

기술보다 시장중심



이해익 원장 : 리즈경영컨설팅 대표컨설턴트·CEO칼럼니스트

- 한국CEO연구 포럼 연구위원장, 머니투데이에 CEO 에세이 연재
- (전)진로그룹 이사·캠브리지총괄전무, 한국능률협회 교수요원
- 경실련 경제정의연구소 기업평가위원장으로 활동
- (검입)한국팔기회고문, 한국표준협회 경영고문, 최고경영자 과정 출강
- 서울상대졸업 011-241-8558, haeikrhee@hotmail.com

성공하는 CEO는 그 기업이 생산하는 상품의 최초 고객이어야 한다. 기업의 역사가 50년이 넘는 장수기업 크라운 제과의 창업자 백포(白浦) 윤태현(尹台鉉) 회장의 경영철학은 한결 같았다. '내 자식이 먹을 수 있는 과자'를 고객에게 제공하는 것이었다. 그에게 고객은 내 자식만큼 소중했다. 그야말로 한 평생 맛있고 영양가 풍부한 과자 공급에 몰두했다.

생전의 윤회장은 누구보다 앞서 새 제품뿐만 아니라 기존 제품도 매일 매일 최초 고객 입장에서 시식하고 점검했다. 위암으로 입원한 병실에도 수많은 과자 샘플들이 준비했다. 임종직전까지 점검하고 또 점검했다. 의당 고객도 크라운 제과를 사랑하고 신뢰했다. 그것이 장수기업 크라운 제과의 초석이라 할 수 있다.

명품도 고객 입맛에 따라야

도도한 명품(名品)도 소비자의 입맛에 따라 변신해야 한다. 젊어지고 싶은 욕구는 인간만 있는 게 아니다. 오랜 역사를 자랑하는 명품 브랜드들도 구매력 있는 젊은 소비자들을 향해 변신하고 있다. 신예 디자이너를 영입하고 로고를 바꾸고 광고전략을 바꾸는 등 성형수술과 주름살 제거 수술을 받고 있다.

1828년 설립된 고급 화장품 겔랑도 2003년 '해피로지'란 신제품을 시장에 내놓았다. 기존의 무거운 크림에 비해 한결 가볍고 부드러운 느낌의 제품이다. '우리 엄마가 쓰던 화장품' 이미지에서 '내가 쓰는 화장품'이라는 브랜드 이미지를 20~30대들에게 심어주기 위해서다. 버버리는 상품자체가 트렌치 코트를 의미하는 보통명사로 쓰일 만큼 유서 깊은 영국 브랜드다. 100년 넘게 고수해온 체크무늬에서 벗어나 새로운 '노바 체크'를 적용한 비키니 수영복과 미니스커트를 과감하게 내놓았다. 이런 노력에 힘입어 버버리는 '어머니의 코트'

에서 '여자 친구의 섹시한 패션 브랜드'로 변신에 성공했다.

기술보다 시장중심 기업문화

한 때 한국의 대표적 전자회사인 D사의 '탱크주의'가 널리 사람 입에 오르내렸다. 기술개발 위주의 기업문화 때문에 고객의 요구보다 쓸데없이 많은 신기술을 덕지덕지 붙여 비싼 값에 상품을 내놓는 경우가 허다하다. 그것을 고객이 필요한 핵심용도만을 존중하여 강하고 튼튼하게 또 편리한 상품으로 고객만족을 충족시키겠다는 것이 탱크주의다. 한 달에도 수십 가지가 새롭게 쏟아지는 요즘의 휴대폰이 명심해야 할 일이다. 갖가지 과도한 기능을 붙인 바람에 그것이 필요 없는 고객조차 불필요한 바가지를 쓰는 셈이기 때문이다.

1995년 여름 세르쥬 튀릭(Serge Tchuruk)은 프랑스의 세계적인 화학, 전기, 전화 사업체인 알카텔 알스툼(Alcatel Alsthom) CEO의 키를 넘겨받았다. 그의 구조조정은 두 가지 기본 영역으로 나누는 것으로 시작했다. 그것은 조직구조를 세계화하고 한결 시장 지향적인 기업문화를 받아들이는 것이었다. 핵심적인 문제는 바로 기술지향적인 문화가 특징이었던 알카텔 알스툼에 고객지향의 사고를 심어주는 것이었다.

"R&D 부문은 그 자체를 기반으로 성장하면서 시장을 따르려하기보다 역으로 시장을 좌지우지 하려는 경향이 있다. 이 문제를 해결하기 위해 우리는 R&D와 사업기획을 밀접하게 연결했다. 그리고 단순한 제품개발보다는 소프트웨어와 서비스 개발에 역점을 두었다."