

저성장·저수익기, 기업성과 극대화 방안: 숨겨진 역량을 찾아라!

- 보유 역량의 새로운 활용 기회 영역 모색 -

이상현 수석연구원, 철강연구센터 (rightreason@posri.re.kr)

목차

1. 저성장기 돌파 전략: 기존역량의 창의적 활용
2. Slack Resource 활용
3. Insensible Asset 발견
4. 종합 및 시사점

Executive Summary

- **저성장·저수익기에는 추가적인 비용 투자 없이 기존 보유 역량을 극대화 하는 것을 최우선 전략으로 추진할 필요**
 - 저성장이 지속되면서, 많은 기업들이 뭔가 새로운 사업을 해야 한다는 압박감에 新성장원을 창출하기 위해 신규사업에 도전하지만, 대부분 성공가능성이 낮음
 - 반면, 위협적인 불황에도 불구하고 기존 자사의 역량을 혁신적인 방법으로 재활용한 몇몇 기업들은 성공적으로 지속적인 수익을 달성
 - 이들 기업들은 비즈니스 성장률을 높이는 데 차세대 新사업을 선택하기 보다는, ‘Slack Resource 활용’, ‘Insensible Asset 발견’이라는 두 가지의 혁신적인 방법으로 자사의 기존 역량을 극대화하는데 집중
- **방안1) 기존 여유 자원(Slack Resource) 활용을 통한 新수요 창출**
 - HYC(컨베이어 벨트 제조기업): 자사의 유헴 컨베이어 벨트 제조 설비를 재활용하여, 경쟁기업이 생산할 수 없는 특수 컨베이어 제품 개발에 성공
 - Corning(강화유리 제조기업): 과거 실패 프로젝트(차량용 강화 유리 연구)를 재검토하여, 스마트폰 강화 액정인 ‘고릴라 글래스’ 개발 및 상용화에 성공
- **방안2) 기업에 내재되어 있으나 인지하지 못한 고객 관계와 고객 노하우를 자산화(Insensible Asset)하여 수익성 증대**
 - Cognizant(IT 기업): 마케팅 팀에 ‘공동 리더제’를 활용, 2명의 리더 중 1명은 고객社에 상주, 고객의 니즈 뿐 아니라 불만을 흡수(고객 유지율 90%)
 - Gudel(자동화로봇 제조기업): 고객 노하우를 활용하여 로봇의 절반은 ‘주문 생산’, 나머지 절반은 3년 후 고객에게 필요할 기술을 예측하여 생산
- **위기 극복을 위해서는 한정된 자원과 역량을 활용하여 최대의 효과를 거두는 것이 중요. 이를 위해 기존 여유 자원을 창의적으로 활용하고, 미인지된 자산을 지속 발굴하는 것이 관건**
 - 新시장/제품 창출을 위하여 기업의 제품별 역량 및 자원 간 융합을 통해 핵심 고객들에게 제공할 수 있는 편익이 무엇인지 세부적 평가를 시도해 볼 필요
 - 과거 실패한 기술과 아이디어도 다시 꺼내어 직원들이 자유롭게 토론하며 다양한 아이디어를 창출 할 수 있도록 여건 조성
 - 고객이 제품이나 서비스에 대해 직접적으로 표출한 ‘선호’를 넘어, 고객의 특성과 처한 상황을 중심으로 그들의 고민과 문제를 이해하는데 집중할 필요

1. 저성장기 돌파 전략: 기존역량의 창의적 활용

□ 글로벌 경제, 중장기적으로 돌파구를 찾기 어려워 저성장 위기 상황은 더욱 지속될 전망

○ 과거 성장 주도해온 신흥국의 성장세 둔화가 지속되는 가운데 금융 불안, 원자재 가격 약세 지속 등으로 성장 모멘텀 회복이 미흡

- World Bank가 '16년 6월 발표한 글로벌 성장률 전망치는 3.6%. '17년 1월 전망은 3.5%, 6월 전망은 3.4%로 지속 하락

- 신흥국 투자, '16하반기 이후 매우 저조(0.9%; 과거 20년 평균 6.1%)

○ 국내 기업들의 투자는 줄어들고 있으며, 특히 중소기업들의 부도와 워크아웃도 잇달아 발생하는 등 고전

- 국내 기업 투자 증가율은 '01~'08년 5.7%인 반면, '09~'15년 1.2%로 크게 하락('16년 KDI)

- 국내 기업 중 이자보상배율이 3년 연속으로 1미만에 머문 '좀비기업'의 수는 '15년 말 3,278개社로 '12년 보다 17% 증가('17년 한국은행)

□ Margin Squeeze의 저성장기에는 추가적인 비용을 수반하지 않는 보유 역량의 창의적 재활용이 수익성 제고와 생존을 위해 가장 우선적으로 추진되어야 할 전략

○ 저성장기에는 많은 기업들이 새로운 성장동력을 개발하기 위해 신규 투자에 도전하지만 대부분 성공가능성이 매우 낮음

- 사업 정체 후 새로운 성장을 위한 신규 투자의 90% 이상은 실패하며, 7년이 경과한 후에야 Cash Cow 역할을 수행¹

- 3,000개의 아이디어 중 신상품 개발에 착수하는 건 9개, 실제 제품화는 4개, 그 중 단 하나만이 성공, 아이디어 단계부터 고려하면 실패율 99.97%²

○ 불황기에는 차세대 新사업의 선택보다, 'Slack Resource 활용', 'Insensible Asset 발견'이라는 혁신적인 방법으로 자사의 보유 역량을 재활용하는데

¹ Cambell, A & Park, R. 2005. *The Growth Gamble*

² Stevens, G. A. & Burlery, J., "3,000 Raw Ideas = 1 Commercial Success!", *Research-Technology Management*, 1997.

집중한 몇몇 기업들이 성공적으로 지속적인 수익을 달성

2. Slack Resource 활용

□ 대만의 Hsin Yung Chien社: 기존 보유 역량의 다용성(Versatility) 향상

※ Hsin Yung Chien(HYC): 대만의 특수 컨베이어 벨트 생산 기업으로 특수 컨베이어 벨트 분야 세계 점유율 최고

○ (전략) 여유 자원의 응용을 통해 새로운 영역을 찾아내고 그 분야에서의 우위 확보에 주력

- HYC의 컨베이어 벨트 글로벌 시장점유율은 약 2.5%로, 글로벌 시장의 45%는 던롭(영국), 굿이어(미국), 콘티넨탈(독일) 등 'Big3'가 점유
- 자사의 유헤 생산 설비를 재활용하여 他경쟁사가 못 만드는 특수 컨베이어 벨트 시장을 공략하기로 결정

○ (실행) 기존 경쟁사들과는 다른 방식의 젖소용 물침대 생산 시도 끝에 훌겁의 벨트를 두 겹으로 뽑아 물주머니 모양의 튜브로 제작하는데 성공

- 기존 훌겁으로 생산되는 젖소용 물침대와 달리, 이 두 겹의 물침대 위에서 젖소를 재우면 숙면을 취한 젖소가 우유를 더 많이 생산

○ (성과) HYC는 젖소용 물침대 이외에도 다양한 특수 컨베이어 영역에서 세계시장 점유율 1위 차지³

- 젖소용 물침대는 전통 강자인 던롭을 누르고 세계시장 1위 차지
- 이 외에 농산물전용 무독성 벨트, 공항수화물미끄럼 방지 벨트, 광물 운반 전용벨트 등 특수 컨베이어 영역에서도 시장점유율 1위

□ 美 Corning社: Out of Box Thinking 통한 R&D 효율화 달성

※ Corning(코닝): 미국의 유리제조업체로 전세계 전자기기 대부분에 들어가는 강화유리인 '고릴라 글래스' 제조 기업, Fortune 500에 속한 150년 장수기업 15개 中 하나

○ (전략) 불황기, R&D 투자 효율 극대화를 위해 과거 실패사례에서 새로운 Idea 발굴 및 상용화로 연결

³ 동아일보 경제부, **세계 최강 미니기업**, 동아일보사. 2007.

- 美 금융위기 후 수요 산업인 전자 제품의 수요 감소로 인해 매출이 8% 하락하는 위기 상황 직면 후, 과거 사내에서 버려진 기술의 재탐색 시도
- (실행) 과거 사업화 실패 프로젝트인 차량용 강화 유리의 상용화 연구를 재시작(U\$300천 수준의 최소 투자)하여 ‘고릴라 글래스’ 출시에 성공
 - '68년, 차량용 강화 유리인 ‘Chemcor’ 개발 프로젝트가 안전 기술 충족 실패로 사업화가 무산된 바 있음
 - '09년, ‘R&D 효율화’의 일환으로 과거 실패 프로젝트인 Chemcor 기술 기반의 강화 액정화면 상용화 연구를 통해 고릴라 글래스 개발
- (성과) ‘고릴라 글래스’ 출시('09년) 후 '11년 까지 매출 46% 증가, '11년 총 매출 U\$7,900백만 달성
 - '16년 현재 애플, 삼성, LG 등 기업의 33개 브랜드, 350개 제품, 전세계 10억대 이상 단말기에 고릴라 글래스 장착

“물건을 망가뜨린 사람이 고치는 방법도 알고 있는 법이다. 우리는 실패를 했다고 해고를 하지 않는다. 대신 무엇을 배웠는지 이야기해 달라고 말한다.”

(웬델 위스, 당시 코닝 CEO)

3. Insensible Asset 발견

□ 美 Cognizant社: TIB(Two In a Box: 공동 리더제) 활용하여 고객 관계의 자산화에 성공

※ Cognizant(코그니전트): 미국의 IT 컨설팅 및 기술 관련 서비스 기업, 포춘지 선정 가장 존경받는 IT 기업 4위('15년)

- (전략) 고객 관계의 자산(relational asset)화: 기존 고객 관계 형성의 목적을 ‘제품/서비스 판매’에서 ‘고객에 대한 이해’로 전환
 - 당시 IT 산업이 ‘제품이 부족한 시대’에서 ‘고객이 부족한 시대’로 전환하여, 마켓 파워가 공급자에서 수요자로 이동되고 있는 시점
 - 이때 고객의 수를 늘리기보다 핵심고객을 압축 관리하는 데 집중하기로 결정 후, 전 세계 250개 고객 기업 중 70여 개를 선발해 ‘전략적 고객社’로 분류

- (실행) TIB팀제 활용, 리더 중 1인은 항상 ‘전략적 고객社’에 상주하여 고객의 관점에서 고객社의 시장동향, 新기술·혁신사례 학습⁴
 - TIB팀 리더는 경영전문가(리더1), 기술전문가(리더2)로 구성, 이 중 1인은 항상 고객사 상주
 - 고객사 상주 리더는 고객과 ‘Value Innovation 회의’ 통해 고객의 고충, 시장동향, 신기술 및 혁신사례 학습
 - 고객사의 니즈(Needs)를 넘어 고객 불만을 이해/흡수하여, 본사 상주 리더와 함께 고객에게 필요한 新역량 개발
- (성과) 고객만족도와 고객 유지율이 모두 90% 이상으로 IT업계에서 독보적으로 안정적인 고객기반 유지 달성⁵

□ Gudel社: 고객 노하우를 자산으로 3년 이상 앞선 기술로 승부

※ Gudel(귀델): 스위스의 산업용 로봇 생산 기업으로 산업용 로봇의 대명사

- (전략) 직원들은 수시로 고객의 공장을 방문하고 아이디어 회의를 열어 고객이 3년 후 어떤 기능을 가진 로봇이 필요한 지 연구
 - 전체 직원 470여 명 중 30%(200여 명)가 엔지니어로 구성되어 있으며, 매년 연간 매출의 5% 이상을 연구개발에 투자
- (실행) 로봇의 절반은 고객의 주문을 받아 만들지만, 나머지 절반은 앞으로 고객에게 필요할 기술을 예측해 생산
 - 고객들이 3년 후 필요할 기술을 예측하고 만들기 때문에 고객이 주문하면 경쟁사보다 신속히 로봇을 납품
- (성과) 전세계 자동차 로봇 시장의 15% 차지: BMW, 도요타, 폴크스바겐, GM, 현대기아차 등 글로벌 주요 자동차 브랜드가 Gudel의 제품을 활용⁶
 - Gudel 로봇 가격은 경쟁사에 비해 10~20% 비싸지만, 경쟁사 로봇보다 작업 속도가 2배 이상 빠르고, 공간 차지도 30% 이상 적음

⁴ <https://www.cognizant.com/our-approach/Two-in-a-Box>

⁵ Rita McGrath, “How the Growth Outliers Do It”. *Harvard Business Review*, 2012.

⁶ 동아일보 경제부, **세계 최강 미니기업**, 동아일보사. 2007.

4. 종합 및 시사점

□ 위기 극복은 한정된 자원과 역량을 최대한 활용하면 추가적인 비용을 들이지 않고 최대의 효과를 거둘 수 있음

- 이를 위해 기존 역량을 근간으로 '여유 자원'을 활용하고 '미인지된 자산'을 지속 발굴하는 것이 관건
- 첫째, 신시장/제품 창출 위한 기존 역량의 다용화 기회 진단
 - 각 제품별 보유 역량 간 융합을 통해 핵심 고객들에게 제공할 수 있는 새로운 편익이 무엇인지 세부적인 평가를 시도해 볼 필요
- 둘째, 과거 제품 개발 실패 아이디어도 다시 활용
 - 스마트기기 필수부품인 '고릴라 글래스'도 '68년 자동차용으로 개발되었지만, 당시에는 필요가 없었음. 하지만, 이는 40~50년 뒤 성장동력에 투자한 셈
 - 삼성전자가 갤럭시 스마트폰 신화를 구축할 수 있었던 배경에는 옴니아폰의 실패가 있었음
 - 현대차 또한 북미 시장에서 갖은 수모를 당하는 실패 덕분에 품질을 빠른 시간 내 끌어올리는 것이 가능
 - 실패한 기술과 아이디어를 쓰레기통에 버리는 것이 아니라 이를 모으고 보관하여, 직원들이 자유롭게 토론했으며 다양한 아이디어를 재창출 할 수 있도록 시스템(가칭, 테크박스) 구축(실패한 이유와 과정을 상세히 기록) 고려
- 셋째, 기존 '고객 관계, 고객 노하우'를 마케팅 자산으로 인식하여 新역량 탐색
 - 고객과의 친밀성을 바탕으로 고객의 '원츠' 및 '불만'을 선제적으로 파악하여 이를 제품으로 구현
 - 고객이 제품이나 서비스에 대해 직접적으로 표출한 '선호'를 넘어, 고객의 특성과 처한 상황을 중심으로 그들의 고민과 문제를 이해하는데 집중할 필요
 - 이를 위해 전략적 고객사의 가치사슬을 파악하고, 가치사슬 상에서 나타나는 고객의 고충을 포착하여 해결할 수 있는 실행체계 마련 고려

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

Stevens, G. A. & Burlery, J., “3,000 Raw Ideas = 1 Commercial Success!”, Research-Technology Management, 1997.

Rita McGrath, “How the Growth Outliers Do It”. Harvard Business Review, 2012.

한국중소기업학회, “강소기업의 특성과 육성전략 및 중진공의 역할”. 2010.

[서적]

김현철, *어떻게 돌파할 것인가 - 저성장 시대, 기적의 생존 전략*, 다산북스, 2015.

동아일보 경제부, *세계 최강 미니기업*, 동아일보사. 2007.

앤드류 켄벨 외, *기업전략: 선택과 집중을 통한 핵심역량 강화*. 김고명 역, 21세기북스. 2009.

크리스 주크 & 제임스 앨런, *핵심에 집중하라*. 이근 역, 청림출판, 2002.

Andrew Cambell & Robert Park. *The Growth Gamble: When Leaders Should Bet Big on New Business - and How They Can Avoid Expensive Failures*, Nicholas Brealey, 2005.

[인터넷 홈페이지]

<https://www.cognizant.com/our-approach/Two-in-a-Box>

[언론]

심재우, “실패한 아이디어 모아놓는 ‘테크박스’”, 중앙일보 이코노 인사이드, 2012년 4월 5일자