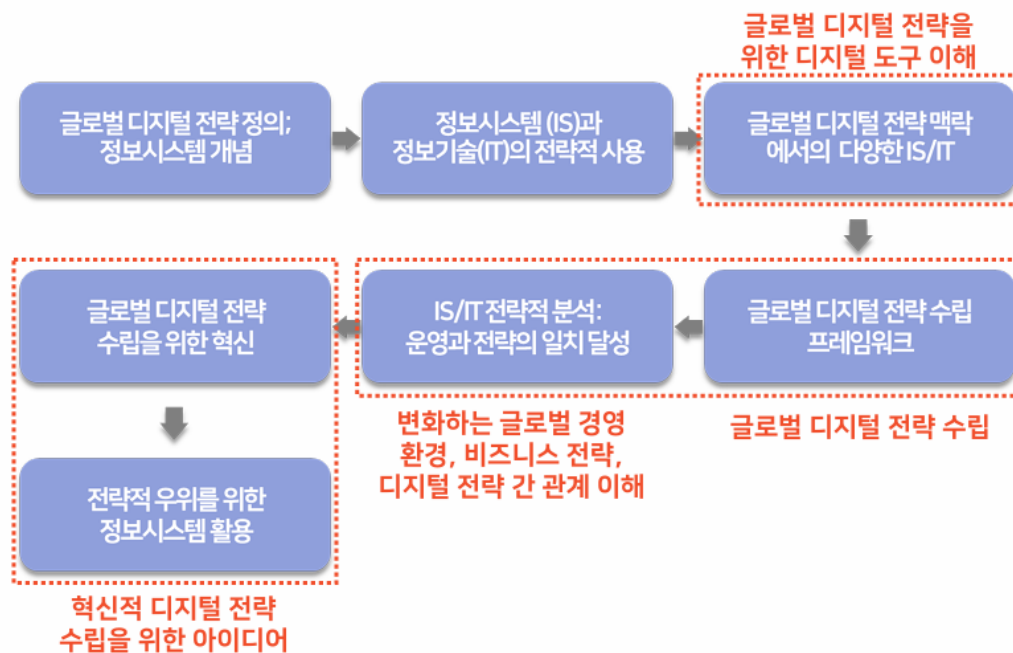


글로벌디지털전략-6주차

👤 생성자	👤 재환 김
≡ 태그	경영전략

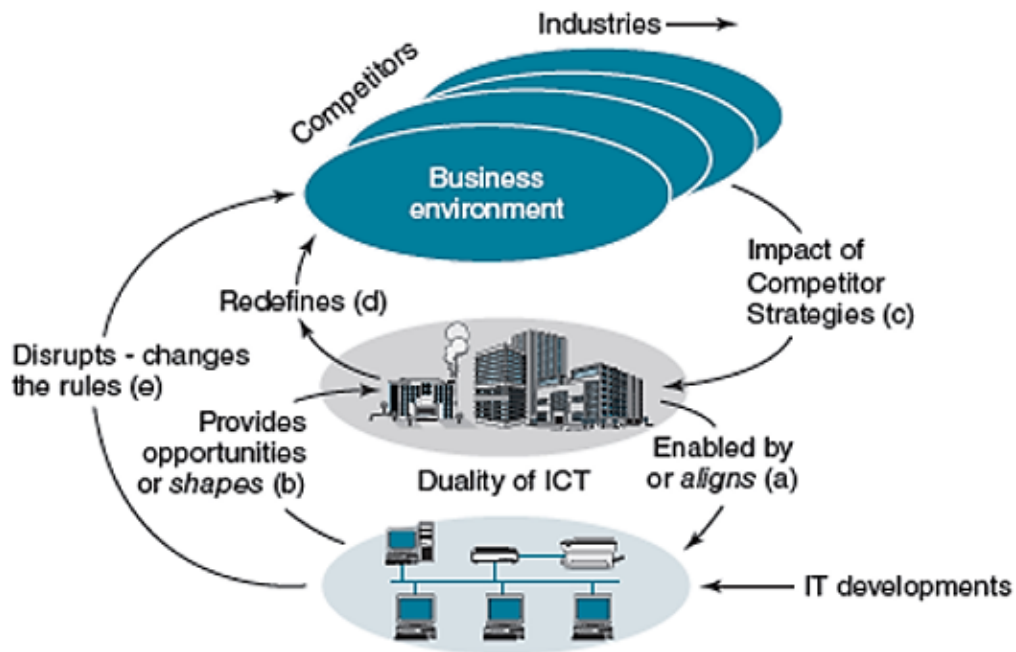
글로벌 디지털 전략



개요

- **목적:** 변화하는 글로벌 경영 환경에서 디지털 기술을 활용하여 국제적 경영 목표를 달성하고, 성장과 혁신을 주도하기 위한 포괄적 계획입니다.

주요 요소



1. 글로벌 디지털 전략 정의 및 정보시스템 개념

- 정보시스템(IS)과 정보기술(IT)을 전략적으로 사용하여 경영 목표를 지원합니다.

2. 디지털 도구 이해

- 다양한 IS/IT 전략을 활용하여 글로벌 디지털 전략을 수립합니다.

3. 전략적 분석 및 일치

- IS/IT 전략적 분석을 통해 운영과 전략의 일치를 달성합니다.

4. 혁신을 통한 전략 수립

- 혁신적인 접근 방식을 통해 디지털 전략을 수립하고, 이를 통해 경쟁 우위를 확보합니다.

IS/IT 전략 계획의 진화

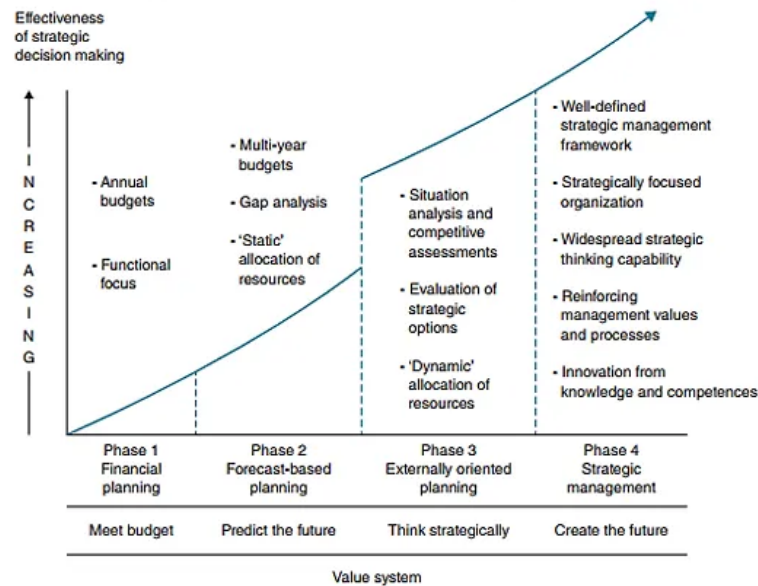


FIGURE 2.1 Evolution of strategic management maturity.

비즈니스 환경과 IT의 역할

- **ICT의 이중성:** 정보통신기술(ICT)은 비즈니스 기회를 제공하며, 기존 규칙을 변화시킵니다.
- **경쟁자와 산업의 영향:** 비즈니스 환경은 경쟁자와 산업의 영향을 받아 변화하며, 이는 IS/IT 전략에 반영됩니다.

전략적 관리 성숙도

1. Phase 1: 재무 계획

- 현금 흐름과 연간 재무 계획에 집중합니다.

2. Phase 2: 예측 기반 계획

- 과거 성과 데이터와 외부 변수를 분석하여 향후 1~3년 동안의 예측을 수행합니다.

3. Phase 3: 외부 지향 계획

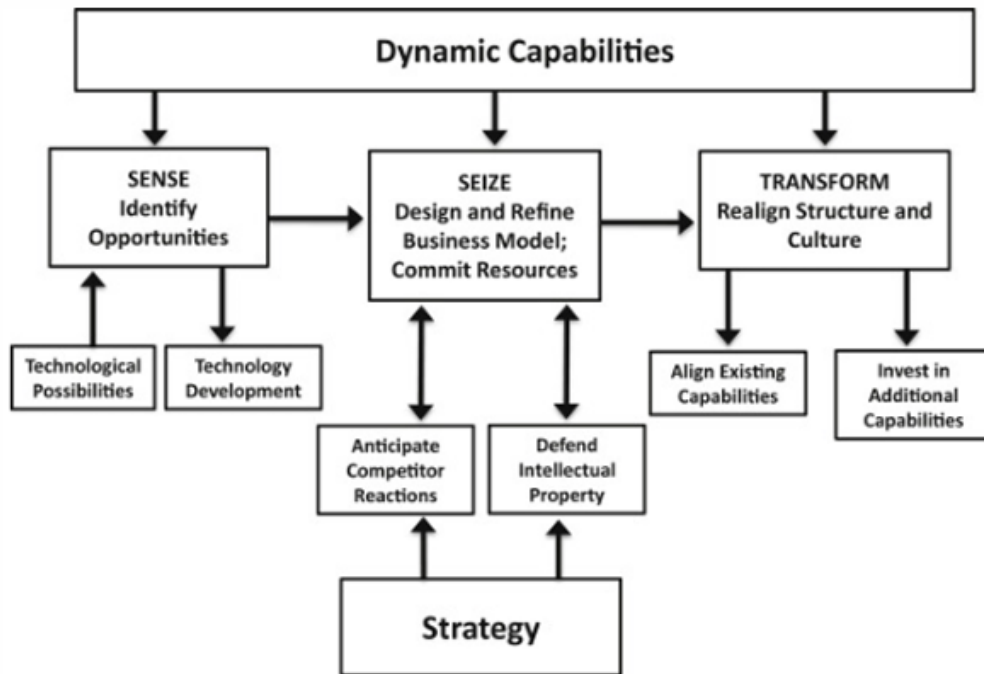
- 산업 내 경쟁의 본질을 이해하고, 잠재적 위협 및 경쟁 우위를 평가합니다.

4. Phase 4: 전략적 관리

- 잘 정의된 전략 관리 프레임워크를 통해 조직 프로세스와 IS/IT 전략을 수립합니다.

전략적 계획의 진화와 동적 능력

전략적 관리 성숙도 (Phase 4)



- **혁신 중심 운영:** 조직은 혁신을 통해 경영 환경을 만들고 변화에 빠르게 대응할 수 있는 능력을 갖추게 됩니다.
- **경쟁 우위:** 시장 변화를 창조하거나 빠르게 반응하여 조직을 변화시키는 능력이 중요합니다.
- **동적 능력(Dynamic Capabilities):** 급변하는 글로벌 경영 환경에서 경쟁력을 유지하기 위해 필수적입니다.

동적 능력과 글로벌 디지털 전략

- **최신 기술 활용:** 데이터 분석, 인공지능 등을 통해 글로벌 디지털 전략에 필요한 기술과 노하우를 습득합니다.
- **변화에 대한 빠른 적응:** 지속적인 시장 변화와 불확실성 속에서 조직이 환경에 빠르게 적응하고 조정할 수 있도록 지원합니다.
- **혁신 촉진:** 새로운 아이디어와 비즈니스 모델 개발을 통해 경쟁력을 강화합니다.

전략 개발의 범위

전략적 비즈니스 단위 (SBU)

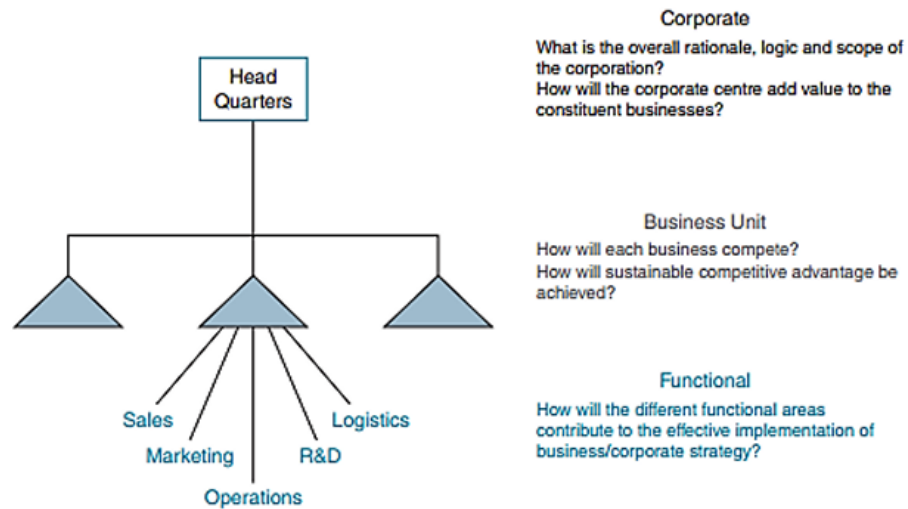


FIGURE 2.2 Levels for strategy development.

- **정의:** 고유한 제품 또는 서비스를 판매하며 특정 고객 집단을 대상으로 하는 조직 단위입니다.
- **전략 수립 수준:**
 - **Corporate Level:** 전체 기업의 논리와 범위를 정의하고 가치를 추가하는 방법을 고민합니다.
 - **Business Unit Level:** 각 사업부가 경쟁하는 방법과 지속 가능한 경쟁 우위를 달성하는 방법을 탐색합니다.
 - **Functional Level:** 각 기능 영역이 기업 전략의 효과적인 구현에 기여하는 방식을 정의합니다.

전략 수립 프레임워크

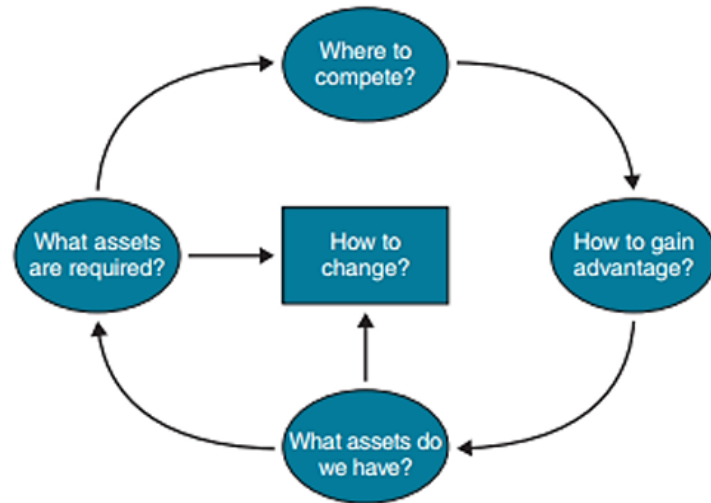


FIGURE 2.3 A framework for formulating strategy.

• **핵심 질문:**

- 어디에서 경쟁할 것인가?
- 어떻게 경쟁 우위를 확보할 것인가?
- 어떤 자산이 필요한가?
- 어떤 자산을 보유하고 있는가?
- 어떻게 변화할 것인가?

전략 수립 프레임워크

전략 수립의 핵심 질문

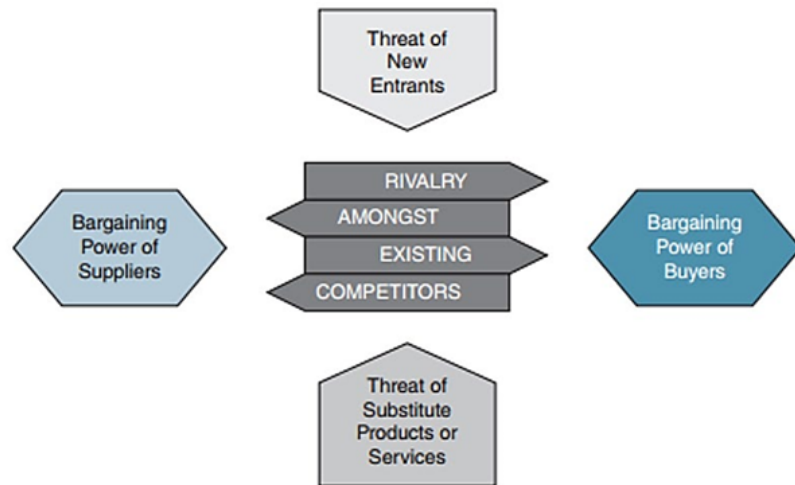


FIGURE 2.4 The 5-forces model: identifying industry structure and the rules of competition.

1. Where to compete?

- **산업 이해:** 해당 산업의 동적 변화와 진화를 이해하고, 기업이 어디에 위치할지를 파악합니다.
- **5 Forces 분석:** 산업 내 경쟁에 영향을 주는 다섯 가지 힘을 분석하여 수익성을 평가합니다.

2. How to gain an advantage?

- **경쟁 우위 확보:** 선택한 시장에서 어떻게 경쟁할 것인지 결정하여 고객에게 매력적이고 경쟁자에 비해 우위를 확보합니다.

3. What assets do we have?

- **자원 평가:** 고객에게 가치를 제공하기 위해 필요한 자원과 능력을 평가합니다.

4. What assets are required?

- **자원 필요성 확인:** 극복해야 할 약점을 식별하거나 필요한 새로운 자원을 개발해야 할 능력을 확인합니다.

5. How to change?

- **변화 전략:** 성공적으로 경쟁하기 위해 필요한 변화를 결정하고 이를 어떻게 달성할 것인지 계획합니다.

5 Forces 모델

1. Threat of New Entrants

- **신규 진입 위협:** 창업 비용이 낮거나 진입 장벽이 낮은 경우, 신규 진입자가 쉽게 시장에 들어올 수 있습니다.
- **기존 기업의 대응:** 혁신, 네트워크 효과, 전환 비용 증가로 신규 진입을 막을 수 있습니다.

2. Power of Buyers

- **구매자 힘:** 구매자가 공급업체에 큰 영향력을 행사할 수 있는 경우, 가격 협상력이 높아집니다.
- **인터넷 영향:** 고객이 쉽게 판매자를 변경할 수 있어 구매자의 힘이 증가합니다.

Five Forces 모델

1. 공급자의 힘 (Power of Suppliers)

- **경쟁 부족:** 공급업체가 구매 업체에 거의 유일한 선택지일 때, 가격을 올리거나 품질을 낮추는 방식으로 압력을 가할 수 있습니다.
- **예시:**
 - 월마트는 많은 공급업체들이 제품을 제공하려고 하므로 더 많은 권력을 가집니다.
 - Microsoft는 Windows의 우세로 인해 PC 제조업체들이 Windows를 설치하지 않으면 고객을 잃을 수 있습니다.

2. 대체재의 위협 (Threat of Substitutes)

- **대체 가능성:** 대체 제품이 쉽게 이용 가능할 경우 위협이 증가합니다.
- **IS/IT의 역할:** 온라인 학습이 대면 학습을 대체하거나, 온라인 뉴스가 종이 신문을 대체하는 사례처럼 IS/IT의 발전이 중요한 역할을 합니다.
- **예시:** 비즈니스 여행 대신 화상 회의 사용

3. 기존 경쟁자 간의 경쟁 (Rivalry Among Competitors)

- **경쟁 강도:** 기업들이 가격 경쟁을 벌이면 산업 전체의 수익성이 떨어집니다.
- **온라인 가격 인하:** 물리적 상품에 새로운 가격표를 부착할 필요 없이 쉽게 발생할 수 있습니다.

경쟁력에 영향을 미치는 요소

- **신규 진입자 억제 요인:**

- 자본 요구 사항, 특허, 유통 채널, 규모 경제 등
- **대체 제품/서비스:**
 - 고객의 요구 인식, 다양한 대안, 고객 충성도 등
- **구매자의 힘 증가 요인:**
 - 집중된 구매자, 낮은 전환 비용, 다양한 공급원 등
- **공급자의 힘 증가 요인:**
 - 소수의 공급자, 높은 전환 비용, 대체 자원의 부족 등

<p>New entrants will be inhibited by:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ capital requirements; ◆ patents and specialist skills required; ◆ distribution channels available; ◆ achieved/required economies of scale and resultant cost advantages; ◆ learning curve effects; ◆ number and size of existing rivals and intensity of competition; ◆ differentiation and brand establishment/loyalty; ◆ legislation and regulation; ◆ access to raw materials/critical resources etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ small number of similar sized competitors dominate; ◆ high fixed costs and/or high exit barriers for all rivals; ◆ overcapacity and/or capacity increments are large units; ◆ commodity or undifferentiated products etc.
<p>Substitute products/services (implies achieving a higher priority for customer spend):</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ customer awareness of needs and means of satisfaction; ◆ number of alternatives and customer ability to compare them; ◆ customer sensitivity to value for money; ◆ existing loyalty of customers – impact of ‘industry’ promotion; ◆ ability to differentiate products etc. 	<p>Buyers’ power will be increased by:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ concentrated/few buyers making high volume and/or high value of purchases; ◆ low switching costs across suppliers; ◆ price sensitive and many alternative sources of supply; ◆ weak brand identities, products not differentiated; ◆ buyers capable of backward integration due to low ‘entry’ costs etc.
<p>Competitive rivalry will be intensified by:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ market growth slow (or in decline); 	<p>Suppliers’ power will be increased by:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ few suppliers – high switching costs for rivals and suppliers deal with many small customers; ◆ potential substitute supplier/resources not easily available; ◆ supplied goods make up large part of firms’ costs; ◆ high buyer switching costs; ◆ suppliers capable of forward integration or bypass direct to customers etc.

PESTEL 분석

BOX 2.2

Macro-environmental influences: the PESTEL framework with examples

Political

- ◆ Government stability
- ◆ Taxation policy
- ◆ Foreign trade regulations
- ◆ Social welfare policies

Economic

- ◆ Business cycles
- ◆ GNP trends
- ◆ Interest rates
- ◆ Money supply
- ◆ Inflation
- ◆ Unemployment
- ◆ Disposable income

Sociocultural

- ◆ Population demographics
- ◆ Income distribution
- ◆ Social mobility
- ◆ Lifestyle changes
- ◆ Attitudes to work and leisure
- ◆ Consumerism
- ◆ Levels of education

Technological

- ◆ Government spending on primary research
- ◆ Government and industry focus on technological effort
- ◆ New discoveries/development
- ◆ Speed of technology transfer
- ◆ Rates of obsolescence

Environmental

- ◆ Environmental protection laws, incl. product disposal
- ◆ Waste disposal
- ◆ Climate change and low carbon policies

Legal

- ◆ Monopolies legislation
- ◆ Employment law
- ◆ Health and safety
- ◆ Product safety
- ◆ Minimum wages
- ◆ Intellectual property (IP) protection

PESTEL 분석은 기업이 전략을 수립할 때 고려해야 할 외부 환경 요인을 평가하는 도구입니다.

1. Political (정치적 요인)

- 정부 안정성, 세금 정책, 외국 무역 규제, 사회 복지 정책 등이 포함됩니다.

2. Economic (경제적 요인)

- 비즈니스 사이클, GNP 동향, 이자율, 통화 공급, 인플레이션, 실업률, 가처분 소득 등이 포함됩니다.

3. Sociocultural (사회문화적 요인)

- 인구 통계, 소득 분배, 사회 이동성, 생활 양식 변화, 일과 여가에 대한 태도, 소비자 주의, 교육 수준 등이 포함됩니다.

4. Technological (기술적 요인)

- 정부의 연구 투자, 기술 개발 속도, 기술 이전 속도 등이 포함됩니다.

5. Environmental (환경적 요인)

- 환경 보호 법규, 폐기물 처리, 기후 변화 및 저탄소 정책 등이 포함됩니다.

6. Legal (법적 요인)

- 독점 금지법, 고용법, 건강 및 안전 규정, 제품 안전 규정, 최저 임금법, 지적 재산권 보호 등이 포함됩니다.

전략 수립 프레임워크

1. 일반적인 비즈니스 전략

비용 리더십 전략 (Cost Leadership Strategy)

- **목표:** 경쟁업체보다 낮은 가격으로 유사한 제품을 제공하여 시장에서 우위를 점합니다.
- **방법:** 프로세스를 자동화하고 효율화하여 비용을 절감합니다.

차별화 전략 (Differentiation Strategy)

- **목표:** 고객이 더 많은 비용을 지불할 의향이 있는 특별한 가치를 제공합니다.
- **예시:** Apple의 iPhone처럼 독특한 디자인이나 기능을 통해 차별화합니다.

틈새 시장 전략 (Niche Strategy)

- **목표:** 특정 시장 세그먼트를 타겟으로 제품이나 서비스를 차별화합니다.
- **예시:** 왼손잡이를 위한 제품만을 판매하는 Lefy's처럼 특정 고객층에 집중합니다.

2. 조직적 요구 사항

TABLE 2.1 Characteristics of generic business strategies

Generic strategy	Commonly required skills and resources	Common organizational requirements
Cost leadership	<ul style="list-style-type: none">◆ Sustained capital investment and access to capital◆ Process engineering skills◆ Close supervision of labour	<ul style="list-style-type: none">◆ Tight cost control, frequent, detailed control reports◆ Structured organization and responsibilities◆ Incentives based on meeting strict quantitative targets
Differentiation	<ul style="list-style-type: none">◆ Strong marketing abilities and creative flair◆ Product engineering skills◆ Strong capability in basic research◆ Corporate reputation for quality or technological leadership◆ Strong cooperation from distribution channels	<ul style="list-style-type: none">◆ Strong coordination among functions in R&D, product development, and marketing◆ Subjective measurement and market-based incentives instead of quantitative measures◆ Amenities to attract highly skilled or creative people◆ Looser, more trusting organizational relationships

비용 리더십

- **필요한 기술 및 자원:**
 - 지속적인 자본 투자와 접근
 - 프로세스 엔지니어링 기술
 - 노동의 철저한 감독
- **조직적 요구 사항:**
 - 엄격한 비용 통제
 - 구조화된 조직과 책임
 - 엄격한 정량적 목표 달성에 기반한 인센티브

차별화

- **필요한 기술 및 자원:**
 - 강력한 마케팅 능력과 창의성
 - 제품 엔지니어링 기술
 - 기본 연구에서의 강력한 역량
 - 품질 또는 기술적 리더십에 대한 기업 평판
- **조직적 요구 사항:**
 - R&D, 제품 개발, 마케팅 간의 강력한 조정
 - 정량적 측정 대신 주관적 평가와 시장 기반 인센티브

3. 제품 수명 주기와 가치 이해

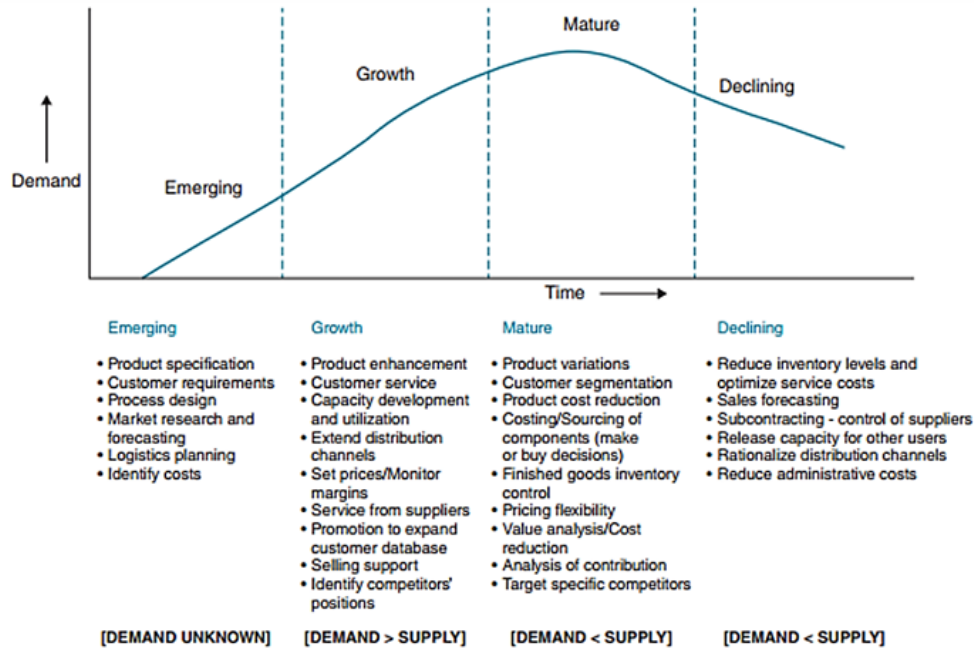


FIGURE 2.5 Industry and product life cycles – information and systems focus. *Source:* Derived from an analysis in J.M. Higgins, *Strategy Formulation, Implementation and Control*, Dryden Press, New York, 1985, 130–135.

수명 주기 단계

- **Emerging (출현):** 제품 사양, 고객 요구 사항, 프로세스 설계 등 초기 단계.
- **Growth (성장):** 제품 개선, 고객 서비스 강화, 용량 개발 등 성장 단계.
- **Mature (성숙):** 제품 변형, 원가 절감, 공급업체 관리 등 성숙 단계.
- **Declining (쇠퇴):** 재고 감소, 서비스 비용 최적화, 판매 예측 등 쇠퇴 단계.

4. BCG 매트릭스

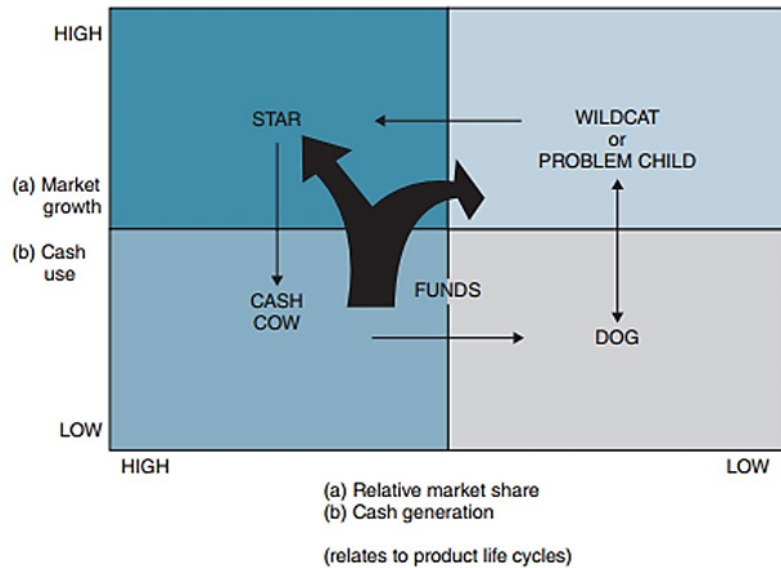


FIGURE 2.6 The Boston Consulting Group product portfolio. Source: Boston Consulting Group.

매트릭스 구성 요소

- **Star**: 높은 시장 성장과 높은 시장 점유율을 가진 사업.
- **Cash Cow**: 낮은 시장 성장과 높은 시장 점유율을 가진 사업.
- **Question Mark (Wildcat or Problem Child)**: 높은 시장 성장과 낮은 시장 점유율을 가진 사업.
- **Dog**: 낮은 시장 성장과 낮은 시장 점유율을 가진 사업.

1. Wildcat (문제아)

- **특징**: 시장 성장률은 높지만 시장 점유율은 낮은 제품이나 서비스.
- **전략**: Cash Cow로부터 자금을 받아 시장 점유율을 높이기 위한 투자가 필요합니다. 성장하지 않으면 Dog가 될 수 있습니다.
- **디지털 전략**: 고객의 요구 사항을 파악하고, 특정 고객층을 식별하여 그들의 필요에 맞춘 제품/서비스를 제공합니다.

2. Star

- **특징**: 시장 성장률과 시장 점유율이 모두 높은 제품.
- **전략**: 높은 수익을 창출하지만, 지속적인 투자가 필요합니다. 브랜드 이미지 유지와 혁신에 집중합니다.

- **디지털 전략:** 고객의 요구를 경쟁업체보다 더 잘 이해하고, 다양한 채널을 통해 고객에게 유연성을 제공합니다.

3. Cash Cow

- **특징:** 시장이 성숙해져 수요가 둔화된 상태에서 높은 시장 점유율을 가진 제품.
- **전략:** 최소한의 투자로 최대한의 현금 흐름을 유지합니다. 비용 절감과 효율성에 집중합니다.
- **디지털 전략:** 생산성을 높이고, ERP 및 CRM 시스템을 통해 내부 통합을 강화하여 고객과의 관계를 유지합니다.

4. Dogs

- **특징:** 낮은 시장 점유율과 낮은 시장 성장률.
- **전략:** 추가 투자는 부정적일 수 있으며, 철수하거나 특정 세분 시장에 집중하는 것이 좋습니다.
- **디지털 전략:** 비용 절감에 중점을 두고, 선택적 투자로 이익을 극대화할 수 있는 방법을 모색합니다.