

# 코로나 19 시대의 경영전략

위덕대학교 김예정교수

# 경영전략이란 무엇인가?

## ○ 로마와 카르타고군 전투적 전략

### ① 전투에서 승리하기 위한 전략

- 대치적 상황에서 기마 군을 불균등하게 반으로 나누어 적을 교란
- 지형에 높은 곳에 있다는 유리한 고지의 장점을 완벽히 이용
- 자원의 효과적 사용을 통해 적을 패배 시키기 위한 계획 수립

### ② 사업영역 확보는 유리한 고지확보, 지속적 경쟁우위는 우세한 군사력 및 화력의 보유

- 조직이 생명력 있는 영속성을 유지하도록 하며, 동시에 변화하는 환경에의 적응을 촉진시키는 기본적인 방향 수립
- 자원의 효과적인 사용을 통해 상대방을 패배 시키기 위한 계획 수립

# 경영전략이란 무엇인가?

○ 희소한 자원 배분과 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있는 주요 의사결정

○ 경영전략의 주된 목적

- 환경적응을 통해서 경쟁적 우위 확보

- 경쟁자와의 상대적인 관점에서 역동적으로 수익성 재고와 조직의 능률화 등 일방 통행 전략은 성립하지 않음

○ 외부환경

- 매력적인 산업영역 확보, 내부 환경으로부터 핵심역량을 발굴하여 지속적인 경쟁우위 확보와 성과 증진

- 자원의 효율적 운영을 통해 적을 섬멸하는 계획 각 기업마다 성공한 조직은 목표를 달성하기 위해 자원을 계획하고 운영

# 경영전략이란 무엇인가?

## ○전통적인 경영전략

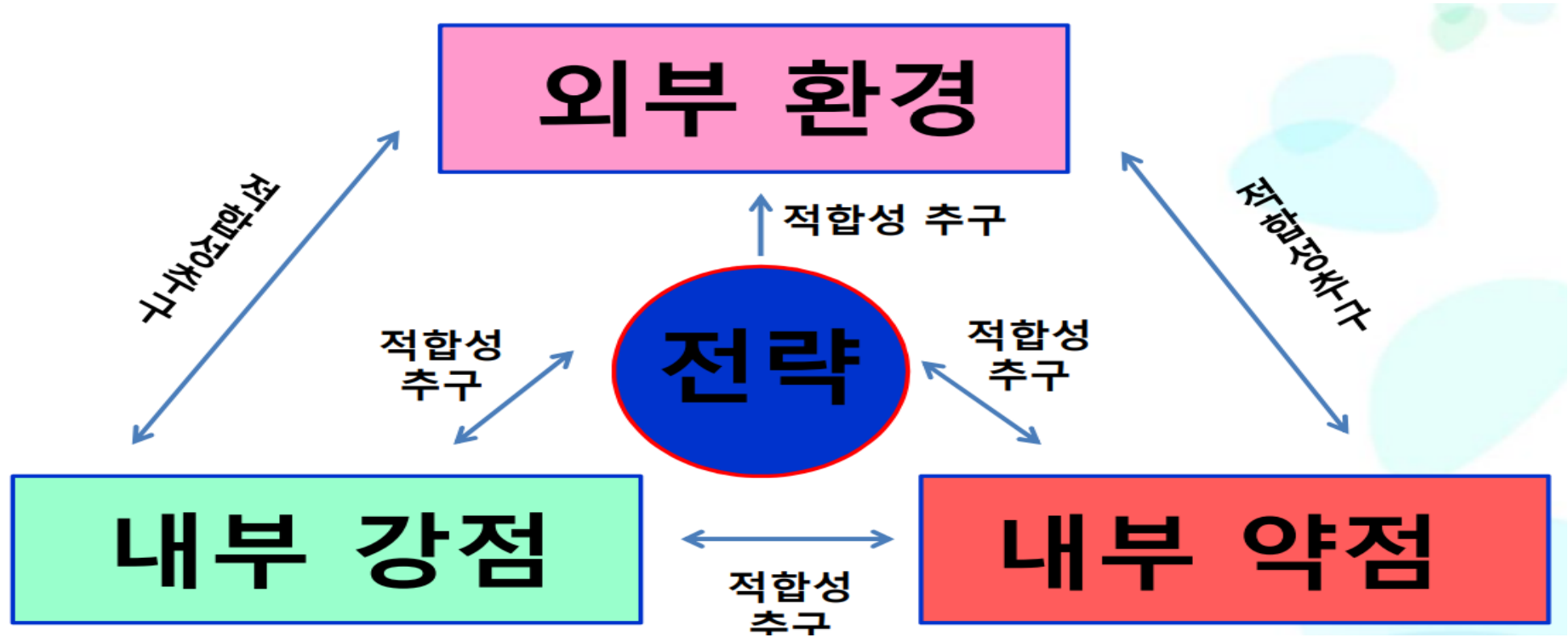
**기업목표설정** : 기업의 존재 이유와 목표에 근거한 전략수립 및 평가

- 외부환경분석 : 정치,경제, 사회, 문화 외 산업구조 및 경쟁사동향, 고객 요구변화에 영향을 미치는지 철저한 준비.
- 내부여건분석 : 기업의 강점과 약점을 찾아내어 경쟁우위 기업의 내부능력 파악(자원의 양적,질적 수준을 평가)
- 전략수립 : 환경이 부여하는 기회를 최대한 활용하여 기업의 강점을 살릴 수 있는 전략을 선택.
- 전략실천 : 실행된 전략과 기존 기업 목표와 전략이 적절 여부를 파악 후 수정해야 하는지 결정.
- 실천결과의 평가 및 통제

- ① 평가 및 통제를 위해 경영자가 부하직원으로부터 명확하고 공정한 피드백을 신속하게 받을 수 있는 시스템이 필요
- ② 외부환경과 내부여건 간의 적합성이 달성될 때 기업의 성과가 높아지고 경쟁우위를 누릴 수 있다

# 경영전략이란 무엇인가?

○전통적인 경영전략



# 경영전략이란 무엇인가?

## ○SWOT분석

구 분		외부 전략적 요소	
		○ 기회요인	T 위험요인
내부 전략적 요소	S 강점요인	<b>SO</b> 내부강점을 기회를 통해 이용하는 전략 (성장위주의 공격적 전략)	<b>ST</b> 내부강점을 통해 위험을 극복하는 전략 (다각화 전략)
	W 약점요인	<b>WO</b> 기회를 활용해 약점을 극복하는 전략 (전략적 제휴,우회전략)	<b>WT</b> 약점과 위험을 동시에 극복하는 전략 (방어적 전략)

# 경영전략이란 무엇인가?

## ○경영전략의 현실

도전적인 목표 설정과 이를 달성하기 위한 내부 역량과 외부 기회를 최대한 활용하고 보다 혁신 목표 달성을 위한 새로운 역량 축적

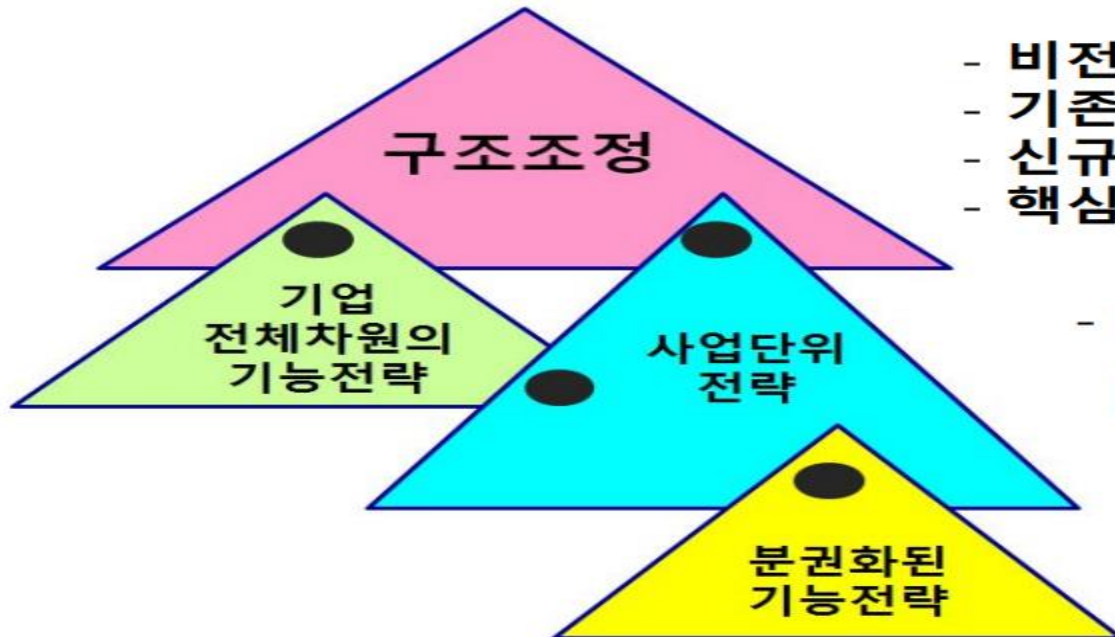


# 경영전략이란 무엇인가?

## ○ 경영전략의 체계

경영전략 체계는 기업전략, 사업단위 전략, 기능별 전략으로 구성되며 하위전략은 상위 전략에 따라 Top-down 구조의 위계전략을 형성

### 기업전략(구조조정 전략)



- 비전 및 목표제시
- 기존사업 선발 육성전략
- 신규사업으로 다각화 전략
- 핵심역량강화 전략, 아웃소싱 전략

- 사업단위별 경쟁전략  
(저원가, 차별화, 집중화)

- 마케팅/ 생산/ R&D/ 인사 등



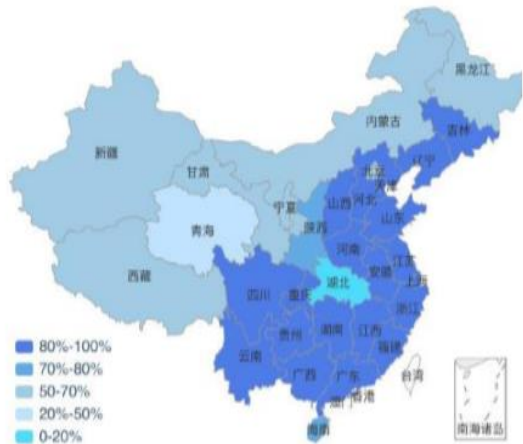
# 포스트 코로나 시대, 달라진 기업 경영 환경과 기업의 전략은?

○ 코로나 19에 따른 경기침체 가능성(한국경제성장률 2.0% 전망, 세계경제성장률 2.4%전망)

-소비심리 급락, 조업중단 장기화로 인한 대규모 해고와 기업부실 문제 등

조업재개 지도 (by Feb 28. 2020)

Resumption ratio of industrial enterprises above designated size



출처: 딜로이트 리서치

Inflation



출처: 딜로이트 리서치

중국의 주요 Trade Channel 및 GDP 감소 시나리오

	Exports % of GDP	Exports to China % of total	% domestic value added in exports	Scenario 1: 10% fall in CN imports	Scenario 2: 20% fall in CN imports
Australia	21.8	34.1	90.0	0.17	0.33
Japan	18.4	19.5	88.6	0.08	0.16
Malaysia	68.8	13.9	63.1	0.15	0.30
Korea	44.0	25.1	67.4	0.19	0.37
Taiwan	53.9	27.9	70.2	0.26	0.53
Vietnam	105.8	15.7	56.4	0.23	0.47

출처: 딜로이트 리서치

최근 딜로이트의 조사에 따르면 중국 조업은 2분기까지도 70%까지밖에 회복되지 않을 전망이다. 글로벌 제조업의 29%를 차지하고 있는 세계 최대 제조국 중국의 생산 정상화가 지연되고 있는 가운데, 전세계 산업의 공급망에도 지장이 생기고 있다.

현대경제연구원은 중국의 경제성장률이 결국 1%p 하락하게 될 경우 한국의 수출증가율은 0.48%~0.8%p 하락할 것으로 예상했으며, Deloitte는 중국 생산 활동 저하로 인해 수입이 20% 감소하는 시나리오 하에서 한국의 GDP가 0.37% 감소할 수 있다고 분석했다.

# 포스트 코로나 시대, 달라진 기업 경영 환경과 기업의 전략은?

## ○ 코로나 19에 따른 산업별 영향

-경제적인 악영향 : 자동차, 백화점, 항공/여행/숙박 등

산업	시나리오			영향 요인				
	단기	조기 안정	장기 지속	이동 제한	중국 생산 중단	공급망 타격	수요 감소/점포 운영제한	운전자산 압박
자동차	H	M	H		X	X	X	
오프라인 유통/백화점	H	M	H	X	X		X	
소비재	N	M	M		X	X	X	
항공/여행/숙박	H	M	H	X	X	X		X
석유화학/에너지	M	N	M	X	X		X	
전자/통신/미디어	M	M	O		X	X	Hardware: - Online: +	
금융	M	N	M	X	X	X	X	

단기: 2020년 1분기까지  
조기 안정화 시나리오: 2020년 2분기까지 영향 후 종식되는 경우  
장기 지속 시나리오: 2020년 2분기 이상 영향이 지속되는 경우

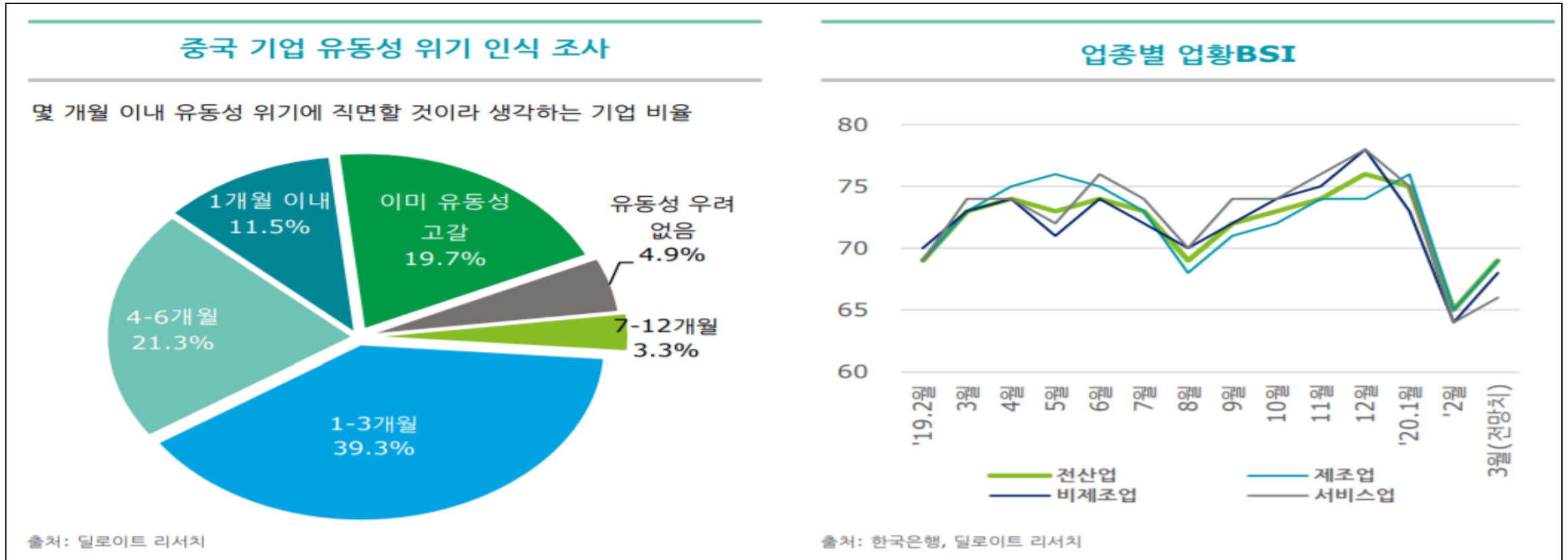
출처: 딜로이트 리서치

H 막대한 영향     
 N 중립적 또는 적은 영향  
M 초반 영향을 받지만 이후 회복세     
 O 높은 수요/기회

# 포스트 코로나 시대, 달라진 기업 경영 환경과 기업의 전략은?

## ○ 코로나 19에 따른 기업활동의 영향

- 기업 실적악화와 각 정부 공동 경기부양책의 효과가 제한적일 것으로 예측 ⇒ 위기 후 V자 회복 불가능 예측
- 공급·수요 동시 충격으로 통화·재정 정책 불능으로 기업 실적의 침체(earnings recession) 예측



# 포스트 코로나 시대, 달라진 기업 경영 환경과 기업의 전략은?

## ○ 글로벌 컨설팅업체 알릭스파트너스의 '비즈니스 리커버리 3대 전략' 보고서

### ① 안전경영(Safe Operations)

- 회사의 방역 및 소독 등의 조치 필요
- 재택근무를 포함한 언택트 근무로 전환
- 언택트 마케팅(Untact marketing)강조

### ② 지속가능한 재정 유지(Sustainable Financials)

- 기업의 사업 연속성을 위해 현금자원의 확보 및 유지

### ③ 법규 준수 및 분쟁 해결

- 손실을 만회하기 위해 보험, 정부지원, 계약상 청구권 검토
- 동일한 위기 상황에서도 기업들이 대응방식에 따라 위기가 종식된 후 기업들의 모습이 생존과 소멸



☞ 현명하고 신속한 위기 대처 위해 비즈니스 탄력성 및 유연성이 확보

# 포스트 코로나 시대, 달라진 기업 경영 환경과 기업의 전략은?

## ① 디지털 환경으로 전환

- 예로 현대자동차는 오프라인으로 이뤄졌던 신차 발표회를 올해에는 온라인 중계로 대체
- SK하이닉스, LG그룹, 한화그룹, LS그룹 등 국내 대기업들은 AI, 빅데이터 분야의 전문 인력 채용을 강화하며 IT 시스템의 클라우드 전환, 주요 소프트웨어 표준화, 스마트 공장 구축 등 디지털 기반의 인프라를 확대하고, 조직 문화를 설계하는 데 집중

## ② GVC (Global Value Chain) 다변화로 위험 요소 분산

- 생산 비용을 절감하고, 효율성과 시장 접근성을 높이기 위해 원자재·중간재 생산과 완제품 가공·조립 등을 여러 국가에 분산시키는 생산 체제
- 공급망 다변화, 기업 간 협력 강화, 공급망 내 네트워크의 민첩성 확보, 첨단기술에 대한 투자
- GVC를 한 곳에 집중하는 것이 아니라 복수화하여 대체 공급원을 확보하는 방식으로 수급 안전성을 확보  
예) 삼성전자는 중국의 휴대폰과 PC 공장의 생산을 중단하고, 중국보다 노동 비용이 저렴한 국가로 공장을 이전

## ③ 이커머스 시장에서 D2C(Direct to Consume)의 도약

- 기업이 자체 온라인몰을 만들어 제품을 판매하는 유통 방식
- 예) 나이키는 아마존에서의 판매를 중지하고 자체 온라인몰을 통해 고객과의 직접적인 관계를 형성  
⇒ 디지털 채널 매출이 전년 대비 82% 증가하고, 매출은 전년 대비 1% 감소를 기록

## ④ ESG 경영, 지속가능한 기업이 되기 위한 전략

- Environment(환경), Social(사회), Governance(지배구조)
- 포스트 코로나 시대에는 재무 외에도 환경, 사회 분야에 책임감을 갖고 기업 활동을 영위
- 현대자동차의 클린 모빌리티, LG전자의 탄소중립 2030 선언 등

마치며.....

## 젊다는 것은?



내 삶의 에너지로 무엇이든 해낼수 있는 기회와 시간이 있다는 것!!

<사는동안 한번이상 담금질을 해야!!>