

部品産業의 競爭力 決定 要因과 競爭力 構築*

宋 允 憲**

논문접수일 : 95. 8

게재확정일 : 95. 12

초 록

이 연구는 77개의 전기, 전자, 기계, 그리고 장비용 부품을 생산하고 있는 제조업에서 마케팅이나 영업을 담당하고 있는 책임자를 대상으로 하여 경쟁력 결정 요인과 그 구축 방법에 관한 설문 자료를 분석한 것이다. 제품 경쟁력을 좌우하는 것은 혁신 경영 체제와 신제품 전략 수행 체제, 그리고 제품 포트폴리오 전략인 것으로 밝혀졌다.

연구 대상 기업을 3개로 군집화 하였다: 제품 경쟁력이 가장 취약한 기업 집단을 『제품 경쟁력 하위 기업』, 제품 경쟁력이 가장 우세한 기업 집단을 『제품 경쟁력 상위 기업』, 그리고 제품 경쟁력이 중간 수준인 기업 집단을 『제품 경쟁력 중위 기업』이라고 명명하였다. 『제품 경쟁력 상위 기업』은 다른 기업 집단에 비해 제품 경쟁력에 있어서는 현저하게 우세하나, 가격 경쟁력에 있어서는 대등한 것으로 밝혀졌다. 최고 경영자의 지도력이 발휘되는 수준에 있어서는 『제품 경쟁력 상위 기업』이 가장 우세하였다.

최고 경영자의 영향력을 많이 받고 있는 전략 분야는 경쟁력 구축을 위해 대단히 필요한 혁신 경영 체제 구축, 국내 협력 기업과의 관계, 신제품 전략 수행 체제, 신제품 팀 운영 등에 관한 것으로 밝혀졌다. 그러나 마케팅과 연구개발간의 교류와 외국 기업과의 전략적 제휴가 제품 경쟁력 확보에 중요한 것으로 추정되고 있으나, 제품 경쟁력에 공헌하고 있는 것으로 밝혀지지 않았다.

* 이 논문은 1992년도 교육부 지원 학술진흥재단의 자유공모과제 학술연구 조성비에 의하여 연구되었음.

** 충남대학교 경상대학 경영학과 교수

I. 서론

경쟁적 우위는 경쟁 기업과 동등한 편익을 제공하면서 가격을 더 저렴하게 하든가, 가격이 높은 수준이라면 그 이상의 편익을 제공하여 고객에게 월등한 가치를 제공함으로써 확보되는 것이다(Porter 1985). 가장 기본적인 품질 척도는 불량률이 얼마나 낮은가 하는 것이라고 볼 수 있다. 그런데, 칼라 TV, 비디오 녹화기, 초단파 오븐 등의 불량률은 일본 보다 1.1~1.9 배 (1.6~3.3%)가 높으며, 반도체의 불량률은 일본 보다 2~3 배, 미국 보다 1.4 배 높고, 대만 보다 1~2 배 낮다. 컴퓨터의 불량률은 3.5~3.6%라는 것이다(상공부 1992, 전 성원 1993). 첨단 기술 산업의 기술 수준은 선진국을 기준으로 할 때 한국의 설계 기술 분야는 30~70%, 조립·제조기술 분야는 30~90% 수준으로 매우 취약한 분야와 상대적으로 대등한 분야가 공존하고 있어(상공부 1992, 한국산업기술진흥협회 1992) 한국에는 세계적인 수준에 도달된 부품과 제품이 존재하고 있다. 그러나 한국 기업은 첨단 제품의 많은 소재와 부품을 외국에 의존하고 있다. 이 연구는 고도의 기술 수준을 요하는 전기, 전자, 기계, 장비용 부품을 생산하고 있는 제조업을 연구 대상으로 하여 제품 경쟁력을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하려는 취지에서 출발되었다.

우선, 제품 경쟁력 구축에 공헌하는 요인을 밝히기 위해 전략 변수들을 독립변수로 하는 회귀분석을 하고자 한다. 그리고 제품 경쟁력의 수준을 기준으로 하여 연구 대상 기업을 3~4 개의 집단으로 분류하여 일반적으로 알려진 초 우량 기업들의 전략들을 『제품 경쟁력 상위 기업』이 가장 잘 구사하고 있는지를 확인하고자 한다. 예를 들면, 경쟁력이 우세한 기업들은 혁신적인 경영 체제제를 갖추고 있으며, 마케팅과 연구개발간의 교류가 활발하고, 국내외 협력/제휴 기업과 긴밀하게 협력하며, 매우 합리적인 신제품 전략 수행 체제를 갖추고 있는 것으로 알려져 있다(Gupta 1991). 이러한 사항들이 연구 대상 기업에서 어떻게 실행되고 있는지를 밝히고자 한다.

기업의 성과와 경쟁력을 가장 크게 좌우하고 장기적으로 기업 문화를 이끌어 가는 주체는 최고 경영자이다. 그러므로, 최고 경영자의 경영 철학과 선견력, 팀웍을 기반으로 한 경영, 품질과 신제품 개발에 대한 관심, 기능간 통합을 위한 노력, 신제품 개발과 품질 개선을 위한

긴장 조성, 극단적인 압력과 위기의식 조성, 최적 인재의 선발, 종사원에 대한 인격적 대우, 검소한 개인 생활 등을 포함한 최고 경영자의 지도력이 전략에 어느 정도 반영되는 지도 파악하고자 한다.

II. 문헌 연구

가장 기본적인 경쟁 요소는 고객의 필요와 욕망을 최대한 만족시킬 수 있는 품질 수준, 이를 가장 저렴하게 할 수 있는 가격 수준, 그리고 이 두 가지 요소가 형성하는 기업 이미지, 제품 이미지, 또는 상표 이미지라 할 수 있다. 품질과 가격과 이미지가 시장에서 거두어들이는 성과는 제품 가치, 소비자 선호, 상표 지위, 혁신적 기업/제품 이미지, 종업원의 열성 등이라 할 수 있다. (Takeuchi and Nonaka 1986, Eccles 1991). 이러한 성과는 최고 경영자의 역할, 기능 분야간의 협력 관계, 다른 국내외 기업과의 전략 제휴, 기업의 신제품 개발 과정에 의해 크게 좌우된다(Cooper 1984, Gupta 1988, 1991).

2.1. 최고 경영자의 역할: 혁신적 경영 체제

최고 경영자의 철학과 선견력, 팀워크를 기반으로 한 경영 관리, 품질과 신제품 개발에 대한 관심, 기능간 통합을 위한 노력, 신제품 개발과 품질 개선을 위한 긴장 조성과 극단적인 압력 및 위기의식 조성, 최적 인재의 손수 선발, 사원에 대한 인격적 대우, 검소한 개인 생활 등이 최고 경영자의 중요한 역할인 것(Takeuchi and Nonaka 1986, Simon 1992)으로 파악되었다.

세계적인 성과를 올리고 있는 경영자들은 종업원들의 능력이 최대한 발휘될 수 있는 여건을 조성하는데 탁월한 능력을 발휘하고 있다. 일본의 Honda, Fuji-Xerox, Canon, NEC 등의 최고 경영자들은 신제품 개발 요원을 손수 선발한다. 신제품 개발 팀에 선발되면 기업의 중요한 전략 프로젝트를 책임지고 있다는 사명감을 강하게 느낀다는 것이다. 최고 경영자는 그들에게

최대한의 자유와 대단히 도전적인 목표를 줌으로써 프로젝트 팀에 전쟁 상황과 같은 긴장된 분위기를 조성한다. Honda의 개발 담당 중역이 “창의성이란 사람을 벽에 밀어붙이고 끝까지 압력을 가해야 나오는 것이라고 믿는다.”고 언급한 것과 같이 창의력을 발휘시키기 위해 무조건적으로 지원하고 기업의 위기를 해결하도록 사명감을 강하게 자극시킨다는 것이다 (Takeuchi and Nonaka 1986).

숨은 챔피언으로 이름 난 독일 중소기업의 경영자들은 고객이 가장 중요시하는 분야에서 높은 성과를 실현함으로써 기술 선도력과 혁신 능력을 발휘하고 있다. 그들은 검소하게 생활하고 종업원들의 인격을 존중한다. 80%의 기업이 자극 임금제도를 도입하고 있으며 종업원들에게 많은 재량권을 준다. 미국 기업은 65%가 내부 관리 문제를 고민하고 있으나, 그렇게 응답한 독일 중소기업은 25%에 불과하다(Simon 1992).

성공적인 기업의 최고 경영자는 메모나 聲明 등을 통하여 전체 조직의 통합을 강조하고, 연구개발 및 마케팅 팀과 같이 고객을 방문하고, 단기적 이익과 장기적 성장의 균형을 기하고, 팀 단위의 공동 포상 제도를 마련하며, 팀의 성공에 대하여는 포상하고, 실패에 대하여는 혁신 비용으로 간주하는 역할을 수행하고 있다(Takeuchi and Nonaka 1986, Souder 1988).

2.2. 기능 분야간의 협력

연구개발, 마케팅, 생산, 구매, 엔지니어링 부서간의 협력과 상호작용은 신제품 성과와 깊이 연관되어 있다(Gupta 1988, 1990, 1991, Brockhoff and Chakrabarti 1988, Moenaert and Souder 1990). 특히 마케팅과 연구개발간의 협력은 성과에 중요한 영향을 미치고 있는 것으로 간주되고 있다. 두 부서간의 협력 관계를 바람직하게 정립하기 위하여는 최고 경영자의 관심과 통합 촉진, 팀 단위의 공동 포상, 공동 회의, 워킹, 교육, 공동 고객 방문, 순환 근무, 공학 및 과학적 배경을 가진 마케팅 요원의 확보, 마케팅 요원의 技術意思疏通能力, 효과적인 갈등 해소 방법, 벤처형 조직 구조 등이 필수적인 것으로 밝혀졌다. 뿐만 아니라, 마케팅 요원 중에 공학적 배경을 가진 사람이 있어야 하고, 프로젝트 팀의 책임자는 연구개발 요원과 마케팅 요원이 번갈아 하는 것이 좋은 것으로 제안하였다(Gupta 등 1990, 1991, Ruckert 등 1987).

2.3. 전략 제휴

시장이 범세계적으로 확장되었고, 세계 각국의 소비자 선호가 유사함으로 기업은 세계적인 판매망을 갖추는 것이 필요하게 되었다. 기업의 핵심 기술은 옛날처럼 보호되지도 않고 장기간 그 우위를 유지할 수도 없다. 오늘날의 제품은 대단히 많은 종류의 핵심 기술에 의존하고 있기 때문에 대부분의 기업은 그 모든 분야에서 첨단적 지위를 유지할 수가 없다. 기술은 신속하게 과급되어 아무 기업도 모든 관련 기술을 다 보유할 수도 없고, 그 과급을 막을 길도 없다.

뿐만 아니라, 생산 자동화, 파격적인 아이디어의 개발과 상품화, 상표 명성과 판매망의 범세계적 구축과 유지 등은 막대한 고정비를 필요로 한다. 판매망을 제대로 구축하지 못한 시장에서 대신 판매하고, 중요한 기술과 숙련을 교환하고, 막대한 고정 투자 자원을 공생적으로 사용할 상대를 찾는다면 참으로 좋은 제휴가 된다는 것이다. IBM과 Lotus, Microsoft 그리고 Intel, Apple 은 이러한 관계라 할 수 있다(Kuhn 1989, Lorange 1991).

한국 기업이 특정 국가에 유통시킬 좋은 의약품을 생산하고 있으나, 이를 유통시킬 판매망이 없는 경우, 한국에 유통시킬 수 있는 좋은 의약품을 생산하고 있는 나라의 회사를 찾으려 한다. 두 회사는 모두 기존의 판매망을 통하여 두 개의 좋은 약품을 취급함으로써 두 배의 이익을 실현할 수 있기 때문이다. 그러므로, 각자의 고정자산 이익률을 극대화시키기 위하여 협력하지 않을 이유가 없다(Ohmae 1987)는 것이다. 사업의 세계에서는 통제 권한이 중요한 문제로 인식되고 있으나, 이는 모든 것이 실패로 돌아가고 근로자와 경영자의 사기 침체 위험을 감수할 때에나 그 효력을 발휘하는 것이다. 그러므로 통제를 위한 51%의 주식 소유는 무의미하다는 것이다. 훌륭한 파트너 관계는 훌륭한 결혼과도 같이 소유나 통제를 기반으로 하여 형성되는 것이 아니다. 기대하는 바 혜택을 누리기 위한 쌍방의 헌신적 노력과 열성이 좋은 관계를 형성하는 관건이라는 것이다. 성공한 기업들은 통제 능력에 의해서가 아니라 동기부여, 기업가 정신, 고객 관계, 창의성, 인내, 가치와 숙련 등 조직의 부드러운 측면을 통해서 이루어진 것이 사실이다. 일본의 수직적 제휴는 공급 기업에 대한 강력한 요구와 넉넉한 보상, 신뢰 관계의 형성, 밀도 있는 정보 교환, 참여적 분업, OEM 기업의 높은 외주 비율(90~70%) 등을 통하여 긴밀한 바탕 위에서 안정적으로 이루어졌다(Takeuchi and Nonaka 1986)고 한다.

2.4. 신제품 전략

Takeuchi와 Nonaka(1986)는 성공적으로 신제품을 개발 도입한 Fuji-Xerox, Canon, Honda, NEC, Epson, Brother, 3M, Xerox, Hewlett-Packard 등 다국적 기업들이 목표/전략의 제도적 不確定性, 프로젝트 팀의 자발적 조직 운영, 개발 과정의 중복성(concurrent development process), 다자간 상호 학습 효과, 학습의 조직간 이동, 세련된 통제 등의 특징을 보유하고 있는 것을 발견하였다.

2.4.1. 목표/전략의 미확정성

최고 경영자는 목표와 전략의 방향만을 제시할 뿐이고 프로젝트 팀에게 광범한 자유와 극도로 도전적인 목표를 설정해 준다는 것이다. 예를 들면, 신제품을 개발함에 있어, “원가를 반으로 줄이고 성능도 개선하라.”는 것과 같은 미 확정적인 목표를 제시하고 이를 달성할 수 있는 모든 자유를 제공한다는 것이다.

2.4.2. 프로젝트 팀의 자발적 운영

자발적 조직 운영을 위해 자치(autonomy), 초능력 발휘(self-transcendence) 그리고 정보의 교차 풍부화 (cross-fertilization)를 필수 요건으로 하고 있다.

2.4.3. 개발 과정의 중복성(concurrent development process)

신제품 개발 활동이 그 절차의 순서대로 추진되는 것이 아니라, 두 가지 이상 또는 모든 단계가 동시에 검토되고 관계되는 모든 기능 전문가를 참여케 함으로써, 개발 단계의 이동에 따른 이해 부족과 물지각한 행동을 방지한다는 것이 중복적 신제품 개발 과정의 요체이다. 뿐만 아니라, 생산 통제 포인트가 중요하게 다루어져서 결국에는 고객 만족이 보장되는 신제품이 개발될 수 있다는 것이다. 중복적 개발 방식은 참여하는 사람들의 공동 책임 정신과 협력을 증대시키고 관여와 몰입을 자극한다. 뿐만 아니라 문제 해결 능력을 계발하고, 주도적 행동을 장려하며, 다양하게 숙련시키고, 시장 감각을 발전시킨다. 이 방법의 단점은 관리 과정상의 어려움이 많다는 것이다. 전체 팀의 의사소통, 공급자와의 긴밀한 접촉, 상황계획 준비, 돌발 사

태 처리, 긴장과 갈등 해소 등의 어려움이 있다.

2.4.4. 다자간 상호 학습

이는 여러 계층 즉 개인 수준, 집단 수준, 기업 수준에서 그리고 여러 기능 즉 기술, 디자인, 마케팅, 생산 등 부서 내에서 수직적·수평적으로 중요한 정보와 지식이 교류된다는 것이다.

2.4.5. 학습의 이전

각 계층별·기능별로 지식을 축적하는 것도 중요하지만, 계층간·기능간의 파급도 중요하다. 중요한 멤버들을 다른 프로젝트나 일반 부서에 배치할 경우 자연스럽게 학습이 이전된다는 것이다.

2.4.6. 세련된 통제

프로젝트 팀이 자치적으로 운영되지만 통제를 받지 않는 것은 아니다. 불안정성과 모호성과 긴장이 혼돈 상태로 되는 것을 방지하면서 독창성과 자유를 해치지 않기 위하여, 자기 통제, 동료의 압력에 의한 통제, 그리고 애정에 의한 통제 방법을 강조한다. 이를 두고 세련된 통제(subtle control)라 한다.

2.5. 기업의 성과

기업의 성과 척도는 전통적으로 널리 이용되어 온 것들이 있으나, 그 중요도가 변하고 있다. 매출액, 시장점유도, 투자 수익률, 신제품 비중, 신제품의 성공률·실패률·기각률, 제품의 목표 달성 수준, 경쟁 기업 대비 프로그램 성공률(Cooper 1984) 등을 많이 사용하였으나, 고객 만족, 자금 흐름, 제조 효과, 품질, 혁신 등을 추가하고 있다. (Eccles 1991). 일본의 몇몇 첨단 기업들은 시장 성공률, 제품 혁신성, 제품 다양성, 공정 혁신, 아이디어의 상품화 속도, 유연성을 신제품의 성과 기준으로 삼고(Takeuchi and Nonaka 1986, Dess 1991) 있다.

Ⅲ. 연구가설 및 연구방법

3.1. 제품 경쟁력이 우세한 기업의 전략

제품 경쟁력이 우세한 기업이 열등한 기업 보다 혁신 경영 체제, 제품 포트폴리오, 마케팅과 연구개발간의 협력, 국내 협력 기업과의 관계, 국외 기업과의 전략 제휴, 신제품 전략 수행 체제 등에 있어서 혁신적인 능력을 발휘한다는 것은 여러 연구와 사례에서 밝혀지고 있다 (Takeuchi and Nonaka 1986, Souder 1991).

혁신적이라 함은 기업이 신 기술, 신 공정, 신제품, 신 시장 개척 등 높은 수준의 목표를 성취하기 위해 知的·經濟的 能力을 가지고 있으면서 변화와 높은 수준의 야망에 대하여 적극적인 태도를 견지하며, 외부의 정보 매체 등 變化 主體(change agents)와 긴밀하게 연관되어 있는 경우를 말한다(Rogers and Stanfield 1968). 이 연구에서는 기업이 제품전략을 수행함에 있어 다른 기업들 보다 높은 學習 欲求를 가지고 있으며 變化 主體와 긴밀히 접촉하고 集團 參與와 對人的 커뮤니케이션이 활발하여 製品戰略이 얼마나 합리적이고 효과적으로 수행될 수 있는가에 중점을 두었다. 이를 종합적인 가설로 표현한다면 다음과 같다.

연구가설 I : 경쟁력이 우세한 기업은 열등한 기업에 비해 제품전략을 수행함에 있어서 보다 혁신적이다.

3.1.1. 혁신 경영 체제

조직 구조, 전략, 그리고 운영 시스템을 망라한 혁신 경영 체제는 성과가 우수한 기업의 특징이라 할 수 있다. 가격을 극소화시킬 수 있는 품질관리, JIT, 종업원 열성, 신속한 전략 대응, 공정 혁신, 최적 생산 설비, 공장 자동화 등을 통한 기업 내부에서의 혁신 경영 체제 전략이 무엇 보다 중요하다. Takeuchi(1986) 등은 이러한 증거를 사례 연구를 통하여, Gupta 등(1988, 1990, 1991)은 구성비(%) 분석을 통하여 그 증거를 제시하였다. 이 연구에서는 이를 假說化하여 一般化를 시도하였다.

연구가설 1-1 : 제품 경쟁력이 우세한 기업은 열등한 기업에 비해 보다 혁신적인 경영 체제를 갖추고 있다.

3.1.2. 제품 포트폴리오

고객의 요구에 부응하는 제품 다양성과 혁신성은 제품 포트폴리오를 전략의 기본이라 할 수 있다. 포트폴리오는 제품전략의 건전성을 측정하는 중요한 요소이기 때문에 탐색적 차원에서 연구가설로 설정하였다.

연구가설 1-2: 제품 경쟁력이 우세한 기업은 열등한 기업에 비해 보다 다양하고 혁신적인 제품 포트폴리오 전략을 구사하고 있다.

3.1.3. 마케팅과 연구개발간의 교류

신제품 성공률이 높은 기업은 마케팅과 연구개발간의 교류와 협력에 기반을 두고 있다 (Gupta 등 1990, 1991; Souder 1980, 1981, 1988). 두 부서간의 교류는 공동 활동(회의, 유새, 교육, 고객 방문), 순환 근무, 마케팅 요원의 공학 및 과학적 배경, 연구개발 요원의 마케팅 배경 등을 통하여 개선될 수 있을 것이다. 이 가설은 Gupta와 Souder의 연구를 점검하기 위하여 설정되었다.

연구가설 1-3: 제품 경쟁력이 우세한 기업은 열등한 기업에 비해 마케팅과 연구개발간의 교류가 보다 활발하다.

3.1.4. 국내 협력 기업과의 관계

저렴한 가격과 신뢰성 있는 제품을 시장에 공급하기 위하여는 협력 기업과의 호혜적이고, 독특하고, 강력한 제휴 관계가 필수적이다. 이러한 유대를 발전시켜 나가기 위하여는 기술과 유통면에서 지도력을 발휘하고, 넉넉한 마진이 보장되며, 상호간의 신뢰와 선린적 협력이 요청된다. 이 연구가설은 하나의 제품이 생산·판매되기 위하여는 많은 수직적/수평적 기업 네트워크(network)의 협력을 통하여 이루어지는 것이기 때문에 이점을 탐색하기 위하여 설정되었다.

연구가설 1-4: 제품 경쟁력이 우세한 기업은 열등한 기업에 비해 국내 협력 기업과의 관계가 보다 양호하다.

3.1.5. 국외 기업과의 전략 제휴

세계적인 무한 경쟁 시장에서는 부품과 제품과 기술을 세계적인 차원에서 교류하고 이용하는 바탕을 마련하는 것이 사활적인 경쟁 전략으로 등장되고 있다. 그러므로 이 연구가설은 전략 제휴가 기업 집단별로 얼마나 차별적으로 전략제휴가 실행되고 있는지를 점검하기 위하여 설정되었다.

연구가설 1-5: 제품 경쟁력이 우세한 기업은 열등한 기업에 비해 외국 기업과의 제휴가 보다 광범하다.

3.1.6. 신제품 전략 수행 체제

최근에는 제품과 기술의 수명주기가 매우 단축되었다. 그러므로, 보다 경쟁력 있는 새로운 제품을 시장에 도입해야 한다. 이를 위해서는 경영자와 신제품 개발 팀의 경쟁 상황에 대한 위기의식, 현장 정보의 광범한 활용, 적절하고도 신속한 의사결정 지원 체제, 신속한 상품화, 신제품 개발 팀 책임자의 기술 능력, 그리고 자치적인 팀 운영 등을 통한 신제품 전략 수행 체제의 확립이 중요한 조건이라고 언급되고 있다(Gupta 1990, 1991). 이 연구가설은 Gupta가 항목별로 행한 연구를 종합적으로 점검하기 위하여 설정되었다.

연구가설 1-6: 제품 경쟁력이 우세한 기업은 열등한 기업에 비해 보다 합리적인 신제품 전략 수행 체제를 갖추고 있다.

3.2. 최고 경영자의 영향력과 영향력이 발휘되는 전략 영역

3.2.1. 최고 경영자의 역할

앞서 언급된 모든 전략은 최고 경영자의 影響力 즉, 經營力量으로부터 나오는 것이므로, 제품 경쟁력이 탁월한 기업은 최고 경영자의 영향력이 제대로 나타나고 있는 것으로 볼 수 있다. 최고 경영자는 경영 철학의 과감한 전환, 적절한 전략 지침과 지도 노선 제공, 인재의 손수 선발, 팀 성과에 따른 포상, 종업원에 대한 인격적 대우, 기능간 협력 장려, 팀과의 신제품 개발 진척 상황 검토, 검소한 개인 생활, 조직 내 긴장과 위기의식 조성, 적절한 인재 등용, 선견력 등, 경영의 모든 활동 분야에서 그 능력을 발휘해야 할 것이다(Simon 1992 Takeuchi

and Nonaka 1986, Gupta 1991). 그러므로 제품 경쟁력이 優勢한 기업에서는 최고 경영자의 影響力이 열등한 기업에서 보다 잘 行事되고 있을 것이라는 가정에서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

연구가설 II: 제품 경쟁력이 우세한 기업의 최고 경영자는 열등한 기업의 최고 경영자 보다 강력하게 그 影響力을 발휘한다.

3.2.2. 최고 경영자 影響力이 강력하게 발휘되는 영역

최고 경영자는 다른 경영자들과 달리 보다 거시적이고 광범하고 장기적이고 전략적인 측면에 대하여 책임을 지고 있다. 구체적이고 단기적이고 전술적인 문제는 하위 경영자에게 위임되는 것이 일반적이다. 그러므로 최고 경영자의 역할이 상대적으로 중요한 혁신 경영 체제, 국내외 기업과의 협력 관계 정립, 전략 제휴, 신제품 개발 활동 등 신제품 전략 분야에서 최고 경영자의 影響力이 강력하게 발휘되고 있는지를 점검하기 위하여 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

연구가설 III: 최고 경영자의 영향력은 혁신 경영 체제, 국내외 기업과의 협력 관계, 신제품 개발 체제, 신제품 개발 팀 운영 방향, 마케팅과 연구개발간의 교류, 신제품 개발 팀의 의사 소통 및 분위기에 강한 영향력을 미친다.

3.3. 연구방법

연구 대상 기업은 1991년 현재 연구개발을 위한 기업 연구소를 보유하고 있는 전국의 전기, 전자, 기계, 장비용 부품을 생산하고 있는 제조업에 한하였다. 그러므로, 완제품 생산을 겸하고 있는 부품 생산 업체도 포함되어 있다. 일반적으로 부품 생산 업체라면 중소기업으로 간주되는 경우가 많으나, 핵심 부품은 완제품을 공급하는 대기업이 생산하는 경우가 많아서 상당수의 대기업이 포함되어 있다. 이를 위한 표본의 명부는 한국 기술 연구소 총람(한국 산업 기술 진흥 협회, 1991)으로 하였다. 당해 기업에서 마케팅이나 영업을 담당하고 있는 사업 단위의 부서장을 대상으로 하여 설문지와 설문에 관한 안내문, 부탁의 말씀, 반송 봉투 그리고 선물을 동봉하여 우송하였다. 발송된 설문지의 수는 250개이었는데, 1993년 9월 10일 부터 10월

20일 까지, 회수된 설문은 142개(56%) 였다. 그 중 부품을 생산하는 기업은 60개이다. 본 연구에서는 부품을 생산하는 60개 기업만을 분석 대상으로 하였다. 분석 방법은 요인분석, 신뢰도 분석, 분산분석, 상관분석, 회귀분석 등을 이용하였다.

설문은 6점 등간척도로 측정된 58개(긍정적 방향)의 전략 변수와 8개의 경쟁력 변수, 그리고 분류를 위한 변수로 구성하였다. 선택된 척도는 앞서 발표된 문헌에서 사용된 척도와 사례 연구에서 언급된 내용을 조작하여 개발하였다(Cooper 1984, Gupta 1988, 1991, Tacheuchi and Nonaka 1986, Ohmae 1989, Simon 1992, Souder 1990). 측정된 변수를 크게 분류해 보면, 경쟁력 변수와 전략 변수이다. 경쟁력은 주로 제품 가치, 품질 신뢰성, 고객의 제품 선호도, 경쟁 기업 대비 신제품의 성공률, 아이디어의 상품화 기간, 기업의 한계 돌파 능력, 유통 기반 등 제품 경쟁력을 중심으로 측정하였다. 전략을 측정코자 한 변수는 크게 기업의 기본 전략, 최고 경영자 역할, 국내외 다른 기업과의 전략 제휴, 그리고 신제품 활동 등이다.

제품 경쟁력에 영향을 미친다고 본 전략 변수는 모두 58개이다. 전략 변수의 경우, 설문의 수가 표본의 수와 비슷하여 전략 영역별로 요인분석을 하였다. 전략 변수의 수를 대폭 축소시키기 위하여 요인별 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)를 참고로 하여 평균 척도를 만들었다. 제품 경쟁력을 종속변수로, 전략 변수인 요인을 독립변수로 하여 회귀분석 함으로써 제품 경쟁력에 차별적인 영향을 미치는 전략 요인을 탐색하였다.

연구가설 1-1~1-6과 연구가설 II를 검증하기 위하여 7개의 경쟁력 변수를 이용하여 3~4개의 기업 집단이 나오도록 군집분석을 하고, 군집분석의 적합성을 검증하기 위하여 판별분석을 하였다. 군집의 특성을 밝히기 위하여 경쟁력 요인과 주요 전략 요인을 종속변수로, 집단을 독립변수로 하여, 일원 분산분석의 범위 검증을 함으로써 연구가설을 검증하고, 군집화된 기업 집단의 특성을 밝히고자 하였다. 연구가설 III을 검증하기 위하여, 최고 경영자 역할을 독립변수로 전략을 종속변수로 하는 회귀분석을 하였다.

IV. 분석 결과

4.1. 연구 대상 표본의 특성

연구 대상 기업을 생산 제품의 용도에 따라 분류하고 각각의 매출액, 연구개발비, 종업원 수를 <표 1>에서와 같이 분석한 결과, 제품의 용도에 중복이 많고 편차가 커서 분류는 별 의미가 없다. 그러나 매출액, 연구개발비, 종업원 수의 평균치와 최소치, 최대치를 비교해 보면, 규모가 아주 작은 중소기업에서 대기업에 이르기까지 다양한 기업들이 연구 대상에 포함되어 있음을 알 수 있다.

경쟁력의 수준에 따라 연구 대상 기업을 분류하기 위해, 제품 경쟁력 변수들을 이용하여 기업 집단을 3~4개로 하는 군집분석을 실시하고, 집단의 수를 결정하기 위해 전략 요인들과 경쟁력 요인들을 종속변수로 하여 일원 분산분석과 범위 검증 그리고 판별분석을 실시한 결과 군집의 수를 3개로 하는 것이 의미 있다고 판단되었다. 판별분석을 실시한 결과, <표 2>에서와 같이 판별분석의 기본적 요건이 모두 충족되었으며, 판별에 공헌한 변수는 경쟁 기업 대비 당해 기업의 제품 가치, 제품의 성공도, 유통 기반, 조직 경쟁력이었다. 판별분석의 적중률은 93 퍼센트에 달하였다.

군집화된 기업 집단들의 특성을 파악하기 위하여, 매출액, 연구개발비, 종업원 수, 그리고 디자인, 고객의 요구, 기술 및 환경 예측 난이도를 일원 분산분석 하였으나 집단간의 편차가 너무 커서 비교할 수 없을 정도로 통계적 유의성이 없었다.

〈표 1〉 연구 대상 기업의 매출액 연구개발의 종업원 수

제품용도 (수) 구분	산업용부품 (19)	소비용부품 (15)	산업+소비 용부품(40)	전체평균 (74)	표준편차	최 소	최 대
매출액(억원)	3,060	871	1,582	1,869	344	2	15,000
연구개발비(억원)	96	13	136	105	393	0	3,000
종업원 수	2,127	824	1,835	1,749	2,739	21	12,000

〈표 2〉 표준화된 판별 계수와 Lambda

	함수 1	함수 2	lambda	유의 수준
경쟁기업대비제품가치	.29393	.59249	.16580	.0000
경쟁기업대비제품성공성	.52309	-.85857	.31052	.0000
경쟁기업대비유통기반	.48827	.63048	.15290	.0000
경쟁기업대비조직경쟁력	.81131	.29849	.20155	.0000

판별 함수 1의 정준상관계수 = .9184, 함수 0 후 랏다 = .148, 유의수준 = .0000
 Box's M = 48.355, F = 1.42, 유의수준 = .0610
 정확하게 분류된 사례의 비율 : 93.24%

4.2. 기업 집단별 특성

4.2.1. 경쟁력 특성

기업 집단별 특성을 파악하기에 앞서 경쟁력 변수들과 전략 변수들을 이용하여 〈표 6〉에서와 같이 요인분석 하였다. KMO(Kaiser-Myer-Olkin) 값이 모두 0.7 이상이어서 표본 구성은 적절한 것으로 판단된다. 요인 추출은 고유치 1.0 이상으로 하고, varimax로 회전시켰다. 이후의 분석을 위하여 요인별로 변수들의 내적 일관성을 파악할 수 있도록 Cronbach의 알파를 〈표 3〉에 표시하였다. 요인분석표는 지면의 절약을 위하여 표준화된 형식을 채택하지 않고 임의로 작성하였다.

〈표 4〉는 기업 집단별 특성을 파악하기 위하여 제품 경쟁력과 가격 경쟁력, 그리고 시장 점유율을 종속변수로, 기업 집단을 독립변수로 한 일원 분산분석의 결과이다. 가격 경쟁력은 통

〈표 3〉 설문 항목의 영역별 요인분석 및 신뢰도 분석 결과표

요 인		문항수	설 문 항 목	KMO	분산	알파
경쟁력	제품 경쟁력	7	제품 가치, 품질 신뢰성, 제품 선호도, 아이디어 상품화 기간, 경쟁 대비 성공률 한계 돌파 능력, 유통 기반 가격 경쟁력	.879	.514	.887
	가격 경쟁력	1			.108	
기본 전략	혁신 경영체제	7	품질관리, JIT, 종업원 열성, 전략 대응 공정혁신, 자동화, 다품종 소량생산 체제 고객 지향적 제품 믹스, 제품 혁신성	.732	.287	.847
	제품포트폴리오 전략	2			.113	.712
	제품시장 적합	3			.087	.421
최고경영자 역할	지도력	4	경영철학 전환, 적절한 지침 지도노선 제시, 인재 손수 선발, 기능간 순환 근무 팀 성과에 의한 포상, 인격적 대우, 커뮤니케이션에 의한 기능간 협력 장력 고객방문에 동행, 팀과 신제품 상황 검토 겸소한 개인 생활 긴장·위기 조성, 적재 채용, 위험 부담 선견력	.857	.468	.878
	팀경영	3			.080	.854
	팀 활동 관여	3			.064	.817
	위기대처 능력	4			.089	.814
전략 제휴	국내제휴기업과의 협력관계	4	기술·유통 지도력, 넉넉한 마진과 기술 제공, 신뢰 형성, 선린적 협력 부품, 제품, 기술 노하우 경제 단체, 무역상사 균형 혜택, 관리의무, 고정비	.749	.144	.781
	교류내용	3			.322	.858
	알선후원기관	2			.124	.785
	전략적 대처	3			.081	.708
신제품 활동	전략수행 체제	7	위기의식, 의사결정 지원체제, 아이디어의 상품화 속도, 생산적 신제품 조직, 자치적 운영, 책임자의 기술능력, 개방적 환경 분위기, 신제품 개발 절차 철저 준수, 정보공유, 갈등해소 방법의 생산성, 기술인력애의 마케팅 교육, 마케팅정보의 품질 마케팅 요원의 기술 배경, 순환 근무 마케팅 출신이 R&D에 종사 동료에 의하 정신적 압력, 마케팅 책임자의 의사소통 능력, 내부 갈등의 수준 프로젝트 혁신성, 갈등 하위 해결	.788	.325	.888
	팀운영 정신	5			.125	.769
	마케팅 R&D 교류	3			.088	.757
	커뮤니케이션	3			.058	.600
	제품 혁신성	2			.057	.573

설문 항목은 모두 양(+) 방향임.

계적 유의성이 부족하여 논의할 수 없고, 시장 점유율은 제품 경쟁력이 가장 우세한 기업 집단 3과 기업 집단 2와의 차이가 유의하지 않다.

〈표 4〉 기업 집단별 경쟁력 수준별 경쟁력 분석

경쟁력 \ 집단(수)	집단 1 (13)	집단 2 (25)	집단 3 (22)	전체평균 (60)	F값	유의 수준
제품 경쟁력	2.89 ^{a)} ②③ ^{b)}	2.76 ①③	4.78 ①②	3.95	128.47	.0000
가격 경쟁력	2.93	3.61	3.62	3.47	3.03	.0545(N.S)
시장 점유율(%)	29.2 ③	40.5	54.90 ①	39.53	5.20	.0140

a) 6점척도로 측정된 값 b) Sheffe의 범위 검증 대상 집단

그러므로 제품 경쟁력만을 기준으로 하여 기업 집단1을 『제품 경쟁력 하위 기업』, 기업 집단2를 『제품 경쟁력 중위 기업』, 기업 집단3을 『제품 경쟁력 상위 기업』이라고 명명하였다.

4.2. 경쟁력에 영향을 미치는 전략 요인

경쟁력을 구축하는데 상대적으로 중요한 역할을 하는 전략 변수를 파악하기 위하여 경쟁력 요인과 전략 요인을 이용하여 회귀분석을 하였다. 요인분석에서 묶여진 제품 경쟁력 요인과 가격 경쟁력 요인을 종속변수로, 전략 요인(〈표 3〉에서 Cronbach의 알파 값이 0.7 이상 되는 평균 척도)들을 독립변수로 사용하였다.

4.2.1. 제품 경쟁력

〈표 5〉의 단계적(stepwise) 회귀분석 결과에 의하면, 혁신 경영 체제와 신제품 전략 수행 체제, 그리고 제품 포트폴리오 전략 여하가 제품 경쟁력을 좌우하는 것으로 되어 있다.

혁신 경영 체제는 효과적인 품질관리, 적기 생산(just-in time)방식의 채택, 질적으로 우수한 제품을 고객에게 공급하려는 종업원의 열성, 시장의 요구에 민감한 전략 대응, 공정 혁

신, 설계 및 생산 자동화, 다품종 소량 생산을 할 수 있는 유연 생산 체제 등을 대표하는 요인이다.

신제품 전략 수행 체제는 신제품 개발 과제에 대한 긴박감과 위기 의식, 의사결정 지원 체제, 신제품 아이디어의 상품화 속도, 생산적 신제품 개발 조직 운영, 자치적 조직 운영, 신제품 개발 책임자의 기술 능력, 작업 환경의 개방성·공개성 등을 대표하는 요인이다. 제품 포트폴리오 전략은 고객 지향적 제품 믹스와 제품 혁신성을 대표하는 요인이다. 많은 전략 변수들을 검토하였으나, 이와 같이 대단히 설득력 있는 변수들이 제품 경쟁력을 구축하는 것으로 밝혀졌다.

〈표 5〉 제품 경쟁력에 대한 회귀분석

종속변수	독립변수	계수	계수오차	베타	t값	유의수준
제품 경쟁력	혁신경영체제	.386	.107	.406	3.60	.0000
	신제품전략수행체제	.307	.107	.310	2.85	.0000
	제품포트폴리오전략	.175	.084	.204	2.08	.0200
R ² =.526		F=24.74		P=.0000		

4. 2. 경쟁력이 우세한 기업의 전략 분석

경쟁력이 우세한 기업이 전략을 탁월하게 수행하는지를 검증하는 것이 본 연구의 일차적인 목적이다. 경쟁력이 우세한 기업은 주요 전략 수행력이 우수하다는 연구가설 1-1 ~ 1-6을 검증하기 위하여 전략 변수를 종속변수로, 기업 집단을 독립변수로 하는 일원 분산분석과 범위 검증을 하여 그 결과를 〈표 6〉과 같이 작성하였다. 경쟁력이 가장 우세한 기업 집단3이 혁신 경영 체제, 제품 포트폴리오, 신제품 전략 수행 체제에 있어서 가장 우수하게 전략을 수행하고 있음을 밝히고 있다. 기업 집단2는 혁신 경영 체제, 제품 포트폴리오, 신제품 전략 수행 체제에 있어서 기업 집단3 보다 열등하고, 혁신 경영 체제에 있어서 만 기업 집단1 보다 우세하다. 기업 집단1은 모든 전략적 측면에서 기업 집단3 보다 열등하다.

〈표 6〉의 분석 결과를 정리한다면:

연구가설 1-1: “제품 경쟁력이 우세한 기업은 열등한 기업에 비해 보다 혁신적인 경영 체제를 갖추고 있다.”는 통계적으로 유의하여 채택되었다.

연구가설 1-2: “제품 경쟁력이 우세한 기업은 열등한 기업에 비해 보다 다양하고 혁신적인 제품 포트폴리오 전략을 구사하고 있다.”는 통계적으로 유의하여 채택되었다.

연구가설 1-3: “제품 경쟁력이 우세한 기업은 열등한 기업에 비해 마케팅과 연구개발간의 교류가 보다 활발하다.”는 분산분석의 통계적 유의성이 없어 기각하였다.

연구가설 1-4: “제품 경쟁력이 우세한 기업은 열등한 기업에 비해 국내 협력 기업과의 관계가 보다 양호하다.”는 분산분석의 유의성은 있으나, 『제품 경쟁력 상위 기업』인 기업 집단3과 『제품 경쟁력 중위 기업』인 기업 집단2와 통계적으로 유의한 차이가 없어 기각하였다.

연구가설 1-5: “제품 경쟁력이 우세한 기업은 열등한 기업에 비해 외국 기업과의 제휴가 보다 광범하다.”는 분산분석의 유의성은 있으나, 『제품 경쟁력 상위 기업』인 기업 집단3과 『제품 경쟁력 중위 기업』인 기업 집단2와 통계적으로 유의한 차이가 없어 기각하였다.

〈표 6〉 경쟁력 집단별 전략에 대한 일원 분산분석

연구가설	집단(수)	집단1 (3)	집단1 (25)	집단3 (22)	전체평균 (60)	F값	유의수준	가설채택 여부 ^{d)}
1-1 경영체제의 혁신성		3.49 ^{a)} ②③ ^{b)}	4.13 ①③	4.86 ①②	4.26	18.30	.0000	채택
1-2 제품 포트폴리오		3.76 ③	3.92 ③	4.95 ①②	4.26	13.89	.0000	채택
1-3 연구개발과 마케팅간의 교류		2.75	2.58	3.00	2.76	.91	.4044 N.S	기각
1-4 국내 협력기업과의 관계		3.69 ③	4.05	4.43 ①	4.11	4.01	.0234	기각
1-5 국외 전략제휴기업과의 교류 관계		3.79 ③	4.00	4.66 ①	4.20	4.68	.0312	기각
1-6 신제품 전략 수행체제		3.18 ③	3.64 ③	4.33 ①②	3.79	12.69	.0000	채택

a) 6점 척도로 측정된 값, b) Sheffe의 범위 검증 대상 집단(집단 1, 2, 3 : ①②③)

c) 가설의 채택 여부는 기업 집단 3의 평균과 다른 두 집단간에 유의 수준=0.05에서 유의한가(?)를 기준으로 삼았다.

연구가설 1-6: “제품 경쟁력이 우세한 기업은 열등한 기업에 비해 보다 합리적인 신제품 전략 수행 체제를 갖추고 있다.”는 통계적으로 유의하여 채택되었다.

그러므로, 연구가설 I의 일부 즉, 1-1, 1-2, 1-6 만이 통계적으로 의미 있게 검증되었다.

4.4. 최고 경영자의 역할

최고 경영자의 影響力의 기업 집단별 차이 즉, 연구가설 II를 검증하기 위하여 최고 경영자의 영향력 요인을 종속변수로, 기업 집단을 독립변수로 하여 분산분석을 실시하였다. <표 7>의 분석 결과에 의하면, 기업 집단3에서 다른 두 기업 집단에 비해 최고 경영자의 지도력이 가장 잘 발휘되고 있다. 그러므로, “경쟁력이 우세한 기업의 최고 경영자는 열등한 기업 보다 강력하게 영향력을 발휘한다.”는 연구가설 II는 통계적으로 유의하게 채택되었다.

최고 경영자의 지원과 역할에 관한 18개 변수를 주성분 분석하여 4개의 요인과 14개 변수를 선택하였다. (<표 3>참조) 4개 요인은 최고 경영자의 지도력, 팀 경영, 팀 활동 관여, 위기 대처 능력으로 각각 명명하였다.

<표 7> 경쟁력 집단별 최고 경영자 역할 수준에 관한 일원 분산분석

연구가설	집단(수)	집단1 (3)	집단2 (25)	집단3 (22)	전체평균 (60)	F값	유의수준	가설채택 여부 ^{c)}
II 최고경영자의 지도력		3.8 ^{a)} ③ ^{b)}	3.69 ③	4.58 ①②	3.94	16.76	.0000	채택

a) 6점 척도로 측정된 값, b) Sheffe의 범위 검증 대상 집단(집단 1, 2, 3 : ①②③)

c) 가설의 채택 여부는 기업 집단 3의 평균과 다른 두 집단간에 유의 수준=0.05에서 유의한가(?)를 기준으로 삼았다.

- ① 지도력 요인에 포함된 변수는 경영 철학의 과감한 전환, 적절한 지침과 지도 노선의 제시, 인재의 손수 선발, 순환 근무 장려로 4개이다.
- ② 팀 경영 장려 요인에 포함된 변수는 팀 성과에 의한 포상, 인격적 대우, 커뮤니케이션에 의한 기능간 협력 장려로 3개이다.

- ③ 팀 활동 관여 요인에 포함된 변수는 신제품 개발 팀을 동반한 고객 방문, 팀과의 신제품 개발 상황 검토, 감소한 개인 생활로 3개이다.
- ④ 위기 대처 능력 요인에 포함된 변수는 팀에의 긴장과 위기의식 조성, 적절한 인재 등용, 위험부담, 선견력으로 4개이다.

그러나, 최고 경영자 지도력 요인은 전체 분산의 47퍼센트(%)를 설명하고 있다. 이는 최고 경영자의 가장 중요한 역할을 그 지도력에서 찾고 있는 현실과 일치한다. 연구가설Ⅲ을 검증하기 위해 각 전략 요인별 변수들과 최고 경영자의 역할에 관한 요인별 변수들에 대한 내적 일관성을 파악하기 위하여 신뢰도 분석을 한 결과, <표 3>에서와 같이 높은 수준의 알파 값(0.76-0.85)을 얻었다. 이들 변수들을 이용하여 각 요인별로 평균 척도를 구한 후에 전략 요인들을 종속변수로, 경영자의 역할 요인들을 독립변수로 하여 회귀분석을 하여 <표 8>과 같은 결과를 얻었다. 회귀분석의 설명력($R^2 = 0.147 \sim 0.458$)이 다소 떨어지는 것들도 있지만 모두 통계적으로 유의하다. 종속변수에 가장 강력하게 영향을 미치는 독립변수는 <표 3>의 요인분석 파악된 바와 같이 최고 경영자의 지도력이고, 위기 대처 능력과 팀 활동에의 관여 요인이 일부 작용하고 있다. 그러므로, “최고 경영자의 영향력은 혁신 경영 체제, 국내외 기업과의 협력 관계, 신제품 개발 체제, 신제품 개발 팀의 운영 방향, 마케팅과 연구개발간의 교류, 신제품 개발 팀의 의사소통 및 분위기에 영향을 미친다.”는 연구가설 Ⅲ은 부분적으로 의미 있게 검증되었다.

그러므로, 최고 경영자의 지도력이 다른 전략 분야에서보다도 이와 같은 중요한 전략 분야에 많은 영향을 미치고 있다는 것이 확인되었다. 그러나 외국 기업과의 전략 제휴 그리고 마케팅과 연구개발간의 교류에 있어서는 결정 계수가 너무 낮은 것으로 보아 최고 경영자들이 이점에 대한 관심이나 노력이 미흡한 것으로 판단된다.

〈표 8〉 전략 요인과 최고 경영자 역할 요인을 이용한 회귀분석

연구가설 (종속변수)	결정 계수 유의수준	최고 경영자 역할(독립변수의 beta값)			
		지도력	팀경영	팀활동 관여	위기대처
혁신 경영체제	.458 P=.003	.297 P=.004			4.81 P=.000
국내 협력기업의 관계	.279 P=.017	.608 P=.000		-.293 P=.017	
외국 기업과의 전략제휴	.147 P=.0001	.384 P=.0001			
신제품 개발 체제	.428 P=.000	.654 P=.000			
신제품 팀 운영방향	.236 P=.000	.486 P=.000			
마케팅 · 연구개발간의 교류	.129 P=.001	.359 P=.001			
팀 의사소통 및 분위기	.341 P=.000	.331 P=.003		.343 P=.002	

V. 결론 및 한계

5.1. 결론

한국 부품 산업의 제품 경쟁력에 포함된 요소는 혁신 경영 체제, 제품 포트폴리오, 국내 협력 기업과의 관계, 그리고 신제품 전략 수행 체제인 것으로 분석되었다. 3개로 군집화된 기업 집단의 경쟁력을 비교한 결과, 『제품 경쟁력 하위 기업』이라고 명명된 기업 집단1의 제품 경쟁력이 가장 취약하고, 『제품 경쟁력 상위 기업』이라고 명명된 기업 집단3의 제품 경쟁력이 가장 우세한 것으로 나타났다.

『제품 경쟁력 상위 기업』은 가격 경쟁력보다는 제품 가치, 품질 신뢰성, 고객의 제품 선호도 등 제품 경쟁력 분야에서 우세한 것으로 나타났다. 이러한 경쟁력을 구축하게 된 배후에는 잘 발휘된 최고 경영자의 지도력이 뒷받침되고 있다. 최고 경영자의 지도력을 바탕으로 하여 혁신 경영 체제를 구축하였고, 국내 기업들과 효과적인 협력과 제휴 관계를 형성함은 물론, 외국 기업과의 제휴도 효과적으로 구축하여 고정비의 절감을 시도하고 있다. 특히 신제품 전략 수행 체제, 신제품 개발 팀 운영 정신, 그리고 혁신 프로젝트의 추진에 있어서 『제품 경쟁력 하위 기업』과 현저한 대조를 이루고 있다. 그러나, 신제품 개발 과정에서 마케팅과 연구개발 간의 상호작용이 부족하다.

『제품 경쟁력 중위 기업』이라고 명명된 기업 집단2는 혁신 경영 체제에 있어서도 중위 수준이다. 『제품 경쟁력 하위 기업』이라고 명명된 기업 집단1도 모든 분야에서 기업 집단3 보다 뒤떨어지고 있어 최고 경영자의 교체 내지는 새로운 차원에서의 지도력이 발휘되어야 할 것이다. 최고 경영자의 영향력이 발휘되는 수준에 있어서도 『제품 경쟁력 상위 기업』인 기업 집단3이 가장 우세하였다. 그러므로 경쟁력의 정도는 최고 경영자의 지도력 여하에 크게 좌우된다고 볼 수 있다.

최고 경영자의 영향력을 많이 받고 있는 전략 분야는 경쟁력 구축을 위해 대단히 필요한 혁신 경영 체제, 국내외 협력 기업과의 관계, 신제품 개발 전략 수행 체제, 신제품 프로젝트 팀 운영, 마케팅과 연구개발간의 교류, 신제품 팀 분위기와 커뮤니케이션인 것으로 밝혀졌다. 최고 경영자는 다른 전략 분야에 대하여도 적절한 방향으로 전략을 구사해야 하겠지만, 이러한 전략 분야에 더욱 지도력을 발휘해야 할 것으로 판단된다.

5.2. 논의

이 연구에서 가장 관심을 두었던 연구가설 1-3, 1-4, 1-5 가 검증되지 못하였다. 마케팅과 연구개발간의 교류가 활발하고, 국내 협력 기업과의 관계가 양호하고, 외국 기업과의 전략 제휴가 광범한 기업의 제품 경쟁력이 뛰어난 것이라는 연구가설이 자료를 통하여 입증되지 못하였다. 이점이 이 연구에서 가장 아쉬운 부분이다. 연구 대상 제품의 최종용도 면에서 볼 때 산업용 비중이 크기 때문에 연구개발과 마케팅간의 교류에 대한 필요가 적을 수도 있을 것이다.

이로 인하여 내부 기능간의 관계나 조직간의 협력보다는 기술 개발이나 기술 취득을, 전략 제휴보다는 직접투자를 더 선호하고 있는지도 모른다. 이는 앞으로의 연구에서 해결되어야 할 과제라고 여겨진다.

5.3. 한계

경쟁력에 관한 연구는 경쟁력이 뛰어난 기업을 심도 있게 분석하는 데에서 출발되어야 할 것이다. 본 연구는 이러한 필요에 부응하지 못하였다. 연구 대상이 3개의 집단으로 나뉘어 분석되었으므로 90개 정도의 표본은 있어야 하겠으나 다소 부족하였다. 표본의 수가 충분치 못하여 모든 전략 변수를 이용한 요인분석이나 LISREL분석을 시도하지 못하였다. 모집단의 수가 한정되어 있었고, 우편 조사를 이용한 한계라 하겠다.

연구 대상이 전기, 전자, 기계, 장비용 부품을 생산하는 기업들이므로, 이 연구 결과를 다른 산업 분야에까지 일반화할 수는 없을 것이다. 뿐만 아니라, 연구개발과 마케팅의 협력이 중요시되는 제품 분야를 주 대상으로 하여 설문이 구성되었으므로 고도 과학적 첨단 제품이나 거대 장치 산업에도 적절하게 적용될 수 없을 것이다.

참 고 문 헌

1. 상공부, 주요 업종별 경쟁력 실태와 과제, 상공부 산업 정책국, 1992.
2. 전 성원, 자동차의 경쟁력 강화 전략, 전경련, 1993. 10, 19-25.
3. 한국 산업 기술 진흥 협회, 산업 기술 백서: 신 질서 하의 산업 기술 혁신, 1992.
4. _____, 한국 기술 연구소 총람, 1991.
5. Brockhoff, Klaus and Alock K. Chakrabarti (1988), "R&D/Marketing Linkage and Innovation Strategy: Some West German Experience," *Free Transactions on Management*, 35, 3 (August), 167-174.

6. Cooper, Robert G. (1984), "New Product Strategies: What Distinguishes the Top Performers?," *Journal of Product Innovation Management*, 2, 151-164.
7. _____ (1984), "How New Product Strategies Impact on Performance," *Journal of Product Innovation Management*, 1, 5-18.
8. Cooper R. G. and E. J. Kleinschmidt(1987),"New Products: What separates Winners from Losers" *Journal of Innovation Management*, 4-3, September,169-184.
9. Dess, Gregory G. (1987), "Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry," *Strategic Management Journal*, 8, 3 (March-June), 259-277.
10. Eccles, Robert G. (1991), "The Performance Measurement Manifesto," *Harvard Business Review*, (January-February), 131-137.
11. Forrest, Janet E. (1990), "Strategic Alliances and the Small Technology-Based Firm," *Journal of Small Business Management*, 28, 3 (July), 37-45.
12. Gupta, Ashok K. and David Wilernon (1990), "Improving R&D/Marketing relations: *R&D's perspective*," *R&D Management*, 20 (April), 227-290.
13. _____ and _____ (1988), "Why R&D Resists Using Marketing Information," *Research-Technology Management*, 31, 6 (November-December), 36-41.
14. _____, _____, and S. P. Raj (1987), "Managing the R&D-Marketing Interface," *Research Management*, 30, 2 (March- April), 38-43.
15. _____ and _____ (1990), "Accelerating the Development of Technology-Based New Products," *California Management Review* (Winter), 24-44.
16. _____ and Everett M. Rogers (1991), "Internal Marketing: Integrating R&D and Marketing Within the Organization," *Journal of Consumer Marketing*, 8, 3 (Summer), 5-18.
17. Kuhn, Robert Lawrence (1989), "Japanese-American Strategic Alliances," *The Journal of Business Strategy* (March-April), 51-53.

18. Lorange, Peter and Johan Roos (1991). "Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail," *The Journal of Business Strategy*, 12, 1 (January-February), 25-30.
19. Moenaert, Rudy K. and William E. Souder (1990), "An Analysis of the Use of Extrafunctional Information by R&D and Marketing Personnel: Review and Model," *Journal of Product Innovation Management*, 7, 213-229.
20. _____ and _____ (1990), "An Information Transfer Model for Integrating Marketing and R&D Personnel in New Product Development Projects," *Journal of Product Innovation Management*, 7, 91-107.
21. Ohmae, Kenichi (1989), "The Global Logic of Strategic Alliances," *Harvard Business Review*, 67, 2 (March-April), 143-154.
22. Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage* (New York : The Free Press), 11.
23. Rogers, E. M. and J. D. Stanfield, "Adoption and Diffusion of New Products: Emerging Generalizations and Hypotheses," *Applications of Sciences and in Marketing Management*, ed. F. Bass et al. (New York: John Wiley and Sons, 1968), 227-50.
24. Ruekert, Robert W. and Orville C. Walker, Jr. (1987), "Interactions Between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies," *Strategic Management Journal*, 8, 233-248.
25. Simon, Hermann (1992), "Lessons from Germany's Midsize Giants," *Harvard Business Review* (March-April), 115-123.
26. Souder, William E. (1988), "Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects," *Journal of Product Innovation Management*, 5, 6-19.
27. _____ (1980), "Promoting and Effective R&D/Marketing Interface," *Research Management* (July), 10-15.
28. Takeuchi, Hirotaka and Ikujiro Nonaka (1986), "The New Product Development Game," *Harvard Business Review* (January-February), 137-146.

Competitive Power of Parts Manufacturing Firms in Korea

Yoon-heon Song*

ABSTRACT

This study is an analysis a set of data obtained from marketing and sales managers of seventy seven(77) firms which manufacture parts and components in the areas of electrics, electronics, machine, and equipments. The purpose of this study was to find factors of competitive power and to discover ways of building competitiveness. Vital factors of product competitiveness were found in the innovative management system, new product strategy implement system, and product portfolio strategy.

Samples were clustered into three(3) groups: least competitive firms classified as 'low-competitive firms', the firms in the middle as 'mid-competitive firms, and most competitive firms as 'high-competitive firms'. High-competitive firms were significantly superior to other groups of firms in product competitiveness, but in regard to price competitiveness there was no significant difference among the three groups of the firms.

In the implementation level of top management leadership, 'high-competitive firms' were the best. Strategic areas under the influence of top management leadership were found to be building innovative systems. The innovative management systems are very important in competitiveness building, relationships with domestic cooperating firms, new product strategy implement system, and new product team operating culture. However, interface between marketing and research and development(R&D), and strategic alliance with foreign firms were not found to be significant factors contributing to competitive power of a firm.

* Chungnam National University, Professor of Marketing.