

글로벌 경쟁시대의 생존전략



서강대학교 경영전문대학원
김양민

서론

- 20년 동안 전략분야의 급속한 성장 끝에, 현재 전략은 여러 분야에서 다양한 공격을 받고 있음
 - 사업부 차원에서 글로벌 경쟁의 속도와 기술적인 변화는 빠른 속도로 바뀌고 있음
 - 최근의 금융위기 역시 전략 무용론(無用論)에 일조할 것임

서론

- 새로운 전략적 접근법의 대두
 - ‘뛰어난(excellent)’ 기업의 교훈
 - 총체적 품질경영(total quality management)
 - 리엔지니어링, 핵심역량, 역량기반경쟁, 학습조직

영

자원기반이론

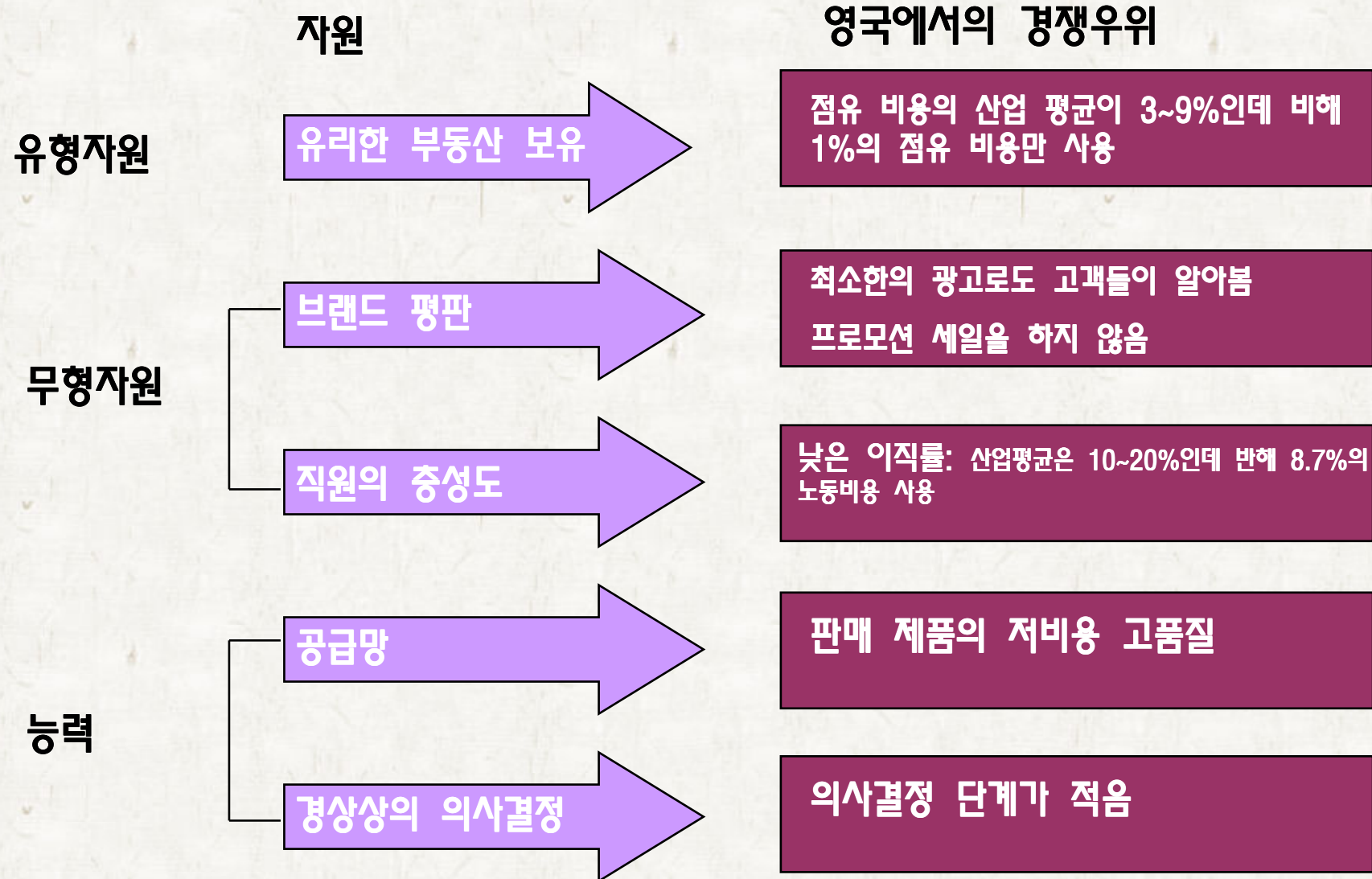
- 기업의 자원을 기반으로 하는 관점 (Resource Based View of the firm)
 - 가장 잠재력을 지닌 프레임워크
 - 기업의 자원이 동적인 경쟁 환경에서 어떻게 성과를 주도하는지 설명
 - 장점
 - 왜 어떤 경쟁자들은 다른 기업보다 더 많은 수익을 내는가
 - 핵심역량에 대한 아이디어를 실제 경영에 어떻게 접목할 것인가
 - 어떻게 해야 합리적인 다각화 전략을 개발할 것인가

Competitive Advantage

- 경쟁우위 Competitive advantage
 - 기업이 경쟁상황에서 계속적으로 승리를 얻게 하는 능력
- 가치 있는 자원과 기업역량(Capability)이 경쟁우위의 근원
 - 핵심역량과 능력에 대한 개념까지 모두 포함하는 다양한 형태를 지님
 - 유형, 무형 자원 모두를 포함

Competitively Valuable Resources

(사례) 맥스&스펜서의 자원은 경쟁우위에 어떻게 기여했는가



Competitive Advantage

- 특정산업 또는 시기에서 가치 있는 자원이 다른 산업과 다른 시기에서는 가치를 발휘 못할 수도 있음
- 기업의 내재 된 능력과 외부의 산업환경과 밀접한 관련을 가짐
- 가치 있는 자원인가에 대한 증명은 다음의 외부 시장 테스트가 필요

- Superiority

- Inimitability

- Durability

- Non-substitutability

- Appropriability

Five Qualities that Lead to Competitive Advantage

Superiority

경쟁적 우월성(competitive superiority) 테스트 : 누구 자원이 더 나은가

- 경쟁사의 자원과 비교 및 평가에 대한 중요성
- 핵심역량에 대하여 경쟁자보다 잘하는 것이 무엇인가에 대한 외부평가 필요
 - 기업의 자원을 하나하나 분리(disaggregation) 할 필요 제기
- 분리(disaggregation)
 - 경쟁적으로 우월한 자원을 확인하는 방법
 - 차별적 자원을 확인하는 것 뿐 아닌, 행동에 도움이 되는 시사점 도출 필요

Five Qualities that Lead to Competitive Advantage

Superiority

Inimitability

비모방성(inimitability) 테스트 : 해당
자원은 복제가 어려운가?

- 복제할 수 없는 물리적인 특성 : 부동산의 지리적 위치, 광물자원의 채굴권, 특허 등
- 경로 의존도(path dependency) : 그 자원을 축적하는 경로에서 발생하는 가치
- 인과관계의 모호성(causal ambiguity) : 무엇이 가치 있는 자원인지, 어떻게 재창출해 낼 수 있는가 알기 어렵게 함
- 경제적 억제력(economic deterrence) : 기업이 어떤 자원에 대해 대규모 투자를 할 때 발생

Five Qualities that Lead to Competitive Advantage

Superiority

Inimitability

Durability

내구성(Durability: 얼마나 자원의 가치가 지속되는가)

- 자원이 시간이 지나도 경쟁적인 이점을 유지할 수 있는가에 대한 테스트

- 쉽게 복제되거나 거대한 혁신에 추월당한다면, 자원의 수명은 제한적

- 법적 보호장치

- Patents 특허
- Copyrights
- Brand names

- Well-established

- Brand image
- Reputation for quality
- 월트 디즈니 死後의 디즈니 사

Five Qualities that Lead to Competitive Advantage

Superiority

Inimitability

Durability

Non-substitutability

대체가능성

(substitutability) 테스트

- 고유한 자원이 다른 자원에 의해 대체될 수 있는가?
 - 백과사전 vs. 지식검색서비스
 - SK 와이번즈의 경쟁자는?
 - 나이키의 경쟁자는?
- 대체 상품의 잠재적인 영향력에 대한 주시 필요
- 강철 캔과 알루미늄 캔

Five Qualities that Lead to Competitive Advantage

Superiority

Inimitability

Durability

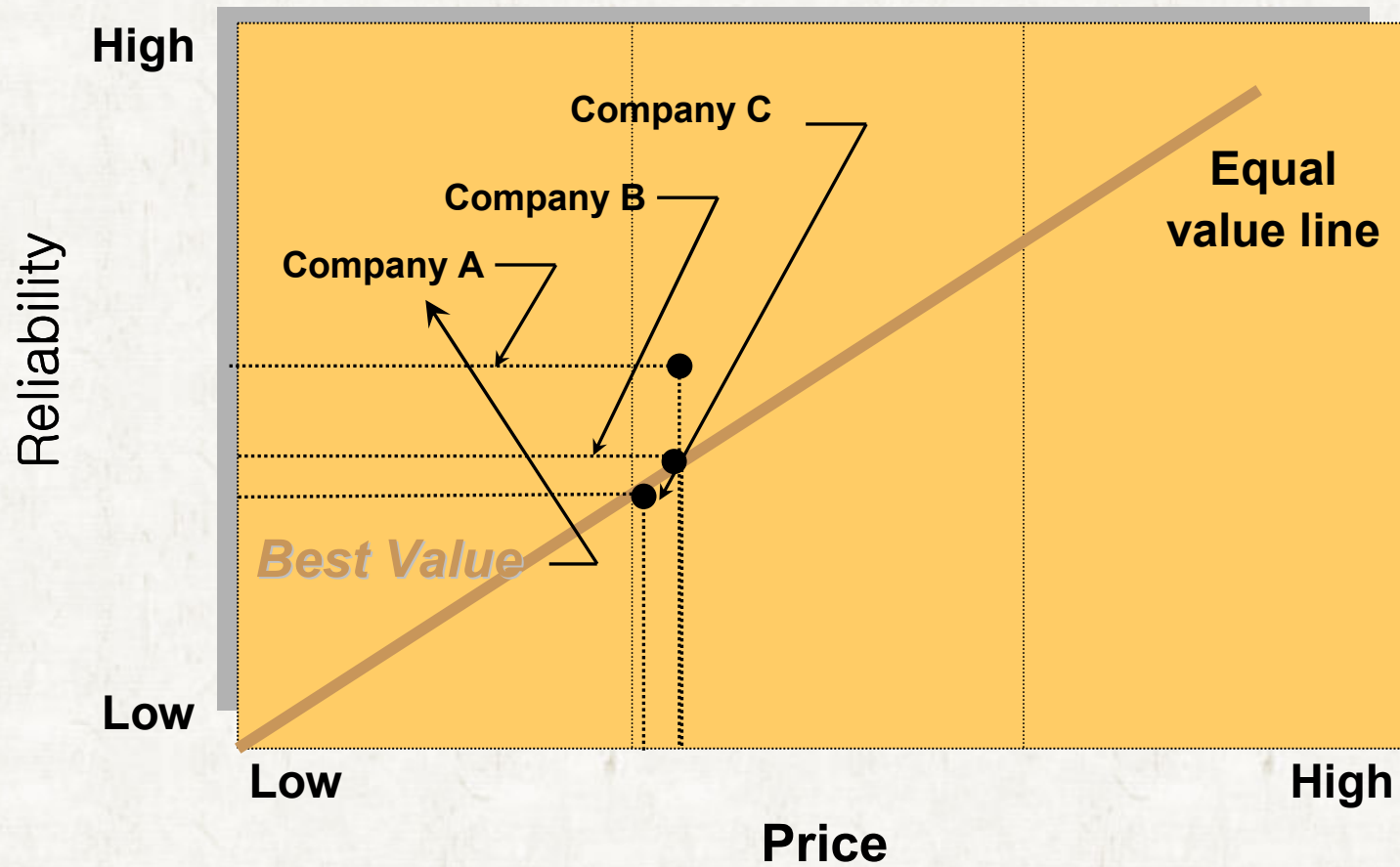
Non-substitutability

Appropriability

Appropriability(전용성)

- 어떤 자원에서부터 발생하는 모든 이익이 자원을 소유한 기업으로 들어가는가, 또는 다른 거래 관계자에게 들어가는가?
- 주요 임직원이 기업을 떠나도 기업이 중요 지식을 잃지 않도록 지식을 내재화 할 것

GM의 몰락: 세 자동차회사의 가치 제안



전략적 시사점

- 현재 자원이 아무리 훌륭하다고 하더라도 끊임없는 자원에 투자와 업그레이드 필요
- 현재의 뛰어난 자원이 미래 경쟁우위의 원천과 매력적인 시장에 진입하는 기반을 갖도록 노력이 필요

도요타 프리우스의 성공과 GM

- 바로 ‘소비자들이 원하는 것을 주어라’(Give consumers what they want)라는 기업의 제1명제를 충실히 실천하는지의 여부
- 1995년 GM의 EV-1 전기자동차 프로젝트
- 차를 구입한 각각의 가정에 별도의 충전시설을 설치해야 작동
- GM은 전기차의 시장성이 없다고 판단
- 소비자가 원하는 방향으로 고칠 생각을 안하고 미래의 수요수익원 창출기회를 상실

**도요타 Prius: 1997년 데뷔, 현재 세계 40여 개국에서 팔리는
하이브리드계의 폭스바겐 비틀**



도요타 프리우스의 성공

- 실제주행연비가 리터당 20~25km
- 중형차 수준의 거주공간
- 소비자가격이 22000달러
- 여러 세제혜택
- 일부 주에서는 카풀을 하지 않더라도 카풀차선을 달릴 수 있음
- ‘나는 지구를 구한다’
- 이런 첨단자동차를 구입한다 하더라도 소비자는 그저 일반 휘발유 차처럼 주유소 가서 기름을 넣고 몰고 다니기만 하면 됨

전략적 시사점

1. 자원에 투자

- 가치 있는 자원을 구축하고 유지하기 위하여 꾸준한 투자 필요함
- 기업 수뇌부에서 자사의 가장 중요한 근본적 핵심역량(자원)에 대한 보호 필요함
- 경쟁적 동인과 경쟁자 분석 후 성공적 자원에 투자가 필요함

전략적 시사점

2. 자원 업그레이드

- 자원의 숫자와 품질을 지속적으로 업그레이드 하고,
피할 수 없는 가치의 하락을 막기 위해 자원의 경쟁적 위치 항상 필요
- 자원 업그레이드 방법
 - 새로운 자원 추가
 - 현재 능력 대체할 자원 업그레이드
- 매력적인 산업에 진출을 위한 자원 업그레이드 필요함
- 성공적 사례 : 삼성과 도요타
 - 기술과 제품의 순차적인 업그레이드
 - 연료전지로 가는 기반기술축적 측면에서 하이브리드기술이 대단히 중요

전략적 시사점

3. 자원 활용하기

- 좋은 기업 전략은 기업의 사업 영역에 대한 지속적인 재평가를 요구함
즉, 기업의 가치 있는 자산이 얼마나 넓은 시장에 활용 될 수 있는가에 대한 분석 필요
- 자원기반이론은 기업 자원을 이용해 성장할 때 나타나는 전략적 실수를 다음의 세 가지로 나타냄
 1. 경영자들이 특정한 자산이나 능력의 이전 가능성을 너무 높게 평가한다는 것
 2. 경영자들이 수익률이 높은 산업에서 자신들의 경쟁 능력을 과대평가한다는 것
 3. 일반적 자원이 새로운 시장에서 경쟁적 우위의 중요한 원천이 될 것이라고 가정하는 것

위험한 전략 7가지

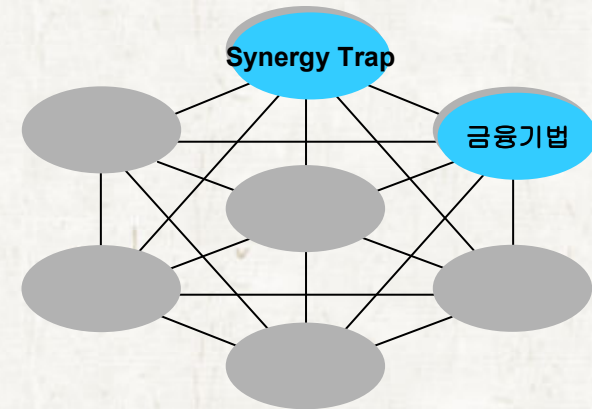
HBR 2008 8월호 "7 Ways to fail big" by Carroll and Mui

1. Synergy trap

- 시너지에 대한 환상
- $1+1=3$? No! $1+1=0.5$

2. 첨단금융기법

- 숫자를 속인 흑자
- 시장의 신뢰상실



위험한 전략 7가지

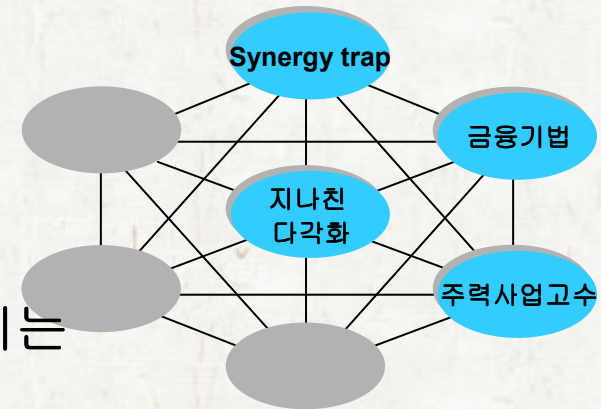
HBR 2008 8월호 "7 Ways to fail big" by Carroll and Mui

3. 지나친 다각화

- 록밴드를 모아 놓는다고 오케스트라가 되지는 않는다

4. 주력사업고수

- 코닥
- 브리태니커
- GM

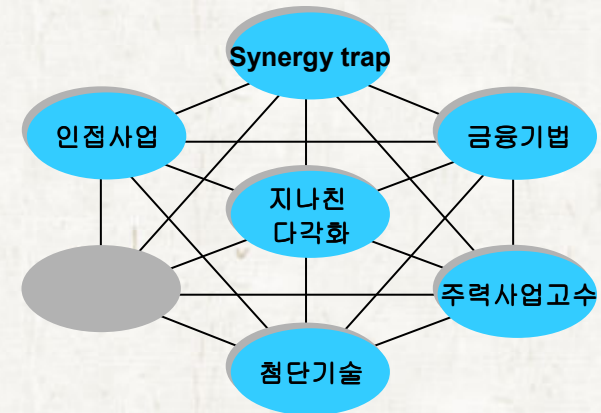


위험한 전략 7가지

HBR 2008 8월호 "7 Ways to fail big" by Carroll and Mui

5. 유사인접 사업

- 비슷해 보이지만 다른 산업
- 철도회사의 자동차산업 진출



6. 잘못된 첨단기술에 올인

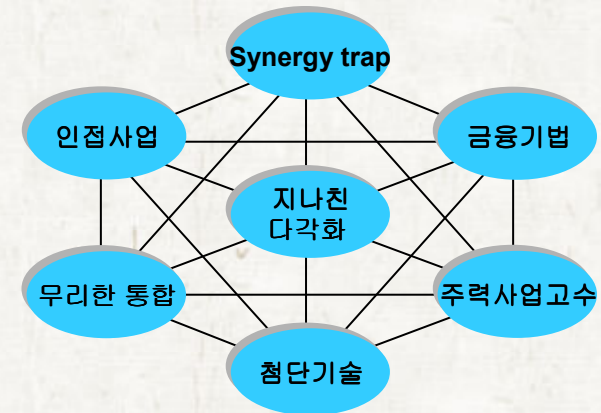
- “현재 껍이 있는 위치가 아니라 껍이 갈 방향으로 가라” 웨인 그레츠키
- 페덱스의 잭메일 서비스: 종이 메일을 팩스로 보내 그 팩스서류를 현지에서 배달 (5장까지 35불)
- 팩스머신의 가격하락을 예측 못함

위험한 전략 7가지

HBR 2008 8월호 "7 Ways to fail big" by Carroll and Mui

7. 무리한 몸집불리기

- AOL/ Time Warner
- 수익이 감소한다고 통합이 해결책은 아니다



위험한 전략 7가지

HBR 2008 8월호 "7 Ways to fail big" by Carroll and Mui

해결책

- Devil's advocate의 필요성
- 성공을 위한 패널 활용
- 과정보다 전략-PPT보다는 워드 문서로 검토할 것
- 대답이 아닌 질문으로 검증

