

지금 중요한 것은 무엇인가?

비즈니스 세계에서 다루어야 할 다섯가지 쟁점:

- 가치 (Value)
- 혁신 (Innovation)
- 적응성 (Adaptability)
- 열정 (Passion)
- 이념 (Ideology)

(주)한국리서치 백재훈 본부장, [지금 중요한 것은 무엇인가], 게리하멜

지금 중요한 것인 가치다

관리란 다음의 다섯 가지를 의미하며 리더는 이에 대해 자문해야 합니다:

1 신의

누군가가 관할하는 재산을 사사로운 이익을 얻는 수단으로 삼지 않고 위탁받은 것으로 생각해야 한다

"나는 얼마나 신의를 다하는가?"

2 관용

자기 이익보다 다른 사람들의 이익을 먼저 생각해야 한다

"나는 얼마나 관대한가?"

3 신중

누군가가 현재를 기회로 활용하는 바로 그때 미래를 지키는 자세를 견지해야 한다.

"나는 얼마나 신중한가?"

4 책임

조직전체에 영향을 미치는 문제를 나서서 해결해야 한다

"나는 얼마나 책임감이 강한가?"

5 공정

지위고하를 막론하고 조직에 기여한 만큼 확실히 보상을 제공해야 한다

"나는 얼마나 공정한가?"

고귀함을 되찾아라

경영자로서 인간가치를 추구하는 이념을 받아들이지 못할 이유가 없습니다. 개인의 성공이든 기업의 성공이든 오래 지속되는 성공은 고귀하고 장엄한 가치를 충실히 실현해나가는데서 비롯됩니다.

고귀함 되찾기

경영자들이 소크라테스가 말한 선, 정의, 아름다움을 수용할 때 기업 정신의 균열을 메우고 도덕의 가치를 회복할 수 있습니다.

장기적 성공

지속 가능한 성공은 고귀한 가치의 실현에서 비롯됩니다.

기업 정신 회복

도덕적 가치 추구를 통해 기업의 정신을 회복할 수 있습니다.



지금 중요한 건 혁신이다

혁신 프로세스를 갖추지 못한 기업의 특징:

■ 훈련 부족

비즈니스 혁신자 훈련을 받은 직원이 거의 없습니다.

■ 관료주의

혁신자가 되려는 직원들이 관료주의로 인해 아이디어 창출 시간과 자원을 확보하지 못합니다.

■ 통찰력 부족

직원들은 고객 기술에 대한 통찰력을 느낄 기회가 별로 없습니다.

■ 책임 부재

일선 관리자들이 신규사업 계획을 이끌어낼 책임을 다하지 않습니다.



혁신 메트릭스의 중요성

혁신 목표 부재

우선적 혁신과제에 경영진의 보상제도를 포함시키지 않습니다.

부실한 혁신 메트릭스

투입, 처리, 산출에 대한 혁신 추적이 부실하게 구성되어 있습니다.

불명확한 혁신 개념

혁신의 개념을 명확하게 수립하지 않았습니다.

디자인 의식을 고취시켜라

감흥을 주는 디자인의 특징:

■ 예상 밖의 것

전혀 생각지 못한 것입니다.

■ 아름다움

매우 아름답고 정교합니다.

■ 만족도

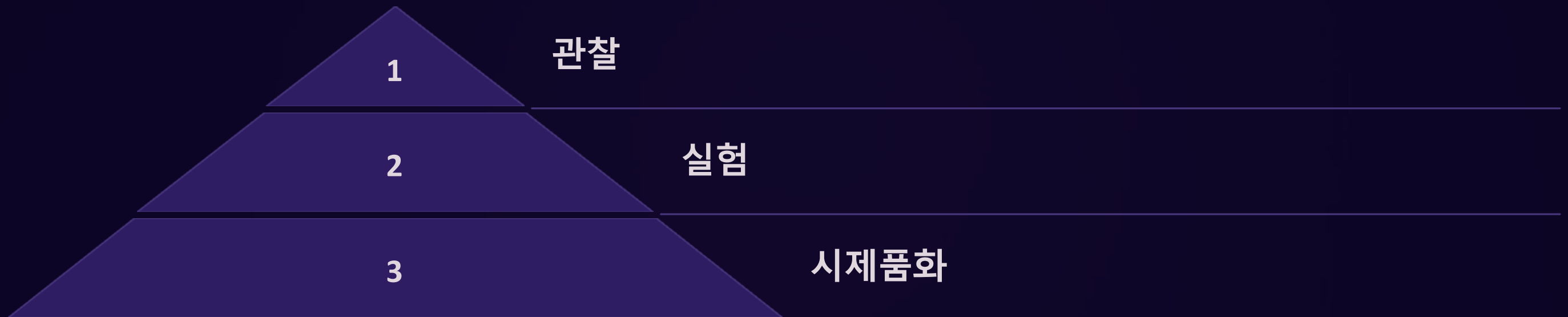
놀라울 정도로 만족스럽습니다.

■ 세밀함

세밀함이 눈에 띕니다.



디자인적 사고의 핵심원칙



탁월한 디자인은 사람들을 공감케 합니다. 대개 고객은 사소한 배려에 굉장히 감동합니다.



아이디어 위키의 중요성

아이디어 위키는 직원들이 업무를 수행하면서 노하우를 공유하고 제안사항을 전달하는 시스템입니다.

고객 배려

사소하지만 고객을 배려하지 않은 탓에 고객을 불편하게 하는 방식이 무엇일까, 그것을 어떻게 개선할 수 있을까?

고객 만족

어떻게 하면 추가비용을 들이지 않고 고객에게 깜짝 선물로 작은 기쁨을 선사할 수 있을까?



당연시 되는 통설을 의심하라

유능한 혁신자의 습관:

통설 의심

당연시 되는 통설을 의심해야 합니다.

변화 탐색

지난 몇 년간 우리 비즈니스 모델은 어떤 측면에서 변화 없이 유지되었는가?

차별화 분석

우리 비즈니스 모델은 어떤 점에서 경쟁자들의 비즈니스 모델과 구분하기 어려운가?

신념 검증

여러분의 조직을 지배하는 관념을 찾았으면 물음을 던져라. 그런 신념은 신성불가침한 법칙인가? 아니면 단순히 선례를 따르는 건가?

관심 밖의 트렌드에 주목하라

빠른 변화 감지

혁신자들은 신속한 변화 가능성을 감지하고, 시나리오 플래닝에 별로 의지하지 않습니다.

미세한 변화 주목

혁신자들은 이미 변화가 시작되었지만 터줏대감들이 간과하거나 경시하는 것이 있다면 그것이 사소한 것이라도 그에 관심을 집중합니다.

업계 변화 가능성 탐색

그러한 변화를 이용하여, 기존 업계를 뒤바꿀 수 있는지 가능성을 늘 주시합니다.





중대한 변화의 움직임 포착하기

다양한 경험

사회, 문화, 정치, 기술 등과 관련해서 읽고 보고 체험한 것은 무엇인가? 무엇 때문에 놀라거나 당황했는가?

미래 예측

앞으로의 일을 영화로 상영한다면, 그와 같은 갑작스러운 변화가 어떻게 전개될 것 같은가?

트렌드 분석

그렇게 변칙적인 것들 중에서 그 이면에 어떤 힘이 작용하는 듯 보인 적이 있는가? 그와 같은 트렌드가 유행할 것으로 보이는가?

업계 변화

갑작스러운 변화가 일어나고 있지만, 업계에서 별로 관심을 두지 않는 것은 무엇인가?

숨겨진 역량과 자산을 확인하라

역량과 자산 파악

우리가 보유한 역량과 자산은 무엇인가? 그 중 경쟁기업들에게 없는 우리만이 보유하고 있고 고객가치를 창출하는데 필요한 역량과 자산은 무엇인가?

가치 창출 영역 탐색

그런 역량과 자산을 활용하여 어떤 영역에서 가치를 창출할 수 있을까? 어떻게 하면, 그와 같은 역량과 자산을 다른 업종에서 게임 체인저로 활용할 수 있는가?



소비자의 불분명한 니즈 찾아 내라

전혀 상상할 수 없지만 한번 경험하면 절대로 잊을 수 없는 체험으로 고객을 만족시키는 것, 그것이 혁신의 목표입니다.

감정 읽기

소비자의 불분명한 니즈를 찾아내기 위해 고객이 여러분들의 회사와 거래하거나 여러분의 상품이나 서비스를 이용하면서 느끼는 감정상태를 읽는 능력을 갖추어야 합니다.

고객 체험 분석

고객 체험사슬(Customer experience Chain)의 단계별로 감정상태를 파악해야 합니다.

고객 체험사슬 단계

1

발견

고객은 우리의 상품이나 서비스를 어떻게 알게 되었는가? 무엇이 고객의 인식과 헌신을 유도하는가?

2

학습

고객은 우리의 상품과 우리 경쟁회사의 상품에 대해 얼마나 잘 알고 있는가? 고객은 그런 정보를 어디서 구하고 비교하는가?

3

구매

고객은 우리와 어떻게 거래하는가? 고객의 구매 프로세스가 어떻게 변화하고 있는가?

4

인수

고객은 우리의 상품이나 서비스를 어떻게 인수하는가? 우리의 배송절차는 어떠한가?

5

사용

고객은 일상에서 우리의 상품이나 서비스를 어떻게 사용하는가? 우리의 상품이나 서비스를 통해 혜택을 얻으려면, 고객은 어떻게 해야 하는가?

6

사후접촉

고객은 구매 이후에 우리회사와 어떻게 교류하는가? 고객과 접촉하는 데서 고객의 충성도와 애정, 고객의 불만을 일으키는 요인은 무엇인가?

애플을 해부하고 분석하라

차별화

경쟁기반을 재정립하라: 디자인과 사용편의성을 토대로 차별화

기술력

상호보완기술을 폭넓게 배치하라: 자체공장이 없지만 광범위한 기술력으로 스스로의 운명을 통제

네트워크

제3의 개발자들과 거대한 네트워크를 구축하라

통합

하드웨어와 소프트웨어 일체화하라

고객 유지

고객을 꼭 붙들어라

역량 확대

신규시장을 공략하기 위한 핵심역량을 확대하라

애플의 성공을 재현하려면

열정과 이성의 균형

열정을 발산하되 이성적으로 접근하라

주도와 신중함

따라 하지 말고 주도하되 신중을 기하라

놀라운 체험 추구

놀라운 체험을 목표로 삼되 만족시키는
것을 기본으로 하라



애플의 성공 전략 계속

비논리적 접근

비 논리적이 되라 실용적이 되
라: 둘 중 하나만 선택해야 하는
상황에서는 둘 다 선택함으로써
상충관계에 있는 상황을 과감히
탈피

세세한 고민

세세한 부분까지 고민하라 제대로 하라

지속적 혁신

줄기차게 광범위하게 혁신하라
필요할 때 혁신하라

균형 잡힌 사고

기술자처럼 사고하고 예술가처럼
느껴라 기술자처럼 사고하고
회계사처럼 느껴라

지금 중요한 것은 적응성이다

부정의 늪(문제를 묵살, 합리화, 완화, 직시하지 못함)을 피하기 위해서는:

겸손

오만하지 말자. 업계에 퍼진 통념을 단순한 가설이라 생각하고 끊임없이 의심하라.

솔직함

솔직해야 한다. 여러분의 조직에서 문제시되는 것들을 찾아서 모든 직원과 공유하라.

사명 강화

조직의 사명을 드높여라. 시간이 흐를수록 기능보다는 형식에 치우치고, 기존의 활동과 사명을 혼동하기 마련이다.





하향세 징후

대수의 법칙

대기업이 중소기업보다 성공하기 어렵다.
덩치가 클수록 더 천천히 성장한다.

평균의 법칙

무기한으로 평균을 능가하는 기업은 없다.

수확체감의 법칙

시장이 성숙해감에 따라 성장이 느려지고, 생산성을 얻기가 어려워짐.



하향세 징후 : 전략 효과의 소멸

모방

전략이 모방된다: 대다수의 전략은 경쟁기업들이 힘을 다해 해독한다.

대체

전략이 대체된다: 성공전략은 모방되기도 하지만 또 다른 전략으로 대체된다.

핵심 추출

전략의 골자만 빼먹는다: 영향력 있는 고객들 또는 신규경쟁자들이 성공전략의 핵심만 쫓 빼감으로써 전략의 효과가 사라진다.



하향세 징후: 성공의 의미 변질

방어적 사고

기업가 정신을 강조한 기풍이 사라지고 자기 이익을 챙기려 합니다.

탄력없는 시스템

기업은 성장할수록 혁신에서 개선, 탐구에서 활용으로 그 기조를 유지합니다.

고착화된 사고

한때의 전략적 선택이 종교적 신념으로 고착되며, 최고였던 것이 유일한 것으로, 행운을 재능으로 전환합니다.

자원의 풍부함

조직이 성공을 이루어내면 자본이 증대하고 시장지배력이 강화되지만, 경영진이 지적으로 게을러질 수 있습니다.



조직의 미래 경쟁력 강화

변화를 따라잡는 조직 설계규칙:

예측

미래가 다가오는 것을 보지 못한다면 미래를 앞서 나갈 수 없습니다.

전략적 다양성

숲속의 새 떼를 확인한 후 손 안에 쥔 새를 날려보내야 합니다.

조직적 유연성

자율권은 마지못해 포기하더라도 유연성만큼 힘써 고수하라

지적 유연성

유연한 조직은 유연한 사고를 필요로 합니다.

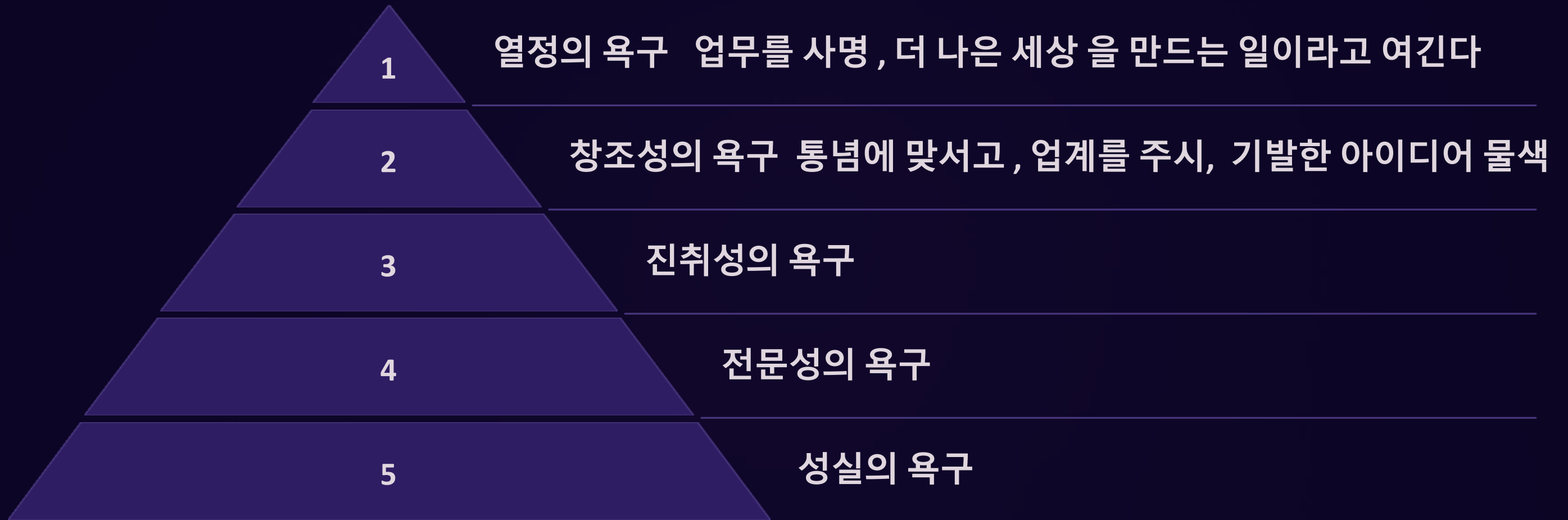
전략적 유연성

민첩한 기업이 거대한 기업보다 앞서 나갑니다.

조직의 DNA 에 적응성 배양

원대한 도전을 수용하라, 다양성 새로운 것을 창출하는 시도), 분 산화 아래로부터 변화하는 매커니즘 추구), 유연성 예기치 못한 만남이나 우연한 대 화에서 기회 창출), 배분적 유연성 정보와 자원의 배분이 용이한 시스템 의 원칙이

지금 중요한 건 열정이다



오늘날의 창조적 경제에는 맨 꼭대기 단계의 역량을 발휘해야 합니다. 이러한 역량은 타고나는 재능과 같아 지시한다고 해서 발휘되지 않습니다.

인간이 먼저 조직이 뒤에 : 조직이 먼저, 인간이 뒤에 라는 전제를 뒤집어야 한다



직원 열정과 성장

직원들이 학습하고 발전할 수 있는 기회를 제공하여 업무 몰입도를 높여야 합니다



조직의 사회적 사명

조직의 평판과 사회헌신도를 통해 직원들에게 의미 있는 목적을 제시합니다



리더십의 가치

조직 리더의 신뢰성 있는 태도와 가치관이 직원들의 헌신을 이끌어냅니다

상향식 변화를 위해서는



리더십의 변화

리더가 감투를 벗어던지고 사람들이 스스로 사고할 수 있도록 유도해야 합니다. 자기를 낮추는 태도로 잠재된 인재를 끌어낼 수 있습니다.



자율적 사고

사람들이 스스로 계획을 세우고 진정으로 하고 싶은 일을 찾도록 해주어야 합니다. 이것이 열정의 공동체를 만드는 핵심입니다.



틀을 깨는 변화

사람들을 틀에 맞추려 하면 단순히 그에 맞춰 행동할 뿐입니다. 진정한 변화는 자유로운 환경에서 시작됩니다.

통제의 쳇바퀴를 반대로 돌려라



즉석에서 실험하라

새로운 아이디어를 바로 실행에 옮기며 혁신을 만들어냅니다



너무 서두르지 마라

천천히 단계적으로 진행하며 완성도를 높여갑니다



엉뚱한 아이디어를 실현하라

관습을 깨는 새로운 발상으로 혁신적인 결과를 만듭니다



자율권과 정보력을 결합하라

직원들에게 자유재량권과 함께 올바른 방향을 제시할 정보를 제공합니다



지금 중요한 건 이념이다

경영은 인간 성취의 기술입니다. 자원을 동원, 운용하고 최종 생산물을 만들어 내기 위해 활용하는 각종 도구와 방법도 경영에 포함됩니다.

통제에서 자유로

통제의 이념을 대체할 만한 경영 이념은 자유입니다. 직원들에게 자율권을 주고 위계질서를 철폐하고 성과를 창출하기 위한 이념이 필요합니다.

생산적 긴장

조직의 생산적 긴장 상태를 어떻게 형성할 것인가? 통제와 자율을 적절히 조절할 수 있으며, 통제 중심 관리 체계의 결함을 극복할 수 있습니다.

관리 부담에서 벗어나라

자기경영의 기초 위해 어떤 가치를 창출하고 싶은가?

1. 직원의 자율적 범위를 확대할 수 있는 간단한 방법을 모색하라
2. 정보의 투명성을 강화하여, 전 조직이 하나의 팀처럼 움직이게 하라
3. 관리하는 사람과 관리받는 사람의 구분을 없앨 방법을 모색하라



매니지먼트 2.0 시대의 탐사항목 : 정신을 치유해라

적응, 혁신, 몰입하는 역량이 진정으로 인간의 요구에 맞게 발휘되는 조직을 구축해야 합니다. 이를 위해 미래 경영의 선구자들은 명예, 진실, 사람, 정의, 아름다움 등 영혼을 일깨우는 심오한 이상을 사업활동에 접목시켜야 합니다.



승고한 목적을 추구하는 조직

조직의 가치와 목적이 구성원들의 열정과 만나는 순간입니다.



공동체 정신과 시민 의식

비즈니스를 넘어 사회적 가치를 창출하는 새로운 패러다임입니다.



인간성이 살아있는 비즈니스

진정성 있는 소통과 협력이 이뤄지는 조직 문화를 만듭니다.

매니지먼트 2.0 시대의 탐사항목: 역량을 이끌어 내라



신뢰를 쌓고 공포를 줄여라

신뢰 기반의 조직 문화를 구축하여 혁신을 촉진합니다



통제 수단을 다시 만들어라

동료평가와 공유가치 중심의 새로운 통제 시스템을 구축합니다



상상력을 더욱 고취하라

창의적인 사고와 혁신적인 아이디어를 장려합니다



다양성을 확장하고 활용하라

다양한 관점과 경험을 통해 조직의 역량을 강화합니다



열정의 공동체가 형성되게 하라

구성원들의 열정이 시너지를 만드는 환경을 조성합니다



일과 놀이의 경계를 허물라

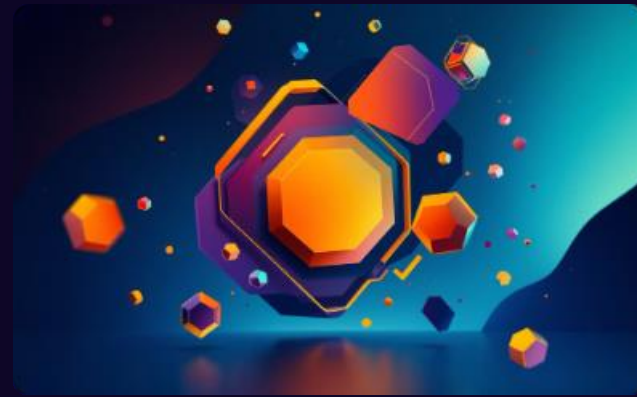
즐겁게 일하며 창의성을 발휘할 수 있는 환경을 만듭니다

매니지먼트 2.0 시대의 탐사항목: 왜신을 촉진하라



진화의 힘 활용

다양성과 선택의 생물학적 원칙에 기반을 둔 경영 모델을 도입하여 저비용 실험과 신속한 테스트를 통해 혁신을 추진합니다.



조직의 유연한 재구성

기업의 적응성을 높이기 위해 조직을 더 작은 단위로 재편하고 유동적인 프로젝트 기반 체계를 구축합니다.



내부 시장 구축

아이디어, 인재, 자원을 효과적으로 배분하기 위한 내부 시장 시스템을 구축하여 조직의 효율성을 높입니다.



의사결정 프로세스 개선

의사결정 과정에서 정치적 요소를 제거하고 투명하고 효율적인 의사결정 체계를 확립합니다.

매니지먼트 2.0 시대의 탐사항목: 권한을 분산하라



자연적이고 유연한 계층제

직위가 아닌 기여도에 따라 지위와 영향력이 결정되는 유연한 조직 구조를 구축합니다



리더십의 재정의

협동과 멘토링에 초점을 맞춘 새로운 리더십 모델을 구축합니다



정보의 민주화

조직 전체에 걸쳐 투명한 정보 공유와 접근을 보장합니다



반대 의견의 존중

다양한 의견이 공존하고 건설적인 반대가 장려되는 경영 시스템을 구축합니다

매니지먼트 2.0 시대의 탐사항목: 조화를 추구하라



전체적 성과측정의 혁신

기존 평가척도의 한계를 넘어 신성장 플랫폼 구축, 환경적 사회적 비용, 고객중심혁신 등 창조적 경제의 다양한 가치를 포괄하는 새로운 평가체계가 필요합니다.



전통적 트레이드오프의 초월

규모와 유연성, 수익과 성장, 집중과 실험, 통제와 자율 사이의 상충관계를 최적화하여 건전한 경쟁을 촉진하는 새로운 경영시스템을 구축해야 합니다.



경영 시야의 확장

장기적 주주가치 창출에 집중할 수 있도록 시간적 틀을 확장하고, 이를 지원하는 적절한 인센티브 시스템을 구축해야 합니다.

매니지먼트 2.0 시대의 탐사항목: 의식 구조를 개조하라



오른쪽 두뇌를 단련하라

이원학습, 시스템적 사고, 디자인적 사고, 창조적 문제해결, 사회적 의식 등 새로운 인지기술 개발이 필요합니다



열린 세계를 위한 경영 재편성

글로벌 시대에 맞춘 개방적이고 유연한 경영 시스템으로의 전환이 필요합니다



경영의 철학적 토대 재건

기술자와 회계사뿐만 아니라 예술가, 철학자 등 각계각층의 아이디어를 통합하여 매니지먼트 2.0 시대를 준비합니다

우리의 목표는 조직을 더욱 인간적으로 만드는 것이다



인간적인 조직

비윤리적이고 융통성 없는 조직 문화를 탈피하여 모든 구성원을 존중하는 환경을 만듭니다



창의적 충동의 존중

모든 구성원의 창의적 아이디어와 혁신적 사고를 높이 평가하고 장려합니다



시대를 앞서는 변화

미래를 향한 선제적인 변화를 추구하며 혁신의 선두에 섭니다



관료제의 탈피

승고한 사명을 바탕으로 유연하고 효율적인 조직 구조를 구축합니다