

경쟁력 제고를 위한 사업 재구축

정반석 · 현대경제연구원 주임연구원

최근의 경제 상황과 사업 재구축의 필요성

지금 우리 경제는 사상 최악의 위기를 겪고 있다. 과거에도 우리는 경기 순환이나 외부적인 요인(오일쇼크 등)으로 인해 여러번 경기 침체를 경험한 바 있다. 하지만, 일반 국민들이 현재의 경기 침체를 더욱 절실하게 느끼는 이유는, 고성장·고소득시대에 만들어진 소비 패턴을 급격히 낮아진 실질 소득에 맞추는 데서 발생하는 고통 때문이라고 할 수 있다. 마찬가지로 기업들도 과거의 고성장·대량소비시대에 구축해놓은 사업 패턴을 급격히 악화된 현재의 사업 환경에 적응시키는 데에 많은 어려움을 겪고 있다.

최근의 경영 환경 변화들 가운데 기업들이 가장 실감하게 되는 요소는 경영 자원의 제한성이다. 기업의 경영 자원은 항

상 제한되어 있기 마련이고 기업은 이러한 조건 속에서 최대한의 사업 성과를 올리려 한다. 과거의 우리 경제는 관행과 정책 등 여러 요인으로 인해 기업의 경영 자원 제한이 다소 느슨한 면이 있었지만 지금은 그렇지 않다. 특히, 재무적인 경영 자원의 제한은 기업들로 하여금 사업 성과를 올릴 수 있는 분야에 관심을 갖도록 하고 있다. 이를 위해서는 일부 공정의 재설계를 포함한 부분적인 경영 혁신이 아니라, 기업의 사업 분야를 포함한 전반적인 밑그림을 다시 생각해야 한다. 그렇기 때문에 사업 재구축¹⁾이 기업들의 관심사가 되고 있다.

사업 재구축을 위한 고려 사항

사업 재구축이란, 현재의 상황, 미래의 상황, 그리고 기업 자신의 잠재력을 감안

1) 자주 거론되는 공정 재구축(BPR: Business Process Reengineering)은 주로 세부 단위(사업부) 수준에서 공정이나 절차 등을 혁신한다는 점에서 사업 재구축보다는 하위 개념이다. 한편, 본 고의 "사업 재구축"은 사업 구조 재구축, 사업 구조 조정, 리스트럭처링, 비즈니스 리스트럭처링 등과 같은 의미임.

하여 주력 사업 선정, 중복 사업 통합, 일부 사업의 축소 내지는 철수, 신규 사업 진입 등을 행하는 것이다. 사업 재구축을 위해서 어떤 것들을 고려해야 하고, 어떤 과정을 거쳐야 하는가를 나타내면 <그림 1>과 같다.²⁾

여기에서 환경 분석과 경쟁 기업 분석까지는 외부적인 조건이라고 할 수 있다. 즉, 기업 외부에서 객관적으로 주어지는 조건으로서, 어떤 면에서 보면 다른 기업들도 똑같이 직면하고 있는 사항들이다.³⁾ 따라서 위에 제시한 사항들이 어느 것 하

<그림 1> 사업 재구축시 고려할 사항



2) 사업 재구축 방향(WHAT)이 설정되면, 사업 철수와 시장 진입 등에 대한 구체적인 실천 방안(HOW)이 마련되어야 하겠지만 여기에서는 논외로 하고자 함.

나 중요하지 않은 것이 없지만, 더욱 중요한 것은 자사를 평가하고 이에 따라 사업 구조 방향을 설정하는 것이라 하겠다.

자사의 사업 구조를 평가하고 전략 수립의 기초를 제공하는 전통적인 틀로는 BCG(Boston Consulting Group)가 제시한 PPM(Product Portfolio Management)이 있다. 이것은 <그림 2>에서 보는 바와 같이, 각각의 전략적 사업 단위를 시장 성장률과 자사의 시장 점유율에 근거하여 현상을 분석하고 기본 전략을 수립하는 것이다. 여기에서 시장 성장률은 개별 사업의 성숙 단계를 나타내는 외부적인 환경 요인이며, 시장 점유율은 자사의 경쟁력을 단순화한 것이다. 횡축과 종축에 시장의 성숙도, 산업 매력도, 자사의 강점, 현재의 이익률과 미래에 예상되는 이익률 등을 적당히 조합하여 다양한 형태로 응용하고 있으나 그 기본적인 개념은 유사하다고 할 수 있다.

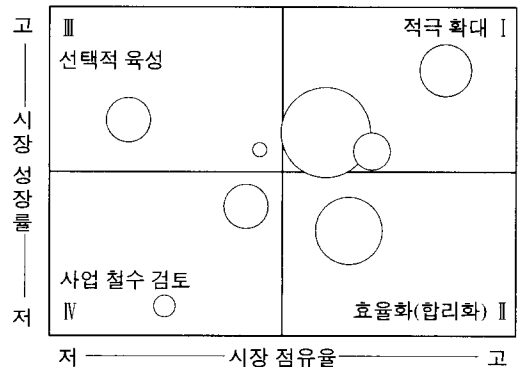
이를 통해서 수립되는 기본 전략은 절대적인 것이 아니다. 전략 수립을 위해서는 앞서 진행한 환경 분석을 감안해야 한다. 즉, 시장의 단위(국내 시장/세계 시

장), 경쟁자의 진입·퇴출 가능성 및 경쟁 전략, 사업간 시너지 효과 등을 충분히 고려해야 한다.

<그림 2>에서, I에 존재하는 사업들은 현금 유입이 클뿐더러 시장 성장률이 높아 투자가 필요한 사업으로 적극적인 확대가 요망되는 분야라고 할 수 있다. 이와 반대의 IV에 존재하는 사업은 철수를 검토해야 할 사업이다. II의 사업들은 주로 성숙 산업에서 주로 나타나는 것으로 과잉 투자를 억제하고 합리화에 주력하면서 현금 유입 극대화를 추구해야 할 사업들이다.

문제는 시장 성장률은 높으나 점유율이 낮아서 현금 유입을 상회하는 투자가 필요

<그림 2> PPM 예시



주: ○의 크기는 매출액 규모를 의미

3) 기업과 전략적 사업 단위에 따라 중요한 환경 요인은 어떤 것이고 어떻게 영향을 미치는가는 다양하게 나타날 것이며, 이는 사업 재구조시 고려해야 할 사항임.

한 Ⅲ의 사업들에 대해 어떤 결정을 내리느냐 하는 것이다. 이 분야의 어떤 사업들은 시장 환경과 자사의 노력 여하에 따라서 I의 사업이 될 수도 있고, 해당 산업이 쇠퇴기에 접어들면 IV의 사업으로 전략할 수도 있기 때문이다. 이런 사업들은 자사가 경쟁력을 갖출 수 있는 사업에 대하여 선택적인 육성을 해야 한다. 그렇기 때문에 각 사업별 성공 필수 요소(KFS: Key Factors of Success)가 무엇이며, 그 가운데에서 자사가 확보하고 있는 것은 무엇인지, 혹은 노력 여하에 따라 확보 가능한 것은 무엇인지를 정확히 파악해야 한다. 높은 시장 성장률이나 사업의 유망성은 거의 외부적으로 결정된다는 점을 감안하면, 굳이 Ⅲ의 영역에 존재해있는 사업뿐 아니라 모든 사업들에서 바로 이 성공 필수 요소가 사업의 존속·철수 및 신규 진입 등을 결정하는 핵심 요소라고 할 수 있다.

미국의 제너럴밀즈(General Mills)사의 사업 재구축 사례

실제로 미국의 제너럴밀즈사의 사업 재구축 사례를 통해 사업 재구축의 목적과 방향 설정 과정을 살펴보자. 제너럴밀즈사는 일찍이 식품 사업은 장래성이 없다는

판단 하에 60년대 말과 70년에 걸쳐 의류, 외식, 완구업 등 고성장이 예상되는 신사업으로 적극적인 다각화를 실시하였다. 그들은 신규 유망 사업의 선정과 매수 대상 기업의 발굴을 위하여 사내에 벤처개발팀을 설립했으며, 각 사업부도 신규 사업 발굴에 전력했다.

이러한 다각화 노력을 통해 이 기간중(1968~75년)에 매출이 연평균 14% 확대되는 성과를 올렸다. 그러나 같은 기간에 매출액 이익률은 4.7%에서 3.3%로 떨어지고 재고 회전율도 8.6에서 4.4로 떨어져 무리한 다각화가 아니었나하는 회의론이 등장하게 되었다. 그래서 70년대 후반에는 자본 비용 개념을 도입하고, 벤처개발팀을 축소하여 수익성 높은 신규 사업의 발굴에만 주력하는 전략 수정이 있었다. 하지만, 이러한 전략도 경영 전략 변화의 불투명성, 인센티브제도의 불완전성, 종합적이고 객관적인 수익성 지표의 부재 등으로 인해 실패한 것으로 평가된다.

80년대 들어 위기 탈출을 위해 제너럴밀즈사는 사업 구조의 전반적인 재구축을 시도하였다. 그러한 필요성을 느낀 요인들은, 우선 신규 사업들이 자사의 장래 주력 사업으로 적합한 것이냐 하는 점이었다. 가령, 신규 완구 사업과 의복 사업은 다른

사업에 비해 경기 순환에 따른 수요 변동이 심한데, 비교적 안정적인 수요 동향에 익숙한 제너럴밀즈社의 사업 패턴과 조화될 수 있느냐 하는 것이다. 또한 사업간 시너지 효과의 부재와 수요 동향에 대한 불일치는 기업 내부에서 사업부간의 문화적 충돌까지 야기했다. 이와 함께 외부적으로는 제너럴밀즈社의 본업이 무엇인지 불투명하다는 비판에 직면하고 있었다. 제너럴밀즈社가 사업 재구축을 추진하게 된 가장 큰 이유는, 지난 10여 년간의 다각화 노력에도 불구하고, 이것이 수익성 향상으로 이어지지 않았다는 점이었다. 오히려 수익 증가는 기존의 본업인 식품 사업에서만 발생하고 있었다. 이에 따라 제너럴밀즈社는 수익성을 중시하고 기존의 투자 방식을 개선하는 전면적인 사업 재구축을 시도했다.

무엇보다 먼저, 제너럴밀즈社는 사업 재구축의 필요성을 공감하고 그 방향을 확실히 하기 위해서 수익성 중시 원칙을 전사적으로 인식시키는 작업에 착수했다. 각 사업과 관련된 주요 기업들을 벤치마킹하고 비교를 통해 자사의 수익성이 낮다는 점을 인식시켰다. 이 과정을 통해서 제너럴밀즈社는 다각화 기업일수록 열악한 사

업 성과를 보인다는 단순한 사실을 전사적으로 공유하여, 향후의 '집중형' 사업 재구축을 시도할 수 있는 공감대를 형성해나간 것이다.

그리고 사업 성과의 목표 수준을 설정하기 위해 자사의 과거 업적에 근거하지 않고, 수익성 면에서 ROE⁴⁾ 기준으로 19% 이상 유지할 것, 수익 성장세가 경기 에 따라 크게 변동하지 않을 것, 사업 자산액이 5억 달러 이상이고 채무 비율이 낮을 것 등을 골자로 하는 평가 원칙을 세웠다. 또한 기존의 보너스제도를 ROE에 근거하도록 개선하여 종업원들의 수익 개선 노력을 유도했다.

이러한 수익성 원칙과 함께, 기존 사업이 본업이 될 수 있는가를 판단하는 세부적인 평가 항목들을 정립했다. 그 가운데 첫째는 사업의 규모와 시장 점유율이다. 이는 해당 사업을 향후에 본업으로 삼는 경우 얼마 만큼의 추가 투자가 필요한지를 고려하기 위함이었다. 둘째, 독자적인 경쟁 우위를 보유했는가 하는 점이다. 시장 점유율이 아무리 높더라도 경쟁 우위가 없다면 장래의 본업이 될 수 없기 때문이다. 셋째, 경기 변동에 따라 부침이 심한 사업

4) ROE(Return on Equity: 자기 자본 이익률) = 당기 순이익/자기 자본.

은 자사의 조직 성격상 맞지 않는다는 판단 하에 성과의 안정적 달성도를 감안했다. 넷째, 미래에 본업이 될 수 있는가의 여부를 판단하기 위해 사업의 잠재성을 고려했는데, 이는 동종 업계의 상위 기업이 누리고 있는 수익성으로 단순화하였다. 이상의 논리적 근거 하에 제너럴밀즈社は 다각화되어 있던 각종 사업에서 철수하고 식품과 외식 사업을 본업으로 규정하여 경영 자원을 집중시켰다.

이러한 구조 조정 과정으로 인해 단기적으로는 매출액 감소도 경험하였지만, 이내 구조 조정 이전의 수준을 회복하였다. 재고 회전율은 1983년의 4.8에서 1989년에는 7.9로 상승하여 자산 이용의 효율성이 증대되었다. 특히, 자기 자본 이익률(ROE)은 1980년의 16.7%에서 1989년에 56.6%로 크게 높아졌다.

맺음말

제너럴밀즈社の 사례에서는 사업 재구축을 원활히 수행하기 위하여 초기부터 쉰 조직원들이 그 필요성을 공유하도록 노력했음을 볼 수 있다. 이러한 공감대 형성을 위해서는 위기 의식을 갖게하는 것이 필요한데, 제너럴밀즈社は 위기 의식의 주입이

객관성을 갖도록 뚜렷한 기준을 가지고 선도 기업을 벤치마킹하고 자사와 비교하였다. 크라이슬러社, GE社 등 선진국의 주요 기업들은 이와 같이 대대적인 경영 혁신을 시도할 때 위기 의식을 주입시키고 장기적인 비전을 제시하며 직원들의 동의와 참여를 유도한다.

제너럴밀즈社の 경우만이 아니라, 80년대 미국의 사업 재구축에서는 소위 '자본의 논리(혹은 주주의 논리)'가 중요한 요소로 작용했다. '경영의 논리'는 다분히 성장 지향적인 성격이 있어서 매출액 증대나 점유율 확대 등으로 경영 성과를 나타내려 한다. 그러나 '자본의 논리'는 단 한 가지, 수익성을 경영 성과의 기준으로 삼는다. 제너럴밀즈社は 수익성 원칙을 확고히 했을 뿐 아니라, 종업원들에게도 이를 주지시키기 위해서 수익성에 근거한 보너스제도를 확립하고 종업원지주제를 확대했다. 최근에는 국내에서도 이처럼 수익성에 근거하여 사업을 평가하고 사업 구조를 재구축하려는 시도가 많이 나타나고 있다. 제너럴밀즈社は 수익성 지표로서 ROE를 사용했지만, 최근에는 경제적 부가가치(Economic Value Added: EVA), CFROI(Cash-flow Return on Investment) 등 더욱 현실성 있고 정밀한 지표

를 이용한다는 점이 차이가 있을 뿐이다.

한편, 제너럴밀즈社가 사업 재구조화를 실시한 80년대초 당시 미국의 상황이 현재 우리나라 상황과 상당히 유사하다는 점도 흥미롭다. 이 시기에 미국은 거시경제적인 경기 후퇴와 저성장시대의 돌입이라는 커다란 틀 속에서, 글로벌 경쟁의 심화와 경쟁력 저하, 경제의 서비스화 급진전, 생산 격감, 물가 상승, 금리 폭등, 9%에 육박하는 실업률 등을 겪고 있었다. 기업들도 수익성 악화에 따른 재무 구조의 개선 필요성을 인식하게 되었다. 기업들이 어려움을 겪는 것은 단순히 경기 순환적인 요인만이 아니라, 그동안 지속적으로 이루어졌던 팽창적인 기업 다각화도 중요한 요인이라는 인식도 확대되었다. 따라서 70년대의 사업 재구조화가 새로운 사업 분야를 찾기 위한 '팽창' 적인 것이라면, 80년대의 그것은 "제한된 경영 자원을 돈이 되는 사업에 효율적으로 재배분" 하려는 '집중' 적인 성격이 주를 이루었다.

제너럴밀즈社 역시 이러한 방향으로 사업 재구조화를 시도했고, 그것은 과거의 주력 업종, 혹은 본업으로 회귀하는 성격이 강했다. 그러나 본업 회귀가 과거의 사업 구조로 돌아가는 단순한 의미에 그친 것은 아니다. 즉, 기존의 본업에서 그간의 사업

경험을 통해 각종 노하우가 축적되어 있다는 경쟁 우위를 이용하고, 세부 제품의 라이프사이클, 소비자의 기호 변화, 기술 변화 등 각종 시장 환경의 변화를 감안했다는 것이다. 이러한 판단 하에 제너럴밀즈社는 식품 사업과 수직적 연관성을 가지고 있는 외식 사업을 새로운 본업으로 확정하고 집중적인 투자를 감행했다. 코닥社의 경우에도 화학과 의약품에 걸친 다각화를 시도하다가 80년대에는 이전의 화상 사업으로 되돌아갔지만, 기존의 사업뿐 아니라 포토CD로 대변되는 디지털화상 기술을 새로운 육성 사업으로 선택했다.

이상의 사실들은 비슷한 상황 하에서 사업 재구조화를 시도하는 한국의 기업들에게 많은 시사점을 준다. 그러나 다시 강조할 것은 사업 재구조화에 대한 어떤 절대적인 진리는 없다는 점이다. 합리적인 환경 변화 예측과 함께 냉정한 자기 성찰을 통해서 자사에 가장 적절한 사업 구조와 비전을 설정하고 이를 현실화시키기 위한 끊임없는 자기 혁신을 시도해나가야 한다. **HRI**