

No. 2004-8

Management Insight

2004. 8



1. 개요 : 경영 패러다임 변화에의 적응

- 최근에는 패러다임 변화 속도가 빨라지면서 기업 유지가 더욱 어려워져 시장 상황에 맞도록 끊임없는 변신이 요구됨
 - 21세기 들면서 경영 패러다임이 '산업화'로부터 '지식정보화'로 변화
 - 더욱 중요한 것은 패러다임의 변화 속도가 빨라지고 있다는 점임

< 세계와 한국의 경영 패러다임 변화와 속도 추이 >

구분	산업화	정보화	5T
내용	· 제2의 물결	· 제3의 물결	· 제4의 물결 · IT, BT, NT, ET, CT
세계	· 1765 제임스 왓트의 증기엔진 개발 · 250년	· 1964년 IBM 상업용 컴퓨터 '시스템 360' 개발 · 40년	· 2000년 셀레라 제노믹스 게놈프로젝트 완성 · 5년
한국	· 1962 제1차 경제개발 5개년 계획 시작 · 40년	· 70년대말 금융권 및 대기업의 정보화 투자확대 · 30년	· 90년대말 벤처 붐 · 5년

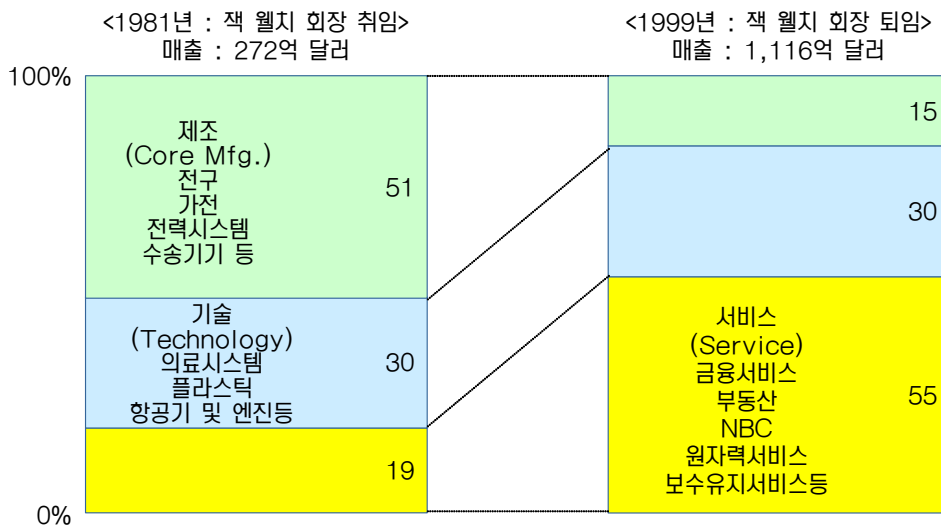
- 패러다임 변화의 가속화에 따라 기업의 부침도 심화
 - 미국 기업의 25대 기업 유지율(25대 기업이 다음 10년간 25위권을 유지하는 비율) 점점 축소
 - 유지율 '69~79(68%), '79~89(60%), '89~99(40%), (Business Week)
- 한국도 경제발전 역사 속에서 지속된 패러다임 변화로 기업의 부침이 지속
 - 경제 개발전의 생필품 중심의 소비재 산업에서 섬유 등의 노동 집약적 경공업으로, 그리고 자동차, 조선 등 중화학 공업을 거쳐서 반도체, 컴퓨터 등의 첨단 산업에 이르기까지 성장 산업이 끊임없이 변화하여 왔음
 - 이와 같은 변화에 능동적으로 대응한 기업은 대표기업이 되고, 그렇지 못한 기업은 대표기업에서 밀려남

2. 환경 적응에 성공한 기업 사례

○ GE

- GE는 ‘존경받는 기업’으로 인식되고 있는 **통련기업**
 - 1892년 출범 이래 미국 다운존스공업지수에 생존해 온 유일 장수 기업임
 - 1912년 시가총액기준 톱12에 속했던 기업 가운데 지금까지 12위내에 속한 기업 3개사 중 하나로 명성을 유지해오고 있음(GE/엑슨/로열더치셸)
- GE의 위상 유지와 장수의 비결은 **우수한 환경 적응력에 있음**¹⁾
 - 방만한 경영, 수익 감소로 커다란 위기를 맞이했던 지난 1980년대 초에 잭 웰치 회장에 의한 대대적인 리스트럭처링으로 생존하였음
 - 잭 웰치 회장시 GE의 사업구조는 제조업에서 고부가의 서비스업(금융, 방송, 제품 기반 보수유지업) 중심으로 개편되었음(아래 그림 참조)
- 최근에도 지식 정보화 시대에 대응하기 위해 GE는 새로운 사업 방식의 창안을 위해 “DestroyYourBusiness 팀” (DYB)을 운영함
 - DYB팀은 여러 부서의 인력들로 구성된 팀으로, 기존의 자사 사업을 파괴시킬 수 있는 전자 상거래 방식의 비즈니스 모델을 개발하는 것임²⁾

< GE의 사업 구조 변화 >



1) 하버드대 가빈 교수에 따르면, 기업의 명성과 영속성 비결은 활발한 혁신과 조직적응력에 있음
 2) 추후 “GrowYourBusiness 팀”(GYB)으로 명칭 변경

○ 존슨 앤 존슨

- 존슨 앤 존슨은 1930년대부터 기업의 사회적 책임을 표명한 경영 철학을 근간으로 실천해 온 윤리경영의 선두 기업임
 - 1929년 세계 대공황을 계기로 기업의 책임 범위를 사회에까지 확대한다는 메시지 "Try Reality"를 공표하였음
 - 1943년에는 윤리강령으로서 수요자(고객), 임직원, 지역 사회, 주주의 순서로 회사의 책무를 명기해 놓은 "우리의 신조"(Our Credo)를 공표함
- 1980년대 두 번에 걸친 ‘타이레놀 독극물 투입사건’ 시 보여준 자세로 존슨 앤 존슨은 윤리경영의 표상이 되었음
 - 사건이 발생되자 회사는 언론에 제조과정을 공개하고, 복용금지를 알리는 신문 광고를 게재하였으며, 자발적으로 타이레놀을 회수, 폐기하였음
 - 그후 회사는 실패의 위험 부담이 컸지만 3중으로 포장된 타이레놀을 재출시하였는데, 단기간에 시장을 회복하는 성공을 거두었음
 - 4년후 동일 유형의 사건이 발생하자 회사는 전량 회수와 함께 독극물 투입을 방지할 수 있는 새로운 타이레놀을 개발하는 노력을 전개하였음
- 다양한 제도적 수단을 통해 임직원의 윤리 의식을 강화하고 있음
 - 인사 정책과 결부하여 윤리경영에 관한 준수 교육, 이행 수준 및 의식에 관한 조사를 실시하고 있음
 - 관리직 사원은 1년동안 행동 규범을 준수할 것을 서약함
 - ‘빨간 얼굴 검증’(red face test) 제도를 도입하였는데, 이는 가족들에게조차 부끄럽지 않을 행동이었는지를 자문하는 것임
 - 2년에 한번 이상 전세계 직원을 대상으로 Credo 조사를 실시하며, 조사 결과에 대응한 계열사별 실천 프로그램을 개발, 실시하고 있음
- 윤리경영의 교육과 관련하여 크게 두가지 프로그램을 실시하고 있음
 - 하나는 "우리의 신조"를 기초로 업무에 관한 의사결정할 것을 교육 목적으로 하고 있는 "Living Our Credo Values"라는 훈련 프로그램임
 - 또하나는 21세기에 요구되는 리더십의 핵심 역량으로서 "우리의 신조"의 가치관을 실천할 것을 강조하는 "Standards of Leadership"이라는 리더십 훈련 프로그램임

○ Dell

- Dell은 디지털화 변혁에 앞서 대응하여 10여년만에 세계 1위의 PC 제조업체로 성공하였음
 - 델은 PC 업계 최초로 인터넷 기반의 주문생산 및 고객맞춤식 판매 개념을 도입하여 단기간에 세계 1위 업체 위치에 오름
 - 당시 업계 선두였던 컴팩은 대응에 뒤져 2002년 HP에 피합병되었음
- 협력업체와 완벽한 정보 공유를 통한 주문 생산 체제 구축으로 가상 계열화(Virtual Integration)를 실현
 - 델은 분당으로 전달되어 오는 주문의 실시간 처리 체제를 구축하여 재고 회전율을 경쟁사의 1/10로 낮춤
 - 델의 엔지니어링과 조달팀은 협력업체와 웹을 통해 디자인, 개발 스케줄, 제품 정보 등 거의 모든 정보를 공유하고 있음
- 대형고객을 위한 인터넷 프리미어 페이지(premier pages)를 구축
 - 프리미어 페이지는 제품 옵션과 가격, 서비스 정책에 관한 고객 맞춤 정보를 제공하고 전자적으로 거래를 성사시키는 폐쇄형 인터넷 사이트임
 - 1999년 말에는 프리미어 페이지를 해당 고객의 정보 응용 시스템과 연결시켜 고객과 IT 기반으로 직접 거래하는 체제를 실현하였음

○ 레인콤

- 디지털화 제품인 MP3플레이어로 설립 후 4년만에 세계 시장을 석권
 - 레인콤은 아이리버(iriver) 브랜드로 세계 MP3 플레이어 시장 1위(작년 시장점유율 22%)에 올라있는 벤처업체임
 - CDP 세계 1위인 소니에 대항해 "Sorry, Sony"를 광고할 정도로 우수한 제품력을 보유하고 있음
- 남보다 앞선 디지털 전자 제품 출시로 차별화에 성공
 - 디지털 복합화 추세에 맞춰 당시 CDP와 전혀 다르며, 널리 보급되고 있는 MP3 음악을 이용한 휴대형 오디오 기기 개발로 성공

3. 환경 적응에 실패한 기업 사례

○ 크라이슬러(Chrysler)

- 1970년대말부터 위기와 부활을 거듭 반복하였으나 결국 1998년 11월 다임러벤츠에 흡수통합되었음
 - 1970년대 두 번의 오일 쇼크와 일본차의 미국 시장 확대로 도산 위기에 내몰렸으나, 공적자금 투입과 대대적인 합리화로 극적으로 부활하였음
 - 1991년 다시 어려움을 겪었는데, 미니밴과 SUV(Sports Utility Vehicle)의 성공으로 극복하였으나 결국 열세를 이기지 못하고 합병되었음
- 차종 다양화 및 글로벌 기반 취약이 실패의 주요 원인임
 - 세계 2차 대전후부터 차종 대형화 및 고급화 경쟁에 뒤처지면서 결국 시장 확대에 제약을 받게 되고, 히트 상품의 부족으로 수익 감소를 겪었음
 - 여기에 1970년대 오일 쇼크, 1990년대초 경기 후퇴에 따른 수요 감소를 만회할 해외 사업도 취약해 도산 위기에까지 내몰렸음
 - 1998년 다임러벤츠와의 통합도 일부 양산 차종을 중심으로 한 내수 중심의 사업 기반이라는 취약성이 그 빌미로 작용하였음

○ 제니스(Zenith)

- 1918년에 설립한 제니스는 차세대 TV를 비롯한 기술력과 브랜드력을 보유한 세계적인 가전 업체였음
 - 차세대 TV에 적용가능한 기술을 세계 유일하게 보유하고, AT&T와 제휴해 디지털 TV 방식을 개발한 성장 잠재력이 매우 높은 기업이었음
 - 또한 미국내 브랜드 위상은 최상위 그룹에 속하였음
- 하지만 ‘이익없는 성장’이라는 취약한 사업 구조로 OEM업체였던 LG 전자에 1995년 피합병되었음
 - 과잉 공급에 따른 제품가 하락 경쟁에 효과적인 대응 수단을 갖지 못해 매출 증대에도 불구하고 경영 수지가 악화되는 어려움을 겪었음
 - 여기에 디지털 부문에의 막대한 투자(1,400만 달러), 리스트럭처링 추진으로 발생한 비용(2억 1,600만 달러)이 커다란 부담으로 작용하였음

○ 이스트먼 코닥(Eastman Kodak)

- 1888년 세계 최초로 필름 카메라를 발명한 코닥은 디지털 환경에 적응하지 못해 급속한 실적 저하를 경험하고 있음
 - 1980년대에 주력한 사업 다각화는 시너지 창출에 실패하였고, 저효율을 극복하기 위한 다섯차례에 걸친 리스트럭처링에도 실적 개선이 없었음
 - 1994년에 외부 CEO 영입으로 변화를 모색했으나 개혁에 실패하였음
- 실패의 주원인은 신규투자보다 안정적인 사업에 안주하였으며 시장 변화를 제대로 읽지 못하였기 때문임
 - 불황기에 디지털 이미지 제품과 같은 차세대 사업 투자는 무리라고 판단하고 필름 사업의 안정적인 수익선 확보에 주력하였음
 - 내부적으로도 필름 및 카메라 시장에서의 독점 지위를 유지했던 과거에 안주하여 경영 효율과 스피드가 저하되어 있었음
 - 금년에는 아직 cash cow 사업인 필름 사업도 급성장하는 디지털 카메라에 밀려 세계 지역별로 판매 축소 및 중단을 계획하고 있음

○ K-Mart

- K-Mart는 미국 최초로 할인점 개념을 도입한 유통업체임
 - 1899년에 설립된 K-Mart는 1980년대 중반까지 할인점 업계 부동의 1위 자리를 유지하였음
 - 하지만 1991년 월마트에게 매출 1위 자리를 넘겨줄 정도로 쇠락하였음
 - 그후 여러 가지로 1위 재탈환 전략을 취하였으나 자금 압박으로 급기야 2002년 법원에 파산보호를 신청하기에 이룸
- K-Mart의 실패는 월마트의 IT 기반 경쟁 전략에 대응이 뒤처졌기 때문
 - 후발업체였던 월마트는 철저한 저가 전략을 추구해 온 반면에 K-Mart는 1위에 자만해 거의 무대응으로 일관하였음³⁾
 - 특히 월마트는 업계 최초로 자동 발주에 의해 납품업체가 납품하는 IT

3) 1981~1991년 10년 동안 매출액 대비 판매관리비 비율이 월마트는 20.1%에서 15.2%로 낮춰졌으나, K-Mart는 22.8%에서 21.2%로 거의 변하지 않았음

기반의 첨단 물류 시스템인 구축을 통해 EDLP(EveryDay Low Price)를 실현하면서 시장내 확고한 위치를 구축하였음

- K-Mart가 이의 심각성을 뒤늦게 깨닫고 대응에 나섰으나 너무 늦어 다양한 재생 전략이 실패로 그치면서 파산에 이르게 되었음

○ 유키지루시(雪印)

- 1925년 창업한 유업을 모체로 식품등 108개사로 구성된 그룹
 - 청결과 건강을 상징하는 눈(雪) 상표는 '국민브랜드'로 자리잡고 있음
- 하지만, 연이은 제품 문제와 소비자 기만 사태로 2002년 파산하였음
 - 2000년 유키지루시(雪印) 유업의 우유를 마신 약14,000명이 식중독에 걸린 사건이 발생하였는데, 오사카市の 지시에 불구하고 회수 지연시킴
 - 자회사인 유키지루시 식품에서는 2001년 9월 광우병 문제로 홋카이도산 소고기의 납품이 불가하다는 지시를 받았음에도 불구하고 담당자가 구마모토산으로 속여 출하-판매하는 일이 발생됨
 - 이 문제를 조사하는 도중 호주산 소고기를 국내산 소고기로 속여 판매한 행각도 밝혀져 사업 유지가 더욱 힘들어졌음

○ 닛폰(日本)햄

- 닛폰햄은 식육, 가공식품, 햄·소시지 등에서 업계 수위 업체임
 - 일본내 대표적인 최우량 기업으로 손꼽히는 업체임
 - 도쿄 지역을 연고로 하는 프로야구단 운영으로 일반 국민에게 친숙
- 하지만, 수입쇠고기의 국산 위장으로 창업 이래 최대 위기에 직면하였음
 - 광우병 사태에 따른 소비위축으로 확보해둔 수입쇠고기를 정부의 국산 쇠고기 매입 제도를 이용하여 위장 처리하려고 한 것이 발각되었음
 - 유키지루시 문제에 자극받아 자체조사를 벌였으나, 사실 은폐 등과 불충분한 대책으로 언론, 유통업계, 소비자단체로부터 커다란 비판을 받았음
 - 이 사건으로 백화점, 슈퍼마켓 등 유통업체의 거래 중단, 반품으로 매출

이 50~60% 격감, 주당 1,453엔이던 주가가 불과 닷새 만에 700엔대로 50% 폭락하는 사태가 초래됨

4. 시사점 : 영속하는 기업의 조건

- 사례분석 결과 영속하는 기업은 두가지 면에서 공통점을 갖고 있는 것으로 나타남
- 첫째, 시대적 패러다임의 변화에 대응하여 부단한 변신 노력을 거듭함
 - 점점 빨라지고 있는 패러다임 변화 속도에 맞춰 변화를 앞서 판단하고 능동적인 경영 변신을 추구하는 것만이 영속성 유지의 관건임
 - 여기에는 CEO가 리더십을 여하히 발휘하는가에 달려있음을 많은 사례를 통해 알 수 있음
- 둘째, 사회로부터 존경과 신뢰를 잃지 않음
 - 최근 만두 파동으로 관련 업체들이 어려움을 겪었던 것처럼, 사회적 발전으로 신뢰 상실은 경영 파산까지 이르게 만듦
 - 이제 기업 생존은 경제적 측면의 경쟁력에다가 윤리, 사회기여와 같은 기업시민정신의 실천에 달려있음

< 성공한 기업과 실패한 기업 사례 >

	성공 기업	실패 기업
존경과 신뢰	<ul style="list-style-type: none"> · 미 존슨앤존슨: 고객, 주주, 임직원, 지역사회에 대한 경영방침을 정한 '우리의 신조(Our Credo)'로 '87년 타이레놀 독극물 투입 사건을 원만히 극복 · 미 GE: 민간기업 중 유일하게 지배구조 원칙을 운용하는 등 모범적 경영 	<ul style="list-style-type: none"> · 일 유끼지루시(雪印): 당시 일본 식품업계 1위, 금지원료 사용이 사회문제화되어 도산 · 일 니뽀햄: 일본 육가공업계 1위, 광우병 파동시 수입최고기를 국내산으로 속인것이 발각되어 경영애로 겪음
패러다임 변화 적응	<ul style="list-style-type: none"> · 미 델: '80년대 디지털 시대에 적합한 경영방식으로 설립 10여년만에 IBM을 제치고 세계 1위 PC메이커 등극 · 한국 레인콤: MP3 플레이어 '아이리버' 개발로 소니 워크맨의 아성 위협 	<ul style="list-style-type: none"> · 미 K-Mart: IT중심의 환경변화 대응 지체로 Wal-Mart에 시장 1위 지위를 넘겨주고 2002년 파산 · 미 코닥: 세계 최초로 필름 발명, 디지털 환경 적응미숙으로 경영난