

기업가형 리더로 거듭나라

글 | 정영철 / LG경제연구원

변화의 속도가 빠르고 불확실성이 높은 경영 환경 하에서, 기업가정신이 발휘되지 않는 기업은 혁신 마인드가 소멸하게 되고 결국 늙어 사라질 위기에 처할 가능성이 높다. 끊임없이 새로운 기회를 찾아 신 성장 엔진을 발굴하고, 사업 방식이나 업(業)의 개념을 근본적으로 다시 생각하는 기업가정신의 중요성은 새삼 강조할 필요가 없을 것이다.

그렇다면, 과연 우리 기업들의 현 주소는 어떠한가? 안타깝게도 최근에 기업가정신의 쇠퇴를 우려하는 목소리가 부쩍 늘고 있다. 기업들의 위험 기피 성향이 점점 확산되고 있어 심지어 '무기력 증후군'에 빠질 위험이 있다고 경고하는 이들도 있다. 원화 절상, 유가 급등, 내수 침체 등 제반 경제 여건이 어려워지면서 단기 실적만을 중시하는 경영 형태, 위험을 기피하려는 보수적 경영 분위기가 확산되는 조짐이 일고 있는 것이다.

기업가의 책무를 '창조적 파괴'라고 이야기했던 슘페터는 어려운 시기일수록 이를 극복할 수 있는 가장 현실적인 방법은 기업가정신의 발현이라고 강조하였다. 오늘날의 경영 여건을 볼 때 기업가정신의 발목을 잡는 요소들이 많은 것도 사실이지만, 지금이야말로 그런 외부 여건 탓만을 하기 보다는 기업가 본연의 임무인 도전과 혁신에 매진해야 할 때인 것 같다. 이에 기업가정신의 발현을 가로막는 잘못된 통념들에서 벗어나 기업가정신이 충만한 리더로 거듭나는 사고의 일대 전환을 모색해 본다.

기업가정신 = 'High Risk'

새로운 도전과 기회를 추진하는 데에는 위험이 뒤따르기 마련이다. 과거에 검증된 바가 없기 때문에 성공에 대한 불확실성도 클 뿐만 아니라, 새로운 아이디어가 시장에서 판매될 수 있는 제품이나 서비스로 현실화되기까지 오랜 기간이 걸리기 때문이다. 대부분의 기업들이 당장 큰 문제가 없으면 현상 그대로 유지하려는 이유도 바로 여기에 있다.

하지만, 어제의 것을 지키는 일이 오히려 내일을 준비하는 일보다 훨씬 더 위험할 수 있다. 안정적인 환경에서 최소의 위험을 부담하면서 기존 사업을 잘하는 것에만 매달리는 것이야말로 오히려 더 위험할 수 있다는 것이다. 변화와 혁신을 정상적인 것으로 인식하고 지속적으로 성장의 돌파구를 마련하지 않는다면, 조직의 생존 자체가 위기에 빠질 수 밖에 없다.

예를 들어, 1990년대 중반 안정된 화학 영상 사업을 기반으로 필름 제조 분야에서 세계 제일의 위치를 차지하고 있었던 코닥은 중요한 선택의 기로에 서 있었다. 전자 공학으로 기술 이전 작업을 벌이면서 '기존의 화학 영상 사업을 계속 유지할 것인가, 아니면 전자 영상으로 기술 이전을 가속화 할 것인가'를 결정해야만 했다. 여기서 코닥의 경영진들은 모든 것이 잘 돌아가고 있는데 굳이 새로운 모험을 할 필요가 있을까라는 반문을 던지며 화학 영상 사업에 주력하기로 결정한다.

그로부터 5년 여 뒤, 전자 영상 기술의 급발전으로 디지털 카메라와 손쉽게 사진을 인쇄할 수 있는 프린터가 대중화되면서, 새로운 실험과 도전을 거부했던 코닥이 설 자리는 날로 좁아졌다. 경영 악화로 인해 약 1만 5000 여 명의 감원과 유럽 지역의 공장 폐쇄라는 최악의 상황으로 치달았다. 한 때 회사 수익의 90% 정도를 차지했던 필름 사업은 재봉틀, 라디오, 타자기의 전철을 밟으면서 역사 속에서 사라질 위기에 봉착하였다. 최근 의료 영상과 디지털 카메라 등 새로운 비즈니스 모델을 추진하면서 다시 부활의 기지개를 켜려고 노력하고 있지만, 과거의 화려한 명성을 되찾을지는 두고 봐야 할 것 같다.

기업가형 리더 = '갬블러(Gambler)'

기업가형 리더는 위험 추구 성향이 강한 사람처럼 보이기도 한다. 때로는 불확실한 미래에 개의치 않고 고위험 고수익을 쫓아 새로운 사업을 추진하는 사람으로도 비춰진다. 그러나 성공하는 기업가들은 카지노의 슬롯 머신을 몇 번이고 계속 끌어 당기면 돈을 딸 수 있다는 환상을 가지고 있는 갬블러들이 아니다. 의외로 기업가형 리더들은 실용적인 사고와 행동을 중시하면서 현실에서의 실현 가능성을 꼼꼼하게 따진다. 무모하게 위험을 감수하는 것이 아니라, 계산된 위험을 감수하는 것이다. 확률상 지는 게임에는 베팅을 하지 않으며, 일단 베팅을 한 뒤에는 '반드시 성공하겠다'라는 각오로 최종 목표를 달성하기 위해 모든 수단과 방법을 동원한다. 이들은 어떤 경우에

도 포기하지 않는 승부근성을 지닌 일종의 승부사라고 할 수 있다.

세계 최대 칩 메인커인 인텔의 앤드류 그로브, 마이크로소프트의 빌 게이츠, GE의 잭 웰치, 포드 자동차의 창업가 헨리 포드 등 성공적인 기업가로 이야기되는 이들은 실현 가능한 기회를 찾았고, 동시에 그 기회를 실천으로 옮겨 시장에서 성공적으로 구현한 실행가들이었다. 이처럼 성공하는 기업가형 리더가 되기 위해서는 미래 지향적인 관점에서 새로운 기회를 탐색하는 역할과 포착한 기회를 과감하게 실행하여 최종 성과를 이끌어 내는 역할을 동시에 수행할 수 있어야 한다.

기업가정신 = '無에서 有를 창조'

20여 년 전에도 미국에서 커피는 단지 매일 마시는 일상 음료였다. 하지만 스타벅스는 커피라는 상품을 단순 음료에서 감성적 경험으로 바꿔 나갔고, 현재 8,500 여 개 매장을 보유한 세계적인 커피 체인점으로 성장했다. 햄버거 역시 미국의 웬만한 식당이면 오래 전부터 만들어 왔던 음식이다. 하지만 혁명적인 발명 없이도 맥도날드는 북극에도 체인점을 개점할 정도로 전세계에서 가장 많은 체인점을 가지고 있는 기업이 되었다.

흔히 사람들은 기업가정신을 이야기할 때, 바이오, 나노, IT, 반도체 등과 같은 하이테크 제품을 떠올리곤 한다. 기업가를 세상에 존재하지 않는 새로운 것을 발명하거나, 위대한 과학적 발견을 하는 사람이라고 생각하기 때문이다. 하지만 스타벅스나 맥도날드의 경우처럼 로우테크(Low-tech) 분야에서도 기업가정신에 의한 경영은 중요하다. 성숙된 시장이나 평범한 제품에서도 기존 제품 컨셉을 바꾸거나 새롭게 재조합하여 성공을 거둔 회사가 상당 수 있다. 기업가는 무(無)에서 유(有)를 창조하는 사람이 아니라, 가치(Value) 통찰력을 가지고 시장에서 새로운 사업 기회를 감지하는 아이디어 발견자이기 때문이다.



기업가정신 = '벤처의 전유물'

일반적으로 규모가 큰 기업일수록, 그리고 오랜 역사를 가진 기업일수록 변화에 둔감하고 조직이 경직되어 있다고 이야기한다. 조직 내에서 오랜 동안 굳어진 관행이나 고정 관념에 대한 집착이 새로운 기회를 포착하거나 창조적인 실험 정신을 발휘하는데 있어 결정적인 장애 요인이 된다는 것이다. 하지만 오랜 역사를 가진 대기업에서도 기업가정신은 활성화될 수 있다. 대기업은 오히려 몇 번의 실패를 하더라도 이를 견뎌낼 수 있는 자원의 여유를 가지고 있다는 측면에서 중소기업보다 비교 우위를 가질 수 있다. 여러 기회에 도전해 보고, 때로는 실패를 새로운 기회 발굴의 원천으로 활용할 수 있다는 면에서 유리할 수 있다는 것이다.

대표적인 예가 100년 이상의 역사를 이어오면서 세계 최대 규모의 기업으로 발전한 GE이다. GE의 전 CEO 잭 웰치는 월 스트리트 애널리스트들과의 첫 기자회견에서 GE라는 거대한 규모의 회사 안에 작은 회사의 정신을 불어 넣는 것이 자신의 목표라고 이야기했다. GE의 15분의 1도 안 되는 작은 회사보다도 더 생기 있고, 더 유연하며, 더 도전적인 조직으로 만들겠다고 선언한 것이다. 거대 기업이었던 GE는 고객과 시장의 잠재적인 요구들을 새로운 사업의 기회로 발전시켜 나가면서 성공적으로 성장의 동력을 확보해 나갔다.

GE가 사업 다각화를 통해 새로운 기회를 발굴해 왔다면, 반도체 칩 기술의 선도자인 인텔은 신제품 개발 측면

에서 탁월한 기업가정신을 발휘해 온 기업이다. 인텔은 스스로 가능하다고 생각하는 목표보다 더 짧은 신제품 개발 시간을 설정하면서 자기 혁신 역량을 강화해 왔다. "현재 인텔의 임직원 수는 8만 명 수준이다. 인텔이 5년이나 10년 전에 가졌던 기업가정신을 아직 가지고 있다고 보는가?" 올해 봄에 인텔의 CEO로 취임할 예정인 폴 오텔리니가 어느 인터뷰에서 받았던 질문이다. 오텔리니는 "처음 회사를 설립할 때와 지금을 비교한다면 규모면에서 차이가 나기 때문에 대답은 '그렇지 않다'이지만, 5년 전이나 10년 전과 비교해서는 크게 변한 것이 없다"고 답변을 했다. 10년 전에 비해 규모가 상당히 커졌지만, 그때나 지금이나 제품에 중점을 두고 기업가정신을 발휘하는 것은 한결같다는 이야기이다.

지금 우리에게 필요한 리더는 어느 정도 기반이 다져진 사업의 틀 내에서 큰 무리 없이 시스템 개선이나 비용 관리를 통해 안정적으로 조직을 운영해 나가는 관리형 리더들이 아니다. GE의 경우, 과거 60년대 신사업을 포함한 거의 모든 사업 분야에 관리형 리더들을 배치했다가 낭패를 본 적이 있었다고 한다. 경쟁이 치열해지고 시장의 여건이 점점 나빠지는 상황에서 신사업, 신시장을 개척하면서 이를 공격적으로 극복해 나갈 수 있는 기업가형 리더가 그 어느 때보다도 절실하게 필요한 시기이다. 비바람도 없고 언덕도 없는 평평한 길은 비즈니스 세계에 더 이상 남아 있지 않기 때문이다.