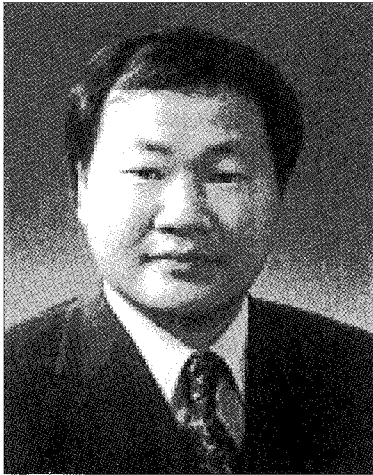


시장지향성-전략과 조직의 중심이동

발명은 시장가치를 전제로 이뤄져야

마케팅(marketing)은 시장(market)과의 관계이다. 시장은 현재고객과 잠재고객의 집합이다. 즉, 현재의 상품을 구매하여 소비하는 사람들과 앞으로 구매하여 소비할 수 있는 잠재력이 있는 사람들의 집합을 말한다. 이러한 시장에는 반드시 경쟁자가 존재하게 되므로, 경쟁을 고려해야한다. 경쟁이 치열하면 할수록 고객만족, 고객감동이라는 주제가 중요하게 된다. 경쟁자보다 시장을 창출, 유지, 나아가 지배할 수 있는 능력을 더 강하게 가질 때 마케팅 능력을 더 강하게 가질 때 마케팅 능력이 있다고 말할 수 있다.



이 규 현 학장

한남대학교 경상대학

글쓴이 소개

- 서울대학교 졸, 경영학석사, 경영학박사
- 한남대학교 경상대학 경영학부 교수 (1981년부터 현재)
- 미시간대학교 경영대학 공동연구 수행 (1997년부터 현재)
- 한남대학교 경상대학 학장 (2003년 3월부터)

글 쓰는 순서

1주제: 시장지향성 - 전략과 조직의 중심이동

2주제: 바이오 혁신의 소비자수용과 확산

3주제: 상표자산 구축과 상표확장 전략

4주제: 온라인과 오프라인 마케팅의 결합

기업의 사회경제적인 목적이 상품을 생산하고 분배하는 것이며, 분배되지 못하는 상품은 의미를 창출하지 못한다. 기업을 성립시키는 원천은 시장에 있다. 드러커(P.F. Drucker)교수는 기업의 목적을 고객창조라고 보았고, 기업의 기능을 마케팅과 혁신으로 보았다.

기업의 목적이 고객창조가 되기 때문에 기업의 주 기능이 혁신이 아니라 마케팅이 먼저이고 혁신이 뒤따라야 한다고 본 것이다.

글로벌화와 정보화가 빠르게 진척되면서 경쟁강도가 높아지면서 고객을 창조하는 것 이상으로 고객유지가 중요하다는 것을 깨닫기 시작했고, 경영학자 레비트(T. Leavitt)교수는 기업의 목적은 고객유지라고 확장하였다. 오늘날 카드회사에서 볼 수 있듯이 모든 기업이 다양한 고객유치 프로그램들을 개발하여가고 있다.

일반적으로 바이오벤처 기업인들은 바이오 분야에서 첨단기술을 무장하고 기업을 창업하고 대부분 기술개발단계에 기본을 두고 있다. 창업자들이 기업가 정신을 가지고 위험을 부담하면서 혁신을 가속화 시킨다.

그들의 어려움은 그들이 생각하고 있는 잠재 시장을 현재 시장으로 변환시키는

것이다. 첨단기술 분야의 특징은 새로운 분야에 뛰어들기 때문에 잠재시장은 그 분야에 대한 이해가 부족하거나, 이해한다고 하더라도 기존에 가지고 있는 타성과 습관을 인하여 기술과 제품 선택에서 위험을 느끼고 저항하는 경우가 많아 현재 시장으로 전환이 빠르지 않아 전환시키기 위한 마케팅 능력이 필요하다.

바이오 벤처기업가는 진정한 혁신이 발명과 시장가치의 결합으로 나타난다는 것을 이해하고, 발명과 함께 시장가치창출에 강조를 두어야한다.

진정한 혁신 = 발명 + 시장가치. 이는 바이오 벤처기업이 혁신창출과 확산에 성공하기 위해서는 기업 내부에 과학과 공학적인 지식 뿐 만 아니라, 시장을 구성하고 있는 인간심리를 다루는 심리학이나 인간사회 행동을 다루는 사회학, 국민경제 전체를 다루는 경제학, 그리고 기업 행동을 다루는 경영학 등 행동과학을 중심으로 한 사회과학기반 지식이 잘 결합되는 구조가 있어야 한다는 의미이기도 하다.

기업을 창업하여 초기에는 기술이 중요하지만, 시간이 경과함에 따라 기업조직의 구성원의 수가 증가하여가고 기술이 제품화되어 시장을 창출하는 단계에 들어

서면 설수록 경영과 마케팅이 중요하다는 것을 깨닫게 된다. 실제로 기업의 성립은 조직이 공통목적을 지니고, 조직구성원들이 그 공통목적에 공헌하려는 의지를 지니고, 서로 커뮤니케이션이 잘 되어야 성립되지만, 이러한 성립만으로 기업이 유지되고 성장되는 것은 아니다. 기업의 성장의 원천은 내부적인 균형이상으로 외부적인 균형에서 온다. 외부 균형감각을 찾기 위해서 가장 중요한 인식은 시장과 경쟁이다.

경쟁관계에서 시장 흐름은 단순하지 않다. 바이오벤처는 바이오 자체의 성격상 글로벌로 전개해야한다.

시장을 글로벌화(globalization)로 바라본다는 것은 한국에 본사를 두고 외국으로 진출해 가는 방식이 아니라 세계를 하나의 단일시장으로 바라보는 개념이며, 조직문화를 글로벌 표준으로 변화시킨다는 의미이다.

벤처기업이 소수의 인원을 가지고 전략과 조직을 시장지향성으로 변환시킨다는 것은 어렵게 들릴 수 있다.

차세대 식물유전공학의 리더인(주)넥스젠의 경우, 바이오분야는 정보통신분야와 달라서 기술개발기간이 길어 긴 기술개발과정에서 자금이 부족하게 되어 대기업이 뛰어 들 가능성이 있다고 판단, 식물유전공학 분야에서 자신과 경쟁할 것으로 예상하는 대기업들과 주주관계를 맺어 예상 경쟁에서 발생하는 위험을 줄이고, 자금을 유지하여 기술개발을 가속화시키고, 미래 마케팅까지 전략적 제휴관계를 확보하는 것은 중요한 사고라고 판단한다.

벤처기업이 대기업과 관계를 잘 맺는 것이 산업마케팅에서의 핵심이다. 오늘날에는 보완자를 찾아 네트워크를 잘 만들어 보이지 않는 자산을 크게 하는 것이 매우 중요한 전략이다.

시장이 빠르게 변화하고 있다는 인식은 속도의 경제(economy of speed)를 도입해야 함을 강조한다.

물리학에는 모멘텀(momentum)은 질량, 방향, 속도 세 가지 차원을 곱하면서 성립한다. 이를 바이오 벤처기업의 성장에 적용시킬 수 있다.

질량의 개념은 바이오 벤처기업이 가지고 있는 핵심기술과 제품이라는 핵심역량(core competencies)이라고 하면, 여기에 방향과 속도를 곱해야 경쟁력이 살아난다. 달에 로켓트를 발사하지 않으면 로켓트가 우주에 미아가 되어버리는 것처럼, 시장이 흐름에 대한 방향감각이 중요하다. 그리고 속도의 경제가 중요하게 된다.

시간에 기반을 둔 경쟁(time-based competition)이 전체 조직문화에 스며들지 않고서는 진정한 경쟁이 나타나지 않는다. 그러므로 기업의 핵심역량을 제대로 잡고, 시장이 흐름의 방향과 시장에 대처하는 속도감이 있는 전략과 조직을 찾아가야한다.

기업은 제품을 개발하는 과정이 있고, 개발된 제품을 출시하면서 제품의 수명주기를 관리해나가는 과정이 있다.

제품을 개발하는 과정에서 시장이 흐름을 반영하여야하고, 제품을 출시하여 시장에서 성장하는 과정에서도 경쟁자와의 관계에서 소비자들에게 어떻게 만족을 창출하고 있는지가 성공의 관건이 된다. 기업의 활동 전체에 시장의 요구와 흐름이 개입하여야한다는 의미가 된다.

이미 1980년에 앨빈 토플러는 prosumer(producer + consumer)라는 말을 예측한 바 있는 데, 오늘날 성공적인 기업은 첨단 기술 분야여서 일반 소비자들을 참여시키기 쉽지않을 지라고, 바이오 분야에 지식을 함양하고 있으면서 그 분야의 소비자가 될 가능성이 있는 집단과 공동체를 만들어 기업에 의견을 제시하는 시스템을 가지는 방향도 찾아볼 수 있다.

시장의 흐름에 방향을 정확하게 맞추기 위해서는 항상 조사를 통하여 시장의 흐름을 반영하여 전략을 수행한다는 서고가 필요하며, 그러한 부서를 두어야 한다.

바이오와 같은 첨단기술 분야는 기존에 나타나 있지않은 새로운 기술과 제품을 출현시키기 때문에 소비자들의 보이지 않는 손길을 이해할 수 있어야한다.

조사 방법에도 정성적인 분야가 있고 정량적인 분야가 있다.

바이오 벤처 기업들이 시장조사를 한다고 할 때, 이미 시장에 나와 있어 소비자들이 많은 경험을 한 상품들을 조사하는 것이 아니라 소비자들에게 아직 친밀하지 않은 것인 경우가 많다.

이는 혁신이 불연속적인 성격이 들어있고 소비패턴에 변화를 예상하는 것일수록 뚜렷하다. 기업 내부에서도 브레인스토밍과 같은 창조성 기법으로 내부조직을 움직여야할 뿐만아니라, 시장의 흐름을 조사하는 데도 정성적인 기법을 중심으로 하여 파고들어가는 접근이 필요하다.

바이오벤처기업이 시장지향성을 제대로 갖추기 위해서는 조직응결성도 강하면서 동태적으로 변화가 가능한 조직구조를 가져야한다. 시장이 변하면 조직도 변해야하기 때문이다. 창조적인 조직문화를 개발하는 데 관심을 두어야한다.

좋은 조직을 개발하는 것은 하나의 좋은 상품을 창출하는 것 보다 상위 개념이다. 좋은 조직에서 연속적인 상품이 창출되기 때문이다. 시장의 요구와 흐름에 민첩하게 반응하면서 기술개발과 마케팅을 수행할 수 있는 조직구조의 변화를 시도하여야한다.

연구개발과 마케팅의 유기적인 협력이 이루어지고 있는가를 체크하여야한다.

필자는 벤처기업은 야구적인 접근보다 축구적인 접근을 택하는 조직구조가 좋다고 권고한다.

야구조직보다 축구조직이 공격과 수비가 훨씬 더 유연하고 동태적으로 전략을 펼칠 수 있는 조직구조이다.