

우리 나라 情報通信 器機産業의 企業力量-戰略 및 企業力量-成果 간의 關係에 관한 實證研究

李 永 德*
申 允 守**

—〈目 次〉—

- | | |
|--------------------------------------|---|
| I. 問題의 提起 | IV. 企業力量-戰略類型-成果에 관한
研究模型 및 研究假說의 設定 |
| II. 企業力量, 戰略 및 成果間的 關係에
관한 先驗的 研究 | V. 結 論 |
| III. 情報通信 器機産業의 特性 | |

I. 問題의 提起

경영전략이론의 발전과정에서 볼 때 Porter(1980)를 포함한 그 일파들이 발전시킨 산업조직론관점에 바탕을 둔 80년대의 많은 전략연구들은 환경과 전략간의 관계규명에 초점을 두고 새로운 개념과 검증가설들을 개발함으로써 연구의 급격한 팽창과 전략경영이론의 발전에 많은 공헌을 하였다. 그러나 이러한 접근방법은 환경과 전략의 관계에 대한 다음과 같은 두 측면에서의 가정을 단순화함으로써 많은 문제점을 노출하였다

하나의 가정으로는 동일한 산업내의 기업들 혹은 동일 전략군에 속하는 기업들은 전략과 동질적 자원을 갖는다는 것이며, 다른 하나의 가정은 기업이 전략을 실행하기 위해서 사용하는 자원들은 유동적이기 때문에, 동일 산업 혹은 전략군내의 기업들간에 나타나는 자원능력의 이질성은 일시적인 현상이자 장기적으로는 결국 기업들간에 자원능력이 동질화된다는 것이다. 이러한 가정은 전략결정의 요인으로서 환경에만 중점을 둬으로써 경쟁기업과 차별적이고 특유한 역량을 유발하는 자원의 집합체로서의 기업내부문제는 완전히

* 충남대학교 무역학과 교수

** 충남대학교 대학원 무역학과 석사

무시되거나 부차적인 것으로 인식되었다.

이러한 '경쟁전략 패러다임'의 문제점을 보완하려는 노력의 일환으로 '기업 또는 전략의 자원을 기초로 한 관점' 즉 자원기초관점이 제시되었다. 이러한 관점은 기업이 유형 및 무형자원, 이들의 통합 능력(capabilities)을 바탕으로 한 역량(competence)을 형성함으로써, 경쟁우위를 형성하고 나아가 기업성장에 영향을 미친다는 논리흐름이다.

따라서 기업의 전략과 성과간의 관계를 분석함에 있어서 외부환경과 기회에 대한 분석을 중심으로 하는 산업조직론적 접근방법에 기업 내부분석을 하는 자원기초론적 접근방법을 보완함으로써, i) 기업역량에 따라 경영성과에 차이가 있는가?, ii) 기업역량에 따라 기업이 선택한 전략유형이 다른가? 등의 문제들에 대한 연구를 제기할 수가 있다.

본 연구에서는 먼저 기업역량에 대한 개념적 체계화를 하고자 한다. 그러나 기업역량에 대한 기존 연구의 공통된 하나의 특징은 연구자들마다 상이한 용어를 사용하고 있을 뿐만 아니라 개념자체가 모호하게 정의되어 있는 경우가 많은 관계로, 먼저 기업역량에 대한 기존 연구자들의 견해를 체계화하여 본 연구에 맞도록 정리하고자 한다. 또한 전략과 성과간의 관계에 대한 이론적 기초와 산업연구를 바탕으로, 기업역량과 전략과의 관계, 기업역량과 성과와의 관계에 관한 연구모형 및 가설적 관계를 도출하고자 한다. 끝으로 21세기 성장주도산업으로 주목되고 있는 정보통신산업의 발전에 관련이 되는 정보통신 기기산업에 속하는 중소기업을 대상으로 설문지조사를 통하여 회수된 데이터를 이용하여 실증분석을 하고자 한다.

본 연구의 전략분석은 사업부 수준의 전략을 대상으로 한 관계로 정보통신 기기제조업체로서 수출활동, 연구개발, 인력관리, 재무관리, 생산관리, 마케팅관리 등 경영관리활동을 수행하는 중소기업을 대상으로 실증조사를 하고자 한다. 그 이유는 중소기업은 한 두개의 사업부를 가지고 있는 경우가 대부분인 관계로 사업부 수준뿐만 아니라 기업전체 수준의 전략특성에 대한 해석도 가능하다는데 있다.

구체적으로 대상기업들의 최고경영자와 중간관리자 이상의 응답자로부터 얻은 응답자료를 활용하여 기업역량, 전략 및 성과간의 관계에 관한 가설을 검증하였다. 기업역량과 전략유형간의 관계는 분산분석을 통해서, 그리고 기업역량과 성과간의 관계는 t-검증을 통해 분석하고자 한다.

II. 企業力量, 戰略 및 成果間的 關係에 관한 先驗的 研究

1. 企業역량과 성과간의 관계에 관한 연구

우리는 문제의 제기에서 기업역량이 자원과 그 결합능력에 의해 경쟁우위를 창출할 수 있고, 이것이 경쟁기업에 의해 모방되거나 대체될 가능성이 적을 때 지속적 경쟁우위를 확보하게 되어 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 살펴보았다. 이러한 개념적 틀에 대한 기존의 실증 연구를 살펴보기로 한다.

Henderson & Cockburn(1994)은 미국 제약산업 기업(n=10)의 연구개발프로그램(n=3,210)을 대상으로 기업역량을 측정하고, 이것이 기업성과와 어떠한 관계가 형성되는지 규명해 보았다. 이들은 기업의 역량을 컴포넌트 역량과 구조(architecture) 역량으로 구분하였으며, 기업성과를 연구생산성으로 정의하여, 미국, 일본, 유럽 등 3지역 중에서 2지역 이상에서 획득한 특허건수로 측정하였다. 기업역량과 성과간의 관계에 대한 회귀분석 결과를 보면 기업역량과 기업성과간에는 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

2. 企業역량과 전략간의 관계에 관한 연구

기업역량에 따라 기업이 선택하는 전략유형이 달라질 것인가에 문제에 대해 Snow & Hrebiniak(1980)의 실증연구에서는 기업역량에 따라 전략유형을 판별해 낼 수 없다는 결과를 도출하였다. 한편 이동식(1996)은 우리 나라 섬유산업의 56개 기업을 대상으로 기업 내부역량과 전략유형간의 관계를 연구하였다. 여기서 최초 13개의 기업능력 변수에 대한 요인분석을 통하여 판매·생산 효율성, 자산간결성, 투자능력, 안정적 경영이라는 4개의 역량차원을 도출하였으며, 전략은 비효율, 판매·생산 효율, 활동, 정체 등 4개로 유형화하였다. 그 연구에서는 기업 내부역량과 전략유형간의 관계에 관한 분산분석을 통하여 기업역량이 전략유형간에 유의적 차이가 있다는 검증결과를 도출하였다.

Conant, Mokwa, & Varadarajan(1990)의 연구에서는 20개의 개별 마케팅 역량과 전략유형(즉 Miles & Snow의 네 가지 전략유형과 동일)간의 관계를 분산분석을 통하여 검증하였다. 분석 결과를 보면 마케팅 역량 중에서 마케팅 계획과정, 마케팅부서의 자원 배분, 신 서비스개발과정, 마케팅 활동의 통제와 평가에 관련한 역량 변수들이 전

략유형간에 유의한($p < 0.001$) 차이가 있는 것으로 나타났다. 반면에 전략유형간에 유의적 차이를 보이지 않은 마케팅 역량으로는 고객에 대한 지식, 경쟁자에 대한 지식, 서비스의 질, 홍보의 효과성, 시설의 위치, 이미지 등이다.

공격지향형 전략기업(prospectors)이 다른 전략유형의 기업들 보다 더 많은 역량을 보유하고 있으며, 방어형 기업(defenders)과 반응형 기업(reactors)이 상대적으로 적은 역량을 보유한 것으로 나타났다.

3. 기업역량, 전략 및 성과간의 관계

우리는 이상의 논의에서 기업역량과 성과간의 관계, 기업역량과 전략과의 관계, 및 전략과 성과간의 관계 등에 대하여 각각 살펴보았다. 본 항에서는 기업역량, 전략 및 성과간의 종합적인 관계를 분석한 연구결과를 체계화하고자 한다.

Hitt & Ireland(1985)는 포춘(Fortune)지 1,000대 기업을 대상으로 기업역량과 전략의 유형과의 관계가 성과에 어떠한 영향을 미치는지 연구하였다. 대상기업 중 240개 기업의 설문지가 회수되었으며, 이 가운데 실제적으로 분석가능 한 185개 기업을 자료를 이용하여 회귀분석을 실시하였다. 이들이 사용한 전략유형은 Gluek(1976, 1980)의 연구에서 사용된 (1) 안정화 전략(stability) (2) 내적 성장 전략(internal growth) (3) 외부 인수 성장 전략(external acquisitive growth) (4) 축소 전략(retrenchment) 등 네 개였으며, 명목척도로 측정되었다. 한편 기업의 차별화 역량은 일반관리, 생산/운영, 엔지니어링 및 연구개발, 마케팅, 재무, 인사, 공공 혹은 정부관계 등 7개 기능의 55개 항목으로, 7점 척도를 사용하여 측정되었다. 끝으로 성과지표로는 투자수익률, 추가수익률, 자산수익률 등을 사용하였다.

분석결과를 보면 마케팅역량이 뛰어난 기업이 안정화전략을 취할 경우 성과에 정(+)
의 관계가 형성될 것이라는 가설과는 달리 부(-)의 관계가 도출되었으며($p < 0.05$), 연구개발 역량이 뛰어난 기업이 외부성장전략을 취할 때 성과에 부(-)의 관계가 나타날 것이라는 가설과는 달리 정(+)
의 관계가 형성되었지만 통계적 유의성은 나타나지 않았다.

한편 어떠한 역량을 가진 기업이든 축소전략을 취하는 기업들은 일관되게 성과와 부(-)
의 관계가 형성됨을 보여주었다. 이는 Miles & Snow(1978)의 반응자(reactor) 전략 유형과 Porter(1980)의 진퇴양난 혹은 어중간한 전략상태는 성과에 부(-)
의 영향을 미

칠 것이라는 예측이 타당하다는 것을 보여주는 결과라고 할 수 있다.

Snow & Hrebiniak(1980)의 연구에서는 기업역량을 일반관리, 재무관리, 마케팅, 시장조사, 제품연구개발, 엔지니어링, 생산, 유통, 법률문제, 인사 등 10가지 기능으로 나누어 측정한 후 기업역량과 성과간의 관계를 분석하였다. 분석결과에 의하면 기업역량에 따라 기업의 전략을 명확하게 구별해 낼 수는 없었으나 전략이 성과에 중요한 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

허문구(1992)의 연구에서는 기업역량을 기능적 자원요인으로 분류하고 이를 바탕으로 유사자원군을 추출하여 전략유형군에 따른 성과차이를 검증하였다. 여기서 동일한 기업역량을 보유하고 있다 하더라도 기업이 선택한 전략의 유형에 따라 성과에 차이가 있다는 사실을 발견하였다. 한편 김영배와 최영록(1992)의 연구에서 한국 중소기업(n=79)을 대상으로 전략유형에 따라 요구되는 자원능력은 상이하며, 명확한 전략의 존재가 성과차이를 이끌어 낼 수 있다는 결과를 나타내었다.

지금까지의 기업역량, 전략 및 성과간의 관계에 대한 기존 연구의 결과를 정리하면 <표 II-1>과 같다.

<표 II-1> 기업역량, 전략 및 성과간의 관계에 대한 기존 연구 종합

연구자	기업역량	전략	성과	분석방법	비 고
Henderson & Cockburn (1994)	· 부분 역량 - 훈련전문성 - 기존 특허 보유정도 · 구조 역량 - 지식통합 능력 - 정보흐름 정도		· 연구생산성 (주요국에서 획득한 특허 건수)	회귀 분석	· 기업역량과 성과간에 정 (+)의 관계형성
Conant, Mokwa, & Varadarajan (1990)	· 마케팅역량 (20개의 개별 변수)	· defender · prospector · analyser · reactor		분산 분석	· 마케팅 역량에 따라 전략유형간 부분적 차이 보임. · prospector기업들이 다른 유형의 기업보다 역량 우월.

(계속)

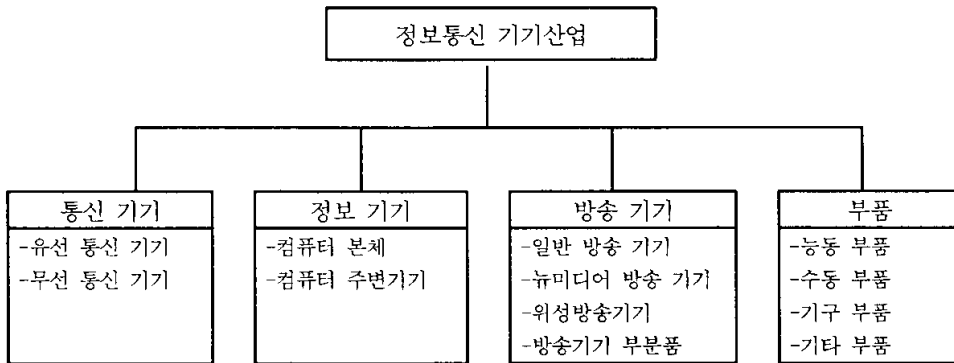
연구자	기업역량	전략	성과	분석방법	비 고
이동식 (1996)	· 판매·생산 효율성 · 자산간 결성 · 투자능력 · 안정적 경영	· 비효율성 · 판매·생산 효율성 · 활동형 · 정채형		분산 분석	· 기업역량이 전략 유형간 차이 있음.
Snow & Hrebiniak (1980)	· 일반관리 · 재무관리 · 마케팅/판매 · 시장조사 · 제품R&D · 엔지니어링 · 생산 · 유통 · 법률문제 · 인사	· 방어전략 (defenders) · 공격전략 (prospectors) · 분석전략 (analyzers) · 반응형 (reactors)	· 총자산對 총소득비율 (ratio of total income to total assets)	분산분석 t-test	· 기업역량에 따른 전략유형 판별 불가능(R&D역량제 외) · 전략유형별 성과차이 존재
Hitt & Ireland (1985)	· 일반 관리 · 생산/운영 · 엔지니어링 · R&D · 마케팅 · 재무 · 인사 · 정부관계	· stability · internal growth · external acquisition growth · retrenchment	· (주식) 시장 수익(market returns)-주식 시장의 체계적 위험(β)을 고려 한 주가 수익	회귀분석 상관관계	· 기업역량과 성과간의 관계 에 있어 전략이 조절변수 의 역할 · 전략 실행에 적절한 역량 의 개발이 성과증진에 중 요함
허문구 (1992)	· 생산 능력 · 재무 능력 · 기술 능력 · 마케팅 능력	· 기술집약 · 진퇴양난 · 해외의존 · 시장지배	· 매출성장률 · 총자산경상이 익률	군집분석 분산분석	· 동일 기업역량 보유에도 불구 전략유형에 따른 성 과차이 존재
김영배 최영록 (1992)	· 혁신/엔지니 어링 · 생산 · 마케팅 · 재무/회계 · 경영	· 혁신형 · 효율형 · 다면형 · 한계형 · 반응형	· 매출성장률 · 자산수익률 · 매출수익률	군집분석 분산분석	· 전략유형에 따른 기업역 량차이 존재 · 전략유형에 따른 매출성 장률에서 차이 존재

Ⅲ. 情報通信 器機産業의 特性

1. 정보통신 기기산업의 의의 및 분류체계

정보통신산업에 대한 명확한 정의는 없지만, 정보화촉진 기본법 제1장 총칙에서 “정보”라 함은 자연인 또는 법인이 특정목적을 위해 光 또는 전자적 방식으로 처리하여 부호·문자·음성·음향 및 영상 등으로 표현한 모든 종류의 자료 또는 지식을 말한다. “정보통신”이라 함은 정보의 수집·가공·저장·검색·송신·수신 및 그 활용과 관련되는 기기기술역무 기타 정보화를 촉진하기 위한 일련의 활동과 수단을 말한다(한국전산원 1996).

〈그림 Ⅲ-1〉 정보통신 기기산업의 분류



자료: 이영덕 외 2인, 정보통신 창업기업의 성공요인분석과 정책과제, 정보통신부, 1996.10., p.32.

따라서 정보통신 기기산업은 고도 정보화 사회를 구현하고 정보서비스를 제공하기 위한 하드웨어를 창출해내는 산업이라고 말할 수 있으나 분류체계는 분명하지 않다. 정보통신 기기산업의 분류에 있어서 한국전자통신연구원(ETRI, 1996)의 분류, 한국정보통신진흥협회(CCPAK, 1998)의 분류, 및 이영덕 외(1996)의 분류에서 나타난 공통점은 통신기기, 정보기기, 방송기기, 그리고 부품 등 네 분야로 분류되는 것이다. 그러나 방송기기에 대한 세부 분류에서 ETRI(1996)는 일반 방송기기와 뉴미디어 방송기기로 분류하였으나, CCPAK(1998) 및 이영덕 외(1996)의 연구에서는 일반방송기기, 뉴미디어 방송기기, 위성방송기기, 방송기기 부분품으로 분류하였다. 본 연구에서는 보다 포괄적

인 CCPAK (1998) 및 이영덕 외(1996)의 분류를 따르기로 한다¹⁾(〈그림 III-1〉참고).

2. 정보통신 기기산업의 현황

최근 정보통신 기기산업은 국내 경제의 전반적인 어려움 속에서 성장세가 다소 주춤하고 있지만, 이동전화를 중심으로 한 통신기기 산업이 성장추세를 보이고 있다. 이는 이동통신 분야의 발전, 통신후발국들의 통신망 현대화 추진 등으로 고도 성장이 유지되었기 때문이다.

이러한 정보통신 기기산업이 국민경제 상에서 어떠한 위치를 차지하고 있는가에 대해 산업연구원이 조사한 한국과 미국의 정보통신 기기산업 연구에 따르면 국민경제에서의 정보통신기기 비중은 높은 기술수준과 연구개발로 지속적인 성장을 이룩한 미국이 한국보다 더 높게 나타나고 있다(〈표 III-1〉참고).

전체 제조업중 정보통신 기기산업이 차지하는 비중은 미국이 1995년 10.0%인데 반해 한국은 1995년말 현재 2.7%에 그치고 있다. 이는 미국의 산업구조가 부가가치가 높은 정보통신 기기산업으로 고도화되어 있는 반면, 한국은 상대적으로 정보통신기기의 발전이 미미하기 때문이다.

〈표 III-1〉 한·미 정보통신 기기산업의 국민경제상의 위치 비교

(단위: 백만 달러, %)

연도	생 산			수 출		
	미국 정보통신기기(A)	미국 제조업 비중	한국의 동비중	미국 정보통신기기(B)	미국 수출 비중(B/A)	한국 수출 비중
1992년	118,735	11.2	2.2	35,441	29.8	62.6
1993년	119,781	10.2	2.3	36,347	30.3	64.5
1994년	129,800	10.1	2.3	41,685	32.1	59.6
1995년	134,542	10.0	2.7	45,347	33.7	58.4

자료 : 통산산업부산업연구원, 「한국산업의 대해부」 I권, 1997.6., p.243.

* 환산환율 : 1992년(780.65원) 1993년(802.67원) 1994년(803.62원) 1995년(771.09원)

1) 한편 한국표준산업분류(Korean Standard Industry Classification: KSIC)에 따르면 정보통신 기기산업은 독립된 산업이 아닌 여러 산업의 조합이라 할 수 있다. 크게 제조업(KSIC D)에 속하고, 하부 구성산업인 정보기기산업은 컴퓨터 및 그 주변기기 제조업(KSIC 3001)으로, 통신기기, 방송기기 및 부품 제조업은 영상, 음향 및 통신장비 제조업(KSIC 32)으로 분류하고 있다.

〈표 III-2〉 시장 규모 (내수 기준) (1994~1997)

(단위: 백만 달러)

구 분	1994년	1995년	1996년	1997년
통신기기	342,404	554,919	1,103,569	1,456,018
정보기기	380,688	641,796	575,589	664,195
방송기기	14,015	157,726	483,882	152,861
부 품	1,520,561	2,117,061	2,315,312	261,201
총 계	739101	1356436	2165036	2275071

총수출에서 차지하는 정보통신기기의 비중은 보면 미국은 한국의 5.4%보다 높은 7.8%를 유지하고 있다. 그러나 정보통신기기 전체의 생산액 대비 수출비중은 미국이 33.7%에 머물고 있는 반면 한국은 58.4%의 높은 비중을 나타내고 있다.

한편 국내를 중심으로한 정보통신 기기산업의 시장규모는 1997년 현재 대략 489억 달러로 96년도 대비 9.28% 증가하였고, 1995년도 이후 연평균 증가율은 30%로 증가세를 유지하고 있다(〈표 III-2〉 참고). 이는 앞에서 이미 설명한 바와 같이 이동전화를 중심으로 한 무선통신기기의 급격한 성장세가 반영된 것으로 볼 수 있다. 특히 신규 이동통신서비스 (예, PCS)의 개통으로 인한 무선통신단말기와 무선통신시스템의 성장을 엿볼 수 있다.

무선통신 기기는 수출에 있어서도 96년도 대비 55.9% 증가한 1,531백만 달러로 나타나 무역수지 개선에 기여하였다. 방송수신 기기에서는 53백만 달러의 무역적자를 기록하였는데, 더욱 심화되는 무역적자를 해소하기 위해서는 국산장비의 개발이 시급함을 알 수 있다(〈표 III-3〉 〈표 III-4〉(한국정보통신진흥협회, 1998; 정보통신부, 1998). 부품시장은 1997년 기준 전년대비 13.2%가 증가한 262억 달러로 집계되었으며, 생산은 1996년의 감소세에서 1997년 증가세로 회복되었다.

3. 정보통신 기기산업의 문제점

정보통신 기기산업에 대한 많은 연구에서 제시된 문제점을 기술 수준, 인력, 그리고 물적 자원의 측면에서 살펴보면 다음과 같다(통신산업부와 산업연구원 1997, 산업연구원 1998).

〈표 III-3〉 수출액 (1994~1997)

(단위: 백만 달러)

구 분	1994년	1995년	1996년	1997년
통신기기	178,990	220,153	241,106	285,400
정보기기	277,709	393,348	470,675	531,962
방송기기	30,837	35,867	16,045	19,253
부 품	1,533,476	2,522,747	2,228,550	2,283,256
총 계	489,530	651,363	729,822	838,612

〈표 III-4〉 수입액 (1994~1997)

(단위: 백만 달러)

구 분	1994년	1995년	1996년	1997년
통신기기	140,863	175,066	235,821	236,156
정보기기	157,231	213,750	251,953	229,383
방송기기	9,744	14,490	10,276	14,778
부 품	893,821	1,231,105	1,426,325	1,668,093
총 계	309,832	405,301	500,046	482,314

주) 상기 통계자료에 적용되는 환산환율은 다음과 같다(정보통신부, 1998.9).

1994년(1\$:803.62원) 1995년(1\$:771.09원) 1996년(1\$:804.36원)

1997년(1\$:951.11원)

1) 기술수준의 문제

정보통신기술은 1980년 이후 지속적인 연구개발 노력으로 어느 정도의 첨단기술을 확보하였으나, 전체적인 기술수준은 여전히 취약하다. 핵심기술을 기준으로 살펴보면, 교환기술, 단말기술은 일정 수준에 도달하였지만, 위성통신기술, 통신기술, 통신부품 기술에서는 선진국과의 기술격차가 크다.

전송기술은 선진국에서 이미 상용화한 2.5Gbps급의 동기식 전송장치의 상용화기술을 개발하고 있는 단계이며, 10G, 100G 및 Tera급의 핵심기술의 연구개발에서는 선진국에 비해 상당한 격차를 보이고 있다. 무선통신기술은 1996년 CDMA 방식의 디지털 이동전화 분야에서만 높은 수준에 도달하였다. 그러나 TRS, 무선데이터 등의 무선 통신 시스템기술에서는 선진국과 상당한 격차를 보이고 있다.

2) 인력의 문제

우리 나라에서도 최근 산업의 기술발전의 가속화 및 융합화에 따라 정보통신산업 분야의 고급기술인력 수요가 급증하고 있으나 인력공급이 적절히 이루어지지 못함으로써 경쟁력 확보에 제약요인으로 작용하기 시작한 것으로 판단된다.

우리 나라 정보통신산업에서 연구인력의 비율은 3%에도 미치지 못하는 등 기초핵심기술 개발과 시스템 설계 등을 위한 전문인력이 매우 부족하며, 앞으로도 석·박사급 전문인력의 부족은 여전할 것으로 보인다.

3) 물적 자원의 문제

우리 나라 정보통신 기기산업은 대기업들이 주도하는 만큼 자금조달 능력은 갖춘 편이다. 특히 반도체, 단말기 등 대규모 장치산업의 경우 과감한 투자가 이루어졌으며, 통신 서비스에서도 신규진입과 기존기업의 장비고도화 투자가 활발하다. 그러나 최근의 고금리와 자금조달상의 어려움, 그리고 대기업의 구조조정 등으로 인해 투자가 급격히 위축되고 있는 것이 문제점이다. 이러한 투자의 급격한 위축은 기업의 내부 역량이 형성되기 어려울 뿐만 아니라, 지속적인 투자위축은 핵심부품 및 설비의 대외의존 경향을 더욱 심화시킬 수 있는 문제점을 안고 있다.

IV. 企業力量-戰略類型-成果에 관한 研究模型 및 研究假說의 設定

1. 연구모형의 설정

앞의 II에서 기업역량, 전략, 성과간의 관계에 대한 이론 연구 및 기존 문헌을 살펴보았으며, III에서 정보통신 기기산업에 대한 연구를 실시하였다. 이를 바탕으로 정보통신 기기산업의 기업들에게 필요한 기업역량은 크게 다섯 가지로 요약될 수 있다.

우선 연구개발능력을 들 수 있다. 이는 보다 새롭고 고부가가치의 제품을 생산하기 위한 기술의 개발과 짧은 기술수명주기를 극복할 수 있는 능력, 그리고 핵심부품을 국산화

하기 위한 기술개발능력이 요구되며 이를 바탕으로 경쟁우위를 구축할 수 있는 역량의 개발이 중요한 관건이 된다고 할 수 있다.

둘째, 연구개발에 필요한 대규모의 자금을 원활히 할 수 있는 자금조달능력이다. 특히 투자규모가 거대화되고, 정책적 금융지원의 폭도 좁아지고 있는 현 상황에서는 기업의 자금조달능력이 핵심적 관건으로 대두될 수 있다.

셋째, 우수한 인력의 확보 및 관리의 문제인데 고 임금과 노조의 위상강화, 평생직장개념의 퇴색에 의하여 우수한 기술인력 및 연구가능인력의 불안정성이 형성될 수 있으며, 장기적으로 경쟁력 약화의 근원이 될 수 있다. 따라서 우수인력의 안정적인 확보와 관리능력이 중요한 요소가 될 수 있다.

넷째, 연구개발을 통한 신기술의 개발을 통해 이를 제품으로 실현시키고, 이를 뒷받침해줄 수 있는 독특하고 최선의 생산공정 및 설비유지, 타 기업이 가지지 못한 독특한 생산 노하우의 보유가 제품의 경쟁력을 강화시켜 보다 나은 성과를 이끌어 내는데 중요한 역할을 할 수가 있다.

마지막으로 소비자 및 거래기업이 원하는 바가 무엇인지를 항상 추적할 수 있는 지속적인 시장정보 수집활동, 제품 및 기업 이미지 관리 활동, 신속하고 친절한 A/S서비스 활동 등 마케팅역량이 성과를 증진시키는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

이러한 다섯 가지의 기본적인 역량은 기업의 자원과 능력이 결합된 총체적인 역량으로서 나타나는데, 이러한 기업역량과 전략, 기업역량과 성과간의 관계를 연구모형으로 설정하고자 한다.

2. 연구가설의 설정

1) 기업역량과 성과간의 관계에 관한 가설

자원기초관점에 따르면 자원의 이동불가능성 전제하에 다른 기업이 그 자원에 대한 모방이 불가능하면서 대체하는 것이 어려울 때, 이들 자원을 기업의 목적과 목표에 맞게 결합하여 나타나는 기업역량이 성과증진에 영향을 미칠 것이라는 것이 일반적인 견해이다(Reed & DeFillippi 1990; Barney 1991; 허문구 1992).

허문구(1992)는 기업의 내부역량을 기술능력, 재무능력, 마케팅능력, 생산능력 등 네

유형으로 분류하고, 이러한 내부역량이 독립적이기보다는 상호작용을 통해서 성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 실증분석에서 각 역량 변수들을 클러스터(즉 역량군)화 하였으며, 유사 역량군 간에 유의적인 성과차이가 존재함을 입증하였다.

Snow & Hrebiniak(1980)는 일반관리, 재무관리, 시장조사, 마케팅/판매, 제품 R&D, 엔지니어링, 생산, 유통, 법적 문제, 인사 등 10가지 차별적 역량과 성과간에 관련성 분석을 하였다. 분석결과를 보면 제품 R&D능력이 높은 기업은 더 높은 성과를 나타내는 반면에 그렇지 못한 기업은 성과가 낮게 나타났으나, 나머지 역량변수들에 대해서는 유의적인 성과차이가 나타나지 않았다.

본 연구에서는 기존의 연구와 선행연구를 기초로 연구개발역량, 인사관리역량, 재무관리 역량, 생산 역량, 그리고 마케팅 역량 등 기업역량에 따라 기업의 성과에 있어서 차이가 있을 것이라는 [가설 1]을 제시하고, 재무 성과와 전략 성과에 관한 가설을 하위 가설로 제시하고자 한다.

가설 1: 기업역량에 따라 성과의 차이가 있다.

가설 1-1: 기업역량에 따라 재무 성과의 차이가 있다.

가설 1-2: 기업역량에 따라 전략 성과의 차이가 있다.

2) 기업역량과 전략간의 관계에 관한 가설

산업의 특성과 경영특성을 고려한 전략유형과 기업의 내부역량에 적합할 것으로 판단되는 내부역량 변수를 개발하여 기업역량에 따라 기업 선택한 전략 유형에 차이가 있음을 규명하기 위한 시도가 이루어지고 있다(김영배·최영록, 1992; 허문규, 1992; 유승훈, 1995; 이동식, 1996; 박천우, 1997).

Snow & Hrebiniak(1980)의 연구에서 반도체산업의 26개기업 최고경영자가 중요시 여기는 기업능력의 순위를 조사하였는데, 일반적으로 방어형(defenders)전략을 취하는 기업들은 응용공학, 일반관리, 재무관리, 생산능력 순으로 중요성을 인식하고 있으며, 공격형(prospectors)전략을 취하는 기업들은 재무관리, 제품 R&D, 일반관리, 기초공학 능력순으로 그 중요성이 인식되었다.²⁾

따라서 기업역량에 따라 기업이 선택하는 전략유형이 다르게 나타날 것이라는 판단에

따라 [가설 2]를 제시하고자 한다.

가설 2 : 기업역량에 따라 기업이 선택한 전략유형에 차이가 있다.

3. 변수의 조작화 및 측정

1) 전략 변수

우리는 전략을 기업의 목표를 달성하기 위해 외부환경과 기업역량을 적합(fit)시키는 활동이라 말할 수 있다. 본 연구의 설문조사에서 제시된 전략 유형은 Miles & Snow (1978)의 네가지 전략 유형(typology)과 Porter (1980)의 본원적 전략(generic strategies)유형을 결합하여 제시하였다(Segev, 1989). 전략 유형과 관련된 문장을 응답자가 읽고 해당되는 유형을 선택하도록 아래와 같이 유형화하여 제시하고자 한다³⁾(표 IV-1).

〈표 IV-1〉 전략 유형과 특성

유 형	특 성
유형 1: 원가우위 방어형 전략	o 경쟁업체보다 낮은 원가를 유지하고, 기존의 시장 점유상태를 유지하려고 노력한다. (cost leadership, defenders)
유형 2: 품질우위 공격형 전략	o 경쟁업체보다 차별화 된 제품과 서비스를 제공하고 새로운 시장을 개척하려고 노력한다. (differentiation, prospectors)
유형 3: 어중간한 상태 상황반응형 전략	o 특별한 전략은 없고, 그때그때 상황에 따라 대처한다.(stuck in the middle, reactors)

2) 기업역량 변수

우리는 이론적 고찰에서 기업역량을 stock으로서의 자원과 이러한 자원들을 경쟁기업

2) Segev(1989)의 분류에 의한 방어적 전략은 Porter(1980)의 비용우위전략과 유사한 반면에 공격적 전략은 차별화전략과 유사함.

3) 이와 같이 전략에 대한 자기유형화(self-typing)는 기업이 의도하고 있는 전략유형을 쉽게 파악할 수 있고, 대규모의 표본을 수집하여 가설검증을 실시할 수 있는 장점이 있다. 그러나 제시된 전략유형이 산업 특성을 전부 표현할 수 없는 경우가 있으며, 응답자의 주관성이 내포된다는 점이 약점으로 대두될 수 있다(Snow & Hambrick, 1980; 유승훈, 1996; 권구혁, 1998).

보다 더 효과적으로, 더 효율적으로 결합할 수 있는 flow로서의 능력(capabilities)의 총합체라고 정의하였다.

기업역량의 측정 방법에 대해서는 아직까지 연구자들간에 일치된 견해는 없지만, 기존 연구에서는 기능부문별로 평가하였으며, 산업적 특성에 따라 중요시 되는 능력을 추가하여 기업역량을 분석하였다(Snow & Hrebiniak, 1980; Hitt & Ireland, 1985; 허문구, 1992; 김영배 & 최영록, 1992; 유승훈, 1995; 이동식, 1996).

이상의 논의를 종합해 볼 때, 본 연구에서는 기업역량을 측정함에 있어서 개념의 명확화를 위하여 기능부문별로 접근을 하고, 경쟁기업과 비교하여 해당자원의 보유 및 운영 능력의 정도를 5점 척도로 측정하였다.

〈표 IV-2〉은 기존 연구에서 사용된 기업역량 측정항목들인데, 통계적 유의성이 높고 기존 연구자들이 중요하다고 인식하는 순서대로 정리하였으며, 아울러 pilot 조사를 통하여 얻어진 결과를 활용하여 상위 4개의 항목을 가지고 설문지를 구성하였다.

3) 성과 변수

기업의 성과를 측정함에 있어서 많은 연구들이 재무 성과에 초점을 맞춘 일원적 관점에서 실증 연구를 하였다. 그러나 앞선 이론적 고찰에서도 언급하였듯이 기업의 성과를 재무 성과 측면에서만 보는 경우 기업의 단기적이고 외부적인 측면만 보는 것이다. 이는 곧 기업의 장기적인 생존과 성장에 전략적으로 중요한 면을 놓칠 수 있는데, 최근의 연구의 흐름은 성과를 다차원적으로 고려하는 것이 일반적이라 할 수 있다.

본 연구는 성과에 대한 접근에 있어서 재무성과와 전략성과를 동시에 고려하는 다원적인 접근을 하였고, 각각의 측정변수는 기존의 문헌과 이론적 근거를 바탕으로 실무에서도 활용되고 계량화가 가능한 변수들을 추출하였다. 먼저 재무성과를 측정하기 위하여 매출액이익률, 순이익률, 투자수익률 등의 변수에 대하여 1995년부터 1997년까지 3년간의 평균 변동정도를 5점 척도로써 측정하고자 한다. 또한 전략성과는 동기간 동안의 총매출액 변화율, 해외매출액 변화율, 해외시장 점유율 변화율, 국내시장 점유율 변화율, 제품인지도 제고의 정도 등을 5점 척도로 측정하였다(〈표 IV-3〉 참고).

〈표 IV-2〉 기업역량 변수

기업역량 구분	관련 변수	문헌 근거	비고
연구개발 (RD)	전문연구인력의 보유정도* 연구시설의 현대화 정도* 해외도입기술의 소화흡수 능력* 대학과의 공동연구* 최신기술의 활용정도 연구개발 투자비중 국내외 기술정보 획득정도 특허 보유 정도	이영덕(1993), 허문구(1992) 허문구(1992), 유승훈(1995) 허문구(1992), 유승훈(1995) Henderson & Cockburn(1994) 이영덕(1993) 박천우(1997) 박천우(1997) Henderson & Cockburn(1994)	경쟁기업의 수준과 대비하여 1: 매우 열세 ↑↓ 5: 매우 우세
인력관리 (PS)	종업원 재교육* 종업원의 자기개발 의지* 효과적인 불만처리 절차* 원만한 노사관계* 종업원의 창의적 아이디어 수렴 종업원교체의 최적화 종업원에 대한 성과보상	허문구(1992) Hitt & Ireland(1985) 유승훈(1995) 유승훈(1995), Hitt & Ireland(1985) Hitt & Ireland(1985) Hitt & Ireland(1985) Hitt & Ireland(1985)	
재무관리 (FN)	대출을 위한 담보제공 능력* 재무구조의 건전성* 금융기관으로 부터의 신뢰도* 대규모 자금조달 능력* 효과적인 세금관리 장기성 차입자금 조달 효율적 내부감사 시스템	허문구(1992) 유승훈(1995), 박천우(1997) Hitt & Ireland(1985) 박성택외(1996) Hitt & Ireland(1985) Hitt & Ireland(1985) Hitt & Ireland(1985)	
생산관리 (PR)	생산시설의 현대화 정도* 원자재 확보와 재고관리 효율성* 생산 기술자나 기능공의 능력* 생산확장능력* 생산시설의 자동화정도 생산근로자의 작업환경 생산공정의 개선능력	Hitt & Ireland(1985) Hitt & Ireland(1985), 허문구(1992) 허문구(1992) Hitt & Ireland(1985) 유승훈(1995) Hitt & Ireland(1985) 박천우(1997)	
마케팅관리 (MK)	국내외 시장정보 수집활동* 광고 및 판촉활동* 고객으로부터의 제품이미지* 상표의 인지도* 차별적 제품 디자인 영업인력의 자질 해외시장 개척 및 수출확대	박천우(1997) 허문구(1992), 박천우(1997) 허문구(1992) 한용현(1993) 한용현(1993) 허문구(1992) 이영덕외(1996)	

주) * : pilot 조사를 통하여 본 연구에 사용하고자 하는 변수임.

〈표 IV-3〉 성과 변수와 측정

성과	측정 항목	문헌 근거	비 고
재무 성과	매출액 이익률	이장우(1989), 김영배 & 최영록(1992), 권구혁(1998)	1:매우 감소(-20%이상), ↕ 5:매우 증가(20%이상)
	순이익률	이장우외(1993), 어윤대 & 방호열(1997)	
	투자수익률	이장호(1990), 이장우외(1993), 어윤대 & 방호열(1997), 권구혁(1998)	
전략 성과	총매출액	김영배·최영록(1992), 박천우(1997)	1:매우 감소(-20%이상), ↕ 5:매우 증가(20%이상)
	해외 매출액	Cavusgil & Zou (1994) 유승훈(1995), 박천우(1997),	
	해외시장 점유율	Cavusgil & Zou (1994) 유승훈(1995), 어윤대 & 방호열(1997)	
	국내시장 점유율	이장우외(1993), 권구혁(1998)	
	제품인지도 제고	Cavusgil & Zou (1994) 유승훈(1995), 어윤대 & 방호열(1997)	

3. 실증 분석

1) 표본의 추출

본 연구는 기업역량, 전략 및 성과간의 관계에 관한 기존의 연구를 바탕으로 연구 모형 및 연구 가설을 설정하고 이에 의거하여 설문지를 개발하였으며, 기업 연감과 한국전자통신연구소의 2차자료를 통해 대상 사업체를 선정하였다.

설문대상업체의 선정기준은 사업체가 1994년 이전에 설립되었고, 1995년~1997년 사이에 수출실적이 있으며, 정보통신 기기관련 사업부를 기초로 제조활동을 수행하는 업체를 최종설문조사 대상으로 선정하였다. 최초 선정과정에서 288개 업체를 선정하였는데, 예비전화조사를 통해 업체를 확인하는 과정에서 43개 업체가 사업 전환 및 주소가 이전되어 조사대상에서 제외되었다. 최종적인 대상업체는 245개 업체이었는데, 매출액 500억 원 이상의 대기업체는 50개, 나머지 중소기업체는 195개로 구성되었다.

설문응답 대상자는 기업의 역량, 전략 및 성과 등 기업의 전반적인 분야를 잘 알고 있

는 최고경영자, 혹은 중간관리자이상의 간부를 대상으로 하였고, 본 연구는 사업부를 분석수준으로 하였기 때문에 복수의 사업부를 보유하고 있는 대기업체는 확인된 사업부별로 설문지를 발송하였으며, 한 두개의 사업부가 전부인 중소기업은 기업단위로 설문지를 발송하였다. 발송방법은 최초 우편에 의한 설문 발송 및 회수를 계획하였으나, 회수기간이 매우 지체되고, 응답자가 불편함을 제시함에 따라 추가적으로 Fax, e-mail, 그리고 직접 방문 등의 방법을 이용하였다.

이러한 과정을 거쳐 최종적으로 44개 사업체로부터 응답을 받았으나, 이중 2개의 부실 표본을 제외한 42개의 응답자료⁴⁾를 분석에 이용하였다(〈표 IV-4〉 참고).

〈표 IV-4〉 표본 수집 현황

	우편	Fax	e-mail	방문	계
발 송	100	110	30	15	245
회수(회수율)	2(2%)	22(20%)	7(23.3%)	13(86.7%)	44(18%)
부실 표본		1	1		2
분석 이용수	2	21	6	13	42

2) 검증방법과 신뢰성 분석

본 연구의 실증 분석에서 측정 변수의 신뢰정도는 신뢰성 분석을 실시하였고, 표본에 대해서는 기술 통계와 빈도 분석을 실시하였으며, 가설검증을 위하여 t-검증과 분산분석 방법을 사용하였다.

기업의 내부역량과 성과를 복수 항목으로 측정한 관계로 내적 타당성 분석을 위하여 클롬바 알파에 의한 신뢰성 분석을 실시하였다. 일반적으로 변수의 신뢰성 분석에 널리 사용되고 있는 클롬바 알파계수의 수준(0.8)보다는 다소 낮은 0.6, 즉 조직변수를 분석하는데 적용하는 수준을 적용하였다(채서일, 1994). 수집된 표본를 바탕으로 신뢰성 분석을 실시한 결과들은 표로 제시하였다. 신뢰성분석 결과를 정리하면 〈표 IV-5〉, 〈표 IV-6〉과 같다.

4) 대기업 사업체 (발송 50부/ 회수 22부), 중소기업 사업체 (발송 195부/ 회수 20부)

3) 기업역량과 성과간의 관계에 관한 가설 검증

우리는 기업역량과 성과간의 관계에 관한 가설로 [가설 1 : 기업역량에 따라 성과의 차이가 있다]는 것을 제시하였다. 기업역량은 해당 기업의 중요 경쟁업체와 비교한 상대적 역량의 높고 낮음으로 측정하였고, 1995년도 시점의 역량을 바탕으로 응답업체들의 평균보다 높은 업체는 역량우위 집단으로 평균이하인 집단은 역량열위 집단으로 구분하였다. 아울러 개별 역량 변수와 개별 성과변수간의 관계에 대한 분석을 위해 t-test를 실시하였다.

〈표 IV-5〉 성과 변수에 대한 신뢰성 분석 결과

성 과	설문 항목(5점 척도)	항목제거후 알파값	Cronbach's alpha
재 무 성 과	매 출 액 이 익 률	0.9312	0.9547
	순 이 익 률	0.9149	
	투 자 수 익 률	0.9531	
전 략 성 과	총 매 출 액	0.6029	0.7207
	해 외 매 출 액	0.6910	
	국 내 시 장 점 유 율	0.7034	
	해 외 시 장 점 유 율	0.6776	
	제 품 인 지 도	0.6792	

〈표 IV-6〉 기업역량 변수에 대한 신뢰성 분석 결과

기업역량	변수 항목	1995년도 기업역량	
		항목제거후 알파값	Cronbach's alpha
연 구 개 발 (RD)	1.전문 연구 인력의 보유정도	0.5911	0.7235
	2.연구시설의 현대화 정도	0.6843	
	3.해외도입 기술의 소화 흡수 능력	0.6542	
	4.대학과의 공동연구	0.7065	
인 력 관 리 (PS)	5.종업원 재교육	0.7128*	0.6597
	6.종업원의 자기개발 의지	0.5205	
	7.원만한 노사관계	0.5669	
	8.효과적인 불만처리 절차	0.5294	
재 무 관 리 (FN)	9.대출을 위한 제공가능 담보수준	0.8050	0.8490
	10.재무구조의 건전성	0.7987	
	11.금융기관으로부터의 신뢰도	0.7366	
	12.대규모 자금 조달능력	0.8774*	

(계속)

기업역량	변수 항목	1995년도 기업역량	
		항목제거후 알파값	Cronbach's alpha
생 산 관 리 (PR)	13. 생산시설의 현대화/자동화 정도	0.7761	0.8058
	14. 생산 기술자나 기능공의 능력	0.6843	
	15. 원자재 확보 및 재고관리 효율성	0.7624	
	16. 생산 확장 능력	0.7983	
마케팅 관 리 (MK)	17. 광고 및 판촉활동	0.7443	0.7807
	18. 고객으로부터의 제품이미지	0.7183	
	19. 상표의 인지도	0.6487	
	20. 국내외 시장정보 수집활동의 효율성	0.7784	

주) * : 분석에서 제거되는 변수를 의미함.

통계분석의 결과 10% 유의수준에서 기업역량에 따른 유의한 차이가 나타난 성과 변수들의 t-test 결과를 요약하여 제시하면 <표 IV-7>와 같다. 우선 재무성과 중 매출이익률과 순이익률에서는 기업역량 집단간의 유의한 차이가 나타나지 않았으나, 투자수익률에서 마케팅역량 집단간의 차이가 10%의 유의수준에서 유의한 차이를 나타내었다 ($t=1.64$, $p=0.108$).

한편 전략성과 중 총매출액에서는 인력관리역량, 해외매출액과 해외시장점유율에서는 인력관리역량과 재무역량, 국내시장 점유율에서는 인력관리역량, 그리고 제품인지도에서는 연구개발역량과 마케팅역량이 유의한 차이를 보였다.

이 결과에서 [가설 1]과 [가설 1-1]을 일관되게 지지해 줄 수 있는 관계는 도출되지 않았다. 특히 재무성과 차이가 투자수익률이 외에는 기업역량에 따라 유의하게 나타나지 않았으므로 기업역량이 실질적으로 경제적 가치증대에 이바지하고 있지는 못하다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 그러나 [가설 1-2]에서는 모든 전략성과 변수들에서 유의한 기업역량들이 도출됨으로써 통계적으로 [가설 1-2]를 채택할 수 있다.

4) 기업역량과 전략간의 관계에 관한 가설 검증

기업역량에 따라 기업이 선택한 전략유형에 차이가 있다라는 [가설 2]에 대한 검증을 위해 우리는 기업역량과 전략유형간의 일원분산분석을 실시하였다. 여기서 기업역량과

〈표 IV-7〉 기업역량과 성과간의 관계 t-test 결과 (p<0.10)

기업역량		성 과	t-value	P (2-tail)	비고	
					집단	n
연구 개발	전문연구인력의 보유정도	제품인지도	2.22	0.032	우위	27
					열위	15
인력 관리	원만한 노사관계	총매출액	2.87	0.007	우위	21
					열위	21
	해외매출액	2.26	0.03	우위	21	
				열위	21	
	종업원의 자기개발 의지	국내시장점유율	2.27	0.028	우위	11
					열위	31
해외시장점유율	2.98	0.005	우위	21		
			열위	21		
재무 관리	대출을 위한 담보수준	해외매출액	1.91	0.063	우위	15
					열위	27
	해외시장점유율	1.86	0.071	우위	15	
				열위	27	
마케팅 관리	광고 및 판촉활동	투자수익률	1.64	0.108	우위	18
					열위	24
	상표의 인지도	제품인지도	2.60	0.013	우위	27
					열위	15

전략유형은 1995년도와 1998년도 각 시점의 변수들이 투입되었으며, 던컨 다범위 검사 결과를 제시해 보면 〈표 IV-8〉과 같다.

〈표 IV-8〉에서 기업역량 중 생산 관리를 제외한 나머지 역량에서 기업이 선택한 전략 유형간에 차이를 보였다. 구체적으로 연구개발 역량은 전문 연구 인력의 보유 정도와 해외 도입 기술의 소화 흡수 능력이 전략 유형간에 차이를 보였고, 인력관리 역량에서는 종업원의 자기개발의지가, 마케팅관리 역량에서는 상표의 인지도가 전략 유형간에 유의한 차이를 보였다.

연구개발 역량의 전문 연구인력의 보유 정도, 인력관리 역량의 종업원의 자기개발 의지 및 효과적인 불만 처리 절차, 그리고 생산관리 역량의 생산확장 능력은 세 가지 전략 유형간에 유의한 차이를 보인 역량들이다. 그리고 임기응변 전략유형 집간의 역량 평균

〈표 IV-8〉 기업역량과 전략유형간 차이 검증 ($p < 0.10$)

기업역량 \ 전략		전략 유형	평균	Duncan multiple range test		
				G ₁ 와 G ₂	G ₁ 와 G ₃	G ₂ 와 G ₃
연구개발	전문 연구인력의 보유정도	원가우위(G ₁)	2.69	*	*	*
		차별화(G ₂)	3.33			
		임기응변(G ₃)	2.40			
인력관리	종업원의 자기개발의지	원가우위(G ₁)	3.25	·	*	·
		임기응변(G ₃)	2.60			
	효과적인 불만처리 절차	원가우위(G ₁)	2.94	*	*	*
		차별화(G ₂)	3.38			
		임기응변(G ₃)	2.60			
생산관리	생산 확장 능력	원가우위(G ₁)	3.06	*	*	*
		차별화(G ₂)	2.86			
		임기응변(G ₃)	2.40			
마케팅관리	상표 인지도	원가우위(G ₁)	2.75	·	*	·
		임기응변(G ₃)	1.80			

이 다른 전략유형 집단보다 낮게 나타나고 있는데, 여기에서 기업 내부의 역량부재는 안정되고 일관성 있는 전략의 수립과 실행이 어렵고 임기응변적인 전략을 추진한다고 해석할 수 있으며, 이는 곧 기업역량에 따라 기업이 선택하는 전략 유형이 다를 수 있다는 것을 의미하는 것이다. 그러나 1995년 시점에서 재무관리 역량이 전략유형의 차이를 구분할 수 있는 요인으로 작용하지 못하였고, 다른 역량에서도 모든 항목에서 일관되고 전략유형간에 차이를 보이지 않았기 때문에, 기업역량에 따라 기업이 선택한 전략 유형은 차이가 있다라는 [가설 2]는 부분적으로 지지된다고 볼 수 있다.

V. 結 論

지금까지 기업역량은 기업의 유무형 자원과 능력의 총합체로 논의되었다. 이러한 개념은 기업의 환경적응적 경쟁전략의 패러다임에서 벗어나 기업내부 지향적인 자원기초관점에 바탕을 둔 것이다. 이런 맥락 속에서 그 동안의 이론적 고찰과 산업연구, 그리고 실

증분석을 통해 얻어낸 주요한 결과들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기업역량은 비교적 장기적인 관점에서 경쟁기업이 쉽게 모방할 수 없고 대체가 어려울 때 지속적 경쟁우위를 통해 구축될 수 있다. 이렇게 형성된 기업역량은 단기적인 재무성과보다는 장기적인 전략성과의 차이를 보이게 된다. 특히 기술을 기반으로 하는 정보통신 기기산업에서 핵심 기술을 보유하고 있는 고급두뇌 인력을 어떻게 효과적으로 그 기업 내에 머무르게 할 수 있는가가 성과에 중요하게 작용할 수 있다는 것이다. 이는 대기업에 비해 고급인력의 수가 상대적으로 절대적으로 적은 중소기업에게서 더 많이 나타날 수 있다.

둘째, 기업역량이 부족한 기업들은 전략 선택에 있어서 일관되고 안정적인 전략을 수립하여 실행하기보다는 임기응변적으로 대처하는 것으로 나타났다. 특히 이들 임기응변 기업들이 성과에 있어서 다른 기업들 보다 더 높게 나타난 것은 주목할 만한 가치가 있다.

끝으로, 1997년 IMF 금융지원이후 한국경제의 흐름 중 금융 불안의 요소가 기업이 전략을 수립하고 실행하는데 있어서 재무관리 역량이 중요한 요인으로 작용한다는 것이 결과로 도출되었다.

한편 본 연구가 기업체의 최고경영자(CEO)나 실무자에게 줄 수 있는 실무적인 의의를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 우선 안정적인 인력관리의 중요성이다. 본 연구의 결과에서도 나타났듯이 인력관리는 전략을 실행하고 기업의 단장기적 성과에 큰 영향을 미치는 것이라 할 수 있다. 즉 기술 중심적인 정보통신 기기산업의 특성에서 이러한 중요한 기술을 보유하고 있는 전문연구인력을 기업내부에 얼마나 안정적으로 근무할 수 있도록 하는가가 기업의 장기적인 성장에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 특히 평생직장의 개념이 점차 약화되고 있는 이러한 시점에서 안정적인 근무환경의 조성 과 연구인력의 유지는 기업의 지속적인 발전과 유지에 중요하다고 할 수 있으며, 이점은 규모가 작은 중소기업일수록 더 크게 작용할 수 있다는 것을 전술한 바 있다.

둘째, 기업역량은 장기적 전략성과 측면에서, 경영전략은 보다 단기적인 재무성과에서 보다 유의적인 관계가 있는 반면에, 기업의 역량과 전략이 일관성 있는 관계가 형성되지 못할 경우 성과증진의 가능성이 줄어 들 수 있다는 것을 암시한다고 할 수 있다.

셋째, 연구개발이나 생산관리 역량을 제고시키기 위한 투자의 감소는 기업의 장기적인 성장가능성에 부의 효과를 발생시킬 수 있으며, 아울러 이는 확실한 전략 수립 및 실행을 저해하게 되어 궁극적으로 경영성과의 악화를 초래할 수 있다는 것을 의미한다.

끝으로, 최고경영자의 입장에서 장기목표와 단기목표간의 균형을 달성하는 것이 문제가 될 수 있다. 현재의 IMF 긴급 구제금융 조치 이후 기업이 처한 상황을 고려컨대, 단기목표 실현이라는 전제하에서 기업역량 증진을 위하여 보다 장기적 전략목표를 설정하고, 이에 따라 사업부를 운영해 나가는 것이 필요하다고 할 수 있다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- 권구혁(1997), "경쟁전략, 통제시스템 및 자원공유가 성과에 미치는 영향: 우리나라와 미국 다각화 기업의 비교 연구", 「경영학연구」 제26권 4호, pp.753-786.
- 김영배, 최영록(1992), "한국 중소기업의 전략유형: 특성 및 성과", 「중소기업연구」 제14권 1호, pp.3-37.
- 민창연(1997), 「정보통신산업의 기술혁신전략 선택 및 성과에 관한 연구」, 충남대 박사학위논문.
- 박성택 외 3인(1996), 「21세기 전기정보산업의 발전 패러다임과 우리의 대응」, 산업연구원.
- 박천우(1997), "수출중소기업의 전략군과 성과에 관한 연구", 「무역학회지」 제22권 제1호, pp.149-173.
- 어윤대, 방호열(1997), 「전략경영」, 서울: 학현사.
- 유승훈(1995), "전략경영과 수출성과에 관한 연구", 「국제경영연구」 6권, pp.51-84.
- 이동식(1996), 「기업내부능력과 성과차이에 관한 연구」, 영남대 석사논문.
- 이영덕(1993), "우리 나라 정보통신산업의 가치사슬과 국제경쟁력에 관한 연구", 통신개발연구원 「정보사회연구」, 제5권 제1호.
- _____ 외 2인(1996), 「정보통신 창업기업의 성공요인 분석과 정책과제」 정보통신부.
- 정보통신부(1998), 「1998년도 전기통신에 관한 연차보고서」.
- 지용희, 이장호(1989), "경쟁전략선택이 기업의 영업실적에 미치는 영향", 「경영학연구」 제18권 2호, pp.219-243.
- 최만기(1994), "기업의 전략유형, 문화유형 및 재무성과에 관한 실증연구", 「경영학연구」, 제24권 특별호, pp.1-39.

- 한국전산원(1996), 「1996 국가정보화백서」.
- 한국전자통신연구원(1996), 「'96 정보통신기기 및 지원통계집」, 기술경제부.
- 한국정보통신진흥협회(1998), 「98정보통신통계연감」.
- 한용현(1993), 「우리 나라 해외직접투자기업 경쟁우위 원천의 변화에 관한 연구」, 충남대 석사학위논문.
- 허문구(1992), 「전략군내 기업간 성과차이와 그 원인 : 자원기준관점을 중심으로」, 고려대 박사학위논문.

[외국 문헌]

- Amit, R., & Shoemaker, P. J. H.(1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.33-46.
- Barney, J. B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S.(1994), "Marketing Strategy - Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing Research*, Vol.58, pp.1-21.
- Chakravarthy(1986), "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.2, pp.437-458.
- Collis, D. J.(1991), "A Resource-based Analysis of Global Competition : The case of the bearings industry", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.49-68.
- Dierickx, I., & Cool, K.(1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol.35, pp.1504-1511.
- Grant, R. M.(1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, pp.114-135.
- Hambrick, D. C.(1983), "Some test of effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic type", *Academy of*

- Management Journal*, Vol.26, No.1, pp.5-26.
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B.(1989), "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.399-411.
- Henderson, R., & Cockburn, I.(1994), "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.63-84.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D.(1985), "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp.273-293.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1986), "Porter's(1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American Data, Part I: Testing Porter; Part II: Performance implication", *Organizational Studies*, Vol.7, No.1, pp.37-55.
- Porter, M. E.(1980), 「Competitive Strategy」, Free Press.
- Segev, E.(1989), "A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies", *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.487-505.
- Shrivastava, P. et al.(1994), 「Advances in Strategic Management」, Vol 10A, JAI Press inc.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G.(1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, pp.317-336.
- Venkatraman, N., & Ramamujam, V.(1986), "Measurement of business performance in strategy research : A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.801-814.

An Empirical Analysis on the Relationships among Corporate Competence-Strategy, Corporate Competence-Performance in Korean Information and Telecommunication Equipment Industry

Young-Duck Lee*
Yoon-Soo Shin**

ABSTRACT

The major purpose of this paper is to analyze empirically the relationships among corporate competence - strategy, and corporate competence - performance in information and telecommunication equipment industry in Korea. The data that are utilized in this analysis are gathered through questionnaire study and interviews

In terms of the theoretical background, this study is on the basis of the resource-based view which focuses on the firm's internal competence that has not been discussed in competitive strategy paradigm. The corporate competence are the stock and the flow of a firm's resources and capabilities. Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from principal competitors. And performance is the result of the business activities. It consists of financial performance and strategic performance.

* Professor, Dept. of International management, Chungnam National University

** Master of Graduate School, Chungnam National University