

제 2회 『매니지먼트』_피터 드러커

자유인문학회 손경모 외 5명

2019년 3월 24일 경남 창원시
마산회원구 석전동 자유인문학회 사무실

‘기업은 영리 조직이 아니다’

-이익은 개별 기업과 사회에 꼭 필요하다. 그러나 그것은 기업이나 기업 활동의 목적이 아닌 ‘조건’이다. 기업의 의사결정에서 원인이나 이유, 근거가 아니라 결정의 타당성에 대한 판정 기준이 되는 것이다. -중략- 이러한 생각 때문에 이익의 본질이 오해받고 있으며 이익을 향한 뿌리 깊은 적의가 생겨나고 있다. 이 오해와 적의야말로 현대 사회의 가장 위험한 병균이다.

이익이란 지속되기 위한 중요한 조건이다. 이윤이 안 나면 결정의 타당성이 떨어지는 것이다. 이윤이 증거이다.

‘매니지먼트 없이는 조직도 없다.’

-조직이 제대로 기능하기 위해서는 매니지먼트가 성과를 올리지 않으면 안 된다. 조직이 없으면 매니지먼트도 없다. 그러나 매니지먼트가 없다면 조직도 없다. 한편 매니지먼트는 소유권, 계급, 권력으로부터 독립된 것이어야 한다.

성과를 달성하기 위해서 매니지먼트는 독립적이어야 한다. 매니지먼트를 하는 최고 경영자가 부딪히는 상황들은 외부적이며, 예측 불가능하기 때문이다.

‘기업의 목적’

-기업의 목적은 기업 외부에 있다. 기업은 사회에 속한 기관이며 그 목적 역시 사회에서 찾아야 한다. -중략- 이렇듯 기업의 목적은 단 한 가지, 고객을 창조하는 것이다. 이에 따라 기업은 두세 가지의 기본적인 기능을 가진다. 바로 마케팅과 이노베이션이다.

기업의 목적은 영리가 아닌 고객 창출이다.

'마케팅_고객의 욕구에서 출발'

-소비자 운동을 벌이는 이들이 기업에 요구하는 사항은 마케팅의 세부 지침들과 별반 다를 바가 없다. -중략- 진정한 마케팅은 고객으로부터, 즉 현실, 욕구, 가치로부터 출발한다. '고객에게 무엇을 팔고 싶은가'가 아니라 '고객이 무엇을 사고 싶어 하는가'를 따지는 것이다. '생산된 제품이나 서비스로 가능한 것이 이것이다'가 아니라 '고객이 가치를 느끼고 필요로 하며 간절히 찾고 있는 만족이 이것이다'라고 말해야 한다.

사실 세일즈와 마케팅은 서로 반대되는 개념이다. 심지어 의미상 보완적인 부분조차 없다. 물론 세일즈는 필요하다. 그러나 마케팅의 이상은 세일즈를 불필요한 것으로 만드는데 있다.

마케팅의 이상이 세일즈를 불필요한 것으로 만드는데 있다는 것은 '브랜드'화를 말한다. 마케팅의 규모를 키우면서 영업이 축소되어 간다면 사업의 규모를 키워나갈 수 있다.

'이노베이션_새로운 만족을 창출'

-가격에만 초점을 맞추어 이노베이션을 바라보는 시각은 경제학에서 가격만이 정량적으로 처리 가능한 개념이기 때문에 생겨나는 것이다 -중략- 이노베이션은 경제에 관한 것이다. -중략- 매니지먼트는 사회의 니즈를 사업의 기회로 파악해야 한다.

정량적이어야 관리가 가능하다.

[측정하지 않으면 관리할 수 없고 관리할 수 없으면 개선할 수 없다.]

이노베이션은 수요와 공급 같은 변화에 따라간다.

마케팅은 브랜드이며, 이노베이션은 브랜드 강화이다.

'생산성에 영향을 끼치는 요인 _ 조직 구조'

-톱매니지먼트가 마케팅이 아닌 기술에만 집중한다면 생산성은 저하되게 마련이다.

돈은 소비하기 위해 번다. 마찬가지로 회사의 제품은 소비되기 위해 생산된다. 그렇기 때문에 고객중심으로 해야 한다. 즉 기술발전도 영업에 기반, 고객 중심이어야 한다.

'사회를 어떻게 정의할까'

-모든 조직에서 공통된 경해, 이해, 방향 설정, 노력을 실현하려면 '우리의 사업은 무엇인가, 무엇이어야만 하는가'에 대한 답을 구하는 것이 반드시 필요하다.

대기업으로부터 최하층 하청까지 조직을 긴밀하게 하는 것은 조직의 철학이다.

'우리의 사업은 무엇인가'

-기업의 목적과 사명을 정의할 때 출발점은 단 하나밖에 없다. 바로 고객이다. -중략- 고객을 만족시키는 것이야말로 기업의 사명이자 목적이다. 따라서 '우리의 사업은 무엇인가'라는 질문에 대해서는 기업을 외부, 즉 고객과 시장의 관점에서 바라봄으로써 비로소 대답할 수 있다.

고객의 관심은 언제나 자기 자신의 가치, 욕구, 현실에 존재한다.

'고객은 누구인가'

-대부분의 사업에는 적어도 두 종류의 고객이 있다.

하나는 자기가 직접 거래하는 도매, 소매 형태의 고객이 있다. 두 번째는 End user 고객이다. 사업에서는 항상 End user에 집중하며, 그 중심으로 흘러가게 된다.

고객은 어디에 있는가, 무엇을 구입하는가'

-1930년대 대공황 시기에 수리공에서 시작하여 캐딜락 사업부의 경영을 맡고 있던 독일 태생의 니콜라스 드레이스타트는 '우리의 경쟁 상대는 다이아몬드나 밍크 코드이다. 고객이 구입하는 것은 운송 수단이 아니라 지위다'라고 말했다.

경쟁상대를 제대로 정하는 것이 자신이 있는 위치를 명확하게 한다.
자신이 감당하는 경쟁의 크기가 자기 그릇의 크기가 된다.

'무엇이 우리의 사업이 될 것인가'

-매니지먼트는 '우리의 사업은 무엇인가'를 질문할 때 '우리의 사업은 무엇이 될 것인가', '우리의 사업이 갖는 사명, 목적에 영향을 끼칠 가능성이 있는 환경상의 변화를 예측할 수 있는가', '그러한 예측을 사업에 관한 우리들의 정의, 즉 사업의 목적, 전략, 일에 어떻게 짜 넣을 것인가'를 숙고해야 한다. -중략-

마지막으로 '소비자의 욕구 가운데 현재의 재화나 서비스로 충족되지 않은 욕구는 무엇인가'에 대해 생각해야 한다.

사업이란 결국 고객이 불만족하는 지점을 만족으로 해소시켜 주는 활동이다.

'우리의 사업 중에서 무엇을 버릴 것인가'

-사업을 정의하는 것은 어려운 일이다. 고통과 위험이 크다. 그러나 사업에 대한 명확한 정의가 있어야만 목표를 설정하고 전략을 발전 시키고 자원을 집중하여 활동을 개시할 수 있다.

매니지먼트는 한정된 자원의 분배를 통해 생산성의 이익을 꾀한다.

'마케팅의 목표'

-매출이 늘어나는 것과 상관없이 시정점유율은 기업에게 상당히 중요하다.

'Brand' , 그것이 전부다.

-시장에서 추구해야 할 지위는 결국 최대가 아니라 최적인 셈이다..

효율성, 가격균형을 아는 것이 매니지먼트의 역할이다

'생산성의 목표'

-모든 기업은 물적 자원, 인재, 자금이라고 하는 세 가지 경영 자원에 관하여 생산성 목표를 설정해야 한다.

'예산, 매출계획 등 어떻게 최적의 효율성을 맞추는지 연구해야 한다.

-어떤 경우에도 기업 간 차이를 만드는 것은 매니지먼트의 질적 수준이다. -중략- 생산성 향상은 매니지먼트의 가장 중요한 사안 가운데 하나이며, 동시에 매우 곤란한 업무 중 하나다. 생산성이란 각종 요인 간에 균형을 맞추는 일이기 때문이다. 그 요인들 중에 측정할 수 있는 것, 정의하기 쉬운 것은 늘 적다. -중략- 생산성이란 어려운 개념이면서 상당히 중요한 개념이다. 생산성 목표가 없으면 기업은 방향을 잃고 통제조차 불가능하게 된다.

조화가 무척 중요하다. 어느 한 자원이 매우 많다고 해서 생산성이 그만큼 향상되는 것이다. 자원이란 조화롭게 되어있을 때 최적의 생산을 이뤄낸다.

관리를 잘해야 한다. 관리를 잘하기 위해서는 우선 정리할 수 있는 것과 없는 것을 분리하는 것부터 시작 해야 한다.

'비용으로서의 이익'

-이익이란 기업 존속의 조건이다. 이익이란 미래의 비용으로서 사업을 계속하기 위한 비용이다.

사내유보금과 같은 돈들은 재투자나 생산 등, 쓰기위한 돈들이다.
이익이란 경영 성과의 증거이며, 사업활동을 유지하기 위한 수단이다.

'전략 계획에 대한 몇 가지 오해 _ 전략 계획은 마법 상자나 기법의 묶음이다'

-전략 계획은 분석적인 사고이며 자원을 행동과 연결하는 것이다. 전략 계획은 어떤 목적을

위한 활동이지, 그것 자체로는 아무 의미가 없다.

‘전략 계획에 대한 몇 가지 오해 _ 전략 계획은 위험을 없애거나 최소화하기 위한 것이다’

-경제활동이란 현재의 자원을 미래, 즉 불확실한 기대에 거는 것이다.

토지, 노동, 자본의 세 가지를 통해 만들어진 것도 결국 소비되어야 가치가 있게 되는 것이다. 소비되지 않으면 가치로 환산되어 얻어지지 않는다. 노동도 그로 인한 소비가 이뤄져야 돈을 받게 된다. 기업이 근로자에게 급여를 주는 것은 다만 소비될 것이라 확신하고 미리 주는 것이다. 소비되지 않으면, 기업은 도산할 것이고, 결국 노동자의 임금도 받을 수 없는 지경에 이르게 된다. 이 원리는 단순하다. 소비되지 않으면 아무런 가치가 발생하지 않기 때문이다.

‘전략 계획이란 무엇인가’

-성과는 조직 내의 주요 인재들을 어떻게 할당하느냐에 달려 있다. -중략- 전략 계획이란 판단 대신 사실을, 매니지먼트 대신 과학을 들먹이는 것이 아니다. 매니지먼트를 행하는 자의 능력, 용기, 경험, 직감의 역할을 축소해서도 안 된다. 의학 지식이 많은 의사라고 해서 의사로서의 자질을 불문에 부치지 않는 것과 같은 이치이다.

매니지먼트의 판단력, 비전은 전략 계획을 보다 체계적으로 조직화한 후 거기에 지식을 적용함으로써 강화되는 것이라고 보아야 한다.

‘나눌 수 있다, 없다’, ‘측정 가능하다, 아니다’를 하는 근거가 전략 계획이며 매니지먼트의 중요한 역할이다. 이런 역할은 조직 내 분업을 지속 강화하면서 생산성을 높이기 때문이다.