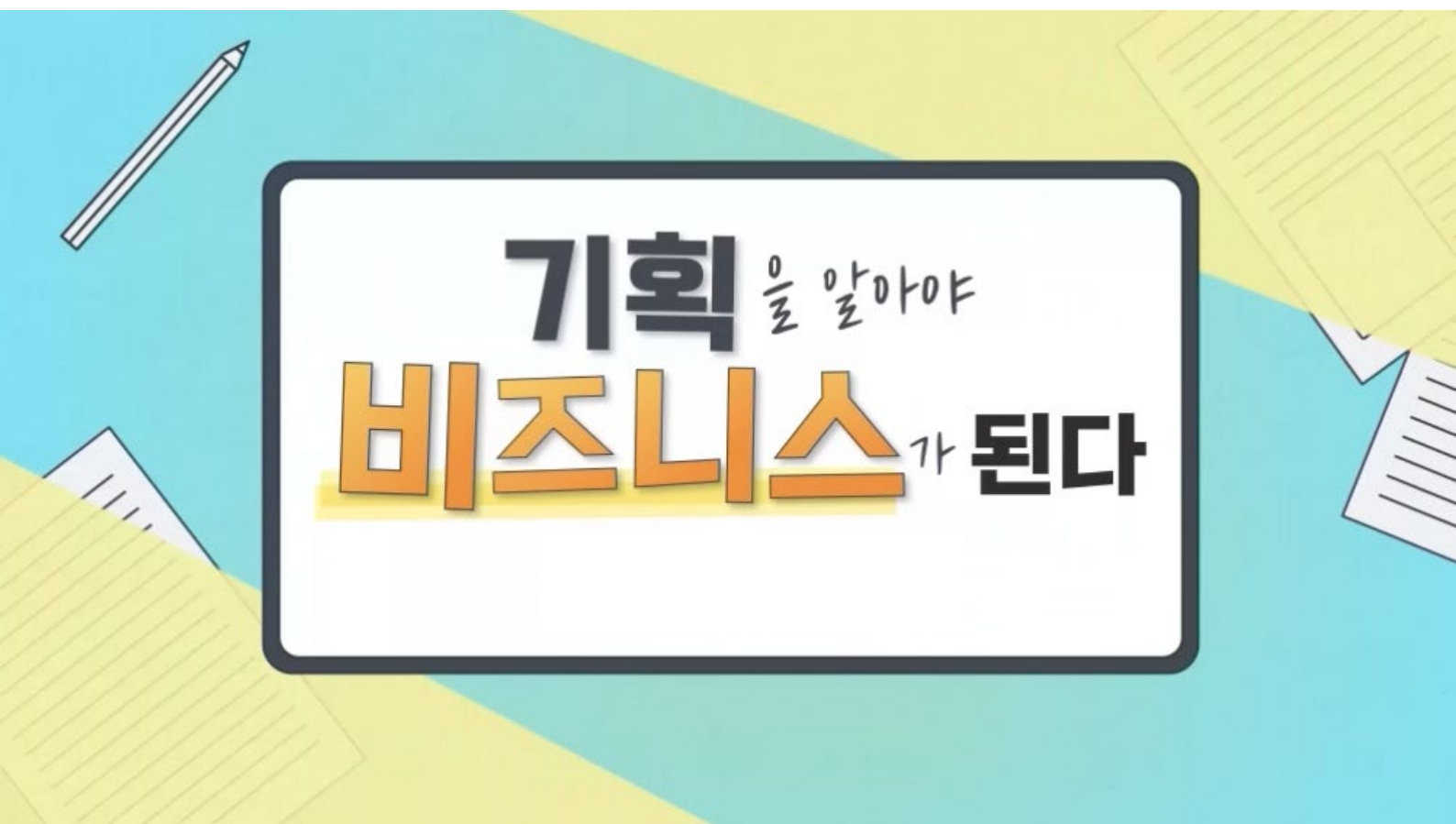


기획을 알아야 비즈니스가 된다

— 글로벌 전략과 혁신적 선택

보충심화 학습자료



기획^을 알아야
비즈니스^가 된다

목차

1. 글로벌 전략의 특성과 선택
2. 글로벌 전략의 형태
3. 글로벌시대 인터넷 비즈니스 전략
4. 글로벌시대 지속가능화 전략

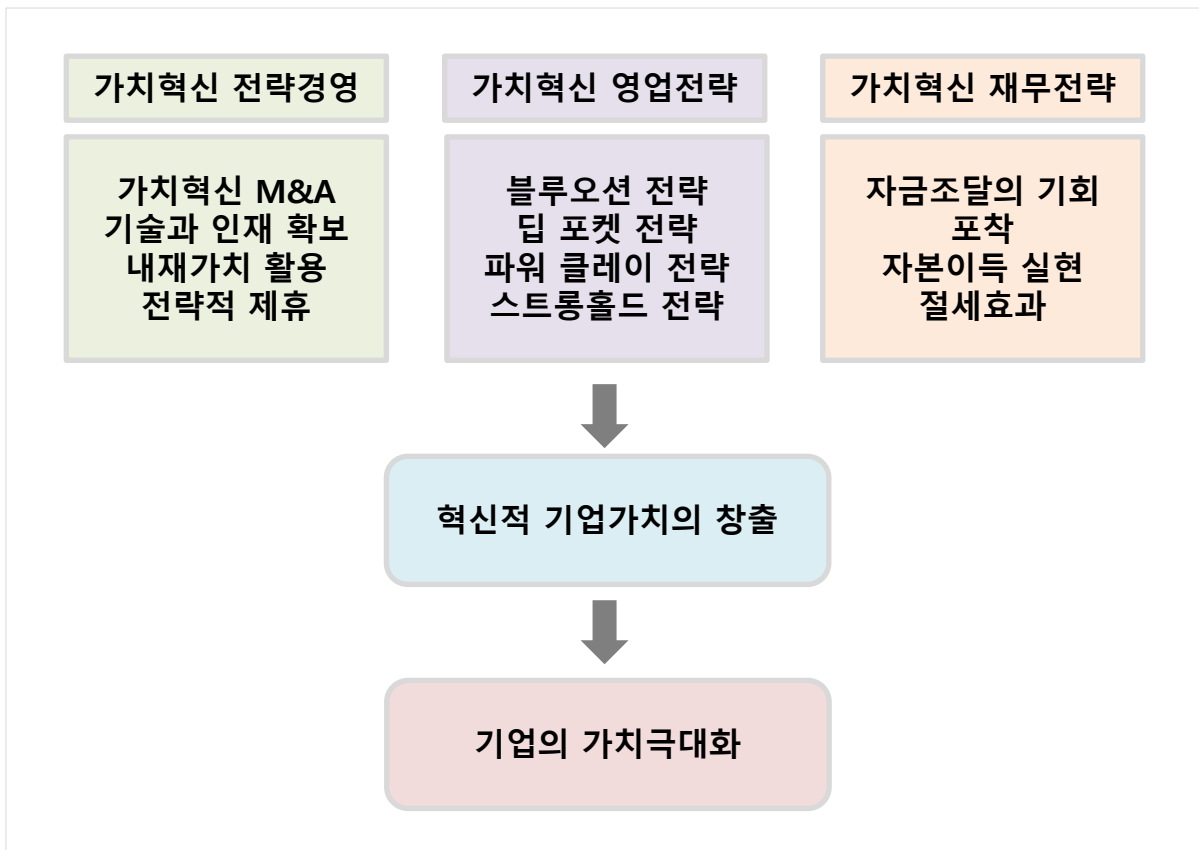
1. 글로벌 전략의 특성과 선택

1.1 글로벌 전략의 수립과 특징

1. 글로벌 전략의 수립

글로벌 전략은 다음과 같은 체계적인 과정을 통해 수립할 수 있다.

- 1) 각 사업의 글로벌화 수준 및 가능성의 평가
- 2) 진출대상 국가 및 시장의 선정
- 3) 시장진입방법 및 투자방식의 결정
- 4) 기업활동의 세계적 배치와 조정에 대한 결정
- 5) 글로벌 전략을 뒷받침하는 조직체제의 구축
- 6) 기업의 가치극대화 창출



< 그림 1-1> 가치혁신의 극대화

2. 글로벌 전략의 특징

1) 세계화 경영목표달성의 수단

글로벌 전략경영은 세계화 경영목표를 달성하기 위한 포괄적인 수단이며, 자국 회사 경영목표와는 구별된다. 그러나, 양자는 밀접한 상호관계가 있으며, 글로벌 전략의 결정을 통해서 세계화 경영목표달성의 가능성이 평가된다.

2) 환경적응의 기능

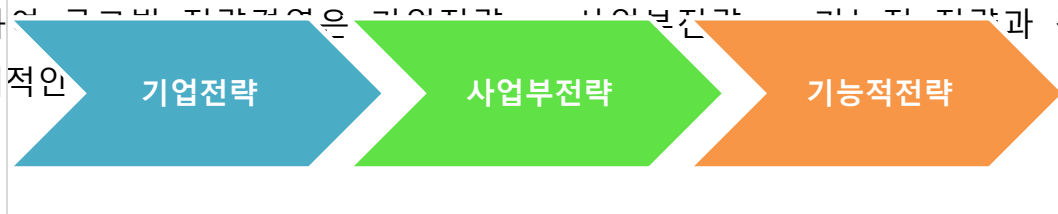
글로벌 전략경영은 환경적응의 기능을 가지고 있다. 주로 기업의 외부환경변화에의 적응에 한정하여 제품 및 시장 전략을 지적하고 있으나, 기업의 내부환경, 예를 들면 수익성의 저하, 조업도의 하락, 과잉인력 등도 글로벌 경영전략의 대상이 된다.

3) 전략적 기회를 발견하는 기능

글로벌 전략경영은 세계화 기업이 장래 당면할 전략적 문제나 전략적 기회를 발견하는 기능을 가진다. 기업이 어떠한 제품을 어떤 시장에 판매할 것인가를 결정하는 제품 및 시장 전략을 전략경영의 주요 내용으로 취급하고, 그것은 기업이 당면한 전략적 문제나 전략적 기회를 발견하는 기능으로 보아 그 문제를 해결하거나 기회를 이용함으로써 기업의 환경변화에 적응시킬 수 있다고 주장하였다.

4) 경영활동을 종합하는 기능

글로벌 전략경영은 각 부문의 경영활동을 전체적으로 종합하는 기능을 가지고 있다. 기업이 가지고 있는 자원은 한정되어 있으므로 각 부문의 활동을 특정방향으로 집중시킴으로써 자원이용의 최대효과를 달성하게 한다. 그 목적을 위하여 글로벌 전략경영은 기업전략, 사업부전략, 기능적전략과 같은 체계적인



< 그림 1-2> 글로벌 전략경영의 체계적인 전략

5) 정보수집을 효율화하기 위한 결정의 룰

글로벌 전략경영은 정보수집을 효율화하기 위한 세계적 네트워크의 결정 룰(rule)이 있다. 결정 룰은 선택 룰이면서 정보 룰이며, 전략정정에 의하여 세계적 정보수집 활동 등 특정 방향으로 효율화를 촉진하게 된다.

1.2 전략경영 형성 프로세스(process)

1. 전략경영의 형성과정과 분석과정의 의미

1) 세계화 기업의 목적

기업의 과거실적과 경영자의 신념과 비전을 토대로 점진적 기업목적을 설정한다. 이 기업목적은 복수목적 중 우선순위와 각 목적의 하한 목적치와 상한 목적치를 선정하다. 세계화 기업의 목적은 과거실적을 토대로 장래 장, 단기에 예측되는 수요추정을 통해 결정된다.

2) 세계화 기업의 내부평가

세계화 기업의 내부평가(internal appraisal)가 행해진다. 이것은 설정된 기업 목적을 달성하기 위해 먼저 시장침투, 제품개발이나 시장개발 등의 확대전략을 검토하고 현재의 제품시장분야에 기업목적이 어느 정도까지 달성될 수 있는가를 검토하는 과정이다. 이 과정은 처음 단계에서 잠정적으로 설정한 기업목적은 기업의 능력과 성장기회가 명백해지기 때문에 필요에 따라서는 기업목적을 수정해야 한다.

3) 세계화 기업의 외부평가

설정된 기업목적이 확대전략만으로 달성되지 못할 때에는 세계화 기업의 외부평가 (external appraisal)를 해야 한다. 외부평가의 목적은 현재 제품시장분야 외곽에 있는 성장기회를 탐색하여 평가하고, 필요에 따라서는 다시 기업목적을 수정하는 데 있다. 세계화 기업의 외부평가 최종단계는 확대전략을 취할 것인가, 혹은 다각화 전략을 취할 것인가, 아니면 양자를 다같이 추구할 것인가를 결정해야 한다.

4) 세계화 기업의 조직구조 결정

세계화 기업의 조직구조의 결정이라는 분석과정을 겪어야 한다. 왜냐하면 조직구조를 현재상태로 두고 다각화할 것인가, 아니면 조직구조를 변경하여 다각화할 것인가의 여하에 따라 다각화의 시너지(synergy) 효과에 큰 차이가 있기 때문이다. 또한 외부평가의 결과, 바람직한 다각화의 기회가 없는 것이 명백해지면 기업 목적은 다시 수정되어야 한다.

5) 세계화 기업의 전략경영 선택

세계화 기업의 전략경영 선택은 글로벌 기업의 확대에 따라 달성해야 할 기업 목적과 그에 이용될 자원배분이 결정되면서 글로벌 전략경영이 선택되는 것이다.

1.3 글로벌 성장 전략의 선택과 수단

1. 글로벌 성장전략 선택

글로벌전략경영의 선택은 시장침투전략, 제품개발전략, 시장개발전략, 다각화 전략, 철수전략 등으로 검토해야 한다.

< 표 1-1 > 글로벌 전략의 유형

구분	내용
시장침투전략 (market penetration strategy)	기존제품을 전제로 현재시장에서 시장점유율을 확대함으로써 매출액을 신장시켜 나아가 이익증대를 도모하고자 하는 전략
제품개발전략 (product development strategy)	기업이 이미 개척해 놓은 기존시장에 새로 공급할 신제품을 개발함으로써 성장하려는 전략
시장개발전략 (market development strategy)	기존제품을 전제로 새로운 시장을 개척함으로써 성장을 도모하려는 전략
다각화 전략 (diversification strategy)	- 신시장을 전제로 이를 개발함으로써 성장을 꾀하려는 전략 - 다각화 전략은 시장의 다각화, 제품의 다각화, 업종의 다각화, 품질의 다각화, 가격의 다각화 등 전략경영의 제 4요소로서 대형화된 종합상사나 그룹계열사 등이 신종의 전략경영을 제시
철수전략 (withdrawal strategy)	- 세계화 기업의 철수전략은 기업제품의 라이프 사이클(product life cycle)이 말기에 이르렀거나, 특정 전략품목의 수익성이 매우 낮아 손익분기점 이하로 떨어질 것이 거의 확실한 경우 판매 또는 제조로부터 철수하는 전략 - 철수의 형태로는 전면적 폐지, 개별회사로 분리, 영업양도, 타사와의 합병 등을 선택

2. 글로벌 전략경영의 선택적 수단

글로벌 전략경영은 다 차원적이기 때문에 전략을 수립하기 위해 여러 분야에서의 선택을 필요로 한다. 어떤 분야에서는 글로벌한 관점과 개별 국가적 관점의 양극단사이에서 선택이 필요한 경우도 있다.

글로벌 전략을 수립하고 실행하는 선택적 수단은 다음과 같이 크게 5가지 분야로 나누어 볼 수 있다.

1) 글로벌 시장 참여

글로벌 시장참여(global market participation)는 사업을 행하는 대상국가의 선정과 특히 대상국가의 시장점유율 면에서 활동수준을 결정하는 문제와 관련된다.

2) 글로벌 제품 및 서비스

글로벌 제품 및 서비스(global product/service)는 세계시장을 대상으로 사업을 함에 있어 여러 국가들에 동일한 제품을 공급할지 또는 각기 차별화된 제품을 제공할 것인지를 결정하는 문제와 어떤 서비스를 어떻게 제공할 것인지와 관련된다.

3) 글로벌 부가가치 활동의 입지

부가가치활동의 입지(location of value adding activities)는 연구개발부터 A/S까지 기업전체 부가가치 사슬(value chain) 상에 위치한 각각의 기업활동을 어느 국가에 위치시킬 것인가의 의사결정 문제와 관련된다.

4) 글로벌 마케팅

글로벌 마케팅(global marketing)은 세계시장을 상대로 사업을 하는데 있어 서로 다른 국가에서 가격, 브랜드, 광고 및 기타 마케팅 요소를 어느 정도 표준화해야 하는 것인지의 문제와 관련된다.

5) 글로벌 경쟁활동

글로벌 경쟁활동(global competitive moves)은 세계시장을 상대로 사업을 하는 데 있어 개별국가에서의 경쟁적 행동을 어느 정도 글로벌 경쟁전략의 일부분으로 다루어야 하는지에 문화와 관련된다.

다국가전략은 개별 현지국에서의 경쟁우위, 판매, 이익을 극대화함으로써 사업성과의 극대화를 추구하는 전략인 반면, 글로벌 전략은 국가별 사업의 공유(sharing) 및 통합(integration)을 통해 사업성과의 극대화를 추구하는 전략이다.

물론, 두 전략의 중간적 위치도 가능하다. 완전히 글로벌화된 전략을 추구하는 기업은 글로벌 시장참여, 글로벌 제품 및 서비스, 글로벌 활동입지, 글로벌 마케팅, 글로벌 경쟁활동 등 5가지 글로벌 전략수단을 최대한 활용할 것이다. 그러나, 모든 기업이 이러한 전략을 추구해야 하는 당위적인 사항은 아니다.

1.4 글로벌 전략경영의 21세기적 장점과 선택

1. 글로벌 전략경영의 21세기적 장점

각각의 글로벌 전략수단을 활용하는 기업이 어떠한 장점이 있는지 다음 <표 1-2>를 살펴볼 필요가 있다.

< 표 1-2 > 글로벌 전략경영의 21세기적 장점

글로벌 전략 수단	장점			
	비용 절감	품질 향상	소비자 선호도 제고	경쟁 능력 증대
글로벌 시장참여	규모의 경제	세련된 소비자 및 강력한 경쟁자에 노출	범세계적 이동 가능성, 서비스 제공, 인지도	초기 진입의 유리성, 공격 및 반격 가능 지역
글로벌 제품	- 제품개발 중복 회피 - 조달, 생산, 재고 비용 감소	- 제품개발 및 관리자원을 집중화 - 세계적으로 동일한 제품을 구매하여 사용 가능	- 세계 어느 곳에서나 소비자가 구매 가능 - 낮은 시장점유율 상승	저가격 침투전략의 기반 조성
글로벌 활동 입지	- 활동의 중복을 피함 - 규모의 경제활용 - 국가 간 요소비용 차이 활용 - 부분집중을 통하여 환율변동이나 현지 정부에 대한 유연성 제고	- 노력 집중 - 지속적 품질관리		- 현지 여건에 관계없이 지속적 원가 우위 달성 - 경쟁우위 기반을 유연하게 전화 가능
글로벌 마케팅	마케팅 프로그램의 설계 및 실행 비용 절감	- 인재 및 자원을 집중화 - 창조적 아이디어 활용	다른 국가에 같은 마케팅 프로그램을 활용함으로써 마케팅 메시지 강화	
글로벌 경쟁 활동				- 어느 국가에도 자원을 집중 투입할 수 있음 - 공격과 방어에 대한 전략적 선택의 다양화

- 1) 비용절감 : 통합된 글로벌 전략경영은 다각도에서 생산원가를 절감시킬 수 있는데, 그 이유는 규모의 경제, 생산요소비용의 절감, 집중생산, 유연성, 협상력의 재고 등을 통해 이루어 진다.
- 2) 제품의 질 향상 : 다국가전략에서와 같이 많은 종류의 제품과 프로그램을 제공하는 것보다 소수의 제품과 프로그램에 집중하는 것이 제품과 프로그램 양자의 질을 높일 수 있게 한다.
- 3) 소비자 선호도 제고 : 세계 어느 시장에서도 구입할 수 있고, 서비스도 가능하며 글로벌한 인지도가 있는 제품이라면 소비자에게 강화작용(reinforcement)을 일으켜 선호도를 제고 시킨다.
- 4) 경쟁능력의 증대 : 글로벌 전략은 경쟁자들에 대해 보다 많은 공격과 반격의 기회를 제공한다.

2. 글로벌 전략경영의 21세기적 선택

가장 성공적인 글로벌 전략경영이 되려면 글로벌화 정도가 너무 지나치지 않으면서도 부족하지 않게 조화를 이루는 것이다. 즉, 전략의 글로벌화 수준이 산업의 글로벌 잠재력 (globalization potential)과 조화를 잘 이루는 것이 이상적이다. 글로벌 잠재력이 낮은 산업에 속해 있는 사업은 글로벌화의 정도가 낮은 전략을 채택해야 하는 반면, 글로벌 잠재력이 많은 산업에 속한 사업은 보다 글로벌한 전략을 추구해야 한다.

만약 그 산업이 갖고 있는 글로벌 잠재력보다 낮은 수준에서 글로벌 전략을 실행한다면, 그 사업은 글로벌 전략적 불이익(global strategic disadvantage)을 감수하여야 한다. 예컨대 제품표준화를 통한 원가절감과 같은 잠재적 글로벌 이익을 상실하게 된다.

반대로 산업이 갖고 있는 글로벌 잠재력보다 높은 수준의 글로벌 전략을 실행한다면 그 사업은 다국가 전략적 불이익(national strategic disadvantage)을 감수하여야 한다. 즉, 제품이나 프로그램을 현지에서 요구하는 만큼 개량화 하지 않는다면 이에 따른 불이익이 있게 된다.

일선 경영자들은 체계화된 증거를 제시할 수는 없지만, 종종 다음 두 가지 점을 지적하곤 한다.

- 1) 글로벌화가 지나쳐서 문제점을 초래하기 보다 글로벌화가 부족해서 고전하는 사업이 더 많다는 점
- 2) 기업들이 최근에 글로벌화 수준을 높이는데 초점을 두는 경향이 많다는 점

따라서, 21세기의 글로벌 전략경영의 선택은 필수적이며 성장동력의 표본이 됨을 인식해야 한다.

2. 글로벌 전략의 형태

2.1 21세기 전략의 형태

1. 기본적 전략경영

기본적 전략경영(master strategic management)이란 주 전략이라고도 하며 글로벌시대 기업환경 조건의 변화에 대응하여 기업의 이념적인 사업목적, 구체적인 경영목표 및 경영정책을 전면적으로 수립하고, 또한 동시에 기업의 경영이념 및 생산목표에 따라 인적 판매목표를 수립하여 전략태세를 확립하고 기본적인 경영구조를 개선하여 장래 업무집행활동의 효율화를 도모하는 등 극히 중요한 전략이다. 즉, 글로벌시대의 중심이 되는 전략경영이다.

2. 순수전략경영

순수전략경영(pure strategic management)이란 특정한 목표를 달성하기 위한 수단으로서 순수하게 한 가지 전략만을 수립하는 경우의 명칭이다. 예로서 경쟁기업의 가격전략에 대항 또는 보복하기 위하여 특수한 방법으로 고객에 대한 서비스를 개선하는 경우, 또는 시장점유율을 확대하기 위하여 지방영업소를 증설, 강화하는 경우 등 가격전략, 시장확대전략, 광고전략 등을 지적할 수 있다.

3. 혼합전략경영

혼합전략경영(mixed strategic management)이란 특정한 목표를 달성하는 수단으로써 전술한 순수전략을 여러 가지로 조합하여 복합전략을 강구하는 경우이다. 예로써 고객에 대한 서비스 향상이라는 순수전략을 강구하고 아직 예정된 매출액 증대를 실현시키지 못하였을 때 판매촉진의 요소, 광고선전의 강화, 판매원의 교육훈련, 체인점 지원, 판매경로의 개척 및 기타 전략 등을 조합하여 한층 강력한 전략경영을 수립하는 경우이다.

4. 전사적 전략경영

전사적 전략경영(corporate strategic business)이란 전반적인 전략이라고도 하며 본사 수뇌부의 CEO가 기업 전체의 시야에서 책정하는 글로벌 전략경영이다. 이와 같은 전반적 전략 경영을 수립하게 되는 것이다.

5. 부문적 전략경영

부문적 전략경영(part strategic management)이란 사업부 전략 또는 종속전략 경영이라고도 한다. 이는 사업부장 내지 부문관리자의 책임권한 아래 책정되는 전략이며, 본사 수뇌부가 책정한 전사적 전략에 대해 반대하는 모순당착적(矛盾撞着的)으로 수립되어서는 안 된다.

6. 대내외 환경변화에 대응한 전략경영 형태

- 1) 대외적 전략경영 : 대외적 전략 경영이란 기업외부의 환경변화에 대응하여 강구하는 모든 전략
- 2) 대내적 전략경영 : 대내적 전략 경영이란 경쟁기업, 정부, 고객, 지역사회 등과 같이 기업외부의 대상과 관련되어 있는 것이 아니고, 기업 내의 시설, 조직, 인적자원, 시장, 재무 등 제반적인 경영문제와 관련되는 전략
- 3) 대내외적 통합전략경영 : 대내외적 통합 전략이란 기업외부와 기업내부의 어느 범주에 속하는 것인지 명확히 구별하기 곤란한 환경조건의 변화, 또는 그 양편에 다 같이 속하는 글로벌 환경조건의 변화에 대응하여 강구되는 통합적 글로벌 전략수립방법
- 4) 적극적 전략경영 : 적극적 전략 경영이란 시장에 출현하는 매출액 증대의 기회를 정확하게 포착하여 기업이익의 극대화를 도모하는 것
- 5) 중용적 전략경영 : 중용적 전략 경영이란 제품수요의 감퇴나 기업 간 경쟁의 격화 등으로 매출액의 감소가 불가피한 상황에서 기업이익을 종전과 같이 확보하고자 하는 현상유지형 전략경영
- 6) 소극적 전략경영 : 소극적 전략 경영이란 어떤 이유로 인하여 매출액의 대폭적인 감소가 예상되는 경우, 또는 경기침체의 상황에서 기업이익의 감소가 예상되는 경우, 보다 적은 범위 내에서 손해를 막아보자는 수지적자 개선형 전략

2.2 글로벌 전략의 4가지 유형

1. 글로벌 마케팅 전략

세계화 및 국제화의 환경조건에 대응하여 기업의 유통자원을 배분하고 최대효율의 글로벌 마케팅 활동을 수행하기 위하여 강구되는 전략경영이다. 시장조사전략, 제품개발전략, 판매가격전략, 판로개척전략, 판매촉진전략 등 글로벌 마케팅믹스 전략을 주된 내용으로 한다.

2. 글로벌 생산전략

세계화 및 국제화 환경조건의 변화에 대응하여 기업의 생산자원을 세계각국으로 배분하며 최대효율의 생산활동을 수행하기 위하여 강구되는 세계화 전략경영이다. 세계적 연구개발전략, 최적의 국제적 공장입지전략, 최적의 공장설비전략, 세계적 자재관리 전략, 작업환경전략 등을 포괄한다.

3. 글로벌 구매전략

국제적 제품품질, 제품수량, 제품 납기 내지 생산완료 기한 및 제조원가와 같은 국제적 생산조건 및 구매처 및 구매경로, 구매가격과 같은 글로벌 시장조건의 변화에 대응하면서 구매시장의 국제적 동향, 국제적 경쟁기업동향, 국제적 물가변동 등을 감안하여 기업의 글로벌 구매 정책을 탄력적으로 적용하는 것이다. 구매품종전략, 구매수량전략, 구매일정전략, 구매처선택전략, 구매가격전략 등을 포함하고 있다.

광의에 있어서는 기업의 국제적 재정상태와 경영성적을 개선시키기 위한 세계화 전략이다. 이것은 국제적 자본조달전략, 국제적 자본운용전략, 국제적 자본유치전략, 국제적 이익처분전략 등을 글로벌화 한다. 이러한 광의의 글로벌 재무전략은 글로벌 마케팅 전략, 생산전략, 구매전략, 설비투자전략, 맨파워(manpower)전략 및 기타의 중요한 글로벌 전략과 적정한 관계에서 수립된다.

이에 대하여 협의의 글로벌 재무전략은 기업자본을 적정하게 조달하고 또 실질적으로 유치하기 위한 전략으로 한정되며, 모기업과 외국 자기업과의 자본구성 시정, 필요 이익률의 설정, 출자자 보상의 확보라는 세 가지 중요한 문제에 관한 전략적 의사 결정에 의하여 결정되는 것이다.

2.3 전략 수행의 전술 방법

1. 글로벌 전략의 전술

글로벌 전략의 전술에는 집중공격전술, 지구전술, 각개격파전술, 내부공작전술, 실적쟁취전술 등이 있다.

- 1) 집중공격전술 : 집중공격전술은 경쟁사의 가장 핵심부를 공격함으로써 전체를 승리로 이끈다는 단기전술이며, 신 고객을 선점하여 전체대상의 전략을 역전시키는 핵심기술이다.
- 2) 지구전술 : 전략의 목표를 성공적으로 달성 시키기 위하여 정면으로 싸우지 않고 시일을 연장시켜 상대를 지치도록 하는 전술이며, 급격한 변화를 피하고 점진적인 시간의 연장과 변화를 택하는 방법이다.
- 3) 각개격파전술 : 전략의 목표를 부분을 통하여 전체를 장악하는 전술로써 전략적 요소들을 하나씩 격파하여 전체의 목표를 달성하는 방법이다.
- 4) 내부공작전술 : 경쟁 상대방의 전략을 파악하여 이를 분쇄하기 위하여 상대의 경영 내에 회사의 동조자를 마련하여 내부공작으로 상대를 타도하는 전술방법이다.
- 5) 실적쟁취전술 : 실적전략의 목표를 성공적으로 달성시키는 방법으로 전술계획 실시 시초에 신속하고 급속하게 실적을 올려 두어 시장점유율을 쟁취하는 전술이다.

2. 글로벌 전략의 공동행동전술

글로벌 전략의 공동행동전술에는 공동보조전술, 인재활용능력전술, 호혜주의전술 등이 있다.

- 1) 공동보조전술 : 전략의 목표를 성공적으로 달성 시키고 상대방의 경쟁자를 이기기 위해서는 동종업종, 동일업무의 집중형태 전술로써 일종의 카르텔(cartel) 같은 조직을 통하여 공동의 변화를 일으키게 된다. 그러나 카르텔과 같은 기업집중식은 아니고 경쟁사의 대표 몇 사람이 공동 하여 경영전술의 변화를 가져오게 하는 방법이다.
- 2) 인재활용능력전술 : 전략경영에 비교적 소극적인 이사진이나 관리자들도 참가시켜 그들에게 전략수행에 중요한 직책 내지 역할을 하게 함으로써, 그들을 적극적인 협력자로 만들어 공동의 목표를 행하여 전진시켜 성공시키는 전술이다.
- 3) 호혜주의전술 : 전략의 목표를 성공적으로 달성하기 위해서는 서로 편익을 도와 주어 공동 행동을 취하자는 데 있다. 경쟁관계에 있는 회사와의 필요한 협력체

3. 글로벌 전략의 방위전술

글로벌 전략의 방위전술에는 신념전술, 화제전술, 보복전술, 분할통치전술 등이 있다.

- 1) 신념전술 : 전략의 요인들을 달성하기 위하여 남의 아이디어나 비판을 무시하고 오직 CEO나 지도자의 신념대로 관철하여 업무를 처리하는 방법이다.
- 2) 화제전술 : 커뮤니케이션 전략을 성공적으로 수행하기 위해서 자기에게 불리한 결과가 될 화제진행에 대해서는 상대의 주의력을 산만하게 하여 문제의식을 혼란 시키는 전술이다.
- 3) 보복전술 : 경쟁기업들이 자기의 시장점유율을 확대시키기 위해서 상품PR, 세일즈맨 등을 전두주자로 내세워 상대방의 공격에 대하여 자기편에서도 이를 역습 보복하는 전술로서 공정하지 못한 전술방법이다.
- 4) 분할통치전술 : 독과점기업에서 마케팅 웨어의 분할권 문제로 치열한 경쟁을 펼치기도 한다. 시장점유율이 소비자나 고객 등에 의해서 결정되기 때문에 큰 고객 확보를 위한 유리한 전략을 병행시키는 방법이다.

4. 글로벌 전략의 타이밍 전술

글로벌 전략의 타이밍 전술에는 적기전술, 정세판단전술, 냉각기전술 등이 있다.

- 1) 적기전술 : 전략의 목적달성을 위해서 정세가 유리한 때를 놓치지 않고 신속한 조치를 취해야 한다는 전술이다. 이 전술은 JIT(just in time)기법으로 발전하여 경영혁신을 일으킨 전술이다.
- 2) 정세판단전술 : 언제나 일이 되어가는 형편을 잘 판단해야 하며, 좋지 못한 사태가 언제까지나 계속되는 것은 아니기 때문에 정세판단을 올바르게 하여 호기가 올 때 대응해야 한다는 전술이다.
- 3) 냉각기전술 : 냉각기간을 두어 문제해결이 용이하거나 문제가 자연히 해결되기도 하는 전술이다. 노사분규가 발생하였을 때 서로의 냉각기를 두어 산업평화적으로 해결하는 전술이다.

5. 글로벌 전략의 교섭전술

글로벌 전략의 교섭전술에는 교섭전술, 자료제시전술, 허점기습전술 등이 있다.

- 1) 교섭전술 : 최초에는 자기에게 유리한 요구를 하고 때로는 논쟁도 하면서 상대방의 지략과 전술을 검토 및 분석하면서 공동의 이익을 통하여 자기 측으로 유리하도록 하는 전술이다.

- 2) 자료제시전술 : 상대방의 심리를 잘 파악하여 문제해결을 가능하게 하기 위해서 때로는 자기의 욕구를 솔직하여 모두 드러내어 상대방에게 그 진실함을 설득시키는 전술이다. 자기가 보유하고 있던 숨겨 놓은 중요한 카드 등의 자료를 상대방에게 보여 납득시키는 전술이다.
- 3) 허점기습전술 : 상대방이 예기하지 못한 행동으로 갑자기 습격하여 상대방의 허를 쳐서 교섭을 유리하게 전개하는 전술이다. 앤더슨(Anderson, R. C.)에 의하면 이러한 전술은 매니지먼트의 기술을 적응하는 데 관련되는 것이며, 기업의 인적, 물적 자원을 계획이나 조직을 통하여 총체화 하여 기업전력으로 생성할 때 경영성과가 생기는 것이라고 한다. 전술은 외부를 향하여 확대 및 다각화 전략을 적용해 가는 경우에 크게 성공할 수 있다.

3. 글로벌 시대 인터넷 비즈니스 전략

3.1 인터넷 비즈니스의 개념

1. 인터넷 비즈니스의 정의

미국의 연방 네트워크 위원회(FNC : Federal Network Council)는 인터넷을 IP(Internet Protocol)에 기반을 둔 유일한 주소체계로 전계적으로 연결되어 있는 범세계적인 정보 시스템이고, TCP/IP(Transmission Control Protocol-Internet Protocol)를 사용하여 상호 간에 커뮤니케이션을 할 수 있도록 지원하는 통신 시스템이며, 누구나 접근하여 사용할 수 있는 통신과 관련하여 인프라 구조에 기초를 둔 고차원의 서비스로 정의하였다.

또한, 크롤과 호프만(Krol&Hoffman)은 인터넷은 TCP/IP Protocol에 기반을 둔 네트워크이고, 네트워크를 구축하고 사용하는 사람들의 공동체이며, 네트워크를 통해 획득하게 되는 정보자원의 집합으로 정의하였다. 따라서, 인터넷 비즈니스란 인터넷 기반 환경으로 수행되는 모든 비즈니스 영역의 활동들이라고 할 수 있다.

그러나, 지금까지 정보통신부문에서는 인터넷 비즈니스라는 용어보다는 전자상거래라는 용어가 더 일반적이고 보편적으로 사용되어 왔다. 하지만, 전통적으로 상거래라는 용어가 비즈니스 파트너들과 수행되는 거래만을 의미하기 때문에 전자상거래도 정보기술을 활용한 상거래로 해석하려는 사람들이 있었다. 이와 같은 경우 전자상거래는 상거래만을 의미하는 매우 좁은 의미로 해석되기 때문에 광의의 의미로 인터넷 비즈니스라는 용어를 사용하게 되었다.

한편, i-biznet.com에서는 이러한 식의 정의는 인터넷 비즈니스를 전개하려는 개인이나 기업에게 별 의미가 없는 정의를 제공할 뿐이며, 보다 체계적이고 깊이 있는 분석을 위한 도움을 주지 못한다고 보고 인터넷을 전략적으로 경영활동에 활용하는 비즈니스, 즉, 인터넷을 전략적인 도구로 활용하여 다양한 경영활동을 수행함으로써 인터넷으로부터의 수익창출이나 원가절감을 달성하고자 하는 비즈니스라고 정의하고 있다.

3.2 인터넷 비즈니스의 전략 요소

1. 인터넷 비즈니스의 인적요소

인터넷 비즈니스의 인적요소에는 최고경영자의 지도력과 판단력, 교양과 인성의 요구, 기업가정신의 필요성 등이 포함된다.

첫 번째, 최고경영자의 지도력과 판단력과 업무수행능력은 인터넷 비즈니스의 성공에 매우 중요한 역할을 하게 된다. 인터넷 비즈니스의 최고경영자는 무엇보다도 고객중심의 사고와 기술요소에 대한 이해가 요구된다.

두 번째, 디지털시대에 맞는 인터넷 비즈니스의 인적요소는 교양과 인성(人性)이 요구된다. 노동자의 개념도 과거와는 다르고 기업에 참여하는 엔지니어들도 스톡옵션 등을 통하여 적극적으로 기업에 참여하고 있으므로 보다 민주적인 절차와 관행을 정착시킬 수 있는 자질이 필요하다.

세 번째, 새로운 환경변화에 적극적으로 도전할 수 있는 디지털 시대의 경영자는 기업가 정신을 가져야 하고, 환경변화에 따르는 끊임없는 자기개발과 학습이 요구된다. 또한, 기업환경의 급격한 변화에 따라 전문경영자도 과거와는 달리 기능적 분화가 불가피하여 기술전문 담당, 정보 관련 담당, 재정 및 금융 담당 등의 전문분야에서 최고경영자를 보좌하여야 한다.

인터넷 비즈니스 시대의 바람직한 최고경영자의 특성은 타당성 있는 콘텐츠의 창출, 여러 사업단위에 대한 우선순위의 부여, 지속적이고 적극적인 홍보, 연구시간의 확보, 정보 관련 관리자와의 협업 등으로 나타나고 있다.

2. 인터넷 비즈니스 모델 요소

인터넷 비즈니스에서 비즈니스 모델의 선택은 기업성공에 직결되어 있으며 각 회사가 가진 인적자원과 기술적인 요소에 따른다. 인터넷 비즈니스의 모델의 분류방식 중 대표적인 모형에는 인터넷 상거래 계층의 B2B, B2C, e-엔터테인먼트, e-유통 등, 인터넷 중개업 계층의 온라인 여행대행, hub site, 온라인 중개, 광고, 포털 등, 인터넷 애플리케이션 계층의 상거래 애플리케이션 개발, 웹 개발 S/W, 멀티미디어 애플리케이션, 검색엔진 S/W 등, 인터넷 인프라스트럭처 계층의 네트워킹, 하드웨어, 소프트웨어, PC server 제조회사, 인터넷 백본 제조회사, ISP, 광섬유제조가 있다.

3. 인터넷 비즈니스의 지적자산요소

기술이 인터넷 비즈니스 기업전략의 외형을 구축하는 요소라면, 지적자산요소는 인터넷 비즈니스의 기업전략의 구체적인 내용을 구성하는 요소이다. 지적자산요소는 차별화된 콘텐츠를 제공할 수 있는 능력, 특허등록으로 진입장벽의 신속한 구축, 특허의 가치가 떨어질 경우에는 신속한 전략적 제휴와 지적자산보호 및 활용능력 등을 말한다. 차별화된 콘텐츠는 매우 중요하며 인터넷 비즈니스 모델의 핵심은 3C(contents, community, commerce)로 차별화된 콘텐츠를 바탕으로 커뮤니티를 형성하여 비즈니스를 확장하는 방식을 택하고 있어 매우 효과적이다.

4. 인터넷 비즈니스의 마케팅적 요소

글로벌시대 인터넷 기업전략에서는 마케팅적 요소는 매우 중요하다. 마케팅적 요소 중 속도(speed)는 더욱 중요하다. 즉, 인터넷 기업이 기업의 가치를 단기간에 높이는 가장 좋은 방법은 스피드에 의한 시장기회 선점(先占)인데, 이것이 인터넷 비즈니스 마케팅의 가장 중요한 성공의 비결로 인식되고 있다. 전통산업에서는 최소 1~2년을 앞서야 선발자의 이익을 향유하는데 인터넷 기업들은 1~2개월 정도를 앞서도 선발자가 될 수 있는 경우가 많다. 따라서, 인터넷 시대에서는 수익창출이 가능하거나 또는 기존 수익을 방어할 수 있는 비즈니스 모델을 지속적으로 개발하는 능력이 기업경쟁력의 핵심이라고 할 수 있다.

5. 인터넷 비즈니스의 기술 요소

글로벌시대 인터넷 비즈니스의 전략적 요소 중 기술요소의 중요성은 매우 크다. 인터넷 비즈니스는 IT기술의 종속적인 요소이기 때문에 기술의 변화는 인터넷 비즈니스의 외양과 내용을 지속적으로 변화시켜 나갈 것으로 전망된다. 차별화된 콘텐츠 제공, 지속적인 수익창출력, 고객중심의 사고, 스피드로 기회선점, 특허등록으로 방어벽의 구축 등의 요건이 수익창출을 가능하게 하거나 또는 기존수익을 방어할 수 있는 환경으로 떠오르고 있다.

3.3 인터넷 비즈니스의 전략적 실행과 경쟁력 분석

1. 인터넷 비즈니스의 전략적 실행

인터넷 비즈니스의 전략적 실행은 비인터넷 비즈니스기업 또는 오프라인 기업의 인터넷 비즈니스 진입의 경우와 순수 인터넷 비즈니스의 전략경영 실행의 범주로 나누어 볼 수 있다. 전자는 기업가치의 향상을 위해 인터넷 비즈니스로 진입하면서 독립부서를 신설하거나 기존의 관련부서들을 전환하는 방법을 사용할 수 있다. IBM은 독립적인 인터넷 비즈니스에 독립적인 부서를 만들고, 인터넷을 통한 판매량 증대, 소비자에 대한 보다 신속한 서비스 제공 및 효율성 개선, 시장입지의 강화 등의 목표를 중심으로 기업활동에 초점을 맞추어서 성공하였다. 기업들이 경험효과도 크고 기존 강점들을 적용할 수도 있으며, 기존의 BPR(business process reengineering)과 연계할 수도 있고, 투자수익률(ROI)을 활용할 수도 있기 때문이다.

인터넷 비즈니스 전략의 실행은 산업 및 경쟁력 분석을 선제 시 진행해야 하며, 비즈니스 전략의 구성 이후에 비즈니스전략을 실행한다. 마지막으로 평가는 통해 요구분석과 비즈니스 전략의 기획과 운영의 성공을 가늠할 수 있다.

2. 인터넷 비즈니스의 경쟁력 분석

인터넷 비즈니스의 경쟁력 분석은 현재 진입하고자 하는 인터넷 비즈니스의 장기적인 변화와 성장가능성을 예측할 수 있게 하기 때문에 매우 중요하다. 경쟁력 분석에서 가장 일반적인 방법은 SWOT 분석기법이다. SWOT은 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협요소(Threats)를 나타내며 기업전략의 수립에 반드시 검토하여야 할 내용이다.

첫 번째, 기회에서는 기업이 획득할 수 있는 현재 및 미래기회를 검토한다.

두 번째, 위협에서는 기업이 당면한 현재 및 미래 위협요소들을 분석한다.

세 번째, 강점에서는 기업이 보유한 현재 및 미래의 강점들을 구체적으로 열거한다.

네 번째, 약점에서는 기업이 처한 현재 및 미래의 약점들을 인식한다.

전략 구성이란 위의 네 가지 요소들을 효과적으로 통제하기 위한 장기간에 걸친 전략적 계획을 발전시키는 단계이다.

3.4 인터넷 비즈니스 성공 전략

1. 빛의 속도

인터넷 비즈니스의 최고경영자들은 빠른 속도, 모든 통신 장비를 활용할 수 있어야 하며, 실시간 의사 결정력과 이해관계자 설득력을 보유하고 있어야 한다. 또한, 기술 혁신으로 인해 정보기술 활용능력을 보유하고 새로운 인터넷 비즈니스 인재를 발굴해야 한다.

2. 벤치마킹

벤치마킹은 이미 성공하고 있는 사이트의 성공요인을 발견하고 개선점을 찾아내는 것이다. 벤치마킹을 할 때에는 사이트의 디자인, 메뉴, 콘텐츠, 기능, 수익구조, 협력관계, 사용자 유인전략 및 기타 고객관리전략 등 최대한 철저히 벤치마킹하는 것이 바람직 하다. 여기서 사이트의 디자인에는 레이아웃, 네비게이션, 인터페이스 등이 포함된다.

3. 수익모델제시

수익모델을 설정할 때는 리스크를 최소화하기 위해 수익지점 자체를 다각화 시킬 필요가 있다. 수익구조 모델의 설정에서는 시간적 요소를 적용시켜야 한다. 사이트 구축 초기에서 부터 상당기간은 수익모델에서 인터넷 광고를 제외시키는 것이 바람직하다.

4. 콘텐츠의 생산

콘텐츠란 사이트 관리자의 입장에서 사용자들에게 전달하고자 하는 내용이고, 사용자들이 웹사이트에서 가지고 싶은 최적의 정보대상이다. 따라서 웹사이트의 목적이 무엇이고, 표적대상에 따라 콘텐츠는 다르게 기획되어야 한다. 사용자들의 연령적 특성, 성별 특성, 직업별 특성, 취미나 기호, 심리적 경향 등 사용자에게 대한 과학적 정보에 기반해서 콘텐츠는 기획되어야 한다.

5. 프로 인재

인터넷 비즈니스를 성공적으로 이끄는 비결은 프로들을 직원으로 두는 것이며, 정확한 지식과 확실한 정보를 가진 두뇌의 인재, 직접 필요한 분야에 대해 상당한 경험과 노하우를 갖고 있는 인재, 적절한 시기에 신속하게 일을 처리해 줄 파트너를 채용하는 것이다.

6. 회원확보

글로벌시대 충성도 높은 회원을 어떻게 확보할 것인가에 대한 전략이 있어야 한다. 이러한 전략에는 커뮤니케이션 전략, 고객참여 전략, 전문가 확보전략, 개성 전략, 사용자 유혹 전략 등이 있으며, 이를 적절히 활용하여 회원상호 간의 관계를

4. 글로벌시대 지속가능화 전략

4.1 국내외의 경제환경 변화

1. 난기류 속의 경제환경 변화

지식정보화, 세계화 시대의 경제환경은 불안정하여 복잡성이 증대되고 불연속적이며 난기류의 양상을 띠고 있다. 오늘날 난기류 경향은 불연속성의 시대(the age of discontinuity)로서 전략경영론의 분야에서는 난기류의 경제환경이라는 말로 많이 사용되고 있다. 즉, 정보기술환경이 고도화되는 가운데 그에 대응하는 전략경영도 새로운 기법으로 달라져 생산상과 매출, 이익 등을 가져오고 있다.

오늘날 난기류의 경제환경에 있어서 관심의 초점이 되는 것은 다음과 같은 경향 때문이다.

첫 번째, 변화와 혁신의 환경이 나타나고, 미지의 테크놀로지(technology), 미지의 경쟁자, 새로운 욕구의 소비자 출현 등이다.

두 번째, 산업공해 환경문제의 관심 증대인데, 이것은 공해 없는 산업에 무한경쟁력이 생성된다는 경향이다.

세 번째, 인적자원, 인력의 변화 등의 혁신인데, 새로운 조직의 변화, 새로운 기술의 개발에 따라 인적자원전략의 혁신이 요구되는 경향이다.

네 번째, 정보기술(IT)환경의 고도화 등이다. 미지의 기술발명은 지난 100년의 긴 시간을 20년으로 단축시켰으며, 20년의 시간을 3년으로 단축하였고 3년을 3시간으로 단축시키며 인터넷 등 정보통신기술 개발이 시간차를 단축시키고 인간의 욕구를 충족시키는 환경을 가져왔다.

2. 상대대응전략

국제화 전략을 수립하기 전에 국제경제환경의 변화와 현대기업의 거대성, 신기술개발의 특이성, 무한한 에너지와 방대한 자원의 욕구, 정보기술(IT)의 발전 등 불측 사태에 대비하는 상황대응의 전략(contingency strategy)을 필요로 한다. 원래 이는 우연성, 우발사건과 같은 상태를 의미하는 것으로서, 전혀 예측하지 못할 우발적 돌발사태에 대한 비상계획을 불측 사태 대응전략이라 한다. 불측 사태 대응전략은 전혀 예측하지 못하기 때문에 기업경영의 가상적인 장단기 예측치를 마련하여 수립하는 방안을 말한다.

4.2 글로벌 시대 지속가능화 전략

1. 지속가능화 전략의 필요성

지속가능화 전략이란 살아남기 위한 기업의 새로운 전략으로 경제성 전략, 사회성 전략, 환경성 전략 등으로 모든 재무구조가 성장하면서 적자도 아닌 현상유지의 상태이거나 저성장 등을 의미하며 전략 목표 역시 이상과 같은 경영에 초점을 맞추어 계획을 수립하는 것을 말한다.

지속가능화 전략은 기업이 다음과 같은 상황에서 채택하는 전략경영이다.

첫 번째, 기업이 과거에 달성한 것과 같은 경영실적 수준을 계속 유지하는 목표를 추구하고자 하는 경우 채택한다.

두 번째, 기업이 당초의 사업을 그대로 유지하면서 성장을 계속하고자 하는 경우 채택한다.

세 번째, 기업의 주요한 전략적 경영이 각 기능의 수준을 향상시키는 데 중점이 두어지면서 시장확대 억제, 매출액 소폭증가, 이익률유지, 고용수준유지 등을 나타내는 전략적 경영을 채택하는 경우이다.

네 번째, 경제, 사회, 환경 등의 변화가 격화하여 채택하는 경우이다.

지속가능화 전략에서는 수익성을 지키면서 사회적책임과 사회공헌성을 증대시키고 환경을 청정화 하는 등 경쟁을 회피하기 위하여 법적 특허 같은 방어적인 활동을 할 수도 있다. 또한, 그 지속가능화 전략을 계속 유지하기 위하여 신제품 개발, 신고객창출 등과 같은 경영활동을 한다.

2. 지속가능화 전략의 형태

1) 현상유지전략

현상유지전략은 기업의 경영자가 경영자원 상태가 성장을 하기에는 불리하게 작용한다고 판단될 때 선택되는 지속가능성 전략이다. 지속가능성 전략은 성장을 추구하기에 필요한 경영자원을 더 이상 공급받기 곤란하거나 인구나 기타 환경변화가 성장전략을 채택할 수 없도록 한다고 느낄 때 취해지는 것이다. 이때 기업의 모든 경영지표는 표준치를 설정해야 한다. 적자의 청신호가 나타났을 때는 즉시 성장전략(growth strategy)을 수립하는 경영지표로 전환시키도록 해야 한다.

2) 고성장전략

고성장전략을 쓰는 기업은 성장목표를 인플레이션을 감안한 과거의 성장수준에 맞추는 것은 절대 안된다. 이들의 목표는 산업평균보다 높거나 약간 높은 수준이 보통이다. 기업이 이러한 고성장전략을 수립하는 이유는 기업이 잘 운영되어 왔거나, 잘 운영되고 있는 경우이다. 그리고 전략 상 위험성이 강하지만 경영자는 생각하기 보다는 행동을 한다는 것이 특징이다. 고성장전략을 추구하면 좀 더 업무가 용이하고 편안할 수 있다. 총체적 업무가 고수익목표를 위하여 전략과 전술을 수행하면 어떤 돌발적인 위험도 생기지 않기 때문이다. 이 전략을 추구하는 기업은 오직 하나의 제품이나 서비스 계열에 집중하며, 빠르게 성장할 수 있다. 그리고 시장침투를 하고 철저한 실험을 거쳐 신제품이나 새로운 서비스를 추가하며, 지리적으로 새로운 시장을 개척하고 국제화 수준의 유사한 방법으로 성장하고자 할 때 이 고성장전략을 채택한다.

3) 지속가능화의 전략경영

지속가능화 전략경영의 첫째는 경제성 전략으로 경제적 성과를 증가시키는 것이며, 기업의 성장전략, 이익창출전략, 주주가치 향상전략, 이해관계자협력전략 등 경영성과 창출전략을 의미한다. 지속가능화 전략경영의 둘째는 사회성 전략으로 사회적 공헌전략, 사회적책임전략으로 사회적 성과를 실현하는 데 있다. 지속가능화 전략경영의 셋째는 환경성 전략으로 환경적 성과를 실현하는 것으로 지구환경 및 자연환경보호, 환경정책 대응전략, 산업공해방지전략, 환경시스템 전략 등 공, 사기업 할 것 없이 21세기의 중요한 전략경영으로 나타나고 있다.

4) 안정전략경영

안정전략경영은 목표수준을 성장전략수준에서 안정성장수준으로 축소해서 그 기업의 관심을 능률향상과 같은 활동에 집중시키는 전략을 의미하는 것이다. 이 전략은 경영자가 성장의 결과로 비능률이 생겼다고 인식할 때 사용되므로 그 기업은 잠시 쉴 필요가 있다. 그리고 급속히 성장하였기 때문에 안정을 취할 필요가 있거나 비능률적이거나 통제 불가능 상태이며, 특히 불경기 때 통제가 곤란한 경우이다. 급속 성장한 경우 그 기업의 시장점유율 비중이 과대하여 정부의 독점금지규정으로 안정성장이라는 휴식을 가질 수도 있다.

5) 감량전략경영

기업성장이 양과 질적으로 방만하게 팽창하였거나, 단시간 내에 조직과 인력 등에서 급성장하여 시장수급조절기능에 마비가 왔을 때, 경기가 인플레이에서 디플레이상태로 급강하할 때 생산전략에서부터 최종 판매전략까지 경영기능을 조정하는 경영정책이다.

4.3 현지화 전략의 선택

1. 현지화 전략의 이해

현지화 전략은 경쟁격화의 극복전략을 의미한다. 현지화 전략은 경쟁의 도전, 경쟁의 심화, 경쟁의 격화를 극복하는 세계화의 전략이다. 극심한 국제경제의 기업이 생존하기 위해서는 기업의 사업활동은 국내에서 그치지 않고 국경을 초월하여 확대된다. 세계각국에서 인종에 관계없이 조그마한 부분품에서 거대한 완제품까지 초일류를 생산하면서 조립한다. 하나의 제품생산에 각국의 우수한 부분품이 조립되어 완성된다. 따라서 현지화 전략은 선택은 기업의 목표 시스템을 달성한다는 관점에서 행해지는데, 매출액확대, 원재료 및 부품의 안정 확보, 탄력성의 개선, 안가(安價)한 노동력의 확보, 자본 참가에 의한 배분문제, 기술공여에 의한 수수료의 획득 등을 위하여 행해지며 현지화 기업의 특성에 걸맞게 전략경영이 수립되어야 한다.

2. 현지생산전략의 선택

수출전략의 전개에는 무역마찰, 환(換) 변동 등의 문제가 있기 때문에 또 하나의 국제화 전략이 선택되지 않을 수 없다. 그것은 국외에 생산거점을 마련하는 전략이다. 이것은 사업의 시장을 국외에 구하는 데 그치지 않고, 사업, 제품과 시장 그 자체를 국외에 이전하는 것이다. 외국투자기업에 대응하는 전략은 필요하지만 기업이 세계 곳곳에 생산요소의 경쟁력을 찾아서 현지생산전략을 선택하는 것은 국제화 전략의 기본정책이다. 여기서 생산요소에 해당하는 요소는 노동, 원료, 자본, 시장 등이 있다. 국제화 전략의 승패는 생산요소의 경쟁력이 선택을 좌우하기 때문에 장단기 예측에 의한 장기전략경영을 현지의 정치적, 경제적, 사회적, 문화적 요소 등을 고려하여 수립하여 두는 것이 바람직하다.