

웃는 기업의 스마일 커브(smile curve)

스마일 커브는 오랜 명성을 자랑하는 대만 컴퓨터 회사인 Acer 컴퓨터 창업자 Stan Shin(스탠 쉬)가 ‘Glowing Global’ 이라는 책에서 소개한 개념이다.

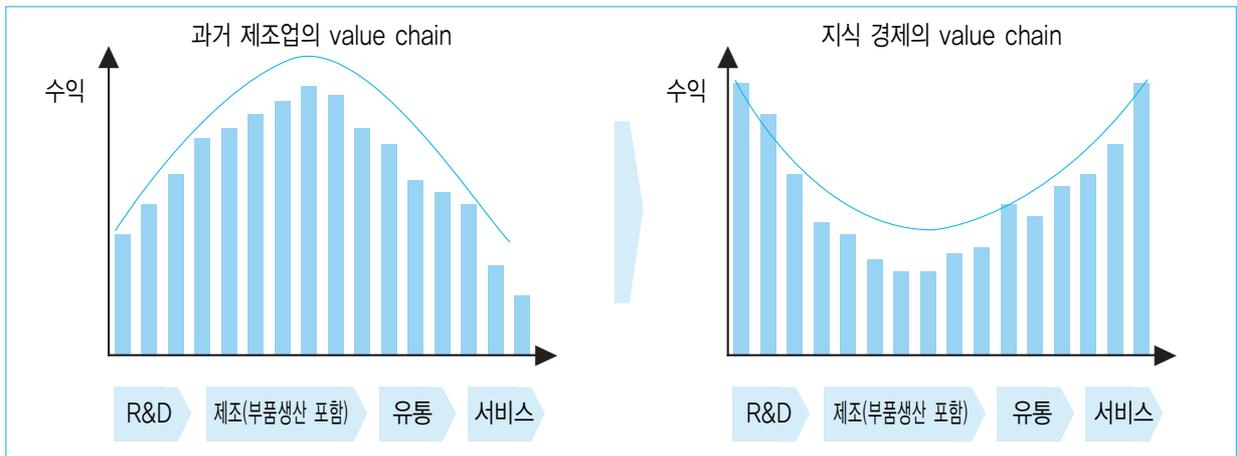
스마일 커브는 value chain에 따라 수익성을 그림으로 나타낸 것이다. 즉 R&D, 제조, 유통, 서비스 등으로 이어지는 value chain 상의 수익성을 분석할 때, 과거에는 제조업의 value chain 상 제조, 조립 과정에서 높은 부가가치를 얻을 수 있고, 연구 및 부품 생산, 서비스에서는 상대적으로 낮은 부가가치를 얻을 수 있었다. 하지만 지금의 많은 산업들에서 이와는 반대의 모습이 나타나고 있다. 즉 반도체 등 R&D 및 부품생산하는 산업에서 높은 부가가치가 창출되며, 유통 분야에서도 과거와는 달리 높은 부가가치가 창출되고 있다. 즉, 스마일 커브는 보통 컴퓨터 산업 등 전자 제품을 만드는 산업을 포함하여 지식경제 산업에 주로 적용되는 개념이다. 보통의 그래프는 많은

수학자들이 증명하듯이 정규분포, 즉 평균값을 기준으로 대칭적 형태를 보인다(〈그림 1〉의 왼편 그래프). 하지만 스마일 커브는 그림에서 볼 수 있듯이 종모양의 정규 분포를 보이기 보다는 중간 부분이 낮고 양쪽 끝으로 갈수록 높아지는 우물모양의 형태를 보인다(〈그림 1〉의 오른편 그래프). 그래서 스마일커브를 ‘웰 커브(well curve)’라고도 한다.

과거에 축적된 자본력을 이용하여 공장을 설립 하면서 지속적으로 규모를 키워왔던 제조업종이 더 이상 쉽게 살아남기 힘들다는 의미로도 해석된다. 우리나라의 경우를 보면 쉽게 이해할 수 있다. 과거 성장의 주역이었던 제조업 분야를 예로 들면, 중국과 인도는 싼 노동력 이용한 저가 상품으로 추격하고 있다. 또한 고부가가치의 상품 시장에서는 일본의 방어로 국내 제조업 시장에 대한 우려의 목소리가 높다.

그렇다면 기업이 나아가야 할 방향은 명확하다.

〈그림 1〉 value chain에 따른 스마일 커브



즉 기존 상품/서비스와 차별화 하기 위해서 높은 부가가치가 나오는 R&D와 서비스에 보다 중점을 두고 경영해야 할 것이다.

■ 기업의 R&D, 아이디어의 풀(pool)과 리스크 관리 역량의 개발

기업이 성장하기 위해서 끊임없이 새로운 성장 동력이 필요하다는 것에는 예외가 없을 것이다. 마케팅 대가인 Jack Trout가 말했듯이 고객의 머리 속에 존재하는 기업의 랭킹(Jack Trout는 '고객의 사다리' 라고 표현함)을 바꾸기 위해서는 항상 새로운 제품, 새로운 룰을 가지고 시장과 경쟁해야 한다. 그러기 위해서 내부 인력의 아이디어를 통해 성장하는 것과 더불어 기업은 외부의 인적 자원들과 네트워크를 구성해야 한다. 아주 쉽게 접근할 수 있는 방법중 하나가 공모전이다. 보통 기업들이 사회책임활동의 차원에서 하고 있지만, 공모를 통해 얻은 아이디어가 실제 현업에 적용되는 예는 많지 않다. 이는 업종에 대한 자세한 지식을 가지지 못한 외부인들이 단순하거나 실행 불가능한 아이디어 제공 차원의 공모가 많기 때문이다.

이러한 단점을 보완한 방법은 산학협동연구다. 지속적인 관계를 통해서 같이 연구하고 아이디어를 개발하는 것이다. 미국의 실리콘밸리를 포함하여 많은 기업들이 학계와의 연계를 통해 기술을 개발하고 있다. 비단 최첨단 산업에서만 해당되는 내용이 아니다. 은행 등 전통적인 산업에서도 끊임없이 성장할 수 있는 아이디어가 필요한 만큼, 지속적인 연계를 통한 아이디어 풀을 구축하는 것이 보다 효과적이다.

그 다음으로 필요한 것은 리스크 관리 역량 개발이다. 각종 변동성이 가중되고 있는 시점에서 중요한 역량 중의 하나가 리스크에 대한 관리역량

이다. 골드만 삭스(Goldman Sachs)는 리스크의 측정에 대해서 전무하던 시기에 옵션에 관한 가격 모형을 가지고 메이저 투자은행으로의 기반을 다졌다. 리스크 관리가 당연시 되는 금융기관이 아니더라도 일반 기업들도 노출되거나 앞으로 노출될 가능성이 있는 리스크를 측정하고 예측하고 관리할 수 있는 역량을 구축해야 한다. 해외 사업의 비중이 높거나 경기 변동과 크게 연관되어있는 산업은 경영 환경 변화에 대한 예측과 관리기법이 필요한 것을 예로 들 수 있다.

■ 서비스에서의 승자, 높은 부가가치를 가질 것

R&D와 더불어 높은 부가가치를 얻을 수 있는 서비스는 어떤 방법으로 접근해야 할까?

서비스에서의 중심은 관계 형성과 더불어 관계 유지이다. 금융업을 예로 들어보면, 이는 극명하게 드러난다. 금융상품은 금융기관마다 차별화하기가 매우 힘들다. 따라서 금융기관들은 고객과의 관계를 형성, 유지하기 위해서 서비스 제공에 힘을 쏟는다. PB 고객에게는 집사와 같은 서비스를 제공하기도 하고 기업 고객에게는 컨설팅 등을 제공함으로써 보다 가까운 관계로 유지하기 위한 노력들을 한다. 전체 고객에게 일관된 서비스 제공의 범위를 늘리는 것이 아니라, 보다 고객에 맞는, 특화된 서비스 제공만이 높은 부가가치를 창출할 수 있는 기업의 핵심 역량이 될 것이다.

서비스의 관건은 '고객 만족'을 넘어서 '고객 감동'이다. '육일약국 갑시다'의 저자인 김성오 대표는 고객이 느낄 수 있을 정도의 1.2배의 친절을 넘어 1.5배로 고객이 감동할 수 있을 정도의 친절을 제공해야 한다고 서비스의 중요성을 강조하기도 했다.

FSB연구소 차태현 대리