

기술경영관리

교재 : 공학도를 위한 기술과 경영(생능출판사)

저자 : 박용태

4주차 수업 자료 : 교재 4장 경영전략의 분석과 기획

4주차 수업 내용

1. 경영전략의 정의와 배경

2. 경영전략과 기술전략의 구조

3. 전략분석의 틀

- 기본 분석
- 위상 분석
- 분포 분석
- 동태 분석
- 균형 분석

1. 경영전략의 정의와 배경

경영전략의 정의

1) 정의 : 중장기적인 관점에서, 최고경영층이 중심이 되어, 기업의 목표를 달성하고, 경쟁자에 대한 비교우위를 확보하기 위한 계획 및 의사결정

2) 경영전략의 핵심 개념

- 전략의 시간

: 안정적이고 지속적인 추세에 대한 구조적이고 본질적인 대응

: 불안정하고 불규칙적인 변화에 대한 신속적이고 가변적인 대응

- 전략의 주체

: 조직원 모두 참여, 외부 공급자 및 수요자, 경쟁자 포함

- 전략의 기술

: 경영프로세스에 대한 과학적 분석 방법 필요

: 정교하고 명확한 설계도 작성을 위한 소프트웨어 활용 필요

: 수립된 전략의 사전적 예측을 위한 시뮬레이션 도구 필요

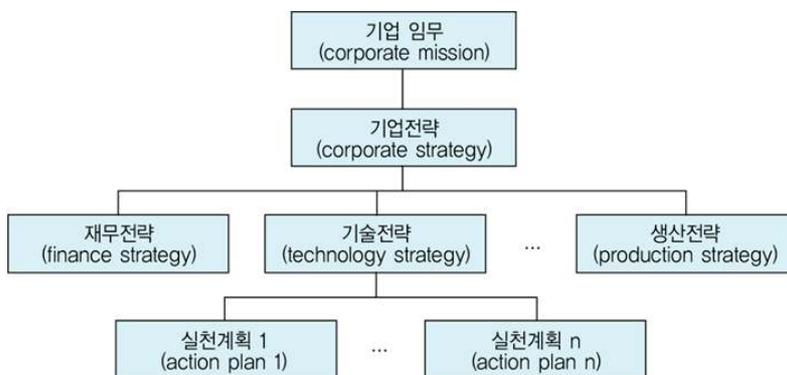
경영전략의 발전과정

연대	배경	핵심 내용
1960년대 ~ 1970년대	<ul style="list-style-type: none"> - 고도성장 - 사업영역의 다각화 - 경영기능의 세분화 	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 경영계획 - 다양한 경영기능의 종합 조정
1980년대	<ul style="list-style-type: none"> - 경제성장의 둔화와 국가경쟁력의 다극화 - 경제환경의 불확실성 - 산업구조의 고도화 	<ul style="list-style-type: none"> - 시스템적 접근 - 산업구조 분석 - 경쟁구조의 위상분석 - 사업영역의 선택
1990년대 이후	<ul style="list-style-type: none"> - 내부경영자원의 중요성 - 기술집약적 경쟁 - 정보통신기술의 발전 	<ul style="list-style-type: none"> - 기업구조의 조정 - 경영과정의 설계 - 경영자원의 활용 - 핵심역량의 확보

교재 표 4-1 참조

2. 경영전략과 기술전략의 구조

경영전략의 계층구조

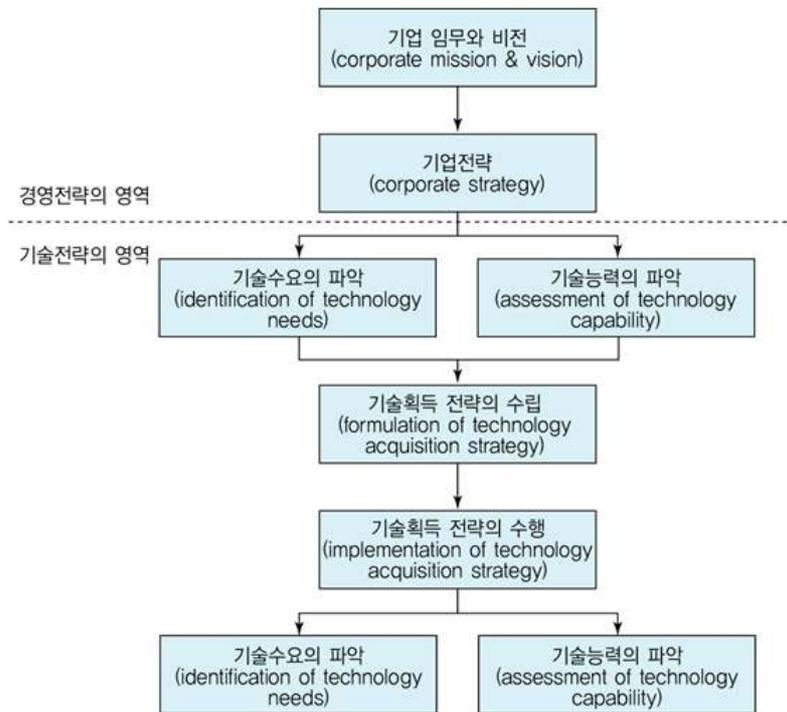


교재 그림 4-1 참조

1) 특징

- 계층간의 일관성: 상위계층에서 설정된 목표 및 방향의 일관된 전달과 반영
- 계층합의 일치성: 하위계층에서 설정된 전략 목표나 자원 투입의 총합은 상위 계층에서 제시된 수치와 일치

2) 경영전략과 기술전략의 구조



교재 그림 4-2 참조

3) 전략 계층별 자원배분과 의사결정

계층	자원분배	의사결정
기업전략	산업/ 시장 간 자원 분배 및 우선 순위 결정	<ul style="list-style-type: none"> - 거시적/종합적 사업목표의 설정 - 산업/시장의 범위 결정 - 시장진입/퇴출 결정
경영기능 전략	경영기능간 자원 분배	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 경영기능의 구조와 형태의 설계 - 개별 경영기능별 경쟁 우위 확보 방안 도출
기술 전략	기술획득 방식간 자원분배	<ul style="list-style-type: none"> - 최적의 기술획득 방식 결정 - 확보기술의 활용 및 내부화 방안
연구개발 전략	R&D 프로그램과 프로젝트간 자원 분배	<ul style="list-style-type: none"> - 기술개발 프로그램 및 프로젝트의 결정 - 개별 프로젝트 개발과정의 관리 방법

교재 표 4-2 참조

3. 전략분석의 틀

기본 분석 (SWOT 분석)

1) 분석의 절차

- 1단계: 기업 프로필 분석
(업종, 시장 영역, 경쟁 상황, 최고경영층 능력과 비전 등 기본 정보)
- 2단계: 외부환경 분석
(시장요인, 경쟁요인, 경제요인, 기술 요인, 사회 요인)
- 3단계: 기회-위협요인 도출
(기회요소와 위협요소 도출)
- 4단계: 내부조건 분석
(마케팅 능력, 재무 능력, 연구개발 능력, 생산/물류능력, 관리 능력)
- 5단계: 강점-약점 요인 도출
- 6단계: SWOT 매트릭스 도출
- 7단계: 전략 방향 제시

2) SWOT 매트릭스

		내 부 조 건	
		강점	약점
외 부 환 경	기회	강점 : 기회 Max-Max 전략	약점 : 기회 Min-Max 전략
	위협	강점 : 위협 Max-Min 전략	약점 : 위협 Min-Min 전략

위상 분석 (Position 분석)

1) 위상분석의 목적 및 용도

- 기업의 상대적 경쟁력 파악
- 벤치마킹을 통해 향후 방향 설정

2) 위상분석의 절차

- 1단계: 요인의 선정
- 2단계: 격자/매트릭스 구성
(핵심 요인 중 두 가지 요인을 선정하여 이를 축으로 하여 격자/매트릭스 구성)
- 3단계: 맵핑
- 4단계: 전략방향 제시

3) 방법

- 요인분석 : 변수들의 수가 너무 많을 때 변수들의 수를 줄이는데 사용되는 다변량 통계 분석기법으로 변수간 상관관계를 측정하여 상관성이 높은 변수를 하나의 요인으로 묶음
- 다차원 척도법 : 여러 변수로 측정된 관찰대상들의 복잡한 관계를 2차원 혹은 3차원 공간으로 시각화하는 통계적 기법으로, 원래의 다차원 공간에서 측정한 관찰대상간의 거리가 차원이 줄어든 후에도 여전히 의미가 있도록 함

분포 분석 (Portfolio 분석)

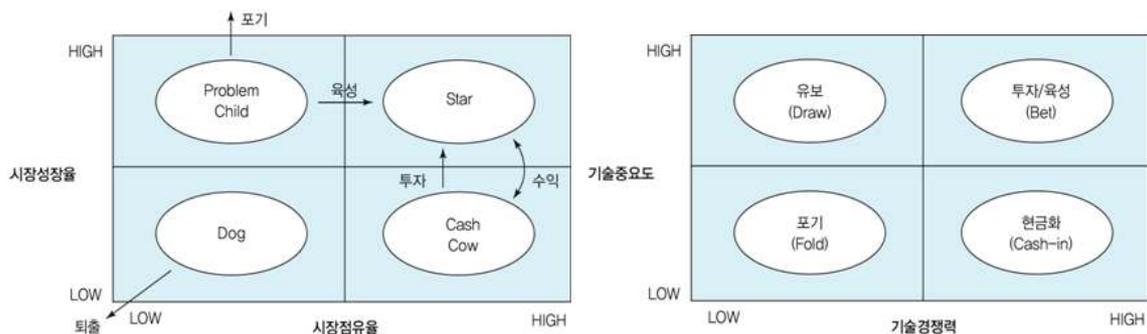
1) 개념 : 기업이 현재 수행하고 있는 경영 과제 또는 미래에 수행할 과제들이 전체적으로 어떻게 분포되어 있는지를 살펴보는 분석

2) 목적 및 용도

- 기업의 보유 또는 운영 제품라인/사업내용이 얼마나 균형적인지를 파악할 수 있는 분포도 작성
- 현재의 포트폴리오를 개선/조정할 수 있는 전략적 방향 및 구체적 비율결정
- 분포분석의 종류 : (예시) 제품 사업 포트폴리오, 기술포트폴리오)

3) 절차

- 1단계: 요인의 선정
- 2단계: 매트릭스 구성
- 3단계: 맵핑 (분석 대상이 되는 개별제품이나 기술의 수준을 측정하여 매트릭스 상의 적절한 위치에 배치)
- 4단계: 전략 방향 제시



교재 그림 4-10, 4-11참조

4) 분석 요인의 기준 및 방식

- 절대크기의 요인 : 전체 평균을 기준으로 High/Low 결정
- 절대크기의 예 : 대상사업의 평균 성장율 & 시장평균 성장율
- 상대크기의 요인 : 경쟁기업 대비 점유율 설정하고, High/Low의 양분점은 일반적으로 1.5를 기준으로 함

동태 분석

1) 동태분석의 개념

- 시간의 흐름을 하나의 축으로 설정, 분석 대상이 되는 요인의 상태가 시간의 흐름에 따라 어떻게 변화하는지 살펴보는 분석
- 분석 대상 요인의 변화 방향과 변화율
- 분석 대상 요인의 중장기적 성장성이나 경쟁력

2) 절차

- 1단계: 시간축의 결정, 수명주기 개념 도입: 도입 (introduction) - 성장 (growth) - 성숙 (maturation) - 쇠퇴 (declining)
- 2단계: 분석 요인의 결정

동태분석 후 전략 선택

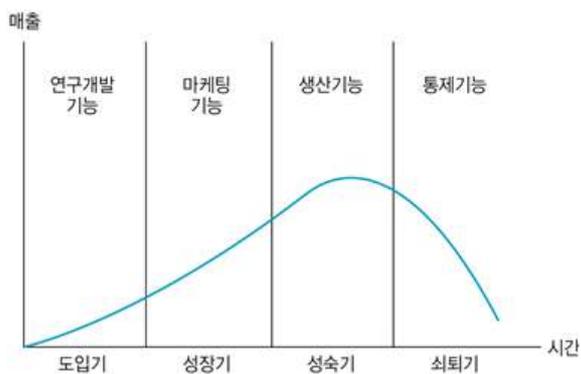
1) 조기진입-후기퇴출 : 수명주기 상 도입기에 선도기업으로 진출, 쇠퇴기까지 남아있는 전략,

- 도입기 진입: 신제품 또는 신기술을 개발하여 새로운 시장을 개척
- 선도기업: 시간의 흐름에 따른 기업 규모 변화 및 기술혁신
- 장점 : 브랜드 이미지 확보, 시장표준 선도, 생산 및 마케팅의 경험, 네트워크 활용
- 단점 : 전환비용 큼

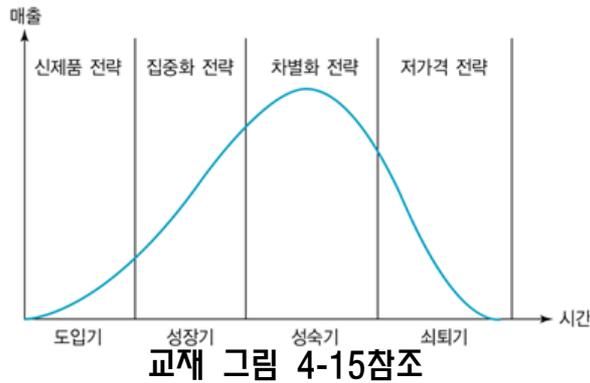
- 2) 조기진입-조기퇴출 : 수명주기 상 도입기에 선도기업으로 진출, 성장기 후반/ 성숙기 초반에 빠져 나오는 전략
- 성숙기: 기존 시장에서 퇴출 후 신시장 개척 방향으로 경영 방식 및 사업내용 전환
 - 장점 : 신속성 및 적응성, 전환비용이 거의 없음
 - 단점 : 높은 위험도 및 불확실성, 규모의 경제 활용 어려움
- 3) 후기진입-후기퇴출 : 성장기에 후발기업으로 시장에 진출, 쇠퇴기까지 남아있는 전략
- 성장기 진입: 가격 경쟁력과 마케팅 능력, 유통망, 자금력 등이 필수적
 - 후발 대기업, 기술집약적 중소기업의 기존 시장 잠식 시 주로 선택
 - 장점 : 시장 불확실성 낮음
 - 단점 : 대규모 초기 투자 요구

균형 분석

1) 수명주기와 경영기능간의 균형분석

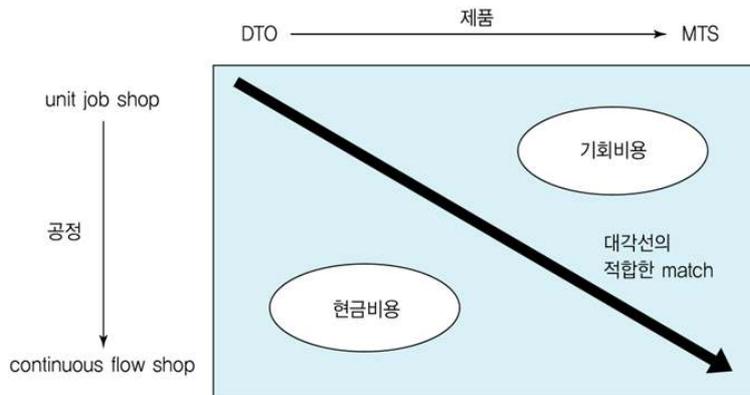


2) 수명주기와 경쟁전략 간의 균형분석



3) 제품과 공정 간의 균형분석

- Product 분류 : MTS, ATO, MTO, DTO
- 공정(Process)의 의한 분류 : Unit Job Shop, Batch Job Shop, Discrete Flow Shop, Continuous Flow Shop
- P-P 매트릭스의 의미 : 제품과 공정 간의 균형 유지, 수명주기 변화에 따라 제품 공정의 연계가 대각선을 따라 이동



교재 그림 4-16 참조