

협력기반의 지속가능한 경쟁력: 기업의 가치사슬 연계를 통한 융합전략*

이연우 | 서울대학교 국제대학원

기술의 융합과 세분화로 인해 불분명해지는 산업의 경계로 인해 기업의 협력은 더욱 중요해지고 있음에도 불구하고 한국을 포함한 많은 국가들의 정책기조는 대기업을 지양하며 중소기업과 대기업 간의 협력의 가치를 간과하고 있다. 본 연구는 기업들은 각기 다른 역할 및 역량을 보유하고 있으며 기업유형별 강점을 올바르게 분석하여 기업전략을 협력의 관점에서 논할 것을 시사한다. 이를 위해 기업의 지속가능한 경쟁력을 향상시키는 전략으로서 문휘창 교수(Moon, 2016)가 개발한 ABCD모델 중 “C”에 해당하는 융합전략(convergence)을 이론적으로 발전시키고자 기업 간의 협력적 측면으로 비즈니스 생태계 개념을 도입시켰다. 과거 기업의 경쟁력은 시장선점 혹은 경쟁우위 등 경쟁구도를 중심으로 논의되었다면, 본 연구는 대기업을 가치사슬활동을 타기업들과 연결하는 협력의 접합점이자 플랫폼으로서 접근한다. 비즈니스 생태계를 형성한 이들은 융합전략을 통해 공존(co-existence), 공동생산(co-creation), 공동진화(co-evolution)를 통해 지속가능한 경쟁력을 높이고 있음을 설명한다. 특히, 기업의 협력은 성장을 목표로 다각화를 통해 기업의 규모와 수익을 높이는 과정에서 더 중요해지는데, 본 논문은 융합전략에 대한 이론적 확장을 토대로 성공적으로 다각화한 디즈니의 기업전략 사례를 분석하여 기업 간 협력이 가치사슬 활동 간의 융합을 통해 더 높은 시너지를 내고 있음을 입증하였다.

주제어: 가치사슬 모델, 다각화, 융합 전략, 협력 전략

* 이 논문은 저자의 박사논문 “지속가능한 경쟁력 전략: 문화 산업의 글로벌 기업에 대한 이론적 확장 및 적용”의 일부분 내용을 발췌 및 발전시킨 것임.

I. 서론

혁신을 상징하는 몇 글로벌 기업들의 시작은 차고 창업(startup garage)라는 개념을 만들어낼 정도로 작고 미약했다. 휴렛팩커드와 애플이 좋은 예인데, 두세 사람이 가정집의 차고에 모여 출범한 기업이 짧은 기간 내에 세계에서 손꼽히는 글로벌 기업으로 성장하고 계속해서 그 영역을 확장시키며 지속적으로 경쟁력을 유지하는 것은 많은 기업가들의 목표일 것이다. 한국정부 또한 청년실업난을 해소하고 중소기업의 도약을 돕기 위해 스타트업에 대한 지원을 아끼지 않고 있는데, 문재인 정부의 창업 관련 추경 예산은 중소기업모태조합출자(1조 4,000억 원 증액), 창업기업자금 융자(6,000억 원 증액), 창업사업화지원(320억 원 증액), 창업저변확대(109억 원 증액) 등으로 예산의 규모가 크게 증가하고 있다(헤럴드경제, 2017/06/28).

정부의 창업지원정책 하에 시행되고 있는 팁스(TIPS-Tech Incubator Program for Startup)는 이스라엘식 정책 프로그램으로 성공벤처 등 민간 역량을 통해 창업팀을 선발, 민간투자자와 정부 연구개발(R&D) 지원 등을 연계해 창업을 지원하는 ‘민간투자주도형 기술창업 프로그램’이다. 본 프로그램을 통해 약 5천억 원의 투자가 활성화되고 있고 단독 기업의 행태를 넘어 창업생태계 전반을 두루 살피고 지원한다는 점에서는 주목할 만한 프로그램이다.

우리나라를 포함한 전 세계의 많은 정부들은 일자리 문제를 해소하는 방안으로 창업지원에 힘을 쓰고 있다. 하지만 이러한 시도는 자연스레 중소기업과 대기업의 불균형을 강조하며 대기업의 성장을 억제하는 추세로 이어지고 있으며 동시에 여러 오해와 단시야적인 정책방안을 유도하고 있다. 스탠포드 대학의 경영대학은 차고 창업(Startup Garage)이라는 수업을 개설하여 이 지역의 핵심 정신을 계승하고 있다(문휘창, 2017). 하지만 궁극적으로 창업에 성공한 기업은 대기업의 규모로 성장했다는 점에서 과연 정부정책의 기조가 기업규모로 제한시켜도 되는 것인지 재고해볼 필요가 있다.

문휘창 교수의 2016년 옥스퍼드 출간 저서인 “The Strategy for Korea’s

Economic Success”에 의하면, 우리나라 정부의 중소기업 지원정책은 오히려 이들이 중견기업, 더 나아가 대기업으로 성장하는 동기를 감퇴시킬 수 있음을 시사했다. 중소기업의 구분은 기업의 고용인원과 매출로 판단되기 때문에 기업이 성장하여 고용인원이 중소기업의 범위를 벗어날 경우 기존의 정부지원이 중단될 뿐만 아니라 심지어 대기업에게 부과되었던 의무들이 생겨 성장의 동력이 약화되는 점을 역설했다. 비단 한국뿐 아니라 규모를 키우지 않고 정체 되어있는 중소기업(micro, small and medium-size enterprise)은 전 세계적으로 흔히 일어나는 현상으로 이들을 일컬어 소위 피터팬 신드롬이라는 개념이 탄생할 정도로 모든 스타트업들이 애플과 우버처럼 성장하길 꿈꾸지 않는 현실을 반영하고 있다.

중소기업과 대기를 불문하고 기업은 꾸준히 경쟁력을 이어나가며 성장하게 된다. 중소기업은 흔히 창조와 혁신에 더 우세한 것으로 인식되지만, 혁신론의 대표학자인 Schumpeter는 초년에는 중소기업이 대기업보다 더 혁신적이라고 주장했지만 혁신적인 아이디어와 제품을 상용화시키는 역량이 더 많은 것은 대기업임을 역설하기도 했다(Schumpeter, 1942, 1975). 특히, 그는 대기업의 연구와 개발(R&D)이 기술과 과학을 바꾸는데 더 큰 기여를 한다고 발표했는데 이는 대기업이 혁신기술을 내부화시키는 역량이 더 우수하기 때문이라고 분석했다.

기업과 사회의 지속가능한 성장전략으로서 논의되는 혁신은 앞서 보여줬듯이 기업의 규모로서 판단되어서는 안 된다. 흔히 중소기업은 유연하고 창의적인 대신, 대기업은 풍부한 자원을 뒷받침하여 규모와 범위의 경제로서 효율성이 높다고 평가한다. 하지만, 많은 산업분야에서 대기업과 중소기업은 각기 다른 생산 및 가치창출 활동에 주력하기 때문에 상호보완적인 경우가 더 많다. 삼성의 협력사들은 시장에서 삼성의 제품과 겨루며 경쟁하지 않는다. 삼성의 협력사들은 갤럭시 핸드폰이 더 우수한 품질과 적합한 가격을 갖추기 위해 협력하며 성장해야 하는 주체들이다. 그리고 최종시장에서 삼성의 경쟁사는 대기업인 애플이나 화웨이이지 대개 중소기업들이 아니다.

위와 같은 맥락에서 본 논문은 중소기업과 대기업의 대치적 관점에서 벗어나 기업 간의 융합과 협력에 초점을 맞추어 지속가능한 경쟁력을 위한 전

략을 논하고자 한다. 특히, 본 논문은 기업의 지속가능한 경쟁력을 위해 Moon(2016)에서 소개된 ABCD모델 중 세 번째 전략요소인 Convergence인 융합전략을 한 단계 더 깊이 분석하여 현재 대두되고 있는 비즈니스 생태계 (business ecosystem)의 측면에서 자원과 역량의 향상을 설명한다. 기업의 규모를 막론하고 오늘날의 기업들은 다변하고 불분명해지는 산업의 영역범주 안에서 협력기반의 융합을 통해 경영생태계를 넓혀가고 있다. 이를 위해 본 연구는 기술의 융합이 가장 빠르게 일어나고 있는 문화산업의 대표주자로서 미국의 월트 디즈니사를 분석하였다. 다음 II장에서 융합전략에 대한 다양한 이론과 관점들을 시작으로 III장은 사례분석, IV장은 결론 및 시사점을 도출한다.

II. 융합전략과 지속가능한 경쟁력

Moon(2016)에 의하면, 기업이 경쟁력을 향상시킬 수 있는 관점은 크게 “what and how” 두 가지로 나뉜다. 전자는 기업의 자원과 역량 중 어떤 요소들이 경쟁력에 영향을 미치는지 보여주는 접근법으로 Porter(1990)의 다이아몬드 모델의 네 가지 내부요인이 대표적이라면, 후자는 각각의 요소들을 어떻게 향상시킬지에 대한 접근법으로 문휘창 교수는 민첩함(agility), 벤치마킹(benchmarking), 융합(convergence), 그리고 전념(dedication)의 네 가지 방법을 소개했다. 이 네 가지 전략과정(strategic process)은 각각 두 가지의 세부요소로 구성되는데, 이 8가지 세부요소들이 서로 유기적으로 작용하고 개발될 때 기업은 경쟁력을 지속적으로 향상시킬 수 있게 된다. 본 연구는 “C”에 해당하는 융합전략을 이론적으로 확장시키고자 한다.

융합전략은 혼합(mixing)과 시너지 창출(synergy-creation)로 구성된다. 여러 자원들과 역량 및 기업의 활동들을 혼합하고 연결시키는 과정에서 시너지를 높여가며 역량을 향상시켜야 지속가능한 경쟁력을 달성할 수 있다는 것이다. 즉, “1+1>2”의 공식으로 쉽게 설명할 수 있는데, 다양한 활동들로

〈표 1〉 융합전략의 세부요소 및 새로운 접근법

융합전략의 세부요소	기존의 개념	새로운 관점
혼합	선택과 집중 (규모의 경제)	결합역량 (다양성의 경제)
시너지 창출	관련 다각화 (범위의 경제)	결합형 다각화 (관련 및 비관련 다각화)

자료: 문휘창(2012b), Moon(2016) 재구성

기업의 영역을 넓혀갈 때 “전략적 적합성(strategic fit)”을 높여 각 활동 간의 융합가치를 높인다는 의미이다. 이 접근법은 선택과 집중 혹은 관련 다각화로 초점이 맞춰졌던 시너지의 개념을 확대시킨 것으로 〈표 1〉과 같이 요약하였다.

기업의 경쟁우위는 개별적인 활동보다는 각 활동들을 융합시키는 시스템을 통해 발생한다. Porter(1996)는 “적합성(fit)”은 기업의 자원과 역량의 혼합에서 발생한다고 언급하였다. 따라서, 효율적이고 가치창출의 면모를 높이는 기업은 활동들 간의 적합성을 높여 경쟁사들을 압도할 수 있는데 Porter(1996)는 경영활동들이 서로 연결되어 있고 상호보완적임을 시사했다.

하지만, 과거의 경영학 개념들은 대량생산의 효율성을 중심으로 규모의 경제와 범위의 경제를 주로 선호하였다면 Moon(2016)은 다양성이 창출하는 경제성에 초점을 두고 있다. 선택과 집중은 자원의 효율성을 높여준다는 점에서 비용절감의 효과가 극대화된 개념으로 도입되었다. 하지만, 규모의 경제가 가지는 한계점은 생산과 공급의 측면에서 기업의 생산활동을 한 곳에 집중시키는 것을 강조하여 오늘날 글로벌 기업들이 가치사슬의 활동을 해외로 이전시키는 오프쇼어링(offshoring)을 설명하지 못한다는 점이다.

한국의 재벌기업과 같이 여러 대기업들은 선택과 집중을 통해 성장하고 경쟁력을 높이지 않는다. 미국기업인 GE만 보더라도 여러 에너지, 금융, 엔진 등 비관련 산업에서도 경영활동을 영위하고 있어 재벌과 비슷한 결합형 다각화를 추구하고 있음을 알 수 있다. 이 기업들의 행태를 기존 이론을 토대로 분석해보면 무분별한, 문어발식 다각화로 다뤄지며 무엇보다도 범위의 경제 논리에서도 벗어나 있다는 분석이 나온다. 규모의 경제는 자원과 역

량을 한 곳에 집중시켜 비용절감과 한계생산성을 높이는 데에 있다면, 범위의 경제는 집중된 활동들을 조금씩 확장시켜 다양성을 높이는 것을 의미하기 때문에 기존의 다각화전략 연구들은 오로지 관련 다각화를 통해 자원과 역량이 집중되어 있는 산업 혹은 제품 내에서 다양성을 높여 비용절감과 리스크 관리의 유익을 시사한다. 결국, 서양중심으로 발전된 다각화 전략은 규모와 범위의 경제에 초점을 두어 비관련 다각화의 유용성을 발견하지 못했는데 문휘창 교수의 결합형 다각화는 양쪽의 장점을 통합시켜 시너지를 극대화시키는 방법을 보여주었다고 할 수 있다.

1. 융합전략의 이해

융합에 대한 기존 연구는 선택과 집중을 중심으로 관련 다각화가 비관련 다각화보다 더 우세한 전략임을 주장했었다. 하지만 Moon(2016)은 결합역량(combunative capabilities)을 통해 다양성의 경제(economies of diversity)를 역설하여 관련 및 비관련 다각화가 더 높은 시너지를 유발시키는 부분을 설명했다. 또한, 융합전략은 벤치마킹 전략과 함께 기업이 혁신을 발생시킬 수 있는 단계이기도 하다. 지속가능한 경쟁력을 달성하고자 기업은 꾸준히 혁신을 위해 기업의 자원과 역량들을 재고하며 재배치하는 과정을 거쳐 경쟁구도 안에서 꾸준한 가치창출을 도모하게 된다.

1) 결합역량

Kogut and Zander(1992)에 의하면 결합역량은 기존의 지식을 재구성하여 새로운 활용방안을 도출하는 것이다. 즉, 기업은 보유하고 있던 지식과 역량을 활용하면서 신기술 혹은 과학기술적 기회(technological opportunity)와 같은 새로운 영역을 탐색한다고 보았다(Scherer, 1965). 더불어 Schumpeter(1934, 1968)는 기업이 보유하고 있던 지식들이 새롭게 재구성(new combination)되는 것을 혁신의 과정으로 설명하기도 했다. 즉, 이들은 혁신은 새로운 지식을 발견하고 탐구하는 것이 아닌 기존의 지식이 새로운 방식으로

결합되는 것으로 보고 있다.

결합역량은 동태적 역량이 표방하는 역동적인 변화와 같은 맥을 취하고 있다. 자원기반이론(resource-based view)이 과거 논했던 VRIN(valuable, rare, inimitable, non-substitutable)자원은 한 기업이 오래도록 보유할 수 있는 독보적인 자원과 역량의 중요성을 강조하며 지속가능성을 논했지만, 실제로 기업환경이 빠르게 재편되고 기업 간 경쟁이 심화되고 있는 오늘날의 환경에서는 가능성이 높지 않다. Teece et al.(1997)에 의해 확장된 동태적 역량론(dynamic capabilities view)은 기업이 지속적으로 변화에 반응하여 경쟁력을 향상시켜야 하는 중요성을 보여주었는데, 그 중에서도 결합역량은 혁신 능력, 흡수능력, 적응능력을 기반으로 기업의 실행능력에 초점을 맞추고 있다(Biedenbach, 2011).

Van den Bosch et al.(1999)는 결합역량을 단순한 지식이 아닌 여러 지식들의 통합으로 정의했는데 통합능력이 기업의 경쟁우위를 결정한다고 주장했다. 그리고 Kogut(1991)이 언급했듯이, 지식들이 최적화된 형태로 배치된 플랫폼이 미래의 개발전략에 영향을 미친다고 설명했다. 즉, 플랫폼은 기업의 기존에 보유한 지식과 새로운 기술을 합성시키는 결합역량을 토대로 형성된다고 시사하였다(Kogut, 1991; Kogut and Zander, 1992; Van den Bosch et al., 1999). 결합역량은 학자에 따라 통합(integration), 조합(combination), 배치(configuration)로 정의되기도 하는데, 이들의 공통점은 기업내외로 벌어지는 모든 행태들을 포함하고 있다는 것이고, 기존의 자원 및 역량과 새로운 자원 및 역량이 재구성되는 행태를 의미하고 있다는 것이다.

2) 관련 및 비관련 다각화

앞서 다뤄졌던 결합역량이 과거와 현재의 자원 및 역량이 합쳐져서 새로운 혁신을 이끌어내는 측면을 강조하였다면, 관련 및 비관련 다각화는 자원 및 역량의 성격과 발전방향을 보여주는 전략이다.

다각화 전략은 기업의 성장전략으로서 1950년대 들어 활발하게 논의된 경영전략이다. 시장진입에 성공한 기업이 규모를 키우는 전략으로서 기업이 제품의 수 혹은 소비자의 범위를 확장시키는 방법을 중점적으로 다루고 있다.

이들 이론은 기업은 제품의 다각화를 통해 기존 소비자에게 더 많은 제품을 판매하거나 소비자 혹은 시장의 다각화를 통해 기존의 제품을 새로운 소비자에게 판매하는 전략을 취한다고 설명했다(Ansoff, 1957).

여러 유형의 다각화 중 가장 높은 단계의 다각화는 새로운 제품을 새로운 소비자 혹은 시장에 판매하는 것으로 새로운 분야로 진출하는 기업의 전략이다(Rumelt, 1982). 따라서 다각화 전략은 새로운 자원 및 역량, 연관기술 및 기반시설을 필요로 하기 때문에 기업의 구조에도 큰 변화를 가져올 수 있는 전략으로 간주되어 다각화 이론들은 기업의 전략과 기업의 구조의 연관성에 대한 논의로 확산되었다(예, Chandler, 1962; Hall and Saias, 1980; Mintzberg, 1990).

이와 더불어 함께 연구된 분야는 다각화의 관련성(relatedness)인데 관련 다각화는 더 높은 시너지를 창출하는 전략으로 보였으나 Moon(2016)은 역설적으로 관련 및 비관련 다각화, 즉 결합형 다각화가 더 높은 시너지를 일으킨다는 것을 증명했다. <표 2>는 관련 및 비관련 다각화에 따른 기업의 궁극적 목적을 정리하였다.

<표 2>에서 볼 수 있듯이, 관련 다각화는 선진국 출신의 기업들이 주로 활용하는 전략으로 인식되는 면이 강했다. 재정, 기술, 인적 자원과 같이 기업소유의 자원과 역량이 크게 상승하여 잉여자원이 발생했을 때 기업은 새로운 분야로 진출한다고 보고 있다. 반면, 종종 개도국에서 나타나는 비관련 다각화 혹은 문어발식 경영은 정부의 개입으로 생겨난 정보의 비대칭이나 불균형 등 시장실패를 극복하는 목적으로 기업의 다각화가 발생한다고 보고 있다. 하지만, 이 두 가지 전략은 각각 서로 다른 장점을 반영하고 있기 때문에 기업이 두 가지 방법을 종합적으로 활용할 때 시너지를 극대화할 수 있다.

문휘창(2012b)에서 소개되었듯이, 한국의 재벌은 관련 및 비관련 다각화를 결합시켰을 때 빠른 성장과 경쟁력을 도모할 수 있었음을 잘 보여주는 사례들이다. 삼성은 제일제당을 통해 설탕을 가공하는 기업으로 출범하여 제일모직, 금융, 반도체 등 비관련 산업으로 영역을 넓혀갔다. 제품과 소비자/시장의 확장으로 설명됐던 다각화 전략이 전혀 설명할 수 없는 기업전략인 셈이다. 그럼에도 불구하고 삼성은 세계적인 기업으로 성장하게 되었는데, 이

〈표 2〉 관련 및 비관련 다각화의 목적

관련 다각화	비관련 다각화
상호의존성 자원공유 학습효과 높은 R&D 비용으로 인한 진출 장벽 형성 비용 감소 규모의 경제 역량강화	재정자원 활용 선점우위 네트워크 강화 정보의 비대칭
대표적인 기존연구	대표적인 기존연구
Rumelt(1974) Bettis(1981) Chatterjee & Wernerfelt(1991) Johnson, Scholes, & Whittington(2006) Hill, Ireland, & Hoskisson(2014)	Bettis & Hall(1982) Montgomery & Singh(1984) Hill & Hoskisson(1987) Palmer & Barber(2001) Lu & Beamish(2004) Meyer & Peng(2005)
잉여자원을 활용하기 위한 목적으로 선진국 출신의 기업전략	시장실패를 극복하기 위한 목적으로 개도국 출신의 전략

자료: Lee(2018) 재구성

는 자원과 역량의 공유가 비관련 산업들에도 적용되었다는 점을 증명해준다. 특히 삼성과 같이 성공한 재벌들은 시스템과 관리 측면에서 높은 노하우와 학습공유를 통해 성장할 수 있었고 기존의 이론과 접목해보면 비관련 분야에서도 관련분야의 시너지 효과를 도출시켰음을 알 수 있다.

2. 기업의 가치사슬을 통한 융합 및 협력전략

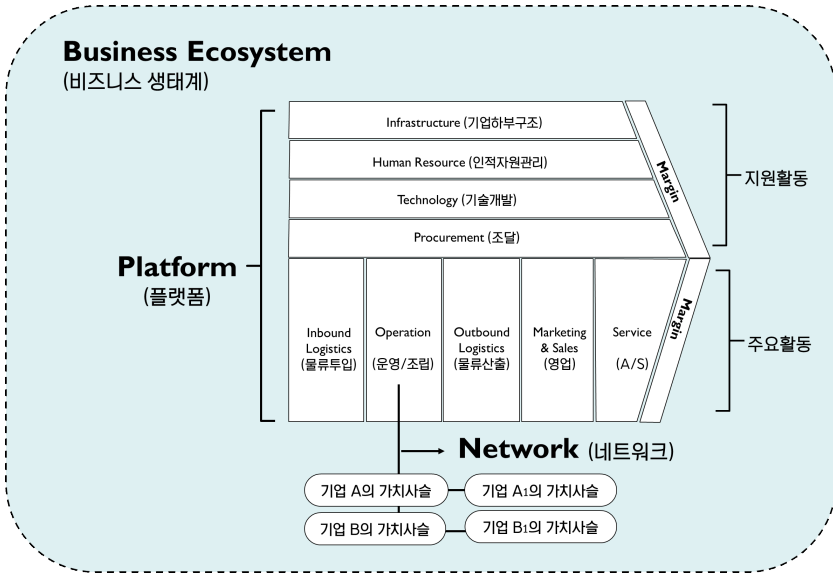
경쟁우위와 경쟁력에 대한 기존의 많은 이론들은 기업 간 경쟁을 중심으로 설명되었으나 기술이 발전하고 기술간 영역이 모호해진 오늘날 기업의 협력은 더 중요한 위치를 차지하고 있다. 이에 맞춰 새로운 경영 개념들이 탄생하기 시작했는데 Nalebuff and Brandenburger(1997)는 협조적 경쟁(co-opetition)이라는 개념을 소개하면서 기업 간 협력과 경쟁이 공존하고 있는 역학을 설명하였다. 즉, 많은 기업들은 한 쪽으로 치우쳐진 경쟁만 하지는 않

는다는 뜻으로 협력형 경쟁을 소개했는데, 이는 Moore(1993, 1996)에 의해 확장된 개념인 비즈니스 생태계 안에서 협력 기업들 간 형성된 연결망이 촉진시키는 협력과 경쟁의 측면을 설명한 개념과 같은 맥을 잇는다.

기업 간의 관계 외에도 Toffler(1980)는 프로슈머(prosumer)라는 생산자와 소비자의 합성어를 소개하면서 공급과 수요의 경계가 불분명해지는 최신의 경영환경을 부각시켰다. 그리고 Kotler(1986)는 프로슈머의 개념을 토대로 장단점을 분석하여 기업들이 소비자의 참여와 지식을 바탕으로 성장할 수 있는 방법들을 논하였다. 이후 Prahalad and Ramaswamy(2000) 또한 소비자의 경험을 기업의 비즈니스 모델에 반영할 필요성을 강조하며 협력과 통합에 대한 논조를 높여 나갔다. 과거 기업과 기업, 기업과 소비자는 분리된 주체였으나 규제완화, 세계화, 기술융합과 같은 현상들로 인해 이들의 경계는 불분명해지고 있다(Moon, 2010). 따라서 본 연구는 기업 간의 협력적 측면에 초점을 맞추어 협력이 발생하는 접점과 방법에 대해 심층적으로 분석해보고자 한다.

기업은 물론 산업의 범주 또한 기술의 발전과 융합으로 인해 점점 더 연결되고 통합되고 있다. 기업들이 연결되어 있는 접점을 가장 쉽게 볼 수 있는 방법으로 Porter(1985)의 가치사슬 모델을 활용할 수 있다. 가치사슬 모델은 총 9개의 기업활동을 포함하여 생산활동에 직접적으로 연결되어 있는 다섯 가지의 주요활동과 이러한 생산활동을 돕는 네 가지의 지원활동으로 분류된다.

〈그림 1〉은 Porter(1985)의 가치사슬모델과 네트워크, 플랫폼, 경영생태계로 확장되면서 협력을 강화하는 모습을 보여준다. 기업은 서로의 가치사슬로 연계되어 협력의 접점을 구축한다. 특히, 다양한 분야에서 수직 및 수평적 통합을 통해 몸집을 키운 대기업의 가치사슬은 중소기업에 비해 훨씬 더 크기 때문에 여러 기업들이 연계되는 플랫폼으로서의 역할을 하는 경우가 많다. 〈그림 1〉은 운영/조립의 단계에서 기업 A, B의 가치사슬과 맞닿아 있는 부분을 예시적으로 보여준다. 기업 A, B는 다른 기업의 가치사슬과 또 연결될 수 있는데 본 개념도는 가치사슬모델을 통해 협력이 발생하는 부분들을 도식화하였다. 기업들 간의 네트워크는 가치사슬의 9가지 활동 전역에 걸쳐 발생



자료: Lee(2018) 재구성

〈그림 1〉 Porter(1985)의 가치사슬모델과 협력의 개념도

될 수 있고 대개 대기업의 가치사슬이 플랫폼으로 활용되어 공존, 공동생산, 공동진화의 효과를 달성하게 된다.

Evans and Wurster(1997)는 변화하는 경영환경으로 인해 기업들은 전략과 가치창출을 기존과는 다른 방법으로 고민하여 가치사슬을 정비해야 한다고 주장했다. Porter(2001) 또한 인터넷의 부상으로 인해 가치사슬의 활동들은 점점 더 통합될 것인데 산업 내 종속되었던 공급업체, 유통망, 그리고 소비자를 포함한 가치 시스템의 변화를 언급했다. 따라서 다각화를 통한 시너지 창출은 가치사슬 활동 안팎으로 더 빈번하게 재배치되고 융합하게 된다(Moon, 2016). 시너지 있는 다각화는 관련 또는 비관련 분야를 관련성이 있게 만드는 전략이기 때문에 기업의 성장과 수익에 긍정적인 역할을 하게 된다는 주장이다.

본 연구는 제품과 소비자/시장으로 제한했던 기존의 다각화 연구를 보완하여 가치사슬 활동 내에서 다각화의 효과가 발생하는 과정과 흐름을 보여준다. 〈그림 1〉에 나타나듯이, 기업의 가치사슬활동은 플랫폼의 역할을

하여 다른 기업과 연결(network)되는 접점을 보여준다. 이 시도가 중요한 이유는 대기업의 가치사슬활동은 확장된 플랫폼으로서 가장 많은 수의 타 기업과 연결되어 있어 협력의 영역이 증가함을 보여주기 때문이다.

문휘창(2017)은 한국의 재벌과 일본의 계열사들이 전 세계적으로 확장된 가치사슬을 주축으로 다른 기업들의 플랫폼 역할을 하고 있음을 설명했다. 이 주장은 기업의 가치사슬활동이 비즈니스 생태계의 중심이 되는 플랫폼으로 작용한다고 설명한 여러 연구와 기초를 같이 한다. 특히, Moore(1996), Adner(2006), Li(2006)에 의하면, 비즈니스 생태계는 가치사슬 활동으로 연결되어 있는 기업들이 서로 영향을 주고받음을 시사했다. Lee(2018)는 비즈니스 생태계에 속해 있는 기업들이 공존, 공동생산, 공동진화(co-existence, co-creation, co-evolution)의 세 가지 형태로 협력전략을 펼친다고 설명한다. 비즈니스 생태계론은 여러 연구들(예, 생태계간 경쟁, 생태계 내 역할론)을 파생시켰지만, 본 연구는 비즈니스 생태계론 내에서 펼쳐지는 기업 간 협력에 초점을 두고 있다.

미시적인 관점에서 기업이 어떻게 가치사슬활동을 배치하고 조율하는지는 중요한 전략적 결정이다. 대기업은 중소기업에 비해 크고 세분화된 가치사슬을 보유하고 있는 만큼 중소기업이 참여하고 생산성을 높일 수 있는 영역이 많다. 반면 중소기업은 더 단순하고 작은 가치사슬을 보유하고 있기 때문에 경쟁력이 높은 대기업의 가치사슬을 플랫폼으로 활용해야 할 필요성이 있다. 대기업의 가치사슬 활동이 여러 기업의 플랫폼으로 사용되는 현상은 대기업과 중소기업의 협력적 측면을 보여주는 동시에 대기업간의 경쟁을 반영하기도 한다(Moon, 2016; 문휘창, 2017).

III. 사례연구: 월트 디즈니 컴퍼니(Walt Disney Company)

결합형 다각화는 관련 및 비관련 다각화를 아우르는 다각화전략으로서 기업이 지속가능한 경쟁력을 갖추기 위해 꾸준히 영역을 넓혀가는 성장전략

이다. 이 과정에서 기업은 인수합병(M&A)을 통해 다각화를 실행하기도 하고 전략적 제휴나 합작투자 등 다양한 형태로 다각화를 추진한다. 앞서 소개했듯이 융합을 결합역량 및 결합형 다각화로 접근해볼 때 대기업과 중소기업은 다양한 형태로 공존, 공동생산, 공동진화하며 각자의 경쟁력을 지속 및 향상시키고 있다. 본 연구는 대기업의 가치사슬활동을 통해 기업들이 연결되고 협력하는 플랫폼으로서 비즈니스 생태계를 구성하고 있음을 설명하고 있는데 미국을 대표하는 미디어 기업인 월트 디즈니 컴퍼니(이하, 디즈니)를 분석하여 본 접근법의 유용성을 입증하고자 한다.

디즈니를 선정한 이유는 이 기업이 다각화를 통해 초창기에 진출했던 산업을 뛰어넘어 새로운 영역으로 확장하면서 지속적으로 경쟁력을 확보하는데 성공했기 때문이다. 디즈니는 1923년 2D 애니메이션의 캐릭터 및 영화산업을 시작으로 2018년 현재 미국을 포함하여 전 세계적으로 여러 방송매체와 놀이공원 및 휴양시설, 그리고 다각화된 영화장르 제작에 관여하는 미국의 대표적인 미디어 기업으로 성장하며 최근 2017년 말에는 20세기 폭스를 인수하여 다각화의 범위를 넓히고 있다.

1. 융합전략

디즈니는 여러 사업 분야로 다각화된 미국의 대표적인 미디어 기업이다. 크게 네 가지 사업을 운영하고 있는데 대표적으로 영화 산업(음악 포함), 공원 및 리조트, 미디어 네트워크, 그리고 소비재 및 게임분야로 나뉜다. 여러 사업들 중에서도 디즈니의 영화 및 음악 사업은 스티브 잡스가 창립하여 컴퓨터 애니메이션의 새로운 장을 연 픽사, 스타워즈를 제작하는 루카스 필름, 그리고 슈퍼 히어로물로 영화산업을 장악하고 있는 마블을 인수하며 전 세계적으로 가장 큰 수익을 거두고 있다. 2016년 디즈니는 단 네 개의 작품으로 역대적으로 가장 빠르게 북미 총 연매출 10억을 달성했으며 이 시기부터 현재까지 미국 영화 점유율의 25% 가까이 디즈니가 보유하고 압도하고 있다.

디즈니는 수십 년간 미국의 6대 메이저 영화사에는 손꼽혔지만, 압도적인

지위로 상승장구한지는 몇 년이 채 되지 않는다. 특히, 2000년과 2008년 사이 디즈니는 크게 성공을 거둔 만화영화가 없었고, 1990년대 “라이언 킹” 이후로는 성장이 둔화되어 위기에 봉착하기도 했다. 2003년 픽사의 “니모를 찾아서”를 필두로 애니메이션 업계가 2D에서 3D로 기술력이 고도화되면서 디즈니의 핵심역량이 점차적으로 약화되었다는 것이 주요 원인이다.

2006년을 기점으로 디즈니는 문제점을 인지하고 점진적인 다각화에 노력을 기울였다. 특히, 과거에는 공주들을 위주로 한 스토리라인으로 어린 여자 아이들을 겨냥한 애니메이션 제작에 집중했다면 2006년 이후에는 영화 청취자들을 다각화하고 세분화하고자 다양한 장르로 영화산업을 키워갔다. 오랜 전통 끝에 픽사를 2006년에 인수하여 컴퓨터 그래픽과 여러 관련 소프트웨어 및 영상효과를 도입했다. 그리고 2009년에는 마블 엔터테인먼트를 인수하여 마블이 보유한 캐릭터들과 콘텐츠에 대한 판권을 획득하였다. 2012년에는 스타워즈 제작사인 루카스 필름을 인수하여 컴퓨터 그래픽 기술과 음향 및 시각효과들에 대한 기술력을 확보하였다. 이 세 기업의 인수를 통해 디즈니는 영화시장을 어른과 남성 소비층으로 확장 시켰다. 세 기업 외에도 디즈니는 MakieLab, BAMTech 등 3D프린팅 기술과 온라인 스트리밍 기술을 향상시켰는데 가장 최근인 2017년 말에는 20세기 폭스를 인수하여 산업범위를 한층 더 확대시키고 있다.

앞서 융합전략을 다양성의 경제로 설명했는데, 디즈니가 성장을 가속화하기 위해 시도한 전략이 바로 다양성을 높이고 각 영화의 요소들을 디즈니 내 타 사업들과 결합시켜 시너지를 높이는 것이다. 디즈니는 총 네 개의 사업부문 중 TV 및 케이블 방송과 관련된 미디어 네트워크 부문이 가장 큰 매출을 보유하고 있다. 그 다음으로는 놀이공원 및 리조트, 영화산업, 그리고 소비재 및 게임의 순으로 매출액이 집계된다. 디즈니의 가장 오래된 부문이자 핵심역량인 영화산업은 네 개 중 세 번째로 높은 매출액을 보이고 있는데 총 매출의 14%에 해당한다.

흥미로운 점은, 디즈니의 핵심역량인 영화산업 자체에서 발생하는 매출은 크지 않지만 이 영화부문이 유발하는 시너지 효과는 간과할 수 없을 정도로 크다는 점이다. 첫 번째와 두 번째로 높은 매출을 보이는 디즈니의 방송채널

과 놀이공원 및 리조트를 보면 디즈니의 영화들과 직결되어 있다. 디즈니 채널은 디즈니 애니메이션의 후속작품들을 방영하며 성장하기 시작해서 현재 다양한 채널들로 구성되어 있다. 디즈니의 놀이공원 및 리조트는 가장 높은 시너지를 보이는 사업부문인데, 디즈니랜드와 디즈니월드에는 디즈니의 영화 속 캐릭터들과 콘텐츠들로 구성되어 친근한 스토리라인을 이어가고 있다. 현재 디즈니랜드와 디즈니월드에 스타워즈를 테마로 한 놀이기구들이 2019년 개시를 목표로 건설되고 있는데 마블의 캐릭터들까지 합세할 경우 디즈니가 향상시킬 수 있는 시너지는 더 클 것으로 예상된다. 그리고 쉽게 예측되듯, 이 시너지는 캐릭터 상품과 같은 소비재와 게임 등 다양한 형태의 파생상품으로 이어질 것이다.

2. 협력전략

디즈니가 타기업과 협력하며 향상시킨 경쟁력은 다양한 모습으로 관측된다. 첫째로 디즈니는 2D 애니메이션이 쇠퇴기를 맞으면서 침체될 수 있었는데 픽사와의 인수합병을 통해 살아남을 수 있었다. 픽사 또한 높은 기술력을 보유했음에도 불구하고 유통 및 배급에 문제를 겪으며 회사를 존속시킬 수 있을 만큼의 수익을 창출하지 못했다. 즉, 디즈니와 픽사의 합병은 서로에게 놓칠 수 없는 윈윈이자 공존(co-existence)의 예이다.

디즈니가 픽사와 루카스필름을 인수한 목적에는 이들 기업이 보유한 시각 및 음향효과 기술을 학습하려는 필요성도 있었다. 디즈니의 영화들을 유형별로 살펴보면 만화영화 외에도 라이브 액션(live action)이 있다. 라이브 액션이란 캐릭터 애니메이션이 아닌 실제 배우들을 컴퓨터 그래픽과 함께 융합하여 제작하는 기법이다. 2017년 개봉한 “미녀와 야수”가 대표적인 예이다. 과거에는 존재하지 않았던 영화제작 유형을 디즈니는 기술학습을 통해 신설하게 되었고 이는 공동진화(co-evolution)의 좋은 예이다. 디즈니는 이들 기업을 인수하면서 기존의 애니메이션 분야의 기술력을 높일 수 있었던 것과 동시에 새로운 제작분야를 개발할 수 있게 된 것이다.

디즈니, 픽사, 마블, 루카스필름은 모두 각자의 경쟁력이 약화되는 문제를 직면하고 있었다. 디즈니는 2D에서 3D로 전환하는 어려움이 있었고, 픽사와 마블은 좋은 캐릭터와 콘텐츠를 보유했음에도 불구하고 유통 및 배급의 어려움을 안고 있었다. 루카스필름은 창립자의 개인적인 문제로 사업을 이어갈 수 없다는 한계에 있었다. 이들은 디즈니에 인수되면서 모두 디즈니의 계열사가 되었지만, 이들은 각각 보유한 핵심역량을 침해 받지 않고 지속적으로 운영되고 있으며 점차적으로 공동개발(co-creation)의 영역을 높이고 있다. 이들 모두 상호보완성을 향상시키며 협력의 시너지와 공동진화를 향상시킬 수 있었다. 그리고 이 전략은 디즈니가 한 개의 핵심역량(single competence)에서 여러 개의 핵심역량(multi-competence)을 소유할 수 있게 된 발판이 되기도 했다.¹

이들 기업 외에도 디즈니는 스타트업의 기술을 향상하는 프로그램을 도입하여 공유가치창출의 효과를 높이고 있는데, 이 또한 디즈니가 가치사슬활동을 통해 비즈니스 생태계의 협력을 도모하고 있는 방법이다. 예를 들면, Disney Accelerator Program을 통해 디즈니는 3D 프린팅과 같은 관련기술을 증진시키고 있다. 애니메이션을 촬영하기 위해 필요한 모형들을 3D 프린팅을 통해 보다 손쉽게 제작함으로써 디즈니의 스타트업 지원 프로그램은 디즈니와 참여기업의 경쟁력을 동시에 향상시킬 수 있는 전략이다(문휘창, 2012a; Moon and Lee, 2014).

IV. 결론 및 시사점

대기업의 가치사슬을 다양한 기업들이 융합되는 플랫폼으로 접근할 경우

-
1. Lee(2018)은 디즈니의 사례를 <그림 1>에 맞추어 도식화된 디즈니의 비즈니스 생태계와 협력적 측면을 보여주었다. 이 연구에 의하면 디즈니는 영화산업을 토대로 핵심역량을 키웠지만, 문화산업 내 다양한 결합형 다각화를 통해 산업의 영역을 공원 및 리조트, 소비재 및 게임, TV 미디어 등으로 확장시켰다. 그 과정에서 Paramount와 Sony같은 대기업은 물론, BAMTech, MakiLab과 같은 스타트업 혹은 중소기업들과도 협력을 강화하여 시너지를 높이고 있음을 보여주었다.

대기업과 중소기업은 더 이상 경쟁자가 아닌 협력자들임을 알 수 있다. 4차 산업혁명의 시대에 맞춰 발빠르게 변화하고 있는 경영여건 속에서 더 중요해지는 개념은 경쟁이 아닌 협력이다. 2000년대 초반까지도 핸드폰 시장을 잠식했던 노키아가 스마트 폰의 성공을 예측하지 못해 몰락했던 것처럼 중소기업은 물론 대기업도 빠른 기술혁명의 시대를 독단적으로 이끌고 갈 수 없는 시대가 되었다. 더욱이 지식기반의 경제사회가 확산될수록 기술의 단위는 점점 세분화되고 있고 융합기술의 범위는 하루가 다르게 넓어지고 있다. 따라서 대기업과 중소기업은 모두 새로운 기술을 부지런히 학습하고 개선시켜야 하는 과제를 직면하고 있는데, 이런 환경에서 기업에게 가장 효과적인 방법은 시장선점을 겨냥한 폐쇄된 경영환경이 아닌 개방된, 연계된 협력을 기반으로 한 기업의 성장환경이다.

오늘날 많은 정부들이 놓치고 있는 부분은 빠르고 융통성이 있는 기업행태를 강조하며 중소기업만 장려하고 있다는 점이다. 서론에서 설명했듯이 기업의 규모와 혁신 및 경쟁력에는 직접적인 관계가 없기 때문에 각 기업의 자원과 역량을 유연하게 향상시킬 수 있는 대안으로서 융합과 협력을 통해 기업들이 대소를 막론하고 지속가능한 경쟁력을 키워갈 수 있는 정책과 환경이 마련되어야 한다.

본 연구는 문휘창 교수의 ABCD모델 중 convergence인 융합전략에 초점을 맞추어 기업이 과거와 현재의 역량을 새롭게 재배치하고 통합하여 또 다른 혁신을 도출할 수 있는 방법을 찾아보고자 했다. 이를 위한 예시로 미국의 월트 디즈니사를 분석하여 애니메이션 영화산업에서 2D기법이 3D로 기술이전이 일어나면서 새로운 핵심역량을 찾아야하는 위기에 봉착했던 디즈니가 픽사와 같은 기업들과의 융합전략을 통해 어떻게 가치사슬활동들을 강화시키고 다각화하여 핵심역량을 확장시킬 수 있었는지 소개했다. 디즈니의 사례에서 나타나듯 가치사슬로 연결된 기업들이 공존, 공동생산, 공동진화의 세 가지 과정을 거쳐 각자의 자원 및 역량을 향상시켰고, 궁극적으로는 디즈니가 핵심역량을 단일역량에서 다중역량(single to multi-competence)로 확장시킬 수 있었음을 보여줬다.

기존의 이론들은 선택과 집중, 규모 및 범위의 경제, 관련 다각화의 긍정

적인 측면만 강조한 것과 달리 본 연구는 한 단계 더 나아가 결합역량과 결합형 다각화가 파생시키는 낙수효과를 비즈니스 생태계의 개념에 도입시켜 논의했다. 기업이 함께 공존하고, 함께 생산하고, 함께 진화할 수 있다는 것은 기업간 공유할 수 있는 자원 및 역량이 있다는 것을 암시한다. 경쟁구도에서는 발견하거나 시도할 수 없었던 공유의 개념이 기업의 가치사슬 활동간의 네트워크를 토대로 이해된다면 궁극적으로 각 기업은 가치창출을 극대화시키고 더 빠른 경쟁력 강화를 달성할 수 있을 것이다.

투고일자: 2018-05-21 심사일자: 2018-05-23 게재확정: 2018-05-27

참고문헌

- 문휘창. 2012a. 『Good to Smart』. 서울: 레인메이커.
- 문휘창. 2012b. 『K 전략』. 서울: 미래의 창.
- 문휘창. 2017. 「한국경제의 성공전략: 혁신성장과 실리콘밸리의 교훈」. 『국제·지역연구』 (서울대 국제대학원) 26권 3호, pp. 1-33.
- 헤럴드경제. 2017. 「文 정부 '창업붐 확산' 열 올리는데...1인 기업 60%는 "지원제도 몰라"」. 『헤럴드경제』 6월 20일.
- Adner, Ron. 2006. "Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem." *Harvard Business Review*, 84(4): 98-107.
- Ansoff, Igor H. 1957. "Strategies for Diversification." *Harvard Business Review*, 35(5): 113-124.
- Biedenbach, Thomas. 2011. "The Power of Combinative Capabilities: Facilitating the Outcome of Frequent Innovation in Pharmaceutical R&D Projects." *Project Management Journal*, 42(2): 63-80.
- Chandler, Alfred D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Enterprise*. Cambridge, M.A.: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Damanpour, Fariborz. 1992. "Organizational Size and Innovation." *Organization Studies*, 13(3): 375-402.
- Evans, Phillip B. and Thomas S. Wurster. 1997. *Strategy and the New Economics of Information*. New York, NY: Harvard Business Review.
- Galbraith, John Kenneth. 1957. "Market Structure and Stabilization Policy." *Review of Economics and Statistics*, 39(2): 124-133.
- Hall, David. J. and Maurice A. Saias. 1980. "Strategy Follows Structure." *Strategic*

- Management Journal*, 1(2): 149-163.
- Kogut, Bruce. 1991. "Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire." *Management Science*, 37(1): 19-33.
- Kogut, Bruce and Udo Zander. 1992. "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology." *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- Kotler, Philip. 1986. "Megamarketing." *Harvard Business Review*, 64(3): 117-124.
- Lee, Yeon W. 2018. *The Strategy for Sustainable Competitiveness: Theoretical Extension and Application to Global Conglomerates in Cultural Industries*. Unpublished Ph.D. Dissertation. Seoul National University.
- Li, Yan R. 2006. "The Technological Roadmap of Cisco's Business Ecosystem." *Technovation*, 29(5): 379-386.
- Mintzberg, Henry. 1990. "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 11(3): 171-195.
- Moon, Hwy-Chang. 2010. *Global Business Strategy: Asian Perspective*. Singapore: World Scientific Publishing Company.
- Moon, Hwy-Chang. 2016. *The Strategy for Korea's Economic Success*. New York: Oxford University Press.
- Moon, Hwy-Chang and Yeon W. Lee. 2014. "Corporate Social Responsibility: Peter Drucker, Michael Porter and Beyond." *Journal of Creativity and Innovation*, 7(2): 45-74.
- Moore, James F. 1993. "Predators and Prey: A New Ecology of Competition." *Harvard Business Review*, 71(3): 75-86.
- Moore, James F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business.
- Nalebuff, Barry J. and Adam M. Brandenburger. 1997. "Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy." *Strategy & Leadership*, 25(6): 28-33.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. 1990. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. 1996. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
- Porter, Michael E. 2001. "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review*, 79(3): 62-78.
- Prahalad, Coimbatore K and Venkatram Ramaswamy. 2000. "Co-opting Customer Competence." *Harvard Business Review*, 78(1): 79-90.
- Rumelt, Richard P. 1982. "Diversification Strategy and Profitability." *Strategic Management Journal*, 3(4): 359-369.
- Scherer, Frederic M. 1965. "Firm Size, Market Structure, Opportunity, and the Output of Patented Inventions." *The American Economic Review*, 55(5): 1097-1125.

- Schumpeter, Joseph A. 1934/1968. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph A. 1942/1975. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row.
- Rothwell, Roy. 1989. "Small Firms, Innovation and Industrial Change." *Small Business Economics*, 1(1): 51-64.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Terziovski, Mile. 2010. "Innovation Practice and Its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal*, 31(8): 892-902.
- Toffler, Alvin. 1980. *The Third Wave*. New York: Bantam books.
- Van Den Bosch, Frans A., Henk W. Volberda, and Michial De Boer. 1999. "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities." *Organization Science*, 10(5): 551-568.

Cooperation-based Sustainable Competitiveness: Convergence Strategy in Firm's Value Chain Activities

Yeon W. Lee

Lecturer of Global Business Strategy
Graduate School of International Studies
Seoul National University

Many governments around the world are encouraging the growth of small-and-medium-size enterprises (SMEs) while neglecting the role of large enterprises (LE). Studies show large enterprises still remain active and competitive in the global market. In fact, LEs play a crucial role in creating sustainable competitiveness. One of the reasons is because the value chain activities of LEs serve as the platform for other firms to network in which they ultimately create a business ecosystem for all participating firms and organizations. This paper provides a new perspective to sustainable competitiveness by focusing on the cooperation among firms. Cooperation is becoming more important as industry boundaries are blurring due to government deregulation, digitalization, and technology convergence and segmentation. Therefore, this research shows how firms, regardless of firm size, can cooperate to increase synergy by co-existence, co-creation, and co-evolution when they network by converging their value chain activities. To extend earlier approaches on sustainable competitiveness, this study adopts and focuses on the convergence strategy of the ABCD model to show how firms diversify and enhance synergy. As a case study, Walt Disney Company is analyzed to prove how a firm establishes a cooperation-based sustainable competitiveness with other firms while strengthening and expanding its competitive advantage from single to multi-competence.

Keywords: business ecosystem, convergence strategy, cooperation strategy, diversification, value chain model

이연우. 서울대학교 국제대학원
서울시 관악구 관악로 1 서울대학교
yeonlee@snu.ac.kr

