

설계에 의한 경영, 그에 필요한 정보

윤 석 철*

《目 次》

- | | |
|---------------------------|--------------------------------------|
| I. 들어가는 말 | IV. 설계에 의한 경영의 제약조건
(constraints) |
| II. 사례의 배경 및 (주)농심의
개요 | V. 환경변화에 대응하기 위한
설계 및 정보의 역할 |
| III. 설계경영을 위한 마케팅 정보 | VI. 결 론 |

I. 들어가는 말

기업을 경영하려면 경영자들은 매일 많은 의사결정(decision making)을 해야 하고, 수시로 발생하는 문제해결(problem solving)에 임해야 한다. 그러나 ①구조적인 위기로부터 기업을 구해내기 위하여 새 비즈니스를 개발한다든지, ②환경변화에 대응하기 위하여 기업의 새로운 진로를 모색하는 경우처럼 중대상황(extraordinary situations)을 헤쳐나가는 일은 일상적인 의사결정이나 단편적이 문제해결의 기법만으로는 해결하기 어렵다. 일상적 업무의 차원을 넘어서는 이런 중대상황의 해결은 좀더 정밀한 정보분석과 좀더 심오한 창조성 발휘를 수반하는 특수접근법을 요청한다는 것이 우리의 경험이다. 이 논문에서 저자는 이러한 특수 접근법을 설계에 의한 경영(management by designing)이라고 정의하면서, 그 구체적인 내용을 사례분석을 통하여 구명하고자 한다. 일반적으로 설계라 하면 어떤 아이디어를 정립하고 그 아이디어에 구체적인 형태(form)를 부여하는 창조적인 작업을 의미한다. 이렇게 정의된 설계의 본질적 의미는 예술가나 건축가들이 사용하는 것과 별로 다를 것이 없다. 단 경영기법으로서의 설계는 기업이 원하는 미래상(未來像)을 구축할 수 있는 아이디어를 필요로 하고, 이 아이디어를 실현하기 위하여 구체적으로 요구되는 구축물(構築物, artifacts)과 사태(events)를 만들어내야(shape)한다는 점에서 특수하다.

* 서울대학교 경영대학 교수

1. 논문의 목표

경영기법으로서의 설계는 그것이 기업의 경쟁력을 높일 수 있어야 한다는 의미에서 순수예술 분야의 설계와 차별화 된다. 이 점에 착안하여 이 논문의 첫째 목표는 경쟁력을 창출하기 위하여 경영기법으로서의 설계가 만족시켜야 할 제약조건을 발견하는 데 있다. 이어서 이러한 제약조건을 만족시킬 수 있는 설계경영자(managers as designers)는 어떤 인간적 자질(human qualities)을 구비해야 하는가를 탐구하는 것이 이 논문의 두 번째 목표이다.

2. 연구의 방법론

이 논문은 기업이 설계에 의한 경영을 필요로 하는 상황을 두 가지 경우로 나누어 고찰한다. ①기업이 (어떤 이유로) 이미 위기에 처해 있을 때 그 위기에서 벗어나기 위하여 획기적인 새 비즈니스를 창조해야 하는 경우가 첫째 유형이고, ②새로운 환경변화가 현재 기업이 보유하고 있는 경쟁력을 위협하려 할 때, 이에 대한 대응을 설계해야 하는 경우가 둘째 유형이다. 이들 두 유형에 따라 설계의 구체적 내용이 어떻게 달라지는지를 이 논문은 사례분석(case analysis)을 통하여 고찰한다. 두 가지 유형 모두의 사례분석에서 얻어진 사실과 자료(facts and data)로부터 이 논문의 목표, 즉 경영기법으로서의 설계가 따라야 할 제약조건을 발견하고, 이 제약조건을 만족하기 위하여 경영자에게 요청되는 인간적 자질이 무엇인가를 이 논문은 밝혀내고자 한다.

II. 사례의 배경 및 (주)농심의 개요

2001년 10월 18일, 한국의 '매일경제신문사'가 주최한 제2차 '세계지식포럼'에서 베인&컴퍼니의 포앙토 씨는 한국기업의 성장능력에 관하여 그가 연구한 논문을 발표했다. 이 논문은 (1)매출액 1조원 이상, (2)1991년 이후 2000년까지 실 매출성장률 5.5% 이상, (3)실 이익성장률 5.5% 이상, (3)연평균 총 주주수익이 자본비용을 상회할 것 등 4가지 기준에 의해 '지속성장이 가능한 기업'을 색출해 냈다. 그 결과 삼성전자, 삼성화재, SK텔레콤, (주)농심 등 4개회사만이 상기 4개의 기준을 통과했다고 발표했다. 이 발표는 다음날 매일경제신문 제1면에 보도되었고, 사소한 제품이라 할 수 있는 라면을 만드는 회사, (주)농심이 한국의 4대 우량기업에 끼게 되었다는 사실이 한국의 경영경제계를 놀라게 했다.

(주)농심은 1965년에 영세기업으로 창립하여 라면을 주력제품으로 생산, 판매하면서 성장해온 회사이다. 라면은 기름에 튀긴 국수(noodle)와 분말(粉末, granulated)상태로 건조시

킨 수프(dehydrated soup)로 구성된 편의식품으로서, 1958년에 일본에서 처음으로 상품화되었다. 라면이 한국에 도입된 것은 1963년 (주)삼양식품에 의해서이며, 가난하던 시절에 저렴한 가격으로 한끼의 식사를 해결할 수 있다는 경제성과, 반찬을 따로 만들 필요가 없고 설거지가 간편하다는 편리성으로 인하여 라면은 한국에서 그 수요가 매년 30% 이상으로 성장했다. 라면이 이렇게 눈부신 속도로 성장하자 많은 기업들이 (주)삼양식품을 뒤따라 라면 사업에 진출했으며 (주)농심도 1965년 영세한 자본을 가지고 뛰어난 후발(後發)기업의 하나였다. 그러나 라면은 값이 저렴한 상품이기에 때문에 이미 80% 이상의 시장점유율을 확보하고 있는 선발기업만이 대량생산의 경제성(the economy of scale) 혜택으로 이익을 낼 수 있었으며, 후발로 뛰어난 회사들은 모두 적자에 허덕이게 되었다. (주)농심도 미미한 시장점유율로 인하여 4-5년 계속 적자를 누적시켰고 결국 회사의 존속이 위태롭게 되었다. 이런 위기 상황에서 창업자인 신춘호(Shin, Choonho) 사장과 그의 참모들은 회사를 구해내기 위한 설계(design)를 필요로 했고 이 설계의 실천이 성공으로 이어지면서 농심은 소생하기 시작했다. 농심처럼 설계에 의한 경영에서 성공하지 못한 여타의 후발업체들은 모두 문을 닫았고, 따라서 1970년대 중반에 이르자 한국의 라면시장에는 선발업체인 (주)삼양식품과 후발업체로서 (주)농심만이 남게 되었다. 그러면 농심의 설계는 무엇이었는지 살펴보자.

III. 설계경영을 위한 마케팅 정보

(주)농심은 선발업체가 이미 80%에 이르는 시장점유율과 그로 인한 규모의 경제를 독점하고 있기 때문에 라면으로 정면대결 해서는 승산이 없다고 판단했다. 그래서 라면이 아니면서 라면과 유통 채널(distribution channel)을 같이 하는 다른 식품을 개발하여 회사를 살려보자는 것이 농심의 아이디어였다. 이렇게 신제품 개발로 성공하여 벌어드리는 돈을 라면의 품질혁신에 투자하면 제품의 경쟁력이 높아질 것이고 그러면 시장점유율도 높아져서 회사를 살릴 수 있으리라는 것이 농심의 설계도면이었다. 당시 라면의 유통채널로는 제조회사와 계약 관계를 맺고 도매 또는 소매로 제품을 팔아주는 대리점들, 일반 슈퍼마켓, 그리고 구멍가게들이 있었다. 이런 곳에서는 어린이들이 즐겨 먹는 과자종류, 기름에 튀긴 도넛이나 화배기 등도 취급하고 있었다.

어린이들은 어른들과는 달리 성장과정 속에 있기 때문에 하루 세끼의 식사만으로는 부족을 느낀다. 그래서 어린이들은 놀 때나 공부할 때나 계속 간식을 즐긴다. 그래서 농심은 어린이를 대상고객으로 정의하고, 그들이 당시 즐겨 먹던 간식거리가 무엇인지 조사하기 시작했다.

당시 어린이들은 길거리 빵튀기 기계에서 나오는 '튀밥'이란 것을 즐겨 먹었고, 가게에서 살 수 있는 것으로는 기름에 튀긴 파배기나 도넛, 그리고 설탕 함유가 높은 과자종류가 있었다. 이들에 관한 농심의 조사에 의하면 기름에 튀긴 것을 많이 먹으면 속이 불편해지고 심하면 설사도 한다는 점이 문제로 지적되었다. 또 과자는 입에 달지만 당시의 소득 수준에서는 값도 비쌌고, 그 속에 함유되어 있는 설탕은 어린이들의 치아를 해칠 뿐만 아니라 식욕을 감퇴시킨다는 결론도 가지고 있었다. 반면에 튀밥은 기름기나 설탕 함유가 없어서 어린이 건강에 위해(危害)요소가 없고, 순 곡식을 원료로 하고 있어서 성장기의 어린이 영양에도 긍정적 작용을 한다는 결론이 얻어졌다.

이런 사정을 감안한 농심은(당시 길거리에서 빵튀기 기계에 의해 소량으로만 생산되던) 튀밥 개념의 스낵을 공장에서 대량생산체제로 생산할 것을 결심하였다. 그런데 어린이들이 가장 즐겨 먹던 튀밥은 쌀로 만든 것이었지만 당시 우리나라의 쌀 생산량은 소비량의 60%에도 못 미치는 실정이었다. 그래서 정부는 미국으로부터 밀가루를 도입, 분식(粉食)을 장려하는 정책을 펴고 있었다. 이런 시대적 환경을 감안하여 농심은 밀가루를 주원료로 하는 튀밥 개념의 스낵, 즉 '밀가루 튀밥'을 개발하기로 결심했다. 그러나 걱정되는 점이 있었으니, 과연 어린이들이 밀가루 튀밥을 쌀 튀밥만큼 즐겨 먹을 것인가 하는 문제가 그것이었다. 그래서 농심은 밀가루에 다른 식품 소재를 첨가하여 맛을 보강한 제품을 만들어서, 쌀 튀밥의 맛을 증가해야 한다고 결론지었다.

농심의 신제품 개발팀은 서울 시내 분식(粉食)집을 돌면서 밀가루와 맛의 궁합(宮合)이 가장 잘 맞는 식품소재가 무엇인지 그 탐색에 나섰다. 며칠 간의 탐색 끝에 어느 분식(粉食)집에서 '새우국물 우동'의 향과 맛이 스낵에 적합하다는 사실을 발견했다. 다행히 새우는 우리나라 해안에서 많이 잡히는 수산물이고, 그 영양가와 맛에 대한 국민의 이미지도 좋아서 농심은 새우를 첨가한 밀가루 튀밥을 개발하기로 결정하였다.

1. 기술(技術) 정보

신제품에 관한 개념정립은 이렇게 윤곽이 잡혔으나, 이런 개념을 실제 제품으로 구현시킬 수 있는 공정기술(工程技術)이 문제였다. 라면만 만들어 온 농심은 스낵의 제조 공정에 관해 아는 것이 없었다. 농심은 식품 선진국을 돌면서 스낵 제조공정에 관한 정보를 수집하기로 했다. 일본에서 슈퍼마켓으로부터 빵튀기 방식으로 만들어진 스낵제품을 구입, 이들을 생산할 수 있는 생산설비를 생산하는 기계제조회사를 찾아 다녔다. 이런 노력 끝에 소금을 열매체(熱媒體, heat-transfer medium)로 사용하는 빵튀기 공법에 관한 정보를 입수했다. 파

칭(parching) 공법이라고 불리는 이 방식은 소맥분과 기타 원료를 배합하여 만든 반죽(dough)을 작은 조각(pieces)들로 잘라서 건조시킨 후 이들을 섭씨 200도 이상으로 가열된 소금과 함께 회전시켜서 바삭바삭하는 조직(texture)으로 균질(均質)팽창시키는 공법이었다. 농심은 일본에서 파칭(parching)기계를 주문하여 도입했다. 그러나 기계도입 후 시험생산을 해 보았지만 원하는 제품은 나오지 않았다. 기계제작사의 기술진까지 초빙, 그들과 논의를 해보았으나 그들은 기계를 제작해 주는 하드웨어 메이커였기 때문에, 스낵을 제조하는 공정 요소 요소에 필요한 소프트웨어(software)적 노-하우(know-how)를 알 리가 없었다. 이런 노-하우는 스낵제조회사와 기술제휴를 맺으면 쉽게 해결될 수 있었지만 농심은 기술료를 지불할 능력이 없었다.

2. 기술정보를 위한 탐색실험(searching experiments)

농심은 자체 기술요원으로 하여금 끈질긴 탐색실험에 의해 생산공정에 관한 노-하우를 찾아내기로 했다. 파칭(parching)기에서 나오는 제품은 온도와 습도 등 날씨 조건에 따라 전혀 튀겨지지 않은 것, 덜 튀겨진 것, 너무 열을 받아 타 버린 것 등의 불량이 계속 발생했다. 이런 불량 하나 하나를 놓고 그 원인을 규명한 후 그것을 제거하기 위하여 무수한 탐색실험을 계속했다. 이런 과정을 통하여 생지(生地, pieces of dried dough)가 균질(homogeneous) 팽창하기 위한 조건은 ①반죽(dough)에 들어가는 소맥분의 단백질 함유량과 ②기계 속으로 투입되는 생지의 건조상태 즉 수분 함유량, 그리고 ③파칭기 속 소금의 온도 및 통과시간 등에 있다는 사실을 알았다. 농심은 이들 결정변수(decision variables)의 최적값(optimal values)을 탐색실험에 의해 찾아내기로 결심했다. 토마스 에디슨(Thomas Edison)이 수 천 번의 실험과 시행착오 끝에 백열등 필라멘트의 소재를 찾아냈다는 이야기를 상기하며 농심의 개발팀은 불철주야 실험을 계속했다. 밤이 오면 기계 옆에서 가마니를 깔고 잠을 자며 일요일이나 공휴일에 대한 감각도 없을 만큼 모두가 실험을 계속했다. 실험용으로 소모된 밀가루만 해도 4.5ton 트럭 80대 분량에 이르렀다. 이것은 당시 농심의 재력에 비추어 볼 때 감당하기 어려운 코스트였지만 신춘호 사장은 계속 지원해 주었다.

1년여의 세월이 흐른 후, 1971년 12월, 결국 기대했던 신제품, 밀가루 튀밥이 '새우깡'이란 이름으로 탄생했다. 새우깡의 제품명에서 '깡'이란 음절은 어떤 의미(meaning)를 갖는 것이 아니다. 세 살 난 어린 아이조차 쉽게 낼 수 있는 발음상의 편리성으로 인해 붙여진 음절이다. 제품 이름을 정하기 위해 고심하던 중, 신춘호 사장의 세 살 된 어린 딸이 '아리랑' 노래를 부르면서 '랑'의 발음이 어려웠던지, "아리깡, 아리깡"하는 데서 힌트를 얻었다 한다.

고소하면서도 담백하고 기름기와 설탕이 함유되지 않아 많이 먹어도 위(胃)에 부담감을 주지 않는 새우깡은 어른, 아이 할 것 없이 모두가 좋아하는 히트(hit)상품이 되었다.

3. 기사회생의 밑바탕

새우깡의 성공은 영업실적에 그대로 나타났으니 회사 전체의 매출액이 새우깡 개발 후 3개월만에 350% 정도로 증가하는데 이르렀다. 새우깡 이전에는 매출채권의 회전기간이 3개월 정도였으나 이것이 평균 20일로 감축됐다. 인기 높은 새우깡의 거래는 대부분이 현찰로 이루어졌기 때문이다. 거래처에서는 현찰을 미리 갖다 주면서 새우깡을 달라고 호소까지 했다. 1970년대 우리나라의 상거래에서는 인기 높은 물건을 다른 물건과 끼워 파는 일이 가능했고 또 유행했다. 그리하여 새우깡 1상자에 라면 5상자를 끼워 팔 수 있었고, 이로 인하여 라면의 판매량까지 급증하게 되었다. 지방 영업소로 새우깡을 실은 트럭이 달리면, 그 뒤를 자전거 10여 대가 뒤따르는 진풍경까지 벌어졌다. 새우깡을 빨리 받기 위해 자전거를 타고 트럭을 뒤따르는 소매상들의 모습이었다. 어린이들이 즐겨 찾는 새우깡을 가지고 있지 않으면 그 상점은 어린이 고객을 잃게 되기 때문이었다. 이렇게 급속도로 성장한 새우깡은 농심이 다른 신제품을 개발할 수 있고, 품질개선을 위한 시설투자를 할 수 있는 재력의 밑바탕이 되었다. 새우깡의 성공과 더불어 파칭(parching)공법을 사용한 다른 스낵 류 즉 감자깡(1972년 12월), 양파깡(1973년 8월), 고구마깡(1973년 12월) 등 우리나라 스낵에 '깡 문화' 시대가 열리게 되었다. 그 후에도 계속된 품질향상과 더불어 새우깡은 30년이 지난 오늘날까지 우리나라 스낵에서 베스트 셀러의 자리를 유지하고 있다.

IV. 설계에 의한 경영의 제약조건(constraints)

값이 저렴한 상품인 라면에서 20% 미만의 시장점유율을 가지고는 규모의 경제(scale merit)에 도달할 수가 없기 때문에 계속 적자를 내게 된다는 것이 농심의 위기상황이었다. 이런 구조적 위기로부터 회사를 살려내는 일은(어떤 단편적인 의사결정이나 일상적인 문제해결의 차원을 넘어서서) 높은 수준의 창조성을 바탕으로 하는 치밀한 설계와 그것을 실현시키기 위한 종합적 노력을 필요로 했다. 그러면 농심 케이스로부터(농심의 경우만이 아니고 다른 어떤 케이스에서도 통할 수 있는) 일반화가 가능한 사실과 자료는 무엇인가?

모든 설계의 중심에는 기본 아이디어가 있어야 한다. 기본 아이디어가 없는 설계는 아예 존립할 수가 없다. 농심의 아이디어는(경쟁력이 없는) 라면 이외의 다른 분야에서 신제품을

개발하여 그로부터 이익을 내고, 그 이익을(주력 업종인) 라면의 품질혁신에 투자하여 품질 우위로 경쟁력을 기르겠다는 것이었다. 이 아이디어를 실천으로 옮기기 위하여 농심이 해야 할 첫 작업은 새로 개발할 신제품을 선정하는 일이었다. 신제품의 선정기준으로서 농심은 라면과 유통채널을 공유함으로써 회사의 코스트를 최소화할 수 있는 분야를 택했다. 미래를 위하여 새 비즈니스를 설계함에 있어서 그 비즈니스가 야기(惹起)할 코스트를 최소화하는 일은 일반화 가능한 이론을 구성하는 주요 부분이 될 것이다. 이 기준에 의해 농심이 선정한 신제품은 어린이 간식용 스낵이었다. 당시 어린이 스낵용으로 팔리고 있던 기존 제품들을 조사하여 이들이 가진 결점을 보완함으로써 농심은 소비자가 느끼는 가치의 최대화를 시도했다. 그 결과 기존 제품들은 설탕과 기름기를 다량 함유하고 있어서 어린이 건강을 해칠 수 있다는 결점을 발견했고, 농심은 이 결점을 제거할 수 있는 튀밥 개념의 스낵을 개발하여 소비자의 가치를 높이려고 했다.

결론적으로, 농심이 새 비즈니스를 설계함에 있어서 가장 중요시한 두 요소는 기업이 부담해야 할 코스트의 최소화와 소비자가 느끼는 가치의 최대화였다. 이 두 요소는(농심의 케이스를 떠나) 다른 어떤 기업의 비즈니스 설계에서도 가장 중요한 기본적 요소가 될 것이다. 그 이유는 다음과 같다.

1. 소비자의 입장

소비자는 기업이 공급하는 제품을 구입할 때 그가 느끼는 제품의 가치(value, V)가 가격(price, P)보다 크다고 느껴야만 제품을 구입할 것이다. 이 조건을 부등식(不等式, inequality) 형태로 표시하면 다음 (1)식이 된다.

$$\text{제품의 가치}(V) > \text{제품의 가격}(P) \quad (1)$$

소비자가 제품에 관하여 느끼는 가치를 정확하게 수치(數值)로 표현하기는 어렵다. 수치화가 어렵지만 가치는 분명히 존재하는 실체(reality)일 뿐만 아니라, 제품을 사용해 보는 과정에서 변할 수도 있다. 예컨대, 가격(P)이 2,000만원인 어느 자동차를 사려는 소비자는 그 차를 구석구석 살펴보고, 시승(試乘)도 해본 후 최소한 2,000만원 이상의 가치(V)가 있다고 느껴야 구입할 것이다. 구입 후 차의 고장이 잦고 보증수리(warranty)도 불만스러워서 이 차가 2,000만원 가치가 안 된다고 느낄 정도면 그는 지불한 가격이 아깝다고 후회할 것이고 다시는 그 차를 안 살 것이다.

제품이 부등식(1)을 만족시키면

$$V - P > 0 \quad (2)$$

의 관계가 성립하며, 이것은 소비자가 느끼는 가치(V)에서 그가 지불한 가격(P)을 빼고도 남는 잉여(surplus)이므로 이것을 소비자 순 혜택(consumer's net benefit)이라고 부른다. 따라서 기업이 부등식(2)을 만족시키면 그 기업은(제품 하나를 팔 때마다) 소비자에게 V-P만큼을 기증(donate)하는 셈이 된다. 일반적으로 어떤 제품이 소비자를 끄는 매력의 크기는 V-P 즉 소비자 순 혜택에 비례할 것이다. 따라서 기업은 부등식(2)을 최대화하기 위하여 제품의 가치를 가능한 한 높이고 가격을 가능한 한 내릴 수 있도록 비즈니스를 설계해야 한다.

2. 기업의 입장

기업은 소비자에게 제품을 공급하고 받은 가격이 공급에 소요된 코스트(cost, C)보다 커야만 그 차이로 기업을 존속, 발전시킬 수 있다. 이 조건을 부등식으로 표시하면 다음 (3)식이 된다.

$$\text{제품의 가격(price, P)} > \text{제품의 코스트(cost, C)} \quad (3)$$

기업이 부등식(3)을 만족시키려면 기업은 경쟁할 수 있는 가격 이하로 자사 제품의 코스트를 절감할 수 있어야 한다. 부등식(3)이 만족되면

$$P - C > 0 \quad (4)$$

이 성립하며, 이것은 기업이 받은 가격(P)에서 코스트(C)를 제하고 남는 차액이므로 공급자 순 혜택(supplier's net benefit)이 된다.

제품을 구입하는 소비자의 입장, 즉 부등식(1)과 제품을 공급하는 기업의 입장, 즉 부등식(3)을 결합하면 아래 부등식(5)가 탄생한다.

$$\text{제품의 가치(V)} > \text{제품의 가격(P)} > \text{제품의 코스트(C)} \quad (5)$$

부등식(5)에 의하면, 소비자가 제품으로부터 느끼는 가치는 그 제품의 가격보다 커야하며,

또 가격은 공급자에게 소요(所要)된 코스트보다 커야한다. 기업이 부등식(5)의 좌측 부등호를 얼마나 잘 만족시키느냐에 의해 그 기업의 효과성(效果性, effectiveness)이 결정된다. 기업이 아무리 열심히 제품 혹은 서비스를 공급해도 그것에 대해 소비자가 별 가치(V)를 느끼지 않으면 기업이 일한 성과는 무효나 다름이 없기 때문이다. 기업이 부등식(5)의 우측 부등호를 얼마나 잘 만족시키느냐에 의해 그 기업의 효율성(效率性, efficiency)이 결정된다. 기업이 비효율적이면 코스트(C)가 그만큼 커지고 따라서 제품의 가격(P)이 높아져야 한다. 그러나 가격이 너무 높으면 그 제품은 소비자로부터 거부당하여 기업이 살아갈 수 없다. 일시적으로는 소비자가 속아서 상품을 구입할 수도 있고, 생산자가 밀지면서 제품을 팔 수도 있다. 그러나 장기적이고 안정적인 차원에서는 부등식(5)의 좌우 두 부등호가 모두 만족되어야만 기업과 소비자 모두의 생존이 가능하다. 이런 의미에서 부등식(5)를 '생존부등식(the inequality for survival)'이라고 부르자. 생존부등식을 만족시키는 기업은 제품을 공급할 때마다 소비자 순 혜택($V-P>0$)을(소비자에게) 기증(donate)하는 은혜로운 존재이며, 그가 얻는 공급자 순 혜택($P-C>0$)은 도덕적으로 정당한 부(富)의 원천이 된다.

생존부등식의 좌우 두 부등호는 상호독립(相互獨立)이 아니다. $V>P$ 가 성립하여 소비자가 제품을 많이 구입하면 규모의 경제가 성립하여 코스트(cost)가 내려갈 수 있고, 그러면 $P>C$ 가 실현될 수도 있기 때문이다. 생존부등식의 좌측 부등호 즉 $V>P$ 가 만족되지 못하면서 우측 부등호 $P>C$ 가 만족되는 일은(소비자가 기만당하는 경우를 제외하고는) 있을 수 없다. 또 어느 기업이 그의 제품가격을 낮게 책정하여 $V>P$ 를 만족시킨다고 해도, P가 너무 낮아서 $P>C$ 가 실현되지 못하면 그 기업은 적자의 누적으로 인하여 결국 도산하게 된다. 따라서 기업의 목표는 ① $V-P>0$ 을 실현하기 위하여 제품의 가치 V를 높이고 가격 P를 낮추는 일과, ② $P-C>0$ 을 실현하기 위하여 제품의 가격 P를 높이고 코스트 C를 낮추는 일이 된다.

3. 기업의 길(기업의 운동궤도)

이상에서 살펴본 바와 같이 기업이 V를 충분히 높이고 C를 충분히 낮출 수 있으면, V와 C 사이가 넓어지고, 이 사이 어느 점에 P를 전략적으로 위치시킬 수 있다. 그러므로 기업의 기본적 목표는 V를 높이고 C를 낮추는 두 가지 일로 압축된다. 경제발전이 미진한 후진국 시절에는 일반적으로 수요에 비해 공급이 부족하다. 이런 상태에서 소비자는 까다로울 수 없고 제품 혹은 서비스가 불만족스러워도 그대로 참는다. 그래서 후진국 기업들은(V를 높이는 일보다는) C를 낮추는 일에 몰두한다. 그래서 1980년대 초까지도 한국 같은 중진국 기업의 주된 관심사는 원가절감, 생산성 향상 등에 있었다. 그러나 세월이 흐르면서 산업과 경제가

발전하게 되면 시장에 물건이 범람하게 된다. 동종의 제품은 물론, 서로 대체(代替) 가능한 제품들이 쏟아져 나오면서 제품끼리 경쟁이 심해지고, 소비자들은 가격뿐만 아니라 제품의 품질과 성능을 비교하면서 선택에 임한다. 이렇게 되면 생존부등식의 좌변 V가 우변 C에 못지 않게 중요해진다.

여기서 우리는 생존부등식의 좌변을 중요시하는 가치(V)증진의 경영과 우변을 중요시하는 원가(C)절감의 경영 중에서 어느 쪽이 더 중요하냐고 물을 수 있다. 여기에 대한 답은 타원(橢圓)의 개념을 사용하여 설명할 수 있을 것이다. 기업은 가치증진($V \uparrow$)을 하나의 초점으로 하고, 원가절감($C \downarrow$)을 또 하나의 초점으로 하는 타원의 궤도 위에 있다고 말할 수 있다. 타원은 두 개의 초점(focus)으로부터 거리의 합(합)이 같은 점(point)의 운동궤도(locus)이다. 따라서 기업이 제품의 가치증진($V \uparrow$) 위주의 경영을 하기 어려운 입장에 있으면 원가절감($C \downarrow$)에라도 충실해야 한다. 가치증진($V \uparrow$)과 원가절감($C \downarrow$) 모두로부터 멀어지면 기업은 운동궤도를 이탈하게 되므로 생존불능에 빠진다.

4. V-P가 큰 제품이 장기적으로 성공한다.

기업이 제품의 가치(V)를 높이고 가격(P)을 싸게 하여 소비자 순 혜택(V-P)을 가능한 한 높이면 매출액은 증가한다. 새우깡은 오늘날까지 30여 년을 이어오고 있지만 그 동안 새우깡의 가격은 계속 "입석 시내버스 요금보다 싸게" 유지되고 있다. 예컨대 입석 시내버스 요금이 600원이면 새우깡 한 봉지의 가격은 500원 수준이다. 이것은 기업이 신제품 개발에 성공했다 하여 가격을 최대한으로 높여 받음으로서, 단기이익을 극대화하는 것이 장기최적(long-term optimization)이 아니라는 메시지가 된다. 새우깡의 가격을 싸게 유지했기 때문에 다른 기업들이 모방제품을 만들어 대항하려 했으나 규모의 경제에 도달하지 못하여 대개 실패하고 말았다. 만약 새우깡의 가격을 높이 받는 전략을 택했다면 당시의 이익은 극대화시킬 수 있었겠지만 오늘날까지 30년 이상 장수하는 베스트셀러를 유지하기는 어려웠을 것이다.

그러나 첨단기술 분야에서는 제품의 짧은 수명주기로 인하여 저렴한 가격정책을 쓰기 어려울 것이다. 이런 분야에서는 '시장에의 진입시간(time to market)'을 최소화해서 독점가격의 혜택을 최대화하는 전략이 필요할 것이다. 그러나 제품의 라이프사이클(life cycle)이 짧은 경우를 제외하고는 기업이 개발한 신제품을 장기적으로 성공시키려면 V-P를 최대화하려고 노력해야 할 것 같다.

V. 환경변화에 대응하기 위한 설계 및 정보의 역할

1. 식량부족 해소와 소득증대

1971년 12월 새우깡의 성공으로 인하여 (주)농심은 기사회생(起死回生)하게 되었고, 새우깡에서 나오는 이익을 라면의 품질향상과 유통채널 확장에 투자하면서 라면의 시장점유율도 30% 수준으로 상승해 갔다. 식량의 총 생산량이 소비량의 60%에도 못 미쳐서 '보릿고개'라는 이름의 배고픔이 지배하던 시절, 가난한 사람에게 싼값으로 한끼 식사를 해결해 주던 라면은 연평균 30%를 상회하는 수요신장을 계속했다. 그러다가 한국 정부가 추진하던 연구프로젝트, 즉 단위면적 당 수확량이 높은 벼씨를 개발하려던 연구가 열매를 맺게 되었다. 1974년 I.R. 667(International Rice No. 667)이라는 학명(學名)의 벼씨가 "통일벼"라는 이름으로 개발되면서 식량부족 문제가 해결되기에 이른 것이다. 정부의 적극적인 장려정책으로 통일벼의 과종면적이 넓어지면서 1977년부터는 한국의 쌀 생산량이 수요량을 초과하여 남는 쌀을 외국(인도네시아)으로 수출하는 일까지 가능하게 되었다.

한국국민이 가장 선호하는 음식은 전통적으로 쌀밥이었고, 쌀밥이 없어서 못 먹던 시대가 가고 이제 쌀밥이 남아도는 시대가 온 것이다. 뿐만 아니라, 그 동안 정부가 단계적으로 추진해 온 경제개발계획이 성공하면서 국민소득수준이 향상하기 시작했다. 그래서 그 동안 쌀밥을 선호하면서도(경제적인 이유로) 라면을 먹던 사람들이 이제 쌀밥으로 선회할 수 있는 환경이 된 것이다. 이것은 라면회사에게는 중대한 위협이 아닐 수 없었다. 당시 라면업계의 선두자리에 있던 기업은 이런 환경변화를 위협으로 깨닫지 못했지만, 업계 No. 2의 자리에 있던 (주)농심은 이것을(라면회사에 대한) 중대한 '도전(challenge)'으로 인식했다. 이제 농심이 해야 할 일은 이 '도전'에 어떻게 '응전(response)'하느냐에 있었다. '응전'을 설계하기 위하여 농심은 논리적 상상력을 발휘하기 시작했다. 배고픈 시절에는 라면은 허기진 배를 채워 주는 역할을 해야 했으므로 소비자가 라면에서 느끼는 가치는 면(麵, noodle)에 있었다는 것이 농심의 논리였다. 그러나(소득수준이 상승하고 쌀이 풍부해짐으로서) 쌀밥도 마음대로 먹을 수 있는 환경 하에서는 라면은 자기 고유의(매력적인) 맛으로 소비자를 끌어야 하는 시대가 왔다는 것이 농심의 판단이었다. 그러므로 소비자가 중요시하는 라면의 가치는(면으로부터) 수프(soup) 쪽으로 옮겨가야 한다는 것이 농심의 논리적 상상(imagination)이었다. 이러한 가치이동(value migration)을 예측한 (주)농심은 '응전'의 방안으로서 수프의 품질혁신을 선택했다.

2. 수프의 품질혁신 설계

수프의 품질혁신을 설계하기 위하여 농심은 수프의 제조공정을 반성해 보기로 했다. '쇠고기라면'의 경우를 예로 들어보면, 수프 제조공정은 쇠고기를 공장용 가마솥에 넣고 오랫동안 삶아서 곰탕처럼 만드는 일로 시작된다. 이런 공법을 농심은 열탕분해(熱湯分解)라고 불렀다. 다음에는 열탕분해를 거친 고기국물에 고춧가루, 마늘가루, 후추 가루 등 각종 양념 가루를 투입, 이들 양념가루가 고기국물을 흡수하면 떡과 같은 반(半)고체상태가 얻어진다. 그러면 이것을 넓고 낮은 여러 개의 용기에 나누어 담아서 열풍건조(熱風乾燥)실로 가져가, 섭씨 300도의 열풍(熱風)을 불어넣어 건조시켰다. 건조가 끝난 반(半)제품(intermediary goods)을 공장 내 방앗간에서 분말(粉末)을 만들면 이것이 라면용 분말 수프였다. 이처럼 열탕분해, 열풍건조 등 고열(高熱)공정을 거치는 동안 식품소재의 영양가는 대부분 파손되고 맛과 향취(flavor)는 소실될 수밖에 없다는 것이 농심의 결론이었다.

이러한 결점을 극복하기 위하여 농심은 일본, 미국, 유럽 등 선진국을 돌면서 분말 수프의 제조공법에 관한 정보수집에 나섰다. 농심은 독일에서 식품소재를 효소(酵素)로 분해한 후, 그것을 진공(眞空) 챔버(vacuum chamber) 속에서 건조시키는 공법에 관한 정보를 입수했다. 이 공법을 사용하는 생산설비를 제작해주는 회사를 찾아가 상담한 후 농심은 이 설비를 도입하기로 했다. 농심은 경기도 안성(安城)에 새 공장을 건축했고, 독일에서 도입한 새 설비의 설치를 완료, 1982년 가동에 들어갔다. 새 공법에 의한 수프의 맛은 과거 재래식 공법 때와는 차원을 달리했다. 이러한 품질혁신을 제품차별화(product differentiation)로 연결시키기 위해 농심은 첫 제품의 상품명도(라면이란 이름을 쓰지 않고) '안성탕면'으로 정했다. 소비자의 반응은 즉시 성공으로 나타났고, 통일벼의 성공이래 정체(停滯) 상태에 빠져 있던 라면의 총수요는 다시 30% 수준의 성장을 재개(再開) 했다.

3. 소득수준의 향상에 대응하기 위한 설계와 정보의 역할

통일벼의 성공으로 인한 라면의 가치중심점 이동(value migration)에 대응하기 위하여 분말 수프의 품질혁신에 성공한 농심은 이제 국민 소득수준의 향상에서 오는 또 다른 '도전'에 대응해야 했다. 소득 수준이 향상하면 소비자는 계속 고급스러운 제품을 원한다는 것이 우리의 경험이다. 이런 일이 한국보다 경제발전에서 앞서 가는 일본의 라면시장에서 일어나고 있었다. 일본의 일인당 국민소득이 1,600달러 수준에 달한 1970년대 초부터 봉지에 포장된 '봉지면'의 수요증가가 침체에 빠지기 시작했다. 이렇게 되자 일본의 라면회사들은 좀더 편리한 라면, 즉 일회성 용기인 컵(cup)에 담겨진 '용기면'을 개발, "걸으면서 먹어요"라는 광고와

함께 라면시장 활성화(活性化) 운동을 전개했고, 상당한 성공을 거두었다. 봉지에 포장된 라면은 별도의 용기에 물과 라면을 넣고 스토브(stove)에서 끓여야 먹을 수 있었고, 먹은 후에는 설거지를 해야하는 부담도 있었다. 이에 반하여 아예 용기 속에 포장된 '용기면'은 별도의 용기가 필요 없이 뜨거운 물만 부으면 4-5분내에 먹을 수 있고, 설거지가 필요 없는 고급화된 제품이었다. 용기면은 물론 봉지면보다 비쌌지만 소득수준의 향상으로 인한 구매력증대가 '편리함'을 선택하게 했고 그것이 일본에서는 1,600달러 수준에서 나타났던 것이다. 이 사실을 중요정보로 인식한 농심은 한국의 국민소득이 1,600달러에 이르기를 기다렸고, 1982년 드디어 용기면 개발에 들어갔다.

4. 문화차이를 고려한 설계 및 정보의 역할

농심은 일본에서 성공한 '컵'이 아닌 '사발' 타입의 용기를 채택하기로 결정했다. 이것은 사발이 컵보다 한국의 식생활 문화에 더 적합하다는 생각에서 내린 결정이었다. 일본 사람들은 밥공기나 국그릇을 손에 들고 식사를 하지만 한국사람들은 밥그릇, 국그릇을 모두 상위에 놓고 식사를 한다. 그래서 한국의 전통적 식기(食器)인 '사발'을 사용하는 '사발면'을 개발하기로 했다. 그런데 이렇게 개발된 사발면이 첫해 겨울동안 잘 팔렸으나 3월이 되면서 판매가 부진해졌다. 시장조사 결과, 물을 끓일 수 있는 난로의 제거가 판매감소의 원인이라는 사실을 알았다. 이에 농심은 전기제품 제조업체와 상의해서 '온수공급(溫水供給)기'를 개발하여 판매처에 보급했다. 이런 노력에도 불구하고 당시 한국 국민은 즉시식품(即時食品, instant food)에 익숙해 있지 않았기 때문에 낮은 판매, 용기면의 성장은 만족스럽지 못했다. 이러한 난관을 타개하기 위하여 농심은 운동장 같은 야외에서 실외식(室外食)으로 용기면을 보급하기로 설계를 수정했다. 이에 따라(야외는 시원한 바람이 부는 곳이기 때문에) 수프의 맛(담백한 맛에서) 얼큰한 맛으로 바꾸었다. 1988년 농심은 한국 서울에서 열린 제24회 세계올림픽게임의 정식 스폰서가 되었고, 용기면을 모든 경기장에서 공급하게 되었다. 세계 각국에서 모인 선수들과 관광객이 농심 사발면을 즐기는 모습이 미국의 NBC TV에 방영되면서 농심의 용기면은 세계화 브랜드로 자리잡기 시작했다.

농심의 시장점유율은 점차 상승하여 1985년부터는 50%를 넘어서기 시작했지만 농심은 여기에 만족하지 않고 한국의 문화를 제품화시키는 설계에 들어갔다. 원래 라면은 일본이 원산지이기 때문에 일본의 문화 즉 담백하고 순한 맛을 기본으로 하고 있었다. 농심은 한국의 전통적인 맛, 즉 '얼큰하고 시원한 맛'의 라면을 만들기로 하고, 고추 마늘 파 등 한국 전통적인 식품소재 60여 가지를 조합(combination)하여 한국 고유의 맛을 만들어 내기 시작했다. 이

렇게 하여 1986년에 나온 신(辛)라면은 중국, 일본, 러시아 등 세계 각지로 수출되면서 오늘에 이르러 세계화된 브랜드로 자리잡고 있다.

5. 경영이념의 정립 및 실천을 위한 노력

(주)농심이 제품개발에서부터 이렇게 문화적 요소를 고려하는 것은 문화적 가치를 존중하는 신춘호 회장의 사상과 관계가 있다. 어려서부터 신 회장은 동양의 전통과 문화를 존중하는 가정교육을 받았다. 동양 문화 중에서도 유교적 가치관은 신 회장의 기업관을 형성했다. 도덕성(integrity)을 중시하는 신 회장의 가치관은 1979년에 농심의 경영이념으로 발전하는 계기가 된다. 1979년 당시 한국의 라면회사들은 미국에서 우지(牛脂, cow fat)를 수입하여 제품을 만들고 있었다. 그러다가 이 우지가 미국에서는 공업용으로 분류되어 있다는 사실을 알게 되었다. 세계보건기구(WHO)의 규정에 의하면 도살 시에 건강한 동물로부터 채취되고 그 나라 법규가 인정하는 행정기관에 의해 식용에 적합하다고 판정된 것만이 식용 가능하다고 되어 있었다. 이 기준에 의하여 미국에서 식용으로 분류되는 것은 소위 1등급 우지(Edible Tallow)로서 생산량이 부족하여 한국이 수입할 수도 없었다. 그래서 한국의 식품회사들은 수입한 우지를(그대로 사용하는 것이 아니고) 여러 단계의 정제과정을 거쳐서 공정에 투입하고 있었다.

그러나 정직과 도덕성을 중시하는 농심의 신 회장은 “비록 정제과정을 거친다고 하더라도 생산자가 공업용으로 분류한 것을 어떻게 식용에 사용할 수 있겠는가?” 하면서 우지를 포기하고 다른 기름으로 대체할 수 있는 방안을 강구하라고 지시했다. 결국 농심은 당시 톤(ton)당 \$84의 원가상승을 감수하면서 우지를 식물성 기름으로 대체했다. 당시 경영이념이라는 표현을 쓰지는 않았지만 도덕성을 절대시하는 경영이념이 아니고는 가능할 수 없는 결단을 내린 것이다.

10년의 세월이 흘러 1989년 11월 4일, 공업용 우지를 식품제조에 사용한다는 사회적 비난이 언론을 통해 폭발하면서 나라를 떠들썩하게 만든 소위 ‘우지파동’이 일어났다. 이미 10년 전에 식물성 기름으로 대체한 농심은 이 파동에서 안전했음은 물론이다. 10년 전에 원가상승을 감수하면서 선택한 단기최적의 희생(the sacrifice of short-term optimization)이 10년의 세월이 흐르면서 우지파동의 타격을 면하는 장기최적(long-term optimization)으로 전환된 것이다.

6. 계속 변하는 환경변화

농심은 도덕성을 경영이념으로 채택하여 그 동안 착실한 성장을 거듭했고 이제 한국에서 가장 건실한 성장을 하는 회사로 평가받고 있다. 그러나 계속 나타나는 환경변화 속에 농심은 앞으로 풀어야 할 과제가 많이 남아 있다. 우선 농심의 주력 제품인 라면에 대한 한국 시장의 총 수요증가가 둔해졌다는 것이 첫째 문제점이다. 햄버거나 피자 등 서구에서 들어온 간이식이 라면에 대한 강력한 도전자로 등장했기 때문이다. 2002년 6월 월드컵 기간 동안 경기장과 시가지(市街地)로 응원 나온 수백만 국민들도 라면보다 햄버거를 소비했다. 뿐만 아니라 한국의 라면시장에서 농심의 점유율이 65%를 상회하고 있다는 것도 문제점이다. 더 이상의 시장점유율 제고는 사회적 물의를 일으킬 수 있고, 도덕적으로도 좋을 것이 없기 때문이다.

농심에 대한 또 다른 도전은 유통환경의 변화에서 오고 있다. 창업 이래 농심제품의 80% 이상이 전통적인 대리점을 통해 판매되었다. 그러나 1990대 이후 월마트, 카르푸, E 마트(E-Mart) 등 서구형 대규모 디스카운트 체인이 한국의 유통시장에 진출하기 시작했다. 이들 대형 유통업체들은 그들의 막강한 협상력(bargaining power)을 배경으로 제조업체에 파격적인 납품가격 인하를 요구하고 있고, 까다로운 납품조건을 제시하고 있다. 뿐만 아니라 이들 대형 유통업체들은 농심이 지난 30여 년 동안 땀흘려 구축해 놓은 대리점 체계를 붕괴시킬 위협세력이 되고 있다. 이미 대리점을 통한 농심제품의 판매량은 2002년 현재 60% 수준으로 감소하고 있어서, 위축되어 가는 대리점 체제를 보호하는 문제도 앞으로 풀어야 할 과제이다.

VI. 결 론

토인비(Arnold J. Toynbee)는 그의 저술 "역사의 연구(A Study of History)"에서 도전(challenge)과 응전(response)이라는 두 개념으로 역사 속에 존재했던 문명권(civilization)의 흥망을 설명했다. 토인비가 말하는 도전이란 지금까지 존재해온 어느 문명권에 대하여 그의 존속을 위협(threat)하는(환경변화나 외적의 침입 등) 새로운 사태의 발생을 의미한다. 이러한 도전을 극복하기 위한 문명권의 노력을 토인비는 응전으로 정의했다. 어느 문명권이 응전에 성공하면 그 문명권은 계속하여 존속, 발전할 수 있고, 응전에 실패하면 소멸해간다는 것이 토인비의 역사이론이다. 토인비의 이론을 경영학에 도입한다면, 지금까지 존재해온 기업의 존속을 위협하는 어떤 '도전'에 대하여 기업이 '응전'에 성공하면 그 기업은 계속 존속, 발전할 수 있다는 논리가 성립한다.

기업의 존속은 생존부등식의 존속을 의미한다. 따라서 기업의 경우 토인비가 말하는 도전은 생존부등식에 대한 도전이고, 응전은 위기에 빠진 생존부등식을 다시 살려내기 위한 노력에 해당할 것이다. 농심 사례에서는 통일벼의 개발성공으로 쌀의 생산량이 소비량을 초과하게 된 것이 라면회사에 대한(토인비적 의미의) 도전이었다. 이 도전을 인식한 농심은(토인비적 의미의) 응전을 설계했고, 그것은 라면 수프의 품질혁신으로 나타났다.

정부의 경제개발정책 성공에 기인한 국민소득 수준의 향상도 라면회사에게는 도전이었다. 1970년대까지 라면은 쌀에 대해 열등재(劣等財, inferior goods)였으므로 소득수준이 향상하면 라면을 먹던 국민이 쌀밥으로 선회할 것이기 때문이다. 이것을 '도전'으로 인식한 농심은 '응전'을 설계했고, 그 '응전'은(가격이 비싼 대신에) 좀더 소비가 편리한 용기면의 개발이었다. 이처럼 도전을 적시에 인식하고 응전에 성공함으로써 농심은 오늘날 한국에서 시장점유율 65%를 넘어서는 선두기업이 되어 있다. 그런데 라면을 한국시장에 제일 먼저 도입했고, 선발기업으로서 압도적인 시장점유율을 보유하고 있던 S사는 지금 시장점유율 20% 근처에서 고전하고 있다. 왜일까? 그 이유는 분명하다. S사는 도전의 인식에 실패했고, 따라서 적시에 응전을 설계하지 못했기 때문이다. 이 사실은 도전을 적시에 인식하는 일이 쉽지 않다는 의미이다. 그러면 도전을 적시에 인식하는데 필요한 경영자의 자질은 무엇인가?

정의(definition) 1: 감수성(sensitivity)

태풍이나 지진 같은 자연재해의 내습, 1970년대의 에너지 위기처럼 누구나 인식하기 쉬운 환경변화도 많지만, 인구의 이동(demographic change), 소득수준의 변화, 소비자의 기호나 기술(technology)의 변화처럼 서서히 그리고 조용히 나타나는 환경변화도 많다. 이러한 변화를 도전으로 인식하는 일을 쉽지 않다. 그래서 우리는 이 논문에서 하나의 개념을 정의한다. 서서히 나타나는 환경변화를 적시에 인식할 수 있는 인간의 인식능력을 감수성(sensitivity)이라고 정의하자. 이렇게 정의된 감수성은 설계에 의한 경영을 하기 위하여 경영자가 갖춰야 할 자질(資質)의 하나가 된다. 앞 케이스에서 통일벼의 성공이 라면에 대한 도전이 된다는 사실을 인식한 것은 농심 경영자의 감수성이었다. 뿐만 아니라 1970년대 이전까지 한국 어린이들이 즐겨 먹던 스낵제품에 함유되어 있는 설탕과 기름의 양(quantity)을 문제점으로 인식한 것도 농심의 감수성이었다. 생존부등식의 좌변, 즉 고객이 원하는 가치를 창조하려면 경영자는 고객의 필요(need)와 기호(like)를 인식할 수 있어야 하고, 이것을 인식하려면 감수성을 필요로 한다. 이런 의미에서 감수성은 설계에 의한 경영을 하려는 모든 경영자에게 필요한 제1의 조건이 된다.

정의(definition) 2: 상상력(imagination)

소비자의 필요와 기호 혹은 환경변화가 의미하는 도전을 인식한 경영자는 그에 대한 해결 방안 또는 (도전을 극복할 수 있는) 응전방안을 생각해 내야 한다. 농심 케이스에서 어린이용 스낵의 문제점을 인식한 농심은 설탕과 기름의 함유가 없는 튀밥 개념의 스낵, 그것도 당시 식량사정에 맞추어 '밀가루 튀밥'을 생각해냈다. 또 통일벼의 성공을 도전으로 인식한 농심은 라면의 가치중심을 면에서 수프 쪽으로 옮기는 일을 응전 방안으로 생각해냈다. 이처럼 소비자를 위한 필요의 충족 또는 도전에 대한 응전의 구체적 방안을 생각해내는 능력을 상상력(imagination)이라고 정의하자. 이렇게 정의된 상상력은 설계경영에 임하는 경영자에게 필요한 제2의 조건이 된다. 감수성을 문제의 인식능력이라고 한다면 상상력은 문제의 해결능력이다. 그러나 인간은 불완전한 존재이기 때문에 감수성이나 상상력 모두 완벽할 수는 없다. 다시 말하면 감수성과 상상력의 산물이 생존부등식을 만족시킬 수 있다는 보장은 없다. 따라서 경영자는 다시 제3의 자질을 필요로 한다.

정의(definition) 3: 실험정신(empiricism)

감수성과 상상력에 의한 설계의 결과가 생존부등식을 만족시키지 못할 경우 경영자는 원점 복귀(原點復歸, returning to the original problem)를 반복하면서 그것이 만족될 때까지 노력을 계속해야 한다. 이러한 반복적 노력을 탐색시행(探索試行, searching trial)이라고 정의하자. 농심이 새우깡 즉 '밀가루 튀밥'을 성공시키기 위해 4.5톤 트럭 80대 분량의 밀가루를 소비한 실험과정(experimental process)은 탐색시행의 예이다. 4개 변수(variables) 즉 밀가루의 단백질 함유도, parching기에 투입되는 생지(dried dough)의 건조상태, parching기 속의 온도 및 통과시간 등 4개 변수의 적정(適正)값을 찾아내는 실험과정이 탐색시행이다. 용기면의 성공 역시 많은 탐색시행을 필요로 했었다. 겨울 동안 잘 팔리던 용기면이 봄(3월)이 되면서 매출이 급감하자 농심은 원인을 구명하기 위해 시장조사를 했다. 겨울 동안 끓는 물을 공급해 주던 난로의 제거가 매출감소의 원인임을 알아낸 농심은 온수(hot water)공급기를 개발하여 판매처에 보급해 보았고, 실외식(outdoor food)으로 제품설계를 바꿔보기도 했다. 이처럼 탐색시행을 통하여 소정의 목표를 달성하려면 경영자는 탁월한 실험정신(empiricism)을 지녀야 한다. 이것이 설계경영을 성공시키기 위해 필요한 제3의 조건이다.

결론적으로 설계경영의 성공에 필요한 경영자의 자질은 ① 감수성, ② 상상력, ③ 실험정신이다. 이러한 3가지 자질을 모든 인간에게서 기대할 수는 없을 것이다. 토인비도 '도전'을 인식하고 '응전'을 성공시킬 수 있는 주체(主體, subjects)를 "창조적 소수(creative

minority)"라고 불렀다. 창조적 소수란(조직구성원 모두가 아니고 그 속에 들어 있는) 일부 소수라는 말이 된다. 사이먼(Herbert A. Simon)의 분류에 의하면 조직경영에 필요한 업무는 ① 프로그래머가 가능한(programmable) 반복적인 업무와 ② 프로그래머가 어려운(non-programmable) 창조적인 업무로 나눌 수 있다. 설계경영은 창조성을 요하기 때문에 후자에 속한다. 다시 말하면 설계에 의한 경영자가 될 수 있는 사람은 조직 구성원 모두가 아니고 그 속에 있는 일부 소수라는 뜻이다. 여기서 주의해야 할 점은 창조적 소수가 기업의 최고경영층에만 있는 것은 아니라는 사실이다. 조직피라미드의 하부구조 속에도 창조적 소수가 존재할 수 있다는 말이다. 조직이 창조적 소수를 계속 배출할 수 있는 한, 그 조직은 계속 존속, 발전할 수 있을 것이다.

자연의 생태계

생물학자 워스켈(J. V. Uexkuell)에 의하면 이 세상에 존재하는 생물의 종류만큼 다양한 생존방식이 존재한다고 한다. 이렇게 많은 다양성 속에서 공통적이고 보편적인 생존모형이 발견된다는 것이 워스켈의 이론이다. 그에 의하면 삶을 유지하기 위해 유기체는 환경변화를 식별하는 감지(感知)체계(merknetz)와 이 변화에 대응하는 반응(反應)체계(wirknetz)를 소유하고 있다. 감지체계와 반응체계는 서로 밀접하게 얽혀 있으며, 이 두 체계의 협동과 반복에 의해서 유기체는 살아갈 수 있다는 것이 워스켈의 이론이다. 농심 용기면의 테스트 마케팅 과정에서 소비자들은 더운물을 붓고 기다리는 4-5분조차 지루하게 여긴다는 사실을 농심은 '감지'했다. 그래서 농심은(소비자가 기다리는 동안의) 지루함을 덜어 주기 위해 용기면 덮개 위에 '숨은 그림 찾기', '생활영어 한 토막' 등을 수록함으로써 '반응'했다. 이런 노력이 반복되면서 용기면은 이제 '숨은 그림 찾기'나 '생활영어'를 넣지 않아도 스스로 팔릴 만큼 시장에서 자리잡았다. 기업이 설계경영을 성공시키는 과정은 '나막신에 자기 발을 맞추는 과정'과 같다. 발은 기업의 설계이고 나막신은 소비자의 수용(受容, acceptance)이다. 설계경영에서는 자기 발에 정형수술을 해서라도 나막신에 맞춰야 한다. 나막신을 원망하는 일은 설계경영에서는 있을 수 없다.

워스켈 이론의 '감지'체계를(토인비가 말하는) 도전의 인식체계로, '반응'체계를(도전에 대한) 응전체계로 해석한다면, 생물학의 생존모형과 토인비의 역사모형은 본질적으로 일치한다. 기업경영의 경우에는 생존부등식에 대한 도전의 인식을 '감지'체계로 해석하고, 이 도전을 극복하기 위한 응전을 '반응'체계로 해석하면 토인비 이론, 워스켈 이론, 그리고 생존부등식 이론 3자는 본질적으로 일치한다.

참 고 문 헌

1. *Britanica Encyclopedia*. 1998 CD. multimedia ed. Chicago, USA.
2. Camu, Albert, *Le Mythe de Sisyphe*, 1974, 이가림역, 문예출판사
3. Simon, H. A., *The New Science of Management Decisions*, 1977
4. Spengler, Oswald. 1923. *Der Untergang des Abendlandes*(서구의 몰락)
한국어 번역판, 대양서적 출판부, 서울 1971
5. 윤석철, 1991 *Principia Managementa* 서울, 경문사
6. _____, 1994. 과학과 기술의 경영학. 서울, 경문사
7. _____, 2001. 경영학의 진리체계. 서울, 경문사
8. Uexkuell, Jacob v. 1980. *Kompositionslehre der Natur*. Berlin. Propylaen