2주차 학습

학습 키워드 – 운영 및 공급전략, 스트래들링

Q1. 다음 중 ‘운영 및 공급전략’에 대한 설명으로 올바르지 않은 것은?

1. [기업의 장기적 경쟁전략이 잘 수행되도록 기업의 자원을 이용하기 위한 광범위한 정책과 계획을 수립하는 것이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
2. [주요 초점은 운영 효과성이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
3. [운영 효과성은 비즈니스 수행과 연관된 일부 원가에 반영된다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
4. [기업의 목표가 변화할 것에 대비하여, 미래의 니즈 변화를 예상하여 디자인되어야 한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
5. [상위차원의 기업전략이 환경과 사회적책임 관련 목표를 포함하고 있다면 운영 및 공급 전략도 이를 고려해야 한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)

Q2. 다음 중 운영의 모든 경쟁 차원에서 동시에 탁월하기는 불가능하다는 것을 의미하는 단어는?

1. [상쇄관계](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
2. [스트래들링](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
3. [이니셔티브](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
4. [대립형태](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
5. [경쟁 집중화](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)

Q3. 다음 ‘보기’에서 설명하는 단어를 차례대로 짝지은 것을 고르시오.

### 보기

* - 어떤 기업의 제품이나 서비스를 다른 기업의 것과 차별화하는 기준  
  - 구매의 가능한 대안으로 고려되기 위해서 기업의 제품이 가지고 있어야 할 적격여부 기준

1. [차별요건-적격요건](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
2. [차별요건-대안요건](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
3. [우위요건-적격요건](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
4. [우위요건-최소요건](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)
5. [경쟁요건-대안요건](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=01?isEnd=1)

## 운영 및 공급사슬 전략

1. 1) 지속 가능한 전략
   * 전략은 기업이 현재의 주주들을 위한 가치를 어떻게 창조하고 유지해야만 하는지를 표현해야 함
   * 기업을 사회적, 경제적, 환경적인 삼중 기준으로 평가해야 함
2. 2) 운영 및 공급 전략(Operations and supply strategy)
   * 기업의 장기적 경쟁전략이 잘 수행되도록 기업의 자원을 이용하기 위한 광범위한 정책과 계획을 수립하는 것
   * 전략개발 및 개정(연간단위), 전략의 해석(분기단위), 운영 및 공급계획 (월간단위)

## 경쟁차원과 상쇄관계

1. 1) 경쟁차원
   * 원가 또는 가격
   * 품질
   * 배달 속도
   * 배달 신뢰성
   * 수요 변화에 대응하기
   * 유연성과 신제품 도입 속도
2. 2) 상쇄관계
   * 생산(운영)의 모든 경쟁 차원(Cost, Quaility, Flexibility, Delivery)에서 동시에 탁월하기는 불가능함
   * 성과의 어떤 지표가 기업의 성공에 가장 중요한 요인인지 파악하고 특정 분야에 기업의 자원을 집중하여야 함
   * 상쇄관계를 극복하기 위하여 기존의 포지션을 유지하면서 성공적인 포지션의 이점도 동시에 누리기 위한 방법으로 스트래들링(Straddling, 양다리걸치기) 사용
3. 3) 우위요건과 최소요건
   * 우위요건(Order winner) : 어떤 기업의 제품이나 서비스를 다른 기업의 것과 차별화하는 기준
   * 최소요건(Order qualifier) : 구매의 가능한 대안으로 고려되기 위해서 기업의 제품이 가지고 있어야 할 적격여부 기준

학습 키워드 – 생산성, 활동체계도

Q1. 다음 중 기업의 전략과 실행되는 활동이 얼마나 잘 연계되어 있는지를 파악하는 데 유용한 도구를 의미하는 단어는?

1. [활동체계도](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
2. [활동연계도](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
3. [전략실행도](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
4. [전략활동연계도](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
5. [전략실행체계도](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)

Q2. 다음 중 ‘생산성’에 관한 설명으로 올바르지 않은 것은?

1. [국가, 산업 또는 사업단위가 자원(또는 생산요소)을 얼마나 잘 활용하는가를 측정하는 일반적인 척도이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
2. [가장 광범위한 생산성의 정의는 투입 대비 산출이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
3. [생산성은 상대적인 척도로, 비교하여야 의미가 있는 척도이다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
4. [부분생산성이나 다요소생산성을 측정할 때는 분모에 총투입을 사용한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
5. [생산성 측정 시에는 동일한 점포에서 시계열로 비교하기도 한다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)

Q3. 팀벅2의 사례에서 중국 공장에 대한 내용에 해당하지 않는 것은?

1. [더 많은 노동자들이 일하고 전문화된 기계를 사용하기 때문에 분업화가 가능하다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
2. [손쉽게 많은 생산품을 만들어 낼 수 있다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
3. [거대한 수요를 맞추기 위해 조립 라인에서는 더 많은 자동화가 필요하다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
4. [원료 자체와 완성 재고품은 생산하는 동안에 쌓일 수밖에 없다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)
5. [상대적으로 오랜 기간 동안 원재료를 가지고 있다.](http://lms.studywill.net/Contents/2019/000390/index.html?wk=02&th=02?isEnd=1)

## 전략적 적합성과 생산성

1. 1) 전략적 적합성
   * 기업의 생산을 구성하는 모든 활동들은 서로 연관되어 있음
   * 모든 활동을 효율적으로 한다는 것은 고객의 니즈를 희생하지 않으면서 총비용을 최소화한다는 것을 의미
   * 활동체계도(Activity-system maps): 기업의 전략이 잘 가다듬어진 활동에 의해 어떻게 실행되는가를 보여주는 그림으로 명확한 전략이 있는 기업에서는 우선순위의 전략 주제가 이와 연결된 활동으로 실행됨
2. 2) 생산성(Productivity)
   * 국가, 산업 또는 사업단위가 자원(또는 생산요소)을 얼마나 잘 활용하는가를 측정하는 일반적인 척도
   * 가장 광범위한 생산성의 정의는 투입 대비 산출
   * 생산성은 상대적인 척도, 비교하여야 의미가 있는 척도

## 팀벅2 사례 분석

1. 1) 사례 소개
   * 팀벅2의 메신저 가방은 웹사이트에서 고객 스스로에 의해 디자인됨. 고객이 기본적 가방 사양과 크기를 선택하고 나면, 가방 색깔의 선택은 물론, 라인, 로고, 주머니, 고객의 취향에 따라 선택됨. 클릭 한 번이면 주문된 가방은 이틀 안에 고객에게 도착
   * 팀벅2는 신제품의 일부를 중국에서 생산하기 시작. 이는 팀벅2의 오래된 고객들에 대한 배려 때문임. 신제품의 경우 최상의 모양과 품질, 가치를 합리적인 가격 수준으로 제공하기 위함을 강조하고 있으며 특히 신제품의 디자인은 샌프란시스코에서 이루어지고 있음을 강조
   * 팀벅2는 새로운 컴퓨터 가방은 기존 가방에 비하여 만들기가 매우 복잡하며 생산을 위하여 고가의 다양한 장비들을 활용해야 한다고 강조하고 있음
2. 2) 사례 분석
   * 생산수량 및 생산율, 자동화 수준은 중국이 높으며, 작업자의 기술이나 숙련도는 샌프란시스코가 높음
   * 원자재 및 완제품 재고량은 중국이 낮게 보유, 샌프란스시코는 완제품 재고가 없음