

보공유와 작전 수행목표에 대한 공통의 인식을 통해 체계적으로 전장에 접근한다.

신사업은 기존사업의 영역 밖에 존재하기 때문에 정보와 지식이 부족하다. 따라서 신사업을 효과적으로 추진하기 위해서는 정보공유를 통해 사업전략과 기술전략의 정합성을 제고해야 한다. 또한 전사적인 검토를 통해 기존사업과 신규사업의 시너지 창출여부도 고려한다.

### 미래환경 대비한 행동양식의 변화

P&G는 신사업 아이템이 내부적인 기준을 충족시키면 P&G의 온라인 사이트인 Eureka Catalog에 아이템을 등록한다.

만일 P&G의 사업부 관계자가 신사업 아이템에 관심을 가지게 되면, 사업부 목표와의 기술적 인프라가 부합하는 정합성을 평가하며 신사업 추진 여부를 결정한다.

NCW는 새로운 환경에 대한 미래전 개념이다. 이는 군 조직과 개개인이 새로운 행동 방식을 필요로 한다. 체제의 변환을 진두지휘하는 도널드 럼즈펠드 미 국방장관은 “관료주의가 미국 안보의 적”이라 했다. 새로운 환경에서 신사업을 추진하기 위해 기업은 다양성을 존중하는 개방적인 문화를 필요로 한다.

(자료=LG경제연구원)

제 1602호 2006년08월02일 발행 중소기업뉴스

## 02. 신 경영형태의 플랫폼 컴파니들

소유보다 경영에 성공하는 기업들이 등장하고 있다. 플랫폼 컴파니(Platform Company)이다. 회사가 생산설비를 갖추지 않고도 글로벌 시장에서 엄청난 판매고를 올리고 있다. 그 원조격이 나이키다.

나이키는 창업 때부터 생산을 아웃소싱에 맡겼다. 완제품은 각국 유통회사가 담당하고 디자인과 마케팅에만 집중하는 비즈니스모델로 성공했다.

이 밖에 델, 월마트, 스웨덴 패션브랜드 H&M, 홍콩 의류기업 리엔핑 등이 있다.

### 제조업 위축과 신경영

플랫폼 컴파니는 제조업의 부가가치가 감소하고 기술의 발달과 정보 혁명으로 제조업의 약점이 속출해 경쟁력 강화를 위한 대안으로 태동했다

글로벌라이제이션의 확대와 규모의 경제효과가 커졌다. 델의 경우 키보드는 중국, PCB는 싱가포르, 마더보드는 말레이시아, 반도체는 대만, 소프트웨어는 미국, 인도, 스웨덴, 러시아, 디자인과 조립은 미국과 중국에서 각각

진행됐다. 가구 메이커인 이케아는 1990년에는 약 26유로에 약 24만개를 팔았지만, 2004년에는 전 세계에서 약 200만개를 약 10유로에 팔았다.

선진기업의 글로벌 아웃소싱은 양적으로 꾸준히 증가했다. 세계 최대 아웃소싱 국가인 미국의 경우 90%의 기업이 아웃소싱을 경영 활동에 활용하고 있을 정도다.

아웃소싱은 단순 업무위주에서 최근 IT와 비즈니스 서비스로까지 옮겨가 주요 가치사슬 상에서 대규모의 글로벌 전문 아웃소싱업체까지 생겨났다. IT부문은 IBM, EDS, 액센츄어, 제조업 부문은 플렉트로닉스, 솔레트론, 셀레스티카 등이 대표적이다.

또 디자인 및 R&D 까지 아웃소싱 되고 있다. 노키아와 모토롤라 등 핸드폰업체들은 저가 휴대폰 시장공략을 위해 ODM(제조사 설계 생산)으로 아웃소싱을 활용하고 있다.

유럽의 호텔그룹인 아코르, 힐튼, 매리어트 등은 기업의 규모를 축소하고 있다. 소유 대신 경영만 담당하는 플랫폼 컴퍼니적 요소를 도입하고 있다.

리엔핑은 1906년 홍콩에서 설립해 아시아 제조업자와 해외 상인 간 의류거래의 브로커 역할을 수행했다. 1970년대 중반 직거래가 선호돼 위기가 오자 글로벌 프로세스 네트워크의 조정자로 변신, 유럽시장용 울스웨터의 실은 한국에서 공급받고, 염색은 태국에 하고, 옷감은 대만에서 짜고, 방글라데시에서 재단해 일본산 지퍼를 멕시코에서 접합해 미국 물류센터를 통해 세계 곳곳의 소매업자들에게

스케줄에 맞춰 배송한다.

리엔핑은 최종 제품단계까지 자사의 설비를 갖고 있지 않고 전 세계적으로 제조나 유통에 특화된 약 7,500개 전문업체와 접촉할 수 있는 고객중심 조직만을 운영하고 있다.

### 계속 변신하는 제조업이 되어야

비즈니스 생태계인 플랫폼 컴퍼니는 성과 제고를 위해 네트워크의 통합자 및 조정자로서의 역할을 담당한다. 델은 타깃시장에 집중하기 위해 패칭(Patching)이라는 재 조직화 작업을 활용했다. 1994년에 핵심 고객층의 요구를 읽고 효과적으로 대응기 위해 조직을 소량구매와 대량구매 그룹으로 나누었다. 1996년부터는 기업, 지역 등을 세분화하면서 매분기마다 패칭을 활용해 성장해 왔다.

표준화 공유를 통한 네트워크 참가자 간 상호 신뢰 강화가 성공 요소이다.

시장의 위협과 기회에 직면한 제조업이 단번에 플랫폼 컴퍼니로 변화할 수 없다. 다만 효율성을 감안, 제조업의 성장방식의 대안으로 제시된 플랫폼 컴퍼니적 요소를 선택적으로 도입, 강화하려는 노력은 현명할 수 있다.

(자료=LG경제연구원)

제 1601호 2006년07월26일 발행 중소기업뉴스