

# 디지털 트랜스포메이션의 경쟁전략과의 적합성에 관한 연구

노규성  
선문대학교 경영학과 교수

## A study on Strategic Fitness of Digital Transformation and Competitive Strategy

Kyoo-Sung Noh  
Professor, Department of Business Administration, Sunmoon University

**요약** 디지털 트랜스포메이션과 경쟁전략에 관한 연구는 활발한 편이지만, 이들 간의 적합성을 고려한 연구나 대안은 아직 미흡한 상황이다. 이에 본 연구는 디지털 트랜스포메이션 추진 유형과 경쟁전략의 혁신성과의 관련성을 규명하고 이를 통해 경쟁전략 수립시 디지털 트랜스포메이션을 어떻게 활용할 것인지에 대한 전략적 시사점과 대안을 제시하고자 하였다. 이를 위해 먼저 본 연구는 문헌 조사를 통해 디지털 트랜스포메이션에 대해 4개 영역 14개 유형을 도출하였다. 그리고 선행 연구와 사례 분석을 통해 파악된 디지털 트랜스포메이션과 경쟁전략의 관련성을 규명한 다음 경쟁전략 수립시 디지털 트랜스포메이션의 효과적 연계 방안 및 경쟁전략과 내부자원의 적합성의 최적화 대안을 제시하였다. 본 연구는 학술적 측면에서 그간의 경쟁전략에 관한 연구를 디지털 트랜스포메이션과의 전략적 적합성 측면에서 접근하여 진일보하게 하고자 했다는 점에서 기여를 하였다. 또한 산업적 측면에서는 디지털 트랜스포메이션을 추진하고자 하는 상황을 슬기롭게 대처해야 하는 기업들의 경쟁 전략적 대응을 보다 적합성 관점에서 체계적으로 시행하도록 지원했다는 점에서 기여를 하였다.

**주제어** : 디지털 트랜스포메이션, 경쟁전략, 전략적 적합성, 경쟁우위, 원가우위전략, 차별화전략

**Abstract** Although researches on digital transformation and competitive strategies are active, but research or alternatives considering fitness between them are still insufficient. Therefore, this study aims to identify the relationship between the types of digital transformation project and the innovation of competitive strategies, and to suggest strategic implications and alternatives for how to utilize digital transformation when establishing a competitive strategy. To this end, this study first derived 14 types of digital transformation in 4 areas through literature research. Then, the relevance of digital transformation and competitive strategy identified through previous studies and case analysis was identified, an effective link between competition strategy and digital transformation, and optimization of fitness between competition strategy and internal resources were presented. This study contributed in that it attempted to advance research on competitive strategies in an academic perspective by approaching them from the perspective of strategic fitness about digital transformation. In addition, in the industrial aspect, it contributed to the fact that it supported the systematic implementation of the competitive strategic response of companies that had to deal with the situation where they wanted to promote digital transformation wisely from the viewpoint of fitness.

**Key Words** : Digital transformation, Competitive strategy, Strategic fitness, Competitive advantage, Cost advantage strategy, Differentiation strategy

\*Corresponding Author : Kyoo-Sung Noh(ksnoh@sunmoon.ac.kr)

Received June 30, 2021

Accepted August 20, 2021

Revised August 3, 2021

Published August 28, 2021

## 1. 서론

전략경영에 대한 연구와 실무적 접근은 1980년대 이후 지속적으로 발전해 왔다. 특히 급변하는 환경 변화 속에서 글로벌 경쟁이 날로 심화되면서 경쟁우위의 지속적 확보를 위한 대안으로서 경쟁전략은 더욱 중요한 생존 이슈가 되었다.

이에 최근 대다수 기업들은 원가우위나 차별화우위 등의 경쟁우위를 확보하고 더욱 강화하기 위해 디지털 기술 기반의 혁신을 적극 병행하는 방향으로 경쟁전략을 전개하고 있다. 이에 따라 디지털 기술의 경쟁전략에의 활용에 관한 연구와 실무적 접근도 활발하게 이루어지고 있다[1-3].

특히 AI, IoT, 빅데이터 등과 같은 디지털 기술에 의해 촉발된 4차 산업혁명이 코로나19 팬데믹을 극복하는 과정에서 더욱 가속화되는 가운데 디지털 트랜스포메이션(digital transformation)은 기업의 생존과 혁신 수단으로 적극 도입되고 있다. 이와 관련한 연구와 실무적 접근 역시 확대되고 있다[4].

그런데 이들의 연구와 실무적 대안은 각각 개별적으로 진행되어 비용효율성을 저하시킬 우려를 내포하고 있다. 그러나 디지털 트랜스포메이션의 추진과 기업의 경쟁전략이 연계되거나 적합성을 고려하는 연구나 대안은 아직 미흡한 상황이다. 따라서 디지털 트랜스포메이션 추진의 경쟁전략과의 적합성이나 실무적 연계 방안에 관한 연구가 필요한 실정이다.

이에 본 연구는 4차 산업혁명 시대에 디지털 트랜스포메이션 추진 유형과 경쟁전략의 혁신성과의 관련성을 규명하고 이를 통해 경쟁전략 수립시 디지털 트랜스포메이션을 어떻게 활용할 것인지에 대한 전략적 시사점과 대안을 제시하는 것을 목적으로 한다.

이를 위해 본 연구는 2011년~2021년도의 문헌에 대한 조사(한국연구재단, 한국교육학술정보원, 한국과학기술정보연구원 DB 활용)를 통해 경쟁전략과 디지털 트랜스포메이션의 추진 유형을 도출한다. 그리고 선행연구 분석을 통해 파악된 디지털 트랜스포메이션과 경쟁전략의 관련성을 규명한 다음 경쟁전략 수립시 내부자원의 효과적 연계 방안을 제시하고자 한다. 특히 본 연구는 산업계 전문가들의 의견 수렴을 통해 제시되는 전략 대안 실효성을 제고하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 경쟁전략에 관한 이론적 배경

#### 2.1.1 경쟁전략의 적합성

기업은 본연의 미션을 수행하기 위해 추구하는 가치를 실현할 제품이나 서비스를 창출하여 수요자 혹은 소비자에게 제공한다. 이런 과정에서 시장이라는 공간을 통해 경쟁을 하게 된다. 따라서 경영자들은 변화하는 경쟁 환경과 시장상황을 고려하여 각 시장에서 경쟁하기 위한 전략을 개발해야 하는데 이를 경쟁전략(competitive strategy)이라고 한다. 경쟁전략은 특정 산업내에서 경쟁우위<sup>1)</sup>를 차지하기 위한 방법을 계획하고 추진하기 위한 전략을 말한다[5].

포터(M. Porter)는 본원적 경쟁전략을 제시하면서 경쟁우위를 원가우위와 차별화우위로 나누었다[6]. 여기에서 원가우위(cost advantage)는 생산이나 판매, 사후서비스(AS) 등의 제반 활동을 통해 경쟁자들보다 더 저렴한 가격에 공급(생산)할 수 있는 힘이다. 반면 차별화우위(differentiation advantage)는 독특한 디자인, 뛰어난 품질, 널리 알려진 브랜드 등에 의해 소비자가 경쟁기업의 제품과 다르다고 인식할 때 발생하는 경쟁력이다.

이러한 경쟁우위를 획득하기 위해 계획을 수립하는 것이 경쟁전략인 것이다. 본질적으로 경쟁전략은 외부환경 분석을 통해 파악된 기회와 위협요인을 내부 자원과 역량과 잘 연계되도록 하는 전략적 적합성 확보 수단이라 할 수 있다. 여기에서 적합성(strategic fitness)이란 기업의 외부환경과 내부환경 및 전략과 최적의 연계가 이루어짐을 의미한다. 즉 외부환경은 기업이 통제하는 데에 한계가 있기 때문에 내부환경을 외부환경에 적합시켜야 사업을 성공할 수 있는데 그 수단이 전략인 것이다[5]. 그러므로 성공적인 전략의 필수조건은 내부환경과 외부환경 간의 적합성을 달성하는 것이다. 이는 기업의 미션과 핵심가치, 목표, 인적자원, 조직구조와 시스템 등 내부자원과 역량이 외부환경과 적합성을 유지하도록 하는 전략이 경쟁우위를 확보하는 데에 필수적이라는 것을 의미한다.

한편 디지털 트랜스포메이션은 기술진보, 코로나19 팬데믹 등 외부환경 변화에 대응하기 위한 대응 방안인 점에서 내부자원과의 적합성을 고려한 시각이 필요할 것이다. 이에 본 연구는 경쟁전략에 관한 선행연구들을 살

1) 경쟁우위(competitive advantage)는 우수한 자원과 기술을 가지고 저원가나 고품질의 생산, 우수한 유통망, 독특한 서비스를 통하여 해당 산업 내에서 평균 이상의 수익을 실현하도록 하는 힘을 말한다.

펴보고 이로부터 전략적 시사점을 얻고자 한다.

### 2.1.2 경쟁전략 관련 선행연구

경쟁전략은 상당한 학문적 역사를 갖고 있기 때문에 이에 관한 선행연구는 다양한 시점에서 지속적으로 이루어져 왔다. 따라서 본 연구 목적을 위한 경쟁전략에 관한 선행연구는 경쟁전략을 키워드(key word)로 하여 대상을 선정한 다음 본 연구와 관련성이 있는 논문 등을 대상으로 연구의 주요내용을 4가지로 구분하여 정리하였다. 이와 같은 과정을 통해 분석한 선행연구 내용을 종합해보면 Table 1과 같다[7-26].

**Table 1. Summary of Previous Research Results on Competitive Strategy**

Main contents of Researches	Number of Research	Reference No.
Analysis of Performance and Effectiveness of Competitive Strategy	11	7,10,12,16,17,18,19,20,22,25,26
Presenting Alternatives to Competitive Strategy	5	9,11,14,21,23
Impact of Competitive Strategy	3	13,15,24
Fitness of Competitive Strategy	1	8

[Table 1]에서 볼 수 있듯이, 경쟁전략에 관해 가장 많이 연구된 분야는 경쟁전략이 기업 성과 및 효과에 미치는 영향 등에 관한 연구라 할 수 있다. 다음으로 특정 산업이나 비즈니스와 관련되는 경쟁전략 대안 제시 연구가 다수를 차지하고 뒤이어 경쟁전략의 영향에 관한 연구가 차지한다. 그렇지만 경쟁전략의 적합성에 관한 연구는 매우 부족하다고 볼 수 있다. 오직 경쟁전략과 조직 문화의 적합성이 균형성과표 관점별 성과에 미치는 영향이라는 연구가 유일한 적합성 관련 연구라 할 수 있다 [8].

이상의 경쟁전략에 관한 선행연구 내용을 종합해 보면, 그간의 경쟁전략은 특정 산업이나 비즈니스 관점에서 경쟁전략의 성과, 효과 및 영향에 대한 분석과 관련 경쟁전략 대안 제시가 대부분을 차지하고 있다. 결국 경쟁전략과 내·외부환경과의 전략적 적합성에 관한 연구가 부족하다는 점에서 이에 대한 연구 필요성이 있다고 볼 수 있다.

## 2.2 디지털 트랜스포메이션에 관한 이론적 배경

### 2.2.1 디지털 트랜스포메이션의 의의

디지털 트랜스포메이션(digital transformation)에 대한 개념은 아직 정립되었다고 볼 수는 없지만 대체로 비즈니스의 영역과 프로세스 가운데 일부 혹은 전부를 디지털 기술(인공지능, 빅데이터, IoT 또는 전형적인 ICT)과 결합하여 기업의 전통적인 운영방식과 서비스 등을 혁신하는 것을 의미한다[4]. 즉 디지털 기술을 활용하여 환경 변화에 적응하면서 새로운 가치를 창출하기 위한 것이라 할 수 있다.

그럼 왜 디지털 트랜스포메이션을 추진해야 하는가에 대해 대답은 '디지털 기술을 활용하여 업무 프로세스를 바꾸거나 고객의 새로운 니즈(needs)를 충족할 신제품이나 서비스를 만들어내야 하기 때문'일 것이다. 디지털 트랜스포메이션에 의해 프로세스가 혁신적으로 변하게 되면 생산성이 높아지고, 새로운 제품이나 서비스가 시장에 선보이게 되면 고객의 니즈를 충족하게 되어 경쟁우위가 만들어질 것이다. 결국 디지털 트랜스포메이션은 '기술이 먼저가 아니라 비즈니스와 전략이 먼저'라는 점을 내포하고 있다.

그런데 디지털 트랜스포메이션을 추진하기 위해서는 상당한 투자를 요구한다. 투자에는 반드시 성과가 나타나야 하므로 투자대상을 찾고 이의 우선순위를 정해야 한다. 이에 무엇이 기준으로 할 것인가 하는 문제가 대두된다. 이에 본 연구는 디지털 트랜스포메이션에 관한 선행연구들을 살펴보고 이로부터 전략적 시사점을 얻고자 한다.

### 2.2.2 디지털 트랜스포메이션 관련 선행연구

본 연구 목적을 위한 디지털 트랜스포메이션 관련 선행 연구는 디지털 트랜스포메이션을 주요 키워드(key words)로 하여 대상을 선정한 다음 디지털 트랜스포메이션과 직접적으로 관련이 있는 논문 등을 대상으로 연구의 주요내용을 4가지로 나누어 정리하였다. 이와 같은 과정을 통해 분석한 선행연구 내용을 종합해보면 Table 2와 같다[27-38].

Table 2에서 볼 수 있듯이, 디지털 트랜스포메이션 관련 사례분석 연구 빈도수가 가장 많았으며 다음으로 디지털 트랜스포메이션 관련 수준 진단, 역량 진단 및 평가 지표 개발에 관한 연구가 많았다. 뒤이어 디지털 트랜스포메이션 추진 방안에 대한 연구가 많으며 디지털 트랜스포메이션 전략과 관련된 연구는 1편에 불과했다.

**Table 2. Summary of Previous Research Results on Digital Transformation**

Main contents of Researches	Number of Research	Reference No.
Case Study on Digital Transformation	5	28,30,32,34,35
Index Development on Digital Transformation	4	29,31,36,38
How to Run for Digital Transformation	2	27,37
Strategy for Digital Transformation	1	33

‘비즈니스 전략으로서 디지털 트랜스포메이션에 관한 연구: 유통의 토탈 디지털 비즈니스 프레임워크 구축 전략’이라는 이완형의 연구는 디지털 트랜스포메이션을 기업 전체적인 전략적 접근의 필요성을 강조하고 디지털 트랜스포메이션은 토탈 비즈니스 전략, 디지털 기술의 역량, 유통 가치사슬, 디지털 성숙도의 4가지 수단을 통해 비즈니스에 유연하게 대응하게 해야 한다고 제시했다 [33]. 이 연구는 전략적 접근이란 점에서 다소의 관련성은 있지만, 디지털 트랜스포메이션의 전략적 적합성에 대한 직접적인 연구라고 보기에는 한계가 있다.

한편 노규성 저 ‘디지털 스몰 사이언스’에서는 탐색된 과제에 대한 우선순위를 전략적 중요도와 실행 용이성의 두 가지 측면에서 6가지 기준을 감안하여 점수로 계량화하여 정하는 방안이 제시되어 있다[4]. 그렇지만 이러한 과제의 선정 및 우선순위 평가 방법 역시 전략적 적합성이 반영되었다고 볼 수 없다. 전략적 중요도와 실행 용이성은 디지털 트랜스포메이션 추진과제의 관점에서만 고려된 것으로서 경쟁전략을 위한 내부 자원과의 전략적 적합성과의 직접적인 관련성은 낮은 것이다.

이상의 디지털 트랜스포메이션 선행 연구 분석 결과를 종합해보면 디지털 트랜스포메이션의 체계적인 추진과 이를 위한 진단 평가 관련 연구가 대대수를 차지하고 있으며 디지털 트랜스포메이션 전략 관련 연구는 아직 미미한 수준이라 할 수 있다. 특히 본 연구가 추구하고자 하는 디지털 트랜스포메이션 추진을 위한 대안과 경쟁전략의 적합성과 관련된 연구는 미흡한 상황이라고 볼 수 있다.

### 3. 디지털 트랜스포메이션 추진 유형과

#### 내부자원

#### 3.1 디지털 트랜스포메이션 추진 유형

디지털 트랜스포메이션 추진 유형에 관한 연구는 아직 미미한 수준이다. 다만 두 개의 전문 자료가 있는데, 먼저 노규성 외 공저 ‘경영정보시스템’에서는 디지털 트랜스포메이션 추진에 대해 프로세스 변화, 제품과 서비스 변화, 신규 비즈니스 추진 등 3가지로 유형으로 구분하였다[2]. 반면 노규성 저 ‘디지털 스몰 사이언스’에서는 디지털 트랜스포메이션의 영역을 운영효율성, 비즈니스 모델, 고객접점 효율화 및 고객 경험 증대, 협업과 정보 공유 등 4가지로 분류하고 이를 다시 15가지 유형으로 나누었다[4]. 이에 본 연구는 위에서 제시된 두 가지 디지털 트랜스포메이션 추진 유형에 대해 산업 현장 전문가들과의 심층 인터뷰를 통해 통합적으로 보완하여 Table 3과 같이 정리하였다.

**Table 3 Classification of Digital Transformation Project**

Project Area	Type of digital transformation project
Operational Efficiency	Standardization and Integration of Company-wide Processes
	Differentiation and Advancement of Specific Processes
	Substitution of Human Work or Collaboration with People
	Business Process Automation
Business Model Innovation	Business Model Innovation by Platform
	Creation of New Business
	Changes and Substitutions of Products(Services)
	Value Delivery Process Innovation
Efficiency of Customer Contact Points and Increase of Customer Experience	Consistent Customer Response from an Integrated Perspective
	Digital Marketing
	O2O Integration and Linkage
	Increase of Customer Experience
Collaboration and Information Sharing	Collaboration
	Information Sharing

#### 3.2 내부자원

내부자원은 크게 유형자원과 무형자원으로 나눌 수 있다. 그런데 본 연구에서는 모든 내부자원을 고려하기 보다는 전략적 적합성과 관련되는 자원을 중심으로 논해야 하므로 재무자원, 인적자원, 조직구조, 조직문화, 조직역량, 가치활동 등을 중심으로 논의하고자 한다.

먼저, 재무자원은 여러 가지가 포함되나 여기에서는 자금 조달 능력에 한해서만 다룬다. 둘째, 인적자원은 매우 중요하다. 전략의 실행은 결국 사람이 하는 것이므로 모든 구성원들의 전략에 대한 명확한 이해와 빠짐없는

참여가 필수적이다. 셋째, 조직구조는 조직 구성원들이 조직목표를 달성하기 위하여 서로 협동하면서 끊임없이 상호작용을 계속하도록 하는 틀이다. 새로운 전략의 수립과 실행은 결국 조직 구조의 개편 혹은 새로운 체계가 뒷받침되어야 한다. 넷째, 조직문화는 기업 구성원들이 배우고 공유하며 한 세대에서 다음 세대로 전해 내려오는 믿음, 기대, 가치들의 집합이라 할 수 있다. 조직문화는 여러 가지 특성으로 인해 전략과 성과 창출에 지대한 영향을 미친다[39].

다섯째, 조직역량은 원하는 목적 달성을 위해 조직과정을 통해 자원을 다른 자원과 결합하여 활용할 수 있는 기업의 역량이나 능력을 의미한다. 조직역량의 역할은 짧은 제품개발 주기, 제조시스템의 유연성, 유리한 원가구조, 시장 추이의 리딩(leading)과 적응, 제품과 공정의 끊임없는 혁신, 신뢰성 높은 서비스 조직 등을 구현하는 것이라 할 수 있다. 여섯째, 가치활동(value activity)은 고객에게 가치있는 산출물(제품이나 서비스)을 창출하기 위한 활동들의 집합으로서 가치사슬을 통해 내재된 경쟁우위 원천을 파악한다[2].

#### 4. 디지털 트랜스포메이션과 경쟁전략 및 내부자원과의 적합성

기업은 내·외부환경을 분석하면서 SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat) 요인을 파악하고 이를 기반으로 전략을 수립한다. 그리고 환경으로부터의 기회를 살리거나 위협을 극복하기 위해 내부자원을 동원하는 경쟁전략을 구체화하는 대안으로 디지털 트랜스포메이션을 추진할 것이다. 특히 앞에서 살펴본 바와 같이 경쟁전략은 필수적으로 외부환경과 내부자원과의 적합성을 적절히 반영하여야 할 것이다.

디지털 트랜스포메이션 역시 환경의 변화로부터 필요성이 제기된 만큼 전략적 적합성을 감안하여야 한다. 이에 본 연구는 먼저 디지털 트랜스포메이션을 추진하는 과정, 유형과 경쟁전략의 적합성을 고려하기 위한 프레임워크를 제시하고자 한다. 그런 다음 경쟁전략과 내부자원과의 적합성에 대해서도 활용 방안을 제시하여 디지털 트랜스포메이션의 효과적 추진을 통한 경쟁전략의 성공에 기여하고자 한다.

##### 4.1 디지털 트랜스포메이션과 경쟁전략의 적합성

Table 3에서 살펴 본 바와 같이, 디지털 트랜스포메

이션 추진 과제 대상 영역은 크게 4가지로 나누어지고 이는 또 14가지 유형으로 구분된다. 이 디지털 트랜스포메이션 유형 각각은 기업과 환경에 따라 원가우위전략, 차별화전략 및 집중화전략과 적합성이 갖추어져야 할 것이다. 그러나 집중화전략은 특정시장을 목표로 원가우위와 차별화우위라는 경쟁우위 요소를 선택적으로 추진하는 전략이므로 여기에서는 경쟁전략을 원가우위전략과 차별화전략만을 대상으로 디지털 트랜스포메이션 추진 과제와의 적합성을 살펴보고자 한다.

이런 관점에서 전문가들과의 심층 인터뷰를 통해 정리된 디지털 트랜스포메이션 과제 유형과 경쟁전략의 전략적 적합성 내용을 요약하면 Table 4와 같다.

Table 4. Fitness of Digital Transformation and Type of Competitive Advantage

Type of Strategy	Type of Digital Transformation Project
Cost Advantage Strategy	Standardization and Integration of Company-wide Processes, Differentiation and Advancement of Specific Processes, Substitution of Human Work or Collaboration with People, Business Process Automation, Creation of New Business, Changes and Substitutions of Products(Services), Consistent Customer Response from an Integrated Perspective, Digital Marketing, O2O Integration and Linkage, Collaboration, Information Sharing
Differentiation Advantage Strategy	Differentiation and Advancement of Specific Processes, Business Model Innovation by Platform, Creation of New Business, Changes and Substitutions of Products(Services), Value Delivery Process Innovation, Consistent Customer Response from an Integrated Perspective, Digital Marketing, O2O Integration and Linkage, Increase of Customer Experience, Collaboration, Information Sharing

Table 4에서 볼 수 있듯이, 14개 유형 대부분은 원가우위전략 및 차별화전략과 전략적으로 적합성을 가진 것으로 파악되었다. 다만 플랫폼에 의한 혁신, 가치 전달 프로세스 재편, 통합된 시각에서 일관된 고객 응대 등의 과제 유형은 원가우위전략과의 적합성이 상대적으로 미약한 것으로 분석되었다.

반면, 전사 프로세스 표준화와 통합화, 사람의 일의 대체 혹은 사람과 협업, 업무 프로세스 자동화 등의 과제 유형은 차별화전략과의 적합성이 상대적으로 미약한 것으로 분석되었다. 물론 여기에서 분류된 적합성 연계가 반드시 맞다고 할 수는 없다. 어느 유형의 과제이든 각 기업이 처한 환경과 자원의 투입 가능성 등을 감안하여 다소 유연한 접근이 필요할 것이다.

#### 4.2 경쟁전략과 내부자원의 적합성

여기에서 논의 대상으로 하는 경쟁전략은 원가우위전략과 차별화전략이다. 먼저 원가우위전략은 공정 및 프로세스 개선, 자동화, 원가 통제, 효율성의 증대 등을 통해 경쟁우위를 달성하려는 전략적 노력이다[40]. 이 전략은 혁신적 기능이나 제품의 이미지와 같은 것 보다는 가격에 중점을 두고 고객을 상대하고자 할 것이다. 따라서 원가절감을 위한 투자는 중요하게 여기지만 불안정성은 원하지 않을 것이다.

반면 차별화전략은 기본적으로 혁신성을 요구하는데 이는 신제품, 품질, 디자인, 스타일, 마케팅 등에서 매력적 제품을 창출하거나 독특한 이미지를 구축하기 위한 전략적 노력이다. 차별화 노력은 새로운 접근을 시도하는 경향을 가지므로 불확실성을 증대시킬 것이다[39]. 이와 같은 두 가지 전략의 특성을 고려하여 내부자원과 전략과의 적합성을 살펴보자.

여기에서 두 전략을 어떠한 내부자원과 적합성으로 연결하는 것이 좋을 것인가에 대한 논의는 앞에서 정리한 바와 같이 재무자원, 인적자원, 조직구조, 조직문화, 조직역량, 가치활동 등을 중심으로 전개하면 될 것이다.

먼저 자원의 투입을 중심으로 하는 재무자원은 원가우위전략과 차별화전략이 다른 관점에서 적합성을 따지게 된다. 즉 원가우위전략은 비교적 원가를 줄이기 위한 자원의 투입이므로 고비용 구조의 혁신은 회피하면서 예산 통제 중점 등의 수익성 제고 방향성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 따라서 상대적으로 보수적 투자를 고려할 것이다. 이에 비해 차별화전략은 차별적 이미지 구축을 위해 적극적인 투자를 서슴치 않을 것이다[40].

둘째, 인적자원 관점에서 보면 원가우위전략은 분업화, 표준화, 일상화된 업무로 원가를 줄이고자 전문가 보다는 비숙련 직원들을 투입하고자 할 것이다. 반면 차별화전략은 혁신적 변화를 창출하기 위해 각 활동별로 전문화되고 고도로 훈련된 엔지니어, 과학자와 같은 전문관리자들과의 상호의존성과 긴밀한 협업을 필요로 할 것이다[5].

셋째, 조직구조 관점에서 보면 원가우위전략은 생산라인의 안정화를 가정하고 있으므로 생산 효율성 제고를 위해 공정혁신과 같은 것을 추진할 것이다. 이는 수평적 조직구조 보다 위계구조에 의한 수직적 통제방식을 통해 과업을 원활하게 수행토록 할 것이다. 반면 차별화전략은 TF(Task Force)나 위원회 같은 분권화된 수평적 조직구조가 뒷받침되어야 할 것이다. 아울러 현장 전문가나 실무자들이 현장에서 즉시 의사결정을 할 수 있도록

권한의 하부 이양도 요구된다[5].

넷째, 전략은 조직문화에 의한 직원들의 전략 실행이 뒷받침되어야 하므로 조직문화는 매우 중요하다. 이런 관점에서 원가우위전략은 근면, 규율, 세부사항에 대한 관심 등을 중시하는 문화가 필요하다. 반면 차별화전략은 새로운 것을 만들거나 혁신해야 하므로 도전, 창의, 실패나 위험 감수 등의 도전적인 문화가 요구된다.

다섯째, 조직역량은 원가우위전략이나 차별화전략 모두에게 매우 중요한 전략적 의미를 갖는다. 원가우위전략의 경우 효율적 공정기술의 개발, 규모의 경제, 경험곡선 등을 통한 원가우위 역량을 축적하고자 할 것이다. 반면 차별화전략의 경우 연구개발, 차별적 브랜드 및 설계 역량, 가치 혁신 역량 등의 조직역량을 확보하고자 할 것이다.

여섯째, 가치사슬은 기업의 가치 활동을 전략적으로 연관성이 있는 활동들로 나누어 원가의 형태, 내재된 경쟁우위 원천을 파악하기 위한 도구이다. 이를 토대로 가치활동을 살펴보면 원가우위전략은 가치활동 전반의 프로세스 효율화를 도모하고자 할 것이다. 반면 차별화전략은 연구개발이나 마케팅, 서비스 활동 등으로부터 차별적 이미지를 구축하는 데에 집중하고자 할 것이다.

이상에서 정리한 경쟁전략과 내부자원과의 전략적 적합성을 최적화하기 위한 주요 내용을 정리하면 Table 5와 같다.

Table 5. Fitness of Competitive Advantage and Internal Resources

Type of Competitive Strategy	Internal Resources	Main Content for Fitness
Cost Advantage Strategy	Financial resources	Budget control, avoidance of high cost structure
	Human resources	Unskilled employees for simple/repetitive tasks
	Organizational structure	Hierarchical organization
	Organizational culture	Diligence, discipline, attention to detail
	Organizational competency	Efficiency, economies of scale, experience curve
	Value chain	Value activities efficiency
Differentiation Strategy	Financial resources	Active investment
	Human resources	Trained Engineer/Expert
	Organizational structure	TF, horizontal organization
	Organizational culture	Innovation, challenge, failure or risk taking
	Organizational competency	R&D, brand and design, value innovation
	Value chain	Innovation in R&D, marketing, service, etc.

## 5. 결론

본 연구는 디지털 트랜스포메이션 추진시 ISP (Information System Planning) 관점에서도 필요하지만 더 나아가 경쟁전략과의 전략적 연계를 최적화해 소기의 목적을 달성하는데 도움이 되도록 하는 방안 모색을 강구하였다. 이를 위해 본 연구는 문헌연구와 전문가 집중 인터뷰 등을 통해 디지털 트랜스포메이션 추진 유형을 정리하고 이들 유형과 경쟁전략의 전략적 적합성을 도출한 다음 경쟁전략과 내부자원과의 전략적 적합성을 도출하여 디지털 트랜스포메이션 추진이 내부자원의 효과적 활용을 통해 경쟁전략의 성공적 수립과 실행에 기여하도록 제안하였다.

본 연구는 경쟁전략 및 디지털 트랜스포메이션과 관련된 선행연구 분석을 통해 디지털 트랜스포메이션과 경쟁전략의 전략적 연계성에 관한 연구 미흡 실태를 파악하고 이에 대한 적절한 대안을 모색했다는 점에서 본 연구 분야의 선행연구와 차별성을 갖는다고 할 수 있다.

이에 본 연구의 기여는 학술적 측면에서 디지털 트랜스포메이션과의 전략적 적합성 측면에서 접근하여 그간의 경쟁전략에 관한 연구를 진일보하게 하고자 했다는 점에서 의미를 갖는 점이라 할 수 있다. 또한 산업적 측면에서는 자금의 디지털 트랜스포메이션을 추진하고자 하는 상황을 슬기롭게 대처해야 하는 기업들의 경쟁 전략적 대응을 보다 적합성 관점에서 체계적으로 시행하도록 제시했다는 점에서 기여를 하였다고 볼 수 있다.

이와 같이 본 연구는 디지털 트랜스포메이션 추진시에 경쟁전략과의 최적의 연계를 하도록 하는 대안을 도출하였다는 점에서 실무적인 면에서 의미를 갖고 있으나 문헌 조사 분석과 전문가 집단의 집중 인터뷰를 통해 연구 결과를 도출한 점에서 연구의 객관적 타당성 검증상 한계를 가지고 있으며 산업 현장에 적용할 경쟁전략의 적합성 확보 대안을 설계하지 못한 한계를 가지고 있다. 이에 본 연구는 향후 연구 결과에 대한 광범위한 실증 분석을 통한 객관적 타당성을 확보하는 것이 필요할 것이다. 아울러 디지털 트랜스포메이션 과제를 발굴하고 추진할 때 경쟁전략의 현장 적용적 설계 및 개발 대안을 구체화하는 미래 연구 방향을 제시하고자 한다.

## REFERENCES

- [1] M. E. Porter & V. E. Millar. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 149-160.
- [2] K. S. Noh, N. J. Cho, E. C. Kim, S. H. Nam, S. H. Park, S. T. Park, S. Y. Lee & K. D. Choi. (2019). *MIS of the 4th Industry Revolution Age*. Gwangmungak.
- [3] K. S. Noh. (2021). A study on Digital-based Strategic Management on the New Normal Era. *Journal of the Korea Convergence Society*, 12(6), 151-160.
- [4] K. S. Noh.. (2020). *Digital Small Giants*. KPC.
- [5] H. Y. Bang & Minsuk Kim. (2020). *Strategic Management*. MoonWooSa.
- [6] M. E. Porter. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. NY : Free Press.
- [7] J. H. Cho, K. M. Cho & M. S. Kwoak. (2017). Structural relationship between competition strategy, absorptive capacity and business performance of commercial fitness center. *Korean Journal of Sport Science*, 28(2), 374-389.
- [8] W. J. Choi. (2019). The impact of suitability between competitive strategy and organizational culture on performance by balanced scorecard perspective. *Management & Information Systems Review*, 38(2), 105-118.
- [9] S. Y. Choo, H. M. Yim & S. J. Limb. (2019). Physical music records in the age of digital music : exploring competitive strategies of the major production. *Korea Business Review*, 23(2), 95-116.
- [10] D. S. Chun. (2010). An empirical study of the interrelationship corporate capability, competitive advantage and business performance in IT enterprise. *Management & Information Systems Review*, 287-304.
- [11] E. Y. Han. (2013). competition strategy for Global mobile messenger service and outlook. *Brief of Broadcasting and Communication Policy*, 25(16), 1-35.
- [12] J. W. Hwang & K. M. Park. (2020). Performance Improvement under Uncertain Environment : Moderating Effects of Competitive Strategy and Scanning Activity. *Korean journal of business administration*, 33(1), 167-188.
- [13] J. W. Hwang & K. M. Park. (2021) Competitive Strategy and Resource Sharing: Moderating Effects of Strategic Contexts. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 22(1), 138-148.
- [14] H. Y. Joo. (2019). SWOT Analysis on the Competitive Strategies of Herb Coffee. *Journal of Convergence and Consilience*, 2(3), 27-39.
- [15] H. W. Kim. (2021). How Small Business Competitive Strategies Affect Business Performance by CEO leadership types. *Journal of Digital Convergence*, 19(6), 163-174.

- [16] S. H. Kim & W. B. Kim. (2017). The Effect of Competitive Strategy and Strategic Management Accounting System on Business Performance. *Global Business Administration Review*, 14(6), 239-265.
- [17] S. H. Kim & D. G. Kim. (2016). CEO's Discovery Competency for New Business Opportunity, Competitive Strategy, and Firm's Performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(3), 121-130.
- [18] K. M. Park & J. W. Hwang. (2016). Organizational capability, competitive strategy and firm performance in venture businesses. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 17(2), 272-281.
- [19] H. H. Lee. (2018). Impact of restaurant location and competitive strategy on business performance : in the Busan region. *Journal of tourism & leisure research*. 30(10), 345-362.
- [20] B. J. Min, J. K. Ko & J. Y. Song. (2020). Netflix's competitive strategy : strategic combination of network effects, contents reselling and original contents. *Journal of Strategic Management*, 23(2), 25-45.
- [21] J. G. Nam & M. G. Huh. (2015). Competitive Strategy of Fast Fashion Brands -An Activity System Map Approach-. *Journal of Human Resource Management Research*, 22(3), 381-396.
- [22] O. J. Nam & C. S. Lee. (2009). The Mediating Effect of Management Strategy on the Relationship of Internal Marketing and Performance of Hotel Corporations. *Korean journal of hospitality administratio*, 18(3), 99-118.
- [23] S. Y. Kim, J. S. Yoon & D. B. Park. (2015). Qualitative Research on Competitiveness Strategies for Rural Tourism Destination. *Journal of Agricultural Extension & Community Development*, 22(3), 301-319.
- [24] B. H. Suh, G. S. Kim, C. W. Lim & H. K. Ha. (2020). Effects of High-Speed Rail's Competition Strategies on Price and Share in the Transportation Market. *Journal of Korean society of transportation*, 38(2), 97-111.
- [25] Y. R. Han & W. H. Lee. (2017). The Influence of Competitive Strategy, Task Competence on Firm Performance: The Moderating Role of Employee Training. *Korea Business Review*, 32(3), 229-248.
- [26] Y. T. Lim & B. S. Goh. (2016). A study on moderating effects of competitive strategy between determinants of FDI and management performance. *Asia-Pacific Journal of Business*, 7(1), 43-57.
- [27] E. H. Kwon & M. J. Park. (2017). Investigating Critical Factors on IT Governance for Digital Transformation: the Case of Financial Industry. *Journal of Creativity & Innovation*. 10(4), 1-28.
- [28] H. G. LEE & S. Y. Lee. (2020). Creative Industry Digital Transformation Case Study: Market Reorganization Strategy and Platform. *Journal of Digital Convergence*, 18(7), 177-188.
- [29] S. W. Hong. (2020). *A Study on Development of Evaluation Indicators for Diagnosis of Digital Transformation Capability : Focused on the Financial Industry*. Soongsil University. Ph.D. thesis.
- [30] J. N. Shin & J. Y. Huh. (2021). A Case Study on Digital Transformation of Cultural Performances from a User Experience Perspective -Focusing on BTS Online Concert-. *JOURNAL OF THE KOREAN SOCIETY OF DESIGN CULTURE*, 27(1), 209-223.
- [31] G. O. Kim. (2020). *Study on Standard Models for Digital Transformation of Petrochemical Complex : Case Study for Yeosu National Industrial Complex*. Soongsil University. Ph.D. thesis.
- [32] S. H. Lee & H. S. Kim, T. S. Kim & J. H. Lee. (2021). Theme park's customer satisfaction success strategy using digital transformation -Focusing on the case of Disneyland-. *Customer satisfaction management research*, 23(1), 57-71.
- [33] W. H. Lee. (2019). A Study on Digital Transformation as A Business Strategy: Building a Total Digital Business Strategy Framework for Distribution. *Journal of distribution and management research*, 22(3), 85-99.
- [34] S. Y. Lee. (2020). Study on Digital Transformation Strategies: Starbucks Case Study. *Journal of Digital Contents Society*, 21(10), 1809-1816.
- [35] S. Y. Kim & J. J. Ma. (2019). A study on the digital transformation strategy of a fashion brand - Focused on the Burberry case -. *The Research Journal of the Costume Culture*, 27(5), 449-460.
- [36] S. W. Hong, Y. H. Choi & G. Y. Gim. (2019). A study of development of digital transformation capacity. *Journal of the Korea society of information technology policy & management*, 11(5), 1371-1381.
- [37] Y. M. Hwang & S. W. Hong. (2019). Understanding the Artificial Intelligence Business Ecosystem for Digital Transformation: A Multi-actor Network Perspective. *Information Systems Review*, 21(4), 125-141.
- [38] Y. K. Kim. (2018). *A Study on Diagnosis and Evaluation Model of Digital Transformation Level in Manufacturing Industry*. Yonsei University. Master's Thesis.
- [39] H. Y. Bang & M. S. Kim. (2020). *Strategic Management*. MoonWooSa.
- [40] M. E. Porter. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.



노 규 성(Kyoo-Sung Noh)

[정회원]



- 1984년 2월 : 한국외국어대학교 경영학과(경영학사)
- 1986년 2월 : 한국외국어대학교 경영정보학과(경영정보학석사)
- 1995년 8월 : 한국외국어대학교 경영정보학과(경영학박사)

- 1997년 9월 ~ 현재 : 선문대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 경영정보, 4차 산업혁명과 디지털정책
- E-Mail : ksnoh@sunmoon.ac.kr