탑 라인 경영혁신:
고객을 위한 가치창조[1]

경영혁신을 시도하지 않고 있는 기업들은 없다고 할 정도로 많은 기업들이 경영혁신에 관심을 갖고 있다. 대부분의 기업들은 경영혁신의 대상으로 주로 원가절감에 촛점을 맞추고 있으나 매출액의 증대에 촛점을 맞추어야 더 큰 효과를 창출할 수 있다.

예를 들어, 기업의 판매부서에서 매출원가를 줄이는 노력, 판매수량을 증가시키는 노력, 판매가격을 상승시키는 노력에 대한 효과가 <표 1>에 비교되어 있다. 매출액을 1000만원, 매출원가를 700만원, 판매 고정비를 50만원, 일반관리비를 50만원, 판매비를 100만원으로 가정한 경우에는 세전 당기순이익은 100만원이 될 것이다. 만약 판매비용을 10% 감축시킨다면 당기순이익은 110만원이 되어 10만원 즉, 10%의 증대 효과를 거둘 수 있다.

그러나 판매수량을 10% 증대시킬 수 있다면, 이에 따라 매출원가는 770만원, 변동비인 판매비가 110만원으로 늘어나나 당기순이익은 120만원이 되어 20%의 증대 효과를 거둘 수 있다. 또한 더 나은 서비스를 모색하거나 시장의 니치에 집중하여 가격을 올릴 수 있다면 다른 비용은 그대로지만 매출액은 1100만원이 되어 이에 따라 당기순이익은 200만원이 되어 100%의 증대 효과를 거둘 수 있다.

<표 1>과 같이 원가 감축을 시도하는 것보다 손익계산서의 첫 줄인 탑 라인(Top Line)인 매출액의 변경을 이룩하는 방안이 오히려 더 큰 효과를 거둘 수 있

1) 탑 라인 경영혁신의 개념은 경영정보시스템 분야에서 Hindman과 Sviokla에 의하여 주장되었다. 이들에 의하면 과거의 경영정보시스템은 주로 원가를 줄이기 위하여 개발되었으나 앞으로는 매출을 향상시킬 수 있는 분야를 대상으로 개발되어야 한다는 것이다. 필자는 이를 더 확대하여 경영정보시스템 뿐 아니라 경영혁신도 원가 절감 외에 매출을 증대시킬 수 있는 방안으로 모색되어야 한다고 믿는다.

Copyrighted by Soonchul Lee, 무단 복사 및 전재를 금함.

다. 손익계산서의 탑 라인인 매출액을 증가시키는 방안은 판매수량을 증대시키거나 또는 판매가격을 증대함으로써, 또는 양자를 다 이용함으로써 가능하다. 그러나 이러한 방안들이 진정한 효과를 거두기 위해서는 타 부문에 영향을 미치지 않아야 된다. 예를 들어, 판매수량을 증대시키기 위해서 가격을 할인하여 판매할 수 있으나 이 경우 다른 기업들도 가격을 인하하여 가격전쟁이 벌어질 수 있으며, 가격전쟁 이후의 시장점유율이 가격전쟁 이전과 비슷하게 된다면 가격할인의 효과는 없어질 것이다. 또한 단순히 판매가격을 올릴 경우 매출이 떨어져 판매가격의 상승효과가 나타나지 않을 수 있다.

	일반	판매비용 10% 감소	판매수량 10% 증대	판매가격 10% 증대
매출액	1000	1000	1100	1100
매출 원가	700	700	770	,700
매출 총이익	300	300	330	400
판매 고정비	50	50	50	50
일반관리비	50	50	50	50
판매비	100	90	110	100
세전 당기순이익	100	110	120	200
이익 증가율		10 %	20 %	100 %

〈표 1: 손익계산서의 첫줄인 매출액 증대를 통한 탑 라인 경영혁신과 원가위주의 경영혁신과의 비교〉

다른 부문에 영향을 주지 않고 손익계산서의 탑 라인인 매출액을 증대시키는 경영혁신은 고객에 대한 가치창조를 통하여서만이 가능할 것이며 이러한 경영혁신을 필자는 '탑 라인 경영혁신: 고객을 위한 가치창조'라고 주장하고 싶다. 본 연구에서는 '탑 라인 경영혁신: 고객을 위한 가치창조'의 사례들과 이를 이룩할 수 있는 방안들을 살펴보아 우리 기업들의 경영혁신의 대상부분을 다시 한번 재적립하고자 한다.

탑 라인 경영혁신의 사례

한 화학회사에서는 원재료를 판매하고 있었다. 고객들은 이 원재료를 구매하여 이를 이용한 화학제품을 만들어 판매한다. 그런데 어떠한 원재료를 구매할 것인가를 결정하는 것은 업계 전문가들도 판단하기 어려운 실정이었다. 과거에는 화학회사의 고객서비스 직원이 고객의 요구사항을 수렴하여 이 요구사항을 분석하여 원료를 추천하였다. 추천된 원료의 샘플을 고객에게 송부하면 고객은 제조라인을 중지시키고 샘플 원료를 이용하여 테스트를 수행하였다. 테스트 결과에서 실패하면 다시 새로운 원료의 샘플을 요청하는 작업으로 2개월 이상이 소요되었다(Hindman and Sviokla, 1992).

이 화학회사에서는 고객이나 고객 서비스 직원이 자사에서 생산되는 원료들 중에서 가장 고객에게 맞는 것을 선택할 수 있는 의사결정지원 프로그램을 개발하여, 고객에게 가치를 창조하는 고객서비스 업무의 경영혁신을 꾀하였다. 즉, 고객 기업의 제조환경의 특성과 최종 제품에 요구되는 특성을 고려하여 15분 이내에 고객에게 가장 이상적인 원료를 추천하는 프로그램을 개발한 것이다.

이 프로그램을 이용하여 세가지의 큰 효과를 거둘 수 있었다. 첫째, 고객 기업의 가동 중지 횟수를 줄일 수 있었다. 왜냐하면, 첫번째의 테스트에서 추천된 원재료가 채택될 확률이 높아지므로 새로운 샘플을 요청하여 다시 테스트함으로써 제조라인을 중지할 필요가 없어졌기 때문이다. 둘째, 고객의 요구에 맞는 원료를 추천할 수 있어 고객 기업의 생산이 쉬워지고 제품의 최종 성능도 증가하였다. 세째, 2달의 싸이클 타임에서 15분으로 축소하여 고객에 대한 대응이 빨라졌다. 이에 따라 시장 점유율이 10% 증대되었다.

이러한 경영혁신은 원가에 대한 특별한 영향이 없으면서도 손익계산서의 탑 라인인 매출을 증대시킨 탑 라인 경영혁신의 사례라고 할 수 있다. 실제로 원가 감축은 전혀 이루어지지 않았으나 주문에 대한 고객의 의사결정 품질과 신뢰도를 향상시켰으며, 빠른 의사결정을 유도할 수 있어 매출액 증대와 판매가격 인상을 이룩할 수 있었다.

탑 라인 경영혁신의 발견

과거 원가감축을 할 수 있는 부문이 주로 경영혁신의 대상으로 선정되고 있다. 예를 들어, 판매 부문의 경영혁신의 대상을 선택하기 위하여 일반적인 기업들에서는 먼저 판매사원의 수행업무들을 나열한다. 각 수행업무들에 대하여 소요 시

간과 비용들을 산출한 후, 개선할 경우의 원가감축이 어느 정도 이루어질 것인가를 추정한다. 이러한 원가감축의 규모에 근거하여 경영혁신의 대상을 선정하고 있다. 그러나 이러한 선정 방안은 주로 수익률의 계산에 의거하여 이룩되므로 계량적인 계산이 가능하여야만 경영혁신의 대상으로 선택된다는 단점을 갖고 있다(Hindman and Sviokla, 1992).

원가감축은 계량화 하기 쉽고, 계산이 가능하지만 탑 라인 경영혁신은 매출 증대를 목표로 하고 있기 때문에 계량화 하기 어려우며, 가능하다고 하더라도 계산치의 신뢰성에 문제가 있어 경영혁신의 대상으로 선정되지 않는 경우가 많이 발생한다. 그러나 앞의 <표 1>에서 볼 수 있드시 탑 라인 경영혁신의 효과가 원가감축 효과보다 더 크므로 경영혁신의 대상을 선정할 때 과거의 관행에서 벗어나는 것이 절실하다.

경영혁신의 대상을 살펴보면 다음과 같은 세 종류들을 찾아 볼 수 있다. 첫째, 생산성을 증대시키는 경영혁신을 들 수 있다. 주로 업무의 효율을 증대시켜 원가를 감축하는 방법이다. 둘째, 관리 중점의 경영혁신이 조직전체를 대상으로 이룩될 수 있다. 판매, 마케팅, 제조 등의 자원에 대한 분배를 한다거나 지역의 시장침투를 위하여 판매사원의 효율적인 배치를 하는 것과 같이 관리의 효율을 꾀하는 경영혁신들이 이에 포함될 것이다. 세째, 고객을 위한 가치창조를 대상으로 매출이나 매출 단가의 상승을 목표로 하는 경영혁신을 추구할 수 있다. 이러한 경영혁신은 고객의 의사결정을 도와 줄 수 있도록 고객의 개별 욕구의 충족과 같은 고객화를 대상으로 하고 있으므로 자기 회사의 가치사슬은 물론 고객의 가치사슬을 살펴보는 것이 필요하다. 즉, 고객들의 약하지만 중요한 고리들을 강화하여 고객에 대한 가치를 창조하는 방식이다(Band, 1991).

과거의 경영혁신의 대상은 주로 생산성을 증대시키는 경영혁신이었으며, 현재는 관리 중점의 경영혁신까지도 이루어지고 있다. 이러한 기업내부의 효율을 위한 경영혁신들은 중요하지만 다음의 실패사례들과 같이 문제점을 야기할 수도 있다.

판매상들이 포드에게 다른 색상들로 모델 T를 생산할 수 있을지에 대한 타진에 대한 포드의 다음과 같은 언급은 아주 유명하다. "검은 색이기만 하면 당신들이 원하는 어떤 차도 공급할 것이다." 검은 색 하나로 통일한다면 내부의 생산성 위주의 효율을 극대화 할 수 있으나 고객의 욕구에 맞추지 못하였으므로 포드 자동차는 1927년 이래 시장의 선도기업으로서의 지위를 처음으로 제네럴 모토스에게 빼앗긴 후 실지를 회복할 수 없었다(Treacy and Wisersema, 1995).

1953년 제네럴 모토스의 윌슨 사장은 "국가에 좋은 것은 제네럴 모토스에게 좋

은 것이고, 제네럴 모토스에게 좋은 것은 국가에도 좋은 것이다."라고 하였다. 톰 피터스(Tom Peters)가 지적한 바와 같이 이러한 언급의 배경은 고객은 오게 되어 있다라고 생각한 것으로 고객에 대한 가치창조를 등한시 한 것이며 오늘날의 제네럴 모토스가 어려운 실정을 설명하여 줄 수 있는 사유라고 볼 수 있다 (Band, 1991).

고객을 위한 가치창조가 경영혁신 대상으로 선택되지 못하였던 또 다른 근본적인 이유로는 경영층들이 고객에 대한 배려가 취약하였던 점에서 비롯되었다고 볼 수 있다. 즉, 경영층들은 적절한 규모, 원가절감의 방법과 같은 내부 효율만을 주로 추구하고 고객이 경쟁적인 무기의 원천이라는 것을 간과한 점이다. 또한 단기적인 경제성만 추구하거나, 장기적인 우위를 추구하더라고 기술의 우위추구를 통하여 신제품개발과 같은 방식으로만 접근한 것도 고객에 대한 가치창조의 경영혁신이 부족한 사유이다.

고객을 위한 가치창조의 방법론

문헌조사, 저자의 경험, Harvard 대학, MIT 대학의 연구 조사들을 종합하면 다음과 같은 고객을 위한 가치창조의 전략들을 파악할 수 있다. 이러한 전략들은 Hindman과 Sviokla(1992)가 주장한 바와 같이 고객의 의사결정 증진의 세가지 중요한 분야인 의사결정의 품질, 적시성, 신뢰성을 증대시킬 수 있는 공통점들을 갖고 있다.

전략 1. 고객의 가치사슬에 대한 배려

내부의 가치사슬을 효율적으로 만드는 것도 중요하지만 고객의 가치사슬을 조사하여 개선의 대상과제로 선택하는 것이 매출을 늘릴 수 있는 탑 라인 경영혁신에 더 가까운 방식이다. 적극적으로 고객의 가치사슬을 지원할 수 있다면, 고객을 우리기업에 묶어 다른 기업으로 구매선을 전환하는 것을 방지할 수 있다.

프록터 앤드 갬블(Proctor and Gamble)은 월마트(Walmart)에 소비재 상품들을 공급하고 있다. 월마트는 유통업체로서 기저귀와 같이 부피가 큰 상품에 대한 재고관리와 주문처리에 많은 노력을 들이고 있었다. 프록터 앤드 갬블은 월마트의 가치사슬을 이해하여, 부피가 큰 소비재 상품들의 재고가 많은 공간을 차지하는 데에 착안하여 월마트의 구매 활동을 도울 수 있는 방안을 모색하였다. 판매시점(POS: Point-Of-Sale) 정보를 그날그날 입수하여 월마트의 구매요청이 없어도 필

요한 경우 바로 상품을 배달하는 방식이다. 즉, 월마트의 구매 활동을 프록터 앤 드 갬블이 대신 수행하는 것으로 고객에 대한 가치사슬의 배려를 통하여 매출을 더 늘릴 수 있었다(이 순철, 1993a).

에머리 어패럴 캐나다는 석유회사로부터 작업복 주문이 왔을 때, 어떻게 작업하고 있으며, 불만이 무엇인지를 듣기 위해 유전 현장까지 가서 그들과 함께 3일 동안 작업하였다. 작업복에 부착된 5 인치 크기의 주머니는 노동자들이 사용할 8 인치 렌치에 전혀 맞지 않았으며, 송수신 겸용 라디오를 집어들기 위해 공구를 내려 놓아야 한다는 것을 파악하였다. 이에 에머리 어패럴 캐나다는 주머니의 크기를 확장하고 옷에 라디오를 위한 어깨고리를 부착하였다. 이러한 고객의 활동에 맞는 작업복, 즉, 고객화를 통하여 에머리의 매출액은 1985년의 3백만 달러에서 1989년에는 1천 2백만 달러로 증대시킬 수 있었다(Band, 1991).

전략 2. 거래에서 관계 마케팅으로의 전환

고객과의 판매는 한번의 거래로써 끝나는 것이 아니다. 계속적인 거래가 이루어질 수 있도록 관계적립이 필요하다. 관계적립을 위한 기법으로 흔히 많이 사용되고 있는 방안들은 단골 고객 관리 프로그램, 고객과의 사업을 쉽게 하는 방안, 판매 후의 고객에 대한 지원 등이 있다. 특히 무료의 선물 포장, 고객에게 쇼핑 장소까지 수송 서비스의 제공, 고객에게 배달하는 것과 같은 방안은 단기적으로는 비용이 부과되지만 장기적으로는 고객과의 관계를 적립시킬 수 있어 매출을 상승시키는 효과를 가져올 수 있다.

페더럴 익스프레스의 종업원들은 고객을 방문하기 전에 고객의 평생가치를 파악하고 방문을 한다. 즉, 20불 매출의 거래가 아니라 1년에 20회씩 5년간의 거래가 이루어진다면, 20불 * 20회 * 5년 = 2,000불 규모의 고객으로 간주하고 고객을 방문한다. 첫 거래에서는 손해를 감수하더라도 평생에 걸친 관계의 적립으로서 매출을 상승시킬 수 있다는 자세를 가지고 고객에 대한 서비스를 제공한다.

아메리칸 에어라인은 약 20%의 고객이 약 80%의 매출을 차지한다는 점에 착안하여 프리퀀트 플라이어 프로그램을 만들었다. 고객이 비행기를 탑승하는 거리에 비례하여 보너스를 제공하여 단골 고객을 묶어버리는 전략이다. 보너스로 공짜 여행을 즐길 수 있으므로 고객이 가능한한 아메리칸 에어라인을 더 많이 이용하도록 유도한 것이다. 이를 더 발전시켜 탑승거리가 많은 고객에게는 2배의 보너스를 제고하는 프레미엄 프리퀀트 플라이어 프로그램도 실행하고 있다. 이에 따라 일단 아메리칸 에어라인의 고객이 되어 더 많은 보너스를 갖게 되면 다른 비

행기 회사를 이용할 확률이 더 줄어 들게 된다.

금융업체들도 고객을 단순한 하나의 계좌를 사용하고 있는 거래 고객으로 간주하지 않고 관계적립을 통하여 여러 상품들을 판매하여 매출의 상승을 꾀하고 있다. 고객이 증권가격을 문의하는 경우 고객의 정보를 확인하여 고객에게 맞는 취향의 상품을 건의하는 사례도 있다. 피델러티는 고객이 종업원 누구하고 대화하더라도 고객에 대한 모든 정보를 바로 파악하여 크로스 셀링(Cross Selling)을 수행함으로써 신탁업에서 1위로 성장할 수 있었다.

전략 3. 고품질의 상품화

탁월한 품질을 제공하는 사업이 더 높은 투자수익률과 판매수익률이 높은 것은 많은 마케팅 연구에서도 증명되고 있는 사실이다. 그러나 단순하게 기존 제품의 품질의 증대보다는 기획적으로 제품의 품질을 증대시켜 매출의 성장을 꾀하는 방안이 더 적극적으로 모색되어져야 한다.

일본의 화장실 설비 제조업체인 토토는 성숙시장에서 경쟁하고 있는 업체로서 건설업계의 호황이나 불황에 영향을 받고 있으며, 또한 수세식 화장실이 보급이 많이 되어 더 이상의 성장이 어렵게 되었다. 성숙된 시장에서 일반적인 기업들은 원가의 감축을 더 추구하겠지만 토토는 제품의 이노베이션화로 매출을 늘려 동경 주식시장의 꽃이 될 수 있었다. 토토가 거둔 최초의 성공은 샴푸용 샤워가 부착된 세면대로 일본의 여성은 서구 여성에 비해 1인당 2배의 샴푸를 소비하는 것에 착안하여 목욕을 하지 않고도 간단히 세발을 할 수 있도록 세발용 특수 세면대를 설계하였다. 이 세면대는 베스트 셀러가 되어 일본 세면대 전체 매출액의 10% 이상을 점유하게 되었다. 또한 세정용 온수가 나오는 노즐과 건조하는 기구 및 따뜻한 좌석이 장치된 변기를 고안하였으며 이 변기는 혈압이나 체온, 맥박, 체중을 비롯하여 소변에 함유된 담백질과 당분의 수치를 측정할 수 있다. 데이터가 파악되면 전화를 통해서 의료센터의 분석 담당자에게 전송할 수도 있다. 건강에 신경을 많이 쓰고 있는 현대인에게 매력적인 제품으로 기존의 화장실 설비의 대체 수요를 발생시켜 매출액의 증대를 가져왔다(Stalk and Hout, 1990).

우리나라의 한샘과 에넥스에서도 시도하고 있는 것과 같이 상품의 복합화를 꾀하여 고객의 토탈 서비스에 대한 욕구를 만족시키는 가치창조를 꾀할 수도 있다. 이들 주방업체들은 단순히 고객의 디자인대로 주방을 설치하는 것이 아니라 고객의 욕구, 예산의 정도, 부엌의 형태를 바탕으로 하여 고객에게 주방기기에 대한 대안들을 제시하며 더 나아가 냉장고, 오븐까지 포함하는 부엌 시스템 전체를 설계하여 판매함으로써 매출액을 증대시키고 있다(조 영호, 1994).

전략 4. 고객의 의사결정을 지원

고객의 까다로운 의사결정을 지원하여 고객이 필요성은 느끼게 하거나, 제품을 선정하거나, 제품을 사용하는 방식을 지원하여 고객에 대한 가치를 창조함으로써 고객에게 신뢰받는 파트너가 될 수 있다.

미국의 TWA 게터웨이 베케이션(TWA Getaway Vacation)은 고객이 여행계획을 선정하는 것을 도와줌으로써 크게 성장할 수 있었다. 일반적으로 여행계획에는 비행기, 렌트 카, 호텔 등의 일정에 대한 스케쥴과 비용에 대한 계획을 수립하여야 하며 많은 다양한 방법들이 있다. TWA 게터웨이 베케이션은 비행기, 렌트 카, 호텔 이용권을 대량으로 구매한 후 이를 이용하여 고객이 자신의 욕구에 맞는 여행 패키지를 스스로 작성할 수 있도록 하는 시스템을 개발하였다. 더우기 이 시스템은 6분이내에 구성요소들을 조합하여 고객에게 제시하며 가격을 알려 줄 수 있게 되어 있다(Pine, 1993).

금융업체의 경우 고객의 투자계획을 돕는 것도 고객의 가치를 증대시키는 방안이 될 수 있다. 개별 고객들은 개인적인 소비와 투자의 취향을 가질 수 있다. 어떤 사람은 라이프 스타일이 소비 위주인 경우도 있을 수 있으며 어떤 사람은 미래를 위하여 근검을 목표로 할 수 있다. 증권업체인 A.G. 에드워즈(Edwards)는 증권거래자들이 고객들이 특정한 주식을 매매하도록 박차를 가하지 않고, 고객의 특별한 인생의 목표(예: 자녀의 대학교육, 부모의 부양, 은퇴 후의 평안한 삶)를 분명하게 하며, 달성 가능한 계획을 수립하고, 고객이 이러한 목표를 달성하도록 충고할 수 있는데에 도움이 되도록 훈련시키고 있다(Treacy and Wisersema, 1995). 즉 단기적인 1회의 매출 증대가 아닌 장기적인 매출을 꾀하고 있다.

전략 5. 모델을 통한 고객의 의사결정의 합리화

고객의 의사결정을 돕는 전략 4를 더 뛰어 넘어 의사결정의 품질을 향상시켜 구매의욕을 증대시키거나 새로운 기회를 창출하는 것은 잠재적인 고객을 실제의 고객으로 전환하여 매출 증대를 늘릴 수 있는 방안이다. 특히 모델을 이용하여 고객의 의사결정에 대한 영향을 분석하여 고객이 자신감있게 의사결정을 하여 구입하도록 유도하는 사례들이 많이 발생하고 있다.

미국의 전화번호부 출판회사에서는 전화번호부에 광고를 내었을 때, 광고에 따른 경제성 분석을 할 수 있는 프로그램을 작성하였다. 일반적으로 전화번호부에 기재된 광고의 위력을 과소평가하는 경향이 있다. 일반 소비자는 업종별 전화번

호부를 조회하다가 광고를 보는 경향이 있는데에 착안하여 광고에 대한 수익을 예상하여 계량화 하는 프로그램을 개발한 것이다. 이 프로그램을 이용하여 광고주가 직접 시장의 규모, 광고 효율, 이익 등에 대한 사항을 문의하면 마켓 리서치 데이타를 이용하여 분석하여 답변이 계산된다. 그 결과 광고주는 평균 50% 이상으로 광고비용을 증대시키게 되었으며, 이에 따라 랩탑에 대한 투자 비용, 4백만불을 30일 만에 회수할 수 있었다(Hindman and Sviokla, 1992).

통신탑을 제조하는 회사에서는 가격에 대한 견적에 2주가 소요되어 이를 30분만에 단축할 수 있는 프로그램을 개발하였다. 엔지니어링 관련사항과 이에 따른 가격 산출 프로그램의 개발이 이루어질 무렵, 바로 견적에 사용하여 프로젝트를 수행함으로써 개발비용을 바로 회수하였다. 더우기 빠른 대응으로 인하여 고객의 의사결정에 대한 대안들을 쉽게 평가하며 이에 따른 가격을 산출할 수 있어 고객과의 긴밀한 관계를 구축하여 고객의 유일한 공급업체로 발전될 수 있었다(Hindman and Sviokla, 1992).

전략 6. 고객을 위하여 선택을 대신 수행

고객화가 증가됨에 따라 반대로 고객이 선택을 하기 어려운 경우들도 발생할 수 있다. 이런 경우 어려운 선택을 고객을 대신하여 수행하는 것도 원가를 축소할 수는 없지만 고객에 대한 가치창조로서 매출을 증대시키거나 매출단가를 높일 수 있는 가치창조가 될 수 있다. 이와같이 다양한 요소들에서 선택을 할 경우, 고객의 예산, 성취도, 기대도 등을 고려하여 추천하여야 되며, 요소 취합에 문제가 없도록 특별히 배려하여야 한다.

과거 70, 80년대의 IBM이 이러한 업무의 모범이 될 수 있다. IBM의 제품은 최고의 기술로 구성되어 있지도 않았으며 가장 싼 가격도 아니었다. 그러나 IBM의 판매사원은 고객을 대신하여 고객의 경영층에 어떤 컴퓨터가 필요할지를 제시하여 줄 수 있으며, 어떤 하드웨어와 소프트웨어의 조합이 필요한가를 제시할 수 있었다. 즉, 수많은 요소들에서 고객을 대신하여 고객에 맞게 선택을 하는 토탈 솔루션을 제공한 것이다. 그 결과 가격의 인상을 통한 매출 증대를 피할 수 있었다(Treacy and Wiersema, 1995). 요즈음의 많은 컴퓨터 딜러들은 개인용 컴퓨터를 원하는 고객에게 그들의 욕구와 예산을 고려하여 각 요소들인 디스크 드라이브, 모니터, 키보드, CPU 등의 다양한 모델들에서 고객을 대신하여 선택을 하여 판매하고 있다.

전형적인 투자 포트폴리오도 주식, 채권, 예금, 부동산 등의 요소들로 이루어져 있으며 각 요소들도 많은 대안들이 있을 수 있다. 예를 들어, 주식도 전자주,

기계주, 금융주, 무역주 등이 있을 수 있다. 투자 포트폴리오는 이러한 많은 대안들 중에서 고객에게 맞는 선택을 대신하여 권고하는 서비스인 것이다.

전략 7. 상품을 부가가치로 포장

톰 피터스는 현대는 상품을 파는 것이 아니라 상품에다 플러스 알파를 파는 시대로 접어들었다고 주장한다. (Tom Peters, 1987). 알파는 정보, 경영의 노하우 등이 될 수 있다. 과거의 상품이나 서비스를 싼 값으로 제공하는 것을 본원적 상품의 판매라고 보면, 정보나 경영의 노하우로 상품과 서비스를 포장하여 판매하는 것은 부가가치 창출 판매라고 볼 수 있다. 이런 판매는 원가의 감축을 유도하는 것이 아니라 고객에 대한 가치창조를 통하여 매출을 늘리거나 가격을 상승시킬 수 있다.

태평양을 횡단하는 화물을 운송하는 아메리칸 프레지던트 라인(American President Line)은 과거의 배달업무에 정보를 이용하여 부가가치 창출 판매를 수행하고 있다. 즉, 주문받은 즉시부터 트랙킹을 시작하여, 하역과 상차할 때마다 바코드를 이용하여 운송물의 중간과정의 트랙킹은 물론 고객에게 배달될 때까지의 전과정이 트랙킹 되어 이 자료들이 인공위성을 통하여 데이타베이스에 연계되고 있다. 이 시스템은 각각 상이한 120,000의 콘테이너, 24개의 선박, 60개의 항구 등에 정보를 제공하여 빠른 싸이클 타임을 유도하고 있으며, 고객이 자기의 주문을 알고 싶으면 전화를 건 후에 영수증 번호를 전화의 터치톤으로 입력하면 컴퓨터가 정보를 제공한다. 고객은 이 시스템을 이용하여 선박의 출항시기, 세관검사 종료시기, 운임, 적재시기, 신용장조건 등의 모든 사항을 조회할 수 있다. 예를 들어 한 고객이 컨테이너로 자신의 화물을 보내고 싶으면 콘테이너에 대하여 뚜껑의 유무, 내구성이 있는지에 대한 정보를 전화로 제공받을 수 있다. 또한 고객 자신이 배달시점을 결정할 수 있어 JIT를 실현하고 있다. 아메리칸 프레지던트 라인은 이 시스템을 이용하여 20억불의 매출액을 달성하고 있다(Thompson, Wiersema, and Carper, 1989).

오일 메이저인 텍사코(Texaco)의 한 부문에서는 윤활유를 판매하고 있다. 그러나 단순하게 윤활유를 판매하는 것이 아니라 어떤 윤활유를 언제, 어떻게 사용할 것인가에 대한 경영 컨설팅을 수반하여 판매함으로써 매출 증대를 꾀하고 있다.

프로그레시브 보험회사는 트럭 보험에 진출하였다. 그러나 트럭회사들은 대규모의 회사로 자체에서 사고를 처리할 수 있으므로, 보험을 기피하는 경향이 있다. 소규모 트럭회사들도 원가를 줄이기 위하여 가능한 보험을 적게 들고 있다. 이에 프로그레시브는 보험외에 부가가치를 높일 수 있는 경영의 노하우를 축적된

데이타베이스를 이용하여 판매함으로써 이에 대처하고 있다. 즉, 어떤 성향의 운전자를 채용하는 것이 유리한가, 어떤 장비를 갖추는 것이 안전한가, 어떤 경로를 어떤 시간에 이용하는 것이 사고를 예방할 수 있나와 같은 경영방식이 제공되고 있다(이순철, 1995).

탑 라인 경영혁신을 위한 기반의 조성

탑 라인 경영혁신은 근본적으로 효과를 신뢰성 있게 계수화 하기 어렵기 때문에 원가절감이나 관리효율만을 고집하는 회사에서는 탑 라인 경영혁신을 착수조차 하기 어렵다. 따라서 앞에서 언급된 전략들을 수행하기 위하여는 과거와는 다른 다음과 같은 경영기반들이 확립되어야 한다.

첫째, 효과적인 고객과의 관계를 확립하여야 한다. 경쟁자의 가격인하가 고객을 즐겁게 하지 못하도록, 고객을 기쁘게 할 수 있는 서비스와 상품이 무엇인가를 알기 위해 노력하는 관계가 적립되어야 한다. 이러한 방법론으로는 고객과 회사와의 모든 접촉점을 확인하여 고객과 우리 기업의 접촉과정을 서비스 고리화하는 방법이 있다(Albrecht, 1990). 칼 알브레히트가 주장한 바와 같이 고객이 한 기업들의 많은 부서들과 거래시, 기업은 그 과정을 하나의 관련 경험들의 흐름으로 생각하지 못하므로 기업에 편리하게 상품과 서비스가 제공되고 있으나 향후에는 고객에게 편하게 고객의 입장에서 이러한 일련의 과정이 원활화 되어야 한다.

둘째, 고객관리 프로그램을 창출한다. 흔히 많은 기업들이 단골고객들을 위하여 보너스 제도들을 갖추고 있으나 이러한 보너스 외에도 고객들이 기업과 거래가 편리하게 할 수 있는 방안들이 모색되어야 한다. 상품과 서비스에 대한 정보를 얻기 쉽게 하며, 거래가 원활하게 되게 하며, 판매후의 고객 서비스를 증대시키는 방안들이 계속적으로 검토되어야 한다.

세째, 고객 계층을 세분화 하여 이들의 욕구사항을 파악하여야 한다. 어떤 고객은 저가격을 원하고 있으며, 어떤 고객은 기술의 우위를 원하며, 다른 고객은 품질을 원하며, 또 다른 고객은 시간의 단축을 원할 수 있다. 최종 고객외에도 중간 고객들이라고 할 수 있는 유통업체의 욕구도 파악하여야 한다. 씨티은행은 이러한 고객 세분화를 하는 도중 주택 구매자보다는 부동산 중개인을 실질적 고객으로 간주하고 이에 대한 서비스를 강화한 결과 주택 저당 대출업에서 지위를 1위로 높일 수 있었다. 미국의 여행의 90% 이상을 통제하는 8개 항공사도 승객보다는 유통업자인 여행대행사를 주요고객으로 간주하는 방침을 전개하고 있다(Band, 1991).

네째, 고객의 의사결정에 대한 라이프싸이클 분석이 이루어져야 한다. 고객의 의사결정 라이프 싸이클은 고객이 필요성을 감지하여 제품과 공급업체를 조사한 후에 제품을 주문, 인수하여 제품의 폐기에 이르는 일련의 의사결정의 국면을 의미한다. 기업에서는 이러한 고객의 의사결정 라이프 싸이클을 추적하여 고객을 대신할 수 있는 시스템적인 접근 방식으로 고객의 서비스를 증가시키는 방안을 꾀할 수 있다(이 순철, 1993b).

다섯째, 탑 라인 경영혁신의 대상은 예상외로 많다. 그러나 이익 증대와 개발의 용이가 쉬운 분야부터 착수하여야 한다. 과거 탑 라인 경영혁신이 어려웠던 점은 계량화 하기 어렵다는 것외에도 일반적으로 기업들이 대형 프로젝트를 선호하고, 기회창출보다는 현재의 위험에 대한 대처를 선호하였기 때문이다(Lindman and Sviokla, 1992). 그러나 상대적으로 쉬우면서도 효과가 높은 가능성이 있는 경영혁신을 먼저 시작하는 것이 훨씬 더 성공적인 구축으로 이끌 수 있을 것이다.

참고문헌

이 순철, 비즈니스 리엔지니어링: 경영세계의 신혁명론, 명진출판, 1993a.

이 순철, 비즈니스 리엔지니어링: 우리기업에 제시하는 리엔지니어링 원칙과 방법론, 명진출판, 1993b.

이 순철, 금융업 리엔지니어링, 21세기북스, 1995.

조 영호, 질 위주 경영, 삼성정신문화연구소, 신경영 연구 시리즈(8), 1994.

Albrecht, Karl, Service Within, Richard D. Irwin, (보이지 않는 고객, 박 영종 역, 21세기북스) 1990.

Band, William A., Creating Value for Customers, John Wiley & Sons, 1991.

Hindman, Stephen P. and John J. Sviokla, "Managing Top-Line Computer Applications," Harvard Business School, 9-192-098, March 1992.

Peters, Tom, Thriving on Chaos, Alfred A. Knopf, (경영혁명, 노 부호 역, 한국경제신문사) 1987.

Pine II, B. Joseph, Mass Customization: The New Frontier in Business Competition, Harvard Business School Press, (매스 커스터마이제이션 혁명, 윤 순봉 역, 21세기 북스) 1993.

George Stalk, Jr. and Thomas M. Hout, Competing Aganist Time, Free Press, (타임베이스 경쟁전략, 윤 은기 역, 21세기북스) 1990.

Thompson, John M., Fred D. Wiersema, and Karen M. Carper, "Channel Warfare," CSC Insights, Summer 1989, pp. 2-9.

Treacy, Michael and Fred Wiersema, The Discipline of Market Leaders, (초일류기업의 시장 지배전략, 세종서적, 이 순철 역), 1995.