

저성장시대, 생존을 위한 기업 구조 조정 방안

원상희 · 현대경제사회연구원 연구위원

우리 기업들은 당면한 IMF 위기를 극복하고 21세기를 준비하기 위해서, 제로 베이스에서 과감한 구조 조정을 추진해야 한다. 넓은 의미에서 본 기업 구조 조정은 경영 환경 변화에 적응할 수 있도록 사업 분야, 조직, 인력, 의사 결정 과정 등 '경영의 구조적 체계'를 전체적으로 개편하는 것이다.

이러한 구조 조정을 통해 기업은 직면한 경영 위기를 성공적으로 극복할 수 있고, 나아가 기업의 경쟁력과 성장 잠재력을 강화할 수 있다.

구조 조정의 방향은 질적 고도화의 추구, 특화 사업에 대한 집중, 전략적 원칙에 근거한 지속적 추진 등에 초점이 맞추어져야 한다. 또한, 구조 조정이 성공하기 위해서는 최고 경영층의 강력한 리더십이 필요하고, 사업 구조 조정에 따른 충격을 흡수할 수 있는 조직 구조 조정, 전사적인 공감대 형성에 노력해야 할 것이다.

머리말

대기업을 중심으로 한 우리 기업들의 연쇄 부도 사태와 IMF지원체제 하에서의 경영 위기 상황은 기업 구조 조정을 촉진시키고 있다. 경기 침체를 맞이하면서 그동안 외형 성장 추구, 과도한 차입금에 의한 기업 재무 구조 부실화 등이 대규모 부도 사태를 초래하고 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 추진해온 측면이 있다. 보다 장기적인 안목에서 핵심 역량 강화를 위한 사업 및 투자의 집중화 전략이 미흡했다.

근본적으로 그동안 기업은 사업 전개 및 경영 자원 활용

면에서 급변하는 기업 환경에 적절히 대응하지 못했다는 반성에서 구조 조정의 필요성을 절실히 인식하고 있다. 우리 기업은 최근 IMF 지원 이후의 외환 위기, 고금리와 자금 조달난, 고비용·저효율 구조, 비효율적인 조직 운영 등으로 인해 심각한 경영 위기에 직면해 있는 것이다. 이러한 경영 위기를 타개하기 위한 가장 강력한 해결책의 하나는 고정 관념을 깨는 과감한 기업 구조 조정의 추진이다. 여기에서는 기업 구조 조정의 중요성과 기준을 간략히 살펴보고, GE(General Electric)社를 중심으로 한 선진 기업의 구조 조정 성공 사례를 참고로 앞으로 우리 기업들의 구조 조정 방향을 모색해보고자 한다.

기업 구조 조정의 중요성과 기준

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 미래형 사업 혹은 고성장 사업에 집중·진출하거나 한계 사업 혹은 저성장 사업을 정리하는 '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 인력 상의 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.

기업이 처한 상황에 따라 다양한 구조 조정 방법들이 적용될 수 있다. 리스트럭처링과 함께 다운사이징, 아웃소싱, 리엔지니어링, 전략적 제휴, M&A 등의 방법론이 구조 조정을 위해 복합적으로 적용되고 있다.

기업 구조 조정의 중요성은 장단기로 구분될 수 있다. 단기적으로는 기업이 직면한 경영 위기를 성공적으로 극복하는 효과를 가져온다. 수익성과 성장성이 떨어지는 한계 사업을 정리함으로써, 불황기에 기업을 경량화하고 재무 구조를 개선할 수 있다. 그리고 사업 구조 개편과 맞물려 이루어지는 조직 및 인력의 효율화 작업으로 저비용·고효율의 기업 체질을 정착시키는 기반을 마련할 수도 있는 것이다.

장기적으로는 경영 환경 변화에 대응한 구조 조정으로 기업의 경쟁력과 성장 잠재

력이 확보된다. 한계 기업의 정리로 마련된 재원을 바탕으로 성장 잠재력이 있는 미래 사업에 집중함으로써, 기업의 사업 구조가 고도화되고 경쟁력을 갖추게 되는 것이다. 그러나, 기업의 경영 환경은 끊임 없이 변화하므로 구조 조정을 일시적인 것으로 여기고, 한 번의 구조 조정에 안주한다면, 구조 조정의 장기적인 효과는 사라지게 된다. 외국 선진 업체의 사례를 살펴보면, 기업의 진정한 경쟁력은 지속적으로 구조 조정 작업을 수행할 수 있는가에 달려있다는 사실을 알 수 있다.

핵심 역량 강화를 위한 대기업의 구조 조정은 기존 사업 부문에 국한하여, 사업을 통합하거나 매각할 경우에 다음과 같은 기준이 적용될 수 있다.

첫째, 사업 포트폴리오의 시너지 효과를 높이기 위해, 계열사간 또는 계열사 사업간 통합을 추진할 때의 기준이다. 통합 기준은 유사 사업 부문을 통합하여 규모의 경제 효과를 높일 수 있는 경우, 수직 계열화를 통하여 전체 사업의 효율성을 높일 수 있는 경우, 제조와 판매 기능을 통합하여 시장 변화 대응력을 높일 수 있는 경우 등이다.

둘째, 계열사 가운데 일부를 외부에 매각하고, 매각 자금을 그룹의 핵심 사업에 투자함으로써 그룹 전체의 경쟁력을 강화

하고자 할 때의 기준이다. 그 매각 기준은 경쟁력과 기술력 부족으로 현재·미래에 수익을 기대하기 어려운 경우, 그룹내 타 계열사나 타 사업 부문과 기술적 연관성도 없어 시너지 효과를 기대할 수 없는 경우, 중소기업형 업종인 경우 등이다.

GE(General Electric)社の 구조 조정 성공 사례와 시사점

1) 구조 조정의 배경

80년대 초반까지만 해도, GE社는 불황을 겪고 있던 미국의 GNP 성장 속도만을 겨우 따라가는 기업이라는 뜻의 'GNP 기업'이라는 오명이 따라다녔다. 국가 기간 산업 분야에서 활동하면서 42만 명의 종업원을 거느린 거대 기업이었지만, 수익 및 성장 면에서는 현상 유지에 급급한 상태에 놓여있었다.

개별 사업 부문에서 시장 경쟁력이 떨어지고, 전체 사업 포트폴리오 구성에서도 성장성이 보이지 않는 어려움에 처해있었다. 1981년 당시에는 150 개 사업 부문 가운데 조명 기기, 발전 설비, 전동기 사업 부문 등 몇개만이 시장에서 1~2위를 차지하고 있을 뿐, GE社 매출액 가운데 2/3가 사양 산

업으로 구성되어 있는 어려운 실정이었다. 이러한 위기 상황을 극복하기 위해, 잭 웰치(Jack Welch) 회장은 강력한 리더십으로 과감한 구조 조정에 착수하였다.

2) 제로 베이스의 구조 조정 추진

GE社は “세계에서 1~2위를 하지 않는 사업은 손대지 않는다”는 원칙 하에 80년대 초부터 제로 베이스에서 과감한 구조 조정을 단행하였다.

첫째로, 경쟁력이 떨어지는 사업 부문의 과감한 매각과 폐쇄로 경쟁력있는 사업 부문으로 진출할 수 있는 여건을 마련하였다. 1981년부터 1986년까지 기존 사업 부문 가운데서 경쟁력이 떨어지는 232 개의 사업 부문을 매각하고 73 개 공장을 폐쇄하였다. 이러한 사업 부문 매각과 공장 폐쇄로 확보한 재원을 바탕으로 세계 최고의 경쟁력을 유지하는 데 필요한 338 개의 새로운 사업체를 매수하는 적극적인 구조 조

정을 추진하였다.

둘째로, 사업 부문의 매각, 폐쇄 및 매수 과정에서 다양한 사업 분야와 세부 사업부들을 경쟁력과 성장성에 맞춰 재정리하였다. 1992년 GE社の 사업 포트폴리오를 보면, 100 개가 넘는 사업 분야를 서비스 사업, 기술 사업, 핵심 제조 사업 등 3 개 사업 군으로 구분하고, 금융 서비스, 우주항공, 가전 등 13 개 사업부로 축소 조정하였다.

셋째로, 사업 구조 조정과 아울러 중간 관리층의 축소 등 인력의 다운사이징을 단행하였다. 1981년 당시 약 42만 명이던 종업원 가운데 처음 5 년 동안 25%에 해당하는 13만 명을 축소하였다. 이후 계속된 감원 속에서 현재 GE社の 종업원 수는 약 22만 명으로 줄었다. 특히, 관료주의를 극복하기 위해 최고 경영층에 권한을 집중하고, 중간 관리층을 제거하여 결재 단계를 축소함으로써 ‘탈계층화’ 작업을 진행하였다. 그 결과, 1981년 1,700 명의 관리직 인원을 1992년에는 400 명으로 축소하였고, 300

〈표 1〉 GE社の 사업 포트폴리오(1992년)

사업군	서비스 사업	기술 사업	핵심 제조 사업
사업부	<ul style="list-style-type: none"> · 금융 서비스 · 정보 서비스 · NBC 	<ul style="list-style-type: none"> · 우주항공 · 항공기 엔진 · 의료 사업 · 플라스틱 	<ul style="list-style-type: none"> · 가전 · 배전 설비 및 자동화 · 발전 설비 · 조명 기기 · 모터 · 수송 장비

〈표 2〉 GE社의 기업 구조 조정에 따른 변화

구분		구조 조정 전(1981년)	구조 조정 후(1996년 현재)
시장 선도 사업		· 조명 기기, 모터, 발전 설비 등 3개 사업부만이 시장 선도 사업임	· 항공 엔진, 가전, 금융 서비스, 조명 기기, 의료시스템, 발전 설비 등 13개 사업부 가운데 NBC를 제외한 나머지 2사업부가 시장 선두를 확고히 구축하고 있음
매출액		· 250억 달러	· 792억 달러
순이익(률)		· 15억 달러(6.0%)	· 73억 달러(9.2%)
조직	종업원 수	· 42만 명	· 22만 명
	결재 단계	· 9~11 단계	· 4~6 단계
	매각 · 매입	· 120억 달러 상당의 사업 매각: 232개 사업 부문 매각, 73개 공장 폐쇄 · 260억 달러 상당의 사업 매입: 338개 사업체 매수	

명의 중간 관리층도 50명 이하로 줄였다.

넷째로, 사업 구조 조정, 인력의 다운사이징 등 외형적인 구조 조정으로 인한 조직내 충격을 흡수하고, 새롭게 기업을 정비하기 위해 조직 혁신 프로그램을 실시하였다. 구조 조정 과정에서 흐트러진 조직 구성원의 참여 의식을 높이고 생산성을 향상시키기 위해, 1986년부터 베스트 프랙티스, 워크아웃, 6시그마 운동 등의 프로그램을 실시하고 있다.

이러한 사업 구조 조정과 인력의 다운사이징 결과, GE社는 16년 연속 고성장하는 세계 최우량 기업으로 변신하는 데 성공한 것이다. 구조 조정을 실시한 10년 동안 종업원 수는 절반으로 줄고 매출과 이익은 두 배로 증가하였다. 1996년에 매출액은 792억 달러, 순이익은 73억 달러를 기록하였고, 주식 시장 가치는 1,570억 달

리의 세계 1위 기업이다.

3) 시사점

GE社는 과감한 구조 조정의 추진으로 사업의 수익성과 성장성을 획기적으로 높인, 기업 구조 조정에 있어 최고의 모범 사례로 인정받고 있다. 기존 사업 구조의 경쟁력에 대한 냉철한 분석과 함께 “세계 시장에서 1~2위에 들지 않는 사업은 손대지 않는다”는 명확한 구조 조정의 원칙이 성공을 뒷받침한 것이다. 또한 똑같이 시장에서 1~2위를 차지하는 사업이라도, 성장 산업에 속한 사업을 우선 육성하는 정책으로 미래 지향적 구조 조정을 실시하였다.

사업 구조 조정에서 가장 중요한 성공 요인의 하나는 확실한 비전을 가지고 모든 난관을 성공적으로 극복한 잭 웰치 회장의 강

력한 리더십이다. 이러한 강력한 리더십이 GE社의 두터운 관료주의 벽을 타파함으로써 구조 조정이 가능했던 것으로 평가된다.

또한, 사업 구조 조정과 이에 수반되는 다운사이징에 대한 노동자 및 여론 설득 작업, 조직 재결속을 위한 프로그램 등이 구조 조정의 내면적인 성공 요인이었다. 노동조합이 사업 구조 조정에 동의하도록 설득함으로써 저비용·고효율의 구조 조정이 가능했던 것이다. 또한 종업원 참여 의식 제고와 생산성 향상을 위한 조직 혁신 프로그램을 구조 조정과 병행 실시함으로써, 구조 조정에 따른 조직내 문제점을 해결할 수 있었다.

기업 구조 조정의 추진 방향

같은 설계의 건물을 건축할 경우에는 낡은 집을 증개축하기 보다는 건물을 새로 짓는 편이 오히려 훨씬 쉽다고 한다. 우리는 현재의 당면한 IMF 위기를 극복하고 21세기를 준비하기 위해서, 다음과 같이 구조 조정 작업의 지혜를 모아야 한다.

첫째, 기업 구성원 모두가 쉽게 이해하고 공감할 수 있는 전략적 원칙에 근거한 구조 조정을 추진해야 한다. 전략적 원칙은 명확하고 단순해야 구조 조정의 초점이

집중되어 구조 조정이 성공할 가능성이 높아진다. 사업 구조 고도화의 방향, 구조 조정의 기반 조성을 위한 노력, 구조 조정의 실천 단계 등이 전략적 고려 대상에 포함될 수 있다.

둘째, 기업의 질적 고도화를 위한 구조 조정을 준비해나가야 한다. 앞으로는 단순히 조직의 규모를 축소하고 비용을 줄이는 감량 경영보다는 성장 잠재력이 높은 사업으로 사업 포트폴리오를 재구성하고 효율적인 조직으로 기업 체질을 변화시키는 질적인 조정이 더욱 요구된다. GE社의 사례와 같이 구조 조정에 있어서 '시장에서 1~2위 하는 사업인가' 혹은 '미래 성장 사업인가' 등의 명확한 질적 판단 기준이 적용되어야 한다.

셋째, 특화된 사업을 선택하고 이에 집중하는 구조 조정이 필요하다. 이제는 모든 기업들이 통상적으로 인식하는 성장 사업에 따라하기식으로 진출해서는 성공 가능성이 낮아진다. 현재 보유하고 있는 기업 자원과 경쟁력 요소를 바탕으로 특화된 사업에 집중하고 효율성을 높이는 구조 조정이 바람직하다. 특화된 사업을 육성하기 위해서는 기존 사업의 경쟁력을 강화하는 한편, 한계 사업에서 철수함으로써 자원을 집중해 미래형 사업 구조로 전환해야 한다.

이를 위해서 성장성있는 새사업을 발굴하고 끊임없이 사업 구조를 재편해야 한다.

맺음말

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 GE社의 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 GE社의 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. ■