

THE STRATEGIC BLUEPRINT

경영 전략 수립 프로세스

분석부터 실행까지: 지속 가능한 경쟁 우위를 설계하는 완벽한 가이드

전략의 본질: 경쟁 우위를 지탱하는 3대 핵심 질문

지속 가능한 경쟁 우위
(Sustainable Competitive Advantage)

경쟁자보다 '더 높은 경제적 가치'를 창출하며,
모방이 어려운 독자적 역량에 기반한 독특한 위치 확보.

진단
(Where are we?)

현재 상황 분석 및
환경 진단

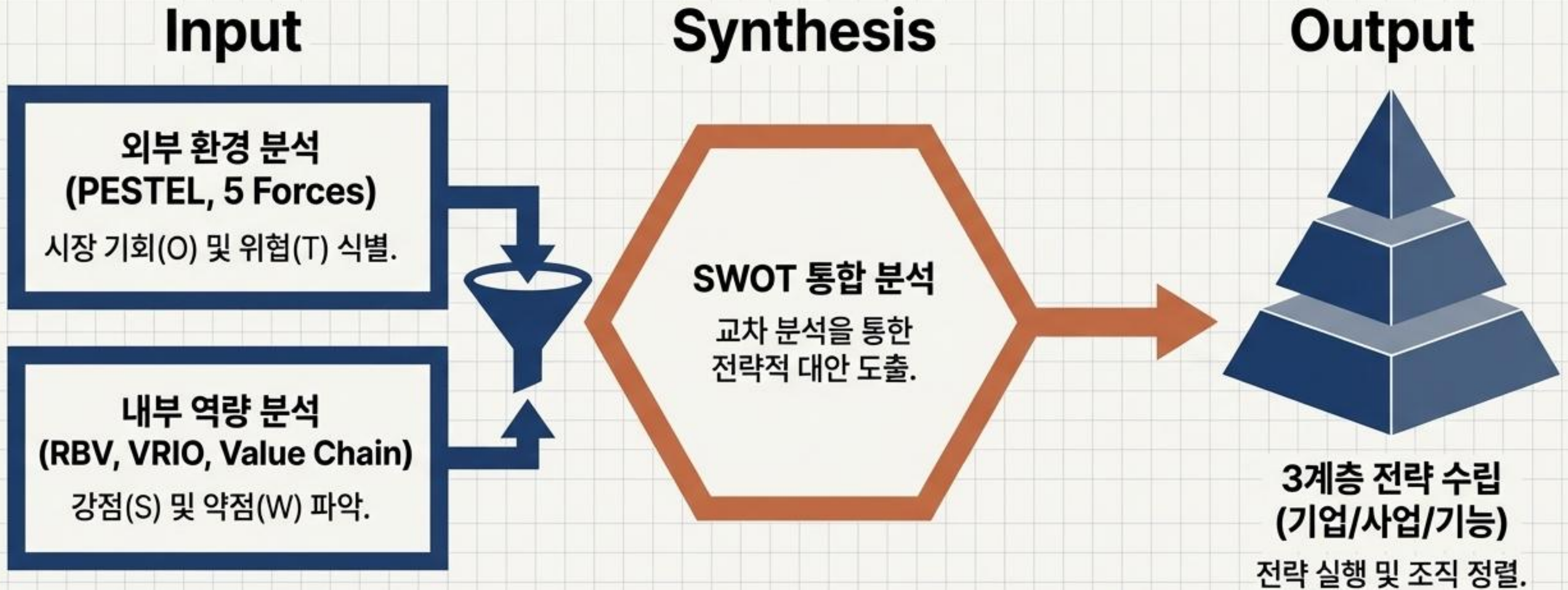
목표
(Where to go?)

장기적 목표 설정 및
자원 배분 방향성

실행
(How to get there?)

구체적 실행 방안 및
조직 행동 방향 결정

전략 마스터 프로세스: 진단에서 실행으로 이어지는 공식화의 흐름



거시 환경 분석: PESTEL 프레임워크



산업 환경 진단: 포터의 5대 경쟁요인 (Tension Map)

신규 진입자의 위협

진입 장벽, 규모의 경제, 초기 투자비용, 브랜드 충성도.



기존 경쟁자 간의 경쟁

산업 성장률, 고정 비용과 퇴출 장벽, 제품 차별화 정도.



공급자의 협상력

공급자 집중도, 대체 공급원의 부재, 전방 통합 가능성.



구매자의 협상력

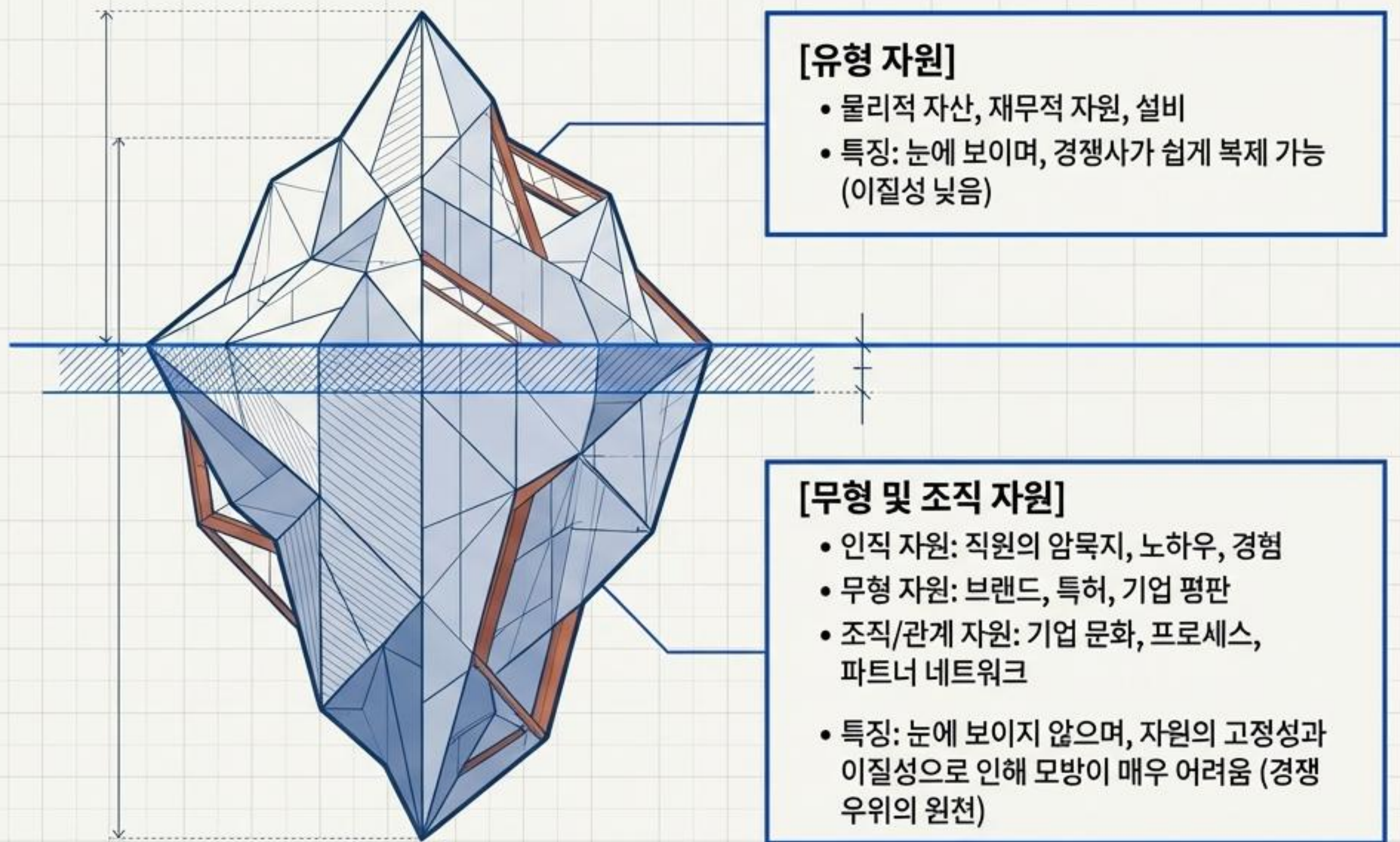
구매자 집중도, 제품 표준화, 후방 통합 가능성, 가격 민감도.



대체재의 위협

대체재의 가성비, 낮은 전환 비용, 소비자의 대체 의향.

내부 역량 진단 - 자원 기반 관점 (RBV)



[유형 자원]

- 물리적 자산, 재무적 자원, 설비
- 특징: 눈에 보이며, 경쟁사가 쉽게 복제 가능 (이질성 낮음)

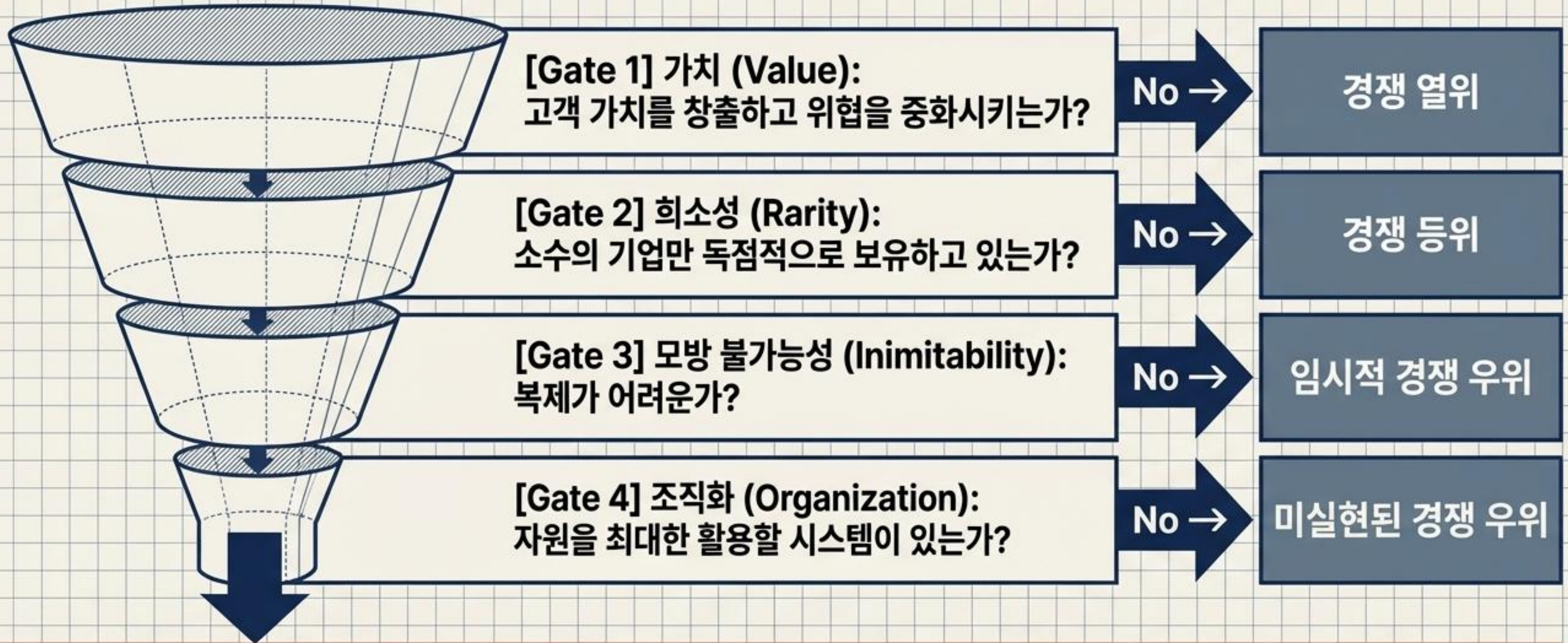
[무형 및 조직 자원]

- 인적 자원: 직원의 암묵지, 노하우, 경험
- 무형 자원: 브랜드, 특허, 기업 평판
- 조직/관계 자원: 기업 문화, 프로세스, 파트너 네트워크
- 특징: 눈에 보이지 않으며, 자원의 고정성과 이질성으로 인해 모방이 매우 어려움 (경쟁 우위의 원천)

RBV 핵심 전제

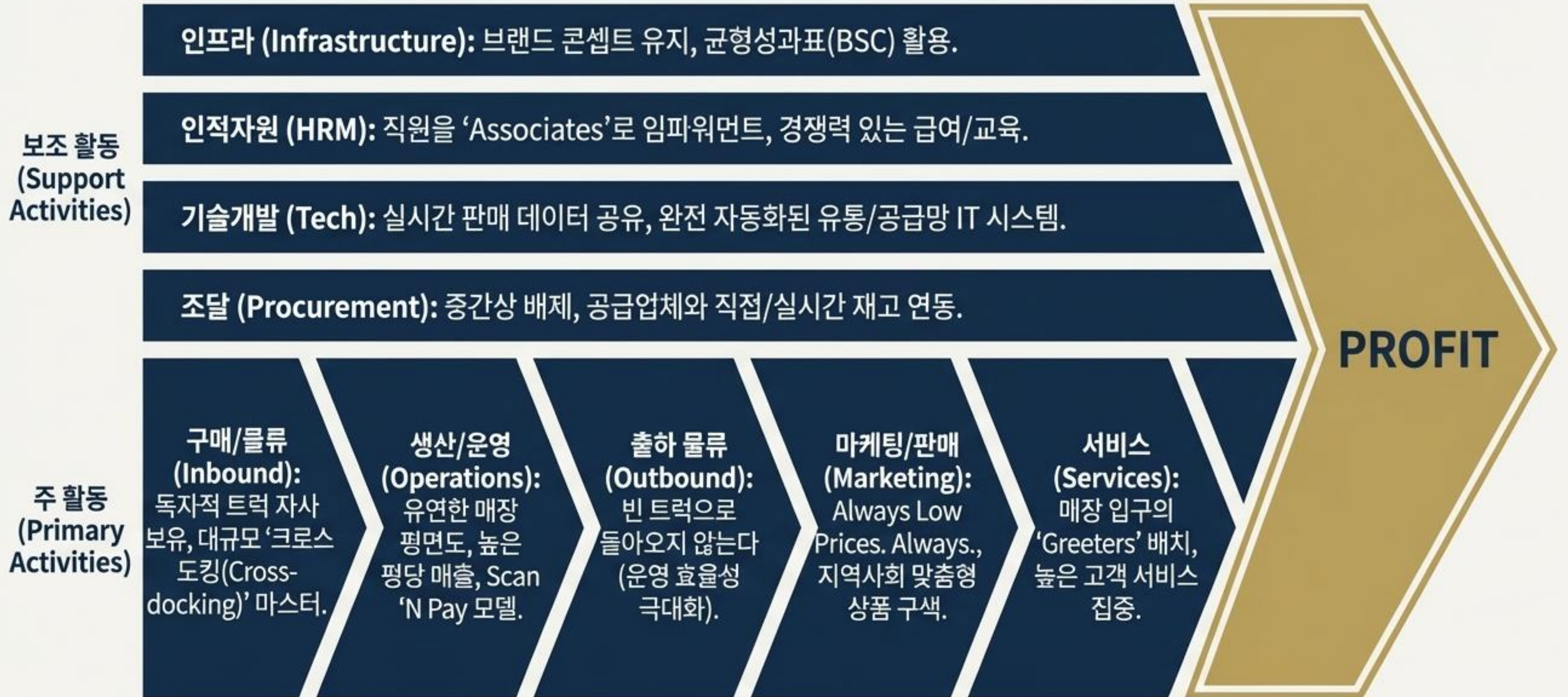
기업의 지속적인 성과 차이는 외부 환경보다 조직 내부에 축적된 '독특하고 모방 불가능한 자원 조합'에서 발생합니다.

경쟁 우위의 검증: VRIO 4단계 의사결정 퍼널



[최종 결과] 4개의 관문을 모두 통과한 자원만이 지속 가능한 경쟁 우위를 완성합니다.

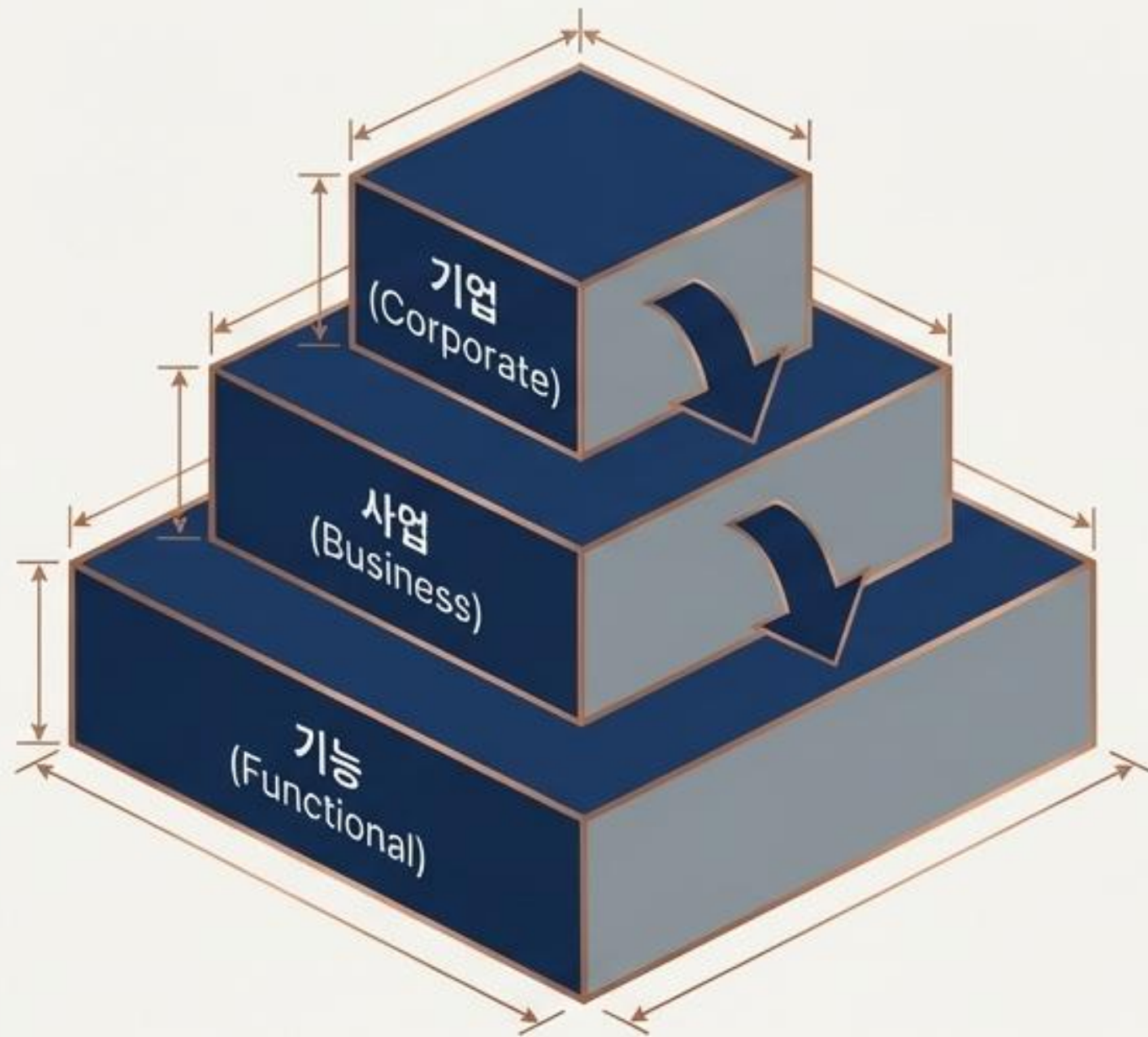
가치 사슬 분석 (Value Chain): Wal-Mart의 운영 해부도



전략적 교차 분석: SWOT 통합 액션 매트릭스

		내부 역량 (Internal Factors)	
		강점 (Strengths)	약점 (Weaknesses)
외부 환경 (External Factors)	기회 (Opportunities)	SO 전략 (공격적 전략) 강점(S) 활용 + 기회(O) 포착. 시장 선점, 신제품 출시, 핵심 역량을 활용한 고성장 시장 진입.	WO 전략 (약점 보완 전략) 약점(W) 보완 + 기회(O) 활용. 전략적 제휴, 핵심 기술 아웃소싱을 통한 빠른 시장 기회 탐색.
	위협 (Threats)	ST 전략 (방어적 전략) 강점(S) 활용 + 위협(T) 대응. 진입 장벽 구축, 기존 강점을 바탕으로 한 제품 다각화 및 위협 회피.	WT 전략 (생존/철수 전략) 약점(W) 축소 + 위협(T) 회피. 사업 구조조정, 비핵심 자산 매각, 비용 절감 및 철수.

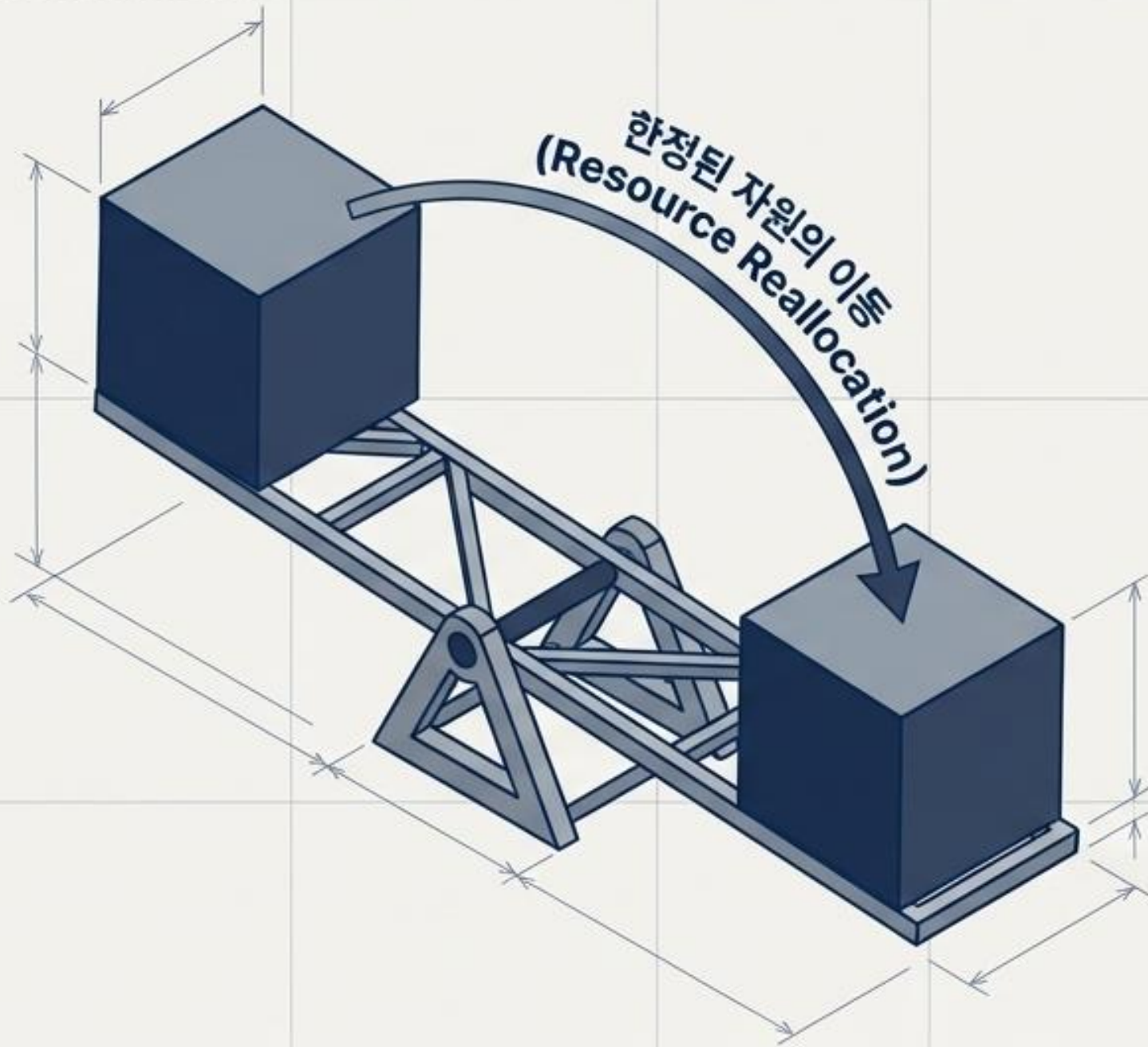
전략의 3계층 아키텍처: 전사적 목표에서 실무적 실행까지의 폭포수(Cascade)



1	기업 수준 (Corporate)	핵심 질문: 어떤 사업을 할 것인가? 초점: 포트폴리오 관리, 다각화, 철수 및 자원 배분. (최고 경영진)
2	사업 수준 (Business)	핵심 질문: 어떻게 경쟁할 것인가? 초점: 원가 우위, 차별화 등 특정 시장 내 경쟁 우위 확보. (사업부장)
3	기능 수준 (Functional)	핵심 질문: 전략을 어떻게 지원할 것인가? 초점: 부서별 운영 효율성 및 가치사슬 극대화. (기능부서장)

1. 기업 수준 전략: 한정된 자원의 과감한 재배치와 포트폴리오 피벗

기업 전략의 본질은 핵심 역량 기반의 투자 우선순위 결정과 한계 사업의 철수입니다.



Case Study Box: LG그룹의 전략적 피벗

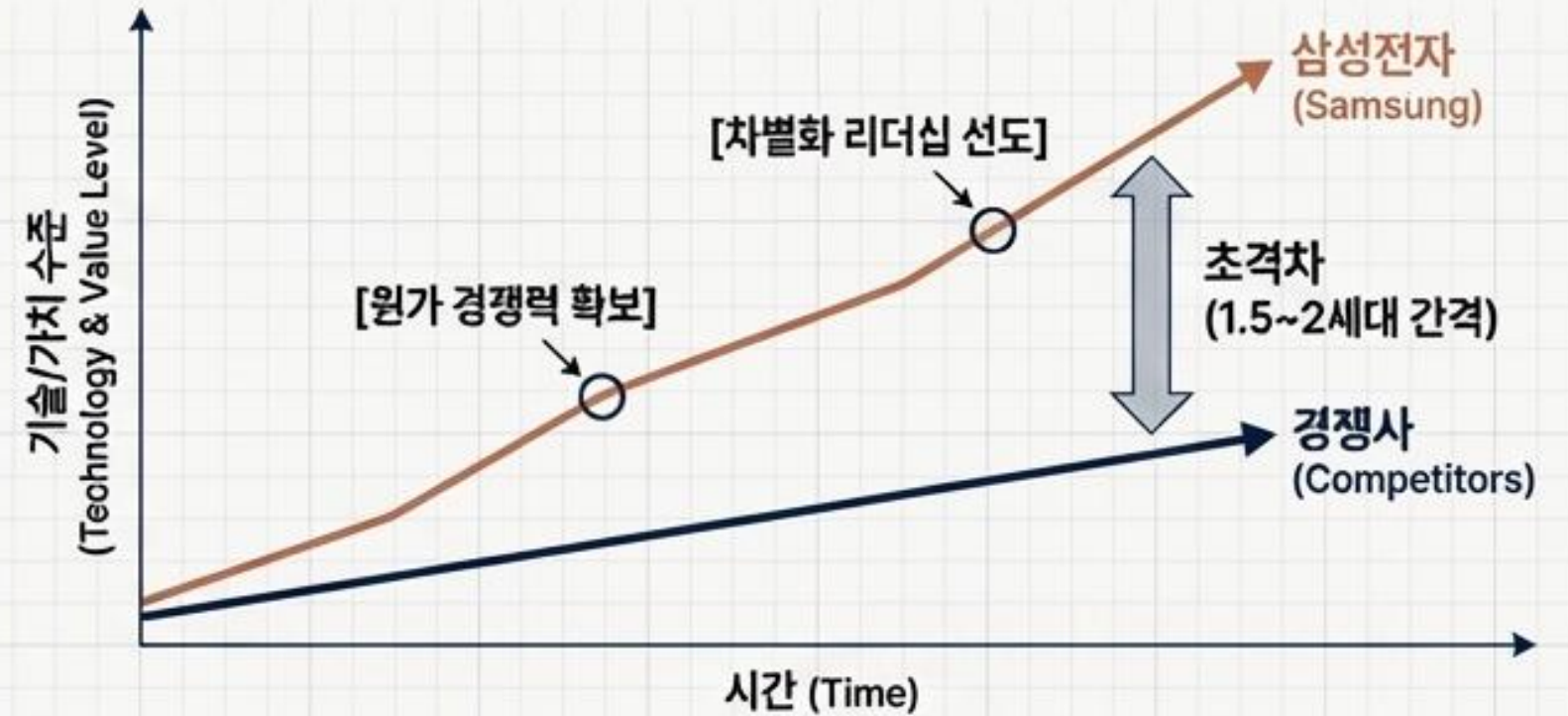
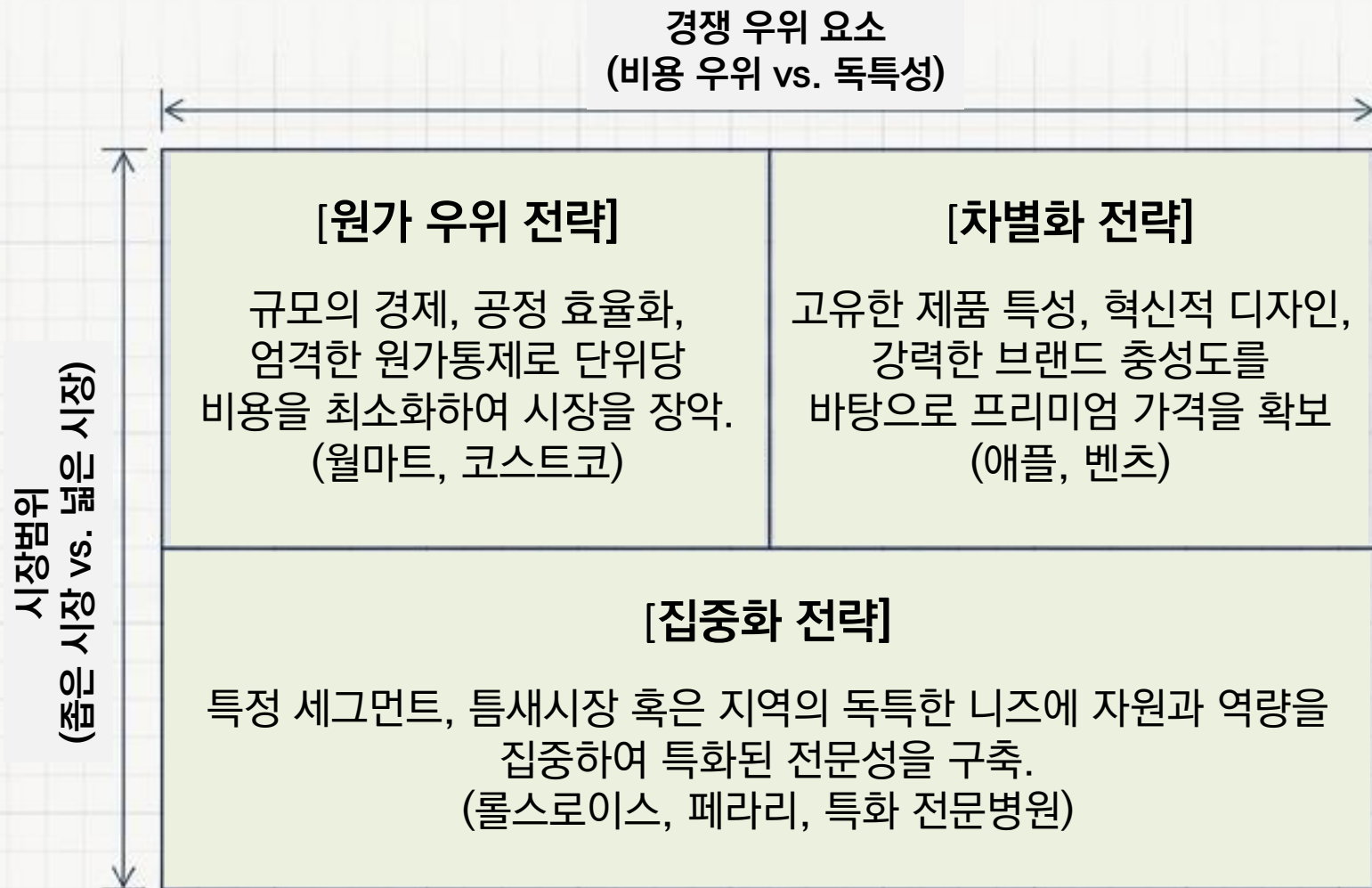
철수 (Divestment)

7년 연속 적자 누적된 스마트폰 사업 과감히 철수 (2021년). 샌드위치 상황 타개 및 자원 회수.

집중 (Concentration) & 성장

폭발적으로 성장하는 미래 모빌리티/전장 사업에 확보된, 된 자원 전면 집중. LG-마그나 합작사 설립을 통한 신성장 동력 확보.

2. 사업 수준 전략: 경쟁 포지셔닝의 선택과 초격차(Super Gap)의 달성



Case Study: 삼성전자 DRAM 초격차

단일 전략의 한계를 넘은 하이브리드 전략. 선제적 대규모 설비투자로 압도적 '원가'를 달성함과 동시에, HBM 등 미세공정 기술 선점을 통해 '차별화'를 동시에 이루어내어 1.5~2세대 기술 격차를 영구적으로 유지.

본원적 전략의 선택:
넓은 시장에서의 '원가 우위' vs '차별화'.
좁은 시장에서의 '집중화'.

3. 기능 수준 전략: 가치 창출을 위한 부서 간 톱니바퀴의 완벽한 동기화

생산 부서

린(Lean) 생산 시스템 전면 도입. 철저한 낭비 제로화 및 재고 최소화.

마케팅 및 재무

화려한 광고 대신 '최저가 보장' 중심의 메시징. 엄격한 예산 통제(ROI 중심).



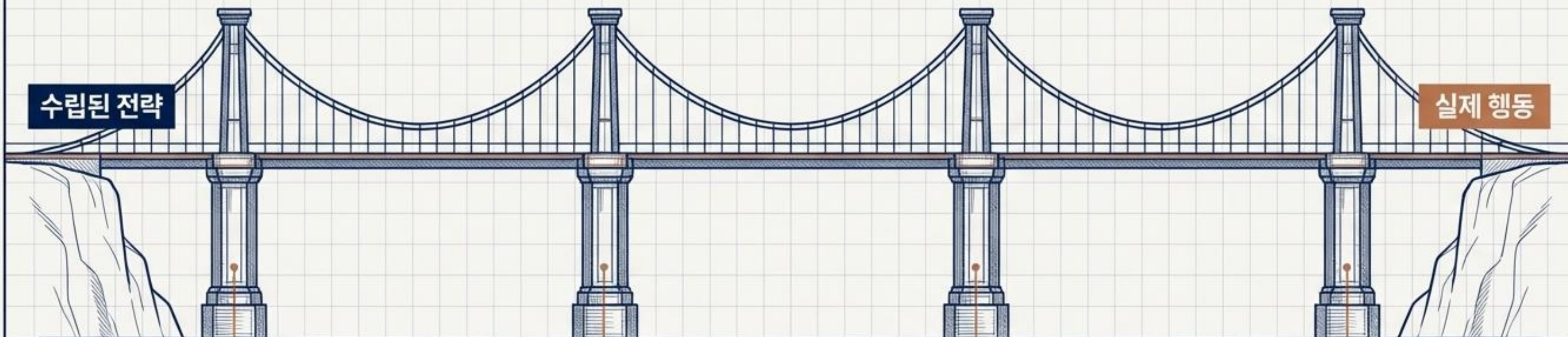
R&D 부서

혁신적 신제품 개발보다는 기존 제품의 '공정 개선' 및 '원가 절감형 설계' 조계에 연구 예산 집중.

HRM 부서

개인 및 팀별 불량률 감소와 생산성 향상 지표에 철저히 기반한 인센티브 체계 가동.

전략 실행의 다리: 계획을 현실로 만드는 4개의 견고한 교각



수립된 전략

실제 행동

[기둥 1] KPI & 자원 배분

명확한 목표와 성과 지표
설정, 예산 책정 및
핵심 인력 배치.

[기둥 2] 조직 구조 (Structure)

전략 변화에 따른 조직
설계, 부서 간 의사소통
체계 구축.

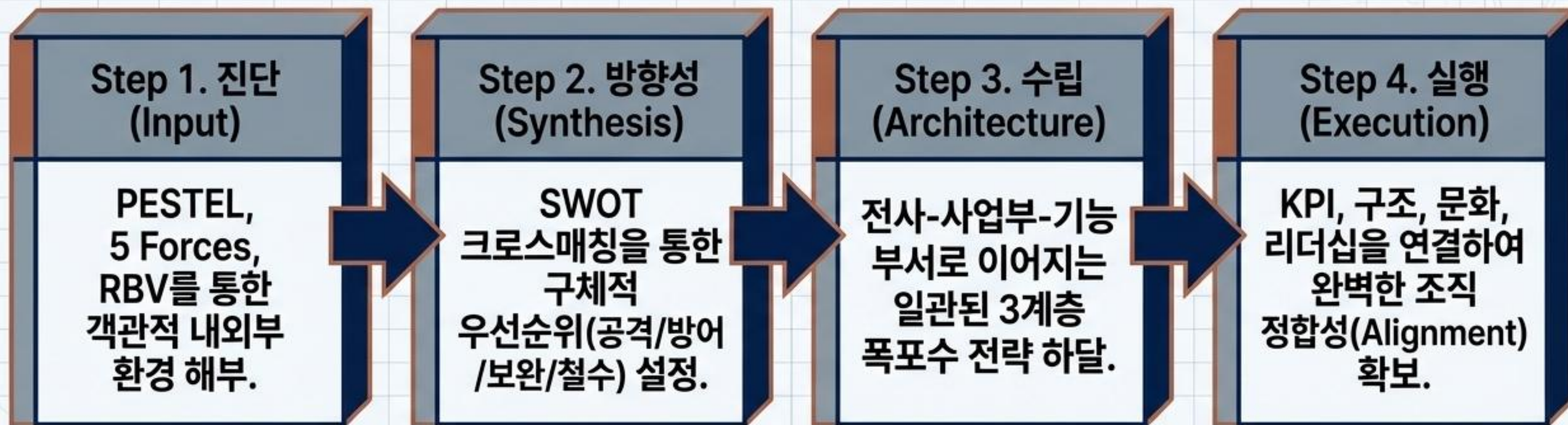
[기둥 3] 조직 문화 (Culture)

실행의 촉진제. 전략
지향적 마인드셋 형성
및 내부 저항 극복.

[기둥 4] 전략적 리더십 (Leadership)

리더의 방향타 역할.
비전 제시 및 지속적인
모니터링과 궤도 수정.

시스템 공학으로서의 전략: 경영 전략 수립 마스터 플로우차트



성공적인 전략은 단편적인 기획서가 아닙니다.
조직 전체가 '지속 가능한 경쟁 우위'라는 단 하나의 마스터플랜을
향해 움직이도록 설계하는 치밀한 시스템 공학입니다.