

PART 1. 경영의 과학이다

4장. 경영과 호르몬 변화

사회생물학자 에드워드 윌슨(Edward Wilson)에 따르면

암탉에게 테스토스테론 호르몬을 주입하면...

성질이 공격적으로 변하고 무리 내에서의 서열도 상승

(영국 심리학자들의 연구)

축구시합 전 선수들의 테스토스테론 수치는 최고조에 이르며,

열성적인 팬들 응원에 힘입어 홈팀 선수의 수치가 원정팀 선수보다 더 높음

한화그룹은 그 이전과 달리 2002년 삼성, LG, SK, 현대차에 이어 재계 5위로 뛰어올랐음

그러나 현대, 대우, 기아와 같이 재계 서열을 다투던 다른 그룹들이 IMF 즈음으로 갑작스럽게 몰락하고 동시에 한화그룹이 대한생명을 인수함으로써 얻은, 어찌보면 어부지리와도 같은 갑작스러운 서열 상승일 수도...

* 내부적으로도 김승연 회장보다 그룹의 외형을 더 크게 키워낸 2세가 없다며 성공을 자화자찬했음

테스토스테론이라는 호르몬의 존재는...

☞ 특히 기업이나 개인이 잘 나갈 때, 그것도 갑작스러운 성공과 승리감을 경계해야만 하는 과학적 이유 중의 하나가 아닐까?

국내 한화그룹 관련...

✓ 테스토스테론

- 공격성 상징, 지나치면 문제지만 어느 정도 있어야 활력 있는 조직이 될 수 있음
- 이전보다 수치가 떨어졌다면 직원들의 변화의지와 도전정신이 꺾이고 조직이 보수적, 수동적 문화로 후퇴하고 있는 조짐일 수도 있음

✓ 아드레날린과 코르티솔

- 스트레스를 받을 때 수치가 상승
- 과중한 업무 등으로 아드레날린이 상승하면 (테스토스테론 처럼) 폭력과 난동 유발 가능성 높아짐
- 코르티솔은 스트레스로부터 몸을 보호하는 순기능도 있음, but
- 이해력과 기억력을 둔하게 만들기도 함

✓ 세로토닌

- 수치가 낮으면 불안감 유발, 높으면 행복감 상승
- 업무생산성과 깊은 관여
- 2,500럭스 이상의 빛에서 왕성해지므로 햇살 좋은 날의 산책이 좋은 일이 됨
- 생산성을 높이려면? 사무실을 광도를 높이는 것이 좋음
- 아침식사도 세로토닌 수치를 상승시킴

✓ 옥시토신

- 친밀감과 신뢰감을 의미함

* 직원들간의 화합이 무너지고 커뮤니케이션이 단절되는 경우 옥시토신 수치는 하락

- 참고로 엔도르핀은 긍정적인 호르몬으로 알려져 있지만 이 수치가 지나치게 높다면 직원들의 고충이 오히려 크다는 증거임

* 엔도르핀은 스트레스가 높아지면 이를 완화시키기 위해 분비되기 때문임

✓ 직원만족도 조사를 정기적으로 설문방식으로 많은 기업들이 실시 중

✓ 호르몬을 정기적으로 측정하는 것이 설문조사를 보완할 수 있는 가능성이 있음

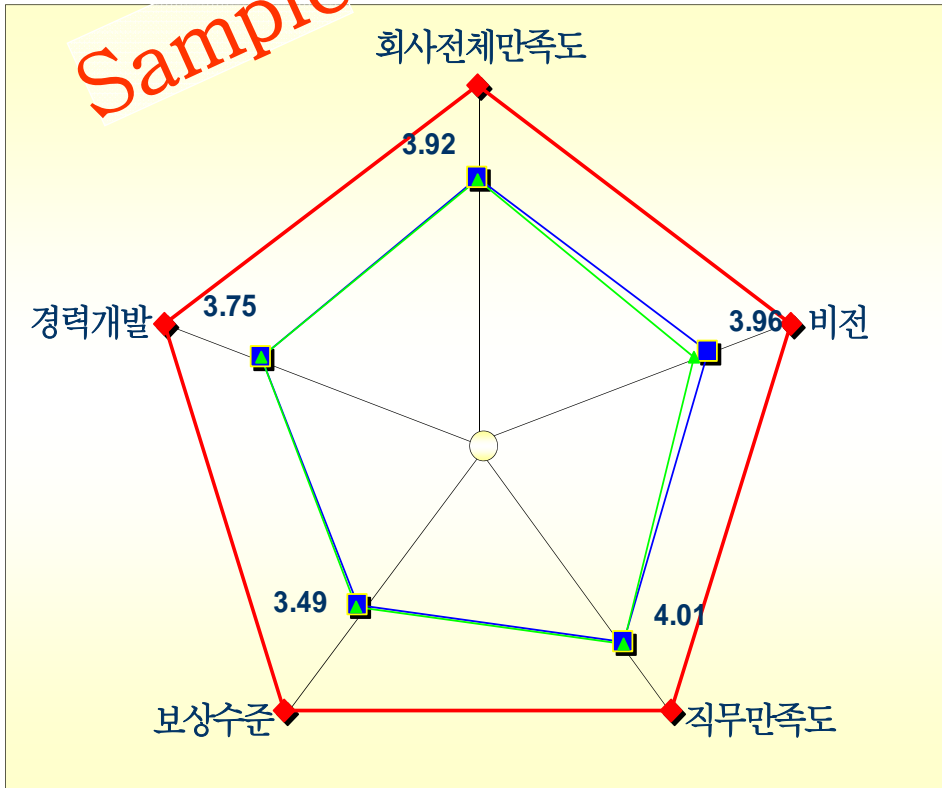
EOS 응답률

● 726명 / 882명 (82%)

* 11.23~29 / 7일간

5 Key Factor

- 비전 부분 만족도 향상, 이외 부문 전년 수준과 유사
- 회사 전체 만족도 소폭 향상, 직무만족도, 보상수준, 경력개발 부문에서 소폭 하락



구분	2009년	2010년	향상률
회사전체 만족도	3.91	3.92	0.3%
비전	3.77	3.96	5.0%
직무 만족도	4.04	4.01	-0.7%
보상수준	3.53	3.49	-1.1%
경력개발	3.77	3.75	-0.5%

직원의견조사(Employee Opinion Survey) 사례

동물은 자신의 서열이 상승하면 예전보다 공격적 성향과 모험을 선호

반면 서식지 혼잡과 먹이 부족 등 나쁜 환경에서는 테스토스테론의 저하로 보수적으로 변하는 경향이 있음

👉 새들도 마찬가지

굶주린 새들은 배고픔을 이기기 위해 아무 열매나 쪼아댈 것이라 생각하기 쉽지만 배고픈 새들은 오히려 이상해 보이거나 변질된 먹이를 피하고 두려워함(먹이 선택에서 보다 보수적이 됨)

배고픈 새와도 같은 처지에 놓인 기업들은...

자연스럽게 보수적인 경영, 소위 말하는 긴축경영을 펼침

긴축경영이란... 대체로 성장과 이익 창출보다는 비용 절감에 우선순위를 두고 생존에 필요한 이익을 어떻게든 확보하기 위해 보수적인 행동에 돌입

배고픈 기업은 공격 경영을 한다?

그러나 극단적인 긴축 경영은...

혁신과 창의력, 활력을 발휘하는 데에 걸림돌이 되며 신규사업 진출을 포함한 새로운 성장동력의 창출을 저해할 수 있음

조직 전체의 낮은 테스토스테론 수준 vs. 높은 수준의 무력감을 일으키는 글루코코르티코이드(Glucocorticoid, 스트레스 호르몬의 일종)은

조직 전체에 걸쳐 보신주의와 무력감을 조성할 수 있음

이런 이유에서 배고픈 기업이 표방하는 공격 경영은 사실상 “방어 경영”

배고픈 기업은 공격 경영이 아니라 방어 경영을 한다

① 목표고객 확장 또는 기존과는 다른 고객집단을 타깃으로 삼아야

② 기존 사업의 경계를 넓히거나 새로운 성장 동력을 구축

③ 고객에게 새로운 가치를 지닌 상품을 제안 또는 확실히 차별적인 가격으로 생산

공격경영의 조건들: 최소 셋 중 하나는 만족해야 공격경영이다

① 자동차는 하나의 제품이 아니다

서비스 묶음의 컨셉으로 일정한 금액을 지불한 고객들이 5년간 우리 자동차 회사에서 출시한 모든 자동차를 돌아가면 탈 수 있는 패키지를 파는 전략

② 매스 마켓(mass market)이 아닌 틈새시장에 집중

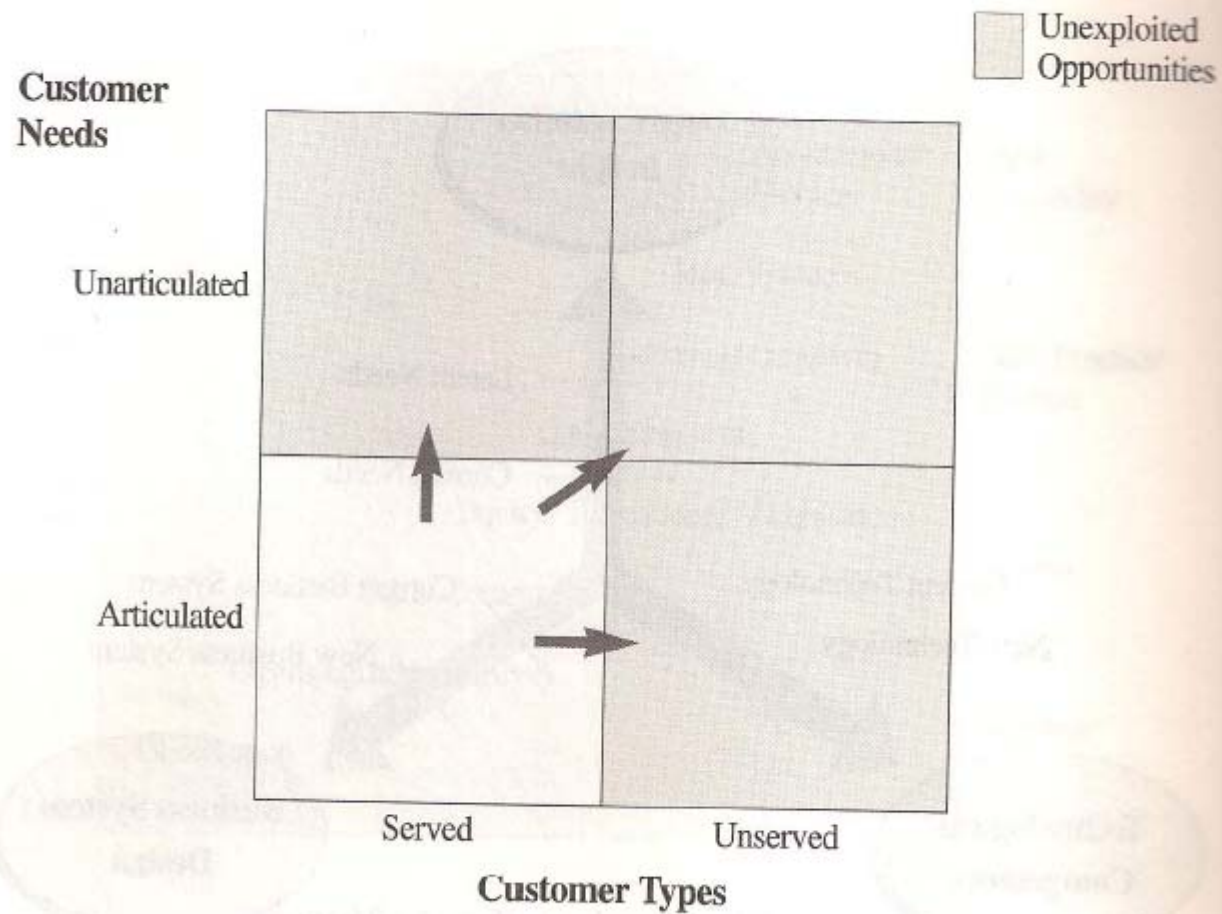
실버 세대 가운데 구매력이 높은 고객층을 대상으로 그들의 운전 능력을 보완하고 생활 패턴에 맞도록 특화된 자동차를 개발 및 판매하는 전략

③ 안정적인 사업의 틀을 깨고 새로운 전략으로 시장을 창출

내구재 수준의 자동차를 1회용 제품처럼 초저가로 생산 및 판매하는 방법, 또는 가정용 공기청정기로도 움직이는 자동차 개발 등

진정한 공격경영에서 나올 수 있는 전략의 예

Creating New Marketspace



Source : G. Hamel, *Competing for the Future*, 1994.

새로운 시장 창출을 위한 접근

		<u>PROGRAMS</u>		
		Existing	Modified	New
<u>MARKETS</u>	Existing	1. Market Penetration	4. Program Modification	7. Program Innovation
	Geographical	2. Geographical Expansion	5. Modification for Dispersed Markets	8. Geographic Innovation
	New	3. Market Development	6. Service Modification for New Markets	9. Total Innovation

BCG Program/Market opportunity matrix

(교육) 마케팅에서의 새로운 시장과 프로그램의 창조

프로그램

Sample

		현재	개선방향	혁신
시장	현재	1.	자치구를 거점으로 한 균형적인 평생교육 활성화	
	지리적	2.	아래로는 청소년, 위로는 노년까지 전생애 평생학습으로 영역 확장	
		3.	교육취약계층의 재기 교육(Second Chance School) 제공	
		4.	4가지 기둥(Four Pillars) 이 융합되는 학습-고용-문화 연계 프로그램 개발	
	신영역	5.	글로벌 TOP 10 수준의 평생교육 리더십 개발	

(교육) 마케팅에서의 새로운 시장과 프로그램의 창조