

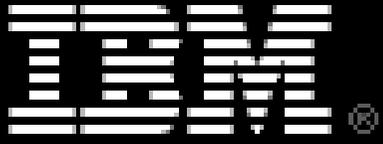
Turnaround



NOTICE: Proprietary and Confidential

This material is proprietary to writers. It shall not be used, reproduced, copied, disclosed, transmitted, in whole or in part, without the permissions of writers

© 2004 copyrights reserved

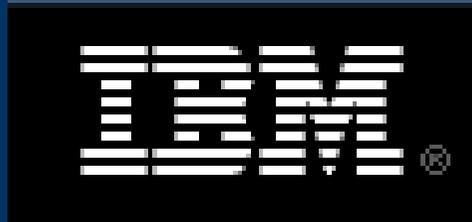


Turnaround



IBM Overview

년도	주요 사건들
1910년대	Thomas J Watson Sr.(1914) International Business Machines Corporation.
1950년대	Thomas J Watson Jr.(1956)
1960년대	Thomas J Watson Research Center(1961) System/360(1964) → Main Frame 중심 성장 전략 반독점 소송(1969) → 13년간 지속(~1982)
1980년대	개방형 운영 환경(UNIX) → 수평적 경쟁구조 Personal Computer → Wintel, 중앙 컴퓨터의 중요도 감소
1990년대	Net Loss(1991~1993) Louis V. Gerstner. Jr.(1993) Internet 등장 → 새로운 Paradigm → IT 서비스 전환 OS/2 포기, Lotus 인수, 복잡규정 폐지 (1995) e-Business(1996) Olympic game web site(1998)
2000년대	IT Solution Company



Turnaround

IBM의 주요 전략(1950's ~ 1980's)

CEOs of IBM

1952
Thomas J. Waston, Jr.

1973
Frank T. Cary

1981
John R. Opel

1985~1993
John F. Akers

1950's
(Market-oriented)

1960's ~ 1970's
(Technology-oriented)

1980's
(Product-oriented)

- 1952 : IBM 701
- 1956 : IBM 305 RAMAC
- 1957 : FORTRAN

- 1964 : System/360
- 1971 : Floppy disk
- 1973 : Supermarket check
- out station, ATM

- 1981 : Personal Computer
(IBM PC)

• 자금력 + 영업력 중심 경쟁

- 경쟁사가 먼저 새로운 제품을 발표하면, 시장에서의 반응을 살펴본 후 가능성을 보고 뛰어 들어 영업력을 바탕으로 경쟁

• 기술/제품 개발 중심 경쟁

- 적극적이고 과감한 R&D를 통한 새로운 기술 및 신상품을 시장에 도입해, 제품 중심으로 시장을 주도해 나가며 경쟁자를 압도함.
- 특히, System/360 이후 Mainframe 사업 모델 중심의 전략을 펼침.



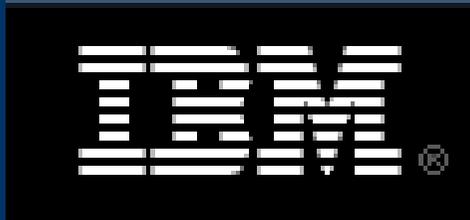
Waston, Jr. 취임
(1952)



System/360
(1964)



IBM PC (1981)



Turnaround



컴퓨터 산업의 주요 환경변화

Computer Industry 의 주요 변화
(1981~1996)

The sources of problem

Open System (UNIX)

↓
수평적 경쟁 구조

Disruptive Technology

PC가 Mainframe Computer 의
Disruptive technology 로 작용함

PC Network

↓
Client/Server
↓
Mainframe 시장 축소

Architectural Competition

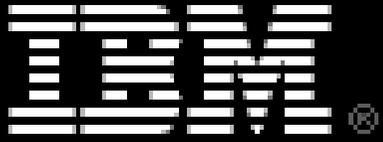
MS 와 Intel 에게
PC 산업 Architecture의 주도권 상실

**The emergence of the internet
& WWW**

↓
E-commerce

Mainframe-focused strategy

Installed base 부작용 및
경쟁력 상실



Turnaround



IBM의 구조적인 문제

조직문화의 문제

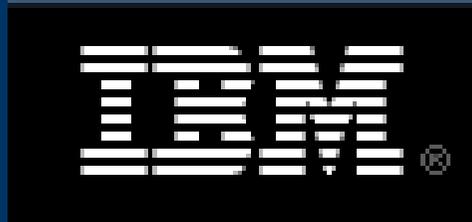
- 비대해진 조직
- 지나치게 중앙집권적인 기업구조
- 3C - 자기만족(Complacency), 보수주의(Conservatism), 자만심(Conceit)

과거로부터 이어온 잘못된 정책

- 고마진 메인프레임에 대한 지나친 의존
- 소프트웨어와 서비스에 대한 관리 소홀
- 비용의 급격한 증가
- 연구시설과 시장과의 연계에 실패

잘못된 의사 결정

- 장비 임대제도의 포기 결정
- 인텔과 마이크로소프트에 관한 결정
- IBM의 조직분할에 대한 논의



Turnaround



IBM과 마이크로소프트, 인텔의 성장비교(1883 ~ 1992)

년도	IBM			마이크로소프트			인텔		
	매출	순익	순익/ 매출 (%)	매출	순익	순익/ 매출 (%)	매출	순익	순익/ 매출 (%)
1983	40,180	5,486	13.6%	50	6	12%	1,122	116	10.3%
1985	50,056	6,555	13.1%	140	24	17.1%	1,365	2	0.1%
1987	54,217	5,258	9.7%	346	72	20.8%	1,907	176	9.2%
1989	62,217	3,758	6.0%	804	171	21.3%	3,127	391	12.5%
1991	64,792	-2,827	-	1,843	463	25.1%	4,779	819	17.1%
1992	67,045	-2,784	-	2,759	708	25.7%	5,192	827	15.9%

(단위:백만 달러)

❖ 출처: 기업 연례 보고서, 1992, Forbes “Annual Report of American Industry,” 4 January 1993, pp 115 – 116

❖ 분석: 위 표를 보면 IBM에 비해 두 신생기업이 매출과 수입에서 급성장을 보이고 있음을 알 수 있다. 또한, IBM에 비해 마이크로소프트와 인텔이 수익성에서 좋은 실적을 보여주고 있음도 알 수 있다.



Turnaround

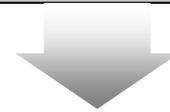


IBM의 Turnaround 전략

New Era : Internet(WWW) 중심의 Network 사회

Get connected → 표준화, 통합화, 대형화

IT Tech → IT Service



Gerstner(1993년 취임) : “**Going to Market as One IBM**”

IBM의 핵심역량은 다양한 기능을 통합하고 고객에게 IT 솔루션 제공하는 것



조직 문화 및 Mindset 변화

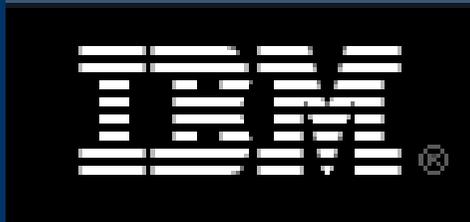
- ‘대기업병’ 타파
- Customer-oriented
- Empowerment

Cost Reduction & Restructuring

- Cost reduction (42% → 33%)
- 선택과 집중 (IT Service 중심)
- 제품중심의 Sales 조직 재편

기업전반의 사업전략 변화

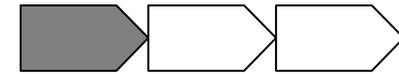
- IT Solution 특화 전략
- 브랜드 강화 : e-Business
- Synergy 창출 : One IBM



Turnaround



조직 문화 및 Mind-set 변화 : 1993-1994



■ 대기업병 타파

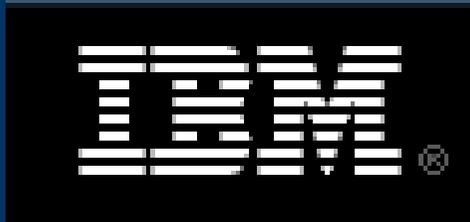
- 오래된 엘리트 의식, 위기 의식 부재 → 고객 중심 Mind 고취
- 조직에 만연한 권위주의, 형식주의, 연공서열주의 → Empowerment, 복장규정 폐지
- 부문간 비협조, 중복 투자 만연 → 전체 성과 반영, 중복기능 통합, 재배치

■ Customer Oriented 조직 혁신

- 기존 IBM 고객을 대할 때의 거만함을 배척하고 최고경영자도 고객 가까이에서 고객의 의견을 귀담아 듣는 것을 강조
- 거스너는 IBM의 내부, 외부, 고객에 대해 빠르게 배워나감 (기업 내 다양한 계층과 대화를 통해 정보 획득)
- Marketing 역량과 PR정책의 부재를 지적하고 고객과의 관계 개선에 역점을 둠

■ Restoring Line Managers' Accountability and Ownership (Empowerment)

- Staff에 의존하지 말고 스스로 문제해결 역량을 키우는 것을 강조
- 경영진 보다 현장 담당자의 식견을 높이 평가, 의사결정의 권한과 책임을 기업내부에서 현장으로 이동



Turnaround



Cost reduction & Restructuring : 1993-1994



■ Cost Reduction

- Overhead 비중 대폭 감소 : 42%→33%
- R&D 감축 : \$26.8billion→\$20billion
- Layoffs: 4만~5만(1993년), 3.5만(1994) (한번에 대량 감축하는 것이 심리적으로 받아들이기 쉬움)

■ 선택과 집중 (IT Service 중심, 핵심역량/경쟁력 기준)

- 복잡한 내부 거래 체계를 없애고 비핵심역량 사업부 정리(OS/2, PC 포기)
- Server software, “middleware”같은 S/W 부문에서 성장 가능성 감지
- Lotus 인수합병 → collaborative messaging과 S/W management 약 정보완

■ Organizational Changes

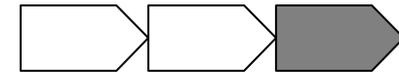
- CEC와 WMC 신설하여 기업 전략에 대해 논의
- Sales 조직을 지역별에서 제품별 조직으로 바꿈 (제품에 대한 지식 수준을 높이기 위해)
- Sales 조직을 고객관계 매니저와 제품 전문가로 구분 (제품, 산업, global process에 역점)



Turnaround



기업전반의 사업전략 변화 : 1995



■ Sources of Growth : IT Service Strategy

- Client/Server 체계는 끝 → Internet이 새롭게 부상 → “Network-centric Computing”을 지향하도록 전환
- IT 서비스 부문이 급격한 성장을 보이며 수익성 개선
- Mainframe 시장의 새로운 수익구조와 성장경로를 찾아내어 기존 시장의 가치를 상승시킴

■ Remaking the Brand : e-Business

- e-Business 용어, Concept 개발
- 40여 개 광고대행사를 Ogilvy와 Mather Worldwide로 축소 (“Solutions for a Small Planet” 캠페인)
- 펜티엄 리콜 사례를 통해 고객관계를 중요시하는 브랜드로 이미지 탈바꿈

■ “Going to Market as One IBM”

- IBM의 핵심역량은 다양한 기능을 통합하고 고객에게 솔루션을 제공하는 것을 파악
- 사업분야별로 기업을 분해하는 것보다 더 큰 이득을 챙길 수 있음을 간파
- Financial Results(1995) : 매출 \$72billion에 순이익 \$4.2billion

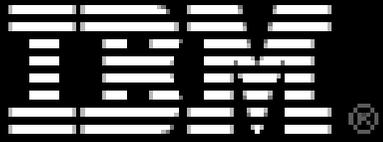


Turnaround



IBM의 Turnaround 이후

New Leadership	IBM의 현재 (2003.04)
<ul style="list-style-type: none"> • Palmisano 2003년 1월 CEO 취임(1973년 입사, COO 역임) - Gerstner는 칼라일 그룹의 회장으로 자리를 옮김 - IBM의 서버 제품군을 eServer 브랜드로 통합 - PwC Consulting 인수로 end-to-end 의 통합 솔루션 서비스 회사로의 입지 강화 - 93년 총 매출의 27%에 불과하던 서비스 사업이 2002년에는 총 매출의 45%를 차지하는 364억 달러 규모의 최대 '서비스 회사' <div data-bbox="824 981 1312 1385" data-label="Image"> </div>	<p>세계 최대의 정보기술업체</p> <p>IT서비스(360억불), 하드웨어(270억불), IT 렌탈 및 금융(30억불) 등 각 부문에서 세계 최고</p> <p>2003년 매출 891억불, 순이익 76억불, 전세계 164개국, 직원 32만 명</p> <ul style="list-style-type: none"> - 세계 최대 비즈니스 컨설팅 및 테크놀로지 컨설팅 회사 - 세계 1위 서버업체, 시장 점유율 29.8% - 오픈 인터넷 표준과 애플리케이션, DB 분야 선도 기업 - 매년 연구/개발분야에 평균 50억불 규모 투자 - 11년 연속 최다 미국 특허 획득 (25,000건 이상)



Turnaround



IBM의 미래 비즈니스 전략

1. Business Service Strategy

HOW IBM'S BUSINESS-SERVICES STRATEGY WORKS

Big Blue's methodology isn't set in stone, but here's how it played out with Marathon Oil

A PUSH FOR CHANGE

In 2002, Marathon Oil's executives want to trim costs in the finance department and put in place monitoring tools so that managers can follow daily operations and make quick adjustments. They call in IBM consultants and researchers to talk it over.

IBM RESPONDS

Big Blue's consultants and software developers analyze Marathon's business processes. They suggest ways to reduce accounts payable and other processes from 18 days to eight. They build a "dashboard" on execs' PCs to help monitor the business.

THE PATH FORKS

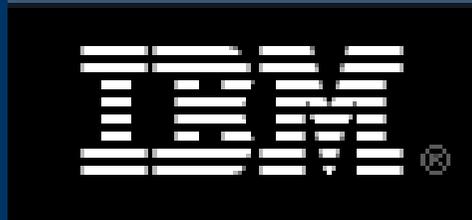
While some clients keep control of their business processes and technology supplied by IBM, Marathon hands much of its finance operations directly to Big Blue. Other customers go further, having IBM manage human resources and customer service.

IBM CREATES NEW PRODUCTS

IBM builds new businesses around the knowhow it develops for early customers, such as Marathon. Already, IBM has sold the business-analysis dashboard it created for Marathon to more than a dozen other clients—and has installed it within IBM itself.

2. Product Strategy

- 1. PC사업의 철수: 레보나에 PC 부분 매각(자원의 집중화)
→ 기존 고객들의 동요 및 거래선 변경 가능성 높음 → HP와 Dell의 단기적 사업성 개선 효과
- 2. Thin Client 전략 추진: 중앙 서버와 PC를 연결(PC사양 최소화 및 중앙서버 기능 강화) → 보안, 데이터 관리 및 TCO 측면에서 유리 → Mainframe으로의 회귀전략



Turnaround



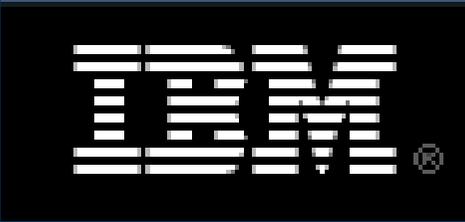
HP와 IBM과의 비교 시사점

공통점:

- HP, IBM 모두 Turnaround를 위해 외부에서 CEO를 도입
- 과거의 조직문화에 대한 혁신 시도
- 조직구조를 고객중심으로 변경
- 브랜드 강화를 위해 대규모 광고 시행

다른점:

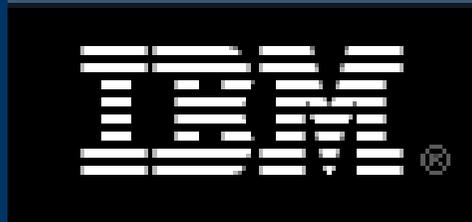
- HP는 High-Tech에서, IBM은 Low-Tech에서 CEO를 영입
- IBM은 기존 사업 중 비교우위가 없는 사업을 정리한 반면, HP는 비교우위가 없는 사업을 위해 Compaq과 M&A 실시
- IBM의 경우는 경영환경이 비교적 유리했던 반면, HP의 경우 경영환경이 어려웠음



Turnaround



Question & Answer



Turnaround



IBM Logo – Continued

International Time Recording Company (1889-1914)



The International Time Recording Company (ITR)는 New York주의 Auburn 에서 설립된 Bundy Manufacturing Company를 그 전신으로 삼았습니다. ITR의 주요 상품은 Willard L. Bundy가 발명하고, 1888에 특허 낸 기계식 타임 레코더였습니다.

Computing Scale Company (1891-1914)



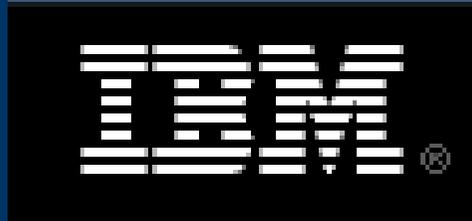
1891년, Ohio주 Dayton 출신의 두 사업가 Edward Canby 와 Orange O. Ozias는 새로운 컴퓨팅 저울의 특허권을 사서 the Computing Scale Company를 만들어 상업적 저울의 제조에 나섰습니다.

Computing-Tabulating-Recording Company (1911-1924)



1911년, Charles R. Flint는 the International Time Recording Company, the Computing Scale Company 그리고 the Tabulating Machine Company의 합병 과정을 이끌어 the Computing-Tabulating -Recording Company (CTR)이라는 회사를 탄생시켰습니다.

1914년 Thomas J. Watson Sr.가 CTR社의 총지배인으로 임명되었습니다. Watson은 연구와 기술을 강조했으며, CTR社에 훗날 널리 알려지게 되는 "THINK"라는 표어를 도입시켰습니다.



Turnaround



IBM Logo – Continued

International Business Machines (1924-1946)



1924년, the Computing-Tabulating-Recording社は 「International Business Machines Corporation」 이라는 새로운 이름을 채택하였습니다.

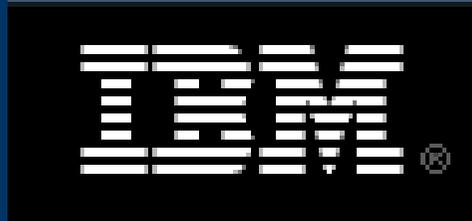
"CTR" 로고에 쓰였던 화려하고 장식적인 활자는 더 현대적인 sans-serif 체의 "Business Machines"로 교체되었습니다. 새 로고는 "International" 단어가 띠 모양으로 둘러친 지구 모양을 형상화한 모양으로 디자인 되었습니다.

IBM in transition (1947-1956)



IBM은 천공카드작성기 제조사에서 컴퓨터 회사로의 쉽지 않은 전환을 위해 자사의 브랜드 이미지와 명성을 이용하였습니다. IBM은 22년 만에 처음으로 새로운 로고로의 변화를 시도하였습니다.

새로운 로고는 1947년 1월 일자 'Business Machines' 지의 발행인 난에 소개되었습니다. 기존의 지구모양을 형상화한 로고는 Beton Bold체의 "IBM" 이라는 간결한 새 로고로 재탄생 되었습니다.



Turnaround



IBM Logo – Continued

IBM continuity (1956-1972)



1956년 5월, Thomas J. Watson, Sr.에 이어 IBM의 CEO가 된 토마스 왓슨 2세는 새로운 시대를 맞아 컴퓨터를 IBM의 주력사업으로 정하고 전사적인 혁신에 착수했습니다.

최초의 가시적인 행동은 회사 로고에 수정을 가한 것이었습니다. 로고에 가해진 미묘한 변화는 앞으로 일어날 새로운 변화가 회사의 연속성에는 영향을 끼치지 않을 것임을 의미하는 것이었습니다.

저명한 그래픽 디자이너인 Paul Rand에 의해 창조된 새로운 로고는 기존의 Beaton Bold체의 로고를 City Medium체로 재탄생 시킴으로써, "IBM" 문자가 더욱 견고하면서도 정제되고, 균형잡힌 모습으로 보이게 해 주었습니다.

IBM International Recognition (1972 - 현재)



1972년, IBM은 Paul Rand가 디자인한 새로운 로고를 채택하였습니다. 기존의 단면을 대신 가로 줄무늬를 넣음으로써 '속도와 활력'의 이미지를 전달하고 있습니다.

이후 사반세기에 걸쳐, 이 간결한 디자인은 세계에서 가장 유명한 로고 중 하나가 되었으며, 수많은 회사들이 IBM의 디자인 철학을 따르고 있습니다.