

# 지속적 고성과 창출 기업의 비밀

2012. 4. 10

경영컨설팅센터

posco  
포스코경영연구소

## Executive Summary

### 지속적 고성과 창출 기업의 비밀

- 반복되는 경제위기로 인해 수많은 기업들이 몰락하는 가운데에도 지속적으로 고성과를 창출하는 기업들이 존재
  - 시가총액 최소 1조 이상, 지난 10년간 순이익이 매년 5% 이상 성장한 기업은 전체 4,793개 중 단 10개
  - 산업, 지역, 기업규모 등 전통적 성장요인들로는 이들 기업에 대한 설명에 한계가 있음. 이는 외부적 요인들 보다는 기업 내부의 전략적 선택이 결정적임을 시사
  
- 호불황기에 상관없이 고성과를 창출하는 기업들의 비밀은 ‘안정성’과 ‘유연성’을 동시에 추구하는 전략적 선택
  - 안정성(Stability) 강화를 위해 리더십의 내부 승계 고수, 핵심 공유 가치의 보존 및 강화, 최상위 전략의 일관성 유지, 인력 구조조정의 최소화, 높은 수준의 고객기반 유지 활동을 실행
  - 유연성(Adaptability) 확보를 위해 리얼옵션 투자, 적극적인 M&A 추진, 전직원의 혁신내재화 추구, 스피드경영 프로세스 구축을 활용
  
- 초우량 기업으로 오래 살아남기 위해서는 ‘안정성’과 ‘유연성’을 동시에 추구하는 ‘패러독스’ 경영 강화가 필요
  - 지속적 고성과 기업은 환경 변화에 기민하게 대응하는 ‘유연성’과 신 중합 그리고 굳은 신념의 ‘안정성’을 갖춘 외유내강형 기업
  - 핵심가치 강화 및 안정적인 조직 운영을 우선시 하는 ‘안정성’을 추구하는 동시에 급변하는 경영환경에 빠르게 적응하고 혁신하는 ‘유연성’을 균형 있게 추구해야 함



# Contents 목 차

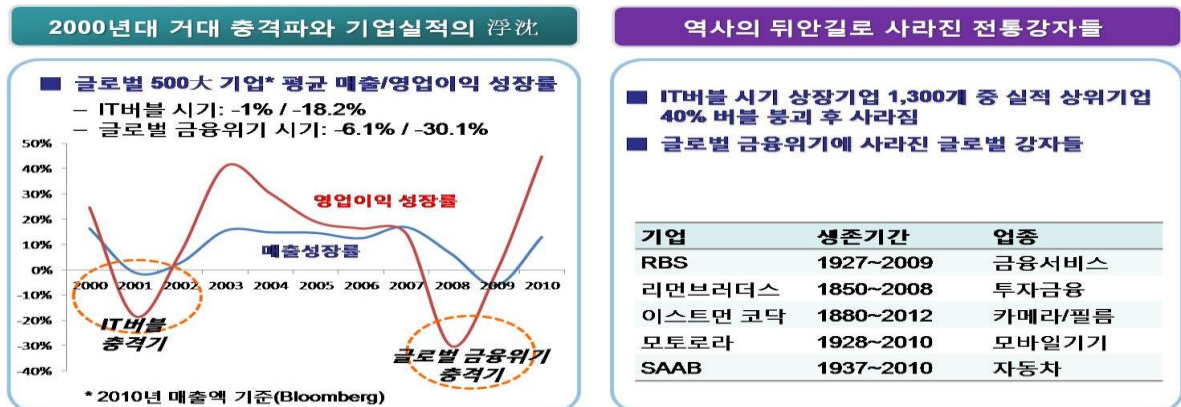
|                             |   |
|-----------------------------|---|
| I. 성장 정체: 피할 수 없는 운명? ..... | 1 |
| II. 지속적 고성과 기업의 특징 .....    | 2 |
| III. 시사점 .....              | 6 |

## I. 성장 정체: 피할 수 없는 운명?

□ 반복되는 경제위기 속에서 수많은 글로벌 초우량 기업들이 역사의 뒀안길로 사라짐

○ 6년 연속 미국에서 가장 혁신적인 기업으로 선정된 Enron 및 세계 4위 투자은행인 Lehman Brothers, 미국 필름시장의 90%를 점유하던 Kodak 등이 파산 신청을 함

○ 이외 Motorola, SAAB 등 변화에 부적응한 초우량 기업들이 도산함



<그림 1> 경영환경의 변화 흐름과 초우량 기업의 파산

□ 그러나 위협적인 경영환경의 변화(IT버블 및 글로벌 금융위기)에도 불구하고 순이익이 지속적으로 성장하는 기업들이 존재

○ 시가총액이 최소 1조 이상인 기업 중, 지난 10년간 매년 순이익이 5% 이상 성장한 기업은 총 4,793개 중 단 10개(그림2)

○ 산업, 지리적 위치, 기업규모 등 기업 성장에 영향을 주는 전통적 요인들로는 이들 기업의 고성장을 설명하는 데는 한계가 있음. 외부적 요인보다는 기업 내부의 전략적 선택이 결정적임을 시사

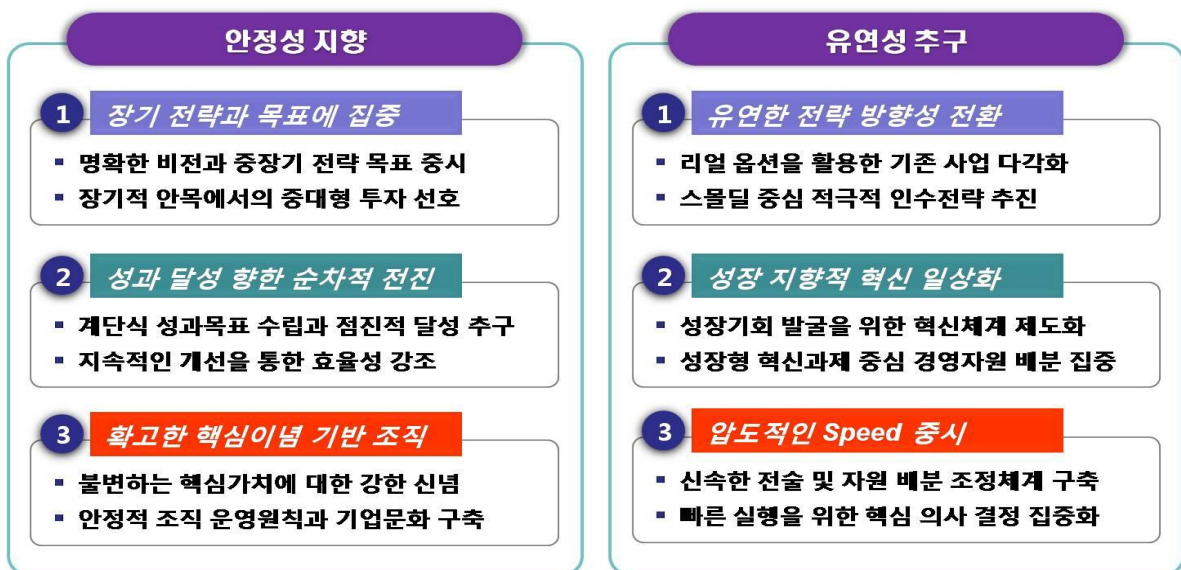


<그림 2> 지속적 고성과 창출 기업

## II. 지속적 고성과 기업의 특징

□ 호불황기에 상관없이 고성과를 창출하는 기업들의 공통점은 ‘안정성’과 ‘유연성’을 동시에 추구하는 운영방식

- 안정성(Stability) 강화를 위해 리더십의 내부 승계 고수, 핵심 공유 가치의 보존 및 강화, 최상위 전략의 일관성 유지, 인력 구조조정의 최소화, 높은 수준의 고객기반 유지 활동을 실행
- 유연성(Adaptability) 확보를 위해 리얼옵션 투자, 적극적인 M&A 추진, 전직원의 혁신내재화 추구, 스피드경영 프로세스 구축을 활용



<그림 3> 지속적 고성과 기업의 공통적 특성

### 안정성: 리더십, 핵심가치, 전략 일관성, 직원 중시, 고객 안정화

□ 리더십: 내부 승계 원칙으로, 리더십의 일관성을 보전

- 이들 10개 기업의 CEO와 Senior Manager는 전원 내부승진 인원으로서 구성되었으며, 외부 영입인사는 전무
- 내부승진으로 인해 회사 내 모든 임직원들이 CEO에 대해 잘 알고 이해하고 있으며, 상하간 자유로운 소통이 가능



<그림 4> 리더십의 일관성

## □ 핵심가치: 기업가치 및 문화를 사내 직원은 물론 지역 사회와 함께 공유하는 사업에 적극적으로 투자

- Infosys는 세계적 규모의 사내 교육시설인 ‘Global Education Center(약 1만 4천명 수용)’를 운영해 기업 비전, 리더십, 경영기법 등 폭넓은 직원교육 실시
- 또 68개국에 ‘Global Development Center’를 설치해 지역 사회 대상 자원봉사 프로그램을 운영, 기업이미지 및 기업 가치 제고에 기여

## □ 전략의 일관성: 최고경영자의 급작스런 사망, 닷컴버블, 9/11테러, 금융위기 등 다양한 환경 위협 속에서도 전사 전략 방향의 우선 순위는 변하지 않음

- 스페인 건설회사 ACS는 공기업임에도 불구하고 1983년 설립 이후 지금까지 ‘영업 이익 우선’ 전략을 고수
- Tsingtao는 ‘Market Share 우선전략’을 제창한 CEO Peng Zuovi가 사망한 2001년 이후에도 10년간 이를 일관되게 추진



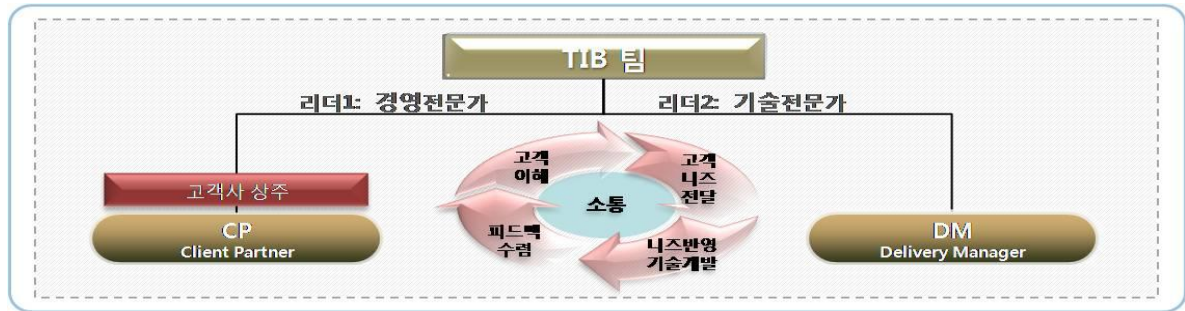
<그림 5> 전략의 일관성 사례

## □ 직원 중시: 사업전환, 정리 등 어려운 상황 하에서도 인위적인 인원 구조조정을 최소화 함

- Cognizant는 사업 철수 시 ‘무해고 원칙’ 인사관리를 시행, 교육훈련과 재배치를 통해 인력 구조조정을 최소화(2011년 이직률 10% 이하로 업계 최저 수준)
- Infosys는 ‘모든 직원을 백만장자로’라는 경영이념을 추구, 인력 개발에 연간 1억 9천만 달러 투자 및 스톡옵션 제공, 매년 전직원 가치를 금액으로 환산해 주주 대상 보고를 실시(2010년 약 25조 5천억 원)

## □ 고객기반 안정화: 안정적인 고객 기반 유지

- Cognizant는 공동 리더제(TIB: Two In a Box)를 활용, 리더 중 한 명을 고객사에 상주시킴
- 상주 리더는 고객사의 문화, 운영 프로세스, 비즈니스 목표 등을 이해 및 흡수(2010년 고객만족도와 유지율이 90% 이상에 달함)

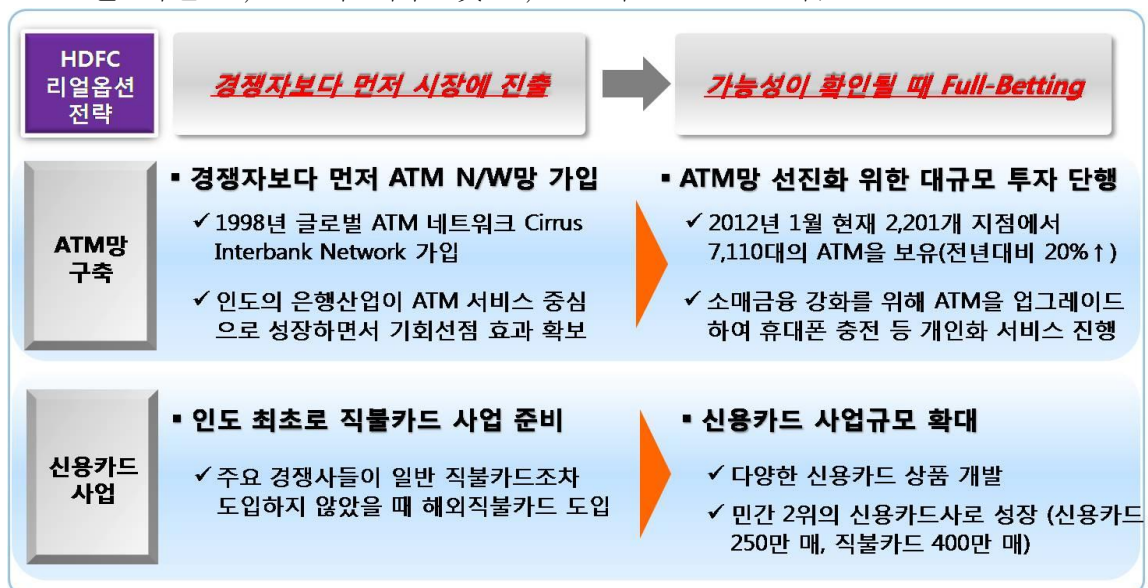


<그림 6> 고객기반 안정화 사례

## 유연성: 리얼옵션, M&A, 혁신의 일상화, 민첩성

### □ 리얼옵션: 경쟁사보다 빠르게 새로운 사업기회에 진출하되, 처음엔 소규모 투자를 통해 사업성을 철저히 검증하고 확신이 섰을 때 대규모 투자(Full-Betting) 시행

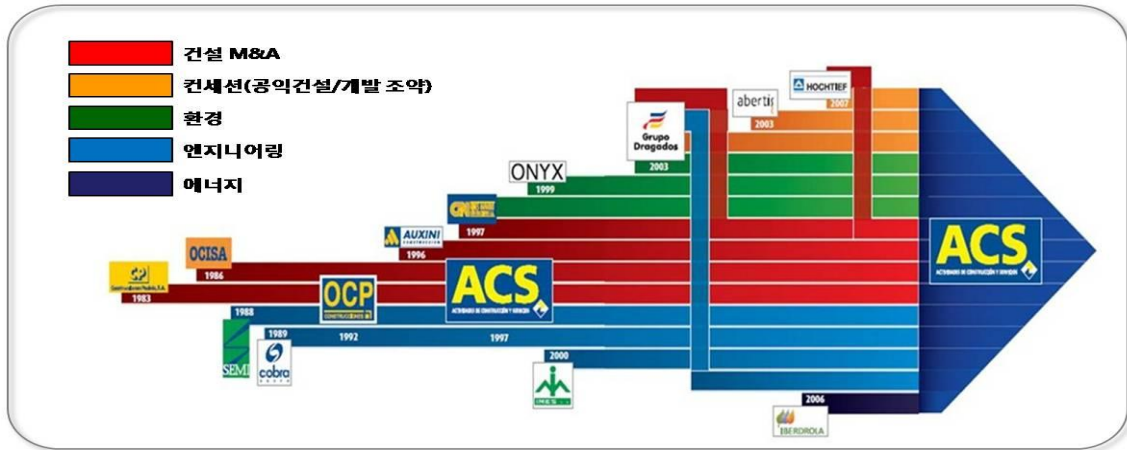
- HDFC Bank는 1998년 업계 최초로 글로벌 ATM 네트워크 Cirrus Interbank망 가입, 시장 가능성 확인 후 대규모 투자 실시(2012년 1월 기준 2,201개 지점 및 7,110대 ATM 보유)



<그림 7> 리얼옵션 투자 사례

## □ M&A: 신규역량 확보를 위해 M&A 적극 활용

- 1993년 CP와 OCISA의 합병으로 설립된 ACS는 10여 회의 M&A로 ‘건설→엔지니어링→에너지 사업’에 진출해 글로벌 PEPCOM 체제를 구축



<그림 8> 적극적인 M&A 사례

## □ 혁신의 일상화: 성장형 혁신 아이디어에 대한 신속·유연한 자원 배분

- Infosys의 모든 사업부는 매년 성장에 초점을 두고 신사업 투자에 적극 활용할 수 있는 2개의 혁신과제를 공표 및 추진
- Yahoo Japan은 전사 차원에서 매년 4개의 성장전략을 도출하고, 경영진은 수시로 전략별 추진상황을 검토하고 기대효과를 토의함. 그 과정에서 Best Idea가 나오면 신속한 자원 재배분을 통해 아이디어 실행력을 향상시킴

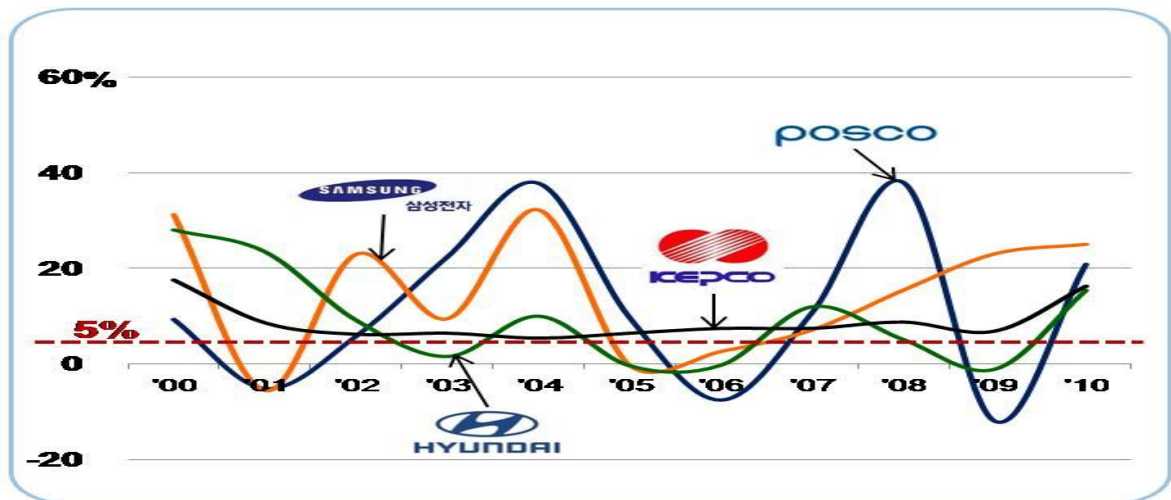
## □ 민첩성: 의사결정 속도의 가속화 및 유연성 강화를 위한 분기단위의 신속한 전략 조정 및 자원 배분 재검토 프로세스 정착

- Cognizant는 전략 및 예산조정 뿐만 아니라, 임직원 평가 및 승진을 분기단위로 운영
- 고성과 기업들은 100% output 달성보다 환경에 대한 민첩한 적응력을 강조하는 조직 문화를 보유

### Ⅲ. 시사점

#### □ 국내기업 중 지속적 성장세를 시현하는 기업은 희소

- 매년 5% 이상 매출이 지속 성장한 기업은 ‘한국전력’이 유일(시총 200대 기업 2000~2010년 기준)
- 그외 국내기업들(삼성전자, 현대자동차, 포스코)은 외부 환경 변화에 대한 실적 변동성이 매우 높은 편임



<그림 9> 국내 주요기업 매출액 성장률 추이

#### □ 불확실한 환경 변화 아래 지속적 성장을 위해서는 ‘안정성’과 ‘유연성’을 동시에 추구하는 ‘패러독스’ 경영의 강화가 필요

- 지속적 고성과 기업은 환경 변화에 기민하게 대응하는 ‘유연성’과 신중함 그리고 굳은 신념의 ‘안정성’을 갖춘 외유내강형 기업
- 핵심가치 강화 및 안정적인 조직운동을 우선시 하는 ‘안정성’을 추구하는 동시에 급변하는 경영환경에 빠르게 적응하고 혁신하는 ‘유연한 조직’으로 변신하는 것이 중요함

#### □ 안정적 전략 방향과 유연한 적응력 강화를 위해 다음의 전략적 운영방식을 검토 할 필요가 있음

- 옵션기반 미래투자: 경쟁사보다 신사업/신시장에 빠르게 진입하되, 초기 소규모 투자를 통한 타당성 검증 후 후속 투자 규모 확대 반복
- 스피드 경영시스템: 의사결정 속도 가속화 및 유연성 강화를 위한 분기 단위의 신속한 전략 조정 및 자원 배분 재검토 프로세스 정착

- 혁신의 일상활동화: 별도대의 ‘고립된’ 혁신이 아니라, 비즈니스의 모든 영역과 활동에 유기적으로 결합된 ‘통합적’ 혁신 추구
- 공유가치의 창출: 기업문화, 직원교육에 대한 아낌없는 투자로 조직의 공유가치 창출 및 유지에 노력
- 일관된 전략 방향: 경영환경이 급변하는 상황에서도 전사 전략 방향의 우선순위 고수

이상현 (e-mail: rightreason@posri.re.kr)

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