

고객가치 창조의 핵심은 실행이다

최정환 상무 jwchoi@lgeri.com

1. 고객가치 창조에 대하여
2. 고객가치 창조의 실행 원리
3. 고객가치 창조의 걸림돌
4. 고객가치 창조를 위한 구체적 실행과 요건
5. 고객가치 창조의 실행을 위한 제언

기술의 보편화가 이루어지고 대체상품이 증가함에 따라 시장에서는 공급이 수요를 초과하는 현상이 나타나게 되었다. 이로 인해 시장의 힘이 생산자/공급자에서 구매자/수요자로 이동하여 제품을 구입하는 소비자가 시장의 중심이 되었다. 이로 인해 공급자인 기업들은 소비자의 선택을 놓고 치열한 경쟁을 벌이게 되는 상황을 접하게 되었다. 시장에서 기업은 구매자인 고객이 가지고 있는 니즈를 파악하고 이를 충족시킬 수 있는 가치를 창조해야만 고객의 선택을 받을 수 있고 경쟁에서 생존할 수 있게 되었다. 기업의 경영성과는 물론 성장과 쇠퇴도 고객가치창조와 무관하지 않을 것이다. 실상, 고객을 위한 가치를 창조한다는 것은 아무 기업이나 쉽게 할 수 있는 일이 절대 아니다. 그렇기에 고객가치 창조는 시장경쟁을 이길 수 있는 기업의 전략적 차별화 수단이 되는 것이다. 결국, 오늘날과 같은 시장 환경 속에서는 기업의 성공과 실패가 바로 그 기업이 고객가치 창조를 얼마나 잘 하느냐에 달려있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 그렇다면, 기업에서 고객가치 창조가 잘 안 되는 이유는 무엇일까? 기업이 고객가치 창조를 잘 하기 위해서는 무엇을 어떻게 해야 하는가? 또한 기업이 고객가치 창조를 잘하기 위해 갖추어야 할 역량과 요건은 무엇인가? 이 글에서는 경영의 핵심이 되는 이런 질문들에 대한 답변을 찾아 보으로써 고객가치 창조가 최우선의 전략적 관심사가 되는 기업을 위해 실행을 위한 제안을 하고자 한다. 무엇보다도 먼저, 고객가치 창조에 대한 이론적 논의를 통해 프레임워크를 세워보고자 한다. 고객가치 창조란 무엇을 의미하며, 고객가치 창조는 무엇을 통해 이루어지는지를 정리해 본다. 이와 더불어 몇 가지의 사례를 통해 고객가치 창조의 실행을 위한 기본 원리도 정립하고자 한다. 두 번째로, 기업에서 고객가치 창조가 잘 안 되는 이유나 구체적인 걸림돌은 무엇인지를 밝혀보고자 한다. 이에 비추어, 고객가치 창조를 잘하기 위해서 기업이 구체적으로 실행에 옮겨야 할 것에 대해서도 논의해 보고자한다. 마지막으로, 고객가치 창조의 올바른 실행을 위한 몇 가지 제안을 제시하면서 이 글을 마무리하고자 한다. ■

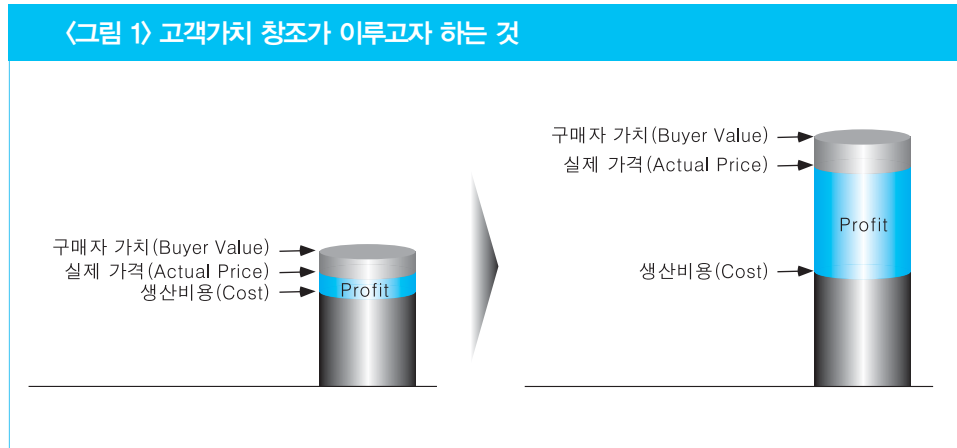
“가치란 기업이 제공하는 것으로 고객의 니즈를 충족시키는 정도나 수준을 의미한다.”

1. 고객가치 창조에 대하여

고객가치 창조란 무엇을 말하는가? 이 질문에서 나오는 고객이란 단어를 먼저 생각해보자. 고객이란 충족되지 않은 구체적인 니즈가 있어 이를 충족시킬 수 있는 것을 찾고 있는 사람이라고 할 수 있다. 고객의 니즈를 충족시킨다는 것은 경우에 따라서는 있다/없다와 같은 형태로 양분될 수도 있을 것이다. 그러나 좀더 넓게 생각해보면, 기업이 고객의 니즈를 충족시키기 위해 만들어 내는 제품이나 서비스는 다르기에 고객의 니즈 충족이란 오히려 정도나 수준의 문제가 아닌가 생각한다. 그렇다면, 고객의 관점에서 가치란 기업이 제공하는 것으로 고객의 니즈를 충족시키는 정도나 수준을 의미한다고 할 수 있겠다. 기업이 제공하는 것이란 고객의 니즈를 충족시킬 수 있는 모든 것을 의미하며, 상품이나 상품의 구체적속성(성능/디자인/가격 등), 서비스 또는 서비스 속성, 브랜드이미지, 감성적 경험, 오퍼(Offer), 혜택, 커뮤니케이션 메시지, 상품정보와 여타 고객이 필요한 정보 등을 포함한다. 기업마다 역량과 실행 수준이 다르기에 개별기업으로부터 제공받는 가치에 대해 고객이 느끼고 인식하는 수준이 다르기 마련이다. 그렇기에 기업이 얼마나 고객의 니즈를 잘 충족시키는가가 바로 그 기업의 고객가치 창조활동 수준과 실적을 결정하게 되는 것이다. 이런 관점에서 고객가치 창조란 고객의 니즈를 밝혀내고 이를 충족시키는 기업의 수준을 더 한층 높이고자 하는 창조적 활동이라 할 수 있다.

기업에서 고객가치 창조는 주로 혁신에 의해 이루어 진다. 혁신(革新)이라는 한자를 보면 고쳐서 새롭게 한다는 것을 의미한다. 그러므로 기업의 혁신이란 그 기업이 현재 하고 있는 활동 또는 현재 수준/실적을 고쳐서 새롭게 하는 것을 말한다. 이는 기업이 혁신을 하기 위해서는 현재상태(Status Quo)에 도전해야 한다는 것을 시사한다고 하겠다. 일반적으로, 고객가치 창조를 위한 혁신은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 하나는 가치혁신(Value Innovation)이고 다른 하나는 비용혁신(Cost Innovation)이다. 이 두 가지 혁신을 간단히 정리해 보자. 가치혁신이란 기업이 고객에게 제공하는 가치의 현재수준을 높이고자 하는 활동이라 할 수 있다. 반면, 비용혁신은 같거나 더 높은 가치를 더 낮은 비용으로 창출하여 고객에게 제

“고객가치 창조란 더 높은 가치를 더 낮은 비용으로 창출하여 고객에게 제공하는 활동이다.”



공하고자 하는 활동이라고 말할 수 있다. 이 두 가지 혁신을 통해 고객가치를 창조한다면, 이는 가치는 더욱 높이고 비용은 더 낮추고자 하는 것이다. 이 두 가지 혁신을 통해 달성하고자 하는 것을 〈그림 1〉에 가시화해 보았다.

위의 〈그림 1〉이 보여주듯이, 고객가치 창조란 고객에게 더 높은 가치를 더 낮은 비용으로 창출하여 제공하는 활동이다. 그런데 과연 고객가치 창조가 기업의 궁극적인 관심사인가? 아니면 기업은 고객가치 창조를 통해 궁극적으로 얻고자 하는 것이 따로 있는가? 기업마다 업종이나 상황이 다르므로 또는 기업이 추구하는 미션이나 경영이념이 다르므로 이 질문에 대한 답변이 달라질 수는 있을 것이다. 영리를 추구하는 기업의 경우에는 고객가치 창조는 궁극적인 목적이라기 보다는 수단이 된다고 생각한다. 기업의 생존을 유지해주지 못하는 고객가치 창조란 그 기업에게 아무런 의미가 없으므로 대부분의 기업은 분명 고객가치 창조를 통해 얻고자 하는 것이 있을 것이다. 개별기업이 고객가치 창조를 통해 얻고자 하는 것은 재무적인 것 또는 비재무적인 것을 포함하여 개별기업에 따라 다양할 것이다. 그러나 일반적으로 기업이 고객가치 창조를 통해 궁극적으로 얻고자 하는 것은 그 기업의 핵심 관심사가 되는 기업의 생존과 더불어 지속적인 성장이 되리라고 생각한다. (고객가치 창조의 성과측정에 관한 논의는 이 글의 영역이 지나치게 확장되지 않도록 별도의 지면에서 다루고자한다.)

2. 고객가치 창조와 실행 원리

여기에서는 몇 가지 사례를 살펴보면, 기업이 고객을 위한 가치를 창조할 때 꼭 염두에 두어야 할 실행 원리들을 정리해보고자 한다. 이러한 실행 원리들이 지켜질 때, 기업의 고객가치 창조활동은 기대했던 결과를 가져올 것이라 생각한다.

먼저, 전세계 휴대폰 시장에서 독보적인 위치를 점하고 있는 노키아(Nokia)의 사례를 보도록 하자. Nokia는 사업에 관련된 일을 할 때는 철저히 고객의 관점에서 출발한다. 특히, 새로운 시장에 진입하거나 신상품을 개발할 때 고객에 대한 깊은 이해(Customer Insight)를 먼저 얻고 이에 기반으로 실행을 전개해 나간다. 예를 들어, 인도에서의 경우, Nokia는 인류학적 접근방법을 사용하는 전문연구원들이 지난 수 년간 시골지역에 사는 사람들의 휴대폰 사용행태에 대해 심층적인 연구를 해왔다. 그 시골지역 주민들에게는 통신비용이 크게 부담되어 휴대폰이 마을간에 또는 가족간에 공유되고 있다는 사실을 발견하게 되었다. 이러한 Customer Insight는 휴대폰이란 한 개인이 소유하고 전유적으로 사용하는 것이라는 Nokia의 기본 가정부터 흔들어 놓았다. 시골지역의 고객들이 가지고 있는 니즈에 기반하여 Nokia는 여러 사람이 공동으로 사용할 수 있는 휴대폰을 개발했고 그 결과로 나온 것이 모델 1200과 모델 1208이었다. 여러 사람이 함께 사용하게 될 이 두 가지 휴대폰 모델들은 제품의 견고성이 무엇보다도 중요했으므로, 다른 모델에 비해 견고성이 강화되었다. 동시에, 사용자 개개인이 관리하고 사용하고자 하는 전화번호와 접촉정보를 분리해서 저장할 수 있는 복수의 전화번호부 기능도 추가했다. 또한 통화추적기능도 추가하여 여러 사용자가 각각의 전화통화에 시간제한 또는 비용제한을 미리 설정해두고 사용할 수 있도록 했다. 이 외에도 손전등, 지역언어로의 전환 등 여러 가지 휴대폰 기능이 이 지역의 사용자들을 위해 제품설계에 반영되었다. Nokia는 인도의 Bangalore와 8개의 여타 지

“고객가치 창조와 실행원리들이 지켜질 때, 기업의 고객가치 창조 활동은 기대했던 결과를 가져올 수 있다.”



Nokia 1200과 Nokia 1208

“Nokia는 고객의 관점에서 출발하는 연구로부터 얻는 Customer Insight를 기반으로 제품을 개발함으로써 고객을 위한 가치를 창조하고 있다.”

역의 시장에서 이같이 그 지역의 고객들로부터 디자인을 위한 정보를 얻는데 많은 노력을 기울이고 있다. 여기서 알 수 있는 바와 같이, Nokia는 고객의 관점에서 출발하는 연구로부터 얻는 Customer Insight를 기반으로 제품을 개발함으로써 고객을 위한 가치를 창조하고 있다.

두 번째로 다우(Dow)의 사례를 보도록 하자. 식용유는 튀김류, 샐러드 드레싱, 패스트 푸드, 팝콘 등 수 많은 식품에 널리 사용되고 있다. 그런데 이러한 식품들에 쓰이는 식용유는 트랜스 지방(Trans Fat)을 포함하고 있다. 최근의 연구들이 보여주듯이 트랜스 지방은 나쁜 콜레스테롤을 증가시켜 심장병을 유발하기도 한다. 미국에서는 식품점에서 파는 제품의 약 40% 이상이 트랜스 지방을 포함하고 있다고 추정된다. 이렇게 사람들이 트랜스지방의 유해성을 알게 됨에 따라 식품제조업체는 맛은 유지하면서 건강을 해치지 않는 식용유를 찾고 있었다. Dow는 식품소비자들이 가지고 있는 이러한 충족되지 않은 니즈를 인지하고 이에 대한 연구를 통해 Canola와 해바라기로부터 NATREON™이라는 트랜스 지방이 제거된 식용유를 개발하였다. 또한 NATREON 식용유는 식품의 품질이나 맛에는 아무런 영향을 주지 않는다고 한다. 이렇게 소비자들이 가지고 있던 미충족된 니즈를 충족시키기 위해 개발된 NATREON은 벌써 일본의 Canola식용유시장의 7%를 점유하고 있고, 지금은 북미와 유럽시장에도 출시되고 있다. 이같이 Dow는 미충족된 고객의 니즈를 찾아 이를 충족시키고자 하는 의지와 노력으로 고객가치 창조를 이루었다.

세 번째의 사례로 구글(Google)을 생각해보자. Google은 검색 엔진을 중심으로한 인터넷 포털업체로 시작했으나 기존의 서비스를 고쳐서 새롭게 하거나 창조적 파괴를 통해 고객가치 창조를 실행하고 있다. Google의 검색서비스가 갖는 차별화 요소는 크게 보면 정보검색을 위한 사용자 편리성과 정보의 접근성이라고 할 수 있을 것이다. Yahoo, MSN, AOL 등 다른 포털업체의 홈페이지를 접속해 보면 뉴스를 비롯해 각종정보가 빼곡히 들어있는 느낌을 받는다. 이와는 달리, Google의 웹사이트에 접속해 홈페이지를 보면 아주 단순하며 검색기능을 중심으로 설계되어 있는 것을 볼 수 있다. 이렇게 뚜렷한 차별화가 되는 홈페이지의 설계는 사용자 관점에서의 연



NATREON의 원료가 되는 Canola와 해바라기

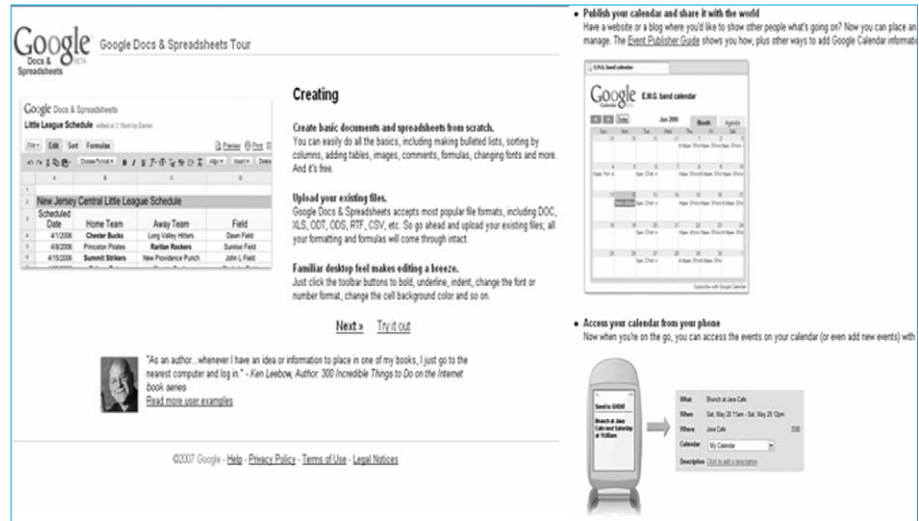
구를 통해 나왔다고 생각한다. 먼저, 인터넷 포털에 접속하는 사람들이 무슨 목적을 가지고 방문하는지를 파악하고, 이를 우선순위화하여 어떤 방문 목적을 중심으로 접속할 때 나오는 홈페이지를 설계할 것인지를 고민했을 것이다. Google은 고객의 다양한 방문목적 중에 정보검색이 가장 중요하다고 판단하여 이를 중심으로 검색서비스를 사용하는 고객의 편리성을 구현해 온 것으로 보인다. 또한 사용자가 전세계에서 가장 많은 양의 정보에 접근할 수 있도록 함으로써 다른 경쟁사의 검색서비스와의 차별화를 강화해 온 것 같다. 이렇게 하여 Google은 정보검색부분에서 뚜렷한 차별화를 이루었고 고객을 위해 경쟁사보다 더 많은 가치를 창출했다고 생각한다.

현재 Google은 검색서비스에만 머물고 있지 않고 고객가치 창조의 영역을 넓혀가고 있다. Google은 웹을 그들의 새로운 서비스 개발과 사용을 위한 플랫폼으로 생각하고 Google Docs와 Spreadsheets프로그램을 웹에서 사용할 수 있게 개발했다. 이런 Google의 개발이 의미하는 것은 웹에 접속만 된다면 컴퓨터의 운영체제는 물론 PC용 소프트웨어 프로그램이 필요 없이 모든 것을 웹에서 직접 사용할 수 있게 되는 것이다. 이러한 가능성은 현재 시장에서 독보적인 위치를 점하고 있는 Microsoft의 Word나 Excel에게는 사실상 엄청난 위협이 되는 것이다. 또한 Google이 출시한 Calendar Service는 얼핏 보면 기존의 시간관리 프로그램같은 Scheduler와 흡사하다. 그러나 이 Calendar Service는 기존의 유사 프로그램에 비해 사용자의 편리성에서 월등히 우수하다. 뿐만 아니라 웹에 자신의 시간 계획표를 올려 놓고 전세계 누구와도 공유할 수 있다. 심지어 여행 중에도 자신의 약속시간을 휴대폰을 통해 알려주는 SMS Notification Option도 새로이 창조된 고객을 위한 가치라 할 수 있다. 사례를 통해 보듯이, Google은 진정 기존의 모든 것을 뒤 흔들며 창조적 파괴를 통해 새로운 가치를 제공하고 있는 놀라운 기업이라 하겠다.

또 다른 고객가치 창조의 사례로 Apple의 MP3 Player인 iPod을 살펴보자. MP3 Player의 시장에서 Apple은 국내업체인 Raincom의 iRiver가 판매된 이후에 iPod을 시장에 출시했으므로 후발주자인 셈이다. 뒤늦게 MP3 Player시장에 진출했지만, Apple의 iPod은 디자인이나 사용자의 편리성 측면에서 기존의 경쟁 제품보다 더 우수하여 뚜렷한 차별화를 보여주고 있다. iPod을 사용해보면 제품의 인터

“Google은 기존의 모든 것을 뒤흔들며 창조적 파괴를 통해 새로운 가치를 제공하고 있는 기업이라고 할 수 있다.”

“Apple은 제품의 기능, 디자인, 제품사용의 편리성이 중요하다는 것을 인식하는 것은 물론 한 걸음 더 나아가 고객이 본원적으로 찾는 것이 무엇인가를 고민하게 되었다.”



웹의 Platform화 사례: 구글 Docs & Spreadsheets와 Calendar Service

페이스(Interface)가 경쟁 제품과는 뚜렷한 차별화를 보일 뿐 아니라, 고객의 기대를 뛰어넘을 정도로 우수하다. 기존의 MP3 Player 제조업체는 음악의 저장과 재생이라는 제품의 기능과 디자인에 주로 역점을 두고 있다. 경쟁사와는 달리, Apple은 추가적인 질문을 가지고 고민했다. 과연 고객이 원하는 것이 음악재생이 잘되면서 보기 좋고 사용하기 편리한 제품이면 충분한가? 이 질문에 대한 답변이 바로 Apple이 후발주자로서 경쟁사보다 더 높은 가치를 창조하고 제공할 수 있게 한 것이 아닌가 생각한다.

Apple은 제품의 기능, 디자인, 제품사용의 편리성이 중요하다는 것을 인식하는 것은 물론 한 걸음 더 나아가 고객이 본원적으로 찾는 것이 무엇인가를 고민하게 되었다. MP3 Player는 그 제품 자체로도 고객에게 여러 가지로 가치를 주는 것은 분명하다. 그러나 고객의 본원적 니즈는 언제 어디서든 고객이 좋아하는 음악을 쉽게 다운로드(Download)하여 듣고 즐길 수 있는 것이다. 이런 고객의 본원적인 니즈를 생각해 본다면 MP3 Player라는 제품 그 자체만으로 충분하지 않았다. 이러한 Customer Insight를 갖게 된 Apple은 고객이 쉽게 음악을 Download받을 수 있도록 아이튠즈(iTunes)라는 음악 사이트까지 만들어 고객의 본원적 니즈를 최대한 충족하고자 했다. 단순한 물리적 제품만 만들어 파는 것이 아니라 음악을 즐기는데



Apple의 iPod

“Bloom은 식품점에서 구매할 때 고객이 가지고 있는 문제를 듣고 하나씩 해결해 나가면서 유통에서 고객가치 창조를 실현하고 있다.”

생길 수 있는 귀찮은 일까지 제거하여 편리성을 제공함으로써 뚜렷이 차별화된 가치를 창조했다. 이렇게 Apple은 뚜렷한 차별화를 통하여 기존의 경쟁 제품보다 더 높은 가치를 창조하고 제공했기에 뒤 늦게 출시했지만 전 세계적인 성공을 이루었던 것이다.

다음의 사례는 유통업에서의 사례로, 최근에 급성장을 하고 있는 불룸(Bloom)이라는 식품점 체인에 대해 이야기하고자 한다. Bloom이라는 식품점 체인은 미국의 동부에서 시작하여 퍼져가고 있는 업체인데 유통업에서 많은 혁신적인 시도를 하고 있다. Bloom은 어떻게 하면 고객이 식품점에서의 구매를 쉽게 할 수 있을까에 대해 고민하였다. 이를 위해 식품점에서 구매할 때 고객이 가지고 있는 문제를 듣고 하나씩 해결해 나가면서 유통에서 고객가치 창조를 실현하고 있다. 예를 들어, 식품점에서는 보통 한 가지 종류의 맥주로만 구성된 6개짜리의 맥주꾸러미를 판매한다. 그런데, 고객이 여러 가지 다른 종류의 맥주를 섞어서 6개짜리 꾸러미를 구입하고 싶다면, 다른 식품점에서와는 달리 Bloom은 기꺼이 고객이 원하는 구성으로 맥주꾸러미를 만들어 판매한다.

식품점에서 고객들이 겪는 또 하나의 애로사항은 구매하려는 품목을 다 고른 후 계산을 하기 위해서는 계산대에서 순서를 기다려야 하는 것이다. Bloom은 개인이

“Bloom은 고객이 구매과정에서 가지고 있는 문제를 해결해 줄 뿐 아니라 집안의 모든 잡일까지도 한곳에서 처리할 수 있게 도와줌으로써 고객을 위한 가치를 창조하고 있다.”

가지고 다닐 수 있는 개인용 가격 스캐너(Scanner)를 내어 줌으로써 이 애로사항을 해결하고 있다. 고객이 매장에 와서 간단한 등록을 하게 되면, 고객은 가격 스캐너를 받을 수 있고, 이를 가지고 다니면서 구매하는 과정에서 바로 본인이 스캐너를 이용하여 직접 계산을 한다. 구매가 끝나면, 체크아웃(Checkout)도 할 필요 없이 바로 나갈 수 있어 고객들의 편의를 높여주는 가치를 제공하고 있다. 또한 고객들의 식품구매를 쉽게 만들고자 하는 것에 멈추지 않고, 더 나아가 Bloom은 고객의 모든 일상생활에서 해야 되는 잡일을 어떻게 하면 쉽게 할 수 있을 지도 고민한다. 그래서 고객서비스센터를 점포의 앞부분에 설치해 놓고 고객들이 해야 되는 집안일 처리를 도와준다. 사진 인화, 소포 발송, DVD 대여, 그리고 송금, 잔돈 교환, 복사, 팩스 등등 집안의 사소한 잡일을 Bloom에서 해결하게 도와줌으로써 고객이 이리저리 왔다갔다 하는 불편함을 해결해준다. 이와 같이 Bloom은 고객이 구매과정에서 가지고 있는 문제를 해결해줄 뿐 아니라 집안의 모든 잡일까지도 한 곳에서 처리할 수 있게 도와줌으로써 고객을 위한 가치를 창조하고 있다.

마지막으로, B2B사업을 주로 하는 듀퐁(DuPont)의 사례를 보도록 한다. DuPont은 기업의 역사가 200년이 넘는 전통을 가지고 있는 글로벌회사로서 미래를 내다보고 사업다각화를 꾸준히 추진해 왔다. DuPont은 남북전쟁 당시에는 수요가 많았던 화약을 생산했다. 1900년대 초반에는 세계 최초로 민간연구소를 설립



유통업에서의 고객가치 창조 사례: Bloom

THE SCIENCE OF FRESH DU PONT The miracles of science™

About the Science of Fresh | Opinion Research | Expert Views | Packaging Solutions | Pressroom | Contact

Consumer Survey Results
Recent survey of U.S. consumers reveals that freshness is a significant concern in food purchasing decisions.
View survey results in Research

Expert Views on Fresh
Learn about how food and beverage packaging manufacturers are cutting costs without cutting corners.
Learn more in Expert Views

FOR FRESHNESS AND QUALITY, THE CHOICE IS CLEAR.
"In the last twenty years there have been significant changes in consumer expectations regarding safer, fresher tasting and more convenient foods. At DuPont, we are constantly developing new packaging technologies that ensure freshness."
Dr. Donna L. Visioli
DuPont Packaging and Industrial Polymers
View her bio

Keeping Packaged Foods Fresh
Newly developed categories of resins represent a marked advance in ensuring packaging freshness.
Learn more in Packaging Solutions

B2B사업에서 최종소비자를 위한 고객가치 창조 사례: DuPont

하여 화학/섬유회사로서 시장에서 필요한 소재를 만들어 제공했다. 1990년대부터는 바이오 산업에 뛰어들어 첨단 의약품을 개발하면서 다방면에서 고객에게 가치 있는 것들을 제공하며 지속적인 성장을 해왔다. 이러한 B2B사업을 통해 성장해온 DuPont의 사례에서 발견할 수 있는 특이한 것은 DuPont은 기업고객은 물론 최종 소비자/사용자의 관점에서 가치를 창조하고 있다는 것이다. 하나의 예로, 최근 DuPont은 소비자조사를 통해 고객이 식품구매를 할 때 가장 중요하게 고려하는 구매인자는 맛과 신선도라는 것을 알게 되었다. 그 중에서도 특히, 식품포장에 대해 생각해 볼 때에는 신선도가 미국소비자들에게는 가장 중요한 관심사라는 것도 밝혀냈다. 미국소비자들은 신선도가 보장이 되는 포장을 위해서는 \$3정도의 식품을 구입하는데 최소한 \$0.10을 더 지불할 의향이 있다는 것도 확인할 수 있었다. 더욱이, 열등한 식품포장은 브랜드 로열티에도 좋지 않은 영향을 준다는 것도 알게 되었다. 이렇게 DuPont은 최종소비자들에 대한 연구를 통해 그들의 니즈를 파악하고 이를 충족시키기 위해 새로운 레진(Resin)을 이용한 첨단 포장소재를 개발하여 포장 솔루션을 제공함으로써 가치를 창출했다.

앞에서 살펴본 사례들을 통해 고객가치 창조의 실행을 위한 몇 가지 원리들을

“DuPont은 기업고객은 물론 최종소비자/사용자의 관점에서 가치를 창조하고 있다.”

“고객가치 창조는 기업의 단기적인 경영성과는 물론 지속적인 성장을 위해서 반드시 추구해야 하는 것이다.”

다음과 같이 정리해 본다.

- 철저히 고객의 관점에서 출발하여 Customer Insight를 찾아야 고객가치 창조가 가능하게 된다.
- 미충족된 니즈를 해결해 줌으로써 고객이 반드시 구매/사용하는 실질적 가치가 제공되어야 한다.
- 고객가치 창조는 경쟁사 Benchmarking을 넘어 진정 새로운 가치를 만들어 내야 한다.
- 경쟁상품과는 차별화될 뿐 아니라 더 높은 가치를 창조/제공해야 성공적인 고객가치 창조가 된다.
- 가치 전달과정에서도 고객이 느끼고 있는 문제를 해결해야 고객가치 창조가 이루어진다.
- B2B사업에서도 최종 사용자/소비자 관점에서 가치를 창조하고 제공해야 한다.

3. 고객가치 창조의 걸림돌

앞의 도입부분에서 논의했듯이, 오늘날과 같이 경쟁이 심화되어 가는 시장상황에서 고객가치 창조는 기업의 단기적인 경영성과는 물론 지속적인 성장을 위해서 반드시 추구해야 하는 것이다. 그렇지만, 전세계의 수 많은 기업중에 고객가치 창조를 잘하는 혁신적인 기업이라고 인정받는 기업은 그렇게 많지 않은 것 같다. 특히, 국내기업은 고객가치 창조에 대한 개념이나 이해도 부족하여 실행이 미흡하므로 고객가치 창조면에서의 성과는 일반적으로 미진하다고 하겠다. 그렇다면, 고객가치 창조는 왜 잘 안되는가? 무엇이 걸림돌인가? 여기서는 이 질문에 대한 몇 가지 답변을 논의해보고자 한다.

먼저, 고객가치 창조를 주도하고자 하는 기업에서는 내부구성원들에게 고객가치 창조가 무엇인가라는 실천적 정의와 함께 전사적으로 공유할 수 있는 실행을 위한 프레임워크가 필요하다. 기업에서 이러한 추진을 할 때 하고자 하는 것이 기존에 해왔던 것들과 어떻게 다른지, 왜 해야하며, 이를 통해 궁극적으로 얻고자 하는 것은 무엇인

지에 대해 직원들에게 명확하게 커뮤니케이션(Communication)해야 한다. 수많은 기업이 아직도 고객가치 창조가 잘 안되는 이유 중에 하나는 바로 고객가치 창조의 출발점이 되는 실행을 위한 프레임워크가 없고 이에 대한 내부적 Communication이 충분하지 않기 때문이다. 이러한 프레임워크와 Communication이 없다면, 내부구성원들은 고객가치 창조를 위해 내가 무엇을 해야하는지가 명확하지 않게 된다. 그러므로, 고객가치 창조와 자신들이 하는 일과 관련시키기가 어려워지므로 고객가치 창조의 실행이 어려워지는 것은 당연하다하겠다.

두 번째의 걸림돌로 지적하고자 하는 것은 고객가치 창조를 위한 활동 성과는 재무지표로 측정이 어렵다는 것이다. 이는 고객가치 창조의 활동성과는 재무 지표로 표시할 수 없으므로 재무적 성과에 의해 주어지는 보상과는 직접적으로 연계가 어렵다는 것을 말한다. 그런데 많은 기업의 경우에는 내부구성원들의 성과 평가가 주로 재무적 지표에 의해 이루어지고 있다. 그렇다면, 평가나 보상과 직접적인 관련이 없어 보이는 고객가치 창조를 위해 개별 구성원들은 적극적인 실행을 지속하기 어렵게 된다. 인간은 본능적으로 개인의 이익을 위해 일하기 마련이다. 내부구성원에게 동기를 부여하기 위해서는 고객가치 창조의 성과에 대한 적절한 보상이 주어져야 관심과 열성을 갖게 된다. 이같이 고객가치 창조 활동이 재무적 성과와는 충돌하지 않아야 함과 동시에, 고객가치 창조 활동에 대한 성과와 이에 대한 보상 사이에는 불일치가 없어야 한다. 그러나 실상은 그렇지 않아, 고객가치 창조를 막고 있는 걸림돌이 되고 있다.

세 번째로 언급하고자 하는 걸림돌은 기업의 고객가치 창조에 대한 경험과 역량, 그리고 정보의 부족이다. 고객을 위해 가치창조를 하기 위해서는 기본적으로 고객에 대한 정보가 많아야 하고, 이해하고 해석해서 얻을 수 있는 Customer Insight가 필수적이다. 앞에서 MP3 Player시장에서 Raincom의 iRiver와 Apple의 iPod을 비교해 보았다. Raincom은 MP3 Player라는 제품에 관련된 고객의 니즈를 파악하고 제품자체에 심혈을 기울였다. 반면, 이부분에 있어서는 후발주자인 Apple은 축적된 경험과 역량으로 늘 하듯이 제품에 대한 고객의 니즈는 물론 한 걸음 더 나아가 고객의 궁극적인 관심사에 대한 Customer Insight를 찾았다. Apple은 고객에 대한 정보와 이에 대한 해석, 그리고 고객에게 제공되어야 할 총체적 오

“고객을 위한 가치창조를 위해서는 기본적으로 고객에 대한 정보가 많아야 하고, 이해하고 해석해서 얻을 수 있는 Customer Insight가 필수적이다.”

“고객가치
창조의 핵심은
실행이다.”

퍼에 대한 Customer Insight를 도출하여 과거에도 여러 차례 히트 상품을 내놓은 경험과 조직의 역량이 축적되어 있는 기업이다. 이런 Customer Insight를 찾아 내고 이를 구현하는 조직의 역량이 바로 Apple이 고객가치 창조를 할 수 있었던 원동력이었다. Apple이 혁신적인 기업이라고 평가되는 이유는 이렇게 고객가치 창조를 위해 필요한 Customer Insight를 찾아내는 역량, 이를 통해 고객관점에서 상품과 서비스 개발, 브랜드 이미지 구축과 Communication 실행, 심지어 비즈니스 모델 개발 등에서의 조직 역량이 뛰어나기 때문이다. 이러한 Apple과는 달리, 대부분의 기업은 고객가치 창조를 위해 필요한 조직의 역량, 정보/지식, 경험이 절대적으로 부족한 것이 실상이므로 고객가치 창조의 성과가 미흡할 수 밖에 없다.

고객가치 창조 활동이 정착되기 어려운 조직의 관행과 기업문화도 또 하나의 걸림돌이라 하겠다. 대다수의 국내기업들을 포함한 많은 기업들은 개인의 창의와 자율보다는 모방과 주어진 일만 열심히 실행하는 업무 문화에 익숙하다. 그러나 고객가치 창조란 없었던 Customer Insight를 찾아내고 남들도 못했던 새로운 것을 만들어 내야하는 것이므로 이러한 업무 문화속에서는 이루어지기 쉽지 않다. 특히, 국내기업들은 성장해 오는 동안 앞선 외국기업을 벤치마킹하여 경쟁사보다 빨리 받아들이고 열심히 하여 성과를 올려왔던 경우가 많다. 선진기업들이 먼저 해보았기에 노하우가 있고 시장에서 검증된 일이기에 열심히 따라서만 하면 할 수 있는 일들을 국내기업들은 많이 해왔다. 이러한 성장과정을 겪으면서 국내기업들은 Apple과 같이 준비된 도전과 합리적 실패를 반복하며 끊임없이 새로운 것에 도전하는 기업문화를 구축할 수 없었다. 오히려 국내기업들에서는 남들이 안해본 새로운 길을 간다는 것을 쉽게 실행하기는 어려운 조직의 관행과 기업문화가 형성되어 있는 것 같다. 그리고 이 것이 바로 모방보다는 창조가 필요한 고객가치 창조활동의 걸림돌이 되고 있다고 생각한다.

마지막으로, 고객가치 창조를 향한 조직의 실행의지에 대해 언급하고자 한다. 기업에서 고객가치 창조가 잘 안되는 또 다른 이유는 이에 대한 경영진의 추진의지가 가시화되어 나타나야 하는 실행체계가 잘 갖추어지지 않았기 때문이다. 고객가치 창조의 핵심은 실행이다. 실행없이 단순히 관념적인 이론이나 구호에 그치는 일로써는 고객가치 창조의 결실을 절대로 얻을 수 없다. 다른 것에도 마찬가지로

만, 기업에서 고객가치 창조를 적극적으로 실행하고 성과를 내기 위해서는 CEO를 포함한 경영진의 추진의지가 절대적으로 중요하다. 특히, CEO의 Commitment 없이 그 기업의 고객가치 창조는 기대하기 어렵다. 고객가치 창조에 대한 경영진의 추진의지는 구체적으로 가시화되어야 실질적인 실행이 이루어진다. 이를 위해 없어서는 안될 것이 바로 실행을 위한 체계이다. 고객가치 창조를 위해 어느 조직 또는 누가, 무엇을 어떻게 어떤 프로세스를 거쳐 할 것이며, 그런 실행을 통해 달성하고자 하는 것은 무엇인지 등을 포함한 전반적인 실행체계가 필요하다. 이러한 실행 체계는 필요조건이다. 이러한 필요조건은 잘 갖추어졌다하더라도 충분조건이 되지 못하므로 고객가치 창조의 성과는 실행에 따라 달라질 수 있다. 하물며, 이러한 필요조건조차도 갖추어지지 않은 상황이라면, 과연 실행이 잘 될 수 있을 지에 대해서는 우려가 생길 수 밖에 없다. 결국, 고객가치 창조는 경영진의 강력한 추진의지와 함께 전사적으로 체계적인 실행이 필요한데, 이부분이 약하다면 고객가치 창조가 잘되기 어렵다.

“결국, 고객가치 창조는 경영진의 강력한 추진 의지와 함께 전사적으로 체계적인 실행이 필요한데, 이부분이 약하다면 고객가치 창조가 잘되기 어렵다.”

4. 고객가치 창조를 위한 구체적 실행과 요건

대부분의 기업에서는 왜 고객가치 창조가 잘 안되는가를 앞에서 살펴보았다. 고객가치 창조의 걸림돌을 논의하면, 자연스럽게 따라 나오는 질문들은 다음의 두 가지라고 생각한다. 첫번째는, 고객가치 창조가 잘 안되고 있다면, 잘하기 위해서는 무엇을 어떻게 해야 하는가? 두번째로, 이를 위해 기업이 갖추어야 할 역량과 요건은 무엇인가? 따라서, 여기서는 이 두 가지 질문을 다루고자 한다.

첫째, 고객가치 창조를 잘 하기 위해서는 무엇을 어떻게 해야 하는가? 거시적인 차원에서 생각해 보도록 하자. 먼저, 어느 기업에서 고객가치 창조를 하고자 하는데 잘 안되고 있다면, 그 기업에서 하는 현재 활동들을 면밀히 살펴봄으로써 무엇을 어떻게 해야하는지를 모색해 볼 수 있을 것이다. 지금 진행하고 있는 활동들, 그 활동들의 실태와 활동 수준, 그리고 그 활동들로 나타나는 결과 등을 점검해 보아 현재상태(Status Quo)에 스스로 도전해야 한다. 지금 하고 있는 활동들 중에서 어떤

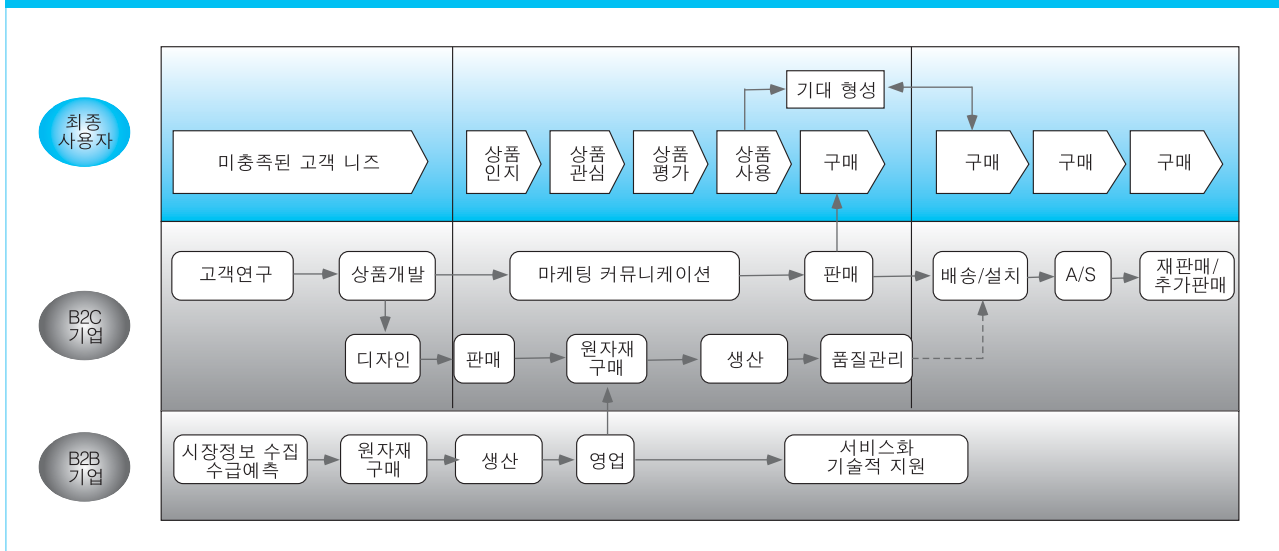
“ 현재 상태(Status Quo)에의 도전과 더불어, 고객가치 창조를 잘 하기 위해서는 밸류체인상의 모든 단계에서 관련된 모든 기능부서들이 기존의 활동을 고쳐서 새롭게 하는 혁신을 이루어야 한다. ”

활동이 어떤 가치를 창출하고 있는지, 또한 그 가치를 더 높일 수는 없는지를 생각해 보아야 한다. 가치를 창출하지 못하고 있는 활동들이 있다면 그 원인은 무엇인지도 찾아내야 한다. 이러한 진단은 <그림 2>와 같이 고객의 활동과 기업의 활동을 연계한 기업의 가치사슬(Value Chain)을 가시화한 형태로 해보는 것이 좋다고 생각한다.

Status Quo에의 도전과 더불어, 고객가치 창조를 잘 하기 위해서는 밸류체인상의 모든 단계에서 관련된 모든 기능부서들이 기존의 활동을 고쳐서 새롭게 하는 혁신을 이루어야 한다. 업종이나 기업의 현재 활동수준에 따라 달라질 수는 있겠지만, 실행의 차원에서 기능을 담당하는 부서들이 구체적으로 수행해야 하는 활동들도 있다. 마케팅, R&D, 구매와 생산, 영업, 업무지원 등의 기능을 담당한 부서들이 현재 활동들을 점검하고 혁신이 필요한 부분에 도전하여 고객가치 창조를 위해 적극적으로 변화시켜나가야 한다. <표 1>에서는 전사적으로 고객가치 창조라는 경영운동이 진행될 때 주요 기능별 담당부서에서 요구되는 활동들을 예시적으로 정리해 보았다.

둘째, 기업이 고객가치 창조 활동을 잘하기 위해 갖추어야 할 역량과 요건은 무엇인가? 여태껏 수 많은 기업들이 고객가치 창조를 전사적 경영운동으로 주도하고

<그림 2> 고객의 활동과 기업의 활동간의 연계 - 기업의 밸류체인



“기업이 올바른 실행과 기대하는 성과를 내는데 반드시 갖추어야 할 것이 바로 조직의 역량과 실행을 위한 요건들이다.”

실행해왔다. 하지만, 이 기업들 중에 실질적인 고객가치를 창출했거나 외부에서 인정할 정도로 뛰어난 성과를 거둔 기업은 그렇게 많지 않은 것 같다. 고객가치 창조라는 같은 내용과 지향점을 가지고 실행했는데 결과는 왜 다를까? 이러한 차이를 가져오는 것은 바로 실행이다. 같은 목적과 전략, 그리고 심지어 같은 자원을 가지고 동일한 일을 한다고 해도 실행이 다르면 결과도 다를 수 밖에 없다. 그렇기에 기업이 올바른 실행과 기대하는 성과를 내는데 반드시 갖추어야 할 것이 바로 조직의 역량과 실행을 위한 요건들이다. 여기서 조직의 역량이란 기업의 구성원들이 무엇을 얼마나 잘 할 수 있는 능력을 가졌는가를 말한다. 실행을 위한 요건들은 고객가치 창조 활동을 하는데 필요로 하는 것으로 실행목표, 실행전략, 실행과제와 실행솔루션, 실행프로세스, 데이터/정보와 시스템, 기술적 지원, 그리고 인프라스트럭처 등을 가리킨다. 이러한 요건은 실행이 올바르게 전개되어 기대하는 결과를 가져올 수 있도록 도와주는 필요조건이라 할 수 있다. 고객가치 창조의 실행을 위해 갖추어야 할 조직의 역량과 요건도 역시 개별 기업이 속해있는 업종과 활동 수준에 따라 달라질 수 있기에 하나의 예시를 <표 1>에 함께 정리해 보았다.

<표 1> 고객가치 창조를 위해 요구되는 활동과 이를 위한 필요역량과 요건의 예시

부서조직	요구되는 활동	필요 역량과 요건
마케팅	<ul style="list-style-type: none"> · 심층적 고객연구를 기반으로 가치 혁신을 위한 Insight를 지속적으로 도출하여 사용가치가 검증된 신상품 개발 · 창조된 가치를 고객에게 알리고 전달하는 활동 강화 · 상품 외의 서비스, 브랜드, 고객경험/접점관리에서의 가치 혁신을 위한 활동 강화 · 고객 관계관리를 위한 구매 후 고객과의 커뮤니케이션 · 성과측정/분석을 통한 개선안 도출 	<ul style="list-style-type: none"> · 고객연구의 전문 역량과 인력 · R&D와의 협업체제 · 데이터에 근거한 의사결정/고객 응대 체계와 실행프로세스 · 데이터 수집/DB 관리 · 데이터 분석/활용 전문 역량 · CRM 체계와 실행 Solution
R&D	<ul style="list-style-type: none"> · 고객 니즈에 기반한 연구프로젝트의 재정의 · 고객 니즈 중심의 연구 프로젝트 선정기준 설정과 평가 · R&D와 마케팅의 협업 	<ul style="list-style-type: none"> · 고객중심적 기술연구결과의 평가와 보상체계 · 마케팅과의 협업과 인력/정보 교류프로세스
구매/생산	<ul style="list-style-type: none"> · 같거나 더 높은 가치를 더 낮은 가격으로 제공할 수 있는 비용혁신 · (제조불량의 관점이 아닌) 고객 니즈 충족의 관점에서 품질을 재정의하고 측정/관리 	<ul style="list-style-type: none"> · 효율적인 공급 사슬관리 체계 · 효율적 재고관리 시스템 · 품질관리체계 재정비
영업	<ul style="list-style-type: none"> · 구매편리를 위한 영업채널 재구성/정보 전달 효율 증대 · 구매시점에 영업접점에서 고객이 느끼는 문제해결 강화 	<ul style="list-style-type: none"> · 영업직원들의 Empowerment · 영업접점에서 고객정보지원체계

“고객가치 창조를
실행으로 옮기고자
하는 경영진의
추진의지가
Customer Value
Roadmap으로
가시화되어 단계적
실행이 전사적으로
전개되어야 한다.”

5. 고객가치 창조의 실행을 위한 제언

이 글에서는 고객가치 창조의 실행에 초점을 맞추어 논의를 해왔다. 고객가치 창조의 실행이 왜 잘 안되는지, 잘 하려면 무엇을 어떻게 해야 하며, 또 어떠한 역량과 요건이 갖추어져야 하는지를 살펴보았다. 이런 논의 역시 실행으로 연결되지 않으면 이론적인 논의로 남을 수 밖에 없다. 고객가치 창조의 핵심은 실행이므로 여기서는 실행을 위해 세 가지 구체적 제언을 하고자 한다.

첫째, 고객가치 창조라는 경영활동은 CEO를 포함한 경영진이 강력한 의지를 가지고 추진해야 한다. 구성원들의 실천으로 연결될 수 있도록, 기업의 경영진은 구성원들과 명확한 Communication을 선행해야 한다. 고객가치 창조에 대한 실천적 정의와 함께, 고객가치 창조는 구성원들이 하는 일과 어떤 관련이 있으며, 과거의 하던일과는 어떻게 다른지, 또한 고객가치 창조를 왜 해야하는지에 대해 많은 Communication을 통해 전사적인 공감대를 형성해야 한다. 고객가치 창조에 대한 올바른 이해없이 올바른 실행이 절대 나올수 없음을 기억해야 한다. 전사적으로 공유할 수 있는 프레임워크를 만들어 내부구성원을 이해시키고 실행을 유도할 수 있도록 철저한 준비를 한 후 추진하도록 해야 할 것이다.

둘째, 고객가치창조를 실행으로 옮기고자 하는 경영진의 추진 의지가 Customer Value Roadmap으로 가시화되어 단계적 실행이 전사적으로 전개되어야 한다. 무엇보다도, 고객가치 창조를 통한 지속적 성장에 대한 청사진을 내부구성원에게 제시하여 전사가 무엇을 위해 어디로 가고 있고 이를 위해 누가 무엇을 언제 어떻게 할 것인가가 공유되어야 한다. 이런 단계적 실행 추진의 주체가 되는 조직구축과 역할과 책임(Roles & Responsibilities) 정립, 그리고 단계적으로 이루고자 하는 단계별 목표설정이 주어지고 향후 진행을 점검할 수 있도록 Customer Value Roadmap이 구축되어야 한다. 이 Customer Value Roadmap은 비전, 경영목적과 목표, 실행전략, 실행과제, 구체적 활동, 그리고 실행 솔루션, 추진주체와 조직구조, 조직의 역량, 고객데이터와 정보, 실행프로세스, 측정체계, 기술적 요건, 요구되는 기업문화의 변화 등을 포함하며 향후 실행을 인도하게 된다. 이와 더불어, 실행의 하부전개를 위해 계층과 기능부문에 따라 구체적으로 기

본 행동강령과 실행원리를 정립하여야 실행상 발생하는 여러 가지 충돌을 조정할 수 있게 될 것이다.

마지막으로, Customer Value Roadmap에 따른 실행은 시간이 걸리므로 우선적으로 소규모의 Quick Win을 위한 과제를 선정하여 우선적으로 실행으로 옮기고 기대했던 성과가 나오게 되면 전사적으로 공유하여 실행의 모멘텀이 지속될 수 있도록 전사적 Communication을 통한 과정관리가 꼭 필요하다.

이같이 필자의 경험과 연구를 바탕으로 실행을 위한 위한 제안을 해보았다. 기업마다 역량과 여건이 달라 실행이 달라질 수도 있겠지만, 고객가치 창조란 단기적이고 일회성의 시도로 쉽게 될 수 있는 것이 절대 아니다. 오히려 지속적이고 반복적인 노력을 통해 조직의 역량이 쌓여져야만 이루어 질 수 있는 것이 고객가치 창조라는 것을 한번 더 강조하고 싶다. www.lgeri.com

“고객가치 창조란 단기적이고 일회성의 시도로 이루어질 수 있는 것이 절대 아니다.”