

 POSRI 보고서

솔루션 비즈니스 기업의 조직운영 모습

천성현 수석연구원, HR연구실 (shcheon@posri.re.kr)

[목 차]

1. 솔루션 비즈니스 조직의 성공요건
2. 솔루션 기업의 조직운영 사례
3. 기업경영의 시사점

Executive Summary

- 솔루션 비즈니스 기업으로의 변화는 고객에게 여러 제품과 기술/서비스를 묶어서 제공하는 게 핵심. 이를 위해 조직구조와 직원의 일하는 방식 등 고객중심의 조직운영 정착이 필수임
 - 솔루션 비즈니스는 고객의 문제를 해결하기 위해 단일 제품을 공급하는데 그치지 않고, 여러 제품과 기술/서비스를 패키지로 제공하는 방식
 - 성공적인 운영을 위해서는 고객별로 제품을 통합 공급할 수 있는 조직 구조와 협업체계 하에 고객 중심으로 전문화된 영업과 서비스를 제공할 수 있어야 함
- 솔루션 비즈니스를 선도해온 기업들은 제품조직을 구조적으로 통합하면서, 고객서비스, 마케터, 영업 조직의 역할과 역량을 높여왔음
 - 선진 사례를 검토한 결과, 조직운영의 특이한 모습 5가지를 발견 가능. 주요 사례와 내용은 다음과 같이 종합할 수 있음

조직운영 모습	주요 사례 및 내용
1 고객중심으로 여러 제품 조직을 통합하고 성과를 공유한다	▪ 연관제품 조직을 고객접점 중심으로 통합 예 지멘스코리아: 4개 사업본부를 '인더스트리 사업부문' 통합 ▪ 통합솔루션 조직의 실적을 관련 부서 기여도에 따라 공유 예 IBM Global Solution사업부 주주 실적을 기여도에 따라 배분
2 Cross Functional 조직을 자유자재로 운영한다	▪ 내부 기능부서 간 통합 예 바스프 한국에 전자소재사업본부+전자소재 R&D센터 유치 ▪ 사업부 간, 기능부서 간 Task Force Team 조직 운영 예 삼성전기 거북선 센터, 독립리더(Process Designer) 운영
3 서비스 조직을 강화하여 경쟁력을 높인다	▪ 제품생산판매와 서비스 조직 통합 예 지멘스 인더스트리사업부문 내 고객서비스본부 운영 ▪ 고객서비스 사업화 예 프랑스 에어리퀴드 가스업체, 가스관 대여 수수료화
4 B2B 마케터 조직을 강화한다	▪ 시장조사, 제품개발 방향, 브랜드관리 등 마케터 역할 확대 예 GE 마케팅부서에 제품개발방향, 시장조사 중추 역할 부여 ▪ 마케터 역량 강화 예 GE 외부 마케터 영입, B2B 마케터 역할/역량 체계 정의 및 육성
5 영업활동을 '선제적 제안' 방식으로 바꾼다	▪ 고객연락빈도보다, 고객 선도하는 'Unmet Needs' 통찰력 중시 예 독일 ADP사의 '손쉬운 구매프로그램', 고객구매절차 개선 추진 ▪ 소비자 조사 및 분석 예 듀폰사 포장용기소재 개발, 소비자조사 결과 반영

* Unmet Needs(미충족 니즈): 고객도 스스로 인식하지 못한 충족되지 않은 요구사항

- 국내 기업들도 고객중심으로 영업조직을 통합해, 국내외 기술서비스를 확대하는 솔루션 제공을 강화하고 있음
 - 향후 (1) 영업 이외의 마케팅(소비자/시장조사, 차별화된 제품 기획, 브랜드 관리 등) 기능 강화, (2) 마케팅/연구개발/생산 기능간 통합팀의 혁신 추진, (3) 고객의 미충족 니즈를 선도하는 선제적 영업방식 확산, (4) 고객서비스 기능 확대와 서비스 상품화, (5) 관련 부서와 솔루션영업 실적 성과공유 방식 개발 등을 모색해 나갈 필요
 - IT/통신, 건설엔지니어링 등 솔루션 사업을 추진해 온 선도 솔루션 기업들의 성공 경험과 우수한 인프라를 배우려는 노력이 지속되어야 함

1. 솔루션 비즈니스 조직의 성공요건

- 최근 많은 산업과 기업들이 제품 중심에서 고객 솔루션 비즈니스 기업으로 변화를 추진하고 있음
 - 솔루션비즈니스는 ‘고객의 문제를 해결하고 교육하여 고객가치를 혁신하는 솔루션 프로세스’라 할 수 있음. 이를 위해 공급자는 단일 제품 공급에 그치지 않고, 여러 제품을 묶거나 기술/서비스를 동시에 제공하게 됨
 - 솔루션비즈니스는 IT기업들이 고객에게 컴퓨터 하드웨어뿐만 아니라 소프트웨어, 네트워크, After Service 등을 패키지로 묶어서 제공하는 과정에서 발달함. B2B기업의 경우 바스프 등 화학회사들이 여러 제품을 패키지 판매하거나, 생산공정에 기술을 지원하는 방식 채택
 - 국내기업 특히 B2B기업들도 패키지 제품공급과 함께 기술지원을 강화하거나 제품개발단계에 참여하는 솔루션 비즈니스를 확대하고 있음
- 사업 변화의 성공 여부는 조직구조와 직원의 일하는 방식 등 조직운영이 사업 변화를 뒷받침하는가가 관건임
 - 솔루션 비즈니스의 핵심은 고객에게 통합솔루션을 제공하는 전략을 고객별 관리 프로세스를 통해 제공하는 데 있음.
 - 이의 성공적인 운영을 위해서는 고객별로 제품을 통합 공급할 수 있는 조직 구조와 협업체계 하에 고객 중심으로 전문화된 영업과 서비스를 제공할 수 있어야 함

[그림1] 제품 공급 비즈니스와 고객 솔루션 비즈니스의 특징 비교

핵심 요인 (Lever)	제품 공급 비즈니스 (From)	고객 솔루션 비즈니스 (To)
전략	• 사업/제품 중심의 전략 수립 - 최신 기능을 갖춘 최고 품질의 제품 제공	• 고객 전략(획득/유지 등) 추가 - 제품, 서비스, 컨설팅, 사용자 교육 등이 결합된 통합 솔루션 제공
프로세스	• 공급자/생산/비용/기술 중심 - 비체계적인 고객 관리 - 산발적인 고객관리 프로그램	• 고객, 시장별 사업 운영 프로세스 - 전략적 고객 Segment별 관리 - Segment별 차별화된 체계적 CRM (Customer Relationship Mgmt., KAM) Key Account Mgmt. 프로그램
조직 구조	• 제품 중심 사업 조직 - 의사결정의 상향화 • 부서간 Silo	• 고객별 사업 조직 • 기능/제품간 협업 조직구조 • 고객 중심 조직간 협력/정렬 • 고객 접점 부문에 권한위임
인적 자원	• 제품/기술 관련 지식 • 생산 현장 노하우 • 고객 관련 교육 체계 미비	• 고객에 대한 전문 지식, 통찰력 • 고객이 원하는 제품/서비스의 통합 제공 능력 • 고객 관련 교육 체계 구축
성과 관리	• 제품/매출 중심의 목표 및 지표 설정 - 예) 신제품개발 수, 수익률 등 • 조직별 성과관리 체계 중시 • 협업 실행 결과 측정 체계 미비	• 고객 중심의 목표 및 지표 설정 - 예) 고객 유지율, 고객 만족도 등 • 협업/기여도 중심의 평가 및 보상 • 객관적인 실적 데이터에 기반한 평가 체계

* 자료: 천성현, '고객중심 기업을 만들기 위한 HR의 역할'(2007) 도표 재구성 및 보완

- 본 보고서에서는 고객 중심의 솔루션 비즈니스 모델을 통해 성과를 내고 있는 기업들의 조직구조, 인적자원 관리 방식, 평가보상 등 조직 운영을 살펴보고 성공적인 조직운영원리를 탐색하여 제시하고자 함

2. 솔루션 기업의 조직운영 사례

모습 1: 고객중심으로 여러 제품 조직을 통합하고 성과를 공유한다

- 연관된 제품 부서들을 통합하여 운영함으로써 고객의 여러 제품에 대한 요구에 한꺼번에 대응할 수 있는 체제를 만듦
 - 고객이 요구하는 제품들을 묶어 패키지를 제공하거나, 여러 제품들의 클레임 서비스에 공동 대응하도록 연관된 제품사업조직 통합
 - 지멘스코리아는 흩어져 있던 자동차, 드라이브기술, 철강기술, 고객 서비스 등 4개 사업본부를 통합하여 ‘인더스트리사업부문’으로 운영. 과거 자동차 사업부문이라는 제품별 조직을 고객 위주로 전문화함.
- 조직의 관리범위가 넓어지고, 부서 간 관계가 복잡해지더라도 내부관리의 어려움 보다는 고객의 이익과 편리함을 우선 고려
 - IBM은 2000년대 초 고객에게 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크를 패키지솔루션으로 제공하는 글로벌 솔루션사업부 신설. 하드웨어사업부, 소프트웨어사업부, 네트워크사업부로부터 제품과 서비스를 받아 고객에게 솔루션을 제공하는 과정은 내부적으로 매우 복잡하지만 고객입장에서는 글로벌 솔루션사업부만 대응하면 되니 만족도가 높아짐
 - LG화학 산업재본부는 ‘06년 조직개편 당시 건재(창호)와 장식재(바닥재, 벽재)사업본부를 건장재사업부로 통합하여 사업의 70% 이상을 담당하는 대사업부를 만들기도 함. 고객과 유통업체 입장에서 함께 다루는 제품을 묶어서 제공하기 위해 관리하기 어렵더라도 통폐합하는 결단 단행
- 통합솔루션 조직의 수주/매출실적을 기여도에 따라 관련 부서와 공유할 수 있도록 자사 문화에 적합한 평가보상체계 구성
 - IBM은 매트릭스 평가방식으로 솔루션 수주를 주도한 부서가 수주과정에 참여한 협업부서의 기여도를 평가하여 인센티브 배분 기준으로 삼음
 - LG CNS는 컨설팅사업부의 수주에 대해 참여한 사업부에는 매출액을 동일하게 부여하는 ‘Double-Booking’ 실적관리를 통해 성과를 공유함
 - 삼성그룹은 협업하여 낸 수익에 대해 참여한 사업부의 Profit Sharing을 통해 보상함으로써 ‘시너지를 내면 나에게 금전적 보상이 돌아온다’는 협업 문화 조성. 임원평가 시, 그룹차원의 협업에 기여한 정도를 비계량적으로 평가하여 인센티브와 보직 배치 시에 참고하기도 함

모습 2: Cross Functional 조직을 자유자재로 운영한다

- 고객에게 함께 제공되는 서비스나 R&D, 생산 등 다른 기능부서를 한꺼번에 묶음으로서 고객 대응력을 높이고 효율성도 제고

- 글로벌 화학기업인 바스프는 '13년 아태지역 전자소재사업본부를 서울에 배치. '14년에는 '아태지역 전자소재 R&D센터'를 서울에 개소하여 시너지 도모. 전자고객사와 세정, 도금, 첨가, 금속 증착 등 반도체 공정에 대한 첨단 솔루션 연구개발의 협업을 강화하는 계기가 됨
 - 화학과 제약 분야의 글로벌 기업인 바이엘은 상하이의 Tech. Center를 확대 개편하여 아시아태평양 지역의 제품개발센터로 강화. 영업과 생산 부서만으로는 고객니즈 맞춤형 제품개발이 어려워 연구개발팀까지 설치하여 고객요구에 대응한 것임
- 여러 사업부와 기능부서를 아우르는 전사적 **Task Force** 조직 운영을 통해 혁신을 촉진하고 고객의 요구에 적극 대응
- 삼성전기 거북선센터의 PD(Process Designer)는 고객관점에서 각 사업부의 개발팀원 및 생산, 물류 등 여러 기능부서 직원의 과제통합관리와 평가를 담당하는 혁신자 역할 수행.
 - '반도체산업의 쌀', 적층세라믹콘덴서 개발 당시 거북선센터의 Project Director들이 여러 부서 인력을 모아 개발기간 단축과 창의적 혁신 촉진
 - 사내 융복합 과제나 특정 부서의 이익에 치우치지 않는 도전적인 과제를 수행함으로써 부서 이기주의(silo) 타파에 기여했다는 평가
 - 특히, 적층세라믹콘덴서 개발 당시 PD는 사업부장들이 나서지 않아 폐기될 뻔했던 상용화 과제를 대표에게 직보하여 '부서로부터 독립된 PD 직책'의 중요성을 되새겨 준 사례가 되었음

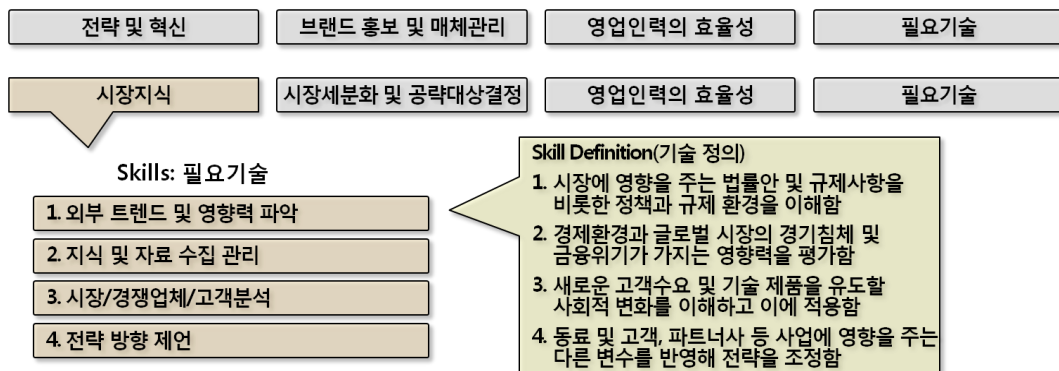
모습 3: 서비스 조직을 강화하여 경쟁력을 높인다

- 제품판매와 함께 대고객 서비스를 강화하여 지속적인 관계 형성
- 지멘스는 인더스트리 부문에 고객서비스 사업본부를 배치하여 제품 제공과 함께 품질서비스까지 하나로 묶어 냄. 영업과 서비스 부서 간 협업을 촉진하여 고객에게 원스톱 서비스 제공
- 무상으로 제공 되던 고객서비스를 '서비스 수익 사업화'함으로써 새로운 사업기회를 발굴. 이를 영업사원의 평가에 반영하기도 함
- 프랑스 가스공급업체 에어리퀴드사는 무료로 제공되던 파이프 대여 서비스에 수수료를 매김으로써, 파이프 설치비용을 절감할 수 있게 됨. 영업사원들에게 가스 매출 외에 파이프 대여서비스 매출도 평가하고 인센티브 지원
 - 두산인프라코어는 중국 진출 당시에 포크레인 같은 건설기계 고장 시 '2시간 내 출동, 24시간 내 문제해결'이라는 서비스 기준 제시. 판매할 때 서비스 비용을 제시하여 추가 서비스 수수료를 받되 신속하게 고장을 해결함으로써 고객만족도를 높이는 성과를 거둠
 - 스웨덴 베어링업체 SKF는 보수출장 서비스와 함께 원격모니터링 서비스를 제공하여, 현장의 진동 수준을 모니터링하여 정보를 제공하거나 고장가능성을 사전 경고하는 등 혜택을 부여함

모습 4: B2B 마케터 조직을 강화한다

- 광고, 홍보이벤트 지원에 그치던 B2B 마케터의 역할을 시장조사, 제품개발 방향, 브랜드관리 등으로 확장
 - GE는 영업지원(홍보물, 전시회 지원), 광고(광고 및 홍보 자료 작성)에 국한된 마케터의 역할을 넓힘. 미래 시장에서 필요한 기술 정의를 다양한 방식으로 체계화하고, 새롭고 차별화된 혁신적 제품을 제시하는 것으로 강화. 마케터들이 ‘Imagination Breakthrough’ 신제품 발굴 과정에서 소비자, 시장조사라는 중추 역할을 맡게 됨
 - GE 각 사업부에 마케팅 담당임원(CMO; Chief Marketing Officer)을 두고, 시장과 고객의 요구에 따라 제품개발 방향을 제시하는 데 초점을 둠
 - 시장내 경쟁업체에 대한 정보를 종합해 전달하는 ‘최고정보센터’를 설치하여 경쟁사 정보를 통합하여 체계적인 대응전략 수립하기도 함
 - 친환경전략(ecomagination)에 따른 90여 종의 제품개발, 항공기 엔진사업부의 소형 항공기 개발 등이 마케팅 강화의 성과라 할 수 있음
- 사내 마케터의 역량을 강화하기 위한 역량 정의와 육성 체계 구축
 - GE는 B2B 마케터의 필요 역량과 기술을 새롭게 정의하고 이를 육성하기 위한 사내교육과 필요한 인력 확보를 적극적으로 추진
 - 외부 마케터 영입을 강화하였지만 내부 엔지니어 출신 마케터도 중시하여, 새로운 시각과 함께 기존 기술력을 계승하는 균형적 역할도 중요시 하고 있음

[그림2] GE 마케터 필요역량과 기술체계 정의

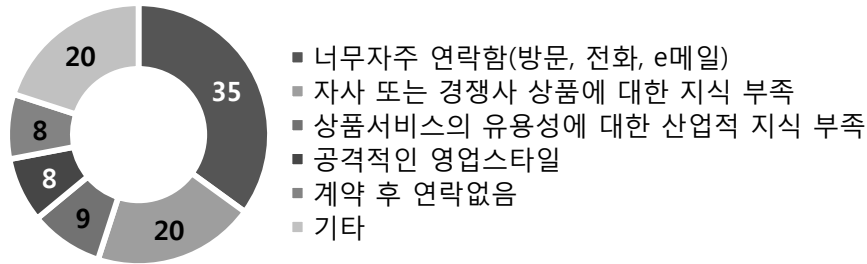


* 자료: 동아비즈니스리뷰, 'GE, 마케팅과 사랑에 빠지다'(2010), 도표 재인용

모습 5: 영업활동을 '선제적 제안' 방식으로 바꾼다

- B2B 영업은 고객과 접촉빈도가 아니라 고객의 '미충족 니즈(Unmet Needs)'를 선도하는 통찰력이 중요
 - 인간관계에만 의존하여 과도하게 연락하는 영업방식은 오히려 고객불만을 일으키기도 함. B2B 구매는 구매요청 이전에 공급업체를 결정한다는 비율이 60%에 달할 정도임(Corporate Executive Board, 2010 조사).

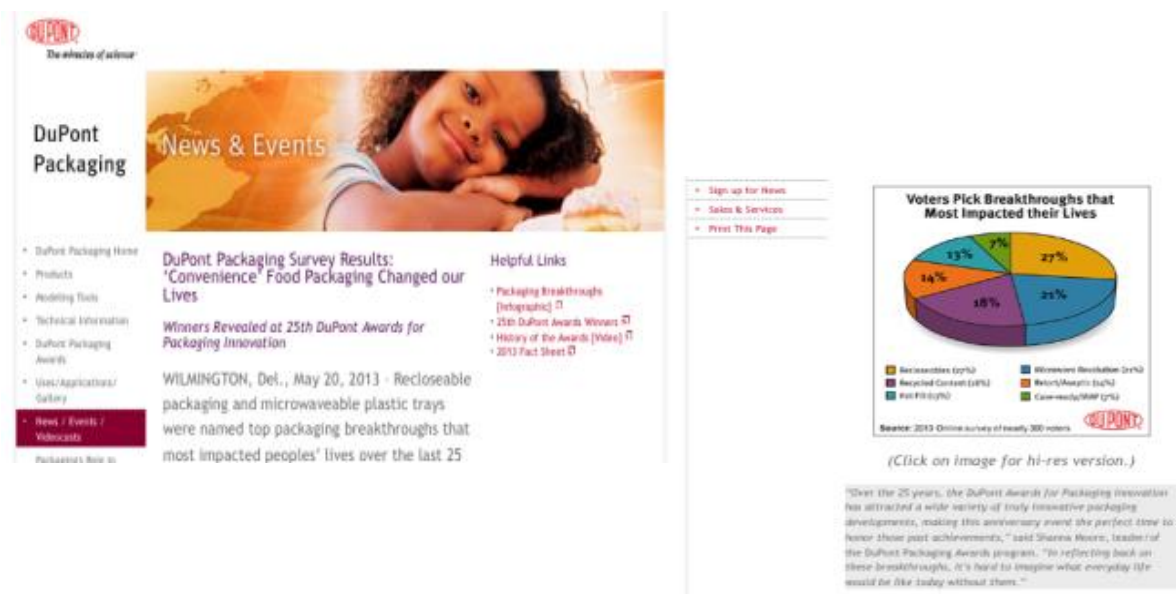
[그림3] 잘못된 영업활동이 관계를 그르친다고 응답한 고객의 비율(%)



* 자료: The Basic of Business to Business Sales Success, McKinsey Quarterly(2009) 재인용

- 산업, 고객사, 고객의 경쟁사 관련 지식으로 무장하고 공급사의 니즈를 선도적으로 파악해 대응하는 ‘선제안 방식’의 영업활동이 필요함
 - 예컨대, 독일 ADP사(Automatic Data Processing)는 ‘손쉬운 구매(BME; Buying Made Easy)’ 프로그램을 통해 고객사의 구매절차를 분석하여 고객 입장에서 가장 적합한 제품과 편리한 공급 절차를 제안함
- 고객사 사업과 업무 뿐만 아니라 소비자에 대한 철저한 연구와 분석을 통해 영업활동 전개
- 알루미늄제조업체 알코아의 영업팀은 매주 ‘고객분석미팅’을 가짐. 고객사와 자사의 공급망, 연구개발 기술자들을 참여시켜 고객사 사업장에서 수차례 미팅을 통해 고객 니즈 파악
 - 바스프는 고객인 자동차회사의 도장 공정을 직접 운영하는 경험을 가져 보기도 함. 소비자의 구매패턴 분석을 통해 공동 캠페인을 수행함.
 - 글로벌 화학업체 듀폰은 포장용기 소재 개발을 위해 소비자 조사를 진행하거나, 중국 지역 공략을 위해 중국의 소비스타일 조사 노력을 기울임. 소비자 조사 결과에 따라 소비자군별 소재특성을 차별화함

[그림4] 듀폰의 소비자 조사 사례(www.dupont.com)



3. 기업경영의 시사점

- 다양한 업종의 국내 기업들이 현재 고객중심으로 조직을 통합해 제품과 기술서비스를 패키지 솔루션으로 제공하는 노력을 강화하고 있음
 - 솔루션사업부서를 신설하여 제품간 통합패키지 개발, 기술영업과 기술 서비스 등을 통합하여 지원하는 방식 검토. 이를 통해 고객가치 제고와 추가 영업 기회 도모하려는 노력도 필요함
 - 향후 (1) 영업 이외의 마케팅(소비자/시장조사, 차별화된 제품 기획, 브랜드 커뮤니케이션 등) 기능 강화, (2) 마케팅/연구개발/생산 기능 간 통합팀 혁신 추진, (3) 고객의 미충족 니즈를 선도하는 선제적 영업방식 확산, (4) 고객서비스 기능의 확대와 서비스 상품화, (5) 관련 부서와 솔루션영업 실적 성과공유 방식 개발 등을 모색해 나갈 필요
- 다양한 산업의 선도 솔루션 비즈니스 성과와 우수사례 공유해 가야
 - IT, 통신, 건설, 엔지니어링 등 기업들은 솔루션 사업을 추진해 온 대표적인 산업영역. 앞서 나간 솔루션 비즈니스 기업의 성공 경험과 우수한 인프라를 공유하는 등 노력이 지속되어야 함

[참고자료]

- 김경찬, '솔루션마케팅의 이론적 배경과 시사점', 이슈리포트, 포스코경영연구소, 2014. 4
- 아주경제, '글로벌 화학기업들 한국, 아태지역 주요 거점으로 육성', 2014. 9
- 이방실, '부서 이기주의 허물고, '시간싸움' 이겼다', 동아비즈니스리뷰, 2010
- 천성현, 권보경, '그룹사 간 협업체계 선진사례 연구', 포스코경영연구소, 2014. 1
- 천성현, '고객 중심 기업을 만들기 위한 HR의 역할', LG경제연구원, 2007. 3
- Beth Comstock, 'Unleashing the power of marketing', HBR, 'GE, 마케팅과 사랑에 빠지다', 동아비즈니스리뷰 재인용, 2010. 10
- Brent Adamson, 'The end of Solution sales', HBR, '솔루션 영업, 이제 통찰력을 팔아야 한다', 동아비즈니스리뷰 재인용, 2012. 7
- DBR, '원원으로 가는 B2B영업, 사업파트너를 사랑하라', 동아비즈니스리뷰, 2008. 4
- FA저널, '조직 개편으로 고객에게 진정한 통합 토털 솔루션 가치 제공', 2011. 11
- LG홈페이지, 'LG-EDS시스템, 3개 사업본부, 2개 지원 본부로 조직 통폐합', 2001.1
- Nate Boaz, 'The Basics of B to B Sales Success', 'B2B 영업: 잦은 연락이 미덕이 아니다', McKinsey Quarterly 2010. 5, 동아비즈니스리뷰 재인용
- OLEDNET, '일본 OLED 동향', 2005. 12
- Werner Reinartz, 'How to sell services more profitably', Harvard Business Review, 2008
- 듀폰 홈페이지(www.dupont.com), News & Event, 'Dupont Packaging Survey Results'. 2014. 10