

☒ 연구논문

TQM 발전단계에 따른 추구전략*

정규석

강원대학교 경영학과

The Intended Strategy of TQM by Developing Stages

Kyu Suk Chung

Dept. of Business Administration, Kangwon National University

Abstract

TQM is a kind of generic strategy. Especially it is a competitive strategy which is concerned with the determination of competitive advantages. Strategic approach is very important for the successful implementation of TQM. Unfitness between the company's strategy and the TQM program has been a major barrier preventing the effective implementation. In spite of its importance, little is known for TQM's strategic characteristics. TQM's strategic characteristics are different by its evolution stages. Therefore the generic strategic types that TQM seeks can be changed while TQM programs are progressing over its stages. This paper identifies the intended strategic type of TQM by its stages, which will greatly help to prepare the good implementation program of TQM.

* 이 논문은 '96년도 강원대학교 기성회 연구비에 의하여 연구되었음.

1. 서론

우리 나라 기업에 있는 대다수의 TQM 추진자들은 TQM 성공에 있어서 가장 중요한 요인을 최고경영자의 관심과 참여로 들고 있다. 최고경영자가 가장 관심을 가지고 있는 분야는 기업이 나아가야 할 방향을 설정하는 작업인 기업의 전략을 수립하고 집행하는 일이다. 따라서 TQM의 추진에 최고경영자의 관심과 참여를 유도하기 위해서는 최고경영자가 TQM의 전략적 특성을 충분히 이해하고 활용할 수 있어야 한다. TQM의 전략적 특성에 대한 이해를 바탕으로 TQM을 경영전략의 일환으로서 추진하는 TQM의 전략적 접근이 가능해질 수 있게 된다.

과거 우리 나라에서 TQM 실행의 주요 애로요인의 하나는 전략적 접근의 결여에 있었다(정규적, 1993). 현재에도 수많은 기업들이 TQM을 추진하고 있다고 하지만, 상당수가 전략적 차원의 추진에 이르지 못하고 운영적 차원의 수준에 머무르고 있음을 볼 수 있다. 또 미국에서도 이러한 현상이 나타나 TQM 실행실패의 주요 원인이 되었다(Evans & Lindsay, 1993).

오늘날 세계적으로 TQM의 대표적인 모델로 인정받고 있는 미국의 말콤볼드리지(MB)상에서도 “전략적 계획수립”을 7개 심사항목중 하나의 항목으로 포함시켜 중시하고 있다. 특히, 1997년부터 수정된 모델에서는 최고경영자의 “리더십”과 “전략적 계획수립”을 “고객 및 시장 중시”와 함께 TQM 추진력의 3대 구성요소(driver triad)로 설정하고 있을 뿐만 아니라 전략적 계획수립의 결과물인 전략과 활동계획을 TQM의 전체요소를 덮는 우산으로 표현하고 있다(Blazey, 1996-1998). MB상에서는 해당항목에 대하여 초기에는 “전략적 품질 계획수립”이라고 하여 품질을 중심으로한 전략적 접근을 강조했으나 1992년부터는 품질이외의 성과도 동시에 중시하다가 1994년부터는 항목명칭도 “전략적 계획수립으로 바꾸면서” 전반적인 전략을 강조하고 있다(ASQC, 1989-1996). 즉, 전반적인 전략수립이 TQM의 한 영역으로 자리잡게 된 것이다.

TQM의 전략적 접근은 성공적 실행을 위한 매우 중요한 요소로서 인식되고 있음에도(Fenwick, 1991) 불구하고, 많은 기업들에서 TQM이 전략의 범위에 포함되지 못하거나 포함되더라도 부분적으로 포함됨으로써 TQM의 전략적 접근이 제한되어왔다. 주요한 원인의 하나는 TQM의 전략적 속성이 충분히 이해되지 못하였을 뿐만 아니라 추진조직도 달라 TQM 추진과는 별개의 조직에서 별도로 수행하고 있는 기존의 전략수립체계에 TQM을 통합할 수 없었기 때문이다.

품질 자체가 하나의 핵심적인 경쟁전략 변수임은 물론이지만, TQM 자체도 전략적 이슈이다(Bolwijn and Brinkman, 1987). TQM은 품질우위의 추구를 주요 목적으로 하고 있지만, 보다 포괄적인 의미를 담고있는 구성체이다(ISO 1992, 공업진흥청/한국표준협회, 1993). 앞에서 언급하였듯이 볼드리지 모델에서는 1992년부터는 품질변수뿐만 아니라 생산성, 시간과 여타의 전략변수를 모두 포함하여 주요 성과변수를 함께 포함하고있다. 더욱이 TQM은 성과변수뿐만 아니라 성과를 산출하는 과정인 프로세스와 투입요소까지 그 범위에 포함시킴으로써 일종의 전략실행 체제로서의 특성을 지

니고 있기도 하다. 이에 따라 산출물의 품질을 의미하는 협의의 품질(small Q.)에서 최근에는 모든 성과변수를 포함하고, 프로세스와 투입요소까지를 포함하는 광의의 품질(Big Q. 또는 Total Q.)이 강조되기도 한다(정규석, 장중순, 1993).

근래에 들어 핵심성공요소(CSF)로서의 품질의 중요성이 PIMS 연구(Schoeffler et al., 1974) 등 많은 연구에서 강조되었고, 대다수의 세계적 기업들에서 인식되게 되었다. Juran(1994)은 “20세기가 테일러에서부터 시작된 생산성의 시대라면 21세기는 품질의 시대가 될 것이다”라고 표현하는 등 품질변수의 중요성은 극적으로 강조되기도 한다. 전략수립시 TQM을 전략계획에 효과적으로 연계시키기 위해서는 전략변수로서의 품질의 위상을 보다 정확히 이해하고 전략수립에 고려하는 것은 중요하다. 그러나 그에 못지 않게 TQM을 전략 그 자체로서 또 전략실행체계로서의 특징을 이해하는 것도 중요하다.

TQM은 그것 자체가 하나의 완성된 형태라기 보다는 계속해서 진화해 나가는 형태를 취하고 있다. 또 국가 및 기업에 따라 소유하고 있는 자원과 능력, 추구하는 전략 등 서로간에 발전배경 및 여건이 다르므로 발전과정이 다소 달라진다. 우리 나라의 기업들이 TQM을 도입하고 있는 형태를 보아도 기업마다 놓여있는 단계가 서로 다르다. TQM은 그 발전단계에 따라 추구하는 경쟁우위와 이것을 실현하기 위한 관련된 자원과 능력의 형태가 달라지므로 전략적 특성도 달라진다. 따라서 TQM의 전략적 특징을 이해하기 위해서는 그 발전단계별로 전략적 특징을 파악하는 것이 필수적이다.

앞에서 언급했듯이 경쟁무기로서의 품질의 전략적 중요성에 대한 연구는 어느 정도 수행되어 왔지만 TQM 자체의 전략적 특성에 관해서는 거의 연구가 되어 있지 않다. 본 연구에서는 이론적 고찰을 통하여 TQM의 발전단계를 구분하고 각 단계별로 추구하는 목적이 무엇인지를 파악한 후 이를 기반으로 TQM이 발전단계별로 추구하는 전략적 유형을 식별하는 탐색적 연구방법론 이용하고자 한다. 더불어 TQM이 어떠한 전략적 특징을 지니고 있는지에 대해서도 분석하고자 한다.

TQM의 추진단계별 전략적 특성을 이해함으로써 기업은 다음과 같은 네 가지 효과를 볼 수 있을 것으로 기대된다. 첫째로 전략수립자인 최고경영층은 본인이 추구하는 전략에서 TQM이 어떠한 역할을 담당해줄 수 있는지를 보다 명확히 이해하게 되고, TQM 추진에 대한 확실한 방침과 본인의 역할을 결정할 수 있게 될 것이다. 즉, 최고경영층의 TQM의 전략적 특성에 대한 이해는 관심과 참여의 수준을 결정할 기본 자료가 될 것이다. 둘째, 우리 나라 기업에서 TQM 추진조직과 경영전략 수립 및 실행 조직은 서로 다른 것이 보편적이고 따라서 양 프로그램은 유기적 통합이 되어있지 않은 경우가 많다. TQM의 전략적 특성에 대한 이해는 경영전략과 TQM 프로그램을 통합, 조정하기 위한 지침을 제공해 줌으로서 TQM의 전략적 접근을 보다 효과적으로 할 수 있도록 도와 줄 것이다. 셋째, TQM은 다양한 내용으로 구성되어 있으므로 많은 TQM 프로그램들 중에서 선택과 우선순위를 결정해야할 의사결정의 폭은 매우 크다. TQM이 경영전략과 연계되면 경영전략과 정합되는 효과적인 TQM 실행계획을 개발할 수 있게 되며, 이것은 TQM 프로그램의 효과성을 높여주어서 TQM 추진성과

를 훨씬 높혀줄 것이다. 넷째, 전략경영에 관심이 있는 사람들에게는 특정한 유형의 전략 실행 수단의 대안으로서의 TQM을 검토하는데 지침을 제공할 것이다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 다음 절에서는 전략 이론에 대한 고찰을 통하여 사업전략의 두 가지 핵심요소인 경쟁우위와 차별적 역량을 살펴 본 후 양자 사이의 연관관계의 틀을 제시한다. 3절에서는 전략유형의 대표적인 모델인 Porter(1980)의 전략유형을 살펴보고 각각의 전략유형이 추구하는 경쟁우위와 차별적 역량을 식별한다. 4절에서는 TQM의 발전단계를 구분하고 발전단계별로 추구하는 경쟁우위와 차별적 역량을 식별한다. 5절에서는 TQM의 발전단계별 특성과 수정된 Porter의 전략유형별 특성을 대응시켜 봄으로써 TQM이 발전단계별로 어떠한 전략유형에 해당하는지를 분석한다.

2. 전략이론에 관한 고찰

2.1 전략의 구성요소

전략은 그 내용이 조직의 수준에 따라서 달라지며 보통 3수준으로 구분한다(Hofer & Schendel, 1978). Andrews(1980)는 경영전략을 기업의 강점과 약점을 기업주변의 환경에서 오는 기회와 위기에 대응하는 것으로 정의했다. 따라서 외부환경과 요구되는 내부능력이 동질적이면 동일한 전략을 구사할 수 있으며 이러한 조직단위를 전략사업단위(SBU: Strategic Business Unit)라 부른다. 전략사업단위는 스스로 전략적 의사결정을 수행할 권한이 주어진다(Gluck, 1980). 전략사업단위별로 수립되는 전략을 사업전략(business strategy)이라 부르며 중간수준의 전략에 해당한다. 사업전략의 상위전략으로서는 여러 개의 전략사업단위들로 구성된 기업 수준의 전략인 기업전략(corporate strategy)이 있으며, 하위전략으로는 하나의 사업을 경영해 나가기 위해서 필요한 여러 하부 기능별로 수립되는 기능별 전략(functional area strategy)이 있다.

기업전략에서는 기업 전체로서의 목표인 기업의 성장성, 수익성, 안정성 등을 효과적으로 달성하기 위하여 현재의 사업구성을 분석하고 미래의 사업구성 전략을 계획한다. 이에 따라 개별 사업단위 별로 성장, 이익, 유동화와 같은 사업목표와 사업영역을 결정한다. 이 과정에는 기존사업뿐만 아니라 신규진출사업과 퇴출사업의 결정도 포함된다. 또 이러한 전략에 맞추어 기업 전체 차원의 자원배분이 결정된다.

사업의 입장에서 볼 때 순수히 독립적으로 사업의 목표와 전략을 수립하기보다는 기본적으로는 상위전략인 기업전략에 의하여 어느 정도의 목표와 사업영역이 주어지게 된다. 사업수준에서는 경쟁자가 존재하는 것이 일반적이고 사업의 목표를 설정하고 달성하기 위해서는 사업전략의 핵심은 경쟁자와의 경쟁방법의 모색이 주요 요소가 된다(Hofer & Schendel, 1978). 사업전략은 다음과 같은 네 가지 의사결정 요소를 갖는데, 그것들은 사업 범위 및 영역의 결정, 조직이 추구하는 경쟁우위, 경쟁우위의 실현을 위한 자원배분 및 조직의 차별적 역량, 시너지의 추구 등이다(Schendel & Hoper, 1979). 사업전략은 다시 구분하여 첫 번째 요소를 영역전략(mission strategy),

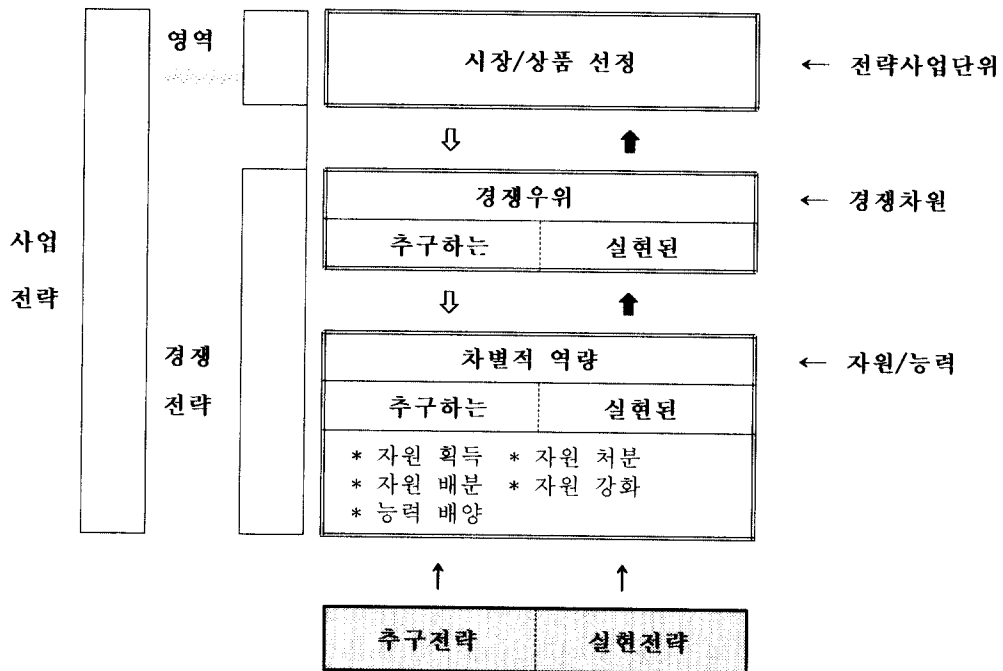
둘째, 셋째 요소를 합하여 경쟁전략(competitive strategy)이라고 부를 수 있다.

일반적으로 하나의 사업은 연구·개발, 생산, 마케팅, 인사, 재무 등과 같은 기능으로 구성된다. 각각의 기능별로도 전략을 수립할 수 있는데 이것을 기능별 전략이라 부른다. 기능별 전략은 역시 상위전략인 사업전략과의 일관성은 물론, 다른 기능별 전략과도 정합성을 갖추어야 효과적이다(Hayes & Wheelwright, 1984).

세 수준별 전략들의 특성을 살펴볼 때 경쟁력의 향상을 주요 목적으로 하고 있는 TQM은 사업전략과 밀접한 관계를 갖고 있음을 알 수 있다. TQM의 전략적 특징을 보다 잘 이해하기 위해서 사업전략의 구성요소를 보다 구체적으로 살펴보기로 한다.

2.2 사업전략의 틀

사업전략도 저자에 따라서 여러 가지 주장이 있으나 여기서는 가장 일반적으로 언급되는 주장의 하나인 Schendel & Hoper(1979)가 제시한 구성요소를 사용하기로 한다. 사업전략의 4가지 요소중 마지막 요소인 시너지는 사업간, 기능간, 기능내의 유기적 결합(Hofer/Schendel, 1978)을 다루는 것이므로 제품/시장의 선택과 경쟁을 다루는 다른 세 요소와는 직접적 관련성이 적다고 볼 수 있다. 따라서 여기서는 사업전략의 틀을 이해하기 위하여 나머지 세 가지 구성요소간의 관계만을 중심으로 살펴보기로 한다. 여기서는 <그림 1>과 같은 사업전략 모델을 제시하여 설명하기로 한다.



< 그림 1 > 사업전략 수립(추구) 및 실행(실현) 과정 모델

하나의 사업단위란 기본적으로는 동일한 전략의 구사가 가능한 사업범위라는 것에 대해서 이미 언급하였었다. 하나의 사업단위는 고객의 요구가 서로 이질적인 여러 개의 세분시장으로 구성되는 것이 일반적이다. 특정한 시장에 공급되는 상품이라고 하는 것도 그 수준에 따라서 상품계층(product class), 상품형태(product form), 특정한 상표(brand) 등으로 계층화 될 수 있다.

따라서 특정한 사업은 복수의 시장/제품들로 구성되며, 기업은 어떠한 세분시장에 상대로 어떠한 상품을 공급할지를 결정하여야 한다. 이같은 전략적 의사결정은 사업 전략의 첫째 요소인 사업 범위 및 영역의 결정에 해당한다. 특정한 세분시장과 그곳에 공급하려는 상품이 결정되면 그에 따라 경쟁자와 경쟁상품이 정해진다.

다음으로는 <그림 1>에서 보듯이 경쟁자에 비해서 어떠한 경쟁우위를 가지고 경쟁하려고 하는지를 결정하여야 한다. 경쟁전략의 제창자인 Porter(1985)는 경쟁우위(competitive advantage)란 “기업이 격심한 시장에서 업적을 향상시키기 위한 결정적인 수단을 가질 경우, 이를 경쟁우위라 한다”고 정의하였다. 기업의 업적은 소비자가 여러 경쟁적 상품 중에서 어느 상품을 선택하느냐의 기준에 의하여 좌우된다. 소비자의 상품 선택기준이 기업의 입장에서는 경쟁하여야 되는 경쟁변수나 경쟁차원이 된다. 경쟁우위는 경쟁자에 비하여 우위에 있는 경쟁변수라고 할 수 있다.

경쟁차원적 측면에서 나타나는 성과는 기업활동의 결과로서 실현된 산출물에 대해서 나타나는 것이다. 성과는 각종 투입자원이 투입되어 이를 상품이라는 보다 가치있는 산출물로 변환하는 과정인 가치활동(Porter, 1980)을 통해서 나타난다. 따라서 경쟁우위는 경쟁자에 비교한 자원의 우월성 또는 가치활동 수행능력의 우월성에 의하여 얻어질 수 있게 된다. 따라서 특정한 기업이 경쟁우위를 가질 수 있도록 해주는 것은 그 기업이 경쟁자에 비하여 차별적으로 보유하고 있는 독특한 자원과 능력인 차별적 역량(distinctive competence)이라고 볼 수 있다. 차별적 역량을 Andrews(1980)는 “경쟁자에 비하여 특히 잘하는 것들”이라고 정의하고, Snow와 Hrebiniak(1980)은 “비슷한 환경 하에서 어떤 조직이 다른 조직보다 더 나은 성과를 갖도록 하는 여러 가지 특정 활동의 총합”이라고 정의한다.

전략은 수립단계와 실행단계로 구분될 수 있다. 수립단계에서는 회사가 희망하는 전략을 도출하게 되는데 여기서 도출된 전략을 추구하는 전략(intended strategy)이라 부른다(Mintzberg, 78). 좋은 전략을 수립하였다는 것이 전략의 성공을 약속하지는 않는다. 많은 전략은 실행으로 옮기는 과정에서 실패하기 쉽다. 따라서 수립된 전략을 어떻게 성공적으로 실행할 것인가는 좋은 전략의 수립에 못지 않게 중요하다. 실행단계를 거쳐서 나타난 결과적인 전략을 실현된 전략(realized strategy)이라 부른다(Mintzberg, 78). 추구전략의 수립단계는 시장/상품의 선정과정을 거쳐서, 해당되는 특정한 시장/상품 영역에서 추구하는 경쟁우위를 결정하고 이러한 경쟁우위를 가져다줄 차별적 역량을 결정한 후, 원하는 차별적 역량을 얻기 위하여 자원을 조정하는 과정까지를 포함한다. 전략실행계획의 주내용은 마지막 과정인 신규자원의 획득과 불필요 자원의 처분, 주어진 자원의 효과적 배분과 강화 및 필요한 능력의 배양에 관한 것이 된다.

실행계획에 의거하여 자원 배분과 능력 배양이라는 실행과정이 진행된다면 그 결과로서 희망하던 차별적 역량이 과연 계획대로 실현되는지의 여부가 나타나게 된다. 차별적 역량 육성의 실현은 기업이 활동하는 시장/상품 영역에서 추구하던 경쟁우위를 실현시켜 주게 된다. 추구하던 경쟁우위의 실현은 원래 희망했던 목표를 달성했는지를 판단해줄 경영성과를 가져다주게 된다. 이러한 과정을 거쳐서 전략 수립 및 실행과정은 마무리되게 된다.

전략의 수립 및 실행과정에 비추어 보면 TQM은 특정한 유형의 경쟁우위와 차별적 역량을 목표로 하여 그들을 실현해나가는 형태를 띄고 있다고 보여진다. TQM이 어떠한 유형의 경쟁우위와 차별적 역량을 추구하는지를 파악하기 위해서는 경쟁우위와 차별적 역량의 대상이 되는 변수가 무엇인지를 살펴볼 필요가 있다. 경쟁우위의 대상은 경쟁차원이며, 차별적 역량의 대상은 각종 자원과 능력이다. 다음에서 경쟁차원과 자원과 능력의 유형에 대해서 고찰하기로 한다.

2.3 경쟁차원에 관한 고찰

다수의 공급자가 공급하는 여러 대체상품들을 중에서, 소비자는 특정한 선택기준에 의하여 평가하고 구매하게 된다. 소비자의 선택기준은 곧 바로 기업의 입장에서는 경쟁자와 경쟁하여야 되는 경쟁변수나 경쟁차원이 된다. 소비자는 종합적으로 보다 큰 가치를 제공하는 상품이나 서비스를 구매하게 되는데 소비자가 느끼는 가치는 아래 식과 같이 상품이나 서비스를 구매하고 사용하기 위하여 지불해야하는 대가에 비교한 구매, 사용 과정에서 얻는 효용이라고 볼 수 있다.

$$\begin{aligned} \text{소비자의 인지 가치} &= \frac{\text{구매 및 사용 과정에서 얻는 효용}}{\text{구매 및 사용을 위하여 지불하는 비용}} \\ &= \frac{\text{품질, 납기, 서비스, 유연성}}{\text{가격, 유지비}} \end{aligned}$$

소비자가 상품이나 서비스를 사용하거나 소비할 때 얻는 효용은 소비자의 욕구를 특정한 상품이나 서비스가 얼마나 잘 충족시켜 주느냐에 따라서 결정되는데 우리는 이것을 품질이라고 부른다. 구매과정에서 느끼는 효용의 하나는 필요한 시간에, 필요한 양만큼, 손쉬운 장소에서 사거나 공급받을 수 있느냐의 정도이며 이것은 납기란 개념으로 표현된다. 구매과정에서 느끼는 또 하나의 효용은 공급자가 구매자에게 상품과 서비스를 제공하는 과정에서 발생하는 서비스이다. 서비스의 유형에는 구매 전에 상품 및 서비스에 관하여 얼마나 충분한 정보를 제공하느냐와 같은 사전 서비스, 구매과정에서 판매원이 얼마나 친절하게 접대하느냐와 같은 고객접점 서비스, 구매 후에 문제가 발생할 경우 얼마나 문제해결을 잘해주는지를 말하는 사후 서비스가 있다. 상품이나 서비스의 가격은 원가에 마진을 더한 것이다. 마진을 어느 정도로 책정

할 것인가는 가격정책의 문제이므로 가격은 원가와 가격정책에 의하여 결정되나, 기본적으로 가격을 낮출 수 있는 가격 경쟁력은 원가경쟁력에 의하여 결정된다. 내구재의 경우에 상품을 반복적으로 사용하기 위하여 소요되는 유지비는 제품특성의 일부분이므로 품질의 한 요소라고 볼 수 있다.

기업의 전통적인 경쟁변수로는 품질, 원가, 납기(Q,C,D)의 세 요소를 꼽는다. 근래에는 기업의 외부환경 변화 속도가 매우 빨라지면서 기업이 환경변화에 얼마나 유연하게 잘 적응하는지를 나타내주는 특성으로서 유연성(flexibility)이라는 것이 강조되고 있다. 유연성에도 다양한 요소가 있는데 크게 보면 제품 개발 및 설계단계에서 결정되는 유연성인 제품 유연성과 제조단계에서 결정되는 유연성인 공정 유연성으로 양분된다(김연민 & 이진주, 1989).

품질은 상품이나 서비스가 자체가 지니는 특성을 말하는 것으로서 하나의 특성이 아니라 다양한 특성으로 구성되어 있다. 전통적으로 일본의 TQC에서는 품질을 설계 품질과 제조품질로 구분하여 왔으며, 품질에 대한 저명한 분류자인 Garvin(1987)은 품질을 8가지 차원으로 구분하여 품질특성 구분의 중요성을 강조하였다. 정규석과 장중순(1993)은 보다 종합적인 관점에서 품질특성들을 7가지 분야에 걸친 20가지 차원으로 분류하고 있다. 이러한 구분들에 대한 비교는 <표 1>에 보여진다.

< 표 1 > 품질특성의 구분

정규석, 장중순(1993)		Garvin(1987)		TQC							
기능 유용성	성능	성능	인지품질	설계품질							
	특징, 다기능성	특징									
	물성										
	사용 편의성										
기능 유지성	적합성	적합성		설계품질	제조품질						
	신뢰성	신뢰성									
	내구성	내구성									
	보전성	서비스성									
	사후 서비스										
감성품질	감각인자	심미성		설계품질							
	기호인자										
	시장적정인자										
경제성	제조 경제성	인지품질	설계품질								
	구매비										
	유지/운영비										
환경성	공해성				인지품질	설계품질					
	폐기성										
안전성	무해성							인지품질	설계품질		
	안전성										
인지성	마케팅, 이미지		인지품질	설계품질							

2.4 자원과 능력에 관한 고찰

경쟁우위의 원천은 산업의 구조적 특성과 같은 외부원천에 의하여 오기도 한다(이장우, 1997). 기업의 경쟁우위의 내부원천은 그 기업이 보유하고 있는 차별적 역량이나 핵심역량으로부터 나온다. 앞에서 다룬 경쟁차원이 기업활동의 결과에 해당한다면 그러한 결과를 낳는 과정은 기업의 자원투입과 투입된 자원을 생산물로 바꾸는 가치활동인 프로세스에 해당한다. 따라서 차별적 역량이나 핵심역량은 기업이 보유하고 있는 자원이나 프로세스 능력의 탁월성에 기초한다. Aaker(1989)는 자원과 능력을 관리하는 것이 지속적인 경쟁우위의 핵심이라고 말한다. Barney(1991)는 자원을 재무적, 물적, 인적, 조직적 자원으로 구분한다. 이장우(1997)는 “능력을 기업의 자원을 통합하여 생산적으로 쓰이게끔 하는 기술”이라 정의한다.

개념적으로 자원과 능력은 구분되나 실제에 있어서는 양자를 명확히 구분하기 어려운 경우가 많다. 기업의 프로세스에는 인사, 재무, 연구·개발 프로세스처럼 투입자원의 확보나 강화에 영향을 미치는 활동들이 존재한다. 따라서 프로세스 능력은 자원력에 영향을 미친다. 또 기술력, 인재력과 같은 자원은 프로세스 능력의 주요한 부분이 될 수밖에 없다. 그러므로 자원력은 프로세스 능력에 영향을 미친다. 설비와 같은 요소는 자원이면서 생산능력의 주요한 부분이다. 이와 같이 자원력과 능력을 명확히 구분하기는 쉽지 않을 뿐만 아니라 구태여 구분해서 얻는 이득도 별로 없어 보인다. 따라서 여기서는 양자의 구분없이 자원과 능력을 합하여 자원능력이라 부르기로 한다.

경영에 있어서의 자원에 대한 관심은 1959년 Penrose(1959)가 주장한 후에 1984년에 Wererfelt(1984)가 전략경영분야에 도입하였다. 그러나 당시에는 커다란 관심을 끌지 못하였다.

본 논문의 주제에 관련되기도 하지만 일본 기업들은 자원능력의 육성을 통한 핵심역량의 배양을 통하여 경쟁력을 키워왔는데 기존의 서구적 전략개념은 일본기업들의 탁월한 경쟁우위 실현을 효과적으로 설명하지 못하였다(Womack et al, 1990). 서구적 전략관행은 포트폴리오, 외부지향적 인수합병, 비관련 다각화와 같은 사업전략에 주요 관심을 가지고 있었다. 또 경쟁전략적 측면에서도 자원을 외부에서 쉽게 조달가능한 것으로 보았고, 주어진 자원능력의 지속적인 육성보다는 주어진 자원의 합리적 배분을 통하여 선택적 경쟁우위를 달성하려 하였다. 즉, 그들은 품질, 원가와 같은 경쟁변수들을 상충적인 것으로 보아서 전략이란 상충적인 경쟁변수 사이의 선택과 이의 실현을 위한 자원배분과정으로 보았던 것이다(Porter, 1980).

서구의 기업들은 품질, 원가, 유연성 등 여러 경쟁우위를 동시에 달성하는 일본기업들의 경쟁력에 놀라움을 표시하였다. 그러나 기존의 서구적 전략개념은 일본기업들의 탁월한 경쟁우위 실현을 효과적으로 설명하지 못하였다. 그들은 일본의 경쟁력에 대해서 본격적인 연구를 하기 시작하면서(Womack et al, 1990) 자원능력의 중요성을 인식하기 시작하였다.

이러한 흐름과 더불어 전략분야에 있어서도 자원 분야는 1980년대 후반과 1990년대 초반부터 각광 받기 시작하였다. 1990에 핵심역량(Core Competence)의 개념이 도입되면서(Prahalad & Hamel, 1990) 자원능력의 개념은 보다 정교한 이론적 틀을 갖추게

되었다. 자원능력에 대한 재인식은 전략수립 과정에 있어서 기업의 강약점 분석을 실시하는 Andrews류의 사고방식에도 학문적 기초 제공해주게 되었다(장세진, 1998).

기업이 보유하는 자원과 능력에 어떠한 종류들이 있는지에 관해서 Hofer & Schendel(1978), Jauch & Glueck(1988), Hitt & Ireland(1985)들은 사업수준, 기능별 수준에서 예시하였다. 자원 능력에 관해서 새롭게 인식하게 했던 저명한 저서인 [In Search of Excellence]에서 Peters & Waterman(1981)은 경쟁력의 핵심요인으로서 McKinsey의 7S 모델을 제시하고 있다. Porter(1990)는 국제경쟁력의 요소로서 5가지 요소를 들고 있다. 삼성경제연구소(1994)는 국제경쟁력 원천으로서 11가지 요인을 제시하고 있다. 일본 기업들의 경쟁원천을 분석한 정규석(1993)은 특정한 국가가 국제경쟁에서 보편적으로 갖는 경쟁력을 이해하기 위해서는 자원능력을 국가수준과 사업수준으로 구분하여 분석할 것을 제안하고 있다. 기업의 경쟁력을 이해하기 위해서 국가수준과 사업수준으로 나누어 분석하는 틀은 국제경쟁에 있어서 특정한 국가가 공통적으로 갖는 경쟁우위를 이해하는데 매우 유효하다.

한편 우리나라의 경우를 보면 특정한 산업 내에서의 기업간 경쟁에서 해당 기업이 다각화된 기업집단의 일원이나 아니면 단독기업이냐는 경쟁력과 경영성과에 매우 큰 영향을 미치고 있다. 특정한 산업 내에서의 소속기업의 경쟁위치는 소속 기업집단의 규모와 높은 상관관계를 보이고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 우리나라의 경우는 기업수준의 자원능력도 매우 중요한 요소이다. 생산, 마케팅, 기술 등 기능별 자원능력과 같은 구체적 수준의 요소를 제외한 국가수준, 기업수준, 사업수준의 자원능력 요소들을 정리하면 <표 2>에 보이는 것과 같다.

2.5 경쟁차원과 자원/능력의 관계

경쟁차원에 있어서의 성과는 특정한 자원과 능력으로부터 산출된다. 경쟁자에 비교해서 우위에 있는 경쟁차원인 경쟁우위는 경쟁자보다 우수한 자원과 능력인 차별적 역량에서 나온다. 여기서는 어떠한 경쟁우위에 어떠한 자원능력이 영향을 미치는지를 살펴보기로 한다. 전략유형과 관련 자원능력과의 관계에 대해서는 몇 가지 연구결과가 있으나 경쟁우위와 자원능력을 직접 비교한 선행연구는 거의 없으므로 여기서는 이들 관계에 대한 경험적 지식을 이용하여 살펴보기로 한다.

경쟁차원과 자원능력의 관계를 살펴보는 것이 본 논문의 주요 목적이므로 앞에서 이루어진 경쟁차원의 구분을 자원능력과의 관계 속에서 재분류하기로 한다. 경쟁차원은 크게 품질, 원가, 납기, 유연성, 서비스의 5개 요소로 구분할 수 있지만 품질과 유연성은 서로 다른 자원능력을 필요로 하는 이질적인 요소들로 구성된 포괄적 개념이므로 보다 세분하여 사용하기로 한다. 유연성은 앞에서 구분처럼 개발단계와 생산단계의 능력과 각각 관계된 제품유연성과 공정유연성으로 나누기로 한다. 품질도 역시 일차적으로 개발단계와 생산단계의 능력과 관계된 설계품질과 제품품질로 구분한다. Ansoff & Stewart(1967), Utterback & Abernathy(1975), Stobauch & Telisio(1983)와 같은 많은 전략유형 분류자들은 전략유형을 기본적으로 기술지향적(technology push) 제품개발과 시장지향적(market pull) 제품개발로 구분한다. 또 일본제품의 성공은 최

고의 기술을 보유하지 않고도 시장지향성을 통한 개량형 제품개발도 매우 성공적인 전략이 될 수 있음을 보여주었다. 따라서 여기서는 설계품질을 다시 탁월한 기초기술력에 근거해서 개발될 수 있는 고성능 품질과, 탁월한 기초기술력을 보유하지 않고도 뛰어난 시장지향능력을 통하여 응용기술력을 효과적으로 활용하여 개발/설계된 개량형 제품의 품질특성에 해당하는 차별적 성능의 품질로 구분하기로 한다.

< 표 2 > 자원과 능력의 유형

수 준	요 소	정규석 (93)	H/S (78)	J/G (88)	H/I (85)	P/W (81)	Porter (90)	삼성경 제 (94)
국가수준	임금수준			*				*
	직업/근로윤리	*						*
	조업 탄력성	*						
	교육수준	*						*
	자본축적/금융	*						*
	대학/연구소연구능력						*	*
	연관산업	*					*	
	사회간접자본							*
	시장규모	*					*	*
	소비자욕구유형	*					*	*
	국가경영시스템							*
	경제정책							*
	자연자원							*
유통							*	
기업수준	계열사 관계							
사업수준	사람	*	*	*		*		
	기업문화	*		*		*		
	시스템	*	*			*		
	공급자 관계	*						
	시장지위							
	재무구조/자금력		*					
	기업규모	*		*				
	조직구조				*		*	
	제품라인				*			
	레버리지(재무,업무)				*			
	정부/사회관계				*	*		
	최고경영자	*		*	*	*		
	물적자원(부지,공장)		*					
	경영정보시스템				*	*		
	기술력		*					
일반관리능력	*	*	*	*				
기능수준	생산	*	*	*	*			
	연구개발 및 기술	*	*	*	*	*		
	마케팅	*	*	*	*			
	재무/회계		*	*	*			
	인사	*		*	*			

본 논문에서는 사업단위의 분석을 주요 목적으로 하고 있으므로 사업수준과 기능수준의 자원능력을 주요 분석 대상으로 한다. 자원능력은 <표 2>에서 제시된 자원능력 중 경쟁우위 요소에 직접적으로 관련이 큰 기능별 능력인 제조, 연구개발 및 기술, 마케팅, 재무, 인사능력을 분석대상으로 채택하기로 한다. 연구개발 및 기술은 앞의 설계품질을 고성능 품질과 차별적 성능으로 구분한 것에 맞추어 고성능 제품 개발의 원천인 기초기술력과 개량형 제품개발능력인 응용기술로 구분하기로 한다. 사업수준의 자원능력 중 시스템, 공급자관계, 최고경영자, 경영정보시스템은 크게 보아 일반관리능력의 범주에 포함시킬 수 있으므로 일반관리능력을 분석대상으로 포함시킨다. 기업의 자원 중에서 가장 중요한 자원은 사람이며, 사람을 낳는 모태는 기업문화이다. 인사기능의 결과는 이들 두 요소로 실현된 것으로 본다. 다른 자원능력 요소들은 크게 보아 앞에서 언급한 것들에 포함되거나, 통제가능성이 적거나, 특정한 경쟁차원과 직접적인 관계가 떨어지는 것으로 보아서 분석대상에서 생략하기로 한다.

7개 자원능력이 8개 경쟁차원에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 관계의 유형과 그 정도를 직관과 경험에 의하여 구성해보면 <표 3>에 제시되는 것과 같다.

< 표 3 > 자원능력과 경쟁우위의 관계

범례: ●: 강한관계, ○: 보통관계

경쟁차원 자원능력	고성능	차별 성능	제품 유연성	제조 품질	원가	납기	공정 유연성	서비스
사람/기업문화	○	○	○	○	○	○	○	●
일반관리능력		○	○	○	○	○	○	○
기초기술	●	○	○					
응용기술		●	●					
마케팅력		●	○					○
제조능력				●	●	●	●	
재무능력					●			

3. 본원적 전략의 유형

전략유형에 관해서는 미션을 중심으로 한 분류, 경쟁우위를 중심으로 한 분류, 복수 목표들 사이의 우선순위에 의한 분류, 경영스타일이나 기업문화에 의한 분류 방법 등이 있다. 경쟁우위를 중심으로 한 분류방법을 살펴보면 Porter(1980), Ansoff & Stewart(1967), Stobauch & Telisio(1983), Utterback & Abernathy(1975), Richardson et al(1985) 등의 주장들이 있다. 여기서는 이 중에서 가장 보편적으로 인용되는 전략

유형인 Porter의 전략유형을 사용하기로 한다.

Porter는 사업영역과 경쟁우위의 두 가지 요소를 이용하여 성공적인 전략유형을 차별화 전략(Differentiation), 원가우위형 전략(Cost Leadership), 집중화 전략(Focus)으로 구분하고 실패한 전략 유형으로서 경쟁우위를 갖지 못하는 어중간한 상태(Stuck in the Middle)를 들었다. 차별화란 원가를 제외한 모든 경쟁차원을 총칭하는 개념이다. 원가우위도 엄밀하게 말하면 가격차별화 전략에 해당한다. 따라서 포터의 차별화 전략이란 개념이 너무 광범위하므로 이것을 보다 세분화하는 것이 보다 바람직할 것이다.

경쟁우위 유형에 근거하여 전략을 분류한 앞에서 살펴본 저자들은 대체적으로 원가, 고성능 제품, 마케팅 중심의 차별적 제품의 3분류를 기본 차원으로 택하고 있다. Miller & Friesen(1982)은 전략유형을 얼마나 혁신적이냐의 정도로 구분하였으며, Miles & Snow(1978)는 공격전략의 방법으로서 제품 혁신과 시장 세분화를 제시한다. Hambrick(1983)은 핵심 기초기술 지향적인 공격전략에 대비적인 방어전략의 방법으로서 다각화와 같은 제품/시장 혁신을 제시한다. 핵심 기초기술을 보유하지 못했던 일본기업들은 고객/시장 지향성에 근거한 개량형 제품 개발에 의하여 큰 성공을 거두어 왔었다.

이와 같은 논의들을 종합해 볼 때 차별화 전략은 차별화 능력의 원천에 따라서 경쟁자가 따라오기 어려운 혁신적인 신제품 개발능력에 근거한 차별화와 탁월한 마케팅 능력에 근거해서 경쟁자보다 앞서서 소비자의 니즈를 발견하여 해당 소비자 그룹에 차별화된 상품을 공급하는 차별화로 양분 할 수 있겠다. 따라서 여기서는 Porter의 차별화 전략을 보다 세분하여 차별화를 해내는 자원능력의 원천이 무엇인지에 따라서 혁신 차별화와 마케팅 차별화로 구분하기로 한다. 본 논문의 주요 목적은 경쟁우위와 자원능력간의 관계를 주로 다루는 것이므로 Porter의 전략유형 중 사업영역에 근거한 전략인 집중화 전략은 분석대상에서 제외하기로 한다.

Porter의 수정된 전략유형별로 추구하는 경쟁우위의 관계는 <표 4>의 우측하단의 매트릭스로 나타낼 수 있겠다. 앞에서 언급하였던 경쟁차원 요소 중 제품유연성은 소비자의 니즈 변화에 대응하여 제품개발이 얼마나 빨리 이루어지는가를 의미하므로 제품개발 업무의 납기에 해당한다. 최종적으로 이것은 소비자 니즈에의 대응정도를 의미하는 설계품질에 반영된다고 볼 수 있다. 즉, 대응이 느리면 그만큼 설계품질이 나빠지는 것이 된다. 공정유연성은 생산부문이 소비자의 수요변화에 얼마나 잘 대응하느냐를 의미하므로 수요에의 대응능력을 의미하는 납기와 유사한 개념이다. 따라서 공정유연성은 납기란 개념에 포함시킬 수 있다. 따라서 여기서는 유연성의 개념은 별도로 분석하지 않고 설계품질과 납기에 포함되는 것으로 보고 분석하고자 한다.

특정한 경쟁우위를 얻기 위하여 어떠한 차별적 역량이 필요한지는 <표 3>에서 언급하였었으며 이 관계는 다시 <표 4>의 우측상단 매트릭스에 재구성되었다. 전략유형별 추구하는 경쟁우위, 경쟁우위 요소별로 관련된 차별적 역량 유형의 관계를 이용하여 전략유형별로 필요한 차별적 역량이 무엇인지를 도출해보면 <표 4>의 좌측에 나타나는 것과 같이 나타낼 수 있을 것이다.

< 표 4 > Porter의 전략유형별 추구전략

범례: ●: 강한관계, ○: 보통관계

							사람·문화	○	○	○	○	○	○	●							
							일반관리력		○	○	○	○	○	○							
							기초기술	●													
							응용기술		●												
							마케팅력		●						○						
							제조능력			●	●	●									
							재무능력					●									
사람·문화	일반관리력	기초기술	응용기술	마케팅력	제조능력	재무능력	차별적 역량 경쟁 우위 전략 유형	고성능	차별성 능	제조 품질	원가	납기· 유연성	서비스								
														○	●						
														○	○	●	●				
														○	○		●	●		●	

4. TQM의 발전단계별 전략적 특성

TQM은 검사중심의 품질통제에서 발전하여 오늘날의 TQM으로 발전하여 왔다. TQM의 발전단계에 따라 추구하는 경쟁우위도 달라지고, 강조하는 자원능력이나 가치활동도 달라진다. 따라서 TQM은 발전단계에 따라 전략적 특성이 차이가 난다. TQM의 전략적 특성을 이해하기 위해서는 TQM의 발전과정을 전략적 특성이 다른 여러 단계로 구분할 필요가 있다.

TQM의 발전과정은 국가마다 기업마다 다르다(정규석, 1994). 통계적 품질통제(SQC) 위주의 품질관리에서 시작하여 오늘날의 TQM으로 발전시킨 일본에서의 발전 과정은 4단계로 구분하는 방식이 일반적이다(石川馨, 1981; Isikawa, 1985; 정규석, 1996). Sullivan(1986)이 제시한 7단계 분류방식은 3단계까지는 전자의 분류방식을 따르고 있으나 4단계 이후부터는 교육훈련, 손실함수, 품질기능전개 등 특정한 품질기법들에 따라 지나치게 세분한 것으로 보인다. 구미에서의 발전단계는 일본과는 달리 일

괄적으로 말하기가 어려우나 디지털 이큅먼트사(Digital Equipment Corporation)가 구분했던 4단계 구분방식(Neville, 1992)이 나름대로의 구미기업들을 대표하는 보편성을 지니고 있는 것으로 보인다. TQM의 구성요소를 품질관리(QM)의 4대 구성요소(ISO, 1992)인 품질계획수립(QP), 품질통제(QC), 품질개선(QI), 품질보증(QA)에다가 총체적 품질(TQ)을 합한 5개 요소로 보고(통상산업부/국립기술품질원, 1996), 일본과 구미의 TQM 발전단계별 관련요소를 정리해보면 <표 5>와 같이 나타낼 수 있겠다.

< 표 5 > TQM 발전단계별 구성요소

TQM 구성요소	일본 TQM				구미 TQM			
	IQC	SQC	TQC	CWQC	QC	QA	TQC	TQM
QC	●	●	●	●	●	●	●	●
QI		●	●	●			●	●
QA			●	●		●	●	●
QP			●	●				●
TQ				●				●

구미의 품질관리는 70년대까지도 기본적으로 품질시스템을 구축하고 검사중심의 품질통제를 통하여 품질을 관리하는 수준을 벗어나지 못하였다. 그러다가 일본식 TQM을 받아들이면서 오늘날의 TQM으로 바뀌었다. 반면에 일본의 TQM은 50년대에 미국의 검사중심의 품질통제를 받아들임으로서 출발하여 추구하는 경쟁우위와 이를 실현하는 자원능력의 변화를 통한 전략적 진화과정을 거치면서 발전해 왔다. 또 우리나라 기업들은 오랫동안 일본의 TQM을 벤치마킹하며 받아들여왔다. 자연스러운 전략적 진화적 측면이나 우리나라 기업들에게 미친 영향으로 볼 때 여기서는 일본식 TQM의 발전과정을 중심으로 전략적 특성을 분석하기로 한다.

일본에서 품질관리는 검사중심의 활동(QC)에서부터 시작하여, 공정개선 중심의 활동(QI), 고객지향적 제품개발 활동(QP), 전원참여의 활동(TQ) 강조의 단계를 거치며 오늘날의 TQM으로 발전해 왔다(石川馨, 1981; 草場郁郎, 1981). 발전단계를 초기 도입단계를 제외하고는 언제부터 다음 단계로 돌입하였는지를 시대적으로 엄밀히 구분하는 것은 어렵다.

(1) 1단계(1950년대): 검사중심의 품질관리(IQC: Inspection Oriented QC)

일본에서는 1946년에 H.H. Sarasohn이 미군납을 위하여 통신키 제조업체에 SQC를 처음 지도하였고, 이어 1948년에는 일본과학기술연맹이 주도하여 SQC의 도입과 보급에 나서게 되었다(渡邊英造, 1983). 일본에서 SQC가 본격적으로 시작된 것은 1949년이다(草場郁郎, 1981). 1950년에는 W.E. Deming이, 1954년에는 J.M. Juran이 방일하여

수차의 SQC 강습회를 열어 산업에 품질관리를 보급하였다(草場郁郎, 1981; Stevens, 1994). 1951년에는 데밍상이 창설되어 수여되기 시작하였다(Ishikawa, 1985).

미국에서 발전된 SQC가 검사중심의 품질관리로서 일본에 도입되었다. 품질관리부나 검사부가 중심이 되어 제조부서에서 생산된 제품의 불량여부를 선별하여 소비자에 대한 품질보증을 실시해 나갔다. 이 당시의 품질관리는 품질의 경쟁우위를 확보하기 보다는 경쟁열위를 만회하기 위한 목적이었다.

(2) 2단계(1960-1975년): 공정중심의 품질관리(SQC: Statistical QC)

제품의 생산이 이미 완료된 후에 검사에 의해서 불량품을 선별해냄으로써 소비자에게 품질을 보증한다는 식의 검사중심의 품질관리는 많은 비효율이 따랐다. 일본의 품질관리는 생산공정을 잘 관리하여 처음부터 불량품을 생산해 내자는 품질관리로 옮겨갔다(Ishikawa, 1985). 따라서 품질관리의 중점은 샘플링 검사보다는 공정해석, 공정관리, 관리도의 활용 등으로 바뀌었다. 품질관리의 주체도 품질관리부나 검사부 뿐만 아니라 외주, 구매, 생산기술, 제조 등 각부문으로 확대되었고, 현장의 직장과 작업자도 품질관리에 참여하는 등 각계층이 참여하게 되었다.

이 시대를 공정중심의 품질관리 시대라고 부르는데, 이 시대의 특징은 “공정에서 품질을 완결 지어라”는 격언(石川馨, 1981)으로 잘 대변된다. 이 시대는 대략 1960부터 1975년쯤의 사이라고 말할 수 있는데, 1975년경에는 부품 등에서 불량율이 PPM 수준이라고 말해질 정도가 되었다(草場郁郎, 1981). 이 시기는 안정된 제조품질이 경쟁우위가 되었으며 높은 제조부문의 개선능력이 이를 실현시켜주었다. 공정의 개선활동은 품질문제뿐만 아니라 생산성향상 같은 목적에도 맞추어졌으며 실패비용 같은 품질비용도 대폭적으로 절감되었다. 관련된 각 부문과 현장의 근로자도 참여하는 개선활동은 전원참여, 인간성 존중의 기업문화와 종업원에 대한 교육, 훈련 개발과 연계되어 추진되어왔다.

(3) 3단계: 개발중심의 품질관리(TQC: Total QC)

안정된 제조품질만으로 소비자를 만족시키는데 한계를 느끼게 된 일본기업들은 공정관리 중심의 품질관리에서 한 걸음 더 나아가 소비자에 대한 니즈의 파악, 니즈에 맞춘 올바른 개발과 설계 등을 강조하는 신제품개발을 중시하게 되었다(石川馨, 1981). 이렇게 되어 시장조사 및 제품기획에서 출발하여 판매 및 애프터서비스에까지 이르는 품질보증 시스템이 구축되고, 전부문이 참여하는 품질관리가 이루어지게 되어 개발중심의 품질관리 시대인 TQC시대가 시작되었다.

언제부터 TQC시대라고 부를 수 있는지는 명확하지 않으나 石川馨(1981)은 1960년 경부터 이러한 움직임이 시작되어 온 것으로 보고있다. A.V. Feigenbaum이 1956년에 TQC를 주장한 것은 비록 그 직접적인 영향력은 적었다고 하더라도 일본에서 TQC란 이름을 사용하게 된 계기가 되었다(池澤辰夫, 1983; Ishikawa, 1985).

철저한 고객지향적 사고에 입각하여 소비자의 니즈를 신속히 파악하는 마케팅력과 이를 제품개발로 연결하는 응용기술력에 근거하여 세분시장별로 소비자의 욕구에 호

과적으로 대응하는 제품을 개발, 공급하는데 성공하였다. 기존의 신제품개발이 탁월한 기초기술력에 근거한 기술주도형(technology push) 혁신적 신제품을 주로 의미한데 비하여, 일본식 신제품개발은 탁월한 고객지향성에 근거한 시장주도형(market pull) 개량형 제품개발을 의미하였다.

(4) 4단계: 전원참여의(전사적) 품질관리(CWQC: Company-wide QC)

품질보증 시스템을 주축으로 하는 TQC 운동은 전사적 참여를 통한 품질향상을 강조하였다. 전부문/전계층이 참여하는 개선활동을 보다 확실하게 유도하기 위해서 품질이라는 개념은 제품의 품질(Product Quality)뿐만 아니라 사람의 질(Personal Quality), 업무의 질(Process Quality), 나아가서는 기업의 체질(Business Quality)까지도 포함하는 “광의의 질”의 개념으로 바뀌게 되었다. 또 품질이란 개념은 원래 의미의 품질은 물론이고 원가와 납기와 같은 모든 경쟁차원의 항목도 포함한 경쟁력과 동의어가 되어버린다. 즉, 품질이란 개념은 기업의 “총체적 질(TQ: Total Quality)”(공업진흥청/한국표준협회, 1993)을 의미하게 되었다. 이렇게 하여 일본의 품질관리는 그야말로 전부문, 전계층이 참여하는 오늘날의 전사적 품질관리(CWQC: Company-wide Quality Control)로 발전되게 되었다.

草場郁郎(1981)과 같이 3단계 TQC와 구분하기 위하여 CWQC라는 용어를 사용할 것을 강조하는 사람들도 있으나, 많은 사람들이 TQC란 용어를 보다 많이 사용하기 때문에 오늘날 일본의 품질관리를 TQC로 부르고 있다. 그러나 엄격히 말하면 오늘날 일본식 TQC라고 부르는 것은 바로 4단계인 CWQC를 말하는 것이라고 볼 수 있다. 품질 개념에 대한 광범위한 정의, 품질 향상에의 전원 참여, 끊임없는 품질 향상 노력으로 특징 지워지는 전사적 품질관리는 바로 이러한 특징들로 인하여 일본식 경영의 핵심적 개념이라고 할 수 있는 “카이젠(改善)”(Imai, 1986)을 대표하고 있는 것이다. 일반적으로 구미의 전략개념이 모든 경쟁우위를 동시에 달성할 수 없으므로 경쟁우위의 선택과 그것을 실현하기 위한 자원배분을 핵심으로 하고 있다. 그러나 일본의 CWQC는 자원능력의 지속적인 내부 육성을 통하여 기본적으로 남보다 탁월한 자원능력을 확보하게 되면 품질, 원가, 납기와 같은 복수의 경쟁우위가 가능하다는 것을 보여 주었다(Womak et al, 1990). 탁월한 자원능력에 근거한 일본기업의 성공은 전략이론 분야에 자원에 근거한 전략(resources based strategy)란 개념을 낳게 한 동기를 제공하였다.

지금까지의 논의에 근거하여 TQM 발전단계에 따라 추구하는 경쟁우위와 달성하고자 하는 차별적 역량이 무엇인지를 정리해보면 <표 6>에 보이는 것과 같다. 4번째 단계인 CWQC 단계에서 기초기술이란 차별적 역량을 갖추지 않는데도 불구하고 고성능 품질이란 경쟁우위가 어느 정도 달성 가능하다고 본 것은 지속적 개선이 축적되면 최고의 성능의 제품을 만들어 내는 경우가 적지 않기 때문이다(唐津一, 1991).

< 표 6 > TQM 발전단계별 추구전략

범례: ●: 강한관계, ○: 보통관계

							사람·문화	○	○	○	○	○	○	●	
							일반관리력		○	○	○	○	○	○	
							기초기술	●							
							응용기술		●						
							마케팅력		●					○	
							제조능력			●	●	●			
							재무능력				●				
사람·문화	일반관리력	기초기술	응용기술	마케팅력	제조능력	재무능력	차별적 역량 발전 단계	경쟁 우위	고성 능	차별 성 능	제조 품질	원 가	납기· 유연 성	서 비 스	
●	●		●	●	●		CWQC		○	●	●	●	○	○	
○	○		●	●	●		TQC			●	●	○			
○					●		SQC				●	○			
							IQC				○				

5. TQM 발전단계별 전략유형

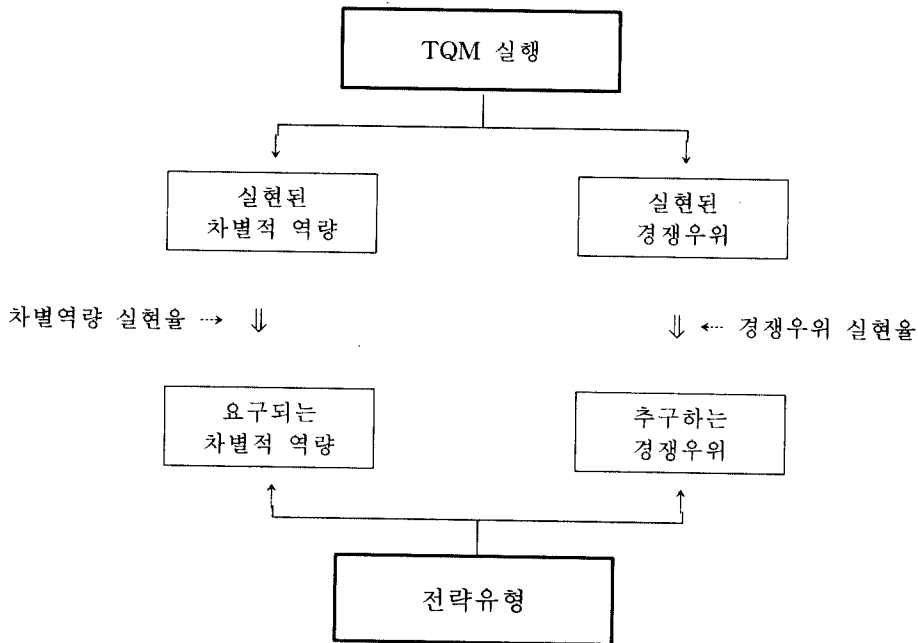
특정한 전략유형을 효과적으로 실행하기 위해서는 다양한 대안이 존재할 수 있다. 선택된 실행대안이 의도한 전략을 효과적으로 달성시켜 줄 수 있는가는 추구하는 경쟁우위를 충분히 실현시켜 줄 수 있는가에 의하여 결정된다. 경쟁우위를 충분히 실현시켜 줄 수 있는가를 보다 잘 분석하기 위한 또 하나의 방법은 경쟁우위의 실현수단인 차별적 역량의 측면에서 양자를 비교하는 것이다. 요구되는 차별적 역량에 비하여 실행대안이 충분한 차별적 역량을 실현시킬 수 있는지의 정도를 가지고 전략달성가능성을 평가할 수 있다. 즉, 전략의 달성가능성은 전략의 목표이자 결과인 경쟁우위와 경쟁우위를 얻기 위한 과정인 차별적 역량의 측면에서 각각 평가할 수도 있으며, 양자를 종합하여 평가할 수도 있을 것이다.

여기서는 양자를 단순 평균하여 전략달성도를 다음과 같이 평가하기로 한다.

$$\diamond \text{ 전략달성도} = (\text{경쟁우위 실현율} + \text{차별역량 실현율}) / 2$$

전략실행 대안으로서 TQM의 전략달성도 평가 모델에 대한 개념은 <그림 2>에 보이는 것과 같다. TQM의 단계별 실행은 <그림 2>에서 보듯이 특정한 차별적 역량을 실현할 수 있도록 해주고, 아울러 특정한 경쟁우위를 실현시켜 준다. 반면에 전략유형은 특정한 경쟁우위를 추구하고 있으며, 이를 실현하기 위해서는 특정한 차별적 역량을 갖출 것이 요구된다.

경쟁우위에는 여러 가지 요소가 있으나, 하나의 전략유형은 일반적으로 한 개 또는 복수의 특정한 경쟁우위 요소들만을 추구하게 된다. 하나의 전략유형 입장에서 볼 때 복수의 경쟁우위를 추구할 경우에 경쟁우위들 사이의 상대적 중요도는 서로 다르다. 또 해당전략의 입장에서 볼 때 관련된 경쟁우위가 경쟁자에 비하여 그 정도가 확실한 우위에 있어야 하는 요소인지 아니면 약간의 우위에 있어도 되는 요소인지가 달라 질 수 있다.



< 그림 2 > 전략달성도 평가 모델

TQM을 실행하게 되면 그 추진단계에 따라 얻어질 수 있는 경쟁우위 요소가 달라진다. 또 얻어질 수 있는 우위의 정도도 달라지게 된다. TQM 실행에 의한 경쟁우위 실현율은 다음과 같다.

$$\begin{aligned}
 \text{◆ 경쟁우위 실현율} &= \frac{\text{TQM 실행에 의하여 실현된 경쟁우위력 수준}}{\text{특정한 전략유형에서 추구하는 경쟁우위력 수준}} \\
 &= m \sum_{j=0}^{\infty} \frac{\sum_{j=1}^m V_j \cdot A_j}{\sum_{j=1}^m V_j \cdot B_j}
 \end{aligned}$$

여기서,

- V_j : 특정 전략유형에서의 경쟁우위 j 의 상대적 중요도 , $i = 1, 2, \dots, m$
 A_j : TQM 실행에 의한 경쟁우위 j 실현도 수준 , $i = 1, 2, \dots, m$
 수준값: 큰 우위(● = 1.0), 약간 우위(○ = 0.5), 비우위(= 0.0)
 B_j : 전략유형별 요구되는 경쟁우위 j 의 수준 , $i = 1, 2, \dots, m$
 수준값: 큰 우위(● = 1.0), 약간 우위(○ = 0.5), 비우위(= 0.0)
 m : 경쟁우위 개수

하나의 전략유형은 일반적으로 한 개 이상의 특정한 차별적 역량 요소들에 의하여 뒷받침된다. 하나의 전략유형에 미치는 차별적 역량 요소들 사이의 상대적 중요도는 서로 다르다. 또 차별적 역량별로 경쟁우위 실현에 미치는 영향력은 다르다.

TQM을 실행하게 되면 그 추진단계에 따라 얻어질 수 있는 차별적 역량의 확보수준은 요소별로 다르다. 차별적 역량의 확보수준은 해당 차별적 역량이 경쟁우위 실현에 미치는 영향력과 곱해져서 최종적으로 경쟁우위 실현에 영향을 미치게 된다. TQM 실행에 의한 차별적 역량 실현율은 다음과 같다.

$$\begin{aligned}
 \text{◆ 차별역량 실현율} &= \frac{\text{TQM 실행에 의하여 실현된 차별적 역량의 량}}{\text{특정한 전략유형에서 요구되는 차별적 역량의 총량}} \\
 &= \frac{\sum_{i=1}^n W_i \cdot R_i \cdot C_i}{\sum_{i=1}^n W_i \cdot C_i}
 \end{aligned}$$

여기서,

- W_i : 경쟁우위 달성을 위한 차별적 역량 i 의 상대적 중요도 , $i = 1, 2, \dots, n$
 C_i : 차별적 역량 i 의 경쟁우위 달성에 대한 기여도 계수 , $i = 1, 2, \dots, n$
 계수값: 강한 영향(● = 1.0), 보통 영향(○ = 0.5), 무영향(= 0.0)

R_i : TQM 실행에 의한 차별적 역량 i 의 확보 수준, $i = 1, 2, \dots, n$

수준값: 큰 우위(● = 1.0), 약간 우위(○ = 0.5), 비우위(= 0.0)

n : 차별적 역량의 개수

TQM이 발전단계별로 어떠한 전략유형에 해당하는지를 분석하기 위하여 <표 6>의 TQM 발전단계별 전략적 특징과 <표 4>의 Porter의 전략유형별 전략적 특징을 겹쳐서 배열한 내용이 <표 7>에 주어져 있다.

< 표 7 > TQM 발전단계와 전략유형의 비교

범례: ●: 강한관계, ○: 보통관계

사람 · 문화	일반 관리 력	기초 기술	응용 기술	마케 팅력	제조 능력	재무 능력	차별적 역량	경쟁 우위	고성 능	차별 성능	제조 품질	원가	납기 · 유연성	서비스
W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	전 략 교	V1	V2	V3	V4	V5	V6	
R _i							TQM 단계	A _j						
●	●		●	●	●		CWQC	○	●	●	●	○	○	
○	○		●	●	●		TQC		●	●	○			
○					●		SQC			●	○			
							IQC			○				
↓								↕						
C _i 개 수							포터의 전략	B _j						
○		●					혁신 차별화	●						
○	○		●	●			마케팅 차별화		●					
○	○				●	●	원가우위				●			
							어중간							

<표 7>의 값들을 이용하여 TQM이 각각의 발전단계별로 4가지 전략유형의 달성에

어느정도 공헌할 수 있는지를 분석하기 위하여 차별역량 실현율, 경쟁우위 실현율을 먼저 구하고 이들을 평균하여 전략달성율을 구한 결과는 다음 <표 8>에 보여지고 있다.

< 표 8 > TQM 단계별 전략유형 달성도

전략 유형 TQM	어중간		원가우위		마케팅 차별화		혁신 차별화	
	차별역량	경쟁우위	차별역량	경쟁우위	차별역량	경쟁우위	차별역량	경쟁우위
IQC	적용안됨		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
			0.00		0.00		0.00	
SQC			0.42	0.50	0.08	0.00	0.17	0.00
			0.46		0.04		0.09	
TQC			0.42	0.50	0.83	1.00	0.17	0.00
			0.46		0.92		0.09	
CWQC			0.67	1.00	1.00	1.00	0.17	0.50
			0.84		1.00		0.34	

IQC 단계는 성공적 전략유형을 실현하는데 공헌하지 못함을 알 수 있다. 따라서 이 단계에서는 시장에서 생존하기 위한(Neville, 1992) 최소한도의 품질수준(qualifying quality) 정도를 갖추었을 뿐이며 뚜렷한 경쟁우위를 갖지 못함으로써 실패한 전략유형인 어중간한 전략에 해당한다고 볼 수 있을 것이다.

SQC 단계는 원가우위 전략을 46% 정도 뒷받침 해주므로 대체적으로는 원가우위 전략에 해당한다고 볼 수 있다. 그러나 여기에 제조품질의 우위를 추가적으로 확보하고 있으므로 제조품질의 경쟁우위를 지니는 원가우위 전략유형이라고 볼 수 있을 것이다. SQC 단계에서 보다 근원적인 원가우위를 확보하기 위해서는 해당 국가의 임금수준이 경쟁자에 비하여 저렴하거나, <표 6>에서 보듯이 경제적 규모를 갖춘 제조능력을 확보하거나, 원가의 전반적 가치사슬에 따라서 원가절감을 추구할 수 있는 재무능력을 갖추어야 할 것이다.

TQC 단계는 원가우위를 46%, 마케팅 차별화를 92% 정도 지원함으로써 마케팅 차별화 전략유형에 해당한다고 볼 수 있을 것이다. 여기에 제조품질의 우위와 어느 정도의 원가경쟁력도 갖추게 된다. 이 단계에서는 2.3절에서 언급한 소비자가 인지하는 가치적 측면에서 저렴한 가격에 좋은 품질의 제품을 제공하게 됨으로써 종합적인 가치우위를 확보하기 쉽다. 즉, 경쟁력 자체가 매우 강해지는 단계이며 시장의 리더가 되기 쉽다.

CWQC 단계는 마케팅 차별화를 근간으로 현저한 원가경쟁력과 부분적인 혁신 차별화 능력도 생겨나게 된다. 이 단계는 복수의 경쟁우위를 가지게된다. 전통적인 전략 개념은 선택된 방향에 주어진 자원을 집중하는 효과성(effectiveness)에 기반을 두어왔다. 더불어 대부분의 자원은 기업간에 이동가능한 것으로 보아왔으며 특정한 기업이 여러 분야에 동시에 자원을 집중해야 달성가능한 복수의 경쟁우위 추구란 무모한 것으로 보아왔다. 따라서 이 단계는 전통적인 전략 개념으로 설명하기는 다소 어려운 점이 있다.

일본기업들은 높은 효율성을 얻을 수 있는 자원능력을 오랜 시간에 걸쳐서 육성하였다. 이렇게 얻어진 포괄적 영역의 차별적 역량은 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없으며, 이동이 안되고 쉽게 구할 수도 없으므로 지속적인 경쟁우위를 가져다 주게된다. 이러한 개념은 전략분야에서는 “핵심역량” 이론이나 “자원에 근거한 경쟁” 이론으로 정립되었다.

이러한 이론들에서 Barney(1986)는 지속적인 경쟁우위의 창출의 전제조건이 이를 창출하는 경영자원을 쉽게 구하거나 모방할 수 없어야 한다고 주장한다. Dierivkx & Cool(1989)는 쉽게 모방되기 어려운 근본적인 원인은 개별 경영자원이 축적되어 온 소요시간이나 결합능력 등 축적과정에 있다고 한다. 또 그는 조직상의 능력이나 조직 학습과 같이 기업 내에서 축적되며, 경쟁자가 쉽게 파악하거나 모방하기 어려운 경영자원으로 들고 있다. Penrose(1959), Itami & Roehl(1987)은 특히, 인적자원의 중요성을 강조하며, 기업 내에서 축적된, 지식, 학습, 경험을 강조한다.

앞에서 언급한 특징들은 바로 인적자원을 기반으로 오랜 시간에 걸쳐서 개선을 지속적으로 축적하여 경쟁력을 쌓아 가는 TQM의 특징들이라고 볼 수 있다. CWQC의 단계는 바로 “자원에 근거한 경쟁전략”에 해당한다고 볼 수 있다. 동시에 마케팅 차별화적 성격도 지닌다. 지금까지의 논의를 바탕으로 TQM의 발전단계별 전략유형을 정리하면 <표 9>와 같다.

< 표 9 > TQM의 발전단계별 전략유형

발전단계	Porter의 경쟁전략 유형
IQC 단계	어중간한 상태
SQC 단계	제조품질의 경쟁우위를 지닌 원가우위형
TQC 단계	저원가의 경쟁우위를 지닌 마케팅 차별화
CWQC 단계	강한 자원능력(사람/문화)에 근거한 마케팅 차별화

6. TQM의 전략적 특징

지금까지의 논의를 종합하여 TQM의 전략적 특징을 정리하면 다음과 같다.

- 1) TQM은 3수준의 전략중 주로 사업전략에 관계가 많으며, 그 중에서도 경쟁우위와 차별적 역량을 다루는 경쟁전략의 형태를 지닌다.
- 2) TQM은 하나의 전략유형이 아니라 발전단계에 따라 달라지는 진화적 전략 유형이다.
- 3) 현장 근로자의 개선활동 참여, 공정기술을 통한 탁월한 제조능력을 핵심 차별적 역량으로 하여 제품품질의 경쟁우위와 원가경쟁력을 기본적으로 확보한다.
- 4) 전 단계의 경쟁우위 유지한 상태로 누적적으로 추가적인 경쟁우위를 추구함으로써 지속적인 경쟁력 강화와 부가가치 제고를 추구한다.
- 5) 경쟁차원의 요소들을 상충관계로 보지 않고, 병행가능한 복수의 경쟁우위를 동시에 추구하는 혼합전략의 형태를 지닌다.
- 6) 차별적 역량은 자원의 선택적 집중배분을 통해서가 아니라 고객중심, 전원참여, 지속적 개선(Imai, 1986)의 기업문화와 이를 뒷받침하는 인재육성 투자에 의하여 얻어진다.
- 7) 사내교육과 개선경험의 축적과 같은 지속적 학습조직에 의하여 육성된 우수한 인적자원 능력과 전원참여에 의한 인적자원의 최대한 활용은 광범위한 차별적 역량을 키워내는 지렛대의 역할을 한다.
- 8) 광범위한 차별적 역량에 근거하여 실현된 높은 효율성을 통하여 복수의 경쟁우위를 추구하는 “자원에 근거한 전략”의 형태를 지닌다.
- 9) 전반적으로는 효율성 추구가 중심 축이지만, 고객중심적 기업문화는 제품을 차별화 하는 효과성을 더해준다.
- 10) 경쟁전략중 극적인 혁신을 낳는 기초기술력을 기반으로 고성능 신제품 개발력을 확보해야 하는 혁신 차별화 전략을 제외한 전략유형의 실행수단으로서 매우 효과적인 대안이 될 수 있다. 그러나 원가우위형 전략의 실행을 위해서는 원가절감과 같은 보완적 수단들이 필요할 수도 있다.
- 11) 혁신 차별화 전략이 유효한 첨단산업이나, 전통산업의 고성능 제품분야에서는 효과적인 전략대안이 될 수 없을 수도 있으나 기술변화 속도가 완만한 성숙산업에서는 매우 강력한 경쟁력을 발휘할 수 있다.

7. 결론

TQM은 발전단계에 따라 전략적 특성이 달라지며, 매우 효과적인 경쟁전략의 실행수단이 될 수 있다. 특히, 최종단계인 CWQC 단계에서는 TQM의 3대 가치인 고객중심, 전원참여, 지속적 개선이 전종업원에 체질화되고 기업문화로 자리잡음으로서 탁월

한 인적자원을 지렛대로 삼는 포괄적인 차별적 역량이 육성이 된다. 결과적으로 경쟁자와 비슷한 자원능력을 효과적 배분함으로써 얻어지는 선택적 경쟁우위가 아닌 강한 자원능력에 근거한 복수의 경쟁우위를 확보할 수 있게 된다. 여기에 기업의 전략에 따라서 특정한 경쟁우위에의 집중을 가감할 수도 있다.

전략에 관심을 갖는 최고경영자는 TQM의 전략적 특징을 이해함으로써 TQM을 기업경영에서 전략적 수준과 운영적 수준 중에 어떠한 위치에 놓아야 하는지 판단할 수 있다. 전략적 수준에서 TQM을 추진하려는 경우에 기업전략에 맞추어 TQM 추진 계획을 수립할 수 있으며 수립된 계획의 실행에 대한 최고경영층의 확고한 지지와 참여가 가능해질 수 있을 것이다. TQM의 추진을 기업경쟁력 향상의 기동으로 삼고 있는 기업의 최고경영자는 경영전략의 전반적 틀 속에서 TQM이 커버할 수 있는 요소들과 그렇지 않은 것들을 식별함으로써 전반적인 기업목표 달성을 향한 종합적인 전략계획을 보완, 수립하는 것이 용이해 질 것이다.

참고문헌

- [1] 공업진흥청/한국표준협회(1993), 「신경제 품질경영 어떻게 추진하나」.
- [2] 김연민 & 이진주(1989), “생산전략 연구의 새로운 방향,” 「경영과학」, 6권 2호, pp. 3-26.
- [3] 삼성경제연구소(1994), 「21세기를 향한 한국의 국가경쟁력」, 삼성경제연구소.
- [4] 이장우(1997), 「경영전략론」, 제2판, 법문사.
- [5] 장세진(1998), 경영자원론과 기업진화론을 중심으로한 전략경영이론의 최근 동향, 「전략경영연구」 1권 1호, 한국전략경영학회, pp. 49-73.
- [6] 정규석(1993), “우리나라 TQC추진의 반성과 QM추진에서의 과제,” 「품질경영」, 1권 1호, pp. 1-31.
- [7] 정규석(1994), “QM은 TQC의 연속선상에 있는가?,” 「품질경영학회지」, 22권 3호, pp. 1-15.
- [8] 정규석(1996), “미국식 총체적 품질경영(TQM)과 일본식 전사적 품질관리(TQC)의 비교연구,” 「품질경영학회지」, 24권 2호, pp. 1-24.
- [9] 정규석, 장중순(1993), “Quality 개념에 관한 연구,” 「한국품질경영학회 춘계학술대회」.
- [10] 통상산업부/국립기술품질원(1996), 「품질경영 장기 발전 방향 수립연구」.
- [11] Andrews, K.R.(1980), *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- [12] Ansoff, H.I. and Stewart, J.(1967), “Strategy for a Technology-Based Business,” *Harvard Business Review*, Vol. 45, No. 6, Nov.-Dec.
- [13] ASQC(1989-96), *MBNQA: 1989-96 Award Criteria*, Milwaukee, Wisconsin.

- [14] Aaker, D.A.(1989), "Managing Assests and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage," *Califdnia Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 91-106.
- [15] Barney, J.B.(1986), "Strategic Factor Markrts: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, Vol. 32 No. 10, pp. 1231-1241.
- [16] Blazey, M.L.(1996, 1997, 1998), *Insight to Performance Excellence 1998(1996, 1997): An Inside Look at the 1998(1996, 1997) Baldrige Award Criteria*, ASQC Quality Press, Winsconsin.
- [17] Bolwijn, P.T. and Brinkman, S.(1987), "Japanese Manufacturing: Strategy and Practice," *Long Range Planning*, Vol 20. No.1, pp. 25-34.
- [18] Dierickx, I. and Cool, K.(1989), "Assest Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504-1511.
- [19] Evans, J.R. and Lindsay, W.M.(1993), *The Management and Control of Quality*, 2nd ed., West Publishing Co..
- [20] Fenwick, A.C.(1991), "Five Easy Lessons," *Quality Progress*, Dec., pp. 63-66.
- [21] Garvin, D.A.(1987). "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp. 101-109.
- [22] Glueck, W.F.(1980), *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill.
- [23] Hambrick, D.C.(1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of miles & Snow's Strategic Types," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 5-26.
- [24] Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C.(1984), *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- [25] Hitt, M.A. & Ireland, R.D.(1985), "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance," *Strategic Management Journal*, No. 3, pp. 273-293.
- [26] Hofer, C.W. and Schendel, D.E.(1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing company.
- [27] Imai, M.(1986), *Kaizen: The Key to japan's Competitive Success*. Kaizen Institute Ltd.
- [28] Ishikawa, K.(1985), *What is Total quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, Inc.
- [29] ISO(1992), *ISO 8402*, ISO.
- [30] Itami, H. and Roehl, T.W.(1987), *Mobilizing Invisible Assests*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [31] Jauch, L.R. & Glueck, W.F.(1988), *Business Policy and Strategic Management*, 5th edition, McGraw-Hill, New York.

- [32] Juran, J.M.(1994), "The Upcoming Century of Quality," 1994 ASQC Annual Quality Congress, 24 May.
- [33] Miles, R.E. and Snow, C.C.(1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- [34] Miller, D. & Friesen, P.H., (1982), "Innovations in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Startegic Momentum," *Startegic Management Journal*, No. 1, pp. 1-26.
- [35] Mintzberg, H.(1978), "Patterns in Strategy Formulation," *Management Science*, Vol.24, No. 9, pp. 934-948.
- [36] Neville, C.(1992), "ISO 9000: Laying the Foundation for Total Quality Management," *QMI*, Vol. 1, No. 2. p. 1.
- [37] Penrose, E.T.(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley and Sons, New York.
- [38] Peters, T.J. and Waterman, R.H. Jr(1981), *In Search of Excellence*, New York: Simon & Schuster.
- [39] Poter, M.E.(1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
- [40] Poter, M.E.(1985), *Competitive Advantage*, Free Press.
- [41] Poter, M.E.(1990), "The Competitive Advantage of Nations," *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., pp. 73-93.
- [42] Prahalad, C.K. & Hamel, G.(1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 79-91.
- [43] Richardson, P.R., Taylor A.J., and Gordon, J.R.M.(1985), "A Strategic approach to Evaluating Manufacturing Performance," *Interfaces*, Vol.15, No. 6, pp. 15-27.
- [44] Schendel, D.E. and Hofer, C.W.(1979), *Strategic Management*, Little Brown.
- [45] Schoeffler, S., Buzzell, R.D., and Heany, D.E.(1974), "Impact of Startegic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., p. 137.
- [46] Snow, C.C. and Hrebiniak, L.G.(1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol 25, No. 2, pp. 317-336.
- [47] Stevens, T.(1994), "3 Gurus Who Taught Quality to Japanese," *Industry week*, July 4, pp. 12-16.
- [48] Stobauch R. and Telisio, P.(1983), "Match Manufacturing Policies and Product Strategy," *Harvard Business Review*, pp. 113-120.
- [49] Sullivan, L.P.(1986), "The Seven Stage in Company-Wide Quality Control," *Quality Progress*, May, pp. 77-83.
- [50] Utterback, J.M. and Abernathy, W.J.(1975), "A Dynamic Model of Process Innovation," *Omega*, Vol. 3, pp. 639-656.
- [51] Wererfelt, B.(1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Manage-*

- ment Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- [52] Womack, J., Jones, D.T., Roos, D. & Carpenter, D.S(1990), *The Machine that Change the World*, 현영석 역, 「생산방식의 혁명」, 기아경제연구소(1992).
- [53] 唐津一(1991), 「일본은 이렇게해서 기술대국이 되었다」, 이해수 역, 아카데미 하우스.
- [54] 渡邊英造(1983), 「관리자를 위한 품질관리」, 한국공업표준협회역.
- [55] 石川馨(1981), “품질관리는 경영상 하나의 사상혁명인가,” 「전사적 품질관리의 사상과 추진, TQC 실천시리즈 # 3」, 한국공업표준협회역, pp. 3-25.
- [56] 池澤辰夫(1983), 「품질관리, 열쇠는 이것이다」, 대우기획조정실역.
- [57] 草場郁郎(1981), “전사적 품질관리의 도입과 추진방법,” 「전사적 품질관리의 사상과 추진, TQC 실천시리즈 # 3」, 한국공업표준협회역, pp. 27-40.