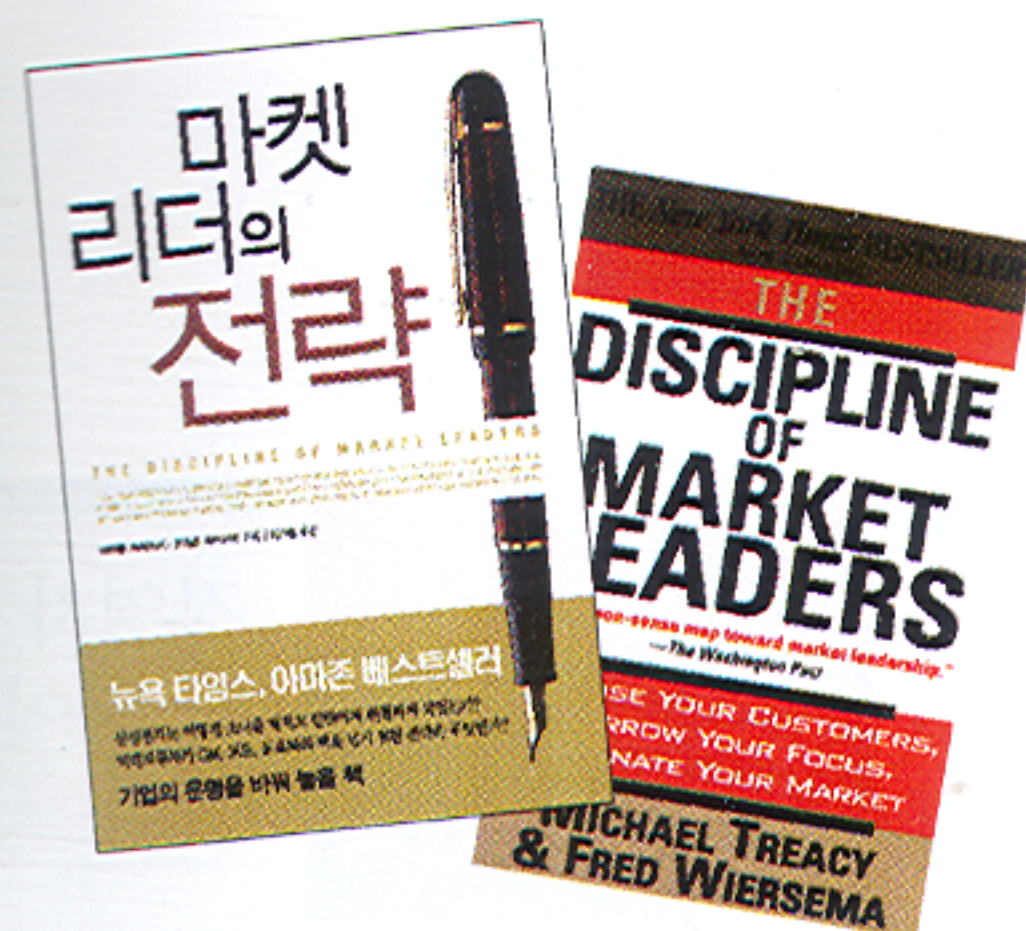




마켓 리더의 전략(The discipline of market leaders)

기업 경영전략의 스테디셀러 특정 분야 차별화된 역량 강조



이 번에 소개하려는 책은 미국 MIT대 경영과학 교수 출신인 마이클 트레이시가 쓴 <마켓 리더의 전략(The discipline of market leaders)>이다. 이 책은 출판된 지 10년이 넘는 데다 우리나라 독자들에게는 비교적 덜 알려진 편이지만, 미국에선 기업 경영 '전략'에 관한 책 가운데 내용이나 표현에 있어서 최고로 인정받는 스테디셀러 중 하나다.

이 책이 출판된 1995년은 미국 경제가 장기 침체를 막 벗어나 새로운 성장을 본격적으로 모색하던 때다. 기업의 차별화된 전략과 성장에 대해 고민하던 당시 CEO들에게 이 책은 명쾌한 해답을 제시했다. 1980년대부터 1990년대 초반까지 미국 경영의 가장 큰 화두가 리엔지니어링이었다면, 이 책을 계기로 다시 한 번 기업 전략이 재조명을 받게 된다.

저자는 먼저 개인이나 기업이나 할 것 없이 소위 전문가라고 한다면 남들이 쉽게 따라올 수 없는 특정 분야에서 차별화된 역량을 갖추어야 한다고 주장한다. 즉 모든 분야를 평균 정도로 두루두루 잘하는 '전문가적 일반인(Professional Generalist)'은 없다는 것이다. 의사나 변호사나 운동선수, 연예인 모두 각자 자기 분야를 더 심도 있게 연구하고 그 분야에서 일반인이 따라올 수 없도록 두각을 나타내야만 전문가가 된다. 이들이 전문가인 이유는 재능도 물론 중요하겠지만 일반인들과 차별화된 특정 분야를 선택하고 집중했기 때문이다. 일반인도 마음만 먹으면 쉽게 모방할 수 있는 수준의 역량을 가진 전문가라면 더 이상 전문가가 아니다.

저자는 기업 전략도 마찬가지라고 주장한다. 누구나 모방할 수 있는 기업 전략은 전문적인 전략이 아니다. 그렇다면 다른 '일반' 회사와 차별화된 '전문가' 회사가 되고, 궁극적으로 마켓 리더가 되기 위해 기업들은 어떤 차

별화된 '전략'이 필요할까.

그는 기업이 경쟁사와 차별화하고 두드러지기 위해 갖춰야 할 전략적 원칙은 크게 세 가지 범주 가운데 하나라고 주장한다. 따라서 마켓 리더가 되기 위해선 적어도 이 중 한 가지만이라도 경쟁사보다 탁월해야 한다. 저자가 말하는 세 가지 전략적 차별화 원칙은 다음과 같다.

'원가경쟁력·상품리더·고객밀착'에 중점

첫번째 차별화 전략은 원가 경쟁력이다. 단순히 말해 원가 경쟁력이 확고한 기업은 나머지 전략에서 보통 정도의 성과만 있어도 크게 성공할 수 있다. 저자는 원가 경쟁력으로 차별화하는 전략을 '운영 효율성(Operational Excellence)' 원칙이라고 부른다.

스스로 효율적이라고 주장하는 회사들은 많지만 저자가 보기에는 철저하게 운영 효율성 전략을 추구하는 기업은 그리 많지 않다. 운영 효율성이란 경영 인프라의 모든 측면에서 조직 및 비용의 효율이 높다는 것을 의미한다. 운영 효율성이 뛰어나다고 주장하면서 막상 광고나 직원 채용에 추가 비용을 많이 지출하는 기업들이 있는데, 이는 운영 효율성 차별화 전략에 위배되는 것이다. 일단 운영 효율성을 높여 원가 경쟁력으로 승부하겠다는 전략이 섰다면 기업의 모든 의사 결정은 이에 맞춰져야 하며 효율성 개선에 조직 역량을 총집결해야 한다.

좋은 예가 AT&T사다. AT&T가 성공적이었던 이유는 이 회사만큼 낮은 비용으로 제품과 서비스를 배달할 수 있는 회사가 없었기 때문이다. AT&T는 경쟁사에 비해 기술 역량도 별로 뛰어나지 않은 데다 회사 직원의 지적 수준도 높지 않지만, 뛰어난 비용 효율성이란 경쟁력을 갖춰 마켓 리더의 지위를 점하고 있다. 오늘날에는 AT&T가 운영 효율성의 경쟁력을 상실했지만 그 전까지는 통신