

기업의 성공과 전략경영

- The success of the firm & strategic management -

2010.9.15

황재원

(fallen@base.yonsei.ac.kr)

CONTENTS

- I. 개요
- II. 비즈니스 모델
- III. 경쟁우위
- IV. 적합성
- V. 시너지
- VI. 비전과 미션



I. 개요

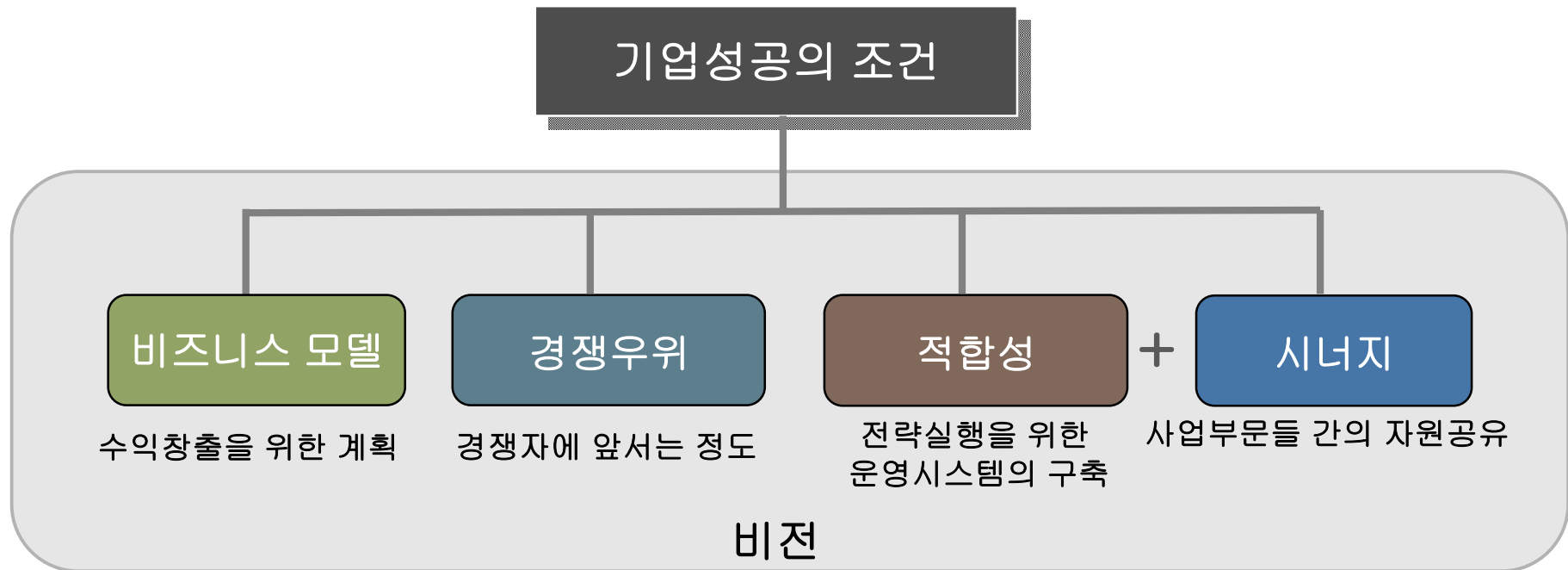
● 기업의 성공이란?

- 생존(survival): 오랫동안 살아남는 것
 - 우량기업의 평균수명은 40년
 - 일반기업까지 포함된 모든 기업의 평균수명은 12.5년에 불과

- 마켓리더(market leader): 시장주도자가 되는 것

→ 2004년 기준으로 매출액 및 시가총액에서 30위 내에 들면서 100년을 넘긴 기업은 **GE, Exxon Mobil, Chevron Texaco, Citicorp, Altria Group, J. P. Morgan Chase, Pfizer, P&G, Johnson & Johnson** 등 9개 기업임

I. 개요



II. 비즈니스 모델

- 비즈니스 모델

- 1990년대 후반 벤처기업의 투자유치를 위해 도입
 - 벤처기업들은 제품생산과 수익창출이 이루어지지 않은 초기 단계에서 검증되지 않은 아이디어를 어떻게 실현할 것인지를 설명함으로써 투자유치
- 비즈니스 모델의 예
 - **HP:** 프린터 자체가 아닌 잉크나 토너를 판매하여 수익을 창출
 - **Dell:** 대리점을 통하지 않는 직거래 . 선주문 방식을 도입하여 중간마진을 없애고, 재고비용과 재고위험을 제거
 - **GE:** 한때 세계 최고의 제조업체였으나 지금은 순익의 80%를 할부금융과 같은 서비스 업종에서 거둠

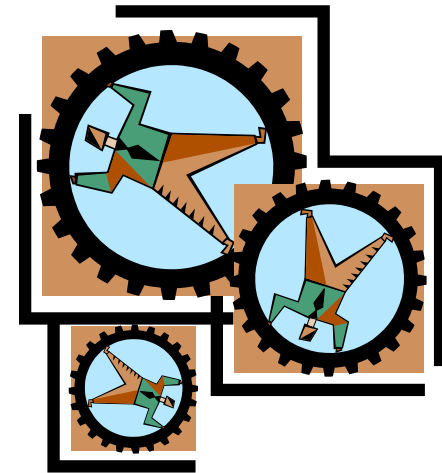
II. 비즈니스 모델

Microsoft Windows vs. Redhat Linux		
	Windows	Linux
Software	유료	무료
Technical support	무료	유료

III. 경쟁우위

- 경쟁우위의 유형

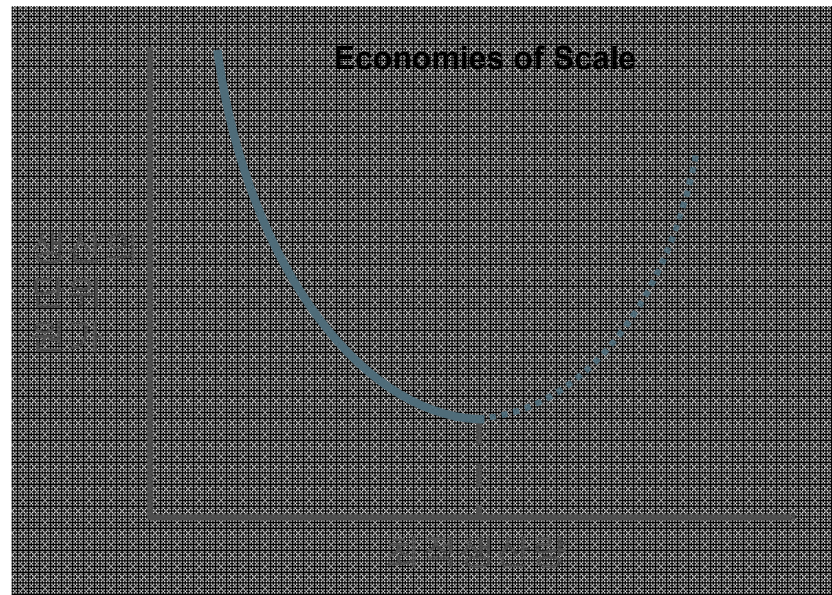
- 원가우위: 경쟁자보다 원가를 낮춤으로써 경쟁자보다 낮은 판매가격을 유지하는 것
- 차별화우위: 경쟁자의 제품이 제공하지 못하는 속성을 추가함으로써 경쟁자에 대해 차별성을 갖추는 것



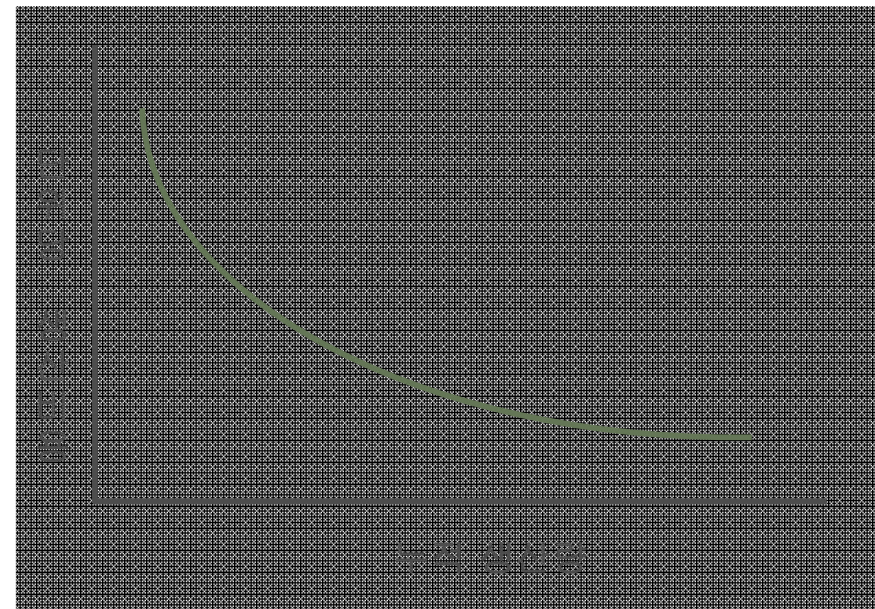
III. 경쟁우위

- 원가우위의 원천

규모의 경제



학습곡선효과



III. 경쟁우위

- 원가우위의 원천

- 정책적 선택

- 구매자에 제공되는 서비스를 추가하거나 없앴
- 제품의 성능과 품질을 높이거나 낮춤
- 종업원에 대한 급여 및 복리후생 혜택을 높이거나 낮춤
- 유통채널의 종류를 높이거나 줄임
- 고객에 대한 배송기간을 늘리거나 단축함
- 종업원에 대한 동기부여 및 노동생산성 향상을 위한 인센티브 보상에 대해 경쟁자보다 더 강조하거나 덜 강조함
- 원재료의 사양을 높이거나 낮춤

III. 경쟁우위

- 차별화 우위의 원천

- 독특성(uniqueness)을 가진 속성

- **Value:** 고객이 중요하고 가치가 있다고 생각하는 속성을 대상으로 함
- **Rareness:** 해당 속성은 경쟁자가 제공하지 않는 것이어야 함
- **Inimitability:** 해당 속성을 경쟁자가 향후에도 제공하지 못해야 함
- **Organization:** 해당 속성을 제공할 수 있는 자원과 역량을 보유해야 함



III. 경쟁우위

- 유사차별화(pseudo differentiation)

- 실질적 혜택과 무관한 속성을 이용한 차별화

- 자연산 회와 양식 회
- 실크샴푸 vs. 일반샴푸

- 유사차별화의 이유

- 소비자는 실질적 혜택이 없더라도 참신한 속성에 가치를 부여
- 소비자가 제품에 만족할 경우 그 원인을 타제품에는 없는 속성에서 찾고자 함

- 가격에 따른 선호도 변화



III. 경쟁우위

- 인치가치와 시그널링(signaling)

- 인치가치의 중요성

- 구매자는 인지하지 못하는 가치에 대해서는 지불의사가 없음

- 구매자의 가치판단

- 가격, 매력적인 포장, 대규모 광고, 광고 내용과 이미지, 브로셔 및 세일즈 프리젠테이션의 질, 판매자의 시설, 판매자의 고객명단, 기업의 시장점유율, 기업의 사업연한, 종업원의 직업정신, 외모, 인성

- 시그널링이 중요한 경우

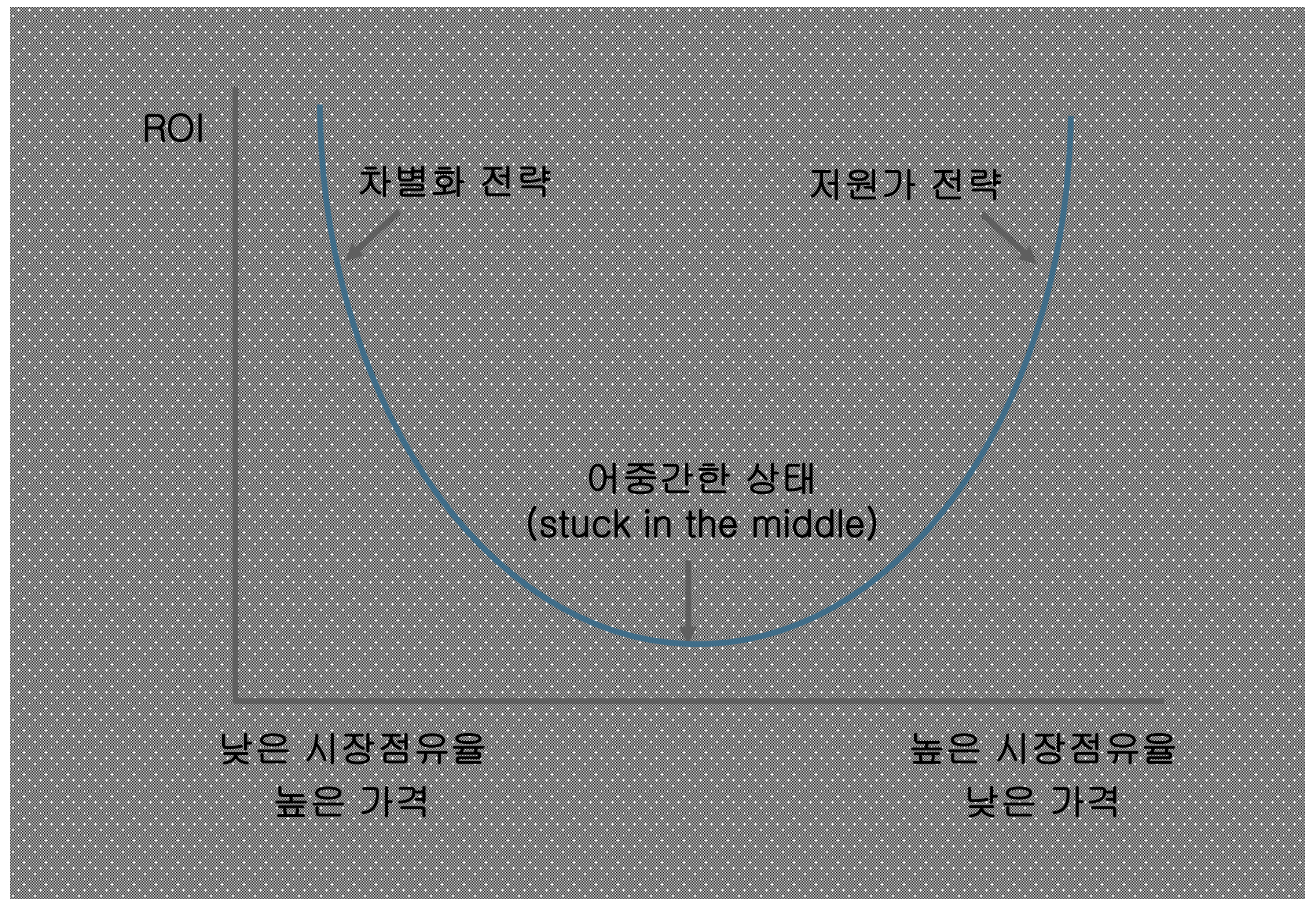
- 차별화의 본질이 주관적이고 계량화하기 어려움
- 구매자가 최초구매자임
- 재구매가 자주 발생하지 않음
- 구매자가 순진함

III. 경쟁우위

- 차별화우위 vs. 원가우위에 대한 3가지 오해
 - 박리다매와 원가우위는 동일한 개념이다
 - 박리다매는 마진(이익)을 줄여 판매가격을 낮추고자 함
 - 원가우위는 원가를 줄여 판매가격을 낮추고자 함
 - 차별화우위는 원가우위에 비해 더 우월하다
 - 원가우위는 시장전체를 대상으로 달성되는 반면,
차별화우위는 브랜드충성도가 높은 일부 고객집단을 대상으로 달성됨
 - 차별화우위와 원가우위는 동시에 달성할 수 있다
 - 차별화우위를 추구하면 원가가 상승하고, 원가우위를 추구하면 독특성을 모색하기 어려움

III. 경쟁우위

“Stuck in the Middle”



IV. 적합성(Fit)

- 전략과 조직구조의 적합성: 운영시스템의 설계방향은 수립된 전략이 무엇인지에 따라 결정되어야 함
- **Ford**
 - 모델 T의 값을 825달러(1908년) → 575달러(1912년)
 - 규모의 경제, 대량생산체제, 컨베이어벨트 시스템 등을 이용
 - 1914년 13,000명의 종업원이 26만대의 자동차 생산; 타 자동차 업체들은 66,000명의 종업원이 28만 7천대를 생산 → 3S 시스템(단순화, 표준화, 전문화) 을 도입
 - 관료주의적, 중앙집권적 조직구조
 - 1920년 불황시 포드는 판매가를 25% 인하하였으나 GM은 판매가를 낮추지 못해 매출이 급락 → 1921년 포드의 시장점유율은 55%가 되었으나, GM은 11%에 그침

IV. 적합성(Fit)

- GM

- 듀랜트는 뷰익, 캐딜락, 시보레 등의 사업부문을 독립적으로 운영
- 하지만 슬론은 다양한 제품과 고객세분화를 추구
- 사업부제(multidivisional structure): 기업본부(headquarter)는 생산과 디자인 활동의 공유를 통해 규모의 경제를 달성하는 한편, 마케팅과 영업은 각 사업부문별로 수행
- 당시 GM, 시어스, 듀폰, 스탠더드오일 만이 사업부제 구조를 채택
- 1940년 GM의 시장점유율은 45%로 상승, 포드는 16%로 하락

V. 시너지(Synergy)

- 시너지의 의미

- “함께 일한다는(working together)"는 의미를 가진 그리스어 synergos로부터 유래
- $2+2=4$: 다수의 사업부문을 보유한 다각화된 기업이 각 사업부문을 독립적으로 운영하기 보다는 함께 운영할 때 더 높은 성과를 달성할 수 있게 됨

- 시너지는 경쟁우위 달성을 위해서는 필수적이지 않지만 생존을 위해서는 필수적임

- 오히려 다각화된 기업은 단일사업 기업과의 경쟁에서 전문성이 부족하다는 약점을 가짐
- 하지만 현재 사업은 영원하지 않으므로 시장이 없어지더라도 기업이 살아남기 위해서는 새로운 시장을 발굴해야 함

V. 시너지(Synergy)

- 단일사업 기업 vs. 다각화된 기업

- 대표적인 단일사업 기업: McDonald's, Coca-Cola, Domino's Pizza, Apple Computer, Wal-Mart, Federal Express, Timex, Campbell Soup, Xerox, Gerber, Ford Motor Company
- 단일사업 기업의 강점
 - 기업의 비전과 미션에 대해 혼란이 발생하지 않음
 - 조직 전체의 에너지를 한 곳에 집중시킬 수 있음
 - 현장에 대한 경영자의 경험과 이해도가 높음
- 단일사업 기업의 약점
 - 고객선호도의 변화, 기술혁신, 새로운 대체재의 등장은 단일
 - 사업기업의 미래를 급속도로 불투명하게 만들 수 있음
 - ex) 필름카메라 → 디지털 카메라
카세트 테이프 · LP → CD → MP3

V. 시너지(Synergy)

- 시너지의 유형

- 운영상의 시너지(operational synergy): 자원과 활동의 공유를 통한 비용절감과 가치창출
 - 사업부문들 간의 관련성(관련다각화)을 통해 추구
- 재무적 시너지(financial synergy): 사업위험의 분산과 현금흐름의 안정화
 - 사업부문들 간의 비관련성(비관련다각화)을 통해 추구
- 재무적 시너지의 존재에 대한 의문
 - 비관련다각화된 기업이 불황이나 경제적 침체기에 안정된 수익을 창출한다는 증거가 없음
 - 실제로 비즈니스 사이클이 상반된 사업이 존재하지 않음

VI. 비전

- 비전(vision)

- “우리는 누구이고, 무엇을 하고 있는가?”에 대한 정의
- 경영자의 사업구상
- 기업의 정체성(identity)을 수립
- 기업의 사업범위를 규정

- 미션(mission)

- 비전을 말이나 글로 표현한 것

VI. 비전

● 비전의 중요성

- 비전은 기업이 고객을 위해 어떤 가치를 창조할 것인지를 규정
- 따라서 비즈니스 모델과 경쟁우위의 달성방법을 제한
 - 맥도널드는 세계에서 제일 좋은 햄버거를 만들기보다는 빠르고 싼 햄버거를 만듦
 - 1993년 브롱크스 동물원의 후견인들은 팬더를 전시하는 것 팬더보호에 대한 관심을 이끌어낼 수 있음에도 불구하고, 야생동물 보존이라는 사명을 생각할 때 미국동물원에서 중국팬더를 키우는 것이 해가 된다고 판단하여 팬더전시를 거부
 - 적십자사는 이해관계자, 수혜자, 기부자, 자원봉사자 모두를 고객으로 대했으나, 1980년대 에이즈가 유행하면서 헌혈자에게 엄격한 혈액관리표준을 적용해야 했고, 비용절감 압박에 시달리는 병원으로부터의 요구에 부응해야 하면서 영리조직처럼 환경변화에 순응해야 했음

6. 비전

- Ford의 사례

- 1903년 헨리 포드가 회사를 시작했을 때 동업자들은 마진이 큰 비싼 차를 만들기를 바람 → 대당 수익을 중시
- 하지만 포드는 많은 사람들이 차를 사서 즐기는 것과 많은 사람들이 높은 임금을 받는 좋은 직장을 제공하는 것이 목표
 - 포드는 공급보다 수요가 많은 1908년~1926년 기간 동안에도 가격을 58%나 낮춰 자동차의 대중화에 기여 → 판매대수를 중시
 - 업계 표준 임금의 2배인 일당 5달러의 임금을 정착
 - 이를 통해 노동자들을 차를 살 수 있는 고객들로 바꾸어 놓음

VI. 비전

- Eastman Kodak의 사례 (1)

- 1880년대 사진은 전문가들의 영역이었기 때문에 처음에는 이들을 대상으로 선정
 - 감광유를 덧칠한 유리판을 만들어 사진작가들이 화학제품을 섞고 뿌릴 필요를 없도록 만듦
 - 하지만 유리판은 들고나기에는 여전히 무거움
 - 무거운 유리판 대신 종이에 감광액을 코팅한 후 둥근 홀더로 싼 필름으로 대체
 - 결과는 대실패: 사용은 간편해졌지만 사진의 선명도가 나빠짐
 - 사진사들의 이용거부로 망하기 일보직전에 몰림

VI. 비전: 비전과 미션

- Eastman Kodak의 사례 (2)

- 대상고객을 사진작가로부터 일반대중으로 노선을 변경
 - 검은 상자에 셔터버튼과 필름을 감는 고리만 있고, 고객이 100번의 사진을 찍은 후 카메라 채로 로체스터에 보내면 새 필름이 넣어져 완성된 사진과 함께 돌아옴: 고객은 오직 버튼만 누르면 됨
 - 1888년 3개월 치 급여에 해당하는 25달러짜리 코닥 카메라를 개발
 - 12년 뒤 브라우니를 출시하여 1달러에 판매
 - 대중이 원하는 가치의 모든 구성요소(편의성과 가격)를 충족시킴
 - 25달러짜리 코닥카메라는 13,000대가 팔렸지만 1달러짜리 브라우니 카메라는 한 해 동안 15만대가 팔렸음