

왜 Market Intelligence가 필요한가

기업이 시장환경의 격심한 변화에 성공적으로 대처하고 지속적으로 성장하기 위해서는
고객의 진정한 니즈를 파악하고 불확실성에 대한 미래 가치 판단을 가능케 해주는
Market Intelligence의 확보가 필수적이다.

홍정석 연구원 jshong@lgeri.com

글로벌 시대에 필수적 이동 수단으로 자리 잡은 항공기는 아무런 표지판이 없는 하늘을 이동하는데도 불구하고 성공적으로 목적지에 도달한다. 물론 하늘에는 안전 운행을 돕기 위해 일정한 항로가 정해져 있지만 눈에 보이지도 않을 뿐더러 기상 변화 등의 외부 요인으로 인해 항공기의 항로 준수율은 실제로 10% 정도에 불과하다고 한다. 이렇게 낮은 항로 준수율에도 불구하고 항공기가 성공적으로 목적지에 도달할 수 있는 가장 큰 이유는 바로 항공기의 자동항법장치 덕분이다. 항공기 조종사는 항로 정보가 저장된 자동항법장치 덕분에 예기치 못한 기상 악화나 돌발 변수에도 불구하고 장시간에 걸친 비행을 성공적으로 수행할 수 있는 것이다.

그렇다면 기업의 경우는 어떠할까? 대다수의 기업들은 고객 가치를 극대화하여 이익을 창출하고 지속적으로 성장하는 것을 목표로 한다. 하지만 이러한 기업 목표를 달성하기 위한 과정은 항공기의 항로처럼 일정한 성공 루트가 존재하지 않고 기업이 속해 있는 산업 특성 및 환경에 따라 상이하므로 불투명하고 복잡할 수밖에 없다. 상황이 이렇다 보니 지속적으로 꾸준한 성장을 하는 기업의 비율은 항

공기의 항로 준수율보다 현저히 떨어진다. 실제로 포춘지 선정 500대 기업의 최근 10년(1995~2005)간 동향을 분석한 결과를 보면, 100대기업이 40년 뒤 생존할 확률이 4%에 불과한 것으로 나타났다.

불확실성이 높고 변화가 극심한 사업 환경에서 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 시장과 고객 및 경쟁사에 대한 철저한 분석 자료를 바탕으로 기업의 현재 위치를 알려 주고 성장을 위해 나아갈 방향을 제시해 줄 수 있는 역할을 해주는 자동항법장치가 절실하다. 최근 기업의 자동항법장치로서 주목 받고 있는 Market Intelligence의 개념 및 중요성을 살펴 보고, 성공적으로 확보하기 위해서는 어떻게 접근해야 하는지에 대해 알아보려고 한다.

기업의 지속 성장을 위한 자동항법장치, Market Intelligence

Market Intelligence(이하 MI)는 해당 산업의 특성과 환경에 맞는 정보들 중에 개별 기업에 적합한 정보만을 선별하여 수집하고 이것을 기업의 비전과 목표에 맞게 가공, 분석하여 전략에 반영하는 맞춤형 지식 정보이다. 그런데 많은 기업의 CEO와 마케팅 담당자들은 MI를

Market Intelligence는 개별 기업에 꼭 필요한 맞춤형 지식 정보이다.

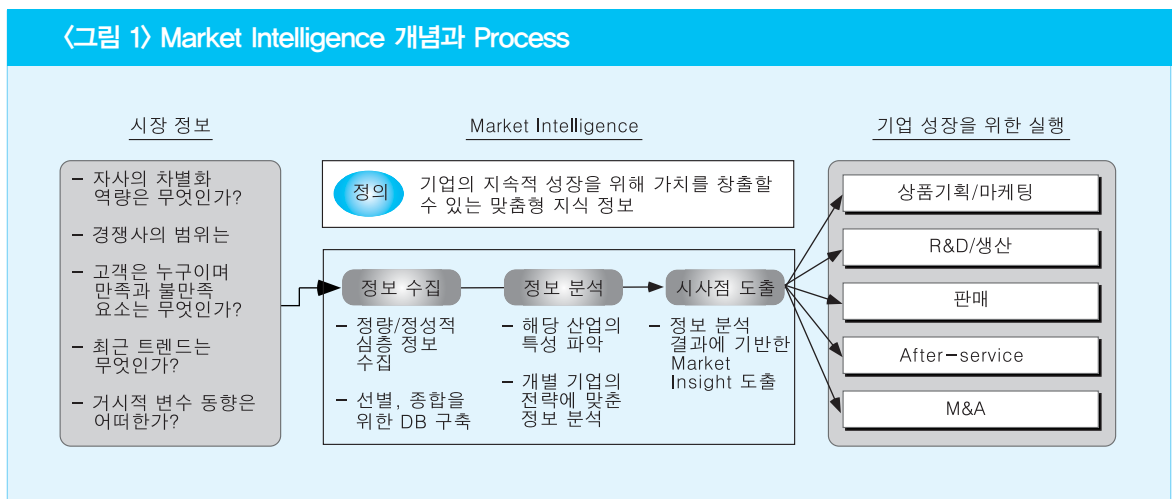
기업의 중요한 사안을 처리하기 위해 필요한 단순 정보 수집 활동 정도로 인식하고 있다. 일례로 최근 고객중심경영, 고객만족, 고객 이해와 같은 말이 일상화되면서 고객을 이해한다는 명목으로 많은 기업들이 MI의 확보를 목표로 하지만 실제로 이루어지는 활동을 살펴보면 각종 설문조사나 FGI(Focus Group Interview), 정성적 요인 분석과 같은 방법을 통해 시장 정보 확보에 주력하는 경우가 대부분이다.

하지만 이러한 과정을 통해 확보되는 정보는 기업이 지속적으로 성장하기 위해 반드시 필요한 자동항법장치 역할을 해주는 것이 아니라 자동항법장치에 입력되는 항로나 기후 등과 같은 단순 정보의 역할에 불과하다. 항공기의 자동항법장치는 입력된 다양한 정보를 바탕으로 항공기의 운행 상태와 기후 상황을 종합적으로 분석하여 조종사에게 항공기에 적

합한 최적의 운행경로를 제공해 주는 것이다. 마찬가지로 기업의 MI는 다양한 정보망이 아니라 이를 바탕으로 기업이 속해 있는 산업의 특성을 파악하여 도출된 시사점을 제공하는 역할을 통해 기업 성장의 견인차 역할을 해줄 수 있어야 한다.

렌터카 업체인 에이비스(AVIS)의 사례를 통해 살펴보자. 에이비스는 치열한 경쟁 환경 속에서 경쟁력을 확보하기 위해 서비스 산업의 특성 및 환경을 고려하여 서비스 프로세스 상에서 고객의 모든 경험을 철저히 분석하였고, 여기서 나온 시사점을 토대로 고객의 걱정과 스트레스를 덜어주기 위한 노력의 일환으로 Express 프로그램을 도입한 결과 수년간 지속적으로 고객 만족도와 로열티 부분에서 선두 자리를 놓치지 않고 있다. 여기서 고객들의 자동차 렌트 경험을 총 100단계로 구분하여 각 단계별로 고객을 관찰하고 심층 인터뷰

〈그림 1〉 Market Intelligence 개념과 Process



고객 언어를 통해 얻은 정보만으로는 고객의 진정한 니즈를 파악하기 어렵다.

등을 통하여 수집된 일련의 정보들을 시장 정보라고 한다면, 수집된 정보를 철저히 분석하여 고객들이 렌트카의 상태나 성능보다 업무나 여행 중에 생기는 심리적인 스트레스에 대해 더 신경을 쓴다는 것을 깨닫고 Express 프로그램을 도입할 수 있도록 해주는 것이 MI인 것이다.

과거 많은 사람이 지속적인 성장을 의식치 않았던 시어즈 로벅(Sears Roebuck & Co.)은 SCM(Supply Chain Management), 카탈로그 판매, 신용카드 판매 등 혁신적인 판매 기법을 선도적으로 도입하였음에도 불구하고 결과적으로 할인 판매점의 등장을 예측하고 적극적으로 대처하지 못하여 시장 지배력을 상실했다. 또한 DEC는 기존 중대형 컴퓨터를 저렴한 가격으로 대체할 수 있는 미니컴퓨터 시장을 창출하고 오랫동안 지배적 위치를 누려 왔으나, 미래 트렌드를 예측하지 못하고 기존 사업 역량 강화에만 집중하는 바람에 PC와 노트북 시장으로의 진입 기회를 놓쳤고, 결국 컴팩(Compaq)에 합병되었다.

기존 사업이나 경쟁력에 매달려 미래 트렌드와 고객의 니즈를 파악하지 못하는 기업은 더 이상 살아 남기 어렵다. 사업 환경이 급변하고 고객이 까다로워지면서 기업이 지속적으로 성장하는 것 자체가 어려워지고 있음은 물론이다. 따라서 외부 돌발 변수에 대한 위험을 줄여 기업이 올바른 방향으로 나아갈 수 있도록 해주기 위한 자동항법장치 역할을 해 줄 수 있는 MI 확보의 중요성이 갈수록 높아지고 있다.

MI는 진정한 고객 니즈 도출을 위한 필수 요소

항공기의 자동항법장치는 단순히 정해진 항로 정보에 의해서만 작동되는 것이 아니라 과거 오랜 기간 축적된 운행 경험과 항공기 및 기후 정보 등을 분석한 자료들을 바탕으로 하여 작동된다. 기업도 마찬가지로 구매 정보 획득, 설문결과 종합, FGI 분석과 같은 고객의 언어를 토대로 이루어지는 기존 고객 니즈 조사 방법으로는 점점 더 똑똑해지고 까다로워지고 있는 고객으로부터 기업의 지속적인 성장에 도움을 줄 수 있는 진정한 고객 니즈를 도출해 내기가 어렵다.

ZMET(Zaltman Metaphor Elicitation Technique, 잘트먼 은유 유도 기법)를 개발한 하버드경영대학원의 제럴드 잘트먼(Gerald Zaltman) 교수는 ‘고객이 말로 표현하는 니즈는 자신이 원하는 것의 5%에 불과하다’라고 주장한다. 말로 표현한 니즈만 고려하면 소비자를 제대로 파악하지 못한다는 말이다. 이를 뒷받침하는 연구 결과로 ‘침묵의 언어(The Silent Language)’의 저자인 에드워드 홀(Edward Hall)은 인간 상호간의 의사소통 과정에 작용하는 ‘메시지 전달체계’를 10개로 분류하였는데, 그 중 한가지만이 언어적 수단 이었고 나머지 아홉 가지 체계는 모두 비언어적 수단에 기반한다는 점을 발견하였다. 게다가 소비자의 구매 결정은 이성적 사고 과정을 거치는 것이 아니고 습관적이고 자동적으로 이루어지는 것으로 분석하고 있다. 따라서 언어적 수단을 통해 확보되지 못한 95%의 잠재

과거와 현재 정보만으로는 불확실성이 증대되는 사업 환경에 대처하기 어렵다.

된 고객 니즈를 파악하기 위해서는 단순한 정보 수집 단계에서 나아가, 취합된 정보를 선별하고 이를 가공, 분석하여 시사점을 도출해 낼 수 있는 MI 확보가 필수적이다.

도요타(Toyota)가 미국 시장에 렉서스(Lexus)를 출시할 당시 회장이던 도요타 에이지는 '이제 세계 최고의 자동차보다 더 좋은 자동차를 만들 때가 됐다'라고 생각하고 '서클 F(Circle F)'라는 비밀 프로젝트를 진행하였다. 도요타는 엄격하고 체계적인 시장 조사와 함께 시작된 이 프로젝트에서 미국 시장에서 고급 승용차를 만들기 위해서는 미국의 '고급'이라는 개념이 어떤 특징을 가지고 있는지 이해해야 한다는 '현물 현지(現物 現地)' 원칙을 내세워 디자이너와 엔지니어에게 미국식 호화 생활을 온몸으로 직접 체험해보도록 함으로써 고객의 진정한 니즈를 발견하기 위해 노력하였다. 그 결과 이제까지 고급 승용차의 고객들은 '배지를 단 죄'로 고생하고 있다는 것을 발견하였다. 품격을 원한다면 고급 승용차들의 기계적 결함과 속물 영업사원들이 고객을 무시하는 것 같은 거만한 태도, 성의 없는 늑장 서비스 등을 그냥 껴 참고 견디는 수밖에 없다는 뜻이다. 렉서스팀은 이 약점을 공략하여 흠 잡을 데 없는 성능과 어디서도 찾아볼 수 없는 수준 높은 개인적인 서비스를 고객에게 제공하였고 그 결과 매출 및 수익뿐 아니라 품질과 고객 만족도에서도 정상의 위치를 차지하였다.

반면 1990년대 인공위성, GPS(Global Positioning System, 위성 항법 장치) 기술을

독보적으로 보유한 휴즈사(JVC Hughes)는 신제품을 개발할 때 고객의 잠재된 니즈는 외면한 채 고객이 뛰어난 기술력을 갖춘 제품을 원한다는 표면적인 시장 조사 결과를 토대로 고해상도를 자랑하는 프로젝터, 비디오, GPS 등을 연이어 출시하였다. 하지만 고객 입장에서 가치를 얻을 수 없었기 때문에 실패를 거듭하였고 결국 사업 전체가 어려움에 빠지게 되었다.

MI를 통해 불확실성에 대비한 미래 가치를 판단

환경 오염 등으로 인해 기후 변화에 대한 예측이 어려워지고 있는 것과 마찬가지로 기업도 기술 발전 속도가 빨라지고 경쟁의 범위가 확산되면서 성과를 달성하기가 갈수록 어려워지고 있다. 또한 환율이나 유가와 같은 외부 요인들과 예기치 못한 돌발 변수들로 인해 불확실성이 증대되면서 더 큰 위험 요소에 대비해야만 한다. 이러한 상황에서는 미래를 예측하여 기회를 선점하고 다양한 시나리오를 통해 어려움에 대비하는 미래 가치 판단 역량이 중요해질 수밖에 없다. 현재의 기후 정보만으로 운행 상황을 판단하기 어려운 것처럼 현재의 사업에 대한 가치 판단만으로 급변하는 사업 환경에 대처하여 경쟁력을 확보하기가 사실상 불가능하기 때문이다.

기업이 끊임없는 노력을 통해 성공적인 MI를 확보하고 있다면 오히려 이러한 변화의 요구를 기회로 삼아 새로운 비전과 전략을 창출하고 조직을 적절한 방향으로 움직여서 더욱 뛰어난 성과를 거둘 수 있다.

미래 돌발상황에 꾸준히 대비하느냐의 여부가 기업의 흥망성쇠를 좌우한다.

거대 정유 기업인 로얄더치셸(Royal Dutch Shell)은 가장 중요한 의사결정은 미래에 대한 분석 및 가정에 의해 결정된다고 생각하였다. 이에 따라 현재 기업이 직면하고 있는 불확실성을 이해하고 이에 대한 적절한 대응 방안을 마련하는 데 MI가 필수적이라고 판단하였다. 1970년대 초반 석유위기 상황에서 대부분의 기업들이 시장을 낙관적으로 전망하고 지속적으로 규모를 확장하였다. 하지만 셸은 유가의 급격한 상승과, 이로 인해 석유 수요의 급격한 감소 및 대체 에너지원으로 소비자들이 이동할 수 있다는 MI를 바탕으로 한 시나리오를 기반으로 석유공급을 늘리기 위한 유전개발이나 정유시설 확장을 위한 프로젝트를 축소하고, 고부가가치 석유를 개발하는 데 주력했다. 실제로 1972년부터 산업 전반에 걸쳐 설비증설로 인한 시설 과잉 문제가 확산되고, 마침내 1973년 1차 석유위기가 닥치자 셸의 이러한 대응 전략은 진가를 발휘하였다. 공급을 늘리는 데 주력한 석유회사들의 경영수지가 악화됐고, 몇몇 회사는 도산의 위기에 직면하였지만 셸은 오히려 높은 수익성과 함께 성장을 지속할 수 있었다.

반면 우리 나라 화학 기업들은 2005년 하반기부터 PVC(폴리염화비닐)에 대해 급격한 수익성 악화를 경험하였다. 이러한 현상의 주원인은 중국에서 기존 공법 대비 원가 경쟁력이 월등한 전석법(카바이드법)을 활용한 PVC 공장이 잇따라 가동되었기 때문인데, 근본 원인은 시장 정보를 수집하고 이를 분석하여 미



로얄더치셸(Royal Dutch Shell)은 불확실성에 대응하기 위해 Market Intelligence를 효과적으로 활용하였다.

래 상황에 대처하기 위한 MI 확보를 소홀히 하여 고유가와 중국의 급속한 경제발전으로 인한 수요와 공급 변수에 제대로 대처하지 못했기 때문이다. 이에 따라 우리 나라 기업의 PVC 사업은 고유가로 인한 원가부담과 함께 판매가격 하락 부담까지 고스란히 떠안게 되었다.

성공적인 MI 확보 방안

앞에서 살펴보았듯이 MI는 기업이 고객의 진정한 니즈를 파악하고 불확실한 환경을 예측하고 대처하기 위해 반드시 필요한 기업의 자동항법장치이다. 그렇다면 이렇게 중요한 MI를 성공적으로 확보하기 위해서는 어떻게 접근해야 할까?

1 전사적 차원에서의 MI 책임 조직을 구성해야

대부분의 기업들은 기업 실적이 저조하거나

전사적 차원의 책임 조직 구성을 통해

Top-down 방식의 Market Intelligence의 관리가 필요하다.

새로운 사업을 전개하는 경우처럼 정보가 꼭 필요한 상황에서 주로 대규모 투자나 TFT 운영을 통해 MI를 확보하려고 한다. 또한 이를 통해 소기의 목적을 달성하게 되면 투자를 중단하거나 조직을 해산해버리곤 한다. 매번 중복되는 작업으로 인해 낭비 요소가 늘어나고 MI 역량도 향상되지 못할 뿐 아니라 오히려 시간이 갈수록 MI 확보에 대해 어렵게 생각하게 된다.

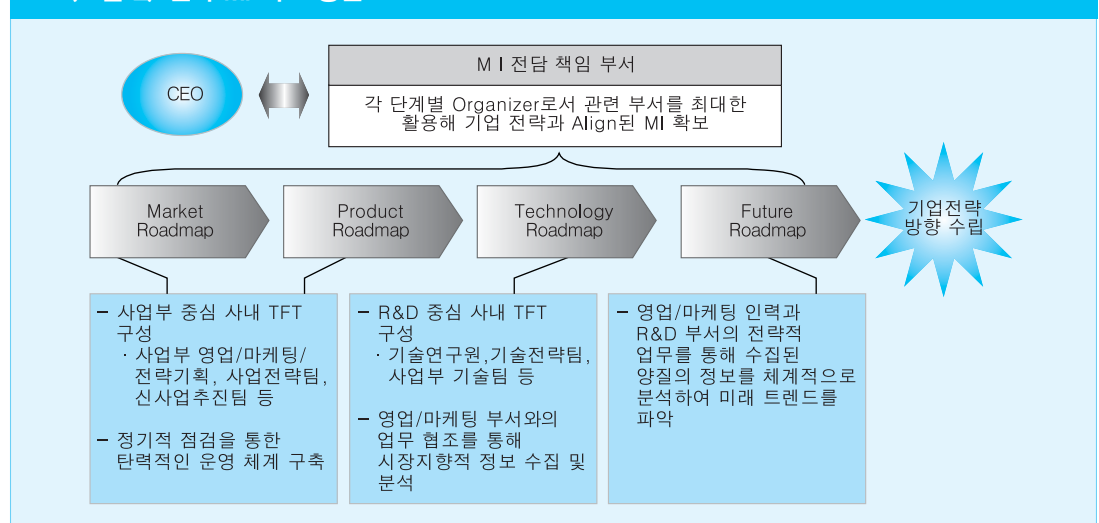
성공적으로 MI를 확보하기 위해서는 가장 먼저 MI 확보에 대한 종합적인 계획을 수립하고 역할을 분담해 주는 책임 조직을 구성해야 한다. 이를 통해 정보 수집 단계에서부터 공유 단계에 이르기까지 체계적인 프로세스를 정립하고 각 단계별 분석 주체와 역할을 배분해야 한다. 또한 도출된 시사점을 정리하여 축적하고 필요한 조직에 효과적으로 전파하는

역할을 수행해야 한다.

셸(Shell)은 MI의 체계적 관리를 위해 '경쟁 정보팀'과 '시나리오 플래닝팀'을 구성하였다. 경쟁 정보팀은 현재의 사건을 모니터하고 그것을 분석하여 동향과 패턴을 찾아내는 역할을 수행하는데, 이를 위해 사업부에 6개 팀, 회사 기타 주요 부문에 약 35명의 핵심 구성원으로 구성된 전사 MI 네트워크를 구축하였다. 이를 통해 사건과 패턴에 대한 모니터링을 지속적으로 시행하고 중요하거나 이상한 동향이 발생되면 임원들에게 조기경보 시그널을 제시한다. 특히, 이러한 시그널을 제시할 경우, 무엇이 사실이며, 그리고 무엇이 추측인지를 명확하게 표기하고 동시에 모든 정보의 출처를 명기한다.

시나리오 플래닝팀은 지역적, 사회적, 거시경제적 구조의 전개 상황을 모니터하고 거

〈그림 2〉 전사 MI 확보 방안



성공적인 Market Intelligence 확보의 기본은 조직의 효과적인 운영을 통한 양질의 정보 수집이다.

기서 유입되는 시그널을 내부 가정 및 현재의 시나리오와 비교하고 개별 시나리오에 대한 대처 방안을 강구한다. 나아가 이러한 시나리오 구축을 통해 경쟁 정보팀이 모니터링 해야 할 중요 영역에 대한 가이드를 제시한다. 이처럼 적절한 조직 구성을 바탕으로 쉐은 산업 환경의 근본적인 변화를 다른 경쟁사보다 먼저 파악하고 이를 토대로 적절한 대응 전략을 수립하여 실행해 왔고 그 결과 세계 2위의 에너지 기업으로 성장하였다.

2 MI 확보를 위해 업무를 효과적으로 운영해야

기업에서 시장과 고객의 정보를 수집하고 분석하는 업무는 주로 마케팅이나 영업 부서를 통해 이루어져 왔고 최근에 기술의 중요성이 증가하면서 R&D 부서도 고객 정보를 수집하고 분석하고 있다. 그런데 양질의 정보를 수집하고 이를 효과적으로 분석하는 중요해야 할 영업이나 마케팅 부서의 실상을 들여다 보면, 여전히 영업 관리나 수요 예측, 또는 채권 관리와 같은 일상적 업무에 쫓겨 정작 고객이나 경쟁사의 중요한 정보를 수집하는 업무는 형식적으로 이루어지고 있다.

기업 성장에 실질적으로 도움을 줄 수 있는 MI를 확보하기 위해서는 기업에 꼭 필요한 정보를 수집하는 것이 가장 기본이다. 이를 위해 일상적인 영업 및 마케팅 업무와 시장이나 고객에 대한 정보 수집 업무를 명확히 구분하고 하나의 업무에 집중할 수 있도록 역

할과 책임 소재를 명확히 구분해주는 것이 필요하다. 필요하다면 일상적인 업무를 아예 분리하여 운영하거나 외주를 맡기는 방법도 고려해볼 수 있다. 이 때 정보 수집 업무의 효율성을 높이기 위해서는 무엇보다도 객관적이고 공정한 기준을 통해 정보 수집에 대한 성과를 평가하고 이에 대해 적절히 보상해주어야 한다. 또한 필요시에는 이러한 정보 수집 업무 자체도 세분화하여 역할을 배분해 줄 수도 있을 것이다.

고객과 시장 정보를 수집하고 이를 분석하는 역량이 뛰어난 P&G는 사업 초기부터 정보 수집의 기능을 영업이나 마케팅 조직과 구분하여 기능별로 조직 역량을 강화하기 위하여 꾸준히 노력하였다. 그런데 경쟁이 치열해지고 제품의 범용화가 가속화되면서 더 많은 고객 정보가 요구되자, 기존에 고객 정보를 수집하던 조직을 개편하여 BRIC(Beckett Ridge Innovation Center)를 만들었다. 이 혁신 센터들은 고객들의 실제 생활경험을 가상환경(Simulated Environment)에서 관찰함으로써 고객에 대한 이해를 높이는 역할을 하였다. 특히 이러한 고객 혁신 센터의 인력들은 객관적인 지표를 통해 성과 측정이 되기 때문에 다른 부수적인 요인에 영향을 받지 않고 집중적으로 정보를 획득하기 위해 노력한다. 그 결과 P&G 건강미용사업의 매출을 40%나 증진시키는데 주요인이 되어 BRIC에 대한 투자를 상회하는 수익을 달성하는 결과를 가져 왔다.

Market Intelligence 확보를 위해서는 뛰어난 역량과 경험을 동시에 갖춘 인재를 꾸준히 육성해야 한다.

3 전문 역량을 갖춘 인재를 확보해야

여전히 많은 기업들은 MI를 담당하는 조직을 하나 만들고 어느 정도의 투자를 통해, 할 일을 다했다고 생각하는 경향이 있다. 하지만 항공기의 자동항법장치도 오랜 기간과 많은 투자를 통해 육성된 뛰어난 조종사나 관제사가 없다면 이를 제작하고 제대로 활용하기가 어려운 것처럼, 성공적인 MI 확보를 위해서는 정보를 분석하고 가공하는 과정에서 창의적인 사고를 발휘하여 환경 변화에 대해 새로운 통찰력을 이끌어 낼 수 있는 전문성을 갖춘 인재가 필요하다.

이를 위해 우선 건전한 실패를 용인하고 오히려 보상하는 조직 문화를 구축해야 한다. 정보를 분석하고 과감한 상상력을 활용하여 환경 변화에 대해 새로운 통찰력을 이끌어 내는 것은 바로 사람이다. 단기적인 성과 위주의 인력 운영이나 보상 체계는 구성원들의 시야를 좁히고 과감한 도전을 가로 막아 정보를 분석하고 시사점을 도출해내는 역량을 저해한다.

또한 구성원의 역량을 수시로 파악하고 교육의 성과를 측정하여 가장 효율적인 방법을 통해 전문 역량을 배양시켜야 한다. 일례로 쉘은 MI 전문가의 역량을 경쟁정보 톨과 방법론에 대한 경험, 비즈니스 지식 등을 가지고 평가하고 있다. 이를 통해 쉘은 경쟁정보 분석 업무를 맡은 지 2년이 지나야 이러한 역량이 어느 정도 수준에 달한다는 것을 발견하였다.

그리고 대부분의 구성원들이 4년 정도 이 업무를 수행하면 몰입도가 떨어진다는 것도 알게 되었다. 따라서 쉘은 대부분의 구성원들이 4년 정도만 해당 업무에 종사하도록 하고 있으며, 동시에 주어진 시점에서 관련 팀 구성원들의 경험곡선의 합계가 일정 수준을 유지할 수 있도록 인력 운영 계획을 수립하여 운영하고 있다.

미래 성장과 가치를 위해 필수적인 MI

오늘날 기업은 급속한 사업 환경 변화와 예기치 못한 돌발 변수로 인해 더욱 불확실성이 높아진 상태에서 의사결정을 해야만 하는 어려운 상황에 직면하고 있다. 심지어는 이제까지의 핵심 성공전략 요인도 실패의 원인으로 작용하는 경우도 있을 정도이다. 대부분의 기업들은 이러한 불확실성을 회피하기 위해 가시적인 성과가 나타나는 기존 사업이나 경쟁력 확보에 더욱 주력하고 있다. 하지만 조종사가 자신의 실력과 경험을 과신하고 항공기의 자동항법장치를 무시하면 항로를 이탈하게 되고 사고가 발생하는 것처럼, 기업도 현재의 전략만을 고수하고 가시적인 성과에 집착하여 기업의 미래 성장과 가치를 제시해 줄 수 있는 MI 확보를 소홀히 한다면 지속적인 성장을 달성하기 어렵다. 진정으로 기업의 지속적인 성장과 가치를 추구하는 경영자라면, 장기적으로 기업의 자동항법장치 역할을 수행해 줄 수 있는 MI의 확보에 힘써야 할 것이다. www.lgeri.com