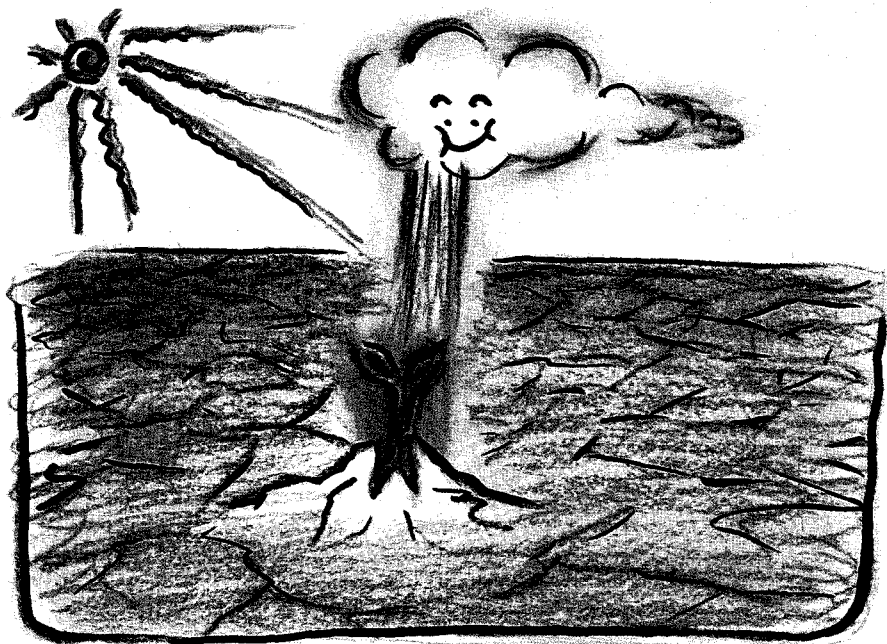


생존마케팅 마인드 7계명



극심한 불황기에서 살아남기 위해서는 과거처럼 주먹구구식의 단순한 비용절감 노력만으로는 뜻을 이룰 수 없다. 생존을 향한 마케팅 마인드로 무장하고, 변화하는 소비자에 적극적으로 대응할 수 있는 기업만이 살아남을 수 있다. 생존 마케팅은 기본에 충실하는 마케팅, 최우선의 목표를 매출이 아니라 고객을 만드는 것으로 삼는 마케팅이다. 이것은 불황기에나 호황기에나 항상 시장에서 생존하는 기본적인 마인드이다.

● 자료제공: LG경제연구소

IMF 한파로 온 나라가 뽕뽕 얼어붙고 있다. 우리 기업들은 일찍이 경험해보지 못한 새로운 차원의 생존 경쟁에 직면해 있다.

본격적인 외국자본 진출시대를 맞아 외국 기업들의 무차별적 시장 공세가 예상된다. 철저한 시장 논리에 의해 강자만이 살아남는 시대가 본격적으로 열렸고, 우리 안방에서도 외국의 거대한 글로벌 기업과 피할 수 없는 승부를 펼쳐야 한다.

설상가상으로 불황의 터널은 끝이 보이지 않고 소비자의 소비위축도가 중되고 있다. 이제는 죽느냐 사느냐의 기로에서 생존 그 자체를 위한 싸움을 시작해야 할 때가 되었다.

이에 맞서기 위해 우리 기업들도 몸집줄이기와 재무구조 개선 등 뼈를 깎는 노력을 하고 있다.

그러나 과거처럼 주먹구구식의 단순한 비용절감 노력만으로는 뜻을 이룰 수 없다. 생존을 향한 마케팅 마인

드로 무장하고, 변화하는 소비자에 적극적으로 대응할 수 있는 기업만이 살아남을 수 있다.

극심한 불황기의 생존을 위해서는 기업들이 지녀야 할 마케팅 마인드는 다음과 같은 일곱가지로 요약될 수 있다.

첫째, 어려운 시기일수록 과감함. 즉 공격적 마케팅 마인드가 필요하다. 적자생존의 시대에는 소극적인 자는 살아남을 수 없다.

둘째, 과감한 마케팅을 하기 위해서는 불황기에 맞는 소비자의 니즈를 정확하게 캐치하는 능력을 갖추어야 한다.

셋째, 빠른 대응을 위해서 몸을 가볍게 하더라도 서비스수준은 최소한 유지해야 한다.

넷째, 가격 할인으로만 불황을 대응하면 자멸한다. 적정가격 정책이 필요하다.

다섯째, 비용대비 효율성이 높은 핵심 제품과 우량 고객을 집중 공략하여야 한다.

여섯째, 공생의 길을 모색해야 한다. 이제는 영원한 경쟁자는 존재하지 않으며, 누구와도 손잡을 수 있는 자세를 가져야 한다.

마지막으로 종업원을 고객으로 대해야 한다. 종업원도 만족시켜야 할 대상이다. 종업원의 불만족과 사기저하는 곧 기업의 생존 에너지가 감소되는 것을 의미한다.

생존을 위한 마케팅 마인드

1. 어려울 때일수록 과감하라

경제가 어려워지면 많은 기업들이 마케팅 비용을 줄이게 된다. 비효율성은 당연히 제거되어야 하지만 마케팅 자체를 비용으로 치부하는 우를 범하지는 말아야 한다. 마케팅을 호황기에나 펼치는 '호시' 정도로만 생각한다면 그것은 중대한 판단착오이다. 오히려 마케팅은 어려울 때일수록 과감하게 펼쳐야 한다.

만약 불황기에 무작정 방어적 자세를 취하면 마케팅 활동이 위축됨에 따라 판매까지 위축되고 이윤을 확보하는것도 더 어려워질 수 있다. 예를

생존을 위한 일곱가지 마케팅 마인드

마케팅마인드	키 포인트
1. 어려울 때일수록 과감하라	<ul style="list-style-type: none"> · 마케팅활동이 위축되면 판매가 악화되고 적정 이윤의 확보가 어려워짐 · 효율적 마케팅을 과감하게 펼침으로써 유리한 시장 지위를 획득할 수 있음
2. 불황에 맞는 맞는 니즈를 캐치하라	<ul style="list-style-type: none"> · 불황기에는 소비 활동에도 많은 변화가 나타남 · 기업은 불황에 맞는 고객 니즈를 캐치하고 유연성 있는 마케팅으로 대응해야 함
3. 서비스 수준을 유지하라	<ul style="list-style-type: none"> · 서비스 자체는 비용절감의 대상이 아니며 고객의 유지를 위해 서비스 수준을 유지 또는 강화해야 함
4. 할인가격이 아닌 적정가격을 제시하라	<ul style="list-style-type: none"> · 불황기에 무리한 가격 할인 경쟁은 화를 자초함 · 소비자를 설득하고 합리적 이윤을 보장할 수 있는 적정 가격 정책을 실시해야 함
5. 핵심제품과 우량 고객을 집중 공략하라	<ul style="list-style-type: none"> · 불황기 생존은 경쟁력있는 핵심 제품과 우량 고객을 집중관리하는 기회로 삼아야 함
6. 적과의 동침도 불사하라	<ul style="list-style-type: none"> · 비용절감과 고객 확보를 위해서는 경쟁자와도 손잡을 수 있는 공생의 마인드를 가져야 함
7. 종업원도 고객으로 대하라	<ul style="list-style-type: none"> · 구조조정 과정에서 발생할 수 있는 종업원의 사기저하는 고객 서비스 질 저하로 이어져 기업 생존에 위협이 될 수 있음 · 종업원도 내부 고객으로서 만족시켜야 할 대상으로 대우해야 함

들어, 비용절감을 목적으로 광고 예산을 삭감하면 시장점유율 하락 등 부작용을 초래할 수 있다.

영국에서 이루어진 연구에 따르면 지난 74년과 75년의 불황기에 광고비를 삭감한 기업과 늘린 기업 사이의 매출격차가 2년후 27%, 5년후에 30%나 벌어졌다고 보고하고 있다.

반면에 불황이라는 자극을 계기로 오히려 공격적인 마케팅 대응 전략을 취했을 경우 이전보다 유리한 시장 지위를 획득하거나 향상된 경영성과를 향유할 수 있다.

다른 경쟁자들이 위축되어 있을 때를 판촉의 증대나 새로운 유통채널 추가 등을 통해 자신의 시장 지위를 강화하는 기회로 적극 활용해야 한다. 그러나 이러한 공격적인 마케팅은 자사와 경쟁사와의 재무상태, 예상되는 경쟁사들의 마케팅 전략 등의 분석을 통해서 이루어져야 한다.

즉 동일한 마케팅 투자를 하더라도 효과를 극대화할 수 있는 타겟을 찾아 집중적인 마케팅을 실시하여야 하는 것이다. 따라서 광고, 홍보, 다이렉트 메일 같은 구체적 마케팅 활동을 시행할 때는 전보다 더 신중하고 철저한 계획성이 필요하게 된다.

델타항공도 불경기에 경쟁사들의 시장 지배력이 낮은 지역을 중심으로 광고를 늘이는 전략을 구사하였다. 그 결과 시장점유율을 상당히 증대시킬 수 있었다. 현재 우리 나라에서도 상당수의 국내 기업은 광고비를 감축하고 있다. 그러나 외국 광고

주들은 오히려 광고비를 늘리고 있다는 점을 주시해야 한다.

2 불황에 맞는 니즈를 캐치하라

‘불황기 니즈는 따로 있다.’ 불황이 되면 소비생활에 많은 변화가 온다는 의미다. 극심한 불황속에서도 생존하고 도약하는 기업은 불황기 고객의 변화를 한발 앞서 찾아내기에 맞는 제품과 서비스로 대응하는 자이다.

불황이 심화될수록 소비심리는 점점 위축되고 소비를 합리적으로 계획적으로 하게 된다. 충동구매와 이미지에 의존한 감성구매는 저절로 줄어들게 되며 품질이나 가격 등 핵심 구매 속성을 중시하게 된다. 소비자의 실질 소득이 줄어들고 합리적인 구매를 하게 되면서 당연히 가격에 대한 민감도도 높아진다.

‘가격=품질’이라는 식의 단순한 논리는 줄어들고, ‘값도 싸고 품질도 좋은 상품’을 찾는 소비자가 늘어난다. 따라서 이에 대처하려는 기업들은 기본에 충실하면서 가격도 저렴한 제품과 서비스 개발에 박차를 가해야 한다.

예컨대, 가격만 높이는 장식을 제거한 제품, 포장을 단순하게 한 제품이나 소비자 스스로 조립할 수 있는 제품이 불황기에 잘 팔리는 점은 소비자가 원하는 것, 기업이 팔아야 할 것들이 무엇인가를 설명해준다.

하지만 기업들이 불황이라는 터널 속에서 기업 내부의 문제에 휩싸여 골몰하다 보면 이러한 소비자의 변

화를 간과하기 쉽다. 기업내부의 생산성만 향상시킨다고 불황의 파고를 넘을 수 있는 것은 결코 아니다. 변하는 소비자의 니즈를 파악할 수 있는 안목과 그것을 활용할 수 있는 마케팅력, 그러한 니즈변화에 즉각 대응할 수 있는 생산과 서비스의 유연성을 가지는 자만이 생존할 수 있다.

복사기의 대경사로 불리는 제록스도 1980년대 초반 심각한 생존의 위협을 맞이한 적이 있다. 기업을 전반적으로 재편했지만, 회생전략의 가장 우선이 되는 것은 바로 ‘고객의 요구 사항 충족’이었다.

자신이 팔고 싶은 것이 아니라 철저하게 팔아야 할 -고객이 원하는 것을 팔았다. 그 결과 고객이 돌아왔으며, 품질도 향상되었고 기업도 새롭게 태어날 수 있었다.

우리나라의 삼보 컴퓨터는 2년후 업그레이드를 보장한 제품을 출시하여 극심한 불황속에서도 매출 증가를 경험하고 있다. 불황기에도 소비자가 원하는 것을 한 발 앞서 정확하게 캐치하고 마케팅하면 분명히 성공할 수 있다는 것을 보여주는 사례이다.

3 서비스 수준을 유지하라

불황기에는 기업들이 비용을 줄인다는 명목으로 고객에 대한 서비스를 줄이는 경향이 있다. 하지만 구매합리성이 높아지는 상황에서 서비스 수준이 낮아진다면 고객은 당연히 그 기업을 외면할 것이다.

아무리 비용을 줄이고 생산을 함

리화하더라도 고객이 떠나는 기업은 더 이상 생존할 수 없다. 오히려 불황일수록 고객에 대한 서비스는 더욱 강조되어야 한다. 평소보다 높아지는 불황기의 고객 이탈을 막는 방편으로써 서비스가 강화될 필요가 있는 것이다.

연구에 따르면 고객은 기업이 제공하는 서비스에 만족하지 못할 때는 반복구매율이 최대 20~30%밖에 되지 않으며, 만족할 경우 70%, 매우 만족할 경우에는 충성스럽게 구매하는 것으로 나타났다.

이러한 사실은 서비스 수준을 조금만 낮춘다 하더라도 고객의 이탈율은 급격히 증가하게 된다는 것을 보여준다. 이탈한 고객은 경쟁사로 옮겨갈 것이고 점유율이 높아진 경쟁사는 더욱 가치있는 서비스를 제공할 수 있게 될 것이다. 이는 곧 고객 이탈의 악순환을 초래하게 된다.

물론 서비스를 줄인 경우에 일시적인 비용 절감 효과를 얻을 수 있겠지만 장기적으로 볼 때 떠나간 고객을 신규고객으로 다시 채우는데 더 많은 마케팅 비용이 든다. 신규 고객을 확보하는 데는 기존 고객을 유지하는 데 보다 5배나 많은 비용이 든다는 연구 결과가 이를 잘 설명해 주고 있다.

비용 절감을 위해서는 서비스 자체가 아니라 서비스 시스템 내부의 비효율성의 개선에 초점을 맞추어야 한다. 의사결정 단계의 축소나 불필요한 현장 인력 축소 등은 서비스 시스템의 낭비를 제거할 수 있을 뿐 아

니라 서비스 수준을 더욱 높여줄 수 있다.

4 할인가격이 아닌 적정가격을 제시하라

소비자의 가격 민감도는 불황의 강도와 비례한다. 따라서 불황에 당면한 기업들이 가장 흔하게 쓰는 방법이 가격할인이다. 하지만 생산성 향상 등을 통한 원가절감의 여력 없이 시행한 할인 가격정책은 기업에게 부담만을 가중시키게 된다. 여력 없이 할인가격 정책을 취한 기업은 부담을 덜기 위해서 품질이나 서비스 수준을 낮출 수 밖에 없다. 그러나 고객이 진정 원하는 것은 동일한 품질과 서비스의 제품을 싸게 사는 것이지 질 낮은 제품이나 서비스를 싸 가격에 구입하는 것이 아니다.

한 번 할인된 가격을 제자리로 되돌리는 것 또한 쉽지가 않다. 소비자의 가격 저항이 거세기 때문이다. 결국 불황기에 치열한 가격 인하 경쟁이 지속되다 보면 스스로 자멸하는 기업만 늘어날 것이다.

가격 할인으로만 불황을 극복하기에는 무리가 따른다. 이런 경우 필요한 다른 방식의 가격정책이 바로 적정가격 정책이다.

적정가격이란 소비가 합리화되고 가격 민감도가 높아지는 상황에서 소비자에게 설득력도 있고 기업 내부적으로도 적절한 이윤을 보장해 줄 수 있는 가격정책이다.

가격에 거품이 있다면 제거하고 품질과 서비스는 최소한 전과 동일

하게 유지할 수 있는 가격 수준으로 소비자를 설득해야 한다. 그리고 기업은 반드시 고객에게 이것이 왜 적정 수준인가를 충분히 설명할 수 있어야 한다.

다른 한편으로는 패키지를 활용한 적정가격 책정도 가격에 민감해진 소비자에 대응하는 한 방법이 된다. 마이크로소프트사는 소프트웨어 몇 가지를 묶어 마이크로소프트 오피스라는 패키지를 소비자에게 내놓았다.

패키지의 가격은 개별 제품을 따로 구입하는 것보다 훨씬 싸게 책정되었다. 사무용품 제조회사인 Weil McLain사도 기존 제품을 패키지로 구성하여 가격에 민감한 소비자에 대응하였다.

우리 기업들도 스스로 자멸하는 무리한 할인가격 정책을 지양하고 다양하고 신축적인 가격정책으로 소비자를 설득할 수 있는 방법을 찾아야 한다.

4 핵심 제품과 우량 고객을 집중 공략하라

고객의 이탈과 이동이 잦아지는 불황기에는 '우량 고객을 얼마나 확보하고 있는가' 그리고 '경쟁력 있는 핵심 제품을 얼마나 가지고 있는가'에 의해 기업의 생사가 결정된다.

우량기업들을 살펴보면 대체로 70~80%의 매출이나 이익을 전체 제품 수 중에서 20%~30%에 해당하는 핵심 제품으로부터 얻는 것을 알 수 있다.

경쟁사에 대응하기 위해 이익 기



▲ 핵심제품에 대한 세계적 마케팅 역량으로 지금과 같은 위기를 극복해야만 한다.

여도가 낮은 구색상품을 유지하는 것은 비용 부담만 증가되고 다른 핵심제품의 원가에도 악영향을 미친다.

일본의 종합화학회사인 가오는 상위 30%의 제품이 매출의 70%를 차지한다는 것을 알았다. 그 후 매출 공헌도가 낮은 하위 5% 미만의 제품을 일차로 폐지하고 지속적으로 제품 수 축소에 들어갔다. 그 결과 제품의 공헌 이익률이 크게 개선되었을 뿐만 아니라 관리비용 및 품질

율도 대폭 낮아지게 되었다.

세계적 초우량기업인 P&G도 1991년부터 1996년까지 매출공헌도가 낮은 제품을 과감하게 정리하여 전체 제품 수를 약 40% 정도 감축하였다. 그 결과 제품 단위당 매출 공헌율이 92년 0.8%에서 96년에는 6%로 크게 개선되었다.

우리나라의 제과업계와 식품업계의 경우도 환율급등으로 인한 원자재 가격상승에 따라 필수품 손해가

나는 제품이 다수 발생하였다. 업계는 이러한 비핵심 제품을 정리하고 경쟁우위 상품 중심으로 마케팅을 집중하기 시작했다. 정리하는 품목은 많지만 매출이나 이익에는 큰 영향이 없는 제품들이 대부분이다.

고객의 경우도 마찬가지다. 핵심 20%의 우량 고객이 전체 매출의 80%를 좌지우지하는 경우도 있다. 효율성이 어느때보다 강조되는 불황기에는 단순한 고객수 늘리기 위주의 마케팅 활동은 매우 비효율적인 것이 될 수 있다. 오히려 제한된 비용으로 소수의 우량 고객을 집중 관리함으로써 저비용-고효율의 과제를 달성할 수 있다.

특히 최근 들어 데이터베이스를 활용한 과학적인 고객 관리기법이 등장하면서 우량 고객 관리는 더욱 수월해졌다. 그리고 이들을 차별적으로 관리하기 위해서는 로열티 프로그램 개발 같은 공격적 마케팅이 필요하다.

항공사의 마일리지 프로그램, 아멕스카드의 '릴레이션십 빌딩', GM의 자동차 카드, MCI의 프렌즈 앤드 패밀리 프로그램 등은 고객의 로열티를 강화하고 우량고객을 관리하는 대표적인 프로그램들이다.

우리 기업들은 지금의 위기를 한 편으로는 수익성이 없는 상품을 정리하는 기회로, 다른 한 편으로는 우량 고객을 발굴하고 관리하는 기회로 적극 활용해야 한다. 지금이야말로 마케팅 역량을 핵심제품과 고객에게 집중할 때이다.

6. 적과의 동침도 불사하라

불황기 기업들에게 최대의 과제는 낭비와 비효율의 제거일 것이다. 특히, 과잉투자와 중복투자의 비효율에 시달리는 우리 기업들에게 있어서는 더더욱 그러하다. 이러한 낭비와 비효율을 제거하고 불황기에 생존하기 위해서는 적도 동지가 될 수 있다는 공생의 마인드가 필요하다.

경쟁자끼리도 공동으로 활용할 수 있는 자원, 즉 차별화의 핵심 포인트가 되지 않는 자원은 공유하려는 자세를 가져야 한다. 이런 기업들은 협동으로써 비용을 절감하고 핵심적인 역량 개발에 집중 투자할 여력을 확보할 수 있게 된다.

불황이 심화되면서 우리나라에서도 경쟁자끼리 협동하는 예가 늘고 있다. 치열한 경쟁을 벌이던 맥주업계의 두 라이벌이 공병을 공동으로 활용하기로 결정했고, 정유업계에서도 공동 물류를 적극 활용해 물류 비용을 절감하고 있다. 적과 동지가 따로 없이 모두가 비용 절감을 통한 공생의 길을 모색하고 있다.

적과 함께 자원을 공유하여 비용을 절감하는 방법 뿐 아니라 직접 고객을 공유하는 공생의 길도 열려 있다.

예를 들어, 자동차사와 카드사 그리고 기타 여러 참여 기업들은 자동차 카드를 통해서 공동의 고객을 공유하고 있다.

이들은 단독으로 마케팅할 때보다 훨씬 적은 비용으로 안정된 고객을 확보하는 효과를 누리고 있다. 물론

고객의 입장에서도 다양한 혜택을 제공받을 수 있어 이점이 많다.

유사한 목표 고객을 가지는 기업들은 이러한 고객공유의 방안을 적극 모색할 필요가 있다. 고객공유는 고객에게는 다양한 혜택을 기업들에게는 마케팅 비용절감과 고객 확보의 기회를 열어준다.

7. 종업원도 고객으로 대하라

생존의 기로에서 종업원의 협력과 노력없이 회생한 기업은 없다. 만족한 고객이 단골이 되고 단골 고객이 기업에 이익을 가져다 준다는 것은 자명한 사실이다.

마찬가지로 종업원에게 의욕이 있고 미래에 대한 비전이 있어야 회사를 위해 헌신할 수 있고 헌신하는 종업원이 있어야 회사를 위해 헌신할 수 있고 헌신하는 종업원이 있어야 어려움에 처한 기업을 구할 힘이 생긴다. 종업원은 기업의 내부에 존재하는 가장 가까이에 있는 고객이다.

종업원도 고객으로 소중하게 생각하는 내부마케팅(internal marketing)마인드를 가져야 고난을 이겨낼 수 있다. BankAmerica와 제록스의 사례는 이러한 사실을 잘 설명해 주고 있다.

80년대 중반 미국계 은행인 Bank America은 불황과 환경변화에 적응하지 못해 좌초될 위기를 겪었다. 동사는 생존을 위한 턴 어라운드(Turnaround)에 착수하였다. '업무분야의 집중화'와 '전문화된 글로

벌화'를 전략적 목적으로 한 대대적인 구조조정을 단행하였다.

물론 이 과정에서 필연적으로 지점 축소와 인원감축이 뒤따랐다. 그러나 남아 있는 종업원들의 사기를 저하시키지 않으려고 새로운 인센티브 시스템을 도입하여 목표를 초과 달성할 경우 충분한 보상을 하였다.

또 주인의식을 다지기 위해서 주식도 배당해 주었다. 종업원들을 기업이 만족시켜야할 또 다른 고객으로 대하자 주인의식을 가지게 된 종업원들은 회사를 살리기 위해 열심히 뛰었다.

그 결과 동사의 주식은 87년에 \$6.88에서 89년에는 \$30까지 올라갔다. 1980년대 초반 제록스는 자산 대비 이익률이 8% 이하로 감소하는 생존이 위험한 상황에 놓이게 되었다.

그러나 외부 고객과 내부 고객(종업원)을 동시에 관리하는 인센티브 시스템을 도입한 후 상황은 점차 개선되기 시작했다. 고객만족을 최우선의 과제로 두었고 영업사원들은 고객의 피드백에 의해 평가와 보상을 받았다.

점차로 고객의 만족도가 높아졌고 종업원의 참여도 또한 높아졌다. 그 결과 제록스는 전보다 더 우량한 기업으로 다시 태어날 수 있었다. 부사장 앨런 두간은 이렇게 강조한다.

"제록스사의 성공 스토리는 완전히 종업원의 참여에 의한 것이다. 그리고 본질적으로 종업원의 참여는 팀을 의미한다. 뿐만 아니라 제록스

사의 희생은 상당 부분 노동조합의 협조에 의한 것이다.”

우리 기업들도 지금 대대적인 구조조정과 인원감축을 단행하고 있다. 그러나 이 과정에서 남아 있는 종업원들마저 불안해하고 사기가 저하된다면 기업의 희생은 불가능해진다.

종업원들의 사기 저하는 곧바로 고객에 대한 서비스 질 저하로 나타나게 되고 그러면 고객들은 그 기업을 의외하게 된다. 이런 과오를 저지르지 않고 성공적인 생존을 하기 위해서는 내부 고객인 종업원들의 의욕을 살리는 일이 필수적이라는 점을 반드시 명심해야 한다.

‘생존 마케팅 = Basic Marketing’

생존 마케팅이라는 것이 비상한 묘약이나 완전히 새로운 것은 절대 아니다.

생존 마케팅은 기본에 충실하는 마케팅, 최우선의 목표를 매출이 아니라 고객을 만드는 것으로 삼는 마케팅이다. 이것은 불황기에나 호황기에나 항상 시장에서 생존하는 기본적인 마인드이다.

우리 기업들은 지금 운명을 건 서바이벌 게임을 하고 있다. 이 게임에서 승리하려는 자는 ‘가장 기본적인 것이 가장 좋은 것이다. 하지만 기본을 지키는 것이 가장 어렵다’는 점을 기억해야 한다.

기본을 충실히 지키는 생존 마케팅 마인드로 철저히 무장할 때 지금의 위기는 우리에게 새로운 도약의 기회로 다가올 것이다.

사례

할리 - 데이비스사 : 비전은 생존이다

할리-데이비스사는 미국의 상징으로 불릴 정도로 전통있는 모터사이클 제조업체이다. 그러나 동사의 시장점유율 73년 75%에서 80년대초 25%까지 수직으로 하락하게 되었다. 당시는 일본 경쟁자들의 값싸고 품질 좋은 제품에 대응하는 것이 역부족이었다. 곧 종업원의 40% 이상을 해고하는 등 강도 높은 생존 노력을 감행하였다.

● 경쟁자와 고객으로부터 배우다

강력함의 상징이었던 할리-데이비스사는 1985년 부도 위기에서 예전의 자부심을 버리고 배울 자세를 취했다. 고객은 물론이고 경쟁사인 혼다로부터도 배우기 위한 노력을 계속했다.

그러나 고객으로부터 많은 것을 배우려 하였다. 할리사의 경영자는 생존과 성공은 궁극적으로 고객에게 달려 있음을 알았다. 한 중역은 여러 지점을 뛰어다니고 여러 나라를 여행하며 고객이 있는 곳이라면 어디에서나 고객의 이야기를 경청하라는 지시를 받았다. 그들은 오토바이 경주에서 거의 모든 할리 모터사이클이 고객의 뜻에 따라 개조되는 것을 발견했다. 이런 발견들이 결국은 설계에 반영되었고, 그 후로도 항상 현장에서 고객의 소리를 들으려는 노력을 계속하였다.

● 종업원의 참여를 이끌어 내다

품질을 지속적으로 향상시키고 기업이 생존해 나가기 위한 근본 원칙은 비전을 설정하고 회사 전체로 종업원의 참여를 확대시키는 것이었다. 할리사의 생산직, 관리직 사원 모두의 참여가 없었다면 기업은 생존하지 못했을 것이다. 할리사는 종업원이 위협받지 않는 좋은 풍토를 구축하였다. 경영층은 기업 외부에서는 고객의 소리를 듣고 내부에서는 종업원의 이야기를 잘 경청하며 그들이 말하는 바에 따라 행동한다. 따라서 노사가 함께 앉아서 기업의 생존과 장기적인 성공이라는 목적에도 동의할 수 있었고, 종업원들은 작업장에서 주인의식을 느끼게 되었다.

● 명성을 회복하다

숨겨왔던 노력의 결과, 부도의 순간에서 2년이 지난후, 시장 선도자의 자리를 일본의 혼다로부터 극적으로 되찾게 되었다. 1988년부터 1993년까지 5년간 모터사이클 사업부의 매출액은 연간 21%씩 증가했다. 또한 수익은 1991년부터 1993년까지 30%씩 증가하였고, 2년동안 두배로 늘어나 7억달러가 되었다.

모터사이클의 13%는 일본, 호주, 유럽 등으로 수출된다. 할리사의 부품은 기본적으로 미국산이 90%나 된다. 할리사는 고객과 함께 미국의 상징으로서의 옛 명성을 회복한 것을 확인하였다.

할리사의 최고경영자인 리처드 티어랑크는 이렇게 말한다. “우리는 간단한 비전을 마련했습니다. ‘생존’ 기업들은 먼저 어떻게 생존할 것인지를 결정해야 합니다. 바로 이슈에 접근해야 합니다. ‘생존과 고객만족.’”