

본원적 전략의 동태적 결합*

조 동 성** · 이 동 현***

논문접수일 : 94. 7

게재확정일 : 95. 6

초 록

Porter에 의하면 원가우위 전략과 차별화 전략은 양립될 수 없다. 그러나 IBM, Sony, Toyota, Honda 등 산업의 선도기업들은 원가우위와 차별화를 모두 달성하고 있다. 본 연구에서는 본원적 전략의 통합이 비전, 계획, 학습의 3단계로 이어지는 순환과정에서 이루어지는 것으로 보고 최고경영자의 비전에 의해 본원적 전략이 수립되고 이것이 계획, 학습단계를 거치면서 통합하는 과정을 자동차 산업의 사례를 통해 살펴보았다. 자동차 산업의 선두주자였던 GM이나 포드가 환경변화에 따라 전략을 변화시키지 못한 반면 후발업체인 일본의 토요타나 혼다가 원가우위와 차별화 우위를 모두 달성할 수 있었던 주된 요인은 최고경영자의 확고한 비전을 바탕으로 지속적이고 일관성있게 계획을 실행하고 이 과정에서 모순된 문제를 해결하려는 학습노력 때문이었다.

* 이 논문은 1993년 10월 한국경영학회 추계학술대회 전략분과에서 발표되었다.

** 서울대학교 경영학과 교수

*** 산업정책연구원 수석연구원

I. 서 론

Porter의 주장에 의하면 두가지 본원적 전략인 원가우위 전략과 차별화 전략은 양립될 수 없다. 왜냐하면 원가우위 전략은 낮은 원가를 유지하기 위해 추가적인 제품특성이나 서비스를 없앤 표준화된 제품을 소비자에게 제공해야 하는 반면 차별화 전략은 소비자에게 독특한 혜택을 제공하기 위해 추가적인 비용이 필요하고 차별화된 이미지를 유지하기 위해서는 상대적 시장점유율이 낮을 수 밖에 없기 때문이다(Porter, 1980, 1985). 따라서 만약 어떤 기업이 두가지 전략대안 중 어느 하나도 수행하지 못한 어중간한 상태(stuck in the middle)에 놓였다면 경영자는 원가를 절감하는 조치를 취하든지 혹은 소비자들이 원하는 독특한 제품을 생산하든지 명확한 의사결정을 내려야만 한다(Porter, 1980, 1985).

그러나 현실적으로 컴퓨터 산업의 IBM, 가전산업의 GE와 Sony, 자동차 산업의 Toyota와 Honda, 담배산업의 Philip Morris 등은 원가우위 전략 뿐만 아니라 차별화 전략을 통해 원가우위와 차별화를 모두 달성하고 있다. (Hamermesh, Anderson and Harris, 1978; Hall, 1980; Woo and Cooper, 1982; Hambrick, 1983; Phillips, Chang and Buzzell, 1983; White, 1986) 또한 원가우위와 차별화를 동시에 달성할 수 있다는 이론적 근거를 제시하거나 이를 실증적으로 증명한 연구들도 있는데(Phillips, Chang and Buzzell, 1983; Karnani, 1984; White, 1986; Wright, 1987; Murray, 1988; Hill, 1988, 이장우, 1989; 김영배 및 최영록, 1992) 이는 Porter 견해와 모순되는 것이다.

이상의 상반된 주장은 어떻게 설명될 수 있을까? 과연 원가우위 전략과 차별화 전략은 양립될 수 있는가?

II. 원가우위와 차별화는 동시에 달성될 수 있는가?

Porter(1985: 18-19)는 금속 컨테이너 산업에서 원가우위와 차별화를 동시에 달성한 Crown Cork and Seal社의 예를 들면서 상황에 따라서는 기업이 원가우위와 차별화를 동시에 달성할 수 있다고 주장했다. Porter가 제시한 특정상황이란 첫째, 경쟁자가 두가지 전략대안 중 어느 하나도 수행하지 못한 어중간한 상태에 빠진 경우, 둘째, 원가절감에 영향을 미치는 여러 요인들 중에서 시장점유율(share)이나 상호관련성(interrelationship)이 원가절감에 절대적인 영향을 미치는 경우¹⁾, 셋째, 기업이 중요한 기술혁신의 선두주자일 경우 등이다.

그러나 Porter는 비록 두가지 본원적 경쟁우위를 동시에 달성한 기업이라 할지라도 경쟁자에 의해 상호관련성이나 기술혁신 등이 모방당하거나 또는 한가지 경쟁전략만을 추구하는 강력한 경쟁자가 나타날 경우에는 두가지 경쟁우위를 지속적으로 유지하는 것이 어렵다고 주장했다. 이러한 Porter의 주장을 요약하면 결국 기업이 상황에 따라 두가지 본원적 경쟁우위를 동시에 달성할 수도 있지만 이는 단지 일시적인 현상일 뿐이며 경쟁자의 끊임없는 위협때문에 두가지 경쟁우위를 계속 유지하는 것은 불가능하다는 것이다.

반면에 원가우위와 차별화를 동시에 달성할 수 있다고 주장하는 연구들이 있는데 이는 크게 네 부류로 구분할 수 있다.

첫째, 앞서 얘기한 Porter의 주장과 달리 특정상황에서는 두가지 본원적 전략을 일시적이 아닌 지속적으로 추구할 수 있다는 견해이다(Murray, 1988; Hill, 1988). Hill(1988)에 의하면 산업성장율이 높고 시장구조가 세분화되었으며 학습효과가 큰 성장산업(emerging industry)에서는 차별화 전략이 수요를 증가시키고 수요증가는 다시 원가를 절감시키기 때문에 원가우위와 차별화 전략은 동시에 달성될 수 있다. 또한 성숙산업(mature industry)에서는 학습효과나 규모의 경제를 통해 더이상 원가를 절감시킬 수 없기 때문에 저원가 상태에서 차별화 전략을 동시에 추구해야만 자신의 경쟁우위를 유지할 수 있다.

1) 원가절감에 영향을 미치는 요인에는 시장점유율이나 상호관련성외에도 학습효과, 가치사슬간의 연계(linkages), 통합(integration), 타이밍(timing), 입지(location) 등이 있다. (Porter, 1985)

반면 Murray(1988)는 원가우위와 차별화가 각각 산업구조의 특성과 고객의 기호와 밀접한 관련이 있는데 이들 두가지 구조적 요인은 상호독립적이므로 두가지 본원적 전략은 동시에 추구될 수 있다고 주장했다.

둘째, 차별화에는 추가적인 원가가 필요하다는 전통적인 견해와 달리 차별화와 원가간에는負의 관계가 있다는 견해이다(Cole, 1983; Garvin, 1984). 즉, 품질개선을 통해 차별화를 달성하면 불량품 때문에 발생하는 추가적인 재조립(rework) 비용을 줄일 수 있을 뿐만 아니라 재공품 재고, 품질검사비용, 과다한 원재료 운반에서 발생하는 손실, 제품 판매 이후 발생하는 추가적인 애프터서비스 비용 등을 줄여 총제조원가를 절감시킬 수 있다.

세째, Porter의 주장(Porter, 1980)과 달리 차별화와 시장점유율간에는 正의 관계가 있어 차별화를 달성한 기업은 시장점유율을 높힐 수 있고 시장점유율이 높아지면 규모의 경제 효과에 의해 다시 원가를 낮출 수 있기 때문에 결국 차별화 전략은 원가를 절감시킨다는 주장이다(Buzzell and Wiersema, 1981; Phillips, Chang and Buzzell, 1983; Garvin, 1984).

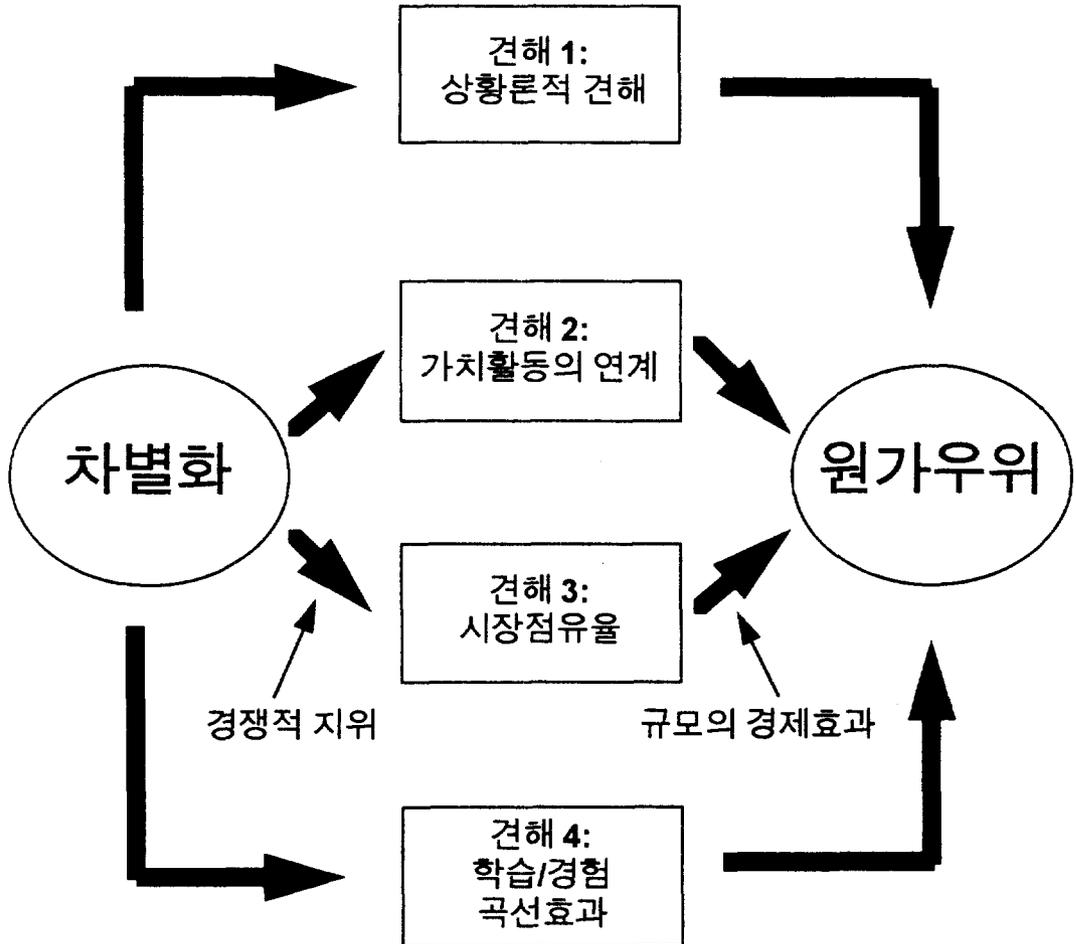
네째, 고품질 제품을 생산한 경험이 저품질 제품을 생산한 경험보다 훨씬 크게 원가를 절감시킬 수 있다는 견해이다. 이러한 현상을 'quality-based learning curve effect' 라고도 하는데 일본과 미국의 생산과정을 비교해 보면 일본기업의 종업원들은 품질을 높이려고 꼼꼼하게 일하는데 이러한 과정에서 축적된 제품생산경험이 불량율을 낮춤으로써 품질향상과 원가절감을 동시에 달성한다(Shapiro, 1977; Wheelwright, 1981). 원가우위와 차별화의 관계를 나타내는 기존의 견해를 종합하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1>에서 보는 바와 같이 기업이 처한 상황에 따라 두가지 본원적 전략을 동시에 추구할 수 있거나 추구해야만 하는 경우도 있고(첫번째 견해) 상황과 관계없이 차별화 전략을 실행하면 가치활동상의 연계(두번째 견해), 높은 시장점유율에 의한 규모의 경제효과(세번째 견해), 학습 혹은 경험곡선 효과(네번째 견해) 등에 의해 원가가 절감될 수도 있다.

그러나 원가우위와 차별화에 대한 기존연구들은 다음과 같은 문제점을 갖고 있다. 우선 기존연구(Porter, 1985; Hill, 1988)들은 차별화와 원가우위를 지속적으로 유지하는 것이 불가능하다는 전제하에 원가우위 전략과 차별화 전략이 양립할 수 있는 특정상황만을 언급하는데 그쳤다.

둘째, 두가지 경쟁우위를 동시에 달성할 수 있다고 주장하는 연구(Karnani, 1984; Mu-

〈그림 1〉 원가우위와 차별화의 관계에 관한 기존의 네 가지 견해



rray, 1988; Hill, 1988)들도 원가우위와 차별화 전략간에 상충관계(trade-off)가 있다고 가정하기 때문에 차별화 전략에 필요한 원가부담분이 가치활동상의 연계, 규모의 경제, 학습에 의한 원가절감분보다 더 큰 경우에는 원가우위와 차별화를 동시에 달성할 수 없는 것이다.²⁾

세째, 기존연구들은 차별화 전략을 추구하면서 원가우위를 동시에 달성하는 경우는 설명하고 있지만 그 반대의 경우, 즉 원가우위 전략을 추구하면서 차별화 우위를 달성하는 경우는 설명하지 못하고 있다.

네째, 원가우위와 차별화 우위를 동시에 달성한 기업이 존재함을 실증한 연구들은(Hall, 1980; White, 1986; 이장우, 1989; 김영배 및 최영록, 1992) 원가우위나 차별화 우위를 각각 상대적 원가(relative cost position)나 상대적 품질정도(relative quality position)와 같은 한·두개의 변수로 측정함으로써 진정한 경쟁우위를 측정하지 못하였다.

즉, 기업의 원가우위나 차별화 우위는 단순히 신제품개발이나 광고활동, 생산시설 개선 등 단편적인 기능별 전략에 의해 달성되는 것이 아니라 최고경영자의 의지, 조직구조, 업무절차, 제도 등 기업의 모든 구조와 활동에 일관성이 있을때 비로소 달성되는 것이다.³⁾ 따라서 한·두가지 변수 측정만을 통해 원가우위와 차별화 전략을 규정하는 것은 오류가 발생할 가능성이 있다.

또한 기업의 여유자산(organizational slack)나 산업의 경쟁강도와 같은 통제변수들을 고려하는 것도 중요하다. 예컨대 원가우위와 차별화 우위를 동시에 달성한 기업들이 산업지배형(이장우, 1989)이나 다면형(김영배 및 최영록, 1992)으로 불리는 연구들을 살펴보면 이들 기업들이 대부분 규모가 큰 대기업이거나 중견기업임을 알 수 있는데 이는 앞서 Porter가 지적인 상황과 같이 두가지 전략을 동시에 추구할 수 있는 특수한 경우에 불과하다. 즉, 기업이 두가지 전략을 동시에 추구해도 괜찮을 만큼 산업의 경쟁강도가 약하거나 혹은 기업에 여유자원이 많은 경우인 것이다.

2) Murray(1988)는 원가우위와 차별화 우위가 각각 산업구조의 특성과 고객의 기호라는 상호독립적인 특성으로부터 창출된다고 주장함으로써 원가우위와 차별화 전략간의 상충관계를 부정했지만 이는 원가우위와 차별화 우위의 원천을 너무 한정시켜 발생한 오류이다.

3) 경우에 따라서는 원가를 상승시키지 않으면서 차별화 정도를 높히거나 그 반대의 경우가 있을 수 있지만 이 경우라도 기업이 자신의 경쟁지위가 위협받는 상황에 처하게 되면 원가우위나 차별화 중에서 하나를 선택해야 하는 압력을 받게 된다(Porter, 1985).

그러나 경쟁우위가 시장지배력에 의해 창출된다는 산업조직론이나 기업이 처한 상황과 전략간의 적합성(fitness)이 기업의 성과를 결정한다는 상황론(contingency)적 관점과 달리 기업특유의 자원(resource)이나 능력(capability)을 활용해서 기업이 성장한다는 진화론적 관점⁴⁾(evolutionary perspective)(Nelson and Winter, 1982; Williams, 1992; Baum and Singh, 1994)에서 보면 원가우위와 차별화는 일시적이 아니라 지속적으로 양립될 수 있을 뿐만 아니라 두가지 전략을 동시에 추구하는 기업이 가장 성과가 높다.

본 연구에서는 진화론적 관점에서 원가우위와 차별화 우위가 동태적으로 결합되는 과정을 설명하는 개념적 모델을 제시하였다. 또한 미국과 일본의 자동차 기업 사례를 통해 모델을 타당성을 제고시키고자 노력하였다.

Ⅲ. 진화론적 관점과 본원적 전략의 동태적 결합

진화론적 기업이론에서는 기업의 성장과정을 기업이 보유한 특유의 자원이나 능력을 활용하는 계획과정과 새로운 자원이나 능력을 개발하는 학습과정⁵⁾으로 설명한다(Nelson and Winter, 1982; March, 1991; Mintzberg and Westley, 1992; Williams, 1992; Baum and Singh, 1994).⁶⁾ 계획(planning)은 기업의 공식적 자원배분과정(resource allocation mechanism)으로 의도적인 변화의 메카니즘인 반면 학습(learning)은 전략을 실행하는 과정에서

- 4) 진화론적 관점은 기업특유의 자원이나 능력이 형성되고 활용되는 과정(process)을 설명하기 때문에 자원저점론적 관점(resource-based perspective)(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)이나 동태적 능력 관점(dynamic capability perspective)(Teece et al, 1990)을 포괄하는 관점이다.
- 5) 여기서 말하는 학습이란 '조직의 학습(organizational learning)'으로서 '개인학습(individual learning)'이 두뇌에 저장되는 반면 조직의 학습은 규칙, 절차, 전통, 정책 등 제도적 메카니즘에 축적된다(Stata, 1989). 이때 개인의 학습 결과가 축적되는 場을 '圖式(schemata)'이라고 하는 반면 조직의 학습 결과가 축적되는 제도적 메카니즘을 '루틴(routines)'이라고 한다(Nelson and Winter, 1982).
- 6) 학자에 따라 조금씩 다른 용어를 사용하고 있지만 본 연구에서 계획과정은 resource exploitation(March, 1991), replication(Baum and Singh, 1994), procedural planning(Mintzberg and Westley, 1992)등과 같은 의미로, 학습과정은 resource exploration(March, 1991), interaction(Baum and Singh, 1994), inductive learning(Mintzberg and Westley, 1992)등과 동일한 의미로 사용되었다. 학자에 따라서는 넓은 의미에서 학습과정에 계획과정을 포함하는 경우도 있다(March, 1991; Levinthal, 1993; Levinthal and March, 1993).

습득된 직·간접적인 경험과 축적된 지식을 바탕으로 새로운 지식을 창출해서 계획과정 자체를 변화시키는 비공식적이고 비의도적인 변화의 메카니즘이다. 즉, 기업은 자신이 당면한 문제를 해결하기 위해 기존의 자원이나 능력을 활용하고 또한 이 과정에서 환경과의 상호작용을 통해 새로운 자원이나 능력을 획득하게 된다.

그러나 이 두가지 과정은 기업의 적응적 변화를 설명할 뿐 급격한 변화는 충분히 설명하지 못한다(Hambrick, 1989; Williams, 1992). 본 연구에서는 급격한 기업 변화를 설명하기 위해 최고경영자의 비전을 모델에 포함시켰다.

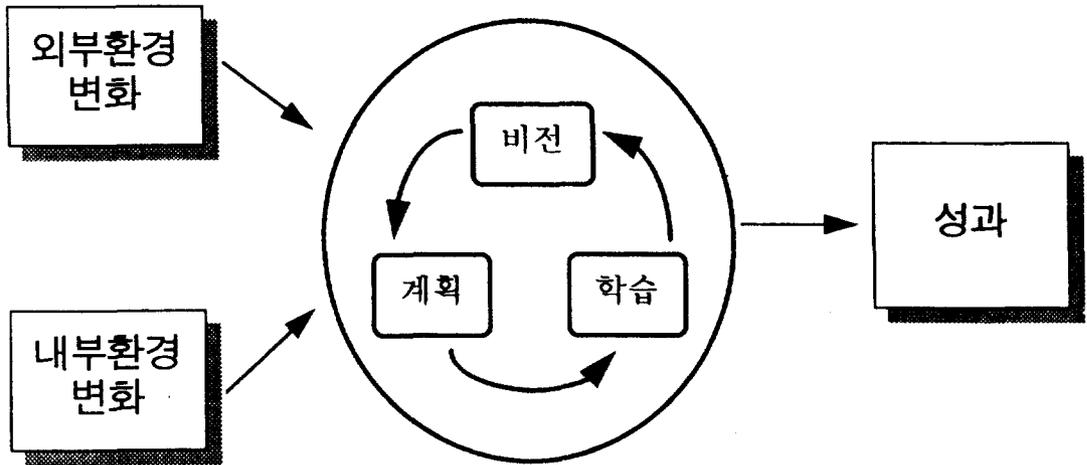
비전(vision)은 미래에 기업이 달성하고자 하는 모습을 이미지화한 것으로 (Westley and Mintzberg, 1989) 앞으로 우리 기업은 어떤 모습이어야 하며 이를 달성하기 위해 어떻게 해야 할 것인가에 대한 최고경영자의 생각이다. 기본적으로 비전은 미래에 환경이 어떻게 변할 것이며 그러한 환경변화가 기업에 미치는 영향은 무엇인가를 판단하는 개념적 틀(frame) 혹은 관점(perspective)이다(Nanus, 1992). 이처럼 최고경영자는 각자가 가진 독특한 비전을 통해 불확실한 미래에 대응하는데 바로 이러한 비전의 차이가 기업간 전략의 차이를 가져오고 기업에 급격한 변화를 유발시킨다(Mintzberg and Westley, 1992).

이상을 종합하면 기업의 전략적 행동은 크게 비전, 계획, 학습의 3단계로 이어지는 순환과정에 의해 이루어지는데 최고경영자에 의해 수립된 비전은 계획과정을 통해 실현되고 학습과정을 통해 재정립(revisioning)된다(그림 2 참조). 이 사이클을 비전을 중심으로 보면 비전의 수립과 실천이 되지만 계획을 중심으로 보면 계획의 수립과 실행이 되며 학습을 중심으로 보면 지식의 습득과 활용이 되는 것이다(Mintzberg and Westley, 1992).

그런데 이러한 비전, 계획, 학습은 제각기 기능하는 정태적인 개념들이 아니라 서로 영향을 주고 받는 동태적인 개념들이다. 예컨대 이를 인체에 비유한다면 비전은 정신이고, 계획은 골격이며 학습은 혈관을 통해 흐르는 혈액에 해당된다(Mintzberg and Westley, 1992).

그러면 기업진화의 동태적 모델을 통해 원가우위와 차별화 전략이 결합되는 과정을 살펴보자. 본 연구에서는 본원적 전략을 기업차원에서 적용할 수 있는 전략 개념으로 보았기 때문에 기업은 최고경영자의 꿈과 의지인 비전을 실현하기 위해 본원적 전략을 선택할 수 있다. 또한 이 경우에 최고경영자는 한가지 본원적 전략을 선택할 수도 있고 두가지 본원적 전략을 동시에 추구할 수도 있다. 다만 본 연구에서는 두가지 본원적 전략을 동시에 추구해서 두가지

〈그림 2〉 진화론적 관점에서 본 전략의 프로세스



경쟁우위를 동시에 달성하는 경우는 제외하고 한가지 본원적 전략을 선택해서 이 전략이 비전-계획-학습 과정을 거쳐 두가지 경쟁우위를 동시에 달성하는 경우만 살펴보기로 하자.

기업은 최고경영자의 꿈과 의지인 비전을 실현하기 위해 두가지 본원적 전략인 원가우위나 차별화 전략 중 어느 하나가 선택되면 계획과정을 통해 실행되는데 이때 기업구성원의 공감대와 전사적인 지원이 필요하다. 진화론적 관점에 따르면 본원적 전략은 단순히 특정기능만의 문제가 아니라 최고경영자의 의지, 조직구조, 업무절차, 제도, 기술 등 기업구성원의 공감대형성과 이를 통한 일관된 지원이 필요한 종합적인 문제이다(Porter, 1980; 1985).

본원적 전략이 실행되는 과정에서 기업은 학습과정을 거치게 된다. 학습단계에서 기업은 전략 실행의 성과를 목표와 비교하고 기존에 갖고 있던 비전이나 전략의 타당성을 검토한다. 이때 전략이 성공적으로 실행되어 성과가 높다고 판단한 기업은 기존의 전략을 더욱 효율적이고 신속하게 수행하는 반면, 전략이 성공적으로 실행되지 못해 성과가 낮다고 판단한 기업은 성과가 낮게된 원인과 문제점을 분석하고 기존의 비전과 전략을 수정하게 된다(Levitt and March, 1988; Lant, Milliken and Batra, 1992).

비록 성과가 높은 기업이라 할지라도 경쟁자나 고객을 통한 학습에 의해 기존의 비전이나 전략을 수정할 수도 있다(Levitt and March, 1988; Garvin, 1993). 예컨대 원가우위 전략을 성공적으로 실행한 기업이 자신의 전략을 모방하거나 차별화를 추구하는 경쟁자가 나타나면 자신의 경쟁적 지위를 유지하기 위해 차별화 전략을 추구하기도 한다. 혹은 고객의 선호가 저가에서 고품질 혹은 그 반대로 변화될 수 있는데 이 경우에도 고객의 욕구충족을 위해 기존의 전략을 변화시킬 수 있다.

이처럼 축적된 경험과 지식을 바탕으로 끊임없이 새로운 문제해결방법을 강구하는 과정에서 기업은 새로운 문제해결방안을 찾게 된다. 예컨대 원가우위를 추구해온 기업은 규모의 경제 효과를 계속 누리면서 다양한 품목을 생산하는 문제, 수직적 통합을 추구하면서 조직의 유연성을 제고시키는 문제, 재고비용을 줄이면서 고객의 욕구에 즉각 반응하는 생산시스템을 구축하는 문제 등 서로 모순되는 문제점에 봉착하게 되는데 이러한 문제점들은 끊임없는 실험⁷⁾을 통해 고안된 새로운 문제해결방법에 의해 해결된다.

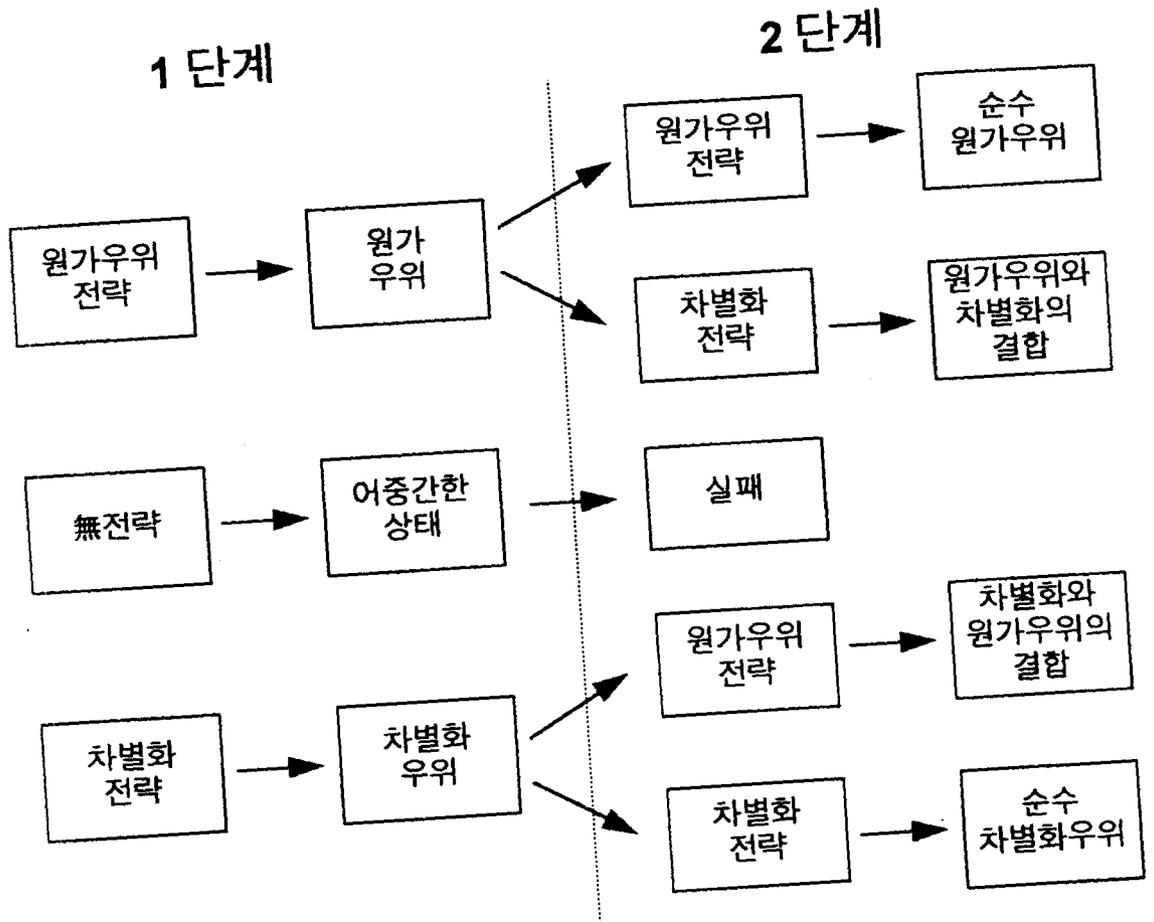
그러나 전략의 수정이 필요하다고 인식한 기업이 모두 성공적으로 이를 실천에 옮기는 것은 아니다. 학습이 제대로 이루어지지 않아 최고경영자가 환경변화를 제대로 인식하지 못하는 경우도 있고 혹은 환경변화를 제대로 인식하고 기존의 전략을 수정한 경우라 할지라도 수정된 전략이 제대로 실행되지 않을 수도 있다(Barr, Stimpert and Huff, 1992). 일반적으로 기업은 공장설비, 기술투자 등 매몰비용(sunk cost), 기업내부의 다양한 정치적 이해관계, 정부 규제 및 노동조합의 압력 등의 이유때문에 기존전략을 수정하는데 상당한 저항을 받게 된다(Hannan and Freeman, 1984).

결국 기업이 수립한 본원적 전략은 비전, 계획, 학습, 다시 비전으로 이어지는 순환과정속에서 변하게 되고 이러한 전략의 변화과정에서 두가지 본원적 경쟁전략이 통합되는 것이다. <그림 3>에서 보는 바와 같이 원가우위 전략을 성공적으로 실행해서 원가우위를 획득한 기업은 자신의 전략을 모방하는 경쟁자나 차별화를 추구하는 경쟁자로부터 자신을 보호하기 위해 계

7) 실험(experimentation)은 새로운 문제를 해결하기 위해 새로운 지식을 적용시키는 과정으로 이를 통해 루틴에 축적된 지식은 끊임없이 자기개선과정(self renewal process)을 거치게 된다. 이때 실험과정이 지식을 확대재생산하는 역할을 제대로 하기 위해서는 실험실패에 대한 위험감수 자세와 함께 원활한 의사소통과 부문간 협조를 통해 활발한 지식전파(knowledge transfer)가 이루어져야 한다(Garvin, 1993).

속 원가절감에 힘쓰든지 아니면 차별화를 추구하게 된다. 마찬가지로 차별화를 달성한 기업도 차별화를 계속 추구하거나 연계, 규모의 경제, 학습효과 등에 의해 원가를 절감할 수 있다.

〈그림 3〉 본원전 전략의 네가지 패턴



다만 여기서 한가지 유념할 점은 2단계에서 말하는 원가우위와 차별화 전략의 통합은 단순히 원가우위에서 차별화로 혹은 차별화에서 원가우위로 경쟁우위가 대체(substitution)되는 것이 아니라 두가지 경쟁우위가 결합(integration)된다는 점이다.

산업조직론에 기반을 둔 경쟁전략 패러다임에서는 환경변화에 따라 원가우위에서 차별화로 혹은 차별화에서 원가우위로 경쟁우위를 단기간에 쉽게 변화시킬 수 있다고 가정한다. 그러나 Porter(1980: 40-41) 자신도 주장했듯이 본원적 전략을 성공적으로 수행하기 위해서는 최고 경영자의 의지, 조직구조, 업무절차, 기업문화, 제도, R&D, 마케팅, 인력개발 등 전사적인 차원에서 일관된 전략이 필요하다. 다시말해 기업의 전체적인 노력이 일관성 있게 집중되지 않고 제각기 분산되면 성공적으로 경쟁우위를 획득하기 힘들 것이다(Dosi, Teece and Winter, 1990; Nelson, 1991).

진화론적 관점에서는 단기간에 원가우위에서 차별화로 혹은 그 반대로 전략을 변화시켜 경쟁우위를 획득한다는 가정을 배격한다. 오히려 한번 확보한 경쟁우위는 쉽게 변하지 않으며 새로운 경쟁우위를 획득하기 위해서는 많은 시간과 투자가 필요하다(Ohmae, 1988; Moon, 1993). 이러한 경쟁우위의 지속성은 경로의존성(path dependency)의 개념으로도 설명될 수 있을 것이다. 기업은 저마다 전략을 실행하는 과정에서 고유의 역사를 갖게 되는데 이 과정에서 형성된 기업 고유의 경험과 투자는 현재 전략에 영향을 미치게 된다(Barney, 1991; Teece, Pisano and Shuen, 1990).

이러한 경로의존성의 특성 때문에 원가우위 전략을 추구해온 기업이 자신의 경쟁우위를 보완하기 위해 차별화로 전략을 변화하면 그동안 원가우위에 적합했던 기업의 메카니즘(mechanism)⁸⁾이 차별화에 적합한 메카니즘으로 일시에 바뀌지 않는다. 오히려 원가우위에 적합했던 메카니즘을 바탕으로 차별화 우위를 달성하는데 필요한 제 조건들이 결합되어 두가지 경쟁우위를 동시에 획득하는데 적합한 메카니즘이 형성되는 것이다(Cho and Lee, 1995).

그렇다면 Porter(1980)가 얘기한 어중간한 상태(stuck in the middle)는 어떻게 설명할 수 있을까? 기업의 동태적 진화과정을 특정시점에서 횡단면으로 잘랐을때 어떤 기업이 원가

8) 전략을 수립하고 실행하는 과정에서 형성된 기업의 문화, 조직구조, 업무절차, 제도, 규칙, 기능별 특성 등을 종합하여 지칭하는 용어이다.

우위나 차별화 전략 중 어느 하나를 분명히 선택하지 못했거나 두가지 전략을 동시에 추구하는 대안도 분명히 선택하지 못한 경우 또는 한가지 전략이나 두가지 전략을 선택했다라도 이를 제대로 실행하지 못한 경우 등에서 어중간한 상태에 빠지게 된다.

이처럼 두가지 본원적 전략은 특정시점에서 보면 양립하기 어렵지만 동태적으로 보면 비전-계획-학습으로 이어지는 순환과정에서 서로 결합될 수 있다. 최고경영자의 강력한 리더십과 비전에 의해 본원적 전략이 수립되고 이것이 계획, 학습단계를 거쳐 결합되는 과정을 자동차 산업의 사례를 통해 보다 구체적으로 살펴보자.

IV. 본원적 전략의 동태적 결합: 자동차 산업의 사례

미국의 초기 자동차 산업은 포드(Ford), 슬로언(Sloan)이라는 걸출한 최고경영자에 의해 발전하였다. 1908년 헨리포드는 가장 만들기 쉽고 편리한 T형 자동차를 대량생산함으로써 당시 수공업 생산방식이 지배적이던 미국의 자동차 산업을 혁명적으로 변화시켰다. 포드는 “기업이란 대중에 대한 봉사기관이며 이를 위해서는 저가격, 고임금의 원리하에서 대량생산에 따른 양질, 염가의 상품을 공급해야 한다.” 라는 비전을 제시하였다. 당시 수공업 생산방식하에서는 대규모 자본이 축적될 수 없었기 때문에 새로운 기술을 개발하기 힘들었지만 포드는 부품의 호환성과 장착의 용이성을 극대화시킴으로서 표준 품질을 가진 T형 자동차를 대량생산할 수 있었다.

1920년대 초반 GM의 회장으로 취임한 슬로언은 “모든 고객의 돈지갑과 목적에 맞는 자동차를 개발한다.”는 비전하에 GM에서 생산하는 6개의 차종을 각기 별도의 생산라인에서 제작토록 하는 이른바 ‘슬로언 시스템’을 고안하였다. 당시 모든 자동차 회사는 표준모델을 대량생산하는데 주력하고 있었기 때문에 차종에 따라 생산라인을 독립시킨다는 것은 새로운 발상이었다. 슬로언은 이와 같은 시장세분화 전략과 함께 전사적인 차원에서 각 부문의 생산원가와 품질을 통제하고 각 부문은 중앙 부서의 일관된 전략하에 생산라인을 전문화시켜 독자적으로 사업을 운영하였다. 이러한 슬로언 시스템은 각 차종의 특성을 잘 부각시켜 소비자들로부터

큰 인기를 얻었으며, 그 결과 GM은 1927년 시장점유율 43.3%로 세계제일의 자동차 회사가 되었다(Chandler, 1962).

그러나 제조원가 절감을 위해 제품을 표준화시키는 것과 다양한 고객 욕구를 충족시키기 위해 제품을 다양화시키는 두가지 모순된 문제는 슬로언에 의해 일견 해소된 것처럼 보였지만 기본적으로 슬로언은 공장작업자들을 생산시스템의 호환부품으로 간주했다는 점에서 포드의 사고방식과 다를 바 없었다. 또한 슬로언의 전략은 생산라인만 별도로 전문화시켰을 뿐 특정 생산라인내에서는 특정모델을 대량생산하는 시스템이었으며 모델변경도 기본사양에다 차체만 교체하는 방식이었기 때문에 차별화보다는 원가우위 전략에 더 가까웠다.

이러한 슬로언 시스템의 문제는 70년대 두 차례 오일쇼크를 겪으면서 현실로 나타났다. 슬로언이 GM을 업계의 선두주자로 확립시키는 과정에서 미국자동차 기업의 최고경영자들은 소비자가 대형 자동차, 사치스런 자동차, 힘센 자동차를 선호할 것이라는 믿음을 갖고 있었다. 그러나 1차 오일쇼크와 함께 소형 자동차, 값싼 자동차를 슬로건으로 내세운 일본 자동차 업체의 등장은 이들의 믿음이 환상이었음을 깨우쳐주었다(Cusumano, 1985).

토요타 가문의 후계자였던 토요타 에이지(Toyota Eiji)와 생산기술자였던 오노 타이이치(Ono Taiichi)는 1950년대 미국의 대량생산방식이 일본에 적용될 수 없다는 결론을 내리고 그 후 20여년간의 노력끝에 린(lean)생산방식이라는 새로운 생산시스템을 개발하였다. 린(lean)생산방식은 공장작업자들을 단순히 생산시스템의 호환부품으로 취급하지 않고 품질검사, 기계수선, 재주문 등 다양한 책임을 수행할 수 있는 다기능 작업자로 간주한다. 린 생산방식에서는 이러한 자율적 작업팀이 부품업체와 연계되어 팀워크를 이룸으로써 원가절감과 품질향상을 동시에 달성할 수 있었다(Womac, Jones and Roos, 1990).

이처럼 자동차 산업을 선도한 기업들은 제각기 그 시대를 이끌어가는 명확한 비전을 제시하였는데 포드는 '포드시스템'이라는 자신의 독특한 생산방식을 통해 수공업생산방식을 대량생산방식으로 전환시켰고, 슬로언은 대량생산 시스템과 라인별 분권화 정책을 결합시켜 대량생산방식을 완성하였다. 반면 토요타 에이지와 오노 타이이치는 미국의 대량생산시스템이 일본과 같은 소규모 시장에는 적합하지 않을 뿐더러 일본 소비자의 다양한 욕구도 충족시킬 수 없다는 점을 고려해서 린생산방식이라는 다품종 소량생산시스템을 개발하였다.

린생산방식은 단순히 제품생산방식이나 공정기술이 아니라 하나의 경영시스템이라는 것은

이미 여러 기존연구에서 밝혀진 바 있는데 이를 단정적으로 보여주는 것이 GM과 토요타가 합작으로 미국에 건설한 NUMMI 공장의 성공사례이다 (Krafcik, 1988; Cusumano, 1988; Womac, Jones and Roos, 1990).

〈표 1〉, 〈표 2〉에서 보는 바와 같이 린생산방식의 성과는 생산성 뿐만 아니라 품질면에서도 나타나기 시작했는데 50년대 중반까지 GM이나 포드에 비해 생산성이 뒤떨어지던 토요타와 닛산은 그후 꾸준히 린생산방식을 개선하고 정착시킴으로써 생산성이 계속 증가한 반면 GM이나 포드는 생산성 증가가 거의 정체되었다. 또한 〈표 2〉에서 보는 바와 같이 토요타와 닛산은 차량 100대당 결점수나 모델 변경기간 등 차별화 요인을 나타내는 지표에서도 GM, 포드, 크라이슬러 등 미국 자동차 기업에 비해 우수했다.

〈표 1〉 종업원 일인당 차량 생산대수

연도	Toyota	Nissan	GM	Ford
1955	4	3	8	12
1956	8	6	7	10
1957	13	7	6	10
1958	12	8	6	9
1959	14	9	7	11
1960	15	12	8	12
1961	16	14	7	11
1962	16	15	9	11
1963	19	7	9	12
1964	20	18	9	12
.
1970	38	30	8	12
1980	56	41	10	10
1983	58	42	11	15
1985	60	42	11	15

자료원: M. A. Cusumano, "Manufacturing Innovation: Lessons from the Japanese Auto Industry", *Sloan Management Review*, Fall, 1988, p. 36 〈표 3〉 재인용.

〈표 2〉 미·일 자동차 기업의 성과비교

비교항목	Toyota	Nissan	GM	Ford	Chrysler
1차량 100대당 결점수(90-92)	78.6	110.6	131.7	120.9	148.4
모델변경 평균기간(월)	50.0	51.4	86.5	77.7	80.7
자산수익율	13.0%	5.5%	2.8%	4.2%	4.1%
부품업체 자산수익율	7.1%	5.6%	4.8%	5.5%	5.4%

자료원: J. H. Dyer, "Specialization as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry", Working Paper, Wharton School, 1993에서 재인용.

이처럼 린생산방식에 의해 일본 자동차 기업은 원가우위와 차별화 우위를 동시에 달성했는데 일본 자동차 기업의 린생산방식과 미국 자동차 기업의 대량생산방식의 특징을 자동차 산업에서 가장 대표적인 전략인 기술, 유통, 조직, 하청업체 전략 등을 중심으로 좀더 상세히 비교하던 다음과 같다.

1. 기술개발전략

GM은 대량생산시스템을 기반으로 생산원가를 낮추기 위해 제품개발보다는 공장자동화에 노력하였다. 그 결과 자재 용접, 페인트칠, 부품이동 등을 수백대의 로봇에 의해 자동화하였다. GM은 1990년 세계적인 로봇 생산업체인 일본의 후지쯔 파낙사와 합작하는 등 공장자동화에 계속 노력하였다.

토요타 자동차도 초창기에는 미국의 대량생산 체제를 도입하기 위해 원가절감, 생산 합리화, 근대화에 의한 가격경쟁력 향상을 도모했다. 당시 주된 전략은 생산설비 근대화로 기본구상은 '생산설비근대화 5개년 계획'에 명시되어 있는데 이 계획의 목표는 (1) 대량생산체제 확립, (2) 승용차 생산시설의 정비 및 확충 (3) 종합적인 자동화였다. 이러한 공정개선 전략은

1973년 제1차 석유위기를 계기로 중대한 변화를 맞이했다. 토요타는 오일 쇼크로 인한 자동차 판매대수의 급격한 감소현상에 대응하기 위해 감량생산체제를 갖추는 한편 신제품개발에 관한 지속적인 투자를 통해 차별화 전략을 추구하였다. 이 결과 토요타의 차종은 75년 7차종에서 80년 13차종으로 늘어났다(권해도의 4인, 1990).

반면 후발업체인 혼다는 토요타와 정반대로 [小]로부터 [大]로라는 기본적 방침을 갖고 있었다. 혼다 경영방침의 핵심은 최우수 품질의 엔진을 생산하는 기술개발 전략에 있었으며 대량생산체제에 적합한 공정기술개선에는 상대적으로 적은 관심을 보였다. 또한 혼다는 특정 수요층에 집중하는 전략을 토대로 제품을 개발하였는데 이를 위해 연구개발 프로젝트는 연구단계와 개발단계로 나누어 연구단계에서는 99%의 실패를 보장하는 반면 개발단계에서는 1%의 실패도 용납하지 않는 이원화된 조직분위기를 조성하였다.

2. 유통경로

GM을 비롯한 미국 자동차 회사들은 여러회사를 합병하여 설립된 경우가 대부분이었기 때문에 처음부터 복수의 유통채널을 가지고 있었다. 미국 자동차 회사의 딜러제도는 소규모 딜러들과 엄격한 계약에 바탕을 두고 있었으므로 이들과의 관계는 단기적일 수 밖에 없었으며 딜러가 담당한 기능도 판매기능에 국한되어 있었다. 특히 GM의 각 사업부는 서로 독자적인 경로를 통해 디스트리뷰터나 딜러들에게 제품을 공급하였기 때문에 사업부간에 정보교류가 적어 마케팅 전략이 중복되는 경우가 많았다.

이에 반해 토요타, 닛산, 혼다 등 일본 자동차 회사의 딜러제도는 대규모 딜러들과의 계약에 의해 장기적인 관계를 맺고 판매사원의 개별방문방식을 통해 마케팅 전략을 추진하였다(표 3 참조). 이들 딜러들은 대부분 하나의 유통경로만을 담당하였으며 기본적인 판매기능외에도 수선, 유지, 보험, 사고처리 등 다양한 기능을 복합적으로 소유하고 있었다.

〈표 3〉 미국 시장의 주요 업체별 판매량 비교

(단위 : 個, 臺)

	1988	1990	1992	1993	점포당 판매실적
GM	15,585	19,603	19,294	19,165	147
포드	9,722	8,929	8,582	8,543	207
크라이슬러	10,499	11,019	10,592	10,568	64
토요타	1,090	1,248	1,340	1,355	567
닛산	1,108	1,169	1,212	1,223	342
혼다	1,134	1,259	1,287	1,289	597

자료원: 산업연구원, 21세기를 향한 한국 자동차산업의 발전방향, 1994, p. 258 〈표 IV-28〉 수정.

〈표 4〉 미국, 일본의 신제품개발 사례비교

	GM-10 프로젝트	Honda Accord 프로젝트
프로젝트 리더	조정자 실권 약함 인사고과권 없음 3번 교체	강한 권한 인사고과권 보유
신제품개발조직	매트릭스 조직	매트릭스 조직
프로젝트 목표기간	5년	3.5년
프로젝트 개시	81년	86년
프로젝트 완성	88년	89년
실제소요기간	7~9년	3.5년
개발성과	비교적 실패 중형차 시장점유율 감소	성공(Accord 미국시장의 베스트셀러)

자료원: 산업연구원, 21세기를 향한 한국 자동차산업의 발전방향, 1994, p. 98 〈표 III-23〉 재인용.

3. 조직특성

자동차 산업에서는 수 많은 부서들이 공동으로 신제품 개발에 참여해야 하므로 매트릭스 조직을 통해 이를 추진하는 것이 일반적이다. 그러나 <표 4>에서 보는 바와 같이 GM은 1927년 이후 줄곧 자동차 산업의 1위 자리를 고수해오는 과정에서 대량생산에 적합한 관료적 조직체제가 정착되었기 때문에 제품개발팀장에게 직접적인 권한이 없었다. 권한이 없는 팀장은 개발팀을 효율적으로 통제, 관리할 수 없었다. 그 결과 81년 시작된 GM-10이라는 신제품 개발 프로젝트도 당초 계획보다 2년이나 늦은 88년이 되어서야 비로소 완료될 수 있었다(Womac, Jones and Roos, 1990).

반면 토요타와 혼다는 공장작업자들에게 다양한 책임과 권한을 부여하는 동시에 팀워크를 중시함으로써 린생산체제에 적합한 유기적 조직구조를 구축했다. 따라서 이들은 GM과 마찬가지로 신제품 개발팀 요원들을 여러 직능부서에서 차출하여 매트릭스 조직을 구성했음에도 불구하고 프로젝트 총책임자에게 권한을 부여함으로써 계획대로 프로젝트를 진행, 적시에 신제품을 출시할 수 있었다(Womac, Jones and Roos, 1990).

4. 부품조달체계

전통적으로 미국의 자동차 업체들은 공급업자들과 사무적 관계를 유지해왔다. 계약은 비교적 단기간에 체결되었으며 조립회사는 보다 낮은 가격의 공급업자를 찾기만 하면 사전 통고없이 주문을 취소하였고 불경기때면 하청관계를 일방적으로 중단하기 일수였다. 또한 이들은 공급업자들이 경쟁사로 옮겨가 신모델 설계와 같은 내부정보를 누설하는 것을 두려워했기 때문에 그들의 계획을 철저히 비밀에 붙였다. 따라서 공급업자들은 자신들의 자본을 투자해서 원가절감과 기술혁신을 할 아무런 동기도 능력도 갖출 수 없었다(Dertouzos, Lester and Solow, 1989).

이와 대조적으로 일본 자동차 회사들은 복수의 1단계 하청업체를 선정하고 이들에게 전체 설계도를 제시하면서 필요한 부품의 설계를 맡기면 1단계 하청업체는 같은 방법으로 재하청업체들을 선정했다. 이같은 방사형 혹은 피라미드형 하청관계는 대단히 유기적으로 연결되어

손익과 위험을 전체가 함께 분담했는데 이에따라 일본의 공급업자들은 원가절감 및 제품개발에 적극적이며 조립업체들과의 꾸준한 공동노력으로 개발능력도 상당히 갖추었다(Clark and Fujimoto, 1991).

예컨대, 토요타는 한 공장당 평균 171개의 외부공급업체와 거래하고 있는 반면 GM은 평균 1,500개의 업체와 거래관계를 맺고 있었다. 결국 일본 자동차 업체는 미국 자동차 업체에 비해 적은 수의 공급업자들을 갖고 있음에도 불구하고 이들과의 빈번한 정보교환, 공동제품 개발 등을 통해 긴밀한 관계를 유지하였다. 이러한 부품업체들과의 협력관계는 제품개발뿐만 아니라 원가절감에도 큰 영향을 미쳤는데 공급업자 관리에 토요타가 337명의 인원만을 투입하는 반면 GM은 6,000명 이상의 구매담당자들이 필요하였다. 이에 따라 토요타는 인건비 절감은 물론 절약된 인원을 기술개발이나 공정혁신 등과 같은 혁신활동에 투입할 수 있었다(Dertouzos, Lester and Solow, 1989; 권해도의 4인, 1990).

그렇다면 왜 자동차 산업의 선두주자였던 GM이나 포드는 환경변화에 따라 자신의 전략을 변화시키지 못한 반면 일본의 토요타나 후발업체인 혼다는 기존의 전략을 성공적으로 변화시켜 생산성과 품질면에서 미국기업을 압도할 수 있었을까? 이에 대한 대답은 우선 학습과정에서 찾을 수 있을 것이다. 토요타가 원가우위와 차별화 우위를 동시에 달성할 수 있었던 원동력은 린생산체제를 구축하는 과정에서 적시생산 시스템, 품질관리(Total Quality Control) 시스템 등을 개발하는 끊임없는 시행착오(trial and error)와 연구때문이었다.

예컨대 품질관리의 경우 미국의 자동차 업체들은 검사(inspection)활동에 의한 통계적 품질관리(statistical quality control)에 집착하였음에 비해 일본 자동차업체들은 검사활동 뿐만 아니라 좀더 근본적으로 품질을 개선하기 위해 공정개선과 제품디자인(product design)에도 노력을 기울였다. 또한 미국업체들이 품질관리의 책임을 스태프조직이나 특정부서가 담당하도록 해서 스태프와 라인조직간의 갈등을 유발시킨 반면 일본업체들은 현장의 담당자들에게 권한을 부여함으로써 보다 효과적인 품질개선을 할 수 있었다(Cusumano, 1985).

〈표 5〉 미국, 일본 자동차 기업의 부품업체 비교

지역별 평균	일본업체	미국업체
<u>실적</u>		
금형교환시간(분)	7.9	114.3
새로운 금형 조달기간(주)	11.1	34.5
재고수준(일)	1.5	8.1
1일 납품회수	7.9	1.6
결합부품수(완성차 1대당)	0.24	0.33
<u>설계·개발참여</u>		
부품업체 설계참여율	51	14
부품회사가 특허를 보유한 부품의 비율	8	3
블랙박스 부품	62	16
조립업체 설계부품	30	81
<u>조립업체-부품업체 관계</u>		
조립공장 당 부품업체수	170	509
재고수준(일)	0.2	2.9
적기납품부품의 비율	45.0	14.8

자료원: Womack, Daniel & Jones, The Machine that Changed the World, Macmillan, p. 214 〈표 6-1〉 재구성.

또한 일본업체들은 경쟁사나 고객의 변화를 중시하고 이들로부터 학습한 내용을 전략변화에 적극 반영하였다. 예를들어 미국의 자동차업체가 대형차를 위주로 원가우위전략이라는 동일한 전략을 추구한 반면 일본의 자동차업체들은 각기 다른 독특한 경쟁전략을 추구함으로써 전략변화와 경영혁신을 가속화시켰다. 예컨대 일본 자동차 산업의 선두주자인 토요타는 초기에 QC, JIT시스템, 공정혁신을 통한 원가우위 전략을 추구했으며 닛산은 외국 기술의 도입과 재벌그룹의 후원으로 원가우위 전략을 추구했다. 반면 후발진입자인 혼다는 매연을 줄이는 엔진과 에너지 절약형 엔진개발 등을 개발하여 차별화 전략을 추구하였다.

그런데 이러한 혼다의 혁신적 시장진입은 일본시장내에서 경쟁의 규칙을 원가절감에서 제품차별화로 바꾸었으며 나머지 기업들도 혼다의 전략을 모방해서 원가절감외에 제품개발에도

힘쓰게 되었다. 일본의 자동차 산업은 서로 상대방을 자극하는 상호경쟁을 통해 지속적인 혁신을 달성했던 것이다(Baba, 1989).

고객관계도 미·일 자동차 업체들간의 차이가 있었다. GM이나 Ford 등 미국 자동차 업체들은 산업초기부터 수요변동이 매우 심했기 때문에 생산량을 계속적으로 늘리거나 줄이는데 따른 충격을 딜러가 흡수토록 하는 전략을 사용하였다. 따라서 자동차 업체와 딜러관계는 소원해질 수 밖에 없었다. 반면 토요타는 고객에게 인도될 자동차 계약분에 대한 주문을 딜러가 직접 공장에 보내는 주문생산제도를 채택함으로써 딜러를 생산시스템과 연결시켰다. 또한 자사제품에 관심을 가진 고객에 대한 기초적인 정보와 구매선호경향등을 광범위하게 수집함으로써 소비자의 의견을 제품개발과정에 직접적으로 연결시켰다. 특히, 까다롭기로 유명한 일본 소비자들을 반복구매고객으로 바꾸기 위해 일본업체들은 끊임없는 판매노력을 경주했다(Cusumano, 1985).

끝으로 일본의 자동차 업체들이 많은 시행착오를 겪으면서 당면한 문제들을 해결할 수 있었던 것은 중간경영자에 대한 권한위양과 연구결과의 실패를 용인하는 조직분위기 때문이었다. 혼다의 경우 연구개발 프로젝트를 연구단계와 개발단계로 나누어 연구단계에서는 99%의 실패를 보장함으로써 지속적인 학습을 통해 엔진부분에서 새로운 지식을 축적할 수 있게 하였다. 특히 신제품 개발팀을 운영하는 경우 일본은 매트릭스 조직을 통해 각 부서의 협조를 결집시킨 반면 미국은 실질적인 협조를 받지 못함으로써 신제품 개발성고가 일본에 비해 낮았다. 일례로 1983년부터 87년까지 시장에 선보인 29개의 자동차 신제품을 대상으로 한 연구에 의하면 완전한 신제품 개발을 위해 일본 자동차 업체들은 기술인력 총투입시간이 평균 170만 시간, 최초설계에서 소비자에게 신제품을 전달하기까지 평균 46개월이 소요된 반면 미국 자동차업체들은 평균 300만 시간의 기술인력 총 투입시간과 60개월이 소요되었다(Womac, Jones and Roos, 1990).

미국 자동차업체들이 일본기업에 비해 전략을 쉽게 변화시킬 수 없었던 요인은 이상에서 설명한 학습과정상의 문제외에도 비전 재정립 실패와 수정된 전략의 실행이 어려웠다는 점을 추가적으로 들 수 있다. 소규모 국내시장에서 경쟁기업들과 치열한 경쟁을 벌리면서 다양하고 까다로운 고객의 욕구를 충족시켜야 했던 일본 자동차업체들은 창업초기부터 해외시장에 눈을 돌렸다. 반면에 미국기업들은 해외시장보다 넓은 국내시장에 주력했으며 일본기업에 비해

상대적으로 국·내외 환경변화에 둔감하였다. 실제로 일본기업들은 미국기업에 비해 시장과 생산규모가 모두 작아 조그만 환경변화에도 큰 위기를 맞이할 가능성이 높았기 때문에 환경변화에 민감할 수밖에 없었다. 반면 미국의 자동차 업체들은 소비자가 중·대형차를 계속 선호할 것이라는 잘못된 가정과 과거 성공에 대한 미련으로 말미암아 환경변화에 따른 새로운 비전을 제시하지 못했던 것이다.

또한 미국기업들은 경쟁적 하청관계와 높은 수준의 수직적 통합, 노조의 강력한 반발, 경영자의 단기적 안목 등의 이유 때문에 수정된 전략을 실행에 옮기는데도 많은 어려움을 겪었다 (Cusumano, 1985).

V. 결 론

사례에서 살펴본 바와 같이 미국 기업들은 가격에 민감한 고객을 중심으로 대량생산, 대량 판매전략을 사용해서 한때 세계 자동차 산업의 선두위치를 차지했었다. 그러나 석유파동이라는 환경변화와 함께 원가우위 전략을 추구하는 일본 자동차 업체의 공격에 적절하게 대응하지 못했다. 그들은 일본업체에 맞써 원가를 더 절감하거나 차별화 전략을 추구했었어야 했다.

반면 토요타, 닛산 등 일본기업들은 원가우위 전략과 함께 차별화에도 노력을 기울여 이 둘 두가지 전략을 동시에 달성할 수 있는 린생산방식을 개발·정착시켰다. 이러한 본원적 전략의 통합은 비전·계획·학습이라는 순환·반복적인 과정에 의해 가능했다. 예컨대 토요타 에이지처럼 린생산방식의 우수성에 대한 확실한 비전을 가지고 이의 정착을 지속적으로 추진한 최고경영자가 있었다. 또한 린생산방식이라고 하는 독특한 경영시스템을 완성하기 위해 기술, 유통, 조직, 하청업체 등 모든 기업활동에 걸쳐 일관성 있는 전략을 실시하였다. 끝으로 이러한 계획의 추진과정에서 나타나는 문제점은 끊임없는 학습과정을 통해 피드백되었던 것이다.

그러나 변하지 않는 것은 변한다는 사실 뿐이라는 격언처럼 일본 자동차 업체의 린생산방식이 환경변화와 관계없는 완전무결한 것은 아니다. 기업의 전략은 환경변화에 따라 끊임없이 변하는 유기체이다. 최근 미국 자동차 기업들이 일본의 린생산방식을 적극적으로 도입하고 있

는데 반해 일본 자동차 기업들은 오히려 경기침체, 노동력 부족, 노동시간 단축 등의 이유로 린생산방식의 한계성을 깨닫고 새로운 개념의 린생산방식을 설계하고 있다(Fujimoto, 1994)는 사실은 우리가 유념할 필요가 있는 대목이다.

본 연구가 경영자에게 주는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 경영자는 명확한 비전을 갖고 있어야 하며 이를 실행하기 위해 일관적인 계획을 수립해야 한다. 20세기 초 미국 자동차 기업의 성공이나 20세기 후반 일본 자동차 기업의 성공에서 알 수 있듯이 최고경영자의 명확한 비전은 전략에 일관성과 추진력을 부여한다. 둘째, 경영자는 일본 자동차 업체의 사례에서 알 수 있듯이 원가우위나 차별화 전략을 성공적으로 추진한 후에도 자신의 경쟁우위를 유지하기 위해 끊임없이 새로운 경쟁우위를 확보하기 위해 노력해야 한다. 셋째, 전략을 성공적으로 변화시켜 두가지 경쟁우위를 동시에 유지하기 위해서는 린 생산방식과 같은 기업 특유의 메카니즘을 구축해야 할 것이다.

끝으로 본 연구는 자동차 산업에만 한정하여 개념적 모델의 타당성을 부분적으로 입증하였으므로 이를 일반화하기 위해서는 좀더 풍부한 사례연구나 통계적 분석이 필요하다는 점을 향후 연구과제로 남기는 바이다.

참 고 문 헌

1. 권해도외 4인 (1990). 주요국 자동차 기업의 경영전략, 기아경제연구소.
2. 김영배 및 최영록 (1992). '한국중소기업의 전략유형: 특성 및 성과', 중소기업연구, 14권 1호, pp. 3-37.
3. 산업연구원 (1994). 21세기를 향한 한국 자동차산업의 발전방향, 산업연구원.
4. 이장우 (1989). '환경변화, 전략유형 및 기업성과: 비교-정태적 분석', 경영학 연구, 18권 2호, pp. 245~273.
5. Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL.
6. Ansoff, H. I. (1991). 'Critique of Henry Mintzberg's the design school:

- reconsidering the basic premises of strategic management', *Strategic Management Journal*, 12, pp. 449-461.
7. Argyris, C. (1977). 'Double loop learning in organizations', *Harvard Business Review*, September-October, pp. 115-125.
 8. Baba, Y. (1989). 'The dynamics of continuous innovation in scale-intensive industries', *Strategic Management Journal*, 10, pp. 89-100.
 9. Barney (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17, pp. 99~120.
 10. Barr, P. S., J. L. Stimpert and A. S. Huff. (1992). 'Cognitive change, strategic action and organizational renewal', *Strategic Management Journal*, 13, pp. 15-36.
 11. Baum, J. A. C. and J. V. Singh. (1994). *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York: Oxford University Press.
 12. Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*, Reading, Mass. : Addison-Wesley.
 13. Buzzell, R. D. and F. D. Wiersema. (1981). 'Successful share building strategies', *Harvard Business Review*, 59, January-February, pp. 135-144.
 14. Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
 15. Cho, D. S. and D. H. Lee. (1995). 'SER-M: A New Paradigm of Strategy Theory', Working paper, Seoul National University.
 16. Clark, K. B. and T. Fujimoto. (1991). *Product development performance*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
 17. Cole, R. E. (1983), 'Improving product quality through continuous feedback', *Sloan Management Review*, October, pp. 8-12.
 18. Cusumano, M. A. (1985). *The Japanese automobile industry*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
 19. Cusumano, M. A. (1988). 'Manufacturing Innovation: Lessons from the Japanese Auto Industry', *Sloan Management Review*, Fall, pp. 29-39.

20. Cyert, R. M. & J. C. March. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
21. Dertouzos, M. L., R. K. Lester and R. M. Solow. (1989). *Made in America: regaining the productive edge*, Cambridge, MA: MIT Press.
22. Dess, G. G. and P. S. Davis. (1984). 'Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance', *Academy of Management Journal*, 27, pp. 467-488.
23. Dosi, G., D. J. Teece and S. Winter. (1990). 'Toward a theory of corporate coherence: Preliminary remarks', unpublished paper, Center for Research in Management, University of California at Berkeley.
24. Dyer, J. H. (1993). 'Specialization as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry', Working Paper, Wharton School, 1993.
25. Fiske S. T. and S. E. Taylor. (1984). *Social cognition*, Reading, Mass. : Addison-Wesley.
26. Fujimoto, T. (1994). 'From Lean-on-growth to Lean-on-Balance: Transition of the Japanese automobile production system toward the 21th century', unpublished paper, University of Tokyo.
27. Garvin, D. A. (1984). 'What does product quality really mean?', *Sloan Management Review*, 20(Fall), pp. 25-43.
28. Garvin, D. A. (1993). 'Building a learning organization', *Harvard Business Review*, July-August, pp. 78-91.
29. Ginsberg, A. (1988). 'Measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions', *Strategic Management Journal*, 9, pp. 559-575.
30. Grant, R. M. (1991). 'The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation', *California Management Review*, pp. 119-135.
31. Hall, W. K. (1980). 'Survival strategies in a hostile environment', *Harvard Business Review*, September-October, pp. 75-85.

32. Hambrick, D. C. (1983). 'High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach', *Academy of Management Journal*, 26(4), December, pp. 687-707.
33. Hamel, G. and C. K. Prahalad. (1989). 'Strategic intent', *Harvard Business Review*, May-June, pp. 63-76.
34. Hamermesh, R. G., M. J. Anderson, Jr and J. E. Harris. (1978). 'Strategies for low market share businesses', *Harvard Business Review*, May-June, pp. 95-102.
35. Hannan M. T. and J. Freeman. (1984). 'Structural inertia and organizational change', *American Sociological Review*, 49, April, pp. 149-164.
36. Hill, C. W. L. (1988). 'Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework', *Academy of Management Review*, 13, pp. 401-412.
37. Karnani, A. (1984). 'Generic competitive strategies - an analytical approach', *Strategic Management Journal*, 5, pp. 367-380.
38. Krafcik, J. F. (1988). 'Triumph of the Lean Production System', *Sloan Management Review*, Fall, pp. 41-52.
39. Lant, T. K., F. J. Milliken and B. Batra. (1992). 'The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration', *Strategic Management Journal*, 13, pp. 585-608.
40. Lenz, R. T. (1980). 'Environment, strategy, organization structure and performance: pattern in one industry', *Strategic Management Journal*, Vol. 1, pp. 209-226.
41. Levinthal, D. A. (1993). 'Learning and schumpeterian dynamics', Working Paper, The Wharton School, The University of Pennsylvania.
42. Levinthal, D. A. and J. G. March. (1993). 'The myopia of learning', *Strategic Management Journal*, 14, pp. 95-112.
43. Levitt, B. and J. G. March. (1988). 'Organizational learning', 9

- Organizational Science*, 2, pp. 71~87.
45. Moon, H. C. (1993). 'The Dynamics of Porter's three Generics in International Business Strategy', *Research in Global Strategic Management*, 4, pp. 51~64.
 46. Morgan, G. (1986). *Images of organization*, Sage Publications, Inc., C. A.
 47. Mintzberg, H. (1987). 'Crafting Strategy', *Harvard Business Review*, July-August, pp. 66-75.
 48. Mintzberg, H. (1990). 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management', *Strategic Management Journal*, 11, pp. 171-195.
 49. Mintzberg, H. (1991). 'Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff', *Strategic Management Journal*, 12, pp. 463-466.
 50. Mintzberg, H. and J. A. Waters. (1985). 'Of strategies, deliberate and emergent', *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-272.
 51. Mintzberg, H. and F. Westley. (1992). 'Cycles of organizational change', *Strategic Management Journal*, 13, pp. 39-59.
 52. Morris, E. (1987). 'Vision and strategy: a focus for the future', *Journal of Business Strategy*.
 53. Murray, A. I. (1988). 'A Contingency view of Porter's generic strategies', *Academy of Management Review*, 13, pp. 390-400.
 54. Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
 55. Nelson, R. R. (1991) 'Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?', *Strategic Management Journal*, 12, pp. 61-74.
 56. Nelson, R. R. and S. G. Winter. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, M. A.
 57. Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist*, Penguin Books, New York.
 58. Ohmae, K. (1988). 'Getting Back to Strategy', *Harvard Business Review*, November-December, pp. 149-156.
 59. Peters, T. J. and R. H. Waterman. (1982). *In search of Excellence*, Harper & Row,

New York.

60. Phillips, L. W., D. R. Chang & R. D. Buzzell. (1983). 'Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses', *Journal of Marketing*, 47(Spring), pp. 26-43.
61. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
62. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
63. Porter, M. E. (1991). 'Towards a dynamic theory of strategy', *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.
64. Prahalad, C. K. and G. Hamel. (1990). 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
65. Reid, D. M. (1989). 'Operationalizing strategic planning', *Strategic Management Journal*, 10, pp. 553-567.
66. Rumelt, R. P. (1984). 'Toward a Strategic Theory of Firm', in R. B. Lamb(ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall.
67. Rumelt, R. P., D. Schendel & D. J. Teece. (1991). 'Strategic management and economics', *Strategic Management Journal*, 12, pp. 5-29.
68. Schoemaker, P. J. H. (1992). 'How to link strategic vision to core capabilities', *Sloan Management Review*, Fall, pp. 67-81.
69. Senge, P. M. (1990). 'The leader's new work: building learning organizations', *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7-23.
70. Shapiro, B. P. (1977). 'Can marketing and manufacturing coexist?', *Harvard Business Review*, 56, September-October, pp. 104-114.
71. Smith, K. and C. M. Grimm. (1987). 'Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation', *Strategic Management Journal*, 8, pp. 363-376.

72. Stata, R. (1989). 'Organizational learning-the key to management innovation', *Sloan Management Review*, Spring, pp. 63-74.
73. Teece D. J., Pisano and A. Shuen. (1990). 'Firm capabilities, Resources, and the Concept of Strategy', CCC Working Paper 90-8, Center for Research on Management, University of California, Berkeley
74. Tichy, N. M. and D. O. Ulrich. (1984). 'SMR Forum: The leadership challenge-a call for the transformational leader', *Sloan Management Review*, Fall, pp. 59-68.
75. Tushman, M. L. and E. Romanelli. (1985). 'Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation', In B. Staw and L. Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 171-222.
76. Van de Ven, A. H. (1992). 'Suggestions for studying strategy process: a research note', *Strategic Management Journal*, 13, pp. 169-188.
77. Wernerfelt, B. (1984). 'A Resource-Based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180
78. Westley, F. and H. Mintzberg. (1989). 'Visionary leadership and strategic management', *Strategic Management Journal*, 10, pp. 17-32.
79. Wheelwright, S. C. (1985), July - August, pp. 67-74.
80. White, R. E. (1986). 'Generic business strategies, organizational context and performance : an empirical investigation', *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 217-231.
81. Williams, J. R. (1992). 'Strategy and the Search for Rents: The Evolution of Diversity Among Firms', Working Paper, Carnegie Mellon University.
82. Womac, J. P., D. T. Jones & D. Roos. (1990). *The machine that changed the world*, Macmillan Publishing Company.
83. Woo, C. Y. and A. C. Cooper. (1981). 'Strategies of effective low share business', *Strategic Management Journal*, 2, pp. 301-318.

84. Woo, C. Y. and A. C. Cooper. (1982). 'The surprising case for low market share', *Harvard Business Review*, November-December, pp. 106-113.
85. Wright, P. (1987). 'A refinement of porter's strategies', *Strategic Management Journal*, 8, pp. 93-101.

DYNAMIC INTEGRATION OF GENERIC STRATEGIES

Dong-Sung Cho* · Dong-Hyun Lee**

ABSTRACT

This paper shows that cost leadership and differentiation strategies can and do exist together. A dynamic intergration model of generic strategies was constructed, resulting in four strategic alternatives. The global automobile industry is one in which major competitors in the U. S. and Japan have implemented these four strategies in a dynamic fashion. The companies that sequentially carried out some combination of competitive strategies were found to outperform those which solely adhered to only one of the two competitive strategies.

* Professor of Strategy & International Business, College of Business Administration, Seoul National University.

** Senior Researcher, The Institute of Industrial Policy Studies.