

Ⅲ. 잠재 경쟁자 早期 警報 體系(PEEWS)의 구축

1. 논의 배경

- 최근 들어 신기술의 발달과 이업종간 교류 등을 통해 예상치 못한 새로운 경쟁자의 출현이 증대하고 있는데 이는 기존 시장 질서를 깨뜨리는 위협적인 상황임
- 급변하는 경쟁 환경속에서 더욱 다양해진 잠재 경쟁자를 사전에 파악하고 이들의 시장 진입을 예방하기 위해 보다 적극적인 의미의 기업 전략 수립이 필요함

2. 잠재 경쟁자 조기 경보 체계(PEEWS)의 개요

- (의미) PEEWS는 지식 관점에 근거하여 잠재 경쟁자를 사전에 파악하고 이에 대처하기 위한 사전 경고 체계임
- (효과) PEEWS는 단순한 잠재 경쟁자의 리스트화를 넘어 향후 시장에서 중요한 핵심 역량이 무엇인지를 사전에 파악함으로써 앞으로 일어날 경쟁 상황에 대한 기업의 대응을 보다 효과적으로 수행할 수 있게 함

3. PEEWS의 구성 체계

- (지식 접근 가능성) 해당 시장의 지식에 대해 얼마만큼의 관심과 정보를 갖고 있는지를 파악하는 것으로, 현 시장내의 경쟁자에 대한 분석과 함께 잠재적으로 가장 강력한 경쟁자가 될 수 있는 주변부의 잠재 진입자를 파악하는 것이 중요함
- (지식 모방 가능성) 해당 시장에서 우위를 가져올 수 있는 지식이 모방 당할 가능성이 얼마인지를 고려하는 것으로, 특히 기술 및 유사 관련 신기술의 출현 등의 상황을 고려해 자사의 보유 지식을 외부에서 모방할 수 있는 가능성의 정도를 확인함
- (지식 이전 가능성) 자사가 내부적으로 보유하고 있는 지식이 외부로 유출될 가능성이 얼마인지를 측정하는 것으로, 핵심 인력의 기업 만족도, 업계 인력 시장의 동향 등을 통해 기업 내부 지식의 외부 이전 가능성을 파악함

4. PEEWS를 위한 고려 사항 및 활용 방안

- 경쟁자에 대한 사고의 폭을 넓혀 다차원적인 분석을 해야 함
 - 유사한 제품을 생산하는 기업만을 대상으로 하는 기존의 경쟁자 분석은 잠재적 경쟁자를 분석하는데 한계가 있으므로, 유사 제품 기업은 물론 제품이나 시장 관련 지식이 풍부한 기업들에 대해서도 다차원적인 분석을 해야 함
- 시장의 변화에 수동적으로 대처하기보다 변화를 능동적으로 만들어냄으로써, 잠재적 경쟁자가 시장에 진입할 수 있는 기회를 사전에 차단해야 함
 - 경쟁자가 경쟁우위를 획득할 수 있는 잠재적 요소나 전략들을 찾아내어 이를 미리 선점함으로써 경쟁자의 시장 진입을 막을 수 있음
 - 시장 상황의 변화를 정기적인 시간 간격으로 조절함으로써 시장 변화에 주도적으로 대응하는 타임페이싱(time pacing) 전략을 활용하여 잠재 경쟁자의 시장 진입을 저지하는 것도 바람직함

1. 논의 배경

- 기업간 경쟁에 있어 새로운 시장 진입자의 출현은 기존 시장 질서를 깨뜨리는 가장 위협적인 상황의 하나임
 - 새로운 경쟁자의 출현은 기존에 기업이 가진 고객, 가격 정책, 제품 개발 계획, 중장기 투자 목표 등 전략 전반에 변화를 야기하는 중요한 사건임
 - 그러나 기업들이 취하고 있는 전략은 기존 제품 및 경쟁자에 초점이 맞춰져 새로운 시장 진입자에 대한 탐색이 부족한 면이 있음
- 최근 들어 신기술의 발달과 이업종간 교류 등을 통해 예상치 못한 새로운 경쟁자의 출현이 보다 증대하고 있음
 - 기업이 속한 시장 상황의 다양성, 복잡성이 증대하면서 의외의 영역에서 경쟁자 출현이 이루어지고 있으며, 이러한 현상은 점차 확대되고 있음
 - 특히, 이종 산업간 벽이 허물어지고 인터넷 등 새로운 정보 기술을 이용한 신산업의 등장이 확대되는 지금 새로운 시장 진입자의 출현은 과거보다 더욱 활발해지고 있음
- 경영 환경의 복잡성에 따라 더욱 다양해진 잠재 경쟁자를 효과적으로 파악할 수 있는 체계가 갖춰져야 함
 - 잠재적 시장 진입자의 출현을 조기에 예측하고 이를 사전적으로 대비하는 것은 최소의 비용으로 최대의 효과를 거둘 수 있는 경쟁 전략임
 - 그러나 과거의 제품 중심 관점으로는 새롭게 대두하는 다양한 시장 진입자를 효과적으로 사전에 감지하기 어려움
 - 향후 시장에서의 우위 확보에 결정적인 역할을 하는 지식을 중심으로 잠재 경쟁자를 파악하는 체계를 구축해야 함
 - 이에 효과적인 잠재 경쟁자 조기 경보 체계(PEEWS : Potential Entrants Early Warning System)의 도입이 필요함

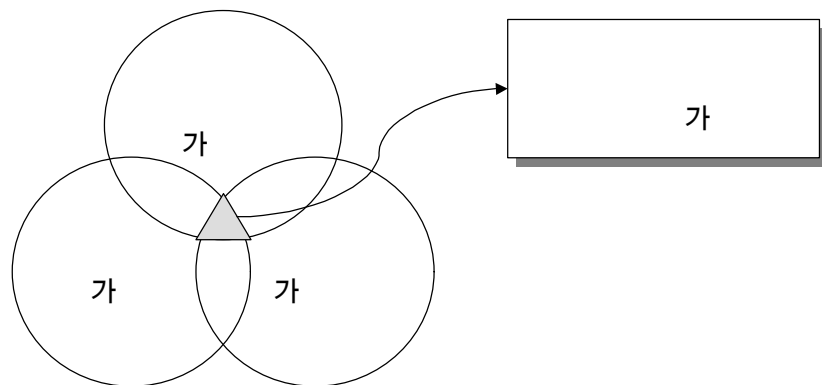
2. 잠재 경쟁자 조기 경보 체계(PEEWS)의 개요

- (개념) PEEWS는 지식 관점에 근거하여 잠재 경쟁자를 사전에 파악하고 이에 대처하기 위한 사전 경고 체계임
 - PEEWS는 기존 제품 중심의 좁은 사고에서 벗어나 제품이나 시장에 관련된

- 모든 지식을 경쟁자 분석의 주요 변수로 고려하여 경쟁자를 조기에 찾아냄
 - 기업은 PEEWS를 통해 아직 시장에 진입하지는 않았지만 향후 진입이 예상되는 기업들을 파악하고 이에 대한 대응책을 마련할 수 있음
 - PEEWS가 기업 경영에 갖는 의미는 단순한 잠재 경쟁자의 리스트化를 넘어 향후 시장에서 중요한 핵심 역량이 무엇인지를 사전에 파악함으로써 상대의 진입을 원천봉쇄하고 자사의 경쟁 우위를 지속시킨다는 데 있음
- (효과) PEEWS는 경쟁자를 사전에 파악함으로써 향후 경쟁 상황에 대한 기업의 대응을 보다 효과적으로 이룰 수 있게 함
- 자사의 제품 개발 주기, 시장 규모, 가격 정책 등 진입 대상 시장과 관련된 다양한 제반 조건에 변화를 줌으로써 잠재 진입자의 진입 전략에 혼선을 가져올 수 있음
 - 현 시장에서 간과하기 쉬운 경쟁 요소를 파악하고 이를 경쟁사에 앞서 먼저 활용함으로써 향후 장기적인 시장 우위 확보의 발판이 됨
 - 장기적으로 해당 시장 관련 지식의 파악은 향후 근접 시장으로의 진입을 가능케 함으로써 자사를 위협적인 잠재 경쟁자 위치에 올려놓을 수 있음

3. PEEWS의 구성 체계

<그림> PEEWS의 구성 체계



- PEEWS는 시장내 지식과 관련된 상황 변화와 관련하여 다음의 3가지 부문으로 구성됨
- PEEWS는 지식 접근 가능성, 지식 모방 가능성, 지식 이전 가능성의 3가지 측정 부문으로 구성되어 있음

- 기업이 시장에서 우위를 차지할 수 있는 지식 혹은 시장으로의 유인이 되는 지식의 보유를 다음의 3가지 관점에서 파악하고, 이러한 가능성이 높은 경우 해당 시장에의 진입이 예상됨
 - 이들 3가지 가능성이 동시에 높게 나타날 경우 새로운 시장 진입자의 출현이 임박한 것으로 예측할 수 있음
- (지식 접근 가능성) 해당 시장의 지식에 대해 얼마만큼의 관심과 정보를 갖고 있는지를 파악함
 - 자사가 속해 있는 시장에 대한 정보 및 관련 자료 획득이 가장 용이한 기업들을 파악함
 - 이에선 원재료 및 가공품을 제공하는 공급자, 자사의 제품을 공급받는 수요자, 사업 수직 계열상의 관련 기업 등이 있음
 - 현 시장내의 경쟁자에 대한 분석과 함께 잠재적으로 가장 강력한 경쟁자가 될 수 있는 주변부의 잠재 진입자를 파악하는 것이 중요함
 - (지식 모방 가능성) 해당 시장에서 우위를 가져올 수 있는 지식이 모방 당할 가능성이 얼마인지를 고려함
 - 해당 시장에서 자사의 경쟁 우위를 창출하고 있는 주요 자원 및 지식이 타 기업에 모방 당할 가능성이 얼마인지를 확인함
 - 특히 기술 및 무형 자산에 대한 권리의 시효 중지, 유사 관련 신기술의 출현 등의 상황을 고려해 현재 자사가 보유한 지식을 외부에서 모방할 수 있는 가능성의 정도를 확인함
 - (지식 이전 가능성) 자사가 내부적으로 보유하고 있는 지식이 외부로 유출될 가능성이 얼마인지를 측정함
 - 기업 내부의 시스템이 아무리 정교하게 갖춰져 있어도 지식을 보유한 핵심 인력의 이전은 곧바로 지식의 유출과 연결됨
 - 주요 업무 지식을 보유한 핵심 인력의 기업 만족도, 업계 인력 시장의 동향, 급격한 이직률 증대 등의 현상을 통해 기업 내부의 지식이 외부로 이전될 가능성을 파악함
 - 해당 시장에 대한 기업의 지식 지배력을 판단의 척도로 삼음
 - 판단의 체계없이 아직 드러나지 않고 잠재되어 있는 경쟁자를 파악한다는 것은 자칫 탐색에 관련된 비용만 소모시키는 결과를 초래할 수 있음

- PEEWS는 시장 진입의 주요 동인(動因)이 관련 지식의 확보에 있다는 근거하에 해당 시장에 대한 지식 지배력을 중심으로 잠재된 경쟁자를 검색함
- 즉, 어떤 기업이 자사의 시장에 대한 지식을 확보하고 활용할 수 있는 가능성과 상황을 분석함으로써 잠재 경쟁자의 범위를 좁힌 후 진입의 결정적 순간을 포착함으로써 기업의 대응 방안을 결정하는 체계임

<표> 기존의 경쟁자 분석과 PEEWS의 차이점

구 분	기존 경쟁자 분석	PEEWS
관점	제품	지식
분석 대상	시장내 경쟁자	관련 지식의 지배력 정도에 따른 잠재적 경쟁 기업
목표	시장 점유 확대	시장 진입 방지
대응 방식	사후적	사전적

4. PEEWS를 위한 고려 사항 및 활용 방안

○ 고려 사항

- 시장 주변의 모든 기업이 잠재적 경쟁자가 될 수 있음
 - 경쟁자 분석을 위해 가장 먼저 해야 할 일은 눈에 보이지 않는 잠재적인 경쟁자를 미리 찾아내는 것인데, 기존의 경쟁자 분석은 자사와 같거나 유사한 제품을 생산하는 기업만을 대상으로 하기 때문에 한계가 있음
 - 눈에 보이는 경쟁자만을 고려할 것이 아니라, 시장 주변의 모든 기업이 잠재적 경쟁자로서 성장할 가능성을 지니고 있음을 직시해야 함
- 경쟁자에 대한 사고의 폭을 넓혀 다차원적인 분석을 해야 함
 - 자사의 고객 정보에 대해 잘 알고 있는 기업이나 자사 제품과 관련된 부품공급업자, 도매업자, 소매업자 등 모든 기업이 잠재적 경쟁자로 전환될 수 있으므로, 경쟁자에 대한 사고의 폭을 넓혀야 함
 - 특히 지식산업 시대의 도래에 따라 제품에 대한 지식이 풍부하거나 시장에 대한 전반적 지식에 관심이 있는 기업들도 잠재적인 경쟁자가 될 수 있으므로 다차원적인 시장 분석이 필요함

○ PEEWS 활용 방안

- PEEWS를 통해 잠재적으로 경쟁우위가 될 수 있는 요소나 전략을 발견하고 이를 미리 선점해야 함
 - 경쟁자가 경쟁우위를 획득할 수 있는 잠재적 요소나 전략들을 찾아내어 이를 미리 선점함으로써 잠재적 경쟁자의 경쟁력이나 기술 개발 등을 사전에 차단할 수 있고 시장 진입을 어렵게 만드는 효과가 있음
 - 일반적으로 기업들은 경쟁자의 시장 진입을 막기 위해 생산량을 늘린다거나 제품 가격을 인하하는 방법을 주로 사용하였는데, 앞으로는 제품 콘텐츠 확보 등 소프트웨어적 측면의 선점이 필요함
- 해당 시장 혹은 산업내 지식의 흐름을 항상 관찰하고 이를 자사에 유리하도록 이끌어내야 함
 - 지식은 향후 시장에서의 우위 확보 및 초과 수익 창출의 가장 큰 열쇠란 점을 명심하고, 이러한 지식의 흐름이 어떻게 이루어지는 지를 항상 파악해야 함
 - 특히, 자사가 이러한 지식 흐름의 중심에 위치하도록 함으로써 자칫 지식의 소외나 빈곤으로 인해 시장에서의 우위를 잃는 일이 없도록 해야 함
 - 이를 위해서는 관련 업계 및 학계와의 지식을 중심으로 한 전략적 제휴, 기업 내 숙련 인력의 경험을 새로운 지식으로 창출하는 시스템 구축, 고객 지식의 적극적 확보를 위한 노력 등이 이루어져야 함
- 잠재 경쟁자의 시장 진입을 사전에 저지하고 시장 주도권을 확보하기 위해 타임페이싱과 같은 방안을 활용하는 것도 바람직함
 - 타임페이싱(time pacing)이란 시장 상황의 변화를 정기적인 시간 간격으로 조절함으로써 시장 변화에 주도적으로 대응하는 경쟁 전략임
 - 시장의 변화에 수동적으로 대처하기 보다는 변화를 능동적으로 만들어냄으로써, 잠재적 경쟁자가 시장에 진입할 수 있는 기회를 사전에 차단함
 - 인텔사의 경우 기술 혁신이 급속하게 진행되고 경쟁이 심한 컴퓨터 산업에서 18개월이라는 일정한 기간마다 2배로 강화된 신제품을 출시하는 타임페이싱 전략을 사용하여 1987년에서 1997년 동안 새로운 경쟁자의 출현을 조기에 방지하고 44%의 연평균수익률을 기록함

(장후석 : chahus@hri.co.kr ☎ 724-4092)

(김태홍 : thkim@hri.co.kr ☎ 724-4076)