

포트폴리오를 구성할 때 피보팅이 어떤 도움이 되나요?

물론 알겠지만, 피보팅(pivoting)이란 원래 농구 규칙에서 쓰던 용어잖아. 이를 에릭 리스Eric Ries가 《린 스타트업(Lean Startup)》에서 사업전환이나 확대의 원리를 설명하며 언급했는데, 유용한 개념이니 잘 이해할 필요가 있어.

농구할 때, 공을 잡은 선수가 상대방을 피해 패스하려면 어떻게 해? 드리블 없이 세 발 이상 걸으면 반칙이니 한쪽 발은 땅에서 떼지 않고 다른 발만 움직이지. 이처럼 피벗이란 회전하는 물체의 균형을 잡아주는 중심축을 말해.

비즈니스에서 중심축이 되는 피벗은 그 기업의 ‘핵심자산(core asset)’이야. 그것은 ① 제품 고유의 형태나 원료일 수도 있고, ② 충성도가 높은 고객층, ③ 운송수단이나 생산시설과 같은 유형자산, ④ 풍부한 경험이 축적된 기술력, ⑤ 강력한 브랜드 등이 될 수도 있어. 그러니까 비즈니스에서 피보팅이란 기존사업의 핵심자산을 피벗 삼아 사업의 방향을 다른 쪽으로 전환 및 확대하는 전략이야.

예컨대 곰표 맥주가 요새 한창 인기 좋지? 그들의 피벗, 즉 핵심자산은 뭘까?

‘커다란 포대에 담긴 하얀 밀가루’야. 대한제분의 역사는 1950년대로 거슬러 올라가지만, 일반 소비자들의 관심을 받는 브랜드는 아니었잖아. 그러다 2019년부터 피보팅을 시도했어. 수제맥주 시대가 열리자 ‘밀가루’와 곰 캐릭터를 활용해 밀 맥주를 만들어 대박이 났지. 또 ‘커다란 포대’라는 느낌을 살려 넉넉한 크기의 패딩이나 백팩을 만들지 않나, ‘하얀색’이라는 특징을 살려 치약, 핸드크림, 파운데이션, 클렌징폼, 심지어 아이스크림까지 선보였잖아.