

Strategic Management and Competitive Advantage

Chap.4

Cost Leadership

Ryanair the world's lowest-cost airline

The screenshot displays the Ryanair website interface in a Microsoft Internet Explorer browser window. The address bar shows the URL: <http://www.ryanair.com/site/EN/>. The page features a navigation menu with links for TRAVEL QUESTIONS, DESTINATIONS, NEWS, ABOUT US, Book Now, Timetables, Review/Change Flights, and Careers. The main header includes the RYANAIR.COM logo, a language selector set to Finland (English), and a search icon.

The central promotional banner reads "FLY FROM ALL IN €10 ONE WAY, TAXES & CHARGES INCLUDED". Below this, it states "RYANAIR'S LOWEST FARE GUARANTEE - BOOK NOW" and "TRAVELLING TO SPAIN? SUBMIT YOUR PASSENGER INFORMATION". A link for "Important Information regarding Email Travel Itineraries" is also present.

On the left side, there is a "BOOK NOW" section with "ONLINE CHECK-IN" and "FLIGHTS" selected. The flight search form shows a return trip from Paris (Beauvais) (BVA) to Dublin (DUB) on March 21, 2008, with a return date of April 14, 2008. The number of passengers is set to 1 Adult. A "BOOK CHEAP FLIGHTS" button is visible.

On the right side, there are several promotional boxes: "Hotel Deals" with "FANTASTIC HOTEL SAVINGS! BOOK NOW!", "Cheap Car Hire" with "20% off car hire" and a "Herz" logo, "Hostels & B&B's", "Travel Services" (Hotel Deals, Cheap Car Hire, Concerts & Sports, Airport Transfer), and "Cheap Car Hire" with "Car Hire Specials London from €24". A "BOOK CHEAP HOTELS" button is also present.

The browser's status bar at the bottom shows the URL: <http://www.ryanair.com/site/EN/fares.php?dest=RIX&base=TMP&pos=oday>.

Ryanair the world's lowest-cost airline

1985. 라이언에어 설립

1991, break even point

1991, 새로운 CEO Michael O'Leary

Southwest의 전략에 큰 관심을 보임

1997, 유럽항공시장 가격규제 철폐

이후, 가장 저렴한 항공사로 자리매김

2006, profit 39%(같은 기간 연료값 42%상승)



Southwest Airline

같은 기종의 비행기 사용

작은 공항 이용

Point-to-point 시스템

Ryanair the world's lowest-cost airline

Southwest Airlines 보다 더 낮은 가격을 유지(\$53 vs. \$92)

- 창문 가리개가 없고, 의자 젖힘 기능이 없는 비행기
- 온라인 주문이 가능 : 콜센터, 여행사 지출비용 막음

Southwest Airlines 보다 더 높은 마진을 유지(18% vs. 7%)

- 자리 값 이외의 모든 것에 대해 가격을 매김
 - 비행 중 여러 가지 물건 판매
 - 받침대 아래, 위로 광고를 실음



유럽에서 가장 규모가 크고 이익을 많이 내는 항공사가 됨
아일랜드 국유 항공사인 Aer Lingus 주식 공개매입
(장거리 비행 혁명 예고)

논쟁의 여지가 있음

-2006,10월 frequent traveler를 대상으로 한 설문결과,

유럽인들이 가장 싫어하는 항공사에 꼽히기도

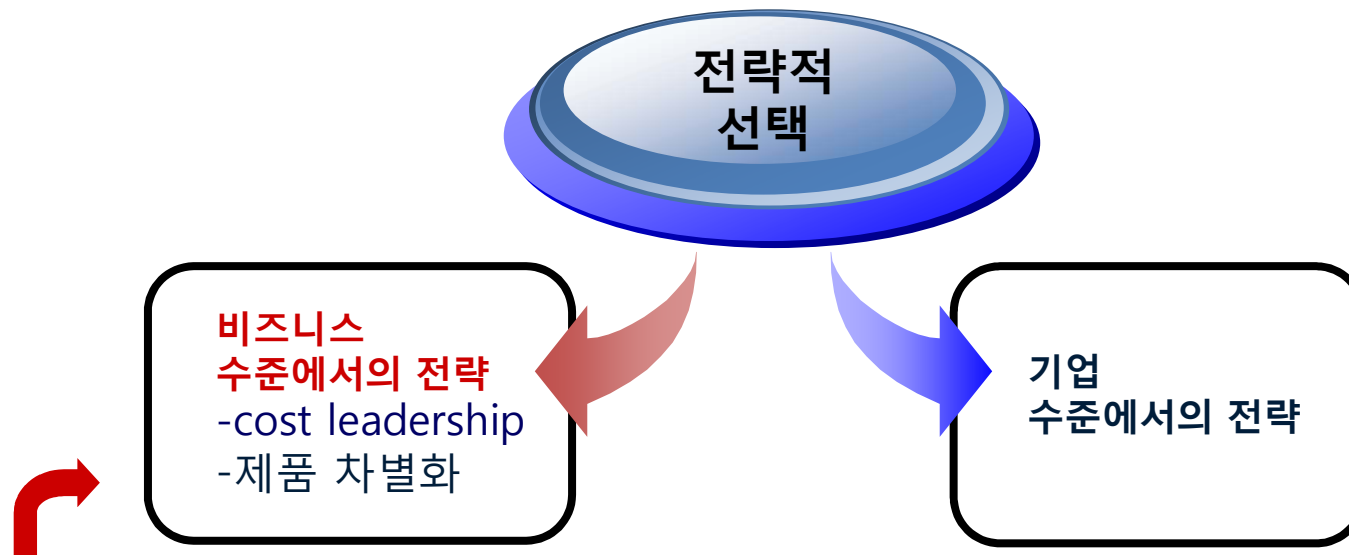
-노동조합에 대한 반대입장을 펴는 것이, 정치적 문제를 야기시킬 수 있음

하지만 꾸준히 수익성을 유지하는 이유는 있다

Business Level Strategy

Part 1> 전략 분석에 필요한 기본적인 tool

Part 2> 전략 선택을 어떻게 할 것인가

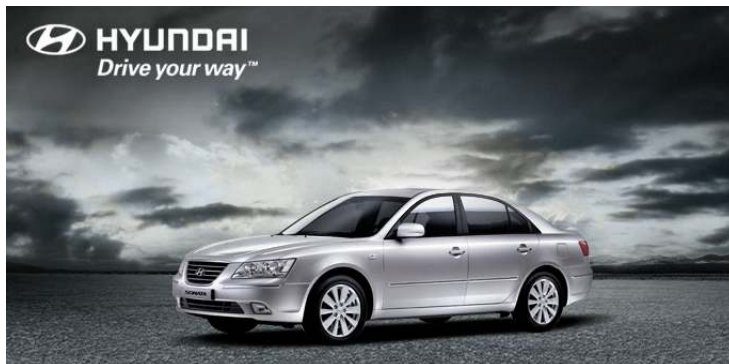


단일시장, 단일 산업에서 경쟁적 우위를 얻기 위한 전략 : Business level strategy

Cost Leadership

- 경쟁사에 비해 가격을 낮게 책정함으로써 우위를 점하는 전략
 - 다른 전략을 함께 취할 수 있음
- 가격을 낮게 유지하고자 하는 다양한 노력에 중점을 둠
(가격낮추기에 맹목적으로 몰두하는 것이 아니다)
- 광고를 통해 제품의 신뢰도와 낮은 가격을 강조

Ex) Ryanair, Timax, Casio, BIC, 현대

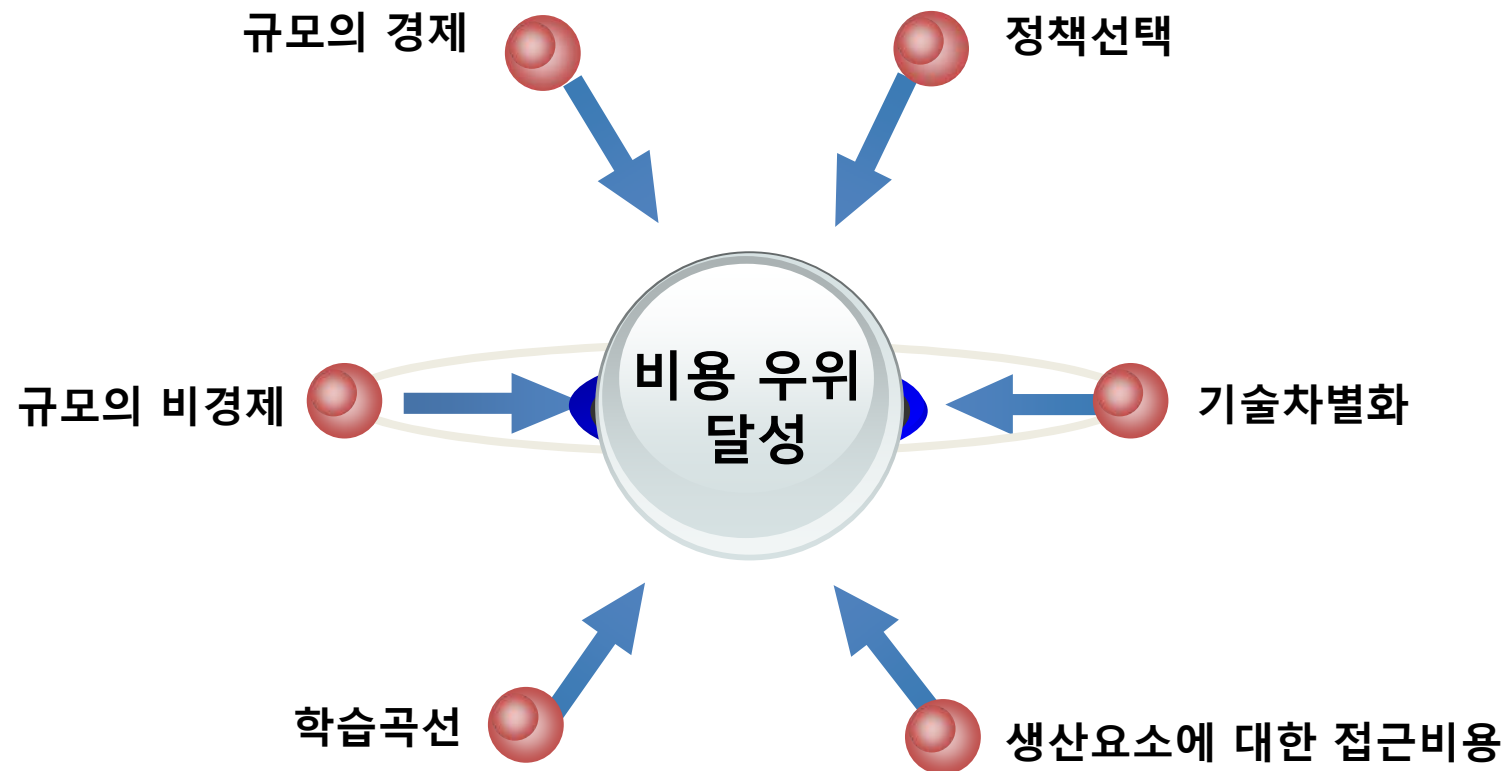


포지셔닝



Sports styling
High gas mileage
Fun
Inexpensive car

Cost Advantage

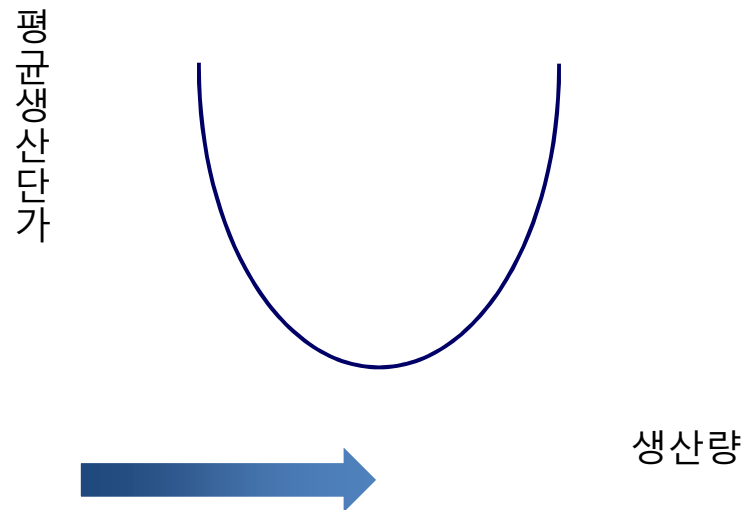


비용 우위 달성 요소

1. 규모의 경제

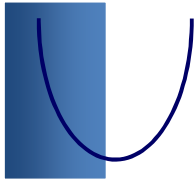
1. 규모의 경제 달성 (size differences and economies of scale)

규모의 경제: 생산량이 많아질수록 평균생산비용이 줄어드는 현상
대량생산이 가능한 큰 규모의 기업일수록 유리하다



비용 우위 달성 요소

1. 규모의 경제



A. 특정기계의 도입과 생산량 (Volume of production and specialized machine)

생산량이 많아지면, 기계도입에 쓴 돈이 총 생산비에 골고루
분배되어 평균단가에 주는 영향이 미미하다.

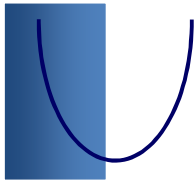
Cost 를 절감할 수 있는 새로운 기계의 도입이 긍정적

<BIC 회장의 말>

제품 한 단위의 생산비용을 0.1센트만 줄여도,
생산량이 많은 경우 비용 절감의 효과는 엄청나다.

비용 우위 달성 요소

1. 규모의 경제



B. 제조설비 구축 비용과 생산량 (Volume of production and the cost of plant and equipment)

큰 제조설비나 공장을 지을 경우, 생산량이 늘어날수록
평균생산비용은 줄어든다
(평균고정생산비용=고정비/생산량)

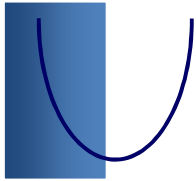
화학, 원유정제, 종이, 제지 등 '공정 제조공업'에서 특히
중요하다

<2/3 rule> 공장 용적을 늘리는 데 필요한 비용은,
용적에 대해 2/3의 차수로 늘어난다.
설비 비용 = (설비 용적)^(2/3)

3차원입체도형에서, 면적의 증가속도보다 용량의 증가속도가 빠르다
용량이 커질수록 생산량이 많아지고, '단위면적당 생산량'이 커진다

비용 우위 달성 요소

1. 규모의 경제



B. 제조설비 구축 비용과 생산량 (Volume of production and the cost of plant and equipment)

Ex) 1,000unit을 생산하는 설비를 짓는 데 \$100 비용이 들었다

\$0.01/unit

2/3 rule을 가정하면, 10,000unit을 짓는 설비에는

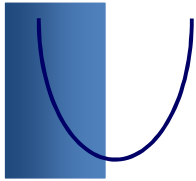
$(10000)^{(2/3)} = \$465$ 비용이 든다

\$0.0046/unit

비용의 증가보다 용량의 증가가 크게 나타난다.
용량을 크게 해서 단위 생산비용을 줄이는 것이 낫다

비용 우위 달성 요소

1. 규모의 경제



C. 종업원의 전문화와 생산량 (Volume of production and the employee specialization)

생산량이 큰 기업은 종업원이 전문화, 특수화 되어있다.
(근로자들이 어떤 특정한 업무에 특화됨)

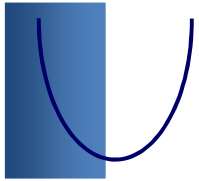
ex) 제조공정시, 특정 조립라인에서 전문화
특화된 경영 (회계, 재무부, 판매부)

작은 사이즈의 기업에서는 종업원이 전문화 되어 있지 않고,
한 명이 여러 가지 일을 처리한다.

-> 한 가지 일만 전문적으로 반복하는 종업원들로 구성된 경우,
생산비용을 줄일 수 있게 된다.

비용 우위 달성 요소

1. 규모의 경제



D. 간접비와 생산량 (Volume of production and overhead costs)

생산량이 많을수록, 제품 하나 당 부과되는 단위 간접비가 줄어든다

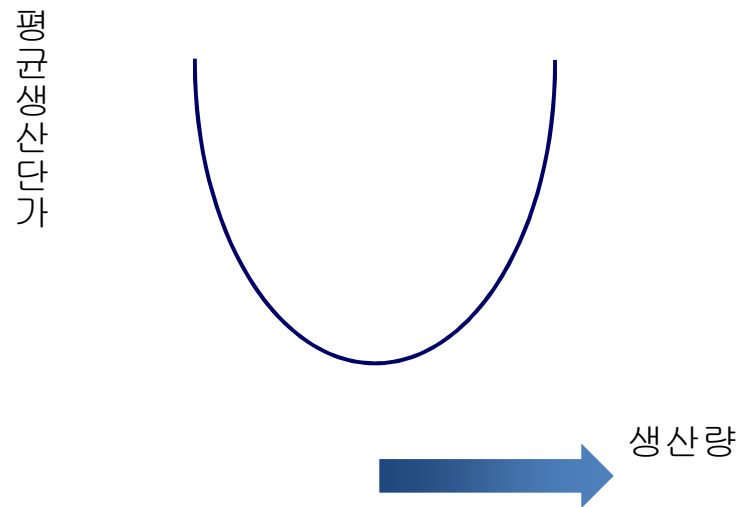
ex) 똑같이 \$100,000를 간접비용으로 지출하더라도,
생산량이 1000개인 경우 단위비용이 \$100
생산량이 10000개인 경우 단위비용이 \$10로 차이가 난다.

비용 우위 달성 요소

2. 규모의 비경제

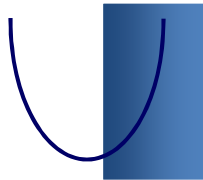
2. 규모의 비경제 (size differences and diseconomies of scale)

규모의 비경제; 생산량이 특정한 최적점을 넘어서게 되면, 생산량 증가가 평균생산단가를 낮추는 데 기여하는 것이 아니라, 오히려 비용을 증가시킴



비용 우위 달성 요소

2. 규모의 비경제



A. 효율적 생산량에 대한 물리적 한계 (Physical limits to efficient size)

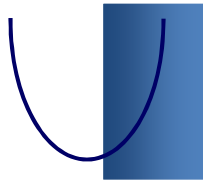
2/3 rule을 생각해보면, 규모의 확장이 항상 더 낫다고 생각할 수도 있다.
하지만 제조업의 경우 규모 확장에 한계가 있을 수 있다.

ex) 시멘트 제조 공장의 경우, 규모가 너무 커지면
공기역학적으로 내부 기체가 불안정해지고, 원자로
확장으로
인해 물리적 반응이 일어나게 됨
->제어, 통제장치 필요

특정 규모 이상이 되면, 그래프가 더 이상 하강하지 않고
오히려 상승하는 모양이 나타난다.

비용 우위 달성 요소

2. 규모의 비경제



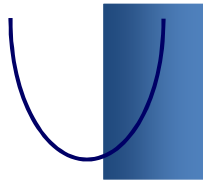
B. 경영상의 비경제성 (managerial diseconomies)

기업 규모가 커지면, 복잡성이 커지고 경영통제가 어려워진다.(경영자의 역할이 제한되어짐)

ex) Crown, Cork and Seal's 통조림 제조회사
75개의 생산라인 보유 (cf, 비슷한 산업분야 10~15개)
-> 고장난 라인, 쉬고 있는 라인이 많아지면서
비효율적

비용 우위 달성 요소

2. 규모의 비경제



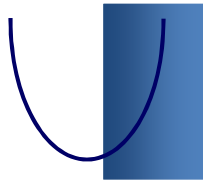
C. 노동자의 사기 저하 (worker de-motivation)

규모의 경제에서, 규모가 커지면 종업원의 일이 전문화되어 특정분야에서 효율성이 극대화된다는 것을 배웠다.

단점: 종업원의 사기 저하, 동기부여 측면에서 부정적
“거대한 기계 속의 톱니바퀴”

비용 우위 달성 요소

2. 규모의 비경제



D. 시장 및 공급지와 거리 (distance to market and suppliers)

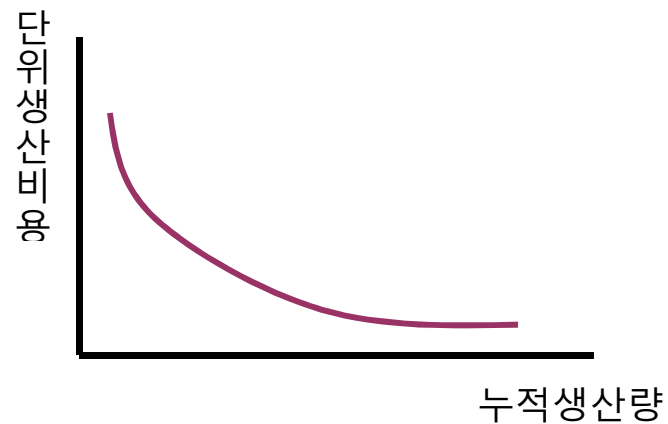
시장이나 원재료 공급지와 떨어져있으면 이동비용이 많이 발생한다.

기껏 규모의 경제를 달성하더라도 그 설비가 어디에 위치해 있느냐에 따라 전체 생산비용이 달라질 수 있다.

비용 우위 달성 요소

3. 학습곡선

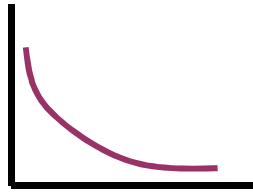
3. 차별화된 경험과 학습곡선의 경제학 (Experience differences and Learning-curve economies)



<학습곡선> 누적 생산량이 많아질수록, 단위생산비용이 줄어든다

비용 우위 달성 요소

3. 학습곡선



A. 학습곡선과 규모의 경제(Learning curve and economies of scale)

학습곡선과 규모의 경제의 가장 큰 차이점은,

1. 규모의 경제는 특정 시점 생산량과 평균단가에 대한 비교인 반면, 학습곡선은 누적생산량을 x 축에 둔다
2. 규모의 경제는 규모의 비경제로 넘어가면서 평균단가가 올라 가지만, 학습곡선에서는 꾸준히 감소한다.

B. 학습곡선과 비용우위(Learning curve and cost advantages)

학습곡선은 실제 관찰 결과에 근거함

2차 대전 이전, 비행기 누적 생산량이 2배가 되면 비행기당 노동비용이 20% 감소하는 것을 발견

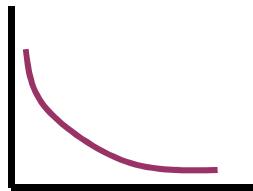
선박, 우주선, 반도체 분야 등에서 적용되고 있음

경험이 쌓이면서 효율적인 생산을 가능하게 하는 detail을 학습하는 효과

서비스업 등 다양한 분야에서 적용이 가능 (종사한 시간이 길어지거나 생산량 누적적으로 많아지는 경우에 항상 적용이 가능하다)

비용 우위 달성 요소

3. 학습곡선



C. 학습곡선과 비교우위(Learning curve and competitive advantage)

학습곡선에 의한 가격 경쟁 우위 모델의 특징: 학습곡선의 오른쪽으로 먼저 도달하는 기업이 경쟁기업에 비해 가격우위를 점하게 된다.

학습곡선을 끌어내리기 위해서는, **market share 획득**이 필수적
market share 증가 \Rightarrow 학습곡선 하강 \Rightarrow 가격경쟁력 우위

두 가지 비판

1. 마켓 쉐어 획득 자체의 비용
2. 다른 비즈니스 수준의 전략, 기업 수준의 전략이 들어설 자리가 없다

비용 우위 달성 요소

4. 생산요소에 대한 차별적 접근

4. 생산요소에 대한 차별적 접근- 접근비용이 낮은 경우 (Differential low cost access to productive inputs)

-생산요소(productive input): 생산 및 기업활동을 위해 필요한 요소

ex) 노동, 자본, 땅, 원재료 등

-비슷한 제품을 생산하는 산업에서 비용 차별화를 발생시킨다.

ex) 북해의 유전: 거대 해안 플랫폼 설치, 플랫폼 관리비용, 원유수송비용

사우디의 유전: 적절한 drilling 기술만 있으면 된다(원유가 상대적으로 표면 가까이에 있다)

-주의할 점: 접근 비용을 낮추는 데 필요한 가격보다, 그로 인한 cost saving이 더 커야 한다.

ex) 사우디의 유전발굴비용이 더 적게 들긴 하지만, 발굴 권리를 얻기 위해서 큰 돈이 든다.

-Cost vs. Advantage

비용 우위 달성 요소

4. 생산요소에 대한 차별적 접근

4. 생산요소에 대한 차별적 접근- 접근비용이 낮은 경우 (Differential low cost access to productive inputs)

-원재료에 대한 low cost access vs. cost advantage

ex) 석탄, 석유, 구리 등의 산업: 비용우위 달성에 low cost access가 중요한 요소로 작용

-원재료에 대한 접근성 뿐만 아니라, **다른 생산요소에 대한 접근성** 역시 중요한 요소로 작용할 수 있다.

ex) Silicon valley in California, Route 128 in Massachusetts, Research triangle in North Carolina

좋은 대학이 가까이 있으면 고급인력의 recruit가 상대적으로 쉽다. (low cost of recruiting)

-능력있는 엔지니어를 배출하는 대학이 근처에 있다는 점이, 회사의 기술을 발전시키는 원동력이 될 수 있다.

비용 우위 달성 요소

4. 생산요소에 대한 차별적 접근

4. 생산요소에 대한 차별적 접근- 접근비용이 낮은 경우 (Differential low cost access to productive inputs)

-윤리적 딜레마 (ethical dilemmas)

생산요소 중 가장 중요한 하나가 바로 **노동력(labor)**

저가 노동력에 대한 차별적 접근이 가능하다면 비용 우위를 달성하는 것이 가능하다.

운동화 하나를 생산할 때 노동비용



미국, 유럽: 시간당 \$20 지불

말레이시아, 필리핀, 중국 등 :

하루에 \$1 지불

Race to the bottom
노예제도의 부활?

인건비를 낮추기 위해 더 낮은 단가로 경쟁해야 함

노동환경 매우 열악, 근로자 임금 매우 낮다

최저임금, 최대 노동시간 규정이 의미 없어짐

그 외 불법체류자 문제

비용 우위 달성 요소

5. 규모와 별도로 기술적인 차별화를 이룬 경우

-큰 규모의 기업일수록, 규모의 경제가 가능하므로 가격차별화가 쉽다, 그렇다면 이제 알아볼 것은,

기술차별화로 인한 원가 절감

기계, 컴퓨터 등의 물리적 자산 → 물리적 자산 차이가 차별화를 가져다 준다

ex) 철강산업의 경우 기술이 진보하면 제조비용이 줄어든다.(최신기술 보유로 cost advantage)

반도체, 자동차, 가전제품 등등

서비스 기업의 경우도 기술 진보가 원가절감을 가져다 줌

ex) Charles Schwab: 고객 거래를 낮은 가격에 더 빨리 할 수 있는 컴퓨터 시스템 도입

Kaiser Permanente: 새로운 정보기술 도입으로 환자의 건강과 직결된 잘못된 진단 절차 피하게 함

기술의 정의 물리적 자산 뿐 아니라, 그 자산을 사용하는 방법까지도 포함

기술적 하드웨어 : 기계, 로봇

기술적 소프트웨어: 노사관계, 기업문화, 경영능력, 기업통제능력

두 가지 방면에서
비용에 영향을
미친다

비용 우위 달성 요소

6. 정책의 선택

경쟁 회사와 비슷한 상품을 생산하면서, 비용 면에서 우위를 얻는 방법

- 규모의 경제 달성
- 학습곡선 효과
- 생산요소에 대해 보다 저렴하게 접근할 수 있는 가능성
- 기술차별화

→ **Cost Advantage**

덧붙여, 어떤 종류의 물건(상품)을 생산할지 **선택**하는 문제도 중요하다!

비용선도전략을 사용하는 기업: 상대적으로 규격화가 단순한 상품을 선택해
싼 가격에 공급하려 함, 물량을 많이 생산해 평균비용을 줄일 수 있음.

이 경우, 비용을 줄이는 일은 task force team에 위임하는 것이 아니라, 모든
경영자와 종업원이 책임을 갖고 실천해야

원가를 줄이려는 노력이 **고객의 만족**을 떨어뜨리지 않는지 경계해야 한다.

Value of Cost Leadership

-비용우위가 기업 가치에 영향을 줄 수 있을까?

-비용우위를 갖게 하는 resource나 capability가 실제로 기업의 가치를 발생시키기 위해서는,

1) 외부의 위협에 대처할 수 있어야 하며 (neutralize external threat)

2) 외부의 기회를 개척, 활용할 수 있어야 한다.

Value of Cost Leadership

-비용우위가 기업 가치에 영향을 줄 수 있을까?

-비용우위를 갖게 하는 resource나 capability가 실제로 기업의 가치를 발생시키기 위해서는,

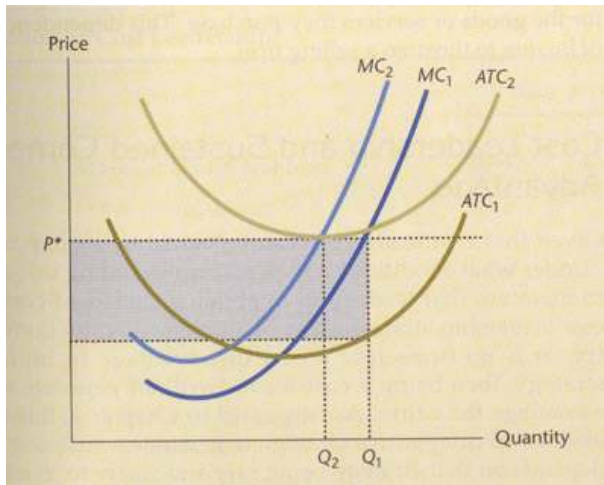
1) 외부의 위협에 대처할 수 있어야 하며 (neutralize external threat)

Cost Leadership

2) 외부의 기회를 개척, 활용할 수 있어야 한다.

Value of Cost Leadership

- 비용을 선도하는 것은 경제적 가치의 원천이 된다.
- 경쟁기업에 비해 경제적 이익이 발생



Price taker: 완전히 탄력적인 시장의 경우 market에서 가격이 결정되고 기업은 그 가격을 받아들여야 함

ATC 최저점에서 MC curve와 만남

MC=MR=P 인 점에서 최적 생산량 Q가 결정됨

(P는 시장에서 결정된 가격이므로 기업이 받아들여야)

최적생산량 하에서 가격과 ATC 비교하면 차익계산가능

Value of Cost Leadership

새로운 진입

Cost Leadership and the Threat of Entry

- 비용선도 전략은, 새로운 진입 위협을 줄일 수 있다.
- 규모의 경제로 인한 비용선도가 그 자체로 장벽으로 작용함
- 새로 진입하는 회사는 가격으로 경쟁하는 것이 어려워, 기술차별화 등의 전략을 쓴다

경쟁업체 위협

Cost Leadership and the Threat of Rivalry

- 비용선도 기업은 '저가전략'으로 경쟁업체의 위협 역시 줄일 수 있다.

Value of Cost Leadership

대체재 위협

Cost Leadership and the Threat of Substitutes

- 대체재의 가격과 성능이 뛰어날 경우 위협으로 작용함
ex) 원유, 전자계산기
- 비용선도 기업은 계속 낮은 가격을 유지하는 것이 가능하므로 대체재의 위협에 대항할 수 있다.
- 고비용으로 제품을 생산하는 업체는 높은 가격 매겨야
- 비용선도 기업은 계속 보통수준 이상의 수익을 유지

공급자 위협

Cost Leadership and the Threat of Suppliers

- 공급하는 물품 가격을 올리거나 품질을 낮추면 위협이 될 수 있다
- 비용선도기업은 다른 경쟁기업(더욱 비싸게 판매하는 기업)에 비해 공급자 위협에 대한 유연성을 갖고 있다.
- 비용선도기업이 많은 양을 판매하고 있거나 규모의 경제를 달성한 경우라면 공급자 위협을 줄이는 것이 가능함 → 대량생산은 대량의 원재료를 구입하고 있다는 말, **대량구매로 인한 할인**이 가능

Value of Cost Leadership

소비자 위협

Cost Leadership and the Threat of Buyers

- 비용선도 기업은 소비자 위협을 줄일 수 있다.
- 구매력 있는 소비자가 공급자에게 낮은 가격이나 높은 품질을 강요하면 위협으로 작용할 수가 있다. → 기업의 생산비용 올려야만 할수도
- 비용선도기업은 소비자위협에 의해 수입이 줄어도, 여전히 평균이상의 수익을 올리는 것이 가능 (소비자 요구 흡수해도 경쟁력 유지 가능)
- 비용선도전략이 '많은 생산량'을 바탕으로 하고 있다면 구매자 위협은 줄어들 것 → 구매자들이 기업에 의존하고 있기 때문에, 판매자를 위협하려는 의지가 줄어들게 함

Cost Leadership and Sustained Competitive Advantage

Question: 지속적인 경쟁 우위를 유지하기 위해서는 어떠한 조건 하에서 비용 선도 전략을 전개해야 하는가?

- 다수의 기업이 한 산업 안에서 비용 선도 전략을 전개하거나, 다른 기업이 모방하여 따라온다면 코스트 리더로서의 지속적인 경쟁적 우위를 점하기 어려울 것



지속적인 경쟁우위의 관건!!

- I. 전략의 희소성
- II. 모방 비용이 많이 들어야 함

The Rarity of Sources of Cost Advantage

희소성이
높은 원천

- 학습곡선의 경제
- 생산 요소에 대한 차별적인 저비용 접근
- 기술적 소프트웨어

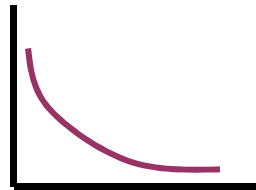
희소성이
높지 않은
원천

- 규모의 경제
- 규모의 비경제
- 기술적 하드웨어
- 정책 선택

The Rarity of Sources of Cost Advantage

Rare Sources of Cost Advantage

1. 학습 곡선의 경제



- 산업혁명 초기에 기업들 간의 누적 생산량에 많은 차이가 있었는데, 이것은 first-mover 우위와 연관하여 주요한 장점이었음
- 학습 곡선에 의한 우위는 희소성을 지니며, 최소한 일시적인 경쟁적 우위의 원천이 될 수 있음
- 특히 최근에 생겨난 비즈니스에서 희소성 강함

2. 생산 요소에 대한 차별적인 접근

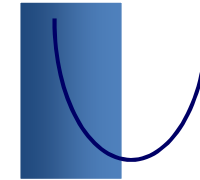
- 이것 또한 희소한 원천이며, 많은 회사들이 이에 대해 동일하게 접근 가능해 진다면 더 이상 경쟁적 우위의 원천이 될 수 없음

3. 기술적 소프트웨어

- 소프트웨어 속성은 각 기업의 역사적 경로를 나타냄. 만약 이 역사적 경로가 unique하다면 기술적 소프트웨어는 희소한 원천이 될 수 있음
- 물론 여러 경쟁 기업들이 유사한 역사적 경로를 가진다면 덜 희소하게 됨

The Rarity of Sources of Cost Advantage

Less Rare Sources of Cost Advantage



1. 규모의 경제

- 기업이나 공장의 효율 사이즈가 산업의 전체 사이즈보다 유의하게 작다면 매우 많은 효율적 기업들이 존재할 것임
- 이런 경우 규모의 경제를 기본으로 한 비용 선도 전략은 희소적이지 않음

ex) 효율적 기업의 사이즈가 500 units인데 산업의 총 사이즈가 500000 units이라면 매우 많은 효율적 기업들이 존재할 것이고 이는 특정 기업에 비용적 우위를 가져다 줄 수 없음을 의미함

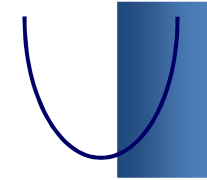


즉, 효율 사이즈가 산업의 총 사이즈에 가깝게 다가가야만 규모의 경제에 의한 희소성을 가질 수 있음

The Rarity of Sources of Cost Advantage

Less Rare Sources of Cost Advantage

2. 규모의 비경제



- 많은 기업들이 최적 생산량을 초과해서 생산하는 경우는 흔하지 않음
- 몇몇 기업이 최적 생산량을 초과하는 경우, 그 외의 다수 기업들이 비용적 우위를 즐기게 될 것이므로 희소성이 떨어진다고 볼 수 있음
- 한 가지 중요한 예외는 기술의 변화로 최적 사이즈를 감소시키는 경우



상대적으로 다른 많은 기업들이 최적 사이즈보다 비효율적으로 커지는 효과를 가지므로, 규모의 비경제로 인한 우위의 희소성을 획득할 수 있음

ex) 기술의 변화로 인하여 통합된 대규모 제철공장이 상대적 비효율성을 가지게 되고(mini-mills에 비해), 이는 mini-mills가 비용 우위를 가질 수 있게끔 함

The Rarity of Sources of Cost Advantage

Less Rare Sources of Cost Advantage

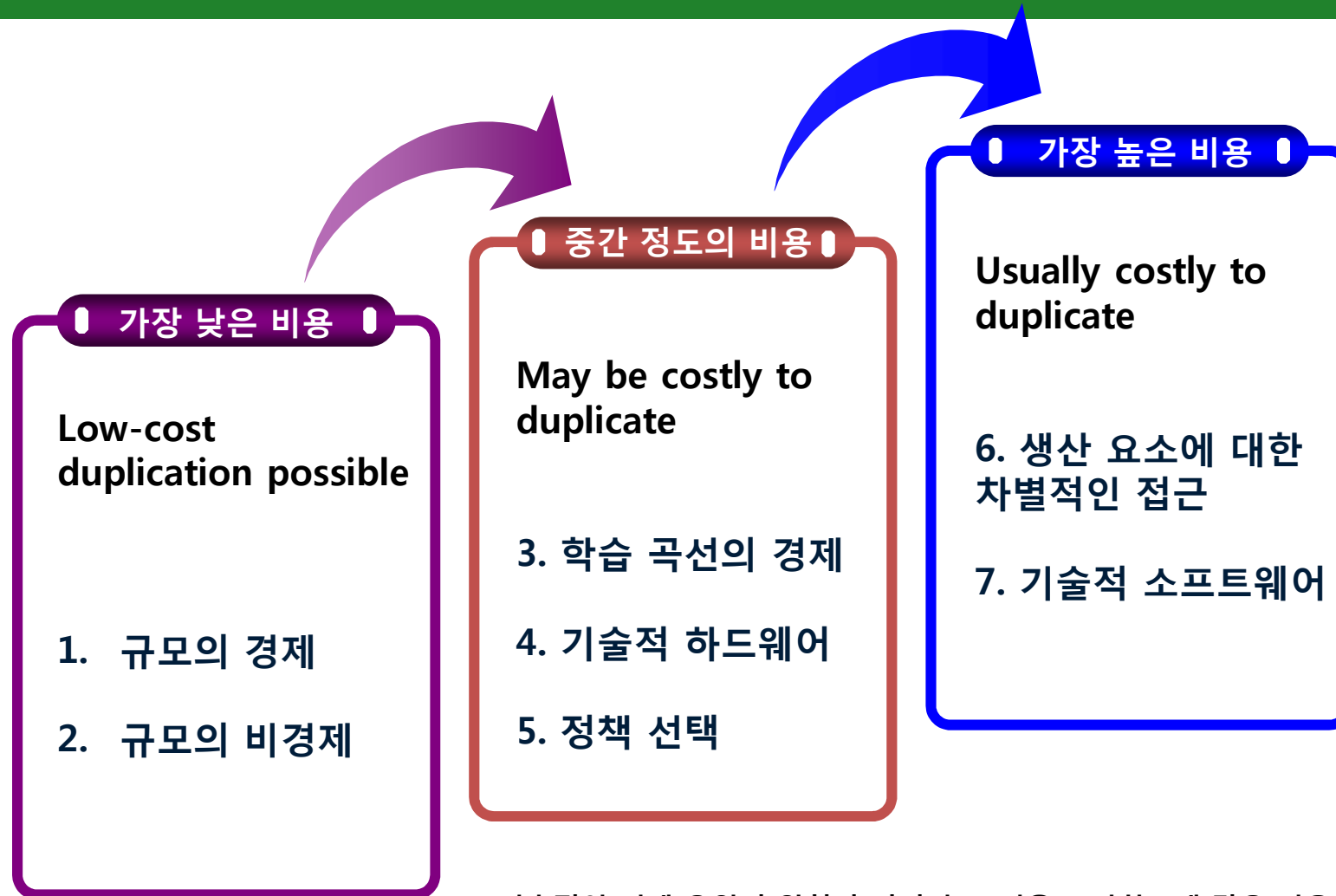
3. 기술적 하드웨어

- 희소성이 별로 없음
- 특히 공급자에 의해 기술적 하드웨어가 개발되거나 열린 시장에 팔리게 될 경우 희소성이 거의 없음
- 그러나 한 기업이 독점적인 기술 개발 스킬을 지니고 있다면, 비용적 우위를 창출할 수 있음

4. 정책 선택

- 희소성이 별로 없음
- 특히 제품이나 서비스 속성이 관찰 또는 묘사가 쉬울 경우 희소성이 거의 없음

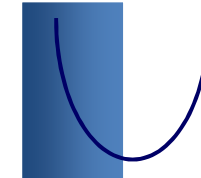
The Imitability of Sources of Cost Advantage



- 지속적인 경쟁 우위의 원천이 되려면, 그것을 모방하는데 많은 비용이 들어야 함
- 모방에는 직접적인 복제와 대체 행위가 있으며 두 가지 모두 중요

The Imitability of Sources of Cost Advantage

Easy-to-Duplicate Sources of Cost Advantage



1. 규모의 경제

- 역사적 상황, 불확실성, 사회적 복잡성 측면에서 비용이 많이 들 이유가 거의 없음
- 몇몇 기업이 규모의 경제로 인한 비용 우위를 획득한다면, 생산 규모와 비용의 관계가 경쟁 기업 사이에 널리 알려지게 되고 이들은 생산 규모를 적절히 조정할 것임

➡ 현재의 operations를 성장시키거나, 분리되어 있던 operations를 통합하는 형태

그러나 operations의 효율적인 사이즈가 그 산업 전체 수요에 대해 유의한 수준으로 크다면 규모의 경제를 모방하기 쉽지 않음 (진입 장벽이 있음)

ex) BIC Corporation의 경우 펜 시장의 최적화된 생산 규모가 전체 시장 규모에 대해 상당히 큰 편이어서 다른 기업들이 규모의 경제를 모방하기 어려움

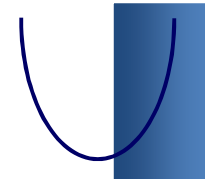
⇒ 규모의 경제를 실현하기 위한 진입 장벽이 있기 때문에, BIC가 규모의 경제를 통한 비용 우위를 오랫동안 유지하는 것이 가능

The Imitability of Sources of Cost Advantage

Easy-to-Duplicate Sources of Cost Advantage

2. 규모의 비경제

- 단기적 관점에서 유의한 수준의 비용 증대를 경험한 기업들이 효율적인 사이즈로 operations를 줄이는 것이 가능
- 장기적 관점에서 사이즈 조정에 실패하여 경제적 성과가 좋지 않다면, operations를 그만두게 될 것임



operations 사이즈를 효율적인 크기로 줄이는 여러 방법들이 존재하지만 걸림돌이 되는 요소도 있음



불확실성으로 인하여 매니저가 규모의 비경제로 인한 비용증대를 이해하지 못하는 경우가 있음
(비용 증대를 종업원들이 일을 열심히 하지 않았기 때문으로 판단)

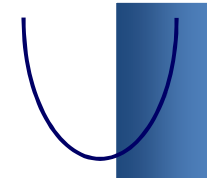
이런 기업들은 산업 평균보다 비용이 높음에도 불구하고, 비효율적인 operations를 계속 유지할 것임

The Imitability of Sources of Cost Advantage

Easy-to-Duplicate Sources of Cost Advantage

2. 규모의 비경제

-또한 심리학적 접근에서, 비효율적으로 큰 operations를 포기하는데 시간이 오래 걸릴 수 있음 ⇒ escalation of commitment(집착의 심화)



미국 캘리포니아 버클리대 경영대학원 배리 스톤 교수가 주장한 이론으로 "의사결정이 잘못됐다는 증거가 드러나는데도 그 결정을 바꾸지 못하고 오히려 더 빨리 들어가 일을 그르친다는 것"을 의미

- 즉, 최적화된 규모보다 너무 커서 그 결과 (비용 증대 or 수익 감소)가 명백히 드러나는데도, 매니저는 그 상태를 계속 유지하려고 하게 됨

⇒ 이런 기업들은 외부 매니저에게 조언을 구하여 새로운 시각으로 비용 문제에 대하여 접근하여야 함

The Imitability of Sources of Cost Advantage

Bases of Cost Leadership That May Be Costly to Duplicate

3. 학습 곡선의 경제

- 학습곡선에 의한 경제가, 희소성은 있어도 모방 비용은 많이 들지 않는 경우가 상당수 존재
- 학습 곡선에 의해 지속적인 비용 우위를 유지하려면, 학습이 독점적으로 이루어져야 함



최근의 실증 연구에 따르면 대부분 산업에서의 학습이 독점적으로 이루어지지 않고 급속하게 모방될 수 있음



그러나, 대부분의 산업에서 모방하는데 비용이 그리 들지 않는 것이 비용이 전혀 들지 않는 것을 의미하는 것은 아님

⇒ 생산 경험에 의한 학습 능력은 크게 바뀔 수 있음

ex) 생산 과정에서 과실이 생길 경우, 그것을 범한 종업원에게 처벌을 한다면 그 이후로 리스크에 대해 소극적이게 되고 생산 프로세스를 향상할 수 있는 학습 기회를 잃게 되는 경우가 있음
반대로 생산 과실 자체를, 프로세스를 향상할 수 있는 기회로 삼는다면 학습 곡선을 빠르게 다운시켜서 비용 우위를 유지할 수 있음

- 위와 같이 생산 과실에 대한 다른 반응은 각각의 조직 문화를 반영하고, 이러한 조직 문화는 사회적으로 복잡하기 때문에 모방 비용이 많이 들 수 있음

The Imitability of Sources of Cost Advantage

Bases of Cost Leadership That May Be Costly to Duplicate

4. 기술적 하드웨어

- 공급 시장에서 기술적 하드웨어를 구매하는 경우 모방하기 어렵지 않음
- 그러나 기술적 하드웨어가 독점적이거나 다른 unique한 기술과 함께 일괄하여 공급된다면 모방하는데 비용이 많이 들게 됨

5. 정책 선택

- 정책 선택이 그 자체로 한 기업의 지속적인 비용 경쟁 우위의 원천이 되는 것은, 흔하지는 않지만 불가능한 일은 아님
- 제품이나 서비스의 속성에 대해 관찰 또는 묘사하기 쉬울수록 모방하기 쉬우며, 정책 선택으로 인한 우위는 일시적인 것이 됨

The Imitability of Sources of Cost Advantage

Bases of Cost Leadership That May Be Costly to Duplicate

5. 정책 선택

그러나 정책 선택이 복잡한 결정 프로세스를 반영하고 있다면, 매우 적은 기업만이 이러한 선택을 할 능력을 지니고 있으므로 지속적인 경쟁적 우위를 유지하기 위한 요소가 될 수 있음



실제로 비주류 산업에서 대부분 성공한 기업들은, 그들의 정책선택이 독특한 역사적 상황, 모호한 인과관계, 복잡한 사회적 프로세스를 가지고 있기 때문에 모방하는데 비용이 많이 듦

Ex)

- Dell의 낮은 제품 재고 전략(low-product-inventory strategy) : value chain의 다양한 부분들 간의 복잡한 연계성, 유연성과 효율성을 위한 제조 시스템에 대한 확고한 의지, 웹 기반 판매에 초점을 맞춘 조직 문화 등을 반영
- Wal-mart의 공급망 관리 전략(supply chain management strategy) : 공급자들과의 복잡한 사회적 관계, 고유한 조직 문화와 같은 그들의 unique한 역사를 반영
- Ryanair의 저가 전략(low-price pricing strategy) : Ryanair의 성공에 대한 종업원들의 의지, 카리스마적인 창립자, 고유한 조직문화를 반영



위와 같은 회사들의 정책은, 모방하는데 비용이 많이 드는 속성을 반영하고 있기 때문에, 지속적인 경쟁 우위의 원천이 될 수 있음

그러나 이 정책 선택들이 그 자체로 지속적 비용 선도 우위를 창출한다기보다는, 그것들이 반영하고 있는 역사적 상황, 모호한 인과관계, 복잡한 사회적 프로세스 등이 모방을 어렵게 하는 것임

The Imitability of Sources of Cost Advantage

➤ Oakland A's Case

- Oakland A's 선수들이 받는 총 연봉은 \$62.2M인데, 이는 Yankees 선수들이 받는 총연봉의 1/3 수준
- 이러한 상황에도 불구하고, A's는 1999년부터 2005년까지 쪽 지구 우승 또는 2위를 차지하였음 (이 7년의 기간 동안 거둔 58%의 승률은 Yankees의 60% 승률에 이은 전체 2위 기록)

A's 성공의 비밀

→ 그들의 일관적이고 간단한 선수 평가 방식 시스템



- 타자를 평가할 때는 출루율(on-base percentage)과 안타수(total base)에 초점을 맞추고, 투수를 평가할 때는 초구의 스트라이크 비율과 직구의 퀄리티에 초점을 맞춤
- 이러한 평가 기준 자체는 매우 간단하지만, 스카우트, 선수 선발 및 능력 계발, 선수 관리 등을 일관적으로 전 조직에 적용하는 것은 매우 어려운 일
- A's는 경제적으로 넉넉한 팀이 아니었고, 좋은 선수들은 큰 팀으로 많이 옮겨갔기 때문에 팜(farm) 시스템에 의존할 수 밖에 없었음. 팜 시스템은 좋은 결과를 냈고, 이로 인해 비용 절감과 수익 창출의 효과를 얻을 수 있었음 (생산 요소에 대한 차별적 저비용 접근 가능하게 함)

A's의 평가 기준 자체는 지속적 경쟁 우위의 원천이 될 수 없지만,
그것이 조직에 일관적으로 적용되는 과정에서 나타나는
복잡한 사회적 환경은 지속적 경쟁 우위의 원천이 될 수 있음



The Imitability of Sources of Cost Advantage

Costly-to-Duplicate Sources of Cost Advantage

6. 생산 요소에 대한 차별적인 접근

- 생산 요소에 대한 차별적인 접근은 기업의 위치에 좌우되는 경우가 많으며, 그 위치에 대한 경제적 가치가 알려지기 전에 선취되어야 하는데 이러한 속성은 많은 모방 비용 들게 함

그 이유로 첫 번째, 가치를 지니고 있는 위치가 **unique**하며, 모방될 수 없는 경우

ex) 많은 골프 클럽이 캘리포니아 몬테레이의 Pebbel Beach에 화려한 풍경을 가진 골프장을 짓고 싶어 하지만, 그러한 장소는 한정되어 있음

'풍경'이 골프 코스 운영에 있어 매우 중요한 요소라고 하여도, 다른 위치에 Pebbel Beach의 풍경을 재창조하는 것은 기술의 범위를 벗어나는 것



두 번째로, 위치가 **unique**하지 않더라도 그 가치가 알려진다면 그 장소의 획득에 있어 경제적 이득을 취하지 못할 수도 있음

ex) 실리콘 밸리는 전자 회사들이 상대적으로 낮은 비용으로 고급인력에 접근할 수 있다는 장점을 가지고 있지만, 이미 실리콘 밸리의 높은 가치가 널리 알려졌기 때문에 높은 비용을 지불해야만 진입할 수 있음

The Imitability of Sources of Cost Advantage

Costly-to-Duplicate Sources of Cost Advantage

7. 기술적 소프트웨어

- 모방하기 굉장히 어려우며, 지속적 우위의 원천이 되는 경우가 많음
- 가치, 믿음, 문화, 팀워크와 같은 소프트웨어들은 사회적으로 복잡하며, 경쟁적 모방으로부터 영향을 잘 받지 않음

복잡한 사회적 자원을 통해 비용 선도 전략을 지속적으로 추진할 수 있었던 기업들 :
Ryanair, Dell, Wal-Mart, Southwest



RYANAIR.COM



DELL™

The Imitability of Sources of Cost Advantage

Substitutes for Sources of Cost Advantage

-대체 행위도 비용 우위의 원천이 될 수 있음

ex) 한 기업이 규모의 경제에 의한 비용 우위 전략을 취하고 있다면, 경쟁 기업은 많은 누적 생산량에 의한 학습 곡선 전략을 통해 비용 절감을 할 수 있음

이러한 다른 행위가 기업의 비용 포지션에 비슷한 효과를 가지고 비슷한 비용이 든다면, 전략적 대체행위가 됨

- 이러한 다른 원천의 대체 효과 때문에, 비용 절감을 위한 여러 행위들을 동시에 추구하는 비용 선도 전략이 자주 활용됨



이러한 bundle의 경우, 취할 수 있는 대체 행위가 희소하고 모방하기가 어렵기 때문에 지속적 경쟁 우위를 획득 할 수 있음

The Imitability of Sources of Cost Advantage

Substitutes for Sources of Cost Advantage

➤ 또 다른 대체 전략

i) 전략적 동맹 전략(strategic alliance strategy, chapter 8) :

다른 기업과 동맹을 맺어 규모의 경제를 실현하는 것으로, 규모의 경제를 통한 비용 우위 전략에 대한 대체 행위가 될 수 있음

ex) 알루미늄 채광회사와 제련회사가 전략적으로 동맹하여 규모의 경제 실현

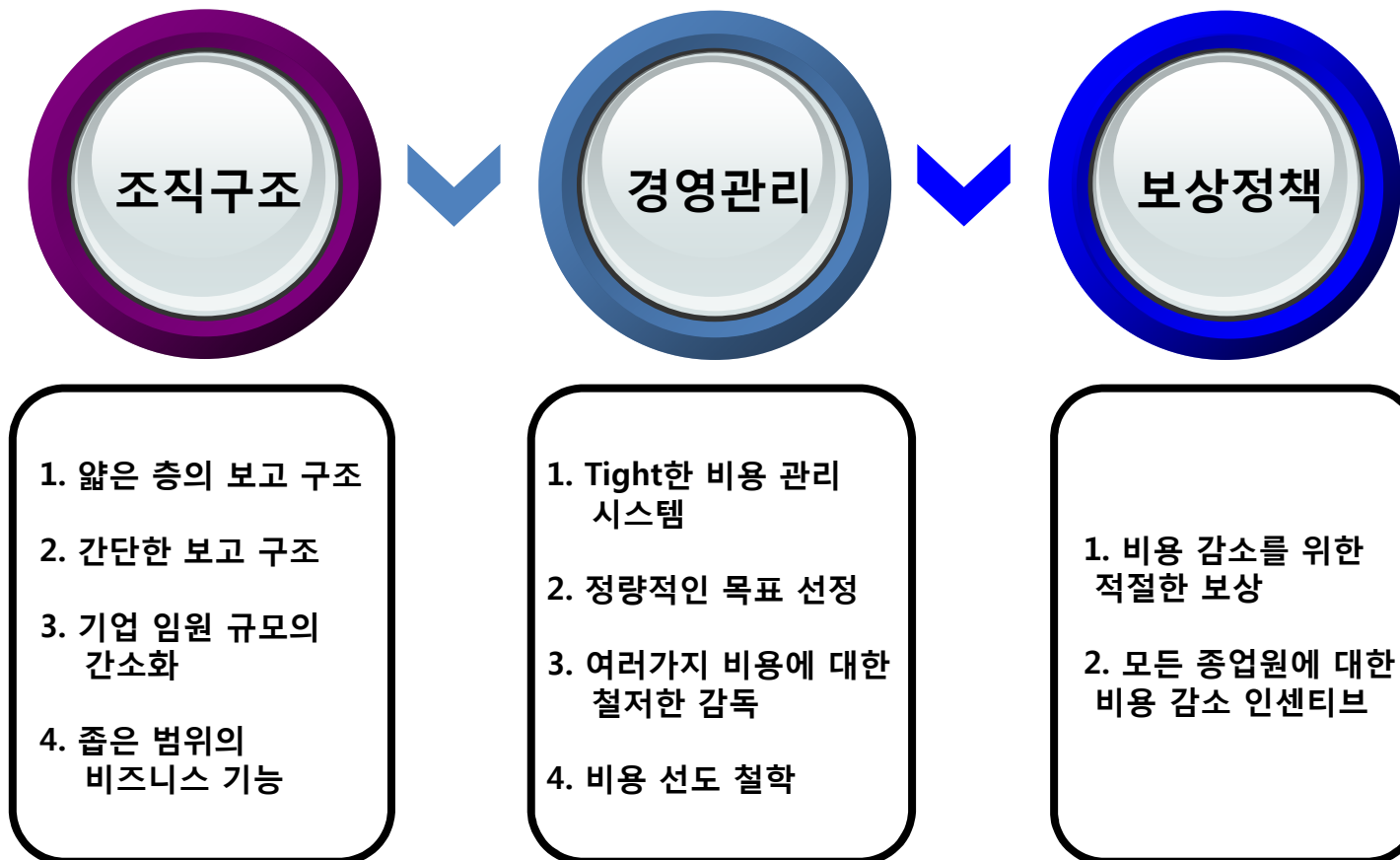
ii) 기업 다각화 전략(corporate diversification strategy, chapter 9) :

다른 비즈니스에 대해 회사를 분리함으로써, 규모의 경제 가능하게 함

회사가 작아져 규모의 경제 실현과 어울리지 않는 듯 하지만, 분리된 각각의 비즈니스는 그 분야 안에서 최적화된 규모의 경제에 의한 비용 절감이 가능해짐

Organizational Structure in Implementing Cost Leadership

- 비용 선도 전략을 추구하는 기업은 이를 강화하기 위해 다른 전략들과 더불어 조직 구조, 경영 관리, 보상 정책 등을 결정해야 함



Organizational Structure in Implementing Cost Leadership

- 비용 선도 전략을 추구하는 기업은 이를 위한 기능적 조직구조를 결정해야 함
- 기능적 구조에서 제조, 마케팅, 재무, 회계, 판매와 같은 주요 기능들은 각각의 전문 관리자(functional manager)에 의해 관리됨
- 기능적 조직 구조에서 각각의 전문 관리자들은 한 사람에게 보고를 하게 되는데, 이 사람은 흔히 president, CEO, chair, founder 등의 이름으로 불리어짐
- CEO는 고유한 지위를 가지며, 여러 기능들에 대해 총체적인 전망과 책임을 지니고 있어야 함
- 이러한 CEO의 중요한(혼자 책임 & 결정) 역할 때문에 기능적 구조는 U-form 구조라 불리기도 함("U" : "unitary")

비용 선도 전략을 위해 U-form 구조가 갖춰야 할 특징

- i) 보고 구조가 얇은 층을 가지고 있어야 함
- ii) 간단한 보고 구조
- iii) 기업 임원 규모의 간소화
- iv) 좁은 범위의 비즈니스 기능

Organizational Structure in Implementing Cost Leadership

비용 선도 전략을 적절한 U-form 구조 사례

Ex) Nucor Steel

- 보고 구조가 5개의 층만을 가지고 있었음 (다른 주요 경쟁기업들은 12~15개의 층)
- 대부분의 operating 결정을 모든 수익이나 손실에 대한 책임을 갖고 있는 공장 관리인에게 위임하였음
- 기업 임원의 규모가 작았으며, 수익과 비용에 대한 accounting, 그리고 operating 비용을 절감할 수 있는 새로운 제조 프로세스를 탐색에 특별히 초점을 맞추어 비즈니스 기회를 확대시켰음



즉, 공장을 효율적으로 짓고 효과적으로 그것을 가동하는 것에 초점을 맞추고, 원재료 구매와 같은 다른 많은 기능들은 하청을 맡겼음
(Ken Iverson)

Organizational Structure in Implementing Cost Leadership

Responsibilities of the CEO in a Functional Organization

U-form 구조의 CEO는
전략 구성과 각 기능적 활동들을 조화시키는
두 가지 기본적 책임을 가지고 있음

1. 전략 구성(formulation)

- CEO는 기업의 미션을 결정하고 환경적인 위협과 기회, 기업의 강점과 약점을 평가하여(SWOT 분석), 비즈니스 수준과 기업 수준에서의 전략을 하나 이상 선정해야 함
- U-form 구조에서 전략 구성에 대한 최종적인 책임은 CEO에게 있지만, 각 기능별 전문 관리자와의 연계 속에 formulation이 이루어져야 함
- 각 기능별 관리자와의 연계가 없다면,



완전한 정보가 주어지지 않은 상태에서 전략이 선택되거나, 기능별 관리자들이 전략을 이해하고 실행하는 것에 한계를 나타낼 수 있음

Organizational Structure in Implementing Cost Leadership

Responsibilities of the CEO in a Functional Organization

2. 전략 이행을 위한 기능들의 조정(coordinating)

- 아무리 전략을 잘 짜더라도 그것이 제대로 이행되지 못하면 아무 의미가 없음
- 기업 내의 모든 기능들이 이 전략 속에서 일관적으로 조정되어 수행된다면, 전략이 효과적으로 이행될 수 있음

ex) 비용 선도 전략을 추구하는 두 개의 기업이 있는데, 한 기업은 마케팅을 제외한 다른 모든 기능이 전략에 맞추어 조정되었고, 나머지 한 기업은 마케팅을 포함한 모든 기능이 조정되었음

이 때, '스타일'과 '퍼포먼스'에 초점을 맞추어 광고를 한 첫 번째 기업은 고객들을 실망시켜 잘 팔리지 않을 것이지만, 비용 선도 전략에 적절한 '신뢰성'과 '가격'에 초점을 맞춘 두 번째 기업은 고객들의 기대를 만족시키고 장기적인 관점에서도 좋은 성과를 거둘 수 있을 것임

- 마케팅 뿐만 아니라, 모든 기능들이 전략에 대해 일관적으로 수행될 수 있어야 함
- 비용 선도전략에서 기능 별로 잘 조정된 사례와 그렇지 못한 사례 ⇒ 138p table 4.7

Management Controls in Implementing Cost Leadership

-비용 선도 전략은 tight한 비용 관리 시스템, 세부적이고 잦은 비용 관리 보고, 정량적인 목표의 선정, 여러 가지 비용(노동, 원재료, 재고 등)에 대한 철저한 감독이 요구됨

ex) Nucor Steel의 종업원들은 일주일 단위로 비용과 생산향상 목표를 부여 받았으며, 목표 초과에 대해서는 초과 보상을 받았음

또한 공장 감독관들은 수익과 비용 성과에 대해 책임이 있었고, 기대 성과를 채우지 못하면 Nucor에서의 long career를 기대할 수 없었음

- 경영 관리 시스템은 비용 감소에 대한 확고한 철학과 함께 추진되어야 함

ex) Wal-Mart는 세계에서 가장 성공한 소매 업체 중의 하나이지만, 아칸소 주에 있는 그들의 본부는 '초기의 버스 정류장'으로 묘사될 정도로 매우 평범하고 간단하였음

그리고 고객들에게 쇼핑 카트를 주차장의 지정된 장소로 되돌려놓기를 요청함으로써, ("help keep your costs low") 고객들까지도 비용 절감 노력에 동참시켰음

Compensation Policies and Implementing Cost Leadership

- 비용을 감소시키고 품질을 향상 또는 유지시키는 종업원에게, 적절한 인센티브와 함께 책임을 부여하는 보상 정책을 통해 비용 감소 노력을 증대시킬 수 있음

ex) Wal-mart와 같은 여러 소매 업체들은 물품 도난으로 인한 문제를 겪었고, 도난의 반 정도는 자사 직원에 의한 것이었음

Wal-mart는 이를 해결하고자 도난 감소로 인해 발생하는 비용 절감 효과를 종업원들에게 보너스의 형태로 지급하였고, 그 이후 도난 문제를 크게 줄일 수 있었음

Cost Leadership in an International Context



최소한 세 가지 비용 절감 효과

Cost Leadership in an International Context

1. 규모의 경제 실현을 통한 판매 향상

- 기업의 생산 프로세스가 규모의 경제에 대하여 민감하다면 판매량을 증가시킴으로써 비용 우위를 획득할 수 있게 함
- 국제적 operations를 통한 규모의 경제를 실현하기 위해서는 고도의 통합 작업을 요하며 이는 기업이 규모의 경제를 실현할 수 있는 operations에 초점을 맞추어야 함



예를 들어 McDonald는 국제적 operations를 위한 훈련센터를 통합하여 트레이닝 기반 규모의 경제를 실현하고 있고, float glass, 컬러 텔레비전, 화학 산업 등은 제조 부문에서의 규모의 경제를 실현하고 있음

- 자동차 산업에서도 국제적인 operations를 통한 규모의 경제 실현을 시도하고 있음

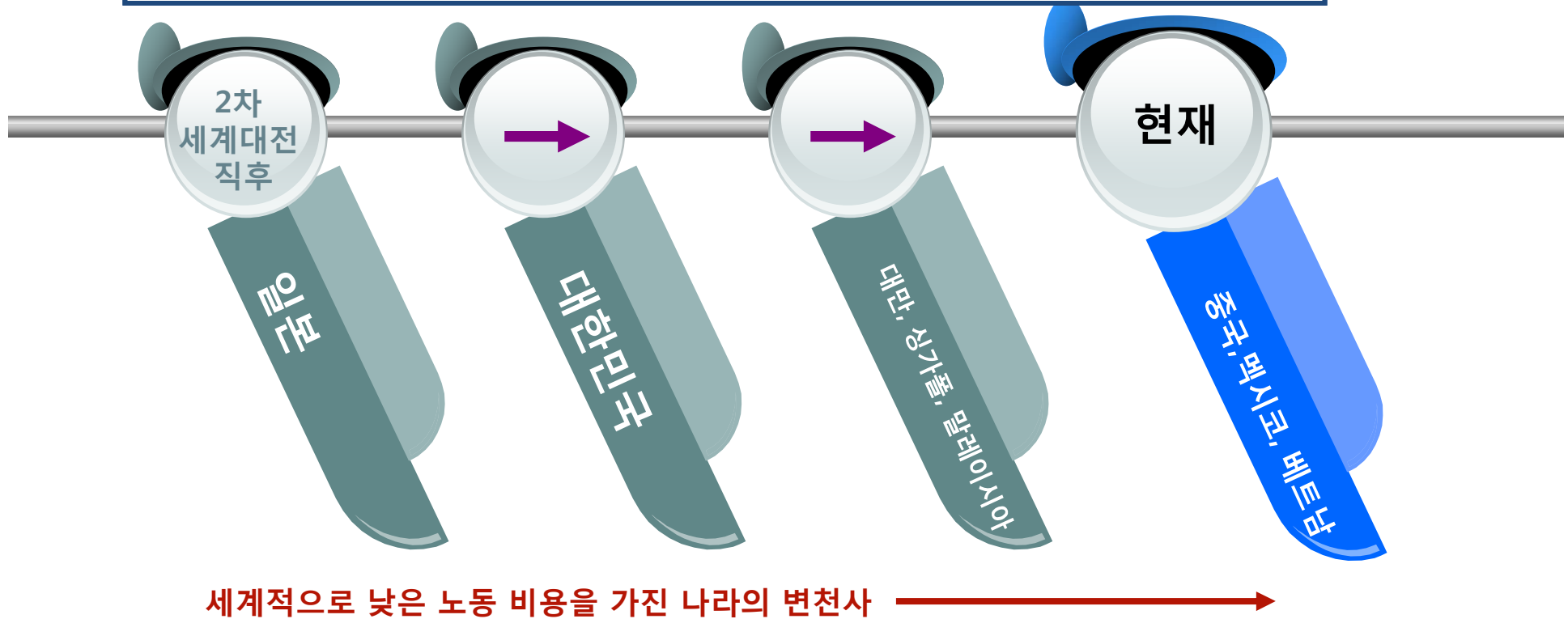
ex) 소형차 제조 공장의 효율적 생산 규모는 1년에 최소 40만대 이상인데, 이 중의 약 20퍼센트만이 영국, 이탈리아, 프랑스 등에서 팔림

따라서 유럽의 자동차 기업들은 제조의 효율성을 높이기 위해서 다른 나라로 차를 팔아야만 했고, 이를 위한 국제적 전략의 실행은 필수적이라 할 수 있음

Cost Leadership in an International Context

2. 낮은 노동 비용에 대한 접근성 향상

ex) 실제로 Mineba라는 일본의 볼 베어링 회사는 처음에 자국에서 제조를 시작했다가, 1970년대에는 싱가포르 제조 공정을 옮겼고, 1980년대 이후에는 태국에서 operating을 하고 있음
Hewlett-Packard 역시 말레이시아와 멕시코에서, Mitsubishi Motors는 베트남, General Motors는 멕시코, Motorola는 중국에서 제조 공정을 하고 있음



Cost Leadership in an International Context

2. 낮은 노동 비용에 대한 접근성 향상

➤ 마킬라도라(Maquiladoras)

-마킬라도라는 미국 연안에 가깝고 값싼 노동력을 활용하여 제조, 수출하는 멕시코의 외국계 공장을 의미함

-공장을 짓는 비용이 적고, 제품에 대해 멕시코 세금을 내지 않아도 됨

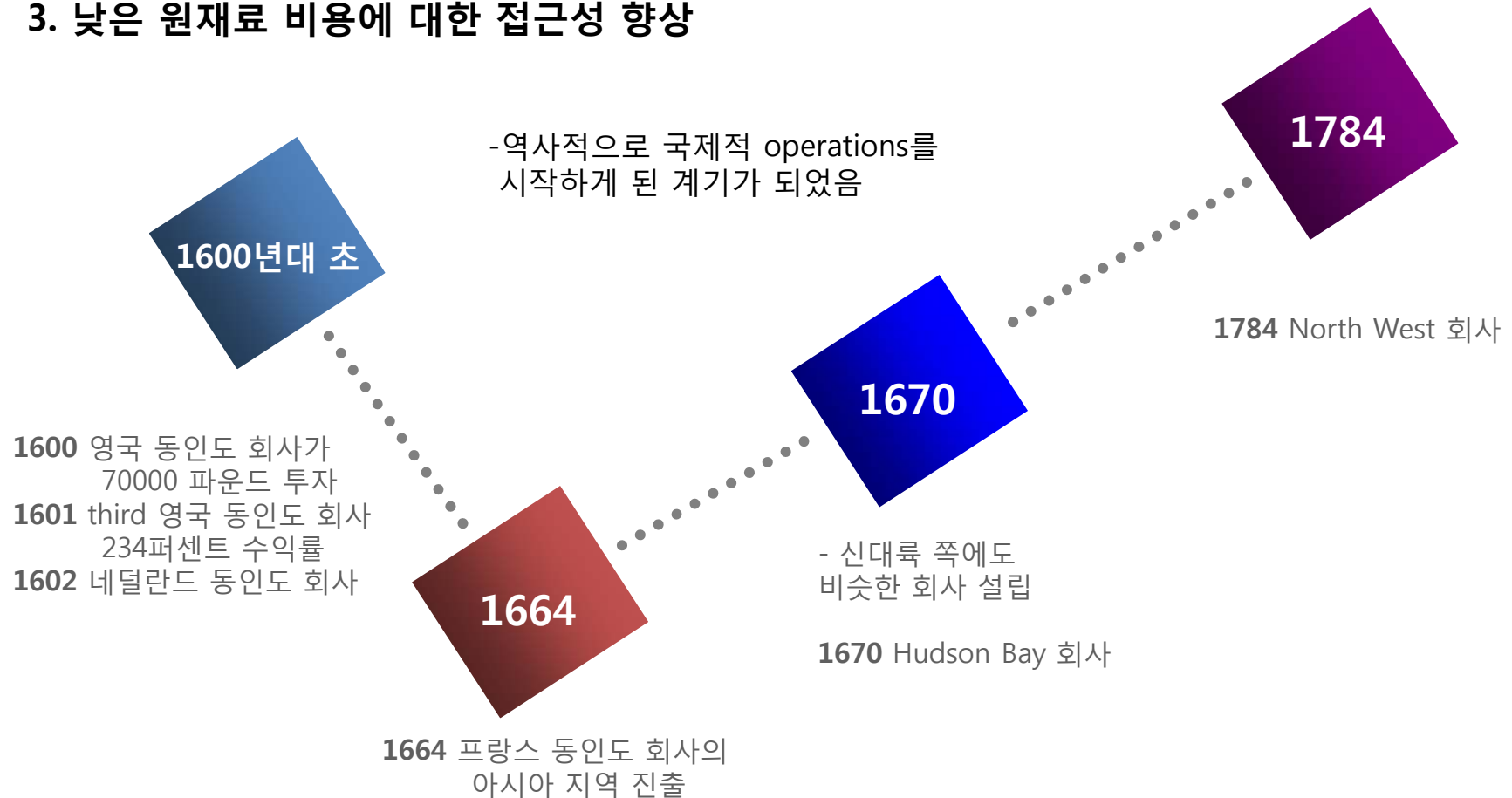


-1965년 12개의 마킬라도라만이 있었지만, 1990년에는 약 1700개로 늘어났으며, 1999년에는 약 3100개의 공장과 백 만명이 넘는 종업원이 일하고 있음

- 멕시코에서 oil 생산 다음으로 많은 외화를 벌어들이고 있는 원천

Cost Leadership in an International Context

3. 낮은 원재료 비용에 대한 접근성 향상



여전히 낮은 원재료 비용을 얻기 위한 국제적 operations는 매우 중요하며 특히 이과 gas 산업에서는 그 중요성이 매우 강함