

턴어라운드 리더, 일하는 방식의 네 가지 성공 비결

천성현 수석연구원, 경영연구센터 (shcheon@posri.re.kr)

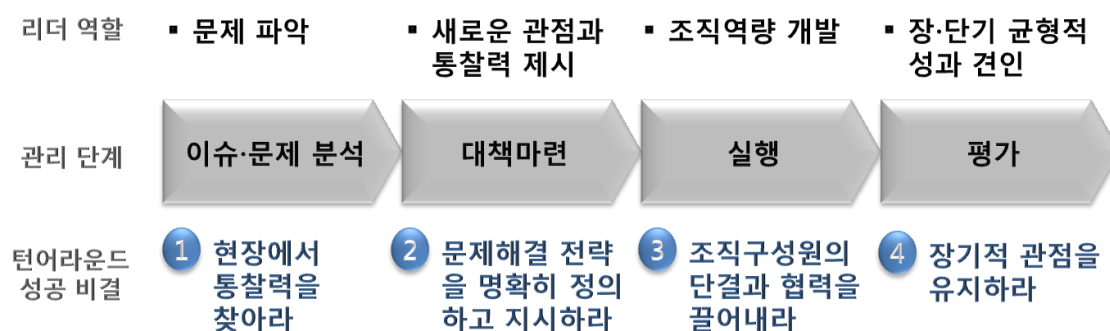
목차

1. 턴어라운드 성공과 실패를 가르는 리더십
2. 일하는 방식의 네 가지 성공비결
3. 성과 재도약 위해 턴어라운드 리더십 발휘할 시점

Executive Summary

- 위기에 처한 많은 기업이 턴어라운드를 도모하지만 실패하기 십상임. 사업전략 및 재무적 실패 외에 조직 혁신의 실패가 상당한 요인으로 작용
 - 턴어라운드를 이루기 위해서는 내부 커뮤니케이션, 리더 역량 미흡, 과도한 관료주의, 미래 투자 부족 등 제반 이슈에 대해 리더의 위기 극복 노력이 강화될 필요가 있음
- 턴어라운드를 성공으로 이끈 리더들은 문제해결과 조직관리 등 일하는 방식에 있어 차별화된 역할과 고도의 역량을 발휘함

〈턴어라운드 과정에서 리더십 발휘 요건(요약)〉



성공비결1: 현장에서 통찰력을 찾아라. 임직원, 고객과의 만남을 통해 이슈를 파악하고, 문제 원인과 해결 전략을 찾기 위한 ‘진실의 순간(Moment of Truth)’ 필요

➔ 리더는 직원들과 고객의 의견 존중을 통해 신뢰감 형성

성공비결2: 문제해결 전략을 명확히 정의하고 지시하라. 턴어라운드 과정에서 리더가 대내외에 명확하고 간명한 방향을 제시할 수 있어야 함

➔ 에센셜리즘, 리더들이 부서의 우선순위를 정하고 강하게 실천

성공비결3: 조직구성원의 단결과 협력을 끌어내라. 강한 실행력은 협력 네트워크를 만들어 내는 단결된 조직력에서 비롯

➔ 리더는 네트워크 연결자로서 혁신문화를 전파하고 확산하는 주체

성공비결4: 단기 생존과 장기적 관점을 유지하라. 단기적 이익과 장기적 성장기반 구축을 위한 성과관리 및 지속적 투자가 병행되어야 함

➔ 이익 달성과 미래 성장 KPI/투자 위한 리더의 균형적 설득 노력 필요

- 우리 기업의 성과감소와 위기 상황을 극복하려면, 경영진·리더들이 임직원의 혼연일체가 된 노력을 이끌어내기 위한 턴어라운드 리더십을 발휘해야 할 시점
 - 리더들이 (1) 현장의 목소리로부터 이슈 통찰력을 발휘하고, (2) 새로운 아이디어와 관점을 제시하며, (3) 구성원의 One Spirit 결집을 주도하고, (4) 단기 성과 창출과 장기적 성장기반을 조성하기 위해 일하는 방식을 혁신해야 함

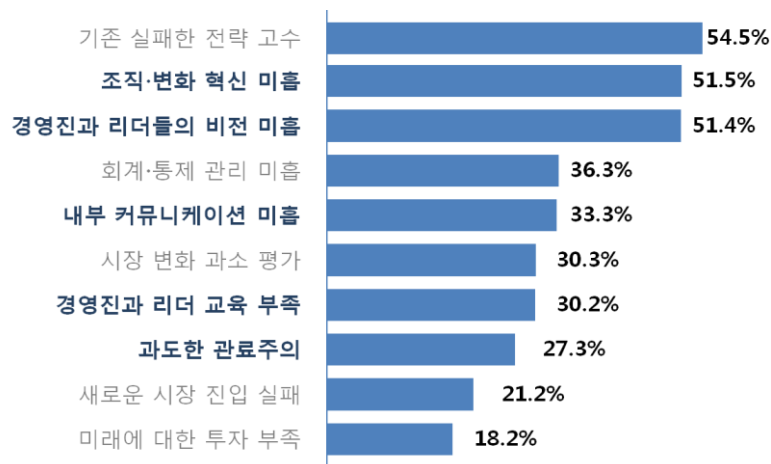
1. 턴어라운드 성공과 실패를 가르는 리더십

□ 기업 위기 상황을 극복하는 턴어라운드는 성공하기 쉽지 않은 과업

○ 턴어라운드가 실패하는 데는 사업전략 및 재무적 실패와 함께 조직 혁신의 실패가 상당한 요인으로 작용

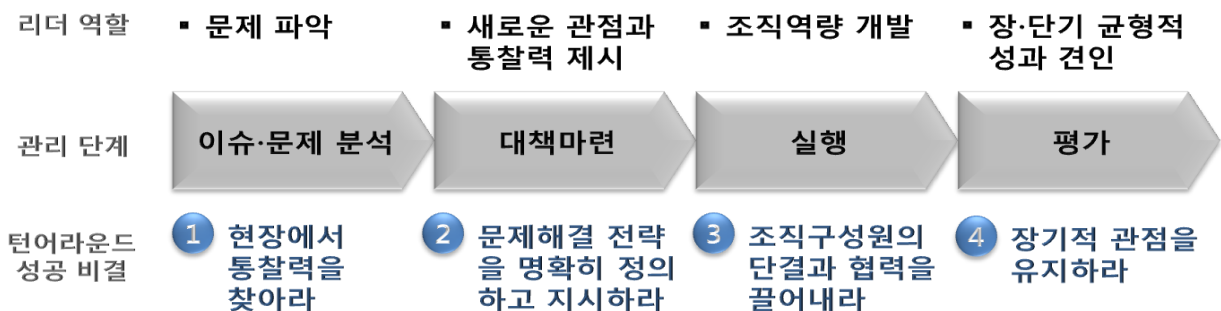
- TMS(Turnaround Management Society)의 '14년 전문가 설문조사에 따르면, 턴어라운드 10대 실패 요인 中 조직관리 요인이 절반(5개)을 차지함
- 과반수 전문가들은 전략과 조직변화 혁신의 미흡에 더하여 경영진과 리더의 비전 미흡 등 리더십 미흡을 실패 원인으로 지적함
- 내부 커뮤니케이션 미흡, 리더 역량 미흡, 과도한 관료주의, 미래 투자 부족 등 이슈에 대해 리더의 위기 극복 노력이 강화될 필요가 있음

〈기업 위기극복 실패에 이르는 내부요인들(TMS, '14년)〉



○ 리더는 각 분야에서 (1) 이슈 별 문제 원인을 분석하고, (2) 대책을 마련하며, (3) 실행 및 (4) 결과 평가 등 고도의 역할을 수행해 내야 함

〈턴어라운드 과정에서 리더십 발휘 요건(요약)〉



- 경영진과 중간 리더들이 턴어라운드 과정을 성공적으로 이끌기 위해 필요한 리더의 역할을 정립하고 바람직한 역량 발휘 수준을 제시하고자 함

2. 일하는 방식의 네 가지 성공비결

□ 위기로부터 턴어라운드에 성공한 기업 리더의 사례와 인터뷰 코멘트 등 분석을 통해 파악한 성공비결 네 가지는 다음과 같음

성공비결 1: 현장에서 통찰력을 찾아라!

○ 임직원과의 만남을 통해 이슈를 파악하고, 문제의 원인과 해결 전략을 찾기 위한 ‘진실의 순간(Moment of Truth)’을 가짐

- 스타벅스 CEO 하워드 쉘츠는 임원 워크숍, 투자자 미팅, 매장 방문, 외부 전문가 미팅을 통해 각계 각층의 이해관계자와 진솔한 대화의 시간을 가짐
- “고객으로부터 해외법인장에게 온 이메일들을 CEO에게 재발송해 줄 것을 요청했다. 나는 그것을 한 통도 빼놓지 않고 꼼꼼히 챙겨 읽었다”
- “한 투자은행 임원은 ‘그토록 변화에 대해 강조하면서 수치적인 목표는 제시하지 않다니, 참 이상하군요’라고 지적하였다. 나 역시 답답하였다. 그러나 회사를 살리기 위한 굳은 의지를 심어주었다고 확신한다”
- “경영진 워크숍을 마치고 시애틀의 숭들을 탐방하였다. 한 치즈 매장의 지배인이 열정적으로 치즈에 대해 설명해 주었다. ‘몇 년이 되어야 전문가가 되나요?’라는 질문에 ‘6개월 근무했어요’라고 답변하였다. ‘우리의 바리스타들도 전문지식을 갖춰야 열정과 주인의식을 갖게 될 것이라 생각하였다’

☞ 리더는 현장 방문을 통해 다양한 계층과 격의 없는 대화로 문제 원인과 해결방안에 대한 통찰(Insight)과 확신을 가질 수 있음

○ 리더는 여러 부서 직원들과 고객의 의견을 존중하는 과정에서 더 많은 신뢰감을 형성할 수도 있음

- 질레트의 짐 길트(Jim Gilt)는 영업 임원과 주요 소매업체를 방문한 바 있음. 당시 수많은 개발 TF, 사업부 간 위원회 등이 방만하게 운영되어 왔었음. 대화를 통해 “문제가 생길 때 마다 새로운 조직을 만들기 보다는 부서 리더들 간에 진솔한 대화 네트워크를 만들게 되면, 대화를 통해 문제를 해결할 수 있다는 사실을 확인하게 되었다”고 회고
- 인벤시스社의 헤이손웨이트(Haythornthwaite)는 리더들과 고객의 인터뷰를 통해 고객군 별 대응체제를 만들어야 한다는 사실을 깨닫게 됨. ‘9개 고객군 중 하나에 초점을 맞추어 조직을 만들고 각 부서로부터 변화전문가를 데려왔고, 이들이 비즈니스 공급망, 고객개발, 서비스 제공, 프로젝트 관리 등 업무를 맡아 개선 작업을 하였다’고 성공요인을 설명함
- BBC의 그렉 다이크 사장은 인터넷 웹사이트에 집행위원회 별로 브레인 스토밍

세션을 만들어 리더들이 제출한 정책 아이디어를 수집하였음. 6개월 간 5,000명의 리더들이 아이디어를 냈고, 그 다음에 직원 2만 4천명이 아이디어를 제출하였다. 7개 최종 아이디어에 대해 직원 70%가 투표를 하여 참여하도록 하였다. 직원들의 참여 과정을 통해 좋은 아이디어와 함께 신뢰감이 회복되었음

☞ 리더가 직원들의 참여를 통해 열정과 변화를 가져오게 할 수 있음.

“리더들이 직원들과 대화를 시작하는 순간 신뢰와 흡입력이 생각지도 않은 변화를 만들어 내었다” - 헤이손웨이트

성공비결 2: 문제해결 전략을 명확히 정의하고 지시하라!

○ 문제 상황에 대해 미리 생각하고, 대응 전략을 마련해 두어야 함

- 스타벅스는 초기의 성과에도 불구하고, 한 동안 성과하락과 정체를 겪었는데, 이를 회복하기 위해 CEO로 복귀한 창업자 하워드 쉘츠의 리더십이 작용하였음
- 하워드 쉘츠는 턴어라운드를 위해 CEO로 복귀할 때부터 전략을 가지고 있었음
“나는 UBS와의 인터뷰를 통해 ‘앞으로 스타벅스의 전통과 조화를 이룰 수 있는 새로운 상품을 시장에 내어놓을 것이다’고 선언했다. 세부적인 계획의 내용까지는 말하지 않았지만, 나는 매우 자세한 계획을 세워두고 있었다” - UBS 인터뷰
- ‘나는 회복을 위한 길잡이가 될 비전과 틀, 그리고 신념을 가지고 복귀하는 것이었다’고 회고

[하워드 쉘츠의 하와이 휴가 구상 3]

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 스타벅스는 미국 내 사업 운영 상태를 개선한다 2. 고객과의 정서적 유대감을 보다 끈끈하게 강화한다 3. 경영의 기초를 장기적으로 변화시키는 작업에 착수한다 |
|--|

○ 턴어라운드 과정에서 리더가 대내외적으로 명확하고 간명한 변화 방향을 제시할 수 있어야 함

- D&B금융사를 위기에서 회복시킨 앨런 로렌(Allan Loren) CEO는 브랜드 재건, 사업모델 수정, 새로운 문화 창출의 3가지 전략에 집중하였다고 설명함
- “우리는 ‘유연한 금융상품 모델을 설계하고 자산을 재설계한 다음 유연하게 상품을 변화시킬 수 있는 조직문화를 만드는데 초점을 두었다. 사업모델, 브랜드 활성화, 조직문화 재창출이라는 목표를 리더와 함께 추진하였다”
- “높은 고정비를 줄이는 것이 가장 중요하였다. 당시 나는 ‘높은 고정비에 대해 얘기하게 되면, 우리는 고정비가 높은 회사에 투자할 수 없고 매각해야 한다고 단언하였다’고 회고

☞ 리더들은 명확하고 조직구성원 모두가 이해할 수 있는 간명한 전략을 제시하

고 커뮤니케이션하고 실행하는 데 중점을 둬

○ **본질적인 목표에 집중하는 ‘에센셜리즘 리더십’이 필요. 리더들이 업무의 우선순위를 사전에 설정하고 강하게 실천해야 함**

- 트위터 창업자 잭 도시(Jack Dorsey)도 “리더들은 회사 업무의 편집장이 되어야 한다. 리더로서 해야 할 일이 많겠지만, 정말 중요한 일은 한두 가지에 불과하다. 확고한 원칙 하에 뺄 것은 빼고, 더할 것은 더하는 것이다”로 우선순위 중시
- 마케팅社 컴버세이션스 창업자 프랭크 오브라이언, 매월 첫번째 월요일을 ‘Do not Call Day’로 정해 전화와 이메일을 금지하는 날로 운영. 리더들이 회사 업무 중 중요한 사항을 논의하고 결정하는 하루로 활용
- ☞ 구조조정기에 리더가 상황을 분석하려면, 경청하고, 결정하기 위해 문제를 빨리 단순화 해야 함. 구조조정 전도사 닛산의 카를로스 곤 CEO는 “더욱 신속하게 일하려면, 직원들에게 권한을 주고 스스로 문제를 파악하고 결정할 수 있도록 만들어야 한다”고 지적

○ **임직원, 이사회, 투자자 및 고객들의 요구에 대응하고 불안감을 해소시키기 위해 명확한 변화 전략과 방향을 제시할 필요**

- 구조조정 전문가 보이드(David Boyd)는 턴어라운드가 진행됨에 따라 5가지 주요 단계별로 리더의 대응이 필요하다고 설명. (1) 이해관계자별 기대요구에 대응 → (2) 추진 단계와 일정 설정 → (3) 대화와 협상 진행 → (4) 상황 안정화 → (5) 성공적 이행 중 초기 기대사항에 부응하려면 방향성을 명확하게 설정하고 공유하는 노력을 중시
- ☞ 이사회, 투자자에 대한 설득과 함께 시장과 고객으로부터의 신뢰를 확보하기 위한 업무방향 제시와 실적회복 자신감을 보일 필요가 있음

성공비결 3: One Spirit, 조직구성원의 단결과 협력을 끌어내라!

○ **강한 실행력은 협력 네트워크를 만들어 내는 단결된 조직력에서 비롯**

- 추락한 포드사를 재건한 앨런 물러리 CEO는 고객대응과 기업 목표 달성을 위한 ‘One Ford 문화’를 강조함
- “우리 문화의 핵심은 ‘One Ford’라는 단순한 단어이다. 서로에게 최선을 다하고, 글로벌 기업으로서 업무에 집중해야 한다. 이를 위해 전세계 직원이 하나처럼 일할 수 있는 포드 문화를 만들어 낸 것이다”
- ☞ 리더는 업무 프로세스를 강화하여 목표를 달성할 수 있도록 프로세스 조직과 외부 세계를 연결하는 네트워크 연결자가 되어야 함

○ JAL은 하나의 혁신문화를 만들기 위해 리더와 직원의 의식교육에 몰입

- JAL의 회생을 주도한 이나모리 가즈오 회장은 법정관리를 신청함과 동시에 간부 교육을 통해 가치관 공유를 조직개편 전부터 최우선으로 추진
- ‘경영 12조, 회계 7원칙, 6대 정진’이라는 경영개념을 확립하는 데 초점. 회장이 직접 한 달 동안 주 4회, 총 17회의 교육을 실시
- “아침부터 밤까지 이나모리 회장의 강연을 듣고 리포트를 쓰고 또 책을 쓰고... 이나모리 회장의 말이 머리 속을 떠나지 않는다... 어느 순간 눈이 번쩍 뜨이는 경험을 하게 되었다” - 참여 간부
- 부서장들이 직원들에게 새로운 기업이념과 경영철학을 수립하고 교육하는 데 힘을 쏟음. “1부는 ‘전 직원의 물심양면 행복 추구’를 위해, 2부는 ‘고객에게 최고의 서비스 제공’ 및 ‘기업가치를 높이고 사회의 진보와 발전에 기여’ 하기 위한 항목으로 구성(총 9장, 40개 항목)하여 새로운 회사 방침을 실행하도록 하였다”
- ☞ 구성원의 한 방향 결집 의식이 전파되면, 현장의 실행력이 제고됨
“직원들이 변하였다. JAL 직원들은 일단 납득하면 실천하는 데 익숙하였다. 아무리 작은 사무실에도 경영철학이 안 붙어 있는 곳이 없게 되었다” - 간부

성공비결 4: 단기 생존과 함께, 장기적 관점을 유지하라!

○ 단기적 이익과 장기적 성장기반 구축이 균형 있게 추진될 필요

- 맥킨지는 최근 구조조정 기업분석 보고서를 통해, 단기적 경영지표 개선을 위한 구조조정 프로젝트가 고객만족이나 장기적 이익을 해칠 수도 있다는 점을 지적함. 예컨대, 물류비 절감으로 고객운송시간이 지연될 수 있으므로 여타 비용절감을 추진하는 등 턴어라운드 우선순위 조정 필요성을 제시함
- 현대캐피탈은 최근 KPI 지표 관리보다 정성적 성과관리를 중시하는 체계로 개선함. 일례로 고객유치를 위해 신용도 낮은 고객을 대량 확보할 경우 부실채권이 발생하여 사업 부실 위험에 처할 수 있음을 경고
- ☞ 단기 이익 중심의 구조조정 성과 압박이 심화될 경우, 경영진과 리더들은 지속적인 성장 기반을 훼손할 위험에 유의해야 함

○ 단기 이익을 달성하되, 장기적 성장에 대해 투자자 설득 노력을 지속

- 3M의 조지 버클리 회장 “미래에 투자하지 않고, 미래를 위한 계획을 세우지 않는다면, 우리는 함께 일하기 어려울 것이다”고 강조
- P&G의 래플리 회장도 새로운 제휴, 인수를 통해 R&D와 혁신에 대한 투자를 지속함. “혁신의 폐달을 계속 밟아야 한다고 주주나 파트너를 설득하기는 쉽지

않지만, 위기 극복 후에 더욱 큰 경쟁력을 확보하기 위해서는 현재와 미래 사이에 균형을 유지해야 한다”고 밝힘

- NCR社의 누티(Nuti) CEO 역시 “지금 6~8개월은 당장의 비용절감에 노력을 쏟고 있지만, 회사의 비전을 위한 노력을 게을리하지 않을 것이다. 도끼 보다는 정밀한 메스와 같이 턴어라운드해야 한다고 생각한다”고 회고
- ☞ 당장의 이익에 대한 투자자 관심에 대응하면서, 장기적으로 생산성을 높이기 위한 혁신 활동, 신시장 진출 시도, 기업의 인적 역량 확보를 병행해야 함

3. 성과 재도약 위해 턴어라운드 리더십 발휘할 시점

- 우리 기업의 성과 감소와 한계기업 증가세를 만회하기 위해 기업의 자구 노력을 통한 턴어라운드가 절실
 - 대기업은 '10년부터 매출성장률이 감소하여 '14년에는 대기업의 매출이 감소세로 돌아선 상황. 한국은행의 조사에 따르면, 우리 기업들 중 영업이익이 이자비용에 미치지 못하는 한계기업의 비중이 '09년 12.8%(2,698개)에서 '14년 15.2%(3,295개)로 급증세
 - '15년 말, 구조조정에 대한 경영학자 대상 설문 결과, 한계기업으로 인해 금융경색과 함께 경제 전반에 영향을 줄 것이라는 응답이 50%에 육박함. 우리 기업의 본원경쟁력 저하가 문제라는 응답이 70%를 차지하여, 정부규제, 중국의 저성장, 미국금리인상 등 외부요인을 압도함
- 우리 기업 리더들의 역량이 턴어라운드 조직의 재구축과 분위기 쇄신을 끌어 내기에 충분하다는 인식이 미흡하여 리더들의 분발 필요
 - 최근 맥킨지와 대한상공회의소의 조직건강도 조사결과에 따르면, 글로벌 기업에 비해 종합점수 18점(100점 만점)의 격차를 보임. 방향성 22점, 문화 및 분위기 31점, 리더십 23점의 격차로 리더들의 변화가 요구됨
 - 한국인의 가치관 의식조사 결과를 보면, 우리 사회 각 부문의 권위주의 수준을 비교했을 때, '상사와 부하 사이(79.9 점/100 점 만점)'와 '기업과 근로자 사이(78.3 점)'가 가장 부정적인 것으로 나타나 개선이 절실함
- 우리 기업의 턴어라운드 성공을 위해, 경영진과 조직 리더들이 (1) 현장의 목소리로부터 이슈 통찰력을 발휘하고, (2) 새로운 관점과 아이디어를 제시하며, (3) 구성원의 One Spirit 결집을 주도하고, (4) 단기 성과 창출과 장기적 성장기반을 조성하려는 턴어라운드 리더십 발휘가 필요한 시점

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서]

- 권보경, “스타벅스의 위기와 생존전략 도서 요약”, 포스코경영연구원, 이슈리포트, 2014. 6
- 김관영, “올바른 업무지시, 어떻게 해야 하나”, 포스코경영연구원, 2015. 10
- 김관영 외, “노무경쟁력 제고를 위한 신노사문화 확립 방안”, 포스코 내부자료, 2015. 12
- 김상목, “JAL 회생 전략의 핵심과 시사점”, 포스코경영연구원, 이슈리포트, 2014. 10
- 한근태, “모든 것을 선택할 수 있다. 우선순위를 정하고 강하게 실천하라”, 동아비즈니스리뷰, 2016. 1
- Brian Hanessian and Carlos Sierra, “Leading a turnaround: An interview with the chairman of D&B”, McKinsey Quarterly, 2005. 5
- Christoph Lymbersky, “Why do Companies Fail? 2014 Survey Results”, Turnaround Management Society, 2014. 2
- David Boyd, “Lessons from turnaround leaders”, Emerald Insight, Strategy & Leadership, 2011
- Dennis Carey, Michael PastalosFox, and Michael Ussem, “Leadership Lessons for Hard Times”, McKinsey Quarterly, 2009. 7
- Kevin Carmody, Ryan Davies, and Doug Yakola, “Maintaining a long-term view, during turnarounds”, McKinsey Quarterly, 2015. 11
- Rik Kirkland, “Leading in the 21st century: An interview with Ford’s Alan Mulally”, McKinsey Quarterly, 2013. 11
- Rik Kirkland, “Leading in the 21st century: An interview with Carlos Ghosn”, McKinsey Quarterly, 2012. 9
- Rosabeth Moss Kanter, “Leadership and the Psychology of Turnarounds”, Harvard Business Review, 2003. 6

[서적]

- 인도우 마미, *JAL 회생전략*, 중앙북스, 2014
- 하워드 솔츠, *온워드-스타벅스 CEO 하워드 솔츠의 혁신과 도전*, 세계사, 2011

[언론]

- 전범주, “말로만 ‘기업 구조조정’ 외치는 정부·채권단 못 믿겠다”, 매일경제, 2015년 11월 8일자
- 오동희, “낡은 기업문화 뜯어 고쳐야 기업이 산다”, 머니투데이, 2016년 3월 15일자