

파워 프로세스와 지속가능 경쟁우위에 관한 연구

(A Study on the Power Process and Sustainable Competitive Advantage)

이 경 환*

(Kyung Hwan Lee)

요약 전략경영의 중요이슈는 전략수립, 전략실행 및 성과측정에 이르는 일련의 전략경영과정을 하나의 관리적 이론으로 통합하는데 있다. 본 논문은 파워프로세스에 기초하여 전략경영 과정을 하나의 관리적 이론으로 통합하기 위한 이론과 실천적 방안을 제시하여 전략적 성공이나 지속가능 경쟁우위에 기여하고자 한다. 이를 위하여 본 논문에서는 파워프로세스의 원리와 특성을 논의하고 이를 기반으로 전략경영의 과정의 통합을 위한 학술적 및 실천적 방안을 제시하고 있다. 또한 본 논문에서는 경쟁우위를 위한 산업구조, 자원기반 및 게임이론 접근의 가정과 경쟁적 환경 및 상대적 우위에 대해서 논의하고, 파워프로세스의 성격과 특성을 규명하여 파워프로세스에 의한 경쟁우위 접근이 이들과의 상대적 위치를 규명하였다. 파워프로세스는 경쟁우위를 위한 전략수립과 관리적 개념을 통합할 수 있는 이론적 및 경영적 방안을 제공할 뿐만 아니라 전략성공에 크게 기여할 수 있다.

핵심주제어 : 파워프로세스, 지속가능 경쟁우위, 전략경영 과정의 통합 경쟁포지션, 환경리드 포지션

Abstract The strategic management process includes the establishment of competitive strategy, its implementation and the measurement of its performance. The success of strategic management largely depends on the integration of strategic management process into a managerial tool. This study is on the integration of strategic management process into a managerial tool based on the power process, so that it contributes to strategic success or sustainable competitive advantage of a firm. In order to do this, I discussed the principles of the power process, its characteristics, and then suggest their applications to the integration of the strategic management process. According to the results, the power process offers a theoretical and managerial tool which integrates the establishment of competitive strategy with managerial concepts, so that it increases the likelihood of strategic success. Furthermore I discussed the position of the power process approach to competitive advantage in a manner that displays similarities and differences with existing approaches such as industry organizational, resource-based and game theory approach.

Key Words : Power Process, Competitive Advantage, Integration of Strategic Management, Strategic Success.

1. 문제의 제기

1990년대 이후 전략 연구자들은 지속가능 경쟁우위를 위하여 다양한 접근을 시도하고 있으나 이들 중에 보다 영향을 미치고 있는 것은 산업구조 모형, 자원기반 모형 및 게임이론 모형을 지적할

* 인하대학교 경영학부 경영학과 교수

수 있다.

산업구조 모형은 기업의 경쟁력은 해당 기업이 속해있는 산업구조에 의존하므로 산업구조 분석을 통해 경쟁우위를 찾고자 한다(Porter, 1980). 자원 기반 모형은 경쟁우위 원천은 조직의 외부 환경보다 조직의 자원, 능력 및 핵심역량이라고 한다(Barney, 1986). 게임모형은 기업이 어떻게 경쟁기업의 행동에 영향을 미치는가를 들어나게 하여 시장 환경에 영향을 미치는 데 초점을 두고 있다(Teece 등, 1997). 경쟁우위를 위한 이러한 접근들은 자신의 고유한 가치를 가지고 이론적 및 경영적 측면에서 많은 기여가 있음에도 불구하고 지속 가능 경쟁우위를 위해서는 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째로 지속가능 경쟁우위는 기업과 사회구성원들 간에 상생과 협력의 질서에 의존한다. 상생과 협력은 공동체적 생존질서를 위한 의식적이거나 동기화된 프로세스이다. 공동체적 생존질서는 사회주체들 간에 서로의 욕구나 가치를 만족시킬 수 있는 순기능적 교환이나 결합의 질서에 관계한다. 예로서 기업과 고객 간에 서로의 욕구나 가치를 만족시킬 수 있는 교환거래는 공동체적 생존질서를 유발한다. 그러나 앞에서 논의한 3가지 유형의 접근에서는 이러한 상생과 협력의 프로세스가 충분히 포함되지 않는 한계가 있다.

둘째로 지속적인 경쟁우위의 초점은 고객으로 하여금 지속적인 구매행동을 유발하여 보다 높은 수익이나 성장을 도모하는데 있다. 인간의 목적지향적 행동은 동기에 의해서 유발된다(Leavitt, 1978). 따라서 제품이나 서비스의 구매행동은 이들에 대한 고객의 긍정적인 구매동기에 의해서 유발된다. 동기는 동기부여 프로세스에 의해서 유발된다. 그러나 앞에서 논의한 3가지 유형의 접근에서는 고객의 구매동기를 유발하는 프로세스가 미흡하다.

셋째로 지속가능 경쟁우위는 고객의 행동을 이해하고 예측하고 통제 가능할 때 유지될 수 있다. 그러나 앞에서 지적한 3가지 유형의 접근에서는 고객의 행동을 이해하고 통제할 수 있는 프로세스가 미흡하다.

넷째로 기업의 경쟁우위는 경쟁자 보다 더 큰 고객 지향적 가치를 창출하는 것에 관계한다. 고객 지향적 가치 창출은 고객의 욕구나 가치분석을 통

해 이를 제품이나 서비스에 포함하는 프로세스에 관계한다. 그러나 앞에서 논의한 3가지 유형의 접근에서는 이를 위한 체계적 프로세스가 미흡하다.

파워 프로세스는 파워의 다섯 결정요소 즉, 파워요소, 욕구, 가치, 관계 및 환경의 상호작용을 통해 파워를 창출한다. 파워의 결정요소들은 각각 고유한 가치원천이므로 파워프로세스에 의존한 파워는 이들이 창출한 가치의 결합체이며, 이러한 결합체는 긍정적 가치가 된다(이경환, 2007). 따라서 파워프로세스에 의해 경쟁우위에 접근할 경우 기업과 고객 모두를 만족시키는 상생과 협력의 경쟁우위를 유발할 수 있다.

동기는 목적 지향적 행동을 유발하는 힘이다. 파워프로세스는 목적 지향적 행동을 유발함으로써 동기부여에 속한다. 따라서 경쟁우위에 대한 접근을 파워프로세스를 기반으로 할 경우 고객의 구매동기를 유발할 뿐만 아니라 상생과 협력의 경쟁우위를 창출한다.

인지적 학습프로세스는 인간행동을 이해하고 예측 및 통제하는데 기여한다(Luthans, 1985). 파워 프로세스는 파워의 결정요소의 상호작용에 의한 인지적 학습 프로세스를 포함한다(이경환, 2009). 따라서 파워프로세스에 의한 전략경영은 인간행동에 대한 이해를 도모하고 예측과 통제 가능성을 높인다.

앞에서 논의한 바와 같이 1990년대 이후 전략경영에 보다 영향을 미치고 있는 접근은 산업구조, 자원기반 및 게임이론 모형이다. 경쟁우위에 대한 파워 프로세스적 접근이 기존의 이론들과 어떠한 유사점과 차이가 있는가를 규명하는 것은 경쟁우위를 위한 효과적인 실천 방안과 학술적 연구에도 기여할 것이다. 따라서 본 논문에서는 경쟁우위를 위한 기존의 접근들의 가정과 경쟁적 환경 및 상대적 우위에 대해서 논의하고, 파워프로세스의 성격과 특성을 규명하여 파워프로세스에 의한 경쟁우위 접근이 이들과의 상대적 위치를 규명하고자 한다.

Bower 등(1979)은 전략경영의 성공은 전략수립, 실행 및 측정에 이르는 일련의 활동이 하나의 관리적 이론으로 통합되어야 한다고 한다. 그러나 산업구조, 자원기반 및 게임이론에 의한 전략접근은 일련의 전략경영활동을 하나의 관리적 이론으로의 통합을 위한 관리방안의 제시는 미흡한 실정이다.

본 논문에서는 전략경영 과정을 하나의 관리적 이론으로의 통합을 위한 방안을 파워프로세스를 기반으로 제시함으로써 전략경영의 학술적 연구와 실천적 수단을 제시하고자 한다.

2. 경쟁우위 접근에 대한 고찰

앞에서 우리는 경쟁우위를 위한 다양한 접근이 제시되고 있으나 이들은 산업구조, 게임이론 및 자원기반 모형으로 크게 구분된다고 논의하였다. 여기서는 이들의 이론적 및 경영적 측면에서 고유한 가치와 한계성에 대해서 논의하기로 한다.

2.1 산업구조 모형과 경쟁우위

Porter(1980)는 산업의 수익성을 결정하는 경쟁요인으로서 진입장벽의 존재와 가치, 산업내의 경쟁자수와 기업의 상대적 규모, 대체품의 위협, 공급자 및 구매자의 교섭력의 5가지를 들고 있다. 그는 진입장벽이 높고, 경쟁기업의 수가 적고, 제품차별화 정도가 높고, 수요의 탄력성이 낮은 산업에 속한 기업이 그렇지 않은 기업에 비해서 높은 수익을 올릴 수 있다. 따라서 그는 기업의 경쟁전략으로서 적절한 산업을 선택하거나 앞에서 지적한 다섯 가지의 힘을 경쟁자보다 잘 이해하여 전략적 활동을 자사에 유리한 산업구조로 유도함이 바람직하다고 한다.

산업구조 모형은 1980년대 전략연구에서 지배적 패러다임이다. 이 모형은 다섯 가지 경쟁적 힘에 대한 방어적 위치를 창출하기 위하여 기업이 취할 수 있는 전략적 행동을 강조한다(Teece 등, 1997). 산업구조 경쟁론자들은 지속가능 경쟁우위의 원천은 기업이 경쟁하고 있는 산업의 구조에 주로 의존한다고 한다. 이들이 의하면 산업구조는 기업성과의 지속가능성에 영향을 미치는데 비하여 포지셔닝(positioning)은 경쟁자에 대한 경쟁우위를 형성하는 능력을 반영한다고 한다. (Grant, 1991; Porter, 1991)

Black 등(1994)은 산업구조 모형은 행위반복(tautological)의 위험을 가지고 있다고 한다. 매력적인 산업에 위치한 기업은 성공적이다. 이러한 기업은 매력적인 산업에 있으므로 성공적이다. 이들

은 산업구조 모형은 기업이 어떻게 하여 첫 번째로 유리한 위치를 획득할 수 있는가를 알려주지 않을 뿐만 아니라 어떤 기업은 이러한 포지션을 유지할 수 있는데 비하여 다른 기업은 그렇지 않은가를 알려주지 않고 있다고 한다.

Teece(1984)는 산업구조 경쟁에서 기업의 초과이윤은 기업수준에서 보다 산업이나 부분산업(subsector)수준에서 주로 창출된다고 한다. 따라서 산업구조는 기업의 전략적 행동을 결정하는데 중심적 역할을 할뿐만 아니라 이러한 행동을 제한한다. Saloner 등(2001)에 의하면 산업구조 경쟁이론은 기업성공을 위한 중요한 지식을 생산하였으나 이는 기업성과의 내적 및 외적 결정요소를 무시하였다고 한다.

McWilliams 등(1993)은 산업구조 모형은 경영자로 하여금 산업수준의 특성에 집중하게 한다고 한다. 이러한 집중은 경영자로 하여금 산업수준의 변화에 의해서 기업이 고유한 편익을 얻을 수 없는 데도 불구하고 산업구조에 영향을 미치기 위해서 자원을 분배하게 한다. 이러한 자원분배는 경쟁자로 하여금 무임승차하게 한다. 산업구조가 기업 성과를 결정하는 지배적 요소라면 경영자의 이러한 결정은 정당화될 수 있다. 그러나, 일련의 연구에 의하면 산업구조는 기업성과를 20%미만으로 설명하고 있다(Rumelt, 1991). 따라서 산업구조 모형은 기업의 전략적 포지셔닝을 위한 유용한 수단을 제시하고 있으나 지속가능 경쟁우위에 대한 접근을 위해서는 한계가 있다.

2.2 게임모형과 경쟁우위

게임이론은 경쟁적 상황에서 행동을 분석하기 위한 기초를 제공한다(Riggs 등, 1975). 게임이론은 합리적으로 행동하는 경쟁자간의 경쟁상태를 모형화 하는 수리적 접근으로서 경쟁이 격심한 기업 활동의 의사결정 과정을 분석하는데 이론적 기초를 제공한다(김기영 등, 1985). 따라서 게임이론은 경쟁적 상황에서 승리를 거둘수 있게 하는 경쟁 포지션이나 전략(moves)을 구하는데 있다. 예로써 경쟁자 보다 먼저 설비나 광고에 대규모 투자를 함으로써 시장을 선점 할 수 있다.

게임모형은 경쟁관계에 있는 기업간에 경쟁적 상호작용의 특성을 분석하기 위하여 게임이론을

수단으로 사용한다. 이 모형의 중요 초점은 기업이 어떻게 경쟁기업의 행동에 영향을 미치는가를 다루어 나타내며 시장환경에 영향을 미치게 하는데 있다(Teese 등, 1997). 게임모형에서는 전략적 신호(strategic signaling), 선점에 관한 언명(commitment), 명성 또는 약탈적 가격정책과 같은 다양한 전략적 수단을 통해 시장환경을 조작하여 수익을 증가시키고자 한다(Kreps 등, 1982; Milgrom 등, 1982).

게임이론에서는 게임에 참여한 모든 경쟁자는 상대방이 선택할 수 있는 전략과 전략을 선택하는 결과를 발생하는 이익을 사전에 알고 있다고 가정한다(김기영 등, 1985). 그러나 실제 경쟁적 상황에서 경쟁에 참여하고 있는 경쟁자가 상대의 기업이 선택할 수 있는 전략과 그 결과를 사전에 알고 있다는 것은 거의 불가능하다.

Dierickx 등(1989)은 게임이론적 접근은 고유한 기능과 능력을 보호하고 개발하고 누적하여 결합하는 프로세스의 경쟁을 무시하고 있다고 한다. Sutton(1992)에 의하면 게임이론은 기업의 다양한 전략적 행동이나 수단에 대해 장기적이며, 직관적인 논증으로 경쟁에서 성공할 수 있는 전략적 수단을 도출하고자 하지만 이를 검증 가능한 예측을 할 수 없다는 한계성을 가지고 있다고 한다. Shubik(1972)는 게임이론이 적대적 의사결정의 상호의존성에 초점을 두고 있기 때문에 전략수립을 위한 개념적 측면에서는 매력을 가지고 있으나 게임이론은 개인의 합리적 행동을 집단행동으로서의 논리적인 단순한 확장은 한계가 있다고 한다.

게임이론에 기반을 둔 경쟁전략 모형에서는 새로운 초과이윤이 어떻게 창출되고 보호되는가와 같은 전략의 기업가적 측면이 무시되고 있다. 따라서 경쟁에 대한 게임이론적 접근은 경쟁자들이 긴밀하게 경쟁하고 관련된 경쟁자들의 모집단과 전략대안의 내용이 쉽게 확인될 수 있을 때 적용될 수 있다. 게임이론이 다른 전략과 연계될 때 통찰력을 창출할 수 있다. (Teece 등, 1997). 따라서 게임이론에만 의존한 경쟁우위는 한계가 있다. 그러나 게임이론이 다른 접근과 연계될 경우(예로써 산업구조 또는 자원기반모형) 경쟁우위를 위한 통찰력을 창출할 수 있다.

2.3 자원기반적 모형과 경쟁우위

자원기반 이론의 출발점은 비슷한 환경에서 기업들이 서로 다른 수익을 내고 있다는 사실로부터 수익의 원천이 외부환경이 아닌 내부의 요인에 의해 결정된다는 것에 두고 있다. 또 열악한 경쟁 환경에서 고수익을 지속적으로 내는 기업이 존재한다는 것도 자원기반 이론의 자산이다(Barney,1986; Grant,1991).

자원기반 모형에서 기업성과의 차이는 산업구조 특성에 의존하는 것이 아니라 기업의 고유한 자원이나 능력에 의존한다. 이 모형은 기업이 자원을 어떻게 결합하고 사용하는가에 기초하여 고유한 능력을 개발하고 차별화된 자원을 획득한다는 가정을 하고 있다. 즉, 자원과 능력은 기업간의 이동 가능성이 매우 낮으며 이는 경쟁우위의 기반이다(Spanos 등, 2001).

Wernerfelt(1984)는 기업의 경쟁력을 결정하는 요인은 산업구조라는 외부환경이 아니라 개별 기업의 내부 환경이고 한다. 따라서 기업 내에서 어떻게 경쟁우위를 획득하고 지속적으로 유지할 수 있는 가는 기업의 내부자원이라고 주장한다. Conner(1991)은 자원기반 모형은 전략경영자에게 지속가능 경쟁우위로 이끄는 의미 있는 통찰력을 제공한다고 한다. Saloner 등(2001)은 자원이 위치적 우위나 우위적 능력을 창출할 때 이는 경쟁우위의 원천이라고 한다. 자원기반 모형은 전략수립을 위해 기업의 내부자원이 주는 기회와 위협분석을 강조하고 기업의 경쟁우위는 내부자원에 의존한다(Meyer, 1991; Peteraf, 1993).

Barney(1991)에 의하면 자원기반 접근은 자원을 요소시장(factor market)에서 얻을 수 있는 것과 기업 내에서 개발되는 자원들을 구분한다. 경쟁우위를 유지하기 위해서는 경쟁자가 이러한 자원을 획득할 수 없게 해야 한다. 즉, 쉽게 모방할 수 있거나 복제할 수 없어야 하며, 성과에 긍정적으로 기여해야 한다.

Zott(2003)는 많은 자원들이 시간의 흐름에 따라 모방되어지거나 대체되어질 수 있다고 한다. 따라서 자원에만 기반하여 경쟁우위를 얻거나 지속하는 것은 어렵다고 한다. Fiol(1991)에 의하면 환경의 불확실성 하에서 지속가능 경쟁우위를 위한 자원의 우선순위를 결정하는 데는 어려움이 있다고 한다. Porter(1991)에 의하면 자원기반 모형은 행위반복의 위험이 있다고 한다. 성공적인 기업은 고

유한 자원을 가지고 있기 때문에 성공한다. 성공하는 기업은 이러한 자원을 성공적으로 육성하여야 한다. Andrews(1987)는 자원기반 경쟁조건은 기업 전략을 분석하는데 이론이나 체계적인 틀을 제시하지 않고 있다.

Wernerfelt(1984)는 산업구조 모형과 자원기반 모형은 동전의 앞 뒷면을 구성한다고 한다. 직관적으로 가치창출은 내부능력이 추구하는 전략에 적합하고 또한 전략이 환경에 적합할 때 이루어진다. Peteraf(1993)는 경쟁전략과 자원기반 모형은 기업 성과를 설명하는데 상호보완적이라는 인식이 증가하고 있다고 한다.

Spanos 등(2001)은 산업구조 및 자원기반 모형으로부터 전제(premises)를 통합하기 위한 결합모형이 요구된다고 하고 이들을 결합하여 동적능력 모형을 제시하고 있다. 그러나 이 모형은 경쟁우위를 위한 통합적 방향을 제시하고 있으나 앞에서는 논의한 산업구조 및 자원기반모형이 가지고 있는 한계성을 여전히 극복하지 못하여 구체적이고 체계적인 실천방법의 제시는 미흡한 실정이다. 따라서 산업구조, 자원기반 및 게임이론에 의한 지속가능 경쟁우위는 한계가 있다.

3. 파워프로세스와 가치포지션

3.1 가치와 경쟁우위

Hodge 등(2003)은 경쟁우위는 경쟁자에 비해 상대적으로 우수한 성과를 획득할 수 있는 수단이라고 한다. Caves 등(1977)은 경쟁우위란 산업에서 수익성, 시장 점유율, 성장성 및 투자수익률 등에서 다른 기업을 능가하는 것이라고 한다. Pearce 등(2005)은 기업이 경쟁자에 대해서 상대적으로 어떤 우위(advantage)를 가지고 있을 때 이러한 기업은 성공적이 된다고 한다.

Lussier(2006)는 경쟁우위는 고유한 가치를 조직이 어떻게 제공하는가를 규정하는 것이라고 한다. 경쟁우위는 무엇이 경쟁으로부터 우리를 차별화하는가와 어째서 사람들이 경쟁자의 제품이 아니라 우리의 제품을 구매하는가에 대한 대답이라고 한다. David(2007)는 경쟁우위는 경쟁기업에 비해서 어떤 것을 보다 잘 하는 것이라고 정의하고 있다.

기업이 경쟁자가 할 수 없는 어떤 것을 하든가, 또는 경쟁자가 바라는 것을 소유하고 있을 때 이는 경쟁우위를 의미한다고 한다. Williams(2007)는 경쟁우위는 경쟁자가 할 수 있는 것 보다 큰 가치를 제공한다는 것이라고 한다. 따라서 경쟁우위는 기업이 제공하는 가치에 관계된다.

Rockeah(1968)는 가치를 개인적으로나 사회적으로 바람직한 행동의 특정 양식(mode of conduct)이나 존재의 최종상태(end-state of existence)에 관련된 기본적인 확신이라고 한다. 그에 의하면 가치는 도구적 가치(instrumental values) 및 최종가치(terminal values)로 구분된다. 도구적 가치는 목적달성을 위한 수단이며, 목적달성을 위해 수용할 수 있는 행동을 의미한다. 최종가치는 달성하고자 하는 목적이나 최종상태를 의미한다. 최종가치와 도구적 가치는 협력적으로 작용하여 개인의 목적과 이를 달성하기 위한 가능한 방법을 제공한다.

Foster(1981)는 가치를 판단의 표준이며, 제도적 구조 속에 행동은 가치에 관련되어 있다고 한다. Anshoff(1965)는 목적을 추구하고자 하는 행동의 가치라고 정의한다. Simon(1978)은 목적은 행동대안을 창출하고 선택의 기준을 제공한다고 한다. March 등(1958)은 목적의 위계에서 하위목적은 상위 목적을 달성하기 위한 수단이라고 한다. 목적과 가치 및 수단과의 이러한 관계에서 볼 때 가치는 의도적인 목적(최종가치)과 이를 달성하는 행동대안(도구적 가치 또는 목적달성을 위한 수단)의 선택의 기준에 관계한다. 즉, 가치는 선택의 기준이며 선택된 것의 의도적 목적이다.

Robbins(1996)는 가치는 내용과 강도속성(content and intensity attribute)를 가지고 있다고 한다. 내용속성은 행동양식이나 존재의 최종상태가 중요하다는 것을 알려준다. 강도속성은 이러한 것이 얼마나 중요한 것인가를 규정한다. 강도속성의 관점에서 가치의 순위를 부여할 경우 이는 개인의 가치시스템이 된다. 우리는 가치시스템이 형성하는 가치의 위계를 가지고 있다. 이 시스템은 자유, 기쁨, 자존심, 정직, 순종 및 평등과 같은 가치에 부여하는 상대적 중요성이다.

Solomon (2007)은 가치의 개인집합은 소비활동에 매우 중요한 역할을 한다고 한다. 소비자들은 자신이 구매하는 제품들이 가치와 관계된 목적을 달성하는데 도움이 된다고 믿기 때문에 이를 구매

한다. 앞에서 우리는 가치는 의도적 목적에 관계하고, 목적의 위계에서 하위목적은 상위목적의 달성 수단이라는 것을 논의하였다. 따라서 인간의 가치 시스템에서 상위 가치는 의도적 목적에 관계하고 하위 가치는 이를 달성하기 위한 수단의 선택에 관계한다.

Reynolds 등(1988)에 의하면 가치는 수단과 목적의 연쇄모형(means-ends chain model)으로 나타난다. 이모형에서 특정의 제품속성은 더욱더 높은 수준으로 추상화 되어지는 최종가치에 관계한다. 사람들은 가치화된 최종상태를 가지고 있으며 이러한 최종상태를 얻기 위하여 대안적 수단 중에서 선택한다. 따라서 제품은 최종목적의 달성을 위한 수단으로서 가치화 되어 진다. 예로서 Asseal(2004)에 의하면 Rockeah의 2가지 가치개념을 구매행동에 적용할 경우 서비스품질, 편의성, 제품의 성능, 안전성 또는 경제성과 같은 제품속성은 도구적 가치가 되며 이러한 도구적 가치는 고객에게 안락한 생활, 행복, 기쁨, 자긍심과 같은 최종가치(의도적 목적)를 제공하는 수단이 된다.

앞에서 우리는 경쟁우위는 경쟁자보다 더 큰 가치를 제공한다는 것을 논의하였다. 가치는 의도적 목적이며 목적과 이를 달성하기 위한 수단의 선택 기준에 관계한다. 따라서 경쟁우위는 사람들로 하여금 의도적으로 목적을 설정하게 하고 이를 달성하기 위해 기업이 제공하는 수단을 선택하게 하는 프로세스에 관계한다. 예로서 기업의 경쟁우위는 기업이 구매자로 하여금 안락한 생활, 행복, 기쁨과 같은 최종가치를 목적으로 설정하게 하고 이를 달성하기 위하여 제품의 품질, 편의성, 신뢰성, 성능, 경제성과 같은 제품속성이나 경쟁요소를 통하여 자사의 제품을 선택하게 하는 프로세스에 관계한다.

3.2 파워프로세스와 긍정적 가치 창출

3.2.1 파워프로세스와 파워창출

파워의 개념은 다양하지만 이들의 공통된 특성은 파워는 개인이나 사회주체들로 하여금 목적 지향적 행동을 유발하는 능력이다. 예로서 Weber(1947)는 파워는 상대의 반대에도 불구하고 다른 사람의 행동에 영향을 미치거나 통제하는 개인이나 집단의 능력이라고 한다. Bartlett(1989)은

사람이 하는 것에 영향을 미치는 것만이 파워가 아니라 파워는 무엇인가를 결정하기도 한다고 한다. Baum(1989)은 파워는 개인적으로 달성할 수 없는 것을 서로 다른 당사자들이 결합하여 함께 성취하는 능력이라고 한다.

파워는 목적 지향적 행동을 유발하는 능력이므로 목적 달성을 위한 수단이나 도구를 의미한다. 따라서 목적 달성이나 수단은 모두 파워에 속한다. 예로써 기업의 제품이나 서비스는 기업의 이윤 목적을 달성하는 수단이므로 이들은 기업의 파워이다. 조직은 조직문화를 통해 조직행동의 변화를 도모한다. 이러한 조직문화는 조직의 파워이다.

Scott(1981)는 파워는 다양한 기반을 가질 수 있다고 한다. 예로서 개인의 파워는 돈, 지식, 힘, 성적매력과 같은 모든 자원에 기반을 두고 있다. Burt(1977)는 파워는 자원의 소유(합법적인 권한을 포함하여)와 동등한 것이며, 영향력은 상대의 응낙(compliance)을 얻기 위하여 자원을 사용하는 것이라고 한다. 따라서 파워는 자원의 소유나 통제 능력에 기반을 두고 있다. 파워 창출의 기반이나 원인되는 자원을 파워요소(power element)라 한다(이경환, 2001).

Takata(1995)는 파워는 사회적 현상이므로 파워는 사람들 간에 관계성의 존재를 가정한다고 한다. Scott(1981)는 파워란 개인에 의해서 소유되어지는 특성이 아니라 사회적 관계의 특성으로 보고 있다. 특정의 권력을 가지고 있다고 말하는 것은 의미가 없으며 그가 누구에 대해서 권력을 가지고 있다고 하는 것은 의미가 있다. 따라서 파워 행사의 전제는 파워 주체와 파워 수용자 간에 특정의 관계가 전제 되어야 한다.

인간이나 사회 주체들 간에는 사회적, 정치적 또는 경제적 관계와 같은 다양한 관계를 형성하고 있다. 관계는 본질적으로 인간이나 사회의 주체들이 자신의 목적 달성이나 생존을 위한 자원을 스스로 충족할 수 없는 것으로부터 발생한다(이경환, 2007). 따라서 파워주체는 보다 효과적인 파워 창출을 위해서 파워 수용자의 욕구와 가치를 파악하고, 이를 충족시킬 수 있는 자원, 즉, 파워요소를 창출하거나 선택해야 한다. 인간이나 사회주체의 욕구나 가치는 환경의 영향을 받을 뿐만 아니라 파워주체가 가용할 수 있는 파워요소도 환경에 영향을 받는다. 따라서 보다 영향력이 있거나 효과적

인 파워는 파워요소, 관계, 욕구, 가치 및 환경과의 상호작용이나 결합에 의해서 창출하는 것이 바람직하다.

이경환(2001)은 파워요소, 관계, 욕구, 가치 및 환경의 상호작용이나 결합에 의한 파워창출 프로세스를 파워프로세스라고 한다. 파워프로세스의 파워요소, 관계, 욕구, 가치 및 환경을 파워 결정요소라고 한다. 파워프로세스는 파워주체의 목적을 달성하기 위해서 파워 수용자의 욕구나 가치, 환경 및 관계의 요구를 만족시키는 파워를 창출하므로 파워프로세스에 의한 파워는 긍정적이다.

3.2.2 파워결정요소와 가치포지션

(1) 파워결정요소의 역할

파워프로세스에서 파워의 다섯 결정요소는 각각 고유한 역할을 한다(이경환, 2007). 파워요소는 파워프로세스의 방향을 규정하고, 파워창출의 원인을 제공한다. 파워요소는 파워프로세스의 중심축으로써 파워의 중심 축, 파워핵을 형성한다. 파워핵은 파워요소를 소유하거나 통제할 수 있는 파워주체나 파워를 의미한다.

욕구는 파워프로세스의 단서(cue)를 제공하므로 욕구가 없으면 파워프로세스는 일어나지 않는다. 파워프로세스에서 가치는 파워프로세스의 가치화를 결정하는 규칙에 관계되고, 이러한 가치화는 파워 결정요소 간에 상호작용의 패턴을 지배한다. 파워 결정요소들에 대한 가중치는 이러한 규칙에 의해서 결정된다.

관계는 분리되어 있는 것들이 본질에 의해서 하나가 되는 프로세스이다(이경환, 2007). 따라서 파워프로세스에서 관계는 파워 결정요소들 간의 상호작용 패턴을 결정하고 다른 파워와의 연결을 도모하며 행동을 유발한다. 이러한 측면에서 관계는 본질적으로 공동체적 사회형성에 기여한다.

환경은 조직성과에 영향을 미치는 제도나 힘으로 구성되어 있으며, 조직은 이들에 대해서 영향을 거의 미칠 수 없는 것으로 인식되고 있다(Churchman, 1968). 그러나 파워프로세스에서 환경은 유동적인 것으로 간주되고 있다. 즉, 환경은 파워프로세스 내에 있을 수도 있고, 또는 그 바깥에 있을 수도 있다. 환경은 파워가 작용하는 통로를 제공한다. 환경은 파워요소의 원천이며 파워프로세스를 촉진하는 역할을 한다.

앞에서 우리는 가치는 선택의 기준이며, 선택된 것의 목적이라고 하였다. 파워의 다섯 결정요소들은 각각 고유한 선택 기준이 되며, 선택의 목적이다. 예로써 사람은 욕구를 충족하기 위해서 선택하므로 욕구는 가치의 원천이다. 환경의 변화는 사람의 선택기준에 영향을 미치므로 가치창출의 원인이 된다. 따라서 파워의 다섯 결정요소들은 모두 가치창출의 원천을 제공한다.

결합은 분리되어 있는 것들이 하나의 통일체로 가는 프로세스이며, 이러한 결합은 결합요소들 간의 서로의 요구(예로써 욕구, 가치 또는 목적 등)가 충족될 때 유발된다. 논의한 바와 같이 파워의 다섯 결정요소는 가치 창출의 원천이므로 파워프로세스는 파워의 다섯 결정요소들이 창출한 가치를 결합하여 파워를 창출한다. 따라서 파워프로세스에 의한 파워는 파워의 다섯 결정요소들의 요구를 만족시킨다. 이런 측면에서 볼 때 파워프로세스는 긍정적 가치를 창출하는 프로세스이다. 긍정적 가치는 긍정적 행동을 유발한다.

(2) 가치포지션의 구조

파워프로세스에서 파워의 다섯 결정요소들은 자신의 고유한 가치에 따라 목적을 달성하고자 한다. 그러나 이들이 추구하는 목적은 절대적 관점에서 설정되어지는 것이 아니라 파워결정요소들의 상호작용에서 상대적으로 모색되어진다. 따라서 파워프로세스에 의한 파워의 목적은 파워의 다섯 결정요소들이 추구하는 목표나 가치의 상대적 위치에 의존한다. 이러한 관점에서 파워프로세스에 의한 파워는 파워의 다섯 결정요소들의 상호작용에 의한 가치포지션(value position)이다.

가치포지션을 구성하는 가치나 파워는 자신의 역할이나 영향력에 따라 파워의 핵(또는 가치의 핵)과 파워핵의 주변부 및 파워(또는 가치)의 무게중심으로 구분된다. 파워핵의 주변부는 파워핵을 지원하거나 보완하는 파워로 구성된다. 파워핵은 자신의 주변부를 지배하고 파워주변부는 파워핵에 귀속한다. 파워의 무게중심은 파워핵의 행동에 명시적 또는 묵시적으로 영향을 미치는 파워를 의미한다. 파워의 무게중심은 파워 조직의 외부에 존재할 수도 있다(이경환, 2001).

파워핵과 파워의 무게중심이 일치할 경우 파워는 안정되어 파워행동에 대한 예측가능성이 높다.

그러나 파워핵과 파워중심이 일치하지 않을 경우 파워내부에서 긴장과 갈등이 발생하며, 파워분열이 야기될 수도 있다. 이러한 경우 파워행동에 대한 예측가능성이 낮아진다(이경환, 2001).

파워요소는 파워프로세스에 의한 가치포지션의 핵을 형성하고 나머지 파워결정요소들은 가치포지션의 핵의 주변부를 구성한다. 가치포지션의 핵은 가치포지션의 지배적 가치가 되며, 주변부의 가치는 가치포지션의 핵을 지원하거나 보완한다. 파워프로세스에 의한 가치포지션의 영향력은 파워핵과 무게중심과의 관계 및 파워결정요소들이 창출한 가치의 결합유형에 의해서 결정된다.

3.3 파워프로세스와 경쟁우위

3.3.1 파워프로세스와 고객지향적 가치

앞에서 논의한 바와 같이 경쟁우위는 경쟁자에 비해서 고객의 다양한 욕구를 보다 잘 만족시키는 가치에 의존한다. 고객의 다양한 욕구를 만족시키기 위해서는 다양한 가치의 원천이 요구된다. 파워프로세스에 의한 가치포지션은 파워의 결정요소들에 대한 정의에 따라 그 영향력과 다양성이 결정된다. 예로써 파워프로세스를 기반으로 한 경쟁우위 접근에서 파워요소를 조직의 가용한 자원이나 기술로, 욕구와 가치는 고객의 욕구와 가치로, 관계는 조직과 고객의 신뢰관계로 정의한다. 환경은 조직이 속한 산업구조로 정의한다. 이러한 정의에 기초한 파워프로세스는 파워요소가 창출한 가치와 함께 고객의 욕구나 가치, 관계와 환경의 요구를 만족하는 가치포지션을 창출하여 기업과 고객 간의 상생과 협력을 유발한다.

파워의 영향력은 파워핵이 존재하고 상대의 요구를 충족시킬 때 보다 증가되며, 파워가 추구하는 가치가 긍정적일 경우 파워는 오래 지속할 수 있다(이경환, 2001). 논의한 바와 같이 파워프로세스에서 파워요소는 파워핵이 된다. 또한 파워프로세스에 의해 창출된 파워의 가치는 긍정적이므로 고객의 요구를 만족한다. 따라서 파워프로세스에 의한 가치는 다양할 뿐만 아니라 고객 지향적이다.

3.3.2 파워프로세스와 구매동기부여

Berelson 등(1964)은 동기는 행동을 강요하는 개인의 내면의 추진력으로써 개인으로 하여금 어

떤 목적을 위해 행동을 일정한 방향으로 작동시키는 내적상태를 뜻한다. 파워프로세스에 의한 파워는 사람으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발함으로써 파워는 동기를 의미하며, 파워프로세스는 동기 부여 프로세스가 된다(이경환, 2007). 파워프로세스에서 파워의 다섯 결정요소들은 모두 동기요소로써 작용한다.

파워프로세스를 기반으로 한 경쟁우위 접근에서 기업이 창출한 제품이나 서비스를 파워요소로 하고 고객의 소비 욕구와 가치 및 환경과 고객과의 관계를 결합할 경우 이러한 파워프로세스는 고객으로 하여금 기업이 산출한 제품이나 서비스에 대한 구매동기를 유발한다.

앞에서 우리는 파워프로세스에 의한 파워는 파워의 핵과 주변부로 구성된다는 것을 논의하였다. 따라서 동기는 동기의 핵과 주변부로 구성된다. 파워요소는 동기의 핵이 되고 다른 파워결정요소들은 동기의 주변부를 형성한다. 동기의 핵은 동기의 지배적 동기가 되고 주변부는 지배적 동기를 지원하거나 보완하는 동기를 제공한다.

3.3.3 파워프로세스와 상생과 협력의 질서

동기이론은 욕구이론, 인지적 동기부여이론, 기대이론, 행동강화 이론과 같이 다양하게 논의되고 있으나 이들이 언제나 긍정적인 동기를 부여하는 것은 아니다(Luthans, 2002). 긍정적 행동을 위해서는 긍정적 동기부여가 요청된다. 파워프로세스는 논의한 바와 같이 긍정적 가치를 창출한다. 따라서 파워프로세스에 의한 동기부여는 긍정적 동기를 창출한다.

논의한 바와 같이 상생과 협력은 공동체적 생존 질서를 위한 의식적이거나 동기화된 프로세스이다. 파워프로세스는 긍정적인 가치를 창출에 의한 동기부여 프로세스를 포함하고 있다. 따라서 파워프로세스를 기반으로 한 경쟁우위의 접근은 상생과 협력의 경쟁우위를 창출한다.

3.3.4 파워프로세스와 행동 예측성

Luthans(1985)는 사회적 학습 접근은 인지적 및 행동주의 개념을 결합함으로써 조직의 행동 모형을 이해하고 예측하고 통제하는 데 적합하다고 한다. Warwick 등(2004)은 인지적 프로세스는 사람으로 하여금 환경을 이해하게 하고 환경이 사람에게 또

한 사람이 환경에게 어떻게 영향을 미치는가를 알게 한다고 한다. Davis 등(2007)은 사회적 학습 이론은 사람과 환경 및 행동은 상호 영향을 미친다고 한다. 파워프로세스는 파워요소, 욕구, 가치, 관계 및 환경의 상호작용에 의한 가치화 프로세스일 뿐만 아니라 생각이나 추론 및 기억과 같은 지적 자각을 기반으로 하고 있으므로 이는 인지적 프로세스를 포함한다(이경환, 2007). 이러한 측면에서 볼 때 파워프로세스에 의한 경쟁우위 접근은 사회적 학습에 따른 인지적 행동주의적 개념을 포함한다. 따라서 파워프로세스에 의한 경쟁우위 접근은 인간의 행동을 이해하고 예측하고 통제하는 능력을 높인다.

3.3.5 파워프로세스와 창조성

Whitehead(1925)는 창조성은 분리되어 있는 다수가 복합적인 하나의 통일체가 되는 본질적인 원리라고 한다. 파워를 창출하는 파워결정요소들은 하나의 복합체(complex)로 존재하는 것이 아니라 서로 분리되어 존재한다. 이렇게 분리된 파워 결정요소들은 파워프로세스를 통해서 하나의 통일체인 파워원천이 된다. 즉, 파워프로세스는 파워 결정요소들이 하나의 통일체로 들어가는 창조적 프로세스이다. 따라서 파워프로세스에 의한 경쟁우위 접근은 창조적 과정이다.

지금까지 논의로부터 파워프로세스는 고객 지향적 가치를 창출하고, 고객으로 하여금 구매동기를 부여하며, 조직과 고객 간에 상생과 협력의 질서를 구축하고, 고객 행동의 예측가능성과 통제성을 높이는 창조적 프로세스이다. 이러한 측면에서 볼 때 지속가능 경쟁우위는 파워프로세스에 의존하는 것이 바람직하다.

4. 파워프로세스에 의한 전략경영 접근

4.1 전략적합과 파워프로세스

4.1.1 전략적합의 한계성

Andrews(1980)는 기업전략의 적절성은 적합(fit), 조화(match) 또는 일치성의 관점에서 정의할 수 있다고 한다. Lawrence 등(1967)은 전략적 선택 관점은 전략, 구조 및 프로세스가 환경적 상황

에 적합되어야 한다고 한다.

적합개념은 요소들 간의 상호작용, 조정, 조화, 내적 일관성과 같이 다양한 개념이 있으나 이들의 공통적 특성은 요소들의 가치가 상호 강화되거나 보완되는 데 있다. 예로써 Milgrom 등(1990)은 한 요소가치가 다른 요소의 존재에 의존할 경우 이들은 상호작용 관계에 있다고 한다. 특히 각각의 가치가 다른 요소의 존재에 의해서 증가될 경우 즉, 두 요소가 상호보완적일 경우 이들은 서로 강화(reinforce)한다고 한다. Siggelkow(2001)은 서로 간에 강화하는 조직요소를 많이 가진 기업은 내적 적합정도가 높다고 한다. Miller(1991)는 조직요소들 간의 적합은 전략, 구조 및 상호 보완정도에 의해서 입증된다고 한다. Porter(1996)는 경쟁우위를 창출하고 지속하기 위해서는 상호 강화하는 활동이 중요하다고 한다.

Mintzberg(1973)는 전략은 환경과 일관된 포지션에 도달하기 위하여 자원을 할당하는 것이라고 한다. Miles 등(1994)은 전략적합은 전략수립의 규범적 모형에서 핵심개념이며 전략적합의 추구는 전통적으로 바람직한 성과를 얻을 수 있는 것으로 간주하고 있다. 따라서 전략적합은 전략적 성과에 영향을 주는 요소들 간의 상호 보완적 관계에서 파악되고, 전략경영에서 핵심적 역할을 한다. 그러나 이러한 전략적합 개념은 전략적 성공에 크게 기여하고 있음에도 불구하고 이를 예측하고 평가할 수 있는 수단이 미흡하여, 다수의 연구자들은 전략적합 개념을 전략 연구나 경영에 적용하는 데는 한계가 있다고 한다. 예로써 Merton(1957)은 적합은 모든 경우에 탁월성을 포함하는 것이 아니라 특정 연구에서 특정한 산출물이라고 한다.

Venkatraman(1989)은 전략적 적합이나 변화 연구는 조직의 전략이 변화하는 환경이나 조직상황에 적합할 것인가를 예측하고 평가할 수 있는 개념이나 방법론적 수단을 제시하지 않고 있다고 한다. 따라서 연구자들은 타당성 검토 없이 자기들이 가용하거나 편의한 수학적 방법을 선택하여 통계적인 검정을 한다고 한다. Zajac 등(2000)은 전략적합에 영향을 미치는 다중의 환경적 및 조직 상황에서 2변량접근(bivariate approach)에 의해 전략적합을 도모할 경우 전략적합은 정확한 개념화와 측정을 할 수 없다고 한다. 또한 이들은 다중의 상황은 전략과 환경의 적합 및 전략과 조직의 고

유한 능력과의 긴장을 초래하고, 이러한 긴장은 동적관점에서 전략적합을 개념화 할 때 증폭된다고 한다.

Lamberg 등(2009)은 기업의 역사와 환경의 변화율 및 특성과 일관성이 결여된 경쟁 행동은 기업의 성공 확률을 높일 수 없다고 한다. Zajac 등(2000)은 조화와 배열에 의한 적합개념은 역사적 관점에서 전략적합의 예측은 모호하다고 한다. 예로써 환경이 변화하면 이에 적합하기 위해 조직 전략을 변화해야 하는가가 명확하지 않을 수도 있다. 왜냐하면 이러한 변화가 기존의 전략과 명백한 부적합을 포함할 수 있기 때문이다.

4.1.2 파워프로세스와 전략적 성공

앞에서 우리는 파워프로세스가 창출한 가치포지션은 가치의 핵과 주변부로 구성된다는 것을 논의하였다. 가치의 핵과 주변부 간에는 위계적 관계가 형성되므로 가치의 핵이 창출한 가치는 가치포지션의 지배적 가치가 되고 주변부가 창출한 가치는 가치핵을 지원하거나 보완한다. 논의한 바와 같이 가치는 도구적 가치와 최종 가치로 구분된다. 가치포지션에서 가치의 핵은 지배적 가치이므로 이는 최종 가치에 관계된다. 주변부들에 의한 가치들은 가치의 핵을 지원하므로 도구적 가치에 주로 관계한다.

논의한 바와 같이 소비자들은 구매하는 제품이나 서비스가 자신의 가치와 관계된 목적을 달성하는데 도움이 된다고 믿기 때문에 구매한다, 뿐만 아니라 개인의 가치 시스템은 가치의 위계를 가지고 있다, 즉 개인의 가치 시스템은 가치의 핵과 주변부로 구성된다, 따라서 경쟁우위를 위한 파워프로세스 접근해서 파워의 핵의 가치는 소비자의 최종 가치와 일관되게 하고 주변부의 가치는 소비자 도구적 가치와 일치시키는 것이 바람직하다. 즉, 경쟁우위는 기업이 제공하는 가치와 고객의 가치 시스템과의 일관성 정도에 의존한다.

논의한 바와 같이 전략적합은 조직의 전략이 변화하는 환경이나 상황에 적합할 것인가를 예측하고 평가할 수 있는 개념이나 수단을 제시하고 있지 않다. 그러나 파워프로세스는 환경과 조직의 자원과의 결합을 통해 가치포지션을 창출할 뿐만 아니라 이 가치포지션을 고객의 가치 시스템과 일관되게 함으로써 경쟁우위를 추구한다. 따라서 파워

프로세스는 전략이 변화하는 환경이나 상황에 적합할 것인가를 평가하는 개념과 수단을 제시하고 있다.

환경과 자원의 구분은 조직에 영향을 주는 자원에 대해 조직의 상대적인 통제정도에 의존한다. 경쟁우위를 위한 파워프로세스적 접근에서 환경은 조직의 외부환경에 관계하며, 욕구와 가치는 각각 고객의 욕구와 가치로 정의 한다. 조직의 외부환경과 고객의 욕구 및 가치는 조직이 상대적으로 통제할 수 없는 요소임으로 이들은 환경적 요소를 구성한다. 이에 비하여 파워요소는 조직의 자원이나 능력에 관계한다. 조직의 자원이나 능력은 전략경영자의 통제 내에 있으므로 파워요소는 자원으로 구분된다. 또한 관계는 고객과 조직 또는 협력업체와의 관련성으로 정의되는데 이들은 환경적 요소에 비해서 상대적으로 통제가능성이 높으므로 자원으로 구분한다. 따라서 파워프로세스에 의한 전략적 접근에서 파워의 결정요소는 환경적 요소와 자원적 요소로 구분된다.

앞에서 우리는 전략적합은 전략과 환경의 적합 및 전략과 적합 간에 긴장을 초래한다는 것을 논의하였다. 파워프로세스에 의한 전략적 접근에서 환경을 산업구조로 대체하고 이에 자원요소를 적합시킬 경우 이는 산업구조 모형에 속한다. 또한 파워요소 분석을 통해 환경요소를 대응시킬 경우 자원기반 모형에 속한다. 따라서 파워프로세스에 의한 전략적 접근은 산업구조 모형과 자원기반 모형을 포함하므로 파워프로세스에 의한 경쟁우위 접근은 전략과 환경 및 조직과 적합 간에 긴장을 해소할 수 있다.

앞에서 우리는 조화와 배열에 의한 전략적합 개념은 역사적 관점에서 전략적합을 예측하는데 모호성이 있다는 것을 논의하였다. 파워프로세스는 누적적이므로 수단-도구 연결성을 포함하고 있다(이경환, 2007). 따라서 전 단계에서 창출된 파워의 가치는 다음단계의 파워프로세스의 목적을 달성하는 수단이 된다. 뿐만 아니라 파워프로세스는 동기부여 프로세스이므로 파워프로세스를 기반으로 한 경쟁우위에서 파워의 다섯 결정요소 중 어느 것을 동기요소로 하는가에 따라 다음 단계의 방향이 결정된다. 따라서 경쟁우위에 대한 파워프로세스적 접근은 경쟁우위의 경로(path)에 대한 예측 가능성을 높일 수 있음으로 전략적합의 역사

적 관점에서 모호성을 줄일 수 있다.

지금까지 논의한 바와 같이 전략적 성공을 위한 접근은 파워의 결정요소들의 결합을 기반으로 한 파워프로세스적 접근이 바람직하다. 앞에서 우리는 전략 적합은 전략요소들 간의 상호보완 또는 강화의 관점에서 파악된다는 것을 논의하였다. 파워의 결합은 파워들 간의 서로의 요구나 가치가 충족될 때 유발된다. 따라서 파워프로세스에 의한 전략적 접근에서 파워결정요소들의 결합은 이들 간의 적합성 분석이 선행되어야 한다. 이러한 관점에서 전략적합 개념은 파워프로세스에 의한 전략경영 접근에서 보완적 개념으로 사용되어지는 것이 바람직하다.

4.2 파워프로세스에 의한 전략경영

전략경영은 전략수립과 전략실행 및 성과측정에 의한 일련의 과정으로 구성된다.

4.2.1 기업의 경쟁포지션과 경쟁전략 수립

(1) 소비자 가치포지션의 창출

논의한 바와 같이 경쟁우위는 기업이 제공하는 가치가 경쟁자에 비해서 고객의 가치 시스템에 보다 적합할 때 누릴 수 있다. 이를 위해 기업은 우선 소비자의 가치시스템을 파악하고 이에 적합한 기업의 가치포지션을 창출해야 한다.

연구자들은 소비자의 가치 시스템을 파악하기 위해 흔히 질문지를 통해 가치를 평가한다. 예로써 Rokeach가치조사(RVS)에서는 19항목의 도구적 가치와 18항목의 최종가치를 포함한다. RVS의 각 항목은 표준화되어 소비자 집단이 가장 중요하다고 인식하는 특정 가치에 대해서 조사를 실시한다. 이 조사의 약점은 측정된 어떤 가치들은 소비자 행동에 대한 설명력이 낮다는 데 있다(Munson 등, 1988).

인간의 욕구와 가치는 목적지향적인 삶을 추구하게 함으로 인간 생존을 위한 수단이 되고 있으나 이러한 과정에서 이들의 역할은 다르다. 예로써 가치는 논의한 바와 같이 개인적으로나 사회적으로 바람직한 행동의 특정 양식이나 존재의 최종상태에 관계된 기본적인 확신에 관계함으로 판단적 요소에 의해서 인간다운 삶으로 이끈다. 이에 비해 욕구는 결핍이나 새로운 형성을 위한 도약에 관계

한다(Luthans, 1985;이경환, 2001). 따라서 욕구는 인간 생존을 위해 필요한 것을 충족하거나 방향을 제시한다.

그러나 인간의 욕구와 가치가 각각 독립적으로 인간 행동을 유발할 경우 흔히 부정적인 결과를 초래한다. 왜냐하면 인간의 욕구에 의한 행동이 언제나 긍정적이 아닌 것과 같이 가치에 의한 행동이 생존을 위해 반드시 필요한 것이 아니기 때문이다. 따라서 긍정적인 삶을 위해서 가치와 욕구는 때로는 결합하고 때로는 경쟁하는 것이 바람직하다. 가치와 욕구의 결합은 새로운 욕구나 가치를 창출하며, 인간으로 하여금 새로운 목적 지향적 삶으로 이끈다. 가치와 욕구의 경쟁은 이들로 하여금 정체성을 강화하거나 새로운 정체성을 창출하게 한다. 이러한 가치와 욕구는 인간 생존을 위한 새로운 역할을 한다.

Robbins(1996)는 가치변동의 대부분은 환경적 요소의 변화에 기인한다고 한다. Hitt 등(2006)에 의하면 사람들은 누적된 경험으로부터 가치를 창출하고 가치적 판단은 자신의 가치 특성에 영향을 미친다고 한다. 개인은 제도와 문화 속에서 다른 사람과의 접촉을 통해 가치를 학습한다(Hoyer, 2004). Schiffman 등(2007)은 개인의 대부분의 욕구는 내면에 잠재되어 있다고 한다. 특정의 순간에 특정의 욕구 집합은 내적 자극, 감정, 인지적 프로세스 또는 환경의 자극에 의해서 활성화 되어진다. 따라서 인간의 욕구나 가치는 환경에 영향을 받을 뿐만 아니라 욕구와 가치도 환경에 영향을 미친다. 따라서 인간의 가치 시스템은 욕구, 가치 및 환경의 관계에서 파악하는 것이 바람직하다.

앞에서 우리는 소비자 가치 조사는 주로 가치 항목을 중심으로 실시되고 있다는 것을 논의하였다. 그러나 이러한 소비자 가치 조사는 소비자 행동을 예측하고 통제하는 데는 미흡하다. 왜냐하면 논의한 바와 같이 인간의 가치와 욕구 및 환경은 상호작용 관계에 있을 뿐만 아니라 소비자의 소비 행동은 개인의 욕구, 가치 및 환경의 상호관계에서 유발되기 때문이다. 예로써 Veblen(1934)은 소비 형태를 과시적 소비와 실용적 소비로 구분하고 실용적 소비는 인간 욕구의 실제적 가치화에 기인하며, 과시적 소비는 파워의 과시를 포함하며, 이는 문화적, 역사적 컨텍스트에 관계된다고 한다. 따라서 소비자 가치 조사는 개인의 가치와 욕구 및 환

경을 포함하는 것이 바람직하다.

소비자 가치시스템을 구성하는 개인의 욕구, 가치 및 환경은 각각 자신의 요구나 가치에 따라 고유한 목적을 설정하고 이를 달성하고자 한다. 그러나 개인의 욕구, 가치 및 환경이 추구하는 목적은 절대적 관점에서 이루어지는 것이 아니라 이들의 상호작용에 따라서 상대적으로 추구되어 진다. 따라서 소비자의 행동은 소비자 가치시스템에서 소비자의 가치, 욕구와 환경이 창출한 가치의 상대적 위치에 의존한다. 이런 측면에서 소비자의 가치시스템은 개인의 가치와 욕구 및 환경에 의한 소비자 가치포지션이다. 소비자 가치포지션은 소비자의 최종 소비 목적과 이를 달성하기 위한 수단과 함께 소비자 개인의 소비 경험이나 달성한 성과를 포함한다. 소비자 가치포지션은 소비자 내면에 본능이나 잠재적 귀속으로 내재되어 있으며 이는 외적 자극이나 또는 내적 요구에 따라 외부행동으로 나타난다.

소비자 가치포지션에서 소비자 욕구와 가치 요소 중에 다른 가치를 지배하는 요소들은 소비자 가치포지션의 핵이 되고 나머지는 주변부가 된다. 소비자 가치포지션의 핵이 주변부의 요구나 가치를 만족시킬 경우 소비자 가치포지션은 안정되므로 소비자 행동의 예측 가능성이 높아진다. 그러나 가치포지션의 핵이 다른 요소의 요구를 포함하지 못할 경우 무게 중심과 가치핵의 불일치가 발생할 수 있다. 이러한 경우 소비자의 가치는 불안정하여 소비자 행동의 통제가능성이나 예측성이 저하된다. 따라서 소비자 가치포지션의 지속성은 소비자 가치포지션의 핵과 무게중심과의 관계에서 파악될 수 있다.

(2) 기업의 경쟁포지션의 창출

앞에서 우리는 경쟁우위를 위해 기업의 가치포지션을 파워프로세스에 의존하는 것이 바람직하다는 것을 논의하였다. 따라서 기업은 자신의 파워요소(자원과 능력) 및 관계를 소비자의 가치포지션과 결합하여 기업의 가치포지션을 창출한다. 논의한 바와 같이 경쟁우위는 경쟁자에 비해 자사의 가치포지션이 소비자의 가치포지션에 보다 적합될 때 누릴 수 있다. 따라서 이를 위해 기업은 경쟁자의 가치포지션과 자사의 가치포지션을 분석하여 경쟁자에 비해 소비자 가치포지션에 보다 적합

한 가치포지션을 창출해야 한다. 경쟁우위를 위한 기업의 이러한 가치포지션을 기업의 경쟁포지션이라 한다.

기업의 경쟁포지션은 누적된 기업의 성과와 기업이 창출하고자 하는 가치에 관계한다. 가치는 최종 가치와 도구적 가치로 구성되므로 기업의 경쟁포지션은 기업의 경쟁 목적과 이를 달성하고자 하는 수단과 함께 경쟁적 활동에 의한 누적적 경쟁 성과를 포함한다.

경쟁전략은 경쟁적 목적과 이를 달성하는 수단으로 구성된다. 따라서 기업의 경쟁포지션은 경쟁전략을 포함한다. 경쟁포지션은 기업의 내면에 본능의 형태나 잠재적 귀속으로 내재되어 있으며, 외적 자극이나 기업의 요구에 따라 경쟁적 조직행동으로 표출되어 진다.

논의한 바와 같이 가치는 가치 핵과 주변부로 구성되므로 기업의 경쟁포지션은 경쟁포지션의 핵과 주변부로 구성된다. 앞에서 우리는 가치의 핵은 최종 가치 즉, 목적에 관계하고 주변부의 가치는 도구적 가치에 주로 관계한다는 것을 논의하였다. 따라서 경쟁포지션의 핵은 경쟁적 목적에 관계하고 경쟁포지션의 주변부는 경쟁 목적을 달성하기 위한 수단을 의미한다.

4.2.2 경쟁전략의 실행

(1) 경쟁적 조직행동포지션과 전략의 실행

전략의 실행은 기업의 경쟁포지션에 적합한 제품이나 서비스를 창출하는 프로세스와 기업의 경쟁포지션을 소비자 또는 사회에 확산시키는 프로세스로 구성된다. 기업의 경쟁포지션에 적합한 제품이나 서비스의 창출은 경쟁전략 지향적인 조직행동(경쟁적 조직행동)에 의존한다. 조직 구성원들로 하여금 이러한 조직행동을 유발하기 위해서는 기업의 경쟁포지션을 동기요소로 한 동기부여가 요구된다. 논의한 바와 같이 긍정적인 동기부여는 파워프로세스에 의존하는 것이 바람직하다. 따라서 경쟁적 조직행동을 유발하기 위해서는 파워프로세스에 의한 동기를 유발하는 것이 바람직하다.

파워프로세스에서 파워결정요소에 대한 정의에 따라 동기의 유형과 특성이 결정됨으로 경쟁적 조직행동을 위해서 파워의 다섯 결정요소에 대해 다음과 같이 정의하는 것이 바람직하다.

첫째로 파워요소는 동기의 핵이 되며, 동기핵의

가치는 지배적 동기가 된다. 따라서 경쟁적 조직행동 유발을 위해서는 기업의 경쟁포지션을 파워요소로 하는 것이 바람직하다.

둘째로 욕구와 가치는 각각 조직구성원의 욕구와 가치로 정의한다. 파워프로세스에서 욕구와 가치는 파워가 지향하는 의도나 목적에 관계한다(이경환, 2007). 조직 구성원의 욕구와 가치는 조직구성원의 목적에 관계한다. 이러한 욕구와 가치가 조직의 경쟁포지션 즉, 파워요소와 결합할수록 조직과 조직구성원으로 하여금 목적을 공유하게 한다. 이러한 목적의 공유는 조직과 조직구성원 모두를 만족시키는 조직행동을 유발한다.

셋째로 환경은 조직행동에 영향을 미치는 조직 컨텍스트로 정의한다. 조직 컨텍스트는 조직 행동에 영향을 미치는 조직 자원이다. 논의한 바와 같이 파워는 사람으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발하는 능력이므로 조직 컨텍스트는 조직의 파워이다. 조직의 파워는 파워의 기반이 되는 자원의 특성에 따라 비가시적, 가시적 및 경제적 파워로 구분하며, 이를 조직의 사회적 파워라 한다(이경환, 2001).

조직의 비가시적 파워는 조직문화, 규범, 윤리, 전통과 같은 무형적 조직자원을 기반으로 한다. 비가시적 파워는 자발적 질서를 창출하고 자발적 조직행동을 유발한다. 조직의 가시적 파워는 제도나 공식적 규칙과 같이 조직의 유형적 자원을 기반으로 한다. 이러한 가시적 파워는 특정의 목적을 위해 의도적으로 설계되어진 규칙에 관계한다. 조직의 경제적 파워는 기술, 지식 및 자산과 같이 경제적으로 가치있는 조직자원을 기반으로 한다. 이러한 자원은 경제적 목적 달성에 관계한다.

조직의 사회적 파워는 상호결합을 통해 조직의 사회적 포지션을 형성한다. 조직의 사회적 포지션은 조직의 목적과 이를 달성하는 수단과 함께 조직의 누적된 조직성과를 포함한다. 조직의 사회적 포지션은 조직행동에 영향을 미치므로 이들은 기업의 경쟁포지션을 지원하거나 보완하는 역할을 해야 한다(이경환, 2009).

넷째로 관계는 기업과 조직구성원 및 조직구성원들 간의 관계로 정의한다. 사람은 관계에 따라 다른 동기를 보이며 행동을 유발한다. 따라서 관계는 파워주체와 객체 간에 동기 유형, 크기, 종류 및 동기작용의 방향을 결정한다. 주어진 상황에서

행동이 유발될 것인가 그렇지 않은 가는 관계에 크게 의존한다. 예로써 노동조합에서 파업 요건이 조성되더라도 노동조합 지도부와 기업과의 관계 또는 조합구성원들의 관계에 따라 파업이 진행될 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 따라서 조직행동은 기업과 조직구성원들과의 관계에 크게 영향을 받는다.

기업의 경쟁포지션을 동기요소로 하고 조직구성원의 욕구와 가치, 조직의 사회적 파워 및 관계를 파워결정요소로 한 파워프로세스 즉, 동기부여 프로세스는 조직구성원의 내면에 경쟁적 조직행동 포지션을 형성한다. 경쟁적 조직행동 포지션은 조직의 경쟁적 목적과 이를 달성하기 위한 수단과 함께 조직의 누적적 성과를 포함하고 있다. 이러한 조직행동 포지션은 조직의 경쟁적 목적을 실현하는 조직행동을 유발한다.

파워프로세스에 의해서 경쟁적 조직행동을 유발할 경우 조직과 조직구성원은 서로 간에 목적을 공유한다. 왜냐하면 파워프로세스는 기업의 경쟁포지션과 즉, 경쟁적 목적과 조직구성원의 욕구와 가치를 결합하여 조직의 경쟁 목적을 창출하기 때문이다. 조직과 조직구성원이 목적을 공유할 경우 조직구성원은 자발적 조직행동을 통해서 조직목적을 달성한다. 따라서 경쟁적 조직행동은 앞에서 정의한 파워의 다섯 결정요소를 기반으로 한 파워프로세스에 의존하는 것이 바람직하다.

(2) 소비자 구매행동포지션과 구매행동 유발
소비자로 하여금 기업의 제품이나 서비스에 대해 구매행동을 유발하기 위해서는 이들에 대한 소비자의 긍정적 구매동기가 있어야 한다. 논의한 바와 같이 긍정적 동기부여는 파워프로세스에 의존하는 것이 바람직하다. 따라서 소비자의 긍정적 구매동기를 창출하기 위하여 파워의 다섯 결정요소에 대한 정의를 다음과 같이 하는 바람직하다.

첫째로 파워프로세스에 의한 동기부여에서 파워 요소는 동기의 핵이 된다. 따라서 소비자로 하여금 기업의 제품이나 서비스를 구매하도록 하기 위해서는 기업의 경쟁포지션을 파워요소로 하는 것이 바람직하다. 기업의 경쟁포지션은 제품, 서비스, 브랜드 가치, 명성 등을 포함한다.

둘째로 욕구와 가치는 고객의 구매 욕구와 가치로 한다.

셋째로 환경은 운영 환경으로 정의한다. 운영 환경은 기업 성공에 영향을 미치는 경쟁적 상황요소로 구성된다. 운영 환경 분석은 경쟁자 환경 분석을 포함한다.

넷째로 관계는 기업과 고객의 관계로 정의한다.

기업의 경쟁포지션을 동기요소(파워요소)로 하고 소비자의 구매 욕구와 가치, 운영환경 및 기업과 고객과의 관계를 파워결정요소로 한 파워프로세스는 소비자 내면에 기업의 경쟁포지션을 중심으로 한 소비자 구매행동포지션을 형성하게 한다. 소비자 구매행동포지션은 소비자의 구매목적과 이를 달성하는 수단과 함께 구매활동에 누적적 성과를 포함한다. 파워프로세스에 의해 창출된 소비자 구매행동포지션은 소비자로서 하여금 기업의 경쟁포지션에 의한 구매행동을 촉진하게 한다.

논의한 바와 같이 소비자의 소비행동은 소비자 가치포지션에 크게 의존한다. 소비자 가치포지션의 핵은 소비자의 행동을 지배한다. 따라서 소비자 구매동기부여를 위한 파워프로세스에서 소비자 가치포지션의 핵을 동기요소로 하는 것이 바람직하다.

(3) 환경리드 포지션과 기업에 대한 우호적 태도 형성

사회는 사회구성원과 비가시적, 가시적 및 경제적 자산으로 구성된다. 사회의 비가시적 자산은 도덕, 윤리, 전통, 믿음, 문화와 같은 무형적 자원에 관계된다. 사회의 가시적 자산은 의식적으로 또는 특정 목적을 위해 설계된 제도나 규칙과 같은 유형적 자원이다. 사회의 경제적 자산은 경제적 욕구 달성을 위한 자원에 관계한다. 이러한 3가지 자산은 사회구성원으로 하여금 자발적 또는 의도적으로 목적 지향적 행동을 유발한다. 예로써 사회의 무형적 자원인 문화는 묵시적 또는 자발적으로 사회구성원의 행동에 영향을 미친다. 사회의 경제적 자원은 경제적 욕구 달성을 위한 행동을 유발한다. 사회를 구성하는 이러한 3가지 자산은 사회적 파워가 된다(이경환, 2001).

환경의 리드는 기업이 자신에게 우호적인 환경을 창출하여 경쟁우위를 획득하는 프로세스이다. 예로써 기업의 비전이나 가치가 사회에 확산될 경우 이들은 사회적 파워가 되어 사회구성원으로 하여금 기업에 우호적인 행동이나 태도를 유발한다. 기업의 특정 기술이 산업의 표준기술로 정착될 경

우 기업의 경쟁우위의 원천이 된다. 따라서 기업의 명성, 비전, 기술 또는 브랜드 가치와 같은 유·무형적 자산이 사회에 확산될 경우 이는 기업으로 하여금 경쟁우위를 누리게 한다(이경환, 2009).

파워의 확산은 파워결합에 의존한다(이경환, 2007). 예로써 기업의 제품이나 서비스가 확산되기 위해서는 이들이 고객의 구매욕구나 가치와 결합되어야 한다. 환경의 리드는 기업의 유·무형적 자산의 확산을 의미한다. 따라서 환경리드는 기업 자산과 사회적 파워의 결합에 의존한다. 파워프로세스에 의한 파워결합은 긍정적이며, 예측 가능한 행동을 유발한다(이경환, 2007). 따라서 환경의 리드는 파워프로세스에 의존하는 것이 바람직하며, 이를 위한 파워 다섯 결정요소의 정의를 다음과 같이 하는 것이 바람직하다.

첫째로 기업의 경쟁포지션을 파워요소로 정의한다. 기업의 경쟁포지션은 기업의 명성, 비전, 브랜드 가치와 같은 기업 자산을 파워요소로 포함한다.

둘째로 욕구와 가치는 각각 사회구성원의 욕구와 가치로 정의한다.

셋째로 환경은 사회적 파워로 정의한다.

넷째로 관계는 기업과 사회구성원 또는 사회구성원들 간의 관계로 정의한다.

자유로운 또는 자생적 경쟁이 의도된 경쟁보다 진보가 빠르다(이경환, 2001). 이러한 경쟁은 비가시적 파워에 의한 자발적 질서에 의존한다. 비가시적 파워의 영향력은 가시적 또는 경제적 파워보다 오래 지속된다. 따라서 환경의 리드는 기업의 자산 즉 파워요소와 사회의 비가시적 파워의 결합에 의존하는 것이 바람직하다.

기업의 자산과 사회적 파워의 결합은 환경리드 포지션을 창출한다. 환경리드 포지션은 기업이 추구하는 가치와 함께 누적적 기업의 성과를 포함한다. 환경리드 포지션은 사회속에 본능의 형태나 잠재적 귀속으로 내재되어 있으며, 사회의 요구나 외부 환경적 자극에 따라 사회구성원으로 하여금 환경리드에 의한 행동을 유발하게 한다.

4.3 전략경영의 성과측정

4.3.1 성과측정과 경쟁우위

성과측정은 조직유형이나 업무특성과 같은 다양한 요인에 따라 차이가 있다. 예로써 기업은 경쟁

력이나 이익증진에 보다 기여할 수 있는 측정수단을 모색한다. 이에 비하여 공공조직은 사회구성원의 효익에 보다 기여할 수 있는 측정수단을 개발한다. 운용적 업무는 업무의 능률증진에 기여할 수 있는 측정을 선호하는데 비하여 전략 경영에서는 조직의 유효성에 기여할 수 있는 측정을 모색한다.

Pearce 등(2005)은 조직의 능력(organizational capacity)은 무형적 또는 유형적 자산과 같은 특성의 투입자원이 아니라 투입을 산출로 변화시키기 위해 자산, 사람 및 프로세스를 결합하여 가치를 창출하는 방법과 수단이라고 한다. Hitt 등(2005)은 특성의 과업이나 과업 집합을 달성하기 위해 기업자원이 목적 지향적으로 결합된 것을 기업의 능력이라 하고, 이러한 것 중에 기업의 경쟁우위 획득에 기여하는 것을 핵심 능력이라 한다.

앞에서 우리는 조직은 비가시적, 가시적 및 경제적 자원으로 구성되며, 이들은 고유한 역할에 따라 결합되어 조직의 사회적 포지션을 형성하여 조직구성원으로 하여금 조직행동을 유발한다는 것을 논의하였다. 조직성과는 조직행동에 크게 의존한다. 따라서 조직의 비가시적, 가시적 및 경제적 자원은 조직의 경쟁우위의 원천이며, 경쟁우위를 위해서는 조직의 자원은 지속적으로 개선되어야 한다. AsdijØrn(1995)에 의하면 측정할 수 있는 것은 달성할 수 있으며, 측정은 행동에 영향을 미친다고 한다. 따라서 조직의 자원을 지속적으로 개선하여 조직성과를 높이기 위해서는 조직의 3가지 자원에 대한 측정이 요구된다.

조직의 성과는 경영활동의 산출물(output)이다. 조직의 자원이 비가시적, 가시적 및 경제적 자원으로 구성되듯이 경영활동의 성과도 비가시적, 가시적 및 경제적 성과로 구성된다. 조직의 비가시적 성과는 경영활동의 무형적 산출물이다. 예로써 작업문화, 고객만족, 경험효과와 같은 무형적 산출물은 경영활동의 비가시적 성과에 속한다.

조직의 가시적 성과는 경영활동의 유형적 산출물이다. 예로써 제품의 품질, 생산성 또는 시장점유율과 같은 유형적 산출물은 가시적 성과에 속한다. 이러한 가시적 성과는 경쟁우위와 같은 의도적 목적을 달성하기 위한 것에 주로 관계한다. 조직의 경제적 성과는 조직의 경제적 욕구를 반영하는 것으로서 투자 수익율, 매출 성장을 또는 자본 이익율과 같이 흔히 재무적 지표로 나타난다.

조직의 이러한 3가지 성과는 각각 조직의 비가시적, 가시적 및 경제적 자원과 결합하여 조직의 새로운 자원이 되고, 이들은 다시 결합하여 조직의 능력이 될 뿐만 아니라 조직행동을 유발하여 조직 성과에 영향을 미친다. 따라서 경쟁우위를 위한 성과측정은 비가시적, 가시적 및 경제적 측면에서 이루어지는 것이 바람직하다.

앞에서 우리는 경쟁우위를 위한 파워프로세스 접근은 소비자 가치포지션 창출에서부터 환경리드포지션의 창출에 이르는 일련의 전략경영활동으로 구성된다는 것을 논의하였다. 이러한 전략경영활동의 성과는 비가시적, 가시적 및 경제적 성과로 측정하는 것이 바람직하다.

4.3.2 비가시적 성과측정

경쟁우위를 위한 파워프로세스 접근은 소비자 가치포지션, 기업의 경쟁포지션, 경쟁적 조직행동포지션, 소비자 구매행동포지션 및 환경리드포지션을 창출한다는 것을 논의하였다. 이러한 포지션은 자발적 질서를 형성하여 소비자나 조직구성원으로 하여금 자발적 행동을 유발한다. 예로써 소비자 가치포지션은 소비자 가치 시스템

템으로써 소비자로서 하여금 자발적 행동을 유발한다. 경쟁적 조직행동포지션은 조직구성원의 내면에 내재하고 있는 경쟁적 조직행동을 위한 동기를 제공한다. 따라서 이러한 포지션들은 전략경영활동에 무형적 산출물일 뿐만 아니라 소비자나 조직구성원으로 하여금 자발적 행동을 유발한다. 전략수립과 실행단계에서 창출된 이러한 포지션은 비가시적 성과에 속한다.

전략경영은 고객 지향적 가치를 창출하여 경쟁우위를 획득하는데 있다. 이를 효과적으로 달성하기 위해서 전략경영에서 기업의 경쟁포지션은 소비자의 가치포지션에 적합되어야 한다. 또한 경쟁적 조직행동포지션, 소비자 구매행동포지션 및 환경리드포지션은 기업의 경쟁포지션에 적합되어야 한다. 따라서 소비자 가치포지션과 기업의 경쟁포지션은 전략경영의 비가시적 성과측정에서 표준이 된다.

4.3.3 가시적 성과측정

전략경영의 가시적 성과는 기업의 전략적 성공에 영향을 주는 요인을 중심으로 설계되어진다.

전략적 성공의 요인을 다양하게 논의되고 있으나 제조 및 서비스성과, 시장성과 및 경영자 성과로 구분할 수 있다(이경환, 2009).

(1) 제조 및 서비스 성과

제조 및 서비스 성과는 생산성, 품질, 시간(작업 준비시간, 총생산시간등), 유연성(제품믹스, 수량변경등), 신제품 도입, 서비스와 같이 제품이나 서비스에 내재된 가치에 관계한다. 논의한 바와 같이 기업의 경쟁포지션은 기업이 창출할 가치의 표준이다. 따라서 전략경영자는 제품이나 서비스의 가치가 기업의 경쟁 포지션과 일관되게 해야한다.

(2) 시장성과

시장성과는 시장점유율에 관계한다. 시장점유율은 시장전체의 매출에 비해 자사의 매출이 차지하는 비율이다. 시장점유율의 증가는 자사의 경쟁력의 증가를 의미한다. 따라서 경쟁우위를 위해서 전략경영자는 목표 시장점유율을 설정해야한다. 소비자의 구매행동포지션은 소비자 구매목적과 수단에 관계하고 환경리드포지션은 특정기업의 제품이나 서비스에 대한 소비자의 태도를 포함한다. 따라서 시장점유율은 소비자 구매행동포지션과 환경리드포지션에 의존한다.

(3) 경영자 성과

경영자 성과는 경영자의 경영능력에 관계한다. 경영은 사람을 통해 일을 하는 것이라고 한다. 즉, 경영은 사람으로 하여금 조직목적에 합당한 일이나 행동을 유발하는 것이다. 따라서 경영자성과는 경영목적에 합당한 조직행동 수준이나 조직몰입에 의해서 측정할 수 있다.

조직구성원들 간에 상생과 협력의 수준이 높을수록 조직목적에 합당한 조직행동을 유발한다. 조직구성원의 상생과 협력을 concordance process라 한다(이경환, 2009). 인간의 내면에는 창조, 보존, 결합, 지배 및 귀속의 속성이 잠재되어 있다. 파워의 다섯 속성은 생존을 위한 인간행동을 지배하며, 이들은 경쟁과 협력 또는 상생관계에 있다. 따라서 이들이 능률적 또는 동시다발적으로 작용할 경우 조직구성원들 간에 상생과 협력의 조직행동이 유발된다. 따라서 경영자성과는 파워의 다섯 속성의 작용 정도에 의해서 측정할 수 있다(이경환, 2007).

앞에서 우리는 경쟁적 조직행동포지션은 조직의 경쟁목적을 실행하는 조직행동을 유발한다는 것을 논의하였다. 이러한 조직행동포지션에 파워의 다섯 속성이 능률적 또는 동시다발적으로 작용할 경우 경쟁과 협력 또는 상생에 의한 경쟁적 목적을 달성할 수 있는 조직행동을 유발한다.

4.3.4 경제적 성과측정

경제적 성과는 산출물의 경제적 가치에 관계한다. 예로써 Kaplan(2007)은 제품의 성과 특성이나 속성에 대하여 고객이 기꺼이 지급하고자 하는 가격에 의해서 가치를 측정한다고 한다. Williams(2007)는 가치는 제공되는 가격에 대해 제품의 품질 우수성에 대한 고객의 지각이라고 한다. 즉, 가치는 고객이 제품에 대해 지급가격의 반대 급부로 제공받는 기술적, 경제적, 사회적, 서비스 측면에서 효익을 가격으로 환산한 것이다.

Barney(2007)는 경쟁자보다 큰 경제적 가치를 창출할 때 기업은 경쟁우위를 가지고 있다고 한다. 경제적 가치는 제품이나 서비스의 총 경제적 비용과 이들의 구매자가 제품이나 서비스로부터 획득한 지각된 편익과의 차이이다. 따라서 경쟁우위의 크기는 기업이 창출한 경제적 가치와 경쟁자가 창출한 경제적 가치의 차이이다. 이러한 측면에서 볼 때 경제적 가치는 기업이 제품이나 서비스의 창출에 소요된 총 비용과 이들 제품이나 서비스의 편익에 대해 소비자가 지급하고자 하는 가격과의 차이로 측정할 수 있다. 경제적 성과는 기업의 다양한 재무적 지표로 나타난다.

4.3.5 성과측정의 일관성

Hayek(1969)에 의하면 사회집단의 규칙 시스템은 자발적 및 설계된 규칙을 포함하고 있다고 한다. 이러한 두 규칙 간에 일관성이 없을 경우 자발적 규칙이 보다 우선시 되어야 한다고 한다. 그는 나아가 단지 설계된 규칙은 사회 집단들 간의 경쟁에서 도구적으로 사용될 수 있다고 한다. 그러나 설계된 규칙은 이 규칙들이 자발적 규칙과 모순되지 않을 경우에 장기적으로 타당할 수 있다고 한다.

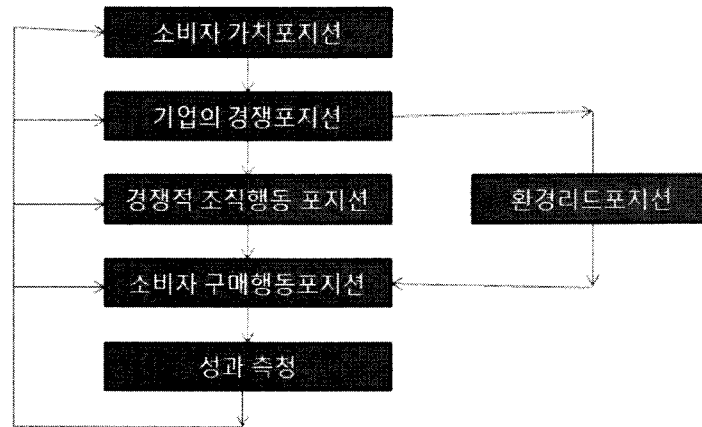
논의한 바와 같이 비가시적 성과는 자발적 행동을 유발함으로써 자발적 규칙에 관계하고 가시적 성과는 의도적으로 설계된 것이므로 설계규칙이다. 따라서 성과측정에서 비가시적 성과가 우선시 되

어야 하며, 비가시적 성과와 가시적 성과 간에 일관성이 유지되어야 한다. 경제적 성과는 비가시적 및 가시적 성과의 경제적 가치를 의미한다.

자유로운 또는 자생적 경쟁이 의도된 경쟁보다 진보가 빠르다(이경환, 2001). 이러한 경쟁은 비가시적 파워에 의한 자발적 질서에 의존한다. 또한 비가시적 파워의 영향력은 가시적 또는 경제적 파워보다 오래 지속된다. 따라서 성과측정에서 경제적 또는 가시적 성과에 치우칠 경우 이는 장기적

비전이나 기업의 생명력에 실패를 가져올 수 있다. 전략적 평가에서 단기적인 것에 집중할 경우 전략적 목표달성에 실패를 초래한다. 전략적 성공을 위해서는 비가시적 성과를 상대적으로 중요시해야 한다(이경환, 2009).

지금까지 논의한 파워프로세스에 의한 전략경영 프로세스를 도형화 하면 <그림 1>과 같다.



(그림 1) 파워프로세스에 의한 전략경영 모형

논의한 바와 같이 전략 수립과 관리적 개념의 결합을 통해 하나의 관리적 이론으로의 통합은 전략경영이 해결하여야 할 과제다. <그림 1>의 전략경영 모형에서 소비자 가치포지션과 기업의 경쟁포지션은 전략수립 과정이며, 경쟁적 조직행동포지션과 소비자 행동포지션 및 환경리드 포지션의 창출과정은 전략실행 과정이다. 이러한 과정은 모두 파워프로세스에 의존해서 이루어지고 있다. 따라서 파워프로세스는 전략수립과 관리적 개념을 통합할 수 있는 이론적 및 경영적 방안을 제공한다. 파워프로세스에 의한 파워원천의 가치특성이나 그 유형은 파워의 다섯 결정요소들의 정의에 따라 다르게 나타난다. 예로써 앞에서 논의한 기업의 경쟁포지션, 조직구성원의 경쟁적 조직행동포지션, 소비자의 구매행동포지션 및 환경리드포지션은 파워의 다섯 결정요소들의 차이에 의존하고 있다. 따라서 파워프로세스에 의한 경쟁우위를 위해서는 파워의 다섯 결정요소에 대한 정의가 중요하다. 이를 위해서는 전략경영자는 파워프로세스에 대한 지식과

학습이 요구된다.

5. 결론 및 제언

본 논문은 파워프로세스에 의한 전략경영의 이론과 실천 방안을 제시함으로써 기업으로 하여금 전략적 성공이나 지속가능 경쟁우위에 기여하는데 있다. 이를 위해서 본 논문에서는 파워프로세스의 원리와 특성을 논의하고 이를 기반으로 한 전략경영의 학술적 연구와 실천적 방안에 대해서 논의하였다. 또한 본 논문에서는 경쟁우위를 위한 기존의 산업구조, 자원기반 및 게임 이론적 접근들의 가정과 경쟁적 환경 및 상대적 우위에 대해서 논의하고 파워프로세스에 의한 경쟁우위 접근이 이들과의 상대적 위치를 규명하였다.

논의한 바와 같이 경쟁우위에 대한 파워프로세스적 접근은 산업구조 및 자원기반 모형을 포함한다. 따라서 파워프로세스에 의한 경쟁우위 접근은

자원기반 및 산업구조 모형에 의한 경쟁우위의 장점을 누릴 수 있다.

앞에서 우리는 게임이론적 접근이 독립적으로 사용될 경우 경쟁우위의 획득에는 한계가 있으나 다른 접근과 연계될 경우 전략적 통찰력을 창출할 수 있다는 것을 논의하였다. 따라서 게임이론 접근이 파워프로세스적 접근과 연계될 경우 우리는 경쟁우위에 대한 보다 긍정적인 통찰력을 얻을 수 있다.

논의한 바와 같이 산업구조 접근에서는 지속가능 경쟁우위를 산업구조에 주로 의존하고 있으며 자원기반 접근에서는 기업의 내부자원의 위치적 우위나 우위적 능력에 의존한다. 경쟁우위는 기업이 경쟁자 보다 더 큰 가치를 고객에게 제공할 때 유발된다. 따라서 지속가능 경쟁우위 원천은 산업구조나 기업의 내부자원보다 고객 지향적 가치의 창출에 두는 것이 바람직하다.

논의한 바와 같이 파워프로세스에 의한 전략경영은 소비자의 가치시스템을 파악하고 이를 기반으로 하여 기업의 경쟁포지션을 창출한다. 소비자 가치시스템은 개인의 가치와 욕구 및 환경에 의한 소비자 가치포지션이다. 이는 소비자의 최종 소비목적과 이를 달성하는 수단과 함께 소비자 개인의 소비경험이나 성과를 포함한다. 기업의 경쟁포지션은 기업의 자원이나 능력 및 관계와 소비자 가치포지션을 파워프로세스에 의해 결합하여 창출한다. 이러한 기업의 경쟁포지션은 고객 지향적 가치창출을 위한 수단과 함께 경쟁적 활동에 따른 누적적 성과를 포함한다.

지속적 경쟁우위는 기업과 고객 간에 지속적인 거래관계가 있어야 하며, 이를 위해서는 이들 간에 상생과 협력의 질서가 요구된다. 상생과 협력은 공동체적 생존질서를 위한 의식적이거나 동기화된 프로세스이다. 공동체적 생존질서는 구성원들 간에 순기능적 가치결합이 요구된다. 파워프로세스는 긍정적 가치를 창출할 뿐만 아니라 목적 지향적 행동을 위한 동기를 창출한다. 따라서 파워프로세스에 의한 전략경영은 기업과 고객 간에 상생과 협력의 질서를 통해 지속적 경쟁우위에 기여한다.

파워프로세스에 의한 전략경영은 고객의 행동을 이해하고 예측 및 통제기능을 포함하고 있다. 예로써 소비자의 가치포지션은 소비자 행동에 관계하는데 이는 가치포지션의 핵과 무게중심 및 주변부

로 구성된다. 소비자 가치포지션의 핵과 무게중심이 일치할 경우 소비자 행동은 안정이 되며, 예측과 통제 가능성이 높아진다. 따라서 소비자 가치포지션 분석을 통해 소비자 행동에 대한 이해와 예측을 도모할 수 있다. 파워프로세스에 의한 환경리드 포지션 창출은 소비자로 하여금 기업에 우호적인 태도를 형성하게 한다. 또한 파워프로세스에 의해서 창출된 소비자 구매행동포지션은 소비자로 하여금 구매동기부여를 통해 자사의 제품이나 서비스에 대한 구매행동을 유발한다. 따라서 파워프로세스에 의한 전략경영은 소비자 가치포지션, 환경리드 포지션 및 소비자 구매행동포지션을 통해서 소비자의 행동을 이해하고 예측 및 통제 가능성을 높이므로 이는 지속적 경쟁우위에 기여한다.

조직은 논의한 바와 같이 비가시적, 가시적 및 경제적 자원으로 구성되며, 이들은 결합하여 조직의 능력이 된다. 조직능력은 조직의 비가시적, 가시적 및 경제적 성과를 산출하며, 이러한 성과는 조직의 새로운 자원이 된다. 이러한 과정에서 조직 성과가 경쟁자의 것 보다 우위에 있을 경우 경쟁우위를 누린다. 따라서 조직의 경쟁우위는 조직의 비가시적, 가시적 및 경제적 성과측정에 크게 의존한다. 왜냐하면 측정할 수 있는 것은 달성할 수 있기 때문이다. 전략경영에 대한 파워프로세스적 접근은 조직의 3가지 자원과 성과에 대한 측정을 포함하고 있으므로 조직의 지속적 경쟁우위에 기여한다.

전략적 성공은 전략수립과 전략실행이 하나의 관리적 이론으로의 통합에 크게 의존한다. 논의한 바와 같이 파워프로세스는 경쟁우위를 위한 전략수립과 관리적 개념을 통합할 수 있는 이론적 및 경영적 방안을 제공한다. 이러한 측면에서 볼 때 파워프로세스에 의한 전략경영은 전략 성공의 가능성을 높인다.

논의한 바와 같이 전략적합의 개념은 전략적 성공에 크게 기여하고 있다. 그러나 전략적합의 개념은 변화하는 환경이나 조직상황에 전략이 적합이 할 것인가를 예측하고 평가 할 수 있는 개념이나 방법이 미흡하여 전략연구나 경영에 적용하는 데는 한계가 있다. 논의한 바와 같이 파워프로세스에 의한 전략경영에서 소비자 가치포지션과 기업의 경쟁포지션은 전략경영에 성과측정의 표준이 된다. 파워프로세스는 동기부여 프로세스이다.

동기는 목적 지향적 행동을 유발함으로 파워의 다섯 결정요소 중에 어느 것을 동기요소로 하는가에 따라서 다음단계의 경쟁우위 유형이 결정된다. 따라서 파워프로세스에 의한 전략경영은 전략을 예측하고 평가할 수 있는 수단을 포함하고 있다.

사회적 학습접근은 인지적 및 행동주의적 개념을 포함함으로 조직행동 모형을 이해하고 예측 및 통제 하는데 적합하다. 논외한 바와 같이 파워프로세스는 인지적 프로세스를 포함하며, 파워프로세스의 누적성은 사회적 학습을 촉진한다. 앞에서 우리는 파워프로세스에 의한 전략경영에서 경쟁적 조직행동포지션을 파워프로세스에 의해서 창출하였다. 따라서 파워의 다섯 결정요소에 대한 이해는 조직행동을 이해하는데 도움을 주며, 이들은 조직행동을 예측하고 통제하는 수단을 제공한다. 파워프로세스에 의한 전략경영은 경쟁적 조직행동을 이해하고 예측 및 통제하는 수단을 제공한다.

창조는 분리되어 있는 것들을 하나의 통일체로 결합하는 프로세스이다. 파워프로세스에 의한 전략경영은 분리된 파워의 다섯 결정요소들을 결합하여 기업의 경쟁포지션, 경쟁적 조직행동포지션, 소비자구매행동 포지션 및 환경리드 포지션과 같은 행동원천을 창출한다. 따라서 파워프로세스에 의한 전략경영은 창조적 프로세스이다. 즉, 파워프로세스에 의한 전략경영은 창조적 전략과정이다.

참 고 문 헌

- [1] 김기영, 광노균, 계량지사 결정론(개정판), 법문사, 1985.
- [2] 이경환, 국가생존전략, 두남, 2001.
- [3] 이경환, 국가혁신전략, 두남, 2007.
- [4] 이경환, 행동경영과 조직혁신, 두남, 2009.
- [5] Andrews, K. R., *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin: New York, 1971.
- [6] Andrews, K. R., *The Concept of Corporate Strategy*.(3rd, ed.) Dow Jones-Irwin: New York, 1987.
- [7] AsdjØrn Rulstadas, *Performance Management: A Business Process Benchmarking Approach*, Chapman & Hall., p.76, 1995.
- [8] Assael, Henry, *Consumer Behavior, A Strategic Approach*, Houghton Mifflin Company, 2004.
- [9] Anshoff. H. Igor, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill, 1965.
- [10] Bartlett Randall, *Economics and Power: An Inquiry Into Human Relations and Markets*, Cambridge and New York: Cambridge University Press, 1989.
- [11] Barney, J. B., "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, Vol. 32, pp.1231-1241, 1986,
- [12] Barney, J. B., "Firm Resource, and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120, 1991.
- [13] Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*(3rd,ed.), PEARSON, 2007.
- [14] Baum, H.S., "Organizational Politics Against Organizational Culture: A Psychoanalytic Perspective", *Human Resource Management*, Vol. 28, No. 2, 1989.
- [15] Becker, B. W. and P. E. Conner, "Personal Values of The Heavy User of Mass Media", *Journal of Advertising Research*, Vol. 21, pp.37-43, 1981.
- [16] Berelson, B. G. A. Steiner, *Human Behavior*, N. Y.: Harcourt Brace & World , Inc., 1964.
- [17] Black Janice A., Kimberley B. Boal, "Strategic Research: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.131-148, 1994.
- [18] Bower Joseph, Yves Doz, *Strategy Formulation: Social and Political Process in Strategic Management*(ed.) Dan E. Schendel, C. H. Hofer. Little Brown and Company. Boston. Toronto, 1979.
- [19] Burt Ronald S., "Power In A Social Typology", *Social Science*, Vol. 6, Winter, 1977.
- [20] Caves R. E. and M. E. Porter, "From Entry

- Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decision and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, 1977.
- [21] Churchman C. W., *The Systems Approach*, New York: Dell, 1968.
- [22] Conner K., "Theory of The Firm: Firm Resources and Other Economic Theories", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.121-154, 1991.
- [23] David Fred D., *Strategic Management*(7th ed.) PEARSON, 2007.
- [24] Davis Stephen, E. Palladio Joseph J., *Psychology*, 5th ed. Prentice-Hall, 2006.
- [25] Dierickx, I. and K. Cool, "Asset Atock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science* .Vol. 35, No. 12, pp.1504-1511, 1989.
- [26] Fiol C. M., "Managing Culture to A Competitive Resource: An Identity Based View of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management* Vol. 17, pp.191-211, 1991.
- [27] Foster J. Fagg , "Syllabus For Problems of Modern Society; The Theory of Institutional Adjustment", *Journal of Economic Issue*, Vol. 15, December, pp.907-913, 1981.
- [28] Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell; Oxford, 1991.
- [29] Grant, M. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp.114-135, 1991.
- [30] Hayek F. A. *Freiburger Studien*, Tubigeni C. J. B., Mohr. Paul Siebek, 1969.
- [31] Hitt Michael, A. C. Chet Miller , Adrienne Colella, *Organizational Behavior, A Strategic Approach* ,Wiley, 2006.
- [32] Hodge, B. J. William P. Anthony, Lawrence. M.Gales, *Organization Theory:A Strategic Approach*, Upper Saddle River. N. J. Prentice-Hall (6th ed.), 2003.
- [33] Hoyer Wayne D. Deborah J. MacInnis, *Consumer Behavior* (3rded.) Houghton Mufflin Company, 2004.
- [34] Kaplan, D., *A New Look for Luby's*, *Houston Chronicle*, July 4, D1, D5, 2007.
- [35] Kreps, D. M. and R.Wilson, "quential Equilibria", *onometrica*, Vol.3, pp.863-896, 1982.
- [36] Lamberg Juha-Antti, Henrikke Tikkanen, Tomi Nokelainen, Henri Suur-Inkeroinen, "Competitive Dynamics, Strategic Consistency and Organizational Survival", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, pp.45-60, 2009.
- [37] Lawrence, P. and Lorsch,J. , *Organization and Environment*, Boston: Harvard Business School Press, 1967.
- [38] Leavitt, H. J., *Managerial Psychology*. University of Chicago Press. (4th ed.), 1978.
- [39] Lussier Robert N., *Management Fundamentals Concept Applications Skill Development*, THOMSON, 2006.
- [40] Luthans Fred, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Co., 1985.
- [41] Luthans Fred, *Organizational Behavior*, Boston : McGraw-Hill, 2002.
- [42] Mahoney, J., Pandian J., "The Resource-Based View Within The Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, pp.313-380, 1992.
- [43] March James G. and Herbert A. Simon, *Organization*. New York: John Wiley, 1958.
- [44] McWilliams A. and Smart, D. C. "Efficiency vs. Strategy Conduct Performance: Implications for Strategy Research & Practice", *Journal of Management*, Vol. 19, pp.63-79, 1993.
- [45] Merton, Robert K., *Social Theory and Social Structure. Glencoe Ill: The Free Press*, 1957.
- [46] Meyer A. D., "What is Strategy's Distinctive Competence?", *Journal of Management*. Vol. 17, pp.821-833, 1991.
- [47] Miles, R. E. and C. C. Snow, *Fit, Failure and The Hall of Fame*, Macmillan, New York, 1994.
- [48] Milgrom, P. and S. Roberts, "Limit Pricing

- and Entry Under Incomplete Information: An Equilibrium Analysis", *Econometrica* Vol. 50, pp.443-459, 1982.
- [49] Milgrom, P. and J. Roberts, "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization," *American Economic Review*, Vol. 80, No. 3, pp.511-528, 1990.
- [50] Miller, D., "Configurations Revisited Strategy", *Management Journal*, Vol. 17, pp.502-512, 1991.
- [51] Mintzberg, H., "Strategy-Making in Three Modes", *California Management Review*, Vol. 16, pp.44-53, 1973.
- [52] Munson, J. Michael, Edward F. Maguarrie, "Shorting The Rokeach Value Survey for Use in Consumer Research in Michael J. Houston", *Advance in Consumer Research*. Vol. 15 (Provo, Utah: Accumulation for Consumer Research, pp.381-386, 1988.
- [53] Perace II John A; Richard B. Robinson. Jr., *Strategic Management Formulation, Implementation and Control(9th ed.)*, McGraw-Hill, 2005.
- [54] Peteraf M., "The Conversions of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp.179-191, 1993.
- [55] Porter, M. E., *Competitive Strategy*. Free Press, New York, 1980.
- [56] Porter, M. E., "Towards a Dynamic Theory of Strategic", *Management Journal*, Summer Special Issue, pp.95-117, 1991.
- [57] Riggis J.L. and Michael S.I., *Introduction to Operations Research and Management Science: A General Systems Approach*. McGraw-Hill, 1975.
- [58] Reynolds Thomas, J., J. P. Jolly, "Measuring Personal Values: An Evaluation of Alternative Methods", *Journal of Marketing Research*, November, pp.531-536, 1980.
- [59] Robbins Stephen, P., *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Application (7th ed.)* Prentice-Hall, 1996.
- [60] Robbins Stephen, P., *Organizational Behavior. (9th ed.)*, Prentice Hall, 2003.
- [61] Rokeach, M. , *The Nature of Human Values*, New York: Free Press, 1973.
- [62] Rumelt R. P., "How much does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 3, pp.167-185, 1991.
- [63] Saloner Garth, Andrea Shepard, Joel Podolny, *Strategic Management*, Jone Wiley & Sons, Inc, 2001.
- [64] Schiffmarn Leon, G. Leslie Lazar Kannk, *Consumer Behaviors*. Prentice Hall, 2007.
- [65] Scott W. R., "Organization's Rational, Natural and Open Systems", Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1981.
- [66] Shubik, Martin, "On Gaming and Game Theory", *Management Science*. January, 1972.
- [67] Siggelkow, N., *Change in The Presence of Fit: The Rise, The Fall, and The Renaissance of Liz Claiborne*, 2001.
- [68] Siggelkow, N., "Misperceiving Interactions: Organizational Congruence", Working Paper, Wharton School, University of Pennsylvania, 2001.
- [69] Simon Herbert, A., *Administrative Behavior (2ed ed.)*, New York: Macmillan, 1957.
- [70] Simon H. A., "Rationality as Process and Product of Thought", *American Economic Review*, Vol. 68, 1978.
- [71] Solomon Michael, R., *Consumer Behavior, Buying, Having and Being (7th ed.)*, Prentice Hall, 2007.
- [72] Spanos Yiannis E. and Spyros Lioukas, "An Examination Into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource-Based Perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp.907-934, 2001.
- [73] Sutton J., "Implementing Game Theoretical Models in Industrial Economies", In A. Del Monte(ed.), *Recent Developments in The Theory of Industrial Organization*.

University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, 1992, pp.19-23.

[74] Takata, Yasuma, *Power Theory of Economics*. St. Martin's Press, 1995.

[75] Teece, D., "Economic Analysis and Strategic Management", *California Management Review*, Vol. 26, No. 3, pp.87-110, 1984.

[76] Teece, David J. Gary Pisano, Amy Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal* Vol. 18, No. 7, pp.503-53, 1997.

[77] Veblen T., *The Theory of Leasure Class*. New York: Modern library, 1934.

[78] Venkatraman, N., "Strategy Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement", *Management Science*, Vol. 35, No. 8, pp.942-962, 1989.

[79] Warwick Lynda L. Lesley Bolton, *The Everything Psychology Book*, Adams Media Avon, Massachusetts, 2004.

[80] Weber M., *The Theory of Social and Economic Organization*, Translated and Edited by A. M. Henderson and Talcott Parsons NewYork: Oxford University Press, 1947.

[81] Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of The Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp.171-180, 1984.

[82] White H., *Press and Reality*, New York: Free Press, 1929.

[83] Williams C., *Management (4th ed)*, THOMSON, 2007.

[84] Zajac, E. J. Kraatz MS, Bresser RKF. , "Modeling The Dynamics of Dstrategy Fit: A Normative Approach to Strategic Change", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 4, pp.429-453, 2000.

[85] Zott C., "Dynamic Capabilities and Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights From A Simulation Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 2, pp.97-125, 2003.



이 경 환 (Kyung Hwan Lee)

- 서울대학교 응용수학과
- 서울대학교 경영학박사
- 인하대학교 경영대학 경영학과 교수

• 관심분야 : 생산전략, 기술경영, 국가혁신전략, 조직혁신, 파워순환적 접근

논문접수일 : 2009년 6월 30일

논문수정일 : 2009년 8월 15일

게재확정일 : 2009년 8월 28일