

□ 그룹 經營의 3가지 모델¹⁾

- 그룹 경영 모델은 그룹의 비전과 그를 실현하는 지배구조(governance)의 성격에 따라 자율연계형 모델, 전략분석형 모델, 創發진화형 모델의 3 가지 형태로 구분할 수 있음
- (자율연계형 모델) 자유와 창조성 중시 + 개별 기업의 이익 중시
- (전략분석형 모델) 비용 효율성과 민첩성 중시 + 그룹전체의 이익 중시
- (創發진화형 모델) 이질의 융합과 민첩성 중시 + 개별 기업 및 전체의 창발 중시

주) 創發(emergence) : 그룹 구성 기업간의 교류 등에 의해 새로운 지식의 창출 및 사업기회를 발견하는 것

○ 자율연계형 모델

- 각 기업 및 사원의 자유와 창조성을 중시하는 비전과 그룹의 개별 기업에 대폭적으로 권한을 위양하는 지배구조가 결합한 경영 모델임
 - 이 모델을 채용하는 그룹은 자유·창조성을 침투시켜 다양한 아이디어를 사업으로 연결시키는 기업 구조와 제도(분사화, 사내 벤처 등)를 갖추고 있어야 함
 - 또, 기업간의 교류를 촉진하고 개별 기업의 이익을 그룹 전체의 이익으로 승화시키기 위한 메커니즘을 확보하여야 함
 - 자율연계형 모델은 자유·창조성을 추구한다는 점에서 획일성과 안정정보보다는 그룹 내의 다양성과 혁신성을 중시함
 - 그러나, 그룹 전체의 다양성과 혁신성을 지나치게 중시하면 전체성을 유지하지 못하고 그룹 시스템 자체가 붕괴해 버리는 ‘혼돈의 덫(Chaotic Trap)’에 빠질 수 있음
- 이 모델의 대표적 기업 그룹으로는 월트디즈니를 들 수 있음
 - 월트디즈니는 하나의 새로운 애니메이션 캐릭터가 개발되면 이를 영화뿐만 아니라 테마파크, 비디오, 레코드, TV프로그램 등 다방면에서 상품화되어 각 기업의 부가가치 창출로 이어지는 가치 사슬(Value Chain)로 연계되어 있음

1) 이 글은 「다이아몬드 하버드 비즈니스」 99년 1월호에 실린 이토 쿠니오(히도쓰바시대 교수)의 논문 요약임

○ 전략분석형 모델

- 비용 효율성 및 민첩성의 향상을 중시하는 비전과 이익 실현을 위해 그룹 전체의 전략을 중시하는 지배구조가 결합된 형태의 경영 모델임
 - 이 모델을 채용하고 있는 기업 그룹은 비용 효율성, 수익성 등에 대해 높은 목표를 제시하고 끊임없이 그 달성도를 평가 및 피드백하는 기업 구조를 가짐
 - 이 모델의 특징은 각 기업이 그룹 내의 전략적 위치 및 책임이 명확히 되어 있어 역할 분담이 철저하게 이루어진다는 것임
 - 전략분석형 모델은 비용 효율성과 민첩성을 추구한다는 관점에서 다양성이나 혁신성보다는 그룹 전체의 획일성과 안정성을 중시함
 - 그러나, 그룹 전체의 획일성과 안정성만을 지나치게 중시하면 각 기업이 자사의 기능과 역할에만 충실하여 그룹 전체의 관점에서 행동하지 않게 되는 ‘관료제의 덩 (Bureaucratic Trap)’에 빠질 수 있음

- 이 모델의 대표적 기업 그룹으로 GE를 들 수 있음
 - GE는 ‘No 1 or No 2 Policy’를 바탕으로 각 사업단위간의 시너지는 강하게 요구하지 않는 대신 각 사업이 해당 업계 1위 또는 2위의 기업이 될 것을 요구하고 재무적인 통제를 실시하고 있음
 - 금융회사를 중심 축으로 그룹 전체의 이익 실현을 위해 산하 기업을 통제하고, M&A 등 전략적 지원을 아끼지 않음

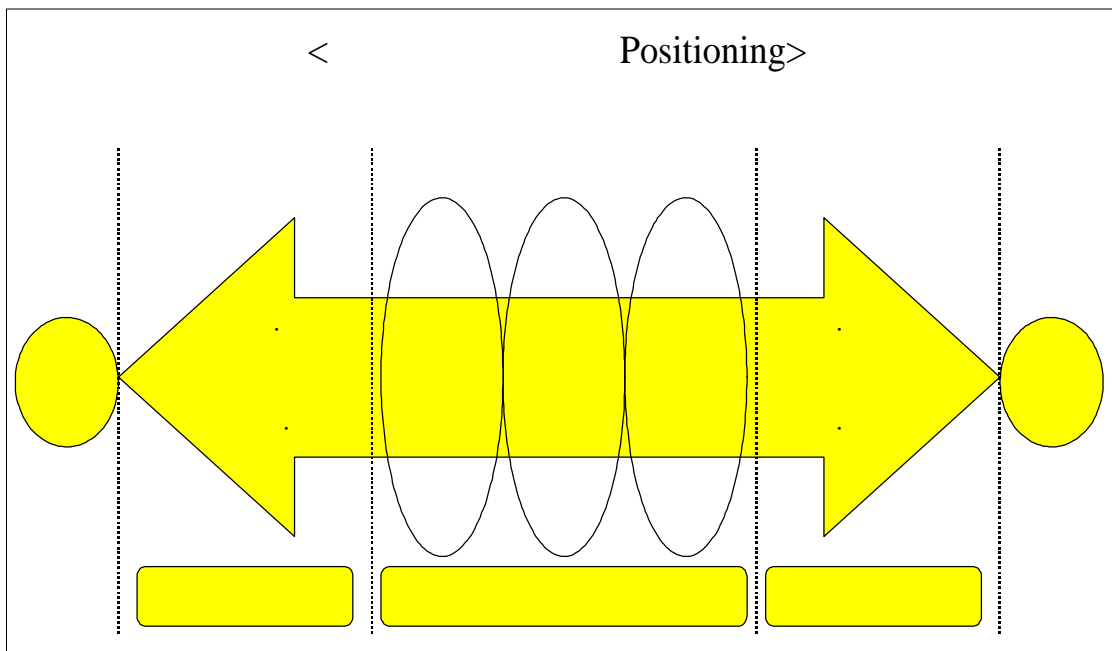
<그룹 경영 모델의 유형>

유형	비전의 성격	지배구조의 성격	대표적 기업 그룹
자율연계형	자유·창조성 중시	개별 기업 중시	월트디즈니
전략분석형	비용 효율성· 민첩성(speed) 중시	그룹 전체 중시	GE
創發진화형	異質의 융합· 민첩성(speed) 중시	개별 기업과 그룹 전체의 창발 중시	소니

○ **창발진화(創發進化)형 모델**

- 이질적 사업의 융합을 중시하는 비전과 개별 기업 및 전체의 이익을 균형있게 추구하는 지배구조가 결합된 형태의 경영 모델임
 - 이 모델은 자율연계형 모델의 창조성과 전략분석형 모델의 비용 효율성 및 민첩성을 동시에 추구하기 위한 그룹 경영 형태임
 - 그룹 차원의 다양한 평가 척도를 바탕으로 개별 기업 및 사원에게 창조성을 발휘할 수 있는 장을 부여하고, 기존의 핵심 사업에 대해서는 철저한 비용 효율성을 추구함으로써 위의 두 가지 목표와 비전을 달성할 수 있는 것이 이 모델의 특징임

- 이 모델의 대표적 기업 그룹으로 소니를 들 수 있음
 - 소니는 기존의 핵심 사업으로 수확체감의 법칙이 작용하는 일렉트로닉스 산업과 수확체증의 법칙이 작용하는 엔터테인먼트 사업을 동시에 거느리고 있음
 - 이에 소니는 자율연계형 모델을 채용하고 있는 월트디즈니의 가치 사슬 경영과 전략분석형 모델을 채용하고 있는 GE의 사업 포트폴리오 경영을 통합한 제 3의 모델 즉, 창발진화형 모델을 구축함
 - 일렉트로닉스 사업은 컴퍼니제와 생산 혁신 프로젝트(6시그마) 등을 통하여 비용 효율성과 민첩성의 향상을 추구하고, 수확체증 법칙이 작용하는 엔터테인먼트 사업은 성과급제도 등 혁신적 인사제도의 도입을 통하여 창의성의 촉진을 도모함



○ 시사점

- 그룹 경영은 관료제의 덩과 혼돈의 덩을 피하고 그룹 기업간의 교류를 통하여 새로운 사업기회의 발견을 이루기 위한 창발(emergence)를 촉진하여야 함
 - 즉, 그룹 구성 기업이 다양성과 통일성을 동시에 유지하면서 臨界點을 넘지 않도록 하는 ‘創發 영역(Emergent Zone)’에 존재하도록 하는 것이 중요함
 - 창발 영역의 어느 위치에 그룹을 존재하게 할 것인가 즉, 어떤 그룹 경영 모델을 선택할 것인가는 그 기업 그룹의 역사와 사업 특성에 비추어 결정해야 함
 - 국내 기업 그룹의 경우, 오너를 정점으로 일사불란한 경영 체제를 이루는 데 중점을 둬으로써 획일적이고 경직된 ‘관료제의 덩’에 빠지기 쉽다고 할 수 있음
- (현창혁)