



MVPR-2008-13

VIP REPORT

2008. 5. 19

■ 디지털 시대, 기업의 자력성장 전략

발행인 : 김 주 현
편집주간 : 박 태 일
편집위원 : 이부형, 백흥기, 현석원, 허만울
발행처 : 현대경제연구원
서울시 종로구 계동 140-2
Tel (02)3669-4030 Fax (02)3669-4332
Homepage. <http://www.hri.co.kr>
인쇄 : 서울컴퓨터인쇄사 Tel (02)2636-0555

- 본 자료는 기업의 최고 경영진 및 실무진을 위한 업무 참고 자료입니다.
- 본 자료에 나타난 견해는 현대경제연구원의 공식 견해가 아니며 작성자 개인의 견해를 밝혀 둡니다.
- 본 자료의 내용에 관한 문의 또는 인용이 필요한 경우, 현대경제연구원 컨설팅본부(02-3669-4119)로 연락해 주시기 바랍니다.

목 차

■ 디지털 시대, 기업의 자력성장전략

Executive Summary i

I. 문제 제기: 성장 한계에 봉착 1

II. 자력성장 전략의 개념 3

1. 성장 전략의 유형 3

2. 자력성장 전략 사례: GE 5

III. 디지털 시대, 자력성장 전략의 3대 유형 7

1. 공진화 전략: 상생 기반의 혁신 실현 8

2. 네트워킹 전략: 관계친밀성 제고를 통한 네트워크 파워 강화 12

3. 가치 공유 전략 : 고객과 기업, 조직구성원간 가치 공유 15

IV. 맺음말: CEO에게 요구되는 자세 18

■ HRI 경제 지표 20

I. 문제 제기 : 성장 한계에 봉착

- 성장 전략에는 외부 요인에 기반한 외부성장 (inorganic growth)과 내부 역량 기반의 자력성장(organic growth) 두 가지 유형이 있음
 - 외부 성장: M&A, 정부의 산업정책, 환율변동 등 외부 요인에 의한 성장으로 외부 성장 또는 비유기적 성장(inorganic growth)이라 함
 - 자력 성장: 주로 생산성 증대, 비용 절감 등 내부 역량에 의한 성장으로 자력 성장, 내부 성장, 또는 유기적 성장(organic growth)이라 함
- 우리나라 기업들의 매출증가율이 IMF 외환위기 이전에는 두자리 수에 이르렀던 것이 최근 한자리 수로 고착되고 있는 상황
 - 1997년 IMF 외환 위기 이전에는 매년 거의 두자리 수의 매출성장을 보였던 것에 반해 이후에는 2000년과 2004년을 제외하고 한자리수에 머물고 있음
 - 국내총생산(실질)과 비교해 보면, 1980년대부터 외환 위기 이전까지는 매출증가율이 경제성장률의 약 2배 정도에 달하였던 것이 그 이후에는 2004년도를 제외하면 1.2배 정도로 낮아졌음
 - 한편 매출액 영업이익률은 지난 20년 동안 6% 전후로 일정하게 유지되고 있음
- 다시 고성장을 실현하기 위해서는 최근 핵심 성장수단이 되고 있는 M&A와 같은 외부성장 수단과 함께 자력성장 시스템의 구축이 동시에 필요
 - M&A는 비약적 성장(quantum leap)을 위해 필요한 성장 기반을 단기간에 확보할 수 있는 유효한 수단인데, 주로 신성장 사업 확보 또는 사업다각화 측면에서 이루어지고 있음
 - 그러므로 기업의 캐시카우(cash cow) 역할을 하고 있는 주력사업에 대한 성장 수단으로 자력성장 시스템도 함께 마련해야 할 것이 요청됨

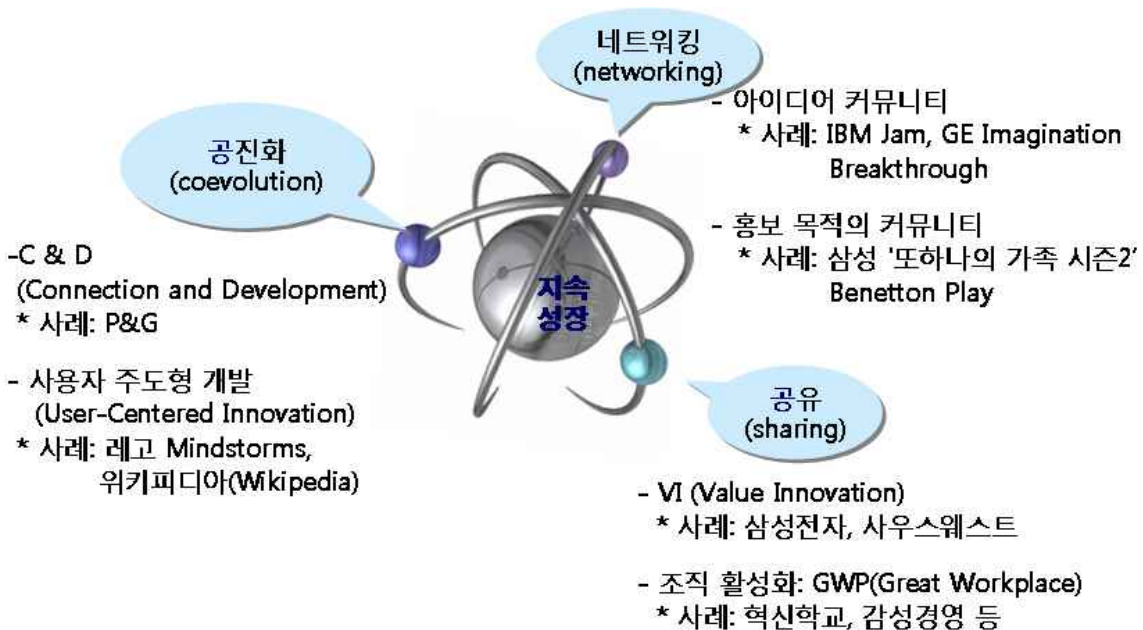
< 기업 성장 전략: 외부성장 vs 자력성장 >



II. 디지털 시대, 자력성장 전략의 3대 유형

- 최근에 유효한 자력성장 전략으로 대두되고 있는 것들은 글로벌화 디지털화 지식화의 진전과 밀접한 연관을 맺고 있음
 - 디지털화와 지식화로 인해 기업내에 축적되어 있거나 또는 외부에 존재해 있는 무형자산을 글로벌적으로 신속하게 수집·발굴하고,
 - 이를 연결·융화하여 신속하게 활용할 수 있는 전략에 대한 중요성이 크게 부각
- 이런 디지털화에 맞춰 최근에 부각되고 있는 자력성장 전략으로 선진기업의 사례를 통해 3가지 유형을 도출할 수 있음
 - 공진화(coevolution) 기반 구축: 제품개발 등의 혁신을 자사와 고객 사용자 포함을 비롯한 이해관계자의 적극적인 참여에 의한 공진화로 달성하는 전략이며, 여기에 맞춰 경영 시스템의 개방화를 추진
 - 관계 네트워킹(networking) 강화: 공진화를 실현하기 위해 이해관계자들과 활발히 아이디어를 개선하거나 의견을 교환할 수 있도록 관계 네트워킹이 더욱 강화되어야 하며, 이의 수단으로 현실 또는 가상 기반의 커뮤니티 공간을 마련
 - 가치 공유(sharing) 증대: 고객, 조직구성원의 가치를 기업이 공유하여 상품에 체화시키는 전략

< 디지털 시대의 3대 자력성장 전략 >



- 요약하면, 고객의 욕구에 부응하기 위해 기업은 고객과의 가치 공유를 목표로 개방적인 체제를 근간으로 조직내외의 자원을 물리적, 제도적인 공간을 통해 수집, 활용하는 개방, 협력 기반의 자력성장 전략이라 할 수 있음

1. 공진화 전략: 상생 기반의 혁신 실현

- (개념 및 배경) ‘공진화’의 목적은 상생이며, 이의 실현에는 개방시스템이 필수
 - 시장의 초성숙화, 경쟁 심화, 디지털화하는 현 비즈니스 세계에서는 자사 단독으로는 고객 니즈라는 문제를 시간, 투입비용, 품질 등의 제약으로 해결하기 어려워 이해관계자들과의 협력적 수행이 요청

- 대표적 수단 및 사례

① 연결개발 (Connection and Development; C&D)

- 인터넷으로 탐색한 외부의 기술과 아이디어를 기업 내부의 R&D 역량과 연결시켜 신제품을 개발하는 기술혁신 모델
- (사례) C&D를 성공적으로 활용한 업체는 P&G로서, 이 회사는 자체적으로는 풀기 힘든 과제를 외부의 힘을 빌려 해결할 있게 된 것을 큰 성과라고 말함

② 사용자 주도형 제품 개발 (User-Centered Innovation; UCI)

- UCI는 사용자가 자신의 전문지식을 활용하여 신제품을 개발하거나 기존 제품에 자발적으로 변경하는 것을 좋아하는 사용자를 통해 혁신을 이끌어내는 것임
- (사례) 온라인 백과사전인 위키피디아(Wikipedia), 레고의 디지털 로봇장난감인 ‘마인드 스톱’

2. 네트워킹 전략: 이해관계자와의 관계 친밀성 제고를 통한 네트워크 파워 강화

- (개념 및 배경) 성공적인 공진화에는 이해관계자들간의 적극적인 협력이 전제
 - 이의 실천을 위해 고객을 포함한 조직 구성원들간의 활발한 의견 개진, 필요 요청에 대한 해결책 제시 등 함께 고민하면서 일체화를 형성할 수 있는 제도적, 물리적인 협력 공간이 필요

- 최근 기업 경영에 '창조, 창의' 요소가 강조되고, 여기에 지식관리 및 웹 2.0 등 지식활용을 강화할 수 있는 제도적, 기술적 기반이 확보되면서, 협력 공간의 구축이 더욱 활성화

- 대표적 수단 및 사례

① 사업 기회발굴을 위한 온라인 협업 활동: 온라인 아이디어 커뮤니티 활용

- 산업이 서비스화하고, 신사업 발굴이 초미의 관심사가 되면서 핵심역량을 유기적으로 결합하여 문제를 해결하는 데 필요한 아이디어 발굴 노력이 아주 중요
- 이를 실현하는 수단으로 최근에는 성장과 혁신에 대한 현실적인 아이디어를 발굴하는 수단으로 온라인 커뮤니티가 적극 활용
- (사례) IBM 인터넷 기반의 토론회의 '잼(Jam)', 텔컴퓨터의 사용자 아이디어를 모을 수 있는 '델아이디어스톰(dellideastorm.com)'

② 이미지 제고 및 홍보 목적으로 사용자 참여형 웹사이트 구축

- 인터넷 웹 공간을 기반으로 고객과의 쌍방향 의사소통을 추진하는 방식으로 기업의 이미지 제고나 홍보 활동을 전개
- 상업적인 색채가 거의 없으며, 사용자의 활발한 참여를 유도하기 위해 주로 재미, 스토리, 추억 등 감성을 자극하는 형태로 디자인
- (사례) 삼성전자 '또 하나의 가족 시즌 2', GE 'Imagination Cubed' 등 인터넷 웹사이트

3. 가치 공유 전략 : 고객과 기업, 조직구성원간 가치 공유

- (개념 및 배경) 기업은 고객이 원하는 가치를 이해하여 이를 제품에 담아 제공함으로써 궁극적으로 고객과 기업간에 가치를 공유

- 저성장, 저수익 상황인 시장성숙 단계를 다시 성장 단계로 턴어라운드하기 위해서는 고객 가치를 담은 상품을 제공하는 게 아주 중요
- 즉 경쟁 심화, 기술 평준화로 점점 일상용품(commodity)화 되는 상황에서 성장을 지속하고 고객 충성도를 높이기 위해서는 고객이 원하는 가치를 이해하고 이를 상품으로 담을 수 있는 유형, 무형의 기반 구축이 요청

- 대표적 수단 및 사례

① 고객 가치를 이해하기 위한 변혁: VI(Value Innovation; 가치혁신)

- 고객 가치를 공유하여 일체화하기 위한 기본자세는 '기업 내부에서 외부가 아닌 외부에서 내부를 바라보는 것'임
- 철저하게 고객의 시각에서 원하는 가치 요소를 탐색하고 이 요소별 자사와 경쟁 상품이 제공하는 수준을 분석하여 새로운 가치 요소로 구성된 상품을 개발
- 고객 가치를 이해하는 대표적인 수단이 VI로서, 이는 현재의 상품이 제공하지 못하는 가치를 찾아 새로운 시장을 개척하는 성장이론 및 수단임
- (사례) 삼성전자의 VI를 활용한 휴대폰과 TV 개발, 미국의 저가항공사로서 성공한 항공업체인 사우스웨스트, 제트블루의 상품 개발

② 조직구성원과 비전 공유: GWP(Great Workplace: 일하기 좋은 기업) 조성

- 기업 경영에 '창의, 협력, 참여' 등이 강조되면서 구성원과의 공감대 형성과 신바람 나는 조직문화 창출을 위한 다양한 조직 활성화 활동을 전개하고 있음
- 조직내 경영 비전의 달성을 위한 지속적인 변화를 수용하는 분위기 조성 및 체질 개선이 목적
- (사례) 최근 기업, 공공기관에서 활발한 실천 행위가 이루어지고 있는 GWP는 Trust(구성원과 경영진, 상사와의 신뢰), Pride(구성원과 업무, 조직에 대한 자부심), Fun(구성원과 동료, 구성원에 대한 재미)로 구성된 조직문화 개선 모델임

IV. 맺음말: CEO에게 요구되는 자세

'공진화, 네트워킹, 공유' 등 3대 자력성장 전략의 실천을 위해 경영자는

- 첫째, 조직의 '적응성' 뿐만 아니라 성장 기회를 조속히 포착하기 위한 '민첩성'을 동시에 확보하고,
- 둘째, 성장 기반이 되는 기술 특히 IT 기술 변화에 집중하고,
- 셋째, 참여도를 제고할 수 있는 이해관계자간의 신뢰 환경을 조성하는 데 주력해야 함

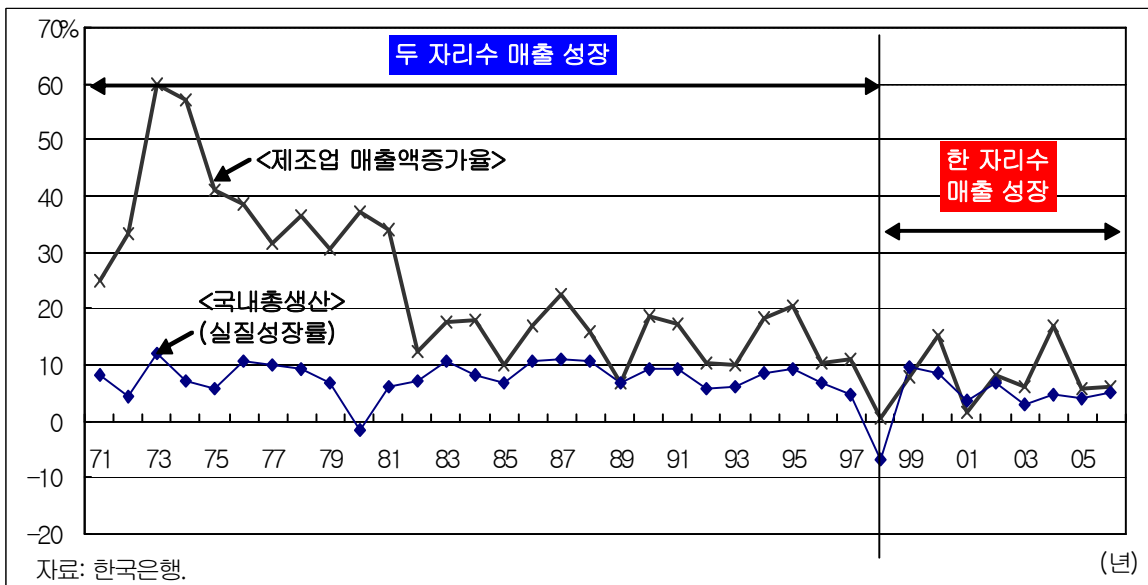
수석연구위원 이장균(02-3669-4119, johnlee@hri.co.kr)

디지털 시대, 기업의 자력성장 전략

I. 문제 제기 : 성장 한계에 봉착

- 우리나라 기업들의 매출증가율이 IMF 외환 위기 이후에 한 자리수로 고착되고 있는 상황 (*아래 그래프 참조)
 - 1997년 IMF 외환 위기 이전에는 매년 거의 두 자리수의 매출증가를 보였던 것에 반해 그 이후에는 2000년과 2004년을 제외하고 한 자리수에 머물고 있음
 - 국내총생산(실질)과 비교해 보면, 1980년대부터 IMF 이전에는 매출증가율이 경제성장률의 약 2배 정도에 달하였던 것이 IMF 이후에는 2004년을 제외하면 1.2배 정도로 낮아졌음
- 이는 IMF 외환 위기 이후의 구조조정 과정에서 기업들이 수익성 확보에

< 우리나라의 국내총생산과 제조업 매출액증가율 추이(1971~2006년) >



주력한 것이 일차적인 이유이나, 현 주력사업에 대한 성장수단이 미흡한 것도 한 주요 원인이라 할 수 있음

- 과거 고도성장기 시대에 우리 기업들의 주요 성장수단은 해외시장 진출 및 수출시장 확대, 독자 또는 해외기업과의 합자를 통한 신사업 진출 또는 규모 대형화였음
 - 최근에 들어와서는 신성장 사업 확보 또는 구조조정 기업을 대상으로 한 M&A가 성장수단으로 적극 활용되고 있으나, M&A가 단기간에 실행될 수 있는 수단이 아니며 경쟁업체들도 쉽게 따라할 수 있어서 자사만의 차별성을 유지하는 것이 쉽지 않음
 - 그런데 현 상황에서 성장과 관련하여 더욱 큰 문제는 M&A와 같은 수단이 캐시카우(cash cow) 역할을 하고 있는 주력사업에 대한 핵심 성장 수단이 아니라는 데에 있음
- 두 자리수의 고성장을 구가하기 위해서는 M&A와 같은 외부 요인에 기반한 성장(inorganic growth)과 함께 내부 역량 기반의 자력성장 수단(organic growth)이 동시에 필요
- 지금까지의 성장 유효 수단이었던 M&A를 비롯, 환율 변동, 정부정책 방향 등 외부 요인에 기반한 성장과 함께 내부 역량을 활용한 성장을 동시에 활용해야만 고성장 가능성이 높아짐
 - 내부 역량 기반의 성장 수단은 경영 과정상에 체득, 축적한 노하우 등 무형자산에 기반한 성장전략을 필요로 함
- 본 보고서는 자력성장을 통한 고성장 실현 수단을 최근의 선진기업 사례를 보고 도출하여 살펴봄
- 먼저 성장 전략의 유형을 개념적으로 살펴봄
 - 다음에 최근의 주요 경영 환경 트렌드에 대응하여 유효한 자력성장 전략을 선진 기업 사례를 통해 도출하고,
 - 이들 도출된 전략들을 공진화, 네트워킹, 공유라는 세 가지 전략 유형으로 분류하고, 각 유형별 개념과 대표적 수단 등을 제시함

II. 자력성장 전략의 개념

1. 성장 전략의 유형

- 성장 전략에는 외부 요인에 기반한 성장(inorganic growth)과 내부 역량 기반의 자력성장(organic growth)이 있음 (*아래 그림 참조)
 - 내부 역량에 의한 성장: 주로 생산성 증대, 비용 절감 등 내부 역량에 의한 성장으로 자력 성장, 내부 성장, 또는 유기적 성장(organic growth)이라 함
 - 외부 요인에 의한 성장: M&A, 정부의 산업정책, 환율변동 등 외부 요인에 의한 성장으로 외부 성장 또는 비유기적 성장(inorganic growth)이라 함

- 외부 성장 전략은 고비용, 고리스크 전략이지만 기업 성장의 가장 유효한 것으로 평가받고 있음
 - 미국 컨설팅업체인 맥킨지에 따르면, 성공적으로 성장한 기업의 80%는 M&A 방식으로 신시장에 진입하거나, 외형을 키웠음
 - 우리나라의 경우에도 과거 정부 주도에 의한 산업 드라이브가 지배적이었던 시기, 업종내 경쟁이 그리 심하지 않았던 시기에는 외부 성장 전략의 기회가 많았음
 - 최근에는 시장 성숙에의 대응과 신성장 동력 확보, 그리고 외환위기에 따

< 기업 성장 전략: 외부성장 vs 자력성장 >



른 구조조정 과정에서 나타난 우량 기업이 매물로 등장하면서 M&A에 대한 관심이 아주 높은 상태임

- 자력 성장 전략은 외부 성장 전략보다는 비용, 시간, 리스크 등 실행 요인 측면에서 상대적으로 열위하고, 성장 기간이 더디지만, 캐시카우 역할을 하는 주력 핵심 사업의 성장과 밀접한 관계가 있음
 - 주력 핵심 사업은 캐시카우 역할을 하고 있어 이의 성장은 전사 전략에 있어 가장 중요한 실행 대상임
 - M&A 등은 신사업 진출에 유효 수단이지만, 일반적으로 시장 성숙기에 들어있는 주력 핵심 사업의 강화와 관련해서는 시너지 창출을 기대하기 곤란
 - 그러므로 주력 핵심 사업은 내부적인 자원 활용과 운영 기반을 통해 지속적으로 경쟁력을 유지하고, 성장하는 수단이 필요함
- 자력 성장 전략은 지금까지 생산성 향상에 초점이 맞춰져 왔는데, 최근에는 글로벌화, 디지털화 등의 여파로 ‘성장성’으로 옮겨가고 있음

< 외부성장 vs 자력성장의 장단점 >

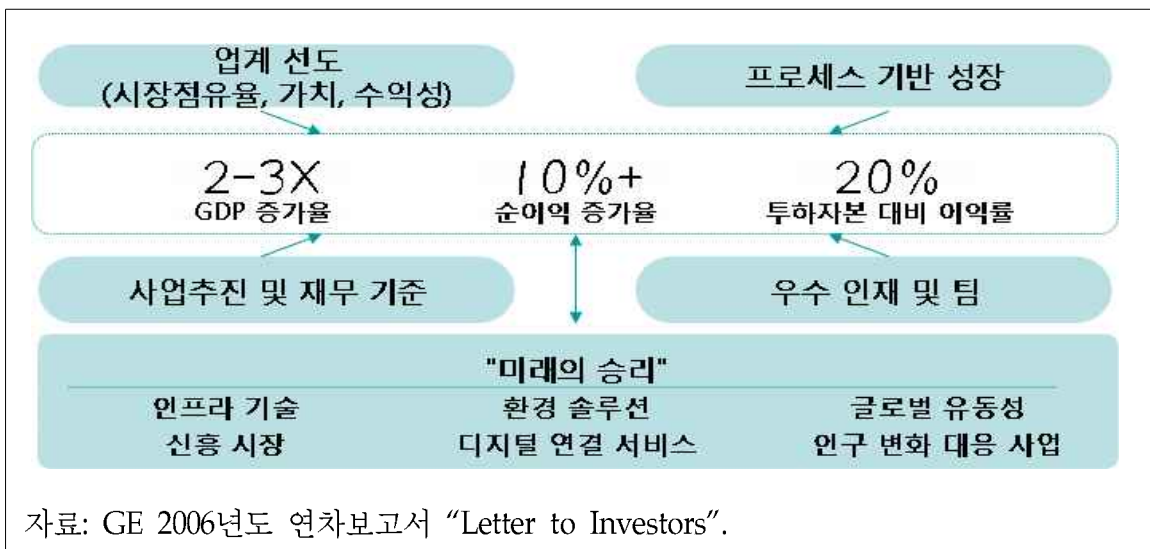
구분	외부 성장 전략	자력 성장 전략
장점	<ul style="list-style-type: none"> · M&A를 통해 신속하게 신사업 진입 및 외형 확대가 가능 (택킨지에 따르면, 성공적인 성장한 기업의 80%는 M&A 방식 활용) · 주로 신사업 진출, 시너지 창출 또는 대형화를 통한 경쟁력 강화를 목적으로 추진 	<ul style="list-style-type: none"> · 주력 사업의 성장 사이클을 계속 유지 · 내부 역량 기반의 성장이어서 상대적으로 실행 비용과 실패에 대한 부담이 적음 · 혁신적인 조직 문화를 체질화함으로써 환경 적응성이 뛰어남
단점	<ul style="list-style-type: none"> · 인수에 비용이 많이 들며, 인수 후에도 조직문화 등의 차이로 인한 실패 리스크가 큼 · 자금제약으로 상대적으로 M&A를 성장수단으로 연속 시행하기는 곤란 	<ul style="list-style-type: none"> · M&A와 같은 비약적인 도약을 기대하기는 곤란 · 필요한 인력 및 기술력 확보 등에 관한 내부 이해조정 문제로 전략 실행에 한계 존재

- 1990년대부터 시작된 대표적인 자력 성장 수단인 업무 프로세스를 중심으로 전개되어 온 개선 활동은 비용절감, 시간단축 등 내부 효율성을 제고하는 것이었음
- 최근에는 디지털 시대가 성숙되고, 경쟁이 심화되면서 지식, 정보 등 무형 자산의 활용이 더욱 중요시되고 있음
- 이에 따라 경영상에 지식, 정보 등의 적극적인 확보와 활용을 우선시하면서 산업화 시대에 구축해 온 기존 방식에 대한 혁신이 더욱 요청되고 있으며, 관련 사례들이 많이 등장하고 있음

2. 자력성장 전략 사례: GE¹⁾

- 대표적으로 자력 성장 전략을 취하고 있는 기업이 미국의 GE로서, 현재 자력성장 전략의 경영방침으로 전세계 GDP성장률의 2~3배의 매출 성장이라는 목표를 설정 (*아래 그림 참조)

< GE의 성장 목표 및 전략 >



1) "Growth as a Process", *Harvard Business Review*, June 2006. 참조

- GE는 생산성 증시를 추구해 온 대표적인 기업임

- 전임 잭 웰치 회장의 20여 년에 걸친 성공적인 변혁 과정에서 사내에는 생산성 향상 문화가 정착
- 이를 실행하는 주요 수단으로는 ‘베스트 프랙티스 공유, 변화가속화 과정, 비즈니스 프로세스 맵핑, 식스 시그마, 워크아웃’ 등을 들 수 있음

- 2001년 취임한 현 이멜트 회장은 생산성 증시에서 기존 사업에서의 매출 증대를 중시하는 자력 성장(organic growth)을 강조함

- 그 이유에 대해, 이멜트 회장은 향후 10년 내지 20년 동안은 글로벌화의 진전과 혁신의 가속화로 자력으로 성장하는 기업이 재평가 받을 것이기 때문으로 설명
- 신뢰할 만한 성장 기업(reliable growth company)이 되기 위해 ① 전세계 GDP(국내총생산) 증가율의 2~3배, ② 순이익증가율 10% 이상, ③ 투자자본 대비 이익률 20%라는 ‘성장 기준’에 부합된 사업만을 한다는 방침을 정함

- GE의 자력 성장 전략의 주요 실천 행위는 다음과 같음

- 우선적으로 매출액에서 차지하는 간접비의 비율을 현재 11%에서 8%로 낮추기 위해 사업부문 폐지, 관리업무의 아웃소싱, IT 공통플랫폼 활용 등으로 성장에 기여하지 않는 지출 부문을 철저히 제거
- 마케팅과 R&D에 집중 투자하면서 자력성장 전략을 실행하는 프로세스 (Growth as a Process)²⁾를 확립
- 그리고 프로세스 각 활동별로 실행 수단을 마련하였음. 예를 들면 기술 활동에는 Ecomagination³⁾, 고객가치 활동에는 Net Promoter Score⁴⁾, 혁신 프로세스에는 Imagination Breakthroughs⁵⁾ 등을 활용

2) 기술 → 고객가치 → 글로벌화 → 상업적 우수성 → 혁신 → 성장리더로 이어지는 프로세스임. 단, 이멜트 회장의 말에 따르면, 프로세스의 시작점은 이 반드시 기술과 어디인지는

3) 에코매지네이션(economagination)은 신기술을 도입해 환경과 연계된 과제(온실효과가스 증가, 오존층 파괴, 물부족)를 해결하기 위해 제시한 GE의 사업비전임

4) Net Promoter Score는 고객에게 ‘자신의 거래기업을 주변에 추천할지 여부’를 질문하여, 추천 응답자 수에서 비추천 응답자 수를 뺀 나머지를 전체 응답자 수로 나눈 것. 그러므로 -10%는 추천 고객보다 비추천 고객이 10% 더 많다는 의미

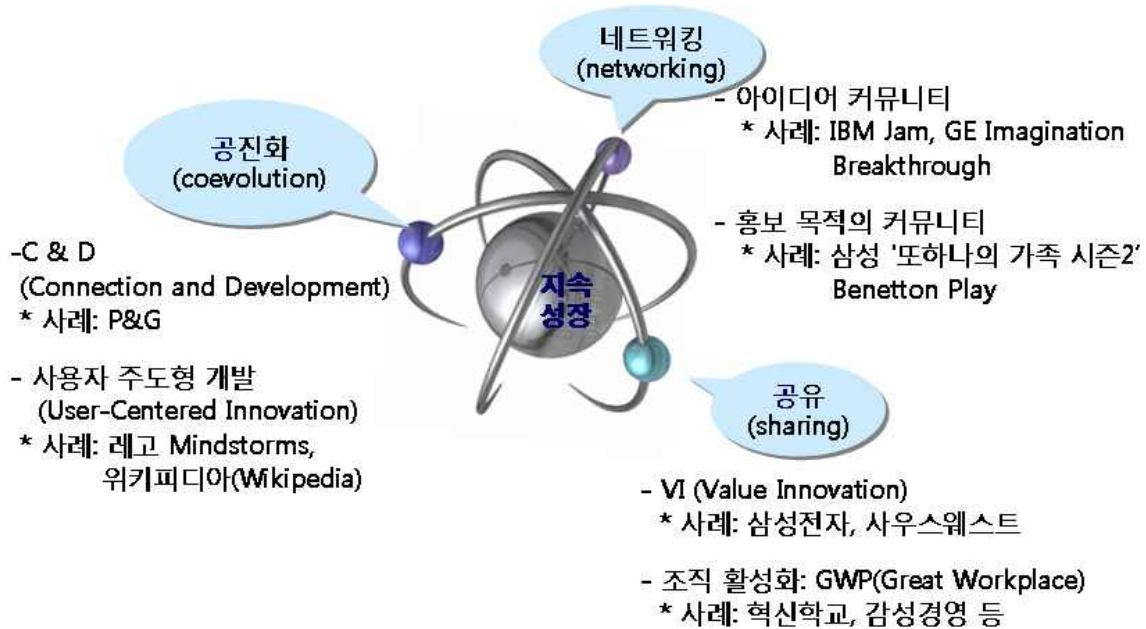
III. 디지털 시대, 자력성장 전략의 3대 유형

- **최근에 유효한 자력성장수단으로 대두되고 있는 것들은 글로벌화, 디지털화, 지식화의 진전과 밀접한 연관을 맺고 있음**
 - 경영 환경의 변화에 따라 전략도 달라지듯이 이의 실행에 유효한 자력성장 수단도 변천을 거듭되어 왔음
 - 특히 1990년대의 글로벌화와 상업화된 인터넷을 포함한 디지털화, 지식화 등은 전략적 자원의 다양화와 자원 동원 범위의 확대를 가져와 실행 수단 또한 다양해졌음
 - 특히 디지털화, 지식화로 인해 조직내에 축적되어 있거나 또는 외부에 존재해 있는 무형자산을 글로벌적으로 신속하게 수집·발굴하고, 이를 연결·융화하여 신속하게 활용하는 수단에 대한 중요성이 크게 부각되고 있음

- **이런 디지털화에 맞춰 최근에 부각되고 있는 자력성장 전략으로 선진 기업의 사례를 통해 3가지 유형을 도출할 수 있음**
 - 공진화(coevolution) 기반 구축: 제품개발 등의 혁신을 자사와 고객(사용자 포함)을 비롯한 이해관계자의 적극적인 참여에 의한 공진화로 달성하는 전략이며, 여기에 맞춰 경영 시스템의 개방화를 추진
 - 관계 네트워킹(networking) 강화: 공진화를 실현하기 위해 이해관계자들과 활발히 아이디어를 개선하거나 의견을 교환할 수 있도록 관계 네트워킹이 더욱 강화되어야 하며, 이의 수단으로 현실 또는 가상 기반의 커뮤니티 공간을 마련
 - 가치 공유(sharing) 증대: 고객, 조직구성원의 가치를 기업이 공유하여 상품에 체화시키는 전략

5) 이멜트 회장은 성장 위주로 사업 포트폴리오를 재구성하고 여기에 맞춰 사업 개발 측면에서 직원들의 혁신적인 아이디어를 취합하고, 이중 연간 1억 달러 이상의 매출이 예상되는 아이디어를 사업화하는 과정을 규정한 “Imagination Breakthrough”(IB)를 진행

< 디지털 시대의 3대 자력성장 전략 >



- 요약하면,

- 고객의 욕구에 부응하기 위해 기업은 고객과의 가치 공유를 목표로,
- 개방적인 체제를 기반으로 하여
- 조직내 뿐만 아니라 외부의 개인 및 법인 고객(사용자 포함)의 자원을 물리적, 제도적인 공간을 통해 수집, 활용하는
- 개방, 협력 기반의 성장 전략이라 할 수 있음

1. 공진화 전략: 상생 기반의 혁신 실현

1) 개요

- (배경) '공진화'의 목적은 상생이며, 이의 실현에는 개방시스템이 필수
- 공진화(共進化, coevolution)는 사전적 의미가 "여러 개의 종(種)이 서로 영

향을 주면서 진화하여 가는 일”을 가리키는 것으로서 기업 경영에서 보면 기업과 이해관계자가 상생을 하기 위해 기존의 폐쇄적인 경영 체제가 아닌 개방적인 경영 체제를 구축해야 함을 의미

- 시장의 초성숙화, 경쟁 심화, 디지털화의 비즈니스 세계에서는 자사 단독으로는 고객 니즈라는 문제를 시간, 투입비용, 품질 등의 제약으로 해결하기 어려워 사업 파트너상의 관련 업체들과의 협력적 수행이 반드시 요청
- 자사와 고객, 협력업체와의 밀접한 상호작용을 통해, 기업은 최종고객이 원하는 제품을 제공하고, 최종고객은 자신들에게 딱맞는 제품을 확보할 수 있음

- (공진화 수준) 경영 환경 변화에 따라 기업과 고객의 공진화 수준도 달라져 왔음

- 1980년대 초반까지는 만들면 팔렸던 시기였기 때문에 기업의 제품 개발 과정에 고객, 협력업체가 참여할 여지는 거의 없었음
- 그후 1990년대에는 물자가 풍부해지고, 기술 평준화로 경쟁이 심화되면서 고객은 시제품 테스터, 제품 사용후 의견제시 등 제품 개발 과정에 다양한 형태로 참여하였고, 협력업체는 공동 개발 등으로 참여폭이 확대
- 인터넷을 포함한 IT 기술의 발달로 지리적, 시간적 제약없이 상호 협력할 수 있게 되면서 이해관계자들간에 참여 방식의 다변화, 참여 대상의 다양화로 제품 개발 과정이 더욱 크게 변화⁶⁾
- 현재 선진 기업들은 고객, 협력업체를 공동 개발자(co-creator)혁신 과정에 참여시키고, 이들의 참여를 활성화 할 수 있도록 경영 체제를 개방화함

6) 2005년 연말 차량용 내비게이션 제품으로 수입 판매 제품인 미오138의 하자에 대한 인터넷 동호회의 리콜 요청을 수입회사가 받아들이면서 “회사 자체적으로 테스트를 했더라면 수개월이 걸렸을 작업이었는데, 수만 명의 소비자가 이를 대신해 줘 짧은 시간에 문제점을 파악해 준 셈이 됐다”고 말함 (동아일보 2006. 1. 25)

< 제품개발과정의 개방 수준 변천 >

혁신 유형	I. 공급자 주도형 혁신	II. 고객참여형 혁신		III. 사용자주도형 혁신
등장 시기	~ 80년대 초반	80년대 중반 ~ 90년대 초반	90년대 중반 ~	2000년대 ~
주요 경영목표	· 원가 절감	· 품질 개선 · 시간 단축	· 가치 경영 · 시간 단축	· 가치 혁신 · 민첩성 증대
경영상의 특징	· 대량 생산 · 기능중심적 관리 · 성장 위주	· 질, 속도 경영 · 기능중심적 관리 · 이익 위주	· 질, 속도 경영 · 전사 통합, 외부 파트너 (고객, 협력업체)와의 연계 지향의 프로세스적 관리 · 가치 위주	
경영혁신 범위	· 단위 부서 또는 기능	· 부서간	· 전사 · 공급망 (제품 기획 ~ 유통)	
제품개발 과정에서 외부참여	· 거의 없음	· (협력업체) 하청관계 · (고객) 고객접점에서의 참여	· (협력업체) 파트너 관계 · (고객) 고객접점에서의 참여	· 협력업체뿐만 아니라 고객까지 제품개발 전 과정 참여하여 공동 개발

자료: HRI

2) 대표적 수단 및 사례

○ 개방적인 R&D체제 구축 - C&D(Connection and Development: 연결개발)

- 기업들은 속도 경쟁이 가속화되면서 경쟁력있는 제품개발에 어려움 토로
 - 지금까지의 제품 개발 과정은 자사가 자체적으로 완결하는 과정이고 고객이나 협력업체는 필요에 의한 제한적 참여만 하는 폐쇄적 체제였음
 - 폐쇄적인 제품 개발 과정에서는 모든 문제를 기업이 스스로 해결하는 관계로 낮은 니즈 이해도에서 기술적인 문제 해결에 어려움을 가져 개발이 지체되는 한계를 갖고 있음
 - 그러므로 속도가 중시되는 현재의 제품 개발 환경에서는 기업 외부의 자원을 신속히 동원, 활용하는 개방적인 R&D 체제를 구축하는 것이 필수

- 이러한 개방적인 R&D 수단으로 최근에 부각되고 있는 것이 C&D(Connect & Develop: 연결개발)임
- C&D는 R&D의 비용 대비 효과를 제고할 목적으로 인터넷으로 탐색한 외부의 기술과 아이디어를 기업 내부의 R&D 역량과 연결시켜 신제품을 개발하는 기술혁신 모델임
 - 2006년 3월자 하버드 비즈니스 리뷰는 C&D라는 혁신적인 제품 개발 방식과 사례기업으로 P&G를 소개함 (* 아래 사례 참조)
 - P&G는 C&D 전략을 통해 개발 기간을 단축하고 개발비를 크게 절감하는 효과를 봄
 - 이 회사의 임원은 P&G의 성공 이유를 “아이디어나 기술을 공유하는 파트너와 동등한 협력 관계를 유지했기 때문”으로 들 것으로 있으며, “우리가 ‘우리만으로는 할 수 없는’ 혁신을 할 수 있게 된 것”을 큰 성과라고 표현

● [사례] P&G의 C&D

- P&G는 감자칩 프링글스에 글씨가 새겨진 신브랜드를 개발목표로 설정
- 하지만, 글씨를 새겨야하는 자체 기술적 한계에 봉착하자 이를 인터넷에 올려 문제 해결을 시도
- 이 기술을 보유한 이탈리아 네티즌을 찾을 수 있게 되면서 혁신의 속도를 더욱 가속화할 수 있게 되었음
- P&G는 자사의 제품 전략이 외부에 노출될 우려가 있는, 과감한 기술 개방 정책으로 성공적인 제품 개발을 실현하였음

○ 사용자 주도형 제품 개발 (User-Centered Innovation; UCI)

- UCI는 사용자들의 필요에 의해 자신의 전문 지식을 활용하여 신제품을 개발하거나 기존 제품에 자발적으로 변경하는 것을 좋아하는 사용자들 통해 혁신을 이끌어내는 것임
 - 인터넷 사용의 확산으로 다수의 자발적인 프로슈머가 등장하면서 집단 지능(collective intelligence)의 활동이 가능해지고, 아이디어의 공유가 가능해져서 사용자가 제품을 개발하는 이른바 UCI 방식이 활용

- UCI는 지금까지 기업의 폐쇄적이고, 독점적이며, 우월적인 혁신구조에서 벗어나 사용자 의존적인 구도를 형성
 - 인터넷의 진전으로 지식의 생성, 검증, 축적, 활용, 유통 과정에서의 네트워크 효과(network effect)로 고객 파워가 비약적으로 증대됨
 - 그래서 UCI 성공에는 다수의 집단적인 참여를 통한 지식 공유가 강조됨

•[사례] 사용자 주도형 혁신

- 네티즌들이 만드는 온라인 백과사전인 위키피디아(Wikipedia)는 불과 5년만에 오프라인 백과사전의 대명사인 브리태니커와 동등한 평가를 받음
- 레고의 성인용 디지털 로봇 장난감인 '마인드 스톰(Mindstorms)'을 사용자들이 스스로 문제를 해결하거나 성능을 업그레이드하면서 회사는 개방정책을 취하고, 웹사이트를 통해 소프트웨어 개발 도구를 지원
- GE 플라스틱(현 SABIC Innovative Plastics사)은 고객이 스스로 시행착오를 반복하면서 시작품을 개발하고 이의 검사를 신속히, 효과적으로 행할 수 있게 지원하는 인터넷 기반의 가상 디자인 툴을 활용하여 고객 증대 및 고객 관리비용 감소를 실현

2. 네트워크 전략: 이해관계자와의 관계 친밀성 제고를 통한 네트워크 파워 강화

1) 개요

- (의미) 성공적인 공진화의 실현을 위해서는 구성원 고객, 협력업체들의 적극적인 참여를 유도하고, 관계 친밀성을 제고하여 네트워크 파워를 강화하는 게 선결 요건

7) 네트워크 효과(Network Effect)는 IT네트워크를 사용하는 사용자의 수에 따라 상품이나 서비스의 가치가 달라지는 총체적인 효과를 가리킴

- 기업에게 요구되는 창의적인 활동을 활성화하기 위해 지금까지 해온 일방적인 커뮤니케이션보다는 참여자들간의 자유스러운 참여에 기반한 양방향 커뮤니케이션을 지향해야 하며,
 - 참여를 유인하고, 원활한 커뮤니케이션을 촉진하도록 기반 환경을 조성하는 데 주력
 - 결국, 상호의존성, 신뢰성을 고도화시켜 상생의 길을 모색하고, 상호간 기술과 지식의 내부 축적으로 그 관계를 장기적으로 강화시키게 됨
- (배경) 최근 기업경영에 속도에 이어 창조, 창의 요소가 강조되면서 창조적인 제품 및 프로세스 개발, 업무 환경 조성을 위해 참여자들간의 아이디어, 지식 등에 대한 활발한 공유 활동이 요청되고 있음
- 1990년대 초반 경영혁신 활동이 본격 전개되기 시작되면서 부서간 나아가 외부업체와의 업무 장벽을 제거하고, 성공 또는 선진 사례를 공유하는 움직임이 확산
 - 이후 IT의 발달로 지식경영이 도입되면서 창조적인 지식 개발을 위해 지식관리의 관점에서 지식을 축적, 활용할 수 있는 제도적, 기술적 기반이 갖춰짐
 - 최근에는 인터넷에 의한 쌍방향 커뮤니케이션 기술이 확산되면서 기업내, 기업과 외부의 고객/협력업체간 인터넷 기반의 커뮤니티를 통한 지식 개발, 지식 공유 그리고 지식 확산 활동이 전개됨

2) 대표적 수단 및 사례

○ 사업 기회발굴을 위한 온라인 협업 활동: 온라인 아이디어 커뮤니티 활용

- 산업이 서비스화하고, 신사업 발굴이 초미의 관심사가 되면서 핵심역량을 유기적으로 결합하여 문제를 해결하는 데 필요한 아이디어 발굴 노력이 아주 중요해짐

- 제품과 서비스의 창안, 이에 적합한 비즈니스 프로세스 혁신 등 과거와는 전혀 다른 결과물과 이의 수행 과정을 찾아내야 하는 관계로 다수의 이질적인 경력을 가진 조직 구성원들간의 아이디어 공유와 해결책을 탐색하는 기반이 중요
- **최근에는 성장과 혁신에 대한 현실적인 아이디어를 발굴하는 수단으로 온라인 커뮤니티가 적극 활용**
 - 과거 기업의 성장과 혁신에 대한 임무가 경영층에 제한된 데다가 정보의 접근 또한 엄격하였음
 - 인터넷의 확산으로 글로벌 차원에서의 커뮤니케이션이 가능해지면서 글로벌적으로 분산된 조직구성원들을 대상으로 집단 지능을 활용한 문제 해결에 적극 나서고 있음
 - 나아가 외부의 고객까지 참여시켜 이들의 아이디어, 전문지식, 기술 등을 활용하고 있음

•[사례] 아이디어 발굴을 위한 온라인 커뮤니티

- (사내) IBM은 2001년부터 전세계에 근무하는 직원들이 실시간으로 사업 아이디어를 개선하는 인터넷 기반의 토론 회의 '잼(Jam)'을 도입
 - 지난 2006년 11월 열린 정기 잼 회의에서 팔미사노 회장은 "4만 6,000개의 아이디어 중 실시간 거래 서비스, 3D 동영상 기술, 전자 의료기록 시스템 등 10개 분야에 향후 2년간 1억 달러를 투자하겠다"고 말함
- (고객) 델은 정보 공유뿐만 아니라 문제점 발견과 솔루션 제공에 이르기까지 사용자 아이디어를 모을 수 있는 '델아이디어스톰(dellideastorm.com)'이란 사이트를 개설
 - 실적 악화 해결을 위한 구원투수로 복귀한 델 회장은 "문제가 생기면 내 부에서 찾지 말고 외부 고객의 아이디어를 빌려라. 기업 혼자서 문제를 해결하던 시대는 끝났다" 라고 언급
 - 작년 2월 개설된 이 사이트는 불과 5일 만에 1,384여 개의 아이디어와 12만 건의 추천, 2,000개 이상의 댓글이 달렸음

○ 사용자 참여형 웹사이트로 이미지 제고

- 기업의 이미지나 홍보 제고를 목적으로 인터넷 웹 공간을 기반으로 고객과의 쌍방향 의사소통 추진
- 기업이 고객에게 메시지를 일방적으로 전달하는 게 아니므로 고객의 적극적인 참여가 성공의 관건임
 - 상업적인 색채가 거의 없으며, 사용자의 활발한 참여를 유도하기 위해 주로 재미, 스토리, 추억 등 감성을 자극하는 형태로 디자인

●[사례] 기업 이미지 제고 및 홍보 목적의 온라인 커뮤니티

- (삼성) 1997년부터 10여 년 동안 실시해 온 ‘또 하나의 가족’ 캠페인이 고객의 아이디어를 받아 제작하는 ‘또 하나의 가족 시즌 2’(www.gohoon.com)로 변경하여 전개
- (GE) GE 이멜트 회장은 취임후 새로운 기업 슬로건으로 ‘Imagination at Work’를 제정하고, 이를 일반인에게 알리는 수단으로서 인터넷 웹 기반에서 상상이나 아이디어를 쉽게 그림으로 그리고, 공유를 지원하는 공동 작업 칠판인 인터넷 사이트인 ‘Imagination Cubed’를 개설함
- (베네통) 패션업체인 베네통은 전세계인을 대상으로 사용자들이 직접 참여하여 제작하고, 공유하고, 품평할 수 있는 ‘Benetton Play’ 웹사이트 운영

3. 가치 공유 전략 : 고객과 기업, 조직구성원간 가치를 공유

1) 개요

- (의미) ‘공유’는 기업이 고객이 원하는 가치를 이해하여 이를 상품으로 표현하여 궁극적으로 고객과 기업간에 가치를 공유하는 것을 의미함
 - 고객 가치와 일체화하지 못한 기업은 고객이 제품을 외면하게 되어 서서히 도태되어감

- 우선적으로 기업은 고객이 현재 요구하는 가치를 이해하고 여기에 적합한 상품을 개발
- **(배경) 저성장, 저수익 상황인 성숙 단계를 다시 성장 단계로 턴어라운드 하기 위해서는 고객 가치를 담은 상품을 제공하는 것이 무엇보다 중요**
 - 시장이 성숙화되는 가운데 경쟁이 심화된다는 것은 자사 상품과 경쟁상품 간에 고객에게 제공되는 가치가 거의 무차별적임을 의미하며, 그러면서 점점 상품은 일상용품(commodity)화 되어감
 - 따라서 기업은 자사 상품에 차별적인 요소를 가미하기 위해서는 고객의 원하는 가치를 이해하여 이를 상품으로 담아내는 유형, 무형의 기반 구축이 요청

2) 대표적 수단 및 사례

○ 고객 가치를 이해하기 위한 변혁: VI(Value Innovation: 가치혁신)

- **고객 가치를 공유하여 일체화하기 위한 기본 자세는 '기업 내부에서 외부가 아닌 외부에서 내부를 바라보는 것'임**
 - 고객/시장이 원하는 가치를 찾아, 이를 설계하고 관리하는 고객 지향적 기업의 일차적인 임무는 고객의 입장에서 바라보는 것임
 - 철저하게 고객의 시각에서 원하는 가치 요소를 탐색하고 이 요소별 자사와 경쟁 상품이 제공하는 수준을 분석하여 새로운 가치 요소로 구성된 상품을 개발
- **고객 가치를 이해하는 대표적인 수단이 VI임**
 - 가치혁신은 김위찬 교수와 르네 마보안 교수가 1990년대 중반 공동으로 개발한 현재의 상품이 제공하지 못하는 가치를 찾아 새로운 시장을 개척하는 성장이론 및 수단임

•[사례] VI (Value Innovation)

- (삼성전자) 가치혁신센터에서 VI를 활용하여 고객가치가 담긴 휴대폰 TV 등을 개발
- (항공업체인 사우스웨스트, 제트블루) 사우스웨스트는 자동차고객, 제트블루는 국내선고객을 대상으로 고객들이 항공 이용에 원하는 가치를 파악하고 (예: 자동차고객은 속도, 국내선고객은 가격), 새로운 항공서비스와 이용환경을 개발하여 항공업 불황에도 불구하고 성공을 거둠

○ 조직구성원과의 비전 공유: GWP(Great Workplace: 일하기 좋은 기업)

- 조직내에 경영 비전의 달성을 위한 지속적인 변화를 수용하는 분위기 조성 및 체질 개선 활동 전개
 - 기업 경영에 ‘창의, 협력, 참여’ 등이 강조되면서 구성원과의 공감대 형성과 신바람 나는 조직문화 창출을 위한 다양한 조직 활성화 활동을 전개하고 있음
 - 그중에서도 최근 기업, 공공기관들 사이에서는 GWP 구현을 적극 전개하고 있음
- GWP는 로버트 레버링 박사가 1980년대 제시한 개념이며, 미국 포춘지는 이 모델을 기반으로 1998년부터 ‘100 Best Companies to Work For’를 발표해 오고 있음
 - GWP는 Trust(구성원과 경영진, 상사와의 신뢰), Pride(구성원과 업무, 조직에 대한 자부심), Fun(구성원과 동료, 구성원에 대한 재미)의 세 요소로 구성

< 최근의 조직 활성화 활동 사례 >

대상	세부 추진 사례
전 직원	<ul style="list-style-type: none"> - 집체교육, 워크샵, 정기특강 : 비전 공유 교육, 혁신 학교, 경쟁력 강화 교육, 서비스 아카데미, 희망실천교육 등 - 전사 캠페인 : 친절문화, 칭찬·신기록 달성, '야근없는 날' - 체육행사, 놀이마당 - 가족, 부부 동반 행사 : '문화체험', '부부특강' - 사진 콘테스트: '우리 회사의 미', '장미축제' - 사내방송: 위성방송(본사, 현지조직), IPTV, 오디오방송, 실무지식 및 우수사례 방송
경영진	<ul style="list-style-type: none"> - 현장경영: '깜짝 방문', '찾아가는 결재' - CEO 대화방 (온, 오프라인): '월요편지', - CEO 미팅 (1 대 N, 1 대 1): 미팅, 데이트, 식사, 산행
단위 부서 및 집단	<ul style="list-style-type: none"> - 부서별 활동 (혁신과제, 회의문화개선, 독서, 칭찬, 제안 등) - 주니어보드 - 학습동아리 (*성과 경연대회) - 협력사 참여 행사 (체육행사, 노래자랑, 호프데이 등)

IV. 맺음말: CEO에게 요구되는 자세

- '공진화, 공간, 공유' 등 3가지 자력성장 전략하에서 개발된 제품은 여기에 스며든 문화, 가치의 생존력(brand loyalty)이 다른 제품보다 강함
- 이는 과거와 같이 기업의 주관적인 판단과 폐쇄적인 시스템에 거의 의존한 제품 개발보다는 고객과의 개방적인 관계를 통해 지속적으로 개발, 수정, 보완 과정을 거치기 때문임
- 경우에 따라서는 기업의 관여없이 고객들의 커뮤니티를 통한 기업 및 제품에 대한 마케팅 활동이 이루어지거나, 고객 스스로 제품을 변형하게 되어 기업으로서는 안정된 시장 기반을 갖추게 됨

- 그러므로 유효한 성장기반이 유지되도록 경영자에게는 “혁신환경 조성자”로서의 인식 전환과 운영 체제의 변혁이 요청

- 첫째, 조직의 ‘적응성’과 ‘민첩성’ 확보

- 현재의 시장, 고객기반에 안주하지 말고, 또한 내부중심적인 자세에서 벗어나 끊임없이 변화하는 환경에 적응하는 개방적 체제를 구축하는 데 주력⁸⁾
- 단, 적응성은 생존을 위한 필수요소에 지나지 않음. 고성장을 위한 충분조건으로서 선점 효과를 확보할 수 있도록 전략 실행을 신속히 추진할 수 있는 민첩성도 함께 중요

- 둘째, IT 기술 변화에 집중

- 자사의 비즈니스 환경에 자유스럽게 참여할 수 있게 하는 ‘개방성’ 확보, 참여할 수 있는 제도적, 물리적인 ‘공간’ 구축, 가치 ‘공유’에 필요한 지식을 수집·축적하는 데 IT 기술을 요구함
- 디지털 기술의 변화를 예의 주시하여, 이를 성장 기반에 적극 적용할 수 있는 자세가 필요

- 셋째, 이해관계자간의 신뢰 문화 조성

- 세 가지 자력성장 전략의 성공적 실천에는 조직구성원을 비롯, 고객(사용자 포함), 협력업체들의 적극적인 참여가 보증되어야 함
- 운영의 투명성을 높여 이해관계자들 간의 신뢰도를 제고하는 방안이 필요
- 특히 참여 활동이 높은 고객들과 상호 협력하여 운영 관리의 틀을 만들어 신뢰할 수 있는 공간을 만들어야 함

수석연구위원 이장균(02-3669-4119, johnlee@hri.co.kr)

8) 최근 적응성 열위로 사업에 곤란을 겪는 기업 사례가 많음. 예를 들면, 소니의 기술지상주의, 델의 직관 방식 고수, 모토로라의 휴대폰 개발 지체 등을 들 수 있음

HRI 經濟 指標

▶ 主要 經濟 指標 推移와 展望

		주요 경제 지표 추이와 전망						
		2002	2003	2004	2005	2006	2007(P)	2008(E)
국 민 계 정	경제성장률 (%)	7.0	3.1	4.7	4.2	5.0	5.0	5.1
	최종소비지출 (%)	7.6	-0.3	0.4	3.9	4.5	4.7	4.6
	민간소비 (%)	7.9	-1.2	-0.3	3.6	4.2	4.5	4.5
	총고정자본형성 (%)	6.6	4.0	2.1	2.4	3.2	4.0	5.8
	건설투자 (%)	5.3	7.9	1.1	-0.2	-0.4	1.2	3.8
	설비투자 (%)	7.5	-1.2	3.8	5.7	7.6	7.6	8.5
대 외 거래 기준	경상수지 (억 \$)	54	119	282	150	61	60	-50
	통 관 기 준							
	무역수지 (억 \$)	103	150	294	232	161	146	60
	수출 (억 \$)	1,625	1,938	2,538	2,844	3,255	3,715	4,110
	증가율 (%)	(8.0)	(19.3)	(31.0)	(12.0)	(14.4)	(14.1)	(10.5)
	수입 (억 \$)	1,521	1,788	2,245	2,612	3,094	3,568	4,050
	증가율 (%)	(7.8)	(17.6)	(25.5)	(16.4)	(18.4)	(15.3)	(13.5)
기 타	소비자물가 (평균 %)	2.7	3.6	3.6	2.8	2.2	2.6	2.8
	실업률 (%)	3.1	3.4	3.7	3.7	3.5	3.2	3.0
금 융	원/\$ 환율 (평균, 원)	1,253	1,192	1,145	1,024	955	929	960
	국고채금리 (평균 %)	5.8	4.6	4.1	4.3	4.8	5.2	5.3

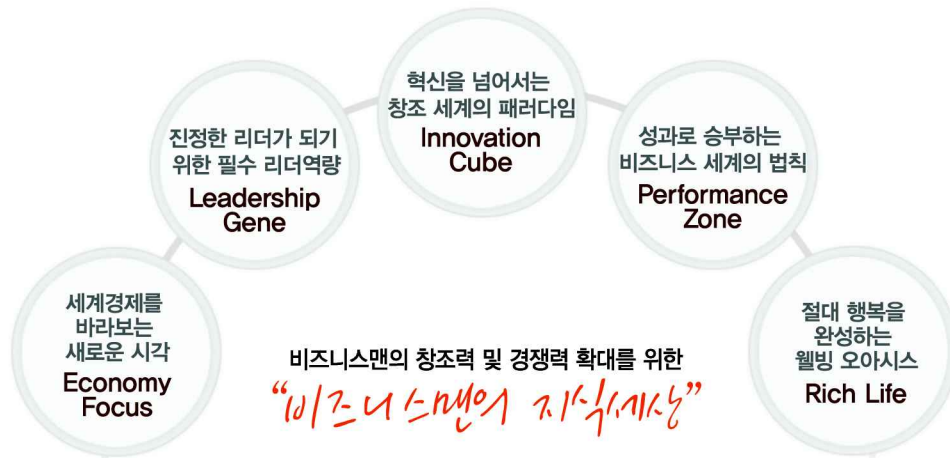
내 인생 최고의 멘토를 만나다!

Creative business contents tank, Usociety

21세기는 지식 경쟁력이 지배하는 세상입니다.
 빠르게 변화하는 사회트렌드, 나만 뒤쳐지는 것 같지 않으신가요?
 비즈니스맨들의 창조력 충전 및 경쟁력 확대를 위한 지식 정보 콘텐츠,
 Usociety에서 만나보세요.

비즈니스 지식 정보 TV, CreativeTV.co.kr

창조의 5분, 성공의 5분! 그 5분을 위한 다이제스트 콘텐츠를 제공하는 것이 Usociety의 미션입니다.
 HD VIDEO 프로그램으로 우리나라 최고의 전문가들과 지혜를 나누십시오.



글로벌 비즈니스의 완성, EBS 어학 프로그램

최고의 어학 강의, EBS 어학 콘텐츠! 국내 대표 강사진들의 명 강의로 구성된 3,200편 이상의 풍부한 어학 프로그램을 Usociety에서 만나보시기 바랍니다.

Business	Conversation	Global
영어인터뷰 START 인터뷰 영어족보 비즈니스영어 모질게 new TOEIC 비겁한 new TOEIC 外	Style English Survival English 영어 말하기 START Oxford 회화 말미잘 English 外	리듬 중국어 입문 이키이키 일본어 러시아어 첫걸음 스페인어 첫걸음 터키어 첫걸음 外

차별화된 경쟁력, Competency Tools

지식노트

경제, 사회, 문화에서 저널까지
한 눈에 보는 weekly webzine

U-Times

지식 트렌드를 손에 잡을 수
있는 콘텐츠 매거진

U-Planner

프로페셔널리즘의 시작,
웹 프랭클린 플래너

eBook

비즈니스에서 교양까지,
신간으로만 채워지는
digital library