

넥스트 노멀 시대를 선도하기 위한 기업의 전략 포인트

글 · 사진_HRD 편집부



▲ 최원식 맥킨지 한국사무소 대표는 '넥스트 노멀 시대의 대응 전략'을 주제로 다양한 기업의 사례와 컨설팅 결과를 공유하며 아낌없는 조언을 건넸다.

토머스 프리드먼(Thomas Friedman) 뉴욕타임즈 칼럼니스트는 미래를 전망하며 “세계는 코로나 이전(BC, Before Corona)과 코로나 이후(AC, After Corona)로 나뉠 것이다.”라고 설명했다. 이렇게 시기까지 구분할 정도로 이번 팬데믹은 인간이 일하고 살아가는 방식 자체를 변화시키고 있다. 이러한 변화를 주시하며 전경련국제경영원은 지난 7월 17일 ‘넥스트 노멀 시대의 대응 전략’을 주제로 조찬경연을 개최했다. 강연을 맡은 최원식 맥킨지 한국사무소 대표는 “포스트 팬데믹 시대에서 기업은 과거의 경제활동으로 돌아가지 않을 것.”이라며 넥스트 노멀 시대의 모습과 이에 대응하기 위한 기업의 과제에 관해 아낌없이 제언했다.

“

넥스트 노멀 시대에 대응해야 하는 기업은
 계획에 지나치게 많은 시간과 노력을 투입하지 말고
 다양한 전략을 빠르게 실행해보고 수정해야
 불확실성 시대를 선도할 경쟁력을 갖출 수 있다.

”

팬데믹으로 격상된 이번 코로나바이러스감염증-19(이하 COVID-19)는 기업의 경영능력 개발을 요구하고 있다. 이에 우리나라의 대표적 경영·경제교육 기관인 전경련국제경영원은 더욱 시의성 있는 주제를 바탕으로 조찬경연을 개최하며 인재강국 대한민국을 만들어가기 위해 매진하고 있다. 그런 관점에서 전경련국제경영원은 글로벌 경영컨설팅 회사로 손꼽히는 맥킨지의 최원식 한국 사무소 대표를 초청하며 CEO들의 관심사인 위기를 기회로 만들 경영전략에 관해 토론하는 특별한 조찬경연을 준비했다.

맥킨지는 2008년부터 COVID-19가 확산된 2020년 이후를 '넥스트 노멀(Next Normal)'로 전망하며, 다각도로 경영컨설팅을 제공하고 있다. 강연을 맡은 최원식 대표는 “넥스트 노멀 시대에서 기업은 백지상태로 돌아가 미래를 선도하기 위한 전략을 수립해야 한다.”라고 제언하며 여섯 가지 방향으로 구체적인 대응 방안을 제시했다. 각각 효율적 Multi-location 근무, 네트워크와 팀워

크 중심 수평적 조직, 적기 및 비상대비 공급망 구축, 지속가능성을 위한 기업의 핵심역량 강화, 비대면 경제, 디지털 혁신을 통한 새로운 미래였다.

첫째로 효율적 Multi-location 근무는 출퇴근으로 규정된 기존의 방식에서 벗어나 협력, 유연, 포용을 중심으로 일하는 방식을 혁신하는 것이다.

둘째로 네트워크와 팀워크 중심 수평적 조직은 상명하달과 연공서열 중심의 수직적 조직에 애자일 조직과 문화를 확산시켜 스피드 경영을 실현하는 것이다. 최 대표는 “기업은 일하는 방식, 조직 구조, 인력을 중심으로 의사결정과 실행의 속도를 높여야 한다.”라고 설명했다. 구체적으로 최 대표는 회의와 보고 시간의 50% 축소, 구성원의 역할 명확화, 관리 범위 극대화 및 2개~4개의 보고계층 제거, 핵심 고객의 니즈를 해결하기 위한 5개~7개의 애자일 팀 구축, 조직 내 50대 핵심 역할 정의 및 인력 재배치, 리더들의 'Lead self, others, change' 교육 등을 제안했다.

셋째로 공급망의 경우, 비용절감 및 효

“

이번 조찬경연에서 공유된 효율성, 팀워크, 상황 판단력, 장기적 관점, 지속가능성, 비대면 경제, 디지털 트랜스포메이션은 COVID-19라는 변수에 의해 당장 실행해야 하는 경영상의 안건으로 부상했다.

”

올성, 품질 뿐 아니라 위기에 탄력성까지 갖춘 ‘비상대비(Just-in case) 공급망’을 구축하는 것이 필요하다는 것이다.

넷째로 지속가능성을 위한 기업의 핵심 역량 강화는 혁신을 이뤄내기 위한 기업의 선제적 노력과 이해관계자 인게이지먼트다. 최 대표는 “기업은 여러 성공 사례를 벤치마킹하는 데서 벗어나 먼저 도전해야 하며, 이를 위해 협업하는 이해관계자도 배려해야 한다.”라고 덧붙였다.

다섯째로 비대면 경제는 온택트 비즈니스를 신규 경제 모델로 정착시키는 것이다. 이에 관해 최 대표는 “대면 접촉이 차단되며 50대 이상의 고객이 이커머스 시장에 합류해서 강력한 소비력을 행사하고 있다.”라고 말했다. 그는 “기성세대의 소비 패턴 변화는 새로운 흐름을 만들 것.”이라고 예측했다.

여섯째로 새로운 미래는 디지털 트랜스포메이션 가속화를 통한 새로운 사업모

델 구상과 정착이다. 최 대표는 “디지털 트랜스포메이션 추진 여부를 두고 고민하는 시대는 지났다.”라며 기업은 데이터를 분석하고 활용하는 역량을 높여 반드시 디지털 혁신을 이뤄내야 한다고 말했다.

아울러 최 대표는 미래의 경영환경에서는 기업의 사회적 책임이 강조될 것이라고 전망했다. 그는 “전 세계 소비의 약 64%를 차지하고 있는 밀레니얼세대와 Z세대는 기업에 공정한 비즈니스를 요구하고 있다.”라고 설명했다. 실제 국내외 경영환경에서도 한번 평판을 잃은 기업은 거대한 불매운동에 직면하며 대중의 질타를 받는다. 최 대표는 지난 5월 25일 발생한 조지 플로이드 사건을 예로 들며 “기업, 사회, 국가는 봉사 이상의 사람다움과 정의로움이 요구되는 시대를 살고 있다는 것을 인지해야 한다.”라고 덧붙였다.

지금까지 최 대표가 강연에서 공유한 효율성, 팀워크, 상황 판단력, 장기적인 관점, 지속가능성, 비대면 경제, 디지털 트랜스포메이션은 몇 년 전부터 많은 기업의 경영전략에 포함되어 있었다. 그러나 이제는 COVID-19라는 변수에 의해 구상했던 전략을 바로 실행해야 하는 환경이 펼쳐졌다. 실제 전쟁이 일어나면 계획에 집착하지 않고 실행을 중심으로 여러 변수를 고려해서 유연하게 대응해야 한다. 그런 점에서 이번 조찬경연은 기업이 미래의 경영환경을 선도하기 위해서는 통찰력과 실행력을 두루 갖춰야 한다는 점을 시사한다. **HRD**