

■ <요약> 발상의 전환, 시스템적 사고(5) - 성장 지속의 열쇠

- 기업의 지속적인 성장을 위해서는 ‘성장 엔진의 구축’과 ‘제약 요인의 제거’라는 두 가지 열쇠를 모두 갖추어야만 함
 - 성장 엔진은 서로 상승작용을 일으켜 성장을 가속화시키는 ‘강화피드백 고리’를 말하고, 제약 요인은 성장이 이루짐에 따라 점차 등장하는 ‘병목 요인’들을 말함
 - 성장 엔진만 구축하고 제약 요인의 제거를 이루지 못하면 한동안 성장하다가 정체에 빠짐. 반면 제약 요인들을 제거하느라 성장 엔진마저 잃으면 정체를 반복함

- 인텔사는 ‘성장 엔진을 구축’하고 ‘제약 요인들을 제거’하여 지속적으로 성장함
 - 대규모 R&D에 의한 제품 사이클 단축, 舊제품 가격 인하, 다양한 기능의 결합이라는 전략들이 가격 프리미엄 획득, 경쟁자의 추격 봉쇄, 성능 니즈의 증대를 낳아 하이윤을 실현시키고 하이윤은 다시 전략 실행의 밑거름이 되는 강화피드백 고리를 형성
 - 제품 성능의 향상으로 사양이 매우 복잡해져서 PC업체들이 제품 채용을 기피하는 경향이 나타나자 복잡한 사양에 대한 적응을 쉽게 해주는 주변 부품을 함께 개발하여 제공함으로써 성장을 가로막는 제약 요인들을 제거

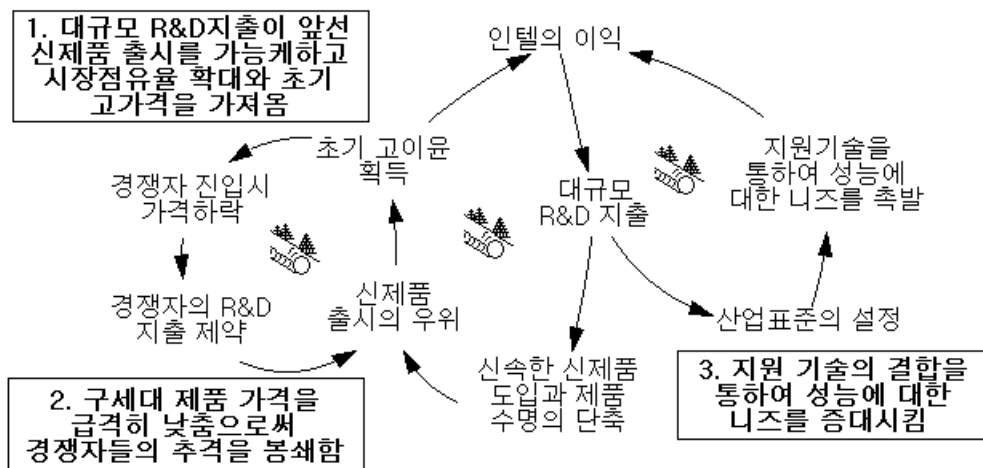
선진국 연구 자료 **발상의 전환, 시스템적 사고(5)-성장 지속의 열쇠**

본 호에서는 *McKinsey Quarterly*에 실린 “Keys to Profitable Growth”(Aliva, Joe. et. al., 1996 No.1)를 소개하고자 한다. 이 글은 인텔사의 성장 지속 비결을 ‘성장의 한계’ 원형에 비추어 분석하고, 이를 기초로 성장을 지속시키는 두가지 열쇠를 제시하고 있다.

□ 인텔사의 경험

- (현황) 인텔사는 지난 15년간 연평균 35% 이상의 순익 증가율을 유지함
 - 인텔사는 PC용 마이크로프로세서 시장의 80%를 장악하고 있으며 순익면에서도 세계 최고를 기록하고 있음
- (성장 엔진의 창출) 세가지 과정이 강화 피드백 고리를 형성하여 성장을 낳음
 - 신속한 제품 개발 및 출시: 신제품 개발과 설비 구축에 엄청난 자원을 투입하여 신제품 출시 주기를 단축시킴으로써 높은 가격에 기초한 고수익을 얻고 이를 다시 신제품 개발과 설비 구축에 투자함
 - 능동적인 가격 인하: 신제품이 출시되었을 때 구제품의 가격을 크게 떨어뜨림으로써 경쟁자들이 가격을 낮추도록 압박하고 그럼으로써 그들이 R&D와 설비 구축에 투자할 충분한 여력을 갖추지 못하도록 함

< 인텔사의 성장 엔진 >



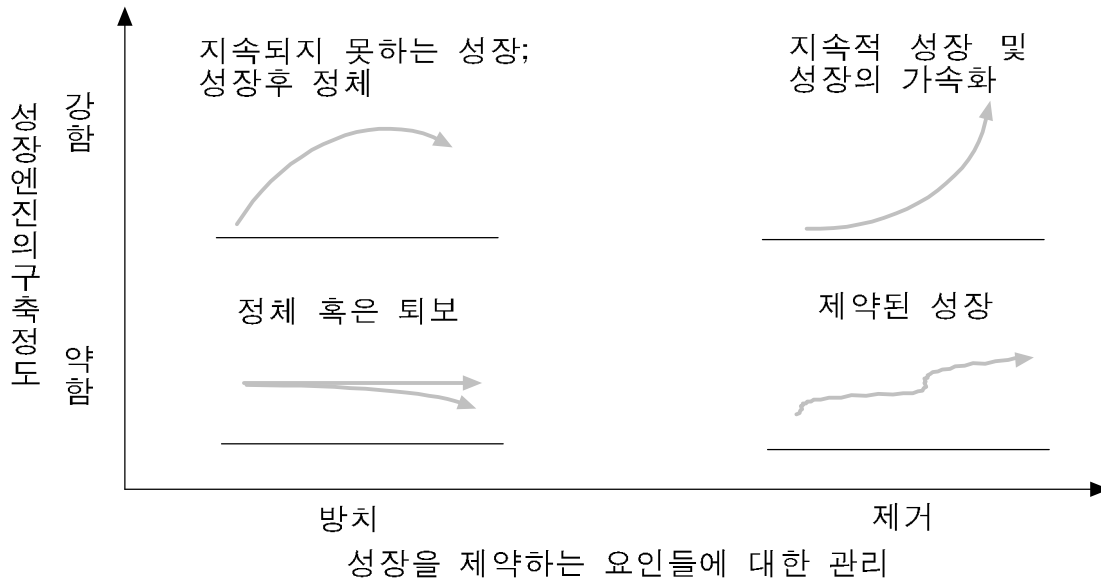
- 새로운 수요의 자극: 마이크로프로세서의 성능에 비해 고객들의 니즈가 뒤쳐지는 것을 막기위해 전화나 팩스와의 연결 인터페이스, 멀티미디어 소프트웨어 가속기 등을 결합해나감
- (제약 요인의 제거) 지속적 성장에 제약을 가하는 힘들을 찾아내어 제거함
 - 사양이 더욱 복잡한 신제품이 계속 출시되자 PC업체들이 이에 맞추어 PC를 설계하기가 점점 어려워져 신제품 출시와 확산에 걸림돌로 작용하기 시작함
 - 이에 대응하여 인텔은 자신들의 고성능 마이크로프로세서에 대한 적응을 쉽도록 해주는 부품들(칩셋이나 주기판)을 공급함으로써 PC업체들의 제품 개발을 용이하게 함
 - 이 전략은 성장의 걸림돌을 제거하였을 뿐만 아니라 PC업체들의 인텔에 대한 의존을 더욱 강화시켜 인텔의 표준 설정자로서의 지위를 더욱 강화시킴

□ 성장 지속의 열쇠

- (열쇠 1) 성장 엔진의 창출
 - 성장 엔진이란 일련의 전략이 ‘강화 피드백 고리’를 형성하여 지속적인 향상과 이의 가속화를 낳는 것을 말함
 - 이를 위해서는 ‘무엇이 점점 더 좋아지도록 만드는가?’, ‘현재의 개선이 보다 큰 개선으로 연결되기 위해서는 어떻게 해야 하는가?’의 해답을 찾아내야 함
- (열쇠 2) 제약 요인의 제거
 - 제약 요인의 제거란 성장에 의해 유발되는 병목(bottlenecks) 요인들을 적극적으로 찾아내고 이를 사전에 제거하거나 최소화하는 것을 말함
 - 이는 과정들간의 불균형(예를 들면 제품 개발과 납기 준수 사이의 불균형)과 과정 자체에 내재한 병목(예를 들면 제품 개발 신속화에 따른 테스트 업무의 과중화)으로 나누어 볼 수 있음
- (여러 가지 성장패턴) 두 가지 열쇠를 모두 갖추어야만 지속적 성장이 가능함
 - 병목들을 제거하지 않고 성장의 엔진만 가속시킬 경우 한동안의 성장 후 정체 혹은 급속한 몰락(boom-and-burst)이라는 패턴을 따르게 됨

- 성장의 엔진을 구축하려는 노력없이 제약 요인들의 제거에만 치중할 경우 성장이 일어나지 못할 뿐만아니라 제약 요인들이 끊임없이 재발함

< 두가지 성장 열쇠의 결합 >



- (지속되지 못한 성장의 사례) 한 화학회사의 경우

- 현재의 3위 위치에서 선두로 도약하기 위해 야심찬 목표를 세우고 인센티브를 부여하자, 3년만에 1위 자리에 올랐으나 이후 이익은 마이너스로 돌아섰고 확장은 더 이상 이루어지지 않음
- 이는 첫째 새로운 고객이 이 회사의 고객 관리 능력 이상으로 증가하였고, 둘째 다양한 제품에 대한 요구가 본사의 기술 능력을 초과하기 시작하였고, 셋째 매출 증대에의 진력이 가격 협상에서의 입지 약화로 이어졌기 때문임

- (제한된 성장의 사례) 한 통신회사의 경우

- 탈규제로 경쟁이 심화되고 가격이 하락하자 비용 절감을 위해 인력 감축을 시도함. 재무 구조는 개선되었지만 성장은 정체되었고 시장 지위는 점점 하락함
- 활동적이고 능력있는 많은 인력들이 회사를 떠났고 이로 인해 숙련 수준이 하락하여 성장의 엔진이 소실되었기 때문임

■ 김창욱 연구위원 cwkim@hri.co.kr ☎724-4044