

컨셉 이노베이션 (Concept Innovation)



2008. 10.30
OpenTide

A photograph of a surfer riding a wave, with a large splash of white water. The surfer is in the center, wearing dark shorts, and the wave is breaking to the left. The background shows a blue sky with some clouds and a coastline with green hills and a sandy beach.

RIDE THE TIDE

NOTICE: *Proprietary and Confidential*

This material is proprietary to OpenTide. It contains trade secret and confidential information which is solely the property of OpenTide. This material is for client's internal use only. It shall not be used, reproduced, copied, disclosed, transmitted, in whole or in part, without the express consent of OpenTide. 2007 OpenTide Korea © All rights reserved.

OpenTide Korea is an independent consulting company trading under license from Capgemini.



심각한 경제현황	혁신의 유형	ZARA	CI를 성공적으로 추진하려면?
경영 Trend	CI의 정의	Apple	ASE
창조적 경영혁신 전략	CI 특징	Honda China	Wiki Mgt.

Why CI ?

What is CI ?

*Who are
the CI Leader ?*

How to CI ?

심각한 경제현황

혁신의 유형

ZARA

*CI를 성공적으로
추진하려면?*

경영 Trend

CI의 정의

Apple

ASE

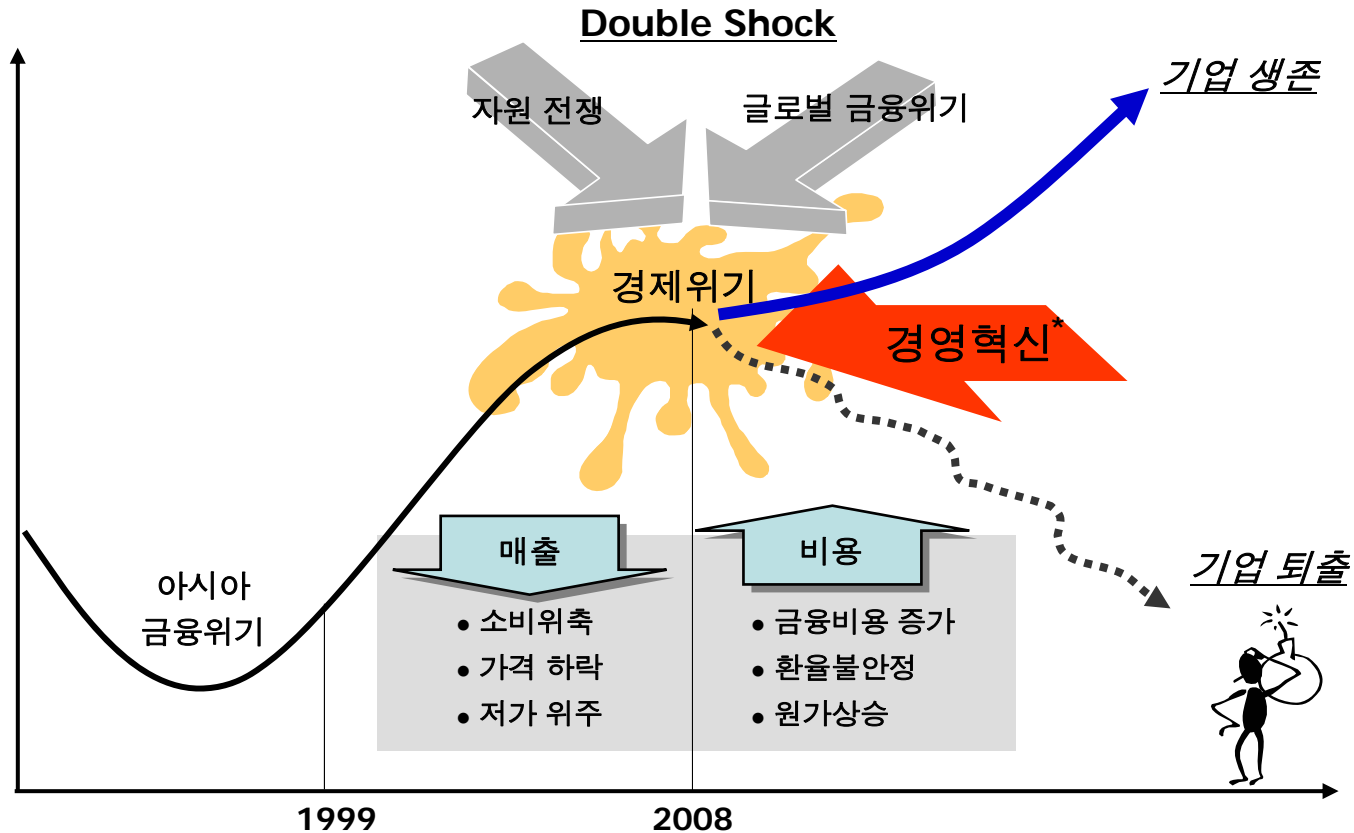
**창조적 경영혁신
전략**

CI 특징

Honda China

Wiki Mgt.

현재 세계경제는 글로벌 금융위기와 자원 전쟁으로 인하여 매우 불안정한 상황으로 기업의 생존을 위하여 보다 강도 높고 새로운 혁신 활동이 요구됨



*혁신(革新, Innovation)

- 유래 : 동물의 시체의 쓸모 없는 가죽을 갑파치(가죽수선공)가 쓸모 있는 가죽으로 가공하는 과정을 혁신이라 함

품질경영, 고객만족 경영에 이어 최근에는 성공적인 기업의 CEO와 경영혁신의 전문가들 사이에서 창조경영이 강조되고 있음



■ 하버드 대학 마이클 포터

한국 기업들은 더 이상 덩치 키우기와 경쟁사 모방전략만으로 성공할 수 없다. 이제부터는 창조적 전략을 수립해 경쟁사와 차별화된 가치를 창출 해야 한다.

■ Apple 스티브 잡스



기존 제품의 품질개선이 '기업 내부적인 혁신'이라면 고객이 원하는 제품을 기획하고 만들어내는 혁신은 'Customer Create Innovation'이다



■ GE 이멜트

품질개선이나 원가절감보다는 고객이 원하는 것을 미리 창조해 내는 활동으로 전환해야 어려움에서 벗어날 수 있다.

■ 삼성 이건희 전(前)회장



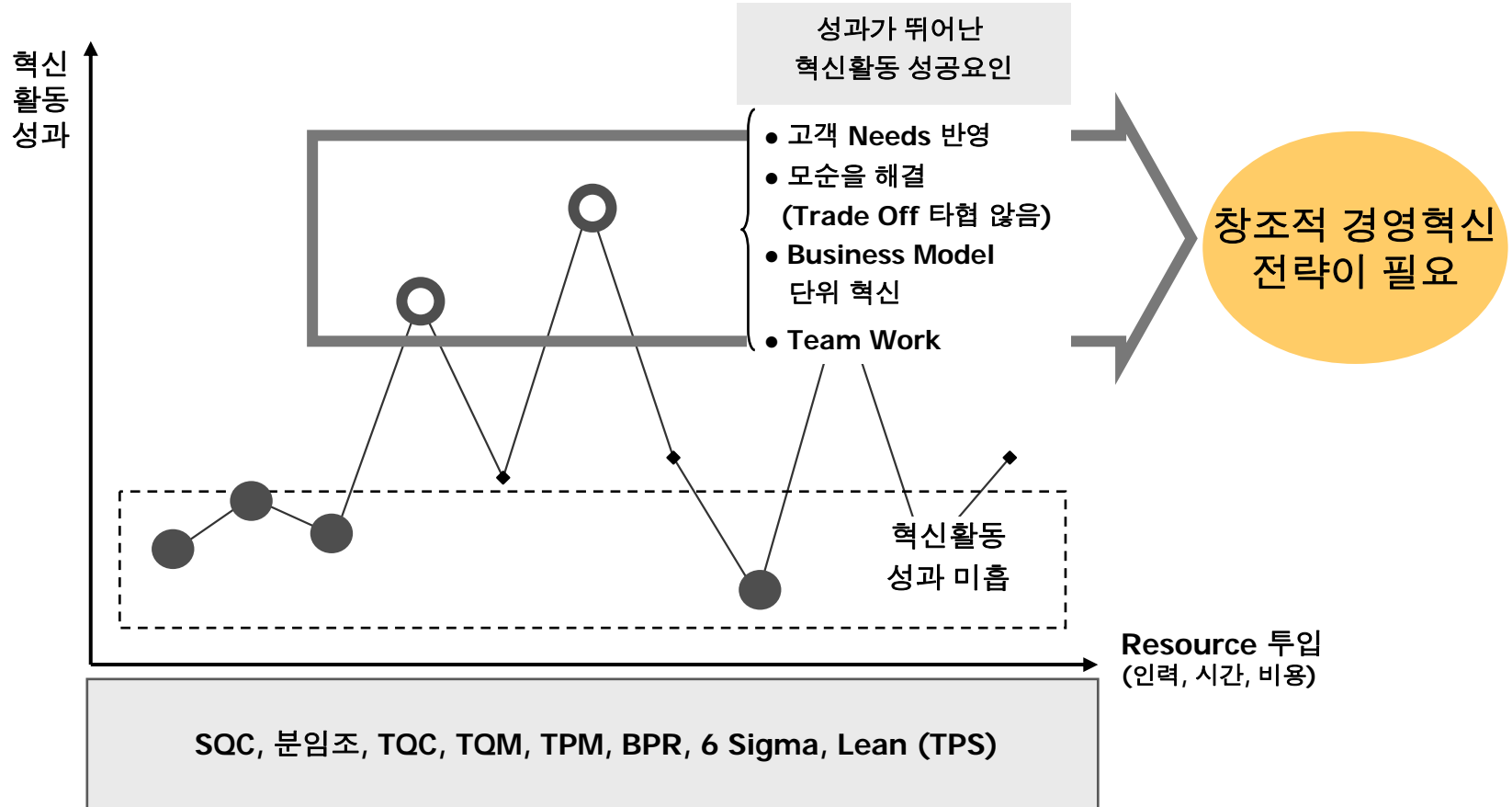
과거에 해오던 대로 하거나 남의 것을 베껴서는 절대로 독창성이 생기지 않기 때문에 모든 것을 원점에서 보고 새로운 것을 찾아내는 창조성이 필요하다



■ 삼성전자 이윤우 부회장

스피드와 효율중심의 경영혁신은 기본이고 여기서 더 나아가 상상력(창조경영) 나아가 확대·발전시켜 나가야 한다”

많은 혁신활동의 공동적인 성공요소를 반영한 경영혁신전략이 필요함





심각한 경제현황	혁신의 유형	ZARA	CI를 성공적으로 추진하려면?
경영 Trend	CI의 정의	Apple	ASE
창조적 경영혁신 전략	CI 특징	Honda China	Wiki Mgt.

다양한 유형의 혁신활동이 필요하지만 현재의 심각한 위기를 극복하기 위해서는 **Concept Innovation** 이 필요함

정의

Value Chain의 관점

예시적

Basic Innovation

- 현 Business Model 하에서 Value Chain을 구성하는 단위 조직의 혁신



Advanced Innovation

- 현 Business Model 하에서 Value Chain의 전체 최적화를 위한 단위 조직간의 혁신



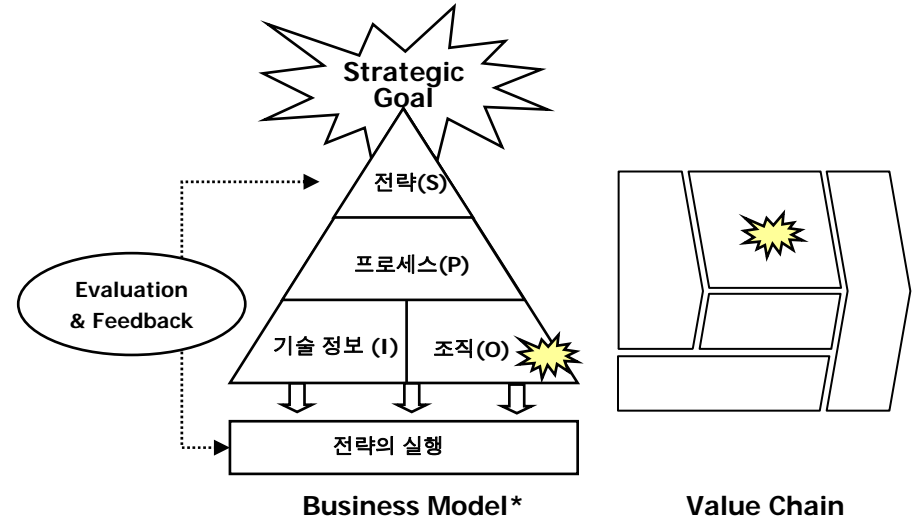
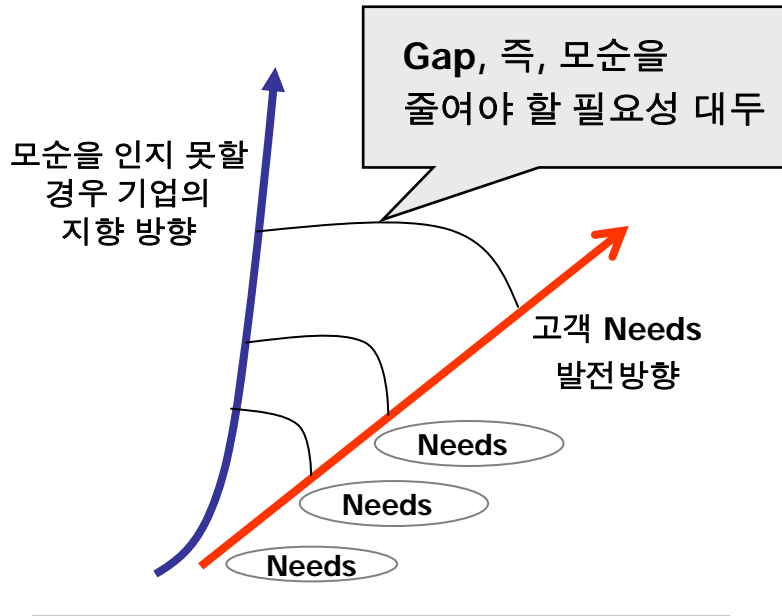
Concept Innovation

- 고객의 Needs*를 반영하여 새로운 가치 창출을 위한 Business Model 자체 또는 Value Chain 혁신



*고객의 Needs: 업(業)의 본질에 대한 고객요구사항

창조적 경영혁신전략의 한 방법인 CI는 기존의 Business Model과 Value Chain을 모순해결을 위한 관점에서 바라보고 다시 정의하고 구성함



모순에 대해 Trade-off 방식의 접근은 미흡함
(현 Business Model과 Value Chain의 개선/최적화)

Trade-off(타협)가 아닌 모순을 극복하는 Something New,
Conception Innovation

*출처: 비즈니스 모델 혁신전략(2005)

CI는 Creative Idea, Customer Value, Collaboration의 특징을 갖고 있음



**Creative
Idea**

고객 Needs에 일치시키기 위하여 **Business Model** 또는 **Value Chain** 을 혁신하는 창의적인 아이디어의 활용이 필요함



**Customer
Value**

Business Model과 **Value Chain**의 혁신은 가격, 품질, 속도 뿐만 아니라 다양성, 편의성, 편안함 등의 새로운 고객 가치를 창출함



Collaboration

Business Model 또는 **Value Chain**을 혁신하기 위해서는 다양한 이해관계자의 집단지성 활용 및 협조가 필요함



심각한 경제현황	혁신의 유형	ZARA	CI를 성공적으로 추진하려면?
경영 Trend	CI의 정의	Apple	ASE
창조적 경영혁신 전략	CI 특징	Honda China	Wiki Mgt.

ZARA는 고객의 요구를 반영한 제품을 4주 내에 매장에 진열할 수 있는 비즈니스 구조를 갖추어 탁월한 성과를 달성하고 있음

Inditex(ZARA)의 사업확장

ZARA 현황

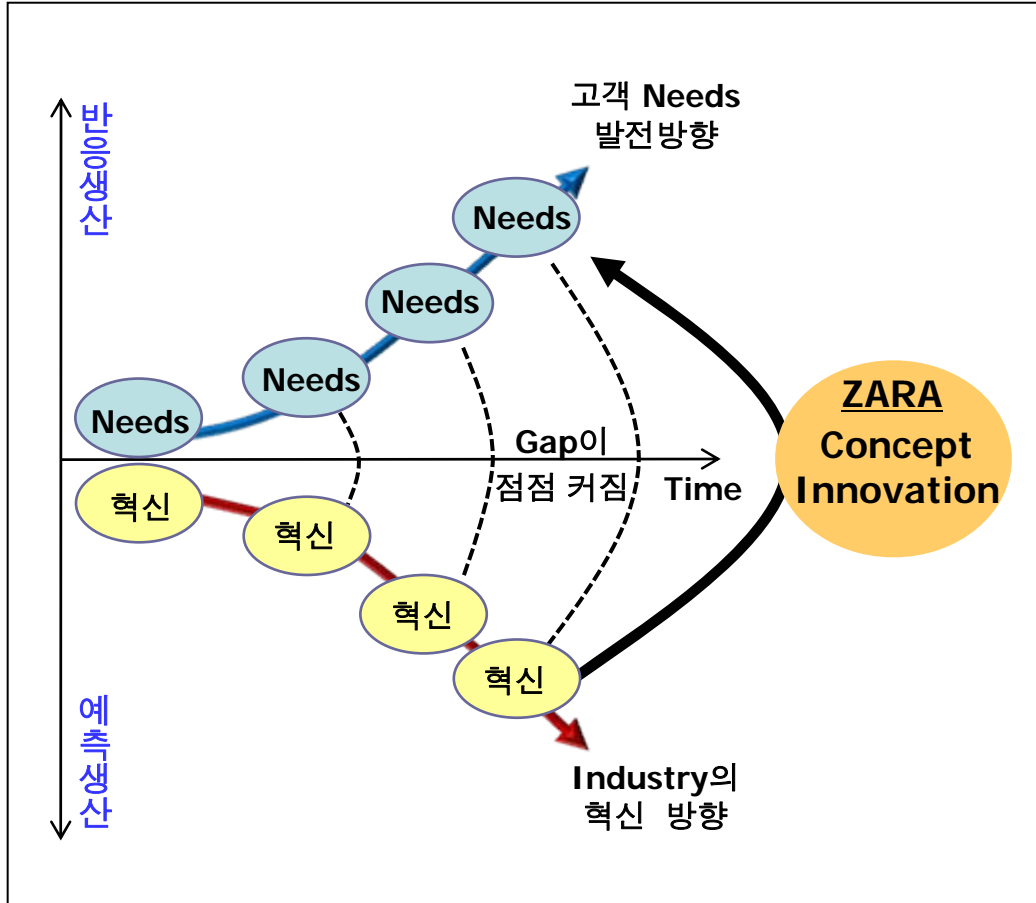
- 스페인의 대표 의류 브랜드 (Inditex사의 주력Brand)
- 현재 70여 개국에 수천 개의 Store를 가지고 있음
- 경쟁사: Gap, H&M, NEXT, and Mango

ZARA 목표와 비즈니스 철학

- 중저가로 최신 유행 제공
- 고객들의 욕구와 기존 컬렉션에 대한 고객의 반응이 지속적으로 상호작용 할 경우 더 좋은 제품, 더 좋은 디자인을 만들 수 있음



ZARA는 고객의 Needs와 ZARA/Competitors의 혁신 방향이 서로 모순을 가지고 있음을 인지하고, 이를 극복하기 위한 혁신적인 방안을 모색하게 됨



고객 Needs의 발전방향

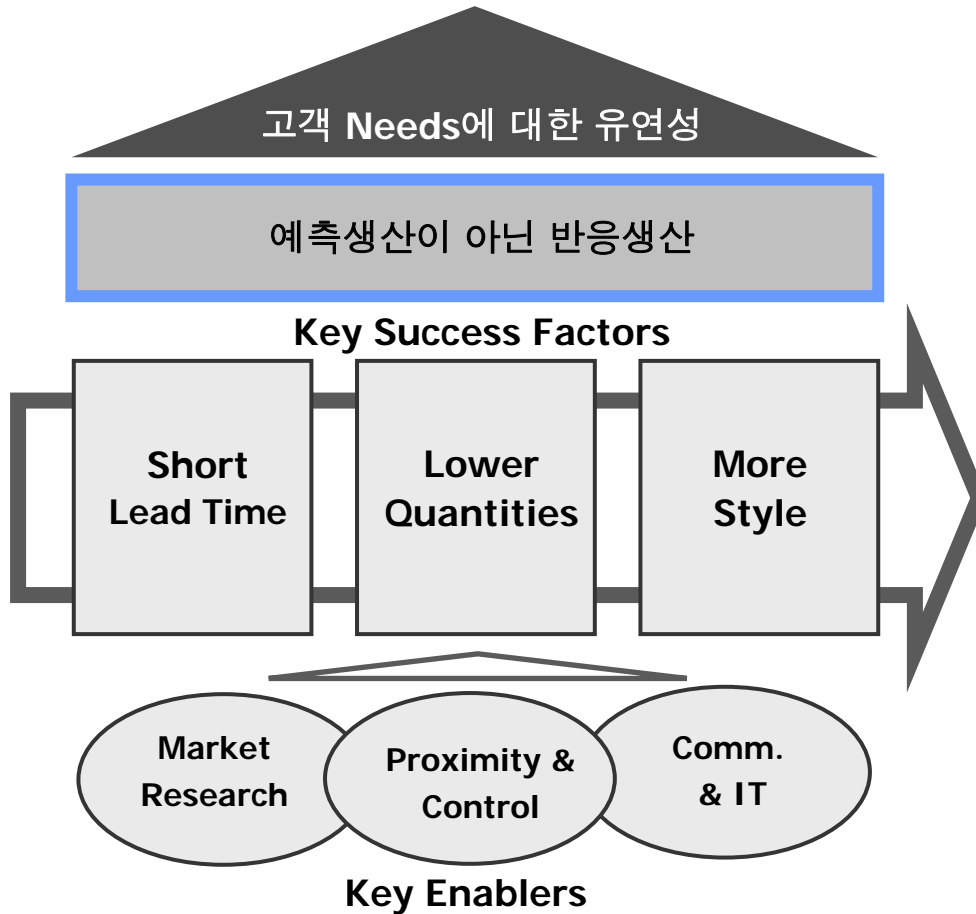
- 현 Trend을 반영한 다양한 Design
- Low Price but High Quality
- Every Day New Items

Industry의 혁신의 방향

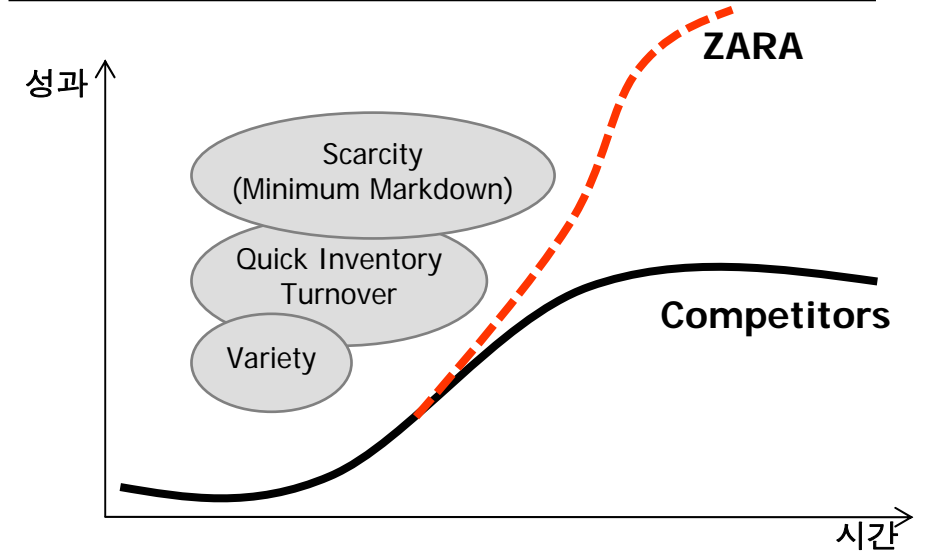
- 인건비에 치중한 Cost Down
- Creative Design
- Next Season Trend 예측
- 재고 비용 절감을 위한 Item별 수요 예측

ZARA는 고객Needs에 대한 유연성 확보를 위하여 반응생산이라는 CI를 추진하여 경쟁사와 큰 차이가 나는 성과를 달성하고 있음

Concept Innovation in ZARA



- | 반응생산을 위한 혁신활동 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 생산 주기를 9개월에서 1개월(4주)로 단축 ● 본사에서는 모든 Store에서 보고하는 신상품에 대한 고객의 반응을 실시간으로 확인 (Test Store 운영) ● 모든 상품의 디자인은 본사에서 만들어짐 (In-house 생산방식 고수) ● 개별 Store를 중심으로 한 지역 생산 |



Apple은 가장 창의적이고 혁신적인 회사로 탁월한 성과를 달성하고 있음

- 1977년 미국 캘리포니아 주에서 Steve Wozniak과 Steve Jobs가 설립
- BCG 고위 경영자 대상 조사 결과, 가장 창의적이고 혁신적인 회사로 선정
- 지난 2년간 시가총액 5배 상승, Financial Times 선정 글로벌 500대 기업 중 159위로 복귀
- 2008년 전세계 경기 침체에도 불구하고, 2분기 매출 43%, 순이익 36% 향상된 10억 5천만\$ 기록



Apple의 비즈니스 방향과 시장 Trend 및 고객의 Needs와의 Gap을 극복하기 위해 Mass customer를 Target으로, 시장지향적 SW 중심 비즈니스 모델을 추구하는 CI를 추진함

Apple: HW와 기술 중심

- 기술 집착의 좌뇌 경영: “기술은 모든 것을 해결할 수 있다”
- 폐쇄적인 라이선싱: OS의 라이선싱 거부로 다윗을 자처하며, 골리앗인 MS, IBM, Dell과 맞섬
- 높은 개발비와 마케팅비로 높은 가격 유지

모순 발생

- Microsoft Windows를 장착한 PC의 선전
- IBM의 HW 비즈니스 철수
- “컴퓨터의 시대는 끝났다. 디지털 가전 제품(디지털카메라, MP3)의 시대다”

시장/고객: HW BIZ에서 SW BIZ 시대로...



Think different.

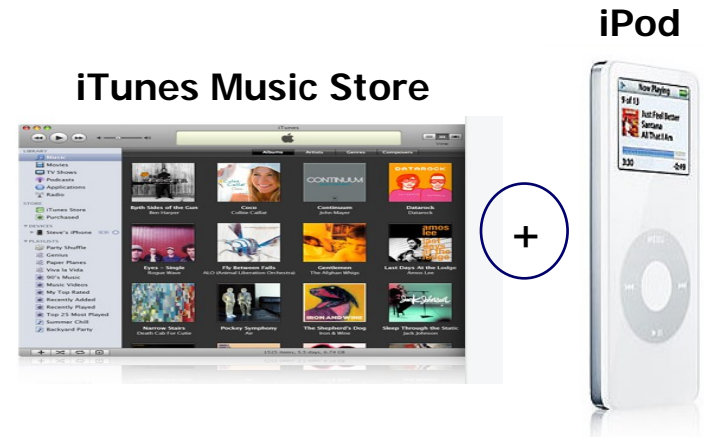
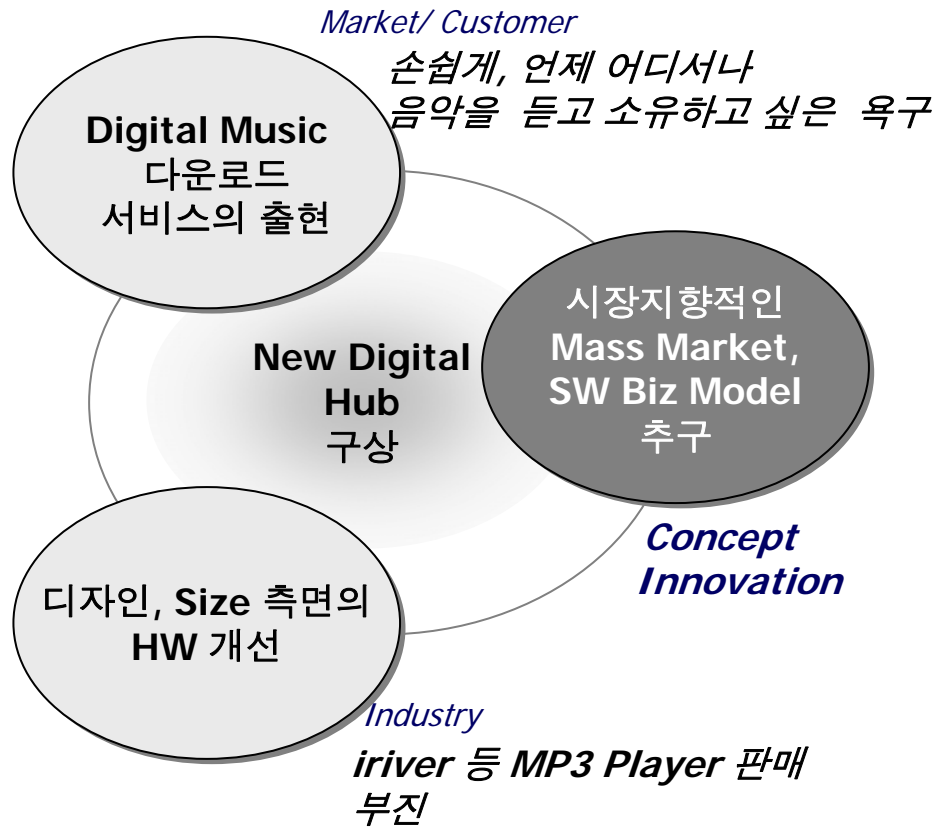
- 기존 제품 군의 기능적 개선 등 하드웨어 사업만으로는 고객 가치 창출이 매우 어려움을 인식
- 소프트웨어를 통해 다수의 사용자층을 확보하는 전략으로 전환
- IBM의 'Think'에서 착안, IBM과 다르게 생각하라는 의미의 Apple의 경영혁신 슬로건

“응용 프로그램(SW)는 디지털기기(HW)를 잘 알고 있어야 합니다. 하지만 대부분의 디지털 기기는 응용 프로그램을 전혀 모르고 있습니다. 만약 이 시점에서 디지털 기기를 응용 프로그램에 맞추어진 모델이 탄생된다면 어떻게 될까요?”

- Steve Jobs -

Concept Innovation을 통해 iTunes + iPod을 탄생시켜 고객이 원하는 음악을 마음껏 편하게 들을 수 있는 Lifestyle을 실현시킴

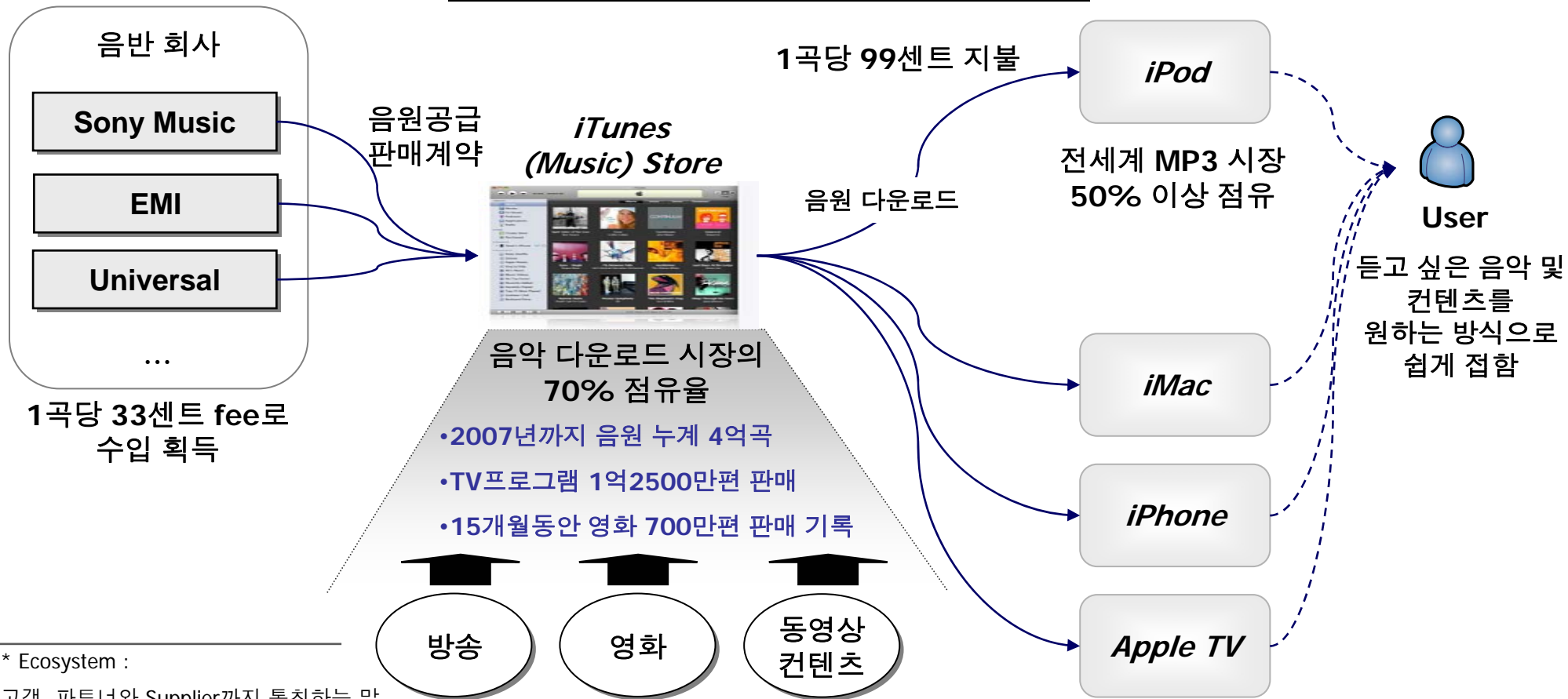
iTunes와 iPod에 담긴 사상



음악 콘텐츠 다운로드 서비스인 iTunes Music Store의 성공을 기반으로 새로운 개념의 Digital Music Player iPod을 성공시킴

iPod에 이은 혁신적인 제품들, iTunes store와 음반회사 및 영화배급사, 방송사 등과의 개방적 Collaboration을 통해 새로운 디지털 허브를 형성, 미디어 산업을 재편하였음

음악 및 미디어 산업의 새로운 Ecosystem 형성



* Ecosystem :

고객, 파트너와 Supplier까지 통칭하는 말, 즉 Business를 생태계에 비유

Honda China는 중국시장에서 짝통제품으로 인해 위기에 처한 오토바이 사업을 창의적인, 혁신적인 아이디어를 바탕으로 경영혁신전략 추진하여 탁월한 성과를 달성함



- 1980년대에 혼다 오토바이 중국 진출
- 시장점유율 1위 (20%)
- 짝통 출현 (Original 가격의 3분의 1)
- **시장점유율 3%로 급락!!!**

- 법적으로 제소를 했으나 소용 없음
- 원가를 줄이기 위해 부품이나 공정을 개선 했지만 소용 없음


Honda의 혁신활동

- 대형과 소형 오토바이를 분리해서 사업 전개
- 대형 짝통회사와 합작
- 중국내의 짝통회사의 생산시설 이용
- 직접 대응하기 보다는 짝통회사와 제휴해서 공격
- 중국제품의 부품을 중국 내에서 조달

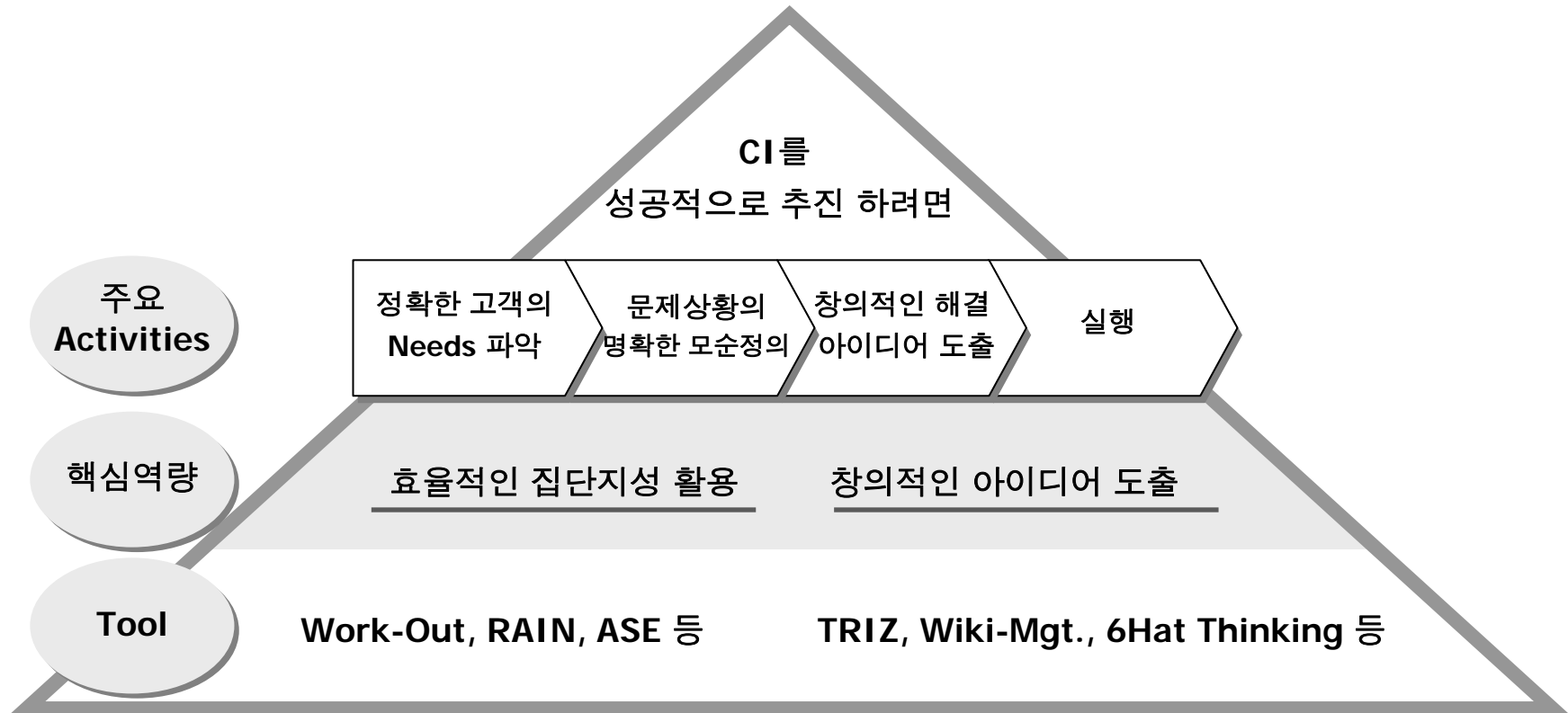


- **짝통회사인 하이안 선디로와**
합작하여 100cc급 오토바이 '웨이브' 출시
- 가격: 8898위안(1000달러) vs 4498위안(540달러)
- 판매대수: 2000년 30만대 vs 2007년 117만대

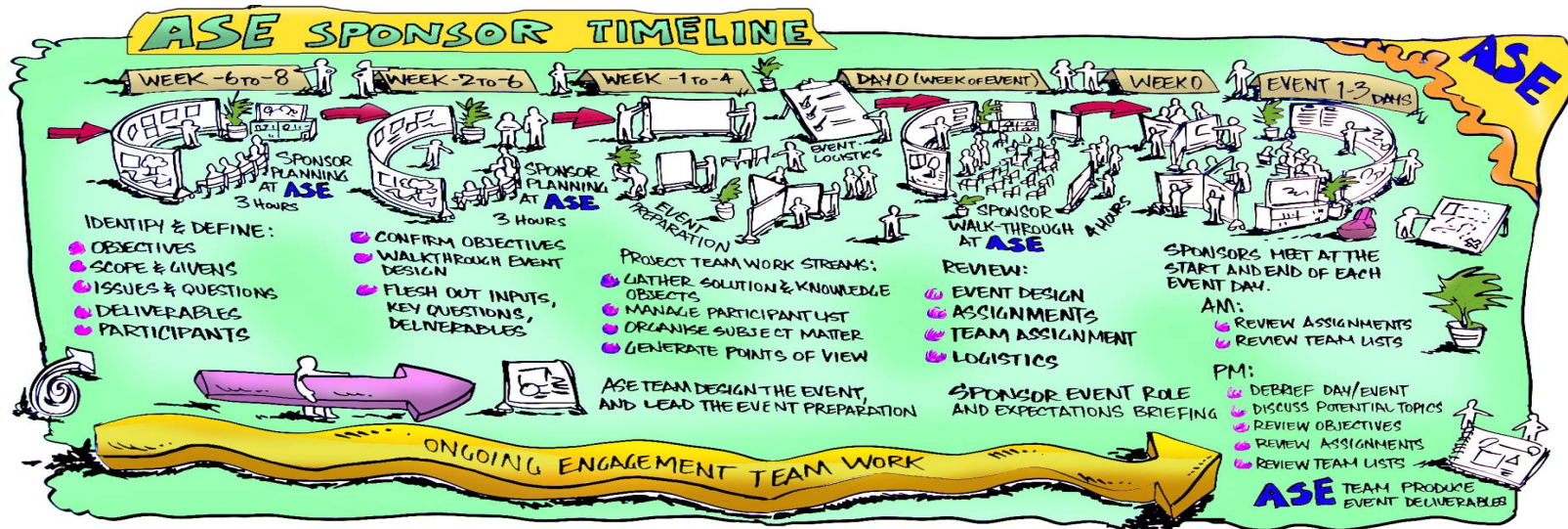


심각한 경제현황	혁신의 유형	ZARA	 CI를 성공적으로 추진하려면?
경영 Trend	CI의 정의	Apple	ASE
창조적 경영혁신 전략	CI 특징	Honda China	Wiki Mgt.

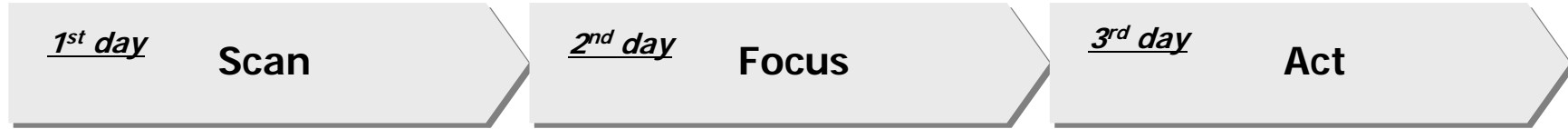
CI를 추진하려면 고객 Needs와 사업방향의 모순을 극복할 수 있는 창의적인 아이디어 발굴 및 다양한 이해관계자의 갈등과 불만을 해결하기 위한 집단지성의 활용이 필요함



다양한 이해관계자들의 참여와 협조를 구하는 데에는 Capgemini의 ASE (Accelerated Solution Environment: 사업적/업무적인 의사결정과 창의적인 해결책의 도출을 가속화시키는 창의적인 방법과 환경)가 유용함



Scan, Focus, Act의 3 단계를 거치면서 다양한 이해관계자들의 의견을 수렴하여 당면한 문제의 장·단기적인 해결책을 창의적으로 발굴/선정하여 빠르게 추진함



- 성과를 달성할 팀을 구성
- 사실과 시사점을 탐색 및 이해
- 산업 전문가의 참여
- 공통의 언어 도출
- 치명적인 가정과 이슈를 도출

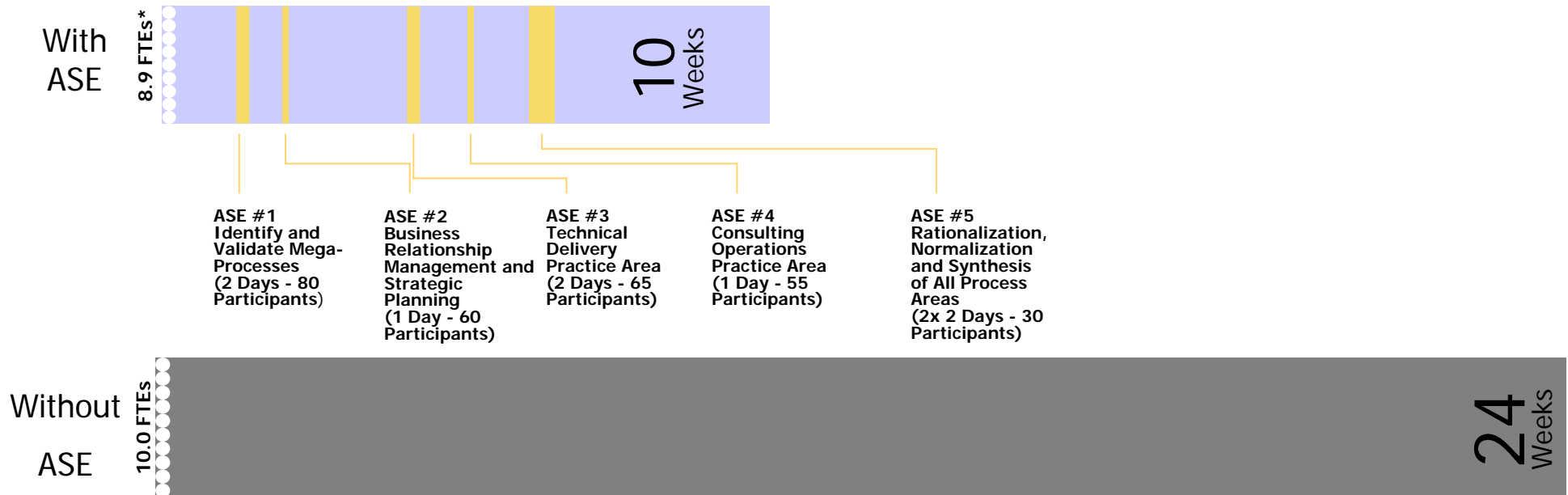
- 시나리오와 시뮬레이션을 수행
- 가설과 대안을 검증하고 평가함
- 모형을 구축하고, 결합하고 반복
- 변화의 장애물을 발견하고 제거
- 기대치 명확화

- 실행할 그룹의 적합성과 목적 도출
- 명확한 의사결정
- 병렬적인 프로세스로 해결책에 대한 모든 면을 검토
- 세부적인 중,단기 실행계획서를 작성함



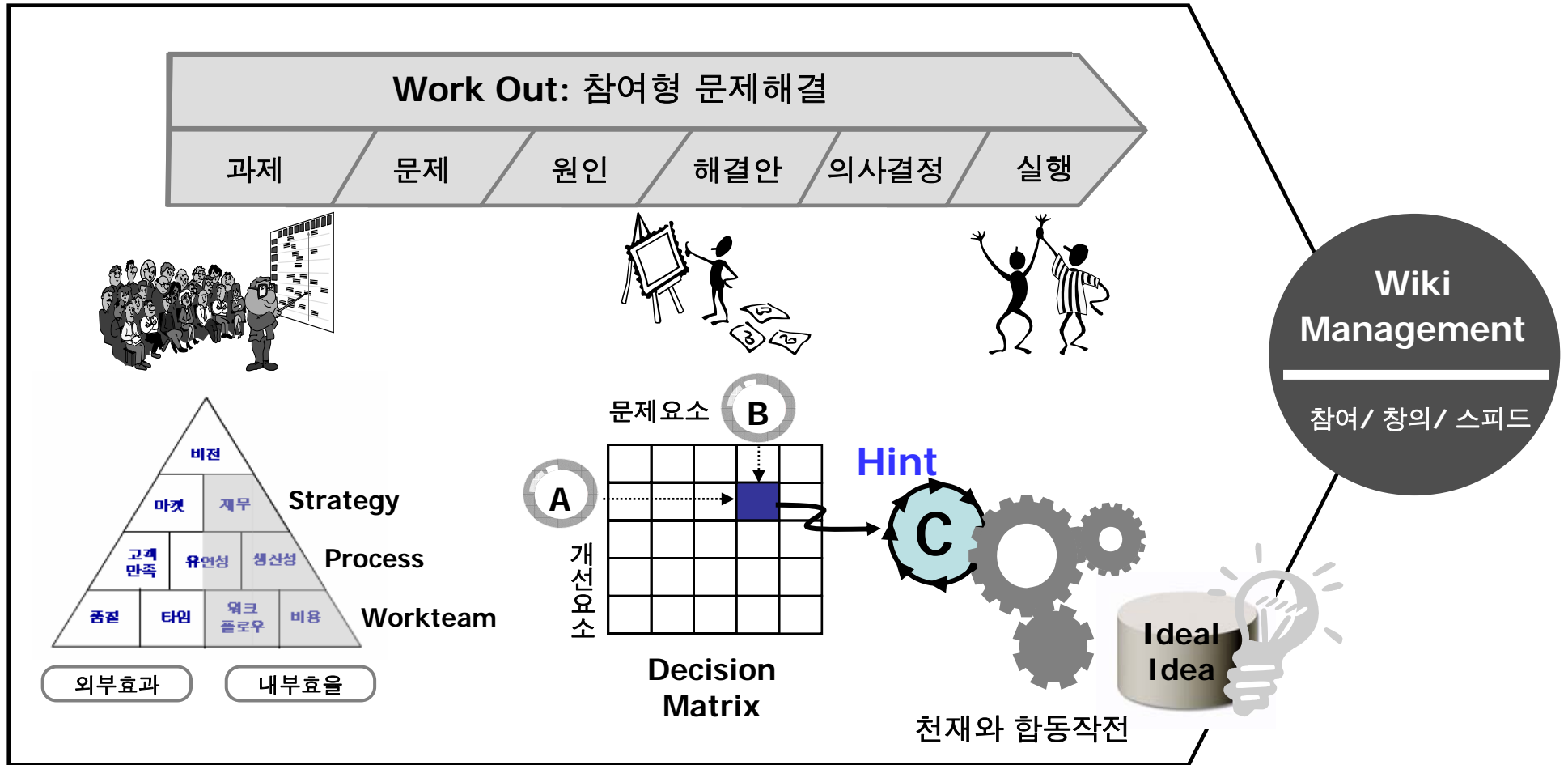
대규모 보험회사에서 사전에 약 6주의 준비 후 다양한 이해관계를 가진 95명이 참여하여 3일만에 약 2,000여명의 IT 조직을 혁신하는 아이디어를 발굴하고 4주에 실행을 통해 10주에 완료 함

- Application Service 영역에 대한 End-to-end processes의 방향성을 정렬함
- 4개의 Practice 영역에 대하여 각 영역별로 프로세스를 규정함
- 프로세스를 수행하기 위한 역할을 정의함
- 각 역할에 대한 필요한 역량을 규정함
- 반복적인 경영계획 수행을 위한 입력 자료와 Practice 영역에 대한 평가 지표를 정함



※출처: Capgemini ASE 소개 자료



모순을 극복 할 수 있는 창의적인 아이디어를 발굴하는 방법으로는 Business TRIZ를 Work-Out과 접목한 Wiki Management가 유용 함



Wiki Management의 핵심적인 방법으로는 Business에 대한 창의적인 아이디어를 체계적이고, 객관적으로 발굴할 수 있는 Decision Matrix와 40가지 원리가 있음

Decision Matrix의 40가지 원리

Illustrative

1. 나누어라	11. 사전에 예방 조치하라	21. 유해하다면 빨리 진행하라	31. 단순화·가볍게 하라
2. 뽑아내라	12. 효과적인 자원을 도출하라	22. 유해한 것을 좋은 것으로 바꿔라	32. 기술을 통하여 다르게 보라
3. 국부적으로 최적화 하라	13. 거꾸로 하라 	23. 피드백을 도입하라	33. 본질을 고수 하라
4. 차별화 하라	14. 끈은 개념을 구부려라	24. 중간 매개체를 이용하라	34. 버리거나 다시 써라
5. 한 번에 동시에 하라	15. 부분적으로 자유도를 부여하라	25. 사용자가 하게 하라	35. 속성을 변화 시켜라
6. 하나에 여러 기능을 연계하라	16. 극단적으로 생각하라	26. 벤치마킹을 하라	36. 전체의 본질을 바꾸어라
7. 짝짓기를 하라 	17. 다른 각도에서 보아라	27. 값싼 고안을 하라	37. 요인을 팽창/수축 시켜라
8. 개방/활성화 하라 	18. 고정변수를 변화 시켜라	28. 비유적으로 예시하라	38. 자극하라
9. 미리 반대방향으로 조치하라	19. 연속적이 아니라 주기적으로 하라	29. 유동성을 부여하라	39. 안정시켜라
10. 미리 조치하라	20. 유용한 작용을 쉬지 않고 지속하라	30. 보조수단을 강구하라	40. 융합하라(Convergence)

기존 6 Sigma의 장점인 측정 및 Process와 Wiki Management의 장점인 참여와 창조를 접목한 Wiki 6 Sigma와 같은 Model이 창조적 경영혁신활동의 유용한 방법임

Illustrative

6 Sigma

장점	단점
<ul style="list-style-type: none"> ● 업무개선에 유용한 Tool ● 계수적 측정 가능 ● 프로세스 관리 	<ul style="list-style-type: none"> ● 창의적 아이디어 부족 ● 계수화가 어려운 업무도 있다 ● 시간이 오래 걸린다

Wiki Management

장점	단점
<ul style="list-style-type: none"> ● 창의적 아이디어를 도출할 수 있다 ● 아이디어의 베스트 Practice가 가능하다 	<ul style="list-style-type: none"> ● 프로세스가 약하다 ● 실무적인 적용사례가 적다

Wiki 6 Sigma

- 6 시그마의 프로세스를 따른다
- 창의적인 아이디어 Tool (TRIZ)을 이용한다
- 빠르게 추진할 수 있다
- 비즈니스 전반에 참여도가 높다

Concept Innovation

Why CI?

- 경제 위기
: 생존을 위한 혁신
- 창조경영 대두
: 창조적 혁신활동

What CI?

- 고객 Needs 반영
- 모순을 해결
- Business Model/
Value Chain 혁신

Who are
CI Leader?

- ZARA
- Apple
- Honda China

How to CI?

- 집단지성 활용
: ASE
- 창의적 아이디어 발굴
: Wiki Management



Strategic Alliance Partners

OpenTide Korea

ING Tower 4F, 679-4, Yoksam-Dong, Gangnam-Gu, Seoul, 135-808 Korea
Tel. 822-2125-6800 Fax. 822-2125-6814 www.opentide.com