

전략적 혁신을 위한 7가지 성공 포인트

글 [남대일] LG경제연구원

전략적 혁신이란

그러나 기업의 전략적인 측면에서 바라보면 또 다른 혁신의 모습이 존재한다. 고정관념이라 불리는 산업 내에서의 지배적인 전략 또는 게임의 법칙을 뒤집어 이전보다 더 많은 가치를 창출하려는 전략적 혁신(Strategic Innovation)이 바로 그것이다.

많은 경우 전략적 혁신은 경쟁 자체를 회피하거나 새로운 게임 룰을 만드는 내용을 포함한다. 즉, 이미 알고 있는 기존의 전략적 포지션을 인정하고 개선하기 위해 노력하는 것이 아니라, 어떠한 경쟁자도 만족시키지 못하고 있는 고객의 새로운 욕구를 식별해 신규 시장을 창출하는데 기업의 자원과 역량을 집중한다는 뜻이다.

이처럼 전략적 혁신은 기존의 것을 버리면서 잘 모르는 새로운 것을 배워야 한다는 점에서 그 성공 확률이 지극히 낮을 수 밖에 없다. 이들 기업이 전략적 혁신에 실패하고 있는 구체적인 원인은 크게 다음의 네 가지 이유에 기인한다. 첫째, 성공기업의 타성으로 인해 전략적 혁신에 둔감하다는 점, 둘째, 기존의 역량을 굳이 위태롭게 할 필요가 없다고 생각하는 점, 셋째, 승자가

될 수 있다는 확신이 없다는 점, 넷째, 변화의 과정을 컨트롤하기가 어렵다는 점 등이 바로 그것이다.

“최상의 전략은 싸우지 않고 이기는 것이다.”

1 최상의 전략은 싸우지 않고 이기는 것이다. 고전적인 전략의 선구자라 할 수 있는 손자에 의하면 최상의 전략은 싸우지 않고 이기는 것이라고 했다. 싸우지 않고 이기기 위해서는 경쟁 자체를 하지 않으면 된다. 경쟁을 하지 않는 방법은 경쟁자와 다른 새로운 시장을 창출하는 것을 말한다. 예를 들어, 디지털 시계의 등장으로 기존의 사업 모델이 크게 위협을 받은 롤렉스 시계가 선택한 행동은 기존의 유통망을 활용하면서 저가의 시계로 맞대응 하는 것이 아니라 오히려 새로운 시장을 창출해내는 전략을 취한 것이었다. 즉, 손목시계의 의미를 정확히 맞는 것만이 중요한 것이 아니라 지위와 품위의 상징으로 재정의 한 것이다. 그 결과 디지털 시계가 몇 천원에도 넘쳐나는 반면, 롤렉스는 그 몇 천배의 가격을 받고도 잘 팔리게 되었다.

“사업에 대한 영역 구분을 지워버린다.”

2 사업에 대한 영역 구분을 지워버린다. 나이키의 경우 골프에 관한 영역구분을 파괴하며 새로운 신규 시장을 창출한 사례다. 골프 황제 타이거 우즈와 1억 달러에 달하는 CF 계약을 맺었고, 그 후 타이거 우즈의 브랜드를 붙인 골프 의류로 사업을 시작한다. 이후 액세서리 제품 라인을 추가했고 그로부터 3년 후 나이키는 또다시 같은 브랜드로 골프공을 판매하기 시작했다. 여기에 덧붙여 골프채를 출시하였으며, 이 제품을 판매하는 지역을 넓혀 미국 뿐만 아니라 전 세계에 판매했다. 결국 나이키는 1990년 운동화 분야에서 전세계 시장 점유율 22%를 차지하던 데서 2002년 38%로 압도적인 선두주자로 올라올 수 있게 되었다.

“소비자와의 접점을 변화시킨다.”

3 소비자와의 접점을 변화시킨다. 영국의 소프론은 렌즈 용액이란 슈퍼에서 산다는 고정관념을 깨고 안경체인점을 주유통망으로 채택하고 시장을 공략해 성공한 사례다. 특히, 렌즈는 건강과 관련된 문제이기 때문에 콘택트렌즈 고객들은 검안 후에 안과의사나 검안의에게 좋은 렌즈용액의 추천을 요구하게 되고, 이는 그 즉시 판매로 이어졌으며, 그 결과 기존 경쟁자와의 마찰없이 효과적으로 시장에 진입할 수가 있게 되었다.

“경쟁업체의 장점을 약점으로 만든다.”

“고객이 없다면 직접 만든다.”

“산업의 기능적·감성적 지향성을 뒤집어본다.”

“대체 산업을 살펴본다.”

4 경쟁업체의 장점을 약점으로 만든다. 전통적인 일본의 전화사업자인 NTT는 인터넷이란 새로운 매개체가 등장했지만 기존 전화 사업에 대한 인프라와 수익에 대한 미련으로 인터넷폰이라는 혁신적 기술을 받아들일 수가 없었다. 바로 이와 같은 경쟁사의 약점을 이용해 소프트뱅크의 야후BB는 ADSL기반의 초고속 인터넷을 활용해 공짜와 다른 없는 VoIP 전화와 결합한 상품을 출시해 서비스 시작 2년이 채 안되어 2백만이라는 가입자를 확보하는 성과를 올리게 되었다.

5 고객이 없다면 직접 만든다. 많은 기업에서 수익성 있는 타깃 고객의 확보야말로 시장 진입의 가장 큰 전제조건으로 여기는 경향이 있다. 그러나 현대 자동차를 올해의 차로 선정해 국내에도 유명해진 미국의 권위있는 시장 조사 기관인 제이디파워는 오히려 정반대의 방법을 취했다. 제이디파워는 고객이 원하기도 전에 업계 시장조사를 먼저 실시한 다음 그 결과와 순위를 미리 만들어서 자동차 업체들에게 선(先)제안하는 판매 방식을 취해 고객을 스스로 창출해 나가는 전략을 취한 것이다.

6 산업의 기능적·감성적 지향성을 뒤집어본다. 90년대 초 필름 카메라로 국내 진출에 실패했다가 2000년 디지털 카메라로 다시 한국에 진출한 올림푸스의 경우, 카메라를 단순히 기계가 아닌 문화로 보급한 독특한 전략으로 시장 재진입에 성공한 사례다. 바로 디지털 카메라에 대한 개념이 생소했던 국내에 첨단 기능으로 소비자에게 어필한 것이 아니라 디카 문화라는 감성을 통해 새로운 시장의 변혁을 가져 온 것이다.

실제로 올림푸스는 '마이 디지털 스토리'라는 디카 문화를 정착시키면서 대부분의 소매 업체들이 불황에 빠져들기 시작한 2003년 하반기부터 오히려 매출이 급등하는 성과를 이뤄낸다. 2000년 100억원의 매출도 안 되던 올림푸스는 올해 3000억원의 이상의 매출을 예상하고 있다고 한다.

7 대체 산업을 살펴본다. 미국의 골프 제조업체인 캘러웨이는 주력 상품에 만족하지 못하고 대체 상품을 찾는 소비자들에게서 전략적 혁신의 기회를 얻었다. 즉, 골프를 포기한 사람들이 테니스를 찾는 이유가 작은 골프 클럽의 헤드와 달리 커다란 테니스 라켓으로 공을 쉽게 맞출 수 있다는 점에 착안해, 경쟁사들이 더 멀리 공을 보내는 고성능 클럽을 개발하는데 온 역량을 집중할 때 쉽게 공을 맞출 수 있는 머리가 큰 드라이버 '빅버사'로 대박을 터뜨린 것이다.

전략은 움직이는 타깃

이상으로 다양한 기업들의 사례를 통해 전략적 혁신을 이룩하기 위한 성공 방안에 대해 살펴보았다. 물론 이외에도 기존의 업계 관행에서 벗어나기 위한 참신한 아이디어만 있다면 전략적 혁신을 이루는 방법은 무궁무진할 수 있을 것이다.

그러나 한 가지 주의할 점은 전략적 혁신 그 자체만으로 지속적인 성공이 보장되는 것은 아니라는 사실이다.

성공적인 전략을 세우는 것은 끊임없는 탐색과 수정의 반복을 필요로 하는 일련의 과정이라는 사실을 결코 잊어서는 안 될 것이다