

팬데믹 이후, 한국경제발전 방향과 기업의 역할

토론자: 임건신 교수

연세대학교 경영대학

한국경제 학회/한국경영학회 공동포럼

2022년 1월 13일

팬데믹 이후, 기업의 역할

- 팬데믹 시대 한국기업의 글로벌 공급망 전략
- 산업가치사슬과 제7 경영전략
 - 공급망 \approx 산업가치사슬
 - 보완재
 - 생태계 플랫폼

팬데믹 시대 한국 기업의 글로벌 공급망 전략

공급망 리스크 & 3R 공급망 전략

• 공급망 리스크

- 코로나19 변이 확산
- 주요 원자재 가격 상승
- 핵심 자재/부품 부족
- 해상 운임 고가 지속
- 미중 갈등과 공급망 동맹
- 탄소중립 가속화

• 3R 글로벌 공급망 전략

- Resilience (원상복원력)
- Responsiveness (시장대응력):
유연성
- Responsibility (책임감): ESG

3 R 공급망 실행 전략

- 공급망 구조 파악
- 공급망 다원화
- 공급망 디지털 전환
- 공급망 현지화
- 국내 핵심 역량 구축
- 탄소중립 공급망 구축

토의 사항

- 공급망 구조 파악 및 공급망 다원화
 - 핵심 협력사를 대체할 업체의 존재?
 - 부품의 표준화 및 공용화 → 제품의 차별화 저하?
 - 내재화 → 거대화
 - 사급 (Directed Sourcing) → 1, 2 차 협력업체는?

토의 사항

- 공급망 디지털 전환
 - Upstream (Supplier → Production)의 DX와
Downstream (Production → Distribution → Customer)의 DX
 - B2B vs B2B2C
 - IT 기반 플랫폼(생태계) 구축
 - AI & Business Analytics로 새로운 비즈니스 (예, GE의 Predix)

토의 사항

- 공급망 현지화
 - 국내 일자리 창출?
- 국내 미래 핵심 역량 구축
 - 부품의 내재화: 3D Printing (Additive Manufacturing)의 역할?
 - 생태계 구축
 - 전략적 협력업체 육성 → 제조에서 서비스로 전환? (H/W → S/W)

산업가치사슬과 제 7 경영전략

발표 내용 요약

- 포터모델의 한계와 산업가치사슬 분석의 문제
- 6th Force로서의 보완재(complementor) 논란과 생태계 연구
- 7th Force?

토의 사항

- 포터모델의 또다른 한계점
 - 경쟁우위 분석 모형
 - 고객은 경쟁우위의 당연한 전리품?

발표 내용 보완

- 6th Force로서의 보완재 (complementor) 논란과 생태계 연구
 - IS분야 연구
 - 회사 내부에서의 보완 자산의 중요성 강조
 - IT Technology + IT H/R + IT Infra + 조직구조 + 운영 방식 etc.

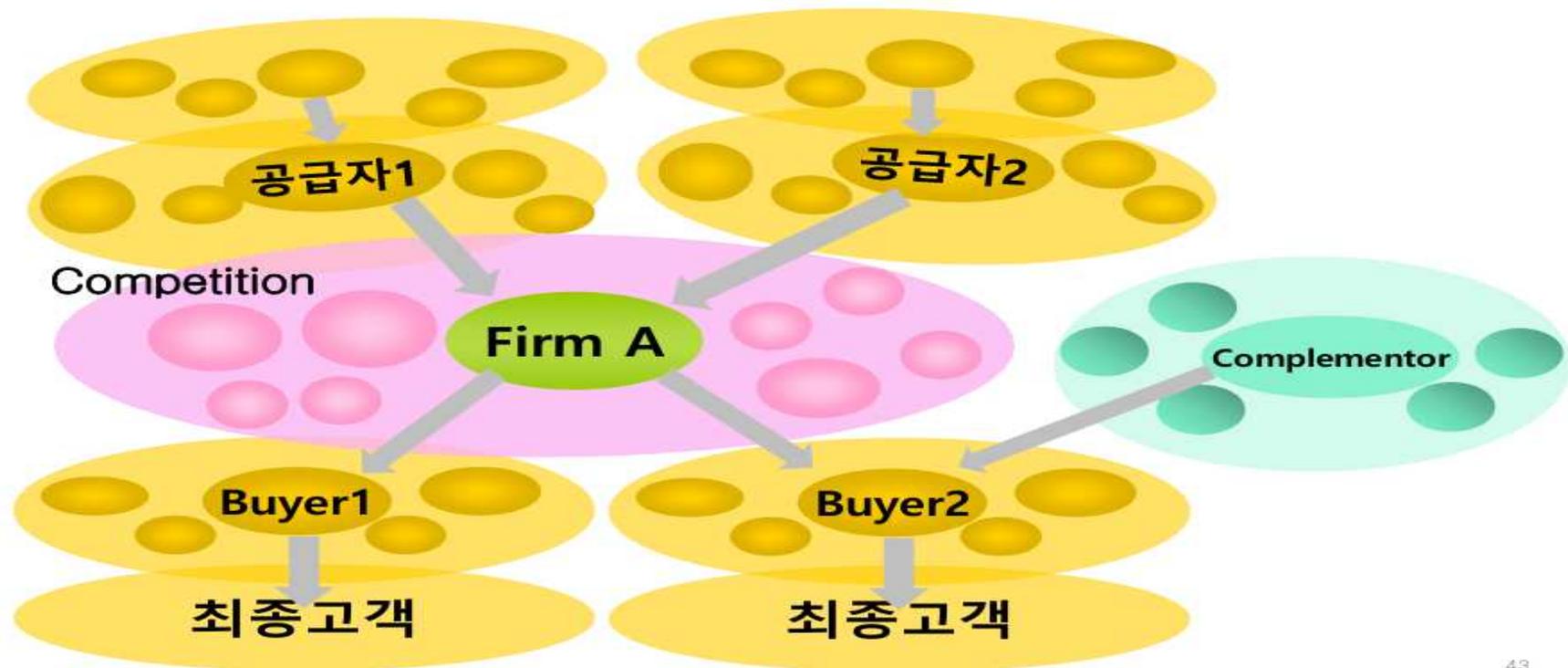
토의 사항

- 7th Force?
 - 산업생태계 full version(with 양면 플랫폼 + 보완재) vs 플랫폼
 - 플랫폼 정의의 혼재
 - 닭과 달걀의 딜레마의 해결책

산업가치사슬 vs 플랫폼

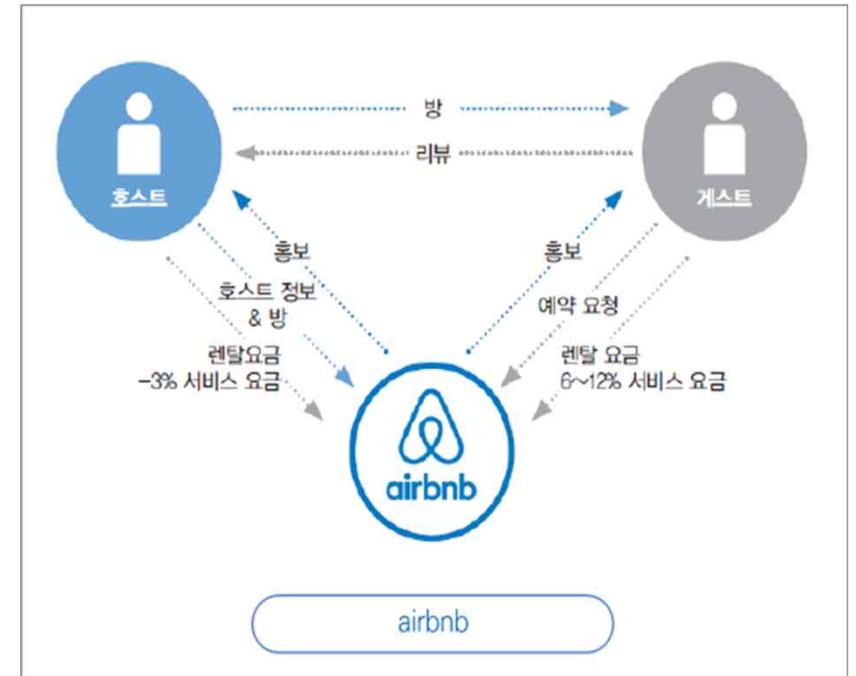
산업가치사슬, Full Version

(with 보완재, with 양면시장)



플랫폼의 정의

- 플랫폼: 수요자 집단과 공급자 집단이 상호간에 가치 교환을 할 수 있는 장/터(Plat + Form)
- (양면) 플랫폼의 주요 players
 - 플랫폼 사업자: Airbnb
 - 공급자(생산자): Host(주거제공자)
 - 수요자(소비자): Guest(투숙객)



플랫폼의 정의

- 다면 플랫폼의 players
 - 플랫폼 사업자: LinkedIn
 - 공급자(생산자): 채용기업
 - 공급자(생산자): 광고주
 - 수요자(소비자): 구직자

플랫폼의 정의

- 양면 플랫폼에서 다면 플랫폼으로 진화
 - 플랫폼 사업자: Airbnb(주거제공 서비스업자)
 - 공급자(생산자): Host(주거제공자)
 - 수요자(소비자): Guest(투숙객)
 - 공급자(생산자): Experiences 제공자(액티비티 제공자) = “보완재”

플랫폼의 정의

- 보완재 개념을 도입한 플랫폼의 정의
 - 특화 플랫폼에서 종합 플랫폼으로 발전도 포함
 - 예) Airbnb: 주거 서비스 플랫폼 → 지역 체험 서비스 플랫폼
 - 수요자와 공급자 양면 플랫폼보다는 더 포괄적인 의미 but 더 복잡한 정의
- 플랫폼: 수요자 집단과 공급자 집단이 상호간에 가치 교환을 할 수 있는 터
 - 플랫폼을 운영하는 비즈니스를 하는 플랫폼 사업자(운영자)

플랫폼의 독점 이슈

- 플랫폼의 독점 이슈
 - 전세계 시가 총액 Top 10 기업
 - 코스피 시가 총액 Top 10 기업

전 세계 시가총액 Top 10 기업

2009년

순위	기업명(국가)	업종
1	페트로차이나(중국)	석유
2	엑손모빌(미국)	석유
3	마이크로소프트(미국)	IT
4	중국공상은행(중국)	금융
5	월마트(미국)	유통
6	중국건설은행(중국)	금융
7	BHP그룹(호주)	자원
8	HSBC홀딩스(영국)	금융
9	페트로브라스(브라질)	석유
10	알파벳(미국)	IT

2019년

순위	기업명(국가)	시가총액 (억 달러)	사업 현황
1	마이크로소프트(미국)	10,616	PC용 OS(윈도), 클라우드 플랫폼
2	애플(미국)	10,122	스마트폰, 모바일 OS(iOS), 앱스토어
3	아마존(미국)	8,587	전자상거래, 클라우드 플랫폼
4	알파벳(미국)	8,459	검색엔진, 인터넷/모바일 광고, 모바일 OS(안드로이드)
5	버크셔해서웨이(미국)	5,097	투자사, 다국적 지주회사(보험, 가구, 식품, 제조업체 등 계열사로 보유)
6	페이스북(미국)	5,081	소셜네트워크 서비스
7	알리바바(중국)	4,354	전자상거래, 전자결제(핀테크)
8	텐센트(중국)	4,024	인터넷포털, 게임, 메신저
9	JP모건(미국)	3,763	투자 및 상업은행
10	존슨&존슨(미국)	3,415	제약 및 미용, 위생 관련 제품 생산

Source : Bloomberg, 삼성KPMG 경제연구원

Note : 2009년 시가총액은 2009년 12월 31일 기준, 2019년 시가총액은 2019년 9월 30일 기준

국내 기업의 경우

코스피 시가총액 1~10위 현황

순위	1월22일	8월5일
1	삼성전자	→ 삼성전자
2	SK하이닉스	→ SK하이닉스
3	삼성전자우	→ 삼성바이오로직스
4	NAVER	→ NAVER
5	삼성바이오로직스	→ LG화학
6	현대차	→ 셀트리온
7	LG화학	→ 삼성전자우
8	현대모비스	→ 카카오
9	셀트리온	→ 삼성SDI
10	LG생활건강	→ 현대차

(2020.01.22과 2020.08.05비교)

<https://news.naver.com/main/read.nhn?oid=277&aid=0004731921>

50대 그룹 총수 중 주식평가액 1兆 클럽

2021년 6월30일

[자료=한국CXO연구소, 6월30일 보통주 증가 기준, 단위:억 원]

순위	기업집단명	동일인	6월말 평가액
1	삼성	이재용	155,511
2	카카오	김범수	96,373
3	아모레퍼시픽	서경배	46,441
4	현대자동차	정의선	42,162
5	SK	최태원	36,668
6	넷마블	방준혁	27,777
7	LG	구광모	25,724
8	네이버	이해진	25,592
9	셀트리온	서정진	20,074
10	현대중공업	정몽준	14,876
11	CJ	이재현	14,213
12	효성	조현준	13,804
13	한국투자금융	김남구	11,881

<https://post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=31889165&memberNo=45080544&vType=VERTICAL>

산업화 시대의 기업과 현 시대의 기업

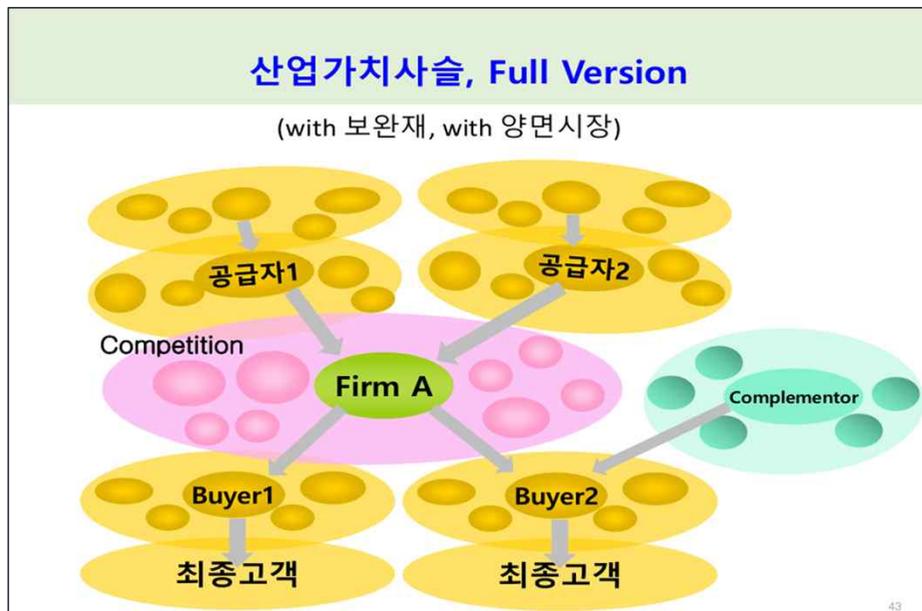
@InfoEcon

<u>Firm</u>	<u>Year</u>	<u>Empl.</u>	<u>Mkt Cap</u>
BMW	1916	116,000	\$57B
Uber	2009	12,000	\$62B
Marriott	1927	200,000	\$17B
Airbnb	2008	3,100	\$31B
Walt Disney	1923	185,000	\$165B
Facebook	2004	20,600	\$504B

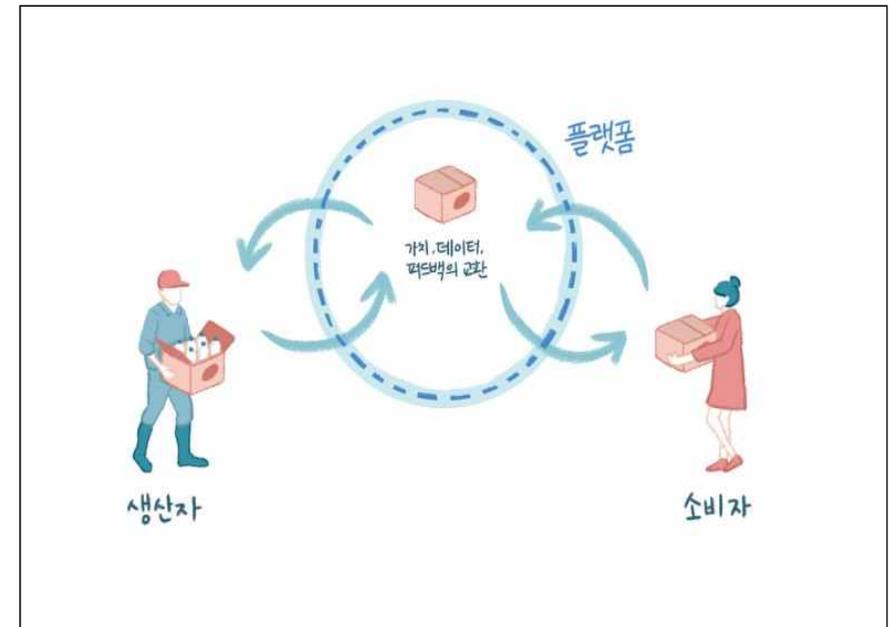
출처: 벤 엘스타인 교수 동아비즈니스포럼 2017 강연자료

플랫폼의 독점 이슈

- 산업가치사슬 풀버전 vs. 플랫폼



VS



플랫폼의 독점 이슈

- 전통 기업의 독점 vs. 플랫폼 기업(사업자)의 독점
 - 독점 시장 vs. 완전 시장
 - 생산자 역할 vs. 중개자/장터 제공 역할
- 플랫폼의 독점 이슈: 참여자간의 수익 배분의 공정성 및 투명성
- 플랫폼의 독점 폐해 vs 플랫폼의 긍정적 효과
 - . 개인/소규모 공급자: 시장 제공
 - . 소비자: 양질의 서비스/제품 with 합리적인 가격

플랫폼의 닭과 달걀의 딜레마

- 공급자와 수요자 누구를 먼저 유입?
 - 공급자 우선 유입
 - 기존 상황을 반영

플랫폼의 미래

- 메타버스 + NFT + AI 플랫폼
 - 2차원의 온라인 플랫폼
 - 3차원의 가상 플랫폼
 - O2O 에서 V2O 와 V2O2O로
 - O2O: Online To Offline
 - V2O: Virtual To Offline / Virtual To Online
 - V2O2O: Virtual To Online To Offline

추가 의견

- 고객을 경쟁 승리자의 전리품?
- 수동적인 고객에서 능동적인 고객으로 Smart 고객으로
 - 1995년: 인터넷 보급
 - 2010년: 스마트폰 보급

추가 의견

- “경쟁자를 물리치기” → “고객을 얻고 유지하기”
- Amazon의 Bezos: “다른 회사의 임원들은 매일 아침 샤워를 하면서 어떻게 하면 경쟁자를 앞서나갈 수 있을지 생각한다. 우리는 매일 아침 샤워를 하면서 어떻게 하면 고객을 위한 무언가를 만들어 낼 수 있을지를 생각한다.”

추가 의견

- Customer의 시각을 중시하는 models
 - Customer Resource Life Cycle: Pain points 파악/해소
 - Customer Journey Map: 페르소나, Pain points 파악/해소
 - Customer Value Chain: Decoupling 전략



출처: Unlocking the Customer Value Chain: How Decoupling Drives Consumer Disruption
By Thales Teixeira (2019)

감사합니다!!!

토론 내용에 대한 질문이나 의견을
ksim@yonsei.ac.kr로 주시기 바랍니다.
니다.