



# 경영혁신으로 경영환경의 불확실성을 극복하자



한국타이어(주) 대표이사·사장 **조 충 환**

몇 십 년만이라는 늦더위가 가고 아침저녁으로 쌀쌀한 기운이 돌더니 벌써 1년을 마무리 해야 할 시기가 왔다. 각 기업에 서는 한 해를 정리하고 2007년에 대한 사업구상을 해야 할 시기가 된 것이다

최근 우리나라의 기업환경은 많은 경영외적 불확실성에 처해 있다. 900 원대 붕괴가 예측되기도 하는 원/달러 환율의 지 속적인 하락은 대다수 기업의 수익성 악화로 이어지고 있으며, 원/엔 환율 하락은 세계시장에서 많은 품목이 일본 업체 와 경쟁하고 있는 상황을 고려할 때 우리나라의 수출 기업의 부담으로 작용하는 것이 사실이다. 원자재 가격의 가장 큰 척도인 국제 유가도 주요 산유국의 산유량 감축 정책과 중동정세 불안으로 향후 움직임을 예측하기 어려운 상황이다. 이 와 더불어 최근의 북핵 문제는 추가 핵실험 가능성과 유엔 등 국제사회의 대북 추가제재 움직임 등 동북아 지역의 불안 을 가중하여 해외 자본의 움직임에 적잖은 영향을 미치고 있다. 노사문제 또한 내년 대통령선거와 맞물려 노조의 정치투 쟁이 격화될 우려가 있다. 이러한 경영환경의 불확실성과 함께 우리기업은 국제무대에서 후발주자인 중국, 동남아시아 등의 신흥 개발 도상국으로부터의 거센 추격을 받고 있다.

이러한 경영외적 불확실성과 후발주자의 위협을 물리치고 글로벌 기업으로서 생존하기 위해서 우리는 어떤 준비를 해야 만 하는가? 대답은 끊임없는 경영혁신을 통하여 외부적인 위협과 극한상황에서도 견딜 수 있는 기업 내부 역량 및 내성 을 키워야 한다는 것이다.

경영혁신이란 '조직의 목적을 달성하기 위하여 새로운 생각이나 방법으로 기존의 업무를 계획하고 실천하고 평가하는 것'이다. 즉, 새로운 제품이나 서비스, 생산공정, 새로운 구조나 관리 시스템, 조직 구성원을 변화시키는 새로운 계획이

나 프로그램을 의도적으로 실행함으로써 기업의 중요한 부분을 본질적으로 변화시키는 것을 말한다. 이미 많은 국내외 선진기업들은 혁신기법을 활용하여 탁월한 경영성과를 창출하고 있다. 성공적인 경영혁신은 자사의 경영상황을 냉정히 분석하는 것으로부터 시작하며, 각 기업별 환경에 맞는 맞춤형 혁신기법의 도입이 우선되어야 한다. 그런 후 CEO 주도 아래 지속적인 추진 및 혁신활동과 조직문화의 일체화를 통해서 완성된다.

이러한 성격을 잘 반영한 예로 IBM사의 경우를 들 수 있다. IBM사는 시대의 흐름에 따라 80년대 말 '6시그마'를 도입한 바 있으나, 고객의 변화요구에 부응하지 못한 채 관료주의에 빠져 큰 위기에 휩싸이게 되었다. 몰락의 길을 걷던 IBM은 1993년 강력한 리더십을 가진 신 CEO를 영입하여 과감한 구조조정, 사업재편, 프로세스 혁신, 기업문화 혁신 등 자사 토양에 적합한 경영혁신방법인 'MDC (Market Driven Change)'를 추진함으로써 재기에 성공할 수 있었다. 'MDC'를 통해 IBM사는 시장과 고객중심의 회사로 변모하였으며, 업무프로세스와 조직, 역량 및 Infra-structure라는 4가지 구성요소를 유기적으로 연결하여 상호 시너지 효과를 창출할 수 있었던 것이다.

이와 같이 경영혁신은 기존의 여러 가지 방법론을 자신의 것으로 바꾸는 것이 중요하며 경영혁신의 기본적인 개념을 정확하게 이해하고 응용할 수 있는 능력을 키우는 것이 바탕이 되어야만 한다. 또한 경영혁신의 기획부터 실행, 평가까지의 전 과정의 중심에는 최고경영자의 의지와 열정이 있었음도 명심해야 한다.

이와 더불어 성공적인 경영혁신을 달성하기 위한 필수 요소는 중단 없는 지속적인 개선이다. 여건이 불확실하고 경쟁이 치열한 시기에는 한순간 방심으로 이미 확보해 둔 지위마저 상실할 수 있기 때문에 고성과(高成果) 기업일지라도 중단없는 혁신을 통해 성장기반을 더욱 강화해야 한다. 1995년 매출, 이익 상위 50대 글로벌 기업 (포춘誌 발표기준) 중 2002년 말까지 50대 이내에 남은 기업은 각각 35개와 23개인 사실은 지속적인 경영혁신의 필요성을 잘 보여주는 예라 할 수 있다. 또한 변화를 두려워하지 않는 가치관을 확립하고 이러한 가치관을 하나의 기업문화로서 정착시켜야 한다. 고객의 니즈 또는 경영환경의 변동에 따라 기업의 변화는 필수 불가결하다. 그러나 어떠한 경영혁신 기법을 도입하더라도 조직에서는 저항이 발생할 수 밖에 없다. 더욱이 현재 실적이 좋은 기업에서는 변화가 부정적인 영향을 끼칠 것이라는 반응이 더 강할 것이다. 의사소통 및 교육 활성화를 통하여 이러한 부정적인 인식을 불식시키고 경영혁신을 하나의 기업문화로서 정착할 수 있어야만 제대로 된 효과를 발휘할 수 있을 것이다.

전술한 비와 같이 앞으로의 경영환경은 한정된 자원 및 경쟁의 심화에 따라 지속적인 어려움이 예상된다. 이러한 불확실성을 극복하고 글로벌기업으로 생존 및 성장하기 위해서는 성과중심의 경영혁신 방법의 도입, 프로세스 개선 및 조직역량 강화 등을 통하여 성과창출과 글로벌 업무 방식의 표준화를 구현하는 등 성공적인 경영혁신을 추구하고, 이를 기업문화로서 자리잡게 하는 노력이 더욱 강조되어야 할 것이다.