

한국기업의 가치혁신 전략: 제조업을 중심으로

정규석[†]

강원대학교 경영학과

The Value Innovation Strategy of the Korean Manufacturing Companies

Chung, Kyu Suk[†]

Department of Business Administration Kangwon National University, Korea

Key Words : Value Differentiation, Value Innovation, Competitive Strategy, Resources Capability, Consumer's Value

Abstract

The competitive strategies of the Korean manufacturing companies have changed from the "cost leadership" strategy in the early developing stage since 1960's to the "stuck in the middle" position since 1990's in the face of emerging new cost leaders as the Chinese companies. The data on the strategic contents of the Korean manufacturing companies show that their strategies are seeking the value innovation through not only quality improvement but also cost reduction altogether rather than selecting one on the trade-off relation between the both competitive dimensions. Their strategic actions seem to be seeking the operational efficiencies through all the value chain activities rather than the strategic effectiveness by selecting and focusing on the specific competitive dimension, which is considered as a typical strategic approach. Their strategy seems to be non-strategic in the general sense. But their non-strategically looking behaviors can be reasonable enough for their sandwiched competitive position between the global quality leaders and following cost leaders. This paper explains why their strategies can be right through the theoretical explanations by using the quality-price elasticity approaches for the consumer behaviors. We can call their strategic activities as the value innovation strategy.

1. 서론

전략은 일상적인 운영 효율성의 제고가 아닌 전략적 효과성을 추구하는 개념이다. 효과성 추구 행동은 목표 달성이란 관점에서 보다 적합한 활동들을 찾아내어 거기에 집중하려고 하는 (do the right things) 반면에 효율을 추구하는 행동은 현재 하고 있는 일들을 보다 더 잘하려고 노력한다(do the things right).

본 논문은 우리나라 제조기업들의 효율성 추구적으로 보이는 전략적 행동을 분석하고 그 행동의 타당성을

이론적으로 뒷받침하고자 한다. 기업의 전략 내용에 대해서는 일반적으로 자료의 수집이 어려워 사례연구를 제외하고는 설문조사를 통하여 연구하는 것이 일반적이다. 설문조사를 통한 연구의 경우에는 기업이 수립한 전략의 전체내용을 분석하기보다는 특정한 연구주제에 대한 설문에 맞추어 조사를 하거나, 재무제표에 나타난 데이터(예: 매출액, 성장률, R&D 비용 등)를 중심으로 기업의 전략을 도출해낸다. 본 논문은 실제 우리나라 31개 제조업들이 수립한 전략내용을 토대로 우리나라 제조기업들의 전략 내용적 특성을 분석한다.

자료는 말콤볼드리지상 모델(ASQ, 2009)을 기초로 운영되고 있는 한국생산성대상(한국생산성본부, 2009)

[†] 교신저자 kschung@kangwon.ac.kr

* 2009년도 강원대학교 학술연구조성비로 연구하였음.

에 도전한 31개 제조기업들(2004년부터 2009년에 도전한 전체 제조기업)이 심사를 받기위하여 제출한 공적서중 심사기준 범주의 하나인 “전략기획”에 기술한 전략내용들로부터 얻어졌다. 도전기업들은 전략기획서를 그대로 공적서에 옮겨놓지는 않지만, 그들의 전략내용들을 요약해서 기술하고 현장심사에서 전략기획서를 제출하도록 요구받고 있으므로 공적서에 표현된 내용은 기업들이 수립한 전략의 핵심내용을 대표하기에는 충분하다고 보여진다.

그들이 수립한 전략 내용은 신제품 개발에서 시작하여 경쟁의 3대 요소이며 서로 상충적인 관계도 존재하는 품질, 원가 및 납기(또는 스피드)의 모든 것을 잘하려는 것으로 나타났다. 그들은 이러한 것들을 달성하기 위한 수단으로서 기술, 사람 또는 조직문화, 프로세스와 같은 핵심 자원능력들을 강화시키려고 하였다. 이러한 전략내용들은 기업의 규모, 업종, 시장특성에 관계없이 유사했다. 한국 제조기업들의 전략 내용은 목표달성에 필요한 핵심성공요소를 찾아내어 그것에 집중하는 “선택과 집중”의 효과성 추구 형식이기 보다는 지금 하고 있는 모든 일들을 더 잘하려는 효율성 추구의 경향을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 한국기업들이 수립하는 전략내용은 전략적 관점에서 볼 때 그다지 적절해 보이지 않는다.

그들의 전략 내용에는 경쟁전략의 대표적인 학자인 Porter(1980)가 강조한 것과 같은 차별화나 차별화를 통한 효과성의 추구라는 전략 개념이 미흡한 것으로 보이며, 이러한 이유는 그들이 전략 개념과 이론에 대한 이해가 부족하기 때문이라 생각되어 질 수 있다. 그러나 그들이 진실로 전략 개념이 부족하여 효과성이 떨어지는 전략을 수립하는 것인지, 아니면 한국기업의 환경과 특성에서는 적절할 수도 있는 것인지에 대해서는 보다 심층적으로 분석할 필요가 있다. 이미 세계적 수준에 올라있는 기업들을 포함한 대다수의 기업들이 유사한 행동을 보인다면 거기에는 나름대로의 합리성이 존재할 가능성이 크기 때문이다.

본 논문에서는 세계적 경쟁 속에서 세계적 기업들과 비교할 때 기술력 등의 열세로 품질에서 차별화하기 어렵고, 저임에 근거한 후발국들과는 가격경쟁력에서 뒤짐으로서 Porter(1980)가 주장하는 실패한 전략유형인 어중간한 위치(stuck in the middle)에 놓이기 쉬운 한국기업들에게 기능적 운영 분야에서의 효율성 추구를 통한 자원능력의 강화란 나름대로의 합리성을 지니

는 것일 수 있음을 이론적 분석을 통하여 보여주고자 한다.

자원능력의 선두(frontier line)에 놓여있는 기업들에게는 차별적 경쟁우위의 선택과 실현을 위한 자원배분이 중요하나, 한국의 기업들과 같이 세계적 경쟁자에 비하여 자원능력이 기본적으로 열세인 기업들에게는 주어진 자원의 최적 배분 추구활동보다는 자원능력 자체의 강화가 더 우선적 전략과제가 될 수 있다는 것이다. 즉, 전투에 임하여 주어진 전력의 배치를 통한 효과적인 용병술을 구사하기에 앞서 군사를 강하게 육성함으로써 전력을 강화하는데 노력을 기울이는 것이 궁극적으로 더 효과적일 수 있다는 것이다.

세계시장에서 선진기업의 고기술과 후발기업의 저임금 사이에서 한국 기업이 놓여있는 어려운 전략적 위치는 너트크래카 사이에 낀 호두(매일경제, 1998)나 샌드위치(중앙일보, 2007)로 표현되기도 했다. 본 논문은 어중간한 위치에 놓여있는 대다수의 한국기업들에게 보다 유리한 전략적 위치에 도달하기 위한 자원강화 활동 및 이에 기반한 운영효율성 제고 노력은 효과적인 전략유형이 될 수 있다는 것을 이론적으로 보여주고자 한다. 즉, 무적절하게 보이는 대다수 한국기업들의 전략이 실제로는 합리적 전략일 수 있다는 것을 의미한다. 전략적 관점에 입각하여 서로 상충적이라고 볼 수 있는 품질과 원가 중에 하나를 우선적으로 선택하고 다른 것을 포기하기보다는 양자를 동시에 개선시키려는 노력은 가치(원가대비 품질)혁신 활동이라고 볼 수 있다.

품질향상과 원가절감을 동시에 추구하는 가치혁신은 주어진 자원능력 안에서는 한계가 있지만 자원능력 자체가 강화된다면 가능해지며, 자원능력의 강화는 지속적인 개선과 혁신을 통하여 얻어질 수 있다. 반면에 세계적 경쟁자들의 고기술과 저임금의 협공 속에서 선택과 집중이라는 전통적인 전략적 접근은 주어진 한계를 극복하기 어렵게 만들어 실패할 가능성이 매우 높을 수도 있을 것이다.

본 논문은 한국기업들의 전략내용이 품질, 원가, 스피드 등 복수의 경쟁변수 향상을 동시에 추구하고, 그 수단으로서 기술, 인력, 프로세스 등 전반적인 자원능력을 동시에 강화시키려함으로써 효율 추구적으로 보이고 따라서 비전략적으로 보이지만, 그들의 행동이 한국 기업이 처한 현실에서는 얼마든지 효과적인 전략이 될 수 있음을 공급자 자원능력선과 소비자 가치선 이론을 도입, 분석하여 뒷받침한다.

2장에서는 2004년부터 2009년까지 6년간 생산성대상에 도전했던 31개 한국 제조기업들의 전략내용을 전략적 개념 틀에 맞추어 정리하고 그 특징을 분석한다. 결과로서 전략내용이 효과 추구형이라기 보다는 효율 추구형에 가까워서 그다지 효과적인 전략내용으로 보이지 않는다는 사실을 찾아낸다.

3장에서는 공급자로서의 기업이 제품 설계 과정에서 제품 위치를 선정할 때 품질과 비용 사이의 상충관계를 나타내는 속에서 동일한 능력을 가지고 실현할 수 있는 공급자의 동일능력선을 제시한다. 또한 소비자가 품질-가격 상충관계 속에서 동일한 가치를 느끼는 품질과 가격 간의 동일가치선을 제시한다. 다음으로 양 직선의 결합을 통하여 소비자의 품질-가격 사이의 선호도에 따라 공급되는 제품들 중 어떠한 것이 구매되는 지를 보여준다. 이 결과는 전통적 전략이론의 대표자인 Porter (1980)가 주장한 것과 같이 차별화나 원가우위형 전략은 성공적인 전략이 될 가능성이 높으나 어중간한 상태는 실패한 전략유형이 될 가능성이 높음을 보여준다.

4장에서는 선진국과 후발 개도국 사이에서 어중간한 상태란 실패하기 쉬운 위치에 놓여있는 한국기업들이 그 타개 수단으로서 자원능력을 강화하여 보다 높은 능력선으로 상향 이동하고 결과적으로 가치를 혁신하여 소비자의 선택을 얻어내려는 활동을 설명한다. 즉, 한국기업들은 동일능력선 상의 품질과 원가의 교환관계 속에서 어떠한 제품 위치를 선택하여 차별화하느냐에 대한 관심보다는 기본적으로 능력을 제고시킴으로써 품질향상과 원가절감을 동시에 추구하는 가치혁신 전략을 선호하고 있는 행동의 합리성을 설명한다.

본 논문은 나름대로의 의미있는 전략적 행동을 선택하고 있음에도 불구하고 전략이론과의 괴리로 인하여 잘못된 전략이 아닌지 우려하는 기업들의 전략수립에 도움을 줄 것이다. 이러한 전략적 행동은 한국기업들은 물론 자원능력선의 선두에 있지 않은 기업들에게 역시 유용한 전략이 될 수 있을 것이다. 나아가서는 몇몇 선두에 있다고 보여지는 한국기업들에게도 적용되듯이 선두에 있는 기업들에게조차도 충분히 유용할 것이다. 또한 많은 한국기업들이 놓여있는 어중간한 위치는 매우 취약한 위치임을 보임으로서 지속적 개선과 혁신을 통한 자원능력 강화와 가치혁신의 중요성을 제시하였다.

가치혁신의 중요성은 블루오션전략 이론(김위찬, 르네 마보안, 2005)에서 주장되기도 하였다. 그들의 이론은 본 논문과 같이 차별화와 저비용 가운데 하나를 택하는 기존 전략이론을 반박하고, 블루오션이 될 수 있

는 새로운 시장 개척을 위한 품질특성 차별화와 원가절감을 동시에 추구할 것을 주장한다. 그러나 본 논문은 그들의 주장에 따르면 경쟁이 치열한 레드오션에서 차별화가 어려운 이미 경쟁중인 품질특성의 향상을 동시에 추구하여 경쟁력을 향상시키는 보편적 기업들의 행동을 분석 대상으로 한다는 점에 차이가 있다.

한편 한국기업들의 상황에서 효율성의 추구가 매우 중요하고 우선시되어야 함에도 불구하고, 그것이 효과성의 추구가 무시되어야 할 정당성을 제공하지는 않는다. 효율성 추구는 어중간한 위치로부터의 탈출을 위한 필요조건임에 틀림이 없지만 충분조건은 아니기 때문이다. 한국기업들의 전략적 내용이 효율성 추구에 치우쳐 있다는 사실의 인식은 전략수립 과정에서 효율성 추구라는 가치혁신 전략위에 선택과 집중을 통한 차별화라는 효과성을 결합하는 전략적 선택을 모색하도록 격려할 것으로 기대된다.

2. 한국 제조기업 전략 내용에 대한 고찰/분석

한국기업들이 수립한 전략내용을 알아보기 위하여 2004년부터 2009년까지 말씀블드리지 모델에 기초한 경영품질 모형인 한국생산성대상에 신청한 전체 제조기업들인 31개 기업이 자신들이 작성한 공적서에 기술한 전략내용에 관한 자료를 활용하였다. 상에 도전하는 조직들에는 서비스 기업, 공기업, 지자체 등이 있지만 제조업들은 유사한 과업환경과 경쟁환경을 지니므로 이러한 요인에서 오는 외생변수들을 통제하기가 용이할 것으로 판단되어 제조기업만을 대상으로 하였다. 자료들은 기업들의 공식화된 전략계획서 전체나 마케팅계획, 제품개발계획, 투자계획 등의 형식으로 기업 내에 부문별로 흩어져있는 개별 전략들을 전부 커버하지는 못한다.

31개 기업들의 전략내용을 전략 틀에 맞추어 정리한 내용은 다음 <표 1>에 보이는 것과 같다. 기업들이 공적서에 기술한 전략내용들은 정형화된 틀이 없다. 또 조직 수준에 따른 전략내용인 기업전략, 사업전략, 기능별전략의 내용은 서로 다르다. 따라서 그것들을 비교하기 위해서는 전략의 내용을 정리하기 위한 틀이 필요하다. 본 논문에서는 사업단위 수준의 전략적 틀을 체계적으로 제시했다고 판단되는 Schendel & Hoper(1979)의 모델을 이용하였다. 그들은 기업의 전략내용이 갖추어야 할 요소의 범위의 영역, 경쟁우위, 자원배분 및 차별적 역량(distinctive competence), 시너지의 4가지로 나누었다.

<표 1> 한국제조기업의 전략 내용(2004-2009)

특성	영역전략		경쟁전략			자원역량 강화				
	수출여부	시장	제품개발	품질향상	원가절감	납기생산	기술개발	문화인재	프로세스	기타
대	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
대	1		0	0	0	0	0	0	0	
대	1			0	0	0	0	0	0	
대	1		0	0		0	0	0	0	
대	1	0	0		0		0	0	0	외주
대	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
대	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
대	1		0	0	0		0	0	0	
대	1		0	0	0	0	0	0		
대	1	0	0	0	0		0	0	0	
대	1		0	0	0	0	0	0	0	
대	1		0	0	0	0	0	0	0	
대	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
대	2	0	0		0	0	0	0	0	설비
대	2	0	0	0		0	0	0		
대	2	0	0	0	0		0			
대	2		0	0	0	0	0	0	0	
대	2	0	0	0	0	0		0		
대	2		0	0	0	0	0		0	
대	2	0	0	0	0		0			
중	1	0			0		0	0		
중	1		0	0	0	0		0		
중	1		0	0	0	0	0	0		
중	1	0	0		0			0	0	
중	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
중	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
중	1	0	0	0	0			0	0	
중	2		0	0	0		0	0	0	
중	2	0	0	0	0	0	0	0		
중	2		0	0	0	0	0	0		
중	2		0	0	0		0	0	0	

주: 1. 규모: 대;대기업, 중;중기업
 2. 수출여부:1.내수,수출 시장; 2.내수 시장

* 자료원: 한국생산성본부, 한국생산성대상 도전 공적서 (2004-2009) 31개

첫째 요소는 선택된 목표 세분시장의 결정과 해당 시장별로 제공하길 원하는 제품으로 구성되는 시장-제품의 범위를 결정하는 사업영역의 결정에 관련된 영역전략이다. 자료들을 분석해보면 전략교과서들이 제시하는 방식의 시장-제품의 틀에 맞게 제시된 전략들이 거의 없어서 우리기업들은 전략 이론이 제시하는 것처럼 명확한 사업영역 전략을 수립하는 경우가 많지 않은 것으로 나타났다. 본 분석에서는 시장-제품 영역에 관한 전략이 명확하게 기술되지 않았더라도 시장에 관련된 전략, 신제품 개발에 관련된 전략내용이 있으면 시장 또는 제품 전략 내용을 갖는 것으로 인정하였다. 절반을 약간 상회하는 17개 기업이 시장에 대한 전략(예: 해외 시장 개척)을 언급하였고 신제품 개발에 관해서는 2개 기업을 제외한 29개 기업이 관련된 전략을 가지고 있는 것으로 나타났다.

둘째 요소는 목표로 하는 세분시장에서 경쟁자와 어떠한 경쟁우위를 가지고 경쟁할지를 결정하는 경쟁전략이라고 볼 수 있다. 전통적인 경쟁변수들은 품질, 원가나 가격, 양과 납기 또는 스피드라고 볼 수 있으며 실제로 우리기업들이 제시한 경쟁변수는 대체적으로 3개 경쟁 변수를 벗어나지 않았다. 품질은 설계품질과 제조품질로 구분될 수 있으며 신제품 개발은 설계품질에, 불량률 감소는 제조품질에 관련된다고 볼 수 있다. 따라서 신제품 개발에 관련된 전략내용은 첫 번째 요소인 제품범위에도 관계되고 둘째 요소 중 품질경쟁변수에도 관련된다고 볼 수 있다.

전략수립 이론처럼 추구하는 경쟁우위가 무엇인지를 명확하게 식별한 기업은 거의 없었고 대다수 기업들은 품질향상, 원가절감, 생산량 확대나 스피드 업과 같이 단순히 혁신대상을 전략으로 설정하고 있었다. 더욱이 세분된 목표시장별로 각각의 경쟁우위 전략을 도출하는 경우는 보이지 않았다. 31개 기업 중 품질향상을 포함시킨 기업은 27개, 원가절감을 포함시킨 기업은 29개, 납기/생산량/스피드와 같은 시간관련 요소를 포함시킨 기업은 21개였다. 특히, 품질향상과 원가절감을 동시에 추구하는 기업이 25개로 나타났다.

셋째 요소는 의도한 경쟁우위를 실현하기 위하여 어떻게 자원능력을 획득하고 활용할 것인지에 관한 것이다. 경쟁우위를 가능하게 해줄 경쟁자에 비하여 우위에 있는 자원능력을 차별적 역량이라 부른다(Andrews 1980, Snow & Hrebiniak, 1980). 차별적 역량은 의도한 경쟁우위에 정렬하여 신규자원의 획득과 기존 자원의 배분과 강화를 통하여 얻어질 수 있다.

이 부분에 있어서도 앞에서 경쟁우위를 명확히 적시하지 못하는 것과 마찬가지로 대다수 기업들은 본인들이 추구하는 차별적 역량을 명확히 식별하여 어떻게 그것을 달성할 것인가를 구체적으로 계획하기 보다는 기술개발, 인재육성, 기업문화 구축, 프로세스 개선과 같이 자원능력을 강화하겠다는 식의 추상적 표현을 주로 사용했다. 일반적인 투입자원들인 사람, 설비, 원자재, 기술, 정보, 지식, 자금 중에서 우리 기업들이 관심을 갖는 대표적인 투입 자원은 <표 1>에서 보듯이 기술과 사람/문화인 것으로 나타났다. 따라서 여기서는 사람/문화, 기술, 프로세스를 제외하고는 기타 자원능력으로 처리하였다. 기술개발에 대해서는 27개 기업이, 기업문화 구축이나 인재육성에 대해서는 역시 27개 기업이, 프로세스 개선에 대해서는 21개 기업이 전략내용으로 설정하고 있었다. 대부분의 기업이 기술과 사람을 핵심자원으로 삼고 있으며, 설비나 외주(원자재)에 대해서 언급한 기업은 각각 1개에 불과하여 기업 간의 전략적 차이가 거의 없는 것으로 나타났다.

전략의 4번째 요소인 시너지에 대해서는 명시적으로 언급한 기업이 없어서 대체적으로 우리나라 기업들이 이 부분을 소홀히 하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 시너지는 규모의 경제, 범위의 경제, 다각화, 통합화 및 계열화, 전략적 제휴 등 여러 가지 형태로 전략수립 과정에서 검토되고 포함한다고 보아야 할 것이므로 이 부분은 암묵적으로 포함되는 것으로 판단할 수 있을 것이다.

전략의 4개 요소에 대한 이와 같은 전략적 내용은 전략수립의 상황변수가 될 수 있는 기업의 규모, 내수시장 중심이나 수출시장을 포함하느냐의 시장범위에 관계없이 유사한 것으로 나타났다. 또한 <표 1>에는 표기가 안 되어있지만 업종 간에도 차이를 보이지 않았다.

일반적으로 우리나라의 경우 생산성대상을 포함한 경영품질상에 도전한 기업들과 그렇지 않은 기업들 사이에 어떠한 특성에서 차이가 있다는 연구는 아직 없다. 심지어는 경영성과에서조차 유의한 차이를 밝혀낸 연구가 거의 없다. 그러므로 양자 사이에 전략내용에서 차이가 있을 개연성은 더욱 적다고 할 수 있다. 더욱이 조사대상에 포함된 기업들의 전략내용이 유사하기 때문에 포함된 기업들의 전략내용이 포함된 기업들과 다를 것이라고 판단되어지지 않는다. 단지, 적정한 관리능력을 요구하는 상의 특성상 소규모 기업들은 상에 도전하지 않기 때문에 소규모 제조업체들에게까지 분석내용을 일반화시키기 까지는 어려울 것이다. 따라서

본 논문의 분석은 우리나라 중규모 및 대규모 제조기업들의 전략 현황을 대표할 수 있을 것이다.

우리나라 기업들의 전략을 종합적으로 분석해보면 전략적 초점이 미흡하며 모든 것을 잘하려고 하는 것으로 보여진다. 특히, 가격(원가)과 품질이라는 변수를 상충관계로 보아 선택을 하기보다는 양자를 동시에 추구하고 있으며(31개 기업 중 25개), 납기나 시간도 포함하는 대부분의 핵심 경쟁차원에서의 경쟁력 향상을 추구하고 있다. 이렇게 모든 것을 잘하자는 식의 전략은 전략적 초점이 결여된 비효과적인 전략유형으로 볼 수도 있지만 지속적인 개선과 혁신을 통하여 가격(원가) 대비 품질이라는 가치를 향상시키자는 하나의 큰 전략목표 아래 정렬된 하위 수준의 전략과제로 볼 수도 있다.

앞에서도 언급했듯이 세계시장의 경쟁지도 상에서 고품질과 저가격 사이에서 샌드위치 상태에 빠져있는 한국기업들에게 품질과 원가 사이의 상충관계 속에서 하나를 선택하여 집중하기보다는 품질향상과 원가절감을 동시에 추구하는 가치향상 전략을 통한 가격대비 품질이라는 가치의 우위 확보는 효과적인 전략대안이 될 수도 있다. 이러한 전략이 성공했을 경우 역샌드위치 전략이라 표현되듯이 후발제품에게는 품질로서 앞서고 선발제품에게는 가격으로 앞섬으로써 시장에서 큰 몫을 차지할 수 있다. 다음 절부터는 이론적 설명을 통하여 이러한 가치혁신 전략의 합리성을 분석해보기로 한다.

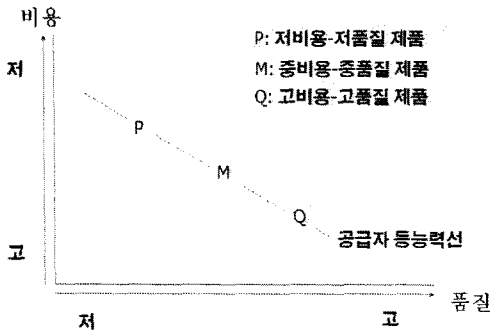
3. 소비자 선택과 기업의 전략

3.1 공급자 등능력선과 제품 위치

특정한 기업이 제품을 설계할 때 품질과 원가의 상충관계 속에서 최적의 품질-원가의 조합을 추구하게 된다. 고품질의 제품을 설계한다는 것은 더 비싼 원재료나 부품, 다양한 기능을 제공하기 위한 더 많은 부품, 정밀도가 높은 더 비싼 기계에 의한 가공, 더 많은 작업 공정 등을 의미하기 때문이다. 즉, 적어도 설계단계에서 결정하는 품질인 설계품질에 대해서는 품질과 원가는 서로 상충관계에 놓여있다(이순룡, 2004). <그림 1>은 공급자의 동일능력선으로서 일정한 자원능력을 지니는 특정한 기업이 제조가능한 품질-원가 선택대안들을 의미한다.

자원능력은 개념적으로 자원과 능력으로 구분되나 실제에 있어서는 양자를 명확히 구분하기 어려운 경우가 많다. 자원은 사람, 자금, 설비, 원자재, 기술, 정보와

같은 투입자원을 포함한 조직이 지니고 있는 여러 재무적, 물적, 인적, 조직적 자원으로 구분할 수 있다(Barney, 1991). 능력은 기업의 자원을 통합하여 생산적으로 쓰이게끔 하는 기술(이장우, 1997)이라 정의할 수 있으며 기업활동을 의미하는 프로세스의 능력이라 볼 수 있다.



<그림 1> 공급자의 등능력선

자원능력이 뛰어난 다른 기업은 동일한 원가에 더 나은 품질의 제품을 공급할 수도 있으며, 동일한 품질의 제품을 더 낮은 원가에 만들 수도 있을 것이며, 이 경우에 그 기업의 능력선은 그림에서 보이는 직선보다 높게 위치할 것이다. 등능력선 상의 저품질-저원가 제품 P, 중품질-중원가 제품 M, 고품질-고원가 제품 Q 중에서 어느 것을 선정하여 생산할 것인가는 기업의 설계단계에서의 의사결정에 달려있다고 할 수 있다.

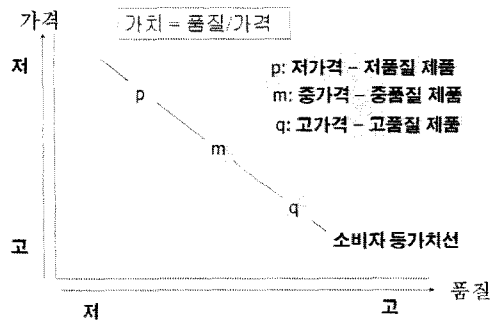
어느 시장에 동일한 자원능력을 갖는 즉 등능력선 상에 놓여있는 3개의 경쟁적 공급자만 존재하고 있으며 그들이 선택한 위치는 각각 P,M,Q라고 가정하기로 한다. Porter(1980)의 본원적 전략유형에 따르면 P는 원가우위이며, Q는 품질 차별화가 되고, M은 어중간한 상태에 해당한다.

3.2 소비자 지불가격선: 등가치선

동일한 소비자도 더 좋은 품질의 제품에 대해서는 더 높은 가격을 지불할 용의를 지니므로 소비자도 품질과 가격사이의 선택에서 상충적 관계에 있게 된다. 특정한 제품에 대해서 고객이 인지하는 가치는 가격대비 품질이라고 정의할 수 있다.

고품질-고가격, 중품질-중가격, 저품질-저가격 제품들은 소비자에게 동등한 가치를 제공할 수도 있다. <그림 2>의 품질-가격 대안들을 나타내는 직선은 특정한

소비자에게 동일한 가치를 제공하는 등가치선이다. 저품질-저가격 제품 p, 중품질-중가격 제품 m, 고품질-고가격 제품 q는 특정한 소비자에게 동일한 가치를 제공하므로 동일한 선택 확률을 지니게 된다. 특정한 소비자에게 품질과 가격의 교환적 관계를 나타내는 등가치선의 기울기는 그의 품질-가격 탄력성 또는 선호도를 의미한다.



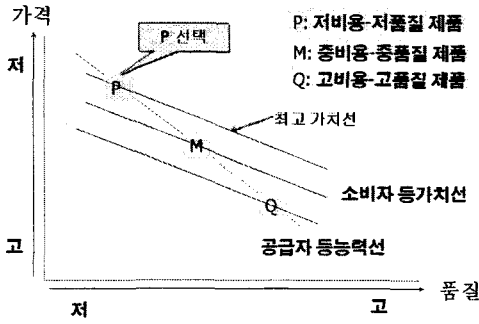
<그림 2> 소비자의 등가치선

3.3 소비자 선호와 선택

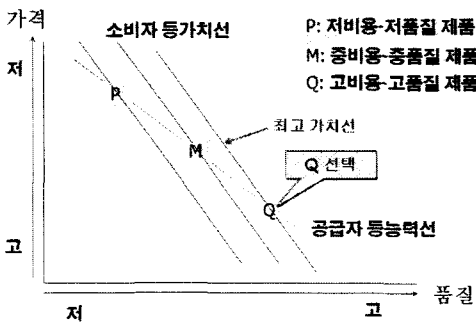
소비자는 제공되는 경쟁제품 중에서 그에게 가장 큰 가치를 제공하는 것을 선택하게 된다. 각각의 소비자는 품질과 가격을 포함한 제품의 여러 특징들에 대하여 다른 선호체계를 가지나 여기서는 단순화하여 핵심 구매 기준인 품질과 가격만을 분석대상으로 하기로 한다. 고품질을 더 선호하는 소비자도 있고 저가격을 더 선호하는 소비자도 있으므로 품질과 가격 사이의 교환관계 속에서 소비자마다 품질-가격 교환비율의 정도가 다르다. 즉, 소비자별 등가치선은 각자의 기울기를 지니게 된다.

품질보다는 저가격을 보다 중시하는 소비자는 <그림 3>에서 보듯이 완만한 기울기를 지닌 등가치선을 갖게 되고 동일한 능력의 공급자가 제공하는 3개의 대안 제품 P, M, Q는 각각 서로 다른 가치를 제공하게 된다. 가장 위에 있는 등가치선이 가장 가치가 큰 것이므로 그는 저품질-저가격 제품 P를 선택하게 될 것이다.

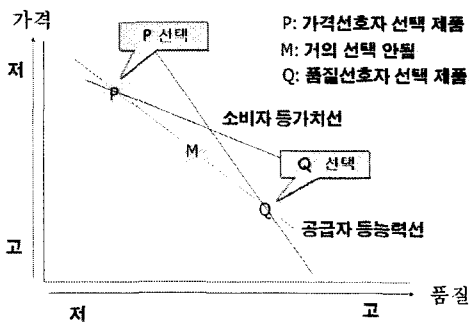
반대로 가격보다는 고품질을 보다 중시하는 소비자는 <그림 4>에서 보듯이 가파른 기울기를 보이게 된다. 그에게는 제공되는 3개의 제품 P, M, Q 중 Q가 가장 큰 등가치선위에 놓이게 되므로 Q를 선택하게 된다. <그림 3>과 <그림 4>를 겹쳐놓은 <그림 5>에서 보면 가격에 민감한 소비자는 저가격 제품 P를, 품질에 민감한 소비자는 고품질 제품 Q를 구매하게 되는 것이다.



<그림 3> 가격 선호 소비자의 선택



<그림 4> 품질 선호 소비자의 선택



<그림 5> 품질-가격 교환도에 따른 소비자 선택

공급자 등능력선과 소비자 등가치선의 기울기가 같은 소비자는 제품 P, M, Q가 모두 동일한 가치를 제공하므로 3제품을 동일 확률로 선택할 것이다. 그러한 상황에 놓여있는 소비자는 매우 적을 것이기 때문에 제품 M의 경우는 소비자에게 선택될 확률이 매우 작을 수밖에 없게 된다. 즉, 양쪽 끝에 놓여있는 제품이 유리하고 중간에 놓여있는 제품이 불리하게 된다.

이러한 현상은 Porter(1980)의 본원적 전략유형에 의하면 양쪽 끝에 놓여있는 제품은 각각 “원가우위형”(P), “(품질)차별화”(Q)이고 중간에 있는 M은 실패한 전략

유형으로 여겨지는 “어중간한 상태”에 해당한다. 따라서 이러한 분석은 Porter(1980)의 전략유형에 따른 성과 이론을 적극 지지한다.

4. 한국기업의 가치혁신 활동

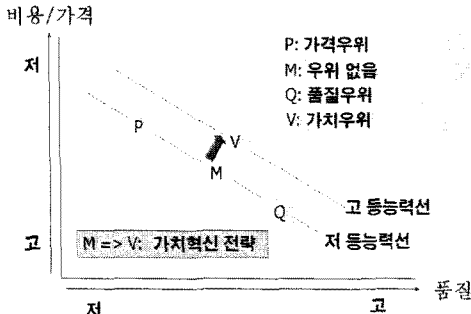
한국기업들은 1960년대 이후 세계시장에 등장하였다. 당시 그들의 품질은 경쟁자에 비하여 기술부족으로 품질이 좋지 않았으므로 유일한 경쟁무기는 저가격이었다. 기본적으로 기업의 가치사슬을 구성하는 대부분의 기능적 운영분야에서 그들의 효율성은 세계적 선진 기업에 비하여 낮았으며 기술, 인적자원, 자금, 정보 같은 핵심 자원능력도 열세였으므로 노동생산성도 뒤처졌다. 따라서 그들은 주로 노동이 핵심 투입요소인 노동집약적 산업에서 저임금에 근거한 원가우위형 전략으로 시작할 수밖에 없었다.

실질 경제성장률도 높았으며, 여기에 높은 율의 인플레이션이 더해져서 명목성장률은 더욱 높았다. 명목성장률에 맞추어 명목임금 상승율이 높았으나 환율조정이 인플레이션을 따라가지 못하여 달러 표시 임금상승율이 세계 최고수준이라 저임금우위가 서서히 잠식되어 갔다. 이후 ASEAN과 중국과 같은 후발개도국들이 저가격을 무기로 세계시장에 진입함에 따라 한국기업들의 전략적 위치는 “원가우위형”에서 중품질-중가격의 “어중간한 상태”로 전락하였다. 특히 1987년 이후 더욱 빨라진 고율의 임금인상은 낮은 임금수준이라는 경쟁우위의 기반을 급속히 붕괴시켰고, 이것을 커버하기 위해서는 기존 자원능력의 강화나 새로운 자원능력의 획득을 통한 지속적인 생산성과 품질의 향상을 포함한 전반적 효율성의 제고가 생존을 위한 필수과제가 되어 버렸다.

그 동안 상당한 기술을 축적하였으나 여전히 최고의 기술을 보유하지는 못한 상태였고, 따라서 단기간에 품질우위를 확보하기도 어려운 상태에 놓였다. 즉, 그 동안의 버팀목이었던 원가우위의 위치를 상실하면서, 그 대안으로 품질차별화를 이루기도 어려워 어중간한 상태로 전락한 것이다.

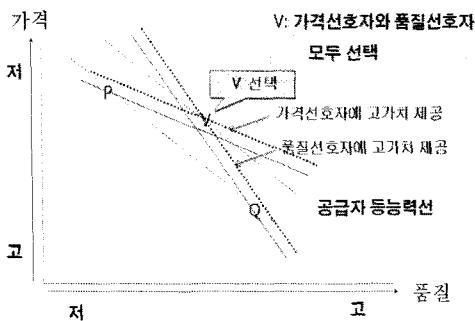
생존과 성공을 위한 유일한 길은 혁신을 통하여 자원능력을 제고시켜 품질향상과 원가절감을 동시에 달성하여 가격대비 품질이라는 제품의 가치를 보다 빨리 향상시키는 것이었다. 이 전략은 <그림 6>에서 보는 것과 같이 자원능력을 제고시켜 등능력선을 상위 위치로 끌어올리는 것이다. 능력을 키우면 M의 위치는 보다 높은

위치에 있는 또 다른 등능력선 상에 놓여있는 위치 V로 이동한다.



<그림 6> 능력향상을 통한 M의 V로의 이동

<그림 5>에서 제품 M대신에 V를 표시하면 <그림 7>과 같이 된다. <그림 5>에서 저가격 제품 P를 택했던 저가격 선호형 소비자조차도 V 제품을 선택하는 것이 보다 큰 가치를 느끼게 되므로 제품 V를 선택하게 된다. 또한 제품 Q를 택했던 고품질 선호형 소비자에게도 역시 제품 V가 더 큰 가치를 제공하게 되고 선택되는 결과를 가져온다. 제품 V는 가격 우위의 위치도 아니고 품질 우위의 위치에 놓여있지도 않지만 많은 소비자에게 가격대비 품질로 표시되는 가치에서 우위를 제공함으로써 가치우위 제품이 될 수 있는 것이다.



<그림 7> 소비자 선택의 변화 (P,Q => V)

이 그림이 시사하는 점은 품질과 가격의 양쪽 끝이 아닌 중간에 있다고 전부 실패유형인 “어중간한 상태”가 되는 것이 아니라는 것이다. 능력우위의 확보를 통하여 충분히 성공적인 전략유형이 될 수 있기 때문이다. 이러한 전략 유형은 기본적으로는 원가절감과 품질향상을 동시에 추구하여 가격대비 품질로 정의되는 가치를 혁신하는 “가치혁신” 전략이라고 부를 수 있을 것

이다. 또 이 전략이 원가우위나 품질차별화보다 더 많은 소비자에게 높은 가치를 제공함으로써 성공적이 된다면 “가치 차별화” 전략이라고 부를 수도 있을 것이다.

효과적으로 가치를 혁신하는 방법은 동일능력선상에서 품질향상 또는 원가절감의 하나를 선택하는 것보다는 양자를 동시에 달성하려고 노력하는 방법이 될 수가 있다. 품질과 원가의 관계에서는 제조품질과 같이 서로 상충적이지 않고 보완적인 부분(이순룡, 2004)을 적극적으로 추구하며, 설계품질과 같이 상충적인 부분이라고 하더라도 혁신을 통하여 기본적으로 자원능력을 향상시키면 가능하기 때문이다. 즉, 한국기업들의 모든 것을 잘하자는 식의 전략행동은 선택과 집중이라는 전통적인 전략이론의 관점에서 보면 비효율적인 전략이라고 보여 질 수도 있지만, 경제발전 단계상 어쩔 수 없이 주어진 한국기업의 위치인 어중간한 상태를 벗어나기 위한 효과적인 전략이라고 볼 수도 있는 것이다.

한편 한국기업의 이러한 자원능력 강화를 통한 경쟁력 강화 행동을 지지하는 전략이론들도 존재한다. Penrose(1959)에 의해서 주장되었으며 Wernerfelt(1984)에 의해서 재정립된 “자원근거 전략” 이론은 강력한 자원능력이 성공적인 전략의 기반이 될 수 있음을 주장하였다. 지속적으로 자원능력을 강화시켜서 좀 더 높은 등자원능력선 상에 위치함으로써 경쟁력을 확보하고자 하는 한국기업의 전략은 기본적으로 자원근거 전략에 해당한다고 볼 수 있을 것이다.

여기서 자원능력의 개념을 제품의 경쟁력을 실현할 수 있는 능력으로 보아서 임금수준도 포함하는 개념으로 확대하여 정의할 필요가 있다. 기업의 핵심자원인 인적자원을 구성원들이 지니는 임금대비 기술/지식력으로 보아도 무리가 없으므로 원가의 주요 구성요소인 임금수준을 포함시키는 것도 의미가 있다. 이렇게 되면 기술 등 절대적 자원능력이 최고가 아닌 기업도 선진기업보다 임금대비 기술력이 우월하다면 보다 높은 등자원능력선을 갖게 된다고 볼 수 있다.

1990년에 Prahalad and Hamel(1990)에 의해서 주장된 핵심역량 이론은 탁월한 자원능력의 중요성을 더욱 강조하는 이론인데, 어느 기업이 경쟁자에 비하여 가장 높은 등능력선을 가지고 있다면 그것 또한 유력한 핵심역량이 될 수 있다고 볼 수 있을 것이다. 자원능력 강화를 통한 품질개선과 원가절감 활동이 오랫동안 지속적으로 축적되어 얻어진 경쟁우위는 경쟁자가 모방하기 어렵기(Dierivkx and Cool, 1989) 때문에 지속가능한 성공을 가져다주는 핵심역량이 될 수도 있기 때문이다.

2절에서 살펴보았듯이 한국기업들의 전략적 행동은 경쟁변수들 간의 상충관계 속에서 이루어지는 선택과 집중이 아니라 다수 기능분야에서의 운영효율성을 증대시켜 복수의 경쟁변수들에 대한 경쟁력을 동시에 제고시키는 것이다. 이러한 유형의 전략은 세계 시장에서 리더에 비하여 열세인 능력을 갖고 있고 후발주자들과는 가격으로 경쟁하기 힘든 상황에 놓여있어 “어중간한 상태”로 전략하기 쉬운 중간위치 기업들에게 매우 유용한 전략이 될 수 있다.

이러한 전략행동은 우리나라 기업들만이 보여 온 것은 아니다. 역시 세계무대에 후발주자로 출발하였던 일본기업들은 1980년대 초기 품질우위와 원가우위를 동시에 달성함으로써 효율적 운영이 매우 강력한 전략적 수단이 될 수 있음을 보여주었다(Wheelwright, 1981). Imai(1986)는 어떻게 이것이 가능한지를 그의 유명한 책 “Kaizen: the key to Japan's competitive success”을 통해서 설명하였다. 일본식 경영 스타일에서 연유한 TQM도 이러한 총체적 접근법을 사용하며, 경쟁력을 얻기 위한 효과적인 수단이 될 수 있음을 보여주었다(정규석과 김형욱, 1999).

우리는 이러한 유형의 전략을 가치혁신 전략이라고 부를 수 있을 것이다. 이러한 전략을 사용하는 기업들은 가치와 관계된 모든 것을 향상시키려 노력한다. 그들은 추가적인 자원 투자나 자원의 재배분 활동보다는 기존 자원의 강화를 선호하고 특히, 인적자원의 몰입을 요구하기 때문에 인적자원 개발과 건전한 기업문화 구축을 강조한다. 최고경영자들은 항상 모든 부서가 자원의 추가 지원 없더라도 각자의 임무를 더 잘 수행할 것을 강조한다. 결과적으로 그들의 전략은 품질, 원가, 시간 등 모든 것을 더 잘하자는 것이다. 또한 전략의 내용은 기업 특성에 관계없이 비슷하고 시점에 관계없이 비슷하다. 단지 전략 실행능력이 기업에 따라 다르고 결과적으로 성과에 차이를 보일 뿐이다.

지금까지 살펴보았듯이 한국기업들의 전략 내용이 모든 것을 더 잘하자는 식으로 비처짐으로써 비전략적으로 보이지만 충분히 전략적일 수가 있다. 오히려 그것은 어중간한 위치를 탈출하여 더 많은 소비자에게 가치우위자가 됨으로써 역센드위치란 말로 표현되듯이 양 끝에 있는 가격우위자와 품질우위자를 동시에 압박할 수 있는 가장 효과적인 방법이 될 수 있다. 즉, 효율성의 추구는 비전략적인 것이 아니라 매우 중요한 전략과제가 될 수 있다는 것이다.

어중간한 위치에 놓여있는 기업에게 효율성의 추구

가 경쟁력을 확보할 수 있는 좋은 수단이 될 수 있다고 해서, 효과성의 추구가 무시되어야 하는 이유는 될 수 없다. 효율성 추구가 우선되더라도 여기에 전략의 원래 의도인 효과성의 추구가 가미되는 전략을 수립한다면 더욱 더 성공적인 전략 내용이 될 수 있을 것이다. 즉, 지속적 자원능력 혁신을 통하여 상위에 놓여있는 등능력선을 창출하는데서 끝나는 것이 아니라, 한 걸음 더 나아가 그 능력선의 어느 위치에 자리잡는 것이 보다 효과적이나를 찾을 필요가 있다. 즉, 시장세분화를 통하여 목표시장을 보다 명확히 하고 해당 시장별로 경쟁변수들 사이의 위치설정(positioning)을 보다 명확히 하여 그것을 실현시켜 나가기 위한 차별적 역량 육성 활동은 여전히 유효한 것이다. 고효율성과 고효과성의 결합이 이루어진다면 더욱 좋은 결과를 가져올 수 있을 것이다. 그러나 이것은 어디까지나 효율성에 기반한 효과성의 추구이어야지, 효율성을 무시한 단순한 효과성의 추구여서는 곤란할 것이다.

5. 결론

본 논문은 31개 한국의 제조기업이 수립한 전략내용을 살펴보았다. 그것들은 품질향상, 생산성 향상과 원가 절감, 더 빠른 스피드 등 대부분 경쟁변수들을 상충적인 관계로 보고 우선순위를 두어 선택하기보다는 동시에 향상시키려고 한다. 그것들은 선택과 집중을 통해 전략적 효과성을 추구하기보다는 모든 기능분야에서의 운영적 효율성을 추구하는 것으로 보인다. 따라서 그것들은 전통적인 전략이론 관점에서 보면 비전략적으로 비추어질 뿐만 아니라 자신만의 독특함이 없이 천편일률적이다. 본 논문은 그들의 전략적 행동이 충분한 이유를 지니고 있으며 또한 충분히 효과적일 수 있음을 공급자 등능력선과 소비자 등가치선의 개념을 도입한 이론적 분석을 통하여 설명한다. 전략적 위치가 실패전략 유형인 “어중간한 상태”에 놓여있고 자원능력이 선도라인에 놓여있지 못한 기업에게 전반적 가치사슬에 걸친 가치혁신 활동은 매우 유용한 전략이 될 수 있으며 때로는 유일한 탈출구가 될 수도 있다. 이러한 유형의 전략은 자원능력의 선도라인에 못 미치는 다른 국가의 기업들에게도 유용한 전략이 될 수 있을 것이다. 또한 선도라인에 놓여있는 기업들에게도 지속가능한 성공을 얻기위한 핵심역량 확보에 도움을 줄 수 있을 것이다.

또한 본 논문은 전략적 효과성 추구에 앞서 지속적 개선과 혁신을 통한 기업역량 강화의 중요성을 강조한

다. 현실에서는 경쟁자들도 혁신을 하고 있으며, 특히 후발자들은 벤치마킹의 덕으로 인하여 더 빠른 속도로 혁신을 하고 있기 때문에 혁신 한다는 그 자체로서 충분한 것이 아니라 혁신속도가 중요하다. 한국 기업들에 대해서 샌드위치론을 거쳐, 본 논문의 주장이었던 역샌드위치론이 나오고 경쟁기업들의 활발한 혁신을 다룬 신샌드위치론(삼성경제연구소, 2009)이 등장하는 등 경쟁자들 간의 혁신경쟁이 치열하게 전개되고 있는 것이 현실이다. 따라서 본 논문에서 주장하는 품질향상과 원가절감을 통한 가치혁신 활동은 상대적인 혁신 속도경쟁이라고 이해할 필요가 있다.

참고문헌

[1] 김위찬과 르네마보안(2005), 블루오션전략, 교보문고, 강혜구역.

[2] 매일경제신문사(1998), 부즈앨런 & 해밀턴 한국보고서.

[3] 삼성경제연구소(2009), 2010년 중국기업의 추격과 일본기업의 반격, 2009.11.25.

[4] 이순룡(2004), 「품질경영론」, 법문사.

[5] 이장우(1997), 「경영전략론」, 제2판, 법문사.

[6] 정규석, 김형욱(1999), “경쟁력 원천으로서의 TQM의 위상: 일본기업의 국제경쟁력을 중심으로,” 「품질경영학회지」, 27권 4호, 67-94.

[7] 중앙일보(2007), 한국그로별 기업은 아직 구멍가게, 2007.4.30.

[8] Andrews, K.R.(1980), The Concept of Corporate Strategy, Richard D. Irwin, Homewood, IL.

[9] ASQ(2009), Baldrige National Quality Program: Criteria for Performance Excellence, NIST, USA.

[10] Dierickx, I. and Cool, K.(1989), “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage,” Management Science, Vol. 35, No. 12, 1504-1511.

[11] Imai, M.(1986), Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success. Kaizen Institute Ltd.

[12] Penrose, E.T.(1959), The Theory of the Growth of the Firm, John Wiley and Sons, New York.

[13] Porter, M.E.(1980), Competitive Strategy, Free Press.

[14] Prahalad, C.K. & Hamel, G.(1990), “The Core Competence of the Corporation,” Harvard Business Review, Vol. 68, May-June, 79-91.

[15] Schendel, D.E. and Hofer, C.W.(1979), Strategic Management, Little Brown.

[16] Snow, C.C. and Hrebiniak, L.G.(1980), “Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2, 317-336.

[17] Wernerfelt, B.(1984), “A Resource-based View of the Firm,” Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, 171-180.

[18] Wheelwright, S.C.(1981), “Japan Where Operations are Really Strategic,” Harvard Business Review, Jul.-Aug., 67-74.

[19] <http://award.kpc.or.kr>(2009), 국가생산성대상 기준, 한국생산성본부(KPC)

[20] <http://award.kpc.or.kr>(2009) 국가생산성대상 공적서, 2004-2009, 한국생산성본부(KPC).

2009년 10월 28일 접수, 2009년 12월 29일 수정, 2010년 1월 8일 채택