

V. 競争의 終末(The Death of Competition)

James F. Moore 著, 1998

1. 序

기업 경영에 새로운 패러다임이 필요하다는 것을 많은 사람들이 느끼고 있다. 최근 몇 년 동안의 급변하는 경영 환경속에서 과거 찬란한 영화를 누리던 기업들이 어느 순간에 시장에서 소리없이 사라져 버리거나 겨우 명맥만 유지하는 비참한 지위로 전락하고 만 사례를 우리는 얼마든지 찾아볼 수 있다.

이와 같은 기업 소멸은 이들 기업들이 변화하는 환경에 적절하게 적응하지 못 했기 때문이다. 과거에는 적절했던 경영이 환경이 변함에 따라 더 이상 맞지 않게 되고 그 결과 시장에서의 경쟁적 지위를 상실했던 것이다. 그렇다면 오늘날과 같은 격동적인 경영 환경에는 어떠한 경영 패러다임이 적절한 것일까?

리더십과 전략 분야에서 세계적인 명성을 지닌 경영 컨설턴트인 James F. Moore는 생태계의 법칙들을 원용하여 미래의 경영 패러다임으로 협력적인 경쟁을 제시하고 있다.

2. 主要 内容

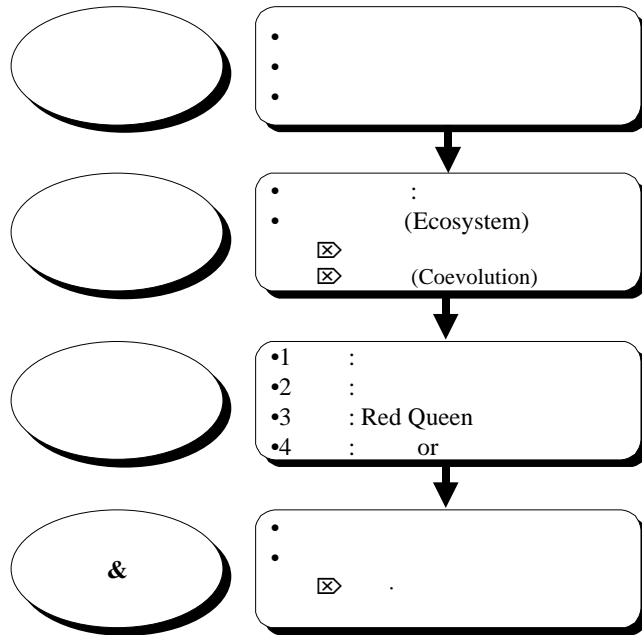
전통적인 기업 경영은 정해진 사업영역 안에서 비교적 한정된 수의 경쟁자를 대상으로 기능별 조직을 중심으로 이루어졌다. 이러한 경영은 적당한 사업 영역을 확보한 뒤 적절한 부가 가치 활동으로 그 시장이 요구한다고 판단되는 제품을 생산하여, 세분화된 시장에서 판매하는 것으로 특징지을 수 있다.

그러나 글로벌화와 정보혁명으로 규정되는 지금의 경영 환경은 과거와는 본질적으로 다른 새로운 경영을 요구하고 있다. 이에 따라 기업들은 기존 경쟁 체계에서 자사의 위치를 찾는 수동적 자세가 아니라 일련의 가치 창조 시스템을 이끌어갈 수 있는 능동적인 자세와 새로운 시야를 갖고 있어야 한다.

본 서에서 제시하는 미래의 경쟁은 총체적인 경영 생태계 내에서 경쟁과 협력을 통해 동반 발전하는 것을 목적으로 하고 있다. 따라서 기존의 기업 경쟁에 대한 협의적인 해석과 시장, 제품, 서비스를 대상으로 한 경쟁 기업과의 泥田鬪狗식의 과거의 경쟁 개념은 이제 그 종말을 맞이하고 있다.

그렇다면 미래의 경영 패러다임을 규정하는 키워드 무엇인가? 저자는 企業生態界(business ecosystem)라는 패러다임을 통해 共進化(co-evolution)와 협력적 경쟁을 제시하면서 이를 다시 4 단계로 나누어 미래의 경영 패러다임을 설명하고 있다.

<그림 1> 기업 생태계 논의의 특징과 발전 단계



□ 1 段階: 生態界의 開拓 時代

○ 力量을 모아 核心的인 것을 創造하라

1 단계에서는 새로운 기업생태계에 대한 탐색을 시도한다. 일종의 브레인 스토밍을 통해 현재보다 근본적으로 더 나은 제품과 서비스를 창조하고 성장

에 밀거름이 될 구체적인 혁신을 생각해내는 데 노력을 집중하는 시기이다.

따라서 자원을 통합하고 고객에게 제공할 가치의 성격을 규정하는 작업이 급선무가 된다. 현재의 가치 사슬을 이해하고 벤치마킹을 통해 주변의 여러 역량들을 개선할 수 있는 기회들을 발견해야 한다. 새로운 세계에서는 현재의 가치사슬들을 정확히 인식하고 이를 개선하는 데서 더 나아가 새로운 가치사슬들을 능동적으로 만들어 나가야 한다.

○ 現在 狀況보다 훨씬 뛰어난 價値를 創造하라

앞서 언급한 바와 같이 1 단계에서 승리를 결정짓는 관건은 고객이 원하는 것이 무엇인지를 분명히 파악하고 이를 확실하게 충족시키는 것이다. 나아가 자신의 아이디어를 확고하게 지키면서도 한편으로 다른 사람으로부터 배울 수 있는 것은 무엇이든 배워야 한다. 즉, 성공하기 위해서는 사업 경영과 학습을 병행해나갈 수 있을 정도로 충분한 통합을 이룰 필요가 있다.

기업 생태계의 초기 단계에서는 고객들에게 이미 제공하고 있는 것과 비교하여 그와는 질적으로 다른, 상당한 가치를 지닌 무언가를 보여주어야 한다. 보상에 대한 희망, 고객과 공급자의 기대만이 일에 대한 열의를 불러일으키고 새로운 생태계를 출발시키는 데 필요한 자금과 재능 및 기타 자원들을 전적으로 활용할 수 있게 할 것이다.

□ 2 段階: 生態界의 擴張時代

○ 上昇 作用을 일으키는 關係를 만들어 내고 規模와 範圍를 擴大하라

2 단계는 성공적인 패러다임이 더 광범위하게 적용되고 확고한 신뢰속에 복제돼야 하는 시기이다. 관심의 초점을 가장 바람직한 잠재적 제휴 세력(핵심 고객, 공급자, 유통 경로 등)으로 확정하고 이들을 끌어모으는 데 집중해야 한다.

○ 活用하기를 원하는 市場에 대해 충분한 臨界量을 確保하라

기업은 잠재적인 고객과 파트너 및 공급자를 확보하기 위한 생태계 사이의 투쟁에서 우위를 점해야 한다. 비슷한 아이디어와 조직 패러다임을 가진 세력들이 등장하여 주도적인 참가자들로 하여금 자신과 제휴하도록 하고 기회가 있을 때마다 상대방의 제휴 관계를 분열시키려 한다.

2 단계에서는 臨界量(critical mass: 자신이 원하는 바람직한 결과를 얻는데 필요한 고객, 파트너 및 공급자)문제가 가장 중요하다. 2 단계에서 성공 관건은 초기 지원세력을 얼마나 확보하느냐에 달려 있다. 일단 이러한 임계량을 확보하면 더 많은 잠재적 제휴 관계들이 힘을 합칠 것이며, 다시 일정한 사업 규모나 바람직한 규모 및 범위의 경계를 가져올 것이다.

이러한 규모 및 범위의 경계는 파트너를 위한 이익을 축적하고, 할인판매를 통해서건 광고나 고객 교육과 같은 영역에 대한 직접적인 투자를 통해서건 시장의 지속적인 확장을 뒷받침하는 데 이용될 수 있을 것이다.

□ 3 段階: 確立된 生態界에서의 權威

○ 自身이 寄與하고 있다는 事實을 共同體의 마음속에 깊이 새겨 넣어라

기업 생태계는 안정을 향해 발전해 나간다. 기업 생태계를 구성하는 참여자 사이의 협약과 관계는 그 공동체가 자신의 일을 조직해 나가는 일정한 준거가 되며 구성원들에게는 자신의 이익을 보호해 주는 것으로 나타난다.

따라서 기존 관계를 변화시키려는 시도는 어떤 것이든 그 공동체에 의지하고 있는 사람에게는 아주 파괴적인 것으로 받아들여질 것이다. 안정을 회구하는 세력들의 간접적인 제휴 관계가 늘어나서 기업 생태계의 기본 원리가 되곤 한다.

○ 企業 生態界 내에서 自身の 權威를 維持하라

3 단계에서 새로운 참여자들은 생태학적 공동체에 침입하기 시작할 것이다. 그리고 현재 그 공동체의 일원으로 활약하고 있는 종들은 승리의 전리품

과 제휴세력의 지속적인 리더십을 놓고 치열한 싸움을 벌이기 시작한다. 이미 자신의 지위를 확립한 리더는 다른 생태계 구성원의 기습을 받기 쉽다.

계속 성공을 누리기 위해서 리더 역할을 하는 기업은 반드시 미래의 방향을 설정하는 한편 생태계의 중심 고객과 공급자들의 투자를 이끌어내는 능력을 유지하고 강화해야 한다. 또한 생태계 내부의 라이벌들도 견제하고 다른 생태계들보다 더 매력적인 견인력을 발휘해야 한다.

생태계가 후기 단계에 이르면 누구나 알 수 있을 정도로 그 성격과 구성이 명백해져 경쟁자들은 그 생태계를 확립하는 데 일조했던 구성원들에 대항하여 경쟁하는 것이 상당히 매력적인 일임을 발견하게 된다.

이러한 과정은 그 생태계가 제공하는 제품과 서비스에 만족하면서도 그 가치가 어떻게 달성되는가를 파악하여 또 다른 제공자들에게 생태계내로의 침투 가능성을 주는 고객 때문에 빨라지는 경향이 있다.

□ 4 段階: 刷新 or 消滅

○ 낡은 秩序 속에 새로운 아이디어를 投入하는 方法을 찾아라

4 단계는 생태계가 노인병이 드는 시기이다. 어떤 지배적인 생태계도 잠재적 노후화로부터 결코 자유로울 수 없다. 가장 견고한 생태계도 언젠가는 더 많은 고객에게 가치를 제공하는 새로운 생태 환경의 공격을 받을 것이며, 어쩌면 그것에 의해 완전히 밀려날지도 모른다.

모든 기업생태계는 그들의 환경안에 있는 일정한 범위의 조건과 경쟁적인 생태계보다는 그러한 조건들을 활용할 수 있는 더욱 뛰어난 능력을 갖고 있느냐에 자신의 생존이 달려 있다. 새로운 규제나 고객의 구매 패턴에 따라 환경적인 조건이 바뀌면 생태계 역시 변화해야 하며, 그렇지 못할 경우 심각한 손상을 입게 된다는 것이다.

○ 代案들과 競爭 關係를 維持하라

4 단계에서 가장 중요한 것은 끊임없는 성과의 개선이다. 번창하는 생태계의 리더로서 입지를 구축한 기업들은 생명 연장을 가장 우선시해야 한다. 그렇지 않으면 그들은 자신의 보수성 때문에 쇠퇴해버릴 것이다. 현존하는 생태계에 새로운 아이디어를 투입하는 방법을 발견한 생태계만이 지속적으로 살아남을 수 있다.

4. 示唆點

본 서에서 살펴본 성공적인 기업의 특징은 기업이 생태계의 중심에서 생태계의 발전 방향을 제시하고 기업생태계를 구성하고 있는 일련의 기업들을 이끌고 나가는 역할을 수행한다는 점이다. 즉 협력과 경쟁을 통해 공진화를 일상화함으로써 자신의 기업 생태계를 확장, 강화, 유지하는 것이다. 생물의 세계에서나 기업의 세계에서나 공진화는 경쟁과 협력 그 어떤 것보다도 중요하다.

본 서는 성공적인 기업의 역할을 분석해 **제휴 자본주의(alliance capitalism)**로 규정되는 오늘날의 기업경영에 필요한 패러다임을 제시하고 있다. IMF로 인해 경영 전반에 대한 근본적인 수정을 요구받고 있는 우리 기업인은 본 서를 통해 패러다임 전환의 시금석을 찾을 수 있을 것이다.

(김정훈 : jhkim1@hri.co.kr ☎724-4093)