

# 글로벌 경쟁시대의 생존전략: 자원기반관점과 파괴적 혁신



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, 유럽재정위기 역시 전략 무용론(無用論)에 일조할 것임
  - “No plan survives the first few seconds of combat” 작전계획이란 건 도대체 전투 개시 후 몇 초 이상 가는 법이 없다 (미 육사에서 가르치는 실전법칙 중에서)

# 서론

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

# 자원기반이론

- 기업의 자원을 기반으로 하는 관점 (Resource Based View of the firm)
  - 가장 잠재력을 지닌 프레임웍
  - 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

# 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 발상하는 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

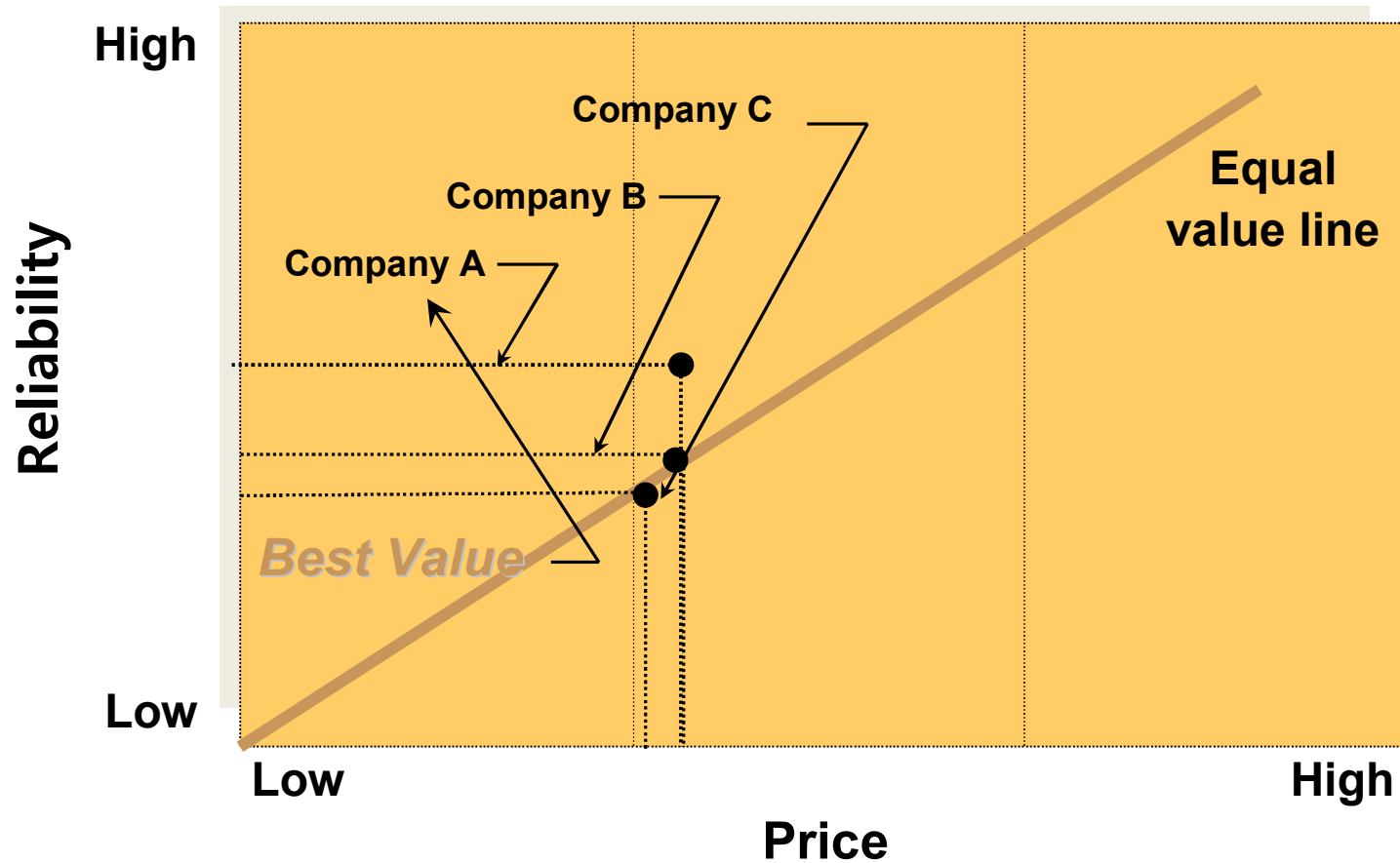
Non-substitutability

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 향상 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

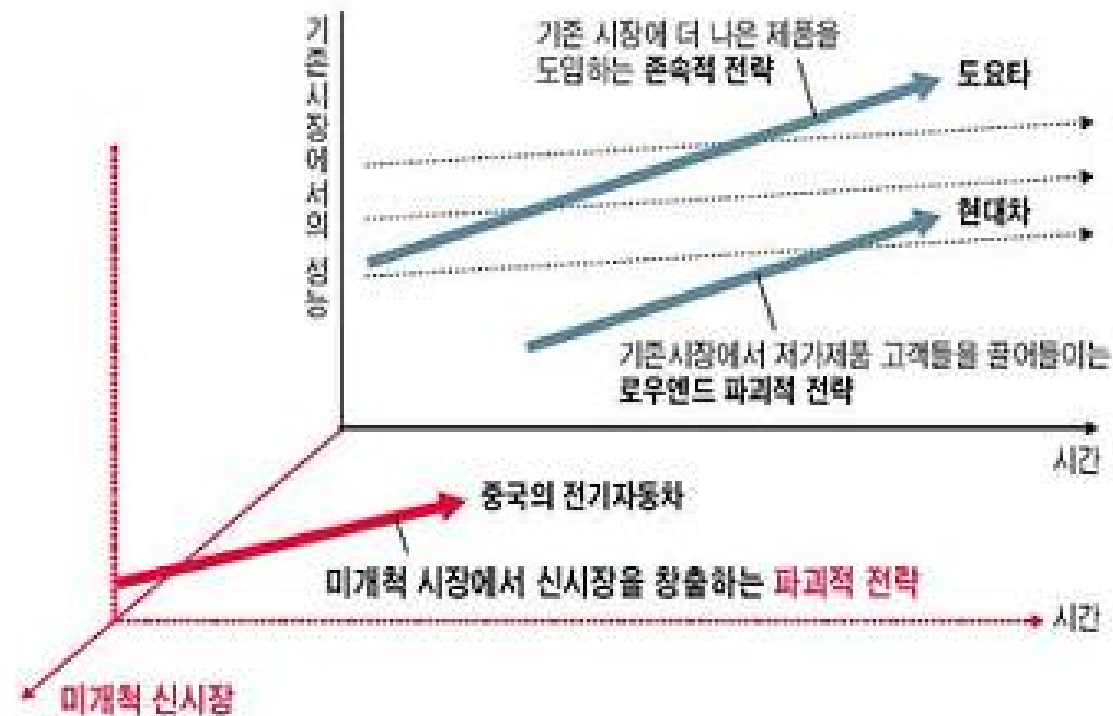
## 3. 자원 활용하기

- 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

## 캐논의 승리 비결: 파괴적 혁신

- 현대차가 도요타를 이기고 있는 현상: 로우엔드 파괴적 혁신
- 기존의 강자는 공격을 받으면 결국 High end로 도망치게 된다
- 비소비자들을 소비자로 이끌어내는 신시장 파괴적 혁신
- Canon은 제록스의 대형 프린터와 경쟁한 것이 아니라 비소비를 극복

# 로우엔드 파괴적 혁신과 신시장 파괴적 혁신



# 존속적 혁신과 파괴적 혁신

- 제록스를 겨냥한 코닥과 IBM
- 메인프레임 컴퓨터시장에서 IBM을 겨냥한 RCA, GE, AT&T
- 이들은 존속적 혁신으로 기존 강자에 대항하다 장렬히 산화
- Canon, Apple, Dell 등은 대형 프린터나 메인프레임과 경쟁한 것이 아니라 비소비(nonconsumption)를 극복
- 보잉과 에어버스보다 엠브라에르나 봄바디어를 주목할 필요가 있을 듯

## 로우엔드 파괴적 혁신: 엠브라에르 A-29 Super Tucano



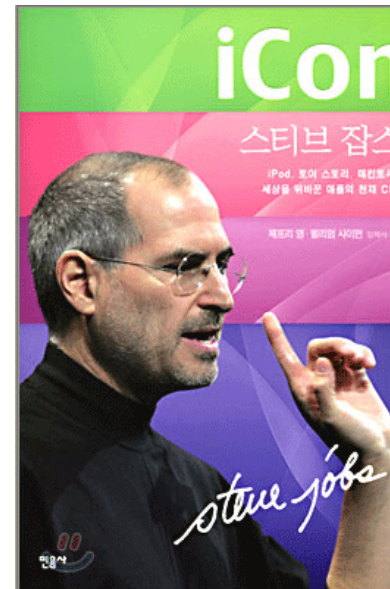
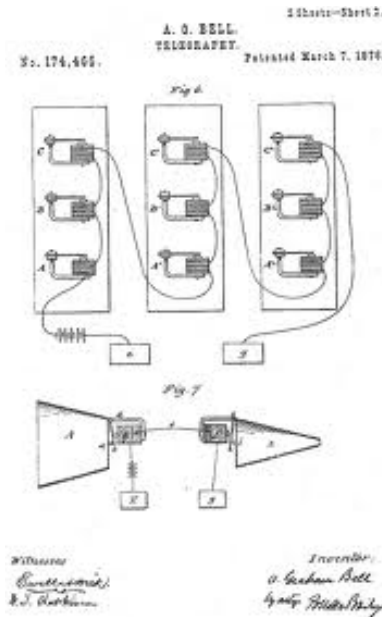
# 새로운 성장산업 창출을 위한 세가지 접근법

특징	존속적 혁신	로우엔드 파괴적 혁신	신시장 파괴적 혁신
제품 또는 서비스의 목표 성능	가장 까다로운 고객들이 가장 많은 가치를 두는 성능개선	주류시장의 기존 로우엔드 제품의 성능수준. 주류시장의 로우엔드에 속해 있으며 과잉 서비스를 받는 고객들	‘전통적’인 속성에서는 낮은 수준이지만 새로운 속성에서는 향상된 성능: 단순성과 편리성
타겟 시장 또는 시장 적용	개선된 성능에 돈을 지불할 용의가 있는 주류시장의 고객들	새로운 공정, 또는 재무접근법으로 활용	비소비표적: 제품구입비용이나 이용기술이 부족했던 고객들
필요한 사업모델 (프로세스와 비용구조)에 미치는 영향	기존 프로세스의 비용구조를 활용하고 현재의 경쟁력을 잘 이용함으로써 마진을 향상시키거나 유지	낮은 총마진과 높은 자신헌용의 결합을 통해 시장의 로우엔드사업의 성공에 필요한 할인가격으로 만족스런 수익창출	낮은 판매단가와 소량생산으로 수익을 올려야 하는 사업모델. 판매단가당 총 마진은 상당히 낮은 수준
예	갤럭시 노트	아마존 킨들 파이어	캐논 복사기



# 파괴적 혁신은 시장조사로 이루어지지 않는다

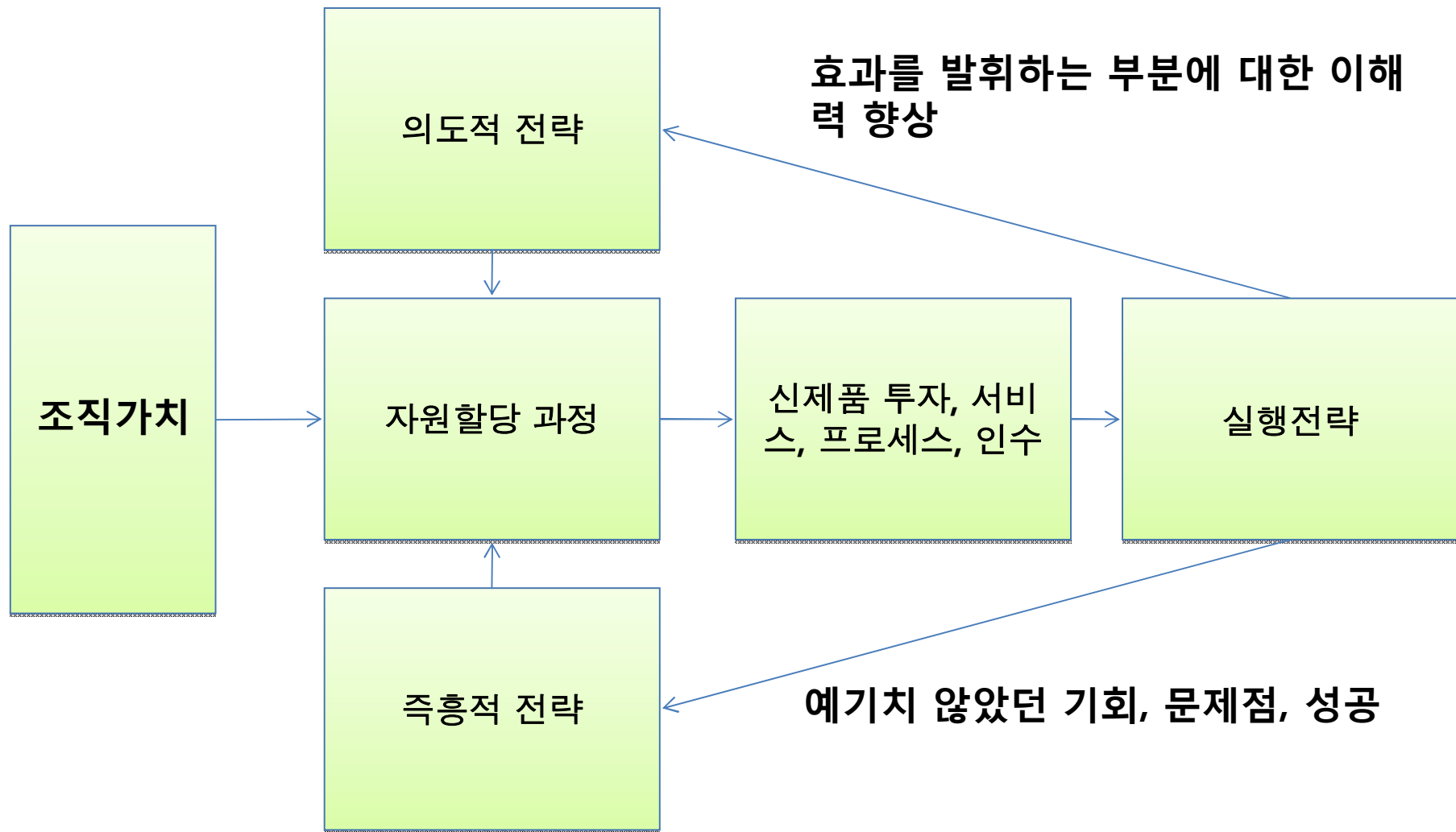
- “사람들에게 새로운 이동수단에 대한 시장조사를 했다면 아마도 더 빠른 말을 만들어 달라고 했을 것” 헨리 포드
- “애플의 시장 조사는 매일 아침 스티브가 거울을 보며 자문자답하는 것이 전부입니다”
- “벨이 전화를 발명할 때 시장 조사를 했을까요? 천만에요. 사람들은 우리가 그것을 눈앞에 내놓기 전까지는 자기들이 무엇을 원하는지 정확히 모릅니다.” 스티브 잡스



파괴적 혁신 기업은 종종 그 자신이 혁신의 희생자가 된다

- 포드의 모델 T와 GM의 반격
- 닌텐도 Wii와 스마트폰의 등장
- 고비용의 파괴당하는 기업과 경쟁하면서 파괴적 혁신기업은 꾸준히 고가품 시장으로 옮겨가야만 한다
- 전략적인 리더들은 상위시장의 궤도에 성공적으로 진입하면서 동시에 로우엔드 서비스에서 탈피해야 한다
- 현상유지는 결코 바람직한 전략이 아니다
- 정체된 기업은 경쟁기업들과 차별화 되지 않은 서비스를 가지고 끝까지 싸워야 하기 때문이다

# 전략수립의 실행과정



# 전략 수립의 두 가지 과정

- 의도적 전략 과정은 의식적이고 분석적
- 시장성장, 세그먼트 규모, 고객요구, 경쟁사 강,약점, 기술성장궤도 분석이 수반
- 톱다운 방식으로 실행
- 즉흥적 전략은 중간관리자, 영업사원, 경리사원들의 일상적인 우선 사항과 투자결정들이 축적된 결과
- 미래에 대한 비전이나 전략을 구상하지 않는 사원들이 내리는 일상적인 작업결정
- 즉흥적 과정은 미래가 불투명한 상황, 올바른 전략이 불분명한 상황에서 강세를 보임
- 기업의 초기국면이 이에 해당
- 과거에 효과가 있던 방식이 미래에 효과적이지 않을 수 있는 상황이 오면 즉흥적 전략이 필요
- 일단 승산 있는 전략이 명확해지면 의도적 전략이 적당

## 파괴적 전략 수립을 위한 팁

- 경영자들은 즉흥적 전략과정을 따라야 하는 환경인지 의도적 전략과정을 따라야 하는 환경인지 판단하고 개입해야
- 핵심사업이 아직 건전할 때, 즉 성장을 위해 인내할 수 있고 재정성과의 신호가 필요치 않을 때 새로운 성장산업을 출범시켜라
- 아이디어를 구체화 하고 자원할당과정을 이끌기 위한 경영자를 임명하라
- 아이디어를 구체화 하기 위한 팀과 프로세스를 창출하라
- 파괴적 아이디어를 구체화 하도록 관련직원들을 교육하라

# 파괴적 신 서비스 론칭의 실패에서 얻는 교훈

- 처음부터 성공작이 나올 거라 기대하지 마라
- 혁신, 창조의 노력이 실패로 돌아갈 때도 담당자를 문책하는 것은 금물
- 어려운 과제에 도전해 실패한 경우는 오히려 상을 주고 격려해야 (“Good to Great”)
- 혁신과 관련해 조직이 가장 경계해야 할 것은 Inertia (조직 관성)
- Inertia때문에 조직은 경직되고 변화에 적응하지 못하게 된다
- “Good is the Enemy of Great”

# 파괴적 혁신을 성공시키기 위해서는

1. 경쟁사보다 더 나은 서비스를 만들려 하지 말고 오히려 그것보다 못한 것을 만드는 것도 고려
2. 수익성이 높은 고객군에만 치중하지 말고 오히려 전혀 소비를 하지 않는 잠재 고객에 주목
3. 시장조사에만 매달리지 말고 고객이 해결하려는 문제와 환경에 주목
4. 과거에 성공을 가져다 준 핵심역량에 연연치 말고 새로운 핵심역량을 개발하라
5. 범용화 (commoditization)을 피하라. 그리고 상황에 따라 필요한 가치사슬 영역으로부터 지속적으로 수익을 창출하라

# 파괴적 혁신을 성공시키기 위해서는

6. 신사업에는 탁월한 특성을 보유한 경영진 보다는 적합한 '경험'을 지닌 경영진을 보내라
7. 미래예측기술을 바탕으로 한 전략수립은 존속적 혁신에 맞는다. 파괴적 혁신은 '발견'에 의한 즉흥적 전략이 더 맞는다
8. CEO의 역할은 비전을 제시하는 것에서 그치는 것이 아니라 과거의 성공적인 프로세스를 버리고 어떻게 새로운 여건을 조성하는지를 고민하는 것이다

(클레이튼 크리스텐슨 & 마이클 레이너 著 "성장과 혁신" 중에서 발췌)