

特輯

기업경쟁우위 분석의 개념적 모형개발

이국철* · 전성현*

ABSTRACTS

This paper presents a model for analyzing a firm's competitive position. The model utilizes M. Porter's Value Chain concept and develops a framework for analyzing a firm's cost structure and identifying the sources of a firm's competitive advantage. The paper first discusses the nature of a firm's competitive advantage and identifies different types of competitive advantage a firm can pursue. The paper then introduces the concepts of cost driver and its linkage as a new way of examining organizations, and develops a model for analyzing a firm's competitive advantage. Next, it illustrates detailed procedures of the model by applying it into a real world organization, and draws some strategic implications for the organization. Finally, the paper discusses the limitations of the research and suggest future related research.

1. 서 론

최근 국내기업의 경영 여건은 원화절상, 노사 분규, 저속성장 등으로 대표되는 심각한 변화의 국면을 맞이하고 있다. 이러한 경영 여건의 변화 속에서 기업이 지속적으로 성장, 발전해 나가기 위해서는 시장에서의 경쟁우위(Competitive

Advantage) 확보가 경영의 필수적 과제로 대두되고 있다.

기업의 경쟁우위는 근본적으로 한 기업이 경쟁관계에 있는 다른 기업들에 대해 상대적 우위를 차지할 경우에 발생한다. 경쟁우위 확보는 기업이 가지고 있는, 또 가질수 있는 상대적 우위의 원천을 파악하고 그를 효율적으로 관리하는

* 국민대학교 정보관리학과

데서 출발한다고 볼수 있다. 그러나, 이러한 상대적 우위는 정태적이라기 보다는 동태적인 성격을 띄고 있으며, 특정분야에 고정되어 있기 보다는 기업활동 전반에 걸쳐 다양한 형태로 나타나고 있어 그 원천(sources)을 정확히 파악한다는 것은 결코 쉽지 않다.

본 논문은 기업 경쟁우위 분석의 새로운 개념적 모형을 제시함을 그 목적으로 한다. 제시된 모형은 Porter의 가치사슬 모형(Value Chain Model)에 이론적 근거를 두고 있으며, 기업을 일련의 가치창출 활동의 집합으로 인식하고 기업 경쟁우위의 원천을 이러한 가치창출 활동에 투입되는 원가를 효과적으로 관리하는 업무수행 과정에서 찾고 있다.

구체적으로, 본 모형은 모든 가치창출 활동의 원가를 구조적으로 결정하는 인자를 파악하고 인자간의 연계를 분석하여, 이로부터 기업 경쟁우위의 확보를 위해 전략적으로 집중 관리해야 하는 원가관리의 전략적 단위를 도출해 내는 과정을 제시하고 있다. 따라서 제시된 모형은 BCG의 PPM 모형, GE-Mckinsey 모형, PIMS 모형 등 주로 기업의 경쟁환경 분석에 치중하고 있는 기존의 모형과는 성격을 달리하고 있다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 제 2절에서는 기업 경쟁우위를 경쟁우위의 원천 및 경쟁전략의 관점에서 논의하고, 경쟁우위의 제 유형을 파악한다. 제 3절에서는 기업 경쟁우위 분석대상으로서의 조직을 이해하는데 필요한 조직의 개념적 모형을 개발해 낸다. 제 4절에서는 가치활동의 구조 및 원가행태를 파악하는데 필요한 개념적 틀에 관하여 논의한다. 제 5절에서는 기업 경쟁우위의 원천파악을 위한 절차를 제시한다. 제 6절에서는 제시된 경쟁우위 분석모형을 실제 기업에 도입해 보고, 실무적용 가능성을 타진한다. 끝

으로 제 7절에서는 결론 및 향후 연구과제에 대하여 논의한다.

2. 기업 경쟁우위의 유형

근본적으로 기업의 경쟁우위란 어떠한 기업활동으로부터 경쟁우위의 원천이 발생될 수 있는가에 따라, 또한 어떠한 경쟁전략이 경쟁우위 확보를 위해 사용되는가에 따라 그 형태를 달리한다. 표 1은 기업 경쟁우위를 “경쟁우위의 원천” 및 “경쟁전략”의 차원에서 크게 4가지 유형으로 분류하고 있다.

기업 경쟁우위의 원천은 표 1과 같이 기업 외적요인과 기업 내적요인으로 구분되어 파악될 수 있다. 기업 외적요인이란 기업 외부의 모든 세력과의 관계 즉, 정부나 경쟁기업 등과의 관계로부터 경쟁우위의 원천을 찾고자 하는 경우이며, 기업 내적요인이란 기업 내부에서 진행되는 자원변환 과정과 관련되어 요구되는 기업 내적 업무활동으로부터 경쟁우위의 원천을 찾고자 하는 경우이다. 반면, 기업 경쟁전략은 경쟁우위 확보의 실행수단 및 달성방법을 나타낸다. 이는 표 1에서 볼때, 크게 원가주도 전략(Cost Leadership)과 차별화 전략(Differentiation)으로 구분된다. 전자는 기업이 경쟁기업과 비교해

표 1. 기업 경쟁우위의 유형

		경쟁전략	
		원가주도전략	차별화 전략
경쟁우위 원천	기업내부	(유형 1)	(유형 2)
	기업외부	(유형 3)	(유형 4)

서 보다 낮은 원가의 제품을 생산함으로써 경쟁우위를 점하고자 하는 경우이며, 후자는 경쟁기업과 구별되는 특성을 가진 제품 및 서비스를 제공함으로써 경쟁우위를 확보하고자 하는 경우이다.

기업이 추구하는 경쟁우위 유형의 파악은 구체적인 경쟁우위 확보 방안을 모색함에 있어 매우 중요한 지침을 제공한다. 이는 경쟁우위의 유형에 따라 그 확보 방안이 크게 달라질 수 있기 때문이다. 예로서, 기업 내적원천의 원가절감을 통한 경쟁우위 확보(유형 1)와 기업 외적원천의 차별화를 통한 경쟁우위 확보(유형 4)를 그 추진 방법의 차원에서 비교해 보면, 전자에 있어서는 전체 기업활동의 효율적 수행 및 관리가 경쟁우위 확보의 주요 과제로 등장하는데 반하여 후자에 있어서는 신제품 및 서비스 개발 등이 보다 중요하게 될 것이다.

본 연구는 경쟁우위의 제 유형중 표 1의 유형 1, 즉 기업 내적활동의 효율적 관리로서 원가절감을 달성하고 이로부터 경쟁우위를 확보하고자 하는 기업에 대한 경쟁우위 분석의 개념적 모형을 제시하고자 한다. 제시된 모형은 분석의 기초가 되는 조직모형의 입장에서, 원가구조의 입장에서, 또 경쟁우위 원천 파악의 입장에서 각각 논의될 예정이다.

3. 기업 경쟁우위 분석과 조직모형

기업 내적활동의 원가절감을 통한 경쟁우위 확보는 기업 내부의 업무활동에서 경쟁우위 원천을 파악하고, 그 원천을 효율적으로 관리하는 데서 출발한다. 경영자의 입장에서 경쟁우위의 원천을 파악하기 위한 선결과제는 기업조직을 경쟁우위 분석의 대상이라는 관점에서 정확히

이해하는 것이다.

경쟁우위 분석대상으로서의 조직의 기능에 대한 이해의 필요성은 주로 “경쟁우위”라는 개념이 내포하는 분석단위의 총체성에 기인한다. 경쟁우위의 총체성이란 한 기업의 경쟁우위가 단순한 특정 기업활동에서의 우위를 뜻하는 것이 아니라, 기업 전체활동 및 그들간의 연계로부터 발생되는 총체적 우위임을 의미한다. 이러한 경쟁우위의 총체성은 곧 기업조직의 총체성에서 비롯된다. 즉, 기업내의 각 활동들은 각각 독립된 것이 아니라 하나의 시스템으로서 서로 밀접하게 연결되어 있으며, 하나의 활동변화는 그와 연결된 다른 활동에서의 변화를 유발시킨다.

한 예로 제조업체에 있어서의 원자재 구매활동과 품질관리 활동을 생각해보자. 한 기업의 품질관리는 공정에 투입되는 원자재의 질에 따라 영향을 받게 된다. 즉, 보다 양질의 원자재 사용은 구매비용을 증대시키기는 하나 품질관리의 비용을 상대적으로 저하시키는 반면에, 저질의 원자재 사용은 구매비용의 감소와 품질관리 비용의 증대를 가져온다. 이와 같이 기업의 경쟁우위란 단순한 구매활동에서의 우위, 혹은 품질관리 활동에서의 우위만으로 파악될 수 없으며, 관련 활동들의 연계를 감안하여 총체적으로 파악되어야 한다. 따라서 기업 경쟁우위의 분석은 조직을 구성하는 활동 및 그들간의 연계에 대한 정확한 이해를 요구하게 된다.

경쟁우위 분석의 대상으로서의 조직을 이해하기 위해서는 조직을 분석하는 개념적 틀, 즉 조직모형의 구축이 요구된다. 이러한 조직모형은 적어도 다음 세가지 요건을 충족시켜야 한다. 첫째는, 위에서 논의된 총체적인 시스템 관점에서의 조직을 설명할 수 있어야 한다. 즉, 조직은 서로 밀접하게 연결된 제 구성요소의 집합으로 파악되어야 하고 각 구성요소 및 요소들간의 복

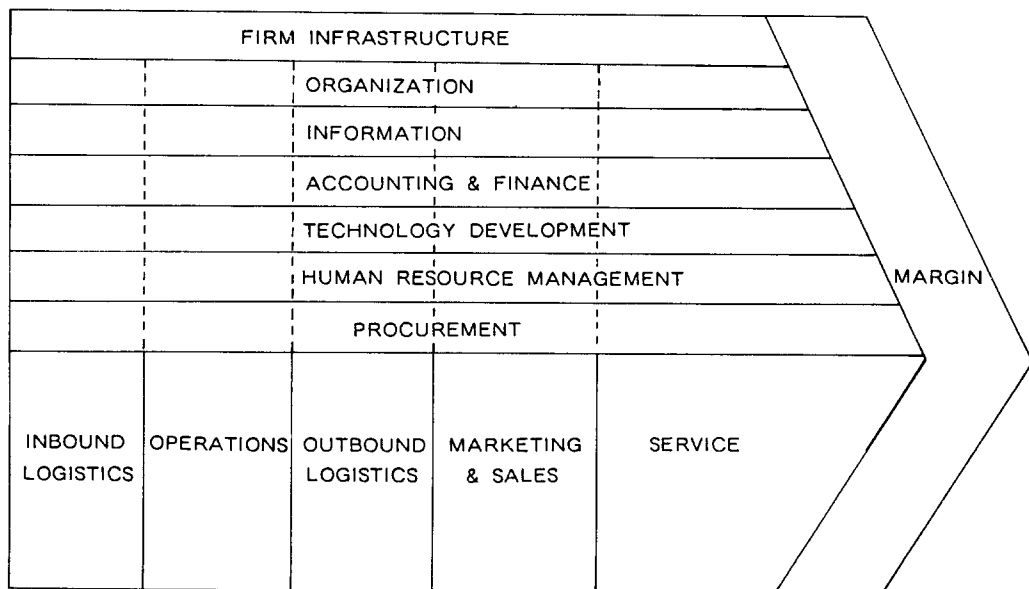
합적인 연관성이 설명될 수 있어야 한다. 둘째는, 조직 구성요소 및 그들간의 관계가 기업 경쟁우위에 어떻게 기여하는가를 설명할 수 있어야 한다. 셋째는, 조직모형은 가능한 한 보편적인 것이어야 한다. 즉, 조직모형은 기업의 구조, 규모, 생산제품 등에 구애받음 없이 모든 기업에 공통적으로 적용될 수 있는 것이어야 한다. 그 이유는 기업 경쟁우위란 상대적 개념으로서 서로 상이한 특성을 갖고 있는 많은 기업들이 비교, 분석대상이 될 수 있기 때문이다.

Porter의 가치사슬 모형은 위의 세가지 요건을 비교적 잘 만족시키는 조직모형이라 할 수 있다. Porter에 따르면 기업은 가치창출을 목표로 하는 존재(객체)이며, 일련의 가치창출 활동의 집합으로 구성되어 있다. 여기서 가치(Value)라 함은 구매자가 기꺼이 지불하고자 하는 경제적 댓가를 의미한다.

Porter에 의하면 가치활동(Value Acti-

vity)은 “물리적, 경제적, 기술적으로 구분 가능한 활동으로 기업 원가구조의 상당 부분을 점하며 기업의 가치창출에 기여하는 최소 활동단위”로 정의되며, 크게 본원적 활동과 지원활동으로 분류되고 있다. 본원적 활동은 다시 원자재 입고(Inbound Logistics), 조업(Operations), 제품출고(Outbound Logistics), 마케팅 및 판매(Marketing & Sales), 서비스(Service) 등 기업의 가치활동에 직접적으로 기여하는 제 활동영역으로 나누어지며, 지원활동 영역은 구매(Procurement), 기술개발(Technology Development), 인력 관리(Human Resource Management), 조직관리(Organization) 등 본원적 활동의 원활한 수행을 지원하는 활동영역으로 나누어진다. 이러한 가치활동들은 서로 밀접히 연결되어 표 2와 같은 하나의 사슬구조를 이루고 있다.

표 2. 가치사슬의 구조



한편, 한 기업의 가치사슬은 표 3과 같이 공급자 및 수요자의 가치사슬과 연결되어 더 넓은 의미의 가치사슬을 구축하고 있다. 즉, 한 기업의 구매활동은 공급자의 판매활동과, 판매활동은 수요자의 구매활동과 연결되어 산업 전체의 부가가치 창출에 기여하고 있다. Porter는 이를 산업의 가치체계(Value System)라 부르고 있다.

Porter의 가치사슬 모형은 기업의 총체적인 시스템 차원에서 경쟁우위 분석의 개념적인 틀을 제시했다는데 의의가 있다. 그러나 Porter의 모형은 가치활동의 구분이 기업의 주요기능별 업무구분(즉 Value Activity Class 정도임)에 그치고 있으며, 상세한 가치활동으로의 도출방법이 제시되어 있지 않다는 점이 실무 적용상의 한계로 지적되고 있다. 예를 들면 생산이라는 가치활동군은 생산계획 및 통제, 생산, 품질관리, 공정관리 등의 가치활동으로 구분이 가능하나 이와 같이 보다 세분된 가치활동 분류에 관한 방법론 제시가 결여되어 있다. 다만, 가치사슬 모형은 가치창출에 기여하는 단위활동들간의 관계로부터 경쟁우위를 파악하고자 했다는 점에서 기업 경쟁우위 분석에 유용하므로, Porter의 개념적 틀이 본 연구의 이론적 근거로서 사용되

었다.

4. 원가결정 인자와 인자관계의 파악

앞서 논의된 가치사슬 모형은 기업 경쟁우위 분석에 필요한 기본조직 모형을 제공하고 있다. 이러한 모형을 근거로 원가주도 전략을 추구하는 기업의 경쟁우위를 분석하기 위해서는 각 가치활동의 수행에 투입되는 원가에 대한 정확한 분석이 요구된다.

Porter는 각 가치활동의 원가를 구조적 원가결정 인자라는 개념을 사용하여 파악할 것을 주장하고 있다. 구조적 원가결정 인자(Cost Driver)란 하나의 가치활동의 수행에 투입된 제 원가요소의 크기와 그들간의 관계를 구조적으로 결정해 주는 인자를 의미한다.

Porter는 일반적 원가결정 인자(Generic Cost Driver)로 표 4에 나타난 10가지 요인을 들고 있다.

여기서 주의할 점은, 구조적 원가결정 인자는 회계학적 의미의 원가요소와 개념적으로 구별된다는 것이다. 예를 들면, “구매”란 가치활동의 원가요소로서 구매물자의 원재료비, 수송비, 계

표 3. 산업의 가치체계

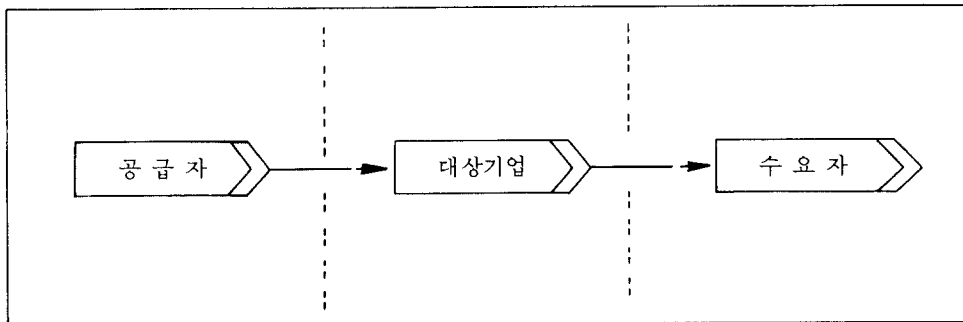


표 4. 일반적(generic) 원가 결정인자

· Economy of Scale	· Timing	· Location
· Learning & Spillovers	· Capacity Utilization	· Linkage
· Interrelationships	· Integration	· Policies
· Institutional Factors		

약체결비가 있다고 가정하자. 이러한 구매원가를 구성하는 요소들은 보다 근원적 요인들에 의해 결정된다. 즉, 그림 1에서 나타난 바와 같이 원재료비라는 원가요소는 구매량, 구매시장 동향, 구매시점 등에 의해 결정되며, 수송비는 구매선의 위치에 의해, 계약체결비는 구매선과의 관계에 의해 결정된다 할 수 있다. 이러한 구조적 원가결정 인자의 개념은 회계학적 원가요소를 사용하는 것보다 가치활동 원가의 구조 및 형태에 대한 근원적 이해를 가능케 한다. 또한 기업경영의 제반의사 결정(예를 들면, 구매선의 선택) 결과가 원가구조의 변화에 미치는 영향 및 효과를 분석하는데 유용한 수단이 되기도 한다.

각 가치활동과 관련된 구조적 원가결정 인자는 그 자체로서도 중요한 개념이 되기는 하나, 보다 중요한 것은 구조적 원가결정 인자들은 각

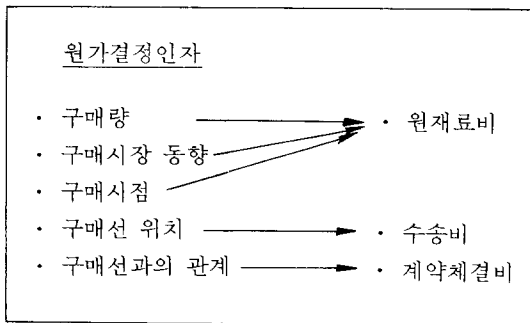


그림 1. “구매”에 관한 원가결정 인자와 원가 요소간의 관계

각 독립된 형태로 존재하는 것이 아니라 서로 유기적으로 연결되어 있다는 점이다. 따라서 가치활동의 원가를 최소화 하기 위해서 원가결정 인자들을 개별적으로 관리하기 보다는 그들간의 연계를 파악하고 서로 관련된 인자들을 종합적으로 관리하는 것이 요구된다.

조직이론에서 사용되는 Influence diagram 과 System Dynamics 의 Cause-Effect Diagram 작성원리에 근거하여 원가결정 인자들 사이의 관계를 분류해 보면, 크게 다음의 3가지 유형으로 나누어 볼수 있다.

1) Causal($A \rightarrow B$): A 가 B를 유발하는 형태

2) Coordination($A \overset{\oplus}{\leftrightarrow} B$): A, B가 같은 방향으로의 상호변화를 유발하는 상태. 즉 A의 증가는 B의 증가를 가져온다.

3) Trade-off($A \overset{\ominus}{\leftrightarrow} B$): A, B가 서로 반대방향으로의 상호변화를 유발하는 형태. 즉 A의 증가는 B의 감소를 가져온다.

위와 같은 관계유형을 이용하여 “구매”라는 가치활동의 구조적 원가결정 인자간의 관계를 예시해 보면 그림 2와 같다.

그림 2의 인자관계도는 구조적 원가결정 인자들간의 관계를 총체적으로 나타내고 있으며, 원가주도 전략을 추진하는 기업이 구매활동을 수행함에 있어 종합적으로 관리해야 할 원가관리 대상의 근거를 제공하고 있다.

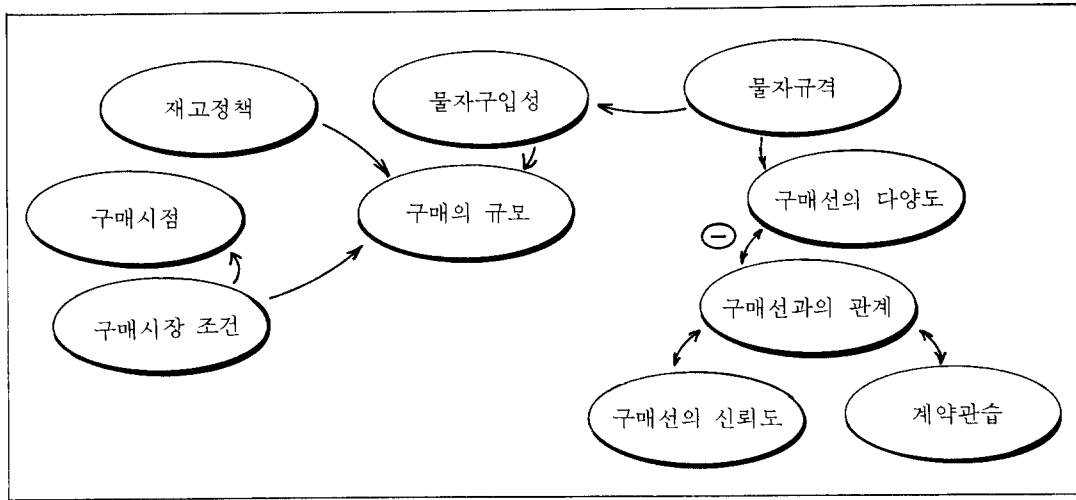


그림 2. 인자관계도의 예시

5. 기업 경쟁우위의 원천파악

기업 경쟁우위의 원천은 앞절에서 논의된 원가결정 인자 및 인자들간의 관계로부터 파악될 수 있다. 이는 소위 인자관계군 및 전략적 원가관리 단위를 도출해냄으로써 이루어진다.

인자관계군이란 서로 밀접한 관계를 맺고 있는 원가결정 인자들의 집합을 의미하며, 이는 그림 3과 같은 몇개의 형태학적 기본 패턴과 그들의 조합으로부터 결정된다. 이러한 패턴은 그래프 이론(Graph Theory) 등에 이론적 근거를 두고 있다. 또한 전략적 원가관리 단위란 위에서 파악된 인자관계군 중에서 기업의 경쟁우위 확보 및 유지를 위해 전략적으로 중요한 의미를 지니고 있어 기업이 중점 관리해야 할 필요가 있는 인자관계군을 의미한다.

전략적 원가관리 단위의 파악은 각 인자관계군의 중요도 및 전략적 가치를 고려하여 기업이 현재 추진하고 있는 경쟁우위 전략 및 대내외적

여건 개선에 가장 기여도가 높으리라 예상되는 인자관계군을 추출해냄으로써 이루어진다. 여기서 인자관계군의 중요도는 다음과 같은 기준을 적용한 함수치(예: 가중 평균치)로서 측정될 수 있다.

- 1) 인자관계군을 구성하는 각 인자의 중요성: 이는 각 인자에 들어가는 화살표의 수(Fan-in)와 나오는 화살표의 수(Fan-out)의 합으로 계산된다.
- 2) 인자관계군의 길이(Length): 이는 각 인자관계군에서의 최장 경로(Longest Path)의 길이로 계산된다.
- 3) 인자관계간 경계의 수(Boundary Spanning): 이는 각 인자관계군이 몇개의 다른 가치활동 영역군에 있는 인자를 포함하고 있나로부터 계산된다.

이는 각 인자관계군이 몇개의 다른 가치활동 영역군에 있는 인자를 포함하고 있나로부터 계산된다.

위의 세가지 기준을 사용할 경우, 인자관계군

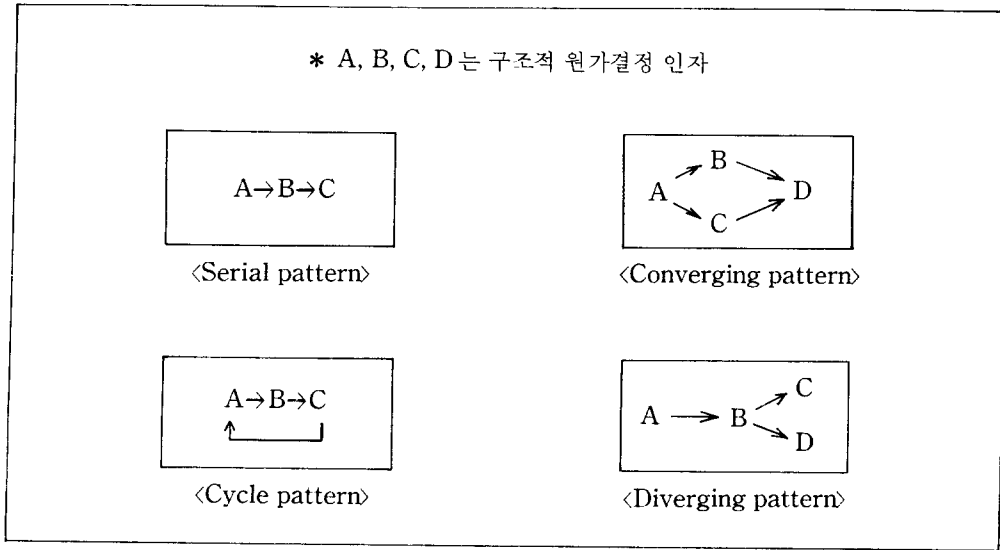


그림 3. 인자관계군의 형태학적 기본 패턴

의 중요도는 다음과 같은 함수형태로 표현될 수 있다(* 함수의 구체적인 형태 및 가중치에 대해서는 현재 연구가 진행중임을 밝혀둔다).

인자관계군의 중요도

= f(인자관계군의 영역, 인자관계군의 길이, 구성인자의 중요도의 합)

한편, 인자관계군에 대한 전략적 가치분석은 각 인자관계군이 어떠한 내용의 전략적 가치창

출에 기여하는가를 파악하는 데서 출발한다.

전략적 가치의 일반적 유형은 표 5에 나타난 것들을 들 수 있겠다.

결국 인자관계군의 중요도 및 전략적 가치분석으로부터 도출된 전략적 원가관리 단위는 그 자체로서 기업 경쟁우위의 원천이 된다. 그러나 이들 원가관리 단위는 현재 효과적으로 관리되고 있는 것과 그렇지 못한 것이 있을 수 있다. 따라서 경쟁우위 원천의 파악을 위해서는 후자의 경우, 즉 전략적 중요성에도 불구하고 현재 관리

표 5. 전략적 가치의 유형

대외적 가치	대내적 가치
<ul style="list-style-type: none"> • 공급자 교섭력 감소 • 구매자 교섭력 감소 • 새로운 진입자 출현방지 • 대체품 출현방지 • 경쟁자 영향력 감소 	<ul style="list-style-type: none"> • 직접비 감소 • 간접비 감소 • 제품의 질 향상 • 서비스 향상 • 판매가 증대 • 판매수량 증대

가 미흡한 원가관리 단위의 파악이 필요하다. 이를 위하여 각 원가관리 단위와 현재 기업이 수행하고 있는 가치활동들간의 연결이 필요하다. 이는 다음 절의 사례연구에서 논의될 예정이다.

부합되는 요소들을 도출하고 그들을 일관성있게 가치활동의 형태로 전환하고자 노력하였으며, 결과로서 표 6과 같이 총 68개의 가치활동이 파악되었다.

6. 사례를 통한 기업 경쟁우위 분석 모형

본 절에서는 앞절에서 소개된 “기업 경쟁우위 분석모형”을 실제 기업에 적용한 사례를 예시하고자 한다. 본 연구에서 제시된 경쟁우위 분석모형을 실제 기업에 적용하기 위해서는 기업내 관련업무 종사자들과의 심층 인터뷰 등을 통한 광범위한 1차 자료수집이 요구된다. 그러나 본 연구는 연구의 범위설정 및 연구 소요기간의 한계로 인해 대부분의 1차 자료수집 과정이 생략되었으며 대상 기업체의 기존 연구보고서에 나타난 2차 자료를 바탕으로 한 것임을 지적해 둔다.

본 사례연구의 대상인 A사는 국내의 대표적인 제조업체로서 현재의 급변하는 국내외적 경쟁여건에 적절히 대응하고, 기업목표인 경영합리화와 경영다각화를 달성하기 위하여 전사적인 원가절감 노력을 계속하고 있다.

6.1. A사의 가치활동 분류

A사의 가치활동은 주로 자체 내부 보고서상에 나타난 각 부서의 주요 성공요인 및 주요 업무과정(Business Processes)으로부터 도출되었다. 동 보고서는 23개 부서로부터 파악된 약 250여개의 주요 성공요인들과 80여개의 Business Processes를 보여주고 있다. 본 연구에서는 이 자료를 바탕으로 가치활동 본래의 개념에

6.2. A사의 구조적 원가결정 인자의 파악

A사의 구조적 원가결정 인자 파악을 위해 본 연구는 가치활동들을 서로 관련된 몇개의 영역으로 구분되는 가치활동군들로 묶은 다음 각 활동군에 있어서의 일반적 원가결정 인자(Generic Cost Driver)를 도출하였다. 이러한 일반적 원가결정 인자의 도출은 문헌조사 및 본 연구진의 주관적 판단에 의거하였다. 표 7은 대분류되어진 A사의 가치활동 영역에 대한 일반적 원가결정 인자를 나타내고 있다. 제시된 경쟁우위 분석모형을 충실히 적용하기 위해서는 앞서 논의된 바와 같이 현장 인터뷰 등을 통해 일반적 원가결정 인자들이 다시 기업 고유의 주요 원가결정 인자로 전환되어야 하나 본 연구범위의 한계로 인하여 이 과정은 생략되었음을 밝힌다.

6.3. A사의 원가결정 인자간의 관계 분석

A사의 원가결정 인자간의 관계는 앞의 표 7에 나타난 일반적 원가결정 인자들을 대상으로 파악되었다. 그림 4는 결과로서 나타난 A사의 인자관계도를 보여주고 있다. 인자관계를 파악하는 과정 역시 실제 현장 인터뷰 등의 표준적인 절차를 생략하고 문헌조사 및 본 연구진의 주관적 판단에 의거하였다. 인자관계도 상에서 볼 수 있듯이 원가결정 인자들은 가치활동 영역군 내

표 6. A 사의 가치사슬 모형

〈Firm Infrastructure〉		64) 대외 Lobby		65) 중장기 경영계획/정책 66) 수송 중계기지 구축		67) 투자전략 수립		68) 기업문화	
63) 업종 다각화		53) 주요 기능별 전담부서 설치		56) 중복업무조정		59) 조직제도의 탄력적 운용		62) 업무 표준화	
〈Organization〉 50) 1사 2소 체계하의 부서별 협력체계 구축		54) 해외시장 정보수집·분석(경쟁사) 55) 정보요구 파악		57) 전산교육 환경 조성 58) MIS 계획		60) 자료표준화·관리 61) 전산기기 표준화			
〈Information〉 51) 업무 system on-line화 52) 전자적 통신체계 구축									
〈Accounting & Finance〉 42) 두내외 자금원 발굴		43) 투자관리 44) 부문별 성과측정 및 평가		45) 저회사 관리		46) 목표관리체계 강화		49) 표준 원가제도 도입 운용	
〈Technology Development〉 29) 기술 상품화		30) 구매-생산-판매-재무정보 통합 DB 구축 31) 저원재성 기술개발 32) 최적생산 model 개발 33) 에너지절약형 공정설계 34) 설비 자동화		35) 기술·특허관리제도 확립 36) CTS VAN 구축		47) 판매 일일결산 제도 운용 48) 판매 대리관리			
〈Human Resource Management〉 23) 인사·노무정보체계 구축		24) 생산성 향상계획 추진 25) 개인별 능력 개발·관리		26) 우수 전문인력 양성·유급·배치 27) 노무제도 기술확립		37) 수오업체 VAN 구축 38) 그루가가지 신상품 개발 39) 수오에측 model 개발 40) 판매계획(sales-mix) model 개발		41) 환경오염 방지	
〈Procurements〉 14) 우수 공급업체 발굴 15) 원료 전용선 확보		16) 구매선 다변화 17) 국내 구입분 확대(기자재) 18) 전·원료 수급 19) 기자재 수급 20) 외부 협력업체 유대강화		21) 구매기업, 계약조건 경쟁화		28) 저정임금결정			
〈Inbound Logistics〉		〈Operation〉 1) 원료·제품표준화/품질관리 2) 관동설비 가동/프업관리 3) 정비관리 4) 전·원료 사용관리		〈Outbound Logistics〉 5) 저기 출하 6) 유통핀다 활성화/확보		〈Marketing & Sales〉 7) 시장다변화 및 수요 창출 8) Sales Mix(판매구성) 9) 판매가 결정 10) 대형적 거래 수요자 확대 11) 저가격 경쟁요인의 수준향상		〈Services〉 12) 유통업체 서어비스 강화 13) Claim 처리	

표 7. A 사의 구조적 원가결정 인자

<Procurement> 10)Proximity to Suppliers 11)Transportation Mode 12)Plant Locations 13)Inspection Policy 14)Storage Facility 15)Inventory Counting Method 16)Material Handling Requirements	1)Scale of Purchase 2)Supplier Availability 3)Source Diversity 4)Supplier Relations(Negotiation) 5)Reliability of Source			6)Purchase Timing 7)Contracting Practice 8)Material Specification 9)Inventory Policy(frequency, safety stock, lot size)			<Outbound Logistics> 26)Proximity to Destination 27)Transportation Mode 28)Plant Locations 29)Stock Keeping Policy 30)# Distribution Center 31)Order Processing Method 32)Vehicle Operation Policy	<Operations> 17)Product Variety 18)Span of Process 19)Production Scale 20)Technology 21)Equipment & Facility Layout 22)Plant Locations 23)Quality Control Procedure 24)Planning & Control System 25)Capacity Utilization	<Marketing & Sales> 33)Market Research 34)Target Market 35)Product Image 36)Product Quality 37)Product Variety 38)Promotion Mix 39)Promotion Intensity 40)Sales Force 41)Credit & Discount Policy 42)A/R Management 43)Length of Dist. Channel 44)Distribution's Relations	<Service> 45)Warrant Period 46)Service Level 47)# Claims 48)Claim Processing Procedure		

(Within a VA class)에서, 또 활동영역군 사이(Between VA classes)에 있어서 복합적이고, 다양한 형태의 관계를 보여주고 있음을 알 수 있다. 이들에 대한 관계유형은 원가결정 인자들을 이어주는 화살표의 방향으로 표시되어 있다.

6.4. A 사의 경쟁우위 원천파악

A 사의 경쟁우위 원천파악은 인자관계도로부터 주요 인자관계군을 도출하는 데서 출발한다. 인자관계군의 도출은 앞절에서 논의된 바와 같이 인자관계의 형태학적 분석에 의거한다. 제시된 모형에 따르면 위와 같이 도출된 각 인자관계군은 중요도 및 전략적 가치가 인정될 경우에 전략적 원가관리 단위로서 기업 경쟁우위의 원천이 된다. 또한 전략적 원가관리 단위는 기업의 가치활동과 연계되어 현 경영활동의 문제점을 지적해 주는 역할을 하기도 한다. 다시말해, 전략적 중요성에도 불구하고 현재 효율적 관리가 되지 않고 있는 경영활동 영역을 도출해 낼 수 있기 때문이다. 그림 5는 A 사의 가치활동을 인자관계도 상에 위치(positioning)시켜 인자들과의 대응관계를 보여주고 있다. 그림에서 볼때 원안에 그려진 숫자는 그림 3에서 사용된 원가결정 인자의 고유번호를 의미하며, 까맣게 칠해진 작은 원(●)은 현재 A 사의 중점 추진업무를 나타내고 있다. 이것으로부터 이끌어 낼 수 있는 전략적 시사점은 뒤에서 논의된다.

6.5. 결과 및 전략적 시사점

이상으로 본 연구에서 제시한 경쟁우위 분석 모형을 실제 기업에 적용해 본 사례를 살펴 보았다. 예시된 모형적용의 결과로부터 A 사의 경

영층이 이끌어 낼 수 있는 전략적 시사점은 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, A 사가 추구하는 경영전략의 효과적인 달성을 위해서는 원가결정 인자들과 이들의 연계로부터 유도되는 주요 원가결정 인자관계군이 파악되어야 한다. 예를 들면 그림 4에서 볼때 구매라는 가치활동군내의 원가결정 인자인 “구입 자재 명세” “자재구입성”과, 입고라는 가치활동군내의 “입고검사 정책”, 조업이라는 가치활동군내의 “공정의 다양성”이라는 원가결정 인자들이 하나의 인자관계군을 형성하고 있어 이들이 개별적이 아닌 통합적인 차원에서 공동관리 되어야 하는 것으로 나타나 있으며, 이들의 효율적 관리가 곧 경쟁우위 원천이 된다고 볼 수 있겠다.

둘째, 원가결정 인자의 관계군으로서 파악된 경쟁우위 원천과 원가결정 인자의 집합에 현재 A 사내의 모든 업무수행 활동을 대응(positioning)시켜 봄으로써, 경쟁우위 확보를 위해 중점적으로 관리해야 할 업무의 파악이 가능하다(그림 5 참조). 주요한 원가결정 인자와의 대응이 결여되어 있다는 것은 곧 현재 A 사의 업무중에서 중점 관리대상에 포함되어야 할 중요한 활동이 누락되어 있다는 것을 의미한다. 실제로 그림 5에서 볼때, 현재 A 사의 경우 “구입 및 판매”라는 가치활동군과 관련된 원가결정 인자는 제대로 관리되고 있으나, “입고와 출고”라는 가치활동군과 관련된 원가결정 인자는 중점적인 관리대상 업무에서 제외되어 있음을 알 수 있다.

셋째, 앞서 파악된 경쟁우위의 원천은 결국 전략적 의사결정의 단위(strategic decision-making unit)로 간주될 수 있으며, 향후 통합적인 정보시스템 및 의사결정 지원 시스템 구축의 대상을 파악하는데 중요한 기초자료로서 활용될 수 있겠다.

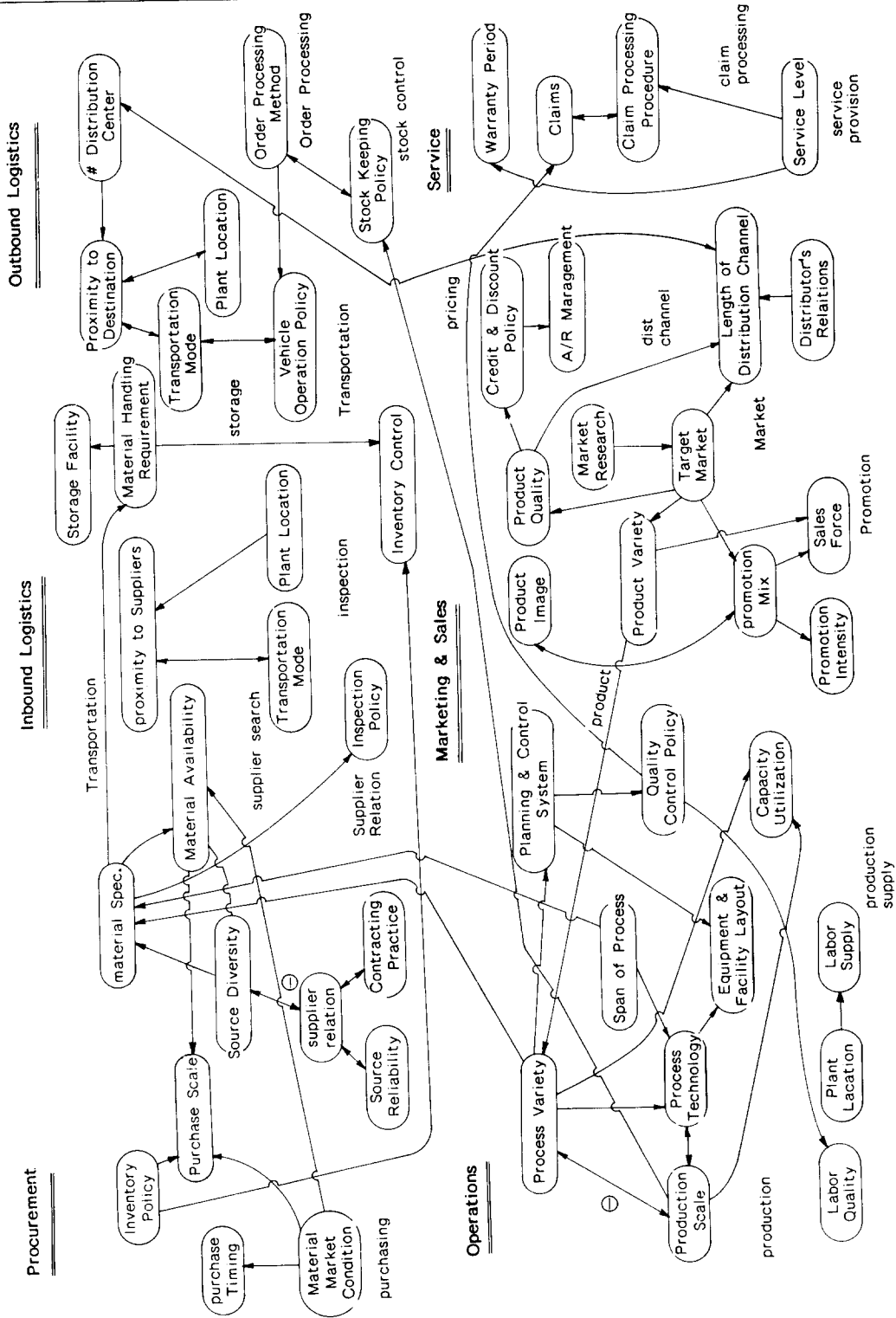


그림 4. A 사의 인자관계도

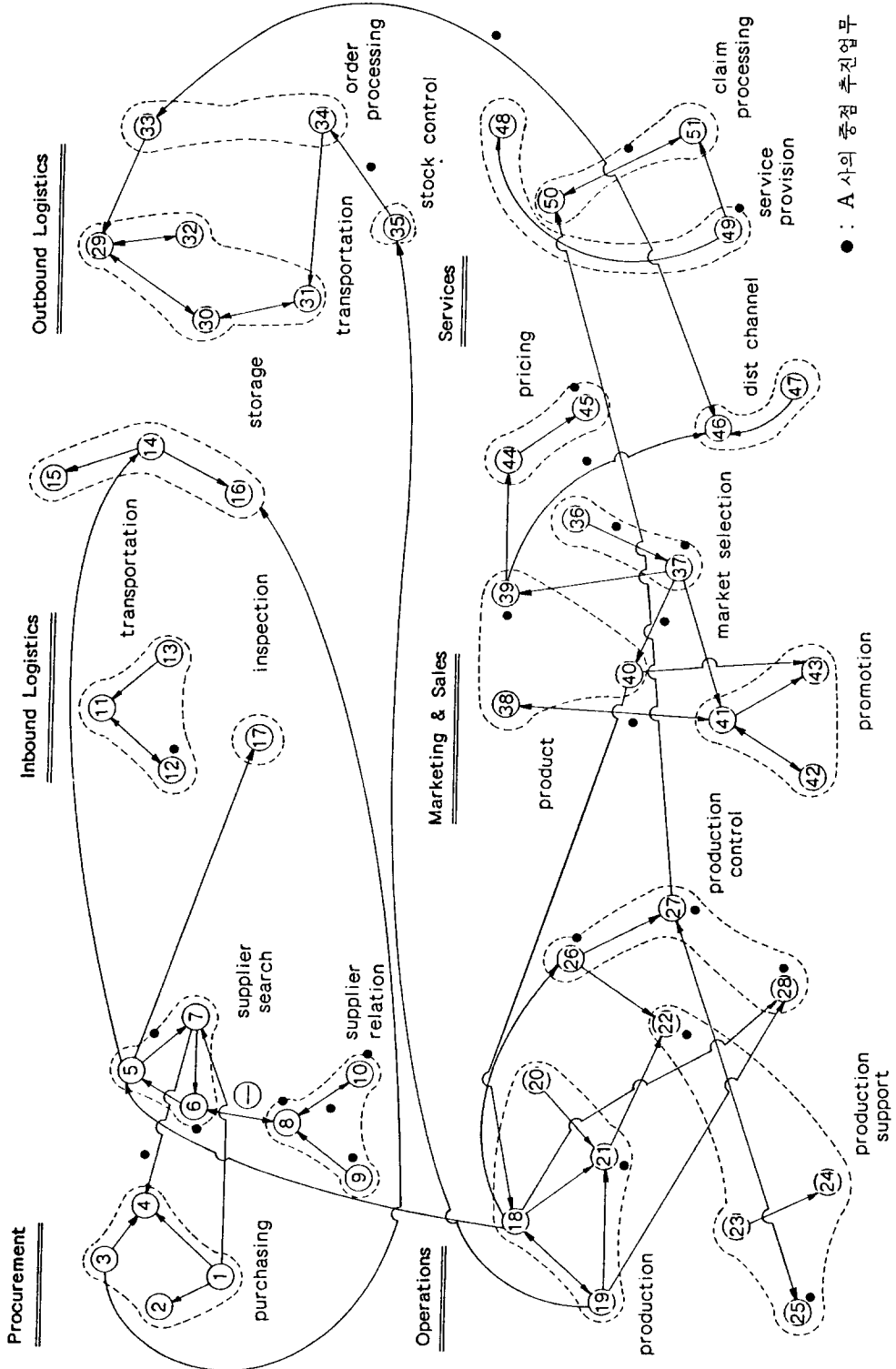


그림 5. 인자관계도 상에 나타난 A 사의 중점 추진 업무현황

7. 결 론

본 연구는 원가주도 전략을 추구하는 기업에 대한 경쟁우위 분석의 개념적 모형을 제시하였다. 또한 제시된 모형의 현장에서의 적용 가능성을 타진하기 위하여 실제 기업을 대상으로 방법론을 적용시켜 보았으며, 적용의 결과 현재 중점 관리되고 있는 업무분야와 중점관리 되어야 하나 제대로 관리가 이루어지지 않고 있는 업무분야를 파악하고 이에 대한 전략적인 시사점을 도출하였다.

본 연구에서 제시된 모형은 다음과 같은 네가지 기본 명제를 기업 경쟁우위 분석의 근거로 하고 있다.

첫째, 기업은 부가가치를 창출하는 일련의 가치활동의 집합으로 이루어진다.

둘째, 원가주도 전략을 통한 기업 경쟁우위 확보를 위해서는 각 가치활동의 수행에서 발생하는 원가를 최소화 하여야 한다.

세째, 기업 가치활동의 원가는 몇개의 인자에 의해 구조적으로 결정되며 각 인자들은 서로 유기적으로 연결되어 있다.

네째, 가치활동의 원가를 최소화하기 위해서는 가치활동 원가를 구조적으로 결정하는 인자 및 인자들간의 연계를 파악하고 그들을 보다 효과적으로 관리해야 한다.

이러한 명제는 경쟁우위 분석과정에 있어서 결국 아래와 같은 의문점을 제기하게 되며 본 연구에서 제시된 모형은 이러한 의문점에 대한 해답을 제공하기 위한 것으로 볼수 있다.

첫째, 기업내 가치활동은 어떻게 파악될 수 있는가?

둘째, 각 가치활동의 구조적 원가결정 인자들

은 어떻게 파악되어야 하는가?

세째, 원가결정 인자들간의 관계는 어떻게 파악될 수 있는가?

넷째, 경쟁우위의 원천은 어떻게 파악되어야 하는가?

그러나 본 연구는 아직 제한적인 연구범위에 대한 개념적 연구로서의 한계를 벗어나지 못하고 있으며, 본 연구에서 제시된 모형이 구체적인 방법론으로 정립되기 위해서는 많은 후속 연구가 필요함을 지적해 둔다. 본 연구와 관련되어 수행될 수 있는 향후 연구과제로는 다음과 같은 것들을 들수 있다.

첫째, 기업 외부의 가치활동을 포함하는 총체적인 가치체계(Value System)를 대상으로 하는 방법론을 개발하는 연구.

둘째, 경영전략중 차별화 전략을 추구하는 기업의 일반적인 경쟁우위의 원천파악에 관한 연구.

세째, 본 연구의 모형을 통해 파악된 경쟁우위 원천의 효과적 관리방안에 관한 연구.

참고문헌

- [1] Ansoff, H.I., "Implementing Strategic Management", Prentice Hall, New York, 1984.
- [2] Bondy, J.A., and Murty, U.S.R., "Graph Theory with Applications", American Elsevier Publishing, 1976.
- [3] Diffenbach, J., "Influence Diagrams for Complex Strategic Issues", Strategic Management Journal, Vol. 133, pp.133-146, 1982.
- [4] Goodman, M.R., "Study Notes in Sys-

tem Dynamics”, The MIT Press, Cambridge Massachusetts, 1980.

[5] Porter, M.E., “Competitive Strategy”, Free Press, New York, 1980.

[6] Porter, M.E., “Competitive Advan-

tagte”, Free Press, New York, 1985.

[7] Roos, L.L., and Hall, Roger, “Influence Diagrams and Organizational Power”, Administrative Science Quarterly, Vol. 25, pp.57-71, March 1980.

저자소개



공동저자(이국철)은 현재 국민대학교 정보관리학과 교수로 재직 중이다. 그는 일찌기 서울공대에서 산업공학 전공으로 학사과정을 이수하고, 한국과학원에서 산업공학 전공으로 석사과정을 마쳤으며, 이어 미국 Bowling Green State University에서 경영학 석사과정을 마친후 University of Washington에서 생산관리 전공으로 박사학위를 취득한 바 있다. 그의 주 관심 연구분야는 생산 체조전략, 공장자동화, 생산 및 회계정보 시스템 등이다.



공동저자(전성현)은 현재 국민대학교 정보관리학과 교수로 재직 중이다. 그는 일찌기 서울 농대에서 조경학 전공으로 학사과정을 이수하고, 미국 University of Minnesota에서 경영과학 석사과정을 마친 후, 동 대학원에서 경영정보학(MIS) 전공으로 박사학위를 취득한 바 있다. 그의 주 관심 연구분야는 MIS 전략, 기술혁신 이론, 시스템분석 및 설계 등이다.