

Profit Lesson

발행: 2014. 3. 25
이익연회권

- 저자소개(에이드리언 슬라이워츠키)

세계적인 컨설팅 회사 올리버 와이만의 컨설팅 디렉터. 피터 드러커, 마이클 포터, 빌 게이츠, 잭 웰치, 앤드류 그로브와 함께 '경영계에서 가장 영향력 있는 6인'중 한 사람. 변화하는 시장에서 기업의 이익 증가에 초점을 맞춘 컨설팅으로 IBM, 모토롤라 등 세계적인 대기업의 글로벌 성장전략과 새로운 비즈니스 모델 구축에서 활약하여 세계적인 경영대가로 인정 받았습니다. 저자는 자신이 지금까지 주력해온 이익이라는 개념을 전하는데 꾸준히 노력하여 새로운 가치를 창출하는 사업설계와 가치이동의 흐름을 선점하는 노하우를 소개한 《가치이동》, 고객과 수익중심의 사업설계가 지속적인 가치성장의 원동력임을 입증한 전미 베스트셀러 《수익지대》 등을 출간하였습니다.

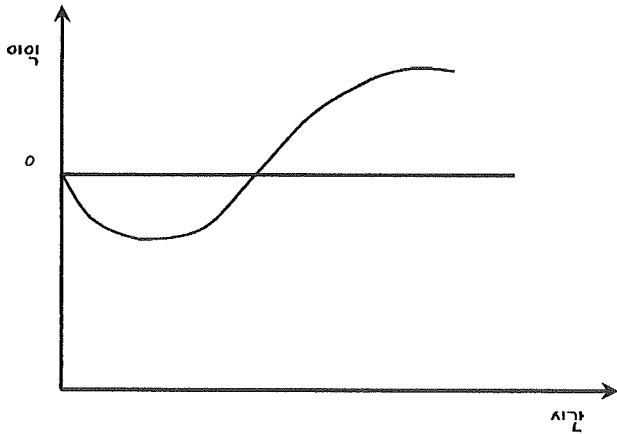
- 이 책이 전하는 말

매출과 점유율에 속지 않고 이익을 개선시키고 싶다면, 매출과 시장점유율은 높아도 이익이 줄어드는 모순된 상황에서 빠져나오기 위해서는 회사의 비즈니스 활동이 아니라 그 구조, 비즈니스 모델의 점검이 필요하다고 이 책은 말하고 있습니다.

- 목차

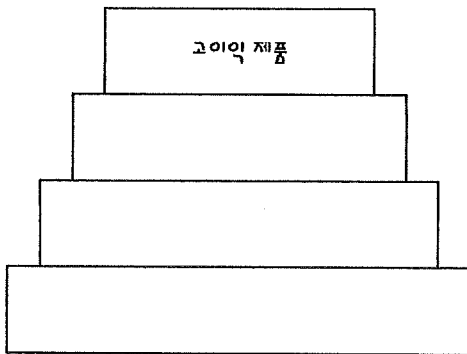
- 첫 번째 수업 제품이 아니라 솔루션을 제공하라 | 고객 솔루션 이익모델
- 두 번째 수업 경쟁사가 넘보지 못하게 방화벽을 구축하라 | 피라미드 이익모델
- 세 번째 수업 하나의 상품을 다양한 방식으로 팔아라 | 다중요소 이익모델
- 네 번째 수업 고객에게 패키지로 제공하라 | 스위치보드 이익모델
- 다섯 번째 수업 경쟁사보다 빨리 이익을 뽑아내라 | 시간 이익모델
- 여섯 번째 수업 될 만한 하나의 프로젝트로 승부를 걸어라 | 블록버스터 이익모델
- 일곱 번째 수업 하나의 소스로 다양한 제품을 개발하라 | 배가증식 이익모델
- 여덟 번째 수업 투철한 기업가 정신으로 무장하라 | 기업가 정신 이익모델
- 아홉 번째 수업 전문가 중심의 조직을 구축하라 | 전문가 이익모델
- 열 번째 수업 한 번의 설치로 수요를 지속적으로 창출하라 | 설치기반 이익모델
- 열한 번째 수업 업계의 표준을 구축하라 | 업계표준 이익모델
- 열두 번째 수업 강력한 브랜드를 구축하라 | 브랜드 이익모델
- 열세 번째 수업 전문제품으로 틈새를 파고들여라 | 전문제품 이익모델
- 열네 번째 수업 지역을 넘어 쓰나미처럼 멀리 확장하라 | 지역확장 이익모델
- 열다섯 번째 수업 거래 규모가 큰 고객을 찾아라 | 거래 규모 이익모델
- 열여섯 번째 수업 산업을 좌지우지하는 통제점을 차지하라 | 가치사슬 포지션 이익모델
- 열일곱 번째 수업 경기 사이클에 따른 차익을 노려라 | 사이클 이익모델
- 열여덟 번째 수업 판매 후에 생길 이익을 놓치지 마라 | 판매 후 이익모델
- 열아홉 번째 수업 다음에 올 파도에 먼저 올라타라 | 신제품 이익모델
- 스무 번째 수업 시장점유율을 점유하라 | 상대적 시장점유율 이익모델
- 스물한 번째 수업 누적된 경험으로 이익을 극대화하라 | 경험곡선 이익모델
- 스물두 번째 수업 미래의 비즈니스 모델을 예상하고 빨리 전환하라 | 비즈니스 전환 이익모델
- 마지막 수업 디지털로 비즈니스를 전환하라 | 디지털 이익모델

1. 첫 번째 수업 제품이 아니라 솔루션을 제공하라 | 고객 솔루션 이익모델



고객을 알기 위해 시간과 에너지를 투자해 배울 수 있는 것은 모두 배운다. 그리고 그 지식과 정보를 이용해 고객을 위한 해결 방안을 만들어낸다. 초기엔 돈을 잃을 수 있지만 길게 보면 돈을 번다.(P28)

2. 두 번째 수업 경쟁사가 넘보지 못하게 방화벽을 구축하라 | 피라미드 이익모델

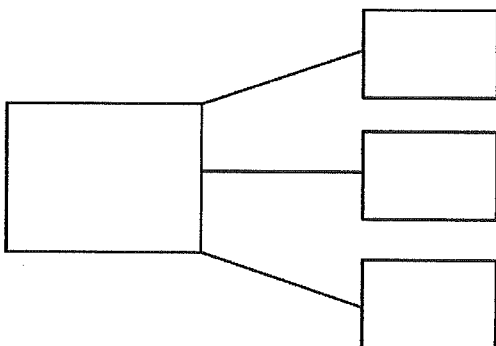


피라미드의 밑바닥에 방화벽 역할을 하는 방어용 제품을 깔고, 꼭대기에는 높은 이익을 창출하는 고이익 제품을 개발한다.(P39)

"가장 중요한 요소는 고객의 특성을 설정하는 거야. 생각을 해봐, 효과적인 피라미드를 구축하고 유지하는 데에 고객들이 어떤 역할을 하는 것 같아?"

"고객도 일종의 피라미드, 고객들 자신도 가격대별로 제품을 대하는 태도나 기대를 다르게 가져, 그렇기 때문에 그에 따른 계층을 형성하는 거야, 하지만 모든 시장에 이런 시의 계층이 형성되는 건 아니니깐 유의해야 해."(P41)

3. 세 번째 수업 하나의 상품을 다양한 방식으로 팔아라 | 다중요소 이익모델



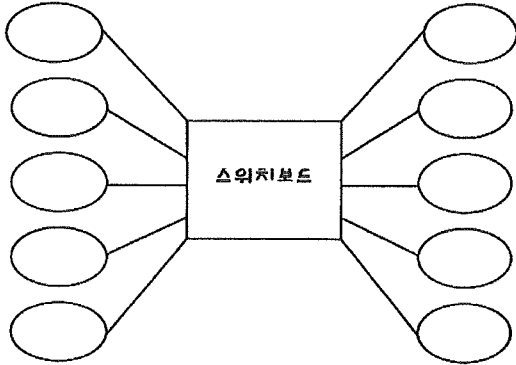
"한 가지 사업은 여러 부분으로 분할 할 수 있어, 그렇게 분할한 모든 부분이 똑같이 이익을 내는 건 아니지, 사실, 이익이라는 것은 대부분 상당히 불규칙하고 뭉뚱그려지는 경향이 있어. 어떤 때에는 높고, 어떤 때에는 낮고, 또 아예 없을 때도 있는 식으로 말아야.

코카콜라를 생각해 봐, 상품은 하나지만 그 하나를 가지고 벌이는 사업은 여러 가지야, 코카콜라는 마트

용, 레스토랑용, 그리고 자판기 판매용이 있어, 그런데 대부분의 이익은 레스토랑과 자동판매기 쪽에서 나오지.”(P46)

“하나의 사업을 구성하는 각 요소의 이익은 현저하게 다를 수 있어. 고객도 제품을 구매하는 상황에 따라 다르게 행동해, 즉, 제품 가격에 영향을 받는 정도가 모두 다르다는 의미야.”(P55)

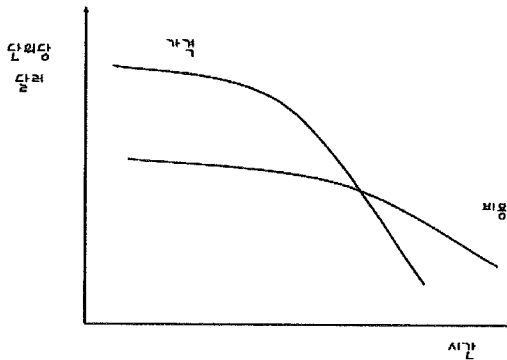
4. 네 번째 수업 고객에게 패키지로 제공하라 | 스위치보드 이익모델



“스위치보드란 인력을 하나의 패키지로 묶어서 파는 것이 아니야. 패키지로 묶는 것은 스위치보드를 만드는 첫 번째 단계일 뿐이야. 패키지만으로는 스위치보드에 가장 필요한 힘을 만들 수 없지. 두 번째 단계는 좋은 스토리를 전달받는 것, 세 번째 단계는 바로 ‘임계질량’을 넘어서는 것이야. ‘숫자’라는 제 3의 변수인데 시장 점유율이 작더라도 반응을 일으킬 수 있는 숫자를 갖추면 상승효과가 일어나.”

“지금 자신이 제대로 하고 있는지 아닌지 잘 모를 거야. 사실 다들 그렇게 비즈니스를 시작하지, 그게 힘들 줄 알았다면 절대 시작하지 않았겠지. 하지만 모든 것은 시작됐어. 정상을 목표로 하고 있지. 지금은 첫 번째 단계에만 초점을 맞추자고, 저절로 되는 것은 아니지만 단계를 보다보면 다른 것은 다 따라 오게 되어 있으니까.”(p70)

5. 다섯 번째 수업 경쟁사보다 빨리 이익을 뽑아내라 | 시간 이익모델

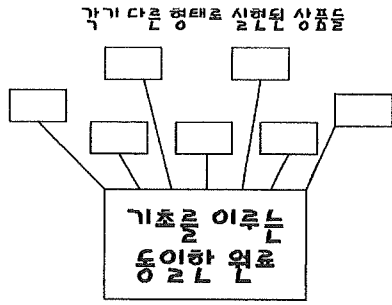


“새로운 기술로 신제품을 만들면 그것으로 2년에서 3년 동안 이익을 거둬들이고 다른 회사에서 비결을 알아내기 전에 뽑아낼 것을 가능한 빨리 뽑아내자.”(p84)

6. 여섯 번째 수업 될 만한 하나의 프로젝트로 승부를 걸어라 | 블록버스터 이익모델

“‘블록버스터 이익모델’은 일종의 심리 게임이라고 할 수 있어. 자신감이 넘쳐야 목표를 높게 잡을 수 있고 그래야 다음에 다른 블록버스터를 만들어 낼 수 있지.”

7. 일곱 번째 수업 하나의 소스로 다양한 제품을 개발하라 | 배가증식 이익모델

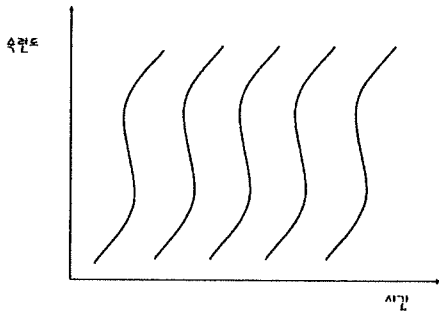


“디즈니를 생각하자. 브로드웨이 무대에 올라가는 뮤지컬 ‘라이언 킹’이 ‘라이언 킹’ DVD나 ‘라이언 킹’ 로고가 들어간 도시락 케이스, ‘라이언 킹’게임, 놀이공원의 놀이기구에 붙은 ‘라이언 킹’ 캐릭터랑 똑같을까? ‘라이언 킹’이 바로 ‘배가증식 이익모델’의 대표적인 사례이지. 하나의 기술, 자산, 지적 자산 등으로 각기 다른 형태의 제품을 만들어 내는 것, 이것이 ‘배가 증식 이익모델’이야. 포장을 달리하는 ‘다중요소 이익모델’과는 차이가 있어”(p121)

8. 여덟 번째 수업 투철한 기업가 정신으로 무장하라 | 기업가 정신 이익모델

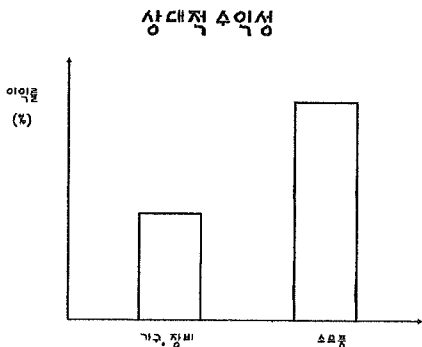
“기업가 정신은 비즈니스를 하는 데에 가장 강력한 힘이지. 다른 어떤 것보다 철저하게 이익을 지향하도록 만드는 원동력이고 말이야. 대기업 같은 큰 조직에서는 외부에서 발생하는 터무니 없는 상황을 묵인해 주기도 하지만 기업가 정신이 투철한 기업에서는 절대 용인되지 않아. ‘우리의 방법 외에 다른 방법은 절대 안돼.’ 라는 마인드를 철저히 지키지. 엄청난 이익을 바로 여기에서 시작되는 거야. 비즈니스에서 가장 어려운 것은 기업가 정신을 유지하면서 지속적으로 성공하고 번영하는 거야.”
“어떤 의미에서는 혁신을 멈추지 말아야 한다는 소리지.”(p133)

9. 아홉 번째 수업 전문가 중심의 조직을 구축하라 | 전문가 이익모델



“매우 간단한 학습 전략이야. 한 가지 분야를 통달할 때 까지 몇 달 동안 집중적으로 파고들다가 다른 분야로 넘어갔는데, 그림으로 그리면 마치 옆으로 늘어선 S자 들을 연상케 했지.”
“ ‘제대로 아는 것과 그냥 아는 것’의 차이를 생각해 보면 이해하게 될 꺼야.”(p143)

10. 열 번째 수업 한 번의 설치로 수요를 지속적으로 창출하라 | 설치기반 이익모델



'상대적 수익성' 말고 이 그림에 다른 제목을 붙일 수는 없을까?

- '수요의 변동성'

"대개 소모품은 수요의 변동성이 높지만, 기구나 장비는 수요의 변동성이 낮습니다. 수요의 변동성은 다양한 요인에 영향을 받는데 특히 제품에 대한 신규 수요가 어느 정도냐, 제품에 대한 수요가 얼마나 지속적이냐에 따라 영향을 qkewy. 한번 설치하는 데 돈이 많이 드는 제품, 그러니까 예를 들면 고가 복사기 같은 장비일수록 수요의 변동성이 더 작습니다."

- '고객의 가격 민감성'

"고객이 처음 구매할 때 기구나 장비는 가격 민감성이 높은 반면, 소모품은 낮습니다. 저가 제품은 일반적으로 가격 민감성이 낮지요."

- '교섭력'

"고객이 어떤 제품을 처음 구매할 때는 선택할 대안이 많습니다. 고객에게 교섭력이 있다는 말이죠. 하지만 판매가 이뤄지고 나서는 판매자에게 교섭력이 넘어갑니다. 왜냐하면 고객은 판매자가 만든 부품을 써야하고 판매자가 제공하는 서비스에 종속되기 때문입니다. 고객이 HP의 잉크젯 프린터를 쓰려면 HP가 만든 잉크 카트리지를 써야 하는 것처럼 말잇보. 선택의 다양성을 잃은 겁니다. 일반적으로 기구나 장비는 한 번 판매되면 판매자의 교섭력이 커집니다. 소모품의 경우엔 판매자의 교섭력이 그렇게 크지는 않죠. 고객들이 언제든지 다른 소모품을 사용할 수 있으니까요."

"주의점은 두 가지가 있습니다. 하나는 장비의 가격을 너무 높게 붙여서 일을 망치는 것이죠. 그러면 고객은 구매욕구가 떨어져서 브랜드를 바꾸거나 제품을 아예 구매하지 않을지도 모릅니다. 그렇게 되면 황금알을 낳는 거위가 그냥 죽어 버리죠. 또 한가지는 고객들의 구매 편의를 위해 노력하지 않아서 일을 망치는 경우죠. 제품 판매를 조기에 알려준다든지, 재구매를 유도하는 공지를 띄운다든지, 재구매하면 혜택을 준다든지 등의 구매 편의를 위해 노력하지 않는 경우를 말합니다. 장비를 판 다음에 그것을 토대로만 수동적으로 이익을 벌어들이려고 하는 거죠."(p156)

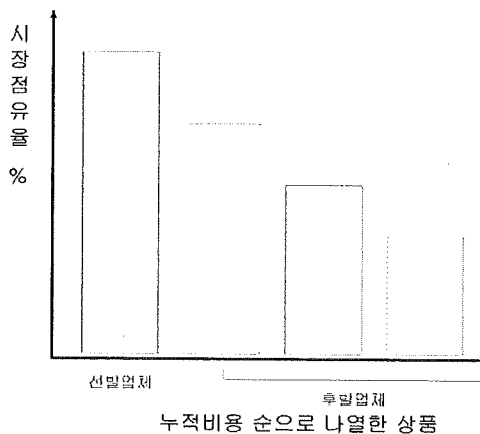
- '설치기반 이익모델'

: 가격이 비싼 기구나 장비를 고객이 구매해서 설치하면 그것을 통해 지속적인 수요를 창출하는 것.

11. 열한 번째 수업 업계의 표준을 구축하라 | 업계표준 이익모델

"계획 없이 갑자기 어떤 비즈니스에 뛰어들면 처음엔 돈을 벌지 몰라도 나중에 돈을 잃습니다. 여기저기서 크고 작은 작은 경쟁사들이 출현해서 무질서하게 경쟁을 벌이기 때문이죠. 업계의 표준을 구축한 회사는 단계별로 비즈니스를 어떻게 전개해 나갈지 구체화할 수 있고 산업의 방향도 좌지우지 할 수 있습니다. 이익을 낼 수 있는 힘은 바로 계획력에 있습니다."(p168)

12. 열두 번째 수업 강력한 브랜드를 구축하라 | 브랜드 이익모델



"관찰의 중요성을 말합니다. 단순히 교과서에 나온 것을 습득하지 말고 실체를 가까이서 직접, 그리고 걸러지지 않는 상태로 연구해서 배우라는 교훈입니다. 이야기 속 학생은 과학 용어를 외운 것보다는 실제 물고기를 관찰하면서 더 의미 있는 무엇인가를 배웠습니다. 문가를 간접적으로 아는 것과 직접적으

로 아는 것, 그 차이를 말하고 있습니다.”(p176)

“우리가 믿는 것 중 절반 정도가 모두 가설에 지나지 않는다는 것을 알았습니다.”

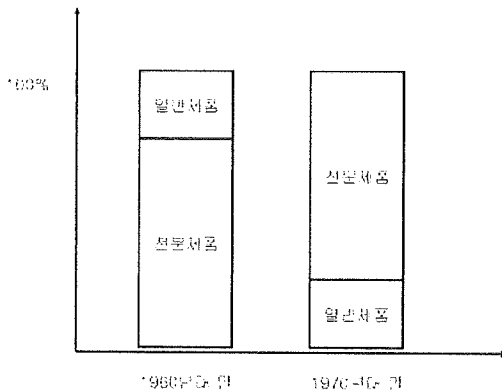
“자네는 광고비용이 시장 점유율을 높인다고 생각해, 아니면 높은 시장 점유율이 광고비용을 증가시킨다고 생각해?”

“이론상 전자가 맞지만 때로는 후자의 경우가 나오기도 하잖아요.”

“그래. 일반적으로 기업들은 자신들이 감당할 수 있는 범위 내에서 광고비용을 지출하니까. 나는 더 알아본 결과 놀라운 사실을 알게 됐어. 차별성이 없는 범용 제품의 경우에는 누적광고비용이 시장 점유율을 좌우한다는 사실 말이야. 꾸준히 광고를 하는 기업이 결국 승리하지.”(p186)

13. 열세 번째 수업 전문제품으로 틈새를 파고들어라 | 전문제품 이익모델

전문제품 대 일상용품

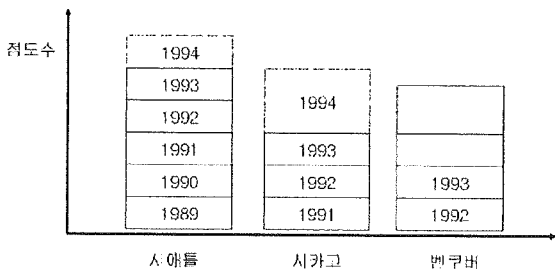


“이익을 내는 방법이 전문 제품을 생산하는 것에서 비용과 제품개발 주기관리로 변해버렸다는 것이었어.”

“ ‘전문제품 이익모델’은 정밀화학제품, 염료, 특수 제지, 특수 식품과 같은 틈새시장에 적합해, 고객의 다양한 니즈를 잘 찾아서 만족시키는 것이 이 이익모델의 열쇠지. 반면 ‘블록버스터 이익모델’은 의약품, 할리우드 영화, 책, 팝 뮤직 같은 대중적 상품에 적합해. 이런 상품들은 개발비용이 아주 높아서 그걸 충당하려면 엄청나게 히트해야 돼. 아니면 갈대 같은 고객 수요를 끌어들이기 위해 아주 막강한 마케팅 캠페인을 벌여야 하지. 물론 두 가지를 다 할 수도 있지만, 일반적으로 의약품과 영화는 전자의 방법이, 책과 팝 뮤직은 후자의 방법이 적합해.”(p198)

14. 열네 번째 수업 지역을 넘어 쓰나미처럼 멀리 확장하라 | 지역확장 이익모델

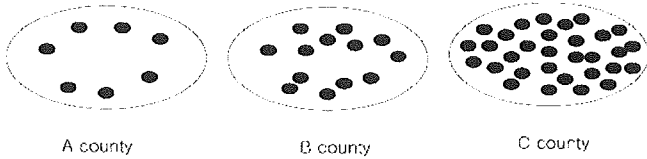
스타벅스의 매장 확장 패턴



“스타벅스는 한 도시에 오픈할 수 있는 매장 후보지 수가 결정되면 그 수를 채우기 위해 할 수 있는 모든 일을 하지. 경쟁사들에게 숨 쉴 공간이나 햇빛조차 주지 않는 것처럼 말이야. 이런 전략은 지금까지 계속되고 있어. 자 그럼, 스타벅스의 이익은 경쟁사와 비교했을 때 어떨 것 같아?”

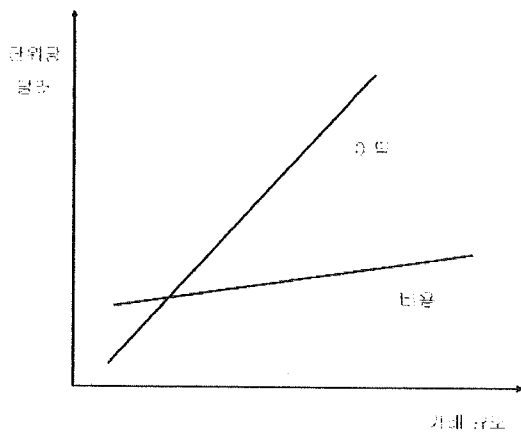
“스타벅스의 매장수가 경쟁사와 같다면 시장을 장악하지 못합니다. 경쟁에서 이기려고 경쟁사는 돈으로 워든 하려고 할 테고, 스타벅스는 그것을 지지하지 못하죠. 경쟁사는 손익분기점만 유지하는 수준이면 그러한 게임을 계속할 테니 스타벅스가 그 게임에 같이 휘말리게 되면 재정적인 곤경에 처할 겁니다.”

월마트의 매장 확장 패턴



“월마트의 매장 확장 전략은 자연현상, 즉 경쟁을 하다 보니 생긴 자연재해와 같은 거지. 마치 아칸소 주 북서쪽(샘웰튼이 월마트를 처음 연 곳)에서 시작된 쓰나미와 같다고 할까. 월마트 파도는 매년 70마일의 속도로 하트포드(코네티컷 주의 수도)를 향해 갔지. 그들은 가장 뛰어난 이익모델로 무장하고 매년 70마일의 속도로 원안의 지역을 장악하면서 확장을 거듭했어. 초기에 매장에서 벌어들이 막대한 이익이 그런 확장에 불을 붙인 연료였지.”

15. 열다섯 번째 수업 거래 규모가 큰 고객을 찾아라 | 거래 규모 이익모델



큰 거래 = 관계

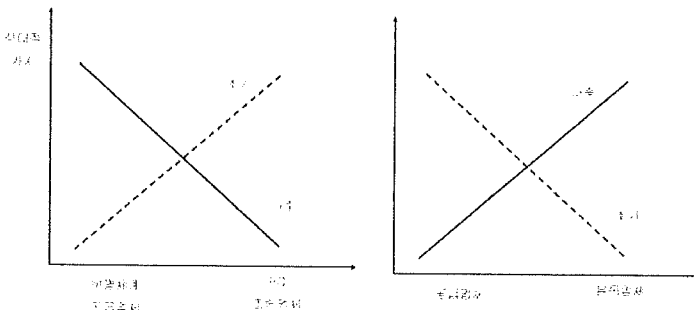
- 이 이익모델의 이점은 아주 분명합니다. 거래 규모가 클수록 이익이 커지는 것, 거래 규모가 커질수록 단위당 비용은 단위당 매출보다 천천히 증가한다는 것입니다.

그 외에 더 필요한 것은?

“위험 감수, 기술, 끈기, 좋은 평판 얻기 그리고... ‘열린 문 증후군’을 떨쳐내야 합니다.”

“말하자면 몇 년 동안 열심히 일해서 드디어 기회를 잡을 수 있는 문을 열었지만 막상 문이 열리자 들어가지 않는다는 것을 뜻하죠, 즉 성공에 대한 공포감을 의미한다 할까요?”

16. 열여섯 번째 수업 산업을 좌지우지하는 통제점을 차지하라 | 가치사슬 포지션 이익모델

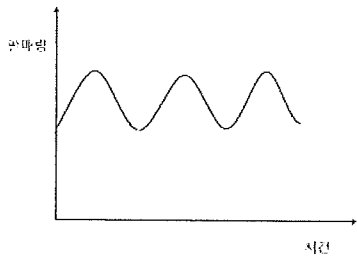


- 이 이익 모델은 가치사슬 상의 통제점에 집중함으로써 큰 이익을 창출하는 모델입니다.

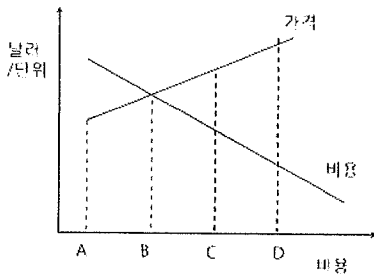
MS는 PC조립업체가 가지고 있던 통제점을 자기 쪽으로 끌어 당겼습니다. 또 월마트는 막강한 유통 네트워크를 구축함으로써 유통 산업 가치사슬의 통제점을 차지했죠. 전자는 상대적 부가가치 곡선이 우상향에서 좌상향의 패턴으로, 후자는 좌상향에서 우상향의 패턴으로 바뀌었죠. 따라서 산업 특성상 자동적으로 주어지는 통제점은 없습니다.

17. 열일곱 번째 수업 경기 사이클에 따른 차익을 노려라 | 사이클 이익모델

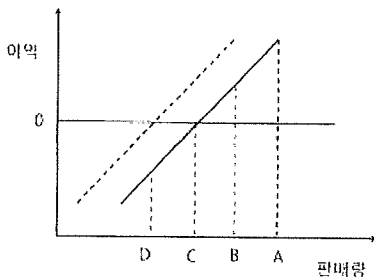
- 경기 침체기 때 어떻게 해야 파산하지 않고 살아남느냐, 경기 상승기 때 어떻게 해야 경기 호황의 이점을 충분히 활용하여 앞서나갈 수 있느냐가 큰 문제이죠.
경기에 민감한 산업 종사자 대부분이 머릿속에 그리고 있는 그림입니다.



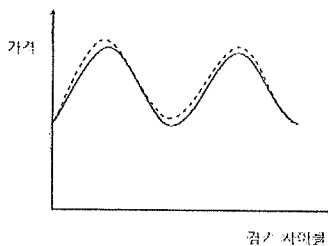
- 유감스럽게도 별로 좋은 그림은 아닙니다. 오로지 매출에만 집중하기 때문에 경기 사이클과 이익 사이의 관계는 모호합니다. 어떻게 이 그림을 바꿔야 할까요?



- 판매량이 늘면 비용에는 어떤 변화가 있을까요?
D는 적자가 나고, C는 손실도 없고 이익도 없는 손익 분기점, B에서는 흑자가 나기 시작합니다. 그렇다면 A에서는 엄청 많은 돈을 벌니다.
그러면 판매량과 이익과의 관계를 그림을 그려보면 어떨까요?



- 이 이익모델을 어떻게 구사할까요?
손익 분기점을 끌어내리는 방식으로 비용을 줄이는 방법이 있습니다. 특히 고정비용을 말이죠.



- 그리고 가격을 주도적으로 인상하거나 내리는 방법이 있습니다.
이렇게 가격을 앞서 인상하고 가격 하락을 지연시키는 사소한 능력 차이가 엄청난 이익을 가져오지요. 이런 것을 '차익 거래'라고 말합니다.

18. 열여덟 번째 수업 판매 후에 생길 이익을 놓치지 마라 | 판매 후 이익모델

- 커피 한 잔의 가격 민감도는 매우 낮습니다. 그게 바로 스타벅스 사업의 기초입니다. 한계비용(생산량이 한 단위 증가할 때 늘어나는 비용)은 5센트 정도밖에 안 되지만 사람들은 커피 한 잔에 2~3달러를 지불합니다.

텔레비전은 조금 다릅니다. 커피보다는 텔레비전을 살 때 사람들은 좀 더 가격에 민감해집니다. 가장 저렴한 가격에 텔레비전을 구입하기 위해 매장을 돌아다니면 20~30달러를 아낄 방법을 찾지요.

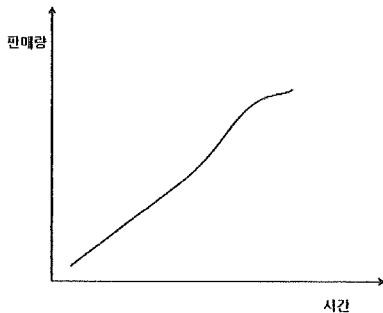
- 자동차는 엄청나죠. 가격이 비싼 동시에 가격의 가변성도 크고 가격 민감도도 아주 큼니다. 소심하고 협상을 싫어하는 사람조차 자동차 대리점에 들어설 때는 성격이 바뀝니다. 끈질기게 가격을 협상하죠. 그렇지 않고 고객이 대리점에서 요구하는 가격에 곧바로 동의하는 경우에는 정말 사고 싶은 자동차이거나, 차를 인도받기까지 오래 기다려야 하는 경우라면 대리점에서 부르는 가격을 지불할 겁니다.

“가격이 높을 때, 가격의 가변성이 작을 때, 대안이 적을 때 가격 민감도는 가장 낮습니다.”

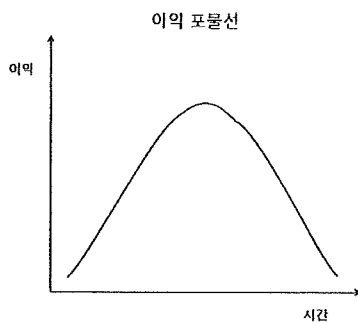
- ‘판매 후 이익모델’을 통해 높은 이익을 창출하는 기초입니다.

19. 열아홉 번째 수업 다음에 올 파도에 먼저 올라타라 | 신제품 이익모델

- 이 모델은 ‘시간 이익모델’이나 ‘전문제품 이익모델’과 헛갈리곤 합니다.



- 이익이 폭발적으로 증가하는 현상은 골드러시가 있던 시절처럼 밑바닥에서부터 발생합니다. 이익률은 높고 판매량은 엄청나게 치솟습니다. 높은 이익률과 높은 판매량이 상승 효과를 일으키면 그야말로 무궁무진한 ‘이익의 바다’가 펼쳐집니다. 이를 ‘이익 제로 지대’의 반대말인 ‘슈퍼 이익 지대’라고 부릅니다. ‘신제품 이익모델’은 순전히 사람들의 심리와 관련되어 있습니다. 사람들이 신제품이라는 골드러시에 몰두하느라 향후 3년을 내다보려고 하지 않습니다. 포물선의 다른 한편에서 어떤 일이 발생할지 생각하기를 거부하죠.



(포물선 왼쪽의 상향곡선은 ‘골드러시’, 꼭대기 부분은 ‘파이크스 피크(정상)’ 그리고 포물선 하향곡선이 가로축과 만나는 곳은 ‘이익제로지대’)

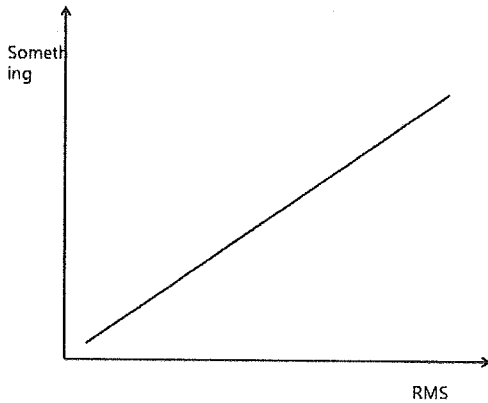
- ‘시장의 모든 참여자에 의해 만들어진 총이익은 상승하다가 최고점에 도달한 후에는 하락하여 다시 제로가 된다.’라는 개념입니다. 대부분의 사람들이 이 사실을 믿지 않는다는 것은 사실입니다.

- 여기에 큰 문제가 있습니다. 바로 왼쪽 상향 곡선인 골드러시 부분입니다. 고객의 수요가 워낙 강해서 그다지 우수하지 않은 업체도 돈을 벌게 될 거라는 골드러시의 심리에 모두가 휩싸이면, 전략적으

로 회사를 경영할 방법을 충분히 고민하지 못합니다. 회사 사람들 모두가 제품을 생산하느라 바쁘다 보니 큰 그림을 보고 경영할 시간이 없는 것이 문제입니다.

- 관리할 수 있는 방법으로는 포물선 왼쪽에서 일어날 수 있는 '과잉투자'이고, 오른쪽에서 나타날 수 있는 '투자부족'입니다. 포물선 왼쪽에서는 무엇보다 고객들의 마음을 사로잡기 위해 노력하고 싸워야 합니다. 그리고 파이크스 피크에 도달하기 전에 투자 비율을 역전시켜 현금흐름을 극대화 시키고 포물선 맞은 편, 즉 포물선의 오른쪽에서의 리스크를 최소화하여 시장에서 밀려나는 불상사를 막을 수 있습니다.

20. 스무 번째 수업 시장점유율을 점유하라 | 상대적 시장점유율 이익모델



RMS를 구하는 방법
 $RMS = \text{우리 회사의 시장점유율} / \text{가장 큰 경쟁사의 시장점유율}$

- '상대적 시장 점유율 이익모델'에서 가장 중요한 것은 RMS(Relative Market Share, 상대시장점유율)가 무엇을 해야 하는지 지시해줬다는 점입니다. 투자를 통해 돈을 벌어들이는 법, 경쟁사보다 앞서나가는 법, 시도했다가 실패했을 때 손실을 줄이는 법, 또는 완전히 빠져나오는 법 들을 알려줍니다.
- RMS가 생산에 있어서 '규모의 경제'와 관련이 큼니다. 예전에 규모의 경제는 비용을 파악하는 데에 가장 크게 고려할 요소입니다. 또 구매상의 이점과 관련이 있습니다.
- RMS 1위 업체의 좋은 점은 가장 낮은 가격으로 원부자재를 구매할 수 있고, 마케팅과 광고에서도 유리한 위치에 있습니다. 그리고 연구개발비를 분산시킬 수 있으며 최고의 연구 인력을 끌어 모을 수 있다는 이점도 있습니다. 그리고 현금 흐름이 막강해서 자금력이 중요한 영역에서 경쟁사보다 많은 돈을 쓸 수 있었기 때문에 경쟁사들을 가볍게 굴복시킬 수 있습니다. 마지막으로 기업의 이익 휘발성이 가장 낮고, 기업의 리스크도 제일 작기 때문에 시장을 주도하기에 최고의 위치를 확보했던 것입니다.

21. 스물한 번째 수업 누적된 경험으로 이익을 극대화하라 | 경험곡선 이익모델

- 제조 경험이 늘어남에 따라 직접 인건비는 일정한 퍼센트로 낮아집니다. 이에 맞물려 재료비와 에너지 비용도 일정 비율로 낮아집니다. 하지만 반대로 간접비가 상승을 하는 경우가 생깁니다. 이럴 경우 '목적 일관성' 즉, 회사가 제품과 서비스 향상 등을 위해 일관성 있는 목적을 만들어야 합니다.
- 간혹 '경험곡선 이익모델'과 '상대적 시장점유율 이익모델'을 비슷하게 여기는 경우가 있습니다. 하지만 '경험곡선 이익모델' 보다는 '상대적 시장점유율 이익모델'이 회사의 규모 때문에 이점이 생기는 것입니다.

22. 스물두 번째 수업 미래의 비즈니스 모델을 예상하고 빨리 전환하라 | 비즈니스 전환 이익모델

- 경험 곡선을 가지고 비용 관리에만 초점을 맞추는 것은 비용에 관해 세세한 부분을 철저히 관리를 할 수 있습니다. 하지만 이는 주변부를 보는 능력을 완전히 잃어버리는 위험에 빠질 수 있게 됩니다. 이를 위해서 두 조직을 필요로 합니다. 하나는 비용 관리에 몰두하는 '경험곡선의 선두 조직'과 기존 시스템의 틀을 깨뜨려 획기적인 '비즈니스 전환 이익모델'을 추구하는 '저돌적인 갱 조직'이 필요합니다. 이것은 현재 보유 중인 것을 최대한으로 효율화하면서 동시에 미래를 대비하기 위한 보험을 들어 놓는 것입니다.

23. 마지막 수업 디지털로 비즈니스를 전환하라 | 디지털 이익모델

- 제조업체에게 언제부터인가 생산과 관리 등의 경영혁신보다 시급한 과제로 떠오른 것이 디지털(Digital)로 전환하라는 화두입니다. 거대 기업뿐만 아니라 작은 기업에서도 디지털로 비즈니스를 전환하여 인건비 절약과 고객만족도를 높이는 효과를 보고 있습니다.
- 최근 중소기업의 디지털 전환 모색의 경향을 살펴보면 첫번째로 기업의 사명을 바꾸는 것입니다. 디지털시대의 기업이미지에 맞게 기업의 CI를 개선하여 기업의 제품 및 경영이 디지털화 되고 있다는 브랜드전략으로 볼 수 있습니다.
- 두번째로 중소기업에게 가장 시급한 생산 공정관리 및 자재 관리 등을 디지털로 전환하는 것입니다. 기존 업무프로세서의 혁신을 통하여 기업의 비용절감 및 관리의 효율성을 체계적으로 계획할 수 있습니다.
- 세번째로 고객접점으로서 영업과 마케팅을 디지털로 전환하는 것입니다. 제조업체에게 이제까지 고객은 멀리서 바라보는 존재였지만 디지털체계로의 전환은 홈페이지이나 E-mail 등을 통하여 기업의 정보와 상품소개, 기업의 제품 생산 등에 고객들이 직접 참여할 수 있어 영업과 마케팅의 효율화와 개선을 주고 있습니다.