

선진 기업의 경영 전략(Ⅳ)

- GE(General Electric)社

“Number 1 or Number 2
in Global Market”

끊임없는 변신으로 지난 100여 년간 미국의 대표적 기업으로 군림해 온 GE(General Electric)社는 1981년 Jack Welch 회장의 등장 이후, 과거에 볼 수 없었던 극적인 변화를 현재까지 지속해 오고 있다. 그 결과, 1990년~1993년까지 4년간 미 Forbes紙 선정 영업 실적 1 위의 미국 기업으로 선정되었고, 1993년에는 미 최고 경영자紙에서 Welch 회장을 올해의 최고 경영자로 선정하는 등 GE의 경영 혁신 전략은 그 성과와 더불어 많은 관심을 모으고 있다.

조항규 / 현대경제사회연구원, 경영정책

■ GE의 경영 혁신 비전

GE의 근본적이고 급진적인 변신 노력은 현실에 대한 냉철한 인식을 배경으로 하고 있다. Welch 회장은 시장의 세계화, 경쟁의 세계화, 소비자 중심의 경영 환경, 둔화되는 시장 성장 속도 등 급변하는 환경 하에서 그동안의 방만한 경영 행태로는 시장 경쟁력을 상실한다고 보았다. 그래서 GE는 통합과 정보 공유를 통하여 내부 효율성을 극대화하는 동시에 진정한 세계의 기업이 되기 위한 현지화, 해외 시장 다각화를 추구하고 있다. “세계 시장에서 1 위 또는 2 위, 아니면 버려라”는 Welch 회장의 전략은 GE와 같은 거대 기업이 방만한 운영 및 과도한 다각화로 공룡화 되는 것을 막고 다가온 세계화 시대에 대응하기 위한 것이다.

■ 내부 혁신 전략

Welch 회장은 현 시장에서 승자가 되기 위해서는 관료적 통제, 계층적 권위의 비용이 없는 창업가적 민첩성을 가짐과 동시에 세계적 규모의 이점을 살려야 된다고 생각하고 내부 조직을 혁신하기 시작했다.

통합적 다각화(integrated diversity)

기존의 사업들을 제조업군(manufacturing units), 기술 집약 사업군(technology-intensive units), 서비스 사업군(service units) 등 3 개의 전략 사업군으로 통·폐합하고 연관성이 떨어지거나 시장에서 경쟁적 우위를 점하지 못한 사업들을 과감히 정리, 사업부를 14 개의 핵심 부분으로 정리했다. 각 사업부들은 상호 의존적으로 움직이면서 그 효율성을 제고한다는 의미에서 “business engine”으로 비유된다. 즉, 각 사업부는 그들의 강점을 다른 사업부에 이 전시켜 주고, 이를 통해 해당 사업부의 강점을

유도하여 GE의 전반적 경쟁력(engine power)을 강화해 나가는 것이다. 또한 GE는 통합적 다각화를 위한 조정 메커니즘으로 14개 사업부의 최고 경영층들의 협의회인 CEC(Corporate Executive Council)를 운영, 사업부간 정보 교환을 활성화함으로써 완전한 정보 공유를 통한 全社의 당면 문제의 통합적 해결을 도모해 나가고 있다.

경계없는 기업 문화 구축

내부 혁신의 다른 한 축은 조직내 계층(hierarchy), 거리(geography), 기능(function)간 장벽을 제거하고 더 나아가 소비자, 공급 업체들과도 진정한 파트너십을 형성하는 경계없는(boundaryless) 기업을 구축하는 것이다. 조직의 순계층이 조직의 목표, 운영 방식, 외부 관계자들에 관한 정보 등을 이해하게 될 때 조직 운영이 단순성을 갖게 되고 이를 통해 중복 및 복잡성을 제거, 민첩성을 확보할 수 있는 것이다.

내·외부 장벽을 제거하기 위한 GE의 대표적인 혁신 운동으로 Work-out 운동이 실시되고 있다. 조직내 Work-out은 모든 관련 부서 실무 담당자들이 그들의 경영자들과 격의없는 모임을 통해 기업내 문제점들을 제기하고 이를 해결하기 위해 토의와 대안을 모색하면서 점진적이고도 지속적인 개선을 달성해 나간다. 이런 Work-out은 GE와 관련된 공급 업체와 고

객에게도 실시되고 있어 기업 내·외부 장벽 제거의 중요한 수단이 된다.

GE의 세계화 전략

GE의 세계화 전략의 특징은 시장 잠재력이 큰 저개발 국가에 대한 집중적인 공략과 세계화된 기업의 창조이다.

GE는 유럽과 일본으로 편중되었던 과거와는 달리 동남 아시아를 비롯한 중국, 인도, 멕시코 등 성장 잠재력이 큰 개도국에 과감한 투자를 하고 있다. 특히, 기존의 저개발 국가에 대한 투자가 저임의 노동력을 확보하기 위한 것이었다면, 최근의 투자는 저개발국 시장에 대한 적극적 공략을 의도하고 있다는 점에서 전략적 목표에 큰 차이가 있다.

GE는 현지 시장 공략을 위한 전략으로써 대상 국가와 긴밀한 관계 유지 및 현지화를 통한 현지 밀착 경영을 추구하고 있다. 저개발국의 미진한 기반 기술에 대하여 GE의 기술을 이전시켜 주면서 대상 국가의 적대감과 피해 의식을 최소화하는 동시에 현지인을 경영인으로 채용하고 GE의 경영 방식을 습득하도록 하여 현지 경영을 강화하고 있다. 또한 GE의 중간 관리층을 현지에 순환 근무시키며 세계화의 감각을 갖도록 하여 多文化(multicultural) 기업의 창출을 통한 세계적 선도 기업을 추구하고 있다.♣

<GE의 전략 체계>

