

선진 기업의 경영 전략(VII)

- IBM社

영원히 해가 지지않는 컴퓨터 제국으로 불리던 IBM은 90년대에 접어들면서 도저히 회복할 수 없는 상태에 이른 거대한 공룡에 비유되곤 하였다. 그러했던 IBM이 되살아나고 있다. 91년부터 93년까지 이어지던 매출 감소와 적자의 행진은 94년 매출액 640억 달러, 순이익 30억 달러를 기록하면서 마감되었고, 올해 1/4분기에는 157억 달러의 매출과 순이익 13억 달러의 실적을 거두었다. 거대한 공룡을 되살린 IBM의 위기 극복 전략들은 많은 기업들에게 커다란 시사점을 던져줄 수 있을 것이다.

정기봉 / 현대경제사회연구원, 경영전략

■ IBM의 위기 극복 전략

1985년을 기점으로 컴퓨터 업계에 불어닥친 불황과 때를 같이 하여 IBM은 매출 성장률 둔화와 비용의 증대에 따른 이익률 감소라는 위기에 봉착하게 되었다. 이의 타개를 위해 IBM은 우선 기업 활동과 관련되는 모든 비용을 삭감했으며, 세계 여러 기업과의 전략적 제휴 강화, 시장 적응도를 높이기 위한 조직 구조의 개편 등 다양한 변신 전략들을 시도하였다.

■ 비용 절감 정책

IBM은 위기 극복을 위하여 인원 감축, R&D 예산 삭감 등과 같은 비용 절감에 중점을 두었다. 또한 매출의 창출과 시장 점유율의 증대에 기여하지 않는 모든 투자는 극소화하고 불필요한 경영비는 줄여나갔다.

IBM은 전통적으로 완전 고용을 표방해 온 기업이었다. 전임 회장이었던 에이커스는 이 원칙을 고수하여 직무 재배치, 신입 사원의 채용 억제 및 자발적퇴직제도의 도입 등을 통한 인원 감축을 시도하였다. 그 결과, 86년 40만 명이 넘던 인원을 92년에는 30만 명으로 감축할 수 있었다. 하지만 완전 고용 원칙의 고수에 많은 추가 비용이 발생하였고, 새로 취임한 거스너 회장은 완전 고용 원칙을 포기하기에 이르렀다. 거스너 회장은 과감한 인원 감축만이 그 효과를 가져올 수 있다고 믿었으며, 최근 2년 동안 8만 6,000여 명의 인원을 해고시켰다.

IBM은 세계적으로 매출액의 10% 이상을 연구 개발에 투자하는 회사로 유명하였다. 그러

나 최근에는 R&D에 대한 투자를 현격히 줄이고 수익성있는 새로운 기술을 발굴, 시장화를 가속시키는 시장 지향적 정책으로 전환하였다. 이에 따라 R&D의 상품화 비율이 80년 중반의 5%에서 80년대 말에는 10%선으로 증가하였고, R&D 비용도 93년에는 매출액의 8.9%선인 55억 6,000만 달러로 전년 대비 약 10억 달러를 줄였으며, 94년에는 44억 달러, 올 1/4분기에는 17%를 추가 절감함으로써 매출액의 5.8%선까지 급격하게 줄이고 있다.

■ 세계화 전략

대표적인 다국적 기업으로 불리는 IBM은 전 세계 130여 개국에 진출하여 국제적인 운영을 하고 있다. 여기에는 100% 투자 현지 자회사 설립, 현지 자회사 직원의 현지인 고용, 대륙 단위의 생산 체제, 일국 단위의 판매 서비스 체제, 현지국 지향의 마케팅 전략 등이 맞물려 있다.

또한 IBM은 정보 기술 산업에서 기술의 급속한 발전과 고객 요구의 다양화에 대응하기 위해 세계 우수 기업과의 전략적 제휴 강화에서 경쟁력 회복을 위한 돌파구를 찾고 있다. 90년대에 접어들면서 그동안 가장 강력한 경쟁자로 인식하던 애플사와 탈리멘트(Talimant), 칼레이다(Kaleida) 두 개의 합작 회사를 설립한 데 이어 인텔, 모토로라, 미쓰비시, 지멘스 등

여러 회사와 제휴 관계를 맺고 있다.

■ 조직 구조 개편

많은 사람들은 IBM이 위기에 처한 가장 큰 원인으로 시장 변화와 고객의 요구에 적절히 대응하지 못했다는 것을 꼽는다. 에이커스 전 회장은 이의 해결책으로 조직 혁신에 착수하여, 독립적인 책임 경영 체제로 운영되는 13 개의 독립된 회사로 分社化시켰다. 그러나 여기에는 각 회사의 영업 조직 및 인원의 소유 문제와 새로운 조직의 시장 조절 기능 약화라는 문제가 있었다. 거스너 회장은 이에 대해 사업 단위의 지나친 독립성 확대가 업무 중복과 IBM이 지닌 경쟁력 우위를 약화시켰다고 지적 하면서 몇 가지 관리 기능은 중앙 집중화시켰으며, 독립적으로 운영되어온 생산 부문을 기업 본부로 통합시켰다.

그리고 소프트웨어와 서비스 산업의 중요성 증대에 따라 조직을 재정비하였으며, 특히 지난 6월에는 세계 3위의 소프트웨어 업체인 로터스社를 35억 달러에 전격 인수하여, 소프트웨어 부문에서 마이크로소프트社에게 빼앗긴 최고의 자리를 되찾기 위한 발판을 마련하였다. 이외에도 멀티미디어 시대에 대비하여 가전·오락 분야로 사업을 다각화하는 등 최고의 기업으로 복귀하기 위해 끊임없는 변신 노력을 하고 있다.♣

<IBM의 주요 경영 전략>

전략	주요 내용
비용 절감 정책	인원 감축, R&D 예산 및 기타 꾀비용의 삭감을 통한 이익률 회복
세계화 전략	애플, 인텔, 모토로라, 미쓰비시 등과의 전략적 제휴 강화를 통한 경쟁력 회복
조직 구조 개편	중앙 집중적 조직 → 분사화 → 부분적 분사 기능 강화로 조직 재정비