



# 不況期の 기업대응전략(4)

- I. 불황에 직면한 한국기업
- II. 'S-R(충격-유연역량)' 분석
- III. 불황극복을 위한 맞춤형 전략
- IV. 한국기업에 대한 제언

글 : 삼성경제연구소

## ● IV. 한국기업에 대한 제언

한국기업의 역량에 대한 자신감을 회복할 시점

- 한국기업은 이번 불황의 파고를 자신의 역량으로 충분히 극복할 수 있다는 자신감을 가질 필요
  - 외환위기 상흔으로 인해 한국기업들이 막연한 공포감이나 비판론에만 사로잡혀 있을 경우 수비경영에 급급하거나 역량을 발휘하지 못할 우려
  - 한국기업이 처한 상황이 글로벌 경쟁사보다 결코 불리하지 않고, 과거 몇 차례의 위기를 겪으면서 역량도 크게 개선되어 얼마든지 불황극복이 가능
- 한국기업이 글로벌 재계판도변화의 주역으로 부상하는 것도 가능

- 글로벌 경쟁기업들이 과거 한국기업이 처했던 구조조정과 생존경영의 운명에 처해 있기 때문에 한국기업은 오히려 다양한 전략 옵션을 가지고 새롭게 도약할 수 있는 기회

맞춤형 불황극복전략을 구사하는 것이 핵심

- 한국기업이 직면한 불황을 극복하고 재도약의 발판으로 삼기 위해서는 경쟁환경과 기업의 보유 유연역량을 고려한 맞춤형 불황극복전략을 적극적으로 추진할 필요
- 글로벌기업들이 불황의 파고를 넘어 글로벌 강국의 지위를 지킨 것은 불황을 통해 자사의 강점을 최대한 발휘하면서 약점을 지속적으로 보완한 결과

- 과거 외환위기를 거치면서 상위기업의 2/3가 교체된 주요 원인은 불황의 충격보다는 기업의 유연역량과 전략의 차이였다는 사실을 유념

- 불황대응능력을 갖춘 기업은 이번 국면을 주도하는 적극적인 전략을 구사하고, 그렇지 못한 기업은 위기극복에 총력을
- 한국 대표기업들을 보더라도 자사의 내부역량 패턴에 맞추어서 불황대응 전략을 구사하고 있음을 확인



### CEO는 통찰력을 갖고 헌신과 협력의 조직문화를 조성

- 불황이라는 현재 상황에 휩쓸리지 않고 미래를 조망하는 통찰력은 CEO리더십의 핵심
- CEO는 불황일수록 여러 전문가를 만나 세상의 흐름을 읽고, 위기 극복의 큰 그림을 그리는 'Grand Designer'
- "CEO가 지녀야 할 리더십의 조건 중 가장 중요한 것은 시장이라는 큰 그림(Big Picture)를 살피는 것" (램 차란 경영컨설턴트)
- "어떤 주제의 대화이건 새로운 한 가지씩을 배우는 게 내 경영 원칙" (이반 자이텐버그 버라이즌 회장)

#### 〈마에다 도레이 사장의 통찰력〉

- ▷ 마에다 사장은 1998년 봄 섬유업계 대불황으로 경쟁사 모두 협조감산을 유도할 때 오히려 증산정책을 시도하여 결국 일본 섬유업계 1위를 탈환
- "불황 뒤에는 반드시 호황이 온다. 흔히들 불황이 오면 모두가 감산하고 결국 자리를 내주게 된다, 누가 뭐래도 감산을 하지 않겠다."

#### ■ 헌신과 협력의 조직문화를 만드는 것이 불황극복의 출발점

- 이번 위기의 원인이 외부에 있어 외환위기 당시와 달리 자발적인 위기의식의 공유가 부족한 상황
- 외환위기 때는 절대 위기라는 인식을 공유하면서 '금모으기' 등 모두가 한마음으로 위기극복을 위해 노력
- 위기 시에는 조직 목표에 헌신하고 조직과 同苦同樂하겠다는 임직원의 의지가 강할수록 위기를 극복하기가 용이
- '이보다 더 나쁠 수 없는 상황'에서 병사들의 헌신과 협력을 유도해 나라를 구한 이순신 리더십을 상기에

#### 〈위기에서 결정되는 진화과 도태〉

- ▷ 진화과 도태의 차이는 위기에서 결정된다. 위기가 닥쳤을 때 깨끗하게 서 있을 필요는 없다. 필요하다면 납작 엎드려서 기회를 찾아야 한다. 하지만 웅크리거나 위축되거나, 수동적으로 안주하는 것은 자신을 죽게 만드는 지름길이다.
- ▷ 특히 요즘 같은 위기가 닥쳤을 때 우리가 분명히 알아야 할 것은, 우리 몸 속에서는 위기 때마다 혁신적인 도전과 발상으로 위기를 훌륭하게 극복해온 유전자들이 살아 숨 쉬고 있다는 것이다.
- ▷ 지금 이 위기극복의 유전자는 우리의 결정과 용기를 기다리고 있다. 결국 이 유전자를 죽이고 살리는 것은 우리에게 달려 있다.