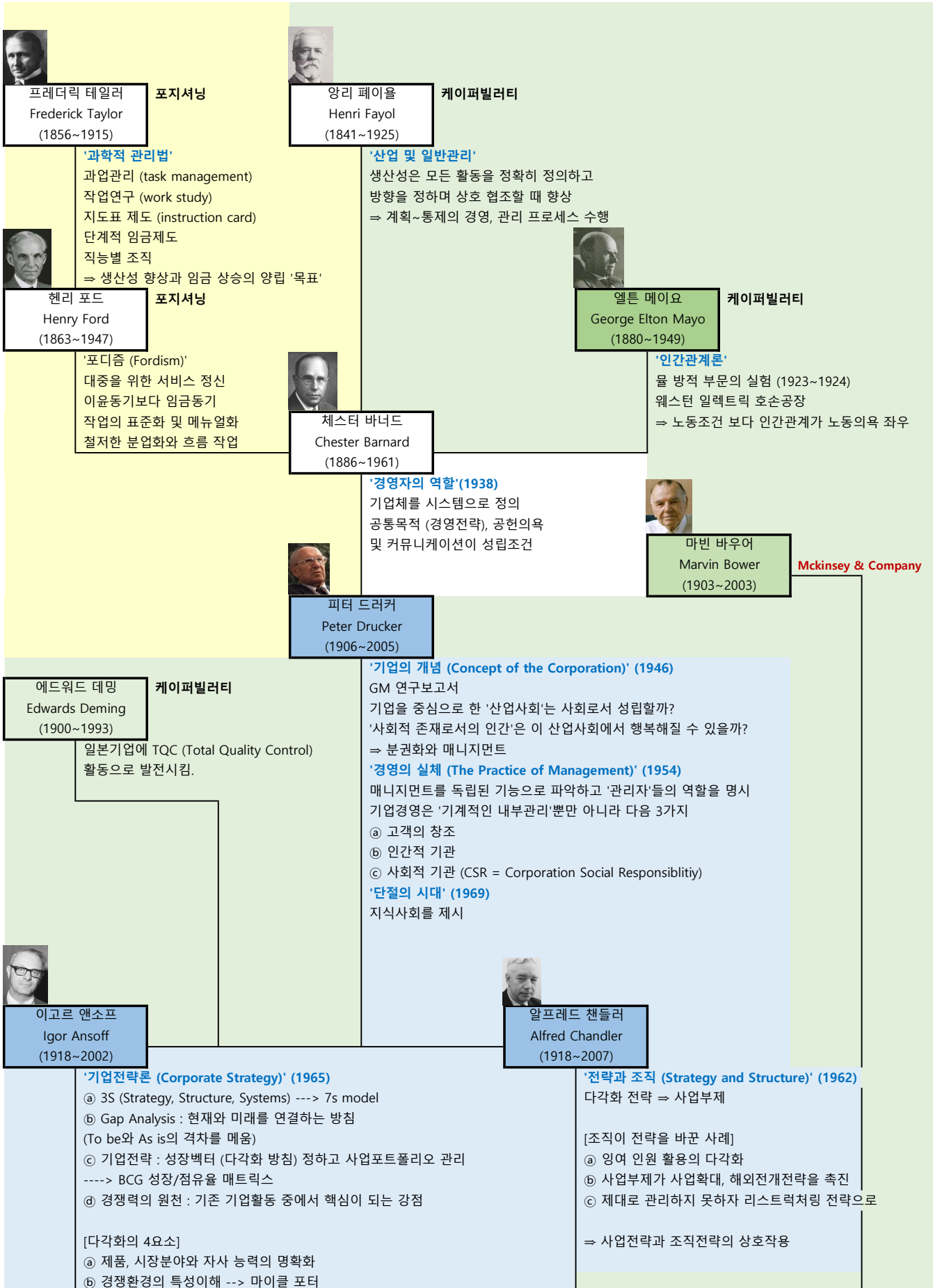


경영전략 논쟁사



- ㉔ 시너지의 추구
- ㉕ 성장 벡터의 결정

[앤소프 매트릭스] (1957)
제품

		기존	신규
사 명	기존	㉑	㉒
	신규	㉓	㉔

- ㉑ 시장침투전략
- ㉒ 제품개발전략
- ㉓ 시장개척전략
- ㉔ 다각화전략

조직컨설팅 --> 사업부제 도입지원 (주력상품)
기업진단도구(General Survey Outline)완성



케네스 앤드루스
Kenneth Andrews
(1916~2005)

HBS

[TOWS Matrix]

		내부	
		강점	약점
외 부	기회	강점x기회 적극공세	약점x기회 약점강화
	위협	강점x위협 차별화	약점x위협 방어/철수

--> SWOT 보완하여 전략옵션을 만드는데 사용

사업방침 (Business Policy) (1965)

내부환경분석, 전략구축, 실행계획, 외부환경분석
⇒ SWOT 분석

		긍정적	부정적
		강점 (Strengths)	약점 (Weaknesses)
요 인	내부	강점 (Strengths)	약점 (Weaknesses)
	외부	기회 (Opportunities)	위협 (Threats)

그는 기업전략을 일종의 예술로 생각
정형화할 수 없다고 생각



필립 코틀러
Philip Kotler
(1931~)

STP = 분할 (Segmentation) 결정 (Targeting)
차이 (Positioning)

마케팅 관리론 (1967)

전략적 마케팅 프로세스

- ㉑ 조사 (research) ㉒ 세분화, 타깃설정, 포지셔닝 (STP)
- ㉓ 마케팅 믹스 (MM) ㉔ 실시 (implementation) ㉕ 관리 (control)

제품 수명주기 전략 (PLC = Product Life Cycle)

경쟁적 마케팅 전략



에버릿 로저스
Everett Rogers
(1931~2004)

개혁의 확산 (1962)

이노베이션 보급이론
이노베이터/얼리 어답터
얼리 머조리티/레이트 머조리티
래거드



브루스 핸더슨
Bruce Handerson
(1915~1992)

BCG
포지셔닝

BCG 설립 (1963)



존 클락슨
John S. Clarkeson
(1943~)

[BCG의 성장, 점유율 매트릭스]

PPM = Product Portfolio Metrix

(1948~2008)

이노베이션:한계돌파의 경영전략 (1986)

'이노베이션' - 스스로 혁신하라



마이클 해머
Michael Hammer
(1948~2008)

리엔지니어링 기업혁명 (1993)

근본적인 개혁이 아니라
사업의 슬림화, 축소의
도구로 사용.



게리 하멜
Gary Hamel
(1954~)

케이퍼빌리티

시대를 앞서는 미래 경쟁전략 (1994)

기존의 기반사업을 유지하면서,
이를 바탕으로 성장하는 전략을
제창한 '핵심역량전략'

핵심역량 (Core Competence)

⇒ 핵심역량은 기술 혹은 채널, 인재

- ㉠ 경쟁상대가 흉내내기 어렵고,
- ㉡ 고객가치를 창출할 수 있으며,
- ㉢ 타 사업으로 전개할 수 있는 힘이 있는 것

[사례] 아지노모토의 다각화 전략
> 핵심역량 경영



하워드 스티븐슨
Howard H. Stevenson
(1941~)

HBS



프레드 터먼
Frederick Terman
(1900~1982)

앙트레프레너십
(Entrepreneurship)
현재 자신이 가지고
있는 자원을 뛰어
넘어 기회를 추구
하는 것.

스탠퍼드 중흥의 시조
실리콘벨리의 아버지



제이 바니
Jay B. Barney
(1954~)

전략경영과 경쟁우위 (1996)

RBV (Resource-Based View: 자원기반 전략론)

자원 = 유형자원 (입지 등) + 무형자원 (브랜드 등)
+ 케이퍼빌리티 (supply chain 능력이나 경영판단력 등)
⇒ 이러한 자원을 효과적으로 사용한다면,
"지속적인 경쟁우위로 이어진다"



[마이클 포터]

전략이란 무엇인가?(What is Strategy) (1996)

케이퍼빌리티는 단순한 업무효율화,
전략은 트레이드오프, 어떤 가치를 추구하기

지속적인 경쟁 우위성의 원천
경제가치 (Value)
희소성 (Rarity)
모방 곤란성 (Imitability)
비대체성 (Non-Substitutability) -> Organization

VARIO framework

- ↔ ㉠ 경제가치 : 고객에게 가치가 있는가?
- ↔ ㉡ 희소성 : 타사는 손에 넣기 어려운가?
- ↔ ㉢ 모방곤란성 : 흉내내기 어려운 것인가?
- ↔ ㉣ 조직 : 각 자원을 효과적으로 활용할 수 있는 조직인가?

지
속
적
인
경
쟁
우
위
의



헨리 민츠버그
Henry Mintzberg
(1939~)

케이퍼빌리티와 포지셔닝의 정합

관리자의 역할 (1973)

(The Nature of Managerial Work)

기업의 가장 중요한 존재는 리더가 아니다.
관리자의 무수한 의사결정과 행동이 기업의 활동을 뒷받침한다.

관리자가 하는 일은 단편적이고 순간적이며 잡다하다. 그들은 대부분 직감을 통해 판단.

전략만들기 (1987)

(Crafting Strategy)

좋은 관리자는 교실에서 키울 수 없으며,
좋은 전략은 책상 위에서 정형적으로 만들어낼 수 없다.

전략 사파리 (1998)

(Strategy Safari)

컨피규레이션 (Configuration)
기업의 발전단계에 맞춰 전략과 조직의 형태 그것을 어떻게 조합하는가를 결정.

컨피규레이션 (Configuration)

기업의 발전단계에 맞춰 전략과 조직의 형태 그것을 어떻게 조합하는가를 결정.



로버트 카플란
Robert S. Kaplan
(1940~)



데이비드 노턴
David Norton
(1941~)

밸런스 스코어카드 (Balanced Scorecard: BSC)

재무의 시점 (과거)뿐만 아니라,
고객의 시점 (외부)
내부의 시점 (내부)
이노베이션과 학습의 시점 (미래)라는
네가지 시점에서 기업의 경영을 평가

> 포지셔닝(고객의 시점)과 케이퍼빌리티
(업무, 학습의 시점)을 연결, 나아가 재무지표
까지 연결하려는 시도



필립 에번스
Philip Evans
(1939~)

BCG

기업해체와 인터넷혁명 (1999)



김위찬
W. Chan Kim
(1951~)



르네 마보안
Renée Mauborgne
(1961~)

블루오션 전략 (2005)

- ㉠ 좋은 전략이란 적이 없는 새로운 시장을 만드는 것
- ㉡ 새로운 고부가가치와 저비용을 양립시킬 수 있음
- ㉢ 전략이란 새로운 시장 개념을 생각해내고 이것을 실현하는 케이퍼빌리티를 창조하는 것 (밸류 이노베이션)

위해서 다른 가치를 포기하는 것이라고 비판.

일본 기업에는 거의 전략이 존재하지 않는다.



[마이클 포터]

마이클 포터의 국가경쟁우위

다이아몬드 모델 제시

생산, 수요, 관련산업, 경영여건

> 4가지 요소가 경쟁우위 결정

> 생산, 경영여건은 케이퍼빌리티 학파

내용이 포함. 이후 포터는 사회적 가치와

경제적 가치를 모두 추구하는 공유가치

창출 (CSV: Creating Shared Value)같은

전략과 관련된 새로운 접근법을 계속

제시.

21세기 경영환경

- ㉠ 세계환경의 불안정화와 불확실성
 - ㉡ 신흥국의 대두와 복잡화 (Richard L. Florida 1957~) 도시단위로 봐야 세계를 이해. 현재 세계는 평평해지는 것이 아니라 들쭉날쭉 (Spiky) 함.
 - ㉢ 경계의 붕괴 - 산업, 기업, 기능의 융합과 재편 - McKinsey's IPR (Industrial Process Redesign), BCG는 Deconstruction이라고 부름.
- ⇒ 주목되는 경영주제 '이노베이션' '리더십' '학습' '인터넷' '사회공헌' '세계화'



클레이튼 크리스텐슨
Clayton M. Christensen
(1952~)

혁신기업의 딜레마 (1997)

이노베이션 자체가 급진적이나 점진적이라는 실패와 관련 x
실패하는 이유는 리더 기업이 지나치게 고객지향적 때문

파괴적 의료혁신 (2008)

의료라는 사회사업에 관심

행복한 학교 (2008)

개인별로 최적화된 교육을 제공하라

이노베이터 DNA (2011)

파괴적인 이노베이션을 직접 일으키기 위한 리더십을 모색
창조성이 리더십의 가장 중요한 지점



[마이클 포터]

의료전략의 본질 (2006)

경영이론을 의료분야에 응용



무함마드 유누스



비제이 고빈다라잔
Vijay Govindarajan
(1952~)

리버스 이노베이션 (2012)

신중산층과 BOP (Base of Pyramid)층 주목.
개발도상국 대상으로 탄생한 이노베이션이 선진국으로 확산
이노베이션은 자원 등의 제한이 가득한 개발도상국에서 더 발생하기 쉽다.
⇒ 리버스 이노베이션을 활성화하려면 현지 (개발도상국, 신흥국)에
경영자원을 투입하고 권한을 줘야 됨. (Local Growth Team)

Muhammad Yunus
(1940~)

그라만은행
(마이크로파이낸스)
⇒ 사회사업



던컨 와츠
Duncan Watts
(1971~)

상식의 배반 (2011)

Everything Is Obvious: *Once You Know the Answer

- ㉠ 인간은 무엇이든 결과론적으로 해석하는 경향이 있다.
- ㉡ 역사에서 '해답'을 배울 수 없다.
- ㉢ 후광효과 - 인간은 결과에 현혹된다. (Halo Effect)
- ㉣ 자기봉사적 착각 - 인간은 자신에게 관대하다.

[대실패의 원인]

- ㉠ 과거와 현재를 필연이라고 생각 하고 싶어한다.
- ㉡ 결과에 현혹된다.
- ㉢ 자신(이나 자사)에게 관대하다



- ㉠ 과거(성공)에서 배우지 않는다.
- ㉡ 결과(성공)만을 보지 않는다.
- ㉢ 스스로 자신을 평가하지 않는다.

미래가 아니라 현재에 대응한다라는 전략



- ㉠ 오픈 이노베이션
- ㉡ 브라이트 스포트 어프로치
- ㉢ 현지 대조 실험