

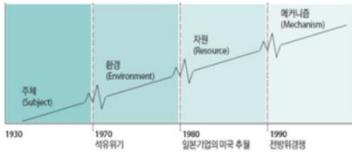
Seminar for Intellectual Exchange

SIE BRIEF

SIE(Seminar for Intellectual Exchange)는 산업정책연구원(IPS)이 정기적으로 주관하여 전 구성원들이 지식을 공유하는 연구 세미나입니다.

Contents

1. 기존 전략경영 패러다임
2. 메커니즘 기반 경영 패러다임
3. 메커니즘 창출 원리 및 활용
4. 메커니즘 사례: 르네상스형 천재



출처: DBR 304호
<지속적 경쟁우위의 원천에 대한 관점 변화>

SER-M 패러다임과 메커니즘 경영

조동성 산업정책연구원 이사장/ 서울대학교 명예교수
문휘창 국제경쟁력연구원 이사장/ 서울대학교 명예교수

1. 기존 전략경영 패러다임

특정 기업들이 장기간 초과이윤을 창출하고 지속적으로 경쟁력을 확보할 수 있는 이유는 우수한 '전략'이 있기 때문입니다. 경영학에서는 이러한 전략을 바탕으로 '지속적 경쟁우위'를 창출하기 위한 주요 이론들을 세 가지로 정리할 수 있습니다.

① 1930-1970: 주체기반 관점(SBV - Subject Based View)

기업의 지속적인 성장은 기업의 전략을 수립하고 실행하는 주체의 탁월한 역량에 의해 결정된다는 관점으로 최고경영진 및 지도자의 역할을 강조하고 있습니다. 요소로는 주체의 경력, 자질, 리더십 스타일 등으로 잭 웰치, 빌게이츠와 같은 세계적인 경영자들로 설명될 수 있습니다.

② 1970-1980: 환경기반 관점(EBV - Environment Based View)

기업의 지속적인 성장이 기업을 둘러싼 외부 환경 요인에 의해 결정된다는 관점으로 산업의 매력도, 산업구조, 경영환경을 강조하고 있습니다. 구체적인 요소로는 정부, 사회, 경쟁자, 협력사, 고객, 공급자 등으로 각 산업군별 평균 이윤율에 차이가 있음을 인식하고 어떤 산업을 선택하는가에 따라 기업 성패가 달라지는 것으로 설명될 수 있습니다.

③ 1980-1990: 자원기반 관점(RBV - Resource Based View)

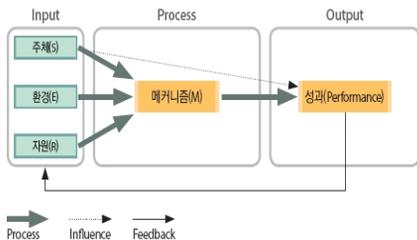
기업의 지속적인 성장이 기업이 지닌 독특한 내부 자원에서 비롯된다고 보는 관점으로 환경기반 관점과는 반대로 기업 내부에 있는 핵심역량이나 지식 혹은 독창적인 자원을 강조하고 있습니다. 구체적인 요소로는 인력, 자본, 기술, 설비, 시스템, 조직문화 등으로, 기업의 경쟁우위 확보는 경쟁사가 지니지 못하는 내부 자원에 의해 좌우된다고 설명하고 있습니다.

2. 메커니즘 기반 경영 패러다임

기존의 전략경영 패러다임은 주체(S), 환경(E), 자원(R)이라는 각 개별 요소의 관점에서 기업의 성공요인을 설명하여 단기적이고, 부분적이라는 한계를 지니고 있습니다. 이와는 달리 기업의 중장기적인 성공의 원천을 설명하기 위해 창출된 메커니즘 기반 관점은 기업의 지속가능성의 원천을 주체(S), 환경(E), 자원(R) 등 어느 한 가지 요인이 아닌, 오랜 시간에 걸쳐 기업 내 구축된 운영원리 또는 경영방식과 같은 메커니즘(M)이라고 주장하는 전략경영의 새로운 패러다임입니다. 특정 관점을 취하는 것이 아니라 각 관점과 요인들 간의 상호작용 과정에서 기업의 경쟁우위와 성장요인을 파악하고 여기에서 메커니즘이 핵심적인 역할을 담당한다고 보는 것입니다.

메커니즘 구성요소

메커니즘의 구성요소는 투입되는 주체(S), 환경(E), 자원(R)이 있으며 프로세스상의 메커니즘(M)을 통해 성과를 창출합니다. 투입되는 세 가지 요소의 내용, 양, 질에 의해 메커니즘이 만들어지게 되며, 각 구성요소들은 메커니즘과 융합되어 기업의 지속적 경쟁우위 확보가 가능하도록 작동되는 것입니다.



출처: DBR 304호
<메커니즘의 창출 원리>

발행일: 2020. 9.03.

발행처: 산업정책연구원(IPS)

대표전화: 02-456-5588

홈페이지: www.ips.or.kr

지속경영연구 및 자문 문의:

02-360-0781 jykim5@ips.or.kr

3. 메커니즘 창출원리 및 활용

메커니즘 창출원리

주체, 환경, 자원이 상호작용하여 창출되는 메커니즘의 원리는 조합(Combination)과 순열(Permutation), 시간(Time)으로 구성됩니다. 조직이 궁극적으로 갖게 되는 고유의 프로세스를 완성하기 위해서는 다양한 구성요소들의 상호작용을 필요로 합니다. 즉 메커니즘을 어떻게 구성하느냐의 과정에 따라 메커니즘의 내용과 효과가 달라지게 되며, 이는 곧 조직의 성과로 이어지게 됩니다.

메커니즘 창출의 이해를 돕기 위한 사례로 라면 조리법이 있습니다. 적절하게 맛있는 라면을 끓이기 위해서는 '조합', '순열', '시간'의 3가지 요소가 필요합니다.

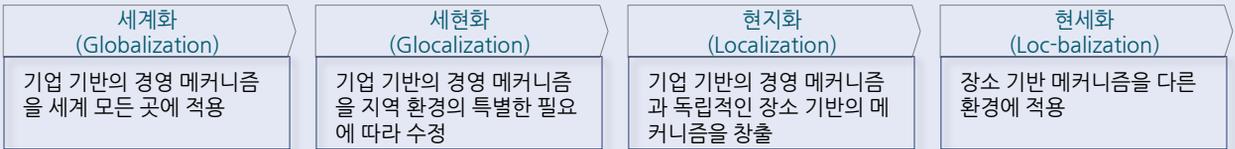
1. **조합(Combination)** - 라면을 끓이기 위한 물, 면, 수프, 달걀, 파 등 어떠한 재료를 조합하는지에 따라 맛이 달라집니다.
2. **순열(Permutation)** - 이러한 재료들을 어떠한 순서(순열)로 넣는지에 따라 다양한 맛이 만들어 집니다.
3. **시간(Time)** - 끓이는 각 과정에서의 시간에 따라 맛과 형태가 결정됩니다.

요리사별로 조합, 순열, 시간의 상호작용이 그 나름의 독특한 조리 메커니즘을 만들어내고 이로 인해 라면의 맛을 다양하게 낼 수 있습니다. 각기 다른 요소가 결합되어 서로 다른 맛을 내듯이, 기업 또한 주체(S), 환경(E), 자원(R) 그리고 메커니즘이 어떻게 결합되는지에 따라 차별화된 경영 프로세스를 만들어내게 됩니다.

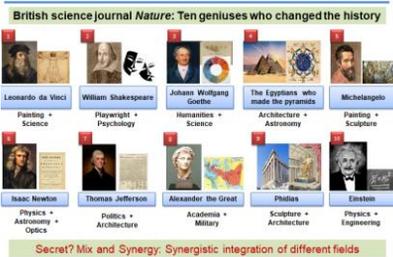
메커니즘 활용

메커니즘 기반 관점은 최고경영층뿐만 아니라 환경요인과 자원요인까지 모두 고려한다는 점에서 마케팅, 전략, 국제경영 등 이론과 실무에 다양하게 적용됩니다.

- **마케팅**: 메커니즘을 통한 거시적이고 체계적인 마케팅 전략 수립(트렌드 연구, 신중족 연구, 소비자행동론)
- **전략**: 다각화(관련/비관련)를 메커니즘 이전 가능성으로 보는 연구
- **국제경영**: 국제화 관련 연구(세계화, 세현화, 현지화, 현세화)



4. 메커니즘 사례: 르네상스형 천재



메커니즘 원리를 바탕으로 성공한 실제 사례로는, 르네상스형 천재¹⁾를 들 수 있습니다. 이는 한 가지 분야가 아닌 정치, 예술, 과학, 수학, 천문 등 다양한 분야를 꿰뚫는 '문화적 창조력'을 가진 융합적 천재를 의미합니다.

주체(S)가 환경(E)의 의미를 파악하고 그 변화에 적합하거나 변화를 선도할 수 있는 방향으로 전략을 수립하고 실행하기 위해 필요한 자원(R)을 활용하거나 창조하는 과정에서 메커니즘(M)이 형성됩니다. 이 중 '조합'과 '순열' 기반 메커니즘을 '르네상스형 천재'의 개념에 적용할 수 있습니다.

<네이처 선정 '르네상스형 천재 10인'>



<최후의 만찬(1495~1498)>

<르네상스형 천재 1위>에 뽑힌 레오나르도 다빈치는 예술뿐만 아니라, 과학 그리고 수학을 융합하여 창조적 결과물을 생성한 예술가입니다. 다빈치의 예술작품은 조합-순열 메커니즘 요소를 통해 보다 융합적인 시각에서 작품을 바라볼 수 있습니다. 그의 작품은 예술 자체로서도 뛰어났지만, 혁신적인 기법을 융합하여 표현했다는 점에서 더욱 주목받고 있습니다. 다빈치는 선 원근법을 활용하여 수학적 원리를 예술에 적극적으로 '조합'했으며 그림의 '황금비'를 위해 수학적 연구를 탐구하여 자신의 예술 학문에 적용했습니다. 예술과 수학 그리고 과학의 '순열'을 통해 수학적 지식을 시작으로 과학적 그림의 '황금비'를 나타낼 수 있었습니다. 어떠한 학문적 지식이 투입되고 상호작용 하는지에 따라 다양한 메커니즘이 창출되는 것처럼 메커니즘의 창출은 그 역할과 작용이 개별적으로 이루어지는 것이 아니라 상호관계를 맺으며 긴밀하게 얽혀서 작용한다는 것을 알 수 있습니다.

1) 영국의 과학전문지 '네이처'에서 2007년 11월 선정

산업정책연구원(IPS)는

각계 각국의 산업정책에 대한 학술연구, 정부에 대한 정책자문, 기업 전략 개발 등 다양한 분야의 연구를 진행하고 있으며, 26년 역사의 지속가능경영, 브랜드 및 디자인경영, 경쟁력 연구를 통해 대한민국의 지속가능한 경쟁력을 강화하고 있습니다.