

중소기업의 경영혁신과 경영전략 통합 로드맵 개발[※]

김 재 명

강원대 경영관광회계학부 교수

E-mail : jmkim@kangwon.ac.kr

정 규 석

강원대 경영관광회계학부 교수

E-mail : kschung@kangwon.ac.kr

박 상 규

강원대 경영관광회계학부 교수

E-mail : skpark@kangwon.ac.kr

.....

지난날 우리기업들은 수많은 경영혁신 기법들을 도입하여 추진해 왔지만 그것들은 기대를 충족시키지 못하고 관심에서 멀어져가 버린 경우가 많다. 경영혁신 도입 실패는 많은 경우, 기법 자체의 문제라기보다는 그것을 실행하는 기업의 문제라고 보아야 할 것이다. 주요한 실패 원인의 하나는 경영혁신이 기업의 전략과 정렬되지 못했다는 것이다. 본 논문에서는 경영혁신 기법들을 경쟁전략의 틀에 맞추어 분석, 분류함으로써 전략과 경영혁신기법의 통합모델을 제시한다.

.....

I. 서 론

세계적으로 경쟁이 치열해진 1980년대 이후 수많은 경영혁신 제도나 기법들이 유행처럼 흘러왔다가 사라져가기 때문에 경영자들은 그들의 유효성을 판단하고 적합한 용처를 찾아내어 효과적으로 활용하기가 쉽지 않다. 오히려 양치기 소년의 외침같이 많은 경영혁신 기법들을 도입했다가 실패하여 혁신 매너리즘에 빠져버리기도 한다.

새로운 경영혁신 기법들은 유행처럼 시작되어 맹위를 떨치며 기업을 유혹하다가 몇 년 못가서 사라지며 더 이상 기업의 관심을 끌지 못하게 된다. 따라서 기업들은 특정한 경영혁신 기법을 도입할 때 여러 대안 중에 자기에게 적합한 것을 취사선택하여 도입하기 보다는 현재 유행중인 기법을 도입할 것이냐 아니냐의 양자택일식 의사결정 상황에 놓이게 된다.

도입된 특정한 경영혁신 기법이 성공하지 못하는 주요한 이유의 하나는 기업이 추구하는 경영전략과 일치하지 않는다는 것이다. 이것은 최고경영층의 관심과 지원을 유도하기

※ 본연구는 2003년도 장은공익재단의 연구비지원으로 연구되었음.

어렵다는 것을 의미하게 된다. 또 다른 이유는 도입된 경영혁신 기법이 비록 특정한 분야에서 운영수준 측면에서 효율성을 올리는 소기의 목적을 달성했다고 하더라도 기업의 전략과 정렬되지 않으면 효과성이 결여되어 의미있는 경영성과의 향상으로 이어지기 어렵다는 것이다.

전략이론은 경영 목적 달성에의 효과성(effectiveness)을 강조하며 경영자 수준에서의 전략적 의사결정을 주로 다룬다. 반면에 대다수의 경영혁신 도구들은 특정한 운영적 사항들에 대한 효율성(efficiency)을 추구하는 경향이 있다. 효과성을 다루는 전략이론과 효율성을 추구하는 경영혁신 도구들이 유기적으로 통합된다면 전략 측면에서는 강력한 실행수단을 확보하는 수단이 된다. 경영혁신기법 측면에서는 혁신대상이 기업의 핵심성공요소(critical success factor)로 작용하여 최고경영자의 관심과 지원을 끌어낼 수 있으며 나아가서는 효과성의 제고로 이어짐으로써 얻어진 성과가 극대화 될 수 있다.

본 논문에서는 경영전략과 경영혁신 기법의 통합 모델을 제시함으로써 실무가들이 기업의 경영전략에 정렬된 경영혁신 기법을 선택하는 것을 돕고자 한다. 본 논문에서는 전략이론과 경영혁신 기법들에 대한 고찰을 토대로 탐색적 이론연구의 방법을 통하여 모델을 제시한다.

제 2절에서는 전략이론에 관한 이론적 고찰을 한다. 사업전략에 대해서 다루고, 사업전략 중 경쟁전략의 결정요소인 경쟁우위와 차별역량의 대상으로서의 경쟁차원과 자원능력의 종류에 대해서 각각 고찰한다. 제 3절에서는 경영혁신 기법들을 경쟁전략 차원에서 분석, 분류한다. 제 4절에서는 경영전략과 경영혁신의 통합 모델에 대해서 제시한다.

II. 전략이론에 대한 고찰

1. 사업전략

여기서는 경영전략의 3수준인 기업전략, 사업전략, 기능별 전략 중에서도 핵심인 사업전략을 중심으로 살펴보기로 한다. 사업전략에 대해서는 저자에 따라서 여러 가지 주장이 있으나 여기서는 가장 일반적으로 언급되는 주장의 하나인 Schendel & Hoper(1979)가 제시한 구성요소를 사용하기로 한다. 사업전략의 4가지 요소 중 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.

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 세분시장을 상대로 어떠한 상품을 공급할지를 결정하여야 한다. 이 같은 전략적 의사결정은 사업전략의 첫째 요소인 사업 범위 및 영역의 결정에 해당한다. 특정한 세분시장과 그곳에 공급하려는 상품이 결정되면 그에 따라 경쟁자와 경쟁상품이 정해진다.

다음으로는 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 경쟁차원이라고 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, Snow 와 Hrebiniak(1980)은 “비슷한 환경 하에서 어떤 조직이 다른 조직보다 더 나은 성과를 갖도록 하는 여러 가지 특정 활동의 총합”이라고 정의한다. 다음에서 경쟁차원과 자원과 능력의 유형에 대해서 고찰하기로 한다.

2. 경쟁차원에 관한 고찰

다수의 공급자가 공급하는 여러 대체상품들 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 다음 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 책정할 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/스피드(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(김연민과 이진주, 1989).

3. 자원과 능력에 관한 고찰

기업의 경쟁우위 원천은 내부, 외부 모두에 있을 수 있다. 외부원천은 산업의 구조적 특성과 같은 것이 될 수 있다(이장우, 1997). 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 양자를 구분하지 않고 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.

1980년대 일본의 기업들은 품질, 생산성과 원가, 유연성 등 주요 경쟁변수의 모든 면에서 강력한 경쟁력을 보여줌으로써(Wornack et al, 1990) 세계적 관심을 끌었다. 서구의 기업들과 경영학자들은 일본의 경쟁력에 대해서 본격적인 연구를 하기 시작하면서 자원능력의 중요성을 인식하기 시작하였다. 일본 기업들은 자원능력의 지속적 육성을 통하여 경쟁력을 키워왔는데 선택과 자원배분의 사고에 근거한 기존의 서구적 전략개념은 일본기업들의 탁월한 경쟁우위 실현을 효과적으로 설명하지 못하였다. 서구적 전략관행은 포트폴리오, 외부지향적 인수합병, 비관련 다각화와 같은 기업전략 또는 영역전략에 주요 관심을 가지고 있

었다. 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).

이러한 흐름과 더불어 전략분야에 있어서도 자원 분야는 1980년대 후반과 1990년대 초반부터 각광 받기 시작하였다. 1990년에 Prahalad & Hamel(1990) 이 핵심역량(core competence)의 개념을 도입되면서 자원능력의 개념은 보다 정교한 이론적 틀을 갖추게 되었다. 자원능력에 대한 재인식은 전략수립 과정에 있어서 기업의 강약점 분석을 실시하는 Andrews(1980)류의 사고방식에도 학문적 기초 제공해주게 되었다(장세진, 1998).

기업이 보유하는 자원과 능력에 어떠한 종류들이 있는지에 관해서 Hofer & Schendel(1978), Snow & Hrebiniak(1980), Jauch & Glueck(1988), Hitt & Ireland(1985)들은 사업수준, 기능별 수준에서 예시하였다. 자원능력에 관해서 새롭게 인식하게 했던 저명한 저서인 「In Search of Excellence」에서 Peters & Waterman(1981)은 경쟁력의 핵심요인으로서 McKinsey의 7S 모델을 제시하고 있다.

일본 기업들의 경쟁원천을 분석한 정규석과 김형욱(1999)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. Porter(1990)는 국제경쟁력의 요소로서 5가지 요소를 들고 있다. 삼성경제연구소(1994)는 국제경쟁력 원천으로서 11가지 요인을 제시하고 있다.

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 1>에 보이는 것과 같다.

〈표 1〉 자원과 능력의 요소에 관한 이론적 고찰

수준	요 소	정규석 (99)	H/S (78)	S/H (80)	J/G (88)	H/I (85)	P/W (81)	Porter (90)	삼성경 제(94)
국가 수준	임금수준				●				●
	직업/근로윤리	●							●
	조업 탄력성	●							
	교육수준	●							●
	자본축적/금융	●							●
	대학/연구소연구능력							●	●
	연관산업	●						●	
	사회간접자본								●
	시장규모	●						●	●
	소비자욕구유형	●						●	●
	국가경영시스템								●
	경제정책								●
	자연자원								●
유통								●	
기업 수준	계열사 관계								
사업 수준	사람	●	●		●		●		
	기업문화	●			●		●		
	시스템	●	●				●		
	공급자 관계	●							
	시장지위								
	재무구조/자금력		●						
	기업규모	●			●				
	조직구조				●		●		
	제품라인				●				
	레버리지(재무,업무)				●				
	정부/사회관계				●	●			
	최고경영자	●			●	●	●		
	물적자원(부지,공장)		●						
	경영정보시스템				●	●			
기술력		●	●						
일반관리능력	●	●	●	●	●	●			
기능 수준	생산	●	●	●	●	●			
	연구개발 및 기술	●	●	●	●	●	●		
	마케팅/판매	●	●	●	●	●			
	재무/회계		●	●	●	●			
	인사	●		●	●	●			

III. 경영혁신 기법의 분석과 분류

경영혁신 기법의 선택과 도입·실행에 있어서 가장 중요한 출발은 검토 대상이 되는 기법들의 올바른 용도와 특징을 이해하는 것이다. 수많은 경영혁신기법들이 제시되고 있지만 대부분 자신의 특징을 강조하고 있을 뿐, 혁신기법들 간의 특성 차이를 비교하는 논문은 거의 없다. 유행하고 있는 경영혁신 기법들을 비교하는 글들도 주로 선호도나 적용도에 따른 우월성 비교에 그치고 있다(박영택과 노재현, 1998; 언스트 영 경영컨설팅, 1998). 특히, 현실적으로 많은 경영혁신 기법들이 컨설턴트들에 의해서 주도적으로 도입되고 있으며 그들은 사업의 목적상 그들이 추천하는 기법을 확대해석 과장하는 경향이 있고 이러한 현상은 경영혁신 기법들 간의 올바른 식별을 저해하고 있다. 이러한 폐단은 경영의 전문가가 부족하고 혁신의 경험이 상대적으로 적은 중소기업에 있어서 혁신기법의 도입을 더욱 어렵게 만든다.

이진주(1998)는 혁신의 범위에 대해서 연구했지만 주로 기술혁신만을 대상으로 하여 연구논문을 중심으로 다루고 있다. 경영혁신 기법들에 대한 체계적인 분류를 시도한 조동성(1995)은 경영혁신기법의 분류체계로 혁신대상으로서 경영프로세스와 경영프로세스 실천의 조건으로서 구분하고, 다시 경영프로세스를 적용범위에 따라서 기업/사업부/기능 수준으로 구분하고, 관리사이클에 따라서 계획(plan)/실행(do)/평가(see)로 구분한다. 전형적인 전략분야 기준이라고 볼 수 있는 이러한 분류기준은 많은 경영혁신 기법을 포함시키기에 한계가 있는 것으로 보인다.

경영혁신기법들을 어떠한 관점에서 분류하는 것이 적합한지는 기법들의 이해와 특징 비교에 매우 중요하다. 세계화전략, 사업영역전략, 전략적 제휴 같은 전략분야 기법을 제외한 대다수의 경영혁신기법이라는 것은 특정한 사업 내에서의 경쟁력을 올리자는 것이 주요 목적이다. 따라서 경쟁전략적 차원에서의 접근은 좋은 분류기준을 제공할 수 있을 것이다.

전략분야의 대표적인 선구자인 Hofer & Schendel (1978)은 사업전략의 핵심은 경쟁자와의 경쟁방법의 모색이 주요 요소가 된다고 하였다. 또 그들은 전략의 4가지 의사결정 요소로서 1)사업(시장/고객) 범위 및 영역, 2)조직이 추구하는 경쟁우위, 3)경쟁우위의 실현을 위한 자원배분 및 조직의 차별적 역량, 4)시너지의 추구를 들고 있다(Schendel & Hoper, 1979). 특히, 둘째, 셋째 요소를 합하여 경쟁전략이라고 부를 수 있는데 이것들이 대다수 경영혁신 기법들이 추구하는 경쟁력 향상의 대상이다.

전략의 첫 번째 의사결정 요소인 목표로 하는 시장과 고객이 정해지면, 다음으로는 경쟁자와 어떠한 경쟁우위를 가지고 경쟁할지를 결정하게 된다. 대표적인 경쟁우위 대상요소

(경쟁변수)는 품질, 가격(또는 원가), 납기(또는 유연성), 서비스 등이라고 볼 수 있다(정규석, 1998). 특정한 경쟁우위 요소들의 강화는 대다수 경영혁신 기법들이 추구하는 목적에 해당한다고 볼 수 있다.

다음 단계 전략적 의사결정 사항은 목표하는 경쟁우위를 실현하기 위해서는 어떠한 차별적 역량이나 핵심역량을 키워야 하는가를 결정하여야 하는 것이다. 경쟁변수적 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(1971)는 "경쟁자에 비하여 특히 잘하는 것들"이라고 정의하고, Snow & Hrebiniak(1980)은 "비슷한 환경 하에서 어떤 조직이 다른 조직보다 더 나은 성과를 갖도록 하는 여러 가지 특정 활동의 총합"이라고 정의한다. 차별적 역량의 실현이란 구체적으로 투입되는 자원의 우수성과 가치활동 과정인 업무 프로세스의 우수성을 실행해 나가는 과정인 것이다. 물론 여기서 모든 자원과 모든 프로세스를 강화시킬 필요가 없으므로 추구하는 경쟁변수에 맞추어 정렬된 투입자원과 프로세스를 혁신시켜나가는 것이다.

결론적으로 경영혁신 기법들의 특징은 목적에 해당하는 강화시키고자 하는 경쟁변수, 그 수단으로서 선택된 혁신대상인 투입자원과 프로세스로 구분하는 것이 바람직하다. 투입자원은 사람, 설비, 원자재, 기술, 정보 등으로 구분하였다. 이러한 분류 방식은 또한 투입-생산프로세스-산출 시스템 관점과 동일하다.

근래에 우리 기업들에게 많이 알려지고, 적용되었던 대표적인 경영혁신 기법들의 특징을 분석하여 정리한 결과는 <표 2>에 보이는 것과 같다. 여기서 경영품질은 TQM의 최우수 관행이라고 할 수 있는 미국의 말콤볼드리지 모델과 유럽의 유럽 품질상 모델을 말한다. 표에서는 프로세스를 앞에서 다룬 경영전략의 차별적 역량에 맞추어 일반관리 프로세스, 개발 프로세스, 제조 프로세스, 마케팅 프로세스로 구분하였다. 또 한 투입자원은 일반적인 투입자원의 기준인 사람, 자금, 설비, 원자재 외에 기술과 정보를 추가하였으며 다시 기술은 전략에서 다룬 차별적 역량 요소에 맞추어 기초기술과 응용기술로 구분하였다.

<표 2> 경영혁신 도구별 혁신 기여도 분석

범례: ◎: 강한 관계, ○: 약한 관계, (): 관계 없음

혁신기법	혁신의 목적	경쟁우위					차별적 역량										
		고성능	차별성능	제조품질	원가	납기·유연성	서비스	프로세스				투입자원					
								일반관리	개발	제조	마케팅	사람·문화	재무·자금	자재	기초기술	응용기술	설비
경영품질		◎	◎	○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	○	○		○	○	◎
지식경영											◎			○	◎		○
기업문화											◎						
변화관리											◎						
BPR, ERP				○	◎		◎	◎	◎	◎							○
벤치마킹		○	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎							◎
제품 R & D	◎	◎						◎						◎	◎		
공정 R & D			◎	◎	◎				◎						◎	◎	
제조성설계(DFM)		◎	◎	◎				◎	◎						○		
ISO 9000		○	◎					◎	◎								
Single PPM			◎						◎								
6시그마	○	◎	◎	○				◎	◎		○					○	
5S/TPM			◎	○					◎		○					◎	
VA/VE				◎				◎				◎	○	○			
CIM				◎	○				◎				○	○	○		
구조조정				◎			◎				○						
Outsourcing				◎								◎					
SCM				◎	◎				◎			◎					◎
계열화		○	○	◎	◎							◎					
JIT/린		○	○	◎	◎				◎			◎					
IE				◎	◎				◎								
동시공학(CE)		○	○	○	◎			◎	◎						○		
e-비즈니스				○	◎	◎				◎							◎
MIS/DSS							◎										◎
수평조직					◎												○
고객만족		◎	◎			◎				◎							

IV. 경영전략과 경영혁신 통합 모델

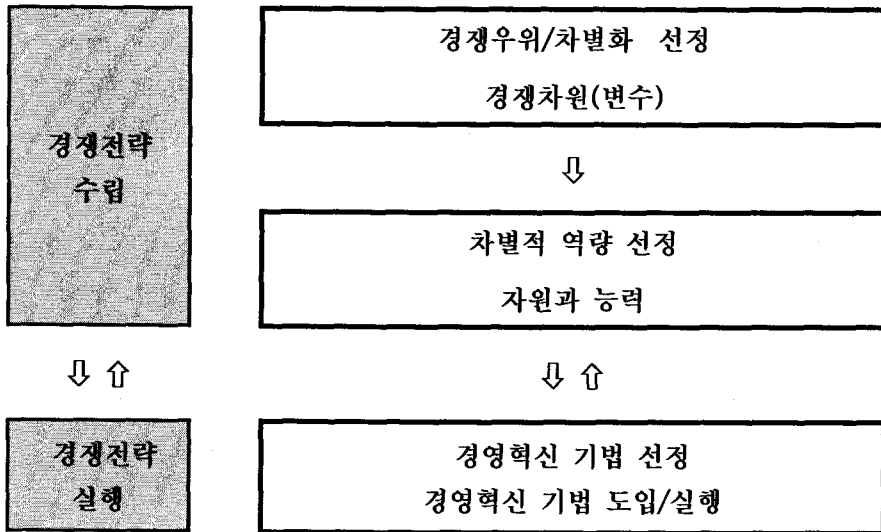
전략은 수립단계와 실행단계로 구분될 수 있다. 수립단계에서는 회사가 희망하는 전략을 도출하게 되는데 여기서 도출된 전략을 추구하는 전략(intended strategy)이라 부른다(Mintzberg, 78). 좋은 전략을 수립하였다는 것이 전략의 성공을 약속하지는 않는다. 많은 전략은 실행으로 옮기는 과정에서 실패하기 쉽다. 따라서 수립된 전략을 어떻게 성공적으로 실행할 것인가는 좋은 전략의 수립에 못지않게 중요하다. 실행단계를 거쳐서 나타난 결과적인 전략을 실현된 전략(realized strategy)이라 부른다(Mintzberg, 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 주요 내용은 마지막 과정인 신규자원의 획득과 불필요 자원의 처분, 주어진 자원의 효과적 배분과 강화 및 필요한 능력의 배양에 관한 것이 된다.

전략의 실행과정이란 추구하는 경쟁우위와 차별적 역량을 얻기 위하여 자원을 획득, 강화하고 배분하는 과정이다. 경영혁신 기법들이란 기본적으로 추구하는 최종 목적은 경쟁변수의 강화이며 이를 달성하기 위한 수단으로서 투입자원이나 프로세스 능력의 혁신을 추구하는 것이다. 즉, 경영혁신 기법들의 적용 목적과 과정은 본질적으로 경쟁전략의 실행과정과 맥을 같이 하는 것이다.

기업에 따라 독창적으로 적절한 실행계획의 대안을 수립할 수 있다. 경영혁신은 전략실행을 지원하는 수단에 해당한다. 일반적으로 대중화된 경영혁신 기법들은 이미 많은 기업에서 그 효과를 인정받고 구체적인 추진방법이 잘 체계화되었기 때문에 매우 효과적인 실행계획의 대안이 될 수 있다. 즉, 경영혁신 기법은 전략실행 단계에서 전략과 유기적으로 통합될 수 있는 것이다. 전략과 경영혁신의 통합모델에 대한 개념은 다음 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다. 역으로 차별적 역량은 선택된 경영혁신 기법 유형에 의하여 영향받는다. 따라서 차별적 역량의 선정은 경영혁신 기법 선정과의 상호영향 관계 속에서 결정되어야 할 것이다.

〈그림 1〉 전략과 경영혁신 통합 모델



앞의 〈표 2〉에서 경영혁신 기법들을 기법별로 추구하는 경쟁우위와 차별적 역량의 관점에서 제시했기 때문에 수립된 경쟁전략에 맞는 적절한 경영혁신 기법 대안들을 쉽게 식별할 수 있다. 따라서 구체적으로 특정한 경쟁전략의 유형이 정해지면 거기에 따라 선택할 수 있는 경영혁신 기법의 로드맵이 을 개발하여 이용할 수 있게 된다.

경영혁신 기법은 조직의 효율성과 경쟁력을 강화시키는 것이며 그것은 조직의 입장에서 강점의 강화방법이 될 수도 있고 약점의 보완방법도 될 수 있는 것이다. 경영혁신 기법을 적용하여 특정한 경쟁변수를 강화하였으며, 그 달성수준이 경쟁자와 비교하여 우세한 수준이 되면 그때 비로서 해당 경쟁변수는 경쟁우위 항목이 되는 것이다. 마찬가지로 강화된 자원능력이 경쟁자에 비하여 강점이 되는 수준이 될 때 그것은 차별역량이 되는 것이다.

V. 결 론

경영혁신 기법들은 앞에서 살펴보았듯이 저마다 그 목적과 특성이 다르다. 조직이 저마다의 문화가 있듯이 조직의 제도와 관행은 각기 서로 다르겠지만 일반적으로 잘 알려진 경영혁신 기법들은 어느 조직에게나 적용될수 있는 범용적이면서도 효과적인 것들이라고 볼 수 있을 것이다. 따라서 특정한 조직이 효과적으로 경영혁신을 하기 위해서는 나름대로의 독창적인 방법을 찾아내야 하겠지만 이미 잘 알려진 경영혁신 기법을 채택하는 것은 위험이 적고, 저렴하면서도 효과적인 방법이 될 것이다.

따라서 기존의 경영혁신 기법들은 업종을 불문하고 모든 분야에서 최고라서 타기업들의 관행에서는 배울 것이 없는 기업이 아닌 경우에는 전략 실행방법으로서 매우 적절한 대안들이 될 것이다. 역으로 경영혁신 기법을 선택하고자 하는 기업들은 무조건 유행에 쫓아 아무 경영혁신 기법이나 선택하는 것보다는 기업이 추구하는 전략을 지지할 수 있는 혁신 기법을 선택하여야 혁신의 효과가 커질 것이다.

본 논문에서는 경영혁신기법의 채택이 자원을 효과적으로 강화, 배분하는 과정이며 따라서 추구하는 경쟁우위와 차별역량을 매우 효과적으로 실현시켜주는 방법이라는 관점에서 접근하였다. 경쟁전략과 경영혁신의 통합모델을 제시하고 그에 따른 경영혁신기법들을 분석, 분류함으로써 특정한 전략유형을 실행하기 위한 로드맵을 개발하는데 도움을 주었다.

참 고 문 헌

<국내 문헌>

- 김연민, 이진주(1989), "생산전략 연구의 새로운 방향", 「경영과학」, 6권 2호, 3-26.
- 박영택, 노재현(1998), "TQM의 시대는 지나가고 있는가?," 「The 12th Asia Quality Management Symposium」, Nov. 12-14, Seoul, Korea, 659-664.
- 삼성경제연구소(1994), 「21세기를 향한 한국의 국가경쟁력」, 삼성경제연구소.
- 언스트영 경영컨설팅(1998), "한국의 경영혁신과 컨설팅 산업," TQM연구회 발표자료, 1998, 11.21.
- 이장우(1997), 「경영전략론」, 제2판, 법문사.
- 이진주(1998), "혁신이론의 범위와 연구동향," 「춘계학술연구발표회」, 한국경영학회, 49-79.
- 장세진(1998), "경영자원론과 기업진화론을 중심으로한 전략경영이론의 최근동향," 「전략경영연구」 1권 1호, 한국전략경영학회, 49-73.
- 정규석(1999), "경영혁신 기법에서의 품질경영의 위상," 「99년 한국품질경영학회 추계학술대회」, 99년 10월 8일, 204-220.
- 정규석, 김형욱(1999), "경쟁력 원천으로서의 TQM의 위상: 일본기업의 국제 경쟁력을 중심으로," 「품질경영학회지」, (99년 12월(No. 4) 발간 예정).
- 조동성(1995), "기업경쟁력강화를 위한 경영혁신 전략," 「쌍용그룹 경영자 과정 교재」

<외국 문헌>

- Aaker, D.A.(1989), "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage," California Management Review, Vol. 31, No. 2, 91-106.
- Andrews, K.R.(1980), The Concept of Corporate Strategy, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Barney, J.B.(1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," Management Science, Vol. 32 No. 10, 1231-1241.
- Hitt, M.A. & Ireland, R.D.(1985), "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance," Strategic Management Journal, No. 3, 273-293.
- Hofer, C.W. and Schendel, D.E.(1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing company.
- Jauch, L.R. and Glueck, W.F.(1988), Business Policy and Strategic Management, 5th edition, McGraw-Hill, New York.
- Mintzberg, H.(1978), "Patterns in Strategy Formulation," Management Science, Vol.24,

No. 9, 934-948.

- Penrose, E.T.(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley and Sons, New York.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. Jr(1981), *In Search of Excellence*, New York: Simon & Schuster.
- Poter, M.E.(1985), *Competitive Advantage*, Free Press.
- Poter, M.E.(1990), "The Competitive Advantage of Nations," *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., 73-93.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G.(1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 68, May-June, 79-91.
- Schendel, D.E. and Hofer, C.W.(1979), *Strategic Management*, Little Brown.
- Schoeffler, S., Buzzell, R.D., and Heany, D.E.(1974), "Impact of Strategic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., 137.
- Snow, C.C. and Hrebiniak, L.G.(1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2, 317-336.
- Wererfelt, B.(1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.

Road Map for Integration of Management Innovation and Strategy of Small-Medium Enterprise

Jai-Myung Kim, Kyu-Seok Chung, Sang-Gyu Park

Abstract

A lot of companies experience failure in innovating their management practices even though they adopt various innovation techniques that seem to be valid and competitive. The primary reason for this failure can be found from the fact that the company failed to conduct innovation techniques in harmony with their business strategies. In this context, we focus on developing a unified framework that innovates the management practices in accordance with the business strategies of the company.

For this purpose, we first analyse numerous innovation techniques and business strategies, and then classify them into several clusters in terms of 'innovation technique-strategy' match. Therefore, the result of this work can be used as a guide to derive competitive innovation techniques that are compatible with the underlying business strategies.