

企業戰略의 樹立과 實行

—企業核心能力을 통한 戰略適合論의 接近—

李 東 琪* · 申 哲 吳**

《目 次》

I. 序 論	IV. 企業核心能力을 바탕으로 한 戰略 實行 및 戰略的 適合모델
II. 企業의 戰略樹立과 實行에 대한 既存研究	1. 기업핵심능력 2. 기업핵심능력을 고려한 전략수립 과 실행
III. 戰略的 適合모델의 類型	3. 기업핵심능력을 통한 전략적 적 합모델
1. 환경과 전략 2. 전략과 기업문화 3. 전략과 조직문화 그리고 리더쉽 4. 환경, 전략, 기업문화 그리고 리더쉽의 적합관계	V. 結論 및 提言

I. 序 論

전략이란 기업의 목적을 효율적으로 달성시키는 수단이다. 기업에서 전략의 역할이 각광을 받기 시작한 것은 최근의 일이지만, 이미 학계에서는 1977년 미국 피츠버그대학에서 열린 학회⁽¹⁾를 계기로 하나의 분과학문으로서 자리를 잡아가고 있다. 하지만 그동안

* 서울大學校 經營人學 教授

** 產業政策研究院 首席研究員

(1) 스펜들과 호퍼(Schendel and Hofer, 1979: 5)는 전략경영분야를 태동케 한 요인을 2차대전 이후 환경의 급격한 변화와 조직구조의 규모와 복잡성 증대라는 두 가지 요인으로 보았으며, 이들은 이와 같은 새로운 연구분야를 정립하기 위해서 피츠버그 학회를 주도하였다. 1977년 피츠버그 대학에서 열린 이 학회의 목적은 첫째, 전략경영의 차원과 범위를 정의한다. 둘째, 전략경영분야에 존재하는 연구기회를 파악한다. 세째, 학생들과 실무자들이 조직통합에 대한 이러한 새로운 접근법을 보다 잘 이해할 수 있도록 도움이 된다 등이었다.

여기서 14편의 논문이 발표되었는데 이들은 다음과 같이 크게 세분야로 정리된다. 첫째, 전략경영분야를 설명하고 정의한다. 둘째, 정책과 전략계획 연구에서 현재 사용되는 연구 방법론들과 자료의 원천들을 비평적으로 검토한다. 세째, 미래연구를 위해 유익한 방향을 제시한다.

나타난 전략연구의 발전은 수많은 학파를 형성시켰지만 아직도 통합된 분야로서의 확고한 위치는 요원하다. 그러나 현재 전략경영 이론들이 기업의 경영에 도움을 주는 하나의 지침으로서 충분한 역할을 하는 한 이러한 학파상의 난맥은 경영전략에 대한 부정적인 미래라기 보다는 발전과정의 일면을 보여주고 있는 것이다.

본 논문의 목적은 기업경영자 입장에서 경영전략을 효율적으로 수립하고 효과적으로 실시하는 방법을 모색하는데 있다. 전략은 크게 전략수립과 실행으로 나누어 진다. 초기의 전략에 대한 연구는 대부분 전략수립에 관한 것이었다. 그러나 아무리 탁월한 전략이라도 수립된 전략이 제대로 실행되기까지 많은 어려움이 나타난다는 것은 일반적인 사실이다. 지금까지 전략연구의 대체적인 결론은 어떠한 상황에도 적합할 수 있는 일반적인 전략은 없다는 것이다. 즉 어떠한 전략도 특정한 상황(context)에서만 유효성을 발휘할 수 있다. 조직구조와 기업문화 그리고 리더쉽도 전략에 적합되는 특정한 상황(context)에서만 유효성을 발휘할 수 있다.

따라서 본 논문은 전략적 적합(strategic fit) 원칙에 따라 기업의 전략과 실행이 어떠한 절차로 이루어 져야하는가에 대해 탐색해 보고자 한다.

Ⅱ. 企業의 戰略樹立과 實行에 대한 既存研究

지금까지 전략수립과 실행에 대한 연구는 수많은 접근법을 탄생시켰다. 터너(Turner, 1990: 62)는 전략연구 학파들을 10가지로 정리하고 있다.⁽²⁾ 하지만 뚜렷하게 대별되는 조류는 전략은 최고경영자가 개념적으로 설계한다는 탑-다운방식(top-down)의 앤드류

(2) 터너(Turner)가 그의 논문에서 제시한 전략연구에 대한 10개의 학파는 다음과 같다.

학파(School)	전략형성과정(Strategy Formation)
디자인스쿨(Designing School)	개념적 과정(Conceptual P.)
계획스쿨(Planning School)	공식적 과정(Formal P.)
포지셔닝스쿨(Positioning School)	분석적 과정(Analytical P.)
기업가적스쿨(Entrepreneurial School)	비전화 과정(Visionary P.)
인지적스쿨(Cognitive School)	정신적 과정(Mental P.)
학습스쿨(Learning School)	자발적 과정(Emergent P.)
정치적스쿨(Political School)	권력적 과정(Power P.)
문화적스쿨(Cultural School)	이데올로기적 과정(Ideological P.)
환경적스쿨(Environmental School)	수동적 과정(Passive P.)
배열스쿨(Configuration School)	통합적 과정(Integrative P.)

(Andrew, 1971, 1980, 1987)를 주축으로 하는 하바드 경영대학원의 디자인 스쿨(Design School)과, 전략은 성공과 실패의 경험으로 나타난다는 민쓰버그(Mintzberg, 1987)를 주축으로 하는 학습스쿨(Learning School)이다. 하지만 최근 민쓰버그의 디자인 스쿨에 대한 비판, 앤소프(Ansoff)의 민쓰버그에 대한 비판 그리고 민쓰버그의 앤소프에 대한 답신에서도 밝혔듯이 이들의 논점은 전략수립이 어디서부터 시작하는가와 어떠한 전략수립방법이 더욱 일반론적인가에 대한 논쟁이다(Mintzberg, 1990, 1991; Ansoff 1991).

따라서 전략수립과 실행은 <그림 1>과 같은 순환궤도를 따라 움직이며 이들의 논쟁은 어디가 출발점인가에 대한 논쟁이라고 할 수 있다. 이들의 논쟁을 터너는 마치 전략연구에 있어서 창조론(디자인 스쿨)과 진화론(학습스쿨)의 논쟁으로 비유하였으나 민쓰버그가 앤소프에 대한 답신에서 전략의 출발점이 어디서 시작하는가는 중요하지 않다는 견해를 피력한 바와 같이 전략은 순환적인 과정으로 수립되고 실행된다.

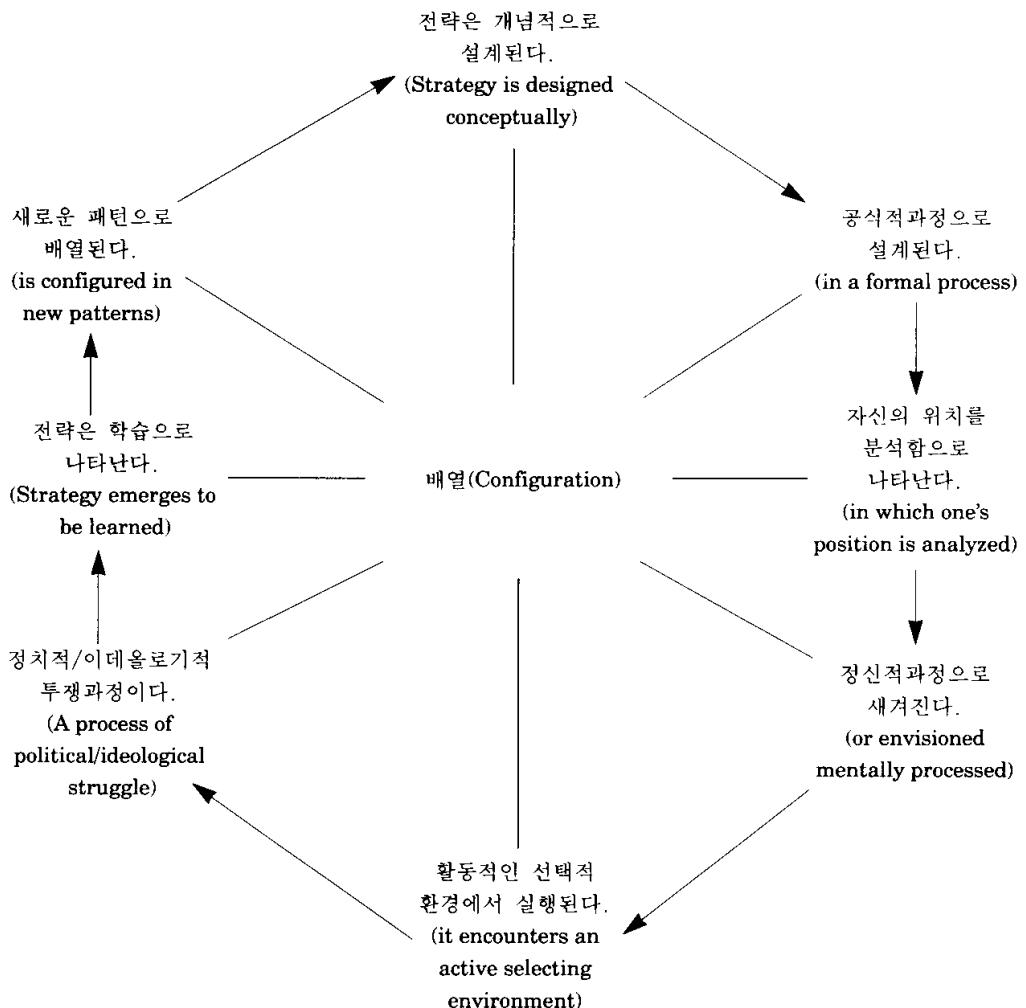
본 논문에서는 능동적인 경영자의 역할을 강조하는 만큼 경영자가 전략을 개념적으로 설계하면서부터 전략이 수립되고 실행된다는 관점을 취한다. 또한 어느 상황하에서나 적합한 단일의 전략이 없다는 상황론적 접근법에 따라 전략적 적합을 최상으로 조정하는 전략수립과 실행방법을 모색하고자 한다. 따라서 본 논문의 출발전제는 다음과 같다.

명제 1: 전략은 최고경영자로부터 시작되어 공식적인 과정으로 설계되며 조직에 전달되고 실행과정에 나타나는 경험의 축적으로 학습되어지며 이것이 하나의 전략패턴이 되어 다시 최고 경영자에게 피드백되어진다.

명제 2: 각 기업은 자신이 속한 환경에 적합한 전략을 선택하여야 하며 선택된 전략이 기업의 조직구조, 기업문화 그리고 리더쉽과 적합도를 유지해야 의도된 전략성과를 효과적으로 달성할 수 있다.

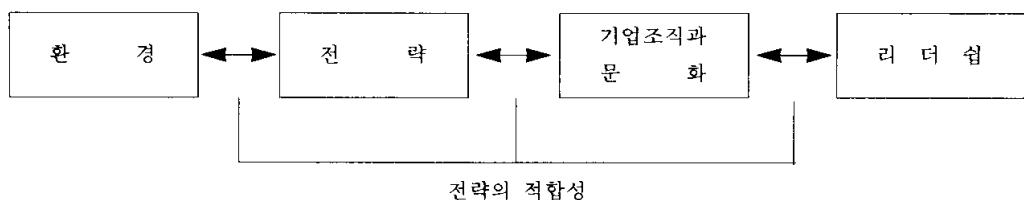
Ⅲ. 戰略的 適合모델의 類型

전략적 적합모델은 기업전략은 환경과 상호작용하에 결정되며 기업전략 실행의 유효성은 전략과 기업문화 그리고 최고경영자의 리더쉽 스타일에 의해 결정된다는 것이다(Chorn, 1990). 이를 관계를 그림으로 나타내면 다음과 같다.



〈그림 1〉 전략수립과 실행의 순환궤

주: Turner(1990: 62)

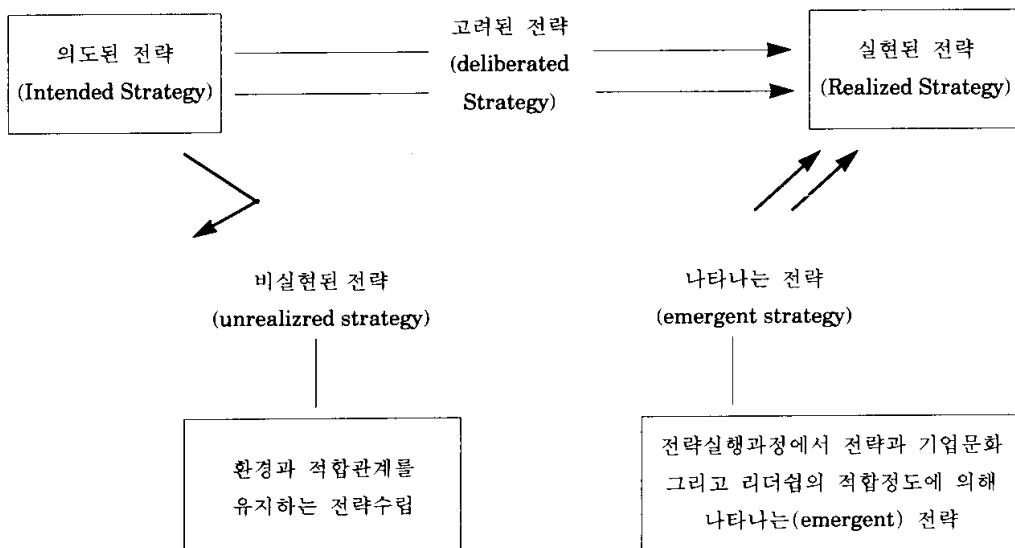


〈그림 2〉 전략적 적합모델

이러한 전략적 적합모델을 전략수립과 실행으로 구분하여 설명하면 환경에 적합한 전략 수립과 수립된 전략실행에 관계되는 기업문화와 리더쉽으로 구분할 수 있다. 그러나 환경, 기업문화 그리고 리더쉽은 모두 전략수립과 실행에 영향을 미친다. 다만 환경과 전략의 적합관계에서는 전략수립이 중요한 역할을 차지하고, 기업문화와 리더쉽에서는 이들이 전략실행에 중대한 영향을 미치고 있다. 이러한 관계는 <그림 3>에서 보는 바와 같이 민쓰버그(1988)의 전략에 대한 구분에 의해서 설명된다.

의도된 전략이란 최고경영자의 머리속에서 총체적으로 계획된 전략적 접근법과 계획을 말하고 실현된 전략이란 실제로 시장에서 실현된 전략을 일컫는다. 나타나는(emergent) 전략이란 실현된 전략의 일부분을 차지하는 것으로 의도된 전략과 관련없이 일상활동을 통해서 나타나는 의사결정과 행동을 포함한다. 이러한 전략은 기업문화와 밀접한 관계를 가진다. 왜냐하면 기업의 일상활동이란 기업문화 위에서 이루어지기 때문이다.

따라서 전략 적합론적 관점에서 보면 기업문화가 의도된 전략과 일치하면 일치할수록 실현된 전략에서 나타나는(emergent) 전략이 차지하는 부분이 줄어들며 의도된 전략이 그대로 실행될 수 있는 확률이 높아진다. 물론 이런 논의는 의도된 전략이 기업에게 가장 바람직한 전략이라는 가정에 기초한 것이다. 그러므로 기업은 환경에 가장 적합한 기업전략을 수립하고 이러한 전략을 의도한 대로 달성할 수 있도록 기업문화와 리더쉽을 전략에



<그림 3> 전략수립과 실행 그리고 전략적 적합모델

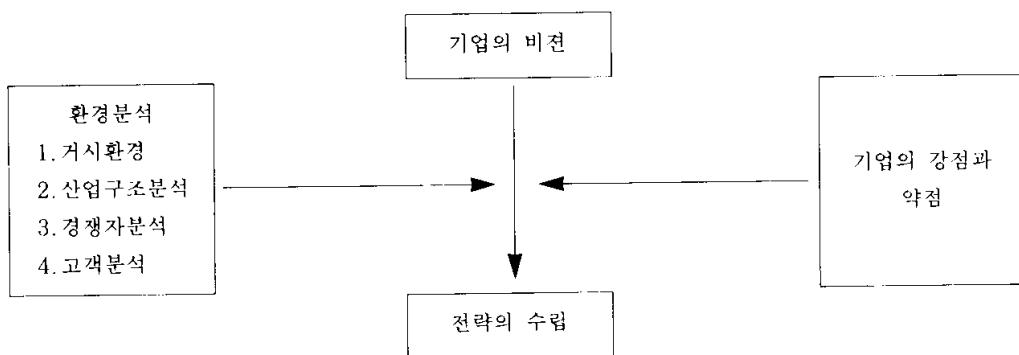
일치시킴으로써 의도된 전략을 실현할 수 있다. 이러한 전략수립과 실행 모델에서는 최고 경영자의 역할이 중요시 된다. 전략수립의 출발점 역시 최고 경영자이며 전략실행의 수행자 역시 최고 경영자이기 때문이다. 이하에서는 환경과 전략, 전략과 기업문화, 기업문화와 리더쉽의 적합관계를 살펴보기로 한다.

1. 환경과 전략

챈들러(Chandler, 1962)는 전략을 기업목적의 결정, 행동의 선택 그리고 이를 목적을 달성하기 위한 자원할당으로 보았고, 호퍼와 샌델(Hofer & Schendel, 1978)은 전략을 조직의 자원을 환경의 기회와 위협에 일치시키는 것으로 보았다. 이러한 호퍼와 샌델의 견해는 크리스텐센, 앤드류 그리고 구쓰(Christensen, Andrews and Guth, 1965)의 견해와 유사하다(Arogyaswamy & Byles, 1987: 651, 제인용). 따라서 본 논문에서는 전략을 환경에 대해 기업목적을 달성시키는 수단으로 간주한다.

기업목적은 기업마다 가지고 있는 비전에서 찾아볼 수 있다. 환경은 기업에 영향을 미치는 정도에 따라 경제적, 기술적, 인구통계적, 정치적/법률적, 기술적 환경으로 구분되는 거시적 환경과 기업이 직접 경영활동을 영위하는 미시적 환경인 경쟁자, 고객, 공급업자, 유통경로 그리고 대중등으로 구분된다(Kotler, 1991: 128-153). 그러나 기업에서 전략을 수립할 경우 모든 환경을 고려할 수 없으므로 거시적 분석, 산업구조 분석, 경쟁자 분석, 고객분석 순으로 분석의 깊이를 더해가며 환경이 주는 기회와 위협을 파악하게 된다. 이와 같은 방법에 따른 전략수립은〈그림 4〉에 보여 진다.

기업의 비전(vision)이란 기업실체가 무엇이고 미래에 어떠한 모습이 되고자 하는가에 대한 장기적 관점을 서술하는 것으로서 일반적으로 기업이 사회에서 차지하는 역할에 대한 서술, 그리고 다른 사업부들과의 관계, 기업의 사업범위에 대한 서술, 경쟁자나 사업



〈그림 4〉 전략의 수립

을 영위하는데 기초가 되는 탁월한 능력(distinctive competences)에 대한 서술, 그리고 추구하고자 하는 미래 방향을 기술한 것이다. 그러나 비전을 설정할 때 주의할 점은 비전이 비전근시안(vision myopia)에 빠져서도 안되고 비전 원시안 (vision hyperopia)에 빠져서도 안된다는 것이다(Kotler, 1991: 381). 멘토 그래픽스 회사 (Mentor Graphics Corporation)의 설립자인 랭글러(Langeler, 1992: 46-55)⁽³⁾의 경험에 따르면 너무나 광범위하고 추상적인 비전은 기업을 핵심으로 몰아 넣을 수 있다고 주장하였다. 따라서 기업은 능력에 맞는 기업비전을 설정하고 비전을 달성하기 위하여 환경을 분석하고 여기에 기업의 강점과 약점을 조정시켜 기업전략을 수립하게 된다.

기업이 선택할 수 있는 본원적 전략들은 포터(Poter, 1980: 34-46)가 제시한 비용우위, 차별화, 집중화 전략을 들 수 있다. 그러나 이러한 3가지 본원적 전략은 데이(Day, 1990: 128)가 지적한 바와 같이 경쟁우위의 “어떤(what)” 측면에 관한 것이고, 경쟁우

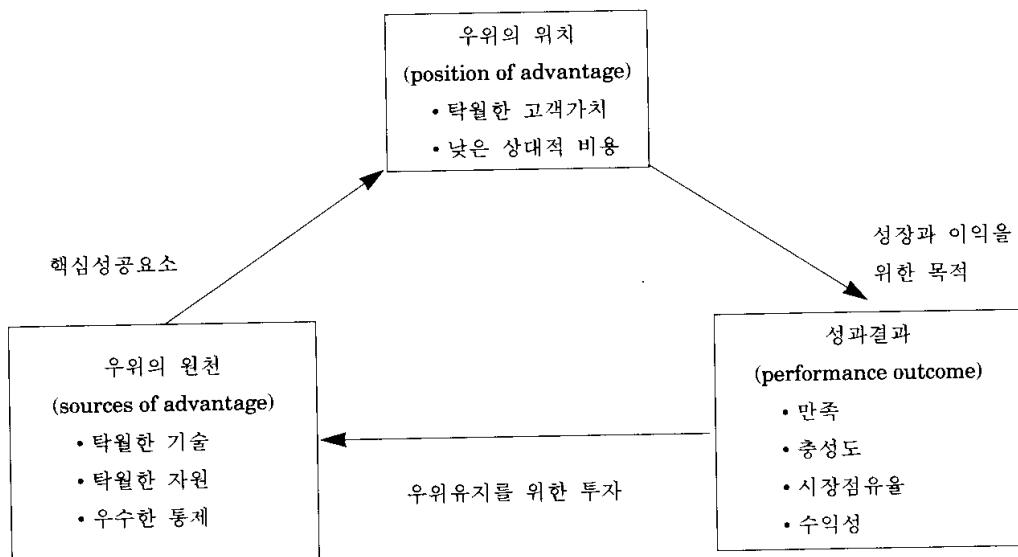
(3) 멘토 그래픽 회사(Mentor Graphic Corporation)의 경영자인 랭글러(Langeler)에 따르면 비전의 범위가 점점 기업의 능력을 넘어서는 만큼 커질 경우 비전의 역할은 마치 동화 신데렐라에서 나오는 금빛마차가 호박으로 변해버리는 결과를 가져올 수가 있다고 하면서 다음과 같은 경험을 제시 하였다.

멘토 그래픽스사의 비전은 크게 3기로 나누어 볼 수 있으며 초기 비전은 “고객들이 구입할 물건을 만들자(Build Something People Will Buy)” 였다. 이러한 비전은 멘토 그래픽스사를 성공으로 이끌었고, 이어서 나타난 비전은 이들의 강력한 경쟁자인 “데이지를 쳐부수자(Beat Daisy)” 였다. 이러한 비전도 역시 멘토 그래픽스사를 성공적으로 이끌었다. 데이지를 격퇴하고 난 후 멘토 그래픽스사의 종업원들은 뚜렷한 비전이 없는 상태에서 좌절에 빠졌고 이에 따라 새로운 비전을 요구하였다. 이에 따라 경영진은 부분적으로 고객에 중심을 두었지만 오히려 멘토 그래픽스사가 우수한 능력을 갖추고 싶어하는 사업분야들을 선정하고 CAE(computer-aided engineering), CAD(computer-aided design), CASE(computer-aided software engineering), CAP(computer-aided publishing), CAEP(computer-aided electronic packaging), 그리고 CAT(computer-aided circuit testing)의 6C로 구성되는 새로운 비전을 전하였다. 하지만 이러한 비전은 성공적으로 작용하지 않았고 결국 기업을 적자로 몰아넣었다. 그 이유는 비록 간결한 비전을 제시하였지만 이러한 비전을 달성하기 위해서 어떠한 기술과 어떠한 인력들을 어디서부터 끌어내고, 어디서 자금을 충당하며, 어떻게 사업들을 결합하는지에 대해서는 아무런 언급이 없었기 때문이었다. 더욱 중요한 것은 멘토 그래픽스사는 6개 사업을 모두 지탱할 능력이 없었다. 이러한 비전은 멘토 그래픽스사의 고객들을 만족 시키는 비전이 아니라 멘토 그래픽스사 자기자신을 만족시키는 자기도취같은 것이었다. 이와 같은 실패를 경험하고 결국 멘토 그래픽스사는 기업비전을 원점으로 돌렸다. 즉 “멘토 그래픽스사의 단기, 중기, 그리고 장기비전은 고객들이 살 제품을 만드는 것이다(Our current short-, medium-, and long-term vision is to build things people will buy).”

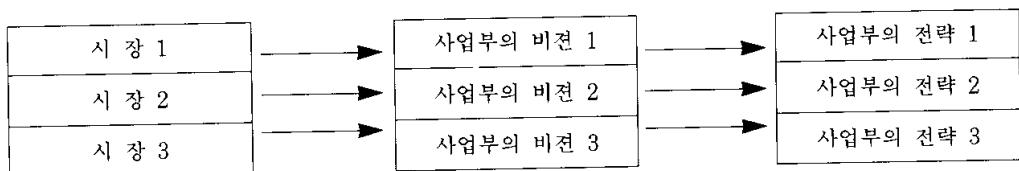
위의 “어떠한(how)” 측면에 관한 것은 탁월한 기술, 자원, 통제라고 할 수 있다. 이들 3 가지 경쟁우위 원천들이 결합하여 경쟁우위의 위치(비용우위 또는 차별화 또는 집중화)가 결정되는 것이다. 이러한 관계를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

기업전략을 수립하는 차원에서 살펴보면 기업전체차원에서는 환경과 관련하여 기업을 구성하는 사업부들이 어떠한 사업범위와 사업부들간 어떠한 관계를 유지하여야 하는 것이 되며, 사업부 차원에서는 각 사업부가 속한 사업범위(환경 즉 시장)내에서 어떻게 경쟁하는가에 대한 것이다(<그림 6> 참조).

여기서 언급되는 전략은 주로 사업부 전략에 초점을 둔 것이다. 따라서 전략수립시 산업구조분석, 경쟁자분석, 고객분석을 각 사업부를 중심으로 하게 된다. 그러므로 기업의 각 사업부들은 각기 시장에 맞는 사업부의 목적을 달성할 수 있는 전략의 위치(비용우위



<그림 5> 경쟁우위의 요소들



<그림 6> 환경에 대응한 기업전체전략과 각 사업부전략의 관계

또는 차별화 또는 집중화)를 결정하고 이를 달성할 수 있는 경쟁우위의 원천을 개발하게 된다. 이렇게 해서 수립된 전략은 기업이 속한 환경과 적합관계를 유지하는 기업목적을 달성하는 의도된 전략(intended strategy)이 된다.

2. 전략과 기업문화

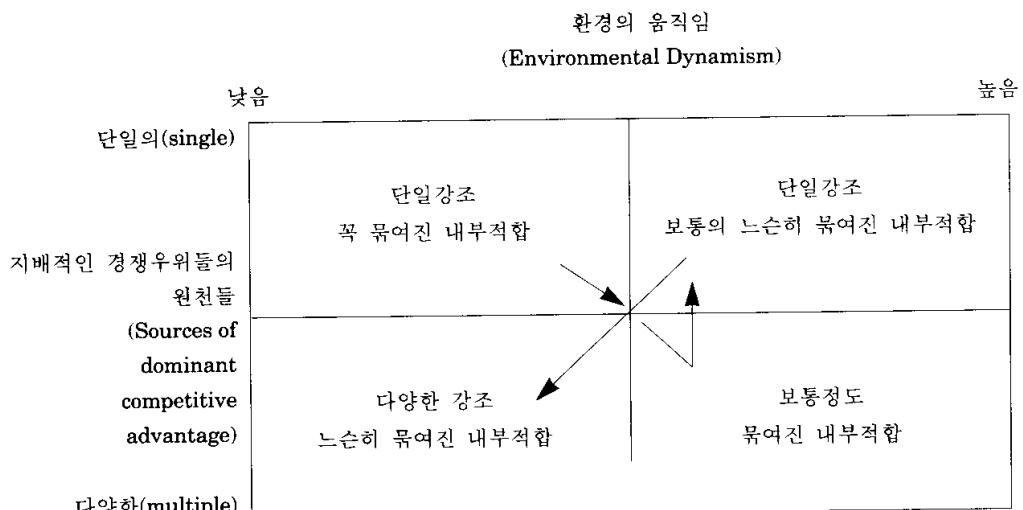
수립된 전략은 전략실행 과정상에서 당초 의도에 반하여 여러가지 장애요인에 부딪치게 된다. 이러한 모든 장애요소를 포함하고 있는 것이 바로 기업조직이다(오히려 촉진 요인이 될 수도 있다). 첸들러(1962)가 제시한 조직은 전략을 따른다는 가설에 대한 반증이 보여진 이후 조직을 보다 새롭게 파악한 연구는 워터맨과 피터즈 그리고 필립스 (Waterman, Peters and Phillips, 1981: 24-25)가 조직을 7S로 파악한 것이다. 즉 조직은 전략(strategy), 구조(structure), 기술(skill), 스태프(staff), 스타일(style), 시스템(system), 최상위 목표(superordinate goals)로 구성되어 있다는 주장이다. 이 모델에서 중요한 역할을 하는 것은 최상위 목표이며 나머지 6S는 최상위 목표로 연결되고 있다. 그런데 바로 이 최상위 목표가 기업문화의 핵심요소이다. 따라서 전략실행시 가장 촉진적인 작용을 할 수 있는 것도 기업문화이고 가장 전략수행을 저해할 수 있는 것도 기업문화이다.

기업문화에 대한 정의는 다양하다. 피터즈와 워터만은 조직문화를 공유가치로 보았고, 딜과 케네디(Deal and Kennedy)는 조직문화를 구성하는 요소들을 나열하고 가치를 기업문화의 핵심으로 두었다. 사테(Sathe, 1983)는 문화를 다음에 서술하는 샤인(Schein, 1985)의 견해와는 달리 신념과 가치에 관련하여 중요하게 공유되는 이해로 보았다. 샤인의 정의에 의하면 문화는 “조직구성원들에 의해 공유되는 기본적 가정과 신념들의 더욱 깊은 수준으로서 무의식적으로 작용하면서 조직자체와 환경에 대한 조직의 견해를 기본적이고 ‘당연한’ 패션(fashion)으로 정의한다”고 하였다(arogyaswamy & Byles, 1987: 648, 재인용).

아로가스와미와 비일즈(1987: 648-653)는 기업문화를 가치와 이데올로기에 관한 불명확하고, 공유되고, 전파될 수 있는 이해의 집합으로 정의하고, 이러한 기업문화가 내부적 합(internal fit)과 외부적 합(external fit)을 유지함으로써 조직성과에 기여할 수 있다고 주장하였다. 여기서 내부적 합은 문화의 응집력(cohesion)과 개인과 집단사이의 가치와 이데올로기의 일치성(consistency)에 의해서 이루어지며 외부적 합은 전략과 기업문화의 적합도에 의해 결정된다.

그들의 경쟁우위, 환경, 그리고 내부적합모델에 의하면 다음 <그림 7>에서 보는 바와 같이 안정된 환경하에서 단일의 경쟁우위인 비용우위에 집중하는 기업은 단일강조의 꼭 묶여진 내부적합이 요구되고, 안정된 환경에서 제품혁신, 고객서비스, 그리고 촉진과 같은 다양한 경쟁우위에 기초하는 기업은 상대적으로 느슨한 내부적합이 요구된다고 하였다. 또한 앤소프(1988: 176-184)는 환경을 네가지(stable, reactive, anticipatory, initiative)의 속성으로 나누고 이에 따른 경영능력(management competence)과 조직문화(organization culture)를 네가지 유형의 속성들로 제시하였다.

그러나 아로가스와미와 비일즈 모델의 경우 환경과 경쟁우위 사이의 적합관계를 응집력과 일치성에 따른 내부적합관계의 강도로 파악하여 어떠한 전략에는 어떠한 형태의 기업문화가 적합하다는 것에 대해서는 설명을 못하고 있다. 하지만 그들의 내부적합개념은 기업전략에 따라 조직문화를 변화시키는데 유용한 역할을 하게될 것이다. 앤소프 모델의 경우 환경을 움직임의 급격함(turbulence)과 강도(intencity)에 따라 네가지 유형으로 나누고 여기에 경영능력과 조직문화를 네가지로 적합시키는 깔끔한 모델을 제시하였으나 기업이 채택하는 전략에 대해서는 언급이 없는 것이 한계로 지적된다. 환경의 급격한 변동이 현대 경영의 특징이기는 하지만 민쓰버그(1991: 464)⁽⁴⁾의 급격한 환경변화에 대한 언급



〈그림 7〉 경제우위 환경 그리고 내부적 합

즉, 학살표의 반향은 내부적 합이 점차적으로 덜 작용하는 것을 나타낸다.

Arogyaswamy & Byles (1987: 653)

에서도 나타나는 바와 같이 기업에게 중요한 것은 환경의 급격한 변동정도를 구분하는 환경에 대한 분류라기보다는 환경자체를 기업의 시장으로 보고 시장이 요구하는 즉 고객이 요구하는 것이 무엇인가를 제대로 파악하는 데 있다.

그렇다면 기업이 채택하는 전략에 부합하는 기업문화에는 어떠한 것이 있을 수 있을까? 여기서는 포터(1980)가 제시한 3개의 본원적 전략에 적합한 기업문화에 대한 가설를 제시하고자 한다. 포터는 본원적 경쟁전략을 제시하면서 공통적으로 요구되는 자원 및 기술상 요인들과 조직의 대응에 대하여 언급하였다. 이로부터 각 전략에 적합한 기업문화가치는 대개 다음과 같은 것이 될 수 있다.

- i) 총체적 비용우위 전략—분석, 시스템, 통제 및 행동, 목적, 결과의 가치
- ii) 총체적 차별화 전략—총성도, 몰입, 팀워크 및 창조성, 유연성의 가치
- iii) 집중화 전략—위의 가치들을 전략목표에 따라 집중시키는 것

물론 위에서 언급한 기업문화의 속성들이 전략에 따라 상반되는 속성으로 작용하는 것은 아니다. 실제 기업전략에서는 순수한 총체적 전략도 없고 순수한 차별화 전략도 없는 것과 같이 이들 기업문화 가치들도 서로 기업조직내에 섞여 있으면서 다만 어느 속성에 더욱 큰 가치를 두는 가에 따라 기업문화가 결정된다.

그렇다면 이제 실제 전략실행 차원으로 돌아와 어떻게 ‘바라는 전략과 바라는 기업문화를 일치시킬 수 있을 것인가?’에 대한 방법을 탐색해 보고자 한다. 아로가스와미와 비일즈의 내부적합개념을 적용하면 현재의 기업문화가 내부적합도는 높지만 전략에 필요한 기업문화와는 차이가 클 때 전략적용에 가장 큰 방해물이 된다. 본 논문에서는 이러한 경우

(4) 민쓰버그(Mintzberg)는 앤소프(Ansoff)가 ‘민쓰버그 모델이 안정적인 환경하에 있는 비영리조직체에게만 적당한 전략모델’이라고 공박한데 대하여 도대체 ‘급격한 변동(turbulence) 내지 초급격한 변동(hyperturbulence)’이 의미하는것이 무엇이냐고 반문하면서 이러한 표현은 전략분야에서 나타난 근거없는 어휘의 과장된 표현이라고 언급하면서 다음과 같이 지적하였다.

‘내가 창문밖을 바라볼 때 나는 어디에서도 급격한 변동을 볼 수 없다. 기업에서도 마찬가지이다. 오늘날 특별히 급격한 변동으로 보이는 것은 미국기업들이 아니라 텔레비전에 나오는 북부 이라크이다. 본인의 견해에 의하면 최근에 해외로 부터 엄청난 경쟁의 압력에 처한 기업들이 “합리적”인 전략계획에 몰두하면서 모두가 “환경은 급격히 변동한다! (The environment's turbulent!) 환경은 급격히 변동한다! (The environment's turbulent!)”라고 외치면서 시작되었다. 하지만 돌이켜 보면 경영관련문헌에 최초로 환경의 급격한 변동이 등장한 것은 1965년 에머리와 트리스트의 논문에서 부터이다.’

에 전략과 기업문화를 적합시키는 하나의 대안으로써 슈와르쓰와 데이비스(Schwartz & Davis, 1981: 40-42)가 제시한 문화위험평가(cultural risk assessment) 모델을 제시하기로 한다.

이 모델에 따르면 <그림 8>에서 보는 바와 같이 전략을 구성하는 세부전략들을 전략에 대한 중요성과 이를 세부전략들이 기존 문화에 어느 정도 양립 가능한가에 따라 구분한 후 전략에 대해 중요성이 높고 기존문화와 양립성이 낮은 세부전략들을 집중적으로 관리함으로써 전략과 기업문화를 적합시킬 수 있다는 것이다.

그러므로 기업은 먼저 환경에 적합한 전략을 세우고 이러한 전략에 비추어서 가장 바람직한 문화를 찾아내어야 한다. 그리고 전략적으로 바람직한 문화와 현재의 기업문화 사이에서 발생하는 차이를 전략에 대한 중요성과 기존 기업문화에 대한 양립성이라는 관점에서 평가한 후, 전략에 대한 중요성이 높고 기존문화에 대한 양립성이 낮은 부분의 전략과 문화를 집중적으로 관리함으로써 새롭게 수립한 전략과 기업문화를 일치시킬 수 있다.

3. 전략과 조직문화 그리고 리더쉽

최고 경영자(사업부 경영자를 포함)의 리더쉽은 전략을 가장 효과적으로 달성시키는 필수 불가결한 요소이며 특히 기업문화와 전략사이에서 차이가 있을 때 가장 중요한 역할을하게 된다. 여기서 최고 경영자 역할이 다시 한번 강조되는 바, 전략의 출발점도 최고경

전략에 대한 중요성(importance to strategy)

전략에 대한 중요성(importance to strategy)		
높음	중간	낮음
높음		
중간		
낮음		

문화의 양립정도(level of culture compatibility)

■ — 받아들일 수 없는 위험(unacceptable risk)

주: Schwartz & Davis(1981: 41)

<그림 8> 문화위험평가

영자의 비전으로부터 시작되며 전략을 실제로 실행하여 마무리 짓는 종결점도 최고 경영자라는 것이다.

콘키(McConkey, 1989: 15-16)는 경영자를 관리자(administrator), 경영자(manager) 그리고 리더(leader)로 구분하였다. 관리자는 다른 사람에 의해 수립된 정책을 수행하는 사람으로 정책을 변화시키는데 영향을 미치지 못하며, 경영자는 옳은 일을 하기 보다는 일이 올바르게 수행되도록 주로 효율성(efficiency)에만 관심을 두는 사람이고, 리더는 옳은 일이 행하여 지도록 일의 유효성(effectiveness)에 관심을 가지고 적절한 비전과 방향을 제시하고 조직구성원의 잠재능력을 발휘할 수 있는 분위기를 창출해 내는 사람이라고 하였다. 또한 리더의 경영기능을 전통적인 경영기능인 계획(planning), 구성(organizing), 지시(directing), 조정(coordinating), 통제(controlling)와 대별되는 계획(planning), 구성(organizing), 리딩(leading), 조정(coordinating), 가이딩(guiding)으로 보았다.

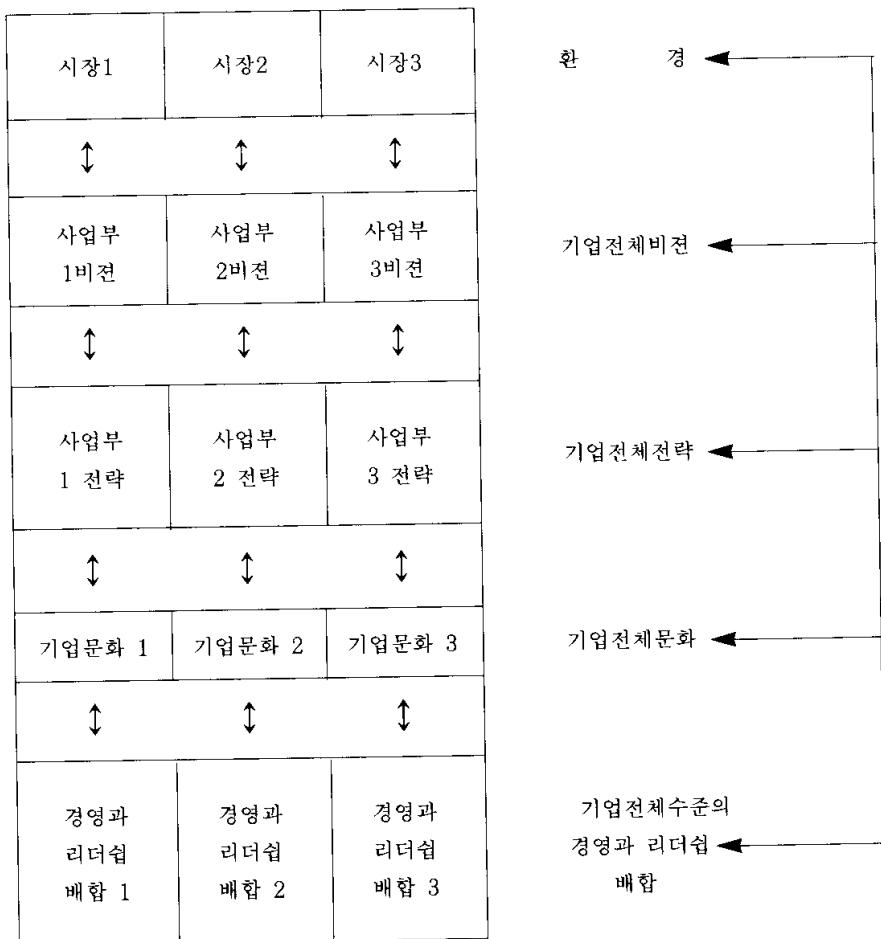
하지만 경영자와 리더가 상반되는 개념은 아니다. 코터(Kotter, 1990: 103-104)에 의하면 리더쉽은 경영기능을 대체하는 것이 아니라 경영기능을 보완하는 역할을 한다고 언급하면서 경영자 역할은 복잡성(complexity)을 다루는 것이고 리더 역할은 변화(change)를 다루는 것이라고 주장하였다. 따라서 최고 경영자에게 필요한 것은 조직 구성원들을 올바른 방향으로 통제하면서 조직 구성원들의 기본적인 인간적 욕구를 충족시켜줌으로써 동기를 부여시키는 강력한 경영기능과 강력한 리더쉽을 결합하여 균형적으로 사용하는데 있다.

따라서 리더쉽은 기업전략이 현 기업문화와 차이가 크면 클수록 기업전략을 목적한대로 수행하는데 결정적인 역할을 한다고 할 수 있다. 그러므로 최고 경영자 역할은 전략에 적합한 기업문화의 능동적인 전파자가 되어야 한다.

4. 환경, 전략, 기업문화 그리고 리더쉽의 적합관계

기업을 여러개 사업부로 구성된 복합기업으로 가정할 때 환경에 대응하여 기업전체 수준의 비전에 따라 기업전체전략이 수립되며 각 사업부 전략들은 각 사업부가 속한 시장에 적합한 전략을 수립하고 이에 맞는 각 사업부 조직문화를 가져야하며 이를 관계를 총체적으로 적합시키는 것이 경영자의 리더쉽이라고 할 수 있다. 이것을 그림으로 나타내면 다음과 같다(<그림 9>).

그러나 본 모델에서 환경과 전략의 적합관계가 유지되어야 한다는 주장은 기업입장에서 환경을 주어진 것으로 가정하고 이에 수동적으로 대응하는 전략적 적합관계만을 의미하는 것은 아니다. 본 논문이 최고 경영자 역할을 강조하고 있는 만큼, 환경을 기업에 주어진



<그림 9> 환경, 전략, 기업문화 그리고 리더쉽의 적합관계

것으로 보는 동시에 기업의 능동적인 개입으로 기업에게 유리한 방향으로 변화시킬 수도 있다고 본다.

IV. 企業核心能力 (core competence)을 바탕으로 한 戰略實行 및 戰略的 適合모델

이하에서는 앞에서 설정된 전략수립과 실행모델에서 기업전체전략과 각 사업부전략간의 관계에 대한 설명을 하고자 한다.

1. 기업핵심능력(core competence)

각 사업부와 기업전체를 연결시키는 개념이 바로 기업핵심능력(**core competence**)이다. 기업핵심능력에 대한 정의를 하기 전에 이와 유사한 개념들을 살펴볼 필요가 있다. 호퍼와 쉘달(Hofer & Schendel, 1978: 26)은 경쟁우위(**competitive advantage**)개념을 다음과 같이 정의하였다.

‘우리는 경쟁우위 개념을 앤소프와 어터호벤, 액커만, 그리고 로젠틀룸(Uyterhoeven, Ackerman, and Rosenbloom)과 다르게 정의한다. 앤소프(1965)에게 있어서는 경쟁우위는 “기업에게 강력한 경쟁위치를 주는 개별적인 제품/시장속성들” 이고 어터호벤 등에게 경쟁우위는 기업이 특정한 세분 제품/시장에 그들의 기술과 자원을 적용하는 방법을 선택함으로 나타난다. 우리는 경쟁우위가 제품/시장에 대한 정위화(**product/market positioning**) 또는 독특한 자원전개(**unique resource deployments**)로 부터 나올 수 있다고 믿는다. 그러나, 일반적으로 제품/시장정위화는 기업전체수준 전략에 중요한 반면, 자원전개는 사업부수준 전략에 더욱 중요하다.’

또한 아커(Aaker, 1984: 43)는 특출한 우위(**distinctive competence**)는 기업이 다른 기업들보다 잘하는 어떤 것이라고 정의하고 전략자산(**strategic asset**)은 기업이 가지고 있는 것들 중에서 경쟁자들보다 강한 것이라고 정의하였다. 핸스와 마즈루프(Hax & Majluf, 1991: 83)는 포터의 경쟁우위를 특출한 능력(**unique competence**)의 원천이라고 정의하면서 비용우위와 차별화를 경쟁우위의 원천으로 보았다. 데이(Day, 1990: 6-7)는 기업우위는 본원적 전략의 선택, 목표시장의 경쟁자들에 대한 정위화, 그리고 이를 수행하는 프로그램과 계획들의 결합으로부터 나오며 핵심성공요인(**key success factors: KSF**)을 정의하면서 핵심성공요인들이란 경쟁자들보다 사업을 잘 운영하도록 보장하는 기능과 활동들이라고 언급하였다. 앤소프(1988: 66)는 능력(**competences**)을 서로 다른 사업내에서 성공과 실패를 나타나게 하는 특별한 기술과 자원들이라고 정의하였다.

도시와 티스, 그리고 윈터(Dosi, Teece, & Winter, 1990: 18)는 능력(**competences**)은 특정한 사업에서 기업의 경쟁적 능력에 기초를 제공해 주는 차별화된 기술(**technological skills**), 보완적 자산(**complementary assets**), 그리고 조직적 해결방법과 능력의 집합(**organizational routines and capacities**)이라고 정의하면서 핵심능력(**core competence**)은 조직적/경제적(**organizational/economic**) 그리고 기술적(**technical**)자원을 갖는다고 언급하였다. 조직적/경제적 능력은 (1) 할당적 능력(**allocative competence**)—무엇을 생산하고

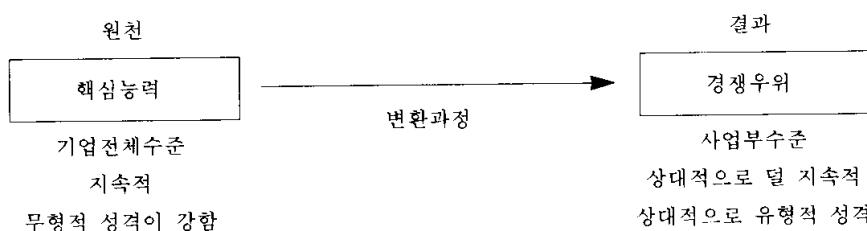
어떻게 가격을 결정할 것인가, (2) 거래적 능력 (transactional competence)—만들 것인가 구입할 것인가 그리고 독자적으로 할 것인가 파트너쉽으로 할 것인가, (3) 관리적 능력 (administrative competence)—효율적인 성과를 위해서 어떻게 조직구조와 정책들을 설계할 것인가의 결정으로 구분되며, 기술적 능력 (technical competence)은 신제품과 과정들을 개발하고 설계하며 서비스들을 효과적으로 운영하는 것을 포함한다.

프라하라드와 하멜(Prahalad & Hamel, 1990: 85-86)은 기업을 핵심능력과 핵심제품의 연결체로 보고 경쟁우위 원천은 핵심능력 (core competence)이며 핵심능력과 최종제품 (end product)을 유형적 (tangible)으로 연결시키는 것을 핵심제품 (core product)으로 보았다. 이들이 제시한 사례에 의하면 캐논의 핵심능력은 광학과 이미징(imaging) 그리고 마이크로 프로세스에 있으며 복사기, 레이저 프린터, 카메라, 그리고 이미지 스캐너와 같은 핵심제품을 통해서 최종제품시장에서 경쟁우위를 가지고 있다는 것이다.

위에서 보는 바와 같이 학자들에 따라서 경쟁우위와 핵심능력에 대한 정의들은 다양한 모습을 보여주고 있다. 하지만 이들 각 정의들을 원천, 과정, 결과와 지속력, 그리고 기업전체수준과 사업부 수준의 차원에서 고려해 보면 <그림 10>에서 보여지는 바와 같이 설명된다.

1) 핵심능력 (core competence)이란 기업 경쟁우위의 원천이 되는 것으로서 기업이 가지고 있는 능력을 일컫는다. 따라서 핵심적 능력은 경쟁우위보다 장기적인 지속력을 가지고 있으며 유형적 성격보다는 무형적 성격이 강하다. 도시(Dosi et al.) 등이 정의한 핵심능력이 대표적인 예이다. 그러므로 기업의 핵심능력은 사업부 수준 보다는 기업전체 수준에 관련되는 기업능력이다.

2) 경쟁우위 (competitive advantage)란 특정사업에서 경쟁기업보다 우월한 위치를 차지하게 해주는 요소로서 기업의 핵심능력이 특정제품과 시장에서(사업부를 통해서) 보여지는 것이다. 따라서 경쟁우위는 핵심능력보다 지속력이 짧고 상대적으로 유형적 성격이 강하



<그림 10> 기업핵심능력과 경쟁우위

다. 프라하라드와 하멜이 제시한 캐논의 복사기, 레이저 프린터 등이 대표적인 예이다. 그러므로 기업의 경쟁우위는 기업전체수준 보다 사업부수준에 관련되는 기업능력이다.

3) 그러므로 기업전체수준의 핵심능력은 기업내에서 특정한 과정으로 결합되어 각 사업부수준의 경쟁우위로 나타난다.

2. 기업핵심능력을 고려한 전략수립과 실행

본 논문의 목적으로 돌아가서 이하에서는 어떻게 기업핵심능력이 기업전체수준의 전략과 사업부 수준의 전략을 연결시키는가에 대하여 탐색해 보기로 한다.

포터(1985)는 가치사를 내에서 활동들을 공유하면서 기회로 나타나는 유형적 상호관련성과 서로 다른 가치사를 사이에서 경영노우하우를 이전시킴으로써 나타나는 무형적 상호관련성, 그리고 여러 사업에서 기업과 경쟁하는 경쟁자의 존재로 부터 나오는 경쟁자 상호관련성을 고려하는 수평적 전략(horizontal strategy)을 강조하였는데 이는 바로 사업부 전략이 기업전체전략과 상호 보완성을 가지고 수립, 실행되어야 한다는 것을 의미한다.

한편, 하멜과 프라하라드(Hamel & Prahalad, 1989: 63-77)는 기존의 '전략적 적합' (자원과 기회), 본원적 전략들, 그리고 '전략의 위계'(목적, 전략, 책략) 등의 개념들을 주축으로 하는 전통적 전략개념들은 마치 움직이는 자동차의 현재 위치만을 포착함으로써 자동차의 스피드와 방향을 간파하여 오히려 서구기업들의 경쟁력을 약화시키는 결과를 가져왔다고 주장하였다. 이에 반증하는 예로서 혼다(Honda)—제2의 포드가 되자(become a second Ford), 고마쓰(Komatsu)—캐터필라를 공략하자(encircle Carterpillar), 캐논(Cannon)-제록스를 쳐부수자(beat Xerox) 등을 예시하면서 이를 모두는 10-20년 동안 전략적 의도(strategic intent)—범세계적 리더쉽에 열정 -를 가지고 이를 기업전체에 비전화시키고 조직을 발전시키는 사명으로 삼았다는 것이다.

하멜과 프라하라드는 연이은 그들의 논문(1990: 79-91)에서 기업핵심능력을 정의하면서 혼다, 고마쓰, 그리고 캐논같은 기업들은 그들의 전략적 의도를 각 기업이 가진 핵심능력을 바탕으로 달성하였다고 설명하였다. 즉, 기업핵심능력은 경쟁우위의 뿌리이며 기업핵심능력이 핵심제품으로 전환되고 이것이 다시 최종제품으로 전환되면서 각 사업의 경쟁에서 성공하였다고 설명하였다. 이러한 과정을 설명하면서 그들은 전략사업부개념으로 설명되는 기업의 개념에 대응하는 핵심능력개념에 의한 기업의 개념을 제시하였다(<그림 11>).

하지만 프라하라드와 하멜이 제시한 전략적 의도의 개념은 결국 기업전체수준의 비전과 같은 것이며 다만 경쟁자에게 보이지 않는다는 점을 강조하고 있을 뿐이다(경쟁자에 의해

전략사업부(SBU)		핵심능력
경쟁의 기초	현재 제품의 경쟁력	핵심능력을 구축하는 기업간의 경쟁
기업구조	제품-시장에 관련된 사업들의 포오트폴리오	핵심능력, 핵심제품, 사업들의 포오트폴리오
사업단위의 위치	자율성: 전략사업단위는 현금이외 모든 자원을 소유한다.	전략사업단위는 핵심능력의 잠재적 저수지이다.
자원할당	각 사업이 분석의 단위이며 자금은 사업별로 할당된다.	사업과 핵심능력이 분석의 단위이며 최고경영층이 자금과 재능을 할당한다.
최고경영층의 부가가치	사업 간의 상쇄관계를 이용한 자금 할당을 통해 기업전체수익을 최적화한다.	전략적 설계를 명확히 하고 미래를 확보할 수 있는 핵심능력을 구축한다.

주: 프라하라드와 하멜 (1990: 86)

〈그림 11〉 기업에 대한 두가지 견해: 전략 사업부 또는 핵심능력

보여질 수도 있지만 대부분의 경쟁자들이 간과하고 있다는 의미도 포함한다). 또한 이들이 제시한 기업핵심능력을 기초로 한 기업에 대한 견해도 오히려 포터가 강조한 수평적 전략과 같이 기업전체수준에서 각 사업부전략과 실행을 조정해야 한다는 점을 강조하는 것으로 보여진다. 물론 이들이 공박한 기존의 전략수립에서 경쟁자 분석의 근시안 등은 기업이 시장, 경쟁자, 그리고 고객을 보는 관점을 보다 넓혀야 한다는 점을 암시해 주고 있다. 그리고 전략사업단위에 따라 기업을 보는 견해가 기업을 하드웨어적으로 파악하는 것이라면 그들이 제시한 핵심능력에서 기업을 보는 견해는 기업의 부가가치 창출과정을 보여주는 소프트웨어적인 것으로서 서로 보완적인 관계를 유지하고 있다.

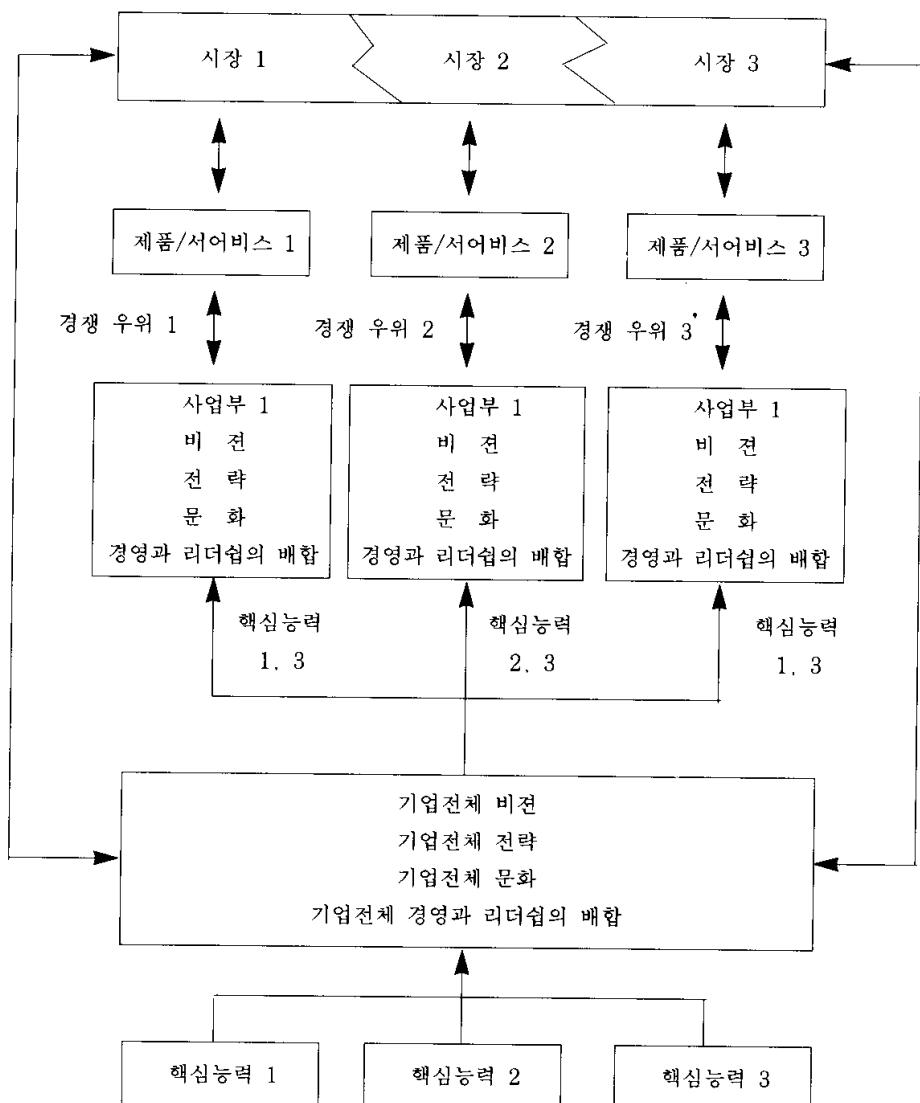
그러므로 이러한 점들은 본 논문에서 제시한 전략적 적합에 따른 기업전략 수립모델에 포함될 수 있다. 이는 결국 기업전체비전에 따라서 사업부들을 기업전체차원에서 조정하는 것을 강조하는 것이다. 최고경영자의 입장에서 본다면 기업전체수준에서 전략수립과 실행을 조정하는 역할이 더욱 중요해 진다.

3. 기업핵심능력을 통한 전략적 적합모델

기업핵심능력을 고려한다는 것은 결국 기업전체차원에서 사업부들의 전략수립과 실행이

기업전체비전을 달성할 수 있도록 일치성을 가져야 한다는 것이다. 기업핵심능력을 통한 전략적 적합에 따른 전략수립과 실행은 〈그림 12〉에서 보는 바와 같이 기업전체차원에서 일관된 전략수립과 실행을 유도하는 것이다.

기업전체수준에서는 기업의 비전을 뚜렷하게 하고 기업전체 핵심능력에 집중적인 투자와 관리를 통해서 핵심능력을 강화시킨다. 그리고 각 사업부에 사업부 비전을 할당하고



〈그림 12〉 기업핵심능력을 통한 전략수립과 실행

사업부들이 부분 최적화가 아니라 기업전체 최적화를 이를 수 있도록 기업전체차원에서 환경의 기회와 위협을 고려하여 비전을 달성할 수 있도록 기업전체차원의 전략을 수립하며 이에 적합한 기업전체차원의 문화와 기업전체차원의 경영과 리더쉽을 배합한다. 프라하라드와 하멜(1990: 80)이 전략적 의도와 핵심능력의 중요성을 강조하면서 제시한 NEC사례는 위와 같은 전략수립과 실행방법으로 설명된다.

NEC는 1970년대초 컴퓨터와 커뮤니케이션이 결합될 것이라는 전략적 의도를 세우고 (비전설정) 반도체 분야에서 핵심능력을 획득하는데 전력(전략)을 다했다. NEC는 이러한 전략적 의도를 달성하기 위한 적절한 전략적 구조를 설계하고, 1970년대 중반을 통하여 전조직에 이러한 전략적 의도를 전파시키고 각 사업부를 가로지르는 조정위원회를 운영하였다(기업조직과 기업문화 그리고 리더쉽/기업전체차원에서 조정). NEC는 기술과 시장진화를 세가지의 상호관련된 흐름으로 파악하였다(환경 및 시장). 즉 컴퓨터는 대형 메인프레임에서 프로세싱 기술로, 부품은 IC에서 VLSI로, 커뮤니케이션은 기계적 교환시스템에서 복잡한 디지털 시스템으로 전개되며 결국 이들 세가지 사업은 서로 중복되어 구분이 불가능하게 될 것이라는 것을 파악하였다. 따라서 이러한 환경의 파악으로부터 반도체가 가장 중요한 핵심부품이라는 결론을 내리고 1987년 기준으로 100개가 넘는 전략적 재화를 하였다(환경과 전략).

이와 같이 NEC의 사업전개방법도 본 논문에서 제시한 전략적 적합모델에 의해 설명될 수 있으며 단지 기존의 전략적 적합모델과 다른 점은 기업전체차원에서 비전의 강조 그리고 기업전체차원에서 핵심능력구축을 통한 각 사업부들간의 조정이라고 할 수 있다.

각 사업부 수준에서는 기업전체비전에서 나오는 각 사업부 비전을 달성할 수 있도록 각 세분시장에 대한 산업구조분석, 경쟁자분석, 그리고 고객분석을 통하여 시장의 기회와 위협을 파악하고 이에 기업전체차원에서 나오는 핵심능력을 결합하여 각 시장에서 경쟁우위를 달성할 수 있는 전략을 수립한다. 다음은 이러한 전략이 목적한대로 실행되기 위해서 각 사업부가 선택한 전략에 적합한 문화와 경영과 리더쉽의 배합을 선택한다.

V. 結論 및 提言

본 논문은 다음과 같은 의문을 가지고 시작하였다.

첫째, 전략은 어떠한 방법으로 수립되고 실행되는 것인가?

본 논문의 전제에 의하면 전략은 최고경영자가 비전을 세우면서 시작되어 이에따라 세부전략이 계획적으로 수립되고 조직전체에 반영되어 실행된다는 입장에서 출발하였다. 따라서 전략수립과 실행에 있어서 최고 경영자의 중심적인 역할을 강조하였다.

둘째, 전략수립과 실행은 어떠한 전략적 적합관계를 가져야 바라는 비전을 달성할 수 있는가?

경영자는 기업비전을 달성하기 위해서 환경의 기회와 위협을 분석하고 이에 적합한 기업강점을 강화시키고 약점을 보완하는 전략을 수립하여야 한다. 그리고

이러한 전략이 목적한 바대로 실행되기 위해서는 전략에 적합한 기업문화를 설정하고 이를 기업전체에 불어 넣고 이에 맞는 리더쉽과 경영능력을 구사하여야 기업목적을 달성 할 수 있다. 즉 환경, 전략, 기업문화, 리더쉽의 적합관계는 모든 환경과 모든 전략, 모든 기업문화, 모든 리더쉽에 일반적으로 적용 가능한 단일의 원칙은 없으며 기업은 기업이 처한 환경에 맞는 전략을 수립하고 여기에 기업문화와 리더쉽과 경영능력을 적합시켜야 바라는 기업비전을 달성할 수 있다.

세째, 기업전체전략과 전략사업부간 관계는 어떻게 조정되어야 하는가? 기업전체전략과 전략사업부간 관계조정은 본 논문에서 제시한 기업핵심능력에 의해서 조정되어야 하며, 기업전체비전은 기업전체의 핵심능력을 사업부간 배분을 통해서 달성된다. 이러한 견해는 전략사업부를 자신의 예산과 자원을 갖는 독립사업체로 보는 견해와는 다른 것으로서, 전략사업부는 자신의 이익 극대화를 위해서 움직이는 독자적 사업체가 아니며 기업전체차원에서 기업비전을 달성할 수 있도록 조정되어야 한다는 것을 의미한다.

이러한 결론에 따른 경영자에 대한 본 논문의 제언은 다음과 같다.

기업의 최고 경영자는 첫째, 10년 이상을 내다 볼 수 있는 기업전체비전을 뚜렷하게 하고 이를 달성할 수 있는 기업핵심능력을 집중적으로 양성하여야 하며, 둘째, 이러한 비전을 달성할 수 있는 전략을 수립하고 이에 맞는 기업문화의 전파자가 되어야 하며, 세째, 이에 맞는 리더쉽과 경영능력을 겸비하여 전략실행차원에 까지 깊숙히 개입하여야 한다. 즉 끊임없는 전략수립과 실행의 순환궤도에서 전략의 출발점도 최고 경영자이고 전략실행의 종결점도 최고 경영자이며 새로운 전략수립을 위한 기존 전략실행의 피드백(feedback)도 최고 경영자에 의해서 이루어 져야 한다.

각 사업부 경영자는 기업전체비전을 달성할 수 있는 각 사업부 사명을 뚜렷하게 하고 환경의 기회와 위협에 대응하여 전략을 세우고 이에 맞는 전략사업부의 문화와 리더쉽과

경영능력을 전파하고 실행하여야 한다. 이는 곧 기업전체핵심능력을 통해서 각 전략사업부의 경쟁우위를 달성하는 과정이다.

또한, 이러한 전략적 적합모델에 따라 전략을 수립하고 실행하는데 있어서 유의할 점은 요컨대, 모든 환경과 시장을 파악하는데 시야를 확대하여야 한다는 것이다. 즉 거시적 환경들의 결합된 움직임(특히 기술), 세분시장들의 진화방향과 급격한 움직임(*quantum leap*), 경쟁자 분석에서 잠재적 경쟁자까지의 분석범위 확대와 그들이 가지고 있는 전체적 전략과 의도의 파악(*grand strategy and strategic intent*), 그리고 고객들의 미충족 욕구는 물론 이들이 미처 깨닫지 못하는 잠재적인 욕구까지 파악하여야 한다.

결론적으로 미래의 성공적인 경영자는 장기적인 비전을 명확하게 하여, 환경, 전략, 문화 그리고 리더쉽과 경영능력을 이해하고 구사할 수 있는 경영자이며 앞으로 기업환경은 어떠한 시대 보다도 경영자의 역할이 빛나는 시대가 될 것임에 틀림없다.

참 고 문 헌

- Andrews, K. R. *The Concepts of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL, 1971, 2nd edn, 1980; 3rd edn, 1987.
- Ansoff, H. I. *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York, NY, 1988.
- Ansoff, H. I. 'Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management', *Strategic Management Journal*, May 19 ,pp.449-461.
- Arogyaswamy, B., and C. M. Byles 'Organizational culture: internal and external fits', *Journal of Management*, Vol.13, No.4, 1987, pp 647-659.
- Aker, D. A. *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, New York, NY, 1984.
- Chandler, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
- Chorn, N. H. 'Strategic fit: the key to success in today's marketplace', Gattorna Strategy Staff Paper, Sydney, May 1990.
- Day, G. S. *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, New York, NY, 1990.

- Deal, T. E. and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1962.
- Dosi, G., D. J. Teece, and S. Winter, *Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks*, Working Paper, University of California at Berkeley, March, 1990.
- Emery, F. E. and E. L. Trist, E. L. 'The Causal Texture of Organizational Environments', *Human Relations*, February 1965, pp. 21-32.
- Hamel, G., and Prahalad, C. K. 'Strategic Intent', *Harvard Business Review*, May-June 1989, pp.63-76
- Hax, A. C., and Majluf, N. S., *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991.
- Kotler, P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 7th edn, 1991.
- Kotter, J. P. 'What Leaders Really Do', *Harvard Business Review*, May-June 1990.
- Langler, G. H. 'The Vision Trap', *Harvard Business Review*, March-April 1992, pp. 46-55.
- Learned, E. P., C. R. Christensen, K. R. Andrews, and W. D. Guth, *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood, IL, 1965.
- McConkey, D. D. 'Are You an Administrator, a Manager, or a Leader?', *Business Horizons*, September-October 1989, pp. 15-21.
- Mintzberg, H. 'Crafting Strategy', *Harvard Business Review*, July-August 1987, pp. 66-75.
- Mintzberg, H. 'Opening Up: The Definition of Strategy', ed. by J. B. Quinn, H. Mintzberg, and R. M. James, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1988.
- Mintzberg, H. 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management', *Strategic Management Journal*, 11(3), 1990, pp. 171-195.
- Mintzberg, H. 'Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff', *Strategic Management Journal*, May 1991, pp. 463-466.
- Porter, M. E. *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY, 1980.
- Porter, M. E. *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY, 1985.
- Prahalad, C. K., and G. Hamel, 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 79-91.

- Sathe, V. 'Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action', *Organization Dynamics*, Autumn 1983, pp. 5-23.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- Schendel, D., and C. W. Hofer, *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown and Company, Boston, MA, 1979.
- Schwarz, H., and S. M. Davis, 'Matching Corporate Culture and Business Strategy', *Organizational Dynamics*, Summer 1981, pp. 30-48.
- Turner, C. H. "Henry Mintzberg: A Profile", *Business Strategy Review*, Spring 1990, pp. 57-70.
- Uyterhoeven, Hugo, R. Ackerman, and J. W. Rosenblum, *Strategy and Organization: Text and Cases in General Management*, Irwin, Homewood, IL, 1973.
- Waterman, R. H., T. J. Peters, and J. R. Phillips, 'Structure Is Not Organization', *Business Horizons*, 2(1), 1981, pp. 14-26.