

2011. 3. 8

주요 산업 글로벌 기업들의 경영전략과 시사점

인사조직연구실

조성일 외

Executive Summary

주요 산업 글로벌 기업들의 경영전략과 시사점

□ 경영환경이 치열해짐에 따라 2011년은 전 세계 모든 기업들에게 새로운 도약을 위한 시발점으로 인식

- 2011년은 제조업 중심 전통 산업의 성장이 정체되는 반면 정보통신 등 신산업의 성장이 본격화되는 시기
- 신성장 지역의 출현이 예상되며, 개방형 혁신(Open Innovation), 시너지(Synergy), 리스크 관리 등의 개념이 일반화될 것으로 예상

□ 주요 산업에 대한 시장 상황 및 경영전략의 키워드를 분석하고 이에 대한 시사점 도출 필요

- 건설산업: 신흥시장이 부상하는 가운데 개도국 시장에서의 경쟁이 치열하여, 기업들은 신성장 엔진 확보, 수익성 및 리스크 관리에 주력
- 정보통신산업: 전통 IT서비스의 성장이 축소되고 개방형 혁신을 통한 융·복합화가 확산되는 추세로, 기업들은 향후 빠른 성장이 예상되는 스마트 산업융합과 클라우드 컴퓨팅에 주력
- 에너지산업: '저탄소 녹색성장' 시장 선점을 위한 경쟁이 격화될 것으로 예상되며, 기업들은 신흥시장과 그린 에너지 사업 진출에 주력
- 화학/소재산업: 신재생 에너지 관련 소재 시장이 성장함에 따라 진출 경쟁이 가열되고 있으며, 기업들은 새로운 소재에 대한 R&D와 전략적 제휴를 통해 성장지역에 대한 입지를 강화
- 종합상사: 자원사업 수익을 통해 차세대 성장 분야로 진출하는 추세이며, 기업들은 자원사업 강화와 신사업 발굴에 주력

□ 산업별 글로벌 기업들의 전략 방향은 대동소이하나, 전략을 실행하는 역량은 국내 기업들과 큰 차이

- 이러한 격차를 축소하기 위해서는 자사 고유의 역량을 구축하는 것 뿐 아니라 그룹 차원의 시너지를 발휘하기 위한 협력체제를 구축하는 것이 중요



I. 2011년의 의미	1
II. 산업별 글로벌 기업들의 경영전략	3
III. 종합 및 시사점	7

I. 2011년의 의미

□ 2011년은 2010년의 호황 이후에 새로 맞는 Cycle의 시발점

- 제조업 중심 전통 산업의 성장이 정체되는 반면 정보통신 등 신산업이 태동하거나 성장을 본격화하는 시기
- 따라서 전통 산업을 기반으로 한 많은 기업들이 신성장 동력을 마련하기 위해 신사업으로 활발히 진출할 것으로 예상되며, 신사업의 성공적 안착을 위해서도 노력할 것

□ 기존 성장 지역의 역할 변화가 예상되며, 이에 따라 제2, 제3의 신성장 지역들이 출현할 것

- 중국과 인도의 경우, 단순한 가공기지의 역할에서 새로운 수요처로서 입지를 강화해 갈 것으로 예상
- 아프리카 등 신흥 자원보유국의 부상 역시, 기업은 물론 세계 각국의 지대한 관심사
- 이에 따라 선진기업들은 신성장 지역에 진입하기 위해 교두보 및 거점 확보에 총력을 기울일 것

□ 개방형 혁신(Open Innovation), 시너지(Synergy), 위험(Risk) 관리 등의 개념이 일반화될 것으로 예상

- 기업의 생존을 위해 기존에 내부에서만 고민하던 것을 외부로 확대하여 아이디어를 구하는 개방형 혁신이 보다 활발해질 전망
- 단일 기업이 생존을 위해 노력하던 기존 틀을 확장하여 그룹 차원의 협력을 통한 시너지 창출에 초점이 모아질 것이며, 산업 간, 기업 간 융·복합화가 일반화될 전망
- 또한 거시경제의 변동성 확대, 경영 성과 창출에 미치는 요인 간의 복잡성이 증대함에 따라 기업들의 위험관리 시스템 내재화가 일반적 추세가 될 것

□ 이러한 변화에 부응하기 위해 주요 산업과 산업별 글로벌 기업들을 선별하여 조사 분석

- 산업별 글로벌 기업들의 전략과 실행 방안을 고찰하여 국내 개별 기업은 물론 그룹경영체제를 구축한 그룹사들이 참고할 만한 시사점을 도출

<그림 1> 2011년 산업별 기상도

	건설	정보통신	에너지	소재/화학	종합상사
세계					
국내					

- 건설: (세계) 평균 6.7%, 아프리카와 남미 등은 10% 이상 성장
(국내) 주택 미분양 해소 어려움, SOC 투자 감소로 -4.5%
- 정보통신: (세계) 세계 및 국내 시장 모두 4% 이하 저성장
(국내) 클라우드 컴퓨팅, 산업융합 등 신성장 분야가 성장주도
- 에너지: (세계) 경기 침체와 대형사고 후 재도약
(국내) 신재생 에너지 분야 경쟁적 진출
- 화학/소재: (세계) 2차전지와 태양광 등 신재생 에너지 소재 성장 가속
(국내) 희소자원 이슈 부각, 신소재 진출 경쟁 가열
- 종합상사: (세계) 전통적인 상품무역 부문 축소
(국내) 자원, 인프라, 환경 및 신에너지 분야 진출 확대

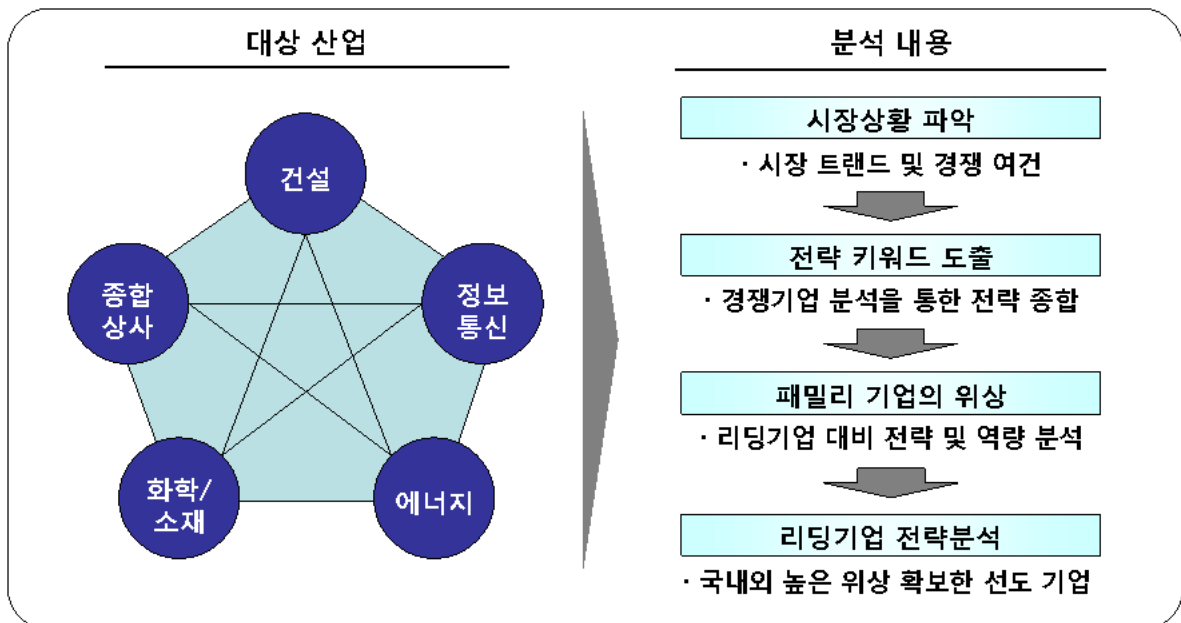
Ⅱ. 산업별 글로벌 기업들의 경영전략

1. 분석 틀

□ 주요 산업에 대한 시장 상황을 분석하고 해당 산업에 속한 글로벌 기업들의 경영전략을 벤치마킹

○ 산업별 환경 분석과 이에 따른 리딩기업들의 전략 및 전략 수행을 위한 구체적인 실행 방안들을 조사 분석

<그림 2> 대상 산업 및 분석 Flow



2. 건설산업 분야

□ 신흥시장이 부상하는 가운데 개도국 시장에서의 경쟁이 치열하여, 기업들은 신성장 엔진 확보와 수익성 및 리스크 관리에 초점을 두면서 신흥시장 진출과 지속가능경영에 주력

【 SKANSKA 】

○ 글로벌 리딩기업인 SKANSKA는 1887년에 설립된 스웨덴 기업으로 2009년 매출 18조 원을 기록한 세계 6위의 건설 그룹

- 빌딩 건축과 개발 사업에 강점이 있는 동사는 적극적인 M&A를 통해 신성장엔진을 조기 확보하는 전략을 구사
- 1986년부터 2008년까지 76건의 M&A에 성공, M&A Mania로서 능력을 발휘하고 있으며 이를 통해 건축 분야의 PEPCOM¹체제를 강화하는 전략을 구사
- 최근에는 건축설비 부문을 강화하기 위해 TKI(배관업체)를, 중부유럽 지역의 사업역량을 확보하기 위해 Skybau(콘트리트업체)를 인수
- 특히 기업 인수 후 시너지를 강화하기 위해 노력하고 있으며 특히 건설과 개발사업 부문의 선순환 구조를 정착시키고, 주택-부동산-인프라 개발을 통한 사업기회 확대를 추구
- 또한, 리스크 관리를 위한 Five Zero Vision 목표를 수립하고 이를 철저히 준수하여 사업 리스크를 효율적으로 관리

3. 정보통신산업 분야

- 전통 IT서비스 분야가 4% 이하 성장을 이어가며 저성장체제가 고착되고 있는 반면, 신성장 분야의 성장이 빠르게 진행되어 개방형 혁신을 통한 융·복합화가 확산되는 추세
- 기업들은 향후 빠른 성장이 예상되는 스마트 산업융합과 클라우드 컴퓨팅, 해외 신흥시장으로의 진출에 전력을 다하고 있으며, 특히 산업융합과 클라우드 컴퓨팅에 초점

【 IBM 】

- 글로벌 리딩기업인 IBM은 올해 설립 100주년을 맞으며, IT서비스 분야 부동의 1위 사업자로서 지난해 매출이 110조 원을 기록
- IBM은 이미 스마트 시대로의 진전을 예측, 스마트 시대를 선도하기 위한 ‘스마트 플래닛’ 전략을 추진 중
- 스마트 플래닛 전략은 국방, 우주, 의료, 물류 등 향후 성장이 유망한 17개 산업 분야에서 지능형 솔루션과 서비스를 제공한다는 계획

예) 스마트 플래닛 프로그램의 하나인 ‘Smart Water Grid’

: 미국 허드슨 강에 스마트 센서를 설치하여 유량, 유속 등의 정보를

¹ [Project] Planning(사업기획), Engineering(설계), Procurement(구매), Construction(시공), Operation(운영), Maintenance(유지/보수)의 약자

수집, 재난관리 및 물자원 활용 등 물 생태계 관리를 위한 토탈 솔루션을 제공

- 동사는 이러한 전략 추진을 위해 핵심 솔루션을 확보한 기업의 인수합병을 활발히 추진
 - 이미 지난 10년간 200억 달러를 투자하고 120여 개의 회사를 인수, 향후 5년간 추가로 200억 달러를 M&A에 투자할 계획

【 삼성SDS 】

- 삼성SDS는 2007년부터 클라우드 서비스를 시작, 2008년 클라우드 컴퓨팅 센터를 구축하여 서버 및 스토리지, 바이오 클라우드, R&D 클라우드와 같은 서비스를 그룹사와 대외 고객사에 제공
- 특히 최근에는 구글 및 애플에 대응하기 위해 삼성전자와 함께 단말기와 TV, PC와 태블릿PC를 연결하는 글로벌 클라우드 플랫폼 전략을 추진 중

4. 에너지산업 분야

- ‘저탄소 녹색성장’ 시장을 선점하기 위한 경쟁이 격화될 것으로 예상되며, 이에 따라 기업들은 신흥시장 진출과 그린 에너지에 초점을 둘 것으로 예상

【 AES 】

- 에너지 분야의 신흥 강자로 떠오르고 있는 미국의 AES사는 1982년에 설립된 기업으로 지난해 매출이 15조 5천억 원이었으며, 전 세계 29개국에 132개 발전소를 운영 중(2009년 기준)
- 동사는 새로운 수요가 창출되는 터키, 카메룬과 같은 신흥국을 대상으로 정부와 협정을 맺고 진출 전략 수행
- 또한, 기후변화 대응을 위한 그린에너지 사업 강화를 위해 바이오-매스 등 연료 다변화를 추진하고, 풍력, 태양광 같은 신재생 에너지 사업을 강화
- 한편, 중국 석탄광산에서 나오는 메탄을 활용한 발전을 통해 온실가스를 감축하는 등 아시아 지역에서 그린에너지 사업을 확대할 예정

5. 화학/소재산업 분야

- 신재생 에너지 관련 소재 시장이 성장함에 따라 진출 경쟁이 가열되고 있으며, 각 기업들은 새로운 소재에 대한 R&D와 전략적 제휴를 통해 성장지역에 대한 입지를 강화

【 BASF 】

- 세계 최대의 화학기업인 독일의 BASF는 1865년에 설립되어 100년 이상의 역사를 가진 회사로 2009년 기준 75조 원의 매출을 기록
- 동사는 가즈프롬(Gazprom), 셸(Shell) 등 대형 수요가와 강력한 파트너십을 구축하는 한편, 향후 고성장이 예상되는 중국에 2014년까지 10억 유로를 투자할 계획
- 또한, 'BASF Future Business'라는 자회사를 두고 R&D 및 전략적 네트워크를 구축

【 Toray 】

- 탄소섬유 시장의 선도업체인 도레이(Toray)도 2차 전지 소재부품에 진출하여 기존 업체와 전략적 제휴를 강화
- 탄소섬유 등 첨단 소재를 강화하기 위해 한국을 R&D 허브로 활용하여 글로벌 네트워크 구축에 노력

【 LG화학 】

- LG화학은 화학소재 기업에서 에너지 및 정보, 소재 기업으로의 전환을 꾀하고 있으며, 이를 위해 차별화된 기술 확보에 주력
- 특히, 전기차 배터리 분야의 세계 No. 1을 목표로 수립

6. 종합상사산업 분야

- 자원사업 수익을 통해 차세대 성장 분야로 진출하는 추세이며, 이에 따라 기업들은 자원사업 강화와 신사업 발굴에 주력

【 미쯔비시 】

- 일본의 미쯔비시는 1870년에 설립되어 작년에만 228조 원이라는 막대한 매출을 기록

- 동사는 원료탄에 강점이 있는 호주 등에 자원사업을 강화하고 있으며, 향후 자원사업에만 1조 2천억 엔 규모의 투자를 계획 중인데 이는 총 투자 규모의 49%에 해당
- 또한, 신성장 사업에 있어서 화력 등의 인프라와 물 사업, 태양광, 풍력 등의 지구환경사업을 집중 육성할 계획
- 특히, 중국, 인도, 브라질 등의 전략 지역을 설정하여 진출 시도

【 삼성물산 】

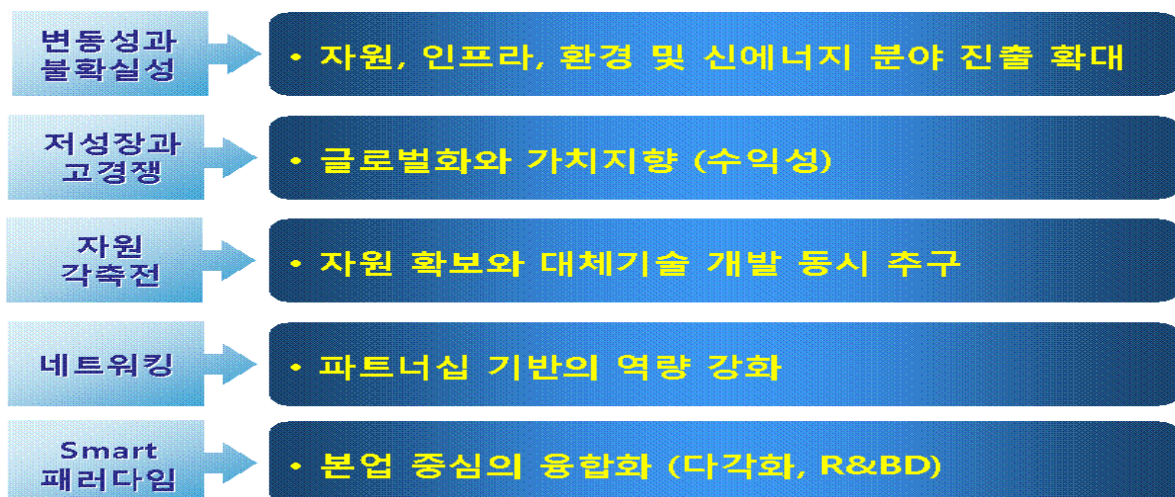
- 삼성물산은 사업의 중심을 무역에서 자원 및 에너지 투자로 전환하기 위한 방안을 본격 모색 중
- 이를 위해, 희소금속 등의 자원 분야에만 3,080억 원을 투자할 예정
- LNG와 바이오 에너지 등에도 동일한 규모의 투자를 계획하고 있으며, 이 둘의 투자 규모는 총 투자의 88%에 해당
- 해외 네트워크 및 인력 확보에도 심혈

Ⅲ. 종합 및 시사점

□ 주요 산업별 글로벌 기업들의 전략을 분석한 결과, 5가지 전략 및 방향이 부각될 전망

- 글로벌 기업들은 거시적 경영환경의 변화에 따라 전략 방향을 설정하고 있으며, 산업은 달라도 공통의 전략에 대한 실행 방안을 준비 중

<그림 3> 리딩기업들의 공통 전략 방향



□ 해당 산업에 속한 국내 기업들은 성장을 위해 자사의 핵심 역량을 강화할 필요

- 자사의 강점과 약점이 무엇인지 정확히 분석하고, 진행 중인 사업별 핵심 역량을 명확히 도출하기 위한 실천 방안을 모색할 필요
 - 건설의 경우, Project Planning, Project Financing, Engineering 등 건설 Value Chain상의 주요 영역별 우선 순위를 설정하고, 우선 순위별로 핵심 역량 구축을 위한 실행안을 구상할 필요
- 신속한 신규 시장 진입이나 新 성장동력 확보를 위해서는 역량을 보유한 기업을 인수하는 게 유리하므로 M&A 역량 확보를 위한 노력 필요
 - 글로벌 우량 기업들은 수익 창출을 못하면 핵심 사업이라 하더라도 과감히 매각하고 새로운 기회를 가진 기업을 사는 등 다양하고 성공적인 M&A 활동을 하며, 이를 통해 수익 창출의 기반을 확보하기 위해 노력

□ 산업의 경계가 허물어지는 융합화와 서비스화에 대비한 비즈니스 및 고유 전략을 발굴하는 노력 필요

- 비즈니스 고도화를 위해서는 산업 간 시너지 창출을 위한 기반 확대 필요
 - 특히, 그룹 체제인 경우, 상사 + 금융 + 물류서비스 Package화를 통해 그룹 시너지 구심점 마련 필요
 - 또한, 테마형 융·복합화 사업의 발굴 필요
예) 녹색성장 비즈니스의 경우, Green Steel + Clean Energy + Smart IT 연계 사업모델 개발

□ 해외 진출 시, 개별사의 진출 노력보다 그룹사 차원의 동반 진출을 모색할 필요

- Package Deal, Enterprise Sales 등 그룹사 내 관련 계열사들의 협력을 통한 비즈니스 개발 및 진출 노력 필요
- 그룹사 내 특정 회사가 이미 진출한 핵심 지역 내의 우수 기업들이나 그룹사 내 관련 계열사들과 파트너십 구축

- 신흥시장 진출 및 활동을 위해 그룹사 관련 기업들 간 지역별/사업별 협의체 운영

예) 건설회사, 에너지회사, 종합상사 간 ‘남미 협의체’ 운영

- IBM, GE 등 글로벌 통합기업들은 사업별 및 지역별 매트릭스를 조직하여 운영

□ 핵심 역량 확보를 위해 그룹사 간 지식 생산성 향상을 위한 노력 경주 필요

- 계열사 간 정보 및 인적 교류를 통해 업무 노하우를 공유함으로써 그룹 차원의 지식 생산성 향상

- 기업별로 산업 내 글로벌 전문가를 확보해야 하며, 국내외 인적 네트워크 구축을 통한 정보 및 업무 효율 강화 가능

※ Joseph W. M. Kessels²: “지식생산성은 전통적인 경영자원처럼 이용하고 나면 고갈되는 것이 아니라 쓰면 쓸수록 늘어나는 것”

□ 그룹 차원의 시너지 강화를 위해서는 하드웨어에서만 아니라 소프트웨어 차원에서도 체계 정비 필요

- 그룹 차원의 경영이념 및 운영 가이드라인 설정

– SK의 경우, 그룹 차원의 고유 경영관리체계인 SKMS(SunKyung Management System)를 구축하여 기업경영의 정신적 틀로 운영

<참고 문헌>

1. 각 회사 홈페이지 및 Annual report

조성일 (전화번호: 02-3457-8178, e-mail: sizif@posri.re.kr) 外

☞ 이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며, 작성자 개인의 의견임을 밝힙니다.

² 네델란드 트윈테대 교수