**기업의 미래 비즈니스를 조사하고 분석하시오.**

경기대학교

산업경영공학과

201612063 박상욱



1. Overview
2. 경쟁우위의 정의와 향상시키기 위한 방법
3. 정의
4. 경쟁우위요소 중 원가우위 전략
5. 경쟁우위요소 중 차별화 전략
6. 경쟁우위요소 중 집중화 전략
7. 기업의 미래 비즈니스
8. 참고문헌
9. 자료 출처

**1. Overview**

경쟁우위의 정의와 경쟁우위요소의 다양한 전략(원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략)을 살펴보고, 실제로 기업이 어떤 전략을 추구하고 발전하였는지 알아가고, 기업의 미래 비즈니스에는 무엇이 있고, 실제 아마존과 구글의 미래 비즈니스도 알아가고 마무리로 참고문헌과 자료 출처로 마무리한다.

**2. 경쟁우위란 무엇인가?**

**(1) 정의**

경쟁우위(Competitive Advantage)란 다양한 정의가 있는데, 그 중 하나가 금리, 환율, 임금 등의 거시경제 변수로 특정 산업의 국제경쟁력을 판단하는 비교우위 와 달리 개별기업에 한정된 개념으로 경쟁자와 비교해 우월한 성과를 갖도록 기 업이 개발한 독특한 위치다. 동질적인 제품을 경쟁기업보다 저렴하게 소비자에게 제공하는 가격경쟁력이나 높은 가격을 정당화시킬 수 있도록 충분한 편익을 제공해 다른 기업보다 품질과 서비스에 있어서 경쟁력을 확보하는 것을 예를 들 수 있다. 보통 기업은 저가격 고품질 전략을 택하거나 고급의 기술적인 서비스를 갖춘 품질을 택하여 경쟁 기업보다 우위에 선 차별화 전략을 추구하고 있다.

**(2) 경쟁우위요소 중 원가우위 전략**

일반적으로 가격, 품질, 서비스 등이 경쟁우위의 요소라고 한다. 경쟁우위요소 중 원가우위 전략, 차별화우위 그리고 집중화 전략을 실제 기업의 사례와 함께 알아보겠다. 먼저 원가우위 전략이다. 기업은 특정한 산업 군에서 경쟁하고 있는 위치에 있는 기업 중 하나보다는 최저비용의 생산자가 되고자 한다. 기업은 단순히 학습곡선을 따라가는 것의 이상으로 좋은 전략을 가지고 있어야 한다. 모든 잠재적인 원가우위의 자원을 찾고 활용해야 한다. 1970년대 구축한 크로스 도킹 배송시스템(물류센터로 입고되는 상품을 수령하는 즉시, 중간 저장 단계가 거의 없거나 전혀 없이 재고 분류만 한 후 배송 지점으로 배송하는 시스템)은 월마트가 원가면에서 경쟁자들을 압도할 수 있는 기초가 되었다. 크로스 도킹시스템은 대규모의 상품이 열차나 트럭으로부터 회사의 운송트럭으로 상품이 직접 옮겨지고 분류가 필요한 상품의 경우에는 유통센터내의 컨베이어 벨트 등을 이용한 자동화 분류 시스템을 통하여 표준화된 상품박스로 포장되어 개별점포로 운송됨으로써 보다 빠르고 저렴한 배송이 가능하게 되었다. 하지만, 월마트는 운송비의 절감에만 멈추지 않았다. 수요의 안정을 위하여 “everyday low prices” 정책으로 원가를 더 절감하였다.

**(2) 경쟁우위요소 중 차별화 전략**

두 번째는 차별화 전략이다. 여기서는 한 기업이 자신의 산업 군에서 어떤 측면이나 비용이 아닌 제품과 서비스 차원에서 최고가 되려고 한다. 제품이나 서비스의 이러한 속성은 고객의 주류가 중요하다고 지각해야 한다. 그리고 기업은 소비자의 욕구를 만족시키도록 스스로 독특하게 자리매김해야 한다. 일본의 도요타(Toyota)의 생산 시스템은 다양한 고품질의 자동차들을 매우 낮은 코스트로 대량 및 소량 생산을 가능하게 한다. 도요타는 경쟁자들을 공장으로 초청하여 “Study you all you want” 하라고 했지만, 아직 도요타의 시스템에 견줄 만한 경쟁자는 나타나지 않고 있다. 도요타는 새로운 유형의 유연 생산라인으로의 영역을 확장해 나가고 있다. 이를 “Global Body Line” 이라고 하는데 설치 비용은 50%를 줄이고, 도요타의 이전 생산시스템의 70% 이하로 새로운 모델을 수용케 했다. 이러한 지속적인 결과로 도요타의 세계 시장점유율은 1980년 5%에서 현재는 10%이상으로 향상되었고 포드(Ford)까지 인수할 수 있었다. 또 다른 기업으로는 포카리스웨트 스포츠 음료회사가 있다. 미국 쿼카오츠사의 ‘게토레이’의 경쟁회사가 있었다. 이는 주로 스포츠점 등의 판매채널을 활용하면서 운동선수를 타겟으로 마케팅을 전개하고 있었다. 이에 비해 포카리스웨트는 게토레이와 같은 스포츠 드링크로 분류되고 있었지만, 제품 포지셔닝이 완전히 차별화되었다. 포카리스웨트를 만든 오츠카제약은 의약품과 영양 드링크의 메이커로서 매일 접촉하고 있었던 의료의 현장에서 발상을 얻었다고 한다. 실제 외과 의사들이 장시간의 힘든 수술을 하고 난 뒤에는 링겔액을 마신다고 하지만, 먹기가 쉽지 않기 때문에 필요한 유지하면서 신맛을 없애고, 수백가지의 배합을 시도한 끝에 개발에 성공하였다. 이처럼 포카리스웨트는 '마시는 링겔액'을 목표로 제품을 개발했기 때문에 포카리스웨트는 '몸에 좋은 이온 음료'라는 제품 이미지를 변함으로써 일반적인 스포츠음료가 소구하는 갈증해소와는 확실한 차별화를 이루며 성공을 거두고 있다. 이를 증명하듯 스포츠 음료산업부문에서 포카리스웨트는 시장 점유율 50% 가까이 차지하며 지속적인 인기를 얻고 있다.

**(3) 경쟁우위요소 중 집중화 전략**

세 번째로 집중화 전략이 있다. 이 전략은 산업그룹 전체를 통틀어 제품, 서비스에 대해 요구되는 속성의 선택에 기초하지 않고, 산업 내에서 목표로 하는 특별한 부문이나 그룹의 선택에 기초한다. 예를 들면, 기업이 틈새시장을 활용하는 것이다. 전략적 우위가 집중화에 있어서 자신의 틈새를 선택하고, 그것을 찾는 기업은 자신의 전략을 구체적으로 만들어서 그러한 특별한 고객그룹을 지원해야 할 것이다. 집중화 전략을 추구하는 기업은 비록 전체적인 경쟁우위를 소유하지 않아도 자신이 잘할 수 있는 자체부문에서 경쟁우위를 찾게 된다. 성공을 하기 위해, 기업은 저비용이나 차별화에 기초하는 틈새시장에 있는 더 광범위한 경쟁자의 낮은 성과를 잘 활용해야만 한다. 실제로 집중화전략으로 높은 성과를 달성한 세계 항공운송산업의 저운임 항공사가 있다. 상황악화로 기존항공사들이 적자를 면치 못하는 상황에서 특히 일본의 저운임 항공사는 지속적으로 높은 경영성과를 달성하고 있다. 일본의 저운임 항공사는 기존 항공사와 비슷한 인프라를 공유해야 하므로 기존항공사의 고수익 시장에 집중화하고, 일본의 저운임 항공사는 경쟁력 확보를 위해 전형적인 저운임 항공사와 유사한 지원구조를 형성하고 있다. 또한, 일본의 저운임 항공사는 기존 경쟁사의 고수익 노선에서 경쟁하는 과정에서 원가 집중화와 더불어 차별적 집중화를 동시에 추구하는 전략을 하고 있다.

**3. 기업의 미래 비즈니스**

최근 4차 산업혁명 시대로, 기업들이 선택해야 하는 비즈니스 모델은 정말 중요하다. 디지털 기술의 급격한 발전으로 기업들은 완전히 새로운 경영 환경을 맞게 되어 결국에는 변화와 혁신이 생존을 위한 필수조건이 된 것이다. 많은 기업이 디지털 혁신을 통해 새로운 사업을 전개하면서 끊임없이 새로운 비즈니스 모델들을 연구하고 있다. 최근 IT산업에서 대기업인 구글(google)과 아마존(amazon)의 미래 비즈니스를 알아보겠다. 구글 미래 비즈니스의 특징은 원천적 접근 방식을 가지고 이타적인 목표를 갖길 원한다. 구글은 자신들이 풀어내려는 문제의 크기에 걸맞게 그 문제의 원천을 파고들기를 마다하지 않는 대담함과 자신감이 가지고 있다. 또한 자신들이 풀려고 하는 문제의 규모와 범위가 광범위해도 이미 알고 있기 때문에 적극적인 협업 정신을 발휘한다. 구글은 전 세계 온라인 광고 시장에서 엄청난 지배력을 가지고 있다. 하지만 구글은 자족하지 않으며 오히려 위기의식을 느끼며 새로운 인터넷 사용자를 늘리지 않은 상태에서 인터넷 광고 수입의 의미 있는 성장은 어렵다고 생각한다. 한편, 아마존은 중간 유통 사업자를 집중적으로 공략하고 있다. 서비스 공급자와 소비자를 바로 연결해 비용을 낮추고 서비스 만족도를 높이는 전략을 가지고 있는데, 이는 아마존의 일관된 비즈니스 모델이며 아마존이 가장 잘할 수 있는 분야입니다. 그리고 유통을 오랫동안 경험으로 가치사슬을 바라보는 거시적 관점을 가지며 비즈니스에 소요되는 비용과 시간을 구조적이고, 혁신적으로 줄일 수 있는 방안을 찾으려는 의지를 가지고 있다. 유통과 플랫폼은 아마존에 있어 기업 전략에 임하는 가장 큰 무기이다. 가치 사슬의 비효율을 읽는 힘과 그 비효율을 깰 수 있는 동력을 찾는 힘, 이 2가지가 아마존의 미래 비즈니스를 움직이는 핵심 메커니즘이다.

1. **참고문헌**

집중화전략을 추구하는 일본 저운임 항공사에 대한 사례연구,이윤철(한국항공대학교) 등 3인,한국전략경영학회 학술대회발표논문집

1. **자료 출처**

크로스도킹, 네이버블로그

<https://m.blog.naver.com/PostView.nhn?blogId=wjn21&logNo=220992659514&proxyReferer=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>

기업의 경쟁우위, 네이버블로그

<https://m.blog.naver.com/durangoisse/100207953325>

포카리스웨트(김재휘 중앙대 교수, Brand Forum)의 차별적 집중화 전략,

다음블로그

<http://blog.daum.net/77hall/10885077>

매일경제, 이석희 기자,데이터→제품·서비스→소비자…미래 비즈니스 출발점은 `데이터`

<https://www.mk.co.kr/news/it/view/2018/05/306788/>

더스쿠프, 이지은 기자, 미래비즈니스의 원동력 “믿어라! 꿈을 꿔라”

<https://www.thescoop.co.kr/news/articleView.html?idxno=35525>