

# The Future of Competition

2004년 10월



---

원 서

제 목 : **The Future of Competition**

저 자 : **C.K. PRAHALAD & VENKAT RAMASWAMY**

- **University of Michigan Business School**의 마케팅 담당 교수들

출 판 사 : **HBS PRESS**

출판년도 : **2004년3월**

## 목 차

1. 공동의 경험 가치 창출(Co-Creation of Value)
2. 상호 가치 창출의 기본 원칙들(DART)
3. 상호 가치 창출의 경험(Experience)
4. 경험 혁신(Experience Innovation)
5. 상호 경험의 개인화
6. 소비자들의 경험 네트워크
7. 소비자 포럼으로 전환되는 시장
8. 새로운 전략 자본의 필요성
9. 관리자들의 소비자화
10. 신속한 지식 창출 능력
11. 발견으로서 전략의 역할
12. 미래를 위한 새로운 역량 구축
13. 요약 및 시사점

## 들어가기 전에..

**Michigan** 대학의 마케팅 전공 교수인 저자들은 90년대 이후 진행되어 온 소비 시장의 변화에서 가치 창출의 새로운 구조를 발견하고 체계화 하는 작업을 진행

### 연구의 동기

- 이 책은 비주류 전략 연구자와 중도적 마케팅 학자 두 사람의 6년간의 연구결과를 정리한 것임.
- 관심의 출발은 90년대 말 시장 경제를 뒤 흔들고 간 소동의 의미에 대한 궁금증...두 사람은 이것이 기존 질서와의 단절도, 열광을 보내야 할 대상도 역시 아니라는 점에 동의
- 1999, 2000년에 Michigan MBA의 한 과목이었던 'Emerging Issues in Strategy'에서 발견한 중요한 전제에서 화두를 전개
  - 전통 굴뚝 기업은 결코 사라지지 않을 것이며, 새로운 닷컴 기업만이 승자는 아닐 것
  - 결국 새로운 유형 즉, 굴뚝 기업과 닷컴이 결합한 형질 변경 기업이 시장을 주도할 것이라는 결론에 도달

### 현상들이 던지는 시그널

- 새로운 형질 기업들의 시장에서는 기존과는 차별된 모습이 조심스럽게 감지되고 있음.
  - 가장 큰 변화는 시장의 중심이 기업에서 개인 소비자로 이동한다는 점
  - 그 결과 기업 고유의 역할이던 가치(value) 창출 기능이 기업의 확장된 N/W와 소비자 커뮤니티의 공동 작업 영역으로 이동
  - 이에 따라 기업의 활동으로서 감지, 사고, 행위 등에서 전통적 방식과는 다른 접근이 요구되고 있음.
- 이러한 변화는 표면적, 제한적이지 않은 전지구적 현상이며 결국, 이 책의 임무는 미약한 신호를 확대(amplify)하는 것에 있음.

# 1. 공동의 경험 가치 창출(Co-Creation of Value)

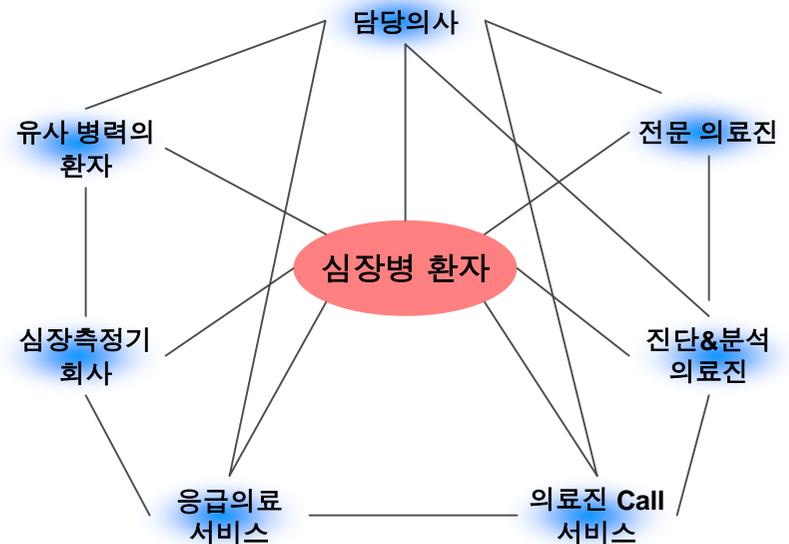
정보화 등 새로운 인프라의 등장, 소비자의 욕구 진화, 일부 선도 기업의 발 빠른 대응의 사례에서 기존의 기업 중심적 가치 창출에서 공동의 경험 가치 창출이라는 새로운 모습을 볼 수 있음.

## 소비자-기업이 공동의 가치 창출에 대한 요구

### 새로운 가치 창출의 사례

- 현재 미국에는 5백만 이상의 심장병 환자...심장 박동을 모니터링할 수 있는 심장 측정기는 효과적인 대응이 가능하도록 지원
- 하지만 장거리 여행 중 이상에는 적절한 대응이 어려움..즉각적인 심장 측정기 모니터링 불가, 환자의 병력 접근에 어려움, 시골 의료진의 기술력 불신 등
- Medtronic**라는 회사는 ‘virtual office visits’라는 시스템으로 이를 가능하도록 지원
  - 환자 심장에 이식된 장치로 인터넷 원격&실시간 심장 박동을 점검하고, 모니터에 구현, ‘CareLink N/W’를 통해 관련 의사들에게 분석 자료를 제공
  - 의료진들은 다양한 환자들의 케이스를 비교 분석 함으로 빠른 치료 기술 발전이 가능
- 심장 측정기라는 ‘제품’의 제한적 가치에 반해 공급자&소비자 N/W 시스템을 통해 환자 개인에 특화된 ‘경험 가치’ 제공이 가능해 짐.

### 심장병 환자의 이상적인 가치 경험 조건



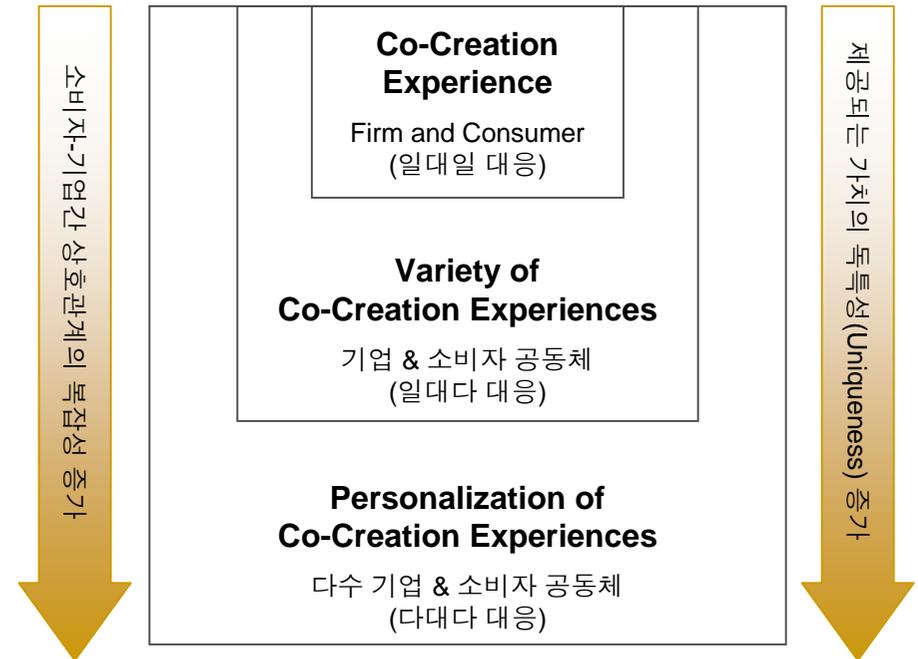
시장 환경이 소비자 중심으로 이동하면서 소비자-기업간 상호 관계의 복잡성이 증가하고 있으면 동시에 개인 소비자가 경험하는 가치의 독특성이 증가하게 됨.

## 공동의 가치 창출 배경과 진화

### 소비자, 기업의 역할 변화와 새로운 가치 제언

- 소비자들은 풍부한 소비 정보를 이전하고 비교할 수 없는 빠른 속도, 낮은 비용으로 획득
  - 제품의 종류는 많지만 소비자의 소비 경험 만족은 과거에 비해 오히려 크지 않음.
  - 기업이 겪는 단절은 산업의 경계가 사라지고, 제품의 정의&개념이 모호해진다는 점
- 과거 100년 이상 지속되어 온 기업 중심의 가치 창출 패러다임이 소비자-공급자 공동의 가치 창출 형태에 위협을 받고 있음.
- 소비자-기업의 상호 관계가 복잡해 지면서, 소비자 개인이 경험하는 가치의 독특성은 증가
- 새로운 기업의 과제는 이러한 시스템의 어떻게 효과적으로 마련하는가에 달려 있음.

### 공동의 가치 창출의 진화 스펙트럼



# 소비자-기업 공동의 경험 가치 창출을 지원하는 시장 패러다임 변화의 전반적 모습을 보면..

## 가치 창출 패러다임의 변화

전제	가치 창출 by 기업	가치 기반: 제품과 서비스	既 재화에 수동적인 소비 수요 표현
의미	교환을 위한 interface 필요	기업은 새롭고 다양한 가치 제공해야	기업 주도의 Customized 가치 제공
역량 집중 (on)	기업 가치 사슬과 내부 프로세스	기술, 제품, 프로세스 혁신	수요-공급량 Gap 최소화

- 기업 중심의 가치 창출 패러다임
  - 가치창출을 위해서는 재화/서비스가 이동되는 장소로서 인터페이스가 필요
  - 제품 수준을 높이기 위해 경영자는 기업 내부에 한정된 6 sigma, TQM 등의 혁신 활동 수행
- > 기업은 소비자와 분리되어 가치창출하고 시장은 가치가 단순히 교환되는 장소일 뿐

- 기업-소비자 공동의 가치창출 패러다임
  - 가치창출은 다양한 가치창출 경험을 통하여, 이를 지원하는 '경험 환경' 제공이 요구
  - 경영자는 다양한, 개인화 된 경험을 지원하는 Infra 제공을 위한 노력에 집중해야 함.
- > 기업-소비자는 궁극적으로 개인화 된 독특한, 개별적인 경험 가치를 창출하는 데 초점

공동의 가치 창출	공동의 경험이 가치창출의 기반	개개인 한 사람이 공동 가치창출의 핵심
가치 창출은 소비자-기업 간 상호 작용을 전제	상이한 상호작용을 통해 다양한 가치를 창출해야	공동 가치창출 경험의 개인화
소비자-기업 상호작용의 품질수준	다양한 경험이 가능한 인프라 조성	경험 네트워크 형성

## 2. 상호 가치 창출의 기본 원칙들(DART)

소비자-공급자 간 대화, 접근성, 리스크 평가, 기업 경영 투명성 등의 초석들은 소비자-기업간의 협력 관계를 더욱 강화하는 중심 축이 되고 있음.

### 상호 가치 창출의 Building Blocks

<b>D</b> Dialogue : 커뮤니케이션	<ul style="list-style-type: none"> <li>-대화는 상호작용, 깊은 관여이며 단순히 소비자 의견에 귀 기울이는 것만은 아님.</li> <li>-공동의 가치를 창출하는 대화의 특징             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 소비자&amp;기업이 모두 관심을 가질 수 있는 이슈</li> <li>▪ 대화가 가능할 수 있는 포럼을 전제</li> <li>▪ 명시 혹은 암묵적인 대화의 규칙이 존재</li> </ul> </li> </ul>	<b>R</b> Risk Assessment : 위험	<ul style="list-style-type: none"> <li>-소비자에 해를 끼치는 제품/서비스 특성으로서 리스크의 평가, 통제는 기존에 기업의 고유 업무</li> <li>-현재 소비자는 리스크 정보, 평가 방법 공개 요구             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Glaxo가 인체 유해 판정으로 시장에서 철수시킨 Lotronex를 소비자들의 재검사 요구로 다시 시장에 출시하게 하는 역설적 사례를 낳기도 함.</li> </ul> </li> <li>-리스크 통제는 기업에게 차별된 기회를 제공</li> </ul>
<b>A</b> Access : 접근성	<ul style="list-style-type: none"> <li>-소비 목적이 소유에서 경험으로 바뀌며 굳이 소유하지 않고 충분한 체험이 가능한 '접근성' 강조</li> <li>-GM, Ford 등은 소유하지 않고도 연간 \$5,000에 4가지 차종을 사용할 수 있는 '경험' 권한을 제공</li> <li>-디지털 빈익빈 부익부 논리는 소비에 소유 전제 : 인도에서 PC를 소유하려면 1년 급여가 필요하지만 '경험'에는 시간당 30cents로 가능</li> </ul>	<b>T</b> Transparency : 투명성	<ul style="list-style-type: none"> <li>-이전에 기업은 소비자-기업간 정보 불균형의 수혜자였으나 이제 가격, 원가, 마진 등에서 소비자들의 '투명성' 요구가 정착</li> <li>-글로벌 온라인 증권 사이트인 Instinet에서는 40여 시장에서 하루 24시간 가장 저렴한 거래 비용 제시</li> <li>-대만의 반도체사인 TSMC는 자사 주요 고객에게 가상 공장을 통해 제조 공정, 생산성 분석 자료 등 까지 제공</li> </ul>

### 3. 상호 가치 창출의 경험(Experience)

아직까지 대부분의 관리자들은 기업 중심적 사고에 젖어 있음..소비자 사고(consumer think)와 기업의 사고(company think)의 대립을 해소하기 위해서는 소비자 중심적 환경 조성이 필요

#### 효과적인 상호 경험 환경의 주요한 차원들

<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">복수 채널 경로</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-소비자는 기업 서비스를 복수의 경험 창구 (gateway)를 통해 접근할 수 있는 채널 선택권의 자유를 원하고 있음.</li> <li>-온라인 증권사 Instuit는 연계 채널을 통한 1,500여 가지의 개인화 된 금융서비스 제공으로 급성장</li> </ul>	<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">거래 환경</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-소비자는 선호하는 언어, 스타일로 빠르고, 쉽고, 편안하고, 안전하게 거래하기 원함.</li> <li>-셀프 주유는 소비자와 기업 모두에게 비용 절감 만족을 주지만, 기업 비용 절감 차원의 ARS 응대는 소비자에게 불쾌함을 주기도 함.</li> <li>-쌍방 거래 만족의 갭을 줄이기 위해서는 소비자 니즈의 다양성(heterogeneity)를 인지해야</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">소비자 선택권 확대</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-소비자의 개인화 선택 니즈가 커지고 있음.</li> <li>-Netflix는 소비자 중심의 선택권 제공으로 DVD 렌탈 시장의 강자로 부상             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 월 \$20 정액으로 관람 편수에 무관하게 반납만 하면 다음 영화 관람 가능</li> <li>▪ 최신작도 기다릴 필요 없고, 늦게 반납해도 연체료 없음...소비자 선택권 확대</li> </ul> </li> </ul>	<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">가격경험 기대 충족</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-기존의 가격 결정은 기업 일방적으로, 비용에 근거한, 소비자 경험 가치가 배제된 방식             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MS의 번들 패키지 판매 가격은 프로그램의 10%만 사용하는 소비자를 고려하지 못함</li> </ul> </li> <li>-상이한 소비자 체험 니즈(heterogeneity)에 따라 차별되고, 적절한 가격 결정이 필요함.             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 만약, 특정 소비자가 인터넷 서비스를 5배 빠른 속도로 2달만 사용하려 한다면 해당 서비스 제공 능력, 가격정책을 갖추고 있어야</li> </ul> </li> </ul>

## 4. 경험 혁신(Experience Innovation)

소비자-기업 공동의 경험 환경을 위해서는 제품과 프로세스 중심의 혁신에서 효과적인 경험 환경을 목표로 하는 혁신 노력으로의 방향 전환이 요구됨.

### 제품/프로세스 혁신에서 경험 혁신으로

#### 기존 혁신의 한계

-음악 공유 사이트 Napster의 사례는 소비자들은 다양한 음악의 '경험' 욕구를 발현하며, 이를 위해 자발적 커뮤니티를 형성하는데 기업들은 이러한 욕구를 따라가지 못하는데 기인하고 있음...기업 중심의 경험 환경은 한계를 드러낼 수 밖에 없음.

-기호, 기술 수준, 소비 니즈, 기타 욕구 등에서 기업은 새로운 소비 환경의 혁신을 요구 받고 있음...기존의 혁신과 구분되는 경험 환경의 혁신이 중요해 짐.

	전통적 혁신 모형	경험 혁신 모형
혁신의 목표	제품과 프로세스	경험 환경
가치 기반	제품, 서비스의 제공	상호 창조적 체험
가치 창조의 관점	기업이 가치 창조 ; 공급 주도의 시장	소비자-기업이 함께 ; 개인화된 상호 체험
혁신의 주 대상	비용, 품질, 속도, 모듈화	확장성, 연계, 진화
기술을 보는 시각	기술-시스템을 결합하는 특정 기능 수행	개인화된 경험 통합으로 경험 영역을 확장
인프라를 보는 시각	재화, 용역 생산 환경 조성	개인화 경험 환경 구축

## 5. 상호 경험의 개인화

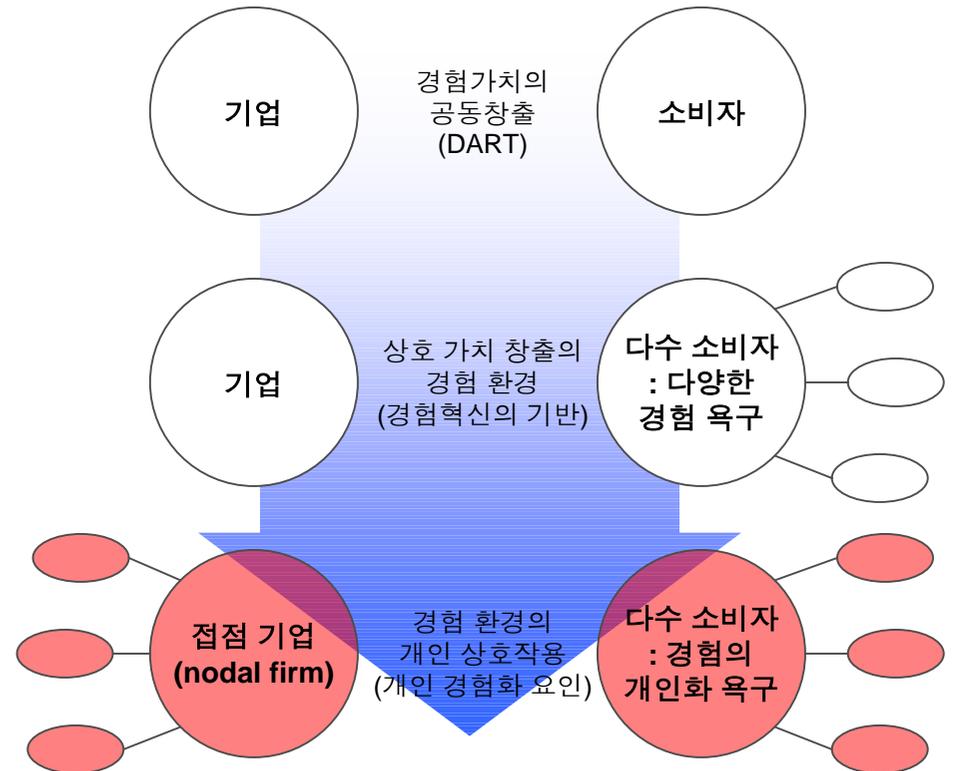
이질적인 소비자들 개인의 경험 가치 니즈에 대응하기 위해서는 기업들은 일단의 네트워크 조직을 이룰 수 밖에 없음...효과성 차원 이전에 가능성의 대안

### 상호 경험 개인화의 의미

#### 경험의 개인화 사례 : OnStar

- 다양한 소비자들의 개인화 된 경험을 맞추기 위해서는 단일 기업 차원에서 해결되기 어려운 부분들이 많음...모듈화 생산 등도 한계
  - 소비자 니즈를 계속 follow-up하면서 제공 서비스를 진화해 나가야 함.
  - 또한 소비자 이질성(**heterogeneity**)에 대응하여 기업 차원에서 제공 서비스의 다양성을 확보하기 위한 **접점 기업(nodal firm)** 요구됨.
- GM의 텔레매틱스 서비스인 OnStar의 사례
  - **개인화 서비스 제공** : 가까운 이탈리아 레스토랑 정보 및 예약, 문이 잠겼을 때 리모트 도어 오픈, 차량 도난 시 경찰에 위치 정보 제공 등
  - **운전자 개인의 경험 축적, 관련 공급자 연대한 진화되는 서비스** : Sheryl Crow의 음악을 자주 듣는 것을 알고 관련 콘서트 할인 티켓 발송 등
  - 다양한 소비자 니즈 대응을 위해 다수 서비스 제공자의 **접점 기업** 역할에도 주력

#### 경험 가치의 공동 창출의 진화 단계



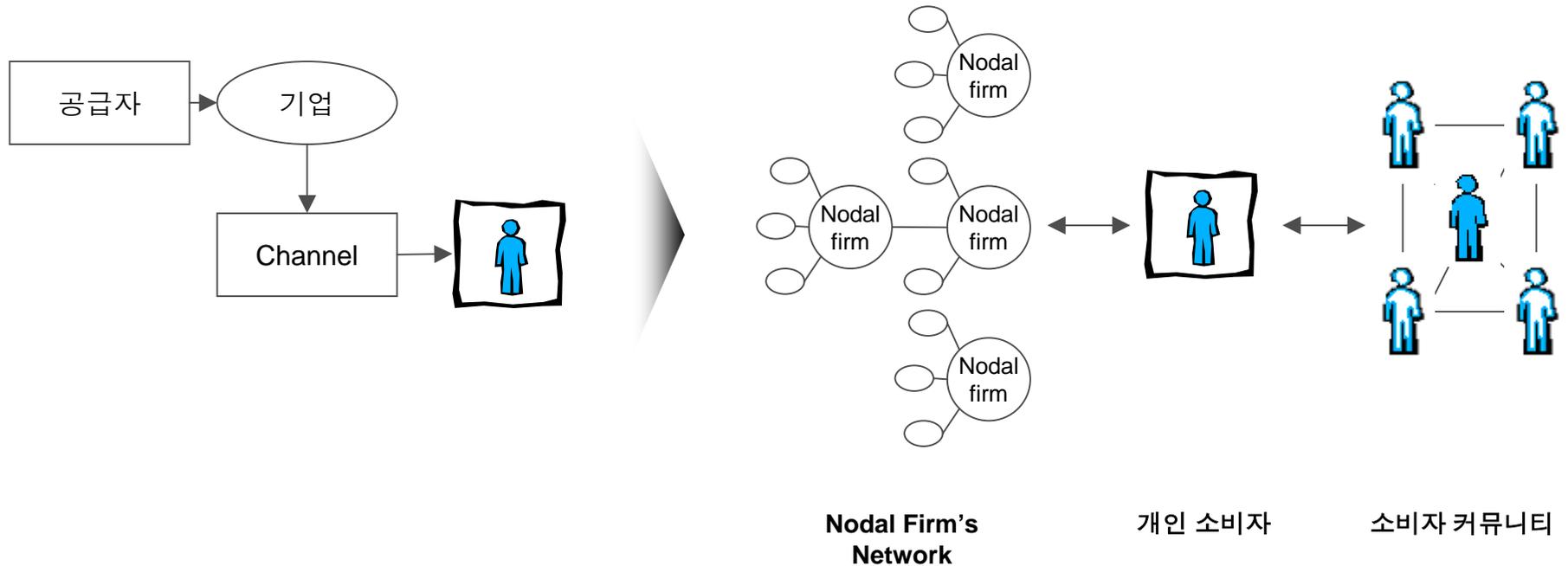
## 6. 소비자들의 경험 네트워크

소비자 역시 자발적 커뮤니티를 형성하여 적시의, 깊이 있는 소비 정보를 어렵지 않게 획득할 수 있게 됨...점점 기업과 소비자 경험 네트워크의 지원으로 개인 소비자는 최적화된 경험 소비가 가능

### 소비자 경험 네트워크로의 진화

From : 기업 중심적 관점

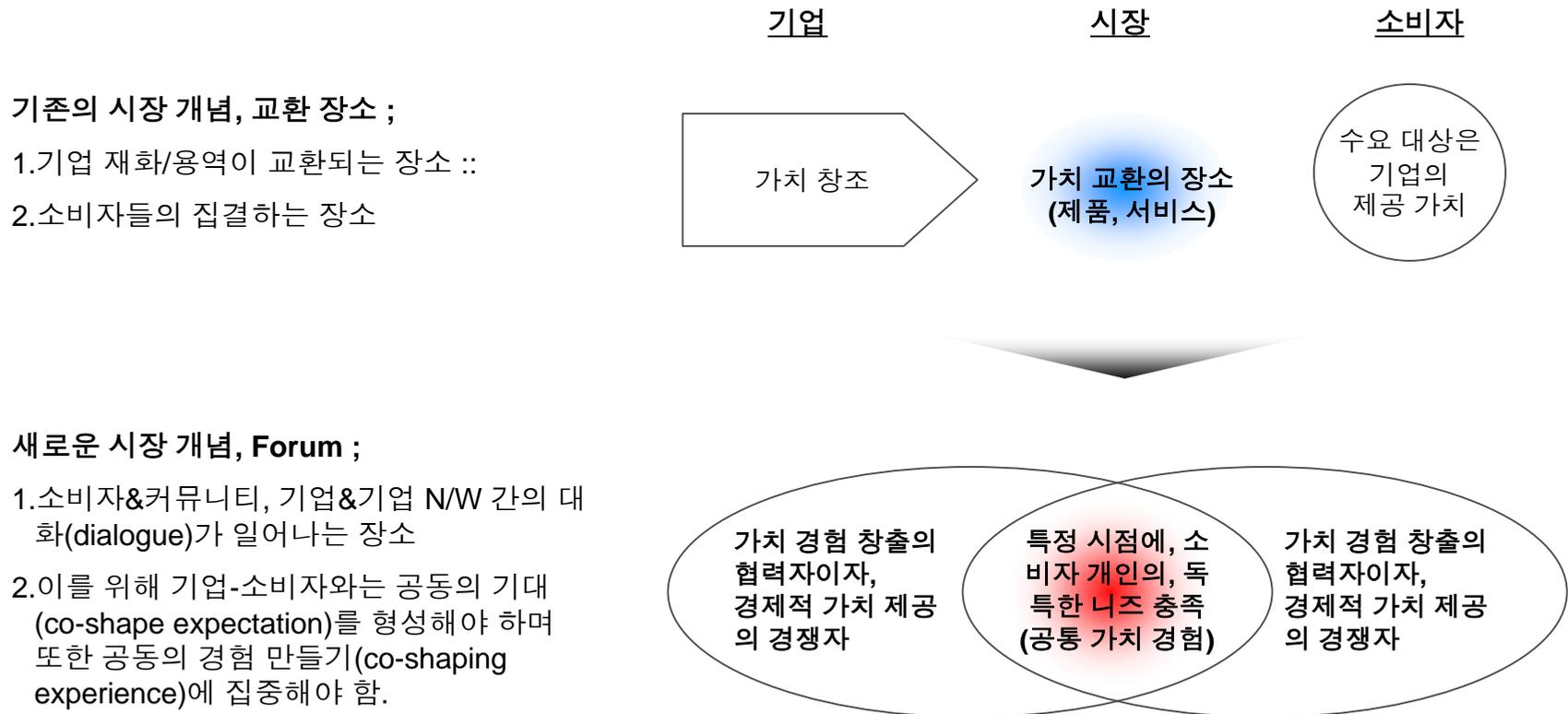
To : 개인 중심의 경험 관점



## 7. 소비자 포럼으로 전환되는 시장

이에 따라, 시장은 다양한 소비 경험, 지식들이 활발하게 공유되는 포럼의 성격으로 빠르게 진화되고 있음...점점 기업에 비해 소비자 측면의 변화는 이미 상당 부분 전개

### 소비자 포럼으로서의 시장 개념 변화





## 8. 새로운 전략 자본의 필요성

이에 따라 기업은 새로운 전략 미션으로 재정비할 필요가 있음..이후에는 각각의 이슈에 대해 깊이 있게 살펴보기로 함.

### 기업 핵심 역량의 새로운 차원들

지금까지의 논의를 요약하면 ;

향후의 경쟁(The Future of Competition)은 가치에 대한 근본적 개념의 전환에서 출발한다.

..가치는 더 이상 제품, 서비스에서 나오지 않고 소비자들의 개인적 경험에 근거한다..

..이제 경험 가치의 창출은 단일 기업 뿐 아니라 소비자 및 소비자 커뮤니티, 기업 네트워크 등 공동의 작업(Co-creation)을 필요로 한다.

..자연히 시장의 개념은 제품이 교환되는 단순한 개념에서 공동의 경험 가치가 창조되는 역동적인 포럼(forum)의 성격으로 전환된다.

이에 따라 기업 활동의 주요 역량이 되는 자본의 개념도 과거의 원가 절감 개념에서 떠나 공동의 경험 가치 창출을 지원하는 유형으로 전환되어야 한다.  
이러한 전환 과정의 주요한 포인트를 살펴보면..

#### 1. 관리자-소비자간 다리놓기

-그간 경영층의 노력에도 불구하고 아직까지 소비자와 경영진은 분리

-원인은 명백..소비자의 경험 니즈를 가장 잘 아는 최일선의 고용인들 (frontline employee)의 목소리가 경영진에 전달되지 못하기 때문

; ch.9에서 깊이 있게 다룰 것

#### 2. 산출 정보의 빠른 속도 따라잡기

-경영진들은 실시간으로 행동하고 소비자 반응에 대응할 수 있어야 할 것

-신속한 지식의 창조, 빠른 의견 수렴을 통한 의사 결정 능력이 중요해 짐.

; ch.10에서 깊이 있게 다룰 내용

#### 3. 발견 작업으로서 전략

-과거 전략의 미션은 '이미 알려진' 산업 내에서 '경쟁' 포지션의 선정

-1990년대 활발한 규제 완화, 산업간 융/복합 등으로 전환기를 맞이하게 됨.

-이제 전략의 미션은 '경쟁&협력,' 가치의 '창출&적출'간 마찰의 N/W Infra에서 새로운 기회 발견에 초점

; ch11에서 다루어 질 내용

#### 4. 새로운 유형의 역량 요건

-새로운 경쟁 환경에서는 기업 내 기능 (functions) 역량, 인프라 역량, 지배구조 역량 등에서 기존과 차별되는 역량을 갖추어야 함.

-기능 역량 중 HR과 지배구조는 상당히 큰 변화가 필요한 부분

; 마지막 장인 ch12에서 다루기로 함.



## 9. 관리자들의 소비자화

관리자들은 개인 소비자들이 경험하는 상황 환경(context)를 실시간으로 인지하고 있어야 하며, 즉각적인 대응이 가능하도록 소비자화 될 수 있어야 함.

### 소비자로서의 관리자 필요성과 요건

#### 관리자의 새로운 역할 : 응급실의 예

- 상호 가치 경험이 비즈니스의 중심이 되는 상황에서는 관리자는 수치나 차트 분석 결과 만이 아니라, 마치 소비자 자신과 같이 현장을 이해하고 실시간으로 대응해야 함.
- 병원의 응급실의 예를 들어보면..대개의 병원 관리자 즉, 수간호사, 응급실장, 병원장은 현장의 환자 가족, 의료 기술자, 인턴이 경험하는 실상을 제대로 파악하지 못함.
- 새로운 정보 시스템의 목적은 간호사, 기술자, 의사를 대체하는 것이 아니라 환자의 경험 시그널을 실시간으로 확대해 주는 것
- 결국, 관리자들은 상황(context)에 대한 실시간 정보를 확보, 대응하기 위해 소비자 커뮤니티의 경험을 동시에 체험하기 위해 주력해야 할 것

#### 소비자로서 관리자의 요건들

- 관리자는 현재 진행 중인 사건 중심(event-centric)의 정보를 풍부하게 확보할 수 있을 것
- 관리자는 전체 상황에 대한 이해를 바탕으로 필요한 경우 개인 소비자의 소비 행위를 돕기 위해 적극적으로 개입할 수 있어야 할 것
- 관리자는 필요한 경우 자원 투입 구조를 해체하고 새롭게 구성하여 신속하게 대응할 수 있어야 할 것



## 10. 신속한 지식 창출 능력

새로운 상호 가치 경험을 지속적으로 산출하는 ‘지식 창출 역량’을 갖추는 경우 이전에는 생각하기 어려운 다양한 신사업 기회들을 만들어 낼 수 있을 것임.

### 지식 창출 환경의 개념 및 사례

#### 지식 창출 환경이 주는 기회

- 상호 가치 창출 환경의 태생적 한계는 다수의 상이한 기호를 가진 소비자는 기업이 미처 예상하기 힘든 새로운 요구를 한다는 것
- 이제 기업은 소비자에 대한 지식을 끊임없이 새롭게 창출하는 구조를 갖추어야 할 것
- 그 첫 번째 단추는 기업에 전달되는 모든 지식이 전체 구성원 사이에서 공개될 수 있어야  
ex) GM의 경우 5만 명의 구성원에게 회사의 내/외부 지식을 모두 공개
- 이 과정에서 기존에 존재하던 지역과 산업의 경계를 넘어 새로운 사업 기회가 열릴 것
  - 마이애미에서 캠코더를 구입한 소비자가 페루에서 서비스를 받고..지역 한계 파괴
  - 노트북을 구입한 소비자에게 디지털 카메라를 권유할 수 있게 될 것..고객DB 공유

#### 사례 : Buckman Labs

- Buckman은 테네시에 위치한 연 매출 3억 달러의 글로벌 전문화학 기업으로 실시간 지식 창출 능력으로 고객 니즈에 대응
- 자사 N/W 인프라인 K'Netix는 전세계 1만 3천 '모든' 구성원에게 고객의 모든 경험을 공개
  - 싱가포르에서 올라온 고객의 펄프 제조 기법 니즈에 대해 하루 만에 전세계에서 11건의 상황 해결 정보(contextual Knowledge)가 지원된 사례..결국 6백만 달러 수주
  - 응답자의 대부분은 R&D 관련자였지만 정작 정답은 미국에서 공부 중인 인도네시아 인턴 대학원생의 논문 자료에서 발견..만약 일부 기술자들에게만 공개되었다면 불가능한 일



# 11. 발견으로서 전략의 역할

기업 전략의 성격도 과거 경쟁사간 시장 포지션 선정에서 경쟁사 뿐 아니라 고객 및 커뮤니티를 포함하는 대상 영역의 변화에 대한 끊임없는 ‘발견(Discovery)’ 작업으로 변모해야 함.

## 전략을 바라보는 관점의 변화

전통적인 관점의 전략에서는 ;  
기업은 단지 경쟁사에 영향을 주고 받으면서  
산업의 진화와 고객의 기대 수준을  
자체적으로 조절할 수 있다는 전제

**...But...**

이제 전략은 끊임없는 ‘발견 작업’을 의미 ;  
경쟁사 외에 고객 및 고객 커뮤니티도  
전략의 내용에 중요한 영향을 주게 됨.

...다양하고 이질적인 소비자의  
니즈 변화 속에서 부단한 실험,  
리스크 최소화, 시간 단축, 투자 최소화 등의  
과제를 찾는 혁신과 발견의 프로세스가  
전략의 중요한 미션이 됨.

	전통적 관점	상호 창조 관점
전략의 목표	주어진 산업에 기업을 포지셔닝	가치 원천과 기회의 새로운 발견
자원을 보는 관점	고정자산; 기업 중심적가치	확장가능 ; 네트워크 중심적 가치
핵심 자원	자본 및 유형자산	N/W상의 지식, N/W상의 대화를 지원하는 인프라
산업을 보는 관점	안정과 균형의 추구	불안정, 불균형에 대응
전략 책임자	최고 경영층	전사 구성원
전략 기간	장기	장기 및 단기



## 12. 미래를 위한 새로운 역량 구축

이상의 논의를 종합해 보면 시장에서 소비자의 역할이 적극적, 능동적으로 변화함에 따라 기업-소비자 관계에 전반적인 변화를 주고 있다는 사실에 주목해야 함.

### 기업-소비자간의 관계의 변화

	수동적 청취자로서 소비자			상호 가치 창조자로서 소비자
시기	1970년대, 1980년대 초기	1980년대 후반, 1990년대 초반	1990년대	2000년 이후
소비자 역할, 시장의 개념	소비자들은 기업 외부에 속함 : 기업에 의해 사전적으로 정의된 제품, 서비스 영역에 한정된 소비자 역할.			-소비자는 공동의 가치 창출자, 제품 개발자, 경쟁자의 역할. -시장은 가치 창출 포럼의 개념
기업에서 보는 소비자의 의미	소비 대상 및 행태는 평균적이고 획일적 모습	소비자 통계 등에서 집단이 아닌 개인화 된 개념으로 취 급하기 시작하는 단계	CRM 등 확산으로 소비자 신뢰 및 관계(relationship)가 중요	한 개인이 아니라 관련된 소비자 커뮤 니티에 속한 네트워크 구성원
기업-소비자 관계, 제품/서비스 개발	소비자들의 의견 feedback 조차 없는 전통적 생산 모형	-단순 판매에서 콜 센터, 대 고객 서비스 등을 지원하는 소비자 지원 개념으로 전환 -제품 개발에 소비자 사용 후 기 등 feedback 적극 반영	-실제 사용자를 깊이 연구하여 제품 개발에 소비자 니즈 반영 -모듈화 생산 등으로 Customized product 제공	-기업&소비자 공동의 가치 창출 -Dialogue, Access, Risk assessment, Transparency는 상호 가치 창출의 초 석들 -제품, 서비스는 개인 소비자들이 고유 의 가치를 만드는 경험 환경의 일부
커뮤니케이션 목적; 정보 흐름	소비자 매출 목적의 접근 ; 기업-세분화 소비자 접근, 일방향 커뮤니케이션	Database Marketing ; 기업-개인 소비자 접근, 쌍방 향 커뮤니케이션	Relationship Marketing ; 쌍방향성 접근 및 쌍방향 커뮤 니케이션	소비자 개인의 기대 형성과 개인화 경 험을 위한 적극적인 대화 ; 다양한 통로의 접근 및 네트워크 방식 의 커뮤니케이션

이에 따라, 기업의 개별 기능(function)에서도 상당한 변화가 요구됨...주요 기능의 새로운 역할을 살펴 보면..

### 주요 기능 별 역할 변화의 내용

#### 채널 매니지먼트

- 기업은 '다양한 통로'의 채널을 '통합적'으로 관리할 수 있어야
- 경험 가치의 환경에서 비용 절감 뿐 아니라 다양한 소비자들의 정보를 통해 새로운 사업 기회를 제공
- 통상 기존의 기업들은 멀티 채널 전략을 수행하는데 장벽에 부딪침.
  - Ford, GM이 웹에서 차를 판매하는 시도는 딜러들의 반발로 무산
- 결국 새롭게 등장하는 기업들이 웹을 통한 통합된 복수 채널 전략을 선택하는 경우가 대부분
  - Expedia.com, E\*TRADE 등

#### 고객 관계 관리(CRM)

- 그간 CRM은 자동화 마케팅 도구를 활용하여 비용 절감, 대고객 프로세스 최적화, 배달 지연 방지 등 효율화에 상당한 비중
- 새로운 CRM의 거래 효율은 소비자 및 기업의 경험들간에 얼마나 유연한 연결고리를 찾는가에 달려 있음.
- 농기계 회사인 John Deere의 교차 판매의 예를 들면..과거 제품 중심, 즉 '이 컴바인을 사시면 좋은 조건을 제공..'에서
  - 농부가 회사, 동료 커뮤니티에 대한 투명한 정보로 3자 최적의 구매 결정이 가능하도록 지원

#### IT 관리

- IT 인프라가 후선의 지원 기능을 한다는 시각에서 벗어나 경험 가치 창출을 위한 핵심적인 역할로 전환
- 기업은 개량된 IT 인프라를 통해 기업 내 관리자들과의 경험과 외부 소비자 및 커뮤니티의 경험을 연결하여 최적의 실시간 솔루션을 제공
- GE의 IT 인프라 S/W 가운데 하나인 iCenter의 사례를 보면..
  - GE Medical의 경우 한 병원의 MRI 결과는 다른 병원 방사선 기사에게도 공개..GEM, 병원들 모두 MRI의 성능을 비교 검토할 수 있도록 지원

### 13. 요약 및 시사점

- 본서는 90년대 말부터 진행되어 온 소비 시장의 변화를 가치 창출 방식의 단절적 변화를 중심으로 설명하고 있으며, 향후 본격적으로 전개될 시장의 모습과 이에 대한 기업의 전략적 점검 사항을 구체적으로 제시하고 있음...가치 창출 방식은 과거 기업 중심의 획일화 된 형태에서, 소비자-기업간 형성되는 거대한 가치 경험 네트워크를 통합으로써 개인 소비자 관점에 특화 된 독특한 상호 가치 창출이 가능하게 됨.
- 이러한 측면에서 대량 맞춤 생산과 일맥상통하는 부분이 있기는 하지만 가치 제공의 주체, 제공되는 가치의 개인화 차별&독특성, 네트워크 기반의 가치 경험 인프라 등에서 완전히 상이한 새로운 가치 창출 패러다임임.
- 저자들은 일부 사례를 제시하면서 새로운 소비 환경을 조망하고 있으나 소비 시장 전반이 저자들의 주장대로 모습을 갖추기에는 상당한 시간이 필요할 것..이는 단순히 기업이 제공하는 제품, 서비스의 구색, 공급방식 등의 변화만이 아닌, 시장 전체 네트워크 기반의 인프라 구축에 상당한 장애가 예상되기 때문임.
- 하지만 정보화 이후 현재까지 시장의 중심이 기업에서 소비자로 전환되어 온 단절된 변화 모습과 빠른 속도를 생각해 볼 때, 저자들의 주장이 전혀 근거 없는 것은 아니며, 소비자 입장에서 생각해 볼 때 분명 차별화&독특한 소비 가치에 대한 욕구는 점차 커질 것은 분명한 사실임.
- 시장 가치 창출의 패러다임 변화에 대해 민감할 수 밖에 없는 기업 경영자의 관점에서 한 번쯤 귀 기울일 필요가 있는 내용이라고 생각됨.