

### Ⅲ. 價値 革新의 循環 戰略

#### 1. 論議 背景

- 정보 기술의 급격한 발달과 기업 활동의 글로벌화로 경쟁이 심화됨에 따라 기업이 가치 혁신을 통해 이룬 효과를 누릴 수 있는 기간이 줄어들음
- 따라서, 기업이 치열한 경쟁 환경에서 생존하려면 다양한 부문에서 지속적으로 성과를 높일 수 있는 혁신 방안을 개발해야 함

#### 2. 價値 革新의 循環이란?

- (가치 혁신 순환의 의미) 기업 내부의 다양한 활동 부문을 대상으로 순차적으로 기업 성과를 급격히 높일 수 있는 방안을 모색하는 것을 의미함
- (가치 혁신 순환의 효과) 가치 혁신의 순환 전략은 ①기업 내부의 모든 활동 부문에서 신속하고 저렴하게 가치 창출을 가능하게 하고 ②기업이 보유하고 있는 자원의 활용도를 높일 수 있게 하며 ③경쟁 기업의 시장 진입을 지연시켜 가치 혁신의 우위를 장기간 누릴 수 있게 함

#### 3. 價値 革新의 循環 方法論

- ①(가치 혁신의 대상 모색) 기업 내부의 모든 활동 영역에는 성과를 높일 수 있는 여지가 있으므로 지속적으로 가치 혁신의 대상을 모색함
- ②(외부 환경 분석) 가치 혁신의 대상과 방법을 찾기 위한 판단 기준으로 고객, 제도, 기술 변화와 같은 외부 환경의 변화를 분석함
- ③(경쟁사와 비교) 자사와 경쟁사간 가치 수준의 격차를 비교하여 경쟁사가 자사에 근접해 오는 시기가 또다른 가치 혁신이 필요한 시기임을 인식함
- ④(변화의 방법 결정) 새로운 가치 창출을 위한 방법이나 수단을 결정함
- ⑤(전략적 순환) 이상의 상호 작용을 분석하여 신속하게 가치 혁신을 이룸

#### 4. 事例 : 컴팩社의 價値 革新 過程

- (기존 가치 혁신 전략의 문제점) 80년대 초 컴팩사는 PC 시장에서 기술력의 우위를 바탕으로 IBM과 신기술 개발을 통한 가치 혁신만을 추구하다가 심각한 경영상의 위기에 직면함
- (전략의 수정) 이후 서버(server) 시장에서 컴팩사는 기존의 기술 개발을 통한 가치 혁신 전략에서 벗어나 가격, 서비스, 물류 분야에서 순차적으로 가치 혁신을 이룸으로써 지속적으로 경쟁 우위를 유지할 수 있었음

#### 5. 提言

- (발상의 전환) 가치 혁신의 순환을 위해서는 발상의 전환이 필요함
- (외부 환경의 변화 주시) 기업의 외부 환경은 가치 혁신의 대상과 방법을 포착하는데 매우 중요한 요인이므로 이의 변화를 주시하고 있어야 함
- (변화의 시점 포착) 다양한 요인을 비교 분석하여 가치 혁신에 가장 적절한 시점을 포착해야 함

## 1. 論議 背景

### - 가치1) 혁신 효과의 일회성

- 정보 기술의 급격한 발달과 기업 활동의 글로벌화로 인하여 정보의 이동이 더욱 빨라지고 기업간 경쟁이 더욱 심화되고 있음
- 그 결과 경쟁 기업의 모방 속도가 빨라짐으로써 특정 기업이 가치 혁신을 통해 누릴 수 있는 경쟁 우위 효과의 기간이 점점 짧아지고 있음
- 즉, 신기술이나 신제품 개발로 가치 혁신을 이룩하였다고 해도 경쟁사들이 곧 이어 비슷하거나 혹은 그 이상의 제품을 개발하여 시장에 내놓음으로써 그 효과가 상실됨

### - 지속적인 경쟁 우위 유지 전략의 필요성

- 치열한 경쟁 속에서 생존하려면 경쟁사와 차별화된 혁신적인 수단이나 전략을 지속적으로 개발하여 자사의 가치를 높게 유지해야 함
- 이를 위해서는 기업의 성과를 높일 수 있는 방안을 단순히 주력하고 있는 특정 제품이나 기술에서뿐만 아니라 다양한 활동 영역에서 개발해야 함
- 즉, 경쟁사의 가치 수준이 자사의 수준에 근접하기 전에 또 다른 부문에서 가치를 높일 수 있는 방안을 개발한다면 지속적으로 경쟁 우위를 유지할 수 있게 될 것임

## 2. 價値 革新의 循環이란?

### - 가치 혁신의 의미

- 가치 혁신이란 창의적인 아이디어로 기존의 업무 프로세스를 전혀 다른 방향으로 개선하거나, 혁신적인 기술이나 방법들을 활용하여 성과를 급격하게 높이는 것을 의미함
- 기업의 가치 혁신은 업무 프로세스의 혁신, 신기술이나 제품의 개발, 신사업 진출, 혁신적인 비용 절감 기법의 개발 등을 통해 이루어질 수 있음

### - 가치 혁신 순환의 의미

- 가치 혁신의 순환이란 기업 내부의 다양한 활동 부문을 대상으로 순차적으로 기업 성과를 급격히 높일 수 있는 방안을 모색하는 것을 말함
- 즉, 기업이 주력하고 있는 특정 분야에서뿐만 아니라 수행하고 있는 모든 업

1) 여기서 '가치'란 기업이 이룬 성과로서 매출액이나 수익률과 같은 재무적 성과뿐만 아니라 시장 점유율, 고객 선호도, 경쟁력 등과 같은 비재무적인 성과도 포함되는 포괄적인 개념임

무 영역에서 기업의 성과를 높일 수 있는 혁신이나 새로운 기술, 기법 등을 개발하는 것임

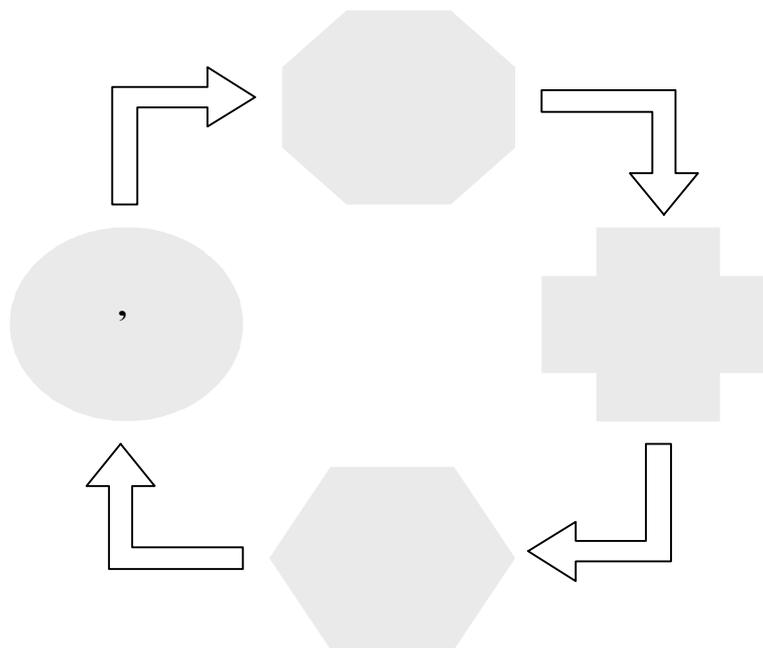
- 가치 혁신 순환의 필요성

- 특정 분야에만 집중하여 가치 혁신을 이루고자 하는 것은 일정 수준 이상이 되면 비용이 상대적으로 많이 들며, 새로운 혁신을 이룰 수 있는 여지가 점점 줄어들어 성과를 내기가 갈수록 어려워짐
- 또한, 경쟁 업체들의 진입과 모방이 용이하게 될 뿐만 아니라, 경쟁 업체들이 자사의 가치 혁신의 방향을 어느 정도 예측 가능할 수 있게 되어 미리 대비를 할 수 있게 함

- 가치 혁신 순환의 효과

- 가치 혁신의 대상을 순환시키는 것은 기업 내부의 모든 활동 부문에서 가치 창출을 가능케 하며, 훨씬 신속하고 저렴한 방법으로 가치 혁신을 이룰 수 있도록 함
- 기업이 보유하고 있는 자원을 골고루 활용할 수 있게 되어 자원 활용의 효율성을 높일 수 있게 됨
- 경쟁 기업들에게 자사의 가치 혁신의 방향을 예측하게 어렵게 하여 경쟁 기업의 모방이나 시장 진입을 지연시킴으로써 가치 혁신의 우위를 좀더 장기간 누릴 수 있게 함

<그림 1> 가치 혁신의 순환 과정 예



### 3. 價値 革新의 循環 方法論

#### ① 가치 혁신 대상의 모색

- 가치 혁신의 지속적 순환 작용이 이루어지기 위해서는 기업 내부의 모든 영역에서 가치 혁신을 이룰 수 있어야 함
- 이러한 가치 혁신의 대상으로는 제품 자체의 개선이나 변화뿐만 아니라 서비스 부문, 고객 관리 부문, 물류·유통 부문, 생산 부문 등 모든 활동 영역이 될 수 있음
- 지속적인 가치 혁신의 순환을 위해서는 자사의 모든 업무 영역에 대한 변화 및 개선 방향에 대한 분석 작업도 지속적으로 이루어져야 함

#### ② 가치 혁신에 영향을 주는 외부 변화 요인 분석

- 외부 변화 요인에는 고객 니즈의 변화, 제도 및 규범의 변화, 기술의 변화 등 기업을 둘러싸고 있는 모든 외부 환경이 될 수 있음
- 이러한 외부 변화 요인에 대한 끊임없는 관찰과 분석은 가치 혁신의 대상과 수단을 선정하는데 가장 중요한 판단 기준이 될 수 있음
- 예를 들어, 고객의 우선적인 관심 사항이 제품의 성능이나 가격에서 신속한 서비스로 옮겨가고 있다면 가치 혁신의 우선적인 대상은 유통·서비스 부문이 될 것임

#### ③ 경쟁 기업의 위치 및 수준 파악

- 가치 혁신의 순환 과정에서는 시장에서 자사와 경쟁사의 가치 수준과 위치, 흐름 등을 보여주는 가치 곡선을 그려보고 이의 변화를 주시해야 함
- 기업간 기술 격차가 적어지고 신속한 정보 이동이 가능하여 모방이 용이해진 현실적 상황에서 일회적인 가치 혁신의 효과는 곧 경쟁 업체의 추격으로 상실될 수 있음
- 경쟁 업체의 가치 곡선이 자사의 수준에 근접해 오면 이를 따돌리고 또 다른 가치 혁신이 필요한 시점임을 인식해야 함

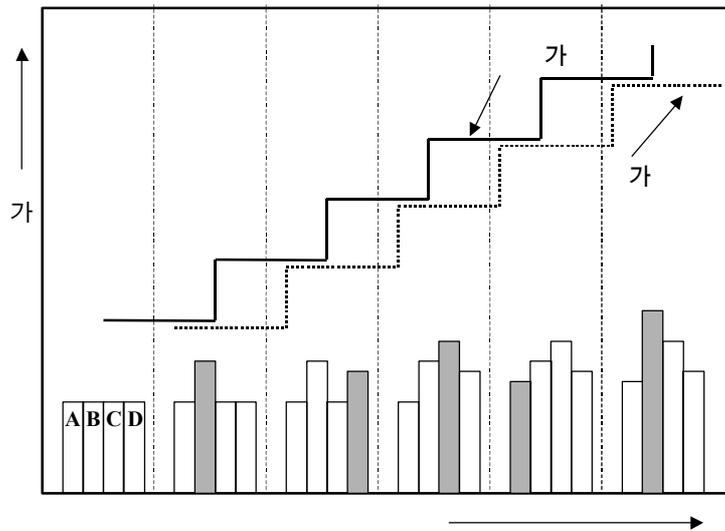
#### ④ ‘하우(how)’의 결정

- 가치 혁신의 대상이 선정되었으면 새로운 가치 창출을 위해 어떤 수단과 방법을 선택할 것인지를 결정해야 함
- 이러한 방법들은 철저한 분석과 연구 작업을 통해 포착될 수 있지만 그보다는 기존의 사고 방식에서 벗어난 발상의 전환을 통해 찾아내는 것이 더욱 용이하고 신속한 방안이 될 수 있음

⑤ 전략적 순환

- 가치 혁신의 전략적 순환이란 이상의 다양한 요인들의 상호 작용을 분석하여 적당한 시기에 신속하게 가치 혁신의 대상을 이동시키는 것임
- 이러한 이동 과정은 어떤 특정한 순서나 방향이 있는 것이 아니라 상호 작용의 분석 결과에 따라 가장 적당한 대상으로 이동하는 것임

<그림 2> 가치 혁신의 순환을 통한 기업 가치의 향상 과정



- 주: 1. A,B,C,D는 가치 혁신의 대상으로 관련된 활동 영역이나 사업 부문들임  
 2. 위 그림은 경쟁 기업의 가치 곡선이 자사의 수준에 접근할 때마다 기업 내 A, B, C, D의 각 부문이 순차적으로 성과를 높임으로 전체 기업 가치가 경쟁 기업보다 항상 높게 유지됨을 보여 주고 있음

4. 事例 : 컴팩社의 價値 革新 過程

- 시장 상황

- 1983년 컴팩이 PC를 시장에 처음으로 출시했을 당시만 해도 대부분의 PC 구매자들은 가격보다는 신기술이나 새로운 제품에 민감한 기업이거나 소비자들이었음
- 컴팩이 최초로 출시한 컴퓨터는 경쟁사인 IBM에 비해 기술적으로 우위에 있었으며, 컴팩은 이러한 기술력을 바탕으로 3년만에 비약적인 성공을 거둘 수 있었음

## - IBM의 도전에 대한 컴팩의 잘못된 가치 혁신 전략

- IBM이 이러한 컴팩의 성공에 도전함으로써, 이후 양사는 상호 기술 개발 경쟁을 치열하게 벌이게 되었음
- IBM과 컴팩이 기술 개발을 통한 성능 향상에 주력하면서 경쟁하는 동안, 고객들은 가격에 점차 민감하게 되었음
- 고객들은 최신 기술을 적용한 컴퓨터보다 값싸고 사용이 편리한 컴퓨터를 원했지만 컴팩은 IBM과의 경쟁을 위해 첨단 기술 및 고가의 컴퓨터 개발에 더 치중하게 됨
- 양사는 이러한 고객 니즈의 변화를 감지하지 못하였으며, 기술 경쟁에만 치중하다가 결국, IBM은 PC 시장에서 철수하기에 이르렀으며 컴팩도 심각한 경영상의 위기에 직면하게 되었음

## - 전략의 수정

- 1990년대 초 심각한 위기에 직면하자, 컴팩은 새로운 서버(sever) 시장에서는 기존의 기술 위주의 경쟁에서 벗어나 제품의 가치를 다른 분야에서 높이는 방안을 모색함

## - 가치 혁신의 순환 전략

## ① (저가 제품의 개발) 새로운 기술 개발 및 고가 제품 전략에서 벗어나 저가 제품 개발을 지향함

- 컴팩은 대부분의 서버 이용자들이 자신들이 개발한 모든 기술이 아니라 일부 자주 쓰는 기술과 응용프로그램만을 이용한다는 사실을 발견함
- 이에 기존의 제품에서 고객이 잘 안 쓰는 불필요한 부분을 과감히 제거한 저가형의 제품을 시장에 출시하여 커다란 성공을 거둠

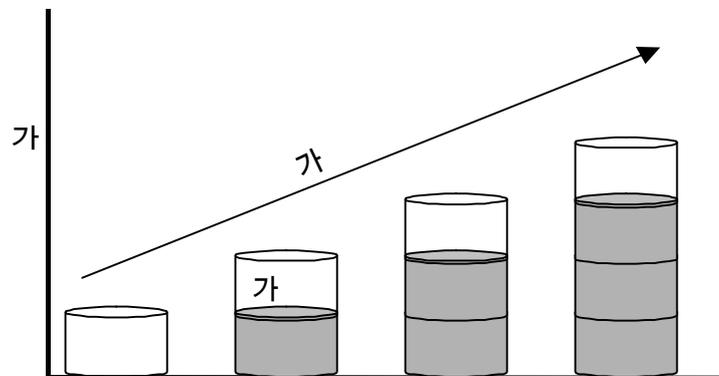
## ② (서비스의 극대화) 경쟁사들이 컴팩의 제품을 모방하여 저가 제품의 우위가 줄어들자 서비스 차별화를 통한 가치 혁신을 추구함

- 판매 제품에 대한 유지 보수 서비스를 강화하고 네트워크를 자동적으로 관리해 주는 새로운 소프트웨어를 개발·제공하였음
- 또한, 네트워크 서버를 관리할 전문 능력이 부족한 기업에 대한 지원 방안을 마련함으로써 컴팩은 경쟁 우위를 계속 유지할 수 있었음

## ③ (물류 부문의 강화) 제품의 납기를 최대한 줄임으로써 물류 부문에서 가치를 혁신함

- 컴팩은 고객들이 제품 주문 시점에서 배달 시점까지의 기간동안 발생한 문제 해결에 상당한 비용이 소요된다는 점과 고객들이 제품의 배치 및 보관에 많은 어려움을 겪고 있다는 점을 인식함
- 이에 컴팩은 또다른 가치 혁신의 수단으로 제품의 납기를 최대한 줄이는 방안을 강구하였음
- 이외에도 컴팩은 고객의 니즈에 맞춰 장비의 효율적 관리와 보관·배치가 가능한 제품을 개발함으로써 추가적인 가치 혁신을 이룰 수 있었음

<그림 3> 컴팩의 가치 혁신 과정



- 컴팩의 또다른 위기

- 그러나, 컴팩은 최근 PC 시장에서의 고전으로 또다시 심각한 경영 위기를 맞고 있음
- 이는 전체적인 PC 시장의 동향이 저가 위주로 형성되고 있는데 반해, 컴팩은 여전히 PC 시장에서는 상대적으로 고가 위주의 정책을 쓰고 있었기 때문임
- 특히, 최근 들어 델컴퓨터와 삼보컴퓨터 등 새로운 경쟁 업체들이 1,000달러 미만대의 초저가형 컴퓨터를 출시하면서 컴팩의 시장 점유율과 수익률이 급격히 하락함
- 결국, 컴팩이 또다시 위기를 맞게 된 원인은 변화하는 외부 환경에 대응하여 또다른 가치 혁신 방안을 개발하지 못하였기 때문이라고 할 수 있음
- 즉, 전체 전산 시장이 과거의 중·대형 컴퓨터에서 PC 중심으로 옮겨가고 새로이 등장한 경쟁 기업들은 초저가 제품을 개발하면서 새로운 시장을 창출하고 있었음에도 불구하고 컴팩은 이에 적절한 대응을 하지 못하였기 때문임

## 5. 價値 革新의 循環을 위한 提言

- 첫째, 무엇보다 유연한 발상의 전환이 필요함
  - 다양한 부문에서 순차적이고 지속적인 가치 혁신의 순환이 이루어지기 위해서는 기존의 사고 방식에서 벗어난 발상의 전환이 요구됨
  - 가치 혁신은 반드시 많은 자금이나 시간을 투자해야만 이룰 수 있는 것이 아니라 창의적인 사고를 바탕으로 신속하게 변화의 기회와 수단을 포착하는 것이 중요함
  - 또한 컴팩의 사례에서와 같이 가치 혁신은 자사가 주력하고 있는 분야에서뿐만 아니라 다양한 활동 영역에서도 충분히 가능하다는 것을 주지해야 함
- 둘째, 외부 환경 변화를 끊임없이 주시해야 함
  - 기업을 둘러싸고 있는 외부 환경은 새로운 가치를 창출하기 위한 가장 기본적이고 중요한 요인임
  - 또한, 외부 환경은 계속적으로 변하므로 기업이 다양한 가치 혁신을 이룰 수 있는 여지를 지속적으로 제공해 줌
  - 컴팩의 경우, 고객 니즈의 변화를 끊임없이 주시하여 다양한 부문에서 가치 혁신의 단초를 찾을 수 있었음
- 셋째, 가치 혁신이 필요한 적절한 시점을 포착해야 함
  - 외부 환경의 변화와 경쟁 기업의 추격에 대응하기 위해서는 가치 혁신의 적절한 시점을 포착해야 함
  - 너무 잦은 가치 혁신을 추구하는 것은 기업의 부담을 가중시키고, 반대로 기간이 너무 지연될 경우 경쟁에 뒤처지게 됨
  - 컴팩이 최근 위기를 겪고 있는 것도 새로운 경쟁사의 등장과 초저가 시장의 형성 등과 같은 외부 환경의 변화에 대응할 수 있는 적절한 가치 혁신의 시점을 포착하지 못하였기 때문임
  - 따라서 자사의 활동 수준을 경쟁사와 지속적으로 비교 분석하여 가치 혁신 대상과 수단을 선정하고 적절한 시점에 과감한 변화를 실천해야 함

(윤성한 : ysh@hri.co.kr ☎724-4077)