

삼성 KPMG

Samjong INSIGHT

Issue 44 · 2016

삼성KPMG 경제연구원

리질리언스(Resilience)

기업의 미래를 결정하는 유전자

인지(認知)하라, 미래를

극복(克服)하라, 위기를

행동(行動)하라, 신속하고, 과감하게



Samjong INSIGHT

Issue 44 · 2016 (통권 제 44호)

리질리언스(Resilience)

기업의 미래를 결정하는 유전자

Contents

Executive Summary

Thought Leadership I

글로벌 성장 패러다임의 변화와 리질리언스(Resilience)

Thought Leadership II

미래를 준비하는 기업들의 성공 코드: 인지력, 극복력, 행동력

본 보고서는 삼정KPMG 경제연구원(주)과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료 및 정보를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료는 해당 분야 정보의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 거친 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 해답을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니며, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 반드시 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 또한 본 보고서는 삼정KPMG의 사전 동의 없이 무단 배포, 인용, 발간 복제할 수 없습니다.



Executive Summary

바이흐로 '4차 산업혁명'의 시대가 도래하고 있다. 스위스 다보스(Davos)에서 열린 2016년 세계경제포럼(WEF)의 핵심 의제는 '4차 산업혁명의 이해(Mastering the Fourth Industrial Revolution)'였다. 1차 산업혁명이 물과 증기의 힘을 이용한 기계적 혁명이었다면, 2차 산업혁명은 전기와 분업을 통한 대량 생산체제의 구축이었고, 3차 산업혁명은 정보통신기술을 이용해 생산의 자동화를 가능케 했다.

앞으로 다가올 4차 산업혁명은 변화의 속도와 범위, 사회적 파급효과 측면에서 기존의 산업혁명을 능가할 것으로 예견되고 있다. 이제 불확실성을 최대한 제거해야 한다는 생각은 진부한 사고방식이 되었다. 환경이나 기술의 변화 속도가 불확실성을 제거할 수 있을 만한 여유를 허락하지 않기 때문이다. 이에 따라 기업의 미래예측 능력과 위기 극복 능력이 생존의 절대적 요소로 대두되고 있다.

이러한 패러다임의 변화에 대응하기 위해 삼정KPMG 경제연구원은 '카오스(CHAOS)와 리질리언스(Resilience)'를 키워드로 연구를 진행하였으며 2016년 3월 말 별도의 단행본을 발간하였다. 구체적인 사례 분석을 통해 실제 기업에서 인(認)·극(克)·행(行)의 요소가 어떻게 발현되고 있는지 살펴볼 수 있다.

Thought Leadership I

글로벌 성장 패러다임의 변화와 리질리언스(Resilience)

- 글로벌 정치·경제 환경은 세계화의 흐름 속에 지역 간 갈등이 심화되고 있으며, 중국의 성장둔화와 미국의 금리인상이 이른바 G2 리스크로 부상하고 있다.
- 또한 기술발전에 따른 산업 간 해체(Unbundling) 현상이 확대되고, 계층 간 소득 불균형이 심화되는 등 국제 사회의 불확실성이 커지고 있다.
- 이러한 경영환경 변화의 특징을 복잡성(Complexity), 첨단기술(High-tech), 민첩성(Agility), 개방성(Openness), 성장 둔화(Slowdown)라는 키워드로 압축하고, 이를 '카오스(CHAOS)'라는 단어로 명명했다.
- 미래를 예측하고, 변화하는 환경에 유연하게 대처하여 이를 기회로 재창조 할 수 있는 리질리언스(Resilience)를 보유한 기업만이 카오스를 특징으로 하는 현대 사회에서 승자로 남을 수 있다.

Thought Leadership II

미래를 준비하는 기업들의 성공 코드: 인지력, 극복력, 행동력

- 지속적인 성장을 위해 기업들이 갖춰야 할 핵심적인 역량으로 '인지(認知)'력, '극복(克復)'력, '행동(行動)'력을 꼽았다.
- 인지력은 날카로움과 신속함을, 극복력은 핵심역량과 목표의식 및 상생을 통한 희생, 행동력은 과감성을 기반으로 한 지속성과 균형성을 각각 의미한다.
- 사례 분석을 통해 개별 기업에서 인지력, 극복력, 행동력이 어떻게 발현되는지 살펴보고, 이를 통해 산업별·업종별 특성을 넘어 중요한 사실을 도출했다.
- 인지력이 탁월한 기업들은 집단지성의 플랫폼을 가졌으며, 극복력이 뛰어난 기업들은 상생(相生)을 중시하고 적시(適時)에 움직이는 특징을 보였다.
- 또한 행동력의 발현이 두드러진 기업들은 과감히 변신(變身)하고 개척(開拓)할 줄 알았으며 일관된 전략을 가지고 지속적인 R&D 투자에 노력을 기울이고 있다.

Thought Leadership |

글로벌 성장 패러다임의 변화와 리질리언스(Resilience)

글로벌 환경 변화와 리스크



세계화(Globalization)의 흐름 속에 지역 간 갈등 심화

글로벌 정치(Politics) 환경

세계화(Globalization)의 추세는 1980년대 말 이후 '탈냉전 시대(Post-Cold War Era)'를 맞이해 본격화 되었으며 오늘날까지도 그 명맥이 이어지고 있다. 이후 미국, 유럽, 일본 등 소위 말하는 '선진국'의 다국적 기업을 중심으로 세계화가 빠른 속도로 진행되었다.

하지만 최근의 세계화는 다른 양상으로 진행되고 있다. 글로벌 경제위기 이후 자국의 주도권 확보 및 국익 극대화를 위해 세계는 경제영토를 확장하는 등 국가 간, 지역 간 힘 겨루기가 심화되는 모습을 보이고 있다. 경제영토 확보를 위한 국가 간 주도권 다툼뿐만 아니라 국제사회에서의 테러 및 영토분쟁 문제도 심화되고 있다.

국제사회 테러의 중심이었던 알카에다(Al-Qaeda)에 이어 최근에는 수니파 무장단체인 이슬람 국가(IS, Islamic State)가 테러의 주축으로 떠오르면서 전세계를 테러 공포에 몰아 넣고 있다. 뿐만 아니라 2014년부터 이어져 오고 있는 러시아-우크라이나 사태는 러시아와 우크라이나를 넘어 러시아와 친(親) 서방 세력이 대립하는 새로운 냉전 시대의 형국을 만들고 있다.

이밖에 아시아 지역에서도 중화사상(中華思想)을 앞세운 중국이 한국, 일본 등의 동아시아 국가뿐만 아니라 남중국해 영유권을 놓고 분쟁을 벌이고 있으며 중동(Middle East)과 북아프리카(North Africa)의 MENA 지역의 정정불안 문제도 여전히 상존해 있다.



G2 리스크(중국의 성장둔화, 미국의 금리인상) 확산

글로벌 경제(Economy) 환경

1978년 덩샤오핑(鄧小平)이 개혁·개방정책을 본격적으로 시행하면서 중국은 눈부신 성장을 이룩해왔다. 특히 중국의 경제개발정책과 더불어 정부가 전략적으로 지원한 철강, 조선, 에너지, 자동차 등과 관련된 국유기업은 이제 세계 유수의 기업들과 어깨를 나란히 하게 되었다.

그러나 빠르게 압축성장을 하는 과정에서 부작용도 나타나고 있다. 제조업, 부동산, 인프라 등 고정자산(fixed asset)에 대한 투자의 비효율성으로 인해 설비가동률이 75%를 하회하고 있어 중국의 과잉설비 문제가 심각한 것으로 분석되고 있다.



실제로 2016년 연초부터 중국 증시가 7% 하락하는 등 중국경제에 대한 불안감이 커지고 있다. "중국이 기침하면 세계가 몸살을 앓는다"는 말이 나올 정도로 중국발(發) 경제위기발생 시 그 파급효과는 상당할 것이다. 1차적으로는 대(對)중국 수출 의존도가 높은 국가와 외부 충격에 취약한 신흥국이 직접적인 영향을 받겠지만 결국에는 글로벌 경제위기로 전이되면서 완만한 회복세를 보이고 있는 미국, 유럽연합(EU) 등 선진국 경제에도 악영향을 미치게 될 것이다.

이와 같은 상황에서 미국 중앙은행인 연방준비제도(Fed)는 2015년 12월 15~16일 개최된 연방공개시장위원회(FOMC) 정례회의에서 기준금리를 0.25~0.50%로 0.25% 포인트 상향조정하기로 결정했다. 일각에서는 미국의 금리인상 시기가 그간 시장의 최대 불확실성으로 여겨진 만큼 이번 금리인상 결정이 세계 경제에 긍정적인 방향으로 작용할 것으로 바라보고 있다. 그러나 미국의 금리인상 여파로 신흥국을 중심으로 한 자본유출이 촉발될 경우 1995년과 1997년에 발생한 중남미 외채위기 및 아시아 외환위기와 같은 환율급등이나 금융불안이 재발할 리스크가 상존하고 있다.



소득계층 간 불균형 심화

글로벌 사회(Society) 환경

글로벌 경제는 지속적인 성장을 해왔으나 분배의 문제에 대해서는 아직까지 지지부진한 상태다. 최근 들어서는 분배의 비효율성에 따른 불평등 정도가 심해지면서 소득 불평등이 초래하는 사회적 비용이 국제사회의 문제로 대두되기 시작했다. 경제협력개발기구(OECD)가 미국, 영국, 독일, 프랑스, 일본 등 18개국을 대상으로 실시한 조사에 따르면 1981~2012년 동안 상위 1% 계층의 소득이 증가하면서 소득불균형이 심화된 것으로 나타났다. 이처럼 전 세계적으로 소득불균형 문제가 심화되고 있는 가운데 국제통화기금(IMF)도 빈부 격차의 심화가 불안 심리를 조성하고 사회적 분열을 초래할 수 있다고 그 위험성을 경고하고 있다. 또한 여러 기관에서 실시한 여론조사 결과에서도 개인의 정치적 성향을 떠나 시민들 모두가 커져가는 빈부 격차에 대해 상당히 걱정하고 있음을 보여주고 있다.



기술발전에 따른 해체(Unbundling) 현상 확대

글로벌 기술(Technology) 환경

최근 글로벌 시장에서 가장 큰 화두는 '해체(Unbundling)' 현상이다. 해체현상은 기술기반의 ICT기업이 소비자의 트렌드에 민첩하게 대응하면서 전통적인 산업을 해체시키는 현상을 일컫는다. 이러한 현상을 가장 극명하게 보여주는 산업은 금융산업이다. 정보통신기술과 금융서비스를 접목한 '핀테크(Fin-tech)'는 지급결제, 송금, 대출, 자산관리 등 다양한 금융 서비스분야에서 나타나고 있으며 그 영역은 점차 확대되는 추세이다. 이 밖에도 해체현상은 전 산업에 걸쳐서 나타나고 있다. 식품분야에서는 '푸드테크(Food-tech)', 유통업계에서는 '레테크(R-tech)', 자동차산업에서는 자동차부품에 IT기술이 접목된 스마트카 등이 전통적인 산업 영역을 허물고 있다. 따라서 더 이상 산업 내에서의 동종기업 간 경쟁만을 고려해서는 안 된다. 경쟁자들이 지속적으로 타 산업의 영역을 침범하고 있어 모든 산업에서 새로운 경쟁자를 대비하고 미래를 예측할 필요성이 더욱 커지고 있다.



글로벌 성장 패러다임의 변화



저(低)성장 기조 속에 정보통신기술(CT)의 급격한 발전으로 사회 전 영역에 걸쳐 변화의 물결이 거세게 일어남

기업, '카오스(CHAOS)'에 빠지다

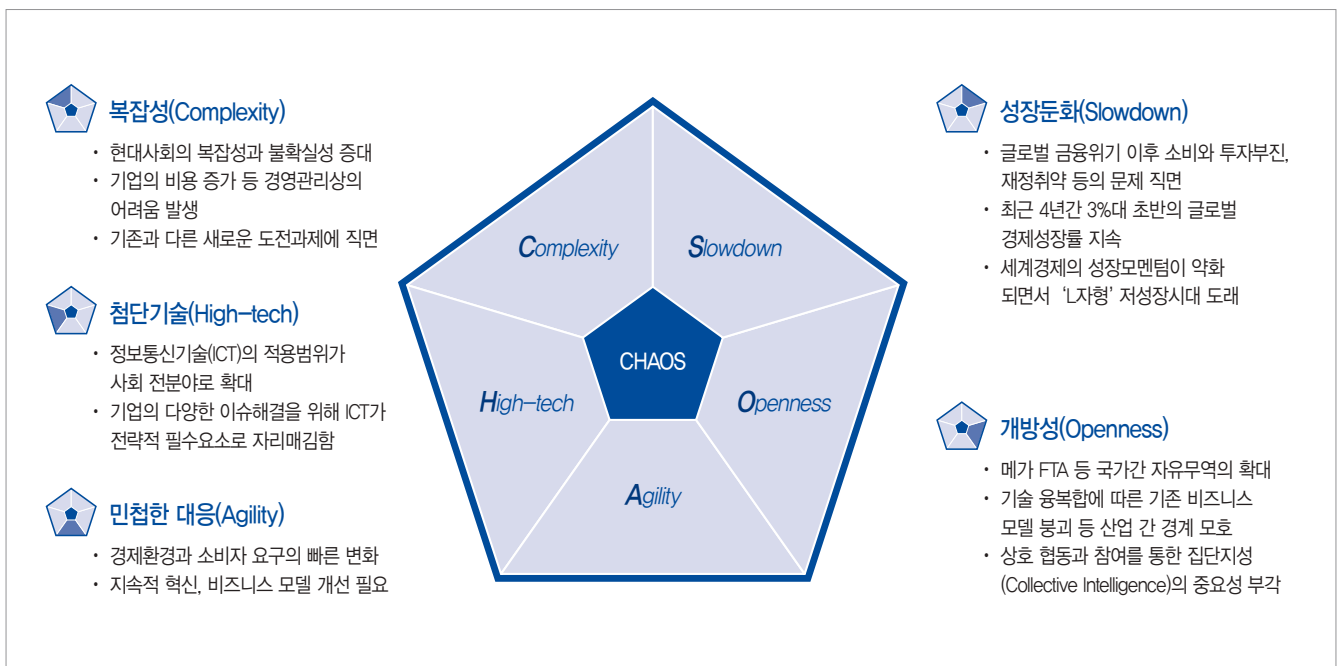
고대 중국의 병법서이자 현대인의 경영전략서로 잘 알려진 『손자병법』 모공 편을 보면 '지피지기 백전 불태(知彼知己 百戰不殆)'라는 글귀가 있다. 적과 아군의 실정을 잘 비교 검토한 후 승산이 있을 때 싸운다면 백 번을 싸워도 결코 위태롭지 않음을 뜻하는 말이다. 또한 『논어』 위공령 편에 등장하는 '원모심려(遠謀深慮)'는 먼 앞일을 헤아리는 깊은 생각이 없으면 반드시 눈앞에 닥치는 근심이 생긴다는 의미의 고사성어이다.

이는 세계적인 무한경쟁 체제 속에 있는 모든 기업들이 고려해야 할 문제이다. 빠르게 바뀌는 패러다임의 변화를 감지하고 대응책을 마련하는 것이 필요하다. 눈앞의 것만을 보는 '근시안적인(myopia)' 시각에서 벗어나 미래를 예측하고 헤아리는 '전체적인(holistic)' 시각을 가지지 못하는 기업은 위태로움에 직면할 수 밖에 없다. 따라서 기업을 둘러싼 경영환경이 어떻게 바뀌었는지 조망하고 지속적인 모니터링의 필요성이 더욱 강조되고 있다.

현대사회의 특징을 하나의 단어로 나타내면 무엇이 적절할까? 앞에서 살펴본 것처럼 현 시대는 정치·경제·사회적으로 불확실성이 확대되고 있다. 이와 같은 현상은 세계 경제의 성장세가 둔화되는 가운데 ICT 기술이 급격히 발전하면서 사회 전 분야에 걸쳐 새로운 변화가 일어나는데 기인하고 있다. 삼정 KPMG는 국내외 경영 환경 분석을 통해 최근 일어나고 있는 변화의 주요 특징을 복잡성(Complexity), 첨단기술(High-tech), 민첩성(Agility), 개방성(Openness), 성장 둔화(Slowdown)라는 키워드로 압축하고, 이를 '카오스(CHAOS)'라는 단어로 명명했다.

카오스를 특징으로 하는 경영환경 속에서 기업은 도처에 숨어있는 의외의 요소에 수시로 직면하게 되고 명확한 의사결정을 내리는데 어려움을 겪게 된다. 이에 따라 기업의 경영자들에게 더욱 높은 경각심과 기민한 상황판단 능력이 요구되고 있다.

《 기업을 둘러싼 경영환경의 변화 》



Source: 삼정KPMG 경제연구원



카오스(CHAOS),
기업의 대응방법에 따라
위기와 기회가 공존하는
두 얼굴의 세상

C (Complexity) – 현대 사회의 복잡성 증가

현대 사회의 복잡성이 증가하는 원인으로 정보통신기술이 발달함에 따라 정보의 이동이 용이해지면서의 사결정시 더 많은 정보를 고려하게 된 점을 들 수 있다. 이 밖에 법률 및 규정의 변화, 정부의 역할 및 정책, 기업 인수합병에 따른 경쟁구조 변화, 소비자 욕구의 다양화와 글로벌화, 기술융합 등도 현대사회의 복잡성을 증가시키고 있다. 이러한 복잡성의 증가는 기업의 경영환경을 지속적으로 변화시키기 때문에 경영관리에서 중요한 과제로 부상하고 있다. 특히 복잡성이 증가하면서 기업의 경영자들은 비용 및 시간 소비의 증가, 경영관리의 어려움, 신기술 개발의 필요성 증대 등의 도전과제에 직면해 있다.

H (High-tech) – 첨단기술의 급속한 발전

정보통신기술(Information and Communication Technology, ICT) 기반의 산업융합과 새로운 가치를 창출하는 구조로 산업구조가 빠르게 전환되면서 기업은 기존 영역과 전혀 다른 차원의 제품과 서비스를 개발해야 하며 혁신을 통한 새로운 경쟁우위 확보를 위해 노력해야 한다. 기업의 혁신은 기업이 추구하는 전략과 자원 및 기업이 보유한 핵심능력의 향상과 연관되어 있다. 이러한 혁신을 위한 방법으로 생산공정이나 제품, 서비스, 기술, 산업간 융합을 고려해 볼 수 있다. 이제 기업들은 ICT의 활용과 관련한 전략을 수립하고 자원을 투입하여 지속적인 경쟁우위 확보 및 실질적인 성과 달성을 위해 박차를 가해야 할 시점에 놓여 있다.

A (Agility) – 기업의 민첩성이 더욱 중요해진 시기

끝없이 변화하는 환경과 보조를 맞추는 것은 조직의 성공에 결정적인 요소로 작용한다. 기업의 생존은 신속한 적응에 달려있기 때문이다. 비즈니스에 있어서 민첩성이란 시장의 하부구조가 무너지고 재건되는 불안정한 환경에서도 활발하게 기업활동을 이어갈 수 있는 전략적 탄력성을 포함하는 개념이다. 또한 시장에 대한 변화된 접근방법과 현재의 비즈니스 모델 사이의 불일치를 해소시킬 수 있는 조직적 탄력성을 포함하는 개념이다. 빠르게 변화하는 경제환경 속에서 기업이 표류하지 않기 위해서는 민첩한 대응의 중요성이 더욱 강조되고 있다.

O (Openness) – 경계를 허물어뜨리는 개방 메커니즘

개방성이라는 시대적 특성에 의해 산업 간 경계가 허물어지고 있다. 오늘날의 시대는 더 이상 친구(friend)와 적(enemy)의 합성어인 '프레너미(frenemy)'라는 말이 어색하지 않을 정도로 동종업종을 넘어 이종업종들 간 경쟁과 협력이 활발히 이루어지고 있다. 또한 산업 간 컨버전스(convergence) 현상도 두드러지게 나타나고 있다. 여러 산업군에서 경계가 허물어지고, 새로운 시너지 창출을 위해 비즈니스 모델 간 결합이 두드러지고 있다.

S (Slowdown) – 세계 경제의 성장둔화 추세

국제통화기금(IMF)은 세계 경제의 '하방(성장률이 떨어질) 위험'이 강해졌다고 진단 하면서 미국의 금리 인상에 따른 자산 가격 및 금융시장의 변동성 증가, 달러 강세, 중국의 성장률 둔화 등을 세계 경제의 하방 위험 요인으로 지목하고 있다. 원자재 수출 비중이 높은 신흥국의 경우 중국의 경제성장 둔화로 역풍을 맞을 수 있다. 또한 중동지역의 경우 유가 하락과 지정학적 위험이 여전한 채로 세계 경제를 위협하고 있다.

기업 생존의 비밀, 리질리언스



리질리언스(Resilience),
역경을 극복하고 지속적인
성장을 가능하게 하는 힘

왜 리질리언스(Resilience)인가?

"오늘날 기업 생존의 비밀은 리질리언스(Resilience)이다." 하버드 경영대학원(Harvard Business School) 란제이 굴라티(Ranjay Gulati) 교수는 2010년 출간한 그의 저서 『Reorganize for Resilience』에서 리질리언스를 갖춘 기업은 외부 환경이 좋지 않은 상황으로 변하더라도 좋은 성과를 유지하고 지속적으로 성장해나갈 수 있다고 말했다.

리질리언스는 'to jump back' 혹은 'to spring back'이라는 뜻을 가진 용어로, 라틴어 'resilio'에서 유래했다. 즉, 어떤 충격이 가해져 변형되었을 때 원래 상태로 돌아가는 성질을 뜻한다. 심리학에서의 리질리언스는 1961년 미국의 심리학자 노먼 가메지(Norman Garmezy)가 리질리언스 이론에 대한 연구를 시작하면서부터 학문적으로 많이 사용하게 되었다. 노먼 가메지는 정신분열증을 가지고 있는 부모 밑에서 자란 아이들이 부모의 정신질환에 영향을 받지 않고 어떻게 문제없이 성장하는지에 대한 연구를 진행한 끝에 아이들에게 내재되어 있는 리질리언스가 중요한 역할을 하고 있다고 결론지었다.

이후 충격이나 변화, 좋지 않은 상황이 발생했을 때 이것에 적응하고 이전 상태로 돌아가려는 능력을 뜻하는 '리질리언스'에 대해 심리학뿐만 아니라 사회학, 사회생태학, 위기 관리, 도시계획, 국제개발 및 공학 등 다양한 분야에서 관심이 높아졌다. 최근에는 UN이나 ICLEI(International Council for Local Environmental Initiatives), 세계은행(World Bank)과 같은 국제 기구에서도 리질리언스의 중요성에 대해 언급하고 있다. UN의 재해경감 전략기구(UNISDR)는 '재해에 강한 도시 만들기' 캠페인을 통해 기후변화에 대응하고 자연재해 등 위험요소에 의한 피해를 줄이기 위해 각 도시의 참여를 유도하고 있다.

기업 측면에서의 리질리언스

기업 조직에서도 리질리언스는 매우 중요하다. 현대사회는 세계화가 급속히 진행됨에 따라 급격하게 변화하고 있다. 이와 더불어 기술이 급속하게 발달하면서 기업들은 변화하는 기술에 발맞추어 나가기 위해 끊임없이 혁신을 거듭하고 있다. 이에 따라 리질리언스는 개인이나 조직, 사회가 지속가능한 발전을 하기 위해 점차 더 중요한 역할을 하고 있다. 2009년 미국의 외교 전문지 'Foreign Policy Magazine'에서 꼽은 저명한 사상이 Top 100 중에 한 명인 미래학자 자메스 카시오(Jamais Cascio)에 따르면, 변화는 피할 수 없는 것이기 때문에 이를 받아들이고 예기치 못한 상황을 견딜 수 있는 힘에 집중해야 한다고 설명했다.

복잡하고 지속적으로 변화하는 시장 환경에서는 유연하고, 기민하게 변화하는 기업만이 생존할 수 있다. 불안정한 시장 환경뿐만 아니라 안정되어 있는 시장에서도 기업은 갑작스러운 변화나 패러다임의 전환으로 인해 위협을 받고 있다. 하지만 리질리언스를 조직의 DNA에 내재한 기업은 다양한 변화 속에서도 적응하여 긍정적인 성과를 남길 수 있다. 특히 어려운 상황을 성공적으로 견뎌내고 이를 극복한 리질리언스가 내재된 기업은 지속적으로 더 발전하고 좋은 성과를 낼 수 있다.

기업 리질리언스의 2가지 개념

일반적으로 기업 조직의 리질리언스는 2가지 의미로 해석할 수 있다. 첫 번째는 물리학적 의미의 리질리언스다. 물리학에서 물질의 리질리언스란 외부 힘에 의해 변형된 후 원래의 모양과 크기로 돌아오는 힘을 일컫는다. 마찬가지로 기업 조직의 리질리언스에서도 예상치 못하게 변화된 상황으로부터 받은 조직의 피해를 다시 이전 상태로 되돌려 놓는 능력을 의미한다. 이러한 관점에서의 리질리언스는 일정한 수준의 성과까지 빠르게 되돌아갈 수 있는 전략 혹은 역량에 초점이 맞춰진다.



'이전 상태의 회복'을
의미하는 물리학적 개념과
'위기 극복을 통한 발전'을
의미하는 생태학적 개념

두 번째는 회복을 넘어서 새로운 역량을 개발하고 새로운 기회를 창출하는 확장된 의미의 리질리언스로, 생태학적 의미의 리질리언스라고 할 수 있다. 이러한 리질리언스를 갖춘 조직은 변화나 예상치 못한 도전 과제를 기회로 바꿀 수 있는 역량을 갖추고 있기 때문에 계속해서 발전한다. 회복탄력적인 기업은 리질리언스를 기업의 핵심 역량으로 삼아서 현재 직면한 어려움을 해결하는 데에만 초점을 맞추지 않고, 이를 기회로 전환하여 성공적인 미래를 구축한다.

기업의 리질리언스 측면에서 볼 때 단순히 위기 이전의 상태를 회복하는 것 보다는 위기극복을 통한 발전에 더욱 주목할 필요가 있다. 결과적으로, 생태학적 의미의 리질리언스가 높은 조직은 복잡한 경제·경영 환경 속에 수반되는 리스크를 성공적으로 극복하고, 조직의 궁극적인 목표를 효율적으로 달성하게 된다.

'Bounce Back'이 아닌 'Bounce Forward'로

용수철에 압력이 가해지면 용수철은 압축되어 변형이 일어난다. 이후 압력이 사라지게 되면 운동에너지로 변환되면서 그 힘으로 용수철이 튀어 오르게 된다. 탄성계수는 외부 충격 후 본래 상태로 되돌아가는 성질을 뜻한다. 탄성계수가 작은 물질은 큰 충격이 가해지고 변형이 일어난 후에 원래의 상태로 되돌아오지 못한다. 하지만 용수철처럼 탄성계수가 높은 물질은 변형이 가해진 후 금방 본래 상태로 되돌아오며, 오히려 운동에너지로 바뀌어 튀어오른다.

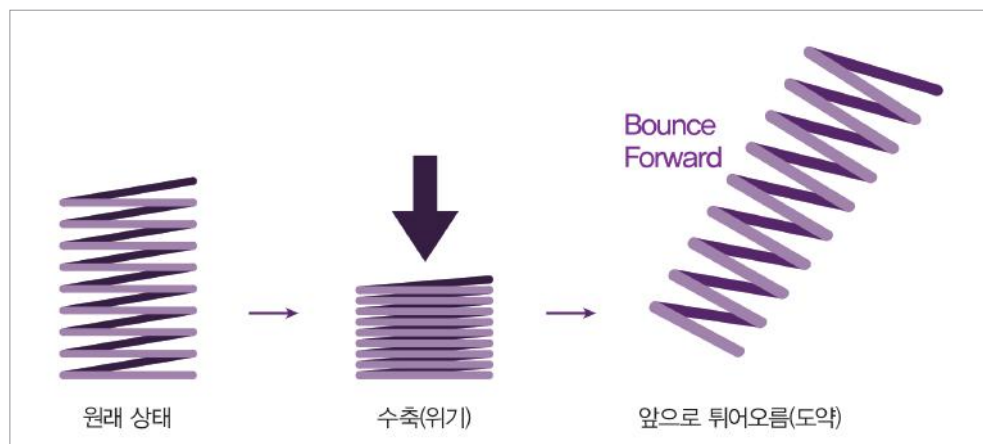


단순 회복의 소극적
의미를 넘어 새로운
기회를 창출하는 적극적
의미의 리질리언스로

물리학에서는 물질마다 탄성계수가 일정하여 이를 변화시킬 수 없지만, 개인이나 조직에서는 이 탄성계수를 늘려나갈 수 있다. 개인이나 조직이 여러 번 위기를 겪고 나면 경험치가 쌓이게 되고, 조직의 탄성계수, 즉 위기를 극복해낼 수 있는 힘이 커지게 된다. 결국 위기 후 다시 회복하는 속도가 빨라지게 되고 단순히 회복하는 것을 넘어서 조직이 더 발전할 수 있는 에너지를 가지게 된다. 탄성계수가 높아 회복탄력성이 높아진 조직은 'Bounce Back'을 넘어서 이전보다 더 발전하여 더 좋은 성과를 내는 'Bounce Forward'하는 조직이 되는 것이다.

조직 연구에서 리질리언스의 개념은 위기 관리나 재난 관리, 고신뢰조직(high-reliability organizations, HROs), 긍정조직학 분야에서 많이 연구되어왔다. 자연재해나 테러, 불확실한 환경과 같은 외부 충격에 노출된 사회나 조직, 기업의 중요한 역량으로 리질리언스에 주목했던 것이다.

《 리질리언스(Resilience)의 의미 》



Source: 삼성KPMG 경제연구원



**철저한 사전 준비로
위기를 기회로 전환시킨
모건 스탠리**

조직의 리질리언스에 대한 연구는 2001년 9·11 테러 이후에 더욱 활발히 진행되었다. 9·11 테러 발생 당시, 세계무역센터의 총 50개 층을 임차하고 있던 모건스탠리(Morgan Stanley)는 곧 몰락할 것처럼 보였다. 하지만 평소 재난 대비 훈련을 쌓아온 덕분에 약 32분 만에 백업사이트가 재개되고 사건 발생 24시간 후에는 본사를 제외한 전 세계 업무가 정상화되었다. 모건 스탠리의 기적은 이미 구축한 위기관리 매뉴얼이 있기에 가능했으며, 이 사건을 계기로 리질리언스에 대한 관심은 더욱 높아졌다.

자연재해나 테러 같은 일회성 충격이 기업 조직에 미치는 영향도 크지만, 시시각각으로 변화하는 시장 환경도 기업의 생존을 위협하고 있다. 급속하게 변화하는 기술 환경과 세계화의 흐름 속에서 다양한 소비자들의 수요를 충족시켜야 하는 기업들은 극심한 경쟁 환경에 놓여 있다. 이에 따라 복합적인 리스크 요인이 발생하면서 기업들은 다양한 리스크 요인에 노출되어 있다.

일반적으로 회복탄력성은 큰 충격이 발생한 후에 다시 이전의 상태로 신속히 돌아가는 'Bounce Back' 만을 의미했다. 하지만 복잡한 리스크 요인이 깔려있고 빠르게 변화하는 현대 사회 속에서 변화하는 환경에 유연하게 대처하고 적응하여 이를 기회로 다시 재창조하는 기업, 즉 'Bounce Forward'하는 기업만이 복잡한 현대사회에서 승자로 남을 수 있다.

기업의 미래 연구와 리질리언스

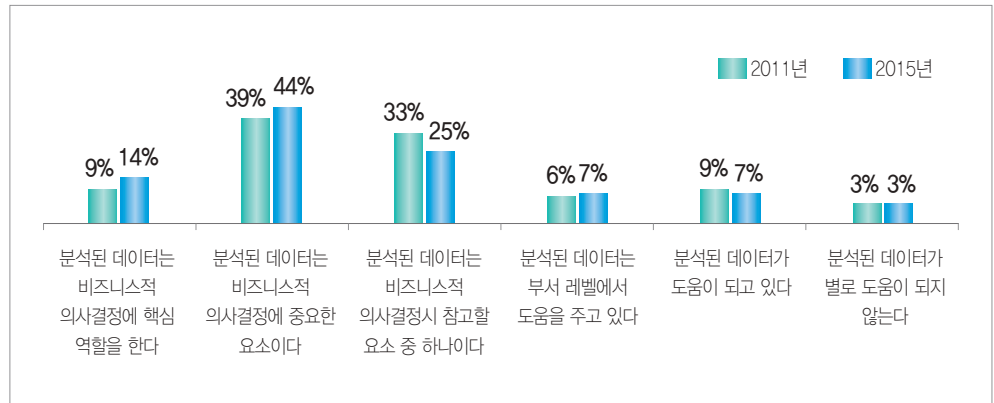
개인이 자신의 미래를 궁금해하는 것과 마찬가지로 기업도 신사업 진출에 대한 호기심과 기존 사업에 대한 불안감으로 미래에 대한 연구를 꾸준히 진행해 왔다. 과거에는 사업 전략을 수립하기 위한 미래예측 과정에서 전문경영인의 경험과 감각에 바탕을 둔 노하우가 중심이 되었다. 하지만 오늘날 빠르게 변화하는 기술과 경영환경 속에서 전문경영인들은 이제껏 한 번도 경험해보지 못한 환경에 놓이게 되었다. 한마디로 개인의 경험에 기반한 예측이 도전 받는 시대가 된 것이다.

이에 기업들은 내외부의 데이터시스템을 기반으로 한 정량적 분석과 다양한 사업 채널로부터 입수되는 인사이트 그리고 경영자의 안목을 종합한 정성적 분석을 통해 미래를 예측하고 있다. 예를 들면, 매출과 관련된 데이터와 소셜미디어로부터 흡수되는 정보를 융합한 빅데이터 분석을 통해 소비자들의 성향을 파악하고 소비 패턴의 변화를 예측함으로써 미래 마케팅 전략 등을 수립하고 있다.



**분석 기법을
통한 미래 예측 강화**

《 2015 빅 데이터 활용 기업의 글로벌 트렌드 조사 》



Note: 본 조사 내용은 The Economist가 전 세계 550개 기업을 대상으로 2015년에 인터뷰 방식으로 조사한 결과로 응답자의 30%는 C-level의 임원이었으며 9개 대륙 별로 구분하여 조사 진행
Source: Big data evolution: Forging new corporate capabilities for the long term, The Economist, 2015

오늘날은 모든 것이 하루가 다르게 변하면서昨天的 산업 패러다임이 언제까지 지속될지 보장받지 못하는 혼돈의 시대다. 이러한 카오스(CHAOS) 시대에 기업이 현재의 생존과 미래의 성장을 담보하려면 무엇보다도 정확한 미래예측에 기반해야 한다. 하지만 미래예측만으로는 부족하다.

혼돈의 시대에는 무슨 일이 언제 일어날지 알 수 없는 경우가 비일비재하다. 미처 예측하지 못한 사건이 수시로 발생하기도 하고, 예측 자체가 잘못될 가능성도 높다. 따라서 어떤 일에도 신속하고 효과적으로 대응할 수 있는 역량을 갖추어야 한다.

때로는 위험이 크다고 예상되는 사업으로 과감하게 전환하는 용기도 필요하다. 우리가 '리질리언스'를 강조하는 이유가 여기에 있다. 닥친 위기를 빠르게 극복해내는 것은 물론, 위기 이전보다 도약해서 더 성장하는 기업이 되기 위한 필수 요건이기 때문이다.

기업 리질리언스의 3가지 요소

변화를 인지하고 위기를 기회로 전환하여 지속가능한 성장을 이루어나가기 위해서는 기업의 리질리언스 수준을 높여야 하는데, 이를 위해서 기업은 3가지 요소에 집중해야 한다. 그것은 바로 환경 이해력, 전략 수립력, 목표 추진력이다.

환경 이해력

개인의 대인관계 능력에 있어 핵심은 공감을 통한 소통능력이다. 기업 또한 사람으로 이루어져 있는 조직이기 때문에 구성원 개개인의 대인관계 능력을 높이는 환경이 기업의 리질리언스를 높이기 위해 필수적인 요소가 된다. 이를 통해 기업의 환경 이해력을 키울 수 있다.

기업은 현재 처해져 있는 상황과 취약성에 대해 미리 파악하고 준비하여 빠르게 대응할 수 있는 능력을 키워야 한다. 현실에 대한 자각은 사리를 분별하고 적절히 문제를 처리할 수 있는 능력이 뒷받침되어야 한다.

기업의 리질리언스를 유지하기 위해서는 자신의 취약성뿐 아니라 조직의 핵심 역량과 기술에 대해 인지하고, 조직 내에서 발생하는 크고 작은 문제들에 대한 모니터링이 선행되어야 한다. 기업은 항상 'One best way는 없다'는 것을 가정하고, 현재 가진 해결책보다는 더 나은 방법이 무엇인지에 대한 끊임없는 탐구와 시도가 필요하다.

이러한 기업의 환경 이해력은 '인지력'으로 표현될 수 있다. 인지력은 기업의 강력한 리더십과 문화를 통해 형성된다. 현재 당면한 상황을 예리하고 신속하게 인지하고 구성원들과의 소통과 공유를 통해 집단 지성을 발휘해야 하는 것이다.

과거에는 미래에 대한 인지력이 거시적이거나 학문적 차원에서 연구되었는데, 최근에는 기업 차원의 연구가 점차 활발해지고 있는 추세이다. 요즘처럼 다양한 정보들이 쏟아지고 대내외적으로 불확실한 경영 환경이 이어지는 상황 속에서 미래를 정확하게 인지하고 시장을 선점하는 기업만이 경쟁력을 확보하고 위험과 손실을 줄일 수 있기 때문이다.

이처럼 미래에 대한 인지력은 시장을 선도해갈 수 있는 강력한 원천이다. 따라서 인지력은 모든 기업이 리더의 강력한 리더십과 조직문화, 구성원들과의 의식 공유 등을 통해 우선적으로 갖추어야 할 필수 역량이라 할 수 있다.



기업의 환경 이해력
→ 인지력
시장을 선도하는
강력한 힘



기업의 전략 수립력

→ 극복력

안정적인 수익 창출과

기업 성장의 원동력

전략 수립력

개인의 자기조절 능력의 핵심은 나 자신을 먼저 알고 부정적인 감정 상태를 통제하며, 문제를 해결하기 위해 상황을 객관적으로 판단해 실패를 성공의 발판으로 삼을 수 있는 능력이다. 기업 입장에서 이는 전략수립 능력으로 볼 수 있다. 즉, 위기의 상황 속에서 재빠르게 자신의 핵심 역량을 찾아 목표를 수립하고 위기를 극복할 수 있는 능력이다.

이러한 역량을 갖추기 위해서는 직원을 참여시키고 커뮤니케이션이 활발한 기업문화가 선행되어야 한다. 이를 통해 조직의 내·외부적인 인력 자원을 효율적으로 이용할 수 있고 위기 상황에서 신속하게 회복할 수 있는 역량을 갖추게 해준다. 2001년 9·11 테러 이후 미국의 항공산업은 커다란 타격을 받았다. 이러한 위기에서 벗어나기 위해 많은 항공사들이 정리 해고를 회복의 전략으로 삼았다. 대표적으로 US항공(US Airways)은 테러 직후 286명의 조종사를 해고했고, 이어 2002년에는 추가적으로 286명의 조종사를 해고했다. 또한 10,000여 명의 승무원 중 3,775명의 승무원을 해고했다. 반면에, 사우스웨스트항공(Southwest Airlines)은 상반된 결정을 내렸다. 테러 직후에도 정리해고를 진행하지 않았으며, 2002년 2월 사우스웨스트항공은 다른 항공사로부터 해고된 직원을 대상으로 4,000여 명의 신규 직원을 뽑는다고 발표했다. 직원과의 관계에 집중한 사우스웨스트항공은 이후 다른 항공사보다도 경쟁력 있는 항공사를 만들 수 있었다.

기업의 집중화된 전략은 복잡한 경영환경 속에서 확실한 방향성을 제시하고 위기의 상황에서 흔들리지 않는 단단한 기초가 된다. 집중화된 전략은 위기 상황 속에서도 기업이 비판적으로 생각할 수 있게 만들어주며, 어떤 자원을 적절하게 이용할지 방향성 또한 제시해준다. 이러한 기업의 전략 수립력은 '극복력'으로 표현할 수 있다. 기업 자체의 핵심 역량을 알고 목표와 전략을 세울 수 있는 능력인 것이다.

위기 극복은 안정적인 수익과 기업 성장의 원동력이다. 또한 위기를 극복하며 축적한 경험들은 기업의 노하우와 관리 능력으로 승화되어 확고한 경쟁력으로 정착하게 된다. 실제로 파산직전의 위기까지 경험했던 기업들이 특유의 극복력으로 위기 극복은 물론 한 단계 더 성장하는 사례를 보아 왔다. 세계 최대 커피 체인점인 스타벅스는 2007년에 경제침체와 저렴한 경쟁 커피숍들이 등장하면서 주가가 40% 폭락하는 등 회사가 도산하기 직전까지 갔지만, 제품·인사·조직 등의 대대적인 개편을 통해 다국적 기업으로 성장한 사례는 이미 많은 사람들에게 알려진 이야기이다.

어린이뿐만 아니라 어른에게도 인기가 많은 레고 또한 승승장구 하던 중, 2000년대 초반 소년의 플레이스테이션, 마이크로소프트의 엑스박스 등 디지털 게임기의 등장으로 트렌드가 바뀌면서 매각될 위기에 처했다. 하지만 전문 경영인의 영입, 고통스런 구조조정 등을 통해 레고만의 정체성을 확립하면서 다시금 세계 최고의 장난감 업체로 일어설 수 있었다.

이렇듯 위험의 강도가 높고 낮음의 문제일 뿐 위험에 직면하지 않는 기업은 없다. 하지만 위험을 극복하는 기업과 위험에 무너지는 기업은 극명하게 나뉘어 진다. 이는 모든 기업이 위기를 극복할 수 있는 능력을 키워야 하는 중요한 이유이다.



목표 추진력

개인에게 있어서 긍정의 힘은 스스로에 대한 낙관적인 믿음을 통해 자신의 삶을 능동적으로 이끌어갈 수 있는 능력을 의미한다. 이것은 결국 높은 성취도와 업무 생산성으로 연결된다. 마찬가지로 기업도 긍정력을 바탕으로 과감하게 목표를 추진할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 이를 위해서는 창조적이고 유연한 기업문화가 필요하다. 그러한 기업문화는 '브리콜라주(bricolage)'를 육성하게 만들어 기업이 리질리언스를 가질 수 있게 해준다. 브리콜라주란 '여러가지 일에 손대기' 혹은 '수리'로 번역할 수 있는데, 브리콜라주를 수행하는 사람인 '브리콜뢰르(bricoleur)'는 한정된 재료와 도구를 이용하여 임시변통에 능통한 사람으로 풀이된다.



기업의 목표 추진력
→ 행동력
변화와 혁신을 위한
과감한 추진력

일례로 배송전문기업인 UPS의 사례를 살펴보면 기업문화가 브리콜라주를 키우고, 브리콜라주가 기업의 리질리언스 역량을 키우는 데 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다. UPS는 모든 직원들에게 정해진 시간에 물건이 도착하도록 독려한다. 그렇기 때문에 신호등 고장이나 폭풍우 등 어떤 문제가 생겼을 때 이 문제를 해결하기 위해 어떻게 해야 할지를 항상 고민하는 것이 직원들의 문화가 되었다.

이러한 문화는 1992년 플로리다에 허리케인 앤드루가 닥쳤을 때 효과적으로 작용했다. 이 폭풍으로 인해 수십억 달러의 피해가 생겼고, 많은 사람들이 집을 잃었기 때문에 차에서 생활을 했다. UPS의 배달 기사와 매니저들은 피해를 입지 않은 지역에서 물품을 분류했고, 차에서 생활하는 사람들에게까지도 제 시간에 배달해주었다. UPS의 브리콜라주 역량은 재해가 닥친 후에도 정상적인 업무수행이 가능하도록 만들었다. 뿐만 아니라 회사는 직원들이 혼란 속에서도 지속적으로 목적의식을 가질 수 있게 만들었다.

이러한 기업의 목표 추진력은 '행동력'으로 표현될 수 있으며, 위기의 상황 속에서 조직구성원들이 혁신적인 해결책을 강구하고 위해 조직 구성원들이 창조적이고 유연하며 선제적으로 대응할 수 있게 해준다. 기업이 지속가능한 발전을 이루기 위해서는 현재에 충실하면서 동시에 미래를 준비할 수 있어야 한다. 이때 필요한 역량이 행동력이다. 이는 곧 '변화와 혁신'을 위한 과감한 추진력이라고 할 수 있다.



기업 성장의 필요조건 :
인지력, 극복력, 행동력

오늘날 사회는 하루가 다르게 급격히 변화하고 있다. 과거보다 더 빠른 속도로 변하고 있으며 현재 산업 패러다임이 언제까지 지속될지 알 수 없는 혼돈의 시대가 도래한 것이다. 이러한 환경에서 기업이 지속적인 성장을 이루기 위해 필요한 것이 바로 리질리언스다. 기업이 리질리언스를 확보하기 위해서는 미래를 예측하는 것만으로는 부족하다. 때로는 사업에 대한 예측이 잘못되거나 미처 예측하지 못한 사건이 발생할 경우 이를 극복할 수 있어야 한다. 또한 미래 예측을 근거로 위험이 크다고 예상되는 사업을 과감하게 전환하는 용기도 필요하다. 그렇다면 기업은 도대체 어떤 역량을 갖추어야 한다는 것일까? 이에 대한 해답을 바로 인(認)·극(克)·행(行)에서 찾을 수 있다.



새로운 비즈니스의 미래: 인지력, 극복력, 행동력

성공하는 기업들의 미래 준비

앞서 지속적인 성장을 위해 기업들이 갖춰야 할 역량으로 인지력, 극복력, 행동력을 꼽았다. 삼정KPMG 경제연구원은 인지(認知), 극복(克復), 행동(行動) 이 3가지 단어 속에 담겨진 의미를 파악해보고 실제 사례들을 통해 기업들에게 주는 의미가 무엇인지 구체적으로 살펴보았다.

1. 인지(認知): 칼날과 같은 날카로움과 화살과 같은 신속함

인지(認知)는 '어떤 사실을 인정하여 안다'는 사전적 의미 외에도 심리학에서 '자극을 받아들이고, 저장하고, 인출하는 일련의 정신 과정으로 지각, 기억, 상상, 개념, 판단, 추리를 포함하여 무엇을 안다'는 것을 나타내는 포괄적 용어로 쓰이고 있다.

인지(認知)라는 한자어를 세부적으로 들여다보면 더 심오한 뜻을 알 수 있다. 먼저 인(認)은 말(言)과 마음(心), 칼날(刃)로 구성되어 있다. 마음(心)속의 확신과 칼날(刃)과 같은 예리한 분석력을 갖추고, 이를 혼자만의 생각으로 가뭄되지 말고 말(言)이라는 도구를 사용하여 소통한다는 의미로 해석할 수 있다. 또한 인(認) 속의 참을 인(忍)자는 단기적인 것에 일희일비하지 않고 장기적인 안목으로 침착하게 기다려야 제대로 인지할 수 있다는 뜻으로 풀이할 수 있다. 다시 말해서 인(認)에는 미래를 내다보는 칼 같은 날카로운 통찰과 말을 통해 집단지성으로 확장시키는 소통, 그리고 장기적 안목이라는 의미가 내포되어 있다.

지(知)는 화살(矢)과 입(口)이 결합한 것이다. 입(口)은 소리를 의미하는 기호로 화살(矢)과 더해져(知) 화살을 쏠 때 나는 소리처럼 사물의 이치를 빨리 파악한다는 의미와 함께 화살이 과녁에 명중하듯 정확하게 사물의 이치를 꿰뚫고 있다는 의미를 갖게 되었다. 또한 지(知)는 '알리다'의 의미로도 해석된다. 화살은 수렵과 전쟁에 사용되는 필수적인 도구로 사용법을 이해하는 것이 생존과 직결되기 때문에 경험이 많은 어른들은 후세대에게 반드시 알려야 할 필요가 있었고, 이를 통해 후세대들은 간접경험으로 생존의 기술을 터득하게 되었던 것이다.

인지(認知)라는 단어가 기업들에 주는 의미는 매우 크다. 기업들이 흔히 저지르는 잘못 중 하나는 선부른 판단으로 엉뚱한 방향으로 가는 것이다. 그 같은 잘못으로 정상 위차에서 나락으로 떨어지는 기업이 얼마나 많았는지는 새삼 사례를 들지 않아도 될 만큼 수 없이 보아 왔다.

미래를 준비하는 기업이라면 선불리 판단하지 말고 현재의 상황을 칼날과 같은 예리함으로 통찰하고, 소통을 통해 구성원들과 공유하여 집단지성을 발휘할 수 있어야 한다. 실제로 많은 기업들이 이러한 인지력을 발휘하여 직면한 위험의 본질을 파악하고 미래를 준비해왔으며, 그것을 기반으로 시장의 리더로 떠오를 수 있었다.



'인지(認知)'라는 한자가 내포하고 있는 의미:

- ✓ 소통과 집단지성
- ✓ 분석의 예리함
- ✓ 리더십과 확신
- ✓ 신속성과 정확성
- ✓ 목표 및 전파





20세기 초부터
데이터 분석을 토대로
미래 예측 실현

Case Study: P&G(Procter & Gamble)

P&G(Procter & Gamble)가 178년 동안 존속할 수 있었던 비결은 무엇일까? 단적으로 말하자면 데이터 분석(知)을 기반으로 지속적으로 미래예측(知)에 대한 고민을 했기 때문이다. P&G는 미래예측 조직을 보유하여 집단지성(叢)과 함께 분석력(知)을 기반으로 앞을 내다본(知) '인지력' 기업의 대표적인 사례로 꼽힌다.

P&G는 1924년부터 데이터 분석을 통해 소비자 '니즈(needs)'를 파악하는 데 힘써왔다. P&G는 데이터를 기반으로 철저하게 소비자의 니즈를 파악하고 시장 조사를 단행하는 등 미래를 예측하는 노력을 게을리하지 않았다. 1941년에는 고객센터 부서를 만들어 고객 문의와 불만에 체계적으로 대처할 수 있는 시스템을 고안했다. 제품에 대한 문의 및 불만에 대한 데이터베이스를 통해 고객의 요구에 선제적으로 대응할 뿐만 아니라 미래 고객의 니즈까지 예측할 수 있는 기반을 마련한 것이다. 한편 P&G는 이 같은 소비자에 대한 높은 이해도 및 소비자 욕구의 변화 방향에 맞춘 대응 전략을 무기로 글로벌 기업이라는 개념이 생소했던 당시에도 본토인 미국을 벗어나는 과감한 도전에 나섰다. 1915년 캐나다를 시작으로 1930년에는 영국에 진출하고, 이어서 유럽·남아메리카·아프리카 등에 적극 진출하는 행보를 펼쳤다. 이로써 글로벌 기업으로서의 발판을 본격적으로 마련했다. 이와 같이 P&G는 남들보다 선도적으로 해외시장을 개척하여 전 세계 180여 개국이 넘는 국가에서 비즈니스를 하며 P&G의 브랜드 가치를 알려왔다.

하지만 P&G는 결코 현재에 안주하지 않고 지금도 미래를 예측하는 방법에 끊임없이 변화를 주고 있다. 오늘날 P&G에서는 '비즈니스 스피어(Business Sphere)'라는 고도의 시스템을 기반으로 초경쟁 시장에서 생존의 방향을 끊임없이 연구하고 있다. 비즈니스 스피어는 1999년 데이터 분석 서비스를 지원하는 조직으로 만들어진 GBS(Global Business Service)가 운영하고 있는 컨퍼런스룸이다. GBS는 P&G의 직원 7,000여 명이 편성되어 있는 거대 규모의 조직으로, 회사의 4대 주요 조직 중 하나이며 미래예측 전략을 수립하는 데 중추적인 역할을 수행하고 있다.

상황을 인지하고 미래를 준비하는 기업만이 전략적 민첩성과 위기 대응력을 기를 수 있고 산업의 주도권을 가질 수 있다. 오늘날 기업들이 P&G에서 배워야 할 부분이다.

《 P&G의 비즈니스 스피어(Business Sphere) 》

P&G GBS 조직 현황	비즈니스 스피어(Business Sphere)		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ GBS 조직은 회사의 4대 주요 조직 중 하나이며 7천명의 인원이 편성되어 있음 ✓ P&G의 12만7천여명의 직원과 180여개국에서 판매되는 300여 브랜드를 지원 ✓ IT, 금융, 사설, 구매 및 직원 서비스, 비즈니스 빌딩 솔루션 등의 비즈니스 서비스를 제공 ✓ GBS 모델은 저렴한 비용과 품질, 혁신과 생산성 등 모든 분야를 아우름 	구조 및 형태 <ul style="list-style-type: none"> • GBS가 운영하는 컨퍼런스 룸으로 럭비공 모양의 원형으로 굽어진 벽면 형태의 회의실 • 각 벽면에 와이드 스크린 3개가 연결되어 화면이 양쪽에 투영되는 구조로 구현됨 	목표 및 특징 <ul style="list-style-type: none"> • P&G는 비즈니스 스피어 회의실에서 의사결정과 협력 개선을 목표로 함 • P&G 현지법인인 있는 50여개국에 설치, 각국 의사결정자 간 동일 화면·데이터를 보며 토론·의사결정 가능 	서비스 분야 <ul style="list-style-type: none"> • '리얼타임'으로 P&G가 진출해 있는 전 세계 시장상황 모니터링 및 분석기능 제공 • 실시간 제품 판매 데이터를 비롯한 시장데이터 공급망 상의 재고 데이터, 광고 지출비 관련 정보를 시각화(Visualization)하여 공유 • 현상(What) - 발생원인(Why) - 대안(How)을 발굴하는 일련의 프로세스를 기반으로 분석

Source: 삼성KPMG 경제연구원



경영진과의 소통을 통해
시나리오 플래닝 기법의
효과를 극대화

Case Study: 로열더치셸(Royal Dutch Shell)

"준비하지 않는 개인과 기업에게 미래란 없다." 로열더치셸(Royal Dutch Shell)의 전 기획자이자 미래학자인 피터 슈워츠(Peter Schwartz)가 그의 저서 『미래를 읽는 기술』에서 한 말이다. 네덜란드와 영국의 다국적회사인 로열더치셸은 전투기법인 '시나리오 플래닝(Scenario Planning)'을 비즈니스의 영역으로 끌어들이 1970년대에는 유가 폭등을 극복했고, 2000년대에 들어서는 청정에너지 개발사업을 선도하며 세계 최대 규모의 석유회사로 도약했다.

원래 '시나리오 플래닝(Scenario Planning)'은 적군의 움직임에 따른 차별적인 작전을 미리 수립해 놓고, 각 상황에 따라 작전을 신속히 수행하는 군사 기법이다. 이를 비즈니스 영역에 적용한 미래학자 허만 칸(Herman Kahn)의 연구를 셸의 기획 전문가인 피에르 왁(Pierre Wack)이 1970년대 초 기업 활동에 도입해 혁신을 일으켰다.

분석적인 미래예측을 위해 셸은 정치·경제·사회·과학 등 각 분야의 전문가들을 모아 미래학자인 왁을 주축으로 하는 시나리오팀을 조직했다. 셸의 미래에 가장 파급력이 큰 변수 중 하나가 에너지 가격이라고 판단한 왁은 경제적 요인뿐만 아니라 정치적인 요인까지 포함하여 유가에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수들을 분석했다.

1973년 중동전쟁 발발 당시 타 석유회사들이 급작스런 유가급등에 우왕좌왕 할 때 셸은 미리 구축한 유가상승 시나리오 덕분에 설비투자를 축소하고, 정유제품의 질을 높이며 신속히 대응할 수 있었다. 이로써 7대 글로벌 석유회사 중에서 규모와 수익률이 모두 최하위였던 셸은 1차 오일쇼크 이후에는 수익률 1위와 규모 2위의 성적을 내며 세계 최대의 석유회사로 급부상했다. 그 밖에 1986년 유가폭락에도 소련 붕괴 시나리오에 따라 선제적인 대응 시스템을 구축해놓은 셸은 이러한 위기를 발판으로 더 높이 도약할 수 있었다.

지금까지도 셸은 이러한 시나리오 경영을 통해 불확실한 에너지 시장에서 미래 전략을 구축하고 있다. 12명의 전문가들이 2년에 걸쳐 분야별 인터뷰와 연구를 통해 정보를 수집하고, 모델링 작업을 통해 구체적인 수치를 산출한 결과 '2050년까지의 장기 에너지 시나리오'를 2015년에 발표했다. 셸의 시나리오는 글로벌 시나리오(Global Scenario), 에너지 시나리오(Energy Scenario), 뉴렌즈 시나리오(New Lens Scenario) 등으로 다양하다.

셸의 시나리오 플래닝에서 중요한 것은 시나리오 팀과 핵심 경영진과의 '소통'이다. 미래를 정확히 예측하는 것도 중요하지만 경영진이 얼마나 구체적인 행동으로 나서는가 더 중요하다. 따라서 셸의 고위 경영진은 시나리오 분석 결과를 사후에 보고 받는 것이 아니라 토론 과정에 직접 참여한다. 과거 피터 슈워츠가 고유가를 전제로 사업 전략을 구축하던 경영진을 설득할 수 있던 것도 이러한 소통 덕분이다.

셸이라는 마차의 마부 역할을 하는 시나리오 팀원들은 저널리스트, 은행 출신의 외부 인사부터 탐사 현장에서 근무했거나 시나리오 제작을 담당해온 내부 인사까지 다양하다. 또한 학력도 공학부터 물리학, 정치학, 경제학, 해양기술까지 다채롭다. 이렇게 다양한 인력들의 '인지력'을 바탕으로 셸은 한 가지 미래에만 대비하는 전통적인 미래예측을 넘어 발생 가능한 여러 상황에 대처하고 있다.



자동차만 연구하지 않는
다임러 연구소,
집단지성이 만들어내는
다임러의 미래

Case Study: 다임러(Daimler AG)

미래의 자동차는 어떤 모습일까? 지금 이순간에도 다임러(Daimler AG)의 미래 학자들은 다임러가 그리는 미래에 대해 고민하고 있다. 독일 자동차 제조업체 다임러는 40여 년 동안 사회·기술 연구소인 'STRG(Society and Technology Research Group)'를 두고 미래의 자동차 시장에 대비하고 있다. 미래학자 40여 명으로 구성된 STRG 조직에 다임러의 미래가 결정된다고 해도 과언이 아니다. 다임러는 이 같은 조직의 집단지성(叢)으로 미래를 연구하며 '인지력'을 발현시킨 대표적인 사례로 꼽힌다.

STRG는 설립될 당시 비(非)기술적(non-technical) 목적의 자동차 연구소로 설립되었다. 자동차 시장에서의 핵심 가치 창출 외에도 비즈니스 환경, 사회, 시장 모두가 고려된 장기적인 관점에서의 성공을 위한 인사이트를 얻기 위해 STRG 조직을 설립하기로 결정한 것이 발단이었다. 이 때문에 STRG 조직은 심리학, 경제학, 철학, 기계, IT 등 다양한 분야의 전문가들이 한데 모인 다학제적 팀이라고 할 수 있다. 다양한 전문성을 가진 40여명으로 구성된 이 조직에서는 '거대 도시화에 따른 자동차의 역할 변화', '미래 럭셔리 차량의 컨셉' 등의 연구를 진행해 왔다.

《 다임러의 STRG 조직 》



Source: 다임러AG, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

STRG의 미래학자들은 '예상 밖의 미래'의 중요성을 강조한다. "미래는 수동적인 것이 아닌 창조하는 능동의 시간"이라며 "우리가 미래를 정확히 알 수는 없지만 준비할 수 있고, 이를 위해 우리 자신을 이해하고 스스로의 미래를 그려보아야 한다"고 말한다.

다양한 변수를 고려하여 미래를 예측할 수 있는 역량이 다임러의 STRG 조직이 가진 힘이다. 해당 조직 구성원 모두가 불투명한 미래의 '예상 밖의 미래'를 바라보며 창조하는 능력을 기르고 있는 것이다.

현재 다임러는 사람들의 다양한 라이프스타일과 모빌리티와의 관계에 대해 끊임없이 고민을 하며 최적의 솔루션을 제공하기 위해 노력하고 있다. 한편 로봇과 인공지능(Artificial Intelligence, AI)을 접목하여 개발한 무인자동차를 시범 가동하는 등 오랜 기간 동안의 미래예측을 기반으로 다양한 성과를 내고 있다. 다임러의 현재는 어쩌면 STRG 조직의 미래학자들이 10년, 20년 전에 그려 놓은 미래일 수도 있다.



'극복(克復)'이란 한자가 내포하고 있는 의미:

- ✓ 핵심 역량
- ✓ 목표와 전략
- ✓ 인적자원
- ✓ 상생과 협력
- ✓ 회생

2. 극복(克復): 핵심역량과 목표의식 그리고 상생을 통한 회생

극복(克復)은 '악조건이나 고생 따위를 이겨냄'과 '이기어 도로 회복함 또는 본래의 형편으로 돌아감'의 의미로 사용된다. 우리가 일상생활에서 자주 사용하는 극복이라는 단어 속에도 우리 기업들에 시사하는 성공 요소가 숨어 있다.

극복의 옛 극(克)자는 고(古)자와 사람(人)으로 구성되어 있으며, 옛 고(古)자는 방패(十)를 가지고 자신이 지켜야 할 목표(口)를 단단하게 지켜나간다는 의미로 해석할 수 있다. 다시 말해 극(克)은 외부의 공격에 자신의 목표를 지키며 전진함을 의미하고 있다. 또한 그 밑바탕에는 사람(人)이 기반이 된다는 의미가 깔려 있다.

복(復)자는 두 사람, 즉 여러 사람을 뜻하는 두인변(彳)과 회생을 뜻하는 복(復)자가 합하여 '원래의 상태로 다시 돌아오다, 회복하다'라는 의미를 가지고 있다. 어떤 위기에 봉착하더라도 본연의 자리로 되돌아 갈 수 있는 역량인 회생 능력을 내포하고 있으며, 그 회생능력은 혼자만의 힘이 아닌 두 사람 이상, 즉 여러 이해 관계자들의 협력과 상생이 어우러져야 이루어 낼 수 있다는 의미로 해석할 수 있다.

어떤 기업에든 위기는 찾아온다. 위기를 견뎌내고 이겨내는 것은 기업에게 운명이자 숙명인 것이다. 하지만 성공하는 기업은 다가올 위기가 조용히 지나가길 기다리지 않는다. 극(克)이라는 글자처럼 방패, 즉 핵심 역량이라는 자신의 무기를 들고 위기와 맞서 싸움을 자청하며, 사람(人), 즉 인적자원을 바탕으로 극복해나간다. 또한 복(復)과 같이 혼자가 아닌 다수와의 상생을 통해 회생을 위한 노력을 멈추지 않는다.





상생과 협력으로 위기를
극복한 기업

Case Study: 도요타(Toyota)

전세계 자동차 시장은 선진국에서 신흥국으로 수요가 이동하고 있으며, 각종 환경 규제와 다양한 IT 기술이 접목되며 빠르게 변화하고 있다. 이에 주요 완성차 업체들은 변화에 대응하기 위해 나름의 방법과 전략을 펼치며 그 어느 때보다 치열한 경쟁에 직면해 있다. 이러한 가운데 일본의 대표 기업인 도요타는 지속적인 개선과 부품 업체들과의 협력을 통해 세계 자동차 판매 1위 기업이라는 자리를 지켜내고 있다.

일본에서 흔히 도요타를 설명할 때 '지속적으로 변화하고 개선한다'라는 의미의 '카이젠(改善)'이라는 단어를 자주 인용한다. 세계 1위 자동차 기업이라는 타이틀을 얻기 위해 도요타가 그 동안 얼마나 많은 변화와 개선을 위해 노력했는지 알 수 있는 말이다. 도요타는 1990년대 생산성 향상을 위해 생산부서간 경쟁제도인 '보합회' 제도를 도입한다. '보합회'란 생산부서 간 생산성을 집계하고 이를 평가에 반영하여 포상금을 지급하는 제도이다. 이러한 전략은 곧 눈부신 성과로 이어졌고, 1990년대 후반부터 2007년까지 전 세계에서 매년 많은 공장을 신설하며 연간 50만대가량 생산 대수를 늘리며 급속한 성장을 이루었다.

그러나 이렇듯 아시아와 북미시장을 중심으로 승승장구 하던 도요타는 글로벌 금융위기에 따른 수요 급감으로 공장 가동률이 급격히 떨어지면서 위기에 직면했다. 보합회를 통해 생산량을 증대시키며 공장을 확대한 도요타는 무리한 확장과 생산이라는 결과를 초래하며 한때 4,000억 엔이 넘는 영업적자를 기록하였다.

《 주요 사건에 대한 도요타의 대처방법 》

연도	주요 사건	대응 방안
2007	미국 서브프라임 모기지 사태	• 과잉 생산시설 재편
2010	1,000만대 리콜	• 고객 제일주의 재인식
2011	대지진	• 대재난 대비 백업체제 구축
2012	엔저	• 부품 조달 네트워크 현지화 확대
2013	경쟁과 도전	• 신형 엔진개발을 위한 조직 구성

Source: 언론사 자료, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

위기극복을 위해 도요타는 '부품업체와의 협력을 통한 위기극복'이라는 전략을 세운다. 이는 도요타를 이끈 핵심역량이자 전략이었으며, 생산성 향상에만 집중하던 모습을 버리고 초심으로 돌아와 새로운 도요타를 만들겠다는 '도요타 정신'이기도 하다. 도요타는 협력 부품업체들과 'Win'할 수 있는 상생협력 관계 모델을 구축했다. 도요타가 위기 극복을 위해 필요한 원가절감과 신기술 개발, 생산 효율성 증가, 품질 향상 등의 목표는 부품업체의 협력이 없이는 불가능하다는 판단 하에서다. 세계 최고 품질의 부품을 적기에 저렴한 가격에 공급받기 위한 도요타의 선택은 '상생과 협력'이었다. 이는 결국 부품업체들의 기술력 향상으로 이어졌으며, 향후 신차 개발에 있어서 개발기간 단축과 작업 효율화 향상의 결과로 이어졌다. 이러한 노력으로 도요타는 2014년 1조 8000억 엔의 원가를 절감했으며, 영업이익은 2조 7,000억 엔, 주가는 최근 2년 동안 50% 이상 급등하는 등 최상의 성적을 거두며 위기를 극복했다는 평가를 받고 있다.



일본 특유의 장인정신인
'모노즈쿠리(物作り)'를
위기극복의 힘으로 활용

Case Study: 올림푸스(Olympus)

디지털 카메라로 카메라 시장의 지각변동이 시작된 이후, 최초의 미러리스 카메라(Mirrorless Camera)를 선보이며 업계를 선도하던 올림푸스는 2011년 이후 위기에 봉착했다. 분식회계로 인한 스캔들에 휘말린 것이다. 1990년대 고위험 금융상품에 투자했던 올림푸스는 일본 경제가 붕괴되면서 17억 달러의 손실을 입었다.

하지만 2001년에 회계처리 방식이 바뀌면서 당시 경영진은 이러한 손실을 재무제표에 반영하지 않고 비지급 조성, 투자손해 누락 등으로 은폐하며 회계부정을 저질렀다. 이러한 회계부정이 발각되면서 투자자와 주주들의 손해배상 청구가 빗발쳤고 올림푸스는 상장폐지 위기에까지 처하게 되었다.

이에 평생을 올림푸스에 헌신해온 사사 히로유키(笹宏行)는 CEO를 역임하면서 '모노즈쿠리(物作り)'로의 회복을 외쳤다. 모노즈쿠리(物作り)란 후지모토 다카히로(藤本隆宏) 교수가 제조업에 강한 일본 기업의 특성을 설명하며 처음 사용한 용어로 '일본 특유의 장인정신'을 일컫는다. 히로유키는 혼신의 힘을 쏟아 최고의 물건을 만드는 장인정신을 회복하여 '본업'에서 과거 올림푸스의 명성을 되찾고자 했다.

히로유키는 우선 부패관계자에게 책임을 묻고, 임원 선임 절차를 투명화하는 것을 시작으로 개혁의 칼을 뽑아 들었다. 그리고 수익성을 고려하지 않은 채 무분별하게 늘어난 자회사 및 사업에서 전체 직원의 7%인 2,500명 이상을 감원했다. 이어서 부진한 성적을 내고 있는 부문을 매각 혹은 통폐합하여 본업인 의료기기 사업에 집중했다.

미래를 내다본 올림푸스는 미국 브루클린 공원에 300명 이상의 임직원을 수용할 수 있는 새로운 의료기기 연구소를 설립했다. 향후에도 성장가능성이 높은 시장이라고 판단했기 때문이다. 의료장비 벤처 기업인 '소니 올림푸스 메디컬솔루션(SONY Olympus Medical Solution, SOMED)'의 설립도 본업으로 위기를 극복하고 비상하기 위한 노력의 일환이었다. 두 회사는 시너지 효과를 창출하기 위해 기술협력으로 몸 속을 입체적으로 볼 수 있는 3D 외과용 내시경 시스템을 개발했고, 올림푸스의 유통망을 활용해 전 세계 병원에 판매하는 전략을 펼쳤다.

올림푸스는 업계 최고 수준의 글로벌 서비스 네트워크에 힘썼다. 내시경의 성능을 최대한 발휘하기 위해서는 유지 및 보수의 중요성이 높기 때문에 올림푸스는 모든 제품을 반드시 새 제품과 같은 수준의 품질로 관리한다는 철학을 가지고 있다.

총 23개국에서 200여개의 서비스센터를 운영하고 있으며, 어떤 지역에서도 고객들이 동일한 품질의 서비스를 받을 수 있도록 글로벌 감사 및 교육체계를 확립하고 있다. 올림푸스의 2014년도 연간보고서에 따르면 이러한 의료부문의 매출기여도는 69%에 이르며, 특히, 위내시경 분야에서의 세계 시장점유율은 약 70%이다. 일본 대형 병원에서는 올림푸스 제품이 전체의 90%를 초과하여 내시경 제조분야에서 독보적인 위치를 차지하고 있다.

"모든 기업엔 위기가 닥칩니다. 그 위기를 극복하는 방법은 본질로 돌아가는 것입니다. 우리와 같은 제조기업에서 본질로 돌아가는 것은 '모노즈쿠리', 즉, 제조기업의 장인정신을 되찾는 것을 의미합니다." 이러한 히로유키의 신념은 올림푸스의 조직문화로 자리매김 하고 있다.



온라인과 오프라인을
연계하는 '옴니채널'을
신속하게 구축함으로써
소비자의 요구 변화에
적시 대응

Case Study: 메이시스(Macy's)

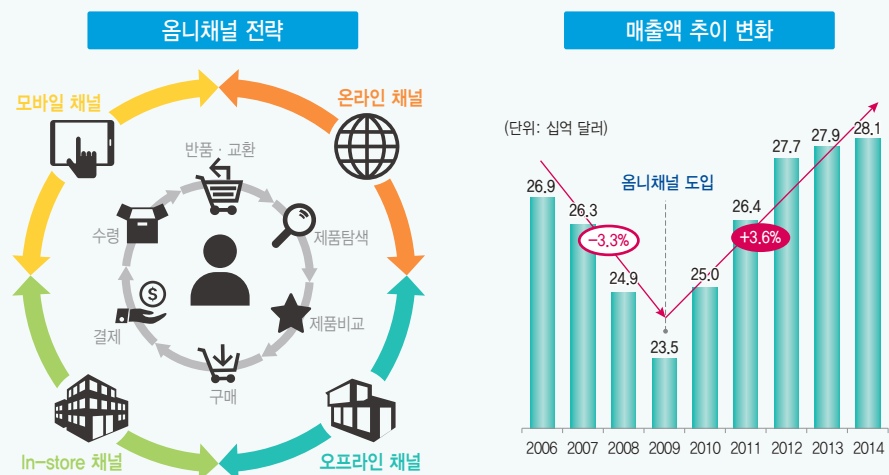
미국의 메이시스(Macy's)는 글로벌 유통업계에서 '옴니채널(Omni-channel)' 전략을 발 빠르게 도입해 위기 극복에 나선 기업으로 손꼽히는 대표적인 기업이다. 옴니채널 전략이 무슨 개념인지도 잘 알려지지 않았던 당시에 메이시스는 옴니채널을 주요 전략으로 삼고 구조적 위기를 극복하고자 했다. 옴니(Omni)라는 접두사는 '전체', '전부'라는 의미를 가진다. 즉, 옴니채널은 PC, 모바일, 오프라인 등 모든 유통채널이 유기적으로 연결되어 소비자가 마치 하나의 매장을 이용하는 듯한 '끊김 없는(seamless)' 서비스를 제공하는 것을 말한다.

2000년대 후반, 메이시스는 미국 백화점 시장이 포화되고 온라인 쇼핑업체 등과의 경쟁이 심화되면서 위기 상황에 봉착했다. 더욱이 메이시스는 하이엔드 백화점이 아님에도 가격이 높다는 인식이 소비자에게 확산되면서 입지가 점차 좁아졌다. 실제 메이시스의 매출은 2007년 263억 달러에서 2009년 235억 달러까지 떨어졌다. 이러한 상황에서 메이시스는 옴니채널을 돌파구로 삼았다. 소비자의 성향이 급변하고 스마트폰·태블릿 등 모바일 기기가 확산되면서 온라인·모바일 쇼핑 업계가 성장하는 추세를 직시하고 위기 극복(復)을 위한 확실한 전략(口)을 내세운 것이다.

메이시스는 옴니채널 전략을 실행하기 위해 주문과정에서부터 재고 관리, 마케팅, 영업 등 고객 쇼핑 과정에 대한 체계가 유기적으로 연계되도록 기획했다. 특히 소비자가 온·오프라인을 넘나들 때 불편을 느끼지 않도록 했다. 그리고 오프라인과 온라인 매장의 가격을 일원화하기 위해 데이터를 연계하고, 물류창고 내 재고관리에 심혈을 기울였다. 또한 옴니채널 구축을 강화하기 위해 매출이 부진한 14개 매장을 폐쇄하고 마케팅과 판매촉진 부서를 개편하는 등 전면적인 조직 개편을 단행했다.

이를 통해 2006년부터 2009년까지 -3.3%의 연평균성장률(CAGR)을 보였던 메이시스의 매출액은 옴니채널 전략 실행 이후 2009년부터 2014년까지 +3.6%의 상승세를 보이며 반등했다. 메이시스는 옴니채널 전략을 선제적으로 실행한 유통 기업의 대표적인 사례로 회자되고 있다.

《 메이시스(Macy's) 백화점의 옴니채널 구축 전략 》



Source: Macy's, 삼정KPMG 경제연구원 재구성



'행동(行動)'이란 한자가
내포하고 있는 의미:

- ✓ 불안정성
- ✓ 지속성과 균형성
- ✓ 중압감 및 위기
- ✓ 결단력과 대담성

3. 행동(行動): 과감성을 기반으로 한 지속성과 균형성

행동(行動)은 기본적으로 '몸을 움직여 동작을 하거나 어떤 일을 함'이라는 의미를 가지고 있다. 더 구체적으로 의미로는 '분명한 목적이나 동기를 가지고 생각과 선택, 결심을 거쳐 의식적으로 행하는 일'을 나타내기도 한다.

행동력의 행(行)자를 세부적으로 해석해보면 사람이 길을 걸어가는 모습을 형상화 하고 있다. 걷다는 의미의 척(𡇗)은 '조금 걸을 척자로 불안정하게 절뚝거리며 걷는 형상을 의미하고, 축(𡇗)은 '자축거릴 축자로 한발을 들고 뛰는 형상이다. 절뚝거리며 걷는 모습의 형상과 한발을 들고 뛰는 형상 모두 불안정성과 위태로움이 담겨 있다. 하지만 그럼에도 계속 움직이는 것, 다시 말해 어려움 속에서도 균형을 찾아가면서 새로운 길로 걸어 나가야 한다는 의미로 해석할 수 있다.

행동의 동(動)은 무거운 중(重)자와 힘 력(力)자가 합쳐진 글자로서 아무리 무겁더라도(重) 힘(力)을 쓰면 움직인다는 의미로 해석된다. 어려움 속에서도 기업이 투지(重)와 결단력, 과감성을 가지고 행동한다면 극복할 수 있다는 의미다.

행동이라는 단어가 우리 기업들에게 주는 메시지는 매우 간결하고 강력하다. 움직이지 않고 정체된 기업은 곧 시장에서 죽음을 뜻하기 때문이다. 모든 기업은 불안정한 상황 속에서도 지속성과 결단력, 대담성을 가지고 행동(行動)해야 한다. 그것이 바로 기업의 존재 이유이기 때문이다.





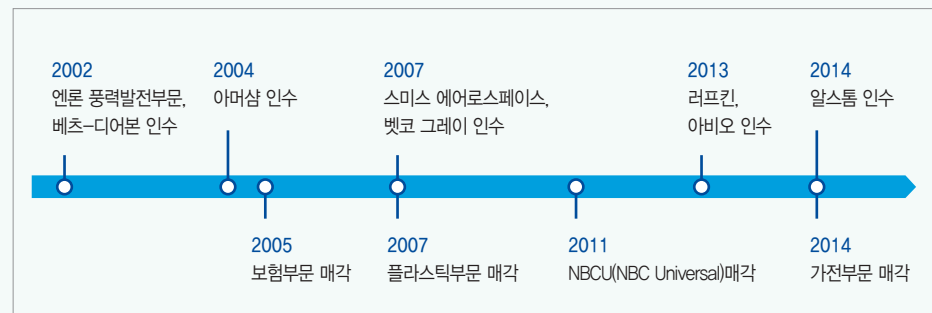
1등 또는 2등이
아니면 모두 OUT,
맞춤형 세계화를 위한
글로벌 성장조직 설립

Case Study: GE(General Electric)

공룡기업으로 성장해왔던 GE(General Electric)는 지나친 사업확장으로 1980년대 초 하향곡선을 그리기 시작했다. 이에 '세계적인 경쟁력을 갖춘 기업만이 경쟁에서 이길 수 있다'는 모토로 45세였던 젊은 CEO, 잭 웰치(Jack Welch)는 핵심부문을 중심으로 사업축소를 단행했다. 총 290억 달러에 달하는 사업부를 매각 혹은 인수했고, 150개가 넘는 사업 분야를 12개 사업군으로 재편성한 바 있다.

'1등 또는 2등이 아니면 버린다'는 이러한 민첩한 경영철학은 현재 회장인 제프리 이멜트(Jeffrey Immelt) 시대에도 유효하다. 2015년 4월 11일, GE는 금융위기 당시 경영난을 심화시킨 주범으로 인식되어 온 GE 캐피탈을 매각 또는 분사의 형태로 최대 75%까지 정리하겠다고 발표했다. 이는 100년 전통의 가전사업을 매각한 데 이어 그룹 전체 수익의 55%를 차지하는 금융 부문까지도 정리하기로 한 결정과 같은 맥락이다. GE는 제조업으로의 회귀를 외치면서 사물인터넷과 융합한 새로운 개념인 '산업인터넷(Industrial Internet)'의 강자로 변신하고자 노력하고 있다. 또한 미래에 대비하여 다가올 기후변화 문제에 민첩하게 대응하기 위해 환경규제를 피하기보다는 이를 기회로 삼아 새로운 동력으로 성장시키려는 전략을 펼치고 있다.

《 GE의 주요 사업 포트폴리오 변화 》



Source: Source: GE 홈페이지 및 언론사 자료, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

GE의 차별화된 행동은 과감한 사업매각뿐 아니라 조직에도 있다. 지난 2011년, 이멜트 회장은 성장률이 둔화하는 선진시장에서 고성장의 신흥시장으로 눈길을 돌리며 앞으로는 세계화와 현지화 전략을 결합한 '맞춤형 세계화', 즉, '글로벌라이제이션(Glocalization, Globalization과 Localization의 합성어)' 전략이 필요할 것이라고 예상했다. 이에 기존 글로벌 기업들과는 차별화된 국가맞춤형 전략을 세웠고, 미국이 아닌 홍콩에 운영본부를 둔 글로벌성장조직(Global Growth Organization, GGO)을 설립했다.

GGO는 전 세계를 미국을 제외한 중국, 남미, 한국 등 12개 지역으로 나누어 운영한다. 각국이 원하는 제품과 기술을 맞춤형으로 공급하며 약 170여 개국 시장의 수요를 동시에 충족시키고 있다. 일례로 GE 파워 앤 워터(GE Power & Water) 사업부는 나이지리아 등 아프리카의 전력난 해소를 위한 인프라 확충사업으로 연간 30% 이상의 수익을 거두고 있다.

변화에 대한 민첩한 반응력으로 GE는 2014년 <포춘(Fortune)>이 매출액을 기준으로 선정한 세계 기업순위에서 27위, 미국 내 기업순위에서는 9위를 차지했다. 다우지수(Dow Index)에 편입된 이후 약 130년 동안 남아 있는 유일한 기업인 GE의 장수비결은 끊임없이 미래를 예측하고, 변화를 적극적으로 '행동'하는 데 있다고 볼 수 있다.



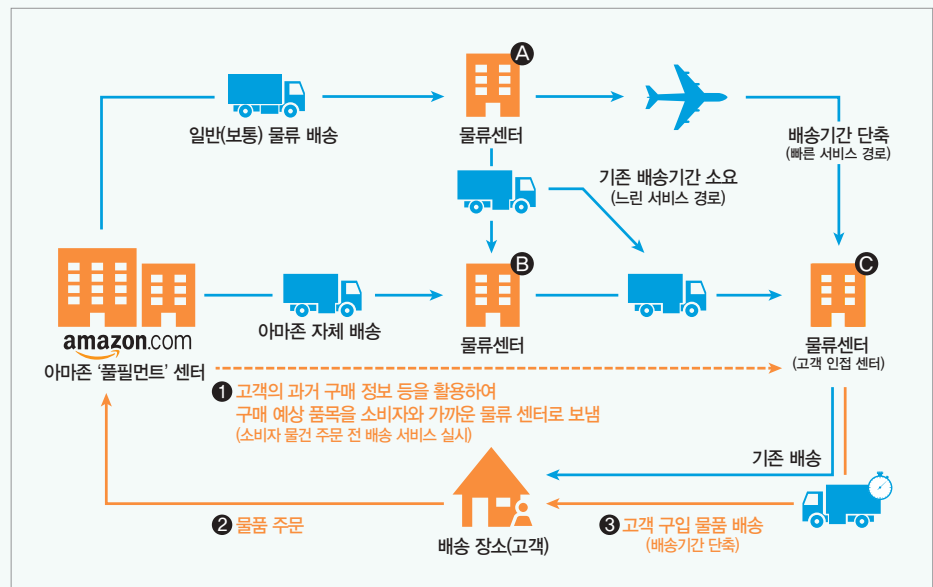
도전을 혁신으로
바꾼 기업,
틀을 깨는 도전으로
경쟁사와 차별화된
배송서비스 제공

Case Study: 아마존(Amazon)

전 세계 온라인 쇼핑 시장은 지금 배송전쟁 중이다. 미국의 아마존과 중국의 알리바바, 한국의 쿠팡 등 많은 배송업체들이 좀더 빠른 배송을 위해 다양한 시도를 하고 있다. 아마존은 1990년대 말 미국 온라인 쇼핑 시장의 경쟁이 치열해 지면서 기존 경쟁기업들과의 경쟁에서 우위를 점하기 위해 물류 인프라에 변화를 주고자 결심하였다. 당시 미국의 일반적인 온라인 쇼핑 기업들의 물류 시스템은 외부업체에게 아웃소싱을 통해 이뤄지고 있었다. 하지만 잦은 오류와 배송 문제로 원활한 물류 서비스가 이뤄지지 않자 자신들만의 물류 시스템을 개발하고자 결심하게 된다.

이를 위해 아마존은 고객의 주문과 창고 운영, 배송을 모두 직접 운영 및 관리 하기 위한 시스템을 개발하기 위한 도전을 하였다. 아마존은 매월 수 천대의 배송 트럭을 지역별로 구매 하였으며, 기존 UPS와 Fedex 등에 의존하던 국제 배송을 보잉의 최신 화물기를 구입으로 대체했다. 이는 당시 업계에서 당연시 했던 아웃소싱 관행을 완전히 바꾸고자 하는 과감한 도전이었다.

《 아마존의 배송 경로 》



Source: 언론사 자료, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

또한 2013년에 아마존은 이제껏 다른 경쟁사가 하지 않던 새로운 도전을 하게 된다. 바로 드론을 통한 배송 계획인 '아마존 프라임 에어' 프로젝트를 발표한 것이다. 이를 통해 소비자의 주문 후 30분 이내에 배송을 완료한다는 구체적인 계획까지 함께 발표 하였다. 이러한 발표 후 UPS와 DHL 등 글로벌 유통회사들은 앞다투어 드론을 통한 배송 서비스를 도입하겠다고 연이어 발표했다. 아마존은 키바시스템즈 인수를 통해 물류처리 로봇을 아마존 물류창고에 전면 배치하였으며, 이를 통해 연간 최대 40%의 작업 효율성을 증대시키고, 약 9억 1600만 달러의 비용절감 효과를 가져왔다.

아마존은 기존 기업들이 쉽게 실천하지 못한 것들을 과감한 행동으로 보여주었으며, 이는 곧 아마존의 경쟁력이 되어 좋은 결과로 이어지게 되었다. 아마존의 새로운 시도를 통한 가치사슬 확장은 경쟁기업들에게는 또 다른 위기이기도 하며, 변화를 요구하는 사례이기도 하다.



농업을 6차 산업으로
이끈 Action Enabler,
쟁기 생산 기업에서
스마트 농기계 선도
기업이 되기까지

Case Study: 존 디어(John Deere)

스마트폰 하나만 있으면 집에서 편하게 1년 농사를 짓는다. 스마트폰에 밭의 넓이와 원하는 작물의 파종 양, 씨앗을 심는 간격 등 상세한 정보를 입력하기만 하면 된다. 트랙터는 인터넷과 연결되어 있어 600만개의 센서가 수집한 정보를 클라우드 컴퓨팅 서버에서 받아 자동으로 씨앗을 뿌리도록 작동된다. 사람이 조종하지 않아도 입력된 정보대로 정확한 간격과 속도로 파종한다. 대용량 서버에는 지역의 과거 기후, 주변 관개시설 데이터 등이 저장되어 있어 이를 이용해 수확량도 예측할 수 있다.

농업이 이처럼 시스템상에서 몇 번 조작하면 될 정도로 단순했던 것이었는지 의문이 들 것이다. 마치 먼 미래의 세계에서나 실현 가능한 일처럼 느껴질 수도 있는 이러한 모습은 존 디어(John Deere)로 유명한 미국의 디어 앤 컴퍼니(Deere & Company)가 현재 자국 농업인에게 제공하고 있는 서비스를 묘사한 것이다. 디어 앤 컴퍼니는 사물인터넷 트랙터와 같은 농기계를 클라우드 컴퓨팅과 연결시킨 '스마트 농업'을 실현하고 있다.

존 디어(John Deere)는 이름에서 유추할 수 있듯이 존 디어라는 대장장이가 1837년에 설립한 회사로, 현재 세계 최대 농기구 및 중장비 제조업체로 성장했다. 창업했을 당시부터 혁신을 향한 불굴의 투지(重)와 지속성(行), 과감함(力)이 있었기 때문에 가능한 일이었다.

설립 후 100년 가까이 말이 끄는 쟁기 생산을 전문으로 하던 존 디어는 이후 내연기관을 이용한 농기계 제조업체로 사업을 전환했다. 주력 사업을 과감하게 전환하는 결단력을 보여준 것이다.

지금까지도 존 디어는 여전히 혁신에 투자를 지속하고 있다. 존 디어는 매출액의 약 4%를 R&D에 투자하고 있는데 이에 따른 R&D 역량의 향상은 존 디어가 오랜 기간 존속하는 동시에 성장을 유지할 수 있는 원동력이 되었다.

178년의 역사를 지닌 존 디어는 이제 장기간에 걸쳐 이뤄지는 농업의 번거로운 작업에서 전 세계의 농업인들을 보다 자유롭게 하는 데 힘쓰고 있다. 농기계에 IT를 접목한 '스마트 농기계' 제조업체로의 변모, 즉 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)을 적극 실현하고 있다.

존 디어는 농기계에 GPS를 장착하고, 원격 진단 장치를 내장하는 등 농기계의 생산성을 제고하는 한편 유지·보수의 적시성 확보를 통한 고객가치를 실현하기 위해 노력하고 있다.

존 디어의 과감하지만 신중한 비즈니스 전환은 타 경쟁업체에 뒤처지지 않기 위한 것으로 해석될 수 있다. 농업 분야에서도 데이터의 중요성이 증대되고 있는 가운데, 글로벌 농업 관련 기업 간에 수·토양·유전자 등 방대한 데이터를 활용해 작황을 극대화하는 한편 리스크는 최소화하는 신개념 농업을 개발시키기 위한 경쟁이 확산되고 있다. 세계적인 종자 기업 몬산토(Monsanto)는 2013년 10월 기후 관련 데이터 분석기업을 9억 달러를 투자해 사들인 바 있는데, 존 디어는 몬산토보다 앞서 2012년 '존 디어 필드 커넥트'라는 서비스를 론칭했다.

누구보다 과감한 결단력과 혁신력으로 경쟁자들보다 한 발 앞서가며 시장을 선도해 나가고 있는 존 디어가 미래의 농업환경을 어떻게 주도적으로 바꿔나갈지 그 행보가 기대된다.

새로운 비즈니스의 미래

“
기업의 영속성,
문제의 해답은
인(認)·극(克)·행(行)의
발현에 있다

인(認)·극(克)·행(行)의 미학

한때 찬란한 영광을 누렸던 기업이라도 수십 년간 그러한 영화를 지속한다는 것은 매우 어려운 일이다. <비즈니스위크>에 따르면, 시가총액 기준으로 전 세계 100위권 내에 기업이 지속적으로 머무는 경우는 4.8년에 불과하다. 우리나라의 경우에도 1965년 100대 기업 중 2015년까지 살아남은 기업은 16개에 불과하다. 즉, 지금 당장 잘나가는 일류 기업이 장수기업의 충분조건이 될 수 없다는 것이다.

그렇다면 반대로 장수기업은 일류기업인가? 정확히 일치하진 않지만 어느 정도 연관성이 있다. 2004년 말 <포춘>에서 발표한 미국의 매출 상위 30개 기업과 <비즈니스위크> 글로벌 1,000대 기업 중 시가총액이 큰 미국의 상위 30개 기업에 모두 포함된 기업은 17개이며, 이 중 70%인 12개 기업이 100년에 가까운 역사를 가지고 있었다.

기업이 추구해야 하는 진정한 가치는 무엇인가? 예로부터 우리나라는 무병장수를 가장 큰 축복으로 여겼다. 또한 종교적으로 차이는 있지만, 인간은 사후에 천국이나 극락에서 영원한 삶을 소원한다. 기업의 가장 큰 가치도 바로 영속성에 있다.

기업이 영속하기 위해서는 크고 작은 수많은 위기를 이겨내야 하기 마련이다. 거시적으로 불황과 같은 경기변동은 언제나 주기적으로 찾아오는 일이다. 최근까지 기업은 '예측(forecasting)'을 통해 위험을 선제적으로 제거하고자 했다. 방대한 데이터의 축적과 예측 기술의 발달은 기업을 더욱 수치화, 계량화에 몰두하게 했다. 예측은 기업의 영속성을 위해 분명 필요한 요소이나 그 자체로 충분하진 않다. 오히려 위험을 피하기 위한 예측이 빚나갔을 때 기업은 존폐와 직결된 더 큰 위험에 직면할 수 있다.

이처럼 예측이 기업의 영속성을 담보하지는 않는다. 예측은 어디까지나 예측일 뿐이고 직관적으로 또는 확률적으로 조금 더 높은 가능성을 제시할 뿐이다. 위기는 항상 예측하지 못한 상황에서 찾아오기 마련이며, 따라서 위기를 기회로 만드는 기업의 대응 능력은 영속성을 위해 반드시 필요한 부분이다. 예측을 어렵게 하는 복잡성(complexity)이 증가하는 가운데 불가측의 위기로부터 회복하고 더욱 발전하려는 리질리언스의 중요성이 더욱 강조되고 있다. 우리는 카오스(CHAOS) 시대에 기업의 생존 비밀이 리질리언스에 있으며, 기업의 리질리언스 작동 요소를 인지력, 극복력, 행동력의 발현으로 정의했다. 그리고 사례 분석을 통해 개별 기업에서 인지·극복·행동의 요소들이 각각 어떻게 발현되는지 구체적으로 살펴보았다.

카오스 시대에 기업이 영속성을 유지하기 위해서는 사전적 예측을 넘어서, 충격 이후 '바운스 포워드(Bounce Forward)'의 방향으로 리질리언스가 작동해야 한다. 사람이 크게 다쳤을 때 외과수술을 받지만, 아물어 가는 과정은 체내에 내재되어 있는 회복력의 작동으로 이루어진다. 우리의 신체에는 회복력을 작동시키는 DNA가 존재한다. 마찬가지로 기업이 충격을 딛고 도약하기 위해서는 기업 안의 리질리언스가 작동해야 하며 기업은 이를 발현시킬 수 있는 DNA를 갖고 있어야 한다. 인·극·행을 갖춰야 하는 이유가 여기에 있다.



삼성KPMG

Audit

한은섭

부대표
02-2112-0422
eunsuphan@kr.kpmg.com

조성민

전무이사
02-2112-0499
sungmincho@kr.kpmg.com

정창기

전무이사
02-2112-0405
changkijung@kr.kpmg.com

신장훈

전무이사
02-2112-0808
jshin@kr.kpmg.com

양승렬

부대표
02-2112-0330
seungyeoulyang@kr.kpmg.com

염승훈

전무이사
02-2112-0533
syeom@kr.kpmg.com

유기석

부대표
02-2112-0850
kyou@kr.kpmg.com

조자영

부대표
02-2112-0640
jjo@kr.kpmg.com

위승훈

부대표
02-2112-0620
swi@kr.kpmg.com

허세봉

전무이사
02-2112-0212
sebhonghur@kr.kpmg.com

공영철

전무이사
02-2112-0806
ykong@kr.kpmg.com

이학률

부대표
02-2112-0844
hakryullee@kr.kpmg.com

Tax

이찬기

전무이사
02-2112-0913
changilee@kr.kpmg.com

이관범

전무이사
02-2112-0917
kwanbumlee@kr.kpmg.com

인병춘

전무이사
02-2112-0983
bihn@kr.kpmg.com

국창수

전무이사
02-2112-0918
changsoocook@kr.kpmg.com

Consulting

장지수

전무이사
02-2112-7577
jjang@kr.kpmg.com

박용수

전무이사
02-2112-7954
dongseoklee@kr.kpmg.com

박문구

전무이사
02-2112-0573
mungupark@kr.kpmg.com

정상윤

상무이사
02-2112-7973
sangyunchung@kr.kpmg.com

김성우

전무이사
02-2112-3200
sungwookim@kr.kpmg.com

이동석

상무이사
02-2112-5954
dongseoklee@kr.kpmg.com

윤권현

상무이사
02-2112-7495
kyoon@kr.kpmg.com

장현국

상무이사
02-2112-6713
hyunkookjang@kr.kpmg.com

Deal Advisory

윤학섭

부대표
02-2112-0436
haksupyoon@kr.kpmg.com

하병제

전무이사
02-2112-0715
bha@kr.kpmg.com

김진만

전무이사
02-2112-0786
jinmankim@kr.kpmg.com

김광석

전무이사
02-2112-0723
kwangseokkim@kr.kpmg.com

SAMJONGinsight 2016. Issue 44 (통권 제 44호)

발행인 김교태 편집인 김범석

인쇄 · 출력 (주)나눔디자인

서울시 강남구 테헤란로 152(역삼동 737) 강남파인스센터 27층(06236)

삼성KPMG 그룹 홈페이지: www.kpmg.com/kr

Tel. (02)2112-0771

Fax. (02)2112-7441

Contact Us

삼성KPMG 경제연구원

- > 김범석 원장 edwardkim@kr.kpmg.com 02-2112-0770
- > 이광열 상무이사 kwangryeolyi@kr.kpmg.com 02-2112-0062
- > 이효정 수석연구원 hyojunglee@kr.kpmg.com 02-2112-6744
- > 조진희 수석연구원 jinheecho@kr.kpmg.com 02-2112-7454
- > 임두빈 책임연구원 doobeenyim@kr.kpmg.com 02-2112-7469

Contact us

삼정KPMG 경제연구원

T. 02.2112.0771

F. 02.2112.7441

www.kpmg.com/kr

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.