

## 어떻게 지속적 경쟁우위를 유지할 것인가?

이두표 올포피엠 대표  
한양대학교 겸임교수

오늘날 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하는 것은 거의 불가능하다. 장기간 비즈니스 세계는 지속 가능한 경쟁 우위 구축이라는 개념이 우위에 있었다. 그래서 선제적 시장 선점 등 다양한 전략을 취했다. 현재 지속 가능한 경쟁우위를 방해하는 힘은 무엇인가? 바로 디지털 혁명을 통한 제품 기술의 발전, 글로벌 시장에 대한 진입 장벽 감소, 시장의 글로벌화 등이다. 기업에서 전략은 소비재, 가전, 출판, 사진과 같은 격동의 산업에서 여전히 유용하지만, 비즈니스의 리더는 효과적으로 경쟁할 수 있지만 동일한 오래된 전략을 고수해서는 안 된다. 앞서 나가기 위해서는 새로운 전략적 이니셔티브를 지속적으로 시작하여 일시적인 경쟁 우위를 한 번에 구축하고 활용해야 한다.

개별적으로는 일시적이지만 포트폴리오로서 이러한 이점은 장기적으로 회사를 선두로 유지할 수 있다. 또한 변화를 파악하고 상황에 맞게 변신을 하여야 한다. 프로젝트 관리 방식과 관련하여서는 비즈니스 경쟁력과 관련하여 애자일 방식의 적용이 도움이 될 수 있다.

### 비즈니스의 안정성이 표준이라는 가정을 포기한 회사는?

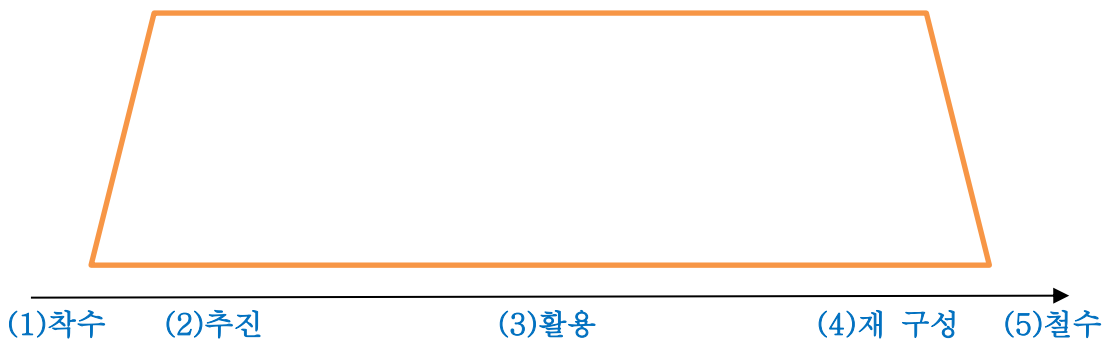
기업은 위험한 경직성을 피하면서 지속적인 변화를 촉발하기 위해 노력이 필요하다. 전략을 보다 유동적이고, 보다 고객 중심적이며, 산업에 덜 얽매이는 방식으로 보는 것이 중요하다. 새로운 비즈니스 기회를 평가하는 방법, 혁신에 대한 접근 방식도 달라야 한다. 미국의 150년 역사의 섬유 및 화학 회사 Milliken

(<https://www.milliken.com>)은 1991년까지 Milliken의 전통적인 경쟁업체는 거의 모두 사라졌으며, 섬유 제조 사업 전체를 아시아로 이전한 글로벌 경쟁의 급증으로 희생되었다. Milliken에서는 새롭고 더 유망한 분야에 진입하는 동시에 경쟁력이 저하된 부분은 조정을 하였다. 결국 회사는 대부분의 섬유 라인을 철수를 했지만 갑자기 그렇게 한 것은 아니었다. 1980년대부터 2009년까지 계속해서 미국 공장을 점진적으로 폐쇄했다. 공장폐쇄로 피해를 입었을 수 있는 근로자를 재배치하기 위해 모든 노력을 기울였고 동시에 회사는 다른 분야에 투자하고 있었다. 국제적 확장, 새로운 기술, 새로운 시장을 포함하여 회사의 능력이 접근할 수 있는 새로운 영역으로의 진출을

포함해서 다양한 분야에 진출 노력을 하였다. 그 결과 1960년대까지 섬유 및 화학제품, 1990년대까지 첨단소재 및 방염제품에 주력하던 회사가 2000년대에 이르러 특수소재 및 고 특수화학 분야의 선두주자가 되었다. Milliken의 사례를 보면 구조 조정 시 최대한 직원들의 피해를 줄이는 노력을 하였고 새로운 부분에 기존 핵심 역량을 기반으로 성공을 만든 사례이다.

### 단기적 우위에 대한 분석은 어떻게 하나?

모든 경쟁 우위는 동일한 수명 주기를 거친다. 우위가 잠시일 때 기업은 주기를 훨씬 더 빠르고 더 자주 순환해야 하므로 아래 그림에서 초기 단계와 후기 단계에 대한 더 깊은 이해가 필요하다



모든 기업의 제품은 상기 그림과 같은 과정을 거친다, 제품 개발을 착수하고 추진하여 시장에 내놓고 한참 동안 수익을 창출하는 활용을 거쳐 제품의 경쟁력이 쇠퇴하는 경향이 보이면 제품을 변경하여 재 구성하여 신규 제품을 출시하고 기존 제품은 시장에서 철수를 시킨다. 이것을 제품 생애 주기라고도 부르는데 1980년 이후부터 이런 주기가 좀더 빨라지고 있어 지속적 시장 우위를 점하기가 쉽지 않다. 5 단계 별 필요한 자원의 역량 특성은 무엇일까? 제품 생애주기에서 단계 별 기업이 준비할 부분을 알아보면 다음과 같다.

#### (1) 착수단계

시장에서 경쟁 우위는 조직이 기회를 식별하고 이를 활용하기 위해 자원을 동원해야 한다. 착수 단계에서는 아이디어 발굴이 중요한 단계로 실험과 반복에 개의치 않는 사람들이 필요하다. 디자인 씽킹, 애자일 방식, 수평적인 네트워크 연결이 중요한 부분으로 시장에 어떤 제품을 출시해야 좋은 건지 혁신적인 아이디어를 잘 구성하는 것이 중요하다.

#### 2) 추진단계

추진 단계에서는 비즈니스 아이디어가 확장되고, 적시에 적절한 자원을 획득하고 제품의 품질을 잘 조합하고 아이디어의 약속을 이행할 수 있는 사람들을 요구한다. 제품 개발 프로젝트를 제약조건에서 프로젝트 중요성을 이해하고 헌신과 추진력의 사람들이 필요한 단계이다. 추진 단계의 결과로 제품이 시장에 출시된다.

#### 3) 활용단계

활용 단계에서 기업은 이익과 시장 점유율을 유지하려고 노력한다. 그러나 경쟁자가 반응하기 시작하여 경쟁이 심화된다. 이런 경우 기업은 M&A, 분석적 의사결정, 효율성을 겸비한 인재가 필요하다. 시장을 분석하고 상황 별 대응조치를 하여야 한다.

#### 4) 재 구성 단계

재 구성 단계에서는 경쟁이 심화되어 경쟁력이 약해져서 회사는 경쟁 우위를 새롭게 유지하기 위해 하고 있는 일을 재 구성해야 한다. 비즈니스 모델이나 자원을 근본적으로 재고하는 것을 두려워하지 않는 사람들이 필요하다.

#### 5) 철수 단계

철수 단계에서는 시장의 경쟁 우위가 완전히 침식되어 회사가 자원을 추출하고 미래를 위해 자원 할당을 다시 한다. 이런 경우에는 솔직하고 강인하며 감정적으로 어려운 결정을 내릴 수 있는 사람들이 필요하다.

상기 5 단계를 이해하면 다음과 같은 인사이트를 발견할 수 있다. 회사는 수명 주기의 활용 단계에 편중하는 경향이 많다. 각 단계 별로 내재된 작업을 관리하려면 서로 다른 기술을 가진 자원이 필요하다. 경쟁 우위의 파이프라인을 생성하는 경우 서로 일치하지 않는 많은 활동을 조정해야 하기 때문에 문제는 훨씬 더 복잡하다. 일시적인 이점이라는 개념을 수용하고, 새로운 전략적 이니셔티브를 계속해서 시작하는 방법을 배우고, 빠르게 구축하고 빠르게 포기할 수 있는 이점 포트폴리오를 만들어야 한다. 성공하려면 새로운 운영 능력이 필요하다.

#### 가혹한 현실과 마주하기

기존 자원의 이용이 가치 있다고 여기는 고위 경영진에게 최전선에 있는 사람들이 경쟁 우위가 사라지고 있다고 말하는 것에 대해 적절하게 대응을 못하면 시간이 지난 후에 후회를 하게 된다. 일반 경영진은 고통이 너무 명백해서 선택의 여지가 없을 때까지 가능한 오랫동안 기존의 이점을 유지하는 것이 좋다고 생각하는 사람도 있을 것이다. 이러한 부분은 기업을 좀더 가혹한 현실을 마주하게 한다. 우리는 기존의 경쟁우위를 지속하려고 기존 제품 및 비즈니스 모델을 유지하려다 결국 기업이 위험에 빠지는 아래와 같은 사례와 이유를 이미 많이 알고 있다.

- 토이저러스(장난감 판매기업: 2017년 9월 파산)--온라인 시장진출 타이밍을 놓침
- PAN AM(항공회사: 1991년 파산)--무리한 타 항공사 인수와 에너지 위기 및 충돌 사고 발생 등
- 포에버 21(Forever 21: 의류기업 2019년 9월 파산 신청)--온라인 시장 진출 실패
- 코닥(2012년 1월 파산)--디지털 변화 혁신의 실패
- 엔론(Enron: 파산)--이유는 에너지와 데이터 기업: 무차별 기업 인수와 데이터 사업의 기업간 경쟁심화 및 회계부정 사건 발생.
- GM(미국 자동차 회사: 2009년 6월 파산) --금융 자회사의 부실 및 자량의 품질 문제 발생 및 높은 인건비
- 리먼 브러더스(Lehman Brothers: 2008년 9월 파산)--서브프라임 모기지론 관련 부동산 경기침체로 인한 재무구조의 위험 발생

#### 단기 경쟁우위 분석 평가는?

단기 경쟁우위 경제에서 경쟁하려면 현재의 이점이 위험에 처해 있는지 정직하게 평가할 수 있어야 합니다. 우리는 아래 8 가지 질문에 대해 냉정하게 평가를 해보아야 한다.

- ① 나는 내 회사의 제품이나 서비스를 구매하지 않는다.

- ② 우리는 동일하거나 더 높은 수준으로 투자하고 있으며 더 나은 수익이나 성장을 얻지 못하고 있다.
- ③ 고객은 더 싸거나 간단한 솔루션을 충분하다고 생각한다.
- ④ 우리가 예상하지 못한 곳에서 경쟁이 일어나고 있다.
- ⑤ 고객들은 더 이상 우리가 제공하는 것에 대해 더 이상 기대하지 않는다.
- ⑥ 우리 직원들은 우리회사를 최고의 직장으로 여기기 않는다.
- ⑦ 최고의 인재들이 떠나고 있다.
- ⑧ 주가가 지속적으로 저 평가된다.

상기 질문에서 4 개 이상이 해당이 되면 조만간 위기가 닥친다. 냉정하게 평가하고 미래 준비를 하여야 한다.

### 일곱가지 위험한 오해

빠른 속도로 변하는 환경에서 일하는 대부분의 경영진은 운영 모드를 변경해야 한다는 사실을 완벽하게 알고 있다. 그러나 종종 깊이 뿌리 박힌 가정이 기업을 함정에 빠뜨릴 수 있다. 다음은 가장 자주 관찰이 되는 것들이다. 7 가지 오해를 이해하고 대처하는 것이 중요하다.

#### 1) 시장 선도자 함정

우리 기업은 시장에 선 진출하고 자원을 확보하면 지속 가능한 위치를 만든다는 믿음이다.

#### 2) 우월감

대부분 초기 기술이나 프로세스 제품은 수년간 연마 뛰고 다듬어진 만큼 효과적이지 않다. 이런 사실 때문에 많은 기업들이 새로운 혁신이 성숙하기 전까지는 기존의 것들을 개선하는 데 투자해야 할 필요성을 알지 못한다. 깨달았을 때는 이미 너무 늦어버린 경우가 많다.

#### 3) 품질 함정.

새로운 자원의 탐색 모두의 있는 많은 비즈니스들이 고객이 지불할 수 있는 것보다 더 높은 수준의 품질을 고수한다. 더 저렴하고 간편한 제품으로도 충분하면 고객은 더 이상 기존의 것을 찾지 않는다.

#### 4) 인질 자원 함정.

대부분 기업에서 결정권은 수익성이 좋고 큰 사업을 이끄는 경영진에게 있다. 이들에게 새로운 모험의 자원을 투자할 이유가 없다. 예) 2004 년 노키아의 기존 제품의 고수

#### 5) 여백 트랩.

경영자들에게 혁신의 가장 높은 장벽이 무엇인지 물으면 그들은 종종 이렇게 답한다. “우리 조직 구조상 혁신을 담당하는 부서가 없다”. 기회가 그들의 조직구조와 맞지 않는 것처럼 보일 때 기업들은 대부분 조직을 재편성하는 노력을 기울인 대신 길을 포기해 버린다

#### 6) 세력 확대 함정.

수많은 기업에서 당신이 관리하는 자산과 직원은 많을수록 좋다. 이런 시스템은 독점과 관료주의 현재 상태를 유지하려는 극심한 방어를 야기한다. 실험과 반복적 학습 위험 감수를 저해하기도 한다. 그리고 새로운 것들을 시도하고자 하는 직원들을 떠나게 만든다

## 7) 산발적 혁신 함정.

많은 회사에는 새로운 우위의 파이프라인을 생성하기 위한 시스템이 없다. 결과적으로 혁신은 개인이 주도하는 계속해서 반복되는 프로세스이므로 비즈니스 주기의 변동에 매우 취약하다.

상기 7 가지 함정을 다시한번 검토하고 우리 회사는 과도기적 우위 경제에 대비하고 있는지 알 수 있다. 조직이 이러한 함정에 취약한지 여부를 알 수 있다.

## 단기 경쟁우위를 위한 8 가지 운영방식의 변화

일시적인 우위의 포트폴리오를 만들고자 하는 기업은 운영 방식에서 8 가지 주요 변화를 만들어야 한다

### 1) 업계가 아니라 무대를 생각해야 한다.

현재는 산업의 경계가 모호하다. 산업의 경계가 무너지고 있어 산업분류는 더 이상 의미가 없을 수도 있다. 따라서 이제는 큰 그림을 보고 대응하여야 한다. 우리는 최근에 전기자동차 산업을 보면서 산업의 경계가 무너지고 있음을 보고 있다. 일본 소니의 전기자동차 진출 및 중국의 배터리 업체들의 전기자동차 업체 등 기존의 질서가 무너지고 있다. 전기 자동차와 자율 주행 분야는 이미 구글, 애플, 인텔 등 기술산업의 선도자들이 모두 진입하고 있다. 기타 분야도 산업의 경계를 다음 예와 같이 보여준다. 예) 월마트의 건강관리 분야 진출, 전자결제 등

### 2) 광범위한 테마를 정하고 실험하게 한다

다양한 데이터 분석, 비즈니스 모델 재 분석 등을 통한 직원들의 상당한 자유의 허용도 등 서비스의 포괄적인 부분을 지원해야 한다. 직원들의 창의성을 최대한 끌어내야 한다. 미국 실리콘밸리 기업들의 특징은 직원들의 수평적 네트워크를 통한 프로젝트의 생성이다. 직원들의 자율성을 존중하고 창의성을 높이면서 그들이 생각하는 참신한 아이디어를 분석하여 예산을 배정하고 실제 실험하도록 하고 있다. 이미 이런 부분이 실리콘밸리의 문화로 정착되었다. 우리나라에도 이런 문화를 도입하여 성공을 거두는 것을 필자는 보았다. 바로 인바디 (<https://www.inbody.co.kr>)이다. 인바디는 직원들의 창의성을 높이는 프로젝트 생성 문화를 조성하여 다양한 신제품을 런칭하고 있다. 대표자의 리더십이 중요한 부분으로 필자는 보았다.

### 3) 기업의 성장을 돕는 측정법을 도입한다.

전통적인 측정법과 새로운 측정법을 이용하여 수익이 되는 프로젝트를 수행하여야 한다. 예) NPV & Real option 의 사용한다. NPV(Net Present Value)는 초기 투자 결정이 변경되지 않고 지속된다는 가정에 따라 투자 계획의 미래 현금 흐름을 현재가치로 할인한 후 투입비용과 비교하는 방식이다. 현재가치를 반영한 부분이어서 재무적 타당성 분석 시 많이 사용한다. 리얼옵션의 경우는 프로젝트의 채택 여부를 현재 시점에서 결정하는 것이 아니라, 시간의 흐름에 따라 프로젝트의 불확실성이 줄어들수록 더욱 확실한 상황에서 프로젝트의 가치를 평가하고 투자 여부를 결정한다.

### 4) 고객의 경험과 문제해결에 집중한다

많은 회사는 내부적으로 너무 집중해서 고객의 경험을 무시한다. 고객은 문제해결의 중심이므로 고객의 경험을 감안한 솔루션 생성에 집중해야 한다. 고객의 피드백을 통한 지속적인 제품 개선을 통해 경쟁력을 강화한다. 예) 호주의 Brambles 는 팔레트 및 기타 컨테이너의 물류 관리에 속해 있는 기업이지만 이 일을 정말 훌륭하게 해냈다. 회사는

식료품 가게의 가장 큰 비용이 상점으로 배달되는 상품을 선반에 놓는 데 필요한 노동이라는 것을 깨달았다. Brambles 는 솔루션을 설계했다. 재배자가 들판에서 직접 채울 수 있고 팔레트에서 직접 들어 올려 고객이 스스로 해결할 수 있는 선반에 놓을 수 있는 플라스틱 통을 설계하고 제작하여 사용을 하였다. 이것으로 고객은 인건비를 크게 줄였다. 또한 과일과 채소는 들판에서 상자, 트럭에서 창고로, 보관실에서 선반으로 이동할 때 반복적으로 사람이 다루지 않기 때문에 더 나은 품질상태로 소비자에게 전달할 수 있었다. 겉보기에는 낮은 기술 같지만 이 혁신으로 고객의 감사는 말할 것도 없고 회사에 상당한 이익과 꾸준한 성장을 가져왔다.

#### 5) 강한 관계와 네트워크를 구축한다.

네트워크 관리에 능숙한 기업은 중요한 네트워크를 유지한다. 현재는 네트워크 이론이 중심에 있다. 시장과의 네트워크, 직원 간의 지식 네트워크 등 모든 중요한 부분을 연결하여 시너지를 창출하는 것이 중요하다. 큰 혁신은 일반적으로 암묵적 지식과 명시적 지식의 조합과 함께 기술 분야 간 및 학제 간 네트워킹의 결과이다. 네트워킹이 필요하지만 네트워크 통합은 복잡한 혁신을 위한 성공의 열쇠이다. 사회적 경제 구역, 기술 경로, 자유무역협정 및 기술 클러스터는 조직 네트워킹 및 교차 기능 혁신을 촉진하는 몇 가지 방법이다.

#### 6) 잔인한 구조 조정을 피하고 건강한 철수 방식을 배운다.

가장 덜 파괴적이고 가장 유익한 방식으로 사업에서 벗어나는 것이 도전 과제이다. 예) Milliken 의 사례를 보면 구조 조정 시 최대한 직원들의 피해를 줄이는 노력을 하였다.

#### 7) 초기 혁신에 체계적으로 대응하라

혁신경영도 혁신 프로세스를 통해 체계적으로 혁신을 진행하여야 한다. 국제표준 ISO 56002 가이드는 이 부분을 지원해 줄 수 있다. ISO 56002 시리즈는 Innovation management -- Innovation management system - Guidance 로 ISO56000~56008 까지 다양한 부분의 혁신경영을 가이드 하고 있다. 국제 표준을 이용하여 체계적으로 추진하는 것이 유리하다.

#### 8) 실험하고, 반복하고 배운다.

새로운 모험 시 기존 사업에 사용했던 동일한 방식의 접근은 실패한다. 따라서 실험과 학습에 집중하고 변경에 대한 변경의 준비가 필요하다. 이에 디자인씽킹과 애자일 방식의 적용이 효과적일 수 있다. 디자인씽킹의 5 단계 공감-문제정의-아이디어 생성-프로토타입 만들기-실험 프로세스를 구현하기 위해 애자일의 반복적 및 점증적 인도물 생성 방식이 적절히 같이 사용되면 큰 효과를 만들 수 있을 것이다.

### 훌륭한 리더가 하는 일은?

기업의 운영해서 리더의 역할은 무엇인가? 리더는 몇 가지 주요 방향 지침을 파악하고, 혁신과 같은 핵심 활동을 위한 좋은 프로세스를 마련해야 한다. 조직의 활동 흐름을 지시하기 위해 몇 가지 중요한 변곡점에 대한 영향력을 사용하는 것이 또한 리더의 역할이다. 강력한 리더는 상반되는 옵션과 솔직한 반대의견을 구하고 단기 경쟁우위 리더는 신속함의 중요성을 인지한다. 혁신에는 시대가 변하던 전략과 프로세스가 중요하다.

### 변곡점의 초기 신호를 파악하는 8 가지 방법은 무엇인가?

- ① 기업의 실무진과 경영진 사이에 정보가 곧장 흐르도록 하는 체계를 갖춘다.
- ② 자기만의 관점에서 벗어나, 미래에 대한 다양한 관점의 생각을 받아들인다
- ③ 리스크가 크고 결정을 되돌리기 어려운 의사결정은 정교한 의사결정 프로세스를 적용해 진행하고, 결정을 되돌리기 쉽고 학습 기회로 삼을 수 있는 의사결정은 소규모 팀에게 권한을 준다.
- ④ 현장 직원들의 광범위한 참여를 끌어낼 수 있는 수단을 활용한다.
- ⑤ 회사가 처한 상황을 현장에서 직접 확인한다. 시장을 분석하고 답을 찾는다.
- ⑥ 유용한 정보를 청취하고 수용하는 인센티브 체계를 만든다.
- ⑦ 조직원들이 현실을 부정하고 있지 않은 지 항상 확인한다.
- ⑧ 새로운 미래가 전개되는 곳을 찾아가, 그곳 사람들과 대화한다.

### 내용을 마치면서

요즘처럼 불확실성과 변화가 심한 시대에서는 시장에서 일시적 우위의 반복적 지속성이 기업의 경쟁력이므로 환경의 변화에 대한 신속한 대응과 유연성, 의사결정을 잘하는 리더십이 중요한 부분이다. 시장을 좀더 크게 보고 다양한 전문가들과 네트워크 하여 혁신적인 방향을 도출하는 협업을 추진하는 것이 중요하다. 일시적인 우위 내용은 비단 큰 기업에만 해당되는 것이 아니다. 스타트업, 중소기업, 중견기업 모두에게 다 유용한 내용이다. 지속적인 혁신을 하지 않으면 위험에 빠진다. 이에 혁신적인 아이디어 창출 방법인 디자인씽킹과 고객만족과 관련한 가치의 제공과 변화에 대한 실험과 반복을 통한 지속적인 개선 부분의 적용방식인 애자일에 대한 적용을 현실적으로 같이 고려해보아야 한다.

### 참고 문헌

- (1) Harvard Business Review, Transient Advantage, 06, 2013
- (2) 애자일 실무가이드
- (3) ISO56002 혁신경영 가이드