

【 경영전략의 기초개념에 대한 이해】

- 전략과 경쟁우위, SWOT, 비용우위/차별화 -

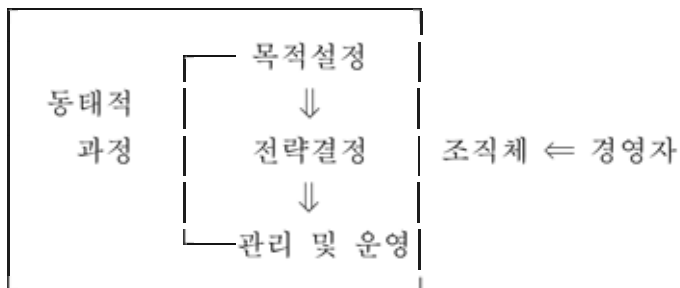
허영도(울산대학교 경영학부 교수)

강의시간 2003년 4월 3일(목) 18:30-21:30

1. 경영전략의 개념

(1) 경영이란 무엇인가?

“경영자가 조직체의 목적을 설정하고 그 목적달성을 위해 전략을 결정하고 그 전략을 효율적으로 집행하기 위해 관리, 운영하는 동태적 과정”



(2-1) 경영의 대상 : 조직체

- 조직체란 : 사람들의 모임(Group of People)
- 유기적 관계를 통한 상호작용의 결과
= Synergy Effect(相乘效果)를 가져올 때 진정한 조직
- 조직의 종류 : 정부 = 행정

기업 { 공기업 - 공기업 경영
영리기업 - 기업경영
비영리기업 - 병원경영, 학교경영
(학교, 병원, 교회)
가계 : 가정경영

(2-2) 경영의 목적 : 조직에 따라 다름

정부 : 공익의 달성

기업 : 수익성, 안정성, 성장성

가계 : 수지균형, 장기적 안정, 성장을 위한 지축

(2-3) 경영의 내용 : 전략, 관리, 운영

- 전략(Strategy)

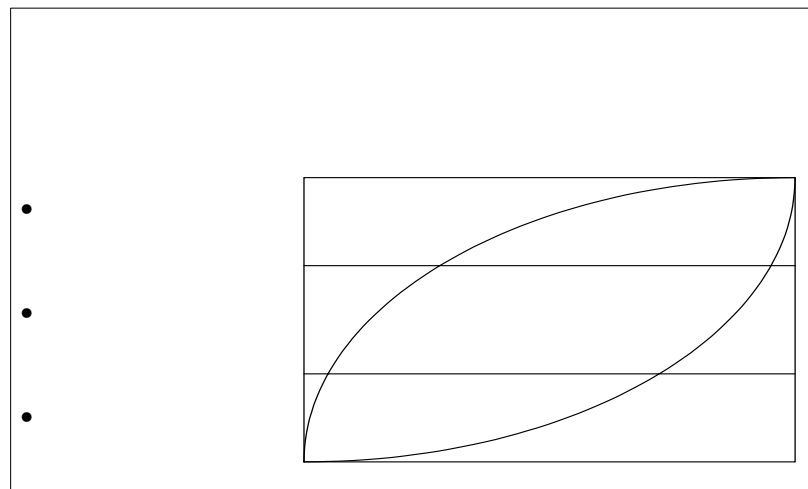
- 조직체의 사회적 역할에 따라 목적설정
- 외부환경으로 부터 주어지는 기회포착(내부능력을 바탕으로)
- 관리(Management)
 - = $\frac{\text{Output(産出)}}{\text{Input(投入)}}$
 - 효율성을 추구하는 활동
 - 전략집행에 투입되는 자원의최소화(능률추구)
 - 목표의 달성도 최대화(효과 추구)
- 운영(Operation)
 - 관리적 활동을 사전적으로 정해진 방식과 체계에 따라 수행하는 활동
 - 반복적 일상적 활동 ⇒ 정형화(Manual 化)가 가능

* 3가지 용어의 혼동(경영, 관리, 전략, 운영)

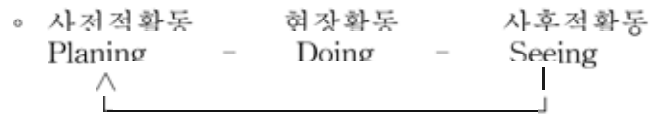
- 1970년대 이전 : 관리가 가장 중요한 경영활동
- 1973년 이후: 석유위기 이후 환경이 급변하면서 “전략”의 중요성이 강조됨

(2-4) 경영의 주체 : 경영자

- 최고경영자 : 회장, 사장, 이사
 - 전략에 큰 비중
 - 관리, 운영에는 약간의 노력과 시간 할애
- 중간경영자 : 특정 부문을 책임지는 부장, 과장
 - 관리에 큰 비중
- 하부경영자 : 특정한 책임을 지지 않는 대리급이하
 - 운영에 가장 큰 비중



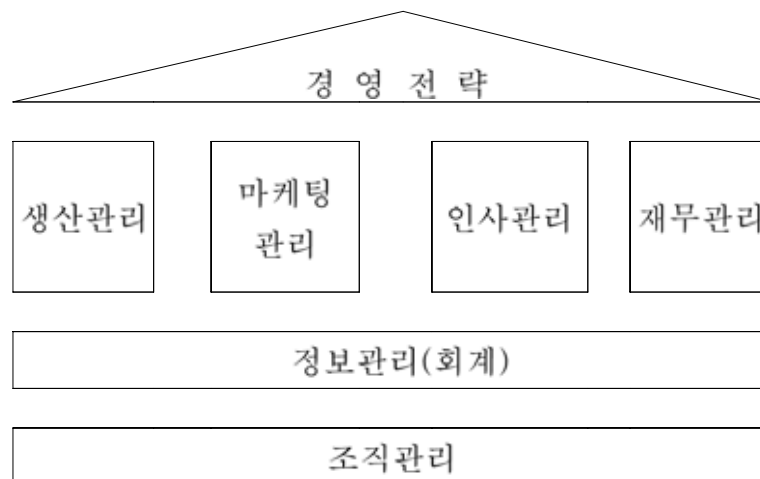
(2-5) 경영의 방식 : 동태적 과정



(2) 경영전략의 위치?

◎ 경영활동을 中心으로 그 구성요소를 보면

- 기업은 본질적으로 사람이 모여 형성한 조직체이다. 이를 어떻게 구성하고 구성조직간의 유기적관계를 형성하여 시너지효과를 창출하는가.
- 기업의 각 하부 조직간, 기업과 외부 환경사이의 연결을 시켜주는 기능을 하는 것이 정보체계이다(혈관과 같은 역할).



- 회계시스템 :

내부적 : 매출목표, 이익, 예산 등을 계량적으로 설정

⇒기업경영활동이 같은 방향으로 나가도록 조정

외부적 : 기업경영의 성과 측정 ⇒ 이해 관계자에 제공

- 경영정보시스템 : 컴퓨터를 이용한 기타, 대내외 정보의 수집, 분석, 활용을 위한 System

◦ 경영활동의 구체적인 내용

①기본적 기능(line 기능)

- 생산기능 : 생산요소를 투입하여 재화와 용역을 산출

- 마케팅기능 : 소비자 욕구에 부합되는 제품개발 및 제품 고객을 창출하여 잠재적 이윤을 현금화 하는 활동

②도구적 기능(staff 기능)

- 인사기능 : 인적자원관리
- 재무기능 : 화폐자원 관리

* 이러한 전통적 관리기능이외에 최근에 새로이 추가되고 있는 기업경영의 내용이 경영전략이다.

(3-2) 경영전략의 필요성

① 경영활동의 일관성 유지

기업의 목표 : 이윤 극대화
/
매출액증대 : 원가절감 ⇒ 상충관계

- 생산부문의 담당자 : 원가절감 강조
Ex) TV의 가지수를 줄이라.
- 마케팅부문 담당자 : 원가가 더 들더라도 판매증대 주장
Ex) 소비자의 다양한 욕구 충족을 위해서는 가지수를 더 늘려야 한다.
⇒ 이들간의 갈등은 최고경영자 수준에서 전사적으로 해결되어야 한다.
 - 현재와 미래의 시장수요
 - 기술, 자금, 경영관리 등의 내부능력
 - 안정, 성장 등의 장기회사목표 등을 고려
 - 경영자의 철학, 인생관

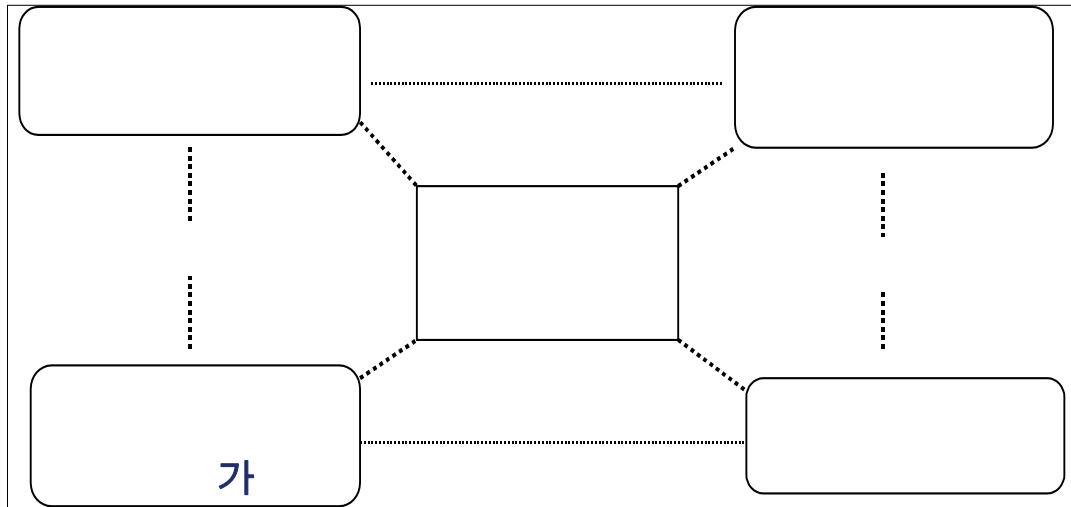
② 급격한 환경변화에 대한 능동적 대처

- 제1차 Oil Shock 이후의 불확실성의 시대(the age of uncertainty)
- 환경의 급격한 변화에 적응하여 회사의 기본전략을 결정하는 전략적 의사 결정 ⇒ 모든 경영자의 필수적 전제

2. 전략결정의 요소(SWOT)

◎ 전략수립을 위하여 다음과 같은 요소들간의 적합관계를 창출하여야 한다.

- 외부 산업환경으로부터 나오는 기회와 위협(Opportunity and Threat)
- 기업의 강점과 약점들(Strength and Weakness)
- 주요 전략 실행자들의 개인적 가치들(Personal Value)
- 기업에 대한 보다 넓은 사회적 기대(Social Expectation)



< 그림 1 > 전략수립의 고려요소

2-1. 외부환경으로부터 오는 기회와 위협(Opportunity and Threat)

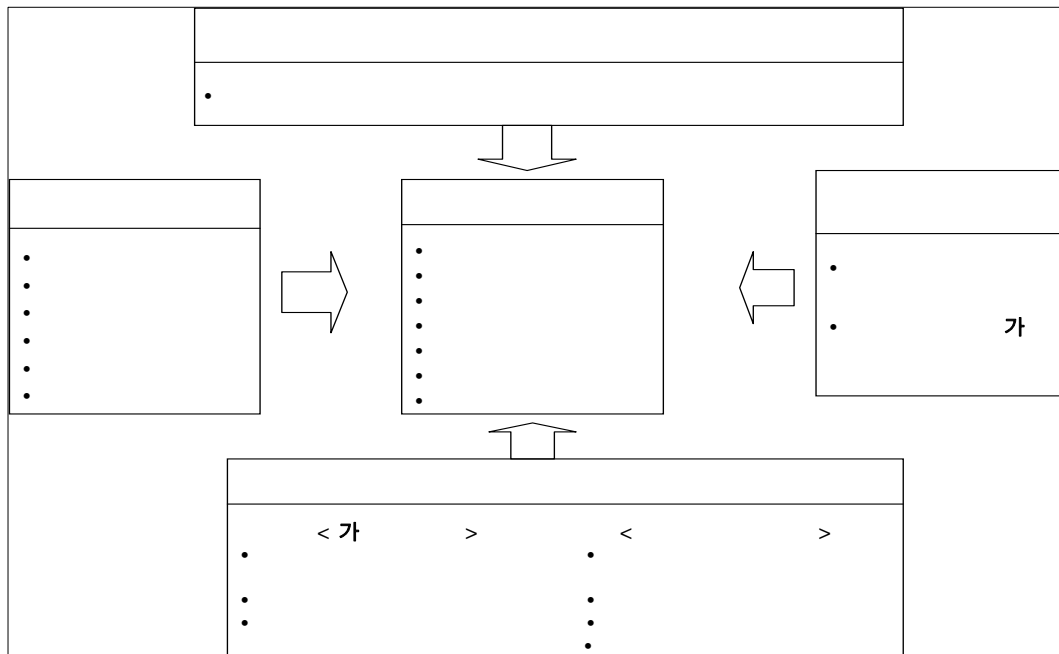
전략의 목표는 기업이 참여하는 모든 사업들에서 기업의 주요 경쟁자들에 대하여 장기적으로 유지가능한 우위를 성취하는데 있다. 이를 위해서는 외부적으로 자신에게 기회와 위협을 제공하는 산업의 매력도와 추세들 그리고 주요한 경쟁자들의 성격을 파악해야 한다. 이와같은 산업구조를 분석하는 기법을 처음으로 경영전략에 도입한 사람은 Harvard 경영대학원의 Michael Porter 교수이다. 그는 1980년에 Competitive Strategy라는 저서를 통해 경제학의 산업조직론에서 발전된 산업구조 분석을 기업에 적용하기 쉽도록 변형시킨 분석틀을 제시하였다.

< 포터의 산업구조분석기법>

- ▶산업의 매력도 = 산업의 수익률
- ▶산업의 수익률을 결정하는 요소: 5가지 경쟁적 요소들
 - 수평적인경쟁: 대체재와의 경쟁, 기존기업과의 경쟁, 잠재적진입자와의 경쟁
 - 수직적인경쟁: 공급자 교섭력, 구매자 교섭력

(기존기업과의 경쟁)

- ① 산업의 집중도: 3사집중도로 측정
 - 독점산업: 높은 수익률(예: 전력, 전기통신산업)
 - 과점산업: 가격담합(예: 가전산업)
 - 경쟁산업: 낮은 수익률(예: 반도체산업)



② 경쟁기업의 동질성과 이질성(전략, 목적 등)

- 유사할 경우: 명시적/묵시적 담합을 하기가 쉬워짐=> 수익률 보존
- 반대의 경우: 공조관계 유지가 어렵다 => 수익률 저하
- 예: 1960년대 미국의 철강기업들간의 담합 vs 일본기업들의 덤핑
세계 반도체산업: 이질적 국제기업들간의 경쟁심화=> 수익률저하

③ 제품차별화

- 표준화된제품(일상재): 가격경쟁 심화(메모리반도체, 8M DRAM, 16M DRAM)
- 차별화된제품(브랜드제품): 높은 수익률(비메모리반도체, ASICs)

④ 초과설비

- 생산설비와 수요가 일치할수록: 경기순환이 완만한 산업(생필품)=> 가격경쟁이 치열하지 않음=> 높은 수익률
- 반대의 경우: 경기순환에 민감하고 자본집약적 산업=> 불황기=> 고정비용 삭감 목적으로 가격인하
반도체 산업: 5년 주기로 생산설비의 과잉현상 발생
- 구조적 유희설비가 있는 경우: 퇴거장벽이 높으면 수익률 감소
(예: 1980년대 한국의 조선산업)

⑤ 산업의 비용구조 (고정비용 vs 변동비용의 비중)

- 고정비용이 큰 산업(화학, 철강, 타이어, 항공사): 고정설비의 유희도를 낮추기 위하여 가격인하 인센티브가 강함

- 반도체 산업: 자본설비 투자와 연구개발 투자가 대부분(고정비 비중이 높다)
=> 생산설비의 활용도를 높이기 위하여 가격경쟁 유인 존재=> 수익률 저하

(잠재적 진입자와의 경쟁)

- 준경쟁적 시장: 함몰비용(sunk cost)이 없는 시장=> 진입장벽 또는 퇴거장벽이 없는 시장=> 예: 특별한 자본재의 투입이 필요없는 봉제산업이나 가발산업=> 매우 낮은 이윤율
 - 진입장벽(entry barrier)이 있는 산업: 기존기업들이 신규진입기업에 비해 가지는 우위=> 경쟁기업의 진입을 약화시키고 높은 수익률 유지 가능
 - 기존기업의 진입장벽
- ① 자본 소요량: 신규기업이 산업에 진입하는데 필요한 투자액이 막대한 경우
예: 항공기 제작산업(Boeing과 Airbus)
반도체산업(생산라인 하나 설치에 1조?2조)
위성방송산업(영국 Murdoch의 Sky TV 약 \$10억 투자)
 - ② 규모의 경제: 자본집약적이거나 연구개발투자가 많이 소요되는 산업
예: 자동차 산업: 연간 100만대 이상 ==> 세계적인 인수 합병의 열풍
 - ③ 절대적인 비용우위: 초기진입자의 비용우위
예: 저렴한 원료구입 노우하우
경험효과(반도체산업: 누적생산량이 두배-> 비용이 30% 감소)
 - ④ 제품차별화: 소비자들의 브랜드 인지도 및 상표 충성도, 소비자들의 신뢰도가 높고 그에 대한 가격 프리미엄 지불, 신규기업들은 브랜드에 대한 투자를 많이 해야하는 부담이 있다.
예: 건전지(30%), 치약(60%이상), 담배(70%) 이상 가격 프리미엄을 지불하고 브랜드지명도가 높은 제품 구입
 - ⑤ 유통채널: 기존기업들이 이미 강력한 유통채널을 확보한 경우 유통업자들은 지배적인 기업으로부터 공급중단될 우려 때문에 신규기업 제품 취급을 꺼린다.
 - ⑥ 정부규제와 제도적 진입장벽: 신규기업의 진입을 막는 가장 효과적인 진입장벽
예1): 개인택시 사업자 수 제한, 버스회사 사업자들의 면허 조정
예2): 제벌기업들의 은행 소유 적극 제한
예3): 방송통신 사업분야: 정부의 허가 없이 사업불가
예4): 특허권 저작권 등을 부여하여 독점적인 권한 부여하는 경우
 - ⑦ 기존사업자의 보복: 기존사업자의 보복가능성이 높을수록 진입장벽이 효과적임.
보복방법: 진입을 막기 위한 가격인하, 광고 및 마케팅활동의 증가, 신규진입자에 대한 법적 제소

예1) 영국 British Airway는 Virgin Atlantic을 시장에서 몰아내기 위하여 고객 명단 입수하여 가격인하

예2) 일본기업들의 미국시장 진출전략: 소형 자동차/TV=> 중대형 자동차/TV 시장으로 확대

- 진입장벽을 극복하기 위한 신규진입자들의 방식: 새로운 기술, 새로운 경영능력, 새로운 브랜드를 가지고 진입에 성공(예: PC 시장에서 IBM이 갖고 있던 소비자의 브랜드 인식도와 강력한 딜러시스템을 피해가기 위하여 Dell이나 Compaq과 같은 컴퓨터 업체들은 새로운 유통시장 즉, 우편주문 방식을 처음으로 도입하여 IBM이 가지고 있던 강력한 진입장벽이었던 유통망을 우회하여 성공적으로 사업을 확대할 수 있었다.

(대체재와의 경쟁)

○ 대체재가 많을수록 기업들이 자신의 제품이나 서비스에 높은 가격을 받을 수 있는 가능성은 줄어든다.

예1) 사막의 오아시스에서 생수와 코카콜라

예2) 버스, 택시, 지하철요금

○ 대체재의 존재가 그 산업의 가격결정에 영향을 미치는 정도는 다음 두 가지 요소에 의해 좌우된다.

① 소비자들이 쉽게 대체재로 옮겨갈 수 있는가

- 브랜드충성도가 높은 경우: 잘 이동하지 않는다(예: 백화점 유명 디자이너 의상)
- 가격민감도가 높은 경우: 이동이 쉽다(버스와 지하철).

② 대체재가 가진 유용성

- 가격에 비한 품질의 차이가 큰 경우: 유용성이 크고 잘 이동되지 않는다.
- 반도체분야의 4M DRAM과 16 M DRAM

(구매자의 교섭력)

○ 구매자의 교섭력을 결정하는 두가지 요소

- 구매자들의 가격 민감도
- 공급자에 대한 구매자의 상대적인 교섭능력
- 구매자 가격 민감도에 영향을 미치는 요인

■ 차별화 되지 않은 제품(종이, 철강, 메모리반도체): 브랜드충성도가 없기 때문에 민감도가 높다.

■ 차별화된 제품의 경우(인텔의 마이크로프로세서): 브랜드 충성도가 높아 민감도가 낮다.

- 공급자에 대한 구매자의 상대적 교섭력에 영향을 미치는 요인
- ① 구매자의 상대적 크기
 - 대규모 구매자들의 교섭력
 - 예: 현대 자동차와 타이어업체(한국타이어, 금호타이어)
- ② 구매자의 공급자에 대한 정보의 크기(제품, 가격, 비용구조)
 - 자세한 정보가 없으면 구매자가 가격인하를 요구하기 어렵다.
 - 품질에 대한 불확실성이 존재할 때 구매자의 힘은 제한됨(예: 이발료 흥정)
- ③ 구매자가 공급선을 바꾸는데 따르는 전환비용(switching cost)
 - 전환비용이 높을수록 구매자의 교섭력 저하(예: 파워윈도우에 필요한 소형모터)
 - 반대의 경우 교섭력 상승(예: 자동차 vs 타이어)
- ④ 구매자가 공급자를 수직통합 할 수 있을 때
 - 구매자가 직접 부품사업을 할 수 있을 때: 교섭력 상승
- ⑤ 요약: 구매자가 공급자 보다 더 큰 기업일수록, 구매금액이 공급자의 매출에서 차지하는 비중이 클수록, 구매자가 가격에 민감할수록, 공급하는 기업의 수익률은 낮아진다.

(공급자의 교섭력)

- 공급자의 교섭력을 결정하는 요소
 - 구매자의 교섭력을 결정하는 요소와 동일
 - 다만 그 영향의 방향은 반대이다.
- 예를 들어 제품이 덜 차별화되고 일상재일수록 공급자의 구매자에 대한 상대적인 교섭력은 떨어지고 공급자의 가격과 이윤은 점차 낮아지게 된다.
 - 많은 산업에서 일상재 공급기업들은 자신의 공급능력을 높이기 위해서 카르텔을 형성하기도 한다(OPEC).
 - 노동조합도 노동서비스를 제공하는 노동자들의 단체교섭력을 높이기 위한 목적

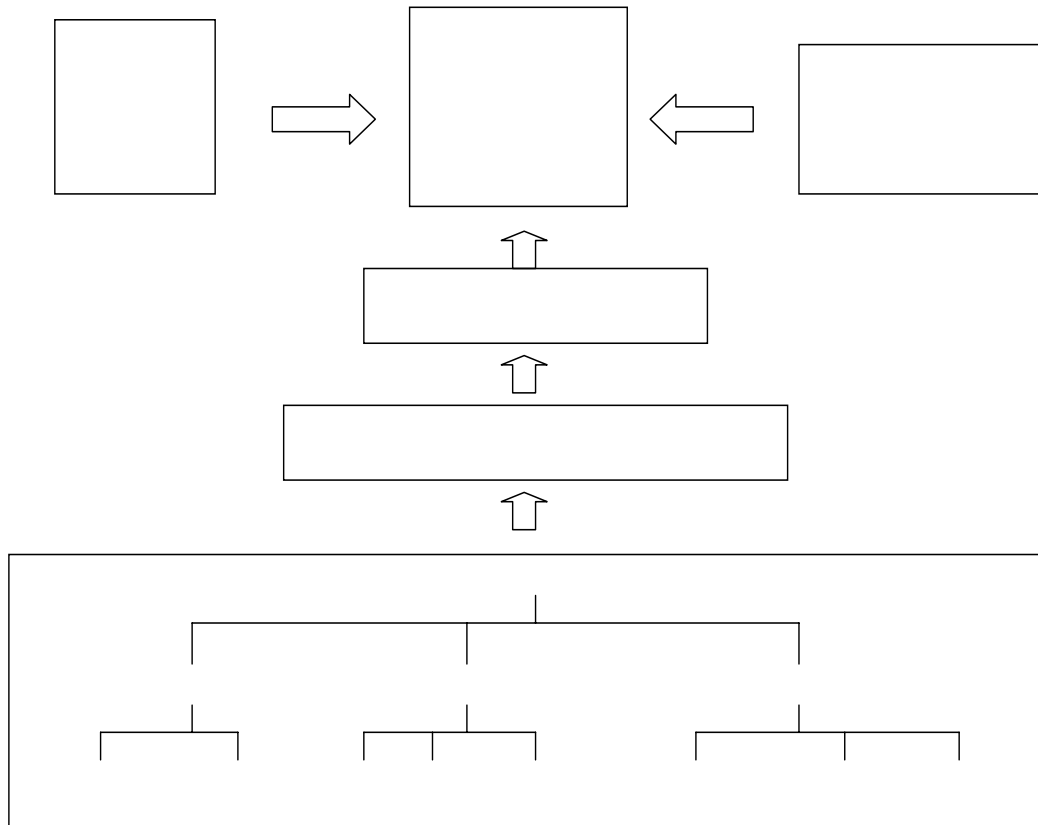
2-2. 기업의 강점과 약점들(Strength and Weakness)

기업의 경영자원에 대한 분석은 1959년 Penrose가 「경영자원론적인 기업론」을 발표한 이후 1984년에 Wernerfelt가 이를 경영전략분야에 도입함으로써 경영전략의 발전에 지대한 공헌을 하였다. 즉, 기업의 성공적인 경쟁전략의 수립을 위해서는 내부적으로는 자신의 강점과 약점을 발생시키는 경쟁적 능력들을 검토해야 한다는 것이다. 이러한 과정을 통하여 기업의 구성요소가 무엇이며, 기업이 가지고 있는 어떤 자원이 경쟁우위의 근본적인 원천이 되는가를 밝힐 수가 있다는 것이다.

이와같은 경영자원론적인 기업론과 이에 입각한 전략분석에 큰 영향을 준 것은 Prahalad와 Hamel이 정의한 기업의 핵심역량(Core Competence)이라는 개념이다.

핵심역량이란 ‘기업의 여러 가지 경영자원 중에서 경쟁기업에 비하여 훨씬 우월한 능력, 즉 경쟁우위를 가져다 주는 기업의 능력’이라고 정의할 수 있다.

[그림 2] 경영자원, 핵심역량, 경쟁우위의 관계



(경쟁우위의 원천으로서의 핵심역량)

○ 기업들의 부침의 역사를 살펴보면 핵심역량을 잘 활용한 기업들은 계속적으로 성공하고 성장하였으며 그렇지 못한 기업들은 쇠퇴하였음을 알 수 있다.

- 미국 GTE의 쇠락: 1980년대를 통하여 자신의 핵심역량을 고려하지 않고 기업인수합병을 통한 문어발식 확장을 거듭한 결과 자신의 주요 사업분야에서도 경쟁력을 잃어 버렸다.

- 반면 일본의 NEC는 자신의 주력 사업분야에서의 주요한 기술적인 추세, 즉 컴퓨터와 통신, 반도체가 디지털 기술을 통해 서로 통합된다는 사실에 주목하고 이러한 디지털 기술을 개발하려고 노력하였다. NEC는 C&C(Computer & Communication)라는 캐치프레이즈를 내걸고 전사적으로 컴퓨터와 통신거기 그에 기초가 되는 디지

털기술을 개발하는데 집중하였다.

- 그 결과 1988년에 GTE사의 매출액이 160억 달러인데 반하여 NEC사의 매출은 이 보다 훨씬 더 높은 210억 달러를 달성하였다(1980년대 초반에는 GTE가 100억달러, NEC가 38억달러였다). 즉 핵심역량을 일찍부터 파악하고 더욱 발전시킨 NEC는 크게 성장하고 강력한 기업이 된 반면에 핵심역량에 대한 개념 없이 문어발식으로 확장해 온 GTE는 각 사업분야에서 경쟁력을 잃어갔던 것이다.

○ 한때 서구의 기업들은 일본 기업들이 독창력이 없으며, 낮은 비용으로 높은 품질의 제품들을 만드는 생산능력만을 가지고 있었던 적이 있었다. 그러나 일본 기업들은 뛰어난 제품개발 능력으로 고품질의 신제품을 속속 발표하고 있다. Canon은 퍼스널 복사기를 개발하였으며, Honda는 모터사이클로부터 자동차 산업에 진출하여 큰 성공을 거두고 있으며, Sony는 8mm 캠코더를 개발하였으며, Yamaha는 디지털 피아노를 개발하였다. 그리고 Komatsu는 물속에서도 작업이 가능한 수중불도저를 만들고 Casio는 액정컬러 TV를 개발하였다. 또한 기존 제품 시장에서도 일본 기업들은 기능적인 면에서 개선을 거듭하고 있으며 다양한 제품사양을 제공하며 품질개선을 하고 있다. 일본 자동차 회사들은 사륜구동시스템, 실린더당 4개의 밸브가 있는 시스템, 자동운항시스템과 같은 제품을 개발하였다. 즉 1970년대부터 1980년대까지 일본기업들이 눈부신 성장을 하게된 배경은 이렇게 새로운 사업분야와 기존 사업분야에서 자신의 핵심역량을 활용하여 경쟁력을 쌓았기 때문이라는 것을 알 수 있다.

○ 우리가 단기적으로 보면 기업의 경쟁력은 현재 판매되고 있는 제품의 가격, 성능, 특성에서부터 나온다. 그러나 글로벌경쟁이 심화됨에 따라서 경쟁력이 강한 기업들은 계속해서 가격을 낮추고 품질을 강화하기 마련이다. 즉 경쟁이 치열하게 되면 낮은 비용과 고품질은 경쟁력을 지속적으로 유지하기 위한 최소한의 필요조건이지 이 치열한 경쟁에서 살아남기 위한 충분조건이 되지는 못한다는 것이다. 장기적인 경쟁력은 경쟁자 보다 낮은 비용으로 더 빨리 새로운 제품을 개발할 수 있는 핵심역량에서 비롯된다. 즉, 경쟁우위의 진정한 원천은 개별사업분야에서 시장의 빠른 변화에 신속히 적응할 수 있는 기업의 핵심역량과 전사적인 기술을 통합할 수 있는 경영자의 능력이다.

(기업성장의 근원으로서의 핵심역량)

○ 기업성장의 요인이 되는 핵심역량은 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

① 핵심역량은 매우 다양한 시장으로 진출할 수 있는 가능성을 제공하여 준다. 즉, 디스플레이 시스템에서 핵심역량을 가지고 있는 기업은 전자계산기, 초소형 TV, 휴

대컴퓨터용 모니터, 자동차 계기판과 같은 여러 가지 사업에 진출할 수 있다. Casio가 소형 TV 시장에 진출한 것은 디스플레이 시스템에 핵심역량이 있었기 때문이다.

② 핵심역량은 최종제품에 대하여 고객이 느끼는 편익을 증대시켜 준다. Honda 자동차의 엔진개발부서에 있는 전문가는 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 항상 노력하고 있다.

③ 핵심역량은 경쟁자들이 흉내를 내기가 어려워야 한다. 특히 핵심역량이 기업내에 존재하는 여러 가지 개별기술과 생산능력을 복합적으로 재구성하는 조직상의 능력이라면 훨씬 경쟁자가 모방하기 어렵다. 즉, 경쟁기업들은 핵심역량을 구성하는 몇몇 개별기술은 획득할 수 있지만 이러한 개별기술을 조합하여 새로운 제품을 개발하는 조직상의 능력을 모방하기는 훨씬 더 힘들다.

기업의 핵심역량에 대한 접근법은 기업전체의 전략, 즉 기업의 다각화, 수직적 통합, 해외진출 등에 큰 도움을 준다.

■ 핵심역량 접근법은 다각화에 대한 지침역할을 한다.

- 비관련 다각화에 대한 충동=> 핵심역량을 활용할수 없다=>성공가능성이 낮음.
- 성숙된 산업에서 철수함으로써 핵심역량을 잃어버릴 수 있다.

예: 미국의 많은 TV 생산기업들은 일본 업체와의 심한 경쟁에 시달리다가 성숙 산업인 TV 산업에서 철수하였고 결과 다음 세대에 등장한 VCR 산업에서의 기회를 놓친 것을 볼 수 있다. 즉, 그들은 TV 제조로부터 축적한 잠재적인 기술을 이용할 수 있는 시장을 스스로 포기한 결과를 초래한 것이다.

■ 핵심역량은 기업의 수직적 통합 또는 아웃소싱의 주요 판단 근거가 된다. 예를 들어 자동차 메이커가 엔진이나 트랜스미션과 같은 주요한 핵심 부품을 자체적으로 생산하지 않고 외주에 의존하게 되면 핵심부품에 관한 핵심역량을 잃어 버리게 된다. 왜냐하면 엔진과 미션은 자동차의 성능을 결정하는 가장 중요한 핵심부품이기 때문이다.

■ 핵심역량 접근법은 기업의 글로벌화를 촉진시켜주는 역할을 한다. 기업이 글로벌화 되려면 자신의 핵심역량을 여러 가지 다른 분야로 분산시키기 보다는 글로벌 산업에서 경쟁력이 강한 소수의 사업부를 키워야 할 필요성이 있다.

■ 핵심역량 접근법은 전략적 제휴를 효과적으로 운용할 수 있게 한다. Canon은 새로운 핵심역량을 개발하는데 있어서 모든 것을 자신의 기술에 의존하지는 않는다. Canon은 그 부분에 뛰어난 기술을 가진 기업으로부터 라이선스나 전략적 제휴를

통하여 기술을 이전 받고 그것을 자기 것으로 한 다음에 더욱 발전시켰다.

(핵심역량의 파악)

- 기업의 핵심역량을 파악하는 방법: 가치사슬 분석법 이용
 - 가치사슬이란 McKinsey컨설팅사가 개발한 Business System을 Michael Porter가 1965년에 훨씬 정교한 분석틀로 발전시킨 것이다.
 - Porter에 따르면 가치사슬기법은 기업의 전반적인 생산활동을 주활동부문(primary activities)과 보조활동부문(support activities)으로 나누어서 기업이 구매 및 재고관리부터 시작하여 물류, 생산과정, 판매, 애프터서비스단계에 이르기까지 각각의 부문에서 비용이 얼마나 들고 소비자들에게 얼마나 부가가치를 창출하는지를 보다 정교하게 분석할 수 있게 해준다.
 - 이와 같이 가치사슬을 사용해서 기업들은 자신의 활동분야를 여러 단계로 나누어 본 다음에 각 단계별로 가장 뛰어난 경쟁자와 벤치마킹을 통해서 자신이 경쟁우위가 있는 부문과 열위가 있는 부문을 알 수 있고, 이 결과를 종합적으로 분석함으로써 핵심역량이 어디에서 비롯되는지를 알 수 있다.
- 가치사슬 분석법의 적용 예
 - Toyota: 핵심역량은 다품종소량생산시스템인 Toyota시스템과 재고비용을 줄이는 생산프로세스 기술인 Just -In -Time시스템에서 나온다.
 - Pepsi나 P&G(Procter & Gamble): 브랜드를 개발하고 이를 잘 관리하는 마케팅능력으로 요약될 수 있다.
 - Merck와 같은 제약회사의 핵심역량은 새로운 약을 개발할 수 있는 연구개발능력이라고 할 수 있다.
- 그러나 우리가 핵심역량의 분석에서 주의하여야 할 것은 핵심역량을 기업이 갖고 있는 단순한 기능별 능력(functional capability)으로 치부하기가 쉽다는 것이다.
 - 많은 경우, 기업이 갖고 있는 핵심역량은 생산기술이나 마케팅능력처럼 각각의 기능별 능력에서 나온 역량뿐만 아니라 이러한 여러 가지 기능별 능력들을 종합하여 활용할 수 있는 조직상의 능력(organizational capability)이다.
 - 즉, 조직상의 능력은 기업조직 내에서 그 기업이 갖고 있는 여러 가지 기능별 부서의 능력을 종합하고 새로운 조합을 이루어서 활용할 수 있는 능력이다.
 - 예를 들어 통신기계 제조장비기업에서 조직의 핵심능력을 여러 단계로 구분하여 보면 가장 근본이 되는 능력은 기업조직 내의 개개인이 갖고 있는 생산기술이다. 이러한 생산기술은 궁극적으로는 제조능력과 관련이 되고 이보다 더 높은 단계에서의 생산능력은 단지 이러한 제조능력뿐만 아니라 자재관리와 프로세스엔지니어링 기술, 제품테스트능력까지 포함되어 있다. 그리고 그 기업의 가장 높은 수준에서의 기술은 기능별 기술이기보다 여러 기능별 기술을 조합할 수 있는 조직상의 능력을 의미한다. 즉, 신제품개발능력이나 고객확대능력 그리고 품질관리능력은 단순히 생산기술뿐이 아니라 생산과 연구개발, MIS, 마케팅, 인사관리, 신제품개발 등의 능력들이 종합되어야만 갖추어질 수가 있게 된다.

○ 즉, 보다 높은 차원의 기업의 핵심역량은 이와 같이 낮은 차원에서의 개별적 또는 기능별 핵심역량을 조합하고 이를 적절히 통합할 수 있는 능력이다. 이와 같은 통합능력이 뛰어난 기업일수록 더 높은 수익률을 얻는다.

- 1980년대에 들어서 일본기업이 미국기업에 비하여 뛰어난 경쟁우위를 가질 수 있었던 것도 궁극적으로 일본기업이 각 기능별 능력을 잘 통합하고 조합을 할 수 있는 조직상의 핵심역량이 뛰어났기 때문이다.

- 즉, Toyota, Sony, Canon과 같은 일본기업들은 미국기업들에 비해 조직 내의 여러 기능별 능력을 조합하고 통합하여 보다 잘 활용할 수 있었기 때문에 경쟁우위를 확보할 수 있었다.

- 실제로 앞서 살펴본 Canon사례에서 우리는 Canon이 보유하고 있는 핵심역량은 광학기술, 정밀기계기술, 전자기술 등과 같은 기능별 능력뿐만 아니라, 이들 기능별 능력을 조합하여 산제품을 만들 수 있는 조직상의 능력이라는 것을 알 수 있었다.

- '구슬이 서말이라도 꿰어야 보배이다'라는 속담처럼 기업들이 자신이 가진 기술 등을 활용하여 제품을 신속히 만들 수 있는 능력이 없으면 소용없기 때문이다.

- 이에 반하여 과거 1980년대의 미국기업들은 기업의 조직구조가 너무 경직되어 자신이 갖고있는 기술이나 능력을 충분히 활용하지 못하였다. 따라서 1980년대 후반과 1990년대 초에 미국기업들은 이러한 일본기업들의 성공요인이 기업의 핵심역량을 활용할 수 있는 조직상의 능력에서 발생한다는 것을 파악한 뒤, 일본기업들을 보고 배움으로써 많은 부분에서 경쟁력을 회복하였다.

○ 이상에서 논의된 바와 같이 기업의 핵심역량을 파악하기 위한 방법 요약.

- 1) 기업의 활동을 세부활동 분야로 나눈다. 이 때 가치사슬분석기업을 자주 사용한다.
- 2) 각 세부활동 분야에서 뛰어난 경쟁기업과 벤치마킹을 통하여 자신이 경쟁우위/열위를 갖는가를 파악한다.
- 3) 자신이 열위에 있는 분야에는 만회를 위한 학술동을 증시키고 자신이 뛰어난 분야는 더욱 전시킨다.
- 4) 자신의 조직상의 능력을 평가하여본다. 조직내부간의 핵심역량의 공유는 활발하게 이루어지고 있는가 또한 새로운 핵심역량에 대한 학습은 신속하게 이루어지고 있는가를 살펴본다.

실제로 가치사슬을 사용하여 어떻게 핵심역량을 파악할 수 있는지 다음의 Volkswagen의 예를 통하여 알아보기로 하자. 제1단계 작업으로서 Volkswagen의 여러 활동분야를 나누어 각각의 활동분야의 전략적 중요도 (strategic importance)를 파악한다. 그리고 각각의 활동분야에서 Volkswagen과 주요 경쟁자인 GM, Ford, Toyota, Honda, Nissan, Fiat등을 벤치마킹함으로써 핵심역량이나 경쟁우위의 유무를 판단할 수 있다. 이러한 작업의 결과 [표 4-4] 와 같이 주요 가치사슬상의 경쟁우위 여부와 그 주요 원인을 파악할 수 있었다. 이러한 분석결과를 [그림 4-8]과 같이 정리하면 Volkswagen은 엔지니어링과 R&D쪽에서는 우위를 갖고 있으나, 마케팅, 재무쪽에 약점을 갖고 있다는 점을 파악할 수 있다. 따라서 Volkswagen은엔지니어링분야의 핵심역량을 유지하면서, 마케팅과 재무분야를 강화하는 전략을 세워야 할 것이다. 또한 엔지니어링에서 비롯되는 핵심역량을 활용하여 다른 사업분야로 신규진출할 가능성도 모색하여야 한다. 이와 같은 Volkswagen의 예는 사실 핵심역량을 어떻게 도출하는지 보여 준다는 목적에서 극히 단순하게 분석한 것이나, 실제로 기업에 적

용할 때에는 보다 세분하여 가치사슬을 분석하고, 벤치마킹도 철저히 해야 할 것이다.

(벤치마킹)

○ 기업의 핵심역량을 파악할 때 중요한 문제점은 얼마나 객관적으로 자신의 핵심역량을 경쟁기업에 비해 측정할 수 있는가 하는 문제이다.

- 종종 기업들은 자신의 입장에서 생각하기 때문에 자신의 핵심역량이 실제보다 과대평가하기 쉽다. 이렇게 기업들이 자신의 핵심역량을 객관적으로 판단하지 못하게 되면 자신의 약점을 보완할 수 있는 기회를 상실하게 될 뿐만 아니라 자신의 역량을 더욱 잘 활용할 수 있는 기회 역시 놓치게 된다. 즉 기업의 핵심역량을 파악하고 평가하기 위해서 경영자들은 새로운 방법에 의하여 핵심역량을 객관적으로 평가하고, 자기 취약점을 보완하여야 한다.

- 1980년대 말부터 널리 사용하게 된 벤치마킹(Benchmarking)이란 기법은 다른 기업과 자세한 비교를 통하여 자신의 역량을 평가하고 이를 더욱 향상시키는 방법이다.

- 예를 들어서 영국의 유명한 컴퓨터회사인 ICL사는 컴퓨터 생산과정에서는 미국의 Sun Microsystems를, 유통면에서는 영국최고의 백화점업체인 Marks & Spencer를 벤치마킹하였다. 이와 같이 기업들이 벤치마킹을 할 때는 반드시 같은 산업의 업체를 벤치마킹을 할 필요는 없다. 즉, 자동차회사가 유통부분에서 벤치마킹을 하려면 같은 자동차산업에 있는 업체를 벤치마킹하기보다는 유통기능이 가장 발달된 유통업체 중에서 뛰어난 기업을 벤치마킹하는 것이 더 좋을 것이다. 예를 들어, 정확한 배송시스템을 벤치마킹을 하려면 미국의 Federal Express와 같이 배송시스템이 발달된 회사에서 배울 것이 훨씬 많고, 일관된 품질 관리기법을 배우기 위해서는 오히려 McDonald가 어떻게 햄버거의 품질을 전세계적으로 일관성 있게 유지하는가에서 배울 수 있다. 그리고 GE로부터는 다각화기업의 관리시스템을 배울 수가 있다. 이와 같이 기업들이 성공을 하거나 실패를 하는 큰 갈림길은 기업이 핵심역량을 얼마나 가지고 있는가의 문제보다 오히려 기업들이 갖고 있는 핵심역량을 얼마나 잘 활용할 수 있는가에 의해서 결정이 된다. 벤치마킹의 구체적인 방법론에 관하여는 13장에서 보다 자세히 논의하기로 한다.

(한국기업의 핵심역량은 무엇인가)

○ 우리 나라 재벌기업들은 마치 모든 사업분야에 진출하고 있는 것처럼 보인다. 삼성그룹의 경우를 보면 반도체, 가전, 조선, 중공업, TV, 종합무역상사, 유통시장, 보험, 백화점, 증권, 그리고 최근에 분리한 제지, 제당, 모직을 합치면 거의 모든 산업에 진출해었다고 해도 과언이 아니다. 흔히 재벌이란 용어와 문어발식 확장이란 용어에서 나타나듯이 한국의 대기업들은 하지 않는 사업이 없을 정도로 많은 사업에 참여하고 있다.

○ 과연 문어발식으로 확장하는 재벌계 대기업들의 핵심역량은 무엇일까?삼성, 대우, 현대, LG와 같은 대기업 집단에 있는 계열회사들은 각각 참여하는 모든 사업분야에서 핵심역량이 있는 것일까? 과연 한국의 시장이 개방이 되었을 경우, 경쟁력을 갖출 수 있는 분야는 몇 개나 될 것인가?

○ 그 동안의 한국의 대기업들의 성장은 우리가 Canon의 사례에서 배운바와 같이 기술적인 우위에 근거한 핵심역량의 확장을 통해 이루어진 것처럼 보이지 않는다. 수입규제 등의 보

호무역장벽으로 외국기업과의 경쟁이 배제된 내수시장에서 이런 대기업들은 국내의 대기업들끼리 경쟁을 해 왔다.

- 즉, 삼성전자의 경쟁자는 LG전자나 대우전자였지, 결코 Sony나 Matsushita는 아니었다. 또한 현대자동차의 경쟁자 역시 대우자동차와 기아자동차였지, GM과 Toyota는 아니었다.

- 결국 글로벌기업들이 배제된 상태에서 한국기업들끼리 경쟁을 함으로써 국내기업간의 경쟁우위는 우리가 본장에서 살펴본 바와 같은 기술적인 핵심역량에 의하여 결정되지 않고, 오히려 정경유착이라는 말처럼 정부와의 긴밀한 관계가 경쟁우위의 주요한 원천이 되었다. 정부의 특혜에 의하여 산업의 진입이 허용되었기 때문에 정부와의 관계가 국내기업과의 경쟁의 승패를 좌우하는 핵심역량이었다고 볼 수 있었다.

- 또 한 가지 국내기업간의 경쟁에서 경쟁우위를 결정하는 요인이 되어 온 것은 자금동원 능력이었다. 한국의 금융산업은 상당히 낙후되어 있고, 자율성이 없는 상황이었기에, 아무리 좋은 사업아이디어가 있는 기업이라 하더라도 이를 뒷받침할 수 있는 자금을 쉽게 조달할 수 없었다. 그 결과 자금을 쉽게 조달할 수 있는 기업, 즉 재벌기업을 제외하고는 신규사업에 투자할 만한 자금력을 가진 기업들은 많지 않았다.

- 따라서 한국 대기업들의 성장과정에서 핵심역량이라고 하면 앞서 Canon의 사례 같은 특별한 기술과 조직측면에서의 핵심역량이기보다는 대 정부로비능력 그리고 자금동원능력이 지금까지의 한국기업간의 경쟁을 가능하였던 핵심역량이라고 할 수 있을 것이다. 또한 지금까지 대기업들의 확장을 보면 핵심역량을 과약하고 이를 충분히 활용하여 경쟁우위를 창출하는 방향으로 확장을 한 것이 아니라, 단기적인 수익을 내기 위해서 또는 다른 재벌기업과의 경쟁에서 뒤지지 않기 위하여, 자신의 경쟁우위가 확실치 않는 분야까지도 확장을 하여 기업의 경쟁력 낭비 또는 소진으로까지 치달았다.

○ 이러한 한국의 대기업들이 앞으로도 지금과 같은 문어발식 확장을 계속할 수 있을까?

- WTO체제하에서 수입규제가 해제되어 외국기업들이 한국에서 자유롭게 경쟁을 할 수 있게 되고 금융산업도 보다 자유화되어서 좋은 아이디어만 있으면 은행에서 창업을 위한 자금을 쉽게 조달할 수 있게 되면, 한국의 대기업들이 가졌던 대정부로 비능력과 자금동원능력의 핵심역량은 더 이상 중요하지 않게 될 것이다.

- 1997년 외환위기를 겪은 이후 일본가전제품의 수입선다변화 규제가 해제되었고, 1998년에는 미국과의 자동차협상이 타결되어 배기량에 따라 중과세되었던 미국자동차에 대한 무역장벽이 사실상 사라지게 되었다.

- 또한 회계정보의 투명성에 대한 보장과 부당내부거래에 대한 제재는 더 이상 재벌기업들이 계열사의 자금을 쉽게 끌어서 신규투자를 벌이는 것을 쉽지 않게 하고 있다. 궁극적으로 한국의 대기업들도 Canon과 같이 기술우위, 또는 조직의 효율성에 근거한 핵심역량에 의존하여 사업부수준의 전략과 기업수준의 전략을 추구하여야만 할 것이다.

- 또한 수입규제가 풀려서 글로벌기업들이 국내에서 한국대기업들과 자유로운 경쟁을 되었으므로 한국기업들은 자신의 핵심역량을 중심으로 하여 보다 경쟁력 있는 사업에 집중을 하여야 하고 경쟁력이 없는 사업분야는 과감하게 포기하여야 할 것이다. 그러기 위해서는 대기업의 최고경영자들이 핵심역량을 중요시하는 전략적인 사고를 갖추는 것이 선행되어야 하고 그에 따른 경영자원의 재정비와 전사적인 조직체제의 개편이 필요하다.

- 정부도 한국의 대기업들이 빨리 사고의 전환을 할 수 있도록 각종 보호초치들을 철폐하고 기업의 경쟁력을 북돋아 줄 수 있는 경쟁환경을 제공하여야 하겠다.

3. 전략결정의 대안

3-1. 경쟁우위의 개념

경영전략의 핵심은 경쟁자에 대해 어떻게 하면 경쟁우위를 가질 수 있는가 하는 문제이다. 그러나 경쟁우위를 발견하고 경쟁우위를 평가하려면 경쟁자에 비해서 기업이 갖고 있는 경영자원의 강점과 약점을 분석하는 것이 선행되어야 한다. 먼저 기업이 갖고 있는 경영자원, 즉 기술력이나 경영관리능력이 경쟁자에 비해서 우위를 가지려면 다음의 두 가지 조건이 충족되어야만 한다.

첫째, 그 기업이 가진 경영자원은 다른 기업들이 가지지 못한 희소한 자원이어야 한다. 그 기업이 갖고 있는 기술이 산업 전반에 널리 퍼져 있어서 타 기업들도 그 기술을 쉽게 획득할 수 있다면 그 기술은 더 이상 기업에게 경쟁우위를 가져다 줄 수 없다.

- 예를 들어, 퍼스널컴퓨터 생산기업이 경쟁력을 갖추기 위해서는 몇몇 경영자원과 능력이 필요하다. 즉, Intel의 마이크로프로세서를 사용할 수 있어야 하고, Microsoft의 운영시스템을 갖추어야 한다. 그리고 싸게 부품을 구입하여 조립할 수 있는 능력이 있어야 하며 강한 유통망을 갖고 있어야 한다. 그러나 많은 한국의 PC제조업자들, 즉 삼성, 대우, LG, 삼보 그리고 용산의 많은 회사들에게는 이런 경영자원과 기술들이 이제는 보편적인 능력이 되어 버렸다. 따라서 이러한 산업에서는 다른 기업에 비해서 더 뛰어난 경쟁우위를 갖는 것이 어렵게 되었다.

둘째, 기업이 갖고 있는 경영자원과 핵심역량은 현재 그 산업에 적합한 것이어야 한다. - IBM은 대형범용컴퓨터시장에서 오랫동안 독보적인 경쟁우위를 누려 왔다. 그러나 IBM이 갖고 있던 경영자원과 핵심역량, 즉 대형컴퓨터를 견고하게 잘 만드는 능력은 급속도로 성장하는 퍼스널컴퓨터 시장에서는 별로 도움이 되지 못했다. 왜냐하면 대형컴퓨터시장에서 성공할 수 있는 주요 성공요인과 퍼스널컴퓨터시장에서 성공할 수 있는 주요 성공요인은 달랐기 때문이다. 컴퓨터시장이 대형컴퓨터시장과 퍼스널컴퓨터시장으로 완전히 분화되기 이전에는 소비자들이 퍼스널컴퓨터의 견고성과 기술적인 안정성에 의심을 가졌기 때문에, IBM이란 브랜드에 소비자들이 상당한 신뢰감을 갖고 있었고 따라서 IBM에게 높은 경쟁우위를 가져다 주었다. 그러나 산업 전반적으로 기술이 표준화됨에 따라 소비자는 IBM같이 비싼 공급업자보다는 싸고 신뢰성이 있는 공급업자를 찾아가게 되었다. 이와 같이, 같은 컴퓨터산업이라도 IBM의 범용컴퓨터시장에서의 경영자원과 핵심역량은 퍼스널컴퓨터시장에서의 경쟁우위에 별로 도움이 되지 못하였음을 알 수 있다.

3-2. 경쟁우위의 창출

○ 경쟁우위는 크게 두 가지 방향에서 발생한다. 첫째, 경쟁우위는 기업 외부로부터 발생한다. 정부규제의 완화, 환율의 변동과 같이 기업외부환경의 변화는 경쟁우위를 발생시키는 주요 요인이다. 둘째, 기업내부에서의 새로운 혁신을 통해 경쟁우위가 창출된다.

(외부환경의 변화)

○ 외부환경의 변화가 심할수록 기업이 갖고 있던 상대적인 경쟁우위와 산업내의 수익률 분포는 크게 변하게 된다.

- 예1: 세계적인 원유가의 인하=> 미국자동차에 비한 일본 자동차의 경쟁우위를 상대적으로 하락시킨다.

- 예2 : 1990년대 엔화강세=> 일본자동차 회사들의 미국자동차에 대한 가격경쟁력 상실

○ 경쟁우위는 변화하는 환경에 기업들이 대응하는 방식에 따라서도 달라진다. 왜냐하면 외부환경의 변화는 기업들에게 이윤창출의 기회도 제공해 주기 때문이다.

- 외부환경의 변화와 이윤창출의 기회를 빨리 포착하고 이에 대응하는 능력이 있을 때 경쟁우위는 창출된다.

- 예 1: Wal-Mart=> POS 시스템을 통해 소비자의 구매패턴의 변화를 가장 빨리 알아차리고 이러한 소비자들의 수요변화에 민첩하게 대응함으로써 전체적으로 제품의 재고를 줄이고 소비자가 찾는 제품이 품절되지 않게 한다.

- 예 2: Benetton=> 첨단정보시스템을 통해서 개별점포에서의 매일의 매출정보를 분석하여 수요변화를 인식하고 이 정보를 생산공장으로 보내서 소비자가 원하는 옷의 생산을 늘리고 원하지 않는 옷의 생산을 중단시킨다.

○ 변화하는 환경에 민첩하게 대응할 수 있는 요인은 다음 두가지이다.

- 정보의 획득=> 정보수집능력은 외부환경의 변화를 인식하고 이를 예측할 수 있는 능력을 기업에게 가져다 준다.

- 외부환경의 변화에 맞추어 기업들이 가지고 있는 경영자원을 신속히 재배치 하는 것은 조직차원의 유연성이 확보되어 있기 때문이다. 관료주위적인 기업조직은 유연성을 확보하기가 힘들다. 의사결정이 분권화되어 있고 조직내에 협조체제가 잘 되어 있을 때 유연성을 높힐 수 있다.

(기술혁신)

○ 경쟁우위는 기업내부에서 발생할 수도 있다.

- 기업이 기술혁신을 통해 신제품을 만들어 내거나, 혁신적으로 원가를 줄일 수 있는 방법을 개발하고, 새로운 유통방의 개척이나 새로운 판매지역의 개척과 같은 혁신을 할 때 상당한 경쟁우위가 발생한다.

-예: Toyota의 린생산방식을 통한 품질개선

- 예: 한국의 할인유통업체의 급성장=> 기존 유통경로가 지나치게 복잡하던 것을 대량구매를 통하여 짧고 단순하게 바꾸어 비용에서의 우위를 가지고 있다.

○ 기업이 혁신을 통해서 경쟁우위를 창출하려면 풍부한 상상력과 직관이 필요하게

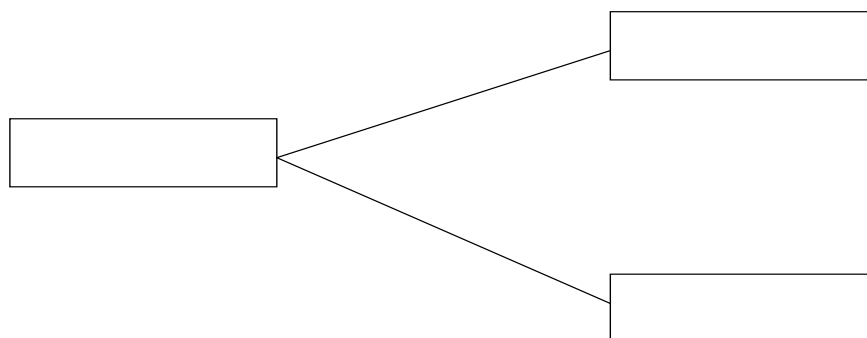
된다. 그러나 많은 경우 혁신이란 대단한 능력과 경이로운 발명을 필요로하는 것은 아니다.

- 기존 경쟁기업이 갖고 있는 경쟁우위를 분석함으로써 대응전략을 발견해 낼 수도 있다.
- 예(나이키): 전통적으로 사냥산업이라고 알려진 운동화산업에서 자신은 광고와 디자인 등의 활동에만 집중하고 운동화를 만드는 공정은 임금이 낮은 저개발 국가의 하청기업에게 맡김으로써 상당히 높은 수익을 누리고 있다.

3-3. 본원적 경쟁전략(비용우위/차별화)

어느 기업이 다른 경쟁기업에 비해서 높은 수익률을 얻는 데에는 크게 두 가지 방법이 있다. 첫째 방법은 동일한 제품을 훨씬 낮은 비용에 만들어 싸게 파는 방법이고 둘째 방법은 다른 경쟁기업과는 다른 차별화된 제품을 제공함으로써 소비자로 하여금 차별화를 하는데 소요된 비용 이상의 가격 프리미엄을 받는 것이다. 우리는 전자를 비용우위(cost advantage)라고 말하고 후자를 차별화우위(differentiation advantage)라고 말한다. 비용우위를 추구함에 있어서 기업의 목적은 산업 전체에 있어서 비용선도자가 되는 것이다. 비용우위를 가지려면 그 기업은 비용우위를 만들어 낼 수 있는 요소들을 발견하여서 이를 이용하여야 한다. 차별화의 우위는 소비자들에게 차별화된 가치를 제공하여 주지 않으면 안 된다. 이런 두 가지 전략을 추구하는 기업들은 시장에서의 포지셔닝 또는 그들이 가진 경영자원과 핵심능력 그리고 조직상의 특성에서 다른 기업과 상당한 차이가 난다. [그림 4]는 이 두 가지 경쟁우위의 유형을 보여 준다.

[그림 4] 경쟁우위의 유형



[표] 비용우위전략과 차별화우위전략의 특징

본원적인 전략	주요 전략요소	경영자원과 조직적 특성
비용우위	효율적인 규모의 설비투자, 제작이 용이한 제품디자인, 간접비와 연구개발비용의 통제	자본력, 공정엔지니어링 기술, 짙은 보고와 통제, 구조화된 조직과 책임이양, 양적인 관리시스템
차별화우위	브랜드, 디자인, 광고, 서비스와 품질의 강조	마케팅능력, 제품엔지니어링 기술, 창조성, 기초연구능력, 질적인 관리시스템, 강한 내부 조정기능

Porter는 위의 두 가지 경쟁우위의 전략, 즉 비용우위와 차별화우위 전략의 선택과 그리고 그 기업의 제품의 폭이 얼마나 넓은가에 따라서 기업의 전략을 비용우위, 차별화, 집중화(focus)의 세 가지로 나누었다. Porter의 이론에 따르면 비용우위 전략과 차별화 전략은 서로 상반되는 전략이다. 집중화란 아주 작은 세분시장(niche market)에 집중하는 전략이다. 집중화는 비용우위에 기반한 저가시장에서도 가능하고, 차별화우위에 기초한 고가 특수 제품 시장에서도 가능하다. 기업은 이 중 하나만을 선택해야지 양쪽을 다 취함으로써 ‘중간에 걸치는 것(stuck in the middle)’은 결국 차별화와 비용우위를 둘 다 얻지 못하는 잘못된 전략이라고 보았다.

그러나 실제 기업의 사례에서는 비용우위와 차별화우위를 동시에 추구 할 수도 있다. 둘을 동시에 추구한다고 해서 반드시 중간에 걸치는(stuck in the middle) 경우가 되는 것은 아니다. 예를 들어 비용우위의 전략을 추구한다고 하면 일반적으로 표준화된 제품의 대량생산라인을 갖는 것을 의미하지만 그 기업들이 제공하는 제품이 차별화가 되어 있는 경우도 많다. 즉, 맥도널드 햄버거는 거의 표준화된 제품이지만, 음식산업에서 상당히 차별화된 이미지를 주고 있으며, 시장에서의 위치도 분명히 구분되어 있다. 또한 자동차산업에서 기업들이 비용우위를 지향하면서도 어느 정도 차별화를 하려는 것을 볼 수 있다. 예를 들어, Toyota나 GM같이 시장점유율이 높은 기업의 입장에서는 소형, 중형, 대형차 등의 차별화된 자동차를 생산하면서도 각각의 세분시장에서는 비용우위를 가지려고 노력한다. 위와 같은 두 가지 사례에서 보는 것처럼 차별화우위 전략과 비용우위 전략은 항상 서로 배치되는 것은 아니다. 또한 일본기업들은 경영자들이 지금까지 신봉해 왔던 품질과 비용간에는 역의 상관관계가 존재한다는 환상을 깨뜨려왔다. 전통적으로는 품질을 높이기 위해서는 비용이 많이 든다는 것이 정설이었다. 일본기업들은 비용을 낮추면서도 불량률을 줄이고 제품의 내구성을 늘리는 방향으로 제품의 품질을 개선시켜 왔다.

[그림 5] Porter의 본원적 전략의 유형

또한 최근에는 정보통신기술과 컴퓨터를 사용한 디자인과 생산기술(CAD/CAM)이 발전함에 따라 차별화와 비용우위를 동시에 추구하는 것이 가능해지고 있다. 일본의 한 자전거제작업체는 소위 ‘대량주문생산(mass customization)’이라는 기술을 응용하여 차별화된 제품에서 비용우위를 유지하고 있다. 이 자전거제작업체는 고객의 키, 몸무게, 다리길이 등을 재어서 컴퓨터 단말기에 입력하고 이 정보는 공장 공장에 있는 컴퓨터로 전송되어 자전거 프레임에 쓰이는 파이프를 손님의 규격에 맞게끔 절단하고 로봇이 이를 용접함으로써 생산한다. 물론 마지막으로 고객이 원하는 색상으로 도색하고 고객의 이름을 자전거에 새기는 것도 잊지 않는다. 이러한 것은 로봇, 컴퓨터 등 CAD/CAM기술의 발전과 아울러 이 업체가 높은 시장점유율을 기반으로 CAD/CAM기술에 충분한 투자여력이 있었기 때문에 가능할 수 있었다. 최근 대량주문생산기술은 옷, 시계, 뉴스제공, 오락제공 등의 영역에 빠른 속도로 응용되고 있다.

그러나 차별화우위전략과 비용우위전략을 동시에 추구할 수 있는 경우는 대부분 시장점유율이 높은 기업이다. 시장점유율이 높은 기업은 광고와 판촉을 증대시킴으로써 여러 세분시장에서의 시장점유율을 늘릴 수 있고, 시장점유율이 증가되면 규모의 경제를 활용할 수 있기 때문에 생산원가가 더욱 낮아질 수 있다. 그러나 대부분의 기업들은 비용우위와 차별화우위 중 하나를 선택하여야 할 필요가 있다.

4. 경쟁우위의 원천으로서의 경영자원과 핵심역량

우리는 지금까지 사업부단위의 경쟁전략에 대하여 공부하면서 상대적인 경쟁우위는 외부환경의 변화에 대한 단순한 순응과 인위적 대응 그리고 기업내부혁신에 의해 발생되고 이러한 경쟁우위는 차별화와 비용우위로 대별됨을 살펴보았다. 그러나 실제 경쟁전략을 수립함에 있어서는 이러한 일반적인 접근보다 개별기업의 경쟁우위는 어디서 비롯되는가에 대한 보다 구체적인 이해가 필요하다. 앞서 설명한 경쟁우위의 유지에 대한 여러 가지 이론에서 나타난 결과에 의하면 ‘유지 가능한 경쟁우위(sustainable competitive advantage)’의 근본적인 원천은 쉽게 모방하기 어려운 경영자원과 핵심역량이다. 즉, 외부환경변화에 적절히 대처하고 내부혁신을 할 수 있는 능력은 경영자원과 핵심역량에 기초하는 것이다.

또 다른 측면에서 볼 때에는 경영자원과 핵심역량은 기업에 유리한 산업구조를 형성시켜 줄 수 있다. 즉, 독과점적인 산업구조로 인해 얻는 높은 수익률은 기업이 갖고 있는 높은 시장점유율과 특허권 또는 상표권 등의 진입장벽과 신규 진입자나 경쟁기업들에게 가격경쟁을 행할 수 있는 자금력에 좌우된다. 또한 기업의 교섭능력, 즉 구매자의 힘과 공급자의 힘에 대하여 기업이 대항할 수 있는 능력 역시 기업의 규모와 자금력에서 비롯된다.

비용우위와 차별화우위 역시 궁극적으로는 기업의 경영자원과 핵심역량에서 비롯한다. 비용우위는 기업이 보유한 생산프로세스기술, 공장의 규모, 값싼 투입요소에 기초한다. 차별화우위 역시 기업이 보유한 브랜드와 제품생산기술, 마케팅능력, 유통장악능력과 같은 기업특유의 경영 자원과 핵심역량에서 비롯되고 있다. 결국 유망한 산업에 위치하며 경쟁기업에 비하여 높은 경쟁우위를 갖는 근본적인 원천은 기업이 갖고 있는 경영자원과 핵심역량으로 귀결된다.

[그림 6] 산업구조와 경쟁우위의 원천으로서의 경영자원

