

연.중.기.획.

소비가 경쟁력이다

1. 안방생활까지 영향을 미치는 조직
2. 공유하는 조직문화
3. 뽀뽀(Fun Fun)한 혁신
4. 뽀뽀(Fun Fun)하게 벤치마킹

12편_



Fun Fun(뽀뽀)하게 혁신하라

“닭고기, 안심하고 드세요~ 걱정 뚫! 우리닭고기!”

위의 멘트는 지난 1월 TV를 통해 방영됐던 닭고기 소비촉진 캠페인 카피 중 일부 내용이다.

계육업계는 지금 과거부터 입버릇처럼 말해오던 ‘소비촉진’의 중요성을 다시금 재확인하고 있다. ‘의무자조금 제도’의 시행을 위해 관련업계가 총력을 기울이고 있는 것도 닭고기 소비기반이 확고해야 그 산업이 성장할 수 있다는데 인식을 같이 하고 있기 때문이다.

이에 본지에서는 연중기획으로 ‘소비가 경쟁력이다’라는 주제로 소비촉진을 위한 전략에는 어떠한 것들이 있는지에 대해 알아보려고 한다.

지난 제11편에서는 감성 마케팅으로 승부하는 파워에 대해 알아보았다.

이번호에서는 ‘Fun Fun(뽀뽀)하게 혁신하라’에 대해 살펴보자.

소비가 경쟁력이다



박 경 록 소장
한국MIT전략연구소

- 서강대학교 경영대학원(MBA)졸업(경영학석사)
- 건국대학교 대학원 경영학박사 과정
- KAIST(한국과학기술원) 조직/전략전문가과정 수료
- 성균관대학교 경영대학원 경영컨설턴트과정 수료
- 현 한국MIT전략연구소 소장
- 현 Joins H,R(주) 기업교육 컨설팅 이사
- 현 한국표준협회(KSA) MTP 및 리더십과정책임교수
- 현 KSA/KMA/KPC 수석전문위원

“닭토피아를 꿈꾸는 닭들의 ‘미션 임파서블’이 시작됐다!!

1950년대 영국의 트위디 닭 농장. 주인인 트위디 여사는 몇 년간의 달걀 판매 끝에 치킨 파이를 만들어 파는 사업을 개시할 것을 결심한다. 이에 모든 닭들은 곧 닭요리 식탁에 오를 자신들의 처지를 한탄하며 공포에 떨고, 암탉 진저는 자신과 동료들의 탈주계획을 세우고 또 세우지만 현실적으로 아무 소용이 없다.

그러던 어느 날 룩키라고 불리는 미국산 수탉이 농장에 들어와서 닭들에게 날 수 있는 법을

Fun Fun(뻔뻔)하게 혁신하라



가르쳐주겠다고 약속하면서 농장내 닭들 사이에도 본격적인 자유의 바람이 불기 시작한다. 진저와 사랑에 빠진 룩키는 다른 닭들을 모두 규합해 대 탈주의 계획을 세우고 목숨을 건 실천에 들어가는데...”

‘치킨 런(Chicken Run)’이라는 영화의 줄거리이다.

지난 1월부터 지금까지 매월 마케팅과 관련한 글을 올리면서 많은 것을 배우고 느낀 것 같다. 이에 2006년을 마무리하면서 닭고기와 치킨과

관련된 많은 조직 및 구성원들에게 2007년에는 ‘뽀뽀하게 혁신하여 신바람나는 조직’을 만들고 수익 극대화의 한해를 맞이해 보자는 것이다.

뽀뽀(Fun Fun)이란, ‘신바람나는 조직’을 통칭하는 말이다. ‘신바람’이란 신이 나서 우쭐우쭐해지는 기운을 말하기도 한다. 동양의 신바람 문화와 서양의 합리주의가 융화된 독특한 기업문화인 ‘신바레이션 문화(신바람 + rationalism)’가 등장하기도 했다.

기업문화는 기업이라는 조직의 구성원들이 함께 나누는 가치관이고 정신인 것이다. 경영자는 경영층 특유의 가치관을 가지고 있고 근로자는 근로자 특유의 가치관을 가지고 있다면, 그것은 기업문화라고 할 수 없다. 동양문화, 서양문화, 원시문화에서부터 귀족문화, 청년문화, 민중문화, 근사문화 심지어는 시위문화에 이르기까지 문화란 말은 안 쓰이는 데가 없을 정도로 많이 쓰이고 있다. 메가트렌즈(Megatrense)의 저자 존 나이스비트는 그의 최근 저서 ‘메가트렌즈 2000’에서 1990년대의 거대 추세 10가지 중 문화예술의 부활을 들기도 했다.

1 안방생활까지 영향을 미치는 조직

조직의 발전은 불, 언어, 바퀴의 발견에 버금갈 만큼 인류문명의 발전과 생활의 변화에 지대

한 영향을 끼쳤다. 혼자 개인플레이 하지 않고 이웃 씨족들과 조직을 만들어 함께 동굴을 발견하고, 추위를 피하고, 먹이를 찾던 공동생활이 발전하여 오늘날에는 그 조직이 인공위성도 만들어 우주로 나가고 국제적인 조직으로 발전하여 우리의 안방생활에까지 영향을 미치고 있다.

최근 “작지만 강한 기업문화”가 많은 기업들의 화두로 자리잡은 듯 하다. 미국의 미래학자 앨빈 토플러는 “21세기는 중앙집중형 거대기업은 사라지고 세포가 분열하듯 수많은 기업이 개미처럼 자기분야에서 기능하는 아메바형 산업구조가 도래할 것”이라고 예언한 바 있다. 실제로 국내외를 막론하고 많은 기업들이 생존을 위해 조직 슬림화와 아웃소싱 등의 구조조정을 통해 작지만 강한 기업으로 거듭나고 있다. 특히나 주5일 근무제 도입 등과 같은 외부환경의 변화에 발빠르게 대응하는 모습 또한 필요하다.

2 공유하는 조직문화

조직문화란 한 기업의 조직 구성원들이 공유하는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 총체적인 개념인 것이다. 다시 말해 조직구성원과 전체 조직의 행동에 기본 전제로 작용하는 ‘공유가치(Shared Value)’를 뜻한다.

사회에는 문화가 있고, 개인에게는 개성이

소비가 경쟁력이다

있는 것처럼 기업체에도 각자 독특한 문화적 특성, 곧 조직문화가 있다. 사회를 이해하려면 그 사회의 문화를 알아야 하고, 개인을 이해하려면 그 개인의 성격을 알아야 하는 것처럼 기업을 이해하려면 그 기업의 조직문화를 알아야 한다.

조직문화는 기업이 달성하고자 하는 목표를 구성원들에게 주지시키고 사기를 높여줌으로써 일체감을 갖게 하고, 공동의 목표를 향해 열심히 일하도록 도와주고 있다. 조직문화는 기업체 또는 집단이 국내외 환경과의 적응 및 통합과정에 적용되는 기본 전제로서 기업 구성원이 터득해야 할 조직생활의 규칙이며 상징, 언어, 이념, 의식, 전통 등 그 기업에 있어서의 여러 개념들의 총체적 원천이다. 또한 조직문화는 기업체 상황에서 어떻게 행동해야 하고, 어떤 과업과 목적이 중요한지 등에 대해 조직 구성원들이 공유하고 있는 상호 연관된 신념의 종합이라 할 수 있다.

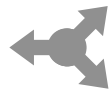
즉, 조직문화를 통해 그들이 기대하는 바가 무엇인지 정확하게 파악해서 주어진 상황에서 어떻게 행동해야 할지를 알려주기 때문에 강한 문화의 영향력은 대단한 것이다.

또한 조직문화는 특정상황에서 어떻게 행동해야 하는가에 대한 조직 구성원들의 공통된 이해로서 가치관, 행동규범, 신념 등 개인의 행동을 결정해 주기도 한다. 많은 경영학자들은 앞으로 최소한 환경이 변화하는 속도만큼 빠르게 적응할 수 있는 기업만이 살아남을 수 있다고 말한

다. 즉, 속도의 적응은 이제 기업의 생존 요건이 되어 가고 있는 것이다.

그런데 조직문화는 변화시키기가 매우 힘든 편에 속한다. 조직문화의 변화를 방해하는 요소가 조직의 도처에 깔려 있기 때문이다.

3 뻘뻘(Fun Fun)한 혁신



모든 것이 빠르게 바뀌고 있는 지식정보화 사회에서 조직을 발전시키고 조직 구성원 개개인이 성공하기 위해서는 무엇보다도 상호 신뢰할 수 있는 인간관계를 바탕으로 신바람나는 조직 활성화가 중요하다.

‘조직 활성화’란 한 마디로 요약한다면 개인의 행동, 집단의 행동, 전체 조직체의 행동이 활기차게 움직이는 모습이라 할 수 있다. 조직은 가만 두면 고인 물과 같아서 썩기가 쉽기 때문에 항상 변화를 시도해야만 하는 곳이다. 인간은 ‘효율성’ 때문에 분업을 통한 생산을 하고, 분업을 위해서는 함께 모여야 하는 데 이러한 모임이 바로 ‘조직’이다.

조직이란, 두 사람 이상이 서로 연결되어 상호작용을 하면서 공동의 목표를 달성해 나가는 모임이며, 목표를 공유하는 인간의 집단과 다양한 업무들이 모여 있는 곳이다. 또 목표달성을 위해 인적, 물적인 제반 요소가 상호 작용하고 있는 곳이며, 일과 다양한 사람들이 모여 협

력에 의해 업무가 추진되는 곳이다. 따라서 조직이 뻘뻘(Fun Fun)하게 활성화되려면,

첫째, 공동목표가 주어져야 하고, 조직구성원들은 그 목표를 공유해야 한다.

둘째, 사람과 일의 결합을 위해 조직 구성원간의 협조성이 있어야 한다.

셋째, 협조성을 이끌어 내기 위해서는 상하간, 부서간 커뮤니케이션이 활성화되어야 한다.

조직 활성화에 대해 배우지 않아도 좋은 사람이 있다. 바로 로빈슨 크루소이다. 그러나 우리 모두가 로빈슨 크루소처럼 무인도에서 살아갈 수는 없을 것이다.

9명의 선수가 자신의 포지션에서 최선을 다해야 이길 수 있는 경기가 바로 야구이다. 그런데 투수가 던지는 공을 포수가 피하고, 1루로 던져야 할 공을 2루로 던지고, 감독이 마음에 들지 않는다고 몇몇 선수가 게임에 불참한다면, 그 팀은 경기에서 이길 수 없을 것이다. 하물며 수백 명 수천 명이 함께 일하는 조직에서 그런 일이 빚어진다면 그 조직의 앞날은 안 봐도 뻤한 것이다.

또한 조직을 뻘뻘(Fun Fun)하게 활성화시키기 위해서는 조직구성원들이 암묵적으로 공유하고 전파될 수 있는 조직문화가 자리 잡아야 한다.

어떠한 조직이든 그 구성원들이 환경변화에 적응하고자 꾸준히 노력하지 않고서는 그 조직

은 결코 발전할 수 없다고 본다. 우리들의 잠재의식 속에는 변화를 찾기 보다는 기존 현실에 안주하려는 속성이 있는데, 이러한 속성이 자기합리화 속에 일반화 될 때 그 조직은 한낱 정체된 무기력한 조직이 될 수밖에 없을 것이다. 그러므로 유기체로서의 생동감있고 진취적인 조직으로의 변신을 위해서는 제도개혁과 의식개혁이 병행되어야 할 것이다.

‘제도개혁’은 조직의 유연성, 전문성, 효율성을 높여 수직적 조직구조를 수평적 구조로 바꾸고, 내부조직중심 경영에서 고객중심, 고객만족 경영으로 지향해야 할 것이다.

한편 ‘의식개혁’은 기존 사고의 틀을 깨고 권위주의와 타율성에서 벗어나 자율성, 창의성을 회복하고 윤리성, 도덕성을 되찾는 자기성찰과 자기쇄신을 추구하는 방향으로 이루어져야 할 것이다.

21세기 디지털시대를 우리는 흔히 지식기반 사회라고 말한다. 지식이 기업경쟁력의 핵심으로 떠오르면서 지식사회에서 조직구성원이 보람과 긍지를 가지고 성공할 수 있는 조직문화를 만들고 뻘뻘(Fun Fun)하게 조직 활성화를 이루기 위해서는 다음의 몇 가지를 생각해 볼 수 있다.

첫째, 대내외적으로 열린 조직이 되어야 한다.

둘째, 상하간 또는 부서간 원활치 못한 의사소통, 의사결정이나, 결재과정에서의 불합

소비가 경쟁력이다

리한 관행이나, 하지 않아도 될 불필요한 업무의 수행, 비용 및 목표의식의 결여 등 업무 효율과 직원들의 사기를 저하시키는 관행이나 제도를 하나하나 고쳐 나가는 자세를 가져야 한다.

셋째, 서비스 정신에 입각한 봉사하는 조직이 되어야 한다.

끝으로, 최고의 기업으로 거듭나기 위해 그 위상에 걸맞게 수행하고 있는 업무에 대하여 국내 최고의 전문가가 되도록 구성원 모두가 자기 계발에 힘쓰고, 새로운 기술을 연구 발전시키며, 전문성을 키워 나가는 학습하는 조직이 되어야 할 것이다.

초일류기업이란 영원히 뒤쳐지지 않고 성장 발전하는 기업으로서 기업을 책임지고 있는 경영자라면 누구나 이루고 싶어하는 이상향이다. 그러나 엄청난 노력을 기울이지 않으면 초일류기업을 이루어낸다는 것은 거의 불가능하다. 그것은 초일류기업의 대명사였던 IBM, GM 등의 거대기업이 1990년대에 들어 많은 수모를 겪으면서, 선두대열에서 급속히 밀려나는 과정에서 확인할 수 있다. 반면 GE(1992년 시장 가치기준 세계 1, 2위)의 경우에는 20년 이상을 초일류기업의 대열에서 벗어나지 않고 있다.

그러면 이러한 흥망성쇠는 무엇에 의해 결정되는 것일까?

그것은 기업이 갖고 있는 '역동성'이다. 마치

기품있고 여유있게 떠 있는 듯한 백조가 실제로는 수면 밑에서 두발로 빠른 속도로 쉬지 않고 물을 젓고 있듯이, 언제나 초일류기업으로 남아있기 위해서는 항상 살아서 움직이고 있어야 한다. 그것도 기업의 일부가 아닌 전 계층, 전 사원이 스스로 각자의 위치에서 항상 생동감 있게 움직여야 한다. 흔히들 초일류기업은 독특한 개성과 전사적 경영이라는 요소로 구성된다고 한다.

이 중 기업이 지녀야 할 독특한 개성은 기업이 속한 업종과 고객요구의 변화에 따라서 변화할 수밖에 없고 또 변화시켜야 한다. 그러나 변함없이 언제나 요구되는 것은 조직 구성원 모두가 한마음으로 고민하고 한 방향으로 움직이는 '전사적 경영'의 구현이며, 이것이 초일류기업이 되기 위한 첫 번째 조건이다.

전사적 경영의 대표적인 특징은 전사원이 기업의 꿈과 비전을 공유하고 관리자처럼 자율적으로 행동한다는 것과, 분업(능력) 지상주의를 부정하고 신뢰관계 구축을 통한 조화(사랑)를 경영의 기본원리로 한다는 데에 있다. 전사적 경영이 구현되는 기업에서는 라인이 기업의 주역이며 스태프는 조연이다. 스태프에게 요구되는 것은 고도의 전문능력과 기업경영의 시각, 인간에 대한 이해 그리고 몸을 낮추는 정신이다. 이런 기업은 중간 관리자의 자율적인 방침관리와 현장 직원들의 자율적인 참여에 의해 마케팅 지향적, 고객 지향적이 되며 항상 혁신하는 생명체로 존재하게 된다.

전사적 경영이 실현되기 위해서는 반드시 충족되어야 할 전제조건이 있다. 그것은 현장에서 땀흘리는 직원들에 대해 진정으로 고맙게 생각하는 경영자의 현장중시형 리더십, 즉 MBWA(Manage By Walk Around) 또는 GOLF(GO: Go & See, L: Listen, F: Field) 경영인 것이다.

흔히 '리더십' 하면 조직의 長으로서 부하에게 (물질적으로) 베풀어 줄 수 있고, 보호해 줄 수 있는 능력으로 이해되는 경우가 많다. 그러나 직원들이 정작 바라는 것은 꿈과 일관성 그리고 친밀감이다. 이것은 화려한 수식어나 말이나 글로써 전달될 수 없으며 오직 인간적인 접촉을 통해서만 개개인에 심어지는 것이다.

4 뻔뻔(Fun Fun)하게 벤치마킹

미국 펍시 사의 북미지역 사장은 "아이디어를 흠치는 것이야말로 인간이 할 수 있는 가장 존경스러운 일 중의 하나이다"라고 했으며 리엔지니어링의 경영혁신을 불러일으킨 월마트 할인점의 샘 월튼은 그의 자서전에 "내가 한 일의 대부분은 다른 사람의 것을 베낀 것이었다"라고 적을 만큼 벤치마킹 가치를 높이 평가했다.

인류가 태어난 이래 수없이 많은 발명품이 있어 왔다. 그 중 특히 여성에게 가장 의미가 있는 발명품은 무엇일까? 많은 여성들이 그 해답으

로 화장품, 세탁기, 냉장고 등을 제시한다. 물론 절대적인 정답은 없겠지만, 백설공주의 이야기에 등장하는 거울이 아닐까 생각한다.

화장품이 발명되었다고 해도 만약에 거울이 없었다면 여성이 오늘날처럼 아름다워질 수 있을까? 거울이야말로 여성들의 미적(?) 경쟁력을 높이는 데 가장 큰 기여를 한 것이라 할 수 있다.

거울이 갖는 의미를 생각해 보자.

대부분의 사람들은 거울이 화학적으로 어떤 원소로 구성되어 있는지를 모른다. 다만 거울이 있음으로 해서, 우리는 마치 '남이 나를 보듯이, 내가 나를 볼 수 있다'는 것을 안다. 즉 거울은 우리 자신을 보다 객관적으로 볼 수 있게 도와주는 도구라는 것을 의미한다. 우리는 화장실에서 또는 아침에 출근할 때 하루에도 몇 번씩 거울을 접하게 된다.

그러나 불행히도 기업의 경영활동을 비춰주는 거울은 존재하지 않는다. 출근해서 퇴근할 때까지 하고 있는 일이 회사의 경쟁력에 보탬이 되는 것인지, 해가 되는 것인지 아무런 문제의식이 없이 지시 받은 대로만 열심히 근무한다. 마치 다람쥐가 쳇바퀴 돌 듯 회사라는 상자 안에서 단편적인 시각만으로 모든 것을 바라보는 것이다. 그러다 보니 문제점이 보이지 않는다.

거울의 예에서 보듯이 국가나 기업, 개인을 막론하고 '객관적으로 볼 수 있다'는 사실만으로도 강해질 수 있다. 나의 강·약점을 냉정하게 보게 되어 강점은 더욱 강화하고 약점에 대해서는 보완책을 강구할 수 있기 때문이다.

소비가 경쟁력이다

기업의 경영활동을 객관적인 시각을 갖고 바라볼 때가 온 것이다. 그것이 곧 벤치마킹이 필요한 이유이며 경쟁력을 높일 수 있는 길이다. 벤치마킹이란 ‘知彼知己면 百戰不殆’라는 손자 병법의 가르침을 실제로 실천하는 활동이다. 즉, 객관적인 시각을 갖고 우리의 경쟁력을 선진수준이자 고객의 기대수준과 비교하고 분석하는 활동이다. 이런 비교분석을 통해서 우리는 두 가지의 유익한 정보를 얻을 수 있다.

첫째, 우리의 강·약점이 무엇인지, 얼마나 강하고 약한지를 알 수가 있다.

둘째는 어느 부문에서, 누가 최고의 성과를 내고 있는지를 알 수 있다.

즉, Best Practices를 찾을 수 있는 것이다.

전래동화 흥부전에는 나쁜 사람의 표상으로 놀부가 등장한다. 놀부는 제비의 다리를 일부러 부러뜨려서 고쳐주고는 동생이 받았던 것과 같은 복을 기다렸지만, 오히려 벌만 받게 된다. 그 후로 지금까지 놀부는 한번도 제대로 대우를 받지 못한 채 미움만 받아오고 있다.

그러나 21세기 지식정보화시대를 살고 있는 지금 우리는 놀부에 대해 새롭게 해석할 필요가 있다. 오늘날의 경영환경은 마치 안개 속을 헤매는 듯한 착각을 일으킬 정도로 예측불가능하다고 말한다.

이토록 불확실한 환경에서는 과거 기업경쟁력의 원천이었던 치밀한 기획력이나, 경영자원

의 배분을 의미하는 전략적 사고가 더 이상 별다른 힘을 발휘하지 못하고 있다. 지금 우리 기업에게 요구되는 것은 학습 지향적 문화를 갖춘 학습능력이다.

즉 기업도 인간처럼 항상 새로운 것을 탐구하고 좋은 것을 받아들여 핵심역량으로 흡수하고, 시대에 뒤떨어진 낡은 생각이나 행동, 습관을 과감하게 버릴 줄 아는 유기적인 생체조직으로 다시 태어나야 한다는 뜻이다.

불행히도 대부분의 한국 기업들은 어느 정도 성장하게 되면 대기업병에 사로잡혀 조직의 구석구석에 기브스를 한 채 점차 생명력을 잃어가고 있다. 이런 기업에서 나타나는 전형적인 특징은 우선 남에게 배우는 것을, 자존심의 손상으로 간주하고 있고, 새로운 것은 무조건 거부하면서도 전통과 관습에는 극도로 집착한다는 점이다.

그러나 미국을 중심으로 한 선진기업들은 자존심과 개별기업 차원의 이기주의를 버리고 서로의 강점을 배우는 벤치마킹 활동을 활발히 전개하고 있다.

즉 자존심을 내던지고 선진기업의 강점을 배우는 것이야말로 최고 경쟁력에 도달할 수 있는 가장 빠른 방법임을 깨달은 것이다. 이 방법은 실제 성공사례를 응용하여 각자의 상황에 맞게 적용하기 때문에(실패위험이 상대적으로 적은) 안전한 길이기도 하다. 