

3. Objective and Strategy

Jaeyoung Kim





Contents

1. 조직목표와 경영전략

1. 조직목표의 이해
2. 목표 관리
3. 경영 전략
4. 경쟁전략 모형

1. 조직목표의 이해

❖ 조직목표란 무엇인가?

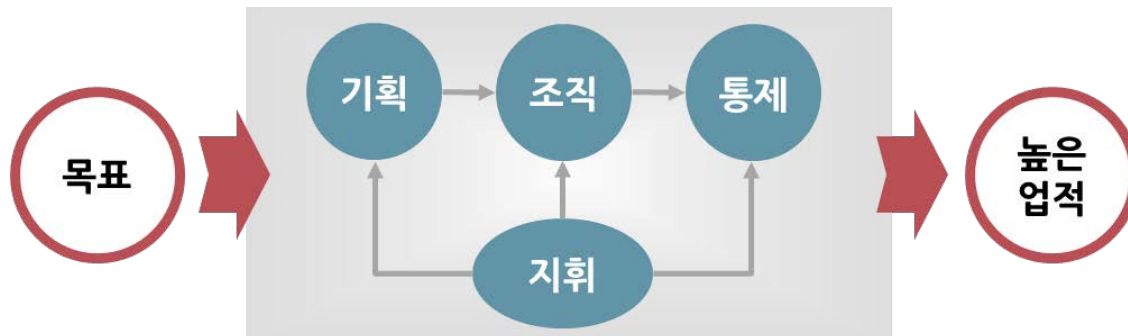


🕒 조직목표의 필요성

기업의 존재가치에 대한 정당성
획득

기업의 미래 모습에 대한 방향성
제시

🕒 목표와 경영활동



1. 조직목표의 이해

❖ 조직목표의 역할

1

조직의 지침(Guideline) 제공

📦 조직활동의 방향성 제시

2

정당성(Legitimacy)의 근거

📦 사회에 있어서 조직의 존재와 활동 및 임무를 정당화시켜 주는 기능

3

효과성(Effectiveness) 평가의 기준

📦 조직 내외에서 조직이 얼마나 좋은가(성공적인가? 건강한가? 효율적인가?)를 평가하는 측정기준을 제공

4

기획(Planning) 기능

📦 조직 구성원들로 하여금 미래지향적인 행동과 사고방식을 불러일으키는 작용

1. 조직목표의 이해

❖ 조직목표의 종류

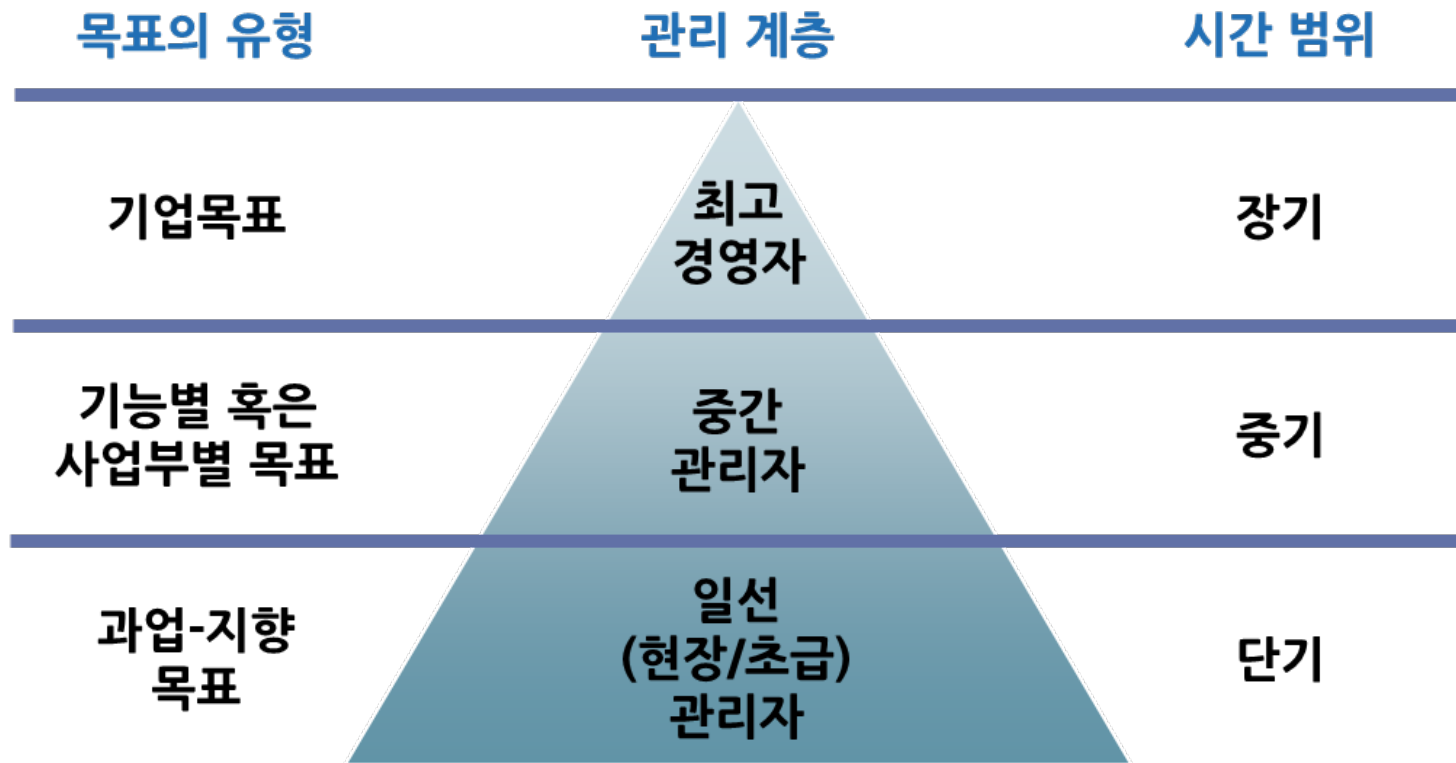
- 목표의 추상성·구체성 여부



1. 조직목표의 이해

❖ 조직목표의 종류

- 목표의 계층 및 수준



1. 조직목표의 이해

❖ 조직목표의 종류

■ 효과적인 목표의 특징

- 1 조직에서 상하관계에 있는 경영자와 부하 사이에 공감되고 서로 잘 이해되어야 함
- 2 매우 구체적이고 간결할 필요가 있음
- 3 되도록이면 시간대를 명시해주는 것이 좋음
- 4 조직내부에서 수직적·수평적으로 일관된 목표의 연계 필요함
- 5 보상시스템과 직접 연결 되어야 함

2. 목표 관리

❖ 목표관리란 무엇인가?

- 목표 관리(Management By Objectives : MBO)
 - ◆ 1954년 Peter Drucker의 저서 “The Practice of Management”에서 소개된 후 모든 산업분야에서 폭넓게 사용됨

목표설정, 수행과정, 최후평가까지 전 과정을 경영자와 종업원이 함께 수행하는 목표에 대한 관리 과정

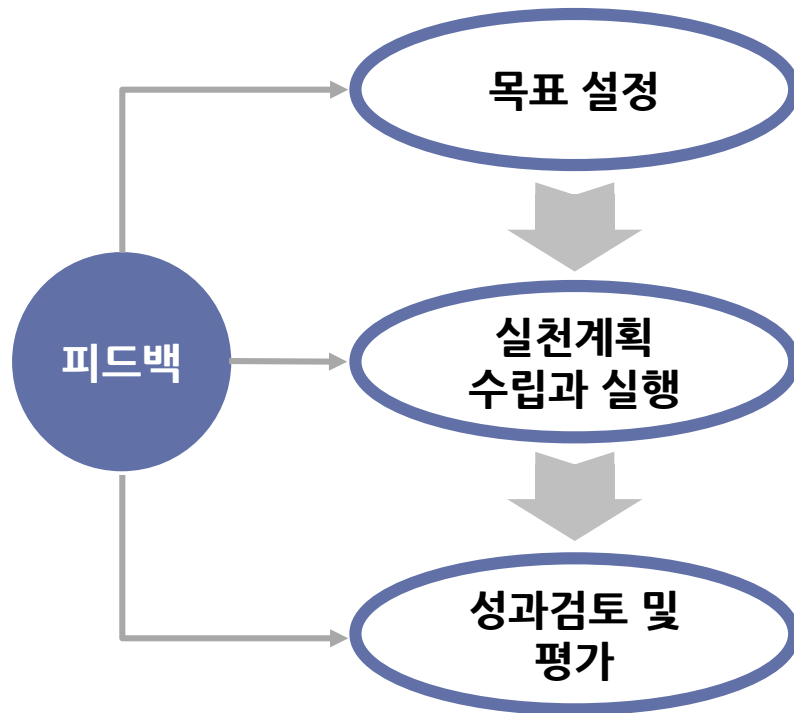
“ 장기적 성과증대 ”

미래지향적인 관리통제를 통해서
동태적인 기업의 욕구(이익과 목표달성)를 조정하고 통합

계획화, 조직화, 지침화, 요원화 및 조정 등의 주요 관리활동 과정이
시스템적으로 연결되어 운영되는 총합적 개념

2. 목표 관리

❖ 목표관리의 과정



제1단계

- ☛ 조직목표의 설정
- ☛ 장기적, 전략적인 목표의 설정
- ☛ 단기적 기업 목표의 설정
- ☛ 부서, 부문, 작업집단별 목표설정
- ☛ 개인 관리자의 목표 설정

제2단계

- ☛ 특정결과에 대한 책임의 규정
- ☛ 실천계획에 대한 정형화(자원 배분, 우선과업 설정, 책임규정, 소요시간 책정 등)
- ☛ 계획의 실행

제3단계

- ☛ 주기적인 검토와 통제(실행 수정)
- ☛ 전반적 성과에 대한 매년의 검토
- ☛ 관리 정책과 실행을 통한 바람직한 행동의 보장

2. 목표 관리

❖ 목표관리의 장점과 제한점

| 장점 | 제한요인 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">❏ 조직 구성원 개개인에 기대되는 목표 제시❏ 경영자의 목표수립과 세부적인 업무계획 설계에 도움 제공❏ 경영자와 하부조직원 간 커뮤니케이션 개선❏ 조직구성원에게 조직목표 및 그에 따른 역할에 대한 인식 제공 | <ul style="list-style-type: none">❏ 최고경영자의 지원부족❏ 목표 관리에 관한 설명과 교육훈련의 부족❏ 권위적인 관리자에 의한 상명하달식의 목표설정 가능성❏ 목표의 제한 또는 과도한 목표❏ 부서 간 상충된 목표로 인한 마찰의 위험성❏ 평가의 지나친 강요❏ 과중한 서류작업 |

3. 경영 전략

❖ 경쟁과 전략의 기원



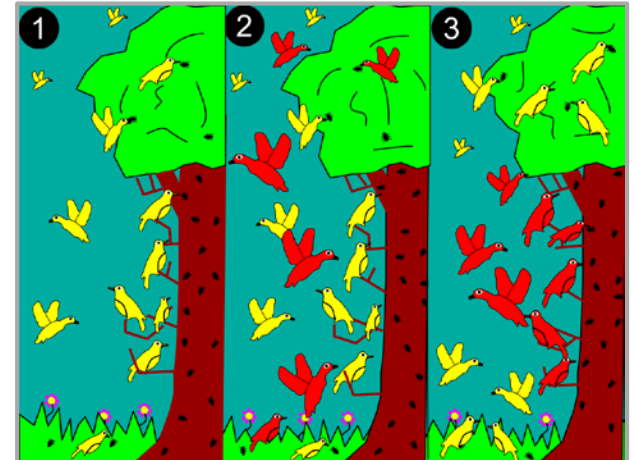
G. Gause(1934)

- 경쟁적 배제의 원칙(Principle of Competitive Exclusion)
- 비즈니스에서의 경쟁
 - 가격, 품질, 서비스, 시간적 유용성, 공간적 유용성 등에 영향을 미침



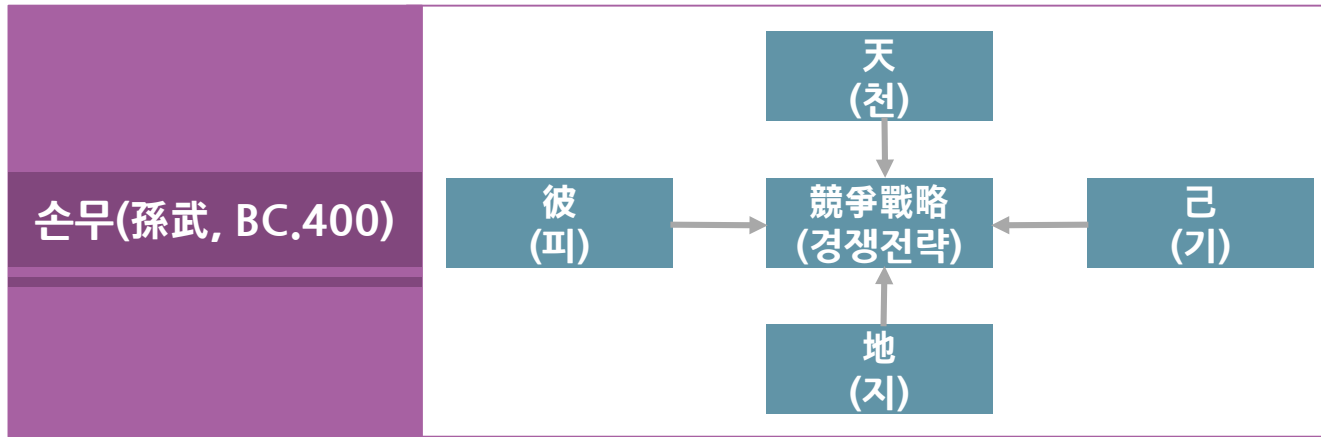
A. Chandler(1960)

- 군사학의 전략의 의미를 경영학에 적용
- 전략이란?
 - 장기목표, 활동계획, 자원할당 우선권의 관점에서 조직의 목적을 확립하는 수단



3. 경영 전략

❖ 경쟁과 전략의 기원



3. 경영 전략

❖ 경영전략이란 무엇인가?

경영전략

- ❏ 미리 설정된 경영목표를 성취하기 위한 구체적 수단
- ❏ 조직 환경 대응에 적합한 조직 자원의 확보, 배분을 통해 미래의 사업활동을 효율적으로 수행하기 위한 것

3. 경영 전략

❖ 경영전략이란 무엇인가?

| | |
|------------|--|
| Chandler | <ul style="list-style-type: none">장기목표, 활동계획, 자원할당 우선권의 관점에서 조직의 목적을 확립하는 수단전략은 장기적인 조직의 목표를 형성목표를 달성하는 데 필요한 주요한 활동을 계획하고, 필요한 자원을 전개시키는 것이라는 것을 강조 |
| Ansoff | <ul style="list-style-type: none">기업의 성장을 위한 분석적 접근에서 전략을 제품과 시장의 범위, 성장의 벡터, 경쟁의 우위, 시너지 효과 등에 관한 의사결정을 내리게 하는 규칙으로 정의기본적인 전체기업의 목표를 달성하도록 보장해 주는 계획을 가져오는 일관성 있고 포괄적이며 통합적인 의사결정 형태 |
| Minstzberg | <ul style="list-style-type: none">조직과 환경 사이에 중간 역할을 하는 것 |
| Porter | <ul style="list-style-type: none">경쟁적 우위(Competitive Advantage)를 달성하기 위해 외부적으로 기회와 위협에 내부적으로는 강점과 약점에 대한 반응 |

3. 경영 전략

❖ 경영전략의 중요성

1

첫 번째 차원: 조직환경적응 능력

📦 변화하는 외부 환경에 기업이 유연하게 대처할 수 있도록 하는 조직의 환경 적응 능력 촉진

2

두 번째 차원: 효율적 배분

📦 기업의 경영자원을 전사적인 관점에서 효율적으로 배분

3

세 번째 차원: 경영활동의 통합

📦 기업내부의 다양한 경영활동들의 통합에 기여

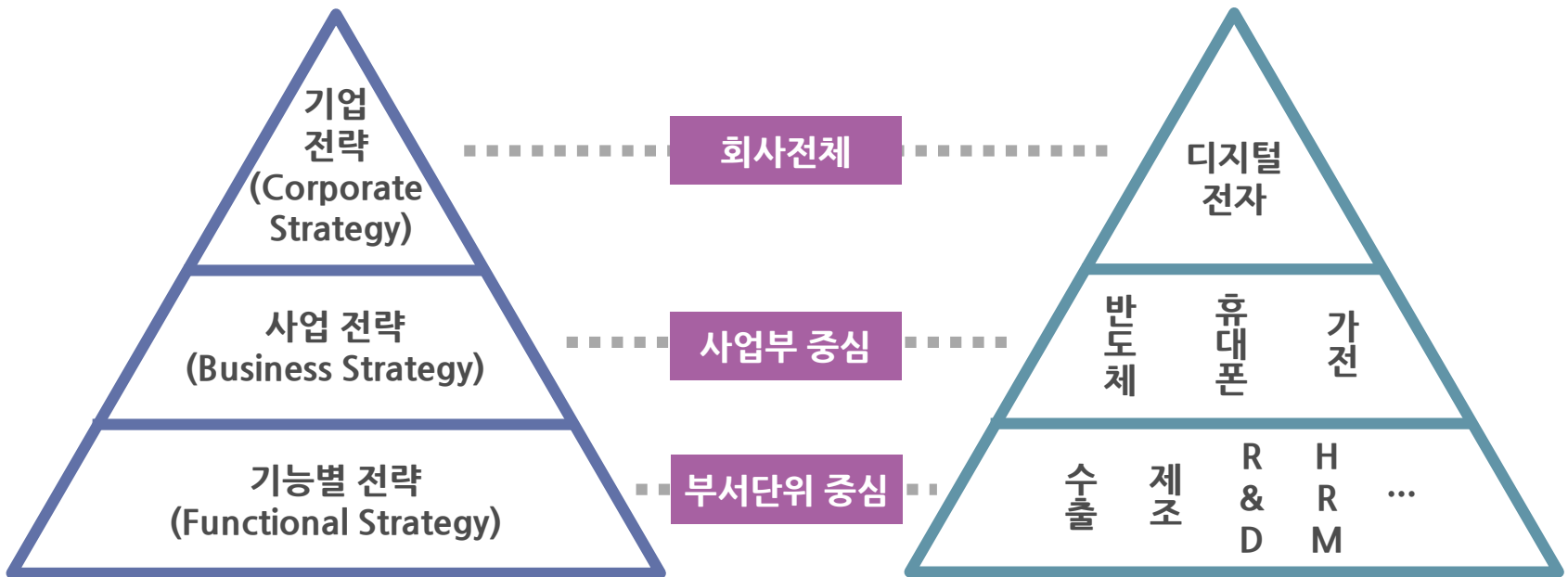
3. 경영 전략

❖ 경영전략의 수준과 유형

| | |
|--------|-------------------------------------|
| 기업 전략 | 어느 사업에 참여할 것인가를 결정하는 것 |
| 사업 전략 | 경쟁의 방법을 정하는 것으로 기업전략의 수단 |
| 기능별 전략 | 사업전략을 어떻게 지원할 것인가를 정하는 것으로 사업전략의 수단 |

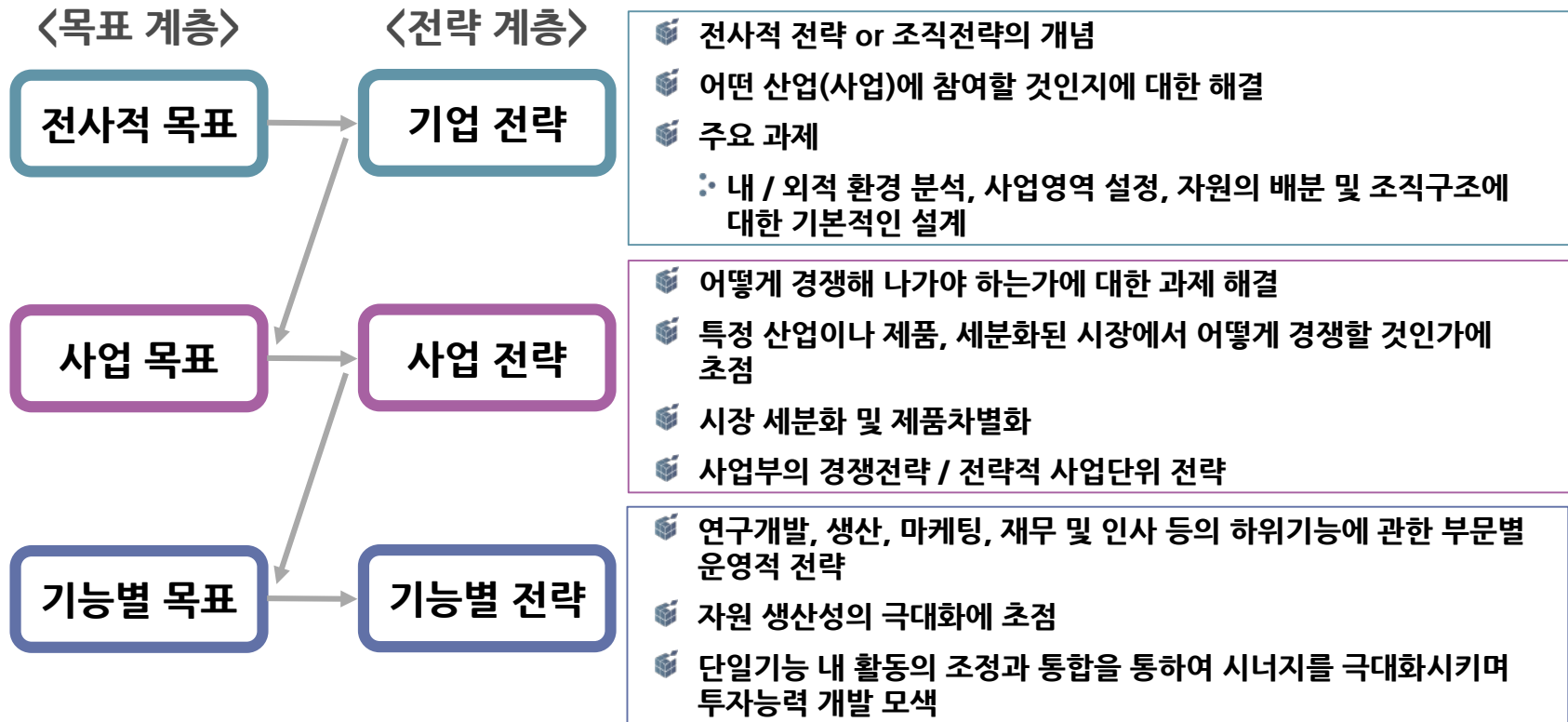
3. 경영 전략

❖ 경영전략의 수준과 유형



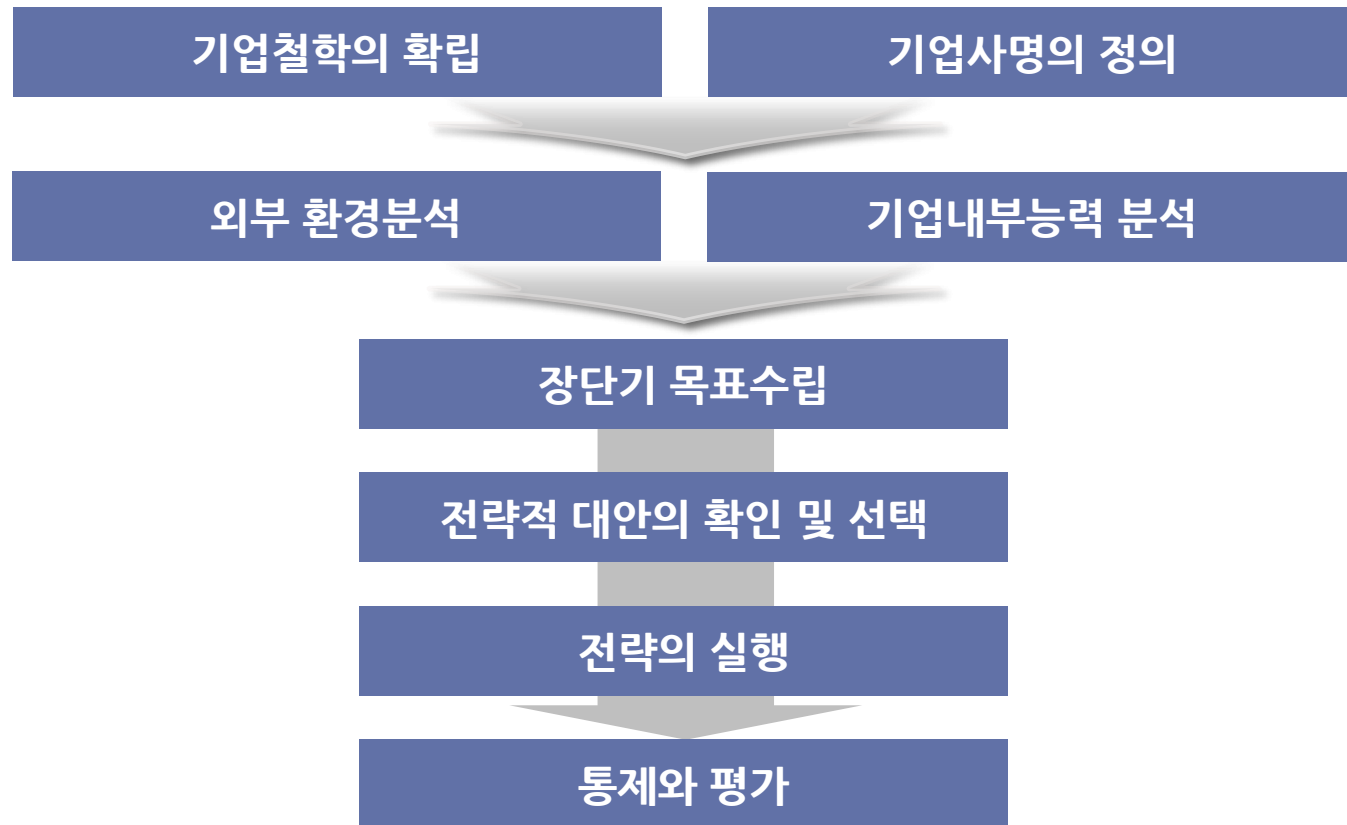
3. 경영 전략

❖ 경영의 목표와 전략의 관계



3. 경영 전략

❖ 경영전략의 전개과정



3. 경영 전략

❖ 경영전략의 전개과정

| | |
|-------------|--|
| 기업사명의 정의 | <ul style="list-style-type: none">기업의 전략적 의사결정자의 사업철학을 구체화시키고, 기업이 계획할 미래의 상을 함축하고 기업의 자기개념을 반영함기업이 만족시키려는 주요 소비자 욕구와 기업의 주요한 제품 및 서비스 영역을 나타냄 |
| 외부환경의 분석 | <ul style="list-style-type: none">조직의 직접적인 통제 아래 있지 않은 외부적 영향력을 연구 및 예측하는 체계적 방법환경이 기업에게 주는 기회와 위협을 파악하게 됨<ul style="list-style-type: none">기회란 기업의 환경에서 주요하게 유리한 상황위협은 기업의 환경 가운데 불리한 주요 상황 |
| 기업내부 여건의 분석 | <ul style="list-style-type: none">기업자원의 분석기업의 환경 변화대응능력이 어떠한지, 경쟁업체와 차별되는 자원은 무엇인지를 확인기업의 능력에 따라 강점과 약점이 발견될 수 있음 |

3. 경영 전략

❖ 경영전략의 전개과정

| | |
|------------|---|
| 전략의 수립 | <ul style="list-style-type: none">❖ 기업의 강점을 이용하여 기회를 살리고 위협을 최소화 할 수 있는 전략을 수립❖ 우선 장단기 목표를 세운 후 여러 가지 전략적 대안들 중에서 최적안을 선택하는 의사결정과정 |
| 전략의 실행과 통제 | <ul style="list-style-type: none">❖ 전략수행의 주 요소에 경영관리자의 기술과 능력이 포함됨❖ 기업 구성원의 가치관과 태도, 전략, 조직구조와 방침, 절차 등으로 구성되어 있는 기업문화의 개발 및 전략의 실행과정에서 나타날 수 있는 갈등, 의사소통, 권력관계 등을 관리하는 것도 매우 중요함❖ 전략통제는 기대되는 성과와 실제 실현된 성과를 비교하고 목적으로부터 이탈된 부분을 수정하는 활동 |

3. 경영 전략

❖ 기업 조직의 역동적 일반외부환경



3. 경영 전략

❖ 경영전략과 경영전술의 차이

| 전략 | | | 전술 | | |
|-----------------------------|----------------------|-----------------|---------------------|------------------|--------------|
| 구체적인 전술을 찾아내기 위한 방향 혹은 전술영역 | | | 전략을 달성하기 위한 구체적인 수단 | | |
| 구분 | 시간 | 공간 | 고려단계 | 주요변수 | 특징 |
| 전략 (Strategy) | 장기적 (Long-range) | 대국적 (Global) | 전략의 설정 | 경제- 기술적 변수 | 합리적 · 개념적 |
| 전술 (Tactics) | 단기적 (Short-range) | 국지적 (Local) | 전략의 실천 | 사회- 정치적 변수 | 행동적 |

4. 경쟁전략 모형

❖ 경쟁 우위 (competitive advantage)

경쟁우위 - M. 포터(1985)

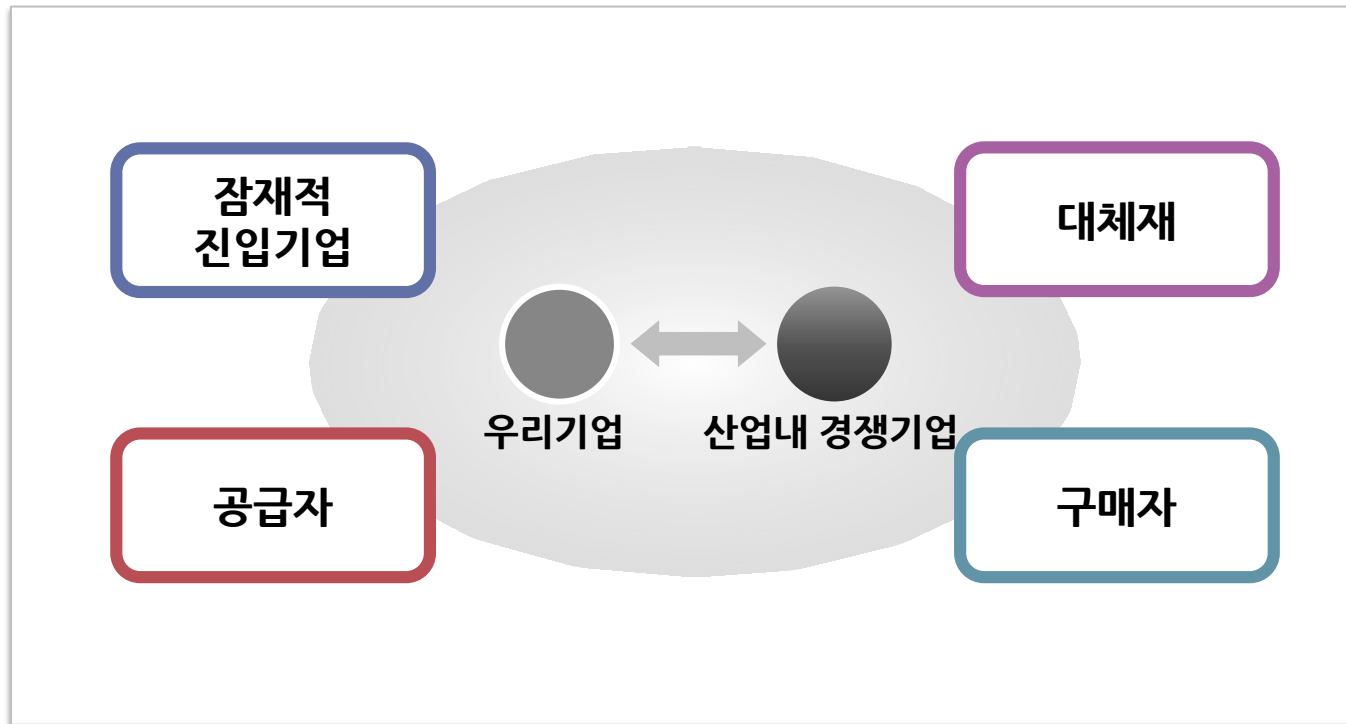
경쟁적 시장에서 산업평균 수익률보다 지속적으로 높은 수익률을 올릴 수 있게 하는 힘

🕒 다섯 가지의 경쟁세력(Five Forces) 존재 : M. 포터(1979)

- 1 산업내 경쟁기업(Traditional Competitors)
- 2 잠재적 진입기업(New Market Entrants)
- 3 대체재(Substitute Products and Services)
- 4 구매자(Customers)
- 5 공급자(Suppliers)

4. 경쟁전략 모형

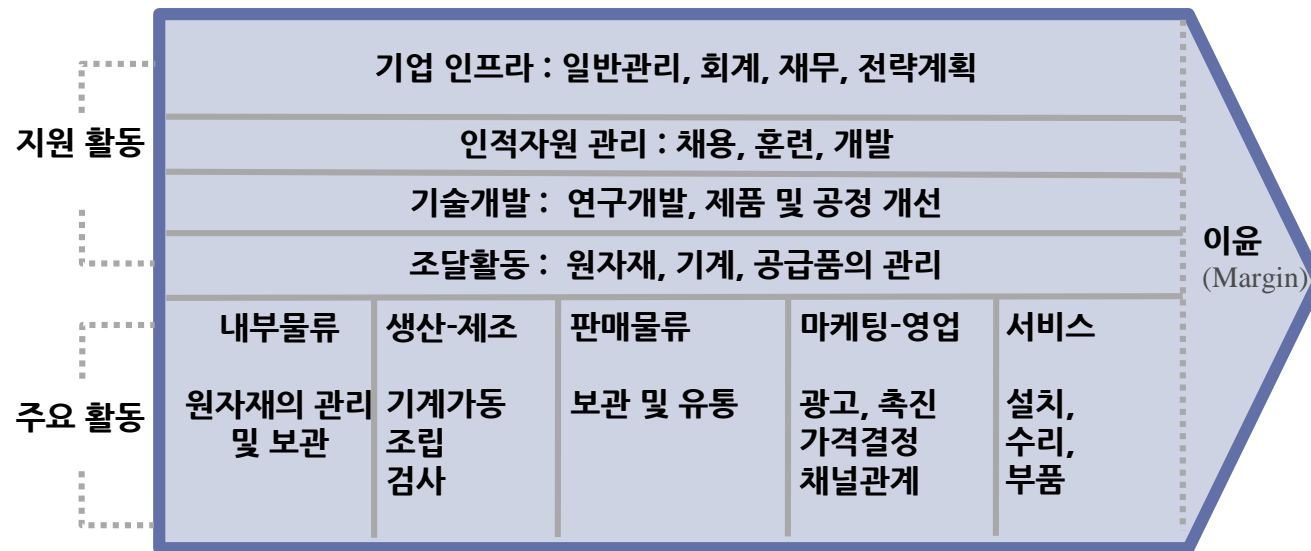
❖ 경쟁세력 모형 (competitive forces model)



Source: Porter, M. (1979) "How competitive forces shape strategy", *Harvard business Review*, March/April 1979.

4. 경쟁전략 모형

❖ 가치사슬 모형 (value chain) : M.포터(1985)



Industry Value Chain

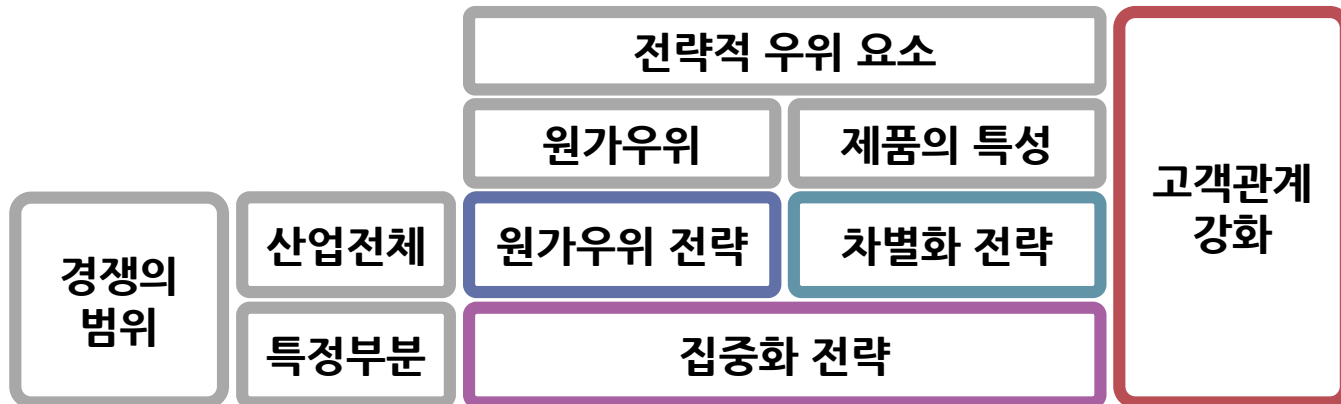
Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.

4. 경쟁전략 모형

❖ 경쟁 우위를 획득하기 위한 전략



“ The Internet's impact on competitive advantage!! ”



4. 경쟁전략 모형

❖ 전환비용과 잠금 효과

전환비용(Switching Cost)

고객들이 현재의 공급업체에서 다른 공급업체로의 전환에 드는 비용

잠금효과(Lock-in Effect)

전환비용의 부담으로 인해 고객들이 지속적으로 현재의 공급업체를 이용하게 하는 효과