

# 중소기업 기술·경영혁신과 경쟁력우위를 위한 전략경영\*

- 원가절감과 매출액 증대를 중심으로 -

최승옥\*\*

## 〈 목 차 〉

I. 서 론	2. 비용분석
1. 연구목적 및 필요성	IV. 원가절감과 비용우위분석
2. 국내외 연구동향	1. 산업집중과 규모의 경제
3. 연구결과에 대한 기여도와 기대효과 및 활용방안	2. 비용과 경험효과
II. 전략경영과 산업구조	V. 경쟁력 우위의 창출
1. 전략경영의 의의	1. 경쟁력 우위 창출
2. 산업구조분석	2. 중소기업 경쟁력모델
III. 가치사슬 모델분석	VI. 요약 및 결론
1. 포터모델	참고문헌
	Abstract

## I. 서 론

### 1. 연구목적 및 필요성

급변하는 산업사회의 추세를 전망하고 예단하는 것은 매우 위험한 진단이다. 그러나 현대 산업 사회의 시대적 변화 추이로 보아 크게 ① 문자 물리 혁명이라 불리는 신소재 혁명, ② 정보화 혁명이라 불리는 컴퓨터 혁명, ③ 유전자 혁명

\* 이 논문은 2000년 교육인적자원부 우수산업기술연구소 지원연구비로 연구되었음.

\*\* 경남정보대학 경영정보계열 교수

(Genonme project) 이라 불리는 생체 원자 혁명의 3가지 축이 21세기 초반을 이끌 세계적 대변혁이라는 것이 선진 석학 150명의 공통적인 견해로 나타났다.(vison Project 2003, 미치오 가쿠)

이러한 시대적 급변은 산업의 변화를 급속하게 지식 정보화 사회로 변모시키고, 인체 세포연구는 마침내 인간 생활의 근본적인 문제까지 변혁시킬 것이다. 동물의 정상적인 결합이 없이도 종족은 유지되며 질병의 예방과 치료는 세포 배열 구조의 교체 및 기능 조정으로 치유되는 지금과 전혀 다른 세계를 가질 것이다.

이러한 상황에서 기업의 생명은 어떻게 유지 발전시켜야 할 것인가 하는 대명제를 던지고 해결책을 제시해야할 시점에 온 것이다. 특히, 제조업과 기초 지식정보산업의 결합이 근본틀을 이루고 있는 우리나라 중소기업의 문제는 극히 낙후된 모방적 하청 형태를 면치 못하고 있다는 데에 더욱 위상정립의 모호성이 예상되어 진다.

그러나 경쟁우위는 기업내부로부터 발생할 수도 있다. 기업이 기술혁신을 통해서 신제품을 만들어 내거나, 혁신적으로 원가를 줄일 수 있는 방법을 개발하고, 새로운 유통망의 개척이나 새로운 판매지역의 개척과 같은 혁신을 할 때, 창조적인 기업에게는 상당한 경쟁우위가 발생한다.

피터 드러커(P.F. Drucker)는 이러한 혁신과정을 ‘창조적인 파괴의 과정이라고 보았다. 혁신은 새로운 아이디어, 새로운 유통망, 새로운 기술, 새로운 조직개발, 새로운 판매지역의 개척을 통해서 기존기업들이 갖고 있던 생산기술, 판매망, 판매지역을 무용지물로 만든다. 그러므로 기업의 원가절감책으로서의 기술 경영혁신전략과 매출액 증가를 위한 기업 경쟁력 우위를 확보할 수 있는 전략경영이 절실히 필요한 상황이다.

이와 같은 시대적 필요성을 충족시키기 위하여 기업의 전략경영 제고를 통한 원가절감과 매출액 증대효과라는 중소기업 필연의 생존전략을 연구하는 것이 주요 목적이며 필요성이다.

## 2. 국내외 연구동향(연구배경)

세계적으로 많은 기업들은 자국내뿐 아니라 국가간 인수·합병(M&A)이 치열하게 전개되는 등 자생력과 경쟁우위 확보를 위한 기업전쟁을 치루고 있는 실정이다. 우리나라에서는 기업 구조조정의 도입이후 매우 진부한 진전을 보이고, 대기업 및 금융개혁등 거대한 틀의 일부에 아주 완만하게 접근하고 있다.

그러나 학자나 국가 정책입안자에 따라 원론은 같으나 각론에서 각자 다른 방법을 제시하고, 정책 집행자의 집행일관성도 다소 떨어진다는 진단이 오늘날의 상황이다.

이와 같은 맥락으로 보면 기업의 경영전략 문제 또한 매우 견해차를 크게 할 수 있는 미묘한 사안이기도 하다. 국내적으로는 다수 학자들에 의하여 경쟁력과 경영 혁신을 위한 전략 경영을 제시하고 있으나 실용성에서 매우 한계를 가지고 있다는 것이 일반적인 평가이다.

국외에서는 연구가 활발하나 문화와 기업 시스템이 다른 상황에서 우리 기업에 바로 연계시킬 수 없는 한계가 있다. 경영혁신과 구조조정 및 전략경영이 미국을 모태로 연구성과가 도입되었으나 우리기업이 실제로 적용상 성공적이라고 평가하기 곤란하여 구호성, 일파성으로 끝나는 경향이 뚜렷하다.

이러한 상황에서 실무적으로 접근하여 산업현장에 적용 할 수 있는 방안을 제시 코자 한다.

### 3. 연구결과에 대한 기여도와 기대효과 및 활용방안

중소기업 기술·경영혁신(원가절감)과 경쟁력(매출액 증대)우위를 위한 전략경영의 연구 결과는 우리 나라 중소기업을 중심으로 자생적 경쟁력 제고에 크게 기여 할 것으로 판단된다. 특히, 기업 전략 경영의 모델을 제시하므로 활용도에 크게 보탬이 될 것으로 본다. 아울러 기술경영혁신을 통한 원가절감 효과와 경쟁력 우위를 통한 매출액 증대의 기대효과를 거양할 것으로 판단된다.

그러므로 연구결과를 중소기업 산업현장의 경영자, 중간 관리자에게 활용되도록 파급시켜야 할 것이며 지속적인 원가절감 운동과 생산성 향상 운동을 통하여 매출액 증대에 활용하여야 할 것이다.

특히, 연구결과를 중소기업에 직접 적용하여 계획된 전략경영의 수립과 집행이 특정 중소기업의 기술혁신, 공정개선, 원가절감, 경쟁력우위, 매출액증대, 경영혁신, 인적자원개발 등에 어떠한 결과로 나타나는가에 대한 시계열적인 분석을 대비 재무 제표로 결과를 도출하도록 추진 할 것이다.

## II. 전략경영과 산업구조

### 1. 전략경영의 의의

최근의 전략경영은 희소한 경영자원을 배분하여 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사결정이라고 정의될 수 있다.

기존연구자들의 전략경영에 대한 정의는 손자는 손자병법에서 전략이란 생존에 중요한 역할을 하는 것으로써 삶과 죽음의 문제이기도 하며 안전과 존망에 영향을 미치는 것이다. 어떠한 경우라도 전략을 소홀히 여겨서는 안 된다고 하였으며. 체들러(Alfred D. Chandler Jr.)는 전략이란 기업의 장기적인 목표의 결정과 그 목표를 달성하기 위한 행동을 결정하고 경영자원을 배분하는 것이다.

또한 앤드류(Kenneth Andrews)는 전략이란 기업의 목표와 그 목표를 달성하기 위한 여러 가지 계획이나 정책을 말한다. 또한 전략은 그 회사가 어떤 사업분야에 참여하고 있어야만 하고 그 회사가 어떠한 성격의 회사이어야 하는가를 결정하는 중요한 이론이라고 하였다. 이러한 의미로 볼 때 경영전략이란 한마디로 어떻게 하면 경쟁자에 비해서 경쟁우위를 가질 것인가 하는 문제이다.

오마에(Kenichi Ohmae)는 경영전략은 효율적인 방법으로 경쟁자에 비해서 그 기업의 경쟁우위를 상승시키는 노력이라고 볼 수 있다고 하여 이러한 의미로 볼 때 경영전략이란 한 마디로 어떻게 하면 경쟁자에 비해서 경쟁우위를 가질 것인가 하는 문제이다.

경영전략은 통상적으로 경쟁상황을 가정하며 경쟁이 없는 상황에서는 전략을 논할 필요가 없기 때문이다. 나날이 경쟁이 치열해져 가고 있는 현대사회에서 경쟁전략은 경쟁상황에서 어떻게 기업에게 경쟁우위를 가져다 줄 수 있는가를 체계적으로 분석하게 하여 주는 구체적인 실천방법이라 할 수 있다.

### 2. 산업구조분석

미첼 포터(Michael Porter)는 1980년 경제학의 산업조직론에서 발전된 산업구조분석을 기업에 적용하기 쉽도록 변형시킨 분석틀을 제시하였는데 분석틀에 의하면 다섯 가지 경쟁적인 세력에 의해 산업의 수익률이 결정된다.

수평적인 경쟁의 대체재와의 경쟁, 잠재적 진입자와의 경쟁, 기존사업자와의 경쟁과 수직적인 경쟁으로 공급자와 구매자의 교섭력이다.

#### 포터의 산업구조분석의 주요 요소를 요약하면

1) 산업 전체의 수익률을 결정하는 가장 중요한 요인은 이미 그 산업 내에서 경쟁하고 있는 기업들간의 경쟁관계이다.

산업에서는 기업들끼리의 과다경쟁으로 인해 가격이 생산원가 이하로 내려가서 산업 전체적으로 손해를 보며 또 다른 경우에는 기업들이 가격경쟁을 피하기 위해 담합을 하는 경우도 있다. 이와 같이 산업 내의 기존기업들간의 경쟁양상과 강도를 결정하는 요소는

- ① 집중도인데 집중도란 동일산업에 속하는 기업의 수와 그 개별기업의 규모
- ② 동질성과 이질성으로 경쟁기업은 동일산업 내에서 기업들간의 경쟁을 피하기 위해 담합을 할 수 있는 가능성은 단순히 참여하는 기업의 수뿐만 아니라 그 기업들의 전략과 목적에 따라 다양.
- ③ 제품차별화로서 경쟁하는 기업들의 제품의 디자인이나 품질이 동일할수록 소비자들은 특정회사제품을 선호할 이유가 없어짐.
- ④ 초과설비부문으로 수익률은 초과설비와 경기순환에 따라 민감하게 변화.

2) 산업에서 진입이 자유롭게 허용된다면 설사 수익률이 높은 산업일지라도 새로운 진입자들에 의하여 그 수익률은 점차 낮아지게 된다.

실제적으로 진입이 일어나지 않는다고 하더라도 만일 다른 기업들이 언제든지 그 산업에 뛰어들 준비가 되어 있다면, 그 산업에 있는 기존기업들은 잠재적 경쟁자가 진입할 수 있는 위험 때문에 가격을 높게 받지 못하고 경쟁적인 수준으로 낮추어 이러한 진입을 막을 필요가 있다.

기존기업들이 신규 진입기업에 비해 가지는 우위를 진입장벽이라고 한다. 진입장벽이란 신규진입기업들이 기존기업들에 대해 부담하는 상대적인 불리함이다. 진입장벽들은 그 산업에서의 경쟁기업의 진입을 약화시키고 그 산업에서의 높은 수익률을 유지할 수 있게 된다. 새로운 기술, 새로운 경영능력, 새로운 브랜드를 가지고 효과적으로 진입에 성공할 수도 있다.

3) 수익률은 소비자가 그 제품이나 서비스에 대해 지불하려는 가격에 따라 결정되므로 대체재의 유무에 따라 크게 달라질 수도 있다.

대체재의 존재가 그 산업의 가격결정에 영향을 미치는 정도는 크게 다음 두 가지 요소에 따라 좌우된다.

- ① 소비자들이 쉽게 대체재로 옮겨갈 수 있는가 하는 문제이다.

만일 소비자들이 어떤 특정브랜드에 대하여 상당히 높은 충성도를 갖고 있을 때에는 그 제품의 가격이 오른다

② 대체재가 가진 유용성이다.

부유 소비계층에서 유명디자이너의 의류가 옷가게로 쉽게 대체되지 않는 이유는 가격에 비한 품질의 차이가 상당히 크기 때문이다. 즉, 품질의 차이가 너무 크기 때문에 조금의 가격변동으로 쉽게 대체재로 수요가 이동하지 않는다는 것이다..

그러나 만일 유명디자이너의 옷이 갑자기 서너 배로 가격이 상승하면 소비자들은 그제서야 가격에 대한 그 제품의 가치를 다시 생각해 보고 중앙 도매시장이나 다른 중저가시장으로 옮겨갈 수 있게 될 것이다.

4) 어떤 기업이든 궁극적으로는 소비자들에게 제품이나 서비스를 공급함으로써 기업활동을 영위한다. 구매자의 교섭을 결정하는 데에는 다음 두 가지 요소가 중요 할 것이다.

① 구매자들이 얼마나 가격에 민감한가의 정도

② 공급자에 대한 구매자들의 상대적인 교섭능력이다.

먼저 제품차별화가 심할수록 구매자는 가격에 대해 민감하지 않게 된다.

구매자들은 높은 가격을 지불하더라도 자신이 선호하는 제품을 사기 마련이다. 구매자의 교섭능력에 더 큰 영향을 미치는 것은 판매하는 기업과 구매하는 기업간의 교섭력의 차이이다.

그것은 ① 구매자의 공급자에 대한 상대적 크기가 중요한 요소 ② 구매자들이 공급자의 제품, 가격, 비용구조에 대해 보다 자세한 정보를 가질수록 교섭력은 강해 진다. 만일 구매자가 공급자의 비용에 대한 아무런 정보가 없으면 비용에 비해서 마진율이 얼마나 되며 어느 정도까지의 가격인하가 가능한지 알 수 없을 것이다. 또한 품질에 대한 불확실성이 존재하는 경우에는 구매자의 힘은 제한될 수밖에 없다. ③ 구매자들이 공급선을 바꾸는 데 많은 전환비용이 든다면 구매자의 교섭력은 떨어진다. ④ 수직적 통합을 할 수 있는 경우 구매자의 교섭력은 훨씬 강화된다.

만일 공급자가 터무니없이 높은 가격을 요구할 경우 구매자는 자기가 직접 그 부품사업을 하겠다고 위협하여 가격을 인하시킬 수도 있다. 수직적 통합은 주요 공급자를 견제하고 상대적인 교섭력을 높이는 주요한 수단이 될 수 있을 것이다.

5) 공급자 교섭력 분석면에서는 강력한 구매자가 교섭력을 행사하여 가격을 낮춤으로써 공급자로부터 이익을 취할 수 있는 것처럼 공급자들도 자신의 교섭능력이 강할 때 가격을 높임으로써 자신의 이윤의 폭을 넓힐 수 있다.

구매자의 교섭능력을 분석하는 데 사용된 똑같은 요인들이 공급자의 교섭능력을

결정한다.

제품의 차별화가 적고 일상재화 될수록 공급자의 구매자에 대한 상대적인 교섭력은 떨어지고 공급자의 가격과 이윤은 점차 낮아질 것이다. 많은 산업에 있어서 일상재를 공급하는 기업들은 종종 자신의 교섭능력을 높이기 위해 카르텔을 형성하기도 한다.

산유국에서 교섭력을 높이는 데는 카르텔이고, 노동조합도 사실은 노동서비스를 공급하는 노동자들의 단체교섭력을 높여 구매자인 기업으로부터 더 많은 이익을 얻기 위한 조직이라고 볼 수 있는 것이다.

### III. 가치사슬 모델분석

#### 1. 포터모델

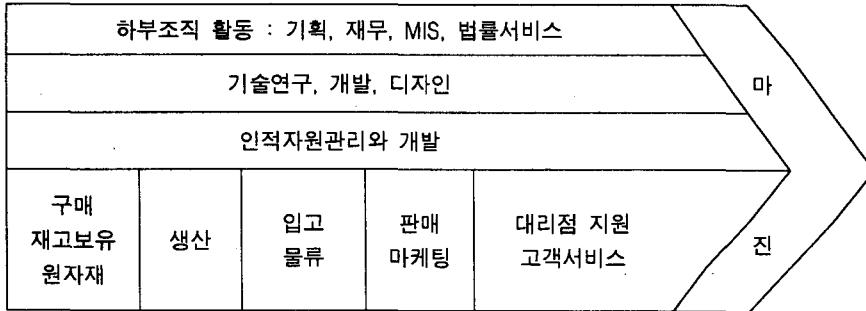
핵심역량을 중소기업 기술·혁신과 경쟁력우위를 위한 전략적 경영접근으로 가치사슬이론을 도입할 필요가 있다.

가치사슬이란 맥킨지 컨설팅사가 개발한 경영시스템을 포터가 1985년에 훨씬 정교한 분석틀로 발전시킨 것이다. 포터(Michael Porter)에 따르면 가치사슬기법으로 기업은 기업의 전반적인 생산활동을 주 활동부문과 보조 활동부문으로 나누어서 분석하고 있다.

기업이 구매 및 재고관리부터 시작하여 물류, 생산과정, 판매, 애프터서비스단계에 이르기까지의 각각의 부문에서 비용이 얼마나 들고 소비자들에게 얼마나 부가가치를 창출하는지를 분석하는 것이다.

이와 같이 가치사슬을 사용해서 기업들은 자신의 활동분야를 여러 단계로 나누어 본 다음에 각 단계별로 가장 뛰어난 경쟁자와 벤치마킹을 통해서 자신이 경쟁우위가 있는 부문과 경쟁우위가 없는 부문을 알 수 있고 결과를 종합적으로 분석함으로써 핵심역량이 어디에서 나타나는가를 알게 되는 것이다.

그러므로 포터모델에 의하여 기업활동을 세부 활동분야로 나누고 가치사슬 분석기법을 적용하여 경쟁우위전략을 수립하고 실행할 수 있게 된다. 이미 개발된 포터의 가치사슬모형의 기본틀은 다음과 같다.



Porter의 가치사슬

자료 : 경영전략, 장세진, 박영사 p. 161.

## 2. 비용분석

가치사슬에 따라서 기업의 활동을 나누어 보면 각각의 부문에서 비용우위를 결정하는 요인이 서로 다르다는 것을 알 수 있다. 가치사슬을 통하여 비용을 분석하기 위해서는 통상 다음 단계를 거쳐서 접근한다.

### 1) 기업의 활동을 세분된 각각의 활동분야로 나눈다.

구체적으로 기업의 전체 생산활동을 얼마나 자세하게 나누는가는 분석자의 필요에 따라서 얼마든지 자유롭게 나눌 수 있다. 대체로 구매, 생산, 마케팅, 연구개발과 같이 기능별로 나누어져 있는 기업의 조직은 그 자체가 유용한 분류기준이 될 수 있다.

### 2) 분리된 개별활동이 그 제품의 총비용에서 차지하는 상대적인 중요도를 파악한다.

이렇게 하는 이유는 기업의 어느 활동분야가 핵심주야인가를 알 수 있게 하기 위함이다. 실제로 회계장부를 뒤져서 각 활동단계별 비용자료를 구하는 것은 힘든 작업이다. 그러나 비용상의 효율성을 높이기 위해서는 각 단계별 비용을 구하여 경쟁자와 비교하여야 하고 그 과정에서 비용절감의 방법에 대한 신사고를 도출할 수가 있게 된다.

### 3) 각 활동부분에서 비용의 결정요인을 분석 접근한다.

이런 비용분석을 통해서 기업들은 임금, 규모의 경제, 투입요소비용 등의 어떠한 요인이 비용을 결정하는 데 중요한 역할을 하는가를 알 수 있게 된다. 자본집약적 산업에는 생산시설의 적절한 활용, 교환시간 등이 주요 비용요인이 되고, 노동집약

적 산업에서는 임금수준, 불량률 등이 주요 요인이 될 것이다.

4) 단계마다의 비용의 연관성을 파악한다.

각 단계간에 서로의 연관성을 확인해 보는 것이 비용절감의 중요한 출발점이 될 수 있다.

5) 비용절약방안을 구체적으로 분석한다.

기업은 가치사슬분석을 통해서 다음과 같은 구체적인 전략을 수립할 수 있는 기반을 형성할 것이다. 어떤 활동부문에서 규모의 경제가 중요하다면 이 규모의 경제를 활용하기 위해서는 생산규모를 얼마나 증가시켜야 하는가를 파악하는 것이다.

만일 주요 활동부문이 상당히 노동집약적이어서 임금이 비용의 주요소가 된다면 이러한 노동집약적인 활동부문을 저임금국으로 이전함으로써 얼마나 비용을 줄일 수 있는가를 살펴볼 수도 있을 것이다.

어떤 특정 활동분야에 비용이 많이 들거나 경쟁자에 비해 불리할 경우 비용과다 이 과다한 활동분야를 외주를 주거나 부품 공급기업을 다른 업체로 교체하여 비용 우위를 새롭게 확보할 수고 있을 것이다.

## IV. 원가절감과 비용우위분석

비용을 결정하는 중요한 요소로는 먼저 규모의 경제, 경험효과, 생산프로세스의 혁신, 제품설계의 개선 등이 있을 수 있다. 경쟁자에 대한 상대적인 비용구조에 영향을 미치는 요소로서 투입요소의 비용, 생산시설의 활용도, 운용상의 효율성과 같은 것들을 살펴볼 수 있다.

이러한 요소들은 기업의 생산비에 영향을 미치는 요인으로서 비용결정요인이라고 할 수 있다. 기업에 미치는 비용결정요인의 상대적인 중요성을 살펴봄으로써, 한 기업의 단위당 비용이 경쟁자와 어떻게 다른가를 이해하고 비용을 낮출 수 있는가를 분석하는 것이다.

### 1. 산업집중과 규모의 경제

산업에서의 규모의 경제는 그 산업에 있어서의 최소효율규모를 비교함으로써 측정할 수 있다. 일부 산업에서의 집중도는 생산 이외의 다른 활동에서의 규모의 경

제에 기인하기도 한다.

산업의 집중도에 영향을 미치는 요인으로 규모의 경제를 들 수 있다. 규모의 경제란 투입량을 증가시킬 때 산출량이 투입량증가비율 이상으로 증가하는 것을 말한다. 산출량이 증가할수록 단위당 투입비용이 비례 이상 감소하는 것을 의미한다. 규모의 경제는 생산설비의 규모에 따라서 발생하기도 하지만 구매, 연구개발, 유통, 광고와 같은 활동에서도 뚜렷하게 나타난다.

규모의 경제는 세 가지 요인에서 발생한다고 본다.

#### 1) 기술적 특성에서 나타난다.

흔히 자연 독점이라고 부르는 전력, 통신산업은 기술상의 특징 때문에 하나의 기업이 전국의 전력과 통신의 네트워크를 운영하는 것이 효율적이다.

만일 시내 전화서비스를 여러 업자가 난립하여 운영한다면, 한 기업이 전화선을 가설한 뒤 또 다른 기업이 집집마다 또 다른 전화선을 가설하는 등의 중복투자가 일어날 수도 있다.

#### 2) 투입요소의 과소성에서 나타난다.

과소성이란 생산에 필요한 투입요소를 일정량 이하로는 구매할 수 없는 경우를 말한다. 고정비와 연구개발비에 많은 투자가 필요한 산업에서는 중소기업보다 이 같은 비싼 설비를 구매할 여력이 있는 대기업이 유리하게 된다.

#### 3) 전문화의 이득을 살리므로 나타난다.

대량생산체제는 많은 투입요소를 필요로 하고 이는 개별생산활동에서 전문화를 촉진시켜 주기도 한다. 전문화로 인한 규모의 경제는 전통적인 조립생산 산업에서 뿐 아니라 지식 및 정보산업에서도 있게 된다.

## 2. 비용과 경험효과

비용의 차이는 먼저 기업의 입지에 따라 상당한 투입요소 비용의 차이를 가져올 수 있다. 이 중에서 가장 중요한 것은 국가간의 임금 차이이다.

기업이 장기적으로는 생산시설 규모를 조절할 수 있으나 단기적으로는 고정되어 있다고 본다. 고정비용이 높고 자본집약적인 화학산업, 제철산업에서는 불황기에도 계속 시설유지비용이 지출되기 때문에 높은 비용부담을 져야 한다.

산업에서는 호황기에 주어진 생산설비 이상으로 생산량을 늘리려고 하는 것 역시 임업수당의 증가와 품질관리의 어려움 등으로 비용이 높아지게 한다. 이와 같이 고정비용이 높은 산업에서는 기업이 신축적으로 유휴설비를 줄일 수 있는 능력이

기업의 비용우위를 가져다 주는 주요한 요인이 될 수 있다.

경험효과는 항공기 생산과정에서 처음 발견되었고, 그 후 냉장고 생산에서부터 보험산업, 장거리 전화산업에 이르기까지 누적생산량이 증가함에 따라 상당히 규칙적으로 그 비용이 하락한다는 사실이 발견된 것이다.

경험효과는 생산공정에 있는 작업자들이 생산과정을 반복하면서 작업효율성을 높이는 방법을 고안하고 낭비와 비효율을 없앰으로써 생산성을 높이기 때문에 발생한다. 축적된 경험은 공정을 개선하거나 제품재설계를 통하여 생산비용을 절감할 수 있게 해준다.

이와 같은 경험효과는 생산공정 및 제품의 개선에서 발생하므로 경험곡선의 기울기는 생산공정이 복잡할수록, 또는 부품수가 많을수록 큰 경향이 있다. 반도체와 항공기 제작산업에서 경험곡선의 기울기가 가파른 것은 이를 반영한 것이다.

이러한 경험효과는 실지로 경영전략의 수립에 매우 중요한 요인으로 작용하게 된다. 경험곡선과 같이 생산량이 누적됨에 따라서 비용이 체계적으로 감소한다면 경쟁기업에 비해 비용우위를 가질 수 있는가의 여부는 누가 먼저 산출량을 늘릴 수 있는가에 달려 있다. 즉, 생산량을 더 빨리 증가시켜서 경험효과를 최대한으로 활용하는 기업이 낮은 비용을 발판으로 가격을 낮추면 후발기업은 결국 비용상의 불리함으로 인해서 그 기업과 경쟁할 수 없게 되는 것이다.

경험곡선은 산업뿐만이 아니라 기업수준에서도 적용 될 수가 있다. 기업수준에서의 경험곡선은 산업에서의 경험곡선보다 훨씬 복잡하게 작용 할 것이다. 기업의 회계방식이 자주 변하고 여러 제품을 생산할 때 비용을 각 제품별로 할당하는 문제가 있으며 제품의 성격자체가 자주 변화하기 때문이다.

기업들은 자신의 경험에서 나온 경험효과로 비용을 줄일 수도 있지만 다른 기업의 경험으로부터 배우는 측면도 있기 때문에 산업에서의 경험곡선과 기업에서의 경험곡선은 서로 분리 될 것이라고 보여진다.

## V. 경쟁력 우위의 창출

### 1. 경쟁력 우위 창출

경쟁우위를 발견하고 경쟁우위를 평가하려면 경쟁자에 비해서 기업이 갖고 있는

경영자원의 강점과 약점을 분석하는 것이 선행되어야 한다.

먼저 기업이 갖고 있는 경영자원, 즉 기술력이나 경영관리능력이 경쟁자에 비해서 우위를 가지려면 다음의 두 가지 조건이 충족되어야 할 것이다.

1) 기업이 가진 경영자원은 다른 기업들이 가지지 못한 희소한 자원이어야 한다.

그 기업이 갖고 있는 기술이 산업 전반에 널리 퍼져 있어서 타기업들도 그 기술을 쉽게 획득할 수 있다면 그 기술은 더 이상 기업에게 경쟁우위를 가져다 줄 수 없다.

2) 기업이 가지고 있는 경영자원과 핵심역량은 현재 그 산업에 적합한 것이어야 한다.

경쟁우위가 창출되려면 그 기업이 보유하고 있는 경영자원이나 핵심기술이 다른 경쟁기업에 비해서 독특한 것이어야 하고 그런 경쟁우위는 현재 산업이 요구하는 주요 성공요인과 일치되는 것이어야 한다.

이와 같은 경쟁우위는 크게 두 가지 방향에서 발생된다고 볼 수 있다.

① 기업외부로부터 발생한다.

정부규제의 완화, 환율의 변동과 같이 기업외부환경의 변화는 경쟁우위를 발생시키는 주요 요인이다.

② 기업내부에서 새로운 혁신을 통해 창출된다.

먼저 기업외부의 환경변화로부터 발생되는 경쟁우위를 살펴보면 일반적으로 산업 내 외부환경의 변화가 심할수록 기업이 갖고있던 상대적인 경쟁우위와 산업 내의 수익률 분포는 크게 변하게 된다.

비교적 기업환경의 변화가 작은 일상 소비재산업에서의 경쟁우위는 대체로 안정적인 편이나, 환경의 변화와 소비자 수요의 변화가 상당히 큰 반도체, 자동차, 패션과 같은 산업에서는 기업들의 부침이 매우 자주 발생하게된다.

이런 환경의 변화에 빨리 적응하지 못하는 기업은 무한 경쟁시대에서 탈락하여 도산의 기로에 서게 된다.

일반적으로 시장이 훨씬 불규칙하게 변할 때 이러한 외부환경에 더 민첩하게 대응할 수 있는 능력은 기업이 경쟁우위를 창출하는 데 아주 중요한 요인이 되기도 한다. 이렇게 변화하는 환경에 민첩하게 대응할 수 있는 요인은 크게 두 가지 요소에 근거하고 있다.

① 정보의 획득수준에 있다.

정보수집능력은 외부환경의 변화를 인식하고 이를 예측할 수 있는 능력을 기업에게 가져다준다.

## ② 자원의 재배치능력에 있다.

외부환경의 변화에 맞추어 기업들이 갖고 있는 경영자원을 신속히 재배치하는 것은 조직차원의 유연성이 확보되어 있기 때문이다.

유연성이란 어떤 기술적인 능력, 공장이나 기계와 같은 하드웨어가 아니라 주로 조직에서 나오는 소프트웨어적인 성격을 갖는다. 유연성은 기업의 조직구조, 기업의 의사결정시스템, 각 개인의 태도, 업무체계에 따라서 상당히 차이가 난다. 관료주의적인 기업조직은 이러한 유연성을 확보하기가 힘들다. 의사결정이 분권화되어 있고 조직 내에 협조체계가 잘 되어 있을수록 유연성은 훨씬 높아진다.

기업이 기술혁신을 통해서 신제품을 만들어 내거나 혁신적으로 원가를 줄일 수 있는 방법을 개발하고 새로운 유통망의 개척이나 새로운 판매지역의 개척과 같은 혁신을 할 때 그러한 혁신적인 기업에게는 상당한 경쟁우위가 발생하게 될 것이다. 피터 드러커(P.F. Drucker)는 이러한 혁신과정을 ‘창조적인 파괴의 과정’이라고 보았다.

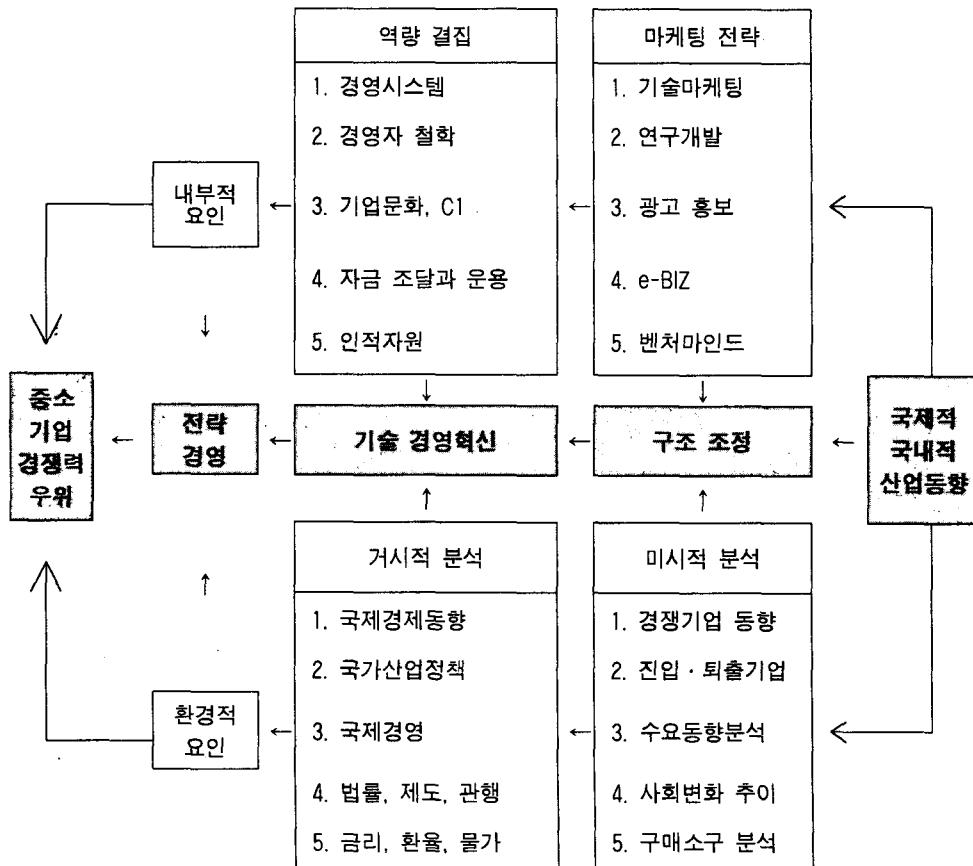
혁신은 새로운 아이디어, 새로운 유통망, 새로운 기술, 새로운 판매지역의 개척을 통해서 기존기업들이 갖고 있던 생산기술, 판매망, 판매지역을 경쟁적으로 잠식해 가는 것을 말한다.

기존 경쟁기업이 갖고 있는 경쟁우위를 분석함으로써 그 기업이 어느 측면에서 경쟁우위를 갖고 있으며 경쟁기업의 경쟁우위를 비경쟁요인으로 낙후시키기 위해서는 우리에게 어떤 능력이 필요한지를 발견해 낼 수 있어야 한다.

분석을 통해서 어느 측면에서 그 기업이 경쟁우위를 얻을 잠재력을 가지고 있는지 알아내고 자신의 능력을 충동원하여 그러한 경쟁우위를 창출할 수 있는 전략을 생각할 수 있는 핵심역량을 집약해야 할 것이다.

## 2. 중소기업 경쟁력모델

산업사회의 급변을 예측하고, 자생적 기업 경쟁력확보를 목표로 기술 경영혁신과 경쟁력 강화방안을 위한 전략경영의 기본틀(Frame work)은 다음과 같이 분석모델화 할 수 있을 것이다.



전술한 연구결과에 의하여 중소기업 기술 경영혁신(원가절감)과 경쟁력(매출액증대), 우위를 위한 전략경영의 실행 틀을 제시한 것이다. 위와 같은 기본틀을 중심으로 기업 자생력 확보를 위한 기술 경영혁신과 경쟁력 강화방안을 위한 전략경영을 실행하고자 한다.

특히, 중소기업에 적용했을 때 필요한 실행계획을 구체적으로 수립해야 하는데 이를 위하여 구성원의 교육훈련이 필수적이다. 이를 토대로 상호 공유적 정보체계를 이루고 전략적 시스템을 실행한다면 기대하는 결과를 도출시킬 수 있을 것이다.

## VII. 요약 및 결론

본 연구는 중소기업의 기술 경영혁신(원가절감)과 경쟁력(매출액증대)우위를 위

한 전략경영의 연구를 목적으로 하였다. 이러한 접근을 위하여 전략경영과 산업구조의 분석, 가치사슬모델 분석, 원가절감과 비용우위분석, 경쟁력우위의 창출 등을 기존연구 참고문헌을 통하여 기술하였다.

산업경영과 산업구조분석에서는 전략경영의 의의와 산업구조를 분석하였는데 특히, 산업내 경쟁분석, 진입자경쟁분석, 대체재경쟁분석, 구매자 교섭력분석, 공급자 교섭력 분석 등을 살펴보았다.

가치사슬모델 분석에서는 주로 미첼 포터의 가치사슬모델을 중심으로 비용의 구성과 수익발생 기본모델을 문헌적으로 접근하였다.

원가절감과 비용우위분석에서는 규모의 경제, 산업집중도, 제약조건, 경험효과, 비용요소, 시설활용 등의 측면에서 살펴보았으며 경쟁력우위의 창출에서는 경쟁력 우위 창출, 경쟁력우위 유지, 경쟁력우위 유형들을 연구결과를 기반으로 접근하였으며, 중소기업 적용 모델을 제시하였다.

#### 주요사항은

- 1) 국제적·국내적 산업동향
- 2) 구조조정,
- 3) 기술 경영혁신,
- 4) 전략경영,
- 5) 중소기업경쟁력우위로 이어지는 기본 접근틀에

#### 상황변수로는

- 1) 마케팅전략을 들고 하위 종속변수로 기술마케팅, 연구개발, 광고홍보, e-BIZ, 벤처마인드
- 2) 역량결집으로 하위에 경영시스템, 경영자 철학, 기업문화, CI, 자금조달과 운영, 인적자원 등의 내부요인을 제시하였다

#### 환경요인으로서의 상황변수로는

- 1) 미시적 분석을 들고 하위 종속변수로 경쟁기업 동향, 진입 및 퇴출기업, 수요 동향분석, 사회변화 추이, 구매소구 분석
- 2) 거시분석으로 하위에 국제경제동향, 국가산업정책, 국제경영, 법률, 제도, 관행, 금리, 환율, 물가 등이다.

이러한 모델을 연구함에 있어 서술의 본론부문에 장세진 교수의 경영전략에서

다수 참조, 인용하였음을 밝히며, 중소기업에 적용하여 실제 원가절감과 매출액 증대의 결과를 재무제표 등 여러 지표를 통하여 그 추이를 분석하고 수정 보완해 나아갈 것이다.

연구결과에 대한 기여도와 기대효과 및 활용방안으로는 중소기업 기술 경영혁신(원가절감)과 경쟁력(매출액 증대)우위를 위한 전략경영의 연구 결과는 우리나라 중소기업을 중심으로 자생적 경쟁력 제고에 기여할 것으로 판단된다.

특히, 기업 전략경영의 모델을 제시하므로 활용도에 크게 보탬이 될 것으로 본다. 아울러 기술 경영혁신을 통한 원가절감 효과와 경쟁력 우위를 통한 매출액 증대의 기대효과를 거양할 것으로 판단된다.

그러므로 연구결과를 중소기업 산업현장의 경영자, 중간 관리자에게 활용되도록 파급시켜야 할 것이며 지속적인 원가절감 운동과 생산성 향상 운동을 통하여 매출액 증대에 활용하여야 할 것이다.

아울러 연구결과를 중소기업에 직접 적용하여 계획된 전략경영의 수립과 집행이 특정 중소기업의 기술혁신, 공정개선, 원가절감, 경쟁력우위, 매출액증대, 경영혁신, 인적자원개발 등에 어떠한 결과로 나타나는가에 대한 시계열적인 분석을 대비 재무제표로 결과를 도출하도록 추진할 것이다.

## 참 고 문 헌

### [국내 문헌]

1. 장세진(1996, 1999, 2000), 경영전략, 박영사
2. 조동성(2000), 전략경영, 서울경영경제
3. 장세진(2000), 글로벌 경영, 박영사
4. 김인수(1999), TOP을 위한 전략 경영, 박영사
5. 어윤대(1997), 전략경영, 학현사
6. 이장호(1998), 국제경영전략, 박영사
7. 이학종(1999), 전략경영, 박영사
8. 김경훈(1998), 한국인의 트랜드, 실록출판사
9. 유기현(2000), 전략경영론, 무역경영사
10. 김승욱 역(2000), 비전 2003 (마치오 가쿠 원저), 작가정신사
11. 조동성(2000), 경쟁에서 이기는 길, 교보문고

### [국외 문헌]

1. Collis, D. J., "Research note : How valuable are organizational capabilities?," *Strategic Management Journal*, Vol. 15(1994)
2. Hamel G. and C. K Prahalad, "Strategy as stretch and leverage," *Harvard Business Review* (March-April 1993)
3. Narayanan, V. K. and R. Nath, *Organization Theory : A Strategic Approach*, Irwin, Homewood, IL
4. Tan.J. J. and R.J. Litschert, "Environment-strategy relationship and its performance implications : An empirical study of the chinese eletronics industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 15(1994)
5. Thompson, A. A. and A. J. Strickland, *Strategic Management : Concepts and Cases*, Irwin, Homewood, IL(1993)

## Abstract

### The Strategic Management for Innovation and Competition of Small and Medium Firms

Choi, Seong-wook\*

The strategic management for innovation and competition of small and medium firms is practical innovation strategic of cost down and sales increase.

Framework of the strategic management for the forecast of changed industry and formal competition.

Practice and planning to the small and medium firms for innovation, cost down, sales increase, revolution management, etc.

The results of study are as follows ;

- 1) study of pre-model for innovation and competitive advantage.
- 2) Draw of the creative factor for industrial structure analysis, cost advantage analysis and competitive advantage.
- 3) Exhibit of the practice model for strategic management approach.
- 4) Application and modification to the small and medium firms for results of study.

---

\* Professor, Dept. of Management Information, Kyung Nam Collage of Information and Technology