

2010. 3. 23

POST-Crisis 시대의 기업성공조건

미래전략연구실
김용식, 최동용, 신현곤, 박현성

Executive Summary

POST-Crisis 시대의 기업성공조건

- 글로벌 금융위기 극복 과정에서 국가, 산업, 기업간 명암이 교차되는 등 글로벌 경제질서의 재편이 가속화되는 중
 - 세계 경제는 미국과 중국간의 글로벌 주도권 경쟁이 격화되고 있으며, 산업, 기업간 시장선점 경쟁 역시 격화 중
- 산업재편 과정에서 위기를 기회로 활용한 기업은 선두 기업으로 부상한 반면, 과거 행태를 답습한 기업은 정체를 보임
 - 위기 진입 후 어떤 선택을 하느냐에 따라 기업의 미래가 결정
- 성공조건 1: 시대를 앞선 창조적 변신 능력
 - 미래 환경 변화에 대한 끊임없는 탐색과 빠른 진입을 통한 창조적 사업변신이 필요하며, 이를 위해서는 현재의 핵심사업도 과감히 축소·매각할 수 있는 비전과 추진력이 중요
- 성공조건 2: 새로운 비즈니스 패러다임 창출 능력
 - 신제품, 신시장, 새로운 사업방식은 그 자체가 경쟁력이고 성장의 원천. 새로운 길을 개척하는 도전의식과 창조경영이 필요
- 성공조건 3: 선제투자를 통한 성장교두보 확보
 - 경쟁사를 압도하는 과감한 투자와 빠른 속도로 시장선점과 경쟁우위를 확보함으로써 성장 엔진으로 활용
- 성공조건 4: 외부의 힘을 활용하는 지혜
 - 비즈니스 네트워크의 활용이 중요시되는 유도경제하에서는 외부 자원과 힘을 활용하는 시너지 경영이 성장의 핵심
- 성공조건 5: 시대를 앞서갈 수 있는 리더의 통찰력
 - 상상력을 제품화할 수 있는 리더의 종합 연출력이 비즈니스 성공 요소
- 위기 후 성장을 위해서는 창의적 인재와 리더십, 시장과 기회를 선점할 수 있는 속도와 기업생태계의 일원으로 이들과의 시너지를 극대화할 수 있는 협력정신 및 개방·창의적 문화가 필요



Contents

목 차

I. 글로벌 경제질서 재편 가속	1
II. 위기 이후 기업성공조건.....	3
III. 종합 및 시사점	7

I. 글로벌 경제질서 재편 가속

□ 글로벌 금융위기 극복 과정에서 국가와 산업, 기업간 명암이 교차 중

- 세계 경제는 미국·중국간의 글로벌 주도 경쟁이 본격화
 - 미국과 중국은 위안화 절상, 무역 분쟁 등 정치·경제적 측면에서 세계 주도권 확보를 위한 경쟁 진행 중
 - 유럽과 일본은 경제력 및 제조업의 쇠퇴 등으로 주도권이 약화되고 있는 추세
- 산업과 기업간 시장선점 경쟁 역시 격화
 - 자동차산업은 GM 파산과 도요타 리콜 사태 등 기존 강자의 후퇴 속에 중국 자동차사와 한국의 현대차 등 후발기업의 시장점유율 확대로 주도권 경쟁 가속화
 - 전자산업은 제품과 기술, 사업 모델 등에서 표준선점 경쟁이 가열되고 있으며, 모토로라와 소니의 시장지배력이 하락하는 가운데 애플, 삼성, LG의 위상이 강화되는 추세
 - 철강산업은 중국 철강사의 양적 확대 가속화로 인한 규모확대 속에 글로벌 시장 지배력 경쟁이 본격화하고 있으며, 신흥시장 확보 경쟁이 가열 중

〈 산업 기업: 시장선점 경쟁 〉

	✓ 기존 강자 후퇴 속, 주도권 경쟁 가속 - GM 파산, Toyota 리콜 사태로 시장지위 하락 - 중국사, 현대차 등 후발기업 시장점유 확대
	✓ 제품, 기술, BM 등 표준선점 경쟁 가열 - 휴대폰 등에서 통신·전자, 유무선간 경쟁 - Motorola, Sony의 시장지배력 하락 가운데, Apple, 삼성, LG의 위상 강화
	✓ 규모 확대 통한 Global 시장지배력 경쟁 - 中 철강사 양적 확대 가속, 신흥시장 확보 경쟁 - 구미, 일본 등 선진 철강사의 경쟁기반 위축

□ 글로벌 산업재편 속에서 위기를 기회로 활용한 기업은 선두 기업으로 부상한 반면, 과거 행태를 답습한 기업은 정체에 직면

- 위기에 진입한 이후 정체 함정에 빠졌을 경우 과거 행태를 답습한 기업은 쇠퇴 소멸
- 반면 신성장 방식에 적응하고 성장투자를 지속한 기업은 선두 기업으로 부상할 수 있는 기회를 잡고, 지속 성장할 수 있는 기반 구축 가능

〈 성장 정체의 함정 〉

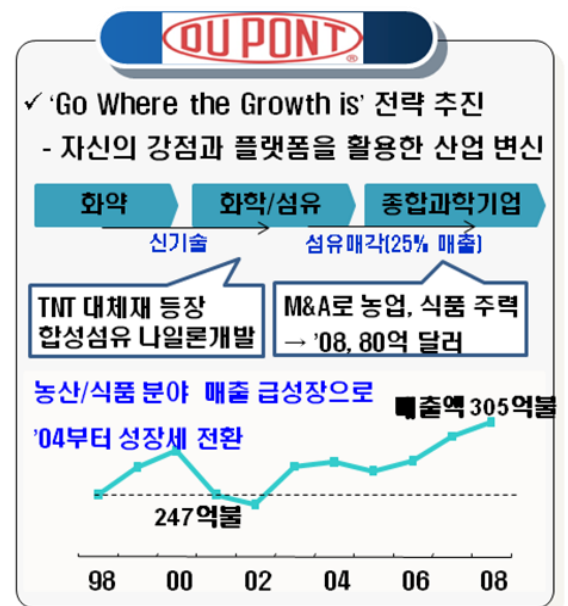
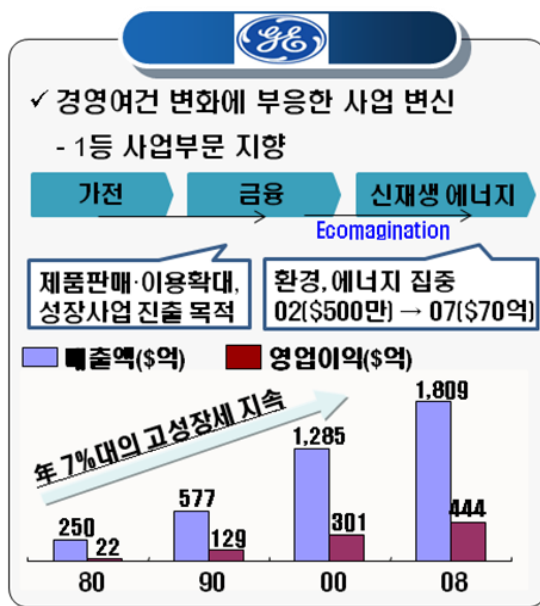


- HBR(2008.03)에 의하면 성장 정체를 경험하였던 글로벌 100대 기업의 경우, 위기 진입 후 성장 모멘텀을 확보하지 못한 경우 평균 15년 이상 장기 정체를 경험하는 등 어려움을 겪음
- 위기 이후 직면할 수 있는 정체 함정을 벗어나기 위해서는 새로운 성장방식을 찾고 기업 고유의 성장 DNA를 찾아 개선, 발전시켜가는 노력이 중요

II. 위기 이후 기업성공조건

□ 성공 조건 1: 시대를 앞선 창조적 변신 능력

- 미래 경영환경 변화에 대한 끊임없는 탐색과 빠른 진입을 통해 지속적인 변신을 추진할 수 있는 기반을 확보하는 것이 필수
- GE는 경영여건 변화에 대응한 사업변신을 지속함으로써 100년 이상 영속기업으로 존재
 - 1878년 에디슨전구회사에서 출발한 이후 1920년대는 가전 분야로 확대 발전
 - 이후 가전제품의 판매와 이용을 확대하고 신성장사업에 진출하기 위한 목적의 금융산업 진출로 금융기업으로 변신
 - 또한 2002년 이후 환경과 에너지 사업에 집중하는 전략을 통해 신재생 에너지 사업에 집중하는 등 지속적인 변신을 진행 중



- 듀폰은 '성장이 있는 곳으로 간다(Go Where the Growth is)'는 전략적 목표 하에 자사의 강점과 플랫폼을 활용한 산업 변신을 계속 진행
 - 1802년 화약제조업체로 출발한 이후 남북전쟁을 거치면서 급성장
 - 이후 TNT 라는 대체재의 등장을 맞아 새로운 사업을 모색하는 중 합성 섬유인 나일론을 최초로 개발, 시판함으로써 화학/섬유 업종으로 변모

- 2004년 이후 매출액의 25%를 차지하던 섬유 부문을 매각하는 대신 향후 성장이 예상되는 농업과 식품 분야에 주력하기 위해 M&A를 통해 진입하는 등 종합과학기업으로 변신 중
- 현재의 핵심도 과감히 축소, 매각할 수 있는 비전과 추진력을 통한 창조적 변신 노력을 지속하는 것이 성공 기업의 핵심 요인

□ 성공 조건 2: 새로운 비즈니스 패러다임 창출 능력

- 신제품, 신시장, 새로운 사업방식은 그 자체가 경쟁력이자 성장의 원천
 - 일반적으로 신사업모델 창조 기업이 시장추종자 대비 2배~5배 높은 수익을 창출
- 애플사의 경우, IT 패러다임을 기존의 하드웨어 중심에서 소프트웨어 중심의 산업으로 전환시킴으로써 놀라운 성과를 기록
 - 하드웨어 중심의 삼성전자 대비 판매대수는 1/9에 불과하나 이익률은 3배(2009년 환율 1,141원/\$, 28.8% 대 9.8%)나 높은 실적
 - 또한 아이폰의 출현 이후 Mobile Office와 Smart Factory 등의 새로운 업무 유형을 창조함으로써 제품 수요를 창출
- 스웨덴 가구 회사 IKEA는 전통의 부유층 상대의 고급 맞춤형 가구 시장이 아닌 저가의 조립가구 시장을 창조하여 놀라운 실적을 달성
 - 단순한 제품 디자인과 조립식제품을 통한 이동성을 제고함으로써 새로운 시장을 창조
 - 매출액의 경우 1954년 창립 당시 100만 유로에 불과했으나, 2009년에는 227억 유로로 무려 2만2,700배 이상 성장

	1954	1974	1994	2009
매장 수	1	9	11	301
매출액 (백만 유로)	1	169	4,396	22,713

- 새로운 길을 개척하려는 도전의식과 창조경영이 성공의 원동력으로 작용

□ 성공 조건 3: 선제투자를 통한 성장 교두보 확보

- 경쟁사를 압도하는 속도와 과감한 투자로 시장을 선점하고 경쟁우위를 확보하는 것이 중요
 - 삼성전자는 경쟁사보다 앞서가는 대규모 투자를 통해 시장을 선점할 수 있는 동력을 확보. 1980년 후반 경기불황 시 대규모 투자로 투자를 줄인 일본 기업들을 제치고 시장을 석권할 수 있는 기반을 구축
 - 삼성전자는 이러한 선제투자를 통해 신기술개발과 상품투자의 연계성을 강화할 수 있었으며, 기술을 선도할 수 있는 추진력으로 활용
 - 1974년 후발업체로 반도체산업에 진입한 이후 10년 이상 벌어졌던 기술격차는 1992년 64M D램 개발 이후 4년으로 줄었으며, 2001년 1G 플래시 메모리 개발을 시작으로 기술 선도국으로 발돋움
- 삼성전자의 또 다른 성공요인은 끊임없는 위기의식을 통한 긴장감
 - IMF 이후 ‘위기의식의 문화화’가 체질화되었으며, 이를 통해 끊임없이 긴장감을 가지고 변화를 지속할 수 있는 원동력으로 활용
 - 이건희 회장은 “10년 전 삼성은 지금의 1/5 크기로 구멍가게와 같았다”며 “까딱하면 앞으로 구멍가게 된다(2010.1.10)”는 말을 하는 등 지속적인 위기의식을 강조함으로써 위기를 벗어나려는 적극적인 사고 방식을 육성하는데 주력
- 한 발 빠른 대규모 투자와 기술개발을 통해 시장기회를 선점할 수 있는 교두보를 확보하는 것이 필요

□ 성공 조건 4: 외부의 힘을 활용하는 지혜

- 개별 기업의 규모 확대를 중시하는 Sumo Economy에서 지금은 비즈니스 네트워크의 활용이 중요시되는 Judo Economy로 변화
- 이러한 유도경제 하에서는 외부의 자원과 힘을 활용하는 시너지 경영이 성장의 핵심
- 애플사는 아이팟 개발에 있어 아이디어와 디자인에 집중하면서 외부의 supply chain과의 긴밀한 협력관계를 구축해 빠른 제품 출시와 높은 매출액 성장을 달성

- 제조 공장 없이 매년 20억 벌 이상의 의류를 생산하는 Li & Fung은 글로벌 네트워크의 조율을 통해 고객 니즈에 즉각 대응함으로써 급격한 매출액과 영업이익의 고성장을 실현



- 열린 네트워크의 구축 및 활용으로 경영자원의 레버리지를 극대화하려는 노력이 중요해지고 있음을 시사

□ 성공 조건 5: 시대를 앞서갈 수 있는 리더의 통찰력

- 영화 아바타는 상상력과 기술발전 및 경영방식을 결합함으로써 새로운 성공 비즈니스를 구현하였으며 이를 통해 전세계 역대 흥행 1위와 국내 관객 동원수의 신기록을 달성
- 아바타의 성공 요인으로,
 - 나비족과 판도라 행성, 색깔이 변하고 만지면 줄어드는 동식물 등을 창조한 상상력
 - 이모션캡처, 최첨단 CG, 3D 영상 등 영화구현에 필요한 기술발전까지 기다려온 기다림의 미학
 - 소통과 신뢰로 모든 생물들과 공감대를 형성할 수 있는 교감의 중요성을 강조
 - 유명배우의 캐스팅 방식에서 기술과 창의력 중심으로 제작 방식의 변화를 꾀한 혁신성 등이 성공요인으로 작용



- 결국 상상력을 제품화하는 리더(감독)의 종합 연출력이 비즈니스 성공의 핵심 요소임을 보여줌

Ⅲ. 종합 및 시사점

- 글로벌 금융위기 이후 새로운 경제질서가 재편되는 과정에서 기업의 전략적 선택에 따라 기업의 승패가 결정
- 위기 이후 성공한 기업들의 공통점으로는,
 - 리더십과 인재가 가장 중요한 요인. 리더의 통찰력과 과감성, 상상력 등이 기본 요소로 작용
 - 미래 비전과 통찰력으로 상상을 제품화, 사업화할 수 있는 실천력이 뒷받침 되어야 하며,
 - 일단 방향이 결정된 다음에는 선제적 투자를 통한 시장기회를 선점하고 경쟁우위를 확보하려는 노력이 필요하며,
 - 글로벌 시야와 역량을 보유한 인재를 유치하고 육성하려는 노력이 전제 되어야만 함

- 네트워크의 활용이 중요시되는 Judo Economy 하에서는 네트워크를 어떻게 구축하고 활용 할 것인가 관건
 - 글로벌 생산-판매 네트워크의 기반을 구축하고 이들과의 신뢰를 기반으로 한 유기적 관계를 유지, 구축하는 것이 필수 요소
 - 또한 이러한 열린 네트워크를 활용할 수 있는 리더십과 이들과의 시너지를 창출할 수 있도록 어떻게 조율하는가 성공의 기본 요건
- 마지막으로 개방적이고, 도전, 창의적인 기업문화 형성이 필요
 - 열린 문화 확산으로 구성원들의 창의성 도출과 상상력을 육성할 수 있는 기반을 구축하고,
 - 실패와 도전을 두려워하지 않는 용기와 열정을 발휘할 수 있는 조직 분위기 조성이 선행되어야 함

□ 위기 후 성장을 위해서는 창의적 인재와 리더십, 시장과 기회를 선점할 수 있는 속도와 기업생태계의 일원으로 이들과의 시너지를 극대화할 수 있는 협력정신 및 개방·창의적 문화가 필요

- ◆ 김용식 (e-mail: yskim@posri.re.kr)
 - ◆ 최동용 (e-mail: dychoi@posri.re.kr)
 - ◆ 신현곤 (e-mail: hgshin@posri.re.kr)
 - ◆ 박현성 (e-mail: hypark@posri.re.kr)
- * 이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며, 작성자 개인의 의견임을 밝혀 둡니다.