

2010. 01. 26

2010년 국내외 주요 기업 전략 특징과 시사점

미래전략연구실
박현성, 최동용, 이상규

Executive Summary

2010년 국내외 주요 기업 전략 특징과 시사점

- 2010년은 다양한 기회와 위협이 상존하는 가운데, ‘肯(긍정)과 否(부정)’, ‘浮(부상)와 沈(침체)’이 혼재하는 한 해가 될 전망
 - 2010년 전망은 불확실성을 반영하여, 많은 전문가들의 미래전망도 완만한 회복에서 더블딥에 이르기까지 크게 상반
 - 이러한 환경에서 주요 기업들은 올해에 시나리오 경영의 전제 하에서 공격적 경영을 전개하는 전환기적 경영을 추구할 전망
- 전략특징 1: 새로운 시장의 부상에 대응, 新글로벌 경영을 강조
 - 지난해 위기 속에서 성장한 기업들은 선발제인(先發制人)의 자세로 압도적 우위를 굳히겠다는 전략이며, 좌절을 경험했던 생존 기업들은 와신상담(臥薪嘗膽)을 통해 대대적인 반격을 준비
- 전략특징 2: 방향성을 추가한 경영의 스피드를 중시
 - 기업 경쟁력의 원천으로 원가와 기술혁신을 지속 추진하면서 일하는 방법의 혁신과 그룹이 일체가 되어 그룹의 방향성과 속도를 최적화시키는 시너지 경영에 특히 역점
- 전략특징 3: 녹색경영을 생존과 성장의 양 날개로 추진
 - 대체로 최근 경향은 생존 차원의 저탄소 대응에서 성장 차원의 녹색사업 동력화라는 적극적 개념의 녹색경영으로 진화
- 전략특징 4: 신뢰 기반의 전략적 상생경영 중시
 - 고객가치 지향의 ‘전략적인 사회적 책임 및 상생 활동’을 기업의 방어적 의무차원이 아닌 새로운 성장전략의 일환으로 접근
- 전략특징 5: 불확실성에 대응하기 위해 시나리오 경영도 준비
 - 올해 국내 34대 기업 가운데, 67.7%가 경기와 연동하는 시나리오 경영, 즉 ‘시계확보 뒤 공격형’이 대세
- 2010년은 새로운 10년의 첫 해로서 새로운 도약을 위해서는 혁신과 도전을 지속하여 창조적 전환을 이루는데 매진할 필요



Contents

목 차

I. 2010년 경영환경 전망	1
II. 2010년 기업전략 특징	3
III. 시사점과 종합	8

I. 2010년 경영환경 전망

□ 2010년은 다양한 기회와 위협이 상존하는 가운데, ‘肯과 否’, ‘浮와 沈’이 혼재하는 한 해가 될 전망

- 2010년 전망은 불확실성을 반영하여, 많은 전문가들의 미래전망도 완만한 회복에서 더블딥에 이르기까지 크게 상반
 - 구로다 아시아개발은행 총재와 버냉키 FRB 의장, 원자바오 중국 총리 등 정책당국자들은 대체로 금년 말까지 경기회복이 이어질 것으로 전망
 - 그러나 지난해 금융위기를 정확히 예측했던 로버트 실러 예일대 교수와 루비니 뉴욕대 교수, 폴 크루그먼 프린스턴대 교수 등은 주식과 부동산 등 자산버블론과 정부주도의 경기회복 한계론을 제기하면서 더블딥 가능성을 높게 평가

〈 주요 전문가들의 2010년 경제 전망 〉

낙 관	구로다 아시아 개발은행 총재	“이머징 마켓 뒤를 이어 미국, 일본, 유럽 순으로 회복 예상”
	버냉키 FRB 의장	“정책 금리 동결로 경기 부양에 전념할 것” “미 경기 회복은 적어도 금년 말까지 계속”
	원자바오 중국 총리	“내년도 중국경제의 최대 과제는 내수 확대” “유동성 공급하되 부동산 과열 억제 노력”
비 관	로버트 실러 예일대 교수	“아시아 주식, 부동산 시장 지난해 급등” “자산 버블 붕괴로 세계 자산가격 급락할 수도”
	루비니 뉴욕대 교수	“아직 글로벌 위기는 끝나지 않았다. 더블딥 침체의 위기에 놓여 있다”
	폴 크루그먼 프린스턴대 교수	“현 경기 회복세는 경기부양책과 재고증가 덕분” “하반기 미국경제의 더블딥 가능성은 50%”

* 전망시점은 2009년 말 혹은 2010년 1월.

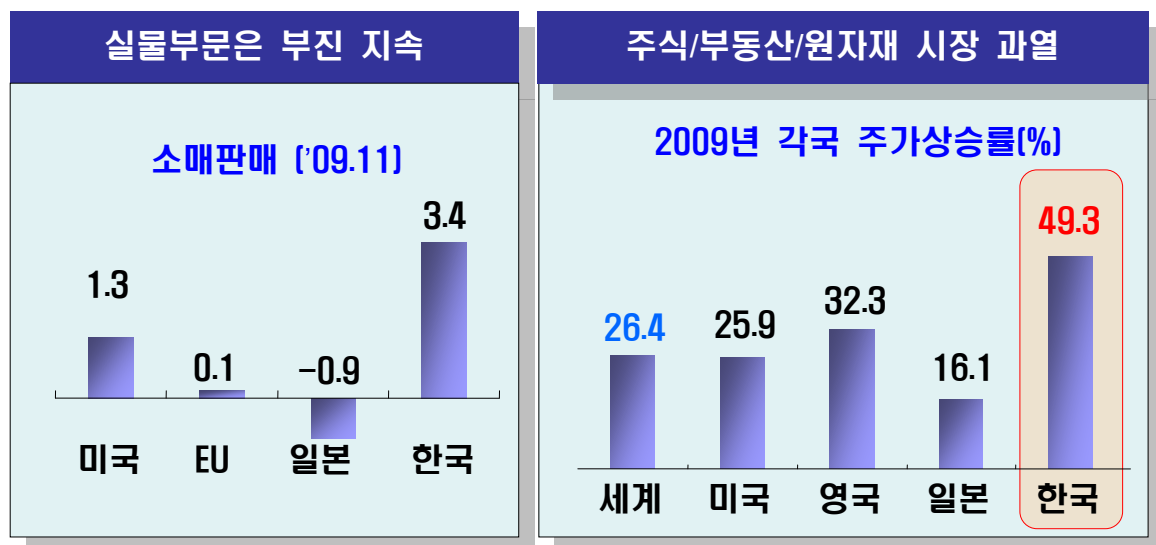
- 이러한 가운데, OECD나 IMF 등 주요 전망기관들은 중국과 인도 등의 신흥국은 올해도 내수 위주의 고성장을 지속할 것으로 예상한 반면, 선진국은 고실업과 금융위기 여진으로 회복이 미미하거나 침체를 지속할 것으로 전망

- 이와 같이 2010년 경영환경은 이백(李白)의 시에서 나오는 표현대로 ‘가는 길이 험하고 여러 갈래 길’ 즉, 행로난(行路難) 다기로(多岐路)로 요약 가능

□ 특히 하반기 이후에는 실물부문의 회복이 미진한 가운데 자산시장의 버블 붕괴 우려가 있고, 각국 정부의 출구정책 실시 압박에 따라 한국의 수출 부진이 우려

- 지난해 통화 및 재정확장정책의 결과, 풍부해진 유동성은 실물부문보다는 대부분 금융 및 자산부문으로 대거 유입
- 이에 따라 각 국의 소매판매 등 실물부문은 부진이 지속되는 반면, 주식과 부동산시장은 과열 양상을 보여 지난해 주가상승률은 세계평균이 26.4%로 지난 1999년 IT 버블기(28.0%) 이래 최고에 달했고, 한국도 무려 50% 육박하는 상승률을 기록

< 2009년 주요국 소매판매 및 주가상승률, % >



- 지난해 세계 경기회복을 주도했던 중국이 1월18일부로, 인도도 1월 중 지급준비율을 인상하는 등 출구전략이 개시되면서 자산가격의 하락과 실물경기 회복 장애로 작용 가능성
- 이에 따라 대중 무역의존도가 높은 한국은 중국 경제의 향방에 따라 수출이 다시 부진에 빠질 우려 상존

〈 2009년 한국의 대중 수출 및 무역흑자 〉

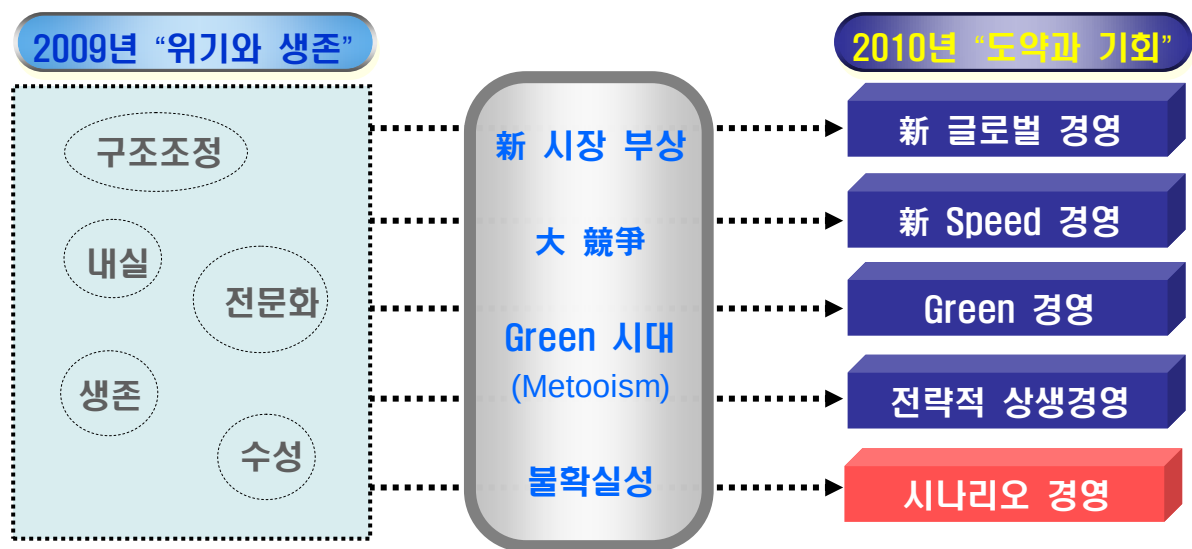
대중 수출	대중 수출비중	대중 무역흑자	대중 무역흑자 비중
830억\$	23.9%	308억\$	70%

* 2009. 1.1~12.20 잠정치, 지식경제부.

Ⅱ. 2010년 기업전략 특징

□ 이러한 환경에서 주요 기업들은 2010년에 시나리오 경영의 전제 하에서 공격적 경영을 전개하는 전환기적 경영 추구

○ 2009년 국내외 기업의 전략 키워드가 ‘위기과 생존’이었다면, 2010년은 위기 속에서도 ‘도약과 기회’의 해가 될 것으로 예상



○ 대부분 기업들은 새로운 시장의 부상에 대응하여 新글로벌 경영을 전개하면서, 대경쟁 시대에 대비한 새로운 스피드 경영을 추구하게 될 것임. 이와 함께 그린경영과 전략적 상생경영을 중시하는 등 보다 적극적 경영전략으로 이행하는 가운데서도 불확실성 대응 차원에서 시나리오 경영도 병행 추구

□ 전략특징 1: 중동, 인도네시아, 아프리카 등 새로운 시장의 부상 에 대응, 新글로벌 경영을 강조

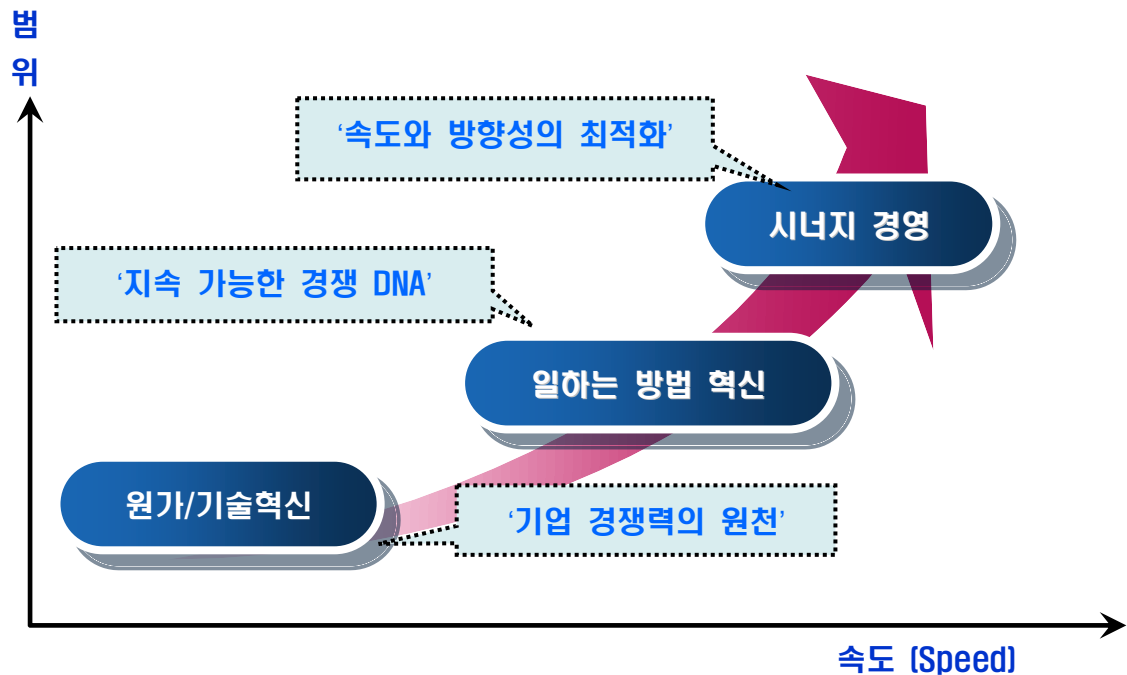
- 대체로 지난해 위기를 경험하면서 위기 속에서 성장한 기업들은 선
발제인(先發制人)의 자세로 압도적 우위를 굳히겠다는 전략
 - 현대자동차는 올해 판매목표를 지난해보다 무려 16.6% 증가한 540만
대로 설정했고, 삼성전자도 전 사업부문에서의 세계 1위를 목표로 올해
를 ‘비전 2020(매출액 4,000억 달러)’ 달성의 원년으로 삼겠다는 전략
 - 이처럼 금년에는 공격적인 목표를 설정한 가운데, 실행력을 강조함으로
써 글로벌 선두 입지를 확고히 할 방침. 이를 위해 지난해보다 훨씬 속
도감 있는 공격경영을 구사할 전망
- 한편 좌절을 경험했던 생존기업들은 와신상담(臥薪嘗膽)을 통해 대대
적인 반격을 준비
 - 도요타자동차는 2009년 3분기 흑자전환 성공을 계기로 금년에 17% 증
산을 목표로 하고 있고, 소니도 공장증설과 인수합병 등 투자를 재개하
여 글로벌 선두의 재탈환을 추진 중
 - 신일철을 비롯한 일본 고로사들도 지난해 경영환경의 불확실성으로 인
해 보류해왔던 중기경영계획을 새롭게 수립, 금년부터 다시 시작할 계획

□ 전략특징 2: 그 동안의 스피드 중심에서 방향성을 추가한 경영의 스피드를 중시

- 원가와 기술혁신은 ‘기업경쟁력의 원천’으로서 모든 기업이 기본적인
활동으로 추진하고 있으며, 지속 가능한 경쟁 DNA로서 일하는 방법
의 혁신 또한 중요한 과제로 추진
 - 국내 대기업 LG와 SK는 기술혁신을 통해 Technology Company를 지
향하고 있고, 일본 철강사 신일철과 JFE 스틸도 원가혁신을 통해 중국
및 한국 철강사와 동등한 원가경쟁력 확보를 추구
 - 한편 삼성과 LG는 아이디어와 도전이 장려되는 창조적이고 역동적인
조직문화 형성을 도모하고 있고, 신일철도 업무 운영의 근본적인 재검토
를 통해 생산성 향상에 주력할 방침

- 특히 일하는 방법의 혁신은 ‘개인’이 아닌 ‘조직문화’의 혁신으로서 방향성과 속도가 보다 중시

- 주요 기업들이 올해 특히 역점을 두는 것은 그룹이 일체가 되어, 그룹의 방향성과 속도를 최적화시키는 시너지 경영



□ 전략특징 3: 모든 기업이 친환경 제품, 에너지 등 녹색기반의 신 성장을 추구하는 등 녹색경영을 생존과 성장의 양 날개로 추진

- 대체로 최근 경향은 생존 차원의 저탄소 대응에서 성장 차원의 녹색 사업 동력화라는 적극적 개념의 녹색경영으로 진화
- 생존 차원의 저탄소 대응은 주로 철강, 화학 등의 업종에서 추진되고 있으며, 국내 대기업은 대부분 그린 비즈니스 대응으로서 녹색기반의 신 성장을 추구하는 데 주력
 - 생존 차원의 저탄소 대응에 앞선 기업은 신일철과 JFE임. 신일철은 세 가지 에코, 즉 Eco Process, Eco Products, Eco Solution 등을 적극 추진할 방침이며, JFE Steel도 CO₂ 분리회수 기술인 물리흡착법(物理吸着法)을 자체적으로 개발하고 있으며, 업계 공동으로 CO₂ 삭감의 혁신체

철법인 COURSE 50 프로젝트를 추진하는 등 CO₂ 저감을 위한 기술개발을 적극 추진할 계획

- 한편 성장 차원의 그린 비즈니스 대응으로서 삼성은 태양전지와 스마트 그리드 등 성장성이 높은 사업에 전사 차원의 역량을 집중해 나갈 계획이고, 현대자동차는 HEV와 연료전지 등 그린카 중심의 녹색성장을 위해 2013년까지 4조 1,000억 원을 투자할 계획. SK도 무공해석탄, 해양바이오, CO₂ 자원화 사업 등 7대 녹색사업에 2012년까지 5조 7,000억 원의 기술개발 투자를 단행할 계획

□ 전략특징 4: 올해도 신뢰 기반의 전략적 상생경영은 여전히 중시하는 가운데, 고객가치 극대화 및 이해관계자와 상생협력 강조

- 고객가치 지향의 ‘전략적인 사회적 책임 및 상생 활동’을 기업의 방어적 의무차원이 아닌 새로운 성장전략의 일환으로 접근
- 국내 대기업 가운데 삼성전자는 고객과의 철저한 약속 준수와 함께 품질 경영, LG도 고객가치 혁신과 창의와 자율이 숨쉬는 좋은 일터 조성을 강조
- 일본 고로사들도 종업원 및 이해관계자와의 신뢰, 고객에의 신속한 대응체제를 강조
 - 신일철은 “성장 지역, 제품에의 요구에 즉각 대응체제를 구축하면서도 고급 철강재의 신속한 개발 및 제조를 통해 고객 지원을 강화할 것”(무네오카 사장)을 강조하고 솔루션 제안형 영업을 한층 강화할 방침
 - JFE는 전 종업원이 긍지를 가질 수 있는 회사, 이해관계자에게 있어서 없어서는 안 될 회사를 지향하면서 Excellent Company를 만드는데 매진할 계획

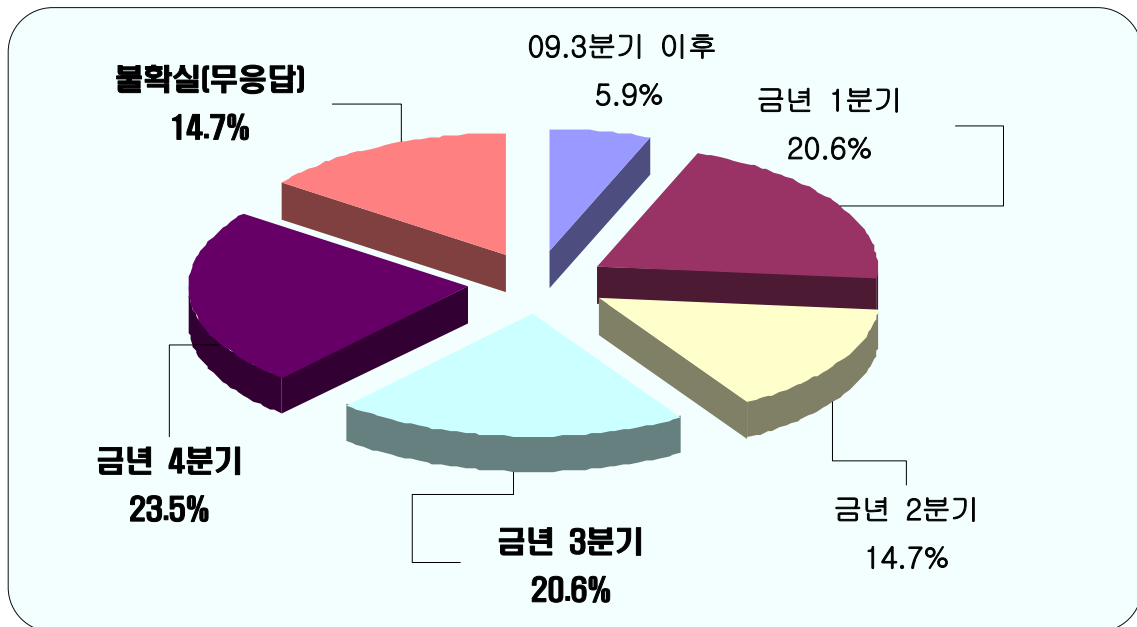
□ 전략특징 5: 앞서 네 가지의 적극적인 경영 전개와 함께 불확실성에 대응하기 위해 ‘시나리오 경영’ 도 준비

- 2010년은 금융위기의 재발 위험, 경기부양 효과의 소멸과 출구전략 시행에 따른 부담, 고원자재 가격과 녹색비용 등 만만찮은 리스크 요인이 상존
 - 미국의 모기지 연체율이 지속적으로 상승하고 있고, 유럽발 위기가 인근 국가로 전염될 가능성이 있음. 여기에 지난해 세계 경제 성장을 견인했

던 중국과 인도가 출구전략을 시작했고, 선진국도 본격적으로 재정적자와의 전쟁에 돌입할 가능성 증대

- 또 연말까지 국제유가가 110달러에 달할 것으로 예상(골드만삭스)하는 등 원자재 가격 상승, 선진국에서의 에너지 목표관리제 실시 및 국경세 도입도 기업에 부담으로 작용

〈비상경영 해제 시기〉



* 헤럴드경제, 2009.12 월.

- 올해 국내 34대 기업 가운데, 67.7%가 경기와 연동하는 시나리오 경영, 즉 ‘시계확보 뒤 공격형’이 대세
 - 글로벌 경기의 더블딥 가능성과 신3고(高), 즉 원고, 고금리, 고원자재 가격 등 주요 리스크 요인에 대응하여, 리스크 관리에 만전
 - 미래 석학 50인이 쓴 저서 「What’s next? 2015」에 따르면, ‘미래는 예측 가능한 것이 아니라 다만 순간순간 적응해야 할 도전의 대상’이라고 함. 그 만큼 기업으로서는 예측 불가능한 미래환경에 대응한 시나리오 경영의 중요성 증대

Ⅲ. 시사점과 종합

□ 2010년은 여러 위험 속에서도 새로운 기회의 불씨는 존재하는 만큼, 기업으로서는 새로운 도전과 기회의 해가 될 것으로 예상

- 중국 정부가 내수주도의 성장을 추진하면서 중국이 생산기지에서 소비시장으로 점차 변모하게 될 것이며, 러시아가 퇴조하는 가운데 중동과 인도네시아와 아프리카가 새로운 기회의 땅으로 발전
- 또한 각국 정부가 신성장동력 산업과 녹색 산업을 적극 육성하면서 기업으로서는 새로운 산업에의 진출 기회도 갈수록 증대
 - UN은 지난해 12월 개최된 코펜하겐회의에서 스마트그리드, CCS(탄소 포집기술), 고효율 석탄, 건물에너지 효율, 산업에너지 효율, 혁신자동차, 태양광, 풍력, 바이오, 해양에너지를 10대 전환적 기술로 선정
- 따라서 현재의 경영환경은 불확실성 속에서도 새로운 기회가 대두되는 창조적 전환기라 할 수 있으며, 창조적 전환의 성공 여부가 기업 성패의 갈림길로 작용하게 될 전망
 - 창조적 전환의 성공 모델인 애플사는 위기돌파 이후 세계에서 가장 주목 받는 기업으로 급부상. 동사가 다시 부상할 수 있었던 요인은 경영혁신의 지속 추진과 함께 기술혁신의 중점을 마니아 중심에서 소비자 및 시장지향적 기술로 전환하는 데 성공했기 때문
 - 이를 토대로 주력사업을 기존의 사양화 PC사업에서 MP3 및 아이팟, 아이튠즈, 아이폰 등 콘텐츠 사업으로 전환함으로써 2003년 이후 매출액이 급증하였고, 시가총액도 무려 28배나 증가

□ 2010년은 새로운 10년의 첫 해로서 새로운 도약을 위해서는 혁신과 도전을 지속하여 창조적 전환을 이루는데 매진할 필요

- ◆ 박현성 (e-mail: hypark@posri.re.kr)
- ◆ 최동용 (e-mail: dychoi@posri.re.kr)
- ◆ 이상규 (e-mail: leesk@posri.re.kr)

* 이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며, 작성자 개인의 의견임을 밝혀 둡니다.