

03. 신산업을 실행키 위한 성공 리더십

피터 드러커는 현재의 리더기업이 30년 후 살아남지 못한다고 단언했다. 기업이 존속하기 위해서는 신산업이 필요하나 대부분 신사업은 실패한다.

하버드의 가빈 교수에 의하면 1970년, 1980년대 미국기업들의 신사업중 60%가 6년 내에 실패했다고 한다.

고유사업을 창안해 독자적으로 발전한 경우는 흔치 않다. 대부분 기존사업에 진출한다. 결국 비슷한 사업모델의 성패는 어떻게 실행하느냐에 달려 있기 때문이다.

▶ **권한공유**= 폴라로이드는 디지털 카메라 사업도입시에 면도기 사업처럼 카메라를 싸게 팔고 필름(면도날)을 비싸게 파는 기존의 인스턴트 카메라 사업방식에 익숙한 결과, 필름이 없는 디지털 카메라의 수익성에 끊임없는 의문을 던졌다. 신사업 담당자들이 조직의 불신을 극복하기까지 무려 5년의 시간이 필요했다. 여하간 이후 파산할 원인이 있었다.

소니의 성장 견인차 역할을 한 플레이스테이션 사업도 내부반대가 심하자 사장인 오가노리오는 담당팀원들을 동경에서 멀리 떨어진 곳으로 전보, 독립성 강화 및 자율성을 부여했다.

조직 특성상 독립성 확보 외에도 리더의 지원 아래 주류 조직과 역량을 공유해야 성공한다.

권한과 자율, 자유로운 의사소통 필요

▶ **진솔한 의사소통**= 새 술은 새 부대에 담으라 했듯이 신사업은 기존의 사업과는 다른 방식으로 구상해야 한다. 솔직하고 자유롭게 서로의 아이디어를 이야기하고 토론할 수 있는 개방적인 의사소통문화가 조성돼야 창의적인 문제해결을 이끌어 낼 수 있다. 개방형 의사소통은 생생한 정보를 전달하기 때문에 의사결정의 효율성을 높인다. IBM은 90년대 중반 IT 솔루션 기업으로 성공적으로 변신했지만 그 과정에서 대규모 투자를 실패하는 경험도 했다. 하지만 CEO인 루 거스너는 실패한 구성원들에게 “이번 실패는 가르치기 위한 투자”라며 격려를 아끼지 않았다고 한다.

▶ **신속한 의사결정**= 고(故) 정주영 회장은 다음과 같이 말했다. “기업은 돈과 시간을 쫓으므로 즉각 결정을 해야 한다. 무리한 결정을 하더라도 성공의 확신이 있다면 주저 없이 행동할 것이다. 핑계로 우물쭈물 하다가는 결국 실패로 귀결될 뿐이다.”

제록스는 1960년대 IBM이 복사기 시장에 진입하자, 역으로 컴퓨터에 진출했다. 1970년 팔로알토 연구소(PARC)를 설립, 많은 블록버스터급 컴퓨터 기술들을 양산했으나, 일본 기업이 복사기를 추격해와 컴퓨터 산업진출

의사결정을 주저해 결국 PARC의 기술은 애플, HP 등에 의해 차용되고, 사업을 주저한 맥컬로 회장은 미래를 놓친 CEO의 대명사가 되었다.

혁신역량강화로 전략목표 추구

▶ **전략적인 목표의지**= 리더는 전략적 의지를 사업조직에 주입해야 한다. 반도체 칩 기술의 선도자인 인텔은 가능목표보다 짧은 신제품 개발시간을 설정, 혁신역량

을 강화해 셀룰러 칩개발 시 도전적인 목표로 구성원들이 새로운 방법을 모색하도록 유도했다.

신사업을 가로막는 불확실성과 조직의 관성을 극복할 최선의 대안은 리더십이다. GE는 60년대 신사업 분야에 관리형 리더들을 배치했다가 낭패를 봤다. 치열한 경쟁, 급변하는 시장 등 불확실성이 크게 증가할 때 4가지 실행 성공 리더십이 진정 필요하다.

(자료=LG경제연구원)

제 1600호 2006년07월19일 발행 중소기업뉴스

04. 병든 조직의 콤플렉스 진단과 치유

도요타 자동차는 1989년 3천건 이상의 클레임을 상부에 보고치 않고 10개월간 방치하다 대규모 리콜로 비화된 적이 있다.

이의 수많은 조직의 병리현상은 언제든 발생할 수 있고, 재발할 수 있는데 기업조직의 병리현상과 치유방안을 모색해 본다.

▶ **다이달로스 콤플렉스**=과거의 장점이 걸림돌로 작용- 다이달로스는 왕 미노스의 부탁으로 미로의 궁을 지었다. 훗날 왕의 미움을 사 자신이 미궁에 갇혀 아들 이카루스와 함께 날개를 달고 탈출했으나 아들은 하늘을 나는 기쁨에 태양을 향해 날다가 밀랍날개가 녹아 떨어져 죽었다.

지나친 자부심이 화 불러

소니의 이데이 노부유키 회장은 PC사업에서 바이오를 히트시켜 리더가 됐다. 그는 IT를 과신해 기술과 가전을 경시하고 조직을 사업별 컴퍼니체제로 전환, 경영자 위주로 경영했으나 경영진과 기술자간, 가전사업과 비가전사업간의 경직화로 실적이 악화됐다.

▶ **메두사 콤플렉스**=환경변화를 외면하는 지나친 자부심- 보기만 해도 사람을 돌로 만드는 메두사는 아테네 여신보다 예쁘다고 자랑하다가 벌을 받아 괴물신세가 됐다.

1958년 닛산은 패전 후 일본 자동차 산업을