

전략유형, 혁신의 차원 및 성과의 관계에 관한 이론적 연구*

김우희** · 최원일***

〈목 차〉

I. 서론	III. 연구모형 및 가설의 설정
II. 이론적 배경	1. 연구의 모형
1. 경쟁전략	2. 가설의 설정
2. 혁신의 차원	IV. 결론
3. 경쟁전략과 혁신	참고문헌

I. 서론

최근 들어 우리의 기업들은 거센 환경변화의 도전에 직면하고 있다. 그런데 이러한 환경변화에 대응하는 최선의 방안은 기업들의 혁신능력을 향상시키는 것이다. 세계의 경제질서가 기술능력으로 재편성된다는 것을 인식할 때 자체적으로 혁신을 추구하여 기술능력을 함양해야 한다는 것은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 오늘날 혁신은 기업의 생존과 성장에 있어서 꼭 필요한 혈액과 같은 것으로 널리 인식되고 있다. 제품, 공정, 관리혁신은 이제 생산성을 향상시키고 세계적으로 경쟁하려는 기업에 있어서 없어서는 안될 중요한 것이다(Zahra, 1993). 그런데 이러한 혁신으로부터 가치를 창출하기 위해서 경영자는 두 가지의 상관된 의사결정을 내려야 한다. 첫째는 기업의 목표와 일치하는 혁신유형을 선택하는 것이고, 둘째는 혁신을 위해서 내부자원 또는 외부자

* 이 논문은 2000년 경남정보대학 지원 연구비에 의하여 연구되었음.

** 경남정보대학 사회경영학부 조교수

*** 동서대학교 상경정보학부 전임강사

원에 전적으로 의존해야 할지 아니면 경쟁자를 모방해야 할지를 결정해야만 한다(von Hippel, 1988). 그런데 혁신의 유형과 원천을 결정하는 출발점은 이러한 선택을 기업의 경쟁전략과 조정하는 것이다(Hambrick & MacMillan, 1985; Kotabe, 1990).

그러나 어떠한 혁신이 특정 전략과 일관성이 있는지에 관한 연구는 이론적 연구든 실증적 연구든 간에 찾아보기 힘들다. 과거의 연구들은(Covin & Slevin 1988, 1991; Kamm 1986; Ettlle 1983; Hambrick & MacMillan 1985; Hambrick, Macmillan & Barbosa 1983; Pavitt, Robson & Townsend 1989; Zahra 1991) 혁신의 한 가지 또는 두 가지 차원에만 초점을 맞추어 미완의 결과만을 제시하고 있다. 또한 일부 연구들은 전략과 혁신의 관계가 기업의 성과에 미치는 영향을 간과하고 있다. 그 결과 경쟁전략과 혁신노력간의 적합성의 성과관련 의미가 명확히 나타나지 않고 있는 실정이다.

본 연구는 경쟁전략과 혁신의 차원이 어떻게 연결되어 있으며 이러한 연결이 기업의 성과에 어떻게 관련될 것인가를 고찰함으로써 기존 연구에서 나타난 위와 같은 단점을 극복할 수 있는 이론적 토대를 마련하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 경쟁전략

경쟁전략이란 특정산업내에서 지속적으로 비교우위를 차지하기 위해 환경분석을 행한 다음 조직내부자원을 적절하게 배분시키며 제품/시장영역의 선택과 관련하여 실현된 조직의 의사결정형태를 의미한다. 이러한 의사결정형태에 따라 전략은 여러 유형으로 구분되고 있으나(Cook 1975; Miller & Friesen 1977; Miles & Snow 1978; Porter 1980) 그 중에서 Miles & Snow의 전략유형이 가장 독특하다고 할 수 있다. 왜냐하면 그들은 조직을 환경과 동적 상호 작용하는 완전하고 통합된 시스템으로 간주하여 기업은 환경에 적응하는 유기체로 파악하였기 때문이다(Snow & Hrebiniak 1980). 그리하여 이들은 변화하는 환경조건에 대한 조직의 반응을 기초로 다음과 같은 네 가지의 전략유형을 구분하였다.

공격자(prospector)는 시장의 변화에 즉각적인 반응을 보이며 이익의 가능성보다는 새로운 제품, 시장, 기술에서 산업의 선두가 되고자 한다. 따라서 수많은 시장에서 적극

적으로 경쟁하며 광범위한 시장 차별화를 통해 경쟁자들과 자신을 구분시켜 줄 수 있는 경쟁적 도구를 갖추고 있다. 방어자(defender)는 가격, 품질 등의 경쟁을 통해 비교적 안정된 세분시장에서 확고한 지위를 유지하고자 하는 반면 현재의 상태에 직접적인 영향을 주지 않는 환경변화에 소극적인 반응을 보인다. 따라서 새로운 기술에 의한 신제품개발은 거의 없다. 분석자(analyzer)는 산업의 선두주자는 되지 않으나 주요 경쟁자의 행동을 예의 주시하여 시장변화에 낙후되는 것을 피하며 현재의 시장지위를 계속 유지하는 반면 동시에 신제품으로 새로운 시장에 진입하고자 하여 공격자와 방어자의 중간에 위치하고 있다. 마지막으로 반응자(reactor)는 경쟁자에 비해 공격적인 자세를 취하지도 않고 체계적인 경쟁전략을 갖고 있지 못하며 환경의 압력에 의해 임기응변적으로 반응하는 것이 특징이다. 경쟁전략의 부재로 인해 반응자는 실패하게 되고 행동을 예측하기 어렵다.

본 연구에서는 전략을 분류하기 위해 Miles & Snow의 전략유형을 사용한다. 이는 이들의 전략유형이 가장 잘 알려진 사업전략분류방법이고 선행연구에서 많이 인용되었으며 신뢰성과 타당성이 높은 것으로 알려졌기 때문이다(Hambrick 1983; Shortell & Zajac 1990; Zajac & Shortell 1989; Zahra & Pearce 1990). 그러나 반응자는 위에서 살펴본 특성상 본 연구의 주제와는 적합하지 않으므로 연구대상에서 제외하게 된다.

2. 혁신의 차원

혁신은 다차원적인 개념으로서(Kamm 1986; Damanpour 1991; Rothwell 1992; Voss 1994; Johannessen & Dolva 1994) 본 연구에서는 그 중에서 중요한 두 가지 차원(유형과 원천)에 초점을 맞춘다.

2.1 혁신의 유형

혁신의 유형은 혁신의 초점을 제품(product), 관리(administrative), 공정(process) 중 어디에 두느냐에 관한 것이다. 제품혁신은 신세대 PC를 시장에 도입하는 것과 같이 기업이 새로운 또는 기존 제품이나 서비스를 수정하여 시장에 도입하고자 하는 노력을 의미한다(Poter 1985). 관리혁신이란 새로운 정보기술을 도입하는 것처럼 조직의 의사결정을 개선하려는 활동을 구체화하며(Bantel & Jackson 1989) 조직에서의

구조, 구성원의 변화를 야기하는 활동을 말한다(Dampour & Evan 1984). 공정혁신은 유연생산시스템의 개발 및 채용과 같이 제품이 제조되는 공정을 변화시키는 결과를 야기하는 활동을 의미한다(Schroeder 1990). 혁신의 유형에 관한 연구는 다양한 혁신 유형이 조직의 유효성에 관해 가질 수 있는 광범위한 의미 때문에 아주 중요하다. 어떤 기업은 경쟁적 우위를 창출하는 중요한 기초로서 신제품의 도입에 의존하는 반면에 다른 기업은 경쟁자보다 뛰어나기 위한 수단으로서 관리 또는 공정혁신을 활용하기도 한다. 이들 각 혁신유형이 기업전략과 어떻게 관련되는지를 이해하는 것은 기업이 시장에서 자신을 경쟁자들과 구분 짓게 하려고 하기 때문에 아주 중요해 질 것이다.

2.2 혁신의 원천

혁신의 원천 차원은 혁신을 개발하거나 획득할 때 기업이 따르는 유형을 말한다. 여기에는 세 가지의 주요 유형이 있는데 이는 고안(incubative), 획득(acquisitive), 모방(imitative) 등이다(Burgelman & Sayles 1986). 고안원천은 기업이 내부적인 연구개발을 통해서 자신의 혁신을 개발하기 위해 노력하는 것을 말한다. HP는 이러한 원천을 강조하는 대표적인 기업이다. 획득원천은 합작, 라이선스, 또는 구매 등을 통해서 기업외부에서 개발된 혁신을 획득하려고 노력하는 것을 말한다(Burgelman & Sayles, 1986). 새로운 차를 설계하는데 있어서 GM이 EDS의 기술적 혁신을 통합하기 위해 EDS를 합병한 것을 예로 들 수 있다. 모방원천은 경쟁자나 다른 산업에서 개발된 혁신을 모방하려는 성향을 말한다(Mansfield 1988). 예를 들어, Zenith는 소형 컴퓨터 산업에서 IBM의 제품을 모방하여 저가시장에서 경쟁하고 있다.

혁신의 원천은 기업이 시장에서 성공하기 위해 보유해야 하는 능력과 기술을 결정하기 때문에 중요하다. 또한 상이한 혁신의 원천은 특정 사업전략과 결합되었을 때 가장 이상적이다.

혁신의 유형과 원천은 서로간에 관련되어 있다. 따라서 기업이 상이한 유형과 원천을 추구하고 있다 할지라도 이러한 의사결정은 잘 조정되어야 한다. 예를 들어, 제품 및 공정혁신에 있어서의 성공은 종종 관리혁신에 의해 좌우되기도 한다. 때로는 제품혁신이 공정혁신에 직접적인 영향을 미치기도 한다(Voss 1994). 이와 마찬가지로 Link (1988)는 고안혁신을 강조하는 기업은 대개 획득혁신을 강조한다고 보고하였다. 따라서 전체적으로 혁신유형과 원천은 관련되어 있다. 이러한 점은 아래에서 보다 명확히 다루기 위해 각각 설명되고 있지만 간과되어서는 안 되는 점이다.

3. 경쟁전략과 혁신

전략과 혁신간의 관계는 많은 연구에서 관심의 초점이 되어 왔다. 실증연구의 상당부분이 전략적 선택(strategic choice) 접근법을 따르고 있다. 이는 기업의 외부환경이 경쟁전략의 선택에 관련되어 있음을 의미한다(Oster 1990). 전략은 뛰어난 기업성과를 확보하기 위하여 기업의 목표와 이를 달성하기 위한 적절한 도구를 필요로 한다. 전형적으로 기업은 잠재적으로 생존 가능한 다양한 경쟁적 무기를 가지고 있는데 그 중에서 혁신이 가장 대표되는 것이다. 따라서 전략적 선택 접근법을 추종하는 사람들은 혁신을 경쟁전략의 목표를 달성하는 효율적인 수단으로 생각하고 있다(Kotabe 1990). Ettlíe(1983)는 이와 관련해 환경은 조직의 정책(전략)에 영향을 미치고 전략은 또다시 혁신을 결정한다고 주장한다. 간단히 말해서 전략은 혁신의사결정을 안내한다. 이러한 견해는 수많은 이론 및 실증연구에서 강조되어 온 것이다(Hambrick 1983; Hitt, Hoskinsson & Ireland 1990; Pavitt 1986). 실증적으로는 경쟁전략은 혁신의 예언자(predictor)로 묘사된다(Ettlíe 1983; Ettlíe, Bridges & O'Keefe 1984; Hambrick 1983; Hambrick *et al.* 1983; Kotabe 1990). 혁신은 시장에서의 우위를 이끌 수 있는 명확한 역량을 창출하고(Hitt, Ireland & Palia 1982) 따라서 뛰어난 기업성과를 야기하게 된다.

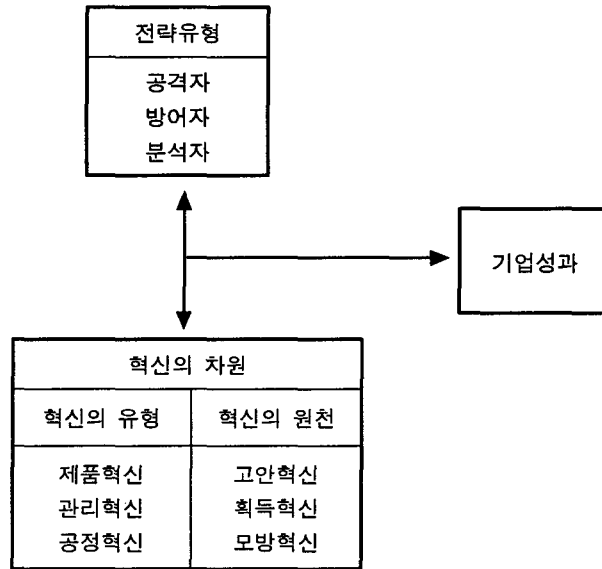
전략을 혁신의 예언자로서 개념지를 경우 또 다른 문제점이 나타나게 된다. 즉, 이 두 개의 개념을 어떻게 구분할 것인가 하는 점이다. 이러한 문제점은 일부 연구자들이 전략적 선택의 필수적인 구성요소로 혁신을 포함한 척도를 사용했기 때문이다(Lawless & Finch 1989; Miller & Friesen 1984; Porter 1980; Smith & Grimm 1987). 이들 연구자들이 혁신을 전략의 중요한 구성요소로 취급한다면 이는 혁신이 본원적인 차별화전략을 실행할 수단을 반영하고 있음을 의미한다(Porter 1985). 그러나 경쟁전략은 시장의 정의, 경쟁자의 확인, 경쟁도구의 선택(혁신은 경쟁도구 중 한 가지에 지나지 않는다), 경쟁목표간의 자원의 할당 등이 포함되어 그 범위에 있어서 혁신보다 훨씬 광범위한 것이다. 따라서 어떤 전략행위는 혁신과 관련이 있는 것인 반면 다른 것은 그렇지 않다. 또한 전략과 혁신은 그 속성에 있어서도 차이가 난다. 즉 전략은 질서를 중시하는 반면 혁신은 변화를 창출한다. 끝으로 전략은 최고경영층의 주요 책임으로 인식되는 반면에 혁신의 책임은 대개 기업내에 산재해 있다.

이상을 종합해 볼 때 위의 논의는 경쟁전략과 혁신이 관련은 있지만 분명히 구분되는 변수라는 것이다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구의 모형

본 연구의 목적은 기업의 경쟁전략과 혁신의 유형 및 원천간의 관련과 이러한 관련이 기업의 성과와 어떻게 연결되어 있는가를 알아보는데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시한다.



<그림 1> 전략유형, 혁신의 차원 및 기업성과의 연구모형

2. 가설의 설정

앞에서 제시한 이론적 배경과 연구모형을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

2.1 혁신의 유형과 전략

2.1.1 제품혁신

제품혁신은 기존의 제품계열 또는 상표를 보완하거나 대체하기 위해 신제품을 도입하는 데 그 목적을 두고 있다. 기존상표 또는 제품의 연장에만 초점을 맞추고 있는 방어자에게 있어서 제품혁신은 제한될 수 있거나 방해받을 수 있다는 것은 예견할 수 있다. 또한 Hambrick(1983)과 Smith, Guthrie & Chen(1989)의 연구에 의하면 공격자와 분석자는 방어자에 비해 제품혁신을 훨씬 더 강조하고 있다는 것으로 나타났는데 이러한 결과는 방어자의 보수적인 전략추구와 일치하는 것이다. 광범위한 제품혁신의 추구는 방어자의 제품계열의 안정성을 위협하고 내부의 효율을 통해 수익성을 향상시키려는 노력을 저해할 수 있다.

반면에 공격자는 새로운 세분시장에서 새로운 기회를 추구하고 있다. 제품혁신은 공격자에게 새로운 고객을 끌어들이고 새로운 시장을 창조하거나 침투하기 위한 수단을 제공해 준다(Segev 1989). 따라서 공격자는 다른 기업에 비해 제품혁신을 더 중시할 것으로 기대된다.

분석자는 본질적으로 기존의 시장에서 전통적인 제품을 마케팅하는 반면에 새로운 세분시장의 욕구를 충족시키기 위한 제품혁신의 추구에 있어서는 선택적이다. 따라서 분석자는 방어자에 비해서는 제품혁신을 중시하나 공격자에 비해서는 그렇지 않을 것으로 기대된다. 따라서 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 1. 제품혁신의 중요성은 전략유형에 따라 달라질 것이다.

가설 1-1. 제품혁신은 공격자가 가장 많이 추구하고 그 다음이 분석자, 방어자의 순서일 것이다.

2.1.2 관리혁신

전략적 관리에 있어서 관리혁신에 대해 언급한 연구들은 그다지 많지 않다. 이러한 사실은 관리혁신이 기업성과에 중요한 영향을 미친다는 것(Damanpour 1987, 1991)과 이것이 다른 혁신의 성공에 있어서 중요하다라는 점을 생각할 때 놀라운 일이다.

방어자는 안정성을 추구하는 자신들의 전략을 붕괴시킬 것으로 생각되는 관리혁신에 아주 제한적인 주의만을 기울일 것으로 가정될 수 있다. 예를 들어, 방어자에 있어서 생산과 마케팅의 예측가능성은 신중한 계획수립과 기계적인 조직구조 및 엄격한 통제를

통해서 달성될 수 있다(Segev 1989). 따라서 방어자에 의한 관리혁신은 거의 수행되지 않으며 효율성을 향상시킬 수 있다고 믿을 때에만 행해진다.

공격자는 방어자에 비해 한층 왕성하게 관리혁신을 추구할 것으로 기대된다. 이들 기업은 다양한 경쟁전선에서 수많은 과업에 직면하고 있는데 이는 그들 사업계열간의 효과적인 조정을 필요로 하게 한다. 이러한 조정을 달성하기 위해 때때로 새로운 관리혁신의 실험 또는 탐구를 필요로 한다.

분석자는 관리혁신에 있어서 방어자와 공격자를 앞설 것으로 기대된다. 분석자는 종종 아주 상이한 사업요구에 대응하기 위해 매트릭스나 프로젝트형태 같은 복잡한 조직구조를 사용하기도 한다(Miles & Snow, 1978). 분석가가 관여하고 있는 분야나 직면하고 있는 과업이 다양하기 때문에 핵심사업과 새로운 사업간의 성공적인 차별화나 조정을 이루는 전통적인 문제를 해결하는 것은 이들 기업의 성공에 있어서 결정적인 것이다(Lawrence & Lorsch 1967). 차별화는 각 단위내에서의 민첩한 적응을 위해 필수적인 것이다. 그러한 차별화는 이들 기업의 유기적인 조직구조를 통해서 창출되거나 유지된다. 그리고 이들 구조들은 효과적인 제품 및 공정개발을 확실히 하기 위해 지속적인 세밀한 조정과 창의적인 문제해결을 요한다. 상이한 단위의 통합은 종종 관리혁신을 자극하게 된다. 따라서 공격자가 신제품의 도입과 새로운 사업의 획득에 몰두하고 있는 동안 분석가는 그들의 포트폴리오간의 사업단위의 조정을 위해 관리혁신에 몰두하는 경향이 있다. 따라서 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 2. 관리혁신의 중요성은 전략유형에 따라 달라질 것이다.

가설 2-1. 관리혁신은 분석자가 가장 많이 추구하고 그 다음이 공격자, 방어자의 순서일 것이다.

2.1.3 공정혁신

방어자는 좁게 정의된 사업개념에 초점을 맞추고 선정된 틈새시장에서의 경쟁을 추구하는 경쟁전략을 추구함으로써 전문화되어 있다(Segev 1989). 이러한 전문화는 생산효율을 유지하기 위한 수단으로서 공정혁신을 강조하게 한다. 방어자는 자신들의 제조활동을 원활하게 하거나 비용을 줄여 주는 혁신을 추구하고 실행하려 하기 때문에 공정혁신이 그들의 전략에 있어서 아주 중요한 것으로 인식된다. 공정혁신에 대한 방어자의 강조를 설명하는 또 다른 요인은 경영자들의 기술 및 배경이다. 연구에 의하면 최고경영층의 배경은 기업의 혁신노력에 영향을 미친다고 한다(Bantel & Jackson

1989). 전형적으로 방어자의 경영층들은 공학, 제조, 또는 연구개발의 배경을 갖고 있으며 대개는 공정혁신을 추구하는데 몰두하고 있다(Snow & Hrebiniak 1989). 이러한 점과 일치하게 Segev(1989)의 연구는 방어자가 다른 전략유형에 비해 생산설비투자를 더 많이 하고 있음을 보여 준다. 이러한 대규모의 투자는 방어자가 원가를 절감하고, 규모 또는 범위의 경제를 달성하고, 생산효율을 유지하는데 도움을 줄 수 있는 공정혁신을 강력히 추구하는 경향이 있음을 의미한다. 간단히 말해 공정혁신은 방어자가 지속적인 경쟁역량을 창출하고 유지하는 데 도움을 준다.

방어자와는 대조적으로 공격자는 새로운 고객을 끌어들이 제품혁신을 통해서 그들의 명성을 구축하고자 한다. 제품의 초점이 이동해 감에 따라 그들의 기술기반도 이동해 간다. 공격자는 대규모, 장기적인 투자를 요하는 광범위하고 장기적인 공정혁신을 하려고 하지 않는다. 공격자는 방어자에 비해 훨씬 적게 공정혁신을 추구한다.

분석자는 그 특성상 공정혁신의 추구에 있어서 방어자와 공격자의 중간에 위치하게 된다. 분석자는 전통적인 사업부문에 있어서는 공정혁신을 실행하려고 하지만 새로운 사업분야에서는 그렇지 않을 것이다. 이는 분석자가 자신의 새로운 사업분야에서 경쟁적 우위를 창출하기 위해서 제품혁신과 집중적인 마케팅노력에 초점을 맞출 것이기 때문이다. 역으로 말하면 이들은 전통적인 시장에서는 내부적인 효율성을 강조하는 안정 전략을 추구하게 된다. 공정혁신은 기업이 안정전략을 실행하는데 도움을 준다. 따라서 다음과 같은 가설의 설정이 가능하게 된다.

가설 3. 공정혁신의 중요성은 전략유형에 따라 달라질 것이다.

가설 3-1. 공정혁신은 방어자가 가장 많이 추구하고 그 다음이 분석자, 공격자의 순서일 것이다.

2.2 혁신의 원천과 전략

2.2.1 고안혁신

고안혁신은 내부적으로 기업의 연구개발시설에 의해 개발된 것들이다. 공격자는 제품과 공정개발을 통한 성장노력을 진두지휘하기 위해 고안혁신에 초점을 둘 것이다. 공격자는 그들의 광범위한 영역으로 인해 고안혁신에서 요구하는 대규모의 인적·기술적·재무적 자원의 투입을 정당화한다. 게다가 성공적인 제품 및 기술혁신은 공격자의 특정 사업계열에서 다른 사업계열로 이전될 수도 있다.

공격자가 고안혁신을 강조할 것이라는 기대는 아래에서의 획득혁신에 관한 논의와 상충되지 않는다. 다시 말해 공격자가 방어자나 분석자에 비해 고안혁신과 획득혁신 모두를 더 많이 사용할 것이라는 것이다. 공격자는 그들의 혁신적인 요소를 유지하기 위해 이들 두 원천을 필요로 하게 된다. 간단히 말하면 고안혁신과 획득혁신의 선택이 완전히 상호 배타적이라고 표현할 만한 어떠한 이론적인 당위성이 없다는 것이다(Link 1988).

분석자는 고안혁신에 대해 방어자에 비해서는 한층 우호적인 환경을 제공할 것으로 기대되지만 공격자에 비해서는 그렇지 않을 것이다. 분석자는 사업의 확장으로 이어질 새로운 기회의 탐색에 있어서 보다 체계적이다(Miles & Snow 1978). 특히 핵심사업에서의 고안혁신은 제품을 보다 저렴하게 생산할 수 있는 방법을 제시하고 고객 애호도를 확실히 하거나 새로운 고객을 끌어들이는 데 목적을 둔 제품 디자인의 변화를 도입하는 것을 가능하게 함으로써 분석자에게 상당히 많은 수익을 가져다 줄 수 있다. 따라서 고안혁신은 선택적 성장을 추구하는 분석자의 전략을 강화하는 데 도움을 준다.

방어자는 혁신의 어려움과 예측불가능성 때문에 공격자나 분석자에 비해 고안혁신에 덜 전념할 것이다. 방어자가 약간의 고안혁신에 관여할 수도 있지만 공격자나 분석자에 비해서는 보잘 것 없는 수준이다. 고안혁신의 어려움은 이것이 불확실성과 위험감수를 인내할 것을 요구하고 있기 때문에 방어자가 추구하고 있는 방향과는 합치하지 않는다. 이러한 상황은 내부적인 혁신의 창출을 방해하는 엄격한 기계적 조직구조를 채용하는 방어자의 내적인 조직과도 합치하지 않을 것이다(Smith *et al.* 1989). 따라서 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 4. 고안혁신의 중요성은 전략유형에 따라 달라질 것이다.

가설 4-1. 고안혁신은 공격자가 가장 많이 추구하고 그 다음이 분석자, 방어자의 순서일 것이다.

2.2.2 획득혁신

획득혁신은 새로운 사업기회를 추구하고 있는 공격자에 있어서 가장 적절한 혁신의 원천이다. 공격자가 새로운 사업에 진입함에 따라 제품과 공정혁신을 획득할 기회가 증가하게 되는데 이들은 기업이 내부의 발견 및 개발과 관련된 위험 없이 고객의 욕구를 충족시켜 주는데 있어서 융통성을 발휘할 수 있도록 해준다. 광범위한 시장정 의가 이루어지고 나면 공격자는 끊임없이 혁신적인 기업 또는 사업을 외부적으로 탐색하게 된다.

실제로 Hambrick(1982)은 공격자들이 환경의 다양한 차원을 광범위하게 탐사하는데 적극적으로 개입하고 있다는 연구결과를 제시하였다. 이러한 탐사활동은 종종 혁신의 외부원천의 확인에 도움을 주기도 한다. 이러한 인식은 경영자들이 이들 혁신의 잠재적인 효능을 평가할 수 있도록 도움을 주고 유망한 혁신을 획득하는 계기를 마련해 준다.

분석자 역시 핵심사업을 넘어서서 모험을 하려고 함에 따라 획득혁신이 매력적임을 발견하게 될 것이다. 이들 혁신은 전형적으로 분석자가 새로운 산업 또는 시장에 진입 함에 따라 획득하게 되는데 이는 획득혁신이 분석자가 새로운 제품/시장영역에서 시장 점유율을 신속히 구축할 수 있게 하는데 있어서 중요할 수 있기 때문이다. 그러나 분석자는 공격자에 비해서는 이들 혁신을 선택적으로 사용하게 될 것 같다. 분석자는 전통적인 분야에서는 고안혁신을 택하는 반면 새로운 사업분야에 있어서는 획득혁신을 사용할 것이다.

방어자는 제한된 혁신을 사용해서 핵심역량을 구축하려 할 것이기 때문에 혁신의 획득원천은 그다지 강조하지 않을 것으로 기대된다. 이미 언급하였듯이 방어자는 대개 생산공정의 완벽한 이해가 요구되는 공정혁신을 강조한다. 또한 방어자의 제한된 제품혁신은 그들 사명에 몰두하기 위해 내부적으로 야기된 것이다. 내부적으로 야기된 혁신을 사용하려는 이러한 경향은 환경탐사에 대한 방어자의 제한된 관심에 의해 영속된다. Hambrick(1982)은 방어자가 완전한 환경탐사의 수행을 꺼린다고 보고한 바 있다. 방어자 조직 또는 경영층은 내부를 향해 초점을 맞추고 따라서 그들 산업내외부에서의 잠재적으로 참신한 제품, 공정, 관리개발을 간과하고, 혁신의 외부원천에 대한 자신들의 인지를 제한할 수 있게 된다. 따라서 다음과 같은 가설의 설정이 가능하게 된다.

가설 5. 획득혁신의 중요성은 전략유형에 따라 달라질 것이다.

가설 5-1. 획득혁신은 공격자가 가장 많이 추구하고 그 다음이 분석자, 방어자의 순서일 것이다.

2.2.3 모방혁신

전략적 관리에 관한 선행연구 중에서 기업의 전략과 모방혁신에 의존하는 것간의 연계에 관한 연구는 별로 없는 실정이다. 이러한 점은 모방혁신의 중요성이 널리 인정되고 있는 상황을 고려한다면 의아한 일이다.

분석자는 두 가지 이유에서 공격자나 방어자에 비해 모방혁신을 더 많이 강조할 것으로 기대된다. 첫째, 모방혁신은 이미 다른 기업이 시행착오나 개발과정을 거쳤기 때문

에 상당한 학습곡선을 포함하지는 않는다(Mansfield 1988). 따라서 모방혁신은 새로운 분야를 위해 끊임없이 제품, 관리, 공정혁신을 추구하는 분석자에게는 매력적인 것이 될 수 있다. 둘째, 다른 사람을 모방하는 것은 분석자의 경우에서와 같이 다양한 세분시장에서 활동하고 복수의 경쟁적 문제에 동시에 초점을 맞추어야 하는 상황에서 혁신적이 되고자 하는 기업에게는 아주 효율적인 수단이 될 수 있다.

공격자는 분석자에 비해 보다 제한된 정도로 모방혁신을 추구할 것으로 기대된다. 앞서서도 언급되었듯이 공격자는 대개 고안혁신이나 획득혁신을 추구한다. 그러나 때때로 공격자는 성과의 하락을 반전시키거나 성장을 촉진하기 위해 모방혁신을 사용할 수도 있다.

방어자는 분석자나 공격자에 비해 모방혁신을 덜 중시할 것으로 기대된다. 혁신을 모방하는 것은 효율성을 추구하는 기업에게는 개발주기를 단축시켜 주고 필요한 자원을 감소시켜 준다. 이들 기업들은 타성에 젖어 자신의 내부에서 생산된 제품과 공정에 초점을 맞추므로써 과거의 성공적인 전략을 답습하게 된다. 따라서 방어자는 외부에서 유입되는 혁신에 대해 저항하게 되고 모방혁신을 극히 소량 수용하게 된다. 따라서 다음과 같은 가설의 설정이 가능하게 된다.

가설 6. 모방혁신의 중요성은 전략유형에 따라 달라질 것이다.

가설 6-1. 모방혁신은 분석자가 가장 많이 추구하고 그 다음이 공격자, 방어자의 순서일 것이다.

2.3 전략-혁신 연계와 기업성과

전략적 선택 접근법에서는 혁신이 기업의 재무적 성과의 중요한 관련요인이며 (Kotabe 1990), 상이한 혁신의 유형과 원천은 성과와 관련되어 있을 것이라고 주장한다(Damanpour *et al.* 1989). 그러나 이러한 관련의 방향과 크기는 기업이 사용하는 전략에 따라 달라질 것이다. 경영자들은 너무 적거나 많은 혁신이 조직의 사명을 위태롭게 할 수도 있다는 것을 인지하고 있다(Miller & Friesen 1984). 마찬가지로 기업은 전략적 성공과 직접적인 관계가 없는 혁신의 유형과 원천에 관한 투자를 가능한 피해야만 한다. 경영자들은 혁신(원천 및 유형)을 경쟁전략의 요구사항과 조화시킬 것으로 기대되고 있다. 경쟁적 성공에 있어서 필요한 것과 일치한다고 판단된 혁신의 유형과 원천만이 경영층의 승인과 적절한 자원할당을 받게 될 것이다(Burgelman &

Sayles 1986). 따라서 어떤 혁신은 특정 전략하에서만 다른 혁신에 비해 기업의 성과를 높여 주게 될 것이다.

전략과 혁신을 조화시키는 것이 뛰어난 기업성과를 야기한다는 주장은 선행연구에서 부분적으로 뒷받침되었다(Hambrick 1983; Hambrick *et al.* 1983; Zahra & Covin 1993). 혁신의 유형이 전략과 조화를 이룰 때 이들 두 요인 간의 상호작용조건은 그렇지 않은 경우에 비해 측정치의 분산을 더 많이 설명하는 것으로 나타났다. 이는 기업성과지표로서의 적합성의 중요성을 지적해 준다. 따라서 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 7. 전략유형과 혁신의 적합성은 기업의 성과에 영향을 미칠 것이다.

IV. 결 론

거센 환경변화의 도전에 직면하고 있는 오늘날 우리의 기업은 혁신을 경쟁적 지위를 추구하고 강화하는 중요한 수단으로 여기고 있다. 그런데 이러한 혁신을 제대로 수행하기 위해서 기업은 두 가지 상관된 의사결정(혁신의 유형 및 원천)을 내려야만 한다. 본 연구에서는 기업이 자신의 혁신유형과 원천을 경쟁전략과 조정함으로써 성과를 향상시킬 수 있다고 주장한다. 이러한 주장이 실증분석을 통해 뒷받침된다면 실무적으로는 기업이 어떠한 경쟁전략을 추구하고 있으며 기업의 경쟁전략에 따라 높은 성과가 나타나는 혁신의 원천 및 유형은 어떠한 것인지를 알 수 있을 것이다.

또한 본 연구는 다음과 같은 학문적 의의를 가질 것이다.

첫째, 선행연구와 비교해서 본 연구는 혁신의 유형과 원천뿐만 아니라 이들이 기업의 성과와 어떠한 관련이 있는가를 고찰하고 있다. 또한 선행연구에서 발견된 혁신의 유형 및 원천에 비해 보다 광범위하게 정의된 혁신유형 및 원천의 분류를 사용한다. 이러한 관점은 복수의 혁신관련 의사결정간의 상호관련성을 이해하는데 도움을 줄 것이다.

둘째, 본 연구는 과거의 전략-혁신-성과간의 상반되는 연구결과를 재검토할 수 있는 기회를 제공한다. 이러한 상반되는 결과들은 혁신의 원천에 관한 주의 소홀, 혁신의 측정 잘못, 혁신성 및 성과에 있어서의 산업간 차이에 관한 통제부족 등에 기인한다. 본 연구는 이와 같은 점을 고려하여 상반되는 연구결과가 나타날 원천을 제거함으로써 보다 정확한 결과를 도출할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 전략과 혁신유형 및 원천간의 총체적인 관점에서의 적합성을 제시하고 이러한 적합성이 기업성과와 관련되어 있는지를 고찰한다. 이러한 총체적인 관점을 견지함으로써 혁신관련 대안의 적절성은 보다 넓은 전략적 상황에서 평가되어진다. 이러한 관점은 전략적 선택간의 상호관련성을 더 잘 이해할 수 있도록 해 줄 것이다.

참 고 문 헌

1. 문희철·김창완(1995), "우리 나라 중소기업의 기술혁신전략에 관한 실증적 연구," 중소기업연구, 제17권 제2호, pp.141~168.
2. 송상호(1995), "기술혁신의 특성과 기업환경, 내부능력, 전략간의 상황론적 연구," 인사관리연구, 제17집, pp.179~210.
3. 이장우(1996), "중소기업의 대 대기업 경쟁전략," 경영학연구, 제25권 제1호, pp. 245 ~308.
4. 이진주(1998), "혁신이론의 범위와 연구동향," 경영학연구, 제27권 제5호.
5. Bantel, K.A. & Jackson, S.(1989), "Top management and innovation in banking : Does the composition of the top team make a difference," *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp.107~124.
6. Burgelman, R., & Sayles, L.(1986). *Inside corporate innovation*, New York : Free Press.
7. Cook, C.W.(1975), "Corporate strategy change contingencies," *Academy of Management Proceedings*, Aug.
8. Covin, J. & Slevin, D.(1988), "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style," *Journal of Management Studies*, Vol. 25, pp.217~234.
9. Covin, J. & Slevin, D.(1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior," *Entrepreneurship : Theory & Practice*, Vol.16, pp.7 ~15.
10. Damanpour, F.(1987), "The adoption of technological, administrative and ancillary innovations : Impact of organizational factors," *Journal of Management*, Vol. 13, pp.675~688.
11. Damanpour, F. & William M. Evan(1984), "Organizational Innovation and Performance : The Problem of Organizational Lag," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp.392~409.
12. Damanpour, F., Szabat, K.A. & Evan, W.M.(1989), "The relationship between types of innovation and organizational performance," *Journal*

- of Management Studies*, Vol. 26(6), pp.587~601.
13. Damanpour, F.(1991), "Organizational innovation : A meta-analysis of effects of determinants and moderators," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp.555~591.
 14. Ettlíe, J.E.(1983), "Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp.27~44.
 15. Ettlíe, J.E, Bridges, W. & O' Keefe, R.D.(1984), "Organizational strategy and structural differences for radical versus incremental innovation," *Management Science*, Vol. 30, pp.682~695.
 16. Hambrick, D.C.(1982), "Environmental scanning and organizational strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp.159~174.
 17. Hambrick, D.C.(1983), "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic type," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp.5~26.
 18. Hambrick, D.C., MacMillan, I.C. & Barbosa, R.R.(1983), "Business unit strategy and changes in the product R&D budget," *Management Science*, Vol. 29, pp.757~769.
 19. Hambrick, D.C. & MacMillan, I.C.(1985), "Efficiency of product R&D in business units : The role of strategy context," *Academy of Management Journal*, Vol. 28, pp.527~547.
 20. Hitt, M.A., Hoskinsson, R.E. & Ireland, R.D.(1990), "Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-Form firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp.29~47.
 21. Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Palia, K.A.(1982), "Industrial firms' grand strategy and functional importance : Moderating effects of technology and uncertainty," *Academy of Management Journal*, Vol. 25, pp.265~298.
 22. Johannessen, Jon-Arild & Jens Otto Dolva(1994), "Competence and Innovation : Identifying Critical Innovation Factors(CIF)," *Entrepreneurship, Innovation, and Change*, Vol. 3, No. 3, pp.209~222.
 23. Kamm, J.B.(1986), "The portfolio approach to divisional innovation

- strategy.” *Journal of Business Strategy*, Vol. 7(1), pp.25~38.
24. Kotabe, M.(1990), “Corporate product policy and innovative behavior of European and Japanese multinationals : An empirical investigation,” *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp.19~33.
25. Lawless, M.W. & Finch, L.K.(1989), “Choice and determinism : A test of Hrebiniak and Joyce’s framework on strategy-environment fit,” *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp.351~366.
26. Lawrence, P. & Lorsch, J.(1967), *Organization and environment*, Boston, MA : Harvard Business Press.
27. Link, A.(1988), “Acquisitions as sources of technological innovation,” *Mergers & Acquisitions*, Vol. 23(3), pp.36~39.
28. Mansfield, E.(1988), “The speed and cost of industrial innovation in Japan and the United States : External vs. internal technology,” *Management Science*, Vol. 34, pp.1157~1168.
29. Miles, R.H. & Snow, C.(1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York : McGraw-Hill.
30. Miller, Dany & Peter H. Friesen(1977), “Strategy making in context : Ten empirical archetypes,” *Journal of Management Studies*, Vol. 14, pp.259~280.
31. Miller, D. & Friesen, P.(1984), *Organizations : A quantum view*, New York, NY : Prentice-Hall.
32. Oster, S.(1990), *Modern strategic analysis*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
33. Pavitt, K., Robson, M. & Townsend, J.(1989), “Technological accumulation, diversification and organization in U.K. companies,” *Management Science*, Vol. 35, pp.81~99.
34. Porter, M.E.(1985), *Competitive advantage*, New York : Free Press.
35. Rothwell, Roy(1992), “Successful industrial innovation : critical factors for the 1990s,” *R&D Management*, Vol. 22, No. 3, pp.221~239.
36. Schroeder, D.M.(1990), “A dynamic perspective on the impact of process innovation upon competitive strategies,” *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp.25~41.

37. Segev, E.(1989), "A systematic corporative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies," *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp.487~505.
38. Shortell, S.M. & E.J. Zajac(1990), "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategy types : A comprehensive assessment of reliability and validity," *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp.817~832.
39. Smith, K.G. & Grimm, C.M.(1987), "Environmental variation, strategic change and firm performance : A study of railroad deregulation," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp.363~376.
40. Smith, K.G., Guthrie, J.P. & Chen, M.J.(1989), "Strategy, size and performance," *Organizational Studies*, Vol. 10(1), pp.63~81.
41. Snow, C.C. & Hrebiniak, L.(1980), "Strategy, distinctive competence, and organizational performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp.317~336.
42. Venkatraman, N.(1989), "The concept of fit in strategy research : Toward verbal and statistical correspondence," *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp.423~444.
43. Venkatraman, N.(1990), "Performance implications of strategic coalignment : A methodological perspective," *Journal of Management Studies*, Vol. 27, pp.19~41.
44. Von Hippel, E.(1988), *The sources of innovation*, Oxford : Oxford University Press.
45. Voss, C.A.(1994), "Significant Issues for the Future of Product Innovation," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.11, pp.460~463.
46. Zahra, S.(1991), "Predictors and outcomes of corporate entrepreneurship : An exploratory study," *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, pp.259~285.
47. Zahra, S.(1993), "Environment, corporate entrepreneurship and company performance : A taxonomic approach," *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, pp.319~340.
48. Zahra, S. & Covin, J.(1993), "Business strategy, technology policy and

- firm performance,” *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp.451~478.
49. Zahra, S. & Pearce, J.A. II(1990), “Research evidence on the Miles-Snow(1978) typology,” *Journal of Management*, Vol. 16, pp.751~768.
50. Zajac, E.J. & Shortell, S.M.(1989), “Changing generic strategies : Likelihood, direction, and performance implications,” *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp.413~430.

Abstract

A Theoretical Study on the Relationship among Competitive Strategy, Dimensions of Innovation, and Performance

Kim, Woo-hee · Choi, Won-il

In recent years many companies have faced with significant environmental changes. To cope with these changes, companies have shown considerable interest and commitment to innovation. In their quest for superior performance, these companies have explored different types and sources of innovation. This study examines how competitive strategy influences companies' emphasis on different innovation types (product, administrative, and process) and sources (incubative, acquisitive, and imitative). This study suggests that different strategies are associated with distinct patterns of innovation types and sources. Further, the fit between competitive strategies and innovation types and sources is associated with superior company performance. Based on this concept this study suggests several hypotheses. These hypotheses, if supported by empirical study, will be very useful to the company to improve financial performance.