

한국기업의 경쟁력 강화 방안: 동적 역량 관점*

허 문 구**

본 논문은 전략경영 관점에서 한국 기업의 성공 과정과 현재의 위기를 진단하고, 위기를 타개하고 경쟁력을 높이기 위한 방안을 제시하였다. 구체적으로 동적역량 이론(dynamic capabilities perspective)에 바탕을 두고, 한국 기업이 산업화 과정에서 눈부신 성공을 거둔 원인은 무엇이며, 이와 반대로 2000년대 이후 주력 산업과 기업 전반에 나타나고 있는 경쟁력 약화와 신사업 부진의 이유를 진단하고, 향후 경쟁력을 강화하기 위한 방안을 제시하였다.

논문의 주요 주장은 다음과 같다. 한국 기업은 빠른 추격자(fast follower) 전략의 성공을 통해 급성장하였으며, 빠른 추격자 전략의 성공을 가능케 한 것은 기회활용 역량(seizing capability)이 탁월하였기 때문이다. 이는 오너 중심의 지배구조, 수직적 조직구조와 상명하복의 문화, 구성원의 헌신과 높은 업무강도 등 기업의 경영시스템과 관행이 기회활용 역량을 극대화하는데 최적화되어 있었기 때문이다. 한편, 현재의 위기는 빠른 추격자 전략의 한계이며, 한국 기업에 빠른 추격자 전략이 더 이상 적합하지 않은 이유를 제시하였다.

이제 한국기업은 추격자가 아니라 창조적 리더(creative leader)의 길을 가야 한다. 창조적 리더가 되기 위해서는 한국 기업에 취약한 환경감지 역량(sensing capability)의 강화가 필수적이다. 환경감지 역량을 강화하기 위한 구체적인 방안을 일선 조직구성원의 환경감지 역할 강화, 경영층의 전략 역량 강화, 기업가를 양성할 수 있는 구조와 문화의 정착, 기업생태계의 구성과 확대를 통한 기회의 발견과 창조 촉진 등과 같은 네 가지로 나누어 제시하였다.

주제어: 동적 역량, 환경 감지, 기회 활용, 경쟁력, 한국기업, 빠른 추격자 전략

1. 연구 목적

1960년대 이후 한국경제는 소위 ‘한강의 기적’으로 일컬어질 정도로 급성장을 이루었다. 한국경제의 눈부신 성장과 급속한 산업화 과정에는 한국 기업의 성장과 경쟁력 강화가 크게 기여하였다. 그러나 2000년대 들어, 특히 최근 10년간 주력 산업의 경쟁력이 약화되고 있거나 답보 상태인 반면, 새로운 산업의 발굴이나 성장은 미진한 상태이다. 이는 국가경제 지표에도 나타나고 있어서, GDP 순위는 2005년

세계 10위를 기록한 이래, 2017년 현재까지 10위권 이하를 맴돌고 있으며, 1인당 국민소득(GNI)도 2006년 2만 달러를 돌파한 이래, 11년째 2만 달러대에 머물고 있다. 이러한 현상의 근저에는 한국 기업의 경쟁력 약화라는 구조적 요인이 있다.

그렇다면 한국 기업의 경쟁력 약화의 근본 원인은 무엇이며, 경쟁력을 강화하기 위한 방안은 무엇인가? 이 질문에 대해 본 논문은 전략경영(strategic management) 관점에서 현상의 원인을 진단하고, 개선방안을 제시한다.¹⁾ 경영전략은 경영학에서도 기업의 성공과 실패의 원인을 설명하고 분석하는데 초

논문접수일: 2017. 10. 26.

1차 수정본 접수일: 2018. 03. 07.

게재확정일: 2018. 03. 27.

* 본 논문은 한국전략경영학회 20주년 기념 사업의 일환으로 이루어진 저자의 연구(‘빠른 추격자에서 창조적 리더로: 전략역량의 혁신이 필요하다’ 퍼펙트 체인지, 자의누리, 2017)를 기반으로, 이를 수정, 보완, 확장하였다.

** 경북대학교 경영학부 교수(moongoo@knu.ac.kr), 제1저자

1) 기업의 경쟁력 강화 방안은 기업 전체 수준으로부터 마케팅, 생산, 유통, 경영정보 등 특정 기능 부문에 이르기까지 여러 수준에서 논의할 수 있다. 본 논문은 전략경영 관점에 기반하여, 한국기업의 경쟁력을 진단하고 제언한다. 따라서 본 논문은 기업 전체 수준에서의 경쟁력을 다룬다.

점이 있으므로, 한국기업의 경쟁력을 평가하는데 적절한 이론적 렌즈를 제공하고 있다. 기업의 성공, 즉 전략적인 표현으로 경쟁우위(competitive advantage)의 원천에 대한 전략 이론은 크게 세 가지 패러다임이 있다. 산업 내 독특한 포지션의 구축과 보호(protect)가 중요하다고 보는 포지셔닝 관점(positioning view), 경쟁자가 모방하기 어려운 자원과 능력을 지속적 경쟁우위의 원천으로 분석하는 자원기반 관점(resource-based view), 그리고 최근의 동적역량 관점(dynamic capabilities perspective)으로 나눌 수 있다.

본 논문은 가장 최근의 패러다임인 동적 역량 이론에 바탕을 두고, 한국기업이 산업화 과정에서 눈부시게 성공한 원인은 무엇이며, 현재 한국기업이 어려움을 겪고 있는 위기의 본질은 무엇인가를 진단한다. 동적 역량 이론은 포지셔닝 이론과 자원기반 이론이 가지는 정태적(static) 특성(Priem and Butler, 2001)을 극복하고, 지속적으로 변화하는 환경에서 경쟁우위의 창출과 유지를 효과적으로 설명한다는 점에서(Eisenhardt and Martin, 2000; Teece, 2007), 최근 들어 경영전략의 지배적 패러다임으로서 그 유용성을 인정받고 있다.

본 논문의 연구문제(research questions)는 다음과 같다. 첫째, 한국기업의 급속한 성장과 성공은 어떤 전략에 기반하고 있으며, 이를 가능케한 전략적 역량은 무엇인가? 둘째, 한국기업이 근래에 들어 성장이 정체되고, 경쟁력이 저하되고 있는 이유는 무엇인가? 전략적 측면에서 한국기업에 부족한 전략적 역량은 무엇인가? 끝으로, 한국기업이 경쟁력을 강화하기 위한 방안은 무엇인가? 이 세 질문에 대해 본 연구는 '동적역량'이라는 하나의 이론적 틀을 통해 현상을 진단, 분석하고 그 방향을 제시할 것이다.

논문의 주요 요지는 다음과 같다. 산업화 과정에서 한국 기업들은 빠른 추격자(fast follower) 전략을 통해 서구의 앞선 기업들을 모방하고 추격, 추월하는데 성공하였다(이근 외, 2008; Kim, 1997;

Mathews, 2002). 이처럼 빠른 추격자 전략의 성공을 가능케한 것은 기회활용 역량(seizing capability)이 탁월하였기 때문이다. 그러나 이제 빠른 추격자 전략은 한계에 도달했으며, 세계 시장에서 경쟁하는 한국 기업에게 더 이상 유효한 전략이 아니다. 경쟁력을 강화하고 새로운 비즈니스를 창출하기 위해서는 모방에 바탕을 둔 추격자(follower)가 아니라, 새로운 시장과 비즈니스를 개척할 수 있는 창조적 리더(creative leader)가 되어야 한다. 이를 위해서는 한국 기업에 부족한 환경감지 역량(sensing capability)의 강화가 절실하다. 논문에서는 환경감지 역량을 강화하기 위한 구체적 방안을 제시한다.

II. 연구의 분석 틀: 동적 역량 이론

2.1 전략 패러다임의 진화

경영학을 구성하는 하나의 독립적 학문분야로서 경영전략의 가장 근본적인 질문은 '기업이 어떻게 경쟁우위를 획득하고 지속하는가' 하는 것이다. 즉, 경영전략은 비즈니스의 성공과 실패의 원천을 탐구하는 학문 분야이다. 경영전략이 독립적 학문분야로서 성립, 발전하기 시작한 1970년대 이후, 경쟁우위의 원천에 대한 경영전략 이론은 크게 포지셔닝 이론, 자원기반 이론, 동적역량 이론의 세 가지 패러다임으로 나눌 수 있다.

2.1.1 포지셔닝 이론

포지셔닝 관점(positioning view)은 특정 산업에서 기업이 구축, 점유하고 있는 독특한(경쟁사와 차별적인) 위치(position)를 경쟁우위의 원천으로 본다. 이 관점은 산업의 구조적 특성에 대한 경쟁 세력

(competitive forces) 분석과 경쟁전략에 대한 Porter의 연구(1979, 1980)를 바탕으로 발전하였다. 이 관점에 의하면, 경쟁우위는 기업이 구축한 경쟁자에 대해 독특한(우월한) 포지션으로부터 발생하며, 기업의 독특한 포지션은 여러 활동의 결합으로 이루어진다(Porter, 1996). 따라서 전략의 목적은 여러 활동의 결합을 통해 경쟁자와 다른 독특한 포지션을 구축하고, 이를 경쟁자로부터 지속적으로 보호(protect)하는 것이다.

2.1.2 자원기반 이론

자원기반 관점(resource-based view)은 기업을 자원과 능력의 결합체(bundle)로 파악한다(Wernerfelt, 1984). 이에 따르면 기업의 활동으로부터 구축된 기업의 포지션은 다른 기업이 모방할 수 있으며, 따라서 지속적 경쟁우위의 원천이 될 수 없다. 반면 기업이 보유하고 있는 특별한 자원(resource)과 능력(capability)은 동일 산업에서도 기업 간에 서로 다르며, 인과적 모호성(casual ambiguity), 사회적 복잡성(social complexity), 시간 단축에 따른 비경제성(time compression diseconomies) 등과 같은 요인들로 인해 다른 기업이 모방하거나 시장에서 거래를 통해 획득하기가 어렵다(Barney, 1991; Diericks and Cool, 1989; Peteraf, 1993). 따

라서 경쟁자가 모방하거나 대체하기 힘든 기업 내부의 자원과 능력이야말로 경쟁우위의 (지속적) 원천이라고 본다. 실무적으로 널리 알려진 핵심역량(core competence)에 대한 논의(Prahalad and Hamel, 1990)도 자원기반 관점에 근거하고 있다.

2.1.3 동적역량 이론

그러나 포지셔닝 이론과 자원기반 이론은 어떤 특정 시점에서 기업 간 경쟁과 경쟁우위 분석에 초점을 두고 있다는 점에서 정태적 분석(static analysis)이라는 한계가 있다(Harrell, O'Reilly III, and Tushman, 2007: 24). 그리고 자원기반 이론에서 경쟁우위의 원천이 되는 자원과 능력은 환경이 급격히 바뀔 경우, 오히려 기업의 환경대응을 가로막는 요인이 될 수 있다는 점을 간과하고 있다. 소위 핵심역량이 환경이 바뀌면 핵심경직성(core rigidity)이 되는 것이다(Leonard-Barton, 1992). 반면 동적역량은 환경에 대응하여 기업이 보유한 자원이나 능력을 활용하거나 환경변화에 따라 자원과 능력을 변형하고 재구성할 수 있는 역동성을 기업 성공의 이유로 본다. 핵심역량 이론에서는 마케팅능력, 기술능력, 인적자원 등과 같은 자원과 능력을 성공의 원천으로 본다. 반면 동적역량 이론은 이를 운영역량(operational capabilities)이라 구별하며, 개별

〈표 1〉 핵심역량 이론과 동적역량 이론의 비교

경영전략 이론	핵심역량 이론	동적역량 이론
성공의 원천	차별적 자원이나 능력	보유 자원과 능력을 조율, 결합, 재구성할 수 있는 기업능력
구성 요소	마케팅능력, 기술능력, 인적자원 등	환경감지, 기회활용, 변혁 역량 (운영역량과 동적역량을 구별)
요구되는 기업 활동	가치 있고 모방하기 어려운 자원이나 능력의 개발, 구축	환경에 대응하여 지속적으로 자원과 능력을 조율, 결합, 재구성
초점	기업 내부	환경과 기업 내부의 지속적 연계
특징	정태적	동태적

자원이나 능력을 조율, 결합하거나 재구성, 변혁할 수 있는 역량을 성공의 원천으로 파악한다. 핵심역량 이론이 환경이 변화할 때 성공의 원천이 바뀔 수 있다는 점을 제대로 설명하지 못하는 반면, 동적역량 이론은 불확실한 환경에서 기업 성공의 원인을 효과적으로 설명해주므로, 최근 널리 받아들여지고 있다. 동적 역량 이론을 핵심역량 이론과 비교하면 다음 <표 1>과 같다.

그러므로 동적역량 이론은 변화하는 환경에 대응하여 보유 자원과 능력을 지속적으로 개선하거나 조정, 갱신, 변혁하는 기업의 역량(Teece, Pisano, and Schuen, 1997)을 중요시한다. 이에 따라 급변하는 환경에서 기업의 경쟁우위의 원천을 분석, 설명하는데 유용한 이론으로 평가받으면서(Schilke, 2014; Di Stefano, Peteraf, and Verona, 2014), 근래 들어 경영전략 이론의 유력한 패러다임으로 인정되고 있다.

2.2 연구의 분석 틀: 동적 역량의 구성요소와 상호 관계

기업의 동적역량은 구체적으로 어떠한 요소(역량)로 구성되는가? 동적 역량은 개념적으로는 호소력을 가지는 반면, 구체적으로 어떤 요소로 구성되는가에 대한 모호함을 동시에 가지고 있다. 이에 따라, 여러 연구자들이 동적 역량의 개념²⁾과 구성요소를 정의하기 위해 연구를 진행하였다. 여기서는 동적 역량의 구성 요소에 초점을 두고 논의를 전개한다.

동적 역량을 전략경영의 독립적 패러다임으로 주장한 Teece, Pisano, and Schuen(1997)은 빠르게 변화하는 환경에 대응하기 위하여 내외부의 역량을 통합(조정)(integrating/coordinating), 창출

(building), 재구축(reconfiguring)할 수 있는 기업의 능력으로 정의하고 있다. 이 정의에 따르면 통합, 창출, 재구축이라는 세 가지 역량으로 나눌 수 있다. Eriksson(2014)는 지식 프로세스라는 관점에서 지식의 축적, 통합, 활용, 재구축이라는 네 요소로 나누었으며, Pavlou and El Sawy(2011)는 감지(sensing), 학습(learning), 통합(integrating) 및 조정(coordinating) 역량으로 구분하였다.

본 연구에서는 동적 역량 이론의 발전에 선구적 기여를 하고 있는 Teece의 최근 연구(Teece, 2007, 2014)를 따라서 환경감지(sensing), 기회활용(seizing), 재구축/변혁(reconfiguring/transforming)의 세 가지로 구분한다. 그 이유는 이 분류가 포괄적이면서도 구체적인 것 뿐만 아니라, Teece(2007)에 의해 가장 깊은 논의가 이루어졌으며, 실제에 적용하는데도 유용하며(Teece, 2014), 최근의 연구(예를 들면, Birkinshaw, Zimmermann, and Raisch, 2016; Castiaux, 2012; Hodgkinson and Healey, 2011)에서도 일반적으로 받아들여지고 있기 때문이다. 아래에서 동적역량을 세 요소로 나누어 간략히 설명한다.

2.2.1 환경감지 역량

환경의 기회와 위협을 감지하고 나아가서는 환경의 기회를 형성하는 역량을 말한다. 감지(sense)란 환경의 기회와 위협을 규명, 분석, 측정, 평가하는 능력을 의미하며, 형성(shape)이란 자사에게 유리하도록 환경을 조성하거나 구축하는 능력을 일컫는다. 따라서 환경감지 역량은 탐사, 창출, 학습, 해석과 같은 활동을 수반한다. 대체로 환경의 기회는 기존 정보를 다른 각도에서 해석하거나 새로운 정보나

2) 동적 역량의 개념에 대해서 프로세스로 보는 관점(Eisenhardt and Martin, 2000), 루틴으로 보는 관점(Zollo and Winter, 2002), 기업능력으로 보는 관점(Teece, Pisano, and Schuen, 1997; Teece, 2007)이 존재한다. 본 논문은 한국기업의 경쟁력을 분석하는데 초점이 있으므로, 동적 역량 개념을 둘러싼 다양한 이론적 논쟁에 대해서는 다루지 않는다.

지식을 접함으로써 감지된다. 이를 위해 기업은 지속적으로 시장과 기술의 다양한 영역에 걸쳐 정보나 지식을 스캔(scan), 탐색(search), 발굴(explore)해야 한다(Teece, 2007: 1322).

환경감지가 효과적으로 이루어지기 위해서는 외부의 정보나 지식을 지속적으로 학습하고, 환경의 기회를 감지, 필터링, 형성, 분석, 평가하는 기업가적 역량이나 혹은 이를 대체할 수 있는 분석 시스템을 갖추고 있어야 한다. 따라서 환경감지는 대체로 기업가적 역량이라고 할 수 있다(Teece, 2014). 스타벅스의 성공에는 커피가 일용품화된 미국 시장에서 에스프레소 커피 체인의 가능성에 주목한 하워드 슐츠의 시장에 대한 통찰과 비전의 힘이 컸다. 아마존의 창업자 제프 베조스도 인터넷 트래픽의 폭발적 증가를 목격하고, 온라인 서점의 가능성에 주목하여 아마존을 창업하였다. 즉 아마존, 스타벅스의 성공에는 창업자의 환경감지 역량이 자리하고 있다(허문구, 2017: 204 쪽)

2.2.2 기회활용 역량

기회활용 역량은 환경의 기회를 포착, 활용하기 위하여 자원을 동원, 투자하고 이를 통해 가치를 포착하고 성과를 창출하는 역량을 말한다. 환경 감지 활동을 통해 시장이나 기술적 기회를 감지하면, 새로운 제품/서비스나 프로세스를 통해 이러한 기회를 활용하고 성과를 창출해야 한다. 따라서 기회에 대응하여 기술과 제품특성(product architectures)의 선택, 비즈니스 모델의 설계, 기업활동의 범주 결정, 제품의 개발과 상용화를 위한 자원의 동원과 투자가 이 단계의 주요 활동이다. 기회활용 활동은 주로 언제 어느 분야에 얼마나 자원을 배분하고 투자할 것인가 하는 의사결정을 포함한다(허문구, 2017). 그러므로 기회활용 역량은 환경감지 역량과 달리 주로 기업의 관리적, 행정적 역량으로 볼 수 있다(Teece,

2014). 애플의 아이폰을 통해 스마트폰의 가능성이 시장에서 확인되자, 그룹 전체의 자원과 역량을 결집하여 갤럭시 시리즈를 개발한 삼성의 역량은 이러한 기회활용 역량을 잘 나타내고 있다.

2.2.3 재구축/변혁 역량

이는 자원 기반과 능력을 지속적으로 개선하거나 재구성하고 변화시킬 수 있는 역량을 의미한다. 특히 환경 변화에 대응하여 기업의 지속적 적응이나 변화를 가능하게 하는 요인이라는 점에서, 많은 연구가 이를 동적 역량의 핵심적 속성으로 제시하였다(예를 들면, Ambrosini, Bowman, and Collier, 2009; Lavie, 2006; Zahra, Sapienza, and Davidsson, 2006). 지속적 환경 변화에 대응하여, 조직이 진화적 적합성(evolutionary fitness)을 유지하기 위해(Helfat and Peteraf, 2009), 그리고 성공의 뒷이나 핵심경직성의 함정으로부터 벗어나기 위해 재구축 역량은 반드시 필요하다.

파괴적 기술이나 새로운 경쟁자의 출현, 급격한 기술발전이나 혁신 등과 같이 환경이 불연속적으로 변화할 경우, 이에 대응하기 위해서는 새로운 자원과 역량이 필요해진다. 따라서 기존의 자원이나 역량을 재조합, 재구축하거나 변혁할 수 있는 역량이 생존의 관건이 된다. 재구축/변혁 역량은 현실적으로 두 가지 대안으로 나눌 수 있다. 첫째는 지속적으로 스스로를 갱신, 변화할 수 있는 역량을 구축하는 것이며, 둘째는 조직 변화에 대한 단속평형 이론(punctuated equilibrium theory)의 관점(Gersick, 1991, Romanelli and Tushman, 1994)에 근거한 것으로서, 전자와는 달리 간헐적으로 혁명적인 변화를 실행할 수 있는 능력을 갖추는 것이다. 전자와 같은 방법은 혁신의 주체로서 개인에 초점을 두고, 개인의 자율과 창조성을 중시하는 문화를 구축하는 것으로서 3M, 구글, 페이스북 등과 같은 기업

에서 찾아볼 수 있다. 후자는 간헐적으로 조직의 혁명적인 변화를 통해 불연속적 환경 변화에 대응하는 방식으로서, 거스너가 주도한 IBM의 사업구조 변신이나 '마누라와 자식빼고 다 바꾸자'는 기치 아래, 이견희 회장의 주도 하에 이루어진 삼성의 신경영이 대표적인 사례라 할 수 있다(허문구, 2017). 이상에서 제시한 동적 역량의 세 가지 구성 요소를 비교하면 <표 2>와 같다.

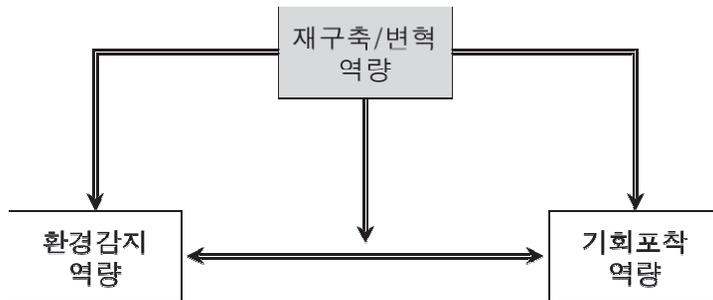
2.2.4 동적 역량의 구성요소 간 관계

본 연구는 동적 역량의 관점에서 한국기업의 경쟁력을 평가한다. 한편, 앞서 동적 역량을 세 가지로 구분, 제시하였으나, 기업의 경쟁력을 평가할 때 이 세 요소의 관계에 대한 추가적 고려가 필요하다. 본

연구에서는 Birkinshaw et al. (2016)의 연구에서처럼, 재구축 역량은 환경감지 역량과 기회활용 역량의 관계를 조율하는 고차 역량(higher-order capability)으로 파악한다. 그 이유는 다음과 같다. 기업이 직면한 환경이나 전략의 특성에 따라 환경감지와 기회활용 역량이 필요한 정도는 차이가 있지만, 두 가지 역량 모두 기업의 환경적응에 필수적인 역량이다. 그런데, 신속한 환경감지를 위해서는 유연성, 민첩성, 분권화 등이 필요하지만, 기회활용에는 속도와 실행, 효율이 중요하다. 따라서 환경감지 역량과 기회활용 역량은 서로 상충되는 속성을 가지고 있어서(허문구, 2017; Birkinshaw et al., 2016), 기업의 생존과 번영을 위해서는 두 상충되는 역량 간의 상호 조율이나 적절한 균형 유지가 반드시 필요하다. 그러므로 재구축/변혁 역량을 환경

<표 2> 동적 역량의 구성 요소

	환경감지 (sensing)	기회활용 (seizing)	재구성 (reconfiguring)
개념 (역량)	기회(위협)의 감지, 분석, 평가, 형성(기회 발견과 창조)	기회의 포착, 활용	환경 변화에 대응하여 지속적으로 변화
주요 활동	시장과 기술적 기회에 대한 탐색, 탐험, 해석, 여과, 학습, 평가, 측정	제품특성과 기술의 선택, 비즈니스모델 설계, 자원동원과 투자의사결정	유무형의 자산, 내부능력의 개선, 갱신, 재구성, 변혁
사례	아마존, 스타벅스, 카카오의 창업	한국의 반도체, 조선산업 등	- 지속적 변화 (구글, 아마존 등) - 간헐적 변혁 (IBM, 삼성의 신경영)



<그림 1> 동적 역량의 구성요소 간 관계

감지 역량과 기회활용 역량의 관계를 조율하는 고차 역량으로 파악함으로써, 동적 역량 개념의 이론적 완결성 및 현실 설명력이 동시에 높아지기 때문이다. 동적 역량 간의 이러한 관계를 나타내면 <그림 1>과 같다.

III. 한국기업의 성공과 발전과정에 대한 분석

3.1 한국기업의 성공: 빠른 추격자 전략

1960년대 산업화를 시작한 이래, 한국기업의 눈부신 성장과 성공에 대해서는 여러 관점에서 분석할 수 있다. 본 논문은 전략경영의 관점에서 주로 운영효율성과 실행의 속도를 바탕으로 한 모방(imitation) 또는 추격(catching-up) 전략의 성공으로 파악한다. 특히 한국기업은 앞선 기업을 빠르게 모방, 추격하여 반도체, 조선, 가전, 휴대폰 등 여러 분야에서 선도기업을 추월하는데 성공하였다. 본 논문에서는 이를 '빠른 추격자' 전략(fast follower)으로 통칭한다.

빠른 추격자 전략이란 선도 기업이 새로운 아이디어나 신기술, 신제품으로 창출한 시장에서, 제품, 기술, 경영방식을 모방하여 앞선 기업을 빠르게 추격하여, 시장을 잠식하는 후발 기업의 전략을 의미한다. 빠른 추격자 전략은 산업화에 뒤처진 한국적 여건 하에서, 기술, 지식, 사업경험, 경영능력 등 자원이 부족하고 역량이 취약한 한국 기업에게는 불가피하면서도 합리적인 선택이었다(허문구, 2017: 207쪽).

국내 기업들은 시장이 형성되는 초기보다는 표준 기술이나 제품, 즉 지배적 디자인(dominant design)(Andersen and Tushman, 1990)이 등장할 때까지 기다렸다가 승자가 정해지고 불확실성이 해소되

면 신속하고 과감한 투자의사결정을 하고, 역량과 자원을 총동원해서 시장에서 창출되는 가치를 확보하려는 전략을 선택해 왔다. 이를 통해 특히 선도자의 투자에 대한 무임승차 효과와 기술 및 시장 불확실성의 해소라는 후발주자로서의 이점을 누렸다(Lieberman and Montgomery, 1988). 반도체, 휴대폰, 가전, 조선, 해운, 철강, 석유화학 등 우리나라의 주력산업은 대부분 빠른 추격자 전략을 통해 비약적으로 성장하였으며, 국가 경제의 압축 성장에 기여하였다. 이처럼 한국의 산업과 기업이 빠른 추격자 전략을 통해 경쟁력을 강화하였다는 점에 대해서는 산업 및 기업 수준에서 이루어진 국내외의 여러 연구(이근 외, 2008; 이근, 박태영 외, 2014; Ernst, 1998; Kim, 1997, 1998, 1999; Lee and Lim, 2001; Lee, Lim, and Song, 2005; Mathews, 2002 등)를 통해서도 확인되고 있다

3.2 빠른 추격자 전략의 성공 요인: 기회활용 역량

전략이 성공하기 위해서는 관련 역량의 뒷받침이 필요하다. 특히, 자원기반 이론(resource-based view)이나 동적 역량 이론과 같은 최근의 전략 이론은 전략을 기업의 능력이나 역량이라는 관점으로 파악할 만큼, 전략 역량(strategic competences)은 전략의 성공을 설명하는데 필수적인 개념이다. 이러한 관점에서, 빠른 추격자 전략의 성공 원인을 전략 역량의 관점에서 설명한다.

많은 후발 개도국의 기업들이 선진 기업을 따라잡기 위해 추격 전략을 채택하였다. 그러나 한국 기업만큼 추격을 통해 선도 기업을 따라잡거나 추월할 정도로 눈부신 성공을 거둔 사례는 많지 않다. 추격자 전략을 사용한 다른 후발국의 기업에 비해, 한국기업의 성공이 유독 두드러지게 나타나는 이유는 무엇인가?

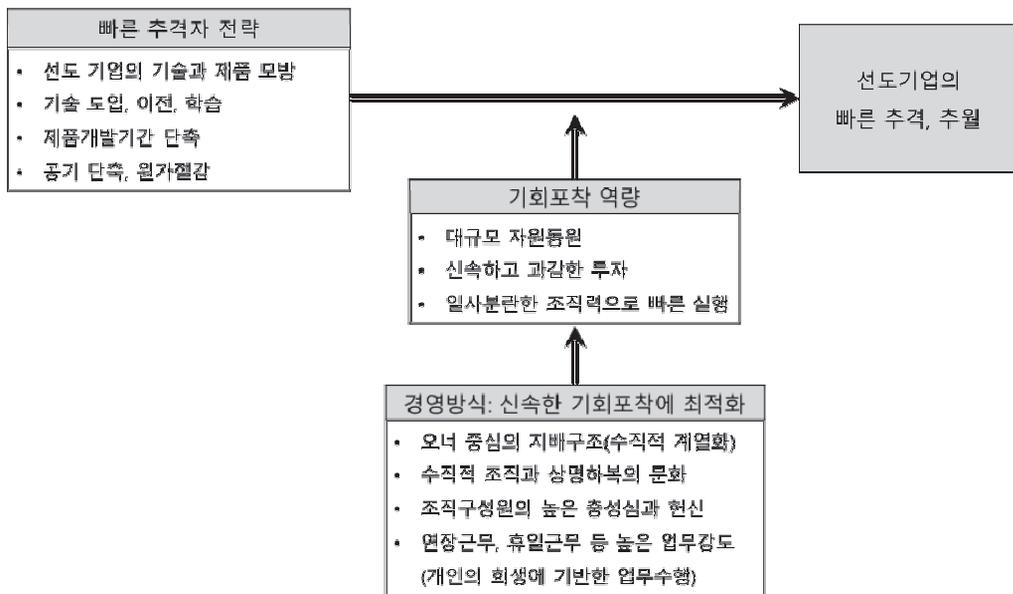
빠른 추격자 전략이 다른 경쟁기업에 비해 한국에

서 더욱 성공을 거둘 수 있었던 것은 한국 기업의 기회포착 및 활용 역량이 탁월하였기 때문이다.³⁾ 기회활용 역량은 환경의 기회에 대응하여 자원을 동원, 투자하고 이를 통해 가치를 포착하는 역량이다. 그러므로 기회포착 및 활용 역량은 주로 언제 어느 분야에 어느 정도의 자원을 투자할 것인가 하는 의사결정과 밀접한 관련이 있다.

전자산업에서 삼성, LG가 선망의 대상이었던 일본 기업을 추월한 것은 기회활용 역량의 차이 때문이다. 일본 기업은 기술이 앞서 있었지만, 한국 기업은 빠른 투자사결정과 과감한 자원동원을 통해 일본 기업을 추월하였다. 스마트폰 시장에서 삼성의 성공도 기회활용 역량을 단적으로 나타내는 사례이다. 모토로라를 모방하여 휴대폰 산업에 진입한 삼성은, 애플이 아이폰을 출시함으로써 스마트폰 시장이 형성되자 아이폰을 모델로 삼아 자원과 역량을 총동원하여 갤럭시 시리즈를 개발, 출시하여 애플의

경쟁자로 급부상했다. 반면 노키아는 세계 최초의 스마트폰을 개발하는 등 삼성보다 훨씬 먼저 기회를 인식하고 있었지만 투자기회를 놓쳐 스마트폰 시장에서 실패하였다. 기회활용 역량의 차이가 스마트폰 시장에서 삼성의 성공과 노키아의 실패를 가른 것이다. 이 과정에서 수직 계열화된 사업구조도 빠른 의사결정과 실행을 촉진함으로써, 신속한 기회활용에 크게 기여하였다.

한국 기업의 성공에는 유독 과감한 투자, 돌관경영, 공기단축, 일사불란한 조직력, 실행 중심 등과 같은 수식어가 따르는 것은 후발기업으로서 주어진 기회를 포착하기 위한 활동에 경영의 초점이 있었다는 것을 증명한다(허문구, 2015). 그리고 반도체, 휴대폰, 디스플레이, 조선, 철강, 자동차, 석유화학 등 한국기업이 전통적으로 강한 산업은 주로 대규모 자원동원과 신속한 투자가 중요한 분야, 즉 기회포착과 활용이 경쟁력 확보에 중요한 분야라는 점도



〈그림 2〉 한국 기업의 빠른 추격자 전략의 성공 원인: 기회활용 역량과 이에 최적화된 경영관행

3) 한국기업의 기회활용 역량에 대한 보다 자세한 논의는 허문구(2015, 2017)을 참고할 것. 본문에서의 논의도 이에 바탕을 두고 있음.

한국기업의 기회포착 및 활용 역량이 뛰어나다는 점을 반증한다.

이러한 기회활용 역량은 어디서 나오는가? 비결은 선도 기업을 빠르게 추격하는데 최적화되어 있는 한국 기업의 경영방식에 있다. 구체적으로 과감한 투자를 신속하게 결정할 수 있는 오너 중심의 지배구조, 일사분란한 조직력을 바탕으로 빠른 실행을 가능하게 만드는 수직적 명령체제와 상명하복의 조직문화, 구성원의 조직충성심과 헌신, 연장 근무, 휴일 근무로 대변되는 업무수행 관행 등이 대표적이다. 이러한 요소는 '한국적 스피드 경영'의 특징으로도 제시될 수 있는 것으로서, '스피드 경영'은 한국 기업이 앞선 기업을 빨리 추격하여 시장의 과실을 나누어 가지려는 기회활용 역량을 단적으로 나타내는 사례라 할 수 있다.

요약하면, 한국의 대표적인 기업들은 선도기업의 제품, 기술, 비즈니스모델, 경영방식 등을 모방하여 효율성과 실행력을 바탕으로 앞선 기업을 빠르게 추격함으로써 성공했다. 이는 기회활용 역량이 뛰어났기 때문이다. 오너 중심의 과감한 투자와 장기적 관점의 의사결정, 수직적 조직구조와 권위주의적 문화, 실행 중심의 스피드 경영, 구성원의 헌신과 치열한 업무강도와 같은 한국기업의 성공 DNA는 앞선 기업을 빨리 추격하고 신속하게 기회를 포착하는데 최적화된 경영 관행이다. 이상의 논의를 요약하면 <그림 2>와 같다.

IV. 한국기업이 봉착한 위기의 본질

4.1 한국 기업과 산업의 위기

근래에 들어 한국의 경제성장을 이끌어온 주력산업의 경쟁력 약화가 현저하게 나타나고 있다. 한때

성장의 견인차였던 조선, 해운, 철강, 건설 등은 국제경쟁력이 약화되고 있으며, 일부 산업은 취약업종으로 전락하여 구조조정이 진행 중이다. 앞으로가 더욱 문제인데, 산업연구원의 분석에 따르면 반도체, 휴대폰을 제외한 주력산업의 경쟁력은 향후 더욱 위축될 것으로 진단되고 있다(산업연구원, 2017). 더욱 근본적인 문제는 기존 주력산업을 대체할만한 새로운 산업이나 사업의 발굴이 제대로 이루어지지 않고 있다는 점이다(서울대학교 공과대학, 2015; 이정동, 2017). 한국의 주력기업의 전망도 불투명하다. 삼성전자에서 반도체와 휴대폰을 잇는 사업 분야가 무엇이 될 것인지 여전히 불투명하며, 현대자동차의 미래에 대해서도 회의적인 시선이 상당하다. 4차 산업혁명이라는 구조적 변화의 시기에 미국, 중국 등과는 달리 주목할 만한 기업이나 산업이 나타나지 않고 있다. 즉 주력산업의 부진을 대체할만한 산업이나 기업을 찾기 어렵다.

전반적으로 우리나라 산업이나 기업의 경쟁력은 최근 10년간 담보 또는 퇴보하고 있다. 이는 다양한 지표를 통해서도 알 수 있다. 포천 500대 기업 순위는 2008년 15개 기업에서 2017년 현재 15개로 담보 상태이다. 기업의 미래경쟁력을 반영하는 지표라고 할 수 있는 글로벌 시가총액 500대 기업에는 2005년 8개 기업에서 2017년 2~3개 기업에 불과하여, 주요 기업의 경쟁력이 경쟁국가의 기업에 비해 상대적으로 빠르게 하락하고 있음을 반영하고 있다. 한편, 국가 수준으로 보더라도 GDP 순위는 2005년 세계 10위를 기록한 이후 오히려 하락하여 10위권 이하에 머물고 있으며, 1인당 국민소득(GNI)도 2006년 2만 달러를 넘어선 이래로, 11년째 3만 달러를 넘지 못하고 있다. 이는 일본 등 주요 선진국이 2만 달러를 돌파한 이후, 4-5년 만에 3만 달러에 진입한 것과 대조를 보인다.

4.2 위기에 대한 진단

우리나라 전반에 나타나고 있는 기업 및 산업 수준의 경쟁력 약화 원인은 무엇인가? 선진국 진입을 앞두고 있던 2005년을 전후한 시점에서, 주요 기업과 산업 전반에 걸쳐 나타난 경쟁력 약화 내지는 담보 상태가 현재까지도 지속되고 있는 이유는 무엇인가? 경제성장기에 활발하게 이루어졌던 신생 기업의 급성장과 새로운 산업의 출현과 같은 현상을 왜 지금은 보기 어려운가?

이러한 전반적 현상과 경향은 현재의 기업경쟁력 약화가 세계 경기 침체나 선진국 진입을 앞둔 시점에서 과도기적으로 나타나는 외부적, 일시적 현상이 아니라, 우리 기업과 산업이 당면한 내부적, 구조적 요인에 기인하고 있음을 의미하고 있다. 즉 선도 기업을 빠르게 추격하는 빠른 추격자 전략이 한계에 도달하였기 때문이다. 서울대학교 공과대학의 산업 전문가들은 이를 '모방 추격형 산업발전 모델'의 한계로 지적하고 있다(서울대학교 공과대학, 2015).

결국 우리 기업의 성장 전략이었던 '빠른 추격자 전략'이 한계에 도달했음을 의미한다. 새로운 비즈니스나 산업의 출현이 안되는 이유는 빠른 추격자 전략의 양면성이다. 다른 기업들이 하지 않는 시도, 위험이 따르는 불확실한 일은 시도하지 않고, 선도 기업들이 시장에 진입한 후, 결과가 확인되고 성과가 가시화된 것만 빨리 따라 하려는 (소위 일사불란한 조직력을 바탕으로) 경영에만 익숙하기 때문이다. 이론적으로 표현하면 후발기업으로서 투자의 무임승차 효과와 기술 및 시장의 불확실성 해소 효과(Lieberman and Montgomery, 1988)를 누리는데 익숙하기 때문이다. 자신의 미래 방향설정을 선도 기업에게 맡겨왔기 때문에, 스스로 자신의 진로를 개척해야 하는 상황에서, 남보다 먼저 진로를 개

척하고 방향을 설정하는 능력을 갖추고 있지 못하기 때문이다. 따라서 어느 때보다 창조적 능력이 필요한 산업의 격동적 전환기를 맞아서, 신사업 발굴이 지지부진한 것은 당연한 결과이다.

이처럼 한국 기업의 빠른 추격자 전략은 이제 한계에 봉착했다. 그 이유를 간단히 제시하면 다음과 같다.⁴⁾ 첫째, 경제 및 산업 패러다임의 근본적인 변화로 말미암아, 선발자의 우위와 선발기업의 과실 독식이 뚜렷해지고 있다. 반도체, 철강, 조선 등 대규모 투자와 규모의 경제가 중요한 산업에서는 빠른 추격자 전략이 효과를 거둘 수 있었지만, 소프트웨어나 콘텐츠, 생명공학, 플랫폼 비즈니스 등 새로운 산업분야에서는 선발자 우위가 아주 크고 후발기업이 선발자와 과실을 공유하기 어려운 구조이다(차상균, 2015; Eisenmann, Parker, and Van Alstyne, 2006; Hill, 1997; Qian and Li, 2003; Rothaermel, 2001). 둘째, 불연속적 변화가 일상적인 상황에서 기업은 끊임없이 경쟁우위의 원천을 개발해야 한다. 소위 지속적 경쟁우위의 시대가 가고, 경쟁우위 요소를 끊임없이 발굴, 개발해야 하는 일시적 경쟁우위(temporary advantage or transient advantage)의 시대가 된 것이다(D'Aveni, Dagnino, and Smith, 2010; McGrath, 2013) 이러한 패러다임 전환기에는 추적이 중요하게 아니라, 창조와 혁신이 경쟁우위의 원천이 된다. 셋째, 중국 등 후발기업의 추적이 거세다. 요소비용이나 운영효율성(operational efficiency) 측면에서는 더 이상 후발 기업과 경쟁하기 어려우며, 강점이었던 '실행의 속도'에 있어서도 이미 중국기업에 추월당하고 있다. 넷째, 사회적 가치관과 제도적 환경의 변화로 말미암아, 무조건적 복종을 강조하는 수직적 문화, 강압적 업무수행, 과도한 근로시간과 같이 실행 중심의 빠른 추격자 전략을 가능케한 경영 관행은 더 이상

4) 이에 대한 자세한 논의는 허문구(2017), 213 - 216 쪽을 참고할 것.

지속되기 어려우며, 사회적 정당성(social legitimacy)을 확보할 수도 없게 되었다.

V. 한국기업의 경쟁력 강화 방안

이 장에서는 한국 기업이 가야할 방향으로 창조적 리더를 제시하고, 창조적 리더가 되기 위해서는 우리 기업이 취약한 환경감지 역량 강화가 필수적임을 주장한다. 끝으로 환경감지 역량을 강화하기 위한 방안을 네 가지로 나누어 경쟁력 강화의 결론으로 제시한다.

5.1 한국 기업이 가야할 방향

이상에서 앞선 기업의 모방과 추격에 기반한 빠른 추격자 전략은 한계에 도달했으며, 이제 선도자의 길을 가야한다는 점을 주장하였다. 우리 기업이 지향해야할 방향에 대해서는 퍼스트 무버(first mover)나 파이어니어(pioneer), 가장 빠른 추격자(the fastest follower), 퍼스트 스케일러(first scaler), 또는 실행 중심의 사고에서 개념설계 중심의 사고로 사고방식의 전환에 초점을 두는 관점(이정동, 2017) 등 다양한 주장이 있다. 퍼스트 무버에 대해서도 시장의 최초진입자인지, 최초로 성공을 거둔 리더를 말하는지 등 다양한 논의가 있으므로, 연구 목적을 반영하여 이에 대한 상세한 논의는 생략한다.

다만, 현재와 같이 모방과 효율성에 바탕을 둔 추격형 모델은 더 이상 유효하지 않다는 데는 대부분 동의하고 있다. 이러한 맥락에서, 본 연구는 한국 기업이 가야할 방향을 창조적 리더(creative leader)로 설정한다. 창조적 리더란 새로운 제품이나 서비스, 창의적 비즈니스 모델을 통해 신 시장을 창출하거나 기존 시장을 재정의함으로써 시장에서 선도적

인 위치를 차지하고, 산업의 변화를 선도하는 기업을 말한다(허문구, 2017: 216쪽). 창조적 리더의 핵심 전략은 '창조와 혁신'에 있다. 퍼스트 무버가 아니더라도 창조와 혁신을 통해 시장을 재정의하고, 시장에서 선도적 위치를 차지한다면 창조적리더라고 할 수 있다. 아마존은 온라인 서점 시장의 최초진입자는 아니지만, 온라인 시장을 재정의하고 퍼스트 무버였던 북스택스(BookStacks)와 다른 방식으로 비즈니스를 함으로써, 시장선도자가 되었다. 스마트폰의 애플, SNS의 페이스북, 전기차 시장의 테슬라는 해당 시장에서 퍼스트 무버는 아니었지만, 차별화된 제품이나 비즈니스 모델을 통해 시장을 선도하고 있다는 점에서 창조적 리더라고 할 수 있다.

5.2 창조적 리더와 환경감지 역량

시장의 리더가 되고 새로운 사업 분야에서 성공을 거두기 위해서는 무엇보다 환경의 기회를 먼저 감지해야 한다. 커피시장에서의 스타벅스, 온라인쇼핑몰의 아마존, 인터넷 산업에서의 구글, 전기자동차 시장을 재정의함으로써 GM, 포드를 추월할 정도로 급성장한 테슬라 등은 환경감지 역량을 바탕으로 기회 활용 역량을 결합한 예다. 4차 산업혁명이라 일컬어지는 구조적 변화기에는 환경감지 역량을 바탕으로 기회를 선점하는 기업들이 세계시장을 석권하는 현상이 더욱 보편화될 것이다. 이제 환경감지 역량 없이 기회활용 역량만으로는 세계 시장에서 성공을 거두기 어려워졌다.

그러나 빠른 추격자 전략을 통해 세계적으로 성장한 기업들이 이제는 혁신과 개혁의 길을 가겠다고 선언했지만, 아직 성공 사례는 찾기 어렵다. 미국, 중국 등과는 달리 새로운 사업 분야에서 주목할 만한 성과를 보이는 국내 기업은 거의 없다. 빠른 추격자 전략의 유산(legacy)이다. 자원배분, 조직구조, 업무프로세스, 인력, 문화 등이 모두 기회활용을 극

대화하는데 맞추어져 있어서 바꾸기가 어려운 것이다. <축적의 시간>에서는 이를 '모방추격형 산업발전 모델의 그림자'라 지적하고 있다(서울대학교 공과대학, 2015).

이처럼 우리 기업의 성공 DNA에는 선제적으로 환경의 기회를 규명, 평가하여 새로운 시장을 창출하는 역량이 존재하지 않는다. 많은 전문가들이 모방에서 혁신으로, 빠른 추격자에서 퍼스트 무버로 변해야 한다고 하였지만, 대부분이 실패하는 이유는 국내 기업의 루틴이자 DNA에 환경감지 역량이 결여돼 있기 때문이다. 즉 빠른 추격자 전략에 최적화된 경영 관행은 이미 기업의 루틴(routine)이 되었다. 루틴은 기존 경영방식의 효율성을 높이지만, 환경이 변화할 때는 루틴이 경직성을 가져서, 조직 변화를 가로막는 관성(inertia)으로 작용한다(Gilbert, 2005). 그리고 성공의 덫(success trap)이라는 함정도 있다. 현재의 경영방식을 통해 그동안 성공을 거두었기 때문에, 조직에 오래 근무한 경영자일수록 현재의 경영방식이나 시스템을 선호하며 이를 바꾸려하지 않는다. 소위 과거의 성공이 현재의 변화(환경적응)를 가로막는 성공의 덫(success trap)이 된다(Audia, Locke, and Smith, 2000).

그러나 이러한 난관이 있더라도 기존 사업의 경쟁력을 강화하고 새로운 비즈니스를 창출하기 위해서는 환경감지 역량을 강화해야 하며, 격변의 시기에 한국의 대기업이 가야만 하는 길이다.

5.3 환경감지 역량을 강화하기 위한 방안

여기서는 한국의 대기업이 환경감지 역량을 제고하기 위한 구체적 방안을 제시한다. 먼저 환경의 감지가 가장 먼저 그리고 가장 직접적으로 이루어지는 최일선 조직과 구성원 수준에서의 방안, 다음으로 기회의 선택이 이루어지는 최고경영자 수준에서의 환경감지 역량을 강화하기 위한 방안을 제시하고 셋

째, 기업가를 양성할 수 있는 구조와 문화의 형성, 마지막으로 생태계 형성을 통한 기회의 발견과 창출 역량 강화라는 네 측면으로 나누어 제시한다.

5.3.1 일선 조직구성원을 통한 환경감지

조직에서 새로운 환경의 기회나 위협에 대한 감지는 어떻게 이루어지는가? 누가 가장 먼저 환경으로부터의 정보나 신호를 감지하거나 받아들이고 변화를 인식하는가? 바로 피라미드 하부의 조직 일선에서 일하는 일선 구성원이다. 이들은 업무를 수행하는 과정에서 외부 환경의 구성요소와 직접 상호작용하며(Nonaka, Hirose, and Takeda, 2016), 이 과정에서 환경의 정보나 변화를 습득하고 인지한다.

한국의 대기업은 빠른 추격자 전략을 통해 선진기업을 추격하는 과정에서, 일사분란한 조직력과 실행의 스피드를 강조하였다. 이에 따라 의사결정의 집권화와 수직적 문화가 강화되었으며, 이로 인해 일선 조직과 구성원에게 권한은 주어지지 않고, 지시, 명령에 대한 실행과 복종이 강요되었다. 이런 경영방식 하에서는 환경감지가 제대로 이루어지기 어렵다.

따라서 일선 조직과 구성원에게 권한과 자율성을 주어야 한다. 또한 일선 조직에서 접한 정보나 의견이 경영층에게 신속하게 전달되기 위해서는 상향적 의사소통이 필요하며, 조직의 계층이나 지휘 라인에 얽매이지 않고 SNS 등을 통해 의사소통이 자유롭게 이루어질 수 있도록 수평적이고 유연한 조직문화의 정착이 필요하다. 근래 국내 대기업에서 앞다투어 도입하고 있는 직급체계나 직위 호칭 폐지 사례, 삼성의 스타트업 컬처 혁신 등은 부족하지만 이러한 노력의 일환으로 평가할 수 있다.

5.3.2 경영층의 전략 역량 강화

동적 역량의 구성요소 중에서 기회의 포착과 활용

이 조직의 전략실행력을 반영한다면, 환경감지는 전략적 통찰력과 밀접한 관련이 있다. 따라서 경영층의 전략적 통찰력을 강화하는 것이 필요하다. 한국 대기업의 경영진은 운영 및 실행 역량은 강하지만, 전략 역량은 약하다. 선진 기업을 모방, 추격하는 과정에서는 전략역량보다는 실행역량이 훨씬 중요하였기 때문이다. 또한 대부분의 경영자가 내부승진을 통해 육성되었기 때문에, 승진 과정에서 명령을 제대로 수행하는 실행력이나 관리역량을 검증받았기 때문이기도 하다.

그러나 불확실한 환경에서 다른 기업의 모방이 아니라 스스로 기업의 진로를 개척하기 위해서는 경영자의 전략적 역량이 필요하다. 이를 위해 위험이 따르더라도 새로운 시도나 실험을 통해 창조와 혁신을 추구할 수 있는 우뇌형 인재를 더 많이 중용해야 한다. 특정 기능분야에서 성장한 사람보다는 여러 분야의 다양한 업무를 수행한 사람을 육성해야 한다. 주력 기업에서 탄탄대로를 달리며 성장한 엘리트형 인재보다는 어려운 계열사나 새로운 사업 분야를 옮겨 다니며 다양한 사업과 업무를 경험한 인재에게 더 많은 기회를 주어야 한다.

리더십에 대한 생각도 바꾸어야 한다. 한국 대기업은 오너 또는 오너의 위임을 받은 최고경영자가 전권을 휘두르는 문화에 익숙하다. 경영층 내에서도 위계질서와 서열이 뚜렷하다. 따라서 경영층이 다함께 의사결정에 참여하지는 않으며, 최고경영자의 지시와 의중을 실행하는 중간관리자형 경영진이 많다. 어떤 경영자도 강점과 약점을 동시에 갖고 있으므로, 다양한 역량이나 생각을 가진 경영진들이 팀을 이루어 권한을 공유하고, 리더십을 나눌 수 있어야 한다. 즉 조직양면성 이론에서 제시하듯이, 분석과 실행에 강한 경영자와 전략, 창조와 혁신에 강한 경영자가 함께 참여하고 리더십을 공유하는 양손잡이

형 리더십 팀(ambidextrous top management team) (Mihalache et al., 2014; Smith and Tushman, 2005)을 구축해야 한다.

5.3.3 기업가를 양성할 수 있는 구조와 문화

동적 역량 중에서도 특히 환경감지 역량은 기업가적 역량이다(Teece, 2012, 2014). 따라서 기업가적 역량과 특성을 가진 인재가 많을수록, 그리고 그러한 인재들에게 권한과 자원이 주어질수록 조직에서 기회의 발견(discovery)과 창조(creation)가 촉진될 수 있다.

3장에서도 제시하였듯이, 근래 한국 대기업들은 새로운 사업의 개발이 매우 취약하다. 강점을 가졌던 전통 제조업 분야의 경쟁력이 약화되고 있는 상황에서, 반도체, 휴대폰을 잇는 새로운 사업 분야가 아직 눈에 띄지 않고 있는 실정이다. 포춘에서 매년 발표하고 있는 가장 빠르게 성장하는 기업(fastest-growing companies) 100위 리스트에는 한국 기업을 발견하기 어렵다. 선진국인 미국, 우리의 후발국인 중국 기업들이 이 리스트에서 약진하고 있는 것과는 대조적이다. 대기업에 ‘관리자’만 많고 ‘기업가’가 양성되지 않은 탓이다.

따라서 기업가를 육성하고 이들에게 권한과 자원이 주어질 수 있도록 해야 한다. 이를 위해서는 사업부와 같은 큰 조직이 아니라, 기업가적 사업단위(entrepreneurial business unit: EBU)를 만들어야 한다. GE에서 전사적으로 추진하고 있는 패스트웍스(FastWorks)처럼, 소규모의 EBU를 많이 만들고 EBU에서 사업과 전략에 대한 권한과 책임을 가지고, 위험이 따르는 사업을 독립적으로 추진할 수 있어야 한다.⁵⁾ EBU를 적극적으로 도입, 운영함으로써, 거대한 수직적, 관료적 조직에 활력과

5) EBU에 대한 자세한 논의는 김인수(2001), 91-101쪽 참고.

기업가적 문화를 이식할 수 있다. 이를 통해 환경의 기회를 빠르게 감지하고, 새로운 시도와 실험, 혁신을 통해 시장과 기술에 대해 기민하게 학습하며, 새로운 사업을 창출할 수 있을 것이다.

5.3.4 생태계 구축을 통한 기회 발견과 창조 촉진

기회를 감지하고 선점하기 위해서는 비즈니스 생태계를 구축하는 것이 필요하다(Teece, 2007). 비즈니스와 관련된 여러 분야의 조직과 기업이 자발적으로 참여하는 비즈니스 생태계에서는 다양한 정보, 지식, 기술이 수평적으로 교류될 수 있으므로, 환경의 신호를 감지하고 기회를 규명하기가 훨씬 용이하다. 또한 생태계에 참여하는 주체들 간에 지식을 교환, 결합함으로써 새로운 혁신을 창조하고(Clarysse et al., 2014), 큰 위험부담이나 조직의 제약 없이 혁신적 아이디어의 유용성이나 시장성을 검증할 수 있다.

그러나 한국 대기업은 생태계를 구축하고 이를 통해 기회를 발견, 창조하는 역량이 취약하다. 이는 한국 대기업이 수직계열화를 통해 성장, 발전해왔기 때문이다. 수직계열화는 거래비용을 줄이고, 공급사슬 상의 조정과 통합을 빠르고 쉽게 할 수 있다는 장점이 있다(Richardson, 1996). 바로 이러한 장점이 선도 기업을 추격하는 스피드를 높이는 것에는 장점으로 작용하였다(허문구, 2017). 그러나 수직계열화 모형은 환경에 유연한 대응을 어렵게 하고, 관료적 통제로 혁신에는 부정적 영향을 미친다(김형준, 2015; 주중남, 2015). 따라서 기회를 빨리 감지하고 혁신을 통해 신시장을 개척하는 창조적 리더가 되기 위해서는 수직계열화가 장애가 된다.

최근 일부 국내 대기업의 변화도 이런 맥락에서 이해할 수 있다. 삼성은 '삼성넥스트'를 통해 전 세계의 기술혁신 기업의 발굴, 투자, 지원을 강화하고 있다. 이는 이러한 기업과의 협력을 통해 모바일, 인공

지능, 가상현실 등의 분야에서 생태계를 구축, 확대함으로써, 기회를 신속하게 발견하고 이를 선점하려는 노력으로 평가할 수 있다(허문구, 2017: 231 쪽).

이상에서, 기회의 발견과 창조가 효과적으로 그리고 지속적으로 이루어지기 위해서는 자신이 모든 것을 통제하고 불확실성을 제거하는 주체가 되어야 한다는 수직계열화적 사고에서 탈피해야 한다. 그리고 다양한 조직, 기업과 수평적 협력과 상생을 기반으로 하는 비즈니스 생태계를 구축, 확대하는데 노력을 집중할 필요가 있다.

VI. 결론과 토의

6.1 결론

본 연구는 전략경영 이론을 바탕으로, 한국기업의 경쟁력을 분석하였다. 특히 동적 역량 이론에 근거하여, 한국기업의 급성장과 최근의 경쟁력 약화 원인을 진단하고, 향후 세계시장에서 경쟁력을 강화하고 다시 도약하기 위한 방안을 구체적으로 제시하였다. 결론적으로, 한국기업은 산업화 과정에서 빠른 추격자 전략을 통해 급성장하였으며, 이러한 빠른 추격자 전략의 성공은 한국기업의 기회활용 역량(seizing capacity)에 기인한 바 크다. 그러나 대내외 요인의 변화로 빠른 추격자 전략은 더 이상 유효한 전략 대안이 될 수 없다. 한국 기업은 이제 창조적 리더의 길을 가야 한다. 마지막으로 창조적 리더가 되기 위한 구체적 방안, 즉 한국 기업이 경쟁력을 강화하기 위한 방안을 제시하였다.

경영전략은 기업의 경쟁우위와 성공을 설명, 분석하는데 유용한 틀을 제공한다. 기업이 성공하기 위해서는 환경의 기회와 위협을 분석, 평가하고 기업이 지향해야 할 방향이나 경쟁 방법을 설계하고 시

장에 대한 통찰을 바탕으로 혁신을 창출하는 전략적 통찰력(strategic insight)과 이를 구체적인 투자와 자원동원, 조직, 업무 프로세스와 시스템을 통해 실행함으로써 결과를 창출하는 전략 실행력(strategic execution)이 모두 필요하다(Harrell, O'Reilly III, and Tushman, 2007). 그러나 한국의 대기업은 기업의 방향과 진로는 앞선 기업을 그대로 모방하였으며, 탁월한 전략 실행력을 바탕으로 앞선 기업을 추격, 추월하는데 성공하였다. 따라서 전략적 통찰력은 매우 부족하다. 이제 다른 기업을 선도해야 하는 시점에서 전략적 통찰력, 구체적으로는 환경감지 역량의 부족이 기업의 발목을 잡고 있다.

이제는 대기업의 DNA에 없는 전략 통찰력을 키우지 않고는 새로운 비즈니스의 성공이나 경쟁력 강화를 기대하기는 어렵다. 본 논문은 창조적 리더가 되기 위해서는 환경감지 역량의 강화가 필수적임을 제시하였으며, 환경감지 역량을 강화하기 위한 방안을 조직 일선에서의 환경감지 측면, 경영자의 전략 역량 측면, 리더십 팀의 구성 측면 및 생태계 구축 측면으로 나누어 제시하였다.

6.2 연구의 한계와 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계를 가진다. 첫째, 한국 기업의 경쟁력 강화 방안을 주로 환경감지 역량 측면에 초점을 두고 제시하였다. 환경감지 역량이 가장 부족한 역량이며, 선도자가 되기 위해서는 가장 필요한 역량임이 분명하지만, 기회활용 역량 및 재구축 역량 측면에서도 한국 기업의 과제가 여럿 있다. 기회활용 역량 중에서 새로운 비즈니스 모델의 설계 역량, 변혁/재구축 역량에서 환경 변화에 대응하여 조직의 자원과 역량을 유연하고 지속적으로 변화, 혁신할 수 있는 컨텍스트를 구축할 수 있는 역량(contextual ambidexterity) (Birkinshaw and Gibson, 2004; Gibson and Birkinshaw, 2004)

은 특히 한국기업이 취약한 역량이다. 특히 재구축 역량(reconfiguration capacity)은 환경감지와 기회활용 역량의 관계를 조율하는 고차 역량으로서, 동적 역량의 매우 중요한 요소가 될 수 있다. 그러나 본 연구에서는 연구의 초점과 범위를 고려하여, 이에 대한 논의와 분석은 최소화하였다.

둘째, 본 연구의 논의는 주로 세계 시장에서 경쟁하는 한국의 대기업에 초점을 두고 있다. 따라서 경쟁력이 취약한 영세 중소기업이나 새로운 기회를 포착하여 사업을 발굴하고 경쟁력을 확보한 일부 벤처기업 등과 같은 모든 한국기업에 적용되는 분석, 제안이 아니라는 점을 밝힌다. 또한 한국의 대기업 중에서도 모든 기업이 창조적 리더가 될 필요는 없으며, 기업이 처한 환경이나 전략에 따라 지향해야 할 방향은 달라질 수 있다. 그러나 한국의 선도 대기업에 대한 일반적 특성과 방향을 논의하고 있는 본 연구의 특성 상, 이러한 개별 기업의 차이에 대한 요소는 연구에 반영하지 못하였다.

셋째, 기업의 경쟁력은 여러 다양한 학문분야와 관점에서 이루어질 수 있다. 본 연구는 주로 전략경영 관점, 그중에서도 최근의 동적 역량 이론에 근거하여 기업의 경쟁력을 분석하고 있다.

이상의 논의와 함께, 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 경쟁력을 보다 입체적으로 분석, 평가하기 위해서는 다양한 이론적 관점을 적용할 필요가 있다. 하나의 예로서 활용(exploitation)과 탐험(exploration)이라는 조직양면성(organizational ambidexterity) 관점(김국태, 허문구, 2014; March, 1991)도 한국 기업의 성장 과정과 과제를 분석, 제시하는데 유용한 틀이 될 수 있다고 본다. 조직양면성 관점에서 보면, 한국기업은 주로 활용 중심의 성장을 하였으며, 현재의 위기는 활용 중심의 성장이 한계에 도달한데서 비롯한다. 이를 타개하기 위해서는 적극적인 탐험(exploration)이 필요하며, 이를

통해 활용과 탐험 활동의 균형을 이루려는 노력이 요구된다. 본 연구와 연계해서 본다면 기회활용은 활용으로, 환경감지는 탐험으로 파악할 수 있다. 이런 면에서 동적 역량 이론과 조직양면성 이론을 상호보완적으로 활용하여 한국기업을 분석한다면, 새로운 시사점을 제시할 수 있을 것으로 생각한다.

둘째, 본 연구에서는 한국 기업에 취약한 환경감지 역량을 중심으로 경쟁력 강화방안을 제시하였다. 그러나 환경감지 역량과 기회활용 역량은 서로 상충되는 특성을 가지고 있으므로(Birkinshaw, Zimmermann, and Raisch, 2016; Teece, 2014), 두 역량을 조화시킬 수 있는 방안도 고려할 필요가 있다. 이와 관련하여, 불연속적인 환경에 기업이 적응하는 과정을 보다 구체적으로 분석하기 위해서는, 동적 역량의 구성요소 중에서 특히 재구축/변혁 역량에 초점을 둘 필요가 있다. 향후 연구에서는 재구축/변혁 역량 측면에서 기업의 성공 과정과 당면 과제를 분석한다면 또 다른 통찰력을 얻을 수 있을 것으로 생각한다.

셋째, 본 연구는 한국의 대기업을 대상으로 경쟁력 제고를 위한 현 상황에 대한 진단과 방향 제시를 하였는데, 대기업에 따라서도 당면한 환경, 전략 방향이나 기술 및 역량 수준에 따라 지향해야 할 방향에 차이가 있을 수 있다. 따라서 기업의 특성(boundary conditions)을 반영하여, 대기업이 지향해야 할 방향을 차별적으로 제시하는 연구도 필요하다고 본다.

넷째, 전통 중소기업이나 신생 벤처기업 등과 같이 대기업과 다른 컨텍스트에 놓인 기업들의 경쟁력에 대한 연구도 필요하다. 본 연구는 경영전략적 관점에 근거하고 있으나, 이런 기업군에 대한 연구는 경영전략적 관점 외에도 운영효율성(operational efficiency) 관점을 보완적으로 활용할 필요가 있다.

마지막으로 동적 역량 이론이 아직 초기 단계이며 동적 역량의 구성 요소에 대한 논의가 더욱 필요하다는 점을 감안할 때, 심층 사례연구(multiple cases research)가 중요하다. 이를 통해 동적 역량 이론

과 동적 역량을 구성하는 세 요소가 기업의 경쟁력을 분석, 설명하는데 얼마나 유용한 틀이 되는가를 진단할 수 있을 것이다. 또한 동적 역량 이론의 본질을 반영하여, 동적 역량의 세 요소가 시간의 흐름에 따라 어떻게 상호작용하는지, 그리고 이러한 상호관련성(dynamic interrelationships)이 기업의 환경 적응과 변화에 어떻게 영향을 미치는가를 분석한다면, 기업 경쟁력과 환경적응에 대한 이해를 제고하는데 크게 기여할 수 있을 것이다.

REFERENCES

- Ambrosini, V., and Bowman, C. (2009), "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?," *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Ambrosini, V., Bowman, C., and Collier, N. (2009), "Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base," *British Journal of Management*, 20(s1).
- Anderson, P., and Tushman, M. L. (1990), "Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change," *Administrative Science Quarterly*, 604-633.
- Audia, P. G., Locke, E. A., and Smith, K. G. (2000), "The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change," *Academy of Management Journal*, 43(5), 837-853.
- Barreto, I. (2010), "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future," *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Birkinshaw, J., and Gibson, C. B. (2004), "Building

- an ambidextrous organisation”.
- Castiaux, A. (2012), “Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges,” *International Journal of Innovation Management*, 16(06), 1240013.
- Cha, S. (2015), “Software have to Pursue Global Since Founding,” *Time of Accumulation*, Chap. 12, Knowledge Nomad, 279-296. [printed in Korean]
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., and Mahajan, A. (2014), “Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems,” *Research Policy*, 43 (7), 1164-1176.
- College of Engineering in Seoul National University (2015), *Time of Accumulation*, Knowledge Nomad. [printed in Korean]
- D’Aveni, R. A., Dagnino, G. B., and Smith, K. G. (2010), “The age of temporary advantage,” *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., and Verona, G. (2014), “The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research,” *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327.
- Dierickx, I., andCool, K. (1989), “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage,” *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000), “Dynamic capabilities: what are they?,” *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
- Eisenmann, T., Parker, G., and Van Alstyne, M. W. (2006), “*Strategies for two-sided markets*,” *Harvard Business Review*, 84(10), 92.
- Ernst, D. (1998), “Catching-up crisis and industrial upgrading: evolutionary aspects of technological learning in Korea’s electronics industry,” *Asia Pacific Journal of Management*, 15(2), 247-283.
- Gersick, C. J. (1991), “Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm,” *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
- Gibson, C. B., and Birkinshaw, J. (2004), “The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity,” *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilbert, C. G. (2005), “Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity,” *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
- Harrell, J. B., O’Reilly, C. A., and Tushman, M. L. (2007), “Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action,” *California Management Review*, 49(4), 21-43.
- Helfat, C. E., and Peteraf, M. A. (2009), “Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path”.
- Hill, C. W. (1997), “Establishing a standard: Competitive strategy and technological standards in winner-take-all industries,” *The Academy of Management Executive*, 11(2), 7-25.
- Hodgkinson, G. P., and Healey, M. P. (2011), “Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management,” *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Huh, M. (2015), “From catching-up to pioneering,” Yi. H. et al.(Eds.), *K-Management: Korean Management at the Crossroads*, Seoul, Cloud 9 Books, 159-194. [printed in Korean]
- Huh, M. (2017), “Fast follower to Creative leader: transformation of strategic capabilities,” Song, J.(Eds.), *Perfect change*, Center World Books, 201-232. [printed in Korean]
- Ju, J. (2015), “Break Up The Vertical Integration

- System For Machine Industry," *Time of Accumulation*, Chap. 24, Knowledge Nomad, 501-518. [printed in Korean]
- KIET (2015), *Creative accumulation*, Seoul, KIET. [printed in Korean]
- KIET (2017), *Future visions and strategies for Korean major industries*, Seoul, KIET. [printed in Korean]
- Kim, G., and Moon, G. H. (2014), "Simultaneous versus Sequential Approaches to Balancing Exploration and Exploitation: The Direct and Contingent Effects on Organizational Longevity," *Korean Journal of Management*, 22, 1-32. [printed in Korean]
- Kim, H. (2015), "Vertical Integration is No More Competitive," *Time of Accumulation*, Chap. 10, Knowledge Nomad, 243-260. [printed in Korean]
- Kim, L. (1997). *Imitation to Innovation: the Dynamics of Korea's Technological Learning*. Harvard Business School Press.
- Kim, L. (1998), "Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor," *Organization Science*, 9(4), 506-521.
- Kim, L. (1999), "Building technological capability for industrialization: analytical frameworks and Korea's experience," *Industrial and Corporate Change*, 8(1), 111-136.
- Kim, L. (2001), *How to be world-class Korean firm*, Seoul, Samsung Economic Research Institute. [printed in Korean]
- Lavie, D. (2006), "Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change," *Academy of Management Review*, 31(1), 153-174.
- Lee, J. (2017), *Paths to creative accumulation*, Seoul, Knowledge Nomad Books. [printed in Korean]
- Lee, K. (2001), *Economics of catch-up*, 21th Century Books. [printed in Korean]
- Lee, K., and Lim, C. (2001), "Technological regimes, catching-up and leapfrogging: findings from the Korean industries," *Research Policy*, 30 (3), 459-483.
- Lee, K., Lim, C., and Song, W. (2005), "Emerging digital technology as a window of opportunity and technological leapfrogging: catch-up in digital TV by the Korean firms," *International Journal of Technology Management*, 29(1-2), 40-63.
- Lee, K., and Park, T. (2014), *Catching up, forging ahead, and falling behind of the industry*, 21th Century Books. [printed in Korean]
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development," *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Lieberman, M. B., and Montgomery, D. B. (1988), "First-mover advantages," *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58.
- March, J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., and Volberda, H. W. (2014), "Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128-148.
- Pavlou, P. A., and El Sawy, O. A. (2011), "Understanding the elusive black box of dynamic capabilities," *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Peteraf, M. A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view," *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

- Priem, R. L., and Butler, J. E. (2001), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?," *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Qian, G., and Li, L. (2003), "Profitability of small- and medium-sized enterprises in high-tech industries: the case of the biotechnology industry," *Strategic Management Journal*, 24(9), 881-887.
- Richardson, J. (1996), "Vertical integration and rapid response in fashion apparel," *Organization Science*, 7(4), 400-412.
- Romanelli, E., and Tushman, M. L. (1994), "Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test," *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Rothaermel, F. T. (2001), "Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: an empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry," *Research Policy*, 30(8), 1235-1251.
- Schilke, O. (2014), "On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism," *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203.
- Smith, W. K., and Tushman, M. L. (2005), "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams," *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- Teece, D. J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012), "Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action," *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014), "The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms," *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S. G. (2003), "Understanding dynamic capabilities," *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., and Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda," *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

국내참고문헌

- 김국태, 허문구(2014). "탐험과 활용의 균형: 동시적 접근과 순차적 접근," *인사조직연구*, 22(3), 1-32.
- 김인수(2001), *세계가 두려워할 미래의 한국기업 어떻게 만들 것인가?* 서울, 삼성경제연구소.
- 김형균(2015), 시스템업체의 소재부품업체 수직계열화 방식은 더 이상 경쟁력이 없다, 서울대학교 공과대학, **축적의 시간**, 10장, 지식노마드, 243-260.
- 산업연구원(2017), *한국 주력산업의 미래비전과 발전전략*, 서울, 산업연구원.
- 서울대학교 공과대학(2015), **축적의 시간**, 서울, 지식노마드.
- 이근, 박태영 외(2014). *산업의 추격, 추월, 추락*, 서울, 21세기 북스.
- 이근 외(2008). *기업간 추격의 경제학*, 서울, 21세기북스.
- 이정동(2017), **축적의 길**, 서울, 지식노마드.
- 주종남(2015), 수직계열 체제를 깨야 기계산업이 산다, 서울대학교 공과대학, **축적의 시간**, 24장, 지식노마드, 501-518.

- 차상균(2015), 시작부터 글로벌을 지향하지 않는 소프트웨어는 무의미하다!, 서울대학교 공과대학, **축적의 시간**, 12장, 지식노마드, 279-296.
- 허문구 (2015), “추격과 추월을 넘어 혁신과 개척으로,” 이홍 외, **K-매니지먼트: 기로에 선 한국형 기업경영**, 서울, 클라우드나인, 159-194.
- 허문구 (2017), “빠른 추격자에서 창조적 리더로: 전략역량의 혁신이 필요하다,” 송재용 외, **퍼펙트 체인지**, 자의누리, 201-232.

Enhancing the Competitiveness of Korean Firms: Dynamic Capabilities Perspective

Moon-Goo Huh*

Abstract

This paper offers important measures for Korean firms to enhance their competitiveness in global markets. Based upon dynamic capabilities perspective of strategic management, this study attempts to explain the phenomenal success of leading companies in Korea, diagnose the fundamental causes of the present stagnation and decay across the major companies and industries, and suggest avenues for restoring their competitive edge.

The main arguments of the study are as follows. The success strategy of Korean firms is based on a fast-follower strategy, and excellence in seizing capability enabled the phenomenal success of that strategy. The seizing capabilities results from Korean management practices such as owner-centered governance structure, hierarchical structure and culture, disciplined fast execution from top to bottom, and hard working, committed employees.

Meanwhile, this paper argues that the present stagnation also stems from the fast follower strategy itself and the fast follower strategy is no more suitable for Korean leading companies. The paper explains why leading companies should pursue pioneering advantage, rather than pursue following (imitation) advantage. To be a creative leader in global markets, it is urged that the leading companies should especially strengthen the sensing capability among dynamic capabilities. As a concluding note, four specific measures for developing the sensing capability was presented. They include the empowerment of front-line employees, developing strategic insight capabilities of top management team, building up the organizational context to nurture entrepreneurs across organizational hierarchy, and finally accelerating the discovery and creation of opportunities through forming horizontal ecosystem.

Key Words: Dynamic capabilities, Sensing, Seizing, Korean firms, Fast follower strategy

* Professor, School of Business, Kyungpook National University(moongoo@knu.ac.kr), First Author