

PART 2. 경영의 네트워크다

4장. 비효율적인 조직의 효율성

✓ 스탠리 밀그램(Stanley Milgram)의 좁은 세상(small world) 실험

☞ 여섯 단계만 거치면 전 세계의 인구가 연결됨

- (1) 미국 캔자스와 네브래스카에 사는 여러 사람들에게 편지를 보내 그 안에 동봉한 자신의 편지를 보스턴에 사는 자기 친구에게 대신 보내달라고 부탁하였음
- (2) 그러나 사람들에게는 친구의 주소를 알려주지 않았고 오직 그의 이름과 직업만 적어 보냈음
- (3) 편지를 받은 사람들은 밀그램의 친구를 알 만한 사람들에게 편지를 전달하도록 부탁 받았던 것인데 평균 5.5단계 만에 편지가 전달되었음

✓ 좁은 세상(small world) 효과는 모든 네트워크에서 발견

☞ www(월드와이드웹)의 구조, 대장균의 물질대사 네트워크, <포춘>지 선정 미국 1,000대 기업 이사들 간의 네트워크, 과학자들의 공동연구 네트워크, 영화배우 출연 네트워크 등

케빈 베이컨 게임(Link) → Kevin Spacey를 함께 입력하면?, 박중훈은 2, 전도연은 3

미국 영화 배우인 케빈 베이컨과 같은 영화에 출연하면 베이컨 숫자(Bacon Number: BN)는 1, BN이 1인 사람과 같은 영화에 출연하면 BN이 2가 되는 식으로 베이컨과 다른 영화배우들이 얼마나 가까운지를 평가해 보는 것이 게임의 원리

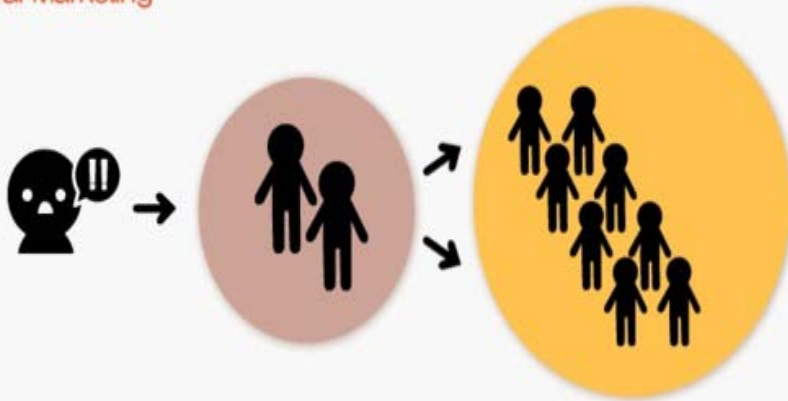
네트워크를 통해 좁은 세상이 된다

✓ 인간이 이루고 있는 사회 네트워크가 본질적으로 좁다

☞ 왜 전염병이나 소문이 것처럼 빠르게 퍼지는 것인지 이해할 수 있음

이러한 네트워크의 성질은 기업의 마케팅 전략과 전술을 수립하고 실행하는 데 매우 중요한 의미를 지니고 있기 때문에 경영학에서는 이미 '입소문 마케팅'과 같은 기법으로 활용

Viral Marketing



vi·ral [váíərəl] a.

바이러스성(性)의, 바이러스가 원인인

.....• a ~ infection 바이러스 감염

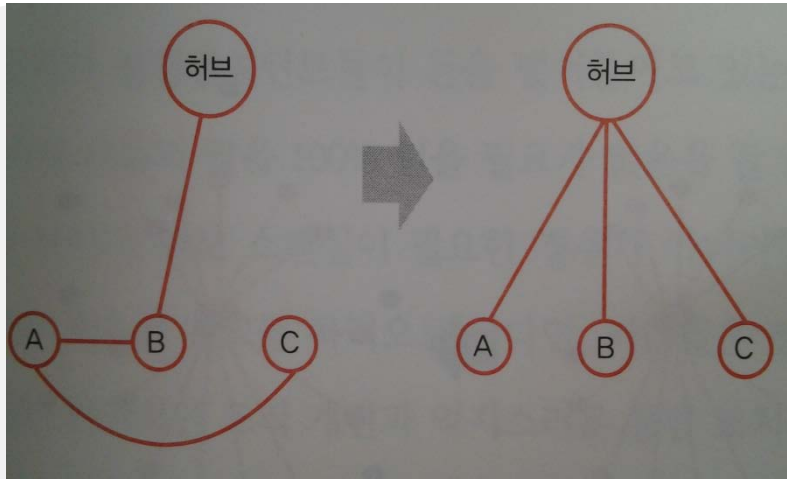
.....• ~ hepatitis 바이러스성 간염.

- ✓ 더 의미있는 것은 어떤 네트워크라도 질서를 나타냄과 동시에 약간의 무질서(지름길)를 포함하고 있다면 좁은 세상 효과가 창발될 수 있다는 사실
- ✓ 겉보기에 질서 정연한 체계나 제도보다 약간의 엉성함, 중복, 무질서함이 존재하는 체계가 더 효율적으로 작동할 수도 있다!

사회 네트워크와 입소문 마케팅

✓ 영화 <쥬라기 공원>의 말콤 박사

☞ "고도로 통합되고 집약된 시스템일수록 사소한 사건으로 말미암아 시스템 전체가 한꺼번에 붕괴될 수 있는 가능성이 커진다."



- 기존에 개별 시스템들이 필요에 따라 그때 그때 링크를 구축하면 됐으나, 통합된 네트워크에서는 허브 시스템을 반드시 거쳐 다른 시스템에 링크될 수밖에 없기 때문에 **오히려 경로는 더 길어짐**
- 더욱이 허브 시스템은 모든 데이터를 중계해야 하기 때문에 **늘 과부하의 위험에 노출**

✓ 단위 조직, 시스템 등의 분산 운영에 대해 통합을 주장하는 목소리가 큼

- 통합은 정말 중복투자, 인력 잉여, 시스템 보안, 서비스 품질 등 여러 문제를 해결하는 것인가?

☞ 통합하면 비용이 줄고 시너지가 창출된다는 단선적인 사고 방식은 대체로 옳지 않을 가능성이 높음

시스템 통합이 능사가 아니다

✓ 저명한 도시경제학자인 Jane Jacobs

☞ “도시의 빈민가들이 평형상태를 잃어버렸다고 해서 하향식(top-down) 명령에 따라 지역 전체를 불도저로 밀어 없애는 방식으로는 문제를 해결할 수 없다.”

아무리 무질서해 보여도 그 속에는 놀라운 질서가 숨어 있다는 뜻

질서 속에 약간의 무질서를 담고 있다면 그 네트워크는 '좁은 세상 네트워크'가 될 수 있음

✓ 쥐의 대뇌피질을 상당 부분 외과적인 방법으로 제거해도 예전에 학습한 내용을 잊어버리지 않음을 밝혀냄(신경학자 칼 래슬리)

☞ 기억은 중복되어 저장되기 때문에 이러한 연구 결과가 가능하며, 또한 바로 이것이 뇌가 효율적으로 작동하는 이유임

기업 등 조직에서 업무가 중복되고 어딘지 모르게 비공식적인 모습으로 조직이 운영된다고 하더라도 그것은 조직이 자연스럽게 효율적으로 행동하기 때문에 생긴 결과임을 인정해야 함

의미

✓ **NPS : Net Promoter Score**(순고객추천지수) 충성도(Loyalty)가 높은 고객을 얼마나 많이 보유하고 있는지를 나타내는 지표로 2004년 베인앤컴퍼니가 하버드비즈니스리뷰에 처음 소개.
GE는 NPS를 모든 사업부서의 핵심적인 경영관리지표로 활용.

NPS = (적극적으로 추천하겠다는 고객 수 - 적극적으로 추천하지 않겠다는 고객 수) ÷ 전체 응답자 수 (%)

항 목	추천			중립			비추천			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
본 과정의 강사를 동료들에게 추천하시겠습니까?	4명	3명	5명		3명		2명		1명	

기대효과



핵심

✓ NPS 적용의 가장 큰 의의는 고객지향에 따른 학습자 본위의 교육에 대한 성과 관리라고 할 수 있음

$$\text{Average} = \frac{10 \times 4 + 9 \times 3 + 8 \times 5 + 6 \times 3 + 4 \times 2 + 2 \times 1}{4 + 3 + 5 + 3 + 2 + 1} = 7.5\text{점}$$

$$\text{NPS} = \frac{(4+3) - (3+2+1)}{4+3+5+3+2+1} = 0.055556 = 6\%$$

→ **평균의 함정과 착시현상을 개선**

참고. NPS(Net Promoter Score)