

# 현실을 직시하라

2004년 12월



제 목 : **Confronting Reality**

저 자 : 래리 보시디(Larry Bossidy)

- 하니웰인터내셔널과 얼라이드 시그널의 CEO, GE 서비스 및 자재부문 경영부사장 역임
- '포춘'이 선정한 기술 및 제조업계의 리더 100인에 포함
- '실행에 집중하라 (Execution)'의 공동저자

램 차란(Lam Charan)

- 하버드 비즈니스 스쿨과 노스웨스턴 대학교 켈로그 스쿨 교수
- GE, 듀폰, 콜게이트파몰리브 등 컨설팅 수행
- '실행에 집중하라 (Execution)'의 공동저자

출 판 사 : **Crown Business**

출판년도 : **2004년 10월**

역 서 : **현실을 직시하라**

출 판 사 : **21세기 북스**

출판년도 : **2004년 11월**

---

## 목 차

- I. 왜 현실을 직시해야 하는가
- II. 변화하는 현실을 직시하라
- III. 바뀌야 할 것과 바꾸지 말아야 할 것
- IV. 현실을 직시하는 리더
- V. 요약 및 시사점

## I. 왜 현실을 직시해야 하는가

경영 환경이 급변함에 따라 많은 기업이 현실을 직시하기 위한 노력을 하고 있으나, 실제 성과로 나타나지 않는 경우가 많음. 이는 경영 기법상의 문제보다는 고의적으로 현실을 회피하는 태도 때문임.

### 말뿐인 현실주의

#### 현실주의의 공감

- 현실주의는 이상(異想)이나 관념보다 현실을 중시하는 사고 또는 행동양식
- 실현 불가능한 이상이나 탁상공론은 배격
- 글로벌화, 광속의 변화, 무한경쟁, 가격하락, 마진축소 등으로 대변되는 근래 경영 환경에서 현실직시는 생존의 **Key**
- 스스로 현실주의자로 생각하는 기업가가 많고 행동도 현실적인 듯 보임.
  - 자료 수집, 대안 모색, 열띤 토론 등을 통해 도출된 결론은 모두 현실적이라고 생각

그러나...

#### 현실 회피주의의 만연

- 경영 환경이 급변할 때 ‘구멍을 파다가 그 구멍에 갇히는’ 비 현실적인 행동을 하는 기업이 다수
- 가장 자신 있는 일에만 모든 노력을 투자하고 때로는 성과도 거두지만, 새로운 현실을 직시하지 못한 결과 반짝 성공으로 끝나는 경우가 대부분
- 최고의 전략과 정밀한 조사, 명쾌한 운영 계획도 그 중심에 있는 사람들이 현실성을 잃어버리면 아무런 소용이 없음.

IBM의 루거스너는 현실 회피주의에 젖은 회사에 현실성을 불어넣음으로써 새로운 도약을 이룰 수 있었음.

사례

## 현실을 직시한 IBM

### 현실 회피주의에서

#### 사업부 분할

- 시장요구에 맹목적으로 순응한 13개 사업부로 분할된 조직 개편 진행 중
- 메인프레임, PC, 디스크드라이브 사업부 등으로 분할될 예정

#### 고마진 메인프레임 의존

- 주력 상품인 System/390이 개방형 시스템 기술, 30~40% 낮은 가격의 경쟁사 제품에 밀리는 상황
- 높은 고정비용으로 시장 점유율 및 수익 하락

#### 3C 문화

- Complacency(자기만족), Conservatism(보수주의), Conceit(자만심) 팽배
- 고객 관계, 서비스, 품질 관리에 무관심

### 현실주의로

#### 고객/솔루션 중심 통합

- 고객의 통합 니즈 충족을 위한 Solution 중심의 조직 체제 구축
- 'IBM 글로벌 서비스'로 서비스 부문 통합, 30여 개 연구소를 8개로 통합, S/W 사업부 독립

#### 메인프레임 가격 인하

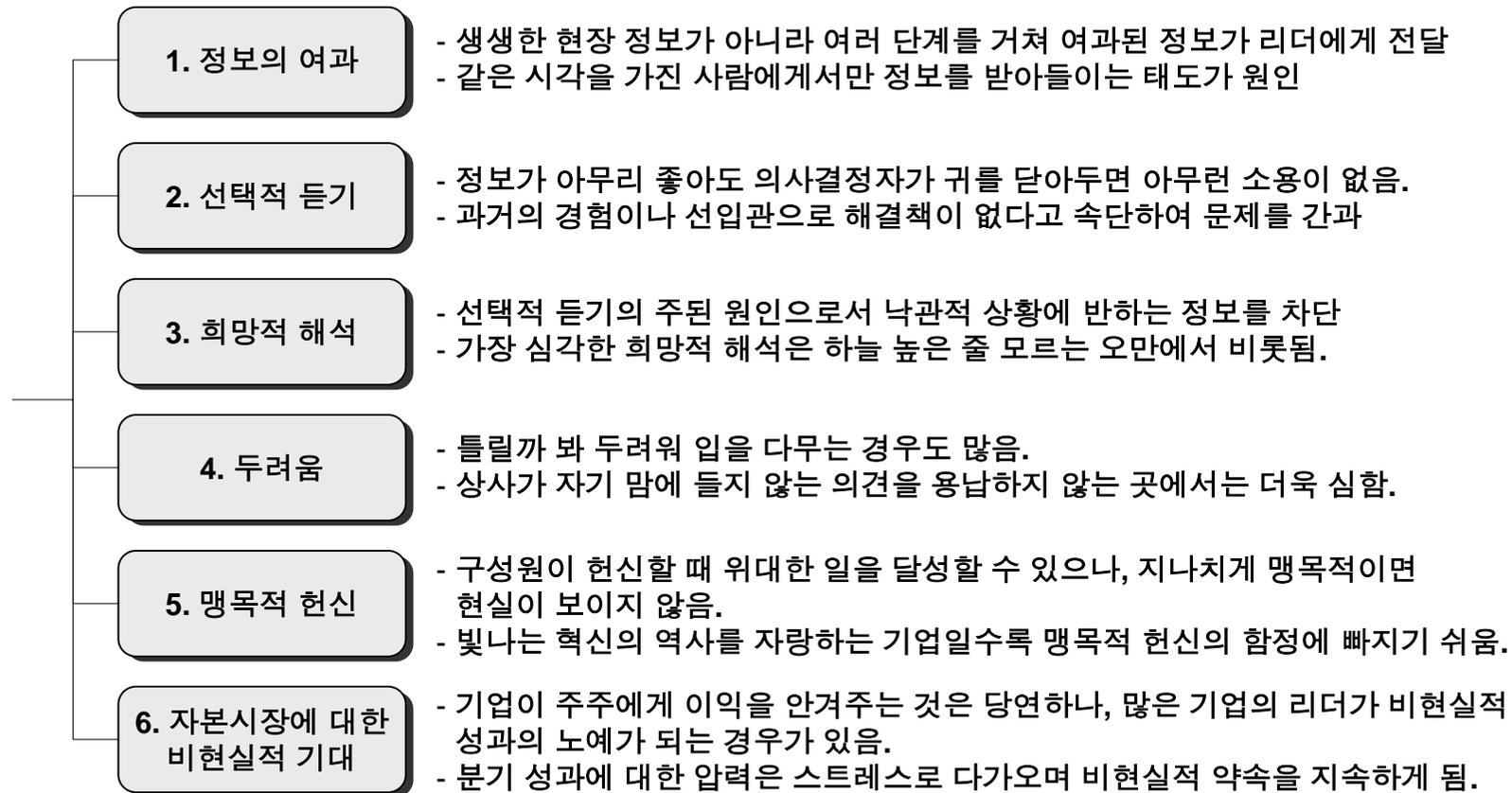
- 가격인하와 더불어 장비 장치성, 운영 및 시스템 링크의 편의성 대폭 증대
- '93년 하드웨어 판매 306억 달러에서, '95년 356억 달러로 회복

#### 고객 중심적 조직문화

- '승리, 실행, 팀'을 문화 혁신의 척도로 재정의
- 각종 문서에서 IBM식 어휘를 배제하고 고객이 쉽게 이해할 수 있도록 배려

많은 기업들이 현실을 직시하지 못하는 원인을 살펴보면...

### 비현실적인 리더의 6가지 습관



👉 비즈니스 리더의 현실주의는 외부 환경을 분명하게 인식하는 데서 출발

# 최근 비즈니스 세계를 뒤흔드는 구조적인 변화 요인들은 기업의 의사결정에 더욱 어려움을 주고 있는 상황

## 세계가 변하고 있는 배경

### 하나로 통합된 비즈니스

- 인터넷으로 인해 비즈니스 환경은 경계를 초월하여 통합
- 세계 경제의 새로운 성장 동력으로 BRICs 급부상

### 대출과 벤처 자본의 범람

- 자산거품으로 이어지는 과잉투자 붐 지속
- 저렴한 대출과 투기성 자금은 잘못된 자본에 투자하는 악성투자 야기

### 처치 곤란한 생산 능력

- 철강, 자동차, 화학, 항공 등의 분야에서 잉여생산능력에 따른 손실 막대
- 자본 회수를 위해 추가적인 효율적 생산라인 증축

### 대형 유통업체의 붐기

- 힘의 중심이 자본의 소유자와 관리자에서 소비자와 대형 소매업체로 이동
- 유통업체 브랜드의 성장과 공급사슬 영향력 증대

### 구조적으로 취약한 산업 분야

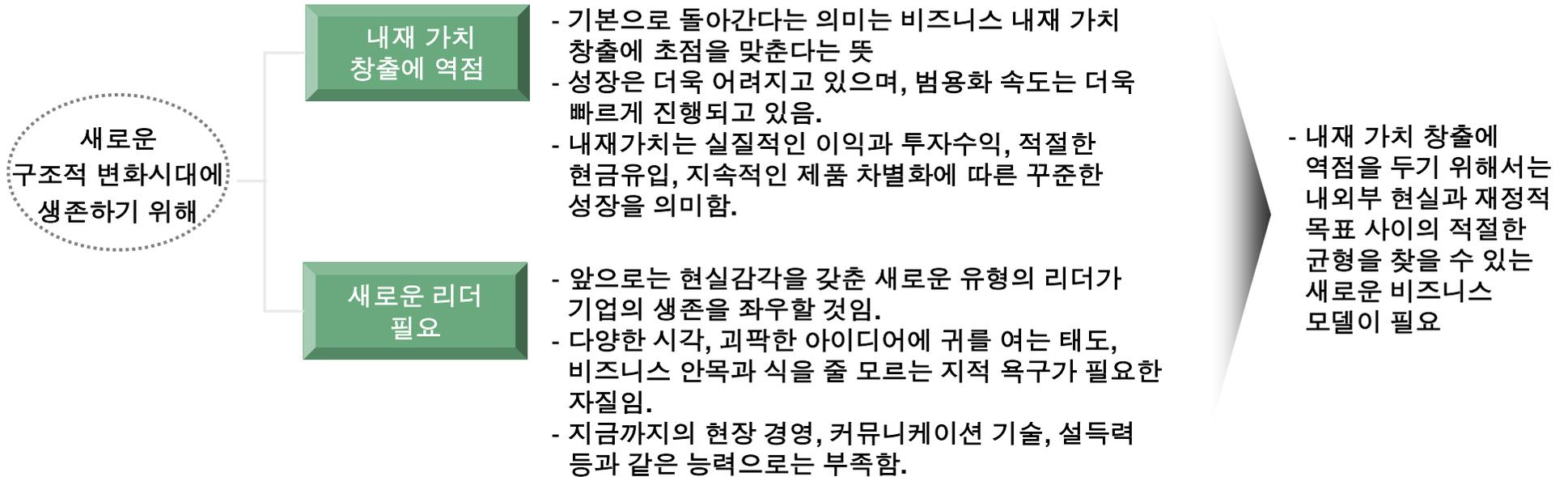
- 철강, 자동차, 전기통신, 항공, 일용품, 화학 산업 등의 구조적인 실적부진
- 대규모 합병, 구조조정 등을 통한 성과 증대 노력 강화

### 규제범위의 확산

- 전 세계적으로 비즈니스가 통합되면서 정부 기관들이 기업에 대한 규제 강화
- 합병, 반독점 이외에 예기치 못한 이슈 제기 가능성 증대

구조적인 변화에서 생존하기 위해서는 새로운 리더십을 바탕으로 기업의 내재 가치 창출에 역점을 두는 경영 활동이 필요함.

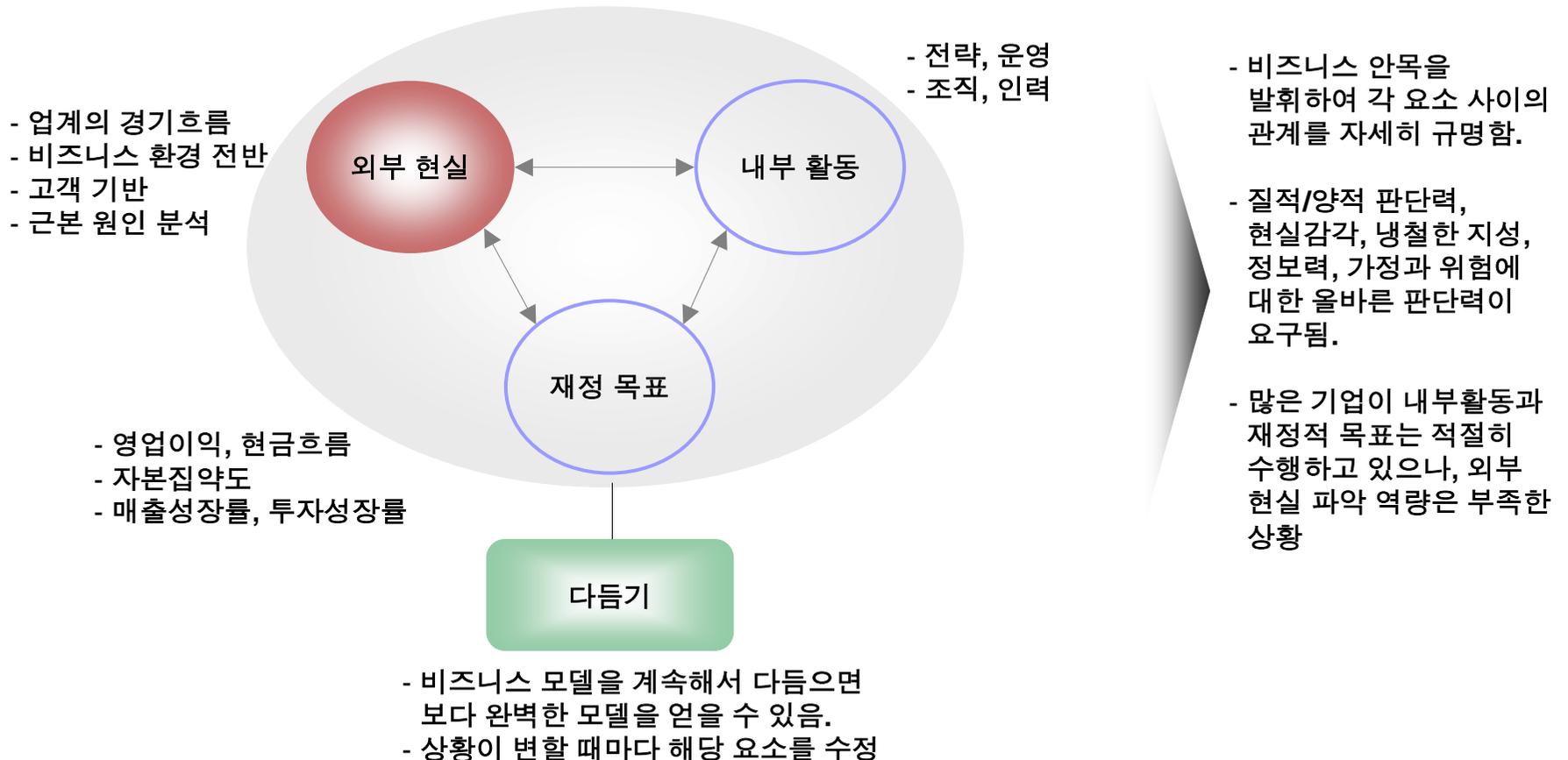
### 경영의 기본으로 돌아가기



## II. 변화하는 현실을 포착하라

기업이 변화하는 현실을 포착하기 위해서는 외부 현실, 재정적 목표, 내부 활동 간의 유기적 연관성을 여러 번의 다듬기 과정을 통해 파악해야 함.

현실을 직시하기 위한 비즈니스 모델



외부 현실 파악을 위해서는 비즈니스 환경 분석, 업계 재무 상황, 고객 기반, 근본 원인 분석이 통합적으로 이루어져야 함.

### 외부 현실 파악의 영역

#### 광범위한 비즈니스 환경 분석

- 기존의 경쟁자와 잠재 경쟁자, 경기 흐름, 인구 현황, 기술 트렌드, 구조적 변화와 주기적 변화를 주기적으로 점검해야 함.
- 위협과 기회 모두에 신경을 집중하면서 정부 규제와 기술 발전, 글로벌 경제의 영향, 새로운 경쟁자 출현 등을 조사

#### 업계와 참여 기업들의 재무 상황

- 업계 전체가 위기에 봉착했을 때는 자사의 사업 영역이 과연 계속 머물 것인가 진지하게 고민해야 함.
- S&P, 벨류라인 같은 시장조사업체의 자료도 중요하나, 업계의 구성과 경쟁 역학에 대한 나름대로의 판단이 더욱 필요

#### 고객 기반

- 무엇이 고객 기반을 위협하는지, 어떻게 하면 고객 기반을 넓히거나 깊이를 더할 수 있을 지 분석해야 함.
- 고객 기반의 상실 원인은 주로 차별화의 부족에서 기인
- 고객 그룹을 정확히 파악하고 브랜드 충성도를 높이기 위한 프로그램 강화

#### 근본 원인 분석

- 밝혀진 트렌드와 이슈의 근본 원인은 무엇인지, 업계 내에서 성공/실패 기업의 원인을 명확하게 조사 해야 함.
- 기존 사고의 틀에 갇히지 않고, 외부적인 관점에서 냉정하게 점검

기업의 리더는 외부 현실을 파악하는 과정에서 사내 구성원들과의 효과적인 커뮤니케이션 활동에 역점을 두어야 함.

### 외부 현실 파악의 사내 커뮤니케이션 Rule

#### 대답이 아니라 질문으로 이끌어라

- 스스로 동기 부여된, 최적의 인재 들을 **demotivate** 하지 않도록 노력해야 함.
- 질문을 통해 가능성과 다양성을 수용해야 함.

#### 강제, 강압을 배제하고 대화와 토론에 참여하라

- 한가지 방향성을 강요하지 말고 활발하고 자유로운 분위기의 대화나 토론을 유발하도록 함.

#### 실패를 비난하기 보다 원인을 관찰하고 학습하라

- 실수, 실패를 누구에게 질책하기 보다는 그 원인을 철저하게 분석하고 배울 점을 찾아내야 함.

#### 중요한 사실이나 핵심 정보만을 강조하라

- 수많은 사실과 정보 중에서 중요한 것, 의미 있는 것을 구별해 내는 수단 필요

#### 현실 직시와 함께 성공에 대한 굳은 신념을 가져라

- 희망 보다는 현실상황을 진실 그대로 수용함.
- 동시에 성공에 대한 굳은 신념과 믿음을 잃지 않음

- 
- 불리한 현실로부터 진실을 파악
  - 올바른 의사결정이 가능
  - 불리한 상황을 기회로 전환
  - 계획 수립 및 성공 가능성을 제고

### III. 바뀌야 할 것과 바꾸지 말아야 할 것

현실을 직시하여 성공을 거두고 있는 기업들은 업계가 처한 구조적/주기적 변화를 객관적 시각으로 냉철하게 분석하였음...CEO의 현실주의 마인드가 성장의 Driver로 작용

#### 현실을 직시한 기업들



- 기술 시장의 몰락 이후 고객은 EMC의 고가품에서 히타치의 저가품으로 선회
- 조투치는 저가의 하드웨어와 공개 소프트웨어로 고객 기반 회복



- 신문, 여행 업계의 향후 수익성 악화 예상
- 해링턴은 신문, 여행 부문의 매각과 전자 출판/정보 사업을 핵심사업으로 추진



- UPS, 페덱스와 같은 업계 리더와의 경쟁 분석 없이 전세계를 잇는 통합 물류 프로젝트 추진
- 마이클 위스브런은 IT투자를 멈추고, 화물 운송 분야를 핵심 사업으로 추진



- 로위(Lowe's)의 부상으로 인해 고객 기반 상실, 수익성 악화, 보수적 문화 만연
- 나르델리는 구매 프로세스 혁신, 재고 관리 시스템 개선 등을 통해 수익성 개선



- 신상품 개발 프로세스가 고객의 니즈와 맞지 않고, 개발 기간이 오래 소요
- 맥너니는 식스시그마 프로젝트, 지속적인 경영진간 미팅 등을 통해 새로운 혁신 문화를 가속화



- 월마트, 로위(Lowe's)와 같은 대형 유통업체의 등장과 저마진 압력으로 공구 브랜드 수익성 악화
- 존 트라니는 중국으로의 생산시설 이전, Security Solution부문 집중

홈디포는 성공 체험에 젖은 조직 문화, 전략 부재, 대 고객 서비스의 취약성을 극복함으로써 주택 용품업계 리더로서의 기초를 다시 세웠음.

### 당면한 현실

- 90년대 홈디포는 주택 용품업체로서 성장 가도를 달림.
- 90년대 초 100달러의 주가는 90년 말 4천 달러까지 육박
- 2000년 수익성 급감 및 주가 폭락
- 여성 고객을 타겟으로 한 로위(Lowe's)의 부상
- 매년 약 200개의 신규 점포 설립 및 점포별 브랜드 가격 차이 상이
- 구매, 공급 사슬관리, 사무 자동화, 물류 시스템의 비 체계성
- 조직 내 보수적/ 안일한 카우보이 문화 심화
- 최고 마케팅 책임자, 인사 책임자 부재로 인한 마케팅/인사 정책의 Power 미약

### 현실에 대한 대응

- 2000년 GE 파워시스템의 로버트 나르델 영입
- 조직 내 구성원의 CEO에 대한 냉소적 시각
- 구매, 마케팅 활동의 중앙 통제 시스템 강화, 정보 시스템 도입을 통한 본사와 상점간 실시간 의사소통 강화
- 재고 보충 시스템 도입으로 재고 회전을 개선
- 상점 경영자의 고객 만족 경영 교육 훈련 강화
- 조직 내부 용어를 고객 중심으로 통일
- 보수적 성향이 강한 강한 IT 부문, 머천다이징 경영자를 외부에서 영입
- 최고 마케팅 책임자, 인사 책임자 도입으로 마케팅/HR 부문 실행력 강화

- 2004년 42% 매출 성장률, 65%순이익 성장률 달성(2000년 대비)
- 현금 보유액 15배 증가(2000년 2억 달러 → 2004년 30억 달러)
- 2004년 비즈니스 위크 50대 기업 중 22위로 선정
- “대대적인 혁신과 방향 수정이 드디어 빛을 보기 시작했다”

3M은 회사의 잠재력을 가로막는 운영, 인력, 조직 프로세스를 개선함으로써 새로운 혁신 기업으로 도약하였음.

### 당면한 현실

- 3M은 혁신 중심의 강력한 문화를 바탕으로 지속적 성과를 달성
- 2000년 실적 부진과 주가 하락세 지속
- 프로젝트 진행과 의사결정의 지연으로 신상품 출시 주기가 4년 반 소요되며 개선이 되지 않음.
- 신상품 개발 프로세스가 고객의 니즈를 충분히 반영하지 않음.
- 45개 사업팀으로 지나치게 세분화되면서 규모의 경제를 달성할 수 없었으며, 구매력 조율이 어려움.
- 성과 평가와 책임 소재의 체계가 부족하며 성과별 인센티브 시스템이 직급별 나눠먹기 식으로 변질
- R&D 투자를 부문간 동일하게 배분

### 현실에 대한 대응

- 2000년 짐 맥너니를 CEO로 영입
- 6개월에 걸친 고위 경영진 모임을 통해 혁신 문화를 건드리지 않으면서 수익성을 개선할 수 있는 방안 구상
- '3M 가속' 프로젝트 추진으로 신상품 개발 주기 단축, NPI 프로세스의 가속화로 고객의 니즈 반영
- 45개 사업팀을 시장과 고객중심으로 통합하고 구매활동 조율
- 식스시그마 활동을 통해 구성원간 협력, 의사결정의 체계 강화
- 이윤 창출과 운영 목표 달성을 반영하는 방향으로 인센티브 시스템 개선(성과에 따른 차등 보상)
- 우수 실적 부문에 R&D 자원 집중 투자

- 신상품 출시 주기의 단축(과거 4년 반 → 2003년 3년)
- 2003년 매출액 15억 증가(2000년 대비)
- 대폭적인 주가 상승(3년 만에 2배로 상승)

## IV. 현실을 직시하는 리더

기업의 리더는 내외부로부터의 정보 수집 및 예측 활동에 주력하고, 고객 사슬을 형성함으로써 고객과의 관계를 밀착시킬 필요가 있음.

### 구석구석 살피기

#### 개념

#### 사례- GE

##### 정보수집/ 예측

- 내외부로부터의 정보 수집은 단 한 차례, 또는 1년에 한 번 하는 행사가 아님.
- 실시간 프로세스, 즉 일종의 생활 습관이 되어야 함.
- 매일의 방향과 프로세스를 결정할 때마다 실시간 정보가 유입되어야 함.
- 미래 트렌드 예측을 위해서는 미래 전략 회의 등 의도적 노력도 필요

- 2000년 이멜트는 미래 환경의 변화 파악을 위해 ‘미래 전략 회의’를 상시 개최하기 시작
- 각 부문별 40~50명의 경영자는 미래에 일어날 수 있는 변화를 예측하고 이를 보안 웹사이트에 공유
- 이후 경영자들은 본부에 모여 서로의 정보에 대한 상호 교류 및 해당 산업 전문가 의견 청취를 통해 향후 시나리오별 대응방향 결정  
e.g. 젯 블루, 라이언에어의 성장은 향후 항공기 크기에 어떠한 영향을 미칠까?

##### 고객사슬 형성

- 모든 기업이 고객 중심, 고객 지향을 선전하지만 실제로 고객을 제대로 아는 기업은 많지 않음.
- 고객사슬은 조직 전체의 방향을 고객의 현실을 반영하는 쪽으로 180도 선회하기 위한 도구
- 외부 현실에 관한 정보를 얻기 위해 고객과의 관계를 밀착시킬 필요가 있음.

- 2000년 이멜트는 판매와 기술인력의 고객관계를 강화하기 위해 ‘고객과 함께, 고객을 위해 ACFC(At the Customer, for the Customer) 프로그램 시작
- GE의 기술혁신이 어떤 식으로 고객의 제품/서비스에 가치를 더하는지 보여주고, 고객의 수익성 개선 및 지적자본 증대를 위한 프로그램 운영  
e.g. GE 헬스케어는 병원 의사와의 공동 기술개발 및 환자이력 관리 프로그램 지원

기업이 가혹한 현실에서 생존하기 위해서는 비즈니스 안목과 알고자 하는 욕구를 갖춘 리더십이 절대적으로 필요함.

### 새로운 리더십의 기준

비즈니스 안목

- 비즈니스 안목의 소유자는 외부 환경을 직감적으로 파악하여 자신의 비즈니스에 영향을 미칠 수 있는 패턴과 트렌드를 규명하고, 외부 활동의 장단점을 분명히 파악함.
- 또한 복잡한 변수들 속에서 단순한 원칙이 있다는 사실을 알고, 복잡한 변수들을 분류하고 비교 검토할 수 있음.

알고자 하는 욕구

- 새로운 환경에서는 편집증에 가까운 특성이 생존의 필수 요건임.
- 현재나 미래의 비즈니스에 영향을 미칠 수 있는 요소가 어딘가 있다면 그것을 알아낼 때까지 절대 만족하지 않는 것이 리더의 자세임.
- 고객과 공급자 뿐만 아니라 업계 외부의 인사들이 무슨 생각을 하고 있는지 대화하고 항상 새로운 정보를 찾아 돌아다녀야 함.

- 리더에게 과거는 단지 다음 행동을 하기 위한 발판에 지나지 않음.
- 마치 영화처럼 머리 속에서 기회와 위협의 시나리오를 영상화하며 꿈을 꾸고 개념화해야 함.

## V. 요약 및 시사점

- ¶ 본서는 오늘날과 같은 변화 무쌍한 환경 속에서 기업이 생존하기 위해서는 현실을 직시해야 할 필요가 있다고 강조하고 있음.
- ¶ 많은 기업이 우수한 경영 기법을 통해 혁신을 추진하고 사업에 성공하고자 노력하지만, 결국 실패하는 이유는 현실을 회피하는 태도 때문이라고 함.
- ¶ 저자는 기업이 생존하기 위해서는 리더가 끊임없이 내외부의 정보를 습득하고, 미래를 예측할 수 있는 비즈니스 안목을 가져야 한다고 주장함.
- ¶ 하지만 현실을 직시하기 위한 도구로서 비즈니스 모델, 즉 외부 현실, 내부 활동, 재정 목표, 다듬기의 연관성을 강조하고 있으나 다소 구체성이 떨어짐.
- ¶ 본서에서 제시하고 있는 경영 환경의 변화 요인들과 다양한 사례들은 국내 기업들에게 많은 도움이 될 것으로 판단됨.