

Deloitte Newsletter



2013 년 12 월

딜로이트 인사이트

끊임 없이 변화하는 환경에서 장기간에 걸친 탁월한 성과를 보장하는 재편 전략 (Shaping Strategy)

송기홍 대표 / 딜로이트 컨설팅

Harvard MBA, 연세대 정치외교학과 졸업

전사전략, 성장전략, 마케팅전략 전문가로 현재 S&O 리더로 국내 선도기업을 대상으로 전략 및 오퍼레이션 컨설팅 업무를 총괄하고 있다.



이탈리아 중부의 평범한 중산층 가문에서 출발하여 전 유럽에 영향력을 행사할만한 부를 축적하고 이를 통해 상업과 금융뿐 아니라 종교, 예술, 정치, 문화 등 다양한 분야에서 지대한 업적을 남긴 가문이 있다. 교황을 무려 4 명이나 배출했고 실질적으로 르네상스를 지휘한 총감독 역할을 한 메디치(Medici) 가문이다. 메디치家가 재산을 형성한 과정을 살펴보면 ‘재편 전략 (Shaping Strategy)’의 고전적인 사례를 발견할 수 있다. 중세 로마 교황청은 유럽 각지로부터 들어오는 막대한 현금을 바탕으로 다시 각 교구의 살림을 위해 지원금을 내려 보내는 형식으로 운영되었다. 국가간 화폐의 교환 비율이 따로 정해져 있지 않던 당시의 환경에서 메디치가는 환전업을 통하여 각 도시국가와 성당, 수도원 및 교황청의 불편함을 해소하면서 무역과 금융의 중심 세력으로 성장하였다.

재편 전략은 ‘기술의 진보를 바탕으로 새로운 비즈니스 생태계를 창출하고 자사뿐만 아니라 모든 참여자에게 획기적인 가치 창출 기회를 제공하여 산업과 시장을 재편하는 전략’을 말한다. 1980년대 빌 게이츠가 윈도우를 소개하면서 개인용 컴퓨터(PC) 시대를 연 것이나 철도 및 해상 운송을 혁명적으로 변화시킨 컨테이너 방식을 처음 개발한 씨랜드 (Sea Land) 등이 재편 전략의 좋은 보기들이다. 물론 성공한 전략은 모두 시장의 일정 부분을 재편하는 결과를 가져온다. 그럼에도 불구하고 재편 전략을 다른 경쟁 전략들과 차별화하는 가장 중요한 요소는 새로운 조건을 수용하는 모든 참여자들에게 혜택을 부여함으로써 파장이 매우 큰 변화를 불러일으키고 하나의 ‘표준’을 만든다는 점에 있다.

재편 전략의 세 요소

모든 기업이 재편 전략을 성공적으로 추진할 요건을 갖추고 있는 것은 아니다. 변화하는 환경 속에서 재편 전략을 통해 막대한 가치를 창출하고 획득하기 위해서는 세 가지 상호 연관된 요소를 갖추어야 한다. 재편 관점 (Shaping View), 재편 플랫폼 (Shaping Platform), 그리고 재편 행동과 자산 (Shaping Acts and Assets) 이다. 세 가지 핵심 요소는 재편 전략을 구사하는 기업이 신속하게 폭넓은 참여자들을 유도하고 동기부여를 가능하게 함으로써 산업과 시장 재편의 임계규모를 달성할 수 있도록 한다. 실패한 재편 전략은 대부분 결국 임계규모를 달성하지 못한 것에 기인한다. 훌륭한 아이디어를 가지고 있으나 혼자서 모든 변화를 주도하고 그 열매를 독식하려는 태도 때문에 결국 실패하는 것이다. 이런 측면에서 씨랜드의 사례가 주는 교훈은 매우 의미가 있다. 씨랜드의 창립자인 말콤 맥린 (Malcolm McLean)은 규격화된 강철 컨테이너를 이용하면 보다 안전하고 빠르게 선적, 운송 및 하역 작업을 수행할 수 있다는 획기적인 아이디어를 개발했다. 1950년대 초까지만 해도 선적과 하역은 수천 년을 이어온 방식 그대로 개별 화물을 일일이 사람의 손으로 싣고 내리는 것에 의존했다. 1956년 맥린은 11미터짜리 표준 컨테이너 활용하여 하역료를 당시 수작업에 의한 톤당 5.86 달러에서 단돈 16 센트로 무려 36분의 1로 절감할 수 있음을 증명하였다. 맥린은 이 혁명적 이노베이션을 자사에 독자적으로 적용하기 보다는 해상운송 산업 자체를 획기적으로 바꾸는 길을 택했다. 컨테이너와 관련된 모든 특허를 일반에 공개하였고 주요 항만에 컨테이너 상하역 시설을 갖추어 누구나 이용할 수 있도록 하였다. 해운회사뿐 아니라, 항만청, 철도회사, 컨테이너 제작사 등 관련 기업들은 모두 앞다투어 맥린의 아이디어를 받아들였고 10년도 안되어 전 세계 모든 주요 무역항에 컨테이너 부두가 설치되기에 이르렀다. 씨랜드가 관련 사업을 독점하려 했다면 결코 이를 수 없는 눈부신 성과였다.

요소 1: 재편 관점 (Shaping View)

산업과 시장을 재편하려는 기업은 먼저 잠재적 참여자들의 시장 기회에 대한 인식부터 바뀌어야 한다. 씨랜드나 마이크로소프트처럼 세상을 바꾸는 장기적이고 강력한 비전을 제시하고 이를 통해 참여자들이 어떤 경제적 혜택을 받을 수 있는지를 설득해야 한다. 재편 관점이 처음부터 실행 가능한 세부 계획일 필요는 없다. 빌 게이츠가 1980년대 초 메인프레임 컴퓨터의 시대가 가고 개인용 컴퓨터가 미래의 대세가 될 것이라고 주장했을 때 컴퓨터 산업과 소비자를 열광시킨 것은 세세한 사업 계획이 아니라 새로운 세상이 열리고 있다는 기대와 흥분이었다. 성공한 기업의 비전이 자사가 나아갈 방향을 제시하는 것이라면 재편 관점은 관련된 산업과 시장이 앞으로 어떻게 변해갈 것이라는 포괄적인 견해를 담고 있어야 하고, 참여하는 모든 기업들이 어떤 가치 창출 기회를 누릴 것인지를 제시할 수 있어야 한다. 맥린이나 빌 게이츠의 관점은 씨랜드나 마이크로소프트에게 적용되었지만 이를 통해 혜택을 보고자 하는 고객, 경쟁사 및 모든 이해관계 그룹에도 공통적으로 적용될 수 있는 것이다.



요소 2: 재편 플랫폼 (Shaping Platform)

성공적인 재편 전략의 두 번째 요소는 많은 참여자들을 하나로 묶어 줄 수 있는 명확한 표준과 업무 절차이다. 이를 포괄해서 재편 플랫폼이라고 부르는데 재편 관점이 실제 비즈니스에 적용되어 가치를 창출할 수 있도록 지렛대 역할을 하는 것이다. 재편 플랫폼은 종종 획기적인 기술에 의해 가능해지는 경우가 많은데 이때 신기술 자체라기 보다는 표준화된 일련의 프로토콜과 서로 다른 기술이 접목될 수 있도록 해주는 절차 등이 더 중요하다. 예를 들어 구글의 애드센스 (AdSense) 플랫폼의 경우 광고주와 콘텐츠 제공자, 소비자들을 하나로 묶어 적은 시간과 비용으로도

웹사이트에 광고를 게재할 수 있도록 해주는 프로토콜이 핵심 요소였다. 하지만 바탕에 깔린 기술은 사실 구글이 독자적으로 소유한 것은 아니었다.

요소 3: 재편 행동과 자산 (Shaping Acts and Assets)

마지막으로 재편 전략을 가능하게 해주는 것은 거대한 변화를 시작시키고 모멘텀을 만들어 낼 최소한의 자산과 본보기가 되는 행동이다. 많은 참여자들은 재편 전략에 동참하기에 앞서 과연 이 아이디어가 성공할 것인가에 대한 회의와 불안을 가지고 있다. 재편 전략을 주도하는 기업은 이 불안감을 잠재우고 아이디어가 실제 적용될 수 있음을 증명할 필요가 있다. 맥린이 1956년 업계의 주요 인사들을 초청한 가운데 50개의 컨테이너를 텍사스에서 뉴저지 항구까지 안전하게 빠르게 옮기는 것을 시연하고 컨테이너와 관련된 모든 특허를 공개하였다. 이러한 행동들은 이해관계자들을 설득하고 참여시키는 중요한 요인이 되었다. 모든 재편 기업은 아이디어를 실현시킬 힘을 가지고 있어야 한다. 어쩌면 이것이 작은 벤처 기업들 대비 거대 기업이 재편 전략을 구사하는 데 있어 가질 수 있는 우위일지도 모른다. 그렇다고 해서 작은 기업이 재편 기업이 될 수 없다는 것은 결코 아니다. 마이크로소프트가 PC 시대를 열었던 초기에는 IBM 같은 컴퓨터 산업의 골리앗에 대조적인 작고 초라한 다윗의 모습에 지나지 않았다.

재편전략의 세 요소



재편 전략이 성공했을 경우 재편 기업이 누릴 수 있는 가치 창출의 기회는 실로 막대하다. 재편 전략이라는 말이 많은 기업가들의 가슴을 뛰게 만드는 것은 그 이유다. 그러나 여기에 지나치게 집착할 경우 재편 시도는 실패로 끝나는 경우가 많다. 먼저 어떻게 세상을 바꿀지에 대한 청사진을 제시하고 임계규모를 달성할 수 있는 참여자들을 모으는 것이 급선무이다. 자사에만 유리한 아전인수 격의 마인드 세트로는 절대 재편 전략을 성공시킬 수 없다. 모든 기업이 재편 기업이 될 필요도 없다. 열린 마음으로 재편 전략에 동참하는 추종기업이 되는 것도 많은 기업이 고려할 만한 적절한 전략이다.

현대는 융복합의 시대이다. 업계를 바꾸고 인간의 삶을 근본적으로 변화시킬만한 기술은 이미 도처에 있고 상업화되기만을 기다리고 있다. 누가 어떤 기술을 어떻게 활용하여 많은 기업과 소비자, 그리고 규제 당국의 관심과 이해를 충족시킬 재편 관점을 만들어 내느냐가 성공의 관건이다.

서울특별시 영등포구 여의도동 23 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 4층~12층
딜로이트 안진회계법인 Tel. 02-6676-1000 Fax. 02-6674-2114 | 딜로이트 컨설팅 Tel. 02-6676-3800 Fax. 02-6674-8700

© 2013. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea.

www.deloitte.com/kr www.facebook.com/DeloitteKorea