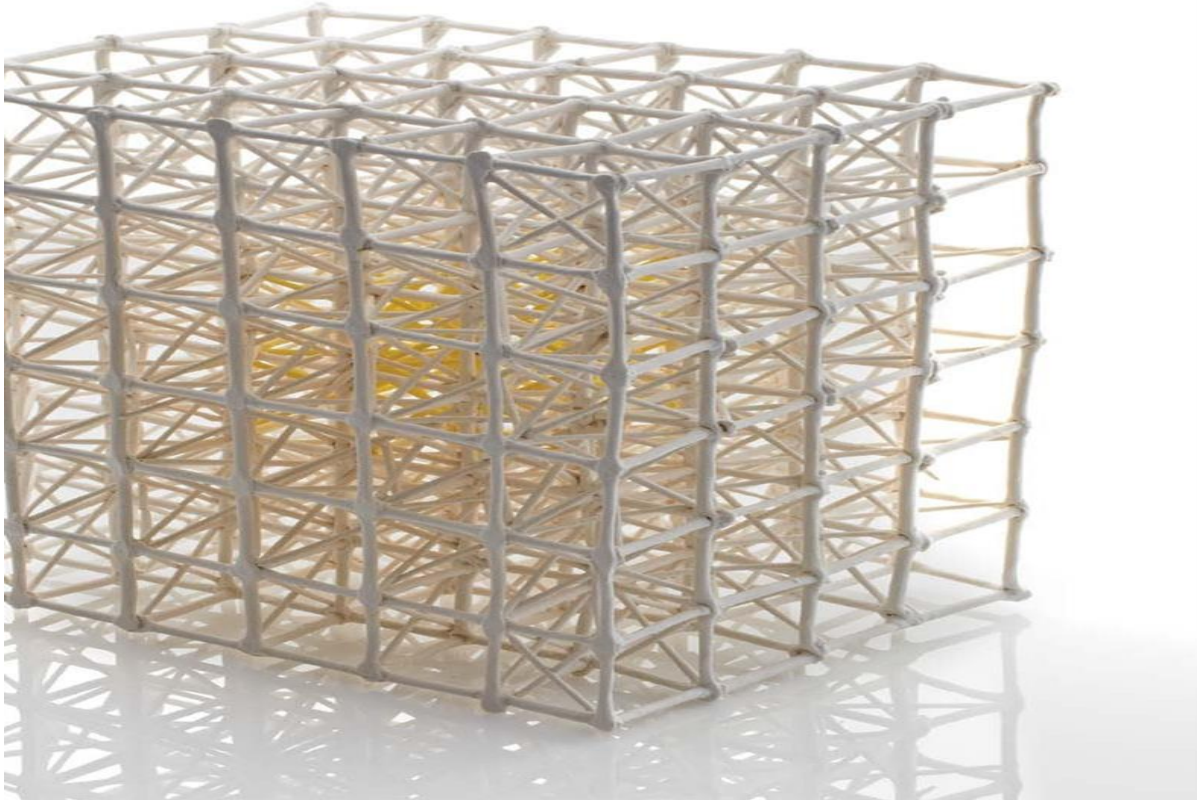

당신의 전략에는 전략이 필요하다. (Your Strategy Needs a Strategy)



상기 주제는 기업이 단순히 전략을 수립하는 것이 아니라, 환경에 맞는 올바른 전략적 접근 방식을 선택하는 것이 중요하다는 의미를 담고 있다.

by Martin Reeves, Claire Love, and Philipp Tillmanns

이 글은 <하버드 비즈니스 리뷰(HBR)> 2012년 9월호에 실린 Martin Reeves, Claire Love, and Philipp Tillmanns의 글 “Your Strategy Needs a Strategy” 원문을 번역과 배포에 관한 HBR Publishing Corp의 Copyright Permission을 받아 번역하였습니다.

번역: 이두표

요약

현대 기업 환경은 빠르게 변화하고 있으며, 이에 따라 기업들은 환경에 맞는 전략을 선택해야 한다. 예측 가능한 환경에서는 장기적인 계획을 세우는 고전적 전략이 효과적이며, 급변하는 시장에서는 빠른 실행과 조정이 핵심인 적응적 전략이

필요하다. 기업이 시장을 주도적으로 변화시킬 수 있다면 형성적 전략을 통해 새로운 표준을 만들 수 있으며, 미래를 명확하게 예측하고 이를 실현할 수 있다면 비전적 전략이 적합하다. 경제 위기 상황에서는 비용 절감과 핵심 역량 강화가 중심이 되는 생존 전략이 필요하다. 기업들은 자신이 처한 환경을 정확히 분석하고, 이에 맞는 전략을 유연하게 조정해야 지속적인 성장을 달성할 수 있다. 본 기고문에서는 이 네 가지 전략 스타일을 심층적으로 분석하고, 기업이 이를 어떻게 효과적으로 적용할 수 있는지에 대해 알아본다.

석유 산업은 전략가들에게 상대적으로 예측 가능한 환경을 제공한다.

물론 변화가 발생하기도 하지만, 일반적으로 예측 가능한 방식으로 진행된다. 예를 들어, 글로벌 공급량은 지정학적 상황이 변하거나 새로운 자원이 발견 및 개발됨에 따라 증가하거나 감소한다. 또한, 소득 수준, GDP, 기후 조건 등의 요인에 따라 수요도 변동하게 된다. 이러한 요인은 기업과 경쟁자의 통제 범위를 벗어나 있으며, 진입 장벽이 매우 높기 때문에 시장의 판도를 바꿀 수 있는 주체는 거의 없다. 따라서 기업들은 자신만의 고유한 역량과 자원을 신중하게 활용하여 비교적 안정적인 시장에서 경쟁 우위를 확보하고 유지하는 전략을 취한다.

인터넷 소프트웨어 산업은 석유 산업 전략가들에게 악몽과도 같은 환경이다.

혁신과 신생 기업이 예상치 못한 방식으로 등장하며, 기업이 성장하거나 시장 점유율을 잃는 속도가 매우 빠르다. 예를 들어, 마이크로소프트(Microsoft), 구글(Google), 페이스북(Facebook)과 같은 주요 기업이 예고 없이 새로운 플랫폼이나 표준을 도입하여 경쟁의 근본적인 원칙을 바꿔놓을 수 있다. 이러한 환경에서는 경쟁 우위가 경쟁자보다 더 빠르게 시장 신호를 읽고 대응하는 능력, 변화에 대한 신속한 적응력, 혹은 기술적 리더십을 활용하여 수요와 경쟁의 방향을 주도하는 데서 나온다.

즉, 석유 산업에서 효과적인 전략이 인터넷 소프트웨어 산업에서는 거의 효과를 발휘할 수 없다.

두 산업에서 전략가들이 요구하는 기술 역시 완전히 다르다. 그들은 서로 다른 시간 프레임에서 운영되며, 다른 도구를 사용하고, 전략을 실행하는 최전선의 인력들과도 매우 다른 관계를 맺는다. 따라서 이처럼 다른 경쟁 환경에서 운영되는 기업들은

전략을 계획하고 개발하며 실행하는 방식이 근본적으로 달라야 한다. 그러나 연구에 따르면, 많은 기업이 이러한 차이를 반영하지 않고 있다.

이는 전략적 사고의 부재 때문이 아니다. 보스턴 컨설팅 그룹(BCG)의 조사에 따르면, 10 개 주요 산업 분야의 120 개 기업의 경영진들은 경쟁 환경의 특성에 맞게 전략을 조정해야 한다는 필요성을 인식하고 있다. 그러나 조사 결과, 실제로는 여전히 예측 가능하고 안정적인 환경에 적합한 접근 방식을 활용하는 경향이 강했다. 심지어 자신들의 환경이 매우 변동성이 크고 불안정하다는 점을 알고 있음에도 불구하고 말이다.

그렇다면, 기업들이 자신들의 환경에 적합한 전략을 수립하지 못하는 이유는 무엇인가?

우리는 그 원인이 전략을 체계적으로 수립하는 방법이 부족하기 때문이라고 생각한다. 이에 따라, 우리는 환경의 예측 가능성과 변형 가능성에 따라 전략을 네 가지 스타일로 분류하는 프레임워크를 제안한다. 이를 통해 기업의 리더들은 산업, 비즈니스 기능, 또는 지역 시장의 특정 조건에 따라 전략 스타일을 조정할 수 있다. 전략을 설정하는 방식은 기업이 개발하는 전략의 종류를 결정한다. 사용 가능한 전략 스타일과 각각의 적용 조건을 명확히 이해함으로써, 기업들은 우리가 연구한 가장 성공적인 사례들이 이미 하고 있는 것처럼, 자신의 고유한 역량과 자원을 활용하여 더 나은 기회를 포착할 수 있다.

적절한 전략 스타일 찾기

전략 수립은 일반적으로 기업이 속한 산업을 평가하는 것에서 시작된다. 따라서 전략 스타일을 선택하는 과정도 산업 환경 분석에서 출발해야 한다. 전략을 결정하는 데 영향을 미치는 다양한 요인이 존재하지만, 이를 두 가지 핵심 요소로 압축할 수 있다.

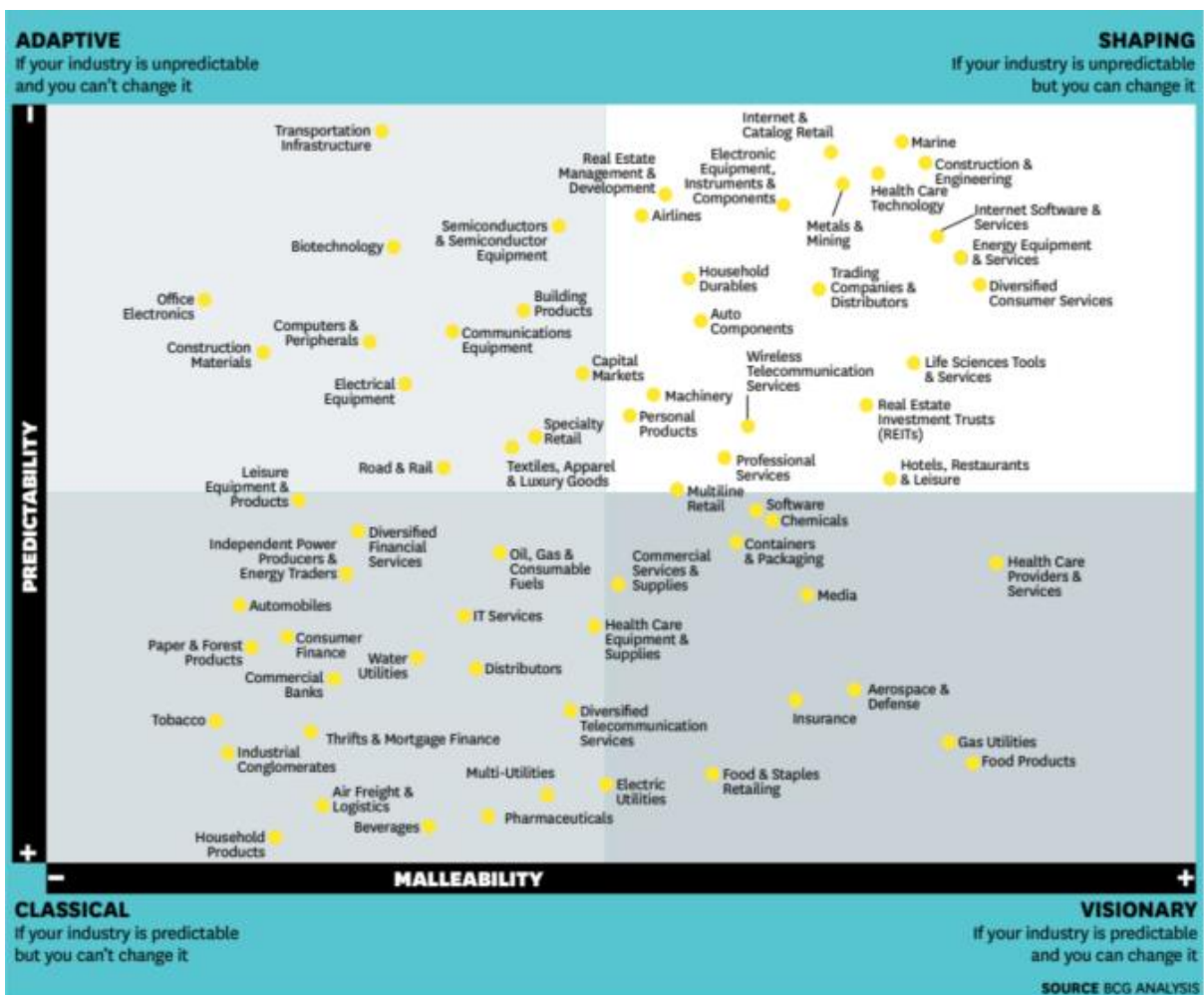
- **예측 가능성(Predictability)**: 미래를 얼마나 멀리, 얼마나 정확하게 예측할 수 있는가? (예: 수요, 기업 성과, 경쟁 역학, 시장 기대 등)
- **변형 가능성(Malleability)**: 기업 또는 경쟁자가 이러한 요소들에 영향을 미칠 수 있는 정도는 어느 정도인가?

이 두 변수를 매트릭스로 정리하면 네 가지 주요 전략 스타일이 도출된다.

- **고전적 전략(Classical Strategy)**

- 적응적 전략(Adaptive Strategy)
- 형성적 전략(Shaping Strategy)
- 비전적 전략(Visionary Strategy)

대부분의 전략가들은 예측 가능성과 변형 가능성을 혼동하여, 전략을 단순히 ‘예측 가능하며 변하지 않는 환경’과 ‘예측 불가능하며 변할 수 있는 환경’의 두 가지로만 구분하는 경향이 있다. 하지만 네 가지 전략 스타일을 고려하는 것이 더욱 적절하다. 실제로, 환경에 맞는 전략 스타일을 채택한 기업들은 그렇지 않은 기업들보다 3년간 평균 4%~8% 높은 주주 수익률을 기록했다.



산업별 전략적 접근 방식 매트릭스 (BCG 분석)

상기 이미지는 산업 환경의 예측 가능성(Predictability)과 변형 가능성(Malleability)에 따라 산업을 4 가지 전략적 스타일로 구분한 BCG(보스턴 컨설팅 그룹)의 분석 도표이다. 각 산업이 해당하는 전략적 영역에 배치되어 있으며, 이를 통해 기업이 속한 산업 환경에 따라 적절한 전략을 선택하는 것이 중요함을 보여준다.

매트릭스의 구성

이 그래프는 X 축(변형 가능성, Malleability)과 Y 축(예측 가능성, Predictability)으로 구성되어 있다.

- **X 축 (Malleability, 변형 가능성)**

- 왼쪽: 산업 환경이 고정적이며 기업이 변화를 주기 어려움 (Ex. 석유, 전력 산업)
- 오른쪽: 기업이 시장을 변화시킬 수 있음 (Ex. 인터넷 소프트웨어, 바이오테크)

- **Y 축 (Predictability, 예측 가능성)**

- 위쪽: 산업의 변화를 예측하기 어려움 (Ex. 바이오테크, 항공업)
- 아래쪽: 산업이 비교적 예측 가능함 (Ex. 식품, 보험)

이 두 가지 요소를 조합하여 산업을 4 개의 전략적 스타일로 나누었다.

4 가지 전략적 스타일

이 매트릭스는 산업의 특성에 따라 4 가지 전략적 접근 방식을 제안한다.

① 고전적 전략 (Classical Strategy) - (예측 가능 + 변화 난이)

"산업을 예측 가능하고 기업이 변화를 줄 수 없는 경우"

- 특징: 장기적인 계획을 통해 시장에서 경쟁력을 유지하는 전략.
- 주요 산업:
 - 석유 및 가스(Oil, Gas & Consumable Fuels)
 - 식품 및 필수 소비재(Food & Staples Retailing)
 - 전력 및 유틸리티(Electric Utilities)
- 대표적 전략: 효율성 개선, 비용 절감, 규모의 경제 활용.

② 적응적 전략 (Adaptive Strategy) - (예측 어려움 + 변화 난이)

"산업을 예측하기 어렵고 기업이 변화를 줄 수 없는 경우"

- 특징: 지속적인 실험과 적응을 통해 생존하는 전략.
- 주요 산업:
 - 운송 인프라(Transportation Infrastructure)
 - 바이오테크(Biotechnology)
 - 건축 자재(Construction Materials)
- 대표적 전략: 빠른 실행, 시장 변화에 유연한 대응, 지속적 개선.

③ 형성적 전략 (Shaping Strategy) - (예측 어려움 + 변화 가능)

"산업이 예측하기 어렵지만 기업이 시장을 변화시킬 수 있는 경우"

- 특징: 새로운 표준을 만들거나 시장을 형성하는 전략.
- 주요 산업:
 - 인터넷 및 전자상거래(Internet & Catalog Retail)
 - 소프트웨어(Software)
 - 전자기기 및 반도체(Electronic Equipment & Semiconductor)
- 대표적 전략: 생태계 조성, 플랫폼 구축, 신기술 도입.

④ 비전적 전략 (Visionary Strategy) - (예측 가능 + 변화 가능)

"산업이 예측 가능하며 기업이 변화를 줄 수 있는 경우"

- 특징: 미래를 주도하기 위한 혁신과 대규모 투자 중심.
- 주요 산업:
 - 우주항공 및 방위(Aerospace & Defense)
 - 헬스케어 서비스(Health Care Services)
 - 가스 유틸리티(Gas Utilities)
- 대표적 전략: 혁신 기술 개발, 대규모 투자, 새로운 시장 개척.

기업이 이 매트릭스를 활용하는 방법

기업은 자신이 속한 산업이 어디에 위치하는지 확인한 후, 이에 적합한 전략적 접근 방식을 선택해야 한다.

- 고전적 전략이 적합한 산업(예: 석유, 전력)에서는 비용 절감과 효율성을 중시하는 장기 전략이 필요하다.
- 적응적 전략이 필요한 산업(예: 바이오테크, 운송 인프라)은 변화에 대한 민첩성과 지속적인 실험이 중요하다.
- 형성적 전략을 사용할 수 있는 산업(예: 인터넷, 소프트웨어)은 생태계를 구축하고 시장을 주도해야 한다.
- 비전적 전략이 필요한 산업(예: 우주항공, 헬스케어)은 장기적 혁신과 대규모 투자를 통해 시장을 개척해야 한다.

고전적 전략 (Classical Strategy)

고전적 전략은 환경이 비교적 예측 가능하며 기업이 이를 변화시키기 어려운 경우에 적합하다. 이 전략은 오랜 기간 동안 기업 경영에서 사용된 전통적인 접근 방식으로, 주로 철저한 분석과 장기적인 계획을 기반으로 한다. 대표적인 사례로 석유 산업이 있으며, 엑슨모빌(ExxonMobil)과 같은 기업들은 장기적인 계획을 수립하고 이를 철저히 실행함으로써 경쟁력을 유지한다. 이러한 환경에서는 기업이 가장 유리한 시장 위치를 차지하기 위해 다음과 같은 요소를 중점적으로 고려해야 한다:

- 장기적인 목표 설정: 예측 가능한 환경에서 지속적으로 성장하기 위해 명확한 목표를 설정해야 한다.
- 효율성 극대화: 비용 절감과 생산성 향상을 통해 시장에서 경쟁 우위를 유지해야 한다.
- 시장 점유율 확대: 안정적인 수익 창출을 위해 점유율을 확보하고 고객 기반을 확대해야 한다.

엑슨모빌은 10년 이상의 원유 채굴 계획을 수립하고, 이를 기반으로 안정적인 수익을 창출하고 있다. 이러한 전략은 변화가 적은 산업에서 유효하며, 지속적인 효율성 개선과 원가 절감이 중요한 요소로 작용한다.

적응적 전략 (Adaptive Strategy)

적응적 전략은 산업 환경이 급변하고 예측이 어려우며, 기업이 이를 통제하기 어려울 때 효과적이다. 즉, 기업이 지속적으로 변화에 대응하고 새로운 기회를 포착해야 하는 상황에서 필요한 전략이다. 대표적인 사례로 스페인의 의류 브랜드 자라(Zara)가 있다. 자라는 신속한 제품 기획, 생산, 유통을 가능하게 하는 유연한 공급망을 구축하여 시장 변화에 빠르게 대응한다. 주요 특징은 다음과 같다.

- 빠른 실행: 신제품을 기획하여 매장에 출시하기까지 단 2~3주가 소요되며, 경쟁사보다 빠르게 시장에 대응할 수 있다.
- 유연한 공급망: 글로벌 제조 및 유통 네트워크를 통해 수요 변화에 즉각적으로 대응할 수 있다.
- 데이터 기반 의사결정: 매장 별 판매 데이터를 실시간으로 분석하여 생산량을 조정하고, 인기 있는 제품을 신속히 확대할 수 있다.

이처럼 불확실한 환경에서는 사전에 세운 계획보다 빠른 실행과 조정 능력이 더욱 중요하다.

형성적 전략 (Shaping Strategy)

형성적 전략은 산업 환경이 예측하기 어렵지만, 기업이 이를 적극적으로 변화시킬 수 있는 경우에 적합하다. 이는 새로운 기술이나 표준을 도입하고, 산업의 구조 자체를 변화시키려는 전략이다. 대표적인 사례로 페이스북(Facebook)이 있다. 페이스북은 2007년 자사 플랫폼을 외부 개발자들에게 개방하여 다양한 애플리케이션이 개발될 수 있도록 했다. 주요 전략적 접근 방식은 다음과 같다.

- 플랫폼 구축: 개발자들에게 개방된 환경을 제공함으로써 새로운 기술 및 서비스의 생태계를 형성하였다.
- 네트워크 효과 활용: 다양한 애플리케이션이 유입됨에 따라 사용자의 플랫폼 의존도를 증가시켰다.
- 시장 지배력 강화: 외부 개발자들과 협력함으로써 산업 내에서의 주도권을 강화하고, 경쟁 우위를 확보했다.

이처럼 기업이 시장을 주도적으로 개척하고 생태계를 구축하면, 산업의 흐름을 자신에게 유리한 방향으로 이끌어갈 수 있다.

비전적 전략 (Visionary Strategy)

비전적 전략은 기업이 산업 환경을 변화시킬 수 있으며, 동시에 미래를 비교적 정확하게 예측할 수 있을 때 적용된다. 이 전략은 기존 시장을 개척하거나 새로운 트렌드를 선도하는 방식으로 진행된다. 대표적인 사례로 테슬라(Tesla)와 UPS가 있다. 테슬라는 전기차 시장의 성장 가능성을 예측하고, 대규모 투자와 혁신적인 기술 개발을 통해 시장을 선점했다. UPS는 전자상거래 시장이 확장될 것을 예상하고 물류 네트워크에 수십억 달러를 투자하여 글로벌 배송 시장에서 독보적인 위치를 차지했다. 이러한 전략이 성공하기 위해서는 다음과 같은 요소가 필요하다.

- 장기적인 비전 설정: 기업이 미래 시장을 어떻게 변화시킬지에 대한 명확한 비전을 가져야 한다.
- 대규모 투자와 기술 개발: 새로운 기술과 인프라 구축을 통해 시장을 선도해야 한다.

- 강력한 실행력: 계획을 현실화할 수 있는 조직 역량과 실행 전략이 필요하다.

기업이 심각한 경제 위기나 자원의 급격한 감소로 인해 생존이 위협받을 경우, 생존 전략이 필요하다. 이 전략은 기업이 단기적으로 생존할 수 있도록 비용 절감, 자본 보호, 사업 축소 등의 조치를 포함한다. 다만, 이러한 전략은 장기적인 성장 전략이 아니라 단기적인 위기 대응책으로 사용해야 하며, 위기가 끝난 후에는 다시 성장 전략으로 전환해야 한다.

기업이 생존 전략을 효과적으로 실행하기 위해 고려해야 할 요소는 다음과 같다.

- 비용 절감 및 자본 보호: 불필요한 지출을 줄이고 재정을 보호하는 것이 핵심이다.
- 핵심 역량 강화: 기업의 핵심 역량을 유지하면서 불필요한 사업을 축소해야 한다.
- 위기 이후 성장 전략 마련: 생존 이후를 대비하여 성장 전략을 준비해야 한다.

결론

기업이 성공적인 전략을 수립하기 위해서는 단순한 전략적 사고를 넘어, 산업 환경의 특성을 이해하고 이에 맞는 전략적 접근 방식을 선택해야 한다. 예측 가능성과 변형 가능성에 따라 적절한 전략을 채택하고, 필요에 따라 유연하게 조정하는 것이 기업 경쟁력 유지의 핵심이다. 많은 기업이 여전히 전통적인 고전적 전략에 의존하고 있지만, 급변하는 시장에서는 적응적, 형성적, 비전적 전략을 적절히 혼합하여 사용하는 것이 필요하다. 기업 경영진이 자신이 처한 환경을 객관적으로 평가하고, 이에 맞는 전략을 유연하게 조정한다면, 지속적인 성장을 달성할 수 있을 것이다. 모든 기업이 동일한 전략을 사용할 수는 없다. 기업이 처한 환경을 분석하고, 예측 가능성과 변형 가능성을 고려하여 적절한 전략 스타일을 선택하는 것이 필수적이다. 많은 기업들이 여전히 전통적인 전략에 의존하지만, 변화하는 시장에서는 적응적, 형성적, 비전적 전략을 조화롭게 활용하는 것이 필수적이다. 기업의 경영진은 환경을 정확히 평가하고, 필요한 경우 전략을 조정할 수 있는 유연성을 갖추어야 지속적인 성장을 달성할 수 있다.

이 글은 2012년 9월 HBR.org 에 처음 게재되었습니다.

<끝>

번역자 약력:

- 한양대학교, 경영전문대학원(석사) 졸업, 경영학과 박사 수료
- 현) 이노베이션포럼 이사
- 현) 올포피엠 대표
- 현) 한양대학교 에리카 캠퍼스 겸임교수
- 현) 아주대학교 공학대학원 물류시스템 및 SCM 학과 겸임교수
- 전) BOSCH KOREA 기술연구소 샤시 시스템 PM, 가솔린엔진 사업 PMO
- 전) 쌍용자동차 해외부품개발팀장/ 대우자동차 국제조달팀 4WD 부문 팀장