

# 미래 CEO를 위한 경영학

## 제5장 전략유형

부산대학교 경영학부 조영복교수

Copyright 2013 by Young-Bohk Cho. No part of this file may reproduced, or transmitted in any form or by any means without written permission of the author

## 제5장 전략유형

기업수준의 전략

1

사업수준의 전략

2

기능수준의 전략

3

**ONE PNU**, The Best

## 1. 기업수준의 전략



## ❖ 기업의 경영전략(management strategy)



기업수준 전략

사업수준 전략

기능수준 전략

### 기업수준전략 개념

✓ 장기적인 수익을 극대화하기 위하여  
기업의 발전과 개발 방향을 관리하는 것

### 기업수준전략 역할

1. 사업의 내용 결정
2. 경쟁 시장 선택

# 1) 기업수준 전략의 개념

## ❖ 현대그룹의 기업수준 전략

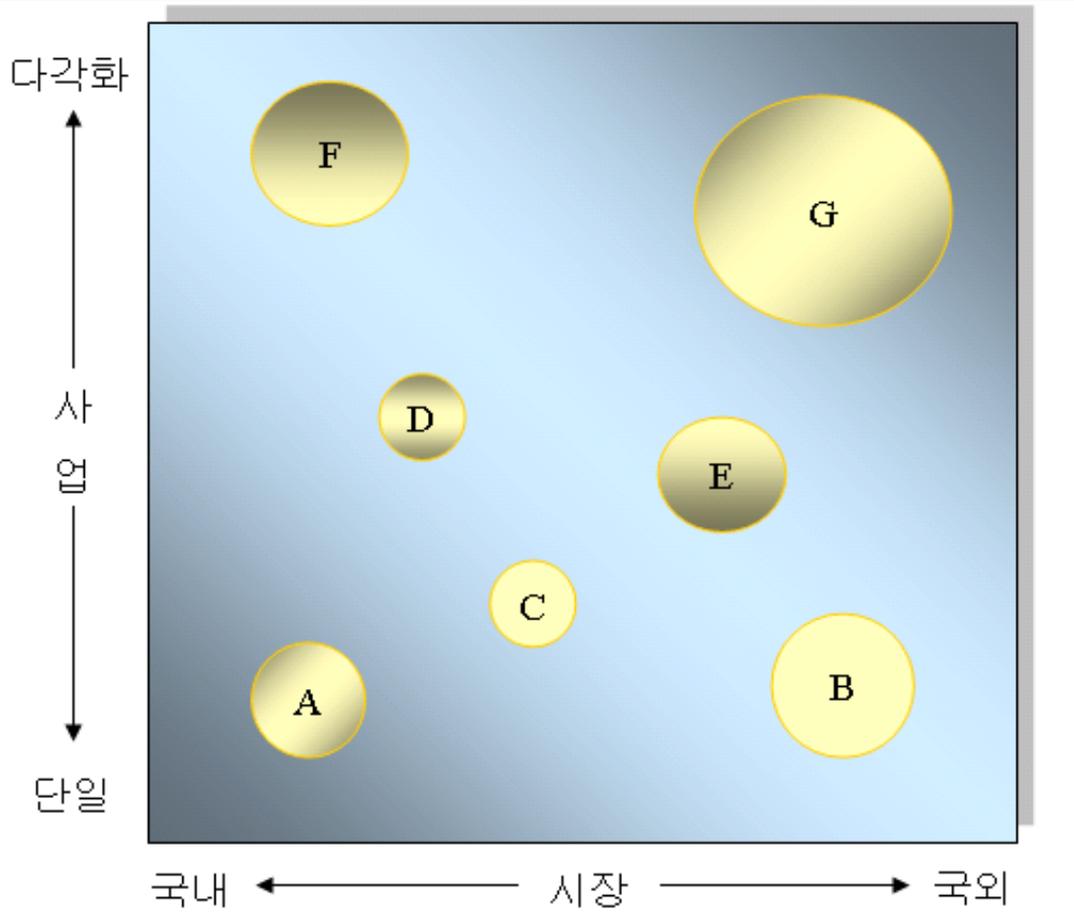
<p><b>1930</b></p>  <p>합업자 협주업, 명승으로 삼업, 팔중사 시작</p>	<p><b>1940</b></p>  <p>현대토건 설립되어, 현대그룹 시작</p>	<p><b>1950</b></p>  <p>전후 복구사업 등 현대그룹 설립기반 구축</p>	<p><b>1960</b></p>  <p>해의진출과 대규모 SOC사업 등 사업확장기</p>
<p><b>1970</b></p>  <p>중심산업의 수출을 통한 국내경제의 번영을</p>	<p><b>1980</b></p>  <p>사업의 고도화와 국가경제의 민간주도</p>	<p><b>1990</b></p>  <p>첨단기술개발 구조조정 박차</p>	<p><b>2000</b></p>  <p>글로벌시장시대의 개막</p>



## 2) 기업수준 전략의 유형

1

기업수준의 전략



단일사업 집중

수직계열화

관련다각화

비관련다각화

## 2) 기업수준 전략의 유형

1

기업수준의 전략

### 제 1단계 : 단일사업 집중 전략

- ✓ 대부분의 기업은 하나의 사업에 초점을 두고 국내시장에서 사업을 시작
- ✓ 주력사업에서의 매출이 95% 이상인 기업

#### 장 점

한 가지 사업에만 자원과 에너지를 집중

시장에서 성공적으로 경쟁 가능

#### 단 점

1. 산업 자체의 낮은 성장률로 기업 자신의 성장률 또한 제한될 수 있음
2. 경쟁력 있는 능력을 다른 사업에 적용할 수 있음에도 불구하고 이러한 기회를 사장시킬 수 있음





### 제 3단계 : 다각화전략

- ✓ 제품이나 시장을 관련 혹은 비관련 분야로 확대시키는 것
- ✓ 관련다각화 : 기업의 기존 활동의 가치사슬과 공통되거나 연관이 있는 한 두 요소를 가진 활동으로 확대
- ✓ 비관련다각화 : 전혀 공통성이 없는 새로운 사업이나 활동으로 다각화



관련다각화 (자료 : 오스템임플란트 홈페이지)



비관련다각화 (자료 : CJ 미디어 홈페이지)

#### 장 점

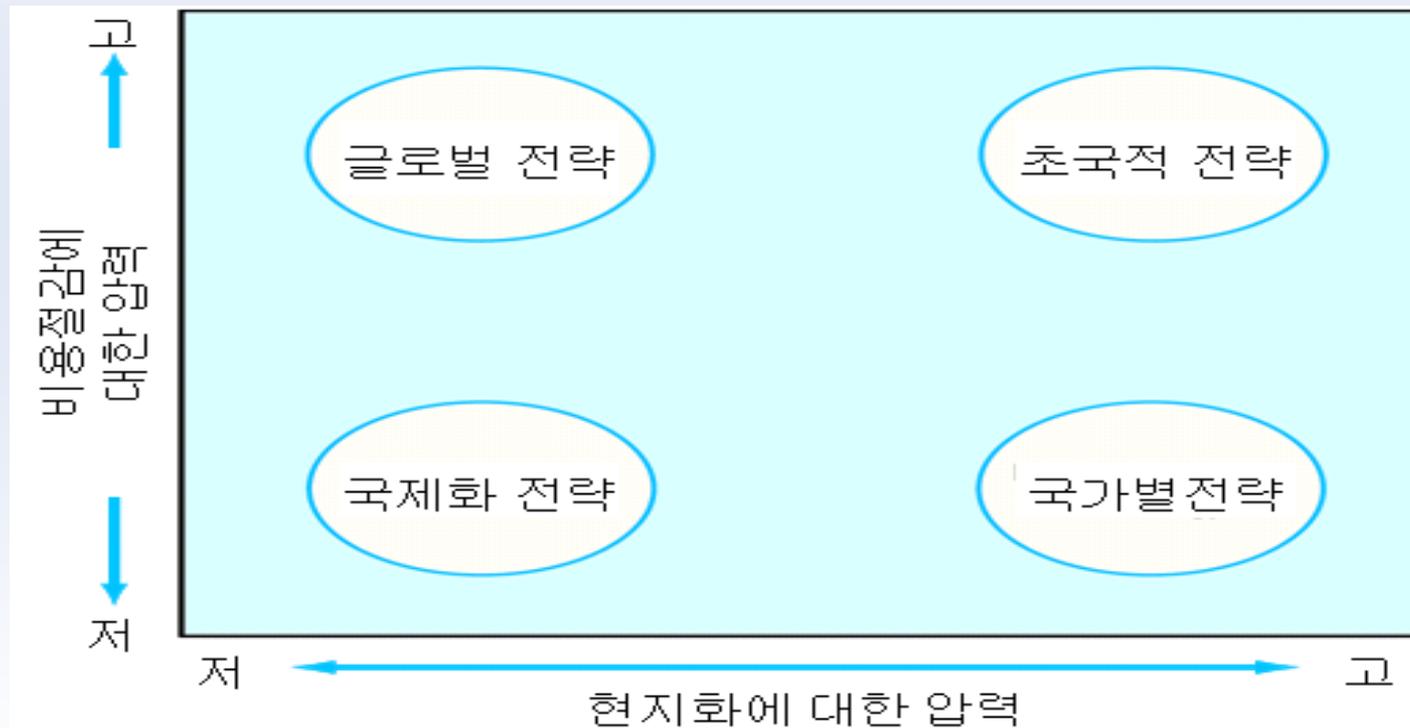
1. 사업 위험의 분산
2. 성장을 추구하기 위함
3. 시장지배력을 강화하기 위함
4. 다양한 기능을 공유하기 위함

#### 단 점

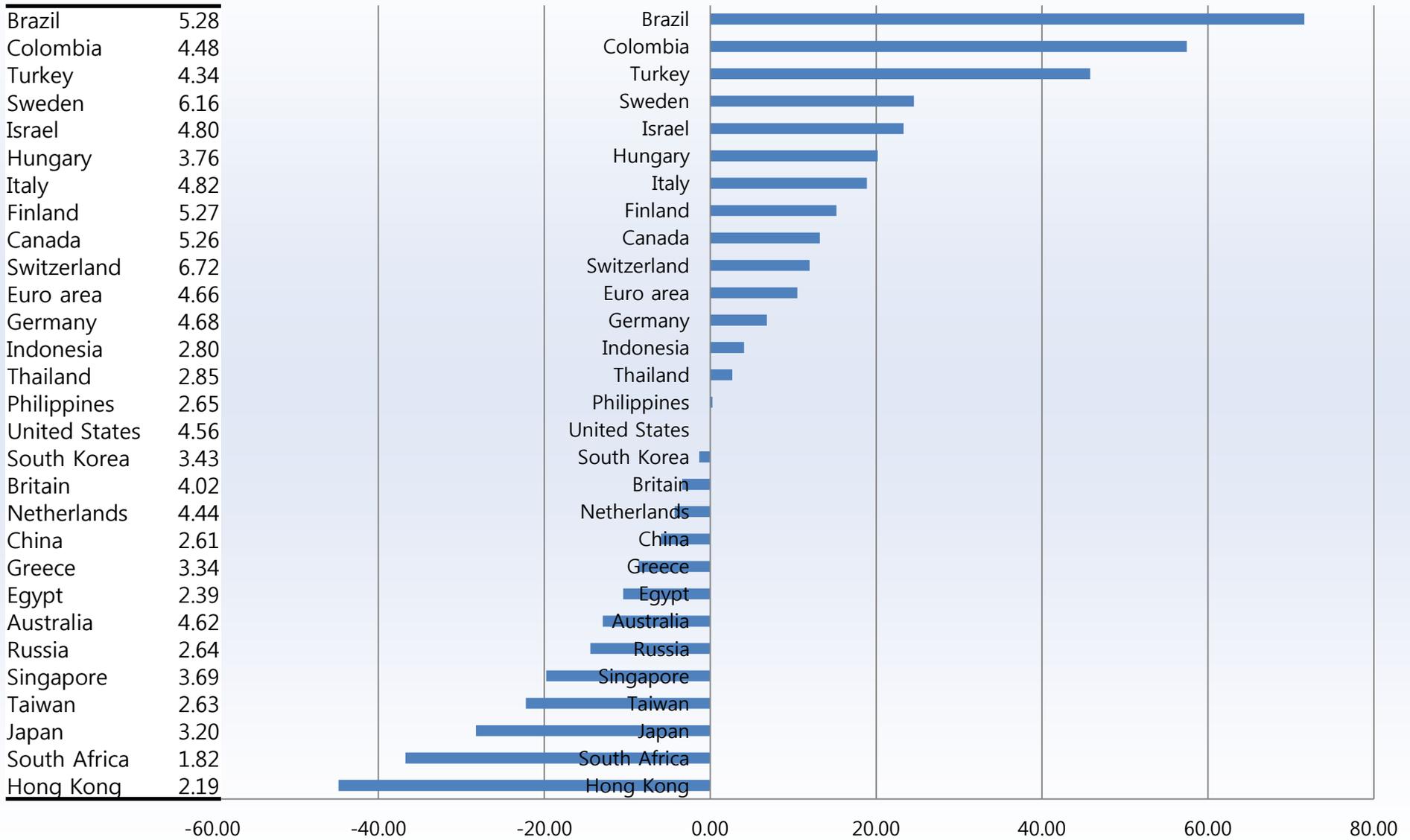
1. 자원을 비생산적으로 사용 가능
2. 가치창출로 이어지지 않게 됨
3. 사업에 대한 통제력을 상실

### 제 4단계 : 글로벌화 전략

- ✓ 특정 기업이 모국을 벗어난 영역으로 시장을 확대하는 것
- ✓ 대규모화된 시장, 투자비용 회수, 규모의 경제 실현, 전 세계적 입지전략 등을 통한 기업의 수익성 증대 가능



자료 : Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, Strategic Management-An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, Boston, 2004, p.271.



**ONE PNU**, The Best

## 2. 사업수준의 전략



- ✓ 제품이나 서비스를 통해 충족하고자 하는 고객집단
- ✓ 충족되는 고객욕구
- ✓ 고객의 욕구를 충족하는 차별적 역량



자료 : Derek F. Abell, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980, p.169.

제품지향적이기보다 고객 욕구에 초점을 두고 고객지향적으로 사업 정의

## 2) 사업수준 전략의 고려요인

2

사업수준의 전략

고객욕구와  
제품차별화

고객집단과  
시장세분화

차별적 역량

### ❖ 본원적 전략의 특성

	저원가 전략	차별화 전략	집중화 전략
제품차별화	낮음 (가격에 초점)	높음 (독특성에 초점)	낮거나 높음 (가격 혹은 독특성에 초점)
시장세분화	낮음 (대량생산)	높음 (수 많은 세분시장)	낮음 (하나/소수의 세분시장)
차별적 역량	제조 및 물류관리	연구개발 마케팅/영업	다양한 차별적 역량

자료 : Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, Strategic Management-An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, Boston, 2004, p.156.

#### 1. 저원가 전략

- ✓ 낮은 가격으로 제품을 생산함으로써 경쟁자보다 나은 성과를 얻고자 하는 것
- ✓ 시장을 세분화하는 대신 평균적인 고객에 호소할 수 있는 제품차별화의 수준을 유지
- ✓ 제조나 물류부문에서 차별적 우위를 개발하는 것이 가장 중요

#### 장 점

1. 경쟁자로부터 보호
2. 공급자에 대한 교섭력 증대
3. 잠재 진입자에게 높은 진입장벽 형성

#### 단 점

1. 보다 낮은 가격에 대한 위협
2. 고객의 욕구나 기호 변화 무시 가능성

#### 2. 차별화 전략

- ✓ 고객에 의하여 지각된 그들의 제품이 중요한 면에서 독특하다는 것을 인식할 수 있도록 재화와 용역을 창출하여 경쟁적인 우위를 얻고자 하는 전략
- ✓ 가능하면 많은 차원에서 경쟁기업과 독특성이 높고 차이가 클수록 경쟁으로부터 보호받을 수 있고 시장을 넓힐 수 있음

#### 장 점

1. 경쟁자로부터 보호
2. 공급자에 대한 교섭력 증대
3. 잠재 진입자에게 높은 진입장벽 형성

#### 단 점

1. 보다 낮은 가격에 대한 위협
2. 고객의 욕구나 기호 변화 무시 가능성



#### 3. 집중화 전략

- ✓ 집중화 전략은 지역이나 고객 형태, 혹은 제품라인의 세분화에 의해 정의된 특별한 시장 니치에 초점을 두는 전략
- ✓ 어떤 형태의 차별화나 저원가전략도 추구할 수 있기 때문에 다양한 차별적 우위를 추구할수 있음

#### 장 점

1. 경쟁자로부터 보호
2. 공급자에 대한 교섭력 증대
3. 잠재 진입자에게 높은 진입장벽 형성

#### 단 점

1. 보다 낮은 가격에 대한 위협
2. 고객의 욕구나 기호 변화 무시 가능성

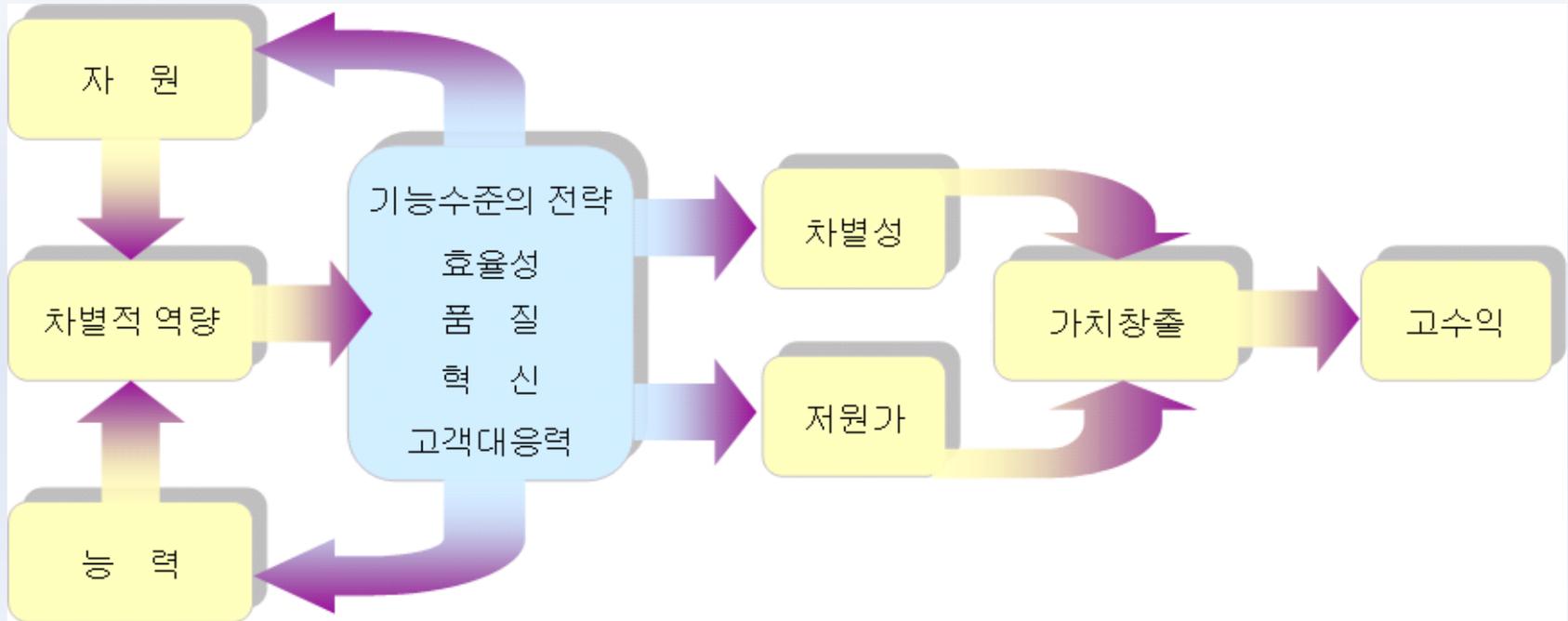


**ONE PNU**, The Best

### 3. 기능수준의 전략



- ✓ 기업목표와 전략계획을 달성하기 위해 각 기능부문이 취하는 하위전략
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- ✓ 기능수준 전략의 핵심은 기업 혹은 사업단위에 경쟁우위를 제공해 줄 수 있는 독특한 능력을 개발하고 육성



자료 : Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, Strategic Management-An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, Boston, 2004, p.111.

### 매일경제

2009년 12월 23일 수요일  
A03면 종합

#### □ 눈길 끄는 BOP비즈니스 사례

#탄자니아 스미토모화학이 운영하는 공장에는 매일 아침 수십 명의 현지 주민이 직장을 얻고자 줄을 선다. 연간 3억명 이상이 발병해 아프리카 경제성장의 발목을 잡고 있는 말라리아. 이 공장에서는 예방용 모기장을 연간 2000만장 생산하고 있다. 앞으로 생산량을 늘리기 위해 2000명을 신규로 고용해야 하므로 정기적으로 면접을 실시하고 있다.

#유니레버는 인도 등지에서 저소득층을 대상으로 저가의 일용품 판매를 확대해 시장 장악에 나서고 있다. 필립스도 인도 시장 특성을 고려해 저가의 풍로(음식을 데우는 소형로) 판매를 확대하고 있다. 스타벅스는 빈곤 국가의 커피 생산자들과 커피 원두를 직접 거래해 현지 저소득층 소득 증가를 도와 주면서 원가 절감에 나서고 있다.

### 탄자니아서 모기장 2천만장 판매 동남아지역 저가 기저귀로 대박

글로벌 기업들은 개발도상국 및 후진국의 중저소득층을 대상으로 하는 BOP 비즈니스로 성장 활로를 모색하고 있다. 니혼게이지신문은 지난 21일 이처럼 글로벌 기업이 새롭게 주목하는 BOP 비즈니스 사례를 보도했다.

글로벌 기업들이 BOP 비즈니스에 주목하는 가장 큰 이유는 기존에 타깃으로 삼았던 시장이 축소될 수 있는 상황에 놓여 있기 때문이다. 글로벌 금융위기로 미국 등 선진국 시장에서 수요가 점차 축소되고 있고 아시아 등 내수시장의 부상도 불확실하다. 또한 선진국을 중심으로 진행되는 저출산 고령화도 앞으로 소비 수요가 급감할 수 있어 불안요소다. 세계은행은 전 세계 110개 국가에서 BOP 계층은 40억 명에 이르고 소비 잠재시장은 5조달러가 되는 것으로 추산했다. 게다가 BOP 계층에 대한 사업이 당장 수익은 낮지만 이 계층의 소득 수준이 높아지면 시장이 급속하게 증가할 수 있다.

글로벌 기업들은 경제적인 지원으로 현지에서 인지도를 쌓고 새로운 사업을 창출하는 그야말로 '두 마리 토끼'를 잡는 전략을 구사하고 있다. 특히 디플레이션이 우려되는 일본 기업 같은 경우 BOP 비즈니스로 새로운 활로를 모색하려 하고 있다. 글로벌 시장에서 한국 등 경쟁 국가의 위협이 거세지면서 수익성에 한계를 느껴 새로운 시장 진출을 모색하고 있는 것이다.

일본 생활용품 업체인 유니참은 동남아시아에서 저가의 기저귀를 판매해 시장 공략에 나서고 있고 산요전기는 인도네시아 식수 문제를 해결하는 우물물 정화 시스템을 판매하고 있다. 아마하 발동기의 경우 정수기 사업을 시작으로 동남아시아 시장 진출을 노리고 있다. 소니는 인도에서 소형 발전시스템 사업화를 조사하고 있으며, 파나소닉은 연내에 나이지리아에 주재원 사무소를 개설할 계획이다. 아지노모토(일본 조미료 제조업체)도 올해 12월 가나에서 현지 주민의 영양 상태를 개선하는 데 효과가 있는 식품의 사업화 조사를 시작했으며 현지 학교 급식으로 제공하는 것을 목표로 하고 있다.

기업들은 성공적인 BOP 사업을 위해서 NGO나 국제 원조기관을 적극적으로 활용하고 있다. 현지 상황에 대한 정보가 많지 않은 상황에서 리스크를 피하기 위해서다.

실제로 UNDP도쿄사무소를 찾는 기업의 상담 건수가 1년 만에 3배로 늘었다고 니혼게이지신문이 보도했다. UNDP 같은 단체는 빈곤층을 줄이기 위해서 기업과의 협력이 중요하다고 판단하고 개도국 및 후진국과 해외 기업 제휴를 연결하는 중개 역할에 적극적으로 나서고 있는 상황이다.

안정훈 기자

1. 비관련다각화전략과 기업성과의 관계에 대하여 알아보자
2. 저원가전략으로 성공하고 있는 기업의 사례를 찾아보자
3. 블루오션(Blue Ocean) 전략에 대하여 논의해보자
4. 한국기업의 해외투자 전략에 대한 사례를 찾아보자
5. 본원적 전략의 한계점에 대하여 논의해보자



**PNU**, *the Premier!*

감사합니다