

기획 분석 : 디지털 시대 경영 혁신 전략

■ **퓨전(fusion) 경쟁 전략의 추구**

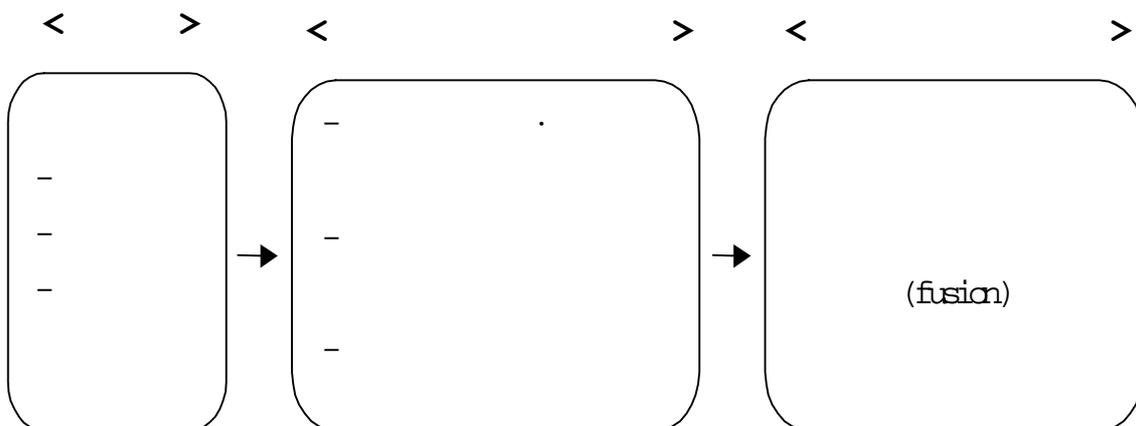
- (경쟁 전략 변화의 필요성) 인터넷 기술 혁명으로 거리, 시간, 공간 등의 물리적 요인에 대한 한계가 극복되면서 기업의 기존 경쟁 구도를 변모시킬 새로운 경쟁 위협 요인들이 등장하고 있음
 - 인터넷이 물리적인 거리와 시간을 단축시켜 기존 거래의 비효율성이 급속히 제거되고 있으며, 이에 따라 거래 비용도 축소되고 있음
 - 인터넷으로 형성된 개방화된 가상 공간은 경제 주체들의 정보 유통 및 탐색을 촉진시키고 투명 거래의 공간이 되고 있음. 이에 따라 경제 주체의 네트워크 파워(network power)가 증대되어 기존의 경쟁 구도가 달라지게 됨
- (신경쟁 전략으로서의 퓨전 전략 실행) 이에 대응하여 디지털 시대로의 이행에 따른 새로운 경쟁 기반 요소를 인식하고, 이들을 상호 융합하는 퓨전 전략(fusion strategy)을 추진해야 함
 - 새로운 경쟁 기반 요소들로는 지식·정보의 획득 정도, 업무 프로세스의 효율성, 대외(고객, 업체) 관계 수준 등 세 가지를 들 수 있으며, 이들간의 융합으로 세 가지 유형의 퓨전 전략을 도출할 수 있음
 - (차별성 지향 전략) 지식과 정보 및 대외 관계 수준의 융합으로 기업은 경쟁업체와의 차별적인 제품 및 서비스를 개발하고 제공할 수 있는 경쟁 기반을 구축할 수 있음
 - (효율성 지향 전략) 지식과 정보 및 업무 프로세스의 융합으로 기업은 업무 프로세스를 혁신적으로 재구축할 수 있으며, 이들간의 효과적인 연계로 비용, 품질, 시장 대응의 효율성을 제고할 수 있음
 - (민첩성 지향 전략) 대외 관계 수준과 업무 프로세스의 융합으로 기업은 시장 지향적인 사고 속에 시장 변화에 민첩하게 대응할 수 있는 경쟁 기반을 구축할 수 있음
- 국내 기업들의 대응 방향
 - 첫째, 기업 활동에 필요한 모든 자원을 자사 내에 모두 확보하려는 자사 중심적 사고를 극복
 - 둘째, 경쟁우위를 지속적으로 유지할 수 있는 목표 시장을 명확히 설정
 - 셋째, 모방할 수 없는 지속적인 경쟁 이점을 확보

퓨전(fusion) 경쟁 전략의 추구

□ 경제의 디지털화에 따른 기존 경쟁 전략의 변경 필요

- 인터넷 기술 혁명으로 거리, 시간, 공간 등의 물리적 요인에 대한 한계가 극복되면서 자사의 기존 경쟁 구도를 변모시킬 새로운 경쟁 위협 요인들이 등장하고 있음
 - 인터넷이 물리적인 거리와 시간을 단축시켜 기존 거래의 비효율성이 급속히 제거되고 있으며, 그에 따라 거래 비용도 축소되고 있음
 - 인터넷으로 형성된 개방화된 가상 공간은 경제 주체들의 정보 유통 및 탐색을 촉진시키고 투명 거래의 공간이 되고 있음. 이에 따라 경제 주체의 네트워크 파워(network power)가 증대되어 기존의 경쟁 구도가 달라지고 있음
- 기업들은 이에 대응하여 디지털 시대로 등장한 새로운 경쟁 기반 요소를 인식하고, 이들을 상호 융합하는 퓨전 전략(fusing strategy)을 추진해야 함
 - 기존 사업 방식의 재편을 요구받고 있는 기업으로서는 개별적이 아닌 전체를 보고 접근하는 통합적인 방식으로 새로운 경쟁 우위 기반을 구축해야 함

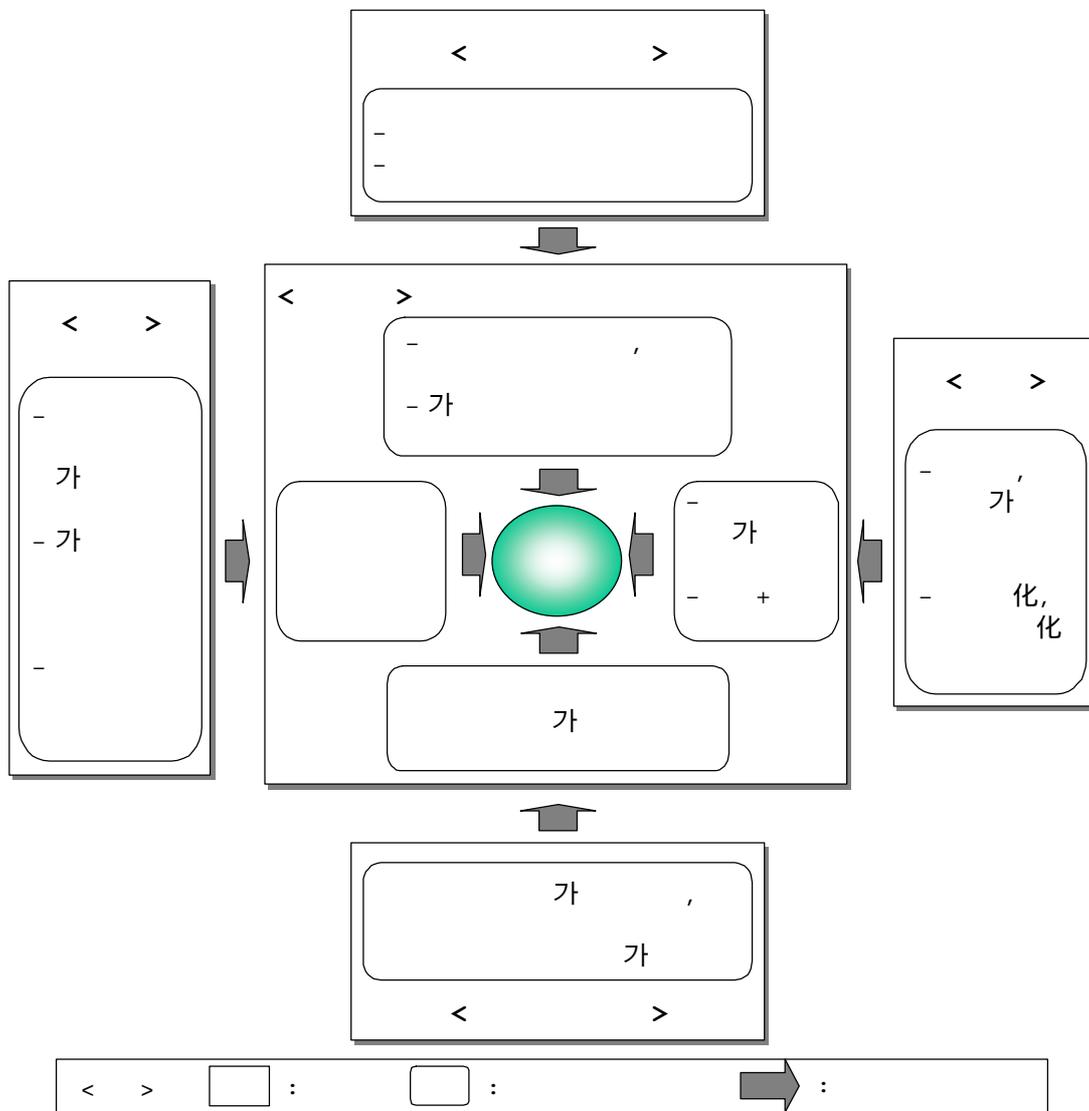
< 신경쟁 전략의 수립 필요성 >



□ 새로운 경쟁 위협 요인의 등장

- 경제의 디지털화 진전으로 기존의 경쟁 질서를 바꾸어놓는 새롭고 다양한 경쟁 위협 요인들이 등장하여 새로운 경쟁 환경이 급속히 형성되고 있음
 - 새로운 경쟁 위협은 직접적인 경쟁자인 동종 업체뿐만 아니라 공급자, 구매자, 잠재 진출 기업, 대체재 제조 기업 등 모든 경쟁자에게서 등장하고 있음¹⁾
 - 아래 그림은 관련 부문별로 새로이 등장하고 있는 주요 위협 요인을 제시한 것임

< 경제의 디지털화로 새롭게 등장하는 경쟁 위협 요인 >



1) 경쟁 전략에 관한 저명한 교수인 마이클 포터에 따르면, 자사의 경쟁자에는 동종 업체뿐만 아니라 고객(구매자), 공급자, 대체품 제공 기업, 잠재적 진출 기업 모두 포함됨

- 동종 업체로부터의 경쟁 위협

- 인터넷에서는 현실 세계보다 정보 통신망을 통한 정보의 신속한 공유로 동일한 라이프스타일을 갖는 수요 집단의 형성이 용이함
- 기업들은 이들을 대상으로 한 틈새 시장을 쉽게 탐색·개발할 수 있음
- 공급자와 구매자에 대한 교섭력 강화를 위한 온라인 유통 경로의 구축이 기존 오프라인 경로의 반발(channel conflict)로 용이하지 않음
- 인터넷을 통한 거래 비용의 절감은 경쟁 업체간의 저가 경쟁을 유발시키고, 또한 제품과 서비스를 결합한 다양하면서 차별적인 제품의 출시 능력을 강조함
- 제품의 표준성이 강조되면서 다른 제품으로의 교체 비용도 저렴해져, 경쟁 우위를 유지하는 비용이 상대적으로 많이 필요하게 됨

- 공급자로부터의 경쟁 위협

- 공급업체의 측면에서 인터넷은 기존 공급 경로의 시간 및 거리 단축, 구매처의 다변화를 통한 대량 거래의 실현 등을 통해 자사 제품을 구매하는 업체 즉 제조(서비스) 업체와의 교섭력을 증대시켜주는 효과를 제공함
- 앞서 말한 제조(서비스) 업체의 유통 경로 온라인화에 대응하여, 자체 공급 활동과 관련된 상류 부문의 공급업체들이 가상 네트워크로 업무의 연계성을 긴밀히 함으로써 제조(서비스) 업체에 대한 대항력을 강화할 수 있음
- 원부자재의 구매를 중개하는 다수의 인터넷 온라인 기업의 등장은 경쟁적인 시장을 조성함으로써 과거와 같이 제조업체가 공급업체에게 가격 인하를 일방적으로 요구할 수 있었던 관계를 약화시키고 있음

- 구매자로부터의 경쟁 위협

- 구매자는 전자적 거래를 통해 과거보다 다수의 공급자를 신속하게 탐색할 수 있게 되어 업체들이 가격을 경쟁적으로 제시할 수 있는 환경을 쉽게 조성할 수 있음
- 또한 가상 장터를 통한 거래는 업체의 원가를 투명하게 만들므로, 구매자의 가격 교섭력은 더욱 강화될 것임
- 판매가 하락을 목적으로 구매자는 업체들에게 물류 유통 경로를 효율화시켜 줄 것을 요구하고 또한 제품을 표준화, 일상재화할 것을 요구함

- 대체재 제공 기업으로부터의 경쟁 위협

- 인터넷을 활용한 범지구적인 실시간 정보 검색이 가능해지면서 제품 소구(appeal) 대상층 및 경쟁 기업에 관한 정보를 저렴한 비용에 신속히 포착할 수 있음

- 그러므로 기업의 입장에서는 특정 고객을 대상으로 기존 제품과 차별적이면서 대체적인 특성을 지닌 제품을 제공할 수 있는 유리한 환경이 형성되고 있음

- 잠재적 진출 기업으로부터의 경쟁 위협

- 인터넷으로 인한 거래 비용의 저렴화로 진입 장벽이 낮아지고 있어, 잠재적 진출 기업의 위협은 커지고 있음
- 여기에 기존 거래의 비효율성을 제거하는 사업 모델을 가진 다수의 인터넷 벤처 기업 등장으로 그 가능성은 더욱 커지고 있음

□ 신경쟁 기반 요소들의 융합을 통한 퓨전 전략(fusion strategy) 실행

○ 신경쟁 전략의 도출 조건

- 기업들이 신경쟁 전략을 수립하려면 먼저 새로운 환경 변화 및 경쟁 위협에 대응할 수 있는 핵심 경쟁 기반 요소들을 도출해야 함

- 이러한 경쟁 기반 요소들로 지식·정보, 업무 프로세스, 대외(고객, 업체) 관계 수준 등 세 가지를 들 수 있음
- 지식과 정보는 디지털 경제 시대의 제품 개발, 사업 운영 방식의 창안 등에 핵심적인 경쟁 자원 요소임
- 업무 프로세스는 기술 혁명이 가져다 준 시간적, 공간적 제약의 해소에 가장 크게 영향을 받는 요소로서 과거 기능 중시로 단편화된 업무 프로세스를 자사, 공급자, 구매자까지 포함하여 효율적으로 통합시켜야 함
- 대외 관계 수준은 신속한 시장 변화에 대응하여 고객 및 동종·이종 업체들과 밀접한 관계를 구축하는 것이 중요하다는 문화적 측면을 강조하고 있는 요소임
- 가상 공간을 이용한 정보 유통으로 급속히 변화하는 시장 환경에 즉각 대응할 수 있는 적시 출시 능력을 확보하려면 대외 관계 수준이 높아져야 함

- 기업들은 경쟁 우위를 위해 특정한 경쟁 기반 요소보다는 이들간의 상호 융합을 통해 경쟁 위치를 설정해야 함

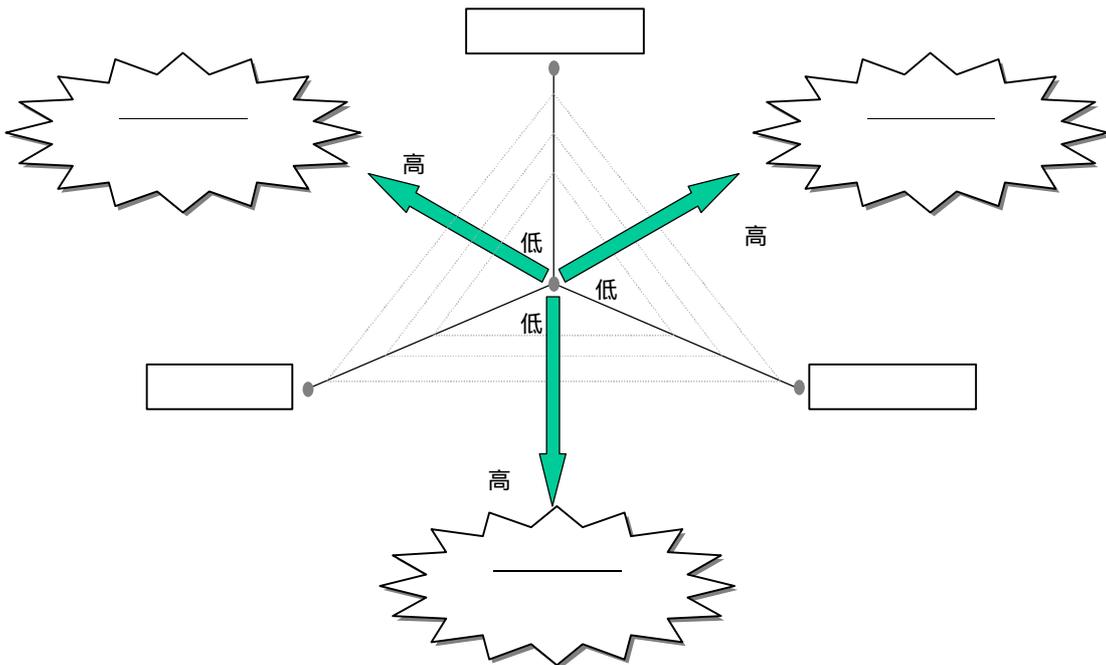
- 최근 디지털 경제로의 이행은 기업에게 기존 사업 방식의 재편을 요구하고 있음
- 그러므로 기업의 경쟁 우위는 경쟁 기반 요인의 개별적 접근이 아닌 전체적인 통합을 통해 이루어져야 함

- 따라서 기업은 아래와 같은 세 가지 유형의 퓨전 전략(fusion strategy)으로 경쟁 우위를 지속해야 함
 - (차별성 지향 전략) 지식과 정보 - 대외 관계 수준의 융합으로 기업은 경쟁업체와의 차별적인 제품 및 서비스를 개발 및 제공할 수 있는 경쟁 기반을 구축할 수 있음
 - (효율성 지향 전략) 지식과 정보 - 업무 프로세스의 융합으로 기업은 업무 프로세스를 혁신적으로 재구축할 수 있으며, 이들간의 효과적인 연계로 비용, 품질, 시장 대응의 효율성을 제고할 수 있음
 - (민첩성 지향 전략) 대외 관계 수준 - 업무 프로세스의 융합으로 기업은 시장 지향적인 사고속에 시장 변화에 민첩하게 대응할 수 있는 경쟁 기반을 구축할 수 있음

○ 퓨전 전략별 세부 내용

- (차별성 지향 전략) 지식·정보 - 대외 관계 수준의 융합을 통한 차별성 지향 전략
 - 이는 시장에서 수용할 수 있는 제품과 서비스를 개발한다는 전향적인 자세 속에서 조직이 보유한 지식과 정보를 적극 공유토록 하여 효율적으로 활용하는 전략임

< 퓨전 전략의 세 가지 유형 >



- 디지털 경제 시대에는 고객에게 인지할 수 있는 제품 및 서비스 개발이 더욱 절실히 요구되는 것이므로, 지식 활용을 통해 경쟁 제품과의 차별성을 더욱 제고해야 함
 - 특히 차별적인 제품은 기존 제품의 일상재화라는 위협에 경쟁 우위를 확보할 수 있는 수단이 됨. 왜냐하면, 개발된 차별화된 제품과 서비스는 다른 경쟁 업체 또는 잠재적 진입자가 쉽게 모방할 수 없는 높은 진입 장벽을 형성하기 때문임
 - 하지만, 차별적 제품은 시장 확대가 다소 어렵다는 점과 경영 환경의 변화 속도가 빠른 디지털 경제 시대에서는 시장내 차별적 위치가 오래 유지되지 않는 문제가 존재함
- 차별성 유지를 위해서는 수요 기반 확대의 노력을 전개해야 함
- 수확 체증의 법칙이 적용되는 경제에서는 차별적인 경쟁 우위도 중요하지만, 사의 기술이나 제품이 시장내에서 널리 사용될 수 있도록 환경을 조성하는 노력도 전개해야 함
 - 이를 위한 방안으로는 라이선싱 확대, 주변 제품 개발 환경 조성, 전략적 제휴를 통한 공동 개발이 있음
- (효율성 지향 전략) 지식·정보 - 업무 프로세스의 융합을 통한 효율성 지향 전략
- 기본적으로 대내적 업무 프로세스의 통합 및 프로세스간 연계에 초점을 두고 운영 측면의 효율성을 지향하는 내부 중심적인 전략임
 - 운영 효율성 지향 전략은 지식·정보의 활용에 의한 프로세스 관리의 혁신을 통해 직접·간접 활동을 효과적으로 수행하기 위한 전략임
 - 이 전략을 통해 구매자의 신속성, 저가성 욕구 그리고 동종 기업의 저가격 지향 등의 경쟁 위협에 프로세스의 우위를 수단으로 탄력적으로 대응할 수 있음
 - 운영 효율성을 추구하는 방법으로는 핵심 역량 개발, 효율적인 구조의 구축, 효과적인 운영 실행 방법의 보유가 있음
 - 핵심 역량 개발은 최상의 제품 기술, 종업원 스킬, 기능적 전문성 등 사업 성공에 중요한 기능을 수행할 수 있는 능력을 가리킴
 - 효율적인 구조는 기능 및 설비를 재배치하는 것을 의미함. 특히 조직 구조 측면에서 구성원들의 창조적이면서, 부가 가치적인 활동을 뒷받침할 수 있는 프로세스 기반 조직 구조를 구축해야 함

기획 분석

- 프로세스 기반 조직 구조는 비즈니스 프로세스를 중심으로, 팀을 구성하며, 그리고 수익성 있는 고객에게 수익성 있는 제품과 서비스를 지속적으로 제공할 수 있는 창의성을 가진 인력을 육성할 수 있는 수평적 조직 구조임
 - 운영 실행 방법은 종업원이 작업을 수행하는 절차 및 프로세스에 관한 것임
- (민첩성 지향 전략) 대외관계수준 - 업무 프로세스의 융합을 통한 민첩성 지향 전략
- 경제의 디지털화로 기업들은 신속한 시장 요구에 대응할 수 있도록 가치 사슬 전체를 포괄하는 업무 프로세스의 재구축을 요구함
 - 즉 제품의 기획부터 폐기까지의 라이프사이클 동안 인터넷 기술을 활용하여 자사뿐만 아니라 시장, 협력업체까지 포괄하여 프로세스를 통합해야 함
 - 디지털 경제가 진전될수록 기업간 공유할 수 있는 정보의 범위가 확대되면서, 기업들은 자신의 강점을 부각시키고, 사업 성과를 높일 목적으로 경쟁력이 있는 프로세스에 대한 아웃소싱을 확대해 나갈 것이기 때문에 이 전략의 활용이 중요시되고 있음
 - 현재 일부 선진 기업이 자사의 1차 상류 및 하류 업체를 대상으로 한 업무 프로세스를 구축하는 정도에 있음
 - 최근 설립이 많아지고 있는 가상 장터가 현재로는 제품 및 서비스의 구매 프로세스에 초점을 두고 있지만, 이것이 발전되면 도면과 같은 기술, 관리 정보까지 공유하는 프로세스 통합까지 진행될 것으로 예상되고 있음
- 업무 프로세스의 통합을 위한 기본 조건
- 업무 프로세스의 통합은 제품의 생성부터 성장, 성숙, 쇠퇴까지의 모든 활동에 관한 지식·정보를 전자화해야 하기 때문에 단위 기업의 관점이 아닌 사업 수행의 관점에서 문서 정보의 전자화와 함께 경영 관리에 필요한 업무 수행 절차, 제도 등도 디지털화해야 함
 - 참여 주체들이 단일 사업 조직처럼 행동할 수 있도록 시간 제약없이 실시간으로 정보를 교환할 수 있어야 함
 - 각 참여 주체들이 업무 수행을 위해 투입, 활용하고 있는 경영 자원과 기술들이 모두 통합되고 경영 관리를 자동화해 주는 수단(소프트웨어)이 필요함
 - 각 참여 주체들이 타 주체에 의해 생성된 제품 개발 정보를 선택하고 이를 자기 정보와 결합할 수 있어야 하고, 그 결과가 통합 시스템내의 하나의 단위 요소로 존재할 수 있어야 함

□ 국내 기업들의 대응 방향

- 첫째, 기존 업종에 국한된 자사 중심적 사고를 극복하라

- 우리 기업들은 아직도 자사 업종에 필요한 경영 자원 확보를 위해 관련 업체 간 종속성을 강화하는 자원 종속성(resource dependency) 전략을 주로 활용하고 있음
- 그러나 디지털 경제화로 새롭게 등장하고 있는 시장 및 제품의 개별화 욕구의 증대는 기업들에게 점점 더 자원 종속성에서 탈피하고 다양한 원천을 통한 자원의 동원 및 신속한 배분을 요구하고 있음

- 둘째, 경쟁을 지속적으로 유지할 수 있는 목표 시장을 명확히 설정하라

- 경쟁 상대가 다양하고, 구매자의 정보 수집 능력이 강화되면, 시장 차별화 현상이 더욱 심해짐
- 그러므로 기업들은 기존과 같이 모든 시장을 상대로 제품과 서비스를 제공하는 것보다 자사가 경쟁 우위를 지속할 수 있다고 판단되는 특정 시장을 대상으로 한 경쟁 전략을 설정해야 함
- 기업은 특정 시장을 대상으로 한 가치 제공에 주력해야 하며, 이렇게 하기 위해서는 가격 결정 방식과 유통 경로 관리 방식이 달라져야 함
- 최근 가상 장터를 통해 다양한 가격 메카니즘이 등장하여, 과거와 같은 원가에 기초한 가격 설정 방법이 무의미해지고 있음. 이제는 구입한 제품 및 서비스에 대해 고객이 인지한 가치를 기준으로 결정해야 함
- 또 다른 방식으로 유통 경로 갈등(channel conflict) 현상을 해소하기 위해 오프라인 경로와 온라인 경로간에 제품과 서비스에 차별성을 두는 것임

- 셋째, 모방할 수 없는 지속적인 경쟁 이점을 확보하라

- 델사가 구축한 직판 모델을 경쟁 업체들이 쉽게 모방할 수 있을 것이라 생각할 수 있지만, 컴팩사는 내부 반발로 채택하지 못하였음
- 마찬가지로 월마트의 고객 우호적인 문화속에서 운영되고 있는 유통 채널, 과거 크라이슬러의 상생을 지향하는 협력업체 관리 등은 쉽게 모방될 수 없는 것임

■ 이장균 연구위원 johnlee@hri.co.kr ☎3669-4061