

## 기업회생 과정의 추적연구: 이론과 사례\*

김언수

고려대학교 경영대학 부교수  
(eskim@korea.ac.kr)

조명현

고려대학교 경영대학 부교수  
(chom@korea.ac.kr)

박상준

MSD korea  
(sj1971@freachal.com)

회생전략으로 번역될 수 있는 turnaround는 그 이론적, 실무적인 중요성에도 불구하고 연구가 활발치 않은 편이다. 외국에서 이루어진 연구들은 회생을 다양한 시각에서 분석하여 아직 일관된 이론을 제시하지 못하고 있다. 본 연구는 기존의 연구들을 통합하고 기존의 연구에서는 간과한 중요한 변수들을 제시하였다. 또한, 본 연구는 법정관리 상태에서 몇 년간 꾸준한 흑자를 기록한 후 최근에 흑자의 폭이 크게 늘어난 한 지방백화점에 대한 사례 연구를 실시하였다. 사례에서는 창업부터 최악의 상태를 벗어나 흑자로 돌아선 현 시점까지의 과정에 대한 심층분석을 통하여 성과가 나빠진 원인과 그러한 원인에 대한 사례기업의 대응 조치를 서술적으로 묘사하였다. 이러한 과정에서 나타난 각각의 현상에 대하여 회생전략 이론에 의한 분석을 시도하고, 기존의 이론으로는 설명이 부족한 현상에 대한 고찰을 통하여 한국적인 상황에 어울리는 이론의 바탕을 마련하였다. 연구 결과 사례기업은 이해관계자의 지원확보, 축소, 집중, 비용구조개선 등의 단계를 직선적 이라기보다는 반복적으로 거치는 것을 보여주었다. 또한, 사례 기업은 전략부재, 작은 백화점에 어울리지 않는 관료적인 구조, 과도한 이자비용의 세 가지 쇠퇴원인을 집중차별화 전략의 실행, 단순구조에 가까운 조직구조로의 변화, 그리고 법정관리로 인한 부채 부담 감소의 세 가지 방법으로 해결하며 회생과정을 밝아나가고 있다. 본 연구는 특히 회생과정에서 나타나는 조직내-외적인 정치적 다이내믹스의 중요성을 보여주고 있다.

### 1. 서론

국내외를 막론하고 도산, 청산, 쇠퇴, 법정관리의 운명을 맞는 기업들은 쉽게 찾아 볼 수 있다. 특히 국내의 경우는 지난 수년간 전반적인 경제의 침체와 전세계적인 산업구조의 급격한 변화로 크고 작은 많은 기업들의 도산이 속출하였다. 기업성과가 장기간 지속적으로 하락할 때 그 원인을 파악하고 합당한 조치를 취하여 정상적인 상태로 회복·유지시키는 전략을 회생전략(turnaround strategy)이라

고 한다. 회복, 선회 등을 의미하는 turnaround는 그에 상응하는 한국어 용어가 정착되지 않은 상태이나 본 연구에서는 일단 “회생”이라는 용어를 사용하고자 한다.

회생전략에 대한 연구는 미국의 경우 경제적 불황이 시작되었던 70년대 후반을 시작으로 80년대와 90년대 중반까지 산발적인 연구가 이루어졌고 최근까지도 계속해서 진행되고 있는 실정이지만, 다각화, 경쟁전략, 자원준거관점 등과 같은 집중적인 연구관심의 대상이 되지는 못했다. 국내의 경우 김영배, 한정화(1993)는 70년대부터 1992년까지

의 전략분야의 연구 147편을 분석하면서 회생전략 등의 다양한 주제에 대한 연구가 필요하며 개념적인 연구와 계량적인 연구보다 사례 중심의 정성적인 방법론을 사용한 연구가 드물다고 지적하였다. 김연수(1997)는 1991년부터 1996년까지 「인사조직연구」, 「경영학 연구」, 「중소기업 연구」에 발표된 전략분야의 연구 43편을 분석하면서 다각화 등 기업전략, 혁신, 기능전략, 전략군, 중소기업과 국제경영전략 등 기존의 전체적인 주제에 있어서는 별다른 변화가 없었다고 하였다. 본 연구를 위하여 1997년부터 1999년 기간 동안 이상의 세 가지 학술지와 1998년에 시작된 「전략경영연구」를 조사한 바로는 그 이후의 연구에 있어서도 주목할 만한 변화는 없었다. 이 중에서 한국기업의 도산 원인을 밝힌 김전우(1999)의 연구가 회생전략의 연구분야와 가장 근접한 연구라고 볼 수 있다. 그러나 회생전략에 대한 직접적인 연구는 찾을 수 없었다.

기존 외국 연구들에 의하면 회생에 성공한 기업들은 우선 과다비용의 원인 요소들에 대한 적절한 조치를 통하여 더 이상의 출혈을 막은 후 수익을 증대시키는 방안을 모색한다고 한다. 이러한 이론은 경영학의 가장 기본이라고도 말할 수 있어서, 기존의 경영학 이론들과 근본적으로는 다른 점이 없어 보일 수도 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 이론들이 꾸준히 연구되고 있는 이유는 회생전략 연구가 기업성장(growth), 기업쇠퇴(decline) 등 우리의 궁극적인 관심사인 기업생존(survival)과 직결되는 주제들과 포괄적으로 관련되며, 장기적-전략적(strategic)인 측면, 조직적인 측면, 리더십, 단기적-운영적(operational) 측면 역시 망라하는 종합적인 성격을 띄고 있기 때문이다. 이러한 학문적인 이유뿐만 아니라 현실적으로 위기에 처한

기업들에게는 가장 절실한 주제인 것도 이러한 연구가 필요한 이유 중의 하나이다. 본 연구의 주요 연구문제는 다음과 같다: “저성과(低成果) 기업은 회생과정 속에서 어떠한 전략적, 운영적 변화를 거치는가?”

“기업이 쇠퇴하는 원인은 무엇이고, 그러한 원인에 적합한 회생기법은 무엇이며, 이러한 회생기법이 어떻게 실행되는가”라는 질문에 대한 답을 찾아나가는 연구가 회생전략 연구분야의 주된 관심사이다. 따라서 회생전략의 연구분야에는 쇠퇴원인, 상황요인, 회생기법, 회생단계 등의 개념이 포함된다. 회생전략에 대한 연구의 부족 등 현실적인 상황을 감안할 때 대량의 객관적인 2차 자료를 사용하여 정량적인 분석을 시도하는 것은 시기상조인 듯한 감이 있으므로, 본 연구가 시도하는 실제 기업을 대상으로 기업쇠퇴와 회생과정을 심층적으로 연구하는 사례접근이 상대적으로 더 필요할 것으로 믿어진다. 전략경영분야 과정(process)연구의 경우 그 대상이 되는 기업들이 긍정적인 면만을 부각시키려는 경향 때문에 본질적으로 주관적인 성향이 강한 사례연구의 신뢰성이 왜곡되는 경우가 있으나, 본 연구의 대상기업은 국내에서 백화점으로서 최초로 법정관리를 성사시킨 특징적인 기업으로 법정관리 상태에서 최근 몇 년간 꾸준한 흑자를 기록하여 한국적인 회생전략 모형개발에 많은 정보를 제공할 것으로 사료된다.

이러한 연구 배경과 더불어 사례를 통하여 추가적으로 알 수 있을 것이라고 예상되는 점은 전략의 형성과정이다. 사례 기업은 기존의 대형 백화점을 모방하는 전략과 구조를 벗어나 중소형 패션전문점으로 전략과 구조의 전환을 모색중이다. 전략의 변화와 더불어 회생과정 속에서 자신의 환경에 적합한 조직구조로 전환하는 과정도 심층적인 분석을

통하여 밝히고자 한다. 이 외에도 본 연구는 회생 분야의 연구에서 아직까지 다루어지지 않고 있는 리더십의 역할부분을 포함하였고, 마지막으로, 진정한 “한국적”인 이론과 실무적인 시사점을 도출해 내고 회생과정을 역동적으로 추적하기 위해서 위와 같은 상대적으로 합리적인 요소 및 변수들 외에 한국 사회에 특징적인 정치적인 변수와 상호작용을 포함시켰다.

## II. 회생연구의 정리

매출, 시장점유율, ROI와 같은 기업 성과가 지속적으로 낮아져 조직 생존에 위협이 발생할 수 있는 상황을 회생상황(turnaround situation)이라고 한다(Arogyaswamy et al., 1995; Bibeault, 1982). 회생상황 속에서 성과의 흐름이 반전하여 일정기간 동안 증가세를 유지하거나, 성과가 하락되기 이전의 수준으로 돌아가거나, 경영자가 명확하게 제시한 성과 목표를 달성하였을 때 회생하였다고 말할 수 있다(Ramanujam & Grant, 1986). <표 1>은 회생전략을 실증적으로 다룬 연구들에서 제시한 회생상황과 회생에 관한 조작적 정의들이다.

회생에 대한 실증적인 연구들은 이제까지 주로 개념적, 조작적 정의에 기초하여 짧은 사례를 도출한 후 쇠퇴원인, 상황요인, 회생전략, 회생과정에 대한 분석을 실시하였다. 조직의 쇠퇴원인은 크게 조직 내적인 원인과 외부 환경적인 원인으로 분류되었다(Barker & Duhaime, 1997; Robbins & Pearce, 1992). 조직의 쇠퇴원인과 함께 기업이 처한 상황적인 요소들은 어떠한 회생전략을 선택

할 것인가의 여부에 영향을 미친다. 이러한 상황 요인으로는 기업의 잉여자원(slack), 다각화 정도, 기업규모, 부채비율, 산업 주기 등이 있다(Barker & Duhaime, 1997; Harrigan, 1980; Hofer, 1980; Hambrick & Schecter, 1983). 회생전략의 내용으로 전략적 기법과 운영적 기법을 사용하며(Hofer, 1980; Robbins & Pearce, 1992; Schendel et al., 1976), 이러한 기법들을 통하여 비용이나 자산의 감축을 이루거나 매출증대를 모색한다(Hambrick, 1985; Robbins & Pearce, 1992; Barker & Duhaime, 1997). 그리고, 이러한 회생과정에서 기업은 한 가지 기법을 중심으로 회생할 수도 있지만, 여러 가지 기법을 복합적으로 사용하기도 한다(Hambrick, 1985). 기업의 회생과정에 대해서는 반드시 비용이나 자산의 감축을 통해 어느 정도 안정성이 확보된 후 다시 성장할 것인지의 여부가 결정되어야 한다는 주장(Bibeault, 1982; Pearce & Robbins, 1994)과 조직이 안정성을 추구하는 단계와 다시 성장하는 단계가 피드백을 이루며 반복적 또는 동시에 이루어진다는 주장(Arogyaswamy et al., 1995)이 있다.

Arogyaswamy et al.(1995)는 회생에 관한 연구분야를, 회생전략의 내용(content)을 밝혀낸 연구들과 회생을 이루어가는 과정(process)에 관한 연구들로 구분하였다. 본 연구는 위에서 밝힌 연구 이슈에서 보듯이 기업의 쇠퇴와 회생과정을 종단적으로 추적하여 주요한 요소들의 변화과정을 밝혀내는 것이 목적이므로 과정연구에 해당한다. 물론 내용연구와 과정연구들이 완전히 상호배타적인 관계는 아니며 동일한 연구에서 내용적인 면과 과정적인 면을 동시에 다루는 경우도 있다. 현재까지는 연구의 초기단계임을 감안할 때 주어진 현상을 이

(표 1) 회생상황과 회생에 대한 조작적 정의

저자	회생상황	회생
Schendel, Patton, & Riggs (1976)	4년 동안의 연속적인 수익(earnings) 감소	4년 동안의 연속적인 수익(earnings)의 증가
Schendel & Patton(1976)	수입(income)이 4년 이상 GNP 보다 낮게 성장할 때	수입(income)이 4년 이상 GNP보다 높게 성장할 때
Bibeault(1982)	3년이상 지속적으로 순이익이 쇠퇴하여(반드시 연속적일 필요는 없음), 1년 동안에 80% 이상의 감소가 발생하였을 때	3년 이상의 지속적인 수입의 증가
Hambrick & Schechter (1983)	평균 세전 ROI가 2년 동안 10% 이하일 때	2년 동안의 평균 세전 ROI가 20% 이상일 때
Slatter(1984)	세전 순이익의 3년 이상의 연속적인 쇠퇴	세전 순이익이 이어지는 6년 중 4년 동안 증가하였을 때
Robbins & Pearce(1992)	2년간의 연속적인 ROI와 ROS의 상승 이후에 적어도 2년 이상 동안 ROI와 ROS가 동시에 절대적으로 감소하고 이러한 감소가 산업평균 감소율보다 더 큰 폭으로 이루어 졌을 때	2년 동안 연속적으로 ROI와 ROS가 절대적으로 동시에 증가하고, 이러한 증가가 산업평균 증가율보다 더 큰 폭으로 이루어졌으며, 감소하기 이전의 수준으로 회복되었을 때
Barker & Mone(1994)	2년 이상의 연속적인 ROI의 하락(상황의 심각성을 ROI가 가장 심하게 하락한 폭을 측정하여 구분함)	2년 이상의 연속적인 ROI의 상승

출처: Pearce II J. A. & Robbins D. K. 1993, Toward improved theory and research on business turnaround, *Journal of Management*, 19: 613-636.의 분류를 기준으로 연구자가 추가함.

해하기 위한 과정연구가 선행되어야 할 것으로 사료되나, 오히려 기존의 연구들은 내용연구가 주를 이루고 있어 본 연구와 같은 과정연구를 더욱 필요로 한다고 보겠다.

## 2.1 기업회생의 내용연구

회생분야의 내용 중심 연구는 크게 두 가지로 나누어진다. 첫째는 조직쇠퇴의 원인을 중심으로 다

룬 연구들이고, 둘째는 회생전략에 영향을 미치는 주요변수로서 원인보다 상황요인을 강조한 연구들이다.

먼저, 쇠퇴원인과 회생전략의 관계를 연구한 이론들은 다음과 같다. Schendel et al.(1976)은 쇠퇴의 원인을 조직 효율성이 떨어진 운영적 원인과 외부 환경에 부적합한 전략으로 인한 전략적 원인의 두 가지로 구분하고, 운영적 원인에는 효율성을 향상시키는 운영적 회생(operational turnaround)

이, 전략적 원인에는 전략을 수정하는 전략적 회생 (strategic turnaround)이 적합하다고 하였다. 또한, 전략적 회생은 문제의 근원을 치유하는 것이므로 운영적 원인으로 인한 쇠퇴에도 효과가 있으나, 전략이 잘못되었을 경우는 아무리 효율성을 향상시켜도 회생에 성공할 수 없다고 하였다.

Hambrick(1985)은 쇠퇴의 원인을 환경에 대한 부적응(maladaptation), 허술한 통제, 과도한 모험, 자연재해와 정부규제 등의 통제불능 요소들, 그리고 이러한 원인들의 복합요인으로 구분하였다. 그는 원인과 상황의 심각성 정도에 따라 매출증가, 비용절감, 선택적 제품/시장 철수, 자산매각, 혹은 복합적인 방법의 전략들이 선택된다고 하였다. 예를 들어, 환경에 대한 부적응이 문제의 원인일 경우, 상황이 심각하지 않다면 매출증가의 전략을 선택하고, 심각한 상황에서는 제품/시장의 선택적인 철수 또는 대폭적인 자산 및 고정비용 절감 전략을 사용하게 된다.

Robbins & Pearce(1992)의 연구는 과정적인 연구이기도 하지만 쇠퇴원인과 회생전략의 관계에 대해서도 언급하였다. 그들은 쇠퇴의 원인을 조직 내부적 원인과 외부적 원인으로 구분하였다. 회생 상황에 처한 기업들은 비용이나 자산을 줄이는 축소(retrenchment)단계를 통하여 일단 안정성을 확보한 후, 내부적인 원인에 대해서는 지속적인 비용 또는 자산의 절감을 통해 효율성을 높이는 조치(운영적 조치)를 실시하고, 외부적인 원인으로 성과가 하락할 때는 기업의 제품, 시장위치, 보유기술 등을 변화시키는 조치(전략적 조치)가 필요하다고 주장하였다.

쇠퇴의 원인보다는 상황적인 요인들을 부각시키는 연구들은 다음과 같다. Hofer(1980)는 상황의 심각성을 분석하는데 재무상태, 시장에서의 위치,

기술수준, 생산능력 네 가지 기준을 근거로 하였다. 이 네 가지 기준을 토대로 단기적인 기업상태(운영적 상황)와 장기적인 상태(전략적 상황)를 판단한다. 운영적 상황이 심각할 경우 곧 파산이 예상되므로 전략적 상황의 분석단계를 거치지 않고 운영적 인 방법을 통한 회생을 추진해야 한다. 운영적 회생전략에는 자산축소(asset reduction), 수입증대(revenue increasing), 복합전략(combination), 비용삭감(cost cutting) 등이 있다. 손익분기점과 현재의 성과를 비교하여 상황이 심각할수록 자산축소, 수입증대, 복합전략, 비용절감의 방법들을 순서대로 취하게 된다. 전략적인 회생에는 시장점유율 방어가 용이한 한 두 개의 틈새시장에 집중하거나, 기존의 시장점유율을 높이는 전략이 있다.

Harrigan(1980)은 기업상황을 외부와 내부로 나누었다. 외부상황은 산업의 매력도 정도를 나타내는 것으로 자사제품의 차별화 정도, 퇴거장벽, 산업 경쟁정도 등으로 구분하였으며, 내부상황은 경쟁력 정도를 나타내는 것으로 마케팅과 판매기술, 제품 디자인과 엔지니어링 기술, 생산비, 관리적 퇴거장벽(managerial exit barrier) 등으로 구분하였다. 이와 같이 내-외부적인 상황분석을 기준으로 투자증가, 기존 투자수준 유지, 선택적 투자감소, 수확(harvest), 매각 중 적절한 전략을 선택해야 한다고 하였다.

Hambrick & Schecter(1983)의 연구에서는 상황요인으로 시장의 성숙도 정도와 회생에 주어진 시간을 고려하여, 성숙한 산업에서 촉박한 회생상황을 맞은 기업들은 매출의 확대보다는 비용감소와 자산축소를 통해 조직의 효율성을 증가시키는 기법을 주로 사용한다고 보고하였다.

Barker & Duhaime(1997)은 회생연구들이 지나치게 비용절감 등 운영적 변화만을 다루어왔다

고 비판하면서, 실제로는 많은 회생기업들이 전략적 변화를 실시하였다고 주장하였다. 그들은 전략적 변화의 필요성과 변화의 능력에 영향을 미치는 두 부류의 상황적 요인을 다음과 같이 구분하였다. 첫째, 전략적 변화의 필요성에 영향을 미치는 요소들은 산업 성장수준, 기업 쇠퇴 정도, 외부환경의 호의적 변화 등이다. 둘째, 전략적 변화의 능력에 영향을 미치는 요소들은 최고경영자의 교체, 기업의 고유한 특성(크기, 다각화, 문화, 지배구조, 역사), 그리고 재무자원, 인적자원, 기업 평판 등 보유자원의 정도 등이다.

내용을 주로 다루는 회생연구들 중 실증적 연구에서는 쇠퇴의 원인을 다루는 연구보다는 상황요인들을 다루는 연구가 주류를 이루고 있다. 그 이유는 정확한 기업쇠퇴 원인을 밝혀내기도 어렵지만, 이러한 원인들이 밝혀지더라도 다양한 원인들이 복잡하게 얽혀 있는 경우가 대부분이기 때문에 (Bibeault, 1982; Hambrick, 1985), 명확한 인과관계를 이끌어 내기가 힘들고 따라서 일반화된 이론을 도출하기 어렵기 때문일 것이다. 또한 기업 쇠퇴의 원인을 명확히 밝히기 위해서는 회생상황 이전의 과정에 대해서도 이해가 되어야 하지만 대부분의 회생전략 연구들은 조직이 회생상황에 직면한 이후 시기를 중심으로 연구를 진행해 왔다는 데 문제가 있다. 따라서, 바람직한 연구는 특정 기업에 대한 종단적, 심층적인 분석을 통하여 기업 내에서 복잡하게 얽혀 있는 쇠퇴원인들과 상황요인들을 분석하고 그러한 쇠퇴요인들이 치유되어 가는 과정을 밝히는 연구일 것이다. 그러한 연구를 위해서는 내용뿐만 아니라 과정에 대한 이해가 필요하다.

## 2.2 기업회생의 과정연구

회생과정에 대한 연구들은 크게 두 가지 흐름으로 나눌 수가 있다. 첫째는 기업들이 우선적으로 비용을 절감하거나 또는 자산을 축소하여 효율성을 높임으로써 안정성을 확보한 후 다시 성장할 것인지를 결정한다는 직선적인 과정을 주장한 연구들이다. 두 번째 연구들은 상황적 요인에 따라 비용·자산을 축소하는 단계가 반드시 회생과정의 첫째 단계로 온다는 의견에 이의를 제기하며, 매출의 확대를 통해서 조직의 효율성을 높일 수 있다고 하였다. 또한 안정성을 확보한 후에도 성장을 추구하는 전략과 효율성을 추구하는 전략이 반복적으로 이루어진다고 하였다.

### 2.2.1 직선적 회생과정 이론

직선적인 회생과정 이론은 Bibeault(1982)로부터 시작되었다고 볼 수 있는데, 다섯 단계를 제시하였다. 첫째는 경영진이 교체되는 단계(management change stage)로서 문제상황을 인지하고 근본적인 변화를 시작하기로 결정하는 단계이다. 이 때 내부 인사는 상황을 잘 알고는 있으나 구(舊) 경영진과 관계되어 있을 수가 있고 조직의 관성을 타파하기가 어렵다. 따라서, 회생상황에서는 더욱 과감한 변화가 가능할 수 있도록 보통 외부인을 새로운 리더로 영입한다. 둘째는 현재의 상황을 판단하는 단계(evaluation stage)이다. 문제가 무엇인지를 규명하고 그에 대한 해결책을 찾아내고 행동계획을 세운다. 이 두 번째 단계가 회생전략의 수립단계라면, 세 번째 단계부터는 실행이 이루어진다. 지혈(stop the bleeding)단계라고도 불리는 이 단계는 응급조치 단계(emergency stage)이다. 우선

현금 유동성을 확보하는 것이 가장 중요한데, 비용 절감, 자산 매각, 대출 등의 방법을 통하여 생존에 필요한 최소한의 현금을 확보해야 한다. 네 번째 단계는 안정화 단계(stabilization stage), 즉 현재의 사업을 더 정교히 통제하여 이익을 최대화하고 핵심사업 영역을 보호하고 개발하는 단계이다. 대규모 조직의 경우 장기적인 관점으로 구조조정을 실시, 적절한 다각화의 정도를 정하고 이에 따른 매각, 인수, 전략적 제휴 등을 추진하여 조직의 모습을 새롭게 한다. 마지막 다섯 번째는 정상적인 성장으로 복귀하는 단계(return-to-normal-growth stage)이다. 따라서 조직의 개발과 수입의 확대(development and revenue growth)를 목표로 한다. 그 결과 조직은 내외부적인 개발(development)을 위하여 새로운 마케팅 기법을 개발하고, 기존의 사업기반을 넓히는 방법을 찾아 나간다. 신제품이 선택적으로 추가되기도 하고, 고객에 대한 서비스도 증가된다.

Hambrick(1985)은 회생과정을 세 단계로 정리하였다. 첫째 위기(crisis) 단계에서는 공장을 팔거나 인원 구조조정 등을 실시하여 자산을 줄이거나, 여행비 등 잡비를 통제하여 비용을 줄임으로써 재무구조를 개선한다. 두 번째 안정화(stabilization) 단계에서는 위기단계를 겪어내고 남아있는 기능들을 안정시키게 된다. 회사는 더 이상 비용을 줄이거나 작아지지 않지만 성장하지도 않으며, 더구나 성장할 능력도 없다. 기업의 관심은 이익 폭을 향상시키고, 제품 구성을 조정하고, 높은 이익이 보장되는 틈새시장으로 집중함으로써 효율성을 제고하는 데에 있다. 이 과정 속에서 새로운 인사관리와 정보시스템이 자리 잡기도 하지만 아직은 정교하지 않은 채로 회사가 안정을 유지할 수 있도록 최소한의 필요성을 제공하는 역할만을 맡는다. 세

번째 단계는 재구축(rebuilding)의 과정이다. 앞의 두 단계를 성공적으로 마칠 때, 조직은 사업을 확장할 수 있게 된다. 이 단계에서는 새로운 제품 개발, 공격적인 마케팅, 자산의 복구 및 확장이 이루어진다. 거기에 더하여 더 정교하고 적극적인 프로그램이 인적자원 개발 또는 정보시스템에 사용될 수 있다.

Robbins & Pearce(1992)는 회생과정을 축소(retrenchment)와 회복(recovery)의 두 단계로 설명한다. 첫째, 축소 단계에서는 비용·자산 등의 축소 작업이 실시된다. 이 단계에서는 효율성 제고가 주된 목적이며 기업 생존의 위협을 최대한 회피하여 안정성을 확보한다. 두 번째 회복 단계에서는 조직의 장기적인 목표를 추구하는 전략이 뒤따르게 된다. 장기적 목표를 달성하기 위한 방법에는 효율성을 계속해서 추구하는 방법(efficiency maintenance)과 기업가적인 확장(entrepreneurial expansion)을 실시하는 방법이 있다. 이러한 두 가지 방법은 조직의 쇠퇴원인에 따라서 달라지게 되는데, 내부적인 원인은 운영적 변화가 일어나는 효율성 추구의 기법으로 대응하고, 외부적인 원인은 전략적 변화가 일어나는 기업가적 확장방법으로 대응한다. Robbins & Pearce는 이러한 모형을 통계적으로 검증하면서 회생상황의 원인과 심각성 정도, 그리고 기업의 장기적인 경쟁전략과 상관없이 회생에 이르는 가장 신속한 길은 축소전략으로 시작된다고 결론짓고 있다.

### 2.2.2 반복적 회생과정 이론

시간적으로 다소 단순화된 직선적인 과정연구가 선행이 되었다면, 최근에 이르러 더 현실적인 반복적 과정연구가 대두되었다. 과정연구의 두 번째 호

름은 Barker & Mone(1994)이 Robbins & Pearce(1992)가 주장한 “회생과정의 시작은 축소 단계로 시작된다”는 결론에 대하여 이의를 제기함으로써 시작되었다고 볼 수 있다. 위기에 빠진 기업이 축소단계에서 현금 유동성을 높이기 위하여 가장 이익이 큰 사업부를 매각할 경우에는, 자금 확보는 이루어지지만 장기적인 경쟁력은 오히려 악화될 수 있다. 그러나, Robbins & Pearce의 연구에서는 이러한 고려가 없이, 자산의 매각이 무조건 효율성을 높이는 방안으로 분류되었다는 것이다. 축소의 한 방법으로 조직인원을 줄일 때 잘못된 방법을 취한다면 오히려 직원들의 사기가 저하되고, 유능한 인재가 빠져나갈 수 있다. 그 결과 효율성에는 변화가 없거나 오히려 악화될 수도 있다. 그러므로 단순한 인적자원의 감소를 통한 비용의 감소보다 어떻게 다운사이징을 수행할 것인가하는 방법론이 중요한데도 불구하고 전혀 언급되지 않았다는 문제점을 제기했다. 연구방법론에서는 표본의 수집에 있어서 회생상황에 어울리지 않는 표본이 들어있다고 지적하고 있다. 즉, 회생상황의 정의에 따르면 “생존에 심각한 정도의 위협이 존재하는” 상황이어야 하는데 일시적인 불황의 성격을 띄고 있는 표본도 포함이 되었다고 비판하였다. 이어서 Robbins & Pearce가 사용한 표본을 절대적인 위협도에 따라 매우 심각한 상황에 빠져 있는 집단과 덜 심각한 상황 속의 집단으로 분류하였는데, 분석 결과 이 두 집단 사이에서는 많은 차이가 있지만 각 집단의 내부에서 축소전략을 사용한 집단과 사용하지 않은 집단 사이에서는 차이를 밝혀낼 수가 없었다고 주장하고 있다. 즉, 생존에 심각한 정도의 위협이 존재하는 표본집단 내에서 축소 과정을 겪은 집단과 겪지 않은 집단들 사이에서 통계적인 유의도가 인정되는 성과차이가 나타나지 않

았다는 것이다. 따라서 반드시 축소단계가 회생과정의 첫 번째 단계로 필요하다는 의견에 대하여 강한 이의를 제기하였다.

Arogyaswamy et al.(1995)은 시간적으로 축소와 회복의 순이었던 기존의 직선적인 모형에 대하여 이러한 과정이 서로 피드백을 받으며 동시에 진행되어야 한다고 주장하였다. Arogyaswamy 등은 기존의 이론들이 매출의 향상으로도 나타날 수 있는 효율성의 향상 원인을 자산이나 비용의 절감만으로 설명하고 있다고 비판하였다. 이어서 표본을 선정하는데 있어서 상황요인들이 무시된 채로 이질적인 표본들이 하나의 집단으로 섞인 결과, 회생과정의 복잡한 성질이 지나치게 단순화되었다고 지적하였다. 기업은 쇠퇴의 결과로 인하여 내부적인 의사결정 과정의 경직성, 외부 핵심 이해관계자들의 지원 감소, 내부적인 사기저하 등의 심각한 국면에 접어들게 되는데 이러한 상황적인 요인들에 대한 해결책이 기존의 이론에서는 무시되었다는 것이다. 즉 축소단계 역시 쇠퇴의 결과로 나타난 현금유동성의 악화라는 상황을 해결하기 위한 조치 중의 하나지만, 쇠퇴의 결과로 나타날 수 있는 다른 상황적인 요소들이 간과되고 축소단계가 과장됨으로써, 다른 상황적 문제점들을 해결하는 조치들이 간과되었다는 것이다. 따라서 회생과정의 시작이 반드시 축소단계라는 주장보다는 쇠퇴의 결과로 나타난 여러 가지 문제점들을 해결하는 단계를 회생과정의 시작으로 보아야 한다고 주장하였다. Arogyaswamy 등에 따르면, 의사결정 과정의 개선, 이해관계자들의 지지 확보, 내부 사기 증진 등의 작업이 회생과정의 초기단계에서 함께 진행되어야 한다. 이어서 비용·자산의 감축을 통하여 생존에 필요한 효율성을 추구하는 단계와 정상적인 상태로 회복하기 위한 전략 실행의 단계가 반복적

으로 또는 동시에 복합적으로 진행된다고 주장하였다.

Barker & Mone(1994)의 견해에 대하여 Pearce & Robbins(1994)는 사용된 개념의 차이, 분석자료의 차이 등을 이유로 비평의 타당성을 다시 반박하고 있으나, 위에서 언급한 두 가지 과정연구의 흐름 즉, 직선적 과정과 반복적 과정에 대한 견해는 아직 어느 쪽이 더 타당하고 적절한지에 대한 결론이 내려지지 않고 있다. 이제까지 고찰해 본 여러 가지 기존 연구들은 어떤 하나를 택일하는 문제가 아니라 하나의 현상을 다양한 각도에서 분석한 것이므로 하나의 종합적인 틀에 통합되어야 하는 문제일 것이다. 따라서, 본 연구에서는 심층사례 분석을 통하여 기존의 연구들이 언급하는 요소들과 과정들을 종합적으로 고려하였다.

## 2.3 기존의 연구에서 다루어지지 않은 요소들

### 2.3.1 조직구조

회생전략은 어떤 의미에서 지금까지 기업을 운영해 오던 방식에서 큰 변화를 일으키는 과정이라고 볼 수 있다. 전략이 변할 때 반드시 수반되는 것이 조직의 변화이다. 전략이 자원배분에 대한 계획이라면 계획대로 자원이 원활하게 배분되는가를 결정하는 것은 조직구조라고 할 수 있다(Nadler & Tushman, 1997). "구조는 전략을 따른다"는 유명한 명제를 남긴 Chandler(1962), 반대로 구조가 전략에 영향을 미칠 수도 있다고 주장한 Rumelt(1974), 조직구조와 전략은 상호 영향력을 미치는 관계라고 한 Mintzberg(1990) 등에 의하면 전략과 조직구조는 불가분의 관계에 있다. Amburgey & Dacin(1994)은 전략과 조직구조

상호간에 미치는 영향력이 모두 존재하지만 전략이 조직구조에 더 크고 빠르게 영향력을 미친다고 결론지었다. 그러나, 전략과 조직구조의 밀접한 관계에도 불구하고 회생전략의 변화가 조직구조에 어떠한 변화를 가져오는지에 대한 연구는 찾을 수가 없었다.

다만 사례 중심의 학술지들에 발표된 연구들이 간접적으로 조직구조에 대한 시사점을 주는 경우는 있다(Brenneman, 1998; Clausen, 1990; Elliot, 1997; Hastings, 1999; Holusha, 1997; Weitzel & Jonsson, 1991). 이러한 연구들에서 대상으로 선택된 기업은 모두가 상당한 다각화를 이룬 기업들이었다. 거시적인 조직구조 관점에서 핵심사업으로의 재 집중을 위한 사업구조조정 수단으로 사업부의 매각을 언급하고는 있지만, 사업부 수준에서 구조조정 전후의 조직도의 변화, 내부적인 구조조정 과정 등은 심도 있게 다루어지지 않고 있다. 그러나, 조직구조가 어떻게 구축되느냐에 따라서 사업전략 뿐만 아니라 각종 경영관리 시스템의 효과성이 크게 영향을 받기 때문에(강효석 외, 1998) 조직구조의 변화에 대한 자세한 관찰은 매우 중요하다. 따라서, 본 연구에서는 회생과정에서의 전략적 변화와 더불어 조직구조의 변화도 고려하였다.

### 2.3.2 리더십

노키아의 요르마 올릴라, 크라이슬러의 리 아이 아코카, 애플의 스티븐 잡스, IBM의 루 거스너와 같이 회생에 성공한 기업에는 뛰어난 리더가 있었다. 그러나 회생분야의 연구에서는 아직까지 리더십에 대한 부분을 체계적으로 다루지 않고 있다. 사례 중심의 일부 연구에서는 리더십을 언급하고

있지만 현재까지는 회생에 필요한 리더십의 유형이나 특징에 대한 연구보다는 최고경영자의 교체가 자주 발생한다는 사실을 언급하고 있는 수준이며 (Bibeault, 1982; Hofer, 1980), 과거와는 다른 전략을 구사하기 위해서는 필수적인 조건임을 논의하는 정도이다(Brown, 1982; Eitzen & Yetman, 1972; Kesner & Dalton, 1994).

회생상황에 처한 기업에 적합한 리더의 유형에 대해서는 실무적인 측면에서만 논의가 되고 있다. Rothschild(1993)는 기업이 성장단계를 넘어서 성숙기에 접어들면서 공격성이 떨어지고 내부적으로 많은 문제가 발생하는 상황에서는 리스트럭처링에 능한 '외과의사형(surgeon)' 리더가 필요하다고 주장하였다. 이러한 리더는 포괄적, 객관적이며 계산적인 평가를 하여, 제품이나 사업부의 수를 과감하게 줄일 수 있는 사람이다. 그래서 조직의 불필요한 부분을 제거하여 제품라인을 정리하고, 기업의 생존을 확보하는 동시에 침체된 조직의 분위기에 활력을 불어넣게 된다. 반드시 회생과정만을 상정하고 있지는 않지만, Kotter(1996)는 신속하고 과감한 변화를 이끌어내는데 있어서 리더십의 역할을 매우 중요하게 여겼다. 그가 말하는 리더십이란 조직의 미래에 대한 모습을 예측하여 비전을 만들어내고, 사람들을 그러한 비전에 맞게 배치하고 여러 가지 장애에도 불구하고 비전을 현실화시키도록 하는 힘을 말한다.

리더십을 논할 때 반드시 최고경영자만을 의미하는 것은 아니다. Kotter(1996)는 조직의 근본적인 변화를 만들기 위하여 다수의 응집력이 필요하다고 주장한다. CEO 혼자만의 힘으로 조직의 근본적인 변화가 만들어지기는 어렵다고 말하며 변화의 주체적인 세력이 되어야 할 지도적인 소그룹이 만들어져야 한다고 지적하고 있다. 김인복(1995)

은 아무리 유능한 최고경영자라 할지라도 전지전능할 수는 없으며, 동태적이고 경쟁적인 환경 하에서는 중간관리자의 몰입과 이들의 적극적인 참여와 지원이 필수 불가결한 요소라고 한다. 즉, 전략의 실행에 있어서 중간관리자의 관여가 조직성과에 긍정적인 결과를 가져온다는 것이다(Wooldrige & Floyd, 1990).

결국, 회생상황에서 요구되는 리더십의 요소들을 요약한다면 다음과 같다. 첫째, 대부분의 회생상황에서는 조직관성을 타파하고 혁신적인 변화를 위하여 최고경영자를 교체한다. 둘째, 쇠퇴기에 들어선 조직의 성과를 반전시키기 위해 리스트럭처링 능력과 기업가적인 성향을 함께 갖춘 혁신형 리더가 필요하다. 셋째, 회생과정에서 요구하는 신속하고도 과감한 변화를 이끌어내기 위해서는, 회생전략의 실행에 있어서 중간관리자들의 관심과 참여가 요구된다.

전문경영인 체제가 아직 미비하고 그에 따라 전문성에 따른 분화 역시 정착되지 못한 한국의 상황을 고려해 볼 때, 회생상황에서 교체되어 영입되는 최고경영자가 위에서 논의한 자질을 갖출 것인가는 의문이다. 본 연구의 대상으로 삼은 기업에서는 세 차례에 걸친 법정관리인의 교체가 있었다. 리더의 잦은 교체에도 불구하고 이 기업이 회생중인 이유는 중간관리자들의 역할이 컸을 것임을 예상할 수 있다. 이와 같은 배경 하에 본 연구는 회생과정의 최고경영자와 중간관리자들의 리더십을 관찰하였다.

### 2.3.3 조직정치

조직이 환경에 대하여 행사하는 영향력 중의 한 가지가 정치적 수단이다. Pfeffer & Salancik

(1978)은 외부의 경제적 환경조건을 변화시키기 위해서 조직은 정치적 수단을 사용할 수 있으며, 조직의 생존과 자원획득이 필요한 미래의 시기에 사용할 수 있도록 외부환경에 정치력을 구축할 수도 있다고 하였다. 미국의 철강회사들도 수입억제를 위한 조치를 취하기 위하여 탄원서, 국회 청문회 등의 방법을 통한 정치적 압력을 가한다 (Schuler, 1996)는 연구결과에서 알 수 있듯이 방법이나 정도의 차이가 있지만 기업의 정치적 영향력은 국가를 불문하고 발휘되고 있다. 특히 한국적인 상황에서 정치적 영향력은 매우 중요한 요인이다. 학문적으로 구체적인 연구가 이루어지지 않았지만 한국사회에서 조직의 정치적 영향력은 분명히 존재하며, 특히 회생과 같은 조직위기 상황에서는 정치적인 수단들이 동원될 것을 예측하는 것은 어렵지 않다.

조직의 위계구조에서 환경과 가장 많이 접하고 있는 부분은 최고경영층이다. Mintzberg(1975)는 최고경영자들이 직접 대면하거나 서류상의 접촉을 가지는 사람들은 조직 내부보다는 외부인사들이 더욱 많다고 조사하였으며, Rajagopalan & Spreitzer(1997)는 전략적 변화의 통합 모델을 제시하면서 경영자의 행동이 조직외부의 이해관계자들에게 영향력을 미친다고 하였다. 그렇다면 특히 위기상황에서는 최고경영자가 외부환경에 대한 정치적 영향력에 있어서 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 이와 같은 이론적 배경 하에 본 연구에서는 사례기업의 최고경영자가 환경에 대하여 미친 정치적 영향력이 존재하는 현상을 관찰하였다.

이상의 논의는 조직이 외부적으로 발휘하는 정치적 영향력에 대한 내용이다. 그러나, 조직정치에는 조직외부와 관련한 부분도 있지만 조직의 내부적인 정치 역시 중요한 요소이다. Hickson et al.(1981)

은 조직정치에 순기능적 속성과 갈등적 속성이 있음을 지적하였다. Forbes & Milliken(1999)은 조직내 정치에 대한 이해가 실현가능하고 양질의 의사결정을 가능하게 한다고 하였다. Dean & Sharfman(1996)은 조직 구성원들의 정치적 행위가 의사결정자들로 하여금 조직전체의 목표보다는 개인이나 소집단의 목표를 우선시하게 하며, 조직내의 정보를 왜곡시킬 수 있고, 환경보다는 조직내부에 더 관심을 쏟게 할 수 있으므로 의사결정의 효과를 감소시킨다고 하였다. Mintzberg(1984)는 조직의 쇠퇴시기에서는 조직자원을 조직 전체의 성과보다는 자신들만의 목적을 위하여 사용하고자 하는 조직 내-외부 관련자들 간에 갈등이 존재한다고 하였다. 그렇다면 회생상황에 처한 기업에서는 갈등적 권력이 존재한다고 예측할 수 있다. 본 연구에서는 다양한 의사결정에 미치는 내부 정치의 다이나믹스에 대한 관찰 또한 포함하였다.

### III. 연구의 방법

위에서 살펴 본 이론적인 배경들을 기초로 본 연구는 “회생을 이루는 기업은 어떤 과정을 거치는가?”하는 기본적인 모델을 구축하는 것 외에 종합적인 이론을 제시하기 위하여 몇 가지 구체적인 질문들을 던진다:

1. 기업회생 과정에서 전략은 어떻게 변화하는가?
2. 기업회생 과정에서 조직구조는 어떻게 변화하는가?
3. 기업회생 과정에서 리더십은 어떤 역할을 하

는가?

#### 4. 기업회생 과정에서 조직내-외의 정치적인 변수는 어떻게 작용하는가?

회생분야의 연구는 탐색적 연구라는 단계를 거치지 않고 통계적 분석에 의한 가설 검증위주의 연구로 전개되어 왔다. 따라서 복잡하게 얽혀있는 쇠퇴원인들에 대한 깊은 고찰 없이 상황위주의 이론으로 발전되어 온 것이 사실이다. 한국의 경영학 분야에서도 회생전략 분야에 대한 연구는 아직까지 매우 드물다. 기업이 회생한 사례들은 각종 연구소 또는 신문이나 잡지에서 단발적인 기사의 형식으로 다루어지고 있는 것이 현실이다. 따라서, 현 단계에서 정량적이고 분석적인 접근보다는 이론 형성에 필요한 통찰력을 얻는 것이 중요하다. 외국의 연구 역시 회생전략에 관한 실증적 연구 분야는 많은 표본을 바탕으로 통계적 분석에 의한 가설검증위주의 연구에 치중해온 것이 사실이다. 그러나 이러한 경우 설정된 가설들이 피상적이고 현실적인 타당성이 결여된 경우가 있을 수 있다. 이는 탐색적 연구가 불충분한 상태에서 연구를 위한 연구를 하기 때문에 나타나는 현상으로 보인다(김영배 & 한정화, 1993). 그러므로 본 연구에서는 1개 기업사례에 대한 심층 분석을 통하여 회생과정에서 나타나는 각 사건들의 “이유(Why)”와 “모습(How)”을 밝혀내고자 하였다(Yin, 1984).

사례 기업은 1991년에 개점하여 1995년 여름에 부도를 맞았던 충북 청주 소재 한 지방 백화점이다. 내용 중에서 백화점의 이름은 H백화점으로 명명하였다. 국내에서 백화점으로는 최초로 법정관리 지정을 받았던 사례기업은 현재 법정관리 상태를 유지하고 있는데 부도 이후 꾸준히 성과를 높인 결과 계획에 따른 부채 상환을 순조롭게 이행하며

1998년 약 3억 8천만원의 경상이익에 이어 1999년에는 약 7억 8천만원의 경상이익을 기록한 바 있다.

본 연구는 이론적 고찰에 의한 회생과정의 통합 모델을 제시하고 그러한 모델을 기초로 사례를 분석한 후에 몇 가지 이론적인 토대가 될 수 있는 특징들을 제시하는 순서를 밟았다. 사례분석 시 초기부터 현재까지의 사업계획서(1992년~2000년), 조직도, 대차 대조표와 손익계산서(1990년~1999년), 회사정리 절차 신청서, 회사정리 계획안, 각종 신문기사 등에 대한 문헌조사와 최고경영자, 중간관리자, 판매직 사원 등에 대한 세 가지 수준에서의 인터뷰 조사가 이루어졌다. 인터뷰는 창업시절부터 현재까지 계속해서 남아 있는 사람들을 대상으로 하며 파일럿 인터뷰와 심층 인터뷰의 2단계 과정을 거쳤다. 창업주와는 모두 5회의 인터뷰를 실시하였으며, 대표이사, 법정관리인, 영업부장, 총무부장, 신용판매팀 차장, 판매직 여사원 2인, 노조위원장, 주차관리인 등에 대해서는 2회의 인터뷰를 기본으로 하고, 필요에 따라 추가로 인터뷰를 실시했다. 1인당 평균 인터뷰 시간은 1시간 20분이었는데, 짧게는 30분 길게는 4시간이 소요되었다. 모든 인터뷰는 대상자의 동의하에 녹음을 하였고, 인터뷰 후 녹음 테이프를 옮겨 적어 문서화하였다.

사례의 분석과정에서는 Mintzberg & Waters (1982)의 단계적인 방법과 Sutton(1987)의 분석 방법을 동시에 진행하였다. 단계적이라 함은 정보 수집→주요 사건 구분→사건 심층 분석→이론 형성의 단계를 거침을 의미하며, Sutton(1987)의 분석방법은 사례분석과 이론적 고찰을 반복적으로 실시하며 연구 모형을 바로 잡아가는 과정을 의미한다. 본 연구는 이론적 고찰과 인터뷰를 동시에 진

행하였으며, 그 후에 사례기업의 주요 사건을 구분하고 심층 분석하였다. 그 결과, 위의 네가지 질문에 대응하는, 가설 이전 단계인 명제 내지 제안들 (propositions)을 도출, 제시하였다.

#### IV. 사례를 통한 회생과정모델의 구축

이 부분에서는 사례기업의 시간별, 주요사건별 분석을 통하여 회생상황의 배경과 회생과정을 중단적으로 평가한다.

##### 4.1 창업

H백화점의 창업자인 P회장은 백화점 창업 이전에 현재의 백화점 위치에 상가건물을 소유하고 있었고 상가건물 이외에 상호신용금고를 경영하고 있었다. 1989년 9월에는 상가건물을 신축할 계획을 가지고 있었다. 당시 청주시에는 대기업인 J그룹이 구 원프라자 백화점을 인수하여 개점한 J백화점이 충북도내 유일의 백화점이었다. 도내에서는 지방자금의 도와 유출 및 지역주민의 고용기회, 유통과정에서 지역주민의 권익보호 등을 이유로 지방백화점의 필요성에 대한 여론이 일고 있었다. 당시 도지사와 청주지역 상공회의소 지역경제인들은 P회장에게 상가 신축계획을 백화점으로 변경할 것을 권유했다. 과거 원프라자 백화점 부도시에 인수권유를 받았으나 거절하였던 P회장은 J백화점의 성공적인 매출증가와 주변의 권유에 자극을 받았다. 상가의 위치는 청주시 중심상권 한 복판에 자리잡고 있었고 경쟁상대는 J백화점 하나 뿐이었다. 부족한 자금이 문제였지만, 이는 지역여론과 성장가능성을

바탕으로 지역은행에서 대출을 받아 해결할 수 있을 것으로 판단하였다. 결국 P회장은 1990년 3월 5일 H백화점을 설립하였고, 주변의 토지를 추가 매입하여 백화점 신축공사를 시작하였다. 백화점의 인적 조직과 영업망 구축을 위하여 대전 D백화점에서 상무로 재직 중이던 M씨를 사장으로 영입하였다. M씨는 백화점 영업에 필요한 주요 인물들을 모았고, P회장 역시 운영 중이던 상호신용금고의 인원들 외에 유통업계에 종사하고 있던 다른 인물들을 자신의 인맥을 통하여 영입하였다.

H백화점은 시작단계에서부터 문제에 부딪히게 된다. 우선 이미 공사를 시작한 후 토지를 매입하였으므로 시중가보다 훨씬 비싼 가격에 거래를 해야만 했다. 그러나, 창업과정에서 예상치 못했던 가장 큰 장애물은 은행권의 대출 거부였다. 충북은행은 P회장이 충분한 자본과 백화점에 대한 경험이 없고, 또한 제조업이 아닌 유통업에 대하여는 150억원에 해당하는 거액의 자금을 대출하기가 어려운 것이 정부의 시책이라고 하며 대출을 거부하였다. P회장은 인맥을 활용하여 당시의 도지사, 국회의원 등 정관계 인사, 청주지역 상공회의소의 인물 등을 앞세워 로비활동에 나섰다. 충북은행은 끝내 대출을 거부하였다. 다른 은행들의 태도 역시 마찬가지여서 지역여론을 등에 업고 대출을 받으려고 했던 계획은 수포로 돌아갔다. P회장은 교육지책으로 자신이 운영하고 있던 상호신용금고로부터 높은 이자율의 대출을 받고, 제 1금융권과 제 2금융권의 중간적인 위치에 있던 장기신용은행과 제 2금융권에 해당하는 충북투자은행 등으로부터 높은 이자를 무릅쓰며 자금을 마련하여야 했다. 이후 P회장은 상가 신축 중 준비 없이 백화점 사업으로 전환한 것이 결국 고가의 토지가격과 높은 지급이자를 부담해야하는 상황을 초래하게 되었다고 말하

고 있다. 이러한 과정을 거쳐 1991년 3월 7일 H 백화점은 정식 출범하였다.

#### 4.2 성장

M사장은 매장의 제품구성, 조직구조, 마케팅 기법 등 백화점의 전략적, 운영적 부분들을 만들어 나갔는데, 그 기준은 자신에게 익숙하던 대형백화점들이었다. 서울의 신세계 백화점 본점과 비교하여 1/3정도 규모인 H백화점의 초기인원은 영업부 직원 121명, 관리직 직원 91명을 포함하여 220여명의 수준을 넘나들며 차츰 늘어갔으며 94년에는 최대 인원인 248명을 기록하였다. 여기에 월 평균 100여명의 아르바이트 직원이 소요되었다. 92년부터 95년까지 커다란 조직구조상의 변화는 없었고 각 부서의 인원이 지속적으로 증가하였다.

조직구조, 마케팅 기법 등을 기존의 다른 대형백화점에서 모방하는 초기 전략은 연평균 30%에 가까운 매출 성장률을 보이는 등 겉으로는 별 문제를 노출하지 않았다. 대한 상공회의소에서 발간한 「1994년도 소매업 경영동태 조사보고」에 따르면 1994년도 전국 백화점의 전년대비 평균 매출 신장율은 전국 17.6%, 지방 23.6%였다. H백화점의 1994년도 매출 신장율은 37.3%로 이를 훨씬 상회하고 있음을 알 수 있다. 이러한 매출의 급신장에 대하여 영업부장은 다음과 같이 분석하고 있다.

“당시의 국내상황은 백화점이라는 간판만 걸면 장사가 잘 되던 시대였다. 더구나 우리 백화점은 청주시 상권의 한 복판에 있었고 경쟁사는 한 곳밖에 없었다. 그러나 우리 백화점은 완전한 백화점의 모습을 갖추었다기 보다는 기존의 동네 구멍가게나 재래시장의 역할

까지도 대신하고 있었다고 여겨진다. 만약 제대로 된 상권 분석에 의하여 고가 중심의 브랜드 유치전략으로 포지셔닝(positioning)을 하였다면 더 우수한 매출도 가능했을 것이다.”

#### 4.3 부도

매출의 신장에도 불구하고 창업당시의 지나친 부채비율은 백화점 자금상태를 최악으로 몰고 갔다. 결국 95년 8월 16일 3개 은행에서 돌아온 2억 1천 2백만원의 어음을 막지 못하여 1차 부도를 낸 데 이어, 17일에도 이들 은행에 돌아온 9천여만원의 어음을 끝내 막지 못하고 최종 부도를 내고 말았다.

H백화점은 설립 당시부터 상당한 부채 부담을 안고 있었다. 거기에 더하여 92년 전면적인 매장 구조개선(renewal)의 단행과 “자사카드 6개월 무이자 할부”의 실시로 인한 외상 매출금의 증가는 더욱 심한 자금압박을 가져왔고, 자금부족을 충당하기 위한 장단기 차입금의 증가는 92년에는 91년에 비해 3배에 해당하는 지급이자를 발생시키기에 이르렀다. <표 2> 손익계산서에서도 볼 수 있듯이 손익구조에 큰 영향을 미친 것이 과다한 영업의 비용이다. 이러한 영업의 비용은 대부분 높은 부채율에 의한 지급이자가 차지하고 있었다.

이러한 상황에서 사주인 P회장은 사채까지 써가며 자금 압박을 피해보려고 하였지만 오히려 악성 부채의 순환을 더욱 가속시킬 뿐이었다. 악조건 속에서도 매출이 더욱 크게 신장되었다면 상황은 달라질 수도 있었겠지만 95년 들어 발생한 충북도내 도소매의 전반적인 경기침체, 자금압박에 대한 악성루머로 인하여 양질의 상품이 확보되지 못한 점, 같은 해 6월 28일 발생한 삼풍백화점의 붕괴로 인

〈표 2〉 창립 후 5년간 요약 손익계산서

(단위: 백만원)

항 목	91.3.5 ~ 91.6.30	91.7.1 ~ 92.6.30	92.7.1 ~ 93.6.30	93.7.1 ~ 94.6.30	94.7.1 ~ 95.6.30
매 출 액	5,572	21,168	28,847	39,592	45,239
매출 원가	4,610	17,385	24,121	32,819	37,464
매출총이익	962	3,783	4,726	6,774	7,775
판매관리비	(1,778)	(4,229)	(5,829)	(7,441)	(7,053)
영업 이익	-816	-446	-1,103	-667	721
영업외수익	53	154	225	259	269
<b>영업외비용</b>	<b>(1,034)</b>	<b>(3,341)</b>	<b>(4,632)</b>	<b>(4,496)</b>	<b>(3,267)</b>
경상 이익	-1,797	-3,633	-5,510	-4,904	-2,276
특별 이익	0	4	6,228	0	0
특별 손실	0	0	(35)	(13)	(8)
당기순이익	-1,797	-3,628	* 683	-4,917	-2,284

하여 소비자들의 백화점에 대한 불신감증대 등의 요인은 매출증가를 둔화시켰고 이러한 내외의 요인들을 극복하지 못한 채로 결국 백화점은 부도를 맞게 되었다.

이상, H백화점이 창업해서부터 부도에 이르기까지의 쇠퇴원인을 정리해 보면 다음과 같다. 첫째, 독자적인 전략이 없었다는 것이다. H백화점은 외부 환경과 내부 자원을 고려한 분석을 통하여 자사에 적합한 전략을 수립한 것이 아니라, 대형백화점의 전략을 모방하여 실행하였다. 만약 H백화점의 조직내-외적인 상황에 더 적합한 합리적인 전략을 구사하였다면 재무적인 불리함을 극복할 정도의 실적을 올렸을 수도 있을 것이다.

둘째, 모방전략은 조직구조 역시 대형백화점의 구조를 모방하는 결과를 갖고 왔고 이러한 구조는 지방의 중소백화점에게는 지나치게 부담스러운 구조였다. 여기서 발생하는 비효율은 과도한 비용을

초래하였다.

셋째, 과도한 재무비용 부분이다. 애초에 사전 계획이 미비한 채로 백화점은 설립되었고 그 결과 저리의 제 1 금융권 대출을 받지 못하였다. 따라서 이자율이 높은 제 2 금융권의 대출을 받아야 했다. 또한, 고가의 토지매입 비용 역시 재무상태에 압박을 가하는 요소로 작용하였다.

#### 4.4 영업재개

부도 이후 일주일이 지났을 때 대표이사과 경영진은 백화점에서 대리점형식으로 영업을 해왔던 사람들과 납품업자 등 소액채권자들을 소집하였다. 채권자들과 만난 자리에서 경영진은 영업재개를 통한 이익창출을 통해 채권자들에게 입힌 피해를 갚을 수 있도록 동의를 구했다. 이러한 소집에 대하여 백화점 중간관리자들은 불미스러운 일이 발생할 것을 우려하여 적극 만류하였으나 경영진은 상황을

회피하기보다 채권자들에게 공식적으로 사과하고 그들을 적극적으로 설득함으로써 백화점을 회생시키는 데 뜻을 모을 수 있었다. 이러한 모임을 기초로 백화점 입점 업체 위주의 소액채권자들로 이루어진 상조회가 결성되었다. 이들과 경영진은 기존 거래선들에게 연락하여 백화점의 영업재개 의사를 알렸고, 이 과정에서 기존 거래 브랜드의 약 70% 가량이 다시 입점을 하게 된다. 부도 발생 이후 15일 만인 9월 1일부터 백화점은 영업재개에 들어갔다. 영업재개 이후 이듬해 4월 27일 재산 보전 결정 처분이 내려질 때까지 상조회에서 백화점을 운영하였고 직원들에 대한 임금도 이들이 직접 지급하였다. 그러나, 이미 부도가 난 백화점이었기에 브랜드 가치를 증시하는 고가제품들의 입점은 대부분 이루어지지 않았다. 따라서, 이 기간 동안 백화점에서 판매되던 제품들은 대부분이 중저가 제품으로 하루만에 그 종류가 바뀌기도 하는 등 제품구성에 있어서 전체적인 일관성이 없었고 백화점이라는 상호에 걸맞지는 않았다. 그러나, 백화점이 곧 자신들의 생활터전이었던 소액 채권자들에게는 상행위를 할 수 있다는 자체가 대단히 중요했다.

95년 8월 16일 부도가 날 당시 백화점의 직영사원은 모두 210명이었다. 부도직후 자발적으로 퇴사한 직원이 약 70여명이었고, 그 이후에도 회사를 떠나는 사원은 조금씩 증가하였다. 그 결과 96년에는 약 130여명의 직원만 남게 되었다. 회사는 더 이상의 강제적인 퇴직은 실시하지 않았다. 강제적인 인력 구조조정을 실시하지 않았던 이유에 대하여 당시에 총무과 차장으로 있던 현재의 경리부장은 다음과 같이 말하고 있다.

“당시에 남아 있던 직원들의 애사심은 대단했다. 거기에 백화점을 통해 생계 활동을 하

고 있는 소액채권자들 역시 백화점이 경매처분 등의 형태로 사라지게 된다면 기관 투자자들에 비하여 변제 순위가 뒤쳐지게 되어 자신들의 권리를 주장할 수도 없고 생활터전도 없어질 것이기에 백화점이 다시 살아나길 몹시 바랐다. 한마디로 전 직원과 채권자들 그리고 대주주 모두가 백화점을 다시 살리려는 의지가 대단했다. 따라서 백화점으로서의 강제적인 퇴직보다는 급여 삭감 등을 통한 방법으로 비용을 줄이려고 노력했다.”

#### 4.5 회사정리 절차의 개시

완전파산을 피하고 회생의 기회를 다시 갖기 위해서는 법정관리만이 최선의 길이었다. 보통 법정관리라는 말로 통용되는 회사정리 절차는 부도난 기업 중에서 회생 가능한 기업을 대상으로 일정기간 동안 부채에 대한 부담을 덜어주고 조세 감면 등의 혜택을 제공함으로써 회사가 다시 일어설 수 있는 기반을 마련해 주는 제도이다. 그러나, 법정관리의 대상기업은 생산적 제조업을 우대하고 낭비적 제조업이나 유통업 등은 되도록 회사정리의 대상으로 삼지 않는다는 원칙(김정호, 권오성, 1998)이 출발부터 장애물로 작용하였다. 대부분의 변호사들은 유통업체가 법정관리를 얻어낸 사례가 극히 드물다는 이유로 사건수임조차 거부하였고, 어렵사리 변호사를 선임하여 회사정리 절차 신청서를 제출하였지만 법원은 유통업이라는 이유로 신청서를 받아들이지 않았다.

그러자, P회장은 지역에서 닦아온 입지를 활용하여 정치적인 접근을 시도하였다. 충북 지역의 모든 국회위원, 도의회의원, 군의회 의원, 시의회 의원, 충북 지역의 각종 체육회(축구협회, 농구협회, 정

구협회 등), 충북 예술인 총 연합회 산하의 각종 협회(미술 협회, 국악협회, 문학 협회, 음악 협회, 서예 협회 등), 충북지역 여성단체 협의회, 요식업 협회, 지역 언론(MBC, KBS, 충청일보, 동양일보, 중부매일 등), 청주지역 상공회의소 소속 총회원 등으로부터의 지지를 얻어내어 이들의 참여가 있는 진정서를 일주일만에 회사정리 절차 신청서와 함께 법원에 접수하였다. 이 기간 동안 지역언론들은 H백화점 회생의 필요성을 적극적으로 보도하였다. 다음은 그 당시 지역신문인 동양일보(1995/08/20)에 실린 사설의 일부이다.

“..... 이에 당국은 H백화점 사태를 한 기업의 도산으로만 볼 것이 아니라 향토 기업의 회생이라는 차원에서 다루어야 할 것이다. 충북지역의 대표적인 향토 기업인 H백화점을 살리고, 지역 경제를 회생시키기 위해서는.....”

부도 당시 총 부채는 350억원 가량이었다. 이 중에서 120억원 상당의 자금을 대출해준 장기신용은행이 최대 채권자였다. 법정관리 개시 결정에는 채권자의 동의가 결정적이다. 대기업의 경우 국가나 국민경제에 미치는 영향 때문에 시대 상황이나 여론 및 정부 관여 등에 의해 법정관리 여부가 결정될 수도 있지만, 중소기업의 경우는 대부분 최대 채권자 금융기관의 동의 여부에 따라 좌우되어온 것이 현실이다(박형순, 1998). 그러나 장기신용은행은 백화점이 유통업체라는 점, 그리고 자본이 너무 부족하다는 점을 내세우며 반대하는 내용의 의견서를 법원에 제출함으로써 법정관리 신청이 기각되기에 이르렀다.

P회장은 우선 정관계의 인사들을 통한 로비활동

에 나서는 한편 창업 이후 전국 1위를 차지하기까지 하였던 매출 성장률과 특히 95년도 6월 결산에서 7억여원의 영업이익이 난 사실을 주지시키며 은행장을 설득하는 작업에 돌입하였다. 이 과정에서 같은 충청북도 출신이었던 당시 경제부처 주요 인물의 도움이 있었다고 한다. 이 인물은 곧바로 이어진 15대 국회의원 선거에서 청주지역으로의 출마를 준비중이었고 따라서 지역인들에게 자신의 존재를 알릴 수 있는 좋은 기회였다. H백화점측은 로비활동에 있어서 자금은 별로 들어가지 않았다고 말하고 있다. 부도가 난 지방의 작은 백화점으로서 로비활동에 필요한 엄청난 자금을 만들 수 있는 역량을 갖춘다는 것은 힘든 일이었다. 정치인들과 P회장이 그 동안 닦아온 개인적 친분에 의한 로비활동이 전부였다. P회장은 과거에 지역 정치인들의 선거운동에 주축이 되어 활동을 많이 하는 등 정치인들과의 친분이 두터웠다. P회장의 노력과 로비활동에 의하여 행장의 동의를 이루어졌다. 그러나 실무자들은 여전히 반대의견을 굽히지 않았다. 이에 P회장은 일주일 동안 법정관리 반대주장의 중심인물인 장기신용은행의 K실장을 개인적으로 찾아가 설득하였다. 우선 유통업의 경우 제조업과 달리 추가자금이 필요 없음을 주지시켰고, 95년 6월 결산에서 7억여원의 영업이익이 난 사실을 주장하며 백화점의 회생가능성을 적극 호소하였다. 결국 K실장은 일주일 후 H 백화점의 회생이 가능하다는 새로운 보고서를 행장에게 제출하게 되었고, 은행측은 백화점의 회사정리 절차 신청에 대한 동의 의사를 법원 측에 전달하였다. 법원은 95년 12월 18일 재산 보전 처분을 결정하였다. 96년 4월 27일 회사정리 절차 개시 결정에 이어 97년 12월 23일 최종 인가로 인하여 H백화점은 회사정리 절차를 밟아나가기 시작했다.

#### 4.6 흑자 전환

H 백화점은 97년 12월 법정관리인가 이후 1년 만인 98년 3억 8천만원의 경상이익을 낸데 이어 99년에는 7억 8천만원의 경상이익을 냈다(〈표 3〉 참조). 매출은 부도 이후 4년 동안 97년의 IMF 구제금융 사태를 감안하고도 3배 이상 증가하였다. 매출신장과 그에 따른 수익성 증대는 전략적인 초점을 변화시킨 것에서 찾을 수 있다. 기존의 제품 라인이나 고객층이 불명확한 전략에서 벗어나 젊은 층을 주요 목표고객으로 정하여 포지셔닝을 하였고 여성의류에 비해 취약했던 남성의류 매장에 다수의 고급브랜드들의 입점을 유도하여 명성을 높였다. 불명확한 전략으로 인한 과거의 실패경험과 할인점의 진출에 의한 경쟁의 심화는 외형 성장위주의 전

략을 벗어나 이익과 효율성을 중시하는 전략을 갖게 하였다. 이에 따라 다른 백화점에서 다루고 있는 다양한 제품의 구성을 포기하고 특정 소비자의 특정한 욕구에 집중하게 되었다.

비용구조 역시 대폭 개선되었다. 상여금을 전액 삭감하였고 자발적인 퇴직을 통하여 인원을 50% 이상 줄였다. 이것은 조직을 설립당시 2실 4부 16과의 복잡한 체제에서 1실 2부 12팀의 단순한 구조로 개편한 것과 관련이 있다. 이에 따라 기본급 연간 8억원, 급여·상여금 20%를 삭감해 연간 3억원을 절감하였다. 광고 선전비와 기타경비를 최소화시켜 연간 4억원의 지출을 막았다. 주차·보안 등 특정직 요원도 아웃소싱으로 충원, 경비를 최소화시켰다.

채권상환도 순조롭게 이루어지고 있다. 정리계획

〈표 3〉 부도 이후 4년간 요약 손익계산서

(단위: 백만원)

항목	95. 7. 1~ 96. 6. 30	* 96. 7. 1~ 96. 12. 31	97. 1. 1~ 97. 12. 31	98. 1. 1~ 98. 12. 31	99. 1. 1 ~ 99. 12. 31
매출액	11,181	11,944	30,343	26,511	29,260
매출 원가	7,080	9,669	24,548	21,599	23,406
매출총이익	4,100	2,274	5,795	4,911	5,854
판매관리비	(5,639)	(2,794)	(5,885)	(4,580)	(5,265)
영업이익	-1,538	-519	-90	330	588
영업외수익	180	70	192	211	295
영업외비용	(3,081)	(58)	(49)	(155)	(103)
경상이익	-4,439	-507	52	387	780
특별이익	9,493	0	0	0	5
특별손실	(9)	(5)	(1)	(1)	(1)
당기순이익	**5,044	-512	51	386	784

\* 회계 결산일이 96년을 기준으로 6월 30일에서 12월 31일로 바뀜.

\*\* 50억의 흑자가 나온 이유는 H상호신용금고와 관련한 재판에서 승리하여 95억 가량의 부채가 감면되어 특별이익으로 처리되었기 때문.

안에 따라 1998년 3월 1차년도분(임금, 공과금) 8억 7천만원을 상환한데 이어 99년 3월에는 2차년도분 8억 8천만원(소액채권 등)을 상환했다. 이를 상환하고도 98년 3억 8천 5백만원, 99년에 7억 8천 4백만원의 순이익이 발생한 것이다.

이상, H 백화점이 안고 있던 전략부재, 방만한 조직구조, 과도한 재무비용의 세 가지 쇠퇴원인은 각각 다음과 같이 해소되었다. 첫째, 환경분석을 통한 독자적인 전략이 수립되어 실행되었다. 둘째, 지방의 작은 백화점에 어울리는 효율적인 조직구조를 갖추었다. 셋째, 법정관리로 인하여 부채부담이 줄어들었다. 이러한 과정을 거치면서 H 백화점은 회생과정을 밟아나가고 있다.

#### 4.7 회생과정의 단계별 모델

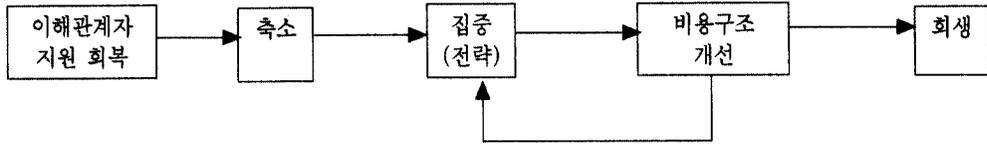
시간상의 흐름으로 볼 때, 특정 분야에 집중하는 전략적 변화를 통한 본격적인 회생 이전에 사례기업이 겪었던 과정은 축소단계이다. 예를 들어, 기존에 양질의 2절지로 15만부 정도 발행하던 광고 용지를 한 등급 낮은 질의 4절지로 10만부를 발행함으로써, 연간 9억여원이 소요되던 비용이 40% 정도 감소되었다. 주차·보안 등 특정직 요원도 아웃소싱으로 충원, 경비를 최소화시켰다. 상여금을 전액 삭감하였고 자발적인 퇴직으로 인하여 94년 248명, 96년 130여명에 해당하던 인원은 2000년 현재 95명으로 줄었다. 이에 따라 기본급 연간 8억원, 급여·상여금 20%를 삭감해 연간 3억원을 절감하였다. 즉 매출을 올리기보다 우선적으로는 투입량을 줄이는 축소전략(Robbin & Pearce, 1992)을 취하였다. 이러한 변화과정은 Robbins & Pearce(1992)의 회생과정 이론을 반영하고 있

는 것처럼 보인다.

그러나 이상의 변화가 가능하도록 토대가 된 결정적인 상황 변화는 법정관리의 허가였다. 법정관리 허가가 이루어지도록 하는데 있어서는 장기신용은행의 동의를 얻어야 했고, 이보다 앞서 영업을 재개하는데 있어서는 백화점에서 영업을 하고 있던 소액채권자들과의 협력이 이루어졌다. 이러한 과정은 기업쇠퇴로 인해 주요 이해관계자들의 지원이 약해질 수 있으며, 기업은 약해진 지원을 회복시키는 등 여러 가지 상황을 극복하는 단계로 회생과정을 시작한다는 Arogyaswamy et al.(1995)의 회생과정 모형이 반영된다고 볼 수 있다. 즉, 사례기업의 회생과정은 이해관계자들의 약해진 지원을 회복시키기 위한 단계로 시작되어, 그 이후에 축소 단계로 이어졌다.

“이해관계자의 지원 확보 — 축소 — 집중화된 새로운 전략의 실행”의 순으로 본격적인 회복이 시작된 후인 1999년과 2000년도의 사업계획서에는 이전의 사업계획서에서 볼 수 없었던 한 줄로 요약된 경영목표가 담겨 있다. 1999년도의 경영목표는 “내실경영을 통한 경쟁력 강화로 백화점의 선두주자 발판”이고 2000년도의 경영목표는 “효율위주의 경영을 통한 고부가가치 창출”이다. “내실경영”과 “효율”이라는 단어는 효율적인 비용구조를 중요시하는 전략을 보여준다. 이러한 전략의 실행은 내부적으로는 비용을 억제하면서 거래선과의 수수료를 계속해서 상향조정해나가고 있는 모습으로 나타나고 있다. 요약하자면, 이해관계자들의 지지를 확보하는 단계, 그리고 축소단계 이후에는 매출 회복을 위한 집중전략과 내부적인 비용구조개선의 과정이 반복적으로 이루어지고 있다. 따라서, 사례기업의 회생과정은 축소와 회복의 직선적 단계로 설명한 Robbins & Pearce(1992)의 모형보다는

〈그림 1〉 H백화점의 회생과정



Arogyaswamy et al.(1995)의 반복적 모형에 의하여 더 잘 설명될 수 있다. 특히 채권자, 금융기관, 정부 등 이해관계자들의 지지를 얻어내는 것이 중요한 한국 상황을 고려할 때 이러한 요소를 초기에 해결해야 한다고 지적한 Arogyaswamy et al.(1995)의 모형이 더욱 현실성이 높다고 보겠다. 사례기업의 회생과정을 정리하면 〈그림 1〉과 같다.

## V. 기업회생요인별 사례 분석

위에서는 사례기업의 역사를 주요 사건을 중심으로 서술하여 기존의 이론들과 통합하여 회생과정의 단계적인 모델을 제시하였다. 그에 더하여 본 논문은 이론 부분에서 제시한대로 더욱 종합적인 이해를 위하여 사례기업의 회생과정을 전략, 조직구조, 리더십, 정치적 영향력의 네 가지 관점에서 보충적으로 분석하였다.

### 5.1 회생과정에서의 전략 변화

부도가 나기 전 1992년부터 1995년까지 사례기업의 사업계획서는 형식이나 내용에 있어서 별다른 변화가 없었다. 아주 단순한 형태의 사업계획서에는 경영목표라는 제목 하에 매출신장, 인재양성,

원가절감, 제도의 정비라는 원론적인 항목들과 각 항목마다 역시 추상적이고 원론적인 수준에서 실천 방향을 짚막하게 제시하고 있다. 1992년의 사업계획서에 나타난 경영목표는 〈표 4〉와 같다.

1992년도 사업계획서에 청주지역의 상권분석과 같은 환경분석 부분이 전혀 없다는 사실은 H백화점이 독자적인 환경분석을 통한 나름대로의 전략을 수립하고 실행하지 않았다는 사실을 반영한다. 더구나 이러한 경영목표 역시 형식상의 문구에 지나지 않았다고 한다. 1992년부터 1995년까지 기간 동안 H 백화점의 최우선 목표는 매출의 확대였다. 이러한 매출확대를 위하여 광고와 판촉에 많은 비용을 지출하였다. H백화점은 경쟁자인 J백화점과 세일기간, 판촉방법에 있어서 다른 점이 없었고 입점한 브랜드의 가격도 비슷하였다. 백화점의 제품 구성에 있어서도 지하 1층·슈퍼마켓, 1층·잡화류, 2층~5층·의류, 6층·침구류 및 가전 제품으로 J 백화점과 비슷하였고, 이러한 제품구성은 수도권권의 대형백화점들과도 흡사하였다. 즉, 부도 이전의 H백화점은 기존의 대형백화점을 모방하는 전략을 취하였다고 말할 수 있다.

H백화점의 전략은 부도를 맞으면서 커다란 변화를 겪게 되었다. 기존의 전략과는 달리 H백화점은 다른 백화점과는 차별화된 전략을 선택하였다. 우선 지하 식품 매장은 할인점 마트와 마그넷이 청주지역에 진출한 이상, 더 이상 가격경쟁력을 갖출 수가 없었다. 그리고, IMF를 겪으면서 청주지역의

〈표 4〉 1992년 경영목표

<p>1. 매출신장의 총력화</p> <p>2. 경영방침</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 매출 신장의 전력투구</li> <li>- 인재 양성</li> <li>- 원가절감</li> <li>- 제도의 정비</li> </ul> <p>3. 경영방침의 실천방향</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 매출 신장의 전력투구: 점내 매출의 극대화를 위한 각종 영업 행사의 Merit를 강화하고 상품의 질적 및 가격 소구력을 강화하여 고객의 흡입력을 최대화하고 각종 점의 판매 및 무점포 판매제를 도입하며 고객에 대한 친절의 강화 및 사후관리에 최선을 다한다.</li> <li>- 인재 양성: 사원의 업무의 질적 향상 및 기본 의식의 Level up을 위하여 각종 인사관련 제도를 재정비하고 교육을 강화하며 기업 문화의 창조적 생성기반을 구축한다.</li> <li>- 원가절감: 경제주의 원칙에 입각한 전사적인 원가의의식의 고취와 원가 절감 요소를 색출하여 최소의 비용으로 운영 유도한다.</li> <li>- 제도의 정비: 목표 달성을 위한 각종 제도를 재점검하고 생산성 향상과 원가 절감 의식에 입각한 업무의 제도를 도입 시행하며, 부가가치 창출을 위한 미래 지향적 사고의 함양을 유지한다.</li> </ul>
---

다른 소매점들 보다 상대적으로 비싼 가격대의 제품을 판매하고 있던 백화점은 내점 고객이 IMF 이전의 3분의 1로 줄어들게 되었다. 따라서, 백화점으로서의 불특정 다수를 상대하는 전략에서 벗어나, 특정고객의 특정한 욕구에 초점을 맞추어야 했다.

H백화점은 우선 백화점이 위치할 성안로를 즐겨 찾는 10대 후반에서 20대 초반의 연령층, 그 중에서도 백화점을 즐겨 찾는 젊은 여성들을 주고객으로 삼았다. 그에 따라 중년층을 대상으로 하고 있던 4층 매장을 20대 초반의 직장여성들과 대학생에게 어울리는 의류업체들로 구성된 X-Zone이라는 이름의 매장으로 바꾸었다. 또한, 내점 고객은 줄어들었지만 줄어든 내점 고객들의 일인당 매출액을 높이기 위하여 “No Sale” 방침을 고수하고 있

는 고급 의류의 입점을 적극 추진하였다. 중저가위주의 브랜드는 될 수 있으면 제품구성에서 제외하고 그 대신 고급의류의 매장을 넓혔다. 한 의류업체당 차지하는 매장의 평수도 2배정도 증가했다. 모든 비용을 통제하고 있던 상황이었지만 차별화된 전략을 받쳐 주기 위해 의류업체 입점시 백화점이 부담하는 인테리어비용의 지출은 상당히 증가하였다. 또 한가지 전략적인 변화는 아웃소싱이었다. H백화점은 지하 식품매장을 더 이상 독자적으로 운영하지 않고, 농협 하나로 마트와 제휴하였다. 할인점과의 가격경쟁력에서도 밀리는 상태였고 부도로 실추된 H 백화점 브랜드 이미지를 유명 업체와의 제휴로 만회하기 위한 이유도 있었다.

요약하자면, H백화점은 패션전문업체로 전환한 것이다. 그 결과, 가전제품, 혼수용품 등은 더

이상 제품 구성에 포함시키지 않고 있다. 젊은 여성을 대상으로 하는 매장의 탄생, 고급 의류업체의 대거 입점, 지하 식품매장의 아웃소싱, 세 가지 전략적 변화에 있어서 공통점은 전체 수입 중에서 쉽게 변하지 않는 안정적인 수입원이 차지하는 비중이 높아졌다는 것이다. 불특정 다수보다 특정 소수의 고객에게 집중하기 위하여 고급브랜드와 여성브랜드를 집중적으로 입점시켰다는 것은 단골고객을 확보하여 안정적인 매출의 비중을 높인다는 것을 의미한다. 지하 식품매장을 외주업체에 임대하였다는 것 역시 환경변화에 흔들리지 않는 안정적인 수입원을 확보하기 위한 전략이다.

기업이 회생과정 속에서 차별화 전략을 통하여 특정고객에게 집중하는 현상은 다른 연구에서도 공통적으로 지적하고 있다(Clausen, 1990; Elliot, 1997; Hastings, 1999; Holusha, 1997; Weitzel & Jonsson, 1991). 또한 Robbins & Pearce (1992)가 주장한 회생과정의 축소단계에서는 불필요한 자산의 매각을 통하여 주력 제품으로 재집중(refocusing)하는 전략이 사용됨을 알 수 있다. 반드시 회생상황이 아니더라도 환경이 경쟁적으로 변하여 불확실성이 높아짐에 따라 기업은 특정한 제품이나 서비스로 집중하는 전략을 채택하는 경향이 있다(Kim & McIntosh, 1999). 미국 기업들의 경우 1980년대에 경쟁이 심화되어 전문성이 부족한 다각화된 기업의 위험 분산 능력이 떨어짐으로서 산업 전반에 걸쳐 대대적인 구조조정을 통한 재집중 현상이 발생하였다(Markides, 1995). 사례기업의 경우는 상대적으로 좁은 타겟고객 등의 특성으로 인하여 엄격한 의미의 차별화보다는 집중 차별화(focused differentiation)를 구사하였다고 보는 것이 더 타당하겠으나, 두 전략의 근본적인 내용은 차이가 없으므로(Porter, 1980) 어느 쪽

으로 묘사를 해도 크게 무리는 없을 것이다.

이상, 기업회생의 단계별 분석과 전략의 내용적 변화분석을 토대로 본 논문의 초두에 제기하였던 질문에 대응하는 명제(proposition)을 제시하면 다음과 같다.

질문 1. 기업회생 과정에서 전략은 어떻게 변화하는가?

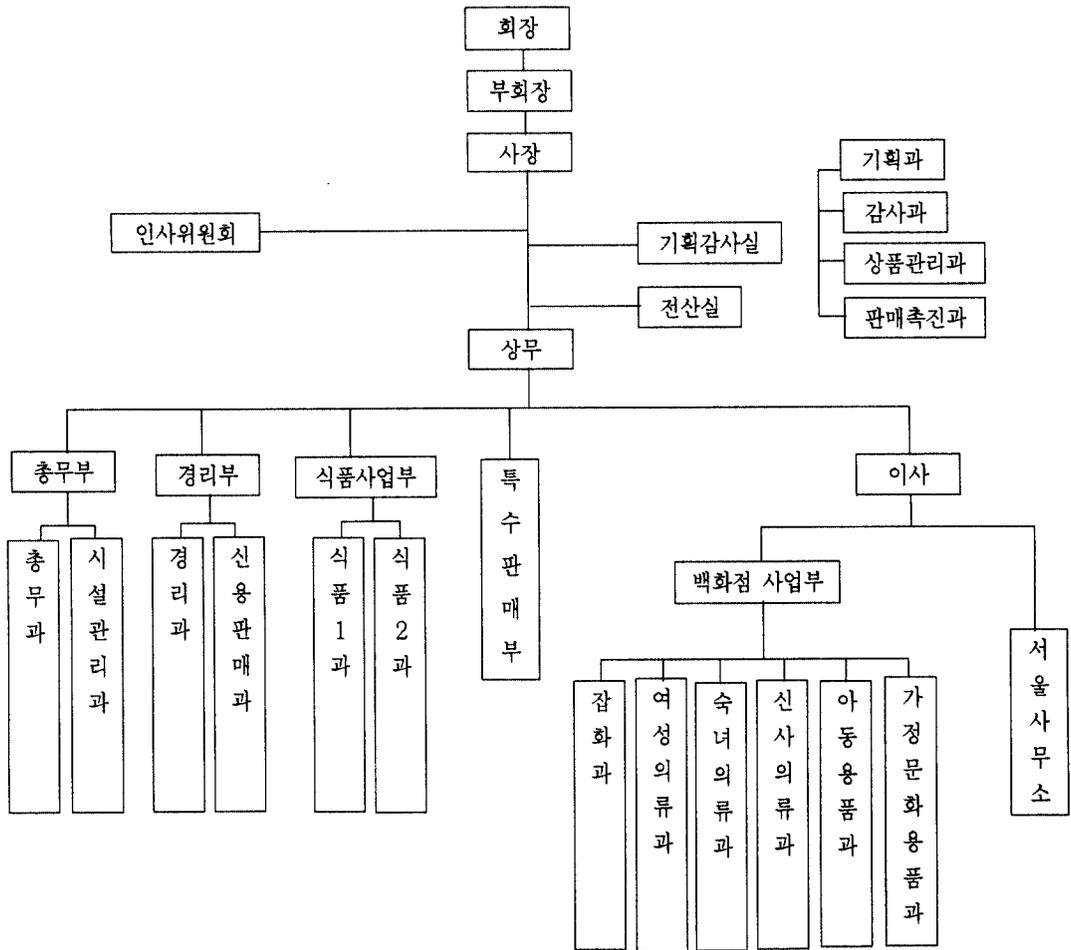
명제 1: 기업회생은 축소와 집중의 반복적인 과정을 거친다. 그 과정에서 전략적인 측면에 있어서는 특정 사업영역과 차별화 포인트에 집중하는 전략을 사용한다.

## 5.2 회생과정에서의 조직변화

창업 후 부도에 이르는 기간 동안 조직구조는 Mintzberg(1979)의 기계적 관료제에 가까운 형태로 기본적인 변화 없이 인원이 늘어나고 구조가 더 복잡해지는 양상을 보인다(<그림 2>). 수직적인 관리계층이 분화되었으며 각 부서별 작업은 구분되었다. 조직의 의사소통은 주로 상하관계로 이루어졌으며, 공식화된 일이 많았다. 서로 다른 부서의 사람들간, 특히 영업부서와 비 영업부서 구성원간의 의사소통은 거의 없었다. 따라서 조직내에서 수평적인 의사소통이 매우 드물었다고 말할 수 있다. M 사장을 비롯한 다른 백화점에서 옮겨온 경력사원들은 각 부서별로 배치되어 해당 업무의 정의를 내렸고 이에 따른 신입사원 교육이 뒤따랐다.

H백화점은 설립당시부터 상당히 관료적인 조직구조를 가지고 있었다. 이러한 구조는 규모가 크고 성숙기에 오른 조직에서 많이 찾아 볼 수 있는데, 수도권의 대형백화점들이 이러한 조직구조의

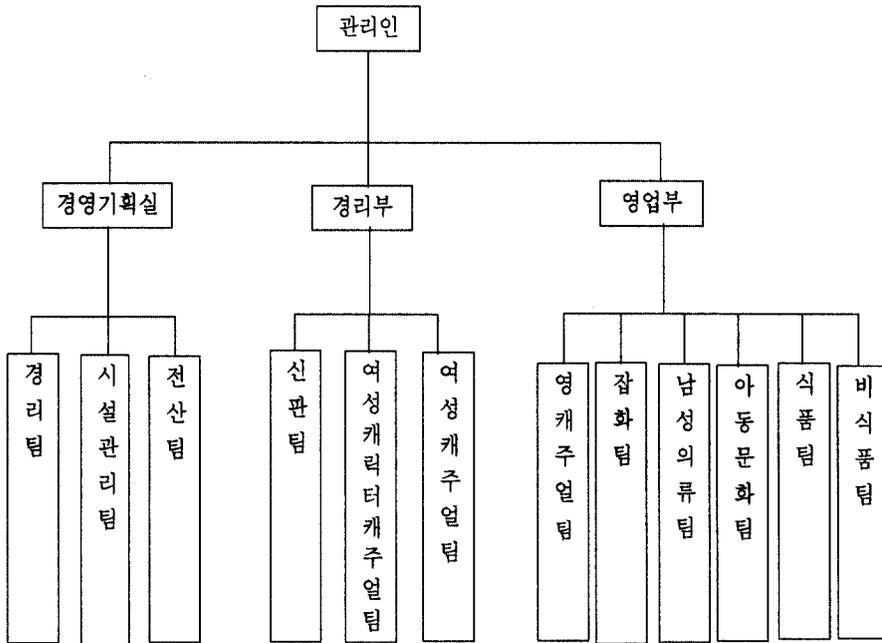
<그림 2> 1995년도 조직도



전형을 보여주고 있다(오윤희, 이희천, 1999). 문제는 서울의 대형백화점 환경이 1980년대의 성장기를 거친 성숙기라면, 청주시의 H백화점의 환경은 성숙기라기 보다는 태동기에 가까웠다는 점이다. 수도권 대형백화점들은 대부분이 많은 지점을 보유하고 있었고, 따라서 본사에서 여러 지점들을 효과적으로 통제하기 위한 관료제의 도입도 있었다고 여겨진다.

부서별로 전문화의 정도가 높고, 반복적인 작업이 많으며 공식적인 의사소통이 주로 이루어지는 기계적 관료제는 빠른 환경변화에 신속하게 대응하는데 있어서 많은 문제점을 야기한다. 과거조직은 인원이 늘어남에 따라서 인건비도 따라서 늘어났고 조직의 유연성은 감소하였다. 예를 들어, 경리부서에는 국민연금, 의료보험, 관공서 담당 직원이 따로 따로 있었는데 지금은 여직원 한사람이 이러한

〈그림 3〉 2000년 조직도



업무를 맡고 있다고 한다.

H백화점이 관료적인 조직구조를 갖추게 된 원인은 전문경영인으로 영입한 M사장의 배경에서 찾을 수 있다. 주로 백화점 영업계통에서 경력을 쌓아온 M사장은 조직구조설립, 인사관리, 재무관리 등의 부분에 있어서는 사전지식을 별로 갖추지 못하였다. 따라서 조직구조와 인사관리분야는 다른 백화점을 그대로 모방하게 되었고, 재무관리 분야에서는 관련실무자와 P회장이 모든 업무를 전담하게 되었다. 이러한 현상에 대하여 P회장은 다음과 같이 회고하고 있다.

“백화점에 대하여 아는 것이 없었던 나로서는 사장의 말을 들을 수밖에 없었다. 부서가 필요하다면 부서를 증설하고 인원이 필요하다면

인원을 충원하였다. 그러나 과거 248명이었던 구성원이 95명으로 줄어든 지금 생각해보면 부도전의 조직구조는 너무도 방만하였다.”

조직구조에 있어서 커다란 변화가 온 것은 부도가 발생한 이후였다. 〈그림 3〉 2000년 조직도와 1995년 조직도를 비교해 보면 최고경영층과 각 부서의 사이에 존재하던 관리계층이 대폭 삭감되고 조직의 수평화가 이루어졌음을 알 수 있다. 따라서 의사결정이 빨라지고 중간관리자들의 권한이 대폭 확대되었다.

수평조직은 업무 통합화를 기본 특성으로 하기 때문에 구성원 개인에게는 과거보다 훨씬 더 많은 역할 수행이 요구된다(강효석 외, 1998) 더구

나 H 백화점의 경우는 인원이 대폭 줄어들었기에 구성원 각자에게 더욱 더 많은 업무가 발생하였다. 개개인의 늘어난 역할수행의 예를 들어본다면, 예전에 1층의 잡화코너 구매업무를 하고 있던 H 계장은 현재 6층 판매사원 매장교육, 사감업무, 소비자 상담까지 모두 세 가지 업무를 담당하고 있다.

중간관리자들은 과거의 수직적 의사소통에서 벗어나 수평적 의사소통을 자주 실시하고 있다. 예전에는 관련 부서에 업무지침이 수직적으로 하달되는 경우가 많았고, 하층 부서의 의견이 상부로 올라가는 일은 극히 드물었다고 한다. 2000년 5월 18일에 H은행과 신용카드 업무제휴를 할 때의 의사결정 과정을 살펴보자. K신용판매팀장은 우선 S신용카드회사와 H은행의 제시조건을 비교하여 두 회사의 장단점을 분석하였다. K신용판매팀장은 이러한 분석내용을 가지고 영업부장, 경리부장, 기획실장과의 회의를 가졌다. 여기에서 S신용카드회사보다 시장점유율은 적지만, 백화점이 지불해야 하는 수수료가 낮고 소비자가 부담하는 연회비가 없는 H은행의 신용카드가 백화점과 소비자에게 모두 이익이 될 것이라는 의사결정이 이루어졌고 이러한 의견은 그대로 반영되었다. 과거에는 이러한 의견에 대하여 중간관리자들의 회의가 열리지 않았다고 한다. 대부분이 조직의 상층에서 행하여지는 의사결정이 하층부서에 지시되는 형태였다. 상부로 올라가는 의견의 경우에는 여러 단계를 거침으로써 의사결정이 이루어지기까지 많은 시간이 소요되기도 하였다.

수직적 계층이 줄어들고, 개개인의 역할이 많아지고, 구성원간의 수평적인 의사소통이 발생하고, 의사결정 과정이 빨라졌다는 것은 조직의 구조가 단순해짐으로써 구성원간의 상호조정(mutual adjustment)이 많아지고 유연성이 증가하였다는

것을 의미한다. 이러한 변화는 조직이 위기를 겪게 될 때에 단순구조에 가까워진다는 Mintzberg (1979)의 견해와도 일관성이 있다. 축소와 집중이라는 개념이 전략에서는 집중차별화 전략으로 나타났다면, 조직에서는 단순하고 수평적인 조직구조로 나타났다고 볼 수 있다. 비용절감과 효율을 위해서 당연한 조치이겠지만, 이러한 조직구조가 새로운 전략을 직접적으로 지원하였다는 연관성은 찾아볼 수 없다. 그러나, 원가우위 전략의 경우에는 다소 관련적이고 기계적인 조직이 유리하며 차별화 전략의 경우에는 자율권이 주어지는 유연한 조직이 유리하다는 과거 연구(Gupta, 1987; Teece, 1981; White, 1986)에 비추어 볼 때 전략과 조직구조간의 상호작용은 있는 것으로 해석할 수 있다. 이상, 조직구조에 대해서 제기되었던 질문과 그에 대응한 명제를 제시하면 다음과 같다.

질문 2. 기업회생 과정에서 조직구조는 어떻게 변화하는가?

명제 2: 기업회생이 축소와 집중 과정을 거치는 동안 조직구조는 계층수와 인원수가 줄어든 수평적 조직으로 전환한다.

### 5.3 회생과정의 리더십

본 사례에서의 리더십은 크게 창업주인 P회장, 전문경영인들, 그리고 중간관리자 세 그룹의 차원에서 분석할 수 있다. 상식적으로 가장 큰 역할을 차지하는 부분이 전문경영인에 해당하는 법정관리인의 리더십이겠지만, 법정관리 이후 선임된 세 명의 관리인을 거치면서 큰 변화는 없었다고 한다. 법원이 임명한 첫 번째 관리인은 금융기관의 관리

계통에서 경력을 쌓아온 L씨로 백화점영업에 대하여 사전 지식이 없었고, 내부자금 분실사건까지 발생하였다. 백화점 측의 요청으로 교체된 두 번째 관리인은 지방 백화점의 대표이사직을 맡았던 J씨였으나 취임 4개월만에 급사하였다. 세 번째 관리인은 역시 다른 지방 백화점의 전무이사직을 맡았던 A씨였다.

관리인의 리더십에 대해서는 대주주, 중간관리자, 하부사원 들 모두가 불만을 나타내고 있으며, 앞에서 논의한 전략의 변화와 조직구조의 변화, 회사를 살리기 위한 정치적인 역량의 발휘 등은 창업주인 P회장과 중간관리자들의 작품이라는 평이 지배적이다. 기존의 외국 연구들에서 다루는 회생상황과는 달리 본 연구의 사례기업은 법정관리의 절차를 거쳤기 때문에 회생전문가(turnaround specialist)를 합리적인 절차를 통해서 영입한 것이 아니므로, 국내 기업들의 법정관리인들에게서 공통적으로 지적되는 문제가 발생한 것으로 보인다(매일경제신문, 1999/05/20; 매일경제신문, 2000/05/21). 즉, 비전문인이 관리인으로 선임되는 경우가 많아서 업무과약 및 효율적인 정리계획 추진에 많은 문제가 있으며(공병호, 1995), 사업의 성공여부와는 관계없이 봉급이 정해져 있어서 회사가 잘 되더라도 관리인에게 유리한 것은 없기 때문에(김정호와 권오성, 1998), 대리인 이론(Sharma, 1997)이 실현될 가능성이 매우 높다고 할 수 있다.

나머지 리더는 P회장과 중간관리자들이다. P회장의 경우는 관리인 선출과정과 농협 하나마트와의 제휴, 그리고 새로운 브랜드의 입점작업에 있어서 상당한 역할을 맡았다. 또한 조직 외부환경에 대하여 정치적 영향력을 행사하고 은행 실무자와 행장을 만나서 상담하는 과정에서 저돌적인 모습을 보여주기도 하였다. 중간관리자들은 H 백화점이

축소전략으로 돌아섰을 때에는 부서별로 비용절감 아이디어를 제안하는데 앞장섰고, 백화점이 젊은 여성에게 초점을 맞추는 차별화 전략을 수립하고 실행에 옮긴 계층도 중간관리자들이었다. 이론적 고찰 부분에서도 밝혔듯이 전략의 실행에 있어서 결정적인 역할을 하는 계층이 중간관리자들이다. H 백화점의 경우는 전략의 수립과 실행을 모두 중간관리자들이 담당하였으므로 변화를 가로막는 조직의 관성은 별로 문제가 되지 않았다.

이러한 현상은 조직구조의 단순화로 인하여 구성원의 역할이 확대된 결과로 이해할 수도 있다. P회장의 경우 과거에는 재무관리 역할과 대외적인 대표의 역할을 수행하였으나 회생과정에서는 남성복 브랜드의 입점과 같은 부분까지 그 활동영역을 넓혔으며, 중간관리자들은 수립된 전략의 실행에만 참여하던 수준에서 전략수립과정까지 참여하는 수준으로 활동영역을 넓혔다고 할 수 있다. 즉, 최고경영자와 중간관리자들 모두 활동영역을 넓히면서 리더십을 발휘했다고 볼 수 있다.

이 중에서 최고경영자의 활동영역이 넓어진 경우는 P 회장이 백화점을 설립하고 운영하면서 차차 백화점에 대한 전문지식을 넓힘으로서 발생한 H 백화점만의 독특한 현상이라고 할 수 있다. 이론적 고찰에서는 최고경영자의 혁신능력을 회생과정에서 필요한 요소로 다루었으나 P회장의 경우는 혁신능력보다는 정치적 영향력과 카리스마를 갖춘 리더라고 할 수 있다.

중간관리자들의 활동영역이 넓어진 현상은 전략의 실행에 있어서 중간관리자들의 역할을 중요시한 김인목(1995), 조직 변화를 위해선 최고경영자 혼자 힘만으로는 불가능하다는 Kotter(1996), 그리고 전략의 실행에 있어서 중간관리자들의 참여가 있을 때에 성과가 더 높고 올라간다는 Wooldrige

& Floyd(1990)의 주장으로도 뒷받침된다. 특히 조직구조가 단순화되고 전략적인 변화가 빠르고 넓은 범위로 일어나는 회생과정에서는 중간관리자들의 역할이 더욱 중요해 질 것으로 보인다. 이상, 기업희생과 리더십과의 관계를 정리하면 다음과 같다.

질문 3. 기업희생 과정에서 리더십은 어떤 역할을 하는가?

**명제 3-1:** 기업희생 초기에는 정치적 역량을 바탕으로 한 리더십이 중요한 반면, 회생과정 시작 후에는 전문성을 바탕으로 한 리더십이 중요해진다.

**명제 3-2:** 기업희생과정에서는 축소와 집중과정에서 단순화, 수평화된 조직구조로 인하여 중간관리자 리더십의 영향력이 증가한다.

## 5.4 회생과정의 조직정치

### 5.4.1 조직외부와의 정치적 다이내믹스

외부환경에 대한 정치적 영향력은 사례 기업의 역사에서 다루었지만 모두 다섯 번의 사건에서 나타나고 있다. 첫 번째, H백화점은 창업동기에도 정치적 영향력이 개입되어 있다. P 회장은 창업당시 도지사를 비롯한 지역경제인들의 권유가 없었다면 백화점 사업을 시작하지 않았을 것이라고 말하고 있다. 두 번째, 설립초기에 비록 실패로 끝났지만, 흥복은행을 비롯한 각종 은행권의 대출을 얻기 위한 시도에서 정치인들의 도움을 받았다. 세 번째, 법정관리 허가를 위한 회사정리 절차 신청서를

법원에 접수시키는 과정에서 지역 정치인과 지역의 각종 단체들의 진정서, 그리고 지역언론들의 보도 성향은 결정적인 역할을 하였다. 네 번째, 법정관리 동의를 구하는데 있어서 주거래은행에 대한 정치적 영향력의 존재이다. 물론 P회장의 개인적 노력에 의한 은행 실무자의 설득도 빠질 수 없지만 행장에게 가해진 정치인들의 요구가 없었다면 H백화점의 법정관리는 힘들었을 것이다. 다섯 번째는 남성의류 고급브랜드의 입점 과정에 있어서 정치적인 영향력의 역할이다. 이상의 사건 중에서 세 번째부터 다섯 번째까지가 부도 이후 회생과정이 시작된 이후의 정치적 영향력이다. 이 마지막 세 번의 사건은 백화점의 회생과정에서 중대한 역할을 하였다. 특히 법정관리 동의를 얻어내는데 있어서 정치적 영향력은 필수적인 요소였다. 첫 네 번의 경우는 이미 위에서 논의가 되었으므로 여기서는 마지막 다섯 번째 경우를 살펴보도록 한다.

희생노력의 일환으로 타겟고객을 젊은 여성층으로 전환하고, 기존의 여성의류도 고급화를 지향한 사례 기업은 97년 가을부터 여성의류에 비해 취약했던 남성의류 매장에도 다수의 고급브랜드들을 유치하여 고급패션전문점으로의 전환을 가속화하려고 하였다. 특히 국내 대기업이 생산하는 남성복 브랜드를 유치하고자 하였으나 청주지역, 특히 성안로에서 오래 전부터 영업하고 있던 기존의 남성복 대리점들이 이미 상당한 수준의 매출액을 달성하고 있었고, 그 대리점들은 같은 지역의 백화점에 같은 브랜드가 입점하는 것을 원치 않았다. 의류업체들도 기존 대리점들의 의견을 무시할 수는 없었다. H백화점이 입점을 추진하고 있던 주요 브랜드는 A 기업과 B 기업의 브랜드였는데, 두 기업의 담당자들은 서로 상대방 브랜드가 입점할 때 자신들도 입점하겠다고 말하는 형편이었다. 아무리 입지가

종교 매출액이 상승중인 H백화점이었지만 이미 구축되어 있는 유통망은 경제적인 논리로는 깨어지기가 힘들었다. P회장은 이번에도 정치권의 힘을 빌리려고 노력하였다. 그러나, 정치인들로서도 별 다른 수단은 없었다. 수소문 끝에 A 기업의 대리점 담당 사업 본부장이 C군 전직 군수인 K씨의 아들이라는 사실을 알게 되었다. P회장은 자신이 알고 있던 H씨를 동원하여 K씨와의 만남을 98년 봄에 이루었다. 그로부터 1년 동안 K씨 및 K씨의 아들과의 만남을 계속하였고, 결국 A 기업은 백화점으로서의 입점을 결정하였다.

A 기업의 입점이 이루어지자 B 기업 브랜드의 입점도 더욱 박차를 가하게 되었다. B 기업 브랜드는 경쟁자인 J 백화점의 주요 브랜드 중 하나였는데, H 백화점 관리인의 동생이 B 기업에 영향력을 미칠 수 있는 기업에 근무하고 있었다. 관리인은 동생을 통하여 B 기업 최고경영층과의 만남을 이룰 수 있었고, 영업본부장은 J 백화점에서 영업하고 있던 대리점 사장을 설득하는 작업에 돌입하였다. 결국 본사와 대리점 양측을 모두 설득하는데 성공하여 J 백화점의 B 기업 브랜드는 H 백화점으로 옮겨 왔다. 국내 브랜드로서는 최고의 입지를 닦고 있던 A 기업과 B 기업의 브랜드를 유치하는데 성공하자 H 백화점 남성복 매장의 명성은 올랐고, 다른 기업 브랜드의 영입은 아주 쉬웠다고 한다.

#### 5.4.2 조직내부에서의 정치적 다이내믹스

조직 내부적인 정치는 관리인을 결정하는 의사결

정 과정에서 나타났다. H백화점은 법정관리기간 동안 현재까지 모두 세 명의 관리인을 두고 있다. 첫 번째 관리인이 선출된 과정은 다음과 같다. 95년 부도가 나고 재영업에 들어갔을 때에 전문경영인인 M씨는 사표를 제출하고 회사를 떠났고, 사장이 없는 상황에서 기존의 영업이사 K씨와 소액채권자들로 구성된 상조회측 대표가 백화점 운영을 맡았다. 보통 법정관리가 실시되면 구(舊)사주는 경영권을 잃게 되어 있다.<sup>1)</sup> 그러나 H 백화점의 경우는 법정관리의 인가에 있어서 모두가 불가능하리라고 여긴 작업을 P회장 혼자서 해낸 것이나 마찬가지였기 때문에 P회장의 영향력은 여전히 남아있었다. P회장은 관리인을 조직 외부에서 끌어오려고 하였다. 그러나 회사정리절차가 개시되기까지 약 1년여 동안 백화점을 이끌어온 상조회 측에서는 P회장에게만 이끌린다던 앞으로의 채무 변제 과정에서 자신들이 불이익을 당할 수도 있다는 의견이 팽배하였다. 그래서 P회장이 추천한 인물을 인정할 수 없다고 하며 K이사를 관리인으로 추천하였다. 결국 P회장이나 상조회 측에서 추천한 인물은 모두 제외되고 기존의 상무가 관리인으로 추천되어, 1996년 1월 26일 법원은 L씨를 법정관리인으로 임명하였다.

조직성고가 떨어짐에도 외부인사를 선출하지 못하는 이유는 조직 내에 사회정치적 힘(sociopolitical force)이 존재하기 때문이다(Canella & Lubatkin, 1993). 따라서, 이러한 의사결정은 최대의 성과를 위한 최적의 인물이 선임되었다기 보다는 P회장과 상조회의 이해관계가 얽힌 상황 속에서, 두 세력의

1) 구사주의 주식은 2/3가 소각되었다. 1996년 8월 19일 대법원이 개정된 "회사정리사건 처리요령 개정예규" 및 "회사정리법 개정안"에 따르면 구사주의 모든 주식을 소각하게 되어 있지만, H백화점의 경우는 개정안이 확정되기 이전인 1996년 4월에 회사정리절차 개시 결정이 이루어졌고 P회장보다는 전문경영인의 문제가 컸으며, P회장의 기업을 살리기 위한 노력이 인정되어 주식의 2/3만 소각되었다. 한편 1998년 4월 2일 확정된 "회사정리사건처리요령 개정예규"에 의하면 부실경영에 대해 명백한 책임이 있는 경우에만 대주주의 주식을 소각하도록 하였고 흑자도산 등 외부 요인에 의하여 부도가 발생한 경우엔 구사주의 경영권이 그대로 인정되게 하였다.

타협의 결과로 나온 의사결정이었다. 즉 경제적인 논리보다는 정치적인 논리가 의사결정과정 속에 담겨져 있다. 이러한 현상은 쇠퇴상황에서 갈등적인 정치상황이 존재하며 의사결정에 영향을 미칠 것이라는 이론적 고찰부분의 예상이 관찰되었다고 볼 수 있다.

L씨는 관리인으로 선임된 이후에 별다른 뚜렷한 성과를 보여주지 못하였다. 주로 금융기관의 관리계통에서 경력을 쌓아온 L씨는 백화점영업에 대하여 사전 지식이 없었다. 더구나 P회장이 어렵사리 마련한 자본 증자용 자금이 사용처가 확실하지 않은 채로 사라지는 사건이 발생하기까지 이르렀다. 이때 P회장은 과거에 지방 세무서의 잘못된 계산에 의하여 억울하게 지불해야 했던 개인 양도세 10억원을 돌려받게 되었다. P회장은 이 돈을 H백화점의 자본을 증자하는데 사용하며, 법원과 은행측에 새로운 관리인의 필요성을 역설하였다. 법원과 은행측에서는 10억원을 백화점 자본 증자에 모두 사용한 P회장의 의지를 인정하여 관리인의 교체를 승인하였다. 이에 1998년 9월 21일 자로 J씨가 새로운 관리인으로 취임하였다.

두 번째 관리인인 J씨는 부천시역 C백화점 대표이사직을 맡았던 사람이었지만, P회장의 고등학교 동창이었다는 점도 새로운 관리인이 되는데 있어서 매우 중요한 요인으로 작용하였다. 두 번째 관리인이 선출된 과정은 백화점 사업의 경험이 있는 전문 경영인이면서, 동시에 P회장의 고등학교 동창이라는 점에서 경제적, 정치적 성격이 함께 담겨있는 의사결정의 결과라고 말할 수 있다.

그러나 취임한지 4개월만에 J씨는 심장마비로 급사하였다. 이에 세 번째 관리인을 선출하기 위한 작업이 진행되었다. 세 번째 관리인의 선임에 있어서 P회장은 자신이 나름대로 생각하는 또 다른 인

물이 있었지만, 우선 직원들의 의견을 먼저 들어보기로 하였다. H백화점은 이미 설립된 지 8년이라는 시간이 지났다. 직원들은 그 동안 형성된 인맥을 활용하여 수소문한 결과 수도권의 대형백화점에서 상무를 지내고, 마산의 백화점에서 전무이사를 역임한 A씨를 추천하게 되었다. P회장은 A씨와 자신이 생각하던 인물을 비교해본 결과 A씨의 자질이 우수하다고 판단되었다. H 백화점은 이후에 채권자들의 의견을 수렴하여 A씨를 관리인으로 추천하였고 법원과 은행은 이에 동의하였다. 세 번째 관리인이 선출되는 과정에서는 정치적인 영향력은 별로 찾아볼 수가 없다. 백화점의 회생과정 동안에 초기에 정치적인 성격이 강하였던 의사결정과정은 점점 조직의 전체적인 성과를 우선하는 기준에 의하여 영향받게 된 것으로 보인다.

요약하자면, 회생과정에서 H백화점이 환경에 대하여 갖고 있는 정치적 영향력은 법정관리를 허가 받는 의사결정과정에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 내부적으로는 기업이 회생하면서 의사결정과정에 영향을 미쳤던 정치적 영향력의 크기가 점점 줄어들었다. 쇠퇴기에 이르면 조직의 잉여자원(slack)은 줄게 되고, 따라서 각 부서 또는 이해관계자들이 스스로 해결해야 되는 문제가 많아진다. 따라서 내외부 이해관계자들간에 조직의 자원점유에 대한 정치적 갈등이 표면화된다(Gray & Ariss, 1985). 그리고, 기업이 회생하면서 조직전체의 성과가 좋아지는 과정에서는 회생과정의 첫 단계에서 침체하게 대립하였던 각 이해관계자들의 갈등이 점점 누그러드는 경향이 보인다고 할 수 있다. 이것은 기존의 이론들은 아직 지적하지 못하고 있는 부분이다. 이상, 기업회생과 조직정치의 관계를 정리하면 다음과 같다.

질문 4. 기업회생 과정에서 조직내-외의 정치적 변수는 어떻게 작용하는가?

명제 4: 기업회생의 성과에 미치는 조직내-외 정치적 영향력은 초기에 가장 강하고 회생과정이 진행되는 동안 약해진다.

## VI. 결 론

본 연구는 기업회생과정을 전략, 구조, 리더십, 정치적 영향력의 네 가지 측면에서 바라보았다. 기존의 회생과정이 상황중심의 이론에 치우쳤다면, 본 연구에서는 조직의 창업단계에서부터 쇠퇴, 그리고 다시 회생에 이르는 과정을 종단적으로 고찰함으로써 복잡하게 얽혀 있는 쇠퇴 원인을 밝혀내고 이러한 원인들이 극복되어 가는 과정을 보여주었다. 사례 기업은 전략부재, 작은 백화점에 어울리지 않는 관료적인 조직구조, 과다한 이자비용의 세 가지 쇠퇴원인을 차별화전략의 실행, 단순구조에 가까운 조직구조로의 변화, 그리고 법정관리로 인한 부채 부담 감소의 세 가지 방법으로 해결하며 회생과정을 밟아나가고 있다. 사례기업이 창업부터 부도, 그리고 법정관리를 통한 회생의 과정을 거치는 동안의 주요 지표들의 변화추이를 도식화하면 <그림 4>와 같다.

회생과정을 단계별로 분석했을 때, 초기단계에서는 주요 이해관계자들의 지지를 얻어내는 단계 이후에 축소단계가 이어졌고 이후에는 집중 전략으로 인한 매출 확대와 비용구조 개선을 통한 안정화 단계가 반복적, 또는 동시에 진행되었다.

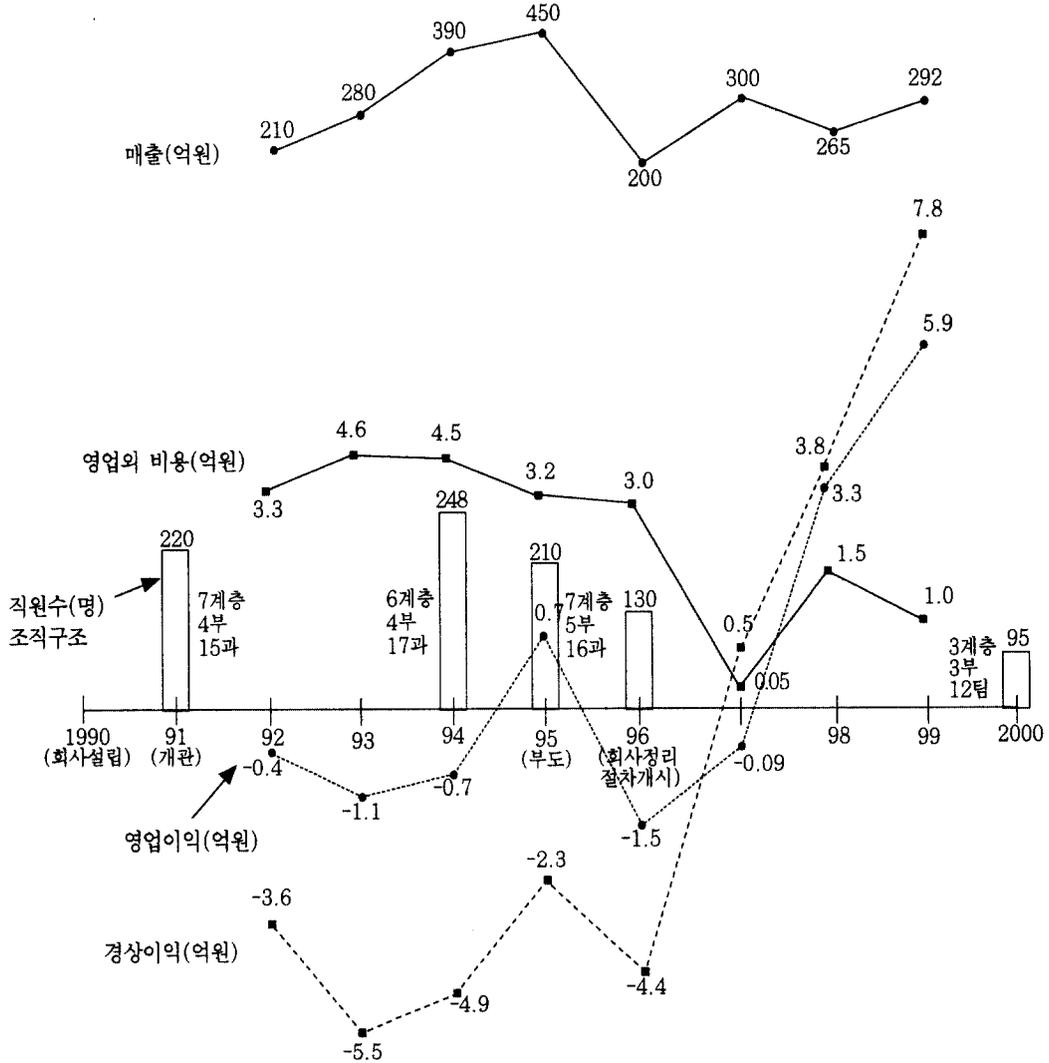
회생과정에서 요소별로 나타난 변화들의 특징을

정리하면, 불명확하던 전략을 재정비하여 특정 영역에 집중하는 전략으로 전환하였다. 방만하던 조직과 인력구조를 단순화하여 의사결정의 단계와 시간이 축소되었다. 회생과정 속에서 정치적 역량을 바탕으로 한 최고경영자의 리더십은 중요한 역할을 하였으며, 중간관리자 리더십의 영향력 범위가 넓어졌다. 회생과정 초기에는 조직외부에 대한 정치적 역량이 중요한 역할을 수행하였다. 조직내부에서는 예전에 없던 조직정치가 발생하지만 회생과정을 거치면서 약화되었다.

이제까지 살펴본 바와 같이, 회생과정에서는 축소와 집중의 반복을 거치는 동안 집중화된 전략과 그에 상응한 수평조직으로 전환되며, 조직의 변화와 일관되게 중간관리자의 영향력과 역할이 증대되는 등 회생과정에 영향을 미치는 요소들 사이에 상호작용이 있음을 볼 수 있다. 또한, 회생과정의 각 단계에 따라 동일한 요소(리더십과 조직정치)들이 다르게 작용함을 알 수 있다. 특히, 회생과정 초기에는 정치적인 역량과 리더십이 불가분의 관계로 얽혀 있음도 알 수 있다.

이러한 연구결과를 도출한 본 연구의 학문적인 의의는 다음과 같다. 첫째, 한국적인 상황에서 부족하였던 회생과정에 대한 연구라는 점이다. 둘째, 그 동안의 회생전략 분야에서 잘 이루어지지 않았던 방법론을 사용하였다. 한 사례의 창업부터 부도, 회생에 이르는 과정을 심층적, 종단적으로 파헤침으로써 복잡하게 얽혀있던 쇠퇴원인을 밝혀내고 이러한 원인들이 극복되어 가는 과정을 자세히 묘사할 수 있었다. 횡단적인(cross-sectional) 내용(content)연구 위주의 경영전략 분야에서 종단적인(longitudinal) 과정(process)연구의 필요성은 최근 더욱 부각되고 있다(Stacey, 1998). 이런 의미에서도 본 연구는 전략경영 연구분야의 발

〈그림 4〉 사례기업의 시간대별 주요 지표 변화 추이



전에 공헌할 수 있을 것으로 사료되며 많은 후속 연구들의 기초가 될 수 있을 것으로 기대한다. 또한 하나의 사례를 전략, 구조, 리더십, 정치적 영향력의 네 가지 시각으로 분석함으로써 보다 다양한 통찰력을 제공할 수 있었다. 셋째, 외국 회생전략연구에서 부족했던 리더십과 조직구조에 대한 시

사점을 제시하였다. 아울러, 정치적 영향력에 대한 분석이 이루어짐으로써 한국적인 상황을 반영하였다고 여겨진다.

본 연구가 제시하는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 전략의 중요성이다. 사례기업이 문제를 안게 되는 가장 직접적인 원인은 재무적인 어려움이었던

고 볼 수도 있겠지만, 그 근원에는 전략의 부재가 자리잡고 있다. 합리적인 전략이 부족한 채 상황이 다른 대형백화점의 전략을 모방하는 과정에서 자원의 분산과 낭비가 자연스럽게 발생한 것이다. 둘째, 전략의 부재는 또한 방만한 조직구조와 인력구조로 연결되었다. 전략이 자원분산적인 경우 조직구조 역시 방만해질 수밖에 없지만, 같은 전략을 구사하더라도 조직구조는 다양하게 표출될 수 있는데, 사례기업의 경우는 조직구조 역시 엄밀한 계획성 없이 대기업을 모방하였던 것이 문제였다. 셋째, 조직내-외적인 정치적 영향력의 중요성이다. 이는 리더십과도 관련이 있는 것으로 특히 위기상황에서는 조직정치에 대한 이해와 관리가 중요한 것으로 사료된다. 넷째, 위기의 중요성이다. 중요한 변화를 도입하기 위해서 가장 핵심적인 요소가 위기감의 조성이라고 한다(Kotter, 1996). 사례기업의 경우도 위기가 긍정적으로 작용한 경우라고 볼 수 있다. 만약 사례기업이 95년 부도의 위기를 맞아 그것을 극복하려는 과정에서 전략과 구조 등을 정비하지 않았더라면, 97년의 IMF 경제위기 때 생존하기 어려웠을 것이다. 실제 IMF 구제금융과 관련한 경기 침체로 가장 크게 영향을 받은 유통업체가 백화점이라고 볼 수 있을 정도로 97년과 98년 기간 동안 백화점 협회 회원사가 42개에서 27개로 줄었고, 42개 기업 가운데 22개가 부도나 법정관리 또는 화의나 워크아웃 대상기업으로 선정되었다(대한상공회의소, 1999; 오윤희, 이희천, 1999). 따라서, 기업들은 지속적인 생존과 성장을 위하여 스스로 위기를 조성하는 것이 필요하다는 주장은 설득력이 있다.

끝으로, 회생전략 연구는 다음과 같은 한계점을 극복하며 진행되어야 할 것이다. 첫째, 본 연구는 지방백화점을 대상으로 한 단일사례 연구이므로 태

생적인 한계점인 일반화의 문제가 당연히 제기된다. 연구결과의 객관성을 확보하기엔 무리가 따르므로, 다른 기업에 적용하는 데에는 신중한 고려가 필요하다. 앞으로는 다양한 산업, 다양한 기업을 대상으로 한 사례들이 연구, 분석되어 한국에서의 기업회생 모델이 정립된 후, 좀 더 체계적이고 분석적인 연구들이 뒤따라야 할 것이다. 둘째, 본 연구에서는 기업 쇠퇴가 중요한 요소인데도 불구하고 쇠퇴에 대한 이론적 고찰이 이루어지지 않았다. 따라서, 기업 쇠퇴이론과 회생이론을 연관시키는 연구가 필요하다. 마지막으로, 사례기업은 2년 이상 팔목할 만한 성장을 이루어냈으므로 회생의 정의에는 맞지만, 아직도 법정관리가 진행중인 기업이라는 사실이다. 앞으로는 법정관리를 완전히 벗어난 기업에 대한 연구가 필요할 것이다.

## 참고 문헌

- 강효석, 권석균, 이원홍, 조장연(1998), 기업구조조정론: 가치창조경영의 전략방안, 홍문사.
- 공병호(1995), 한국기업의 퇴출장벽, 한국경제연구원.
- 김건우(1999), 한국기업의 도산원인, 경영학연구, 8: 771-798.
- 김연수(1997), 한국 경영전략분야의 재정리를 위한 연구: 새로운 패러다임을 향하여, 경영논총, 41: 345-371.
- 김인목(1995), 환경, 전략유형의 중간관리자 인지에 따른 전략결정역할과 성과의 연구, 경영학연구, 24: 445-485.
- 김영배, 한정화(1993), 한국 전략경영 연구의 현황과 전망, 인사조직연구, 2: 139-188.
- 김정호, 권오성(1998), 법정관리아이, 자유기업센터.
- 대한상공회의소(1999), 21세기 유통환경의 변화와 유통산업발전전략.

- 박형순(1998), 법정관리 신청기업의 개시에 관한 연구: 중소기업에 대한 금융기관의 동의여부를 중심으로, 석사학위논문, 경희대학교.
- 오윤희, 이희천(1999), **백화점 경영**, 남두도서.
- Amburgey, T. L. & Dacin, T.(1994), "As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change," *Academy of Management Journal*, 37: 1427-1452.
- Arogyaswamy, K., Barker III, V. L. & Yasai-Ardekani, M.(1995), "Firm Turnarounds: An integrative two-stage model," *Journal of Management Studies*, 32: 494-525.
- Barker III, V. L. & Duhaime, I. M.(1997), "Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence," *Strategic Management Journal*, 18: 13-38.
- Barker III, V. L. & Mone, M. A.(1994), "Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline?" *Strategic Management Journal*, 15: 395-405.
- Bibeault, D.(1982), *Corporate Turnaround*. NY: McGraw-Hill.
- Brenneman G.(1998), "Right away and all at once: How we saved Continental," *Harvard Business Review*, 76: 162-178.
- Brown, M. C.(1982), "Administrative succession and organizational performance: The succession effect," *Administrative Science Quarterly*, 27: 1-17.
- Canella, A. A., Jr, & Lubatkin M.(1993), "Succession as a sociopolitical process: Internal impediments to outsider selection," *Academy of Management Journal*, 36: 763-793.
- Chandler, A. D. Jr.(1962), *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, MA: The MIT Press.
- Clausen, A. W.(1990), "Strategic Issues in Managing Change: The turnaround at BankAmerica Corporation," *California Management Review*, 32: 98-105.
- Dean, JR. J. W. & Sharfman, M. P.(1996), "Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness," *Academy of Management Journal*, 39: 368-396.
- Eitzen, D. S. & Yetman, N. R.(1972), "Managerial change, longevity, and organizational effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 17: 110-116.
- Elliot, C.(1997), "Rapid refocusing saves Spyglass-For now," *Journal of Business Strategy*, 18: 49-51.
- Forbes, D. P. & Milliken, F. J.(1999), "Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups," *Academy of Management Journal*, 24: 389-505.
- Gray, B. & Ariss, S., S.(1985), "Politics and strategic change across organizational life cycles," *Academy of Management Review*, 10: 707-723.
- Gupta, A. K.(1987), "SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation," *Academy of Management Journal*, 30: 477-500.
- Hambrick, D. C. & Schecter, S. M.(1983), "Turnaround strategies in mature industrial-product business units," *Academy of Management Journal*, 26: 231-248.
- Hambrick D. C.(1985), "Turnaround strategies. In W.H. Guth(ed.)," *Handbook of Business Strategy*, Boston: Warren, Gorham and Lamont: 270-298.
- Harrigan, K. R.(1980), *Strategies for Declining Business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hastings, D. F.(1999), "Lincoln Electric's harsh lessons from international expansion," *Harvard Business Review*, 77: 163-178.
- Hickson, D. J., Astley, W. G., Butler, R. J. and Wilson, D. C.(1981), "Organization as power," *Research in Organizational Behavior*, 3: 151-196.
- Hofer, C. W.(1980), "Turnaround strategies," *Journal of*

- Business Strategy*, 1: 19-31.
- Holusha, J.(1997), "Learning from the turnaround at AK Steel," *Strategy and Business*, 9: 62-68.
- Kesner, I. F. & Dalton, D. R.(1994), "Top management turnover and CEO succession: An investigation of the effects of turnover on performance," *Journal of Management Studies*, 31: 701-713.
- Kim, E. & Mc Intosh, J. C.(1999), "Strategic organizational response to environmental chaos," *Journal of Managerial Issues*, 11: 344-362.
- Kotter, J. P.(1996), *Leading Change*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Markides, C. C.(1995), *Diversification, refocusing, and economic performance*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Mintzberg, H.(1975), "The manager's job: folklore and fact," *Harvard Business Review*, July-August: 49-61.
- Mintzberg, H.(1979), *The structuring of organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H.(1984), "Power and organization life cycles," *Academy of Management Review*, 9: 207-224.
- Mintzberg, H.(1990), "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management," *Strategic Management Journal*, 11: 171-195.
- Mintzberg, H. & Waters J. A.(1982), "Tracking strategy in an entrepreneurial firm," *Academy of Management Journal*, 25: 465-499.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L.(1997), *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, New York: Oxford University Press.
- Pearce II J. A. & Robbins D. K.(1993), "Toward improved theory and research on business turnaround," *Journal of Management*, 19: 613-636.
- Pearce II, J. A. & Robbins, D. K.(1994), "Retrenchment remains the foundations of business turnaround," *Strategic Management Journal*, 15: 407-417.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R.(1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row, 장외영향력과 조직, 이중범, 하현길, 조철욱 역, 정음사.
- Porter, M. E.(1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Rajagoplan, N. & Spreitzer, G. M.(1996), "Toward a theory of strategic change: A multi-lense perspective and integrative framework," *Academy of Management Review*, 22: 48-79.
- Ramanujam, V. & Grant, J. H.(1986), "Research on corporate decline and turnaround: Progress, problems, and prospects," *Academy of Management Proceedings*.
- Robbins, D. K. & Pearce II, J. A.(1992), "Turnaround: Retrenchment and Recovery," *Strategic Management Journal*, 13: 287-309.
- Rothschild, W. E.(1994), "Avoid the mismatch between strategy and strategic leaders," *Journal of Business Strategy*, 38:
- Rumelt, R.(1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schendel, D. E., Patton, G. R. & Riggs, J.(1976), "Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery," *Journal of General Management*, 3: 3-11.
- Schuler, D. A.(1996), "Corporate political strategy and foreign competition: The case of the steel industry," *Academy of Management Journal*, 39: 720-737.
- Sharma, A.(1997), "Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange," *Academy of Management Review*, 22: 758-798.
- Slatter, S.(1984). *Corporate Recovery: Successful Turnaround Strategies and Their Implementation*. Singapore: Penguin.
- Stacey, R. D.(1998), "The science of complexity: An

alternative perspective for strategic change processes," *Strategic Management Journal*, 16: 477-495.

Sutton R. I.(1987), "The process of organizational death: Disbanding and reconnecting," *Administrative Science Quarterly*, 32: 542-569.

Teece, D. J.(1981), "Internal organization and economic performance: An empirical analysis of the profitability of principal firms," *Journal of Industrial Economics*, 30: 173-199.

Weitzel, W. & Jonsson, E.(1991), "Reversing the downward spiral: Lessons from W.T. Grant and

Sears Roebuck," *Academy of Management Executive*, 5: 7-22.

White, R. E.(1986), "Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation," *Strategic Management Journal*, 7: 217-231.

Wooldridge, B. and Floyd, S. W.(1990), "The strategy process, middle management involvement, and organizational performance," *Strategic Management Journal*, 11: 231-241.

Yin, R. K.(1984), *Case Study Research*, Beverly Hills, California: Sage Publications.

## Mapping a Turnaround Process: Theory and a Case

Eonsoo Kim · Myeong-Hyeon Cho\* · Sang June Park\*\*

### Abstract

In spite of its theoretical and practical importance, turnaround strategy has not received much research attention. Relatively small number of studies conducted in western countries, approaching from various perspectives, remain fragmented. We tried to integrate the existing research, complemented by additional elements deemed important yet overlooked in previous studies. In addition, we attempted to offer a turnaround process model suitable for the Korean environment, by composing a case of a department store's turnaround experience. Through an in-depth study of the focal firm spanning from the time of founding to the present time, we analyzed and described the causes of performance downturn and the counter-measures mobilized. It was shown that the focal firm went through the recursive, rather than linear, steps of securing the support of stakeholders, retrenchment, focusing, and improving cost structure. The focal firm's turnaround consists of deploying focused differentiation strategy, simpler organization structure, and lowering the burden of debt in response to lack of clear strategy, bureaucratic structure, and excessive interest expenses respectively. This study also shed light on the importance of political dynamics inside and outside the organization.

Key words: oturnaround, process, strategy, structure, political dynamics.

---

\* Associate Professor, School of Business, Korea University.

\*\* Associate PSR, MSD Korea.