

21세기의 변화 트렌드

new value innovation



황 의 철 | 경영학박사/경영지도사

□ 시장의 실상을 바로보자

IMF(International Monetary Fund) 관리체제 전까지만 해도 우리는 하면된다, 할수있다, 라는 도전 의식과 역동성이 시장 전반에 도도히 흘렀다.

선진제품에 비해 기술과 품질이 다소 떨어져도 창의력과 불굴의 투지로 납기를 초과달성하고 뚜렷한 목표의식을 가지고 위기를 극복해 왔다.

그러나 IMF 이후 우리의 시장은 어떻게 되었는가? 그동안 고도 성장을 주도하던 30대 재벌그룹 중 7개 기업이 도산 했고 16,000여개의 중소기업이 부도처리 되면서 시장의 기반은 송두리째 흔들리고 사회전체가 생존의 갈림길에 놓이게 되었다.

실업자와 신용불량자가 경제활동 인구의 1/3, 전인구 대비 1/7이나 되었다. 그러니까 우리국민 10명중 변변한 사람은 겨우 6~7명 수준이었으니 극심한 사회불안의 요인이 되었음은 물론 시장의 순환기능이 무너진 것이다. 그리고 그 결과는 우리사회의 건강한 바탕으로 성장 해오던 중산층이 일거에 붕괴되고 빈부의 양극화, 국내 소비시장의 위축, 고용의 불안정, 사회적갈등 심화, 생산기반의 붕괴, 국민사기 추락등, 건국이래 가장 혹독한 시련에 직면하게 되었다.

이후 국민들의 피눈물나는 노력으로 외환위기는 극복했고 나름대로 사회안전망에 대한 새로운 인식과 함께 기존의 시장과 사회구조로는 한국호가 더 이상 순항하기 힘들다는 과제와 몇 가지의 뼈아픈 교훈을 얻게 되었다.

첫째는 강도 높은 경영혁신과 구조조정의 요구였다.

둘째는 과거 경영방식과 생활방식의 청산이었다.

셋째는 새로운 경영전략과 리더쉽의 대전환을 요구하는 것이었다.

이러한 일련의 과정에서 도산한 기업들의 일치된 공통점은 사주의 독단적 의사결정, 무리한 사업확장, 과다한 차입경영, 경영환경 변화에 대한 안일한 대처로 요약된다.

그 이후 우리의 시장에는 얼마나 놀랄만한 변화가 일어났는가? 평생 삶의 터전이라던 고용문화가 무너지고 성과 중심의 보상체계가 정규·비정규직을 불문하고 일반화 되고 있다. 경쟁력이 없는 사업과 사람은 가차없이 퇴출되고 새로운 지식산업과 미래산업이 끊임없이 등장하고 있다.

기업은 저비용 고효율 구조만이 살길이라고 자동화·구조조정·새로운 혁신기법·신기술등 전방위적인 방법과 수단을 동원하여 경영혁신을 추구하고 있다.

그런데 문제는 이와같은 경영혁신은 너무 힘들고 고통스럽다는 것이다. 그리고 그 후유증을 치료 하는데는 또다른 비용이 끝없이 투입되어야 한다는 것이다.

기존의 사고와 방법으로는 아무리 지식산업과 미래산업이 끊임없이 등장한다 하더라도 자동화와 인력감축을 중심으로한 구조조정의 파급을 상쇄시킬 수 없다는데 고민은 커져만 간다.

안타깝게도 청년실업은 더욱 늘어가고 한쪽에선 고령화가 급속하게 진행되고 있는가 하면 출산율은 세계 최저 수준이다.

이와같은 시장의 실상을 바로 볼 때 동시에 우리는 미래의 방향도 볼 수 있지 않을까?

예컨대 거창한 국가 전략이나 거시경제 측면 등은 접어두고라도 생활경제·시장경제를 위해 정부가 해야 할 일, 정부가 하지 말아야 할 일, 정부의 바람직한 역할 그리고 이러한 시스템 안에서 기업과 종사자가 신뢰성과 일관성을 가지고 생산의 파이를 우선시 할때 문제들을 효과적으로 처방 할 수 있으리라 본다.

역설적으로 생산이 없는 분배란 국민에게 고통만 가중시키고 시장의 동력이 약화되는 공허한 이상주의에 다름없다 할 것이다.

그러나 이와같은 개념적이고 논리적인 도구만으로는 시장의 문제를 극복 할 수 있는 것이 아니다.

따라서 본란에서는 이러한 시장의 실상을 조망해 보면서 경영·기술지도사들이 현업에서 같이 공유할 수 있는 실질적인 방안의 한 부분을 다뤄보고자 한다.

□ 조파과 시대의 도래

전통적인 경쟁영역	전략방향 (영역 넘나들며 새 시장창출)	사 례
산 업	대안의 장점 흡수	사우스웨스트:자가운전 주목→초 저가 항공사 설립
전략집단	다른 전략집단들의 장점 흡수	도요타:캐딜락(가격)+벤츠(품질)→신개념 고급차출시
구매자 집단	구매집단을 재정의	필립스라이팅:CFO에 집중→폐기 비용 낮은 환경친화적 전구 출시
제품,서비스 제공의 범위	산업범위를 벗어나는 보완적인 제품, 서비스 제공	반즈앤노블:기존서점+카페,서적도우미 →학습의 즐거움 제공
기능,감성적 지향	기능에서 감성적으로, 감성에서 기능적 매력으로 이동	보디숍:감성에 호소하는 고가화장품→기능에 치중하는 저가 화장품
시 간	변화 예측해 트렌드 실현에 적극 참여	시스코:고속데이터 전송수요증가예측→네트워크 장비 라우터 출시

시장의 도구들을 혁신 시키는 힘의 원천은 무엇일까?

슈페터는 창조적 파괴를 통해 인류의 발전, 기술의 발전을 주장하였다. 21세기 변화를 이끄는 트렌드와 에너지는 파괴 그 자체마저도 파괴해버리는 초파괴 시대의 도래다.

사이버의 세계에 들어가면 무한한 정보와 콘텐츠가 우리를 기다리고 있다. 그리고 이것은 활용하는 사람들에 의해 바로 자원으로 전환된다. 과거 수년 또는 수십년 걸려 이해하고 확인할 수 있었던 지식과 정보들이 단숨에 내 앞으로 다가와 넘쳐흐른다. 이러한 거의 무한한 자원들은 확장과 압축이라는 방법을 통하여 엄청난 에너지를 만들고 창조적 가치를 만들어 낸다.

그리고 이러한 에너지와 창조적 가치가 기업과 시장을 혁신 시킨다. 기존의 사고를 파괴하고, 생산을 파괴하고, 유통을 파괴하고, 비용을 파괴하고, 조직을 파괴하고, 인사를 파괴하고, 가격을 파괴하고, 서비스마저 파괴해버리는 가치혁신의 원천을 바탕으로 우리는 이기는 전략을 짜고, 저비용 고효율 구조를 만들고, 우량 신제품을 만들어 내고, 선진 기업문화를 구축하고, 비전을 공유하게 되는 것이다.

그렇다면 이와같이 이상을 현실의 세계로 이끄는 가치혁신의 동력을 어떻게 만들어 낼 것인가?

모든 기업들은 나름대로 경쟁력 강화와 생존게임의 일환으로 많은 변화기법들(TQC, BM, RS, SIGMA6, 5S운동, BPR, 시테크...)을 활용하여 경영혁신을 도모하고 있다.

그러나 모든 기업들이 처한 상황·업종·기업문화·리더쉽 등이 다르므로 아무리 좋은 이론과 혁신 기법이라 할지라도 일률적으로 적용하여 다 성공적인 효과를 가져 올 수는 없다. 여기에 고도로 훈련되고 management design이 가능한 리더와 컨설턴트들의 영역과 새로운 시장이 있는 것이다.

□ new value Innovation

☞ 새로운 가치와 새로운 시장

저 성장의 뒷에 걸린 한국기업과 한국경제의 화두 '21세기에 우리는 무얼 먹고 살 것인가? 양극화로 치닫고 있는 시장과 사회현상을 균형있게 처방할 수 있을 것인가? 그동안 우리의 경쟁전략은 일본을 따라 잡아야 한다는 것(기술력), 중국의 추격을 뿌리쳐야 한다는 것(원가경쟁력), 그러나 기존의 경쟁전략으로는 부족한 답이 없는데, 기업하는 사람들 투자 할 부자들은 타도의 대상이 되고 죄인 취급받아 사기가 추락되어 있는데... 이쯤되면 그래도 우리는 이판사판 돌파구를 찾으려 한다. 이것이 바로 한국호의 저력인줄 모른다. 이러한 저력을 발휘하는데 첨병이자 견인자의 역할은 누가 가장 적합할까? 실질적으로 이러한 역할을 담당가능한 혁신인재가 10,000여명 이상 준비 되어있는 변화리더들의 집단 한국 경영·기술 컨설턴트 협회야 말로 유일하고 가장 강력한 행동화 조직일 것이다.

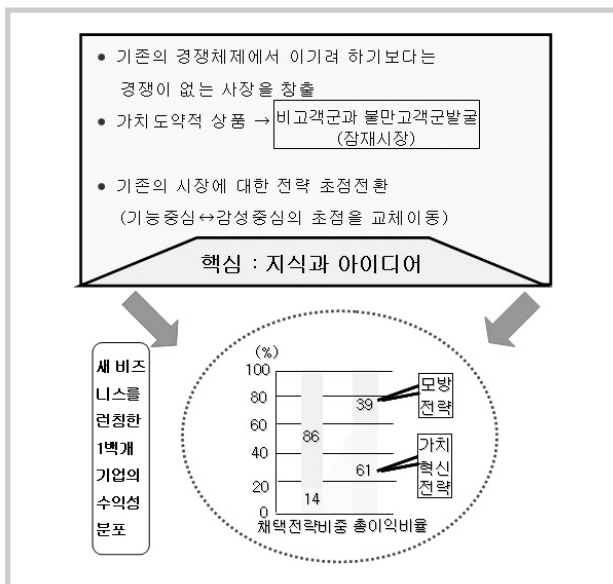
대한민국 어디에도 아니 세계 어디에도 시장경제의 변화를 주도할 혁신리더들을 이렇게 체계적이고 광범위

하게 양성해놓은 나라는 흔치 않다.

최근 사회에서 회자되고 있는 프랑스 인시아드 경영대학원의 르네마보안&김위찬교수의 실증 이론인 《Blue Ocean & Value Innovation》은 기존의 많은 변화 기법들에 비해 훨씬 전략적이고 구체적인 실증적 혁신기법으로 우리 지도사들에게 수혈을 필요로 한다 하겠다.

그들은 20세기 후반부터 새 비즈니스를 런칭한 세계의 우수한 1백개 기업의 수익성 분포를 중심으로 실증 연구를 거듭하여 21세기의 새로운 변화트렌드 'Value Innovation'을 전도하고 있다.

기본적인 개념을 도식화 해보면 다음과 같다.

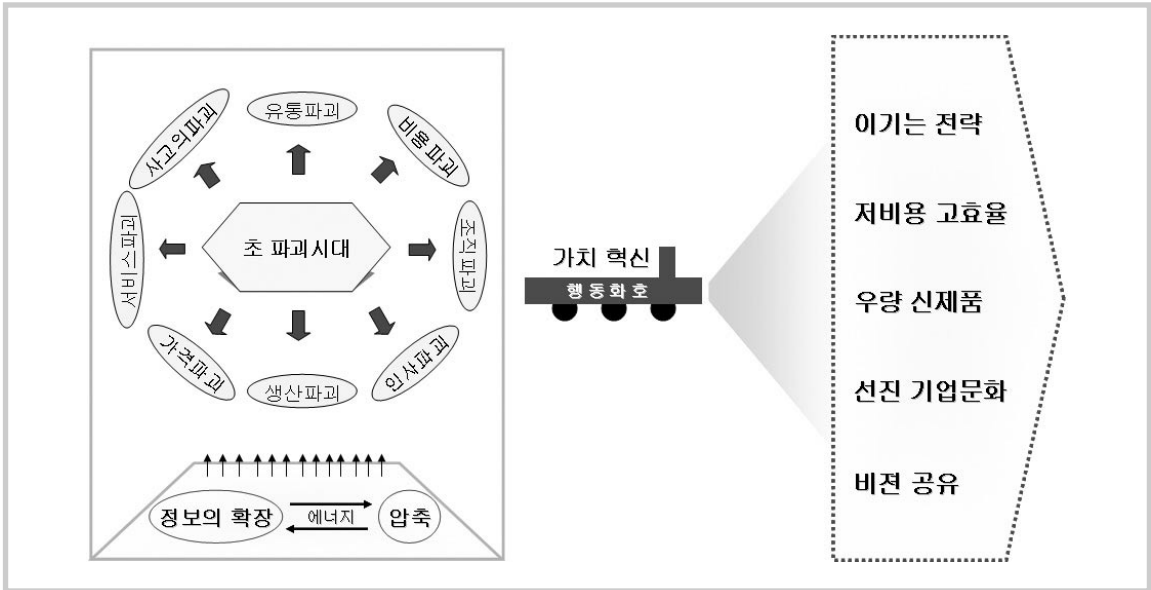


신규수요 창출하는 신개념 경영전략, 사양산업 논쟁에 새 시각제시, 중기육성·대기업재도약 돕는 성장논리 → 경쟁에서 이기려 하지말고 경쟁없는 시장을 만들어라.

☞ 가치혁신의 출발

- 경쟁과 무관한 전략수립에서 출발한다.
(기존경영은 한마디로 경쟁에서 이기는 법에 주목)
- 신시장이 기존시장을 깨트리지 않는다.
(신기술이 구기술을 파괴하는 '창조적 파괴' 가 아님)
- 가치창조나 기술혁신 없이도 가치혁신은 가능하다.

가치혁신의 캔버스



자영업, 중소기업, 대기업에 이르기 까지 사업에는 전략을 필요로 한다. 이기는 전략이 반드시 성공하는 전략은 아니다. 팔리는 브랜드 · 돈이되는 수익구조 · 좋은 고객을 창출해 내는 새로운 가치혁신의 출발점은 경쟁자, 시장, 고객에 대한 고정관념에서 벗어나는 것이다.

주식회사 벽산의 고객 재정의에 의한 가치혁신, 영화관을 생활과 환상적 기쁨이 있는 문화공간으로 가치 혁신한 CGV의 대안의 장점과 서비스 제공의 사고를 파괴한 성공 사례, 기존의 냉장고 영역을 깬다니 새로운 냉장고 시장(김치냉장고)이 활짝 열린 위니아 만도의 덩치는 지식과 아이디어를 통한 Blue Ocean 전략이자 Value Innovation의 사례로 지도사님들에게 새로운 지평을 여는 강력한 도구가 되리라 믿는 바이다.