

혁신적 기업이 되는 길



김근배
(숭실대학교 경영학부 교수)

미국의 3M, 일본의 가오, 한국의 이 랜드. 이 세 회사의 공통점은 무엇일까? 이 세 회사는 혁신적 발상과 혁신적 조직에 의해 마케팅에서 성공한 대표적 회사라고 할 수 있다.

“실패를 두려워하지 않는 도전정신을 존중하고, 하나의 성공을 크고 넓게 확대하고, 실패도 다시 성공으로 이끌며, 세상에 없는 독자적인 제품을 제공한다”는 구호를 갖고있는 3M은 우리 주변에서 흔히 찾아볼 수 있는 스킨케어, Post-it 노트, 반사 쉬트(Reflection sheet) 등의 소비재와 의료기, 정보기기등 6만여종의 품목을 생산하는 세계적인 다품종 소량생산의 다국적기업이다. 1991년 매출 총액은 133억 달러이며 포춘지에 선정된 500대 기업중에 판매액 31위, 순이익 17위를 차지했다.

일본의 가오는 비누회사로 출발하여 화장품에 이르기까지 일본 최고의 종합가정용품 메이커로 성장한 회사이다. 이 회사는 막강한 상품개발력을 바탕으로 다른 회사가 만들어내지 않는 제품

을 개발하여 경쟁사와 경쟁이 필요없는 Non-rival 전략을 추구하는 일본의 대표적인 혁신지향적 회사이다. 가오는 머리염색이 되는 샴푸, 더운 물에 용해되면 온천 성분을 내어 집에서 온천욕을 즐길 수 있도록 한 바부(Babu), 머리카락을 상하게 하지 않는 머리빗 루네등의 제품을 처음으로 개발하여 판매하고 있고, 판매하는 품목도 3,000여종에 이르는 다품종 소량생산의 회사이다. 이 회사의 혁신적 면모는 제품뿐 아니라 종업원의 40%정도가 R&D에 종사하고 있다는 점에서도 쉽게 엿볼 수 있다.

3M이나 가오는 핵심기술(Core technology)을 개발하고 이를 바탕으로 종업원의 혁신적인 아이디어에 의해 새로운 제품을 개발하고, 다시 이를 연장, 확대하고 또 핵심기술을 결합하여 신제품을 개발하는 전략으로 확고한 경쟁우위를 달성한 기업이다.

한국의 이 랜드. 1980년대 초 “잉글랜드”라는 상호로 이대 앞에서 태동한 “E Land”는 10대,

20대, 특히 대학생들에게 선풍적인 인기를 얻어 85년 65억에서 시작하여 89년에는 무려 1,220억이라는 실로 경이적인 매출로 패션 의류업계에 선풍을 불러 일으킨 회사이다. 비록 아직은 3M이나 가오처럼 핵심기술(Core technology)을 보유하고 있지는 않지만 계속 주목해야 할 회사이다. “혁신(Innovation)”을 새로운 제품개발이나 신기술의 개발과 같은 좁은 의미로도 생각할 수도 있으나, 새로운 생산과정, 새로운 마케팅 방법 또는 새로운 훈련방식 등에 의해 경쟁우위를 달성한 기업을 혁신기업으로 정의하였을 경우, 이랜드를 오늘날 한국적 기준에서 혁신적 기업이라고 부르는데 주저할 이유가 없다. 경영 스타일 면에서도 앞의 3M이나 가오와 많은 유사점을 가지고 있다.

오늘날 우리나라 기업은 상당히 어려움에 처해 있다. 종래의 선진기술의 도입(혹은 디자인이나 아이디어의 모방)과 저임금에 바탕을 둔 성장전략은 기술보호주의 팽배로 인하여 선진기술 도입이 어려워지고 또한 우리보다 저임의 신흥개발국의 추격으로 더 이상 타당성을 가질 수 없게 되었다. 이러한 위기상황의 극복은 기업 경영자 뿐아니라 전 종업원이, 새로운 생산방식, 새로운 제품, 새로운 기술등을 개발해 내는 혁신(Innovation)에 의해서만 해결될 수가 있는 것이다. 경영자는 기존의 성장전략을 과감히 버리고 혁신을 패러다임으로 하는 새로운 경영전략을 추구하여야 할 시기가 도래한 것이다.

우리나라의 기업이 처해 있는 상황은 일본기업의 70년대 중반 상황과 매우 유사한 점이 많다. 1960년대와 1970년대초의 일본 기업은 QC, Value engineering, Zero defect 등의 프로그램을 통하여 원가를 절감하는 것에 기업의 모든 노력을 집중하였다. 그러나 한국, 홍콩과 같은 개발도상국이 저임금을 바탕으로 한 저가의 제품으로 시장에 진입하자 일본 기업은 한쪽으로는 저가의 제품과, 다른 한쪽으로는 독일과 같은 고

가, 고부가가치 제품에 끼어서 위기상황을 맞이하였다. 일본기업은 이러한 위기상황에서 산업 특성에 따라 한편에서는 자동화나, Flexible manufacturing system과 같은 혁신적인 생산 방식에 의해 원가우위를 더욱 심화시키고, 다른 한편에서는 기술혁신, 신제품의 개발에 의해 경쟁자와의 차별화를 더욱 심화시키고 이를 바탕으로 마케팅력을 제고하여 경쟁력을 강화시켰다.

우리나라 기업도 70년대 중반의 일본기업처럼 원가관리를 보다 철저히 하여 삼원정공의 초관리운동의 예에서처럼 원가우위를 유지하는 방법이나 혹은 새로운 기술을 개발하여 핵심기술을 확보하는 한편, 독창적인 아이디어에 의해 경쟁국 제품과 차별화를 심화시키는 방법에 의해 마케팅 능력을 배양하는 길을 모색하여야 한다. 필자는, 혁신이란 기업내의 소수의 집단만이 하는 것이 아니고 종업원이 혁신 활동에 참여하도록 경영자가 기업의 조직을 재구조하는 것이 혁신을 위한 출발점이라 생각한다. 따라서 혁신적인 기업이 되기를 원하는 경영자라면 이 세 회사로부터 많은 시사점을 얻을 수가 있다고 생각되어 이 세 회사를 중심으로 혁신적인 기업의 조직의 특성을 살펴 보고 나름대로 혁신적인 기업이 되는 길을 제시하고자 한다.

혁신적인 기업을 이루기 위해서는 어떻게 하여야 하는가? 혁신적 기업이 되기 위해서는 우선 실패를 장려하는 기업풍토를 만들어야 한다. 종업원에게 실패해도 괜찮고 실패하는 것이 중요하다라는 것을 종업원이 알도록 하여야 한다. 종업원의 혁신적 사고를 가로막는 가장 큰 장애요인은 성공만을 보상해주는 종업원 평가시스템이다. 이런 평가시스템은 궁극적으로 종업원이 위험을 회피하도록 하여 종업원의 도전정신을 말살시킨다. 혁신적인 아이디어를 내라고 사장이 부하에게 명령할 것만이 아니고 위험을 회피하도록 하는 평가시스템을 고쳐 종업원에게 혁신

에 대한 동기부여를 한다면 종업원은 과감히 위험부담에 도전할 것이고 보다 적극적이고 창의적인 기업문화가 형성될 수가 있다.

3M은 종업원의 혁신적인 시도가 실패할지라도 그것이 지금까지 없었던 용기있는 시도였다면 이를 허용해 준다. 오늘날 많은 경영진은 회사의 가장 가치있는 자원은 사원이라고 이야기하고 있지만 실제로 종업원에게 능력향상을 위한 도전의 기회를 주고 창의적인 생각을 도와서 인재로서 육성해가는 풍토나 문화를 제공하는 기업은 많지가 않다. 종업원의 창의적인 지적 노력보다는 결과를 가지고 평가하는 것이 오늘날 보편화 된 기업풍토인 것이다. 실패를 장려하는 것이 실패를 양산하는 길처럼 보이지만 이는 역설적으로 성공을 지향하는 가장 확실한 방법인 것이다.

종업원에게 용기있는 실패를 장려한다면 이는 종업원에게 신바람을 일으키어 애사심을 불러일으킬 뿐만이 아니라, 실패 자체는 성공의 씨앗(Seed)이라는 적극적 기능을 한다는 사실을 명심하여야 한다. 실패의 횟수가 많다고 하는 것은 그만큼 많은 씨앗을 심었다는 것을 뜻한다. 하나의 혁신 자체의 성공율은 그다지 높지 않아도 시행을 늘림에 따라서 그 중의 어느 것이든 성공할 확률이 높아지기 때문이다. 또 성공한 제품은 실패의 부산물인 경우가 많다. 오늘날 시장에서 성공한 3M의 많은 제품들의 이면 이야기를 살펴보면 원래의 개발의도와는 다른 제품을 만들어 제품개발이 실패처럼 보였으나 종업원의 창의적인 아이디어로 잘못 개발된 제품의 사용처나 사용방법을 발견하여 시장에서 히트한 것이다. 페니실린이나 다이아마이트 같은 인류의 많은 위대한 발명도 실제로는 이처럼 실패의 부산물인 점을 명심하여 성공을 원하는 기업은 씨앗 심기를 게을리 해서는 안된다.

이렇게 종업원으로 하여금 많은 실험을 가능하게 하기 위해서는 기업은 다품종 소량생산을

지향하여야 한다. 기업이 소품종 다량생산을 지향한다면 한번의 실패에 대한 비용은 엄청나므로 아예 혁신적인 아이디어의 실험은 생각하기 어려운 것이다. 소량생산을 지향하면 처음부터 큰 시장과 수익을 얻겠다는 것을 기대하지 않고 비교적 간단한 아이디어로 최소한의 자금과 필요한 기술을 갖고 꾸준히 추구할 수 있는 많은 소규모의 실험이 가능하다. 소비자의 니즈(Needs)가 있는 제품이라면 비록 예상되는 시장규모가 아무리 작더라도 개발하여 시장개발 가능성을 탐색해 볼 수가 있고 설령 개발된 제품이 실패하더라도 기업이 망하는 일은 없을 것이다. 처음부터 조그만 성공을 기대하고, 이 조그마한 성공을 크고 넓게 확대하는 것이 3M이나 가오의 성공관리학인 것이다.

둘째로는 혁신적인 기업은 끊임없이 혁신적인 노력을 요구하는 전략적 목표를 제시하여야 한다. 3M의 재무목표의 5가지중 하나는 “매년 각 사업부는 최소한 매출액의 25%는 5년 이내에 만들어진 신제품으로 이루어질 것”이라는 판매목표가 있다. 또 가오는 2년마다 제품의, 품질, 개념, 경쟁상황, 이미지, 코스트 등을 개선하고 3년마다 매출액이 목표에 미달하거나, 시장점유율이 한자리 숫자를 도달하지 않는 제품을 노후화시키는 제품관리 규정이 있다. 이처럼 혁신을 추구하는 기업은 부단한 혁신의 노력을 종업원에게 요구하여야 한다.

혁신에 대한 가장 큰 장애는 혁신의 성공, 그 자체인 것이다. 혁신에 성공하여 이에 만족하다가 소비자의 욕구변화에 제대로 대응하지 못하여 경쟁우위를 잃어버리는 마케팅의 실패사례가 너무나 많다는 점을 알아야 한다. 오늘의 성공에 자만하여 혁신적 노력을 멈추는 회사는 자사의 제품을 자사가 노후화하지 않을 경우, 경쟁사가 대신 노후화 시킨다는 사실을 반드시 명심하여야 한다. 진실로 혁신적인 회사는 자사의 가장 성공적인 제품에 대해서도 이를 노후화 시킬 방

법에 관해 끊임없는 질문을 던지도록 종업원을 유도하여야 한다. 아무리 성공적인 제품도 개선할 여지는 항상 남아있는 법이기 마련이다.

셋째 일상적인 기업의 운영에 혁신적인 생각이 묻히지 않도록 하는 제도적 장치를 마련해야 한다. 제품개발에서 반짝 떠오르는 발상은 기업에 종사하는 인적 구성원 누구나가 다 생각할 수 있으나 이것을 현실화 시킬수 있는 분위기는 어느 회사에나 있는 것은 아니다. 대부분의 기업에서는 소수의 집단만이 혁신활동을 독점하여 전 종업원에 혁신에 참여할 수 있는 기회를 박탈할 뿐만이 아니라, 직위가 낮은 종업원은 좀체로 새로운 아이디어를 실현할 수 있는 기회를 만들기가 힘이 들어 아예 혁신의 싹을 죽여 버리는 경우가 많다.

3M에서는 혁신적 아이디어를 생각해낸 종업원에게는 지극히 빠른 시기에 그룹을 형성하도록 장려하고 있다. 아이디어의 초기 단계는 일반적으로 비공식적인 그룹을 형성하지만, 그것이 곧 공식적인 프로젝트로 인가받게 되면 인원이 할당되고 사업개발 단위(Business development unit)를 형성하게 된다. 사업개발 단위에 참가한 사람은 상사에 의한 부하의 임명이 아니라 사내모집에 의한 개인의 의지가 존중되어 채용되고 프로젝트 팀으로 발족하게 된다. 이런 팀을 3M에서는 소회사(Mini-company)라고 부른다. 따라서 회사안에서 사람을 설득하지도 못하고 관심을 끌지도 못하는 아이디어라면 내부에서 자연 도태되고 사라져 버리고 만다. 만약에 사람을 끌어모을수 있다면 아이디어의 타당성도 내부적으로 인정되고 여기에 참여하는 사람은 제안자 이상으로 관심도와 열정을 가지고 아이디어를 추진하게 된다.

이와 함께 3M에서는 “15%룰”이라고 불리는 재미있는 규정이 있다. 이는 연구소의 연구원이 자신의 근무시간중 15%까지를 부여된 자기 업무 이외의 창조적인 연구에 사용해도 좋다고 되

어있다. 이 규정은 독창성이 있는 것은 말살하지 않는 3M의 기업문화를 형성하는데 많은 기여를 했는데, 3M에서는 사업부장이 개발계획을 중지시켜도 가능성이 있는 아이디어는 어디선가 “15%룰”에 따라 연구를 계속하는 분위기가 있는 것이다.

또는 이 제도는 자신의 꿈과 흥미가 있는 부문의 연구에 몰두하는 것을 공적으로 승인하는 것으로, 참신한 아이디어의 탄생을 지원하고 있다. 노벨 경제학상을 수상한 하버드대의 A. 사이먼은 조직의 관성을 낳는 이유로 “계획의 그레섬의 법칙”을 들고 있는데, 이는 악화는 양화를 구축한다는 화폐론의 그레섬 법칙처럼 일상의 반복적 업무는 혁신을 위한 창조적인 업무를 구축한다는 것이다. 모든 종업원이 일상의 반복적인 업무만을 수행하는 한 종업원으로 부터 창조적인 혁신활동을 기대하기는 불가능한 것이다.

경영자는 혁신적 아이디어의 탄생을 지원하고 조금이라도 가능성이 있는 아이디어는 가능한 많이 구체시킬 수 있도록 하여야 한다. 3M이 Post-it노트를 시장에서 대 히트 할 수 있었던 것도 가능성이 있는 아이디어를 매장시키지 않도록 하는 3M의 특수한 기업조직에서만 가능한 것이다. 원래 Post-it이라는 제품은 처음부터 제품개념이 있어서 시장에 나온것이 아니고 실패를 성공으로 전환시킨 우연의 산물이었다. 3M의 한 연구원이 종래의 접착제를 보다 강력하게 하기위한 연구를 하고 있던 중 원래의 의도와는 반대로 간단히 떼어지는 성질을 가진 접착제를 만들어 버렸다. 결국에는 실패작이었지만 그는 이 이상한 물질을 어딘가에 이용할 수가 없을까 생각하여 샘플을 다른 연구소에 회람시켜 보았다.

4년후에 이것에 응답한 사람이 사무용 테이프 사업부의 기술자인 Art Fry였다. 그는 책에 표시가 남지않는 풀이 있었으면 좋겠다고 생각하고 있었던 차에 4년전의 회람을 보고 바로 이것

이구나 생각하였다. 그는 15%를 이용하여 독자적으로 테스트를 진행하여 여러번의 실패를 거듭한 결과, 드디어 Post-it노트를 완성시킬 수가 있었다. 그러나 당초의 시장조사 결과는 매우 부정적이었다. 그래도 Art Fry는 이에 굴하지 않고, 대기업 500개사의 비서에게 샘플을 보내 비서들에게 제품을 사용하도록 한 결과 좋은 반응을 얻자, 용기를 얻어 샘플링에 의해 판매하여 오늘날의 Post-it노트가 탄생한 것이다.

오늘날 우리나라의 경영자는 자사의 종업원에 이런 아이디어가 있었다면 과연 이 아이디어를 사장시키지 않고 시장에서 성공시킬 수 있는 유연한 조직구조나 제도적 장치를 갖고 있는지에 대하여 한번쯤 심각하게 생각해 볼 필요가 있다. 간혹 어떤 혁신은 좋은 아이디어가 있지만 이를 실현할 수 있는 여건이 마련되지 않아 창업자가 된 새로운 회사에서 이루어 지기도 한다는 점을 생각해 볼 필요가 있다. 진실로 혁신적 기업이 되기를 원한다면 경영자는 혁신적 아이디어를 갖고있는 종업원을 보호, 육성, 지원하는 사내 스폰서의 역할을 하여야 한다.

네째는 혁신적인 기업을 이루기 위해서는 기능간, 부문간 통합(Intersfunctional and inter-divisional coordination)이 이루어지고, 의사소통이 원활하여야 한다. 혁신적 아이디어가 시장에서 성공하기 위해서 기업은 고객의 니즈를 정확하게 파악하여 아이디어와 니즈간의 갭을 줄이도록 하여야 한다. 이를 위하여 기능의 통합화와 조직단위의 소규모화에 의해 소비자와의 밀착도를 높여야 한다. 오늘날 대기업에서 볼 수 있는 피라미드형의 중앙집권적 조직체계는 대량생산에 적합할지는 모르나 오늘날 같이 기술진보 속도가 빠르고, 소비자의 욕구가 다양해진 시장상황에서는 부적절한 조직이 되어버렸다. 이런 조직체계가 탄생한 배경에는 그 나름대로의 시대적 요청에 의한 것이나 오늘날은 종전의 그것과는 많이 다른 것이다.

산업혁명에 의해 대량생산체제가 확립되기 전의 주문생산체제에서는 판매, 생산, 제품개발을 한 사람이 함으로써 그 기능이 통합되었고 생산자와 소비자의 밀착도는 높았다. 예를들어 고객이 칼을 원하면 생산자는 고객에게 직접가서 재질이나 크기, 강도 등을 물어 고객의 욕구에 맞는 제품을 만들 수가 있었다. 또 생산 중간 중간에 고객을 만나 고객이 원하는 대로 만들었는지도 점검할 수 있었다. 기업은 대량생산체제에 적응하기 위해, 생산, 판매, 제품개발 등으로 기능의 분화가 이루어지고 이에 따라 생산기능이나 제품개발기능이 고객으로부터 멀어지게 되고, 기업규모가 커짐에 따라 부서내의 계층(Hierarchy level)은 점점 많아져 소비자와 가장 가까이 있는 판매부서의 말단부분이 소비자의 목소리를 경영층에 알리고 다시 타 부분에 전달하므로 각 기능을 통합하는 것도 어렵게 되었다.

이런 중앙집권적 조직의 동맥경화증 현상을 막기 위하여 오래전 부터 선진국에서는 Product Manager제도를 도입하였는데, 이는 제품개발부터 판매에 이르기까지 한사람의 제품관리자가 통합된 마케팅 활동을 위한 권한과 책임을 갖도록 함으로써 조직을 통합된 소규모의 단위로 만든 것이다. 3M, 가오, 이 랜드와 같은 혁신지향형의 기업에서 제품별 사업부제를 채택하여 분권화를 지향하고 있는 것도 조직단위의 소규모화로 소비자와의 밀착도를 높이고 분산되는 마케팅 활동을 통합하기 위한 것이다.

3M 조직의 발전은 하나의 핵심기술을 중심으로 사업부를 “작게 출발시켜서, 성장하면 또 분할시키는(Grow and divide)”식으로 이루어져 왔다. 성장과 분할은 하나의 제품이 확대 연장함에 따라 이루어지는데 사업부가 연간 매출고 5,000만 달러의 규모에 달하면 분할이 된다. 가오의 종업원은 자기들이 중소기업에 근무하고 있다고 자부하고 있다. 전체 매출규모로는 대기업이지만 화(和)를 기업이념으로 하여 회사는

사업부 중심으로 중소기업과 같은 가족적 분위
기에서 운영되고 있기 때문인 것이다. 이 랜드에
서는 본인의 의사에 따라 부서를 수시로 이동하
도록 하고 있고 각 브랜드의 사업부 인원은 200
명이 넘지 않도록 철저히 통제하고 있다. 이는
한사업부의 매출규모가 커져서 거대해짐에 따라
대기업에서와 같은 조직경직화 현상이 발생하는
것을 막기 위한 것이다.

이와 아울러 사업부내와 사업부간의 의사소통
을 원활히 하기 위한 정보공유 체계를 확립하여
야 한다. 소규모로 분권화가 이루어진 조직에서
는 사업부내에서의 의사소통은 원활할지는 모르
나 사업부간의 의사소통이 저해될 수가 있다. 간
혹 중간관리자인 사업부의 장은 정보나 보고채
널의 독점으로 권위를 유지하려고 하는 경향이
있는데 이를 방지하기 위하여 종업원의 모든 사
내정보를 공유할 수 있는 정보체계를 갖추어야
한다. 가오에서는 신입사원이나 사장할 것 없이
도 모두 그 회사가 취급하고 있는 제품의 생산
계획유통상황, 판매 코스트에서 부터 현재의 판
매실적까지 모든 정보를 인출할 수 있도록 되어
있어 정보에 있어서 평등이 이루어지고 있다.
3M에서는 10만건 이상의 기술 보고서가 Data
base로 집적되어 있어 새로운 아이디어를 고안
했을 때 타 사업부에서 개발한 기술보고서도 키
워드로 검색할 수 있으며 필요하다면 관련자를
만나 그 기술의 배후에 있는 보다 자세한 정보
를 얻을 수 있도록 되어 있다.

마지막으로 기업내에서는 마케팅과 신제품개
발부서간의 인적 교류를 촉진하여야 한다. 기업
에서 마케팅과 생산 혹은 마케팅과 신제품개발
부서가 서로 협조를 이루기보다는 서로 반목하
여 조직의 효율성을 떨어뜨리는 것이 일반적 현
상이다. 이의 원인은 여러가지가 있지만 그중
에서도 부문간의 상호이해의 결핍을 들 수가 있다.
신제품개발에 종사하는 사람은 주로 Engineer
로 연구업무를 하다가 중간관리자층에 오르고

또 마케팅에 종사하는 사람도 마케팅업무만 하
다가 중간관리자층에 오르게되면 서로 의사소통
이 힘들게 되는 것이 기업에서 흔히 보는 현상
이다.

가오나 3M에서는 양부문간의 교류를 장려하
여 의사소통이 원활히 되도록 돕고 있다. 가오에
서는 종업원이 입사하여 40세까지는 독창적인
아이디어의 개발자로서 주로 R&D부서에서 근
무하고 40세부터 정년까지는 마케팅 부문에서
일하게 되며, 따라서 마케팅 부서에서도 연구소
와 같은 지식 수준을 가지고 소비자의 니즈를
개발하여 소비자의 니즈와 기업의 제품개발력간
의 갭을 메우고 있다. 3M의 Double ladder
System은 종업원이 R&D나 마케팅, 관리 어느
쪽을 통하여 승진해도 급여 등이 차이가 나지
않도록 하며 본인의 희망에 따라 부문간의 상호
교류를 인정하고 있다. 또 중앙의 R&D부서는
각 사업부의 R&D부서와 상하관계가 아닌 상호
보완적 관계로 기능하도록 하여 현장 연구원과
중앙 연구원간의 상호 의사소통 및 인사교류를
촉진하고 있다.

이상에서 혁신적 기업으로 기업조직을 재구조
하는 길을 살펴보았는데, 이를 수행하기 위해서
는 무엇보다도 혁신적 사고를 가진 경영자가 필
요하다. 이상의 내용으로 보면 대기업 보다는 중
소기업이 혁신적 기업으로 변신하기가 쉽다하
지만 이는 경영주가 혁신적인 경우에만 맞는 이야
기이다. 중소기업이 종업원의 아이디어를 위로
제안하는 형식의 경영(Bottom-up manage-
ment)에 유리하다고 하지만, 실제로는 경영주의
절대성이 그 경영주의 독선과 개인적 감정에 좌
우되기 쉽기 때문에 임시 변통적 경영이 되어
대기업보다도 종업원의 의욕을 소멸하는 경우가
많다.

오늘날 우리나라 기업 가운데도 중소기업이
더욱 더 어려움에 처해 있는데, 중소기업 경영주
는 오늘의 문제를 해외의 값싼 노동력의 수입에

의존하여 풀기보다는 혁신적 사고로 발상의 전환만 한다면 오늘의 국제경쟁에서 이길 수 있는 길은 얼마든지 있을 것이다. 이탈리아에서 국제적으로 성공한 기업들은 흔히 중소기업이라는 점을 우리나라 중소기업 경영주는 한번쯤 생각해 보아야 한다. 이탈리아 회사들이 세계 선두주자인 산업들은 조명, 가구, 신발, 모직물, 포장기계등인데, 이는 이들 산업의 특성이 종업원의 창의적인 아이디어를 위로 제안하도록 하여야만 성공할 수 있는 업종이기 때문이다.

3M의 도전정신, 가오의 화(和)의 정신, 이 랜드의 E-land 정신등 각각 세 회사의 기업이념은 비록 다른 단어로 표현되었지만 그 바탕에는 인간존중의 정신이 담겨져 있다. 종업원을 말로만이 아니라 진심으로 그들을 인간적으로 존중하여야만 종업원에게 신바람을 불러일으킬 수 있으며 그래야만 그들로부터 창의성을 기대할 수 있는 것이다. 경영자는 종업원의 창의적 아이디어가 사장되지 않도록 경직된 조직구조를 유연한 조직구조로 재조직하여야만, 혁신적인 회사로 기업을 변신시킬 수가 있으며 혁신적 기업만이 오늘날과 같은 치열한 국제경쟁에서 살아 남을 수 있는 것이다.

【 참고 문헌 】

1. 가오의 가공할 만한 전략 VAN, KMAC 물류혁신부 편역, 한국능률협회.
2. 가오의 신 경영전략, 나카무라 겐이치 우스 이 신이치공저, 강우석역, 도서출판 정보여행.
3. 실수가 낳은 신화 3M의 도전, 노나까 이쿠지로저, 삼성출판사편집국역, 삼성출판사.
4. “알에서 깨어난 불사조 E-land 그 신비스런 비상을 추적한다.” Marketing & Sales.
5. “Getting Back to Strategy,” Harvard Business Review, November December, 1988.
6. “The Business of Innovation: An Interview with Paul Cook,” Harvard Business Review, March-April, 1990.
7. “The Innovators,” Fortune, June 6, 1988.

The man who views the world at 50 the same as he did at 20 has wasted 30 years of his life.

50대에서 20대 때 가졌던 것과 같은 세계관을 갖고 있는 사람은 자기 생애의 30년을 낭비해온 셈이 된다.

- Muhammad Ali -