



패러다임 변화 시기 한국 기업의 신경영전략

서울대학교 경영대학
송재용 교수

I. 한국 기업 전략 패러다임 진화와 환경 변화에 따른 전략 패러다임 변화의 필요성

외환위기 이전 고도성장기 기업 전략 패러다임

기채(起債) 기반 다각화를
통한 성장 일변도 전략

저원가 기반 경쟁 전략

저인건비, 규모의 경제 등
유형자산 위주 경쟁전략

노동집약적 산업 위주의
사업 구조

OEM 위주의 수출 전략

본국 중심의 자원/경쟁력
확보 모델

전통적 기업 지배구조

90년대 후반
변화의 동인

외환위기 발생

글로벌
지식기반 경제
도래

외환위기 이후 기업 전략 패러다임 변화

주력사업 핵심역량 강화를 통한
수익성 및 내실 중시

차별화 기반 경쟁전략

기술력, 브랜드, 마케팅, 디자인, 학습
조직 구축 등 무형자산 위주 경쟁전략

자본집약적, 기술집약적 산업
위주의 사업 구조

자기 브랜드 위주의 수출 및
해외투자 전략

글로벌 네트워크에서의
자원/경쟁력 확보 모델

투명성, 일반주주 권익 강화, 견제와
균형 중심의 새로운 기업지배구조

새로운 변화상황 직면

국내외 저성장
기조 고착화 및
글로벌 초경쟁

지식기반경제 진화
및 4차 산업혁명
시대의 도래

글로벌화 진전 및
글로벌 경제의
power shift

기업환경 불확실성
증대와 전략적
민첩성 중요성

Fast follower
전략 한계, market
leader 변신 필요

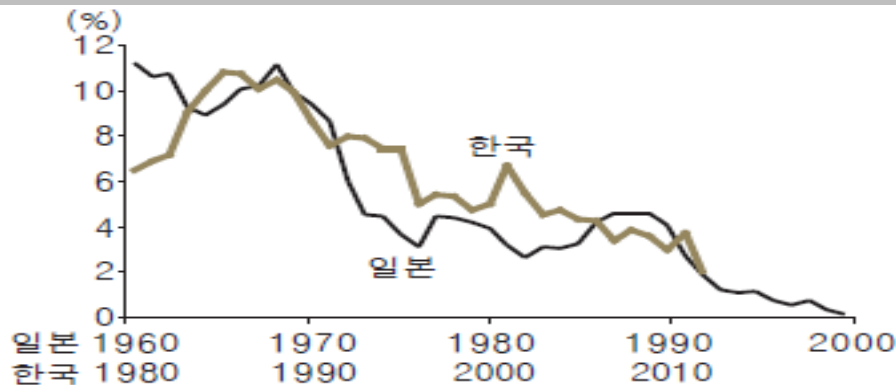
II. 기업 환경 변화에 따른 전략 패러다임 변화 방향

1) 국내외 저성장 기조 고착화 및 글로벌 초경쟁

국내외 저성장 기조 및 글로벌 초경쟁

- **뉴 노멀 (New normal):** 글로벌 금융 위기 이후 세계 경제 장기 침체 지속
- **한국 경제의 일본형 장기 불황** 우려 고조
 - 저출산 및 고령화, 수출감소 및 내수 침체
- **트럼프의 미국 제조업 부활 노력**
- **중국發 제조업 경쟁 심화**
- **구미/일본 등의 선진기업과 원가경쟁력 갖춘 중국 기업 사이의 '샌드위치' 상황**

한국과 일본의 경제 성장을 궤적 유사



Source: LG경제연구소(2013), 일본형 저성장에 빠지지 않으려면

전략 패러다임 변화 방향성

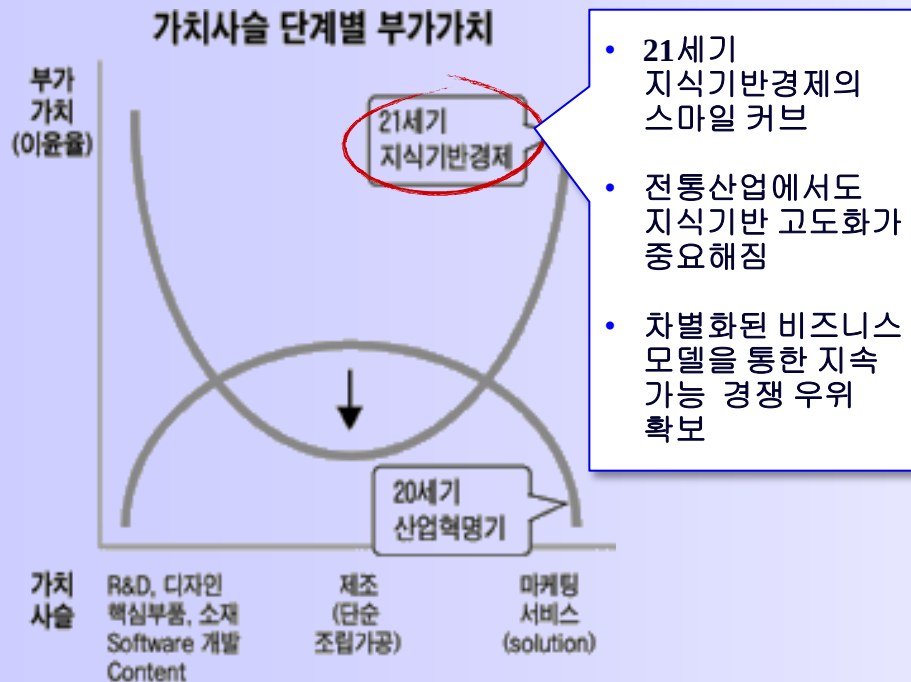
- **내실 경영 체제 공고화** 위한 현금 유동성 확보, 원가절감, 구조조정 등 필요
- **핵심 사업 위주 사업 포트폴리오 재편**
 - 예: 외환위기 이후 삼성의 성공적 구조조정
- **신성장동력 확보** 위한 M&A, 비즈니스 모델 혁신, 핵심역량 강화의 중요성 증대
 - 예: 아모레퍼시픽은 해외시장 개척, 상품 혁신 등을 통해 기록적 매출 신장
- **복수의 경쟁우위를 동시에 추구하는 패러독스 경영으로의 전환 필요**
 - 차별화와 저원가 동시 추구: 블루오션 전략
 - 창조적 혁신과 효율성 동시 추구: 양손잡이 조직 (ambidextrous organization) 구축
 - 글로벌 규모의 경제와 스피드 동시 추구
 - 글로벌 통합과 현지화 동시 추구
 - 예: 삼성, 애플, 토요타

II. 기업 환경 변화에 따른 전략 패러다임 변화 방향

2) 지식기반 경제의 진화 및 4차 산업혁명 시대 도래

4차 산업혁명 및 지식기반 경제의 진화

- 4차 산업혁명: 21세기 인터넷 혁명, 스마트 혁명을 거쳐, AI, 로봇, 빅데이터, 클라우드 중심으로 4차 산업혁명 시대 진입
- 지식기반 경제의 스마일커브



전략 패러다임 변화 방향성

- 사업 포트폴리오 조정을 통한 미래 신성장동력 창출 필요
- Greenfield 투자보다는 Open innovation, 전략적 제휴, 지분출자, M&A 중요 통해 역량 취약성 빠른 극복
 - 시장 선점을 통한 네트워크효과 창출, 플랫폼 리더십이 중요한 분야 다수
- 또한, 기존 사업/가치사슬의 지식기반 고도화 통한 비즈니스 모델 혁신 필요
 - 예: GE는 Industrial Internet 기반 비즈니스 모델 혁신에 성공
- 플랫폼 리더십 전략의 중요성 증대
 - OS 플랫폼, 공유경제 등에서는 플랫폼 리더십 조기구축한 기업의 승자독식 가능
 - 후발진입자의 추격 및 catch-up 전략 유효하지 않을 가능성 높음

II. 기업 환경 변화에 따른 전략 패러다임 변화 방향

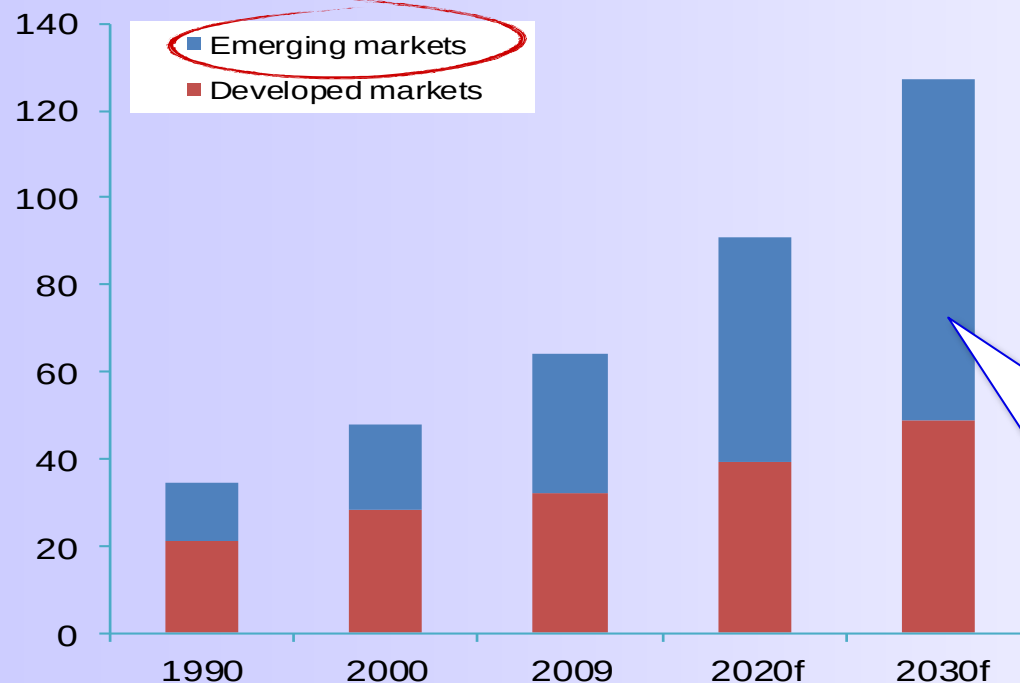
3) 글로벌화의 진전 및 글로벌 경제의 Power shift

글로벌화 및 글로벌 경제 POWER SHIFT

- 글로벌 저성장 기조의 고착화에도 불구하고 **상대적 고성장 예상되는 시장 존재**
 - 아시아, 신흥시장 등은 상대적 고성장 예상

Share of global GDP

(US \$ trillion, real GDP)



Source: Economist Intelligence Unit

전략 패러다임 변화 방향성

- **글로벌 시장 확장 가속화**
 - 상대적 고성장 예상되는 글로벌 시장 공략 적극 강화
- **글로벌 네트워크 상에서의 R&C 확보와 경쟁력 강화 필요**
 - 한국 내에서의 역량 및 자원 확보만으로는 미흡
 - 글로벌 네트워크 구축 필요
 - 글로벌 네트워크 상에서의 R&C와 경쟁력 확보 노력 강화

- 아시아 등 신흥시장 국가 두자리대 고성장 지속
- **Emerging economy** 고성장으로, 전 세계 GDP에서의 신흥시장 비중 상승 및 글로벌 경제의 **Power shift** 발생

II. 기업 환경 변화에 따른 전략 패러다임 변화 방향

4) 기업환경 불확실성과 전략적 민첩성 중요성 증대

- 불확실성 하에서는 **Real option**, 시나리오 플래닝의 중요성 증대
- **Strategic agility**: 패러다임 변화가 크게 나타나는 상황이기에 패러다임 변화의 본질을 파악하는 통찰력을 기반으로 신속하고도 유연하게 대응하는 전략적 민첩성 (strategic agility) 확보 필요



지속 가능한 경쟁 우위 창출하며 패러다임에 대응

II. 기업 환경 변화에 따른 전략 패러다임 변화 방향

5) *Fast follower* 전략의 한계점 증대와 *Market leader*로의 변신 필요성 제고

- 한국 기업의 ‘빠른 추종자 전략’은 점점 더 많은 산업에서 한계에 직면
 - 지식기반 경제의 전개로 인한 지적 재산권 보호 강화
 - 승자 독식 현상의 심화
 - 전통 산업에서의 중국발 경쟁 격화 및 중국 기업들의 빠른 추종자 전략 구사

Fast follower에서 Market leader로의 변신 필요



- 한국의 대표 기업들에게는 시장/기술 선도자 전략으로의 전환이 요구되며, 중견/벤처기업도 특정 분야에서의 global niche leader 지향 필요
- 창조적 혁신/비즈니스 모델 혁신을 통한 기술/시장 선도 전략으로 전환
- 개방적 혁신과 M&A의 중요성 증대
- 양손잡이 조직으로의 변신과 조직 문화 혁신이 필요

III. 새로운 전략 패러다임으로의 변신을 통한 한국 기업의 재도약 방향성

기업 환경의 변화 상황

국내외 저성장 기조 고착화 및
글로벌 초경쟁 시대 도래

지식기반경제 진화 및 4차
산업혁명 시대의 도래

글로벌화 진전 및 글로벌
경제의 power shift

기업환경 불확실성 증대

Fast follower 전략의
한계 직면

새로운 전략 패러다임으로의 변신

핵심사업 중심의 내실경영 체제 공고화 및
패러독스 경영을 통한 복수의 경쟁우위 확보

M&A, 비즈니스모델 혁신, 개방적혁신 등을 통한
성장동력 확보 및 기존사업의 지식기반 고도화

글로벌 신흥시장 중심 확장 가속화 및 글로벌
네트워크 상에서의 R&C 확보

전략적 민첩성 확보를 통해 패러다임 변화에
신속하고 유연하게 대응

Market leader 전략 구사를 통한
시장/기술 선도 및 지속 가능한 경쟁우위 확보