

전략경영과 경쟁우위

1. 전략과 전략경영

Chandler(1962)에 의하면 전략은 기업의 장기적 목적이나 목표의 결정과 이러한 목적과 목표의 달성을 위한 행동과정의 채택과 자원의 할당에 대한 의사결정이라고 한다. David(2007)는 전략은 장기적 목표를 달성하기 위한 수단이라고 한다. 전략은 최고경영자의 의사결정과 대규모 기업자원을 요구하는 잠재적 행동이라고 한다. Boyd 등(2003)은 전략은 현재와 계획된 목표, 자원진개, 조직, 시장, 경쟁자 및 기타 환경적 요인과의 상호작용에 대한 근본적 패턴이라고 한다.

Bower 등(1979)은 전략은 명백히 정의된 바람직한 목표의 달성을 위하여 시간의 흐름에 따라 계획된 순서에 의한 자원의 생산과 할당의 패턴이라고 한다. 이들에 의하면 전략은 기업과 환경과의 거래를 지도하고 정의하는 수단으로 표현되는 것이라고 한다. Grant(1979)는 전략은 시간의 흐름에 따라 조직과 환경과의 관계를 정의하는 내부적으로 일관된 자원 할당에 조건적 순서(conditional sequence)로서 고려되어야 한다고 한다. 그에 의하면 전략은 기업의 목적이나 목표 달성을 위해 기업과 환경을 연결한다고 한다.

Pearce II 등(2005)은 전략은 기업의 개인 계획(game plan)이라고 한다. 비록 이러한 계획이 사람이나 자원에 대한 상세한 전개를 포함하지 않더라도 경영적 의사결정을 위한 틀을 제공한다고 한다. 전략은 어



교수 이 경 환
 한국산림경영학회
 인히대 경영대학
 032 860 1735
 loekh@inha.ac.kr

떠한 방법으로 언제 어디서 기업이 경쟁해야 하는가를 반영하고 있다. 즉, 기업은 누구와 경쟁을 해야 하는가, 또는 어떠한 목적으로 경쟁하는가를 반영해야 한다. Hitt 등(2007)은 전략은 핵심 능력(core competence)의 개발과 경쟁우위를 위해서 설계된 종합적이고 협력된 몰입(commitment)과 행동의 집합이라고 한다. 따라서 전략은 목적달성을 위하여 상황 의존적인 일련의 행동과정이나 문제 해결 프로세스에 관계한다는 것을 알 수 있다.

전략개념은 조직수준이나 의사결정의 위계에 따라



기업전략(corporate strategy), 사업전략(business strategy), 기능별 전략(functional strategy)으로 흔히 구분한다. 기업전략은 조직위계에서 최상위의 의사결정에 관계한다. 기업수준에서 전략경영자는 사업의 포트폴리오적 접근(portfolio approach)과 장기적 계획을 수립하여 기업으로 하여금 차별적 능력을 개발하고자 한다.

사업전략은 조직위계에서 중간수준의 의사결정에 관계한다. 사업수준에서 전략 경영자는 기업수준에서 정의된 사업의 방향과 의도를 개별사업수준에 전략적 목적이나 목표로 변환한다. 사업전략은 선택된 제품-시장 영역에서 어떻게 경쟁할 것인가를 결정한다. 기능별 전략은 의사결정의 위계에서 최하위에 있다. 기능별 전략은 마케팅, 생산, 연구개발과 같은 개별기업의 기능 분야의 전략을 의미한다. 기능별전략의 초점은 기업이나 사업전략 계획을 집행하고 지원함으로써 기업이나 사업전략의 목적을 달성하는데 있다.

Pearce 등(2005)은 전략적 경영은 기업의 목적을 달성하기 위하여 설계된 계획의 수립과 실행으로 이끄는 의사결정과 행동의 집합이라고 한다. Litt 등(2007)은 전략적 경영은 기업이 전략적 경쟁력과 평균이상의 수익을 얻기 위하여 요구되는 몰입, 의사결정 및 행동의 집합으로 정의 한다.

David(2007)는 전략적 경영은 조직으로 하여금 목적달성을 가능케 하는 다 기능 영역에 걸친 의사결정(cross-functional decision)과 이를 실행하여 평가하는 기술과 과학으로 정의하고 있다. Steiner 등(1982)에 의하면 전략적 경영은 조직과 환경과의 관계, 환경적응을 위한 전략수립 및 실행에 관계하며, 전략은 전략적 경영에 중심이며 핵이라고 한다. 이러한 측면에서 볼 때 전략적 경영은 기업의 목적을 달성하기 위한 전략의 수립과 실행 및 평가로 구성되는 일련의 행동과

정이나 문제 해결 프로세스에 관계한다는 것을 알 수 있다.

2. 전략적 목적과 전략의 수립

1) 전략적 목적의 설정

목적(goal)은 달성하기 위해 노력하는 표적(target), 목표 또는 결과를 의미한다. (Williams, 2007) Mintzberg(1979)는 목적이나 목표는 전략경영에서 중심이라고 한다. 왜냐하면 이들은 전략이 달성하고자 하는 최종 상태이며 전략실행과 통제의 중요한 측면에 관계하기 때문이라고 한다.

Mintzberg (1979)에 의하면 목적은 때로는 공유된 합의에 의해서 도출되기도 한다. 그에 의하면 조직 목적의 중요한 원천은 조직의 생존이라고 한다. 그러나 Robbins(1983)에 의하면 조직구성원들 간의 목적이 일치하거나 사심이 명백하여 판단이나 타협이 포함되지 않는 상황을 고려한다는 것은 어렵다고 한다. 특정의 관점에서 합리적인 것은 다른 관점에서는 비합리적이다. 조직은 정치시스템이며 이해의 연합이다.

Cyert와 March(1963)는 조직은 개인들의 연합(a coalition of individuals)이며 이러한 연합은 자신의 고유한 목적이나 의도를 가지고 있다.

따라서 조직의 목적은 이들 간의 교섭력(bargaining power)에 의해서 결정된다고 한다. Hodge 등(2002)은 조직의 목적은 조직이 달성하고 지하는 비합리적인 미래의 상대라고 한다. 이들에 의하면 조직은 다중의 이해관계자 연합(coalition)으로 구성되므로 조직은 다중의 목적을 가지고 있으며 이들 중 어떤 것들은 상충관계에 있다고 한다. 조직의 목적 설정은 전체로서 조직을 위하여 최선의 것을 추구하기보다 개인이나 집단의 이해관계를 추구하는 정치적 프로세스라고 한다.

Schendel 등(1979)은 조직의 목적들 간의 상충관계는 목적에 부여된 우선순위에 의하여 해결한다고 하고 이러한 우선순위는 목적의 구조특성에 관계한다고 한다. 또한 이들은 특정의 목적에 부여되는 우선순위나 목적의 구조는 이해관계집단의 개인적 목적과 권력, 조직의 조건(예로서 노산위기에 처한 기업은 경제적 생존에 우선을 둔다.) 및 조직의 유형(예로서 기업과 종교적 조직의 목적은 다르다.)에 의존한다고 한다.

Hitt 등(2007)은 비전은 기업이 궁극적으로 달성하고자 하는 것에 관계하며, 이는 기업의 가치와 소망을 반영한다고 한다. 이러한 비전은 기업의 사명에 기초를 제공한다고 한다. Peace 등(2005)에 의하면 기업의 사명(mission)은 장기적 관점에서 기업성과에 대한 모든 이해관계자들의 포괄적 기대치에 관계한다. 기업의 경영자들은 사명을 통해 전략적 목적 설정과 의사결정의 기초를 제공함으로써 통일된 기업목적이나 의도에 기여하고자 한다.

Hodge 등(2003)은 모든 조직은 공식적인 설립 목적이 있으며 이는 기업의 사명이나 전략적 목표로 나타난다고 한다. 이러한 기업의 사명이나 목표는 기업이 나아가야 할 방향과 조직의 철학을 포함하며 이는 조직의 최고 수준의 목적이 된다고 한다. 논의한 바와 같이 전략은 조직이나 의사결정 수준에 따라 위계적 관계에 있다. 따라서 보다 효과적인 전략적 경영을 위해서는 각 조직이나 의사결정 수준에서의 전략이 추구하는 목적은 조직의 사명과 일관성은 유지하는 것이 바람직하다.

Murray (1979)는 목적 설정 프로세스는 객관적 합리적 프로세스와 주관적 정치적 프로세스로 크게 구분된다고 한다. Granger (1969)는 목적은 기업에 사명과 같은 전략적 목표로부터 시작된 논리적 프로세스에 의존하는 것이 바람직하다고 한다.

2) 전략 수립의 개념

Peace 등(2005)은 전략 수립(strategy formulation)은 기업에서 사업의 범위(scope)를 정의하고 추구하고자 하는 목적 및 이러한 목적을 달성하기 위한 수단을 정의하는 것이라고 한다. Hunger 등(2003)은 전략 수립은 기업의 강점과 약점의 관점에서 환경적 기회와 위험을 효과적으로 관리하기 위한 장기적 계획을 개발하는 것이라고 한다.

Boyd 등(2003)은 효과적인 전략은 제품이나 시장의 범위, 목적과 목표, 자원의 진개, 지속적인 경쟁우위의 인식 및 시너지(synergy)의 5가지의 요소를 포함한다고 한다. Saloner 등(2001)은 효과적인 전략은 장기적인 목적의 집합, 범위(사업범위, 제품의 시장유형, 활동영역), 달성하고자 하는 경쟁우위 및 기업의 내적 및 외적환경에 직합된 경쟁우위를 위한 수단을 포함해야 한다고 한다.

Grant 등(1979)는 전략 개념은 수단(전략)과 목적(최종상태나 결과)을 포함하거나 수단만을 포함한다고 한다. 예로서 논의한 바와 같이 Chandler(1962)의 전략 개념은 수단과 목적을 포함하고 있으나, Grant 등(1979)와 Hitt 등(2007)은 수단만을 포함하고 있다.

Saloner 등(2001)은 전략(수단)과 장기적 목적(결과)은 뒤엉켜 있다고 한다. 예로서 "시장지배"는 기업이 달성하고자 하는 목적일 뿐만 아니라 전략 즉, 수단의 일부분을 구성한다.

왜냐하면 "시장지배"는 기업이 추구할 행동을 위한 계획과 밀접한 관계에 있기 때문이다. 이러한 측면에서 볼 때 전략 수립은 전략을 개발하는 프로세스에 관계하며 이 프로세스는 수단을 개발하는 과정과 함께 목적 설정을 포함할 수도 또는 포함하지 않을 수도 있다는 것을 알 수 있다.

3. 전략 수립에 대한 접근

Grant 등(1979)은 전략 수립과정은 다음의 3가지의 하위과정을 포함해야 한다고 한다.

- 환경 분석 : 전략경영에 영향을 주는 즉, 기업에 기회와 위험이 되는 외적 환경요소 분석.
- 기업의 자원 분석 : 유형적, 무형적 및 조직적 자원의 평가.
- 가치 분석 : 전략 선택에 영향을 주는 경제적 및 비경제적 요소를 포함하는 목적의 측면에서 외적 및 내적 연합의 가치 분석.

이들은 전략 수립에서 이러한 3가지 하위과정에 상대적 중요도와 분석 순서에 따라 전략수립을 분석적/개념적, 사회적/정치적 및 균형적 접근으로 구분하고 있다.

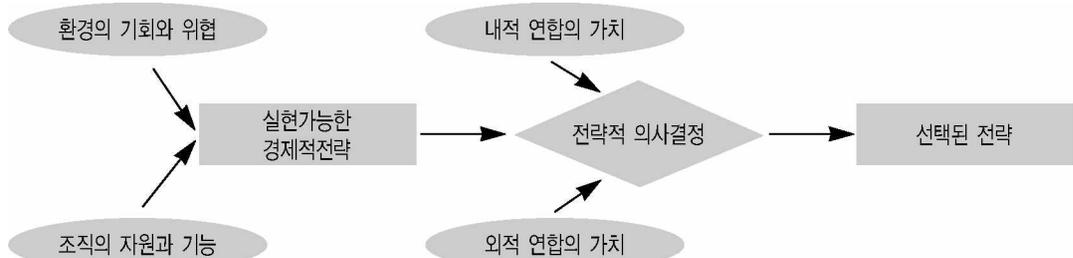
1) 분석적/개념적 접근

전략 수립에 대한 분석적 개념적 접근은 환경과 자원 분석을 상대적으로 중요시 하여 이들을 우선적으로 분석함으로써 전략 수립을 시작한다. 환경과 자원 분석으로부터 경제적 전략을 도출한 후에 외적 및 내적 연합의 가치에 의해서 전략을 선택한다. 분석적/

개념적 접근은 가치의 제약하에 기업의 경제적 성과를 최대화 하고자 한다(Grant 등, 1979). 분석적/개념적 전략 수립 과정은 (그림3-1)의 전략 수립에 분석적/개념적 접근으로 나타낼 수 있다.

전략 연구자들은 분석적/개념적 접근의 관점에서 전략 수립을 위한 다양한 규범적 모양을 제시하고 있다. 예로써 SWOT(the Strengths-Weakness-Opportunities-Threats)모형은 환경에 따른 기회와 위험을 분석하고 이에 기업의 강점과 약점을 평가함으로써 기업 성장이나 수익성 제고를 위한 전략적 방향을 제시한다.(David, 2007) BCG(Boston Consulting Group)모형은 시장점유율의 위치와 산업의 성장률의 관점에서 사업부문간의 차이를 노형으로 나타낸다. 이러한 BCG 모형은 사업의 적절한 포트폴리오 구성을 위한 전략적 방향을 제시함으로써 기업의 수익성에 기여한다.(Grant 등, 1979)

Grant 등(1979)에 의하면 분석적/개념적 접근의 지지자들은 다음과 같은 이유로 이 접근을 지지한다고 한다. 자원은 충분히 희소하고 주어진 문제를 해결하는 데는 많은 어려움이 있다. 따라서 조직의 생존과 경제적 능력이 특정 집단이나 개인의 정치적 열망과 사회적 욕구보다 앞서야 한다고 한다. David (2007)은 SWOT나 BCG모형과 같은 수단은 전략적 의사결정의



(그림3-1)전략 수립에 대한 분석적/개념적 접근

품질을 높이는 데 기여할 수 있으나 이들이 전략적 선택을 강요할 수는 없다고 한다. 전략의 창출과 선택에는 행동적, 문화적 및 정치적 요소가 언제나 중요하게 작용한다.

2) 사회적/정치적 접근

전략 수립에 대한 사회적/정치적 접근은 가치 분석을 중요시 하여 가치 분석으로 부터 전략 수립을 시작한다. 이러한 과정을 통해 바람직한 전략 집합을 도출하고 이러한 전략이 환경에 따른 기회와 위험 및 조직의 자원과 기능 간에 일관성을 유지할 수 있는가를 검토하여 전략을 선택한다. 사회적/경제적 접근에 의한 전략의 선택은 무엇보다 경제적 제약하에 가치를 최대화 한다.(Grant 등,1979) <그림3-2>는 전략수립에 대한 사회적/정치적 접근을 나타내고 있다.

Grant 등(1979)은 사회적/정치적 접근의 지지자들은 다음과 같은 이유로 이 접근을 옹호한다고 한다.

- 사회적 및 정치적 요소는 인간 특성에 근본적인 부분이므로 이를 제거할 방법이 없다. 즉, 이들을 제거하고자 할 경우 기껏해야 이러한 요소들이 프로세스에 들어가는 방법을 변화시킬 따름이다.
- 대부분의 사회적/정치적 프로세스는 최소한 생

존 수준의 경제적 결과를 산출할 수 있다.

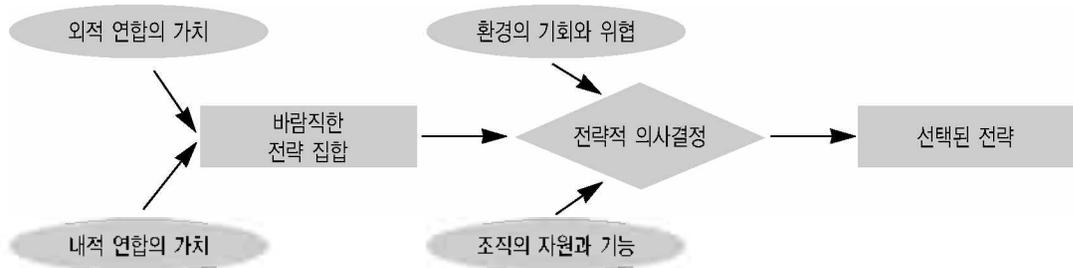
- 사회적/정치적 접근은 분석적/개념적 접근보다 우수하다. 왜냐하면 후자는 이들이 유발할 수 있는 사회적 부조화와 정치적 갈등으로 인하여 보다 많은 실패를 초래할 수 있다.

그러나 분석적/개념적 접근 지지자들은 사회적/정치적 요인이 언제나 있더라도 이것들은 조직의 측정이나 평가, 보상 및 제재 시스템의 변경을 통해 생산적인 방향으로 유도 될 수 있다고 한다. 따라서 분석적/개념적 접근은 생존 수준보다 더 좋은 결과를 산출할 수 있다고 한다. Hlunger 등(2003)은 직관적 전략은 대규모 기업이거나, 경영계층이 증가하거나, 환경의 변화가 충분히 클 경우에는 성공적으로 지속될 수 없다고 한다.

3) 균형적 접근

전략수립에 대한 균형적 접근에서는 환경, 자원 및 가치를 동등하게 중요한 것으로 간주하고 전략 수립에서 이들을 동시에 고려해야 한다고 한다.

Grant 등(1979)은 전략 수립에서 환경, 자원 및 가치 분석 중에 환경 분석에 우선순위를 두는 것에 비판적이라고 한다. 왜냐하면 자원과 가치는 전략적 경영을



<그림3-2> 전략 수립에 대한 전략적/정치적 접근

동해 상대적으로 직접적으로 변화를 유발 할 수 있으나 환경은 기업의 입장에서 통제하기가 어렵기 때문이다.

Hunger 등(2003)은 조직이 성공하기 위해서는 시간의 흐름에 따라 조직은 환경과 조율되어야 한다. 즉, 환경이 요구하는 것과 기업이 제공해야 하는 것 및 기업이 필요한 것과 환경이 제공할 수 있는 것 간에 전략적 적합이 있어야 한다. 조직이 중요한 환경변화에 대응하는 데는 많은 시간이 걸릴 수도 있다. 환경 변화에 효과적으로 대응하기 위해서 조직은 환경에서 일어날 변화를 예견하고 대비할 수 있는 조치가 필요하다. 따라서 전략 수립을 위한 균형적 접근이 언제나 성공적인 전략을 보증하는 데는 한계가 있다는 것을 알 수 있다.

지금까지 논의 한 바와 같이 전략 수립을 위한 분석적/개념적, 사회적/정치적 및 균형적 접근은 제 각기 고유한 장점과 단점이 있다. 그러나 아직 까지 전략의 수립을 위하여 어떠한 접근에 의존하는 것이 보다 바람직 할 것 인가에 대한 충분한 연구가 미흡하다. Grant 등(1979)은 전략 수립에 대한 적절한 접근이나 모델의 선정은 상황에 의존하는 것이 바람직하다고 하고, 상황요소로서 조직의 유형, 환경의 위험과 기회의 특성, 조직의 규모와 수준 및 조직의 역사와 문화 등을 지적하고 있다.

4. 전략경영에 대한 이슈

논의한 바와 같이 전략 경영은 목적달성을 위한 전략의 수립, 실행 및 평가 활동으로 구성된다. 기업에서 전략 경영은 전략적 목적을 설정하고 기업자원에 기초하여 역량(capability)과 핵심 능력의 개발을 통해 변화하는 환경에 입각하여 전략적 목적을 달성하는데 있다.

전략 경영 연구자들은 전략경영의 성공을 위하여 규범적이거나 분석적인 방법으로 다양한 전략 모형을 제시하고 있다. 그러나 그간의 일련의 실증 연구로부터 전략경영에서 규범적/분석적 모형만으로는 전략적 성공에 한계가 있는 것으로 나타나고 있다. 전략 경영에서 규범적/분석적 모형의 한계성은 계획 기간의 장기성에 따른 환경의 불확실성과 전략경영에 영향을 주는 요소들 간에 상호작용에 의한 복잡성에 크게 의존한다.

전략경영에서 규범적/분석적 모형의 한계성을 극복하기 위하여 전략 경영 연구자들은 전략경영에 직관적 방법에 도입을 권유하고 있다. 예로써 David(2007)는 보다 좋은 전략적 의사결정을 위해서는 경험, 판단, 느낌에 기초한 직관적 의사결정이 필수적이라고 한다. 오늘날 전략 경영에 성공한 기업은 직관과 함께 분석적 방법을 사용하고 있다.

Einstein(1960)은 직관의 중요성을 다음과 같이 표현하고 있다. "나는 직관과 영감을 믿고 있다. 때때로 나는 그 원인을 모르고 있는 동안에도 내가 옳다는 확신을 가지고 있다. 상상은 지식보다 중요하다. 왜냐하면 지식은 한계가 있으나 상상은 모든 세계를 포함하기 때문이다."

Harper(1988)는 "나는 이미 마음을 결정 하였으므로 나를 성가시게 하지 말라."는 운영방식은 직관에 의한 경영이 아니라 무지에 의한 경영이라고 한다. Nelson(1985)은 직관에 대해서 다음과 같이 지적하고 있다. "여러분들이 직관에 훈련되어 있을 경우에만 나는 직관을 믿는다. 진단을 하지만 사실에 근거하여 조사하지 않는 직관 명인들은 의료분야에서 사람을 죽이는 자들이며, 경영 분야에서는 기업을 죽이는 자들이다. 이러한 측면에서 볼 때 직관에 의한 의사결정의 품질을 높이기 위해서는 직관적 의사결정을 위한 학습과 훈련이 요구 된다는 것을 알 수 있다."

전략 경영은 논의한 바와 같이 전략 수립, 실행 및 평가로 구성된 일련의 전략적 활동을 의미한다. 이러한 전략 경영에서 직관적 의사결정을 통해 전략 경영의 품질을 개선하기 위해서 전략경영의 각 단계별로 직관적 의사결정을 위한 훈련과 학습이 요구 된다.

이러한 훈련과 학습을 효과적으로 수행하기 위해서 각 단계 별로 직관적 의사결정을 위한 지배적 패러다임이나 접근이 요구 된다. 그러나 아직까지도 전략 경영에서 직관적 의사결정의 품질을 개선하기 위한 학습이나 훈련에 관련된 지배적 패러다임의 개발이 미흡하다. 예로써 Sundobo(1998)는 혁신에 대한 전략적 이론이 충분히 검증되지 않아 학자들은 이 이론을 혁신을 위한 패러다임으로 받아들이지 않고 있다고 한다. 즉, 혁신에 대한 전략적 접근은 아직까지 일관된 이론으로 형성되지 않고 개발과정에 있다고 한다.

앞에서 우리는 전략 수립에 대한 분석적/개념적, 사회적/정치적, 및 환경적 접근에 대해서 논의한 바와 같이 이들은 각각 고유한 장점과 단점을 가지고 있다는 것을 논의하였다. 그러나 전략 수립에 대한 이러한 접근 중에 어느 것이 성공적인 전략으로 이끄는 것인가는 주어진 상황에 의존한다. 이러한 측면에 본 때 전략 수립에 대한 지배적 패러다임에 대한 연구가 미흡하다는 것을 알 수 있다.

David(2007)에 의하면 전략 평가에서 특정의 전략이 최적이거나 또는 전략 운용을 보증 할 것인가에 대해서 건정적으로 제시한다는 것은 불가능 하다고 한다. 그에 의하면 전략 평가는 전략이 가지고 있는 건정적인 결함을 중심으로 이루어진다고 한다. 또한 그는 전략평가는 환경의 복잡성, 미래 예측의 어려움, 기업 활동에 영향을 주는 변수의 증가, 신속한 대응 등으로 점점 더 어려워지고 있다고 한다.

Andrew(1971)에 의하면 실제적 상황에서 전략 수

립과 전략의 실행은 서로 뒤얽혀 있다고 한다. 전략 실행으로부터 피드백은 전략이 적응해야 할 환경의 변화를 알게 한다. 전략 수립은 전략 실행이 시작될 경우 끝나는 것이 아니라고 한다. David(2007)는 전략 평가는 전략 수립과 전략 실행에 변화를 유발하고, Hill 등(2007)은 전략 수립과 전략 실행은 동시적이라고 한다. Bower 등(1979)에 의하면 전략 수립과 관리적 개념의 결합을 통해 하나의 관리적 이론으로의 통합은 전략 경영이 해결하여야 할 과제라고 한다.

지금까지 논의한 바와 같이 전략 경영은 기업의 장기적 목적 달성이나 경쟁우위를 위한 수단이다. 전략 경영의 품질 향상과 성공적인 전략 경영을 위해서는 전략 경영을 위한 규범적/분석적 모형의 개발과 함께 직관적 의사결정에 품질을 높여야 한다. 전략 경영에서 직관적 의사결정의 품질을 높이기 위해서는 다음과 같은 과제가 우선적으로 해결되어야 할 것이다.

- 전략 수립을 위한 지배적 패러다임의 개발
- 전략 경영의 성공을 위한 평가 수단의 모색
- 전략 수립과 전략 실행을 연계할 수 있는 관리적 수단의 개선

기술표준 2008. 4