



PART

1

전략적 분석 기법



전략과 전략경영 과정

학습목표 이 장을 읽은 후 다음을 할 수 있어야 한다.

1. 전략의 개념을 정의한다.
2. 전략경영 과정을 기술한다.
3. 경쟁우위를 정의하고 경제적 가치 창출과의 관계를 설명한다.
4. 경쟁우위의 두 가지 측정 방법을 기술한다.
5. 부상하는 전략과 의도된 전략의 차이점을 설명한다.
6. 당신이 기업의 고위 경영자가 아니더라도 기업의 전략에 대해 이해하는 것이 중요한 까닭을 논한다.

화가 난 새들의 돌격

하나의 사건을 계기로 산업이 탄생하는 사례는 드문데, 스마트폰 앱 산업에서 이러한 사건이 일어났다. 2007년 6월 29일, 애플은 아이폰을 처음으로 선보였다. 아이폰의 핵심적인 특징은 '앱'이라 불리는 다양한 어플리케이션을 작동시킬 수 있다는 것이었다. 그런데 앱 산업이 성장하는 과정에서 애플은 자체의 앱스토어를 통해 이러한 앱들을 평가하고 유통시킬 뿐, 앱을 스스로 개발하지 않았다. 대신 애플은 외부 기업들에게 개발을 위탁하는 크라우드 소싱(crowd source)을 하였다.

이것이 스마트폰 앱 산업의 탄생을 가져왔다. 2009년 4월 24일까지 아이폰 이용자들은 10억 개 이상의 앱을 애플의 앱스토어에서 다운받았다. 2012년에는 456억 개 이상의 앱이 다운로드되어 250억 달러 이상의 수익을 냈다. 예측에 의하면 향후 5년간 두 자릿수 이상의 성장이 일어날 것이다.

물론 2007년 이래 상황은 많이 바뀌었다. 예를 들어 애플 앱스토어의 경쟁자는 구글 플레이스토어, 블랙베리 월드, 윈도우 폰스토어 등 여섯 개로 늘었다. 이러한 곳에서는 애플 방식이 아닌 구글 안드로이드, 블랙베리, 그리고 윈도우 방식의 앱들을 유통하고 있다. 그러나 이러한 유통업체들은 모두 애플이 본래 가졌던 사업 모델, 즉 외부의 독립적인 개발자들에게 대부분 아웃소싱을 하는 모델을 사용하고 있다.

이러한 외부 개발자들은 다음 네 가지 유형을 갖는데 (1) 인터넷 기업 : 예를 들어 구글이 있는데 유튜브나 구글 맵 등 인기 있는 인터넷 사이트를 스마트폰 버전으로 개발한 기업들, (2) 기존의 비디오 게임 기업 : 예를 들어 세가(Seга)가 있는데 소닉 대시(Sonic Dash) 등 인기 있는 게임을 스마트폰 버전으로 개발한 기업들, (3) 다각화된 미디어 기업 : 예를 들어 디즈니가 있는데 몬스터 대학교(Monster's University) 등 자체 사업을 앱으로 전환시킨 기업들, 그리고 (4) 앱을 개발하기 위해 새롭게 창업한 기업들이 있다.

마지막 유형에 속하는 기업들은 수천 개, 어쩌면 수십만 개에 달하는데, 이러한 기업들이 넘쳐남에 따라 여러 스마트폰 플랫폼에서 동시에 등장하는 앱의 숫자도 넘쳐나게 되었다. 최근 애플 앱스토어와 구글 플레이



스토어에서 동시에 다운로드되는 앱은 1,500만 개에 달한다.

이러한 수많은 독립적인 앱 개발 기업들 중 지속적인 성공을 거두고 있는 기업은 소수인데, 그 대표적인 기업은 헬싱키 근교에 본사를 두고 있는 기업인 로비오이다. 이 기업은 화가 난 새들이 날아가는 스토리를 가진 놀랍도록 단순한 게임, 바로 앵그리버드를 개발한 기업이다.

로비오를 비롯한 모든 성공적인 앱 개발 기업들은 공통적인 고민을 가지고 있다. 과연 하나의 게임의 성공으로 끝날 것인가, 아니면 지속적으로 이러한 킬러 앱의 개발을 이어 갈 수 있을 것인가? 로비오는 앵그리버드의 성공을 이어 가기 위해서



© Kevin Britland/Alamy

후속 앱인 앵그리버드 스타워즈와 배드 피기즈^{Bad Piggies}를 개발하거나, 새로운 캐릭터를 개발하여 모바일 게임과 영화로 크루즈 패밀리^{The Croods}를 선보이거나, 앱 사업 이외의 분야로 다각화한 앵그리버드 툰즈를 시작하거나, 또는 마텔 등 완구 제조업체에 앵그리버드의 캐릭터를 라이선싱 주기도 하였다.

로비오는 상품 개발을 위한 새로운 아이디어를 클라우드 소싱하기도 한다. 즉 외부의 독립적인 기업들은 게임과 앱을 로비오 온라인에 제안할 수 있는데, 이러한 방식의 성공 여부는 아직 미정이다.

2007년 탄생이라는 짧은 역사를 지닌 스마트폰 앱 산업은 향후 수년간은 급속히 성장과 진화를 거듭할 것으로 보인다. 그리고 그와 더불어 구글, 애플, 디즈니, 그리고 심지어 로비오와 같은 다양한 분야의 기업들도 진화하여야 할 것이다.

출처 : www.rovio.com accessed August 23, 2013; www.distimo.com accessed August 23, 2013; www.newrelic.com accessed August 23, 2013

구글이나 디즈니처럼 다른 매체 산업에서 진입한 스마트폰 앱 기업이든지, 아니면 로비오처럼 신설된 앱 기업이든지 상관없이 앱 산업의 기업들은 모두 전통적인 전략적 질문에 직면하게 된다. 과연 이 산업은 어떻게 진화할 것인가? 진화의 방향을 변화시키기 위해 할 수 있는 활동은 무엇인가? 기업은 어떻게 경쟁우위를 얻을 수 있는가? 이러한 경쟁우위는 얼마나 지속될 수 있을 것인가?

이러한 질문들에 답하는 과정이 전략경영 과정이며, 이러한 질문에 대해 기업이 찾고 있는 해답이 바로 그 기업의 전략이다.

전략과 전략경영 과정

대부분의 사람들이 기업의 생존과 번영은 뛰어난 전략을 선택하고 그것을 잘 실행하는데 달렸다는 점에는 동의하는 반면, 전략이란 무엇인가, 그리고 무엇이 뛰어난 전략을 구성하는가 하는 질문에는 많은 이견이 있다. 실제로도 좋은 전략이란 무엇인가에 대해 다양한 정의가 존재하고 있다.

전략이란 무엇인가

이 책에서는 어느 기업의 전략^{strategy}이란 경쟁우위를 획득하는 방법에 대한 이론이라고 정의하기로 한다.¹ 뛰어난 전략이란 그러한 우위를 실제로 창출해 내는 전략이다. 앱 산업에서 경쟁우위를 얻기 위한 디즈니의 이론은 만화 캐릭터를 영화 산업에서 이용하는 것이고, 로비오의 이론은 앱을 위해 완전히 새로운 콘텐츠를 개발하는 것이다.

이 산업에서 어떻게 이익을 창출할 것인가에 대한 다양한 이론들은, 그 시장에서 경쟁 상황이 어떻게 발전하고 그러한 발전 과정을 통해 어떻게 이익을 창출할 수 있는가에 대한 기업 나름대로의 가정과 전제에서 시작된다. 이러한 가정과 전제가 얼마나 정확하게 현실과 부합하는가에 따라 그 전략을 실행하는 기업이 성공할 확률이 결정된다. 만일 그 가정과 전제가 정확하지 못하다면 그 기업의 전략은 경쟁우위의 원천이 되지 못할 가능성이 높다.

하지만 이 부분에서 명심해야 할 것이 있다. 어느 시장에서의 경쟁 상황이 어떻게 발전되어 갈지 정확하게 추측하기란 매우 어려운 일이고, 기업이 확실하게 꼭 들어맞는 전략을 결정하기란 거의 불가능한 일이다. 이것이 바로 왜 어떤 기업의 전략은 거의 대부분 '이론'에 그치는가에 대한 이유이다. 전략은 경쟁환경이 어떻게 진화할 것이고, 또한 그 진화 과정에서 기업이 어떻게 경쟁우위를 획득할 것인가에 대한 최선의 추측일 뿐이다.

전략경영 과정

기업이 현재 최고의 전략을 추구하고 있다는 것을 확실하게 알기란 어려운 일이지만, 적어도 실패의 확률을 줄일 수는 있다. 그렇게 하기 위해서는 기업의 전략을 신중하고 체계적으로 결정하기 위한 전략경영 과정을 따라야 한다. **전략경영 과정** strategic management process이란 기업이 뛰어난 전략을 선택하기 위한, 즉 경쟁우위를 창출하는 전략을 선택하기 위한 분석과 선택의 절차를 나열해 놓은 과정이다. <그림 1.1>은 전략경영 과정의 예를 보여 준다. 이 책은 이 전략경영 과정의 순서대로 전개되어 나갈 것이다.

기업의 사명

전략경영 과정은 기업이 사명을 정의하는 것에서 시작된다. 기업의 **사명** mission이란 그 기업의 장기적인 목적을 말한다. 사명은 기업이 장기적인 관점에서 무엇을 바라는가, 그리고 동시에 무엇을 피해야 할 것인가를 명시한다. 사명은 종종 **기업사명** mission statement의 형식으로 명시된다.

어떤 사명은 기업의 성과에 영향을 미치지 않기도 한다 대부분의 기업사명은 공통된 요소를 갖는다. 예를 들어 많은 기업들은 존슨앤존슨이 의료 제품에서, 3M이 접착 물질 분야에서 사업을 정의하듯 기업의 주된 활동 분야에서 사업을 정의하거나, 또는 어떤 기업사명은 그 사업을 실행하는 과정에서 기업이 어떤 방식으로 경쟁할 것인지를 정의하기도 한다. 또한 그 기업이 추구하는 가치를 표현하기도 한다.

사실상 많은 기업의 기업사명들이 너무나 비슷한 문구를 내놓고 있어서 어떤 사람들은 기업사명이 과연 기업 가치를 높일 수 있는지에 대해 의문을 제기해 왔다.² 또한 기업사명이 그 기업의 고유한 특성을 명시할지라도, 그것이 조직의 행동에 영향을 미치지 않을 경우 기업의 가치에 커다란 영향을 미치지 못할 수도 있다. 엔론은 광범위한 회계 부정을 저질렀지만³ 그 사명서에서는 정직과 신뢰의 중요성을 강조했던 것을 볼 수 있다.⁴

어떤 사명은 기업의 성과를 높이기도 한다 그럼에도 불구하고 연구에 따르면 어떤 기업의 사명과 목적에 대한 인식은 그 기업의 모든 활동에 스며들어 있을 수 있다고 한

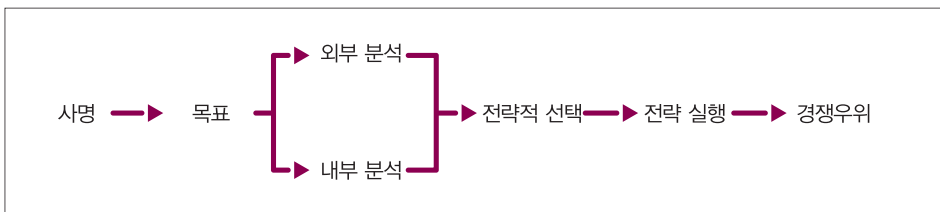


그림 1.1
전략경영 과정

다. 이러한 기업들의 예로서 3M, IBM, 필립모리스, 월마트, 디즈니를 들 수 있다. 이러한 **비전을 가진 기업** visionary firms, 즉 그 기업의 사명이 모든 기업 활동의 중심이 되는 기업에 대한 한 가지 흥미로운 점은 그 기업의 장기 수익률이다.⁵ 1926년부터 1995년까지 1달러의 투자를 통해 6,536달러의 가치를 창출했다. 1995년에 다른 기업들은 평균적으로 415달러의 가치를 창출했다.

이러한 비전을 가진 기업들은 기업사명에서 자신들의 존재 이유가 이익 극대화가 아니라고 밝혔음에도 불구하고 다른 평균적인 기업들보다 훨씬 높은 수익을 창출했다. 그보다는 이들 기업의 존재의 이유는 일상 업무에서의 의사결정의 기준이 되는 가치와 신념에서 알 수 있다. 다른 기업들이 경영자들이 단기적인 이익을 위해 이러한 가치와 신념을 포기할 때, 비전이 있는 기업들 내에서는 단기적 성과에 대한 압력과 함께 장기적 성과에 대한 가치와 신념이 균형을 이루는 것을 볼 수 있다.⁶

물론 이러한 기업들이 수십 년 동안 높은 성과를 보였다고 해서 이 성과가 영원히 계속되리라는 것을 보장하는 것은 아니다. 아메리칸익스프레스, 포드, 휴렛팩커드, 모토로라, 소니 등 이전에 비전이 있는 기업으로 명명되었던 기업들도 최근에는 휘청거리고 있다. 그중 몇몇 기업들은 이전에 가졌던 사명에 초점을 맞추지 않았기 때문에 재정적으로 어려움을 겪고 있다고 분석되기도 한다.

어떤 사명은 기업의 성과를 해치기도 한다 어떤 기업의 사명은 그 기업의 경쟁우위를 창출하기 위해 사용되기도 하지만 기업의 성과를 해치기도 한다. 예를 들어 어떤 경우 기업의 사명이, 그 기업의 가치와 우선순위가 기업이 직면하고 있는 경제적인 현실과 일치하는지와는 관계없이, 기업 내부적인 사안에만 초점이 맞추어져 있거나 창립자나 최고경영층의 개인적인 신념만을 강조하기도 한다. 그러한 사명과 비전에 근거하여 만들어진 전략은 경쟁우위의 원천이 될 수 없다.

예를 들어 벤앤제리스 아이스크림은 최고의 아이스크림을 만들겠다는 신념과 1960년대 저항 문화의 가치에 근거한 기업을 만들겠다는 신념으로 1977년 벤 코헨과 제리 그린필드에 의해 창립되었다. 이러한 사명으로 벤앤제리스는 색다른 인사 정책과 기타 전략을 채택하였다. 이러한 정책 가운데 한 가지로서 가장 많은 봉급을 받는 종업원이라도 최저 봉급을 받는 종업원보다 5배 이상의 봉급을 받지 못하게 하는 정책이 있었다. 나중에 이 비율은 7배로 상향 조정되었으나, 그럼에도 불구하고 이러한 봉급체계는 상급 경영자가 이 기업을 떠나지 않고 기업 성장과 수익률 상승을 위해 일하도록 하는 데에는 부적절한 것이었다. 예를 들어 새로운 최고경영자가 1995년에 취임하였을 때 받은 25만 달러의 연봉은 이 봉급체계를 위반하는 것이었다.

결국 1990년대에 냉동빙과류 산업에 유행처럼 번진 기업 간 합병의 와중에도 코헨과

그린필드가 창조한 특이한 기업 가치의 영향으로 결국 벤앤제리스는 적절한 파트너를 찾지 못했다. 광범위한 유통망과 더 풍부한 기업 자원을 공급할 수 있는 파트너를 만나지 못한 이 기업은 성장성과 수익성이 침체되고 말았다. 결국 2000년 4월에 이 기업은 유니레버에 인수되고 말았다. 2000년 4월의 66% 프리미엄은 수년간 벤앤제리스 주주들에게 전달되지 못했다. 이러한 점에서 볼 때 코헨과 그린필드가 개인적인 가치에 기반하여 세운 이 기업의 사명은 적어도 부분적으로는 이 산업의 경제적인 현실과 일치하지 않음으로써 기업에 불이익을 가져오게 된 것이다.⁷

결론적으로, 기업의 사명은 기업의 성과에 이익이나 불리함 또는 아무런 영향을 미치지 못할 수도 있기 때문에, 그 사명 자체로는 기업이 경쟁우위를 창출할 수 있는 전략을 선택하고 실행할 것을 보장하지는 않는다. <그림 1.1>에 제시되었듯이 기업사명을 정의하는 것은 전략경영 과정의 첫 단계일 뿐 아니라 중요한 단계이기도 하다.

목표

기업의 사명이 기업의 목적과 가치에 대한 폭넓은 표현이라면, **목표** objectives는 기업이 사명을 이루기 위해 활용하는 현실적이고 측정 가능한 목표 target이다. 좋은 목표는 기업의 사명과 직접적으로 연결되어 있으며 상대적으로 측정하기가 쉽다. 반면 부실한 목표는 기업의 사명과 관련되어 있지 않거나 측정하기 어렵거나 아예 존재하지 않는 경우이다. 확실히, 부실한 목표는 경영자들이 이를 이용해서 자신들이 기업사명을 얼마나 잘 실행하고 있는지 평가할 수 없게 만든다. 기업이 목표가 없거나 부실한 목표만 가지고 있다는 말은 그 기업이 기업사명을 얼마나 중요한 부분으로 생각하고 있지 않은가를 간접적으로 보여 주는 것이다.

외부환경과 내부환경 분석

전략경영 과정 중 다음 두 단계인 외부환경 분석과 내부환경 분석은 동시에 실행하게 된다. **외부환경 분석** external analysis을 실행함으로써 기업은 경쟁환경에서 중요한 기회와 위협을 인식하게 된다. 기업은 또한 이러한 환경에서 경쟁이 어떻게 발전하고 그것이 기업이 직면한 기회와 위협에 어떤 의미를 가지는가를 살펴볼 수 있다. 지난 수년간 많은 종류의 기법과 접근 방법이 외부환경 분석 실행을 위해 개발되어 왔는데, 제2장에서 이에 대해 다루기로 한다.

외부환경 분석이 기업이 직면한 환경적인 기회와 위협에 초점이 맞추어진 반면, **내부환경 분석** internal analysis은 기업이 자기 조직의 강점과 약점을 인식하는 것을 가능하게 한다. 내부환경 분석은 또한 기업이 자신들의 어떤 자원과 능력이 경쟁우위의 원천이

될 것인가에 대해 이해하도록 도와주기도 한다. 마지막으로, 내부환경 분석은 기업 조직 내에서 발전과 변화가 필요한 부분을 인식하게 해 주기도 한다. 외부환경 분석과 마찬가지로 내부환경 분석에도 지난 수년간 개발되어 온 기법과 접근법들이 있는데, 이것은 제3장에서 다루기로 한다.

전략 선택

사명과 목표, 그리고 완성된 내부환경과 외부환경 분석이 끝난 기업은 전략적 선택을 할 준비가 되어 있다. 다시 말해서 그 기업은 ‘어떻게 하면 경쟁우위를 창출할 수 있는가에 대한 이론’을 선택할 준비가 되어 있는 것이다.

기업이 가지고 있는 전략 선택은 두 가지 차원, 즉 사업부 수준의 전략과 전사적 수준의 전략으로 나뉜다. **사업부 수준의 전략**^{business-level strategy}은 기업이 한 시장이나 산업에서 경쟁우위를 창출하려는 행동이다. 가장 잘 알려진 두 가지 사업부 수준의 전략은 저원가 전략(제4장)과 제품 차별화 전략(제5장)이다.

전사적 수준의 전략^{corporate-level strategy}이란 기업이 여러 시장이나 산업에서 다양한 사업을 동시에 추진함으로써 경쟁우위를 창출하려는 행동이다. 자주 이용되는 전사적 수준의 전략은 수직적 통합 전략(제6장), 다각화 전략(제7, 8장), 전략적 제휴 전략(제9장), 인수합병 전략(제10장), 국제적 전략(제11장)을 포함한다.

물론 어느 전략을 선택할 것인지에 관한 상세한 논의는 복잡한 일이므로 그 내용은 이 책의 각 장에서 더욱 자세하게 거론될 것이다. 그러나 전략 선택에 관한 근본적인 논리는 복잡하지 않다. 전략경영 과정에 따르면, 전략 선택을 할 경우의 목표는 다음의 네 가지를 충족하는 전략을 고르는 것인데, (1) 기업의 사명을 뒷받침해 줄 것, (2) 기업의 목표와 일치할 것, (3) 기업의 외부 기회와 내부 강점을 활용할 것, (4) 기업의 외부 위협을 중화하고 내부 약점은 회피하는 것이다. 이러한 전략이 실행된다—전략경영 과정의 마지막 단계—는 가정하에 이 네 가지 조건을 만족시키는 전략은 그 기업이 경쟁우위를 창출하는 원천이 될 수 있다.

전략 실행

선택된 전략이 실행되지 않는다면 단순히 전략을 고르는 일은 무의미하다. **전략 실행**^{strategy implementation}은 기업이 선택한 전략과 일치하는 조직적 정책과 행동이 실현될 때 존재한다. 세 가지 구체적인 조직적 정책과 행동으로서, 기업의 정규적인 조직^{formal organizational structure}, 기업의 정규적·비정규적인 경영통제 시스템^{management control systems}, 종업원 보상 정책^{employee compensation policies}을 들 수 있다. 이러한 조직, 통제 시스템, 보상 정책을 기업 전략과 일치시킨 기업은 그렇지 않은 기업보다 전략을 효과적으로 실행할 가능

성이 높다. 저원가 전략과 제품 차별화 전략을 위한 조직, 통제 시스템, 보상 정책에 대해서는 제4장과 제5장에서 다루기로 한다. 그리고 수직적 통합, 전략적 제휴, 인수합병 전략, 국제적 전략 등 전사적 수준의 전략을 위한 조직, 통제 시스템, 보상 정책에 대해서는 각각 제6, 9, 10, 11장에서 다루기로 한다. 다각화 전략의 실행 방안에 대해서는 제8장 전체에 걸쳐 논의할 것이다.

경쟁우위란 무엇인가

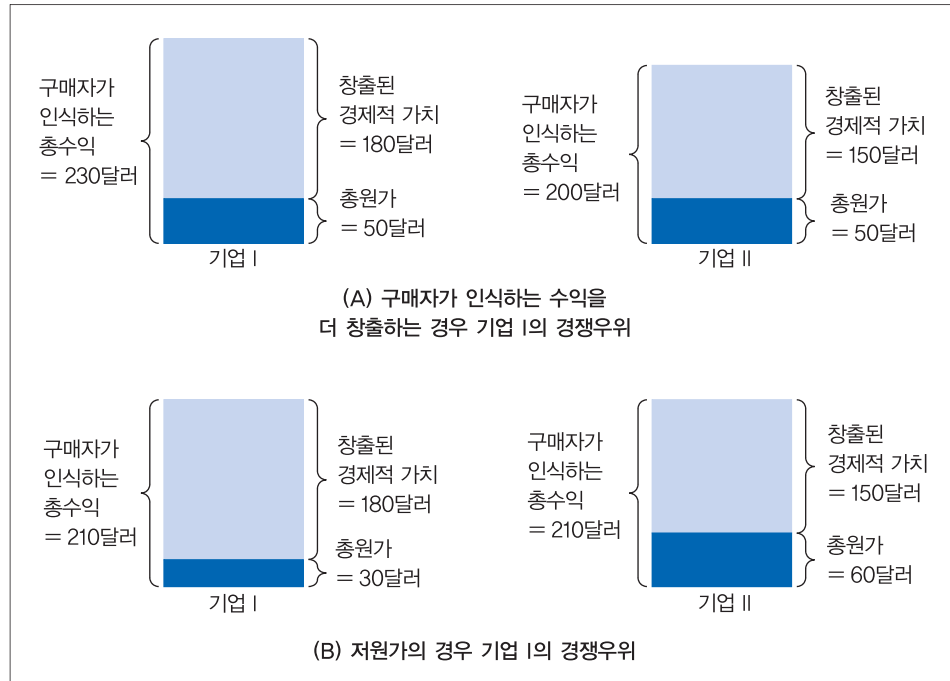
전략경영 과정의 궁극적인 목적은 기업이 경쟁우위를 창출하기 위한 전략을 선택하고 실행할 수 있게 하는 것이다. 그렇다면 과연 경쟁우위란 무엇인가? 일반적으로 한 기업이 다른 경쟁 기업들보다 경제적인 가치를 더 창출할 때 **경쟁우위**(competitive advantage)를 가진다고 정의한다. **경제적 가치**(economic value)는 제품이나 서비스를 구입함으로써 구매자가 인식하는 **수익**(perceived benefits)과 그 제품이나 서비스를 제공하는 데 드는 **경제적 원가**(economic cost)의 차이를 뜻한다. 그러므로 한 기업의 경쟁우위 크기는 그 기업이 창출할 수 있는 경제적 가치와 다른 경쟁 기업들이 창출할 수 있는 경제적 가치의 차이를 뜻한다.⁸

〈그림 1.2〉에서 두 기업을 비교해 보자. 두 기업은 동일한 시장에서 동일한 구매자를 상대로 하고 있다. 그러나 기업 I은 제품이나 서비스를 한 단위 판매할 때마다 180달러를 창출하고, 기업 II는 150달러를 창출한다. 기업 I이 기업 II보다 더 큰 경제적 가치를 창출하기 때문에 기업 I은 기업 II보다 경쟁우위를 가진다. 경쟁우위의 크기는 그 경제적 가치의 차이, 즉 30달러(180달러 - 150달러)이다.

한편 기업 I의 우위는 다른 원천들에서 비롯될 수 있다. 예를 들어 기업 I은 기업 II보다 구매자가 인식하는 가치를 더 크게 창출할 수 있다. 〈그림 1.2〉의 (A)에서 보듯 기업 I이 단위당 230달러만큼의 구매자 수익을 창출하는 반면 기업 II가 200달러만큼의 구매자 수익을 창출한다면, 두 기업이 동일한 원가(단위당 50달러)임에도 불구하고 기업 I의 경제적 가치 창출(230달러 - 50달러 = 180달러)은 기업 II의 경제적 가치 창출(200달러 - 50달러 = 150달러)보다 크다. 만약 어떤 이유로든 기업 I이 기업 II보다 높은 원가라 하더라도 기업 I의 높은 구매자 수익은 이를 어느 정도 상쇄할 수 있다.

〈그림 1.2〉의 (B)는 또 다른 종류의 경쟁우위의 원천을 보여 주고 있다. 여기에서 기업들은 같은 크기의 구매자 수익(210달러)을 창출하고 있지만 그 원가는 다르다. 즉 기업 I의 원가는 단위당 30달러로서 판매 단위당 180달러(210달러 - 30달러)의 경제적 가치를 창출하고 있다. 반면 기업 II의 원가는 단위당 60달러로서 판매 단위당 150달러(210달러 - 60달러)의 경제적 가치를 창출하고 있다. 만약 어떤 이유로든 기업 I이 기업 II보다 낮은 구매자 수익을 가지게 된다 하더라도 기업 I의 낮은 원가는 이를 어느

그림 1.2
기업 경쟁우위의 원천



정도 상쇄할 수 있다.

기업의 경쟁우위는 일시적일 수도 있고 지속될 수도 있다. <그림 1.3>에서 요약하였듯이 **일시적 경쟁우위**temporary competitive advantage는 짧은 기간에만 존재하는 경쟁우위를 말한다. 반면 **지속적 경쟁우위**sustained competitive advantage는 경쟁우위가 더 오랫동안 지속되는 경우를 말한다. 경쟁우위가 얼마나 오랫동안 지속될 수 있는가에 대해서는 12쪽의 ‘관련 실증 연구’에서 설명하기로 한다. 경쟁 기업과 동일한 수준의 경제적 가치를 창출하는 기업은 **경쟁동위**competitive parity를 갖는다. 경쟁 기업보다 낮은 수준의 경제적 가치를 창출하는 기업은 **경쟁열위**competitive disadvantage를 갖는다. 경쟁우위와 마찬가지로 경쟁열위도 일시적이거나 지속적일 수 있다.

보완된 전략경영 과정

모든 전략경영 과정을 살펴본 이 시점에서, 기업이 전략 선택과 실행을 하는 가운데 가지고 있는 다양한 선택 사양을 고려하여 <그림 1.1>을 좀 더 보완하는 것이 가능하다. 이것이 <그림 1.4>인데 앞으로 이 책에서 이용할 구체적인 모형organizing framework을 보여준다. 전략경영 과정의 대안으로 이용될 수 있는 사업모델 캔버스는 ‘이론적 뿌리를 찾아서’에서 설명하였다.