

## I. 成功的인 企業 統合 方案 : SNI社의 事例

### 1. 논의 배경

- 기업 통합이 실제적인 경쟁력 향상으로 이어지기 위해서는 문화, 행동, 가치관 등 소프트한 측면의 변화가 수반되어야 함
- 특히 급격한 구조 조정이 진행중인 국내 기업의 입장에서는 보다 짧은 시간에 조직 혁신을 이루는 방안을 마련해야 함
- SNI(Simens Nixdorf Informationssysteme)社は 종업원의 적극적인 변화 참여와 협력을 통해 기업 통합 이후 성공적인 조직 혁신을 이루었음

### 2. 조직 혁신의 주요 과정

- 조직 혁신의 배경
  - 독일의 선두적인 두 컴퓨터 업체의 합병으로 탄생한 SNI社は 강력한 인력 감축 정책과 구조조정에도 불구하고 경영상의 위기가 심화됨
  - 신임 CEO인 슈마이어는 기업 문화나 조직 구성원의 의식 측면 변화 없이는 구조조정이 성과를 거두기 어렵다고 보고 대대적인 조직 혁신 운동을 추진함
- 조직 혁신의 주요 방향
  - 내부 구성원의 가치와 행동 양식의 변화를 목적으로 행동, 시스템, 프로세스의 변화를 주요 구성 요소로 삼음
  - 이를 효과적이고도 신속하게 이루기 위해서는 종업원의 참여와 의사소통의 증진이 중요하다고 보고 커뮤니케이션 활성화 작업으로 하노버 시리즈를 수행함

### 3. 하노버 시리즈

- 하노버 시리즈의 수행 동기
  - 좁게는 기업내, 넓게는 고객을 포함한 전 세계 종업원에 이르기까지 이들의 커뮤니케이션을 증진시키기 위해 시행됨
  - 독일의 하노버에서 4번의 회의가 있었고 이를 통해 전 세계 3만 6,000명 조직 구성원의 의사소통과 정보 전달을 원활히 하고자 함
- 커뮤니케이션 활성화 작업
  - 단기간내에 조직 혁신을 이루기 위해 오피니언 리더를 중심으로 한 변화 주도자를 선정함

- 변화 주도자는 소규모의 자율적인 팀 구성을 통해 변화와 관련된 데이터베이스를 구축함
- 이들의 활동이 증대됨에 따라 하노버 시리즈 4에 이르러서는 이들이 구축한 베스트 프랙티스 사례를 전 세계 종업원에게 전파하게 됨
- 글로벌 네트워크化 작업
  - 단계적인 커뮤니케이션 활성화를 통해 결국 전 세계 관련 회사를 포함하는 글로벌 네트워크로 조직 혁신을 확대함
  - 인트라넷을 적극 활용하여 가상 공간을 통한 조직 혁신이 쉽게 이루어지도록 함
  - ‘플래쉬 리포트’, ‘18 communities of practice’ 등은 오피니언 리더를 중심으로 추진되는 변화에서 발생한 아이디어나 현황을 인트라넷을 통해 공유하기 위한 다양한 기제임

#### 4. 시사점

- 내부 조직 구성원의 행동과 가치관을 변화시키는 조직 혁신이 이루어져야 기업 통합이 성공적으로 수행될 수 있음
- SNI社가 조직내 오피니언 리더를 변화 주도자로 활용했듯이 조직 혁신에서 종업원 참여를 이끌어내고 변화의 속도를 높이는 방안을 마련해야 함
- 또한 인트라넷 등 다양한 정보 시스템의 활용을 통해 기업 통합과 조직 혁신의 효과가 전 세계적 차원까지 확대될 수 있도록 해야 함

## 1. 論議 背景

- 기업 통합이 실제적인 경쟁력 향상으로 이어지기 위해서는 소프트한 측면의 변화가 수반되어야 함
  - IMF 경제 체제 이후 국내 기업들은 빅딜이나 합병 등의 구조 조정 작업을 통해 다양한 기업 통합을 이루어냈음
  - 그러나 이렇게 수행된 기업 통합이 외형 변화와 단기적 효과에 치중된 나머지 통합 조직에 필요한 문화, 행동, 가치관 등 소프트한 측면의 변화를 효과적으로 이끌어내지 못했음
  - 이러한 조직 내부의 긍정적인 변화를 이루지 못한다면 기업 통합은 한지붕 두가족의 경우처럼 끊임없는 분란과 갈등에 부딪히는 위기에 봉착할 것임

- 특히 급격한 구조조정이 진행중인 국내 기업의 입장에서는 보다 짧은 시간내에 조직 혁신을 이룰 수 있어야 함
  - 통합 조직의 변화를 이끌어내는 데 있어 무엇보다도 혁신의 속도가 중요함
  - 그러나 실제로 거대 기업에서 문화, 행동, 조직 측면의 변화를 이끌어 내는 데는 오랜 시간이 필요함
  - SNI(Simens Nixdorf Informationssysteme)社は 종업원의 적극적인 변화 참여와 협력을 통해 기업 통합 이후 성공적인 조직 혁신을 이루었음

## 2. 組織 革新의 主要 過程

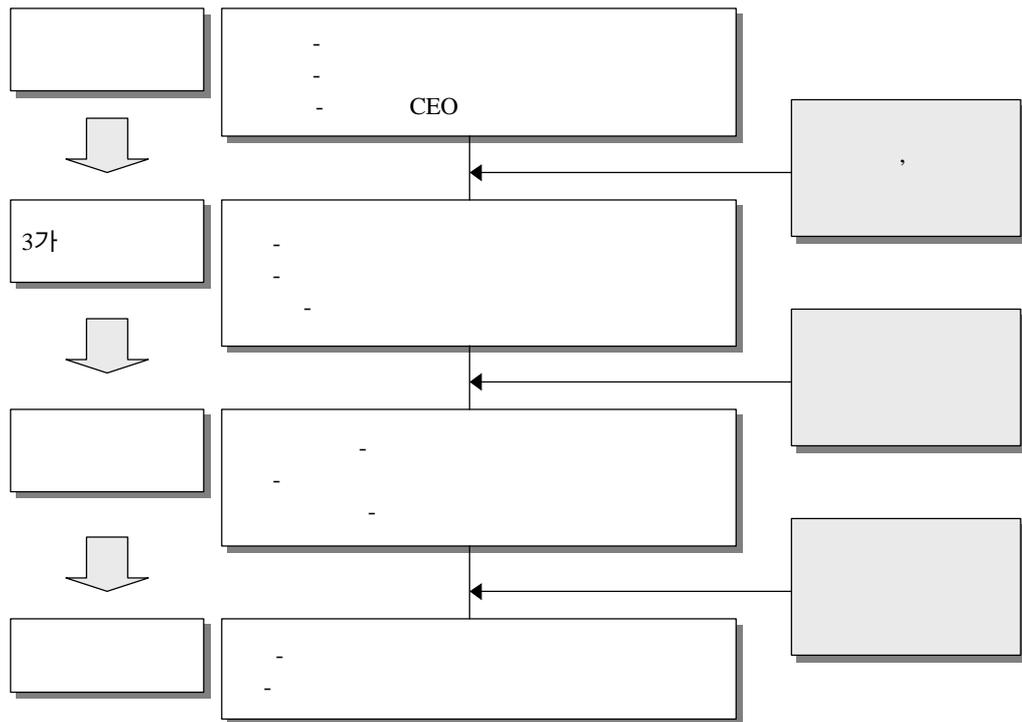
### ○ 조직 혁신의 배경

- SNI社は 합병 이후 심각한 경영상의 위기를 경험함
  - SNI社は PC에서 IT부문 서비스에 이르기까지 컴퓨터 관련 산업 전반에 참여하고 있는 기업으로 독일의 선두적인 두 컴퓨터 업체 지멘스(Siemens)社와 닉스도르프(Nixdorf)社의 합병을 통해 설립된 기업임
  - 통합 이후 5만 2,000명의 종업원 중 1만 3,000명을 줄이는 강력한 인력 감축 정책과 구조조정을 실시했음에도 불구하고, 서로 이질적인 기업 문화와 그동안 누적된 적자로 인해 심각한 경영상의 위기에 직면해 있었음
- 역동적이며 혁신적인 실리콘 밸리 스타일의 문화를 도입함으로써 침체된 기업 분위기를 전환하고자 함
  - '94년 새로운 CEO로 취임한 슈마이어(G. Schulmeyer)는 경험을 통해 기업의 사업 구조 조정이 성공적으로 이루어지기 위해서는 조직 혁신이 뒤따라야 한다고 판단함
  - 즉, 기업 문화나 조직 구성원의 의식 변화없이 리스트럭처링이나 리엔지니어링의 효과를 발휘하기 힘들다는 점을 확신하였음
  - 취임한 첫 해인 '94년 슈마이어는 대부분의 시간을 약 9,000명의 종업원과 주요 고객을 만나 대화하는데 소비하였고, 이를 통해 당시 SNI社에 요구되는 행동 변화가 무엇인지를 파악하고자 노력함

○ 조직 혁신의 주요 방향

- 내부 구성원의 가치와 행동 양식을 변화시키기 위해 노력함
  - 구성원의 행동 양식에 변화를 가져오기 위해서는 상명하달식 혹은 계도적 수준을 넘어서는 보다 심층적인 관여가 필요하다는 것을 인식함
  - 이를 위해 종업원의 자발적인 참여를 이끌어내고 기업 내부의 의사 소통을 원활히 함으로써 변화를 촉진하였음
  - 변화의 확산 단계를 기업 내부에서 고객, 이해 관계자, 전세계로 확대하는 점진적인 혁신을 이루었고 이 과정에서 정보 시스템을 적절히 활용함

<그림 1> SNI社의 조직 혁신 과정



- 조직 혁신의 핵심 구성 요소를 작성함
  - 인적 자원, 통합 커뮤니케이션, 전략 담당 임원으로 이루어진 태스크 팀을 발족하고 조직 혁신을 위한 핵심 구성 요소를 작성함
  - 3가지 핵심 변화 요소로 행동, 시스템, 프로세스를 선정함
  - 이는 각각 획기적인 성과 개선을 위해 관리자 및 종업원의 행동 변화, 업무 효율성의 증대 효과를 이루기 위한 작업 시스템 변화, 고객 중심의 업무 형태로의 전환을 위한 프로세스 변화임
- 커뮤니케이션 활성화 작업으로 하노버 시리즈<sup>1)</sup>를 실시함
  - 조직 혁신을 위한 3가지 구성 요소의 변화를 수행하는데 있어 가장 핵심적인 문제는 기업의 커뮤니케이션을 활성화하는 작업임
  - 이에 전세계 3만 6,000명의 조직 구성원의 의사 소통과 정보 전달을 원활히 하기 위해 대규모의 워크숍을 개최함
  - 이것이 바로 하노버 시리즈 1,2,3,4로 불리는 대규모 업무 개선 미팅 작업임

### 3. 하노버 시리즈

#### ○ 커뮤니케이션 활성화 작업

- 단기간내의 조직 혁신을 이루기 위해 변화 주도자를 효과적으로 활용함
  - SNI社의 조직 혁신 과정 중 가장 두드러진 활동이 바로 조직내에서 변화를 급속히 이끌어낼 수 있는 변화 주도자를 활용한 것임
  - 변화 주도자는 조직내에서 높은 동기 수준을 갖고 있으며, 작업장에서의 혁신을 주도할 수 있는 오피니언 리더를 대상으로 함
  - 하노버 1과 2에서는 각각 300명으로 시작하여 하노버 3에서는 이를 전세계 규모로 확대하여 2,000명에 이르는 변화 주도자를 양성함
  - 특히 이들에 대한 지속적이고 전폭적인 지원으로 향후 기업내 변화를 주도하고 조정할 내부 컨설턴트로 만드는 작업을 실행함

1) SNI社는 조직 혁신을 위해 조직내 오피니언 리더를 중심으로 한 대규모의 업무 개선 미팅을 실시함. 이 작업이 4차에 걸쳐 모두 독일의 하노버에서 이루어졌기 때문에 이를 하노버 시리즈라고 명명함

&lt;표 1&gt; 하노버 시리즈의 주요 내용

시리즈	운영 목표	주요 내용
하노버 1	기업내 커뮤니케이션의 활성화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1994년 12월 하노버에서 개최됨</li> <li>· 미래 오피니언 리더로 선정된 300명의 핵심 변화 주도자를 중심으로 “종업원의 목소리”라는 워크샵이 열림</li> <li>· 소규모의 자율적인 프로젝트 팀 구성을 통해 변화에 대한 각종 정보를 수집하여 데이터베이스화 함</li> </ul>
하노버 2	고객과의 커뮤니케이션 활성화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 하노버 1에서 수행된 작업을 기업 외부 고객에까지 확대함</li> <li>· 또 다른 300명의 오피니언 리더와 75명의 관리자, 그리고 54명의 고객 대표가 참가함</li> </ul>
하노버 3	전세계 조직간의 커뮤니케이션 활성화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1995년 말 개최되었으며, 이 결과 약 2,000명의 오피니언 리더가 전세계적으로 네트워크화됨</li> <li>· 이들은 기업내 변화를 주도하고 조정할 내부 컨설턴트로 육성하는 작업을 수행함</li> <li>· 그 일환으로 1인당 10만달러의 비용을 들여 13주간 미국에서의 특별 교육(실리콘 밸리, MBA과정 등)을 실시함</li> <li>· 금요 포럼(1달에 2번)을 개최하여 스태프와 매니저간에 조직 혁신과 관련된 문제를 해결하도록 대화를 유도함</li> </ul>
하노버 4	하노버 1,2,3의 변화를 정착화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인트라넷을 통해 지속적으로 학습하고 문제를 해결하며 지식을 교환하는 ‘네트워크화된 조직’을 확립함</li> <li>· 인트라넷으로 연결된 가상의 팀을 구성하고 오피니언 리더를 통해 나타난 변화에 대한 아이디어나 현황을 공유할 수 있도록 함</li> </ul>

- 변화 주도자는 소규모의 자율적인 팀 구성을 통해 변화에 관련된 데이터베이스를 구축함
  - 하노버 1에서 ‘종업원의 목소리’라는 워크샵에 참석한 300명의 변화 주도자는 각각의 자율적인 프로젝트 팀을 구성하고 변화를 위한 작업에 들어갔음
  - 이러한 팀은 초기에는 작은 규모로 시작되었지만 점차 확대되면서 변화와 관련된 데이터베이스를 확고히 구축해나감
  - 한 예로 4명의 다국적 출신으로 구성된 프로젝트 팀은 소프트웨어 및 서비스 부문의 베스트 프랙티스 사례의 데이터베이스화 작업을 수행했는데 점차 규모가 확대되어 결국은 25개국 SNI 매니저를 연결하는 조직으로 발전함

- 이들이 개발·구축한 베스트 프랙티스 사례는 전세계 종업원에게 전파됨
- 1995년 5월 뮌헨에서 하노버 1에서 수립된 60개 작업에 대한 평가 및 결과 발표 회의가 있었는데, 10개는 전사적 차원에서, 그리고 40개는 개별 지역 비즈니스에 긍정적 성과를 보임

### ○ 글로벌 네트워크화 작업

- 단계적인 커뮤니케이션 활성화를 통해 결국 전세계 관련 회사를 포함하는 글로벌 네트워크로 조직 혁신을 확대함
  - 처음에는 조직내 커뮤니케이션을 활성화 함으로써 변화를 이끌어내고, 이후 이를 고객, 전세계 관련 회사로 확대하여 적용함
  - 서로 다른 지역 출신의 변화 주도자가 인트라넷을 통한 가상의 팀을 만들고 이를 통해 전세계 조직을 효과적으로 네트워크화 할 수 있었음
- ‘플래쉬 리포트’를 통해 변화와 관련된 최신의 정보를 시의적절하게 전세계에 전파함
  - SNI사는 조직 혁신 과정에서 변화와 관련된 문제가 발생할 경우 이를 해결하기 위해 스태프와 로컬 매니저간의 토론을 유도함
  - 한 달에 2번 금요일 포럼의 형식으로 열리는 이 회의에서 작성된 ‘플래쉬 리포트’는 인트라넷과 이메일을 통해 전세계 2만 5,000명의 종업원에게 전달됨
- 조직내에서 이루어진 변화를 정착시키기 위해 인트라넷 등 정보화 시스템을 활용한 지식 공유를 적극 유도함
  - SNI사는 지식 공유를 통한 네트워크화된 조직을 구축하기 위해 전자 정보 시스템을 적극적으로 활용함
  - ‘18 communities of practice’는 인트라넷으로 연결된 가상팀으로 오피니언 리더를 중심으로 추진되는 변화에서 발생한 아이디어나 현황을 공유함

## 4. 示唆點

- 성공적인 기업 통합을 위해서는 조직 혁신이 이루어져야 함
  - 대부분의 기업 통합이 지분 보유 문제, 자산 및 부채 처리 문제 등 외형적인 사안만을 해결하는 데 관심을 쏟음
  - 그러나 상당수의 기업이 서로 이질적인 문화로 내부 갈등을 겪게 되며 이에 따라 기업 통합이 오히려 마이너스 시너지 효과를 초래하기도 함
  - 기업 통합이 실질적인 경쟁력 향상으로 이어지기 위해서는 내부 구성원의 가치와 행동 양식의 변화가 함께 이루어지는 조직 혁신이 필요함
- 조직 혁신에서 종업원의 참여를 이끌어내고 변화의 속도를 높이는 방안을 마련해야 함
  - SNI社는 종업원의 적극적인 참여를 유도하고 신속한 혁신을 이루기 위해 조직내의 오피니언 리더를 변화 주도자로 활용함
  - 즉, 대규모의 급격한 변화를 시도하기보다 내부 구성원들이 자율적으로 혁신을 이끌어갈 조직을 구성케 함으로써 단계적이고도 자연스런 혁신을 비교적 짧은 시간에 이룸
  - 이를 통해 일반적으로 조직 혁신에서 나타나기 쉬운 내부 구성원의 반발이나 저항을 완화시킬 수 있었음
- 기업 통합 및 조직 혁신의 효과를 지속시키고 이를 전 세계 조직에 확대할 수 있도록 정보 시스템을 효과적으로 활용해야 함
  - SNI社는 기업 통합 및 조직 혁신의 효과를 안정적으로 지속시킴과 동시에 전세계적인 차원까지 확대될 수 있도록 인트라넷 등 다양한 정보 시스템을 활용함
  - 각 지역 관리자 혹은 프로젝트에 참여한 변화 주도자의 경험과 다양한 사례가 인트라넷상의 가상 팀에 의해 데이터베이스화 됨으로써 기업 전체에 빠르게 전파될 수 있었음

(김태홍 : thkim@hri.co.kr ☎724-4076)