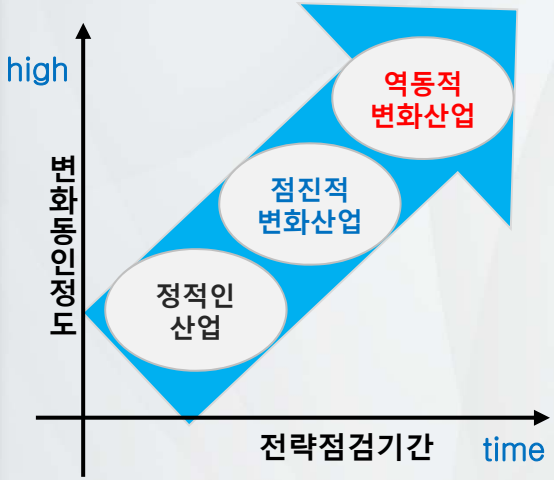
1.경영전략수립의 이해와 체계

가. 산업변화 동인에 따른 전략수립



- **전략수립 기간**
  - 장기전략 : 10년 내외의 회사비전
  - 중기전략 : 3~5년간의 사업전략
  - 단기전략 : 1년간의 사업계획, 경영전략

- **변화동인**

  기술진보, 소비자의 변화, 대체제의 출현,
  신규업체 출현, 신시장 출현, 비즈니스모델의 변화,
  규제강화, 국제간의 협상 변화, M&A

- **논리적인 전개**

마케팅, 경영, 사업계획서, 여타 대부분의 기획서는 사전환경분석을 통하여 전략방향과 실행 계획을 수립한 후, 최종적으로 정량적 결과와 기대효과를 예측하여 일정 별 추진계획으로 정리

나. 손자병법에서 배우는 전략적 사고

- **지피지기 백전불태(知彼知己 百戰不殆)**

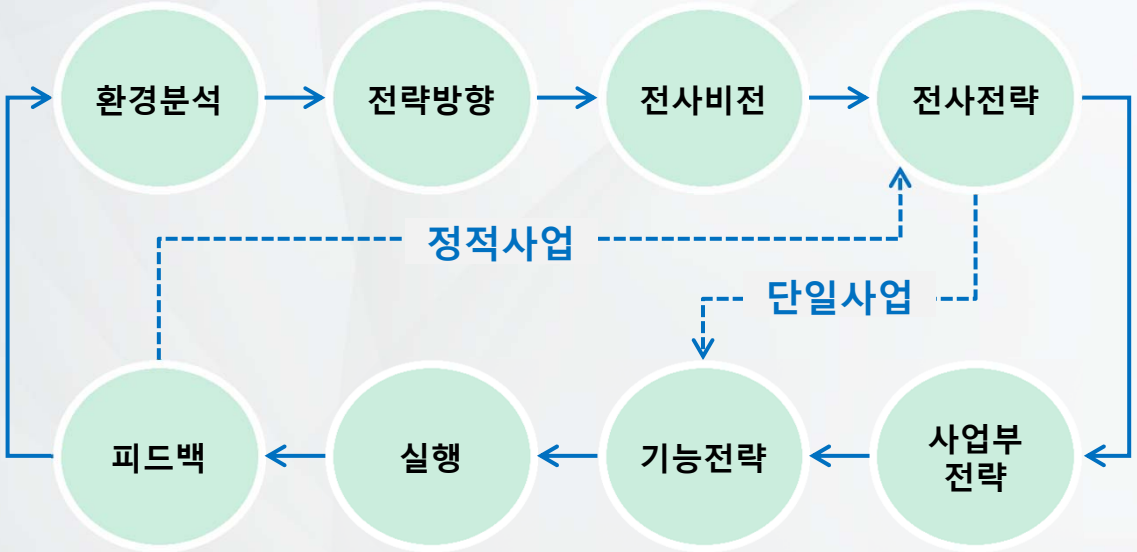
知彼知己 百戰不殆 不知彼而知己 一勝一負 不知彼不知己 每戰必敗
(지피지기 백전불태 부지피이지기 일승일부 부지피부지기 매전필패)

- **손빈의 전략 ; 제나라 장수 전기(田忌)의 경마**

- **왕의 1등 馬와 ( )등 馬의 대결 : 패**
- **왕의 2등 馬와 ( )등 馬의 대결 : 승**
- **왕의 3등 馬와 ( )등 馬의 대결 : 승**

다. 전략수립의 구분 및 체계

- 전략수립의 선 순환 구조



다. 전략수립의 구분 및 체계

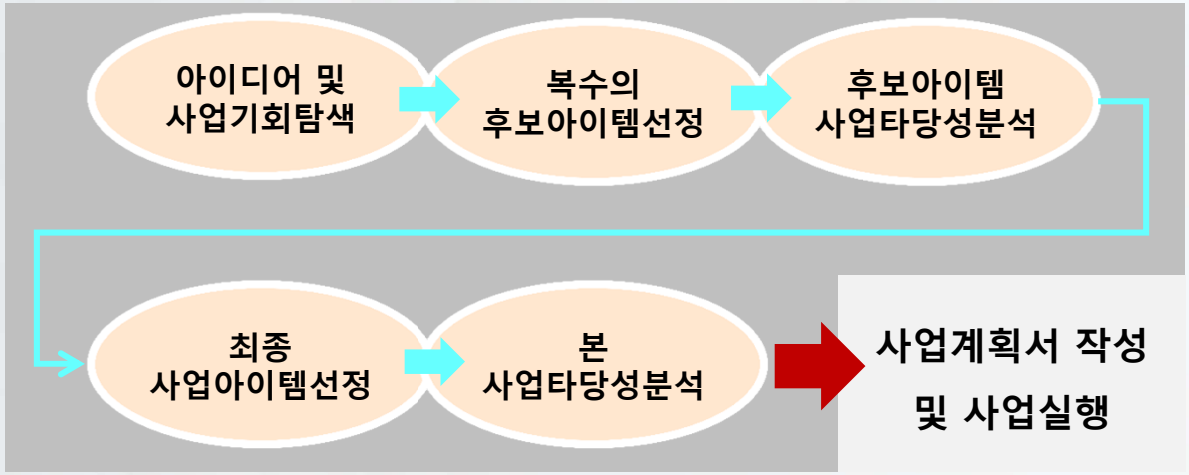
■ 사업전략과 기능전략

- 사업전략과 기능전략
- 외부지향과 내부지향
- Market Proposition : Business System

2.신규사업 추진절차와 타당성 분석

가. 신규 사업의 상품성 및 시장성 분석

- 신규사업 추진 절차



가. 신규 사업의 상품성 및 시장성 분석

■ 상품(기술)성 및 시장성 분석

- 핵심 기술(혹은 노하우, 방법론)을 정확히 알고 있는가?
- 확보 가능한 인력으로 생산 및 판매, 유통 혹은 서비스 구현이 가능한가?
- 시장 진입 장벽, 상품의 생명주기, 생활의 필요
- 시장의 규모가 크고 매력적인가?
- 우리의 강점으로 공략할 틈새시장이 있는가?
- 정책이나 제도를 이용하여 확보할 수 있는 시장이 있는가?
- 소비자 성향, 잠재시장의 규모, 경쟁기업의 침투 가능성은 어느 정도인가?

나. 신규 사업의 수익성 및 안정성 분석

■ 신규사업의 수익성 분석

- 적정비용으로 상품을 생산/판매/운영하거나 구현하는데 어려움이 있는가?
- 상품 생산 및 유통, 서비스, 운영의 절차가 복잡하지 않고 효율적인가?
- 원재료(혹은 소요자재) 확보가 용이하고 그 구입 비용은 안정적인가?
- 필요한 인적자원의 공급이 용이하고 저렴한가?
- 손익을 검토

■ 신규사업의 안정성 분석

- 경제 순환 과정에서 불황 적응력은 어느 정도인가?
- 기술 진보 수준은 어느 정도이며, 기술변화에 쉽게 대처할 수 있는가?
- 초기 투자액은 어느 규모이며, 자금조달이 가능한 범위인가?
- 이익이 실현되는 데 필요한 기간은? 그 동안 자금력은 충분한가?
- 평균 재고 수준은 어느 정도이며, 재고상품의 회전기간은 어느 정도인가?
- 수요의 변동성, 사업의 지속성

다. 지역사회 공헌하고 사회통합을 추구

■ 경제적 가치와 함께 사회적 가치를 고려

- 욕구(wants) : 무엇을 얻거나 무슨 일을 하고자 바라는 일(주관적)
- 생리적 욕구, 안전에 대한 욕구, 애정과 소속감, 존경, 자아실현의 단계
- 필요(Needs) : 본질적이면서 바람직한 것(이루고자 하는 것)과 현실과의 차이
- 경제적 가치(재무지표상의 가치)와 사회적인 가치를 동시에 고려하는 일

■ 사회적 책임기업의 사회공헌 아이디어

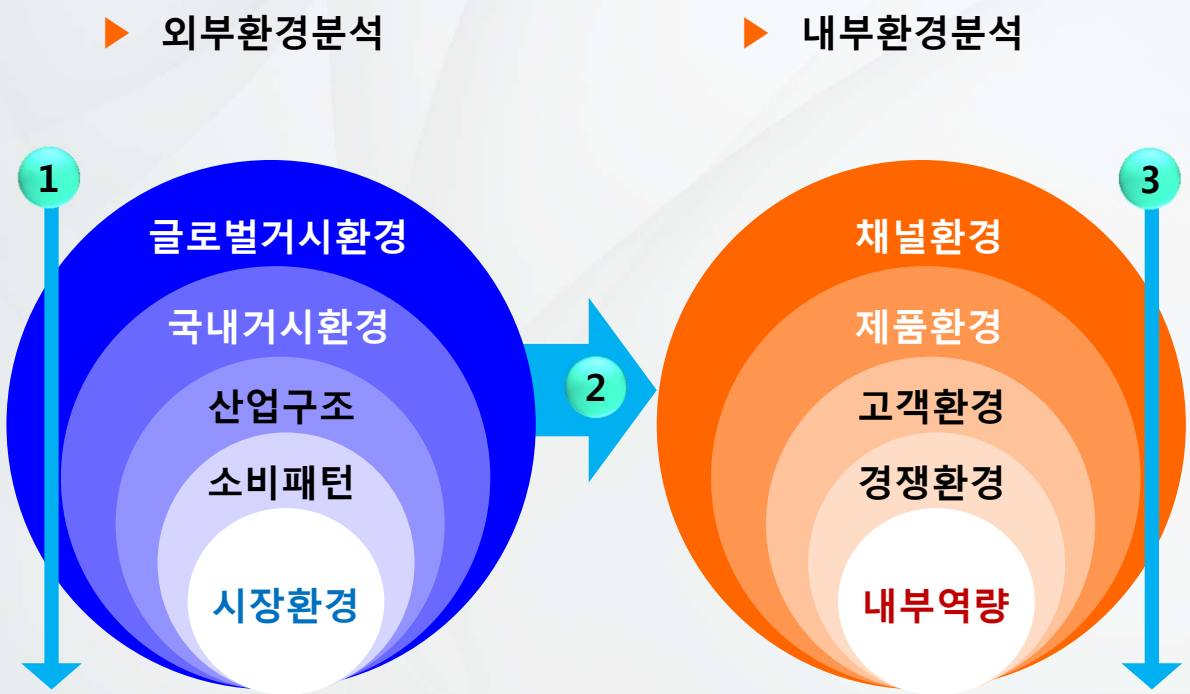
- 장애여부, 소득수준, 성, 연령, 세대, 지역별 차별화를 줄일 수 있는 일
- 소외된 이웃의 질병 혹은 신체적인 어려움에 도움을 주는 일
- 상대적으로 부족한 문화적, 교육적 혜택을 줄 수 있는 아이디어
- 적절한 정보를 제공하고, 지식 소외를 해소할 수 있는 장을 마련하는 일
- 궁극적 목적인 삶의 질 향상을 추구하는 목적에 부합하는 일을 고려
- 기업이 속한 지역의 전체적인 통합을 추구하고 더불어 살아갈 수 있는 일

3. 전략수립의 체계적인 3단계 모형

가. Analysis, Strategy, Result(성과) 모델

Analysis(분석) Part	Strategy(전략) Part	Result(결과) Part
▶ 외부환경분석 • 거시환경 • 산업환경 • 소비자환경 • 시장환경	▶ 사업전략수립 • 비전수립 • 목표수립 • CSF&KPI정의 • 경쟁전략	▶ 재무자료집계 • 대차대조표 • 손익계산서 • 사회공헌지표 • 내부KPI 자료
▶ 내부환경분석 • 영업점환경(상권) • 제품환경 • 고객환경 • 경쟁환경 • 내부역량	▶ 기능전략수립 • 상품(구매...)전략 • 가격전략 • 유통전략 • 촉진전략 • 인사조직전략	▶ 성과결과분석 • 비율, 현금흐름분석 • 손익분기점분석 • 사회공헌지표분석 • ROI, ROE, EVA • 시장가치분석
Insight	Action plan	Feedback

나. Analysis(분석) 요소와 분석절차

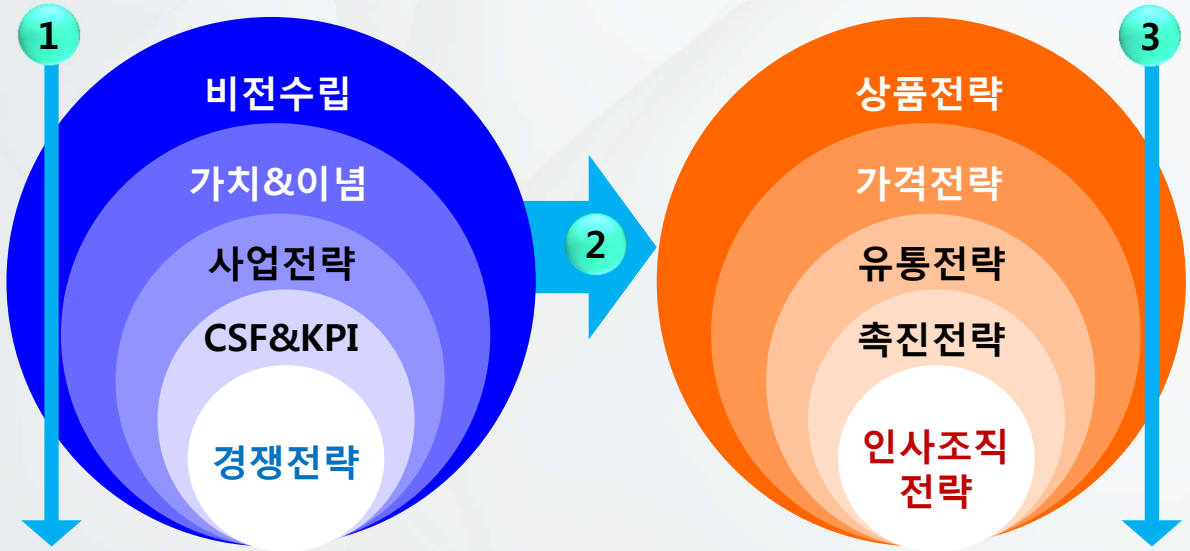


다. Result(성과) 의 요소와 분석절차

▶ 결과자료집계

- 대차대조표
- 손익계산서
- 내부 KPI
- 현금흐름표
- WACC
- 주가, 시가총액

▶ 결과자료분석

- 비율분석
- 내부 KPI 분석
- 손익분기점분석
- 현금흐름분석
- 시장가치분석
- ROI, ROE, ROIC, PER
- EVA

라. Strategy(전략)의 요소와 수립절차