

Chapter 1

전략 그리고 전략적 관리란 무엇인가?





# Intro: Catching iTunes

## iTunes 의 전략

### 배경

한번의 합법 다운로드에 40번의 불법 다운로드  
->새로운 경쟁 기회의 창출: 합법 다운로드 시장

합법 다운로드 시장에서의 iTunes이 승리

- 72%의 온라인 음악 시장 점유율
- 세계 4번째의 음악 소매업자
- 온라인 음악시장의 2위인 eMusic은 불과 10%의 점유율



# iTunes 의 성공요인

- a. Apple사의 성공적인 MP3플레이어인 iPod과 iTunes의 Web연결
  - b. 초보자도 수분 안에 iTunes->iPod 으로 다운로드가 가능할 만큼 손쉬운 조작기능
  - c. iPod 이외에 어떤 기기도 iTunes에서 음악을 받을 수 없게 설정
  - d. iPod/iTunes 의 유저가 늘어날수록 더 많은 뮤지션들이 Apple사와 계약
- > Apple 의 합법 다운로드 산업에서의 우세



## 경쟁업체의 도전

### ❖ eMusic

eMusic에서 받은 음악을 iPod에서 재생 가능하게 했지만 복제방지 기능이 없어 다른 기기에서도 재생가능 -> 주요 음반 회사의 음악을 확산시킬 수 없음

### ❖ Yahoo! Music and Napster

음악 복제 방지 기능을 탑재했지만 iPod에서는 재생 불가능하고 매달 사용료를 내야 하는 rent 방식, 매달 돈을 내지 않으면 청취 불가

### ❖ Real Network's Rhapsody

애플이 아닌 마이크로소프트와 기타 두 기업과 애플 시스템의 재창조

### ❖ Microsoft

음악 기기와 소프트인 Zune을 이용하여 애플과 가장 유사한 전략을 사용, 애플만큼의 통합성을 보여주지 못함

iPod은 지속적인 신형 MP3 기기를 개발함으로써 지배적 위치를 유지



# 1. 전략 그리고 전략적 관리 과정

회사가 살아남고 발전하기 위해서는 좋은 전략을 써야 한다.

그렇다면 전략이란 무엇인가?

그리고 무엇이 좋은 전략을 만드는가?



# [1] 전략의 정의

기업의 전략

:어떻게 경쟁 우위를 얻을 것인가에 대한 기업의 이론

-> 경쟁우위를 얻는 전략 = A good strategy

Example)

Apple, Microsoft:

특정 mp3기기와 다운로드 사이트의 연결

Yahoo!, Napster:

음악을 rent

Rhapsody:

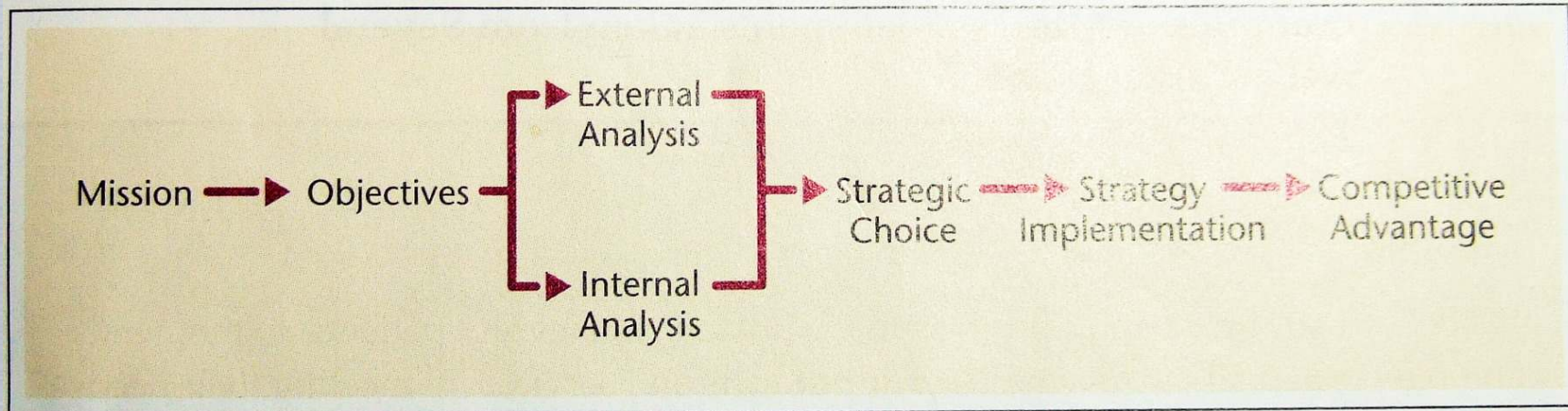
전략 협력을 통한 애플 전략의 모방



- ❖ 어떻게 경쟁우위를 얻을지에 대한 이론의 가정과 가설  
:경쟁은 점점 심화될 것이다  
-> 그 경쟁에서 수익을 위해 어떻게 개척해 나갈 것인가
- ❖ 문제점  
한 산업의 경쟁이 심화될지 예측하는 것은 매우 어려움  
-> 기업이 좋은 전략을 선택했는지 확신하기 힘들  
-> 기업 전략이 항상 이론으로 남는 이유



## [2] 전략적 관리 과정



- ❖ 기업이 좋은 전략(경쟁우위를 만들어내는 전략)을 선택할 가능성을 높이는 분석과 선택의 연속집합
- ❖ 전략을 신중하고 조직적으로 선택하여 그 과정을 따르는 것  
->실수가 일어날 가능성을 줄임

Figure 1.1 The Strategic Management Process





## (1) 기업의 사명

- ❖ 전략적 관리 과정의 첫 단계
- ❖ 기업의 장기적 목적
- ❖ 사명의 내용
  - a. 오래 지속되도록 기업이 열망하는 것
  - b. 기업이 피하고 싶은 것



A 사명은 기업의 성과에 영향을 미치지 못할 것이다.

- ❖ 사명은 대부분 일반적인 요소들을 포함

Example)

- 기업이 수행할 사업 안에서 정의 (table 1.1)  
(자동차)Ford, (컴퓨터, 하드웨어,,,)IBM
- 기업이 그들의 사업에서 경쟁하는 방법  
(모든 것을 직접 실행)Dell, (단지 승리)OaklandRaiders
- 기업이 지지하는 중심적 가치  
Soul of Dell

- ❖ 특별한 사명을 언급할 경우  
조직을 통하여 기업 행동에 영향을 미치지 않는다면 성과에 큰 영향이 없음



## Enron의 1999년 리포트

- ❖ 정직: 우리는 고객과 가능성과 함께 개방적으로, 정직하게, 그리고 절친하게 일을 한다. 우리가 무언가를 한다고 말할 때, 그것을 할 것이다: 우리가 무언가를 할 수 없거나 하지 않을 것이라고 말할 때, 그것을 하지 않을 것이다.
- ❖ 이 선언은 정확하게 Enron의 고위 간부가 투자자, 동업자, 그리고 Enron의 고용자들을 속이고, 몇몇 간부가 구속되는 사건에 관여되고 있을 때 발표되었다.  
-> 기업의 사명과 상반



## 여러 유명 기업들의 사명 선언의 예(table1.1)

### ❖ Johnson & Johnson

모든 사용자들에 대한 책임감

: 높은 질, 적절한 가격, 고객의 요구에 대한 즉시응답, 공급자와 배급자의 공평한 수익기회

직원들에 대한 책임감

: 한 개인으로서의 존중, 안정감, 적절하고 공평한 보상, 깨끗하고 안전한 작업환경, 최소한의 업무 스트레스, 평등한 고용, 그리고 승진기회

모든 생활 공동체에 대한 책임감

: 좋은 직장과 자선의 공급, 세금의 공동부담, 도시의 발전과 교육에 대한 기여, 환경과 천연자원의 보호

주주들에 대한 책임감

: 건실한 이익의 창출, 새로운 아이디어에 대한 도전, 혁신적인 프로그램의 개발, 실수에 대한 금전적 손해 감수, 새로운 장비와 설비도입과 새로운 제품 개발, 역경을 대비한 준비금 마련

-> 이 모든 것을 실현했을 때, 주주들은 공평한 이익을 실현



## ❖ Dell

고객, 직원, 지역과의 직접적 연계를 통한 기술, 사업의 창출  
->고객에 대한 가치창출, 회사, 지역, 사회, 전 세계의 추가적 가치 창출

“Soul of Dell”의 핵심 요소

- a. 고객: 가치 있는 경험의 제공에 의한 충실한 고객 창조에 대한 믿음
- b. **Dell Team**: 계속되는 성공은 팀워크와 각 팀 멤버가 가지고 있는 배움과 발전, 성장의 기회에 있다는 믿음
- c. 직접적 연계: 우리가 하고 있는 모든 것의 직접적 연계에 대한 믿음
- d. 국제 시민자격: 국제 시장으로의 책임감 있는 참여에 대한 믿음
- e. 승리: 우리가 하고 있는 모든 것의 승리에 대한 열정



## ❖ IBM

컴퓨터 시스템, 소프트웨어, 보관 시스템, 마이크로 전자공학을 포함한 산업의 최첨단 기술의 발명과 개발, 제조를 선두 하기 위해 노력

발전된 기술을 우리의 세계적인 솔루션, 서비스, 컨설팅 사업을 통하여 고객의 가치로 변환

## ❖ The Oakland Raiders

Just Win-Baby!



## B 사명은 기업의 성과를 향상시킬 수 있다

- ❖ 사명이 기업이 하는 모든 것의 중심인 기업의 정리  
by Jim Collins 와 Jerry I. Porras  
1926~1995 투자가치 1달러가 6,526 달러로.. (평균기업은 415달러)

가공할 성과를 올린 기업들의 예

3M Hewlett-Packard Nordstrom American Express IBM  
Philip Morris Boeing Johnson&Johnson Procter&Gamble  
Citicorp Marriott Sony Ford Merck Wal-Mart  
General Electric Motorola Walt Disney

이러한 기업들 역시 대부분 이익의 극대화(일반 기업의 주요 사명)가 사명에 포함되어 있지만  
그것이 그들의 존재의 주 원인은 아니다.

-> Johnson & Johnson CEO 의 예



## Jim Bruke(CEO at Johnson & Johnson)가 말하는 이익과 사명, 사명선언과의 관계

❖ 우리의 모든 관리자들은 날마다 이익을 내는 것에 노력을 기울인다.  
그것은 사업의 일부분이다.

그러나 이따금 사람들은 “우리는 이것을 하는 게 낫다. 왜냐하면  
우리가 하지 않으면, 그것은 단기적 이익이 될 것이기 때문이다” 라고  
생각하는 경향이 있다. 우리의 사명은 그들이 “기다려라. 나는 그것을  
할 필요가 없다.”라 말하도록 하는 것이다. 관리자들은 그들이 내가  
사명에 따라 수행하는 것에 관심이 있다고 한다..

->눈앞의 이익이 아닌 사명에 따른 행동





## C 사명은 기업의 성과에 차질을 일으킬 수 있다

- ❖ 유의한 경쟁우위를 얻기 위한 사명도 기업의 성과에 흠이 가해질 수 있다.
- ❖ **Sometimes**, 기업의 사명은 창시자 또는 고위간부의 우선권에 관하여 정의된다.

-> 이러한 사명에서 도출된 전략은 경쟁우위에 원천이 되지 않을 것이다



## Example) Ben & Jerry's Ice Cream

❖ 아이스크림과 반 문화적 가치에 기초한 회사창립  
->보통과는 다른 고용과 정책

a. 최고 봉급자와 최저 봉급자의 비율 5:1->7:1

but, 기업의 성장과 이득 보장에 요구되는 고위간부의 능력을 취득(즉, 실력 있는 사람을 구하기에는 모자라는 급여)하기 힘들.

-> 이후 1995년에 규정 탈피

b. 1990년대 급속한 냉동 디저트 시장의 합병에도 사회적 가치를 유지시키자는 창시자 Cohen 과 Greenfield의 공약 때문에 잔존

-> 타 기업과의 통합으로 인한 이익 결핍으로 2000년 Unilever에 인수, 창시자의 공약은 경제적 현실성에 의해 일부 지속되지 않음



## -기업의 사명에 대한 결론

- ❖ 기업의 사명은 성과에 도움, 차질, 또는 아무 영향을 주지 않을 수 있다.
- ❖ 사명 자체가 필연적으로 기업이 경쟁우위를 얻는 전략을 선택 또는 이행으로 이끌지는 않는다.



## (2) 목표

:기업의 사명을 어느 정도까지 실현시킬 수 있는지 평가할 수 있도록 한 측정 가능한 설정

-3M의 사명의 목표

: 혁신적 물건 발견의 중요성, 주주를 위한 수익창조

-사명의 요소를 목표와 연결

예) 투자자의 사명은

a. 매년 평균 10퍼센트 또는 그 이상의 주당 수입의 향상

b. 현재 투자된 자산의 27퍼센트 또는 더 좋은 수익률

등의 목표와 연결

- 목표의 질에 따른 분류

높은 질의 목표

a. 사명의 요소들과 빈틈없이 연결

b. 측정과 추적이 용이

낮은 질의 목표

a. 사명의 요소들과 연결되어 있지 않음

b. 측정과 추적이 용이하지 않음

c. 경영자가 얼마나 사명이 잘 실현되고 있는지에 사용될 수 없음



## 3M의 가치 선언

우리들의 가치

- a. 고객을 최상의 질, 가치, 서비스로 만족시킨다.
- b. 투자자에게 지속적인 품질의 향상으로 매력적인 수익률을 제공한다.
- c.. 사회적, 물질적 환경을 존중한다.
- d. 고용인이 자랑스러워 하는 회사가 되라.

이 가치들은 특정 목표를 포함하여 확장된다->



a. 고객을 최상의 질, 가치, 서비스로 만족시킨다

- ❖ 가장 높은 품질의 제품과 서비스를 고객의 요구와 기호에 맞추어 일관되게 제공한다.
- ❖ 모든 거래를 고객이 만족할 만한 경험으로 만들어라.
- ❖ 고객의 일상을 쉽고 더 좋게 만드는 혁신적 방법을 찾아라.



**b. 투자자에게 지속적인 품질의 향상으로 매력적인 수익률을 제공한다**

- ❖ 주당 수익의 성장은 매년 10% 또는 그 이상으로 한다.
- ❖ 투입된 자본의 수익률은 27% 또는 그 이상으로 한다.
- ❖ 주주 주권의 수익률은 20~25% 사이로 한다.
- ❖ 과거 4년의 신제품의 매출을 매년 총 매출의 최소 30%로 한다.



### c. 사회적, 물질적 환경을 존중한다

- ❖ 모든 법과 규율을 지켜라.
- ❖ 고객, 고용인, 투자자, 그리고 대중에게 우리 활동을 알려라.
- ❖ 환경에 최소한의 영향을 가진 상품과 공정을 개발하라.
- ❖ 고객, 고용인, 그리고 사회의 변화하는 요구와 기호를 항상 맞추어라.
- ❖ 모든 행동관점에 있어 완벽한 정직과 성실함을 유지하라.





## d. 고용인이 자랑스러워 하는 회사가 되라

- ❖ 개개인의 존엄성과 가치를 존중하라.
- ❖ 유연함, 협동심, 그리고 믿음으로 개인의 독창력과 혁신을 북돋아라.
- ❖ 개인의 능력에 도전하라.
- ❖ 인간의 다양성과 동등한 승진 기회의 제공을 존중하라.



### (3) 외부적 그리고 내부적 분석

#### -외부적 분석

- a. 경쟁적 환경에서의 위협과 기회를 파악
- b. 이 환경에서의 경쟁이 얼마나 발전될 것인지      파악
- c. 기업이 직면한 위협과 기회에 있어 경쟁의 발전이 무엇을 암시하는지 파악

#### -내부적 분석

- a. 기업의 조직적 강점과 약점을 알 수 있도록 파악      약
- b. 기업의 자원과 가능성이 경쟁우위의 원천이 될 수 있는지
- c. 발전과 변화를 요구하는 조직의 영역을 파악





## (4) 전략적 선택

### -Business-level 전략

: 단일 시장이나 산업에서 경쟁우위를 얻기 위해 기업이 취하는 행동

-> cost leadership, product differentiation

### -Corporate-level 전략

: 복수의 시장이나 산업의 경쟁우위를 동시에 얻기 위해 기업이 취하는 행동

-> vertical intergration, diversification, strategic alliance, merger and acquisition

### 전략적 선택의 기초

: 전략적 관리 과정에 기초하여, 전략적 선택을 할 때의 목적은

a. 기업의 사명을 지지하는 전략

b. 기업의 목표가 일관된 전략

c. 기업의 강점으로 기업 환경 안의 기회를 개척하는 전략

d. 기업의 약점은 피하면서 기업 환경의 위협의 중립화 하는 전략을 선택하는 것이다.

이러한 전략의 가정은 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 전략을 충족시킴



## (5) 전략 이행

:전략의 이행은 기업이 그들의 전략과 일관된 조직적 정책과 행동을 적용할 시에 일어난다.

-전략의 이행에 있어 중요한 세가지 조직적 정책과 행동

- a. 기업의 형식적 조직 구조
- b. 기업의 형식적, 비형식적 관리 조절 시스템
- c. 기업의 고용인의 보상정책

->전략에 일관되어 이 세가지를 갖춘 기업은 그렇지 않은 기업보다 전략을 이행할 가능성이 더 크다.

Business-level의 전략 이행에 사용되는 특정 조직 구조, 관리 조절, 보상 정책

->Ch 4, 5

Corporate-level의 전략 이행에 사용되는 조직 구조, 관리 조절, 보상 정책

->Ch 6, 9, 10



## 2. 경쟁우위란 무엇인가?

-전략 관리 과정의 궁극적 목표는 기업이 경쟁우위를 창출하는 전략의 선택과 이행을 가능하게 하는 것

### ❖ 경쟁 우위란?

:기업이 경쟁기업보다 더 많은 경제적 가치를 창출 할 수 있을 때, 경쟁우위를 가진다고 함

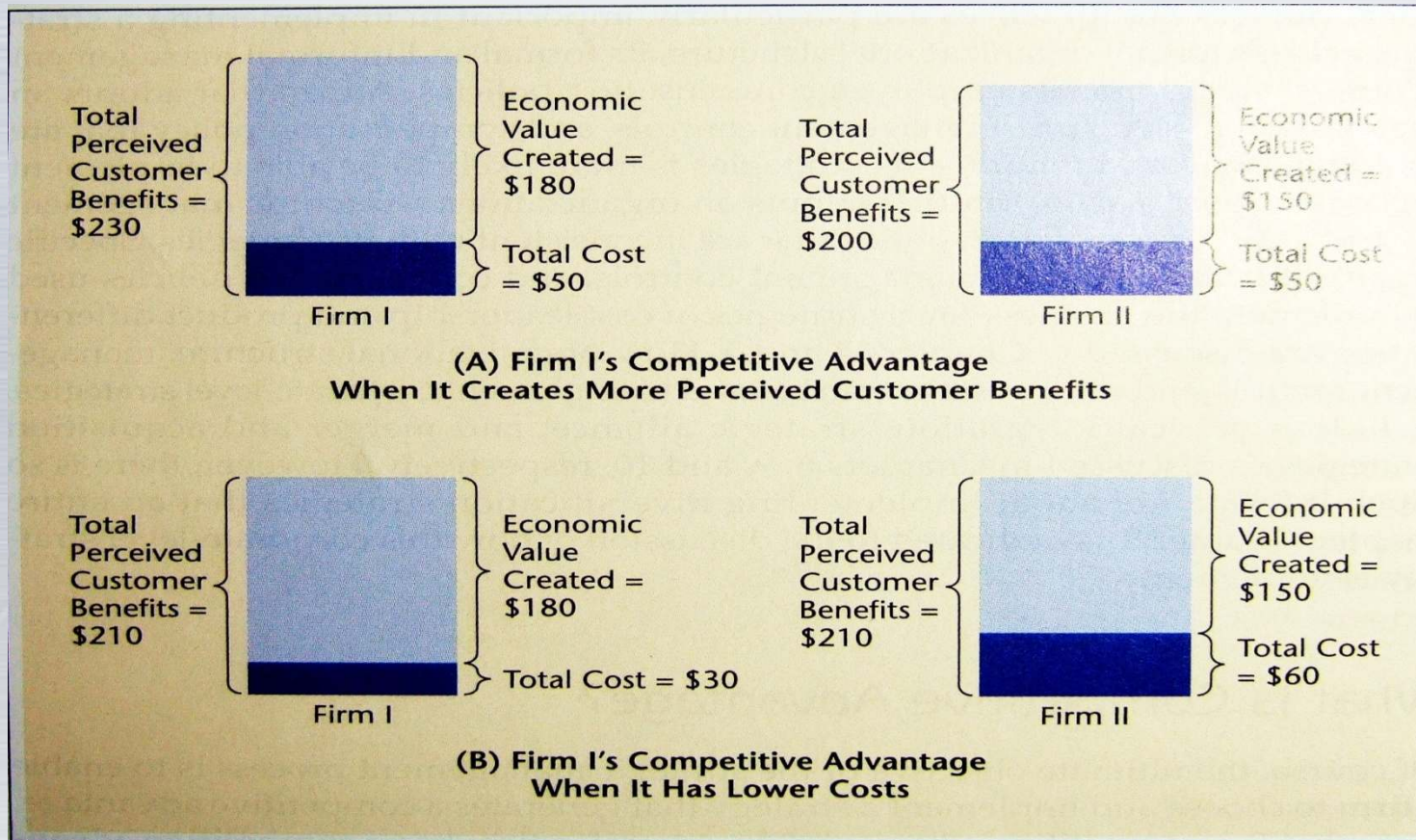


Figure 1.2 The Sources of a Firm's Competitive Advantage



두 기업은 같은 시장에서 같은 고객을 두고 경쟁을 하고 있다. 기업 1은 상품이나 서비스를 판매할 때마다 180\$의 경제적 가치를 만들어낸다. 반면, 기업 2는 150!\$의 경제적 가치를 만들어 낸다. 기업 1이 더 큰 가치를 만들어 내고 있고 기업 2에 대해 경쟁적으로 우위 하다고 말할 수 있다. 경쟁 우위의 크기는 두 기업이 만들어 내는 경제적 가치의 차이와 같으므로 이 경우에는  $(180\$ - 150\$ = )30\$$ 라 할 수 있다.



하지만 기업 1의 경쟁우위는 다른 원천에서 나올 수도 있다. 예를 들면, 기업 1이 기업 2보다 소비자로부터 더 큰 수익을 얻는 것이다. 패널 A에서 기업 1은 230\$를 벌어들였다(기업 2는 200\$). 그러므로 두 기업의 비용이 같다고 해도 기업 1이 더 많은 경제적 가치를 창출할 수 있다. 이 상황에서 기업 1은 기업 2보다 더 높은 비용을 가지고서도 그것을 상쇄할 만큼의 수익을 달성할 능력이 있다면 더 큰 경제적 가치를 창출할 수 있다.





패널 B에서와 같이, 두 기업은 다른 비용을 가지고 있으면서 같은 수익을 낼 수가 있다. 만약 기업 1의 단위당 비용이 30\$라면 180\$의 경제적 가치를 만들어 낼 수 있고, 기업 2의 단위비용이 60\$라면, 150\$의 경제적 가치를 창출할 것이다. 실제로, 기업 1은 기업 2보다 고객에게 더 낮은 단가로 공급하고, 비용이 그 단가차이를 상쇄시키고도 남을 수 있다면, 더 많은 경제적 가치를 창출 할 수 있다.



## 경쟁우위의 종류

-기업의 경쟁우위

a. 일시적 경쟁우위

: 경쟁우위가 매우 단기간에 그침

b. 지속적 경쟁우위

: 일시적 경쟁우위보다 더 오래 지속

경쟁사와 같은 경제적 가치를 창출하는 경우

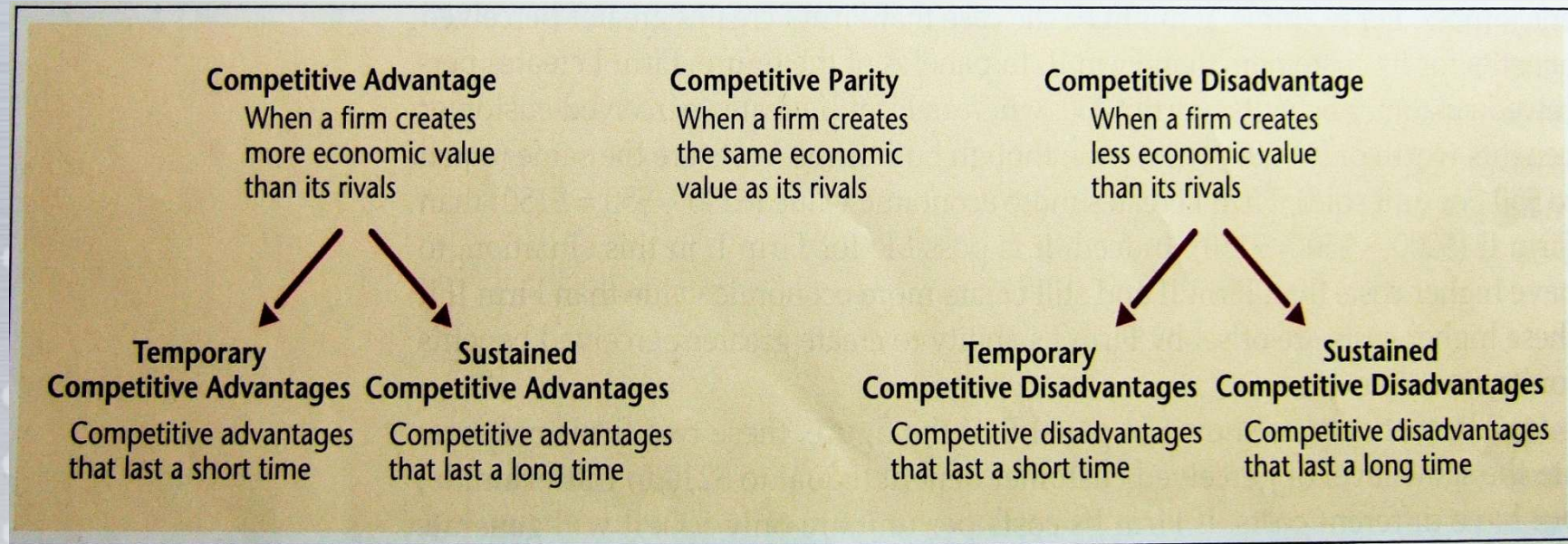
-> competitive parity

경쟁사보다 낮은 경제적 가치를 창출하는 경우

-> competitive disadvantage



# Figure 1.3 Types of Competitive Advantage





## 지속적 경쟁우위가 얼마나 지속되는가? Research Made Relevant

한때, 경제학자들은 얼마나 오래 기업이 경쟁우위를 지속할 수 있는지에 관심이 있었다

전통 경제학 이론

경쟁이 치열한 시장에서는 그 기간이 짧다

-> 경쟁사가 파악하고 모방하기 때문

:competitive parity가 길다

하지만.. 현실에서는 경쟁우위가 더 오래 지속된다



❖ **Dennis Mueller**

472개 기업을 1949년 성과에 따라 분류, 첫 성과와 그 다음성과를 비교  
-> 성과가 좋은(나쁜) 기업은 다음에도 좋은(나쁜) 성과를 기록하는 경향

❖ **Geoffrey Waring**

왜 경쟁우위는 몇몇 산업에서 오래 지속되는가?

:다음 산업에서 활동하는 기업은 이런 특징들이 없는 산업의 기업들에 비해 지속된 경쟁우위를 가지는 경향이 있다.

- a. 정보적으로 복잡성을 띄는 산업
- b. 소비자에게 제품 사용을 위해 많은 지식을 요구하는 산업
- c. 많은 조사와 개발을 요구하는 산업
- d. 규모의 경제를 가지고 있는 산업

❖ **Peter Roberts**

한 특정 산업(U.S. pharmaceutical industry)에서의 이익의 지속성을 연구

-> 경쟁우위를 지속적으로 유지할 뿐만 아니라 그렇게 할 수 있는 것은 새롭고 강한 약을 들여오는 기업의 역량이 있기 때문이다.

❖ **Anita McGahan and Michael Porter**

높고 낮은 성과는 당분간 지속될 수 있다. 높은 성과를 지속하는 것은 기업이 활동하는 산업의 특징과 연관되어 있고, 사업 단위가 작용하는 기업의 특징에 연관되어 있다. 반대로 낮은 성과의 지속은 사업 단위 그 자체의 특징에 의거한다.



## 전통 경제학과 전략적 관리자의 차이점

전통 경제학

:왜 경쟁우위는 지속되지 못하는가를 설명

전략적 관리자

:경쟁우위가 지속될 경우를 설명

결론: 대부분의 과거 데이터 조사에서 적어도 일부 설정에 있어 경쟁우위의 지속은 가능하다.



### 3. 전략적 관리 과정의 재고

지금까지의 내용을 정리하여 Figure 1.1 에 기업이 전략을 선택하고 이행함으로써 직면할 여러 옵션들을 통합한 Figure 1.4를 다음과 같이 나타낼 수 있다. Figure 1.4는 이 책 전체를 통해서 쓰일 것이다.





# Measuring Competitive Advantage

## (경쟁우위의 측정)

- 어떤 기업이 경쟁기업보다 더 많은 **economic value**(경제적 가치)를 창조할 때, 그 회사는 경쟁적 우위를 가진다.
- **Economic value** : (소비자가 회사의 제품이나 서비스를 구입함으로써 얻는 인식된 이익) – (제품이나 서비스를 생산하고 판매하는 데 드는 비용)
  - ✓ 예를 들면, 기업의 제 위의 정의는 믿을 수 없을 정도로 간단한 정의이지만, 이러한 개념으로는 경제적 가치를 직접적으로 측정하기 어려울 수 있다.
  - ✓ 품이나 서비스의 편익이란 항상 소비자 인지의 문제인데, 그 인지라는 것이 측정하기가 어렵다. 또한 특정 제품 및 서비스 생산과 관련된 총비용이 바로 그 제품과 서비스에 관련된 비용인지 아닌지 판단하기 어렵다.
- 이러한 기업의 경쟁 우위를 측정하는데 있어서 발생하는 현실적인 어려움에도 불구하고, 두 가지 접근법이 있다.
  - ✓ 첫 번째, 기업의 회계적 성과를 측정함으로써 기업의 경쟁적 우위를 추정하는 방법
  - ✓ 두 번째, 기업의 경제적 성과를 측정함으로써 기업의 경쟁적 우위를 추정하는 방법





## 경쟁적 우위의 회계적 척도(1)

- 기업의 회계적 성과: 회사가 공시하는 손익계산서와 대차대조표에 나타난 정보를 이용하여 기업의 경쟁적 우위를 측정하는 척도이다.
- 재무제표는 널리 받아들여지는 회계 기준과 원칙(WAASP)에 따라 작성된다.
  - ✓ 회계 기준과 원칙은 한 기업과 다른 기업의 (비록 같은 산업 내에 존재하지 않더라도) 회계적 성과를 비교할 수 있게 한다.
  - ✓ 그러나 기업들이 재무제표를 작성하는 데 있어서 다른 회계 기준과 원칙을 사용할 때 기업간의 회계적 성과를 비교하기는 어려울 수 있다.
- 비교가능성에 대한 논란은 전 세계의 서로 다른 기업의 성과를 비교할 때, 특히 크게 부각된다.



## 경쟁우위의 회계적 척도(2)

### ❖ Global Perspectives

- 역사적으로 국가별로 회계기준에는 중요한 차이가 있었다.
  - ✓ 이러한 차이는 기업이 보고하는 이익, 손실 그리고 자본금에 상당한 영향을 미친다.
  - ✓ 따라서 회계비율에 의해서 평가된 기업의 성과에도 상당한 영향을 미친다.
  - ✓ 가령, 일본의 **Matsushita**가 네덜란드의 **Philips**를 능가하는 성과를 내는지에 관심을 가진 이들은 이 두 회사의 회계기준과 실무를 고려해야만 한다.
- 회계적 차이의 가장 중요한 것 중 하나는 기업이 그들의 유동자산을 어떻게 평가하느냐이다.
  - ✓ 미국과 일본을 포함해서 많은 국가들은 해당기업이 감가상각비를 차감한 역사적 원가를 기준으로 자산을 장부에 기록하게 한다.
  - ✓ 그러나 이러한 접근은 때로는 자산의 진정한 시장가치를 낮춰 잡게 된다.
  - ✓ 예를 들면, 특정 토지에 \$100M을 들여 건물을 지었다고 하면, 역사적 원가의 원칙에 입각하여 장부에는 감가상각비를 차감한 \$100M로 평가될 것이다.
  - ✓ 그러나 현재 그 토지를 구입해서 건물을 세우 이후로 시장가치는 폭등했을 지도 모른다.
  - ✓ 그래서 영국, 네덜란드, 그리고 호주 등은 기업이 그들의 자산을 현재 시장가치를 반영하여 재기록 하게 한다.
  - ✓ 이것은 기업의 대차대조표에 상당한 영향을 미치고, 차례로 기업의 회계비율에 영향을 미친다.



## 경쟁우위의 회계적 척도(3)

### ❖ Global Perspectives(Cont'd)

- 세계적으로 또 다른 회계적 차이는 그 기업의 재고자산을 어떻게 평가하느냐이다.
  - ✓ 두 일반적 접근법 : LIFO와 FIFO
  - ✓ 인플레이션율이 높을 때, FIFO에 비해서 매출원가를 높게 평가해서 기업의 보고된 수익이 낮아지게 하는 효과가 있다.
  - ✓ 미국, 캐나다, 일본의 기업들은 LIFO나 FIFO 중 하나를 선택해서 사용할 수 있다.
  - ✓ 영국, 브라질과 뉴질랜드는 두 방법 모두 합법이지만 대부분의 기업이 FIFO를 사용한다.
  - ✓ 호주에서는 LIFO는 불법이다.



## 경쟁우위의 회계적 척도(4)

### ❖ Global Perspectives(Cont'd)

- 어떤 국가들은 해당 기업이 두 가지의 다른 장부(재무보고용과 세무보고용)를 이용할 수 있게 한다.
  - ✓ 예를 들면, 미국의 기업은 두 장부를 가지고 있는데, 하나는 재무적 커뮤니티에 기업의 재무적 상태를 보여주기 위한 것이다. 다른 하나는 세무목적으로 정부에 자신의 재무적 상태를 보여주기 위한 것이다.
  - ✓ 대부분의 경우에 재무적 커뮤니티에 보고되는 회사의 성과가 정부에 보고되는 것보다 더 긍정적이다. 결국 대다수의 일반인처럼 기업도 세금을 부담하기 싫어한다.
  - ✓ 그러나 독일에서는 기업의 두 세트의 장부를 기록하는 것이 허용되지 않는다. 그들이 재무적 커뮤니티에 보고하는 회계수치는 정부가 세금을 물리는 데에도 사용된다.
  - ✓ 따라서 같은 산업내의 두 나라의 기업을 비교할 때, 두 나라의 법률적 차이를 인식하는 것은 중요하다. 이 차이는 독일기업을 미국회사와 비교할 때, 독일기업의 성과를 낮추게 하는 방향으로 왜곡하는 효과를 가진다.
- 비교우위의 회계적 척도를 적용하는 데 있어서, 국가간의 회계기준과 규정이 크게 다르면 매우 복잡한 문제에 직면한다. 그러나 시간이 지나면서 시장이 더욱 글로벌화됨에 따라 회계기준의 차이는 점점 축소되고 있다.



## 경쟁적 우위의 회계적 척도(5)

- **Accounting Ratios Analysis (회계비율 분석)**

- ✓ 회계비율을 통해 기업의 경쟁우위를 측정하기 위해서 기업의 재무제표를 이용.
- ✓ 회계비율이란 기업성과의 다양한 측면을 설명하기 위해서 여러 방법으로 재무제표로부터 계산해 낸 값들이다. 유용하고 대표적인 비율에는 다음과 같은 것들이 있다.

- **Profitability ratios(수익성비율):** 기업의 수익성을 나타내는 여러 지표를 기업의 규모(자산)를 나타내는 여러 지표로 나눈다.

- ✓ Return on total assets(ROA) = 세 후 이익 / 총자산
- ✓ Return on equity(ROE) = 세 후 이익 / 자기자본
- ✓ Gross profit margin(매출총이익률) = (매출액 - 매출원가) / 매출액
- ✓ Earnings per share(EPS, 주당 순이익) = (이익 - 우선주 배당금) / 발행된 보통주식수
- ✓ Price earnings ratio(P/E, 주가수익비율) = 주당 가격 / 주당 순이익
- ✓ Cash flow per share = (세 후 이익+감가상각비) / 발행된 보통주식수



## 경쟁우위의 회계적 척도(6)

- **Liquidity ratio(유동성 비율)** : 기업이 짧은 기한(보통 1년) 내에 갚아야 되는 채무를 지급할 수 있느냐에 초점.
  - ✓ **Current ratio(유동비율)** =  $\text{유동자산} / \text{유동부채}$
  - ✓ **Quick ratio(당좌비율)** =  $(\text{유동자산} - \text{재고자산}) / \text{유동부채}$
- **Leverage ratios(레버리지 비율)** : 기업이 타인자본에 의존하고 있는 정도를 나타내며, 특히 장기부채의 상환능력에 초점. 추가적으로 타인자본을 끌어와 쓸 수 있느냐에도 관심.
  - ✓ **Debt to assets(자산부채비율)** =  $\text{총부채} / \text{총자산}$
  - ✓ **Debt to equity(부채비율)** =  $\text{타인자본} / \text{자기자본}$
  - ✓ **Times interest earned(이자보상비율)** =  $\text{이자와 세금을 내기 전 이익(즉, 영업이익)} / \text{이자비용}$



## 경쟁우위의 회계적 척도(7)

- **Activity ratios(활동성 비율)** : 기업이 어떤 사업에서 자신이 소유하고 있는 자산들을 얼마나 효과적으로 이용하느냐에 초점.
  - ✓ **Inventory turnover(재고자산 회전율)** = 매출액 / 재고자산
  - ✓ **Accounts receivable turnover(매출채권 회전율)** = 연간 외상매출 / 매출채권
  - ✓ **Average collection period(매출채권 회수기간)** = 매출채권 / 1일평균매출액
- **회계비율의 이용**
  - ✓ 회계비율 그 자체로는 기업에 대해서 잘 설명 못한다.
  - ✓ 어떤 기업의 경영성과를 잘 설명하기 위해서는 그 기업의 회계비율과 비교할 벤치마크가 필요한데, 같은 산업 내 다른 기업들의 회계비율의 평균을 사용한다.
  - ✓ 기업의 회계비율 > 해당 산업의 평균값 -> 평균 이상의 회계적 성과를 내고 있다.
  - ✓ 기업의 회계비율 = 해당 산업의 평균값 -> 평균 정도의 회계적 성과를 내고 있다.
  - ✓ 기업의 회계비율 < 해당 산업의 평균값 -> 평균 이하의 회계적 성과를 내고 있다.



# 경쟁우위의 회계적 척도(8)

## ● 회계비율분석의 예 (Apple Computer)

- ✓ 2004년에서 2005년까지 회계적성과는 상향
- ✓ 수익성 : \$276M(2004) -> \$1.3B(2005). ROA와 ROE를 보면 알 수 있다. 상대적으로 높은 매출총이익은 애플이 매우 차별화된 상품을 상대적으로 비싼 가격에 팔았다는 것을 보여준다.
- ✓ 유동성과 레버리지: 풍부한 현금성자산을 가지고 있어 유동성 측면에서 매우 양호. 중요한 성장기회가 발생한다면 추가적으로 타인자본을 빌릴 수도 있다.

	<u>2005</u>	<u>2004</u>		<u>2005</u>	<u>2004</u>
매출액	13,931	8,279	ROA	11.56%	3.43%
매출원가	9,888	6,020	ROE	17.89%	5.44%
매출 총이익	4,043	2,259	매출총이익률	29.02%	27.29%
판매비와 관리비	1,859	1,421	유동비율	2.96	2.66
기타 영업비용	534	512	당좌비율	2.9	2.62
총영업비용	2,393	1,933	자산부채비율	0.35	0.37
영업이익(손실)	1,650	326	부채비율	0.55	0.59
기타 순이익	165	57			
세전 총이익(손실)	1,815	383			
소득세 준비금	480	107			
세후 순이익	1,335	276			
재고자산	165	101			
총 유동자산	10,300	7,055			
총자산	11,551	8,050			
총 유동부채	3,484	2,651			
총부채	4,085	2,974			
총자기자본	7,466	5,076			





## 경쟁우위의 경제적 척도(1)

- 경쟁우위의 회계적 척도의 가장 큰 이점은 계산하기가 쉽다는 것.
  - ✓ 시장에서 거래되는 모든 기업은 그들의 재무제표를 대중에게 공개.
  - ✓ 심지어 장외기업도 그들의 회계성과에 대한 정보를 공개.
  - ✓ 재무제표로부터 여러 다양한 회계비율을 계산하는 것은 매우 간단.
  - ✓ 이렇게 구한 회계비율을 산업평균비율과 비교함으로써 어떤 기업의 경쟁적 위치를 알 수 있음.
- 그러나, 경쟁우위의 회계적 척도는 적어도 하나의 큰 한계를 지닌다.
  - ✓ 앞에서 언급했듯이 경제적 이익(경제적 가치) = (소비자가 회사의 제품이나 서비스를 구입함으로써 얻는 인식된 이익) - (제품이나 서비스를 생산하고 판매하는 데 드는 비용)
  - ✓ 비용의 중요한 요소중의 하나인 기업의 자본비용(**cost of capital**)이 대부분의 경쟁우위의 회계적 측정에 포함되지 않음.
  - ✓ 자본비용은 기업이 자본공급자의 자금을 유치하기 위해서 그들에게 지불하기로 한 수익률.



## 경쟁우위의 경제적 척도(2)

- 그 대안이 경쟁우위의 경제적 척도. 이는 한 기업의 수익성 수준을 산업 평균 수익성 수준과 비교하는 것이 아니라 자본비용과 비교하는 것이다.
- 자본의 원천은 크게 두 가지로 나뉜다.
  - ✓ 타인자본(**debt**) : 은행과 채권보유자로부터의 자본
  - ✓ 자기자본(**equity**) : 회사의 주식을 매수한 개인이나 기관으로부터의 자본
  - ✓ 타인자본비용(**cost of debt**) : 채권자가 회사에 돈을 빌려주게 하기 위해서 회사가 지불해야 하는 이자
  - ✓ 자기자본비용(**cost of equity**) : 개인이나 기관이 회사에 투자하게 하기 위해서 회사가 주식보유자에게 약속해야 하는 수익률
  - ✓ 가중평균자본비용(**weighted average cost of capital, WACC**) : 기업의 원천별 자본비용과 원천별 자본이 총 자본에서 차지하는 비중인 자본구성비율을 곱해서 가중평균한 값.
  - ✓ WACC 구하는 방법은 **in the strategy in Depth feature**에서 알아보겠다.



## 경쟁우위의 경제적 척도(3)

- 개념적으로 자본비용은 기업이 채권자와 주주의 경제적 목적을 만족시키기 위해서 기업이 달성해야 하는 성과의 수준이다.
  - ✓ 보통의 경제적 성과보다 큰 수익(**above normal economic performance**)을 내는 기업은 사업성장과 확대를 위해 필요한 자금을 싼 비용으로 얻을 수 있다.
  - ✓ 자본비용만큼의 수익을 내는 기업은 보통의(**normal**) 경제적 성과를 가진다고 말하는데, 대부분의 채권, 주식투자자들이 기대하는 성과수준이다. 이러한 회사는 번창하지 않더라도, 살아남기 위해 필요한 자본은 유치할 수 있지만, 성장기회는 어느 정도 제한될 것이다. 일반적으로 경쟁등위를 지닌 기업은 보통의 경제적 성과를 낼 것이다.
  - ✓ 자본비용보다 적은(**below**) 수익을 내는 기업은 청산절차 중에 있다. 보통의 경제적 성과보다 낮다는 것은 투자자들이 최소한 보통의 경제적 성과를 벌 수 있는 대안적인 투자처를 찾고 있을 거라는 것을 내재한다. 이러한 기업은 변화하지 않는다면, 영속성에 대한 의구심이 생길 것이다. 경쟁열위의 기업은 일반적으로 보통의 경제적 성과보다 낮은 수익을 낸다.



## 경쟁우위의 경제적 척도(4)

- 자본비용과 비교하여 기업성과를 측정하는 전략적 분석은 여러 이점을 가진다.
  - ✓ 그 중 가장 중요한 것은 기업이 가장 중요한 이해 당사자 중 둘인 채권자와 주식보유자를 만족시키기 위해서, 최소한 자본비용보다는 높은 수익을 내야 한다는 것이다.
- 기업의 성과를 자본비용과 비교하는 이점에도 불구하고, 이 접근방법은 또한 몇몇 중요한 한계를 지닌다.
  - ✓ 기업의 자본비용을 구하기 어렵다. 특히 비공개 회사의 경우에 더욱 그러하다. 이러한 경우에는 기업의 성과를 측정하기 위해서 회계비율을 이용하는 것이 필요할 지도 모른다.
  - ✓ 더욱이, 기업의 성과를 평가할 때, 경쟁우위의 회계적 측정이 기업의 채권자와 주주의 중요성을 깎아 내리지만, 경쟁우위의 경제적 측정은 오히려 이 두 이해당사자의 중요성을 과장한다는 문제가 제기된다. **Ethics and Strategy feature**에서 자세하게 다룬다.



## 경제적 척도와 회계적 척도간의 관계

- 두 척도간에는 매우 높은 상관관계가 존재한다.
  - ✓ 즉 하나의 척도를 사용할 때 높은 성과를 내는 회사는, 보통 다른 척도로 평가해도 높은 성과를 낸다.
  - ✓ 경쟁우위, 회계적 성과와 경제적 성과간의 관계는 다음과 같다.
    - 경쟁우위 → 평균의 회계적 성과 초과 → 보통의 경제적 성과 초과
    - 경쟁등가 → 평균의 회계적 성과 → 보통의 경제적 성과
    - 경쟁열위 → 평균의 회계적 성과 미만 → 보통의 경제적 성과 미만
- 그러나 평균의 회계적 성과는 초과하지만 동시에 보통의 경제적 성과 미만인 기업도 있다. 기업이 자본비용보다는 적게 벌지만, 산업평균회계성과는 초과할 때가 그렇다.
- 또한 어떤 기업은 평균의 회계적 성과에는 못 미치지만, 보통의 경제적 성과는 초과하기도 한다. 자본비용이 굉장히 낮아서 자본비용보다는 많이 벌지만, 여전히 산업내의 평균치보다는 적게 버는 경우가 그렇다.



# Strategy in Depth (WACC의 추정)(1)

- WACC는 기업의 성과를 비교할 때 중요한 벤치마크
  - ✓  $WACC = (\text{자기자본비용})(\text{자기자본}/\text{총자산}) + (1 - \text{한계세율})(\text{타인자본비용})(\text{타인자본}/\text{총자산})$
- 기업의 WACC를 구하기 위해서는 5가지의 정보가 필요하다
  - (1) 기업의 신용등급
    - ✓ 문자열로 표현 (예: AA, BBB-)
    - ✓ 기업의 위험도를 알 수 있다. A가 AA보다 덜 위험. AA는 BBB+ 보다 덜 위험.
    - ✓ 주어진 시기에 특정 신용등급을 가진 기업은 하나의 정해진 시장이자율을 가지게 된다.
    - ✓ BBB의 신용등급을 가진 기업의 정해진 시장이자율을 7.5%라고 가정하자. 이 7.5%는 세전 타인자본비용이다.
  - (2) 기업의 한계세율
    - ✓ 이자비용은 소득공제를 받기 때문에 세금효과가 발생.
    - ✓ 미국의 꽤 큰 기업들(39%)은 거의 틀림없이 최대 한계세율을 지불.
    - ✓ 세금효과로 세후 타인자본비용은  $(1 - 0.39)(0.75) = 4.58\%$



## Strategy in Depth (WACC의 추정)(2)

### (3) 기업의 베타

- ✓ 한 회사의 주가가 전체주식시장과 얼마나 많이 연관되어 있는지를 보여주는 척도
- ✓ 대부분의 상장기업의 베타는 공개

### (4) 무위험수익률

- ✓ 미국 연방정부의 장기채권이자율
- ✓ 무위험수익률은 매우 낮다. 보통 약 3%. 시장수익률은 8.5%.
- ✓ 어떤 기업의 베타, 무위험수익률과 시장수익률을 정보가 있으면 CAPM을 통해서 자기자본비용을 구할 수 있다.
- ✓ 자기자본비용 = 무위험수익률 + (시장수익률 - 무위험수익률) \* 베타. 이 경우에는  $9.6 = 3.0 + (8.5 - 3.0) * 1.2$

### (5) 기업의 자본구조

- ✓ WACC를 알기 위해서는 원천별 자본이 총 자본에 차지하는 비중인 자본구성비율을 알아야 한다. 이 경우에는 자기자본 4만불, 타인자본 1만불

➤  $WACC = 4/5(9.6) + 1/5(4.58) = 8.59$



# Ethics and Strategy (주주 VS. 이해당사자)(1)

- 기업의 성과를 정의하고 측정하는 데 있어서 주주와 채권자 vs. 다른 이해당사자의 역할에 대한 상당한 논쟁이 존재.
  - ✓ 다른 이해당사자 : 공급자, 소비자, 노동자, 그리고 그 기업이 사업하고 있는 커뮤니티
  - ✓ 주주와 채권자처럼 다른 이해당사자도 그 기업에 투자하며 그 투자에 대한 대가를 기대
- 주장1
  - ✓ 주주의 부를 극대화 한다면 저절로 다른 이해당사자 모두를 만족
  - ✓ 기업에 대한 이러한 관점은 주주를 잔여재산청구권자로 보는 관점에 의존
  - ✓ 주주는 다른 이해당사자들의 모든 적법한 청구권이 만족된 후에만 남아 있는 몫에 대해서 투자에 대한 대가를 받을 수 있다. 따라서 기업은 주주의 이익을 극대화함으로써 다른 이해당사자의 투자로 인한 보상을 충분히 확보할 수 있다.
- 주장2
  - ✓ 주주의 이해와 다른 이해당사자의 이해가 종종 충돌. 주주이익을 최대화하는 기업이 반드시 다른 이해당사자를 만족시키지는 않는다.
  - ✓ 소비자들은 싼 가격에 질이 좋은 제품을 사고 싶어하는 반면에, 주주들은 비싼 가격에 질이 낮은 제품을 팔고 싶어할 지도 모른다.
  - ✓ 기업의 노동자는 긴 기간의 안정적이고 지속적인 성과를 이끌어내는 정책을 채택하기를 원하지만, 주주들은 단기 수익을 최대화하는데 더 관심이 있을 지도 모른다.
  - ✓ 환경문제에 있어서 주주와 그 지역사회는 이해충돌이 일어날 수도 있다.





## Ethics and Strategy (주주 VS. 이해당사자)(2)

- 많은 집단들이 미국경제의 글로벌화를 반대
  - ✓ 미국경제는 기업이 주주가치를 극대화하는 방향(이는 종종 다른 이해당사자에게는 손실이 되는 방향)으로 생산, 판매하며, 전략적 선택을 한다.
  - ✓ 글로벌화를 반대하는 사람들은 글로벌화가 개도국의 노동자, 환경, 그리고 문화에 미치는 영향에 대해서 관심을 기울인다.
  - ✓ 다국적기업의 관리자들은 자신들은 주주이익을 최대화할 책임이 있다고 말한다.



## Emergent vs. Intended Strategies(1)

- 기업의 전략에 대해서 생각하는 가장 간단한 방법은 아래의 전략적 경영 프로세스처럼 기업이 전략을 선택하고 실행하는 가정하는 것이다. 의심할 필요 없이 많은 기업이 여기에 해당된다.

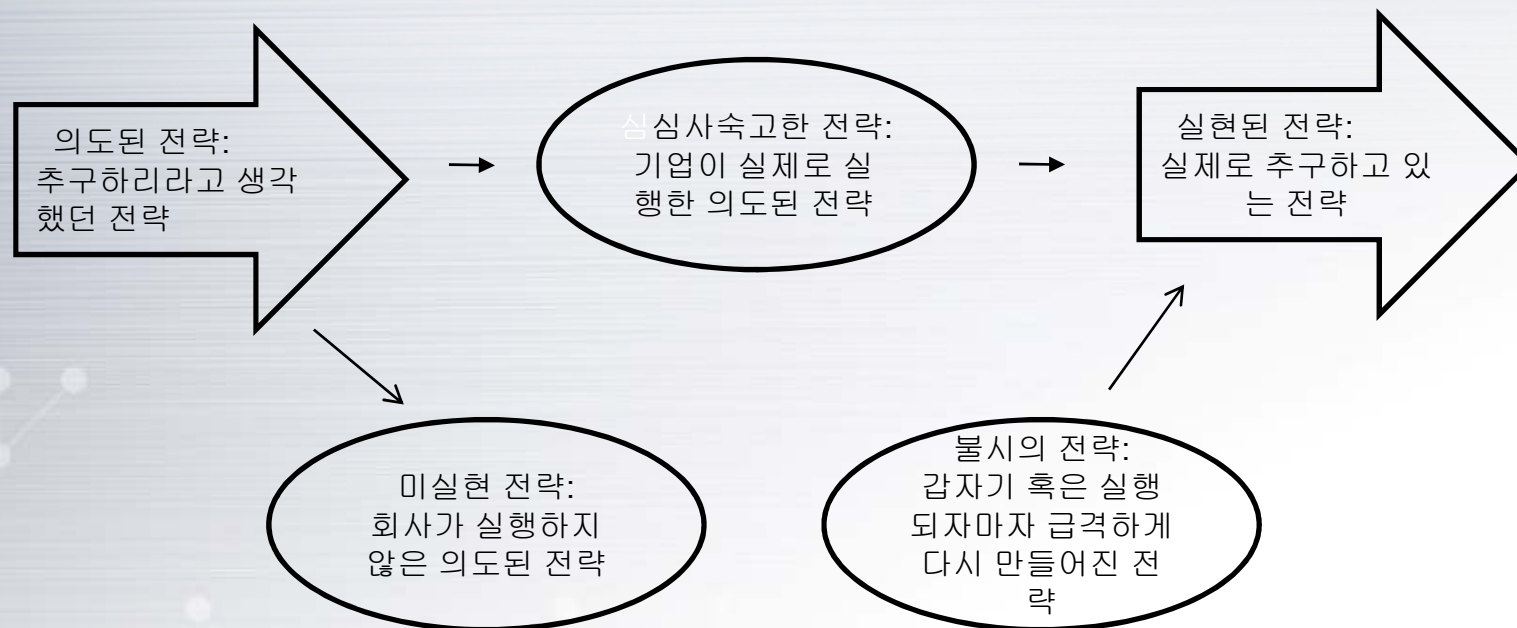


- 예를 들어 하루밤 운송 산업의 세계적 리더인 FedEx는 이 산업에서 어떻게 하면 경쟁우위를 얻을 것인지에 대해서 매우 잘 만들어진 이론을 가지고 산업에 진출.
  - ✓ 이 이론은 페덱스 설립자인 프레드 스미스가 예일대 학부생일 때 처음으로 작성한 학기논문이었는데, 점수는 C였다.
  - ✓ 그러나 페덱스는 이 이론을 바탕으로 1971년에 설립되었고 하루밤 운송산업에서 경쟁우위를 획득하였다. (2006년 매출 \$32조, 순익 \$3조 이상)



## Emergent vs. Intended Strategies(2)

- 불시의 전략(Emergent strategies)이란 경쟁우위를 확보하기 위해서 갑자기 나타난 혹은 초기에 실행하자마자 급격하게 새롭게 만들어진 전략을 의미한다.
- 의도된 전략과 불시의 전략의 관계는 다음 그림과 같다.





## Emergent vs. Intended Strategies(3)

- 여러 유명한 회사들의 부분적 불시전략

- ✓ 존슨 앤 존슨 : 원래 멸균소독거즈와 병원용 반창고를 공급하는 업체. 병원용 반창고 때문에 염증이 생긴다는 불만이 생기자 소량의 화장용 분을 병원용 반창고와 함께 판매하기 시작. 곧 소비자들은 화장용 분만 찾기 시작. 그래서 **Johnson's Toilet and Baby Powder**란 이름으로 판매. 후에 한 직원이 아내를 위해 '사용하기 위해 미리 준비된 봉대'를 고안했음. 자주 칼에 베기 때문. 이를 알게 된 회사마케팅팀장은 이 봉대를 제품화하여 시장에 판매하기로 함. 이 **J&J**의 밴드에이드는 이 회사의 가장 잘 파리는 브랜드 카테고리가 됨. 정리하면, **J&J**의 의도된 전략은 병원용제품 시장에서 경쟁하는 것이었지만, 부분적 불시전략과 관련된 소비제품이 회사 총매출의 **40%** 이상을 차지하게 됨.
- ✓ 메리어트(Marriott) : 원래 레스토랑사업 기업. **1930년대 8개의 레스토랑을 소유하고 운영.** 그 중 한 레스토랑은 워싱턴 **D.C.** 공항 근처에 위치함. 그 레스토랑의 매니저는 비행 승객들이 비행 중에 먹을 음식을 사러 온다는 사실을 발견함. 메리어트 코퍼레이션의 설립자인 **J. Willard Marriott**는 **Eastern Airlines**과 점심도시락을 **Eastern**의 비행기에 직접 배달해서 판매하는 계약을 체결. 이러한 제휴는 후에 **American Airlines**까지 확대. 한 순간에 비행기에 음식을 제공하는 사업이 메리어트의 주요 사업영역이 됨. 비록 초기에 메리어트의 의도된 전략은 레스토랑을 운영하는 것이었지만, 현재 전세계 백 곳이 넘는 공항에서 음식제공서비스를 운영하고 있다.



## Emergent vs. Intended Strategies(4)

- 거의 완전한 불시전략을 가진 기업의 예
  - ✓ PEZ Candy, Inc. : 캔디충전과 동시에 카툰이나 영화캐릭터 머리를 가진 플라스틱 캔디 자판기를 생산 판매. 비상장기업으로서 성장에 성장을 이끌어 내려는 노력이 전무. 그러나 현재와 과거의 PEZ 제품에 대한 수요가 계속해서 증가. 1990년대, 수요를 맞추기 위해서 제조공정의 규모를 두 배로 늘림. OLD PEZ 자판기는 수집가들의 중요한 수집품목이 됨. 여러 번에 걸쳐 PEZ 수집에 대한 전국적 콘퍼런스가 열렸고, 한 때는 크리스티 경매에도 거래됨. 이러한 수요로 PEZ는 광고의 증가, 판매요원, 그리고 캔디산업에서는 전형적인 영화 끼워팔기의 증가 없이 가격을 올릴 수 있게 됨.
- 물론 누군가는 이 불시전략 회사의 전략적 경영 프로세스가 실패했을 때만 중요하지 않겠는가라고 물을 수 있다. 즉 이 전략적 경영 프로세스가 효과적으로 실행된다면, 기본적으로 회사가 선택하고 추진한 전략을 수정할 필요가 있겠는가?
- 현실에서는 회사가 어떤 전략을 선택했을 때, 회사가 전략적 경영 프로세스를 수행하기 위해서 이끌어낸 정보가 소용이 없을 때가 있다. 즉 전략 수립 중에는 최선이었지만, 상황이 바뀔 수 있다. 이 때, 산업 내 급작스러운 트렌드에 대응하기 위해서 빠르게 자신의 전략을 수정할 수 있는 회사의 능력이 중요할 수도 있다. 이는 전략적 경영 프로세스를 완성하는 능력이다.
- 이러한 이유로 불시전략은 특히 모험가적 기업가 정신을 가진 기업에게 중요하다.



## 왜 당신은 전략에 대해서 알아야 하는가

- 대부분의 학생들은 졸업하고 나서 많은 세월이 지나도 대기업의 고위관리자가 되기 어려움에도, 왜 전략과 전략적 경영 프로세스에 대해서 알아야 하는가?
- 거역하기 어려운 세가지 이유가 존재
- ✓ 첫째, 당신을 고용할 지도 모르는 기업의 전략을 평가하는 도구를 당신에게 제공한다.
  - 우리는 이미 기업의 전략이 경쟁우위에 큰 영향을 어떻게 끼치는 지 살펴봤다.
  - 당신의 기업에서의 경력기회는 그 기업의 경쟁우위에 의해서 결정된다. 따라서 경력을 시작할 혹은 계속할 기업을 선택할 때, 경쟁우위를 어떻게 얻어낼 것인지에 대한 그 기업의 이론은 없어서는 안될 중요한 것일 수 있다.
- ✓ 둘째, 당신이 한 기업에서 일하기 시작하면, 그 기업 전략의 이해와, 그 전략을 수행할 때의 당신의 역할에 대한 이해가 당신의 개인적 성공을 위해서 매우 중요할 수 있다.
  - 회사가 추구하고 있는 전략에 따라서 회사에서 당신의 기능을 어떻게 수행할 지에 대한 기대가 변할 경우가 그러하다.
- ✓ 마지막으로, 큰 조직에서는 일반적으로 전략의 선택에 대한 업무가 매우 경험 많은 고위 관리자에게 한정되는 것이 사실일지라도, 더 작고 모험적 기업가 정신을 가진 기업에서는 많은 직원들이 전략적 경영 프로세스에 결국 관련돼 있다.



## 국제적 상황에서 전략적 경영 프로세스

- 지금까지 전략적 경영 프로세스의 묘사는 대부분의 기업들이 글로벌 경쟁 상황에서 전략적 선택을 한다는 사실을 무시했다. 게다가 전략적 선택을 할 때, 글로벌 경쟁 측면을 고려하지 않아도 되는 기업은 거의 없다.
- 국제적 상황의 고려가 전략적 경영 프로세스에 어떻게 결합될까?
  - ✓ 첫 번째, 글로벌 전략은 전략적 경영 프로세스의 '전략적 선택' 아래에 적힌 사업전략이나 기업전략과는 분리된 독특한 영역의 전략.
    - 글로벌 전략을 착안하고 수행하는 데에는 사업전략이나 기업전략을 착안하고 수행하는데 필요한 기술과는 질적으로 다른 기술이 필요하다.
    - 예를 들면, 경쟁우위를 위해 국제적 기회를 추구하는 기업들은 다른 국가의 법 시스템에 대해서 알아야 하고, 소비자취향과 문화의 차이점을 이해해야 하며, 다른 시간대의 지역에서, 다른 언어와 다른 화폐로 동시에 업무를 수행할 수 있어야 한다
  - ✓ 두 번째 관점은 글로벌 전략이 독립된 형태의 전략이라기 보다는, 한 기업이 경영전략이나 기업전략을 통해 경쟁우위를 실현하도록 도와주는 역할을 하는 수단일 뿐이라는 것이다.
    - 예를 들면, 비용우위 경영전략을 통해 경쟁우위를 실현하기 위해서 제조원가가 싼 중국, 말레이시아, 필리핀 혹은 아시아에 위치한 다른 국가의 기업에게 아웃소싱을 준다. 즉 "외국으로 가자"라는 결정은 원가우위전략 실행이라는 목표가 아니라 수단인 것이다.
- 이 책에서 채택된 관점은 두 번째 수단으로서의 국제전략이다.