

소비자만족과 지속가능 경영을 위한 기업의 핵심가치의 역할과 중요성 -L-그룹 사례를 중심으로

김성건*, 이재진**

제 1 저자, 한국외대, 교신저자, 한국외대**

The Role and Importance of Core value for Customer Satisfaction and Sustainability Management

Sung-Gun Kim*, Jae-jin Lee**

Business administration, Hankuk University of Foreign Studies*

Business administration Hankuk University of Foreign Studies**

요약 오늘날 급변하는 경영환경 속에서 미래에 대한 불확실성이 증대됨에 따라 기업이 시장 환경에 대응하고 함께 번영하여 '계속적 기업(Going concern)'으로 살아남기 위해서 '핵심가치'가 부각되고 있다. 기업의 핵심 가치는 '조직의 미션이나 비전을 성취하는데 도움을 줄 수 있는 행동 방식에 대한 것으로 핵심가치가 대두되게 된 배경은 "윤리점검"과 "사업적 목표 달성"이다. 이러한 핵심가치는 기업이념 속에서 쉽게 찾아 볼 수 있다. 기업이념이란 회사를 어떤 목적에서 또 어떤 방식으로 경영해 나갈 것인가에 대한 기본적 생각, 사상을 표현한 것으로 경영자가 스스로 기업 경영에 대해 사회적으로 공표한 견해로 최근 많은 국내 글로벌 기업들이 핵심가치에 기반을 둔 기업이념을 선포하였다 이에 국내 대기업인 L- 그룹의 사례인 L- Way를 통해 핵심가치가 기업이 지속가능한 경영에 미치는 역할과 중요성에 대해 알아보기 위한 연구이다.

주제어 : 경영환경, 계속적 기업, 핵심가치, 기업이념, LG Way

Abstract In today's rapidly changing business environment, "core value" has been emerging for companies to survive as "going concern" and respond to the conditions of the market environment and prosper together as the uncertainty about the future grows. LG Way states the contents to achieve "Number 1 LG" which is the vision of LG through achieving "Do it the right way and concentrate to what we can do best" which is the LG behavior methods through "value creation for customers" and "management of human dignity" which are LG corporate philosophy. It provides directions of various management activities and institutional development and also provides the foundation of core competencies. the core value provides the future directions in an uncertain business environment and plays an important role in maintaining a continuous going concern through members of the organization and the growth of the organization. Therefore, in order for the core values to be shared among the members of the company, the chief executive officer of the company should present a clearer core value. By conducting continuous monitoring if the members have properly settled, they should be able to conduct going concern by the core value acting as the source of competitive advantage of the company.

Key Words : business environment, sustainability management, core value, LG way

Received 29 March 2013, Revised 25 April 2013

Accepted 20 May 2013

Corresponding Author: Jae-Jin Lee(Hankuk University of Foreign Studies)

Email: garwee@naver.com

© The Society of Digital Policy & Management.

All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ISSN: 1738-1916

1. 서론

오늘날의 기업은 세계화라는 환경의 변화 속에서 국내에서 벗어나 해외로 그 활동 무대를 확장해 나갔다. 현지 공장을 설립하며, 때로는 해외 법인을 두어 현지 시장의 니즈를 충족시키기 위해 많은 해외 투자를 실시하였다. 그러나 기업의 해외 시장 진출은 기업에 유리하게만 작용한 것은 아니었다. 해외 시장에서 만난 세계의 다양한 기업들은 그들의 경쟁자가 되었으며 이들과의 경쟁에서 살아남지 못한 기업은 시장에서 퇴출되기도 하였다.

이러한 경영환경의 변화 속에서 기업은 종전과 같은 기업 중심의 경영기법으로는 더 이상 사업을 지속하기 어려운 실정에 놓이게 되었다. 이러한 상황 속에서 떠오른 화두로 기업의 지속가능경영이 등장하게 되었다. 다양한 내, 외부 이해관계자들의 요구에 부응하면서 기업 가치를 제고시키기 위해선 기업의 지속가능경영을 통해 가능하다는 것을 인식하게 되었기 때문이다.

한편 지속가능경영을 위해서 핵심가치의 역할이 강조되고 있다. 핵심가치는 기업 의사결정의 기준이 되는 동시에 그 기업만의 독특한 기업문화의 형성하여 내부 역량을 한곳으로 집중 시키는 역할을 수행한다. 또한 핵심가치는 기업 대외 이미지를 높여 기업 활동이 보다 원활하게 이루어 질 수 있도록 한다. 따라서 기업은 핵심가치에 기반을 둔 경영활동을 통해 불확실한 경영환경과 이해관계자의 요구에 일관성을 가지고 대응하여 지속가능경영을 실천할 수 있게 되는 것이다.

최근 국내 많은 기업들이 핵심가치에 기반을 둔 경영이념을 새롭게 선포하고 있다 LG 그룹의 경우 'LG Way'를 선포하면서 '인간존중의 경영'과 '고객을 위한 가치창조'를 L-만의 행동방식인 '정도경영'을 통해 '일등 LG'를 달성하겠다고 선언하였다. POSCO의 경우 'Creating Another Success Story' 이란 비전을 제시하고 있다. 그래서 이를 실현하기 위해 '고객가치', '도전추구', '실행중시', '인간존중', 그리고 '윤리준수'의 방법을 통해 경영목표인 '열린 경영', '창조경영', '환경경영'을 이루고자 한다.

이에 본 연구는 국내 기업인 LG 그룹을 사례로 기업의 지속가능 경영에 있어 핵심가치의 역할과 중요성에 대해 알아보려고 한다.

2. 이론적 배경

2.1 지속가능경영

2.1.1 지속가능성 경영과 전략적 접근

가. 지속가능 경영의 개념 및 정의

21세기에 들어 선진 기업들을 중심으로 화두로 등장하고 있는 것이 기업의 지속 가능 경영(Sustainability Management)이다. 1972년 로마클럽의 "성장의 한계(The Limits to Growth)"에서 전 세계를 향한 경제적 성장 중심의 위험을 경고한 이후 1987년에 이르러 유엔 세계 환경 개발 위원회(WCDE)의 "우리 공동의 미래(Our Common Future)"의 보고서에서 지속 가능 발전(Sustainability Development)에 대한 개념을 정의하게 되었다. 결국 대량생산과 대량소비의 경제패턴을 전환하지 않는 이상 다가 올 미래의 지속 가능한 발전이 불가능하다는 결론에 이르게 되었다. 이런 지구적 위기를 초래한 가장 큰 비판 대상이었던 산업계는 이에 대응하기 위해 노력하기 시작하였다(김익현, 2007).

현 세계 지속가능발전 기업협의회(WBCSD)의 전신인 BCSD는 1994년 "Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90" 보고서를 통해 기업의 지속 가능성에 대한 산업계의 견해를 최초로 언급하였다. 보고서에 따르면 기업차원의 지속가능성이란 '미래 기업 활동에 필요한 인적자원과 천연자원을 보호하면서 현재의 기업과 이해관계자의 욕구에 부합하는 수준의 경영전략 및 경영활동을 채택하는 것'이라 하였다. 이러한 BCSD의 기업의 지속 가능성에 대한 정의는 현 세계 지속가능발전 기업협의회(WBCSD)에서도 그대로 적용되고 있다. 이는 궁극적으로 경제, 사회, 환경적 측면에서의 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있는 경영활동 및 전략을 기업의 지속 가능성으로 보는 것이다(이기훈, 2005).

또한 스위스의 Swiss Re에서는 Sustainability Management에 대해 "지속가능발전을 위한 환경, 경제, 사회의 통합적 책임을 지는 것"으로 포괄적으로 정의하고 있다. 또한 학계의 Reed(2001)는 Corporate Sustainability란 "주주 가치를 제고 시키는 동시에 외부 이해관계자들에 대한 사회 및 환경적 가치를 부가하려는 기업 전략"이라 정의하였다.

이처럼 학계와 산업계에서 정의하는 기업의 지속가능성 혹은 지속가능경영의 핵심요소를 살펴보면 기업 가치

와 환경, 경제, 사회를 포괄하는 기업의 책임, 이해관계자 등을 그 내용으로 한다. 따라서 이러한 개념에 따라 지속가능경영(CSM)은 “지속가능발전의 환경, 경제, 사회적 지속가능성을 위해 기업이 노력하는 동시에 이에 다른 리스크를 최소화하고 주주 가치를 포함한 기업 가치를 제고시키려는 경영활동으로 정의할 수 있다(이기훈, 2005).

나. 기업의 지속가능 경영을 통한 가치 창출

기업의 지속가능경영(CSM)에 대한 정의는 결국 기업의 환경적, 경제적, 사회적 측면의 지속가능경영활동과 가치 추구에 대한 활동이며, 이를 통해 경쟁우위를 확보하는 것을 의미한다. 따라서 기업의 지속가능 경영(CSM)의 실현을 위해서는 궁극적으로 이에 대한 철저한 이해와 동시에 미래에 대한 예측, 최고경영자의 리더십 하의 전략적 비전, 그리고 이들을 구체적으로 경영활동에 실행하는 것을 기업의 내·외부 이해관계자들과 더불어 경영활동에 실제 참여하고 있는 기업 내·외부 이해관계자 커뮤니케이션과 함께 추진하여 핵심가치와 가치 창출을 이끌어내야 한다.

결과적으로 지속가능경영을 통해 첫째 글로벌 수준에서 다양한 이해관계자를 대상으로 한 전략적 비전을 제시할 수 있으며, 둘째 기업의 지속적 추진과 가치 전이 및 창출활동을 구체적으로 실행할 수 있게 된다. 셋째 새롭게 출현하는 이슈과약과 잠재적 영향분석 등과 같이 보다 미래 예측을 명확히 할 수 있으며 마지막으로 구성원 사이에서 관련사태 및 욕구에 대한 파악과 이해, 경험 공유 등과 같은 가치를 창출 할 수 있다(김익현, 2007).

기업의 지속가능 경영(CSM)은 이러한 지속가능경영의 가치창출 모델을 통해 궁극적으로 새로운 비즈니스 기회를 포착함과 동시에 위험관리를 통해 위험요소를 예방하면서 지속적인 기업 성장과 경쟁우위를 확보하기 위한 전략적 경영활동으로 정의 내릴 수 있다.

2.2 핵심가치

2.2.1 핵심가치의 중요성 및 개념

가. 핵심가치의 중요성 및 개념

21세기에는 철학과 가치가 강한 기업이 승리한다는 강한 믿음 하에 핵심가치는 21세기 글로벌 기업의 주요 이슈로 부상하고 있다. 기업 문화가 제 5의 경영자원이라는 말이 나온 지 오래되었으며 최근에는 기업문화의 요체인 핵심가치의 중요성이 대두되고 있다.

세계적인 컨설팅 기업인 Bain & Company의 Orit Gardiesh 회장은 “풍망을 만난 항해사가 북극성을 보고 진정한 북쪽을 찾는 것처럼, 기업이 생존의 위협을 받는 어려움 속에서도 최고경영자는 그 기업의 향해 방향을 알려주는 내부적 나침반이 필요한데 그러한 내부의 나침반이 바로 핵심가치이며, 이는 기업 구성원이 공유하고 신뢰하는 핵심적인 원칙, 믿음, 가치”라고 말한 바 있다. 따라서 현대의 기업은 자신만의 독특한 기업문화를 지향하고 있으며 불확실한 환경 속에서 핵심가치는 ‘기업이 나아가야 할 방향을 제시하는 방향타’로서 그 역할이 강조되고 있다(신태균, 2006).

핵심가치가 관심을 끌고 있는 배경은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 우선 “윤리 점검”이다(고현철, 2004). 이는 기업이 비즈니스 스캔들을 일으키거나 감독기관으로부터 시정명령을 받는 것 등이 계기가 되어 기업들이 윤리 수준의 점검 차원에서 핵심가치에 대한 관심이 불거지게 되었다. 그러나 보다 근본적인 이유는 경영환경의 변화에 따라 기업들이 새롭게 직면하는 문제들을 해치고 나가서 경영목표를 달성하겠다는 것에 있다(이태형, 2009).

1980년대 “사람에게서 기업 경쟁력을 찾자”라는 주장이 등장하기 시작하면서 핵심가치의 중요성이 기업들에게 광범위하게 확산되었고, 90년대에 이르러 다우사이징이 일상화되면서 핵심가치가 최고 기업들이 보유한 차별적 우위 요소로 인식되었다. 2000년대 글로벌의 개념이 시장 확장에서 최우선 순위의 도전으로 바뀔 때 따라 핵심가치가 다양성관리, 윤리성 확보 등의 기초 요소로 정착되었으며, 현재 핵심가치는 윤리와 경쟁력을 포괄하는 사업의 토대이자 성공유전자로 이해되고 있다. 따라서 현대경영의 나침반으로써 핵심가치는 무엇이고 어떤 기능과 역할을 하는지 살펴볼 필요 있다.

나. 가치 및 핵심가치의 개념

핵심가치란 기업 경영에 있어 의사결정이나 행동에 대한 지침이 되는 일반적인 가치들 중 가장 중요하게 여겨지고 모든 가치들의 중심에 있는 가치를 의미한다. 따라서 핵심가치에 대한 정의를 내리기 전에 보편적인 의미에서의 가치에 대한 개념정의가 필요하다.

Rokeach(1973)는 “가치관이란 어떤 구체적인 행동양식이나 존재상태가 그 반대의 행동 양식이나 존재 상태보다 개인적으로 또는 사회적으로 더 바람직하다는 신

념"이라고 정의하였다. 따라서 가치관은 여러 가지 행동 대안이나 여러 가지 가능한 상태 중에서 어느 것이 더 좋고, 어느 것이 더 나쁘다. 혹은 어느 것이 더 올바르고, 어느 것이 더 그르다는 개인적 또는 사회적 규범을 의미한다. 또한 개인의 가치관은 한 가지만 존재하는 것이 아니라 시스템의 모습으로 매우 다양하게 존재하고 있다. 이러한 시스템은 개인이 강조하는 중요도에 따라서 우선체계의 형태를 갖추고 있으며, 개인이 오랫동안 학습을 통하여 형성해온 확신체계이자 성격의 한 부분으로 쉽게 변하지 않는 영구성을 지니고 있다(이학중 & 박현준, 2008).

핵심가치에 대한 개념을 살펴보면 Paul. Niven은 핵심가치는 조직 내에 깊게 내재된 믿음을 표현하며 모든 직원들의 매일 매일의 행동에 의해서 나타나는 조직을 인도하는 영원한 원칙이라 정의하였다. 또한 Jim Collins와 Jerry Porras는 “핵심가치는 특수한 문화나 운영 지침과 혼동되어서는 안 되며, 경제적 이익이나 근시안적인 기대치와도 타협해서는 안 되는 조직의 필수적이고 영속적인 신념”이라고 정의하고 있다(위튼포럼 역, 2005).

Charles와 Jones(2008)는 “핵심가치는 조직의 미션이나 비전 성취에 도움을 줄 수 있는 비즈니스를 하는 방식이나 구성원들의 행동방식에 대한 규범”이라 하였으며 노용진(2003)은 “핵심가치란 조직 내에서 바람직한 행동을 제시하는 기본적인 규범이며, 기업 구성원들이 공유하고 있는 가치관이자 신념으로 장기간 변하지 않는 특징들의 결합체”라고 정의한다. 그리고 김동철과 서양우(2008)는 “핵심가치는 미션 및 비전을 쫓아가는데 있어서의 일하는 방식에 대한 정의”이며 흔히 창업자나 최고경영자가 추구하는 정신이나 자세가 반영된 경우가 많으며 그 회사의 무형적 정체성 및 기업문화가 함축된다고 한다.

상기 의견을 종합할 때 기업의 핵심가치란 “조직의 미션 및 비전을 달성하기 위한 창업자나 최고경영자가 추구하는 정신이 반영된 일하는 방식으로 이는 조직 구성원들에게 바람직한 행동을 제시하는 기본적인 규범이자 기업 구성원들이 공유하고 있는 가치관이자 신념 체계”로 정의할 수 있으며 이는 장기간 변하지 않는 특징을 가진다.

2.2.2 핵심가치의 기업이념과의 관계

가. 기업이념의 개념 및 기능
기업의 핵심가치를 상기와 같이 정의할 때 창업자나

경영자가 중요시 하는 그 회사의 가치관 혹은 일하는 방식으로 해석 할 수 있으며 “강령, 경영이념, 경영철학, 신조, 지도” 등의 표현과 핵심가치와의 관계가 문제된다.

기업이념이란 회사를 어떤 목적에서 또 어떤 방식으로 경영해 나갈 것인가 하는 문제 대한 기본적인 생각, 사상을 표현한 것으로 경영자가 스스로 기업경영에 대해 사회적으로 공표한 견해이다. 따라서 기업이념은 기업경영에서 흔히 사용되는 경영철학과 다음과 같이 구별할 수 있다(신태균, 2006).

경영철학은 창업자 혹은 최고 경영자의 인생관, 가치관, 기업관 등이 반영된 것으로 불문법과 같은 형태를 지니는데 반해 기업이념은 경영철학을 성문화한 것이라 할 수 있다. 따라서 기업이념이란 한 기업이 공유하고 추구하는 공식적으로 공표한 가치와 신념체계라 할 수 있다.

기업이념은 그 기능에 있어 두 가지 측면으로 나누어 볼 수 있다. 먼저 대내성 측면에서 기업이념은 기업 내 구성원의 사고방식과 행동양식을 통일시켜 공유하고 있는 가치와 문화를 형성함으로써 내적 통일성에 기여한다. 이와 다르게 대외성 측면에서 기업이념은 기업 활동가 관련된 외부와의 관계를 형성하여 기업의 대외 활동이 보다 원활하게 이루어 질 수 있도록 대외이미지를 높여 나가는 역할을 수행하게 된다.

나. 기업이념의 구성요소

기업이념은 크게 기업목적, 경영이념, 행동규범 이렇게 세 가지로 구분 할 수 있다(신태균, 2006).

첫째, 기업목적은 기업의 존재이유이자 기업이 추구하는 궁극적인 목적에 관한 것으로 창업자나 최고 경영자의 경영철학이 반영되어 기업이념, 사시, 사명 등의 모습으로 나타난다.

둘째, 경영이념은 기업이 기업목적 달성에 있어 기업 경영방침에 대한 기본적인 규범이자 경영의사결정의 기준으로 구성원의 신념, 도덕률, 논리관을 심리적으로 지배하며 사훈, 경영원칙, 기업규범 등으로 표현된다.

셋째, 행동규범은 경영이념을 실천하기 위한 행동방식으로 조직 구성원들의 업무에 대한 의사결정 기준이나 가치판단의 척도가 되며 행동지침, 행동원칙, 사원정신 등의 모습으로 나타난다.

다. 핵심가치와 기업이념의 관계
핵심가치 및 기업이념의 구성요소인 기업목적, 경영이

념, 행동규범에 대한 국내 기업들의 표현은 기업마다 다르게 나타난다. L-그룹의 경우 비전에서 “L- Way란 L-임직원의 사고 및 행동의 기반”으로서 경영이념인 ‘고객을 위한 가치창조’와 ‘인간존중의 경영’을 L-만의 행동방식인 ‘정도경영’으로 실천함으로써 L-의 비전인 ‘일등 L-’를 달성하자는 것을 의미합니다.”라고 표현하고 있다. 즉 L-에서는 경영이념, 행동방식, 비전이란 표현을 사용하는데 반해 삼성그룹의 경우 삼성 가치체계에서 경영이념과 이를 위해 모든 삼성인이 공유하고 지켜야 할 핵심가치, 그리고 이 핵심가치를 실현하기 위해 경영원칙을 표현하고 있다.

양 그룹의 기업이념의 구성요소를 비교하여 보면 기업목적에 대한 표현을 양 그룹 모두 경영이념이라 하고 있고 영문표현은 각각 ‘management principles’과 ‘business philosophy’로 서로 다르다. 또한 L-그룹의 경우 기업 목적은 경영이념(management principles)으로 경영이념은 회사 운영 원칙으로 그리고 행동규범은 행동방식으로 나타나는데 반해 삼성의 경우 기업 목적은 경영이념(business philosophy)으로 경영이념은 핵심가치로, 그리고 행동규범은 경영원칙으로 각각 표현하고 있는 것으로 나타났다(이태형, 2009).

라. 핵심가치의 전개

핵심가치가 상기된 내용과 같은 역할과 기능을 수행하기 위해서는 핵심가치가 구호나 선언에 머물 것이 아니라 실질적으로 구성원들의 태도와 행동으로 이어져야 한다. 살아있는 핵심가치를 만들기 위해서는 핵심가치가 기업문화로 정착되도록 하는 핵심가치의 전개활동이 필요하다.

핵심가치는 크게 핵심가치 도출과 가치별 행동요소 추출, 선포, 시스템에 정렬 강화와 같이 5단계를 거쳐 진행된다(고현철, 2004).

기업 내 핵심가치의 정립이 필요한 경우는 기업의 합병, 신규 사업에 진출, 급속한 환경변화 등 기업의 외부적 위기나 조직의 대대적인 혁신 필요성 등 내부적 위기를 경험할 때 혹은 최고 경영자를 포함한 리더의 세대교체에 따라 새로운 가치의 정립의 필요성이 대두될 때 등이다. 기업이 핵심가치의 정립 필요성이 있을 경우에는 다음과 같은 절차를 거친다(신대균, 2006).

첫 번째 단계는 핵심가치 도출 단계로 기업은 핵심가치의 도출을 위해 기존 기업 내 유지되어 오던 가치들을

분석하고 창업자나 최고 경영자의 경영관, 기업관 등을 정리한다. 또한 동종업계의 선진기업이나 벤치마킹을 하고자 하는 기업의 핵심가치들을 연구하고 분석하기도 하며, 임직원들의 관심을 제고하거나 참여를 촉구하기 위해 내부설문이나 공청회 등을 갖기도 한다.

두 번째 단계는 가치별 행동요소 추출하는 단계로 핵심가치를 도출한 후에는 각 가치들을 바탕으로 직군 별 가치의 세부적인 행동요소에 대한 정의와 그 기준 등을 설정하여 각 가치 별 요구되는 적절한 태도 및 행동에 대한 일련의 기준이나 기대치를 추출한다.

세 번째 단계는 선포 단계로 핵심가치의 도출 및 행동요소를 추출한 후에는 선포 또는 전파하여 구성원들과 공유하는 단계로 들어가게 된다. 선포 및 상징적인 행위는 CEO와 전체 구성원들 사이의 간담회나 경영이념 선포식과 같은 행사를 통해 이루어지며, 특히 한 해의 시작을 알리거나 한 해의 결산 보고를 할 때 또는 주주들에게 보내는 공식 서한 등을 활용하기도 한다. 가치의 선포가 끝나면 기업들은 전체 구성원에게 왜 기업이 이러한 가치를 선택하고 선포하며 무엇을 위해 이러한 가치를 정립했는지 인식시켜 공유하는 작업이 필요하며 일반적으로 교육과 사내홍보를 통해 이루어진다.

네 번째 단계는 시스템에 정렬하는 단계로 핵심가치의 실현을 유도하고 촉진하기 위하여 각 기업들은 가치를 제도화하게 된다. 특히 인사제도에 연계시키는 경우가 많다. 인사제도에는 기업이 정한 핵심가치를 인재상으로 만들어 채용 시 평가하는 방법이 있고, 이를 정량화하여 인사고과에 반영하는 방법이 있다. 기업은 단순히 업무 성과에만 초점을 맞추는 것이 아니라 기업의 가치에 잘 부합하여 조직몰입을 향상시킬 수 있도록 하고 있다. 이는 기업의 가치를 잘 준수하고 따르려는 종업원의 충성도 외에도 구성원 스스로 가치를 실현시켜 자기실현에 도달 할 수 있는 방법이기 때문에 가장 긍정적인 것으로 평가 받고 있다.

다섯 번째 단계는 강화단계로 기업의 핵심가치가 구성원들의 사고와 행동으로 이어져 기업문화로 정착시키는데 있어 최고경영자를 포함한 경영진의 의지와 솔선수범이 매우 중요하다. 그리고 핵심가치에 대한 구성원들의 지속적인 관심을 유도하기 위해 각종 성공사례를 만들어 이를 공유하면 구성원들의 인식도를 높이고 영감을 불어 넣어 줄 수 있다. 이는 강한 동기부여로 이어져 구성원들의 핵심가치에 대한 몰입도를 향상시켜 기업 전체

에 활력을 불어넣는 동시에 구성원들에게 강한 자신감을 심어주는 긍정적인 결과를 창출한다.

3. L- Way의 기본 철학

3.1 L- Way의 기본철학

기업은 시장이라는 생태계 안에서 살아가는 존재이다. 시장의 태두리 안에서 시장과 관계를 맺고 지속적인 성장을 추구하며 생존하고 도 발전하는 생명체이다. L- 역시 시장 생태계의 한 구성원이다. 그래서 L-는 시장이 발전해야 L-도 발전한다는 믿음을 가지고 있으며, 시장과 L-가 공존하면서 함께 발전하기를 열망하고 있다.

기업이 시장 생태계와 공존하면서 함께 발전하기 위해서는 공동 번영을 추구하는 분명한 정신과 철학이 있어야 한다. 그러한 정신과 철학으로 L-에는 L- Way가 있다.

L- Way의 바탕에는 고객이 있으며 고객이야말로 기업의 존재기반이라는 굳은 신념을 가지고 있다. 고객이 L-의 제품과 서비스를 신뢰하고 구매하지 않는다면 L-는 생존할 수 없기 때문이다. 그러므로 생존과 번영을 위한 기반을 튼튼히 하려면 고객에게 의미 있는 가치를 지속적으로 제공해야 한다. 고객가치를 기업 번영의 핵심으로 인식하고, 모든 행동과 의사결정의 출발점을 항상 ‘고객에게 어떤 가치를 줄 수 있느냐’에 두어야 한다.

고객에게 남과 다른 차별적인 가치를 지속적으로 제공하려면 기업의 이익은 자연스럽게 따라온다. 이것이 L-가 추구하는 ‘고객을 위한 가치 창조’의 기본 신념이다.

고객가치 창출의 원천은 조직의 구성원이다. 사람은 생산설비나 경영시스템처럼 관리를 해야 하는 수동적인 ‘경영의 대상’이 아니다. 스스로 생각하고 행동하는 능동적인 ‘경영의 주체’이다. L-는 모든 구성원이 회사의 비전을 실천하고 회사가 추구하는 가치를 창조하는 주체라 믿는다. 모든 구성원은 경영의 주체이기에 더더욱 인간으로서의 존엄성과 다양성 측면에서 동등하게 존중 받아야 한다. 그래야 자발적이고 능동적으로 고객가치 창출에 나서게 된다. 하지만 고객가치를 창조할 수 있는 분야나 역량 측면에서는 구성원 개개인이 다를 수 있다. 따라서 모든 구성원이 자신의 잠재능력을 극대화하여 최고의 고객가치를 창조할 수 있도록 지원하고, 그 결과에 대해서는 공정하게 평가, 보상해야 한다. 이것이 L-가 추구하

는 ‘인간존중의 경영’의 기본 신념이다. L-의 모든 구성원은 고객가치를 창조하는 과정에서 반드시 ‘정도경영’을 실천해야 한다. ‘정도경영’이 표방하는 고객에게 신뢰 받는 제품이나 서비스의 제공, 투명하고 정직한 경영, 깨끗한 윤리의식, 각 나라의 법규에 대한 철저한 준수, 기업의 사회적 책임 이행 등의 실천항목은 어떤 경우에도 타협할 수 없는 L-의 행동원칙이다. L-는 구성원들이 실력을 배양하여 자부심을 가지고 ‘정도경영’을 실천해 나갈 수 있도록 지원한다. L-는 구성원 모두가 ‘고객을 위한 가치 창조’, ‘인간존중의 경영’, ‘정도경영’을 적극 실천하여 세계 최고의 기업이 되기를 원한다. 한 번 잘하는 것이 아니라 시장의 흐름에 기민하게 대응하면서 지속적으로 잘하기를 원한다. 이렇게 하면 인류사회의 발전에 기여하면서 지속적으로 성장하는 ‘일등 L-’가 될 수 있을 것이라 믿기 때문이다.

3.2 L- Way의 역사

1947년 창업 이래 창업회장의 경영철학을 반영하여 인화단결, 개척정신 그리고 연구개발이라는 세 가지 경영이념을 설정하고 이를 경영에 반영시켜왔다. 이 가운데 특히 인화는 L-의 전통적인 공유가치로 구성원 상호간의 존경과 사랑, 포용과 신뢰, 더 나아가 애사심을 강조하는 상징이라 할 수 있다. 또한 개척정신과 연구개발의 가치를 내걸고 왕성한 도전정신, 창의력 그리고 추진력을 가진 L-인을 육성해왔다. 하지만 한 가지 유의할 점은 인화가 결코 온정주의나 가족주의를 말하는 것이 아니다. L-에서의 인화는 합리성에 바탕을 두고 상호간의 협의를 거쳐 원칙을 정한 후 그 원칙을 지키기 위해 상호간 최선을 다하며 그 결과에 대해 공정하게 분배하는 것을 의미한다.

창업 이래 계승해온 경영이념은 L-가 더욱 발전된 미래를 향해 끊임없이 혁신하면서 비약적으로 성장하는 원동력이 되었다.

이러한 경영이념은 급변하는 경영환경에 따라 새로운 전기를 맞이하게 되었다. 1990년대를 시작하면서 다가오는 21세기 경영을 위해 L-는 스스로 과제를 심도 있게 고민하였고, 이를 통해 ‘고객을 위한 가치 창조’, ‘인간존중의 경영’이라는 진일보한 경영이념으로 새롭게 정립한 것이다. 이는 남과 다른 차별화된 가치를 제공하여 고객의 니즈를 만족시키는 동시에 새로운 고객가치를 창조하는 것은 결국 사람이 하는 일이므로 사람을 신뢰하고 소

중히 하는 ‘인간존중의 경영’을 추구해야 21세기에 도 지속적으로 살아남을 수 있다는 것을 인식했기 때문이다.

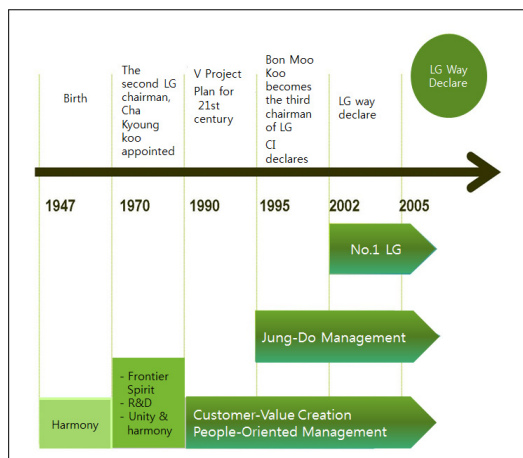
이에 따라 1990년 2월 개척정신, 연구개발에서 진일보한 ‘고객을 위한 가치창조’ 그리고 인화단결의 이념을 발전시킨 ‘인간 존중의 경영’을 L-의 새로운 경영이념을 선포하였다.

이로서 L-는 창업이념에 기반을 두면서도 경영환경의 변화에 대응하는 한편, L- 안팎의 이해관계자 모두가 공감하고 모든 사업에 적용할 수 있는 보편성이 있는 경영이념을 정리하게 되었다. 또한 최고 경영자의 의지가 반영된 원칙을 구성원 개개인에게 보다 분명하게 전달하는 것도 가능해졌다. 이렇게 정립된 신 경영이념은 자율경영을 뒷받침하는 제도적 장치를 튼튼히 하고 경영에 활력을 불어넣는 한편, 구성원에게 21세기 경영의 방향을 제시하는 정신적 좌표표씨의 모든 사업 분야의 결집력을 높이는 역할을 하게 된다.

1995년 취임한 구본무 회장은 ‘고객을 위한 가치창조’와 ‘인간존중의 경영’이라는 기존 경영이념의 기반 위에서 ‘정직’과 ‘공정’을 바탕으로 하는 ‘정도경영’을 새로운 L-시대의 경영철학으로 제시하였다. 부단한 자기혁신을 통해 깨끗하고 투명한 기업 경영, 공정한 경쟁, 그리고 사회적 책임을 적극 실천하는 ‘정도경영’의 토양을 일구어 초우량 L-를 실현한다는 의지의 표현이다.

한편 더욱 치열해지는 경쟁상황에서 지속적으로 생존하고 발전하기 위해서 비전을 명확히 수립해야 할 필요성도 높아졌다. 이에 따라 선포된 것이 ‘일등 L-’이다. 결국 경영이념인 ‘고객을 위한 가치창조’, ‘인간존중의 경영’에 경영 이념의 실천을 위한 행동방식인 ‘정도경영’ 그리고 L-의 궁극적 지향점인 ‘일등 L-’가 더해지면서 현재의 L- Way라는 체계를 갖추게 되었다. [Fig. 1]은 L-Way의 진화과정을 나타내고 있다.

L-는 L- Way가 단순한 선언에 그치지 않고 구성원 모두에게 체화되어 실제 업무에 실천적으로 적용되도록 많은 노력을 기울이고 있다. 동시에 시대의 변화에 부합하는 L- 고유의 사상으로서, 사업을 성공시키는 원칙으로, 그리고 구성원들이 저마다 꿈을 가지고 열정을 쏟을 수 있는 가이드라인으로써 작용할 수 있도록 지속적으로 진화시켜나가고 있다.



출처 : L- Way(2011)

[Fig. 1] L- Way development process

3.3 L- Way 핵심 개념

3.3.1 일등 L-

‘일등 L-’란 L-의 모든 사업이 달성하고자 하는 궁극적인 지향점이다. 자신 사업 분야에서 고객에게 지속적으로 차별화된 가치를 제공하는 탁월성을 실현하여 글로벌 경쟁에서 월등한 우위를 확보함으로써 적극적으로 시장을 주도해가는 L-가 되겠다는 의미이다. 한마디로 해당 사업 영역에서 누구도 넘볼 수 없는 리더가 되는 것을 추구한다.

‘일등 L-’가 되기 위해서 ‘해당사업 분야에서 고객에게 없어서는 안 되는 회사’로 인식될 수 있어야 한다. 나아가 ‘더 많은 비용을 지불하더라도 그 회사의 제품 또는 서비스를 꼭 사고 싶다고 할 만큼 프리미엄의 가치가 있는 특출한 회사’로서 시장을 선도할 수 있어야 한다.

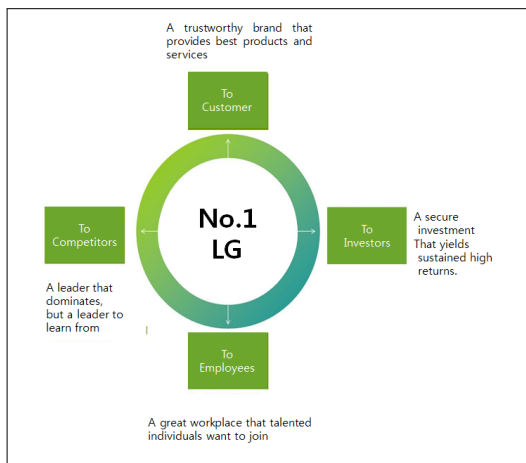
이를 위해서 각 사가 ‘일등 L-’를 현실로 만들겠다는 꿈과 열정을 가져야 한다. 자사의 사업 특성과 환경을 고려하여 이를 달성할 수 있는 구체적인 목표와 계획을 세우고 도전해야 한다. 당연한 이야기지만 꿈을 실현하기 위해서는 그만큼 역량을 갖추어야 한다. 즉 원천기술, 마케팅, 디자인 등 해당 사업 분야에서 차별화된 가치를 지속적으로 제공하는 원동력이 될 핵심역량을 끊임없이 확보하고 강화해 나가야 한다. 그리고 이 핵심역량을 전략적으로 활용하여 ‘일등성취’를 만들어 내야 한다. 어떤 형태로든 성과가 없는 일은 의미가 없다.

‘일등 성과’는 크게 두 가지 측면이 있다. 하나는 L-의 모든 회사를 저마다 핵심기술을 개발하고 주도적으로 산

업의 표준을 만들어가며 끊임없이 시장을 선도하는 것이다. 다른 하나는 L- 전체의 관점에서 향후 부가가치가 높아질 새로운 사업 영역을 탐구하여 선정하고 집중적으로 육성함으로써 미래의 사업 및 기술에서 주도권을 선점해 나가는 것이다. 이러한 성과를 통해 [Fig. 2]와 같이 L-는 인류사회의 발전에 기여하고 사회적 책임을 다하면서 영속적으로 발전하는 기업이 되고자 한다.

하지만 일부에서 '일등 L-'에 대해 잘못 이해하고 오해하는 경우도 있다. 가장 흔한 오해는 '일등 L-'를 단기적인 목표로 인식하는 것이다. 그러나 이것은 영속적인 기업이 되는데 방해가 되는 위험한 생각이다. '일등 L-'를 단기 목표로 오해하면 매출 등 외형으로 나타나는 정량적인 성장만을 추구하게 되고, 자칫하면 R&D 등 장기적인 관점에서 미래 대비를 위해 필요한 중요한 활동들이 희생될 가능성이 높다. 또한 시장 여건상 아무리 노력해도 정량적인 일등을 달성하기 어려운 사업이나 기업의 경우, 구성원들이 일등을 비현실적인 목표로 인식하여 좌절하거나 냉소적 태도를 보일 수도 있다.

경영이념인 '고객을 위한 가치창조'와 '인간존중의 경영', 행동 방식인 '정도경영'을 체질화하고 철저히 실현하면서 [Fig. 2]와 같은 일등 L-'는 자연스럽게 달성될 것이며, 재무성과는 그 결과로써 자연히 따라올 것이라는 신념을 가지고 있다.



출처 : L- Way(2011)

[Fig. 2] figure of NO.1 L

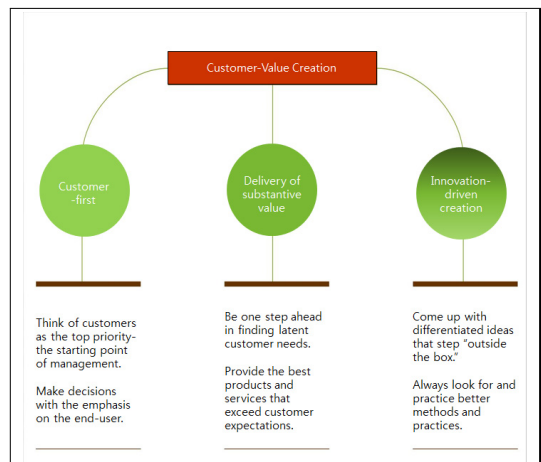
3.3.2 고객을 위한 가치 창조

'일등 L-'를 달성하기 위해서는 L-만의 독특하고 탁

월한 고객가치를 지속적으로 제공하는 일, 즉 고객을 위한 가치창조'가 필수적으로 요구 된다.' 고객을 위한 가치창조'는 L-의 존재 이유이자 핵심적인 경영이념이다.

고객이 제품과 서비스를 구입함으로써 L-가 존재한다. 그러므로 고객을 위해 기존의 가치를 더욱 높이는 동시에 새로운 가치를 창조하도록 노력해야 한다. '고객을 위한 가치 창조'는 타협할 수 없는 절대적 기준이다. 따라서 단기적인 매출이나 이익을 위해 고객가치를 훼손시키는 일은 결코 용납될 수 없다.

고객가치는 고정된 것이 아니다. 고객은 항상 새롭고 차별적인 가치를 원하기 때문에 고객가치는 지속적으로 변화하는 특성을 가지고 있다. 따라서 진정한 의미의 고객 가치 창조는 고객 관점에서 고객이 원하는 실질적인 가치를 제공하기 위해 끊임없이 혁신하는 가운데 이루어질 수 있다



출처 : L- Way(2011)

[Fig. 3] making value for customers : components and behavior principles

그 동안 L-는 기존의 제품과 서비스를 더 좋게, 더 싸게, 더 매력 있게 제공하고자 노력해왔다. 그리고 상당한 성과도 거두었다. 하지만 높아진 고객의 기대수준과 빠르게 진행되는 경영환경의 변화 속에서 '일등 L-'를 실현하기 위해서는 지금보다도 한걸음 더 앞서가는 노력이 필요하다. 이제는 고객 니즈를 독창적으로 해석하고 차별화된 기능과 품질, 감성적인 디자인을 가진 제품과 서비스로 고객가치 측면에서 강한 경쟁력을 발휘하는 사업을 만들어 나가야 한다. 남들이 미처 생각하지 못할 만큼

큰 폭으로 고객가치 혁신에 앞서가도록 원천기술의 개발 비중도 높여가야 한다. 진정한 의미에서의 고객가치를 끊임없이 창조함으로써 L-는 ‘만약 내일이라도 시장에서 사라진다면 고객이 아주 많이 슬퍼할 회사’, ‘세상에 반드시 있어야 하는 꼭 필요한 존재’로 고객에게 인식되고자 한다.

‘고객을 위한 가치창조’는 [Fig. 3]과 같이 고객중시, 실질적 가치제공, 혁신을 통한 창조 등 3개의 요소로 구성되어 있다.

가. 고객중시

고객 중시는 모든 경영활동에서 고객을 가장 먼저 생각한다는 것을 의미한다. 고객을 중시하는 자세는 회사의 단기적 목표 달성 등의 이유로 훼손되어서는 안 되는 절대적인 기준이다. 그러므로 L-의 모든 조직과 구성원은 항상 자신의 활동이 고객이 느끼는 가치와 어떻게 연계되어 있는지를 뒤집어보고, 고객가치의 관점에서 업무를 추진하고자 한다.

나. 실질적 가치제공

현재 시점에서의 생존과 수익 창출은 물론 영속기업으로서 미래의 성공까지도 가능하게 하려면 고객에게 끊임없이 실질적 가치를 제공해야 한다. 새로운 제품과 서비스를 준비할 때 기술적 난이도가 높거나 단순히 남들과 다르다는 것을 가치의 기준으로 오해하는 경우가 종종 발생한다. 하지만 진정한 가치는 고객의 삶에 도움이 되는 고객이 꼭 필요로 하는 것에서 출발한다. 고객이 제공되는 제품과 서비스의 차별적인 가치를 인정하고 이를 구매하려는 의도를 가져야 비로소 실질적 가치를 제공했다고 할 수 있다. 이때 실질적 가치는 고객이 지금 필요하다고 구체적으로 표현하여 이야기하는 것에 한정하지 않는다. 미래에 필요로 할 가치까지도 모두 포함된다. 그러므로 고객의 미래가치를 예측하여 제공하고, 그 점을 고객들이 인정하여 다시 찾을 수 있도록 L-만의 독특한 가치를 지속적으로 창출해야 한다.

다. 혁신을 통한 창조

‘고객을 위한 가치창조’는 기존의 경영활동 방식을 답습해서는 결코 이룰 수 없는 것이다. 특히 다른 경쟁사들에 비해 더 나은 가치를 제공하고 있다고 인정받으려면 기존의 경영 활동 방식을 극복하는 것은 물론, 더 나아가

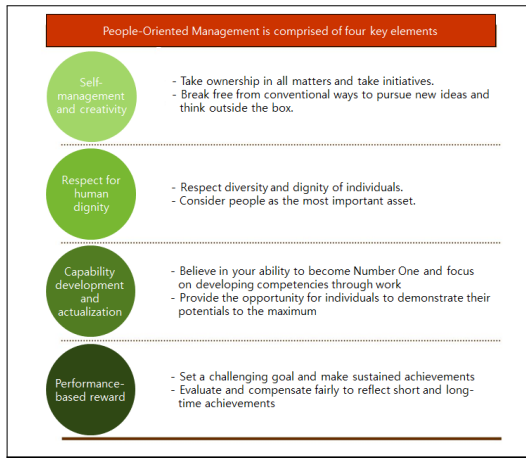
남들이 생각하지 못할 만큼 큰 폭으로 고객 가치 혁신에 앞서가는 기업이 되어야 한다. 그것이 L-가 추구하는 혁신의 방향이다. 경쟁사들이 미처 생각하지 못한 차별적 가치를 창조하고 이를 고객이 기꺼이 비용을 지불할 수 있는 수준의 가격으로 공급함으로써 L-의 제품과 서비스에 대해 고객이 느끼는 효용을 획기적으로 증대시키기 위한 것이다. 바로 가치와 비용 사이의 상충관계를 타파하는 혁신이다. 이를 위해서 한편으로는 핵심원천기술을 선행적으로 확보하기 위한 노력을 계속하고, 다른 한편으로는 고객과 시장의 변화를 기민하게 감지하여 준비할 수 있도록 다양한 실험과 시도를 해나가야 한다.

3.3.3 인간존중의 경영

‘인간존중의 경영’은 구성원이 곧 고객가치 창출의 주역이라는 신념에 따라, 개개인이 자신의 업무에 주인의식을 가지고 최대한의 능력을 발휘할 수 있게 한다는 것을 의미한다. 고객에게 차별화된 가치를 제공하는 주체는 결국 조직의 구성원들이다. 그 구성원들이 어떤 생각을 가지고 어떤 자세로 일하도록 할 것인가를 모색하는 데서부터 ‘인간존중의 경영’은 출발한다.

L-는 구성원 한 사람 한 사람이 자신의 업무에서 자기 주도성을 가지고 창의력을 발휘하며 일할 때 진정한 의미에서의 고객가치를 실현할 수 있다고 믿는다. 구성원들이 고객가치 창조를 위한 꿈과 열정을 가지고 스스로 업무에 몰입하여 창의력을 발휘하도록 하기 위해서는 구성원 모두가 자신이 경영의 수단이 아니라 주체로서 절대적으로 존중 받고 있다는 자존감을 갖도록 해야 한다. 이를 위해서 구성원들이 조직 내에서 성장하여 자신의 꿈을 실현 할 수 있다는 믿음을 갖게 해야 한다. 그리고 자신의 능력을 발휘하여 그 꿈을 이룰 수 있는 기회가 제공되어야 한다. 성과를 창출한 구성원은 자연스럽게 드러나 조직에서 인정받을 수 있어야 하며, 발휘된 성과에 대해 객관적이고 공정한 평가와 보상도 함께 이루어져야 한다. 이러한 일련의 과정을 통해 조직 구성원들이 스스로 동기부여가 되고 업무에 몰입하여 성과를 창출함으로써, 조직의 성장과 개개인의 성장이 동시에 이루어져야 한다는 것이 바로 ‘인간존중의 경영’의 핵심이다.

‘인간존중의 경영’은 다음 [Fig. 4]와 같이 창의, 자율, 인간중시, 능력개발 및 발휘 극대화, 성과주의 등의 요소로 구성되어 있다.



출처 : L- Way(2011)

[Fig. 4] people oriented management : components and behavior principles

가. 창의, 자율

구성원의 창의와 자율이 발휘되어야만 고객에게 더 나은 가치, 새로운 가치를 제공할 수 있다. 구성원들이 ‘고객을 위한 가치창조’를 통해 ‘일등 L-’를 실현하는 주체임을 인식하고 이를 달성하기 위해 스스로 노력하도록 해야 한다. 그리고 이를 통해 일에서 보람을 느끼고 자신의 성장을 도모할 수 있어야 한다.

창의와 자율은 구성원으로 하여금 스스로 목표를 향해 도전하게 하는 원동력이다. 그러나 창의와 자율은 강요될 수 있는 것이 아니다. 구성원 개개인이 자신의 일과 조직에 대한 주인 정신을 가질 때 자연스럽게 발휘된다. 따라서 창의와 자율이 존중되는 문화구축을 통해 구성원들이 존재감을 느끼고 배려를 받는다고 느낄 수 있어야 한다.

나. 인간중시

인간중시란 경영의 주체인 구성원 개개인의 존엄성을 절대적으로 존중한다는 의미이다. 즉, 구성원이 조직 안에서 자기 존재감을 느끼도록 해주는 것이며, 자신이 배려 받고 발전한다는 느낌이 들도록 하는 것이다. 따라서 구성원의 능력과 장점을 고려하여 의미 있는 업무를 부여하고, 이를 통해 구성원 스스로 자존감을 가지고 조직에서 성장할 수 있도록 해야 한다. 이렇게 되어야만 자연스럽게 주인 정신에 바탕을 둔 창의와 자율이 발휘된다.

다. 능력개발 및 발휘 극대화

능력개발 및 발휘 극대화는 구성원이 스스로 세계 최고가 되겠다는 신념을 가지고 자신의 능력을 개발하기 위해 노력하고, 회사는 개개인의 잠재력이 최대한 발휘될 수 있도록 기회를 제공한다. 이를 위해 일을 하는 과정에서 구성원 개개인이 자연스럽게 자신의 역량을 개발하고 언제든 그 역량을 발휘하는 역동적인 조직으로 거듭날 수 있다.

라. 성과주의

L-의 성과주의는 도전적인 목표를 세우고 지속적인 성과 창출에 노력하며, 능력과 장단기 성과에 따라 공정하게 평가하고 보상하는 것을 의미한다. 이러한 성과주의는 단순히 성과에 대한 평가와 보상에 국한하는 개념이 아니다. 조직이나 개인이 높은 목표에 도전하고, 달성된 성과에 대해서는 이에 걸맞은 보상을 함으로써 지속적으로 성과가 창출되는 선순환의 문화를 조성하려는 총체적인 개념이다.

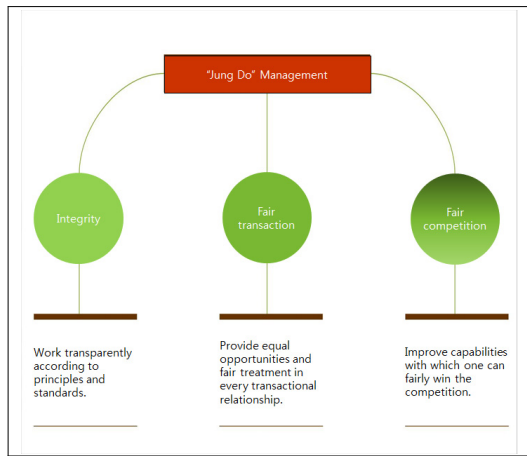
3.4 정도경영

고객에게 진정으로 인정받고 지속성장이 가능한 L-를 만들기 위해서는 ‘고객을 위한 가치창조’와 ‘인간존중의 경영’을 통해서 이루어 내야 한다. ‘정도경영’이 정착되기 위해서는 원칙과 기준에 따라 편법 없이 투명하게 일해나가는 ‘정직’함이 필요하다. 또한 고객과 사회에 대해 책임 있게 행동하고 신뢰를 형성해 나가는 것이 기업 경영의 핵심요소 중 하나임을 인식해야 한다. 협력회사 등 외부와의 거래에서는 공정하고 합리적인 관계를 유지하고, 상호 발전을 위한 파트너십의 관계를 만드는 것도 필요하다.

L-가 표방하여 실행하고 있는 ‘정도경영’은 단순히 윤리경영만 의미하는 것은 아니다. 윤리경영을 기반으로 경쟁에서 이길 수 있는 실력을 꾸준히 배양하여 정정당당하게 승부하고 이를 통해 실질적 성과를 창출하는 L-고유의 행동방식을 의미한다. 따라서 L-인으로서의 명예와 자긍심을 지키면서 기업의 본질적 경쟁력을 높이는 데 전력을 다하는 것이 진정한 ‘정도경영’의 정신이다. ‘정도경영’이 명실상부하게 L-의 일하는 방식으로 자리 잡을 때, L-는 고객으로부터 전폭적인 신뢰를 받으면서 지속적으로 건강하게 생존, 발전할 수 있다.

‘정도경영’은 다음 [Fig. 5]와 같이 정직, 공정한 대우, 실

력을 통한 정정당한 경쟁 등 3개 요소로 구성되어 있다.



출처 : L- Way(2011)

[Fig. 5] components and behavior principles of "Jung Do" management

3.4.1 정직

원칙과 기준에 따라 편법 없이 투명하게 일을 해 나가는 정직함은 기업경영의 기본이다. L-인이라면 그 누구라도 작은 이익에 유혹되어 큰 것을 놓치는 소탐대실이나 도덕적 해이에 빠지지 않도록 해야 한다.

L-는 창업 초기부터 '정도경영'의 중요성을 인식하고 이를 조직문화로 확고하게 정착하기 위해 꾸준한 노력을 경주해 왔다. 따라서 '정도경영'의 의미와 실천의 필요성에 대한 구성원의 인식은 상당히 높다고 할 수 있다. 그러나 이직도 일부에서는 사업 특성 때문에 '정도경영'의 원칙과 기준을 철저히 준수한다는 것이 현실적으로 쉽지 않다는 인식이 잔존하고 있다. 분명한 것은 원칙과 기준에 따라 투명하게 일한다는 '정직'이란 개념은 사업 여건이나 관행 등에 따라 선택적으로 적용할 수 있는 이중 잣대가 아니라는 것이다.

'정도경영'의 실천을 위한 원칙과 기준은 결코 타협할 수 없는 것이며, 합리적이고 일관되게 적용되어야 한다. 과거부터의 관행으로 인식되고 행해졌던 불합리한 점들이 있다면 철저히 배격하고 이를 개선하기 위해 노력해야 한다. 정도의 근본은 모든 조직구성원의 자기 존중감에 있다. 자기중심성이 확고한 사람은 원칙과 기준에 따라 투명하게 일하는 것을 당연히 여기게 된다. 따라서 구성원 개개인인 L-인의 긍지와 자부심을 함양하여 항

상 정직하고 공정한 자세를 견지하려는 노력을 계속해나 가야 한다. 이러한 기준과 원칙을 어기는 경우에는 해당 구성원의 성과 창출 여부와는 관계없이 엄중하게 페널티를 적용해야 한다.

3.4.2 공정한 대우

공정한 대우는 협력회사 등 외부와의 거래에서 공정하고 합리적인 관계를 유지하고, 상호발전을 위한 건강한 파트너십의 관계를 만들어가야 한다는 것이다. 이는 궁극적으로 고객과 사회에 대해 책임 있는 행동을 하고 신뢰를 형성해 나가는 것이 기업 경쟁력을 좌우하는 핵심요소 중 하나임을 인식하고, 협력회사와의 관계에서도 신뢰받는 행동을 함으로써 기업의 사회적 책임을 실천한다는 의미이다.

3.4.3 실력을 통한 정당한 경쟁

실력을 통한 정당한 경쟁은 '정도경영'이 단순히 윤리적이고 도덕적인 의미를 넘어 우리 자신의 실력을 바탕으로 정정당당하게 승부해야 한다는 L-의 행동방식이다. 즉 아무리 경쟁이 치열한 환경이라 해도 L-인으로서의 명예와 자긍심을 가지고 정정당당하게 승부해야 한다는 신념의 표현이다. 이를 위해서는 경쟁에서 이길 수 있는 실력을 갖춰야 하기 때문에 내부적으로는 기업의 경쟁력을 높이는 데 전력하는 것이 '정도경영'의 참 뜻이다.

3.5 요약

L- 그룹의 "L- Way 사례처럼 지속적인 성공을 구현하는 기업들은 모두 공통적으로 자신들이 추구하는 핵심 가치를 바탕으로 조직 구성원들이 의욕적으로 일하고 잠재력을 발휘 할 수 있도록 지원해 왔다.

또한 기업의 핵심가치는 경영의사결정의 기준이 되어 안으로는 내부 이해관계자들의 요구에 부응하며, 밖으로는 외부 이해관계자와 기업을 둘러싼 환경의 요구에 일관성을 가지고 대응할 수 있도록 하는데 중요한 역할을 수행하였다.

이처럼 기업의 핵심가치는 불확실한 경영환경 속에서 살아남기 위한 기업 스스로를 향한 변화의 기준이자 구성원의 내부 역량 응집의 역할을 수행하게 된다. 따라서 기업의 생존은 핵심가치에 기반을 둔 전체 경영활동들 사이의 통일성과 상호 유기적 연결에 따라 기업의 지속 가능 경영의 성공여부가 결정되어 21세기 글로벌 기업으

로 살아남을 수 있을 것이다.

한편 핵심가치가 기업 문화를 구성하는 중요한 가치관으로써 구성원들 사이에서 공통된 가치관으로 자리 잡아야 한다. 한 가지 사실에 대한 서로 다른 해석은 양측 간의 갈등을 유발하여 조직의 역량을 분산시킬 수 있기 때문이다. 따라서 최고 경영자는 기업이 추구하는 핵심 가치를 보다 명확히 제시하여 조직 구성원들이 혼란을 느끼지 않고 공통된 가치관을 공유하여 기업의 비전 달성에 이바지해야 할 것이다.

4. 결론

4.1 시사점

L-Way는 급변하는 기업 경쟁 환경 속에서 시장과 고객이 지속적으로 인정하는 일등 기업을 달성하기 위해 요구되는 L-인의 근본 가치 체계이자 행동 지침이다. 이처럼 L-Way와 같이 기업의 핵심가치는 액자 속에 있던 추상적이고 선언적인 의미에서 벗어나 실제 업무 현장에서 구현되고 실천되어야 한다. 기업의 핵심가치가 실제로 구현되기 위한 향후 과제를 몇 가지 살펴보고자 한다.

4.1.1 지속적 메시지 전달을 통한 이해도와 공감대 제도

기업의 핵심가치가 구성원들 사이에서 공통된 가치관으로 인식되고 현장에서의 실제 적용을 위한 가이드라인을 제공하기 위해서 구성원들과 많은 논의와 공감대 형성을 위한 노력이 지속되어야 한다.

이를 위해 교육, 다양한 매체 등을 통해 구성원들이 핵심가치의 개념 및 실행 방안에 대한 이해도와 공감대를 높이기 위해 노력해야 한다.

4.1.2 핵심가치의 실행력 강화

L-그룹의 경우 L-Way의 중요성을 인식하고 있지만, 대부분의 구성원들이 이를 현장에서 자기 업무와 연계하여 적용 할 방법을 잘 알지 못하는 경우가 종종 발생하고 있다. 그래서 L-그룹은 L-Way가 현장에서 내재화되기 위해서는 밑으로 갈수록 원론적 설명이 아니라 현장에서 바로 적용할 수 있도록 구체화하기 위한 활동을 실행하고 있다. 즉 의사결정과 실행이 기업의 핵심가치를 기반으로 이루어질 수 있도록 프로세스가 정립되어

야 한다.

따라서 핵심가치의 구체적 실행방안에 대한 구성원의 요구가 증대하고 있기 때문에 구성원들이 핵심가치를 제대로 해석하고 실제 경영과 의사결정에 적용한 다양한 사례를 개발하고 공유하는 것이 필요하다. 또한 발굴된 사례를 어떻게 활용하고 고려할 수 있는지에 대해 구성원들과 지속적으로 커뮤니케이션하고 함께 고민해야 한다.

이처럼 기업은 원칙의 천명에서 더 나아가 회사 내의 제도, 조직 운영방식 그리고 일하는 방식이 기업의 핵심가치와 연계해야 한다. 따라서 기업의 핵심가치에 부합하는 행동을 촉진시키는데 필요한 시스템을 지속적으로 정립해 나가야 한다.

4.2.3 정착 상황에 대한 지속적인 모니터링 및 Upgrade

기업은 핵심가치의 구현과 체화 정도에 대한 지속적인 모니터링이 필요하다. L-그룹의 'L-Way 서베이', 'L-Way 리더십 평가' 등과 같이 지속적인 모니터링을 통해 개선 방향을 고찰하고 실행해 나가야 한다. 사업과 사람들을 기업의 핵심가치 관점에서 모니터링하고 평가하고, 아무리 성과가 좋더라도 기업의 핵심가치에 부합하지 않을 경우 과감한 퇴출도 필요하다.

또한 기업의 핵심가치는 경영환경의 변화 및 생존 법칙의 변화에 따라 자연스럽게 진화해야 한다. 따라서 현장에서 검증된 구체적인 실행방안들과 기업 내 누적적 경험과 지혜를 반영한 Upgrade 방안을 지속적으로 추구해야 한다.

결국, 구성원들의 이해도 및 공감대 제고 → 핵심가치의 실행력 강화 → Monitoring & Upgraded의 선순환 창출을 통해 기업의 핵심가치가 실제 현장에서 살아 숨 쉴 수 있도록 만드는 것이 필요하다.

기업의 핵심가치에 대한 조직 구성원들의 공감대가 형성되고 행동의 변화로 이어질 때, 기업은 멀지 않은 장래에 경쟁자들이 쉽게 침해할 수 없는 차별화된 경쟁우위를 바탕으로 글로벌 시장에서도 차별적 우위를 점할 수 있을 것이다.

4.2 연구의 한계점 및 과제

기업의 핵심가치 전개는 많은 경우 그 속성상 기업의 내부적 경영활동인 경우가 많고 그것도 비정형적 방식으로 대개는 비공식적으로, 그리고 매우 실무적으로 전개

될 가능성이 높은 것이 사실이다. 그러나 기업 내부 활동도 투명경영에 대한 이해관계자들의 요구나 기업 간 벤치마킹을 통해 점차 공개되는 경향이 많아지고 있을 뿐만 아니라 이러한 경향이 기업차원에서 볼 때에도 자신이 누구인가, 무엇을 추구하며 어떤 철학을 가지고 경영 활동을 전개하고 있는가에 대한 임직원은 물론이고 고객, 협력업체, 주주 등 이해관계자를 포함한 사회 전체에 공개하여 오히려 적극적으로 홍보하는 것이 그 기업의 브랜드가치 증대를 위해서도 필요한 활동이라고 본다. 고기가 물을 떠나 살 수 없듯이 기업도 사회를 떠나서는 생존할 수 없기 때문이다.

이러한 점에서 한 기업의 존재 이유나 정체성의 근간이 되는 이른바 기업의 유전자라 할 수 있는 핵심가치의 구성 내용이나 더 나아가서는 이를 구성하고 있는 가치적 DNA의 구조나 성분을 비교함으로써 한 기업의 성장과 발전을 촉진시키고 유지시킬 수 있는 공통적인 기업가치를 발견하고자 하는 시도는 앞으로도 더욱 필요할 것이다.

특히 기업의 글로벌화가 가속화되는 과정에서 지속적으로 탁월한 성과를 내고 있는 세계 초 우량기업들이 공통적으로 확보하고 있는 보편적인 가치를 상호 비교, 연구하는 노력이 절실하다. 따라서 이들 기업들의 핵심가치 내용, 전개방식, 실천, 제도화, 임직원들의 공유전파를 위한 구체적인 프로그램들의 개별적 비교 연구 탁월향후보다 미시적 있는 세의 추가적 연구가 필요하다고 생각한다.

REFERENCES

[1] BCSD, Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90, 1994

[2] Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, Strategic Management, Houghton Mifflin, 8th, p14, 2008

[3] Kim Dong Cheol & Seo Yang Woo, A Practical Guide to Strategic Planning, Sigma Insight, 2008

[4] Kim Ik Hyun, Analysis for the Related-Materials at Industry Level Using Industrial Ecology Approach : A Sustainability Management Perspective, 2007

[5] Ko Hyun Cheol & Kang Woo Ran, Making Good Company Culture, SamSung Economics Research Institute CEO Information, 476 issue, 2004

[6] Lee Hak Jong & Park Hun Joon, Organizational Behavior 8th, Bubmoonsa, 2008

[7] Lee Ki Hoon, Sustainability management of firm and firm value evaluation, Parkyuongsa, 2005

[8] Lee Tae Hyung, The development of the core value of performance-oriented activities, 2009

[9] LG Way, LG Internal Educational Data, 2011

[10] Noh Yong Jin, CEO Report : Way of Great Company, LG Weekly Economy, 759 issue, 2003

[11] Reed, R, Stalking the elusive business case for corporate sustainability, Earthscad : London, 2001

[12] Rokeach, M., The nature of values, 1973

[13] RomaClub, The Limits to Growth, 1973

[14] Shin Tae Kyeoun, A Study of Influence of Core Value Undertaking of Enterprise on the Management Performance, 2006

[15] WCDE, Our Common Future, 1987

[16] Wharton Forum, Successful Habits of Visionary Companies, Kimyongsa, Vol. 2, p109-113, 2005

[17] POSCO WebSite(www.posco.co.kr)

[18] Swiss Re WebSite(www.swissre.com)

김 성 건



- 2003년 2월 : 한국외대 경영학과(경영학 석사)
- 2009년 2월 : 한국외대 경영학과(박사과정 수료)
- 관심분야 : 핵심가치, M&A, 변화관리, 조직문화
- E-Mail : backtobasic@hanmail.net

이 재 진



- 2002년 2월 : 한국외대 경영정보대학원 경영학석사
- 2002년 2월 : 포스코ICT SI사업부
- 2010년 3월 : 서울관광마케팅 마케팅본부
- 2012년 2월 : 한국외대 경영학 박사
- 관심분야 : brand management, 소비자 만족
- E-Mail : garwee@naver.com