

# 불황기, CEO들의 나침반이 되어줄 4가지 사업원칙



오늘날 CEO가 직면한 어려움 중 하나는 경기사이클과 상관없이 단시일에 성과를 달성해야 한다는 점이다.

좋은 성과를 내는 지도자들은 현재 사업이 처한 상황을 체계적으로 분석하는 일부터 시작한다. △혁신을 위한 비용절감 단행 △시장 위상에 따른 전략 선택 △소비자 변화에 대비 △복잡성 줄이기 등 기본적인 사업원칙을 적용해 경영 상황을 진단하면 출발점에 대해 충분히 이해할 수 있다. 다음으로는 동일한 네 가지 원칙을 적용, 현실적인 도착점을 설정한다.

마지막으로 몇 가지 핵심적인 과제를 설정해 그 진행상황을 면밀히 추적하고 목표에 가까워지는지를 꾸준히 확인해야 한다.

## ■ 혁신을 위한 비용 절감을 단행하라

도요타가 미국시장에서 탄탄한 입지를 구축할 수 있었던 것은 지난 수십 년 동안 일본자동차 제조업체들이 축적한 경험곡선을 적극 활용했기 때문이다.

거의 모든 산업에서 인플레이션을 반영한 비용과 가격은 시간이 지나면서 동시에 하락하는 양상을 보인다.

예컨대 한 기업에서 생산하는 상품이나 서비스를 두 배로 늘릴 때마다 불변가격을 기준으로 한 단위당 비용은 대략 20% 하락한다. 실제로 일본 자동차 제조업체 비용·성과 곡선은 1972년부터 미국 3대 자동차 메이커를 앞질렀다.

## ■ 시장 위상에 따른 전략을 선택하라

두 번째 중요한 요소는 회사의 경쟁적 입지다. 잭 웰치는 GE CEO로 취임하자마자 비용을 줄이고 모든 사업을 산업평균 수익성을 확보할 수 있는 구조에 자리 잡게 했다. 그런 다음 그는 GE가 경쟁하는 모든 사업에서 1등 아니면 2등을 해야 한다는 유명한 전략을 개발했다.

시장 선도업체들은 후발업체보다 일반적으로 더 나은 성과를 낸다. 그러나 인플레이션이 높고 시장이 약세를 보이며, 유동성이 감소하는 경기 하강기에는 경쟁이 한층 거세져 기존 시장 입지를 지키기가 어려워진다. 이러한 상황에서 경영진은 대개 회사의 경쟁적 입지를 고려치 않고 선택을 결정한다. 성과 개선 전략이 성공을 거두

려면 시장 내에서 회사가 처한 입지를 반영하고, 어떤 조치가 회사 입지를 개선할 수 있을지를 판단해야 한다.

## ■ 소비자 변화에 대비 수익원을 바꿔라

스타벅스가 등장하기 전 커피산업 수익은 대부분 로스팅(커피 원두를 볶는 과정)에서 발생했다. 판매 수익은 상대적으로 적었다.

그러나 스타벅스가 이탈리아 스타일 커피바에서 기반한 획기적인 판매 모델을 도입하자 소비자가 구름처럼 몰려들기 시작했다. 수익원이 로스팅에서 판매로 바뀌었다.

CEO는 회사 전반적인 고객 기반에 관해 신속하고 상세한 정보가 필요하다.

지금 이러한 질문을 던져보자. 당장 고객 회사가 가장 크고 가장 빨리 성장하며 가장 이익을 많이 내는 고객군에 집중하고 있는가? 소비자 니즈에 얼마나 잘 충족하는가? 고객들은 얼마나 충성스러운가?

경기 둔화기에는 기업과 소비자 모두 그 어느 때보다도 빨리 구매 패턴을 바꾼다. 이러한 태도 변화는 기업들이 차지하기 위해 경쟁하는 수익원을 바꿔놓을 수 있다. 다시 말해 소비자 변화에 대비하는 기업이 승리한다.

## ■ 민첩한 대응 위해서 복잡성 줄여라

단순함이 더 큰 성과를 낳는다. 일본 자동차 메이커들은 더 적은 모델 수, 더 적은 옵션, 더 적은 상이한 부품 수를 강점으로 미국 시장에서 큰 성공을 거뒀다. 최근 조사한 바에 따르면 혼다 인기 모델인 중형세단은 색상을 포함해 484가지 옵션 조합이 있지만, 경쟁 차종인 포드 모델은 색상을 포함해 3만5,908가지 옵션을 이론적으로 조합할 수 있다.

혼다가 모든 옵션을 장착한 차를 만드는 데는 반나절이면 충분하지만, 포드가 동일한 작업을 수행하려면 92일이나 걸린다. 단순함은 혼다 매출과 이익에도 큰 도움이 됐다. 혼다 매출이 1년간 6% 증가한 반면, 포드 매출은 1% 감소했다.

이 네 번째 원칙은 시장이 좋을 때 지켜지지 않는 사례가 많은데, 이로 인해 생산 프로세스와 조직이 필연적으로 복잡해지고, 유연성이 가장 필요한 경제적 불확실성 시대에 회사가 민첩하게 대응할 수 있는 능력을 저해한다.◎

〈매일경제신문 8월 26일자 발췌〉



### 담배를 줄이면 건강이 좋아진다?

하루에 담배를 2갑씩 피우던 사람이 10개비로 줄이면 건강에 정말 효과가 있을까? 세계 최고 병원으로 꼽히는 미국 메이요 클리닉이 담배를 하루 2갑(40개비)이상 피우는 골초 23명에게 흡연량을 점차 줄여보도록 했다. 그리고 9주 만에 10개비로 줄인 뒤, 3주가 더 지나 건강이 정말 좋아졌는지 검사해봤다. 검사 기준은 흡연자의 몸속에 든 발암물질 2가지와 일산화탄소, 시안화물 등 모두 4가지 독소의 양이었다. 결과는 흡연량을 무려 1/4로 줄이며 총 12주가 지났는데도 흡연자의 체내에 든 독소량은 거의 줄어들지 않는 것으로 나타났다. 담배를 줄인다고 해서

건강이 좋아지는 게 아니라는 사실이 입증된 셈이다. 일부 독소는 담배를 줄이면서 잠시 줄어드는 듯했지만, 다시 원상태로 돌아왔다. 반면, 완전히 금연하는 사람들은 빠르면 수주 내에 체내 독소가 모두 사라졌다.

이 연구 결과로 발각 뒤집힌 건 제약회사들이었다. 많은 제약 회사들이 '흡연량을 줄여 건강을 지킵시다'라는 요란한 광고 문구를 내걸고 흡연 욕구를 줄여준다는 니코틴 흡입기, 코 분사기, 껌, 허 밑에 넣는 알약 등 온갖 기구와 약을 개발해냈지만, 무용지물로 전락한 셈이 됐기 때문이다.

「내 몸을 망가뜨리는 건강상식 사전」 중에서