

2009. 9. 8

Post-Crisis 新 경영 트렌드

조용두, 고준형, 윤재호, 오정훈, 정재현

Executive Summary

Post-Crisis 新 경영 트렌드

□ 금융위기 이후 글로벌 경제는 상당기간 ‘불확실성’이 지속될 전망

- 경기 부양책으로 경제지표 개선되고 있으나 지속성 여부는 여전히 불투명
- 경기회복 속도 및 출구전략 강도에 따라 인플레이션, 디플레이션, 스태그플레이션 모든 가능성 상존
- 주요국 정부정책도 새로운 경쟁환경에 맞추어 변화 중이며 비즈니스 생태계 및 기업판도도 변화 예상

□ 뉴 패러다임 출현으로 새로운 경영 트렌드 출현 예상

- 미국 중심의 신자유주의 질서가 와해되면서 글로벌 역세계화 움직임, 다극화, 그린 이코노미 가속, 시장 근본주의 퇴조 등 새로운 질서 태동
- 힘(power)과 축(Axis) 변화에 부합하는 새로운 기업 성장전략 요구
 - 新 글로벌 경영: 세계 경제 재편에 맞게 글로벌 전략 수정
 - 新 상생 경영: 독자 분투 보다 ‘新 상생파트너십’ 으로 성장의 저변 확대
 - 新 그린 경영: 그린 추세에 대해 적극적 성장기회로 인식

□ 新 글로벌 경영: 글로벌 진출 지역, 진출 방식에 대한 변화 필요

- 신흥시장 비중 확대로 거대 신흥국 내수시장을 겨냥한 진출 본격화
- 철저한 현지화로 블록 경제권 확대 및 보호주의 정책 우회
- M&A 시장 진출, 로컬 기업과 제휴확대 등 전략적 글로벌 네트워크 활용

□ 新 상생 경영: 이해관계자와 적극적, 전략적 파트너십 관계 구축

- 이해관계자 지원을 통해 Value Chain상 경쟁력 제고 등 적극적 CSR
- 고객사의 경쟁력 제고, 성장동력 확보 등 공동 성장 통해 상호 발전

□ 新 그린 경영: 협력을 통한 가치 사슬 전반의 그린화 도모

- 구매-생산-판매가치 사슬 전체에서의 친환경 정책 및 기술개발
- 이해 관계자 전반에 걸친 환경 이슈 협력 확대
- 기업 비전 선포로 기업 내부 추진력 증가 및 기업 이미지 개선 추구



I. 위기 이후의 경제 · 경영환경.....	1
II. 위기 후 새로운 기업 경영 트렌드	4
III. 결론 및 시사점	10

I. 위기 이후의 경제·경영환경

1. 글로벌 경제 상당기간 ‘불확실성’ 지속

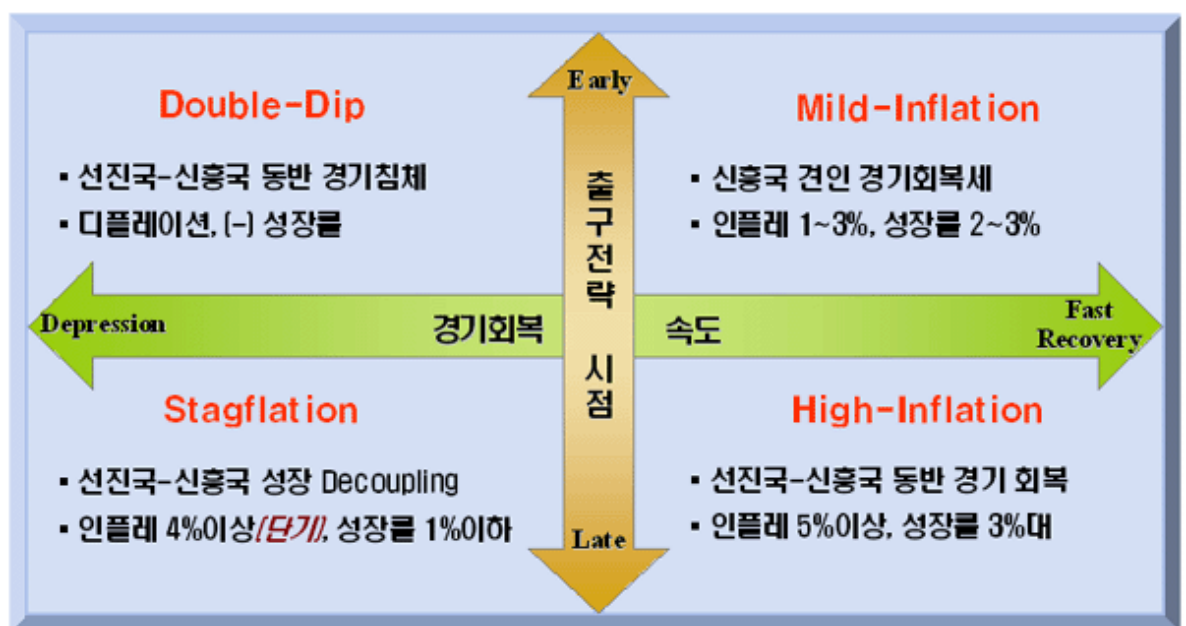
□ 경제지표는 개선되는 모습이나 지속성 여부 불투명

○ 경기회복을 어렵게 하는 각종 리스크 요인 존재

- 금융부실 해소 미흡: 미국(신용카드, 상업용 부동산 연체율 상승), 유럽(1조7,000억 달러에 달하는 동유럽 대출 부담)
 - 주택시장과 고용시장 침체 지속: 장기간 저소비 국면 불가피
 - 경기부양책 후퇴 가능성: 인플레이션 심리 상승, 재정 건전성 우려
→ G20의 GDP 대비 재정 적자 1.1%(2007)에서 8.1%(2009)로 증대
- ※ 루비니 교수 “세계 경제가 다시 더블딥에 빠질 위험 여전히 존재”
(8/23, 파이낸셜 타임즈)

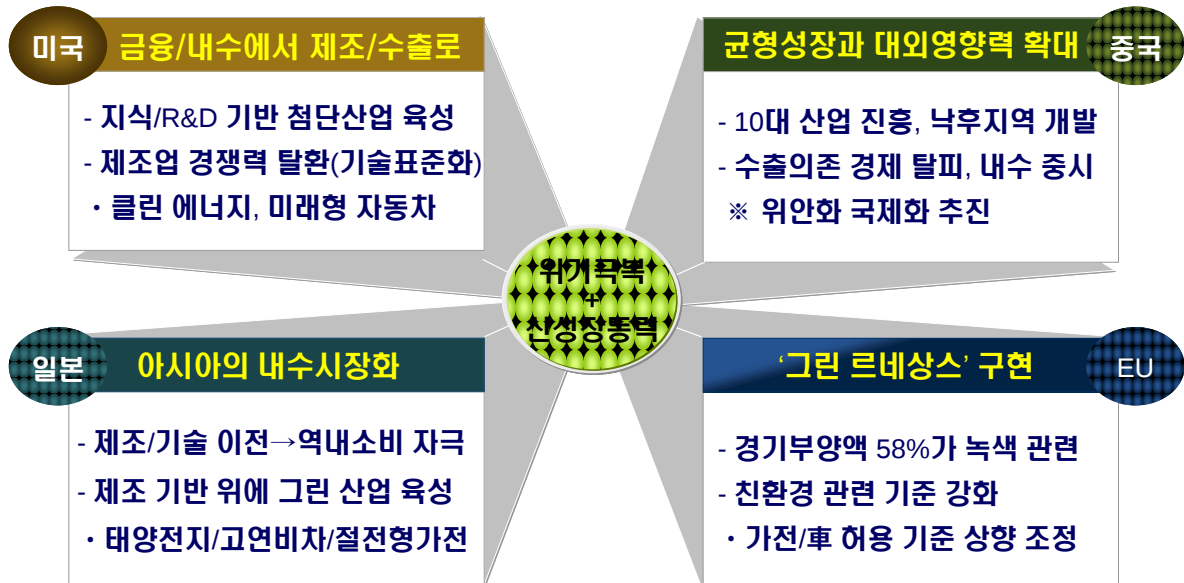
□ 경기 회복속도와 정부 대응에 따라 다양한 국면 전개 예상

- 향후 2년~3년은 인플레이션, 디플레이션, 스태그플레이션 모든 가능성에 대비할 필요



□ 주요국 정부 정책도 새로운 경제환경에 맞게 변화 중

○ 금융위기를 ‘경제체질 변화’와 ‘신성장산업 진출 계기’로 활용



☞ 위기 이후 경제, 산업지도 대변혁 예상

□ 기업 경영환경을 둘러싼 '불확실성'도 증대

○ 역사적으로 경제위기는 기업경영에 큰 변화 초래

- 대공황: 케인즈 주의 등장, 노조권한 및 독과점 규제 강화
- 외환위기: 경영투명성 및 기업지배구조 개선, 금융/자본시장 개방

○ 비즈니스 생태계 및 기업판도도 변화 예상

- 대공황 후 미국 자동차사 300개에서 4개사로 축소, 외환위기 후 국내 30대 기업 중 17개사 탈락

○ 과거에 안주 시 1등 기업도 안심할 수 없는 상황 도래

- 글로벌 1위 기업, 2009년 상반기 실적 급락

-
- GE : 금융위기로 제조-금융 결합 모델 타격
 - MS: 구글 등장으로 독점적 지위 위협
 - Intel: PC 부문에 과도한 집중으로 매출 급감
 - Arcelor Mittal: 낮은 생산성과 호황기때 과도한 M&A 후유증 심각
 - Toyota: 북미시장과 고급차에 편중된 전략으로 중국시장 경시
-

2. 패러다임 변화에 따라 새로운 경영 트렌드 출현 예상

□ 힘(Power)과 축(Axis)의 변화로 새로운 글로벌 질서 도래 예상

글로벌 역세계화 움직임	→	보호주의와 블록화 대두, 교역/FDI 감소
거시경제 불확실성 증대	→	저성장 지속-인플레이션 발생 위험
다극화 또는 G2 시대 개막	→	미국-중국간 패권 경쟁 치열
그린 이코노미 가속화	→	녹색 투자붐, 녹색 보호주의 대두
시장 근본주의 퇴조	→	이해관계자 중시, 정부 역할 강화

□ 새로운 패러다임에 부합하는 新 성장 경영전략 필요

○ 위기 후 나타나고 있는 새로운 경영 트렌드에 주목

- 가장 핵심적인 경영키워드는 ‘글로벌 질서 재편’, ‘그린 이코노미’, ‘공존을 통한 성장’

→ 新 글로벌, 新 그린, 新 상생 등 3新 경영전략을 통한 성장의 저변 확대



Ⅱ. 위기 후 새로운 기업 경영 트렌드

1. 新 글로벌 경영

□ 위기 이후 기존의 진출 시장, 진출 방식, 글로벌 네트워크 등에 대한 점검 및 변화 움직임 확대

- 신흥시장 비중 확대로 신흥시장 중산층 선점 및 아프리카 등 미개척 시장 진출 본격화
 - 10년 내 현실화될 중국, 인도의 잠재 중산층 10억 명 이상 추정
 - ※ 2020년에 중국은 EU와 미국 다음으로 세계에서 세 번째, 인도는 일본에 이어 다섯 번째로 큰 소비시장이 될 전망
- 블록경제권 확산 예상에 따라 보호주의를 우회하여 대상국 내수시장 공략 및 진출 현지화 전략 강화
 - 국가 또는 지역간 FTA 및 경기회복기의 신흥국 내수부양책 활용
 - 대상국 생산/판매/인력/R&D 현지화를 통해 Glocalization 달성
- M&A 시장이 재편되면서 불확형 M&A와 GBM(Greenfield, Brownfield, M&A) 및 제휴 통한 전략적 글로벌 네트워크 활용 필요성 증대
 - 특히 신흥국 대기업이 선진국 기업들을 인수·합병하는 역M&A 경향을 활용할 필요
 - 신흥국 진출 시 현지 대기업의 네트워크를 활용하는 대가로 노하우와 자산을 제공하는 ‘삼각화(triangulation)’ 전략이 유효
- 산업 경쟁구도 변화로 신흥시장 경쟁 심화 및 글로벌시장 패턴 변화에 신속히 대응할 수 있는 글로벌 인텔리전스 기능 강화
 - 금융위기 이전부터 지속되어 온 신흥시장 진출 가속화로 시장 진출에 앞서 정확한 시장 분석 및 진출 전략 수립이 관건
 - 글로벌시장 니즈를 반영하고 블루오션 분야를 창출할 수 있는 차별화된 글로벌 차원의 정보력 및 미래 예측능력 배양
 - ※ 고급/대형차, 미국 국내 중심 전략 고집 등으로 최근 GM 몰락

※ 新 글로벌 경영 사례

진출 지역 및 방식

□ P&G: 성장 지속을 위해 신흥시장 공략 강화를 천명

- 소비자 내수시장이 중국, 인도 등에 대폭 확대될 것으로 보아, 신흥국에 향후 4년간(2009~2012) 20개 제조 생산거점 추가(총 32개) 계획 발표(2008.12)

□ IBM: 인도, 중국 이외에 인니, 베트남, 멕시코 등 16개 신흥국을 신규 핵심시장으로 추가하고 본사 핵심인력 배치 계획(2009.1)

- 기존 40개국의 사업체로부터 미래 지도자급 200명을 선발하여 중국, 브라질, 말레이시아, 남아공 등 9개국에 전진 배치 발표(2009.03)

□ Nokia: 신흥시장 현지화 전략으로 휴대폰시장 1위 고수

- 중국에서 생산·소싱·인력·서비스의 현지화는 물론 대형 및 중소 유통망 연대 강화와 중국 내 R&D 투자 확대로 점유율 40% 내외 유지

진출 모드 및 역량

□ BASF: 선택적 확장과 집중 통해 핵심부문 중심 포트폴리오 구축

- 화학제품, 플라스틱, 원유·천연가스 등 다양한 고기능 및 특수 제품군을 중심으로 매각, 인수, 제휴를 통해 핵심 사업 강화

※ 중간 화학제품과 기초연료 보유한 특수 화학기업 Ciba를 38억 유로에 인수(2009.4)하여 수익성 확보 및 경기변동 영향 최소화

□ Apple: 글로벌 인텔리전스 강화로 혁신제품 출시 및 시장 개척

- 아이폰, 아이팟 등의 하드웨어 제품용 소프트웨어 장터인 앱스토어(App Store)를 개설하여 하드웨어 판매를 증가하는 기록적인 신규 수익원 창출
- 아마존(e-book), 스카이프(인터넷 전화) 등과 제휴하여 아이폰, 아이팟 등을 새로운 서비스의 플랫폼으로 활용

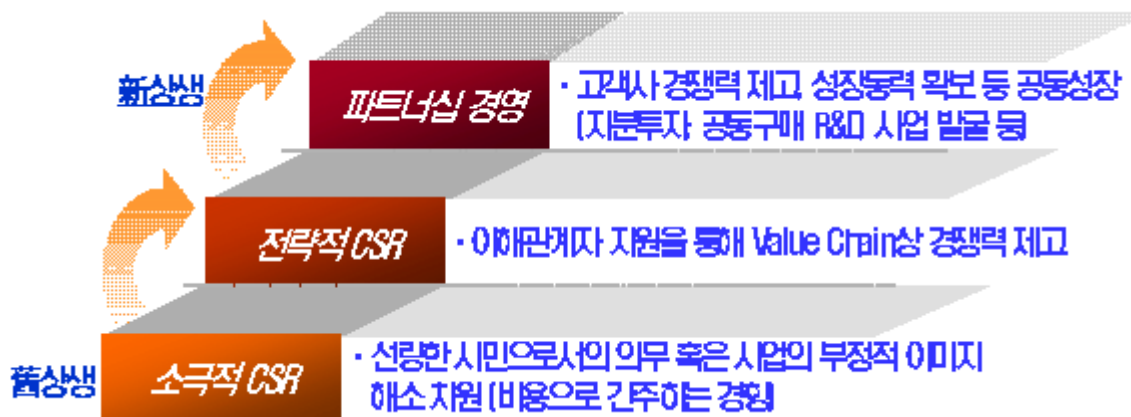
2. 新 상생 경영

□ 위기 이후 기업 경영환경 변화로 新 상생 경영에 대한 요구 증대

- 금융위기 이후 시장 근본주의가 퇴조로 이해관계자 중시가 중요해지면서 기업들은 과거 소극적 상생 경영에서 벗어나 ‘新 상생파트너십’으로 성장 저변의 확대 필요
- 기업 경영환경이 생산자에서 구매자 중심으로 바뀔에 따라 생존 및 불황 극복을 동시 달성할 수 있는 新 상생 경영에 대한 관심 증대

□ 新 상생의 핵심은 이해관계자와 적극적, 전략적 파트너십 기반

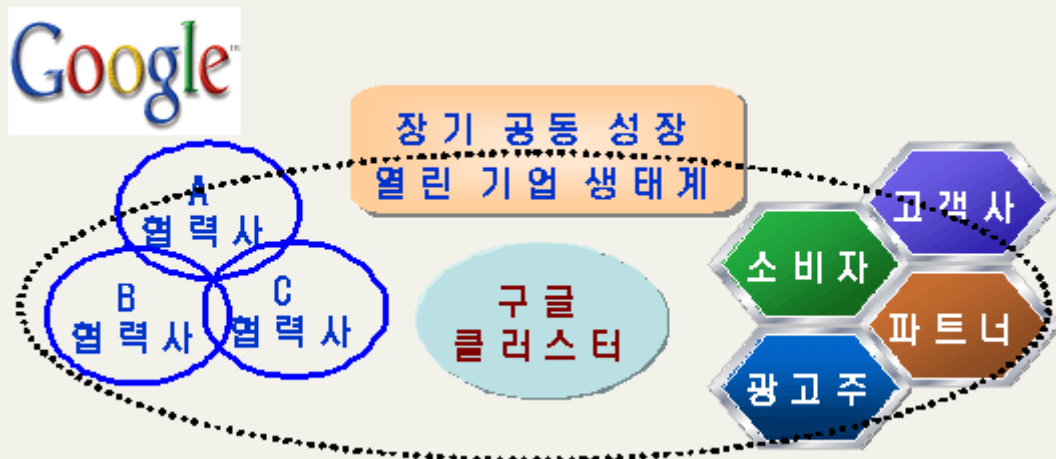
- 기업이 이해관계자 지원을 통해 Value Chain상 경쟁력 제고 등 전략적 CSR을 추구
 - 마이클 포터 “기업은 수동적이고 시혜적 사회적 책임 활동에서 벗어나, 기업의 Value Chain 활동과 밀접한 적극적이고 전략적인 CSR을 통해 본원적 경쟁력 증대 필요” (HBR, 2006.)
- 고객사의 경쟁력 제고, 성장동력 확보 등 공동 성장을 통해 파트너십 경영으로 발전 지향함
 - 지분투자, 공동구매, R&D, 사업 발굴 등을 통해 공동 성장을 모색
 - 잭 웰치 “앞으로는 주주가치보다, 근로자, 고객 등 이해관계자가 더욱 중시되어야 함” (2008.)



※ 新 상생 경영 사례

□ Google: 협력사와 공동 성장 및 협력 강화를 위한 '상생 생태계' 구축으로 경쟁사에 대응

- 협력사와의 상생 생태계 구축으로 MS와의 경쟁에 대응
 - 더블클릭(광고사)과 같은 온라인 업체 인수, 라디오 광고업체 인수 등 오프라인 지분투자, 공동사업, 장기적인 거래 관계 유지, 신사업 공동 진출 모색
 - 이번 불황에 커다란 영향 없음: 2분기 매출, 영업이익 과거 5년 전과 유사



※ 경쟁사인 MS 비해 편리하고 표준화된 플랫폼을 제공하여 입지 구축

□ P&G: Open Innovation을 통해 협력 및 고객사들과 동반 성장

- 기업 내부의 역량을 이용한 성장인 '유기적 성장(Organic Growth)' 만으로 매년 4%~6%의 성장을 달성하기는 곤란하다고 판단하고 고객사들과 동반 성장 추구
 - R&D도 고객사들과 상생을 통한 Connect & Development로 발전해야 함.(A.G. Lafley, CEO)

3. 新 그린 경영

□ 금융위기 이후 환경 규제 관련 의무가 증대한 반면, 그린산업은 블루오션으로 대두하여 기업의 적극적 대응 요망

- 탄소총량 규제 협약 강화 및 금융위기 이후 녹색 보호주의 등장으로 기업의 친환경 대응이 선택사항이 아닌 필수사항으로 대두
 - 탄소 규제 협약 참여에 반대해온 미국도 MEF(Major Economies Forum on energy and climate change)을 결성하여 미국 주도 기후 변화 협의 체제 구축 추진
 - ※ 미국, 캐나다, 멕시코, 한국(온실가스 합산 시 80% 배출)등 참여
 - 온실가스 감축 노력을 하지 않는 국가로부터의 수입품에 대하여 국경세를 부과하는 법안 등장
- 현재 경제성을 갖추지 못해 시장 확대 제약이 있는 그린산업이 정부 경기 부양의 일환인 그린 뉴딜 등 지원으로 블루오션화 가능성
 - 각국의 경기부양책 중 녹색 관련 지출비중은 2012년까지 15.3% (4,460억 달러)

□ 새로운 경쟁환경에서 선제적으로 대응하는 그린 경영전략 부상

- 과거 환경규제에 대한 소극적 부분적 대응에서 적극적 대응으로 기업 정책 변환 필요
 - Mobile 케미컬은 쓰레기 봉투 거짓 광고로 소송 패소
 - 포드는 제조공장만 친환경 개조, 하이브리드카 개발 소홀로 주가 하락한 반면 토요타는 친환경차 개발로 주가 상승
- 향후 기업들은 그린산업의 중요성을 인식, 총체적 대응 필요
 - 구매-생산-판매가치 사슬 전반에서 환경에 가장 좋은 영향을 주는 친환경 정책 및 기술 개발(Green Total)
 - 환경 관련하여 기업, 정부, 소비자 등 이해관계자 전반에 걸쳐 협력 관계를 확대시키는 전략 필요(Green Collaboration)
 - 기업 비전 선포로 기업 내부에 그린산업의 추진력을 증가시키고 이해관계자의 기업이미지 개선을 추구하는 전략 필요(Green Vision)

※ 新 그린 경영 사례

□ 일부 글로벌 기업, 선제적 그린 경영으로 이미지 제고

- 듀폰, SHE(Safety, Health and Environment) 정책
 - 5,000천만 달러를 투자, 2015년까지 온실가스 배출량 15% 감축이 목표
- GE는 친환경 제품의 연구개발을 강화하는 ‘Ecomagination’으로 200억 달러(2010년) 목표를 앞당겨 달성할 것으로 기대

□ 국내에서도 친환경 기술 개발 및 사업 확대

- 청정개발사업(clean development mechanism: CDM) 진출 사례
 - 휴켄스는 2007년부터 탄소배출권 판매, 매년 50억~60억 순이익
- 신재생에너지 신기술 개발로 기업 성장 주도 사례
 - 동양제철화학(OCI)은 태양전지 필수 소재인 폴리실리콘 생산(세계적으로 7개 업체만 생산). 세계 10위권 태양광 사업체와 계약
 - 현대중공업은 풍력/태양광 사업으로 2010년 1조원 매출 전망

□ 최근 녹색기술 확보를 위한 기업간 협력과 M&A로 신시장 개척

- 풍력 및 연료전지 기술 확보를 위한 기업간 협력
 - 스페인 Gamesa와 Econtencia, 풍력 공동 연구. 독일의 지멘스는 FCT(Fuel Cell Technology)와 발전용 연료 전지 기술적 제휴
- 태양광 및 LED 신기술 확보를 위한 M&A
 - 중국 태양광 업체(Sunteck)는 일본 모듈 업체 MSK 인수. 네덜란드의 필립스는 LED 조명 분야 각 부품별 업체들을 인수 통합

Ⅲ. 결론 및 시사점

□ 글로벌 ‘경제 불확실성’과 ‘뉴 패러다임’ 출현으로 경영환경 급변

- 단선적 예측 보다는 다양한 상황을 가정한 대응 체제 마련
 - 경제 재침체(더블딥) 상황, 급속한 인플레이션 발생, 스태그플레이션 지속 등 다양한 시나리오에 대비
 - 어떠한 환경에서도 수익을 낼 수 있는 원가우위 구조 구축 필요
- 불황 이후 전개될 새로운 경제·경영환경에 대비
 - 힘의 다극화, 보호주의 강화, 정부 역할 강화, 공존 경영 등 새로운 트렌드에 맞게 경영전략 수립
 - 과거의 성공모델에서 벗어나 새로운 시각의 접근 필요

□ 新 글로벌 전략: 글로벌 질서 변화에 맞추어 진출 목표, 진출 방식 등 기존 전략 수정

- 중국, 인도 등 거대 신흥국의 경우 내수시장 진출을 주 목표로 선정
 - 그 동안 한국 기업들은 수출거점 확보, 저임 노동력 활용 차원에서 해외 진출을 추진해왔으나 최근 이 같은 이점이 급속히 소멸
 - 반면 신흥국의 급격한 중산층화와 금융위기 이후 신흥국 견인 성장세로 신흥국 구매력은 지속적으로 증대 예상
- 내수시장 진출을 위한 현지 완결형 체제 구축
 - 생산의 현지화에서 인력, R&D, 마케팅 등 핵심기능을 현지화
 - 획일적인 글로벌 스탠더드에서 벗어나 진출 대상국 문화에 맞는 생산, 판매 전략 추구(글로벌 기업→다문화 기업)
- M&A 시장 재편에 따른 기회 활용 및 로컬 기업과의 제휴관계 강화(기술이전, 공동판매)
 - 선진국 기업을 대상으로 한 M&A에 공동참여 또는 제휴 방안 고려
 - 既 진출 기업과 제휴로 진입비용 축소 및 현지 정부 역차별 봉쇄

□ 新 상생 경영: 이해관계자 및 협력사와의 전략적, 적극적 파트너십을 통해 공동 성장 모색

- 위기 이후 저성장에 대비하기 위해 新 상생 경영을 통해 기업 내외의 체질을 개선하고 고객 및 이해관계자와의 신뢰 구축
 - 관련 업체와 생산-유통 프로세스를 개선하여 비효율적인 제도 및 관행을 과감히 변화시키는 기회로 활용
 - 고객 등과 지속적 커뮤니케이션을 통한 정보공유로 신뢰 구축
- 향후 한국 기업의 세계시장에서의 돌파구 마련을 위해 관련 업체들간의 적극적인 기업 클러스터 구축을 통해 국가적 차원의 공동 성장 및 신규시장 진출
 - 해외 선진시장 선점을 위해 기업간 정보, 기술공유 등 공동 진출
 - 해외의 고위험 사업 진출을 위해 공동 R&D, 사업 발굴, 지분투자, 패키지 Deal 참여 등 리스크 요인 최소화

□ 新 그린 경영: 정부의 녹색 성장전략을 활용하고 글로벌 협력을 통한 새로운 성장 기회 도모

- 정부의 탄소시장 확대, 녹색 기술 지원에 맞춰 新 사업 기회를 포착하고 적극 참여 필요
 - 배출권 거래제(2013년 5,000억 원 예상), 녹색 기술 R&D 지원 활용
 - ※ 탄소 포집, 스마트그리드, 차세대 이차 전지, 신재생에너지 등
- 국제 협력을 강화하여 그린 경쟁력 제고 필요
 - 그린산업 기술은 선진국과의 격차가 비교적 작으므로 정부의 지원, 기술 국제 협력 등을 통한 선진국시장 진입 모색 필요
- 대기업과 중소기업간, 정부와 기업간 긴밀한 파트너십 필요
 - 대기업과 중소기업간 그린 파트너십, 녹색 클러스터 구축 활용
 - ※ 대기업이 시장과 자본을 제공하면 중소기업이 기술과 노동을 제공하는 파트너십 구축

조용두 (e-mail: ydcho@posri.re.kr)

고준형 (e-mail: jgoh@posri.re.kr)

윤재호 (e-mail: jhyoon@posri.re.kr)

오정훈 (e-mail: ohjh@posri.re.kr)

정재현 (e-mail: jhjung@posri.re.kr)

 이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며,
작성자 개인의 의견임을 밝혀 둡니다.