

한국 기업의 변신 전략

李學鍾*

근래에 우리나라에는 정치, 경제, 문화, 기술 등 사회 전반에 걸쳐서 많은 변화가 일어나고 있다. 우리나라뿐만 아니라 전세계적으로 근대 역사에 전례없는 큰 변화가 일어나고 있다. 경제 부문에서도 전세계는 이제 국경없는 무한 경쟁의 시장으로 변해가고 있고, 따라서 전세계의 모든 기업체가 무한 경쟁 시대에 살아 남기 위하여 기업 경영에 있어서 근본적이고 획기적인 변화, 즉 기업 변신(corporate transformation)을 시도하고 있다.

1990년대에 들어서 우리 나라는 개방화와 국제화 그리고 민주화의 거센 물결 속에서 국가 경쟁력이 점차 약화되어 왔다. 최근 국제경영개발기구의 국가 경쟁력 비교 분석에서도 우리 나라의 국가 경쟁력은 개발 도상국 중에서 싱가포르, 홍콩, 대만은 물론 칠레, 말레이시아 그리고 태국에 까지도 뒤떨어지는 결과가 나와서,¹⁾ 무한 경쟁 환경하의 우리 나라의 경쟁적 위치가 크게 우려되고 있다. 이와 같은 상황하에서

우리나라의 많은 기업들이 리스트럭처링, 리엔지니어링, 벤치마킹, 총체적 품질관리, 기업 문화 개발 등 각종 혁신 기법을 도입하여 기업변신을 전개해 나가고 있다. 그러나 우리나라 기업의 변신 활동이 대부분 근래에 시작되었고 변신 과정은 오랜 기간에 걸쳐서 전개되는 만큼, 그 효과를 평가하기는 아직 어려운 단계에 있다. 이 글은 기업 변신의 개념을 간단히 설명하고 선진국 기업의 성공적인 변신 사례를 중심으로 우리나라 기업에게 참고가 될 수 있는 변신 전략의 성공 요인들을 살펴본다.

기업 변신의 개념

기업은 자체의 목적 달성을 위한 개방적 사회 집단으로서, 주어진 환경에 적절한 경영 전략을 설정하고 성공적인 전략 경영에 필요한 내부 조직을 형성한다. 기업체의 내부 조직은 시스템 관점에서 일과 구성원 그리고 공식 구조와 경영 과정으로 구성된다고 할 수 있으며, 전체적으로 경영 전략

* 연세대학교 상경대 경영학교수.

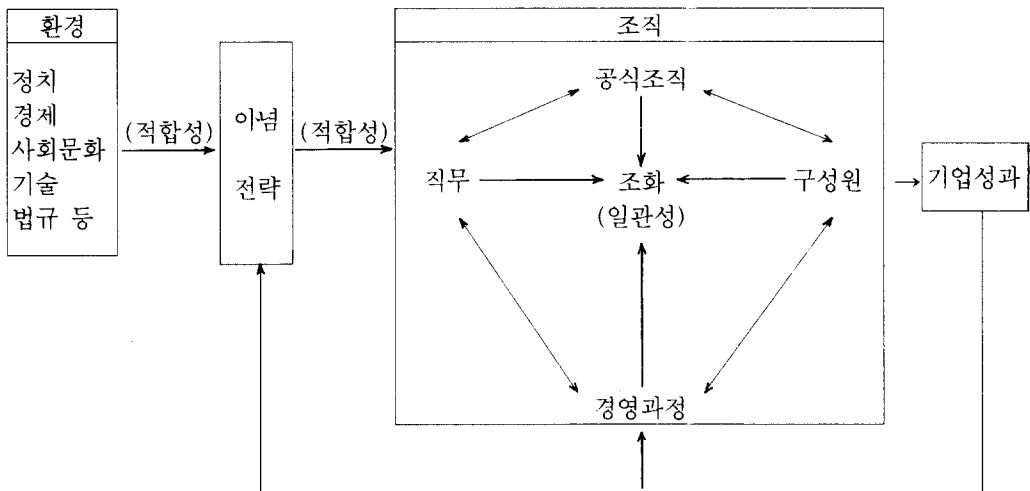
1) 한국경제신문, 1994년 9월 7일자, 6면.

과 밀접한 관계하에서 구성 요소들 상호간에 조화와 일관성을 유지하려고 노력한다. 따라서 환경과 전략 그리고 조직 구조와 행동 사이에는 상호간에 적합성과 일관성이 존재하고, 그 적합성과 일관성이 클수록 기업체의 성과도 높아지는 것으로 인식되고 있다²⁾(<그림 1> 참조).

이와 같이 환경과 전략 그리고 조직 구조와 행동간에는 밀접한 관계가 있기 때문에 환경 변화는 경영 전략의 변화와 더불어 조직 구조와 경영 과정 그리고 직무와 구성원 행동에 변화를 가져온다. 환경 변화가 완만하고 점진적인 경우에는 기업의 전략은 이에 맞추어 점진적으로 조정되고 내부 구조와 구성원들도 진화 과정에 의하여

서서히 조화와 균형을 맞추어 나갈 수 있다. 그러나 환경변화가 단속적으로 그리고 급진적으로 일어나는 경우에는 경영 전략에 획기적인 변화는 물론 조직 구조와 경영 과정 그리고 직무 내용과 구성원 행동에 큰 변화와 더불어 이들 요소간에 새로운 조화 관계가 요구된다. 이것이 바로 기업의 변신이고, 이것이 바로 우리 나라의 많은 기업이 현재 당면하고 있는 상황이다. 시스템 관점에서 기업체가 개방적일수록 급격한 환경 변화에 대한 기업의 변신은 보다 자연적으로 이루어질 수 있는 반면에, 기업체가 관료적이고 폐쇄적일수록 변신 과정은 매우 어렵고 고통스러운 것이 사실이다.

<그림 1> 환경, 전략, 조직의 상호관계



2) Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962), pp. 1~17.

기업변신의 성공사례

기업 변신은 국제 경쟁이 치열해짐에 따라 주로 경쟁력 강화를 목적으로 선진국에서 오랫동안 전개되어 왔다. 여기서는 기업 변신 전략으로 획기적인 경영 성과를 거둔 제너럴 일렉트릭(General Electric: GE)사와 제록스(Xerox)사의 성공 사례를 간단히 살펴 보고자 한다.³⁾

GE社의 변신 전략

GE社는 전구의 생산 업체로 창설된 이래 전기 관련 제품으로부터 시작하여 각종 첨단 기술 산업과 금융·서비스 사업에 이르는 다각화된 초대형 기업이다. 특히 기술 개발과 탁월한 기업 경영으로 세계적인 명성을 유지해 왔다. 그러나 1981년에 새로 취임한 잭 웰치(Jack F. Welch) 회장은 GE社의 지속적인 외형 성장에도 불구하고, GE社가 독점해 온 전통적인 전기 관련 사업은 경쟁력이 약화되면서 시장 점유율이 점차 떨어지는 한편, 성장률이 높은 첨단 기술 사업들은 회사의 전체 수익에 기여하는 비중이 낮고 장기 전망도 불확실하여, 장기적인 관점에서 GE社의 경쟁적 위치가

매우 위험한 상태에 있음을 감지하였다. 게다가 250 개의 사업부와 46 개의 전략적 사업 단위(SBU)로 구성된 사업부 조직은 점점 복잡해지고 관료화되어 엄청난 자원의 낭비와 더불어 GE社의 경쟁력을 저하시키는 중요 요인이 되고 있었다.

GE社의 경쟁력에 대하여 심각한 위기감을 느낀 웰치 회장은 취임 즉시 '세계 최강의 경쟁력을 가진 회사'를 그의 비전으로 제시하고, GE社의 사업부는 각기의 제품분야에서 제 1 또는 제 2의 경쟁적 위치를 확보하고, 사업부간에 통합된 다양성(integrated diversity)을 달성하며, 자원의 공유 의식과 사업부간 및 부서간에 경계없는(boundaryless) 개방적 기업 문화의 개발을 강력하게 추진하였다. 그리하여 대대적인 리스트럭처링을 통하여 경쟁력이 의문시되는 117 개의 사업을 매각하고 유망하고 고부가가치를 창출하는 새로운 사업 분야에 과감히 진출하면서 인력을 크게 감축하고 극도로 계층화·관료화된 조직을 대폭 수평화·간소화하였다. 그리고 교육 훈련 및 조직 개발과 구성원들의 참여를 중심으로 신뢰적이고 개방적인 분위기를 조성하고 경쟁적 벤치마킹과 리엔지니어링기법을 활용하여 현장에서의 업무 및 시스템 개선을 강력히 추진해 나갔다.

이와 같은 변신 전략으로 1981년 웰치 회장의 취임 당시 40만 명의 구성원으로

3) Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (New York: Currency & Doubleday, 1993); David T. Kearns and David A. Nadler, *Prophets in the Dark* (New York: Harper Business, 1992).

270억 달러 규모의 매출과 18억 달러의 순이익을 기록한 GE社는 1993년에 27만 명의 구성원으로 606억 달러 규모의 매출과 44억 달러의 순이익을 달성하였다. 그리하여 미국의 Business Week지가 기업의 시장 가치를 기준으로 평가한 세계 1,000대 기업중 제 1위를⁴⁾ 차지하는 영예를 안게 되었다.

제록스사의 품질 전략

제록스사는 1906년에 사진 인화지용 유상액을 만드는 할로이드(Haloid) 회사로 출범하여 착실히 성장해 오다가 1959년에 보통 종이에 복사가 가능한 복사기를 개발한 후 1961년에 회사 이름을 제록스로 개칭하였다. 세계 최초의 복사기를 개발한 제록스사는 전세계의 복사 시장을 독점하여 1959년의 매출 3,300만 달러에서 1968년의 매출 11억 달러(순이익 1.4억 달러)의 대기업으로 급격히 성장하였다. 그리고 유럽, 일본, 호주, 남미 등 전세계에 합작 회사를 설립하여 세계적인 기업으로 급성장하였다.

고도의 성장을 달성해 나가는 과정에서 제록스사는 성장 위주 체질의 기업 문화를 형성하게 되었다. 따라서 성장초기에는 대규모 사업에만 집착하게 되었다. 이러한 현상은 제록스社로 하여금 대형·고성능 복사

기 개발에만 치중케하고 소형 복사기를 원하는 대중의 욕구를 충족시켜 주지 못해 고객과의 거리는 점점 멀어져 갔다. 그러자 리코, 캐논 등 일본의 경쟁 업체들이 저속도·소형 복사기를 성공적으로 개발하여 1970년대 중반부터 제록스사의 시장을 크게 잠식하기 시작했고, 미국의 코닥과 IBM도 중형 및 대형 복사기 부문에서 위협을 주기 시작하였다. 그 뿐만 아니라 제록스사는 합리적인 경영 체계를 구축하는 과정에서 조직이 집권화·관료화되어 신제품 개발 능력이 둔화되었다. 또한 사업 다각화를 목적으로 정보 기술(컴퓨터)분야에 진출하였으나 사업 전략을 둘러싸고 전통적인 복사기 사업과 신규 컴퓨터 사업간에 심한 내분과 기업 문화의 갈등을 초래하게 되었다.

이와 같은 상황은 모두 제록스사의 경쟁력을 크게 약화시키는 결과를 가져왔다. 1977년에 취임한 컨스(David Kearns) 회장은 개방적인 분위기와 자유스러운 의사 소통을 통하여 회사의 당면 문제를 인식시키고 회사 전체에 위기감을 조성하였다. 또한 회사의 경쟁력을 회복시키려면 무엇보다도 품질 개선이 최우선 과제라는 공감대를 형성하고 구성원들의 경영 참여를 적극 추진하였다. 1979년부터 제록스사는 미국 기업체로서는 처음으로 경영이 탁월한 미국과 일본의 우수 기업을 대상으로 경쟁적 벤치마킹을 실시하였다. 1980년대에 들어서 컨스 회장은 구성원들의 경영 참여 프로그램

4) "America's Most Valuable Companies," *Business Week* (March 28, 1994), p.80.

과 경쟁적 벤치마킹을 통합하여 최우수품질로 복사기 산업에서 최강의 경쟁력을 기르겠다는 목적으로 품질을 통한 리더십(Leadership Through Quality: LTQ) 전략을 펼쳤으며, 10만 명의 전 구성원들에게 구성원당 96 시간에 해당하는 공식 품질 교육을 실시하였다.

5년간에 걸쳐서 전개된 LTQ 전략의 결과로 제록스사의 품질과 신제품 개발 그리고 고객 서비스는 크게 향상되었고 생산성도 크게 개선되어 1980년대 중반부터 제록스의 경영 성과는 크게 향상되기 시작하였다. 이와 같은 경쟁력 회복으로 제록스사는 일본 경쟁 업체에게 빼앗긴 시장을 되찾는데 성공하였으며 '미국의 사무라이'라는 별명까지 얻게 되었다. 1989년에는 미국 정부로부터 볼드리지 품질대상(Malcolm Baldrige National Quality Award)를 받는 영광을 갖게 되었다. 이러한 제록스사의 경영 기법은 이제 전세계의 많은 기업체의 벤치마킹의 대상이 되었다.

성공적인 기업 변신

앞에서 설명한 바와 같이 기업의 변신은 기업 환경의 충격적인 변화로 말미암아 경영 전략에 획기적인 변화와 더불어 근본적인 기업 체질과 기업 문화 그리고 조직 경영에 큰 변화를 가져오는 것을 의미한다. 그러므로 기업 변신은 일반적으로 오랜 기

간에 걸쳐서 계속되고 그 과정도 어렵고 고통스러워서 많은 기업체가 변신을 성공적으로 전개하지 못한 채 경쟁력을 잃고 침체해 버린다. 따라서 GM(General Motors)사와 IBM(International Business Machine)사와 같이 한 때 번성하던 기업체가 급격한 환경 변화 속에서 변신을 못하고 경쟁력을 잃어버린 기업체는 상당히 많지만, GE社나 제록스사와 같이 변신을 통하여 잃어버린 경쟁력을 되찾은 기업체는 그리 많지 않다. 우리나라 기업도 급격한 개방화와 국제화 그리고 민주화의 물결 속에서 경쟁력을 잃게 되었고, 따라서 변신을 통하여 경쟁력을 회복하는 것이 가장 큰 당면 과제로 인식되고 있다.

기업의 변신은 자연적으로 이루어지지 않는다. 따라서 성공적인 기업 변신에는 오랜 기간에 걸친 계획적 개입(planned intervention)이 요구되고, 특히 변신에 소요되는 기간을 단축시키려면, 그 만큼의 강력한 개입과 리더십 활동이 요구된다. 기업의 변신을 어떻게 성공적으로 그리고 효과적으로 추진해야 할지는 기업이 당면한 상황과 기업이 추구하는 목적에 따라 모두 다르다. 그러나 기업 환경 변화가 점점 급격히 일어나고 있는 만큼, 기업의 변신도 급속히 그리고 효율적으로 이루어져야 하는 것은 당연하다. 그리고 기업의 변신을 성공적으로 추진하려면 변신을 위한 전략적이고 계획적인 개입 활동을 적극적으로

전개해야 하는 것은 물론, 변신에 대한 저항 세력과 장애 요소를 이해하고 이를 제거하도록 노력해야 한다. 변신 상황에 작용하는 일반적인 장애 요소와 성공적인 변신 요건들을 요약하면 다음과 같다.

기업 변신의 장애 요소

많은 기업체에서 변신이 자연적으로 이루어지지 않고 오랜 기간 동안의 고통스러운 과정을 거쳐나가는 것은 기업체 내부에 변신에 대한 많은 장애 요소와 저항 세력이 작용하고 있기 때문이다. 기업 변신에 가장 큰 장애 요소는 조직의 관료화와 경직된 기업 문화이다. 기업체는 주어진 환경 하에서 자체의 목적 달성을 추구해 나가는 과정에서 기업 환경에 적합한 전략과 경영 조직 체계를 형성하게 되고, 보다 효율적인 전략 수행을 위하여 경영 조직 체계를 강화해 나간다. 그 과정에서 경영 조직 체계가 흔히 관료화(bureaucratization)되고 경직화되어 환경 변화에 무감각해지면서 기존 경영 조직 체계를 고수해 나가게 된다. 이러한 관료화의 경향은 구성원들의 의식에까지 번져서 변신에 대하여 무관심 또는 부정적 태도로 나타나게 된다. 그리하여 오랜 기간 동안의 저조한 성과를 겪은 후에야 비로소 변신의 필요성을 인식하게 된다. 이러한 현상은 공공 기관이나 교육 기관에서 흔히 볼 수 있고, 우리나라의 많은 기업체에서도 볼 수 있다.⁵⁾

변신에 대한 장애 요소는 성과가 낮은 관료화된 기업체에서만 작용하지 않고, 성과가 높고 강한 기업 문화(corporate culture)를 가진 기업체에서도 흔히 작용하고 있는 것을 볼 수 있다. 성과가 높은 기업체는 대부분의 경우 환경에 적합한 강한 기업 문화를 형성하고 이를 계속 강화해 나가고 있다. 환경 변화가 완만하게 그리고 점진적으로 일어나는 경우에는 기업 문화도 이에 맞추어 점진적으로 적응해 나감으로써 환경과의 적합성 관계를 유지할 수 있다. 그러나 환경 변화가 급격히 일어나는 경우에 기존의 기업 문화는 이에 적절히 적응하지 못하고 환경 변화를 외면하면서 기존의 기업 문화를 그대로 계속 유지해 나가는 경우가 많이 있다.

IBM社와 GM社가 바로 강한 기업 문화가 기업 변신의 장애 요소로 작용한 좋은 예이다. IBM社는 세계 제일의 컴퓨터 제조업체로서 메인프레임(main frame)을 중심으로 고객 서비스와 인간 존중에 바탕을 둔 강한 기업 문화를 형성하여, 창설 이래 1980년대까지 70년간에 걸쳐서 고도의 성장을 달성하였다. 그러나 1970년대에 소형 컴퓨터가 출현하여 컴퓨터 시장의 판도가 바뀌는 큰 변화가 일어나기 시작했는데도 불구하고 컴퓨터의 소형화를 원하는 일반

5) 李學鍾, 「한국의 기업문화: 한국기업의 문화적 특성과 기업문화개발」(법문사, 1994), 174~177면.

소비자의 욕구를 무시하고 수익성이 높은 메인프레임에만 집착하다가 결국 1990년대에 들어와서는 적자 경영을 하게 되었다.⁶⁾ GM社도 세계 제일의 자동차 제조 업체로서 대형 승용차를 중심으로 강한 기업 문화를 형성하여, 1960년대부터 승용차 시장에 소형차에 대한 선호 추세를 중심으로 큰 변화가 일어나기 시작했는데도 불구하고 수익성이 좋은 대형차 생산에만 집착하다가 결국 경쟁력을 잃고 막대한 손실을 입게 되었다.⁷⁾

IBM社와 GM社가 각기의 시장에서 일어나고 있는 큰 변화를 전혀 몰랐던 것은 결코 아니다. 이들 기업은 각기의 산업에서 가장 우수한 인력과 고도의 기술 그리고 막강한 재력을 보유하고 있어서 시장 변화에도 충분히 적응할 수 있는 능력을 갖추고 있었다. 그러나 오랜 기간 동안의 성공적인 기업 경영으로 경직된 기업 문화가 강하게 정착되어 환경 변화와 소비자의 새로운 욕구를 외면하고 기존의 강한 문화를 고수해 나감으로써 결국 강한 기업 문화가 변신의 저항 또는 장애 요소로 작용하게 된 것이다. GE社와 제록스사에서도 관료화된 조직과 성장 위주의 문화가 결국 경쟁력을 약화시키고 기업 변신의 장애 요인으로 작용한 것을 볼 수 있다.

오랫동안 각기의 산업에서 최강의 경쟁력을 가지고 시장을 독점해 온 IBM社와 GM社 등의 기업이 자체의 우수한 인력과 고도의 기술 그리고 막강한 자금력에도 불구하고 환경 변화에 적절한 기업 변신을 전개하지 못한 것은 특히 우리나라 기업에게 시사하는 바가 크다. 우리나라 기업은 과거 수십년간에 걸쳐서 정부의 강력한 경제 개발 정책과 독과점적인 국내 시장 환경에 적합한 강한 기업 문화를 바탕으로 경쟁력을 유지해 왔다. 그러나 급격히 진전되고 있는 개방화와 국제화 그리고 민주화 하에서의 기업 환경은 우리나라 기업의 경쟁력을 크게 약화시켰다. 따라서 우리나라 기업도 경쟁력 회복을 위하여 체질 개선과 의식 개혁 그리고 경영 혁신 등 기업 변신을 시도하고 있지만, 그 과정에서 기존의 경직된 강한 기업 문화가 큰 장애 요인으로 작용하고 있는 기업체가 많이 있다. 따라서 굳게 정착된 관료화와 경직된 기존의 기업 문화에서 탈피하는 것이 기업 변신을 추진하는 과정에서 우리나라의 많은 기업이 당면한 중요 과제이다.

기업 변신의 성공 요인

환경 변화에 적절히 대응하지 못하여 경쟁력을 잃게 된 기업체는 국내외에 많이 있지만, 성공적인 기업 변신 전략으로 경쟁력

6) Paul Carroll, *Big Blues: The Unmaking of IBM* (New York: Crown Publishers, 1993).

7) Maryann Keller, *Rude Awakening* (New York: William Morrow & Co., 1989).

을 회복하여 실제로 높은 경영 성과를 달성한 기업체는 많지 않다. 성공적인 기업 변신에 작용하는 구체적인 요인들은 물론 기업체마다 모두 다르다. 그러나 앞에 요약한 GE社와 제록스사의 성공 사례는 기업 변신을 시도하는 우리나라의 많은 기업체에 게 여러 가지 관점에서 많은 참고가 될 수 있다.

첫째, GE社와 제록스사의 성공 사례는 기업 변신에 있어서 최고 경영자의 비전과 강력한 리더십이 얼마나 중요한 지를 말해 준다. 기업 변신은 기업체가 본질적인 또는 획기적인 개혁을 통하여 현재의 상태에서 미래의 바람직한 상태로 전환하는 것을 의미한다. 따라서 미래의 바람직한 상태가 무엇인지를 명백히 하는 것은 성공적인 기업 변신의 중요한 요건이고, 미래의 바람직한 상태를 표현하는 것이 바로 비전(vision)이다. 비전은 최고 경영자의 경영 철학과 이념 그리고 의지를 직접 반영하면서 기업의 전략 방향과 경영 행동에 지배적인 영향을 주고 구성원들에게 변신의 구심점을 제공함으로써 성공적인 기업 변신에 중요한 역할을 한다. 특히 최고 경영자의 강력한 리더십이 기업 성과에 결정적인 역할을 하는 우리나라 기업에서 최고 경영자의 뚜렷한 비전없이 기업 변신을 성공적으로 전개하는 것은 거의 불가능하다.

GE社의 웰치회장은 '세계 최강의 경쟁

력을 가진 회사'를 그의 비전으로 천명하고 사업간의 통합된 다양성과 구성원들간의 경계없는 상호 작용을 목적으로 사업과 조직의 리스트럭처링, 벤치마킹과 리엔지니어링, 그리고 지속적인 경영 개선과 새로운 기업 문화의 개발을 순서적으로 그리고 단계적으로 강력히 추진하였다. 그리고 제록스사의 컨스 회장도 '최우수 품질의 선두자'가 되겠다는 뚜렷한 비전하에 품질 전략을 강력히 추진하였다. 최근 우리나라에서도 많은 재벌 그룹의 최고 경영자들이 '세계적인 초일류 기업'을 그들의 비전으로 제시하고 이를 달성하기 위한 변신 전략으로 質경영(삼성), 자율 경영과 고객을 위한 가치 창조(럭키금성) 등을 강력하게 추구하고 있다. 이와 같이 최고 경영자의 뚜렷한 비전과 강력한 리더십은 성공적인 기업 변신의 필수 요건이다.

둘째, 최고 경영자의 비전에서 표현된 미래의 바람직한 상태를 실현시키려면 기업의 상황 분석과 경영 진단을 철저히 실시하여 그 결과를 중심으로 무엇이 어떻게 변해야 하고 그 변화를 어떻게 달성할 것인지에 대한 구체적인 내용과 계획이 수립되어야 한다. 기업 변신에서 일반적으로 제기되는 변화의 대상은 앞으로 어떤 사업을 중심으로 추구해야 하고, 이를 위해 조직 구조와 관리 체계를 어떻게 개선해야 할 것이며, 따라서 구성원들의 가치관과 전체적인 기업 문화는 어떻게 변해야 하고, 현

장 관리자들과 리더십과 구성원들의 행동은 어떻게 개선·개발되어야 하는지 등을 포함한다. 이러한 변화를 효율적으로 실현시키기 위하여 변화 전략이 구상되어야 하고 이에 따른 구체적인 변화 계획과 프로그램이 수립되어야 한다.

기업 변신이 성공적으로 이루어지려면 변신의 내용 자체가 새로운 기업 환경에 비추어 타당하고 합리적이어야 하며, 기업체 내부 상황에 비추어 실현 가능해야 한다. 현재 우리나라의 많은 기업이 사업의 고부가가치화와 품질 향상 그리고 기술 개발을 중심으로 국제 경쟁력 강화에 나서고 있는 것은 개방화와 국제화의 새로운 기업 환경에 타당하고 합리적인 변화 방향이라 할 수 있다. 그리고 고객 중심과 인간 존중 그리고 자율 경영을 중심으로 강력한 경영 혁신을 전개하는 것은 우리나라 기업의 내부 상황 여건에 비추어 경쟁력 강화의 필수적인 과정이라 할 수 있다.

셋째, 기업 변신의 내용이 아무리 타당하고 합리적이라 할지라도 구성원들이 변신에 대하여 그 필요성을 인식하고 이에 동참하여 적극적으로 협조하지 않으면 기업 변신이 성공적으로 이루어 질 수 없다. 따라서 기업의 변신 상황을 진단하고 변신 내용을 구상하는 과정에 관련 관리자들과 구성원들을 참여시켜 기업 변신에 대한 내부 분위기와 구성원들의 공감대를 형성해

나가는 것이 매우 중요하다. 웰치 회장은 임원들에게 자신의 비전을 전달하고 새로운 변신 전략을 설득시키기 위하여 수많은 대화와 심층 토의를 가졌고, 제록스사의 컨스 회장도 변신 분위기를 조성하기 위하여 임원들과 관리자들과 일본 자회사인 후지제록스에 견학을 시켰으며, 그들로 하여금 경쟁력 회복을 위한 품질 전략을 구상하도록 하였다.

우리나라 기업도 무한 경쟁 시대에 대비하여 강력한 변신 전략을 추진하고 있으나, 외형 성장이 지속되는 상황하에서 구성원들에게 변신의 필요성을 인식시키고 변신에 대한 적극적인 공감대를 형성하는데 어려움을 겪고 있는 기업체가 적지 않다. 변신에 대한 필요성의 인식이 결여된 상태에서 변신 프로그램은 형식에 그칠 수 밖에 없다. 따라서 구성원들에게 위기 의식을 심어주고 변신의 필요성을 제고시키는 것이 우리나라의 많은 기업이 당면한 중요 과제의 하나이다.

넷째, 기업 변신은 아무리 그 내용이 타당하고 구성원들로부터 공감을 얻었다 하여도 체계적이고 전략적으로 전개되지 않고서는 성공적인 결과를 달성할 수 없다. 기업 변신은 변화의 한 형태인 만큼 성공적인 변신 관리에는 유효한 변화 이론과 조직 개발 기법이 적용된다. 다시 말해서 기업의 변신을 성공적으로 전개하려면 변

신의 시기와 속도 그리고 순서와 범위를 적절히 조정해 나가는 전략적 접근, 내부 변화 환경을 조성하여 변신을 유도하는 구조적 개혁과 시스템 개선, 변신을 촉진시키는 교육 훈련, 변신을 실시·강화시키는 실무 현장에서의 인적 자원 관리, 그리고 변신 전략과 계획 및 프로그램을 종합적으로 기획·조정하고 이를 주도해 나가는 전담 부서의 변화 담당자(change agent) 역할 등 기업 변신을 위한 모든 개혁과 변화 활동이 체계적으로 그리고 전략적으로 추진·관리되어야 한다.

GE社는 체계적이고 전략적인 기업 변신을 위하여 경영연수원(Management Development Institute)의 전문 스태프와 외부 교수(Noel Tichy 박사 등) 그리고 조직 개발 전문가들을 많이 활용하였고, 제록스사도 경영학 교수(David Nadler 박사)와 경영 전문가들을 외부에서 기용하여 변신 과정에서 주도적인 역할을 담당하도록 하였다. 그리고 변신 과정에서 GE社는 리스트럭처링과 과정 지도화(process mapping 또는 reengineering) 그리고 워아웃(Workout) 조직 개발 기법을, 그리고 제록스사는 경쟁적 벤치마킹(competitive benchmarking)기법을 각각 중점적으로 활용하였다.

우리나라의 기업들도 리스트럭처링, 리엔지니어링, 벤치마킹, 총체적 품질관리

(TQC) 등 혁신 기법들을 많이 활용하고 있지만, 자기 기업에 대한 구체적인 상황 분석은 하지 않고 단순히 다른 기업의 변신 전략과 혁신 기법을 그대로 모방하는 기업체가 적지 않다. 우리나라 기업은 모두가 일반적인 내외 환경 변화의 영향을 받고 있는 만큼, 당면한 문제와 변신의 필요성 그리고 변신의 내용에 있어서 어느 정도의 공통성이 있을 수 있다. 그러나 기업의 특성, 특히 기업의 강점과 약점은 기업체마다 모두 다른 만큼, 변신 전략의 구체적인 내용과 계획도 알맞게 구상되어 체계적으로 추진되어야 할 것이다.

다섯째, 기업체에서 변화의 주체는 구성원들이지만, 기업 변신은 변화에 대한 구성원들의 자발적인 협조없이는 성공적으로 이루어질 수 없다. 구성원들에게 변신에 대한 필요성을 인식시키고 그들로부터 공감대를 조성하여 자발적인 협조를 유도하려면 기업체가 당면한 상황 진단부터 변신 계획의 수립과 변신 프로그램의 실천에 이르기까지 변신 과정의 전반에 걸쳐서 관련 구성원들을 최대한 참여시키는 것이 바람직하다. GE社와 제록스사 등 변신에 성공한 기업체들은 모두가 예외없이 변신 과정에 구성원들의 적극적인 참여를 유도하였다. 최고 경영층은 변신 방향과 변신 전략 결정에, 중간 관리자들은 구체적인 변신 계획 수립에, 그리고 하위 구성원들은 변신 프로그램을 실천하는 과정에 각각 적극적

으로 참여한 것을 볼 수 있다.

이상 GE社와 제록스사의 기업 변신 성공 사례를 중심으로 우리나라 기업의 변신 전략에 도움이 될 수 있는 성공 요인들을 알아보았다. 그 밖에 성공적인 기업 변신의 중요 요인으로는 구성원들의 신뢰감과 개방성 그리고 자원의 공유 의식을 제고시키기 위한 GE社의 교육 훈련, 제록스사에서 품질에 대한 의식을 높이고 학습 효과를 실무 성과로 이전시키는 실질적인 교육 훈련, 각종 혁신 기법(리스트럭처링, 리엔지니어링, 벤치마킹 등)과 조직 개발 활동이 실무 현장에서 실제 성과로 나타나게 하는 현장 관리자 등의 역할, 그들의 성과 관리를 적극적으로 지원하는 현장 중심의 전문 스태프 지원 체계 등을 들 수 있다. 그리고 GE社와 제록스사에서 변신 전략의 효과가 가시화되기까지 5~6년의 장기간에 걸친 지속적인 자원 투입과 꾸준한 노력 등도 성공적인 기업 변신의 중요 요인이다. 이와 같은 기업 변신의 성공 요인들은 급속히 다가오는 무한 경쟁 시대에 대비하여 기업의 체질 개선과 경영 혁신을 추진하고 있는 우리나라의 많은 기업체에게 좋은 참고가 될 것이다. ♣

참고 문헌

1. Alfred D. Chandler, 1962. *Strategy And Structure*, Cambridge, Mass: M.I.T.

Press, pp. 1~17.

2. Nodel M. Tichy And Stratford Sherman, 1993. *Control Your Destiny or Someone Else Will*, New York: Currency & Doubleday; David T. Kearns And David A. Nadler. 1992. *Prophets in the Dark*, New York: Harper Business.

3. Paul Carroll, 1993. *Big Blues: The Unmaking Of IBM*, New York: Crown Publishers.

4. Maryann Keller, 1989. *Rude Awakening*, New York: William Morrow & Co..

5. 李學鐘, 「한국의 기업문화: 한국 기업의 문화적 특성과 기업문화 개발」, 서울: 법문사, 1994, 174~177쪽.