

도전과 대응의 성공전략

변화의 시대를 헤쳐나가는 도전과 대응



시대를 통찰하는 전략가 공병호 소장이 변화와 도전의 시대를 살아가는 현대인들에게 제시하는 성공전략을 알아보자. 공 소장이 전하는 시대분석과 성공한 조직의 사례분석에 공감하여, 행동에 변화가 일어나고, 경영적인 삶을 추구하게 된다면 다가올 미래는 더욱 희망적이지 않을까……

공병호 공병호경영연구소 소장

저서 · 공병호의 자기경영노트/황금의 씨앗을 뿌려라/3040, 희망에 베풀라 등.

현재 우리나라에서는 교육서비스, 의료서비스, 행정서비스의 세 분야가 침체되어 있습니다. 일례로, 지난 한 해 동안, 우리나라는 108억 달러를 수출하였는데, 그 중 50%(60억 달러) 이상이 교육비 등으로 해외로 이동되었다고 합니다. 역사적으로 살펴볼 때, 중앙정부 힘이 강하면 문화가 저조하고, 지방분권적일 때 번영되었습니다. 경쟁이 활성화되고 가격규제가 완화되어야 침체된 세 분야의 잠재력이 향상될 수 있을 것입니다.

지금은 어렵지만 환경은 언제든지 변화될 가능성이 있으니, 희망을 갖고 계속 노력하여야 합니다. 의료계에 종사하시는 여러분의 노력이 필요한 때입니다.

먼저 여러분께 질문 하나를 드립니다. 사회에서 존재이유를 확보하고, 즐겁고 유쾌하게 활동하며, 사회의 호감을 받으려면 어떻게 해야 할까요? 여러 가지 답변이 있을 수 있으나, 제가 드리는 답은 '피터 드러커' 교수의 저서에 나와 있습니다.

미국의 피터 드러커 교수(경영학 전공, 96세)는 10년 전부터 비영리단체(재단, 단체, 협회 등)의 경영을 강조한 인물입니다. 일찍부터 경영의 중요성을 깨닫고 역설한 사람

입니다. 드러커 교수는 그의 저서 <비영리단체의 경영>에서, '초기 설립 당시에 조직의 사명(Mission)을 확실히 하고 시대의 변화에 따라 자기 정체성을 조정해 나가야 한다.'고 설명했습니다. 조직의 목표를 확고히 하고 또한 변화에 능동적으로 대처해 나가야 한다는 것입니다.

그럼, 어떤 목표를 갖고 어떻게 행동해야 할까요? 이제부터 말씀드리는 성공한 조직들의 사례를 살펴봄으로써 우리가 가야 할 방향과 목표를 확실히 할 수 있을 것입니다.

조직경영 성공 사례-구세군

미국에서 가장 효과적으로 운영되는 조직은 무엇일까요? 마이크로소프트나, 월마트, GE 등과 같은 많은 기업, 단체를 거론할 수 있겠으나 답은, 다름 아닌 구세군입니다. 구세군은 기부를 통해서 자선활동을 하며, 연인원 200만 명 중, 170만 명이 자원봉사자로 구성된 조직입니다. 또한 혁신적 변화를 추구하며 어떤 조직보다도 효과적인 단체입니다. 1896년 다우존스에 포함되었던 우량 기업 중 현재까지 유일하게 살아 남았으며, 세계적인 기업인 GE(General Electric)조차 부러워하는 막강한 조직입니다. 그들은 어떻게 하여 가장 효과적인 조직을 갖게 되었을까요?

구세군의 성공비결은 다음과 같습니다.

첫째, 철저한 경영마인드입니다. 그들의 경영마인드는 '우리의 고객이 누구인가에 대해 항상 집중하라'는 것입니다.

둘째, 벤처정신입니다. '언제나 주어진 예산범위 안에서 고객이 원하며 시대에 맞는 새로운 상품을 제공하려는 벤처(Venture)정신을 가져라'는 것입니다. 구세군 조직은 무

료급식, 자선활동에서 시작하여, 현재는 재활프로그램(금연, 마약)에 주력하고 있습니다. 그들은 '우리는 고객에게 구원과 상품을 제공하는 기업이다.'라고 말합니다.

셋째는, 성과측정 및 개선입니다. 측정할 수 없는 것은 개선할 수 없으며 모든 활동은 측정되어야 합니다. 투입 후에 나타나는 효과를 측정하여야 하며 향후 개선의 노력이 병행되어야 합니다. 구세군의 예를 들면, 그들은 '우리의 재활프로그램을 실행할 경우, 실행자의 78%가 1년 안에 술과 마약을 끊게 된다'는 성과측정 결과를 발표하고 있습니다. 또한 그들은 '결과를 더 좋게 하려면 어떻게 해야 될까'를 항상 고민하고 있습니다. 한국가톨릭의료협회와 같은 조직도 사기업과 같은 혁신프로그램을 진행하여야 할 것입니다.

넷째, 금전과 시간을 낭비하지 않는 효율성입니다. 구세군은 기부금의 83%를 고유활동(봉사)에 투여합니다. 간접비용을 줄여 본래 목적에 충실하고자 하는 것입니다.

또 다른 성공 사례-소니

또 다른 조직의 성공사례로 일본의 소니를 말씀드리겠습니다. 소니는 처음 도쿄 외곽지역에서 트랜지스터라디오로 시작하였으며, 지금은 국제적 기업으로 성장하였습니다.

소니의 성공 역사에는 '모리타 아키오'라는, 지금은 별세한 인물이 있습니다. 그는 인재발탁 능력이 뛰어났습니다. 특유의 혜안으로 '오가 노리오'라는 인재를 알아보고, 10년 공을 들여 자사로 입사시킨 바 있습니다. 오가 노리오는 도쿄음대 출신이면서도 엔지니어링 능력이 탁월하였던 사람으로,

후에 소니의 5대 회장을 역임하였습니다. 그의 재능에 힘입어 소니의 소프트웨어 산업이 부흥됩니다.

소니는 기강을 중시합니다. '기강이 무너지면 모든 것이 사라진다.'고 역설합니다. 관리도 중시합니다. '시간관리, 비용관리가 중요하다.'고 강조합니다.

경영의 시대

경영(Management)이란 무엇일까요? 복잡하게 생각하지 않아도 됩니다. 경영이란, 쉽게 말해 인풋(Input) 대비 아웃풋(Output) 즉, 투입은 적게 하고 산출물을 크게 하는 것입니다. 조직의 목표 달성을 위해 한정된 자원을 투입하고, 투입대비 산출을 극대화하는 일련의 활동을 말합니다.

1992년에 최종현 전경련 회장이 '국가경영을 위한 제언'이란 글을 쓰면서 경영이란 단어를 처음으로 썼습니다. 그 당시 최 회장은, 통치행위에 경영이란 개념을 도입해도 될지 상당히 고민하였다고 합니다. 그러나 지금은 모두들 보통명사처럼 쓰고 있습니다. 한때, 자기경영(Self Management)이란 말이 유행한 적도 있습니다. 병원도 자원이거나 시간, 에너지 등이 제한되어 있기는 하나, 경영에 좀더 심혈을 기울여야 할 것입니다.

경영마인드를 가지십시오. 자신을 매니지먼트 테크닉(Management Technique)에 적용시키면 남보다 3~4배의 시간을 더 활용할 수 있습니다. 자기성찰과 자기관찰을 통해 항상 더 효과적인 것을 추구하십시오. 효과를 추구하는 시각과 관점을 가져야 할 것입니다.

명분을 중시하면 가난해집니다. 실용을 중시해야 성공할 수 있습니다. 실용주의의

중심에는 경영이 있습니다. 목표달성을 위해 노력하십시오. 모든 것은 계승할 수 있고 혁신할 수 있는 대상이며, 그 중심에 경영이 있어야 합니다.

변화의 시대

세상은 변하고 있습니다. 세상이 어떤 식으로 변하는가를 모르면 개인이나 조직, 국가는 다 망할 수밖에 없습니다. 책을 읽고 무지함을 버리십시오. 책 속의 많은 정보를 습득하고 미래를 준비하십시오. 새로운 정보를 흡수하면서 항상 긴장하여야 합니다.

미래를 준비하는 인물의 사례로, 일본의 '오카노 마사유키' (75세)라는 사람이 있습니다. 그의 저서 <목숨 걸고 일한다>라는 글을 읽어보면, 그는 항상, '5년 후에는 무엇으로 먹고 살 것인가'에 대해 심각하게 고민하였다고 합니다. 그는 휴대폰 전지의 금형케이스를 최초로 만든 사람이지만, 자신이 이룩한 성과에 안주하지 않았습니니다. 자신이 개발한 기술은 3년이 지나면 타 업체에 넘기고 약간의 기술이용료를 받았습니니다. 그 이유는 과거에 의지하는 나약함을 떨쳐내기 위해서였습니니다. 절박감이 없으면 의타심이 생기기 때문이었습니다.

자기정체성을 확인하십시오. 마음을 흐트러트리지 않아야 합니다. 자신의 재능을 발견하고 키우십시오. 누구에게나 재능은 있습니다. 내재된 많은 재능을 아직 깨우치지 못하고 있을 뿐입니다.

목표를 관리하는 방법(Skill)을 아십니까? 앞을 내다보고 준비하십시오. 지속적인 혁신(Innovation)이 있습니까? 미래를 위해 무엇을 할지 생각하십시오.

시대의 특징과 대응

마지막으로 시대의 대표적인 특징과 그 대응에 대해 말씀드리겠습니다.

첫째, 통합화의 시대라는 것입니다. 세상은 통합되어 갑니다. 기술과 시장, 국가의 통합이 진행되고 있습니다. 세계화는 통합되어 가는 세상을 말합니다.

‘토마스 프리드만’은 저서 <렉서스와 올리브나무, 1999>에서 세계화 이후의 세상에 대해 통찰하였습니다. 경쟁으로부터 보호받을 시간이 몇 년 남지 않았습니다. 미리 대비하여야 합니다. 일찍이 카이사르는 ‘인간은 바라보고 싶은 것만을 바라본다’는 문제점을 지적하였습니다.

둘째, 고객이 힘을 갖는 시대입니다. 생산자에서 고객으로 힘의 이동이 일어나고 있습니다. 누가 일등인가가 중요합니다. 순위 매기기는 고객이 원하는 사항입니다. 이제 고객감동을 위한 대응방법을 고민해야 합니다. 많은 정보를 소유하면 곧 힘이 생깁니다. 고객의 기대수준이 높아졌기 때문에 병원간의 경쟁이 아닌, 뛰어난 다른 업종과의 경쟁을 염두에 두어야 합니다.

셋째, 고객의 가치창출을 위한 활동에 총력하는 시대입니다. 마케팅은 단순 세일즈가 아닙니다. 고객의 필요를 충족시키며 가치를 향상시키는 활동입니다. 교수, 수녀, 의료인, 강연자, 모두 마케팅 친화적 생각과 고부가가치를 염두에 두어야 할 것입니다. 24시간, 고객의 요구를 충족시킬 효과적 방법을 고민하십시오.

넷째, 격차(Divide)가 확대되는 시대입니다. 시장이 명품과 중저가 시장으로 확연히 구분되어지며 의료서비스도 격차가 커질 것입니다. 이중시장 도입이 바람직할 것입니

다. 정보가 많아져서, 시장에선 3~5등까지가 한계일 것이며 나머지는 퇴출될 것으로 예견됩니다.

다섯째, 브랜드가 자산인 시대입니다. 병원, 교육, 각종 상품시장에서 브랜드를 창출하여야 합니다. 소니의 ‘오가 노리오’는 일본 최초로 기업 브랜드를 창조하였습니다. “회사의 네이밍(Naming)과 CI(Corporate Identity)를 매력적으로 만들어라”, “주력상품을 매력적으로 제공하라”며 디자인을 중시하였습니다. 그리고는 검정색, 은회색으로 상품과 로고를 변경시켰고 소니를 상징하는 대표적 이미지가 되었습니다. 소니의 브랜드 이미지를 창출한 것입니다. 병원협

세상은 변하고 있습니다.

세상이 어떤 식으로 변하는가를 모르면

개인이나 조직, 국가는 다 망할 수밖에 없습니다.

책을 읽고 무지함을 버리십시오.

책 속의 많은 정보를 습득하고 미래를 준비하십시오.

회에서도 공동 브랜드화 등을 통해 새로운 시도를 해 볼 필요가 있다고 생각합니다.

여섯째, 속도의 시대입니다. 고객은 조바심이 많습니다. 최대한 대기시간을 줄이십시오. 속도를 높여야 합니다.

이상 제가 드린 말씀이 여러분들께 도움이 되었기를 바라며 밝은 모습으로 다시 뵙기를 기대합니다. 🐦

이 글은 지난 70차 가톨릭병원협회 세미나(2004. 6. 11) 특강 내용을 본지 편집국에서 발췌·정리한 것입니다. 공병호 소장의 홈페이지(<http://www.gong.co.kr>)에서 보다 많은 정보를 얻을 수 있습니다.