

戰略的 原價分析

郭 守 根
(서울大 經營大 教授)

I. 머릿말

企業의 原價構造(cost structure)의 이해와 분석은 經營戰略을 성공적으로 수립하는데 중요하다. 고객에게 동일한 원가로 보다 많은 가치를 제공하거나 또는 동일한 가치를 보다 낮은 원가로 제공할 수 있을 때 시장에서의 競爭的 優位가 확보된다. 그러므로, 제품설계로 부터 유통에 이르는 經營활동에서 고객에게 제공되는 가치를 증가시킬 수 있거나 원가를 절감시킬 수 있는 분야를 정확히 결정하기 위해서 戰略的 原價分析은 필수적인 것이다.

이는 기업의 會計시스템이 전통적 부기와는 달리 이러한 戰略的 原價分析에도 이용될 수 있도록 설계되어야만 한다는 것을 의미한다.

II. 戰略的 原價分析이란?

戰略的 原價分析이란 무엇인가? 왜 이것이 중요한가? 이것은 傳統的 原價分析과 어떻게 다른가? 전략적 원가분석을 용이하게 하기 위하여 전통적 原價會計시스템을 어떻게 바꾸어야 하는가? 본고에서는 이러한 문제들이 상세히 검토될 것이다.

본고에서는 美國의 金屬容器產業(metal container industry)과 金屬容器 產業의 特許회사인 크라운 콜크회사(crown cork and seal company, CCS사)를 예로써 이용하였다.

〈전략적 원가분석〉

原價分析은 전통적으로 經營意思決定의 徹底的인 영향을 평가하는 과정으로 간주되고 있다. 戰略的 原價分析은 傳統的 原價分析과 달리 戰略的 要素가 보다 명시적이고 공식적으로 고려된다는 점에서 보다 넓은 의미의 원가분석이라고 할 수 있다. 따라서 전략적 원가분석에서는 원가자료를 競爭的 優位를 확보하기 위한 전략을 수립하는 과정에 이용한다.

原價會計시스템은 기업의 하부조직에서 적절한 經營활동전략뿐만 아니라 사업전략을 선택하는데 도움을 주는 중요한 역할을 담당한다. 재고평가, 단기영업결정 등 여러분야에서 원가회계시스템이 유용한 정보를 제공하고 있다는 것은 의심의 여지가 없다.

그러나, 戰略的 計劃에서의 원가자료의 사용은 충분한 가치가 있음에도 불구하고 원가회계 교과서나 經營실무에서 별로 관심을 끌지 못하고 있는 형편이다. 미국에서는 많은 컨설팅 회사들(예를 들어 Bain & Company, Boston Consulting Group, Booz Allen & Hamilton Inc., Mckiney & Company, Monitor Inc.)의 전략적 원가분석 컨설팅 서비스가 10억불 이상의 시장을 형성하고 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 분야에 있어서 기업이 사용할 수 있는 특별한 기법에 관한 강좌를 찾기는 쉽지 않다. 經營자가 기업의 원가구조를 보다 정교하게 이해할 수 없다면 통찰력을 갖고 경쟁적 우위를 찾아낼 수 없을 것이다.

* 本 事例는 M. Porter의 Competitive Advantage(Free Press, 1985)를 참조하고 J. Shank와 V. Govindarajan의 Strategic Cost Analysis(Irwin, 1989)에 소개된 사례를 번역하여 작성되었음을 밝힙니다.

〈전략적 원가분석의 단계〉

포터(Porter)에 의하면, 전략적 원가분석은 다음과 같은 단계를 포함한다.

i) 기업의 가치 사슬(value chain)을 정의하고 원가와 자산을 價値創出活動(value activities)에 할당한다.

ii) 각 價値創出活動(value activity)을 제약하는 原價發生要因들(cost drivers)을 조사한다.

iii) 原價發生要因들(cost drivers)을 통제하거나 가치사슬(value chain)을 재구성하므로써 경쟁적 우위를 확보할 수 있는 가능성을 검토한다.

이제 이러한 단계를 좀 더 상세하게 살펴보고자 한다.

1. 價値사슬의 確認

경쟁의 優位를 기업전체의 수준에서 검토하는 것은 별의미가 없으므로 기업을 몇 개의 명확한 전략활동단위로 나누어 가치사슬로 인식하여야 한다. 그러므로 기업의 가치사슬을 확인하고 원가와 자산을 각 가치창출활동에 할당하는 것이 원가분석의 출발점이 된다. 가치창출 활동들은 구매자에게 가치있는 제품을 공급하기 위한 기초적인 활동들로서, 각 활동들은 다음과 같은 조건들이 충족된다면 분리되어야 한다.

i) 가치창출활동이 영업원가의 상당한 부분을 차지하거나,

ii) 가치창출활동(또는 원가발생요인)의 원가 형태가 다르거나,

iii) 경쟁업체는 가치창출활동을 다른방법으로 수행하고 있거나(예 : People Express 항공사와 American Airline 항공사의 기내서비스 활동),

iv) 가치창출활동이 차별화될 수 있는 잠재적인 가능성이 높은 경우

가치사슬을 확인한 후에, 기업은 영업원가와 자산을 가치활동에 할당하여야 한다.

2. 原價發生要因의 分析

다음 단계는 각 가치창출활동에서의 원가의 차이를 가져오는 원가발생요인들을 찾아내는 것이다.

보스톤 컨설팅 그룹(Boston Consulting Group, BCG)은 처음으로 경험곡선의 개념을 이용하여 원가발생요인의 개념을 도입하였다. BCG에 의하면 단위당원가는 생산된 단위의 수(또는 축적

된 경험)에 따라 감소된다고 한다. BCG는 단일한 원가발생요인에 초점을 둔데 반하여, 포터는 여러개의 원가발생요인들이 일반적으로 존재한다고 주장하면서 12개의 원가발생요인을 제시하였다. 즉, 규모의 경제, 학습, 설비능력 이용의 패턴, 가치사슬내에서의 연결, 공급자와의 연결, 유통기관과의 연결, 다른 사업단위와의 상호관련성, 수직적 통합의 수준, 적시성, 자의적 정책, 입지, 제도적 요소이다. 그러나 원가발생요인들은 매우 다양하며 여기에 열거된 요인들은 특정의 가치창출활동에서 원가의 차이를 가져올 수 있는 대표적 요인들을 예로서 들어본 것이다.

3. 競爭의 優位の 開發

일단, 기업이 가치사슬을 확인하고 각 가치창출활동의 원가발생요인들을 파악하면 기업은 경쟁자들보다 이러한 원가발생요인들을 잘 통제하거나 가치사슬을 재구성하므로써 지속적인 경쟁적 우위를 얻을 수 있다(예로서 항공산업의 People Express 항공사, 장거리 전화서비스 산업의 MCI사와 Sprint사를 들 수 있다).

Ⅲ. 크라운 콕스 사례

여기서는 Crown Cork and Seal(CCS)사의 사례를 이용하여 전략적 원가분석의 틀/framework)을 보다 구체적으로 설명하고자 한다. 이 사례는 10여년 전의 것이긴 하지만, 전략적 원가분석을 예시하는데는 유용할 것이다.

〈산 업〉

1976년도에 미국의 金屬容器(metal container) 産業의 매출은 76억불로서 모든 포장제품생산(packaging products)의 1/3을 차지하고 있었다. 금속 캔(can)은 금속용기 산업의 주요한 제품으로서 주로 알루미늄이나 양철로 만들어졌다.

1967년부터 1976년까지 GNP의 성장에 따라 금속캔의 생산과 매출은 지속적으로 증대되었다. 가장 큰 신장을 보인 부분은 청량음료와 맥주등 음료부문이었으며 엔진오일, 페인트 그리고 기타 제품에 대한 금속캔의 매출은 실질적으로 감소하였다.

금속용기 산업에는 약 100여개의 기업이 있지

만 4개의 대기업이 시장을 장악하고 있었다. American Can사와 Continental Can사, 두 대기업이 미국내 전체 생산의 35%를 차지하였으며 National Can사와 CCS사가 각각 8.7%와 8.3%의 시장점유율을 나타내고 있었다.

경쟁기업의 수가 매우 많아서 캔산업은 가격 경쟁적이었다. 평균적으로 변동비(재료비 64%, 노동비 15%, 운송료 8%)가 총원가의 87%를 차지하기 때문에 정상적인 판매량보다 추가로 더 판매한다고 하여도 영업레버리지면에서의 이득은 별로 없었다. 새로운 two-piece 캔 공장의 건설에는 라인당 천만불 내지 천오백만불이 소요되며 최소한 둘 내지 세 개의 라인이 있어야 효율적인 공장 규모가 되었다.

1960년대에는 미국의 제철회사들이 이 산업에 대한 유일한 금속공급업자였으며 캔 회사들은 네번째로 큰 철강 소비자들이었다. 1970년대가 되자 알루미늄이 전통적인 양철시장을 잠식하기 시작했다. 또한 네개의 대규모 알루미늄 생산 업체중에서 2개가 알루미늄캔회사로 前方統合(forward integration)하였다.

주요 식품회사와 음료회사가 주요한 고객으로서 생산물의 80%를 구입하였다. 음료회사에 있어서는 캔이 원가의 45%를 구성하였다. 대부분의 고객은 최소한 두 개의 공급자와 거래를 하면서 서비스가 부족하고 가격이 다른 경쟁업체에 비하여 비싼 경우에는 당장 주문량을 삭감하였다. 캔공장은 거의가 특정의 수요업체에 공급할 목적으로 세워지기 때문에 주문량의 삭감은 이익에 막대한 영향을 줄 수 있었다. 몇몇 식품과 음료회사는 이미 後方統合으로 캔을 생산하고 있었는데 Campbell Soup는 three-piece 캔의 주요 생산자가 되었다. 이와같은 수요업체의 후방통합에 의한 캔의 자체생산은 1970년에서 1976년 사이에 18%에서 26%로 늘어났다. 이러한 후방통합은 수요업체가 two-piece 캔의 생산라인을 개발할 자체 기술을 갖고 있지 못하므로 주로 three-piece 캔의 경우에 나타났다.

〈CCS사의 초기역사〉

두 대기업이 주도하는 이 산업에서 네번째의 위치를 차지하고 있는 CCS사의 John Connelly 씨는 CCS사의 전통적인 강점을 바탕으로 한 적

절한 전략의 모색을 시작하였다. 그는 식품캔과 알루미늄캔 모두를 생산하기보다는 그가 가장 잘 알고 있는 양철 음료캔과 에어로솔(aerosol)의 부문에 집중하기로 결정하였다.

CCS사는 이미 1946년 이 산업에서 최초로 에어로솔용기의 생산을 시작한 이래 에어로솔용기에서는 우위를 갖고 있었다. 코넬리씨가 에어로솔부문의 높은 잠재적 성장성을 인식하여 강조한 것은 1960년대 중반 이후이었다.

또한 Connelly씨의 전략은 고객문제의 해결을 강조하는 것이었다. 산업의 추세에 따라 그는 수송비용을 줄이고 고객에 더 가깝게 위치하기 위하여 공장을 전국에 걸쳐 세우고 생산을 분산하였다. 그러나 CCS사는 단일고객에게 서비스하는 공장이 없었다.

납기가 촉박한 주문과 특별한 주문을 좀 더 효과적으로 수용처리하기 위하여 CCS사는 의도적으로 라인을 추가하고 추가된 라인들을 가동할 수 있는 상태로 유지하는데 많은 투자를 하였다. 국제시장에서 CCS사는 일반적인 산업추세와는 달리 저개발국에 막대한 투자를 하였다.

CCS사는 기초적인 연구를 없애고 현존하는 생산 라인을 개선시키기 위한 응용개발연구만 유지하였다.

CCS사는 연구개발에 상당한 금액을 투자하지 않는 유일한 회사였다. 1957년에 Connelly씨의 첫번째 시도중의 하나는 조직을 축소하는 것이었다. 회사는 단순한 기능적 조직으로 되었다. 20개월만에 CCS사는 본사 스태프를 160명에서 80명으로 줄였고 1647개의 일을 줄여 임금을 24% 절감하였다. 기업의 재조직화의 일환으로서, Connelly씨는 각 공장 관리자가 공장의 수익성을 완전히 책임지도록 하는 한편, 모든 회계와 원가통제를 중앙집권화하였다.

재무적 측면에서는 Connelly씨는 현금을 절약하기 위하여 배당금지급을 중지하였다. 그는 주식의 매매입과 부채의 상환을 통하여 1956년의 42%에서 1976년에 18.5%로 부채비율을 꾸준히 낮추어 갔다. 그는 성장 그 자체를 위한 성장보다는 시장의 성장에 따라 기업의 내용도 성장되도록 하였다.

公的인 情報源泉(public sources)으로부터는 가

치창출활동에 대한 원가자료를 얻을 수 없기 때문에 외부인이 CCS사의 가치사슬을 구분하기는 불가능하다. 그럼에도 불구하고 뒤에서 분석되듯이 어느 정도 집합된 가치사슬의 분석을 통해서도 중요한 전략적 통찰력을 얻을 수 있으며, 이는 완전한 자료에 의한 가치사슬분석의 강점을 보여주는데 충분할 것이다.

앞으로 다루어질 내용들을 차례로 정리하여 보면 다음과 같다.

(1) 산업특성의 정의 : 먼저 금속용기산업의 구조적 특성에 초점을 두고 CCS사에 대한 정보는 뒤에 다루기로 한다. 주로 Porter의 다섯가지 영향력의 개념(공급자, 구매자, 대체재, 새로운 진입자, 산업내 경쟁자)을 이용하여 논의를 진행하고자 한다. 이러한 분석의 결론은 금속캔 생산업체가 직면한 상황은 지극히 어렵고 이 산업의 재무적인 매력도 낮다는 것이다.

(2) 적절한 전체적인 전략적 반응 : 주어진 산업구조와 미차별적 상품의 경쟁이라는 상황에서 가장 적절한 경쟁전략은 산업내에서 낮은 원가로 생산하는 업체가 되는 것이다. 그러나, 어떻게 기업이 제품생산의 원가를 절감시킬 수 있을 것인가? 여기서는 원가면에서의 우위를 얻기 위한 전체적인 전략의 수행을 위한 기능적 전략의 수립에 가치사슬이라는 개념적 틀을 이용한 원가구조의 전략적 분석이 도움이 될 수 있다는 것을 논의한다.

(3) CCS사의 전략의 정의와 분석 : 어떻게 CCS사가 주요한 원가요소에 초점을 두고 기능적 전략을 수립하였는가를 예시하고자 한다. 즉 어떻게 CCS사가 전략적 원가분석을 하였는가를 보이려는 것이다. CCS사의 재무적 성과는 우연이라기 보다는 원가분석을 전략적 계획과 연결시킨 기업의 능력에 기인한다고 할 수 있다.

〈金屬容器産業의 構造分析〉

Porter에 의하면, 산업의 수익력은 공급자의 교섭력, 구매자의 교섭력, 대체상품의 위협, 새로운 경쟁자의 진입, 기존경쟁업체의 경쟁 다섯 가지 경쟁적 요소의 집합적 힘의 함수이다.

Porter를 인용하면 : "이 다섯가지 힘이 산업의 수익력을 결정한다. 왜냐하면 이러한 요소들

이 가격, 원가, 산업내에 있는 기업들에게 요구되는 투자액과 같은 투자수익률의 요소들에 영향을 미치기 때문이다. 구매자의 교섭력은, 대체산업의 위협이 그러하듯이, 기업이 받는 가격에 영향을 미칠 수 있다. 또한 구매자의 교섭력이 클때 원가가 많이 소요되는 서비스를 요구할 수 있으므로 구매자의 교섭력은 원가와 투자에 영향을 미칠 수도 있다. 공급자의 교섭력은 원재료와 그밖의 투입요소의 원가를 결정한다. 기존업체간의 경쟁의 강도에 따라 공장, 제품 개발, 광고 판매와 같은 부문에서의 경쟁원가와 가격도 영향을 받는다. 진입의 위협으로 가격이 제한되고 진입을 억제하도록 하기 위해 투자를 하게 한다."

금속용기산업에서의 잠재적 이익은 다섯가지 영향력의 틀을 이용하여 분석될 수 있다.

1. 供給者의 交渉力

A. 알루미늄회사

(i) 단지 4개의 회사가 알루미늄의 공급자이다. (Alcoa, Alcan, Reynolds, Kaiser) : 이들은 금속용기산업보다 훨씬 집중되어 있다.

(ii) 이들 회사들은 막대한 자원을 가지고 있고 전방통합의 위협을 상당히 가하고 있다(실제로 Alcoa와 Reynolds는 이미 캔생산으로 전방통합되었다.)

(iii) 캔 생산업체들은 후방통합의 위협을 보이지 못한다.

결론 : 알루미늄 회사는 원재료가격 협상에 있어서 금속용기 생산업체에게 상당한 교섭력을 행사할 수 있다.

B. 철강회사

(i) 양철의 공급자는 몇 개 없다.

(ii) 강철회사는 상당한 정도의 전방통합 가능성을 가지고 있으나 아직까지 실제로 이루어지지 않고 있다.

(iii) 캔 제조회사는 후방통합의 위협을 별로 보이고 있지 못하다.

결론 : 철강회사들은 금속캔 제조회사들에 대해 상당한 교섭력을 행사할 수 있다.

2. 購買者의 交渉力(금속용기의 80% 정도를 식품과 음료회사가 구매한다)

(i) 캔의 구매자는 그 규모가 매우 크고 막

강하다.

(ii) 캔의 원가는 구매자의 원가에서 상당한 부분을 차지한다(용기가 음료회사의 전체원가의 45%를 차지한다).

(iii) 고객들은 대량으로 구입한다.

(iv) 고객들은 본질적으로 차별화되지 않은 제품을 구입하며 타사제품을 구입하더라도 추가되는 비용은 없다.

(v) 고객들은 전형적으로 두 공급자를 유지한다. 만일 공급자의 서비스가 부족하거나 가격이 비싸면 주문량을 줄인다.

(vi) 캔 제조업체는 전형적으로 특정 고객을 위하여 특정 공장을 운영하기 때문에 특정고객으로부터의 주문량의 삭감으로 이익은 크게 감소된다.

(vii) 고객의 충실도는 낮은 편이다.

(viii) 구매자는 상당한 후방통합의 가능성을 가지고 있다. 실제 몇몇 식품과 음료회사가 이미 자체적으로 캔을 생산하고 있다. (Campbell Soup는 three-piece 캔의 주요생산업체가 되었다) 이러한 후방통합에 의해 잠식된 생산은 1970년과 1976년의 사이에 18%에서 26%로 증가하였다. 그러나 후방통합은 주로 three-piece 캔의 경우에만 주로 일어나고 있다. 구매자들은 아직까지 two piece 캔을 만들 수 있는 기술을 소유하고 있지 못하다.

(ix) 캔 생산업체들은 식품과 음료산업을 전방통합할 능력을 갖지 못하고 있다.

결론: 구매자는 금속 캔 생산업체에 막대한 힘을 발휘하고 있다.

3. 代替商品의 壓力

A. 알루미늄

(i) 알루미늄은 무게가 적어 수송비용을 줄이는데 도움이 된다.

(ii) 알루미늄은 표면에 인쇄하기가 쉽고 낮은 원가로 재생하여 사용할 수 있다.

(iii) 알루미늄은 재생가능한 금속으로서 강철보다 선호되는 이유로서 알루미늄은 가볍고 수거하는데 수송비용이 적게 들며 재생된 알루미늄이 보다 가치가 나가는 것을 들 수 있다.

(iv) 알루미늄은 양조나 청량음료에서 관심의 대상이 되는 맛의 문제를 줄여준다.

결론: 알루미늄은 강철보다 20% 정도 비싸지만 알루미늄은 전통적인 양철에 매우 커다란 위협으로 작용하고 있다.

B. 플라스틱

(i) 가볍다.

(ii) 파손이 덜 된다.

(iii) 디자인을 다양한 모양으로 할 수 있어서 진열에 필요한 면적을 줄일 수 있다.

결론: 플라스틱은 많은 용기부문에 있어 양철에 대해 상당한 위협이 되고 있다.

C. fiber foil

(i) 이것은 강철 캔보다 20% 가볍다.

(ii) 이것은 강철 캔보다 15% 싸다.

결론: 어떤 사용자 분야에서(특히 모터오일과 냉동주스) fiber foil은 양철에 대해 위협으로 작용하고 있다.

전체적인 결론: 음식용 캔을 제외하고 강철 캔은 알루미늄, 플라스틱, 파이버 포일과 같은 대체 재료로부터 상당한 위협을 받고 있다.

4. 進入危險

(i) 이 산업에서 규모의 경제는 상당히 낮은 편이므로 규모의 경제가 진입장벽으로 작용할 가능성은 적다. 예를들면, two-piece 캔의 최소한의 효율적 공장규모는 두개 또는 세개의 라인이다.

(ii) 자본투자는 진입장벽이 되지 못한다(특별히 공급자와 구매자에 대하여). 예를들면 two-piece 캔라인은 라인당 투자소요액이 \$10~15 million에 불과하다.

(iii) three-piece 용기에 대하여 기술은 진입장벽이 되지 못한다. 그러나 two-piece 용기에 대해서는 그렇지 않다.

(iv) 상표 충성도가 거의 없어서 이 또한 진입장벽이 되지 못한다.

결론: 금속용기산업은 이 산업내에 있는 많은 중소규모 기업들로부터 보듯이 진입장벽이 낮다.

5. 既存 競爭者들사이의 競爭의 強度

이 산업내에 단지 네개의 대규모 기업이 존재한다는 사실에도 불구하고 가격경쟁은 다음과 같은 요소들로 인하여 치열하다.

(i) 금속용기산업은 년평균성장율이 3%로서

이미 성숙기에 접어든 산업이다.

(ii) 금속캔 차별화가 이루어지지 않은 제품으로서 가격에 의해 소비자에게 소구하는 것이 일반적이다.

(iii) 대체상품의 출현이 가격을 통제하는 요인으로 나타나고 있다.

(iv) 낮은 진입장벽으로 판매가격의 인상이 억제되고 있다.

(v) 매우 강력한 구매자와 공급자가 캔의 가격을 계속해서 낮추도록 종용하고 있다. (그렇지 않으면 그들은 이 산업에 들어오려고 할 것이다)

결론 : 가격 경쟁은 매우 치열하다.

전체적인 결론 : 매우 강력한 영향력을 행사하는 구매자와 공급자, 매우 근접한 대체상품의 이용가능성, 그리고 기존경쟁자 사이에서의 치열한 가격경쟁이라는 상황에 처해있는 금속용기 산업은 이익잠재력이 낮을 것으로 기대된다.

〈적절한 全體的 競爭戰略〉

제품의 성격으로 볼때 이 산업에서 성공하기 위해서는 기업이 원가면에서 경쟁적 우위를 가져야 하는 것은 절대적이다. 그러면 제품생산에서 기업은 어떻게 원가를 줄일 것인가? 이것은 원가분석과 전략적 사고가 결합된다면 가능할 수 있다.

금속용기산업에서 평균원가구조는 다음과 같이 추정된다.

원재료비	64%
노무비	15
감가상각비	2
수송비	8
연구개발비	2
일반관리비	9
총 원가	100%

CCS사가 위와같은 원가요소의 크기에 영향을 미치는 요인들을 어떻게 전략적으로 고려하고 산업내에서 가장 적은 원가로 가치창출을 하기 위하여 기능적 전략을 어떻게 세울 것인지를 계속하여 논의하고자 한다.

〈CCS사의 戰略의 確認과 分析〉

먼저 CCS사의 기능적 전략을 정의하고 산업의 원가구조를 개별기업의 전략선택과 연결시키므로써 이러한 전략의 근거를 논의하고자 한다.

A. CCS社의 戰略의 確認

1. 製品 / 市場 領域

(i) 전체적인 접근방법 : 전문화

(ii) 특별한 제품에의 초점 : 양철 캔(알루미늄 캔은 생산하지 않는다)

(iii) 특별한 고객층의 수요충족 : 음료와 에어로솔(식품회사에 대한 매출을 강조하지 않음)

2. 生産

(i) 고객 주위에 위치한 많은 작은 공장

(ii) 경제적 규모를 초과하는 별도의 추가적인 캔 생산라인을 갖는다.

(iii) 각 공장은 하나이상의 고객을 대상으로 한다.

3. 研究開發

(i) 연구개발에 투자를 하지 않음.

(ii) 선도자가 아닌 추종자 입장

4. 마케팅

(i) 주문에 대한 빠른 전환(turnaround)

(ii) 새로운 거래에 대한 보상

(iii) 판매 대리인은 단일한 회계책임을 갖는다.

(iv) 모든 고객을 평등하게 대우한다.

(v) 고객문제의 해결에 역점을 둔다.

5. 國際市場

(i) 국제시장에 공격적으로 침투

(ii) 주로 저개발국에 초점을 둔다.

6. 組織的 側面

(i) 전체적인 접근방법 : 조직의 간소화

(ii) 중앙집중화된 기능조직

(iii) 매우 낮은 본사 간접비

(iv) 중앙집중화된 회계와 통제

(v) 이익에 대한 공장 관리자의 책임

7. 財務

(i) 배당을 하지 않음

(ii) 낮은 부채와 자기주식의 취득

(iii) 부채비율의 감소

B. CCS社의 選擇 : 戰略的 原價分析의 틀

1. 原材料費(64%) : 원재료비는 금속용기산업의 생산업체에 있어서 매우 큰 비중을 차지하는 원가이다. 공급자의 교섭력에 대한 앞에서의 논의에서 보았듯이 철강과 알루미늄 공급자들은 원재료가격의 협상에 있어서 금속 캔 생산업체에 대해 교섭력상의 우위를 점하고 있다. CCS

사는 다른 주요 경쟁업자에 비해 원재료원가를 어떻게 감소시킬 수 있을 것인가? CCS사는 양철 캔에 집중하는 전략적 선택으로 원재료원가를 감소시킬 것이다.

알루미늄회사와 철강회사가 금속 캔 제조업체보다 강하지만 알루미늄회사는 다음과 같은 이유때문에 강철회사보다 상대적으로 더 강하다.

i) 알루미늄회사들은 강철회사보다 집중화되어 있다. (철강회사가 10개인데 비해 알루미늄회사는 4개이다)

ii) 철강은 외국과의 경쟁에 취약하다.

iii) 강철용기산업은 네번째로 큰 철강 소비자이다.

iv) 알루미늄보다 강철회사가 대체상품에 의해 수익성에 대한 위협을 받는다.

결국 철강회사가 알루미늄회사에 비해 원재료가격 협상면에서 유리하다. 그러므로 CCS사가 양철에 중점을 둬으로써 원재료원가에 있어서 경쟁적우위를 확보할 수 있다. 또한 양철 캔은 알루미늄 캔보다 만드는 데 20%가량 비용이 덜 든다. 더구나 CCS사는 철강회사중에서도 비교적 경쟁에 취약한 National Steel로부터 주로 구입하기로 하였다. 실제로 캔 제작용 양철의 수요는 격감하고 있었으므로 National Steel은 매출량을 유지하기 위하여 CCS사에게 상당히 유리한 가격을 제시하고 있었다.

CCS사의 주요 고객인 음료회사에 대해 알루미늄이 상당히 유리하게 작용하고 있는 상황에서 양철 캔에 대한 수요가 충분히 존재할 것인가? 알루미늄이 강철보다 비싼 이상 음료회사가 완전히 알루미늄 캔으로 바꾸지는 않을 것이다. 더구나 알루미늄으로 완전히 전환할 경우 알루미늄캔회사에 의해 음료회사들이 좌우될 수 있는 가능성이 있다. 그러므로 철강 캔에 대한 어느 정도의 수요는 있으리라고 예상할 수 있다. CCS사를 제외한 주요한 캔 제작회사들은 양철 캔 시장을 떠났다. 그러므로 CCS사는 낮은 원재료가격에 의해 많은 매출량을 올릴 수 있는 가능성을 가지고 있다.

2. 勞務費(15%) : 노무비는 금속용기산업에 있어서 두번째로 중요한 원가구성요소이다. CCS사는 노무비를 줄일 수 있는 창조적인 방법을

발견하였다. 이 산업에서 감가상각이 단지 총원가의 2%를 차지하는데 반하여 노무비는 15%를 차지하고 있다. 이는 노동을 자본으로 대체한다면 상당히 유리해질 수 있는 가능성을 암시한다.

이렇게 되는 경우 납기가 촉박한 주문들을 위한 신속한 전환이 중요하므로 노동력의 대부분은 가동준비에 주로 소요될 것이다. 이 산업에서는 고객들이 금속용기의 재고는 상당한 부피를 차지하고 금속용기 제조업체를 계약조건으로 지배할 수 있으므로 재고를 보유하려고 하지 않는다. 심지어는 금속용기를 가득 채운 트레일러가 하루 이틀 기다렸다 생산라인에 직접 하역하는 경우도 있을 수 있다. 배달이 적시에 이루어지지 않는 경우에 고객의 자동화된 공정은 엉망이 되므로 배달은 매우 중요하다. 특히 한 고객을 위한 용기공장은(CCS사의 경쟁사들처럼) 급작스러운 가동전환압력에 취약하다.

CCS사는 여유있는 캔 생산라인을 보유하는 신중한 전략을 택하므로써 한 용기를 다른 크기의 용기로 전환하는데 노무비의 발생을 줄일 수 있었다. 물론, 추가적인 캔 생산라인은 감가상각비를 증가시킬 것이다. 그러나 이것은 노무비의 더 큰 절감으로 상대될 것이다. CCS사는 산업내에서 유일하게 노동/자본의 기회집합에 의해 창조적으로 자본화한 기업이다. 더우기 CCS사는 저개발국에 진입하고 있으며 이것은 부분적으로 이러한 국가에서의 저원가를 탐색하는데 도움을 줄 것이다.

3. 輸送費用(8%) : 제품의 크기와 무게때문에 수송은 캔 산업체의 원가구조에 주요한 요소가 된다. CCS사가 여러고객에게 제품을 제공할 목적의 공장을 계획하는 전략은 단지 고객하나만을 대상으로 공장을 설립하는 타 경쟁업체에 비하여 수송비용을 더 증가시킨다. 그러나 CCS사는 경쟁업체에 비하여 여러 고객에게 제품을 제공하므로써 단일고객에게만 제품을 제공하는 것보다 구매자의 협상력을 보다 약화시킬 수 있다.

4. 減價償却費(2%) : CCS사는 앞서 언급한 바와 같이 다른 기업에 비해서 기업의 감가상각비를 증가시키려는 전략을 선택하였다. 그러나

두가지 사항을 여기서 언급할 필요가 있다.

i) 감가상각비의 증가는 다른 원가의 감소에 의해 충분히 상쇄되고도 남는다.

ii) 완전히 감가상각이 끝난 시설을 국제시장에서 재사용한다는 기업의 전략으로 어느 정도까지 감가상각비가 줄어들 수 있다.

5. 研究開發費(2%) : CCS사는 기초적 연구에 대해서는 지출하지 않겠다는 전략을 택함으로써 경쟁업체에 비하여 연구개발비의 지출을 줄였다. 그러나 이 산업에서 주요한 기술변화가 이루어지고 있는 상황에 이러한 전략이 과연 훌륭하다는 할 수 있을까? 이러한 전략은 CCS사가 Du Pont사나 Dow Chemical사에 비하면 상당히 소규모의 기업이라는 점에서 의미가 있다.

CCS사는 기초적 연구에 대하여 많은 투자를 할 자원을 소유하고 있지 못하다. 비록 CCS사가 R&D에 매출액의 10%를 투자한다 하더라도 그것은 거대한 Du Pont사의 R&D예산과 비교해 보면 큰 바다의 물한방울 정도에 불과할 것이다.

CCS사의 경쟁업체들이 R&D에 2% 정도를 투자하고 있는 반면, CCS사는 이러한 자원을 다른 곳에 사용하기로 하였다.

CCS사의 역사에서 보듯이 CCS사는 선두기업이 아니라 추종기업으로서 매우 성공적이었던 것을 알 수 있다.

예를 들면, 알루미늄회사에 의해 two-piece 캔이 처음 개발되자 CCS사는 양철 캔을 만드는 데 같은 개념을 재빨리 적용하였던 것을 들 수 있다.

6. 一般管理費(9%) : CCS사는 기능적 구조, 집중화된 통제, 그리고 소규모의 스태프를 유지하여 일반관리비에서의 원가상의 우위를 확보하고자 하였다. 이와같은 경영적 사고는 주요 캔 회사들의 연차보고서를 비교해 볼 때 분명해진다. CCS사는 사진도 없고 표지도 소박하며 단지 재무적 사항만 열거된 단순한 연차보고서를 만들었다.

7. 全體的인 要約 : 간략히 요약하면, CCS사의 전략은 원재료비의 절감(공급자의 선택에 의해), 노무비의 절감(생산전략에 의해), R&D비용의 절감(R&D 전략에 의해) 일반관리비의 절감(조직 전략에 의해)으로 구성되어 있다.

이러한 전략들에 의해서 이 기업은 원가면에서의 경쟁적우위를 확보하고, 또 한편으로는 두가지 면에서 경쟁자들과 차별화 할 수 있었다. 즉 여분의 캔 제조라인의 보유를 통한 신속한 배달과 마케팅전략을 통한 우수한 고객서비스가 그것이다. 값이 싸다면 누가 벤츠 자동차를 사지 않으려고 하겠는가? 이것은 제조산업에서 어떻게 차별화를 형성할 수 있는가를 보여주는 훌륭한 예가 된다.

위와같은 차별화의 분야뿐 아니라, CCS사는 목표 고객(음료와 에어로솔시장)의 선택으로 구매자의 협상력을 약화시킬 수 있는 능력이 높아졌다. 이는 다음과 같은 이유에서 가능할 수 있었다.

i) CCS사는 음료를 용기에 채우는 설비의 가장 큰 공급자이며 포장기계(packaging machinery)에 대한 전문적인 지식을 갖고 있었으므로 음료 회사에게 신뢰성을 주고 캔의 판매를 위하여 보다 용이하게 접근할 수 있었다.

ii) CCS사가 연구개발투자를 활발히 하던 1950년대에 aerosol 캔을 처음 도입하였으므로 에어로솔은 회사의 강점의 기초가 되었다.

iii) 음료산업은 용기를 사용하는 시장중에서도 가장 빨리 성장하는 세분화된 시장이다.

iv) 비록 식료품회사가 강철 캔을 사용하기는 해도 CCS사는 이들 회사들의 후방통합의 가능성이 높은 three-piece 캔의 세분화된 시장을 강조하지 않았다. 그러나 two-piece 캔에 대해서는 후방통합의 위협이 적었다.

재무적 성과의 요약표에서 볼 수 있듯이 CCS사는 전략적 사고의 결과로 성과면에서 CCS사보다 큰 경쟁자들을 앞선 것으로 나타났다.

	Continental Can	American Can	National Can	Crown Cork and Seal
시장점유율(1976)	19%	17%	9%	8%
매출액 이익율	6	5	5	9
자기 자본 이익율(5년 평균 1971~1976)	10	7	12	16

1971년과 1976년 사이의 평균 자기자본이익율은 상당한 성과라 하지 않을 수 없다.

다음에서는 CCS사의 예에서와 같이 전략적 원가분석을 용이하게 하기 위해서는 기존의 원가회계시스템을 어떻게 수정해야 하는가에 대하여 논의해 보고자 한다.

IV. 傳統的 原價會計시스템 : 方向轉換의 必要性

전통적 원가회계시스템으로부터 입수된 자료는 전략적 관점에서 원가의 형태를 이해하려는 경우에는 도움이 되지 못하므로 전략적 원가분석에 적합하지 않다. Johnson과 Kaplan(1987)에 따르면, "기업의 관리회계시스템은 오늘날의 환경에 있어 적합하지 않다. 빠른 기술변화가 이루어지고 있고, 치열한 국제적인, 국내적인 경쟁이 있고 막대한 정보처리능력이 확정되고 있는 요즘, 관리회계시스템은 적시에 유용한 경영자의 성과평가활동을 제공하여 주지 못하고 있다."⁽¹⁾

원가자료가 전략을 세우는데 유용하도록 하기 위해서는 몇가지 수정이 필요한데 이하에서는 이러한 것들에 대하여 언급하고자 한다.

1. 原價中心點(cost center)의 定義: 원가회계시스템은 전체회사를 몇개의 원가 대상(cost objectives) 또는 원가 중심점으로 나누고 이들의 원가를 집적하는 방식을 택하고 있다. 원가 중심점은 전형적으로 조직구조도를 따른다. Horngren과 Foster(1987)를 인용하면 "원가는 종종 정형화된 방법으로 가장 작은 활동들의 단위 또는 원가가 집적되는 책임의 영역이라고 할 수 있는 원가중심점으로 추적된다. 전형적으로 원가중심점은 한 부서이다. 그러나 어떤 경우에는 한 부서가 여러개의 원가중심점을 가질 수도 있다."⁽²⁾ 같은 회사라 할지라도 원가중심점의 수를 어떻게 변화시키느냐에 따라 상이한 제품원가를 가질 수도 있다. 그러나 이 분야의 현재의 연구들

은 원가중심점이 원가집적에 있어서의 기초가 된다는 것만 강조를 하고 있지 원가중심점을 어떻게 구성할 것인가에 대하여는 어떠한 지침도 제공하고 있지 못하다. 사실 가변 제조시스템(FMS) 환경에서는 부서가 더 이상 의미있는 개념이 되지 못한다.

원가중심점과 거의 동일한 개념인 가치창출활동의 개념은 조작화(operationalization)의 관점에서 보다 정확한 개념이다. 동질의 활동들은 하나의 가치창출활동으로 통합되어야 한다. 여기서 동질성이란 가치창출활동에서의 원가의 차이가 하나의 원가발생목적에 의해 설명된다는 점을 뜻한다. 그러므로 매우 다른 경제성을 가진 활동을 집합하는 것은 피해야만 한다. 예를들면 광고비와 촉진비의 경우 광고비의 원가발생요인은 시장점유율인 반면 촉진비는 일반적으로 변동하기 때문에 광고와 촉진은 분리된 가치창출활동으로 보는 것이 바람직하다.

2. 附加價值보다는 價値사슬: 전통적 원가분석에서는 부가가치가 기업이 원가에 영향을 미칠 수 있는 유일한 영역이라는 잘못된 인식하에서 부가가치(판매가격에서 원재료 구입원가를 뺀) 개념에 초점을 둔다. 그러나 경쟁적 우위를 발견하는 데는 부가가치보다는 가치사슬이 더 의미있는 방법으로 주장되고 있다. 부가가치는 다음과 같은 세가지 이유로 전략적 의사결정을 잘못 유도할 수 있다.

i) 그것은 원재료와 다른 구입된 투입물을 임의적으로 구분한다. 전문적 컨설팅 서비스와 같은 구입된 서비스는 구입된 원재료와 다르게 처리된다.

ii) 부가가치는 원가를 절감하고 차별화를 높이기 위해서 기업과 그의 공급자 사이의 연관관계를 이용할 수 있는 잠재적 요소를 지적해 주지 못한다.

iii) 구입된 원재료와 다른 원가요소들 사이의 상호관계를 고려하지 않으면 경쟁적우위를 완전히 파악할 수 없다(예를 들면, 보다 높은 품질

(1) H.T. Johnson and R.S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1987), Preface.

(2) C.T. Horngren and G. Foster, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1987), p. 87.

의 보다 높은 가격의 원재료를 구입함으로써 작업예물은 감소되고 따라서 총원가는 줄어들 수 있다).

3. 原價發生要因들에 대한 包括的인 考察: 현재 직접노동시간은 그것이 가장 의미있는 원가 발생요인이라는 가정하에서 간접비를 배부하는 기준으로 가장 널리 사용되고 있다. 이것은 잘못된 생각이다. Johnson과 Kaplan(1987)에 따르면, "어떤 원가중심점에서는 직접노동시간의 수는 계속하여 원가차이의 중요한 결정요소가 될 수 있다. 그러나 하나의 주어진 원가중심점내에서는 그러한 원가발생요인이 여러개 존재할 수 있거나 원가발생요인이 원가중심점마다 다를 수 있다. 예를 들면 자동화된 부서에서는 기계시간이 매우 적합할 수 있고, 주문을 받는 부서에서는 주문량, 선적하는 일을 담당하는 부서에서는 주문선적량, 간접노동과 관련된 부서에서는 가동횟수와 운반된 재료의 양이 더 의미있을 수 있다. 우리의 목적은 각 원가중심점내에서의 단기간의 원가차이를 설명하는데 최선을 다하는 것이다."⁽³⁾ 여러개의 원가발생요인을 사용하는 대신 하나의 원가발생요인을 사용하는 것은 전략적 의사결정을 오도할 수 있다.

수직적 통합전략(즉 직접제작 또는 구매 결정)을 포함하는 의사결정은 직접노동시간에 의하여 원가배분을 하면 잘못된 의사결정으로 유도될 수 있다. Eiler, Goletz, 그리고 Keegan(1982)의 말을 인용하면, "경쟁때문에 많은 조직은 전에 제조하였던 품목들을 구입한다. 이러한 경우 직접노동시간에 기초한 제조간접비의 배부는 기업에게 악영향을 미친다. 왜냐하면 購入되지 않고 자체적으로 제조되는 제품이 구매부서의 비용, 검수부서의 비용, 재고비용등을 흡수하게 되기 때문이다. 그 결과, 원가시스템은 만드는 것보다 구입하는 것이 낫다는 것을 보여준다. 언덕에서 굴러내려오는 눈덩이처럼 내부적으로 제조된 요소의 비용이 높아지는 것이다."⁽⁴⁾

CCS사는 단일한 원가발생요인을 사용하지 않고 낮은 원가를 달성하기 위하여 다양한 원가발

생요인을 사용한 좋은 예이다. 즉, CCS사는 의도적으로 감가상각비를 올림으로써 노무비를 감가상각비의 상승분 이상으로 절감시켰고(연관성), 연구개발과 조직구조설계에 있어서의 정책 결정으로 원가를 낮추었으며(정책의사결정), 그리고 제3세계 시장에서의 침투로 세제혜택이나 재무적인 특혜와 같은 것들을 모색하였다(제도적요인).

4. 製造原價에 대한 지나친 強調: 원가연구는 주로 제조원가에 초점을 두는 경향이 있다. 그러나 제조원가는 제품의 총원가의 일부분에 지나지 않는다. 상당히 큰 원가가 판매, 수송, 서비스, 제품개발, 일반관리 등 제조활동 이외에서 발생하므로 제조이외의 마케팅이나 수송과 같은데서 발생하는 각 제품의 원가를 추적하는 것도 중요하다. 제조원가에만 기초하여 제품의 수익성을 추정하는 경우에는 그 제품의 상대적인 수익성을 잘못 평가할 수 있다. CCS는 연구개발분야나 일반관리 분야에 대한 비제조원가의 검토를 하여 상당한 보상을 실현한 예라고 할 수 있다.

5. 固定費에 대한 불충분한 關心: 제조원가에 지나치게 전념하는 것과 마찬가지로 변동비에는 관심을 기울이면서 고정비에는 충분한 관심을 기울이고 있지 않다. 그러나 지난 20년간 고정비는 상당한 증가를 보였으며 거의 변동비로 보이기도 한다. 또한 완전히 생산량에 비례하여 결정되는 원가는 실제로 거의 없다. 더이상 많은 기업에서 노동을 변동비로 간주하지 않으며 현대의 가동화된 공장에서는 거의 모든 원가가 생산량과 독립적이다. 그러므로 오늘날의 제조환경에서는 고정비와 변동비의 구분이 모호해졌다. 또한 재료비와 노무비가 생산하고 판매하는데 드는 총비용의 작은 부분만을 차지하게 되었다. 예를들면 Hewlett-Packard사의 직접노무비는 이제 총원가의 매우 작은 일부분(매출액의 3~5%)에 지나지 않아서 더 이상 독립된 원가 범주로 간주되지 않고 있다. 노동은 단지 간접비의 작은 부분에 불과한 것이다.

(3) Johnson and Kaplan, *Relevance Lost*, p.229.

(4) R.G. Eiler, W.K. Goletz and D.P. Keegan, "Is your Cost Accounting Up to Date?" *Harvard Business Review*, July-August 1982, p.139.

위와 같은 논의에서 우리는 고정비를 주의깊게 검토함으로써 주요한 전략적 원가우위를 찾을 수 있다는 결론을 얻을 수 있다. CCS사는 흔히 고정비로서 간주되는 연구개발비와 일반관리비를 줄이는 혁신적인 방법을 개발하여 성공한 한 예이다.

6. 相互補助의 回避 : 이미 언급하였듯이, 제품설계에서 유통에 이르는 가치사슬에서는 원가는 개별 제품으로 추적이 가능하다. 이 경우 공통비를 제품에 배분할 필요가 생긴다. 이러한 배분은 관련 원가발생요인에 기초하여 이루어져야 하며 직접 노동시간과 같은 단순한 배분에 기초하여 이루어져서는 안된다. 단순한 배분에 의할 경우에는 어떤 제품은 너무 원가가 높아지고 어떤 제품은 너무 원가가 낮아질 가능성이 있다. 이러한 상호보조현상은 가격경쟁에서 기업을 경쟁상대에 비해 불리하게 하므로 다양한 제품을 가지고 있는 기업에게 심각한 문제가 된다.

이와같이 한 제품이 다른 제품의 원가를 부담하는 문제는 실제로 원가를 발생하게하는 관련 원가발생요인에 따라 배분하면 없어질 것이다.

7. 聯關性的 調査 : 원가분석은 총원가에 영향을 줄 수 있는 각 활동(activities) 사이의 연관성을 고려하지 않고 각 개개 활동의 원가를 분석하는 경향이 있다. 원가시스템은 가치사슬의 각 활동에 걸친 원가요소사이에 존재 하는 연관성을 밝히는 방식으로 설계되어야 한다. (예를 들면, 기계원가를 낮추기 위하여 지출되는 유지비를 이 시스템은 파악할 수 있어야 한다) CCS사는 감가상각과 노무비 사이의 연관성과 같은 원가요소사이의 가능한 상호관계를 이용한 기업의 좋은 예이다.

8. 企業全般에 걸친 原價節減努力의 不足 : 전형적으로, 가령 기업의 각 부서에 대한 10%의 원가절감과 같은 기업전반에 걸친 원가절감노력은 실패로 돌아갈 수 있는데 이는 다음과 같은 두가지 이유때문이다.

i) 이러한 노력은 한 가치창출활동에서의 원가의 임의적인 증가는 총원가의 감소를 가져올 수 있는 가능성을 인식하지 못하고 있다. (예를 들면 CCS사의 감가상각비의 증가는 그 이상의 노무비의 감소를 가져왔다)

ii) 기업전반에 걸친 원가절감은 각각 다른 원가요소는 각각 다른 원가발생요인에 의해 영향받는다. 예를들면 기업의 총생산량이 15% 떨어진다면 기업은 지원부서의 원가를 15% 정도 삭감하려고 할 것이다. 그러나 이러한 노력은 제품의 다양성이 변하지 않는다면 실패하고 말 것이다. 지원부서의 원가는 총생산량보다도 제품의 다양성에 더 많은 영향을 받기 때문이다.

9. 價値사슬의 再構成 : 현존하는 가치사슬에서 원가를 통제하는데 계속 증진을 두면서 성과를 더 개선하기 위해서는 가치사슬을 재정의하려는 노력이 기울여져야 한다. 예를들면, 경쟁이 심한 정육업에서, Iowa Beef Processor사는 처리과정, 유통, 노무비를 잘 통제하여 큰 성과를 거두었다. 그들은 이 산업에서의 전통적인 가치사슬을 재정의함으로써 원가절감을 이룩할 수 있었다.

Iowa Beef Processor의 EPS(주당 순이익)는 1973년이래 매년 23%까지 증가하고 있다. 이 회사는 도살, 냉동, 선적에 특정한 규칙을 사용해 오고 있다. 이 회사는 거대한 규모의 공장을 건설하고 최고도의 자동화를 추진하며 효율성을 유지하는데 일년에 2천만 달러나 투자한다. 구식 정육업자들은 살아있는 가축을 시카고에 있는 도살장으로 선적하지만 Iowa Beef사는 가축이 있는 곳에 공장을 세운다. 이것은 수송비를 절감하고 살아있는 가축을 선적하는 경우에 발생하는 감량을 줄여준다. Iowa Beef는 등심, 안심 등의 고기로 자르고 다듬고 이들을 포장하는데 있어서도 업계에서 선도적 위치에 있다. 이는 또한 과도한 무게를 제거함으로써 수송비를 줄이는데 도움이 된다.

10. 低原價와 差別化를 위한 價値사슬 分析 : 전략적 원가분석은 저원가 생산자에게 뿐만 아니라 차별화를 추진하는 기업에 있어서도 중요하다. Porter의 말을 인용하면, "원가 우위는 기업이 가질 수 있는 두가지 유형의 우위중에 하나이다. 또한 원가는 차별화에도 중요한데 이는 차별화에도 불구하고 경쟁자와 비슷한 원가를 유지해야 하기 때문이다." (p. 62) 말할 필요도 없이 원가를 절감시키는 노력과 함께 차별화시키는 노력이 가장 바람직한 것이다. CCS사는

노무비를 줄이고 여분의 캔 생산라인을 유지하고, 한편으로는 배달의 질을 높여 이를 정확하게 달성하였다.

위와같이 원가정보의 형성에 대해 다시 생각

해보는 것은 전략분석에 원가를 사용하는 일반 관리자나 기획담당자에게 뿐만 아니라 원가시스템을 설계하는 컨트롤러와 원가회계 교육자에게도 매우 흥미있는 것이 될 것이다.