

미래를 준비하는 글로벌 장수기업의 엇갈린 운명

박준하 수석연구원, 경영연구센터 (stsjhpark@posri.re.kr)

목차

1. 미래 준비의 기본 요건
2. GE와 지멘스, ‘소동대이(小同大異)’
3. 듀폰, ‘용두사미(龍頭蛇尾)’
4. 시사점

Executive Summary

- 100년 이상 지속한 글로벌 기업은 공통적으로 미래를 준비하기 위해 10년을 내다보는 지속적인 연구와 글로벌 기반의 개방형 R&D 체계를 갖추
 - 최근 60여 년간 포춘 500대 기업의 생존율은 12%에 불과, 변화와 혁신의 시기에는 어떠한 업종도 생존을 담보할 수 없음
 - 대표적 장수기업인 GE, 지멘스, 듀폰도 '00년 전후로 미래연구를 시작해 이를 차세대 사업으로 연결하고, 본사 R&D 기능이 외부와 협업하는 개방형 체계를 구축
- 여러 사업군에서 경쟁하는 GE와 지멘스의 미래 준비는 비슷한 면도 있으나 新 사업 추진 면에서 독특한 차이를 보임
 - GE(124년 역사)는 Future of Works를, 지멘스(169년)는 Picture of Future를 통해 연구 결과를 사업전략 수립, 중점기술 선정 및 브랜드화로 연결하고, '14년 이후 'Digital' 비전을 선포하여 사업 재편과 전문가 육성에 역점
 - GE는 기술~마케팅의 협업 체계를 수립하고 Digital 사업부에 역량을 집중한 반면, 지멘스는 본사 R&D 산하 마케팅/기술/벤처투자를 통합 운영하며 소 사업부에서 Digital 관련 사업을 수행
- 미래 대응을 일찍 시작한 듀폰은 강력한 R&D 역량을 갖추고 지속적인 실적을 이어갔음에도 사업 성과 악화로 다우 케미칼과 합병되는 아픔을 겪음
 - 듀폰(214년)은 '98년 메가 트렌드 포럼 이후 농업/산업 바이오/첨단소재를 포괄하는 'Integrated Science' 회사가 되기 위해, 1만여 명의 기술 인력이 분야별 솔루션을 만들고 13개국에 고객지향 오픈 이노베이션 센터를 운영
 - 한편, 주력 사업인 농업분야의 수익성 하락, 브라질 등 신흥국에서의 부진, 원자재 가격 하락 등으로 수익성이 악화되어, 추가적인 구조조정을 요구하는 행동주의 투자자들의 압박을 견디지 못하고, '15년 말 다우 케미칼과 합병 발표
- 3개사의 사례를 통해 핵심 리더의 신속한 확보, 기존 사업의 지속적인 성과 실현, R&D 역량 발휘보다는 사업역량 강화 등이 미래 대응의 핵심 요인이라는 점을 파악할 수 있음
 - GE와 지멘스는 각기 1만 명 이상의 전문가가 있음에도 사업 리더는 외부에서 영입해 신속한 시장 진출에 초점을 두면서, 최근 5년간 사업 성과 악화 및 주가 하락이 일어나지 않도록 경영관리도 탄탄하게 수행
 - 반면, 듀폰은 그간의 성공 방정식인 '강력한 R&D 역량'에 매몰되어 주력 사업의 수익성까지 하락하고, 화학산업의 성공 트렌드인 '초대형화'를 간과하여 자체 비용/인원절감에만 주력했던 점이 실패요인으로 분석

1. 미래 준비의 기본 요건

□ 100년 이상 지속한 글로벌 기업은 미래를 준비하기 위해 10년을 내다보는 지속적인 연구와 글로벌 기반의 개방형 R&D 체계를 기본으로 갖추

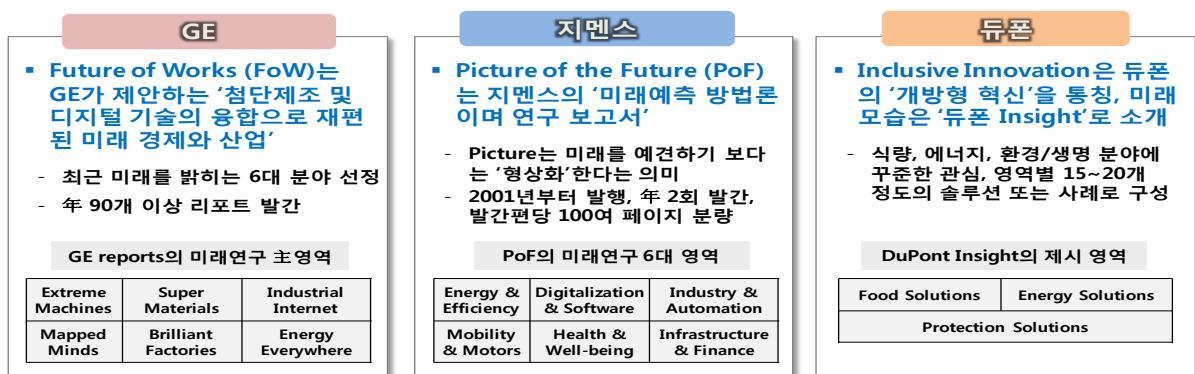
○ 변화와 혁신의 시기에는 어떠한 업종도 생존을 담보할 수 없음

- 최근 60여 년간(1955~2015) 포춘 500대 기업의 생존율은 12%에 불과하고, 국내 기업의 생존율에 관한 설문 응답자 중 49%가 10년 후 30대 그룹의 50%만 생존할 것으로 예상 (아시아경제, '16.6.15)

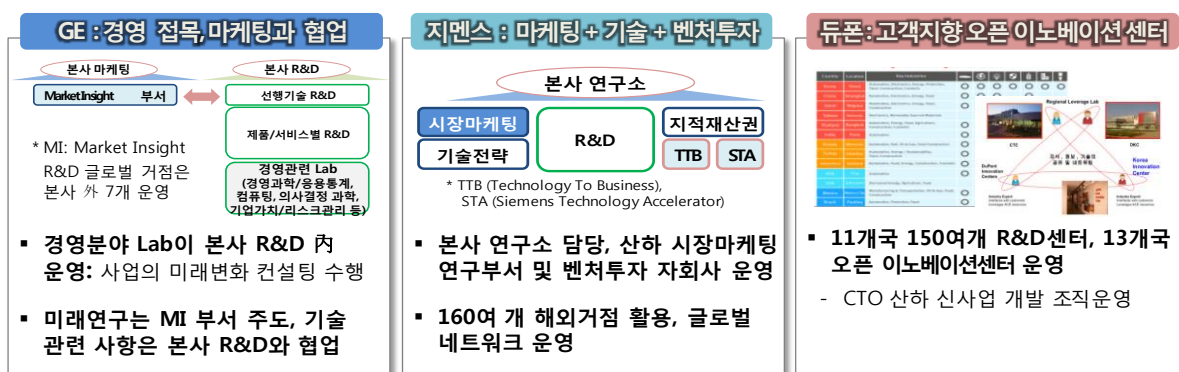
○ 대표적 장수기업인 GE, 지멘스, 듀폰은 10여 년 전부터 미래연구를 시작, 연구에서만 끝나지 않도록 본사 R&D 중심으로 개방형 체계를 구축

- 글로벌 기반의 개방형 R&D 체계를 갖추고, GE(124년 역사)는 '10년부터, 지멘스(169년)는 '01년부터, 듀폰 (214년)은 '98년부터 미래연구를 본격 시작

<그림 1> GE, 지멘스, 듀폰의 미래연구 개요



<그림 2> GE, 지멘스, 듀폰의 개방형 R&D체계



자료: 포스코경영연구원(2015.9)

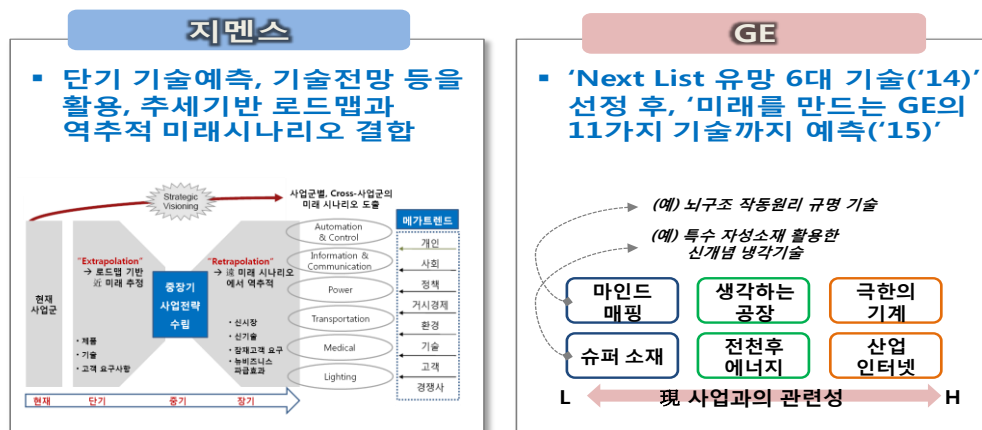
2. GE와 지멘스, ‘小同大異: 비슷하나 독특한 차이’

□ 여러 사업군에서 경쟁하는 GE와 지멘스의 미래 준비는 비슷한 면도 있으나 新 사업 추진 면에서 독특한 차이를 보임

○ GE와 지멘스는 미래연구 결과를 사업전략 수립, 중점기술 선정 및 브랜드화 등에 적극 반영

- 기술/경제/사회/시장/환경 등을 종합 고려한 미래예측 결과를 도출해 사업전략에 반영하고, 미래 유망 기술을 예측해 자신만의 특화 기술력을 제고할 수 있는 중점기술 선정에 주력
- 또한, 미래연구 결과를 외부에 공개하여 리딩 기업 이미지 구축 및 브랜드 제고에 기여함은 물론, 글로벌 IT 기업으로부터 외부 인재 확보에도 활용

〈그림 3〉 지멘스의 사업전략 수립, GE의 중점기술 선정 예



자료: 포스코경영연구원(2015.9)

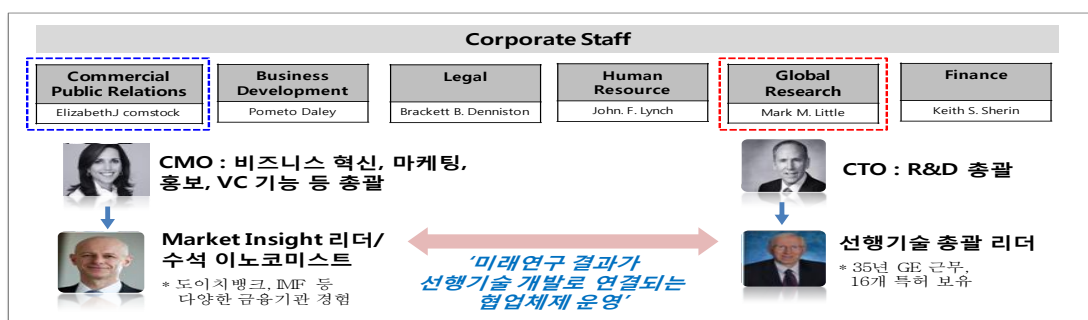
○ 또한 '14년 이후 'Digital' 비전을 선포하여 사업 재편과 S/W 전문가 육성에 역점

- GE 는 '15 년 'Digital Industrial' 회사라는 비전하에 S/W 중심의 제조업으로 사업구조 변환 중이며(S/W 분야는 '20 년 17 조원 매출 예상), Digital 사업부를 신설해 시스코/구글 등에서 6,000 명 이상의 S/W 외부 인력 확보
- 지멘스는 '14 년 발표한 비전 2020 하에 Electrification-Automation-Digitalization 에 맞게 사업을 재편 중이며(헬스케어/에너지 관리/디지털 팩토리 등의 新 사업 비중이 이미 60% 상회), 각 사업부에 총 1 만 7,000 명이 넘는 디지털 인력을 갖추고, 아마존 등으로부터 외부인재 영입에도 박차

○ 특히, GE는 기술~마케팅의 협업 체계를 수립하고 Digital 사업부에 역량을 집중

- 4 명의 수석 이코노미스트로 구성된 본사 MI(Market Insight) 부서는 미래연구의 촉매 역할을 수행, 그 연구결과가 선행기술개발로 연결되게 협업
- R&D 內 경영과학/응용통계, 의사결정 과학, 리스크/기업가치연구 등 경영 관련 Lab 을 운영하여, 첨단제조 및 헬스케어 Biz 등의 미래 전략까지 컨설팅

〈그림 4〉 GE의 미래연구 관련 기술-마케팅 협업 체계

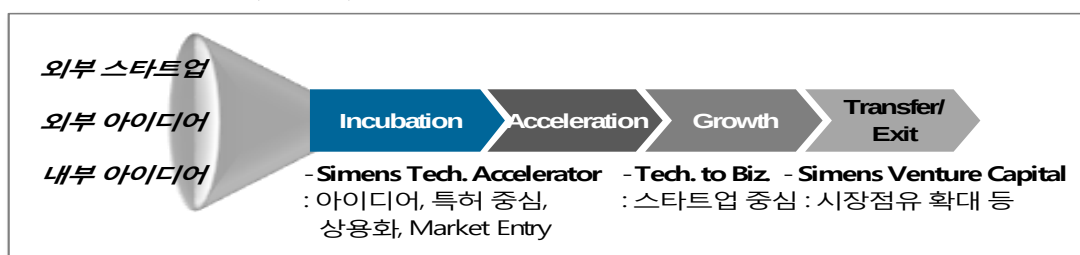


자료: 포스코경영연구원(2015.9)

- '15 년 Digital 사업부를 신설해 총 1 만 4,000 명의 S/W 엔지니어 등을 포함한 전문역량을 집중 강화(외부 확보와 내부 육성 인력 비중은 2 : 8 정도, 사업부 Head 로는 시스코 부사장 출신을 영입)
- 반면 지멘스는 본사 R&D 산하 마케팅/기술/VC의 통합 운영으로 출발한 후, 쉐 사업부에서 Digital Biz를 수행하고 스타트업 사업부까지 신설

- CTO 산하 시장마케팅 연구부서를 별도 운영하고, 벤처투자 단계별로 지원조직을 운영: 지원조직 중 STA 는 Idea 단계에서 독일 내 특허를 출원한 기업 중심, TTB 는 美/中 등의 Start up 중심(Siemens VC 는 별도 자회사)
- '16 년 10 월, 스타트업 사업부 'Next 47'을 출범하고 사/내외 스타트업 Biz 를 통합 추진(최근 사업부 Head 로 휴렛패커드의 신사업/투자담당 부사장 출신을 영입하고 향후 5 년간 10 억 유로 투자 예정)

〈그림 5〉 지멘스의 스타트업 Biz 추진 프로세스



자료: 포스코경영연구원(2016.11)

3. 듀폰, ‘龍頭蛇尾: 시작에 비해 끝이 매우 아쉬움’

□ 미래 준비를 일찍 시작해 강력한 R&D 역량을 갖추고 지속적인 실적을 이어갔음에도, 사업성고가 악화돼 다우 케미칼과 합병되는 아픔을 겪음

○ '98년 메가 트렌드 포럼 이후 농업/산업 바이오/첨단소재를 포괄하는 'Integrated Science' 회사가 되기 위해, 분야별 솔루션 개발에 박차

- 시장에 대한 통찰력과 R&D 역량을 결합한 'Ongoing Solution'으로 지속적인 변신을 추구, 2 만 3,000 개 이상의 특허와 1 만 명 이상의 연구/기술 전문 인력이 주요 분야 융합 R&D 역량의 토대로 작용

- 주요 분야의 미래 모습을 'DuPont Insight'로 소개하고, 분야별 15~20 개 정도의 사례 및 솔루션을 공개, 이를 만드는 글로벌 R&D 체계는 11 개국 150 여 개의 연구소와 13 개국 오픈 이노베이션 센터로 운영

○ 농업 등 주력 사업분야의 수익성 하락과 구조조정을 더 요구하는 행동주의 투자자들의 압박을 견디지 못하고, '15년 말 다우 케미칼과 합병 발표

- 사업 부진의 주 원인은 농업과 기능성 소재 등 주력 분야의 성과 하락이었으며, 브라질 등 신흥국에서의 부진, 원자재 가격 하락, 달러 강세 등도 영향을 줌

- 지속적인 인력 조정과 '14 년부터 추진한 U\$13 억 감축 계획에도 불구하고, '매출의 30% 이상은 신제품으로 유지'한다는 성공 방정식도 성과 부진에 한 몫

〈그림 6〉 듀폰의 사업 성과('11~'15)

(단위: 백만불, 천명)	'11년	'13년	'15년
총 매출	25,883	28,998	25,130
- 농업	9,165	11,728	9,798
- 기능성 소재	6,445	6,166	5,305
영업이익	4,175	4,906	4,243
- 농업	1,776	2,480	1,646
- 기능성 소재	945	1,249	1,216
총 직원 수	61	55	52

자료: DuPont 홈페이지, IR parts

- '15 년 10 월 강력한 구조조정과 사업분사를 요구하는 행동주의 투자가 Trian Fund 의 압박으로 창사 이래 첫 여성 CEO 로 부임했던 앨런 쿨먼이 사임하고, Trian 의 지지를 받은 에드워드 브린이 CEO 로 선출

- 같은 시기 또 다른 행동주의 투자가 Third Point 도 다우 케미칼을 압박해 결국 듀폰과의 합병을 발표. 향후 2 년 내 농업/소재과학/특수전문제품 등 3 개사로 분사해 약 U\$30 억의 비용절감을 추진할 계획임. 이는 단기 주주이익에는 부합했으나 합병의 성공여부는 미정이라는 평가

4. 시사점

□ 핵심 리더의 신속한 확보, 기존 사업의 지속적인 성과 실현, R&D 역량 발휘보다는 사업역량 강화 등이 미래 대응의 핵심 요인임을 알 수 있음

○ GE와 지멘스는 각기 1만 명 이상의 Digital 전문가가 있음에도 사업 리더는 외부에서 영입해 신속한 시장 진출에 주력

- GE 가 이미 '11 년에 외부 영입한 대표적인 리더는 '마르코 아눈지아타'(MI 담당 부사장, 도이치뱅크/IMF 등에서 금융분야 경험)와 '윌리엄 루'(Digital 사업부 Head, 시스코/IBM 등에서 첨단솔루션 개발 경험)를 들 수 있음
- 지멘스도 '라크 아난스'(휴렛패커드/시스코 등에서 사업개발/벤처투자 경험)를 올 11 월 Next 47 사업부의 Head 로 영입. 반면, 듀폰의 경우에는 유사한 사례를 찾기 어려움

○ GE와 지멘스 모두 최근 5년간 사업 성과 악화 및 추가 하락이 일어나지 않도록 경영관리도 탄탄하게 수행

- GE 는 '11 년 매출 U\$950 억, 영업이익 U\$140 억(금융 제외)에서 '15 년 각각 U\$1090 억, U\$180 억으로 증가, 추가도 同 기간 약 U\$15 에서 U\$31 로 대폭 상승
- 지멘스는 '11 년 매출 730 억, 영업이익 90 억 유로(금융 제외)에서 '15 년 각각 770 억, 78 억 유로로 개선, 추가도 同 기간 약 75 유로에서 90 유로로 상승
- 직원수의 경우, GE 는 同 기간 30 만 명에서 33 만 명으로 증가하였으나 최근 인수한 알스톰社의 5 만 여명이 포함됨을 감안해야 하고, 지멘스도 40 만 명에서 35 만 명으로 감소하여, 사업재편에 따른 지속적인 인력조정 중

○ 반면, 듀폰은 그간의 성공 방정식인 R&D 역량에만 집중하고 자체 조정에만 주력하여 사업 성과까지 하락했던 점이 실패 요인으로 분석

- 쿨먼 前 CEO 와 코넬리 前 CTO 의 기본 방침은 'R&D 는 배신하지 않아 내부 역량에 집중할 필요, 아무리 잘되는 사업이라도 적정 시점에 빠져 나와야 한다'는 것이었음
- 다우 케미칼과 합병으로 듀폰이 업계 1위로 등극하자마자 올 9월 바이엘이 몬사토를 인수하면서 다시 업계 1위가 바뀌게 되어, 대기업 간 합병에 따른 규모의 초대형화 및 비용 절감이 사업의 핵심 성공요인으로 자리 잡는 추세

[참고자료]

[보고서/논문]

- 박준하, “스타트업 기업문화 트렌드”, 포스코경영연구원, 2016.11
- 박준하 등, “글로벌 장수기업들의 미래 연구 동향”, 포스코경영연구원, 2015.9
- 박준하, “글로벌 기업의 사업변신: 히타치와 듀폰의 성공비결”, 포스코경영연구원, 2015.10
- 박재범, “기업 장수 비결은 변신과 질적 성장”, 포스코경영연구원, 이슈리포트, 2013.7
- 이종우, 박종석, “성공하는 M&A는 무엇이 다른가”, LG경제연구원, 2016.3
- 나준호, 성낙환, “미래가 불확실해도 기업의 미래예측이 중요한 이유”, LG경제연구원, 2015.7
- 임지아, “기업 자신으로부터 출발하는 혁신”, LG경제연구원, 2014.8
- 이충재, “정유/석유화학: DowDupont의 탄생-The Deal of the Century”, KTB투자증권, 2015.12
- 이충재, “정유/석유화학: 세계 최대 농업화학 기업 탄생-Bayer의 Monsanto 인수”, KTB투자증권, 2016.9

[홈페이지]

- GE, Siemens, DuPont의 각 홈페이지 內 IR parts
- GE Reports (<http://www.gereports.kr>)
- 지멘스 PoF (<http://www.siemens.com/innovation/en/home/pictures-of-the-future.html>)
- AEI, Fortune 500 firms in 1955 v. 2015 (<http://www.aei.org/wp-content/uploads/2015/10/>)

[언론]

- 아시아경제, “뉴아시아 긴급설문: 국내 100대 기업 98% 현 경제상황 중대한 위기”, 2016.6.15
- SBS CNBC, “다우-듀폰 CEO, 농화학사업 시너지 효과 기대”, 2015.12.22
- 중앙일보, “다우 케미컬-듀폰 합병, 시가총액 150조짜리 화학공룡 탄생”, 2015.12.13
- 이투데이, “앨런 쿨먼 듀폰 CEO, 16일자로 사임”, 2015.10.6

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.