

글로벌 콘텐츠 기업 구글의 혁신적 기업문화 분석: 7S 모델 중심으로

A Study on Innovative Corporate Culture Analysis of Global Content Company Google: Focusing on 7S Model

이정환, 한억수*, 정신영**

KT, 한국전자통신연구원*, 위런텍**

Lee Junghwan, Han Eoksoo*, Jeong Synyoung**

KT, ETRI*, Weruntech**

요약

많은 기업에서 기업문화(Corporate Culture)를 개선하는 노력을 진행하고 있다. 그 동안 기업문화라고 하면 회사 내 임직원의 사고방식이나 행동에 영향을 주는 단순한 분위기 정도로 인식되었지만, 이제는 시대에 맞지 않는 기업문화가 기업 성장에 걸림돌로 작용할 만큼 중요한 부분이 되고 있다. 이와 같은 변화 가운데 본 연구는 창의와 혁신의 경쟁 시대에 보다 바람직한 기업문화 개선을 위해 글로벌 콘텐츠 기업 구글의 혁신적인 기업문화에 대해서 분석하였다. 특히 다양한 사례를 조사하는 과정에서 본 연구는 기업문화 분석 Frame이 되는 7S 모델을 활용하여 Strategy, Skill, Shared Value, Structure, System, Staff, Style 관점에서 조직의 내부 특성을 분석하였다. 본 연구를 통해 글로벌 콘텐츠 기업의 차별적 경쟁력을 배우고 이를 바탕으로 국내 기업이 기술적 역량을 강화하고 시장을 개척해나가는 선도자(First Mover)로 변화하는 기업문화 개선이 있기를 기대해 본다. 자사의 기업문화(Corporate Culture)를 개선하기 위한 노력을 진행하고 있다.

I. 서론

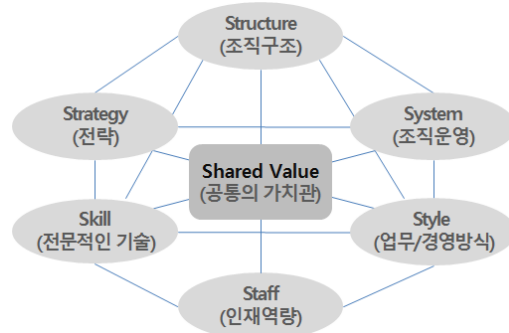
최근 구글은 인공지능(AI) 알파고를 통해 세기의 바둑 대결로 큰 이슈가 되었다. 초기에는 인터넷검색엔진을 제공하는 회사로 시작한 구글은 이제 상공 20km까지 풍선 모양의 무선기지국을 띄워 오지나 하늘에서도 인터넷을 쓸 수 있는 방안을 찾고, 인간 수명을 150세까지 연장한다거나, 우주를 개척하는 등 얼핏 무모해 보이는 일을 하며 연간 5조원 이상을 쏟아 붓고 있다. 그렇다면 구글의 이 같은 끊임없는 시도와 새로운 비즈니스 영역을 개척하는 혁신의 원동력은 무엇일까?

우수한 성과를 만드는 조직은 나름의 독특한 역사와 문화, 성장단계 등을 거치면서 형성된 고유한 자원을 가지고 있기 때문에 그렇지 않은 조직에 비해 차별화되고, 기업경영은 그러한 핵심역량과 경쟁우위 요소를 바탕으로 적합한 활동을 하는 것은 다양한 기업 사례조사에서 일찍부터 연구되어 왔다. 본 연구의 목적은 이와 같은 질문에서 출발하여 구글의 혁신적 기업문화를 보다 체계적으로 분석하고, 국내 콘텐츠 기업이 만들어가야 할 기업문화의 방향성을 탐색해 보는데 의미가 있다. 특히 이를 위해 회사 내부 역량을 분석하는데 사용되는 7S 모델을 통해 기업의 전략(strategy), 기술(skills), 구조(structure), 시스템(systems), 구성원(staff), 스타일(style), 공유가치(shared values)를 세부적으로 분석하였다.

II. 이론적 배경: 7S Model

글로벌 컨설팅 회사(맥킨지)에서 개발한 7S Model은 회사 내부 상황 점검, 기업조직진단, 조직혁신 연구에서

주로 사용되어 왔으며, 3개의 Hard S(Strategy, Structure, System)와 4개의 Soft S(Skill, Shared Value, Staff, Style)로 구성되어 있다.



▶▶ 그림 1. 7S Model

1. 변화가 용이한 Hard 3S

- ① Strategy(전략): 경쟁우위를 확보하기 위한 회사의 원천, 사업 우선순위, 사업 방향성 등
- ② Structure(조직): 사업단위 등 기본 조직 구조
- ③ System(시스템): 공식적인 내부 시스템

2. 상대적으로 변화 시간이 걸리는 Soft 4S

- ① Shared Value(공유 가치): 모든 임직원이 공유하는 회사 핵심가치로 가장 중심이 되는 요소

- ② Skill(기술력):영업력, 제조기술, 마케팅 등
- ③ Staff(구성원):개별능력, 학습역량, 조직력 등
- ④ Style(스타일):리더십 스타일, 조직운영 특성

Ⅲ. 7S Model을 통한 구글 기업문화 분석

1. 조직구조(Structure)

구글은 기본적으로 Matrix 형태 조직 구조에서 전방향 Communication과 Feedback 문화가 기본토대가 되어 있다. '15년 지주회사 체계로 개편되면서 책임경영에 기반을 둔 분리회계가 가능해졌고, 보다 자율성과 역량을 집중할 수 있는 구조를 확립하였다.

2. 전략(Strategy)

전체 매출의 80%를 인터넷 검색광고에서 만들어 낼 만큼 확실한 수익원을 가지고 있다. 뿐만 아니라 모든 의사결정은 데이터에 기반을 둔 철저한 분석에 근거를 두고 있다. 이와 같은 전략 하에서 10배 혁신을 가능하게 하는 Moonshot thinking, 사내 SW 알파판을 통한 내부 검증, 정보격차 해소라는 공익성을 고려한 전략들이 정렬성을 가지고 추진되고 있다.

3. 조직운영(Systems)

최고경영층부터 사원까지 4단계 직급체계를 기반으로 반드시 의사결정을 내리는 회의문화(Buck stop here)와 글로벌 Biz 조직이 갖추어져 있다. 관리자는 의사결정을 하고 필요한 조직 내부 인맥을 활용하여 추진사항을 점검하고 직원들과 소통하는 역할을 한다. 신입직원의 경우 질문의 제약이 없으며, 다소 위험한 도전이라도 과감하게 추진할 수 있는 자세, 신속한 피드백을 중요하게 생각한다.

흔하게 잘 알려진 무료식사(150 피드백)와 20% Rule 같은 제도들도 실제 구글 입장에서는 비용대비 효율이 높은 제도로 효과가 검증되었으며, 우수한 인재를 위한 배려에서 복지는 모든 직원들이 동일하며, 채용과정에서 우수한 인재를 뽑는 것 자체가 무엇보다 중요하다는 인식을 가지고 있어 절차가 신중하고 까다롭다.

4. 공통의 가치관(Shared Value)

구글의 기업목표는 '전 세계 정보를 체계화해서 누구나 편리하게 이용하도록 하는 것'으로 구체화되어 있다. 그리고 이와 같은 공통의 가치관이 구글의 모든 콘텐츠 비즈니스, 전략, 채용 절차 등에서 기본이 된다. 그 결과 약하지 않고도 이익을 만들 수 있다는 착한 자본주의, 사회적 기업, 즐거운 사람이 성과도 좋다는 공감대가 형성되어 있다.

5. 전문적인 기술(Skill)

구글의 콘텐츠 검색서비스는 링크 연관성에 관련한 집단지능 기반 접속(페이지랭크)이라는 차별적 알고리즘을 가지고 있다. 이를 바탕으로 다양한 콘텐츠 응용서비스를 시도할 때 기술에 차별성을 가진 기업을 인수하거나, 인수 이후 구글만의 차별적 가치를 더하고 사용자편의성을 극대화하는데 우선순위를 두고 있다.

6. 업무/경영 스타일(Style)

세상을 선도하겠다는 큰 목표와 시시콜콜한 구성원 관리는 거부하며 직원들을 위한 투자에서 인색한 모습을 보이지 않으려고 한다. 지금까지 부족한 역량을 보완하기 위해 250여 건의 M&A 성과를 가지고 있다.

7. 인재역량(Staff)

구글은 인재제일주의를 바탕으로 다수(Massive)보다는 소규모 엘리트집단 중심으로 인재를 선별한다. 실리콘밸리라는 우수한 인적자원 환경 하에서도 입사자의 채용률은 0.25% 수준에 불과할 만큼 입사자체가 어렵다. 새로운 교육보다 채용과정 자체를 엄격히 하거나 창의적으로 운영하여 Googleness를 갖춘 인재만을 선별한다. 특히 기발함과 실행력, 즐길 줄 아는 자세, 그렇지만 겸손한 성품을 가진 사람을 뽑기 위한 운영을 하고 있다. 인재에 대해서는 공정한 보상으로 대우하여 불만을 최소화 한다.

IV. 결론

일반적으로 조직이 성장하고 크기가 커지면 조직 안에는 여러 가지 부작용이 나타나는데, 조직이 관료화 되거나 일 처리가 정형화된다면 직원들의 창의력은 저하되어 생산성이 낮아지는 과정이 빈번하게 나타난다. 하지만 구글은 도전하고, 혁신하며 최고를 지향하는 기업문화를 바탕으로 조직을 보다 창조적이고 효율적으로 운영하기 위한 노력을 끊임없이 지속하고 있다. 그리고 그 안에서 창조적인 기업가와 기업가 정신을 갖춘 조직이 새로운 콘텐츠 비즈니스를 만들어가고 있다.

본 연구에서 조사 분석한 구글만의 독특한 기업문화에서 국내 콘텐츠 기업에 주는 시사점은 다음 3가지로 요약할 수 있다. 첫 번째, 창의와 혁신의 기업문화를 만들기 위해서 최고 경영진의 기업문화 개선에 대한 인식 전환과 실천이 가장 중요한 요소하다는 점이다. 두 번째, 콘텐츠 기업이 새로운 비즈니스를 만드는데 있어 정형화된 원칙은 없으며 다양한 혁신활동과 토론과정에서 느끼고 생각하는 것들을 빠른 시간 안에 실행하는 것이 우선이다. 세 번째, 성과 창출을 위해서 회사 목표, 전략방향성에 대한 공감대가 선행되어야 하며, 이를 위해 수평적이고 자유로운 커뮤니케이션 문화가 필요하다는 점이다.

기업문화를 만들어 간다는 것은 특정한 제도와 보상만으로 이루어질 수 없는 것이다. 조직구성원 모두가 기존 사업을 새로운 시각과 가치로 재창조하는 노력과 정서적·심리적·제도적 공감대가 형성될 때 가능한 것이며 일반인들이 미처 상상하지 못한 상상 이상의 미래를 선도해 나갈 수 있을 것이다.

■ 참고 문헌 ■

- [1] Battelle, John. "The search: How Google and its rivals rewrote the rules of business and transformed our culture." (2005).
- [2] Steiber, Annika, and Sverker Alänge. "A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc." *European Journal of Innovation Management* 16.2 (2013): 243-264.
- [3] 공영일. "애플과 구글의 사업구조 분석." *방송통신정책, 통권* 479 (2010).