

3

CHAPTER

기업의 내부적 능력을 평가하기

학습목표

이 장을 읽은 후 다음 질문에 답할 수 있어야 한다.

1. 자원기반관점의 중요한 가정들에 대해 기술하라.
2. 자원과 능력의 네 가지 형태에 대해 기술하라.
3. 어느 기업의 자원과 능력의 경쟁적 시사점을 발견하기 위한 VRIO 모형에 대해 설명하라.
4. 어느 기업의 자원과 능력을 발견하기 위한 가치사슬 분석을 설명하라.
5. 모방하기 힘든 자원과 능력에 대해 기술하라.
6. 어느 기업이 그 자원을 이용하기 위해 조직 구조, 형식적 또는 비형식적 통제 시스템, 그리고 보상 정책을 어떻게 이용할 수 있는지 논하라.
7. 다른 기업의 경쟁 우위에 대한 모방이 그들이 속한 산업의 경쟁 역학에 어떻게 영향을 미칠 수 있는지 설명하라.

이베이는 길을 잃었는가?

2008년 1월 23일, 이베이의 유명한 최고경영자인 메그 휘트먼은 은퇴를 선언했다. 그녀가 10년간 이베이를 이끌면서 이베이는 평범한 온라인 경매 기업으로부터 다각화된 전자상거래분야의 대기업으로 성장했는데 2007년 4분기에는 수익 대비 53%의 순이익인 5억 3,100만 달러에서, 수익 대비 27%의 순이익인 22억 달러까지 증가하였다. 이것은 휘트먼에게 있어서 나쁘지 않은 성과였다.

그러나 이베이에서 일어난 일은 이러한 숫자만큼 단순하지 않았다. 이베이가 이룩한 최근의 성장은 대부분 이베이가 인수한 기업들인 전자상거래 지불시스템인 페이팔(PayPal)과 무료인터넷 전화서비스인 스카이프에서 이루어진 것이었다. 사실 이베이의 핵심 사업인 온라인 경매서비스는 지난 몇 년간 정체되어 있었다. 지난 1년간 이베이의 이용자 수는 8,300만 명에서 정체되어 있었고, 새로운 상품 등록은 겨우 4% 증가했으며, 정가의 제품을 판매하는 기업의 수는 실질적으로 감소하였다.

이베이의 핵심 사업에서 어떤 일이 일어나고 있는 것인가? 첫째, 기업의 전반적인 이익률을 향상시키기 위해 휘트먼은 판매자가 지불해야 하는 수수료를 인상했다. 이것이 많은 고객들로 하여금 다른 판매 경로를 찾게 하였다.

둘째, 경쟁이 심화되었다. 예를 들어 아마존닷컴은 이베이보다 늦게 이 산업에 진입했지만 점점 세력을 넓혀 나가고 있었다. 많은 이용자들은 아마존이 이용하기에 더 쉽고 저렴하다고 생각하고 있다. 이베이는 아마존에서 일찍부터 제공하고 있었던 몇몇 서비스들, 예를 들어 제품 사양에 대한 긴 리스트보다 제품의 실제 사진을 보여 주는 소프트웨어 등을 최근에야 도입했다.



그 밖에도 야후 같은 대체 온라인 경매서비스에 크레이그 리스트(Craig's List) 등 다른 온라인 사이트도 등장했는데, 이 사이트에서는 경매를 통한 매매를 통하지 않고 다양한 제품 또는 서비스를 직접 거래할 수 있다.

아마도 이베이가 당면하고 있는 문제들은 이베이가 온라인 경매 사업으로부터 사업 영역을 확장하기 위해 필연적인 것일 수도 있다. 2002년 10월과 2005년 10월에 성사되었던 페이팔과 스카이프의 인수를 통해 이베이의 경영진은 이들 기업의 활동이 이베이와 결합되도록 하는 것에 힘쓰고 있다. 하지만 스카이프를 25억 달러에 인수한 지 불과 2년 후 지나치

게 많이 지불한 것을 발견하고는 14억 3,000달러를 결손 처리한 것은 무엇인가 잘못되어 가고 있다는 의구심을 불러일으키게 되었다.

어찌되었든, 이베이의 새로운 최고경영자인 존 도나휴는 이베이의 핵심 사업을 재건하기 위한 길을 찾아야 할 것이다. 하지만 이베이의 사업들이 정비된 다음에도 더 큰 문제, 즉 산업성장률이 정체되어 낮은 이익률이 계속되는 온라인 경매 사업의 문제는 계속될 수 있다.

출처 : Catherin Holahan (2008). "eBay's new tough love CEO." *Business Week*, February 4, pp. 58~59.

이 베이는 역사적으로 온라인 경매 시장의 선도기업이었다. 그러나 지금 그 지위가 흔들리고 있다. 이 베이가 온라인 경매 시장에서 가졌던 우위는 원래 얼마나 지속 가능했던 것이었을까?

기업의 자원기반관점

제2장에서 우리는 기업의 외부적 위협과 기회를 분석하는 기법을 개발하기 위해 경제학에서 개발된 이론적 모델들, 특히 S-C-P 모델을 적용할 수 있다는 것을 보았다. 기업의 내부적 강점과 약점을 분석하는 것도 마찬가지이다. 그러나 제2장에서 설명된 기법들이 S-C-P 모델에 기반을 둔 반면, 이 장에서 설명하는 기법들은 기업의 자원기반관점Resource-Based View : RBV에 기반을 둔다. 자원기반관점은 기업이 통제하는 자원과 능력을 경쟁 우위의 원천으로서 초점을 맞추는 기업 성과에 대한 모델이다.¹

자원과 능력이란 무엇인가?

자원기반관점에서의 **자원**resource은 기업이 전략을 고안하고 실행하는 데에 이용하는 기업 통제하의 유무형 자산으로 정의된다. 자원의 예로서 기업의 공장(유형 자산), 제품(유형 자산), 구매자 사이의 평판(무형 자산), 그리고 경영자 사이의 팀워크(무형 자산) 등을 들 수 있다. 이베이의 유형자산으로는 웹사이트와 소프트웨어를 들 수 있고, 무형자산으로는 경매 사업에서의 브랜드 가치를 들 수 있다.

능력capability은 기업 자원의 한 부분이며 기업으로 하여금 통제하에 있는 다른 자원들을 최대한 이용하게 하는 유무형 자산으로 정의된다. 즉 기업은 능력만 가지고는 전략을 고안하거나 실행하지 못하지만, 대신 기업의 능력은 기업으로 하여금 다른 자원들을 이용하여 전략을 고안하거나 실행하게 할 수 있다. 능력의 예로서 기업의 마케팅 기술과 경영자 사이의 팀워크와 협력 등을 들 수 있다. 이베이가 온라인 경매 시장을 석권하게 한 원동력이었던 소프트웨어 개발자와 마케팅 담당자의 협력이 바로 능력의 예라 할 수 있다.

기업의 자원과 능력은 네 가지 범주로 나눌 수 있는데, 재무 자원, 실물 자원, 인적 자원, 그리고 조직 자원이 그것이다. **재무 자원**financial resource은 기업이 전략을 고안하고 실행하기 위해 이용하는 모든 형태의 자금을 뜻하는데, 기업가, 주주, 채권자, 그리고 은행으로부터의 현금을 포함한다. 기업이 얻은 이익 중 그 기업에 재투자된 **이익 잉여금**retained earning도 중요한 재무 자원이다.

실물 자원physical resource은 기업의 모든 실물적 기술physical technology을 뜻하는데, 공장과 설비, 지역적 입지, 그리고 원재료에의 접근이 포함된다. 공장과 설비의 예로서 컴퓨터 하드웨어와 소프트웨어 기술, 생산공정에서의 로봇, 그리고 자동화된 창고 등을 들 수 있다. 지역적 입지는 월마트(도시 지역보다 근교 지역에서 더 높은 수익을 얻는다)나 L. L. Bean(메인 지역의 시골의 기업 입지가 종업원으로 하여금 구매자의 야외 활동을 더 잘 이해하게 만들어 준다고 믿는다) 등 다양한 기업들에 있어서 중요하다.²

인적 자원human resource은 개개의 경영자들과 종사자들의 교육, 경험, 판단, 지능, 관계, 그리고 직관을 포괄한다.³ 빌 게이츠(마이크로소프트)나 스티브 잡스(애플) 등 잘 알려진 기업가들의 인적 자원의 중요성은 널리 인정되고 있다. 그러나 가치 있는 인적 자원은 기업가들이나 고위경영자에게만 국한되지 않는다. 사우스웨스트 에어라인 같은 기업의 종업원들은 그 기업의 전반적인 성공에 필수적인 요소로 간주된다. 곤경에 처한 여행자에게 농담 한 마디를 건넬 수 있는 공항 직원이나, 열심히 승객의 가방을 비행기로 나르는 운반 직원, 또는 연료를 아끼기 위해 애쓰는 조종사 등은 사우스웨스트가 경쟁이 매우 심한 미국의 항공 운수 산업에서 경쟁 우위를 획득하게 된 이유이다.⁴

인적 자원이 개개인의 특성을 나타내는 반면, **조직 자원**organizational resource은 집단의 특성을 나타낸다. 조직 자원은 기업의 공식적인 보고 구조, 공식적이거나 비공식적인 계획, 통제, 조정 시스템, 기업 문화와 평판, 그리고 기업 내외의 비공식 관계들을 포괄한다. 사우스웨스트 에어라인에서 개인들 사이의 관계는 중요한 조직 자원을 만들어 내고 있다. 예를 들어 사우스웨스트에서는 조종사들이 정시 출발을 위해 승객의 짐을 비행기에 싣는 것을 돕는 것을 흔히 볼 수 있다. 이 같은 협력과 봉사는 사우스웨스트의 종업원과 기업 간의 유대관계를 잘 보여 주는데, 사우스웨스트 종업원의 80%가 노조원임에도 불구하고 이 유대관계를 바탕으로 낮은 이직률과 높은 생산성을 보여 주고 있는 것이다.

자원기반관점의 중요한 가정

지원기반관점은 기업이 통제하는 자원과 능력에 대해 두 가지 기본적인 가정을 가지고 있다. 첫째, 상이한 기업들은 비록 그들이 한 산업 내에서 활동하더라도 상이한 자원과 능력을 가지고 있다고 가정한다. 이 가정은 **자원 상이성**resource heterogeneity

이론적 뿌리를 찾아서

자원기반관점의 이론적 뿌리는 David Ricardo가 1817년에 발표한 연구에서 찾아볼 수 있다. 흥미로운 사실은 Ricardo가 당시에 기업의 이익률에 대해서는 전혀 연구하지 않았다는 사실이다. 그는 비옥한 토지와 척박한 토지의 경제적 성과에 대해 연구했다.

생산 과정에 투입되는 다른 요소들과는 달리 토지의 공급량은 상대적으로 고정되어 있고, 아무리 토지에 대한 수요가 많고 가격이 높더라도 더 많은 토지가 공급되지는 않는다. 이러한 **공급에 있어서의 비탄력적**(inelastic in supply) 성향은 공급량이 가격 상승에 대응하지 않고 오직 고정된 공급량만 유지하는 것을 뜻한다. 이런 상황에서 고품질의 공급요소(비옥한 토지)를 이미 소유하고 있는 농부들은 경쟁 우위를 획득할 수 있다.

생산을 위한 투입요소(inputs)로서의 토지에 대한 Ricardo의 주장은 그림 3.1에 요약되어 있다. 밀을 재배하기 위한 많은 토지 구획이 존재한다고 가정해 보자. 또한 이 토지 구획들은 높은 비옥도(생산원가가 낮음)부터 낮은 비옥도(생산원가가 높음)까지 다양한 비옥도를 가진다고 가정해 보자. 밀의 시장



리카르도 경제학과 자원기반관점

가격이 낮을 때에는 높은 비옥도의 토지에서 밀을 재배하는 농부만이 수지를 맞출 수 있을 것이다. 이 농부들만이 낮은 시장가격을 감수하고도 밀을 재배할 수 있는 낮은 원가 구조를 가지기 때문이다. 그러나 밀의 시장가격이 점차 상승함에 따라 낮은 비옥도의 토지를 가진 농부들도 순차적으로 밀을 재배할 수 있게 된다. 이 현상은 그림 3.1의 A에서 볼 수 있는 시장 공급 곡선을 도출한다. 가격(P)이 상승함에 따라 공급(S)도 상승하게 되는데, 공급 곡선의 어느 시점에서 공급은 수요(D)와 만나게 된다. 이 지점에서 밀의 시장가격이 결정되며 그림에서 P^* 로 표시된다.

이제 두 농부가 가진 상황을 고

려해 보자. Ricardo는 이 두 농부가 전통적인 경제학 이론에 의해 한계 원가(MC)와 한계 수익(MR)이 만나는 점에서 밀의 생산량(q)을 생산한다고 가정한다. 즉 마지막 단위의 밀의 원가가 마지막 단위의 밀의 판매로부터 나오는 수익과 같아지는 지점까지 생산을 계속하는 것이다. 그러나 이 결정은 낮은 비옥도의 토지를 가진 농부가 가지는 평균 총원가(ATC)가 고려된 것이며(그림 3.1의 B), 높은 비옥도의 토지를 가진 농부의 평균 총원가(그림 3.1의 C에서의 ATC)는 이보다 낮으므로, 결과적으로 시장에서 결정된 가격보다 더 낮은 원가에서 밀을 생산할 수 있게 된다. 이것은 즉 높은 비옥도의 토지를 가진 농부들은 보통 이상의 경제적 이익을 얻게 됨을 의미한다. 이것은 시장 가격인 P^* 에서 낮은 비옥도의 토지를 가진 농부들에게 있어서 $MC = ATC$ 이며 반면에 높은 비옥도의 토지를 가진 농부들에게 있어서는 $MC > ATC$ 가 된다는 뜻이다.

전통적인 경제적 분석에 따르면, 높은 비옥도의 토지를 가진 농부들의 이윤은 다른 농부들의 진입을 유도하게 된다. 그러나 P^* 의 시장 가격에서 적어도 보통의 수확을 얻

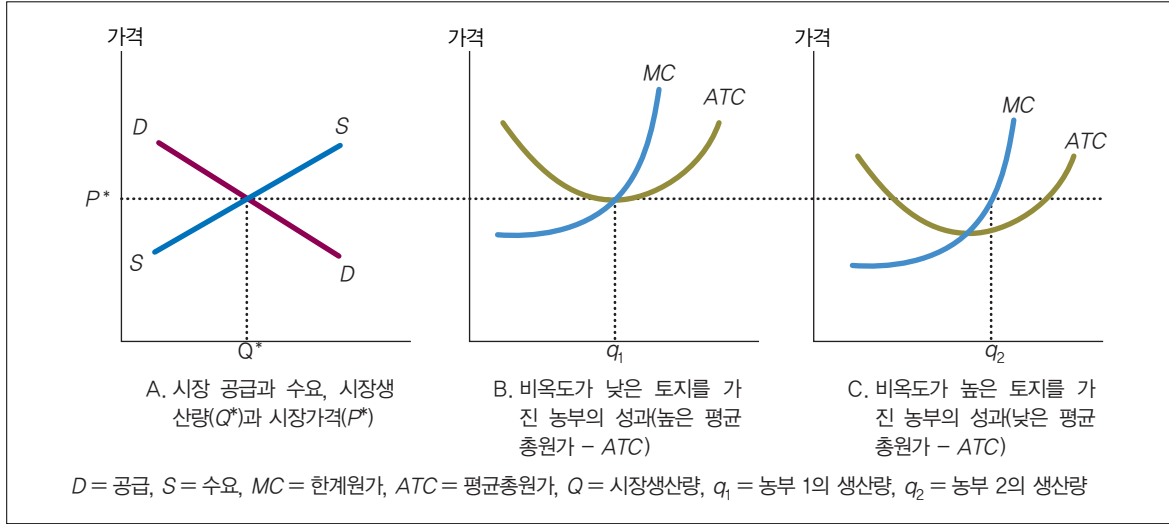


그림 3.1 상이한 비옥도를 가진 토지의 경제학

기 위한 토지는 이미 모두 사용 중인 상태에 있다. 특히 높은 비옥도를 가진 토지는 더 이상 없으며 새로 만들어질 수도 없다고 가정했는데, 이것이 바로 토지는 공급에 있어서 비탄력적이라는 뜻이다. 즉 비옥한 토지, 즉 낮은 원가 구조를 가진 농부는 척박한 토지, 즉 높은 원가 구조를 가진 농부에 비해 지속적인 경쟁 우위를 가지며, 따라서 보통 이상의 경제적 이익을 얻을 수 있다.

물론 적어도 두 가지 상황이 이 지속적인 경쟁 우위를 위협할 수 있다. 첫째, 시장 수요가 감소하여

수요 곡선이 아래로 움직일 수 있다. 그 결과로 척박한 토지를 가진 농부뿐만 아니라 비옥한 토지를 가진 농부의 이익도 함께 감소되어 극단적으로는 이익이 하나도 남지 않을 수 있다.

둘째, 척박한 토지를 가진 농부들이 그 토지의 비옥도를 높일 낮은 원가 방법을 개발하여 비옥한 토지를 가진 농부들의 우위의 격차를 줄일 수 있다. 예를 들어 값이 비싸지 않은 비료를 사용하여 토지의 비옥도를 높일 수 있는 것이다. 이러한 비료가 존재할 수 있다는 것은 중요한 의미를 갖는데, 즉 토지의

공급량은 고정될 수 있지만 비옥도는 변동할 수 있다는 것이다. 만약 많은 농부들이 그들 토지의 비옥도를 높일 수 있다면 기존의 비옥한 토지를 가졌던 농부들의 우위는 사라질 것이다.

물론 자원기반관점은, 토지 외에도 공급에 있어서의 비탄력적인 자원은 많이 찾아볼 수 있으며, 또한 농부 외에도 이러한 자원으로부터 이익을 얻는 기업의 종류는 많이 발견될 수 있다는 사실을 제시하고 있다.

출처: D. Ricardo (1817). *Principles of political economy and taxation*. London: J. Murray.

의 가정이다. 자원 상이성은 동일한 사업을 하는 데에 있어서 어떤 기업들이 다른 기업들보다 더 잘할 수 있다는 것을 의미한다. 예를 들어 토요타는 제조 기능에 있어서 다른 기업들, 가령 제너럴모터스보다 더 낮고, 애플은 제품 디자인에 있어서 IBM보다 낮다. 모터사이클 산업에서는 ‘웅장하고, 거칠며, 소란한 질주’의 명성을 갖고 있는 할리 데이비슨이 다른 제품과 차별화되어 있다.

둘째, 기업들이 가진 상이한 자원과 능력의 차이점은 오래 지속될 수 있다. 이것은 기업이 어떤 자원과 능력을 개발하거나 또는 획득하는 일은 매우 힘들 수 있다는 것을 의미한다. 이 가정은 **자원 비유동성**(resource immobility)의 가정이다. 예를 들어 토요타는 제조 부문에서의 우월성을 30년 이상 지속시켰다. 애플은 IBM보다 우월한 제품 디자인 능력을 애플이 설립된 1980년대 이래 계속 지속시켰다. 그리고 이베이는 온라인 경매사업 시작 이래로 그들의 브랜드 평판을 유지할 수 있었다. GM, IBM, 그리고 이베이의 경쟁자들이 이 우월성에 대해 모르고 있는 것은 아니고, 사실 GM이나 IBM은 자사의 열등성에 대해 인정하기도 했다. 그러나 그럼에도 불구하고 토요타, 애플, 그리고 규모는 덜하지만 이베이는 지속적으로 우월성을 누리고 있다.

이 두 가지 가정은 왜 기업들이 동일한 산업에서 경쟁하면서도 어떤 기업들은 다른 기업들보다 우월한 성과를 낼 수 있는지를 설명해 준다. 만약 어떤 기업이 다른 경쟁자들이 가지지 못한 가치 있는 자원과 능력을 가지고 있고 경쟁자들이 그 자원과 능력을 모방하는 것(같은 자원과 능력을 개발하거나 획득하는 것)이 힘들다면, 그 기업은 지속적인 경쟁 우위를 획득할 수 있다. 자원기반관점의 바탕이 되는 경제적 이론은 88쪽의 **【이론적 뿌리를 찾아서】**에서 설명하였다.

VRIO 모형

자원기반관점을 바탕으로 기업이 보유한 모든 자원과 능력을 분석하고 이 자원과 능력이 경쟁 우위를 창출할 수 있는 잠재력에 대해 분석하는 기법을 개발할 수 있다. 이 기법을 이용함으로써 기업의 내부적 강점과 약점을 발견할 수 있는 것이다. 이러한 내부 분석을 할 수 있는 기법을 **VRIO 모형**(VRIO framework)이라 한다.⁵ VRIO는 기업의 자원과 능력이 가질 수 있는 경쟁적인 잠재력을 가늠할 수 있는 네 가지 질문 단어의 약자로서, 그 질문들은 가치(Value)에 대한 질문, 희소성(Rarity)에 대한 질문,

1. 가치에 대한 질문 : 어느 자원이 그것을 소유한 기업으로 하여금 환경적 기회를 이용하거나 환경적 위협을 중화시키도록 하는가?
2. 희소성에 대한 질문 : 어느 자원이 소수의 기업에 의해서만 소유되고 있는가?
3. 모방 가능성에 대한 질문 : 어느 자원을 소유하고 있지 않은 기업이 그 자원을 획득하거나 개발하는 데에 있어서 원가 열위를 가지는가?
4. 조직에 대한 질문 : 어느 기업의 정책과 과정들이 그 기업이 소유한 가치 있고 희소하며 모방하기 힘든 자원을 이용하기 위해 조직되어 있는가?

표 3.1

자원기반관점을 통해 기업의 내부 강점과 약점을 분석하기 위한 질문들

모방 가능성(Imitability)에 대한 질문, 그리고 조직(Organization)에 대한 질문이다. 표 3.1에서 이 네 가지 질문들을 요약했다.

가치에 대한 질문

가치에 대한 질문(question of value)은 “어느 기업의 특정한 자원과 능력이 그 기업으로 하여금 외부로부터의 기회를 이용하고 위협을 중화할 수 있게 하는가?”에 대한 것이다. 만약 “그렇다”라고 대답할 수 있다면 그 기업의 자원과 능력은 가치가 있다고 할 수 있고, 그 기업의 강점으로 간주될 수 있다. 만약 “아니다”라고 대답하게 된다면 그러한 자원과 능력은 그 기업의 약점이 된다. 본래부터 가치 있는 자원과 능력은 존재하지 않고, 어느 기업의 경쟁 지위를 향상시킬 수 있을 만큼만 가치가 있다고 할 수 있다. 동일한 자원과 능력이라 할지라도 시장의 성격에 따라 어느 기업에 있어서 강점이 될 수도, 또는 약점이 될 수도 있다.

가치 있는 자원과 기업 성과

때때로 어느 기업의 자원과 능력이 그 기업으로 하여금 기회를 이용하고 위협을 중화하게 하는지 판단하기가 어려울 때가 있다. 이것을 파악하기 위해서 세세한 영업 정보를 구하기도 어렵다. 어느 기업의 자원과 능력이 외부 기회와 위협에 영향을 주더라도 그것이 가시화되는 데에 시간이 많이 소요되기도 한다.

어느 기업의 자원과 능력이 외부 기회와 위협에 미치는 영향을 파악하는 한 방법은 자원과 능력이 그 기업의 수익과 원가에 미치는 영향을 조사해 보는 것이다. 일반적으로 자원과 능력을 외부 기회의 이용과 위협의 중화를 위해 이용하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해서 수익 증가나 원가 감소, 또는 두 가지 모두를 더 크게

창업이론에의 적용

창업 기업도 다른 일반적인 기업과 마찬가지로 가치를 창출해야 한다. 즉 창업가가 어떤 사업 기회를 포착하여 창업하는 의사 결정을 통해 기업을 창업하지 않은 경우보다 수익이 증가되거나 비용이 감소되어야 한다.

그러나 창업가는 종종 정말로 그들이 창업을 하여 기회를 포착함으로써 가치를 창출할 것인가에 대해 확신을 갖기 힘들 때가 많다. 그것은 기업의 수익과 비용에 어떤 기회가 얼마나 영향을 미치는가는 실제로 그 기회를 추구하는 활동을 하기 전에는 잘 알기 힘들기 때문이다.

이러한 어려움에도 불구하고 창



사업 계획서는 창업가에게 유익한가?

업가들은 종종 그 기회 가치를 추정해야 할 뿐 아니라, 서면으로 그 기회에 대해 상세한 내용을 적어 놓을 것을 요구받는다. 이처럼 창업을 통해 기업의 수익과 비용이 어떻게 될 것인가에 대한 예측은

창업가의 **사업 계획서**(business plan)의 핵심 내용이다.

창업가가 사업 계획서를 작성하는 것의 가치에 대해 두 개의 상반된 학문적 조류가 존재한다. 어떤 학자들은 사업 계획서가 창업가들에게 도움이 된다고 주장하는데, 그 이유는 사업 계획서를 통해 사업을 둘러싼 기본 가정들을 확실하게 되짚어 보게 하고, 다른 사람들이 그러한 가정들에 대해 비판과 분석을 하는 것을 가능하게 하여 창업에 필요한 노력에 집중할 수 있게 한다는 것이다. 다른 학자들은 사업 계획서를 작성하는 것은 실제로 창업의 성과에 걸림돌이 될 수 있다고 주장하는데, 그 이유는

경험하게 될 것이다. 즉 어느 기업의 자원과 능력의 가치는 그와 관련된 기업 활동의 결과로 인한 수익 증가와 원가 감소를 통해 나타나게 된다.

가치에 대한 질문을 적용하기

많은 기업들에 있어서 가치에 대한 질문의 답은 “그렇다”이다. 즉 많은 기업들은 외부 기회를 이용하고 위협을 중화시키는 데에 이용되는 자원과 능력을 가지고 있고, 이것들을 이용함으로써 수익을 증가시키고 원가를 감소시키고 있다. 예를 들어 소니는 소형 전자제품을 개발·제조·판매하는 일에 있어서 많은 경험을 쌓았는데, 이 자원과 능력을 비디오게임, 디지털 카메라, 컴퓨터와 주변기기, 휴대용 컴퓨터, 가정용 및 휴대용 오디오, 그리고 자동차 오디오 등의 제품에서 발견하는 기회를 포착하기 위해 이용했다. 3M 또한 화학약품, 코팅, 접착제, 그리고 위협 감수와 창

계획에 몰두하는 일이 창업가가 수행해야 할 정말로 중요한 일들에 집중하지 못하게 하고, 스스로의 통제 능력에 대해 지나친 환상을 갖게 하며, 의사결정을 하는 과정에서 오류를 범하게 한다는 것이다.

지금까지의 연구들은 두 개의 조류를 모두 뒷받침하고 있다. Scott Shane과 Frederic Delmar는 사업 계획서의 작성은 창업기업의 생존 확률을 유의적으로 증가시킨다고 보여 주었다. 반면에, Amar Bhidé는 대다수의 창업가들은 그들이 사업 기회가 있다고 최종 결정하는 하나의 사업을 결정하기 전에 매우 다양한 사업 계획서를 작성하며, 이러한 사업 계획서들은

대부분 작성 직후 폐기되기 때문에 별로 가치가 없다는 것이다. 그러므로 Bhidé는 사업 계획서는 객관적으로 사업 기회를 평가하기보다는 새로운 사업 기회를 만들어 내는 측면이 있다고 주장한다.

만약 어떤 상황하에서 사업 계획서를 작성하는 것은 매우 유용할 수 있으나 다른 상황에서는 별로 유용성이 없다고 한다면 두 주장은 모두 옳다고 할 수 있을 것이다. 즉, 만약 창업가가 시장에서의 잠재적인 기회를 평가하여 그 기회에서 얻을 수 있는 다양한 수준의 성과와 그 성과가 발생할 확률을 측정할 수 있는 정보를 충분히 수집할 수 있을 때(이 상황을 위험risk이

존재한다고 한다), 사업 계획서의 작성은 매우 유용할 수 있다. 반면에 만약 그러한 정보가 충분히 수집될 수 없을 때(이 상황을 불확실성uncertainty이 존재한다고 한다), 사업 계획서의 작성은 상대적으로 제한된 가치만을 가지며, 사업 계획서 작성을 통한 이득보다 손실이 더 클 수도 있다.

출처: S. Shane and F. Delmar (2004). "Planning for the market: Business planning before marketing and the continuation of organizing efforts." *Journal of Business Venturing*, 19, pp. 767-785; A. Bhidé (2000). *The origin and evolution of new business*. New York: Oxford; R. H. Knight (1921). *Risk, uncertainty, and profit*. Chicago: University of Chicago Press; S. Alvarez and J. Barney (2006). "Discovery and creation: Alternative theories in the field of entrepreneurship." *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), pp. 11-26.

의성을 장려하는 조직 문화에서 비롯되는 자원과 능력을 이용하여, 투명 테이프와 포스트 잇 제품 등의 사무용품 분야에서 기회를 이용하고 있다. 소니와 3M의 자원과 능력—그들 특유의 기술과 조직 문화를 포함한—은 이 기업들이 새로운 기회를 이용하거나 심지어 기회를 창출하는 것을 가능하게 하고 있다.⁶

가치에 대한 질문에 "아니요"라고 답할 수밖에 없는 기업들도 있다. AOL과 타임 워너는 합병으로 인해 새로운 오락 및 방송매체 기업이 탄생할 것으로 기대를 모았으나 타임 워너는 경제적 가치를 창출할 자원을 충분히 갖추지 못했다는 것이 사람들의 평가이다. 타임 워너는 2002년에 900억 달러의 가치하락을 경험했고, 주가는 사상 최저를 기록했으며, 다시 두 기업으로 분리될 것이라는 소문이 돌았다. 아이러니하게도 이 거대 기업의 많은 사업 부문들은 계속 가치를 창출했으나, 기업 전체로 보면 합병 당시 기대되었던 시너지 효과를 달성하지 못한 것이다. 다시 말해

서 기업의 자원과 능력으로서의 시너지 효과는 가치가 없었던 것이다.⁷

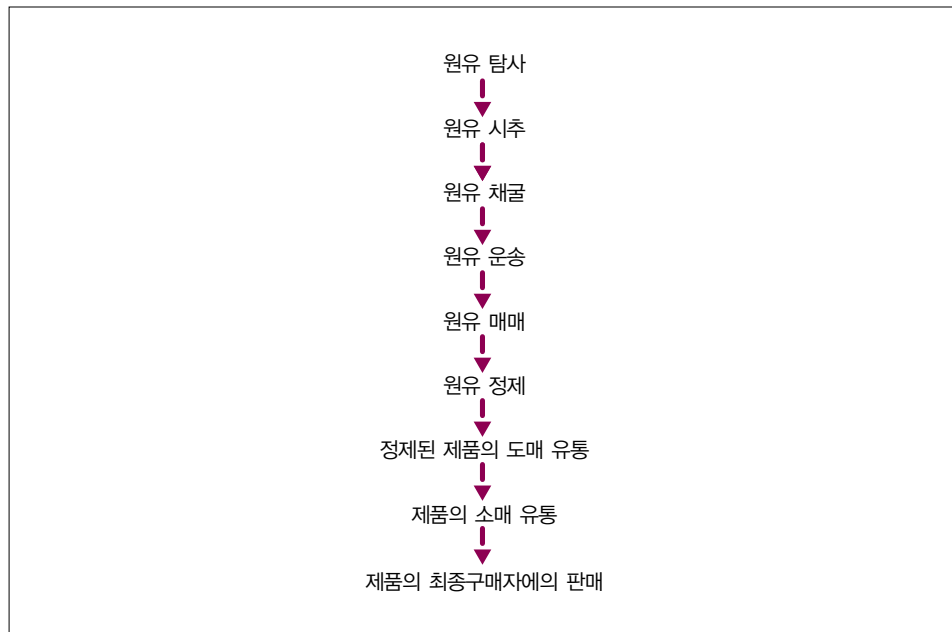
잠재적으로 가치 있는 자원과 능력을 발견하기 위해 가치사슬 분석을 이용하기

어느 기업 내에서 잠재적으로 가치 있는 자원과 능력을 발견하는 방법 중 하나는 그 기업의 가치사슬을 연구하는 것이다. 기업의 **가치사슬** value chain은 그 기업이 제품과 서비스를 개발·제조·판매하기 위해 행하는 일련의 기업 활동이다. 기업은 가치사슬의 각 단계에서 각각 상이한 자원과 능력을 적용하고 통합해야 한다. 상이한 기업들은 상이한 가치사슬을 선택할 수 있기 때문에, 그 가치사슬에 필요한 상이한 자원과 능력을 개발하게 된다. 심지어 그 기업들이 동일한 산업에 속하더라도 마찬가지이다. 가치사슬과 그에 따른 자원과 능력을 어떻게 선택하는가 하는 문제는 결국 그 기업의 전략 선택에 영향을 주게 되며, 더 나아가서는 96쪽의 【전략과 기업윤리】에서 설명하는 것과 같이 사회 전반에도 영향을 미치게 된다.

예를 들어 석유 산업을 생각해 보자. 그림 3.2는 원유가 최종 제품(예 : 석유)으로 되기까지의 모든 단계를 보여 준다. 이 단계들은 원유 탐사, 시추, 채굴, 운송, 매매, 정제, 정제된 제품의 도매 유통, 소매 유통, 그리고 판매를 포함하고 있다.

상이한 기업들은 이러한 단계 중 그들이 실행할 단계들에 대해 상이한 선택을 하게 마련이고, 따라서 상이한 자원과 능력을 가지게 된다. 예를 들어 원유를 탐사하

그림 3.2
가솔린이나 윤활유 같은 석유제품의 단순화된 가치사슬 활동



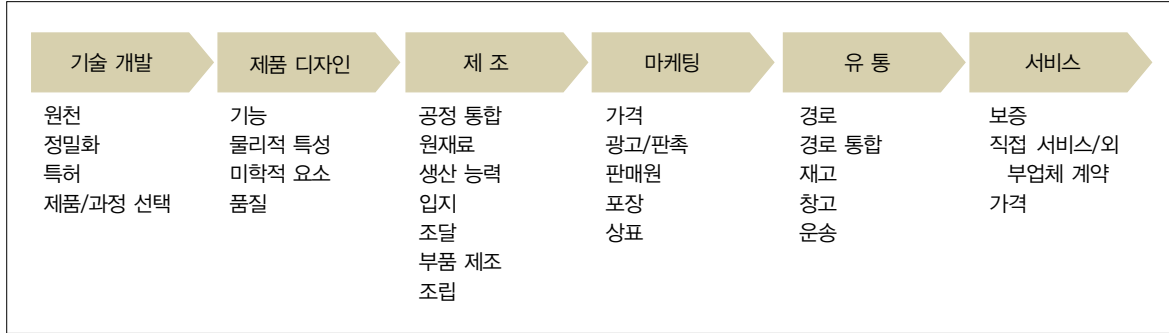


그림 3.3 맥킨지 앤드 컴퍼니가 개발한 본원적 가치사슬

는 일은 재정적 부담이 많이 드는 활동이므로 풍부한 재무 자원이 필요하고, 육지로의 접근(실물 자원)과 과학 지식의 적용(인적 자원)도 필요하며, 위험을 무릅쓰고 탐사를 하는 것에 대한 조직적 뒷받침(조직 자원)도 필수적이다. 원유 탐사를 하는 기업들은 다른 단계의 기업들, 예를 들어 석유를 최종소비자에게 판매하는 기업들에 필요한 자원과 능력과는 매우 다른 종류의 자원과 능력을 가지고 있을 것이다. 석유 판매의 단계를 실행하는 기업들은 잘 정비된 주유소망이 필요할 것인데, 이 주유소망에 적합한 재무 자원과 실물 자원이 필요하게 된다. 또한 주유소를 효율적으로 운영할 인적 자원이 필요하고, 적절한 마케팅과 기타 창의적인 영업 수단을 개발하기 위해서는 그에 맞는 조직 자원이 필요하다.

더 나아가서, 심지어 기업들이 동일한 가치사슬을 가지고 있더라도 가치사슬에 대한 접근법이 다르다면 또한 상이한 자원과 능력을 개발하게 된다. 예를 들어 두 기업이 모두 최종 소비자에게 석유를 판매하는 가치활동을 하고 있다고 하더라도, 한 기업은 직접 운영하는 주유소를 통해 석유를 판매하고 또다른 기업은 프랜차이즈 등 직접 운영하지 않는 주유소를 통해 석유를 판매할 수 있다. 이러한 경우 비록 두 기업이 비슷한 인적 자원 및 조직 자원을 가질 수 있다 하더라도 적어도 재무 및 실물 자원은 매우 상이할 수 있다.

가치사슬 모형은 우리가 기업의 자원과 능력을 아주 세세히 해부하도록 요구한다. 즉 기업이 행하고 있는 가치 활동들이 그 기업의 재무 자원, 실물 자원, 인적 자원, 그리고 조직 자원에 어떻게 영향을 주는가를 파악하는 데에 도움을 준다. 이러한 세부적인 분석을 토대로 그 기업이 가진 잠재적인 경쟁 우위의 원천을 발견할 수 있는 것이다.

이러한 장점 때문에 보편적으로 적용될 수 있는 몇몇 가치사슬의 모형이 개발되

전략과 기업윤리

전략 경영 분야에 있어서 경쟁우위를 획득하고 유지하는 것은 기업의 소유주들을 위한 것이라는 관점이 지배적이다. 이해관계자(stakeholder) 관점(제1장의 전략과 기업윤리를 참조)을 가지고 기업을 보더라도, 기업의 소유주가 이해관계자 집단들의 중심에서 있는 것이 사실이고, 기업의 성과 개선은 그 소유주의 부의 증가를 의미하기 마련이다.

그러나 보다 넓은 관점에서 기업의 성과와 소유주의 부를 바라보면 보다 넓은 의미에서의 영향, 즉 사회와 환경에의 영향이 간과되어 왔음을 발견할 수 있다. 경제학자들은 이러한 광범위한 영향을 ‘외부효과 externalities’라 부르는데, 왜냐하면 기업들이 어떻게 이익을 극



외부효과와 이익 극대화의 결과

대화하느냐 하는 중심적인 주제와는 다소 동떨어진 주제이기 때문이다. 즉 기업들은 그들이 이익 극대화를 하는 과정에서 외부환경에 미치는 영향에 대해 완전한 책임을 지지 않고 그 원가를 지불하지 않기 때문에 기업들의 입장에서는 중

심적인 주제로 간주되지 않는 것이다.

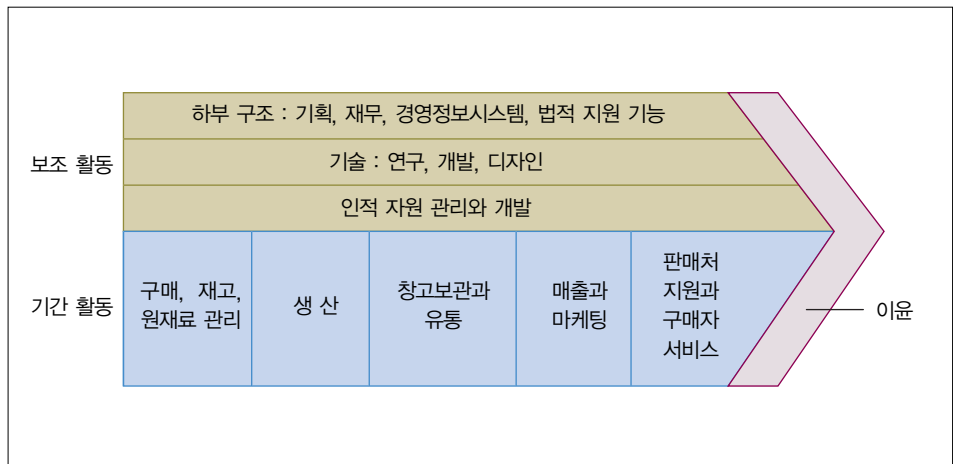
외부효과는 여러 가지 형태를 가지는데, 가장 흔한 형태는 공해이다. 예를 들어 기업이 이익 극대화를 위해 공해 물질을 배출하면 그 공해의 결과는 바로 외부효과가 된다. 공해는 사람들의 삶의 질을 떨어뜨리고 환경을 파괴하지만 공해를 일으키는 기업은 그 책임을 완전히 지지 않는다.

다른 형태의 외부효과로서 공중보건을 들 수 있다. 예를 들어, 담배 제조기업이 이익을 극대화하는 과정에서 미성년자에게 담배를 판매하게 되면 그 기업은 공중보건 외부효과를 만드는 것이다. 미성년자가 어린 나이부터 담배를 피우게 되면 기업에 있어서는 이익이 되는

그림 3.4

Porter에 의해 개발된 본원적 가치 사슬

출처 : Reprinted with permission of The Free Press, a Division of Simon and Schuster Adult Publishing Group, from *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. Copyright © 1985, 1998 by Michael E. Porter. All rights reserved.



것이지만 그 아이들이 폐암에 걸리거나 폐기종, 심장질환, 그리고 기타 흡연과 관련된 질병을 가질 확률이 높아진다. 질병에 따르는 원가는 이 아이들이 대부분 부담하게 되지만, 이러한 질병 퇴치를 위한 사회적 원가도 뒤따르게 된다.

다시 말해서 어느 기업의 이익 극대화 과정은 그 기업과 기업의 소유주, 그리고 이해관계자들에게는 긍정적인 결과를 가져오지만 사회 일반에는 부정적인 결과를 가져올 수 있는 것이다. 이 문제를 해결하기 위해 두 가지 해결책이 제시되었다. 첫째, 정부가 이러한 외부효과가 일어날 수 있는 분야에 대해 직접 관리하고 규제할 수 있다. 둘째, 정부는 외부효과를 일으키는 기업에 대해 법적 소송을 제기함으

로써 그 원가를 부담시킬 수 있다. 일단 이 외부효과들이 ‘내부화 internalize’ 되면, 즉 기업들이 그 원가를 부담하게 되면 기업들은 이 원가를 그들의 이익 극대화 과정에서 고려하게 된다.

소비자들도 또한 기업들이 외부효과를 내부화시키도록 유도할 수 있는데, 예를 들어 외부효과를 창출하지 않는 기업들의 제품이나 서비스만 구매하기도 한다. 특별히 적극적인 소비자들은 어떤 전략들이 문제를 일으키는지 기업들에 알려 주기도 한다. 예를 들어 많은 소비자들은 남아프리카공화국이 인종 분리 정책을 펼 당시, 그 지역에서 사업을 하고 있는 기업들의 제품에 대한 불매운동을 벌이기도 했다. 이 불매운동은 많은 기업들의

전략을 변화시켰을 뿐 아니라 궁극적으로 남아프리카공화국의 정책도 변화시켰다. 최근에 소비자들은 제약 기업들로 하여금 후천성면역결핍증 치료제를 아프리카의 후진 국가들이 좀 더 쉽게 구할 수 있도록 압력을 넣고 있고, 나이키로 하여금 후진국에서 나이키 운동화를 생산하고 있는 종업원들의 근로환경과 임금을 개선하도록 압력을 넣고 있다. 시장market이 ‘사회적으로 책임을 지는 기업’에 대한 요구를 하는 이상, 이익을 극대화하려는 기업은 외부효과를 줄이는 사회적 책임을 다해야 할 것이다.

출처: "AIDS in Africa." *British Medical Journal*, June 1, p. 456; J. S. Friedman (2003). "Paying for apartheid." *Nation*, June 6, pp. 7 +; L. Lee (2000). "Can Nike still do it?" *BusinessWeek*, February 21, pp. 121 +.

었는데, 맥킨지 앤드 컴퍼니가 개발한 첫 번째 모형이 그림 3.3에 있다.⁸ 비교적 단순한 이 모형에 의하면 기업의 가치 창출은 기술 개발, 제품 디자인, 제조, 마케팅, 유통, 그리고 서비스의 여섯 가지 활동에 연관된다. 기업들은 개별적인 또는 조합적인 활동을 통해 기업 특유의 능력을 개발할 수 있다.

Michael E. Porter는 보편적으로 적용될 수 있는 가치사슬의 두 번째 모형을 제시했다.⁹ 그림 3.4에서 볼 수 있는 이 가치사슬은 기업의 가치 창출 활동을 기간 활동(primary activity)과 보조 활동(support activity)의 두 가지 범주로 나눈다. 기간 활동은 내부 유통(구매, 재고 보관), 제조, 외부 유통(완제품 보관, 완제품 유통), 판매와 마케팅, 그리고 서비스(소매점 지원 및 구매자 서비스)를 포함한다. 보조 활동은 하부 구조(기획, 재무, 정보 서비스, 법적 자문), 기술 개발(연구 개발, 제품 디자인), 그리고