Competition 2.0 시대의 사업환경과 기업 전략

정재영 선임연구원 jungjy@lgeri.com

Ⅰ. Competition 2.0의 개요
Ⅱ. 경쟁의 개념과 분석 프레임워크
Ⅲ. 새로운 사업환경, Competition 2.0
Ⅳ. 결론 및 시사점

기업 전략에 영향을 주는 외부 요인의 변화가 가속되면서 미래에 대한 불확실성이 높아지고 있다. 때문에 외부 요인이 가져오는 새로운 사업환경을 미리 파악하고 대응하는 일이 점점 더 중요해지고 있다. 웹 2.0, 글로벌 시장 트렌드와 이로 인해 나타나는 새로운 소비자 라이프스타일 등은 기업의 사업환경과 관련된 다방면의 변화를 고려할 수 있는 관점을 제공한다. Competition 2.0은 앞서 살펴본 외부 요인 변화와 이들이 가져오는 새로운 경쟁과 사업환경 변화를 의미한다. 본고에서는 5세력 모델 경쟁 분석 프레임워크를 통해 변화하는 경쟁 양상과 사업환경 변화를 분석해 보았다. 신규 진입의 위협 확대에 따라 잠재적 경쟁은 더욱 증가하고 있다. 공급자와 소비자들은 산업의 수익성을 위협하는 경쟁 요인으로 작용하고 있다. 대체재의 위협에 따른 불확실성이 높아지는 상황이다. 기존 기업간 경쟁은 가격, 비가격 측면에서 모두 심화될 것으로 보인다. 따라서 Competition 2.0 시대의 기업은 전방위적 경쟁 압력에 직면하게 될 것이다. 기업들은 고객 관점에서 경쟁을 새롭게 정의하고, 조직의 유연성을 강화하며, 지속적인 미래 예측 활동을 통해서만 새로운 경쟁과 사업환경에 대응할 수 있을 것이다. ■

> “Competition 2.0은 외부 요인들이 변화하면서 나타나는 새로운 경쟁과 사업환경을 의미한다.”

I. Competition 2.0의 개요

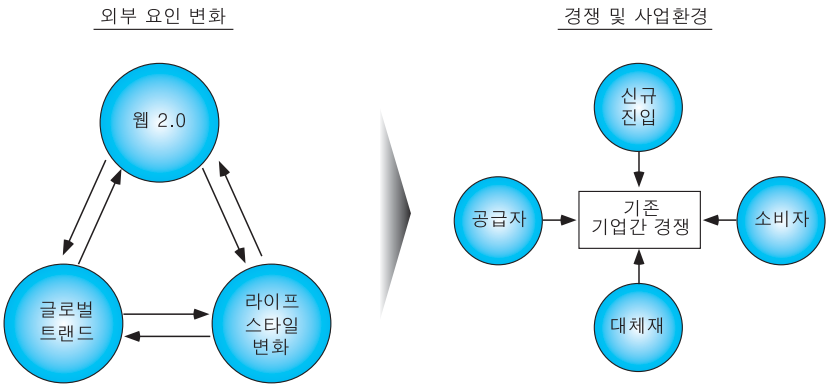
1. 외부 요인과 기업 전략의 변화

기업 전략은 크게 내부적 요인과 외부적 요인에 영향을 받는다. 내부적 요인은 설비, 자본 등 유형의 역량과 브랜드와 같은 무형의 역량으로 나누어 볼 수 있다. 이러한 요인들은 기업이 통제할 수 있는 변수다. 이들로 인해 발생하는 리스크는 어느 정도 예측이 가능하다는 말이다. 외부적 요인은 인구구조 변화, 기상이변 등 거시적 충격, 소비자 라이프스타일 변화와 같은 미시적 충격, 그리고 웹, 컨버전스와 같은 기술적 충격을 포함한다. 이들은 외부 요인은 기업의 통제 범위를 벗어난다. 때문에 이들의 변화는 기업이 직면하는 불확실성을 증폭시킨다. 이들 외부 요인들은 새로운 경쟁과 사업환경을 형성하며, 기업의 전략 방향 변화를 이끌어 낸다.

2. Competition 2.0의 정의

Competition 2.0은 이러한 외부 요인들이 빠르게 변화하면서 나타나는 새로운 경쟁과 사업환경을 의미한다. 특히 본고에서는 외부 요인 중 웹의 변화를 중심으로 경쟁과 사업환경 변화를 살펴보고자 한다. 웹이 최근 ‘웹 2.0’이라는 새로운 국면을 맞이하면서 기술로써 뿐 아니라 사회/문화, 경제에 미치는 요인으로 그 영향력이 극적으로 확대되었기 때문이다. 파급효과의 범위와 크기를 감안할 때, 미래 사업환경의 변화를 살펴보기 위해서 웹 2.0의 영향을 고려하는 것은 필수적이다.

〈그림 1〉 Competition 2.0 시대의 사업환경 변화



"보다 입체적인 관점에서 경쟁과 사업환경 변화를 이해해야 한다."

또한 거시 및 미시적 충격도 함께 살펴보아야 한다. 웹과 거시적, 미시적 요인이 상호 영향을 주고 받으면서 변화하고 있기 때문이다. 거시적 충격으로는 글로벌화, 인구구조 변화, 기후변화 및 정치적 불확실성 등 글로벌 트렌드를 살펴볼 수 있다. 이들 트렌드는 글로벌 기업의 전략뿐 아니라, 로컬 기업들의 의사결정을 변화시키는 원인이 되고 있기 때문이다. 소비자 라이프스타일 변화와 같은 미시적 요인은 개인의 행동과 가치관 변화를 수반한다는 점에서 중요하다. 행동과 가치관 변화는 공급자 관점에서는 예측하기 힘든 전혀 새로운 형태의 대체재나 부가 서비스 출현을 가져올 수 있기 때문이다.

즉 Competition 2.0은 웹 2.0이 가져오는 기술, 사회/문화, 경제 구조의 변화를 중심으로 하고, 거시적/미시적 충격을 함께 고려한 미래의 경쟁과 사업환경 변화라고 정의할 수 있다. 이를 통해 보다 넓고, 전체적인 관점에서 경쟁 환경의 변화와 기업의 대응방안을 논의할 수 있을 것으로 기대한다.

Ⅱ. 경쟁의 개념과 분석 프레임워크

1. 경쟁과 사업환경 변화에 대한 접근

경쟁 기업의 수가 많지 않고, 정보의 독점이 가능했으며, 외부 요인들이 비교적 안정적이었던 과거에는 경쟁과 사업환경의 변화를 비교적 쉽게 분석 및 예측할 수 있었다. 현재의 제품, 서비스 관점에서 나와 같은 산업에 있는 기업이 누구인지, 그들의 전략은 무엇인지 파악하고 대응하는 것이 경쟁 전략의 전부였다. 하지만 점차 외부 요인들의 종류가 다양해지고, 영향력이 확대되는 상황에서는 보다 입체적인 관점에서 경쟁과 사업환경 변화를 이해해야 한다.

또한 일반적으로 '경쟁'을 말하는 경우 단순히 제품이나 서비스 차원에서 경쟁기업과 벌이는 행동을 뜻한다. 그런 이유로 많은 기업들이 경쟁기업을 동일 산업 내에서 찾고 있다. 이러한 경쟁은 명시적이고, 실제적으로 나타나기 때문에 파악하기가 용이하다. 이에 대한 대응도 비교적 단순하고 명확한 경우가 많다. 그러나 경

> "신규 진입의 위협이 사업환경 변화를 주도하는 요인이 될 것이다."

쟁의 개념을 확대할 경우 이야기가 달라진다. 해당 산업뿐 아니라 관련 산업, 나아가서는 전혀 관계없어 보이는 산업으로까지 경쟁의 범위를 확대할 수 있다. 또한 산업 내 전방의 공급자나 후방의 구매자, 소비자로까지 잠재적인 경쟁 위협을 확대, 분석하는 것이 가능하다. 즉 특정한 산업을 둘러싸고 나타날 가능성이 있는 모든 경쟁과 사업환경 변화를 살펴보는 것이다. 마이클 포터의 '5세력(Five Forces) 모델' 프레임워크는 이처럼 입체적이고 포괄적인 관점에서 경쟁 환경의 변화를 분석할 수 있는 도구다. 따라서 웹 2.0, 거시/미시적 충격이 가져오는 새로운 경쟁과 사업환경 분석을 위해 5세력 모델 프레임워크는 매우 유용할 것으로 판단된다.

5세력 모델은 이미 지난 1979년 전 하버드 비즈니스리뷰(HBR)을 통해 발표된 바 있다. 그 후 5세력 모델은 산업의 경쟁 분석과 기업 전략 수립에 유용한 틀로 사용되어 왔다. 30여년이 지난 올해 1월 포터 교수는 산업구조 변화와 새로운 사례들을 보강한 새로운 5세력 모델 논문을 발표하였다. 최근 일어나고 있는 전례 없는 사업환경 변화와 경쟁 분석에 5세력 모델이 적합하다고 판단했기 때문이다. 이러한 측면에서도 5세력 모델을 중심으로 Competition 2.0을 규명하는 것은 의미가 있을 것이다.

2. Competition 2.0 시대와 5세력 모델

본 분석 내에서 5가지 세력은 각각 다음과 같은 의미를 가지고 있다.

첫째, 신규 진입의 위협(Threat of Entry)은 해당 산업으로 새로운 플레이어가 진입할 가능성이며, 이는 산업의 잠재수익률 하락의 원인이다. 유연성, 경량화가 강조되면서 진입장벽이 낮아지고 있다는 점은 향후 신규 진입의 위협이 사업환경 변화를 주도하는 요인이 될 것을 시사한다.

둘째, 공급자 협상력(Power of Suppliers)은 원자재 가격, 물량, 품질 등에 대해 전방 공급자가 행사할 수 있는 영향력이다. 강력한 공급자들이 등장하게 되면 비용 전가를 통해 산업의 수익성이 하락하게 된다. 장기적으로 공급자 협상력 증가가 예상된다는 측면에서 그들의 움직임을 파악할 필요가 있다.

셋째, 구매자 협상력(Power of Buyers)은 가격인하와 품질향상에 대한 요구 등

"외부 환경이 변화하면서 신규 진입의 양상이 크게 달라질 것으로 예상된다."

을 통해 구매자들이 미치는 영향이다. 웹 2.0 시대 기업과 소비자간 정보 격차가 해소되면서 소비자 파워가 극적으로 증가하고 있다는 점은 기업 운신의 폭을 제한할 것이다.

넷째, 대체재의 위협(Threat of Substitutes)은 상대가격, 교체비용 등에 따라 결정된다. 소비자 라이프스타일, 가치관이 변화하면서 기존의 상식을 뛰어넘는 경쟁과 사업환경 변화가 나타날 것으로 보인다.

다섯째, 기존 기업간 경쟁(Rivalry among Existing Competitiors)은 흔히 일반적으로 말하는 경쟁을 뜻한다. 기존 기업간의 경쟁 강도는 산업의 수익성에 가장 큰 영향 요인이었다. 미래 경쟁에서 기존 기업간 경쟁의 상대적 비중은 줄어들 것으로 판단된다. 경쟁의 내용, 질적인 변화를 찾는 것이 더욱 중요하다.

III. 새로운 사업환경, Competition 2.0

외부 요인들이 가져오는 새로운 사업환경, 즉 Competition 2.0은 다음 5가지 요인들에 의해 좌우된다. 각 요인 별로 변화를 살펴본 후, 이를 통해 전체적인 경쟁과 사업환경 변화의 큰 그림을 조망할 수 있을 것이다.

1. 신규 진입의 위협

신규 진입의 위협만으로도 산업의 잠재적인 수익성은 감소할 수 있다. 때문에 기존 기업들은 진입 시도를 봉쇄를 위한 진입장벽을 통해 대응해 왔다. 그러나 외부 환경이 변화하면서 신규 진입의 양상이 크게 달라질 것으로 예상된다. 결론부터 말하자면 기존의 진입장벽은 상당부분 무력화될 가능성이 크다. 때문에 다양한 부분에서 신규 진입의 위협이 현실화될 것으로 예상된다.

(1) 공급 측면 규모의 경제

기존 기업들은 가치사슬상 전 과정에서 규모의 경제를 실현하고 있으며, 이는 신규

기업들의 진입에 걸림돌로 작용해 왔다. 기존 기업의 비용 우위를 쉽게 따라잡을 수 없었기 때문이다. Competition 2.0 시대에는 규모 경제 확보의 중요성이 후퇴할 것으로 예상된다. 즉 규모 경제의 진입장벽이 약화된다는 말이다. 특히 제조업 부문을 중심으로 생산설비나 고정자산이 가지는 진입장벽으로써의 역할이 줄어들 것이다.

글로벌화가 진전되고, 아웃소싱이 증가하면서 많은 기업들이 대규모 설비로부터 자유로워지기 시작했다. 예를 들어 전자산업의 경우 생산설비를 직접 구축하지 않고 EMS(Electronic Manufacturing Service) 기업의 설비를 활용하는 것이 가능하다. 때문에 신규 진입자들이 브랜드, R&D, 유통 등에서 자신만의 역량을 구축하고, 전자산업에 진입하는 것이 용이해지고 있다. 지식, 아이디어 중심으로 변해가는 웹 2.0 경제 패러다임은 이러한 현상을 더욱 가속시킬 것이다. 유형의 자본에서 무형 자본으로 가치의 원천이 이동하면서 기존 기업들의 규모 경제는 그 의미가 퇴색할 것으로 예상된다.

> “많은 고객을 확보하지 않고도 새로운 산업에 진입할 가능성이 증가하고 있다.”

(2) 수요 측면 규모의 이익

기존 기업들은 이미 시장에서 상당 기간 활동해왔기 때문에 수익이 가능한 일정 수준 이상의 고객(Critical mass)을 확보하고 있다. 신규 진입 기업의 경우 단기에 이를 따라잡는 것은 거의 불가능하다. 기업의 규모에 관계없이 이는 새로운 산업에 진입하려는 모든 기업의 고민이다.

그러나 ‘롱테일(Long-tail)’이라는 새로운 경제가 등장하면서 수요 측면 규모의 이익이 신규 진입을 저지하기 어려워졌다. 롱테일이란 과거 20:80 법칙(파레토 법칙, 상위 20%가 매출의 80%를 차지하는 것)에서 벗어나 하위 80%에서 시장의 가능성을 찾을 수 있다는 웹 2.0 시대의 새로운 개념이다. 많은 고객을 확보하지 않고도 새로운 산업에 진입할 가능성이 증가하고 있는 것이다.

이러한 롱테일 경제는 온라인 상거래를 중심으로 확산 중이다. 능동적 소비자 등장을 촉진하는 웹 2.0의 영향으로 온라인 상거래의 중심이 중앙집중형 종합쇼핑몰에서 분산형 오픈마켓으로 이동하고 있기 때문이다. 빠르게 성장하고 있는 미국의 이베이(e-Bay)나 우리나라의 G마켓 등이 온라인 상의 롱테일 경제를 주도하는

"Competition 2.0 시대에는 매몰비용이 감소하면서 자격요건이라는 진입장벽이 낮아지게 될 것이다."

오픈마켓이다. 이 외에도 특화된 아이템을 판매하는 소형 온라인 유통이 급증하고 있는 점도 롱테일 경제 확산의 증거다.

더욱이 롱테일은 온라인을 넘어 현실경제에서도 관찰되고 있다. 글로벌화, 인구구조 변화, 소비자 니즈 다양화 등 트렌드는 롱테일 경제의 확산을 이끌고 있다. 예를 들어, 이슬람 금융시장, 미국 히스패닉 시장, 고령자 시장 등은 기존 주류시장 관점에서는 수익 가능성이 낮았지만, 새로운 롱테일 비즈니스 모델의 등장과 함께 미래 유망시장으로 부상하고 있다. 대표적인 마이크로파이낸스(Micro finance)인 그라민 은행의 경우 과거 주류 금융권의 고객이 될 수 없었던 방글라데시, 인도 등 가난한 다수의 시장에서 수익을 창출하고 있다. 이러한 시장의 경우 기존의 기업들 특히 대중시장에 집중하던 대규모 다국적기업들이 신속하게 대응하기가 어렵다. 반면 신규 진입자들은 비교적 손쉽게 진입이 가능하며, 이를 바탕으로 기존 대중시장의 경쟁자들과 겨룰 수 있는 기반을 마련할 수도 있다.

(3) 고객의 전환비용

전환비용은 기존에 사용하던 제품, 서비스를 새로운 것으로 대체할 경우 발생하는 비용이다. 고객들은 익숙함의 포기, 탐색비용 등으로 새로운 제품, 서비스 구매를 고민하기 때문에 전환비용은 중요한 진입장벽이다.

향후 대체재의 편익이 고객의 전환비용 보다 새로운 대체재의 편익이 증가하면서 고객들의 이동이 빈번하게 일어날 것으로 예상된다. 이는 대체재의 다양성 증가, 대체재 탐색비용의 하락에 기인한다. 고객 전환비용은 대체재 위협에서 보다 자세히 살펴볼 수 있다.

(4) 자격요건

자격요건은 신규 진입시 발생하는 매몰비용(Sunk cost)과 관련이 있다. 기존 기업과의 경쟁을 위해 대규모 시설투자가 필요하다면 신규 기업들은 진입을 망설일 수밖에 없다. 고정설비, 광고, R&D 지출 등 단기에 회수하기 힘든 비용이 많다면 신규진입의 위협은 줄어들게 된다. Competition 2.0 시대에는 이러한 매몰비용이 감소하면서 자격요건이라는 진입장벽이 낮아지게 될 것이다.

> “진입장벽으로서의 독점적 유통 경로는 퇴색할 것이다.”

IT 발달, 아웃소싱 공급자 다양화, 협업적 혁신과 개방형 비즈니스 증가 등으로 매몰비용의 감소가 두드러질 것으로 예상된다. 먼저 유통분야에서는 웹을 활용한 유통이 증가하면서 매몰비용이 급감하고 있다. 이전 시대와 같이 점포임대 등에 많은 비용이 소요되지 않기 때문이다. 누구나 쉽고 저렴하게 진입, 퇴거할 수 있는 환경이 마련되고 있는 것이다.

제조업의 경우 매몰비용 감소는 더욱 두드러지고 있다. 글로벌 아웃소싱이 증가하고 있다는 점은 매몰비용 감소의 직접적인 원인이다. EMS, 비즈니스 서비스, 아웃소싱 등 새로운 공급자 비즈니스가 등장하면서 매몰비용 없이 아이디어 만으로 쉽고, 빠르게 창업하는 것이 가능해졌다. DTV 시장의 경우 이러한 모습을 단적으로 보여준다. EMS 기업들의 덕분으로 LG, 삼성, 소니 등 기존 기업들의 비중이 줄어들고, 비지오, 폴라로이드와 같이 브랜드나 디자인만을 전문으로 하는 중소 TV 업체가 빠르게 성장할 수 있었던 것이다.

글로벌 아웃소싱 시장 규모의 증가는 현실 경제에서 이러한 현상이 빠르게 확대될 것을 시사한다. IBM에 따르면 2006년 글로벌 아웃소싱 시장 규모는 9천3백억 달러 규모였다. 이는 1조 달러에 이르는 2007년 국제투자와 유사한 수준이다. 2009년까지 글로벌 아웃소싱은 54% 증가하여 1조4천3백억 달러에 이를 것으로 예상된다. 제조업뿐 아니라 공공 서비스 등 다양한 산업에서 아웃소싱이 증가하면서 신규 진입자들의 진입장벽은 더욱 낮아질 것으로 예상된다.

(5) 유통 경로

유통 경로도 기존 기업들이 진입장벽으로 활용할 수 있는 요소 중 하나다. 기존 기업들은 독자적인 유통 경로를 확보하고 있거나, 유통 기업과의 관계를 통해 배타적으로 사업을 운영할 수 있었다.

그러나 인터넷 등장 이후, 특히 웹 2.0 시대 유통부문에 혁명적인 변화가 나타나면서 진입장벽으로써 독점적 유통 경로는 퇴색할 것이다. 오픈마켓을 통한 유통이 급증하면서, 기존 기업들이 가지고 있는 유통의 우위가 빠르게 해체되기 때문이다. 우리나라의 경우 온라인 쇼핑부분에서 오픈마켓은 2~3년내에 기존 종합쇼핑몰 시장 규모를 따라잡을 것으로 예상된다. 유통 관련 이슈는 구매자 협상력과 관

"혁신 비용 감소, 원자재 수급불균형 등이 선도 기업의 우위를 약화시킨다."

계가 깊다.

(6) 선도 기업 우위

기존 기업들은 비용 구조, 품질, 학습효과와 같이 신규 기업에 비해 우월한 역량을 가지고 있다. 또한 기존 공급자들과의 거래 관계, 생산/판매의 입지 측면에서도 유리한 측면이 있다.

Competition 2.0 시대 기존의 선도 우위를 활용한 진입장벽은 비교적 약화될 것으로 예상된다 .예를 들어, 비용, 품질, 학습효과의 우위는 지속적으로 유지되기 어려울 것이다. 혁신 및 R&D과 제조 방식의 변화, 새로운 유통구조 등장하고 있기 때문이다. 또한 원자재 수급불균형과 가격 불안정성이 확대되면서, 기존 기업들도 공급자들과의 거래 관계 유지에 애를 먹고 있는 상황이다. 선도 기업으로써 무형의 우위가 사라지면서 진입장벽은 더욱 낮아지게 되는 것이다.

(7) 정부 정책

정부 정책은 새로운 기업의 진입의 가부를 결정할 수 있다는 점에서 중요하다. 때문에 정책 트렌드를 살피는 것이 전략 수립에 필수적이다. 산업별, 지역별로 정부 정책은 다양하게 나타나기 때문에, Competition 2.0 시대 정부 정책이 진입장벽에 미치는 영향을 단순히 평가하기는 어렵다.

다만 소비자 편익의 증대라는 측면에서 기업간 경쟁을 유도할 것은 예측할 수 있다. 최소한 국가 내에서는 경쟁 유도를 통해 진입장벽을 낮추는 방향으로 정책이 수립될 것이다. 반면 기간산업의 경우 자국 산업을 보호하기 위해 경쟁을 제한하는 경우도 증가하는 만큼 정책 트렌드 변화를 지속적으로 모니터링 하는 것이 필요하다.

2. 공급자 협상력

공급자 협상력은 산업의 수익성을 변화시키는 잠재적 경쟁 요인이다. 여기서 공급자란 기업에 원료, 중간재, 서비스 등을 공급하는 사업 파트너, 외부 역량을 총칭한다. 공급자들의 힘이 강해지면, 원료나 중간재에 보다 높은 가격이 매겨진다. 이 경

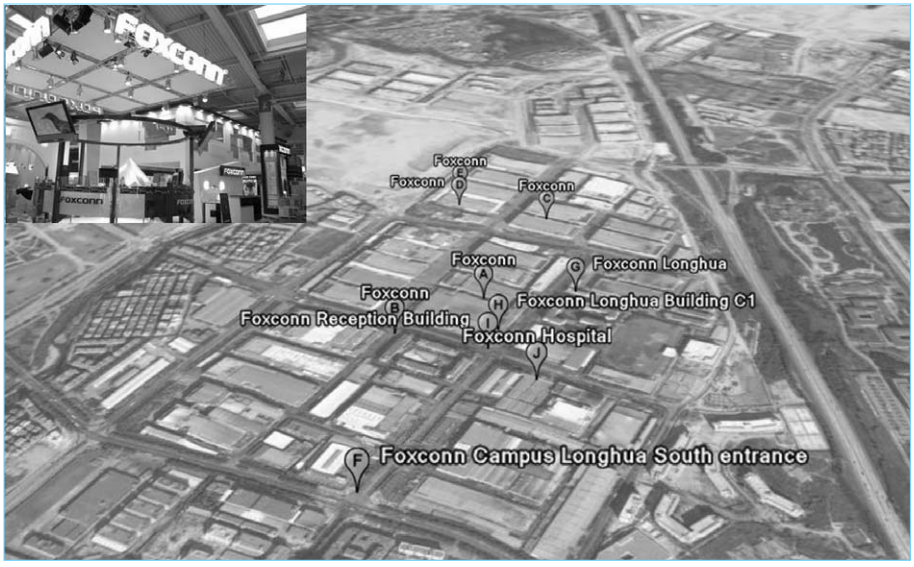
우 기업들의 수익성을 악화될 수 밖에 없다. 때문에 글로벌 기업들의 경우 안정적 사업을 위해 자사의 비즈니스 생태계(ecosystem)에 공급자들을 편입시켜 관리하기도 한다. IT 부문의 마이크로소프트(MS)나 소비재기업 이케아(IKEA)가 대표적인 사례다.

Competition 2.0 시대 공급자들의 힘은 어떻게 변화할 것인가? 이는 공급자들이 속한 산업에 따라 다르게 나타날 수 있다. 크게 1차 산업과 2, 3차 산업의 경우로 나누어 분석해 볼 수 있다.

먼저 원자재, 상품 등을 취급하는 1차 산업 공급자들의 협상력은 지속적으로 증가할 전망이다. 최근의 원자재가 폭등, 원류나 곡물가 상승은 이를 반영한다. 더욱이 이들의 협상력은 향후 더욱 증가할 것으로 예상된다. 이머징마켓의 성장과 소비 고도화, 기후변화 등 거시적 충격과 맞물려 수급 불균형이 심화될 것이기 때문이다. 더욱이 공급자간 협회/기구 창설, 자원 민족주의 등 시장 원칙을 넘어서는 원인에 따라 협상력 증대는 당분간 지속될 전망이다.

반면 2, 3차 산업의 경우 공급자 협상력은 단기적으로 낮아질 것이다. 즉 단기에는 공급자들로 인한 수익성 위협이 감소된 것으로 평가할 수 있다. 이는 마치 B2C 기업과 일반 소비자와의 관계에서 소비자들의 힘이 증가하는 것과 유사하다.

> “2, 3차 산업의 경우 공급자 협상력은 단기적으로 낮아질 전망이다.”



장기적으로 공급자 협상력은 증가할 전망이다. 사진은 구글어스를 통해 살펴본 중국 센젠 소재 팍스콘 공장 조감도

"전방 공급자의 수직 통합이 발생하게 되면, 공급자 협상력은 오히려 증가하게 될 것이다."

먼저 웹 2.0과 IT 발전의 영향으로 B2B 오픈마켓을 통한 공급자와 기업의 거래가 증가하고 있다. 또한 저임금 지역에서 R&D를 비롯 제조, 회계, 콜센터 등 다양한 서비스를 제공하는 기업들이 늘어나는 추세다. 때문에 기업들은 더욱 낮은 가격에 공급자들을 활용하는 것이 가능한 상황이다.

그러나 중장기적으로 2, 3차 산업 공급자들에 대한 기업들의 우위가 지속될 지는 의문이다. 오히려 공급자들의 협상력이 강화될 가능성이 높다. 수익성 확보를 위해 공급자들간 수직 통합의 움직임이 나타나고 있기 때문이다. 공급자들이 수익성을 강화하기 위해서는 시설 확충과 사업 다각화가 필요하다. 실제로 전자산업에서는 이런 일들이 현실화되고 있다. 애플, 모토로라 등 글로벌 전자기업 제품의 상당 물량을 제조하고 있는 대만의 EMS 기업 팍스콘(Foxconn)은 자신의 산업 내에서 규모 확대를 위해 수평적 통합을 벌여왔다. 또한 사업분야 확대를 위해 디자인, 물류 등 전후방으로 통합을 진행하고 있다. 이처럼 전방 공급자의 수직 통합이 발생하게 되면, 공급자 협상력은 오히려 증가할 수밖에 없다.

특히 전방 공급자들이 위치한 중국, 인도 등 저임금 국가의 경제가 성장하고 있다는 점은 공급자들의 비용 전가 위협을 현실화할 수 있다. 실제로 해당 지역의 임금은 빠르게 상승하고 있다. 파이낸셜타임스에 따르면 2007년 인도에서는 14%의 임금 인상이 이루어진 바 있다. 중국의 경우 정책적으로 임금 현실화를 추진하고 있기도 하다. 이러한 관점에서 집중화된 공급자들이 늘어난 비용을 기업에 역으로 전가할 가능성은 높아 보인다.

3. 구매자 협상력

구매자 또는 고객은 가격인하 압력을 행사하고, 품질/서비스 개선 요구를 통해 산업 참여자간 경쟁을 유도한다. 여전히 기업과 소비자간에는 정보의 비대칭성이 존재했기 때문에 소비자들의 영향력은 제한적일 수 밖에 없었다. 인터넷이 도입되면서 이러한 정보 비대칭성이 점차 개선되기는 했지만, 정보의 일방적 수용 측면이 강했기 때문에 영향력은 크게 확대되지 못했다.

반면 웹 2.0 시대의 소비자들은 접근할 수 있는 정보의 양도 막대할 뿐 아니라,

> “Competition 2.0 시대에는 구매자의 협상력이 폭발적으로 증가할 전망이다.”

쌍방향적으로 정보를 생산/유통한다는 측면에서 기업과 대등한 정보력을 갖게 되었다. 나아가 개인간 연결을 통해 만들어진 집단적인 정보력을 실제 기업에 대한 영향력으로 전환할 여지가 커졌다. 때문에 Competition 2.0 시대의 구매자 협상력은 폭발적으로 증가할 전망이다.

구매자들의 협상력은 확대는 다음과 같은 양상으로 전개될 것이다.

첫째, 정보 생성, 유통 도구의 진화가 구매자 협상력 강화를 이끌 것이다. 블로그나 미니홈피는 일상적인 커뮤니케이션 도구로 자리잡았다. 제품, 서비스에 대한 UCC(사용자제작콘텐츠)가 유통되고 소비자들이 통제하는 정보는 증가하는 상황이다. 온라인 커뮤니티는 집단으로써 소비자들의 영향력을 더욱 증대시키고 있다. 최근에는 다양한 분야의 사람들을 연결해주는 SNS(Social Networking Service)가 등장하면서 구매자 협상력 증대는 가속될 전망이다.

둘째, 요구하는 가치가 다양화하고 있다. 정보가 부족했던 과거 소비자들은 가격인하 정도를 요구하는 것이 전부였다. 그러나 기업 활동의 공개 수준이 높아지고, 더 많은 내부 정보들에 접하게 되면서 적정이윤, 기업의 윤리성, 노동자에 대한 태도, 환경에 대한 책임 등 다양한 이슈에 대해 압력을 행사하고 있다.

'Own the Club, Pick the Team' 구매자들의 힘은 더욱 증가할 것으로 예상된다.

"소비자들의 영향력이 증가하면서, 기업과 소비자가 직접 경쟁하는 경우도 나타날 전망이다."

셋째, 영향력의 범위 확대이다. 다시 말해 고객 참여의 범위가 확대되고 있다는 것이다. 고객 참여는 가치사슬 상의 기획, 생산, 유통 등으로 확대 중이다. 실제로 T 셔츠 제조사 Threadless T-shirt의 경우 제품을 기획하고, 수량을 정하는 것은 고객이다. PC 주변기기 제조사 CrowdSpirit는 한발 더 나아가 고객이 직접 기획하고, 생산을 통제하며 유통과 마케팅까지도 담당하는 모델을 기획 중이다.

이처럼 고객들은 새로운 도구를 통해 다양한 영역에서 영향력을 확대하고 있다. IBM은 이러한 소비자들을 일컬어 'Omni consumer'라고 지칭하기도 했다. 소비자들이 막강한 정보력을 바탕으로 전능한 힘을 행사하고 있음을 빗댄 표현이다. Competition 2.0 시대 소비자들의 영향력은 더욱 직접적인 경쟁의 형태로 나타날 전망이다. 예를 들어 스포츠 산업은 전통적으로 공급자들의 영역이었다. 그러나 영국 EBBSFLEET UNITED 축구단 인수 사례는 변화하는 소비자들의 위상을 단적으로 보여준다. 소비자들은 온라인 커뮤니티를 통해 직접 모금활동을 벌이고, 구단을 인수, 운영하고 있다. 소비자들의 인식이 변화하고 영향력이 증가하면서, 기업과 소비자가 직접 경쟁하는 일도 증가할 것으로 보인다.

4. 대체재의 위협

대체재는 다양한 형태로 기존 기업의 제품을 위협한다. 이러한 위협은 항상 존재하지만 인지하지 못하는 경우도 많다. 기존 제품과 바꾸어 쓸 수 있다는 점 때문에 대체재의 가격 수준은 기존 제품의 가격과 잠재수익을 제한한다.

Competition 2.0 시대의 대체재 위협은 더욱 다양해지고, 예측하기 힘든 곳에서 등장할 것으로 예상된다. 대체 가능한 상품 자체가 증가할 뿐 아니라, 대체재 탐색비용도 낮아지고 있기 때문이다. 소비자 라이프스타일 변화에 따라 전혀 새로운 제품이 대체재가 될 수 있다는 점도 한 원인이다.

먼저 기존 제품 대비 가격, 성능의 우위를 가진 다양한 대체재가 나타날 것이다. IT 발달은 이런 현상을 가속시키는 주요 원인이다. 값비싼 국제 전화는 이미 VoIP라는 강력한 대체재에 의해 상당부분 잠식당했다. 대표적인 기업인 스카이프(Skype)의 전세계 사용자는 이미 2억5천만 명을 넘어섰다. 제품간 컨버전스 및 산

업간 컨버전스 등 기술, 공급 측면의 변화도 대체재 증가의 원인이 된다. IT, 제조 부문에서는 기술/기능 컨버전스로 대체관계가 매우 복잡해지고 있다. MP3플레이어, 휴대폰, 스마트폰, PMP, 소형 네비게이션 등은 상호 밀접한 대체관계를 가지고 있다. 전반적인 산업 규제 완화 트렌드도 대체재 압력을 증가시킨다. 방카슈랑스는 은행과 보험업간 대체 가능성을 증가시켜 산업간 경쟁압력 증가의 원인이 되고 있다. 더욱이 웹 2.0 시대 매쉬업(Mash-up) 서비스가 증가하면서 각종 정보제공 서비스간 컨버전스는 더욱 가속되고 있다. 예를 들어 지리정보 서비스는 이미 교통정보, 부동산, 여행정보, 호텔예약 등 다양한 서비스와 결합되고 있으며, 이는 기존의 여행업, 부동산업 등의 수익성을 위협하는 상황이다.

대체재 탐색비용도 매우 낮아지는 상황이다. 탐색비용이 낮아질 경우 대체재를 선택할 가능성이 높아지게 된다는 점에서 기존 기업들에게는 위협이 된다. 예를 들어, 웹 상에 존재하는 수많은 상품 정보는 소비자의 탐색비용을 낮춘다. 특히 웹 2.0 시대에 접어들면서 굳이 발품을 팔지 않아도 더욱 생생한 정보를 얻는 것이 가능해 졌다. 소비자들이 직접 올리는 상품평이나 블로그에 올린 개인적인 상품 정보, SNS를 통한 상품 추천 등 상품에 대해 보다 개인적이고, 실제적인 정보를 얻을 수 있는 경로가 크게 늘어났기 때문이다. 이는 탐색 전보의 신뢰성을 강화한다는 측면에서 매우 중요한 변화다.

마지막으로 소비자 라이프스타일 변화는 기업 관점에서는 예측하기 힘든 대체재 위협을 가져온다는 점에서 주목할 필요가 있다. 개인들의 라이프스타일 변화는 재화, 서비스에 대한 비용과 시간의 우선순위 변화를 통해 살펴볼 수 있다. 예를 들어, 자동차에서 주로 시간을 보내던 사람이 점차 휴대폰이나 IT 기기 사용에 많은 시간을 보내기 시작한다는 것은 라이프스타일이 변하고 있다는 증거다. 이러한 변화는 자동차 산업에 휴대폰이라는 낯선 대체재의 위협이 등장할 것임을 의미한다. 기존 경쟁 관점에서는 인지하기 어려운 경쟁이 Competition 2.0 하에서는 빈번하게 나타날 것을 예상할 수 있다.

이는 향후 대체재의 위협에서 고객의 예산뿐 아니라 시간이 중요한 요소가 될 것을 시사한다. 웹 2.0 패러다임 하에서 정보의 폭발적 증가는 시간을 과거에 비해 훨씬 희소한 자원으로 변모시켰다. 고객의 유한한 관심 확보가 관건인 소위 주목경제

“소비자 라이프스타일 변화는 기업 관점에서는 예측하기 힘든 대체재 위협을 가져온다는 점에서 주목할 필요가 있다.”

> "기존 기업간 경쟁은 기업의 수익을 결정하는 가장 크고, 직접적인 요인이라는 점에서 여전히 중요하다."

(Attention Economy)가 향후 대체재 위협을 형성하는 새로운 요인이 될 것이다.

5. 기존 기업간 경쟁

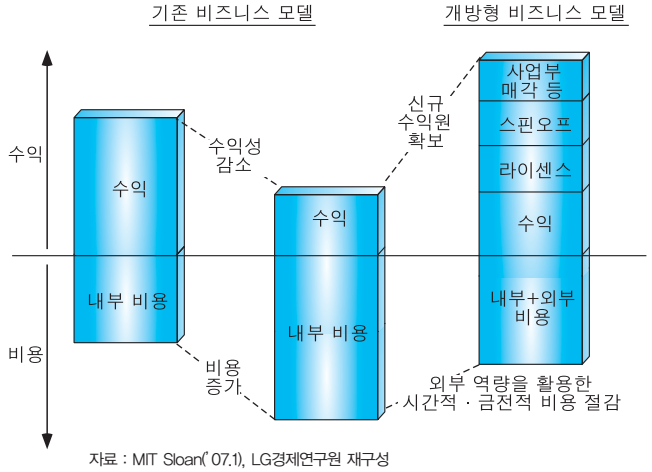
기존 기업간 경쟁은 보통 '경쟁기업'를 말하는 경우의 경쟁을 의미한다. 경쟁자는 나와 같은 시장에서 유사한 방식으로 제품, 서비스를 경합한다. 때문에 경쟁의 양상은 가격 및 비가격경쟁, 신제품 출시, 광고 등 보다 직접적인 형태로 나타난다.

신규 진입자, 공급자와 소비자, 대체재 등 광범위한 영역에서 경쟁이 증가하기 때문에, Competition 2.0 하에서 기존 기업간 경쟁의 상대적 비중은 낮아질 것으로 판단된다. 그러나 기존 기업간 경쟁은 기업의 수익을 결정하는 가장 크고, 직접적인 요인이라는 점에서 여전히 중요하다.

먼저 과거의 경쟁 방식인 가격경쟁은 지속될 것이다. 시장 점유율 확대, 단기적 매출액 증대 등에 직접적 효과를 가지기 때문이다. 더욱이 웹 2.0의 새로운 유통형태가 등장하면서 가격경쟁은 당분간 더욱 심화될 것으로 예상된다. 예를 들어, MP3플레이어 산업에서 점유율 확대를 위한 기존 기업간 가격경쟁은 1차적인 가격인하를 유발한다. 문제는 여기서부터다. 오픈마켓의 경우 동일한 제품을 판매하는 딜러들이 다수 존재하는데 이러한 구조 때문에 1차적인 가격인하를 거친 제품은 다시 한번 가격경쟁에 돌입하게 된다. 결국 판매자/딜러는 마진이 거의 없어질 때까지 박리다매 식의 가격인하 경쟁을 하게 되는 것이다.

또한 가격경쟁의 내용이 한층 업그레이드 될 것으로 예상된다. 과거의 가격경쟁은 규모의 경제를 통한 비용절감이 주된 수단이었다. 대규모 시설을 확보하고, 대중시장에 판매함으로써 가격을 낮출 수 있었다. 그러나 웹 2.0 협업이 산업 패러다임을 주도하면서 가격경쟁에 있어 물량과 규모가 아닌 효율화, 외부화를 통한 비용절

〈그림 2〉 개방형 비즈니스 모델과 비용절감



자료 : MIT Sloan('07.1), LG경제연구원 재구성

감이 더욱 효과적인 수단으로 떠오르고 있다. 최근 나타나고 있는 개방형 비즈니스 모델, 개방형 혁신은 이를 반영한다. 내부 역량을 활용한 혁신은 시간적, 금전적 비용 측면에서 효율성이 감소하는 반면, 외부 역량을 활용하는 경우 혁신비용 절감과 라이센스/스핀오프 등 신규 수익원 창출이 가능하다. 이처럼 비용절감과 수익창출 방식의 혁신은 가격경쟁과 기업 전략의 양상을 크게 변화시킬 것이다.

한편 많은 기업들이 수익성 악화를 피해 부가 서비스, 브랜드, 디자인 등 가격 이외의 영역에서 경쟁을 확대하고 있다. 일반적으로 비가격경쟁은 가격경쟁에 비해 수익성을 덜 잠식하는 것으로 알려져 있다. 최근 GE를 제치고 포천지 선정 가장 존경받는 기업으로 선정된 애플은 가격경쟁은 물론 비가격경쟁을 통해서도 높은 성과를 달성하고 있다. 애플은 첨단 기능과 디자인으로 무장한 고가 제품 아이폰, 아이팟 터치, 맥북 에어 등으로 신제품 출시 때마다 화제를 몰고 다닌다. 충성도 높은 고객들이 많기로 알려져 있기도 하다. 향후 하이컨셉 기업(주간경제 944호 '하이컨셉의 시대가 열린다' 참조)과 같이 범용화하기 어려운 방식으로 경쟁하여, 높은 수익성을 달성하려는 기업도 증가할 것으로 보인다.

"많은 기업들이 수익성 악화를 피해 부가 서비스, 브랜드, 디자인 등 가격 이외의 영역에서 경쟁을 확대하고 있다."

Ⅳ. 결론 및 시사점

살펴본 바와 같이 Competition 2.0 시대는 사업환경에 영향을 주는 외부 요인에 급격한 변화가 예상된다. 이들은 산업의 구조적 변화를 초래하고 있다. 웹 2.0, 글로벌화, 인구구조 변화, 기상이변, 라이프스타일 변화 등은 보다 강도 높은 경쟁환경의 등장을 예고한다. 다양한 요인들이 경쟁에 영향을 주면서 예측 가능성이 낮아지고 있다는 점은 기업들의 대응전략 수립을 어렵게 하고 있다.

신규 진입의 위협은 기업 가치사슬의 모든 영역에서 확대되면서 경쟁을 심화시키고 있다. 가치사슬의 분화와 특화 기업의 등장은 잠재적 경쟁자를 더욱 증가시킬 것이다. 공급자 협상력은 장기적으로 증가하면서 산업의 수익성을 위협하는 경쟁요인이 될 것이다. 소비자들은 기업의 고객이자 경쟁자로써 변모할 것이다. 대체재의 위협에 대한 예측가능성이 현저히 낮아 졌으며, 이는 잠재적 경쟁을 가속시킬

"경쟁의 주체가 다양화하고, 속도가 증가하고 있으며 범위가 확대되고 있다."

것이다. 기존 기업간 경쟁은 가격, 비가격 측면에서 모두 심화될 것이며, 때문에 수익성과 점유율 확보 등 다양한 경쟁 양상이 나타날 것이다. 따라서 Competition 2.0 시대의 기업은 전방위적 경쟁 압력에 직면하게 될 것이다.

Competition 2.0 시대, 경쟁과 사업환경 변화의 특징은 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 경쟁 주체가 다양화한다는 것이다. 기존 기업간의 경쟁은 물론이고, 타 산업 플레이어, 전방 공급자나 고객까지도 잠재적, 실체적 경쟁자가 될 수 있다. 일례로 사모펀드의 경우 금융업을 벗어나 산업 자본을 지배하는 중요한 플레이어로 부상했으며, 다양한 산업에서 경쟁구도 재편을 주도하고 있는 상황이다.

둘째, 경쟁의 속도와 강도가 증가한다는 점이다. 신시장에 진입하는 방식으로 M&A의 활용이 증가하면서 경쟁자 진입 속도는 더욱 증가하고 있다. 많은 기업들이 개방형 비즈니스 모델, 개방형 혁신을 추진하면서 전략 변화도 빨라지게 되었다. 고정비용 감소와 지식/아이디어를 활용한 기업이 증가하고 그 영향력이 확대되면서 경쟁 강도 또한 더욱 심화될 것으로 보인다.

셋째, 경쟁의 범위가 확대되고 있다. 기술, 산업간 컨버전스는 자신의 경쟁 산업이 어디인지 일의적으로 규정하는 것을 어렵게 만들었다. 웹, 가상현실 등의 등장은 경쟁의 공간적 범위 확대를 가져왔다. 글로벌화, 고객 라이프스타일 변화가 가속되면서 경쟁의 지리적, 산업적, 공간적 범위는 더욱 다양해질 것으로 예상된다.

기업들은 다음과 같은 방향으로 Competition 2.0 시대에 대응할 수 있을 것이다.

먼저 고객 관점에서 경쟁을 정의해야 할 필요가 있다. 일반적인 상식이나 기업 관점에서는 예측할 수 없는 경쟁이 증가하기 때문이다. 고객의 관점에서 희소한 자원은 돈에서 시간으로 이동할 것이다. 더 많은 제품과 서비스가 등장할 경우 고객의 신체도 희소한 자원이 될 수 있다. 이처럼 다양한 관점에서 고객 중심으로 경쟁을 정의하는 기업만이 Competition 2.0의 승자가 될 것이다.

또한 조직의 유연성을 확대할 필요가 있다. 경쟁의 속도 증가와 범위 확대에 대응하기 위해서는 민첩한 전략 대응이 필수적이다. 이를 위해서는 협업 상대자, 사업 파트너를 관리하는 방식도 변화시켜야 한다. 나를 중심으로 움직이는 비즈니스 생태계 구축 등도 모색해 볼 수 있다.

> 점증하는 경쟁에 대응하기 위해 미래 예측을 강화할 필요가 있다.

마지막으로 미래 예측을 위한 지속적인 활동이 필요하다. 예측 가능한 미래뿐 아니라 불확실성, 테러와 같은 돌발 변수(Wild Card)가 증가하고 있기 때문이다. 돌발 변수는 수요 측면뿐 아니라 투자와 같은 공급 측면의 리스크를 증대시킨다. IBM의 조사에 따르면 신규 투자시 해당 지역의 정치적 불확실성 때문에 투자를 유보한다는 응답자가 40%에 달했다. 미래 경쟁과 사업환경에 대한 다양한 시나리오 작성 등 미래 예측 방법론을 더욱 정교화하는 것도 한 방법이다. www.lgeri.com