사업다각화 필요성과 정착방안

손 무 권 (한국생산성본부 경영컨설팅사업부 경영전략실장)

일반적으로 기업이 성장둔화 또는 성숙기 단계에 접어들 경우 2가지 방식의 전략적 방향성을 검토하게 된다. 하나는 기존의 시장 또는 제품을 중심으로 사업을 집중하는 것이며 또 하나는 새로운 제품이나 시장을 중심으로 사업영역을 확장(사업다각화)하는 것이다. 이러한 전략적 대안의 선택결과 특정 기업은 지속적으로 성장하는 반면에 상당수의 기업들은 역사의 뒤안길로 사라지게 된다. 이때 어떠한 대안을 선택하느냐는 시장에서의 성장가능성(Market Growth Rate)과 개별 기업의 경쟁력(Competitive Position)에 따라 달라지겠지만 지속적 성장수단의 하나인 사업다각화의 유효성과 성공적인 정착방안(변화관리)에 살펴보도록 한다.[1]

1. 왜 사업다각화를 해야 하는가?

기업이 기존사업과는 달리 특히 시멘트업계와 같은 성숙기에 접어든 기업의 경우 신시장 개척/신제품 개발을 해야만 하는 주요 이유는 다음과 같다.

첫째, 단일 사업으로 인하여 안정적인 적정 투자수익률의 확보가 어렵다는 것이다. 핵심역량을 중심으로 경영자원의 집중이 단일 사업 전개의 강점인 반면에 가장 큰 위험은 하나의 산업바구니(Industry Basket)에 기업의 모든 자원(Firm's Eggs)을 투입함에 있다. 즉, 산업경기의 부침에 따라 기업의 안정적인 수익성 확보가 곤란하다는 것이다. 극단적으로는 예상치 못한 고객니즈의 변화, 기술혁신 및 새로운 대체품 등의 출현 등으로 단일의 성숙한 사업을 영위하는 기업에게는 치명적인 재무적 손실을 초래할 수 있다. 예를 들면 PC의 워드프로세싱 기능으로 인한 타자기 대체, CD기술에 의한 카세트테이프 대체 등을 지적할 수 있다. 참고로 지너스 블록과 수바나라시마의 '신사업개발 : 미국과 일본의 관리기법 및 실적' 연구보고서에 의하면 '기존사업의 성숙'과 '전략목표의 달성'이 신사업을 추진하는 가장 주요한 이유라고 표시하고 있다.

둘째, 사업다각화 기업의 수익률이 단일 사업 기업에 비하여 낮지 않다는 것이다. 일반적으로 단일 사업을 영위하는 기업의 수익률이 복수의 사업을 영위하는 기업에 비하여 수익률이 높을 것이라는 인식이 지배적이다. 그러나 최근 BCG의 사업다각화 기업보고서에 의하면 '적정 수준의 사업다각화는 기업의 지속적인 성장과 주주에게 더 많은 가치를 제공할 수 있다.'라고 밝혔다. 즉, 국내기업을 포함한 전세계 300개 기업의 사업성과 분석 결과 2~3개 이상의 사업을 전개하는 사업다각화 기업의 총 주주수익률(TSR)이 1996년부터 2000년까지 연평균 성장률이 15%로서 동기간 세계 주식시장의 연평균 상

1) 본고에서의 사업다각화란 신규사업과 동일개념으로써 신기술로 시장에 진입하는 것을 말함. 따라서 기존 기술에 의한 새로운 시장 공략은 제외함.

승률 12%를 능가하고 있으며 또한 1980년부터 2000년까지 전세계 20대 주요 사업다각화 기업의 연평균 총 주주 수익률이 15.3%인 반면에 특정 분야에 집중하고 있는 전문화 기업의 수익률은 12.6%로 사업다각화 기업의 수익률이 오히려 높게 나타나고 있다라는 것이다. 이러한 다각화 기업들은 지속적인 시장감지기능의 작동을 통하여 미래 수익성과 성장 가능성이 있는 사업기회의 포착과 더불어 타 경쟁사에 비하여 보다 신속한 시장진입에 기인한 바가 크다고 판단된다.

셋째, 성숙된 시장에서의 수익률 향상이 매우 어렵다는 것이다. 경영의 대표적인 불확실한 2가지 요소(시장과 제품)를 관리하기 위한 성장방향(Growth Vector)상 현행 시멘트 업계처럼 성숙된 시장의 경우 시장점유율의 증대를 통한 성장이나 수익성 개선은 매우 어려우며 또한 이의 증진을 위한 투자금액은 기대수익보다 높게 나타날 가능성이 농후하다. 즉, 시장이 성숙되어 있고 이로 말미암아 개별 기업들의 시장점유율이 교착 상태인 상황하에서 다양한 전략적 선택(예 : 광고, 가격조정, 특정 시장 침투 등)으로 인한 시장점유율의 극적인 변화를 기대할 수 없다는 것이다. 물론 동종 업계내 기업 상호간 현체제 유지를 전제로 할 경우(통상 암묵적으로) 일정기간 안정적인 수익확보는 가능하겠지만 수익에 대한 불확실성 정도(절대금액 수준 및 금액의 변화율)는 갈수록 커질 것이다. 따라서 지속적인 성장을 위해서는 보다 높은 수익창출을 위한 신시장 개척, 신제품 개발, 유망기업 인수 등의 조치가 요구되는 것이다.

넷째, 사업다각화에 대한 성공적인 사례가 다수 존재한다는 것이다. 대표적인 국내기업의 하나인 삼성그룹은 창업초기에는 무역업과 식품 및 섬유업을 중심으로 시작하였다 그러나 산업구조의 변화에 적응하기 위하여 1980년대를 기점으로 첨단기술분야로의 과감한 진입을 시도한 결과 2004년 현재 반도체를 중심으로한 세계적인 기업으로 성장 발전하였다. 삼성의 이러한 성공은 성장 가능한 사업기회의 신속한 포착과 합리성을 근간으로한 치밀한 시장진입전략에 기인한 바가 크다. 해외기업으로는 100년의 역사를 가진 질레트(Gillette)사를 지적할 수 있다. 1901년도에 설립된 질레트는 1980년도에 경영상의 위기에 봉착하였지만 현재 질레트 면도기 등을 포함한 주요 품목에서 세계적인 기업으로 성장하였다. 질레트사를 현재와 같은 세계적인 기업으로 이끌게 된 사업전략은 '지속적인 기술개발과 신제품 출시전략'과 '성장 가능한 분야로의 사업다각화 전략'이다. 이러한 사업다각화의 성공적인 추진으로 말미암아 1980년대 전체 매출액의 절반정도를 점유한 면도기의 비중을 감소시킨 반면에 성장성이 높은 건전지, 칫솔부문의 비중을 대폭 상승시켰다. 이러한 사업구조혁신의 이면에는 1980년대 어려운 상황(재정적인 압박 등)에 따른 소중한 경험 - 현실에의 안주는 경영에의 심각한 리스크를 초래한다 - 에 따른 인식에 깊은 뿌리를 두고 있음을 알 수 있다. 기업의 성장방향은 기존 시장에서 기존 상품의 시장침투율을 증가시키거나 기존 상품으로 신시장에 진입하거나 신제품을 도입함으로써 가능하다. 그러나 보다 성숙한 시장일수록 시장점유율 증대를 통한 기업성장은 시장의 성숙으로 인하여 매우 어렵고 또한 비용이 많이 든다. 따라서 성숙한 사업을 영위하는 기업에게는 새로운 제품이나 신시장 개척은 보다 유력한 전략 방향인 것이다.

2. 무엇이 사업다각화를 어렵게 하는가?

제품의 Life - Cycle 단계상 성숙단계에 있는 기존의 단일 사업을 영위하는 기업은 새로운 기술개발을 통하여 지속적인 성장기반을 확보해야 함에도 불구하고 현시점에서 사업구조 변화가 적극적으로 이루어지지 않고 있는 이유는 무엇일까? 일반적으로 다음과 같은 주요한 3가지 요인에 근간을 두고 있다고 사료된다.

첫째, 기업의 정신모델(Mental Model) 고착화에 기인하고 있다. 개인이나 조직은 세상을 이해하는

자기나름대로의 내면적인 인식구조의 틀(정신모델)을 지니고 있으며 이를 통하여 복잡한 상황이나 예측하지 못한 미래에 대하여 적절한 대처가 가능하게 된다. 기업의 정신모델은 리더십 스타일, 과거 및 현재까지의 사업성공 및 실패사례, 조직문화 등의 다양한 요인에 의하여 형성된다. 이러한 정신모델은 기업의 시장전략, 고객전략 등의 결정시 의사결정의 핵심적인 가치기준으로 작동하게 된다. 그러나 이러한 정신모델 또는 기업이론(Business Theory)은 특정 시점의 산업환경을 전제로한 것으로써 지속적인 변화가 이루어져야 한다. 그럼에도 불구하고 쉽사리 변하지 않는 것은 기존 사업에 대한 기본가정 및 사업전략에 깔려있는 고착화된 인식구조에 기인한 바가 크다고 할 수 있다. 특히 과거 특정시점부터 현재까지 별다른 어려움없이 사업을 안정적으로 영위하고 있는 기업이나 현시점에서 매우 우수한 사업성과를 창출하고 있는 기업의 경우 정신모델 변화 가능성은 상대적으로 쉽지가 않다. 이로 말미암아 '가장 우수한 기업이 가장 위험하다' 라는 일부의 주장도 있다. 이러한 기존의 지배적인 기업운영에 대한 가정으로 인하여 일부 성숙한 산업내의 기업 경영자들은 '우리 업계는 과거와 같은 더 이상의 성장세를 유지할 수 없다', '성장을 위한 더이상의 전략적 대안은 없다', '주변환경이 너무 어렵다' 등을 언급하면서 환경에의 종속적인 자세를 취한다. 이러한 기업의 KPI(Key Performance Indicator, 핵심성과지표)는 기존 제품의 시장점유율, 목표손익 등으로써 변화를 수용하지 않으려고 한다. 따라서 시멘트 업계에서도 시멘트만에 의한 사업성공방정식이 내부적으로 고착되어 새로운 변화에의 기회를 스스로 놓치고 있지는 않는가를 반문할 필요성이 있다고 판단된다.

둘째, 기존 사업성과(기존 기술) 포기에의 어려움이다. 미국의 자연산 얼음 채취업은 1850년대 후반까지 유망사업이었으며 이로 인하여 얼음 채취업자뿐만 아니라 미국 사회 전반적으로 상당한 경제적인 부를 형성함에 기여하였다. 그러나 계절변화, 수송거리, 저장능력의 한계 등으로 인하여 계절별, 지역별로 가격차이가 심하게 발생하였다. 이로 말미암아 그 당시 혁신적인 신기술인 기계제빙기술이 미국시장 전반에 걸쳐 확산되어가고 있음에도 불구하고 기존 얼음 채취업자들은 생산, 유통, 저장 등의 효율화를 통한 원가절감 및 품질개선을 고집하였다. 이로 말미암아 1920년대 중반에는 일부 외딴 지역을 제외하고는 더이상 얼음 채취산업은 더이상 존재하지 않게 되었다. 또다른 사례로서 지금은 마이크로프로세스로 유명한 인텔사는 1968년 창립시 D램 메모리 칩 사업을 주력사업으로 시작하여 1970년 중반 세계 시장점유율 1위 기업으로서 세계시장을 주도하였다. 그러나 1980년대 초반 후지쓰, 도시바 등 일본의 대형 메모리 칩 제조업체들의 고품질, 저가전략에 의한 미국시장 진입으로 인하여 이후 1980년 중반까지 심각한 재무적 손실을 입고 있었다. 그럼에도 불구하고 그 당시 인텔 그 자체인 반도체 메모리 칩 사업을 포기하기로 결정하기에는 내부적인 갈등 등으로 말미암아 상당한 시간이 소요되었다. 인텔은 기존의 주력 사업인 메로리 칩 포기 결정 이후 새로운 사업인 마이크로프로세스를 통하여 반도체 산업 평균 투자수익률을 능가하는 재무적인 성과를 거두었다. 그러나 만일 산업환경의 변화에도 불구하고 반도체 메모리 칩 생산을 계속하였다면 현시점에서 인텔을 기억하는 사람은 많지 않으리라 생각한다. 셋째, 사업다각화 추진으로 인한 실패에의 두려움에 있다. 당연히 사업다각화에 따른 투자 리스크는 존재하며 일반적으로 개인이나 조직은 위험을 선호하지 않는다. 예를 들면 맥킨지의 100대 기업 고객사에 대한 조사결과 혁신촉진에의 가장 큰 장애물은 위험감수의 두려움에 있다고 응답하였다. 그러나 '변화하지 않는 조직은 변화의 물결속에 빠져버린다' 라는 역사적 사실에서 밝혀진 바와 같이 특히 지속적인 성장가능영역을 확보해야 하는 시멘트업계의 경우 허용 가능한 투자위험 감수는 대단히 중요한 요구사항이다. 특히 미래 사업과 연관된 투자를 소홀히 할 경우 기업성장재원 고갈로 경영위기

에 봉착할 가능성이 매우 높다. 1980년대 후반까지 세계 D램 반도체 시장을 주도하던 일본업계가 신규사업에 대한 투자타이밍 실기(失期)로 인하여 국내기업에게 주도권을 넘겨준 것이 그 하나의 사례라 할 수 있다. 한편, 클레이튼 크리스텐스의 '성공기업의 딜레마(The Innovator's Dilemma)'에 의하면 기존 기술을 중심으로 사업을 전개하는 기업의 시장진입전략 성공률이 6%인 반면에 새로운 기술(와해성 기술)을 중심으로한 사업다각화 성장전략 성공률은 37%로 신기술에 의한 시장 진입의 보다 높은 성공가능성을 시사하고 있다. 기업이 사업다각화를 추진하려고 할 경우 상기와 같은 장애요인들은 반드시 극복해야 하며 특히 기업의 정신모델을 변화하는 사업환경에 어떻게 부합시킬 것인가가 핵심적인 사항이다.

3. 어떻게 사업다각화를 성공적으로 정착시킬 것인가?

그럼에도 불구하고 새로운 사업이 안정적인 수익원천으로서 정착되기까지는 예상치 못한 수많은 어려움에 봉착하게 되며 이의 극복 또한 쉽지 않아 좌절과 실망을 겪게 된다. 사업다각화 정착과 관련하여 사업추진자가 겪는 대표적인 심리적인 갈등(고통)으로서 첫째, 목표 기대 수익률 미달에 따른 불안감이다. 신규사업의 특성상 사업의 불확실성, 정보의 결핍 등으로 말미암아 기존 사업보다 초기 수익률 저하 확률은 매우 높다고 할 수 있다. 이로 말미암아 사업자체의 성공 가능성에 대한 회의감, 신규사업 진입 자체에 대한 잘못된 판단 가능성 등으로 인하여 심각한 고민을 하게 된다.

둘째, 사업다각화에 대한 반대세력과의 마찰이다. 사업구조 변화에의 저항세력들은 대다수 기존 사업의 수혜자로서 기득권 상실 가능성, 새로운 기술환경에의 두려움 등으로 반대한다. 통상적으로 이러한 저항집단은 신규사업이 제대로 정착되기까지 치밀하고 지속적으로 활동함에 따라 신규사업 추진자에게는 반복적인 심리적 갈등과 고통을 야기한다.

셋째, 인력구조조정에 따른 인간적인 고뇌이다. 신규사업이 정착되어감에 따라 기존 사업과의 사업영역조정으로 인하여 인력 재배치 및 퇴출 등이 발생하게 된다. 이와 관련 일부 기존 사업의 성공적인 수행자를 퇴사시킴에 따른 마찰과 대립 등으로 인하여 심리적인 불안감이 나타나게 된다. 이러한 신규사업 추진자의 심리적인 고민은 사업다각화 정착시 대다수의 성공적인 기업이 겪는 공통적인 사항으로서 이를 극복하기 위해서는 시나리오 개념에 의한 목표설정 및 변화관리체계 정립, 최고 경영진의 결연한 의지표명 및 지원, 신사업 추진 조직의 자율성과 전문성 확보 그리고 전사적인 신사업 풍토 조성 등이 필요하다.

기업은 기존 제품시장이 포화상태가 되기 전에 새로운 제품을 개발해야 한다. 기존 제품이 완전한 성숙기에 접어들고 제품 경쟁력이 열위가 있을 경우 현실적인 수익창출의 한계로 사업다각화를 위한 시간적, 재무적인 여유가 발생하지 않는다. 최근 한국경제의 저성장으로 인하여 허용 가능한 경영자의 의사결정 오류의 범위가 좁혀짐으로써 기업의 투자의욕이 저하되어 있음은 분명하다. 그러나 기업은 한시적인 생존이 아니라 지속적으로 성장해야 한다. 특히 시멘트산업과 같이 성숙산업의 경우 보다 적극적인 투자를 통한 사업다각화가 유력한 대안임과 동시에 시급한 현실적인 과제이다. 물론 사업다각화 추진시 예상치 못한 장애와 견디기 어려울 정도의 무수한 고통이 수반된다. 그러나 세계적인 유수의 기업들은 끊임없이 실수와 좌절을 겪으면서 사업변화에 성공하였다. 즉, 반복적인 고통에 대하여 긍정적으로 반응함으로써 사업성공을 위한 개별기업 나름대로의 독특한 방법론을 체득한 것이다. 사업다각화를 성공적으로 정착하기 위해서는 다양한 요소가 체계적으로 관리되어야 하겠지만 핵심은 최고 경영자의 행동하는 리더십에 있다. 즉, 성숙한 기업이 되게 할 것인가 아니면 역동적인 기업으로 재탄생시킬 것인가는 책임있는 리더의 문제의식과 실천적인 행동에 달려있다.