

경제 · 경영 이슈

□ 한국 여자양궁 신화와 기업 경영 전략

한국 여자양궁은 1984년 LA올림픽부터 2004년 아테네 올림픽까지 지난 20년간 개인전과 단체전 금메달 모두를 석권하였음. 이에 세계 최고의 한국 히트상품인 한국 여자양궁의 경쟁력을 마이클 포터의 다이아몬드 모델을 적용, 분석하고 세계 일등 기업이 되기 위한 7가지 시사점을 도출함

1. 한국 여자양궁의 성공

○ 한국 여자양궁의 성공 신화

- 한국여자양궁은 최초의 올림픽 출전인 1984년 LA올림픽에서부터 2004년 아테네올림픽까지 지난 20년간 여자 개인전과 단체전 금메달 모두를 석권하였음
- 이와 같은 여자양궁의 선전에 힘입어 남자양궁도 단체전 금메달을 2연패하는 쾌거를 기록하였음

○ 한국 여자양궁은 세계 최고의 한국 '히트상품'임

- 해외 언론은 한민족의 혈맥 속에 활 쏘는 민족의 DNA가 존재한다고 믿기도함
- 하지만 한국 여자 궁사들의 성공은 결코 타고난 능력으로만 이루어진 것이 아닌 치밀한 전략과 뼈를 깎는 노력의 결과물이었음

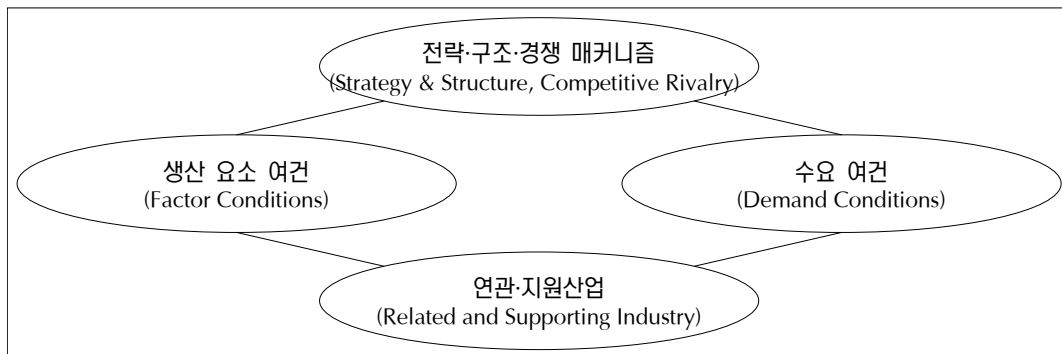
2. 여자양궁 경쟁력 분석의 틀

○ 한국 여자양궁 경쟁력 요인을 마이클 포터의 다이아몬드 모델을 적용하여 전략적 차원에서 분석

- 마이클 포터에 의하면 글로벌 경쟁우위를 확보하기 위해서는 생산 요소 여건, 연관·지원산업, 전략·구조·경쟁메커니즘, 수요 여건의 고른 발전이 필요함

- 특히, 각 요소들 간의 유기적 다이내믹스가 경쟁력을 좌우함

< 마이클 포터의 다이아몬드 모델 >



○ 생산 요소 여건(Factor Conditions)

- 생산을 위한 모든 요소를 나타낸 것으로 사람, 기술, 사회하부구조, 자원 및 공급사슬 상의 모든 것을 나타냄

○ 연관·지원 산업(Related and Supporting Industry)

- 생산활동을 지원하는 각 요소들 뿐만 아니라 그 생산활동이 원활하게 이루어 질 수 있도록 돕는 시스템으로 관련 기업, 교육기관, 정책, 제도 등을 아우름

○ 전략·구조·경쟁 메커니즘(Strategy, Structure, Competitive Rivalry)

- 뛰어난 경쟁자들은 상호 경쟁을 통해 서로의 발전에 기여하게 됨
- 시장 구조에 적합한 전략, 탁월한 경쟁자들과의 끊임없는 경쟁을 통해 영속적인 경쟁 우위를 확보하고 핵심역량을 키워갈 수 있음

○ 수요 여건(Demand Conditions)

- 시장의 수요 여건이 제품과 사업에 대한 지속적인 연구와 발전을 촉진함

3. 한국 여자양궁의 경쟁력 요인

○ 생산 요소 측면 (Factor Conditions)

- 정적, 정신수양의 동양권 문화가 양궁의 정신 집중에 유리
 - 정적이고 정신수양을 위주로 하는 한국의 문화가 양궁의 정신집중에 유리함
 - 이와 같은 문화는 한국뿐만 아니라 동양권 전체에 일반적인 것으로 한국, 중국, 대만이 세계 여자양궁을 휩쓰는 배경이 되고 있음

- 한국인 특유의 섬세한 손재주가 바탕이 됨
 - 무거운 장비를 사용하여 실력의 편차가 적은 남자 양궁에 비하여 여자 양궁은 손가락의 섬세한 감각이 요구되므로 손재주가 뛰어난 한국 여성이 적함함

- 세계 최고 코치진, 선수층과 노하우를 축적
 - 한국 여자 양궁은 84년 올림픽 최초 출전 이후 20년간 세계 1위를 통해 세계 최고의 코치진과 노하우를 축적해왔음
 - 양궁 선수로 활동하는 사람은 대략 500여명 이상으로 선진국 수준의 선수층을 확보하고 있음

- 혹독한 훈련과 살인적인 연습량을 통과함
 - 외국 선수들은 하루 100발 정도로 연습, 소속팀이 없는 선수나 일정한 직업이 있는 선수의 경우 일주일에 하루 연습하는 수준이나
 - 한국 선수들은 하루 300-500발 이상을 연습하고, 올림픽 때는 1000발씩 연습함
 - 야간에 서치라이트까지 켜놓고 훈련을 하기도 하며, 어떤 선수는 밤에 공동묘지에서 혼자 촛불을 켜놓고 활쏘기 연습을 했다는 유명한 일화도 있음

○ 연관·지원 산업(Related and Supporting Industry)

- 인재 발굴의 윈도우가 발달함
 - 양궁 선수를 발굴하고 정기적으로 실력을 검증, 평가할 수 있는 다수의 양궁 대회를 보유함

- 전국 시도대항 초등학교 양궁대회('85년), 회장기 초등학교 양궁대회('89년), 전국 우수초등학교 대회('90), 올림픽 제패 기념 코리아 국제 양궁대회('94년)등
- 발굴된 선수의 체계적, 과학적 육성 시스템을 보유하고 있음
 - 1986년부터 양궁 과학화를 위해 시력측정기, 시신경 감응도 측정기, 측정 도구 및 기록표를 연습에 응용하고, 슈팅머신을 개발하여 모의훈련에 사용
 - 스포츠과학기술 연구소를 통한 다각적인 훈련 기법을 연구하고, 아이글래시즈 시뮬레이션 훈련, 이미지 트레이닝 훈련 등 실전 상황과 유사한 상황에서 연습
- 고도의 정신적, 심리적 훈련 시스템을 적용하여 정신력 측면에서 앞섬
 - 선수들이 자신의 평소 기록을 시합에서 발휘할 수 있도록 복합적이고 다양한 심리 훈련을 선수개인별 성향에 맞추어 맞춤형 프로그램으로 장기간 실시
 - 스포츠심리학 강의와 토론, 코치와의 면담, 인지재구성 훈련, 담력훈련, 각종 심리검사 측정, 선훈련, 양반자세 정신집중 훈련, 해병대 훈련 및 수영 다이빙 연습 등을 통해 심리적 불안요인 해소
- 세계 최고의 양궁 장비기술을 보유함
 - 한국 양궁 장비는 세계 최고 수준으로 이미 시드니 올림픽 때부터 우리나라 선수 뿐만 아니라 해외 유명 선수들이 사용하고 있음
 - 국산장비로 올림픽 금메달을 딴 종목은 한국이 종주국인 태권도 종목을 제외하면 양궁뿐임

○ 전략·구조·경쟁 매커니즘 (Strategy, Structure, Competitive Rivalry)

- 철저한 엘리트 스포츠 정책을 펴م
 - 국내 양궁팀이 적고, 양궁 레저 인구도 극소수인 상황에서 한국의 양궁은 철저한 엘리트 스포츠 정책을 지속
 - 양궁 선수들은 보통 초등학교 4학년 때부터 선수 생활을 시작하여 엘리트만 상급학교에 진학하며, 국제대회에 출전할 정도가 되면 선수 경력이 10년 이상으로 다른 나라의 양궁 선수들보다 경력이 많음

- 살아남기 위해서는 치열한 경쟁을 통과해야 함
 - 한국 여자 양궁은 국가대표 선발전이 올림픽 금메달 획득보다 더 어려울 정도로 경쟁이 치열함
 - 이는 한국 80위가 세계 랭킹 5위 정도의 실력과 비슷한 상황에서 한국내 선발전이 프리 올림픽의 성격을 갖기 때문임
- 국제적인 경쟁 측면에서는 한국 여자 양궁이 시장을 지배하고 선도하고 있는 점이 우위 유지의 비결임
 - 한국 여자 양궁은 전세계의 모든 국가들이 벤치마킹 대상으로 삼고 있는 모델
 - 그러나, 역설적으로 경쟁국의 '한국 따라하기' 전략은 시장 2위의 위치를 확보하기에는 유효한 전략이나, 1위 자리를 차지하기위한 전략은 아님
 - 한국은 경쟁국들이 한국을 배우는 동안 새로운 훈련방법과 기술을 개발하여 시장 선도적 지위를 유지해왔음

○ 수요 여건(Demand Conditions)

- 양궁은 아직 국민 체육으로의 저변 확대가 이루어지지 않음
 - 고가의 양궁장비, 양궁 연습장의 부족, 스포츠 상품으로의 개발 미흡, 엘리트 스포츠 정책 등으로 국민 스포츠로의 개발이 부진하며
 - 이에 따라 양궁 인구의 저변 확대가 취약한 상황임
- 현역에서 은퇴한 양궁선수들을 위한 시장 수요도 많지 않음
 - 양궁은 실업팀도 충분하지않고, 국민체육으로서의 저변 확대도 되지않아 양궁선수들이 현역에서 은퇴했을 경우 퇴로가 부족함

4. 한국 여자양궁의 성공이 기업 경영에 주는 시사점

○ 잘하는 것에 집중하라

- 기업별 특성과 핵심역량, 조직 문화에 적합한 전략 업종에 집중해야 함
 - 동양인으로서 100M 달리기나 수영의 자유형 등의 종목은 적합하지 않음
 - 그러나 양궁은 한국인 특유의 손재주와 집중력이 시너지를 이루어 세계 제

패에 성공할 수 있었음

- 사업도 잘할 수 있는 업종을 선택하여 집중할 필요가 있음
- 특히 사업 다각화를 하더라도 무분별한 다각화보다는 잘할 수 있는 분야를 골라 집중하는 지혜가 필요함

○ 시장을 지배하고 표준을 선도하라

- 시장을 지배하고 표준을 선도하여 마켓 리더 지위를 유지해야 함
 - 시장 경쟁자들이 벤치마킹을 하도록 하여 그들을 추종자 포지션(follower position)에 머물게 하고
 - 자신은 지속적인 변화와 혁신을 통하여 시장 선도적 포지션(leader position)을 유지해나가야 함
 - 특히, 지속적인 변신이 없다면 차별화가 불가능해져 시장 선도적 지위를 상실

○ 어떠한 환경의 변화에도 위협받지 않는 핵심역량을 갖춰라.

- 경쟁기업이 따라오기 어려울 정도로 강력한 핵심역량을 갖춰야 함
 - 한국 양궁은 과학적이고 체계적인 훈련 방식, 강도 높은 훈련, 선수들간의 치열한 경쟁, 실전 대비 훈련 등을 통하여 강력한 핵심역량을 확보
 - 이에 따라 어떠한 경기장 환경 하에서도 세계 1위를 지속하고 있으며
 - 또한 한국 양궁을 견제하기 위하여 '88년 서울 그랜드 피타 방식, '92년 바르셀로나 토너먼트 방식 등 경기방식을 바꿨음에도 불구하고 1위 고수

○ 핵심인재 그룹을 형성하고, 치열한 경쟁을 유도하라

- 한두명의 스타 리더보다 적정 규모의 핵심인재 그룹을 육성하고, 그들간의 경쟁과 상호학습을 유도해야 함
 - 한국 여자 양궁은 500여명의 엘리트 선수층을 확보하고 그들간의 치열한 경쟁을 유도하고 있음
 - 핵심인재들은 경쟁을 통하여 더욱더 유능한 리더로 성장하게 되며, 또한 경쟁 과정에서 상호학습을 통하여 역량을 강화하게 됨

○ 차세대 리더를 키우고 세대교체에 성공하라.

- 세대 교체가 원활하게 이루어지도록 차세대 리더를 육성하고, 원활한 세대교체 프로그램을 가동해야 함
 - 한국 여자양궁은 다른 종목과는 달리 세대교체에 실패한 적이 없음('84 LA 서향순, '88 서울 김수녕, '92 바르셀로나 조윤정, '96 아틀랜타 김경욱, '00 시드니 윤미진, '04 아테네 박성현)
 - 세대 교체 실패는 곧바로 선도적 지위 상실로 연결되며, 한번 상실한 선도적 지위를 만회하기는 매우 어려움

○ 조직내 학습 및 R&D에 역량을 집중하라

- 시장에서 선도적 지위를 유지하기 위해서는 차별화를 위한 각고의 노력이 필요하며, 조직내 학습과 R&D가 바로 차별화의 핵심 성공 요인임
 - 한국 여자 양궁은 선수들간의 경쟁을 통하여 조직내 학습이 이뤄지고 있음
 - 또한, 과학적이고 체계적인 훈련 시스템을 지속적으로 개발하여 활용

○ 내부의 적을 관리하라

- 시장 선도적 지위 유지의 가장 큰 저해요인은 경쟁자가 아니라 자기 자신임을 명심해야 함
 - 양궁은 상대가 잘못쏘기를 기대하게되면 집중력을 흐트러뜨리게 되어 오히려 자신의 스코어가 나빠지게 됨
 - 따라서 양궁선수들은 경쟁자들의 한발한발 성적에 연연하지않고 자신의 활쏘기에 집중하는 훈련을 받음
 - 기업도 시장 선도적 지위를 유지하기 위해서는 시장 1위로서의 자만심, 변화 거부 심리 등을 관리해야 함

최윤정(031-288-7343, cyj@hri.co.kr)