

IT와 섬유의 하이브리드 경영이 경쟁 상대 없는

사업 영역을 새로 개척 <2/2>

◎ 하이브리드 경영의 진가

아날로그(analog)같은 것과 디지털(digital)한 것의 융합, 다시 말하면 하이브리드(hybrid : 混成, 混合)의 시대가 되고 있는데, 다이와보는 2009년 4월부터 섬유 메이커와 정보 기기 디스트리뷰터(情報機器 distributor)와의 경영 통합으로 새로운 기업 집단(企業 集團)으로서 출발하였다. 세상에는 여러 부문이 있는 기업이 있는데 섬유 기업과 IT 관계 기업이라는 짝 맺기는 드물다.

다이와보는 창업을 찾아보면 이들 두 기업은 같은 루트(roots)이며 사명을 ‘크게 화합하다.’는 뜻의 ‘다이와보(大和紡)’라고 하였다. 사업 포트폴리오(事業 portfolio : 事業의 資産 内譯)을 보면 두 회사가 모두 전업(專業)이었는데 이들을 짝 맞춤으로써 기존 사업을 더욱 깊게 발전시키고 새로운 사업은 영역을 확대하기로 계획하였다.

이런 계획으로 1 + 1이 3이 되는 시너지 효과(synergy effect : 相乘 效果)를 기대하고 있는데, 직접 경영하여야 할 사업이 서로 다른 두 회사를 합병하는 데는 어려움도 있었다. 통합에서 제일 어려웠던 일은 견해의 차이였다. 고객이 다르면 다루는 상품도 달라지듯이, 두 회사는 스피드감(speed感)도 생각하는 것이 서로 다르다. 말하자면 메이커적(maker的) 사람과 상사적(商社的) 사람이 한 기업에서 함께 있는 것이므로 당연히 생각하는 것에서 다른 부분도 생긴다. 그러나 견해의 차이가 계속되면 통합의 효과가 없다. 그래서 두 회사에서 빈번하게 대화를 나누어 가치관을 융합하도록 노력하고 있다.

지금은 상품이 있다는 것만으로는 팔리지 않는 시대이다. 또한 성공 체험이나 성장의 원인이 된 것이 다음 세대에게는 실패나 정체(正體)의 요소로 되어버리기도 한다. 메이커적인 사람과 상사적 사람이 각기 상대의 것을 알려고 함으로써, 서로의 특성이나 장점의 혼성(混成)과 통합이 만들어져 발상의 비약이나 기존 사업 영역의 확대와 신규 고객 창출이

가능하게 되는 것이라고 생각하고 있다.

◎ 새로운 블루 오션 전략(blue ocean 戰略)

하이브리드(hybrid) 경영으로 추진해 나갈 사업 전략은, 섬유의 경우 종전부터 중간재를 다루는 경우도 있으며 모방하기 쉽고 가격 경쟁이 계속되어 왔다. 같은 사업일지라도 각 사마다 여러 장기 분야(長技 分野)를 정하여 경쟁이 없는 사업(blue ocean 事業)을 모색해 왔다. 예를 들자면 다이와보의 경우 환경이나 안전에 대응하는 화합섬이나 코트(coat) 등에서 사용되는 고밀도 직물 등은 일본 국내뿐만 아니라 해외로부터도 거래가 있을 정도이다. 상품의 기능과 감성 두 요소를 함께 제공하는 것이 선진국형의 섬유 사업이라고 생각한다.

전략명으로 블루 오션이라는 단어를 인용한 것은, 섬유 사업이 닥치는 대로 영업하는 것이 아니고 고객 카테고리(顧客 kategorie) 재정의(再定義)나 선행자의 우위성 확보, 유저(user)의 시선에 따라 찾고 있는 기능성을 찾아서 만드는 등 참고해야 할 방책이 있어, 이와 같은 것을 영업하는 모든 사람에게 경영에서 중요시하고 있다는 것을 분명히 밝히기 위해서이다.

정보 기기 판매(情報 機器 販賣)를 예로 든다면 가장 큰 디스트리뷰터(distributer)로서 취급하는 상품이 풍부한 것도 보탬이 되어서, 다이와보를 거쳐서 나가는 퍼스널 컴퓨터(personal computer)의 일본 내출 대수(日本 内出 台數)가 해마다 증가하여 현재는 13% 정도의 세어를 확보하고 있다. 다만, 여기서 동업과의 차이를 어떻게 낼 것인가도 시급한 과제이다.

단순히 상품의 유통만을 맡을 뿐이 아니라 메이커 대신에 새로운 상재를 제안하거나, 판매점이나 유저 대신에 소프트(soft)를 인스톨(install : 컴퓨터에서의 주변 기기나 기본 soft ware 등의 set up)하거나, 메모리(memory)를 추가하거나, 유저 니즈(user needs)를 메이커에 제공하여 신상품으로 이어주는 등으로 쌍방에게 메리트가 최대가 되는 부가 가치를 제공하여, 디스트리뷰터를 거치는 것이 로 코스트(low cost)가 되도록 하며, 표준이 될 만한 전략을 짜는 것이 앞으로 사업을 늘리는데 불가결하다고 판단하고 있다.

2010년에는 시너지 효과를 잘 이용하여 사업 영역을 늘려나가려 하고 있다.♣