

인도 기업의 신세대 풍속도

- 마케팅, 신 인사관리, 역 멘토링 공식화

작성자 : 신진영(한국외국어대학교 북캠퍼스 사업단 전임연구원)

작성일 : 2014년 9월 23일

이머징마켓 국가 중 중국은 몇 년 전부터 신세대 연구가 활발했던 반면, 인도의 신세대는 하이라이트를 받지 못했다. 지난 20여 년간 양국 모두 빠르게 경제가 성장했지만, 중국의 신세대는 경제적 풍요와 함께 급격한 사회 체계 변화를 겪으며 기성세대와 확연한 차이를 드러냈다. 중국의 신세대는 ‘소황제’로 불리며, 소비 성향과 삶의 방식에 따라 다양한 신조어를 만들어낸 반면, 가족 중심의 가치와 전통적인 가치가 남아있는 인도 신세대는 비교적 관심을 끌지 못했던 것이다. 그러나 최근 인도에서도 신세대에 대한 본격적인 관심이 나타나고 있다. 그러나 인도 기업들의 신세대에 대한 접근은 단순 마케팅 목적을 넘어서는 인사 관리와 신세대 지식 흡수를 위한 차별적인 모습을 보이고 있다.

올해 5월 인도 시티 그룹에서는 세대 간 네트워크(generational network) 제도를 도입했다. 시티 그룹은 네트워크를 통해 젊은 층에 이메일 전송과 티저, 플래시 몹 등 다양한 방식으로 젊은 층과 소통하고 이들의 의견을 듣기 위해서다. 코카콜라, P&G, 인도 통신 그룹 에어텔은 마케팅 목적뿐 아니라 신세대들의 효율적인 인사관리를 위해 신세대 연구를 시작했다. 이들 기업은 젊은 층이 기업에 원하는 각종 요구와 기대에 대한 자료를 수집하고 이에 맞는 보상 체계와 인사 가이드 라인을 새롭게 만들고 있다. 뿐만 아니라 역 멘토링 제도를 도입하여 신입으로부터 전문적 교육과 도움을 받고 있다.

신세대 소비자 - 접근 매체, 관심 분야, 마케팅 소재 변화

기업이 신세대에 대한 연구를 하는 가장 일반적인 목적은 이들의 니즈 파악과 신세대에 어필할 수 있는 마케팅을 찾기 위한 것이다. 신세대는 구매성향과 구매 선택 과정이 기성세대와는 다르다. 인도 기성세대가 미디어와 입소문에 의지하여 물품을 구매했다면, 신세대들은 인터넷과 소셜 미디어에 의존하여 제품을 구매하는 것이다. 따라서 마케팅 채널 또한 변화할 수 밖에 없다. 또한, 이들에게 ‘먹히는’ 마케팅 소재도 달라진다. 과거 인도에서 마케팅의 테마는 ‘행복한 가정’ 이었다.

그러나 최근에는 마케팅 소재가 바뀌고 있다. 인도 경영대학(IIB- Bangalore)에서 연구한 결과에 따르면, 인도 신세대에 가장 어필할 수 있는 마케팅의 테마는 ‘환경’ 이라고 한다. 인도 신세대들은 개인주의적인 성향을 나타내지만, 사회적인 문제에도 관심을 갖고 있고, 특히 환경 문제에 민감하기 때문에 ‘환경’ 이 마케팅의 테마로 떠오른 것이다. 뿐만 아니라 신세대들은 자기 개발과 게임에 관심이 많은 것으로 나타났다. 관심 제품도 다르다. 기성 세대에 관심 받는 제품들이 가전 제품과 자동차 등 가족 공동 소모품이었다면, 신세대들은 스마트 폰이나 노트북, 신발 등 개인 생활 용품에 관심이 높다.

신세대 인사관리

인도 기업들은 고객으로서 신세대에 접근할 뿐 아니라 인사 관리를 위한 신세대 연구도 비중 있게 다루고 있다. 이들은 기성세대와 태도에서 차이가 나타나고 기업이나 보상에 대한 기대나 업무와 소통 방식도 다르다.

인도의 기성세대의 경우 위계의식이 강하여 한국 기업의 위계체계에서도 비교적 잘 적응하였으며, 위계적인 관계에서 발생하는 차별적인 대우들도 어느 정도 수용하였다. 그러나 최근 입사한 직원들은 위계체계나 차별적인 상황에서 상사 및 기업 체계에 대한 불만이 높아지고 이것이 노사 갈등으로까지 이어지는 것으로 나타났다. 이는 인도 신세대들은 고등 교육과 평등 교육을 받은 세대여서 기성세대에 비해 평등의식이 강화되었기 때문으로 분석된다.

기성세대가 일방 소통이나 면대면 소통에 길들여져 있다면, 신세대는 메시지를 통한 쌍방향 소통에 익숙하다. 따라서 업무 전달과 사내 소통에도 변화가 필요하다. 뿐만 아니라 근무 시간에 대한 변화도 요구하고 있다. 인도는 다른 개발도상국에 비해 서비스 산업과 지식 산업의 비중이 높기 때문에 비교적 탄력적인 근무 시간이 적용되는 경향이 있다. 그러나 인도의 신세대들은 자신들의 상황과 효율성을 최대한 발휘할 수 있는 시간에 근무할 수 있도록 좀 더 높은 수준의 탄력 근무를 요구하고 있다. 뿐만 아니라 이들이 원하는 보상 또한 다르다. 이들이 원하는 보상에는 금전적 보상뿐 아니라 향후 개발 가능성과 여가 선용의 기회가 포함된다. 최근 인도 신세대에 불고 있는 WIIFM(What's In It for Me?) 바람은 신세대의 의사결정의 핵심을 잘 보여준다. 이들은 의사결정을 할 때 단기적 뿐 아니라 장기적으로 자신들에게 도움이 될 것을 명확하게 분석하고 행동으로 옮기고 있다. 이들은 과거 직장인들이 가정이나 주변 상황과 함께 자신의 의사를 결정했던 것과 달리 자신의 경력이나 향후 개발 가능성을 중심으로 의사 결정을 내린다는 것이다. 따라서 과거 인도 인사관리가 직원과 직원의 가정을 모두 고려한 인사 관리였다면, 신세대의 인사관리는 개인 중심의 보상과 관리 체계로의 변화가 요구된다.

역 멘토링 공식화

최근 인도 기업에 역 멘토링 바람이 불고 있다. 비록 신세대들은 회사에서의 경력은 없지만, 특정 부분 특히 디지털 미디어 사용이나 소셜 미디어 활용에서는 기존 직장인들보다 전문성이 뛰어나고, 직장인이 갖지 못한 네트워크를 구축하고 있기 때문이다. P&G 그룹의 경우는 최신 기술 개발, 고객 네트워킹, 신입 인사 관리 등에 역 멘토링을 활용하고 있다. 인도 통신 그룹 에어텔은 신입들이 특정 기술 분야의 개발뿐만 아니라 캠퍼스 채용에도 참여하여 적극적으로 자신들이 알고 있는 캠퍼스와 후배들에 대한 정보 등 활용할 수 있는 네트워크를 적극적으로 제공하고 있다. 사실 역 멘토링은 인도 기업에서 처음 실시된 것은 아니다. 미국 GE 그룹 잭 웰치 회장이 IT 기술을 부하 직원에서 배우는 데서 유래 되었다고 한다. 한국 기업에서도 실제 특정 영역에서 신입이 선배 직장인에 조언하는 역할은 하고는 있지만, 공식적이거나 체계적이지 않고, 범위도 한정적이다. 이를 고려하면 인도 주요 기업들의 역 멘토링 공식화는 시사하는 바가 크다.

국가별 차이는 있지만 모든 국가에서 어떤 방식으로든 신세대 연구를 진행하고 있다. 이들이 차세대 소비자이자 근로자이기 때문이다. 그러나 최근 인도에 불고 있는 기업들의 신세대에 대한 관심은 그 이상의 것을 시사하고 있다. 인도의 기업들은 이들을 단순히 고객 또는 인사 관리를 효율적으로 하기 위해서 연구를 진행하고 있지 않다. 인도 기업들은 그들이 비록 신입이지만 이들의 직위와 관계없이 이들이 가진 새로운 시각이나 전문적인 직무 능력을 공식적으로 인정하고 적극적으로 활용한다는 것이다. 이런 면에서 인도 신세대에 대한 접근과 활용은 우리의 그것보다 한발 앞서있는 것으로 보인다.