



2011년 경영포인트(2)

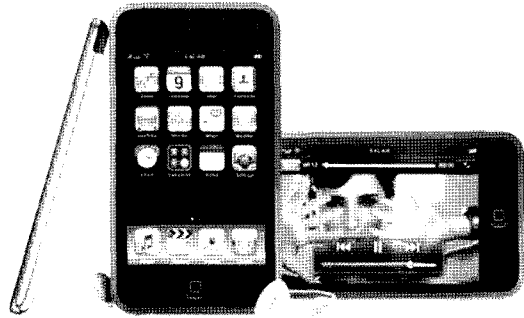
출처 : LGFI

2011년도 경영환경을 거시환경, 고객/시장, 경쟁, 기업의 관점에서 간단히 조망하고 우리 기업들이 주목해야 할 경영포인트를 짚어보았다. 올해 우리 기업들은 특히 다음의 6가지 경영포인트에 주목하고, 이에 대한 철저한 대비가 필요하다.

첫째, 부상하고 있는 신흥시장에서의 한판 승부에 대비해야 한다. 신흥시장 선점을 위해 현지 시장과 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 인사이트를 찾아내어 맞춤형 신제품과 역 혁신(Remove Innovation)으로 연결하는 노력을 게을리해서는 안 된다. 둘째, 품질, 고객, 인재 등 경영의 기본요소에 대해 더욱 철저히 내실을 다지는 노력이 필요하다. 셋째, 시장을 주도하지 못하면 생존이 위협받을 수도 있다. 시장을 주도할 수 있는 창조적 혁신이 지속적으로 실행되어야 한다. 넷째, 단일기업이 가지고 있는 역량만으로는 고객의 높은 기대수준을 만족시키기 어렵다. 가치사슬의 부족한 부분을 전문화 기업 등으로 채워나가는 가치 네트워크의 전략적 활용이 필요하다. 다섯째, 소셜 미디어로 인해 기업에서 고객으로 힘의 중심이 급격히 이동하고 있다. 이에 대응하기 위해서는 소셜 미디어를 마케팅 활동에 전략적으로 활용해야 한다. 마지막으로 글로벌화의 급진적으로 환율의 변동, 법률/규제 위반 등 글로벌 리스크에 우리 기업이 크게 노출될 전망이다. 글로벌 시장에 내재해 있는 리스크 요인을 정확히 찾아내 사전적으로 관리해 가는 적극적인 노력이 절실하다.

3. 시장주도형 혁신

2011년은 글로벌 경제의 침체 가능성 등으로 그 어느 해보다 경영환경의 불확실성이 크고 기술변화의 속도가 매우 빠를 것으로 예상된다. 이러한 시기에 우리 기업이 경쟁우위를 확보하기 위해서는 시장주도형 혁신(Market-leading innovation)을 통해 새로운 시장과 고객층을 만들 수 있는 혁신적인 신제품을 내놓아야 한다. 그래야만 고객만족 수준을 넘어 고객을 감동시킬 수 있다.



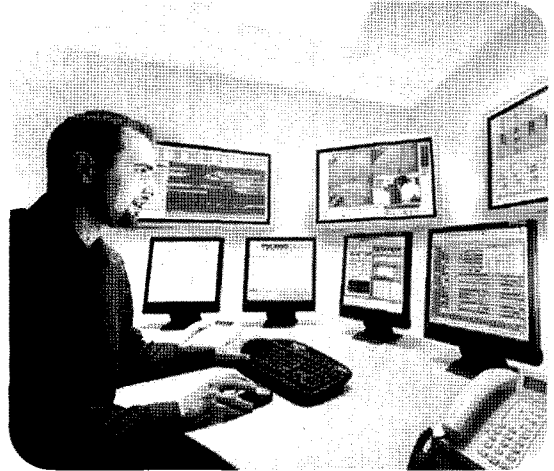
개량/개선 신제품개발 활동을 전개하는 시장대응형 혁신(Market-following innovation)만으로는 앞으로 지속적인 경쟁우위를 확보하기 어렵다. 언제나 강력한 경쟁자가 새롭게 나타나 시장의 판도를 바꾸고 전통의 강자 기업들을 위협하거나 와해시킬 수 있기 때문이다. 이러한 상황을 미연에 방지하기 위해서는 혁신적인 신제품을 개발/출시하여 고객을 감동시키고 시장에서 강력한 경쟁우위를 확보하는 것이 매우 중요하다. 소니는 한때 워크맨으로 고객을 놀라게 하며 시장을 주도했지만 애플과 ipod과 iTunes 등장으로 크게 고전을 했으며, 노키아 등은 피쳐폰으로 고객을 만족시키며 승승장구했지만 애플의 iPhone 때문에 큰 어려움을 겪어야 했다. 또한 iPad는 PC업계를 바짝 긴장시키며 포스트PC 시대를 주도하고 있다.

고객의 잠재 니즈 파악

시장주도형 혁신은 시장대응형 혁신과 마찬가지로 고객의 소리에 귀를 기울이고 그들의 니즈를 정확히 파악하는 것이 중요하다. 하지만 명시적인 고객 니즈를 파악하는 차원을 넘어 고객의 내면 속에 깊이 감추어져 있는 잠재니즈(Latent needs)를 찾기 위해 부단히 노력한다는 점에서 큰 차이가 있다. 따라서 우리 기업들이 시장주도형 혁신을 성공적으로 추진하기 위해서는 고객이 하는 말보다 행동을 주시하여 고객의 내면에 있는 잠재 니즈를 정확히 파악하는 것이 매우 중요하다. 고객의 잠재 니즈를 정확히 파악하기 위해서는 FGI나 설문조사와 같은 구체적인 조사방법론을 활용하는 것도 필요하지만 보다 중요한 것은 고객이 있는 현장 속으로 들어가 직접 행동을 관찰하고 살펴보는 것이다.

P&G는 고객의 잠재 니즈를 찾아내기 위해 연간 3억 5천만 달러 이상을 투자하고 있으며, 고객의 삶을 직

접 경험해 보는 '살아보기(Living It)' 프로그램과 고객이 자주 방문하는 매장에서 '일해보기(Working It)' 프로그램을 운영하고 있다. 함께 식사하고 쇼핑하며 고객이 시간과 돈을 어떻게 사용하는지, 어떤 제품을 구매하고 어떤 불편함을 호소하는지 꼼꼼히 살핀다. 멕시코 섬유유연제 시장의 60%를 차지하는 다우니 싱글 린스와 매년 매출 10억 달러를 안겨주는 화장실용 화장지 차민은 이러한 노력의 결과물이다.



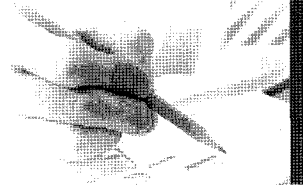
외부기술에 대한 지속적인 모니터링

시장주도형 혁신을 추구하는데 있어 기술은 매우 중요한 요소이다. 하지만 기술은 고객에게 새로운 가치를 제공하는 수단이라는 점을 간과해서는 안 된다. 이런 이유 때문에 혁신적인 신기술이 기존의 기술을 대체하며 고객과 시장의 판도를 바꿀 만큼 매우 큰 위력을 발휘하는 경우도 있고, 고객과 시장에 별다른 영향을 미치지 못하고 사라지는 경우도 있게 되는 것이다.

몇 년 전만 해도 휴대폰을 사용하는 고객들은 통화품질, 카메라 화소 등 기능을 매우 중요시 했으며, 이에 대응하기 위해 기능의 우수성을 강조하는 휴대폰의 흥수 시대가 전개되었다. 그러나 기능에 대한 고객 니즈가 충족되면서 과거에 존재하였지만 중요도가 낮았던 디자인을 고객들은 더 중요시하기 시작했다. 이에 따라 디자인을 구현하는데 중요한 신기술은 터치패드나 터치스크린 기술이 키보드 기술을 대체하게 되었다. 또한 최근에는 휴대폰 사용 고객의 니즈가 기능이나 디자인을 넘어 생활의 편리성과 애플리케이션 이용가능성으로 바뀌면서 스마트폰이 폭발적인 인기를 끌며 피쳐폰 시장을 크게 잠식하고 있다. 따라서 우리 기업들은 외부의 기술발전 동향에 대한 지속적인 관심과 정기적인 모니터링을 통해 고객의 잠재 니즈를 잘 만족시킬 수 있는 신기술이 있는지를 유심히 살펴보아야 한다. 만약 외부에서 필요한 기술을 발견했다면 개방형 혁신(Open innovation)을 적극 추진하여 내부 R&D 활동에 접목시켜 혁신적인 신제품개발에 반드시 활용해야 한다.

새 술은 새 부대에, 양손잡이 조직

일반적으로 대기업은 이미 출시되어 검증된 신제품의 개량/개선에 치중하면서 단기 성과를 추구하는 경



향이 강하다. 이로 인해 상대적으로 많은 시간과 비용의 투입이 따르고 실패확률도 높은 혁신적인 신제품 개발은 기피하게 된다. 따라서 시장주도형 혁신을 체계적으로 실행하기 위해서는 양손잡이 조직(Ambidextrous organization)의 도입을 고려해 볼만 하다. IBM의 EBO(Emerging business organization)은 양손잡이 조직의 대표적인 예이다.



양손잡이 조직은 기존조직과 별도로 조직구조, 운영시스템, 조직문화, 업무공간 등 조직체계를 신설하여 조직을 이원화해서 운영하는 것을 의미한다. 기존 오른손잡이 조직에는 이미 보유하고 있는 역량과 시스템을 최대한 활용하여 시장대응형 혁신을 실행하고 기존

조직과는 다른 조직구조, 운영프로세스, 평가시스템, 조직문화, 업무공간 등을 갖춘 독립적이고 자율적인 왼손잡이 조직을 신설하여 시장주도형 혁신을 추진하는 것이다. 양손잡이 조직이 성공적으로 실행되기 위해서는 조직구조의 분리는 물론 CEO나 CIO 등 경영층이 왼손잡이 조직의 장을 겸직하면서 지속적인 관심과 지원을 제공하고 오른손잡이 조직과 왼손잡이 조직간의 원활한 협력 조정을 이끄는 리더십을 발휘하는 것이 매우 중요하다. 또한 왼손잡이 조직과 오른손잡이 조직 소속의 구성원들이 자주 만나서 논의할 수 있는 회의체를 운영한다든가, 정기적으로 인력 교류를 실시하는 등 분리되어 운영되고 있는 조직이 전사 관점에서 발전적으로 통합될 수 있는 조직이 전사 관점에서 발전적으로 통합될 수 있는 메커니즘을 구축하는 것이 필요하다.

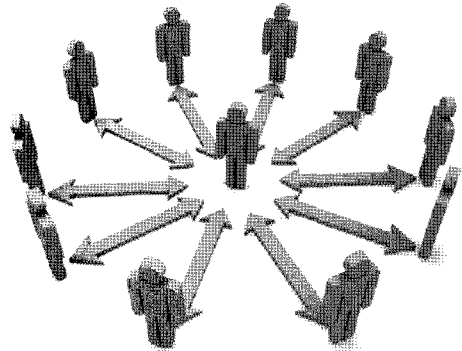
우리 기업들이 치열한 생존전쟁에서 경쟁사보다 한발 앞서 나가기 위해서는 고객이 있는 현장 속으로 들어가 마음속에서 간절히 원하는 잠재 니즈를 정확히 파악하고 혁신적인 신제품으로 구현하여 고객을 감동시켜야 한다. 이를 실행할 수 있는 기업이야말로 그 어느 해보다 불확실한 경영환경이 클 것으로 예측되는 2011년에 지속적으로 성장/발전하게 될 것이다.



4. 가치 네트워크의 전략적 활용

2011년 우리기업들이 수익성 있는 성장(Sustainable and Profitable Growth)을 하기 위해서는 “어떠한 제품/서비스를?”이라는 What에 대한 고민 못지않게 “어떻게 제공할 것인가?”라는 How의 관점에서 사업을 재정의해야 한다. 그 이유는 IT기술의 급속한 보급과 인터넷의 확산으로 요구되는 경영 방식이 이전과는 확연히 다르며 훨씬 변화 무쌍하게 전개되고 있기 때문

이다. 최근 글로벌 기업들은 고객 기반, 제품/서비스의 범위, 수익모델, 조직 및 자원운영 방식 등의 면에서 기존의 사업 수행 방식을 획기적으로 개선하는 사업 혁신(Business Transformation)을 지속 성장의 수단으로 활용하고 있다.



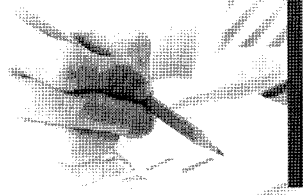
가치 네트워크를 통한 고객 가치 제공

기존 사업에서의 성장이 쉽지 않고, 기존 제품 및 서비스 범용화로 인한 이익의 축소문제 등을 겪고 있는 대다수 우리 기업들이 사업 혁신을 추진할 때에는 먼저 고객에 대한 제공 가치를 재검토하는 일이 선행되어야 한다. 고객이 원하는 것을 진정으로 밝혀내는 것이 중요하다. Tata자동차가 인도 국민의 낮은 소득 수준을 감안하여 초저가 자동차인 Nano를 개발한 것이나 P&G가 신흥국가들의 저소득층을 겨냥해 저가 제품을 출시한 것은 좋은 예이다.

고객에 대한 제공 가치를 명확히 설정한 다음에는 기존 사업의 가치 사슬과 주요 프로세스를 검토하여 가치 네트워크를 재구축해야 한다. 이를 위해서는 먼저 자사가 운영 중인 가치 사슬의 구성 요소들을 파악한 후, 각 요소의 역량 수준과 비용을 벤치마크 수준과 비교 분석해야 한다. 그 결과 벤치마크 수준 또는 그 이상의 역량을 보유한 가치 사슬 요소를 활용하여 서비스나 제품을 고객에게 전달하는 방식으로 사업 혁신을 추구해야 한다.

전문화

특정 가치 사슬 요소의 탁월성에 기반하여 관련 사업을 전개하는 조직을 전문화 기업이라고 한다. FedEx나 UPS와 같은 물류회사가 자사의 강점인 물류/운송 기능의 강점을 기반으로 사업 및 고객 기반을 확장한 경



우나 Solectron과 같은 전자회사가 활용하는 많은 전문 제조기업 등이 여기에 해당된다. 경쟁력 있는 가치사슬 요소는 자사의 기존 사업에만 활용하는 것이 아니라, 이를 지렛대 삼아 다른 기업/소비자에게 제품/서비스를 제공하는 수익 창출의 사업 기회로도 활용될 수 있다. 그러나 반대로 보유 역량이나 운영 비용이 벤치마크 수준보다 뒤처지는 경우에는 고객에 대한 차별적인 가치 제공이라는 관점에서 자사가 보유/운영할 필요가 있는지 진지하게 재검토해야 한다. 더 적은 비용으로 자사보다 훨씬 뛰어난 성과를 내는 전문화된 기업 파트너가 있다면 그들의 역량을 활용해야 한다. 인도의 통신사 Bati Airtel은 마케팅과 영업, 유통에만 집중하고 IT 및 외부 파트너와 연결하는 기능은 대부분 아웃소싱을 활용함으로써, 탁월성을 지닌 몇 가지의 핵심 역량이나 높은 마진을 창출할 수 있는 활동에 집중하고 있다.

통합과 네트워킹

기업의 핵심 자산이나 역량을 통합하여 공급자, 고객 등과의 네트워크 기반을 확대하고 변화시킴으로써 가치사슬을 혁신하는 것도 매우 중요하다. 의류 소매업체 Zara는 각 매장에서의 고객 데이터를 디자이너에게 피드백하는 프로세스를 창출함으로써 디자인부터 제품 전달 과정 전체를 통합 관리하고 있다. 지역 기반의 통합 생산 체계와 여러 사업 파트너와 연결된 통합 사슬 체계를 통해 2주 만에 디자인에서 제조, 매장 진열까지의 전 프로세스를 완료할 수 있는 가치사슬을 구축한 것이다. 이를 통해 Zara는 고객들이 원하는 품목을 원하는 때에 살 수 있는 가능성을 극대화시키고 있다.

외부 파트너와의 네트워크를 적극 활용할 수도 있다. 세계적인 반도체 장비업체인 Lam Research는 인사, 회계, IT, 시설관리, 고객 서비스, 간접 자재 구매, 모듈 엔지니어링과 같은 기능들을 전략적 제휴 파트너를 통해 아웃소싱하고 있다. 이를 통해 상당 규모의 고정비를 변동비로 전환할 수 있었다. 또한 구매 제휴 조직인 CapOneSourec를 창립하여 각 회사의 총 아웃소싱 비용을 획기적으로 절감하였다. 아울러 소속 회원사들은 각 기능 분야에서 최고 서비스 품질을 보유한 협력업체들의 역량에 기반한 공통의 표준화된 사업 프로세스를 활용하고 있다.

2011년 불확실성이 크고 변화의 속도가 빠른 경영환경에서는 보다 유연하고 신속한 대응을 가능케 하는 전문화 기업과의 협업 또는 파트너십이 훨씬 더 중요하게 될 것이다. 경쟁력 있는 전문화 기업과 협업을 통해 구축된 가치 네트워크는 사업 경쟁력을 좌우하는 핵심 수단이 될 것이다.

▶ 다음호에 계속

