

SERI 경영 노트

2010. 4. 8. (제50호)

'마당발 경영'이 혁신을 부른다!

목차

1. 다양한 관계 구축의 중요성	1
2. 다양한 관계를 구축하기 위한 방안	3
① 조직 내 비공식 채널의 활성화	3
② 부문 간 Shortcut의 생성	5
③ 다양한 외부활동을 장려	7
④ 異種 간 네트워크를 강화	8
3. 기업에 주는 시사점	9

작성 : 윤영수 수석연구원(3780-8257)
ysyoun@seri.org

《 요 약 》

조직 내외부에서 다양하고 폭넓은 관계를 형성하고자 하는 '마당밭 경영'의 중요성이 부각되고 있다. 혁신적 발상을 위해서는 참신한 아이디어를 발굴하고 다양한 시각을 결합하는 것이 중요하다. 이러한 혁신적 발상의 가능성을 높이는 수단 중 하나가 조직 내외부에서 다양한 관계를 형성하는 것이다.

종래 기업들은 관계의 긴밀성과 밀착성을 높이는 데에 주력해왔다. 그러나 기업의 환경이 급변하고 혁신이 일상화됨에 따라 다소 느슨하더라도 다양한 관계가 중요해지고 있다. 긴밀한 관계는 협업을 용이하게 만드는 장점을 가지고 있지만 교환되는 정보가 유사하거나 중복되는 경향이 있다. 따라서 다양한 아이디어를 획득하기 위해서는 긴밀하지 않더라도 다양하고 폭넓은 관계를 맺는 것이 바람직하다. IBM, P&G, 구글, 애플 등의 글로벌 기업은 다양한 관계망을 기반으로 기존 경쟁의 틀을 뛰어넘는 혁신을 창출하였다.

관계의 다양성을 높이기 위해서는 기업 내외부에 걸친 개인과 조직의 노력이 필요하다. 이러한 노력은 ①조직 내 비공식 채널의 활성화, ②부문 간 Shortcut의 생성, ③임직원의 외부활동의 장려, ④異種 간 네트워크 강화의 4가지로 구분할 수 있다.

첫째, 비공식 채널은 공식 채널의 소통 한계를 보완하며 개인의 다양한 아이디어를 수용하고 발산하는 통로 역할을 수행한다. 비공식 채널의 활성화를 위해서는 티타임, 블로그, 위키 등 조직 내 커뮤니케이션 경로 및 수단을 다양화하고, 자연스러운 소통을 고려한 공간의 배치가 필요하다.

둘째, 부문 간 Shortcut은 조직 내 정보의 확산과 아이디어의 공유를 촉진한다. 이러한 부문 간 Shortcut을 생성하기 위해서는 순환근무제도, 베스트 프랙티스 교류회, 부서간 정보 중개자 등이 필요하다.

셋째, 환경과의 능동적인 상호작용을 위해서는 개인 차원의 외부활동을 강화할 필요가 있다. 외부 교류 채널 및 정보의 다양성을 확보하기 위해서 조직구성원의 다양성을 관리해야 하며, 학회, 연구회, 정보교류회, 블로그, 트위터 등 다양한 온·오프라인 활동을 적극적으로 장려할 필요가 있다.

넷째, 혁신적 발상은 경계를 초월한 異種 간 아이디어의 결합을 통해 출현하는 경우가 빈번하다. 따라서 異種 업체의 기술과 노하우를 적극적으로 활용하기 위한 탐색 전담팀의 신설, 클라우드 소싱의 활용 등이 요구된다.

다양한 관계를 토대로 성립되는 '마당밭 경영'은 개방성과 상호호혜성이 전제되었을 때 가능하다. 이미 형성되어 있는 관계를 고집하기보다는 새로운 관계의 개발 및 구축을 통해 혁신을 위한 소스를 다양화할 필요가 있다. 또한 관계를 통한 아이디어의 습득은 서로 주고 받는 것임을 명심해야 한다.

1. 다양한 관계 구축의 중요성

□ 혁신을 위해서는 조직 내외부에서 관계를 다양하고 폭넓게 형성하는 것이 유리

- 다양한 관계 속에서 생성되는 참신한 아이디어가 혁신의 원천

※ "혁신적 발상은 이질적이고 다양한 아이디어들이 예측할 수 없는 방향으로 결합될 때 발생한다" (노나카 이쿠지로)

□ 종래 기업들은 관계의 긴밀성과 밀착성을 높이는 데 주력해왔으나, 점차 관계의 다양성과 포괄성을 중시하는 추세

- 긴밀한 관계는 협업을 용이하게 만드는 장점을 가지고 있지만 교환되는 정보가 유사하거나 중복되는 경향이 있어 혁신을 위한 다양한 아이디어의 획득에는 한계를 지님

· 다수와 긴밀한 관계를 맺는 것이 가장 이상적이지만 자원의 한계, 투입된 자원의 효율성 등의 측면에서 현실적인 어려움이 존재

관계의 유형에 따른 정보 다양성의 차이¹⁾

항목	소수와의 긴밀한 관계	다양한 다수와의 느슨한 관계
관계의 범위	협소	광범위
관계의 속성	강한 유대관계(동질적) 맺고 끊음이 어려움	약한 유대관계(이질적) 맺고 끊음이 쉬움
정보	정보의 질이 우수 정보의 유사성/중복성	정보의 양이 많음 정보의 다양성
활용	협업(collaboration) 용이	아이디어 획득에 용이

¹⁾ "Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *The American journal of sociology*, 78(6), 1360."를 토대로 재구성

- 환경이 급변하고 혁신이 일상화될수록 '긴밀하고 협소한 관계'가 아니라 '느슨하더라도 다양화된 관계'를 추구할 필요

· 사회학자인 그라노베터(M. Granovetter)는 정보 획득의 효율성을 높이기 위해서는 소수와 긴밀한 관계를 맺기보다 다양한 다수와 느슨한 관계를 맺는 편이 더욱 유용함을 주장

※ "소수와의 긴밀한 관계는 정보의 신뢰성을 높이지만 다양한 다수와의 관계는 정보의 다양성과 양적 측면에서 월등" (그라노베터)

□ IBM, P&G, 구글, 애플 등은 다양한 관계망을 기반으로 기존 경쟁의 틀을 뛰어넘는 혁신을 창출

- 산업 내에서 기존에 구축했던 관계에 연연하지 않고 보다 다양하고 광범위한 관계망을 형성함으로써 새로운 차원의 경쟁우위를 창출

· 애플은 다양한 관계를 기반으로 기업생태계를 구성하여 폭발적인 혁신역량을 발휘

P&G의 C&D(Connect & Development)

▷ P&G는 외부 기술, 마케팅 노하우, 연구방법 등을 활용하여 경쟁력을 강화하는 개방형 제품개발 체제를 구축

- 누구나 P&G에 자신의 혁신을 제안할 수 있는 플랫폼을 구축할 수 있으며, 세계적으로 파트너 탐색을 전담하는 전문가 70명이 상시 활동 중

- 전체 기술개발 성과 중 C&D를 통하여 획득한 것이 35% 이상(1,000건 이상)이며, 그중 P&G와 전혀 상관이 없는 異種 업체로부터 도입한 것이 45% 수준

(자료: P&G Connect & Develop 홈페이지 <<http://www.pgconnectdevelop.com/>>)

2. 다양한 관계를 구축하기 위한 방안

- 관계의 다양성을 높이기 위해서는 기업 내외부에 걸쳐 개인과 조직이 폭넓은 관계를 맺으려고 적극적으로 노력할 필요
 - 비공식 채널의 활성화, 부문 간 Shortcut의 생성, 임직원 외부활동의 장려, 異種 간 네트워크 강화 등의 방안을 강구

관계의 다양성을 높이기 위한 방안

구분	개인	조직
기업 내부관계	① 조직 내 비공식 채널의 활성화	② 부문 간 Shortcut의 생성
기업 외부관계	③ 다양한 외부활동을 장려	④ 異種 간 네트워크를 강화

① 조직 내 비공식 채널의 활성화

- 조직 내 비공식 채널은 관계의 다양성을 높이며 아이디어의 자유로운 소통을 촉진
 - 비공식 채널은 공식 채널의 수용한계를 넘어 개인의 다양한 아이디어를 수용·발산하는 통로로 작용²⁾
 - 비공식 채널은 루머의 창구라는 인식이 팽배하였으나, 비공식 채널에서 유통되는 정보의 82%가 사실³⁾이며 자유로운 소통, 다양한 아이디어의 신속한 확산 등에 긍정적으로 작용하는 것으로 드러남⁴⁾

²⁾ 황상재 (2006). 『조직커뮤니케이션 이해』. 법문사.

³⁾ Waltonh, E. (1961). How Effective is the grapevine. *Personnel*, March-April, 380. (황상재 (2006). 『조직커뮤니케이션 이해』. 법문사.에서 재인용)

⁴⁾ Kraut, R. E., et al. (1990). Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. In Oskamp, S. & Spacapan, S. (Eds.), *Human reactions to technology* (pp. 145-199). Sage publications.

- 조직의 공식적 위계나 부문과 관계없이 개인들의 다양한 아이디어가 이합집산을 통해 신제품·신사업과 관련한 혁신적 발상으로 재탄생
 - 구글의 경우 개발자가 자신의 아이디어를 인트라넷에 자유롭게 게시하면 아이디어의 인기순위에 따라 사내 포럼에서 발표할 수 있는 기회를 얻게 되며 타당성이 검증되면 단기간에 사업화
- 비공식 채널의 활성화를 위해서는 조직 내 커뮤니케이션 경로 및 수단을 다양화·활성화할 필요
 - 보고, 회의, 메일 등 공식 채널과는 별도로 연구회, 티타임, 블로그, 위키⁵⁾ 등 다양한 온·오프 채널을 활용
 - 미국 최대의 군수업체인 록히드 마틴은 경직된 기업문화를 극복하고 자발적인 아이디어의 소통을 촉진하기 위해 블로그, 위키 등을 도입한 결과 R&D 생산성 및 부서 간 협업이 향상

IBM의 ODW(on demand workplace)

- ▷ IBM은 전사적으로 부서와 직위의 벽을 허물어뜨리고, 다양한 아이디어를 창출하기 위해 위키, 블로그, 온라인 커뮤니티, 북마크 등으로 구성된 통합 플랫폼인 ODW를 2004년부터 사내에 서비스하기 시작
 - 위키를 중심으로 3만 개 이상의 그룹 혹은 개인이 자발적으로 지식 공유 활동을 전개
 - 사내 블로그에서는 소프트웨어 개발 프로젝트부터 비즈니스 전략에 이르기까지 다양한 주제로 심도 있는 토론의 장이 형성

- 다양한 부서의 구성원이 상호작용을 활발하게 할 수 있도록 동선을 조사하여 공간을 배치

⁵⁾ 위키피디아(wikipedia)의 약자인 위키는 웹에서 공동으로 문서를 작성하고 추가할 수 있는 웹 페이지 모음으로 특정 주제에 대해 자발적으로 문서를 작성할 수 있고 누구나 그 문서에 첨삭이 가능한 플랫폼

- 애니메이션 제작사인 픽사(Pixar)는 식당 중앙에 회의실이 있으며, 넓은 홀에 우편함도 설치하는 등 업무의 유사성을 고려하여 사무공간을 배치함으로써 자연스러운 소통을 활성화



② 부문 간 Shortcut의 생성

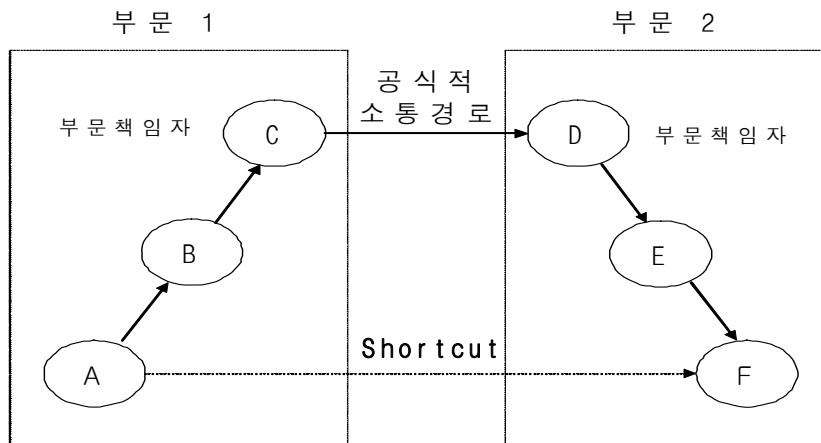
□ 조직의 규모가 커지고 글로벌화될수록 부문 간 융합(convergence)이 창조와 혁신의 중요한 변수로 등장

- 조직의 규모가 커질수록 팀 및 사업부 간 커뮤니케이션이 부족해지고 구성원은 기계화되는 특성을 가짐⁶⁾

- 기업은 공식적 부문관계를 뛰어넘는 Shortcut을 도입해 정보 확산과 아이디어 공유를 촉진

- 조직 내 커뮤니케이션만 원활하게 이루어진다면 창조와 혁신을 위한 다양한 아이디어를 내부적으로 습득할 가능성이 높아짐

부문 간 공식적 소통경로와 Shortcut



⁶⁾ Lawler, E. E. III. (1999). Rethinking organization size. (CEO Publication G 97-1). Center for Effective organizations.

- 부서 간에 Shortcut을 만들 수 있는 다양한 제도, 사내 벤치마킹, 지식 중개부서 등이 필요
- 제도적 측면에서는 순환근무제도, 부서장 교환, 기능횡단팀의 구성, 혼합 교육 등이 부서 간 벽을 타파하는 수단
 - 구글, P&G, 엘리 릴리 등 수많은 회사에서 순환근무제를 활용하고 있으며, 미 통신회사 프로스트는 핵심인재의 직무순환을 위해 사내 헤드헌터인 '핵심인재 중개인(HIPO⁷⁾ Broker)' 제도를 운영
 - P&G의 '혁신 체육관(Innovation Gym)'은 여러 부서의 조직원을 한자리에 불러 모아 디자인 마인드를 중심으로 고객의 가치가 무엇인지를 토론하도록 장려하는 프로그램
 - 조직 내 온·오프라인 콘퍼런스, 베스트 프랙티스 교류회 등을 개최해 사내 벤치마킹을 활성화
 - 셰브론(Chevron)의 경우 세계 각 지역에 퍼져 있는 가스 컴프레서(gas compressors)의 운영 방식을 상호 비교하여 베스트 프랙티스를 공통적으로 적용함으로써 고성과를 창출

BP의 Peer Assist 제도

- ▷ BP는 150개 사업부 중 제품 수명주기(ex. 시작단계, 신상품 단계, 정상적 영업단계 등)가 유사한 사업부끼리 묶어서 13개의 Peer Group을 조직하고 전략 및 사업전개 노하우를 공유
- 같은 그룹 안에 있는 사업부들은 내년도 목표를 공식적으로 상호 검토하고, Peer Group의 집단 목표에 대해 책임을 공유
 - Top 3 사업부는 Bottom 3 사업부를 도와줘야 하는 책임을 짐으로써 Peer Group의 성과를 개선

(자료: 한창수 외 (2009). "21C 창조경영을 위한 제언" (미발표 자료). 삼성경제연구소.)

⁷⁾ HIPO: high potential talent의 약자

- 다양한 사업부에 적용 가능한 통합 지식 및 기술을 양산하거나, 사업부 간에 정보의 중개자 역할을 하는 개인 및 조직을 양성할 필요
- 노키아는 전 세계 69개 지역에 분산되어 운영되는 R&D 거점들의 효율성 및 성과를 제고하기 위해 각 거점의 기술이 상호 전수되도록 촉진하고 기술적 성과를 통합하는 부서를 운영

에어컨 기술을 세탁기 개발에 활용한 마쓰시타

- ▷ 마쓰시타는 에어컨에 적용되는 히트펌프 개념을 도입하여 세탁물의 습기를 없애는 드럼 세탁건조기(NA-VR1000)를 개발
 - 에어컨 부문과의 협력을 통해 65~70도의 저온 제습이 가능한 세탁기를 개발
 - 섬유의 손상도를 줄이고 건조시간 단축 및 에너지 50% 절감을 실현
 - 에어컨 분야의 도움 없이는 모방하기 힘든 제품으로 1대당 26만 엔에 판매

(자료: Panasonic (2007). Panasonic Report for sustainability 2007.)

③ 다양한 외부활동을 장려

□ 기업의 창조와 혁신을 위해서는 환경과의 끊임없는 상호작용이 필수

- 다이내믹하고 복잡한 환경과 상호작용하기 위해서는 조직보다는 개인 차원에서 활동하는 것이 더욱 용이

- IT 기업과 바이오 기업이 실리콘밸리로 몰리는 것은 '런치2.0⁸⁾'으로 대변되는 다양한 개별적 만남의 기회 및 창업자와 벤처캐피털이 참여하는 아이디어 포럼 등 정보교류 인프라가 존재하기 때문

□ 인력의 다양성을 기반으로 환경과의 상호작용을 위한 다양한 온·오프 라인상의 외부 활동을 장려

⁸⁾ 런치 2.0은 다른 회사의 직원을 초대하여 친목을 강화하고 정보를 공유하는 점심모임을 지칭

- 조직구성원이 다양할 때 채널 및 정보의 다양성도 확보 가능
 - 미국의 디자인 솔루션 기업인 IDEO는 채용 시 다방면의 관심과 지식을 지닌 박식가(polymath)를 우대

창조와 혁신의 기반: 조직구성원의 다양성

- ▷ 세계 1위의 식음료회사인 네슬레(Nestle)는 스위스 국적의 기업이지만 다양한 지식, 역량, 자질을 갖춘 사람들을 국적 차별 없이 채용한 결과 CEO를 비롯한 임원의 90%가 非스위스인
- ▷ 구글, 3M, 존슨앤드존슨, 펩시, GE, 골드만삭스 등 글로벌 기업들은 조직구성원들의 다양성 관리를 위해 별도의 부서와 프로그램을 운영
 - 3M은 다양성 관리를 위한 HR 자문위원회(HR Advisory Committee on Diversity)를 설치하였으며, 구글은 CCO(Chief Culture Officer)라는 직책을 운영

- 기술 및 시장의 변화를 모니터링하기 위해 학회참석, 연구회활동, 정보교류회 등의 오프라인 활동과 블로그, 트위터 등 온라인 활동을 적극적으로 수행
 - 글로벌 기업 중 트위터를 가장 잘 활용하고 있는 델(followers: 157만 명)과 사우스웨스트 항공(followers: 103만 명)은 고객불만 파악, 고객과 질의응답, 다양한 아이디어 수집 등에 이를 활용

④ 異種 간 네트워크를 강화

- 혁신적 발상은 경계를 초월한 아이디어의 결합을 통해 출현하는 경우가 빈번
 - 과학, 예술, 경영 등에서 나타난 창조와 혁신의 상당수는 타 분야에서 이미 존재하고 있는 아이디어와 개념이 활용되어 가능했음
 - 피카소는 파리 트로카데로 원시미술관에서 접한 아프리카 가면을 보고 새로운 유파(입체파)의 영감을 얻음

- 포드는 시카고 정육시설을 견학하던 중 컨베이어 벨트 활용 아이디어를 착안

대부분의 발명은 타 산업과 과학의 아이디어를 활용한 데서 비롯

- ▷ 창의적 문제해결 방법을 연구한 알트슐러(러)는 1946년까지 등록된 20만 건 이상의 특허를 조사하여 분류한 결과, 특허의 2%만이 새로운 발명이고, 98%는 다른 분야에서 이미 알려진 아이디어를 활용했다는 사실을 발견

(자료: TRIZ Journal 홈페이지 <<http://www.triz-journal.com/>>)

- **異種** 업체의 기술과 노하우를 적극적으로 활용하기 위한 탐색 전담팀, 클라우드 소싱(cloud sourcing)⁹⁾ 등을 적극적으로 추진
 - **異種** 업체의 탐색은 기존의 R&D 팀이 아닌 전담팀을 두어 체계적으로 접근하는 것이 필요

로레알의 '온라인 탐색 전담팀'

- ▷ 로레알은 외부 기술을 온라인으로 탐색하는 전문팀이 발굴한 **異種** 업체와의 협업으로 혁신적인 신제품을 창조
 - 일본의 화학소재기업인 도다(戸田)공업이 디지털 사진용으로 개발했던 색소 기술을 활용하여 광택효과 및 단시간에 마르는 립스틱과 파운데이션을 개발

- 특정기업 및 소수에게 의뢰하는 아웃소싱과 달리 불특정 다수의 참여에 의존하는 클라우드 소싱도 적극적으로 고려

3. 기업에 주는 시사점

- 혁신의 가능성을 높이기 위해서 조직 내외부의 다양한 관계 구축에 주력하는 '마당발 경영'이 필요

⁹⁾ 클라우드 소싱은 구름과 아웃소싱의 합성어로 생산과 서비스의 과정에 소비자 혹은 대중이 참여할 수 있도록 개방함으로써 광범위한 지식 풀을 활용하는 방법

- 한정된 자원으로 다양한 아이디어를 확보하기 위해서는 정보의 '질' 못지않게 '양'을 확대하는 것도 중요
 - 네트워크상에서 정보의 흐름은 참여자의 수에 비선형적으로 비례하여 증가하며, 참여자가 다양할수록 기하급수적으로 증가
 - ※메트칼프의 법칙(Metcalfe's law): 네트워크 정보 흐름의 양은 참여자 수(N)의 제곱(N²)에 비례
 - ※카오의 법칙(Cao's law): 네트워크의 창조성은 참여자의 다양성(D)에 지수함수(e^D)로 비례
- 다양한 관계를 형성하기 위해서는 개방성(openness)과 상호호혜성(reciprocity)이 전제되어야 함
 - 기존에 형성되어 있던 관계를 고집하기보다는 새로운 관계를 개발하고 구축함으로써 혁신을 위한 소스를 다양화
 - 1990년대 일본기업의 계열(Keiretsu)화된 관계망은 정보의 다양성을 저해하여 혁신의 계기를 놓치게 하는 원인으로 작용
 - ※"일본기업은 정보의 흐름을 원활하게 하기 위해서 계열화된 관계에서 개방적이고 협력적인 관계로 변신 중¹⁰⁾" (아마잔 & 링컨)
 - 관계를 통한 아이디어의 습득은 일방적으로 받는 것이 아니라 상호호혜성의 원리에 따라 주고 받는 것임
 - 종래 조직은 외부자원을 내부화함으로써 성장해왔으나, 향후 혁신은 내부자원을 외부에 개방함으로써 계기를 마련할 수 있다는 점을 명심

-以 上-

¹⁰⁾ Ahmadjian, C. & Lincoln, T. (2001). Keiretsu, Governance, and Learning: Case studies in change from the Japanese automotive industry. *Organization Science*, 12(6), 638-701.