

I. 소프트웨어 시대의 發想 轉換 전략 : 스타크래프트 經營

1. 논의 배경

- 기업 환경은 더욱 복잡해지고 변화의 속도도 빨라졌으나 정작 기업의 전략은 과거 사고의 틀을 벗어나지 못하는 경우가 많음
- 청소년들에게 최고의 인기를 누리는 스타크래프트 게임에서 활용되고 있는 다양한 전략이 실제 기업 경영에 있어 경영자의 고정화된 사고를 탈피하고 창조적 발상의 전환을 가져오는 단서가 될 수 있음

2. 스타크래프트와 기업 경영

- 스타크래프트의 승리를 위해서는 보유 자원의 최적화, 확장의 시점 결정, 주요 경쟁 무기의 선택, 상황 변화에 따른 적응력 등이 요구되는데 이런 전략이 기업 경영에 적용 가능함
- 게임의 궁극적 목적은 생존과 번영이며 자신의 능력을 최대한 효과적으로 활용하기 위해 발상의 전환을 추구한다는 점에서 기업 경영에 주는 시사점이 많음

3. 스타크래프트 경영을 통한 발상의 전환

- **스타크래프트 경영 1 : 상대의 강점을 공략하라**
 - 상대사의 우위 시장을 공략하면 작은 비용의 희생으로 경쟁사의 경영 전략에 영향을 미칠 수 있게 되어 경쟁사를 적절하게 견제할 수 있게 됨
 - 캐터필러는 경쟁자인 일본의 고마츠를 견제하기 위해 일본 시장에 회사를 설립함
- **스타크래프트 경영 2 : 최상의 전략은 없다**
 - 기업에게 과거 성공을 가져왔던 경쟁 우위라도 상황에 따라 변할 수 있으므로, 시장 상황에 따라 자신의 경쟁 우위를 계속 변화·발전시키는 노력이 필요함
 - IBM은 서비스에 대한 맹신으로 유통합리화를 소홀해서 델사에 고전함
- **스타크래프트 경영 3 : 방어보다 공격의 비용이 적다**
 - 자사 시장을 완벽하게 방어하는 것은 사실상 불가능하며, 설사 가능하더라도 많은 비용이 소요될 수 있으므로 먼저 공격적인 전략을 수행하는 것이 바람직함
 - 월마트는 공격적인 사업 전개로 분석적이고 방어적이었던 씨어즈를 압도함
- **스타크래프트 경영 4 : 자신의 본거지에 안주하지 마라**
 - 자사가 익숙한 시장에 집중함으로써 저위험, 저수익의 함정에 빠져들 수 있으므로 새로운 시장이나 제품을 모색하는 시도를 지속적으로 수행해야 함
 - 미국 시장에만 안주했던 RCA가 TV시장에서 소니 등 일본 기업에 고전함

4. 시사점

- 스타크래프트 기업 경영은 새롭게 시장에 진입하거나 신규 시장을 창출하려는 경우보다는 TV나 자동차 시장 등 성장이 정체된 성숙된 시장에서 보다 효과적임
- 많은 기업들은 환경의 급변에도 불구하고 과거의 성공에 도취되어 기존의 낡은 성공 방식을 답습하려고 하는데 변화를 받아들일 줄 아는 자세가 필요함

1. 論議 背景

- 경영 전략 수립에 발상의 전환이 필요함
 - 기업 환경은 더욱 복잡해지고 변화의 속도도 빨라졌으나, 정작 기업의 전략은 과거의 사고 틀을 벗어나지 못하는 경우가 많음
 - 많은 기업들이 경영 혁신을 행하고 새로운 경영 기법을 도입하지만 과거의 시각을 기반으로 하고 있어, 정작 새로운 환경에 필요한 창조적 아이디어가 적절하게 활용되지 못함
 - 기업은 이제 발상의 전환이 절실히 필요한 시점에 있으며, 이를 위해 보다 폭넓은 시각으로 현상을 관찰하고 파악해야 함
- 스타크래프트(Starcraft)¹⁾에서 사용되는 전략이 실제 기업 경영에 발상의 전환을 가져올 수 있는 단서가 됨
 - 단순한 게임에 불과했던 스타크래프트가 사회적 문화 현상으로까지 떠오른 것은 다양한 실생활의 모습을 게임속에 포함하고 있기 때문임
 - 따라서 스타크래프트에서 활용되는 다양한 전략과 승리의 비법이 실제 기업 경영에 있어서도 고정화된 사고를 탈피하고 창조적 발상의 전환을 가져오는 단서 역할을 담당할 수 있음
 - 이에 본고에서는 스타크래프트의 주요 전략을 모티브로 삼아 실제 기업 경영에서 활용될 수 있는 아이디어를 새로운 시각으로 제공하고자 함

2. 스타크래프트와 企業 經營

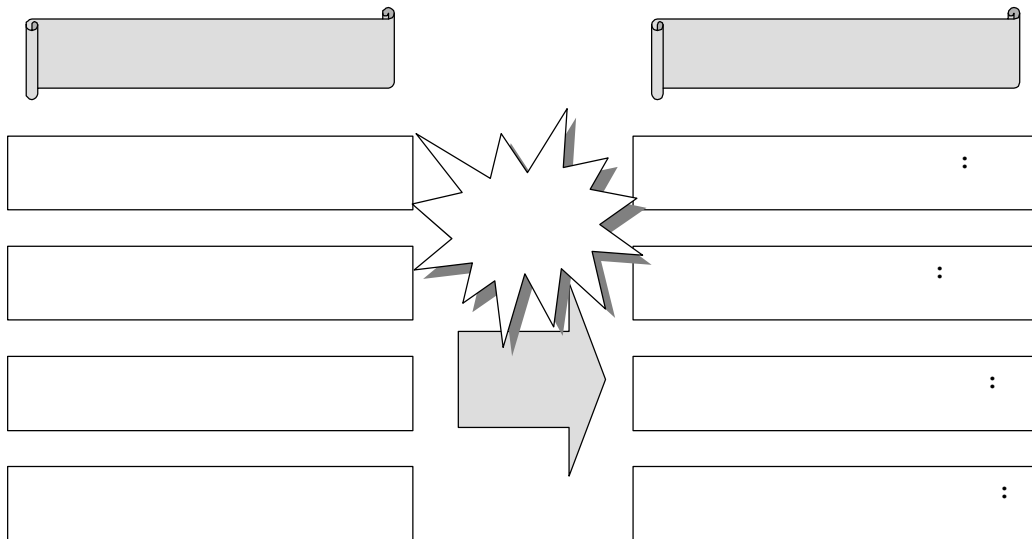
- 스타크래프트의 게임과 기업 경영은 많은 공통점을 지님
 - 스타크래프트의 플레이어는 자원을 확보하고 영역을 확장하고 승리를 거두기 위해 자원 보유량과 주변 환경, 상대 플레이어의 전략 특성 등에 따라 다양한 전략을 수행함
 - 게임에서의 승리를 위해서는 무엇보다도 자신이 보유한 자원을 최적화하는 것이 필요하며, 확장의 시점 결정, 주요 경쟁 무기의 선택, 상황 변화에 따른 적응력 등이 요구되는데 이런 모습이 기업 경영과 비슷함

1) 스타크래프트는 블리자드(Blizzard)사가 만든 전략 게임으로 전세계 특히 한국(200만 명 이상)에서 폭발적인 인기를 끌고 있음. 인터넷을 통한 게임 참여가 가능하며, 가상의 지역에서 3개 종족이 자원 확보, 기지 건설, 무기 개발 등의 작업을 통해 성장하며, 서로 전투를 통해 승자를 가림

- 스타크래프트 플레이어와 기업 경영자는 유사한 목적을 갖고 전략을 수행함
 - 양측의 궁극적 목적은 생존과 번영이며 이를 위해 자신이 보유한 능력을 최대한 효과적으로 활용하는 방법을 찾아야 함
 - 스타크래프트는 단순한 수적 우세로 승리할 수 있는 게임이 아니라, 다양한 전략과 세부 전술을 필요로 한다는 점에서 기업 경영에 주는 시사점이 많음

3. 스타크래프트 經營을 통한 發想의 轉換

<그림> 일반적 통념과 스타크래프트 경영



○ 스타크래프트 경영 1 : 상대의 강점을 공략하라

- 자신의 기지내 전투는 가급적 피하고 상대방의 기지에서 전투를 해야 함
 - 소규모의 무기만이라도 이용해서 적의 기지를 끊임없이 교란시키면 적은 이에 신경을 쓰다가 자원 채취나 생산 설비 마련이 늦어지게 되고, 결국 자신에게 유리한 전략을 수립할 수 없게 됨
 - 상대방의 기지를 교란시키는 동안 자신의 기지는 충분한 자원과 무기로 무장할 수 있어 적과의 전투에서 보다 유리한 입장이 될 수 있음
- 기업간 경쟁에 있어 경쟁사의 강점을 공격하는 것이 보다 큰 효과를 거둠
 - 약점의 공략은 상대도 대비하고 있어 상대적으로 쉽게 치유될 수 있지

- 만, 강점은 한 번 공략 당하면 회복하기 힘들다는 사실을 깨달아야 함
- 즉, 신규 시장 및 특정 지역에서 소모적 경쟁을 지속하는 것보다 경쟁사의 주력 시장을 공략함으로써 상대에 더 큰 혼란을 가져올 수 있음

◇ 고마츠를 견제하기 위한 캐터필러 사례: 중장비 산업의 캐터필러(Caterpillar)는 일본의 강력한 경쟁 기업인 고마츠(小松)의 약진에 상당한 부담을 느끼게 되었고, 이를 견제하기 위해 고마츠의 텃밭인 일본 시장에 미쓰비시 중공업과 합작으로 미쓰비시 캐터필러를 설립하여 경쟁자인 고마츠를 견제할 수 있었음

○ 스타크래프트 경영 2 : 최상의 전략은 없다

- 과거 전투를 승리로 이끈 전략에 대한 맹신과 이를 지속적으로 사용하는 것은 상대방의 다양한 전략 변화에 대응하지 못하는 위기를 초래함
 - 스타크래프트에서 초보자가 빠지기 쉬운 함정이 바로 과거 게임에서 승리한 전략과 주요 무기를 모든 전투에서 동일하게 반복한다는 점임
 - 그러나 이러한 전략이 이미 상대에게 읽히거나, 게임의 지형에 적합하지 않는 경우는 오히려 자신을 위협에 빠뜨리는 결과를 초래함
- 기업에 성공을 가져온 전략에 대한 맹신이 오히려 기업이 경영 환경 변화를 지각하고 혁신을 수행하는데 장애가 될 수 있음
 - 획기적인 아이디어나 제품으로 성공을 거둔 기업이라 할지라도 기존의 성공에만 도취하여 새로운 경영 환경 변화에 관심을 갖지 않은 경우, 과거의 성과를 지속적으로 유지하기 어려움
 - 또한 최상의 완벽한 전략을 추구한다는 것은 급변하는 경영 환경속에서 기업의 움직임과 변화에 부정적인 영향을 미칠 수 있음

◇ IBM의 경쟁 우위 맹신에 따른 실패 사례: PC 사업에서 IBM은 과거 성공의 이유가 되었던 서비스에만 집착하여 미처 유통채널의 합리화를 이루지 못했음. 반면 델(Dell)은 새로운 판매 방식인 통신판매로 컴퓨터를 판매하거나 임대하는 등 유통채널에서 IBM보다 뛰어난 경쟁 우위를 보임으로써 시장에서 성공함

○ 스타크래프트 경영 3 : 방어보다 공격의 비용이 적다

- 스타크래프트에서는 방어보다는 공격을 해야 승리할 수 있음
 - 방어 전략은 일반적으로 자신의 모든 지역을 방어해야 하기 때문에 전체적인

효율성 측면에서 본다면, 특정 지역을 공격하는 공격자의 비용 부담이 방어자보다 적게 소요됨

- 선제 공격은 상대를 방어의 입장에 취하게 하고, 이로써 자신의 전략에 따라 상대가 대응하게 하는 수동적인 상황으로 상대를 유도할 수 있음

- 기업도 수성을 위한 방어 전략보다 공격 전략이 필요함

- 방어 전략은 경쟁사의 공격 전략을 분석하고 그에 적절한 대응을 하는데 많은 비용과 시간이 소요되므로, 급변하는 시장 환경 속에서 시장의 주도권을 잃게 되는 결과를 초래함
- 자사 시장을 완벽하게 방어하는 것은 사실상 불가능하므로, 고객의 욕구 변화에 대처한 공격적인 사업 전개를 해야 함

◇ 월마트의 공격적인 사업전개 사례: 월마트(Wal-mart)는 IT(정보기술), 통신 위성 등을 통하여 활용 가능한 신기술을 적극적으로 도입하는 등 고객의 욕구 변화에 따른 공격적인 사업 전개를 수행함. 반면 씨어즈(Sears)는 월마트의 전략을 분석하여 뒤따르는 등 방어적인 입장만 취하다가 자사 우위의 시장에서 조차 주도권을 잃게 됨

○ 스타크래프트 경영 4 : 자신의 본거지에 안주하지 마라

- 스타크래프트에서는 끊임없이 다른 지역으로의 확장을 꾀하고 이를 성공적으로 수행하는 사람이 승리를 거둠

- 초보자는 자신의 영역만을 고집하며, 그 내부에서 모든 작업을 수행하고자 함으로써 경쟁자보다 발전의 속도가 느리고 결과적으로 능력 차이가 발생함
- 한정된 지역, 소수의 생산 설비로 자원을 확보하고 무기를 생산하는 것은 다양한 지역에서 많은 생산 설비로 생산하는 것보다 속도 및 효율성이 떨어지기 때문임

- 익숙하고 안정된 시장에 안주하려는 경향에서 벗어나야 함

- 기업이 자칫 저지르기 쉬운 오류 중의 하나는 익숙하고 안정적인 시장에서의 활동에 집중함으로써 은연중에 저위험, 저수익의 함정에 빠져들기 쉬움
- 이러한 시장은 단기적 위험은 낮을지 모르나 이미 많은 사람들에게 알려져 있고, 경쟁도 치열하기 때문에 적은 성과 향상에도 많은 비용과 노력이 소모되어 장기적으로는 기업에게 불리함

- 기업의 경영자는 자신이 안도감을 느끼는 본거지에서 벗어나 새로운 시장으로 진출하려는 시도를 지속적으로 수행해야 함

◇ RCA가 미국 TV시장에서 일본 기업에 고전한 사례: 일본 기업이 미국 TV시장에 진출하면서 각사간의 가격 경쟁이 심화되었음. 미국 시장만을 보유하고 있었던 미국의 RCA는 동일한 가격 인하에도 일본 기업보다 더 큰 손실을 받음. 반면, 소니, 미쯔비시 등 일본 기업은 미국 시장이 전체 매출의 30%정도 밖에 되지 않기 때문에, 상대적으로 가격 경쟁에서 입은 손해 역시 30%로 한정되었음

4. 示唆點

- 다양한 사회 현상의 이해를 통해 기업 경영의 고정된 틀을 깨뜨려야 함
 - 기업들은 급변하는 경영 환경에 맞춰 조직 시스템을 계속 변화시키고, 새로운 경영 기법들을 끊임없이 도입하고 있음
 - 그러나 경영자들이 가진 사고의 기반은 과거의 틀에서 벗어나지 못하여 조직의 하드웨어적 발전을 제대로 활용하지 못하고 있음
 - 경직된 사고의 틀을 깨뜨리기 위해서는 스타크래프트 등 사회 현상에서 나타나는 다양한 모습들을 기업 경영에 흡수할 수 있는 유연한 사고가 필요함
- 스타크래프트 경영은 경쟁이 심한 성숙된 시장에서 보다 효과적으로 활용됨
 - 새롭게 시장에 진입하거나 신규 시장을 창출하려는 경우보다는 TV나 자동차 시장 등 성장이 정체된 성숙된 시장에서 보다 효과적임
 - 성장이 정체되어 경쟁이 심한 시장에서는 기존의 상식적인 경영으로는 성공할 수 없으며 스타크래프트 경영과 같은 발상의 전환이 필요함
- 기업은 확실한 스타크래프트 경영을 위해 많은 점을 고려해야 함
 - 사회 현상에 끊임없이 관심을 갖고 분석하면서 이에 유연하게 대처할 수 있는 능력을 사전에 갖추어야 함
 - 많은 기업들은 환경의 급변에도 불구하고 과거의 성공에 도취되어 기존의 낡은 성공 방식을 답습하려고 하는데 변화를 받아들일 줄 아는 자세가 필요함
 - 최고경영자의 술선수범도 중요하지만, 전사적으로 변화를 수용하는 분위기를 갖추는 것이 필요함

(장후석 : chahus@hri.co.kr ☎ 724-4092)

(김태홍 : thkim@hri.co.kr ☎ 724-4076)