

전략의 나침반, 경쟁정보를 확보하라

시장에 불고 있는 변화의 바람을 헤쳐나가며 기업들은 저마다 고객가치를 외치고 있다. 변화하는 고객가치를 선견해 대비하는 것이야말로 경쟁에서 승리하는 핵심 요소이다. 선진 기업들이 고객가치 선견을 위해 경쟁정보(Competitive Intelligence)를 어떻게 확보하는지 살펴본다.

윤여중 선임연구원 ouryu@lgeri.com

그리스의 철학자 아리스토텔레스는 “한 재화가 필요한 정도는, 소비되는 재화묶음에서 그 재화를 빼거나 더할 때 발생하는 변화에 의존한다”라고 말했다. 소비자의 만족도 변화에 따라 재화 가치가 달라질 수 있다는 점을 지적한 것이다. 이는 19세기 후반 한계효용가치론으로 유명한 프랑스의 경제학자 레옹 발라스(Leon Walras)에 의해 구체화되었다. 재화나 서비스의 소비를 통해 사람이 느끼는 주관적인 만족의 정도인 효용(Utility)이 상품의 교환가치를 규정하는 요인이라고 주장한 것이다.

이러한 주장은 현재의 기업에도 동일하게 적용할 수 있다. 요즘 우리 기업들이 강조하고 있는 고객가치란, 레옹 발라스가 주장한 바처럼 고객이 지불한 비용과 실제로 느끼는 효용과의 차이를 말한다. 즉, 고객이 들인 비용에서 추가적으로 느끼는 가치가 고객가치인 것이다. 그러나, 많은 기업들이 이러한 고객가치를 단순히 더 높은 성능과 더 낮은 비용으로만 인식하는 경향이 있다. 이는 고객가치를 제대로 인식하지 못하는 것이다. 기업 입장에서 기능이라는 가치를 추가해도, 고객이 효용을 느끼지 못하는 한 그것은 고객가치가 아니다. 단순히 낮은 가격을 제시하는 경우에도 마찬가지다. 고객의 기본적인 니즈를 충족시

키지 못한다면, 낮은 가격만으로는 고객이 아예 구매하지 않을 가능성이 크기 때문이다.

고객가치 파악이 경쟁의 핵심

고객은 자신의 니즈에 부합하는 가치가 있는 제품이나 서비스를 선택한다. 따라서, 기업 입장에서는 고객의 니즈를 얼마나 잘 파악하고, 그에 적합한 고객가치를 얼마나 잘 전달하느냐가 경쟁의 핵심이다.

최근 급격한 변화가 일어났던 리튬이온 2차전지 시장을 보자. 2차전지의 주요 고객은 휴대폰과 노트북 등 휴대용 전자기기 제조업체들이다. 2000년을 전후해 휴대폰과 노트북 시장이 급격하게 성장하던 시기에는 그들의 수요를 충족시킬 수 있는 공급 대응력이 2차전지 제조업체가 제공할 수 있는 최우선적인 고객가치였다. 이후 휴대폰과 노트북 가격이 하락하는 한편 소비자들의 이들 기기의 이용 시간 향상에 대한 니즈가 커지면서, 2차전지 시장에서는 가격 경쟁력과 함께 용량 우위가 새로운 고객가치로 떠오르게 되었다. 최근에는 2차전지의 품질 문제가 불거지면서 안전성에 대한 니즈가 커졌고, 앞으로는 환경과 관련된 이슈도 부상할 가능성이 있다.

초기 공급 대응에서 앞서 나가고, 이후 가격 경쟁력과 용량, 안전성 등에서 종합적인

품질 우위를 유지한 Sanyo는 2차전지 시장에서 부동의 1위 자리를 고수하고 있다. 반면 가격 경쟁력을 내세웠던 중국의 BYD와 용량 우위에 섰던 일본의 Sony는 품질 문제로 인해 시장지위가 크게 떨어진 상태이다. 2차전지 시장에서 일어나고 있는 이러한 변화가 주는 시사점은 명료하다. 고객가치를 제대로 파악하여 충족시키는 기업이 경쟁우위를 확보한다는 것이다.

경쟁정보(Competitive Intelligence)는 고객가치 파악의 출발,

기업이 변화하는 고객가치를 파악하고 대응하기 위해서는 단기적으로 기업을 둘러싸고 있는 고객, 경쟁사 등을 지속적으로 모니터링해야 한다. 이는 기본적으로 기획과 마케팅 영역에 속한다. 뿐만 아니라 새로운 산업의 부상 여부를 판단하기 위해 보다 장기적인 트렌드와 환경에 있어서의 변화를 관찰할 필요가 있다.

그렇다면, 앞서가는 기업들이 시장에서 보다 효과적으로 경쟁하기 위해 고객가치를 파악하는 수단은 무엇일까? 바로 경쟁정보(Competitive Intelligence, CI)이다. CI란 다양한 의사결정을 지원하는 경쟁환경에 대한 지식 및 통찰을 의미한다(〈그림 1〉 참고). 기업은 CI를 통해 신사업 기회 포착 및 리스크 최소화, 경쟁자의 움직임에 대한 조기 정보, 시장 및 고객 지향성 강화 등을 이룰 수 있다. 또한, 이를 창출하고 활용하는 과정에서 고객가치를 파악하고 궁극적으로는 경쟁우위까지 확보할 수 있게 되므로, 기업 경영에서 CI가 차지하는 위상은 매우 크다고 할 수 있다.

그런데 이와 같은 중요성에도 불구하고 몇몇 선진 기업들을 제외한 대부분의 기업들은 제대로 된 CI를 확보하지 못하고 있다. 그 이유는 여러가지다. 우선 과거의 경영 프로세스를 답습해 온 경영진들이 CI를 접해 볼 기회가 적어 그 중요성을 느끼지 못하기 때문이

다. 이로 인해 경영진들은 CI를 경쟁우위의 원천으로 인식하지 못하고, 이를 체계적으로 통합 관리할 기능을 구축하지 않은 것이다. CI 창출과 관련해 널리 알려진 사례가 적다는 것도 하나의 이유이다. 결국 기업들은 제대로 된 CI 창출 프로세스를 구축하지 못해 필요한 결과물을 얻을 수 없게 된 것이다.

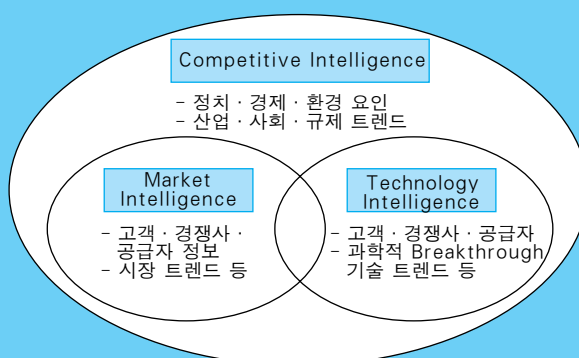
이미 대다수의 기업은 사업 환경 변화를 파악하고 경쟁사보다 더 신속하게 대응하는데에 사업의 성패가 달려있다는 것은 알고 있다. 시장의 급격한 변화와 글로벌화로 인해 잠재적 기회와 위협이 더욱 커져가고 있는 지금, 기업들은 경쟁우위의 원천이 무엇인지 찾아 헤매고 있다. 특히, 최종 소비자들이 소비하는 물품이 아닌 중간재를 생산하는 B2B 업체들에 있어서는 이런 경향이 더욱 강하게 나타난다. B2C에 비해 상대적으로 고객 수가 적은 B2B 산업에서는 고객 기업과의 관계가 형성되지 않는 한 고객의 니즈를 파악하기가 더욱 어렵기 때문이다. 그렇다면, 효과적인 CI를 창출하기 위해서는 어떻게 해야 하는가?

Competitive Intelligence 창출의 성공 요인

CI 창출은 지식경영과 궤를 같이 한다. 제품, 고객, 경쟁사 등에 대한 정보(Information)를 획득하고, 분석을 통해 인사이트(Insight)를 도출한 후, 이를 전사적으로 공유하여, 필요한

경쟁정보란 다양한 의사결정을 지원하는 경쟁환경에 대한 지식 및 통찰을 의미한다

〈그림 1〉 Competitive Intelligence의 구성 요소



자료 : SCP(Society of Competitive Intelligence Professionals), 일부 수정

부서에서 활용하고, 활용 후 피드백을 통해 CI를 다시 개선하는 과정이다(〈그림 2〉 참고). 이러한 프로세스를 거쳐 나오게 된 결과물을 사업에 활용할 수 있는 경우에만 CI라 한다. 또한, CI 활동은 산업스파이 활동이 아니기 때문에 합법적이고 도덕적 문제가 없는 수단을 사용해야 하고, 내부가 아닌 외부 경영 환경에 초점이 맞춰져 있어야 한다. 이제부터는 성공적으로 CI를 창출하기 위해 취해야 할 구체적인 사항들을 살펴보고자 하자.

경쟁정보는 기업의

이해관계자들과 ● 가능한 모든 정보 소스를 활용하라

기업을 둘러싼 환경으로부터 얻을 수 있다.

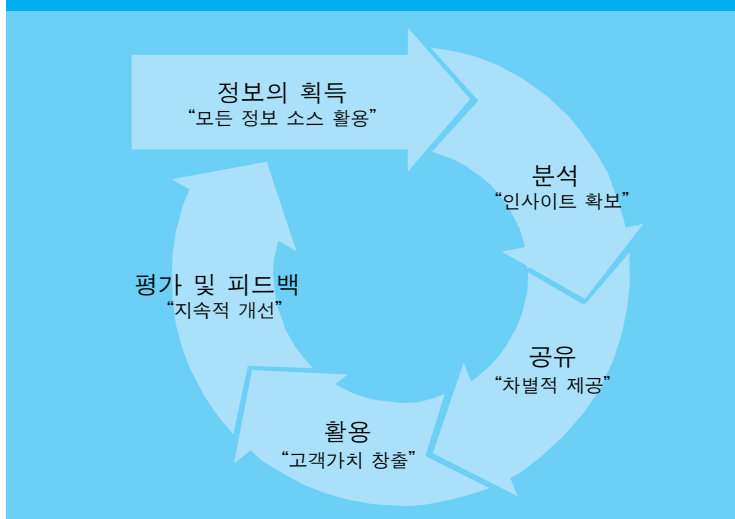
CI 창출에 필요한 정보는 출처에 따라 기업의 이해관계자들과 기업을 둘러싼 환경으로부터 얻을 수 있다. 가장 기본적으로는 고객, 공급자, 경쟁사, 정부 등으로부터 직접적으로 획득한다. 또한, 시장 및 기술 트렌드, 경제 및 환경 변화 등으로부터도 얻을 수 있다.

GE는 ‘ACFC(At the Customer, For the Customer)’라는 방식을 활용해 정보를 수집한다. 이는 사업 상 문제가 있는 고객 기업과 접촉하여 고객의 사업 성과를 제고할 수 있는 것이라면, GE의 지식자산을 포함해 무엇이든 제공한다는 발상에서 출발한다. 고객이 GE의 식스 시그마 품질관리 교육 및 실행 스킬로부

터 가치를 얻을 수 있다면, GE의 고객들은 이를 모두 제공 받을 수 있다. Southwest Airlines의 경우, GE Aircraft Engines로부터 식스 시그마 프로그램을 제공 받았다. 이를 통해 GE는 다른 공급업체로 인해 끊임 없이 발생하던 Southwest Airlines의 품질 이슈를 규명하고, 문제 해결 과정을 통해 새로운 정보와 지식을 획득할 수 있었다. GE는 직접적인 관계가 없는 모든 잠재 고객들에게까지 전략적으로 지식을 개방하고, 그들의 문제를 해결하는 과정에서 새로운 정보와 지식을 얻을 수 있었던 것이다. GE는 이렇게 획득한 정보와 지식을 다시 전사적으로 공유하여 GE 자체 사업을 포함해 유통, 영업, 마케팅 등의 파트너들을 위한 새로운 가치를 창출하는 데 활용한다.

GE의 사례에서 보듯이, 기업이 원한다면 기본적인 자료를 획득할 수 있는 소스는 사실상 무한정하다. 하지만 효율적으로 CI 프로세스를 진행시키고, 효과적인 CI를 얻기 위해서는 정보 획득에 대한 기본 원칙을 정해야 한다. 첫째, 모든 구성원과 기능을 위한 것이 아닌 소수의 핵심적인 주제에만 집중해야 한다. 둘째, 과유불급이란 말이 있듯이 정보 획득 양도 어느 정도의 수준을 정해야 한다. 셋째, 신뢰할 수 있는 한정된 소스를 활용해 정보를 획득해야 한다.

〈그림 2〉 Competitive Intelligence 창출 프로세스 및 성공 요인



● 치밀한 분석으로 인사이트를 얻어라

기업이 획득한 정보로부터 Intelligence를 도출하기 위한 방법론은 매우 다양하다. 가장 쉽게 접근할 수 있는 회귀 분석(Regression Analysis)과 기회 분석(Opportunity Analysis)에서부터 경쟁사에 대한 기존의 시각을 폐기하고 새로운 관점으로 접근하는 급소 분석(Linchpin Analysis), 공통점 및 일탈 행위들을 부각시키는 사건 분석(Event Analysis), 다양한 분석적 판단이나 설명을 가능하게 하는 가정 분석(Analysis of Competing Hypotheses), 그리고 미래에 일

어날 가능성이 있는 대안들을 기술하는 시나리오 분석(Scenario Analysis) 등 다양한 기법을 활용할 수 있다. 물론 산업적 특성이나 필요에 따라 이러한 분석기법들을 병행해서 사용할 수도 있다.

이중에서도 미래의 가능성에 대한 통찰력을 반영하는 시나리오 분석은 전략기획에 있어서 중요한 역할을 차지한다. 시나리오 분석의 가장 유명한 사례는 Shell이다. Shell은 1973년 오일쇼크가 발생하기 전에 이미 석유 가격이 극적으로 오른다는 것을 가정하여 어떤 행동을 취할 것인가에 대한 시나리오를 개발했었다. 그 결과 Shell은 오일쇼크에서 성공적으로 살아남은 유일한 기업이 되었다. 또한 독일계 화학회사인 BASF도 시나리오에 기반하여 전략을 수립하고 있으며, 항공업계의 선두주자인 Boeing 역시 전략 수립에 시나리오 분석을 활용하고 있다. 시나리오 분석은 전반적인 전략의 오류와 사업 포트폴리오의 허점을 드러나게 함으로써 이에 대한 대책을 마련하게 하는데 목적을 두고 있다. 따라서, 이들 기업은 사업에 영향을 미칠 수 있는 중요한 변수라면 시장에 나타나는 미약한 신호까지도 변화의 방향을 파악하기 위해 시나리오 분석을 실시한다.

● 필요한 곳에 차별적으로 제공하라

IT의 발달에 따라 대부분의 기업들은 정보 공유를 위해 인트라넷과 같은 웹 기반의 기술을 활용한다. 정보 공유에 있어 언제나 문제가 되는 것은 누구에게 어느 정도까지 정보를 개방할 것인가이다. 이는 기업이 속한 산업의 특성과 기업의 특성을 반영해 상황에 따라 선택해야 할 사안이다.

Air Products & Chemicals(APC)은 사내 인트라넷 'Intelligence Web'을 구축하여 모든 CI를 전사 차원에서 공유하고 있다. 이곳을 자료나 단순 정보를 저장하기 위한 공간이 아니라, APC의 임직원들이 분석을 통해

정보에 새로운 가치를 부가하여 회사가 사용할 가능한 형태로 CI 리포트를 만들어 공유하는 공간이다. Intelligence Web은 커뮤니티 기반으로 구성되어 있고, 커뮤니티는 주제, 지역, 프로젝트 등의 다양한 기준에 따라 구분되어 있다. 모든 형태의 CI 리포트는 이곳에 게시되고 각각의 CI는 출처 및 정보의 신뢰성, 정보의 난이도 등으로 구분되어, APC의 임직원이라면 원하는 정보만을 이메일로 받아볼 수 있게 하였다. 이를 통해 불필요한 정보의 유통을 막고, 필요한 정보가 필요한 곳에 전달될 수 있도록 하였다.

Shell 역시 인트라넷 상에 'CI KnowledgeHouse'를 구축하여 CI를 공유하고 있다(John Prescott, Stephen Miller 공저, 「Proven Strategies in Competitive Intelligence」 참조). 이는 크게 세 가지 주요 구성 요소로 이루어져 있다. 기본 요소는 사용자들이 CI에 대한 지식을 입수할 수 있는 영역으로 CI와 용어에 대한 지식을 제공한다. 두번째로 리서치 요소에서는 100여 개 이상의 정보 소스에 대한 리서치나 출판된 정보들이 담겨 있다. 마지막으로 지식경영 요소는 핵심 사용자가 CI 및 관련 지식을 공유하는 공간으로 활용된다. CI KnowledgeHouse에는 경쟁사의 제품 및 서비스, 강/약점, 영업 방식 등의 경쟁사 프로파일과 Shell 자체적으로 생성한 시장에 대한 깊이 있는 정보들을 갖추고 있다. 이러한 정보들은 민감한 사안이기때문에, Shell은 CI팀에 정보 관리 권한을 부여해 필요한 곳에만 정보 공유를 허용하는 정책을 쓰고 있다.

● 가치 창출이 가능한 모든 곳에 활용하라

앞서 고객가치를 파악하고 이를 충족시키기 위해서는 CI가 필요하다고 하였다. 왜냐하면, CI를 통해 고객의 니즈나 트렌드 변화에 효과적으로 대응할 수 있기 때문이다. 기업이 고객에게 제공하는 상품이나 새로운 시장 개척, 전략 기획 및 마케팅 등에 활용되는 경우

불필요한 정보의 유통을 막고, 필요한 정보가 필요한 곳에 전달될 수 있도록 해야 한다.

가 일반적인 사례이다. Avnet은 고객가치를 제고하기 위한 경영기획 뿐만 아니라 특이하게도 주주가치를 극대화하는 데 역점을 두고 CI를 활용한다.

전자부품, PC 하드웨어 및 주변기기, 기타 서비스 등을 제공하는 Avnet은 'Business Information Office(BIO)' 라는 CI팀을 운영하고 있다. BIO의 역할은 전략기획 단계에서 사업부문장들이 전략적으로 중요하게 생각해야 할 것들이 무엇인지를 명확하게 하는 것이다. 또한, Avnet의 직·간접적인 모든 경쟁사를 모니터링하여 이들로부터 발생하는 경쟁 이슈를 도출한다. 보다 구체적으로 BIO의 CI 활동은 주당이익율(EPS) 제고에 초점을 맞추고 있다. 왜 EPS가 상승하는가? 경쟁사대비 성장률은 어떤가? 자본회수율은 어떤가? 주주 가치와 관련된 질문들에 대답하는 CI를 활용 해, BIO는 자본시장에서 Avnet의 성과를 설 명하고 주가와 주가수익비율 배수(PE Multiple)를 높이는 데 기여한다.

**경쟁정보 자체의
품질만이 아니라
경쟁정보 창출
프로세스 개선을
위해서라도
정기적인 평가가
필요하다.**

효과적인 CI를 창출하기 위해서는 이를 단순히 공유하는 것만으로는 불충분하다. CI의 목적은 어디까지나 최고경영진에게 행동의 지침을 제시하여, 다양한 의사결정에 기여하는 것이다. 즉, 조직의 의사결정권자가 CI에 기반하여 경영활동을 하게 될 때, CI를 성공적으로 창출했다고 말할 수 있다.

● 항상 평가하고 개선하라

현대 경영학의 거장 피터 드러커(Peter Drucker)는 다음과 같이 말했다. “측정할 수 없으면 관리할 수 없고, 관리할 수 없으면 개선할 수 없다.” 기업 내 어떤 업무 프로세스라도 산출물이 있게 마련이다. 피터 드러커의 말처럼, 산출물을 개선하기 위해서는 관리를 해야 하고, 관리하기 위해서는 측정이 필요하다. CI도 예외는 아니다. CI 자체의 품질만이 아니라 CI 프로세스 개선을 위해서라도 이에 대한 평가는 장기적 관점에서 매우 중요한 부

분이라 할 수 있다.

1998년 BP와 합병한 석유회사 Amoco는 CI팀의 성과를 자체 평가하기 위해 세 가지 평가 방법을 사용했다. 우선, 데이터 품질 평가를 통해 외부나 공공 서비스에서 나오는 데이터를 외부의 네트워크로부터 수집된 정보와 비교하여 정확도를 검증한다. 다음으로, 영업 및 마케팅팀의 CI에 대한 피드백을 수집해 해당 CI에 대해 정성적으로 평가한다. 마지막으로, CI팀은 Amoco에 납품하는 기업들의 제품 품질을 자체적으로 평가한다. CI를 통해 납품 업체를 선정했기 때문에, 내부적인 평가로 그 유효성 측정이 가능한 것이다. CI팀은 제품에 대한 사용자 의견 청취, 네트워킹, 비공식적인 분석, 리서치 등의 다양한 방법을 활용한다. 이러한 평가 과정을 통해 Amoco는 CI팀과 사용자 간의 관계를 강화하고, CI 자체의 품질과 프로세스를 개선하기 위해 노력한다.

체계적으로 미래를 준비해야

현재 우리는 기술의 범용화, 사회적 가치의 변화, 무역 장벽의 제거, 환경 재난 등 경쟁 환경의 지각변동을 일으킬 수 있는 다양한 움직임들과 마주하고 있다. 거대한 변화는 준비하지 못한 자에게는 재앙이지만, 준비한 자에게는 기회로 다가온다.

변화가 일어나면 기업들은 이에 대응하기 위한 방안을 마련하지만, 대부분 유사한 전략을 펼치는 경향이 있다. 기업들이 접하고 있는 상황이 유사하기 때문에 어찌보면 당연한 현상이다. 그러나 그런 와중에도 남들과 다르게 행동하며 차별적 고객가치를 제공하는 기업은 언제나 있게 마련이다.

모든 기업들이 절실하게 찾고 있는 차별적 고객가치는 하루아침에 만들 수 있는 것이 아니다. 꾸준한 준비를 통해 경쟁우위를 확보한 기업만이 가능하다. 기업의 성공을 담보하는 경쟁우위. 그것의 원천은 바로 경쟁정보(CI)이다. www.lgeri.com