

정보기술(IT)과 경쟁전략에 관한 연구

-지속적 경쟁우위와의 관련을 중심으로-

A Study on the Information Technology and Competition Strategy

- Focused on Continuous Competitive Advantage -

임상혁(Sang-Hyeok Lim)

단국대학교 겸임교수

목 차

I. 서 론	V. 결 론
II. 경영전략의 선행연구 검토	참고문헌
III. 정보기술과 지속적 경쟁우위 대표적 사례	Abstract
IV. 지속적 경쟁우위 특징과 원천	

Abstract

There is no overdoing of enforcement of the importance of strategical mind which indicates future direction when management environment around organizations are variously changing. This document describes preceding and comparison research about competition strategy, competitive advantage and IT centered on organizations' common issue 「Guarantee of Continuous Competitive Advantage」 and researched various factors to determined if Information Technology is functioning properly through the cases of excellent organizations operating continuous competitive advantage.

Continuous competitive advantage's source is evaluating positively about resource based view which is described by innovation of business process. However, reality of operating continuous competitive advantage with difficult imitation of business process' 「Time」 「Complexity」 is insufficient. Confirm how continuous competitive advantage is operated in reality by accepting easy application of 「Simple-Concise」 business process. Confirm existence of information technology capability creating difficult imitation is functioning as a source of continuous competitive advantage, not Information Technology resource supporting business process.

Key Words : Information Technology, Competition Strategy

I. 서론

기업을 둘러싸고 있는 경영환경이 빠르게 변화하는 가운데 장기적인 시점에서 기업이 나아가야 할 방향성을 제시하는 전략적 사고의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다.

유럽과 미국을 중심으로 이러한 사고를 바탕으로 기업의 지속적 경쟁우위를 전개해 오고 있다. 현재, 미국경제의 정체현상으로 세계적 경제불황을 “네트버블붕괴”, “뉴 이코노미의 붕괴”라 평가하면서도, 한편으로는 인터넷을 중심으로 하는 정보기술 환경의 발전과 보급이야말로 경제재생의 키워드라며 기대하고 있다. 확실히 개별기업 레벨에서도 지금까지 끊임없이 장밋빛의 발상으로 인한 실수를 범하면서도 인터넷을 중심으로 하는 정보기술 환경은 비즈니스 시스템의 근본적인 개혁을 실현하여 침체한 경제환경에 생기를 불어넣은 기대감에 한층 고조되어있다. 특히 경쟁전략상에는 커다란 효과를 생성하는 “원천·능력(Capability)이라고까지 인식되고 있다. 그것은 현재에도 많은 서적과 잡지의 특집으로 「e-비즈니스」, 「e-전략」, 「인터넷전략」등의 단어가 등장하는 것으로도 확실히 알 수 있다.

본 연구에서는 특히 정보기술 환경의 정비와 실사가 과연 경쟁우위 그리고 지속적 경쟁우위의 원천으로 자리매김 할 수 있을까? 특히 자원베이스시점(RBV : Resource-based View)에서 정보기술의 실시로 지속적 경쟁우위를 실현하고 있는 사례를 중심으로 해서 진정한 지속적 경쟁우위의 원천으로서 정보기술이 기능하고 있는가에 대하여 논하고자 한다. 「본 논문에서 말하는 정보기술이란 인터넷과 정보기술과 같은 하드웨어에 한정된 것이 아닌 데이터베이스, 데이터웨어 하우스 등에서 최근의 ERP(Enterprise Resource Planning), SCM(Supply Chain Management), CRM(Customer Relationship Management), SFA(Sales Force Assistant)등의 소프트웨어패키지와 독자개발의 어플리케이션 소프트웨어까지 총괄 의미로 사용한다.」

II. 경영전략론의 이론적 배경

1. 경영전략론의 개념

전략이라는 용어는 그리스어의 「Strategia」나 「Strategos」에서의 파생어이고, 군사영역에 그 기원을 두고 있지만 경영학에 있어서 전략(Strategy)나 전략계획(Strategic planning)에 관한 연구가 본격적으로 진전되기 시작하게 된 것은 1960년대 초반부터이다. 아는바와 같이 Chandler(1962)는 경영사 연구에서 미국기업(듀폰, GM, 시어스)의 경영전략의 역사적 변환에 초점을 맞추어 다각화 전략과 사업부제 조직성립에 관한 실증적 연구를 통해서 조직구조는 전략에 따른다라고 하는 명제를 제시하여 전략계획에 경

영구조의 결정을 포함시켰다.

또한, 경영전략론의 선구자격인 Ansoff(1965)는 기업경영에 따른 전략적 사고의 중요성과 그 역할을 체계적으로 제시하였다. 이러한 미국의 초기의 경영전략론에서는 전략을 「기업을 통해서 미션과 목적을 달성하기 위한 수단」이라고 하는 견해가 지배적이며 전략의 책정과 실행은 구별되어 사용되어왔다. 즉, 일부의 경영관리자층에 의해서 입안된 전략을 그 이사가 실행으로 옮긴다는 사고이며, 적극적으로 다각화를 전개하고 있던 당시의 미국기업에 있어서 Remote Control(원격제어)를 지탱하는 수단으로 자본이익율(ROI)등이 적극적으로 이용되어왔다. 여기에서의 초점을 한정된 경영자원을 복수의 사업부간에 어떻게 배분하여야 하는가의 문제이며, 그 분석의 방법으로서 BCG나 맥킨지 등의 유명컨설팅 회사에 의해 PPM(Product Portfolio Management)이나 비즈니스 스크린 등의 다양한 포트폴리오 분석방법이 나타나게 되었다.

이와 같이 미국의 초기의 경영전략의 연구다각화, 전사전략에 초점을 맞추어왔던 것이며 포트폴리오 분석방법이나 사업부를 통제하기 위한 관리수단은 불확실성을 시장의 확대가 흡수하였던 대량생산 대량소비의 미국호황기에는 상당히 중요한 역할을 담당하여 왔다. 그러나 시스템적인 분석을 통해서 책정된 전략을 연역적으로 실행해 옮겨간다고 하는 분석형의 전략책정이나 규모의 경제를 추구하기 위한 철저한 합리주의는 변화에의 유연한 대응이나 창조력의 원천으로서 불가결한 조직의 학습능력이나(을)를 배제하게 되었다. 결과적으로 불확실성이 높아짐과 함께 환경이나 기술의 변화에 유연한 적응 능력을 상실한 많은 미국기업은 현장에서의 활동을 통해 점진적으로 형성된 전략을 빠르게 선택하여 도입함으로써 조직능력을 높여온 일본기업으로부터 그 경쟁우위를 상실하게 되었다.

이때부터 전략의 책정에 초점을 맞추어 왔던 전략론은 그것을 실행하는 조직내부의 요인이라는 새로운 측면을 적극적으로 도입하기 시작하여 연역적으로 계획된 전략뿐만 아니라 행동을 통해서 서서히 형성되는 창발적인 전략에 대해서도 초점이 맞추어지게 되었다.(Mintzberg, 1987). 이 창발전략(Emergent Strategy)의 좋은 예가 혼다의 소형마이크 시장에서의 성공(Pascal, 1984)이 보여 지는 것과 같이 이러한 새로운 시각은 1970~80년대에 걸쳐서 미국제조업에 대해 국제경쟁력을 가진 대표적인 일본기업의 분석을 통해서 나타나게 된 것이다.

2. 경쟁우위의 Perspective

경영전략의 목적이 경쟁우위의 획득이라는데 이론은 없을 것이다. 여기에서 경쟁우위에 있는 기업이란 장기에 걸쳐서 업계 내에서나 전략그룹 간에서의 평균치보다도 높은 이익률을 확보하고 있는 기업을 가리킨다. 앞에서 언급했던 바와 같이 초기의 경영전략론을 확대하는 시장이나 기업과 함께 전개된 다각화전략이나 사업부제 조직을 관리하기 위한 전사전략으로서의 성격이 강하였다. 그러나 1980년대부터 경영전략론의 초점은 전사전략에서 경쟁전략으로 이행하게 되었다. 그 계기는 Porter(1980, 1985)가 산업조직론(industrial organization)의 연구 성과를 기초로 기업전략에 이용함으로써 경영전략론

의 발전에 크게 공헌하였다 볼 수 있다. Porter는 사업을 경쟁의 분석단위로서 수익성을 규정하는 그 구조적 측면을 5가지의 경쟁오인으로 명확히 한 후에 진입장벽의 높은 전략적 포지션을 유지하는 것이 중요하며 기업간에서의 이익의 격차를 주요 산업구조상의 장벽에 의한 것으로 생각하였다. 게다가 기업이 지속적인 경쟁우위를 실현하기 위한 기본전략으로서 코스트 리더십전략차별화전략 집중화전략을 제시하여 이들의 복수의 전략을 동시에 추구하면 전략의 명확성이 희석되버리기 때문에 어느 하나의 전략을 철저하게 추진해야 한다고 주장하였다.

그렇지만 저 코스트를 추진하면서 차별화전략을 실시한 일본기업은 이러한 경쟁전략의 틀은 반드시 일치한 것은 아니었다. 실제로 토요타, 닛산, 마츠시다, 소니와 같은 기업은 코스트리더십 전략과 차별화전략을 동시에 추진하였으며(Kato, 1993) 이러한 기업이 채용하는 사업전략을 단순하게 어느 한쪽으로 분류하기 어렵다. 또한 Cooper(1995)는 일본기업의 이러한 전략을 Confrontation(대립)전략이라 부르며 치열한 경쟁 환경에 있어서는 기업이 생존 가능한 경쟁영역이 좁기 때문에 (가격기능, 품질의 추구가 높다) 이러한 모든 것을 만족하지 않으면 경쟁우위의 획득이 어렵다고 주장하였다.

게다가 1980년대의 일본기업의 경쟁력의 원천을 Core Competence(핵심능력)와 최종제품을 합한 Core Product을 추구한 Prahalad & Hamel(1990)은 당시의 많은 유럽기업이 채용한 SBU(전략적 사업단위)에서는 1)Core Competency(핵심능력)의 필수 자원인 인재가 각각의 사업에 간헐적으로 되고, 2)예산획득에 관심이 집중하여 그 결과로서 3)Core Competency에 대한 투자가 삭감된다고 하는 문제를 지적하고 경쟁우위의 원천을 기업내부에서 찾았다. 원래 경영전략론에 있어서 초창기에 "Resource"에 초점을 두었던 연구자는 Wernerfelt(1984)나 伊丹(1984)이지만 기업의 경쟁력의 원천을 기업내부의 자원(Resource)과 능력(Capability)에 의거한 자원 베이스 접근(Resource-based view)이 적극적으로 전개되기 시작한 것은 1990년대에 들어와서이다. 이러한 자원베이스 시각은 획득한 경쟁력을 지속시킨다는 점에서 Core Competency(Prahalad & Hamel, 1990)나 보이지 않는 자산(伊丹, 1984)과 같은 경합기업에 대한 모방 곤란한 경쟁우위의 원천으로서 중요하다는 것을 주장한 것이다. 이러한 접근은 경영자원을 제약조건으로서 그 배분 문제에 초점을 둔 것이 아니고 장기적 시점에서 전략적 의도에 준거한 경영자원을 축적해 간다는 점에서 포지셔닝 어프로치와의 경쟁적인 차이를 발견할 수 있다.

그 후 Barney(1997)에 의해서 이러한 기업의 내부자원을 체계적으로 분석하기위한 분석방법으로서 유가치성(value), 희소성(rareness), 모방곤란성(costly to imitate), 조직성(organization)으로 구성되는 VRIO 분석이 제창되어 지속적인 경쟁우위의 원천으로서 특히 모방곤란성에 초점을 두어 VRI를 충족한 후에 조직 내의 제반활동을 통해 획득된 자원이나 능력이 가장 모방곤란한 자원이라는 이론이 주장되었다. 이렇게 해서 경쟁우위의 원천을 어디에서 찾을 것인가 하는 명제에 대해서 2가지의 시각이 대립하게 된 것이다. 이러한 것들은 기업의 경쟁력의 원천을 기업의 「외부」에서 구할 것인가 「내부」에서 구할 것인가 하는 논쟁이며 전자는 기업의 경쟁력을 그「시장구조(Market positioning)」에 구하는 것에 반해 후자는 기업의 경쟁력을 지탱하는 「Core Competency」「조직능력」에서 찾는다고 할 수 있다. 그러나 어느 쪽의 주장이 정당하고 어느 쪽이 중요한지의 주장은 한 마디로 설명하기 어렵다고 볼 수 있다. 아

마도 양쪽 다 사실의 일부를 지적한 것으로 양 개념은 상호 보완적인 관계라고 생각되어진다. 본 논문에 있어서 중요한 것은 시장구조방법(Market Positioning Approach)의 안티개념으로서 자원베이스 방법(Resource-Based View)이 나타나게 된 배경에는 1980년대에 급속하게 경쟁력을 가지게 된 일본기업 및 그것을 지탱한 일본적 경영시스템의 영향이 적어도 있었다는 사실이다. 나아가 일본적 경영시스템은 장기에 걸쳐서 조직 내의 여러 활동을 통해서 구축되어있기 때문에 복제나 모방에 시간과 코스트가 들며 이것이 지속적인 경쟁우위를 획득할 수 있게 된 커다란 요인이라 생각되어진다. 나아가 이러한 일본기업의 경쟁력을 KAIZEN, JIT, TQC, 원가기획, KEIRETSU등과 같은 수법과 관행을 넘어서 지식창조의 경영의 이론화의 가능성을 이끌어 낸 것이 野中(1990)이다. 그 후 Strategic Management Journal지에 의해 1996년의 「지식과 창조」(Knowledge and the Firm)라는 특집을 발산됨으로써 지식을 포함한 경영전략론을 지식 베이스시점(Knowledge-Based View)으로 전개되어 position시점과 자원베이스 시점을 통합한 제3의 시각으로 주목받고 있다.

이상과 같이 기업경영에 있어서 경영전략의 중요성이 논의되기 시작하게 되면서 그에 따른 개념을 오늘날까지 변환을 거듭하여 왔지만 21C에 들어와서 더욱 치열한 환경 변화에 적응하기 위한 경영전략을 커다란 전환기를 맞이하고 있다 하겠다.

Ⅲ. 정보기술과 지속적 경쟁우위의 사례

90년대 후반부터 다시 경쟁우위의 원천이라고 생각하여 정보기술에의 기대감을 가지게 된 것은 디지털 기술의 진전에 따른 인터넷을 중심으로 하는 네트워크 기술이 컴퓨터를 중심으로 하는 정보처리 기술과 함께 고도하게 시스템화 되면서 급속하게 진전하기 시작하면서부터이다. 네트워크의 특성으로서 각 참가 단위 수가 증대하면 증대할 수 록 서로 상승적으로 작용하여 각 참가단위의 이익이나 편익이 증대하는 것은 이미 경제학 영역에서 명확하게 규명되어지고 있다. 이른바 「네트워크의 외부성(network externality)」이다. 이것은 주로 전화망을 예로 나타나고 있는 특성이다 전화는 1대만으로는 기능하지 않고 가입자가 증가할수록 가입자의 편익은 증대하지만 신규가입자는 그 기존의 가입자에게 편익을 제공하면서 아무런 혜택을 받지 못하고 네트워크 전체의 가치를 증대시키는 현상을 나타내는 것으로 네트워크에의 진입을 용이하게 해서 외부성의 효과를 실현하려고 하면 할수록 필연적으로 네트워크에 관련하는 하드웨어나 소프트웨어 그리고 프로토콜 등의 표준화가 진행한다는 것이다. 한편에서는 정보기술업계에 다른 도미너트 디자인 즉, 「원텔연합」으로 불리우는 하드나 소프트 사양이 고객이나 서플라이어의 요구를 만족하는 형태이다 고 시장이 증명해주면 해당기업과 관련기업은 이 도미너트 디자인을 표준으로 수용해서 그것과의 친화성과 호환운용가능성을 갖춘 제품이나 서비스의 제공을 시험하기 시작하게 된다. (Utterback, 1994). 이 두가지 요인이 상승적으로 작용하여 표준화로의 유인

이 증폭하고 네트워크 외부성의 플러스의 효과를 더욱더 실현해야하는 네트워크에 극한하지 않고 정보기술 전체에 걸쳐 표준화가 추진되게 되는 것이다. 이것은 동시에 네트워크의 오픈성을 높이고 업계의 진출뿐만 아니라 퇴출을 용이하게 하는 것이기도 하다.

또한 이와 같은 환경에 있어서는 인터넷을 중심으로 하는 정보네트워크에 진입하는 고객이나 서플라이어는 지금까지 혼자서는 입수 곤란한 정보까지도 대량으로 수집하고 분석하는 것이 가능하게 된다. 게다가 코스트 면에서 커다란 삭감이 가능하게 되어 정보처리와 업무활동의 효율성이 급격하게 향상하게 된다. 지금까지 제품서비스의 생산·판매 과정에 따른 복잡성에 의해 나타나는 고객과 서플라이어에 대한 정보의 비대칭성 즉, 정보량의 격차를 이용해서 이익을 창출하고, 경쟁우위를 실현하였던 기업의 우위성은 고객과 서플라이어의 정보흐름의 장애를 해소하게 됨으로써 저하하게 된다. 생산·판매측과 고객이나 서플라이어측이 대등한 정보량을 가지고 거래를 하는 것이 가능하게 된다.

또, 인터넷을 중심으로 하는 정보기술 환경의 표준화는 지속적 경쟁우위의 실현에서도 상당히 중요한 자원특성인 모방곤란성을 저하시키는 효과를 가져다준다. 모방곤란성(imperfect imitability)이란 구체적으로는 복제나 대응에 있어서 코스트와 시간이 걸리는 것을 의미한다. 구체적으로 설명하면 다음과 같은 조건이 결합됨으로써 모방의 곤란성이 높아지게 된다. 특유의 역사적 경위(시간의 경과와 함께 나타나는 고유의 특성 : 경로의 존성), 사회적 복잡성(구성원간의 상호작용, 기업문화 공급자고객의 평판 등), 인과관계의 애매성(경쟁우위와 그 요인·배경이 불명)등 이다.(Barney, 2001)

예를 들어 B2B에 의한 세계적 규모의 부품조달 시스템에의 참가에 의해서 실현하는 저 코스트·고품질의 실현 나아가 최근의 고도한 ERP소프트웨어 패키지를 구사한 프로세스 이노베이션이라도 그 정보기술 환경자체는 고유의 역사적 명위 사회적 복잡성, 인과관계의 애매성을 갖추고 있는 것은 아니다. 또 최근의 어플리케이션 개발 수단이나 네트워크이용의 기술 환경은 비록 개발 소프트웨어에 비교해서 현격하게 고도한 기술과 경험을 필요하게 되는 것은 아니다. 점점 단기간에 습득해서 고도한 기능의 실현을 가능케 하고 있다. 정보화의 역사가 짧은 기업에서도 베스트 프랙티스 혹은 벤처마킹의 발상, 라버스 엔지니어링 등을 구사함으로써 용이하게 하거나 혹은 동등하게 실현할 수 있는 정보기술 환경으로 변해가고 있다. 오늘날에는 아무리 정보기술이 비즈니스 이노베이션의 유효한 수단이며 업무활동이나 관리활동의 효율화나 효율성을 향상시킨다 해도 정보기술 그 자체는 대체로 모방이 가능하고 몇몇의 경쟁기업에 대해서 지속적 경쟁우위의 원천에는 될 수 없다고 평가해야 할 것으로 생각된다.

언젠가는 경쟁전략론도 마찬가지로 평가하고 있는 실정이다.

전략적 포지셔닝시각(Strategic Positioning View)에 입각한 포터의 경쟁전략론에서는 사업조직론의 흐름 속에서의 경쟁우위란 「업계 내에서 평균이상의 수익의 창출」(Shoemaker, 1990)이며, 그것을 위해서는 매력도(attractiveness)의 높은 (고수익력)업계를 선택해서 거기서의 포지션을 확립함으로써 지속적 경쟁우위가 실현할 수 있다는 시점에 입각하고 있다. (Porter, 2001). 한편, 자원베이스시각(Resource-Based View)에 의한 경쟁전략론에 대한 비판 속에서 연구되어온 Barney et al의 자원베이스시각은 기업간의 수익력의 차이는 수익력이 높은 업종의 선택보다도 오히려 기업내부의 자원(Resource)이나 능력

(Capability)의 차이에 의해서 나타난다는 현실인식에 입각하고 있다. 그리고 「경쟁기업보다도 높은 효율성과 유효성을 실현 한다」고 하는 것으로 경쟁우위가 실현·유지된다고 하는 시점에 입각해서 「가치가 있고 희소성이 있고 모방곤란성 및 대체곤란성」이 있는 자원을 경쟁우위의 원천으로 인식하고 있다(Barney, 2001). 따라서 자원베이스 시각에 입각하면 정보기술이 아무리 인터넷을 구사해서 비약적으로 기능이 향상하더라도 기본적으로는 네트워크의 참가자 모두가 저가격·고품질의 재나 서비스의 이용이 가능하고 동등의 이익을 얻을 수 있으므로 그 자체로서는 지속적 경쟁우위의 원천이 되지 않는다고 주장하고 있다(Barney, 2001).

한편, 전략적 포지셔닝 시각(Strategic Positioning View)에서는 지속적 경쟁 우위는 오퍼레이션 효율의 향상과 전략적 포지셔닝의 결합에 의해 달성된다고 하는 인식을 가지고 있다. 인터넷은 오늘날의 경쟁 전략의 전개에 있어서 피할래야 피할 수 없는 「전략일람표(table stakes)」(Porter, 2001)이며 오퍼레이션 효율의 향상에 있어서 일시적으로는 플러스 효과의 가능성이 있다는 점을 평가하고 있다. 그러나 인터넷을 중심으로 하는 정보기술은 시간과 코스트를 투자하여 구성되는 정보기술과는 틀린 표준의 규격과 프로토콜에 의한 오픈 시스템이라는 기본특성에 의해 효과를 창출하는 것이라 할 수 있다. 그것은 한편으로는 플러스 작용하면서 동시에 그 기본특성이 마이너스에도 작용한다고 하는 양면성의 관계가 있다는 것을 명확히 설명하는 것이라 할 수 있다. 즉, 인터넷을 구사하면 할수록 기간의 경과와 함께 제품·서비스의 독자성을 상실하여 경쟁 기업과의 관계를 격화시켜서 제품·서비스의 차별화를 곤란하게 하여 균질화시켜간다는 것이다. 그 결과 기본적으로는 동종기업과의 경쟁, 고객의 교섭력, 서플라이어의 경쟁력, 대체품의 위협, 신규진입의 위협이라는 5가지 경쟁요인(five force factors)에 있어서 거의 마이너스적 영향을 가져다 줄 위험성을 내재하고 있어서 업계의 수익성을 저하시키고 전략적 매력도를 저하시킨다고 할 수 있다.

현재의 인터넷의 활용은 신속성과 규모의 경제를 기획하는 오퍼레이션 효율의 개선에 불과하며 어떠한 고객가치를 창출하는 것이 아닌 지속적 경쟁우위의 자원으로는 될 수 없다고 하겠다. Porter는 예외로 오퍼레이션 효율의 향상에 의한 경쟁우위의 실현은 자원베이스의 경쟁우위의 발상이라고 하는 주장을 뒤로하며, 인터넷을 중심으로 하는 정보기술의 경쟁전략상의 한계를 지적하고 얼마나 전략적 포지셔닝의 모토에서 인터넷의 구사가 중요한지를 강조하고 있다.

결론적으로 어느 전략의 시점을 채용하든지 양측 모두는 상호비판하면서도 거의 같은 논리에 의해 인터넷을 중심으로 하는 정보기술이 지속적 경쟁우위의 원천은 될 수 없다고 할 수 있다. 즉, 정보기술 그 자체는 균질화표준화를 진행시키게 되어 모방의 곤란성은 나타나지 않고 나아가 지속적 경쟁우위가 실현되기 어렵다고 하는 설명이 공통적이라 하겠다.

본장에서는 지속적 경쟁우위와 정보기술의 관련한 기업을 예를 들어 지속적 경쟁우위의 원천으로서의 가능성을 검토하기로 하겠다.

1. 월마트(Wal-Mart)

90년대 이전까지는 100년 전통의 할인매장(Discount store) 선두주자로서 K마트의 반 정도의 규모와 매장고였지만 91년에는 모든 업적지표에서 K마트를 가볍게 추월한 것뿐만 아니라 92년에는 시어tm까지도 추월하여 세계 최대급의 소매업이 되었다. 그리고 생활용품을 중심으로 하는 할인점에서 식품전반까지도 취급하는 「슈퍼센터」로서 급신장을 계속하여 2003년에는 시장의 80%를 확보하는 경이적인 성장을 계속하고 있다.

고객의 요구에 적합한 상품을 고품질·저가격으로 게다가 어느 때 어디라도 제공한다고 하는 전략적 비전을 구체적으로 실현하기 위해서 유명한 「그로스도킹 배송 시스템」이라는 로지스틱스를 중심으로 한 고도의 비즈니스 프로세스가 중요한 역할을 담당하고 있다. 이것은 단지 재고보충·배송시스템이 아니라 각 점포에서의 POS(Point of Sales)데이터는 항상 「리테일링」이라는 인터넷에 의해 정보네트워크를 통해서 정보시스템의 데이터 웨어하우스에 취급상품별 점포의 입지조건별로 저장되어 각 점포별의 최적한 상품준비를 가능하게 하는 동시에 납입업자(7000사 이상)에게 광전 공개되어 있다. 납입업자 자신도 정확한 수요예측과 판매계획·생산계획이 요구된다. 또한, 이 네트워크는 물류센터(70이상)에 직송되고 있어 납입업자는 주문이 오면 정보를 분석해서 약 1시간 이내로 유통센터에 배송하고 48시간 이내에 물류센터에서 선별·포장되어 각 점포에 재배송된다. 재고율, 회전률, 판매코스트 등의 어느 지표라도 다른 경쟁사를 압도하고 지속적 경쟁우위를 실현하고 있다. 물론, 단지 물류와 정보시스템만이 지속적 경쟁우위의 원천이 되는 것이 아니다.

각 점포에는 항상 정보시스템에서 고객의 소비성향에 관한 상세한 정보가 제시되고 높은 자율성과 자유재량을 가지고 스스로가 사업주와 같이 각 점포의 판매촉진이 실시되고 있다. 동시에 각 점포의 매니저와 본사간에는 TV전화 네트워크의 활용과 사유기에 의한 본사에서의 회의 등을 병행하여 타사에서는 모방이 곤란한 다양한 커뮤니케이션 시스템이 복합되어 있다. 이 납입업자, 본사, 점포, 배송센터 간에 있어서 빈번하게 실시되는 공식, 비공식적인 커뮤니케이션에 의해 끊임없는 비즈니스 프로세스의 혁신을 계속하여 「A Learning Company」혹은 「A Changing Company」라는 칭호가 붙여지고 있다 (日経비즈니스, 2000).

2. 델(Dell) 컴퓨터

델 컴퓨터는 90년대 중반까지는 매상고 제7위에 지나지 않았다. 당시 제 1위의 컴팩과의 맹렬한 경쟁에 승리하여 현재는 업계 제1위로 발돋움하여 그와 함께 수익률도 주주가치도 높은 유량기업이 되었다. 한편 컴팩은 90년대 3~4위였던 휴렛팩커드(HP)와의 합병으로 현재 델 컴퓨터를 추격하려는 체제를 가다듬고 있다.

델 컴퓨터의 비즈니스 프로세스는 끊임없이 변화하고 있지만 기본적으로는 다음과 같은 형태로 움

직이고 있다. 인터넷을 중심으로 하는 정보기술을 구사해서 고객과의 직접판매·주문생산이라는 직접 판매방식(Direct Business Model)을 도입하고 있다. 고객 스스로가 화면상으로 사양을 결정·주문하면 수주한 PC나 서버별로 부품을 서플라이어로부터 조달하여 조립하여 UPS(United Parcel Service)등에 의해 신속하게 지정된 시간에 배달하는 방식이다. 또한 상품은 거의 내제하지 않고 고품질의 제품을 제공할 수 있는 서플라이어에게 아웃소싱한다. 기본제품의 개발은 델 컴퓨터 자체가 개발의 주도권을 가지면서도 고객의 시점에서 서플라이어와의 조정을 중시하고 있다.

컴팩이외의 메카가 중시한 제공측의 시점에 의한 최신의 고성능·고품질의 PC개발·제도에 초점을 두고 있지 않다. 고객의 시점에서 다양한 고객의 요구사양을 만족시키는 성능의 기계를 고품질·저가격으로 제공하기 위하여 서플라이어에서 고객까지를 하나의 비즈니스 프로세스로서 인터넷을 중심으로 하는 정보기술에 의해 정보의 매개체로서 구축하고 있다.

이러한 비즈니스 프로세스는 제품을 고객에 제공하기만 하면 끝이 아닌 것이다. 고객의 이용프로세스에 있어서 지원·정보기능을 충실히 하여 다음의 주문단계까지의 메일, 전화, 팩스 등에 의한 고객과의 접촉구조의 단계도 일련의 비즈니스의 프로세스 안으로 포함시켜 프로세스의 핵심(Core)부분으로 정하고 있다.

3. 유니크로(Fast Retailing)

캐주얼 의류브랜드 유니크로(UNIQLO)를 운영하는 패스트 리테일링은 현재 매상고, 경상이익에 있어서 캐주얼 업계뿐만 아니라 섬유업계전체에서 단연히 발군의 성장을 유지하고 있는 일본에서 가장 주목받고 있는 기업과 브랜드 중의 하나이다. 이미 경상이익에서는 소매유통업의 선두주자인 이토요카도를 가볍게 제치고 선두를 달리고 있다. 수년 전 만해도 치열한 경쟁을 해왔던 대규모섬유회사는 이미 이 시장에서 눈을 돌려 고급 의류품분야로 이동하고 있는 상태이다. 캐주얼의류를 판매하는 소매점으로 시작하려는 것이다. 오늘날의 비즈니스 모델은 제품의 기획, 조달, 제조, 유통, 판매까지 모든 프로세스를 일괄적으로 전개함으로써 저가격·고품질을 실현하는 SPA(제조소매섬유 : Speciality Store Retailer of Private Label Apparel)기업으로서의 특성이 강하게 나타나고 있다.

본래 의류품의 제조·판매에서의 생산·판매공정에는 실을 뽑는 회사, 옷감을 짜는 회사, 염색하는 회사업자 그리고 종합·전문상사, 도매점등의 많은 회사가 있어서 각각이 독립성의 경향이 강하고 하나의 프로세스로서 구성하는 것이 곤란한 업계이다. 또한 위탁판매가 기본이며 반품조건부 매수 방식 등의 독특한 상관행이 강하게 남아있기 도하다. 게다가 각 공정에 있어서 정보의 흐름은 원하지 않을 뿐 아니라 정보 그 자체도 정확하지 않고 필연적으로 각 공정에 재고가 존재함으로 인해 가격이 높아지게 된다. 캐스트 리테일링은 제품 모두를 자사에서 기획하고 제품은 중국에 있는 계약공장에서 철저한 기술지도와 체크를 통한 관리체제의 아래서 생산되며 전품 매수함으로써 유니크로의 점포에서 판매된다. 업계 독특한 수탁판매 방식을 완전히 폐지하고 고도의 「중간삭제」에 의한 간결한 서플라이

체인을 구축하여 납기의 단축, 품질의 향상 가격의 삭감에 성공하게 된 것이다. 또한 이것을 지탱하게 된 것은 인터넷을 중심으로 하는 정보기술과 데이터베이스나 데이터웨어하우스라 할 수 있다. 이것에 의해 단품의 형태, 색, 사이즈라고 하는 최소단위로 정보와 물품의 흐름을 철저하게 동기화 하는 가운데 정보의 정확도를 높여서 소비성향을 신속·정확하게 파악하여 재고와 기회 손실을 없앴으로써 매상실적을 높이고 있는 것이다.

특히 정보화는 어디까지나 업무프로세스의 끊임없는 혁신의 일환이며 업무시스템부가 비즈니스 프로세스의 혁신을 하는 가운데 정보화추진부문을 컨트롤하는 조정자(integrator)로서 기능하고 있는 것이다. ERP 패키지의 이용은 베스트 프랙티스(Best Practice)의 발상이지만 지속적 경쟁우위의 원천은 될 수 없다. 그리고 「회사자체가 정보시스템」, 「오픈화」라는 강한 신념을 가지고 정보화가 추진되고 있다 할 수 있다.

IV. 지속적 경쟁우위 특징과 원천

1. 지속적 경쟁우위 특징

1) 비즈니스 프로세스의 확대

대다수의 기업들도 인터넷을 중심으로 하는 정보기술을 기반으로 하여 비즈니스 프로세스를 서플라이어에서 고객까지 복합·확대시켜가고 있다. 게다가 제공하는 측의 논리에 의한 고객만족의 서플라이 체인이 아닌 전정으로 고객을 시작으로 해서 서플라이어까지의 관계를 포함한 수요(demand)체인이라 할 수 있는 비즈니스 프로세스를 구축하고 있다. 직능 부문적 조직을 전제로 한 것이 아닌 고객가치나 만족이라는 시점에서 물류·정보류를 체계화하는 것이다. 또한 고객의 구매행동뿐만 아니라 구매에 따른 정보행동까지도 비즈니스 프로세스에 포함하는 한편 부품·원재료를 제공하는 서플라이어 고유의 비즈니스 프로세스까지도 전체 비즈니스 프로세스 안으로 포함시킨 하나의 프로세스로 하는 통괄관리를 실시하고 있는 것이다.

월마트는 단지 대규모 할인매장(Discount store)으로서가 아닌 인터넷 TV회의 사유기를 적절히 사용해서 고도하고 거대한 물류네트워크 시스템을 구축하여 고도한 물류기능을 실현함과 동시에 유통과 제조업까지도 정보공유를 철저히 함으로써 공장을 가지 않고 제조업의 기능도 갖추고 있다. 소매업이면서 시각을 바꾸면 유통업자·제조업자라고도 할 수 있다.

델 컴퓨터는 부품제조·조립·물류까지도 아웃소싱하면서도 인터넷을 고도하게 구사하여 각 업자와의 파트너십을 구축하고 고객요구에 관한 정보를 공유하여 조달·제조의 철저한 동기화를 실현하고

있다. 또한 수요자(user)와의 직접적으로 관계를 가짐으로서 고객의 요구를 분석하여 고객이 요구하는 제품이미지를 구성하고 거기에 적합한 부품메카를 찾아서 공동으로 우수한 제품을 만들어 내는 것이다. 그리고 판매후의 컴퓨터관련 서비스나 지원체제도 비즈니스 모델안으로 포함하여 고객만족을 철저히 실현해서 수익성을 향상시키고 있는 것이다. 고객은 텔 사내부의 기술자와 지원요원레벨이 업무 수행 상 사용하는 정보까지도 참조가 가능하다 역시 소매업·제조업·유통업뿐만이 아닌, 「종합적 컴퓨터 서비스업」이라 할 수 있는 복합기업으로 변화하고 있으며 그와 함께 고객의 정보를 분석하여 신 제품을 기획하는 SPA(Speciality Store Retailer of Private Cable Apparel)의 전형적 사례로서 패스트 리테일링과 함께 들 수 있다 하겠다.

2) 업무혁신과 혁신지향의 조직문화

대부분의 기업들도 당초는 중앙에 의한 조정과 컨트롤에 의해 비즈니스 프로세스를 구축하였지만 서서히 고객과의 직접관계에 있는 점포나 현장레벨에 많은 자율성과 정보기능을 부여하면서 경쟁우위를 실현하기 시작하였다. 그리고 끊임없는 학습·제안·회의를 조직전체가 중요하게 인식하고 이전의 성공경험에 안주하지 않으며 새로운 혁신지향의 조직문화를 양성하여 의도적으로 끊임없는 업무개선·개혁운동을 계속 전개함으로써 지속적 경쟁우위를 실현하고 있는 것이다. 게다가 거기에서의 개선·개혁운동의 특성은 먼저 업무의 구조를 확립한 후에 정보기술을 구사하면 어느 정도로 기능을 향상시킬 수 있는가 라고 하는 접근방법인 것이다. 같은 업무개혁이라도 이전의 BPR(Business Process Reengineering)과 같이 처음에는 「정보기술로 무엇이 가능할 것인가」와 같은 발상을 모토로 업무프로세스를 신규로 만든 「백지 어프로치」에 의한 근본적 개혁을 목표로 하지 않다는 점도 공통적이다(Hammer & Champy, 1993)

월마트의 「A Learning Company」나 「A Changing Company」의 발상에 의한 각종개선·학습시스템의 추진 텔 컴퓨터의 사원예의 오퍼의식의 양성과 비전의 철저 실패를 허용하는 각종의 현장주도의 개혁·학습메카니즘이 고도로 기능하고 있는 것이다. 또한 패스트 리테일링에서는 조사적 변혁운동「ABC (All Better Change)」이라 할 수 있다. 본부주도형 경영에서 「점포자율형 경영으로의 이행을 목적으로 한 전사적 의식·행동·구조의 변혁활동」이여 주단위로 실시되는 본부와 자율적인 현장 (슈퍼스타 점장과 슈퍼바이저)에 의한 문제인식·개혁요구의 접촉에 의한 끊임없는 개혁을 실시하는 ABC추진회의 영업회의의 존재가 변혁의 중요한 원동력이라 할 수 있겠다.

3) 비즈니스 프로세스 이노베이션

대부분의 업계도 이미 쇠퇴기에 들어있어서 평균이상의 수익성이 없는 매력 떨어지는 업계임에도 불구하고 업계 내 뿐만 아니라 다른 업계와 비교해도 실로 높은 수익성을 올리며 경쟁우위를 실현하고 있다. 적어도 이 사례의 범위에서는 전략적 포지셔닝 시점과 자원베이스 시점의 논쟁에서 중심적인

문제가 되는 업계의 매력도에 대해서는 비록 매력도가 저하된 업계라도 지속적 경쟁우위가 실현되고 있는 사례라 할 수 있다(Barney, 2001). 자원베이스 시각에 대한 전략전개를 포지셔닝 시각에서의 언급한 것과 같이 단순히 부정하기는 어렵다 오히려 오늘날과 같이 인터넷을 중심으로의 정보기술이 점점 시장의 확대를 가속화시키고 있는 것이다. 또한 제품서비스 그 자체도 라이프사이클이 더욱 짧아짐에 따라 기능도 더욱 복잡화 다양화로 가게 되는 것이다.

이와 같은 상황에서는 경합관계도 복잡화됨에 따라 시장의 영역이 명확한 기존업계의 구조에 영향 받기 쉬운 포지셔닝의 발상만으로는 확실히 한계가 있다 할 수 있다. 오히려 현재의 기업 환경에서는 전략적 포지셔닝 시각보다도 자원베이스 시각을 중시하는 경영전략이 더욱 타당성이 있다고 할 수 있다.

2. 지속적 경쟁우위의 원천

1) 비즈니스 프로세스의 문제

자원베이스 시각의 경쟁전략에서는 가치가 있고 희소성이 있고 모방 곤란하여 대응곤란성이 있는 자원을 지속적 경쟁전략의 원천으로 설명하고 있다. 그러나 앞에서 언급한 바와 같이 인적·재무적 자산이나 스킵·노하우 등의 각각의 자원이 아무리 가치가 있고 희소성이 있어도 기간과 코스트의 투자로 모방곤란성과 대응곤란성은 기본적으로 유지하기 힘들다. 게다가 일시적 경쟁우위가 실현되더라도 지속적 경쟁우위의 원천으로의 능력을 갖추고 있다고 볼 수 없다는 것은 이미 검토한 바이다.

그렇지만 이러한 사례는 반드시 Stalk 등의 모방곤란성에 관한 이해와는 일치하는 것은 아니다. 그들은 월마트의 예를 인용하여 지속적 경쟁우위의 원천은 제품이나 시장이 아닌 비즈니스 프로세스 그 자체이며 경쟁우위를 좌우하는 것은 주요키가 되는 프로세스를 전략능력으로 향상시키는 것에 있다고 주장하고 있다. 그리고 비즈니스 프로세스의 연쇄가 길면 길수록 그리고 복잡하면 복잡할수록 전략능력으로의 변환을 곤란하게 하지만 역으로 이러한 것들이 모방곤란성을 높임으로써 지속적 경쟁우위의 원천이 된다고 주장하고 있다(Stalk et al, 1992).

그러나 월마트의 크로스도킹 배송 시스템에서 보여 지는 재고 보충·배달 시스템은 상당히 비즈니스 프로세스가 길며 나아가 프로세스가 고도하게 복잡하다는 인상을 가져다줌으로써 이것이 지속적 경쟁우위의 원천이라는 설명도 가능하다. 그러나 이 비즈니스 프로세스의 저류에는 기본적으로 SPA에 따른 서플라이어에서 고객까지의 비즈니스 프로세스의 「단순간결화」의 발상이 흐르고 있다. 게다가 텔 컴퓨터에서는 「Direct Business Model」를 기업이념으로 하고 있으며 패스트 리테일링도 마찬가지로 「중간배제」의 논리로 상사나 도매업 메카니즘의 배제 등 SPA의 발상을 도입해서 「단순간결화」를 추구하는 것을 비즈니스 프로세스개혁의 이념으로써 지속적 경쟁우위의 실현에 공헌하고 있다고 볼 수 있다.

이와 같이 비즈니스 프로세스는 단순히 「시간」과 「복잡성」을 가짐으로써 모방의 곤란성을 높이며

지속적 경쟁우위의 원천이 된다고 하는 Stalk 등의 주장에는 의문의 여지가 있다고 볼 수 있겠다.

2) 「자원」과 「능력」

앞에서 언급한바와 같이 비즈니스 프로세스의 이노베이션이야말로 오늘날의 지속적 경쟁우위의 원천이라는 인식에 동의하면서도 프로세스의 「시간」과 「복잡성」은 반드시 지속적 경쟁우위의 설명변수로서 필요충분조건은 되지 않는다고 설명하였다. 그렇다면 어떻게 하면 전술의 사례에 따른 지속적 경쟁우위의 설명변수를 찾아낼 수 있을까.

그것은 자원과 능력을 구별하는 시점을 채용함으로써 가능하다 판단된다. Barney et al으로 대표되는 바와 같이 자원과 능력의 차이는 이론적으로는 구별 할 수 있어도 실제로는 상당히 애매하여 구별하기 힘들며 호환성 있는 개념이라고 인식하는 경향이 사실 있다(Barney, 2001). 이와 같은 인식에 대해서는 앞의 사례에서도 설명하였듯이 비즈니스 프로세스에 있어서 정보기술의 이용방법 SPA를 기본으로 하는 어플리케이션 특성 등의 정보기술에 관련한 자원은 반드시 타 기업과 비교하여 이질성·고유성이 있다고 말하기 힘들다. 또한 베스트 프랙티스(Best Practice)의 접근방법에 의해 용이하게 모방이 가능한 것이기도 하다. 전술의 사례의 지속적 경쟁우위라는 현상의 설명에는 지속적 경쟁우위를 실현하는 능력은 각각의 자원의 총합·집합이 아니고 각각의 자원의 협동이나 관계성의 안에서 각각의 자원레벨에서는 실현 불가능한 가치를 창출한다고 하는 인식을 갖지 않으면 불가능하다.

이와같은 접근방법의 유효성은 다음의 설명으로 명확하게 알 수가 있다.

약품의 공동 수발주를 해서 긴 시간 지속적 경쟁우위를 실현하고 많은 동업자나 타 업종에게까지 정보네트워크 활용의 표본이었던 VAN시스템 선구자인 「파르마」라는 기업이 있다. 이 기업은 「공동결제구좌시스템」, 「원데이 페이먼트 시스템」등 당시 비즈니스·모델 특허가 인정되었다면 상당한 가치가 있었을 어플리케이션 시스템, 업무시스템 기타 노하우의 보물창고가 있었다. 이 기업은 연구자 뿐 아니라 동업자라도 모든 문의사항이나 인터뷰의 요청이 있으면 아낌없이 모든 정보를 공개하고 있어서 모방하려고 마음만 먹으면 간단하게 모방이 가능한 상태라 할 수 있었다.

이러한 상황 가운데도 이 기업은 지속적 경쟁우위를 실현하고 있었던 것이다. 당시의 창업자인 松田은 각각의 자원레벨에 있어서 아무리 모방되더라도 이러한 자원들이 서로 복합되어 생성되는 조직능력이나 가맹점 자신도 참가하여 비즈니스 프로세스를 변형해 나가는 능력이나 문화까지는 모방이 불가능해서 「파르마」와 같은 높은 성과를 올리는 못한다고 하는 높은 자부심을 가지고 있다고 이야기하고 있다.

자원과 능력과의 구별은 지속적 경쟁우위라는 현상의 파악이나 실천의 구체적 조작화에 있어서 상당히 유효하다고 생각된다. Grant는 각 자원의 그 자체가 생산활동에 공헌하기 위해서는 각 자원의 집합을 복합시키고 조정하는 능력이 필요하다고 설명하고 있다. 그리고 「자원은 기업의 능력의 바탕은 되지만 능력은 경쟁우위의 주요한 원천이다」라는 개념화(Grant, 1991)는 상당히 유효하다고 생각되어진다.

앞의 사례는 비즈니스 프로세스에 관련하는 각 자원이 지속적 경쟁우위를 실현하고 있다고 볼 수 없다. 오히려 비즈니스 프로세스를 구성하는 각종 자원을 끊임없이 복합시키고 조정하기 위한 조직 그 자체가 지니고 있는 능력 비즈니스 프로세스를 구사해서 경쟁우위로 전환하는 조직의 능력이야말로 모방곤란성이나 대체곤란성을 창출해내는 지속적 경쟁우위의 원천이라고 생각할 수 있다.

V. 결론 및 시사점

인터넷을 중심으로 하는 오늘날의 정보기술자원은 전술한 바와 같이 표준화·오픈화의 발상이 근간을 이루고 있다고 볼 수 있다. 그러므로 아무리 차별성과 고유성의 정보시스템을 실현한다 해도 베스트 프랙티스(Best Practice)의 어프로치에 의해 모방과 대응이 가능하므로 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수 없다는 것을 확인할 수 있었다. 게다가 앞의 지속적 경쟁우위를 실현하고 있는 사례의 비즈니스 프로세스에서는 정보기술을 구사함으로써 비즈니스 프로세스 그 자체를 「단순간결화」하고 있다. 점점 모방과 대응을 용이하게 하고 있는 것이다. 그러나 인터넷을 중심으로 하는 정보기술 자원이 존재하지 않으면 지속적 경쟁우위의 실현이 불가능하다는 것도 사실이다.

Porter, Barney의 어느 경쟁전략론이라도 「전략 일람표(Stable Stakes)」레벨의 평가를 하는 것에 불과하다. 그것은 양쪽모두 인터넷을 중심으로 하는 정보기술을 「자원」의 레벨에서 분석하기 때문이다. 그 부문에 있어서 만든 어느정도 타당하다고 볼 수 있다.

그러나 자원베이스 시각(Resource-Based View)에서의 지속적 경쟁우위의 원천이라 할 수 있는 정보기술의 속성으로서 Mata et al은 다음과 같이 설명하고 있다. ①정보기술 환경을 바꿀 수 있는 Switching-Cost ②High Cost를 동반하는 자본투자 ③특허권과 같은 전문기술 ④프로그래밍 기술이나 OS·통신의 지식 등의 기술적 IT Skill ⑤관리적 IT기술을 들고 있다. 여기서 관리적 IT기술이란 비즈니스의 요구의 이해·평가능력 다른 관계자와 협동하는 능력, IT활동을 조정하는 능력, 장래의 요구의 예측능력이며, 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 것은 희소성이 있고, 회사에 있어서 고유성이 높은 관리적 IT Skill뿐이며 관리적 IT자원은 경쟁우위의 자원이 될 수 없다고 주장하고 있다(Mata et al, 1995).

또한 Ross et al은 정보기술자원을 표준화·오픈화의 발상의 모토에서는 경쟁우위의 원천이 될 수 없다는 평가에 대해서 유연하게 환경변화에 대응하여 개선을 가능케 하는 재이용 가능한 기술적 자산과 정보기술과 비즈니스 단위의 관리(관계성자산)와의 강력한 파트너십관계의 존재가 정보기술에 의한 전략적 능력에 중대한 영향을 주고 있다고 설명하고 있다. (Rossetal, 1996)

게다가 전략에 맞추어 정보기술 인프라를 설계하고 각종의 자원을 종합하는 프로세스는 복잡하며 완전한 이해가 곤란하며 전략적 우위를 획득하는 회사는 경험적 학습에 의해 신속한 전개가 가능하여

경쟁우위의 원천이 되지만 동시에 정보기술 인프라의 개발에는 5~7년의 기간이 필요하게 되어 모방의 곤란성이 존재하고 있다고 설명하고 있다(Weil & Broadbent, 1998).

지금까지의 정보자원에 대한 공통적인 설명은 정보자원 그 자체 단독으로는 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수 없으며 오히려 그러한 정보자원을 전략적 문맥(Context)의안에서 물리적 정보자원과 타자원과의 조정·통합, 비즈니스 단위와의 관계성 그리고 서플라이어, 고객, 종업원의 활동과의 관계성을 구축하는 능력이야말로 한 것이며 지속적 경쟁우위의 원천이라 볼 수 있다.

이러한 능력은 단순히 정보자원이라는 개념에 포함시키는 것보다는 「정보기술능력」이라는 개념을 이용함으로써 정보기술이 지속적 경쟁우위의 원천의 유무를 설명하는데 유효하다고 볼 수 있을 것이다.

사실 이러한 결과를 전제로 해서 정보기술과 능력(Capability)을 인식한다고 한다면 앞 사례의 「단순간결화」를 특징으로 하는 비즈니스 프로세스라 할지라도 지속적 경쟁우위의 원천으로서 우수한 정보기술과 능력이 기능하고 있다는 것을 쉽게 파악할 수 있을 것으로 판단된다. Bharadwaj는 「IT인프라스트럭처」 「인적IT자산」 「IT에 의해 가능한 무형자산」에 의해서 IT능력이 생성한다고 인식하고 그것이 우수한 지속적 경쟁우위로서의 원천이 된다고 설명하고 있다(Bharadwaj, 2000).

거기에서의 인적자산 IT에 의해 가능한 무형자산이 본 연구에서 강조하고자 하는 정보기술 능력(IT Capability)이라 볼 수 있다.

본 연구에서는 기업에 있어서 공통된 주요 핵심과제인 「지속적 경쟁우위의 획득」이라는 관점에서 경영전략에 관한 선행연구 및 그리고 오늘날 지속적 경쟁우위를 실현하고 있는 사례분석을 통해서 정보기술(IT)이 그 원천으로서 기능을 하고 있는지의 이론적 연구를 실시하였다.

오늘날 지속적 경쟁우위의 원천을 기본적으로 비즈니스 프로세스의 이노베이션으로서 설명하고 있는 자원베이스 시각(Resource-Based View)을 긍정적으로 평가하면서도 비즈니스 프로세스의 「시간」, 「복잡성」에 의한 모방곤란성에서 지속적 경쟁우위가 실현되고 있다고 하는 주장은 현실적으로 부적합하다. 오히려 「단순간결화」한 비즈니스 프로세스이기 때문에 모방대응이 용이하다는 경쟁전략론의 평가를 인정하면서 어떻게 하여 지속적 경쟁우위가 실현되고 있는지를 확인하였다. 이는 비즈니스 프로세스를 지탱하고 있는 정보기술이라고 하는 자원 그 자체에 있는 것이 아니라 오히려 정보기술 능력(Capability)의 존재가 모방곤란성을 창출하여 지속적 경쟁우위의 원천으로서 기능하고 있는 것을 뒷받침하는 결과임을 확인했다고 볼 수 있다.

이 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 정보기술(IT)이 경쟁우위의 원천이 될 수 있는지의 보다 명확한 검증을 위해서는 그 전제에서 정보화의 추진이 수익성 향상과의 사이에 어떠한 관계가 존재하는지의 인과관계를 보다 명확히 해야 할 필요성이 있다고 생각한다.

둘째, 본 연구결과의 정보자원과 비즈니스 단위와의 관계성 그리고 서플라이어, 고객, 종업원의 활동과의 관계성을 구축하는 능력이 모방곤란성을 가진 지속적 경쟁우위의 원천이라 설명했는데 정보기술(IT)과 조직과의 관계성을 통한 통합과정이 정보기술능력(Capability)의 생성과정에 대한 이론과 실증적

연구가 필요하다 생각되어진다.

마지막으로, 자원베이스 방법(Resource-Based View)의 안티(Anti) 개념이라 할 수 있는 시장구조 방법(Market Positioning Approach)에서의 정보기술과 지속적 경쟁우위의 관계 등의 보다 다양하게 확대하여 연구 할 필요가 있다. 이러한 연구의 진행과 한계점의 개선을 통해 다양한 지속적 경쟁우위에 관한 연구가 더욱 활성화 할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- Barney, J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice-Hall, 2001.
- Barney, J. B., 「포지셔닝重視かケイパビリティ重視か、リソース・ベースト・ビュー」, *Diamond Harvard Business Review*, May, pp.78-92, 2001.
- Barney, J. B., "Is the Resource-based View" A Useful Perspective for Strategic Manage-Research? Yes", *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, pp.41-46, 2001.
- Bharadwaj, A. B. "A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance : An Empirical Investigation," *MIS Quarterly* Vol.24, No.1, pp.169-199, 2000.
- Brynjolfsson, E. and L. Hitt(1993), "Is Information Systems Spending Productive?" New Evidence and New Results," *Proceeding of 14th International Conference on Information Systems*, Orlando, FL.
- Brynjolfsson, E, Malone, T. W., GurBaxani, V. and A. Kambil (1994), "Does Information Technology Lead to Smaller Firms?", *Management Science*, Vol.40, No.12, December, pp.1628-1644.
- Davenport, T. H., *Process Innovation - Reengineering Work through Information Tech*, Harvard Business Press, 1993.(ト部、伊東、杉野、松島訳『プロセス・イノベーション』日経BP出版センター,1994).
- Dell, M. with C. Fredman, *Direct from Dell-Strategies that revolutionized an industry*, 1999(国領二郎監訳『デルの革命-「ダイレクト」戦略で産業を変える』日本経済新聞社,1999).
- Grant, R. M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring, pp.114-135, 1991.
- Keen, P. G. W, *The Process Edge - Creating Value Where It Counts*, Harvard Business School Press, 1997.
- Keen, P. G. W, *The eProcess Edge - Creating Customer Value and Business Wealth in the Internet Era*, McGraw-Hill, 2000.
- Mata, F. J., Fuerst, W. L. & Barney, J. B., "Information Technology and Sustained Competitive Advantage : Resource-based Analysis," *MIS Quarterly*, Vol.19, No.2, pp.487-505.
- Porter, M. E., "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, 2001, March, pp.63-78 (「インターネットでい

- かに優位性を実現するか戦略の本質は変わらない」 *Diamond Harvard Business Review*, 2001, May, pp.52-77).
- Ross, J. W., Beath, C. M. & Goodhue, D. L., "Develop Long-term Competitiveness through IT Assets," *Sloan Management Review*, Vol.38, No.1, 1996, pp.31-45.
- Stalk, G. Evans, P. & Shulman, L. E., "Competitive on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy" *Harvard Business Review*, March-April, 1992, pp.57-69.
- Strassmann, P. A, *The Squandered Computer*, The Information Economics Press, 1997.
- Strassmann, P. A, (1990), *The Business Value of Computers*, The Information Economics Press. (末松千尋訳『コンピュータの経営価値』日経B P出版センター,1994).
- Strassmann, P. A, "Productivity is the measure of success," *Computerworld*, October 23th, p.97, 1995.
- Utterback, J .M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation - How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*, Harvard Business School Press(大津・小川訳『イノベーションダイナミックス』有斐閣, 1998).
- Weill, P. & Broadbent, M., *Leveraging the New Infrastructure : How Market Leaders Capitalize on Information Technology*, Harvard Business School, 1998.
- Wiseman, C., *Strategic Information Systems*, Richard D. Irwin, 1988(土屋守章・辻新六訳『戦略情報システム』ダイヤモンド社, 1989).
- <http://www.dell.com/>
- <http://www.walmart.com/>
- <http://www.uniqlo.com/>
- 浅羽 茂・新田都志子 「ユニクロ(ファーストテイリング)」 『季刊未来経営』, 2001, Spring, p.91-97.
- 週間東洋経済 『ユニクロ』という名の終わらない革命ー神話崩壊説の深層』, 2001. 11. 3, pp.28-49.
- 日経コンピュータ 「ファーストテイリングー事業システムを常に変革」 No.486, 2000, 1/3, pp.124-129.
- 日経ビジネス 「ウォルマートー日本上陸近づく最強の小売り」 2000, 7/24, pp.26-40.
- 遠山 暁 「情報技術による企業革新」 『現代の経営革新』 所収 中央大学企業研究所, 2001, pp.3-32.
- 遠山 暁 『現代の経営情報システム研究』 日科技連,1998.