

표준논단

경쟁력 혁신과
권력 순환적 접근

1. 경쟁포지셔닝과 경쟁전략의 수립

앞에서 우리는 조직의 내적동학은 외적 자극이나 내적 요구에 따라 조직의 사회행동과 결합하여 조직의 사회포지션을 창출하고, 이러한 포지션은 조직으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발하게 한다는 것을 논의 하였다. 이와 같이 조직이 경쟁 환경에 직면할 경우 외적 경쟁적 자극이나 내적 경쟁요구는 조직으로 하여금 조직의 내적동학과 사회동학과 의 결합을 통해 조직의 사회 포지션을 창출하고 이러한 포지션은 경쟁 지향적 행동을 유발한다. 우리는 경쟁 지향적 행동을 유발하는 조직의 포지션을 조직의 경쟁 포지션(competitive position)이라 하고 이를 창출하는 조직의 사회포지셔닝을 조직의 경쟁 포지셔닝이라 한다.

논의한 바와 같이 조직의 사회포지션은 조직이 직면한 문제나 목적 달성을 위한 능력이나 수단과 함께 조직의 사회포지셔닝에 따른 조직의 목적 지향적 행동에 산출물의 집합을 의미한다. 따라서 조직의 경쟁포지션은 조직이 직면한 경쟁적 문제 해결이나 경쟁적 목적 달성을 위한 능력이나 수단과 함께 조직의 경쟁포지셔닝에 따른 조직의 경쟁적 행동에 산출물의 집합에 관계한다. 즉, 조직의 경쟁포지션은 경쟁 지향적 행동을 유발하는 유형적, 무형적 또는 경제적 능력이나 수단을 의미한다. 예로서 기업은 제품이나 서

비스의 품질, 가격, 디자인 또는 남기 와 같은 경쟁요소들 통해 시장점유율이나 이익율과 같은 경쟁적 목적을 달성하고자 한다. 제품이나 서비스의 품질, 가격, 디자인 또는 남기 준수 능력과 이것들의 결과로 획득한 시장 점유율이나 이익의 집합은 기업의 경쟁 포지션에 관계한다.



이 경 환
인하대학 경영 대학 교수
032-460-7335
leekh@inha.ac.kr

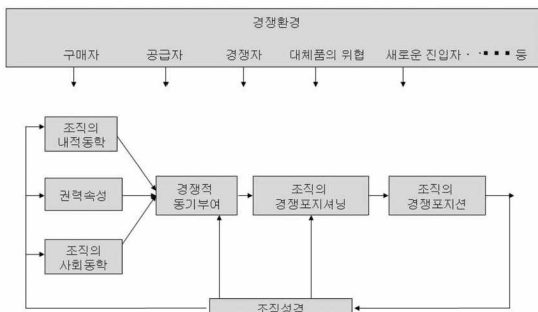
Robinson(2005)은 경쟁 포지션은 시장에서 상대적 지배에 관련된다고 한다. 예로서 총매출이나 시장 점유율들은 경쟁포지션의 측정 수단이며, 경쟁 포지션의 관점에서 목표는 기업의 장기적 우선순위에 관계한다고 한다.

Hill 등(2002)은 기업의 시장 점유율과 차별적 능력의 고유성과 강점 및 수(the uniqueness, strength and number of a company's distinctive competence)가 기업의 상대적 경쟁포지션을 결정한다고 한다. 이들에 의하면 일반적으로 대규모 시장 점유율과 가장 강한 차별적 능력을 가진 기업은 최선의 포지션에 있으며 경쟁우위를 지속한다. 고유한 차

별적 능력은 기업 제품에 대한 수요 증가로 이끌며 높은 시장 점유율에 의한 수익은 기업으로 하여금 차별적 능력개발을 위한 투자를 증진시킨다. 따라서 시장점유율과 차별적 능력은 서로를 강화시키는 역할을 한다. 시장점유율이 낮고 차별적 능력개발을 위한 가능성이 거의 없는 기업은 경쟁포지션이 취약하다.

Porter(1985)는 경쟁전략은 산업이나 경쟁이 일어나는 영역에서 우호적인 경쟁포지션을 탐색하는 것이다. 이는 산업경쟁을 결정하는 힘에 대한 수익성이 있거나 지속 가능한 포지션을 설정하는 것을 목적으로 한다. Wheelen 등(1995)에 의하면 경쟁전략은 부문 수준에서 전략으로 특정산업이나 시장분할(market segmentation)에서 제품이나 서비스에 경쟁포지션의 개선을 강조한다고 한다. 이러한 측면에서 볼 때 조직의 경쟁포지션은 조직의 경쟁전략이며 이는 조직의 경쟁목적을 달성하기 위한 부형적 또는 유형적 능력이나 수단에 관계한다. 또한 경쟁포지션을 창출하는 조직의 경쟁포지셔닝은 조직의 경쟁전략을 수립하는 프로세스라는 것을 알 수 있다. 조직의 경쟁포지셔닝에 의한 조직의 경쟁전략을 수립하는 과정을 <그림 1-1>의 조직의 경쟁포지셔닝과 경쟁전략의 수립으로 나타낼 수 있다.

<그림 1-1> 조직의 경쟁 포지셔닝과 경쟁전략의 수립



<그림 1-1>의 조직의 경쟁포지셔닝과 경쟁전략의 수립에서 보는 바와 같이 조직의 내적동학과 사회동학은 경쟁 환경에 따른 경쟁적 자극과 조직의 내적 경쟁 요구에 따라 경쟁포지셔닝을 통해 조직의 경쟁포지션 즉, 조직의 경쟁전략을 창

출한다. 예로서 기업이 생산한 제품이나 서비스의 품질 수준이 경쟁자에 비해 낮아서 품질 실패가 있을 경우 기업은 품질에서 경쟁우위를 위한 품질 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 인적 자원과 자본력을 외부의 기술적 요소와의 결합, 즉, 경쟁포지셔닝을 통해 품질 향훈 능력이나 수단을 개선하고, 이를 통해 품질에서 경쟁우위를 확보하고자한다. 경쟁포지셔닝에 의해서 창출된 품질 향훈능력이나 수단 및 품질 개선 결과의 집합은 품질 경쟁 포지션을 형성한다.

논의한 바와 같이 권력의 속성은 권력의 행동방향에 관계한다. 이러한 권력의 속성은 조직의 내적 및 사회동학 간에 상호작용에 관계하고 또한 조직생존을 위한 조직의 경쟁 전략적 방향을 제시한다. 권력속성에 따른 조직의 경쟁전략의 중요내용은 다음과 같다.

- 창조속성: 창조는 분리된 것들의 새로운 결합에 관계한다. 따라서 권력의 창조속성은 조직의 내적 및 사회동학 간에 보다 능률적으로 새로운 결합을 도모하여 창조적 경쟁능력과 수단의 창출에 기여한다. 즉, 창조속성은 창조적인 경쟁포지션을 창출에 기여한다.
- 보존속성: 권력의 보존속성은 고유한 가치나 정체성을 추구하는 능력을 의미한다. 조직의 경쟁포지셔닝에서 권력의 보존속성은 제품이나 서비스의 차별화 및 다양화 또는 다각화 전략(diversification strategy)으로 흔히 나타난다.
- 결합속성: 권력의 결합속성은 다른 권력과 수평적 결합이나 통합을 추구하는 권력의 능력을 의미한다. 조직의 경쟁포지셔닝에서 권력의 결합속성은 흔히 전략적 제휴(strategic alliance)나 조직 간에 흡수, 합병 등으로 나타난다.
- 지배 및 귀속속성: 권력의 지배 및 귀속속성은 권력 간의 위계적 또는 수직적 관계의 형성을 의미한다. 이러한 지배 및 귀속속성은 조직 간에 수직적 결합(vertical integration)로 흔히 나타난다. Barney(2007)은 특정 기업이 관여하는 제품 또는 서비스의 가치사슬 단계의 수를 기업의 수직적 결합의 수준이라고 한다. 이러한 단계의 수가 클수록 기업은 보다 수직적으로 결합하고, 그렇지 않을수록 수직적 결합의 수준은 낮다.

앞에서 우리는 전략의 실행은 전략적 행동포지션의 순환에 의존한다는 것을 논의하였다. 이와 같이 경쟁전략의 실행은 조직의 경쟁포지션의 순환에 의존한다. 이하에서는 경쟁포지션의 순환과 경쟁우위에 대해서 논의하고자한다.

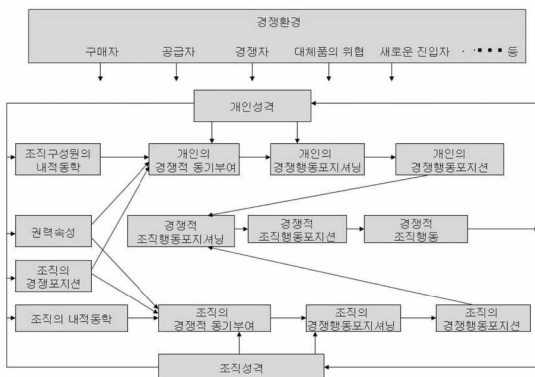
2. 경쟁포지션의 순환과 경쟁우위

앞에서 논의한 바와 같이 조직의 경쟁우위는 소극적 경쟁우위와 적극적 경쟁우위로 구분된다. 여기서는 이러한 경쟁우위와 경쟁포지션의 순환에 대해서 논의한다.

1) 소극적 경쟁우위와 경쟁포지션의 조직내 순환

소극적 경쟁우위는 조직이 경쟁자보다 상대적으로 높은 가치나 성과를 고객에게 제공하는 것에 관계한다. 이러한 경쟁우위는 조직구성원의 조직행동이 조직의 경쟁전략 즉, 조직의 경쟁포지션의 실행에 기여하는 정도에 크게 의존한다. 조직구성원의 조직행동이 조직의 경쟁전략의 실행에 기여하기 위해서는 조직의 경쟁포지션과 개인행동포지션(전략적 개인행동포지션)이 결합하여 조직이 순환해야 한다. 이러한 순환은 경쟁 지향적 조직행동을 유발하여 조직이나 조직구성원으로 하여금 조직의 경쟁적 목표를 달성하게 한다. 이러한 측면에서 볼 때 소극적 경쟁우위를 위한 경쟁전략의 실행은 조직의 경쟁포지션과 개인의 경쟁행동포지션에 의해서 창출된 경쟁포지션이 조직내부에서의 순환을 의미한다는 것을 알 수 있다. 조직의 경쟁포지션의 조직내 순환과 소극적 경쟁우위를 <그림 2-1>과 같이 나타낼 수 있다.

<그림2-1> 경쟁포지션의 조직내 순환과 소극적 경쟁우위



<그림2-1>의 조직의 경쟁포지션의 조직내 순환과 소극적 경쟁우위의 모형에서 보는 바와 같이 경쟁적 조직행동은 경쟁적 조직행동포지션에 의해서 유발되며, 이러한 경쟁적 조직포지션이 형성되는 과정은 다음과 같다.

① 개인의 경쟁행동포지션서닝

개인의 경쟁행동포지션서닝은 조직의 경쟁포지션 즉, 조직의 경쟁전략과 조직구성원의 욕구, 가치, 감정, 지식 및 기술과 같은 내적동학요소들이 결합하여 개인의 경쟁행동포지션을 창출한다. 이러한 개인의 경쟁행동포지션은 조직의 경쟁목표를 달성하기 위한 조직구성원의 능력이거나 수단 또는 경쟁적 행동으로 획득된 결과의 집합을 의미한다. 개인의 경쟁행동포지션은 조직의 경쟁목표에 적합한 조직구성원의 개인적 행동에 관계한다. 따라서 개인의 경쟁행동포지션서닝은 조직구성원의 행동을 조직의 경쟁전략에 일치시키는 역할을 한다.

② 조직의 경쟁행동포지션서닝

조직의 경쟁행동포지션서닝은 조직의 경쟁포지션과 조직의 내적동학과 결합을 통해 전반 조직이나 각 부문조직에 경쟁행동포지션(조직의 경쟁행동포지션)을 창출한다. 이러한 조직의 경쟁행동포지션은 조직의 경쟁목표를 달성하기 위하여 전반 조직이나 부문의 능력이나 수단 또는 경쟁행동으로 획득된 결과의 집합을 의미한다. 예로서 기업의 경쟁포지션 즉, 기업의 경쟁전략과 생산부문의 내적동학과의 결합은 생산부문의 경쟁행동포지션 즉, 생산전략을 창출한다. 기업의 경쟁포지션이 마케팅부문의 내적동학과 결합할 경우 이는 마케팅 전략에 관계한다. 조직의 경쟁포지션과 각 부문의 내적동학과의 결합 즉, 조직의 경쟁행동포지션서닝을 통해 각 부문의 경쟁포지션(부문의 전략)이 창출될 경우 이러한 부문전략은 조직의 전략과 일관성을 유지할 수 있다. 예로서 기업의 경쟁포지션과 생산부문의 내적동학과의 결합은 기업경쟁전략과 생산전략 간에 일관성을 유지하게 한다. 기업의 전략 간에 일관성은 전략의 유효성을 제고 하는데 기여하므로 조직의 경쟁행동포지션서닝에 의한 각 부문의 전략은 경쟁전략의 유효성을 높이는 데 기여한다.

③ 경쟁적 조직행동포지셔닝

경쟁적 조직행동포지셔닝은 조직과 개인의 경쟁 행동포지션과의 결합을 통해 경쟁적 조직행동포지션을 창출한다. 논의한 바와 같이 개인과 조직의 경쟁행동포지션은 각각 경쟁전략을 실행할 수 있는 조직구성원이나 조직의 능력과 수단에 관계한다. 따라서 이들의 결합에 의한 경쟁적 조직행동포지션은 조직구성원과 조직의 경쟁 전략을 실행할 수 있는 능력이나 수단의 결합을 의미한다. 조직구성원의 능력과 수단이 조직의 능력 및 수단과 결합할 때 이는 경쟁목적에 합당한 경쟁 지향적 조직행동을 유발한다. 이러한 조직구성원들의 경쟁 지향적 행동은 조직의 경쟁 전략이나 각 부분 전략과 인관성을 유지하게 하므로 조직의 유용성을 높이는데 기여한다.

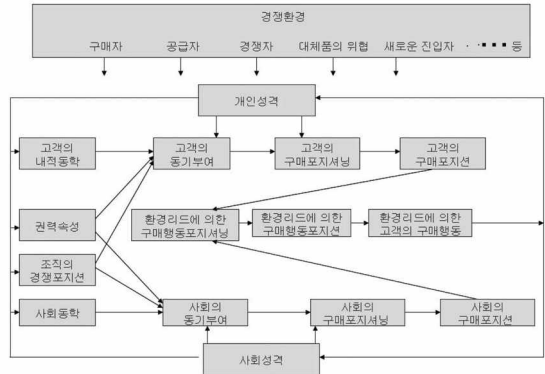
논의한 바와 같이 권력의 순환은 권력결합에 의존한다. 따라서 <그림2-1>의 경쟁포지션의 조직내 순환과 소극적 경쟁우위 모형에서 조직의 경쟁포지션이 조직내 또는 조직구성원에 순환하기 위해서는 조직의 경쟁포지션은 조직구성원 및 조직의 내적동학과의 결합이 있어야한다. 권력결합은 논의한 바와 같이 결합되는 권력 간에 서로의 욕구나 가치 또는 목적을 만족시켜야 한다. 따라서 조직의 경쟁포지션이 순환하기 위해서는 조직의 경쟁포지션과 조직구성원 또는 조직들이 서로의 욕구, 가치 또는 목적을 만족시켜야한다.

2)적극적 경쟁우위와 경쟁포지션의 사회내 순환

논의한 바와 같이 적극적 경쟁우위는 환경의 리드에 의한 경쟁우위에 관계한다. 환경의 리드는 기업이나 기업이 제공하는 제품이나 가치에 대한 긍정적이거나 우호적인 태도, 환경 또는 상황장출을 통해 경쟁우위를 획득하는 일련의 활동을 의미한다. 이러한 환경의 리드에 의한 경쟁우위는 사회나 잠재적인 고객에 대한 조직의 경쟁포지션의 확산에 관계한다. 논의한 바와 같이 권력의 확산은 권력결합에 의한 권력순환에 의존한다. 따라서 환경의 리드는 조직의 경쟁포지션과 조직이 속한 사회의 사회동학 및 잠재적 고객의 내적동학과의 결합에 의한 조직의 경쟁포지션의 사회에서의 순환을 의미

한다. 조직의 경쟁포지션의 사회내 순환에 따른 적극적 경쟁우위를 <그림2-2>의 경쟁포지션의 사회내 순환과 적극적 경쟁우위 모형으로 나타낼 수 있다.

<그림2-2>의 경쟁포지션의 사회내 순환과 적극적 경쟁우위



<그림2-2>의 경쟁포지션의 사회내 순환과 적극적 경쟁우위의 모형에서 보는 바와 같이 환경리드에 의한 고객의 구매행동은 환경리드에 의한 구매행동포지션에 의해서 유발되며, 이러한 환경리드에 의한 구매행동포지션이 형성되는 과정은 환경리드에 의한 구매행동포지셔닝에 의존한다.

① 고객의 구매포지셔닝

잠재적 고객의 구매포지셔닝은 잠재적 고객의 내적동학과 조직의 경쟁포지션에 관계한다. 논의한 바와 같이 조직의 경쟁포지션은 조직의 경쟁목적달성이나 경쟁우위를 위한 수단이나 능력에 관계한다. 따라서 이러한 경쟁포지션이 잠재적 고객의 내적동학과 결합할 경우 이는 잠재적 고객으로 하이급 조직의 제품이나 서비스에 대한 긍정적이거나 우호적인 태도나 구매행동을 유발한다. 예로서 기업의 높은 기술력이나 브랜드 명성은 기업의 경쟁포지션이 된다. 이러한 경쟁포지션이 고객의 구매포지셔닝을 통해 잠재적 고객의 욕구, 가치, 또는 감정과 같은 내적동학과 결합할 경우 이는 고객으로 하여금 기업의 제품이나 서비스에 대해서 긍정적인 태도를 형성하게 하여 구매행동을 유발한다.

② 사회의 구매포지셔닝

사회 구매포지셔닝은 조직이 속한 사회의 사회동학과 조직의 경쟁포지션을 결합하여 사회의 구매포지션을 형성한다. 이렇게 형성된 사회의 구매포지션은 또 다른 사회동학이 되어 사회에 속한 구성원들로 하여금 조직이나 조직이 제공하는 제품이나 서비스에 대해서 우호적인 태도나 행동을 유발하게 한다. 예로서 기업의 우수한 조직문화나 비전은 기업의 경쟁포지션이 될 수 있다. 이러한 기업문화 또는 비전이 기업이 속한 사회의 문화나 생활 습관과 결합할 때 이들은 사회의 구매포지션이 되며 이는 사회나 사회구성원들의 행동을 지배하는 사회동학이 된다. 기업의 기술이 산업의 표준기술이 될 경우 이러한 기술은 기술적 규범(technological norm)이 된다. 사회의 구매포지셔닝을 통해 사회동학과 결합 한 조직의 경쟁포지션은 사회의 구매포지션이 되고 이들은 흔히 사회의 표준이나 규범으로서 역할을 한다.

③ 환경리드에 의한 구매행동포지셔닝

Ajzen(2001)에 의하면 특정한 태도가 마음에 빠르게 나타날수록 사람들은 그 태도에 따라 행동한다고 한다. 그러나 규범은 태도와 행동을 연결하는 매우 중요한 조정자의 역할을 한다. 사회적 규범은 각각의 사람들이 내재화한 사회적 집단의 표준이나 가치를 의미한다. 집단의 규범이 개인의 행동과 다른 경우 사람들은 자신의 태도에 의해서 행동하지 않는 경향을 보이고 있다. 집단의 규범이 개인적 태도와 일관성이 있을 경우 사람들은 자신의 태도를 행동으로 옮기고자 하는 경향을 보이고 있다(Smith & Terry, 2003).

〈그림 2-2〉에서 보는 바와 같이 고객의 구매 포지션은 고객의 내적동학과 조직의 경쟁포지션의 결합이며, 사회의 구매포지션은 사회동학과 조직의 경쟁포지션과의 결합이다. 따라서 고객 및 사회의 구매 포지션은 조직의 경쟁포지션을 기반으로 하여 일관성을 유지하고 있다. 이러한 일관성은 고객으로 하여금 조직의 제품이나 서비스에 대한 구매행동을 유발하게 한다. 이러한 측면에서 볼 때 구매 행동포지셔닝은 환경의 리드를 통하여 적극적 경쟁우위를 창출한다. 지금까지 논의한 바와 같이 소극적 경쟁우위는 조직의 경쟁포지션의 조직내 순환을 통해 창출되며 적극적 경쟁우위는 조직의 경쟁포지션이 사회에서 순환을 통해 창출된다. 따라서 조직의 경쟁우위는 조직경쟁포지션에 순환에 의존한다는 것을 알 수 있다. 앞에서 우리는 경쟁력은 주어진 상황에서 경쟁우위를 창출하는 수단이나 능력이라는 것을 논의하였다. 이러한 측면에서 볼 때 경쟁력은 조직의 경쟁포지션의 순환을 창출하는 능력이나 수단에 관계한다는 것을 알 수 있다. 따라서 조직의 경쟁우위나 경쟁에 대한 접근은 권력순환적 접근이 바람직하다는 것을 알 수 있다.

| 기술표준 2008.7