



Operations Management I

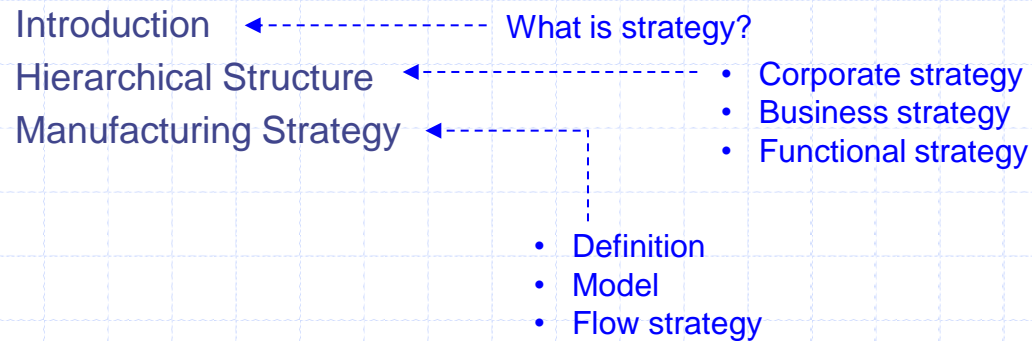
Strategic Management

Dong-Ho Lee
Department of Industrial Engineering
Hanyang University



® All rights reserved

Strategic Management



이상범, 2000, **현대 생산 및 운영관리**, 명경사. (Chapter 2)

Strategic Management

◆ Introduction

Strategy (1)

- Definition

Actions or patterns of actions intended for the attainment of goals
(How to win in competitive situation by allocating resources?)

←----- 희소한 경영자원을 배분하여 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지시켜
줄 수 있는 주요한 의사결정

- ✓ Resource allocation
- ✓ Competitive advantage
- ✓ Decision making

e.g., 전기의 경매

←----- 경영전략

Achieving a long-term sustainable advantage over competitors
in every business in which the firm participates.

Strategic Management

◆ Introduction

Strategy (2)

- Basic elements

- ✓ **Unity/Direction** ←----- **Consistency**

Coherent, unifying, and integrative pattern of decisions

(기업의 다양한 의사결정에 있어 일관되고, 통일되며, 통합적인 패턴으로서의 전략)

- ✓ **Purpose**

Means of establishing a firm's purpose in terms of its long-term objectives, action programs, and resource allocation priorities

(기업의 목표와 목적을 구체적으로 형상화하기 위한 수단으로서의 전략)

- ✓ **Competitive domain**

Definition of an organization's competitive domain

(기업의 경쟁영역에 대한 정의로서의 전략)

- ✓ **Response to external changes**

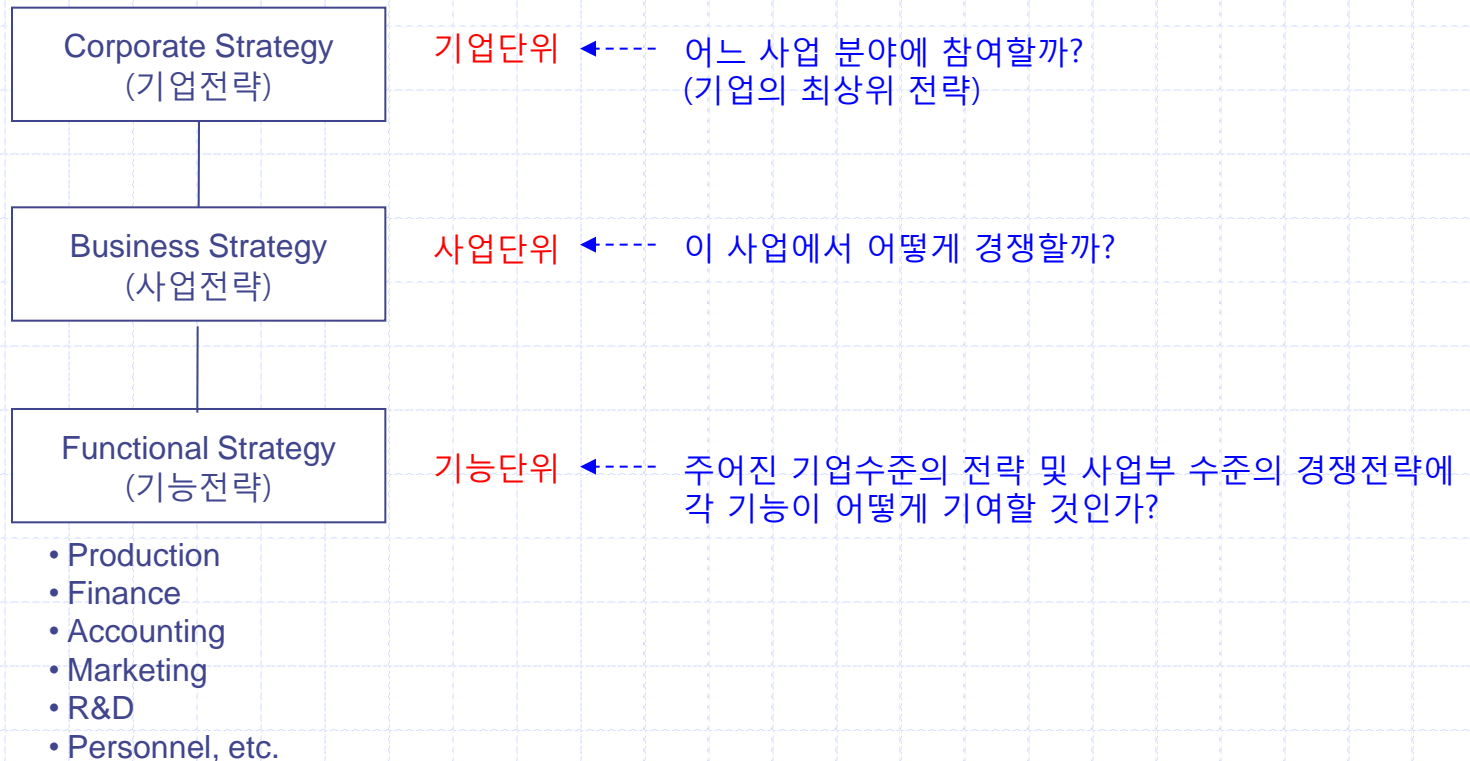
A response to external opportunities and threats and to internal strength and weakness as a means of achieving competitive advantage

(경쟁우위의 확보를 위한 외부적 환경과 내부적 요인들에 대한 대응으로서의 전략)

Strategic Management

◆ Hierarchical Structure

Overview



Strategic Management

◆ Hierarchical Structure

Corporate Strategy (1)

• Overview

- ✓ 기업전체 수준에서 기업의 목적과 목표의 설정

←----- 경영이념

예) 한양대학교 – 사랑의 실천

디즈니 사 – 사람을 행복하게 만드는 것

- ✓ 사업의 선택

- ✓ 자원의 획득과 배분

←----- 기업의 성장 전략

- 집중적 성장전략: 현 제품이나 시장과 관련된 사업 중 성장 가능한 새로운 기회를 추구(전략적 제휴, 합작투자, 인수합병 등)
- 다각화 성장전략: 현 제품이나 시장과 관련 없는 사업을 추가(다각화)
- 통합적 성장전략: 원료와 제품의 흐름에 따라 기업의 성장을 추구(수직적 및 수평적 통합)



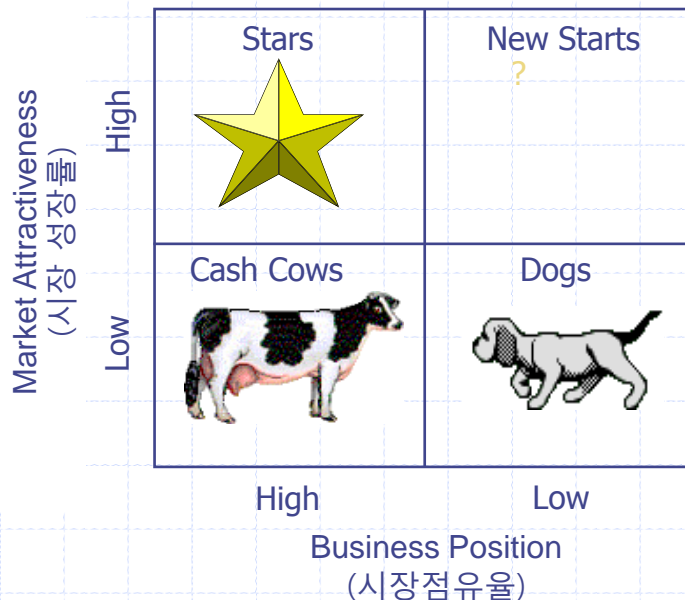
Strategic Management

◆ Hierarchical Structure

Corporate Strategy (2)

- Approaches
- ✓ BCG matrix

시장점유율과 시장성장률 측면에서
개별 사업부분의 특성을 분류



Corporate Strategy
(기업전략)

Business Strategy
(사업전략)

Functional Strategy
(기능전략)

□ Stars

- 성장성이 높은 시장에서 높은 시장점유율
- 수익성과 현금흐름이 모두 양호한 사업
계속적인 투자를 통한 집중육성

□ Cash Cows

- 저성장 시장에서 높은 시장점유율
- 높은 수익성과 안정적인 현금흐름을 나타내나
수요가 정체되어 매력적인 투자대상이 아님.
현상유지 또는 다른 사업으로 투자 재배치

□ Dogs

- 수익성과 현금흐름이 낮은 한계사업(철수대상)
- 시장을 세분화하여 목표 Segment 에 집중하여 Star 나
Cash cow 로 바꿈

□ New Starts(Question Mark)

- 현재의 수익성은 낮으나 미래 성장가능성이 높아
선별적인 투자를 통한 육성 대상
- 너무 오래 동안 머무르면 문제가 됨

Strategic Management

◆ Hierarchical Structure

Corporate Strategy (3)

- Approaches
- ✓ SWOT Analysis

기업 내부의 강점, 약점과 외부환경의 기회, 위협 요인을 분석 평가하고, 이들을 서로 연관 지어 전략을 개발하는 Tool



내부 환경 요인			
		강 점 (Strengths)	약 점 (Weaknesses)
외부 환경 요인	기회 (Opportunities)	SO전략 내부강점과 외부기회요인을 극대화	WO전략 외부기회를 이용하여 내부약점을 강점으로 전환
	위협 (Threats)	ST전략 외부위협을 최소화 하기 위해 내부강점을 극대화	WT전략 내부약점과 외부 위협을 최소화

Strategic Management

◆ Hierarchical Structure

Business Strategy

• Overview

- ✓ 사업부 수준에서 사업영역의 정의
- ✓ 사업부 수준에서 목표설정
- ✓ 사업부 수준에서 경쟁우위 성취방안 등

- ←---- • 원가(cost): low cost operations
- 품질(quality): top quality, consistent quantity
- 시간(Time): fast delivery time, on-time delivery, development speed
- 유연성(Flexibility): customization, variety, volume flexibility

• Basic strategies

- ✓ Low cost (저원가): 원가상의 우위
- ✓ Differentiation (차별화): 제품이나 서비스의 차별화
- ✓ Focus (집중화): 특정 제품, 시장이나 구매자 집단 등에 집중 (틈새시장)

Functional Strategy

- 각 기능부분 수준에서 목표의 설정
- 각 기능부분 수준에서 경쟁력 제고 방안 등

- ←---- 생산전략, 마케팅 전략, 기술전략, 제품개발 전략, 재무전략 등



Strategic Management

◆ Manufacturing Strategy

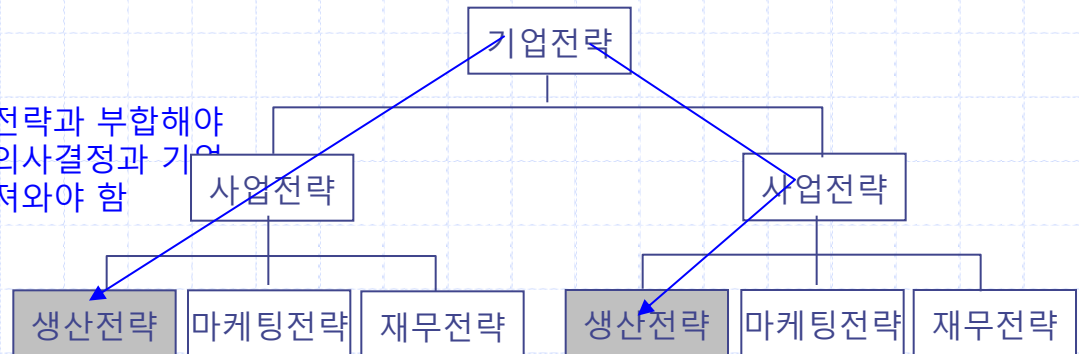
Overview

- 정의

생산기능이 기업 및 사업전략에 어떻게 기여할 것인지 규명
(생산의사결정과 기업 및 사업전략과의 연결고리)

- ←----- ✓ 생산의사결정의 전반적인 방향을 설정하는 비전 또는 지침
- ✓ 생산의사결정에 있어서 일관된 패턴

기업전략 및 사업전략과 부합해야
하며 일관된 생산의사결정과 기업
의 경쟁우위를 가져와야 함



Operations strategy

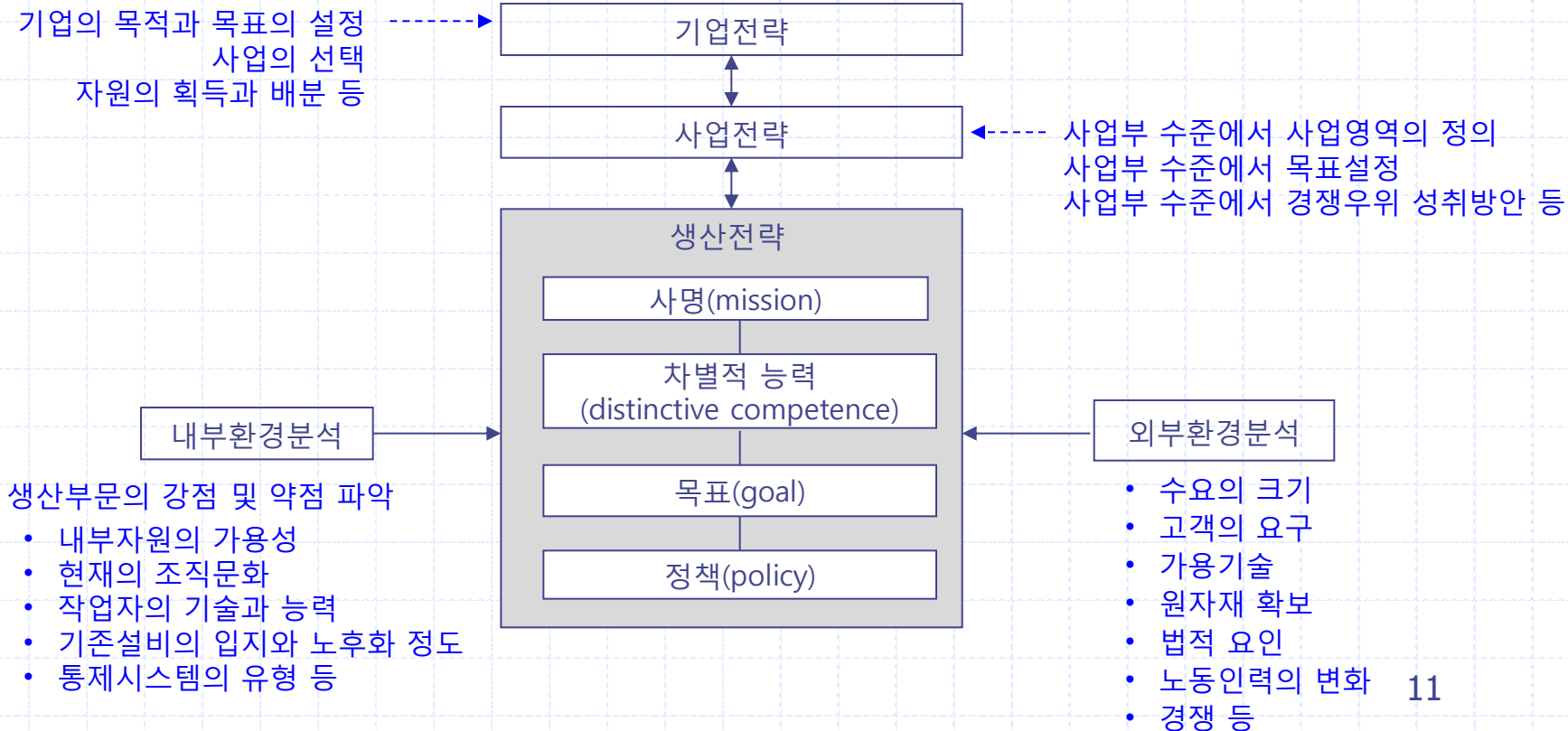
- Manufacturing strategy
- Service strategy

Strategic Management

◆ Manufacturing Strategy

Model (1) ←----- Schroeder, Anderson, and Cleveland (1986)

• Overview



Strategic Management

◆ Manufacturing Strategy

Model (2)



-----> 사업전략 및 기업전략에 관련하여 생산기능의 목적을 정의
생산관리의 4 대 목표인 원가, 품질, 납품 및 유연성 간의
상대적 우선순위 명시(← 사업전략)

-----> 생산에 있어 경쟁자에 비해 특색이 있는 능력 또는 독특한 능력
(생산기능의 사명과 부합)

- ✓ 생산목표상의 능력: 저 원가, 높은 품질, 신속한 납품 및 높은 유연성 등
- ✓ 자원상의 능력: 우수한 인력, 우수한 원자재 공급자, 최고의 기술 등

Strategic Management

◆ Manufacturing Strategy

Model (3)



생산부문이 단기적 및 장기적으로 달성되어야 할 결과 (원가, 품질, 납품 및 유연성에 대해 계량적이며 측정이 가능한 용어로 표현)

- ✓ 원가(cost): 매출액에 대한 제원가의 비율(↓), 재고회전율(↑)
- ✓ 품질(quality): 고객만족도(↑), 폐기물 및 재작업 비율(↓)
- ✓ 납품(delivery): 재고로부터 충족된 주문의 비율(↑), 재고보충을 위한 조달기간(↓)
- ✓ 유연성(flexibility): 신제품 도입기간(↓), 생산능력 20 % 증설기간(↓)

생산목표의 달성방법에 관한 의사결정

- ✓ decision problems in production systems (design and operation problems)

Strategic Management

◆ Manufacturing Strategy

Model (4)

		사업전략	
		저원가 전략	제품혁신 전략
생산전략	사명	적절한 품질과 납품을 유지하며 낮은 원가	합리적인 원가, 품질, 납품을 유지하며 유연성 강조
	차별적 능력	우수한 공정기술과 높은 수준의 수직적 통합을 통한 낮은 원가	유연자동화를 통한 신속한 신제품 도입
	정책	우수한 공정 규모의 경제 낮은 기술의 노동력 고정된 자동화 중앙 집중화된 공장	우수한 제품 범위의 경제 숙련된 작업자 유연자동화 변화에 대한 신속한 반응

Strategic Management

◆ Manufacturing Strategy

흐름 전략 (flow strategy) (1)

• 정의

사업전략 하에 경쟁 우선순위가 결정된 후 생산/서비스 시스템의 형태 및 조직 결정

←----- 특정 시장의 제품 및 서비스 물량과 다양성을 취급할 수 있는 생산 및 서비스 시스템의 조직을 결정

• 형태

✓ 유연흐름전략(process-focused strategy) ←-----

생산/서비스 시스템의 자원을 공정중심으로 모아서 조직화한 것(high variety and low volume)

예: 금형 공장

Flexibility

- ✓ Job shop
- ✓ Process layout, etc.

✓ 라인흐름전략(product-focused strategy) ←-----

장비와 인력이 제품과 서비스 중심으로 조직 (low variety and high volume)

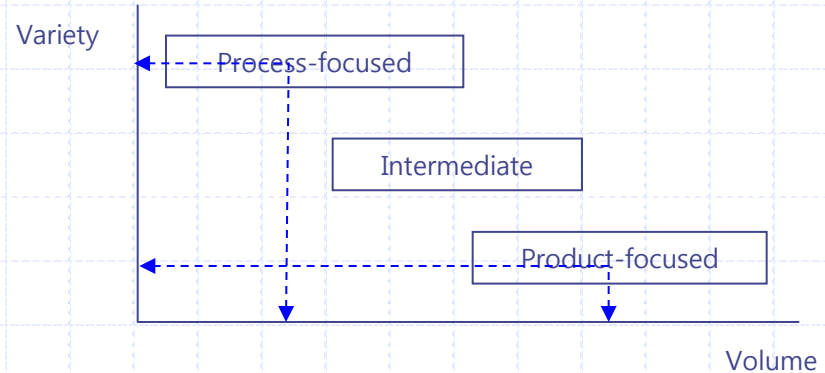
예: 정유공장 등

Cost

- ✓ Flow shop
- ✓ Product layout, etc.

✓ 중간흐름전략(intermediate strategy) ←-----

Batch production



Strategic Management

◆ Manufacturing Strategy

흐름 전략 (flow strategy) (2)

- 흐름에 기초한 전략

- ✓ Make-to-stock (MTS) strategy

A strategy that involves holding items in stock for immediate delivery, thereby minimizing customer delivery time (mass production)

- 흐름형태: 라인흐름(product-focused flow)
- 경쟁우선순위: 일관된 품질과 저원가

예) 전자부품, 음료 등

- ✓ Make-to-order (MTO) strategy

A strategy used by manufacturers that make products to customer specifications in low volume

- 흐름형태: 유연흐름(process-focused flow)
- 경쟁우선순위: 유연성과 고품질

예) 주물, 금형 등

Strategic Management

◆ Manufacturing Strategy

흐름 전략 (flow strategy) (3)

- 흐름에 기초한 전략

- ✓ Assemble-to-order (ATO) strategy

A strategy for producing a wide variety of products from relatively few assemblies and components after the customer orders are received

- 흐름형태: 중간흐름(intermediate flow)
- 경쟁우선순위: 고객화와 빠른 인도기간

예) Dell computer, HP, Benetton

- ←----- 대량고객화(mass customization)

유연한 공정을 이용하여 대량의 고객화된 제품 및 서비스를 합리적인 원가에 제공(다양성을 제공하되 상대적으로 대량인 시장에 초점)