

자원기반 이론과 AHP 방법을 활용한 민간 경호경비 기업의 전략 연구*

김흥기** · 이종원***

〈요 약〉

빈부 격차가 커지는 고도 산업사회의 진입에 따라 인간의 안전에 대한 요구와 욕구는 양적인 급속한 팽창과 함께 다양화 되고 고급화 되고 있다. 따라서 민간 경호경비 산업 분야의 시장 전망은 매우 밝을 것으로 예상된다. 그러나 우리나라 민간 경호경비업체는 영세할 뿐만 아니라 경영 전략적 사고의 부족으로 새로운 시장기회를 확보하기 위한 전략적 방향성을 찾는 것에 어려움을 겪고 있다. 따라서 우리는 경영전략 이론을 바탕으로 구조화 된 의사결정 방법인 AHP 방법을 활용하여 우리나라 민간경호 산업의 발전 방향을 제시하고자 한다.

자원기반 이론은 경영전략 이론의 중요한 이론 중에 하나로 기업의 성과는 기업이 가지고 있는 독특한 자원에 의해 결정된다는 이론이다. 자원기반 이론을 적용하여 기업의 전략적 방향을 설정할 수 있는데, 그 방법은 기업이 가지고 있는 독특한 자원과 핵심역량을 분석하고, 이를 반영하여 기업의 전략적 방향을 설정하는 것이다. 이 방법과 이론은 1990년대 이후 그 유용성이 실증적으로 많이 검증이 되어왔다. 우리는 자원기반 이론을 활용하여 민간 경호경비 기업의 경영전략을 수립하기 위한 기본 절차를 수립하고 그 전략적 방향을 정립하였다.

우리는 민간 경호경비 기업의 공공기관과 대비한 경쟁력 있는 자원, 핵심 역량, 전략을 추출 위해서 AHP 방법을 사용하였다. AHP 방법론은 비구조화 된 문제를 전문가의 지식을 계량화하여 의사결정에 이용하는 방법이다. 이 방법은 학술적 연구는 물론 실제 기업 내에서의 많은 경영의사결정 문제를 수행하여 그 유용성이 검증된 방법이다. 우리는 이를 위해 학계, 업계, 연구계의 전문가 11인에게 데이터를 확보하였고, 이를 통해 민간 경호경비 기업이 공공기관과 대비하여 차별적인 자원, 역량, 그리고 전략적 방향성을 도출하였다.

* 이 논문은 2013년도 호서대학교의 재원으로 학술연구비 지원을 받아 수행된 연구임(2012-0557)

** 주 저자, 호서대학교 Coop 학부 교수

*** 교신저자, 호서대학교 창업학부 교수

우리는 이를 통해 민간 경호경비 기업의 공공기관과 차별화된 자원은 무형자원이며 그 중에서도 특히 관계자원, 고객정보자원, 기술자원 등이 중요한 자원으로 분석되었다. 반면, 설비자원, 재무자원, 유통망자원 등 유형 자원은 상대적으로 부족한 것으로 분석되었다. 또한 핵심역량으로는 마케팅 및 영업역량과 신제품 개발역량이 중요한 역량으로 분석되었다. 그리고 이러한 자원과 역량을 고려한 전략적 자원으로는 특정 시장에 집중하는 집중화 전략이 채택되었다.

집중화 전략은 특정고객에 집중하여 총력적으로 마케팅활동을 통해 수익을 창출하는 전략으로 규모가 작은 중소기업에 적합한 전략이다. 따라서 민간 경호경비 기업은 새로운 시장을 개척하고 이에 적합한 상품을 개발하며 고객과의 지속적인 마케팅활동을 하는 것이 매우 중요한 과제라 하겠다. 또한 장기적으로 민간 경호경비 기업의 마케팅 역량 강화를 위한 인적인 보강도 지속적으로 요구된다.

주제어 : 민간경호경비기업, 자원기반이론, AHP, 경영전략, 집중화전략

목 차
I 서 론
II. 이론적 배경
III. 연구 방법
IV. 연구 결과
V. 결 론

I. 서 론

마슬로우의 욕구 5 단계 이론에 의하면 안전에 대한 욕구는 인간에게 두 번째로 중요한 기본 욕구이다(Maslow, 1943). 이는 인간이 안전에 대한 욕구가 보편적이고 일반적이어서 잠재시장이 크다는 의미이다. 특히 부의 양극화가 심해지는 고도 자본주의 사회에서는 안전에 대한 욕구가 양적으로 늘어날 뿐 만 아니라 고급화되고 다양화 될 것으로 예상된다(안황권, 박영만, 2009: 231).

특히, 민간 경호경비 기업의 시장기회는 클 것으로 전망된다. 경찰, 소방서 등 공공기관은 모든 국민에게 공통적으로 보편적 서비스 제공의 의무를 가지고 있어 기본적인 보안서비스 만을 제공한다. 따라서 다양한 고급 경호경비 시장의 발굴, 유비쿼터스 기술을 이용한 새로운 경호경비 서비스의 개발(장예진, 전용태, 2012: 125-130), 다양한 이용자 요구의 만족 등은 민간 경호경비 기업의 몫이라 할 수 있다(박기범, 2008: 111).

그러나 민간 경호경비 기업은 이러한 시장에서의 기회에도 불구하고 낙후되고 영세하고 인적 관계에 의한 영업이 주가 될 뿐 만 아니라(김인재, 조성진, 2012: 45-47) 경영전력에 대한 인식 부족으로 그 기회를 잡을 수 있을지 불투명하다. 대부분 기업이 저가 입찰에 어려움을 겪고 있고, 종사 직원들은 저임금에 업무 환경은 열악하여 사기가 저하되어 있는 상황이다(정남주, 2011: 255). 뿐 만 아니라 민간 경호경비 기

업이 공공기관과 차별적으로 전략적 방향성을 설정하는 노력은 미흡한 실정이다(안황권, 박영만, 2009: 231-232)

경영전략은 기업에게 내부의 강점과 자원을 활용하여 외부의 위협을 제거하고 기회를 획득함으로써 기업이 지속적으로 성장발전에 대한 방향을 제공한다(Chandler, 1962). 따라서 민간 경호경비 기업은 공공업체와 차별화된 지속적 성장과 이윤 창출을 위해 경영 전략적 접근방법이 필요하다(안황권, 2008: 120). 이를 이용한다면 민간 경호경비 기업이 가지는 내부 역량을 적극적으로 활용하여 새로운 시장기회의 확보를 통해 지속 성장의 기회가 있을 것이다(유형창, 2011: 108).

최근 민간 경호경비 산업의 측면에서 경영환경(SWOT) 분석 기업을 활용하여 산업의 시사점을 도출하는 연구들이 시작되고 있다(안황권, 박영만, 2009). 반면 경영전략 이론을 적용하여 민간 경호경비 기업의 전략적 방향을 제시하는 연구는 찾아보기 힘들다. 특히 민간 경호경비 기업이 공공의 기관과 비교하여 어떤 경쟁력이 있고 이러한 경쟁력을 바탕으로 어떤 전략을 수립해야 하는지 하는 전략적 위치의 관점의 연구는 없다.

경영전략 이론 중 자원기반 이론은 기업이 가지는 독특한 자원과 강점 그리고 핵심역량을 분석하여 기업의 성장 전략을 수립하는 이론이다(Barney, 2001). 이 이론은 리카르도의 지대이론(rent theory)에서 나온 개념으로 기업의 초과 수익은 기업이 가지는 독특한 자원으로부터 나온다는 이론이다.(Ricardo, 1817: 김용창, 1998: 2 재인용) 따라서 자원기반 이론은 기업이 가지는 독특한 자원과 역량을 활용하여 기업의 차별화 경쟁력을 확보하는 연구에 주력하고 있다.

우리는 이 이론을 이용하여 민간 경호경비 기업이 가지는 독특한 차별적인 자원을 분석하고 이 자원으로부터 생성된 기업의 핵심 역량과 전략방향을 제시하고자 한다. 특히, 공공기관이 가지지 못하는 민간 경호경비 기업의 자원과 역량을 분석함으로써 민간 경호경비 기업만의 차별화 할 수 있는 전략적 방향을 제시하고자 한다.

우리는 본 연구를 위해 민간 경호경비기업의 자원을 규명하는 데 AHP 방법론을 활용하였다. 사티(Satty, 1980)가 개발한 AHP 방법론은 비 구조화된 문제를 전문가의 지식을 계량화할 수 있는 방법이다. 이 방법은 미국의 이란 구축 작전, 영국의 포클랜드 침공 작전 등에 활용되어 정책적 결정 근거를 제공하는 우수한 기법으로 많이 활용되어 왔다.

우리 연구의 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 민간 경호경비 기업이 공공안전기관

에 비해 가지는 중요한 자원은 무엇인가?, 둘째 민간 경호경비기업이 보유한 자원을 활용한 핵심 경쟁력은 무엇인가? 이 핵심 경쟁을 활용하여 수행해야할 전략적인 방향은 무엇인가? 등이다.

이를 위해 우리는 다음과 같이 본 연구를 구성하였다. 2장에서는 자원기반이론과 AHP 방법론 등 이론적 배경을 서술하였다. 3장에서는 연구 방법을 제시하였다. 4장에서는 연구의 결과를 분석하였다. 5장에서는 결론을 도출하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 자원기반이론

민간 경호경비 업체는 경쟁과 성장을 하는 기업이다. 기업의 성장 발전을 위해 전략적 방향설정이 매우 중요하다. 경영전략의 수립에 있어 두 가지 방법론이 존재하는데, 포터의 산업구조론 접근방법(Porter, 1980)과 바니 등에 의해 연구된 자원 기반 접근방법(Barney, 2001)이 있다. 산업구조론 접근방법은 외부 환경인 산업 분석을 통하여 기업의 전략적 방향성을 정립하는 방법이다. 반면 자원기반 접근방법은 기업이 가지고 있는 내부 자원과 역량을 분석하여 기업에 가장 적합한 전략적 방향성을 수립하는 방법이다. 두 가지 방법 학문적으로나 실용적으로 1980년대 이후 그 유용성이 증명되었다. 특히, 자원기반 접근방법은 기업의 역량이 상대적으로 작은 중소기업규모에 적용에 적당하다. 왜냐하면 산업구조론 접근방법은 전략적 방향의 설정이 규모가 일반적으로 매우 크기 때문이다. 따라서 우리는 자원기반 접근방법을 이용하여 경호경비 업체의 전략적 방향을 설정하고자 한다.

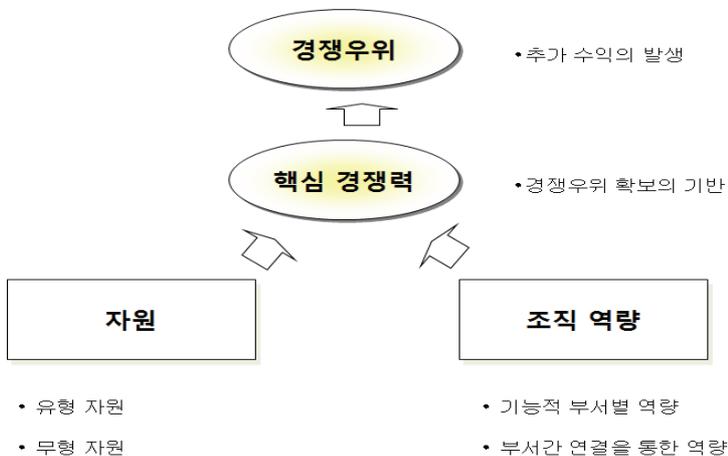
자원기반 전략수립 방법은 자원기반 이론에 근거한다. 자원기반 이론은 조직이 우월한 성과를 거두는 원인을 기업이 가지고 있는 독특한 자원에 있다고 보았다. 즉, 가치 있고, 희소하며, 모방이 불가능하고, 대체되지 않는 자원을 보유하고 있는 기업이 타 기업에 비해 역량이 높고 이 역량에 따라 다른 기업에 비해 경쟁력이 있다는 것이다(Barney, 2001).

1990년대 시작된 자원기반 관점의 연구는 다양한 방향으로 발전하였는데, 초기에는 기업의 우월한 성과가 산출이 가능한 핵심 경영자원의 구분에 관한 연구(Wernerfelt,

1984; Grant, 1991; Mahoney, Pandian, 1995)에 집중되었고 이후 이러한 자원을 구체화하기 위해 조직 역량과 핵심 능력을 규명하고 이의 형성 과정을 연구한 조직 역량 연구 등이 수행되었다(Prahalad, Hamel, 1990).

특히 최근에는 정태적인 자원과 역량에서 벗어나 동적인 역량(Teece, Pisano, Shuen, 1997)의 발견, 지식경영(Nonaka, Takeuchi, 1992)등과 연계되어 발전되어 왔으며, 더 나아가서는 조직 지식이론 (Nonaka, 1994; Grant, 1996), 과 혁신 역량이론 (Chesbrough, 2003) 등으로 계속 연구가 발전하고 있다. 뿐만 아니라 자원의 창출 관점에서, 자원을 부문 능력으로 정의하고, 환경변화에 대응하여 기존의 능력과 자원을 재편하고 재구축하는 능력까지 포함하는 관점의 연구(Henderson, Cockburn, 1994)와 자원을 혁신능력과 구분하여 연구하는 시도도 되고 있다(Dodgson, Bessant 1996).

특히 기업의 전략방향의 수립을 위해서는 프라할라드와 해밀 등의 연구를 통해 주로 이루어졌는데(Hamel, Prahalad, 1990), 기본적인 내용은 기업이 가지고 있는 독특한 자원을 찾아내고, 이 자원을 통해 기업이 획득할 수 있는 핵심 역량을 찾아내며, 이를 통해 기업의 핵심 경쟁력과 외부로 추구해나가는 전략적 방향을 정립하는 방법론을 제시하고 있다. 아래 그림1은 자원과 역량이 기업의 핵심 경쟁력과 경쟁우위를 어떻게 구성할 수 있는가를 설명하는 개념도 이다. 우리는 이러한 프라할라드와 해밀의 방법론을 활용하여 경호경비 업체의 전략적 방향성을 수립하였다.



〈그림 1〉 자원과 역량을 이용한 경쟁우위 확보 방향 개념도

우리는 자원의 정의와 분류를 그랜트(Grant, 1996)의 연구를 활용하였다. 그랜트는 자원을 유형자원과 무형자원으로 분류하여 기업이 보유하고 있는 무형의 자원이 중요하다라는 사실을 강조하였다. 민간 경호경비 기업은 공공기관에 비하여 상대적으로 무형의 자원이 중요할 것으로 예상되었다. 따라서 그랜트의 정의는 민간 경호경비 기업의 자원과 역량을 보다 명확하게 표현할 수 있을 것으로 판단되어 이 정의를 이용하여 민간 경호경비 업체의 자원을 구분하였다. 그랜트는 자원을 유형자원과 무형자원으로 구분하였고, 유형자원으로는 재무자원, 기계설비자원, 유통망자원, 전략적 위치자원 등으로 정의하였고 무형자원으로는 기술자원, 브랜드자원, 고객정보자원, 관계자원으로 구분하였다. 표1은 기업이 가지고 있는 자원의 종류와 개념을 정리한 표이다.

〈표 1〉 그랜트의 자원 종류와 개념

구 분	자원 종류	개 념
유형 자원	재무 자원	기업이 보유하고 있는 현금, 예금, 신용등의 재무자원
	기계설비 자원	기업이 보유하고 있는 기계와 설비 등
	유통망 자원	기업이 보유하고 있는 판매 유통망
	전략적위치 자원	기업이 차지하고 있는 독특한 위치
무형 자원	기술 자원	기업이 보유하고 있는 독특한 기술
	브랜드 자원	기업이 보유하고 있는 명성과 브랜드 가치
	고객정보 자원	기업이 보유하고 있는 고객 정보와 시스템
	관계 자원	기업이 보유하고 있는 특별한 관계

또한 그랜트는 기업이 보유한 역량을 신제품 개발 역량, 운영효율화 역량, 마케팅 및 영업 역량, 인수 합병 역량 등으로 구분하여 정의하였다. 신제품 개발 역량은 기업이 보유한 기술자원과 브랜드 자원과 관련이 있으며, 운영효율화 역량은 기업이 보유한 설비자원과 관련이 있고, 마케팅 및 영업 관리 역량은 브랜드 자원과 관련이 있고, 인수합병 역량은 기업이 보유한 관계 자원과 관련이 있다. 그 내용을 살펴보면 아래 표2와 같다. 우리는 그랜트의 역량의 분류를 활용하여 민간 경호경비 기업의 역량을 분류하였다. 이를 통해 민간 경호경비 기업이 공공기관에 비하여 가지고 있는 역량 측면의 우위를 규명하였다.

〈표 2〉 그랜트의 역량 종류와 개념

역량 종류	개 념
신제품 개발역량	기업이 새로운 제품 혹은 서비스를 개발할 수 있는 역량
운영 효율화 역량	기업이 제조 및 서비스 운영을 효율화하여 가격경쟁력을 보유했을 수 있는 역량
마케팅 및 영업 역량	기업이 마케팅 활동과 판매 활동을 효과적으로 수행할 수 있는 역량
인수 합병 역량	기업이 인수하거나 합병할 수 있는 역량.

자원기반 이론은 기업이 가지고 있는 독특한 자원과 역량이 지속적인 경쟁우위를 제공해 줄 수 있는 것을 의미한다(Barney, 2001). 민간 경호경비 기업이 가지는 자원을 발견하고 이를 적극적으로 활용을 통하여 기업이 발전해야할 전략적 방법을 발견한다면 민간 경호경비 기업의 장기적 성장발전과 이윤창출에 기여를 할 것이다.

2. AHP 방법론

사티(Satty, 1980)가 개발한 AHP 방법론은 전문가의 다양한 지식을 계량화된 의사결정을 위해 주로 활용되었다. 특히, 주요 활용분야는 자료가 완비되지 않은 여건 하에서의 계획수립(planning), 시간적으로 촉박한 상황 하에서의 최고경영자의 의사결정지원, 부서 간 의견이 대립된 상황 하에서 종합적인 대응방안수립 등의 복잡한 문제에 부딪혔을 때, 문제의 속성을 체계적(systematic), 계층적(hierarchy)으로 규명하여 문제를 정형화하고 단 시간 내에 최상의 정책을 수립하기 위한 기법이다. 이를 위한 절차와 방법은 다음과 같다(건국대학교, 2006).

- ① 평가 목표 설정 및 구조화 : 우선 계층구조를 설정하기 위해 평가 목표와 대안을 명확히 하고, 평가에 중요한 요인들을 도출해 낸다. 요인 도출을 위해선 브레인스토밍을 통해 머리속에 떠오르는 관련 항목들을 나열하거나 설문조사나 인터뷰 등을 통해 전문가의 지식을 반영하기도 하고, 문헌조사를 통해 연구결과에서 요인들을 도출해 내기도 한다. 이렇게 파악한 요소들 간에 종속관계를 찾아내고 군집화 하여 구조화 하는 것이 다음 단계이다. 최상위 계층(level 0)에는 평가 목표를 명시해 두고, 그 다음 계층(level 1)별로 목표에 영향을 미친다고 파악된 평가요소를, 그 다음 계층(level 2)에는 세부 평가기준들을 나타내고 최하위 수준에는 평가 대안들을 위치시킨다.

- ② 쌍대비교 (pairwise comparison) 행렬 생성: 평가요소 계층들 각각에 대해 쌍대 비교를 수행한다. 의사결정자로부터 쌍대 비교치를 얻는 데는 표 3과 같은 구간 척도를 사용한다.

〈표 3〉 쌍대비교 기준 수치(예)

중요 정도	수치
A와 B가 동등	1
A가 B보다 약간 중요	3
A가 B보다 중요	5
A가 B보다 매우 중요	7
A가 B보다 절대적으로 중요	9

각 평가요소 계층에 대해서 얻어진 쌍대 비교치에 대해서 $a_{ij}=W_i / W_j$ 와 같은 수식으로 각 행렬 요소 값을 계산하여 쌍대행렬을 생성한다. 즉 다음과 같이 계산해 준다.

$$\begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ a_{31} & a_{32} & \cdots & a_{3n} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1 / w_1 & w_1 / w_2 & \cdots & w_1 / w_n \\ w_2 / w_1 & w_2 / w_2 & \cdots & w_2 / w_n \\ w_3 / w_1 & w_3 / w_2 & \cdots & w_3 / w_n \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ w_n / w_1 & w_n / w_2 & \cdots & w_n / w_n \end{bmatrix}$$

- ③ 평가요소간의 상대적 중요도 계산: 요소들의 상대적 중요도는 일반적으로 합이 1인 가중치(Weight)들로 나타낸다. 즉, n개의 요소가 있는 경우엔 아래와 같이 벡터 형태로 표현될 수 있다.

$$W^T = (w_1, w_2, \cdots, w_n), \quad w_i \geq 0$$

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1$$

그리고 이 가중치 벡터 W 는 다음과 같은 고유치 문제(eigenvalue problem)를 풀어서 도출해 낼 수 있다. λ_{\max} 는 고유치 중 가장 큰 것을 말하며 이에 대응하는 고유 벡터가 가중치 벡터 W 가 된다. A 는 쌍대행렬이다. 또한 각 요소들에 대한 대안들의 중요도를 얻기 위해서 동일한 계산과정을 수행함으로써 대안들의 상대적 중요도를 나타내는 가중치 벡터를 구한다.

$$A'W = \lambda_{\max} W$$

이렇게 얻은 중요도를 벡터 곱함으로써 각 대안은 만족도를 산출할 수 있고 이를 비교하여 대안을 평가하게 된다.

- ④ 논리적 일관성 검토: 논리적 일관성을 검토하기 위해 CI와 CR값을 다음 수식을 통해 계산한다. 이때, CR값이 10% 이상이 되면 의사결정자의 결정과정에 일관성이 결여되어 있다고 판단하고 다시 ③의 과정을 수행한다.

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

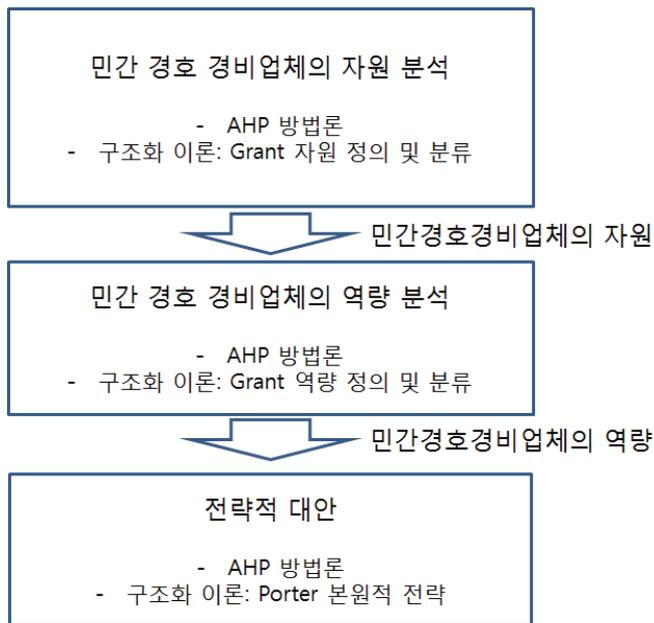
$$CR = CI / RI, \text{ where } RI : \text{random index}$$

이 방법은 복잡하고 어려운 문제를 즉각적인 해답을 구하는 복잡한 문제에 많이 활용되었는데 구체적인 적용사례를 들면, 미국의 이란 인질 구출작전, 영국의 포클랜드 침공 작전 등 정책기법은 물론 하이테크 신제품 연구, IBM 경영전략수립, 대기업의 보유기술평가, 국가과학기술자문회의의 정책평가 과정 등 산업계에서도 성공적으로 응용된 바 있다.

우리는 민간 경호경비 기업의 자원과 핵심 역량을 발견하기 위해서 AHP 방식을 사용하였다. 민간 경호경비 기업은 여러 다양한 자원과 역량을 가질 수 있다. 그리고 이러한 자원과 역량을 판단하는 것은 매우 어려운 의사결정이다. 그러나 AHP 방법론은 전문가의 보유한 전문 지식을 본 방법을 활용할 경우 비교적 용이하게 계량화할 수 있다. 따라서 본 AHP 방법론은 민간 경호경비 기업의 자원과 역량을 즉각적으로 판단하는데 적합한 구조화된 방법론이다.

Ⅲ. 연구 방법

우리는 앞서 설명한 바와 같이 민간 경호경비 기업의 전략 수립을 위하여 해밀과 프라할라드의 핵심 경쟁력을 통한 전략수립 방법론을 적용하였다(Hamel, Prahalad, 1990). 이 방법을 전체적으로 살펴보면 그림 2와 같다.



〈그림 2〉 민간 경호경비 기업의 전략수립 방법절차

민간 경호경비 기업의 자원을 분석하기 위해서 기본적인 방법론을 AHP 방법론을 활용하였으며 각 방법의 구조화를 위해서 그랜트의 자원의 정의와 분류를 적용하였다. 또한 민간 경호경비 기업의 역량을 분석하기 위해, 역시 그랜트의 역량 정의를 활용하였으며 분석 방법을 AHP 쌍대비교 방법을 적용하였다. 단, 그랜트의 역량이 자원과 같이 다층 구조가 아니라 단층 구조이므로 단순 단층 구조로 분석하였다. 전략적 대안의 설정에 있어서도 AHP 방법론을 적용하였으며 그 구조화를 위한 이론적 배경을 포터의 본원적 전략을 활용하여 이용하였다. 역시 포터의 본원적 전략

도 다층 구조가 아니라 단층 구조이므로 단층 구조의 구조화를 수행하였다.

본 연구를 위해 우리는 업계 경력 4년~25년의 경호경비 산업업계 경험을 가진 학계 전문가 6인, 산업계 전문가 4인, 연구계 전문가 2인 등 총 11명을 활용하였다.

〈표 4〉 설문 대상자 전문가 경력 및 소속

전문가	구분	업계 경력	소속
L 교수	학계	25년	경호학과 교수
A 교수	학계	15년	경호학과 교수
K 교수	학계	8년	경호학과 교수
L 교수	학계	9년	경호학과 교수
K 교수	학계	10년	경호학과 교수
H 부장	산업계	13년	통신보안회사
L 상무	산업계	14년	보안전문회사
A 대표	산업계	10년	보안 전문회사 대표
K 대표	산업계	4년	국책연구기관
K 책임연구원	연구계	5년	국책연구기관
C 위원	연구계	4년	국책연구기관

이들 전문가들에게 3차에 걸친 쌍대 설문 조사를 하였으며 1차 결과를 전문가들에게 제시하여 2013년 4월 25일에서 5월 3일까지 민간 경호경비 기업의 자원 분석을 위한 이메일을 통해 설문을 하였으며, 2013년 5월 6일에서 5월 12일까지 이메일을 통해 설문을 하였고, 최종 전략적 방향설정을 위해 역량에 대한 결과를 반영하여 2013년 5월 15일부터 5월 22일까지 역시 이 메일을 이용하여 설문을 하였다. AHP 쌍대비교를 위한 설문의 예시는 표 5와 같다. 이렇게 조사한 데이터를 근간으로 쌍대 행렬과 각각 자원의 중요도를 계산하였다. 이 결과의 논리적 일관성 검증을 위해 CR 값을 계산하였다. 각 자원과 역량의 중요도와 논리적 일관성 확보를 위한 CR 값 계산을 위해 마이크로소프트 엑셀을 이용하여 매크로 프로그램을 활용하여 계산하였다.

〈표 5〉 설문조사 예시

민간 경호경비 업체의 핵심자원에 대한 질문입니다.

민간 경호경비 업체는 공공기관과 비교하여 다음의 두 자원 중 상대적으로 비교해서 무엇을 가지고 있다고 생각하십니까?

유형자원이 무형자원보다 얼마나 많이 보유하고 있다고 생각하십니까?

매우 많이(3) 많이(2) 같음(1) 많지않음(1/2) 매우 많지않음(1/3)

재무자원이 기계설비자원보다 얼마나 많이 보유하고 있다고 생각하십니까?

매우 많이(3) 많이(2) 같음(1) 많지않음(1/2) 매우 많지않음(1/3)

재무자원이 유통망자원 보다 얼마나 많이 보유하고 있다고 생각하십니까?

매우 많이(3) 많이(2) 같음(1) 많지않음(1/2) 매우 많지않음(1/3)

재무자원이 지정학적 위치 자원보다 얼마나 많이 보유하고 있다고 생각하십니까?

매우 많이(3) 많이(2) 같음(1) 많지않음(1/2) 매우 많지않음(1/3)

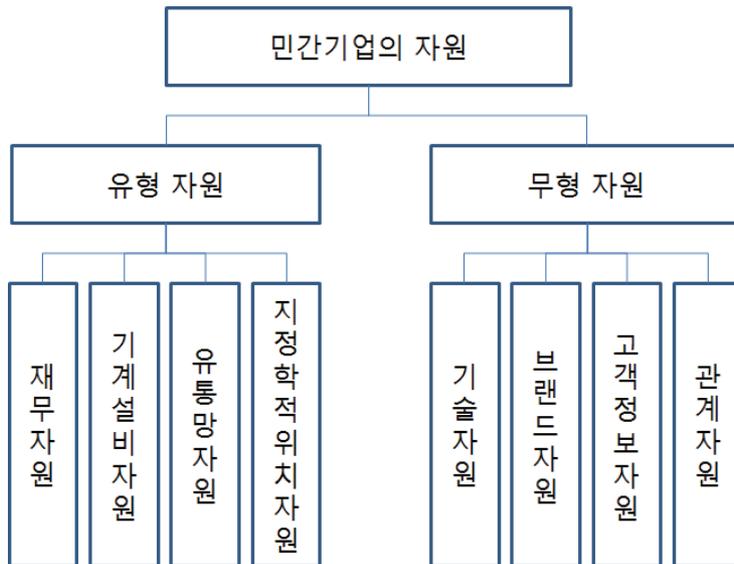
IV. 연구 결과

1. 민간 경호경비 기업의 핵심 자원의 분석

앞서 논의한 바와 같이 민간 경호경비 기업의 핵심 자원을 분석하기 위해 민간경호경비 기업 자원의 구조화와 자원별 중요도의 계산 그리고 논리적 일관성 검증을 위한 CR 계산을 통해 검증하였다.

우선 민간 경호경비 기업의 자원의 구조분석을 위해서 앞서 논의한 그랜트의 유형 및 무형 자원 개념을 활용하였다. 그랜트는 자원을 크게 유형과 무형으로 구분하

고 유형자산에는 재무자원, 기계설비자원, 유통망 자원, 지정학적 위치 자원으로 구분하였고 무형 자원으로는 기술자원, 브랜드 자원, 고객정보자원, 관계자원 등으로 구분하였다. 그랜트의 구분은 민간 경호경비 기업의 강점인 무형자원의 규명에 보다 효과적일 것으로 예상되어 활용하였다. 이를 계층으로 구조화하여 도식화한 것은 그림 3와 같다.



〈그림 3〉 민간 경호경비 기업의 자원 추출을 위한 계층 구조도

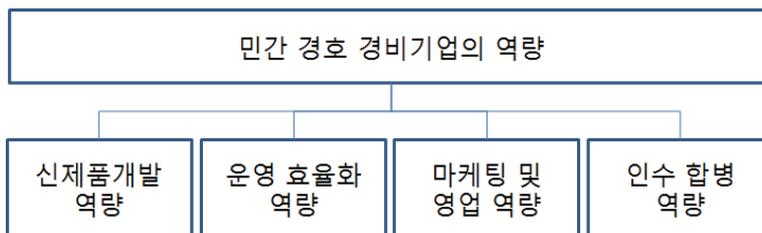
이렇게 구조화한 내용을 유형 및 무형자원 그리고 각각의 중요도를 계산한 결과는 다음과 같다. 우선 유형자원과 무형자원의 중요도는 유형(0.2175)보다는 무형자원(0.725)로 더 중요하게 나타났고, 각각의 중요도는 관계자원 (0.284), 고객정보자원(0.187), 기술자원 (0.167) 지정학적 위치 자원(0.111) 등으로 중요한 자원들이 추출되었다. 상대적으로 재무자원, 유통망자원, 기계설비자원 등은 취약한 것으로 나타났다. 그리고 본 설문문의 논리적 일관성 지수인 CR 계수도 11개 샘플 모두 0.03으로 10% 미만으로 적합하게 나타났다.

〈표 6〉 민간 경호경비 업체 자원 중요도 산출 결과

구 분	가중치	세부 자원	중요도	순위
유형자원	0.275362	재무자원	0.0296802	8
		기계설비자원	0.084886	6
		유통망자원	0.052902	7
		지정학적 위치자원	0.110772	4
무형자원	0.724638	기술자원	0.165853	3
		브랜드자원	0.088206	5
		고객정보자원	0.186718	2
		관계자원	0.283861	1

2. 민간 경호경비 기업의 핵심 역량의 분석

민간 경호경비 기업의 핵심역량 분석을 위해 그랜트의 역량 정의를 활용하였다. 그랜트의 역량의 정의에 의하면 아래 그림4와 같이 신제품 개발 역량, 운용 효율화 역량, 마케팅 및 영업 역량, 인수 합병 역량으로 정리된다.



〈그림 4〉 민간 경호경비 기업의 역량 분석 구조도

이 구조도를 근간으로 쌍대 비교한 설문을 계산한 결과는 마케팅 및 영업 역량 (0.382)과, 신제품 개발역량(0.295)이 중요하다고 계산되었고 운용효율화 역량과 인수 합병역량을 상대적으로 낮게 나타냈다. 또한 CR 값도 총 11명 데이터 모두 0.01로 0.1 미만으로 나타나 일관성이 있다고 확인되었다.

〈표 7〉 민간 경호경비 업체 역량 산출 결과

역량	신제품 개발 역량	운영 효율화 역량	마케팅 및 영업 역량	인수 합병 역량
중요도	0.295	0.122	0.382	0.201
순 위	2	4	1	3

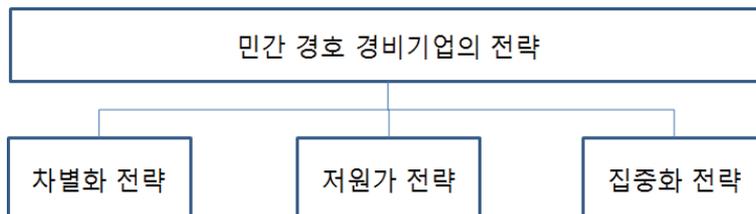
3. 민간 경호경비 기업의 전략적 방향성 설정

민간 경호기업의 전략적 방향성을 설정하기 위한 전략적 대안은 여러 가지가 있을 수 있다. 경쟁이 치열한 경우에 적용되는 공격전략, 방어전략, 대응 전략 등이 있을 수 있고 기업이 창출하는 가치를 기준으로 차별화, 저원가, 집중화 전략이 있을 수 있다. 우리는 민간 경호경비 산업이 경쟁이 치열하기 보다는 새로운 시장 기회가 많을 것으로 판단되어 포터가 규정한 본원적 전략이 차별화, 저원가, 집중화 전략의 관점에서 전략적 방향성을 찾아보도록 하였다.

〈표 8〉 민간 경호경비 기업의 전략적 대안

전략	개념
차별화 전략	새로운 민간 경호경비 서비스를 경쟁력으로 활용하는 전략
저원가 전략	낮은 가격의 경호경비 비용을 경쟁력으로 활용하는 전략
집중화 전략	특정 고객에 집중하여 고객에 맞는 경호경비 서비스를 제공하는 전략

포터에 의해 제시된 민간 경호경비 기업의 전략 방향 설정을 위한 AHP 구조도는 아래 그림과 같다.



〈그림 5〉 민간 경호경비 기업의 전략 대안 구조도

이 구조도를 이용하여 쌍대 비교한 설문을 계산한 결과는 집중화 전략이 가장 중요한 전략으로 계산되었고, 차별화 전략이 2위였고 집중화 전략은 상대적으로 중요하지 않은 것으로 계산되었다. 일관성 검증을 위한 CR 값은 총 11명 데이터 모두 0.001로 나타나 일관성이 확인되었다.

〈표 9〉 민간 경비경호 기업의 전략적 대안 분석 결과

전략 대안	차별화 전략	저원가 전략	집중화 전략
중요도	0,222	0,123	0,512
순위	2	3	1

V. 결 론

우리는 본 연구는 민간 경호경비 기업의 공공기관과 차별화된 전략적 방향을 제시하였다. 이를 위해 적용한 이론적 배경은 자원기반 이론을 적용하였으며 그 방법론으로는 AHP 방법론을 적용하여 민간 경호경비 기업의 자원과 역량, 그리고 전략적 방향성을 추출하였다. 그 결과 민간 기업은 집중화 전략이 유효한 전략이며 마케팅 역량의 강화가 필요한 것으로 진단되었다.

집중화(focus) 전략은 틈새시장에서의 기업의 자원과 마케팅 활동을 집중하는 전략이다(Poter, 1980). 특히 집중화 전략은 자본과 규모, 시설적인 측면에서 취약한 중소기업에 적합한 전략이다. 따라서 규모가 영세한 경호경비 기업은 규모가 영세한 측면이 있기 때문에 이러한 집중화 전략을 활용할 경우 기업의 성과를 높일 수 있다.

집중화 전략을 구체적으로 수행하기 위해서는 니치 마케팅 전략이 유효하다. 니치 마케팅은 틈새 혹은 우그러진 곳으로 의미하는 것으로 매우 작은 특정 시장을 발굴하고 이에 총력을 집중하는 방법이다. 이를 위해 상품은 집중화 전문화 되는 것이 필요하고 판매 채널도 경영자원의 효율적인 배분과 특정 판매 채널에 집중적으로 투자하여 특정시장의 점유율을 높이고 이윤과 고객 충성도를 높이는 노력이 요구된다. 또한 마케팅 및 영업 분야의 역량 강화에도 노력을 경주해야 할 것으로 판단된다.

본 연구의 학문적 의의는 두 가지이다. 첫째 본 연구는 민간 경호경비 기업 연구 분야에 있어서 자원기반 이론을 적용시킨 최초의 연구사례이다. 자원기반 이론은 정

태적으로는 기업의 독특한 자원을 규명할 수 있게 동적으로는 기업의 장기 성장 발전의 로드맵을 제시할 수 있는 유용한 이론이다. 따라서 자원기반 이론의 연구는 경호경비 기업에게 자원의 규명은 물론 장기적 성장 발전을 위한 전략 수립에 기여할 수 있을 것이다.

두 번째 의의는 경호경비 기업의 연구에 AHP 방식을 사용한 최초의 연구 사례이다. AHP 방법론은 전략적 의사결정에 있어 전문가의 지식을 양적으로 표현해주는 계량적 방법론이다. 경호경비 관련 분야에서 보다 풍부한 전문 지식을 객관적인 양적 검증이 가능하게 될 것이다.

또한 본 연구의 실용적 의의는 민간 경호경비 기업에게 필요한 전략적 방향성을 제시했다는 데 큰 의의를 둘 수 있다. 민간 경호 경비업체의 생존과 발전을 위한 당면 과제는 매우 많다. 하지만 기업의 장기적 생존을 위해서는 마케팅 역량의 보강이 필요하다는 사실은 실제적인 관점에서 도움이 될 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계가 있다. 우선 민간 경호경비 기업이라는 일반적인 경우이기 때문에 모든 경호경비 기업이 적용이 가능한 연구는 아니다. 실제 개별 기업에 있어서는 보다 구체적인 자원과 역량을 분석해야 할 것이다. 또한 연구 방법론상의 문제가 있다. 이 방법의 검증을 위해서는 통계적 실증적 방법에 의한 분석이 필요하다. 이런 실증적 검증이 부족했다는 것도 본 연구의 한계이다.

향후 민간 경호경비 기업에 있어 경영전략을 반영한 여러 추가적인 연구도 필요하다. 예를 들면 민간 경호기업의 세부 분야에 대한 전략적 방향에 대한 연구도 필요할 것으로 생각되고, 민간 경호경비 기업의 니치 마케팅에 관한 연구, 민간 경호경비 기업의 기술 혁신에 관한 연구 등 향후 경영전략과 마케팅 이론을 활용한 다양한 연구가 필요할 것으로 생각된다. 또한 경호경비 기업의 자원을 재편하고, 재구축할 뿐 만 아니라 혁신역량을 강화시키는 연구도 추가적으로 수행되어야 할 것이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 건국대학교 (2006). AHP 적용을 통한 휴대폰 한글 입력 방식의 사용성 평가 [On-line]
<http://www.seri.org/kz/kzBndbV.html?no=66502>.
- 김용창 (1998). 토지시대에 대한 정치경제학적 접근. *감정평가논집*, 8, 115-140. 2
- 김인재, 조성진 (2012). 민간 경호경비 업체의 관계적 특성과 구매행동의 관계. *한국경호경비학회*, 29, 35-57.
- 박기범 (2008). 시큐리티기업의 시장지향성과 경영성과의 관계 연구. *한국경호경비학회지*, 17, 109-129.
- 안황권 (2008). 시큐리티기업 CEO의 민간경비에 대한 의식 조사 연구. *한국경호경비학회지* 1. 119-135.
- 안황권, 박영만 (2009). 민간경비 산업의 경영환경(SWOT) 분석과 활성화 전략. *한국경호경비학회지*, 20, 229-248.
- 유형창 (2011). 기업보안과 비즈니스의 전략적 협력에 관한 연구. *한국경호경비학회보*, 28, 103-130.
- 장예진, 전용태 (2012). 스마트 홈 시큐리티 기술 동향. *한국경호경비학회* 30, 117-138.
- 정남주 (2011). 민간경비업체의 조직구성원 조직 환경 조직 문화가 조직성공에 미치는 영향 연구. *한국경호경비학회*, 29, 251-278.

2. 국외문헌

- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1); 41-56.
- Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure*; Cambridge: The MIT Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3): 35-41.
- Dodgson, M., & Bessant, J. (1996). *Effective Innovation Policy. A New Approach*, International Thomson Business Press; London.
- Grant, R. M., (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*; 33(3), 114-135.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in

- Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*; 15(Special issue: *Competitive Organizational Behavior*), 63-84.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*; 15(5), 363-380.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press: New York.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press: New York.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*; 68(3), 79-91.
- Ricardo, D., (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray;p London.
- Saaty, T. L., (1980). *The Analytic Hierarchy Process*, New York: McGraw Hill.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*; 18(7) 509-533.
- Wernerfelt, B., (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*; 5(2), 171-180.

【Abstract】

**Business Strategies for Korean Private
Security-Guard Companies Utilizing
Resource-based Theory and AHP Method**

Kim, Heung-Ki
Lee, Jong-Won

As we enter a high industrial society that widens the gap between the rich and poor, demand for the security services has grown explosively. With the growth in quantitative expansion of security services, people have also placed increased requirements on more sophisticated and diversified security services. Consequently, market outlook for private security services industry is positive. However, Korea's private security services companies are experiencing difficulties in finding a direction to capture this new market opportunity due to their small sizes and lack of management-strategic thinking skills. Therefore, we intend to offer a direction of development for our private security services industry using a management-strategy theory and the Analytic Hierarchy Process(AHP), a structured decision-making method.

A resource-based theory is one of the important management strategy theories. It explains that a company's overall performance is primarily determined by its competitive resources. Using this theory, we could analyze a company's unique resources and core competencies and set a strategic direction for the company accordingly. The usefulness and validity of this theory has been demonstrated as it has often been subject to empirical verification since 1990s. Based on this theory, we outlined a set of basic procedures to establish a management strategy for the private security services companies.

We also used the AHP method to identify competitive resources, core

competencies, and strategies from private security services companies in contrast with public companies. The AHP method is a technique that can be used in the decision making process by quantifying experts' knowledge and unstructured problems. This is a verified method that has been used in the management decision making in the corporate environment as well as for the various academic studies. In order to perform this method, we gathered data from 11 experts from academic, industrial, and research sectors and drew distinctive resources, competencies, and strategic direction for private security services companies vis-a-vis public organizations.

Through this process, we came to the conclusion that private security services companies generally have intangible resources as their distinctive resources compared with public organization. Among those intangible resources, relational resources, customer information, and technologies were analyzed as important. In contrast, tangible resources such as equipment, funds, distribution channels are found to be relatively scarce. We also found the competencies in sales and marketing and new product development as core competencies. We chose a concentration strategy focusing on a particular market segment as a strategic direction considering these resources and competencies of private security services companies.

A concentration strategy is the right fit for smaller companies as a strategy to allow them to focus all of their efforts on target customers in a single segment. Thus, private security services companies would face the important tasks such as developing a new market and appropriate products for such market segment and continuing marketing activities to manage their customers. Additionally, continuous recruitment is required to facilitate the effective use of human resources in order to strengthen their marketing competency in a long term.

Key words : Private Security-guard company, Resource-based theory, AHP, Business strategy, Focusing strategy