



김중웅

현대경제사회연구원 원장

경영 패러다임의 변화와 IMF하의 기업 구조조정 전략

1. 경영 패러다임의 변화와 IMF 구제 금융

새로운 경영 패러다임의 대두

세계화·정보화 사회로의 전환에 따라 기업 경영의 패러다임이 변모하고 있다. 급속한 기술 혁신에 의한 생산 능력 제고와 소득 증대로 공급자 중심의 「부족의 시대」, 수요자 중심의 「풍요의 시대」를 거쳐, 이제 상호 「선택의 시대」로 접어들고 있다. 상호 선택의 시대에서는 기업가, 근로자, 고객 등의 시장 참여자들이 서로 최적의 만족을 추구하는 선택을 하게 된다. 특히, 고객은 생활 수준의 향상과 함께 단순한 물질의 소유보다 더 나은 삶을 위한 새로운 가치 창출을 더욱 소중히 여기게 될 것이다.

이에 따라 기업간 경쟁의 요소도 양이나 품질에서 나아가 다양성을 바탕으로 한 가치(value) 창조로 바뀌고 있다. 고객과 구성원에게 얼마나 더 나은 가치를 제공할 수 있느냐가 경쟁의 핵심 요소가 된다. 이러한 새로운 가치를 창조하기 위해서는 생산 형태의 변화마저 요구된다. 기업은 다품종 소량 생산에 만족하지 않고 개별 소비자들 각각의 기호에 맞추어 생산하는 매스-커스터

마이제이션(mass-customization) 형태로까지 변화되어 나가야 한다.

또한, 기업은 급변하는 경영 환경에 유연하게 적응하기 위해 끊임없는 발상의 전환과 이에 의한 새로운 전략을 필요로 한다. 기술 변화가 빠른 속도로 이루어지고 있고 기술 보호주의가 심화됨에 따라 상품의 수명 주기는 점차 짧아지고, 기술 개발 비용은 점차 커가는 상황이다. 기업은 새로운 형태의 기업 전략을 필요로 한다. 기업 조직은 보다 유연한 형태로 변화되어야 하며, 최신의 국내외 정보를 취득 활용할 수 있는 세계적인 정보 네트워크를 형성해야 하고, 국내외 자원의 원활한 아웃소싱(outsourcing)을 이룰 수 있어야 한다.

세계화와 정보화의 진전에 따라 기업간 상호 네트워크를 구성하는 추세가 빠른 속도로 확산되고 있다. 그 핵심은 유통, 생산, 자원 조달, 전문 인력의 공유, 노동력의 이동에까지 전세계적인 네트워크를 구축하여 세계 각국의 기업들이 공생 공존의 기반을 마련하고자 하는 것이다.

금융 위기와 IMF 구제 금융

세계 경제 환경이 엄청나게 변하고 있고, 기업 경영의 패러다임이 전환되고 있음에도 불구하고

한국 경제가 이러한 환경변화에 적절히 대응하지 못하여 국제 경쟁력을 상실하고 있는 데 한국 경제 발전의 한계와 문제점이 있는 것이다. 양적 고도 성장을 추구하는 과정에서 누적된 비효율적인 거품을 제거하지 않으면, 선진 경제의 진입은 요원할 뿐이다. 이 때문에 우리 경제의 구조 조정이 필요하고 지금이 바로 그 시점이다. 우리 경제는 장치 산업을 기초로 한 소품종 대량 생산 체제에서 유연한 다품종 소량 생산 체제로 변화해야 하고, 단순 조립 생산 부문은 고부가가치 산업으로 전환해야 한다.

우리 경제는 WTO 체제 출범과 OECD 가입에 따른 완전 개방경제 체제로 적절히 전환하지 못하여, 결국 최근의 IMF 위기에 직면하게 된 것이다. IMF 구제 금융으로 이어진 현재 위기 상황의 근본적인 원인은 다음과 같다.

경영 패러다임의 변화 내용

시 기	부족의 시대	필요의 시대	선택의 시대
경 영 목 표 형 태	매출 (시장점유율) 이익	고객만족 이익	가치 창조(주요 관련자) 기업 가치(주식가격) 인간 존재 가치(삶의 가치)
추 구 방 법	Maximization 생산자 이익 극대화	Optimization 고객 만족 최적화	Pareto-Optimization 상호 만족의 최적화
시 장의 주 요 참 여 자	공급자 (생산자)	수요자 (사용자)	부품공급업체 생산자(경영자, 종업원) 사용자 사회(잠재고객, 환경)
생 산의 형 태	소품종 대량생산 (Mass- Production)	다품종 소량생산 (Flexible Manufacturing System)	변종 적량 생산 (Flexible-Manufacturing -Marketing-System): Mass-Customization
기 업의 경 쟁 력	주어진 비용으로 생산량 (Quantity) 극대화	주어진 비용과 시간 내에 생산 품질(Quality) 최고화	주어진 비용과 시간 내에 주어진 시장의 다양성을 충족시키면서 경영 가치(Value)의 극대화
경 쟁 기 준	Efficiency (효율성, 능력)	Effectiveness (유효성, 효과)	Flexibility (유연성, 시간)

첫째로, 구조적인 경쟁력 상실이다. 이는 고비용 저효율 구조와 수입 의존적 산업 구조에 기인한 것이다. 80년대말 이후 한국 경제에 발생하기 시작한 고비용저효율 구조로 인하여 실물 부문의 경쟁력이 하락하였다. 자본재 산업의 취약, 에너지 비효율적인 산업 구조로 인하여 경제 성장(수출 증대)의 수입 의존도가 높아 만성적인 무역 적자 구조가 고착되고, 과소비와 해외 로열티 지급 증가 등으로 무역의 수지의 적자가 확대되었기 때문이다.

둘째로, 금융 부문의 취약성이다. 금융기관의 책임 경영 부재와 정상적인 대출 심사 기능 부족으로 여신의 부실화 가능성이 항상 잠재해 있고, 국내 자본시장의 개방과 이에 따른 해외 자금 유입으로 인해 단기간내 금융시장이 교란 상태에 빠질 가능성이 증가하였다.

또한, 실물 · 금융의 복합 위기가 확산되고 있다. 실물 경제의 부진이 금융부문의 불안으로, 그리고 금융부문의 불안이 다시 실물 경기의 회복 지연으로 상호 악영향을 미치는 악순환이 전개되고 있는 것이다. '96년 이후 경기 침체의 본격화에 따른 실물 경제의 부진이 '97년 들어 대기업 연쇄부도로 이어지면서 자금시장의 경색과 금융기관의 부실화를 야기시킴으로써 금융부문의 불안으로 확산되었다. 금융부문의 불안은 다시 신용도에 따른 자금 · 채권시장의 양극화, 금융기관 여신의 조기 회수 등을 통해 기업의 자금난을 악화시키고, 연쇄 부도로 이어지는 악순환을 촉발시켰다.

셋째로, 정부의 위기 관리 능력 부재를 지적할 수 있다. 정부는 기아 사태의 장기화, 금융 불안에 대한 안일한 대처, 정책의 불투명성 등 경제 위기의 고비마다 기민하게 대처하지 못하여 경제

상황을 더욱 악화시키는 결과를 초래하였다. 기아 사태의 경우 경영진의 진퇴를 둘러싼 논란이 장기화됨에 따라 금융시장의 불안이 본격화되고, 대외 신인도에 결정적인 악영향을 미침은 물론 금융시장의 불안이 실물 경기의 회복 지연으로까지 확산되는 원인으로 작용하였다. 또한 금융 불안에 대한 정부의 적극적인 개입 여론에도 불구하고, 경제에 대한 낙관적인 전망과 시장 원리의 고수를 내세우며 안일하게 대처함으로써, 이로 인한 정책적 실기가 국내외적 불안 심리를 급속히 악화시키면서 경제 위기의 결정적인 계기로 작용한 것이다. 아울러 정책의 불투명성과 대외 홍보 미흡에 따라 국내 경제 및 금융시장에 대한 해외의 악성 루머에 제대로 대처하지 못함으로써 위기 관리 능력의 부재를 노출시켰다.

넷째로, 동남아 외환 위기로 인한 충격을 들 수 있다. 태국, 인도네시아, 홍콩 등 동남아의 외환 위기로 국내 증시의 외국인 자금 이탈 현상이 발생하여 위기 국면으로 진전되는 계기가 되었다. 세계 경제의 개방화와 통합화가 진전됨에 따라 일국의 경제가 다른 나라의 경제 상황에 의해 크게 영향을 받는 세계 경제의 동조화 현상이 심화되고 있는 것이다. 특히 우리 나라의 경우 국내적 요인에 의한 금융시장의 불안이 점점 심화되는 와중에 동남아 외환 위기의 여파가 홍콩을 거쳐 우리 경제로 확산되면서 금융 위기 국면으로 급속히 진전되는 계기가 되었다. '97년 10월말부터 외국인 자금이 국내 증시에서 이탈하는 현상이 발생하여 원화 환율이 폭등하기 시작하였고, 정책 당국의 노력에도 불구하고 환율 급등과 외환 보유고의 고갈 상황으로 IMF 구제 금융을 요청하기에 이르렀다.

2. 시장 경제 체제와 기업 구조 조정

시장 경제 체제로의 전환

IMF는 우리에게 기본적으로 완전한 시장 경제 체제로의 전환을 요구하고 있다. 이러한 IMF가 요구하고 있는 조건들은 금융 산업의 구조 조정, 자본 시장 개방 확대, 기업의 지배 구조 및 기업 구조 개선 등이다. 그 주요 내용을 보면 다음과 같다.

첫째로, 금융 산업의 광범위한 구조 조정 및 개혁을 요구하고 있다. 일정 기간내 회생 불가능한 부실 금융 기관은 폐쇄 조치하여야 하고, 회생 가능한 부실 금융 기관은 구조 조정 및 자본 확충을 하여야 한다. 금융 기관의 M&A가 허용되고, 선진국 기준에 의한 BIS(국제결제은행) 자기자본 비율 8% 기준을 충족시켜야 한다. 또 대손 충당금과 유가증권 평가 충당금의 100% 적립을 요구하고 있다.

둘째로, 자본 시장의 개방 확대를 요구하고 있다. 정부는 자본 자유화 일정을 앞당겨, 외국 금융기관의 자회사 및 현지법인 설립을 허용하고, 외국 은행들의 국내 은행 주식 매입을 허용하였다. 외국인 주식 투자 한도를 1인당 50%, 종목당 55%까지 확대하고, 장단기 금융 상품관련 국내 채권시장을 개방하였다. 외국 금융기관에 국내 금융기관의 우호적 M&A를 내국인과 동등하게 허용하였다. 또, 외국인 직접투자 제한 조치를 대폭 완화하였다.

셋째로, 기업 지배 구조 및 기업 구조 개선을 요구하고 있다. 사외이사제, 사외감사제를 도입하여 기업 지배 구조를 선진화해야 한다. 재무제

표에 대한 투명성을 높일 수 있도록, 독립적인 외부 감사, 완전 공시 및 기업 집단의 결합재무제표 공표 등을 통해 일반적으로 인정된 국제회계원칙을 적용하여야 한다.

구조 조정의 형태

이러한 IMF의 요구 사항 중에서도 핵심은 기업의 구조 조정이다. 근본적으로 그동안 기업은 사업 전개 및 경영 자원 활용면에서 급변하는 기업 환경에 적절히 대응하지 못했다는 반성에서 구조 조정의 필요성을 절실히 인식하고 있다. 지금까지 많은 국내 기업들은 구조 조정의 방향을 명확히 정립하지 못한 채, 비수익 자산의 매각과 신규 투자 축소, 임금 삭감 및 경비 절감 등 다소 소극적으로 구조 조정을 추진해 온 측면이 있다. 보다 장기적인 안목에서 핵심 역량 강화를 위한 사업 및 투자의 집중화 전략이 미흡했다.

현재의 경영 위기를 타개하기 위한 가장 강력한 해결책의 하나는 고정 관념을 깨는 과감한 기업 구조 조정의 추진이다. 넓은 의미에서 본 기업의 구조 조정은 경영 환경 변화에 적응할 수 있도록 사업 분야, 조직, 인력, 자산 및 의사 결정 과정 등 '경영의 구조적 체계'를 전체적으로 개편하는 것이다. 이러한 구조 조정의 개념은 사업 구조를 재편성하는 '사업 구조 조정(business restructuring)'뿐만 아니라, 유사 조직의 통폐합이나 슬림화, 플랫폼화, 인력 감축 등 '조직 구조 조정'까지를 포함하는 개념이라고 볼 수 있다.

다시 말하면, 기업 구조 조정은 필요에 따라 사업 구조를 개편하고 이에 수반되는 조직 및 인력상의 개편을 추가하는 개념이다. 구조 조정의 주안점은 한계 사업 정리와 미래 사업 진출에 있고,

이러한 사업 구조 조정을 원활히 하고 보강하는 차원에서 조직 개편 및 고용 조정을 추진하는 것이다. 기업 구조 조정의 기본 방향은 철저한 시장 경제 원칙에 입각해서 추진되어야 한다는 점이다.

이러한 기업 구조 조정은 크게 세 가지 차원에서 전개할 수 있다. 첫째, IMF 시대와 같은 위기 상황에서 한계 사업 혹은 저성장 사업을 정리해서 재무 구조를 개선하는 등의 생존을 위한 구조 조정이다. 둘째, 세계화·개방화 시대에 핵심 사업 부문에 역량을 집중해서 경쟁력을 제고하기 위한 빅딜(기업간 사업 교환) 등의 구조 조정이다. 셋째, 21세기 지식·정보화 사회에 대비해 발전 전략 차원에서 성장 산업이나 사양 산업의 변화를 분석하고, 미래형 사업 혹은 고성장 사업에 진출해서 새시대에 적응하기 위한 구조 조정이다. 이러한 구조 조정은 핵심 역량을 중심으로 해서 지속적으로 추진되어야 한다.

구조 조정의 방법

또한, 기업이 처한 상황에 따라 다양한 구조 조정 방법들이 적용될 수 있는데, 대표적으로 몇가지를 살펴보면 다음과 같다.

첫째는 기업간 인수·합병(M&A)이다. M&A를 통해 한계 사업을 용이하게 매각할 수도 있고, 경쟁력이 있는 기존 기업을 인수 합병함으로써, 위험 부담이나 시간·비용을 줄이면서 효과적으로 시장에 진출하거나 경쟁력 있는 사업 포트폴리오를 구축할 수가 있다. 반면에, 국내 우량 기업이 현재와 같은 낮은 주가나 원화 평가 절하에서 외국인의 적대적 M&A에 노출될 경우, 기업의 내재 가치를 충분히 보상받지 못할 위험

도 있다.

둘째는 빅딜(Big Deal)을 기업이 자율적으로 추진하는 것이다. 이를 통해 대기업은 상호 원하는 사업을 적은 자금으로 확보할 수 있고, 현재의 시장 가치보다 내재 가치를 충분히 인정받을 수 있다. 예를 들어, GE사와 프랑스 톰슨사간의 빅딜은 성공 사례로 평가된다. 1987년에 GE의 TV 세트 사업(RCA)과 톰슨사의 의료 조영진단 장비 사업이 양사 필요에 의해 자율적으로 교환이 이루어졌다. 이러한 빅딜의 결과로, GE의 의료 기기 부문은 2위를 기록하던 유럽 의료 조영 장비 시장에서 1위로 올라섰고, 톰슨사 역시 TV세트 사업 부문에서 세계 시장 지위가 중하위권에서 2위로 급부상하였다. 그러나, 기업 상호간에 빅딜 대상 사업을 모색하기가 쉽지 않고, 빅딜에 의한 규모의 확대가 반드시 경쟁력 제고로 연결되지 않을 수도 있다는 점에 특히 유의해야 한다. 이러한 빅딜은 철저한 시장 경제 원리에 입각해서 기업이 자율적으로 추진할 수 있도록 하여야 한다.

셋째는 기업을 분할(Spin-off)하는 것이다. 규모가 큰 기업을 분할함으로써, 기업 관료주의 등 대기업의 병폐를 제거하거나 경영의 슬림화로 유연성을 높일 수 있다. 또한 분할된 기업별로 평가하기가 쉽고, 사업성이 낮은 분사화된 기업을 쉽게 매각할 수도 있다. 1995년에 AT&T사는 주력 분야를 통합한 통신 서비스 회사 AT&T, 통신 설비 전문회사 Lucent Technology, 금융 및 소매 서비스를 담당하는 대형 컴퓨터 시스템사 NCR 등 3개 회사로 기업을 분할하였다. 이는 통신 시장의 급변하는 환경 변화에 대응하여, 전문적이고 독립적인 사업을 전개할 수 있는 형태로 전환하기 위한 것이었다.

넷째는 전략적 제휴(Strategic Alliance)를 체결하는 것이다. 기업은 핵심 역량(Core Competence) 부문에만 경영 자원을 집중하기 위해, 기업간 네트워크를 통한 전략적 제휴를 체결할 수 있다. 예를 들면, 미국의 모토롤라는 일본의 도시바와 전략적 제휴 관계를 확대하여, 모토롤라는 도시바의 우수한 생산 시스템을 이용하고 도시바는 모토롤라의 컴퓨터 칩 개발 기술을 습득할 수 있었다.

3. 구조 조정과 경영 혁신

우리는 현재의 당면한 IMF 위기를 극복하고 21세기를 준비하기 위해서, 사업 구조 조정을 성공적으로 추진하고, 이를 뒷받침할 수 있는 경영 측면의 개혁을 단행해야 한다. 이제는 자유 시장 경제 체제하의 기업 경영 체제를 확고히 구축해 나가야 한다.

첫째로, 투명 경영 체제가 정착되어야 한다. 현재 시행하고 있는 기업 회계 기준을 국제 기준으로 전환하여, 기업 경영의 투명성을 제고해야 한다. 대규모 기업 집단은 결합재무제표를 작성하고, 부실 자산 및 대손충당금 적립 수준 등을 국제적 기준으로 맞추어, 외국 투자자들에 대한 신뢰도를 높여야 한다. 사외감사제도의 도입, 계열사 상호 지급 보증 해소, 기업 홍보 활동(IR)의 강화를 통하여, 투자자와의 관계도 개선해 나가야 한다.

둘째로, 기업 지배 구조(Corporate Governance)를 선진화해야 한다. 경영자가 주주의 이익을 위하여 성실하게 일하도록 통제하고 감독하는

체제가 바로 기업 지배 구조이다. 효율적으로 경영의 투명성을 높이기 위해 지배 구조를 강화하는 것이 선진화라고 할 수 있다. 사외 이사제를 확대 도입하여 이사회에 실질적인 심의 기능을 강화해야 한다. 지주회사 설립을 통해 기업의 결합과 분할을 용이하게 함으로써 기업 구조 조정을 촉진할 수 있고, 상호 출자 및 상호 지급 보증 등의 문제도 해소될 수 있다.

셋째로, 재무 구조를 개선해야 한다. 과도한 차입 경영은 기업의 금융 부담을 가중시켜 부실화되는 직접적인 요인이 된다. 따라서 기업은 주식 시장으로부터의 자금 조달을 확대하고, 주식형 채권인 전환 사채(CB) 및 신주인수권부 사채(BW) 발행을 늘려야 한다. 또한 단기 유동성 확보 및 금융 비용 절감을 위해, 단기적으로는 불요불급한 사업 부문에 대한 투자 축소 및 연기, 원화 및 달러화 표시 자산의 유동성 확보에 주력해야 한다. 중장기적으로는 국내 금융시장의 개방과 함께 해외 자금 조달의 자유화가 상당히 진전될 것으로 예상되므로, 해외 차입시 유리한 조건으로 자금을 도입하기 위한 대외 신인도 제고에 노력해야 한다.

넷째로, EVA 경영을 해야 한다. 손익계산서를 중심으로 한 경영에서 이제는 대차대조표를 중시하는 경영으로 변해야 한다. 손익계산서의 매출이나 순이익의 크기보다는 자본수익률이나 투자수익률을 중시하는 경영이 되어야 한다. 선진국으로 가면서 고도 성장의 기회는 줄어들기 마련이다. 이제 차입을 바탕으로 한 성장 위주의 경영은 한계를 맞이하고 있다. 경제적 부가가치(EVA)가 없는 사업은 과감히 버리는 구조 조정이 선행되어야 한다. '죽은 가지'는 과감히 잘라내고 비교 우위가 있는 부문에 집중 투자할 때

이다.

다섯째로, 인사·조직 운영의 유연화를 위한 조직의 슬림화·심플화(Slim & Simple)를 추진해야 한다. 유사 부문의 통폐합, 간접부문의 과감한 축소를 통한 조직 구조의 슬림화를 적극 추진하고, 관리 기능의 현장 이양이 필요하다. 나아가 대기업들도 중소기업 형태의 장점을 활용하여 조직 구조를 최대한 단순화시킴으로써, 의사결정의 신속화로 경영 효율을 제고해야 한다. 또한 능력주의형 연봉제를 전사적으로 확대 실시하여 업적 및 능력에 따라 임금을 차별화함으로써, 기업의 생산성을 전체적으로 높이고 연공에 따른 고임금 구조를 개선해야 한다. 능력급의 차등비율도 점차 확대하고, 인사평가제도를 개선하여 공정성을 높여야 한다.

마지막으로, 기타 경영 혁신을 통한 생산성 제고 노력을 해야 한다. 불경기시에 기존의 다품종 소량 생산 방식은 막대한 재고 부담을 초래할 가능성이 높다. 따라서 기본적으로는 생산 제품 종류를 줄이고, 시장 상황에 따라 제품 종류와 생산량을 시의적으로 조절하는 '변종변량' 생산 방식을 도입하여 재고 부담을 줄이는 것이 효과적이다. 또한, 생산 과정에서 발생하는 부산물이나 쓰레기를 줄이는 공정 개선으로 생산 원가를 절감하는 노력을 해야 한다. 미국 Dow Chemical사는 WRAP(Waste Reduction Always Pays) 프로그램을 통해 쓰레기 감소로 인한 생산 원가를 크게 절감했다. 중복되는 생산 설비를 통폐합하고, 부품의 공용화 및 모듈화 등을 통해 생산 원가를 점진적으로 절감해야 한다. 나아가 경영 혁신의 기반 수단이 되는 정보화를 위해, 우선적으로 ERP(Enterprise Resource Planning: 전사적 자원관리) 체제를 도입해야 한다. ERP는

기업의 생산, 물류, 재무, 회계, 영업 및 구매, 재고 등의 기간 업무를 통합적으로 연계 관리해 주는 기업내 통합 정보시스템이며, 이를 통해 향후 기업간 통합 정보시스템인 CALS/EC 체제에 효과적으로 대비해야 할 것이다.

4. 성공적인 구조 조정의 과제

기업 구조 조정은 단기적으로는 기업이 직면한 경영 위기를 성공적으로 극복하는 효과를 가져오고, 중장기적으로는 기업의 경쟁력과 성장 잠재력이 확보된다. 수익성과 성장성이 떨어지는 한계 사업을 정리함으로써, 불황기에 기업을 경량화하고 재무 구조를 개선하여 저비용·고효율의 기업 체질을 정착시키는 기반을 마련할 수 있는 것이다.

우리 기업들이 구조 조정을 성공적으로 추진하기 위해서는 다음 몇가지 사항들을 고려하는 것이 바람직하다.

첫째로, 최고 경영자의 강력한 리더십이 구조 조정의 필수 요소라는 점이다. 구조 조정은 큰 변화이므로 이에 대한 반대의 소리가 나오기 마련이고 이를 극복하기 위해서는 강력한 리더십이 요구된다. 우리는 GE의 구조 조정이 성공할 수 있었던 가장 중요한 요인으로 잭 웰치 회장의 강력한 리더십을 들고 있다. 강력한 리더십은 기업 비전과 구조 조정의 명확한 목표를 제시함으로써 구성원들이 목표를 향해 모든 역량을 결집할 수 있도록 이끄는 능력이다. 뚜렷한 명분과 비전을 제시해 구성원에게 희망을 주고 솔선수범함으로써 구조 조정에 대한 강한 의지를 보여야 한다.

둘째로, 사업 구조 조정과 함께 조직 구조 조정이 추진되어야 한다. 급격한 사업 구조 조정에 따른 충격을 흡수할 수 있는 조직 구조 조정 방안을 모색해야 한다. 조직의 단순화를 통해서 구조 조정에 따른 혼란을 줄이고, 구조 조정과 함께 발생하는 인력 감축의 충격을 잔류 구성원에 대한 동기 부여와 사기 진작 등 조직 활성화 조치로 극복해야 한다.

셋째로, 경영 환경의 변화에 따라 기업 구조 조정은 지속적으로 추진되어야 한다. 한 차례의 구조 조정으로 성공하는 기업은 거의 없다. 구조 조정의 성과는 일시적으로 나타나는 것이 아니라, 상당한 시간이 소요되므로 지속적으로 구조 조정 노력을 해야 한다. 구조 조정의 모범 성공 사례인 GE의 경우에도 10년 이상에 걸쳐 구조 조정을 끊임없이 실시하였다. 이처럼 지속적인 구조 조정을 추진해야 경쟁 기업보다 한 발 앞서 새로운 사업 구조를 구축할 수 있고, 나아가 보다 유리한 경쟁 우위를 확보할 수가 있는 것이다.

마지막으로, 구조 조정이 성공하기 위해서는 이에 대한 전사적인 공감대 형성이 뒷받침되어야 한다. 구조 조정은 기업에 가장 큰 변화와 충격을 가져오므로 구성원들이 이에 대비할 준비가 되어 있어야 한다. 구성원들과 의사 소통 기회를 늘려, 구조 조정의 필요성과 실행 방향에 대해 무리없이 받아들이는 공감대를 형성하는 모든 노력을 해야 할 것이다.■