


HBR.ORG  
**Harvard  
Business  
Review**

 JUNE 2013  
REPRINT R1306C

SPOTLIGHT ON STRATEGY FOR TURBULENT TIMES

# Transient Advantage

Achieving a sustainable competitive edge is nearly impossible these days. A playbook for strategy in a high-velocity world by Rita Gunther McGrath

## 일시적 우위(Transient Advantage)

이 글은 <하버드 비즈니스 리뷰(HBR)> 2013년 6월호에 실린 리타 군터 맥그래스(Rita Gunter McGrath)의 글 “Transient Advantage” 원문을 번역과 배포에 관한 HBR Publishing Corp의 Copyright Permission을 받아 번역 게재하는 글입니다.

저자: 리타 군터 맥그래스(Rita Gunter McGrath), 컬럼비아 경영대학원 교수  
번역: 이두표

지속 가능한 경쟁력을 달성하는 것은 요즘은 거의 불가능하다.  
초고속 세계 전략을 위한 플레이 북 by 리타 군터 맥그래스

전략이 뒷에 간헐다.

너무 오랫동안 비즈니스 세상은 지속 가능한 경쟁 우위를 구축해야 한다는 생각에 사로잡혀왔다. 이 생각은 대부분의 전략 교과서의 핵심이다. 워렌 버핏의 투자 전략의  
(사단법인 이노베이션포럼 [www.innoforum.kr](http://www.innoforum.kr))

기초를 형성하고 있다. 이 생각은 "가장 존경 받는" 목록에 있는 기업들의 성공의 핵심이다. 나쁜 아이디어라고 말하는 것은 아니다. 분명하게 다른 사람들이 흉내를 낼 수 없는 방식으로 경쟁한다는 것은 놀라운 일이다. 그리고 오늘날에도 GE, IKEA, Unilever, Tingtao Brewery, Swiss Re 와 같은 회사들과 같이 강력한 입지를 구축하고 오랜 기간 동안 이를 방어하는 회사들이 있다. 그러나 이제 기업이 진정으로 지속적인 우위를 유지하는 것은 드문 일이다. 경쟁자들과 고객들은 더욱 예측할 수 없게 되었고, 산업들은 너무 비정형적이 되었다. 디지털 혁명, "평탄한" 세상, 진입 장벽 감소, 세계화 등 여기서 가해지는 압력은 이미 친숙하다. 전략은 소비자 가전, 빠르게 변화하는 소비재, 텔레비전, 출판, 사진 등 격변하는 산업에서 여전히 유용하다. 이런 산업의 리더들은 효율적인 경쟁을 할 수 있지만, 똑같은 오래된 공식을 고집하는 것은 아니다. 경쟁 우위가 종종 1년 이내에 사라져버리는 세상에서, 기업들은 단일 장기 전략을 수립하는 데 몇 개월을 소비할 여유가 없다. 앞서 나가기 위해서는 끊임없이 새로운 전략적 이니셔티브를 시작하여 일시적인 많은 경쟁 우위를 동시에 구축하고 활용해야 한다. 포트폴리오로서 이러한 이점은 장기적으로 기업을 주도권을 유지할 수 있다. 미국에 본사를 둔 섬유 및 화학 기업 Milliken & Company, 글로벌 IT 서비스 회사 Cognizant, 호주에 본사를 둔 물류 기업 Brambles 와 같이 이를 파악한 기업들은 비즈니스 안정성이 표준이라는 가정을 포기했다. 그들은 그것이 목표가 되어서는 안 된다고 생각한다. 대신 경직을 경계하고 지속적인 변화를 촉발하기 위해 노력한다. 그들은 전략을 보다 유동적이고, 보다 고객 중심적이며, 덜 산업적인 것으로 다르게 보고 있다. 또한 경쟁해야 할 영역을 정의하기 위한 사용하는 렌즈가 다르고, 새로운 비즈니스 기회를 평가하기 위한 방법, 혁신에 대한 접근 방식 등 공식화하는 방법도 다르다. 빠르게 변화는 경쟁이 전략을 변화시킨다고 글을 쓰는 사람은 내가 처음이 아니다. 사실 나는 이언 맥밀란(Ian MacMillan: 오랜 공동저자), 캐슬린 아이젠하르트(Kathleen Eisenhardt), 이브 도즈(Yves Doz), 조지 스토크(George Stalk), 미코 코소넨(Mikko Kosonen), 리차드 다베니(Richard D'Aveni), 폴 누네스(Paul Nunes) 등의 작업을 기반으로 하고 있다. 하지만 여기서의 생각은 영역과 현실이 변곡점에 도달했다. 전략 분야는 많은 실무자들이 이미 알고 있는 것을 인정해야 한다. 지속 가능한 경쟁 우위는 이제 규칙이 아니라 예외이다. 이제는 일시적 우위는 새로운 표준이다.

### 일시적 우위에 대한 분석

모든 경쟁 우위는 두 계절이든 20년이든 동일한 수명 주기를 거친다. ("일시적 우위의 물결을 참조). 그러나 우위가 일시적일 때 기업은 주기를 통해 훨씬 더 빠르고 자주 회전해야 하기 때문에 여러 해 동안 하나의 강력한 위치를 유지할 수 있었을 때보다 초기 및 후기 단계에 대한 더 깊은 이해가 필요하다.



(1)착수(Launch) (2)추진(Ramp up) (3)활용(Exploitation) (4)재 구성(Reconfigure) (5)철수(Disengagement)

경쟁 우위는 조직이 기회를 파악하고 이를 활용하기 위해 자원을 동원하는 착수(Launch) 프로세스에서 시작된다. 이 단계에서 기업은 아이디어로 잘 발굴하는 있는 능력 있는 사람들이 필요하다. 실험과 반복에 익숙하며 아마도 크고 복잡한 조직을 관리하는 데 필요한 구조에 싫증이 난 사람들이다. 다음 단계인 추진(Ramp up)에서는 비즈니스 아이디어를 확장한다. 이 시기에는 적절한 품질로 적절한 시기에 적절한 자원을 조합하고 약속을 이행할 수 있는 사람들이 필요하다. 그 다음에 기업이 운이 좋으면 활용(Exploitation)단계가 시작된다. 기업은 이익과 지분을 얻으면 경쟁자들은 반응을 시작하게 된다. 이때 기업은 M&A, 분석적 의사결정, 효율성에 능한 사람들을 필요로 한다. 전통적인 기업들은 이런 역량을 가진 인재들을 많이 보유하고 있다. 종종 이니셔티브의 바로 그 성공이 경쟁을 발생시켜 우위를 약화시킨다. 따라서 기업은 우위를 새롭게 유지하기 위해 무엇을 하고 있는지 재구성(Reconfigure)해야 한다. 재구성을 위해서는 비즈니스 모델이나 자원을 근본적으로 재고하는 것을 두려워하지 않는 사람들이 필요하다. 어떤 경우에는 우위를 완전히 잠식되어 회사는 자원을 추출하고 차세대 우위로 재할당하는 철수(Disengagement)과정을 시작해야 한다. 이 과정을 관리하기 위해서는 솔직하고 강인한 마음을 가지고 감정적으로 어려운 결정을 내릴 수 있는 사람이 필요하다.

어느 정도의 성숙도를 가진 기업은 합리적인 이유로 라이프 사이클의 활용 단계를 지향하는 경향이 있다. 하지만 앞서 얘기했듯이 기업은 장점 개발의 각 단계에 내재된 작업을 관리하기 위해 다양한 기술과 지표 및 인력을 필요로 한다. 그리고 경쟁 우위의 파이프라인을 구축하고 있다면 서로 불일치하는 많은 활동을 조정해야 하기 때문에 과제는 더욱 복잡하다. 왜냐하면 그들은 서로 불일치하는 많은 활동을 조정해야 하기 때문이다.

#### 아이디어 인 브리프(Idea in Brief)

전략 분야에서 지배적인 개념인 성공은 오랜 기간 지속되는 고유한 경쟁 위치를 구축하는 것으로 구성되어 더 이상 대부분의 기업에서 의미가 없다. 대신 일시적인 이점이라는 개념을 수용하고, 새로운 전략적 이니셔티브를 몇 번이고 시작하는 방법을 배우고, 빠르게 구축하고 포기할 수 있는 이점 포트폴리오를 만들어야 한다. 성공을 위해서는 새로운 운영 역량이 필요하다.

밀리컨 앤 컴퍼니(Milliken & Company)는 자사의 산업(비록 오늘날 일부 회사의 경우보다 더 오랜 기간이 걸리지만)을 전멸시킨 경쟁력을 극복한 조직의 매력적인 사례이다. 1991 년경에는 밀리컨(Milliken)의 전통적인 경쟁업체들이 거의 모두 사라졌고, 섬유 제조 사업 전체를 아시아로 옮겨놓은 세계적인 경쟁의 희생자가 되었다.

밀리켄(Milliken)에서 사람들은 오래되고 지친 것들과 분리하면서 새롭고 더 유망한 지역들에 진입하는 패턴을 매우 명확하게 본다. 궁극적으로, 그 회사는 대부분의 섬유 라인을 떠났지만, 갑자기 그렇게 하지는 않았다. 미국 공장들은 1980년대부터 서서히 문을 닫았고, 2009년까지 계속되었다. (결과적으로 고통을 받았을 수도 있는 노동자들을 재배치하기 위해 할 수 있는 최선의 노력을 기울였다.) 동시에 회사는 국제적 확장, 신기술 및 새로운 시장에 투자하고 있었다. 여기에는 회사의 역량이 접근할 수 있는 새로운 영역으로의 진출도 포함된다. 그 결과, 1960년대에는 섬유 및 화학, 1990년대에는 첨단 소재 및 방염 제품에 주력하던 기업이 2000년대에 이르러 특수 소재 및 고 발화점에 특화된 화학제품의 선두 기업이 되었다.

### 가혹한 현실을 직시하기

활용(Exploitation)을 중시하는 세상에서, 일선에 있는 사람들은 권한을 가진 경영진에게 경쟁 우위가 사라지고 있다고 말한 것에 대해 보상을 받는 경우가 거의 없다. 고통이 너무나 명백해져서 선택의 여지가 없을 때까지, 기존의 우위를 최대한 오래 지탱하는 것이 더 나은 것이다. IBM, 소니, 노키아, 코닥을 비롯한 수많은 기업들이 고객들과 함께 일하는 사람들로부터 많은 초기 경고를 받았음에도 불구하고, 스스로를 고통스러운 상황에 빠뜨린 일이 바로 그런 일이 일어났다.

일시적 우위의 경제에서 경쟁하려면 현재의 이점이 위험에 처해 있는지 여부를 정직하게 평가할 용의가 있어야 한다. 다음 중 당신의 회사에 대해 해당되는 것이 있는지 보라.

- 나는 우리 회사의 제품이나 서비스를 구매하지 않는다.
- 우리는 동일하거나 더 높은 수준에서 투자하고 있지만 그 대가로 더 나은 이익이나 성장을 얻지 못하고 있다.
- 고객들은 "충분히 좋은" 더 저렴하거나 더 간단한 솔루션을 찾고 있다
- 우리가 예상하지 못했던 곳에서 경쟁이 나타나고 있다.
- 고객들은 더 이상 우리가 제공해야 할 것에 대해 기대하지 않는다.
- 고용하고 싶은 사람들은 우리 회사를 최고의 근무지로 여겨지지 않는다.
- 우리의 최고의 사람들 중 일부가 떠날 것이다.
- 주식은 지속적으로 저평가되어 있다.

이중 4개 이상에 동의하며 고개를 끄덕였다면, 이는 곧 침식 위기에 직면할 수도 있다는 분명한 경고이다. 하지만 문제를 인식하는 것만으로는 충분하지 않다. 또한 전략 재창조의 도전을 악화시킬 경쟁 전략에 대한 전통적인 개념을 많이 버려야 한다.

#### 과도적 이점의 파동

속도가 빠른 산업에 종사하는 기업은 경쟁 우위의 단계를 빠르게 순환하는 방법을 배워야 한다. 또한 많은 기업은 수명이 짧을 것이기 때문에 이니셔티브의 라이프 라인을 개발하고 관리할 능력이 필요하다.

### 7 가지 위험한 오해

속도가 빠른 환경에서 일하는 대부분의 경영진은 운영 방식을 바꿔야 한다는 것을 완벽하게 알고 있다. 하지만 종종 깊이 내재된 가정이 기업을 함정에 빠뜨릴 수 있다. 제가 가장 자주 보는 것은 다음과 같다.

**시장 선도자(First-mover) 함정.** 이는 시장에 처음 나와 자산을 소유하면 지속 가능한 지위를 얻을 수 있다는 믿음이다. 항공기 엔진이나 광업과 같은 일부 기업에서는 여전히 그렇지만 대부분의 산업에서 시장 선도자(First-mover)의 이점은 지속되지 않는다.

**우월성(The superiority)의 함정.** 거의 모든 초기 단계의 기술, 프로세스 또는 제품은 수년간 같고 닳은 것만큼 효과적이지 못할 것이다. 이러한 격차 때문에 많은 기업들은 신생 혁신이 성숙하기 전까지는 기존 제품을 개선하는 데 투자할 필요를 느끼지 못하고 있으며, 그 시기가 되면 기존 기업들에게 너무 늦어지는 경우가 많다.

**품질(The quality)의 함정.** 신규 자원의 탐색(활용) 모드에 있는 많은 기업은 고객이 돈을 지불할 수 있는 것 보다 더 높은 수준의 품질을 유지한다. 고객은 더 저렴하고 간편한 제품으로 충분하면 기존의 것을 포기할 것이다.

**인질-자원(The hostage-resources)의 함정.** 대부분의 회사에서 크고 수익성이 좋은 사업을 운영하는 경영진들은 기회를 잡게 된다. 하지만 이들에게 새로운 모험에 자원을 투자할 이유는 없다. 2004 년쯤에 오늘날 아이패드와 아주 흡사한 노키아 제품을 출시했던 기억이 난다. 인터넷에 연결되어 웹 페이지에 접속하고 기본적인 앱(app) 까지 가지고 있었다. 노키아는 왜 이 획기적인 혁신을 상품화 하지 않았을까? 회사가 강조하는 것이 대중 휴대전화였고, 그에 따라 자원 배분에 대한 결정이 내려졌기 때문이다.

**여백(The white-space)의 함정.** 혁신의 가장 큰 장벽이 무엇인지 임원들에게 물으면, 그들은 "글쎄, 우리 조직 구조에는 혁신을 담당할 주체가 없다는 점이다". 기회가 그들의 조직구조와 맞지 않는다면 보이던 기업은 종종 구조에 맞게 재구성하려는 노력 대신 단순히 포기한다. 예를 들어, 제품 제조업체는 잠재적으로 수익성이 높은 제품을 서비스 분야를 그냥 포기한다. 왜냐하면 그렇게 하려면 제품 생산 라인 조정이 아닌 고객의 경험에 따라 활동을 조정이 필요하기 때문이다.

**세력 확장(The empire-building)의 함정.** 많은 기업에서 자산과 직원을 더 많이 관리할수록 좋다. 이 시스템은 독점, 관료 체제 구축, 현상 유지에 대한 치열한 방어를 촉진하고, 실험, 반복 학습, 위험 감수를 방해한다. 그리고 이로 인해 새로운 일을 하고 싶어하는 직원들이 떠나게 된다.

**산발적 혁신(The sporadic-innovation)의 함정.** 많은 기업이 새로운 우위의 파이프 라인을 만드는 시스템을 가지고 있지 않다 결과적으로, 혁신은 개인에 의해 주도되어 출현과 퇴장되면서 반복한다. 때문에 비즈니스 사이클의 변동에 매우 취약해진다. "회사는 일시적 경쟁 우위 경제에 대비하고 있는가?"라는 평가를 통해 조직이 이러한 함정에 취약한지 여부를 파악할 수 있다.

### (표) 당신의 기업은 단기 우위의 경제에 준비가 돼 있는가?

단기 경쟁 우위를 확보하기 위해서 기업들은 새로운 운영 모델을 필요로 한다. 아래의 진단표는 변화가 필요한 영역을 발견하는데 도움이 될 것이다. 아래 표에서 당신의 조직의 일하는 방식이 어느 쪽인지 어느 쪽에 가까운지 확인하라. 만일 한 분야에 낮은 점수를 받았다면 그 부분을 집중해서 분석해 볼 필요가 있다.

기본 우위의 확장에 집중하고 있음

단기 경쟁우위를 이용할 역량을 확보하고 있음

예산, 인력 및 기타 자원은 대부분 기존 책임자에 의해 통제 된다.	1	2	3	4	5	6	7	핵심 자원은 사업을 운영하지 않는 별도의 그룹에서 관리한다.
가능한 기존 우위를 확장하는 경향이 있다.	1	2	3	4	5	6	7	새로운 우위로 이동하려는 목표를 가지고 기존 우위로부터 일찍 벗어나는 경향이 있다.
비즈니스서 철수하는 절차가 없다	1	2	3	4	5	6	7	체계적인 비즈니스 철수 방법을 가지고 있다.
철수는 대체로 고통스럽고 어려운 경향이 있다.	1	2	3	4	5	6	7	철수는 정상적인 비즈니스 사이클의 일부일 뿐입니다.
불확실한 상황에서도 실패를 피하려고 노력한다	1	2	3	4	5	6	7	우리는 실패가 불가피하다는 것을 인식하고 그들로 부터 배우려고 노력한다.
연간 또는 더 장기 단위로 예산을 책정한다.	1	2	3	4	5	6	7	분기별 또는 수시 등 짧은 주기로 예산을 책정한다.
한번 정한 계획을 고수하는 것을 좋아한다.	1	2	3	4	5	6	7	새로운 정보가 들어오면 기꺼이 계획을 변경한다.
자산 활용에 대한 접근 방식에서 최적화를 강조한다.	1	2	3	4	5	6	7	자산 활용에 대한 접근 방식의 유연성을 강조한다.
혁신은 종 잡을 수 없는 프로세스이다.	1	2	3	4	5	6	7	혁신은 지속적이고 체계적인 핵심 프로세스이다.
불확실한 기회를 위해 성공적인 비즈니스로 부터 자원을 끌어오는 것이 어렵다.	1	2	3	4	5	6	7	불확실한 기회에 자금을 조달하기 위해 성공적인 비즈니스에서 자원을 끌어오는 것은 일반적이다.
최고인력들은 문제를 해결하고 위기관리에 대부분의 시간을 보낸다.	1	2	3	4	5	6	7	최고 인력들은 대부분의 시간을 조직의 새로운 기회를 찾는 데 보낸다.
조직 구조를 비교적 안정적으로 유지하고 기존 구조에 새로운 아이디어를 적용하려고 노력한다.	1	2	3	4	5	6	7	새로운 기회가 변화된 조직을 필요로 할 때 조직을 재편성한다.
실험보다 분석을 강조하는 경향이 있다.	1	2	3	4	5	6	7	분석보다 실험을 강조하는 경향이 있다.
일이 잘못되었을 때 다른 리더에게 이를 솔직하게 말하기 쉽지 않다	1	2	3	4	5	6	7	일이 잘못되었을 때 다른 리더에게 솔직하기가 쉽다.

**일시적 우위를 전략: 새로운 플레이 북**

단기 경쟁우위의 포트폴리오를 만들고자 하는 기업은 다음 8 가지 주요한 운용방식의 변화를 필요로 한다.

**1. 업계가 아니라 무대를 생각하라.**

전통적인 경영에서 더 소중한 아이디어 중 하나는 당신과 같은 다른 회사에 대한 데이터를 보고 조직에 적합한 전략을 찾아낼 수 있다는 것이다. 실제로 가장 영향력 있는 전략 프레임워크 중 하나인 마이클 포터의 5 가지 힘 모델(Michael Porter's five forces model)은 당신이 유사한 업계의 다른 회사들과 주로 비교하고 있다고 가정한다. 그러나 산업간 경계가 빠르게 흐려지고 있는 오늘날의 환경에서 이런 분석은 당신을 위협할 수 있다. 나는 전통적이지 않은 경쟁자들이 다른 기업을 삼키는 놀라게 하는 것을 반복해서 봐왔다. 예를 들어, 1980 년대에는 어떤 은행도 메릴린치의 새로운 현금 (사단법인 이노베이션포럼 [www.innoforum.kr](http://www.innoforum.kr))

관리 계좌가 제공하는 위협을 인식하지도 못했다. 왜냐하면 그들은 이런 계좌를 제공하지 않았기 때문이다. 은행들이 무슨 일이 일어나고 있는지 깨닫기도 전에 수백만 달러의 예금이 날아갔다. 하지만 최근 몇 년 동안, 그 현상은 더 흔해졌다.

폰 운영 체제와 온라인 비디오에 대한 구글의 움직임은 전통적인 전화 사업에서 경악을 자아냈고, 월마트와 같은 소매업체들은 의료 서비스에 뛰어들기 시작했으며, 휴대전화 사업자, 인터넷 신용 제공업체 및 전자카드 제조업체를 포함한 다양한 산업 분야의 플레이어들에 의해 결제 부문의 전체 활동이 방해받고 있다. 오늘날의 전략은 내가 "무대"라고 부르는 분야에서 경쟁 움직임을 조정하는 것을 포함한다. 무대는 고객 군, 오피, 그리고 그 오피가 전달되는 장소의 조합이다. 더 이상 산업이 관련이 없다는 것이 아니라, 단지 산업 수준의 분석이 전체적인 그림을 제공하지 않는다는 것이다. 사실, 일시적인 경쟁 우위라는 개념 자체는 기존 정의가 가지고 있는 것처럼 업계의 다른 기업보다 더 많은 돈을 버는 것이 아니라, 주어진 공간에서 고객이 원하는 것에 대한 대응을 하는 것이다"(토니 울윅:Tony Ulwick)이 말하듯)

## 2. 광범위한 테마를 정하고 실험하게 하라.

무대에 초점을 맞추는 것으로 바뀐다는 것은 당신이 더 이상 신입 직원이나 컨설턴트와는 유리한 쪽으로 가는 길을 분석할 수 없다는 것을 의미한다. 오늘날의 재능 있는 전략가들은 광범위한 주제를 설정하기 위해 데이터를 확실히 분석하고 진화된 패턴 인식, 직접 관찰 및 환경의 약한 신호 해석을 사용하여 주제 안에서 그들은 사람들이 다양한 접근 방식과 비즈니스 모델을 자유롭게 시도할 수 있도록 한다. 예를 들어, 커그니전트(Cognizant)는 자신이 얻고자 하는 경쟁 분야를 명확하게 설명하지만 그 틀 안에서 상당한 자유를 직원들에게 허용한다. 작업의 미래(The Future of Work)는 커그니전트(Cognizant)의 포괄적인 용어로 고객이 비즈니스 모델을 재고하고, 인력을 재창조하며, 운영을 다시 연결할 수 있도록 지원하기 위한 다양한 서비스를 의미한다. 물론 이 모든 것이 회사의 지원을 통해 이루어진다.

## 3. 기업의 성장을 돕는 측정법을 도입하라.

기업의 우위가 생겨나고 사라지면 기존의 측정법은 의미 없는 결정 규칙을 적용함으로써 혁신을 사실상 차단한다. 예를 들어, 순 현재 가치 규칙(Net present value rule)은 시작하는 모든 프로젝트를 완료하고, 그 우위는 상당 기간 지속될 것이며, 심지어 그 우위가 사라지면 "잔여 가치"도 남는다고 가정한다. 이 때문에 기업이 새로운 기회에 투자를 적게 하도록 만든다. 대신 기업은 "리얼옵션(real option)"이라는 논리를 사용하여 새로운 움직임을 평가할 수 있다. 리얼옵션은 미래에 더 중요한 약속을 할 권리는 있지만 의무는 전달하지 않는 소액 투자이다. 그것은 조직이 시행착오를 통해 배울 수 있도록 한다. 인튜이트(Intuit)가 실험을 핵심 전략적 프로세스로 만든 방식을 고려해 보라. 이는 새로운 공간으로 모험을 떠나 새로운 시도를 할 수 있는 능력을 수십 배로 증폭시킨다. 이 회사의 디자인 혁신 담당 부사장인 카렌 한슨(Karen Hanson)이 최근 콜롬비아 경영대학에서 열린 컨퍼런스에서 말했듯이, 중요한 것은 솔루션보다는 "해결하려는 문제에 빠져드는 것"이며, 솔루션을 향해 노력하면서 반복 작업에 익숙해지는 것이다.

#### 4. 경험과 문제 해결에 집중하라.

진입 장벽이 무너지면서 제품의 특징은 순식간에 복제될 수 있다. 심지어 많은 산업의 서비스 제품도 상품화되었다. 기업이 무언가의 대한 수요가 존재한다는 것을 입증하면 경쟁자들은 빠르게 뛰어든다. 그리고 제공하는 회사는 거의 없는 데 고객이 갈망하는 것은 잘 설계된 경험과 문제에 대한 완벽한 해결책이다. 안타깝게도 많은 회사들이 내부적으로 너무 집중해서 고객의 경험을 무시하고 있다. 당신이 지역의 케이블 회사나 전화 서비스 사업자에 전화를 하여 자동 응답(Robot)에 연결된다고 하자. 자동 응답(Robot)은 당신이 성실하게 제공하는 고객 번호를 알고 싶어한다. 결국 자동 응답(Robot)은 당신의 특정 문제가 너무 어렵다고 판단하고 당신을 살아있는 사람(담당자)에게 넘겨준다. 그 사람이 가장 먼저 알고 싶은 것은 무엇인가? 네, 당신의 고객 번호이다. 대부분의 복잡한 조직이 고객을 다루는 방식이 분리되고 파편화되어 있다는 것을 보여주는 증상이다. 일시적인 우위를 활용하는 데 능숙한 기업은 고객의 입장에 서서 고객이 달성하려고 노력하는 결과를 고려한다.

호주의 브램블스(Brambles)는 걸보기에는 무미건조한 산업(팔레트 및 기타 컨테이너 물류 관리)임에도 불구하고 이를 매우 훌륭하게 수행했다. 그 회사는 식료품점의 가장 큰 비용들 중 하나가 그들의 가게로 배달되는 상품들을 진열하는 데 필요한 노동력이라는 것을 깨달았다. 브램블스(Brambles)는 해결책을 고안했다. 재배자들이 산지에서 식료품을 담아 채우고 팔레트에 직접 들어올려 선반에 놓을 수 있는 플라스틱 저장 용기였다.

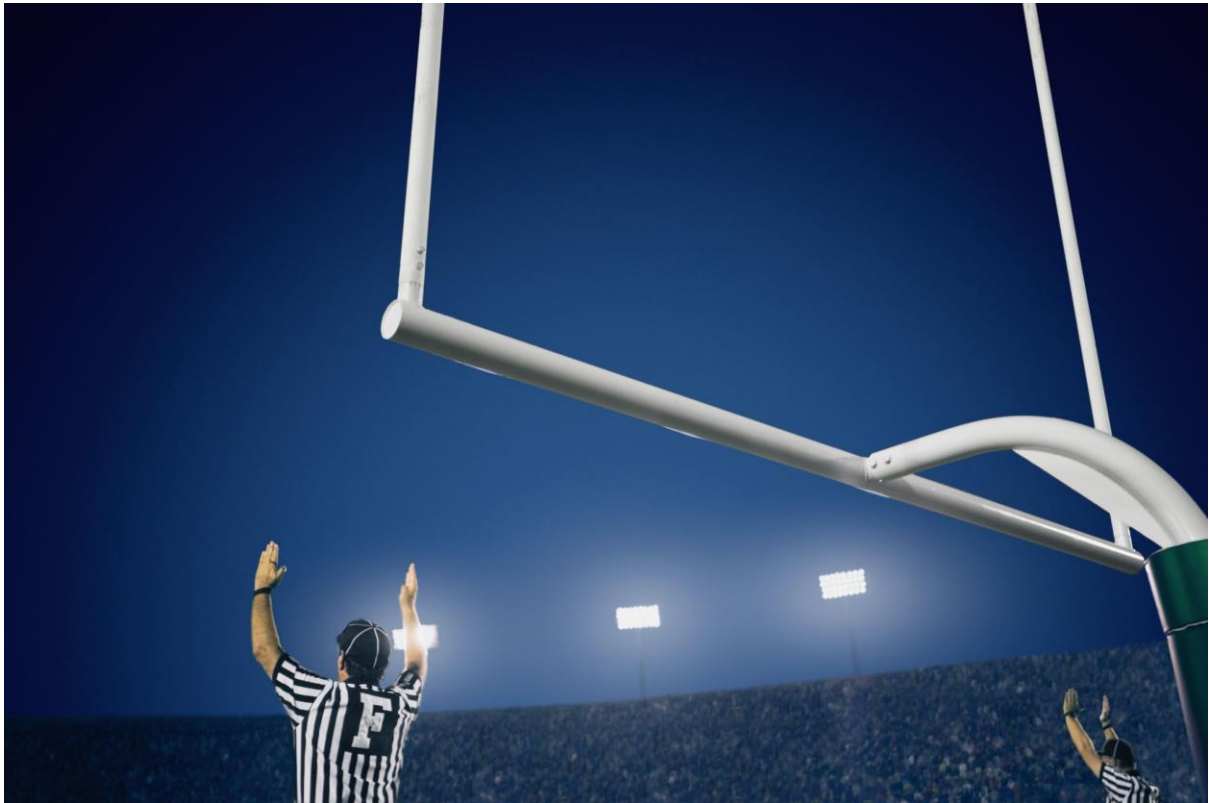
고객들은 이를 직접 옮길 수 있어서 그것은 인건비를 상당히 줄였다. 과일과 채소는 밭에서 상자로, 트럭에서 창고로, 창고에서 선반으로 이동하면서 반복적으로 취급되지 않기 때문에 더 나은 상태로 구매 지점에 도착하기에 좋았다. 비록 기술 수준은 낮아 보이지만, 이러한 계획과 그와 같은 것들은 고객들의 감사는 말할 것도 없고, 회사에 상당한 이익과 꾸준한 성장을 가져다 주었다.

#### 5. 돈독한 관계와 네트워크를 구축하라.

일시적인 우위가 있는 상황에서 강력하게 유지되는 몇 안 되는 진입 장벽 중 하나는 사람들과 그들의 개인 네트워크와 관련이 있다. 실제로 가장 성공적이고 원하는 직원은 가장 강력한 네트워크를 가진 직원이라는 증거가 있다. 고객과의 강한 관계가 깊은 이점의 원천임을 깨닫고 많은 기업들이 고객과의 관계를 심화하는 방법으로 커뮤니티와 네트워크에 투자하기 시작했다. 예를 들어, 인튜이트(Intuit)는 웹사이트에 고객들이 상호작용하고, 서로의 문제를 해결하고, 아이디어를 공유할 수 있는 공간을 만들었다. 이 기업은 모범적인 문제 해결자를 인정하고 그들에게 특별한 명칭과 더불어 짧은 프로필을 사이트에 올려 두기도 했다. 아마존(Amazon)과 트립어드바이저(TripAdvisor)는 고객에게 제공하는 가치의 핵심적인 부분을 자신의 커뮤니티에서 얻고 있다. 그리고 물론 소셜 네트워크는 소비자들이 서로 유례없는 연결 능력을 누리면서 기업의 신뢰도를 순식간에 높이거나 떨어뜨릴 수 있는 힘을 가지고 있다. 네트워크 관리에 능숙한 기업은 중요한 관계를 유지하는 방식으로도 유명하다. 예를 들어 인포시스(Infosys)는 어떤 고객에게 서비스를 제공할지에 대해 까다롭지만 97%의 고객 유지율을 유지한다. 영국의 기술 컨설팅 회사인 세젠티아(Sagentia)는 해고당한 사람들이 회사와 좋은 관계를 유지하고 새로운 자리에 잘 안착할 수 있도록 하는 데 매우 신중하다. GE와 같은



거대한 산업 회사에서도 고위 지도자들은 다른 회사들과 관계를 형성하고 유지하는 데 과도한 시간을 보낸다.



#### 6. 잔인한 구조조정을 피하고, 건강한 이탈을 배워라.

나는 일시적 우위의 경계를 효과적으로 탐색하는 기업을 조사하면서 구조조정, 규모 축소, 대량 해고 등을 거의 하지 않는다는 사실에 놀랐다. 대신 많은 기업들이 계속해서 자원을 조정하고 재조정하곤 했다. 인포시스(Infosys)에서는 사람들이 "무엇인가를 잘라내는 것"을 믿지 않는다는 이야기를 들었다. 오히려, 어떤 계획이 실패했을 때, 그들은 그것이 "소중함으로 가는 길을 찾는다"고 말했다. 물론 규모를 줄이거나 갑작스러운 이동을 피할 수 없는 경우도 있다. 그리고 문제는 가장 덜 파괴적이고 가장 유익한 방법으로 사업을 중단하는 것이다. 넷플릭스(Netflix)의 경영진이 미래를 대표한다고 열렬히 믿고 있는 DVD 배송사업에서 벗어나 영화 스트리밍에 진출하려는 노력은 이를 위한 잘못된 방법에 대한 흥미로운 교훈을 제공한다. 2011년에 회사 경영진은 두 가지 결정을 내리면서 고객들을 분노하게 했다. 전반적으로 엄청난 가격 인상을 단행했다. 그리고 DVD와 스트리밍 사업을 두 개의 별도 조직으로 분리하면서 고객들은 영화를 찾고 구매하는데 있어 두배의 수고를 해야 했다. 넷플릭스의 리더들이 결국에는 사업의 DVD 부분이 쪼그라들 것이라고 가정해 보자. 회사가 더 이상 우아하게 빠져 나갈 수 방법은 없었을 것이다. 고객이 기존의 우위에서 벗어나 전환할 수 있도록 준비하는 것은 새로운 제품을 채택하도록 하는 것과 비슷하지만 그 반대의 경우도 있다. 모든 고객이 동일한 속도로 이동할 준비가 되어 있는 것은 아니기 때문이다. 고객을 첫 번째, 두 번째 등으로 전환해야 하는 순서가 있다. 넷플릭스가 모든 사람에게 가격을 인상하는 것이 아니라, 선택적으로 가격 할인을 제공했다면 DVD 서비스를 삭제하고 해당 세그먼트를 새 모델로 옮겼을 것이다. 그런 다음 "적은 사용자(light user)"인 DVD

(사단법인 이노베이션포럼 [www.innoforum.kr](http://www.innoforum.kr))

소비자들에게 돌아갈 수 있었고, 그들이 원할 때마다 새 DVD 를 사는 대신, 한 달에 한번, 예를 들어 같은 가격에 DVD 를 구입할 것을 제안할 수도 있었을 것이다. 만약 고객이 이전처럼 실시간 서비스를 원한다면, 가격은 오를 것이다. 그렇게 하면 다른 그룹이 가격이 저한 DVD 사용 쪽으로 방향을 바꿀 것이다. 그리고 옮겨온 고객들이 스트리밍 서비스가 그렇게 나쁘지 않다는 것을 깨닫기 시작했을 때 넷플릭스는 주류 구매자에게 큰 가격 인상을 도입할 수 있었다. 요점은 많은 준비된 것보다 더 빨리 고객들을 이동하도록 강요하려다 회사가 그들을 격분 시켰다는 것이다.

## 7. 초기 단계 혁신에 시스템적으로 대응하라.

만일 우위가 사라지면 새로운 우위로 파이프라인을 채우는 프로세스가 합리적이다. 이는 다시 말해, 프로젝트가 반복적으로 실수하는 것이 아니라 혁신 프로세스를 신중하게 조정해야 한다는 것을 의미한다. 혁신을 능숙하게 하는 기업들은 비슷한 방식으로 프로세스를 관리한다. 그들은 혁신에 적합한 거버넌스 구조를 가지고 있다. 혁신을 위해 별도의 예산과 직원을 확보하고, 고위 리더들이 개별 기업의 계획 프로세스 밖에서 혁신에 대한 진행 또는 중단 결정을 내릴 수 있도록 한다. 프로젝트 전반에 걸쳐 할당되는 할당된 혁신 예산은 새로운 이니셔티브가 기존 비즈니스와 자원을 놓고 경쟁할 필요가 없음을 의미한다. 또한 이러한 기업들은 혁신이 더 큰 포트폴리오에 어떻게 적합한지에 대한 강력한 인식과 다양한 단계의 이니셔티브에 대한 통찰력을 가지고 있다. 그들은 보통 회사와 R&D 부서의 경계를 뛰어넘어 고객이 무엇을 달성하려고 하는지, 그리고 회사가 그들을 어떻게 도울 수 있는지를 파악하면서, 체계적으로 기회를 찾아낸다.

## 8. 실험하고, 반복하고, 배워라.

여러 해 동안 말씀드렸듯이, 기업들이 항상 저지르는 큰 실수는 기존의 기업들과 동일한 접근 방식으로 새로운 모험을 계획하는 것이다. 대신, 기업에게 필요한 것은 실험과 학습에 집중하고, 새로운 발견이 일어나면서 변화하거나 초점을 바꿀 준비를 하는 것이다. 발견 단계는 비즈니스 모델 정의 및 인큐베이팅 단계로 이어진다. 여기서 프로젝트는 실제 비즈니스의 형태를 띠고 파일럿 테스트 또는 고객 서비스를 시작할 수 있다. 계획이 비교적 안정적이고 건강해야 추진력이 높아진다. 기업들은 상업적 관심을 얻기 위해 서두르는 경우가 많으며, 따라서 어떤 제품을 내놓든 간에 중대한 결함이 생긴다. 기업들은 성공과 실패를 결정짓는 중대한 가정을 검증하기도 전에 너무 많은 비용을 지출한다.

### 조정으로서의 리더십

어떤 리더도 서로 다른 개발 단계에 있는 개별 무대에서 얻은 성적의 복잡성을 인지적으로 처리할 수 없다. 훌륭한 리더들이 하는 일은 몇 가지 주요 가이드 라인을 발견하고 혁신과 같은 핵심 활동을 위한 좋은 프로세스를 마련하며, 몇 가지 중요한 변곡점에 대한 영향력을 활용하여 조직 내 활동의 흐름을 지시하는 것이다. 이를 위해서는 새로운 유형의 리더가 필요하다. 즉, 현재상태를 강화하는 것이 아니라, 그러한 질문을 하는 대화를 시작하는 리더이다. 강력한 리더는 상반된 의견과 솔직한 반대의견을 추구한다. 다양성은 점점 더 상황이 변화하고 있을지도 모른다는 신호를 감지하는 도구가 된다.

---

더 넓은 고객층은 당연하게 전략 과정에 개입될 수도 있다.

마지막으로, 일시적 경쟁우위의 리더들은 속도의 필요성을 인식한다. 빠르고 대략적으로 올바른 의사결정은 정확하지만 느린 심의를 대체할 것이다. 어떤 경쟁우위는 5분 동안 지속되는 세상에서 눈을 깜빡일 사이에 기회를 놓칠 수도 있다.

전략의 한 가지 사항은 변하지 않았다: 무엇을 해야 할지, 그리고 무엇을 하지 말아야 할

지에 대해 여전히 어려운 선택을 해야 한다. 수십 개의 무대를 조정하고 있지만 당신 단지 일부만 할 수 있다. 그래서 어디서 경쟁하고, 어떻게 이길 건지, 우위에서 우위로 어떻게 나아갈 것인지를 정의하는 것이 중요하다. 우리가 손을 내던지고 전략이 더 이상 쓸모가 없다고 말하고 싶을지 모르지만, 저는 반대의 결론이 필요하다고 생각한다. 그 어느 때보다 중요하다 더 이상 현상 유지에 관한 것이 아닐 뿐이다.

<끝>