



장수 기업들이 보유한 '회춘'의 비결은 무엇일까.
 무엇보다도 이들 기업의 탁월한 변신 능력을 들 수 있겠다.
 핵심 사업을 전환하고 이동시킬 수 있는 능력, 그리고 환경에
 적응할 수 있는 능력이 기업의 생존을 좌우하는 것이다.

기업의 차세대 성장 엔진 확보를 위한 5가지 황금률

LG경제연구원 / 남대일 연구원

기업도 늙는다. 실증분석 결과를 살펴보면 개별 기업의 수명은 생각하는 것보다 훨씬 짧다. 포춘지가 선정한 미국 상위 500대 기업처럼 크고 건실한 기업의 평균 수명도 고작 40년이며, 일본과 유럽 기업의 평균 수명은 12년에도 미치지 못한다고 한다.

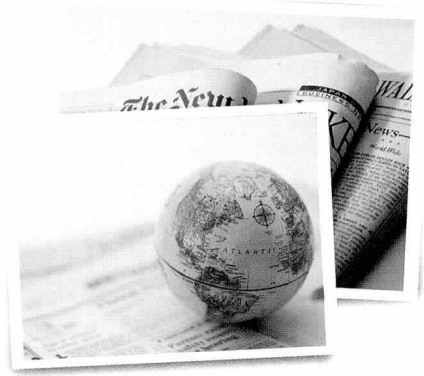
그러나 흥미로운 점은 세상 모든 기업의 운명이 이와 똑같은 것은 아니라는 데 있다. 어려운 일이지만 분명히 세상에는 오랜 기간 살아 남아 번영을 누리고 있는 상당수의 장

수 기업들이 존재하기 때문이다. '살아 있는 기업'의 저자 호이스 교수의 연구 결과를 보면 스웨덴의 '스토라'社は 700년, 일본의 스미토모 그룹은 300년 이상 살아 남아 번영하고 있는 기업들이다.

이들 장수 기업들이 보유한 '회춘'의 비결은 무엇일까. 무엇보다도 이들 기업의 탁월한 변신 능력을 들 수 있겠다. 기업의 활력이 떨어져 수명이 다하기 전에 새로운 성장 엔진을 끊임없이 바꿔 달고 있다는 말이다.



1. 미래 사업은 주변 사업에서 시작하라.
2. 기존의 성공 법칙을 뒤집어 보아라.
3. 시장의 피이를 키우는 게임을 해야 한다.
4. 사업 개발과 연계할 수 있는 혁신 시스템을 개발하라.
5. 미래를 통찰할 수 있는 리더를 육성하라.



실제로 호이스가 연구한 전체 27개 장수 기업 역시 그들의 생애를 통해 평균적으로 최소한 한 번씩은 그들의 전체 사업 포트폴리오를 전환했다고 한다. 결국, 핵심 사업을 전환하고 이동시킬 수 있는 능력, 그리고 환경에 적응할 수 있는 능력이 기업의 생존을 좌우한 것이다. 선진 기업의 사례를 통해 차세대 성장 엔진 확보를 위한 기업의 5가지 경영 포인트를 알아본다.

@@ 차세대 성장엔진 확보를 위한 5가지 황금률

1. 미래 사업은 주변 사업에서 시작하라. 차세대 성장 엔진을 만들기 위해서 새롭게 부상하는 신규 산업에 너무 연연해 할 필요는 없다. 오히려 기존 사업 영역의 성장 잠재력을 극대화하기 위해 노력하는 편이 더욱 더 현실적인 판단이다. 전혀 새로운 영역을 욕심내기 보다는 기존 사업의 잠재력을 최고로 끌어올리려는 생각이 위험 부담을 줄이고 성공 확률을 높일 수 있기 때문이다.

실제로 나이키는 주변사업으로의 확장을 통해 의류 분야라는 저 성장 산업을 극복하고 지속적인 수익을 창출해내고 있는 기업이다. 80년대 후반 운동화 사업이 정체에 이르자 의류 부문으로 사업 분야를 확장해 연평균 36%라는 제2의 도약을 이루었으며 90년대 들어서는 운동 관련 장비사업 분야로 사업 영역을 확장해 지속적인 성장을 거듭하고 있는 것이다.

2. 기존의 성공 법칙을 뒤집어 보아라. 시장에서의 우월한 위치를 차지하는 것은 분명 좋은 일이다. 그러나 전략적인 관점에서 생각한다면 성공 기업이라는 렌즈는 사업의 본질을 왜곡해 새로운 기회를 포착하기 어렵게 만드는 문제

점이 있다. 바로 과거의 성공 경험, 동종 업계에 국한된 근시안적인 사고가 성장을 가로막는 근본 원인이 된다는 말이다.

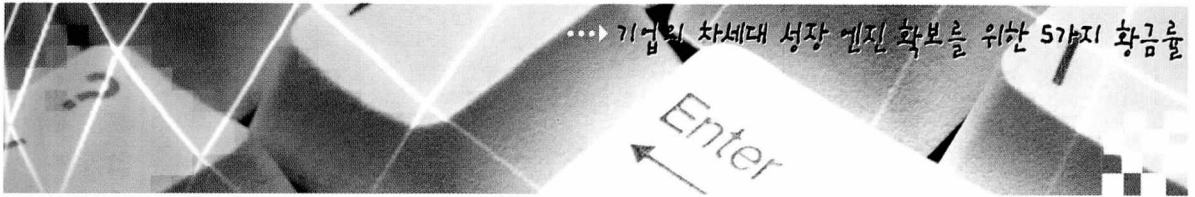
우리가 흔히 먹는 커피 시장을 생각해 보자.

정제 커피 시장의 선두 주자였던 네슬레와 제너럴푸드에게 커피는 그냥 먹고 마시는 ‘음식’에 불과한 상품이였다. 이미 시장에서 확고한 위치를 가지고 있다고 생각하는 이들 기업에게 스타벅스와 같이 커피를 하나의 새로운 ‘문화’로 바라보는 고급 커피 시장이 눈에 들어오기란 쉽지 않았던 까닭이다. 성장을 위해서는 이른바 성공기업의 함정이라는 장애물을 극복하는 것이 필수 전제 조건이다.

3. 시장의 피이를 키우는 게임을 해야 한다. 손자가 말하는 최고의 전략은 싸우지 않고 이기는 것이다. 이를 경영의 입장에서 해석한다면 업체간 과당 경쟁을 피하고 서로가 윈-윈 할 수 있는 포지셔닝을 취하는 것이다.

이를 위해서는 먼저 경쟁자가 없는 곳으로 포지셔닝하는 방안을 생각할 수 있다. 예를 들어, 월마트의 경우 기존 경쟁자들의 시장을 뺏아오는 대신 경쟁자들이 포진하고 있지 않은 시골지역을 공략해 더 큰 시장을 창출해 내는 방식으로 시장 진입을 성공적으로 이루어낼 수 있었던 것이다.

또 다른 방법으로는 경쟁자와의 협력을 도모하는 방법이 있다. 특히 신사업을 위한 협력은 미래 기회를 선점하기 위한 신기술 확보라는 측면과 사업 규모 자체를 키우는 일석이조의 효과가 있다. 가전 업체와 건설업체가 만나 ‘사이버 아파트’라는 미래 홈네트워킹 사업을 주도한다든지, 통신 업체와 자동차 업체간의 텔레메틱스 사업 등과 같은 융복합 사업은 이와 같은 맥락의 좋은 대안이다.



4. 아이디어를 사업 개발로 연계할 수 있는 혁신 시스템을 개발하라. 신규 사업은 투자가 병행되어야 한다. 그러나 명확한 기준이 없는 즉흥적인 투자로는 향후 수익 창출의 길은 요원하다. 밑 빠진 독에 물 붓기가 되지 않기 위해서는 자금 운용의 효율성에도 주의를 기울여야 한다는 말이다.

그러나 문제는 비용을 너무 냉정하게 분석하다 보면 기존 시장과 자산을 보호하는데만 급급하기 쉽다는 점이다. 무분별한 투자도 문제지만 신규 사업의 활성화를 위해서는 시장의 상황에 따라 호흡을 길게 가져가는 것은 더욱 더 중요한 일이다.

비용의 효율성 측면과 신 사업을 위한 장기적 관점 사이의 상쇄 관계를 해결하기 위한 방법으로는 “Gateway Review System” 이라는 것이 있다. 이는 신 사업 개발을 세분화된 점검 단계로 나누어 미리 규정된 조건을 만족할 경우에만 이에 상응한 투자가 집행되고 다음 단계의 개발로 넘어가게 되는 시스템이다.

이와 같은 혁신 시스템은 일정 수준을 만족시키지 못하는 신규 사업에 대한 추가적인 투자를 배제해 재무적인 리스크를 크게 줄일 수 있으며 장기적인 개발에도 불구하고 경영진의 지속적인 관심을 환기시킬 수 있다는 장점이 있다.

5. 미래를 통찰할 수 있는 리더를 육성하라. 기업은 두 가지 종류가 있다고 한다. 바로 환경적응형 기업과 시장창조형 기업이다. 환경적응형 기업은 어떻게 하면 변화된 시장 상황에 잘 적응해서 돈을 벌지를 궁리하는 기업이고, 시장창조형은 기업 내부의 역량 강화를 바탕으로 미래의 시장을 예견해 스스로 시장을 창조해 나가는 기업이다.

그러나 신규 사업 개발의 관점에서 본다면 환경적응형 기업이 성공할 확률은 지극히 낮을 수 밖에 없다. 사업 계획 시점과 사업 실현화 시점에 시차가 존재해 많게는 10년 이후에나 실제 사업화가 이루어지기 때문이다.

시장창조형 기업의 핵심은 미래에 대한 통찰력이다. 기업의 대다수 의사결정이 최고 경영자에 의해 이루어진다고 보았을 때 신 사업 결정을 위해 CEO가 지닌 통찰력의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다.

단적인 예로 디지털 경제를 선도하는 세계 초우량 기업의 CEO는 해당 기업의 경영자이기 전에 업계 전체를 선도해나가는 뛰어난 통찰력의 소유자로 추앙받고 있다. 실제로 인텔의 앤디그로브, MS의 빌게이츠, Siebel의 지벨 회장 등은 미래 경영학 분야에 있어 웬만한 경영 학자 이상의 베스트 셀러 작가다.

◎◎ 실행을 통한 승리

이상으로 차세대 성장 엔진 확보를 위한 5가지 경영 포인트에 대해 간략히 살펴보았다. 물론 이 같은 포인트를 잘 활용한다고 해도 신규 사업의 기회를 잡는 것은 여전히 어려운 일임에는 틀림없다. 그러나 정말 어려운 일은 오히려 이제부터라고 보는 편이 옳다. 바로 실행의 측면이 존재하기 때문이다.

실제로 지금 시장에서 고전하는 기업이 미래의 신규 사업으로 시장 상황을 일시에 반전하기란 지극히 어려운 것도 이와 같은 이치다. 강한 실행력은 하루 아침에 얻을 수 있는 것이 아니며 개별 구성원의 역량에 깊이 체화되어 있기 때문이다.

신규 사업 활성화를 위한 강한 실행력은 성장을 위한 혁신 자체가 모든 구성원의 업무로 인식되어질 수 있을 때 비로소 갖추어질 수 있다. 신규 사업에 대한 투자만큼이나 인적자원과 조직 문화, 시스템에 투자가 필요한 것도 바로 이 때문이다.