

성공적인 경영혁신 해법

불황극복의 돌파구, 「경영혁신」

내수침체가 장기화하고 교역조건이 악화되는 등 국내기업들의 경영여건이 개선될 기미를 보이지 않고 있다. 중동지역의 지정학적 리스크 확대, 중국의 건축정책 및 미국의 금리인상 등으로 2004년 2/4분기 들어 경기종합지수가 하락세로 전환했으며, 주가 하락, 원/달러 환율 급등락 등 금융시장도 불안한 상황이다. 이에 따라 개선 조짐을 보이던 소비자 체감경기는 5~6월 중에 다시 위축되어, 소비자평가지수와 소비자기대지수가 지난 4월 이후 계속 하락세를 보이고 있다. 여기에 더해 2003년 9월 이후 고성장세를 보여 왔던 수출실적도 세계 IT 경기의 둔화, 고유가 추세의 지속 등에 따라 증가세가 한층 둔화될 전망이다. 이와 같은 국내외의 경영환경을 감안할 때 앞으로 “극한상황에서도 견딜 수 있는 내성”을 키우지 못한 기업들은 시장에서 퇴출되거나 경영위기에 직면할 가능성이 높아졌다.

그렇다면, 안팎으로 진퇴양난에 처한 국내기업들의 돌파구는 과연 무엇인가? 그 해결책의 하나는 ‘경영혁신의 가속화’이다. 즉, 국내기업들은 단기적으로 불황을 극복하는 한편, 장기적으로는 성장기반을 강화하기 위해 경영전반의 품질혁신, 프로세스 혁신, 기업문화 재구축 등 경쟁력과 내부체질을 강화하는 경영혁신 활동을 적극 추진해야 한다. 미국기업의 예지만, 평균 수준의 경영품질을 가진 기업들은 경험적으로 매출액의 20~30%를 프로세스 결함 때문에 낭비하는 것으로 알려져 있다. 이를 역으로 해석하면, 기업



노재범
삼성경제연구소 수석연구원/경영공학 박사

들이 혁신을 통해 경영품질을 높인다면 추가적으로 상당한 수익을 얻을 수 있다는 의미가 된다.

경영혁신의 반대급부는 금전적으로도 그만큼 큰 것이다. 이 글에서는 선진기업들의 경영혁신 성공/실패 사례를 살펴보고, 이를 통해 국내기업들의 성공적인 경영혁신 추진방안을 제시하겠다.

선진기업의 경영혁신 성공/실패사례

먼저, 경영혁신을 통해 지속적으로 성장해온 GE의 사례를 살펴보자. GE는 발명왕 에디슨이 창업하여 100년 이상의 역사를 가진 세계 초우량기업 중 하나이다. 그러나 GE에게도 수차례에 걸친 경영위기가 있었으며, 그중 1980년대의 위기가 가장 심각했다. 1981년 CEO에 취임한 잭 웰치는 기업생존의 위기감을 여러 곳에서 감지하였다. 당시 GE는 매출과 수익에서 호조를 보이고 있었지만, 170여 개에 이르는 사업부와 40만 명의 종업원을 거느린 거대 조직으로서 조직계층이 두터워 의사결정이 지연되는 문제를 갖고 있었으며, 매출액의 85%를 차지하고 있던 조명기기와 가전부문에서 시장점유율이 하락하는 등 상당한 위기 조짐이 나타나고 있었다. 이에 웰치는 GE의 사업 포트폴리오를 핵심, 첨단, 서비스의 3개 사업군으로 재편하고 1~2위가 아닌 사업은 매각하거나 폐쇄하였고, 조직구조를 4~5단계로 단순화하여 의사결정 단계를 축소하였다. 또한 1989년에는 워크아웃(Workout)을 도입하여 조직 내 커뮤니케이션을 활성화하고 종업원들에게

권한을 대폭 위양하였으며, 자사의 아이디어만을 선호하는 NIH(Not Invented Here) 증후군을 없애기 위해 경쟁사의 Best Practice를 적극적으로 받아들였다. 또한 1995년 10월에는 전 사업부문에 6시그마 혁신 활동을 추진하여 경영품질을 크게 향상시켰으며, 품질 평가의 기준을 기업 내부 관점에서 고객 관점으로 전환하였다. 6시그마 혁신을 추진하는 과정에서는 모든 사람들이 이 활동에 참여할 수 있도록 임원 및 관리자의 평가 시 6시그마 추진성과를 최우선적으로 고려하였고, 일정 수준의 6시그마 자격을 취득하지 못한 직원들은 간부 승진대상에서 제외하기도 하였다. GE는 이와 같은 체계적이고 강력한 경영혁신 활동에 힘입어, '80년대 이후 계속해서 S&P500 기업대비 2배 이상의 고수익을 달성하고 있다.

경영혁신의 또 다른 성공사례로 도요타의 예를 살펴보자. 도요타는 '90년대 일본의 '잃어버린 10년' 속에서도 세계 자동차업체들 중 최고의 이익률을 실현한 기업이다. 도요타는 제 2차 세계 대전 이후 위기를 극복하는 과정에서 낭비제거와 무재고 달성을 목표로 하는 JIT 생산방식을 확립하였다. 1930년대에 미국의 포드시스템 도입을 시도했으나 문화적 차이, 시장규모 협소 등의 문제로 인해 정착에 실패하였고, 1949년에는 경제 불황과 현금흐름 악화로 인해 도산 위기에까지 직면하였다. 당시 은행들은 '주문받은 자동차만 생산해야 한다'는 조건을 내걸고 도요타에게 자금을 지원했는데, 도요타는 이와 같은 경영위기를 기회로 활용해 JIT 생산방식을 탄생시켰다. 이 때 개발된 도요타 생산방식(TPS, Toyota Production System)은 60년대에는 도요타 그룹 전체로, '70년대에는 도요타 협력공장으로도까지 확산되어 고객들의 다양한 요구에 대응할 수 있었다. 도요타는 JIT 생산방식을 확립한 후에도 상시적인 경영혁신을 통해 기업체질을 강화하였다. 1961년 TQC를 도입하여 생산량 확대뿐 아니라 제품의 품질 향상과 작업자의 능률 향상 등 경영의 모든 부문에서 혁신 운동을 추진하였으며, 1973년에는 도요타 생산방식을 문서화

하여 정형화된 시스템으로 정착시키고 끊임없는 카이젠(改善) 활동과 창의적인 연구를 통해 생산현장의 낭비를 제거하였다. 이 혁신 활동은 1976년 조직된 도요타 자주연구회가 주도했는데, 예를 들어 '사람인(人)' 변이 있는 '자동화(自動化)' 개념을 도입하여 불량품 발생시 작업자가 라인을 정지시키는 등 현장에서 문제를 해결하도록 하였다. 이와 같은 혁신 노력은 도요타의 조직문화 속에 깊게 뿌리내려 경영환경이 좋든 나쁘든 지금까지도 변함없이 계속되고 있으며, 도요타가 지속적으로 성장하고 고수익을 창출하는데 있어 핵심적인 역할을 담당하고 있다.

GE 및 도요타와는 달리, 현실에 안주해 경영혁신을 소홀히 한 결과 쇠퇴한 기업도 적지 않다. 미국의 유통업체인 K마트가 그러한 예이다. 2002년 1월, 미국 경제에 충격적인 사건이 발생했다. 미국에서 역사가 가장 오래된 유통업체 중 하나이며, 1960년대 할인매장의 선두주자로 유통업계를 리드했던 K마트가 파산 위기에 처하게 된 것이다. 1899년 창업한 K마트는 103년의 전통을 자랑하고 있었으며, 1962년 할인판매라는 혁신적인 판매방식으로 30년간 미국 최대의 소매 유통회사로 군림해왔다. 그러나 월마트의 부상으로 선두 자리를 내준 뒤, 틈새시장을 파고든 타겟에게도 밀리며 최근에는 유통업계의 3인자로 내려앉은 후 매출이 계속 줄어드는 등 경영난을 겪어왔다. 2000년에는 경영의 귀재라 하는 찰스 코너웨이 CVS 사장을 최고경영자로 영입했지만 쇼핑 이용객이 줄어들고 매출이 늘지 않는 등 기울어진 기업세를 되돌리는데 실패했다.

K마트 위기의 근본적인 원인은 월마트와 타겟 등 경쟁기업에 비해 혁신활동을 소홀히 했기 때문이었다. 급변하는 경영환경에 대응하고 소비자들의 욕구를 충족시키기 위해 다른 경쟁업체들이 경영혁신 활동을 더 한층 강화하는 동안, K마트는 혁신 노력을 게을리 해 시장경쟁에서 뒤처지게 된 것이다. 당시, 월마트가 업계 최고의 가격경쟁력을 갖게 된 것은 정보통신기술을 활용한 철저한 재고통제에 있었다.

하지만 K마트는 정보화가 개별 점포의 자율성과 독자성을 위협한다는 우려 때문에 이에 소홀했고, 이 때문에 가격경쟁력이 떨어지게 되었던 것이다. K마트는 뒤늦게 정보화를 추진했지만 선두인 월마트와의 격차를 좁히는 데는 역부족이었다.

K마트는 마케팅 측면에서도 과거의 성공에 안주해 새로운 방식을 개발하는데 소홀했다. '60~'70년대 K마트는 반짝 세일로 재미를 보았다. 시간이 풍부한 주부들을 대상으로 예고하지 않고 가격할인을 단행하여 이들을 유인했던 것이다. 그러나 소비자들이 시간의 중요성을 깨닫고, 가격에 민감해짐에 따라 이러한 전략은 시대에 뒤떨어지게 되었다. 월마트가 1년 365일 최저 가격을 제시하고 있는 판에, 소비자들은 한정된 기간에 세일을 하는 K마트의 방식을 외면했던 것이다. 시장의 변화에 대응하여 적극적으로 혁신하지 못한 K마트의 파산은 예정된 것이나 다름없었다.

성공적인 경영혁신 추진방안

지금까지 세계시장에서 수십년 동안 초우량기업의 지위를 굳건히 지키고 있는 GE 및 도요타의 경영혁신 성공사례와, 미국 유통업계 1위에서 파산의 지경에까지 이르렀던 K마트의 실패사례를 살펴보았다. 이러한 사례는 불황기를 극복해야 하는 국내기업들에게 경영혁신의 중요성을 시사하고 있다. 그렇다면 국내기업은 어떻게 하면 경영혁신을 성공적으로 추진할 수 있을까? 필자는 경영혁신의 성공적인 추진방안을 다음의 8가지로 정리하였다.

첫째, 긴장을 늦추지 말고 상시적으로 경영혁신을 추진해야 한다. 여건이 불확실하고 경쟁이 치열한 시기에는 한 순간 방심하게 되면 이미 확보해 둔 지위마저 상실할 가능성이 높기 때문이다. 1995년 매출, 이익 상위 50대 글로벌 기업(포춘誌 발표 기준) 중 2002년 말까지 50대 이내에 남아 있는 기업은 각각 35개와 23개에 불과하다는 사실이 이를 뒷받침한다. 현재 고성과를 내고 있는 기업일지라도 중단 없는

혁신을 통해 성장기반을 더욱 강화해야 할 것이다. 듀폰의 CEO, 할러데이 2세가 “듀폰이 장수할 수 있는 것은 당사의 DNA에 회사 쇠신을 위해 혁신적 변화를 지속적으로 실천하려고 하는 의지가 있기 때문이다”라고 발언한 내용을 상기할 필요가 있겠다.

둘째, 제조기업은 기본이고 서비스기업이 더욱 높은 강도의 경영혁신을 추진해야 할 것이다. 전통적으로 국내 기업들의 혁신 활동은 제조업을 중심으로 이루어져 왔다. 그 결과, 지난해 우리나라 서비스업의 노동생산성은 제조업의 59%에 그쳐 미국(72.3%)이나 일본(94.3%)보다 크게 낮은 실정이다(대한상의 조사). 경제의 서비스화 추세에 따라 앞으로 서비스산업의 중요성이 더욱 높아질 것을 감안할 때, 서비스기업들은 경영혁신을 더 이상 미뤄서는 안된다.

셋째, 경영혁신의 대상을 생산현장 중심에서 경영 전부분으로 확대해야 한다. 그동안 혁신 활동을 꾸준히 추진해 왔던 생산현장은 무결점 추구, 원가 절감, 효율 향상 등을 위해 계속 매진해야 할 것이며, 혁신 노력이 미흡했던 연구개발, 마케팅, 영업, 구매 등 사무간접부문도 경영혁신 활동을 더 한층 강화해야 한다. 모토로라의 전임 CEO였던 로버트 갤빈은 “당사가 제조부문에서 행한 것과 똑같은 강도로 사무간접부문에도 경영혁신 운동을 추진했다면 4년 동안 50억 달러 이상의 비용을 절감했을 것”이라며 사무간접 혁신의 중요성을 강조한 바 있다. 사실 높은 수준의 제품 품질을 보유한 기업이라도 사무간접부문의 품질은 극히 취약한 경우를 흔히 볼 수 있다. 기업들은 사무간접부문에도 제조부문 이상의 개선기회가 존재하고 있음을 상기해야 하겠다.

넷째, 제품 불량뿐 아니라 경영 시스템 전반의 결함과 낭비를 제거하기 위해 현재 가장 진화된 경영혁신 방법론인 6시그마의 도입을 적극 고려할 필요가 있겠다. 6시그마는 체계적인 사고, 과학적 문제해결 방식 등이 강점이며, 미국의 경우 제조업은 물론이고 금융업, 헬스케어 서비스, 유통업, 정부행정기관 등에도 널리 확산되어 있다. GE의 전임 CEO였

던 잭 웰치는 “6시그마는 GE를 영원히 변화시켰다. 블랙벨트와 같이 6시그마에 열광적인 사람들에서부터 엔지니어와 감독관, 과학자, 고위리더에 이르기까지 모두가 GE가 운영되는 방식인 6시그마의 진정한 신봉자이다”라고 하며 6시그마의 중요성을 주장하기도 했다. 6시그마를 이미 도입한 기업이라면 경영혁신 활동이 구체적인 성과로 이어질 수 있도록 철저하게 내실을 추구해야 할 것이다. 6시그마 추진의 1차적 목표를 원가경쟁력 제고, 매출과 수익 극대화로 설정하고 구체적인 목표를 언제까지 어떤 방법으로 달성할 것인지를 명시하여 혁신 활동들이 이벤트 중심으로 흐르지 않도록 해야 한다.

다섯째, 혁신활동과 조직문화의 일체화를 지향해야 하겠다. 경영혁신 활동은 조직구성원들이 받아들일 때 그 효과가 극대화될 수 있다. 따라서 혁신 활동의 주체자는 모든 종업원들이 혁신에 대해 공통된 가치관을 갖도록 유도해야 한다. GE에서는 경영혁신의 효과를 $E = Q \times A$ 로 정의하였다. 여기서 E는 경영혁신 활동의 효과(Effectiveness)를, Q는 경영혁신을 위한 제반 품질(Quality)시스템을, 그리고 A는 경영혁신 활동에 대한 조직원들의 수용도(Acceptance)를 의미한다. 즉, 경영혁신의 효과는 Q와 A 중 어느 한 쪽이 부족해도 효과가 반감된다는 것이다. 조직원들의 수용도를 높이기 위해서는 구성원과 지속적인 커뮤니케이션을 갖고 혁신에 대한 공감대를 형성하는 것이 필요하다. 또한 혁신의 성과 공유, 방법론에 대한 교육, 필요한 자원 및 툴 제공 등을 통해 구성원들의 적극적인 참여를 유도해야 할 것이다.

여섯째, 자사의 토양에 맞는 방법론을 고안해야 한다. 경쟁사를 모방하거나 유행을 따라가는 경영혁신은 실패하기 쉽다. 특정 기업에서 성공을 거둔 혁신기법이라도 여건과 능력이 다른 기업에서는 동일한 효과를 기대하기 어렵기 때문이다. 따라서 성공한 기업의 성과만을 보지 말고 그 내면과 추진과정까지 이해하도록 노력해야 하며, 업의 특성과 회사의 상황에 맞게 혁신 방법론을 개발하고 실천해야 한

다. 또 자사의 문화적 토양이나 인프라 등을 고려하여 언제, 어떤 방식으로 추진하는 것이 좋을지를 냉철하게 판단해야 한다.

일곱째, 성공적인 경영혁신을 위해서는 CEO가 앞장서야 한다. 즉, 경영진은 경영혁신에 대한 적극적인 관심과 참여를 통해 변화에 대한 구성원들의 저항을 극복하고 전 임직원이 혁신활동에 열정적으로 동참하도록 만들어야 한다. 이를 위해 CEO 스스로 혁신에 대한 확고한 의지와 열의를 보여 줌으로써 조직구성원의 사고와 행동을 바꾸어야 한다. 예를 들어, 경영층이 혁신 교육에 참여하여 자사가 추진할 경영혁신의 본질과 개념을 이해하며, 경영혁신을 위한 제반 시스템의 구축을 지원하고 혁신활동의 실적과 진전 상황을 정기적으로 체크해야 한다. 또 경영혁신 활동의 톱다운식 전개를 통해 회사의 전략목표와 혁신활동의 방향을 일치시켜야 한다.

마지막으로 정부에서는 기업의 경영혁신 의욕을 고취할 수 있도록 국가 차원의 혁신지원시스템을 구축해야 할 것이다. 미국의 경우 경영품질을 혁신적으로 개선한 기업들에게 부여하는 말콤볼드리지상이 지난 15년간 미국 정부의 적극적인 지원으로 이제는 거의 국민운동으로 정착되었다. 국내에도 미국의 말콤볼드리지상과 유사한 ‘국가품질상’이 있지만 권위나 영향 정도가 크게 미흡한 상황이다. 국가품질상의 위상을 높이는 한편, 기업의 경쟁력 강화에 실질적으로 기여할 수 있도록 운영방식을 개선하고, 경영혁신 관련 표준의 제정과 전문인력 양성 프로그램을 확충해야 할 것이다.

앞으로는 경영혁신을 얼마나 강도 높게 지속적으로 추진하는가에 따라 기업의 생존과 성장 여부가 판가름 날 것이다. 국내기업들은 ‘마른 수건도 다시 짜는’ 강도 높은 경영혁신을 통해 경쟁력을 높이는 동시에 성장잠재력을 확충해야 할 것이다. 