

下請型 中小企業의 戰略的 企業革新
- 技術베이스의 動態的 多角化를 中心으로 -

류태수*

〈 목 차 〉

1. 서 론
2. 선행연구고찰
3. 연구모형
4. 하청형중소기업에의 적용
5. 결 론

Summary: TOEM strategy is widely used in Japan and Korea because of the diverse advantages such as cost sharing, technology transfer, equipment lease and base technology acquisition between parent company and OEM supplier. There are, however, some disadvantages that (1)OEM suppliers are likely to be reactive to environmental changes and (2) may have difficulty in building competitive position and long-term growth.

When the parent company relocates its plant to foreign countries to achieve lower labor cost or to enhance value added this change will affect directly the OEM supplier's outcome. The parent company's divestiture from existing businesses will also affect the OEM supplier. For the OEM supplier to survive in face of these strategic changes it must enter the new countries with the parent company. Alternatively, the OEM supplier must actively diversify its technologies based on its core capabilities of existing product and process technologies and seek new business arenas. The strategy of aligning its businesses with the parent company's new business strategy allows the OEM supplier to share the new market while it requires the OEM supplier to develop core capabilities. In Korea many small and medium sized OEM suppliers are dependent on a few large companies. For the industry structure in

* 본 논문은 1999년도 한양대학교 학술연구비의 지원에 의하여 연구되었음.

** 한양대학교 경영학부 부교수(e-mail: tsryu@email.hanyang.ac.kr)

Korea where industry concentration is extremely high OEM suppliers should move away from the past strategy, where they are dependent on the parent company's low profitability businesses. They should actively enter new businesses for which parent companies enter to achieve long-term growth.

1. 서론

중소기업은 모든 산업에 광범위하게 존립하고 있으며, 대기업보다 치열한 자유경쟁에 의한 존립기반의 원칙이 기반으로 되어 있다. 또한 사업자수나 고용 인력 면에서의 구조적 분포로 볼 때 그 규모가 국민경제에 미치는 영향은 지대하다. 이러한 중소기업의 중요성은 미국과 유럽 나아가 사회주의의 붕괴에서 신속하게 극복한 국가에서도 나타나고 있다.

먼저 미국에 있어서 90년대의 장기적 성장의 원동력은 새로운 비즈니스의 붐을 가져오는 벤처기업과 벤처캐피탈에 있다고 보고 있다. 미국의 경우 자국내 중소기업들이 연간 수십만 명의 대규모 신규고용을 창출하고 있는데 그 이면에는 무엇보다 벤처기업을 비롯한 중소기업의 역할이 매우 크다고 볼 수 있으며 이러한 사실이 일본을 비롯한 아시아 국가들도 높은 관심을 보이고 있다.

중소기업이 국가경제에서 지대한 역할을 수행하는 유럽지역에서도 옛 보인다. 전반적으로 실업률이 높은 유럽에서는 중소기업이 비교적 두텁게 분포하고 있는 지역은 그렇지 않은 지역과 비교하여 경제활동이 활발할 뿐만 아니라 실업률도 낮다. 그리고 계획경제체제로부터 전환을 꾀하고 있는 구 소련, 동구 국가들 중에서 거대기업 증후군으로 불리는 국영기업이 중심이 되어 있는 러시아의 경우 경제의 재건에 난항을 겪고 있는데 비교적 소규모 기업이 많은 헝가리경제는 양호한 성과를 올리고 있다. 그리고 중소기업의 성장이 눈부신 중국의 경제개혁도 순조롭게 진행되고 있는 것을 보면 중소기업의 기반이 견고하게 구축되어 있는 국가경제는 자생력이 높다는 것을 알 수 있다(橋本壽朗, 1997).

조립산업을 주로 담당하고 있는 대기업의 경쟁우위는 개별기업으로서 독자적인 경쟁력만 갖추어서는 시장에서 경쟁력을 확보하여 생존하기가 어렵게 되어 있다. 즉 대기업과 중소기업이 하나의 시스템을 이루어 경쟁하는 소위 시스템간 경쟁을 하고 있는 산업 즉 자동차나 가전산업 등 조립산업의 경우, 대기업간의 경쟁은 단지 표면적으로 보이는 단독기업간의 경쟁이 아니라 그 이면에는 대기업과 협력관계에 있는 다수의 중소하청기업의 기반이 경쟁력의 원천으로 작용하고 있어 전체 시스템으로서의 경쟁체제의 구축이 필수적이다(今井賢一, 1992).

한편 우리나라의 정부와 기업들이 정보통신산업과 벤처산업육성으로 들떠 있는 사이에 그동안 산업구조의 고질적인 문제였던 부품, 소재 산업의 취약성 문제가 또 다시 제기되었다. 최근 산업자원부의 통계에 따르면 전체 수입 중 자본재부품, 소재가 차지하는 비중이 96년 36.4%에서 98년 42.7%, 99년에는 44.9%로 해마다 높아지고 있는 것으로 나타났다. 취약한 중소기업의 기반은 대기업의 성장에는 물론 자립경제의 기반에도 고질적인 과제로 남아 있다(매일경제).

본 연구는 경제성장의 기반인 중소기업이 장기적으로 성장하기 위한 전략의 모색에 있다. 특히 간접적으로는 대기업의 조립형 산업에서의 경쟁력의 강화를 위해서는 물론 이러한 대기업과의 협력관계를 통하여 성장하는 하청형 중소기업의 중요성을 인식하여, 이들의 지속적인 성장을 위한 전략적 기업혁신과 관련된 이론적 고찰 및 기술을 베이스로 하는 동태적 다각화의 통합적인 모형의 발굴을 위한 연구이다.

2. 선행연구 고찰

2.1 중소기업의 위상과 관련된 선행연구

중소기업의 위상은 한 국가의 경제조건에 의한 산물이다. 경제체제와 역사적 환경에 따라 그 성격은 변화, 진화하여 왔다. 마르크스, 레닌의 영향으로 사회주의와 자본주의간 이데올로기의 대립이 격심하였던 세계경제의 질서의 영향을 받은 것은 물론 경제발전과 관련한 국가정책의 이념 및 전개방법에 따라서도 정책대상으로서의 중소기업은 질적인 변화를 거듭하여 왔다. 예를 들면 정책의 성격에 대한 특징을, 누가 누구를 위하여 그리고 어떤 효과를 구하기 위하여 어떤 수단과 방법으로 전개할 것 인가로 규정하는 것이 바람직하다. 즉 정책의 본질은 수행 주체, 대상, 목적, 방법을 가지고 해명하는 것이 보다 명확해진다. 이러한 시각으로 보면 자본주의 국가는 자본가 계급의 지배하에 있고 그 기능은 지배계급인 자본가 계급의 이익을 보장하는 것이 기본이 되고 있다(牟禮早苗, 1982).

계급간 대립으로 보는 시각은 대기업과 중소기업과의 관계도 그 연장선에서 다루고 있다. 즉 모기업을 중핵기업으로 가정하고 하청기업을 위성기업이라고 보는데 중핵기업이 위성기업을 주로 이용하는 목적은 ①사업의 위험의 일부 전가, ②경영활동의 유연성, ③불경기시에 과잉생산능력을 값싸게 유지, ④자본절약, 즉 자본을 유용하게 또는 이익이 있는 다른 용도에의 투자 ⑤반트러스트법에서 벗어나는 편의 ⑥주변기업 소유자 및 종업원에게 부여해야 할 부가급부 및 특별급여로부터의 회피 ⑦대기업이 소기업을 지원하고 있다는 표어를 과시

함으로써 공중관계를 좋게 유지하는 것 등이다(Robert T. Avritt).

따라서 하청관계에 대한 용어 해설도 이의 영향을 받고 있는데, 예를 들면 하도급에 대해서는 경제적/기술적으로 열등한 지위에 있는 중소기업이 특정 대기업에 종속해 그 지배·통제 아래에서 주문을 받아 생산하는 일이며 하도급은 대기업이 중소기업의 저임금을 우회적으로 이용해 생산비를 절감할 수 있고 중소기업을 경기변동의 안전판으로 활용할 수 있으며 자본절약, 자본설비의 고정화를 피하려는 이점이 있다. 그러나 중소기업의 입장에서는 대기업에 종속되어 언제 몰락할지 모르는 위험을 안고 있다라고 정의하고 있다(田島壯幸 責任編集, 1997, 매일경제신문사, 1997).

이와 같이 대기업과 중소기업을 중심과 주변의 단순한 이중구조의 구도에서 보는 입장에서 벗어나서 보다 객관적으로 접근하는 시각도 있다. 中村 精(1983)가 대기업과 중소기업의 관계를 기존의 단순한 틀에서 벗어나 차별공존 형태, 경쟁형태, 보완형태(하청외주), 중소기업 독자형태의 4가지로 구분하는 것이 한 예인데 차별공존은 대기업과 중소기업이 동일 업종에 속하지만 동일한 차원의 경쟁이 아니라 제품의 질적 차별이 양자간에 있는 경우이며 전형적인 하청관계에 해당하는 것은 보완형태라고 보는 것이다.

그리고 佐藤芳雄(1976)는 산업조직론적 입장에서 과점과 중소기업과의 관련을 다음과 같이 6가지의 유형으로 보고 있다.

(1) 동일산업부문내 과점과 비과점과의 관계

- ① 양자가 직접적으로 경쟁관계에 있는 경우
- ② 각 그룹으로서 양자가 상호의존(공존)의 경향이 있는 경우
- ③ 양자가 직접적으로 지배종속의 관계에 있는 경우

(2) 이중산업부문간의 과점과 비과점과의 관계

- ① 과점가격에 의한 시장지배·수탈관계
- ② 하청관계에 의한 직접적 종속관계
- ③ 과당경쟁 문제를 내포한 중소기업 독자의 부문과 타 과점산업 및 기업과의 직·간접의 관계

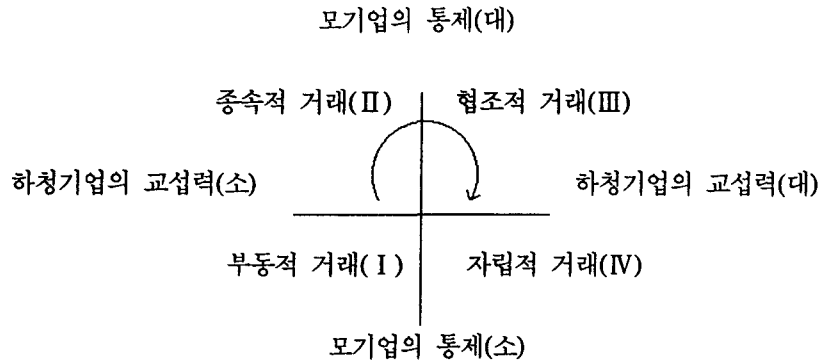
이밖에도 중소 제조업의 특징을 유형화하기 위하여 수주의존도(독립, 전속)와 기술수준(기존기술, 신기술)에 따라 영세형(독립, 기존기술), 종속형(전속, 기존기술), 참여형(전속, 신기술), 연구개발형(독립, 신기술)으로 구분하고 있다(박경열, 1998). 池島(1990)는 중소제조업의 사업영역을 시장별(기존, 신)과 기술별(기존, 신)로 4상한의 매트릭스를 기준으로 한 뒤 중소기업이 선택할 수 있는 사업영역의 선택 방법으로 기존제품의 개량(기존시장, 기존기술), 기존기술 이용의 제품에 의한 시장개발(기존기술, 신시장), 신규사업개발(신시장, 신기술), 이외에 신기술에 의한 코스트 절감 및 신기술에 의한 신제품개발(기존시장, 신기술)의 5

가지로 나누었다.

한편 1980년대 이후 규제완화가 국가적인 조류를 이루면서 기업입국(起業立國)을 지향하는 국가차원의 경쟁력 제고의 움직임은 과거의 공급 지향적인 산업정책에서 서서히 기업의 활발한 활동으로 유도함과 동시에 경쟁력이 있는 기업의 창업을 적극적으로 지원하는 정책으로 탈바꿈하고 있다. 중요한 것은 기업 스스로가 급격한 환경변화와 기업입국시스템에 능동적으로 대응해야 한다는 점이다. 이와 더불어 과거의 대기업보완형의 중소기업은 대기업으로부터의 자립화가 목적이 아니라 자립형 중소기업으로의 성장이 목표가 되어야 하며 이러한 대응을 위해서는 기업가적 사고, 경영전략의 전환이 새롭게 요구된다. 자립형 중소기업에 있어서 핵심은 기업목표와 경영전략의 설정이다. 지금까지 대기업의 협력회사 중에서 최고의 회사가 된다는 넘버원 기업지향전략에서 새롭게 무한경쟁의 환경에 대처하기 위해서는 자사만의 강력한 경쟁요소 확보, 즉 핵심역량을 지향하는 기업(Only One)으로 전략적 방향이 수정되어야 한다는 것이다(橋本壽朗, 1997).

橋本壽朗의 주장과 같이 중소기업의 전략은 대기업으로부터의 자립화만이 목적이 아니라 자립형 중소기업으로 거듭나야 한다는 점이다. 보다 구체적으로는 기존시장, 기존고객으로서의 대기업에서 거래 관계를 탈피하는 것만이 아니라 기존고객과의 거래, 신뢰관계를 유지하면서 중소기업이 새로운 기술의 새로운 사업을 전개하는 전략이 필요하다는 것이다. 특히 한국과 같이 소수의 대기업이 첨단산업 및 조립산업을 주도하는 산업조직 하에서는 하청중소기업이 대기업이라는 주고객에서 다른 고객으로 대체할 수 있는 사업전환이란 용이하지 못하기 때문이다.

한편 港 撤雄(1990)은 대기업과 중소기업과의 거시적 그리고 동태적인 관계의 변화에 대하여 분석하였는데 그는 일본기업의 장기적 변천과정을 모기업의 통제력의 크기와 하청기업의 교섭력을 기준으로 浮動的 거래, 종속적 거래, 협조적 거래, 자립적 거래의 4가지로 구분하였다. 대기업이 중소기업의 기술적 가능성에 대하여 부정적이며 경기확대에 저기술의 공정을 일시적으로 발주하는 것을 부동적 거래관계라고 하며 종속적 거래란 하청기업이 설비, 기술, 판로 등 모든 것을 원청기업에 의존하는 형태를 말한다. 협조적 거래란 하청기업이 경영자원을 축적해 가면서도 부분적으로는 모기업의 자원에 의존한다. 그러나 모기업이 여전히 통제력을 갖는 경우이다. 마지막으로 자립적 거래는 하청기업이 거래기업을 다각화하거나 거래처를 변경하는 것이 어렵지 않은 상태이다. 만약 거래관계가 완전히 대등하게 되어 하청기업이 모기업으로부터 아무런 통제를 받지 않을 경우 이것은 하청거래라고 하기보다는 외주거래가 되며 만약 이와 같은 단계에서 모기업이 하청 공급자를 자기의 통제하에 두기 위해서는 자본참가 및 매수 등 법적 근거를 가져야 한다.



자료: 港撤雄(1982) “日本の企業特性と下請システム” 「商工金融(商工中金)」第32卷 第10号 p.19

<그림 1> 하청거래관계의 발전 패턴

대기업과 중소기업의 관계를 규명하려는 정태적 분석에서는 주로 2개의 중요한 변수에 의한 매트릭스를 통하여 4개의 특성을 반영하는 내용들이 다수였다. 대기업과 중소기업과의 상호관계를 동태적으로 전환시키려는 연구도 새로이 등장하였는데, 예를 들면 <그림 1>과 같이 하청거래의 관계에 있는 중소기업은 부동적 거래에서 종속적 거래, 종속적 거래는 협조적 거래관계를 지나 자립적 거래관계로 점차 발전하여 간다는 것이 요지이다. 그러나 여기에서는 대기업과 중소기업의 기업간 권력의 발생 근원을 단순히 자원의 의존관계에 초점을 두고 있으며 대기업과 중소기업과의 동태적 관계는 부동적 거래에서 출발하여 대기업으로부터 벗어나는 단순한 사이클을 제시하고 있다. 연구의 대상과 방법이 거시적 차원에서의 횡단적 분석이기 때문에 산업내 대기업과 하청기업간의 미시적, 수직적 분석은 결여되어 있다. 보다 근본적인 과제는 대기업과의 거래관계에서 보다 능동적으로 환경에 적응하기 위한 하청중소기업의 전략적 혁신이 강조되어야 한다는 점이다.

2.2 전략적 기업혁신과 관련된 선행연구

기업이 성장하기 위해서는 다각화를 하여야 한다. 다각화가 기업성장의 하나이지만 다각화만이 기업성장을 가져오는 것은 아니다. 기업이 성장할 수 있는 방법은 Ansoff(1957)가 제창한 제품(기존, 신)과 시장(기존, 신)에 의하여 도출된 다각화 이외에도 시장침투, 제품개발, 시장개발의 방법이 있다. 이외에도 수직적 통합이 있으나 다각화라는 것은 기업의 제품과 시장의 범위를 넓히는 것이다.

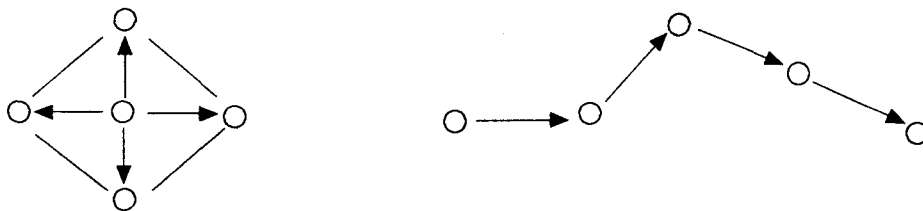
지금까지 진행된 다각화의 연구를 크게 정태적 방법과 동태적 방법으로 나누어 볼 때 정

태적인 다각화의 연구는 경영사학자인 Alfred D., Chandler의 체계적이고 역사적인 연구가 표시이다. 그후 Rumelt(1974)는 사업분야의 관련성 여부를 가지고 단일사업기업, 수직적 통합기업, 주력사업중심기업, 관련다각화기업으로 분류하였다.

한편 일본에서도 다각화에 대한 연구가 진행되어 왔으나 이전의 연구를 바탕으로 보다 세분화하여 다각화의 유형을 분류하였다. 가장 먼저 Rumelt와 동일하게 전업형과 다각화형으로 대별하지만 이 중 다각화형을 4가지로 상세하게 나누었다. 소재에서 최종제품에 이르기까지의 수직적 통합전략 그리고 제품분야들 사이에 이러한 관련성이 없는 것은 다각화 전략이지만 제품분야간의 비중에 대한 패턴을 중심으로 본업중심형(dominant), 관련분야형(related), 비관련 분야형(unrelated)으로 분류된다.

그리고 다각화의 전략은 제품간 정성적 패턴에 따라 집약적(constrained)인 것과 확산적(linked)인 것으로 분류된다. 집약형이란 사업분야간의 관련성이 그물의 눈금처럼 밀접한 것으로 적은 종류의 경영자원을 다양한 분야에서 공동 이용하는 다각화의 유형이고, 확산형은 현재 보유하고 있는 경영자원을 축으로 하여 새로운 분야에 진출하고 그 새로운 진출분야에서 축적한 경영자원을 토대로 다시 새로운 분야에 진출하는 패턴을 취하면서도 전체의 긴밀한 연결이 없는 자원의 전개방식이다.

이러한 분류법을 바탕으로 다각화 전략을 분류하면 (1) 수직형, (2) 전업형, (3) 본업 집약형, (4) 본업 확산형, (5) 관련 집약형, (6) 관련 확산형, (7) 비관련형의 7가지 유형으로 나누어진다(吉原英樹 外, 1980).



자료: 吉原英樹(1986), p.184

<그림 2> 집약형과 확산형의 다각화

다각화가 기업성과에 미치는 영향과 관련된 연구의 결과는 다각화의 유형과 기업성과와 관련하여 서로 다른 의견을 보이고 있다. 다각화의 유형과 기업 성과와 관계 즉 관련다각화가 기업성과와 상관관계가 있다고 보는 의견(Rumelt(1974), 加護野 外(1983))과 오히려 비

관련 다각화가 수익성이 높다는 반대의 연구결과(Amit와 Livnat 1988, Harrison, Hitt, Hoskisson, Ireland 1991, Luffman and Reed 1984, Michel과 Shaked 1984)도 있다. 그리고 관련다각화가 수익성을 가져오는 것은 유형보다는 진입산업의 특성에 기인한다는 연구 결과도 제시되고 있다. 따라서 다각화 전략자체가 기업의 수익률을 향상시키려는 목적에 의해 항상 이루어지지 않는다는 의문이 제기된다.

한편 기업의 다각화 전략을 변이와 도태과정을 통해 기업의 활동영역(domain)을 재정의 하는 동태적 과정으로 보는 진화론적 접근방식이 있다. 분석적 방법과는 달리 기업진화론의 장점은 첫째, 다양한 분석수준과 동태적 연구가 가능하며, 둘째, 기업이 추구하는 전략선택의 폭을 넓게 해 준다는 것이다(장세진, 1998).

그러나 진화론적 시각에서의 다각화 전략을 분석하는 것은 생물학계의 내부에서조차 진화론이 논자에 따라서는 그 주장에 많은 차이가 나타나고 있어 여전히 통일된 결론이 나와 있지 않다는 문제점이 있다. 예를 들면 中原英臣와 佐川 峻(1991)의 진화론에 대한 다양한 주장을 비교 정리한 내용에서 보면 획득형질의 유전성의 여부, 돌연변이의 발생원인, 생물과 환경 중 진화의 주역은 누구인지, 진화의 단위, 진화의 방향성 및 진화의 연속성 등과 관련하여 의견이 대립되어 있다. 이렇게 통일되지 않은 생물학 분야에서의 진화론을 기업의 다각화 이론에서 도입하여 전개할 때에는 자칫 자기편의적인 이론전개가 될 수 있다. 또한 문제의 명확한 차이는 이론적인 차원보다는 이의 구체적인 사례분석의 수준으로 내려가면 더욱 분명해진다. 예를 들면 吉原英樹(1986)는 기업의 혁신정도와 중심적 인물에 따라 경영스타일을 전략적, 진화론적, 축적형 경영으로 구분하고 있다. 다각화에 의한 장기성장을 실현하는 경영스타일을 전략적 경영이라고 한다면 이것은 기업의 전략적 문제를 해결함으로써 장기성장을 실현하는 경영스타일이지 업무적 문제나 관리적 문제에 초점을 맞추는 경영스타일과 구별된다.

진화론적 경영의 특징에 대한 논자들의 주장을 정리하여 보면 기업 내 혼돈이나 부정함을 부정적으로 인식하지 않는다는 점과 기업 내 이노베이션에서의 중간관리자의 역할의 중요성이라는 2가지로 요약할 수 있다고 보고 있다. 그러나 吉原英樹(1986, pp. 82-143)가 조사한

〈표 2〉 전략적, 진화론적, 축적형 경영의 비교

경영스타일	이노베이션 타입(혁신정도)	중심적 인물
전략적 경영	대(다각화)	경영자
진화론적 경영	중(신제품 개발)	중간관리자와 기술자
축적형 경영	소(제품개량과 공정개선)	일선 감독자와 작업자

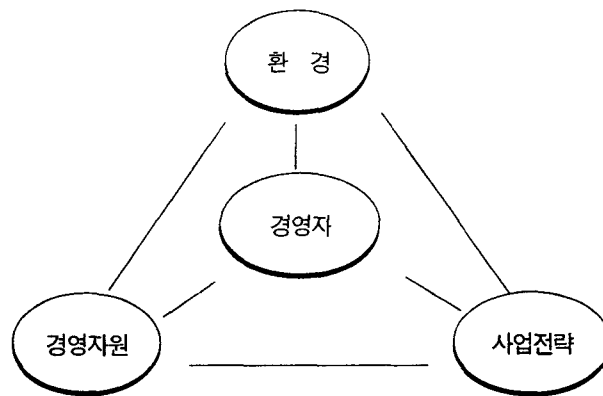
자료: 吉原英樹(1986) 「戰略的 企業革新」 東洋經濟新報社 에 의해 작성

HOYA의 사례를 통하여 알 수 있는 것은 진화론적 경영의 주장과는 달리 다각화는 커다란 변화를 가져오기 때문에 조직내 저항은 크고 이를 극복하기 위해서는 중간관리자보다는 최고경영자의 역할 즉 전략적 경영이 중요하다고 보고 있다.

이와 같이 다각화에 대한 진화론의 입장은 논자에 따라 주장이 다르며 여전히 진화론 자체가 진화하여 발전 계승되고 있는 과정에 있으므로 통일된 이론적 모형을 확립하기 위해서 보다 많은 사례와 이론적 틀을 만드는 연구가 계속 진행 중이라고 볼 수 있다.

3. 연구모형

기업의 장기적 성장을 위해서는 환경과의 끊임없는 상호작용에서의 적응과 변화를 선도할 수 있는 능력이 필요하다. 기업의 경영자는 내부경영자원을 최대한 활용하여 환경의 변화에 적응할 수 있어야 하며 이러한 적합성을 유지하기 위해서는 외부환경의 변화와 내부 경영자원을 고려하여 양자의 접점인 전략적 사업영역(business domain)을 결정하는 것이 무엇보다 중요하다.



〈그림 3〉 동태적 다각화 전략을 위한 분석 모형

기업의 성장에 있어서 다각화전략은 가장 중요한 전략의 하나이며 기업의 다각화 전략은 환경과 기업내부의 경영자원과의 적합성이 요구된다. 특히 다각화 전략의 성공을 위한 2가지 기본적인 변수는 사업분야와 경영자원이며 양자를 어떻게 관련지을 것인가가 다각화 전략의 핵심이다. 기업이 보유하고 있는 기존의 경영자원과 새로이 진출하는 사업분야에서 요

구되는 경영자원의 관련성 내지 시너지효과와의 관계를 보기 위한 방법으로는 (1)正的 상승효과(플러스 시너지), (2)상승효과 無(시너지 無), (3)부(負)의 상승효과(마이너스 시너지)의 3가지로 볼 수 있다. 바꾸어 말하면 다각화가 성공하기 위해서는 외부의 유망한 사업 기회와 내부의 경영자원을 접목시켜야 하는데, 이미 기업내부에 축적된 경영자원을 토대로 사업기회를 탐색하는 것은 위험성이 적은 가장 일반적인 다각화의 방법인데 이것을 점진적 다각화(incremental diversification)라고 부른다. 그리고 이와 반대로 축적된 자원은 부족하거나 보유하고 있지 않더라도 사업적 가치로서의 매력을 보고 이 분야에 먼저 진입을 한 다음 관련된 자원의 확보는 차후에 해결하는 방법을 생각할 수 있는데 이것을 혁신적 다각화(innovative diversification)라고 본다면 Levinthal과 March(1981)의 국지적 탐색(intensive search)과 확대적 탐색(extensive search), Prahalad(1993)의 leverage와 stretch, Miles와 Snow(1978)의 사후적 변수와 사전적 변수, Jovanovic과 Rob(1990)의 innovation과 refinement, 巽 信晴과 佐藤芳雄(1988)의 점진형 변화와 비약형 변화, 吉原 英樹(1986)의 집약형과 확산형 다각화의 개념은 모두 같은 맥락의 내용으로 볼 수 있다.

伊丹敬之(1984)는 사업준거 다각화방식을 과대확장(overextension) 또는 역동적 불균형이라고 부르고 있는데 단기적 불균형은 조직에 일시적 긴장을 가져와 오히려 동태적인 자원 적합성을 달성하도록 하는 촉진제의 역할을 하는 순기능이 있다고 보고, 吉原英樹(1986)는 다이내믹 시너지에 의해 새롭게 축적한 자원은 원래의 사업에 역으로 바람직한 효과를 가져다 줄 수도 있다는 유용성을 제시하였다.

환경에의 적응을 위한 사업의 선택, 환경, 핵심역량의 3자간에는 규칙적인 패턴의 순환 사이클이 존재하지 않는다. 즉 기업의 환경적응을 위한 사이클의 시작이 일정하지 않으며 또한 3자가 복합적으로 상호 영향을 미칠 수 있다. 예를 들면, 사업의 선택과 탈퇴결정에 영향을 미치는 것은 환경과 핵심역량의 변수 중 어느 하나 또는 양자가 복합적으로 작용할 수 있다.

기업의 성장에 있어서 중요한 변수는 환경과 기업내부의 경영자원의 적합성에 있다. 그러나 그 적합성의 중요한 역할을 담당하는 것은 사업이다. 사업은 환경과 기업을 연계하는 결정체이다. 기업의 존폐여부를 결정짓는 가장 결정적인 결과물은 바로 사업이기 때문이다.

그리고 사업의 경쟁우위에 있어서 운영의 유효성보다 전략이 보다 중요하다고 M. Porter(1996)는 주장한다. 그에 의하면, 기업은 단지 자신이 유지할 만한 차별성을 창조할 수 있을 때에만 경쟁자들보다 더 잘할 수 있다. 또한 기업은 고객에게 더 나은 가치를 전달하거나 동등한 가치를 더 낮은 가격에 창조하거나 두 가지 모두를 해야 한다. 전략과 운영의 유효성(operational effectiveness)이 모두 기업의 목표인 월등한 성과에 절대적으로 필요한 것이나 이 둘은 매우 다른 방식으로 작용한다. 운영유효성의 꾸준한 개선은 월등한 수익성을 달성하는데 필요하다, 그러나 그것은 항상 충분하지는 않다, 장기간에 걸쳐 운영의 유효성을

근거로 해서 성공적으로 경쟁하는 기업은 거의 없고 경쟁자보다 앞서 간다는 것은 날로 힘들어져 간다. 이에 대한 가장 명백한 이유는 최상의 관행은 빠르게 확산되고 있기 때문이다. 따라서 일본의 경영자들은 지난 10년 동안 운영의 유효성만 개선하는데 사로 잡혀져 있었으나 이제는 전략이 필요하다고 보고 있다.

마지막으로 전략적 기업혁신에 있어서 경영자의 역할은 매우 중요한 변수가 된다. 기업의 최고경영자는 의사소통 패턴이나 전략 및 조직구조 등을 통해 기업의 성공에 간접적인 영향을 미칠 수 있을 뿐만 아니라 환경의 변화를 인식하고 사업전략의 방향을 설정하여 사업을 선택, 축소시키는 것과 경영자원을 배분하는 역할을 하여야 한다. Hamel과 Prahalad(1989)에 의하면 경영자의 의사결정은 전략적 의지와 같은 경영자의 주관에 의해서 조직의 위상을 높이는데 크게 기여한다고 주장한다. 예를 들면 1970년대의 일본기업들 중에는 미국과 서유럽의 선진기업들이 보유하고 있던 자원이나 생산량 및 기술을 갖추고 있었던 업체는 거의 없었다. 고마츠(Komatsu)사는 매출액에서 캐터필라(Caterpillar)의 35%, 혼다는 아메리칸 모터스(American Motors)보다 작은 기업, 그리고 캐논(Canon)은 제록스(Xerox)의 규모에 비해 초라한 기업이었다. 그러나 지난 20년 동안 국제적 선도기업으로 성장한 이들 기업들은 한결같이 그들의 보유자원과 능력의 수준과는 전혀 걸맞지 않는 원대한 야망을 갖고 있었다. 승리에 대한 강한 강박관념(obsession)을 기업의 모든 계층에 조성했고 국제적 선도기업이 되기까지 10~20년에 걸친 장기간동안 이러한 강박관념을 고수해 왔다. 이와 같은 강박관념을 전략적 의지(Strategic Intent)라고 한다.

기업의 최고경영자는 의사소통 패턴이나 전략 및 조직구조 등을 통해 기업의 성공에 간접적인 영향을 미칠 수 있을 뿐만 아니라 기업의 미래모습인 비전을 제시하고 이를 구성원에게 전파시키는 과정에서 조직의 몰입도(commitment)를 높임으로써 기업의 성공에 직접적인 영향을 미칠 수 있다(조동성 1997. p. 127).

이러한 모델의 이론적 보편성은 대기업, 중소기업 등 어느 것에도 적용될 수 있으나 하청관계에 있는 중소기업의 다각화에는 관련 대기업의 환경이 매우 중요한 환경변화를 제공한다. 그리고 핵심역량에서는 기술이 중요한 변수이나 기술과 관련된 동태적 다각화 사례의 분석 시에는 제품기술과 제조기술을 분리할 필요성이 있다. 예를 들면 다음과 같이 동일한 캐논의 사례연구에 대하여 제품기술과 제조기술의 양자를 구분하지 않았을 때 논자에 따라서는 다른 결과를 보이고 있다.

캐논의 경우 축적이 없었지만 복사기가 유망한 사업이라는 이유로 과감히 진출하였다. 새로운 사업분야에 진출하고 난 뒤 새로운 사업분야에서 축적된 기술이 그 후의 다각화에서 중요한 역할을 수행한다. 기술관련 다각화라고 말할 때 원래 주력사업에서 축적된 기술에 관련된 분야로 다각화하는 것만이 아니라 새로운 사업에서 축적되는 새로운 기술과 관련된 분야에의

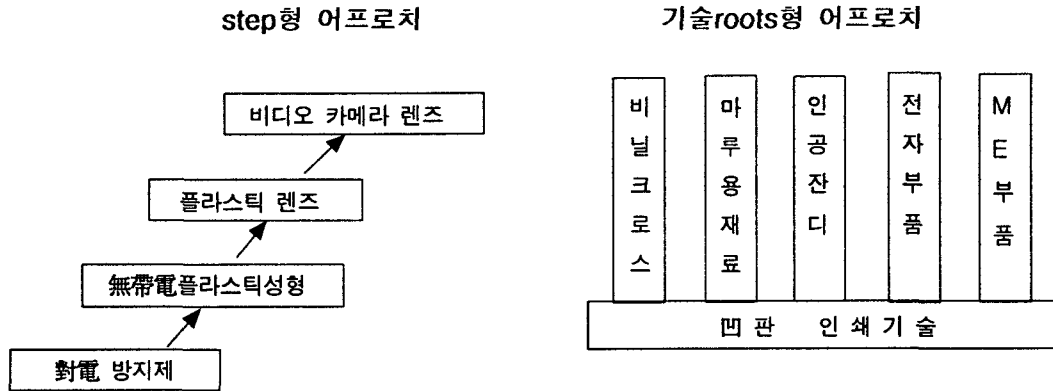
다각화도 포함하여 생각하여야 한다.(吉原英樹 1986. p. 178)

Canon은 처음에 광학기술이란 핵심역량으로 신규사업을 개척하여 나갔다. 그러나 광학기술을 활용하면서 카메라사업으로 진출한 이후, 카메라사업에서 확보한 정밀기계 제조기술을 활용할 수 있는 새로운 사업분야, 즉 복사기사업분야로 진출하였다. 점차 복사기 사업분야에서 얻은 전자기술을 발판으로, 더 나아가서는 레이저프린터, 그리고 반도체 제작기계를 만드는 사업까지 진출을 하였다. 이와 같은 Canon의 다각화 과정은 기존의 핵심역량을 활용하면서 동시에 새로운 핵심역량을 찾아서 근접사업을 찾아 나가는 것으로 설명할 수 있다. 한편 Canon은 수익성이 없는 많은 사업분야에서 탈퇴를 하였다. 원래는 현미경을 만드는 회사로부터 시작하였으나 점차 사무용기기인 복사기와 프린터사업부가 더 커짐에 따라서 현미경사업에서 철수하고 점차 사양화된 다른 사업에서도 철수를 하였다. 즉 끊임없는 탐색과정을 통하여 신규사업 진출과 기존의 사양사업에서 철수함으로써 Canon의 핵심역량은 끊임없이 성장발전을 하게 된 것이다(장세진, 1996, p. 392).

양자는 Canon의 다각화과정에 대한 성공요인을 분석하면서 서로 다른 견해를 보이고 있는데 吉原英樹의 경우 비록 사업전개의 내용이 복사기에 국한되는 것이지만 혁신적 다각화로 그 특징을 설명하는 반면, 장세진은 기존 핵심역량 즉 제조기술에 바탕을 둔 점진적 다각화로 규명하고 있어 마치 Canon의 다각화의 특징에 대하여 각자의 주장은 서로 상반된 결론을 내리는 것으로 볼 수 있다. 그리고 장세진은 Canon의 다각화 과정을 기존의 핵심역량은 물론 새로운 핵심역량을 찾아서 근접사업으로 다각화하였다고 보고 있으나 이 내용만으로는 새로운 핵심역량의 내용이 명확하지 않다. 다시 말하면 핵심역량의 내용은 제조기술의 차원에서 언급하는 것인지 아니면 새로운 제품기술을 포함한 광의의 기술을 지칭하는 것인지가 불분명하여 전후 사업의 연계성에 대한 설명이 모호하다.

이러한 양자의 시각의 차이는 이전 사업의 제품 및 제조기술과 신규사업의 제품 및 제조기술이 각각 상호 어떤 관계 하에 전개되었는지에 대한 규명이 간과되었기 때문이라고 본다.

이와 같은 문제점은 다른 사례에서도 볼 수 있다. 港 撒雄(1982)은 기술을 베이스로 하는 기업의 다각화에는 step형과 기술 roots형으로 구분한다. 먼저 step형 어프로치란 기업이 새로운 사업분야에 진출할 경우 관련된 제품의 영역에서 순차적으로 고도의 異분야 제품으로 확대하여 가는 방식이다. 예를 들면 A사는 당초 플라스틱의 대전방지제(帶電防止劑)의 개발에서 시작하여 이것을 이용하여 무대전(無帶電)정밀 플라스틱성형의 사업방향으로 다각화하였고 이어서 각종 플라스틱 렌즈의 초정밀성형으로 사업을 확대하였으며 최근에는 플라스틱의 경량화를 통하여 VTR카메라 등의 고급 광학렌즈에도 진출하려고 한다. 이와 같이 하나의 기술에서 시작되어 플라스틱 성형 및 광학 렌즈 등 다른 영역의 기술까지도 서서히 축적하여 가면서 가공도가 높은 사업분야로 진출하여 성공하고 있다.



자료: 港撤雄(1982) “日本の企業特性と下請システム” 「商工金融(商工中金)」第32卷 第10号, p.10

〈그림 4〉 기술베이스의 다각화 추진전략

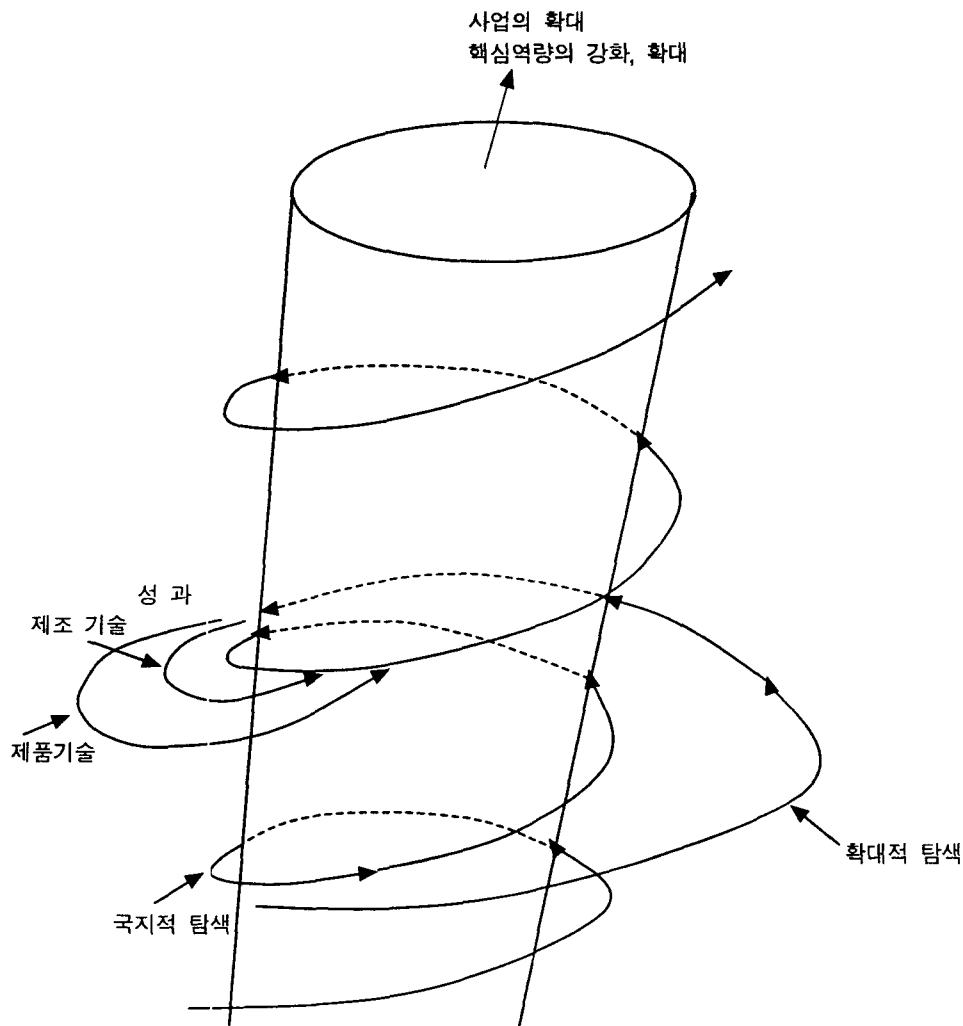
그리고 기술 roots형 어프로치란 전혀 새로운 異분야의 제품을 계속해서 개발하고 있는 것 같이 보이나 이들 각각의 제품과 관련된 기술은 모두 공통적인 뿌리에 근원을 두고 있다. 그림에서 보는 바와 같이 이 기업은 비닐 크로스, 플로어 시트, 인공 잔디, 전자부품, 렌트겐 필름 카바 등을 생산하고 있다. 따라서 이들간에는 마치 상호 관련성이 적은 잡다한 제품군으로 보이나 모두 사진 凹판의 인쇄라는 공통기술을 근간으로 응용된 제품으로 구성되어 있다고 한다. 위에서 보는 바와 같이 제품기술과 제조기술의 구분 없이 광범위하게 정의를 내리고 사례를 분석할 경우 객관적인 다각화의 성공요인을 도출하기가 곤란하다.

기업의 장기적인 성장을 위해 기업들은 점진적 다각화와 혁신적 다각화간의 적절한 균형이 필요하다. 점진적 다각화의 효과는 단기적으로는 높지만 장기적으로는 새로운 대안을 찾지 못하는 단점도 함께 갖고 있기 때문에 이와 함께 혁신적 다각화, 기업의 자기혁신, 자기초월(野中郁次郎, 1985), 이중루프 학습(Argyris and Schon, 1978) 등과 같은 자기혁신이 필요하다. 이러한 균형적 전략의 필요성과 분석수단의 적절성에서 보면 위와 같은 분석방법은 점진적 다각화와 혁신적 다각화의 과정에서 각각 확보된 제품기술과 제조기술이 기존의 기술과 상호 영향을 미치며, 나아가 차기의 사업다각화에 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 분석의 한계점을 내포하고 있다.

따라서 이와 같은 문제점을 보완하고, 통합된 분석수단을 마련하여 기술을 베이스로 하는 기업의 일반적인 동태적 다각화 과정의 모형을 그리면 다음과 같다.(〈그림 5〉 참조)

기업은 점진적 다각화의 탐색과정을 기본으로 사업을 다각화하지만 장기적인 성장을 위해서는 수동적이든 능동적이든 혁신적 다각화를 위한 전략적 의사결정도 필요하다는 것은 이미 언급하였다. 따라서 기업의 혁신적 다각화를 위한 새로운 사업의 전개과정에서 확보된 제

품기술과 제조기술은 각각 독자적으로 또는 복합적으로 차기 새로운 사업의 전개에 직접적인 기반이 될 수 있다. 새로운 사업전개에 의해 확보된 신규의 제품 및 제조기술은 기존 사업에도 피드백 되어 보완 또는 대체의 관계로 작용하여 기존 사업의 경쟁력을 강화하는 효과도 동시에 기대할 수 있다. 전반적으로 점차 고도화된 제품기술과 제조기술은 경로의존성을 가지고 사업을 확대하게 된다.



<그림 5> 기술베이스의 동태적 다각화 과정

4. 하청형 중소기업에의 적용

하청형기업과 모기업과의 관계는 일반 완성품을 제공하는 기업과 고객과의 관계와는 다른 양상을 보인다. 小川英次(1991)는 일본기업의 하청조직의 특징을 다음과 같이 6가지로 나타내고 있다. 이것은 일본의 하청조직의 특수성을 언급하는 내용이지만 정도의 차이는 있다고 하더라도 한국의 하청기업에도 일반적으로 적용되는 내용으로 볼 수 있다.

첫째, 하청기업은 소수의 모기업과 거래한다. 일반 소비재 제품의 경우 불특정 다수의 고객을 상대로 거래가 이루어지지만 하청관계에 있는 중소기업은 소수의 모기업과 거래를 하는 특징을 가지고 있다.

둘째, 모기업과 하청기업 간의 거래는 계속적이다. 장기적 거래관계가 성립될 경우 거래의 예측가능성이 높아지고 또한 장기적 시야에서의 기술향상도 가능해진다는 장점이 있기 때문에 상호 협력관계는 장기적으로 유지될 수 있다.

셋째, 수직적 분업구조로 인하여 자연히 공정은 세분화된다. 이와 관련된 것으로는 하청기업에 대한 의존도를 나타내는 중간투입비율(중간투입비율= $\frac{\text{출하액}-\text{부가가치액}}{\text{출하액}} \times 100$)이 있는데 산업에 따라서는 모기업의 규모가 클수록 하청중소기업의 중간투입률이 높아지는 경향이 있다. 즉 모기업의 규모가 커질수록 수직적 하청구조의 이용은 높아지고 따라서 중간투입비율이 높아진다는 것이다.

넷째, 효율적인 역할의 분담이 모기업과 하청기업간에 이루어지고 있다. 모기업과 하청기업간의 역할 분담의 중요한 판단기준으로 규모의 경제가 있는데 일반적으로 규모의 경제가 작용하는 기술은 모기업이 담당하며 그렇지 않은 것은 중소기업이 담당한다. 특히 중소기업이 하청관계에 편입되려는 이유는 안정적인 수주량의 확보, 자사 내 제품설계 및 개발의 곤란과 독자적인 수주활동의 곤란을 위한 타개방법, 그리고 생산활동에만 전념하기 위한 목적이 있다

다섯째, 정보 코스트의 삭감이다. 모기업의 입장에서 볼 때는 (1)발주처의 선정 코스트의 절약, (2)설계, 개발의 단계에서 협동함으로써 코스트의 상호 분담 및 전체적인 절약의 효과 기대, (3)단가결정시의 교섭코스트의 절약, (4)모기업과 하청기업간의 신뢰가 확보될 경우, 부품검사의 코스트도 절약할 수 있는 등의 거래비용의 절약효과를 기대할 수 있다. 이와는 달리 하청기업의 경우에는 리스크가 큰 자주개발보다는 사업 리스크의 부담이 경감되는 효과가 있다. 예를 들면 일본의 자동차산업에서는 통상 계획미달성분에 대해서는 모기업이 코스트를 보상해주는 시스템을 갖추고 있다.

여섯째, 기술이전의 촉진이다. 모기업은 하청기업에 대하여 강력한 기술지도를 하며 경우에 따라서는 설비를 대여하기도 한다. 특히 모기업은 기술지도에 가장 큰 관심을 보이며 하청기업의 협력회는 이에 호응하여 기술지도를 적극 수용한다. 그 결과 품질의 향상, 단가의 삭감, 납기의 단축을 동시에 달성할 수 있다. 하청기업으로서는 모기업에 의한 지도 및 개발에 적극 참가함으로써 이론적, 기초적인 지식을 획득할 기회가 늘어난다. 이론적, 체계적인 전문지식을 가진 기술자가 부족한 기업에서도 모기업에 파견하여 OJT에 의한 젊은 기술자의 교육효과를 기대할 수 있다. 하청관계에 있는 중소기업의 대부분은 기능적 훈련을 사업의 강점으로 하고 있으나 모기업과의 교류를 통하여 부족한 이론적 지식을 학습하는 기회가 부여된다.

지금까지의 장점과 동시에 하청형 개발은 다음과 같은 단점이 있다(金元達夫, 1996).

첫째, 거래관계 및 사업분야가 주어지기 때문에 개발시야가 좁아지기 쉽다. 전략의 외부성이 높고 기존사업의 추구가 조직문화로서 정착되면 그것은 전략혁신을 오히려 제약하여 사업환경변화에 대한 조직의 유연성을 상실하게 된다. 그러나 하청형의 거래관계는 고정적이기 때문에 제품컨셉트의 창조가 경시되므로 독자적인 시장창조기능은 상대적으로 약하게 된다. 둘째, 독자적인 경쟁공간의 구축이 거래관계에 의해 강하게 제약을 받는다. 모기업의 국제화로 하청관계의 존립기반이 흔들리지만 쌍방이 이익을 상호 주고 받는 것이 가능한 거래관계는 지속될 수 있다. 셋째, 성장은 거래처의 사업확대에 의존하게 되며 환경변화에 비교적 수동적이 되기 쉽다. 이러한 의미에서 하청형으로부터 탈피하기 위해서는 독자적인 리더십의 발휘, 그리고 능력형성이 필요하다.

시장으로서의 기능을 가진 모기업이 국내에서의 경쟁환경의 악화에 의한 생산기지의 적극적인 국제화를 추진할 경우 하청기업은 시장공간의 축소로 위기에 처해진다. 이러한 환경변화에 대처하는 방법은 기존의 부품기술을 가지고 완성품사업으로 다각화하는 방법, 모기업의 국제화전략에 따라 생산기지를 이전하는 전략, 그리고 사업의 구조를 새롭게 탐색하는 전략으로 나누어 볼 수 있다. 모기업 생산기지와의 동반자적 이전은 새로운 시장의 개척으로 사업의 라이프사이클을 다소 연장하는 효과에 따라 일시적인 리스크를 모면할 수 있으나 여전히 가격경쟁력에서 해외 현지기업과의 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 가능성은 축소된다. 따라서 하청형 중소기업은 새로운 사업의 혁신적 다각화를 위한 탐색을 심각하게 검토해야 하는 위기에 처해진다.

기존 거래관계에 있는 모기업 시장에 주로 의존했던 장기적 신뢰관계를 최대한 이용하는 경우에는 새로운 거래처의 개발비용이 추가적으로 들지 않아 마케팅 관련 리스크와 비용을 줄일 수 있는 장점이 있다. 즉, 중소기업의 전략적 다각화의 방향은 거래처의 신규사업의 방향, 즉 성장성이 높은 사업전략의 내용을 검토함과 동시에 자사의 기존 핵심역량을 최대한

이용할 수 있는 사업전략을 선정하여 이를 상호 일치시키는 것은 하나의 혁신적 다각화의 방법이 될 수 있다.

특히 모기업의 전략적 사업이 시장의 라이프사이클의 초기단계에 있는 경우에는 일부 관련 부품을 제공할 수 있는 국내의 중소하청기업이 거의 존재하지 않아 주로 수입에 의존하는 경우가 많다. 완제품을 생산하는 모기업의 경우 부가가치의 크기에 관계없이 수입에 전적으로 의존할 수밖에 없는 관련부품의 국외공급독점의 피해로부터 위협을 줄이려는 전략을 동시에 갖게된다. 즉, 생산량과 납기의 위기를 최소화하기 위하여 경우에 따라서는 모기업이 먼저 기존 하청기업에게 적극 제안하거나, 아니면 기존의 하청중소기업이 이러한 역할을 독자적으로 탐색, 개발하여 납품을 하는 것은 매우 바람직한 혁신적 다각화의 방법이 된다. 이것은 모기업의 혁신적 다각화 전략에 편승하여 하청기업이 동반자적 다각화를 통한 새로운 차원의 대기업과 중소기업의 Win-Win전략이 된다.

5. 결 론

기업의 지속적인 성장을 위해서는 현재 진행되고 있는 사업의 경쟁력을 확보, 유지하면서 다른 한편으로는 미래의 성장 가능성이 있는 사업의 발견과 이의 성공적인 진출도 준비해야 하는 자기혁신적 또는 자기파괴의 전략적 변신이 필요하다.

주로 중간재를 생산하는 하청형 중소기업의 환경 중 가장 중요한 변수는 시장과 경영자원에서의 장기적인 거래관계를 유지해 온 대기업의 전략 변화이다. 기존 대기업과의 하청관계에서 확보된 신뢰를 바탕으로 모기업으로부터의 정보 및 기술적 지원을 활용하여 모기업의 새로운 전략적 방향에 편승하는 것은 리스크를 해소할 수 있는 전략적 기업혁신이 될 수 있다. 이러한 전략적 편승을 활용하는 방식은 모기업의 요구에 의한 수동형과 하청중소기업이 능동적으로 제시하는 제안형으로 나누어진다.

우리나라와 같이 대기업과 중소기업간의 기술력의 격차가 심할 경우 일반적으로 모기업의 초기 진입산업은 관련 부품업체가 동시에 육성되어 있지 않는 경우가 많다. 초기에는 주요 부품을 해외에 의존하게 되는데, 기존 중소기업에 의해 수입대체가 성공할 경우 모기업과 하청중소기업의 시스템간 경쟁에서의 새로운 경쟁력을 제공한다. 하청중소기업의 경우 기존의 시장을 유지하면서 첨단기술의 확보라는 난제가 있으나 이의 국산화로 고부가가치의 신규사업으로 다각화할 수 있으며 이러한 선점은 소수의 모기업과 거래를 하는 우리나라 하청기업의 불리한 환경을 극복하는 좋은 계기가 된다.

중소기업은 기존시장의 질적인 변화에도 불구하고 과거의 생산기술상의 핵심역량을 최대

한 활용할 경우 새로운 제품기술 및 생산기술의 고도화를 통한 전략적 기업혁신을 성공시킬 수 있다. 그리고 이렇게 새롭게 확보된 기술은 기존사업의 경쟁력 강화에도 유리한 환경을 제공할 수 있다. 하청형 중소기업이 장기적으로 성공하기 위해서는 무엇보다도 최고경영자의 기업가 정신이 바탕이 되어야 하며 하청형 중소기업의 전략적 기업혁신의 관건은 기술고도화와 사업기회의 동시확보에 있다. 다시 말하면 기술을 베이스로 하는 동태적 다각화가 핵심이며 이것을 위한 성공요인은 결국 기술고도화와 새로운 사업기회에로의 이행 능력에 있다. 사업기회의 포착은 물론 기술의 고도화가 동시에 충족될 수 있는 가능성을 확보해야 한다. 이러한 방법은 전통적인 핵심역량의 확보와 이를 바탕으로 하는 기업혁신은 물론 사업기회의 먼저 포착한 후 기존 기술보다 고도화된 새로운 기술을 이후에 확보의 축적, 또는 새로운 사업관련 기술을 축적한 후 사업기회를 모색하는 것이다.

마지막으로 본 논문은 기술을 베이스로 하는 하청형 중소기업이 장기적으로 성장하기 위한 전략적 기업혁신과 관련된 이론적 검토와 연구모형의 설계에 중점을 두었다. 연구모형의 보편성과 객관성을 높이기 위해서는 일본과 한국을 대표로 하는 하청형 중소기업의 지역적 개별성, 산업별 특성, 그리고 기술적 성격 등을 고려한 상호 비교와 많은 사례의 발굴이 그 과제로 남아 있다.

〈참 고 문 헌〉

- 매일경제신문사(1997), 「경제신어사전」.
- 미야 에이지(1996), 「새로운 발상의 마케팅-인더스트리얼 마케팅」, 한국산업훈련연구소.
- 박경렬(1998), 「일본중소기업의 경영전략」, 한누리미디어.
- 삼일회계법인(1993), 「중소기업의 성공조건」, 김영사.
- 유동운(2000), 「경제진화론」, 선학사.
- 이타미 히로유키(1993), 「무형자산, 경쟁력의 새로운 원천」, 삼성경제연구소.
- 이학중(1994), 「기업변신론 - 한국기업의 변신전략과 사례연구」, 법문사.
- 장세진(1998), “경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향”, 「전략경영연구」, 제1권 제1호.
- 장세진(1996), 「글로벌경쟁시대의 경영전략 2판」, 박영사.
- 조관행(1985), 「중소기업경영론」, 에코노미아.
- 조동성(1997), 「전략경영」 아이비에스.
- 조동성·신철호(1996), “14가지 경영혁신기법의 통합모델”, *SHB* July-August.

- 한국중소기업학회(2000), 「21C 중소기업의 진로 - 새로운 정책/전략의진로」, 한국중소기업학회.
- 한국인사조직학회(1997), 「한국기업의 변화와 혁신」, 다산출판사.
- 한정화(1999), 「경영혁신의 과정과 성공요인」, 대한상공회의소.
- 中村 精(1983), 「中小企業と大企業」, 東洋經濟新報社
- 吉原英樹(1986), 「戰略的 企業革新」, 東洋經濟新報社
- 野中郁次郎(1985), 「企業進化論」, 日本經濟新聞社
- 伊丹敬之(1984), 「新・經營戰略論理」, 日本經濟新聞社
- 池島政廣(1990), 「中小企業の經營戰略と技術力蓄積」, 經營論集 第26卷 第1・2号 亞細亞大學, p. 113.
- 佐藤芳雄(1976), 「寡占體制と中小企業」, 有斐閣.
- 牟礼早苗(1982), 「中小企業政策論」, 森山書店.
- 巽 信晴・佐藤芳雄(1988), 「新・中小企業論を學ぶ」, 有斐閣.
- 港 徹雄(1982), 「日本の企業特性と下請システム」, 商工金融(商工中金) 第32卷 第10号.
- 港 徹雄(1990), 「變貌する下請・系列去來關係」, ESP 1990年 5月号.
- 小川英次(1991), 「日本の下請組織 - その現實と展望」, 組織科學 第24卷 3号.
- 織畑基一(1991), 「「戰略的」 企業革新 - 最先端企業創造への新段階」, プレジデント社,
- 都村長生(1992), 「企業變身」, ダイヤモンド社.
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男(1980), 「日本企業の多角化戰略」, 日本經濟新聞社.
- 横山禎徳(1990), 「企業變身願望」, NTT出版.
- 河合忠彦(1996), 「戰略的 組織革新 - シャープ・ソニー・松下電器の比較」, 有斐閣.
- 三菱總合研究所經營コンサルティング部(1991), 石井威望監修 「經營の革新はミドルで」, 日本實業出版社.
- あさひ銀總合研究所(1999), 「21世紀・成長企業の戰略」, ダイヤモンド社.
- 金元達夫(1996), 「成長企業の技術開發分析」, 文眞堂.
- 若松茂美・上山信一・織山和久(1993), 「變革のマネジメント」, NTT出版.
- 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎(1986), 「企業の自己革新」, 中央公論社.
- 石井淳藏・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎(1985), 「經營戰略論」, 有斐閣.
- 由井常彦・橋本壽郎(1995), 「革新の經營史」, 有斐閣.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博(1983), 「日米企業の經營比較」, 日本經濟新聞社.

- 妹尾晶夫(1997),「会社の進化論」, 日本能率協会マネジメントセンター.
- 土屋守章 責任編集(1982),「現代の企業戦略」, 有斐閣.
- 山之内昭夫 編著(1996),「テクノ・マーケティング戦略」, 産能大學出版部.
- 橋本壽朗(1997),“自立型中小企業への轉換をめざせ”, *月刊中小企業* 1997. 6月号.
- 今井賢一(1992),「資本主義システム間競争」, 筑摩書房.
- 田島壯幸 責任編集(1997),「経営學 用語辭典」, 稅務經理協會.
- 中原英臣・佐川 峻(1991),「進化論が變わる: グーウィンをゆるがす分子生物學」, 講談社.
- Ansoff, H. I.(1977), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- Argyris, C., and D. A. Schon(1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Campbell, D. T.(1969), “Variation and Selective Retention in Socio-cultural Evolution”, *General Systems*, Vol. 14.
- Chandler, A. D. J.(1962), *Strategy and Structure*, Boston: MIT Press.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad(1989), “Strategic Intent”, *Harvard Business Review* (May-June).
- Hamel, G. and C. K. Prahalad(1993), “Strategy as Stretch and Leverage”, *Harvard Business Review* (April).
- Javanovic, B. and R. Rob(1990), “Long Waves and Short Waves: Growth through Intensive and Extensive Search”, *Econometrica*, Vol. 58, No. 6, pp. 1391-1409.
- Levinthal, D. and J. G. March(1981), “A Model of Adaptive Organization Search”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2, pp. 307-333.
- Porter M. E.(1996), “What is strategy?”, *Harvard Business Review* (November-December).
- Miles, J. G., and C. C. Snow(1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter(1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: The Belknap Press.
- Weick, K.(1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Wesley.
- Rumelt, R. P.(1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Amit, R. and J. Livnat(1988), “Diversification Strategies, Business Cycles and Economic Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 99-110.

- Harrison, J. S., M. A. Hitt, R. E. Hoskisson and R. R. Ireland(1991), "Synergies and Post-acquisition Performance: Differences vs. Similarities in Resource Allocation", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 173-190.
- Luffman, G. A. and R. Reed(1984), *The Strategy and Performance of British Industry, 1970-1980*, London: Macmillian.
- Michel, A. and I. Shaked(1984), "Does business diversification affect performance?", *Financial Management*, Vol. 13, pp. 18-24.