

기업의 지속 성장, 나비에게 배우다

2012. 5. 15

경영컨설팅센터
윤수걸, 이대상, 김상목

posco
포스코경영연구소

Executive Summary

기업의 지속 성장, 나비에게 배우다.

□ 글로벌 선도기업 조차 장기 존속을 보장할 수 없는 상시 위기 시대 도래, 지속 성장을 위한 새로운 성장방식 필요

- 세계화, 상시 기술혁신, 예측 불가능성 증대 등으로 기업의 경쟁우위가 급속히 와해되는 초경쟁(Hyper-Competition) 환경 심화
- 기업 존속연수도 지난 세기 지속적으로 감소했고, 시장을 선도하던 전통적 강자가 몰락하고 새로운 기업이 신흥강자로 부상하는 사례도 증가
- 대격변기인 지금 원가절감 및 생산성 향상만으로는 지속 성장 어려움. 사업구조의 성공적인 변신이 새로운 성장의 핵심

□ 나비의 변태는 사업구조의 성공적인 변신의 단초를 제공

- ‘곤충의 변태(Insect metamorphosis)’는 생물학에서 가장 성공적인 적응 결과 중 하나
- 나비의 애벌레는 에너지를 지속적으로 축적한 후 필수에너지를 제외한 나머지를 실로 토해내 번데기로의 변태에 활용, 이후 끊임없는 재구조화를 통해 새로운 형태의 성충으로 성장
- 기업 역시 사업구조의 성공적인 변신을 위해서는 불필요한 부실 자산을 정리하고 포트폴리오를 최적화하는 노력이 중요, 이를 바탕으로 Biz 모델을 재정립하고 신사업역량을 구축하는 재활력(revitalization)이 필요

□ 나비형 변신의 성공은 명확한 방향 설정, 실패 자산화, 리더십이 좌우, 사업구조의 성공적인 변신을 위해서는...

- 첫째, 총괄센터(corporate center) 역할 강화 및 가이드라인 설정 등을 통해 명확한 변신의 방향과 원칙 수립이 필요
- 둘째, 실패 사례의 분석과 공유, 전파가 가능한 실패 자산화 프로세스 구축
- 셋째, 기업의 변화를 주도할 변혁적 리더의 체계적 양성 필요



Contents

목 차

I. 사업구조 변신의 중요성 증대	1
II. 지속 성장, 나비에게 배우다	2
III. 종합 및 시사점	4

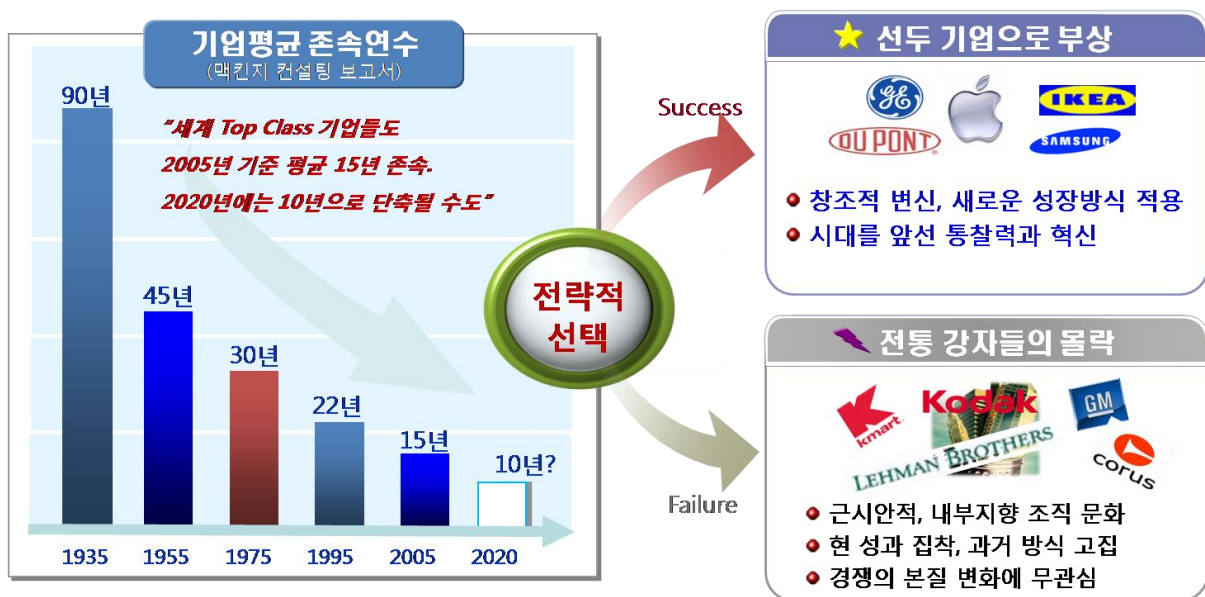
I. 사업구조 변신의 중요성 증대

□ 시장 선도기업 조차 기업의 장기 존속을 보장할 수 없는 상시 위기 시대 도래

- 세계화, 상시 기술혁신, 예측 불가능성 증대 등으로 기업의 경쟁우위가 급속히 와해되는 초경쟁(Hyper-Competition) 환경 심화
- 맥킨지 분석 결과, 세계 최고 수준 기업의 존속연수는 지난 세기간 지속적으로 감소했으며, 시장을 선도하던 전통적 강자 역시 급격히 몰락하고 새로운 기업이 신흥강자로 부상하는 사례 증가

□ 대격변기인 지금, 원가절감 및 생산성 향상만으로는 지속 성장이 어려움. 사업구조의 성공적인 변신과 파괴적 혁신이 새로운 성장의 핵심

- '기존 경쟁우위를 갈고 닦는' 점진적 개선으로 기업의 생존가능성을 제고하는 과거의 성장방식은 대변혁기의 지속 성장 유지 방법으로 부족
- 대표적으로, 최근 파산보호를 신청한 코닥은 디지털시대가 도래했음에도 기존 경쟁우위에 집착, 필름분야 R&D에 보다 집중함으로써 대변혁기 초기대응에 실패
- 이에 반해 환경변화에 최적화된 새로운 성장방식과 통찰력으로 사업구조 재편 등의 불연속적 변혁을 이루어낸 기업은 시장 선도기업으로 부상



<그림 1> 기업의 평균 존속연수 및 성공과 몰락 요인

- 소비재 위주의 사업구조로 성장에 한계를 느낀 두산은 변신을 위해 기존 핵심사업도 과감히 구조 조정할 수 있다는 원칙을 수립해 실행
- 국내업체 인수를 통해 내부역량을 축적한 후, 과감히 글로벌 기업의 M&A를 실시해 외부역량 확보 시 나타날 수 있는 부정적 효과를 최소화
- CEO 직속의 Tri-C팀 등을 운영해 지속적인 변신 DNA를 내재화
 - Tri-C팀은 'Challenge'+ 'Change'+ 'Create' 의미. 그룹 전략수립, 新사업 발굴 등을 위한 사내 컨설팅 조직

② 실패의 자산화: 실패를 드러내 원인을 철저히 분석하고, 재발 방지는 물론 실패 경험을 기업 자산으로 활용하는 조직 문화 정착

- 일본 위스키 제조·판매업체인 산토리는 실패 경험을 통해 히트 상품을 출시, 글로벌 식음료 기업으로 성장
 - 2001년 트렌드를 읽지 못하고 독특한 맛을 내는 주쿠차를 출시해 실패
 - 동일한 팀에게 신제품 개발을 일임. 2004년 '이에몬'을 출시하여 발매, 첫째 최대 판매기록 수립
- GE는 과거의 실패를 변신의 밑거름으로 활용함으로써 지속적으로 사업구조 변신에 성공
 - 지난 50년간 고장이나 사고 등의 모든 정보를 DB화하여 사업전략 수립의 기초 정보로 활용하고 있으며, 저성과 철수사업은 간부회의 등을 통해 실패 원인을 철저히 분석

③ 리더십: 소통 활성화, 지적 자극, 배려 등의 리더십을 통해 사업구조를 안정적으로 변신시키는데 주도

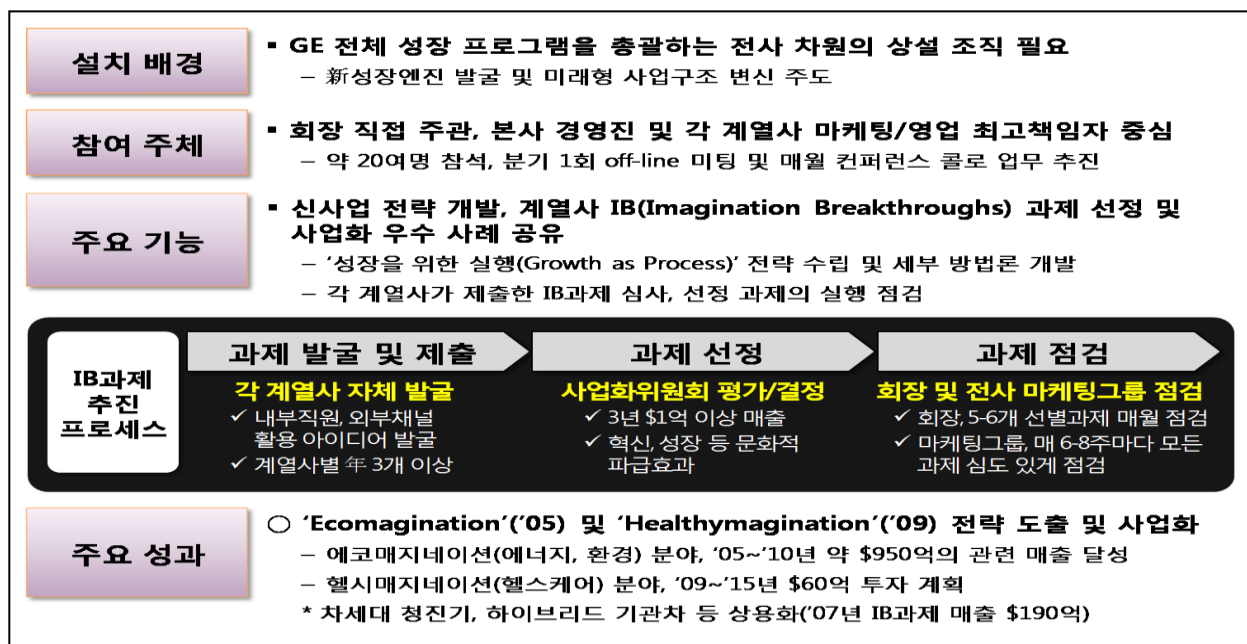
- 미국 다국적 농업생물공학 기업인 몬산토는 발견자형 리더로 폭넓은 사내 소통 활성화를 통해 생명공학의 글로벌 선도기업으로의 변신 기반 마련
 - 발견자형 리더란 전문가의 자문을 구하고 안내자와 협력해 숨은 가치를 발굴하고 활용하도록 만드는 리더
 - 다양한 공개포럼 개최로 변신에 필요한 전 직원의 자발적 참여를 유도하고 불필요한 갈등을 최소화
 - 전사 차원에서의 창의적 아이디어를 수집 및 실행하는 다기능팀 조직 운영

- 반면, 소니의 경우 변신을 위한 리더십 부재로 소니쇼크 초래
 - 과거 이데이 회장은 시대흐름을 제대로 읽지 못한 채 독자노선만을 고집했으며, 구조 조정 추진 역시 미흡해 투자자들의 신뢰를 상실
 - 장기적인 계획하에서의 후계 CEO 양성도 소홀해 레임덕 현상 및 리더십 공백이 발생

Ⅲ. 종합 및 시사점

□ 사업구조의 성공적인 변신을 위해서는 첫째, 총괄센터(corporate center)역할 강화와 가이드라인 설정 등을 통해 명확한 변신의 방향과 원칙 수립 필요

- 기존 자사의 핵심 역량, 시너지 가능성, 기업 아이덴티티 등을 고려해 사업구조 변신의 가이드라인을 설정
- 총괄센터(corporate center)의 역할 및 기능 강화로 사업구조 변신의 일관성 있는 추진력 유지
- GE는 상품 위원회(Commercial Council)을 통해 전사 차원의 사업 방향을 설정, 미래 사업을 발굴, 실행, 점검함



<그림 3> GE 'Commercial Council'

□ 둘째, 실패 사례 분석과 공유, 전파가 가능한 실패 자산화 프로세스 구축

- 분석이 필요한 실패 사례를 선정해 임원토론폰 등에서 활발한 토론을 통해 원인 분석과 대응 방안을 모색한 후 지식 관리시스템에 공유
- 신규 사업 추진 시 필수적으로 자사의 과거 유사 실패 사례를 참고해 발생 가능한 리스크 요인 사전 점검, 실패 가능성 최소화

□ 셋째, 기업의 사업구조 변화를 주도할 변혁적 리더의 체계적 양성이 필요

- 임원 양성 프로그램 내 변혁적 리더십 교육 강화로 사업구조 변신 간 조직 불안정성 최소화
- 기업의 변화를 주도할 핵심 인재 확보 노력과 함께 변신에 대한 사전 경험 축적과 책임 및 권한 부여로 향후 사업구조 변신의 주역으로 육성

윤수길 (e-mail: hubyoon@posri.re.kr)

이대상 (e-mail: leedaesang@posri.re.kr)

김상목 (e-mail: sangmok@posri.re.kr)

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

[참고문헌]

- 김종년 외, “트랜스포머의 조건: 글로벌 기업의 변신사례,” 삼성경제연구소, 2011
- 남대일, “실패학, 성공포인트 7,” LG경제연구원, 2002
- 신동엽, “창조경영의 시작 스스로를 파괴하라,” 「동아비즈니스리뷰」, 2008
- 이민훈, “CEO, 성공과 실패의 조건,” 삼성경제연구소, 2004
- 이지홍, “색 바랜 Kodak Moment가 주는 교훈,” LG경제연구원, 2012
- 장미화, “실패자산의 가치에 주목하는 선진기업,” 신한FSB연구소, 2006
- 정호석 외, “전략적 인내로 영속하는 기업 만들어라,” 「동아비즈니스리뷰」, 2010
- 채승병 외, “Good-to-Great 기업, 몬산토,” 삼성경제연구소, 2009
- 한수연, “하이퍼컴피티션 헤쳐가려면 강점도 스스로 허물 수 있어야,” LG경제연구원, 2011
- James W. Truman & Lynn M. Riddiford, “The origins of insect metamorphosis,” *Nature*, 1999
- Thomas A. Stewart, “Growth as a Process,” *HBR*, 2006
- GE Homepage : (<http://www.ge.com>)