

2009. 4.14

경영위기 극복을 위한 글로벌 기업들의 도전

경영연구센터
김현주, 정혜연

Executive Summary

경영위기 극복을 위한 글로벌 기업들의 도전

□ 최근의 위기는 발생 원인과 기업상황에 있어 IMF 외환위기와는 근본적으로 다름. 때문에 기업들의 대응 방식도 달라지는 추세

- 외환위기의 대응방식은 유동성 개선과 비용효율화가 관건이었으나, 최근의 위기는 미래 성장 기회의 모색을 동시에 추구하는 경향이 뚜렷

□ 세계적인 대기업들의 대다수가 경영위기를 경험하고 쇠락 또는 패망하였는데, 위기 원인이 주로 내부 요인에 기인

- Fortune 100대 기업의 24%만이 지속적으로 성장하였고, 나머지 76%는 결정적 위기를 경험한 후 1,2년 시점을 전후로 쇠락 또는 패망
- 쇠락과 패망의 원인들 중 13%만이 통제 불가능한 외부요인으로 구분된 반면, 나머지 87%는 기업 스스로 통제 가능한 내부요인에서 기인

□ 경영위기 극복의 과정에서는 전 임직원의 도전정신이 결정적 역할을 하였고, 특히 6가지 영역에서의 선순환 고리를 창출하는 데에 성공

- ① 사업(Business): 글로벌 관점과 사고로 전략사업의 기회를 모색하였는데 특히 본업 경쟁력에 기반하여 신사업과 신투자 기회와 제후선을 발굴
- ② 운영(Operation): 개선에는 끝이 없다는 혁신 마인드의 생활화로 천편일률적인 절감보다는 경쟁력 제고에 초점을 둔 효율화를 추구
- ③ 기술(Technology): 창조적인 실험정신으로 World Best, First 기술개발을 가속화하고, 공격적인 R&D 투자를 통해 고부가가치 창출에 매진
- ④ 고객(Customer): 기존 고객과의 상생 파트너십을 강화하면서도, 발상의 전환과 서비스 차별화를 통해 국내외 신시장과 신고객을 발굴
- ⑤ 인재(Talent): 위기를 도전적이고 창의적인 인재 육성의 기회로 보고 핵심 분야에서의 내부 육성과 열위 분야에서의 외부 인재 영입을 병행
- ⑥ 조직(Organization): 부서간, 상하간 장벽 제거와 함께 외부 이해관계자와의 의사소통 활성화로 개방성과 화합을 중시하는 도전문화 구축



Contents

목 차

I. 위기 대응과 기업의 흥망	1
II. 글로벌 기업의 위기극복과 도전정신	4
III. 한국 기업에 주는 시사점	8

I. 위기 대응과 기업의 흥망

1. 최근 위기의 특징

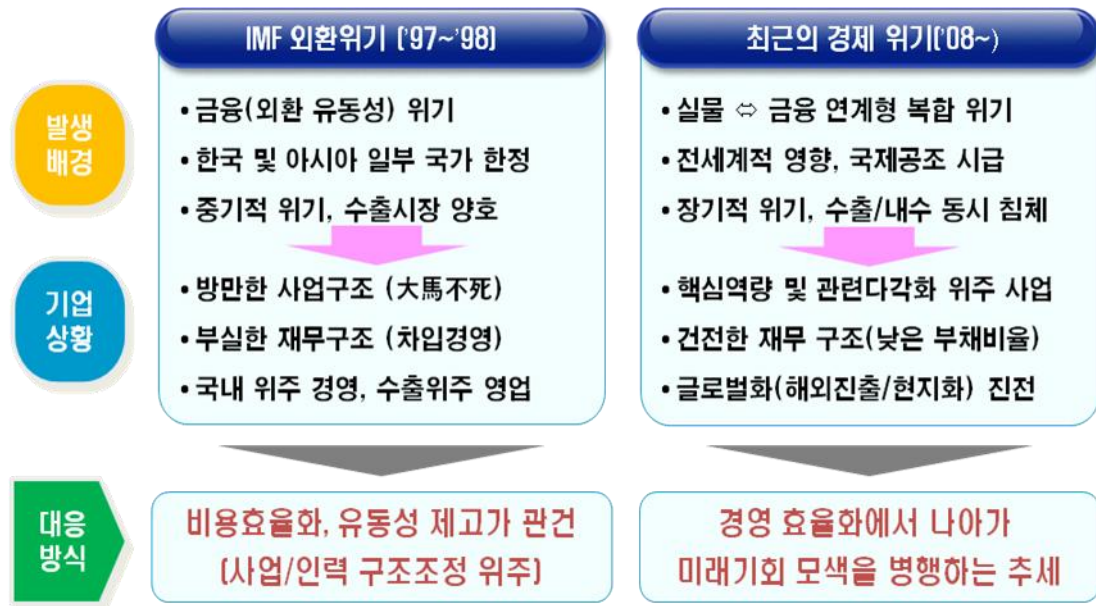
□ 위기의 원인과 기업의 상황이 다르기 때문에 위기 대응 방식에 있어 최근의 경제위기는 IMF 외환위기와는 근본적으로 차이¹

- 원인 측면에서 외환위기는 주로 금융부문의 유동성 위기 성격이 강했던 반면, 최근의 경제위기는 실물(부동산) 부문의 부실이 금융부문의 신용 경색으로 이어져 실물과 금융의 복합적 위기를 초래
 - 외환위기는 한국과 일부 아시아 국가들의 위기였으나 현재의 경제위기는 전세계에서 동시에 파급을 일으키는 위기
 - 외환위기 당시에는 원화의 평가절하로 수출에서 호조를 보인 반면 지금은 원화의 평가 절하와 국내외 수요 감소로 이중고
 - 외환위기 당시 기업들은 방만한 사업구조와 차입경영으로 어려움을 겪었으나 지금은 핵심역량 위주의 사업운영으로 낮은 부채비율과 건전한 재무 상태 유지
 - 2000년대 이후 대규모 외자 유치로 주요 우량 대기업의 경우 외국인 지분율이 국내 투자자 지분율을 상회하는 경우가 다수
 - 특히 대기업의 경우에는 대마불사식, 문어발식 경영보다는 사업영역에 따라 그룹을 분할하거나 지주회사 등 투명한 지배구조로의 전환 진전
 - 대부분의 경제 및 경영 전문기관들은 경제위기의 장기적 파급 효과로 인해 세계 경제구도와 산업구조 전반의 재편을 예상하고 있고 이는 기업들에게 새로운 투자와 도약의 기회로 인식되는 추세
- ☞ 외환위기에 대한 대응이 비용효율화와 사업과 인력의 구조조정 위주로 진행된 반면, 현재의 위기에 대한 대응은 효율화에서 나아가 위기 이후 미래 성장 기회의 모색을 병행하는 방향으로 변화

¹ 당 연구소에서는 경제위기의 특징과 전망에 관한 CEO Report들을 최근에 잇따라 발표한 바 있어 본 보고서에서는 이 부분에 대해서는 상세히 다루지 않기로 한다. 관련 보고서:

1)글로벌 위기 이후 패러다임 쉬프트-신현곤, 오정훈 외 2)불황기 승자기업의 조건-신현곤, 이윤희 3)글로벌 금융위기의 전개방향 및 파급영향-경제동향분석그룹 등

〈IMF 외환위기와 최근 위기의 특징 비교〉



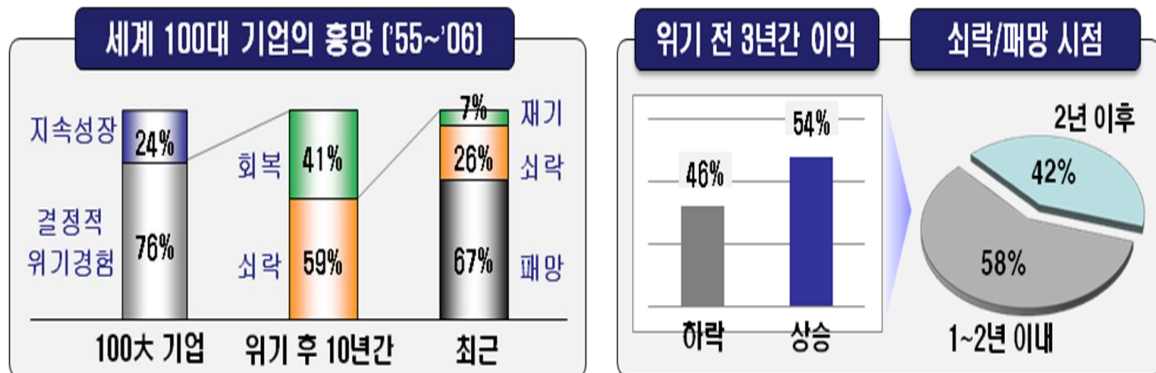
2. 경영위기와 도전정신

□ 세계적인 기업들의 대부분이 결정적인 경영위기를 경험하였는데, 위기극복에 성공하는 경우보다는 실패하는 경우가 다수²

- 지난 50년간 Fortune 100대 기업에 선정된 총 503개 기업들의 흥망사를 분석 결과, 전체 기업의 24%만이 지속적으로 성장한 반면 나머지 76%가 결정적인 위기 경험 후 쇠락 또는 패망
 - 76%의 위기 경험 기업들 중 59%가 지속적으로 쇠락하거나 파산한 반면 이들 중 현재까지 재기에 성공한 기업은 7%에 불과
- 경영위기를 경험한 기업 중 과반수가 위기 발생 직전에 양호한 경영성과를 보인 반면 위기 직면 이후 단기간 내에 쇠락하기 시작
 - 쇠락 기업의 위기 직전 3년간 순이익: 54% 기업이 상승, 쇠락 기업 중 58%가 위기에 직면한 지 1,2년을 전후하여 본격적으로 성장을 하락

² 출처: M. S. Olson and D. van Bever (2008), *Stall Points: Most companies stop growing—Yours doesn't have to*, Yale University Press.

<Fortune 100대 기업의 위기대응 결과>



출처: Stall Points, 일시적 위기 후 조기에 회복된 기업은(11%) 지속성장 기업으로 분류

□ 위기 직후 쇠락 원인에 대한 분석 결과, 기업 내부 요인이 외부 요인에 비해 월등하게 높은 비중으로 나타났고, 위기극복 과정에서는 도전적인 기업문화가 결정적 역할

- 기업의 흥망을 좌우하는 것은 경제위기와 같은 외부적 위기 요인 보다는 그 위기에 대한 기업 내부의 대응 능력이 핵심 관건
 - Olson과 van Bever(2008)가 Fortune 100대 기업들의 쇠락 원인에 대해 분석하였는데, 전체 쇠락 원인의 13%만이 기업 외부 요인이었고, 나머지 87%는 기업 내부 요인임을 확인

<기업 쇠락의 근본 원인 분류>



출처: Stall Points, [도표4-1] 재구성

- 위기 상황일수록 신속하고도 조직적인 대응이 중요함에 따라 위기극복 과정에서는 전체 임직원의 도전정신 발휘가 결정적
 - Booz & Co.은 방대한 기업 사례 연구를 통해 위기극복에 실패하는 기업들과 성공하는 기업들의 핵심적인 차이는 ‘구성원들의 도전적인 마인드와 문화(Innovator’s DNA)’에 있음을 확인

〈위기극복 성공기업과 실패기업의 조직문화〉

위기실패 기업: 타성과 관성 文化	위기극복 기업: 도전과 창조 文化
● Passive : 거창한 계획, 눈치보기 실행 → 용두사미, 잦은 失期 ● Flowers : 자율성만 강조, 일체감 약화 → 전사/그룹 차원 방향성 상실 ● Over-manage : 내부운영, 분석/보고 집착 → 자생력, 기업가정신 약화	● Just in Time : 꼼꼼한 일처리, 긍정 마인드 → 지속적 개선, 창의적 발상 ● Military Precision : 질서정연, 일사불란 → 위기사 응집력 발휘 ● Resilient : 유연, 미래지향, 팀워크 강조 → 위기를 성장기회로 활용

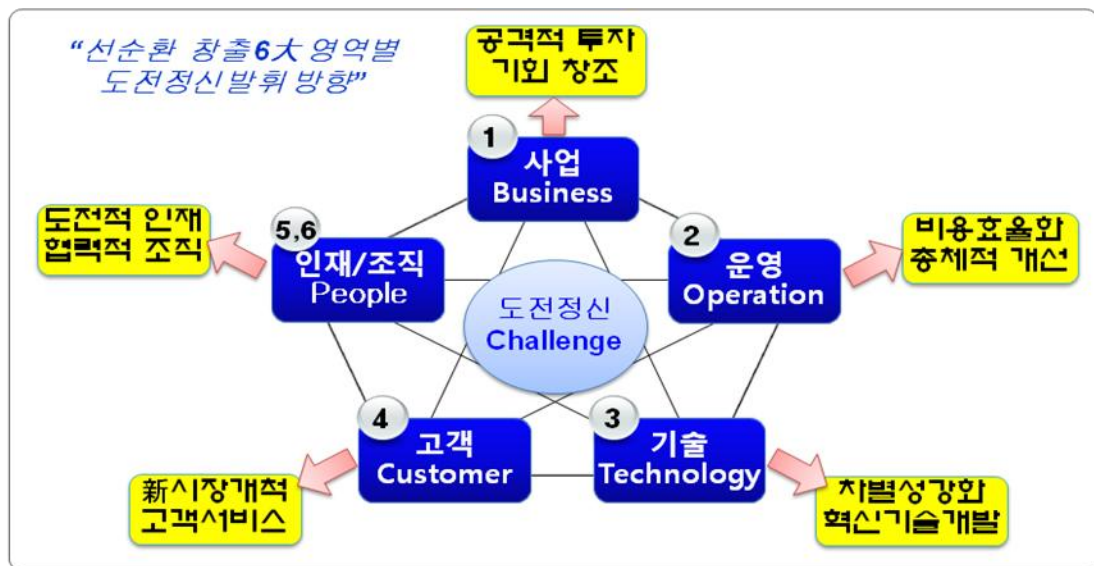
출처: Booz & Co. (2008)의 Organizational DNA³ 재구성

II. 글로벌 기업의 위기극복과 도전정신

1. 위기극복의 선순환 모델

- 위기극복에 성공한 글로벌 기업들은 사업, 운영, 기술, 고객, 인재, 조직 등 6가지 영역에서 도전정신을 발휘

〈위기극복의 선순환: The Challenge STAR〉



³ G. L. Neilson and B. A. Pasternack, *Results: Keep What's Good, Fix What's Wrong, and Unlock Great Performance*, Crown Business. 및 <http://www.orgdna.com>

- 1980년대 이후 최근까지 다양한 산업에 속한 글로벌 기업의 위기극복 사례를 분석한 결과, 구체적 대응 방법은 기업별로 다르지만, 공통적으로 경영 전반에서 도전정신의 선순환 고리를 창출

❖ 도전정신 발휘를 통한 위기극복의 선순환 고리 ❖

- ① 본업 경쟁력 중심의 수익성 개선과 성장 기회 모색 →
- ② 상시적 개선과 혁신을 통해 원가 경쟁력 유지 및 강화 →
- ③ 신기술, 신상품 개발을 통해 품질과 기술 경쟁력 제고 →
- ④ 기존 고객과 파트너십 강화, 시장과 고객의 다변화 병행 →
- ⑤ 사업, 운영, 기술, 고객 부문에서 활약할 도전적 인재 육성 →
- ⑥ 내부 장벽 제거와 이해관계자 상생으로 협력적인 조직 구축 →
- ☞ Matrix형 사업발굴, 운영혁신, 기술개발, 고객관리로 다시 연결

2. 영역별 도전정신 발휘 방향

- 사업 측면에서 위기극복 기업들은 글로벌 관점과 사고로 전략적 사업 기회를 모색하되 본업 경쟁력에 기반하여 관련 다각화 기회와 제후선의 다양화를 추구

- IBM은 1990년대와 2000년대에 걸친 장기적이고 지속적인 사업 구조조정을 추진, 저부가가치 사업(PC, Disc 부문 등)을 국내외에 매각하고 컨설팅사(PwC컨설팅 등) 인수를 통해 서비스 회사로 변신
 - 2008년 기준, 서비스 및 소프트웨어 부문 매출 비중: 75% 이상
- 코닥은 기존 필름 사업에 집착한 나머지 세계 최초로 디지털 카메라를 발명했음에도 불구하고 시장 선도에 실패
 - 승리 기업(후지, 캐논, 올림푸스 등)들은 디지털 카메라와 디지털 인화 사업을 연계하여 코닥의 아성을 무너뜨림.

□ 운영 측면에서는 개선에는 끝이 없다는 마인드로 일상화된 혁신 활동을 전개함으로써 경쟁력 제고에 초점을 둔 효율화를 통해 효과적인 원가절감 실현

- 도요타는 모든 임직원이 참여하는 개선 문화와 무차입 경영 기조 속에서 2000년대 이후 매년 1조원에 가까운 원가절감과 함께 노사 합의 하에 불황 때마다 임금 동결 단행
 - 일본을 엄습한 초유의 장기 불황에도 불구하고 매년 순이익 신기록을 달성하였고(2008년의 경우 6조원 대), 현재 30조원 대의 현금성 자산을 보유
- 모토로라의 경우에는 비용과 원가절감만을 지나치게 강조한 나머지 품질 위주 경영에 상대적으로 소홀, 프리미엄 브랜드로서의 지위가 약화되고 시장점유율이 지속적으로 하락
 - 노키아는 중저가 범용 제품 및 고급 스마트폰 개발을 지속적으로 병행하여 성공, 삼성, LG 등은 프리미엄 제품에 집중

□ 기술 측면에서는 수요 위축기마다 창조적인 실험정신으로 World Best, First 기술개발 프로젝트를 전개하고 기술개발 스피드를 가속화하여 위기 이후 시장 선점에 성공

- 신일본제철(NSC)은 일본 철강산업의 장기 불황기였던 1990년대 중반에서 2000년대 중반까지 순이익 대비 70% 수준의 대규모 R&D 투자에 집중(특히 자동차강판, 전기강판 등 고부가가치 제품군)
 - 기술경쟁력 강화에 주력한 NSC와 JFE는 철강분야 국제특허 점유율 세계 1,2위 위치 고수로 고부가가치화를 실현한 반면, 생산량 기준의 1위 전략을 고수한 Arcelor-Mittal은 유동성 위기에 직면
- 기술혁신의 교과서이자 상징과 같은 기업인 3M도 1980년대에 기존의 성공 제품군에 대한 개선 위주의 R&D에 치중하고 신제품 및 신기술 개발 관련 예산을 삭감
 - 1980년대 초 17%에 달하는 매출성장률이 1980년대 말에는 1%대로 추락하여 쇠락 위기에 직면(1990년대 이후 기술혁신 제일주의로 선회)

□ 고객 측면에서는 고객지향적인 마인드를 발휘하여 기존 핵심 고객과의 관계를 강화하면서도 발상의 전환과 서비스 차별화를 통해 국내외 신시장 및 신고객 발굴로 위험 분산

- 1990년대 후반 이후 경기침체기에 월마트는 국내 위주 성장 전략에 한계를 느끼고 공격적인 해외점포 개척에 도전하되 중국, 남미 등 신흥성장 지역 위주로 투자를 집중하여 글로벌화 발판 마련
 - 해외 진출 추진과 함께 국내 시장에서의 지배력을 강화하기 위해 모든 점포에 금융서비스 센터를 설치하는 등의 서비스 차별화 전술 구사
- 한때 세계 최대 규모의 타이어 및 응용 화학제품 업체로 성장하던 파이어스톤(Firestone)은, 타이어 부문에서 특정 고객인 포드에 과다하게 의존한 반면 해외 시장 개척에 소홀(전체 매출 중 포드 비중 50%대)
 - 결국 1988년에 일본의 후발 경쟁사인 브리지스톤(Bridgestone)에 합병되었고, 브리지스톤은 파이어스톤 인수를 계기로 미국 시장의 교두보를 마련하여 글로벌 타이어 업체로 급성장

□ 인재 측면에서는 위기를 자신감이 충만한 도전적이고 창의적인 인재 육성과 확보의 기회로 활용(핵심인재의 내부 육성과 외부 영입의 균형 추구)

- 2000년대 이후 후지제록스는 불황기 때마다 주력 사업인 복사기 사업에 관련된 고급 기술자와 투자 전문가, 글로벌 마케팅 전문가 등의 영입을 적극 추진
 - 일본 기업들 중 보기 드물게 일본인과 외국인이 공존하는 기업으로 변신하고 일본식과 서구식 경영방식의 결합을 선도하여 시너지와 생산성을 극대화
- 창의적인 인재 육성의 대표 주자로 알려진 디즈니도 1980년대에 주력 사업이었던 만화사업 분야에서 인재 육성을 소홀히 하여 핵심 애니메이터의 2/3가 이탈해 경쟁사로 이직하는 위기 상황 경험
 - 유로 디즈니 사업은 미국의 본사 인재들이 주도하여 미국식 사업 모델 적용에 집착, 유럽 특유의 문화를 반영한 상품과 서비스 개발에 실패

□ 조직 측면에서는 위기일수록 열린 마음과 화합을 중시하는 협력적인 조직을 내부 및 외부에서 구축하는 것이 중요

○ P&G는 1990년대 성장 정체기에 직면하여 소위 ‘Front & Back Organization’이라 불리는 고객지향적 조직 구축에 도전, 고객의 요구사항을 생산과 R&D에 원활히 연계하는 선순환 구조 확보

– 경쟁사가 모방하기 힘든 마케팅 역량 확보로 매년 수익성장률 10%대, 매출성장률 4%대의 고성장 가도 질주

● 소니는 2000년대 이후 일본 기업의 전통적인 강점이던 협동과 화합 위주의 조직 운영을 포기하고 사업부간 내부 경쟁과 단기 실적을 강조하는 Company제를 도입, 기술영역간 시너지 창출에 부진

– 반면 삼성전자는 1990년대 총괄사업본부 조직 도입, 최근에는 완성품과 부품의 양대 부문으로 파격적 통폐합을 통해 Digital Convergence 기술과 시장에서 주도권 확보

Ⅲ. 한국 기업에 주는 시사점

□ 핵심 사업과 관련 다각화 위주의 사업 구조를 강화하고, 총체적인 운영 혁신을 통해 재무적 건전성을 확보하여, 해외 진출 및 거점 확보의 기회를 선제적으로 활용

○ 전세계적으로 기업 및 자산 가치의 저평가 기조가 뚜렷하므로 본업 위주의 사업 재편을 추진하면서 유동성 자산을 확보하고, 특히 핵심 사업 분야에서 선진국 및 신흥시장으로의 진출 호기로 활용할 것

– 무리한 직접 투자 일색으로 추진하기보다는 M&A와 전략적 제휴 등을 통해 신흥시장 진출 방식을 다양화하고 현지화 노하우를 축적

– 투자 지역의 경우 외자 유치를 위해 양호한 조건을 제시하면서도 성장성이 뚜렷한 핵심 지역과 국가를 선정하여 집중적으로 투자

- 과거 위기 시기에 추진하다가 중도에 포기하거나 실패한 고질적인 운영상 비효율 요소들을 제거해 새롭게 도전하는 기회로 삼을 것
 - 위기일수록 더욱 분명히 드러나는 고질적인 비효율과 낭비 요인의 제거를 통해 임직원 의식의 전환 계기 및 운영 체질 강화
 - 모든 임직원이 모든 업무 분야에서 상시적으로 실천하는 도전과 변화의 문화 형성이 경영 혁신의 궁극적인 목적, 특정 시기, 특정 영역, 특정 부서가 주도하는 ‘보여 주기식 경영 혁신’ 지양

□ 연구개발비 축소 등 장기적 성장동력을 약화시키는 비용절감을 최소화하되 기술과 제품 개발의 스피드를 더욱 가속화하고, 시장 및 고객 다변화를 위한 공격적, 창의적 마케팅 전개

- 위기 상황일수록 계획과 관리보다는 실행이 중요. 따라서 본사나 스태프 부서 위주의 위기 대응 방식보다는 현장과 사업부 위주로 전개할 것
 - ‘작은 본사/스태프, 강한 현장’을 구현하기 위한 다양한 조직개편과 인력 재배치 등의 조치를 통해 특히 고객 접점과 기술개발 부문을 확대하거나 축소를 최소화
 - 글로벌 기업과의 기술 제휴와 공동 R&D, 라이선싱, 합작사 설립 등을 확대하여 핵심기술 확보를 추진하면서도, 엔지니어들이 기술개발에 몰입할 수 있는 여건을 조성하여 자체 기술혁신 가속화
- 기존 핵심 고객과의 파트너십 강화에 나서면서도 경쟁사에 대비하여 차별화된 판매 및 서비스 방식의 제시로 신규 고객 발굴을 병행
 - 핵심 고객과의 협력 활동을 한층 강화하고 새로운 차별성을 제공하는 데에 우선 순위를 두면서도, 특히 주력 상품 분야에서는 공격적인 판매 조건의 제시를 통한 국내외 신규 시장 및 고객 발굴을 강력히 추진
 - 마케팅을 통해 전달된 고객 요구에 생산 부문과 R&D 부문이 우선 대응하는 형태의 역할책임 체계 도입으로, 글로벌 기업의 공통된 추세인 고객지향적인 조직으로 발전해 가는 전환점 마련

□ 위기극복의 선순환 고리를 형성하기 위해서는 위기극복의 주체인 인재 육성과 협력적인 조직 문화 개발이 매우 중요

- 지속적이고 일관된 위기극복 조치를 전개하고 이를 위기 이후 기회 선점으로 연결하기 위해서는 주력 사업과 강점 분야에서의 핵심인재 유지(retention)와 양성에 각별한 관심이 필수
 - 계층별로 일정 비율을 할당하여 진행하는 방식의 인력 구조조정을 실시할 경우 우수 인재의 이탈 및 후발 국가의 경쟁사 이직으로 핵심 기술과 노하우가 손쉽게 유출되는 리스크가 발생하므로 유의
 - 경영위기 극복을 위한 도전적 과제들에 우수 인재들을 투입하여 도전성과 창의성을 갖춘 미래 리더를 선별하고 육성하기 위한 기회로써 적극 활용
- 신시장, 신지역, 신사업 등의 경험 부족 분야와 취약한 기술 영역과 경영 관리 기능에서의 외부 인재의 영입도 적극적으로 추진할 것
 - 위기 상황에서는 많은 글로벌 기업들은 인력 구조조정을 실시함에 따라 국제 노동 시장에 우수 인재 Pool이 폭넓게 형성되는 추세이므로 약점 분야에서의 인재 확보의 유리한 기회
 - 외부 인재를 영입하는 경우에는 기존의 인력관리 방식이나 제도를 그대로 적용하기보다는 해당 인재에게 요구되는 명확한 임무와 목표에 적합한 맞춤형 처우와 동기부여 방식 적용이 필요

김현주 연구위원 (e-mail: luke21@posri.re.kr)

정혜연 연구원 (e-mail: jhyeon@posri.re.kr)

 이 자료에 나타난 견해는 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며 작성자 개인의 견해를 밝혀 둡니다.