



# 2011년 경영포인트(1)

출처: LGERI

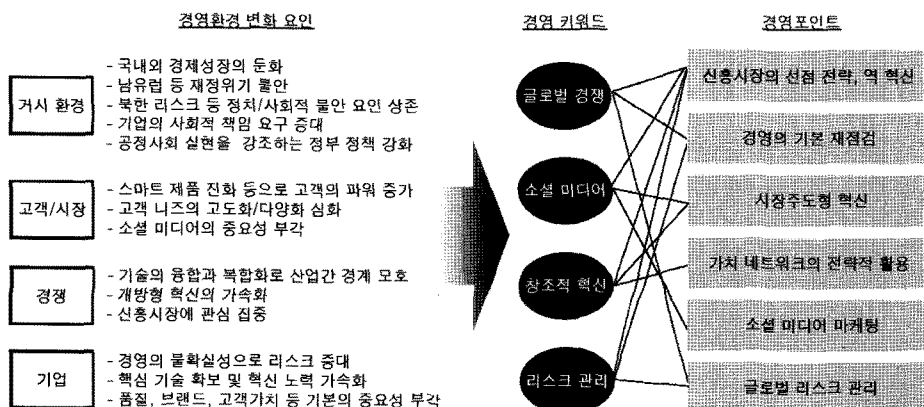
2011년도 경영환경을 거시환경, 고객/시장, 경쟁, 기업의 관점에서 간단히 조망하고 우리 기업들이 주목해야 할 경영포인트를 짚어 보았다. 올해 우리 기업들은 특히 다음의 6가지 경영포인트에 주목하고, 이에 대한 철저한 대비가 필요하다.

첫째, 부상하고 있는 신흥시장에서의 한판 승부에 대비해야 한다. 신흥시장 선점을 위해 현지 시장과 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 인사이트를 찾아내어 맞춤형 신제품과 역혁신(Reverse 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 위협 받을 수도 있다. 시장을 주도할 수 있는 창조적 혁신이 지속적으로 실행되어야 한다. 넷째, 단일 기업이 가지고 있는 역량만으로는 고객의 높은 기대 수준을 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.

2011년, 새로운 10년을 시작하는 해, 첫 단추를 어떻게 채우느냐에 따라 기업의 운명이 달라질 수 있다. 그런 점에서 올해는 우리 기업들에게 새로운 의미가 있다. 2011년도 경영환경은 다양한 기회와 위협 요인이 복합적으로 내재되어 있다. 2011년 경영환경 변화 요인은 크게 네 부분으로 나누어 살펴볼 수 있다.

첫째, 거시 환경 측면에서는 유럽의 재정 위기, 북한 리스크 등 경제/사회적 불안 요인이 해결되지 않은 채 남아있다. 그리고 정책적으로는 기업의 사회적 책임 요구 및 공정사회 실현을 위한 정부 정책 강화 가능성이 크다. 둘째, 고객/시장 측면에서는 스마트 제품 진화 등 모바일 기술 발전이 가속화되면서 소비자들은 똑똑해지고, 기대수준이 더욱 높아질 것이다. 이처럼 소비자 니즈가 더욱 고도화/다양화됨에 따라 혁신적인 신제품의 개발, 경쟁사와 차별화 할 수 있는 핵심 기술의 확보 여부가 기업의 시장 주도력을 결정할 것이다. 경쟁 측면에서는 글로벌 신흥시장이 소비시장으로 부상할 가능성이 커짐에 따라 BRICs 뿐만 아니라 새로운 신흥시장을 두고 글로벌 기업들의 한판 승부가 예상된다. 또한 기술의 융합과 복합으로 산업간 경계가 모호해지고, 산업을 뛰어넘는 개방형 혁신(Open innovation)이 가속화될 것이다. 넷째, 기업 측면에서는 경쟁 격화 및 글로벌화의 급진전에 따라 리스크 요인이 더욱 복잡화될 것이고, 리스크 파급 효과도 더욱 커질 것이다. 이에 따라 그 어느 때보다 품질, 고객, 인재 등 경영의 기본에 대한 중요성이 더욱 커질 것이다.

위의 네 가지 측면의 경영환경 변화는 2011년 기업 경영에 커다란 영향을 미칠 것이다. 경영환경 변화에 한 발 앞서 대응하는 기업들은 시장 주도의 과실을 누릴 것이다. 그러나 그렇지 못한 기업들은 현상을 유지하는 것도 힘들게 될 것이다. 2011년 경영환경 변화에 따라 나타나게 될 현상과 주목해야 할 경영포인트를 짚어보자.

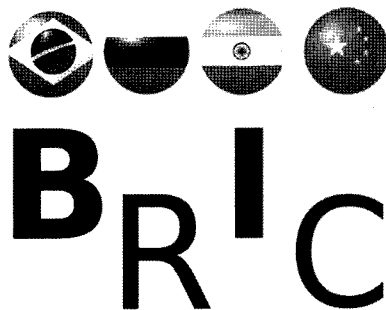


<그림> 2011년의 경영환경 변화와 주목해야 할 경영포인트

## 1. 신흥시장의 선점 전략, 역 혁신

BRICs를 비롯한 인도네시아, 베트남, 파키스탄, 남아프리카 공화국 등 새로운 소비 시장으로서 신흥시장에 대한 다국적 기업들의 관심이 집중되고 있다. IMF 자료에 따르면 2011년 전반적인 세계경제의 성장세가 선진시장은 약 2%대의 성장률을 보일 것으로 예측되는 반면, 신흥시장은 7~9%대의 높은 성장률을 보일 것으로 전망되고 있다.

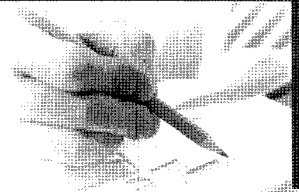
우리나라는 내수시장이 작고 해외시장에 대한 의존도가 높기 때문에 신흥시장에 대한 공략이 필수적이다. 그러나 경제 지표상에 나타나는 잠재성만을 가지고 신흥시장에 진출하거나 선진시장에서 성공한 제품을 그대로 가져와서 현지에 판매하는 전략을 펼친다면 다국적 기업과 치열하게 경쟁을 벌이는 신흥시장에서 승리하기 어렵다. 신흥시장의 특징을 정확히 파악하고 그에 맞는 우리 기업만의 전략을 철저히 준비해야 이 시장을 선점할 수 있다.



### 기회와 위협을 모두 지닌 신흥시장

첫째, 신흥시장에서는 젊은 소비자 시장이 크게 성장하고 있다. 2010년 기준 BRICs의 20대 인구수는 약 4억 5천만이다. 그 중 젊은 층이 가장 두터운 인도를 살펴보면 20대 인구수가 현재 약 2억명이고, 10대까지 더하면 약 4억 5천만 명에 달한다. 이런 젊은 소비자들의 양적인 성장 외에도 질적인 성장에도 주목해야 한다. TV 보급률 상승과 더불어 최근 인터넷과 소셜 미디어의 빠른 보급으로 인하여 젊은 층의 소비자들은 전통적인 생활양식과 서구적인 문화를 접목하는 모습들을 보이고 있다. 예를 들어, 젊은 소비층이 가장 두터운 인도에서는 미국의 커피문화가 젊은 세대들을 중심으로 발전하고 있다. 인도는 전통적으로 영국의 영향을 받아 홍차를 우유와 함께 섞어 마시는 차 습관이 강했지만, 젊은 세대들은 커피 데이(Coffee Day)나 바리스타(Barista)와 같은 커피 전문점에서 커피를 즐긴다. 의류에 있어서도 젊은 세대들의 변화를 살펴볼 수 있다. 남자들은 거의 대부분 청바지에 티셔츠를 입고 있고, 전통적으로 몸매를 들어낼 수 없는 여성들도 몸에 딱 달라붙는 청바지에 티셔츠 혹은 전통상의를 섞어서 입고 있다.

둘째, 신흥 로컬 기업들의 약진이 두드러진다. 선진 기업들이 축적된 역량과 자본을 가지고 신흥시장으로 침투하는 가운데, 자국의 로컬 기업들이 빠른 속도로 성장하고 있다. 신흥 로컬 기업들은 더 이상 정부의 일방적인 지원이나 단순한 저가 정책 혹은 애국심에 호소해 자국 브랜드 구매를 유도하는 전략에 의존하지 않



는다. 이들은 자국 소비자에 대한 더 나은 이해를 바탕으로 제품이나 서비스를 제공하여 성장하고 있다. 대표적인 기업으로는 중국의 가전업체인 하이얼(Haier)이 있다. 하이얼은 소형가전으로 시작해 현재는 TV, 냉장고, 세탁기, 에어컨 등 종합 가전 기업으로 성장했고 심지어 선진시장을 공략하고 있다. 인도의 ICI은행은 인도 전역에 약 950개의 지점과 약 2천4백만 명의 고객을 보유하고 있다. 브라질에서는 포지티브그룹(Grupo Positivo)이 글로벌 거대 기업인 HP, Dell을 상대로 굳건하게 컴퓨터 시장에서 성장하고 있다. 러시아 기업인 윌빌댄식품(Wimm-Bill-Dann Foods)도 다국적 기업인 다농(Danone)을 상대로 지속 성장하고 있다.

셋째, 신흥시장들은 아직까지 전통적인 종교를 가지고 있고 그것이 생활습관에 미치는 영향이 선진국보다 상대적으로 크다. 브라질, 멕시코, 남아프리카 공화국 등은 카톨릭교 문화권이라 서구적 문화를 쉽게 받아들인다. 그러나 러시아는 러시아 정교와 이슬람교, 중국과 베트남은 불교, 인도는 힌두교와 이슬람교 등을 믿고 있다. 예를 들어, 이슬람 문화권에서는 '할랄(Halal: 의식을 거쳐 도축된 고기)' 되지 않은 소, 양, 닭 등이 사용된 음식을 팔 수 없다. KFC와 같은 패스트푸드업체는 할랄 인증마크가 부착된 메뉴만을 판매한다. 또한 돼지고기는 부정한 것으로 여겨 먹지 않기 때문에 베이컨이나 돼지고기 성분으로 만들어진 가공 식품을 판매할 수 없다.



마지막으로, 신흥시장에는 인프라가 아직 잘 갖추어져 있지 않는 경우가 많다. 가장 기본적인 전력, 도로, 통신 등이 선진국에 비해 상당히 낙후되어 있다. 일례로, 인도에서는 전력의 공급이 원활하게 이루어지지 않는다. 뉴델리나 뭄바이 같은 대도시에서도 정전이 자주 일어나는 것을 경험할 수 있다. 이에 중앙정부는 2012년까지 안정적인 전력을 공급하기 위한 'Power for all by 2012'이라는 프로젝트를 2003년부터 실행했으나, 2010년까지 중앙정부의 실행률은 58%이며 완료된 비율은 목표대비 14%에 불과하다. 도로 역시 주요 도시를 제외한 외곽 지역에는 정비가 잘 되어있지 않아 물류에 있어 어려움을 겪는다. 통신망은 유선보다는 무선 위주로 상대적으로 빠르게 정비되고 있다.

### 개량 개선 전략만으로는 승산 없어

지금까지 대다수의 다국적 기업들은 선진시장 고객들을 대상으로 개발한 제품이나 서비스를 신흥시장에 그대로 가져와 판매하거나 선진시장에서 개발된 제품 및 서비스를 현지향으로 약간 수정해서 개발/출시하



는 전략을 주로 사용했다. 우리 기업들 역시 특유의 스피드를 이용해서 이런 전략을 잘 활용했다. 예를 들어, 신흥시장의 젊은 세대들이 영화에 많은 관심이 있음을 파악하고 이들에게 가장 인기 있는 영화 배우를 전속 광고 모델로 사용함으로써 매출을 증가시켰다. 또한 종교적 이유로 금기시 되는 원료를 개선한 라면이나 초코파이 등을 출시해서 좋은 반응을 얻었다. 신흥시장의 인프라가 잘 구축되지 않은 것을 고려해서 제품을 개선하기도 했다. 신흥시장의 도로 여건이 좋지 않아 배송 시 빈번하게 제품이 손상되는 것을 경험하자 제품박스의 두께를 늘렸던 사례, 전압이 자주 변해서 제품이 고장이 나는 것을 경험하자 전압안정기(Stabilizer)를 제품안에 넣는 사례 등이 그것이다.

#### 현지 고객의 인사이트 발굴과 역 혁신

앞에서 설명한 신흥시장 진출 전략들은 단기적으로 경쟁사의 모방이 쉽기 때문에 시장을 선점하기에는 불충분하다. 앞으로 우리 기업들은 신흥시장 고객들에 대한 특징들을 보다 근본적으로 연구해야 한다. 지금까지 선진시장에서 개발한 글로벌 플랫폼을 가지고 신흥시장으로 들어와 일부 기능 및 디자인만 바꿔 판매 하던 관점에서 벗어나야 한다.

신흥시장 고객에 대한 심층적인 연구를 바탕으로 역 혁신(Reverse Innovation)을 추진할 필요가 있다. 역 혁신이란 닥터머스 교수인 비제인 고빈다라잔(Vijay Govindarajan), 크리스 트림블(Chris Trimble), 그리고 GE CEO인 제프리 이멜트(Jeffrey R. Immelt)에 의해 2009년 처음 소개되었다. 역 혁신은 이미 선진시장에서 개발된 제품이나 서비스를 신흥시장에 맞게 조정하는 것이 아니라 오히려 신흥시장 안에서 고객 인사이트 발굴을 통해 개발한 제품 및 서비스를 선진시장에 가져온다는 뜻이다. 실제로 중국시장에서 큰 실패를 경험했던 GE는 초음파 측정기를 역 혁신을 통해 중국 내에서 직접 개발했다. 중국 시장의 인사이트를 발굴해 이동이 가능하면서 가격이 저렴한 초음파 측정기를 개발함으로써 중국시장뿐만 아니라 선진 시장에서도 성공하는 사례를 보여 주었다. 이밖에도 P&G는 멕시코에서 직접 개발한 꿀 성분을 함유한 감기약을 유럽과 미국 시장에 역으로 들여와 성공을 맛보았고, 네슬레 역시 인도 농촌 시장을 타겟으로 한 가격이 매우 저렴한 저칼로리 라면을 개발하여 호주와 뉴질랜드에서 건강 식품으로 큰 매출을 올렸다.

이제 우리 기업들은 신흥시장의 특징을 인식하고 단순한 판매시장으로만 바라보는 관점을 바로 잡아야 한다. 오히려 선진시장보다 신흥시장 고객 인사이트 발굴에 더욱 힘을 집중해야 하고 발견된 인사이트를 이용하여 맞춤형 신제품 및 서비스를 개발하여 승부해야 할 것이다.



지금까지 대다수의 기업들은 선진시장에서 개발된 제품을 현지으로 수정해서 개발/출시하는 전략을 주로 사용했다.

## 2. 경영의 기본 재점검

우리 기업은 작년 2010년에 도요타의 리콜 사태를 지켜보며 최고의 기업도 품질이나 고객 등 경영의 기본에 충실하지 않는다면 한순간에 모든 명성을 잃고 무너질 수 있다는 것을 절감했다. 대부분의 우리 기업들도 품질, 고객, 인재관리 등 경영의 기본을 제대로 실행하고 있는가를 자문해 본다면 긍정적인 답을 하기 어려운 것이 현실이기도 하다.

예를 들어, 품질이 흔들리면 경영의 모든 것이 무너진다. 만약 신뢰하고 있는 기업으로부터 결함이 있는 제품이 제공된다면 고객은 큰 배신감과 실망감을 느끼고 경쟁사의 팬이 될지도 모른다. 품질이 흔들리면 디자인, 마케팅, 애프터서비스, 기술력, 브랜드 측면의 노력 모두 허사가 될 가능성이 높다. 경영의 기본에 충실하지 않으면서 최신 경영 트렌드와 경영기법을 쫓는 것은 모래 위에 화려한 성을 짓는 것과 다를바 없다. 경영환경이 복잡하고 어려울수록 경영의 기본을 철저히 실행하는 것이 중요하다.

### 경영의 기본이 흔들리는 이유

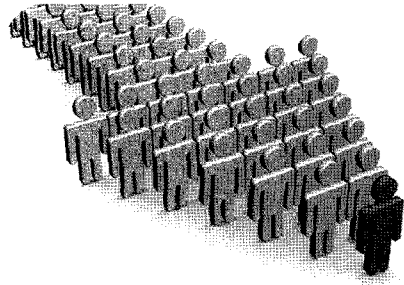
대다수의 우리 기업들이 경영의 기본에 소홀해 지거나 흔들리는 이유는 무엇일까?

첫째, 기업간 스피드 경영과 글로벌 경영이 심화되면서 우리 기업이 시장과 경쟁사에 대응해야 할 시간은 점점 짧아지고 관리해야 할 범위는 매우 커졌기 때문이다. 예컨대 개발해야 할 제품의 기하급수적 증가 및 제



품의 고기능화와 복합화로 인해 신제품개발 과정은 훨씬 복잡해지면서도 개발 기간은 크게 단축된 것이다.

둘째, 인터넷이나 소셜 미디어의 발달로 고객간의 정보 교환이 활발해지면서 품질이나 고객서비스 등 경영의 기본에 대한 고객과 시장의 기대수준이 매우 높아졌기 때문이다. 고객서비스나 품질 문제는 초기에 제대로 대응하지 않으면 눈덩이처럼 커져 기업의 이미지 실추는 물론 기업 존폐의 위기 상황이 발생할 수도 있다.

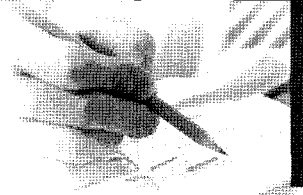


셋째, 사업 방식이 내부에서 모든 것을 하는 방식에서 외부 자원을 적극적으로 활용하는 방식으로 변화되었기 때문이다. 모뎀화와 전문화, 현지화와 글로벌 아웃소싱 등 외부 자원을 활용하는 방식은 원가절감 측면에서는 효과가 있었으나 품질과 서비스에 대한 기업의 지배력 저하라는 문제를 야기시켰다. 협력업체의 품질 관리가 부실하면 대기업은 속수무책으로 당할 가능성이 높아졌다.

### 경영활동 목적과 사업의 재점검

이처럼 과거보다 훨씬 복잡하고 어려워진 경영환경하에서 우리 기업들이 경영의 기본을 철저히 준수하는 것은 쉬운 일이 아니다. 부실공사를 할 위험 인자를 항상 갖고 있는 것이다. 따라서 우리 기업들은 2011년 새해에 경영의 기본을 재점검해서 지속적인 성장의 토대를 확고히 하는 것이 바람직하다.

첫째, 경영활동의 궁극적인 목적이 무엇인가를 재점검해야 한다. 경영활동 목적의 우선순위가 고객을 위한 가치 창조인지, 사업성과 창출인지 생각해 보아야 한다. 고객이 필요로 하는 가치를 제공하는 것이 먼저다. 고객의 니즈를 정확히 파악하여 그들이 원하는 신제품이나 서비스를 제공하면 매출이나 이익 등의 성과는 자연스럽게 따라온다. 월마트의 창업자 샘 월튼은 '우리에겐 오직 한 명의 상사만이 존재한다. 그 이름은 고객이다. 고객은 시장에서 말단직원까지 우리 모두를 해고할 수 있다' 라고 말하며 모든 역량을 고객가치 제공에 초점을 맞추어 최고의 기업이 된 것이다. 그러나 아직도 대다수 우리 기업들은 단기 사업성과 창출을 목적으로 상황에 따라 품질 수준을 타협하고 시장보다 내부 논리를 중요하게 생각하는 경향이 있다. 만약 이런 경영관행이 지속된다면 단기적인 과실을 얻을 수는 있어도 장기적인 관점에서는 우리 기업의 미래가 불투



명할 수 있다. 담당 사업의 본질이 무엇인지, 사업을 통해 고객에게 무슨 가치를 어떻게 제공할 것인지에 대해 보다 진지한 고민이 필요하다.

둘째, 조직 역량에 걸맞게 사업을 운영하고 있는지 재점검해야 한다. 우리 기업중에 글로벌 1,2등이 속출하고 있는 것은 고무적인 일이다. 그러나 자칫 성공체험을 과신하여 조직 역량이 뒷받침 되지 않음에도 불구하고 브레이크 없이 과도한 성장을 추구한다면 큰 화를 자초할 수도 있다. 도요타 리콜 사태의 가장 중요한 원인은 매출로 글로벌 1등을 하고자 하는 과도한 욕심이었다. GE는 글로벌 금융위기로 큰 어려움을 겪으면서 성장의 기초였던 제조와 인프라 투자에 집중하고 있다. 포드도 전자상거래, 부품재활용, 정비사업 등 다각화했던 사업을 정리하고 핵심사업인 자동차에 집중하고 있다. 성장가도를 달리는 기업일수록 과도한 욕심과 자만심을 경계하고 선택과 집중을 통해 본업을 강화해야 하며, 내실을 다질 부분은 없는지 부실해지는 영역은 없는지 잘 살펴보아야 할 것이다.

### 경영프로세스와 인재관리의 재점검

셋째, 계획·실행·평가의 연속적인 과정으로 이루어지는 경영프로세스가 잘 작동하고 있는지 재점검해 보아야 한다. 대다수 우리 기업들은 프로세스 자체는 잘 구축되어 있으나 실제 운영이 제대로 이루어지지 않아 과거의 문제가 해결되지 않고 반복되는 경우가 많다. 예를 들어 우리 기업은 제품개발 프로세스의 경우, 개발단계별 리뷰가 취약하고 완성도가 낮음에도 불구하고 조건부 승인하는 사례가 많다. 이러한 관행은 결국 부실한 제품개발과 품질 저하로 이어져 동시다발적 고객 클레임을 야기할 수 있다.

넷째, 인재관리 측면에서도 재점검을 해야 한다. 사업을 이끌고 경영프로세스를 실행하는 주체는 결국 사람이다. 마이크로소프트의 CEO 스티브 발머는 '기업경쟁력은 제품이나 기술에 나오는 것이 아니라 사람이 좌우한다' 라고 말했다. 우리 기업들은 조직에 적합한 인재를 잘 확보하고 있는지, 그들의 능력과 에너지를 마음껏 발휘할 수 있도록 동기부여하고 조직 여건을 조성하고 있는지 전반적으로 살펴야 할 것이다.

옛속담에 '급한 길은 에워가라' 는 말이 있다. 급하다고 서두르면 도리어 실수할 수 있으므로 급할수록 앞뒤를 헤아려서 침착하게 행동하라는 말이다. 경영환경이 복잡하고 어려울수록 경영의 기반이 되는 고객, 품질, 인재, 경영프로세스 등을 철저히 점검하고 실행하는 것이 중요하다. 2011년 나의 기업, 나의 삶에서 기본은 무엇인지, 그 기본을 잘 지키고 있는지, 잘 지키기 위해서는 어떻게 해야 하는지 돌아봐야 할 것이다.

