

經營戰略과 포트폴리오·매니지먼트

車 永 煥

(國際大學 教授)

目 次

- 一. 序 言
- 二. 포트폴리오·매니지먼트의 背景과 緣由.
- 三. 포트폴리오·매니지먼트의 概念과 類型.
 - 1. BCG社의 PPM의 前堤
 - 2. PPM의 類型과 戰略
 - 3. 製品構造轉換의 標準戰略
- 四. 셀·케미컬社의 포트폴리오戰略
 - 1. 業種의 將來性分析
 - 2. 自社의 競爭力分析
 - 3. 類型別 標準戰略
- 五. 結 言

一. 序言

올해 各企業들은 수년래 지속되고 있는 世界的인 低成長 經濟時代에 對備하여 대부분이 成長보다는 定安과 內實을 위주로 하는 經營 목표와 經營전략을 세우고 있는 것으로 안다.

특히 經濟가 고도성장에서 감속성장으로 바뀔에 따라 이에 발맞추어 과거와 같은 高度成長의 經營체질을 改善하고 감속성장의 經營체질을 구축하는데 그 중점을 두고 있는 것으로 안다.

이를 위하여는 賣出債權 및 在庫資産의 감축 등으로 資産管理의 합리화를 기하고 固定費의 부담을 최소한으로 줄이며 市場規模를

적정수준으로 조정해서 借入金規模를 최소한으로 유지시키는 방안이 마련되어야 한다.

여기서 소위 選擇經營이란 戰略이 제기된다. 선택경영이란 製品構造轉換을 고려한 일종의 事業내지 製品의 재구성 전략이라고 할 수 있다. 즉 成長·採算事業과 製品, 非成長·非採算事業과 製品을 구분하여 성장·채산사업이나 제품은 중점 육성하고 비성장·비채산 사업이나 제품을 축소 또는 撤収시키는 製品 포트폴리오戰略이다.

製品포트폴리오戰略은 Product Portfolio Management 또는 PPM이라고도 한다. 이는 美國 Boston Consulting Group(BCG)社에 의하여 開發된 것으로서 GE(General Electric 社)가 이를 아용하여 최근의 不況期에도 높은 利益을 유지하였다는데서 일약 유명해진 것이다.

원래 포트폴리오(portfolio)라는 말에는 여러가지 의미가 있으며, 특히 개인의 財産管理에 관련하여 사용하는 경우가 많다. 이런 경우의 포트폴리오란 「서로 다른 經濟的 特徵을 갖는 財産의 결합」이라는 의미를 갖게 된다. 즉 資産家가 자신의 財産을 運用하는 경우 동일한 성격의 投資對象에 집중적으로 투자하지 않고 여러가지 對象에 투자를 분산시키는 것을 포트폴리오管理라고 불려왔다.

옛부터 전해지는 有利한 財産運用法으로서의 「財産三分法」도 일종의 포트폴리오 管理이

다. 財産三分法이란 預金과 債券에 投資額의 3분의 1을 투입하고 다음 3분의 1을 株式 投資에, 그리고 남은 3분의 1을 不動産 投資에 들리는 재산의 운용법을 말한다.

이와같이 財産을 不動産, 預金 및 債券, 株式 등으로 나누어서 보유하는 경우 일반적으로 부동산은 長期的인 상승과 인플레이에 대한 헷징(hedging)을, 株式은 配當 및 中長期的인 상승을, 그리고 現金이나 預金은 안전 확실과 短期的인 流動性 등 자기 다른 目的을 위하여 보유한다.

이와같이 상이한 목적이나 역할을 자기 갖게 함으로써 재산전체의 安全性과 將來性의 밸런스를 취하고 유지할 수 있게 한다. 이러한 思考를 企業의 운영에다 응용한 것이 포트폴리오·매니지먼트의 基本的인 思想이다.

즉 企業운영에 있어서도 각 事業單位 내지 製品單位別로 자기 상이한 役割을 부과함으로써 企業전체의 収益性이나 成長性의 균형을 더욱 효과적으로 유지할 수가 있다는 思考이다. (여기에서 쓰이는 「事業」은 製品單位 事業을 의미하는 것으로서 「製品」과 같은 뜻으로 사용한다).

二. 포트폴리오·매지니먼트의 背景과 緣由

1. 背景

企業은 크고 작고간에 經營資源的인 制約을 받고 있다. 따라서 한정된 經營資源을 상이한 각 事業이나 프로젝트에 적절 유효하게 배분하는 것이 經營戰略의 중요한 課題이다.

1950년대 및 1960년대에 발달을 본 資源配分(특히 자금투자)을 결정하기 위한 經營技法은 주로 財務論的인 管理에 중점을 두는 思考이었다. 割引現在價値法이나 内部利益率法 등의 수법을 기본으로 하는 것이었다.

예컨대 어떤 投資計劃에 資金配分을 하는가를 결정하는데 있어 일정 資本코스트로서 割引한 캐쉬플로우(cash flows)의 現在價値가 필

요 投資額에 비해 할 경우에는 그 計劃에 대해 資金投資를 決定한다. 반대로 割引한 캐쉬플로우의 現在價値가 작은 경우에는 적당치 못한 투자로 판단한다. 다소간 리스크(不確實性)의 문제를 고려한 調整은 있었으나 대체적으로 一律的인 尺度를 投資計劃이나 事業評價에 사용하여 일정 水準을 상회하면 資金의 配分을 결정하였다.

따라서 이와같은 管理技法에 관하여 논의된 테마는 어떻게 각 投資機會에 따르는 利益을 측정하느냐 하는 문제와 資本코스트를 얼마나 설정하는 것이 타당인가 하는 문제이었다.

한편 이와같은 管理技法과 함께 도입된 管理體制가 事業部制이었다. 즉 事業部別로 利益責任을 부과시킴으로써 각 事業部の 목표와 책임을 명확히 하고 그러므로써 목표에 의한 효율적인 管理를 행할 수 있다는 생각이었다. 이런 경우 사용된 管理尺度는 전술한 資本코스트에 의한 投資收益率과 같은 것이었다. 이와같은 尺度를 이용하여 每期の 목표를 설정하고, 그 목표에 비추어 事業部の 업적을 평가하였다.

投資收益率의 채용이나 이를 기준으로 하는 事業部の 目標管理는 어떤 의미에서 매우 효과적이었다. 目標를 명시하고 그 목표를 달성하기 위하여 各事業部の 創意, 研究, 努力을 촉구하므로써 事業單位에 活力을 넣어주고 동시에 組織全體로서 資本코스트를 상회하는 收益을 성취하여 가는 즉 自主性이나 責任性을 사업단위에 부과하면서 企業全體의 목표를 달성하고자 하는 目的은 일용 달성되었다.

그러나 종래의 目標管理나 業績評價에 의한 管理技法에는 몇가지의 限界가 존재한다.

첫째 종래의 財務管理技法은 일률적인 評價尺度를 성격을 달리하는 事業의 評價에 사용하였다는 점이다. 개개의 事業은 그 事業이 처해있는 競爭環境이나 市場環境에 따라 자기 상이한 經濟性이나 將來性을 갖게 된다. 따라서 이러한 事業性格의 차이에 따라 企業에서의 役割이나 貢獻을 고려하여야 할 것이지만 모든 事業을 劃一的인, 一律的인 尺度(예컨대

10%의 投資收益率)에 의해 평가한다는 것은 온당하지 못하다.

둘째, 종래의 財務技法은 개별 프로젝트나 事業의 평가에 주로 사용되었다. 그러나 企業은 개별 事業 또는 프로젝트의 結合體이다. 따라서 개별 事業을 평가하는 동시에 事業의 結合體로서의 企業全體의 總合力에 대한 貢獻을 評價할 필요가 있다. 그러하기 위하여는 企業全體에 있어서의 개개 事業의 戰略上의 位置를 정하는 技法이 요구된다.

셋째, 종래의 目標管理에 있어서는 事業部의 목표가 財務的인 목표에 偏向하였다. 그러한 결과 단기적인 財務指標(每期の 賣出利益率, 資本利益率等)가 강조되었다. 그리고 단기 목표의 달성에 주력한 나머지 長期方針이 회생되는 경우가 많았다.

이와같은 종래의 經營管理技法의 限界를 보완하는 것이 PPM 즉 포트폴리오 매니지먼트이다.

2. 緣由

포트폴리오·매니지먼트의 基本的 思考가 된 經驗曲線(experience curve)의 개념은 기술한 Boston Consulting Group(BCG)社가 1950년경 개발하였다. 당시 동사의 顧客에는 급 성장을 거듭하고 있는 産業의 메이커가 많았고, 이들 顧客의 建設活動을 통하여 動態的으로 코스트·패턴을 해명한 결과가 經驗曲線理論이다.

이 理論形成에 있어서는 前記 BCG社 社長 브루스·D·헨더슨(Bruce D. Henderson)의 공헌이 크다. 經驗曲線理論에서 市場占有率(market share)과 資金供給量의 관계가 導出되었다.

成長과 資金需要量과의 관계는 1966년 BCG社의 아란·J·제콘(Alan J. Zakon) 博士에 의하여 集大成되었다. 初期의 포트폴리오 매니지먼트의 基礎構造는 많은 것이 제콘 博士에 의해 이루어졌고 成長占有 매트릭스(growth/share matrix)의 四象限의 命名의 주인공이

기도 하다.

1969년에는 포트폴리오 매니지먼트의 數量化가 試圖되었다. 그리하여 현재 많이 사용되고 있는 포트폴리오 매니지먼트의 매트릭스는 이 時期에 개발된 것이다. 1960년대에 이 PPM의 思考를 실제로 經營戰略立案에 導入하기 시작한 美國企業의 수는 이미 100社를 넘고 있다.

1970년대에 이르러 포트폴리오·매니지먼트는 美國의 많은 經營大學院의 學科目으로 채택되었으며 유럽이나 일본의 企業에도 소개되기 시작하였다. 그리고 많은 建設會社들도 이 PPM의 方式을 이용하기 시작하였으며 각기 그 表現形式을 바꾸어 戰略立案을 위한 有效한 技法으로서 이용하고 있다. 대표적인 예로서는 Mckinsey社의 매트릭스가 널리 알려져 있다.

또한 많은 企業들도 나름대로 독자적인 포트폴리오·매트릭스를 작성하여 이용하고 있다. 대표적인 예로서는 Shell Chemical社 方式과 General Electric社 方式이 있다.

三. 포트폴리오·매니지먼트 (PPM)의 概念과 類型.

企業은 각각의 목적을 달성하기 위하여 最適하다고 생각되는 方法으로 資源의 配分을 행하고 있다. 企業의 목적에 관하여 여러가지 次元에서의 論議가 있으며 또한 여러가지 觀點에서 설명되고 있는 바이나 포트폴리오 매니지먼트에 의한 戰略立案에 있어서의 企業의 목적은 均衡된 收益性和 成長性을 유지하는데 있다는 해석이다.

따라서 收益性和 成長性的의 밸런스를 어떻게 控制하느냐가 포트폴리오 매니지먼트에 의한 經營戰略立案에 있어서의 眼目이 된다. 여기서 말하는 成長性이란 利益의 성장이며, 收益性이란 특히 短期的인 資金의 유입을 의미한다.

収益성과 成長性的의 밸런스를 유지한다는 것은 바꾸어 말하면 短期的인 이익과 長期的인 이익을 어떻게 調和시켜 나가느냐 하는 것이다. 往往 短期的인 이익만을 중시하면 縮小均衡을 초래하고 반대로 長期的인 이익의 확대만을 강조하면 安全性을 상실하게 된다.

포트폴리오 매니지먼트는 상이한 性格을 갖는 事業이나 製品에 상이한 役割을 가함으로써 企業全體의 収益성과 成長性的의 均衡을 컨트롤하는 技法이다.

보통 포트폴리오 매니지먼트는 市場 成長率과 市場占有率을 양축으로 하는 매트릭스를 사용하여 企業의 개개의 事業내지 製品의 位置를 정하고 그 위치에 따라 개개의 事業내지 製品에 상이한 戰略目標을 설정하는 방법을 말한다.

기술한 바와같이 1973년 이후 포트폴리오 어프로치라고 하여 많은 매트릭스가 소개되고 있으나, 그 대부분은 최초 美國 컨설팅會社인 Boston Consulting Group(BCG)社가 개발한 기본적인 技法을 바탕으로 표현방식을 변경한 것이다.

따라서 本稿에서는 BCG社의 포트폴리오 매니지먼트를 중심으로 소개하고 이를 實際 企業들이 導入하고 있는 事例를 간단히 설명할 것이다.

1. BCG社의 포트폴리오 매니지먼트의 前提

보스턴 컨설팅그룹의 포트폴리오 매니지먼트는 수많은 事業이나 製品을 평가하는데 있어 각 企業이나 製品의 財務的 特徵을 이해하고 그 財務的 特徵에 따라 각 事業이나 製品을 類別하고 각 사업이나 제품의 長期的인 방향결정과 資金配分을 목표로 하는 것이다.

따라서 보스턴 컨설팅 그룹(BCG)社의 프레임워크의 기초가 된 것은 각 事業이나 製品의 財務的 特徵을 충분히 파악하는 것이었다. 그러므로 각 事業이나 제품의 資金需要 및 資金回收의 패턴을 性格지우는 要因에 대한 이

해가 중요하다. 다음에서 資金流出入의 패턴을 규정하는 要因을 검토해 보자.

(1) 事業이나 製品의 資金需要量은 무엇에 의하여 결정되는가.

特定事業이나 製品의 資金需要量이란 그 사업이나 제품에 대한 필요 투자액이다. 필요투자란 資産의 증가분을 의미한다. 여기서 資産이란 固定資産(土地, 建物, 機械等) 뿐만 아니라 流動資産(現金, 外上賣出金, 在庫等)도 포함된다.

資産을 증가시키기 위하여는 당연히 資金의 투입을 필요로 한다. 資金증가분의 일부는 成長에 따르는 流動負債(外上買入金)의 자연 증가분으로서 충당할 수 있으나, 많은 부분은 새로운 借入金, 留保利益 또는 增資에 의한 資金調達을 필요로 한다.

이와같은 資金投入을 필요로 하는 資産의 증가분은 대체적으로 그 事業이나 製品의 成長率에 의해 영향을 받는다. 즉 성장율이 높으면 資産의 증가분을 증대하여야 하며 그 결과 資金의 투입량은 커지게 된다. 반대로 성장율이 낮으면 資産의 증가분도 낮아지며 資金投入量도 작아진다.

일반적으로 製品壽命週期(product life cycle)의 단계에 따라 特定事業이나 製品의 資金需要量에 관하여 보면 다음과 같다.

① [導入期=introduction stage]...이 時期에는 일상적인 營業費이외에 研究開發費나 創業費의인 先行投資를 필요로 한다. 더구나 設備投資나 運轉資金의 확대에 필요한 資金流出이 수반한다. 대개의 경우 賣出증가에 따르는 資金流入量의 증대를 기대하기 어려우므로 導入期の 필요자금은 外部에 의존하지 않을 수 없다.

② [成長期=growth stage]...이 時期는 賣出의 증가에 따라 資金의 유입량은 증대한다. 그러나 市場의 成長에 알맞는 成長을 계속하기 위하여는 資金의 유입량을 율도는 資金의 투입을 요한다. 資本集約的인 産業에 있어서는 設備投資의 확충이 행하여져야 하며 또한

三次産業 등에 있어서도 成長에 따라 운전자금의 수요가 증대한다.

특히 이와같은 資産의 증대가 資金의 유입에 결부되기 까지에는 상당한 타임랙이 있어 성장을 계속하고 있는 한 대체적으로 資金의 유출량은 유입량을 대폭적으로 상회한다. 國家經濟의 고도성장기에는 우량기업도 借入金에 의존하게 되고 財務構造가 악화하게 되는 것도 이러한 成長期의 資金패턴을 이해하게 되면 알 수 있는 것이다.

③ [成熟期= maturity stage]…成熟期에 들어감에 따라 市場의 成長率은 저하된다. 따라서 市場에 있어서의 지위를 유지하기 위한 資産의 확대는 그다지 필요로 하지 않게 된다. 그 事業이나 製品의 収益性에도 따르게 되지만 成熟期에 이른 사업이나 제품은 많은 경우 減價償却을 재투자하는 정도에서 市場지위를 유지하기에 필요한 설비를 조달할 수가 있다. (단 高인프레經濟등 특수한 환경아래서는 이런 이론이 적용되지 않는 경우도 있다). 따라서 資金의 유출량은 감소한다.

요컨대 特定事業이나 製品의 資金需要量(필요자금투입량)은 그 事業이나 製品의 성장률과 밀접한 관계가 있다. 사업이나 제품의 성장률은 그 사업이나 제품市場의 成長率에 의해 크게 영향된다. 市場에 있어서의 지위를 유지한다고 가정하면 市場成長率이 높으면 그 事業이나 製品에 많은 자금을 요하고 成長率이 낮으면 투입자금은 줄게 된다.

(2) 事業이나 製品의 資金供給量은 무엇에 의하여 결정되는가.

特定事業이나 製品의 資金供給量(자금유입량)은 収益性에 의해 결정된다. 収益性을 규정하는 요인은 여러가지를 생각할 수 있으나 장기적으로 그리고 계속적으로 収益性에 영향을 미치는 커다란 요인은 市場에 있어서의 競争上의 지위이다. 이 이외에도 단기적으로 또는 單發的으로 収益性을 규정하는 요인은 많다.

예컨대 경기변동, 코스트의 상승, 社會的·

政治的 요인등을 생각할 수 있다. 이와같은 요인에 의한 収益性의 변동은 분명히 단기적으로는 관찰될 수 있다. 그러나 特定事業이나 製品에 있어서의 장기적인 収益性은 市場에 있어서의 競争上의 지위에 의한다. 특히 絶對的 収益性이 아니고 競争企業과의 相對的 収益性은 경쟁상의 지위에 의하는 바가 크다.

市場에 있어서의 競争상의 지위의 強弱을 측정하는 방법도 여러 가지가 있으나 보스턴 컨설팅 그룹은 相對的 市場占有率(競争企業과의 market share의 比率)이 대개의 경우 가장 타당한 尺度라고 한다. 이 市場占有率은 최근의 많은 研究論文에 의해 지지를 받고 있는데 그 이론적 근거로서 기술한 經驗曲線(experience curve) 理論이 있다.

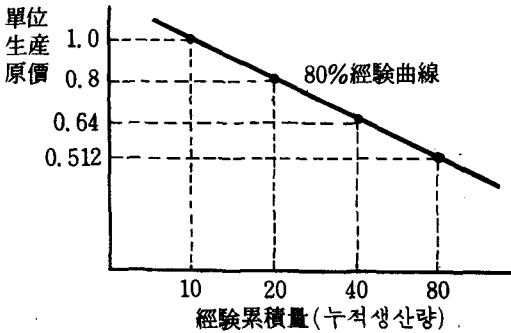
經驗曲線은 여러 産業에서 관찰되는 원가의 패턴을 數量化한 것이다. 경험곡선이라는 概念은 이론적으로 정립된 것이 아니라 여러가지 事例를 통하여 경험적으로 개발되었다. 1960년대초 BCG에서는 고객의 하나인 GE社에서 컨설팅에 필요한 資料를 수집하던 중 TV의 생산원가가 하강추세를 보이고는 있으나, 黑白TV보다 컬러TV의 경우 더 빨리 하락하고 있는 것에 대해서 의문을 갖게 되었다.

즉 같은 工場, 같은 勞動, 같은 施設을 사용하는데도 불구하고 컬러TV의 단위당 生産原價는 지난 1년동안에 약20% 하락하였음에 반해 黑白TV는 5%밖에 하락하지 않았던 것이다. 이러한 의문은 전자공업의 기본 요소인 半導體에 대한 연구에서 또 다시 나타나 제기되었다. 이런 의문을 규명하기 위해서 BCG의 연구자들은 각 반도체의 生産原價와 관계가 있을 만한 모든 변수를 조사해 보았다.

이러한 研究끝에 결국 반도체의 累積生産量이 생산원가와 일정한 상관관계를 갖고 있다는 결론을 얻게 되었다. 즉 어느 반도체를 막론하고 누적 생산량이 두배가 됨에 따라 생산원가는 약 25%씩 감소한다는 것이 경험적으로 증명된 것이다.

이와같은 經驗理論에 의하면 [그림-1]에서

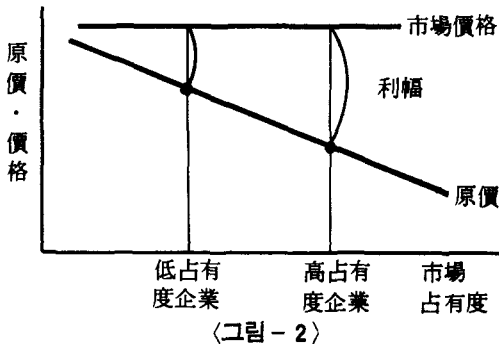
보는 바와 같이 累積된 경험(누적생산량)이 두배로 늘때마다 生産原價가 20%씩 감소된다는 것이다. 이러한 생산 원가와 경험의 누적간의 관계를 X축과 Y축이 모두 로그스케일(log scale)로 되어 있는 방안에 나타내면 前記 <그림-1>에서와 같이 직선이 된다. 이 선을 經驗曲線이라고 한다. (보통 스케일의 경우에는 曲線으로 나타난다).



<그림-1> 經驗曲線(experience curve)

市場占有率의 변동이 적으면 製品의 累積生産量은 市場 점유율에 대체적으로 비례한다. 따라서 어떤 製品의 市場점유율이 높은 企業은 보다 낮은 原價水準에 있으며 반대로 市場占有率이 낮은 企業은 보다 높은 原價水準에 놓이게 된다.

일반적으로 製品의 價格水準은 市場경쟁에 의해 일정한 水準을 유지하게 된다. 따라서 상대적으로 市場점유율이 높은 企業은 보다 많은 마진(margin)을 享受하고, 상대적으로 市場점유율이 낮은 企業의 마진은 <그림-2>에서와 같이 상대적으로 그만큼 낮아지게 된다.

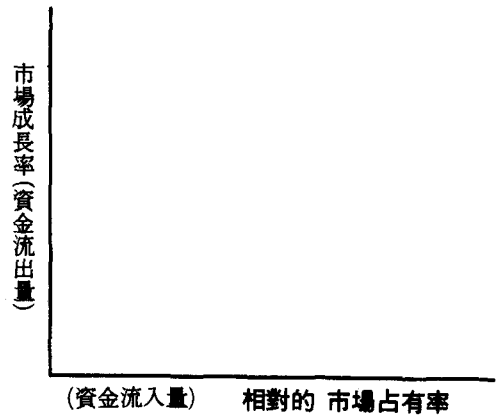


<그림-2>

이와같은 收益의 相對性은 많은 事業에서 관찰되는 사실이다. 特定事業이나 製品에서의 利幅은 장기적으로 볼때 그 事業이나 製品의 市場점유율에 의해 규정된다. 따라서 장기적으로 개개의 事業이나 製品에서 회수되는 資金量은 그 事業이나 製品의 市場에 있어서의 상대적 地位에 의해서 결정된다.

2. 프로덕트·포트폴리오의 類型과 戰略.

이상에서 본바에 따르면 事業이나 製品의 財務的 特徵(現金의 流出과 流入의 패턴)은 많은 경우 製品市場의 성장률과 경쟁에 관련되는 市場점유율에 따라 결정된다. 이와같은 관련(또는 連結)은 <그림-3>의 二次元의 그래프로서 표시할 수 있다.



<그림-3>

여기서 相對的 市場占有率이란 그 企業의 製品이 접하는 절대적 비율이 아니라 동종 産業에 속하는 경쟁기업 중 가장 큰 企業의 점유율과 비교되는 상대적 市場점유율로 표시되는 것이다.

예컨대 제일 큰 市場占有率을 갖고 있는 A 企業의 판매액이 10억원이었고 두번째로 큰 B 企業의 판매액이 5억원이었다면 A 企業의 相對的인 市場占有率은 2.0, B 企業의 상대적 市場점유율은 0.5가 된다. 따라서 1.0이상이면 그 企業이 市場내에서 가장 우세한 企業이고

1.0보다 적은 企業은 지도적 位置이 되지 못하며, 1.0인 경우에는 伯中之勢라 할 수 있다.

1974년 「Harvard Business Review M-A」에 발표된 美國企業 57개社 620개 製品에 대한 3년간의 調查結果에 의하면 占有率이 높은 企業은 收益性(利子, 税金控除前의 總資本利益率로서 測定)이 높다. 높은 점유율이 높은 이익율을 초래하는 원인으로서는 다음의 세가지가 지적되고 있다.

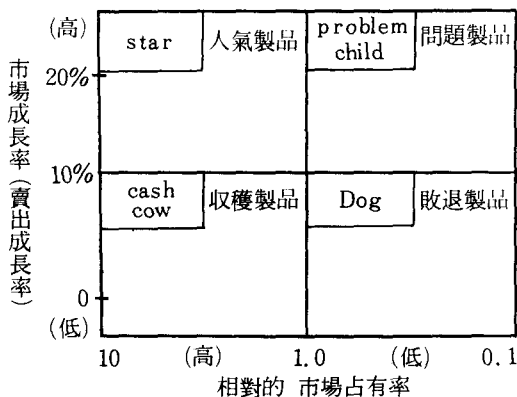
① 平均費用은 規模의 이익에 의해 내려 간다.

② 높은 占有率의 企業은 고도의 市場支配力을 갖게 된다. 예컨대 管理價格에 의해 高價格을 실시할 수 있게 한다.

③ 높은 점유율의 企業은 유능한 經營者를 얻기가 용이하다.

그리고 점유율이 높은 企業은 高品質, 높은 研究開發比率, 높은 販賣促進用費比率를 유지하는 경우 이익율이 높다. 그러나 낮은 점유율로서 低品質, 低研究開發費, 高販促費率인 경우 이익율은 낮다. 또한 低占有, 高研究開發費率의 企業의 이익율도 낮다는 점도 지적되고 있다.

市場成長率은 각 事業내지 製品의 장래의 市場성장율을 의미하는 것으로서 業種에 따라 다르지만 보통 앞으로 5년간의 豫想成長率을 사용한다.



〈그림 - 4〉 製品포트폴리오 圖表(成長-占有 매트릭스) 表

市場成長率과 相對的 市場占有率과의 연결(결합)에 있어서의 製品의 財務的 特征에 관한 이해를 용이하게 하기 위하여 보스턴 컨설팅 그룹(BCG)은 〈그림-3〉의 그래프를 四象限(分面)의 매트릭스 도표로 바꾸어 〈그림-4〉에서와 같이 각 象限에 별명을 붙이고 있다. 이 그림을 바로 제품 포트폴리오 도표(product portfolio matrix)라고 하며 製品構造轉換戰略(product portfolio management = PPM)의 핵심을 이룬다. 이를 4개의 象限(分面)으로 분류된 製品은 다음과 같은 특징을 갖고 있다.

(1) 人氣製品(star) = 高成長 · 高占有率製品

相對的인 市場 점유율이 높기 때문에 利幅도 크고 성장하는 製品이므로 실제 많은 이윤을 창출하고 있다. 따라서 資金의 유입량도 많다. 그러나 市場의 성장율이 높기 때문에 점유율을 유지하고 계속 성장을 도모하자면 積極적인 先行投資가 필요하다.

運轉資金의 확대나 設備投資의 확장에 막대한 資金이 소요되기 때문에 資金의 투입량과 회수량을 차감해 보면 단기적으로는 資金의 創出源이 될 수 없다.

그러나 市場의 成長率이 둔화되면 資金을 낭제하고 收穫製品(=cash cow)으로 移行되기 때문에 장래의 資金源이 될 가능성이 잠재하고 있어 人氣製品이라고 한다.

(2) 敗退製品(dog = 敗犬) = 低成長 低占有率 製品

상대적 市場 점유율이 낮기 때문에 製品의 收益性은 장기적으로는 낮은 수준에 머물게 된다. 특히 제품의 수익성은 景氣의 변동이나 경쟁기업의 전략여하 등 외부적 요인에 의해서 많은 영향을 받는다.

따라서 일반적으로 收益性은 낮고 크게 변동된다. 그러나 市場의 成長性이 낮기 때문에 事業을 계속해 나가기 위한 資金需要는 그다지 많지 않다. 그러므로 경기가 호전되고 강력한 경쟁기업들이 高價格政策을 취하게 되면 어느정도 資金源으로서의 구실을 할 수도 있

다.

그러나 景氣가 하강하고 경쟁이 격화되면, 資金流出量이 자금유입량을 상회하게 된다. 따라서 장기적으로는 資金的으로 공헌도가 낮은 제품이다. 그래서 이러한 敗犬(dog) 製品을 자금의 陷穽(cash traps)이라고 한다.

(3) 問題製品(problem child) = 高成長 · 低占有率製品

상대적 시장점유율이 낮기 때문에 보통은 收益性이 낮다. 따라서 資金流入量은 낮은 수준에 있다. 그러나 시장성장률이 높기 때문에 경쟁상의 地位의 유지개선을 위하여 많은 자금투입을 필요로 한다. 따라서 이 象限에 분류된 製品은 資金的으로 대폭적인 출조가 된다. 市場의 성장률이 높기 때문에 競争上의 자위는 유동적이나 적극적인 투자를 하므로써 市場에서의 지위(시장점유율)의 향상은 가능하다.

그러나 적극적인 先行投資가 행해지지 않으면 급속한 시장점유율의 상실을 초래한다. 가령 점유율을 유지할 정도의 投資를 행하여도 市場成長率이 둔화되는 단계에서 敗犬이 되고 만다. 따라서 과거의 투자를 회수하지 못하게 된다.

이런 제품은 정도의 차이는 있겠으나 油田探査와 같은 성격을 갖는다 하여 일명 유전탐사라고도 한다. 즉 이런 제품은 현재 시장내에서의 위치가 미약하기 때문에 占有率을 높여서 單位原價를 내림으로써 競争力을 확보하기에는 많은 어려움이 따르지만, 만일 성공만 한다면 市場 자체의 성장성이 높기 때문에 좋은 收益性을 올릴 수 있는 가능성을 갖고 있다.

따라서 이 사업을 유지 성장하기 위해서는 많은 資金이 필요로 하는 반면 점유율이 낮은 까닭으로 조속한 시간내의 資金回收는 곤란하다.

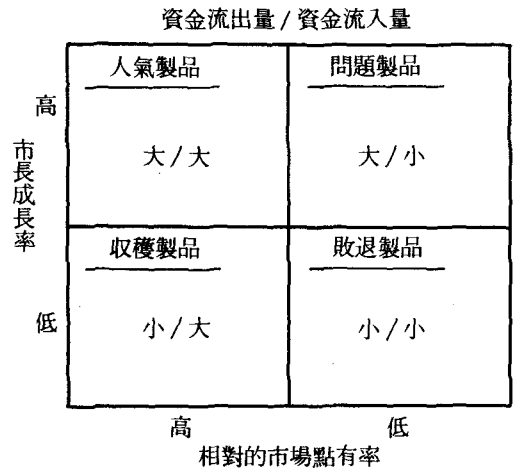
(4) 收穫製品(cash cow) = 低成長 · 高占有率製品

「매트릭스」의 下左側에 위치하고 收益性이 높아 투입액보다 훨씬 많은 資金을 벌어들인다 하여 「黃金젖소=cash cow」라고도 한다.

완만하게 성장하는 市場에서 우세한 점유율을 갖고 있는 것이 특징으로서 많은 資金을 창출할 수 있는 능력을 가지고 있다.

이러한 收穫製品들이 기업의 부채에 대한 金利를 지급하고 資金主에게 배당을 담당하며 경비를 부담하고 研究·開發을 지원하며 成長製品을 육성하는 企業의 大役事를 담당한다.

이상에서의 4 分面으로 분류된 製品의 財務의 特徵을 종합하여 圖示하면 (그림-5)와 같이 된다.



(그림 - 5)

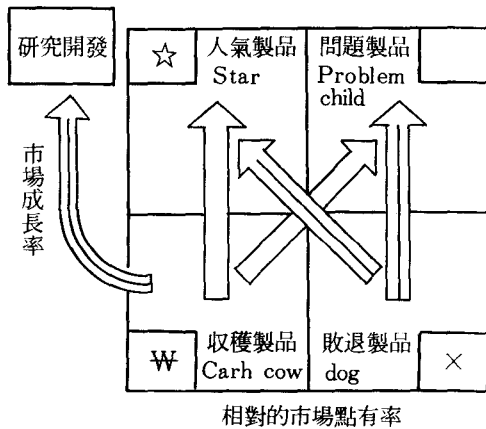
多角化하고 있는 많은 企業에 있어서의 重大한 전략결정은 어떻게 한정된 資金을 각각 다른 사업이나 제품에 효과적으로 배분하느냐이다. 기술한 바 제품의 財務的 特徵을 이해하면 각 象限의 제품에 대한 資金의 이상적인 配分은 개념적으로 밝혀질 것이다.

好不況에 관계없이 장기적으로 資金을 창출할 수 있는 製品은 「黃金젖소」인 收穫製品이다. 「黃金젖소」는 기업의 안정된 資金源인 동시에 기업의 外部資金 調達能力도 높여준다. 이 收穫製品에서 창출되는 資金을 사용하여 다음 세대의 「黃金젖소」= 收穫製品을 육성하는 것이 資金配分을 행하는데 있어서의 목표가 된다.

다음 世代의 「黃金젖소」로 육성될 가능성이 높은 製品은 「人氣製品」이다. 「問題製品」도

「黄金젓소」로 자랄 가능성을 갖고 있다. 왜냐하면 市場의 成長率이 높은 시기에는 시장점유율이 비교적 流動的이기 때문이다. 그러나 市場의 成長율이 둔화된 단계에서는 시장점유율은 서서히 固定化된다. 따라서 「敗犬」이 되는 製品에 대량의 資金을 투입하여도 「黄金젓소」로 육성하기에는 많은 곤란이 따르게 된다.

따라서 理想的인 자금의 배분은 기본적으로 <그림-6>에 圖示되는 것과 같이 되어야 한다. 이와같은 이상적인 資金配分을 이해한다면 各象限의 製品에 주어지는 基本的 戰略目標도 명확하여 진다.



<그림-5> PPM에서의 理想的資金配分

(1) 「人氣製品」의 전략목표는 · 시장점유율의 유지내지 확대일 것이다. 점유율의 유지·개선을 통하여 장래의 黄金젓소=收穫製品으로 육성하는 것이 장기적으로 보아 그 製品의 企業에 대한 資金的 貢獻을 최대로 하는 것이 된다. 그러기 위하여는 단기적인 收益性에 의한 목표 설정보다 競爭企業과의 시장점유율의 비율을 戰略目標로서 채택하여야 할 것이다. 또한 점유율 목표 달성을 가능케 하기 위한 충분한 資金配分을 하여야 할 것이다.

그러나 企業이 어떠한 사정으로 資金的인 제약을 강하게 받게 되는 경우 短期的으로 資金流入量을 극대화하기 위하여 先行投資를 억제하는 것도 하나의 방법이기도 하나 長期的으로 볼때 그것은 그 製品을 敗犬=敗退製品화

하는 것을 의미한다. 따라서 단기적으로는 유효한 戰略일지라도 장기적으로는 바람직하지 못하다.

(2) 敗退製品(敗犬)도 다소의 現金流入을 재래하는 경우가 있다. 그러나 그것이 설사 資金源이 될 수 있다 하더라도 장기적으로는 敗退製品의 資金源으로서의 역할은 경쟁기업의 전략이나 경기 동향등 外的要因에 의해 좌우되기 때문에 매우 불안정하다.

또한 低成長下에서 시장점유율을 확대한다는 것은 많은 곤란이 따르게 되며 점유율 확대를 위한 투자를 하여도 그것에 비례하는 收益을 올리는 매우 곤란하다. 따라서 製品에 대한 擴大投資는 억제하고 오히려 서서히 축소를 꾀하여 資金의 유입을 극대화하는 것이 企業전체면에서의 貢獻度를 높이는 결과가 될 것이다.

(3) 收穫製品(黄金젓소)의 기본목표는 가능한 장기간 企業에서의 資金源으로서 존속하는 것이다. 그러나 왕왕 收穫製品은 企業의 支柱가 되는 製品이기 때문에 과잉투자를 하게 된다. 그러나 收穫製品은 다른 製品을 육성하기 위한 資金源으로서 지나친 투자는 삼가해야 한다. 그렇다고 너무 많은 資金을 기대하여 수확제품으로부터의 資金의 회수를 성급하게 서두르면 시장점유율을 상실하게 되어 점차 공급 가능한 資金量이 줄게 된다. 따라서 많은 경우 「黄金젓소」는 점유율의 유지가 지켜져야 한다.

(4) 問題製品에 대한 전략목표의 설정은 매우 곤란하다. 분명히 高成長下에서의 市場은 流動的이다. 따라서 점유율의 확대는 가능하다. 그러나 高度成長下에서는 점유율의 유지만을 도모하기 위해서도 많은 투자가 필요하다. 25%로 市場이 성장하고 있는 경우 점유율을 유지하자면 設備規模를 3년에 2배로 하여야 한다. 점유율의 확대를 하고자 하는 경우에는 설비규모를 3년에 4~5배로 하여야 하는 방대한 투자가 필요하다.

다만 점유율만을 유지했을 경우 市場이 成

熟期에 이르게 되면 이 단계에서 敗犬 즉 敗退製品이 되고 만다. 일단 敗退製品이 되면 高成長期에 투입한 자본의 회수는 곤란하게 된다. 따라서 問題製品은 가능한 한 市場이 유통적일 때 占有率을 늘려서 「人氣製品」으로 육성하고 市場이 成熟期에 들게되는 시점에서 「黃金젓소」인 收穫製品이 되도록 하여야 한다.

그러나 많은 기업에 있어서 여러개의 문제 제품을 일시에 「人氣製品」으로 육성한다는 것은 資金的으로 매우 어려운 일이다. 따라서 문제 제품을 많이 보유하고 있는 企業은 選擇的으로 자금 투입을 행할 필요가 있다. 그런 결과 몇몇개의 문제 제품은 의도적으로 축소하지 않을 수 없게 된다.

의도적으로 축소를 꾀함으로써 問題 製品도 기업에 대해 資金源의 역할을 할 수 있게 된다. 따라서 문제 제품은 先行投資를 충분히 하여 장래의 「黃金젓소」로 육성하든가 또는 의도적으로 축소를 꾀하든가의 선택적 결정이 내려져야 할 것이다. 限界的인 사업으로서의 지위를 유지하기 만을 위하여 투자를 계속하는 경우에는 敗犬製品으로 되어 자金の 회수도 하지 못하고 투자자본의 낭비만을 초래케 할 것이다.

이상 4개의 象限에 대한 기본적 전략 목표를 제시하였으나 이들의 戰略目標은 현실적으로 資源의 제약, 경쟁 환경의 변화등에 따라 상당한 수정을 필요로 한다. 그러나 이 기본적 전략을 기초로 각 사업이나 제품에 대한 전략 목표를 설정한다는 것은 종래의 一律的인 목표 설정의 경우보다는 企業의 총합력을 살리는 면에서 매우 유효한 것이다.

3. 製品構造轉換의 標準戰略

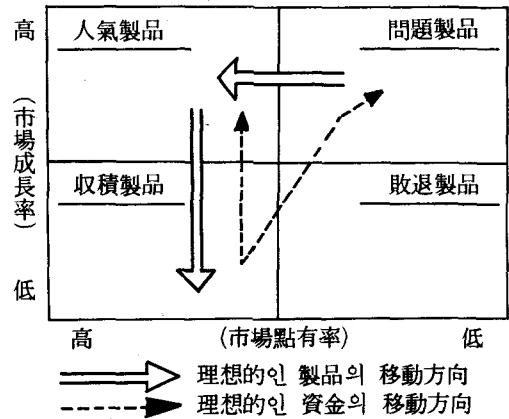
이상 보스턴 컨설팅그룹이 개발한 포트폴리오 매니지먼트의 目標내지 戰略을 전제로 이를 정리해 보면 다음과 같은 製品포트폴리오 戰略이 바람직하다는 것이다.

(1) 企業으로서 「問題」 제품, 「人氣」 제품, 「收穫」 제품의 세가지 제품을 보유함으로써 이

익율과 자금적인 안정성과의 균형을 취할 수가 있다. 또한 현재의 이익과 장래의 이익과의 균형을 취할 수 있게 한다. 기술한 바와 같이 「收穫」 제품이 자금을 공급하여 「問題」 제품이나 「人氣」 제품을 육성한다. 「人氣」 제품이 현재의 賣出이나 利益을 제공하고 「問題」 제품이 장래의 이익을 제공한다.

(2) 그렇기 때문에 製品의 이상적인 轉換은 〈그림-7〉에서와 같으며 이상적인 資金의 移動도 같은 〈그림-7〉에서와 같다. 잘못된 製品의 이동 전환은 人氣製品이 → 問題製品으로, 問題製品이 → 敗退製品으로, 收穫製品이 → 敗退製品으로 밀려나는 경우이다

〈그림-7〉 理想的인 製品移動과 資金移動



이러한 잘못된 「不幸한 轉換」은 「收穫」이나 「敗退」 제품에 과다하게 투자하거나, 「問題」 제품에 너무 적게 투자하여 「人氣」 제품이 되지 못하는 경우 발생한다. 결국 그것은 劃一的인 전략을 택하거나 단기적인 이익만을 중시하는 데서 생기게 된다.

(3) 따라서 상이한 영역의 상이한 각 제품별로 각기 다른 유니크한 전략을 채용하여야 한다. 製品포트폴리오 戰略에 있어서는 각 事業部를 劃一的으로 확대하거나, 어떠한 제품에 대하여도 동일한 투자 이익율을 적용 한다면 「人氣」 제품도 「敗退」나 「問題」 제품이 되어 버린다고 경고한다. 이 때문에 PPM에서는 情況的接近(contingency approach)을 강조한다.

(4)〈그림-7〉에서 보는 바와 같이 「문제 제품」에 대하여는 중점적인 투자를 하든가 불연이던 철수를 고려하여야 한다. 전자의 경우에는 단기적인 이익을 무시하고 占有率의 증대에 중점을 두어야 한다. 그 때문에 低價格政策을 취하기도 한다.

즉 단기적인 收益性 보다 成長을 중시한다. 점유율이란 단시일내에 증대시킬 수 없는 것이므로 이와같은 政策은 불가피하다.

(5)「人氣」제품에 대하여는 점유율을 死守한다. 그 때문에 市場成長率 이상으로 투자하고 利益率 보다도 占有率에 더 力點을 둔다. 점유율은 2位企業의 1.5배 이상 또는 50%의 점유율 목표를 한다.

(6)「收穫」제품에 대하여는 최소한의 투자에 그치고 利益과 資金의 수확을 높이도록 한다. 점유율은 다소 줄더라도 부득이한 것으로 보고 오히려 다른 성장분야를 탐색하여 투자토록 한다.

(7)「敗退」제품에 대하여는 서서히 撤收를 고려한다.

PPM에 있어서의 또 하나의 문제점은 어느 經營者도 「敗退」제품은 물론 「收穫」제품도 맡기를 싫어한다는 사실이다. 성장성이 낮고 장래에 대한 展望이 나쁜 事業보다는 성장성도 높고 전망도 좋은 사업을 맡고 싶은 것은 당연하다 하겠다.

이 문제는 사업의 성격에 따라서 적절한 能力과 性格을 가진 經營자를 배치하는 組織管理로써 해결될 수 있다. 「問題」제품은 용감하고 도전적이며 冒險心이 강한 創業家的 精神을 가진 經營자에게 맡겨져야 한다.

또 「人氣」제품에 대해서는 研究開發 能力과 마케팅 能力을 갖춘 經營자가 적합할 것이다. 이에 대해 「收穫」제품은 生産管理의 배경과 經營의 합리화에 대한 能力을 갖춘 經營자를 필요로 한다.

「敗退」製品은 종업원을 해고하고 기업자산을 처분하는데 주저없이 결단을 보일 수 있는 냉정하고 결단력이 있으며 경험이 풍부한 經營자만이 이끌어 갈 수 있다.

이상이 製品포트폴리오戰略의 기본적 구조의 개요이다. 이를 다시 四象限製品別로 機能別戰略 및 組織戰略을 개관하면 〈표-1〉과 같다. 이는 PPM에 대한 각종 문헌을 참고로 정리한 것이다. 일반적으로 이를 PPM의 標準戰略이라고 한다.

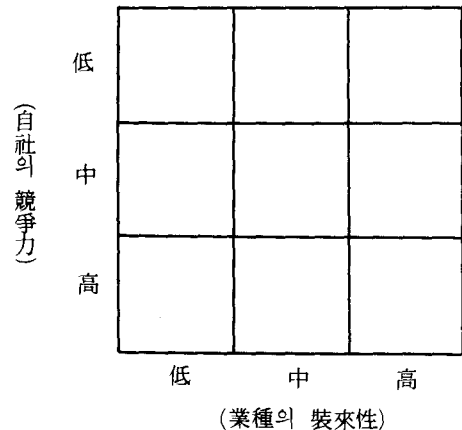
四. 셀·캐미컬社의 포트폴리오戰略

經驗曲線의 개념을 基礎로 보스턴킨설팅 그룹이 창안한 제품포트폴리오 技法은 다양한 製品에 의한 多角化가 이루어져 있는 외국 企業에서는 물론, 국내의 몇몇 그룹에서도 성격이 다양한 여러 제품에 대한 각기 적절한 戰略을 효과적으로 개발하기 위하여 채택되고 있다.

셀·캐미컬社에서는 企業全體의 成長性과 安全性을 극대화하기 위한 經營資源配分의 方法으로서 포트폴리오 매니지먼트의 基本的 構造를 독자적으로 개편하여 실제 經營戰略立案에 활용하고 있다. 동사는 이 技法을 Directional Policy Matrix(DPM)라고 명명하였으며 특히 石油化學業界에 유효한 기법이라고 하여 이를 공개하고 있다.

DPM技法에서는 먼저 다음의 2개項目에 관한 기준을 설정하고 있다.

(1) 業種의 장래의 收益性 및 成長性



〈그림-8〉

区 分	問題製品(2) (高成長, 低占有率)	人氣製品 (高成長, 高占有率)	收積製品 (低成長, 高占有率)	敗退製品 (低成長, 低占有率)
財務的 特性	1. 낮은 利益率 2. 資金不足 3. 높은 負債	1. 中位の 利益率 2. 다소 資金不足 3. 中位の 負債	1. 높은 利益率 2. 資金의 餘力 3. 낮은 負債比率	1. 낮은 利益率 2. 낮은 資金餘力 3. 높은 負債比率
目 標	1. 重點的 投資하든 가 또는 撤收 2. 占有率擴大를 도 모 長期的 視點에 서 現在利益을 희 생한다. (選擇的 投資)	1. 占有率을 死守, 投 資擴大, 占有率의 증대를 피함. 2. 利益보다도 占有 率 重視 占有率50 %이상 또는 2位 企業의 1.5배목표 (防衛)	1. 占有率은 감소하 여도 부득이하다. 2. 投資는 최소한으 로 한다. 短期的 利益을 重視 (收穫)	1. 徐徐히 撤收한다. (撤收)
戰略의 重點	1. 經營資源을 重點 投資 또는 中止 2. 高品質, 低價格政 策도 불사한다. 低 價格에 의한 總需 要의 증대와 原價 減을 피한다. 3. 量産化를 추진한 다.	1. 設備投資의 성장 율은 業界의 성장 율 이상 2. 高占有率이면, 高 品質, 高價格, 高 販賣促進, 高研究 開發費占有率 2 位이하면 低價格 低品質도 3. 上記方針에 따르 면서, 製品差別化 를 실시한다.	1. 設備投資는 최소 한으로 하고, 다른 成長製品에 資金 을 供給한다. 2. 廣告, 市場調査, 研究開發費用을 가급적 줄인다. 3. 市場細分化를 실 시한다.	1. 徐徐히 撤收한다. 2. 經營資源을 他處 에 轉用한다. 3. 製品系列을 單純 化 한다.
經營管理者의 適性	企劃力 있다. 勇敢 하고 冒險的이다.	마케팅에도 生産 技術에도 능한 經營 者	마케팅 指向型的 이며 經營合理化에 탁월한 經營者	경험이 풍부하고 冷 靜하며 忍耐力이 강 한 經營者
計劃期間	長 期	약간 長期	中期	短期
組 織 構 成 커뮤니케이션 報酬 報告와 統制	태스크 포오스등 流 動的인 포오말 變動的 質的, 書類化 할수 없는 報告 많다.	事業部制 公式的인 것 變動+固定 質的, 量的인 報告, 早期警報裝置	事業部制 公式的이고 統一的 주로 固定的 定量的, 書類에 의 한 報告	다른 事業部와 合併 적이며, 上部로부터 命令 固定的 定量的, 財務的 報告

注:(1) 製品 差別化가 가능한 業界를 前提

(2) 라이프사이클 導入期에 占有率은 높으나 競爭力 未知의 製品포함

(2) 該當業界에 있어서의 自社地位의 強弱

이 2개 項目을 기준으로 하여 개개의 製品을 序列化하여 매트릭스도표에다 각기의 위치를 설정한다. 즉 「業種의 장래성」과 「自社の 경쟁력」을 高中低의 3 단계로 序列化하여 개개의 製品을 〈그림-8〉에서와 같이 $3 \times 3 = 9$ 개로 분면된 매트릭스의 각 象限에 기입한다. 개개의 製品내지 사업이란 石油化學業의 경우 일반적으로 製品라인을 말한다.

「業種의 장래성」과 「自社の 경쟁력」을 기준으로 하는 序列化(ranking)가 DPM技法의 기초로 되어있다. 序列化의 방법으로는 우선 「業種의 장래성」의 分析과 「自社の 경쟁력」의 分析의 두가지를 들 수 있다.

1. 業種의 將來性的 分析

石油化學業界에 있어서는 각 사업의 장래성을 다음의 4가지 要因에 의해 결정하는 경우가 많다.

- (1) 市場 成長率
- (2) 業界의 收益性和 安定度
- (3) 原料供給의 安定度
- (4) 環境的 要因

이들 각 要因은 다음과 같은 관점에서 評價된다.

(1) 市場成長率

반드시 시장성장율이 높아야 좋다는 것은 아니나, 장래의 利益擴大의 가능성을 결정짓는 중요한 요인이다. 對象市場에 있어서의 앞으로 5년간의 成長率이 石油化學業界 전체의 平均成長率이면 「中」으로 하고 그 이상의 성장율이 예상되는 製品라인은 「高」, 그 이하는 「低」로 判定한다.

(2) 業界의 收益性和 安定度

業界의 수익성이 장기에 공하여 安定되어 있는 사업도 있으며 항상 크게 변동하는 경향이 있는 사업도 있다. 특히 市況品의인 성격이 강한 製品으로서 그 業界에 參入하고 있는 企業의 수가 많은 사업의 收益性은 큰 振幅을 보이는 경우가 많다.

또한 長期에 공하여 業界의 이익율이 低位에 정착되어 있는 사업도 있다. 예컨대, 강대한 소수의 고객을 상대로 하는 去來에 있어서는 이러한 현상이 많이 나타난다. 이러한 業界의 特徵을 전체적으로 총합적으로 평가함으로써 사업의 序列(位置)을 정한다.

(3) 原料供給의 安定度

石油化學業界에 있어서는 原料供給의 安定도가 사업의 장래성에 미치는 영향은 크다. 즉 原料供給이 장기적으로 불안정한 상태에 있는 사업은 당연한 결론이지만 장래의 전망이 좋지 못하다.

(4) 環境的 要因

社會的 政治的 要因 등이 개개의 業界의 장래성에 대해 어떠한 環境事情을 조성할 것인가를 評價한다.

이상 4개의 要因을 評價하여 이들 각 요인을 加重平均하여 총합적으로 判定한다. 이에 따라 개개의 사업에 대한 「業種의 장래성」을 判定한다.

2. 自社の 競争力的 分析

개개의 事業에 관한 自社競争力的 評價는 주로 다음의 3가지 요인을 중심으로 행하여 진다.

- (1) 市場에 있어서의 自社の 地位
- (2) 生産能力
- (3) 製品開發力

이들 각 요인은 다음과 같은 관점에서 評價된다.

(1) 市場에 있어서의 自社の 地位

시장에 있어서의 自社の 지위를 결정하는 것으로서는 市場占有率이 가장 중요한 요인이다. 즉 競争企業과 비교하여 相對적으로 큰 점유율을 보유하고 있는가 어떠한가를 상세히 檢討할 필요가 있다.

동시에 고정고객을 갖고 있는가 어떠한가를 評價할 필요가 있다. 점유율이 높고 또한 고정적인 고객을 갖고 있다는 것은 분명히 市場에서의 地位가 우위에 있다는 것을 말하는 것이다.

(2) 生産能力

生産能力은 단지 工場의 設備能力 뿐만이 아니고 設備나 工程의 경제적 優越性이나 공장배치의 有効성등도 포함된다. 최신의 설비인가 아닌가, 技術的으로 타사보다 우수한가, 工場이 시장이나 原料供給者에 隣接하고 있는가 하는等이 評價의 대상이 된다.

(3) 製品開發力

製品開發力은 製品라인의 폭이나 품질 그리고 엔지니어링 서비스의 充實度등을 포함하여 평가한다.

上記 評價내용을 상세하게 社內에서 검토하고 다시 이들 각 요인별로 加重 評價하여 개개의 사업의 「業種의 將來性」 및 「自社の 경쟁력」을 數量化한다. 개개의 사업은 數量化에 의한 序列에 따라 前記한 매트릭스·도표에 기입된다.

매트릭스의 각 分面象限은 서로 상이한 「將來性」과 「競爭力」의 연결 조합에 의해 형성된다. 따라서 각 구분에 대하여는 상이한 전략적 위치가 주어진다. 셀·캐미컬社도 각 象限에 주어지는 전략적 위치를 <그림-9>에서와 같이 구체적으로 표현하고 있다.

(自社の競爭力)	低	撤 収	徐徐히 撤収	倍增 또는 撤収
	中	徐徐히 撤収	保 留	Avis
	高	資金創出	成 長	Leader (先頭走者)
		低	中	高

(業種의 將來性)

(그림-9)

3. 類型別 標準戰略

셀·캐미컬社가 각 象限에 부여하고 있는 標準的戰略은 다음과 같다.

(1) 리더(先頭走者)

이 象限에 분류된 사업에는 필요한 經營資源을 충분히 배분하고 현재의 市場에 있어서의 優位性을 死守하는 것이 표준적 전략으로서 타당성을 갖는다. 특히 規模擴大를 경쟁기업에 先行하여 실시해야 한다.

(2) 에이비스(미국 제 2위의 렌트카회사)

적극적인 투자를 실시한다. 제 1위의 자리를 획득하기 위한 노력을 한다. 短期的인 이익을 극대화하기 위하여 제 2위의 자리를 유지하는 전략도 단기적으로는 有効한 전략이지만 時間의 경과에 따라 제 1位企業으로 부터의 威脅을 받게 된다.

(3) 倍增 또는 撤收

이 象限의 사업에 대하여는 選擇的인 투자를 필요로 한다. 투자하기로 결정한 事業에 대하여는 충분한 자금배분을 한다. 그러나 이 象限의 많은 사업으로 부터 撤收를 고려해야 한다.

(4) 成長

市場成長率과 같은 정도의 성장율로서 성장하고 가급적 많은 資金의 회수를 꾀한다.

(5) 保留

너무 많은 資金의 투입을 피하여 短期的 利益의 극대화를 꾀한다.

(6) 「撤收」 「徐徐히 撤收」 「資金創出」

이들의 象限에 분류된 事業으로 부터는 資金의 회수를 적극적으로 행하여 그것으로서 얻은 資金을 다른 사업에다 투입한다.

이와같이 DPM은 다각화한 企業의 개개의 사업에 대하여 기본적인 方向設定과 資金配分에 관한 効果적인 프레임워크를 제공한다. 셀·캐미컬社는 스스로 DPM의 효용을 다음과 같이 들고 있다.

(1) 종래의 戰略은 각사업의 戰略案의 타협에 지나지 못하였다. 그러나 DPM은 經營首腦가 기업전체의 戰略을 종합적으로 판단하고 또한 각사업의 戰略決定의 프로세스를 용이하게 한다.

(2) 장기적인 資金狀況의 전망을 가능하게 하고 그 결과 전체기업으로서의 요구에 焦點을 맞출 수 있게 한다. 예전대 自社の 많은 사업이 成

熟段階에 있으면 기업으로서는 적극적으로 成長事業을 탐구하여야 하며 반대로 너무 많은 成長事業을 보유하고 있으면 資金創出源이 될 수 있는 사업을 육성할 필요가 있다. 이와같이 장기적인 資金狀況을 파악하고 그 상황에 맞추어 資金의 밸런스를 유지할 수 있도록 하는 企業의 전체 전략의 결정을 가능하게 한다.

(3) 競爭企業의 戰略이나 強·弱點을 파악하는데 기여한다.

셀·캠이결社は DPM을 공개하는 이유로서 흥미있는 見解를 표명하고 있다. 즉 業界의 각 기업이 DPM과 같은 합리적인 戰略立案을 행하게 되면 각 기업이 각자 강한 製品라인을 강화하기 위하여 經營資源을 집중적으로 투입하게 된다.

동시에 각기업은 약한 製品라인에 대한 무용한 자금투입을 삼가하게 된다. 그 결과 業界의 과당경쟁을 피할 수 있게 한다. 따라서 經營資源의 효율적인 이용과 業界全體의 수익성 개선에 공헌한다는 것이다.

五. 結言

製品포트폴리오戰略은 全社의 戰略에서 보면

그 일부에 지나지 않는다. 그것은 현재 제품을 중심으로 하는 改善의 계획이며 소극적인 守勢의 계획이다. 따라서 기업으로서는 별도로 新事業의 개발이나 國際企業의 경영등 적극적인 攻撃策을 생각할 필요가 있다.

또한 合理化計劃 가운데 PPM計劃도 들어갈 수 있는 것이기는 하나 工場의 再配置나 工場의 자동화, 勞動生産性의 향상책 등 전사적으로 취급하여야 하는 합리화 문제등은 PPM과는 별개의 계획으로 수립되어야 한다.

특히 PPM은 經營者의 戰略的 思考를 代替할 수 있는 것이 아니라 戰略思考를 유발시키기 위한 指針으로서 사용되어야 한다. 成長·占有 매트릭스와 標準戰略은 매우 단순하고 개선된 戰略的 思考誘發「시스템」이라고 하겠다.

그러나 PPM분석의 전제조건인 基本的 假定이 빗나가거나, 전략의 적용이 歪曲되거나 하는 불합리한 상황이 매우 많다. 따라서 本稿에서는 論及하지 않았으나, PIMS, 企業地位의 評價, 市場構造「프로필」분석등의 다른 개발된 技法으로 보완하여 보다 폭넓은 戰略的 思考와 精確한 意思決定이 이루어지도록 해야 할 것이다.

소비는 규모있게 생활은 분에맞게