

I. 未來型 企業 經營 모델 : 시스코 시스템社

- (論議 背景) 시스코社는 지적 자산을 활용하여 초고속 성장을 거듭하고 있으며, 21세기를 선도하는 대표적인 미래형 기업임
 - 이에 시스코社의 성공 요인과 경영 모델의 분석을 통해 국내 기업이 나아가야 할 방향을 제시하고자 함
- (시스코社의 概要) 시스코社는 네트워크 장비 산업의 1위 업체로서 최근 몇 년간 괄목할만한 성장을 거듭하여 시장 가치가 1,000억 달러를 상회함
 - '98년 7월 매출액 85억 달러, 순이익 18억 달러를 기록하는 등 두 자리수 성장을 거듭하고 있으며, 네트워크와 통신산업의 통합을 목표로 하고 있음
- (시스코社의 6가지 成功 要因) 시스코社의 성공은 인터넷의 확산이라는 외부 환경 변화와 함께 핵심 역량 강화를 위한 부단한 노력에서 기인됨
 - 고객 최우선주의 : 성공의 가장 큰 요인은 기업의 모든 활동이 고객 만족에 초점을 두는 고객 최우선주의로 표현될 수 있음
 - 고객의 참여를 유도하며, 고객의 선택 폭을 넓혀주며, 고객과 직접적인 접촉을 강조하고 있음
 - 종업원 만족의 실천 : 고객만큼 종업원을 중요하게 생각하고 있으며, 종업원이 보유하고 있는 지적 자산의 활용을 위해 대규모 투자를 아끼지 않음
 - 종업원을 해고하지 않으며, 개인적인 유대 관계를 중요하게 생각하고, 공평한 부의 분배가 이루어지도록 하고 있음
 - 기술 리더십의 확보 : 우수한 인적 자원과 기술을 확보하기 위한 방안으로 M&A를 적극 활용함
 - M&A의 목적을 시장 확대가 아닌 지적 자산과 차세대 기술 확보에 두고 있으며, M&A 이후의 통합을 중요하게 생각하고 있음
 - 협력 경영의 실천 : 지속적인 기술 우위 확보와 신속한 대응을 위해 전략적 제휴와 아웃소싱을 확대하고 있음
 - 세계적인 기업들과 전략적 제휴를 확대하고 있으며, 아웃소싱의 확대를 통해 생산성 향상, 비용 절감, 신제품 개발 주기 단축 등을 달성함
 - 인터넷의 적극 활용 : 제품 및 서비스의 제공, 인력 채용과 유지, 기술 지원 등 다양한 부문에서 인터넷을 활용하고 있음
 - 브랜드 가치의 활용 : 신뢰성, 안정성, 고성능이라는 시스코 브랜드의 이미지를 활용하고 있으며, 전세계 고객을 대상으로 인지도 제고를 계획하고 있음
- (示唆點) 시스코社의 글로벌 네트워크 비즈니스 모델은 연결의 경영과 협력의 경영을 통한 성공 모델이라고 할 수 있음
 - 시스코社의 성공 사례에서 ▷핵심 역량의 중요성, ▷실천의 경영, ▷인적 자원의 중요성, ▷세계 경제의 이동, ▷상호 의존성의 확대 추세 등의 시사점을 얻을 수 있음

1. 論議 背景

21세기 기업 경쟁력은 지식과 정보 기술에 의해 좌우되며, 이에 대응하지 못하는 기업은 실패하게 됨

- 21세기 기업 경쟁력은 지식과 정보 기술에 의해 좌우 될 것으로 예상됨
 - 특히, 정보 기술의 발달은 많은 기업들을 흥과 망이라는 극단적인 기로에 서게 하고 있음
 - 정보 기술을 지식화하여 활용하는 기업은 성장하는 반면, 이에 대응하지 못하는 기업은 실패하게 됨
 - 이러한 예는 비단 기업 경제에만 국한되는 것이 아니라 국가 경제에도 그대로 적용되고 있음
 - 80년대 미국은 세계 경제에서 '종이 호랑이'로 취급받았지만, 현재 불황으로 허덕이고 있는 세계 경제를 구원할 유일한 국가로 인식되고 있음
 - 미국을 다시금 세계 경제의 구원자로 이끈 것이 바로 정보 기술 분야에서 확보한 경쟁 우위임

최근 초고속 성장을 거듭하고 있는 시스코 시스템社는 미래 기업 경영의 모델로 주목받고 있음

- 현재 전세계의 정보 기술을 선도하는 대표적인 집합체는 미국 내 실리콘 밸리임
 - 특히, 시장의 흐름을 잘 이해하고, 지적 자산의 활용에 성공하여 초고속 성장을 하고 있는 대표적 기업이 바로 시스코 시스템(Cisco Systems)社¹⁾임
 - 최근 비즈니스위크紙는 미래 기업 경영의 모델로 시스코社를 지명하면서 세계적인 주목을 받고 있음

시스코社의 성공 요인과 경영 모델을 통해 우리나라 기업의 미래 방향을 제시하는데 도움을 주고자 함

- 본 고에서는 시스코社의 성공 요인과 경영 모델을 알아보고자 함
 - 이를 통해 변혁기에 놓여 있는 우리나라 기업들이 장기적으로 어떠한 방향으로 나아가야 할 지 제시하고자 함
 - 특히, 구조조정을 통해 새로운 경영 모델을 모색하고 있는 기업에게 시사점을 제공하고자 함

1) 이하 시스코社로 칭함.

2. 시스코社의 概要

○ 事業 部門

시스코社는 네트워크 장비 산업 부문에서 세계 1위 업체이며, 사업 부문은 대기업 솔루션, 중소기업 솔루션, 서비스업체 솔루션 등이 있음

- 시스코社의 네트워크 장비 산업 부문에서 1위 업체로서 하드웨어와 소프트웨어까지 동시에 제공하는 통합 네트워크 솔루션 업체임
- 사업 부문은 크게 대기업 솔루션, 중소기업 솔루션, 서비스 제공업체 솔루션 부문으로 구분됨
- 대기업 솔루션 부문은 세계적인 다국적 기업들이 신속한 제품 전달과 수익 개선, 그리고 비용 절감 등을 실현할 수 있도록 함
- 중소기업 솔루션 부문은 대기업 솔루션과 마찬가지로 보다 유연하며 비용-효과적인 네트워킹을 제공하여 원거리의 고객, 공급자, 직원 등을 연결하여 중소기업의 성공을 도와 줌
- 서비스업체 솔루션 부문은 전화, 무선, 케이블, 인터넷 등 통신업체들이 전세계의 개인과 기업에게 데이터, 음성, 화상 전달 등을 신속하고 저렴하게 제공할 수 있도록 함

○ 事業 成果

'98년 7월 현재 매출액은 85억 달러이며, 시장 가치는 1,000억 달러를 상회하고 있음

- 시스코社의 결산일인 '98년 7월 현재 매출액 약 85억 달러, 순이익 18억 달러로 각각 전년 대비 30.4%, 71.6% 증가함
- 또한 지난 '95년 이후 최근까지 주가는 800% 증가하였으며, 증시에 처음 상장한 후 8년 6개월만에 시장 가치가 1,000억 달러를 상회함
- 이 기록은 그 동안의 마이크로소프트社의 11년 기록을 단축한 것으로 시스코社의 괄목할만한 성장을 짐작할 수 있음

- 최근 5년간 매출액 성장률을 보면, '94년 86.6%, '95년 67.4%, '96년 83.4%, '97년 57.2%로 매년 두 자리의 고성장을 거듭하고 있음
- 순이익은 '94년 83.5%, '95년 41.5%, '96년 99.8%, '97년 14.9% 성장함(<그림 1> 참조)

<표 1> 시스코社의 사업 성과

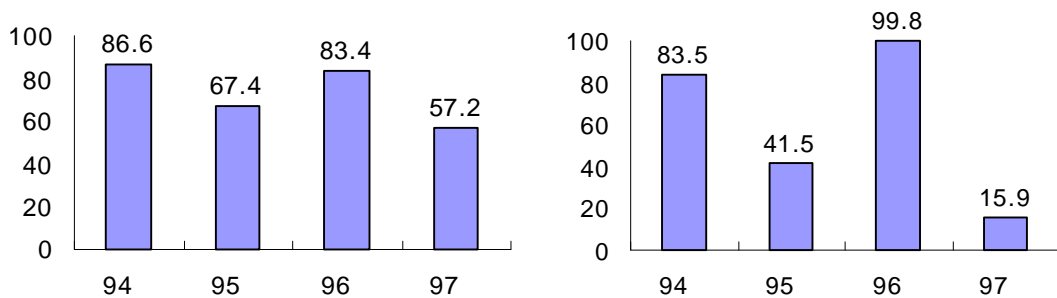
(단위: 백만 달러)

구분	'93	'94	'95	'96	'97
총매출액	715	1,334	2,233	4,096	6,440
순이익	176	323	457	913	1,049

자료: 시스코社 연례 보고서.

<그림 1> 매출액 및 순이익 성장률

(단위 : %)



○ M&A 現況

시스코社는 우수한 인적 자원과 기술 보유 기업을 지속적으로 M&A하여 성장함

- 시스코社는 우수한 인적 자원과 기술을 보유하고 있는 기업을 지속적으로 인수함으로써 성장함
- 최근에는 아메리칸 인터넷(American Internet)社, 수마포(Summa Four)社, 클래리티 와이어리스(Clarity Wireless)社 등을 인수하여 네트워크 및 통신 장비산업의 통합을 계획하고 있음
- 이에 대해 최대 통신업체인 루슨트 테크놀로지

(Lucent Technologies)社는 유리시스템을, 노텔社 (Nortel)는 베이네트워크를 인수하여 치열한 경쟁이 예상됨

- 다음 <표 2>는 시스코社가 인수·합병한 기업들과 이들이 보유하고 있는 제품 및 서비스를 나타낸 것임

<표 2> 시스코社의 M&A

(단위: 백만 달러)

피인수 기업	시기	금액	제품 및 서비스
Clarity Wireless Corp.	98. 9	157	무선 통신 기술
American Internet Corp.	98. 8	56	IP 네트워크 소프트웨어
Summa Four, Inc.	98. 7	116	음성 전송 기술
CLASS Data Systems	98. 5	51	네트워크 관리
Precept Software Inc.	98. 3	84	멀티미디어 네트워크 소프트웨어
NetSpeed Inc.	98. 3	256	디지털 신호 전송 기술
WheelGroup Corporation	98. 2	124	네트워크 보안 솔루션
LightSpeed International, Inc.	97. 12	194	음성 신호 기술
Dagaz Technologies	97. 7	126	디지털 신호 전송 기술
Ardent Communication Corp.	97. 6	156	데이터, 음성, 동화상 통합 설계 기술
Global Internet Software Group	97. 6	40	Windows NT 네트워크 방화벽 기술
Skystone Systems, Corp.	97. 6	102	SONET/SDH 기술
Telesend, Inc.	97. 3	N.A	원거리 네트워크 접근 기술
Metaplex, Inc.	96. 12	N.A	SNA를 IP로 이전하는 기술
Netsys Technologies, Inc.	96. 10	79	고속 SONET/SDH 기술
Granite Systems, Inc.	96. 9	220	Gigabit Ethernet 스위치 기술
Nashoba Networks, Inc.	96. 8	100	Token Ring LAN 전환 제품
Telebit Corp./MICA Technologies	96. 7	200	고밀도 디지털 모뎀
StrataCom, Inc.	96. 4	4,666	ATM 및 Frame Relay 원거리 전환 장비
TGV Software, Inc.	96. 1	138	TCP/IP, 인터넷/인트라넷 소프트웨어
Network Translation, Inc.	95. 10	N.A	네트워크 주소 이전 및 인터넷 방화벽 관련 하드웨어 및 소프트웨어
Grand Junction Networks, Inc.	95. 9	400	Fast Ethernet
Internet Junction, Inc.	95. 9	N.A	Internet Gateway 소프트웨어
Combinet, Inc.	95. 8	132	ISDN 무선 접근 네트워크 제품
LightStream Corp.	94. 10	120	ATM 및 LAN 스위칭
Kalpana, Inc.	94. 10	240	LAN 스위칭 제품
Newport Systems Solution	94. 7	93	중소형 네트워크 접근 기술
Crescendo Communication, Inc.	93. 9	95	고성능 워크그룹 솔루션

자료: 시스코社 발간물.

3. 시스코社의 6가지 成功 要因

IP 라우터 기술은 인터넷의 확산과 더불어 세계 정보 기술을 주도하는 기술이 됨

- 시스코社의 성공은 자체의 내부 역량과 함께 인터넷의 확산이라는 외부 환경의 변화가 큰 영향을 미침
- '86년 이 회사의 첫 제품인 인터넷 프로토콜(IP: Internet Protocol) 라우터는 인터넷 확산되기 전까지 크게 주목받지 못했음
- 그러나 인터넷이 확산되면서 IP 라우터 기술은 단번에 정보 기술 부문을 주도하게 되었으며, 전세계 모든 컴퓨터를 연결하는 네트워크 시대의 장을 개척함

시스코社의 성공은 외부 환경 변화와 함께 핵심 역량 강화를 위한 부단한 노력에서 기인됨

- 비록 시스코社 성공의 서막을 연 것은 인터넷이라는 외부 환경의 변화였지만, 성공의 진정한 요인은 핵심 역량 강화를 위한 부단한 노력이었음
- 즉, 고객의 요구를 충족시켜 주기 위해 끊임없는 노력과 이 과정에서 얻은 시장 흐름의 예측 능력, 그리고 필요한 기술의 개발과 확보가 경쟁사보다 한 발 앞선 미래 경영을 가능케 함

(1) 顧客 最優先主義

시스코社 성공의 가장 큰 요인은 고객 최우선주의의 기업 문화에서 비롯됨

- 성공의 가장 큰 요인은 무엇보다 고객을 최우선으로 생각하는 기업 문화로, 고객을 생각하는 마음이 마치 종교적 신앙에 비유될 만큼 철저함
- 고객 최우선주의가 기업 문화로서 자리잡을 수 있었던 것은 존 몰그리지(John P. Morgridge) 회장과 도날드 발렌타인(Donald T. Valentine) 부회장 그리고 존 챔버스(John T. Chambers) 사장 등 최고 경영진의 확고한 의지 때문임
- 고객에 대한 시스코社의 철저함은 다음 몇 가지 측면에서 나타남

고객은 항상 옳
다는 신념 하에
고객의 요구를
충족시켜주기
위해 노력함

- 첫째, ‘고객은 항상 옳다’라는 신념으로 고객을 대함
- 즉, 고객이 원하는 제품과 서비스를 제공해야만 성공할 수 있다는 개념을 정확히 이해하고 실천하고 있음을 의미함
- 일례로 보잉과 포드는 그들이 원하는 네트워크가 시스코社가 제공하는 것과 맞지 않다고 하자, 크레센도 커뮤니케이션(Crescendo Communication)社를 인수하여 문제를 해결함

기업의 전략에
있어서도 고객
의 의견을 적극
반영하고 있음

- 둘째, ‘고객이 바로 전략의 핵심이다’라는 것을 실천함
- 대부분의 기업이 내부에서 전략을 만들어 외부에서 실행하는 인사이드 아웃(inside-out) 모델을 사용하지만 시스코社는 이와 반대로 아웃사이드 인(outside-in)이라는 새로운 모델을 제시함
- 이 모델에 따라 시스코社는 기업 전략을 결정하는 데 있어 주요 고객의 참여를 유도하고 그들의 의견을 적극 반영하고 있음

고객이 선택할
수 있는 폭을
넓혀줌으로써
고객 가치를 향
상시킴

- 셋째, 고객이 선택할 수 있는 폭을 최대한 넓혀줌
- 일반적으로 대부분의 기업이 오직 하나의 전략적인 기술과 서비스를 제공하는 데 비해, 시스코社는 여러 가지 선택 안을 제공함
- 즉, 여러 개의 선택 안 중에서 고객이 원하는 것을 직접 선택하게 함으로써 고객 가치를 향상시킴

고객과 직접적
인 접촉을 통해
시장을 이해하
고 미래를 예측
함

- 넷째, 고객과 끊임없는 접촉을 통해 미래를 예측함
- 고객의 요구를 직접 듣는 것은 고객 만족은 물론 시장의 변화를 예측하는 데 도움이 됨
- 실제로 시스코社의 최고 경영자인 챔버스는 하루의 55%를 고객들과 보내는 데 사용하고 있음
- 그는 매일 밤 주요 고객들과 음성 우편을 주고받으면서 고객의 요구가 무엇인지 직접 체크함

(2) 從業員 滿足의 實踐

- 시스코社는 고객만큼 종업원을 중요하게 생각하며 우수 인력을 확보하기 위해 대규모 투자를 아끼지 않음
 - 즉, 종업원이 보유하고 있는 지적 자산과 이의 활용을 무엇보다 중요하게 생각함
 - 종업원 만족을 위한 시스코社의 각별한 노력을 들면 다음과 같음
- 종업원을 가장 중요한 자산으로 인식하고 있으며, 우수 인력의 확보를 위해 M&A를 함
- 첫째, 종업원을 가장 중요한 자산으로 인식함
 - 시스코社의 인수·합병의 주요 목적은 바로 우수 인력의 확보임
 - 즉, 우수 인력들이 보유하고 있는 지적 자산과 기술 노하우의 확보를 위해 인수·합병을 실시하며, 인수한 기업의 종업원을 해고하지 않음
 - 만약 인수한 기업의 종업원을 한 명이라도 해고하려면 시스코社와 피인수 기업의 최고 경영자 양자가 동의해야 한다는 ‘마리오 룰(Mario Rule)’에 따라야 함
- 종업원들과의 개인적 유대 관계 강화를 통해 소속감과 충성심을 제고시킴
- 둘째, 종업원과의 직접적인 접촉을 중요하게 생각함
 - 예컨대, 최고 경영자는 분기별로 종업원과의 미팅을 개최하고, 매달 종업원들의 생일을 챙기는 등 직접적인 접촉을 통해 인간적인 유대 관계를 강화하고 있음
 - 이러한 개인적 유대 관계의 강화는 조직에 대한 소속감과 충성심을 제고시키는 역할을 함
- 공평한 보상 시스템의 도입을 통해 성과의 공정한 분배가 이루어지고 있음
- 셋째, 선진 보상 시스템을 도입하여 부의 공평한 분배를 달성함
 - 스톡옵션의 도입을 통해 기업의 고수익 성과를 종업원에게 공평하게 분배하고 있음
 - 현재 전체 스톡옵션 중에서 40%가 평사원이 소유하고 있는 정도로 富의 균등한 분배가 이루어지고 있음

종업원 만족의 노력은 조직에 대한 높은 자부심과 낮은 이직률로 나타남

- 이상과 같은 종업원 만족을 위한 노력의 결과로 시스코社 직원들의 자부심은 대단히 높으며, 이직률도 매우 낮음
- 예컨대, 인수·합병 직원의 이직률은 6% 미만이며, 시스코社 직원들의 전체 이직률은 2% 미만임
- 이러한 낮은 이직률은 우수한 인력과 기술의 유출을 방지할 뿐만 아니라 관련 기술 노하우를 축적할 수 있도록 함

(3) 技術 리더십의 確保

시스코社는 성공적인 M&A를 통해 기술 리더십을 확보하고 있음

- 또 다른 성공 요인은 M&A를 통한 기술 리더십의 확보임
- 일반적으로 기술 및 제품의 발전 속도가 매우 빠른 네트워크 산업에서 한 기업이 모든 기술을 개발하기란 현실적으로 불가능함
- 이로 인해 많은 기업들이 M&A를 통해 필요한 기술을 확보하는 전략을 전개하고 있으나, 시스코社의 M&A는 특별한 데가 있음

단순한 시장 확보를 위한 M&A보다는 우수 인력의 미래 기술의 확보를 위해 M&A를 실시함

- 첫째, M&A의 목적이 지적 자산과 차세대 기술의 확보에 있음
- 다른 기업들이 시장 확보를 위해 M&A를 한다면, 시스코社는 피인수 기업에 내재되어 있는 우수 인력과 미래 기술의 확보를 하기 위해 M&A를 함
- 이는 현재의 규모보다는 21세기를 주도하게 될 기술과 지적 자산을 매입하는 것으로 이해할 수 있음
- 둘째, M&A 이후 신속한 통합을 매우 중요하게 생각함
- 이는 짧은 기간 내에 승패가 결정되는 네트워크 장비 산업의 특성 때문임

M&A 이후의 신속한 통합을 위해 M&A 대상 선정에서부터 세심한 주의를 기울임

- 신속한 통합을 위해 피인수 기업의 인력을 해고하지 않으며, 이들의 강점을 융화시켜 지속적으로 기술 리더십을 확보하고 있음
- 또한 기업 문화가 유사한 기업들을 먼저 M&A 대상으로 선정하며, 기업 문화에 확연한 차이가 있을 경우 M&A 자체를 포기하기도 함

(4) 協力 經營의 實踐

협력 경영을 위해 시스코社는 전략적 제휴와 아웃소싱을 활용하고 있음

- 시스코社의 협력 경영은 전략적 제휴와 아웃소싱으로 설명될 수 있음
- 전략적 제휴의 목적은 지속적인 기술 우위를 유지함과 동시에 네트워크 솔루션 분야에서 표준을 만들려는 것임
- 현재 시스코社와 전략적 제휴를 맺고 있는 업체로는 마이크로소프트, 인텔, 휴렛 팩커드, GTE, 알카텔 (Alcatel) 등임
- 마이크로소프트와는 데이터, 음성, 화상을 동시에 전송할 수 있는 인터넷 스트리밍 미디어(streaming media)를 개발하기 위해 전략적 제휴를 맺음
- 또한 마이크로소프트, 인텔 등과 함께 연합체를 구성하여 멀티미디어 정보의 전송에 필요한 표준을 제정하기로 함
- 휴렛 팩커드와는 기술 개발, 제품 통합, 전문 서비스 및 고객 서비스 제공 등 광범위한 부문에서 제휴를 맺고 있으며, 최근에는 가동 시간 보증제를 도입하여 사용자에게 네트워크 사용에 따른 신뢰성 문제를 해결하고 있음
- 이외 GTE와는 차세대 인터넷 부가가치 서비스 제공을 위해, 알카텔과는 완벽한 네트워크 솔루션을 구현하기 위한 전략적 제휴를 맺고 있음

현재 시스코社와 전략적 제휴를 맺은 업체는 마이크로소프트, 인텔, 휴렛 팩커드, GTE, 알카텔 등으로 이들과 협력하여 지속적인 기술 우위를 확보할 계획임

아웃소싱은 보다 저렴하고 신속하게 제품 및 서비스를 제공하기 위해 이루어지고 있으며, 협력업체는 독자적인 결정으로 협력이 이루어지고 있음

- 아웃소싱은 글로벌 네트워크를 통해 보다 저렴하고 신속하게 제품과 서비스 제공하기 위해 실시하고 있음
- 즉, 인트라넷(intranets)을 이용하여 파트너, 공급자, 직원들을 연결하고, 고객이 원하는 제품을 제공하는 식으로 이루어짐
- 공급 계약자들은 시스코社 고객들로부터 들어온 주문을 모니터로 직접 조회하고 다음날 조립된 하드웨어를 고객에 전달함
- 그러나 이 과정에서 시스코社가 관여하는 일은 전혀 없으며, 모든 일은 협력업체의 독자적인 결정에 의해 이루어짐

아웃소싱 비율은 70% 이상이며, 이를 통해 신제품 개발 주기 단축, 생산성 향상, 비용 절감 등의 효과를 얻고 있음

- 현재 시스코社의 아웃소싱 비율은 70% 이상이며, 이를 통해 생산성 향상, 신제품 개발 주기 단축, 투자 비용의 절감 등의 효과를 얻고 있음
- 새로운 공장이나 시설의 투자없이 생산성을 4배 이상 향상시켰으며, 신제품 개발 주기를 2/3 단축하여 6개월만에 신제품을 시장에 출시함
- 이로 인해 시스코社는 경쟁사에 비해 시장 변화에 더욱 신속하게 대응할 수 있게 됨

(5) 인터넷의 積極的 活用

시스코社는 인력 채용, 제품 및 서비스 판매, 기술 지원 등 다양한 부문에서 인터넷을 적극적으로 활용하고 있음

- 시스코社는 CCO(Cisco Connection Online)을 통해 인력의 채용, 제품 및 서비스의 판매, 기술 지원 등 매우 다양하게 인터넷을 활용함
- 21세기 유통망으로 인터넷을 활용하고 있으며, '97년 인터넷 매출 규모는 인터넷 판매를 가장 먼저 시작한 텔 컴퓨터보다 3배나 더 많으며, 전체 미국 온라인 거래의 1/3을 차지할 정도임
- 올해 벌써 50억 달러의 매출을 올렸는데, 이 중에서 50%가 인터넷을 통해 이루어졌으며, 하루 매출액은

인터넷의 활용을 통해 고객 만족도 향상, 기술 인력 절감, 마케팅 비용 절감, 신속한 대응 등이 가능해짐

- 약 900만 달러에 달함
- 판매 이외에 네트워크 컨설팅, 트레이닝, 설치 등 서비스의 70%, 소프트웨어 업그레이드의 90%를 인터넷을 통해 이루어짐
- 인력 채용과 기술 지원에도 인터넷을 활용하고 있음
- 유능한 인재의 50% 이상을 인터넷으로 채용하고 있으며, 전세계 종업원들은 CEC(Cisco Employee Connection)을 통해 170만 페이지에 달하는 회사 관련 정보를 얻을 수 있음
- 또한 전체 기술 지원의 60% 이상이 인터넷으로 이루어지고 있음
- 인터넷을 통한 신속한 기술 지원은 고객 만족도를 향상시키고 있으며, 아울러 고객 만족에 소요되는 비용을 1억 5천만 달러 절감하고 있음
- 이외에 기술 지원 인력을 직접 파견하지 않음으로써 절약할 수 있는 1,000명의 기술자를 신제품 개발 등에 투여할 수 있음

(6) 브랜드 價値의 活用

시스코社는 ‘시스코’라는 브랜드가 가지고 있는 가치를 적극적으로 활용하여 성공함

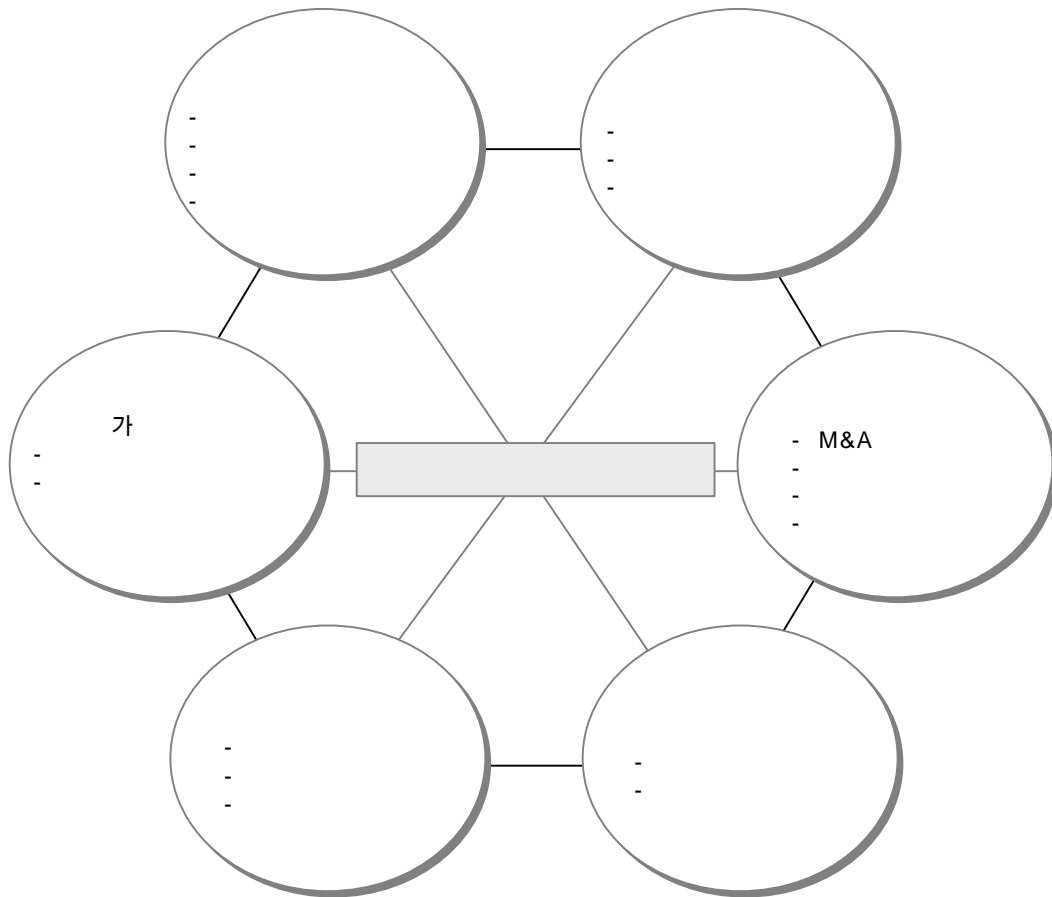
- 시스코社는 ‘시스코’라는 브랜드 가치를 적극 활용하여 성공함
- ‘시스코’는 고객에게 시스코社가 믿을만하며, 안정적인며, 고성능 제품을 생산하는 기업이라는 이미지를 심어 주었음
- 최근에는 네트워크 제품을 신체의 신경 시스템에 비유하는 광고 캠페인을 실시하여 對고객 인지도를 제고시키고 있음
- 또한 소니社가 판매하는 케이블 TV 모델에 ‘시스코 네트워크’라는 스티커를 부착하여 브랜드 인지도를 높이고 있음

- 이러한 브랜드 전략은 네트워크와 시스코의 연관성을 강조하여 궁극적으로 브랜드 인지도를 제고하고 그 가치를 활용하는 것임
 - 시스코社의 브랜드 전략은 과거 인텔社 전략과 유사함
 - '91년 인텔社는 '인텔 인사이드(intel inside)라는 광고 캠페인을 통해 인텔칩이 컴퓨터의 두뇌 역할을 한다는 점을 강조했음
 - 그리고 인텔칩이 내장된 모든 컴퓨터에 인텔 인사이드라는 스티커를 부착하여 고객 인지도를 향상시켜, 현재 80% 이상의 인지도를 얻고 있음
 - 시스코社의 브랜드는 네트워크 장비 산업에서 강력한 브랜드 인지도를 바탕으로 지속적인 성장이 가능할 것으로 보임
 - 특히, 전체 사업에서 인터넷이 차지하는 비중이 상대적으로 높은 시스코社가 전세계 고객에게 '시스코'라는 브랜드를 심어주는 날이 멀지 않는 것으로 보임
- 시스코社의 브랜드 가치 활용은 인터넷을 통해 극대화될 것임**
- 이상의 시스코社의 글로벌 네트워크 비즈니스 모델을 한 마디로 요약하면 연결의 경영과 협력의 경영이라고 할 수 있음(<그림 2> 참조)
 - 즉, 잠재 고객과 기존 고객, 공급자, 협력자, 종업원 등이 글로벌 네트워크를 통해 상호 연결되고 있음
 - 시스코社는 모델을 통해 수익 증가, 비용 절감, 고객 및 공급자와의 관계 개선, 종업원 만족 등을 달성하고 있음
 - 글로벌 네트워크 비즈니스 모델의 장점을 구체적으로 들면 다음과 같음
 - 첫째, 잠재 고객에게 제품 및 서비스 정보를 제공함으로써 구매 의사 결정에 도움을 줄 수 있음
- 시스코社의 글로벌 네트워크 비즈니스 모델은 연결의 경영과 협력의 경영이라고 할 수 있음**

글로벌 네트워크 비즈니스 모델은 잠재 고객과 기존 고객, 공급자, 전략적 파트너, 종업원 등에게 많은 혜택을 주고 있음

- 둘째, 기존 고객의 문제 해결에 소요되는 시간을 감소시킴으로써 만족도 향상과 이들과의 관계 유지에 소요되는 비용을 절감할 수 있음
- 셋째, 모든 전략적 파트너들과 정보를 공유함으로써 정보의 가치를 증가시키고 지속적 관계 유지를 가능하게 하며, 동시에 효과적인 판매가 이루어지도록 함
- 넷째, 종업원은 自社와 관련된 정보를 수시로 확보하고 이용함으로써 업무의 숙련도를 향상시킬 수 있음

<그림 2> 시스코社의 미래형 경영 모델



4. 示唆點

- 시스코社의 성공 요인을 한 마디로 요약하면 세계 산업의 핵심이 어디로 이동하는지 정확히 알고, 이에 대응하기 위해 끊임없이 핵심 역량을 강화했기 때문임
 - 즉, 정보 기술 주도의 세계 경제를 이해하고, 自社가 이를 주도할 수 있도록 다각도로 준비했음
 - 이러한 시스코社의 성공 사례에서 국내 기업에게 주는 몇 가지 중요한 시사점을 얻을 수 있음
- 自社の 핵심 역량과 이를 강화하는 방법을 우선적으로 파악해야 함**
- 첫째, 自社の 핵심 역량을 정확하게 파악해야 함
 - 시스코社는 기술과 인적 자원이 보유한 지적 자산이 가장 중요한 핵심 역량임을 인지하고 이를 강화하기 위해 노력했음
 - 예컨대, 훌륭한 인적 자원 확보를 위한 대규모 투자, 지속적인 M&A를 통한 기술 리더십의 확보, 전략적 제휴와 아웃소싱의 확대 등이 바로 그것임
 - 따라서 국내 기업들도 自社の 핵심 역량과 이를 강화하기 위한 방법이 무엇인지부터 파악해야 함
- 아는 것에 그쳐서는 안되며 실제 실행에 옮기는 것이 필요함**
- 둘째, 무엇을 해야 할지 아는 것에 그쳐서는 안되며 이를 실천해야 함
 - 기업 존립의 이유가 고객에 있다는 것은 어느 기업이 나 다 아는 사실임
 - 그러나 많은 국내 기업들이 여러 가지 제약들을 이유로 고객 만족을 위한 노력을 실천하지 않는 경우가 있음
 - 이에 비해 시스코社는 고객 최우선주의를 직접 실행에 옮겼으며, 이러한 것들이 기업의 경영 철학과 문화에 내재되어 있음

기업의 미래가 인적 자원에 좌우되므로 이에 대한 지원과 육성이 필요함

- 셋째, 우수한 인적 자원이 기업의 미래를 좌우함
 - 산업의 중심이 변화하더라도 그 주체는 인적 자원이므로 이에 대한 지원과 육성이 필요함
 - 시스코社는 이점을 일찍이 파악하여 우수한 인적 자원을 확보하고, 이들을 보유하고 있는 지적 자산을 적극적으로 활용하여 성공했음
 - 이에 우리나라 기업들은 현재 많은 우수 인력들이 국외로 유출되고 있는 상황을 간과해서는 안됨

세계 경제를 주도하는 부문에 대한 선견지명이 절실히 요구됨

- 넷째, 세계 경제를 주도하는 부문이 정보 기술로 이동하거나 이미 이동했음을 인지해야 함
 - 세계 제2의 경제 대국이었던 일본이 정보 기술 부문에 대한 투자를 소홀히 한 나머지 그 위상이 추락하고 있음
 - 이를 거울삼아 현재 구조조정이 진행 중인 기업들은 보다 미래지향적인 부문으로의 구조조정이 이루어지도록 해야 함

기업 경영에 있어 상호 의존성이 더욱 중요해지고 있음

- 다섯째, 상호 의존성이 더욱 중요해지고 있음
 - 이는 하나의 기업이 이것도 하고 저것도 하는 식의 경영 방식으로는 경쟁에서 이길 수 없음을 의미함
 - 따라서 구축된 핵심 역량을 중심으로 전략적 제휴와 아웃소싱 등의 협력 경영을 고려해야 함

(윤운락 : wryoon@hri.co.kr ☎724-4106)