

글로벌 기업사례를 통해 본 장수요인 분석

최승일*, 김동일**

창원대학교 국제무역학과, 부산대학교 경영학과

Global company with a focus on case analysis of the longevity factor

Choi Seung-II*, Kim Dong-II**

Dept. of International Trade, Changwon National University,

Dept. of Business Administration, Pusan National University

요약 기업은 시작과 동시에 계속기업을 영위하면서 사회적 책임도 가지게 된다. 하지만 최근 기업의 평균수명이 점점 단축되고 있으며 기업환경 또한 급격하게 변화하고 있다. 따라서 본 연구에서는 글로벌 기업의 장수요인 분석을 통하여 기업의 장수, 즉 계속기업의 해답을 얻고자 하였다. 지멘스와 듀폰의 두 거대 글로벌기업의 장수요인을 분석해 본 결과 그 요인은 사업포트폴리오 변화, 위험관리, 지속적 연구개발, 신뢰경영, 친환경경영등의 요인이 설명되었다. 이는 지속적 내, 외부 환경 분석 및 핵심역량 강화를 통한 책임경영의 구현이 곧 장수경영의 핵심으로 나타나고 있다.

주제어 : 장수요인, 글로벌기업, 환경분석, 계속기업, 핵심역량,

Abstract Companies engaged in the enterprise, while still at the start will have social responsibility. But recently, more and more companies will shorten the life expectancy of a corporate environment and is also rapidly changing. In this study, the longevity of global enterprises through the company's longevity factor analysis, that has continued to gain corporate answer. DuPont's global corporate giant Siemens and the longevity of the two factors in analyzing the factors that change the business portfolio, risk management, and continuous research and development, trust management, environmental management and other factors have been described. This ongoing internal and external environment analysis and core competencies by strengthening the implementation of responsible management as the core of the upcoming general management are appearing.

Key Words : The company's longevity factor, Global corporate, Environment analysis, Going concern, Core competencies

1. 서론

기업은 계속기업을 영위 한다. 기업은 근본적으로 태동하면 지속적 성장과 생존을 배경으로 하며 기업을 들

러싼 여러 환경요인과의 상호작용을 통해 계속기업을 영위하면서 사회적 책임 또한 병행하게 된다. 하지만 이러한 계속기업은 점점 더 어려운 과제로 자리 잡고 있다. 최근 맥킨지의 조사보고서에 의하면 1935년 90년에 달하

Received 15 November 2013, Revised 20 December 2013

Accepted 20 December 2013

Corresponding Author: Kim Dong-II(Professor, Pusan National University)

Email: kdi50@pusan.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

던 기업의 평균수명이 1975년에는 평균 30년, 1995년에는 22년으로 단축되었으며 2015년에는 15년 수준으로 떨어질 것이라는 전망을 내놓았다[8]. 이러한 전망을 토대로 하여 그 배경을 살펴보면 세계의 경쟁력 있는 기업들은 교통, 통신시설의 발달, 국제무역체제의 자율경쟁체제로의 변화 등의 환경요인에 의해 글로벌경영체제를 구축한 지 오래다. 이는 결국 기업의 무한경쟁을 야기 시키며 경쟁력 있는 기업은 생존, 성장을 위해 끊임없는 노력을 경주해야 하며 반면 경쟁에서 도태한 기업들은 자연히 사라지는 게 현실이 되었다. 따라서 각 기업들은 더욱더 치열한 경영글로벌화 현상으로 인하여 무역장벽이 무너진 현재 무한 경쟁을 초래하게 되었으며 기업은 이러한 무한 경쟁체제에서 생존, 지속적인 성장을 하는 것이 무엇보다 절실한 과제로 자리 잡았다. 따라서 본 연구에서는 이러한 글로벌 기업들의 장수요인이 무엇인지를 분석함으로써 기업의 장수요인에 대한 방향을 제시하고 글로벌기업들의 생존, 계속성장을 위한 기초요인을 제시하고 이를 토대로 한 글로벌 기업의 장수기업으로의 경영전략 모색의 기초가 되고자 한다.

2. 장수기업에 대한 고찰

2.1 장수기업의 개념

장수기업이란 일반적으로 기업 존속 년한을 토대로 정의하는 경우가 많다. 즉, 장기적으로 존속하는 기업을 의미하며 이러한 존속연한은 창립이후 지속적 존속 년한을 지칭하는 경우가 일반적이다. 하지만 장수 기업의 존속연한에 대해서는 일치된 의견이 없다. de Geus(1997)는 Fortune지 선정 500대 기업들의 평균 수명이 40-50년 정도에 지나지 않는다고 조사하였으며[9] 파리에 본부를 둔 에노키안 협회는 200년 이상 된 기업을 장수기업이라 정의하였고 영국에 본부를 둔 터센티네리언스 협회는 최소 300년의 역사를 가진 가족 기업만이 회원의 자격이 있다고 한다[1]. 또한 Foster and Kaplan(2001)의 저서에 따르면 1920년대에 처음으로 Standard and Poor지수(S&P Index)에 90개 기업이 등재되었으며 그 기업의 평균수명은 65년이었던 것으로 보고 되었다[2]. 이처럼 장수기업에 대한 기준은 모호하다. 하지만 기업이 창립이후 생존 여부가 결정되는 시기가 보통 30년 전후 인 것으로 나타

나고 있다. 강석구(2006)의 연구에서는 기업 수명과 경영성과간의 관계 분석 결과 설립초기 순이익률이 높다가 30년 전도에 가장 낮아진다고 30-40년 이후 부터는 다시 높아진다는 연구결과를 도출하였다. 또한 세계 상장기업의 평균수명은 30년 가량 된다고 보고되어 지며 국내 거래소 상장기업의 평균수명은 약 34.8년으로 보고되었다[3]. 따라서 장수기업에 대한 명확한 존속 년한을 규정하는 것은 무의미하지만 일반적으로 30년 이상의 존속 년한을 가진 기업으로 지칭할 수 있을 것이다.

2.2 장수기업의 특징

기업이 장수하기 위해서는 여타 기업에 비해 뭔가 다른 특징을 가질 수 있다. Geus(1997)는 연구 결과에서 27개 장수기업에서 나타나는 공통적인 특징을 4가지로 정리하여 주장하였다[1].

첫째, 자본조달능력이다. 기업경영에 있어서 여유자금 운용을 통한 여유롭고 안정적인 보수적인 자본조달은 곧 기업의 안정성에 도움을 주어 장수기업으로 가는 핵심 특성으로 설명되었다. 둘째, 위기대처능력이다. 기업은 급변하는 환경에 빨리 대처할 수 있어야 성공할 수 있다. 이러한 변화하는 환경에 시기적절하게 대응할 수 있는 대처능력이 장수기업으로 가는 특성으로 설명되어진다. 셋째, 공동체의식이다. 기업의 목표와 개인의 목표를 동일시하고 일체감을 형성함으로써 기업의 성과를 극대화 할 수 있는 특성이 곧 장수기업을 이루는 특성으로 설명되었다. 넷째, 새로운 아이디어이다. 오랫동안 기업을 유지하기 위해서는 새로운 환경에서 새로운 사업으로의 확장, 전환 등 많은 변화를 이루어야 한다. 이 때 새로운 아이디어는 장수기업으로 가기 위한 밑거름이 된다.

이외에도 인간중심적 가치창조, 조정 및 통제의 완화, 학습조직 등이 기업의 성장, 장수에 중요한 요인으로 작용한다고 설명하였다. 대한상공회의소에서 우리나라의 대표적 장수기업들의 특징을 조사하였는데 그 결과는 아래와 같다[6]. 첫째, "핵심기술을 바탕으로 한 한 우물 경영전략"을 통해 전문분야에서 선도적 위치에 오른 기업이 많다는 것을 알 수 있다. 둘째, "신뢰 있는 노사관계의 구축"이다. 실제로 많은 장수기업들이 일정 기간 동안 노사분규가 발생하지 않은 것으로 조사됐으며, 하이트홀딩스, 삼양사, 성장기업, 유한양행 등은 노조설립 이후 단 한 차례의 노사분규도 발생하지 않았다.

셋째, "위기관리 능력의 극대화"이다. 모든 기업의 궁극적인 위기관리 책임자는 결국 최고경영자이기 때문에 위기를 극복하기 위해서는 CEO의 지속적인 관심과 의지가 뒷받침되어야 한다는 것이다. 넷째, "장기적 관점의 경영 전략"이 필요하다. 기업의 수명이 오래가기 위해서는 당장의 이익보다 멀리 보는 관점이 필요하고 위기상황에서도 미래를 위한 적극적인 투자를 할 수 있는 기업만이 장수할 수 있다는 것을 알 수 있다. 다섯째, "지속적 연구개발투자"이다. 즉 기업이 장수하기 위해서는 변화하는 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있는 기술개발에 집중해야 한다는 것이다. 그 외 여러 연구들을 살펴보면 체계적인 시스템 하에서의 최고경영자의 책임경영, 끊임없는 변화, 기술혁신, 연구개발투자, 위기관리능력 등을 들 수 있다.

2.3 장수기업 현황

2.3.1 세계의 장수기업

세계 장수기업협회 "에노키앙(Les Henokiens)"은 200년 이상 된 기업만 회원으로 두고 있다. 이 협회의 회원이 되려면 다음 조건을 충족해야 한다. 첫째, 기업을 창립한지 200년 이상 되고 둘째, 창립자 후손들이 대주주로 있어야 하며 셋째, 창립자 후손이 경영을 수행하고 있어야 한다. 오늘 날 글로벌 경제 환경에서 국경을 초월한 기업 간 경쟁이 심화되고 있고 국제적 위기사항이 국내의 작은 중소기업의 생존에도 영향을 미치는 것이 현실이다. 따라서 모든 기업의 생존은 외부적 상황변화뿐만 아니라 내부적 혁신이나 의사결정의 잘못으로 장기적 생존이 점차 어려워지고 있는 상황이다. 이런 어려운 환경 속에서도 세계 최고의 장수기업들은 다수 보이고 있다. 생존기간 200년 이상 되는 장수기업은 현재 세계적으로 총 41개국에 5,586여 회사가 있으며, 대부분이 아시아 3,214사(57.5%)와 유럽 2,345사(42.0%)에 분포하고 있다. 이것을 대표적인 국가별로 분석하면 다음과 같다[5].

〈Table 1〉 Companies in long life of the world

Country	Japan	Germany	Netherlands	France
Co.	3,146	837	222	196
Ratio(%)	56.3	15.0	4.0	3.5

2.3.2 한국의 장수기업

우리나라의 기업수명 평균은 20년에 불과한 것으로

나타났다. 이러한 짧은 수명 중에서도 우리나라 상장기업 중 설립이후 60년 이상 생존하고 있는 기업은 21개로 조사되었다[6].

〈Table 2〉 Companies in long life of the Korea

Company Name	Es.year	Duration	Size
Doosan Co.	1896	112	L
DONG-HWA Ph.	1897	111	L
Kyungbang	1919	89	L
SAMYANG Co.	1924	84	L
SUNGCHANG Co.	1931	77	L
Hiteholdings Co.	1933	75	L
KUMHO ELECTRIC	1935	73	L
YUHAN Co.	1936	72	L
HHIC Holdings Co.	1937	71	L
DAELIM	1939	69	L
YUYU Ph.	1941	67	S
ILDONG Ph.	1941	67	L
Hankook Tire Co.	1941	67	L
(주)DPI Holdings Co.	1945	63	L
Choongwae Ph.	1945	63	L
SAMHWA PAINTS IND. CO.	1946	62	L
DAEWONKANGUP CO.	1946	62	L
SAMIL Ph.	1947	61	S
CHOSUN REFRACTORIES	1947	61	L
DAEDONG CO.	1947	61	L
GAON CABLE CO.	1947	61	L

주) : 국내의 60년 이상 상장기업 (2008년 기준), 법정관리대상 이었던 기업 제외

국내 장수기업들이 국외 장수기업에 비해 상대적으로 존속기간이 짧다. 이러한 원인은 역사적 배경에서 찾아볼 수 있을 것이다. 조선말 우리나라는 쇄국정책을 펼쳐 서구 문물을 받아들이는 데 매우 출발점이 늦었다고 할 수 있다. 이러한 원인은 결국 우리나라 기업의 수명이 서구에 비해 월등히 짧을 수 밖에 없는 결정적인 원인이 될 수 있다. 하지만 우리나라는 자본주의 체제를 수용한 후 짧은 기간에 눈부신 발전을 이루어 내었다[4].

3. 글로벌 기업의 장수요인 분석

3.1 지멘스사의 장수사례[10]

3.1.1 경영 개요

1847년 설립된 독일 최대 엔지니어링기업 지멘스는 창업이래 미래에 대한 통찰력과 '창조 DNA'를 바탕으로

수많은 혁신 제품을 창출하였다. 1868년, 당시 혁신적인 제강기술인 ‘평로법(일명 지멘스-마르탱법)’을 최초로 개발하여 근대 철강 산업의 개화에 기여하였으며 또한 ‘창조와 혁신의 DNA’를 통해 수십여 개에 달하는 World First, World Best 제품과 기술을 지속 창출하였다. 예를 들어 다이얼 전신기, 전기 발전기, 전동차, 전기 가로등, 최초의 지하철 완공, 백열전구 등 20세기 초반 다수의 ‘World First’ 제품을 통해 업계를 주도하였다. 이후에도 진공관 TV스크린, 전자 현미경 대량 생산 기술, 심장 박동기, CT/MRI 상용화 기술, 자기부상열차 등의 World First 제품/기술과 발전용 복합 터빈 등 다수의 ‘World Best’ 제품으로 시장 주도하였다.

3.1.2 성장과 위기

지멘스는 혁신제품의 창출로 성장을 계속하다 사업의 다각화를 통한 지속 성장을 추진하게 된다. 하지만 일부 다각화 사업 영역의 수익성 악화로 위기에 직면하게 된다. 다수의 신제품 출시로 전신/전기 분야에서 지속 성장을 거듭 중이던 지멘스는 독일의 2차 세계 대전 패전으로 인한 제재로 자기자본 40% 손실, 해외 자산 및 특허권 상실이라는 창업이후 최대의 위기에 봉착하게 된다.

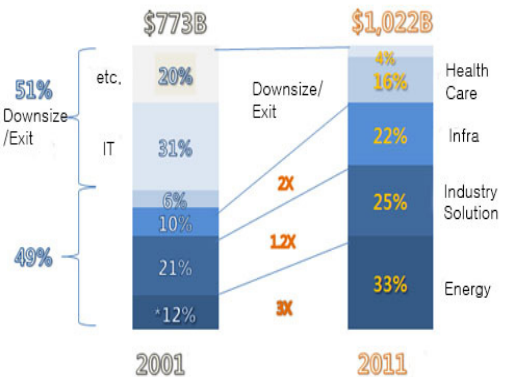
이후 가전, 컴퓨터, 조명, 자동차부품, 통신 등으로의 제품 다각화 전략을 통해 위기를 극복하고 2차 성장을 지속했으나 70년대 이후 미국, 일본 전자업체의 급성장에 따른 시장지배력 및 경쟁력 약화로 또다시 위기에 직면하게 된다. 이에 반도체, 발전/산업설비, 원전, 고속철도, 의료기기 등으로의 사업영역 확대와 양적 성장을 통해 재차 위기를 극복했으나 90년대 일부 사업의 수익 악화가 수익을 악화로 이어진다.

3.1.3 장수요인

가. 사업포트폴리오 변화

지멘스는 성장성, 수익성, 안정성 및 Long-term Lifecycle 사업 중심으로 지속적인 포트폴리오 재편을 추진한다. 특히 1990년대 후반 - 2000년대 초반 수익성 악화 이후 대대적인 사업 구조재편에 착수하게 된다. 이 결과 경기 민감형 사업, 저 수익 고착화 사업을 정리하고 경기 영향 최소 사업 및 고성장 유망 사업의 비중 확대 전략으로 사업 구조 고도화를 추진하게 된다. 성장시장 중심의 4대 핵심 사업 영역 구축 전략에 따라 반도체, 휴

대폰, 원자력 사업 분야는 매각을 선택하며 동시에 산업솔루션, 에너지, 헬스케어, 도시 인프라 사업은 대폭 강화하는 방향으로 포트폴리오 재편을 추진, 매출과 수익성을 동시에 회복하게 되는 성과를 거두게 된다. 지멘스는 사업 포트폴리오 재편을 통해 수익성 개선 및 수익성 변동 폭이 대폭 축소되었다. 1990년대 후반-2000년대 초반에 걸친 사업구조 재편 작업 후, 매출 및 수익성이 대폭 개선되었다(매출/영업이익률 2001년 \$773B/-1% → 2011년 \$1,022B/+11%). 이에 따라 사업구조 재편 전 9%에 달했던 수익성 변동폭이 2000년대 후반에는 3%로 축소, 수익 안정화를 달성하였다(기간 중 영업이익률 최저/최고치 : 1999년 - 2002년은 -1% ~ +8% → 2009년 - 2012년은 +8% ~ +11%).



[Fig. 1] Business portfolio changes



[Fig. 2] Margin changes

나. 미래 예측 경영을 통한 리스크관리

지멘스는 Picture of Future(PoF)라 불리는 정교하고 정확도 높은 고유의 미래 예측 연구 기법을 확립, 이를 포트폴리오 재편에 적용하였다. 사업군별 미래 시나리오에 대한 예측/분석을 통해 새로운 시장, 고객 니즈 및 필

요한 신기술을 도출하였으며 미래 예측 연구를 통해 사업의 불확실성을 최소화하고 사업의 성공요인을 포착함과 동시에 성공가능성 높은 신사업 기회 발굴하였다. 이러한 지멘스의 미래 예측 역량과 프로세스는 세계 최고 수준이며 글로벌 기업들의 벤치마킹 대상이 되고 있다.

다. 지속적인 R&D를 통한 성과 창출

지멘스는 30개국에 160개 이상의 R&D 센터를 운영중이며, Worldwide R&D 인력만 28,000명에 육박하고 있으며 이 중 Software engineer가 17,000명에 달해 Soft 경쟁력 강화에 기여하고 있다. 아울러 개방적 혁신경영을 위해 글로벌 대학 및 연구소와 매년 천 여건의 새로운 R&D 파트너십을 체결 중이며, 매출 대비 5%이상의 비용을 R&D에 투자한다는 확고한 원칙을 고수하고 있다. 이와 함께 PLM(Product Lifecycle Management) 등 탁월한 R&D Project 관리 기법 및 사업화 시스템을 보유하고 있다. 지멘스는 Global top 수준의 특허를 보유 중이며(2011년 기준, 미국 특허 No.9, 유럽 특허 No.3, 독일 특허 No.1), 특히 주력 분야인 Green Biz., 관련 특허 수는 Global No.1을 기록 중이다(2011년 기준 1만 7천여 건).

라. 지속적인 Rolling을 통한 전사적 전략

포트폴리오 재정비 및 수익성 강화 등을 목표로 3~4년 주기로 전사적 전략 변화를 추진하였다. 경영환경 변화에 기반한 10-Point Program(1998년~), Operation 2003(2001년~), Fit4 More(2005년~), Fit4(2007년~), One Siemens(2011~)등의 전략을 통해 핵심 사업영역의 명확화 및 수익성 향상을 도모하였다. 특히 2011년 이후에는 실행력 강화, 전사 최적화, 시너지 제고, 고객 가치 극대화를 위한 'One Siemens' 전사 전략 추진 중에 있다. 이처럼 지멘스는 빠르게 변화하는 고객 니즈에 신속히 대응하고 차별화된 사업을 발굴하는데 초점을 맞추고 있으며 이를 위해 그룹 차원의 경계 없는 협업과 시너지 극대화를 위한 복합 Biz. 모델 발굴, Cross-Sector 사업 개발에 주력하고 있다.

3.2 듀폰사의 장수사례[7]

3.2.1 경영과 위기

듀폰은 1802년 미국에서 화약 업체로 시작, 현재

Fortune 500대 기업 중 최장수 기업이자 유일하게 200년 이상 된 장수 기업이기도 하다. 듀폰은 창업 초기 반독점법 제재로 화약 산업의 독점적 지위 상실로 인해 발생한 위기를 극복하기 위해 민간 기업 최초로 중앙연구소를 설립(1903년)하였다.

3.2.2 성장과 위기

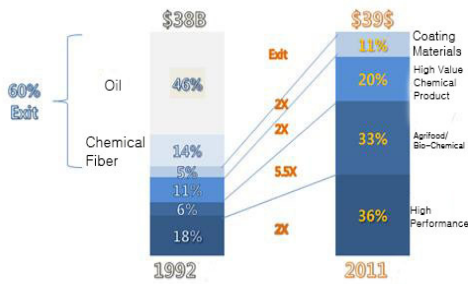
1930년대 대공황과 같은 장기 불황, 저성장기의 돌파구 마련을 위해 중앙연구소를 중심으로 화학분야 R&D 투자 및 역량 강화에 집중하게 된다. 또한 장기간 축적된 화학 R&D 역량을 기반으로 가치 극대화된 다수의 합성 섬유 신기술 및 혁신 제품(나일론, 폴리에스테르, 폴리아미드 등)을 지속적으로 창출, 고성장을 유지하게 된다. 듀폰은 R&D 투자를 통한 위기 극복 교훈을 바탕으로 불황기에도 매출대비 5% 이상의 비용을 R&D에 투자한다는 확고한 원칙을 유지 중에 있다.

아울러 견고한 R&D 사업화 프로세스를 바탕으로 '최근 4년 내 출시된 신제품이 매출의 30% 비중을 점한다'는 이른바 '30% Rule'을 목표로 R&D 기반 신제품 발굴 노력을 지속하고 있다(2011년 기준, 매출의 28%가 최근 4년내 출시된 신제품). 듀폰은 한 때 본업의 위기로 사업 다각화를 추진했으나 이후 수익성 악화로 위기 도래, 이를 사업의 선택과 집중으로 극복하게 된다. 1970년대 주력 사업인 합성섬유 분야의 수요 침체, 공급 과잉, 원가 상승(원유 파동), 개도국 업체의 위협으로 경쟁력과 수익성이 동시에 악화되기에 이른다.

3.2.3 장수요인

가. 사업포트폴리오 변화

이를 극복하기 위해 M&A를 통해 정유, 제약, 전자재료 등의 분야로 영역 확장 및 양적 성장을 추진하게 된다. 결국 지나친 다각화로 수익성이 악화되어 급기야 1990년대 초반 제로마진의 위기에 봉착하게 된다. 이후 대대적인 사업포트폴리오 변화에 착수, 경기 민감형 사업, 저수익 사업의 퇴출과 핵심 역량 확보 사업의 비중 확대를 기본 전략으로 사업 구조 고도화 추진하게 된다(정유, 화학 섬유 사업퇴출, 농식품, 바이오화학, 고기능 소재, 고부가 화학제품 분야 강화 및 신규진출).



[Fig. 3] Business portfolio changes

듀폰은 이러한 사업포트폴리오 변화를 통하여 체질을 개선하고 수익성 개선 및 수익성 변동폭 축소를 이끌게 된다. 약 20년에 걸친 사업구조 재편의 결과 수익성이 대폭 개선 되었으며(영업이익/이익률:1992년 -\$3.9B/-10% → 2011년 +3.5B/+9%), 1990년대 초반 17%에 달하던 수익성 변동 폭이 2000년대 후반에는 4%로 변화, 수익 안정화를 달성하게 된다.

나. 통합적 위기관리시스템

듀폰은 위험과 기회를 통합적 관점에서 보기 위해, 위험요인을 선제적으로 인지하고 분석하며 체계적으로 대응하는 시스템을 구축하였다. 전 세계 70여 국가에서 2,000여종의 제품을 생산중인 듀폰은 Risk Map, 통합 Risk관리 시스템 등 Risk의 사전 감지/예방 시스템을 통한 체계적 분석으로 Global Operation의 Risk를 관리하고 품질 경쟁력 제고에 활용하고 있다. 세계 최고 수준인 듀폰의 복합 위기 관리 역량은 불확실성이 가중되는 블랙스완의 시대에 더욱 위력을 발휘하고 있다. 2001년 9-11테러, 2005년 태풍 카트리나 피해 당시에도 글로벌 기업 중 가장 신속히 대처했으며, 2008년 금융 위기 시에는 사전에 이를 파악하고 신속히 대처하기에 이른다. 이는 현존하는 글로벌 기업 중 가장 빠른 수준인 6주 만에 초기 대응에 임하였다.

다. 신뢰경영

‘안전한 일터 만들기’는 창업주로부터 이어져온 최고의 가치와 전통을 고수하는 경영이념으로 자리하고 있다. 설립자 E.I.Dupont은 듀폰이 화학 기반 회사인 만큼 안전을 최우선시하였다. 한 때 듀폰공장인 화약 공장에 화재가 발생, 직원 40명이 사망하고 듀폰의 갓난아이와 부인

도 큰 부상을 입는 사고가 발생하게 된다. 사고 발생 후, 안전 교육 강화와 함께 피해 직원들의 가족을 위한 연금 제도를 만들어 지역 사회에 책임감을 보여주었으며 본인과 가족이 살 집을 다시 공장 내에 건축하여 제공하기에 이른다. 이를 계기로 듀폰에 대한 직원과 지역 주민의 충성심이 높아졌고 아울러 ‘신뢰’라는 새로운 고객 가치도 창출하게 된다. 이러한 안전에 대한 가치와 전통을 바탕으로 현재 듀폰의 안전사고 발생률은 글로벌 제조업체 평균의 1/50, 화학업체 평균의 1/10에 불과하다.

라. 친환경경영

듀폰은 세계최초로 ‘공해 방지 엔지니어’를 임명(1938년) 하는 등 환경 경영에 일찍부터 관심과 노력을 기울였다. 1980년대 자체 개발한 프레온이 오존층 파괴, 지구 온난화의 주범으로 확인되며 환경과 파괴 기업으로 인식되자 생산을 전면 중단한 후, 즉각 대체품 개발에 착수하게 된다. 이후 ‘친환경 경영을 통해 가장 존경받는 기업이 되겠다’는 모토를 내걸고 CSO(Chief Sustainability Officer)를 신설하는 등 온실가스 배출량 감소와 친환경 기업으로의 이미지 개선 작업에 더욱 매진하게 된다. 이러한 지속적인 노력의 결과, 2005년 비즈니스위크가 선정한 최우수 친환경기업 1위에 오르는 등 소비자들에게 친환경 기업이라는 인식이 확립되게 된다.

4. 결론

이상의 사례를 통해 본 글로벌기업의 장수요인은 사업포트폴리오 변화, 위험관리, 지속적 연구개발, 신뢰경영, 친환경경영등의 요인이 설명되었다.

우선 사업포트폴리오변화, 위험관리, 지속적 연구개발 등의 요인은 급격하게 변화하는 경영환경에 민감하게 대처할 수 있는 능력을 키우고 시대환경에 부합하는 신기술, 신제품의 개발을 통해 고객요구에 부합하는 경영을 하고 있다는 것을 의미한다. 또 신뢰경영, 친환경경영 등의 요인은 고객과의 신뢰, 기업구성원과의 신뢰를 통한 기업이미지 제고 및 지속경영의 원천을 만들고 친환경경영은 기업이 영리 추구만을 행하는 행태가 아닌 사회와 함께하는 기업을 추구함으로써 사회와 같이 성장하는 기업을 지향하는 것이다.

이처럼 글로벌기업은 향후 지속적 성장, 경영을 위한 장수기업으로 갈수 있는 요인으로는 내부 환경 분석, 외부 환경 분석을 토대로 한 경영환경변화에 잘 대처해야 하며 이러한 환경 분석을 통하여 기업이 추구하는 핵심역량을 강화하고 고객, 기업구성원간의 신뢰구축을 통한 책임경영이 이루어져야만 한다는 것을 알 수 있다.

REFERENCES

- [1] Arie de Geus, "The living company," Harvard Business Review, 75(2): pp. 51-59, 1997.
- [2] Foster, R. and Kaplan, S., "Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last UnderPerform the Market-And How to Successfully Transform Them," Doubleday: NY, 2001.
- [3] S. K. Kang, "Longevity in the industry to learn strategies for sustainable growth," The Korea Chamber of Commerce and Industry , 2006
- [4] Seung Il, Choi, Oi Sul Jeon, "Companies in The Global age Longevity Study on Success Factors and Develop", Journal of the Korea Entrepreneurship, 5(4), pp. 97-114, 2010.
- [5] The bank of Korea, Longevity factors and implications for Japanese companies, The bank of korea Report & Research, 2008-13, 2008.
- [6] The Korea Chamber of Commerce and Industry , "Learning from long-lasting company crisis strategy report", The Korea Chamber of Commerce and Industry , 2008.
- [7] <http://www.dupont.com>
- [8] <http://www.forbes.com>
- [9] <http://www.money.cnn.com/magazines/fortune>
- [10] <http://www.siemens.com>

최 승 일(Choi, Seung Il)



- 2003년 8월 : 경남대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 1999년 3월 ~ 2005년 2월 : 경남대학교 강의
- 2004년 8월 ~ 현재 : 부산대학교 강의
- 2008년 8월 ~ 현재 : 창원대학교 강의
- 관심분야 : 마케팅, 글로벌경영, 호텔마케팅

· E-Mail : csi0305@naver.com

김 동 일(Kim, Dong Il)



- 1998년 08월 : 명지대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 1998년 10월 ~ 2000년 02월 : 텍사스주립대(UTA) ERP센터 연구교수
- 2000년 3월 ~ 2006년 02월 : 국립 밀양대학교 회계정보학과 교수

· 2008년 1월 ~ 2010년 1월 : 텍사스주립대(UTD) 객원교수

· 2006년 3월 ~ 현재 : 부산대학교 경영학과 교수

· 관심분야 : e-Biz, ERP 시스템, SCM

· E-Mail : kdi50@pnu.edu