

# 재도약에 성공한 기업에서 배우는 교훈

성장가도를 달리던 기업도 급변하는 환경과 일정한 시점에 이르러서는 고비를 맞곤 한다. 이를 잘 극복하여 재도약에 성공하느냐가 미래 지속 가능한 성장에 결정적인 영향을 미친다. 난관을 잘 극복하여 재도약에 성공한 기업에게서 배울만한 시사점을 찾아 보자.

홍석빈 책임연구원 tomashong@lgeri.com

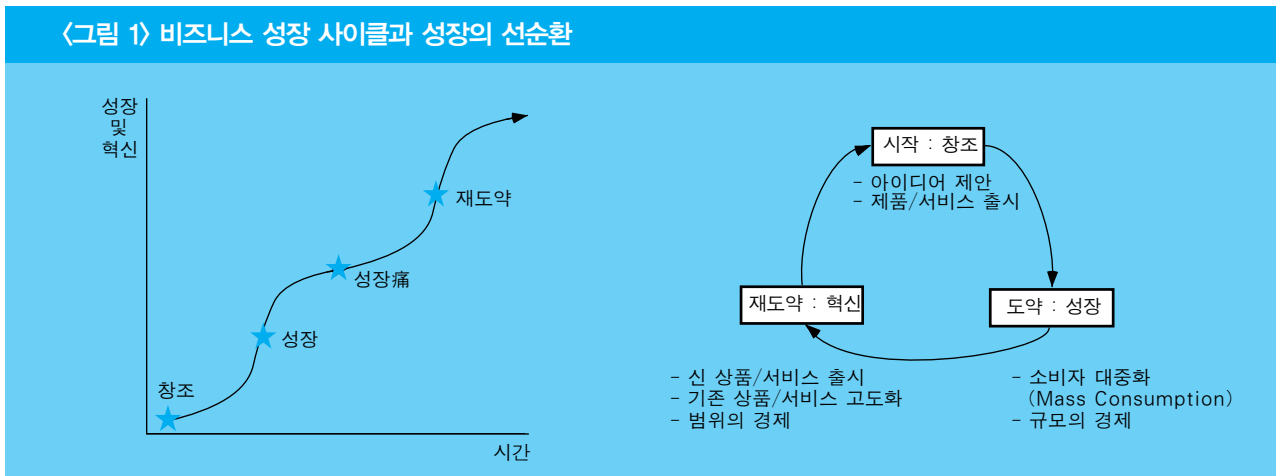
수십 년 이상의 기업수명과 높은 성과를 자랑하는 기업들은 경영상 고비고비마다의 난관을 헤쳐온 기업들이다. 우리에게 잘 알려진 유수의 글로벌 및 국내 기업들이 그러한 예이다. 이들 기업들은 닥쳐 온 경영상의 도전을 잘 극복한 결과 양과 질적인 측면에서 건실한 기업으로 성장할 수 있었다. 그러나, 이들도 처음부터 평탄하기만 한 과정을 거쳐 지금의 모습으로 성장한 것은 아니다. 또한, 이들을 향한 경영환경으로부터의 도전은 지금도 계속되고 있다. 저마다가 처한 경영난관을 잘 극복해 낸 기업들로부터 배울 수 있는 경영의 지혜를 살펴보자.

## 잘 나갈 때 미리 혁신의 기본기를 다져둬야

성장가도를 달리던 기업도 예상치 못한 환경변화를 통해 고비를 맞게 되곤 한다. 이를 소위 성장痛 (Growing Pains)이라고 하는데 사람으로 치면 사춘기를 겪는 셈이다. 이러한 현상은 기업의 규모를 불문하고 경영환경의 고비때마다 나타날 수 있다. 그리고 이를 잘 극복하는 기업들은 재도약을 통해 지속 가능한 성장을 구가할 수 있게 되는 반면, 그렇지 못할 경우에는 성장이 정체되거나 심지어 존폐의 위협을 받을 수도 있다.

큰 기업이건 작은 기업이건 간에 비즈니스를 하면서 타게 되는 성장 사이클은 유사하다(그림

〈그림 1〉 비즈니스 성장 사이클과 성장의 선순환



1) 참조). 크게 보면 제 1단계(제품/서비스 출시를 통한 사업창출단계), 제 2단계(Mass Consumer의 호응에 힘입은 성장단계), 제 3단계(혁신을 통해 정체와 성장통을 극복하는 고도화 단계)로 구분할 수 있다. 이처럼 기업의 성장은 최초 참신한 아이디어에 기반한 상품과 서비스로 작게 시작되어 이것이 시장에서 소비자 대중(Mass Consumer)에게 본격적으로 수용될 때 비로소 본격화 하게 된다. 그리고 이러한 단계별 선순환이 지속될 때 지속 가능한 성장이 가능하게 된다.

그런데, 문제는 여기서 끝나지 않는다. 기업을 둘러싼 환경은 끊임 없이 변하기 때문에 그 동안 성장가도를 달려온 기업들도 피할 수 없는 어려운 시기를 맞게 된다. 이때 진정으로 경쟁력 있는 기업이라고 평가 받을 수 있으려면 이러한 도전의 파고를 지혜롭게 헤쳐나갈 능력을 가지고 있어야 한다. 즉, 위에서 제시한 성장 사이클의 마지막 제 3 단계(혁신을 통한 고도화 단계)를 실현해 내는 능력이 없으면 더 이상 기업은 성장하지 못하고 정

체되거나 소멸의 길로 접어들게 되는 것이다. 혁신을 통한 고도화는 어느 한 순간에 생기거나 비용을 지불하고 별도 구매할 수 있는 성질의 것이 아니다. 이는 상당한 시간을 두고 시행착오의 과정을 거치면서 기업내부에 체화된 문화이며 또한 프로세스이기도 하다. 따라서 성장일로에 있는 기업들은 평상시에 혁신역량을 내재화 해 놓음으로써 언제 닥칠지 모를 경영환경 변화에 대한 준비를 하고 있어야 한다.

**정체와 쇠퇴시에 대비해  
‘혁신을 통한 고도화’ 기본기를  
기를 때이다.**

전통의 자동차 名家 아우디(Audi)는 지난 1980년대 후반 미국시장 내 판매부진으로 경영난에 봉착했다. 안전성이 낮다는 이유였다. 소비자들간의 입소문은 무서운 속도로 퍼졌고, 이때문에 미국시장 철수론이 대두되기도 했다. 그러나 아우디의 저력은 이때부터 발휘되었다. 미국내 대표 소비자 그룹을 선발, 독일 본사 잉골슈타트(Ingolstadt)에서 차량생산 전 과정을 견학케 하고, 차량안전 테스트에도 직접 참여케 함으로써 안전성에 대한 의혹과 불신을 떨치게 했다. 그 결과 2005년도 판매대수는 10여 년 만에 2



1980년대 후반 경영난을 극복하고 재도약에 성공한 전통의 자동차 명가 아우디

배 가까운 성장세를 기록했다. 반면, 지금은 그 면모를 일신했지만 과거 일본 고도성장의 시절 최고 자동차 업체로까지 부상했던 닛산(Nissan)은 '기술의 닛산' 이라고 불리운 이미지에만 집착한 나머지 고객의 니즈 변화에 대해 소홀히 한 결과 급기야 자력회생 불능이라는 오명을 안고 르노(Renault)에 경영위탁 되는 쓰라린 경험을 겪어야만 했다. 이처럼 소위 잘 나갈 때 불확실한 미래 환경변화에 대한 대응책을 준비해 놓았느냐의 여부가 재도약의 명암을 가르는 기준이 된다.

**새로운 게임의 룰을 제시할 수 있을 때 재도약할 수 있다.**

한편, 일정한 성장 단계에서 기업이 직면하게 되는 도전의 형태 또한 다양하다. 신제품 및 신서비스의 창출과제에 직면한 기업이 있는가 하면, 마케팅과 영업측면의 고객관계관리 상의 도전과제가 주어진 기업도 있다. 또한, 내부 조직과 사람에 대한 이슈가 대두된 기업도 있고 위의 여러 가지 복합적인 문제가 얽혀있는 기업도 있다. 이처럼 주어진 경영난관의 유형과 내용은 다양하게 세분화 될 수 있다. 그리고 그만큼 이를 극복하기 위한 방법도 차별화 된다.

**지금은 차분히 지속성장의 동력을 준비할 때**

지금은 내로라 하는 기업들도 일정한 성장단계에서는 쇠퇴를 경험했다. 그러나 여기서 끝나지 않고 재도약을 이루었기에 지금도 생존해 있다. 재도약이 힘든 이유는 어느 정도 성장단계에 오른 기업의 경우 제품/서비스, 시장, 운영 및 관리시스템, 문화, 자원 등 여러 부분을 동시에 재점검하고 혁신을 이뤄내야 하기 때문이다. 그럼에도 불구하고 지속 가능한 성장을 이루기 위해서는 혁신을 통한 경영시스템 고도화 역량을 기업조직에 내재화 하는 것이 필수적이다. 여기서 말하는 혁신을 통한 고도화란 환경의 급변화 속에서도 이에 효과적이고 유연하게 대응해 낼 수 있는 경영전략과 시스템, 조직 및 인적역량을 구비하고 있음을 의미한다. 2007년 국내 기업들은 신 성장전략 발굴,

사업구조 조정, R&D 역량 강화, 글로벌 시장전략, 조직문화 및 인재전략 등 다양한 내외적 도전환경에 직면해 있다. 외환위기 이후 10여 년 만에 다가온 경영의 전환기에 처해 있는 셈이다. 더욱이 율하는 정치 요인, 통상환경 악화, 내수경기 부진, 기업에 대한 압력 증대와 노사관계의 불안정성 등 많은 부정적인 요인들이 산재해 있다. 많은 기업들이 이 모든 문제를 일시에 해결해 줄 묘책을 찾느라 분주하다. 그러나 만병통치약은 사실 어느 곳에도 없다. 주목해야 할 부분은 결과물으로써의 약이 아니라 문제를 명확히 진단하고 해결의 실마리를 제공해 줄 수 있는 처방을 내리는 역량을 가지고 있느냐는 점이다. 이것이 있을 때 성장통에 직면한 기업은 재도약의 발판을 마련할 수 있기 때문이다. 그러면 재도약에 성공한 기업들의 난관극복 과정은 어떠했을까.

**1 선두는 벤치마킹할 대상이 없다**

저마다의 업종과 산업에는 1등 기업 내지는 선두 그룹에 든 기업들이 있다. 이 중에서도 확고부동한 1등을 고수하고 있는 기업에게는 그렇지 못한 기업들이 가지고 있지 못한 무언가 특별한 게 있기 마련이다. 그것은 제품이나 서비스일 수도 있고, 운영관리 시스템, R&D역량 또는 고객관계 경쟁력일 수도 있다. 공통점은 이들 1등 기업들에게 주어진 환경적 측면에서 발견 되는데, 1등 기업들에게는 모델로 삼고 따라가야 할 대상이 앞에 없다는 것이다. 즉, 경쟁의 틀과 게임의 법칙을 1등 기업 스스로가 셋팅해야 된다는 점이다. 이들은 스스로가 상상력과 창의성을 기반으로 새로운 경영 컨셉과 비즈니스 영역을 창출해야 하는 창조적 고통을 매 시기 이겨내고 있음으로 인해 1등 자리를 지키고 있는 것이다.

스타벅스(Starbucks)는 제품의 개념을 커피 그 자체로부터 이를 마셔 본 '경험과 라이프 스타일' 로 변화시킴과 동시에 Take-Out 커피라는

‘이동성(Mobility)’ 개념까지 더함으로써 급격한 선전효과를 누려 성공한 사례이다. 아마존(Amazon)이나 e-Bay, E\*Trade 등은 누구나가 막연한 생각만 할 뿐 실행으로 옮겨볼 엄두를 내지 못했던 오프라인상의 현상을 온라인이라는 가상공간으로 공간이동 시켜줌으로써 시장의 범위를 일시에 부분에서 전체로 확대시킨 결과 시장을 자기 통제하에 둘 수 있었다. 델(Dell)의 맞춤형 PC 주문 및 직접 배달 방식의 사업 모델, 필립스(Philips)의 AV사업에 서의 Asset-Lightness 전략(개발과 판매에만 집중하고 제조거점은 모두 매각하는 생산 아웃소싱을 통해 자본비용을 절감함과 동시에 공장운영에 따른 관리상의 문제도 해결하는 기법) 또한 그 이전에는 없었던 새로운 경쟁의 틀을 창조해 낸 경우다. 이처럼 자기분야에서의 1등 기업은 경영의 고비고비마다 새로운 게임의 틀을 창조해 내는 혁신역량을 보유하고 있음으로써 직면한 성장통에서 벗어나 재도약에 성공할 수 있었다. 바로 이러한 면이 1등 기업(Rule-Setter)과 후발기업(Rule-Taker)을 구분 짓는 기준이다.

**냉엄한 자기평가에 기반한  
고유의 회복수단을 갖춰야 한다.**

정된 자원을 기반으로 기업가치와 이익을 극대화해야 한다. 성공체험을 보유한 기업들 중에서도 주어진 환경을 냉정하게 수용하고 끊임없는 자기 객관화를 시도하는 기업이 있는 반면, 전통이라는 명분하에 이를 거부하거나 무시하는 경우가 있다. 그러나 비즈니스는 의지만을 가지고 할 수 있는 게 아니다. 현실을 전제로 한 가운데 실행단계에서의 의지가 충만할 때 비로소 의미가 있는 것이다.

독일의 라이커(Raiker), 콘탁스(Kontax)와 더불어 일본의 니콘(Nikon) 등이 장악하고 있던 카메라 시장에 도전장을 낸 캐논(Canon)은 기술의 열세를 인정하고, 이러한 제약을 사무자동화 진전에 따른 관련제품 수요증가에 대한 정확한 시장예측과 고객입장의 서비스에 충실한 상인 정신으로 돌파함으로써 군수기업의 이미지를 탈피하고 사업다각화 및 재도약에 성공했다. 반면, 니콘(Nikon)은 광학기술에 대한 다양함만을 믿고 시장상황이 개선되기를 기다리는 등 피동적인 대응과 관료적 학벌주의 문화, 소매점 고객에 대한 고압적 자세 등으로 인해 시장에서 인심을 잃은 결과 수십 년이 지난 현재까지도 캐논에 비해 한참 뒤쳐져 있다. 이처럼 자신이 처한 환경적 상황과 역량에 대한 냉엄한 자기평가를 제대로 해 내느냐 여부가 난국을 타개하고 재도약하기 위한 필수불가결한 요소이다.

**2 의지와 현실은 별개, 객관적 자기평가 필요**

경제적 희소성으로 인해 기업은 주어진 시간과 한

**3 가지고 있는 전부를 노출시키지는 말아야**

성(城)을 빼앗고자 하는 공성전(攻城戰)이나 지키고자 하는 수성전(守城戰)이나 할 것 없이 양측은 가지고 있는 전략과 전술을 잘 감추고 이를 적재적시에 활용할 때 소기의 목적을 달성하게 된다. 기업간 경쟁에서도 이는 유효하다. GE는 각각의 제품별 사고나 고장 등 문제가 생긴 정보들을 DB화 하여 체계적으로 정리하되 대외적으로는 공개하지 않는다고 한다. 또, 여기서 나온 시행착오를 기반으로 제품의 Quality 제고와 소비자 기대요구에 신속히



과거 성공여부와 기업규모에 관계없이 지속되는 도전을 잘 관리할 때 재도약할 수 있다.

부응함으로써 재발방지와 Time-to-Market을 위한 역량을 키웠다고 한다. 수십 년간 지속되어 온 이러한 전략은 GE 특유의 글로벌 전략과 제품 이미지 제고에 기여해 왔다고 할 수 있다.

특히 시장 침투전략을 펼칠 경우, 기존 고객에 대한 판촉전략이나 경쟁사 고객의 자사고객으로의 전환을 위한 품질 및 가격전략 등에 있어서는 기밀이 철저히 유지되어야 한다. 전자산업이나 생활용품산업의 경우 제품사양(품질, 디자인, 색상 등)에 대한 기본정보는 경쟁사에 의해 재빨리 모방될 수 있기에 더욱 그렇다. 최초 출시를 앞두고 애플(Apple)의 i-Pod에 대한 정보가 누출되었다고 가정해 보자. 지금의 MP3 시장의 판세는 달라졌을지도 모른다.

기업의 본질적인 경쟁력은 경영환경이 어려워질 때 비로소 진가를 발하게 된다. 어려운 시절을 대비하여 결정적인 회복수단을 남겨야 하는 이유이다. 정체를 실패를 극복하고 재도약의 길로 쉽게 들어설 줄 아는 기업들은 이런 남다른 역량을 보유하고 있다.

**사람과 문화를 포함한 총체적 변화만이 재도약의 지름길이다.**

**4 기존의 것을 새로운 방식으로 전달할 줄 알아야**

완전히 새로운 것들보다는 조금씩의 변형이나 발상의 전환이 중요할 때가 있다. 이미 존재하고 있는 제품/서비스의 전달방식 변화를 통해 새로운 수익을 창출하여 재도약에 성공한 예가 그것이다. 페더럴 익스프레스(Federal Express)는 기존 물량(무게)중시의 Daytime 물류 비즈니스의 판을 시간중시의 심야배달 서비스의 판으로 바꿈으로써 사업초기 고작 몇 십 개의 소포배달과 초기 2,3년 간 수천만 달러 손실을 현재의 매일 수백만 개의 주문량과 수십억 달러의 비즈니스로 키워냈다. 또한, 단순한 이동수단으로써의 모터 사이클이 아닌 여유롭고 개성이 넘치는 삶의 스타일으로써의 정체성을 강조한 할리 데이비슨(Harley-Davidson)의 마케팅 전략도 유사한 예이다. 국내 제약기업

인 광동제약의 비타 500 또한 웰빙이라는 트렌드 변화 기조에 힘입어 소비자들이 기존 자양강장제 제품에 가지고 있었던 단순 피로회복이라는 개념을 건강하고 활동적인 삶이라는 개념으로 의식전환 시키는 데 성공함으로써 재도약의 전기를 마련한 사례다.

기업이 경영난에 봉착하게 될 경우 많은 경우에 있어 무언가 새로운 것들에만 집착하는 경향이 있다. 그러기 보다는 기존에 보유하고 있는 경쟁력을 새로운 관점에서 재해석, 혁신을 통해 고도화시킴으로써 재도약에 성공할 수 있는 기회를 삼을 필요가 있다.

**구성원의 변화는 재도약의 선결요건**

모든 기업들이 예상하기 힘든 미래 경영환경 변화와 위협에 대비해 나름대로 최선을 다하고 있다. 이러한 기업들의 노력은 각종 혁신전략과 Value Chain상에 있는 경영 프로세스의 단계별 개선시도라는 형태로 나타난다. 그런데, 기업들 내부로부터의 목소리는 지금까지 나와 있는

다양한 경영전략과 혁신기법들에 대한 필요성 자체에 대해서는 인정하면서도 그러한 전략과 기법들의 실행력 측면으로 들어갔을 때에는 답답함을 호소하고 있다. 왜 그럴까 생각해 보면 결국 리더십부터 조직의 말단에 이르기까지 결정적인 순간에 결정적인 역할을 담당해 줄 계층별 변화 선도자(Change Agent)가 없거나 부족하기 때문임을 알 수 있다. 말보다는 행동이 어려운 이유다.

한국 경제가 그리고 한국 기업이 위기라고 연일 회자된다. 지금이 한국경제의 최고 절정기가 될 것이라는 말까지 나오고 있다. 현재가 미래 한국 기업과 경제의 재도약을 위한 발판이었다는 회고를 하게 되기 위해 지금은 각 기업이 처한 도전환경의 본질을 명확히 이해하고 이를 타개하기 위한 지속성장의 동력을 차분히 준비할 때이다. 우리 경제와 기업에게 던져진 외부의 불안한 시각을 바꿔줄 수 있느냐도 여기에 달려있다. [www.igeri.com](http://www.igeri.com)