

Chapter 2 생산공급전략 (Operations & Supply Strategy)

- Strategy involves a long-term process that must foster inevitable change.(p.39)
- .3 components : operations effectiveness,
customer management,
product innovation

<1> 전략의 형태와 수준

- 경영전략 : 기업의 한정된 경영자원을 효과적으로 배분하는 의사결정 pattern
 - * Key strategic issue : Where, How, When to compete

(1) Corporate strategy (focus : survival)

: 매출액, 이익률, 시장점유율 증대를 목적으로 참여할 사업결정, 필요
자원의 획득과 배분에 대한 포괄적 결정

(2) Business strategy (focus : distinctive competence)

: 어떤 제품을, 어떤 시장을 목표로, 어떻게 경쟁하는가.

- Michael Porter의 3 generic competitive strategies

- ① cost leadership strategy (비용우위전략): price leadership

- ② differentiation strategy (차별화전략) : product differentiation

- ③ focus strategy (집중화전략) : focus toward particular
customer (market focus)

(3) Functional strategy

: 각 기능부문 수준에서의 목표의 설정과 경쟁력 제고방안에 관한 전략

- ① finance strategy : 제품 line 별 혹은 공장별 자금 조달 및 배정에 관한 결정 사항
- ② marketing strategy : 신제품 개발 및 도입 시점의 결정, 판매 품목의 재구성, R&D 계획 수립
- ③ operations strategy (focus: competitive priority) :
Q,C,D,F 등에 대한 상대적 비중이 결정되고, 이러한 목표가 제조부문에 요구될 때 이의 소화능력을 비교 검토하고, 이에 따라 제조부문의 구성요소를 분석 및 개편

<2> Management system structure(기업의 기능구조)

(1) Functional division

- ① 생산기능
- ② 재무기능
- ③ 판매기능
- ④ 기타기능(인사, 회계, 개발, ...)

(2) Hierarchical division

- ① strategy – strategic decision
- ② tactics – tactical decision
- ③ operation – operational decision

<3> 생산의 경쟁 차원(Competitive Dimensions, pp. 40-44)

(1) Distinctive competence : 생산에 있어서 경쟁자에 비해 특색 있고
우월한 능력

* Competitive dimensions

- ① Cost or Price
- ② Quality
- ③ Delivery speed
- ④ Delivery reliability
- ⑤ Coping with changes in demand
- ⑥ Flexibility and new product introduction speed
- ⑦ Other product-specific criteria

(2) Dealing with trade-offs : 경영자는 성과의 어떤 지표가 기업의 성공에 가장 중요한 요인인가를 결정하여, 그에 따른 특정 분야에 기업의 자원을 집중

(cf)straddling

(3) Order Qualifiers and Winners (p.43)

- *Order qualifiers* : They are the basic criteria that permit the firms products to be considered as candidates for purchase by customers.
- *Order winners* : They are the criteria that differentiates the products and services of one firm from another.

(4) Steps in Developing a Manufacturing Strategy

Step 1) Segment the market according to the product group.

Step 2) Identify product requirements, demand patterns, and profit margins of each group.

Step 3) Determine order qualifiers and winners for each group.

Step 4) Convert order winners into specific performance requirements.

MANUFACTURING
REQUIREMENTS
DIFFERENCES

PRODUCT GROUP 1

PRODUCT GROUP 2

Products	Standard medical equipment	Electronic measuring devices
Customers	Hospitals/clinics	Medical and other OEMs
Product specs	Not high-tech, but periodic updates	Varies; some high specs and others less so
Product range	Narrow—4 variants	Wide; many types and variants; some customization
Design changes	Infrequent	Continuous process
Delivery	Customer lead time important—ship directly from stock on hand	On-time delivery important
Quality	Conformance/reliability	Performance/conformance
Demand variation	Financial year—related but predictable	Lumpy and unpredictable
Volume/line	High	Medium to low
Margins	Low	Low to very high

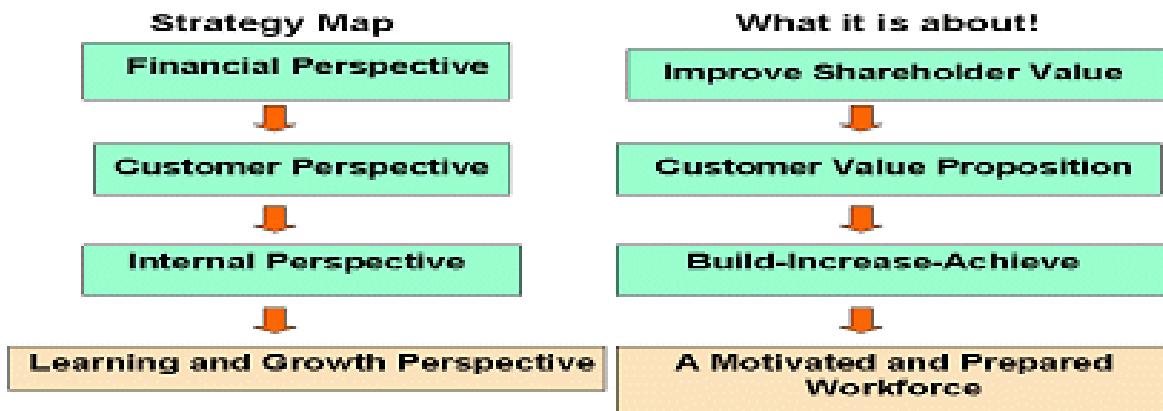
EXTERNAL PERFORMANCE
DIMENSIONS

Order winners	Price Product reliability	Product specification Product range
Qualifiers	Delivery lead time Product specification Quality conformance	Delivery dependability Delivery lead time Price
MAIN OPERATIONS PERFORMANCE DIMENSIONS	Cost Quality	New product flexibility Range flexibility Dependability

SOURCE: N. SLACK, *THE MANUFACTURING ADVANTAGE* (LONDON: MANAGEMENT BOOKS 2000 LTD., 1992), PP. 14–15.

<4> Corporate Strategy Design Process

(1) Kaplan and Norton's Generic Strategy Map



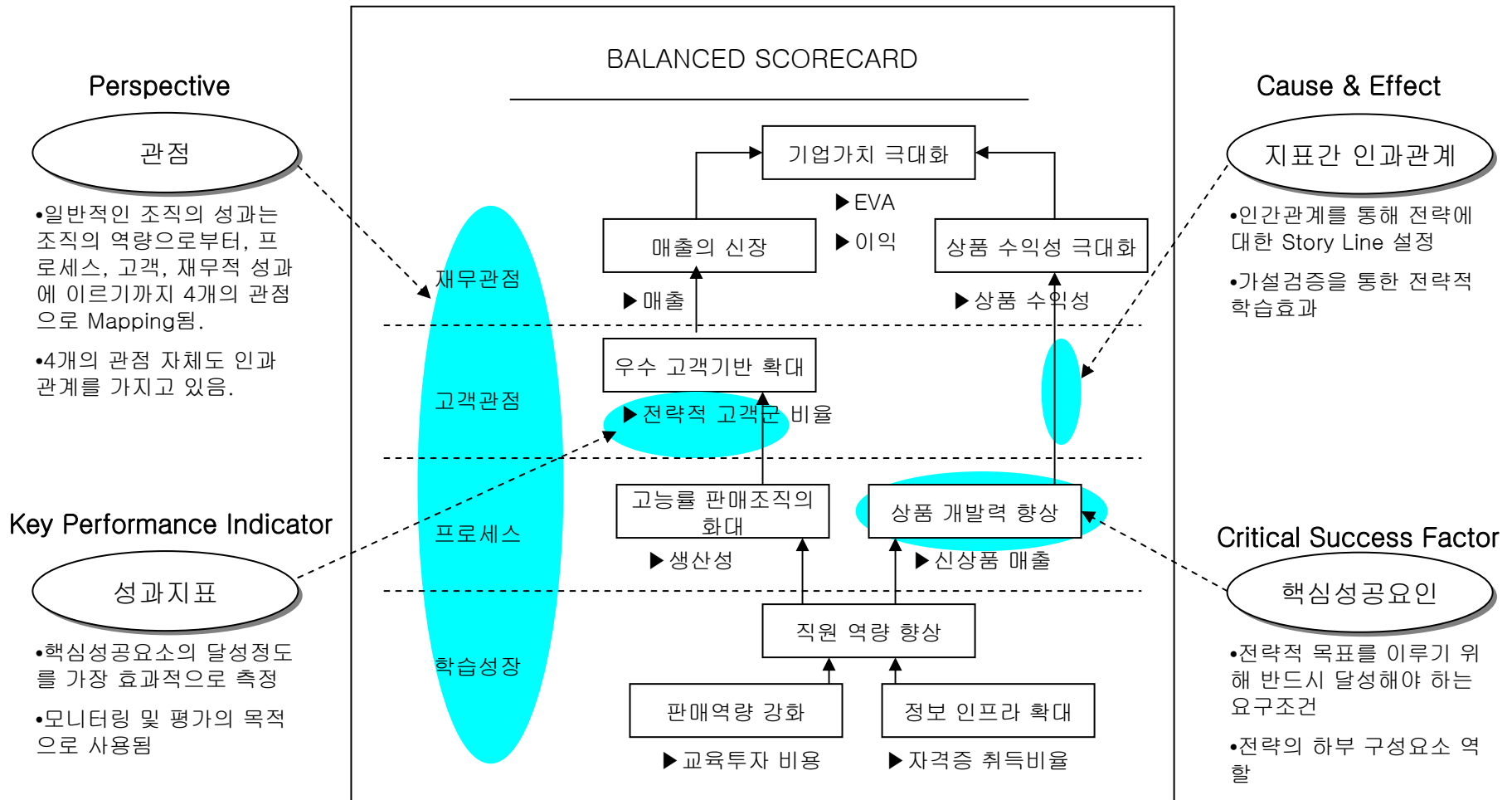
(2) BSC의 구성

.BSC(Balanced Scorecard) : 조직의 vision과 경영목표를 각 부문과 개인의 성과측정지표로 전환함으로써 전략실행을 최적화하는 경영관리기법

- ① 관점(Perspective) : 기업성과를 나타내는 네 가지 성과 범주 (재무, 고객, 프로세스, 혁신/학습)
- ② CSF(Critical Success Factor) : 전략목표를 달성하기위한 세부전략과제 (핵심성공요인)
- ③ KPI(Key Performance Indicator) : CSF를 구체적으로 측정하는 지표
- ④ 목표(Target) : 전략 계획에 의해 작성된 KPI별 목표치

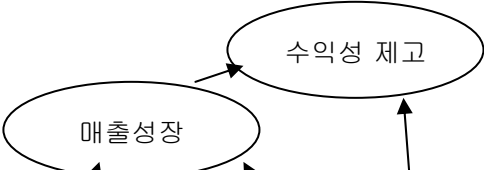
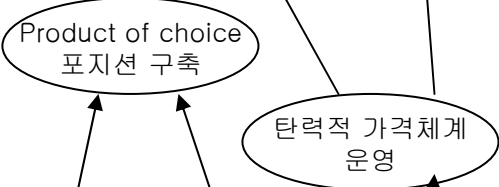
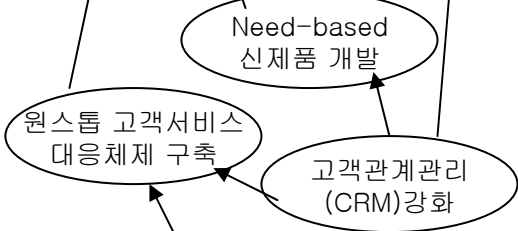
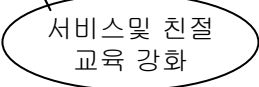
BSC에 대한 구조적 이해

BSC의 최종 산출물은 전략체계도와 KPI이며, 전략체계도는 관점, 핵심성공요소, 인과관계 등의 구성요소를 가짐.



BSC 예시

★전략목표:고객만족 극대화

관점	CSF	KPI	Target	Initiative
재무		<ul style="list-style-type: none"> •영업이익률 •매출채권일수 •매출액 증가율 	15% 30일 30%	<ul style="list-style-type: none"> •지불조건 변경 및 단순화
고객		<ul style="list-style-type: none"> •시장점유율 •고객만족도지수(CSI) •재구매비율 •고객 세분화율(건수) 	46% 95/100 70% 60%(300건)	<ul style="list-style-type: none"> •통합 Promotion 캠페인 실시 •무상 A/S 항목 확대 시행 •시장세분화/차별화 가격정책 실시
프로세스		<ul style="list-style-type: none"> •신제품 매출비중 •평균 불만처리 소요기간 •고객서비스 불만건수 •Membership 가입자수 	20% 1일 120/월 50만명	<ul style="list-style-type: none"> •분기별 고객선호도 조사 실시 •자동응답 처리 System 도입 •불만처리 프로세스 단순화 •CRM 패키지 도입
학습		<ul style="list-style-type: none"> •고객서비스 만족지수 •교육프로그램 이수율 	88% 60%	<ul style="list-style-type: none"> •고객접점 사원 교육 프로그램 도입 •우수사원 포상제도 실시