

소통(疏通)에 능한 기업만이 살아남는다!(3)

글 : LGERI ■ ■ ■ ■ ■

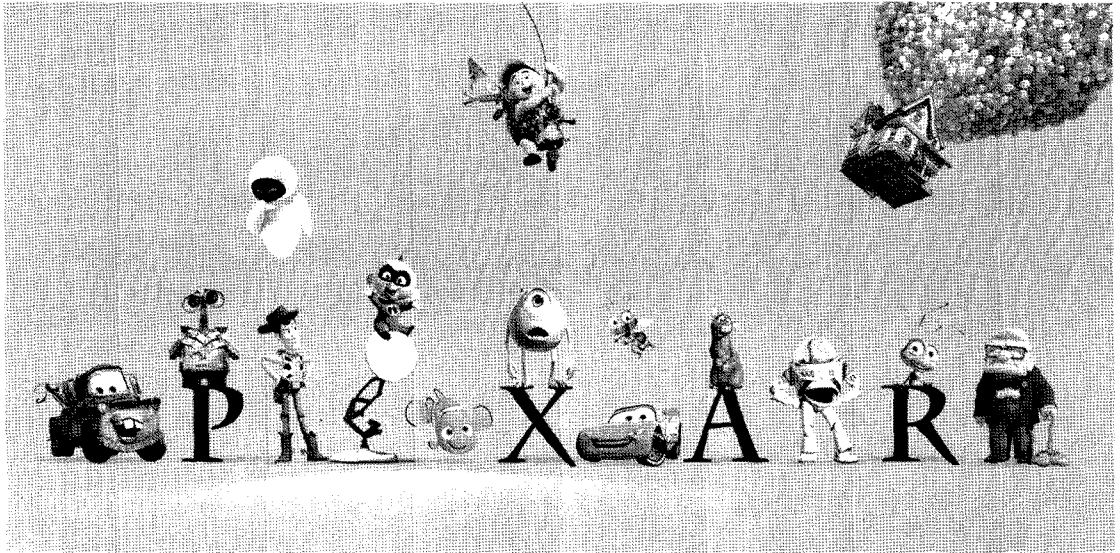
탁월한 성과를 내던 기업이 갑작스럽게 좌초되곤 한다. 이때 그 주된 문제점을 들여다보면 빠지지 않는 문제가 하나 있다. 바로, 소통(疏通)의 문제다. 고객과의 소통에 실패해 고객의 마음을 잘 못 읽었거나, 조직 내부 소통의 장벽을 쌓고 있는 경우이다. 창의성의 시대에는 이 같은 소통의 문제가 더 중요한 이슈로 떠오를 전망이다. 아무리 좋은 품질과 비용 우위를 갖춘 제품일지라도 고객의 마음 속에 울림을 주지 못한다면 시장으로부터 외면받을 가능성이 크다. 개개인의 창의성이 집단의 창의성으로 승화되는 것은 서로의 다양한 지식과 경험을 자유롭게 소통할 수 있을 때 가능하다.

이와 같이 소통은 고객 가치 창출의 근간, 집단 창의성 발현의 토대 등의 중요한 밑거름이 되고 있다. 집단의 창의성을 극대화하기 위해서는 다양한 경험과 지식을 가진 인재들이 서로 통섭할 수 있게 해야 하며, 이들의 창의적 아이디어가 잘 공유될 수 있는 시스템과 제도가 뒷받침되어야 한다. 또한, 건전한 피드백이 숨쉬는 상호 신뢰와 협력적 조직 문화가 구축되어야 한다. 무엇보다 CEO가 그 선봉장 역할을 할 필요가 있다. 또한 조직 내부의 집단 지성이 고객과의 소통으로 이어질 수 있도록 할 수 있을 때 진정한 고객 가치 창출이 가능하며, 지속적인 성과 창출을 하는 기업으로 거듭날 수 있을 것이다.

● 2. 집단 지성을 키우는 소통

건전한 피드백이 숨쉬는 협력 문화를 만들어야

창의성을 발휘할 가능성이 높은 우수한 인재를 확보하고 이들이 창의성을 발휘할 수 있는 다양한 제도나 시스템을 마련해 주는 것도 중요하다. 이와 함께 필요한 포인트는 이들이 소통하여



같은 목표를 향해 함께 일할 수 있는 협력의 문화를 만드는 것도 매우 중요한 부분이다. 이때 구성원들은 하나의 공동체로서 살아 숨쉬는 집단의 창의성을 분출하게 될 것이다. 특히, 서로 신뢰하고 존중하면서도 격렬한 의견 교환과 아이디어에 대한 피드백이 가능한 문화가 갖추어질 필요가 있다.

이와 관련해서는 컴퓨터 애니메이션 업체 픽사(Pixar)사가 좋은 본보기이다. 회사는 1995년 세계 최초로 '토이스토리'라는 장편 애니메이션을 내놓은 것을 필두로, 지난 15년 동안 8편의 애니메이션 영화를 성공시켰다. 그 과정 속에서 10개의 특허를 출원했으며, 중요한 것은 픽사에서 만든 모든 영화가 스토리, 배경, 캐릭터를 내부에서 직접 만들어낸 것이라는 점이다. 이를 통해 회사는 집단 창의성의 대명사로 알려지기 시작했다. 여기에는 픽사의 3가지 조직 운영 원칙을 눈여겨 볼 필요가 있다.

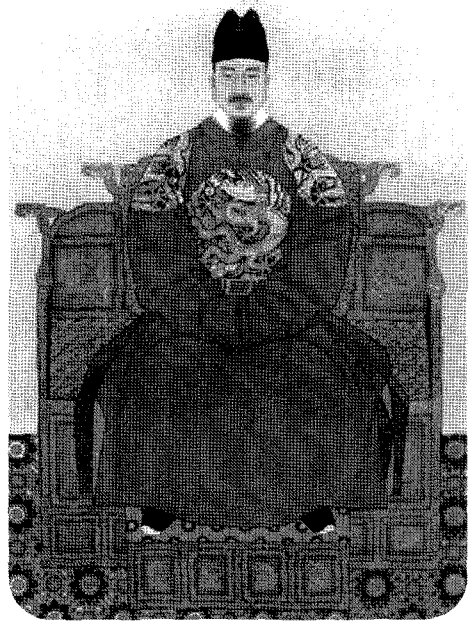
첫째, “누구에게나 다른 사람들과 의견을 교환할 수 있는 자유가 있다.” 둘째, “누구라도 자유롭게 아이디어를 제공할 수 있어야 한다.” 셋째, “업계에서 일어나는 혁신 내용에 해박해야 한다.” 이 세가지 원칙을 토대로 회사는 지위고하를 막론하고 모든 직원이 서로를 돕는 독특한 협력 문화를 구축하고 있다. 모두가 뭉치면 살고 흩어지면 죽는다는 생각으로 일하면서 집단 창의성을 맘껏 발산하고 있다. 이런 픽사의 문화를 가장 잘 보여주는 것이 바로 ‘두뇌위원회’와 매일 진행되는 ‘리뷰회’이다. 먼저, 두뇌위원회는 픽사의 8명의 감독들과 제작자 그리고 회의에 도움이 되는 사람이라면 누구나 참여한다. 현재 영화 제작의 진척 사항을 확인한 이후, 참석자들은 2시간 동안 영화를 좀더 괜찮게 만들기 위한 방법에 대해 격론을 벌인다. 두뇌위원회를 진행할 때에는 자존심 같은 건 버려야 한다. 누구도 상대가 기분 나빠할 것을 염려해서 예의와 격식을 차리지 않는다. 그러나, 모든 참가자가 서로를 신뢰하고 존경하기 때문에 놀라운 문제 해결 능력을 발휘하게 된다. 두뇌위원회에서 나온 의견과 아이디어는 아무런 강제성은 없다. 픽사에서는 이를

놓고 '서로 도움이 필요할 때 힘을 모으는 최고 영화 제작자들의 공동체'라고 부르고 있다. 일일 리뷰회의 역시 픽사의 협력 문화를 대표한다. 매일 자신이 진행하고 있는 일의 진행 상황을 공유하고 도움이 필요한 사항을 요청하면, 동료 입장에서 피드백이 이루어진다고 한다. 픽사의 구성원들은 "두뇌위원회나 일일 리뷰회의를 통해 뭔가를 배우고 서로를 격려할 수 있게 된다."라고 한결같이 말한다.

창의적 소통의 선봉에 CEO가 있다

조직 내부의 창의적 소통의 문화가 제대로 자리잡기 위해서는 그 무엇보다도 그 선봉에 CEO의 소통 리더십이 뒷받침 될 필요가 있다. 고객을 위한 가치 창조의 중요성을 분명히 인식하고, 조직내의 창의적 인재들이 통섭할 수 있는 토대를 만드는 장본인이기 때문이다. 마치 조선 4대 임금이었던 세종대왕처럼 말이다.

세종이 통치하던 무렵에 대해 역사가들은 우리 역사상 최고로 창조적인 시대였다고 평가한다. 세종은 본인 스스로가 천재는 아니었지만, 앞서 컬럼비아 경영대의 던칸 교수가 이야기했던 집단 지성을 이끌어내는 '전략적 직관(Strategic Intuition)'이 탁월한 듯하다. 장영실 같은 인재를 활용하는 능력도 탁월했지만, 주위 사람들을 활용해 창조적인 생각을 얻어내는 역량이 남달랐기 때문이다. 특히, 세종은 개인이 아닌 다수의 생각을 얻어내는 것이 바로 창조의 출발이라고 생각했다. 그래서 만든 기관이 집현전이다. 이곳에서 그는 다양한 식견을 가진 사람들의 생각을 어떻게 합칠 것인가를 고민했다. 이때 세종은 건(綱), 광(狂), 지(止)의 세 가지 원리를 마음에 새겼다고 한다. 건(綱)은 '하지말자', '그만두자'라는 신중함을 나타내는 말이고, 광(狂)은 '해보자', '위험은 있어도 나아가 보자'라는 진취적인 뜻을 담고 있다. 세종은 임금과 신하, 신하와 신하가 소통하고 논쟁하는 통로로 경연이라는 것을 둔다. 이때 찬성과 반대가 격렬히 부딪치며 조합하는 과정 속에서 창의성이 발휘할 수 있게 하였다. 그리고, 찬반이 팽팽히 대립할 때 잠시 머물게 하고 생각하는 지(止)를 활용한다. 창의적인 결정을 위한 생각 정리에 들어가는 것이다. 이때 세종을 도운 사람이 바로 황희정승이다. 찬반을 모두 듣고 이들을 통합하는 정리를 기막히게 잘했기 때문이다. 이런 점에서, 세종 대왕의 창조적 소통 방식은 현대 기업의 최고 경영자나 리더들이 깊이 음미하고 조직 운영 방식으로 응용해 볼 만하다.



집단 지성이 고객 소통으로 이어질 때 성과가 난다

조직 내부의 집단 지성이 아무리 잘 소통되고, 살아 숨 쉰다 해도 이것이 고객 가치 창출로 이어지지 못한다면, 이는 반쪽 자리 소통에 지나지 않을 것이다. 소통에 능한 기업은 조직의 소통의 길을 여는 것만큼 고객과의 소통에도 게을리 하지 않는다는 특징이 있다. 최근과 같이 고객 니즈가 복잡해지고 다양해질 때, 이러한 변화를 얼마나 잘 간파하고 고객의 마음을 사로잡을 수 있느냐가 중요해질 수밖에 없다. 따라서, 소통에 능한 기업은 고객과의 지속적이고 끊임 없이 소통하며 기업성과 창출의 발판을 만들어 가고 있다.

지난 1월 세계적인 경영 컨설팅 회사 맥킨지사가 북미와 유럽 28개 기업을 대상으로 조사한 결과에서도 이는 잘 나타난다. 조사에서는 고객과 끊임 없이 소통하는 기업과 그렇지 않은 기업, 두 개의 집단을 구분하고 있다. 그 결과, 고객과의 소통에 힘 쏟는 기업은 제품 개발 프로젝트를 제때 마치는 정도가 그렇지 않은 기업에 비해 17배 높았다. 또한, 투자 대비 목표 수익의 충족 정도도 약 2배가량 높은 것으로 드러났다. 그리고, 보고서는 소통에 힘 쏟는 기업의 80%가 '제품개발 과정에서부터 소비자와 계속 소통하기 위해 주기적으로 소비자 기호를 조사한다' 고 밝히고 있다. 다양한 부류의 소비자에게 새로 출시할 제품의 성능과 가격 등에 대한 평가를 의뢰하고, 제품 외적 요소에 대한 의견도 적극적으로 구하고 있는 것이다. 이를 통해 기업들은 제품을 출시하기 전에 사소한 문제들을 개선할 수 있었으며, 제품 개발 이후 시장에 출시하는데 걸리는 시간을 최대 40%까지 단축하는 성과를 내고 있다고 한다.

고객 삶을 관찰하고 끊임없이 상호작용하라

고객이 바라는 진정한 가치를 창출하기 위한 소통은 고객의 마음을 효과적으로 읽어낼 수 있는 능력을 갖추는 데서부터 출발한다. 단순히, 제품 자체의 성능이나 디자인과 같은 기능적 측면의 개선에만 몰두하지 말고, 보다 본질적으로 고객의 삶을 면밀히 살피는 노력이 필요하다는 말이다. 이를 위해서는 고객에 대한 깊은 이해가 수반되어야 하고, 생생한 고객의 목소리에 귀 기울이며 이들과 끊임 없이 상호작용하는 소통 활동이 있어야 한다. 기존에 흔히 활용해 오던 설문 중심의 시장 조사나 통계 분석도 중요하지만, 긴밀한 소통을 위해서는 실제 고객의 삶에 파고들어 생활패턴을 깊이 있게 관찰하는 방식이 효과적이다. 예를 들어, 1명의 고객과 일대일로 심도 있게 대화하는 '1:1 인터뷰', 고객의 집을 장기간 방문해 그들의 제품이나 서비스 사용 패턴을 관찰하는 활동, 고객과 동행해 함께 쇼핑하며 구매 행동을 살피는 등이 이에 해당된다.





고객의 삶을 깊이 있게 파고드는 관찰과 끊임 없는 상호작용이 주는 이점은 간명하다. 고객으로부터 신제품으로 이어질 수 있는 창의적 아이디어를 구할 수 있다는 것이다. 이와 관련해서는 미국의 식품 회사 제너럴 밀(General Mill)社의 사례가 좋은 본보기이다. 제너럴 밀이 스푼 없이 짜먹는 요구르트를 개발할 수 있었던 것도 고객을 면밀히 관찰했기 때문에 가능한 일이었다. 이 회사는 요구르트의 주 고객인 어린이들을 관찰했다. 아이들의 주 관심사는 노는 것이었다. 관찰의 결과 아이들은 음료를 마시고 싶을 때에도 한 손에는 음료수를 든 채 뛰어다니고 놀면서 마신다는 것을 알게 되었다. 동사는 뚜껑을 따고 스푼으로 떠먹는 기존의 요구르트로는 어린이들이 '놀면서 마시는' 2가지 욕구를 충족시킬 수 없다고 생각했다. 이에 한손에 쥐고 먹을 수 있는 요구르트를 개발하기로 했다. 결국 회사는 포장기법을 혁신적으로 바꾸어 아이들이 스푼 없이 먹을 수 있는 튜브 형태의 요구르트를 출시했고, 이 요구르트는 미국 시장에서 선풍적인 인기를 모았다고 한다.



쌍방향 소통의 기회를 적극 활용하라

고객의 삶을 깊이 있게 관찰함으로써 좋은 아이디어를 얻고 이를 신제품 개발로 이어지게 한 이후에도 고객과의 소통은 더 빈번히 그리고 더 밀도 있게 이루어져야 한다. 그 대표적인 방법의 하나가 바로 상품의 기획, 개발, 생산, 서비스 등 기업의 가치 창출 활동 전반에 걸쳐 고객 참여 기회를 늘리는 것이다. 예컨대, GE 메디컬(GE Medical)社は 현재 및 잠재 고객에게서 혁신적인 아이디어를 얻고 이를 실행으로 연계하는 기업으로 유명하다. 회사는 유명 병원의 의사와 연구 기관 과학자들을 '자문위원회(Advisory Board Session)'에 초청해 제품 혁신 및 아이디어의 힌트를 얻고 있다. 세계적인 오토바이 메이커 할리데이비슨(Harley-Davidson)社의 경우는 차년도 오토바이 모델을 디자인하기 전에 경영층이 고객과의 오토바이 여행에 참여해 고객의 니즈를 직접 파악하고 있다. 아우러 자사의 홈페이지나 웹사이트를 통해 고객의 새로운 아이디어를 제안 받아 경영 활동에 반영하는 기업도 늘고 있다. 자동차 회사 아우디(Audi)社は 고객들이 자사의 웹사이트를 통해 차량의 새로운 기능이나 디자인 등에 대한 의견을 제시할 수 있게 하였다.



맺음말

지금까지 고객과의 소통은 물론 조직 내부의 소통이 탁월한 기업이 되기 위한 몇가지 포인트를 살펴보았다. 여기서 한가지 유의해야 할 점은 소통이 다소 원활하지 않더라도 시장에서 탁월한 성과를 내지 못하는 것만 아닐 수 있다는 것이다. 현재도 시장에서 탁월한 성과를 창출하는 기업 중에는 소통에 약한 기업도 있기 때문이다.

문제는 성과의 지속성과 장기적인 관점에서의 기업 성장 문제다. 성과를 내던 기업이 갑작스럽게 좌초되는 주된 원인을 보면, 고객과의 소통 혹은 조직 내부의 소통을 가로막는 장벽이 존재하는 경우가 많다. 오랜 시간 승승장구하며 거대 공룡으로 커왔던 IBM이 1980년대 말 위기에 봉착했을 때도 그 원인은 소통의 문제였다. 루 거스너가 IBM의 CEO로 취임해 단행했던 조치도 조직 간의 장벽을 허물고, 고객과 소통을 중시하는 조직으로 거듭나게 하는 것이었다. 궁극적으로 소통에 약한 기업이 백년 기업으로 거듭나기는 어려울 것이다. 그러나, 소통에 능하면서도 지속적인 성과를 내는 기업만이 백년 기업으로 자리잡을 가능성이 크다. 백년 기업을 꿈꾸는 기업이라면, 소통의 중요성을 인식하고, 이를 실천에 옮겨야 할 것이다.