

## 2012년 기업경영의 5대 키워드와 시사점

정 귀 수 연구위원(gsjeong@hanaif.re.kr)

살얼음판 위를 걷는 것처럼 불안 속에서 지낸 2011년. 3년 전의 악몽에서 완전히 벗어나지 못하면서 여전히 3년 전 글로벌 금융불안의 연속선상에 놓여있는 것 같아 길게 느껴진 한 해이다. 그만큼 우리 기업들은 투자, 마케팅, 조직운영 등 경영 전반에 대한 전략 실행이 어려운 시기였다. 그런데 2012년 경영환경 역시 불투명과 불확실성의 연속이 예상되면서 기업들의 경영전략 구상이 어려운 상황이다. 이에 2012년 기업의 경영에 도움이 될 만한 경영 키워드 5가지를 제시하고자 한다.

### ■ 2012년 기업들이 처한 국내외 환경은 대부분 2011년의 연장선상에 놓일 듯

- 2011년 역시 예상치 못한, 아니 예상했음에도 대응하기 너무 어려웠던 한 해였고, 생존을 위해 숨가쁘게 달려온 기업들의 고군분투가 돋보인 한 해
  - 재무안정성 확보를 위한 해운사의 자구노력, 해외건설 수주로 부진을 탈피하려는 건설사, 생산성 향상을 위해 공급과잉을 극복하려는 IT와 태양광업계, 현금확보와 원가절감에 집중했던 중소기업 등
- 그러나 2011년 불안 요인 중 그 어느 것 하나 제대로 해결되거나 완화된 것이 없다는 점을 고려하면 2012년 국내외 경제의 불확실성은 여전히 현재진행형임
- 역설적으로 이러한 불안 요소들이 충분히 해소되기까지 오히려 불안감이 더욱 증폭되어 최고조에 달할 수도 있어 기업들의 경영환경은 여전히 불투명할 듯
  - 과거에도 글로벌 경제의 불안요소가 더욱 심화되거나 최고조에 달할수록 국제적 공조의 불가피성이 제시되면서 현실적이고도 직접적인 대안들이 도출된 바 있음

### ■ 5대 키워드 : (1) 끝나지 않은 위기와 시나리오 경영

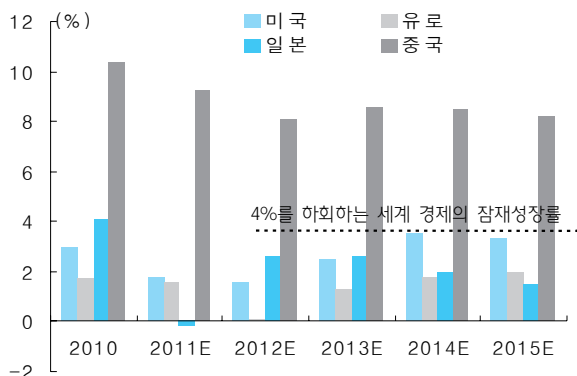
- 2012년에도 위기는 끝나지 않을 것이기 때문에 기업 경영의 최대 화두는 생존 전략이 될 것으로 보이며, 기업들은 장기 저성장에 초점을 맞춘 경영전략이 필요
  - 특히, 부진의 늪에 빠진 건설, 해운, 디스플레이, 태양광산업 등은 공급과잉 해소에 시간이 더 필요하고, 글로벌 경기 회복이 부진 탈피의 결정적 요인이기 때문
- 국내 경제성장률은 2011년 3.7%에 이어 2012년에도 3.9%에 머물고, 잠재성장률도 4%를 하회하는 등 장기적인 저성장 국면에 진입한 것으로 보는 시각이 많음
  - OECD는 한국의 2010~2015년 잠재성장률 3.8%, 2016~2026년 2.4%로 하향 조정하였으며 이는 저출산, 빠른 인구고령화, 노동집약적 산업 중심의 경제구조 등에 기인

- OECD는 2012년 세계 경제성장률을 3.4%(2011년 3.8%)로 전망하였고, Global Insight는 2012~13년 동안 미국 1.6~2.5%, 유로 0.1~1.3%, 중국 8.1~8.6%로 전망
- 삼성그룹은 3%대 저성장시대를 고려한 카멜레온식 경영전략을, 포스코는 시나리오별 대응전략을 바탕으로 2012년 사업계획을 수립한 바 있음
- 직면 가능한 여러 경영 불안요인들에 대한 트렌드 분석과 신뢰도가 높은 시나리오 전개를 통해 능동적 대응이 가능한 전략(시나리오 방법론)이 최근 재조명 받음
  - 1960년대 초 세계 7대 석유 메이저에 불과했던 로얄 더치 쉘은 1973년 석유파동시 미리 마련했던 시나리오 플래닝을 가동해 규모 2위, 수익률 1위의 기업으로 부상

■ 5대 키워드 : (2) 승패의 확인과 산업의 재편

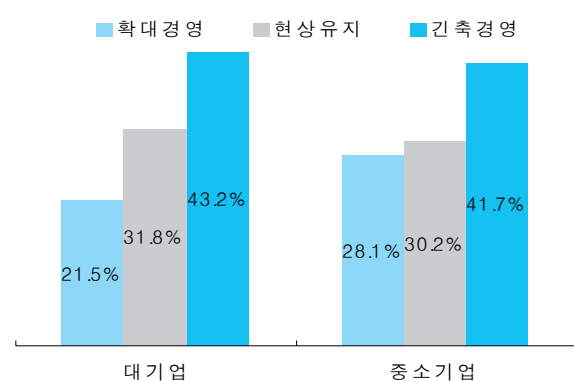
- 2011년이 위기 해결의 모색과정이었다면 2012년은 위기 해결을 위해 도출된 각종 방안들이 어떤 식으로든 결론지어지는 한 해가 될 것으로 보임
  - 도입 또는 실행 중인 각종 정책들이 기대만큼의 효과를 보이던지 아니면 인플레이션 심화, 유럽 위기의 확산 등과 같은 정책 실패의 부작용이 대두될 것으로 보임
- 특히 한국, 미국, 중국 등 주요 국가에서 대선이 예정되어 있어 정치적으로 승자와 패자가 결정되며, 선거 과정에서 기업경영 및 실적과 연계되는 제도 변화도 우려
  - 포퓰리즘이나 새로운 규제 등장, 자국 중심의 정책 변화(무역장벽 등) 등은 수출 중심의 한국 경제에 영향을 주며, 경영역량의 분산(국제 정세 모니터링 등)도 초래
- 기업들 역시 위기 극복과정에서 승자와 패자의 윤곽이 들어날 것으로 보이며, 과거에도 위기 이후 도태되는 기업·산업들은 구조조정과 시장재편이 뒤따랐음
  - 캐논과 IBM은 저수익사업 매각으로 핵심사업 전환에 성공, 듀폰은 핵심사업까지 매각하여 바이오회사로 재탄생했으나 코닥, 파이오니아, 사브는 도태 위기에 직면

■ 주요 국가의 장기 경제성장률 전망



자료 : Global Insight(World Overview, 4Q 2011)

■ 2012년 CEO 경영방향 조사 결과



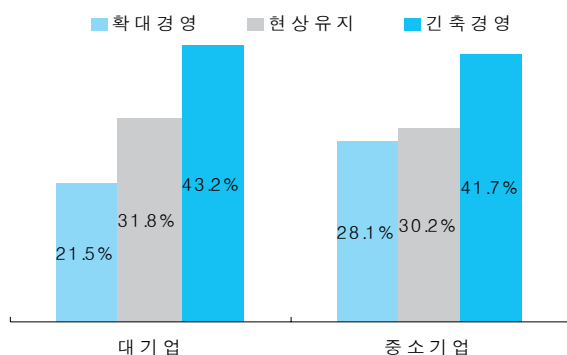
주 : 71개 대기업을 포함하여 주요기업 252곳의 CEO 대상 설문조사  
 자료 : 한국경영자총협회

- 증설 후유증에 시달리는 디스플레이, 대형선 발주로 공급과잉이 심화된 해운업, 불황일수록 브랜드 차별화가 심한 의류업, 적자기업이 속출하고 있는 태양광산업, 수주 가뭄으로 해외수주에 사활을 걸고 있는 건설업의 시장 재편 가능성이 높음
  - 다만 디스플레이업체의 구조조정, 메이저 해운사 파산, 의류 브랜드간의 인수·합병, 태양광업체의 합종연횡과 퇴출, 부실 건설사의 퇴출과 PF 구조조정 진전

■ 5대 키워드 : (3) 소프트파워 강화와 사회적 책임

- 착한 기업과 윤리적 소비, 공유가치 등은 불황기에 더 주목받게 되며, 최근 월가 점령시위, 중동 민주화운동도 반기업정서 및 기존 체제에 대한 불만에서 촉발
- 국내 역시 경기침체와 물가상승, 가계부채 압력과 전세가격 급등 등으로 정부와 기업에 대한 반감이 팽배해진 상태이며, 이에 따라 소프트파워가 강화되는 추세
  - 카드 가맹점 수수료 및 은행의 각종 수수료 인하 압력, 반값 등록금 시위 등 소비자의 단체 행동 표면화, 팟캐스트 방송인 나꼼수의 예상치 못한 열풍도 부각
- 특히 기업들이 원가절감과 현금 확보를 위해 긴축경영에 집중하고 있어 고용불안과 소비위축 등에 따라 체감경기가 악화될 경우 불만이 표면화될 가능성 증가
  - 기업 CEO대상의 설문조사에서 42.1%(지난 해 17.4%)가 긴축경영을 선정
- 페이스북을 통한 BoA 은행 계좌 폐쇄 운동, 기업들의 파워블로거 관리 등 소셜미디어를 통해 여론이 결집되면서 결국 소셜파워가 기업경영에까지 영향을 미침
  - SNS를 통한 기업과 소비자간의 커뮤니케이션, SNS에 대한 정치권의 민감한 반응, 반값 할인 중인 소셜 쇼핑몰(공동구매)의 등장 등도 소셜파워의 중요성을 보여줌

■ 국내 기업들의 2012년 경영 방향 설문조사 결과



주 : 71개 대기업을 포함하여 주요기업 252곳의 CEO 대상  
 자료 : 한국경영자총협회

■ 사회적 책임을 다하는 기업 1~24위 (단위: Index)

Company	Index	Company	Index	Company	Index
Google	80.8	Berkshire Hathaway	75.0	GE	73.6
Campbell	79.6	Microsoft	74.8	Publix SM	73.6
J & Johnson	79.5	Intel	74.7	Honda(US)	73.5
Walt Disney	79.1	3M	74.7	Deere & Co	73.4
Kraft Foods	76.9	Fedex	74.7	Adobe Systems	73.4
General Mills	76.0	Anheuser-Busch Cos.	74.6	Xerox	73.2
Levi Strauss	75.4	Sara Lee	74.2	New Balance	73.1
UPS	75.2	Apple	74.0	Toyota	73.0

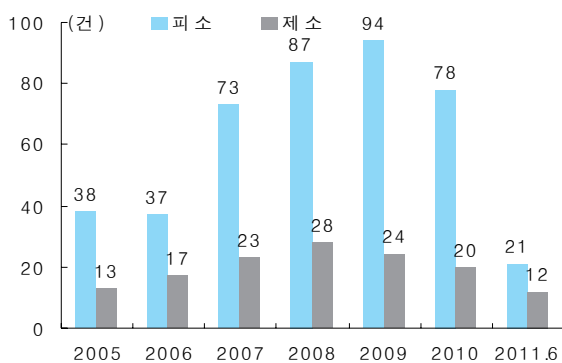
주 : 미국 150개 대기업 포함한 200여개 기업 대상  
 자료 : Reputation institute

- 결국 소프트웨어의 성장은 고통분담에 대한 욕구에 기인하며, 기업들에게 소비자 서비스나 사회공헌활동, 사회적 책임의 이행에 있어 진정성이 요구되고 있음
  - 불만 대상인 배너광고를 배제한 구글, 식수정화제를 후진국에 제공한 P&G, 고성장 중인 공정무역, 환경을 위해 공정까지 바꾼 헨켈, 일반인의 재능기부 확산 등

■ 5대 키워드 : (4) 특허 전쟁과 성장동력 확보

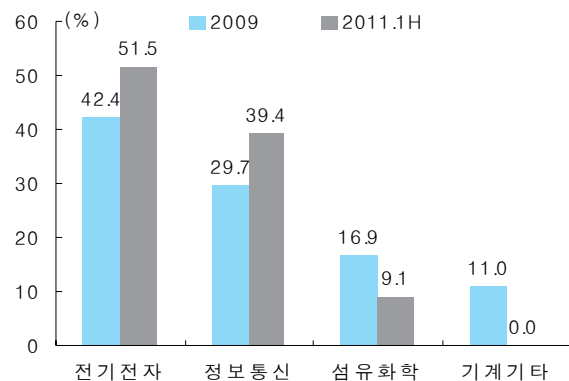
- 애플의 특허 공세가 제품의 판매금지 소송까지 연결되고, 오스람이 삼성과 LG에 대해 LED의 특허소송을 제기하는 등 과거 어느 때보다 특허 분쟁이 치열함
  - 삼성과 애플은 현재 전 세계 4개 대륙, 9개 국가에서 20여건의 소송이 진행 중이며, 모토로라, HTC, 구글, MS 등 하드웨어와 소프트웨어 업체들 간에도 소송이 얽힘
- 애플은 세계 각국에서 휴대폰 업체는 물론이고 안드로이드 관련업체와도 소송 중인데, 이러한 특허 분쟁은 미래 시장 쟁탈전으로 막대한 소송비용까지 감수
  - 삼성전자의 특허소송 비용은 내년까지 약 2억달러에 달하며, 애플은 모토로라와의 특허소송에서 질 경우 3조 1천억원의 손실이 가능
- 비단 스마트폰, LED 등 IT분야뿐 아니라 제약업계도 한-미 FTA 체결로 특허 문제가 언제든지 표면화될 수 있으며, 대체에너지 업계도 특허 분쟁 소지가 높음
  - 이들 산업들은 차세대 미래 신성장 산업으로 기업들마다 사활을 걸고 있으며, 특허분쟁의 결과에 따라 산업재편이 가능할 정도로 소송의 여파가 매우 큼
- 특히 태양광산업처럼 신성장산업이었다가 곧바로 레드오션이 되어 버리는 빠른 기술 변화를 고려하면 핵심 기술력의 보유만이 경쟁에서 살아남는 확실한 방법
  - 막대한 자금력을 보유한 중국 기업들은 글로벌 M&A를 통해 핵심 기술력을 확보하고, 곧바로 생산능력 세계 1위로 부상하는 등 시장 판도를 빠르게 바꾸고 있음

■ 국내 기업들의 국제 특허 소송 현황



자료 : 특허청

■ 산업별 국제 특허소송 비중 변화 (단위: Index)



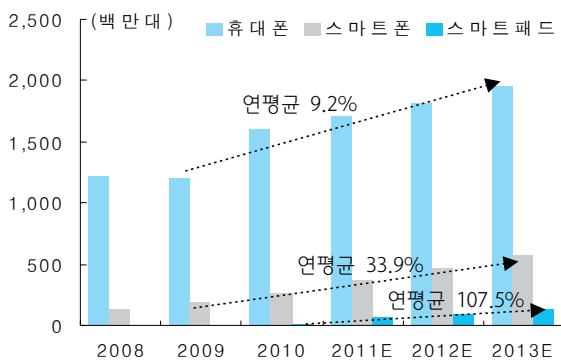
주 : 미국 150개 대기업 포함한 200여개 기업 대상  
 자료 : Reputation institute

- 정부와 기업의 성장 동력 확보 노력 속에서 미래 시장 쟁탈을 위한 특허분쟁이 향후 더욱 심화되기에 경영전략의 일환으로 지식재산경영전략 도입이 필요
  - 2012년 정부 R&D 투자는 17조원(세계 7위), 특허출원은 약 18만건(4위)에 달하나 질적 수준이 낮고 기술무역수지도 적자이며, 지식재산에 대한 정부의 지원도 필요

■ 5대 키워드 : (5) 모바일과 스마트워킹

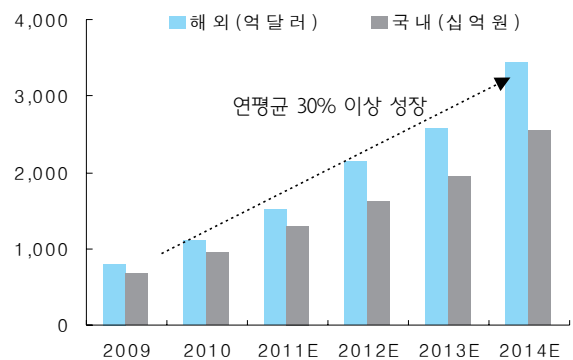
- 지난 3/4분기 스마트폰 기반 모바일뱅킹 이용건수는 전분기대비 24.3%(636만건), 금액이 40.9%(4,210억원)나 증가하는 등 모바일 혁신이 실생활과 직결되는 추세
- 소프트웨어, SNS 등도 언제 어디서나 커뮤니케이션이 가능한 모바일에 의존하며, 위치인식정보는 최근 기업들의 판매활동과 부가가치 창출에 활용되는 추세
- 특히 고도의 정보분석 솔루션으로 부각되고 있는 빅데이터 역시 모바일과 연계되면서 실시간 의사결정력을 증폭시키는 역할을 할 것으로 보임
- 기업들의 최고 정보관리 책임자 사이에서는 모바일의 핵심 인프라인 클라우드 컴퓨팅에 대한 관심이 최근에는 직접적인 투자로 이어지고 있음
  - 해외 클라우드 컴퓨팅 시장은 2009년 796억달러에서 2014년 3,434억달러(연평균 34.0%), 국내 시장은 6,739억원에서 1조 5,480억원(연평균 30.5%)로 급성장 예상
  - 네이버의 N드라이브는 SNS와 연계된 클라우드 서비스의 일종임
- 결국 IT와 통신기술 발전을 통해 시간과 장소의 제한 없이 기업 활동이 가능해지면 서 최근 스마트워킹이 미래지향적 업무활동으로 조명을 받고 있음
  - KT는 내년까지 30여개 스마트워크센터 개설, 삼성전자는 서울·분당에 스마트워크센터 개설, SKT는 사내 클라우드 서비스를 도입하여 스마트 오피스 구축

■ 세계 휴대폰 및 스마트기기 시장 전망



자료 : IDC

■ 국내 및 해외 클라우드 컴퓨팅 시장 전망



자료 : IDC, KISTI

- 또한 클라우드, 태블릿PC 등과 연계된 스마트워킹은 기업의 새로운 수익모델 창출 뿐 아니라, 근무여건 개선, 효율적 인력운영 등을 통한 비용절감에도 기여
  - KT는 공간효율화로 연간 3,300억원의 직접비용 절감, 2억 리터의 연료절감, CO2 46만톤 감축 등의 효과(2015년 350만명 대상의 스마트워킹 시행시)를 기대
- 행안부는 스마트워크를 지난 11월에 전 부처로 확대(2015년 스마트워크 근무율 30%, 삼성SDS는 기업용 모바일오피스 솔루션을 100개 이상 업체에 제공
  - 삼성그룹, 코오롱그룹, 빙그레, CJ 등에서도 채택하여 사용자가 7만명을 상회
- 스마트워킹은 하드웨어 및 소프트웨어 기업의 성장을 유도하고, 참여자 모두에게 윈-윈 효과를 부여할 수 있기에 향후 관련 시장의 성장성이 더 확대될 전망
  - 하드웨어는 클라우드, 태블릿PC, 스마트폰의 제조사, 소프트웨어는 IT프로그램 제작 및 통신 인프라 공급사, 참가자는 기업, 근로자, 소비자로 구분

#### ■ 기업의 대응전략과 시사점

- 향후 예측 불허의 상황을 대비해 기업들은 사업구조 조정, 신성장사업 강화, R&D 확대 등에 노력을 집중하고, 시나리오 전략을 통한 대응방안 모색이 절실
- 특히 과거와 같이 무조건적 인력 감축은 단기적인 효과에 국한되며, 기술력 저하 및 노하우 유출, 장기 성장 동력의 잠식 등 부작용이 더 큼
  - 부품공용화·표준화, 리사이클링 극대화, 프로세스 재설계 등 전략적 비용절감 선택
- 불황일수록 또는 불투명할수록 기업들은 근본적인 체질개선에 집중해야 하며, 위기와 기회가 공존하듯이 고통분담 후 재도약이 가능하다는 점을 고려해야 함
  - IMF의 고통분담 이후 1위로 재부상한 하나투어, 7%의 숙련인원을 해고했다가 품질 및 로열티 저하로 파산한 서킷시티는 고통분담 여부의 극명한 사례
- 또한 저성장과 고위험이 일상적인 상황이라 해도 리스크관리에만 집착하기보다는 저평가 또는 재무적 위기에 빠진 리딩 브랜드나 기술의 인수를 통해 글로벌 시장에서의 입지 확대를 강구하는 발상의 전환도 같이 모색되어야 함
- 결국 기업들은 다양하고 복잡한 위기 속에서 위험 관리와 성장 동력 확보를 동시에 구상하는 유연한 경영전략의 구축이 요구됨 