

3장 전략 (Strategy)

- 닛산 자동차
 - 1958년부터 미국에 수출 시작, "가격이 적당한 기쁨 (affordable pleasure)"
 - 1999년에 이르러 감소되는 시장점유율, 많은 빛, 소비자의 시선을 끌지 못하는 상품등의 이유로 큰 구조조정을 요구받음
 - Carlos Ghosn 이 이끄는 Renault가 US\$5.4 billion 지분 (2008년 현재 44.4% 의 지분)
 - 3년계획인 NRP(Nissan Revival Plan)을 시행: 구입단가 20% 절감, 절감액을 트럭과 세단의 비율을 소비자가 원하는 비율로 조정, 통합제조개념을 도입 (supplier 수를 반으로 줄임)
 - 명쾌한 목표와 실제적인 달성수단, 교차기능팀(cross functional teams) 을 주축으로 한 비전을 주는 리더쉽
 - 2003년도 매출: US\$68 billion, 순익 \$4.6 billion
 - 움직이는 목표 (moving target): NRP, NISSAN180, NISSAN Value Up
 - 최고의 적은 안주 (complacency)
 - 2008년 5월에 발표된 2007년의 성과는 US \$94.62 billion 매출, US \$6.91 billion 의 수익

3장 전략 (Strategy)

- 2009년 2월 미국 자동차 판매 자료 (2008년과 비교)
(Wall Street Journal, Mar. 4, 2009)
 - General Motors: - 53 %
 - Ford Motor: - 48 %
 - Chrysler: - 44 %
 - Toyota: - 40 %
 - Honda: - 38 %
 - Nissan: - 37 %
 - Hyundai: + 1.5 %
 - Kia: + 0.4 %
- Why Hyundai and Kia?
 - Insurance program
 - Genesis
 - “We are bargain”

전략을 잉태시키는 일반상식

- 사업은 고객과 같이 시작하고 고객과 같이 끝남
- 기능적인 위계질서는 신중하게 다듬어진 프로세스, 성능, 능력에 우선하지 않음
- 조직은 현재의 가정상황과 구조, 그리고 원하는 것을 뛰어 넘어 팽창됨
- 조직의 성공을 측정하는 단위로 재정적 성과만 내세우는 것은 부족함
- 리더쉽은 비전을 고양시키며 구체화하고, 조직의 헌신을 이끔
- 자원은 고객의 가치에 기반하여 시장 차별화를 이끌어내는데 집중
- 지도자는 내적인, 외적인 요소들의 상호연계성이 복잡해지며 증가되는 상황을 잘 인지하고, 이러한 상호간의 영향(interaction)을 관리.
- 조직은 리드(lead) 해야 함. 단순히 시장의 요구조건에 부합하는 것은 바람직하지 않음

사명감(purpose)의 확립

- 전략적 계획방법론 (Strategic Planning Cycle):
 - 사명감(Purpose) -> 경계면(Interface) -> 전략(Strategy) -> 수행 (Execution)
- SWOT 분석 – 일반적으로 SW에 집중
- 경쟁정보 (Competitive intelligence)
 - 전략정보: 법, 경제, 정치적 환경
 - 전술정보: 마케팅
 - 기술정보
 - 대상지향적 정보: 경쟁자의 정보
- 비전: 대두되는 기회나 조직의 핵심 강점을 반영한, 실제적인 열망의 투영 (a projection of realistic aspirations matched to core strengths and emerging opportunities)
- 미션: 간결한 사명의 진술 (a succinct statement of purpose)
- 핵심가치 (Core values): 스스로 부여한 윤리 규정

Bechtel Corporation

Vision

- **To be the world's premier engineering, construction, and project management company.**
- **Customers and partners will see us as integral to their success.** We will anticipate their needs and deliver on every commitment we make.
- **People will be proud to work at Bechtel.** We will create opportunities to achieve the extraordinary, and we will reward success.
- **Communities will regard us as responsible—and responsive.** We will integrate global and local perspectives, promote sound management of resources, and contribute to a better quality of life.

Values

- **Building on a family heritage that spans more than 100 years, we will continue to be privately owned by active management and guided by firmly held values.**
- **Ethics.** Uncompromising integrity, honesty, and fairness are at the heart of our company.
- **Excellence.** We set high standards. We apply advanced technology, and we continually innovate and improve. We thrive on challenge and accomplishment.
- **Fair Return.** We earn a return that fairly rewards the value we deliver.
- **Mutual Respect.** We work by our Leadership Covenants, which encourage openness, teamwork, and trust. We value an inclusive culture based on diverse backgrounds, experience, and views.
- **Safety.** Zero accidents is our unwavering goal—people's lives depend on it.
- **Sustainability.** We plan and act for the future—for the long-term good of our company, our customers, and our world.

현대건설

경영목표

글로벌 경영

지속적인 성장과 견실한 사업전개를 위한 미래 생존전략을 확보하고 핵심역량을 강화해 나가겠습니다.

가치경영

기업가치를 공유하고 극대화 하기 위하여 브랜드 프리미엄을 제고하고 리스크 관리체계를 확립하겠습니다.

열린경영

합리적인 성과보상주의를 정착하고 역동적인 기업문화를 구현하여 열린경영으로 사회적인 책임을 다하겠습니다.

현대정신

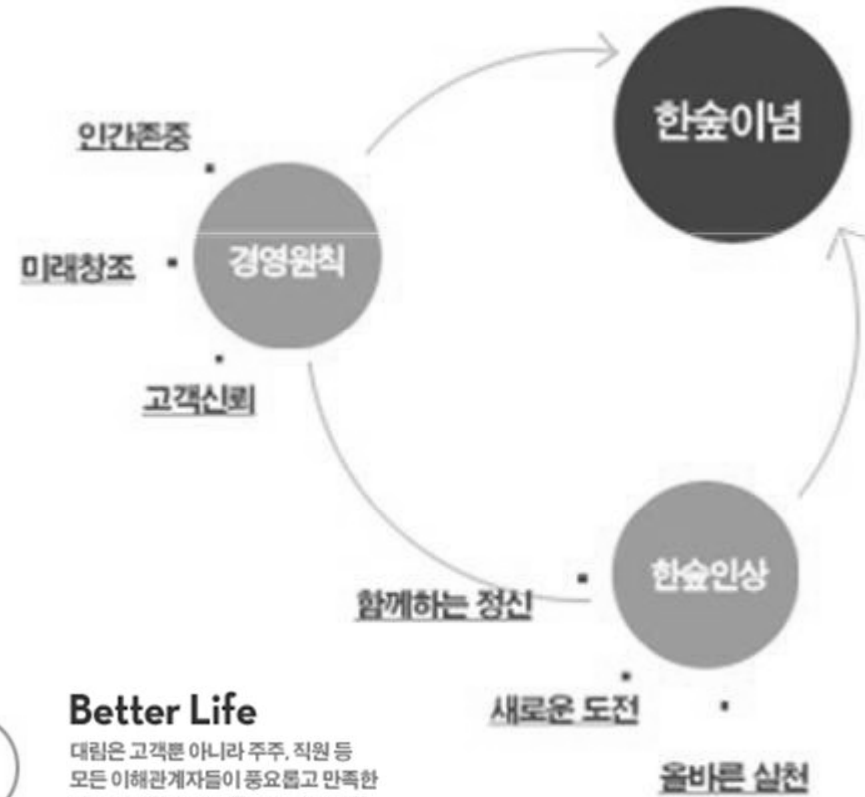
창조적 예지

적극의지

강인한 추진력

대림산업

쾌적하고 풍요로운
가치를 창출하여
인류의 삶 향상에 기여한다



Best Value

고객이 최고로 만족할 수 있을 때까지
대림은 핵심 역량을 극대화하고 지속적인
변화와 혁신을 추구해 나갈 것입니다.

Best Value, Better Life

Better Life

대림은 고객뿐 아니라 주주, 직원 등
모든 이해관계자들이 풍요롭고 만족한
삶을 영위할 수 있도록 꾸준히 노력할
것입니다.

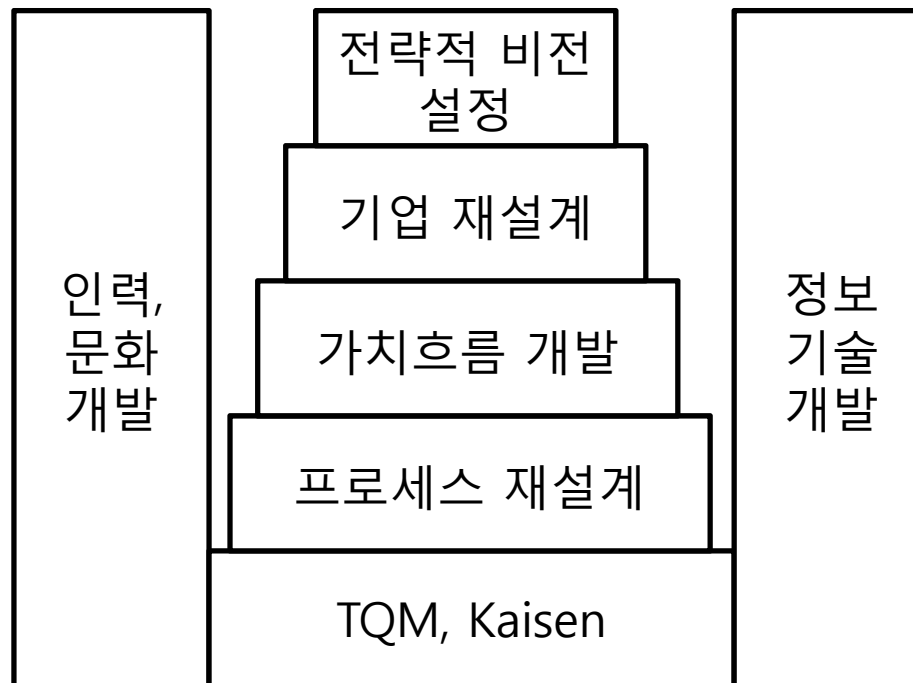


전략적 비전 만들기 (Strategic Visioning)

- 전략적 비전 만들기는 전략가를 배출하는 것
- 계시자 (Visionary)
 - 계시자는 내부적으로 길러질 수 있음
 - 그들은 이단자(heretics), 혁신자(innovators), 공감자(empathetic)
- 기업 공학 (Enterprise Engineering)
- 가치 이주 (Value Migration)
- 공동 발전 (Co-evolution)

전략적 비전 만들기 (Strategic Visioning, 계속)

- 기업 공학 (Enterprise Engineering):



경계면

- 전략적 계획방법론의 두번째 단계
- 사회적 의무를 다하기 위해서, 기업은 고객, 경쟁자, 제한 조건 등을 이해해야 함
- 열린 시스템 계획 모델 (open systems planning model)
 - 환경 조사 (Environmental Scan)
 - 고객, 서플라이어, 경쟁자, 사회, 정치, 법률, 경제, 자원
 - 조사된 정보를 바탕으로:
 - 특정고객 집중 전략: 시장이 협소할 경우 특정 고객층의 니즈에 기반한 집중경영
 - 가격경쟁력 전략 : 생산, 배급의 효율성을 중시
 - 품질 차별화 전략: 고객이 느끼는 만족도의 차별화를 추구

경계면 (계속)

- 열린 시스템 계획 모델 (계속)
 - 조정/중재 없이 생기는 미래를 예측
 - 조정/중재할 경우 생기는 미래를 예측
 - 제한조건이론 (Theory of constraints: TOC)
 1. 식별 (Identify): 성공에 대한 장벽은, 제한조건은?
 2. 활용 (Exploit): 제한조건하에서 최대한의 성과
 3. 경시 (Subordinate): 제한조건위주로 사고
 4. 제거 (Elevate): 궁극적으로 제한조건을 제거
 5. 다시 1번으로 돌아감
- 행동계획 수립

전략 도출

- 상황, 인식, 자료, 바램, 우연(serendipity) 등이 통찰력 있는 전략으로 이어짐
- 새로운 목소리, 대화, 열정, 시각, 실험을 기반으로 전략이 도출됨
- 위대한 전략
 - 집중 (focused)
 - 차별화 (divergent)
 - 슬로건 (tag line)

핵심 능력 (Core Competencies)

- 전략도출에 근간이 됨
 - GE: Six Sigma
 - 소니: 소형화
 - 혼다: 엔진과 전동기구
- 수직적 통합 (Vertical integration)
 - 후방통합 (Backward integration) - 원료공급자를 포함
 - 전방 통합 (Forward integration) - 판매상을 포함
- 분산화 (Deverticalization): 핵심능력이 아닌 부분을 아웃소싱
 - 너무 많은 분산화는 조직 공동화를 가져올 수 있음
 - 핵심능력을 정확히 정의하는 것이 필요

경쟁 우선순위 (Competitive Priorities)

- 고객은 우리가 제공할 수 있는 무엇의 가치를 높게 평가하나?
- 고객은 왜 우리의 경쟁자보다 우리는 선택하였나?
- 경쟁 우선순위 (Competitive priority)
 - 가격
 - 시간
 - 유연성
 - 혁신 (Innovation)
 - 반응성 (Responsiveness)

시장전략 (Market Strategies)

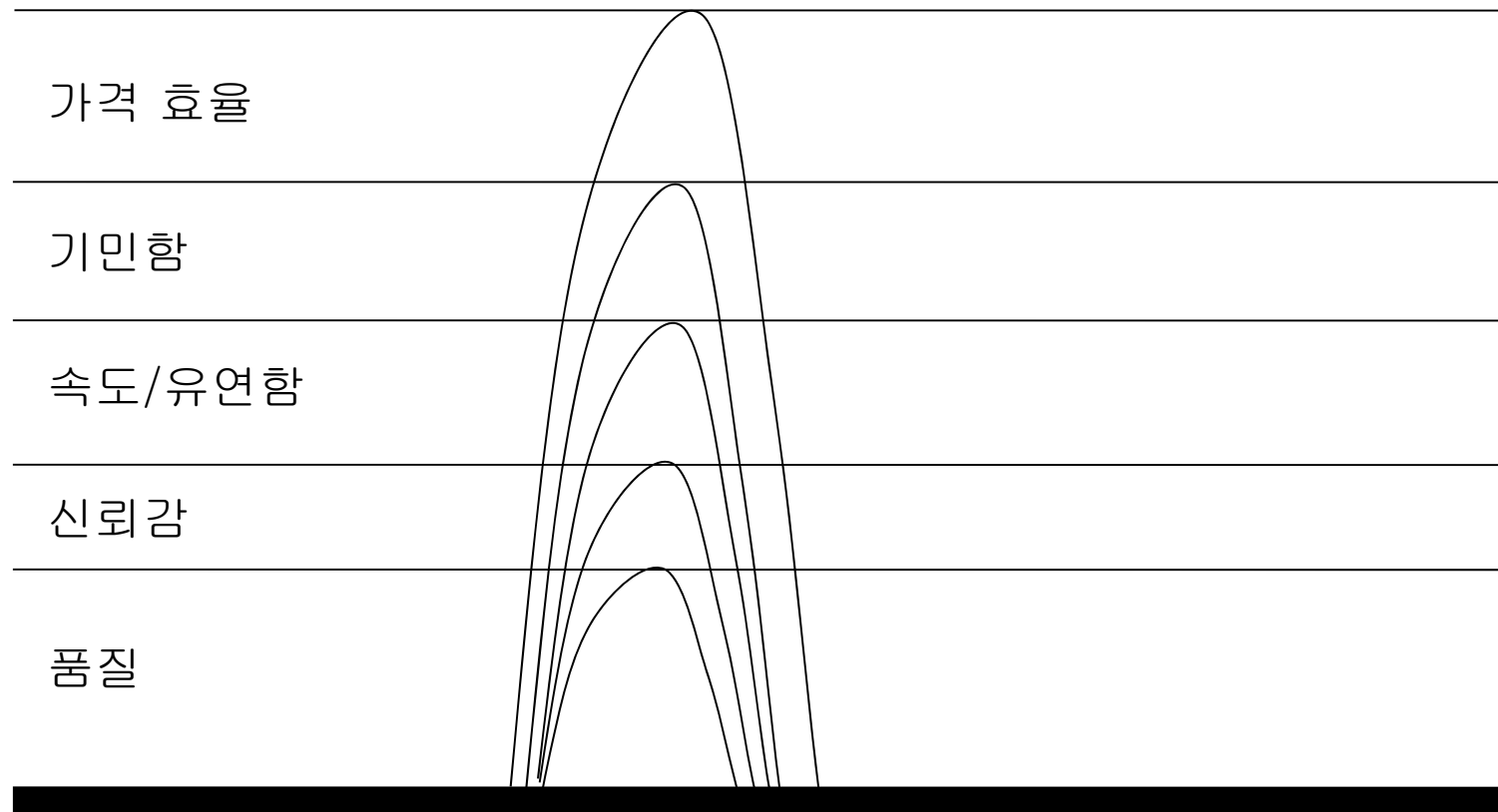


시장전략 (Market Strategies)

- 분할 전략 (Segmentation strategy): 틈새 시장(niche markets)을 목적으로함
- 수주획득조건(order winner) vs. 수주적격 조건(order qualifiers)
 - 동적 품질 요소 (dynamic quality factors)
 - 정적 품질 요소 (static quality factors)
- 1970년대와 2000년대 자동차/건설 산업의 차이

모래뿔 모형 (Sand Cone Model)

- 가격 vs. 품질 -> 한번에 둘다 가능?



전략화포 (Strategy Canvas)

- 능력이 자리잡으면 성과측정체계(performance metrics)를 통한 벤치마크 필요
- 전략화포: Strategy canvas: 전략결정을 위한 그래픽 프로세스; 변화의 필요성을 각성시키고, 의사결정을 위한 참고자료로서 의견의 통일을 기함
 - 시각적 각성 (Visual awakening)
 - As is 전략을 그림
 - 경쟁자의 전략과 비교
 - 전략의 단점을 찾아냄
 - 시각적 탐험 (Visual exploration)
 - 현장에서 새로운 고객이 생기지 않는 이유를 찾음
 - 대안적인 상품이나 서비스가 주는 차별성을 관찰

전략화포 (계속)

- 전략화포 (계속):
 - 시각적 전략 박람회 (Visual strategy fair)
 - To be 전략을 그림
 - 대안전략에 대한 피드백을 현재 고객, 과거 고객, 경쟁자의 고객, 비고객으로부터 받음
 - 최고의 to be 전략을 도출
 - 시각적 소통 (Visual communication)
 - Before 와 After 전략을 비교
 - 조직의 전 구성원과 의견 교류

미래의 직업, 직종 변화(www.eranova.com)

❖ 과거직종

- ❖ 1인당 1개 직종

- ❖ 회사원

- ❖ 직무수행

- ❖ 회계사, 엔지니어 등 특수 기술에 의존

- ❖ 월급제공

- ❖ 없어진 직업들

- ❖ 버스차장 (1970s)

- ❖ 타자수 (1980)

- ❖ 속기사 (1980년 pc 등장)

- ❖ 펀치카드기술자 (1985)

- ❖ 타이프세팅 (1990년 메켄토시)

- ❖ 전화수 (터치톤으로 소멸, 2009년 음성인식기술로 끝)

미래의 직업, 직종 변화 (www.eranova.com) (cont'd)

❖ 미래직종

- ❖ 동시 다직종 시대
- ❖ 자영업
- ❖ 목적업무 수행
- ❖ 발견, 창의성, 책임감 등 하이퍼 인간능력에 의존
- ❖ 월급 + “타임달러” 물물교환, 사회교류기회, 회원권 제공
- ❖ 직업변화
 - ❖ 간호사 (서류정리 및 질병 증상파악 기술 경비)
 - ❖ 건강강화 멘토(현재 간호사들이 하는 상담 및 조언, 환자보조)
 - ❖ 수술과정 도우미 (외과의사는 수술로봇으로 대체되고 로봇 보조원)
 - ❖ 컴퓨터닥터 도우미 (컴퓨터 닥터는 소프트웨어로 대체되고 수리과정 도우미로 재탄생)
 - ❖ 교수 (종래 강의와 시험치는 교수는 소멸되고, 심도 있는 토론 조직 운영 교육과정의 조언자, 연구 프로젝트에 피드백 조언자로 남아)
 - ❖ 다지역 협동농민 (현재 농촌 소멸되고, 도시 주변의 채소 등 식품을 배달, 제공하는 농민으로 “도시농”이란 새로운 직종이 뜨는 중)

❖ 지는산업 (유엔 미래 포럼)

1. 정치/국회/정치 NGO – 사회복지사로 (1215년 대장전후 신과 왕의 권리, 대의민주주의. 800년된 정치제도 다양한 주민관심 가치관변화로 주민대표위원 인정못해.)
2. 검찰/법조 - 사회복지사로 (모든 법 사례 전산화, 통계화로 법 공부 불필요. 칩에 법률정보 담아 환경규칙, 교통안전법, 회계법, 연금법, 부패방지법 자동적용. 법대학생들은 국제법, 국제 변호사로 국제사회의 수요에 부응해야)
3. 경찰 – 사회복지사로 (첩보, 날씨 정찰위성, GPS 등 위성감찰 용량 무한대)
4. 노조 – 지난 10년간 일자리 90% 비정규직 (호주 노동조합 발표) (평생직장 종말로 모두 파트타임 시간제 고용, 전문직은 노동활동 무관심, 평생직장 평생직종 사라지고, 대부분은 독립 자영업자로 파트타임)
5. 은행, 조폐청, 제조업 – 미국인 10년 후 100% 서비스 산업 종사 (금융보험 등 서비스 확대되나 은행 창구는 스마트카드 온라인서비스로 대체. 종이지폐의 종말. 모든 제조업 자동화 기계화 혹은 3국행. 대신 국제금융서비스 뜨고)
6. 웨딩산업 아동 보육산업 – 수요줄어 특화 필요

❖ 2040 소멸되는것 (Foreign Policy 2005)

- ❖ 정당
- ❖ 국가 혹은 중앙정부 약화
- ❖ 영국왕실
- ❖ 중국 공산당
- ❖ 일본의 국방관련 저자세
- ❖ 1부1처제
- ❖ 생명신성설
- ❖ 민주주의보다 인구분석이 더 중요 (인구는 국력)
- ❖ 의사 진료실
- ❖ 소아마비
- ❖ 마약과의 전쟁
- ❖ 자동차 배기가스
- ❖ 종교의 위계질서
- ❖ 사생활보호, 익명성

❖ 뜨는산업 (The Futurist)

1. 서비스산업: 선진국 80% 종사. 노동집중산업 제 3 세계로. 건설업만 남아 2020년 미국 현존빌딩 50% 재건축
2. 뷰티션, 미용, 헬스케어, 레저 및 스포츠, 관광 산업: 고령화사회, 여성인력 노동력 흡수, 고령인구의 헬스케어 성형 미래산업
3. 의료, 고령화 대비 대체의학, 한방, 생명공학, 나노테크
4. 교육: 코스모피디어 (세계대학 통합사이트); 2012년 사이버강좌 보편화, 첨단기술발달로 신기종 직업훈련 OJT 정규실시. 맞춤형 훈련미래산업. MIT 전과목 무료세계공개.
5. 가사도우미, 부모대행업, 내니, 매니: 고령출산으로 나이든 아버지대행 축구 등 격렬한 운동 대행.
6. 인력산업: 고급인력이 자원. 한류열풍, 다국적기업으로 미개발지역 자원개발 및 프로젝트로 인구이동, 영토확장

그외 에너지, 정보, 감시 산업 등.

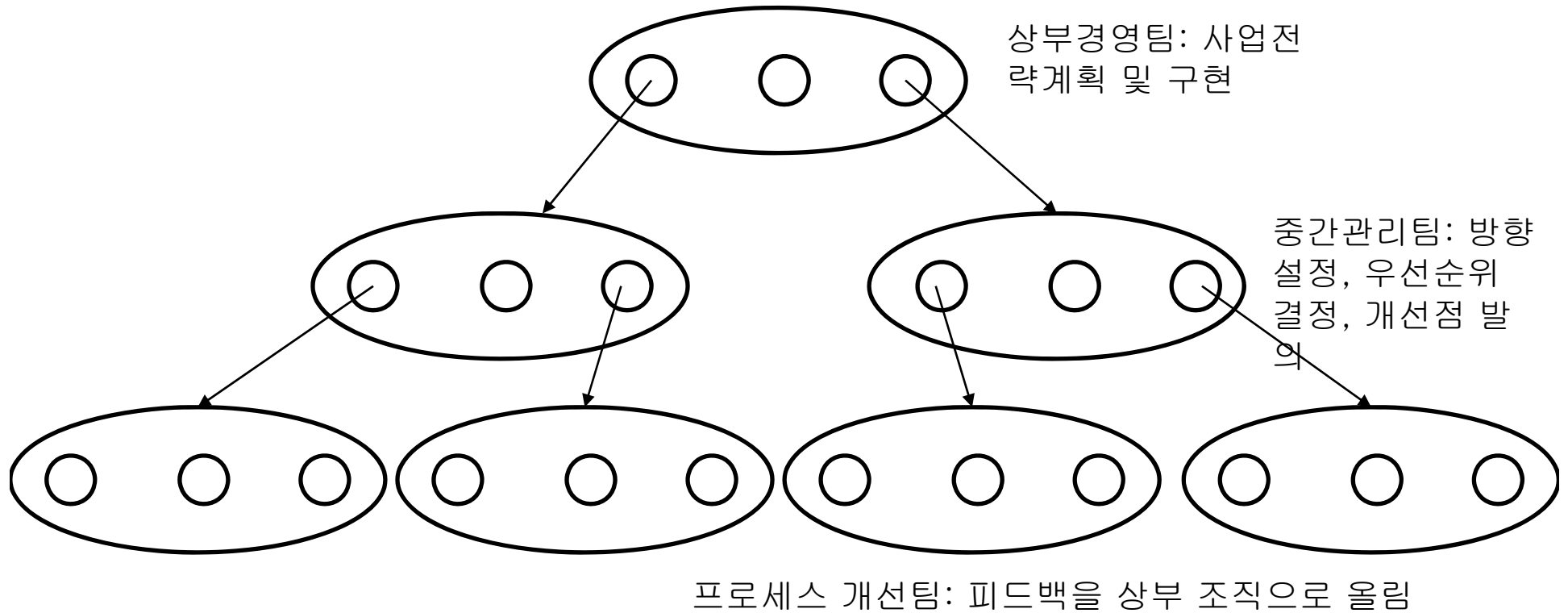
Simplification of History and an Alternative Future (Jerome C. Glenn)

Era	Product	Power	Wealth	Place	War	Time
Agricultural	Food/Resources	Religion	Land	Earth	Location	Cyclical
Industrial	Machine	Nation	Capital	Factory	Resources	Linear
Information	Info service	Corporation	Access	Office	Perception	Flexible
Conscious Technology	Linkage	Individual	Being	Motion	Identity	Invented

실행: 정책 집행

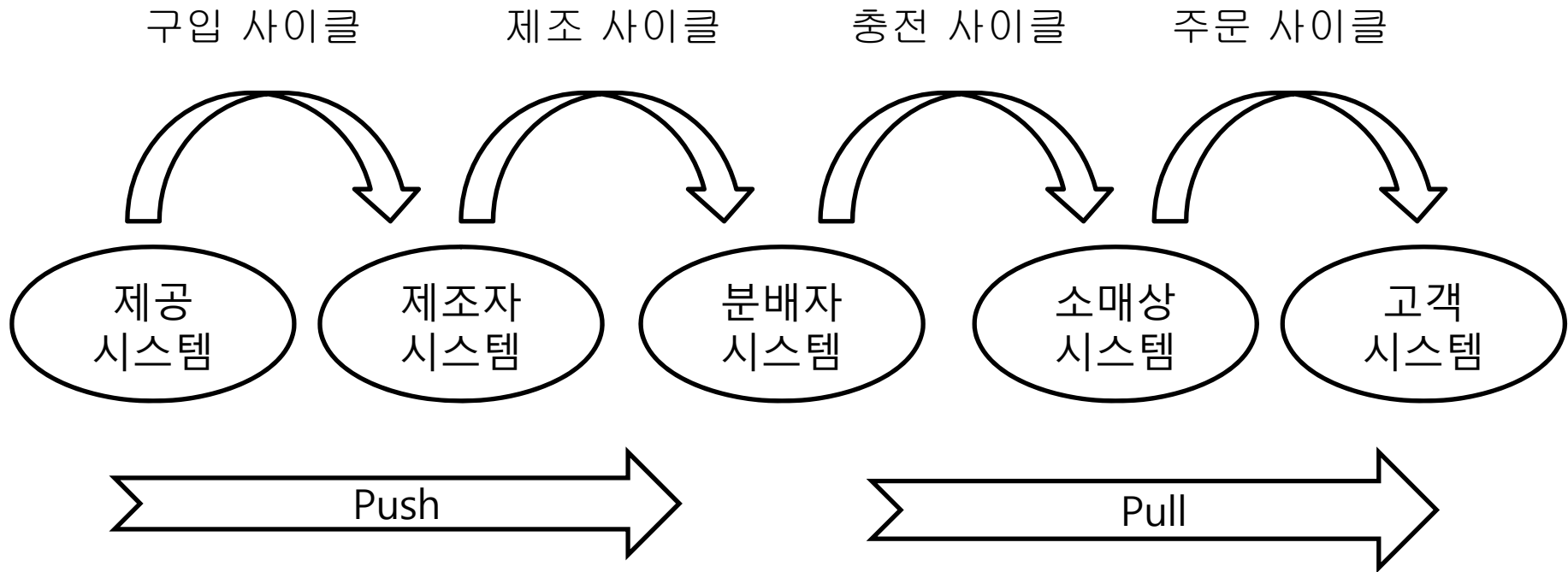
- 정책은 전략적 목적의 모음
- 정책 전개(Policy deployment: Hoshin Kanri)은 전략 실행을 위해 넓게 사용되어짐
- 정책전개의 네 요소
 - 재량권 있는 자원은 몇 개의 중요 정책에 집중
 - 공받기(catchball)를 통하여 참여를 늘임
 - 정책의 달성정도를 체계적으로 분석함
 - 진척 정도의 심사결과는 다음 계획 사이클을 위해 사용됨

실행: 정책 집행 (계속)



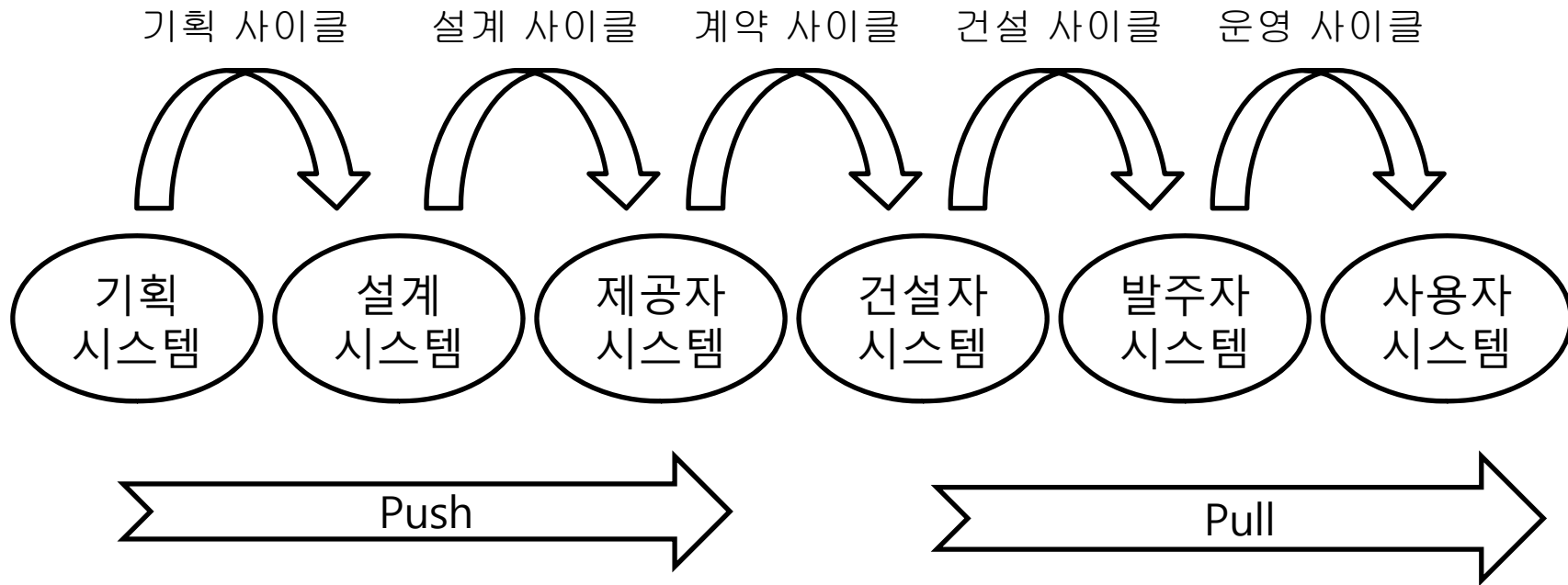
- 연결된 핀구조: 수직적 연결과 교차기능적 (cross-functional) 협력기능

전략과 공급망 사슬



제조업 공급망 사슬

전략과 공급망 사슬 (계속)



건설업 공급망 사슬

전략과 공급망 사슬 (계속)

- 전략과 공급망 사슬의 일치성
- 고객의 요구에 부합할 수 있는 정도와 그에 따르는 원가의 비교 - 상충관계 (Trade-off)
- 신뢰를 바탕으로 한 파트너십

요약

- 전략적 계획방법론(strategic planning cycle) 의 네 단계
- SWOT 분석과 조직의 사명감(purpose)과의 관계
- Vision, mission, and core values
- 기업 공학(enterprise engineering)의 7개 분야
- 경계면 이슈들을 다루기 위한 열린시스템 계획 모델
- 제한이론(theory of constraints)이 시스템 경계의 관계들을 개선시키는 방법
- 수직적 통합과 분산화, 아웃소싱과 공동화와 핵심역량기반의 전략성과 연관이 되는 이유

Summary (Cont'd)

- 시장 전략을 위한 수주획득조건(order winner) vs. 수주적격조건(order qualifiers)
- 모래뿔모형
- 전략 화포
- 전략을 수행하는 방법으로써 정책 전개(Policy deployment)를 사용하는 이유