

그들은 왜 V자 회복에 실패했는가?

김용근 수석연구원, 경영연구센터 (yogkim@posri.re.kr)

목차

1. V자 회복기업이란?
2. V자 회복에 실패한 기업들
3. 노키아 실패의 시사점

Executive Summary

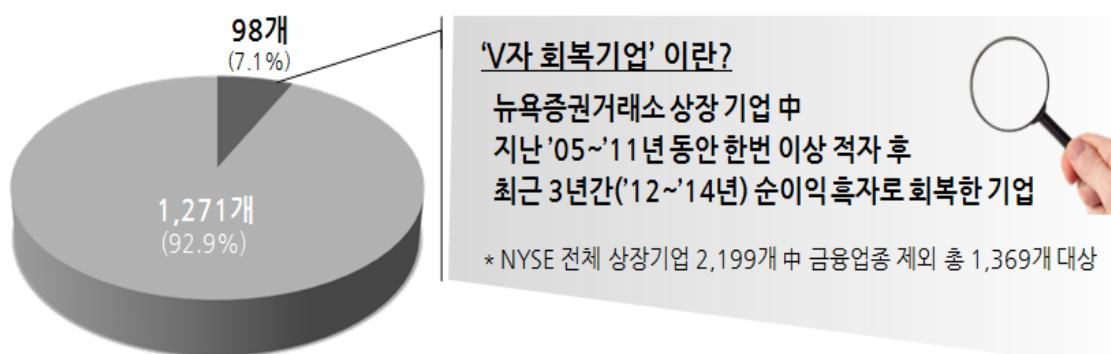
- 뉴욕증권거래소(NYSE)에 상장된 세계 유수의 기업들 중 V자 회복이라는 아주 특별한 경험을 한 기업은 소수에 불과함
 - ‘V자 회복기업’이란 수익성 하락 후 다시 상승한 기업에 대한 비유적 표현이며, 뉴욕증권거래소의 1,369개 상장기업 중 이를 경험한 기업은 98개(7.1%)뿐임
 - 이들은 '05~'11년 동안 한번 이상 순적자 기록 후 이후 3년간('12~'14년) 순이익을 회복한 기업이며, 델타항공, 포드, 라이온델 바젤 등이 대표적임
- V자 회복에 성공한 기업들은 수익회복을 위한 사업조정, 원가절감 등을 통해 재기(再起)했지만, 비슷한 노력에도 불구하고 회복에 실패한 기업들도 다수임
 - V자 회복에 성공한 주요 기업의 비결은 수익 창출을 위한 구조조정 및 생산 방식 혁신, 성과차등 보상체계, 의사결정의 질과 속도 개선 등이 주요 요인
 - 신속한 사업구조 재편, 대규모 인력 구조조정에도 불구하고 여전히 안정적 순이익 회복이 되지 않는 기업들도 듀폰 등을 포함하여 상당 수임
- V자 회복에 실패한 기업들 중에는 세계적 휴대폰 기업인 노키아도 포함되며, 다양한 사업 재편 노력에도 불구하고, 아직 V자 회복을 달성하지 못함
 - 노키아는 '98년부터 약 15년 간 휴대폰 판매 세계 1위, 스마트폰 최초 출시 등 세계적 휴대폰 기업으로 빠르게 성장했으며, 핀란드의 국민기업으로 자리매김
 - 아이폰 출시 후 스마트폰 시장 대응 미흡으로 '10년부터 영업이익 감소, '14년 MS에 휴대전화 사업부를 매각하고 통신장비분야로 전환하였으나 아직 미회복
- 노키아는 글로벌 기업과 달리 한국의 대기업과 유사한 특징을 갖고 있었으며, 위계적 문화, 위기대응 역량부족, 최고경영진과의 갈등이 V자 회복 방해
 - 첫째, 핀란드인 중심 위계적 문화와 CEO만 바라보는 수동적 자세로 변화 한계
 - ☞ 자기 일과 가정 등 개인적 가치에 대한 중요성과 자존감(Pride) 필요
 - 둘째, 임직원들의 좁은 시야와 조직역량 부족으로 무분별한 지시와 전략이 난무
 - ☞ 내외부 전문가를 활용 조직대응 역량 강화, 일관된 지시/전략 제시
 - 셋째, 최고경영진의 불만 표출로 조직 내 공포심이 증가하여 정보 왜곡까지 발생
 - ☞ 최고경영진과 관리자 間 정보불균형 해소, 공격적/감정적 메시지 지양

1. V자 회복기업이란?

□ 뉴욕증권거래소(NYSE)에는 세계 유수의 기업들이 상장해 있지만, 이들 기업 중 V자 회복이라는 아주 특별한 경험을 한 기업은 소수에 불과함

- 'V자 회복기업'이란 수익성 하락 후 다시 상승한 기업에 대한 비유적 표현이며, 뉴욕증권거래소의 1,369개 상장기업 중 98개 기업만 경험
 - V자 회복에 성공한 기업은 NYSE 상장기업 중 약 10년 전('05년)부터 '11년까지 한번 이상 순적자 기록 후 최근 3년간 순이익 흑자 유지 기업을 의미함
 - NYSE 상장기업 2,199개에서 금융업을 제외한 1,369개 중 '08년 금융위기로 인한 일시적 적자가 아닌 진정한 V자 회복 경험 기업은 98개(7.1%) 수준임

< 그림 1. 뉴욕증권거래소 상장기업 중 V자 회복기업 >



자료: Bloomberg 기준(2016. 2.)

- V자 회복에 성공한 대표적인 기업에는 델타항공, 포드, 라이온델 바젤 등이 있으며, 이들 모두 2년 이상의 적자 이후 최근 5년간 흑자 기록
 - 미국의 세계적인 델타항공은 '08~'09년 연속 누적적자 U\$102억 기록 후 '10~'14년까지 5년간 누적 순이익 U\$137억으로 회복
 - 세계적인 자동차 회사 포드는 '06~'08년 연속 누적적자 U\$301억에서 '09~'14년까지 누적 순이익 U\$435억을 달성하여 V자 회복
 - 화학분야 글로벌 기업인 라이온델 바젤은 '08~'09년 누적적자 U\$102억 이후 '10~'14년까지 5년간 누적 순이익 U\$232억으로 회복

2. V자 회복에 실패한 기업들

□ V자 회복에 성공한 기업들은 수익회복을 위한 사업조정, 원가절감 등을 통해 재기에 성공했지만, 비슷한 노력에도 회복하지 못한 기업이 다수

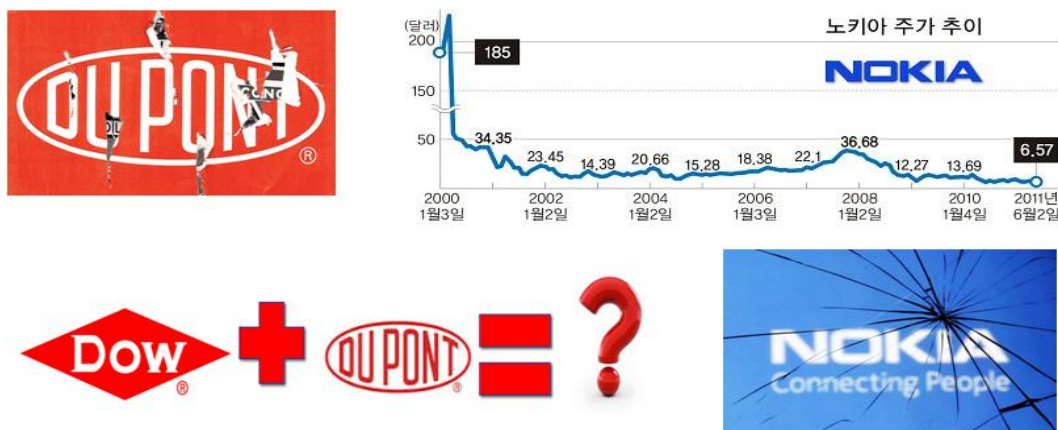
○ V자 회복에 성공한 델타항공, 포드, 라이온델 바젤 등 분석결과, 사업조정, 원가혁신, 인재관리, 기업문화 측면에서 다양한 노력과 변화 추진

- 델타항공은 구조조정과 함께 수익 확보를 위한 노스웨스턴 항공 인수('08)도 추진하고, 경영진보다 임직원 급여 인상을 우선하여 우수 임직원 유지 노력
- 포드는 Fiesta, Focus, Escape 모델에 공동 플랫폼/부품을 사용하여 개발비용을 절감하고, 회의/보고 방식을 세션으로 표준화하여 의사결정의 질과 속도 개선
- 라이온델 바젤은 강력한 구조조정으로 10여 개 생산설비 폐쇄, 글로벌 지사 및 연구개발 센터 20여 곳 축소 후 본업 공정을 획기적으로 혁신하여 수익 확보

○ 신속한 사업구조 재편, 대규모 인력 구조조정에도 불구하고 여전히 안정적 순이익 회복이 되지 않은 기업들도 듀폰, 노키아 등 상당 수임

- 듀폰은 '93년 U\$39억 적자 후 '11년 U\$36억 영업이익을 달성하며 회복된 듯 보였으나, '12년부터 다시 실적이 악화되면서 '15년 末 CEO 사임 및 다우케미컬과 합병 결정
- 노키아는 세계적인 휴대폰 기업, 핀란드 대표 기업에서 전략 실패로 인한 위기 후 휴대전화 사업부 매각('14) 등 구조조정에도 불구하고 과거 영광 회복 한계, 특히 한국 대기업과의 유사성이 높아 좀 더 구체적인 분석 필요

< 그림 2. 듀폰과 노키아 몰락을 소개한 각종 기사 >



자료: 세계일보('11), 전자신문('14), Forbes('15), Investor('16) 등

3. 노키아 실패의 시사점

□ 세계적 휴대폰 기업인 노키아는 다양한 노력에도 V자 회복에 실패

- 노키아는 '98년부터 약 15년 간 휴대폰 판매 세계 1위, 스마트폰 최초 출시 등 세계적 휴대폰 기업 및 핀란드의 국민기업으로 성장하였음
 - '92년 세계 최초 GSM(Global System for Mobile communication) 핸드폰 출시 후 빠르게 성장하여 '98년 모토로라를 제치고 세계 휴대폰 제조사 1위 등극
 - 초저가 휴대폰부터 최상위층 고객을 위한 초고가 휴대폰까지 출시하였고, 1년 매출액이 핀란드 국내 총생산의 약 30%를 차지하는 국민기업으로 성장

< 그림 3. 노키아의 대표적인 히트상품부터 초고가 휴대폰 >

['08년 히트상품인 N 시리즈]



[초고가 브랜드, VERTU]



자료: Super Geek Forum, Techno Buffalo 등

- 애플의 아이폰 출시 후 스마트폰 시장 대응 미흡으로 '10년부터 이익 감소, MS에 휴대폰 사업 매각('14) 후 통신장비회사로 전환했으나 아직 미회복
 - 애플은 아이폰 출시로 스마트폰 시장을 선점해 갔으나, 노키아는 피쳐폰 강화전략을 버리지 못하고 스마트폰 출시가 지연되어 스마트폰 시장 장악 실패
 - 전략실패로 인해 실패한 휴대폰 사업부문은 MS에 매각('14)하고, 알카텔-루슨트 인수('16)로 통신장비 업체로 전환했으나 가시적 성과 창출 미흡

□ 노키아의 V자 회복 실패는 전략적 측면 외에도 한국 대기업과 같은 위계적 문화, 위기대응 역량부족, 최고 경영진과의 갈등이 큰 원인이 됨

○ 첫째, 핀란드인 중심의 위계적 조직구조와 관계지향적 조직문화는 환경 변화에 대한 빠른 대응보다는 최고경영진만 바라보는 수동적 대응 초래

- 노키아는 다양한 인종으로 구성된 첨단 글로벌 기업과 달리 핀란드인으로만 구성되어 위계적인 문화를 형성하면서 최고경영자의 권위가 상당했음
- 개인적 가치보다 최고경영자에게 지나치게 의존하는 문화가 변화에 대한 중간관리자와 직원들의 주도적인 참여를 저해하고 더 나아가 부정적 행동 야기

☞ 자기 일과 가정 등 개인적 가치에 대한 중요성과 자존감(Pride) 필요

○ 둘째, 임직원들의 좁은 시야와 빠른 위기 대응이 어려운 조직역량 수준으로 효과적인 대안 도출이 어려워 위기 상황에 대한 불안감만 증폭

- 모토로라의 'Razor' 브랜드로 재도전, 애플의 아이폰 출시 등 격변하는 환경에서 '이것도 필요하고, 저것도 필요하다'는 식의 무분별한 지시와 전략이 난무
- 환경 대응에 필요한 조직역량 부족은 관리자들에게 엄청난 부담으로 다가왔고, 이를 보완할 수 있는 전문가 활용에도 소극적이어서 효과적 대응 미흡

☞ 내외부 전문가를 활용 조직대응 역량 강화, 일관된 지시/전략 제시

○ 셋째, 중간관리자들에 대한 최고경영진의 불만 증가로 조직 내 공포심이 증가하여 관리자들은 정보를 왜곡하고, 최고경영진은 폭언과 불만 표출

- 최고경영진은 다양한 정보를 통해 외부 환경 변화를 비교적 정확히 인식한 반면 중간관리자들의 인식과 정보는 미흡하다 보니 잘못된 전략과 대안 제시
- 최고경영진의 중간관리자에 대한 불만은 폭언과 불만으로 표출되었고, 조직 내 공포감 확산으로 중간관리자들은 더 위축되고, 심지어 정보 조작까지 하게 됨

☞ 최고경영진과 관리자 간 정보불균형 해소, 공격적/감정적 메시지 지양

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[단행본/보고서/논문]

Timo, O. V., & Quay, N. H. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle, *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9-51

김경원 (2014). 기존 승리법 믿다 무너진 노키아, *DBR*, 167, 127-129

김민주, *북유럽 이야기: 바이킹에서 이케아까지*, 미래의 창, 2014

류주한 (2016). 노키아 몰락, 진짜 원인은?, *DBR*, 196(1), 30-31

[언론]

Lora, C., “Activist at the Gate. a Lesson for Supply Chain Leaders from the Dow, DuPont Merger?”, *Forbes*, 2015년 12월 13일자

Robert, T., “DuPont and the new M&A”, *International Investor*, 2016년 4월 19일자

류경동, “노키아의 몰락, 핀란드는 지금”, *전자신문*, 2014년 8월 12일자

박만원 외, “원자재發 구조조정 광풍... 다우케미컬, 듀폰 합병 나선다”, *매일경제*, 2015년 12월 10일자

엄형준, “핀란드 IT업계 신화, 노키아 끝없는 추락”, *세계일보*, 2011년 6월 4일자

유부혁, “노키아 컴백”, *중앙일보*, 2016년 3월 15일자

이심기, “헤지펀드에 맞서 경영권 지켰지만 실적부진 발목... 듀폰의 여전사 쿨먼 CEO 사임”, *한국경제*, 2015년 10월 7일자

정용창, “노키아가 버린 초고가 폰 업체 버투, 중국에 팔린다”, *조선비즈*, 2015년 11월 3일자

[홈페이지]

블룸버그 (<http://www.bloomberg.com>)

노키아 (<http://www.nokia.com>)

듀폰 (<http://www.dupont.co.kr>)

노키아 N 시리즈 사진 (<http://supergeekforum.org>)

노키아 Vertu 사진 (<http://www.technobuffalo.com>)