

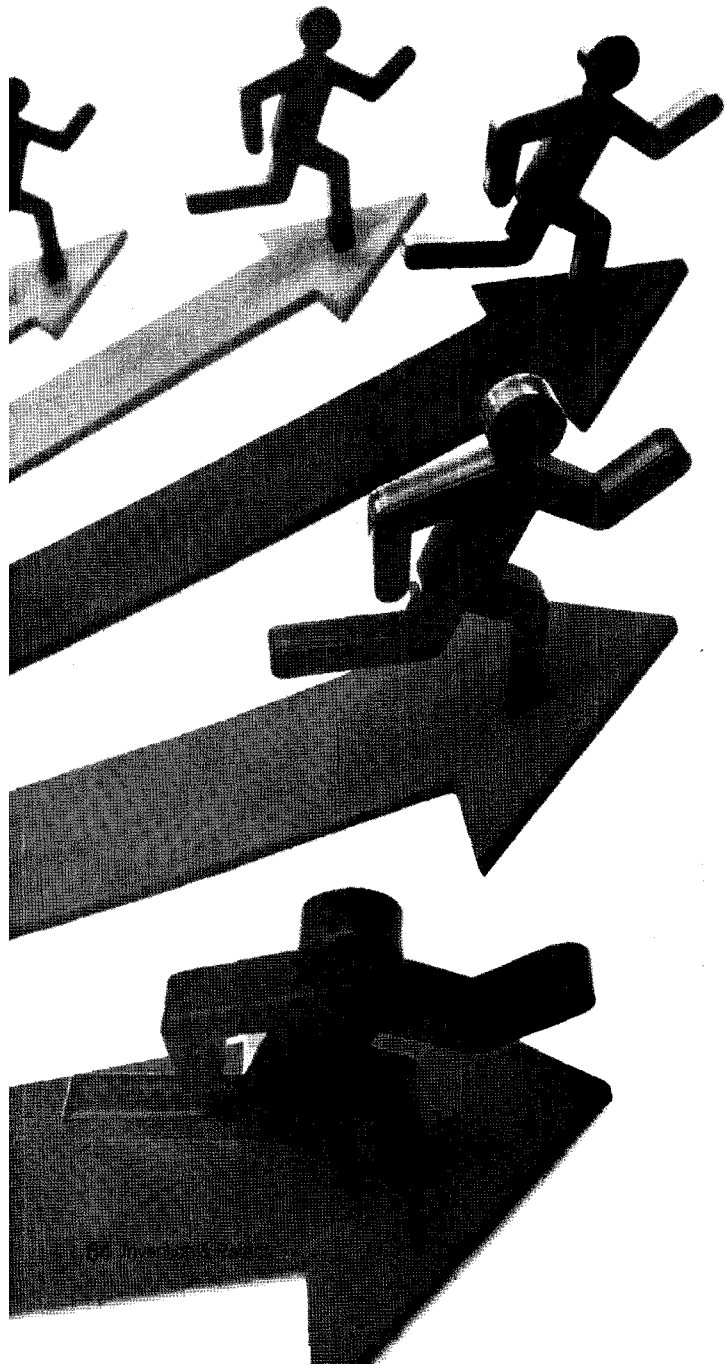
변화를 관리하는 기업

목표와 변화를 관리하는 기업전략이 필요하다

언제부터인가 우리에게 '변화'라는 단어는 너무나 일상적인 표현이 되어버렸다. 물론, 변화를 싫어한다는 의미에서 공무원 조직을 일컬어 '철밥통'이란 말을 쓰기 시작한 것은 벌써 오래전 일이긴 하지만, 기업의 경영과 운용에 관련해서 지금만큼 '변화대응'을 이야기하던 때도 없었던 것 같다. 심지어 기업에는 수많은 최고책임자들이 있는데, 변화관리자 혹은 변화책임자(Chief Change Officer)¹⁾라는 직책들을 서둘러 만들지 않을까 싶을 정도다.

과거 80년대까지만 해도 우리 기업에 관해서는 어떻게 하면 수익을 낼 수 있는지에 대한 논의가 주를 이뤘으며, 관리와 경영의 전문화를 논하던 90년대를 지나, 늦었지만 최근에는 리더십과 지식관리에 대한 논의가 활발하게 이뤄지고 있음을 볼 수 있다. 초창기 우리 기업들에게 수익을 창출할 수 있는가의 여부가 곧 기업의 존립과 생사의 갈림길이었다. 물론, 이는 지금도 마찬가지이긴 하지만, 흔히 배푼 사람이 줄어들면서 소위 잘 먹고 잘 살아야 한다는 웰빙으로의 관심이 전환된 것처럼, 오늘날의 기업도 단지 죽느냐 사느냐를 넘어서 어떻게 조직을 잘 운영할 것인가 하는 데에 초점이 옮겨가고 있다. 최근에는 기업에 대한 인식이 많이 변화하여, 기업이 미치는 사회적 파장을 고려하여 기업이 쉽게 망하지 않도록 하는 사회적 장치들이 마련되어 있다.

1) 물론 최고변화책임자라는 직위를 운영하는 기업이 없지는 않다. 이들은 다양한 기업전략들을 변화되는 시장환경에 맞춰 개발하고 적용하는 역할을 수행하고 있다.



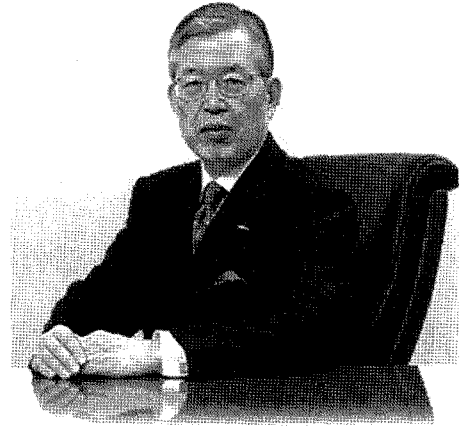


그림1 1973년 교토의 시골창고에서 임직원 4명으로 시작하여 계열사 140개, 종업원 13만 명의 초일류기업으로 성장시킨 일본전산의 창립자 나가모리 시게노부 사장

이러한 상황들 속에서, 어떻게 하든 기술과 생산능력만 있으면 기업은 존속할 수 있다는 식의 사고도 생겨났으리라 본다. 하지만, 과연 얼마나 많은 기업들이 그럴 수 있겠는가? 오늘날과 같은 변화에 부딪혀서는 ‘가치 있는 기업’으로서의 존속을 고민하느니, 차라리 폐업의 갈림길에서 결단을 내리는 것이 더 손쉬울 것이다.

우리 주변에는 변화에 민감하지 않은 기업들이 적지 않다. 특별한 가치를 창조하거나 추구하지 않고, 사람들이 꾸준히 구매하는 물품들을 적당히 시장에 만들어 냈으므로써 기업을 존속시키는 경우가 얼마나 많은가? 특히 국내시장이라고 하는 우물 속에서 내수의 다변화 정도만을 신경 쓰면서 명맥을 이어가는 기업들이 얼마나 많은가? 기업자체가 변화하기 보다는 환경의 변화를 최대한 억제하기 위한 노력 속에서 경영이 이루어지는 경우라고 할 수 있다. 아니, 경영이라기보다는 영업이 기업활동의 전부인 경우가 대부분일 것이다. 경영이란 조직의 운영전략을 기본으로 하는 것인데, 전략이 없는 기업에게는 경영이란 없는 것이나 마찬가지다. 과거에는 기업의 주요 활동이었던 채용, 기술개발, 영업수준의 마케팅을 가리켜 경영이라고 하지 않는다.

이 사람을 채용할 것인가? 이 기술을 통해 어떤 제품을 만들 것인가? 이 제품을 만들기 위해 필요한 기술을 구입할 것인가, 라이선스해 올 것인가? 이 제품의 판매대상은 누구로 할 것인가? 이러한 수많은 판단을 경영이라고 할 수는 없다. 소위 구멍가게 전략과 다를 바 없다.

밤늦게까지 문을 열고 장사를 하려면 야간 아르바이트를 고용해야 할 것인가? 손님들이 주로 원하는 제품을 잘 공급해 주는 유통업체와 계약을 맺을 것인가, 내가 직접 발품을 팔아 필요한 제품을 구매할 것인가? 동네 주민들만이 아니라, 대량으로 거래할 수 있는 학교나 교회 같은 지역단체는 없는가? 구멍가게도 하고 있는 고민이자 판단이다.

구멍가게와 기업의 운영이 다르지 않다고 흔히 농담처럼 말하는 것은 우리의 기업풍토와도 관련이 있지 않을까? 당장의 생산과 판로의 기회를 위해서 ad hoc 식으로 사업을 운영하고, 그때그때의 필요한 인력을 조달하고, 자금을 구하는 식의 영업중심의 기업 활동이 우리의 기업풍토가 되어 왔다고 하면 너무 호된 표현일까? 물론, 선진기업이라고 해서 모두가 합리적이고 꾸준한 목표점을 가지고 경영되었다고 할 수는 없지만, 모티기술자로서 1960년대에 처음 3명의 직원으로 기업을 시작한 일본전산이라든지, 스티브 잡스와 워즈니악의 2인 기업으로 출발한 미국의 애플이라든지, 3D 애니메이션을 만들어보겠다는 의지만으로 이 회사 저 회사에 더부살이하면서 명맥을 이어오다 결국에는 디즈니에 합병될 정도의 우수한 애니메이션 기업으로 성장한 픽사와 같은 기업을 보자. 현재 이들이 이루어 놓은 엄청난 성장과 결과에 주눅이 들어, 이들은 우리의 처지와 다르다고 할 수도 있지만, 그들 역시 현재 우리나라의 수많은 영세기업이나 중소기업들과 크게 다르지 않은 환경이었다.

기업의 존재 목적

일본전산과 같은 기업은 오죽하면, 일하러 오는 취업희망자가 없는데다가 있어도 필요한 능력을 갖추지 못한 이들뿐이어서, 결국 독특한 채용전략을 취할 수밖에 없었다. 일단 뽑고 나서 성장시키자는 의지로, 밥 빨리 먹는 사람, 목소리 큰 사람, 화장실 청소 잘하는 사람들을 채용했다.

일본전산이 교육지계에서 선택한 방법이었지만, '일보다 사람이 먼저'라는 소위 위대한 기업들의 성장전략에 딱 들어맞는 경영전략이기도 했던 것이다. 과연 이러한 방법을 통해 채용한 사람들을 오늘날 글로벌 기업의 임원급으로 성장시킨 원동력은 무엇일까?

다른 무엇보다 모터분야에서 1인자가 되겠다는 창업부터의 목표가 바로 그 원동력이라고 꼽고 싶다. 그리고 그 목표를 위해서 일단 포섭하고 채용한 사람들은 자기 발로 나가지 않는 이상은, 끝까지 함께 하면서 파트너로, 동료로 성장시켰다. 앞서 언급한 픽사의 경우도 다르지 않다. 루카스 필름의 외진 사무공간에서 '애니메이션의 꿈'을 가진 이들이 모여 충분하지 않은 급여를 나누어 가지면서도 사람만큼은 포기하지 않았다. 이들이 Pixar라는 이름으로 스티브 잡스에게 팔려가면서도 이들은 스스로 고통을 감내했을 뿐, 눈치밥을 먹으면서도 목표와 꿈을 잃지 않았다. 고작해야 적자를 메울 수도 없는 정도의 수익 밖에 얻지 못했던

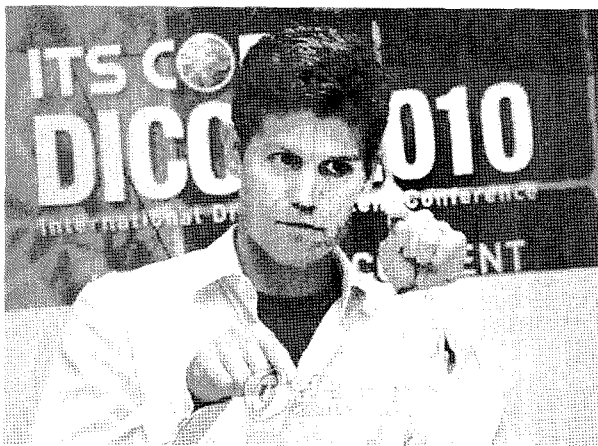


그림2 애니메이션 '토이스토리 3'를 만든 픽사(Pixar)의 3D 영상 슈퍼바이저 밥 화이트 힐이 국내에서 열린 한 컨퍼런스에서 다음과 같은 말을 남겼다. "픽사의 크리에이티브 담당자들이 아이 같은 감각을 지녔는지는 모르겠지만 어른도 재미있어야 한다는 게 우리의 생각이다"

TV광고용 애니메이션을 만들면서도 '장편 애니메이션 제작을 위한 경험이자 훈련'으로 받아들이면서 곳곳이 목표를 향해 정진했다.

기업은 과거 교과서에서 배운 바대로 '이윤추구'가 목표이다. 아니 목표이기도 하다. 하지만, 이윤추구에만 목표라는 방점을 찍어서는 이윤을 얻기 어렵다. 달성하고자 하는 목표점을 먼저 세워야 한다. 그리고 그 목표에 달성하기 위한 방법 역시도 목표와 어울리는 것이어야 한다. 세계적인 디자인 기업인 IDEO는 애플, 마이크로소프트, 코닥, 펩시콜라, 토요타 등 굴지의 글로벌 기업은 물론 심지어 LG전자와 현대카드 등 우리 기업들을 고객으로 두면서 '디자인의 심장'이라는 명성을 얻었다. IDEO에게는 경영도 디자인이다. 디자인적인 사고를 통해 기업을 운영해 나간다는 것은 어떤 의미일까? 단지 새로운 것을 만들어 간다는 막연한 의미일까? 아니다. 디자인이란 대부분의 경영컨설팅 기업들이 제시하는 식의 분석적인 방법으로서의 문제해결이 아니라, 확장하는 사고방식이다. 문제에 대한 새로운 해석이자, 다양한 대안으로서의 확장이라는 것이다.

전략이 있는 기업

일본의 기업들도 지식재산 경영이란 측면에서 도입하고 있는 '삼위일체 경영'에 있어서, 이제는 양면적 사고를 도입하고 있다. 즉, 숲과 나무를 모두 볼 줄 아는 직원을 키워내는 것이 보다 구체화되고 있는 삼위일체 IP경영전략이다.

IDEO는 오히려 패션회사처럼 일하라고 주문한다. 하나의 제품에 대한 디자인을 만들거나 다음 시즌에 출시할 의류를 만들어 내듯이, 일정한 목적을 가지고 시작하고, 그것이 끝을 맺도록 하는 프로젝트식 운영방식을 제안한다. 금융회사나 R&D가 없는 제조업체가 갖는 프로세스 중심의 사고와는 완전히 별개의 운영방식이라고 할 수 있다.

하지만, 일반 제조업체라고 해서 단지 프로세스적인 측면만 강조할 수 있을까? 혁신을 위한 프로젝트는 반드시 있어야 한다. 현재까지 해외 혹은 국내 우수 기업의 특허나 기술을 가지고 생산에 주력하고 있는 조직이라면 더욱이 혁신을 위한 준비가 있어야 한다. 특허분쟁은 제조 하도급을 맡고 있는 기업도 가만히 두지 않는다. 특허침해에 대한

위협은 제조업체를 향해서 흔히 제기되기 때문이기도 하다. 그리고 기술과 특허가 변화되면, 그에 따른 제조설비와 생산인력의 변화에도 감당해야 할 무리가 따른다.



그림3 비즈니스 위크(Business Week)에 실린 IDEO에 관한 기획기사

스마트폰의 등장으로 그동안 다양한 소재의 키패드를 만들던 제조업체들은 이제 어디로 가고 있는가? 이들이 전혀 기술이 다른 터치스크린을 만들어 내고 있는가? 휴대전화에 키패드를 납품하던 기업이라면 유사한 키패드를 사용하는 다른 아이템을 발굴하던지, 어쨌든 업종의 전환이나 고객의 전환이라는 변화를 겪어내야 한다. 그렇지 않으면 사업의 종결을 맞이하는 수밖에 없다.²⁾

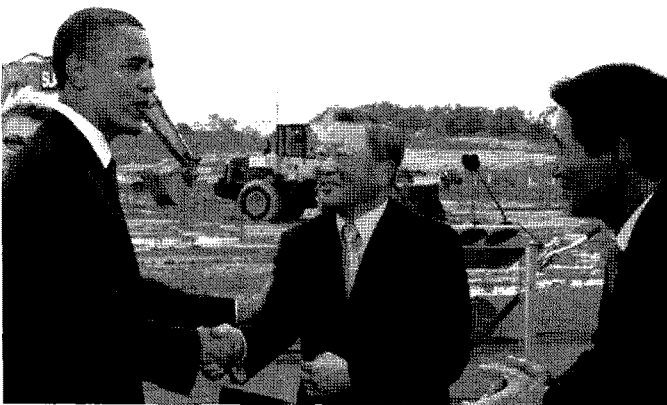


그림4 LG화학 미시간주 홀랜드 공장 기공식에 참석한 오바마 대통령. LG화학은 2012년 3월 첫 상업 생산을 시작으로 2013년까지 순수 전기자동차 6만 대에 공급할 수 있는 배터리를 생산할 계획이다. (한국경제매거진 2010. 7. 28일자)

과거 우리의 기업 역사를 돌아볼 때, 치약을 만들던 력키가 LG와 합병이 되었고, LG생활건강이 다양한 생활용품들을 만들어 내고 있고, LG화학이 화학기반의 소비재, 건축자재 등을 만들어 내고 있다. LG화학에서 건축관련 분야는 LG하우시스로 독립하였고, 최근에 LG화학은 오바마 대통령의 기공식 참석으로도 유명한 전기자동차용 배터리 생산을 위한 공장을 미국 미시간주 홀랜드에 세우고 있다. 치약을 화학산업의 대표적인 생산품이라고 한다면 요즘 같아서는 그저 코웃음만 치고 말 것이다. 과거의 기업이 그 명맥이나 이름을 간직하고 있는 경우도 드물지만, 과거에 설립한 기업이 여전히 동일한 사업을 운영하고, 동일한 제품을 주력으로 생산하는 경우는 극히 드물다.

2) 현재 많은 키패드 생산 업체들이 소재개발에 주력하던 것에서 벗어나, 센서를 활용한 제품이나 터치기술을 도입하는 등의 변화를 모색하고 있다. IT관련 산업분야에서 터치 기술이 적용되지 않는 입력장비로도 시선을 돌리고 있음을 관측할 수 있다.

변화 관리

이제 변화는 관리되어야 한다. 특히 앞서 언급한 일본전산과 픽사의 경우처럼 일관된 목표를 향해 끝없이 목표관리를 해 온 기업들도 변화를 예상하고 있다. 일본전산이 미국 3M에 카세트용 소형모터를 납품하는 것으로 시작해서, 이후 IBM에 하드드라이브용 모터를 납품하게 된 데에는 시장의 변화를 감지한 나가모리 시게노부 사장의 집념이 있었고, 앞으로 모터구동형의 하드디스크를 대체할 플래쉬 메모리형 디스크가 점점 보급되고 단가가 낮아짐에 따라, 새로운 시장을 개척해야 하는 변화의 시기를 맞이하고 있다. 일본전산은 세계를 움직이는 동력의 50%를 모터가 차지하고 있다는 점과 향후 화석연료의 한계를 절감하여, 모터로 움직이는 자동차를 개발하겠다는 야심찬 계획을 추진하고 있다. 모터 부문의 세계 제일이라는 그들의 목표에는 변함이 없을 수 있는 것도, 바로 그들이 목표관리와 함께 변화관리를 끊임없이 해올 수 있었기 때문이다.

픽사의 경우도 수많은 경쟁자들을 인식하고 있을 것이다. '슈렉 시리즈'로 시장의 점유율을 높인 드림웍스라든지 20세기 폭스사의 '아이스 에이지'도 시리즈를 거듭하면서 그들의 점유율을 높여가고 있다. 물론 애니메이션 시장이 단지 극장용 영화에만 머물지는 않을 것이고, 어느 정도는 시장도 성장할 것을 전망할 수 있지만, 그것은 결국 틈새를 만든다는 의미이고 그 틈새로 또 어떤 경쟁자가 나타날지 모르는데다가, 확대된 시장은 누가 선점할 것인가도 이들의 고민이 될 것이다. 픽사는 초기에 생명이 없는 무체물에 생명을 불어넣는 데에서부터 시작했다. <토이스토리>를 통해, 장난감에게 생명과 인격을 부여했고, <벅스 라이프>와 <니모를 찾아서>를 통해 동물들에게 캐릭터를 부여했다. 그리고 그들이 좀처럼 등장시키지 않았던 '인간들'을 서서히 애니메이션의 소재라는 수면 위로 떠올리고 있다. 비록 보통의 인간들은 아니지만 <인크레더블>을 통해 인간 가족의 삶을 소재로 하였고, 이제는 <업>과 같은 휴먼드라마를 통해, 주변의 평범해 보이는 인물들을 등장시켜 '새로운 동화'를 만들어 내고 있다.


변화는 주도하거나, 이에 민감하게 반응하면서, 변화주도자들을 긴장토록 하는 등의 활동이 필요하다. 특허라는 측면에서도 분명 원천기술을 개발하고 보유한 기업들이 있

다. 하지만, 일본기업의 대다수는 원천기술의 실현기술과 주변기술들을 섭렵해 나가면서 원천기술을 가진 미국 기업들을 위협하였을 뿐만 아니라, 결국에서 스스로도 원천기술을 갖게 되었다.

결론

우리가 변화관리자 혹은 변화책임자라고 하는 직책을 두지 못하더라도, 기업에 속한 모두가 바로 변화관리자로서 변화책임자로서의 책임과 역할을 할 수 있는 소양을 키워야 할 것이다. 앞서 언급한 IDEO의 사례를 한 가지 더 소개하면, 이 기업은 디자인 기업이면서도 1,000개 이상의 특허를 가지고 있다. 단지 저작권 정도로 인식할지도 모르지만, 디자인권이 아니라 1978년부터 축적하여 기술적인 측면의 특허들을 보유하고 있다. 이는 단지 새로운 디자인의 개발이 디자이너들의 자기개발 노력에 맡겨져 있지 않고, 창업자인 데이비드 켈 리가 스탠퍼드 대학의 교수직과 IDEO의 이사회 의장을 맡고 있고, CEO인 팀 브라운의 경우, 런던 왕립예술학교에서 석사학위를 받는 등 경영진에서부터 끝없는 혁신과 학습에 노력한 데에 따른 것이다. 개인의 창의성을 무시하고, 밤낮 없이 일하는 것으로 기업을 유지할 수는 없다. 밤낮을 가리지 않고 일을 시키는 것으로 유명한 일본전산도 개인의 개발을 위해 토요일과 일요일에는 직무교육프로그램을 운영하면서, 참가하는 직원 모두에게 최고의 대접을 해주고 있다.

가진 게 없고, 시간이 없어서 교육도 등한시하고, 기술개발도 불가능하다고 한다면, 결국 애사심을 가지고 기업에 공헌하는 직원도 남지 않을 뿐만 아니라, 기술도 없이 생산력만 고갈시키고 말았다는 후회만 남게 될지 모를 일이다.



이 태 원 계장

한국발명진흥회 운영지원팀
 연세대학교 물리학과 졸업
 연세대학교 법학과 졸업
 성신여자대학교 법학과 대학원 졸업
 논문 : 반도체집적회로의 배치설계에 관한 고찰