

미디어 선도기업의 창의적 구조에 관한 연구 : CJ E&M을 중심으로

Creative structure of CJ E&M, the Leading Firm in the Korean Media industry

이 지 현, 정 회 경

KGIT 뉴미디어학부 석사과정, KGIT 뉴미디어학부 교수

Ji Heon Lee, Hoe Kyung Jung

Department of Newmedia, KGIT

요약

미디어 기업발전의 중대요소인 창의적 구조를 리더십과 조직구조, 전략, 자원, 조직문화 측면에서 살펴본 결과 CJ E&M은 전반적으로 창의력에 긍정적 요인을 가진 기업이라 할 수 있으나 오히려 중심 경영과 비연관분야 다각화 등은 자칫 조직을 한순간에 위협에 빠뜨릴 수 있는 요인도 될 수 있을 것으로 분석됐다.

I. 서론

1. 연구의 필요성

콘텐츠 생산을 근본으로 하는 미디어 기업에 있어서 창의적 구조는 콘텐츠 소비와 직결 되므로 다른 어떤 역량보다도 핵심적이며 기업의 존립을 결정하는 요소라 하겠다. 특히, 방송과 통신이 융합하는 새로운 미디어 환경에서 기업 간 경쟁이 심화될수록 경영전략에 있어 창의적 구조의 중요성은 더욱 증대되고 있다.

본 연구에서는 우리나라의 대표적 미디어 선도 기업인 CJ그룹 미디어 사업분야(CJ E&M을 중심으로)의 창의성 역량을 분석해보고자 한다. 이를 통해 CJ E&M의 현재 조직역량 수준을 측정하고 향후 중점적으로 보완해야 할 부분을 제시해 보고자 한다.

2. 분석의 틀

기업의 창의적 구조 분석을 위한 많은 연구와 이론들이 있다. 본 연구는 이 중에서 최근 삼성경제연구소가 소개한 '기업의 창의성 모델' 중 맥락(창의적 리더십과 조직시스템) 측면을 중심으로 살펴보고자 한다.

3. 창의적 구조 분석

3.1 리더십

CJ그룹은 1996년 5월 삼성그룹으로부터 독립, 2002년 사명을 'CJ'로 바꾸고 2007년 지주회사 CJ(주)로 전환했다. CJ(주는 식품·식품서비스, 제약·바이오, 엔터테인먼트·미디어, 신유통을 4대 핵심사업으로 정하고 글로벌

기업으로의 성장을 위한 발판을 마련한다. 보수적인 식품회사를 탈바꿈시켜 지금의 CJ를 만들어낸 인물이 이재현 회장이다. 이재현회장은 고 이병철 회장의 장남 이맹희씨의 첫째아들이다. 85년 9월 CJ(당시 제일제당)의 사원으로 입사해 93년 삼성전자 경영기획이사로 임원생활을 시작한다. 이후 CJ 상무를 거쳐 97년 CJ 부사장, 98년 부회장, 2002년 3월 회장이 됐다.

이재현 회장은 인재를 중시하면서 비교적 합리적 경영 스타일을 갖춘 것으로 평가받고 있다. "제품이 무엇이나고 누군가 물으면, 사업도 중요하지만 좋은 인재를 키우는게 더 중요한 꿈이라고 대답합니다"(2005년, cj온리원 캠프)

이회장은 반드시 모든 CEO들과 실무자들까지 공감대가 형성될 때까지 듣고 질문하고 토론한다. 이 때문에 아주 굵직한 기업 인수·합병(M&A)건을 두 건이나 놓치기도 했다.(이재현식 '공감경영', 매일경제, 2006)

하지만 이 회장은 결정적인 순간에는 공격적 경영스타일을 취하기도 한다. 한 예로 1995년 스티븐 스피버그 등이 설립한 드림웍스(DreamWorks)의 2대 주주로 참여하며 무려 3억 달러를 투자했다. 이 회장이 직접 미국을 방문해 투자협상을 가진 이 일은 당시만 해도 '엄청난 도박'이라는 평가가 많았지만 결국 CJ는 드림웍스의 아시아 배급권과 국내 영화투자를 통해 국내 영화업계의 1위 회사로 떠오르게 됐다.

한편, 이재현 회장과 함께 CJ E&M 리더십의 또다른 축을 담당하는 인물은 이회장의 누나인 이미경 부회장이다. 이재현 회장이 E&M 사업의 비전을 제시했다면, 이미경 부회장은 폭넓은 네트워크와 실무능력으로 이를 실행에 옮겼다고 할 수 있다. 드림웍스 협상에서도 이 부회장이 큰 역할을 했으며, <화려한 휴가> <해운대> 등 초대박 영화, 종합상영관인 CGV 성공, <슈퍼스타K> <남녀탐구생활> 등 케이블 TV 프로그램에서도 높은 시청률을 기록하는 성과를 이끌어 냈다.

이재현 회장의 리더십을 종합해 보자면 공감, 때때로

1) 기업환경에서의 창의성을 2개차원(개인적·집단적)+1개맥락(창의적 리더십과 조직시스템)으로 구성한 모델(2012.11. 진현, 강우란, 조현국)

공격적, 인재 중시, 관계지향적이라 할 수 있다. 이 회장의 경우 재벌 3세대 경영인으로써의 일반적 선입견을 일정정도 깨뜨렸다고 평가할 만하다. 특히 미디어 산업을 미래 성장동력으로 인식하고 흔들리지 않는 투자를 이어간 점은 조직 구성원의 동기부여에 긍정적 요소로 작용했을 가능성이 높다. 따라서 이 회장의 리더십 스타일은 대체적으로 창의적 조직 구조에 긍정적 영향을 끼치고 있는 것으로 평가된다.

3.2 조직구조

CJ E&M 조직구조를 번즈와 스토키(Burns & Stalker, 1961) 모델²⁾로 분석한 결과 CJ E&M은 기계적 조직과 유기적 조직 특성을 모두 가졌다고 보여진다. 전문 경영인 체제로 운영되고 있지만 실제로는 기업 총수와 특수관계자가 전략의 결정과 업무조정 권한을 가지고 있고, 핵심 성과 지표별 목표설정 등을 하는 면에서 중앙집중화 성격이 짙다. 또한 조직성과 평가가 개인업적 평가로 이어지는 등의 공식화 부문도 높은 편이다. 이러한 면은 기계적 조직 특성이다. 하지만 유기적 조직 특성 요인도 두루 가지고 있다. 직무간의 책임과 역할에 따라 경영관리, 전문직, 생산 및 기술, 연구개발의 4부문으로 경력경로를 구분하여 각 부문별 직무 구분을 확실하게 하는 전문화 지수가 높고, 대단히 높은 전문성을 가진 인적구성³⁾을 보이는 등 전문성역시 발달했다. 또한 블로그 활성화, 각종 공개방송과 바자회, 사회공헌 활동에 적극적으로 회사-구성원간, CEO-구성원간, 구성원 상호간의 커뮤니케이션 활성화를 위한 채널을 구축하여 구성원과 CEO간의 직접 의사소통채널로 활용 하는 등 내·외부 커뮤니케이션의 활성화 지수 역시 높아 유기적 조직특성을 가지고 있다고도 보여진다.

3.3 전략

일반적인 조직 전략 유형은 탐사가형, 방어자형, 분석가형, 반응자형 이라는 4개 전략 범주로 제시될 수 있다⁴⁾. CJ그룹의 경우 탐사가형전략과 분석가형 전략을 취하고 있는 것으로 보여진다.

국내 최대 종합식품회사로서 안정적 지위를 확보하고 있었으나 외식 등 식문화 사업과 바이오, 신유통, 엔터테인먼트&미디어 사업 등 비연관 분야로 다각화를 진행해 글로벌 생활문화기업으로 성장하는 전략을 취했다. 비연관 분야로의 다각화 사업은 모험에 가까웠으나 결과적으로 CJ그룹을 키운 원동력이 됐다. CJ E&M의 경우에도 안정적인 케이블 사업에 안주하지 않고 위험 부담이 큰 콘텐츠산업에 지속적인 투자를 이어가고 있다. CJ는 한국형 블록버스터인 <해운대>가 성공하기 전까지는 줄곧 적자였고, 게임부분 역시 매출 부진에 시달리고 있음에도 불구하고 지속적으로 투자하고 있다. 이런 점에서 CJ는 탐사가형 전략으로 분류될 수 있어 보인다. 그러나 CJ가 이런 공격적 전략을 택할 수 있었던 데에는 그룹차원의 지원이 있었기 때문에 가능했다. 홈쇼핑 채널 등이 막강한 재무 창출원이 되어 주요 자회사에 대한 지원 부

담이 가능했기 때문이다. 광고, 수신료에 기반한 기존 채널 사업을 안정적으로 유지하는 가운데, 거기에서 생산되는 다양한 콘텐츠를 기반으로 변화와 혁신을 추구하는 전략이다. 따라서 그룹 전체적으로 보자면 혁신분야와 캐시카우 분야의 균형 잡힌 포트폴리오 전략을 추구했다고 보여지므로 이는 분석가형 전략이라 하겠다.

결과적으로 CJ의 탐사가형전략과 분석가형 전략은 창의적 구조에 긍정적 기여를 하는 것으로 평가된다.

3.4 자원

기업이 조직 내 창의성을 유지하고 장려하려면 여유 예산과 인력이 어느 정도 확보돼 있어야한다. 그래야만 구성원들이 새로운 분야에 대한 도전을 할 수 있고 실패 리스크도 감수 할 수 있다고 여기기 때문이다.

CJ그룹은 올해 역대 최대 규모인 3조2400억원을 시설, 연구개발(R&D) 등에 투입하며 이 중 CJ E&M 분야에 8000억원을 투자하는 한편, 채용규모 역시 확대하는 등 공격적인 제작비 투자와 자금 지원을 실행하고 있다.

3.5. 조직문화/풍토

CJ가 추구하는 문화는 유연하고 강한 문화다. 유연함을 그룹에 정착시키기 위한 구체적 실행으로 복장을 자율화 하고, 직책 호칭을 모두 '~님'으로 통일시키는 한편 플렉서블 타임제를 실시해 조직 체질을 바꿨다.

또한, 토론방, CEO대화방, CEO 핫라인 등을 구축해 구성원 상호간의 커뮤니케이션 활성화를 꾀하고 있다. 사이버 토론방은 커뮤니케이션을 활성화하기 위해 무기명으로 의견을 개진하도록 하고 있다.

또한 CJ그룹은 2013년부터 대졸 신입사원이 임원으로 승진하는데 필요한 직급별 승진 연한을 기존 20년에서 최단 10년으로 줄이는 '패스트 트랙(FAST TRACK)' 승진 제도를 시행한다고 밝혔다. 보상측면에서 CJ는 금전적 보상인 임금을 비롯하여 복리후생, 교육개발 등의 비금전적 보상을 다양하게 제공하고 있으며 성과를 반영하는 보상관리 원칙을 가지고 있는 등 조직의 결집력을 강화시키는 다양한 제도를 운영하고 있다.

4. 창의적 구조 분석 결과 및 시사점

지금까지 우리나라 대표 미디어 선도기업인 CJ E&M의 창의적 구조를 분석해 보았다. 분석결과 CJ는 삼성그룹에서 독립한 이후 이재현 회장 리더십을 중심으로 끊임 없이 기업문화를 혁신·변화시켜 왔으며 창의적인 조직 문화와 인재양성을 위해 노력해 온 것으로 평가된다. 그러나 그룹 오너가 직접 사업을 주도하는 중앙집중화된 사업방식은 창의성 저해요인으로 작용할 수 있다. 기업이 기본 시스템을 중심으로 움직일 수 있도록 창의적이며 혁신적인 조직 시스템을 강화하는 노력이 필요할 것으로 보인다.

■ 참고 문헌 ■

- 2) 전문화, 기능적분화, 전문성, 중앙집중화, 커뮤니케이션 등의 요소를 가지고 기계적 조직과 유기적 조직으로 구분
- 3) 2012년 방송산업 실태조사에 따르면 CJ계열 MPP 사업자 종사자 1,411명 중 방송직과 기술직에 종사하는 전문직이 1,007명으로 71%에 이른다.
- 4) 기업의 창의성 모델(2012.11. 진현, 강우란, 조현국)

- [1] SERI 연구보고서 "기업내의 조직창의성 모델" 2012.11
- [2] 2012년 방송산업 실태조사, 방송통신위원회
- [3] MPP사업자의 수평적 결합전략 결정요인(김영수)
- [4] CJ그룹의 미디어 사업분야 전략행위에 대한 연구(박성호)
- [5] CJ블로그 (<http://blog.cj.net/>), CJ E&M 블로그