

CEO Information

2012. 8. 15. (제862호)

강한 기업의 저성장기 극복전략 - 글로벌 기업을 중심으로 -

목차

I. 저성장 기조에 직면한 기업

II. 강한 기업의 저성장기 전략 특징

III. 시사점

작성 : 김근영 수석연구원(3780-8054)

Lune.kim@samsung.com

이민훈, 김상범, 이성호 수석연구원

안현섭 선임연구원, 허영미 RA



삼성경제연구소

《 요약 》

현 세대보다 다음 세대가 가난해지는 저성장기가 도래할 가능성

세계경제는 2008년 글로벌 경제위기 이후 회복세를 보이는 듯하였으나, 최근 각국의 재정위기 여파로 장기간의 저성장 국면에 접어들었다는 견해가 확산되고 있다. 이를 반영하여 주요 기관들이 경제 전망치를 당초 예상보다 하향 조정하고 있다. 이러한 저성장 기조는 기존의 불황과는 달리 장기적이고 구조적인 변화를 의미한다는 점에서 그 심각성이 매우 크다. 한국기업은 그간 어려운 경영여건하에서도 강화된 체질을 기반으로 선전해왔으나, 세계경제의 저성장 기조가 장기화될 가능성이 높아지면서 근본적인 대책이 필요한 상황이다.

저성장기에는 경쟁우위 전략으로 정면 돌파하는 '기본으로 돌아가기'가 중요

1~2년 내에 위기 이전 수준으로 회복하는 V자형이나 U자형 불황과 달리 L자형 장기침체 국면에서 지속 성장을 달성하기 위해서는 경쟁우위 확보 전략을 원점에서 재검토해야 한다. 또한 기업이 경쟁력을 확보하기 위해서는 품질 측면의 차별화 전략과 원가 측면의 저비용 전략을 실행해야 한다. 본고에서는 이번 위기에 선전한 기업을 글로벌 1000대 기업 중에서 추출한 후, 이들 기업이 구사한 경쟁우위 전략을 차별화와 저비용 전략의 관점에서 정리하고 대표적인 기업을 소개한다.

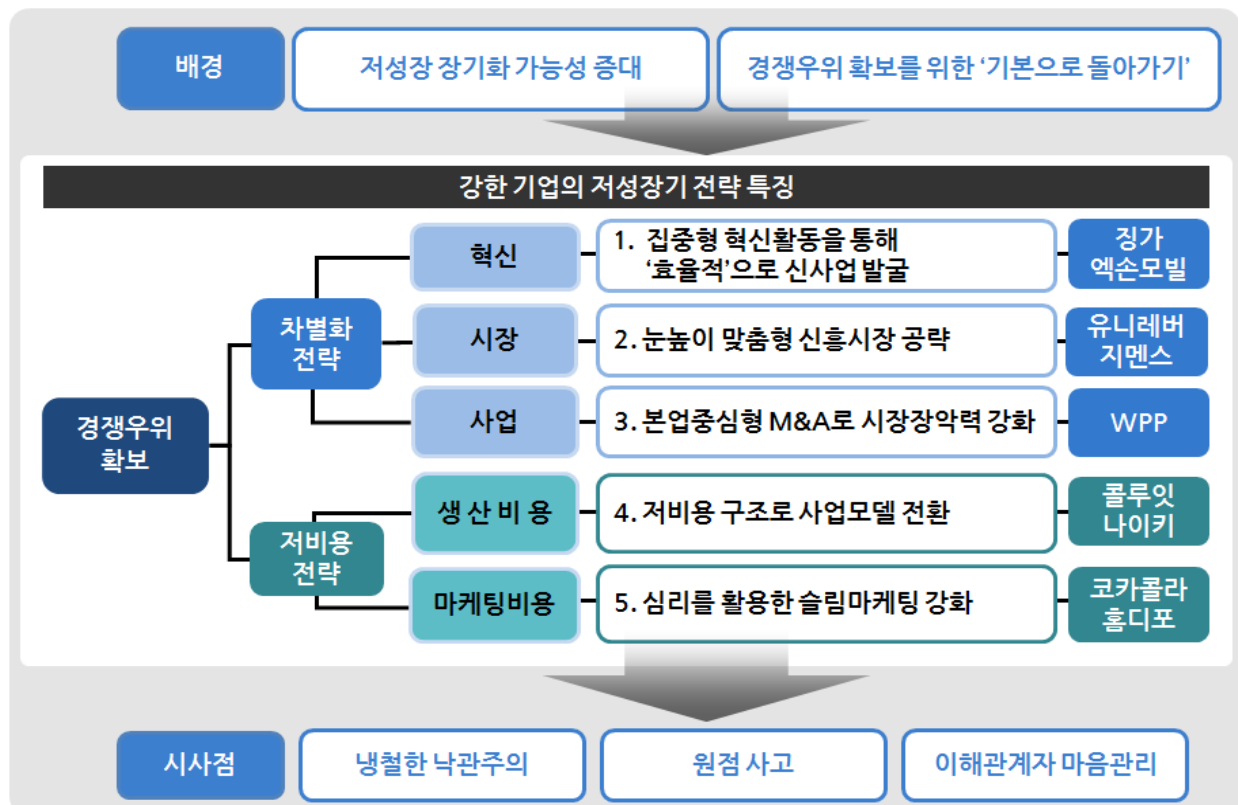
저성장기를 극복하는 5대 전략

먼저 차별화를 위해서는 ① **혁신: 집중형 혁신을 추진해 '효율적'으로 신사업을 발굴한다.** 혁신은 미래 성장을 위해 필수적이지만 실패 확률이 높은 데다가 특히 저성장기에는 그 실패를 감내할 수 있는 재무여력을 확보하기 어렵기 때문에 비용 대비 효과를 감안한 '효율성'이 핵심이다. 따라서 전방위 혁신보다는 기대효과가 큰 핵심 제품에 혁신 노력을 집중해야 하는데, 이를 위해서는 평소에 미래 트렌드를 파악하고 유망 신사업을 발굴하는 시스템을 구축해 선택의 성공확률을 높여야 한다. 그리고 자원이 부족하게 마련이므로 기존 역량이나 외부 자원을 지렛대로 삼아 혁신활동을 추진함으로써 자원을 효율적으로 활용할 필요가 있다. ② **시장: 눈높이 맞춤형 전략으로 신흥시장을 공략한다.** 신흥시장은 최근 성장세가 둔화되고 있음에도 불구하고 선진시장과 비교할 때 그 중요성이 더욱 커지고 있다. 이에 따라 신흥시장은 이미 글로벌 기업들의 각축장이 되었으며 소비자의 기대수준도 날로 높아지고 있어서 차별화된 필살기가 절실한 상황이다. 따라서 신흥시장의 눈높이에 맞춘 현지화 전략으로 고객의 복잡하고 다양한 요구에 대응하는 것이 중요하다. ③ **사업: 본업중심형 M&A로 시장장악력을 강화한다.** 저성장기에는 신규 수요가 감소하고 타사

고객 쟁탈 위주로 경쟁강도가 높아지므로 시장장악력이 성과를 좌우한다. 따라서 경쟁사보다 먼저 업계 재편을 주도하고 저가의 우량 매물을 확보할 수 있는 M&A를 활용할 필요가 있다.

다음으로 저비용을 실현하기 위해서는 ④ **생산비용: 저비용 구조로 사업모델을 전환한다.** 저성장기에는 알뜰하고 까다로워진 소비자를 공략하기 위해 가격경쟁력을 갖추어야 하므로 비용절감능력이 필수다. 부분적이고 대중적인 비용절감 방식에서 탈피하여 근본적으로 사업모델과 경영 프로세스 차원에서 전체 최적화된 비용절감 구조를 구축하는 것이 중요하다. ⑤ **마케팅비용: 심리를 활용한 슬림마케팅을 강화한다.** 저성장기에는 공격적인 마케팅을 구사해야 하지만 비용 제약이 크기 때문에 저비용으로 고객의 마음을 움직일 수 있는 감성적 마케팅이 효과적이다. 호황에 대한 막연한 기대감을 주기보다는 현실을 담담하게 직시하는 '안분지족(安分知足)' 콘셉트로 접근하는 전략이 유효하다.

저성장기가 장기화될 것으로 예상되므로 성공에 대한 믿음을 잃지 않으면서도 합리적 시각을 견지하는 냉철한 낙관주의를 유지할 필요성이 있다. 불확실성이 높아질수록 자신감 있는 의사결정이 어렵기 때문에 경쟁사 전략을 모방하기 쉽지만, 원점사고를 통해 차별화된 전략을 추진해야 한다. 그리고 어려운 때일수록 내외부 이해관계자의 마음을 깊이 헤아리고, 진정성과 투명성을 바탕으로 종업원의 마음을 얻는 데 주력해야 한다.



I. 저성장 기조에 직면한 기업

장기화될 가능성이 높은 저성장 기조

□ 2008년 글로벌 경제위기 이후 회복세를 보이던 세계경제가 각국 재정위기 등의 여파로 저성장 국면에 접어들었다는 견해가 대두

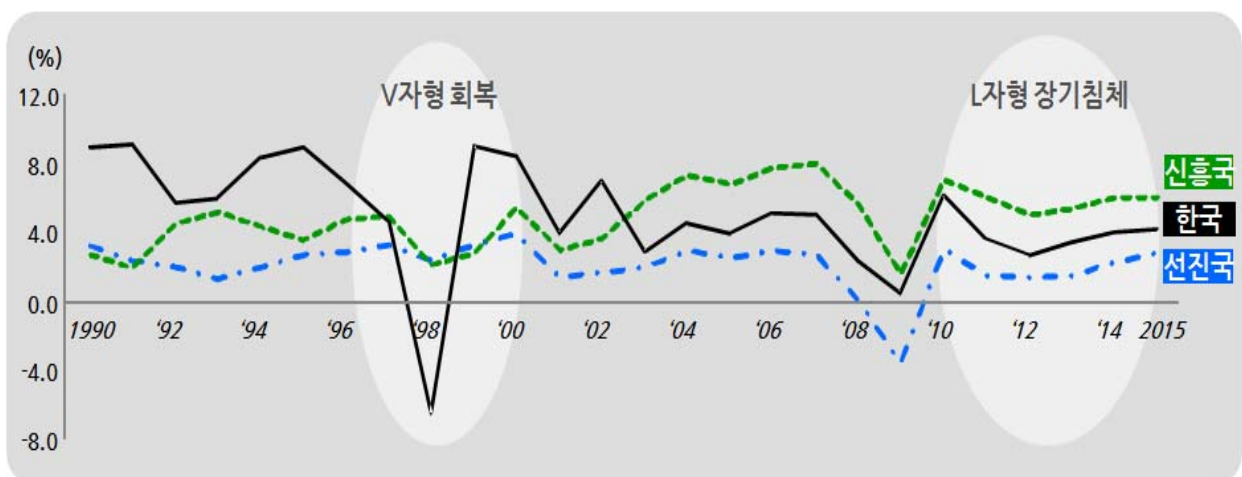
- 주요 기관들은 2012년 세계경제 성장률을 2.5~3.5%대로 당초 예상보다 하향 조정하고 있으며, 향후에도 저성장이 지속될 것으로 예측

• 2012년 세계경제성장률 전망: IBRD(2.5%), Global Insight(2.7%), JP모건(2.9%), IMF(3.5%) 등

- 선진국 경제는 유로존의 2012년 1/4분기 경제성장률이 -0.3%로 역성장하는 등 고전 중

- 인도, 브라질 등 신흥국도 부진한 가운데 한국의 2/4분기 경제성장률은 2009년 3/4분기 1.0% 이후 최저치인 2.4%(전년동기 대비)를 기록

지역별 경제성장률 및 전망



주: 2012년 2/4분기 이후는 전망치

자료: Global Insight (2012.7.15.)

□ 최근 저성장 기조는 장기적 · 구조적 변화를 의미한다는 점에서 기업에 더 심각한 충격을 줄 것으로 예상

- 1~2년 내에 위기 이전 수준으로 회복하는 V자형이나 U자형과는 달리 L자형 장기침체에 대한 우려가 확산

"현재의 기성세대는 다음 세대가 자신들의 세대보다 가난하게 사는 것을 지켜보는 첫 번째 세대가 될 가능성이 높다"

(스티븐 제닝스, 모니터그룹 CEO)¹⁾

- 각국 재정위기에 따른 정부역할의 재점검, 고령화로 인한 생산능력 감소, 신흥국 경제의 부진 등으로 세계경제의 활력이 저하

□ 세계경제 침체에도 불구하고 강화된 체질을 기반으로 선전해온 한국기업은 불황 장기화와 불확실성 증대에 대비하는 모습

- 한국의 대표기업들은 강화된 기업경쟁력과 재무건전성을 바탕으로 글로벌 시장에서 위상이 상승

- 기업의 현금성 자산이 2012년 1/4분기에 사상 최대액인 60조원을 돌파하는 등 위기에 대비한 기초체력 확보에도 전력²⁾

□ 경기침체 장기화에 대비하여 수세적 방어전략보다는 위기상황 돌파에 필요한 근본적인 경쟁우위 전략을 검토하고 구사해야 하는 상황

"지난 40년간 발생했던 불황은 10~18개월 후 회복되었으나 금번 침체는 다르다. 지금같은 구조적 단절기에는 과거에 통했던 경쟁우위 원천이 약화되고 새로운 경쟁우위가 등장한다"(리처드 러멜트, UCLA 교수)³⁾

¹⁾ "[Cover Story]컨설팅기업 모니터 그룹 스티븐 제닝스 CEO가 말하는 '저성장시대의 생존 비법'." (2012.7.7.). 『조선일보』. Weekly Biz.

²⁾ 한국거래소 (2012.6.14.). "유가증권시장 12월결산법인 2012년 1분기말 현금및현금성자산 보유현황".

³⁾ Strategy in structural break.(2008.12.).The McKinsey Quarterly.

기업 경쟁우위 확보의 '기본으로 돌아가기': 차별화와 저비용 전략

- 인내하면 극복할 수 있는 불황기와 달리, 최근 저성장은 장기적인 현상으로 경쟁우위를 확보하여 정면 돌파하는 것이 중요
 - 하버드大 경영대학원 마이클 포터 교수가 고객가치 창출(차별화)과 원가경쟁력(저비용)의 경쟁우위 이론을 주장한 이후 여러 이론들이 등장⁴⁾
 - 지금과 같은 저성장기는 그 무엇보다도 경쟁우위를 확보하는 정공법에 충실해야 할 시기
 - 단, 이에 필요한 현금흐름을 충분히 확보하기 어려우므로 저비용으로 최대의 효과를 내는 게 관건

저성장기 글로벌 기업의 전략을 분석한 후 시사점 도출

- 글로벌 경제위기 이후 어려운 경영환경에서도 선전한 글로벌 기업의 특징을 살펴보고, 한국기업에 주는 시사점을 도출
 - 글로벌 1000大 기업 중 최근 4년간 연평균 매출성장률과 2011년 영업이익률이 업종 평균을 상회하는 기업은 전체의 13%(131개사)⁵⁾
 - 업황에 따른 영향을 최소화하기 위해 실적지표의 절대적인 수준과 더불어 업종실적 대비 상대적 위치를 고려
- 선정된 글로벌 기업들은 공통적으로 '차별화 전략'과 '저비용 전략'이라는 기본에 충실
 - 리스크 확대와 사업기회 축소로 시장공략이 쉽지 않은 상황임에도 불구하고 사업모델 혁신과 효율화 등을 통해 선전

⁴⁾ Barney, J. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Executive*, 16.

⁵⁾ 본고에서 소개된 모든 기업의 실적 데이터는 Thomson One banker를 활용

Ⅱ. 강한 기업의 저성장기 전략 특징

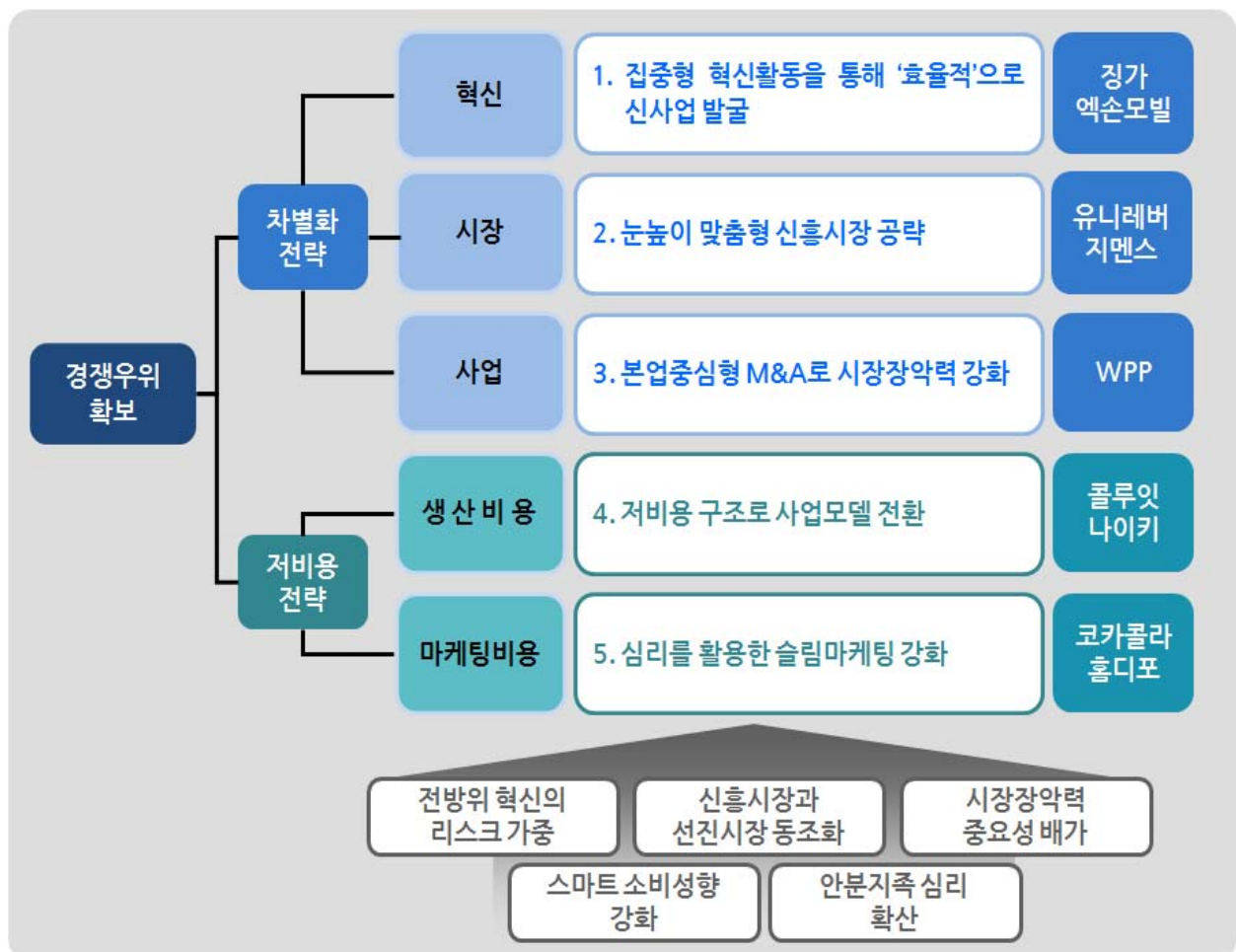
□ 저성장기 경쟁우위 창출을 위한 경영활동의 특징을 5개 관점에서 파악

- 차별화 전략은 혁신·시장·사업 관점에서, 저비용 전략은 생산비용과 마케팅비용 관점에서 접근

강한 기업 선정기준

- ▷ 분석대상: 매출 상위 1000대 글로벌 기업 (2011 회계연도 기준, 금융업 제외)
- ▷ 선정기준: 2007~2011년 연평균 매출성장률(CAGR)과 2011년 영업이익률이 업종 평균을 상회하는 기업을 1차로 선별한 후, 최근 경영환경의 특수성을 감안하여 차별화된 경영활동으로 전략적 시사점을 제공할 수 있는 기업을 선정

강한 기업의 저성장기 전략 특징



1. 집중형 혁신활동을 통해 '효율적'으로 신사업 발굴

핵심사업의 보유역량과 외부역량을 전략적으로 결합

□ 충분한 미래 현금흐름을 보장하기 어렵기 때문에 전방위 혁신보다는 기대효과가 큰 소수제품을 선택하여 혁신의 노력을 집중

- 혁신활동은 미래 성장을 위한 필수적인 경영활동이지만 과거의 성공방식을 활용할 수 없기 때문에 실패확률이 높음

"P&G와 같은 글로벌 초일류기업일지라도 혁신의 성공확률은 15%를 넘기 어려운 것이 현실"(브루스 브라운, P&G CTO)⁶⁾

- 소수제품 혁신에 자원을 집중 투입함으로써 저비용으로 최대효과 달성

• 애플은 R&D 투자규모가 노키아의 1/5에 불과하지만, 경영자원을 집중함으로써 매년 1~2개의 혁신제품을 출시

- '선택'에 따른 리스크를 최소화하고 성공확률을 높이기 위해서는 축적된 DB를 활용해 미래 트렌드를 파악하고 유망 신사업을 발굴하는 상시 모니터링 시스템을 구축하는 것이 중요

□ 저성장기의 혁신활동은 비용 대비 효과를 감안한 '효율성'이 관건

- 핵심 상품을 중심으로 보유역량을 최대한 활용하고, 부족한 기술과 플랫폼 등은 외부역량을 적극 결합함으로써 효율성을 제고

- 무에서 유를 추구하는 혁신활동은 대규모 경영자원이 소요되므로 저성장기에는 더욱 신중히 추진할 필요

"경영환경이 불확실한 시기에는 일거에 혁신하려는 기업보다 작은 혁신을 지속적으로 추진하는 기업의 생존확률이 높다"

(마이클 해넌, 스탠포드大 경영학 교수)⁷⁾

⁶⁾ How P&G tripled its innovation success rate.(2011. 6.). *Harvard Business Review*.

⁷⁾ Hannan, M. (1992). *Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition*. USA: Oxford University Press.

① 정가: 페이스북을 지렛대로 게임업 혁신



▷ 미국 게임 기업(2011년 매출 15억달러)으로 종래의 온라인게임과 페이스북이 보유한 SNS 플랫폼을 결합하여 소셜게임 시장을 개척

□ 온라인게임과 SNS 플랫폼(페이스북)을 결합한 소셜게임을 2007년에 신규 출시한 후 불과 4년 만에 글로벌 선도기업으로 성장

- CEO 마크 핀커스는 2003년 SNS 업체인 트라이브를 창업했지만, 절대 강자인 페이스북에 참패한 이후 새로운 협력관계를 모색
- 2007년 기존 온라인게임과 페이스북의 SNS 플랫폼을 결합한 소셜게임을 개발⁸⁾
- 2011년 게임 부문에서 가장 혁신적인 기업으로 선정⁹⁾

□ 최소한의 혁신 노력으로 기존 온라인게임 시장의 경쟁구도를 재편

- 월간 이용자 수가 2억 6,000만명에 육박하지만, 기술적으로 기존 온라인게임과 SNS 플랫폼의 결합에 불과하기 때문에 개발인력은 10여명 수준
- 시장 성장의 걸림돌을 파악하고 SNS 플랫폼과의 결합을 통해 누구나 손쉽게 게임을 즐길 수 있는 접속환경을 구축했던 것이 주효
 - 기존 온라인게임은 고사양의 컴퓨터가 필요할 뿐만 아니라, 게임 프로그램 설치와 회원가입 절차 등이 복잡하여 일반인이 접근하기 쉽지 않는 등 시장 성장에 한계점을 노출

⁸⁾ 기존 온라인게임 서비스는 PC에 프로그램을 설치하여 인터넷 서버로 접속하거나 웹브라우저상에서 실시간 이용이 가능한 반면, 소셜게임은 SNS 플랫폼을 기반으로 지인 간 온라인게임을 즐길 수 있는 형태

⁹⁾ Fast Company (2011.3.14.). 50 Most Innovative Companies.

② 엑손모빌: '가스 황금시대'를 주도



▷ 세계 최대의 미국 석유기업(2011년 매출 4,864억달러)으로 전문업체와 협력하여 혁신적인 채굴기술을 개발하고 셰일가스를 본격 상용화

□ 셰일가스 등 신사업 기회를 선점함으로써 안정적인 사업 포트폴리오를 구축하고 우수한 실적을 달성

- 매출액, 이익, 자산, 시가총액 등이 균형 성장하여 2012년 『포브스』 글로벌 기업 순위에서 1위에 등극

- 셰일가스 상용화 등을 통해 가스의 생산 비중을 높여, 석유와 가스의 사업 비중이 50:50 균형을 이룬 것이 주효했다는 평가

□ 외부와 협력하여 셰일가스를 조기 상용화함으로써 시장을 본격 선도

- 화석에너지를 대체할 신재생에너지에 대규모 투자를 추진하던 경쟁사와 달리 엑손모빌은 핵심 사업영역임에도 불구하고 일부 기술장벽으로 인해 상용화에 어려움을 겪던 셰일가스에 주목

• 2006년 취임한 CEO 티러슨은 셰일가스 사업의 전략적 가치를 예측하고 경쟁사보다 앞서 사업기회를 선점할 것을 천명

- 기술개발 실패로 인한 리스크를 분산하고 수압파쇄 기술, 수평시추 등 특수기술의 전문성을 조기에 확보하고자 중소형 채굴기업과 긴밀한 협력관계를 구축했던 것이 성공 비결

- 충분히 상용화한 이후에는 세계 최대 셰일가스 업체인 XTO를 2010년 410억달러에 인수하는 등 시장장악력 확보에 진력

• 2011년에는 시노펙과 중국 셰일가스 탐사개발 협정 체결

2. 눈높이 맞춤형 신흥시장 공략

선진시장에 동조화되는 신흥시장의 기대수준을 충족

□ 높아지는 경쟁강도에도 불구하고 신흥국 시장은 지속 성장을 추구하는 기업들의 미래성장 발판

- 신흥시장 역시 성장세가 둔화되었지만, 성장이 정체된 선진시장에 비해 여전히 양호한 수준

· 전 세계 GDP 중 신흥국 비중 전망¹⁰⁾: 2008년 35.6% → 2012년 43.2% → 2017년 50%

- 그러나 과거와 같이 무난한 품질과 저렴한 가격의 범용상품으로는 선진국 수준으로 높아진 신흥국 중산층의 기대수준 충족이 어려움

- 다수 글로벌 기업과 더불어 근래 급성장한 현지기업이 지속 성장을 목표로 각축 중이므로 차별화된 '필살기'가 절실

□ 현지기업과 같은 유연한 전략을 구사하고 신흥국의 선진화 과정에 수반되는 변화를 면밀히 포착하여 기회를 선점

- 신흥시장의 성장세를 이끌 중산층의 마음을 사로잡기 위해 막연한 기대와 선입견을 버리고 차별화된 맞춤형 제품과 서비스를 제공

· 맞춤형 상품은 해당 시장의 현지 문화와 생활방식, 고객 취향, 구매 여력 등을 반영하여 최적화된 조합을 갖춘 상품을 의미

- 아울러 B2C 영역은 물론 B2B 영역에서도 최종 고객의 다양한 요구사항이 반영될 수 있도록 맞춤형 제품 및 서비스를 제공

¹⁰⁾ IHS Global Insight (2012.5.21.). Comparative World Overview Tables.

① 유니레버: 마음을 얻는 현지화



▷ 영국계 소비재 기업(2011년 매출 465억유로)으로 현지向 혁신을 통한 제품 개발과 토착형 유통채널 구축으로 신흥시장 선점

□ 세계시장 매출은 2위지만 신흥시장에서의 위상은 경쟁사인 P&G를 능가

- 2011년 매출액 465억유로 중 신흥시장 비중은 56%이며, 2020년까지 70%로 늘릴 계획¹¹⁾

· 세계시장 1위인 P&G의 신흥시장 매출 비중은 35% 수준에 불과

□ 현지向 제품을 개발하고 고유한 유통채널을 구축함으로써 사업확장을 막는 현지의 제약요인을 극복

- 유니레버는 세제, 린스 등의 제품영역에서 경쟁사인 P&G보다 한발 앞서 현지시장에 적합한 신상품을 개발

· 동남아 신흥시장에서는 진입 초기에 포장을 소형화하고, 제품을 값싼 비닐 용기에 담아 가격을 낮춤으로써 구매를 유도

- 지리적 제약으로 접근이 어렵거나 제품 홍보의 사각지대에 놓인 소비자에게 친밀하게 어필할 수 있는 현지밀착형 유통채널을 발굴

· 문맹률이 높은 인도에서는 활자 매체보다 효과가 높은 구전(口傳) 마케팅을 구사하기 위해 5만여명의 방문판매원(샹티우먼)을 활용

- 현지向 제품 개발, 판매망 구축 등 시장 맞춤형 전략을 신속하게 수립하고 추진할 수 있도록 각 지역법인에게 권한을 위임

· 반면, P&G는 선진국의 고가제품을 그대로 신흥시장에 출시하며 본사 주도의 영업전략을 고수

¹¹⁾ Fighting for the next billion shoppers.(2012.6.30.). *The Economist*.

② 지멘스: "도시를 수출한다"



▷ 독일 시스템·인프라기업(2011년 매출 735억유로)으로 도시 관련 통합솔루션 '지멘스원'으로 신흥국의 도시화에 대응

□ 신흥시장 공략에 전력을 다한 결과 2011년 시스템·인프라 업종에서 세계 1위를 차지

- 경기침체에도 불구하고 영업이익이 2007년 60억유로에서 2011년 97억유로로 연평균 12.9%씩 증가

- 자국 및 인접 시장에 크게 의존하는 경쟁기업과 달리 신흥시장을 적극 공략함으로써 신흥국 매출이 전체의 절반을 차지

· 신흥시장 매출 비중이 33%에 달하고 독일 외 유럽시장 비중이 28%로 상대적으로 낮아 재정위기의 영향이 최소화

□ 제품과 서비스를 결합하여 제공하는 '지멘스원' 시스템으로 신흥시장의 도시화 과정에서 창출되는 기회를 선점

- 제조에서 자금 조달, 대형 컨소시엄 주관·관리까지 일괄 수행하며, 단순한 제품과 서비스 판매가 아닌 '도시를 판다'는 개념을 도입

· 복합화 수요에 대응하기 위해 유관 부서를 통합하여 실행력을 높이고, 선제적인 도시연구로 신사업 기회를 발굴

- 신흥시장 70여개 핵심도시를 관할하는 17개 클러스터별 거점을 단일 영업창구로 활용하여 고객에 특화된 맞춤형 토털 솔루션을 제공

· 인구 700만 이상 도시에 총괄 영업관리자를 배치해 현지 도시계획 담당자와 네트워킹하고 최적화된 솔루션을 제안

3. 본업중심형 M&A로 시장장악력 강화

시장점유율 확대와 경쟁력 강화를 위한 공격적 포석

□ 시장이 축소되거나 정체되는 저성장기에는 기존 핵심사업에서의 시장장악력 확대가 우선 과제

- 저성장기에는 신규 수요가 감소하고 타사 고객 쟁탈 위주로 경쟁강도가 높아지므로 시장장악력이 성장성과 수익성을 좌우

"불황기에 이익을 지속 창출하기 위한 가장 좋은 방법은 시장점유율을 높이는 것이다" (타카티 우메자와, 일본 AT 커니 CEO)

- 특히, 경쟁사가 업계 재편을 주도하기 전에 신속하게 M&A를 추진해야 하는 필요성이 높아지는 가운데 저가 우량매물이 다수 존재하여 M&A 매력도가 상승

M&A로 본업 경쟁력을 강화한 노블

- ▷ 글로벌 종합상사인 노블(홍콩)은 2000년대 초 에너지 분야를 주력사업으로 선정하고 육성하였지만, 이후 원자재 가격 급등으로 인해 수급불안이가중되고 안정적인 사업 운영이 어려워짐
- ▷ 이에 안정적으로 원자재를 확보할 수 있도록 에너지 생산시설을 적극적으로 M&A하여 '사서 되파는(중개무역)' 형태에서 '만들어서 파는(생산판매)' 형태로 차별화된 사업모델을 구축
 - 2008년 이후 에탄올, 석탄 생산시설 등 29억달러 규모의 M&A를 추진하여 수직계열화를 달성하고 강력한 시장지배력과 원가경쟁력을 확보
 - 1987년 창업 이래 2007년까지 투자한 M&A 금액은 2억달러로 10배 이상 급증
 - 특히 호주의 석탄생산업체인 글로스터와 미들마운트를 인수함으로써 50% 미만이던 에너지 사업 부분을 64%까지 확대(2008년)

WPP: 공격형 M&A로 세계 광고시장 점령

WPP

- ▷ 영국 커뮤니케이션 기업(2011년 매출 156억달러)으로 관련 기업을 적극 인수하여 시장지배력 강화와 핵심역량 보강을 동시에 달성

- 연평균 성장률이 2.2%로 정체되는 시장임에도 불구하고 적극적인 M&A를 추진하여 2009년 옴니콤을 제치고 창립 25년 만에 세계 최대 광고기업으로 등극
- 2008년 경제위기 이후에도 매년 매출 13.2%, 영업이익 9.7%씩 고속 성장

글로벌 광고기업의 경영실적

구 분	WPP(1위)	옴니콤(2위)	퍼블리시스(3위)
2011년 매출액	156억달러	139억달러	76억달러
연평균 성장률 (2008~2011년)	13.2%	1.3%	4.9%

- 핵심사업의 경쟁력을 강화하기 위해 M&A를 적극적으로 추진

① 강력한 시장장악력 확보

- 2008년 이후 검증된 장수기업(Y&R: 87년, 그레이: 93년)을 중심으로 옴니콤(49건)의 2배에 달하는 94건의 M&A를 추진
- 이를 통해 경쟁 관계인 유니레버, P&G를 비롯한 대형 고객을 동시에 확보

② 본업경쟁력 강화에 필요한 역량 확보

- 2008년 세계 2위 시장조사업체인 TNS를 적대적 M&A로 인수하여 리서치 사업 비중을 25%로 확대함으로써 1.5억달러의 비용을 절감

③ 해외시장 확대를 위한 교두보로 활용

- 베트남(T&A), 중국(DPI), 아르헨티나(Yunes) 등 유력 현지기업을 인수해 신흥시장에 조기 안착

4. 저비용 구조로 사업모델 전환

전체 최적화된 비용절감 체제 구축

□ 저성장기에는 대다수 기업이 비용 절감을 추진하므로 보다 근본적인 차원에서 비용 구조를 재점검

- 저성장기 가격민감도가 높아진 소비자를 공략하기 위해서 비용절감을 기반으로 한 합리적인 가격전략을 수립

· 저성장기에는 소득 수준에 상관없이 품질 대비 가격을 꼼꼼하게 비교한 후에 계획적으로 구매하는 스마트 소비가 확산

- 2000년대 초부터 저가 경쟁이 시작된 업종의 경우 최근 신규업체들의 진입까지 겹쳐 원가경쟁력의 중요성이 더욱 부각

· 유니클로, 자라 등 글로벌 패스트패션 브랜드가 선전하는 가운데 국내 업체들도 가세하면서 중저가를 내세운 브랜드 간 접전이 불가피

□ 사업모델 또는 경영프로세스를 저비용 구조로 탈바꿈함으로써 가격경쟁력을 확보하고 장기적으로 고수익을 달성

- 일률적으로 부서별 원가절감 목표를 정하는 식의 대중적 대응에서 탈피하여 전사적 비용관리 시스템 개발, 오픈 이노베이션을 통한 비용절감 등 지속적이고 구조적인 변화를 추진

- 저비용 구조로의 전환을 가속화하기 위해 M&A 등 적극적 방안도 모색

· 세계 1위 제네릭(복제약) 기업인 Teva(이스라엘)는 저비용 구조를 내재화하기 위해 혁신적 비용 구조를 갖춘 Barr(美)를 인수

① 콜루잇: 아낀 비용을 고객 혜택으로 전환

colruyt

▷ 벨기에 슈퍼마켓 체인(2011년 매출 73억유로)으로 에너지 절감형 사업모델을 통해 상품가격을 인하하고 지역민의 신뢰를 확보

□ 높은 가격경쟁력을 유지하여 벨기에, 프랑스 위주의 지역민으로부터 두터운 신망을 구축해온 유럽의 대표적 슈퍼마켓 체인

- 2011년 매출액은 2007년 대비 8.7% 성장한 73억유로, 영업이익은 6.9% 성장한 4억 7,900만 유로를 기록

- 1950년 설립 때부터 '최저가¹²⁾'를 사업 미션으로 정하고, 전 직원이 비용 절감에 대한 공감대를 형성

· 직원 70명이 매일 6만 6,000개 품목의 가격을 시스템에 입력하고 타사 브로셔와 비교해 가격을 조정하는 자사만의 노하우를 보유

□ 부분적으로 비용을 절감한 것이 아닌, 사업장 전체 에너지 소비 실태를 연구하고 에너지 절감 구조를 구축함으로써 소비자 판매가를 인하

- 2000년대 초부터 사업장 곳곳의 에너지 사용 상황을 세부항목화하여 상시 관리하는 '에너지 컨트롤 시스템'을 운영

· 풍력, 태양광 외에도 유기폐기물을 발효 처리한 바이오매스 등 재생에너지를 자가 발전함으로써 전체 사용 전력의 80%를 충당

· 열손실 최소화를 위해 슈퍼마켓 조명광도를 일반의 1/3 이하로 하고, 냉동창고 신축 시 외벽이 남향에 위치하지 않는 것을 원칙화

- 2007년 'Belgian Energy & Environment Award' 등을 수상해 경비절감을 통한 가격인하 노력이 알려지면서 소비자들은 '싼 게 비지떡'이라는 편견을 버리고 콜루잇의 저가전략을 더욱 신뢰

¹²⁾ 저가 이미지(Honest Prices, Best Prices)가 아닌 실제 최저가(Lowest Prices)를 실현하여 독보적 신뢰를 구축

② 나이키: 고객과 공동 창조(co-creation)



▷ 미국 스포츠용품업체(2011년 매출 209억달러)로 고객과 긴밀하게 협력하여 개별 니즈에 맞는 상품을 생산함으로써 R&D, 재고 비용을 절감

□ 상품 기획 초기 단계에서부터 고객을 주도적으로 참여시켜 업계 트렌드를 선도함으로써 스포츠용품 최고 브랜드로서의 위상 유지

- 부동의 업계 1위인 나이키의 2011년 영업이익률은 13.8%로 경쟁사인 아디다스의 7.8% 대비 약 2배 수준을 실현

□ 2000년대 초부터 고객과 긴밀하게 협력한 결과 R&D 비용과 재고비용 등을 절감할 수 있었고, 이는 높은 수익성 달성에 기여

- 저비용으로 공동 상품기획 추진→개별고객에게 맞춤화→고객 충성도 제고→구매/재구매 증가→재고비용 절감→고수익의 선순환

고객에게 적정한 공동 임무를 부여해 히트한 Nike Photo ID

▷ 'Nike Photo ID'는 고객의 적극적 참여를 유도한 대표 성공 사례

- 1999년 실시간 고객 맞춤형 프로그램 원조 'Nike ID'는 고객이 사이즈, 색상 등 디자인의 일부를 결정하는 방식이었으나 고객의 선택권 및 영향력 발휘가 제한적이어서 큰 호응을 얻는 데 실패

- 2008년 업그레이드된 프로그램 'Nike Photo ID'는 고객이 주변에서 직접 고른 사진을 전송하면 사진 속 대표색상 2가지로 상품을 디자인해주는 방식



사진 전송 → 디자인 완성

- 고객의 즐거운 참여를 유도하는 것은 물론 R&D 비용과 시간, 재고처리 비용 등을 효과적으로 절감하여 업계 최고 권위를 지닌 글로벌 모바일 마케팅협회(GMM)의 글로벌 혁신상을 수상

(자료: 모비애드뉴스 홈페이지 <<http://www.mobiadnews.com>>)

5. 심리를 활용한 슬림마케팅¹³⁾ 강화

희망을 잃은 고객 마음을 다독이는 고효율 마케팅 실행

- 저성장기 현실 불만과 미래 불안으로 소비에 신중한 고객이 급증할수록 구매를 자극하는 감성적 마케팅이 필수적
 - 경제적 위기감을 느낄수록 주변인들과 돈독한 관계를 구축하고 동질감을 느낌으로써 위안을 얻으려는 경향이 증가
 - 켈로그는 대공황 중 고객과 정서적 유대관계 강화에 주력함으로써 이미 큰 격차로 앞서고 있던 포스트를 따라잡고 업계 1위에 등극
 - 고객친화적 커뮤니케이션, 고객접점 서비스 등 감성적 요소를 이용하여 가격을 인하하지 않고도 소비자 체감가격을 떨어뜨리고 가격만족도를 제고
- 거둬들인 경기침체를 경험한 소비자에게는 호황에 대한 막연한 기대감보다 현실을 담담하게 직시하는 '안분지족' 콘셉트로 접근하는 전략이 유효
 - 과거 불황기처럼 '부자되세요', '지금 투자하세요' 등 호황이 곧 도래할 것 같은 메시지를 남발하는 것은 자칫 역효과를 초래
 - 반면, 현재 삶을 비판하지 않고 소소한 일상의 즐거움을 강조하는 안분지족 콘셉트는 평정심을 되찾고 소비 의욕을 고취하는 데 효과적
 - 2011년 덴츠(일본 최대 광고기업) 조사 결과, 일본에서는 과거 저품질 이미지로 외면받던 미세홈이 있는 전자제품, 옛골목 선술집 등 B급 상품이 '알뜰 소비의 즐거움'과 '서민적인 편안함' 등을 강조하며 부상¹⁴⁾

¹³⁾ TV, 신문 등의 매체 의존도를 낮추고 상대적으로 비용이 적게 투입되는 이벤트, 프로모션 또는 타사와의 공동마케팅 등을 활용함으로써 비용 대비 효과 극대화를 추구하는 마케팅 방식

¹⁴⁾ "덴츠, 제주목받는 'B급'을 마케팅에 활용." (2011.1.1.). 『소비자트렌드리포트』.

① 코카콜라: 저비용으로 행복 마케팅



▷ 미국 종합음료회사(2011년 매출 465억달러)로 물량공세가 아닌 소비자 감동에 초점을 맞춘 '행복' 캠페인으로 신흥시장 개척

□ 경기상황과 고객심리를 반영한 저비용 마케팅을 구사함으로써 명실상부 글로벌 브랜드 가치 1위 기업의 위상을 지속

- 2007년 대비 2011년 매출은 12.7% 상승한 465억달러를 기록했고, 영업이익률은 24.0%로 높은 수익성을 달성

- 감성 자극형 프로모션의 대성공으로 신흥시장 매출이 급증하면서 2012년 1/4분기 매출은 111억 6,000만달러로 전년보다 5.4% 증가

"브라질에서 촬영한 행복 캠페인 동영상은 유튜브를 통해 300만명이 시청. 행복 캠페인은 저비용으로 신흥시장에 코카콜라를 효과적으로 어필하는 데 기여"(새인 그랜트, 코카콜라 글로벌 브랜드 임원)¹⁵⁾

□ 2008년부터 'Happiness 트럭'과 'Happiness 자판기'를 통해 브라질, 이집트 등을 다니며 예상치 못했던 선물과 웃음을 제공

- Happiness 트럭은 동네 공터, 해변, 학교 등에서 소비자에게 무료 음료와 함께 스포츠용품 등 소박하면서도 쓰임새가 많은 선물을 선사

- Happiness 자판기는 사람이 안아주면 음료가 나오는 재미있는 방식

'Happiness 트럭'과 'Happiness 자판기'



(자료: 코카콜라 홈페이지 <www.coca-cola.com/happiness/>)

¹⁵⁾ Sebastian, M. (2011.2.23.). Coca-Cola unveils sequel to 'Happiness Machine'. *PRDaily*.

② 홈디포: 여성친화형 심리마케팅



- ▷ 미국 가정용 건축자재 유통업체(2011년 매출 680억달러)로 여성 심리에 맞춘 마케팅 방식으로 추가 비용 투입 없이 여성고객 만족도를 제고

여성 고객과의 친밀도를 강화하여 재구매율을 제고

- 미국, 캐나다, 괌, 중국 등에 2,254개 매장을 보유한 세계 최대 가정용 건축자재 유통업체로 최근까지 꾸준히 성장
 - 건설 및 건축자재 시장이 고전하는 중에도 2011년 매출액 증가율은 전년 대비 2.8%, 영업이익률은 9.8%를 기록
- 여성고객 전용 워크숍, 여성친화형 고객접점 운영 등으로 여성 심리에 호소함으로써 큰 비용 없이 상품에 대한 관심과 매장 호감도를 제고
 - 2004년부터 주요 매장에서 여성을 대상으로 'Do-It-Herself' 캠페인을 일관되게 추진하여 여성친화적 기업 이미지를 제고
 - 전구 교체, 가구 제조, 주택 개조 등을 교육하는 싱글 여성고객 전용 워크숍의 경우 참여자의 만족도가 매회 95점을 상회
 - 점점직원의 행정업무를 파격적으로 줄인 결과 세심한接客서비스에 집중할 수 있었고 까다로운 여성소비자의 만족도도 더욱 향상
 - 2009년 부터 1주당 200페이지 이상 작성하던 보고서를 1페이지의 평가카드로 대체
 - "지식, 경험 면에서 숙련되고 친절하기까지 한 직원을 만날 수 있는 것이 경쟁사 로워(Lowe's)와 다른 홈디포만의 매력" (업계전문가)

Ⅲ. 시사점

장기적인 안목에서 '냉철한 낙관주의'를 유지

□ 성공에 대한 믿음을 잃지 않으면서도 합리적인 시각을 견지할 시점

- 새로운 도전은 위험요인이 존재하지만, 저성장기에는 낮은 자세로 현실에 순응하더라도 생존을 장담하기 어려움

- 표류하는 불확실성의 시대에는 아무것도 하지 않는 것이 가장 위험한 대응¹⁶⁾

- 막연한 낙관주의에서 탈피해 냉철한 현재 분석과 미래 예측을 통해 상품가치, 사업구조, 경영시스템 등을 부단히 혁신

□ 경쟁사가 추진하는 전략의 무비판적인 모방을 스스로 경계하고, 원점사고를 통해 차별화된 전략을 추진

- 불확실성이 높은 저성장기에는 자신감 있는 의사결정이 어렵기 때문에 경쟁사 전략을 모방하는 경우가 빈번

"일류기업들도 종종 혁신기업을 모방해 스스로 독창적인 기업임을 입증하려는 자가당착에 빠짐"

(니틴 노리아, 하버드大 경영대학원 교수)¹⁷⁾

- 경쟁사와 차별화된 전략을 구사함으로써 재무여력을 확보하고, 이를 기반으로 지속성장 기회에 적극 도전

- 다만, 기업이 감내하기 어려운 무리한 전략을 추진하지 않도록 세심하게 관리

¹⁶⁾ Rhodes, D. & Stelter, D. (2009.2.). Seize advantage in a downturn. *Harvard Business Review*.

¹⁷⁾ Nohria, N. (2012.4.). Celebrate innovation, no matter where it occurs. *Harvard Business Review*.

'Back to Basic'의 자세로 대응전략 수립

- 기업경영의 기본으로 돌아가서 관행적으로 추진했던 원가경쟁력 제고, 핵심사업 차별화 등을 검토
 - 글로벌 경제위기 이후 추진했던 비용절감 캠페인의 현황과 추진 결과를 냉철히 분석하고, 저성장기에 대비한 실효성 높은 전략을 수립
 - 경쟁기업을 무비판적으로 모방했거나, 획일적인 방식으로 인해 오히려 기업경쟁력을 훼손할 수 있는 비용절감 캠페인은 재검토
 - 생존을 넘어 지속 성장을 달성할 수 있도록 구호로서의 혁신이 아닌 고객 관점에서 의미 있는 차별화 전략을 수립하고 실행

내외부 이해관계자의 마음을 더욱 깊이 헤아릴 필요

- 지역, 사회 등 외부 이해관계자와의 공유가치를 창출하기 위해 노력
 - 시혜성 사회공헌활동에서 탈피하여, 저성장기를 기업의 성공과 사회의 발전을 '함께' 달성하는 출발점으로 설정
 - 기업 시스템이 가진 효율성을 활용하여 사회 문제를 해결하고 기업의 경제적 가치도 동시에 창출하려는 노력이 필요
- 어려운 시기일수록 종업원 마음관리의 진정성과 투명성을 제고
 - 저성장기에는 인력이 비용의 원천이 아니라 투자의 대상이라는 인식을 바탕으로 종업원에 대한 관심과 투자를 늘릴 필요
 - 특히, 종업원들이 불안해하거나 동요하지 않도록 기업 경영상황을 더욱 투명하게 전달하고 공유 

【 지표로 보는 경제 Trend 】

< 1일 지표 >

		8. 7	8. 8	8. 9	8. 10	8. 13
환율	원/달러(종가기준)	1,128.80	1,128.30	1,125.50	1,130.4	1,131.1
	엔/달러(뉴욕시장)	78.240	78.655	78.430	78.610	78.265
	달러/유로(뉴욕시장)	1.23910	1.23890	1.23730	1.23000	1.22840
금리	회사채(3년AA-, %)	3.36	3.35	3.41	3.38	3.41
	국고채(3년, %)	2.78	2.76	2.82	2.79	2.82
	CD (91일, %)	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20
	LIBOR (3개월, %)	0.43785	0.43675	0.43750	0.43700	0.43450
국제 원자재 가격	두바이(S, \$/배럴)	106.01	106.87	..	108.22	108.63
	WTI(S, \$/배럴)	93.53	93.31	93.38	92.98	92.82
	CRB 현물가격지수	487.98	489.15	490.17	487.99	..
주가지수(KOSPI, 증가)		1,886.80	1,903.23	1,940.59	1,946.40	1,932.44
한국 5년만기 CDS 프리미엄		108	108	105	108	108

< 월별 지표 >

	2010년	2011년	2012.3월	2012.4월	2012.5월	2012.6월	2012.7월
제조업생산 증가율 ¹⁾	16.8	7.0	0.3	0.0	2.7	1.6	..
평균가동률	80.9	79.9	78.1	79.2	79.4	78.2	..
서비스업생산 증가율	3.9	3.3	1.6	1.0	2.3	1.2	..
실업률	3.7	3.4	3.7	3.5	3.1	3.2	..
실업자(만명)	92.0	85.5	94.5	89.5	80.7	82.2	..
총취업자 수(만명)	2,382.9	2,424.4	2,426.5	2,475.8	2,513.3	2,511.7	..
소비자물가 상승률	3.0	4.0	2.6	2.5	2.5	2.2	1.5
생산자물가 상승률	3.8	6.1	2.8	2.4	1.9	0.8	-0.1
생활물가 상승률	3.4	4.4	2.0	2.0	2.2	1.8	0.8
수출(억달러, FOB) ²⁾	4,663.8	5,552.1	473.4	461.2	469.6	472.5	..
(증감률)	(28.3)	(19.0)	(-1.5)	(-5.0)	(-0.8)	(1.1)	..
수입(억달러, CIF)	4,252.1	5,244.1	450.2	440.3	447.4	423.4	..
(증감률)	(31.6)	(23.3)	(-1.2)	(-0.4)	(-1.2)	(-5.5)	..
외환보유액(억달러)	2,915.7	3,064.0	3,159.5	3,168.4	3,108.7	3,123.8	3,143.5

1) 통계청 (2012. 7. 31.) “2012년 6월 및 2/4분기 산업활동동향”에 의거하여 작성

2) 관세청 (2012. 7. 16.) “2012년 6월 및 상반기 수출입 동향(확정치)”에 의거하여 작성

< 분기 지표 >

	2010년	2011년	2011년 2분기	2011년 3분기	2011년 4분기	2012년 1분기	2012년 2분기
GDP 성장률 ¹⁾	6.3	3.6	3.5	3.6	3.3	2.8	2.4
민간소비	4.4	2.3	3.0	2.1	1.1	1.6	1.2
설비투자	25.7	3.7	7.7	1.2	-3.3	8.6	-2.9
건설투자	-3.7	-5.0	-4.2	-4.0	-2.1	1.5	-1.4
SERI 소비자태도지수 (연간은 연말 기준)	51.8	45.4	47.2	47.5	45.4	44.2	46.6
SERI 경제행복도지수 ²⁾ (연간은 연말 기준)	0.658	..	0.689	0.693	..	..	..
개인금융자산(조원) ³⁾	2,187.9	2,303.4	2,275.7	2,234.4	2,303.4	2,365.3	..
개인금융부채(조원)	1,016.6	1,103.5	1,055.0	1,074.0	1,103.5	1,106.9	..
채정수지(조원)	16.7	18.6	-2.3	16.8	18.6	-11.3	..
경상수지(억달러) ⁴⁾	293.9	265.1	54.9	69.0	115.1	26.3	111.4
총대외지불부담(억달러) ⁵⁾	3,594	3,984	3,993	3,956	3,984	4,114	..

1) GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 2010년 4/4분기부터 소득분배 부문 하위지수 산정법 개정으로 과거 자료와 상이

3) 개인금융자산 및 부채는 자금순환계정 기준

4) IMF 국제수지통계매뉴얼(BPM5) 기준

5) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표

< 주요국 통계 >

(전년동기 대비, %)

		2010년	2011년	2011년 2분기	2011년 3분기	2011년 4분기	2012년 1분기	2012년 2분기
미국	GDP 성장률 ¹⁾	3.0	1.7	1.3	1.8	3.0	2.2	1.5
	실업률 ²⁾	9.6	9.0	9.1	9.0	8.5	8.2	8.2
	소비자물가 ²⁾	1.6	3.2	3.6	3.9	3.0	2.7	1.7
일본	GDP 성장률 ¹⁾	4.4	-0.7	-1.2	7.1	-0.7	4.1	..
	실업률 ²⁾	5.1	4.6	4.6	4.1	4.5	4.5	4.3
	소비자물가 ²⁾	-0.7	-0.3	-0.4	0.0	-0.2	0.5	-0.2
유로 지역	GDP 성장률 ¹⁾	1.9	1.5	0.2	0.1	-0.3	0.0	..
	실업률 ²⁾	10.1	10.2	10.0	10.3	10.6	11.0	11.2
	소비자물가 ²⁾	1.6	2.7	2.7	3.0	2.7	2.7	2.4
중국	GDP 성장률 ¹⁾	10.4	9.2	9.5	9.1	8.9	8.1	7.6
	실업률 ²⁾	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1
	소비자물가 ²⁾	3.3	5.4	6.4	6.1	4.1	3.6	2.2

1) 미국, 일본, 유로지역 GDP 성장률은 전기 대비 연율, 중국 GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 실업률 및 소비자물가의 경우 분기 말 기준