

+ POSRI 보고서

턴어라운드, 맞춤형 전략으로 성공한다

민세주 수석연구원, 산업연구센터 (sejoomin@posri.re.kr)

[목 차]

1. 턴어라운드 성공의 어려움
2. 성공기업의 턴어라운드 전략 사례
 - ① GM의 ‘굴레 탈출’
 - ② 스타벅스의 ‘본질 회귀’
 - ③ 일본항공(JAL)의 ‘장막 제거’
3. 턴어라운드 성공의 3대 시사점

Executive Summary

- 실적부진 극복과 회생을 의미하는 턴어라운드는 실제 성공 가능성이 매우 낮으므로, 재기에 성공한 기업 사례를 통해 전략적 시사점 파악이 중요
 - 연구에 따르면 한국, 일본 기업의 턴어라운드 성공률은 5~7% 수준에 불과
 - GM, 스타벅스, 일본항공의 3개 기업 사례를 통해 일반적 턴어라운드 전략 외 실적 반등에 기여한 핵심 요인을 검토
- GM은 과거의 유산(Legacy)으로 인한 고비용 구조를 개혁하기 위해 과감한 ‘굴레 탈출’ 전략을 실시하여 턴어라운드에 성공
 - 수익성 양호 자산 및 사업부 일부만 인수한 ‘뉴 GM’을 출범시켜, 브랜드 정리, 딜러 네트워크 및 생산공장 통폐합, 조직 슬림화 추진
 - 미국자동차노조와의 대타협을 통해 퇴직자 지원 프로그램을 중단, 축소하고 시간당 임금 삭감 등 노무비 부담 34% 경감
- 스타벅스는 양적 성장 추구로 핵심가치를 상실하여 위기 봉착, ‘본질 회귀’ 전략으로 제 2의 전성기 시작
 - 신규 출점 계획을 축소하고 기존 매장 600곳을 폐쇄, 스낵 메뉴 삭제, 음반 및 서적 판매 중단 등 커피 품질에 관련 없는 부분은 과감히 제거
 - 600만 달러의 손실에도 불구하고 미국 전역의 7,100개 매장에서 동시에 영업을 중단하고 커피 제조기술 교육 실시
- 일본항공(JAL)은 안일한 기업 문화로 위기 의식 자체가 부재, ‘장막 제거’ 전략으로 의식 변화를 유도하여 우량기업으로 부활
 - 운항 노선별로 조직 구조를 재편하고 독립 재산제를 도입, 근접노선단위의 소그룹별로 매일 수익 현황을 공개
 - 안전을 이유로 성역화된 조종사 노조를 직접 만나 설득, 인력 구조조정 및 임금 삭감 등 개혁에 대한 합의 도출
- 초점 집중, 내부 개혁, 빠른 실행의 3가지가 턴어라운드 성공 요인
 - 전 임직원이 턴어라운드 전략 실행에 공감하고 동참할 수 있는 공통의 어젠다한 가치를 정의하여 초점을 집중
 - 상황 악화, 경쟁 심화의 외부 요인 대응보다 조직 내부의 제도, 문화, 관행, 가치관을 개혁하는 데 초점을 두어 체질 개선에 주력
- 수 개월에서 1년 이내에 과감한 턴어라운드 전략을 수립하고 대부분을 시행하여 단기 효과를 가시화하고 전사 공감대를 형성

1. 턀어라운드 성공의 어려움

□ 실적 부진을 극복하고 회생하는 과정을 의미하는 턀어라운드는 실제 성공 확률이 매우 낮음

○ 한국 기업의 턀어라운드 성공률은 약 5% 수준으로 추정

- LG경제연구원(2007)은 국내 상장 기업 대상으로 2년 이상 영업 적자를 경험했으나 턀어라운드를 통해 매출 및 이익 측면에서 고성과를 기록한 기업들을 조사
- 그 결과 연속 적자 기업 199개 중 실질적으로 턀어라운드에 성공한 기업은 11개에 불과한 것으로 나타남

○ 일본 기업들도 턀어라운드 성공률이 7%에 불과한 것으로 조사

- 일본의 기업 데이터베이스 조사기관인 제국데이터뱅크(TDB)는 과거 50년간 회사 갱생법 신청 기업의 경과를 추적 조사하여 발표
- 조사 결과에 따르면 회사갱생법 적용을 신청한 138개 기업 중 대다수가 2차 파산, 기업 청산 등으로 소멸했으며 주식시장에 재상장할 정도의 턀어라운드에 성공한 기업은 9개에 불과

□ 경영환경의 불확실성이 갈수록 심해지면서 언제든 실적 부진에 빠질 수 있으므로 재기에 성공한 기업 사례를 통해 성공 전략의 시사점 파악이 중요

- 일반적으로 기업들은 턀어라운드를 위해 사업 구조조정과 인력 감축, 또는 신 제품 출시나 신기술 개발, M&A 등으로 돌파구 모색
- GM, 스타벅스, 일본항공의 3개 기업 사례를 통해 일반적 턀어라운드 전략 외 실적 반등에 성공한 요인을 검토

2. 성공기업의 턀어라운드 전략

① GM의 ‘굴레 탈출’ 전략

□ 파산 위기의 주범은 과거의 유산(Legacy Cost)

○ GM은 100년이 넘는 역사를 지닌 미국 제조업의 상징이었으나,

경영위기로 2009년 6월 파산

- 1908년 설립되어 1931~2007년까지 77년간 세계 자동차판매 1위 기록
- 2008년 이후 실적 악화로 경영위기 직면, 2009년 6월 1일 파산보호 신청
- GM 주식은 2009년 5월 1달러 미만으로 급락, 6월 다우지수(DJIA)에서 제외

○ 위기의 근본 원인으로 Legacy(과거의 유산)로 인한 고비용 구조를 지목

- GM은 1993~2007년까지 15년 동안 유산비용으로 1,030억 달러 지출, 종업원 의료보장비용 부담액은 꾸준히 상승하여 자동차 1대당 2000년 945달러에서 2008년 1,904달러로 2배 이상 증가
- 유산비용 증가로 GM의 시간당 노무비는 74달러 수준에 도달, 반면 도요타 48달러, 현대자동차 40달러로 경쟁사와 큰 격차 존재
- GM의 과도한 유산비용 부담에 대해 이전부터 외부 비판이 있었으나, 파업을 우려한 소극적 태도로 개선하지 못함

[참고] 릭 왜고너 前 CEO의 2003년 인터뷰

“기존 의료보장비용을 삭감하는 것은 노조와 핵전쟁을 하는 것입니다.”

□ 과감한 ‘굴레 탈출’ 전략으로 ‘뉴 GM’ 출범, 턴어라운드에 성공

○ ‘뉴 GM’은 수익성 양호 자산과 사업부 일부만 인수, 조직 슬림화 추구

- 기존 8개 브랜드 중 시보레, 캐딜락, 뷰익, GMC의 4개 브랜드 중심으로 ‘뉴 GM’을 구성하고 나머지 4개 브랜드는 매각 및 폐지
- 미국 내 공장 수는 47개(2008)에서 30개(2012)로 약 36% 통폐합
- 딜러 네트워크를 기존 6개 망에서 절반인 3개 망으로 축소, 브랜드별 별도로 운영되던 채널을 통합하고 딜러 수도 6,246개에서 3,605개로 42% 축소
- 기존의 매트릭스 조직 체계를 폐지하고 지역별 사장 및 전략 이사회 또한 폐지하여 의사결정기구를 절반 수준으로 축소

○ 퇴직자 지원 프로그램 중단 등 유산비용 (Legacy Cost) 제거를 위한 대타협과 결단

- 미국자동차노조(UAW)와 대타협을 통해 JOBS 등 퇴직자 지원 프로그램 중단에 합의, 인건비 부담을 26% 축소
- 퇴직자의료보험펀드(VEBA) 출연금도 당초 계획된 200억 달러의 50%인

100억 달러로 삭감

- 생산직 근로자 수를 2008년 6만 2천명에서 2009년 4만 명으로 축소하고 시간당 임금도 78달러에서 45~48달러로 경쟁사와 유사한 수준으로 삭감, 노무비 부담을 2008년 76억 달러에서 2009년 50억 달러로 34% 경감
- 2012년 이후 실적 반등하며 정부 구제금융 졸업, 2015년 3분기에는 역대 최고 순이익 달성으로 과거의 영광 회복
 - 2010년 11월 증권시장에 재상장했으며, 2013년에는 1년간 주가 상승폭이 42%에 달하는 실적을 보임
 - 495억 달러의 구제금융을 지원하며 지분의 61%를 인수했던 정부는 GM 지분을 모두 정리하며 390억 달러를 회수했다고 발표
 - 판매 실적은 2013년 971만대에서 2015년 984만대로 꾸준히 상승 추세이며, 2016년 현재 전기자동차 등 지속적 신차 발표하며 부활에 성공

② 스타벅스의 '본질 회귀' 전략

□ 매장 확대, 사업 다각화 등 양적 성장에 주력하다 위기 봉착

- 세계 커피 문화 확산의 주역으로 고급커피 시장의 최강자였으나, 2007년 이후 실적 부진으로 경영 위기에 직면
 - 2000년대 중반 이후 맥도널드, 던킨도너츠 등 패스트푸드 기업들이 고급 커피 시장에 뛰어들며 성장이 정체되고 수익성 악화 시작
 - 2007년 여름, 상장 이후 최초로 매장방문 고객수 감소
 - 2007년 말 기업가치는 130억 달러로 연초 대비 42% 폭락한 수준
 - 2008년 2분기에는 창업이래 최초로 영업 적자를 기록
- 양적 팽창을 추구하며 핵심 가치를 망각한 것이 위기를 초래한 근원
 - 신규 개점을 통한 성장에 집중하여 5년간 매장 수가 약 3배로 증가 (2002년 5,886개에서 2007년 1만 5,011개)
 - 성장 가속화를 위해 커피 외 식음료를 판매하고, 음반, 도서 등 엔터테인먼트 사업에도 진출하는 등 사업 다각화를 추구
 - 자동화된 대형 커피머신을 도입하고, 미리 포장해 놓은 원두를 판매하는 등 업무 효율성 제고에 주력하여 '고급 커피 경험 제공'의 이미지 상실

□ ‘본질 회귀’ 전략으로 커피 품질을 최우선으로 하여 부활에 성공

○ 양적 성장 정책의 속도 조절 및 비관련 사업 확장을 중단하고 핵심 가치를 강화하는 신성장 동력 발굴

- 신규 출점 계획을 27% 축소(1,600개 → 1,175개)하고 미국 내 기존 매장 중 600개 폐쇄 결정
- 스낵 메뉴 삭제, 매장 내 음반, 서적 판매 중단 등 커피 품질에 관련 없는 사업들은 과감히 제거
- 고유의 마이크로 그라인딩(micro grinding) 기술을 활용한 고급 인스턴트 커피를 개발하여 프리미엄 브랜드를 유지하면서 새로운 시장을 개척

○ 손해를 감수하고 ‘커피 품질’이라는 핵심 가치를 최우선 추구

- 600만 달러의 손실에도 불구하고 미국 전역의 7,100개 매장에서 동시에 영업을 중단하고 바리스타들에 대한 커피 제조기술 숙련 교육 실시
- 스피드 향상을 위해 도입했던 자동화 대형 머신을 포기하고 바리스타와 고객들 간 소통에 보다 주력

○ 2010년 사상 최대 매출 달성하며 제 2의 전성기 시작

- 2010년 총매출 107억 달러 달성, 영업 이익은 14억 달러로 2009년 대비 160% 증가했으며 영업이익률 또한 13.3%로 사상 최고치 경신
- 10달러 미만까지 추락했던 주가는 2010년 12월 30달러 수준까지 회복 했으며, 2012년 4월에는 60달러 수준까지 상승

③ 일본항공(JAL)의 ‘장막 제거’ 전략

□ 안일한 기업 문화로 수 차례 개혁 시도가 실패하면서 파산

○ 일본의 대표기업으로 대학생 취업 희망 1순위였으나, 실적 부진과 부채 증가로 자본잠식 상태가 되어 2010년 1월 결국 파산

- 당시 JAL의 부채총액은 2조 3,221억 엔으로 일본 내 최대 규모의 파산 이었음
- 전문가들은 ‘재건 가능성이 희박하며 2차 파산이 염려된다’며 정부의 지원 결정에 반대하기도 했음

○ 안일한 기업 문화로 인한 위기의식 부재가 일본항공을 병들게 한 근본 원인이라고 판단

- 파산 신청 시 이미 정부 주도의 펀드, 은행 등에서 회생 과정을 지원하기로 결정하여 일상 업무는 평소대로 이루어짐

[참고] 간사이 국제공항 근무 직원 인터뷰

“회사가 파산했다는 뉴스를 듣고 놀라서 출근했는데, 평소처럼 비행기가 뜨고 업무도 할 수 있었어요. 실감이 나지 않았습니다.”

- 국영 기업 태생의 국가 인프라 산업이므로 당연히 정부의 지원을 받을 것이라는 사고방식이 팽배하여 ‘파산’이라는 현실을 인식하지 못함
- 8개에 달하는 노동조합은 조합원 지지 확보를 위해 경쟁적으로 강경 노선을 추구, 연봉 3,000만 엔 이상의 조종사 조합에서도 더 좋은 조건의 처우 개선을 요구할 정도

□ 일본항공의 구원투수를 맡게 된 교세라 명예회장 이나모리 가즈오는 ‘장막 제거’ 전략으로 위기 실상을 공개, 의식 변화로 개혁에 성공

○ 회사의 실상을 임직원들에게 제대로 보여주기 위해 운항 노선별로 조직 구조를 재편하고 독립채산제를 도입

- 기존의 기능 중심 조직 구조 하에서는 판매부는 수입 발생(profit center), 운항·정비부는 비용 발생(cost center) 부서이기 때문에 회사의 전체 수익을 책임지는 부서가 없었음
- 국내와 해외로 나누어 노선총괄본부를 신설, 근접노선단위의 소집단으로 나누어 그룹별 독립채산제를 도입하고 매월 수익 현황을 공개
- 조종사와 승무원, 공항 등 모든 비용을 파악하여 사내 거래단위를 설정 하고, 각 항공편당 수지타산을 운항 다음 날 바로 계산하여 실적에 반영

○ 의식 변화를 위해 ‘성역’에 대해서도 개혁을 단행

- 과거 사망사고 발생 후 ‘안전’ 관련 이슈는 성역화되어 점점 해당 직원들과 노동조합의 기득권으로 변질
- 강성 노조의 대표였던 조종사 노조를 근무 현장에서 직접 만나 대화하고 회사의 경영 실태를 가감 없이 공개함으로써 안전도 이익이 있어야 확보할 수 있음을 설득
- 조종사 인력 1/3 구조조정, 임금 40% 삭감, 차량지원 최소화 등 개혁에 합의하는 성과를 도출

○ 2012년 사상최고 수익을 달성하며 재 상장에 성공, 우량기업으로 부활

- 2011년 3월 결산 때 JAL의 영업이익은 약 1,800억 엔으로 갱생계획 목표치의 3배를 달성했으며, 2012년 3월 결산 때는 2,049억 엔으로 과거 최고액을 경신
- 2012년 9월에는 도쿄증권거래소 재 상장에 성공

- 정부에서 지원받은 공적자금은 전액 반환했으며, 파산 당시 운영자금으로 대출받은 자금도 7% 이자를 합해 상환
- 2013년 매출은 1조 3,093억엔, 영업이익은 1,667억엔, 영업이익률 12.7%로 업계 평균 이익률의 약 2.5배 수준 달성

3. 턀어라운드 성공의 3대 시사점

□ 위기의 근본 원인을 한 가지로 정의하여 전략의 초점을 집중

○ 전 임직원이 턀어라운드 전략 실행에 동참할 수 있는 공통 어젠다 선정

- GM은 과거의 굴레, 스타벅스는 핵심가치의 망각, 일본항공은 안일한 기업문화를 위기의 제1 원인으로 지목
- 재무구조 개선, 채권단 협상, 계열사 및 사업부문 매각 등 필요한 조치들은 담당 부서와 경영진 차원에서 추진

□ 내부 체질 개선에 집중하되, 위기의 근본 성격에 맞는 맞춤형 처방을 적용

○ 상황 악화, 경쟁 심화 등 외부 요인 대응보다, 조직 내부의 제도, 문화, 관행, 가치관 등을 개혁하는 데 초점

- GM은 전성기 시절의 제도와 시스템에 발목이 잡혀 있는 상태임을 스스로 인정하여 굴레로부터의 탈출 전략을 실행
- 스타벅스는 양적 성장을 추구해 온 몇 년간의 전략이 실패였음을 인정, 일본항공은 조직 문화와 의식 구조를 바꿔야 한다는 데 공감

□ 빠른 결단과 실행력으로 효과를 가시화하여 임직원 공감대 형성

○ 세 기업 모두 1년 이내에 과감한 턀어라운드 전략의 실천 조치 대부분을 결행

- GM은 파산위기에 직면한 지 3개월 만에 자구계획을 수립하고 미국 자동차노조와 협상을 진행하며 정부에 파산보호와 구제금융을 신청했으며, 브랜드 정리, 조직 슬림화 등 즉시 실시
- 스타벅스는 턀어라운드 추진 발표 2개월 만에 전 매장의 문을 닫는 의식(리추얼, ritual)을 실시하여 강력한 의지를 표현했으며, 6개월 후에는 매장 폐쇄까지 실행에 옮김
- 일본항공은 일본 내 명망이 높고 일본항공과 아무 이해관계가 없는 교세라 명예회장 이나모리 가즈오를 영입하고 턀어라운드 추진 10개월 만에 조직 구조 개편 및 독립채산제

도입을 실시

[참고자료]

[보고서]

KOTRA “미 프리미엄 커피시장, 맥도날드 선전에 스타벅스 고전”, 2008

삼성경제연구소 “100년 기업 GM 몰락의 교훈”, 2009

KOTRA “GM과 크라이슬러 정부제출 자구계획서”, 2009

LG경제연구원 “한국의 턴어라운드 기업들이 주는 교훈”, 2007

자동차산업연구소 “GM, 고강도 구조조정 통한 뉴 GM 출범”, 2009

DBR “81세 이나모리의 아메바 경영, JAL을 살리다”, 2014

Bloomberg Businessweek “Why GM’s plan won’t work”, 2005

[언론]

GM, 스타벅스, 일본항공 관련 국내외 언론보도 다수

[도서]

Onward, 스타벅스 CEO 하워드 쉘츠의 혁신과 도전

이나모리 가즈오 1,155일간의 투쟁