1. 전략대안 및 전략방향 도출

가. 전략대안 마련 및 방향 도출

▪ 비전의 의미 및 수립 절차

비 전 핵심전략 방향에 따라 회사가 나아갈 방향을 상징적으로 구체화한 것

1. 시사점 도출
- 전략적 위치 파악
- 외부환경의 핵심이슈 도출
- 내부환경의 핵심이슈 도출

2. 전략대안 마련
- Scenario Method
- Strategic Compass
- SWOT Method

3. 전략대안 선정
- 핵심역량 적합도 분석
- Scenario risk 분석
- Stakeholder Reward 분석
- Risk & Reward 평가

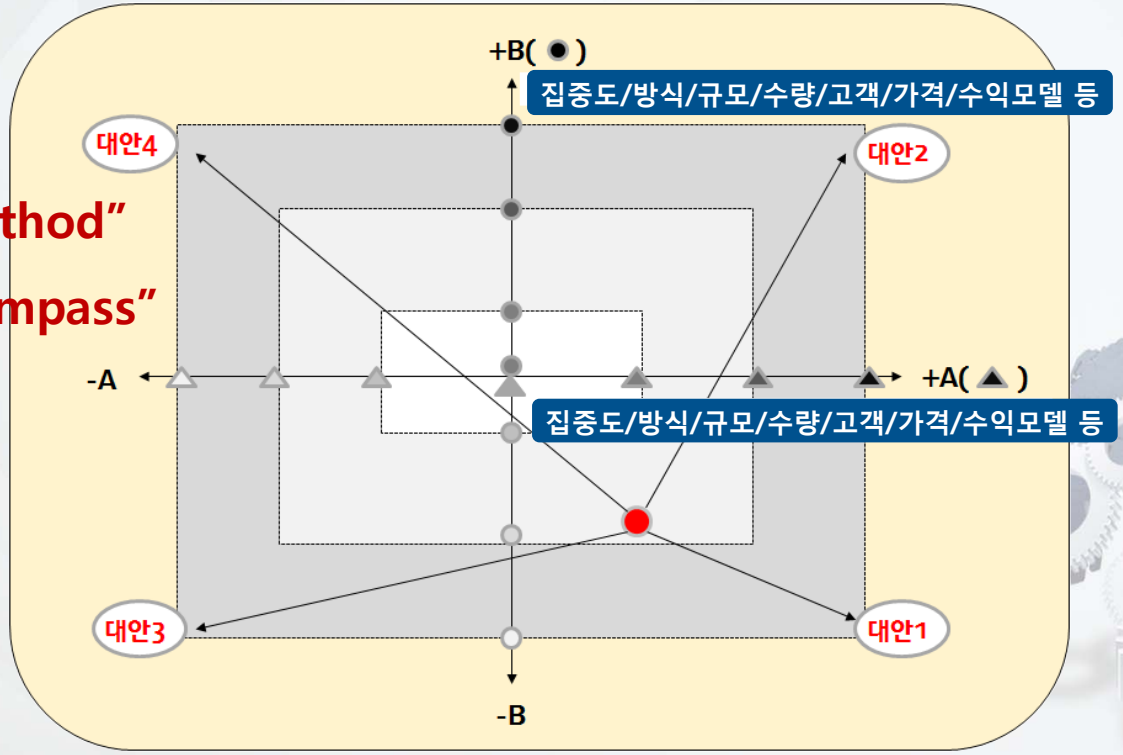
4. 비전 수립
- Vision Goal
- Mission
- Core Value

가. 전략대안 마련 및 방향 도출

- 전략대안 마련 방법

"Scenario Method"

"Strategic Compass"



가. 전략대안 마련 및 방향 도출

- 전략대안 마련 방법

"SWOT 분석"

내부환경으로부터 도출된 핵심이슈를 강점(Strengths)과 약점(Weaknesses)으로 분류하고, 외부환경으로부터 도출된 핵심이슈를 기회(Opportunities)와 위협(Threats)으로 분류한 다음 네 가지의 그룹, 즉 강점과 기회(SO), 약점과 기회(WO), 강점과 위협(ST), 약점과 위협(WT)의 조합으로 전략대안을 탐색하는 방법

가. 전략대안 마련 및 방향 도출

- 전략대안 마련 방법

"SWOT 분석"

내부환경분석

내부환경의 강점과 약점은 내 사업 아이템과 경쟁관계에 있는 기업(선도 기업) 혹은 영업점포와 비교하여 자신이 가지고 있는 강점과 약점을 사업의 중요 요소 별로 업종 및 아이템의 특성에 맞도록 찾아내야 함

외부환경분석

외부환경의 분석은 거시적인 것에서부터 미시적인 것으로 탐색, 분석하여 기회와 위협요소를 찾아야 하며, 일반적으로 정치, 경제, 사회, 문화, 정보, 기술의 거시환경, 산업 내 이해관계자에 대한 구조적 분석, 경쟁환경 분석, 시장환경 분석, 입지조건 특성 분석 등을 실시하게 됨

가. 전략대안 마련 및 방향 도출

■ 전략대안 마련 방법 예(SWOT 분석)

역량분석 / 시장환경		강점(S)	약점(W)
		● 관련 분야의 경험과 노하우 ● 지역내 외부자원 동원 능력 ● 실무자의 경영 마인드	● 전문 인적자원 영입 어려움 ● 제작비 투자 자본 여력 미흡 ● 문화산업 측면의 지역적 열세
기회(O)	● 문화산업 및 공연 수요 증가 ● 정책 및 제도의 지원 ● 사회적 기업 브랜드 효과	<SO전략> ◆ 현재 바탕으로 어린이, 청소년 공연분야의 지속적인 연구/개발/시행의 노하우 확보	<WO전략> ◆ 다양한 외부자원 동원을 통한 사업 지속과 그 기간 동안 조직 및 개인 역량 최대 신장
위협(T)	● 노동집약적 산업(생산성 취약) ● 제작비 투자의 과 부담 ● 주기적 경제위기와 소비저하	<ST전략> ◆ 인지도 확보 후 대형 프로젝트 기획, 외부자금 유치, 공연성공 도약의 케이스 마련	<WT전략> ◆ 적절한 시점에 핵심업무의 탁월한 전문가 영입, 수도권의 매력적인 시장을 공략

➢ 단기 전략	◆SO(현재와 같이 연구/개발/시행 최선), WO(자원동원을 통한 경영지속과 역량개발)
➢ 장기 전략	◆ST(인지도와 노하우 확보 후 대형 프로젝트 진행), WT(수도권 공략, 핵심인재 영입)

가. 전략대안 마련 및 방향 도출

▪ 전략대안 평가

도출된 최종대안에 대해 사업 및 회사의 특성에 따른 필수요건과 함께 Risk와 Reward부분으로 나누어 평가하는 전략방향 수립의 마지막 단계

필수요건	자신 및 사업의 특성에 따라 평가요소를 선정하고, 가중치를 부여. 추구하는 사업목적에 적합한지? 법률/제도적 진입장벽 없는지? 등을 고려
Risk & Reward	Reward 평가요소는 핵심역량 활용 정도, 지속가능경영, 고객가치창출, 동기부여 등으로 선정하며, Risk 부분은 불확실성에 대한 대응력, 조직/문화적 문제 극복 등으로 선정하고 가중치를 두어 평가
이용방안	핵심역량을 잘 활용할 수 있는지? 불황적응력은 어느 정도인지? 요소별로 구분하여 세부 평가를 실시할 수도 있으나 최종적으로는 종합적, 균형적인 평가를 실시하는 것이 좋음
개선적용	평가요소의 선정과 가중치를 부여하는 것은 산업 및 경쟁 환경 등의 요소에 따라 맞춰 적용하는 것이 가장 중요한 요소임

2. 비전수립 및 목표설정

가. 전사적인 비전수립

▪ 전사 비전의 의의와 체계

전사적 비전

- 우리 조직에게 계획을 요구
- 목표에 따른 사명(mission)을 부여
- 조직을 보다 목표 관리적, 계획적 조직으로 변화시키는 요인

?

Vision Goal

✓ 우리의 Business Domain은 무엇인가?
✓ 우리회사가 어떤 회사가 되기를 원하는가?
✓ 사업구조 상의 희망 이미지는 무엇인가?
✓ 조직문화 상의 희망 이미지는 무엇인가?

Mission

✓ 우리기업이 고객에게 제공할 가치는 무엇인가?
✓ 사회(지역, 국가, 세계)에 제공하는 가치는 무엇인가?
✓ OO을 통한 올바른(가치있는) OO문화에 기여
✓ 인류의 행복과 OO을 창출하는 OOOO기업

Core Value

✓ 사명을 달성하기 위한 자세는 어떠해야 하는가?
✓ 경영에 있어서 가치로 삼는 것은 무엇인가?
✓ 고객, 인재, 기술, 품질, 글로벌, 서비스.....
✓ 인재상, 조직문화로 나타남

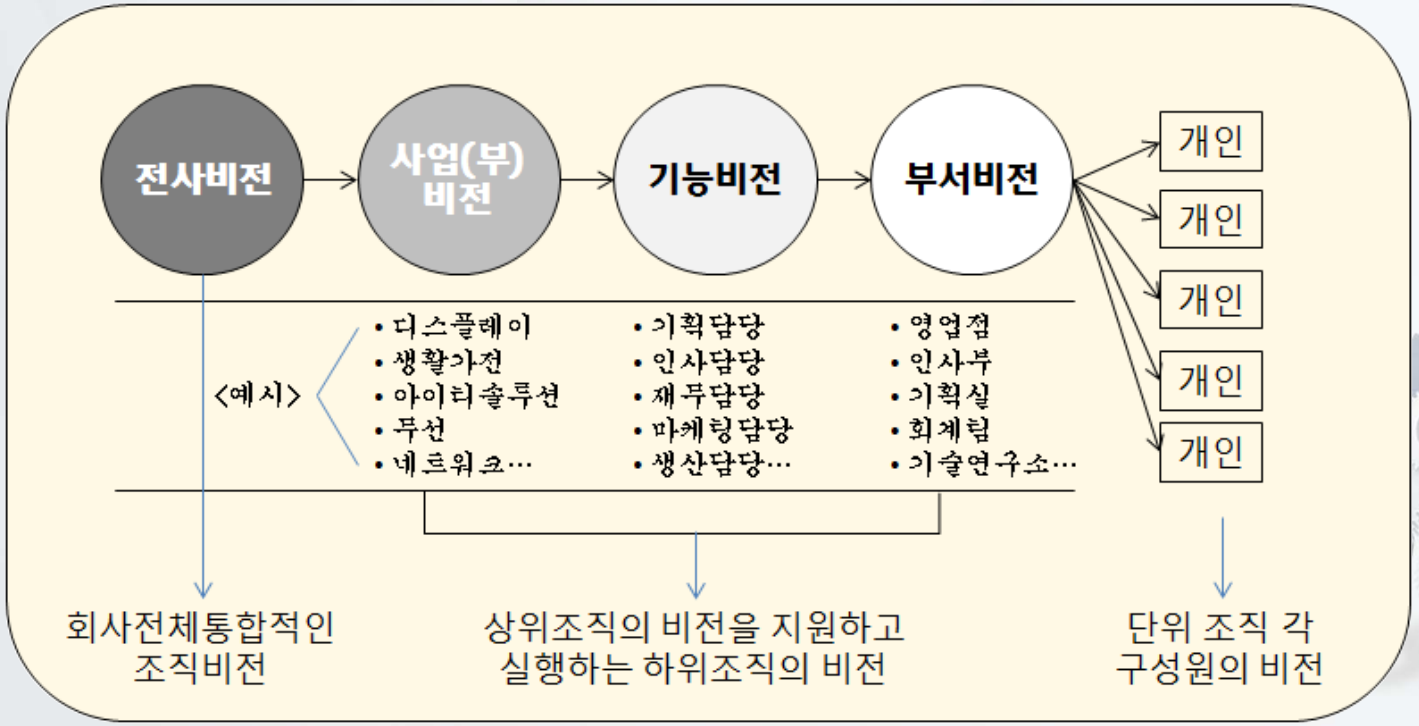
가. 전사적인 비전수립

- Mission 사례

OOO 오일	원유, 천연가스, 액화천연가스를 발견하여 생산, 이들 원재료로부터 사회에 유용한 고품질의 제품을 제조하며, 소비 대중들에게 적정 가격으로 이들 제품을 유통 판매하고 신뢰할 만한 관련서비스를 제공하는 사업에 종사한다.
OOO 텔레콤	세계수준의 통신 및 정보 제품과 서비스를 제공, 국내외에 걸쳐 통신망을 개발하고 활용하여 고객요구만족, 지속적인 성장, 사회 공헌을 하는데 있다.
OO & OO	우리의 첫째 의무는 우리의 제품/서비스를 이용하는 의사, 간호사, 환자, 그리고 보호자와 다른 사람을 위한 것이다.

나. 전사비전의 조직적인 흐름

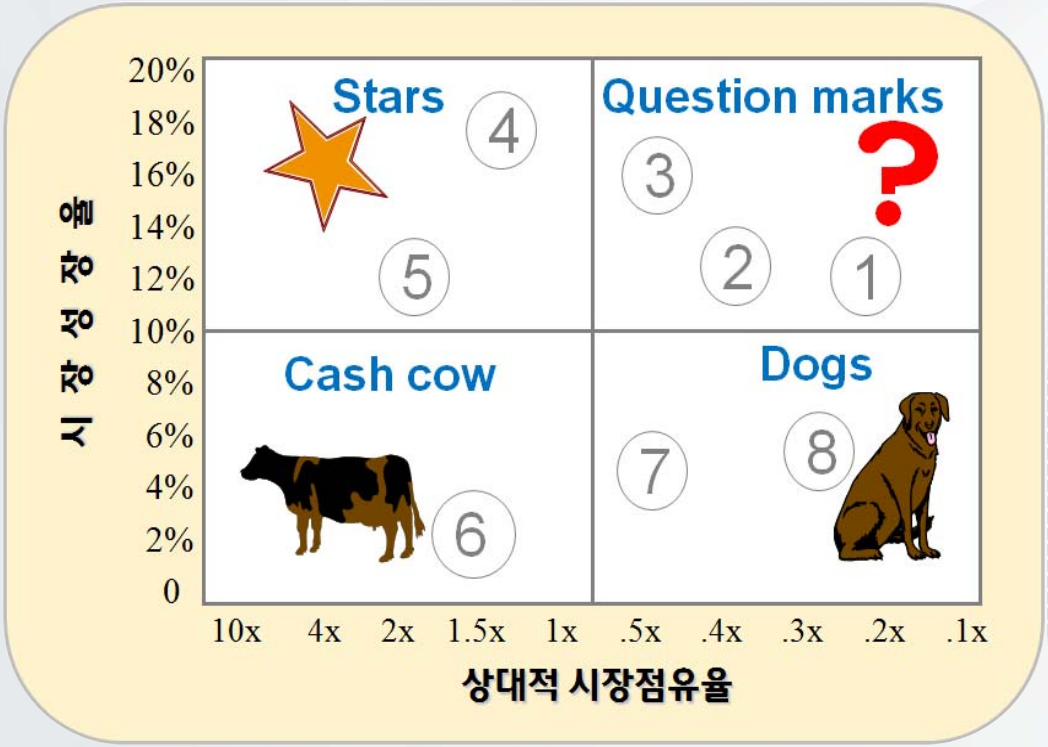
▪ 전사비전의 흐름



3. 사업전략 수립의 방법

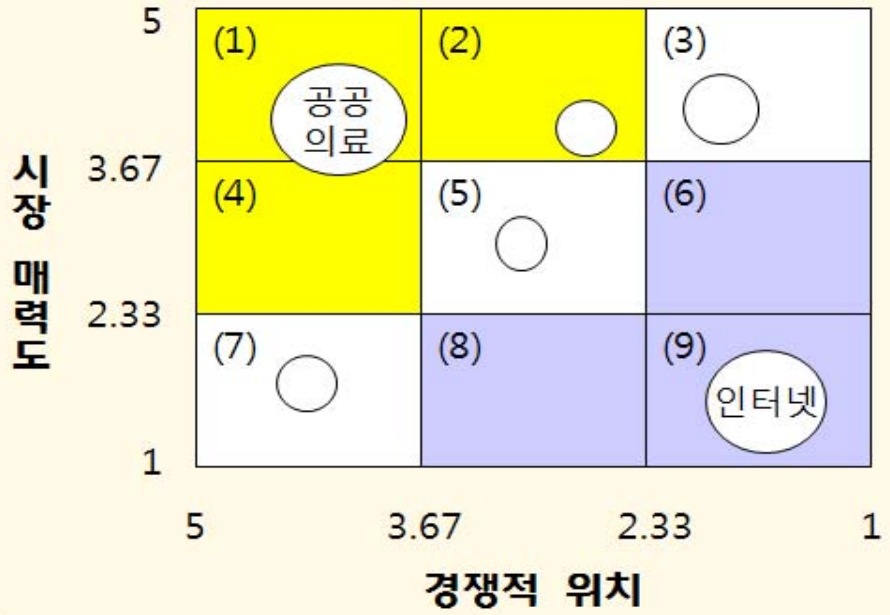
가. BCG Matrix와 사업전략

- 분석 Matrix 및 의의



나. GE Matrix와 사업전략

- 분석 Matrix 및 의의



다. Ansoff Matrix 및 성장전략

■ 성장전략과 실행 Matrix

구 분	기존제품	신제품
• 시장침투 • 신시장 개척 • 신제품 개발	• 후방통합 • 전방통합 • 수평통합	• 집중적 다각화 • 수평적 다각화 • 복합적 다각화

구 분	기존제품	신제품
기존시장	시장침투	상품개발
신시장	시장개척	다각화

라. 중장기 전략 로드맵

- 단계별 전략수립 및 비전 달성

단계별 전략 수립?

가까운 미래에 단계별(1~5년 혹은 그 이상의 기간)로 달성할
현실적인 도달 목표를 결정

라. 중장기 전략 로드맵

▪ 단계별 전략수립 및 비전 달성 사례

기업사명(Mission)

우리는 OO제품의 개발에서 건축시공까지의 원스톱 서비스를 통하여
고객의 건강과 풍요로운 삶을 가꾸어 가는 OO전문 친환경 사회적기업을 운영한다

핵심가치 및 이념

- ➢전사적 품질관리(TQC : Total Quality Control) 경영
- ➢인적자원의 중요성 인식과 개발에 투자
- ➢사회공헌 및 사회적 가치 중시
- ➢사회적기업에의 벤치마킹 Roll model 로성장과 자부심

1단계
생산 및 품질 안정화

- 제품 : 건축자재(벽돌 및 분말)
- 고객 : 건축업자 및 시공사
- 촉진 : 채널확보를 통한 전국화
- 인력 : 30명 내외(채널중심)
- 기간 : 2008년~2009년

2단계
체계적인 경영 시스템 구축

- 제품 : 부가제품(연구소, 학교 등)
- 고객 : 좌동+내/외부 관련자
- 촉진 : 홍보전략(연구소, 언론등)
- 인력 : 50명내외(연구+촉진)
- 사업기간 : 2009년~2011년

3단계
중견기업, 사회적 기업으로 정착

- 제품 : 건축시공(건물 및 시설)
- 고객 : 일반인, 기업, 관공서
- 촉진 : 광고, 홍보, 인적자원
- 인력 : 100명내외(시공중심)
- 년도 : 2010년~2012년

마. 경쟁적 포지셔닝 전략

- 포지셔닝 전략의 의의

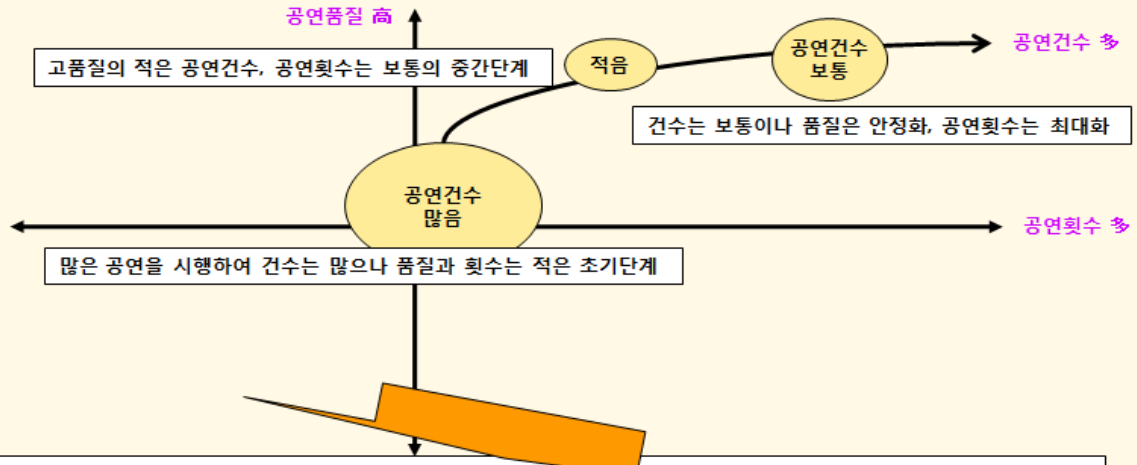
포지셔닝 전략?

경쟁기업과 비교하여 자사의 전략 방향을 결정하고 고객의 머릿속에 회사 또는 상품에 대하여 통일된 이미지를 갖도록 하는 것

마. 경쟁적 포지셔닝 전략

■ 포지셔닝 전략의 사례

시장에서 **초기/중기/안정화 단계** 에 따라 **공연건수는 많음➔적음➔보통**으로, **공연품질은 보통➔높음➔높음**으로, **공연횟수는 보통➔증가➔최대**의 포지셔닝 전략을 구사하는 것이 좋겠음



- 정책지원 및 우호적인 제휴기업을 통한 다양한 건수의 공연을 시도(횟수와 품질 보통)
- 중기단계는 공연건수를 줄이면서 시장서 이름을 드러낼 수 핵심시도(케이스를 진수)
- 공연건수의 안정화와 공연횟수의 최대화를 통한 안정화 및 공연 생산성 유도