

창조경영의 실천 사례

무료모바일 메신저 앱 “카카오톡”은 2010년 3월에 첫 선을 보인지 순식간에 국내 시장을 선점했다. 가입자 수 1억 명을 넘어선 카카오톡의 이석우 대표가 한경과의 인터뷰에서 “6년 동안 연속된 실패에도 불구하고 포기하지 않고 도전한 결과라는 사실과 사업을 포기할까 고민하는 중에 아이폰 출시를 계기로 한 번 더 해보라며 도전했던 것이 오늘의 카카오톡 성공으로 이어졌다”고 말했다. 그는 거듭된 실패에서 완벽을 기하기보다는 최소의 인력으로 최단기간에 론칭하자는 교훈을 얻게 되었고, 카카오톡은 기획자와 개발자, 디자이너 등 4명이 두 달간 작업해 만들었고, 부족한 점은 사용자들의 의견을 물어 개선했다고 한다. 사용자를 상품 개발과 기능 개선에 적극적으로 끌어들이는 오픈 이노베이션 전략을 활용하였고, 특히 ‘사용자 100대 기능개선 프로젝트’를 통해 사용자들로부터 6만여 건의 아이디어를 얻어 기능을 업그레이드 했고, 카카오톡 사용자들로부터 크게 인기를 끌고 있는 “카카오톡 스토리”도 카카오톡에 사진을 올릴 수 있게 해달라는 사용자의 의견을 반영하여 개발했다. 이처럼 카카오톡은 창의적 시각으로 완벽한 제품을 만들기 보다는 시장 출시 타이밍과 기능개선의 실행속도를 높임으로써 경쟁사들에 앞서 국내 시장을 선점할 수 있었다. 하지만 국내 시장에서 3,000만 명 이상의 사용자를 자랑할 만큼 페이스북을 크게 앞지르며 거의 독점적 지위를 누리고 있으면서도, 카카오톡은 친구들과 일상을 쉽고 간편하게 공유하기 위한 모바일 SNS “카카오톡 스토리”, 카카오톡 친구들과 함께 할 수 있는 모바일 소셜게임인 “카카오톡 게임”, 유료콘텐츠를 유통시킬 수 있는 모바일 오픈마켓인 “카카오톡 페이저”, 국내 쇼pping몰의 신상품을 신속하게 만나볼 수 있는 패션정보 서비스인 “카카오톡 스타일”, “카카오톡 앨범”, “카카오톡 뮤직” 등을 지속적으로 선보였으며 동시에 PC 버전의 메신저를 개발해 론칭하였다. 최근에는 소액의 금융결제도 카카오톡을 이용해 할 수 있는 “카카오톡뱅크월렛”을 개발하여 금융결제원의 허가를 신청해놓은 상태인 것으로 알려지고 있다. 이와 같은 지속적인 혁신노력이 지속가능한 기업이 될 수 있는 경영철학인 창조경영의 핵심이다.

그림 1. 카카오톡과 관련 앱



최근 인터넷 포털 다음과의 합병을 발표하여 큰 화제가 되었던 “카카오톡”의 성공은 벤처사업가는 물론 많은 기업가들에게 많은 교훈을 주고 있다. 물론 포털 “다음(Daum.net)”과의 합병은 글로벌 경쟁에 필요한 마케팅 자금과 국내 시장에서 네이버 라인은 물론 페이스북과 효율적인 경쟁을 할 수 있는 수단이 될 수 있을 것이다. 네이버가 인터넷 포털을 지배하고 있는 가운데 낮은 시장점유율을 가진 다음과의 합병이 국내 시장과는 달리 해외 시장에서만은 카카오톡의 성과를 뛰어넘고 있는 네이버 “라인(Line)”과의 경쟁에서 이길 수 있을 것인지에 대해서는 지켜보아야 할 것이다.

현재 스마트폰 시대의 개막과 함께 무료 메신저앱으로 시작된 카카오톡은 국내 모바일 SNS시장초점을 맞추어 시작하여 압도적인 점유율 1위를 자랑하고 있지만 반드시 넘어야 할 중대과제를 안고 있다. 어떻게 하면 일본 시장에서 출발하여 글로벌 시장진출에 한 발 앞선 네이버 “라인(Line)”과의 경쟁은 물론 페이스북과 구글과의 경쟁에서 살아남는 것인가라는 질문에 대한 답을 찾기 위해 지속적인 혁신과 과감한 글로벌 마케팅에 더욱 박차를 가해야 할 것이다.

카카오톡처럼 도전기업은 혁신적인 기술과 창의적인 상품을 개발하고 남다른 사업 방식으로 기존의 시장질서를 바꾸며 신시장을 선점할 수 있을 때 새로운 승자가 될 수 있다. 이에 반해 기존 기업들은 새로운 혁신적 시장침입자들로부터 시장을 지키고 기업생존을 보장받기 위해서는 기존 사업의 경쟁력을 강화함과 동시에 새로운 시장변화에 신속하게 대처하거나 시장변화를 주도할 수 있는 혁신적인 신상품이나 신사업발굴에 지속적으로 노력해야 한다. 기존사업의 경쟁력 강화와 동시에 기존사업의 수익성제고를 통한 미래 신규 사업이나 신상품 개발에 필요한 재원을 확보하여, 혁신적인 신상품 개발에 힘써야 하는 것이 지속가능한 기업이 되기 위한 경영철학이라 할 수 있는 창조경영의 기본이다.

표. 창조경영의 기본 프레임

신사업: 창의성, 혁신 * 새로운 가치 창조 * 가치 경쟁력 * 실패 감수 Risk-Taking * 새로운 변신 욕구	창의적, 전략적 리더십 기업가 정신, 창조적 파괴 혁신과 도전 문제의식과 질문, 토론	기존 사업: 생산성, 효율성 * 성능 및 품질 향상 * 가격 경쟁력 * 실패 회피 Risk-Free * 현상 유지의 욕구
---	--	---

그렇다면 왜 지속가능한 기업의 기본 경영철학인 지속적 변화와 혁신의 창조경영이 요구되는가? 세계 휴대폰 시장을 석권했었던 핀란드 노키아나 미국의 모토롤라의 몰락을 살펴보면 배워야 할 교훈은 다음과 같다. 첫째, 휴대폰의 품질을 아무리 향상시킨다할지라도 결코 스마트폰이 될 수 없기 때문이다. 둘째, 비용절감을 통해 상품가격을 싸게 만든다고 해서 고객이 휴대폰을 선택해주지 않으며, 셋째, 생산성을 아무리 높여도 혁신적인 신상품을 개발하여 스마트폰 시장에 뛰어든 애플의 아이폰과 삼성전자의 갤럭시폰을 이길 수 없기 때문이다. 즉 CEO들이 수익성향상과 기존 사업의 경쟁력 강화와 시장 방어에 초점을 맞춘 경영전략으로 “품질 향상, 비용절감, 생산성 향상, 브랜드 파워향상” 노력을 성공적으로 실행한다 할지라도, 결국은 반드시 망하게 되어있다. 왜냐하면 특정 산업을 선도했던 수많은 세계적인 기업들이 스스로 변화와 혁신을 이끌지 못한 채, 몰락하는 경우를 수없이 보고 있기 때문이다. 워크맨과 CD플레이어로 세계 휴대용 음향기기시장을 석권했던 소니는 아이리버라는 MP3 플레이에 이어 애플의 아이팟에 의해 몰락했고, 또한 트리니트론브라운관 기술로 세계 TV 시장에 30년 이상을 최강자로 군림하던 소니와 파나소닉, 샤프는 삼성전자와 LG전자의 LCD, LED TV에 밀려 하루아침에 적자기업으로 추락하여 계속되는 적자누적에 고통 받고 있다.

국내 벤처기업 신화의 주인공이었던, 사무실용 데스크톱 PC시장을 개척했던 “삼보컴퓨터”, 일본 파나과 독일의 지멘스가 장악하고 있던 수치제어(CNC) 시스템기술 분야에 뛰어들었던 “터보테크”, 초소형 초음파 진단기 시장에 뛰어들었던 “메디슨”과 같은 기업들은 기업가 정신으로 무모하게 보이는 기술 분야에서 큰 성공을 거두었다가 새로운 시장변화를 이끌기 위한 기업변신에 필요한 혁신기술 상품개발에 등한시 하다가 결국 망했다. 그 이유는 무엇일까? 여러 가지 이유 중에서 가장 핵심요인 하나를 꼽는다면, 결국 미래시장을 선도할 수 있는 신기술 개발과 신상품 개발을 등한시 하다가 시장 변화에 신속하게 대응하지 못해 몰락하게 된 것이다.

이와 마찬가지로 고 스티브 잡스 애플회장이 설립했던 애플이 PC 시장만을 고집했다면 아마도 오늘의 애플은 존재하지 않았을 것이다. 그는 새로운 신시장을 창출하는 혁신을 주도함과 동시에 애플의 기존 핵심 사업이었던 PC사업 분야에서도 지속적인 기술혁신과 사용방법의 혁신을 통하여 기존 PC 시장의 변화를 주도해왔고, PC를 모바일은 물론 정보통신의 허브로 만들기 위한 혁신을 계속해왔다. 특히 잡스는 강력한 리더십으로 경쟁의 틀과 게임의 법칙을 근본적으로 바꾸려는 혁신의지를 갖고 창조적 파괴를 성공적으로 이끌었다. 그는 애플에 복귀하자마자 “아이맥” PC 및 맥북 시리즈의 개발성공에 이어 MP3 플레이어 시장과 음원유통 시장의 지배방식을 바꾸었고, 휴대폰 시장과 소프트웨어 시장의 지배법칙을 바꾸었으며, 태블릿 PC로 노트북 시장의 경쟁방식을 바꾸어 버렸다.

그림 2. 애플의 아이팟, 아이폰, 아이패드



고 스티브 잡스 애플 회장이 설립한 애플컴퓨터는 PC 회사로 출발하였다. 하지만 “아이팟”을 출시하자마자 MP3 플레이어시장을 주도하던 “아이리버”를 몰락시키고, 디지털 MP3 플레이어 제조 및 음원 및 비디오 유통회사로서 변신하는 데 성공하였다. 애플이 “아이팟혁명”으로 MP3 플레이어 시장을 석권하고 음원시장의 유통방식으로 근본적으로 바꾸는 데 성공에 안주한 채, 창조적 파괴를 멈추었다면 오늘의 애플이 존재하고, 모바일 세상을 바꾸어놓은 “아이폰”과 “아이패드”가 탄생할 수 있었을까? “아이폰”을 출시하는 노키아로 통하던 휴대폰 시장을 순식간에 스마트폰 시장으로 바꾸어 놓았고, 애플은 스마트폰 제조와 앱스토어를 통한 응용앱 유통회사로 성공적인 변신을 만들어냈다. 곧이어 “아이패드”의 개발출시는 태블릿 PC시장을 급격히 잠식하면서 출판 유통시장의 근본적인 변화를 이끌어내고 있다.

이에 반해 삼성전자는 흑백TV를 시작하여 80년 대 후반까지 일본에서 한물간 기술을 도입하여 냉장고, 에어컨, 세탁기 등 저가형 가전제품을 OEM 생산. 수출회사에 불과했었다. 하지만 고 이병철 회장의 1983년 동경선언을 통해 DRAM 메모리 반도체 사업에 뛰어들었다. 그 당시 모든 임직원뿐만 아니라 청와대에서조차 극구 반대하던 메모리 반도체사업에 뛰어들어 DRAM 및 낸드 메모리, 스마트폰에 소요되는 모바일 DRAM 반도체 세계 1위 기업으로 성장하였다.

그림 3. 삼성전자 메모리 반도체와 대표 상품



또한 이근희 회장의 93년 프랑크푸르트에서 “질경영”을 선언한 이래 창조적 변화 혁신경영을 통해 CDMA 이동통신 상용화에 뛰어들어 휴대폰 시장의 세계적인 기업

으로 성장했던 기술력을 바탕으로 스마트폰 시장에 뛰어들어 갤럭시 스마트폰 시리즈로 세계 1위의 시장점유율을 자랑하는 스마트폰 업체로 성장하였다. 한편 브라운관 TV 시장의 만년 이류기업이었던 삼성전자는 LCD-TV 기술 개발에 주력하면서 보르도 TV를 시작으로 세계 최고의 디지털 TV 기업으로 변신하는 데 성공하였다. 하지만 LCD TV 시장에 안주하지 않고 신기술개발에 주력하면서 커브드 UHD-TV 시장 선도를 이끌어내고 있다. 이런 노력이 “과연 꿈의 기술이라는 OLED TV에서도 시장을 선도할 수 있을 것인가에 대한 질문의 해답 또한 창조경영에 있다고 말할 수 있을 것이다. 한편 세계 1위 시장점유율을 자랑하는 지펠 냉장고를 필두로 청소기, 세탁기 등 프리미엄 고급가전업체로 변신하기 위해 노력하고 있다.

앞의 사례를 살펴보면, 어떤 기업도 새로운 시장의 승자가 되기 위해서는 “기존 제품의 품질향상과 비용절감, 성능개선에만 매달릴 것이 아니라, 상품 자체의 혁신이나 사업방식의 혁신에 지속적인 노력과 투자를 해야 한다는 사실을 알 수 있다. 이런 혁신과 변화에 기초한 창조경영을 추진할 수 있는 사람은 월급쟁이 형 대표이사 아니라 주인의식과 기업가 정신을 갖춘 경영자와 오너 경영인뿐이다. 특히 창조경영을 통한 지속가능한 기업이 되려면, CEO가 앞장서서 사업모델을 바꾸고, 사업구조를 혁신하고, 사업방식을 변화시키고 상품구성을 시장 변화에 맞게 끊임없이 바꾸어 가도록 노력해야 한다.

오늘날 시장은 예상치 못한 기술혁신과 융융합, 고객욕구변화에 따라 다양한 방향으로 불연속적으로 변화해가고 있다. 그 변화 속도 또한 지속적으로 빨라지고 있는 상황에서 조직 스스로 변화해가지 못하면 코닥이나 모토로라, 노키아, 파나소닉, 소니와 같은 전철을 밟을 수밖에 없다. 어느 기업을 막론하고 기존 사업의 경쟁력 강화와 함께 미래 시장을 선도할 수 있는 신기술개발은 물론 혁신적인 신상품과 신사업 개발에 도 힘을 쏟는 창조경영에 나서야 하는 이유가 바로 여기에 있다.

신순철 / 휴리넷 경영연구소 소장