

한국 기업 쇠퇴의 원인

김범열 연구위원 bykim@lgeri.com
조범상 선임연구원 bscho@lgeri.com

- I. 점점 줄어드는 기업 수명
- II. 기업 쇠퇴의 주요 원인
- III. 실패 요인에 대한 관리 필요

한국 기업들의 매출액 자료를 처음 활용할 수 있는 1965년을 기준으로 매출액 순위 100대 기업 중 80%가 넘는 기업들이 10년 후인 1975년 100대 기업 목록에서 사라졌다. 그리고 약 10%의 기업만이 2007년까지 그 지위를 유지하고 있다. 한때 우월적 지위를 차지하고 있던 기업들이 꾸준히 그 지위를 유지하는 것이 쉽지 않은 것이다. 그러면 기업들이 쇠퇴하게 되는 원인은 무엇일까?

우선, 산업 성쇠의 영향이다. 아무리 잘 나가던 기업이라도 해당 산업이 쇠퇴기에 접어들면 위기 국면을 맞게 된다. 둘째, 변화에 대한 안일한 대응이다. 기업의 경쟁 우위 요소가 바뀌었는데도 환경 변화나 경쟁자들의 움직임에 적절하게 대응하지 못한 것이다. 셋째, 시장 트렌드를 무시한 공급자 중심의 경영이다. 고객의 기호나 기술의 변화보다는 기업 중심의 마인드를 갖고 경영을 하는 경우이다. 넷째, 무리한 기업 통합 및 확장이다. 다섯째, 리더십의 적절한 승계가 이루어지지 못한 케이스다. 여섯째, 리스크 관리 실패. 마지막으로 윤리경영의 부재 또는 도덕적 해이다. ■

“ 급변하는 경영 환경,
치열한 경쟁으로 인해
기업들의 수명이 점점
줄어들고 있다. ”

I. 점점 줄어드는 기업 수명

기업의 수명은 얼마나 될까? 1917년 창간된 포브스(Forbes)지는 1987년 70주년을 맞아 미국의 주요 기업들이 지난 70년 간 어떠한 변화를 겪었는지를 조사했다. 그 결과 1917년 당시 100대 기업 중 이미 61개 기업이 사라지고 말았다는 사실을 발견하였다. 그리고 39개의 생존 기업들 중 오직 18개 기업만이 100대 기업의 자리를 지켰다. 더욱이 70년 동안 시가총액의 평균 성장률이 시장 평균을 상회한 기업은 GE와 코닥(Kodak) 두 기업뿐이었다. 하지만 코닥은 그 후 디지털 시대에 적절히 대처하지 못함으로써 현재 힘든 시기를 보내고 있다.

S&P 500대 기업을 조사해도 유사한 결과가 나타나고 있다. 글로벌 경영컨설팅 기업, 맥킨지의 CEO였던 포스터(Foster)는 그의 저서 ‘창조적 파괴(Creative Destruction)’에서 1957년 S&P 500 기업 중 74개 기업만이 1997년 리스트에 남아 있는 것으로 분석되었다고 밝혔다. 그리고 이 74개 기업 중 단지 12개 기업만이 1957~1997년 기간에 S&P 500 지수보다 우월한 성과를 거두었다. 특히 1950년대 말 S&P 500 기업에 속한 기업들이 S&P 500 리스트에 머무는 평균 기간이 55년, 1970년대 말에는 30년으로 단축된 것으로 분석하였으며, 2020년에는 약 10년으로 짧아질 것으로 예측하고 있다. 비즈니스계에서도 권불십년이라는 말이 피부에 와 닿는 상황이다.

일본도 마찬가지다. ‘니케이 비즈니스’가 1896년에서 1982년까지 10년 주기로 총자산 기준 상위 100대 기업의 추이를 조사해 보았다. 그런데 실제 상위 100대 기업 리스트에 이름을 올린 기업은 총 413개사에 달했다. 단순히 계산하면 413개 기업이 평균 2.5회 100대 기업에 이름을 올린 것이다. 10년 주기로 조사한 만큼 최고로 번창해서 우량기업 그룹에 들어갈 수 있는 기간이 30년이 채 안 된다는 것이다. 실제 전체의 80% 가까운 기업이 30년 이내에 리스트에서 탈락하는 것으로 나타났다.

그렇다면 한국의 상황은 어떠할까? 대한상공회의소가 자체적으로 관리하고 있는 약 28만개 기업의 데이터베이스를 분석한 결과를 보면, 2006년 5월 말 기준으로 국내 기업의 평균 수명은 10.4세로 6년 전인 2000년보다 2.3세 단축된 것으로 나타나고 있다. 이러한 평균 수명은 기업 규모가 작을수록 짧아지는 특징을 보이고 있

“향후 기업의 부침이 한층 심화될 것으로 예측된다.”

다. 예를 들어, 종업원 수 300인 미만 중소기업의 경우 10.2세인 반면, 1,000인 이상 대기업의 평균 수명은 28세로 높게 나타나고 있는 것이다.

실제로 한국 기업들의 매출액 자료를 처음 활용할 수 있는 1965년을 기준으로 매출액 순위 100대 기업으로 선정된 기업들 중 80%가 넘는 기업들이 10년 후인 1975년 100대 기업 목록에서 사라졌다. 그리고 약 10%의 기업만이 2007년까지 그 지위를 유지하고 있다(〈표〉 참조). 또한 1975년 100대 기업에 속한 기업 중 16개 기업만이 2007년 목록에 그 이름을 올린 것으로 나타나고 있다. 미국이나 일본 기업들과 마찬가지로 한국 기업들도 30년 이상 그 지위를 유지하는 것이 쉽지 않은 것이다.

모든 기업은 부침을 거듭한다. 이러한 부침은 제품 라이프 사이클의 단축, 치열한 글로벌 경쟁 등으로 한층 심화될 것으로 예측된다. 이제는 아무리 성공한 기업이라 할지라도 시장 변화에 발 맞추어 지속적인 변화와 혁신을 통해 경쟁력을 향상시키지 않으면 살아남을 수 없다. 이러한 관점에서 우리 기업들이 쇠퇴한 원인들을 살펴보고, 기업의 지속적인 성공을 위한 시사점을 얻어보고자 한다.

II. 기업 쇠퇴의 주요 원인

1. 산업의 쇠퇴

산업도 제품과 마찬가지로 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기의 라이프 사이클(life cycle)을 그린다. 예를 들어, 산업이 성장기에 들어서게 되면, 그 산업에 속한 기업들은 일종의 진입장벽을 가지게 된다. 즉, 어느 정도 시장이 형성되었기 때문에 기존 기업이 브랜드 인지도, 시장 점유율 등에 있어서 유리한 고지를 점하면서 적정 수익률을 유지할 수 있게 된다. 반면, 산업이 성숙기에 들어서게 되면 수요가 포화 상태에 이르기 때문에 매출 증가율이 전체 경제의 평균 성장률에 비해 낮게 나타나게 된다. 또한 소비자의 니즈 변화, 기술 혁신 등으로 매출액과 수익성이 크게 떨어지는 모습을 보인다. 그렇기 때문에 기업이 속한 산업이 쇠퇴기에 들어서게 되면 아무리 잘 나가던 기업이라도 결국 위기 국면을 맞을 수밖에 없다.

〈표〉 1965년 매출액 100대 주요 기업의 순위 변화

(단위 : 백만원)

	1965년		1975년		1991년		2007년	
	순위	매출액	순위	매출액	순위	매출액	순위	매출액
경성방직(경방)	4	1,830	54	117,972				
동일방직	7	1,684	41	144,856				
대한제분	9	1,670	28	187,686				
국제화학	18	1,200	17	300,608				
일신방직	29	857	59	103,975				
태화고무	43	723	39	154,806				
한국나이론	50	649	26	201,903				
대한전선	52	626	11	470,398				
진양화학	73	461	23	233,572				
한일시멘트	76	452	48	134,298				
제일제당(CJ제일제당)	10	1,630	3	958,453	41	1,044,992		
삼양사	23	957	6	653,033	69	652,292		
한국타이어	27	891			85	524,381		
제일은행(SC제일은행)	44	701			33	1,273,089		
조흥은행(신한은행에 합병)	49	651			36	1,176,039		
동양고무(화승)	54	595			99	451,186		
상업은행(우리은행)	55	591			32	1,328,684		
태광산업	64	526			97	469,529		
한일은행(우리은행)	66	515			35	1,202,718		
제일모직	15	1,300	37	156,998	88	507,904	80	3,112,403
해운공사(한진해운)	17	1,260	25	224,956	55	796,161	41	6,936,020
대림산업	32	844	21	254,848	24	1,676,064	52	4,939,614
한국화약(한화)	36	787					72	3,466,904
금성사(LG전자)	41	743	8	542,770	12	3,682,800	4	23,501,935
국민은행	45	700					8	21,281,826
대한생명보험	83	427			11	3,823,800	22	11,203,885
대한교육보험(교보생명)	86	412			9	4,226,840	19	11,996,632
동방생명보험(삼성생명)	94	377			3	7,745,276	5	23,397,662
현대건설	96	374			17	2,541,903	44	5,649,098
기아산업(기아자동차)	100	357	7	558,687	15	2,744,777	12	15,948,542

주 : 1. 1965년 100대 기업 중 1975년, 1991년, 2007년에 100대 기업에 속하지 않은 경우, 매출액과 순위를 표시하지 않음.
 2. CJ는 2007년 9월 CJ(주)와 CJ제일제당으로 분리됨.
 3. 2007년 매출액 100대 기업에 속했지만 외국기업에 매각된 SC제일은행의 2007년 결과는 표시하지 않음.

“ 산업의 라이프 사이클에 적절히 대응해 변화의 노력을 기울이지 않는 기업은 위기를 피할 수 없다. ”

국내 기업들도 산업의 성쇠를 비켜갈 수 없었다. 1960년대 명성을 떨쳤던 면방직 회사들을 보자. 당시 정부는 제 1차 경제개발 5개년 계획 기간(1962~66년)에 기간 산업의 육성과 사회간접자본의 정비를 통한 공업화 기반 조성에 역점을 두면서 전력, 비료, 합성섬유, 시멘트 등의 분야를 집중 육성하기 시작한다. 특히 선진국에서는 사양산업으로 밀려 났던 면방직 산업이 우리 나라에서는 정부의 육성정책에 힘입어 당시 주도적인 수출 산업으로 자리잡기 시작했다. 1965년 매출액 10대 기업에 4개 기업이 포함될 정도로 면방직 산업은 호황을 누린 것이다. 그러나 ‘영원한 성장 산업은 존재하지 않는다’는 말처럼 당시 재계를 주름잡던 면방직 회사들은 1970년대 후반부터 퇴보하기 시작했다.

대본이 바뀌면 주인공도 교체되어야 하듯 산업 발전에 따라 산업 내용이 바뀌면서 주역이 교체되는 것은 당연하다. 오히려 이것이 국내 산업의 건전함을 증명하는 것이라고 말할 수 있다. 하지만 그렇다고 기업이 산업의 쇠퇴를 그저 바라보면서 한탄만 하고 있을 수는 없다. 결국 기업들은 새로운 성장 동력을 찾아내기 위한 노력을 기울여야 한다. 이를 성공적으로 실행한 기업이 바로 노키아(Nokia)이다.

노키아는 1865년 핀란드 노키아지방에서 조그마한 제재소로 출발하여 목재 및



1960년대 한국 경제를 이끌었던 면방직 회사들은 산업의 쇠퇴에 의해 위기를 맞았다. 사진은 1960년 11월 당시 윤보선 대통령(가운데)이 경성방직 공장을 시찰하고 있는 모습

“ 시장에서 독점적 지위를 차지하던 기업도 한순간의 방심으로 무너질 수 있다. ”

제지 사업을 전개하였다. 그리고 1960년대 중반 케이블, 타이어, 고무 사업분야에 진출한다. 노키아의 사업구조 혁신은 1975년 카이라모(Kari Kairamo)가 CEO에 취임하면서 본격적으로 추진되었고, 1992년 CEO로 취임한 올릴라(Jorma Ollila)에 의해 결실을 맺게 된다. 올릴라는 휴대전화 사업 분야에만 집중하기로 결심하고, 회사의 모태인 제지를 비롯해 다른 사업을 모두 정리하는 강력한 구조조정을 실시하였다. 당시 케이블 사업은 독보적인 시장 점유율을 기록하고 있었지만, 미래 주력 사업에 포함되지 않는다는 이유로 과감히 포기하였다. 이러한 공격적인 구조조정을 성공적으로 추진함으로써 노키아는 휴대전화 분야의 세계 1위 자리를 굳건히 차지하고 있는 것이다.

섬유 산업으로 사업을 시작한 제일모직(1965년 15위 · 2007년 80위)을 보자. 제일모직은 1980년대 패션 사업, 1990년대 케미칼 사업, 2000년대 전자재료 사업에 진출하는 등 지속적으로 변신을 모색해 왔다. 그 결과 2007년 매출 구성이 케미칼 50%, 패션 36%, 전자재료 14%일 정도로 다양화되었다.

옛 금언에 ‘천하수안 망전필위(天下雖安 忘戰必危)’라는 말이 있다. 국가가 지금 태평성대를 구가하고 있더라도 전쟁의 위협을 잇는다면 반드시 위기를 맞는다는 의미이다. 기업 경영에서도 현재의 성과에 도취되어 닥쳐올지도 모를 미래의 위기를 걱정하지 않거나 변화의 노력을 게을리한다면 장래를 기약할 수 없다. 기업들은 산업의 성장 사이클, 외부 환경 변화에 발빠르게 대처함으로써 역사 속으로 사라진 기업들의 전철을 밟지 말아야 할 것이다.

2. 변화에 대한 안일한 대응

아무리 절대 강자의 위치에 있는 운동 선수라도 경기의 규칙이 바뀌거나 경쟁 상대가 바뀔 때마다 새로운 기술을 연마하지 않으면 패자의 명예를 지게 된다. 기업도 핵심 경쟁 요소가 바뀌었음에도 불구하고 과거의 성공 체험에 도취한 채 예전의 강점만 밀고 가다가는 언제 정상의 자리를 내줘야 할지 모른다. 따라서 기업은 항상 두 개의 안테나를 준비해서 하나는 내부의 변화에, 다른 하나는 외부 환경 변화와 경쟁자의 움직임에 촉각을 곤두세워야 할 것이다.

“ 기업은 내부 혁신과 더불어 외부 경쟁자들의 변화에 촉각을 곤두세워야 한다. ”

우리에게 잘 알려진 K마트(Kmart)와 월마트(Wal-Mart)의 사례를 한 번 보자. 1980년대 중반까지 할인점 업계 부동의 1위 자리를 유지했던 K마트. 결코 무너지지 않을 것 같았던 K마트의 위상도 1991년 월마트에게 1위 자리를 뺏긴 데 이어 결국 2002년 법원에 파산 보호를 신청하면서 무너지고 말았다. K마트의 주된 실패 원인 중 하나는 마진율이 낮더라도 인지도가 높은 브랜드 상품을 강조한 나머지, 인지도는 다소 떨어지지만 저렴한 상품으로 시장을 공략한 월마트의 추격을 대수롭지 않게 여겼다는 점이다. 과거의 성공 요인이 새로운 경쟁자의 등장으로 더 이상 효과를 발휘하지 못하게 된 것이다. 이처럼 지속적인 성장이 가능하리라 예상했던 기업들도 한 순간의 방심으로 무너질 수 있다.

우리 기업의 사례로는 국내 맥주 시장을 놓고 치열하게 공방을 거듭하고 있는 영원한 맞수 기업, OB맥주(옛 동양맥주)와 하이트맥주(옛 조선맥주)를 꼽을 수 있다.

1933년 국내 첫 맥주 회사를 설립한 조선맥주는 1957년 신생 기업인 동양맥주에게 1위 자리를 내주고 만다. 그 후 40여 년 동안 만년 2위에 머물렀던 조선맥주는 ‘정상 탈환을 위해서는 빅 브랜드를 키워야 한다’는 판단 아래 1993년 ‘하이트’를 시판하게 되고 결국 1996년 ‘OB맥주’를 제치고 1위에 등극하게 된다. 하이트의 성공

<그림> 한국 기업 쇠퇴의 주요 원인

산업의 쇠퇴	- 산업은 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기의 라이프 사이클을 가짐. - 기업이 속한 산업이 쇠퇴기에 접어들면 위기 국면을 맞게 됨.
변화에 대한 안일한 대응	- 핵심 경쟁 요소가 바뀌었음에도 불구하고 과거의 성공 체험에 도취, 변화에 적절한 대응을 하지 못함.
고객과 시장 트렌드를 무시한 공급자 중심의 경영	- 시장과 고객의 니즈 변화 및 기술 트렌드 변화에 능동적으로 대처하지 못함.
무리한 기업 통합 및 확장	- 기업 자체의 역량 및 자금 사황을 고려하지 않고 무모하게 사업 확장을 추진함.
리더십의 적절한 승계 부족	- 미래의 방향에 대한 통찰력을 갖고 적절한 시기에 결단을 내릴 수 있는 리더십이 지속적으로 발휘되지 못함.
리스크 관리 실패	- 회사의 성과를 높이기 위한 일련의 정책들에 내포되어 있는 리스크를 제대로 인식하고 대응하지 못함.
윤리 경영의 부재, 도덕적 해이	- 비윤리적 경영활동 및 경영층의 도덕적 해이로 인한 기업에 대한 신뢰 추락

“ 고객과 시장 중심이 아닌 공급자 중심 경영으로 위기를 맞은 기업들도 있다. ”

요인은 '100% 천연 암반수'라는 차별화된 마케팅 포인트와 맥주의 신선도를 가늠할 수 있게 만든 병에 부착된 온도계 덕분이라 할 수 있다. 반면, OB맥주는 오랫동안 업계 1위에 있으면서 시장 변화에 둔감해졌고, 이 때문에 경쟁자의 움직임에 조직적으로 발 빠르게 대응하지 못했다. 이에 더해 관련사의 낙동강 폐놀 사건에 휘말리면서 회사 성과가 급격하게 하락하고 만다.

맥주 전쟁 못지 않게 국내 조미료 시장을 두고 펼쳤던 두 브랜드, 미원의 '신선로표 미원'과 제일제당의 '다시다' 전쟁도 경영자들이 눈여겨 보아야 할 사례이다. 1970년대까지만 해도 국내 조미료 시장은 미원이 부동의 1위 자리를 차지하고 있었다. 경쟁자인 제일제당은 미원을 이기기 위해 '미풍'이라는 상품을 내놓았지만 소비자들 머리 속에 박혀 있는 '조미료=미원'이라는 등식을 바꿔놓기에는 역부족이었다. 고전을 면치 못하던 제일제당은 1975년 천연조미료라는 이미지를 내세워 '다시다'를 시장에 출시하고, 인기 탤런트 김혜자 씨를 광고 모델로 기용하는 등 총공세를 펼친 끝에 1989년 조미료 시장 점유율 1위에 오르게 된다. 물론 당시 화학조미료 유해론이 급격히 퍼진 것도 소비자들이 '다시다'를 찾게 만든 한 가지 중요한 요인이었다. 반면, 1위의 자리를 내줘야 했던 미원의 입장에서는 자사 브랜드에 대한 소비자들의 강한 충성도를 믿고 경쟁자를 견제하지 않았던 것이 실수였다. 마케팅 전문가들은 "1970년대 다시다가 나왔을 때, 미원이 시장을 견제하기 위해 유사한 이미지의 제품을 출시했다라면 순위가 쉽게 뒤바뀌지는 않았을 것"이라고 말한다.

이상의 두 사례는 하루가 다르게 변화하는 외부 환경 속에서 기업이 내부 혁신을 통해 경쟁력을 키워나가는 동시에 외부 경쟁자의 변화에 긴장의 끈을 놓아서는 안 될 것이라는 교훈을 주고 있다.

3. 고객과 시장 트렌드를 무시한 공급자 중심의 경영

과거 공급이 부족한 시기에는 공급자 중심의 시장이 형성되었지만, 이제는 공급이 수요를 초과하면서 소비자 중심의 시장이 형성되고 있다. 따라서 많은 기업들이 고객을 놓치지 않기 위해 '고객만족경영'을 내세우며 치열한 전쟁을 치루고 있다. 즉, 기업의 모든 경영 활동을 고객을 중심으로 하는 사고방식에 기초하여 전개해 나가

“ 장수기업이 되기 위해서는 고객의 기호 변화, 시장 트렌드를 놓쳐서는 안된다. ”

고 있는 것이다.

이 같은 고객 중심의 경영 사례로는 델(Dell) 컴퓨터를 빼놓을 수가 없다. 동사는 1984년 마이클 델 회장이 자본금 1,000달러로 창업했으며, ‘소비자 맞춤형 PC’를 제작, 판매하는 기업으로 잘 알려져 있다. 기존의 PC업체들이 소품종 대량생산의 공급자 중심 방식을 채택한 반면, 델은 다품종 소량생산의 소비자 중심 생산 방식을 선택한 것이다. 이 같은 사업 아이디어는 학창시절 PC를 갖고 싶었지만 돈이 모자라 부품을 따로 구입하여 조립해 써야 했던 델 회장의 경험으로부터 비롯되었다고 한다. 각 소비자의 니즈를 충족시키고자 했던 델의 사업모델은 이후 큰 성공을 거두게 되고 많은 기업들의 벤치마킹 사례로 활용되고 있다.

이와는 달리 고객만족경영에 실패해 낭패를 경험한 기업들도 있다. 코카콜라의 ‘New Coke’ 실패 사례가 대표적이라고 할 수 있다. 1970년대에 들어 코카콜라는 젊은층을 타겟으로 한 펩시의 대대적인 판촉 활동 때문에 시장 점유율 감소라는 위기에 직면한다. 이를 타개하고자 코카콜라는 막대한 자원을 투입해 기존 제품의 시장

철수와 함께 ‘New Coke’라는 신제품 출시를 결정하게 된다. 그러나 신제품 출시 후 소비자들은 “신성한 미국의 상징이 훼손되었다”며 회사를 상대로 강한 불만을 제기하기 시작했다. 코카콜라가 100년 넘도록 미국 시민들의 사랑을 받으며 국가를 대표하는 상품으로 자리매김해 왔다는 사실을 간과한 것이다. 결국 회사는 1985년 7월 기존의 코카콜라를 ‘Coca-Cola Classic’이라는 이름으로 재출시하게 된다.

우리 기업들도 최근에는 고객만족경영을 넘어 ‘고객감동경영’을 내세우는가 하면 기업의 조직도를 CEO 중심의 피라미드형에서 고객 점점 조직을 최상위에 두는 역피라미드형으로 바꾸는 등 각고의 노력을 기울이고 있다. 그러나 과거 시장의 변화와 고객의 니즈를 제대로 파악하지 못해 어려움을 겪은 사례들이 적지 않다.

대표적인 사례가 바로 ‘시티폰’ 사업이 아닌가 싶다.



시티폰 사업은 시장 트렌드와 고객 니즈를 적절히 반영하지 못해 일찍이 시장에서 퇴출되었다.

이것은 발신전용폰으로, 무선호출기(일명 ‘삐삐’)와 휴대전화 시장 중간에 낀 브리지 상품이였다. 무선호출기가 연락처와 음성 메시지만 수신 가능했던 것을 보완하기 위해 만들어진 것으로 초기에는 ‘황금알을 낳는 사업’으로 불렸다. 그러나 시티폰은 중계 안테나가 설치된 공중전화 부스의 반경 100m 이내에서만 발신이 가능했기 때문에 사용자들의 불편을 샀고, 97년 개인휴대폰(PCS)이 급속히 확산하면서 불과 3년 만에 시장에서 퇴출됐다.

기존 일간신문, 스포츠신문들이 무료 신문에 독자들을 빼앗긴 것도 고객의 니즈 변화를 재빨리 간파하지 못한 결과라고 할 수 있다. 기성세대 중심의 예전 독자들이 기사 내용의 깊이나 공정성을 중시했다면, 신세대 중심의 요즘 독자들은 그것보다는 간편함을 추구하는 경향이 있다. 즉, 요즘의 독자들은 복잡한 출근길에서 읽기 편한 사이즈의 신문을 통해 구미에 맞는 뉴스 몇가지만을 간략하게 읽는 것을 선호하는 경향이 있다는 것이다. 게다가 신문값이 무료이니 독자들의 손길을 붙잡을 수 있었던 것이다. 물론 무료 신문들이 갖고 있는 한계에 대해 논란의 여지는 있으나, 한 발 앞서 고객의 니즈를 충족시켰다는 점은 평가받을 만하다.

4. 무리한 기업 통합 및 확장

기업이 성장하는 방식은 매출 신장을 통한 기존 사업의 확장도 있으나, 신규 사업 진출 또는 다른 기업의 인수 및 합병을 통한 사업 다각화 방식도 있다. 후자는 여타의 방식보다 상대적으로 빠르게 기업의 외형을 확장시킬 수 있다는 장점이 있지만 기존 사업과의 시너지를 고려하지 않거나 무리하게 외부에서 자금을 차입해서 진행할 경우 기업을 위험에 빠뜨릴 수도 있다는 치명적인 단점을 안고 있다.

1999년 미국의 단체 상해보험업체 유넘(Unum)이 개인 상해보험업체 프로비던트(Provident)와 합병한 사례를 보자. 두 회사의 경영진들은 상해보험업체라는 공통점 때문에 각사의 영업사원들이 상대방의 상품도 충분히 판매할 수 있을 것이라는 기대를 안고 합병을 결정했다. 그러나 두 회사의 영업 사원들은 ‘기업’과 ‘개인’이라는 서로 다른 성격의 고객을 대상으로 영업 활동을 펼쳐왔기 때문에 시너지 효과를 제대로 발휘하지 못했다. 한 마디로 기업 고객과 개인 고객을 대상으로 영업을 할

“ 기업이 자기 역량을 고려하지 않고 무리하게 사업을 확장할 경우 위기에 봉착할 수 있다. ”

“ M&A를 통해 사업을 확장하려는 기업들은 ‘승자의 저주’에 희생당하지 않도록 주의해야 한다. ”

때 필요한 역량이 서로 달랐던 것이다. 결국 유넴은 막대한 손해를 입고 2007년 합병을 포기하면서 개인보험 시장에서 철수하게 된다. 여전히 유넴의 주가는 합병 이전의 절반에도 미치지 못하고 있다.

프랑스와 유럽을 대표하는 글로벌 미디어 및 통신 사업자인 비방디는 무리한 사업 확장을 추진하다가 경영난을 겪기도 했다. 1853년 프랑스의 수질 정화 및 상수도 사업체로 시작한 비방디는 1980년대 전력 등 유틸리티 사업에 진출하며 큰 성공을 거두게 된다. 이를 바탕으로 동사는 세계 최대의 음반사인 유니버설 뮤직과 ‘월드오브워크래프트(WoW)’로 잘 알려진 시에라(Sierra) 엔터테인먼트, 프랑스 제2의 이동통신업체인 SFR 등을 인수하면서 성장가도를 달리게 된다. 그러나 무리하게 다각화를 했던 것이 독이 되었을까? 비방디는 170억 유로에 달하는 막대한 부채를 안게

되고 매출 부진 등으로 2002년에는 230억 유로에 달하는 사업 손실을 기록하면서 위험에 처하고 만다. 결국 비방디는 유동성 위기를 해결하기 위해 주요 자회사들을 매각하는 등 뼈아픈 구조조정 과정을 겪어야 했다.

과거 고도 성장기에 한국 기업들도 차입에 의존한 무리한 사업 확장을 추진하다 무너진 사례들이 적지 않다.

한보그룹의 경우에는 핵심 주력사인 한보철강의 성장을 토대로 1989년 임해철강공업단지, 1994년 열연공장 건설 등 사업 확장을 추진하였으나 약 5조원에 이르는 막대한 차입금 때문에 제철소 준공 이후 무너지고 말았다. 차입 경영에 대한 내부의 우려에 대해 정태수 전 회장은 ‘한보철강에 투자한 5조원은 땅값만 오르면 곧 20조원으로 불어날텐데 무슨 걱정들이 그렇게 많으냐?’며 사업을 강행했다고 한다.

삼미그룹 역시, 한보그룹과 비슷한 시기에 부



한보철강은 외부 차입에 의존한 무리한 사업 확장으로 무너지고 말았다. 사진은 1997년 말 한보철강 당진제철소의 모습

도를 맞고 말았다. 삼미그룹은 1980년대 말부터 미국의 알텍(AI Tech)과 캐나다의 아틀라스(Atlas) 등 북미지역의 특수강 기업을 인수하고, 창원 공장 증설에 나서는 등 사업을 확장해 나갔다. 그러나 특수강 경기 부진과 더불어 과도한 차입경영으로 인해 1997년 무너졌다.

또한 과거 재계 서열 8위까지 올랐던 기아자동차는 계열사인 기아특수강에 대한 무리한 투자 등이 원인이 되어 위기를 맞았다. 당시 특수강의 국내 수요가 연 10만 톤에 불과하다는 분석이 나오는 가운데 약 1조원의 막대한 자금을 투입해 72만 톤 규모의 특수강 공장을 세운 것이 화근이었다.

최근 그 어느 때보다 M&A 시장이 후끈 달아오르면서 많은 기업들이 M&A를 통한 몸집 불리기에 나서고 있다. 그러나 과거의 사례를 통해 볼 때 돈을 빌려 기업을 인수하는 차입 인수 방식은 자칫 장밋빛 미래 대신 감당하기 힘든 이자 비용 등 기업에게 상당한 부담을 안겨줄 수도 있다. M&A를 추진하는 기업들은 미국의 행동경제학자인 리처드 세일러가 말한 ‘승자의 저주(치열한 M&A 경쟁 때문에 지나치게 높은 가격으로 기업을 인수하여 후유증을 겪는 것)’에 희생당하지 않도록 주의할 필요가 있다.

5. 리더십의 적절한 승계 부족

기업은 지속성장을 위해 환경 변화를 인식하고 사업구조의 재설계 방향을 과감하게 결정해야 하는 경우가 있다. 그런데 많은 기업들이 이러한 의사결정을 내리지 못해 변신의 기회를 놓치거나, 잘못된 의사결정을 내려 돌이킬 수 없는 국면에 빠지는 경우가 종종 있다. 적절한 시기에 옳은 결단을 내리고 필요한 조치를 취할 수 있는 리더를 제대로 육성하거나 확보하지 못했기 때문이다. 특히 이러한 리더십 부재로 인한 위기는 가치 창조의 메커니즘을 제대로 이해하고 실행해온 창업자나 뛰어난 리더가 물러나는 순간 발생할 가능성이 높아진다.

월트 디즈니(Walt Disney)는 창업자인 월트 디즈니가 1966년 사망한 이후 경영의 큰 위기를 겪었다. 조직 창의력의 극대화를 통해 애니메이션 영화와 테마 파크의 시너지를 극대화시킬 수 있었던 리더십 동력을 잃어버렸기 때문이다. 실제 애니메

“ 치밀하고 계획적인 리더십 승계 관리가 이루어지지 않을 경우 지속적인 성장이 어려워진다. ”

“ 서브프라임 사태로 촉발된 금융위기는 리스크 관리의 실패 사례로 볼 수 있다. ”

이선 영화의 경우 디즈니가 마지막으로 손을 댔던 ‘정글북(1967)’ 이후로 ‘인어공주(1989)’가 나올 때까지 눈에 띄는 작품이 거의 나오지 않았다. 결국 디즈니는 1984년 취임한 아이스너(Michael Eisner)의 리더십 하에서 애니메이션 등 영화 부문에서 예전의 명성을 되찾음으로써 위기를 벗어나게 된다.

우리나라의 경우 최근까지 오너(owner) 경영의 관행이 강했기 때문에 창업자의 사후 또는 은퇴 이후 경영권 승계가 갑자기 이루어지면서 종종 위기에 직면한 사례들이 있다. 체계적인 준비와 경험 없이 갑자기 승계된 오너의 경우 사업 및 현장 경험이 부족하기 때문에 환경 변화와 시류를 제대로 읽을 수 있는 역량과 경륜이 부족할 수 밖에 없다. 또한 이들은 무엇인가를 보여주어야 한다는 강박감에 시달리게 된다. 이 경우 CEO에게 적절한 의견이나 전략적 방안을 제시할 수 있는 경영층이 없다면, CEO 독단으로 자금 조달 방법, 사업 리스크 등에 대한 충분한 검토 없이 공격적으로 사세를 확장하려는 경향이 나타나게 된다. 호황기인 경우에는 이러한 공격 경영의 성공 가능성이 높지만, 거품이 급속히 꺼지는 불황기의 경우 결국 기업을 큰



월트 디즈니 사의 리더십 승계 관리를 소홀히하여 한때 위기에 처한 적이 있다. 사진은 미키마우스 인형에 둘러싸여 있는 창업자 월트 디즈니의 모습

위기에 빠뜨리게 된다.

1967년 매출 순위 60위(진로양조)에서 1996년 24위까지 오른 진로를 살펴보자. 진로는 경영권 승계 이후 건설, 유통, 맥주 등의 사업으로 사세 확장을 시도하였다. 그러나 그 과정에서 막대한 부채와 경영 손실 발생으로 결국 부도의 운명을 맞게 된다. 당시 진로종합유통의 부채 비율은 무려 1,600%에 달했다. 또한 진로 쿼어스맥주의 경우 막대한 설비와 영업 비용을 투자했지만 매출 부진으로 3년간 900억 원의 손실이 발생해 진로가 어려움에 빠지는 큰 원인으로 작용하였다.

조직의 성공을 가능하는 궁극적인 조건은 ‘오늘만이 아니라 내일도, 모레도 계속 승리할 수 있느냐’이다. 따라서 조직의 모든 계층에서 미래의 기업을 올바른 방향으로 이끌 수 있는 우수한 리더들을 어떻게 확보하느냐에 대한 끊임없는 고민과 실행이 필요하다.

6. 리스크 관리 실패

미국발 서브프라임 위기의 여파로 전세계 금융시장의 불안이 높아지고 있다. 우리나라 금융시장 역시 이 위기를 비켜가지 못하고 있다. 그렇다면 이러한 위기는 어디에서 기인한 것일까?

2000년대 초반 미국 연방준비위원회의 금리인하 정책 등으로 인해 주택담보대출이 급증하였다. 그리고 금융기관들은 채권을 증권화한 금융상품 시장을 확대했다. 즉, 이미 판매된 소비자대출과 주택담보대출 같은 채권을 바탕으로 새로운 금융상품을 만들어 판매함으로써 그 위험을 금융시장에 분산시키는 것이다. 이를 통해 자금을 확보한 금융기관들은 무모하게도 가난한 사람과 상환 능력이 부족한 사람에게도 대출을 해주는 상황이 벌어졌다. 즉, 프라임 금리(신용이 양호한 채무자에게 제공하는 우대 대출 금리)를 받지 못하는 신용도가 낮은 사람들이 주로 활용하는 서브프라임 모기지 대출이 빠르게 증가한 것이다. 그런데 부동산 경기의 침체와 경기 악화로 인해 채무자의 채무 불이행이 표면화되기 시작하였다. 이에 따라 서브프라임 모기지를 담보로 묶어 증권화한 금융상품들을 자산으로 보유하고 있었던 대형 은행들과 증권 회사들이 막대한 손실을 입기 시작한 것이다. 결국 이들 기업의 경영

“ 기업은 미래에 발생할 수 있는 리스크를 예측하고, 적절한 대응책을 강구해야 한다. ”

“ 윤리경영을 소홀히 하다가 시장에서 퇴출된 기업들도 존재한다. ”

진들은 회사의 성과를 높이기 위한 일련의 정책들에 내포되어 있던 리스크의 수준을 제대로 인식하고 적절히 대처하지 못함으로써 위기에 빠진 것이다.

이러한 결과로, 150년 이상의 역사를 가진 리먼 브라더스(Lehman Brothers)가 파산 신청을 하였다. 그리고 85년 전통의 투자 은행인 베어스턴스(Bear Sterns)는 JP모건에 인수되었고, 세계 최대 증권사와 부동산 회사 등을 보유한 투자 은행 메릴린치(MerrillLynch) 역시 BoA(Bank of America)에 인수됨으로써 94년 만에 회사 간판을 내리게 되었다. 또한 짐 콜린스(Jim Collins)의 저서 ‘Good to Great’에서 “담보 리스크를 보다 정확하게 평가할 수 있는 정교한 알고리즘을 활용하여 저소득 층도 집 담보 대출을 통해 주택을 소유하게 만든 기업”이라고 평가 받으며 ‘Great Company’로 꼽힌 패니메이(Fannie Mae), 그리고 패니메이와 함께 대표적 주택담보 대출업체로 꼽히는 프레디 맥(Freddie Mac)도 생존을 위해 구제금융에 손을 벌리는 처지가 되었다.

이러한 현상은 1990년대 말 외환위기 때 국내 금융기관들이 겪은 위기와 유사하다고 볼 수 있다. 서브프라임 위기는 개인의 채무 불이행으로 인한 금융회사의 위기가 실물경제로 확산되는 모습을 보이고 있다. 반면, 한국의 외환위기는 비효율적이고 방만한 투자로 인한 대기업군의 연쇄 부도와 이에 동반한 금융기관의 부실화가 표면화되면서 시작되었다는 점에서 그 전개 양상은 차이가 있다. 하지만 이로 인해

많은 금융기업들이 위기를 겪었다는 점에서 공통점이 있다. 한국의 경우 은행산업 역사상 최초로 5개 은행이 퇴출되었으며, 제일은행은 뉴브리지캐피탈에 매각되었다. 그리고 은행들이 통폐합되고 직원들이 정리해고를 당하는 시련을 겪었다. 또한 170조 원에 가까운 막대한 구제금융이 금융권의 부채를 청산하는데 투입되었다. 물론, 한국 금융위기는 정책 당국의 외환관리 잘못에 기인한 측면도 있다. 그러나 금융기관 경영층도 당시 외채를 단기로 조달하여 부실 기업



서브프라임 위기는 리스크 관리 실패의 전형적인 사례이다. 사진은 주가 폭락세가 이어진 2008년 10월 초 뉴욕 증권거래소 트레이더들의 모습

에 장기로 빌려주는 관행의 미래 위험을 제대로 예측하지 못한 동시에 그 위험을 애써 외면한 측면이 있다는 점에서 책임을 면하기 어렵다.

기업 경영자들은 환경의 급속한 변화가 이제까지의 핵심 성공 요인을 무력화할 뿐 아니라, 전혀 생각지 못한 위기를 기업에 가져다줄 수 있다는 사실을 분명히 인식해야 한다. 따라서 기업은 자사에 중대한 위험을 안겨줄 수 있는 요소에 대해 지속적으로 모니터링하고, 이상 징후 발생 시 신속히 대응할 수 있는 시스템을 구축해야 한다.

7. 윤리경영의 부재, 도덕적 해이

2000년 미국 7위의 매출액을 자랑하다 회계부정 스캔들로 순식간에 파산한 엔론(Enron)의 예를 굳이 들지 않더라도, 최근 윤리경영의 중요성에 대한 인식이 점점 높아지고 있다. 하지만 아직도 윤리경영이 제대로 실천되고 있는지에 의문의 여지가 남는다. 사실 최근의 서브프라임 사태도 윤리경영의 부재가 그 한 원인이라고 할 수 있기 때문이다.

예를 들어, 미국의 저명한 어느 경제학자는 2008년 9월의 미국 금융 공황을 ‘월가(Wall Street)의 탐욕과 위선’이 자초한 재앙이라고 논평했다. 기업 성과와 인센티브의 연계로 인해 월가의 경영자들이 위험을 고려하지 않고 무분별하게 단기 성과를 높일 수 있는 방안을 모색하고 실행한 비도덕성이 위기를 초래했다는 것이다. 동시에 일부 경영자들은 대마불사(大馬不死)의 관점에서, 좋지 않은 결과가 발생할지라도 그 손실을 다른 쪽에서 부담할 것이라 생각하고 위험을 감수하는 도덕적 해이가 위험을 가중시켰다는 분석도 있다. 만약 월가의 경영자들이 기본과 원칙을 지키는 마인드를 갖고 윤리경영을 실천했다면 위기가 그렇게까지 확대되지 않았을 수도 있었을 것이다.

과거 우리 기업들도 비윤리적 경영 활동으로 인해 위기에 빠진 경우가 종종 있었다. 국내 5대 그룹에 속하던 대우의 경우 2000년 9월 23조원에 달하는 분식 회계가 드러나면서 그룹에 대한 신뢰가 땅에 떨어졌다. 그리고 이는 결국 그룹 해체를 가속화시킨 한 가지 주요 원인으로 작용했다.

“ 경영자들은 과거 기업들을 실패로 이끈 요인을 반면교사로 삼아 지속성장을 위한 방안을 모색해야 할 것이다. ”

“ 미래 가치 창출을 위해
필요한 역량이
무엇인가에 대한 고민이
필요하다. ”

이제 윤리경영은 기업의 강력한 핵심 역량으로 작용하고 있다. 기업이 비윤리적 활동을 하는 경우 시장이 이를 용서하지 않을 태세이기 때문이다. 이제 우리 기업들도 ‘정정당당한 방법으로 고객에게 감동을 주고, 신바람 나는 직장 환경을 구현한다’라는 목표 하에 기업 문화를 쇄신할 필요가 있다. 그래야만 지속적인 번영을 누리는 기업으로 발돋움할 수 있다.

Ⅲ. 실패 요인에 대한 관리 필요

뜨고 지는 별들과 같이 시장에서 기업들이 성쇠를 거듭하는 것은 어쩌면 당연하다고 할 수 있다. 특히, 포스터가 “2020년 S&P 500대 기업 리스트의 3/4 이상이 지금 우리가 전혀 알지 못하는 기업으로 구성될 것이다”라고 말한 것처럼 미래에도 지속적으로 스포트라이트를 받는 기업으로 살아남는 것은 결코 쉬운 일이 아닐 것이다. 이러한 관점에서 과거 기업을 실패로 이끈 요인을 살펴 보고, 반면교사(反面教師)의 시사점을 얻는 것은 중요하다. 또한 복합적인 실패 요인들이 상호작용하여 기업을 위기에 빠뜨리는 경우가 일반적이기 때문에, 기업들은 ‘나무가 아닌 숲을 바라보는’ 전체적 관점에서 실패 요인을 바라보고 관리하는 것이 필요하다. 그리고 이를 통해 불확실성 하에서의 성공 요인을 찾아야 한다.

향후 기업들은 미래의 불확실성을 극복하고 지속적으로 ‘위대한 기업’으로 살아남기 위해 다음과 같은 포인트에 관심을 기울여야 한다. 우선, 고객과의 긴밀한 접촉이다. 미래의 변화 방향성을 설정하는데 있어 가장 중요한 잣대가 되는 것은 바로 고객이기 때문이다. 특히 통찰력과 창의력을 통해 고객의 니즈가 과거에 어떻게 변화하였으며 향후에는 어떻게 변화할 것인가에 대한 귀적을 전략적으로 파악하는 것이 필요하다. 그리고 미래 환경 변화와 고객 니즈에 따라 탄력적으로 대응해 나갈 수 있는 역량 확보에 노력해야 한다. 이를 위해서는 향후 사업을 영위해 가는데 있어 효용성이 떨어지는 역량은 무엇인가, 미래 고객 가치 창출을 위해 확보, 개발해야 하는 역량은 무엇인가 등에 대해 깊은 고민이 필요하다. 또한 구성원 마음속에 변화 DNA를 심어주는 것이 필요하다. 과거의 관성과 타성을 깨고 성공적인 변화를 추진하기

위해서는 구성원들이 ‘한번 해 보자’는 마인드를 갖고, 적극적으로 변화에 참여하는 것이 필요하기 때문이다. 조직이 ‘남의 집 잔치 구경하듯’ 방관하고 있는 구성원들로 가득하다면, 변화와 혁신을 통한 지속적인 성장이 이루어질 수 없다. 마지막으로 조직 창의성을 어떻게 개발할 것인가에 대한 고민이 필요하다. 애플(Apple)사의 예에서 알 수 있듯이, 조직 창의성이 적절히 발휘된다면 한번 무너진 기업이라도 다시 살아나서 초일류 기업으로 성장하는 것이 가능할 것이기 때문이다. www.lgeri.com

참고문헌

- 공병호(1993). 한국기업흥망사, 명진출판.
- 니케이 비즈니스(1984). 기업의 수명은 30년이다, 신구미디어.
- 대한상공회의소(2006). 코참비즈 기업 DB로 본 국내 기업의 특성.
- 동아일보 경제부(2002). 한국대기업의 리더들, 김영사.
- 황명수(1993). 한국 기업 경영의 역사적 성격, 신양사.
- Richard Foster, Pierre Ven Beneden & Sarah Kaplan(2001). *Creative Destruction*, Financial Times Prentice Hall.
- Paul B. Carroll & Chunka Mui(2008). 7 Ways to Fail Big. Harvard Business Review, September.
- Robert F. Hartley(2002). *Management Mistakes and Successes*, John Wiley & Sons.