

소니의 부진과 회복에 영향을 준 요인에 대한 분석(경영혁신전략 관점에서)

2019101074 안용상

Topic01 : “소니 기업의 부진”에 영향을 준 요인 분석

소니는 원래 트랜지스터라디오, 워크맨, 비디오, CD, 디지털카메라 등으로 세계적인 지위를 누렸으며, 44년 전 탄생한 휴대용 카세트 플레이어 워크맨은 사람들의 생활 방식을 바꾸는 혁신의 아이콘이었다. 하지만 소니의 명성은 디지털 시대로 이어지지 못했다. 그 이유는 다음과 같다

첫번째. 기술변화에 대한 느린 적응

초기에 트랜지스터 라디오, 워크맨, 비디오, CD와 같은 혁신적인 제품으로 성공을 거두었던 것과 달리, 소니는 디지털 기술의 빠른 발전에 대한 대응이 미흡했다.

스마트폰 시장을 예로 들면, 스마트폰 시장에서 소니는 초기에는 성공적인 제품을 출시했지만, 애플과 삼성과 같은 경쟁사와의 경쟁에서 뒤쳐지게 되었다. 다른 기업들은 앱 스토어, 클라우드 서비스, 통합 생태계 등을 통해 소비자들에게 편의성과 다양성을 제공하려 노력했으나, 소니는 이러한 플랫폼 구축에 집중하지 않았고, 스마트폰 시장에서 브랜드 인지도와 마케팅 전략 측면에서도 뒤쳐졌기 때문이다.

이러한 사례는 소니가 디지털 기술의 발전과 변화에 적응하기보다는 기존의 성공적인 제품과 기술에 머무르는 경향이 있었다는 것을 보여준다.

두번째. 유연하지 않은 기업 내부 문화와 기업구조

소니 기업 내부에서는 과도한 중앙집권화와 의사 결정의 비효율적인 흐름이 존재했다. 그래서 소니에서는 각 부서가 독립적으로 운영되어 자율성이 부족하고 의사 결정이 중앙에서 이뤄지는 경우가 많았다. 이러한 구조로 인해 새로운 아이디어나 혁신적인 개선 제안이 담당자들에게서 멀리 떨어지고 중앙 집권화된 통제체계를 통과해야만 구현될 수 있는 문제가 발생할 수 있었다.

이러한 보수적인 태도와 위계적인 구조는 기존의 성공한 제품과 비즈니스 모델에 과도하게 의존하게 하고 새로운 아이디어나 실험적인 프로젝트에 대한 열린 마인드와 지원에 인색하게 만들었다.

세번째. 포맷 경쟁전략 실패로 이어지는 표준의 부재, 그로 인한 호환성 문제

디지털 시대에는 다양한 디지털 포맷이 등장하며, 이에 따른 포맷 전쟁이 벌어진다. 이때 소니는 자체적인 포맷을 선보이는 등 표준을 강력히 주장했으나, 비디오 테이프 포맷과 같은 산업 표준을 설정하는 과정에서 실패했다. 이로 인해 소비자들은 다른 회사의 제품을 선호하게 되었고, 소니의 제품 간 상호 호환성이 부족한 문제가 발생했다.

네번째. 사업분야의 급속한 확장

소니는 전문화된 전자제품 제조업체에서 다양한 사업 분야로 확장하는 전략을 채택했다.

음악분야에서는 음반 레이블인 소니 뮤직 엔터테인먼트가 음악 제작, 녹음, 배급, 아티스트 매니지먼트 등 음악 산업의 다양한 영역에서 사업을 전개했고, 영화 및 엔터테인먼트분야에서는 소니 픽처스 엔터테인먼트가 영화 제작, 배급, 영화 스튜디오 운영 등의 사업을 진행했다. 비디오 게임분야에서는 소니 컴퓨터 엔터테인먼트가 PlayStation 게임 콘솔과 관련 소프트웨어를 개발하고 출시했고, 전자 제품분야에

서는 오디오, 비디오, 텔레비전, 디지털 카메라 등 다양한 전자 제품을 제조하고 판매했다.

그러나 이러한 다각화 전략이 오히려 자원의 분산을 야기해, 핵심제품에 대해 충분하게 투자하지 못하게 만들어 기존 제품의 성능과 경쟁력 강화에 어려움을 겪게 했으며, 해당 시장의 특성과 경쟁 상황을 충분히 파악하지 못하고 진입해, 각각의 사업 분야에서 경쟁사와의 경쟁력을 확보하고 적절한 전략을 수립하는 것에 어려움을 겪었다, 그 과정에서 많은 시간과 자원을 낭비하게 되었다.

Topic02 : 소니의 성공적인 회복에 대한 요인 분석.

소니는 여러가지 이유로 디지털 시대에서 경쟁력을 잃어 쇠퇴기를 맞는 듯 했으나, 다음과 같은 전략적인 변화로 다시 성공적으로 호황기업으로 환골탈태하게 되었다. 크게 네가지 전략을 들어 소니의 이와 같은 성공적인 회복을 설명할 수 있다.

첫번째 전략 : 기업 전체를 하나의 통합된 조직으로 만들고 기업 내 다양한 사업 분야와 부서 간의 협업을 강화한다.

이 첫번째 전략이 소니의 경영자가 주창한 “원 소니” 개념에 잘 녹아 들어있다. 소니는 사업분야에서 급속한 확장을 이루었지만, 기업 내부에서는 중앙집권화와 비효율적인 의사 결정 과정이 존재하여, 기업 운영에 비효율성을 초래했다. 이러한 문제를 해결하기 위해 소니 내부의 부서와 사업 분야 간의 경계를 허물고, 상호 협력과 지식 공유를 강화하여 기업 전체에 걸친 혁신을 이끄는 것을 목표로 혁신을 만들어 나갔다.

이러한 혁신을 위해서, 조직 문화와 커뮤니케이션을 개선했으며, 내부 지식 공유를 강화하고 혁신을 위한 플랫폼을 구축하기 위해 다양한 도구와 시스템을 도입했다. 세번째로 다양한 사업 분야와 부서 간의 상호 연계성을 강조했다.

이로 인해 커뮤니케이션 채널과 열린 문화가 구축되었고, 직원들이 지식과 아이디어를 공유하고 협업하여 새로운 제품과 서비스를 개발하는 데 참여할 수 있게 되었으며, 결과적으로 여러 사업들(음악 사업과 영화 사업, 기술 개발과 제조 등 다양한 분야)간의 시너지를 창출하고, 상호 협력을 통해 새로운 제품과 서비스를 개발할 수 있었다.

이러한 전략적 접근이 소니의 조직 문화와 협업 방식을 변화시키고, 기업 전체에 걸친 혁신을 촉진하는 데에 기여했다.

두번째 전략 : 핵심 사업 영역을 선택하고 집중한다

리소스의 분산과 경영의 복잡성과 경쟁력 감소 및 효율성 저하를 초래했던 “다각화 전략”의 문제들을 다시 극복하기 위해 성공적인 제품과 서비스를 발전시켜야 할 필요가 있었고, 자원을 집중화해서 효율적으로 활용하고, 핵심 사업 영역에 집중함으로써 자원의 최적화를 이끌어낼 필요가 있었다.

따라서, 소니는 핵심 사업 영역에 대한 투자를 강화하고, 기존의 성공적인 제품과 서비스를 발전시키는 데에 집중했는데, 그 결과 제품 및 서비스의 품질이 강화되어 경쟁 업체와의 경쟁에서 우위를 점하며 시장 점유율을 확대했으며, 전문성을 개발하고 기존 제품과 서비스를 지속적으로 발전시킴으로써 고객들에게 차별화된 가치를 제공할 수 있었다.

또한, 핵심 사업 영역에 집중하는 전략은 소니의 브랜드 가치를 강화했으며, 고객들에게 신뢰와 가

치를 제공함으로써 브랜드 이미지의 향상과 고객들의 선호도 증가를 이끌어냈다. 이는 게임 콘솔 분야에서의 선도적인 위치를 확립하거나 이미지 센서 기술의 연구 개발을 통한 협력을 강화하는 등 다양한 분야에서 제품 및 서비스의 품질과 혁신성을 향상시키는 데에 크게 기여했다.

세번째 전략 : 경영 효율성 개선을 위해 구조조정을 한다.

소니는 기존의 비효율적이고 복잡한 구조로 인해 경쟁력 저하와 성과 부진을 겪었는데, 유연성과 효율성을 강화해서 경쟁력을 회복하기 위해서는 구조조정을 통한 기업 구조 개선이 필요했다.

소니는 구조조정을 통해 비효율적이고 복잡한 구조를 단순화하고 중심 사업에 집중함으로써 의사결정 과정을 빠르게 만들고 효율적인 리소스 분배를 실현할 수 있었고, 목표하던 경영 효율성의 개선을 이루었다. 또한 구조조정은 핵심 사업 영역에 집중하고 그에 필요한 자원을 확보할 수 있는 기회를 제공했다. 이를 통해 소니는 핵심 사업의 연구개발, 마케팅, 생산 등에 더 많은 자원을 할당하여 제품 및 서비스의 품질과 혁신을 강화할 수 있었다.

네번째 전략 : 콘텐츠비즈니스 시장에서 경쟁력의 우위를 점한다.

디지털 기술의 발전과 함께 콘텐츠 비즈니스 시장은 크게 성장하고 있는데, 마침 소니는 다양한 콘텐츠 자산과 기술력을 보유하고 있었으며, 이를 기반으로 새로운 디지털 콘텐츠 서비스를 개발하고 제공함으로써 시장에서의 경쟁력을 회복하고 성장할 수 있었다. 또한, 콘텐츠 비즈니스는 고객들에게 차별화된 경험과 가치를 제공할 수 있는 영역이었기 때문에 소니에게 필요한 전략이었다.

이 전략으로 인해 소니는 새로운 수익원을 창출할 수 있었다. 음악, 영화, 게임 등 다양한 콘텐츠 분야에서의 창작과 협력을 통해 다양한 디지털 콘텐츠를 개발하고 판매함으로써 수익성을 향상시켰다.

또한 콘텐츠 비즈니스를 통해 소니의 브랜드 이미지를 강화할 수 있었다. 다양한 콘텐츠 분야에서의 창작과 협력을 통해 고객들에게 다양하고 품질 높은 콘텐츠를 제공함으로써 소니의 브랜드가 더욱 강력해지고 인지도가 증가했다.

마무리

결론적으로, 소니의 성공적인 회복은 네 가지 전략에 기반하고 있다. 첫째, 기업 전체를 하나의 통합된 조직으로 만들고 부서 간 협업을 강화함으로써 기업 전체에 걸친 혁신을 이끌어냈다. 둘째, 선택과 집중 전략을 통해 핵심 사업 영역에 집중하고 제품과 서비스의 품질을 강화하여 경쟁력을 회복했다. 셋째, 경영 효율성을 개선하기 위한 구조조정을 실시하여 비효율적인 구조를 개선했고, 자원을 최적화하여 기업 운영의 효율성을 높였다. 마지막으로, 콘텐츠 비즈니스 시장에 진출하여 다양한 디지털 콘텐츠를 개발하고 제공함으로써 수익성을 향상시키고 브랜드 이미지를 강화했다.

이러한 전략들은 소니의 조직 문화와 협업 방식을 변화시키고, 제품 및 서비스의 품질과 혁신성을 강화하여 경쟁력을 회복하고 성공적인 회복을 이루어 내는데 기여했다. 소니는 그리고 현재 이와 같은 성공적인 혁신전략에 힘입어 다양한 사업 분야에서 시너지를 창출하고, 고객들에게 차별화된 가치를 제공하여 호황을 이끌어내고 있다.