

* 무한 경쟁의 양상으로 변하면서 세계 시장은 1등 기업을 중심으로 재편되고 있다. 이러한 현상은 '1등 기업만이 살아남는 시대'로 표현되기까지 한다.

국내기업들도 무한 경쟁에서 살아남기 위해 1등 기업을 지향하고 있다. 그러나 세계 시장에서 1등 기업으로 인정받는 기업들은 손에 꼽을 정도다. 이는 세계 시장에서 1등 기업으로 인정받는 것이 그만큼 어렵다는 것을 말해주는 것이다. 하지만 어렵다고 해서 포기할 수도 없는 과제이다. 고객에게 1등 기업, 1등 제품으로 인정받지 못하면 시장에서 도태되는 것은 자명하기 때문이다.

그러면 1등 기업은 여타기업과 어떤 점이 다른가?

1등 기업들로 인정을 받고 있는 기업들에게서 나타나는 공통적인 특징을 살펴본다.

잘할 수 있는 분야에 자원집중 _+

먼저 1등 기업은 선택과 집중을 통해 잘할 수 있는 사업분야에 경영자원을 집중한다. 내부 역량에 기초한 승부사업을 선택하고, 그에 필요한 핵심역량을 세계적 수준으로 끌어올린다.

NEC는 반도체 응용분야, 컴퓨터, 통신이 디지털 기술로 서로 통합될 것을 미리 예측하고, C&C(Computer & Communication)로 대표되는 비전을 수립하고, 그에 필요한 핵심역량 강화에 자원을 집중하였다. 노키아도 NEC와 마찬가지로 매출 증대를 위한 덩치 불리기 전략을 그만두고, 잘할 수 있는 통신사업에 경영자원을 집중하였다. 그 결과 NEC는 경쟁사들이 무너져 가는 상황에서 업계를 주도하는 굳건한 1등 기업이 될 수 있었고, 노키아는 2002년 인터브랜드의 글로벌 브랜드 자산가치 평가 결과에서 유럽계 브랜드로는 유일하게 6위를 차지하였다. 이는 미국 기업을 제외하고는 최고 순위이고, 세계적 기업인 일본의 소니와 도요타를 앞서는 결과이다.

철저한 고객 중심 경영 _+

기업은 철저히 시장에서 평가되어진다는 점을 생각할 때 고객 중심 경영의 실천은 1등 기업의 가장 기본적인 요건이다. 많은 기업들이 경영이념이나 고객만족헌장 등을 통해 고객만족 경영을 강력하게 실천하고 있는 이유도 여기에 있다.

월마트의 성공요인에 대해 미국본사의 마케팅 담당이사는 "항상 고객과 대화하려는 노

사례로 보는 1등 기업의 특징

글 | 최병현 연구위원 | LG경제연구원

진정한 1등 기업으로 인정받기 위해선, 경쟁 우위 분야에 자원을 집중하는 한편 철저한 고객 중심의 경영을 해야한다. 한 발 앞선 공격 투자와 브랜드 가치를 높이기 위해 노력하는 한편 우수한 인재를 확보하여 활용한다. 또한 원칙 중심의 정도 경영과 강력한 리더십 역시 필수 조건이라 하겠다.

력"이라고 강조하고 있다. 고객과의 끊임없는 대화를 통해서 고객의 요구를 파악하여 고객 대기시간을 획기적으로 개선한 것이 월마트가 1등 기업으로 올라선 이유이다. 장기적 불황 속에서도 10년간 플러스 성장과 함께 순이익률 20%대를 달성하고 있는 세븐 일레븐의 놀라운 성과의 이면에는 소비자가 원하는 상품을 개발하여, 고객에게 신속하게 대응하는 체제가 있다. 고객의 편의를 위해 금융기관 ATM기와 복사기를 설치하고 우편업무, 납입고지서 결제 업무 등을 실시하는 한편 POS시스템을 활용하여 고객니즈를 철저히 분석하여 신속하게 대응하였다.

철저한 고객 중심의 경영을 실천하여 1등 제품에 올라선 사례도 있다. LG전자는 에어컨 사용에 있어서 소비자가 가장 부담이 되는 점이 비싼 전기료라는 점에 착안하여 최대 65%의 절전효과가 있는 휘센 에어컨을 개발하여 주부들의 실용성 욕구를 만족시켜주었다. 그 결과 세계 에어컨 시장에서 3년 연속 1등 제품으로 인정받고 있다.

한 발 앞선 공격 투자 _+

불황이라고 잔뜩 움츠려 들기만 한다면 1등 기업 달성은 어렵게 된다. 하지만 이런 기회를 잘 활용하면 시장의 지위를 더욱 굳건하게 지킬 수 있는 호기가 될 수 있다. 국내의 반도체, TFT-LCD 등이 우리나라를 대표하는 수출 상품으로 자리매김할 수 있었던 것도 과감한 R&D와 설비 투자가 있었기 때문이라 할 수 있다. 일본 기업의 자존심으로 통하는 도요타의 경쟁우위도 한 발 앞선 R&D 투자와 설비 투자에서 찾을 수 있다. 2001년 한 해 동안 도요타가 R&D에 투자한 규모는 5조9천억원으로 일본제조업을 통틀어 최고 수준이었다. R&D투자 규모 면에서 국내 최상위권을 형성하고 있는 20개 기업의 R&D 총 투자규모가 6조2천억원 수준인 점을 감안한다면 단일 기업으로서 R&D규모가 어느 정도인가는 상상하기 어렵지 않다. 소니, 도시바 등 초일류기업들이 장기 불황을 견디어내기

위해 감원, 공장폐쇄 등 극약 처방을 하고 있는 것과는 대조적이라 할 수 있다.

높은 브랜드 가치 _+

시장에서 인정받는 1등 기업들은 시장 지배력과 함께 높은 브랜드 가치를 지니고 있다. 100여년의 역사를 자랑하는 미국의 대표적 소매업체인 시어즈로백과 K마트가 월마트에게 선두자리를 내어 준 것도 강력한 브랜드 파워의 구축이 미진한 상황에서 지나치게 가격 경쟁에 치중했기 때문이라 할 수 있다. 신규 고객을 개척하는 것이 기존 고객을 유지하는 것보다 4~6배 더 많은 비용이 소요되며 자사 브랜드를 선호하는 고객은 그렇지 않은 고객보다 최대 9배의 이익을 제공해준다는 조사는 브랜드 가치의 중요성을 단적으로 보여주는 사례이다. 1등 기업들은 브랜드를 단순히 제품을 팔기 위한 마케팅 수단이 아니라 수익 창출을 보장하는 전사적 무형자산임을 인식하고, 장기적, 전략적으로 브랜드 자산을 구축해나간다. GE의 잭웰치 회장이 일본을 방문했을 때 "우리는 강력한 브랜드 파워와 제품력을 보유하고 있으며 이것이 우리의 최대 경쟁자 원이다"라고 중요성을 강조한 바 있다.

우수한 인재의 확보, 활용 _+

1등 기업들은 저마다 우수 인재의 확보에 열을 올리고 있다. 인재중심의 경영은 높은 가치적 성과로 돌아온다는 확신을 가지고 있기 때문이다. 미국의 한 컨설팅회사의 조사에 의하면 인재 관리를 잘 하는 상위 20% 기업은 그렇지 못한 기업들에 비해 약 22% 더 높은 주주가치를 창출하는 것으로 나타났다. 우수한 인재의 확보가 중요한 이유를 잘 나타내주는 내용이다.

한 사람의 인재를 확보하기 위해 신중한 노력을 기울이는 HP는 졸업성적이 아무리 우수하더라도 정식 사원으로 바로 채용하지 않는다. 인턴이나 아르바이트로 일할 수 있

는 기회를 제공하고 공동 프로젝트 수행과정을 살펴보면 서 지원자들의 업무수행 능력을 파악하는데 신중을 기하고 있다.

HP와는 달리 인재의 유지, 육성에 초점을 맞추고 있는 사례로는 월마트를 들 수 있다. 월마트는 지난 10여년간 해외 시장 개척을 위해 '확보하고, 유지하고, 육성한다'는 인재 확보 측면을 보다 강조해 왔다. 그러나 최근에는 인재의 유지와 육성에 중점을 두고 '먼저 유지하고, 육성하며, 그 다음으로 확보에 주력하겠다'는 방향으로 인사정책을 수정하였다.

원칙 중심의 정도경영 **+**

초우량 기업으로 인정 받던 엔론이 시장에서 퇴출되는 상황을 보면서 '윤리경영', '정도경영'이 1등 기업의 필수 조건으로 꼽혀지고 있다. 비즈니스위크가 올해 초, CEO를 'Chief Ethical Officer'로 명기한 것처럼, 경영자의 최고 덕목으로 윤리성, 도덕성이 강조되고 있다. 윤리경영의 실천을 통해 기업가치를 향상시킨 사례로는 존슨앤존슨을 들 수 있다. 윤리경영의 상징으로 여겨지는 존슨앤존슨은 '인류의 고통을 경감시키고 고객을 최우선으로 생각한다'는 원칙을 지킴으로써 고객의 신뢰를 확보하고 있다. 3M도 존슨앤존슨처럼 철저한 윤리규정을 실천하고

● 1등 기업에서 발견되는 특징

잘 할 수 있는 분야에 자원집중	- 잘 할 수 있는 부분에 자원집중 - 선택과 집중, 과감한 구조조정	NEC, 노키아, GE
철저한 고객 중심 경영	- 고객 니즈의 신속한 분석 - 차별적인 서비스 제공	세븐일레븐, 월마트, LG전자,
한 발 앞선 공격투자	- 지속적인 R&D, 설비투자 단행 - 선순환 경영의 실천	도요타 자동차
높은 브랜드 가치	- 신규고객의 창출 및 기존 고객의 유지 - 브랜드 가치를 무형자산으로 인식, 관리	GE, 코카콜라
우수한 인재의 확보, 활용	- 글로벌 우수인재의 확보 및 유지 - 차세대 리더의 육성	HP, 월마트
원칙중심의 정도경영	- 윤리경영, 투명경영의 실천 - 대고객 신뢰관계 구축	존슨앤존슨, 3M
강력한 리더십	- 1등 기업 달성을 위한 변혁 프로그램 주도 - 경영자의 지속적인 관심과 지원	캐논, 닛산 자동차

있는 것으로 잘 알려져 있다. 존슨앤존슨은 윤리경영의 실천을 통해 신뢰를 구축하였고, 이를 바탕으로 2002년 비즈니스위크가 매출, 이익, 주당순이익 등을 고려하여 평가한 결과에서 1등 기업에 올라섰다.

강력한 리더십 **+**

1등 기업의 뒤에는 항상 1등 기업에 걸맞는 명장이 있었다. 장기 불황에서도 최고의 수익을 실현할 수 있었던 캐논, 닛산 자동차의 사례가 이를 잘 입증해 준다. 일본 캐논의 사장 미타라이는 장기적인 불황을 극복하고자 대대적인 혁신활동을 감행하였다. 그는 불황기에는 싸게 많이 파는 것보다 고부가가치 제품을 만들어 이익을 많이 내야 한다고 판단하고, 기업목적에 맞지 않은 사업은 바꾸어야 한다고 주장하였다. 그는 '세계 제일의 사업만을 모은 기업을 만들자'고 종업원에게 호소하면서 PC사업을 비롯한 크고 작은 7개의 사업을 정리하였다. 그 결과 세계적인 사무기기 및 광학제품 업체로서 최근 3년간 최고 이익을 기록할 수 있었다. 강력한 리더십을 얘기할 때 빼놓을 수 없는 인물은 닛산 자동차의 카를로스 곤이다. 곤 사장은 연속적자에 허덕이며 파산직전에까지 몰린 닛산을 회생시킨 명장이다. 그는 닛산 재건계획에 따라 적자 공장 폐쇄, 계열사 매각, 부품메이커 정리 등을 통해서 코스트를 대폭

삭감하였을 뿐만 아니라, 조직원에게는 능력주의 및 실적주의를 도입하고 책임경영을 강화하였다. 그 결과 2001년 이후 3년간 흑자를 기록하고 있다.

무한경쟁의 시대에 1등 기업이 되기 위해서는 경쟁기업만큼만 노력해서는 안 된다. 남들보다 더 쓰라린 고통을 감내해야 한다. 그렇기 때문에 1등 기업들은 불황에 더욱 빛을 발할 수 있는 것이다.