

<http://dx.doi.org/10.7236/IIBC.2016.16.3.39>

IIBC 2016-3-6

## 뉴 노멀 시대에 주력 기업의 지속성장을 위한 전략적 위치에 대한 연구: 스마트폰 사례를 중심으로

### A Study on Strategic Positioning for Sustained Growth of Korean Major Corporations in Age of New Normal: with a Focus on the Case of Smart Phone Industry

이재열\*, 강민수\*\*, 정용규\*\*\*

Lee, Jae Yeul\*, Min Soo Kang\*\*, Yong Gyu Jung\*\*\*

**요약** 한국 기업은 그동안 미국·일본·EU 등 선진국 기업들을 벤치마킹하면서 양적 성장 전략을 추구하여 세계시장에서 놀랄만한 성공을 거두었으나, 최근 세계경제가 저성장의 뉴 노멀(New Normal)시대로 접어들어 중국·인도 등 신흥국들의 경쟁압력도 더욱 거세짐에 따라 세계시장에서 입지가 좁아지고 있다. 따라서 본 연구에서는 한국 기업이 앞으로 세계시장에서 후발 추격자를 따돌리고 경쟁우위를 확보, 유지하기 위해서 어떤 전략적 선택을 해야 할지 분석하였다. 또한 한국·미국·중국이 세계시장에서 치열한 경쟁을 벌이고 있는 스마트폰 산업을 대상으로 Porter의 다이아몬드 모델(Diamond Model)과 생산성 곡선(Productivity Frontier)이라는 분석의 틀을 사용하여, 선도자인 애플, 추격자인 삼성전자, 새로운 후발 추격자인 중국 기업의 경쟁력을 비교 분석하여 향후 스마트폰을 비롯한 주력 산업별 기업들이 세계시장에서 취해야 하는 전략적 포지셔닝을 제시하였다.

**Abstract** For several decades, Korean corporations have achieved remarkable success in the world market pursuing a quantitative growing strategy by benchmarking developed countries such as the United States, Japan and European Union. Recently, however, since not only the world economy enters into low growth age of New Normal, but the continuously increasing pressure of emerging countries like China and India, the global position of Korean corporations has ruffled. For these reason, the purpose of the study based on searching the strategy for Korean corporations to promote sustainable growth while gaining a competitive advantage in the world market. The study uses two analytical tools, Porter's Diamond Model and Productivity Frontier by analyzing the smart phone industry where Korea, the United States and China are competing desperately. The study is aimed at analyzing and comparing the global competitiveness among Apple as a leader, Samsung Electronics as a follower and Chinese corporations as newcomers in the smart phone industry. Based on the analysis and comparison, the study focuses on searching the strategic decision of Samsung Electronics, and suggests the future strategic positioning of major corporations in different industries in the world market.

**Key Words** : Strategic Positioning, Smartphone Industry, different Industries, Competitive Advantage, Productivity Frontier

\*정회원 중앙대학교, 경영학부

\*\*정회원, 을지대학교 의료IT마케팅학과 교수, (교신저자)

\*\*\*중신회원, 을지대학교 의료IT마케팅학과 교수

접수일자 : 2016년 5월 10일, 수정완료 : 2016년 6월 8일

게재확정일자 : 2016년 6월 10일

Received: 10 May, 2016 / Revised: 8 June, 2016 /

Accepted: 10 June, 2016

\*\*Corresponding Author: mskang@eulji.ac.kr

Dept. of Medical IT Marketing, Eulji University, Korea

## I. 서 론

연일 경제관련 신문기사, 잡지나 TV 뉴스에서는 세계 경제가 저성장의 뉴 노멀(New Normal) 시대로 접어들었음을 알리고 있다. 특히 수출의존도가 매우 높은 한국 경제는 글로벌 경기부진의 여파가 경쟁국보다 더 심각할 수밖에 없다. 자동차, 전자, 조선, 석유화학, 일반기계 등 우리나라의 주력산업은 그동안 1997년 IMF체제, 2008년 글로벌 금융위기 등 여러 번의 어려움에도 불구하고 글로벌 경쟁력을 빠르게 향상시키면서 경제성장의 동력으로서 역할을 수행해 왔다. 그러나 최근 주력산업의 수출이 세계경기 변동에 매우 민감하게 반응하면서 빨간불이 켜졌다. 불과 몇 년 전까지만 해도 꾸준히 두 자리 숫자로 증가율이 보이던 수출이 한 자리 숫자로 급락한데 이어, 2015년에는 마이너스 증가세로 반전되었다. 이러한 수출 부진은 곧바로 주력산업의 세계시장 점유율 하락 및 수익성 악화로 이어져, 우리경제 전반에 타격이 불가피할 것이라는 위기감이 확산되고 있다. 기업들은 앞 다투어 사업 포트폴리오를 재조정하면서 인력 및 비용절감에 나서고 있으며, 정부도 조선, 철강 등 주력 산업의 글로벌 공급과잉에 대처하기 위해 2015년부터 금융위원회를 중심으로 범부처 차원의 산업경쟁력 강화 및 구조조정 협의체를 구성하여, 주력산업의 경쟁력 강화 및 구조조정 방향을 논의 중이다. 그렇다면 우리나라 주력산업의 글로벌 경쟁력이 과거에 그랬듯이 덩치와 비용을 줄여서 효율성을 높이고 품질을 개선하면 다시 살아날 수 있을까? 특히 우리나라 제조업이 세계시장에서 겪고 있는 소위 '샌드위치' 위기상황에서 완전히 벗어나기 위해서는 어떤 전략적 방향 전환이 필요한가? 이러한 문제를 검토하기 위해 본 연구에서는 Porter의 다이아몬드 모델(Diamond Model)과 생산성 곡선(Productivity Frontier)이라는 분석의 틀을 사용하여, 세계 스마트폰 시장에서 선도자인 애플, 추격자인 삼성전자, 새로운 후발 추격자인 중국 기업들의 경쟁력을 비교 분석하고, 각기 시장지배력을 확대하고 세계시장에서의 경쟁우위를 확보하기 위해 어떤 전략적 선택을 해야 하는지 알아본다.

## II. 글로벌 경쟁력 분석

최근 한국과 미국, 중국이 가장 치열하게 경쟁하는 산

업이 무선통신기기 스마트폰이다. 2007년 미국 애플이 새로운 차원의 스마트폰 iPhone을 출시하면서 새로운 시장을 개척한 후 단번에 세계 최고 기업을 도약하였다. 그러나 불과 5년만인 지난 2012년에 추격자인 삼성전자가 애플을 제치고 세계 1위의 스마트폰 생산업체가 되면서 애플과 삼성전자가 세계시장을 실질적으로 양분 지배해왔다. IDC(International Data Corporation) 자료에 따르면 2012년 삼성전자의 세계시장 점유율은 전년보다 11.3% 상승한 30.3%를 차지했으나, 애플은 전년보다 0.3% 상승한 19.1%에 그쳤다. 그러나 2014년 2분기 후발 추격자인 중국의 샤오미가 처음으로 자국시장에서 삼성전자를 제치고 시장점유율 1위를 차지한 이후 애플, 삼성전자, 중국 업체들 간에 치열한 경쟁상황이 벌어지고 있다. 최근 삼성전자는 세계 최대시장인 중국에서 순위가 5위권 밖으로 밀려나는 등 고전하고 있는 반면, 중국 업체들은 자국시장에서 성공을 기반으로 세계시장 공략에 적극 나서고 있다.[46] 애플이 과거 삼성전자에게 위기감을 느끼고 추진한 전략은 최근 삼성전자가 중국 스마트폰 업체들을 대응하는 방법과는 큰 차이가 있다. 애플은 삼성이 개방 운영체제(OS)인 구글 안드로이드를 도입하여 급속히 세계시장을 장악해 나가는 위기상황에서도 판매가격을 낮추거나 중저가 제품라인을 추가하지도 않았고, 특히 디자인 등 차별화를 줄여서 원가를 절감하는 방향으로 나아가지 않고 기존의 품질 차별화를 더욱 강화하였다.[1] 한편 삼성전자에 대해서는 전 세계적으로 무차별 소송전쟁을 전개하여 삼성이 추구하는 기술과 디자인의 경쟁우위 확보 노력을 차단 또는 지연시키는 전략을 구사했다.[2] 애플은 2007년 iPhone을 출시한 이래 독점적인 운영체제(iOS)를 고수하면서 계속해서 디자인 차별화에 비용을 아끼지 않았으며, iPhone 앱(App: Application) 개발 및 공급을 촉진시켜 네트워크 효과를 확산시키기 위해서 iPhone 앱 개발자들에게 개발도구를 제공하고 온라인상 앱 매장(App Store)을 개설하였고, iPhone/iPad에 이어 iCloud를 개발하여 모든 애플 기기를(폰, 태블릿, 랩톱, 데스크톱 컴퓨터 등) 함께 묶는 강력한 애플생태계(Apple's ecosystem)를 구축함으로써 경쟁자에 대해서 높은 방어 장벽을 만들어 냈다.[3] 제품생산 측면에서도 애플은 iPhone 제조공정을 전문업체인 대만 폭스콘에게 위탁하여 수요변동 및 시장상황에 탄력적으로 대처할 수 있는 위치를 확보하였을 뿐 아니라, 자본투자를 최소화 하면서 생산원가를 빠르게 절감하였다. 소매 측면에서는

직접 판매 방식인 애플스토어(Apple Store)를 통해서 성공을 거두고 있다. 매장은 고객을 불러 모았고, 매출을 증대시켰으며 브랜드 가치를 높였다. 특히 애플스토어는 고객서비스 향상에 주도적 역할을 수행하여, 애플을 삼성전자 등 경쟁자와 확실히 차별화시켰다. 이에 따라 애플은 삼성전자와 다수의 신규 시장 참가자들로 인해 판매량 확대에는 어려움을 겪고 있지만, 질적으로는 오히려 경쟁자를 멀찌감치 따돌리면서 프리미엄 스마트폰 시장에서 독보적 경쟁우위를 유지하고 있으며, 스마트폰 사업의 수익성 확보로 인한 기업가치도 높아지고 있다. 또한 최근 출시한 iCloud를 통해 어떠한 애플 기기들도 클라우드에 저장된 개인적인 데이터(예를 들어 약속, 음악, 사진, 기록 등)를 다운로드 받을 수 있어서 사람들은 애플기기에 강력히 묶어둘 수 있다.

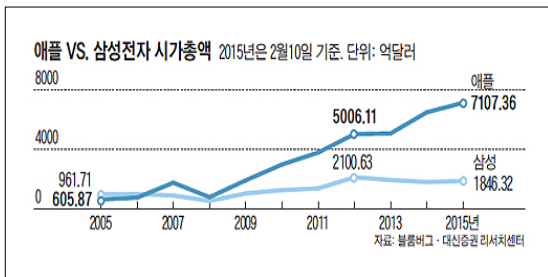


그림 1. 애플과 삼성전자의 시가총액 변화 추이  
 Fig. 1. Changes in market capitalization of Apple and Samsung electronics

삼성전자는 중국 업체들의 중저가 공세에 대응하여 애플의 전략과는 달리 비용절감 및 가격경쟁력 향상에 초점을 맞추고 스마트폰의 부품 모듈화를 강화하고, 고가의 스마트폰 라인업을 축소하고 중국제품과 가격경쟁이 가능한 중저가 스마트폰을(통상 출고가 기준 대당 70만원 이상은 고가, 30만원~50만원은 중가, 20만원 이하는 저가 스마트폰으로 분류) 확대 출시하고 있으며, 저가 시장에서는 자체 개발한 운영체제인 타이젠 OS를 기반으로 한 제품(삼성 Z시리즈)을 출시하여 독자적인 생태계 구축에도 나서고 있다.<sup>[4],[5]</sup> 한편 삼성전자는 2009년 자체 개발한 바다 OS를 탑재한 스마트폰을 출시했으나 시장 반응이 미흡해 실패한 경험이 있으며, 2012년 인텔과 리눅스 파운데이션 등과 공동으로 타이젠 OS를 개발하여 스마트폰뿐만 아니라 웨어러블 디바이스(삼성 기어2/삼성 기어S), 스마트 TV 등 모든 전자기기로 확대 탑재하고 있다.

또한 AP칩, 디스플레이, 카메라 모듈 등 주요 부품생산을 수직 통합한 일괄생산체제를 갖추고 있어 그동안 원가 절감 및 시너지 효과를 창출해 왔다. 그러나 이제 세계 스마트폰 시장은 성숙기에 접어든 데다 중국 등 신규 경쟁자들이 대거 진입하고 있어 수요 변화에 탄력적으로 대응하기 어려운 일괄생산체제가 오히려 원가상승요인으로 작용할 수 있다. 사업 포트폴리오 측면에서도 경영진은 앞으로 스마트폰의 비중 축소가 불가피하다고 보고 반도체 등 다른 부문을 강화하는 전략을 추구하고 있어 회사 내 자원 배분 시 우선 순위에서 밀려날 수도 있다(Businesspost, 2016.01.08). 이러한 노력에도 불구하고 시장상황은 삼성전자에게 유리하게 전개되지는 않고 있는 것 같다. 프리미엄폰 시장에서는 여전히 애플에게 밀리고 있으며 중저가폰 시장은 중국 업체의 저가 공세를 힘들게 막아내야 하는 수세적 위치가 지속되고 있어 향후 세계시장 점유율 확대는 물론 수익성을 높이는 것도 쉽지 않을 것으로 예상된다. 중국 업체들은 후발 시장 진입자로서 디자인이나 기술측면에서 상대적으로 쉽게 모방할 수 있는 저가 스마트폰 시장에 집중하였다. 가격경쟁력의 우위, 기술력의 지속적인 향상, 빠른 제품 주기, 내수시장의 폭발적 확대 등에 힘입어 중국 내수시장을 넘어 세계시장으로 영역을 빠르게 넓혀가고 있다. 저가폰 시장에서의 중국 업체의 급속한 성장은 프리미엄폰에 집중하는 애플보다는 고가폰 외에도 중저가폰도 출시하는 삼성전자에 시장점유율 2013년 4분기 40%에서 2014년 4분기 8%로 급격히 떨어졌고, 2015년 1분기부터는 9% 내외에서 맴돌고 있어 더 큰 타격을 주었다.[3,6] 특히 화웨이는 2015년 글로벌 스마트폰 시장에서 삼성전자, 애플에 이어 세계 3위(총 1억 800만대 출시)로 도약하였으며, 2015년 3월 이후 서유럽지역 하이엔드 시장에서 점유율 60%를 기록하고 있다. 이러한 탄탄한 IT기술력을 바탕으로 자체 쿼드코어 프로세서를 개발하여 주요 플래그십 모델에 탑재함으로써 이미 고가폰 시장에서도 상당한 성과를 올리고 있다.[4] 샤오미는 과거 애플 엔지니어들을 영입하여 단기간에 최고의 품질 수준을 달성하고 상품판매 방식에 있어서도 기존 경쟁자와 차별화되는 온라인 판매를 통해 유통마진을 줄이는 한편 자체 경쟁력을 바탕으로 스마트폰 소프트웨어 쪽을 특화하고 있다.[4] 레노보는 2014년 인수합병한 모토로라의 브랜드 파워, 기술력, 경영노하우를 바탕으로 세계 최초의 고해상도 QHD 스마트폰을 출시하는 등 고가폰 쪽으로 영역

을 확대해 나가고 있다.<sup>[4]</sup> Porter에 따르면 한 국가의 경쟁력을 좌우하는 4가지 요소는 생산조건(Factor Conditions), 수요조건(Demand Conditions), 연관 및 지원분야(Related and Supporting Sectors), 전략, 구조, 그리고 경쟁(Strategic, Structure & Rivalry)으로 구성되며, 4가지 요소를 통합한 다이아몬드 모형이 가장 유리한 조건을 가질 경우 해당 국가의 경쟁력이 가장 높으며, 다이아몬드 모델은 국가차원뿐만 아니라 개인과 기업, 산업 등 다양한 분야의 경쟁력 분석에 널리 활용되고 있다. 본문에서는 다이아몬드 모델(Diamond Model)을 활용하여 애플, 삼성전자, 중국 업체들의 포괄적인 경쟁력을 비교, 분석결과를 표 1에 나타내었다.

표 1. 애플, 삼성전자, 중국 업체의 스마트폰 경쟁력 비교  
Table 1. Compare smart phone competitiveness of apple, samsung Electronics, china companies

구분	애플	삼성전자	중국업체
생산 조건	독자적 OS기술로 독립적 애플 생태계 구축	구글의 안드로이드 OS를 사용하고 응용기술향상에 집중	구글의 안드로이드 OS사용하고 응용기술 개발에 노력
수요 조건	프리미엄 시장에 집중하고 자체적인 소매망(Apple Store) 구축	초저가에서 프리미엄폰까지 폭넓은 제품군과 일반 판매방식 유지	중저가폰에 집중하면서 인터넷 판매 등 차별화 추진
연관 및 지원 분야	파괴적 혁신(disruptive innovation)의 유전자	품질관리와 스피드에 경쟁우위 확보	후발 추격자로서 끊임 없는 모방 및 개선노력
경영 여건	압도적인 브랜드 충성도에 기반한 고가격 정책 관철	애플과 후발업체 사이에 긴 '샌드위치' 양상	하드웨어 기술격차 축소로 중저가폰 시장에서 가격 경쟁우위 확보

가트너에 따르면 2014년 기준으로 전세계 스마트폰 운영체제 점유율은 안드로이드 81.3%, iOS 15.4%, 윈도 우폰 2.8%, 기타 1.5% 이다. 생산조건에서는 스마트폰의 핵심기술인 운영체제를 애플이 개발하여 전용으로 사용하는 iOS와 구글(Google)이 개발한 안드로이드(Android)로 양분할 수 있는데, 애플은 자체적으로 개발한 iOS를 독점적으로 사용하면서 안정적인면서 풍부한 앱을 확보해 독보적 경쟁우위를 누리고 있다. 삼성전자와 중국 업체들은 누구나 사용할 수 있는 개방형 운영시스템인 안

드로이드를 주로 탑재하므로 소프트웨어 경쟁력보다는 하드웨어 제작기술 및 품질에 크게 좌우된다. 최근 중국 업체의 제작기술이 급속히 발전함에 따라 스마트폰의 하드웨어적 차별성은 점점 약화되고, 앞으로는 플랫폼에 기반 한 콘텐츠 및 앱 등 소프트웨어 기술이 경쟁력을 결정하게 될 것으로 예상된다.<sup>[6]</sup> 특히 세계 스마트폰 시장이 성숙기에 접어들면서 프리미엄폰 시장은 증가세가 둔화되거나 정체되는 반면 중국, 인도, 브라질, 인도네시아 등 신흥국 위주로 중저가폰 수요는 꾸준히 증가할 것으로 전망됨에 따라 향후 삼성과 중국 업체들 간에 세계시장 점유율 경쟁은 더욱 치열해 질 것이다. 실제 스트래티지 애널리틱스의 “2020년 스마트폰 시장 보고서”에 따르면 2020년 세계 시장 1위는 중국 5억대(2015년 대비 16% 증가), 2위는 인도 2억 5,700만대(2015년 대비 113% 증가), 3위는 미국 1억 7,700만대(2015년 대비 11% 증가), 4위 브라질 7,000만대(2015년 대비 30% 증가), 5위 인도네시아 5,400만대(2015년 대비 47% 증가)이다. 즉 중국을 비롯 인도 등 후발 추격자들의 시장 진입이 더욱 활발해지면 삼성과 후발 추격자 간에 심각한 ‘치킨게임’이 전개될 수도 있다. 이와 관련, 일부 전문가들은 삼성의 스마트폰 사업에 대해 비판적으로까지 보고 있다.

### III. 포트리안 관점에서의 전략적 고찰

앞장에서 애플, 삼성, 중국 업체들이 경쟁구조 및 환경 변화에 어떻게 대응하는지, 경쟁력 향상 및 유지 요소가 무엇인지에 대해 분석하였고, 본장에서는 한 기업의 경쟁력이 설정한 목표와 채택한 전략에 따라서 어떻게 달라질 수 있는가를 살펴본다. 경영전략은 다수의 승자가 있을 수 있는 포지티브섬 게임(positive-sum game)이다. 맥킨지(Mckinsey & Company)에 따르면 가치창출이란 쉽게 정의하면 투자하는 주체가 들인 자본비용보다 높고, 시장기대를 웃도는 수익을 의미한다. 기업경영에서는 가치창출이라는 목표를 달성하기 위해서 고품질과 저가격 전략 등을 활용하여 시장에서 생존하고 성장하는 다수의 기업들이 공존할 수 있다는 것이다.<sup>[7][8]</sup>

스마트폰 기업 사례에서 보자면 애플, 삼성전자, 다수의 중국 업체들 중 궁극적으로 경쟁에서 하나만 살아남는 것이 아니라, 각자 시장상황과 요구에 맞춰서 본원적인 독보적 역량(generic distinctive competencies)을 갖

추고 특유의 시장영역을 확보한다면 시장 크기를 키우면서 모두 다 살아남을 수도 있다는 것이다.<sup>[8][9]</sup> Porter는 기업이 시장에서 경쟁우위를 달성하기 위한 경쟁전략으로 저원가 전략(Cost Strategy)과 차별화 전략(Differentiation Strategy) 등 두 가지가 있다. 이 두 가지 전략은 서로 상충관계(Tradeoff)에 있어 가장 낮은 원가구조를 추구하는 기업은 생산운영 효율적인 측면에서 원가구조를 낮출 수 있는 모든 조치를 취하는 반면, 차별화를 추구하는 기업은 차별화를 달성하기 위해서는 필연적으로 원가 상승을 감내해야 한다.<sup>[8][9]</sup> 저원가 전략과 차별화 전략을 활용해서 기업의 생산성 및 경쟁력을 높이는 방식으로 ‘운영 효과성(Operation Effectiveness; OE)’과 ‘전략적 포지셔닝(Strategic Positioning; SP)’을 들었다: OE는 후발 추격자가 경쟁자를 벤치마킹하여 비용구조와 품질을 경쟁자보다 더 효율적으로 개선하는 것을 의미하는데, 그림 2 에서 보듯이 생산성 곡선(Productivity Frontier) 아래쪽에서 곡선 쪽으로 이동하는 것이다. 생산성 곡선은 기업이 저원가와 차별화에 관해서 채택할 수 있는 모든 다양한 위치를 나타내며, 저원가와 차별화 간 상충효과에 따른 수확체감(diminishing returns)으로 인해 볼록 모양을 하고 있으며, 효율성 곡선(Efficiency frontier)이라고도 하며, 경제학에서는 ‘생산가능곡선’이라 한다. SP는 제품의 다양성, 고객의 니즈, 고객 접근성 등을 바탕으로 다른 경쟁자와는 다르게 경영활동하거나 비슷한 활동도 다른 방법으로 수행하여, 특정한 경쟁위치를 찾아내는 것인데, 그림 2에서는 생산성 곡선 상에서 A, B, C처럼 특정 포지션을 취하는 것을 의미한다.<sup>[10]</sup>

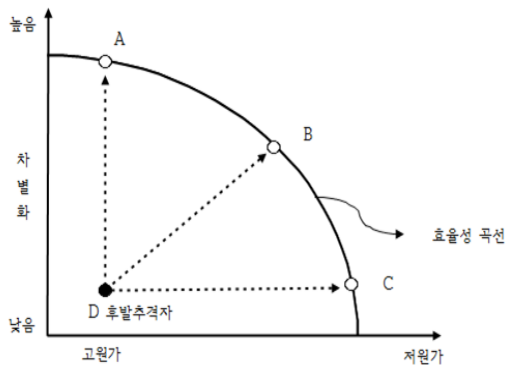


그림 2. 생산성 곡선을 활용한 OE, SP전략  
 Fig. 2. Strategy OE, SP using the productivity curve

이 생산성 곡선을 스마트폰 사례에 적용해 보면, 그림 3에서 볼 수 있듯이 애플과 삼성전자는 이미 생산성 곡선 상에 위치하고 있으므로 두 기업 모두 조직과 기능들이 효율적으로 운영되고 있다고 볼 수 있다. 전형적인 기능(functions)으로는 연구개발(R&D), 판매 및 마케팅(Sales & Marketing), 생산(Production), 자재관리(Material Management), 엔지니어링(Engineering) 등이 있다. 그러나 두 기업은 생산성 곡선 상 서로 다른 위치를 점하고 있는데, 애플은 원가보다는 차별화에서 확실한 비교우위를 나타내고 있는 반면, 삼성전자는 차별화를 추구하지만 애플의 차별화와는 상당한 거리가 있으며 아직 원가측면이 더 강하게 부각되고 있다. 화웨이, 샤오미, 레노보 등 중국 업체들은 후발 추격자로서 아직 애플과 삼성전자보다는 효율성이나 품질 경쟁력이 떨어지기 때문에 생산성 곡선 아래쪽에 위치하고 있다고 볼 수 있다.

중국 업체가 경쟁력을 강화하여 세계시장 점유율을 높이기 위해서는 이미 생산성 곡선 위에 위치하고 있는 애플이나 삼성전자를 벤치마킹하여 즉, 선도 기업이 과거에 해왔던 OE 활동을 모방하여 품질을 높이고 원가구조를 개선하여 생산성 곡선 상으로 이동하는 것이다. 과거 삼성전자가 후발 추격자로서 애플을 벤치마킹하여 재빠르게 생산성 곡선 상의 한 지점에 도달한 것과 마찬가지로, 중국 업체들도 OE 활동을 통해 생산성 곡선에 더 가까이 가거나, 생산성 곡선 상에 도달할 수 있는데 현재의 학습 속도로 보아서 오랜 시간이 걸리지는 않을 것으로 예상된다.<sup>[4][11]</sup> 향후 스마트폰 시장에서 후발 경쟁자인 중국 업체들이 대거 생산성 곡선 상에 도달하게 되면, 기존의 선두주자인 애플과 삼성전자와의 시장점유율 경쟁은 더욱 치열해 지고 결국 상호 피해만 주게 될 수도 있다. 특히 중국 업체들이 지금까지의 전략처럼 차별화보다는 상대적으로 손쉬운 원가구조 개선에 치중하고 있기 때문에, 차별화를 극대화한 애플의 경쟁공간보다는 상대적으로 차별화 정도가 약하고 가격경쟁을 할 수 있는 삼성전자 쪽으로 집중되어, 상호 파괴적 경쟁에 돌입하게 될 수도 있다. 이러한 상황에서 삼성전자가 생존하고 발전하기 위해서는 어떻게 해야 하나? 삼성전자는 후발 중국 업체들과 동일한 경쟁공간에서 파괴적인 가격경쟁을 벌이기보다는, 기존 제품을 혁신 또는 새로운 제품을 개발하거나 새로운 비즈니스모델을 창출하여야 한다. 즉, 삼성전자는 새로운 SP 추구전략을 세워서 후발 추격자들이 붐비는 경쟁공간을 회피해서 생산성 곡선 상의 다

른 독특한 지점으로 재빨리 이동을 하던지, 지원가와 차별화 효과를 동시에 성취할 수 있는 가치혁신을 통해서 생산성 곡선을 바깥쪽으로 끊임없이 확장시켜 나가야 한다.

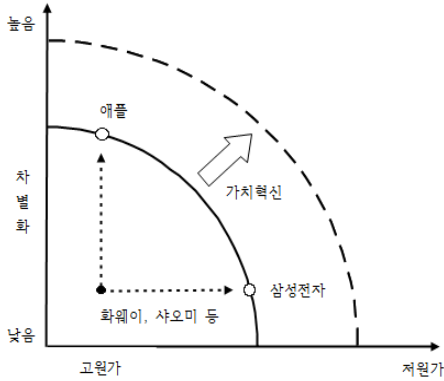


그림 3. 스마트폰 시장에서 애플과 삼성전자의 전략적 포지셔닝  
Fig. 3. strategic positioning apple and samsung electronics in the smart phone market

### III. 결론 및 시사점

본 논문에서는 Porter의 다이아몬드 모델과 생산성 곡선이라는 분석의 틀을 사용하여 스마트폰 산업의 경쟁력을 분석하고 향후 추구할 수 있는 경영전략을 도출해 보았다. 앞장에서 살펴보았듯이 기업의 경영전략에는 경쟁자를 벤치마킹하여 품질과 원가구조를 개선하는 운영 효과성(OE)과 독특한 전략적 포지셔닝을 찾아내는 두 가지 방법이 있는데, Porter는 다른 경쟁자가 곧바로 모방하여 추격함으로써 비슷해지는 OE보다는 다른 경쟁자와 확실한 차별화가 가능한 독특하고 가치있고 지속가능한 위치를 찾아내는 SP를 진정한 전략으로 보았다.<sup>[10]</sup> 그러나 이러한 분류법이 모든 기업에 적합한 것은 아니다: SP는 이미 생산성 곡선 위에 도달한 일류기업에게는 중요한 전략이지만, 후발 추격자나 아직 생산성 곡선 바로 아래쪽에 머물고 있는 이류기업이나 후발 추격자에게는 선두주자의 비즈니스모델과 기능 효율성을 벤치마킹하여 경쟁력 제고에 활용하는 것이 더 중요하고 시급할 수도 있다. 즉 업종별로 일류와 이류가 공존하는 우리나라 주력기업의 경영전략으로는 OE와 SP 전략을 모두 활용해야 한다.<sup>[9][12][13]</sup>

따라서 향후 우리나라 스마트폰 제조 기업들이 가치

창출 기업으로서 글로벌 시장에서 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위해서는 후발 추격자와의 가격경쟁이 치열한 중저가 제품시장보다는 고가의 혁신제품에 주력하여 고부가가치 기회를 재창출해야 한다. 첫째, 빠르게 증가하고 있는 고령인구, 실버 모바일을 겨냥한 특화된 이용목적, 특화된 디바이스 시장을 새로 개발한다. 둘째, 소비자들의 라이프 스타일을 혁신시키고 삶의 질을 향상시키는 전혀 새로운 사용자 경험을 제공한다. 셋째, 향후 사람-공간-사물이 상호 소통하는 초연결 시대가 도래하므로 다양한 디바이스 간 네트워크 기능과 서비스 강화로 이용자 수요를 창출한다. 마지막으로 서동혁(2015)의 주력산업별 글로벌 경쟁력 순위 연구에다 Porter의 생산성 곡선 이론을 적용하여 향후 주력 산업별 전략방향을 추론해 보면 다음과 같다.<sup>[2][13][14]</sup>

첫째, 메모리반도체, 무선통신기기(스마트폰 등), 디스플레이, 디지털TV 등 IT 사업군에서는 삼성전자, LG전자 등 한국 기업들이 세계시장을 선도하고 있어, 이들이 이미 생산성 곡선 위에 위치하고 있기 때문에 OE보다는 SP전략을 추구하는 것이 더 주요할 것이며, 특히 회사가 가진 자산과 역량을 최대한 활용할 수 있는 특유의 경쟁영역을 확보하는 노력과 병행하여 컨버전스 시대에 걸맞게 NBIC(nano, bio, information & cognitive science)처럼 서로 다른 기술영역의 연계를 통해 핵심기술 역량을 차별화하거나 새로운 가치를 창출하여 생산성 곡선을 바깥쪽으로 지속적으로 확장해 나가야 한다.

둘째, 자동차 산업(세계 5위)은 아직 유럽이나 일본 기업들보다 품질 및 기술경쟁력이 뒤쳐진 상태로, 현대자동차는 생산성 곡선 바로 아래, 차별화보다는 지원가 쪽에 치우쳐 위치하고 있기 때문에 OE를 통해 BMW, 도요타 등 일류 기업을 계속 벤치마킹하여 일류기업들이 경험한 시행착오를 최소화하고 생산성을 더욱 높여가는 동시에, 차량용 인포테인먼트(infotainment) 등 컨버전스 기술을 통한 더 큰 차별화를 실현하고, 자율주행시스템, 전기자동차 등 미래시장을 선도할 수 있도록 노력을 경주해야 한다. 예를들어 PC산업을 보면 델(Dell)은 1990년 초반까지는 후발 추격자로 애플(Apple), IBM 등 선두기업을 모방하는 생산성 곡선 아래쪽에 위치해 있었으나, 1990년대 중반에 온라인을 통해 고객이 PC사양을 조합할 수 있게 한 온라인 조립주문이라는 새로운 비즈니스 모델을 개발하여 효율성 곡선을 바깥쪽으로 확장시켜 단번에 후발 추격자의 위치에서 가치혁신자로 변신하였다.

이 사례는 특정산업에 상관없이 후발기업도 언제든지 가치혁신 및 SP 전략을 통해 선두기업으로 도약할 수 있다는 것을 보여 준다.

셋째, 조선해양산업은 2000년부터 세계 1위를 유지해 오다가 근래 중국업체들의 저가 공세에다 저유가 여파로 해양플랜트 부문의 부실 심화로 위기에 직면해 있다. 중국 업체들이 가격경쟁력에 민감한 범용선박 시장에서 세계 주도권을 장악한데 이어 초대형 유조선, 컨테이너선 등 고부가가치선으로 영역을 급속히 확장해 나가고 있다. 그러나 현대중공업, 대우조선해양, 삼성중공업 등 대형 3사 모두 선두기업으로서 생산성 곡선 위에 위치하고 있음에도 불구하고, 3사 공히 차별화 정도가 강하지 않고 저원가 쪽에 치우친 경쟁공간에 몰려 있다. 즉 한국 기업들 간에 경쟁이 치열한데다 중국 업체들과 최근 경쟁력이 살아나고 있는 일본 업체들까지 점유율 경쟁에 가세하고 있어 고부가가치선박 설계 및 디자인 특화 등 차별화를 강화하여 각 사별로 독특한 SP를 찾아내는 한편, 최첨단 ICT와 결합한 SAN(Ship Area Network) 기술을 기반으로 한 스마트 선박과 새로운 수상교통수단 개발 등을 통한 가치혁신을 주도해 나가야 한다.

넷째, 철강산업은 조선산업과 마찬가지로 글로벌 공급 파일에 시달리고 있으며, 한국의 세계시장 점유율은 중저가 제품을 앞세운 중국과의 경쟁심화로 4%선에서 정체되고 있다. 세계철강협회에 따르면 중국은 중저가 제품을 주력으로 하여 세계철강시장의 26%(2014년)를 차지하는 등 급성장하고 있어, 앞으로 한국 기업의 주요 경쟁자가 기존의 일본에서 중국으로 바뀔 것으로 전망되고 있다. 일류기업인 포스코는 OE보다는 중국 업체 등 추격자의 저원가 공세에도 영향을 크게 받지 않는 생산성 곡선 상에 극단적인 차별화 쪽에 가까이 있는 SP 위치를 확보하고 신소재 개발 등 혁신을 리드해야 하며, 상대적으로 경쟁력이 뒤쳐진 현대제철은 우선 OE를 통해 포스코는 물론 미국 뉴코어 등 생산성이 뛰어난 전기로 업체와도 가격경쟁력이 가능하도록 품질 및 원가구조를 개선해야 한다.

마지막으로, 석유화학산업과 일반기계산업은 상대적으로 글로벌 경쟁력이 열세임에도 불구하고 그동안 중국과의 보완관계를 유지해 경쟁이 다소 느슨했지만 앞으로는 중국의 성장 둔화 및 자금을 강화 등으로 치열한 경쟁 양상을 보일 수밖에 없을 것이다. 따라서 한국 기업은 최우선적으로 OE를 통해서 선진국 수준의 품질수준을 확

보하고 후발 추격자와 원가격차를 더욱 벌리는 한편 누구도 손쉽게 벤치마킹할 수 없는 비즈니스모델을 창출해야 한다.

## References

- [1] Hill, Charles W.L., Apple Inc., 1976-2013, School of Business, University of Washington, 2013.
- [2] Lee, Kyung Suk, Hong, Sung In, Kim, Jong Ki, Kim, Kyung Yoo, Jeong, Eun Mi, Sustainable Growth Condition and Problems of Global Leading Major Industry, Korea Institute for Industrial Economics & Trade, Research Policy Seminar, 2011.
- [3] Jeong, Tae Kook, A Study on Differentiation Strategy for Improved Enterprise Competitiveness of Smart Phone Manufacturers, Graduate School of Business Administration, Ajou University, 2011.
- [4] Kim, Kyu-Won, A Study on the Response Strategies of South Korean Smartphone Manufacturers to the Growth Chinese Counterparts: With a focus on the Case of Samsung Electronics, School of Business Administration, The Graduate School, Kyungbook National University, 2015.
- [5] Kim, Sol Yi, Park, Seong Taek, Kim, Young Ki, Samsung-Apple patent War Case Analysis: Focus on the Strategy to Deal with Patent Litigation, Journal of Digital Convergence, pp. 117-125, 2015.
- [6] Min, Sung Ki, "A Study on Innovation and Competitiveness of Chinese Smart Phone Industry", Journal of China Area Studies No 1, pp.35-56, 2014
- [7] Moon, Hwy-Chang Parc, Jimmyn, "A Comparative Study on Business Strategy and Military Strategy: Case Study of Sengoku Period of Japan and Today's Automotive Industry from Porterian View" Yonsei Business Review, Spring, Vol. 52, No 1, pp.1-20, 2015
- [8] Porter, Michael E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and

Competitors, Free Press, 1980

- [9] Hill, Charles W.L., Jones, Gareth R., Schilling, Melissa A., Strategic Management: An Integrated Approach, Cengage Learning, 2015.
- [10] Porter, Michael E., "What is Strategy", Harvard Business Review, November-December, pp.61-78, 1996
- [11] Ku, Ki-Bo, An Analysis on the Smart Phone Industry of China in Terms of Competition Superiority of Leader and Followers, Korean-Chinese Social Science Studies No 37, pp.51-76, 2015
- [12] Namhi Kang, "Development of Digital Mileage Service System using Smart-Phone", Journal of The Institute of Internet, Broadcasting and Communication (JIIBC) Vol.11, No.3, pp137-143, 2011
- [13] Porter, Michael E., "The Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review, pp.73-91. March-April, 1990
- [14] Seo, Dong Hyeok, "An Assesment of Global Competitiveness in Korean Major Industries and Growth Strategy, Planning and Policy, Korea Research Institute For Human Settlements, pp.6-13, 2015
- [15] Jong-Bae Ahn, "A Study on Service & Advertising Marketing Plan using LBS Smart Mobile Technology based on Delphi Research Method", Journal of The Institute of Internet, Broadcasting and Communication(JIIBC) Vol. 13, No. 6, pp.281-288, 2013.doi.org/10.7236/JIIBC.2013.13.6.281

## 저자 소개

### 이 재 열(정회원)



- 1987년 : 독일 괴팅겐대학교 경영학과 학사(경영학사)
- 1990년 : 독일 괴팅겐대학교 경영학부 (경영학석사)
- 1993년 : 독일 괴팅겐대학교 경영학과 (경영학박사)
- 1994년 : 국가공무원 제직
- 20013년~현재 : 중앙대학교 경영학부 겸임교수  
<주관심분야 : 경영전략, 조직 및 인사관리>

### 강 민 수(정회원)



- 1993년 : 광운대학교 제어계측공학과 졸업(공학사)
- 1995년 : 광운대학교 제어계측공학과 졸업(공학석사)
- 2003년 : 광운대학교 제어계측공학과 졸업(공학박사)
- 2009년 : 지식경제부 RFID/USN R&D PD
- 20013년 : 을지대학교 의료IT마케팅학과 교수  
<주관심분야 : IoT, 인공지능, 의료IT>

### 정 용 규(중신회원)



- 1981년 : 서울대학교(이학사)
- 1994년 : 연세대학교(공학석사)
- 2003년 : 경기대학교(이학박사)
- 1999년~현재 : 을지대학교 의료IT마케팅학과 교수  
<주관심분야 : 임상데이터마이닝, 의료정보시스템 전자거래표준>