8주차 학습

1교시 학습 키워드 – 전략, 비전, 전략경영

## 1. 전략의 기본이해

1. 1) 전략의 정의
   * 전략(strategy) : 장기적인 목표를 달성하기 위해 개발된 광범위하고 일반적인 계획, 전략적 계획수립의 결과물
     + 기업의 기본적인 장기목표를 달성하기 위한 자원의 배분(챈들러)
2. 2) 경영전략의 정의
   * ① 카를 폰 클라우제비츠(Carl von Clausewitz)
   * 전략이란 전쟁에서 승리하기 위한 목적을 달성하기 위해 전투(전술)들을 조화 시키는 것(전술의 운용에 관한 지도)(1832)
   * ② 케네스 앤드류스(Kenneth Andrews)
   * 전략이란 기업의 목표를 달성하기 위하여 수립하는 여러 가지 계획이나 정책(1971)
3. 3) 경영전략의 필요성
   * ① 급변하는 환경에 구성원이 미래의 비전과 목표달성을 위해 해야 할 일이 무엇인가를 명확하게 인지
   * ② 전사적으로 경영전략 의미를 이해하고 달성해야 할 목표를 공유하게 됨으로써 공통의 목표를 갖게 됨
   * ③ 지금 무엇을 해야 할 것인가를 확실히 알 수 있으며 따라서 필요하고 유용한 정보를 수집, 활용하게 됨
4. 4) 조직의 방향설정 위계
   * ① 미션 : 조직의 존재 목적, 기본 철학(조직의 목적)
   * ② 비전 : 조직의 장기적 미래상(조직의 목표)
   * ③ 전략 : 비전을 달성하기 위한 활동방향과 자원배분(장기계획)
5. 5) 경영전략 수립 시 유의사항
   * ① 현실과 목표와의 차이를 극복할 수 있는 합리적 전략대안을 개발해야 함
   * ② 성장전략, 안정전략, 축소전략, 혼합전략 중에서 적합한 전략을 선택함
   * ③ 경쟁사의 전략요소를 점검하고, 경쟁우위요소 정립을 위한 경쟁전략 및 기능별 전략을 수립함
   * ④ 경영자원의 획득 가능성을 검토함
   * ⑤ 모든 구성원에게 명확하고 쉽게 이해가 되도록 해야 하고 단계별․기능별로 잘 통합되어 있어야 함

## 2. 전략의 유형

1. 1) 조직전략의 구분 및 적용전략
   * (1) 전사적 전략
   * ① 기업 전체의 장기적인 방향을 설정하는 전략
   * ② 기업 전체의 자원배분의 지침과 방향을 결정
   * (2) 사업전략
   * ① 단일의 사업단위 혹은 생산라인을 위한 전략
   * ② 특정산업이나 특정시장 내에서 경쟁하기 위한 전략적 의도
   * (3) 기능적 전략
   * ① 제한된 자원을 어떻게 하면 효용이 극대화되도록 배분할 것인가
   * ② 인적자원관리, 생산 · 운영관리, 마케팅관리, 인적자원관리, 재무관리에 대하여 전략수립

## 3. 전략의 실제

1. 1) 경쟁력을 위해 고려할 변수
   * 원가와 품질
   * 지식(새로운 아이디어), 신속성
   * 진입장벽
   * 자본
2. 2) 전사적 전략
   * BCG 매트릭스
     + 기업의 종합적인 관점에서 비전과 목표를 설정하고 각 사업분야에 경영자원을 배분하고 조정하는 일련의 활동
     + 산업이나 시장의 성장률과 점유율로 사업기회를 분석하는 기법
   * GE 사업심사법
     + 대부분의 기업은 2개 이상의 사업을 가지고 있으며 각 사업단위는 경쟁 환경과 사업모델도 다름
     + 이러한 특성을 감안하여 사업경쟁력정도와 사업매력도를 대응시켜 전략을 수립하는 방법임
   * SWOT 분석법
     + 조직내부의 강점(Strength)/약점(Weakness)을 조직외부의 기회(Opportunity)/위협(Threat) 요인과 대응시켜 전략을 개발하는 방법
3. 3) 사업전략 : 포터의 본원적 전략
   * 차별화 전략
   * 원가우위 전략
   * 집중화 전략

Q1. 기업이 기본적으로 장기목표를 달성하기 위하여 자원을 배분하는 활동은?

1. [미션](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)
2. [전략](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)
3. [비전](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)
4. [환경분석](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)
5. [실천과제](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)

비전 : 조직의 장기적 미래상(조직의 목표),   
미션 : 조직의 존재 목적(기본철학, 조직의 목적),   
전략 : 비전을 달성하기 위해 장기적인 목표달성을 위해서 자원들을 배분하는 활동

Q2. 전략 중 성장전략에 해당하는 것은?

1. [집중화 전략](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)
2. [리스트럭처링](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)
3. [다운사이징](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)
4. [영업양도전략](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)
5. [현상유지전략](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)

②번~⑤번까지는 축소전략이다.

Q3. BCG전략 중 성장률이 낮고 점유율은 높으며 현금유입이 현금유출보다 많은 유형은?

1. [개](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)
2. [별](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)
3. [현금젖소](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)
4. [물음표](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)
5. [개와 별](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=01?isEnd=1)

BCG전략유형, 개 : 시장점유율과 성장률 모두 낮음,   
별 : 시장점유율과 성장률 모두 높음,   
물음표 : 낮은 시장점유율과 높은 성장률

2교시 학습 키워드 – 기업환경, 전략적 기획, SWOT 분석

## 1. 기업의 전략적 계획과 전략적 인적자원개발

1. 1) 전략적 기획이란
   * 환경의 휘발성(volatility) 판단 : 불확실한 상황 ⇒확실에 가까운 상황으로 관리
   * 집중영역(market niche) 확인 : 전략적 방향 확인
2. 2) 환경분석
   * 외부환경
     + 직접적인 요인들 : 고객, 경쟁자, 공급자들
     + 간접적 요인들 : 법률적‧정치적 관심, 경제적 조건들, 사회문화적 과제, 기술공학의 발전, 사업
   * 내부환경 : 종업원, 주주, 경영자, 조직자산 ․ 조직문화
3. 3) 전략적 방향의 확인 : SWOT 분석
   * 조직의 장점, 약점 분석
   * 외부환경에서 기회와 위협 예견
4. 4) HRD 담당자의 역할
   * 기능적 역할뿐 아니라 경영자의 전략적 파트너로서 교두보 역할을 수행해야 함.
     + 기능적 역할 → 소방수로서
     + 교두보적 역할
   * 조직분야 프로선수로서, 경영을 지원하는 전략적 파트너로서 경영상의 요구나 이슈를 교육적으로 지원
5. 5) 전략을 조망하는 틀
   * BCG 매트릭스 : 각 상황의 특징과 대응전략
   * GE 모델
   * Michael Porter : 5개 경쟁적 요인들(경쟁사, 신규진출의 위협, 판매측의 교섭력, 매수측의 교섭력, 대체상품/서비스의 위협)
   * John Pearce 모델: 총괄전략
   * ① 집중화 전략, ② 내적 성장전략, ③ 외적 성장전략, ④ 투자회수전략

## 2. 전략의 실행과정과 교육훈련의 시사점

1. 1) 집중화 전략 실행과 교육훈련
   * 조직의 강점을 극대화하기 위해 조직의 자원을 투자하는 전략임
   * 인적자원의 현재 기술을 중히 여기고, 그러한 기술을 더욱 연마하는데 중점을 둠
2. 2) 내부성장전략 실행과 교육훈련
   * 조직의 강점에 역점을 두되 새로운 자원개발을 추구하려는 전략임
   * 인간자원개발과 교육훈련에 의존.
3. 3) 외적 성장 전략 실행과 교육훈련
   * 다른 조직이나 기업의 합병을 통해 기업을 확장하려는 전략임
   * 새로운 자원의 통합을 위해 그리고 소유물들을 다각화하기 위해 교육실시
4. 4) 투자회수전략 실행과 교육훈련
   * 과잉투자나 고객의 감소로 경제적 역전을 당할 때, 또는 자원을 매력적인 방향으로 전환하려는 전략임
   * 교육훈련에 투자는 꺼리나 최소한의 교육훈련만 실시함

Q1. 전략수립을 위한 외부간접요인이 아닌 것은?

1. [경제적 조건](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)
2. [경쟁자](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)
3. [사회문화적 과제](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)
4. [기술공학의 발전](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)
5. [법률적, 정치적](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)

①, ③, ④, ⑤는 외부간접요인이고 고객, 경쟁자, 공급자들은 외부직접요인이다.

Q2. Michael Porter의 5대 경쟁요인이 아닌 것은?

1. [경쟁사](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)
2. [신규진출의 위협](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)
3. [판매측 교섭력](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)
4. [시장성장률](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)
5. [대체상품](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)

①,②,③,⑤번과 매수측 교섭력의 5대 경쟁요인이고, 시장성장률과 시장점유율은 BCG매트릭스 전략의 요소이다.

Q3. 전략실행과 교육훈련과의 관련성이 먼 것은?

1. [점유율 확대 – 기술교육과 고객서비스 연결교육에 집중](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)
2. [운영비 절감 – 신기술프로그램 개발과 현장교육에 집중](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)
3. [특정시장 창조 – 전문화 제고](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)
4. [긴축전략 – 스트레스 관리 등 조직문화 관리 프로그램](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)
5. [선회전략 - 전직훈련](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000378/index.html?wk=09&th=02?isEnd=1)

선회전략 : 관리자의 리더십 교육, 새로운 정책 등의 의사소통 프로그램  
긴축전략 : 전직훈련, 기술교차훈련, 시간관리 등 조직문화관리 프로그램