

Succeeding in the Economic Crisis

2009년 3월 5일

김창대 파트너

Consulting Service Leader, IBM Global Business Services



2008 화두(話頭)

Q1. 미국인이 인터넷사전에서
올해

가장 많이 검색한 단어는?

Answer → “Bailout”

→ 구제금융

Q2. 한국대기업 최고경영자들이 꿈은 올 한 해의
사자성어는?(2가지)

Answer →

疾風勁草 (질풍경초): 격심한 바람 속에서도 부러지지
않는 강한 풀

乘風破浪 (승풍파랑): 바람을 타고 파도를 헤쳐 나감

堅忍不拔 (견인불발): 굳게 참고 버티어 마음이 흔들리지 않음

如履薄氷 (여리박빙): 살얼음판을 밟는 것과 같음

Q3. 당신이 절대절명 “위기 일발” 상황에 처해있다면?



**“US Airways emergent
landing in the Hudson
River”**

- 2009년 1월 15일

Agenda

I. 변화하는 경제 상황에서의 직면 과제

II. 새로운 위기대응 전략 – NEW

Paradigm

글로벌 경기침체 현황

- 2008년 시작된 글로벌 위기상황은 복합적인 요인들의 상호 작용 하에 기존의 거시경제학적 해결책이 통하지 않는 전례가 없는 반응들을 만들어 내고 있습니다.



- “Merrill Lynch agreed to sell itself to Bank of America”
- “Lehman Brothers filed for bankruptcy protection”
- “U.S. to Take Over AIG in \$85 Billion Bailout”
- “GM and Chrysler discuss merger”
- “\$700 Billion Bailout Plan Wins Approval”
- “GM to Close Plants, Limit Lending”
- “US Government to Buy Stakes in Nations Largest Banks”
- “Dow plunges 733 on new disheartening economic data”



- 각국 정부의 저금리 정책과 구제 금융조치에도 성장 동력이 쉽게 마련되지 못하고 있는 상황
- 글로벌 금융시스템의 신뢰 회복과 산업 전반의 새로운 전략이 필요한 시점
- 이와 더불어 각국 정부들의 공격적인 경기 부양책이 지속 될 전망

글로벌 경기침체 현황

- 최근 동유럽 국가들의 디폴트 위기가 새로운 글로벌 금융위기의 뇌관으로 우려되고 있으며, 글로벌 금융위기의 악순환 속에 당분간 전세계적인 저성장 국면이 예상되고 있습니다.

미국

- CITI Group 국유화 협상
- GM 등 자동차산업 붕괴조짐
- 실업률 8.8%로 상승 예상

서유럽

- 인플레이션, 세계경기 침체로 유럽 전반의 성장 동인 부재
- 동유럽 위기로 금융 시스템 위기(대출의 94.7% 보유)

동유럽

- 체코, 헝가리, 폴란드, 루마니아 등 채무불이행 위기

러시아

- 유가하락으로 인한 경제 둔화
- 외국 자본의 급속한 이탈

중국

- 경기과열 후유증→성장정체
- 고물가→자산 시장의 버블 붕괴

일본

- 저성장 기조 지속
- 세계 경기 침체로 수출 부진
- 소비 시장 위축

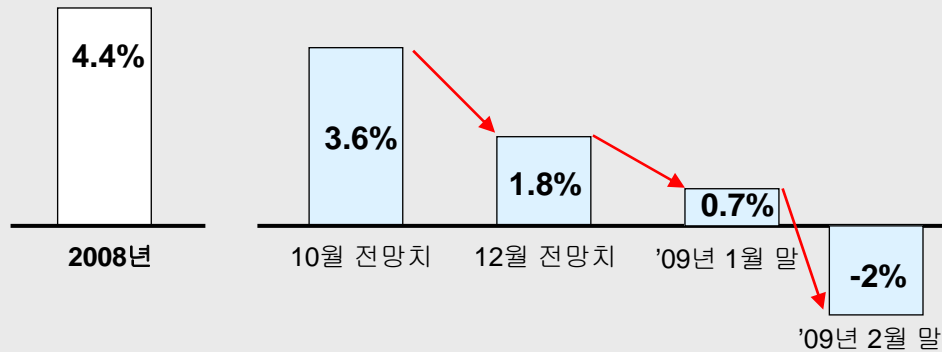
인도

- 수출의 감소 속에 물가는 상승하는 스태그플레이션 위기 봉착

한국경제 전망

- 세계적인 교역 감소에 따라 수출비중이 큰 한국경제는 **2009년** 마이너스 성장이 예상되고 있으며, 내수 활성화 정책에도 불구하고 경제회복에는 상당한 기간이 소요될 전망입니다.

[2009년 한국경제성장률 전망 추세]



✓ **2009년**에도 내수 회복은 기대하기 힘들 전망

- 실업률 증가 : 20만명 고용 감소 예상

✓ **2009년** 한국경제는 여전히 수출 중심의 성장 예상되나, 세계 경제의 둔화로 인한 수출 규모 감소세

- '09년 세계 교역량 : 작년 대비 2.8% 감소 예상

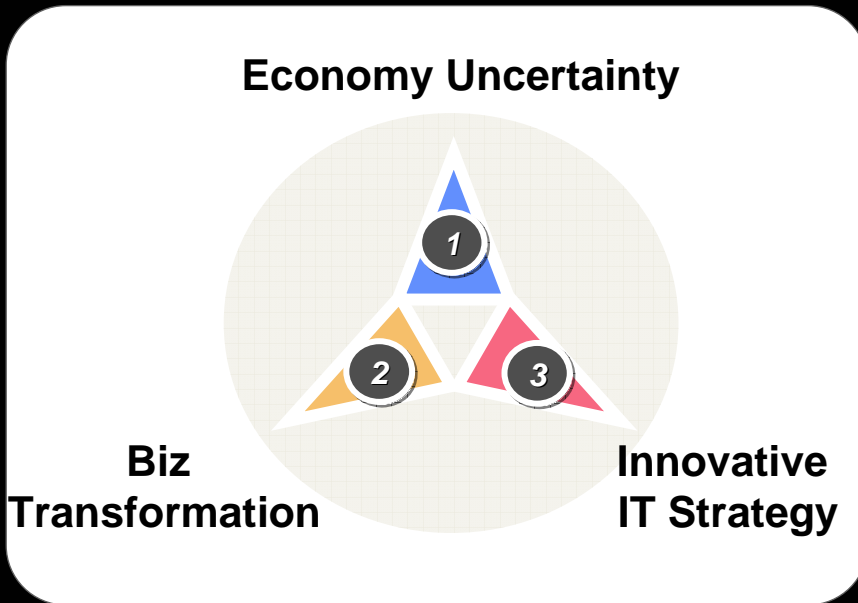
- '09년 한국 1월 수출 : 작년 동월 대비 32.8% 감소

✓ 국내기업의 구조조정 등으로 인한 실업률 증가 및 소비심리 위축으로 내수회복은 난항을 겪을 것으로 예상

✓ 세계 경기의 급격한 동반 침체로 인하여 선진국 및 신흥국 시장 전반에 걸친 교역 급감으로 수출 감소세 지속 예상

위기대응 전략의 필요성

- 글로벌 금융위기의 악순환과 한국경제의 마이너스 성장 등 위기 상황에서 기업들은 기존 비즈니스의 **Sustainability**를 제고하고 신성장 기회를 포착할 수 있는 새로운 위기대응 전략이 필요합니다.



1

침체 장기화에 따른 불확실한 경영 환경

신용거래와 자본에 대한 전례 없는 접근의 제약
 소비자와 기업의 소비/투자 축소에 따른 수요 감소
 공급망, 파트너, 고객과의 관계/기반 붕괴

2

혁신적 변화를 요구하는 환경 요인

업계의 구조조정: 단기간의 기업붕괴 및 가치하락
 신규 규제 체제
 글로벌 상호의존성에 대한 스트레스

3

전략적 IT 투자 필요성

시스템 인프라 운영비용 및 유지보수 비용 감축
 총 IT 비용 절감
 신규 솔루션을 위한 투자 확보

위기 대응을 위한 비즈니스 핵심 전략

- 위기 상황에서는 가치창출이 미진한 부분에서의 불필요한 비용을 절감하여 핵심적인 가치로의 자본 재배치와 위기에 따른 기회 활용 및 신속하고 민첩한 대응이 전신하게 요구됩니다.

① 가치 집중 (Focus on Value)

❖ 불필요한 비용 절감

- 현금/자본 집중
- 유연성 강화

❖ 핵심역량에 집중

- 핵심 비즈니스 경쟁력 제고
- 독창성/주도권(Initiative)

❖ 파트너 관계 강화

- 공급자, 파트너, 고객과 협업강화
- 재협상을 통한 관계 재정립

② 성장 기회 발굴 (Exploit Opportunities)

❖ 공격적, 세분화된 시장 공략

- 약한 경쟁사 공격
- 기업인수

❖ 미래 역량 구축

- 핵심인재 보호 및 확보
- 필요한 자산 개발

❖ 사업 영역 다변화

- 대범한 의사결정
- 글로벌 포지셔닝 확대

③ 변화 유연성 확보 (Act with Speed)

❖ 변화관리

- 명확한 목표 커뮤니케이션
- 경험을 찾고 레버리지 할 것

❖ 리더십과 유연성을 가진 조직

- 정보에 기반한 의사결정
- Agenda 확립

❖ 위험 및 투명성 관리

- 비즈니스 성과관리와 분석
- 리스크 관리

IBM 사례(1/2)

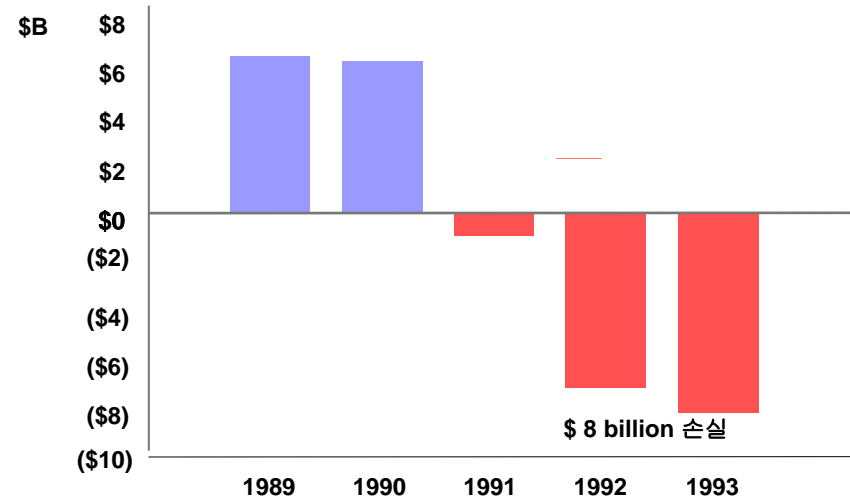
- IBM은 1990년 초반의 경기침체 타격 외 내부 조직문제, 미흡한 시장변화 대응 능력 및 경쟁력 약화 등 다수의 위기에 처해있었습니다.

1980년 초 상황

- **Vertical integration**을 통해 장악하던 컴퓨터 시장에 경쟁자 확산 (Intel, Microsoft, HP, Compaq등)
- 미국 경기 침체
- 둔감한 변화대응

1993년 붕괴 위기 도달

- 재무적 문제
- 성장 마비
- 고객 신뢰 손실
- 회사 분산 위기 도달
- 경쟁자 시장 점유율 확산
- Main frame 시장 축소



- 3년 동안 미국회사 역사상 최대 규모인 **\$16 billion** 적자 발생
- 1985년부터 175,000명 인원 감축
- 고객들은 불만에 가득 차 있고,
- 경쟁자는 성장한 반면,
- **IBM은 마비 상태!** (거대한 공룡)

IBM 사례(2/2)

- IBM은 생존을 위해 사업모델 변화는 물론 전사적 Transformation을 통해 경쟁력을 강화, 오늘날 GIE를 달성한 세계 1위의 Global Services업체로 도약하는데 성공하였습니다.

Business Transformation

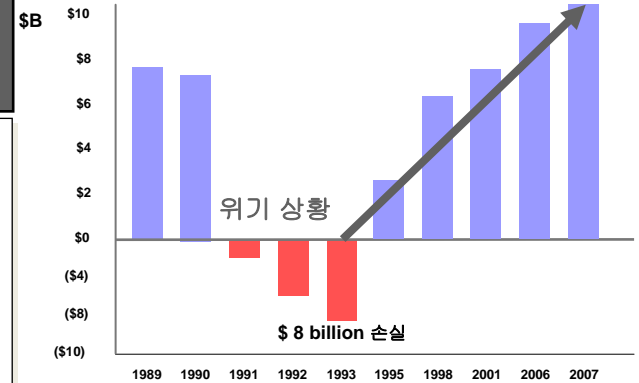
- 기업 지배 구조 체계 명확히 정의
- Cross-Functional 팀 구조
- 마케팅 계획 프로세스가 주도하는 통합적 상품 개발
- 포트폴리오 분석 개념 사용
- 프로젝트 관리 제도화
- 공식적 의사 결정 검증 프로세스
- 통합된 IT Application 아키텍처

Globally Integrated Enterprise (GIE)

- Global Marketplaces
- Global 인력 최적화
- Streamlined infrastructure 
- 내/외부 협업

지역별 매출율 (2007)

Asia Pacific	21%
EMEA	36%
Americas	43%



- ✓ 매출: US\$98.8 Bill (+4% to '07)
- ✓ 이익: US\$10.4 Bill (+11% to '07)
- ✓ 직원 수: 386,558 (2007)
- ✓ 업계 순위: 1위 (Fortune)
- ✓ 지적 자산 순위: 1위 (IP 수익 \$10)

Process 설계

Process 혁신수행

Process & IT 통합

Extended Process

On Demand

시사점

- 불황 시 위기를 극복한 기업들의 사례를 보면, 더욱더 R&D에 투자하고 마케팅을 차별화했으며 사업포트폴리오를 개편하는 등 적극적으로 위기에 임했음을 알 수 있습니다.

[불황을 극복한 기업들의 “위기 대응 전략”]

적극적인 R&D 투자를 통한
신제품 개발



차별화된 사업 포트폴리오 구성/재편



마케팅 활동 강화(차별화 전략)



인력 확보 및 육성

[IBM 전 회장 Louis Gerstner의 조언]

1. **Customer comes first**
2. Include customers in all decisions
3. **Understand your business-womb to tomb**
4. Management must maintain objectivity
5. **‘Stretch’ goals + execution is a KSF**
6. Reorganization should implement a strategy-
not substitute for one
7. **Continually attack bureaucracy**
8. Failure is an excuse not to try again
9. Pay attention to the Employees

위기대응을 위한 IT 혁신 전략

- IT 측면에서 최근 경제 위기 극복을 지원하기 위해 가장 우선적으로 비용절감과 동시에 IT 투자에 따른 효과성, 운영의 효율성 확보를 위한 혁신적인 전략이 필요합니다.

① 가치 집중 (Focus on Value)

Cost

(비용절감을 위한 IT 전략)

Effectiveness

(기존 IT 인프라 활용 극대화 전략)

Efficiency

(IT 운영 효율성 향상을 위한 전략)

○파트너 관계 강화

- 공급자, 파트너, 고객과 협업강
- 재협상을 통한 관계 재정립

② 성장 기회 발굴 (Exploit Opportunities)

Effectiveness

(신규사업 발굴 및 비즈니스 모델 수립에 필요한 정보관리 혁신 전략)

○미래 역량 구축

- 핵심인재 보호 및 확보
- 필요한 자산 개발

○사업 영역 다변화

- 대범한 의사결정
- 글로벌 포지셔닝 확대

③ 변화 유연성 확보 (Act with Speed)

○변화관리

- 명확한 목표 커뮤니케이션
- 경험을 찾고 레버리지 할 것

Efficiency

(IT 운영 효율성 향상을 위한 전략)

Effectiveness

(기존 IT 인프라 활용 극대화 전략)

IOD 추진 사례

- 국내 선도기업들은 IOD를 적용한 정보관리 혁신을 통해 기업 정보의 비즈니스 가치를 극대화하고, 위기 극복을 위한 전략 수립 및 실행 역량을 강화하고 있습니다.

① 가치 집중 (Focus on Value)



추진 배경

- 효과적인 수율/하자 분석 등 경영정보의 통합관리 기반 필요

추진내용

- 통합 데이터 품질관리
- 통합 정보 인프라 구축

도입효과

- 정확한 실 데이터 기반의 하자 원인 분석 및 예측 분석을 통한 의사결정
- 효과적 수율 분석을 통한 다양한 사용자층의 요구 신속 대응

② 성장 기회 발굴 (Exploit Opportunities)



추진 배경

- 신규 사업 발굴 및 추진을 위한 정보 제공의 적시성/유연성/확장성 부족

추진내용

- 전사 통합 EDW (Enterprise Data Warehousing) 구축

도입효과

- 신규 업무 요구사항에 대한 데이터 수집/집계/분석 시간 단축을 통한 신규사업 전략 수립 지원
- 신속하고 정확한 데이터 분석을 통한 고객맞춤형 서비스 및 상품개발 가능

③ 변화 유연성 확보 (Act with Speed)



추진 배경

- 산재된 고객, 부품 공급자 통합 정보관리 부재로 추가비용 발생 및 업무 효율 저하

추진내용

- 전사 마스터 데이터 관리를 위한 MDM 구축 및 통합 아키텍처 수립

도입효과

- 비즈니스 변화에 따른 유연하고 신속한 대응 가능 및 운영비용 효율성 증대
- 경영정보에 필요한 분석정보의 신뢰성 및 신속성 증대