

# 고객가치 중심의 신사업 전략

김영민 수석연구위원 ymkim@lgeri.com

- I. 신사업에 대한 관점의 변화
- II. 유망사업의 선정
- III. 사업모델의 정립
- IV. 신사업 실행

새로운 성장엔진을 찾기 위해 애쓰고 있는 많은 기업들이 '새로운 사업을 찾아 가시적 성과를 내는 일은 매우 어렵다'고 토로한다. 이는 기업의 시각에서 눈에 보이는 기회를 찾는 데만 익숙해 있어, 고객과 시장의 시각에서 기회를 찾아 실현하는 데 서툴기 때문이다. 공급 과잉, 기술 범용화, 글로벌화, 통신기술 발달 등의 환경 변화로 시장 주도권이 기업에게서 소비자에게로 넘어간 지 이미 오래다. 이제는 제품이 부족한 시대가 아니라 고객이 부족한 시대이다. 고객가치 창출을 위한 기회라는 관점의 접근을 통해 유망사업을 찾아내고, 철저하게 고객가치 중심의 사업모델을 고민해야 비로소 까다로운 고객을 내 편으로 만들 수 있는 제대로 된 신사업 기회를 포착할 수 있다. ■

“신사업은  
선택이 아니라  
필수이다.”

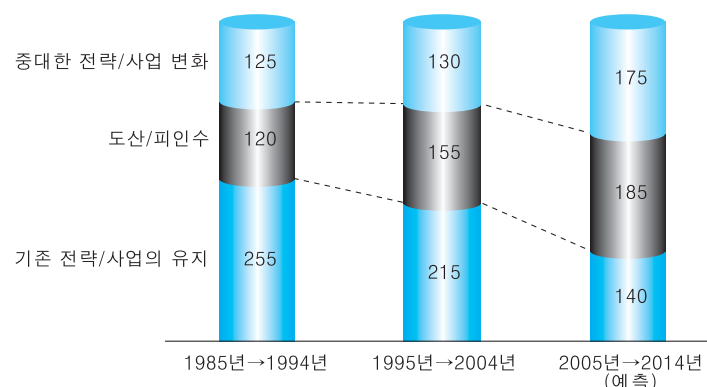
## I. 신사업에 대한 관점의 변화

### 신사업의 의미와 목적

오늘날 많은 기업들이 미래의 새로운 성장엔진을 찾는 데 골몰하고 있다. 신사업은 기업의 성장 활력 강화, 사업 리스크 감소, 조직의 미래 비전 제시 등을 통해 기업 가치를 제고시켜 주기 때문이다. 실제로 선진 기업들은 새로운 성장엔진 확보에 적극 나서고 있다. <그림 1>에서 보듯이 포춘 500대 기업들 중 기존 사업 및 전략을 바꾸지 않고 그대로 고수하는 기업의 비율은 1980년대 중반 이후 10년 간격으로 51%에서 43%, 28% 등으로 크게 떨어지는 추세에 있다. 자의에 의해서든 타의에 의해서든, 사업과 전략을 크게 바꿔 나가는 모습을 알 수 있다.

우리 기업들 역시 신사업의 필요성을 절감하고 있으나 여러가지 이유로 인해 실제 추진은 부진한 것으로 나타나고 있다(<그림 2> 참조). 대한상공회의소가 국내 350개 기업을 대상으로 조사한 바에 따르면, 조사 대상 기업 중 86% 정도가 ‘지속적 성장을 위해 신사업이 절실히 필요하다’고 했으나 ‘실제로 5년 이후의 신사업을 준비하고 있다’고 응답한 기업은 10% 남짓에 불과했다.

<그림 1> 높아지는 변화의 압력



주: Fortune 500대 기업의 변화상을 추적  
자료: Harvard Business Review(06.5), Chris Zook(06.6)

“우리 기업은 눈에  
보이지 않는 기회를  
찾는 데 서툴다.”

많은 기업이 미래 성장엔진 확보와 관련해 가장 큰 애로사항으로 ‘매력적인 신사업을 찾는 것 자체가 어렵다’는 점을 꼽았다. 자금 조달, 각종 규제, 역량 부족 등의 문제는 그 다음에 위치한다. 왜 신사업을 찾는 것이 어려운 것일까? 이는 우리 기업들이 자신의 관점에서 눈에 보이는 기회를 찾는 데에만 익숙해 있지, 고객과 시장의 관점에서 눈에 보이지 않는 기회를 찾는 데에는 매우 서툴기 때문이다. 그러면 어떻게 해야 매력적인 기회를 찾아 성공적으로 사업화할 수 있을까? 이하에서는 신사업 발굴을 위한 기본적인 접근방법을 살펴보고, 유의해야 할 포인트를 몇 가지 짚어보기로 한다. 특히 눈에 보이는 기회뿐 아니라 눈에 보이지 않는 기회를 찾아내기 위한 접근방법을 제시하고자 한다.

### 역량 관점의 접근에서 고객가치 창출을 위한 기회 관점의 접근으로

신사업 발굴 시 고려해야 할 사항으로 크게 시장 매력도, 자사 역량, 사업간 시너지 등 세 가지를 들 수 있다. 시장 매력도는 성장성, 수익성, 전략적 가치, 투자 및 영업 리스크, 진입 용이성 등에 의해 결정되며, 자사 역량은 기존 자산의 활용 가능성, 보완 역량의 확보 용이성, 차별화 가능성 등에 의해 평가된다. 사업간 시너지는 역량 및 자원의 보완 및 상승 효과, 비용 절감 효과 등을 통해 가늠할 수 있다.

외환위기 이후 지금까지는 역량 관점의 신사업 발굴 방식이 일반적이었다. 자사 역량과 사업간 시너지를 우선적으로 고려한 다음, 시장 매력도를 보는 식이다. 이 접근은 보다 쉽게 새로운 사업을 추진할 수 있다는 장점이 있지만, 시장이 복잡해지고 빠르게 변하는 환경 속에서는 제한적인 탐색에 그칠 가능성이 크다는 한계가 있다.

경쟁이 심화되고 사업 환경이 급격하게 바뀌면서 역량 관점의 접근보다 고객가치 창출을 위한 기회 관점의 접근이 강조되고 있다. 전방위적인 경쟁과 시장의 급속한 변화로 인해 대상 분야에 대한 제약 없이 고객에게 차별적인 가치를 줄 수 있는 새로운 사업 기회를 찾지 않으면 안 되게 되었기 때문이다. 기존의 사업 영역이나 여기서 진화/파생되는 영역은 물론 관련이 없는 신규 영역에서도 고객가치를 창출할 기회가 있다면 이를 찾아내어 신사업으로 연결시켜야 한다는 것이다.

〈그림 2〉 신사업에 대한 우리 기업의 인식

신사업의 필요성

기존 사업으로 충분, 신규 사업 필요성 無	지속적 성장을 위해 신규 사업 절실히 필요
13.6%	86.4%

신사업의 준비 정도

미확보	확보				
	3년까지	5년까지	10년까지	10년 이후	소계
25.2%	28.3%	34.7%	10.8%	1.0%	74.8%

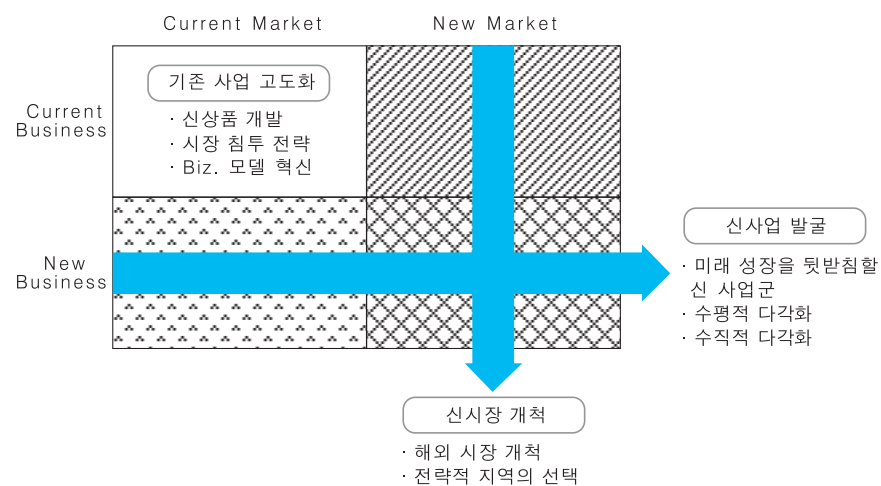
신사업 관련 애로

신규사업 발굴 難	자금 조달	각종 규제	내부 역량 부족	모험 기피 성향	기타
40.4%	22.0%	16.3%	12.7%	6.0%	2.6%

자료 : 대한상공회의소, '우리 기업의 신규사업 추진현황과 정책 과제', 국내 350개사 대상 조사

“고객 가치 창출을 위한 기회 관점의 접근이 강조되고 있다.”

〈그림 3〉 신사업의 범위



“먼저 신사업의  
방향성을 분명히  
해야 한다.”

‘기업 내부의 힘으로 할 수 있느냐 없느냐’를 따지기보다 ‘새로운 가치를 줄 수 있는 시장 기회를 내 것으로 만들기 위해 무엇을 해야 하는가’를 우선적으로 고려하고, 이를 위해 자사가 가지고 있지 않은 역량이라도 적극적으로 확보해야 한다는 것이 고객가치 창출을 위한 기회 관점의 접근 시각이다.

이렇게 보면 신사업 영역은 비즈니스/마켓 매트릭스의 네 가지 분면 모두로 확장된다(〈그림 3〉 참조). 다시 말해 ▲기존 사업영역에서 새로운 성장 기회를 찾는 방법 ▲기존 사업영역에서 상품/서비스의 다각화, 가치 영역 확대, 사업 방식 전환 ▲관련 다각화 및 비관련 다각화에 의한 새로운 사업영역 진출 등 전방위적으로 접근할 수 있다는 것이다.

## II. 유망사업의 선정

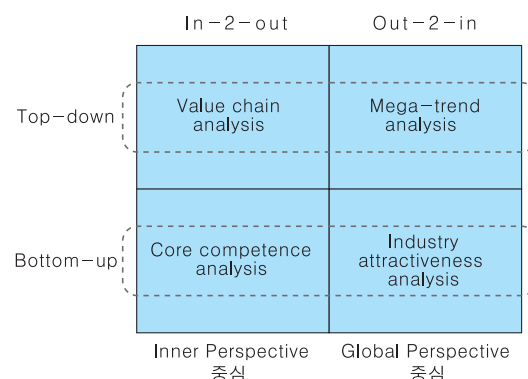
### Long-List 작성

유망사업 분야를 선정하기에 앞서 먼저 해야 할 일은 회사의 비전과 전략, 그리고 가치 이동, 기존 사업 포트폴리오 등을 면밀히 검토해 신사업의 방향성을 분명히 하는 것이다.

변화하는 경영환경에서 회사의 비전과 전략이 여전히 유효하다면 신사업은 이와 궤를 같이 하지 않으면 안 된다. 아무리 매력적이고 좋은 사업이라 하더라도 회사의 비전이나 전략과 맞지 않으면 그 사업에 역량이 집중되기 어려워 결국 실패하게 될 확률이 높다. 문제는 단지 그 사업만 실패하는 데서 끝나는 것이 아니라 정체성의 혼란, 역량 및 자원의 분산 등으로 인해 기존 사업까지 위태롭게 만들 수도 있다는 점이다.

이와 함께 가치 이동, 산업의 진화 방향, 기존 사업의 성숙도 등을 분석하는 것이 필요하다. 이를 바탕으로 지금의 사업 영역에서 새로운 해법을 찾을 것인지, 새로운 영역으로 비즈니스 트랜스포메이션을 할 것인지 등의 큰 방향성을 결정해야 한다.

〈그림 4〉 Top-down 방식과 Bottom-up 방식



“역량 관점에서만 접근할 경우 제한적 탐색의 한계에 직면할 수 있다.”

신사업의 방향성이 정해지면 다양한 방법론을 통해 진출 대상 사업 분야를 탐색하게 된다(〈그림 4〉 참조). 역량 관점에서 대상을 찾을 때에는 Bottom-up 방식의 핵심 역량 분석이나 산업 매력도 분석을 주로 이용한다. 핵심 역량을 공유하는 사업인지, 고객 기반을 공유하는 사업인지, 비용을 나눌 수 있는 사업인지, 기존 사업과의 연관 사업인지 등의 관점에서 기회를 찾는 것이다.

많은 기업들이 역량 관점에서 접근할 경우 지금까지 주력사업의 핵심적인 역량에만 초점을 맞춘다. 그러다 보니 눈에 보이지 않는 기회를 찾기가 더욱 어려워지게 된다. 고객의 요구, 경쟁 상황, 정책 등 외부 환경 요인이 바뀌면서 부가적인 역량이나 지원 기능에 머물던 것이 새로운 사업의 핵심 역량으로 탈바꿈할 수 있다. 상대적으로 무시되었거나 저평가되었던 역량을 바탕으로 기회를 찾는다면 역량 관점 접근에서 비롯하는 제한적 탐색의 한계를 극복할 수 있을 것이다.

가치 창출의 기회 관점에서 대상을 찾을 경우에는 메가트렌드 분석, 가치 사슬 분석 등의 Top-down 방식으로 접근한다. 메가트렌드, 가치 사슬 등을 분석할 때 중요한 것은 수요의 변화, 기술의 변화, 산업 구조의 변화, 정책 변화, 다른 기업의 신사업 동향 등을 포괄적으로 고려해야 한다는 점이다.

라이프 스타일이 달라지면서 나타날 소비자 니즈 측면의 기회, 산업 간의 융합 과정과 그 결과로 인해 발생할 산업 구조 상의 기회, 획기적 가치 증대를 가져올 기

“Top-down 방식의 접근과 Bottom-up 방식의 접근을 상호보완적으로 활용한다.”

술 및 관련 기회, 주요 정책의 변화와 규제 완화 추이에 따른 기회, 선진 기업의 새로운 사업 아이템을 재해석하고 응용하는 과정에서의 새로운 기회 등을 탐색한다.

Top-down 방식의 접근에서 나오는 소비자 니즈, 산업 구조의 변화, 혁신적 기술, 주요 정책 변화 등에 대한 이해는 상대적으로 가려져 있던 역량에 의미를 제공하여 Bottom-up 방식의 한계를 극복할 수 있도록 해주는 역할을 한다. 따라서 Top-down 방식의 접근과 Bottom-up 방식의 접근은 상호보완적으로 활용해 Long List를 도출해야 보이지 않는 기회를 찾아낼 확률이 높아진다.

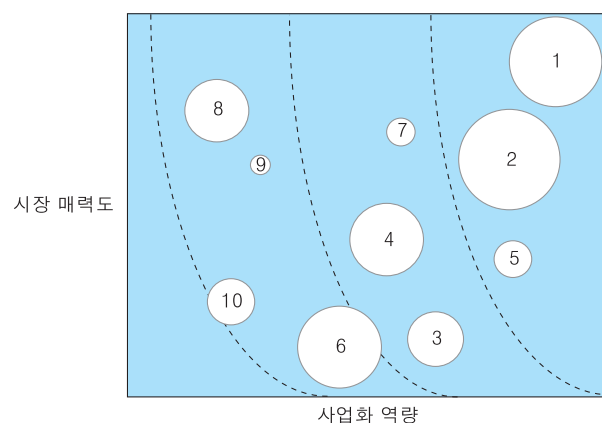
### Short List 도출

이렇게 찾아 낸 Long List는 통상 2~3차례의 스크리닝 과정을 거쳐 Short List로 정리한다. 우선 대상 후보 아이템 중에서 앞서 세운 자사의 신사업 방향성에 어긋나는 사업을 제외한다. 2차적으로는 기존 경쟁자들과의 차별화 가능성, 시장 확대 가능성, 기대 수익률 등을 고려해 일정 기준에 미달하는 아이템을 탈락시킨다. 여기서는 시장 및 고객 관점에서 차별화 여지가 중요한 판단 기준으로 작용된다.

3차 스크리닝에서는 남은 아이템을 대상으로 시장 매력도와 사업화 역량 관점에서 보다 정밀한 분석을 한다(〈그림 5〉 참조). 예시적으로 시장 매력도는 성장성, 특정 시점의 시장 규모, 투자 규모와 리스크, 경쟁 강도, 전략적 가치, 진입 용이성 등을 정량적 및 정성적으로 평가하여 나타낼 수 있다. 한편 사업화 역량의 경우 기존 역량의 활용 가능성, 추가 역량의 확보 필요성과 용이성, 차별화 가능성 등을 정량적 및 정성적으로 판단해 표시할 수 있을 것이다. 시장 매력도와 사업화 역량 중 어느 것을 중시할 것인지는 신사업 추진이 얼마나 절박한지 등과 같은 해당 기업의 현재 여건에 따라 달라지며, 이에 따라 가중치도 달라진다.

시장 매력도와 사업화 역량을 기준으로 3차 스크리닝을 하여 10개 이내의 Short List를 만든 후 경영진의 컨센서스를 통해 2~3개의 최종 후보를 찾아낸다. Short List에 대해서는 경영진의 판단을 돕기 위해 사업의 유망성/시장 잠재력, 사업의 특성/본질, 사업 추진 방안, 차별화/성공 포인트, 사업 리스크, 전략적 가치 등을 포함하는 사업 개요서를 만드는 것이 필요하다.

〈그림 5〉 Short List 아이템의 결과 평가(예시)



주: 원의 크기는 5년 후 예상되는 자사의 매출 규모를 나타냄.

“재무적 수치보다  
사업이 갖는 전략적  
의미에 집중해야  
한다.”

여기서 주의해야 할 점은 지나치게 재무적 수치에 집착하지 말아야 한다는 것이다. ‘신사업 추진’이란 본질적으로 해보지 않던 것을 처음 시작하는 것이기 때문에 많은 위험이 따르며, 실패 확률 또한 높다. 이러한 특성으로 인해 기업들은 신사업에 대해 기존 사업보다 훨씬 높은 기대수익을 요구한다. 마이어가 미국의 120개 기업을 대상으로 조사한 바에 따르면 보통 신사업에 대해 평균 14.1%의 내부수익률(IRR)을 요구하는 것으로 나타난다. 현실적으로 이처럼 높은 수익률을 보장하는 사업을 찾기는 쉽지 않다. 이와 같은 기준을 가지고는 마땅한 신사업 기회를 찾기가 쉽지 않다.

특히 이미 확고한 경쟁자가 자리하고 있거나 아직 시장이 형성되지 않은 신사업의 경우 재무적 수치에 의해 사업모델의 적합도를 판단하기는 매우 어렵다. 반대로 특정 신사업을 추진하려는 의욕이 앞서는 경우에는 가치 창출에 대한 고민 없이 재무적 수치를 왜곡해 무리하게 사업을 추진하려는 경향도 있다. 이러한 문제를 극복하기 위해서는 기대하는 재무적 수치보다 ▲고객에게 새로운 가치를 제공하는 사업 ▲플랫폼적 성격이 큰 사업 ▲새로운 전략적 비전의 기반이 되는 사업 등 사업이 가지는 전략적 의미에 집중해야 한다.



“시장 매력도와 역량  
확보 가능성을 고려해  
최적의 모델을  
선택한다.”

### Ⅲ. 사업모델의 정립

#### 적합한 사업모델 선정

최종 후보 아이템이 선정되면 사업모델을 규명해야 한다. 이때 사업모델은 기업 가치 관점이 아니라 철저하게 고객가치 관점에서 만들어져야 하는데, 이것이 보이지 않는 진정한 기회를 찾는 열쇠가 된다.

사업모델의 규명을 위해서는 먼저 누구에게, 무엇을, 어떻게 제공할 것인지에 대한 개략적 내용을 담은 몇 가지 옵션을 마련한다. 사업모델 옵션은 고객의 유형에 대한 매트릭스, 고객의 니즈와 판매 제안에 관한 매트릭스, 유통 채널에 대한 매트릭스 등을 통해서 구성할 수 있다. 각 옵션은 제품/서비스의 범위, 타깃 고객, 고객가치, 전략적 가치 등의 사업모델 개요와 고객가치를 실현하기 위해 필요한 전략적 핵심 활동을 중심으로 정리한다.

앞서 유망사업 선정 시 적용했던 시장 매력도와 사업화 역량의 기준을 사용해 어떤 옵션이 가장 적합할지를 평가해 본다. 성장성, 시장규모, 수익성 등의 재무적 기대 성과와 함께 경쟁 강도, 투자 규모, 리스크, 진입 용이성 등의 제약 요인에 대한 보다 상세한 내용과 자료를 바탕으로 시장 매력도를 따진 후 이를 달성하는 데 필요한 내부 역량의 확보 가능성을 가늠해서 최적의 모델을 결정한다.

#### 사업모델의 구체화

선정된 사업모델에 대해서는 진정한 고객가치를 찾아 실현할 수 있도록 이를 구체화하는 작업이 필요하다. 우선적으로 해야 할 일은 타깃 고객을 보다 명확하게 하는 것이다. 가장 많이 사용되는 방법은 인구통계적 접근이다. 연령, 성별, 소득계층 별로 잠재 고객을 나누어 속성을 파악한다. 이때 유의해야 할 점은 대상 고객이 실 사용자인지, 구매자인지, 영향력 행사자인지 등을 잘 구별하는 것이다.

타깃 고객이 정해지면 고객이 원하는 진정한 가치가 무엇인지를 파악해야 한다.

고객가치를 파악하기 위해 흔히 이용하는 방법이 서베이, 인터뷰 등을 통해 고객의 목소리를 듣는 것이다. 많은 기업들이 시장 서베이, 심층 면접, 표적집단 면접법(FGI) 등의 방법론을 이용해 고객의 소리를 듣고 고객가치를 파악하려 노력한다.

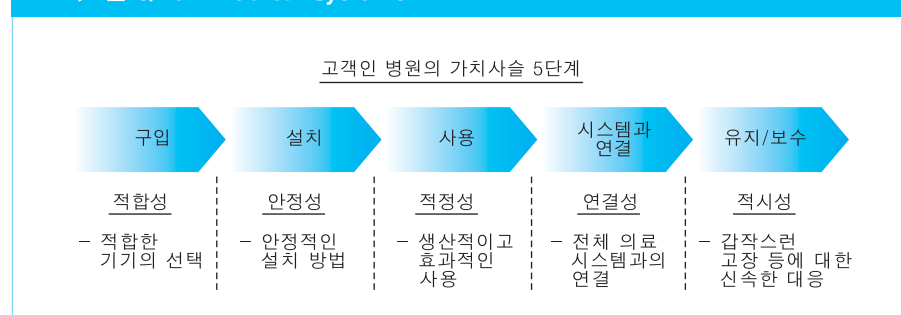
한 가지 간과하기 쉬운 점은 고객의 소리에 집중하면 눈에 보이는 기회에 머물 뿐 눈에 보이지 않는 기회를 알기 어렵다는 사실이다. 고객의 소리를 듣는 것을 넘어 고객이 무엇을 생각하고 원하는지, 그리고 무엇을 걱정하는지 등 고객의 상황을 포괄적으로 이해해야 한다.

1989년 창간된 한 여성 월간지는 고객가치 관점에서 접근하기 위해 사업을 시작하기 전 철저한 시장조사를 했다. 조사 결과는 타깃 고객인 주부들이 가십성 연예기사나 루머 일색의 기존 잡지들에 식상해 있다는 사실을 보여주었다. 응답자의 95%가 '만일 유익한 정보만을 담은 여성지가 나온다면 이를 구독하겠다'고 했다. 이에 따라 이 월간지는 무(無) 섹스, 무 루머, 무 스캔들의 '3무' 컨셉트로 출간되었다. 결과는 실패였다. 고객의 상황을 이해하려 하기보다 귀에 들리는 고객의 소리에만 집중했기 때문이다.

고객의 상황을 이해하고 이를 바탕으로 진정한 가치를 찾아내기 위해서는 고객의 가치사슬 또는 경험 사이클을 철저하게 분석하는 것이 필요하다. 의료기기를 생산/공급하는 GE에게 있어 고객의 소리는 값싸고 좋은 의료기기를 원한다는 것이었다. 그러나 GE는 진정한 고객가치는 단순히 '값싸고 좋은 의료기기'가 아니라 '의료 행위가 안정적으로 이루어져 생산성이 높아지는 것'으로 구현할 수 있다고 믿었다. 타깃 고객의 가치사슬을 면밀히 분석해 각 단계별로 ▲정밀 의료기기의 복잡한

“고객의 표면적인 요청에 귀 기울이기 보다 고객의 상황을 포괄적으로 이해해야 한다.”

〈그림 6〉 GE Medical Systems

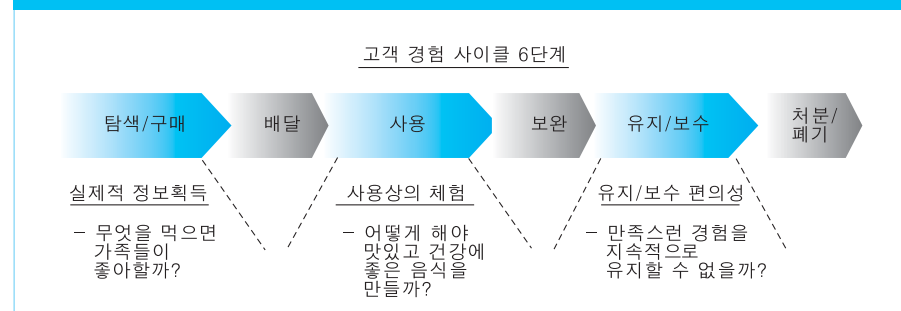


“고객의 가치사슬 또는  
경험 사이클을 철저히  
분석한다.”

사용법으로 인한 업무 생산성 저하 ▲결함 발생 시 진료 애로 및 오작동의 리스크 존재 ▲기존 의료 시스템 및 프로세스와의 일관성 부족 등의 문제가 있음을 찾아냈다(〈그림 6〉 참조). GE는 GE Medical Systems라는 새로운 사업을 통해 최적의 시스템 구축 및 운용 방안에 대한 컨설팅, 사용법에 대한 정보 제공 및 교육, 결함 발생과 관련한 고객 리스크의 사전 진단 및 예방 등의 서비스를 제공하였다. 결과는 매우 성공적이었다.

미국의 식료품 체인인 Wegmans Food Market에게 있어 고객의 소리는 신선하고 질 좋은 식료품을 제공해 달라는 것이었다. 그러나 Wegmans Food Market

〈그림 7〉 Wegmans Food Market



Wegman Food Market은 진정한 고객 가치는 가족의 입맛과 건강을 고려한 음식을 만들어 먹는 것이라 이해했다

“고객의 부족한 것은 채워주고 남는 것은 쓰게 한다.”

은 고객도 모르는 고객의 가치는 가족의 입맛과 건강을 고려한 음식을 만들어 먹는 것이라 이해하고 고객의 경험 사이클을 분석했다(〈그림 7〉 참조). 그리고 고객의 건강 및 취향에 맞는 식단 제안, 식료품 추천이 가능하도록 전 직원을 대상으로 전문 교육 강화, 요리사가 전통 방식으로 즉석에서 요리하여 판매하는 서비스 제공 등을 내용으로 하는 사업모델을 정립해 사업을 시작했다.

고객가치를 한 마디로 정형화하기는 어렵다. 그러나 타깃 고객의 가치사슬이나 경험 사이클의 각 단계를 횡축에, 고객이 가지고 있거나 필요로 하는 자원을 종축에 놓아보면 좀 더 과학적인 방법으로 고객가치의 실체에 다가갈 수 있다(〈그림 8〉 참조). 특히 고객의 자원과 관련해서는 모자라는 것은 채워주고 남는 것은 쓰게 하는 것이 포인트가 될 수 있다.

예를 들어 영국 런던을 근거로 하는 easyGroup은 경험 사이클 상에서 특히 시간과 비용이라는 자원이 부족한 계층에 초점을 맞추었다. 부족한 시간과 비용을 채워주면 고객들에게 큰 가치를 줄 것이라 생각한 것이다. 이러한 인식 하에 1995년

〈그림 8〉 고객 가치의 예시

	구매	납품	사용	보완	유지/보수	처분/폐기
시간	· 단순한 정보 탐색 절차 · 단순한 주문 절차 · 다양한 주문 방법 · 단순한 결제	· 배송 스피드 · 배송의 적시성 · 배송의 정확성	· 다양한 활용 가치	· 획득 소요 시간 · 다양한 활용 가치	· 인지/통보 스피드 · 인지 타이밍 · 대기시간 단축 · 신속한 처리 · 유지/보수 적시성	· 인지 타이밍 · 대기시간 단축
비용	· 낮은 수수료 · 구매비용 절감 · 다양한 지불 방법 · 초기 구입 부담 완화	· 저렴한 배송비 · 배송의 용이성		· 구매자금 조달 · 인도비용 절감	· 저렴한 비용	· 저렴한 비용
노동/신체	· 정보 탐색의 편의성 · 매장 접근성	· 다양한 수령 방법 · 설치 서비스	· 사용의 편의성 · 보관의 용이성 · 제품의 안전성	· 정보탐색 편의성 · 획득의 편의성 · 환경친화성 · 사용의 편의성 · 보관의 용이성	· 인지/통보 편의성 · 유지/보수 편의성	· 요청의 편의성 · 처리현황 조회 · 간편한 준비 절차 · 처분/폐기 간편성 · 환경친화성
지식/정보	· 다양한 선택 대안 · 실질적 정보	· 배송 정보 확인 · 설치자의 전문성	· 다양한 활용 방법 · 핵심적 사용법	· 고객 경험 공유 · 다양한 보완재 · 전문가의 추천	· 실제적 정보 · 내역 전달 및 가이드	· 실제적 정보 · 최적 방안 제시 · 상담의 충실도
감성적 가치	· 우월감	· 전달자/설치자의 태도 · 이벤트	· 사용상의 체험 · 즐거움	· Heavy 유저 특혜 · 이벤트 · 사용상의 체험	· 전달자의 태도 · 유지/보수 체험 · 깔끔한 마무리 · 만족도 확인	· 전달자의 태도

“고객 가치 아이디어는 혁신을 통해 실제 가치로 전환된다.”

2개의 항공기를 임대해 easyJet를 출범시켰다. 인터넷을 통해 95% 이상의 예약 및 발권 처리를 진행한다. 불필요한 서비스를 제거하여 시간과 비용에 민감한 고객에게 '불편함을 감수하더라도 시간과 돈을 덜 들이는 선택'을 제공함으로써 가치를 창출한 것이다.

## IV. 신사업 실행

### 진입 전략 수립

가치 제안이 구성되었으면 이를 실현해야 한다. 고객가치에 관한 아이디어는 보통 혁신을 통해 실제 가치로 전환된다. 혁신의 대상이 되는 혁신 기제는 상품, 가격, 판매 방식, 유통 채널, 생산 프로세스, 브랜드, 디자인, 고객 경험 등 매우 다양하다.

애플은 MP3 시장에 뛰어들면서 기존의 MP3와 다른 제품을 만드는 상품의 혁신을 통해 심플하면서도 사용하기 쉽다는 가치를 실현했다. iRobot의 경우 설계 간소화에 주력해, 가격을 크게 낮춘 제품을 만드는 가격 혁신을 통해 가정용 로봇 시



easyGroup의 경우 'easy' 라는 브랜드를 통해 단순함과 실속이라는 가치를 구현했다.

“ ‘할 수 있느냐’ 보다  
‘해야 하느냐’ 의  
시각으로 접근해야  
한다. ”

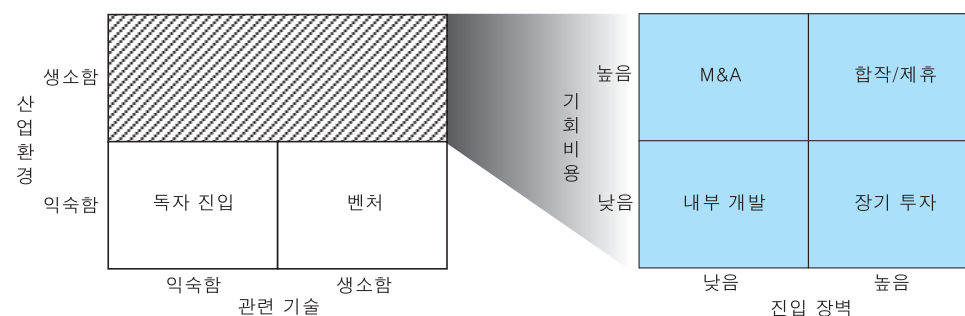
장에 진입했다. 앞서 소개한 easyGroup의 경우 ‘easy’ 라는 브랜드를 통해 단순함과 실속이라는 가치를 구현했으며, 이를 통해 easyJet, easyCar, easyWatch 등 다양한 신사업을 성공적으로 전개했다. 원하는 고객가치를 기존의 경쟁자에 비해 차별적인 형태로 제공할 수 있는 혁신이 어떻게 가능할지를 고민하는 것이 진입 전략 수립의 출발점이 된다.

가치를 실현할 때 유의해야 할 점은 ‘우리가 할 수 있는 것이냐’ 라는 역량 중심 시각보다 ‘우리가 해야 하는 것이냐’ 라는 기회 중심 시각으로 접근해야 한다는 것이다. 고객이 원하는 가치를 우리가 할 수 있는 범위 내에서 실현한다면 그것은 차별적인 가치가 될 수 없다. 시각 자체를 ‘가치가 어느 정도로 제공되어야 고객이 차별성을 분명하게 인식할 수 있을까’에 맞추어야 한다. 그것이 해야 하는 것이라면 모든 방법을 동원하여 원하는 수준의 가치를 실현해내야 한다.

가치에 대한 아이디어와 이를 실현할 혁신 기제가 정해지면 어떠한 방식으로 진입할지를 정해야 한다. 독자 진입하는 방안과 제휴, 합작, M&A 등을 통해 진입하는 방안을 생각할 수 있을 것이다. 어느 방식이 좋을지는 해당 사업의 친숙도, 기회 비용, 진입 용이성 등을 고려해 결정한다(〈그림 9〉 참조).

이미 익숙하거나 잘 알고 있으며 내부적으로 필요한 기술 등이 어느 정도 확보된 영역이라면 독자 진입하는 것이 가장 좋다. 경영에 대한 통제권을 행사하여 원하는 사업모델에 맞게 사업을 전개할 수 있기 때문이다. 이는 고객가치를 제대로

〈그림 9〉 사업의 특성에 따른 진입 전략



“친숙하지 않은 사업의  
경우 기회비용과 진입  
용이성을 기준으로  
판단한다.”

실현하는 데 있어서도 가장 이상적인 전략이 될 것이다. 문제는 익숙하지 않거나 내부적으로 필요한 역량이 제대로 확보되어 있지 못한 경우이다.

친숙하지 않거나 필요한 역량이 갖추어져 있지 않은 영역에 대해서는 기회비용과 진입 용이성을 기준으로 진입전략을 세운다. 빨리 진입하지 않을 경우 발생할 기회비용이 큰 반면, 진입장벽이 높지 않다면 가치 실현을 위한 잠재역량을 가진 기업을 M&A하여 진입하는 것이 바람직하다. 기회비용이 크지만 들어가기 용이하지 않은 영역의 경우에는 해당 또는 인근 영역에서 기반을 가지고 있는 기업과 합작이나 제휴의 형태로 들어가는 것이 효과적이다.

M&A, 합작, 제휴 등을 통해 진입할 경우 요구되는 역량에 맞는 대상 기업들을 파악해 파트너링 맵을 작성하는 것이 도움이 된다. 파트너링 맵에는 대상 업체들의 역량, 운영 시스템, 노하우, 네트워크, 인수 또는 협력 가능성 등의 정보를 포함시킴으로써 어떤 기업이 인수 및 협력 대상으로 적합한지에 대한 체계적인 검토가 가능하도록 한다.

반면에 기회비용이 크지 않고 진입장벽 역시 높지 않은 경우라면 내부 개발을 통해서, 기회비용은 크지 않지만 진입장벽이 우려되는 분야라면 장기적인 관점에서 투자를 통해 기반을 구축해 진출하는 것이 바람직하다.

### 중장기 발전 전략 및 실행

진입 전략이 정해지면 가치 실현을 위해 요구되는 역량을 보다 구체적으로 파악하고 우선순위를 정한다. 이미 시장이 형성되어 있는 분야에 진입하는 경우 경쟁사의 제공 가치 및 핵심 역량을 파악하는 것이 필요 역량을 파악하는데 도움이 된다.

파악된 필요 역량 가운데 어떤 것을 먼저 실행할 것인지 우선순위를 정하는 기준으로는 가치 실현을 위해 필요한 정도와 확보의 용이성을 이용할 수 있다. 필요도가 높고 확보 용이성이 높은 역량과 필요도가 높지만 확보 용이성이 낮은 역량을 우선적으로 구축해야 한다. 필요성이 높고 확보 용이성이 높은 역량은 자체 육성을 통해서 구축하며, 필요도는 높으나 확보 용이성이 낮은 역량에 대해서는 외부의 자원과 역량을 활용할 수 있는 방안을 찾는다.

진입 전략, 필요 역량 및 역량 구축 방안 등을 기반으로 단계별 목표를 설정하고 각 단계에 있어서의 추진 과제 및 추진 전략을 세워 중장기 발전 로드맵을 작성한다. 추진 전략에 따라 사업을 실행하면 된다.

여기서 유념해야 할 점은 고객가치는 우리의 상상력과 고객에 대한 분석을 통해 파악한 것과 다를 수 있으며, 일시적으로 같더라도 끊임없이 변한다는 사실이다. 즉 실제 신사업을 실행하는 과정에서 보면 사전에 세웠던 사업모델과 가치 구성이 잘못된 것일 수 있으며, 처음에 맞았던 것이 사업을 진행하는 과정에서 맞지 않게 될 수도 있다는 것이다. 따라서 시장과 고객, 그리고 사업모델 및 가치 구성에 대한 지속적인 모니터링과 결과를 반영한 수정 및 업그레이드가 필수적으로 요구된다.

이러한 메카니즘이 원활하게 작동하기 위해서는 항상 고객 중심으로 사고하고 결정하며, 잘못된 점을 감추지 말고 드러내고 이를 통해 배우려는 문화가 뿌리내리지 않으면 안 된다. [www.lgeri.com](http://www.lgeri.com)

“사업 모델 및 가치 구성에 대한 지속적 모니터링과 수정 및 업그레이드가 요구된다.”