

1974년 8월
84. (182년 26)

美國企業의 成長戰略 分析

郭 秀 一
(서울大 經營大 教授)

美國企業에 있어서 1960年代는 일명 “Go-Go”의 時代라고 일컬어질 정도로 安定되고 높은 收益率을 얻을 수 있었다. 그러나 1970年代의 經營與件의 變化로는

① 美國 및 世界市場의 낮고 豫測할 수 없는 成長

② 製造 및 販賣費用에 가중된 인플레이션의 압력

③ 傳統的으로 國內競爭者와 심각한 競爭에 더하여 美國市場으로 進出하는 外國競爭者의 새로운 物건과의 接戰을 들 수 있다.

이와 같은 압력의 가중은 美國의 大企業의 產業構造와 競爭樣相에 새로운 變化를 가져오고 있다. 特記할 것은 과거에 번영을 가져온 “成功의 秘訣”과 經營戰略이 새로운 環境變化下에서 제대로 작용하지 못한다는 것이다. 대신에 이와 같이 어려운 여건하에서 生存하고 成長하기 위하여 새로운 戰略의 意思決定들이 要求되고 있다는 것이다. 즉 1970年 下半年에 악화되는 與件에 직면하여 產業構造가 어떻게 變化되고 있고, 이와 같은 變化現象 속에서 어떤 經營戰略이 적절하며, 生存하고 成長하면서 수익을 올리기 위해서는 어떤 戰略이 최선인가를 분석하여 볼 필요가 있겠다.

이와 같은 分析을 위하여 美國의 8大 基本產業分野를 조사하여 보면 <表 1>과 같다.

<表 1>에 의하면 이들 8大企業은 1970年代에 이미 성숙되었거나 1980年代에 성숙되어져서 낮은 成長率을 기록할 것이다. 즉 이들 產業들은 1980年代에는 GNP成長率보다 훨씬 낮은 成長에 상되고 있다.

<表 1> 美國 8大 基本產業의 成長率

| | 1950~ | 1971~ | 1980豫測 |
|------------|-------|-------|---------|
| | 1970 | 1980 | |
| 鐵 鋼 | 4.0 | 2.2 | 1.5~2.5 |
| 타이어 및 고무 | 4.2 | 1.4 | 1.0~1.5 |
| 重量級 트럭 | 7.0 | 2.8 | 2.5 |
| 建設 裝 備 | 7.8 | 3.6 | 2.3 |
| 自 動 車 | 4.8 | 3.5 | 2.0~3.0 |
| 家 電 製 品 | 6.2 | 2.9 | 2.3~2.8 |
| 맥 주 | 3.1 | 2.5 | 2.3 |
| 담 배 | 1.6 | 1.0 | 0 |
| 8大產業平均成長率 | 4.8 | 2.4 | 1.9 |
| 美國GNP平均成長率 | 3.7 | 2.3 | 2.5 |

이와 같은 成熟期 동안에 이들 產業들은 價格만 가지고 쉽게 회복할 수 없는 인플레이션의 압력을 받고 있고, 이에 더하여 새로운 產業安全이나 環境保護對策, 製品安全規程들을 만족시키기 위하여 큰 投資를 하여야만 했다.

이러한 美國內의 압력뿐만 아니라 外國으로 부터의 競爭은 절강, 타이어, 고무 및 자동차產業에서 큰 市場占有率을 잠식하였고, 기타 분야에서도 치열한 競爭을 야기시키고 있다.

美國企業의 觀點에서 보면 外國의 競爭企業들은 일종의 國營 또는 準國營에 해당되는 기업으로서 美國市場에서 낮은 收益率을 기꺼이 받아들이고 그 대가로 自國內에서 고용증대, 무역수지개선, 再評價利益 등으로 반대급부를 추구하고 있다. 이와 같은 外國企業들의 接近方法은 美國內市場에 큰 變化를 일으키고 있다.

부연할 필요도 없이 이러한 美國企業의 與件惡化는 이들 基本產業分野에서 收益性 및 販賣

〈表 2〉 收益 및 販賣伸張率(1975~1979)

| | 自己資本總資本 | | 收益販賣 | |
|----------------|---------|------|------|-----|
| | 收益率 | 收益率 | 伸張率 | 伸張率 |
| | % | % | % | % |
| 鐵 鋼 | 7.1 | 5.7 | 10.4 | |
| 타이어 및 고무 | 7.4 | 5.9 | 9.6 | |
| 重量級 트럭 | 15.4 | 11.6 | 13.8 | |
| 建設 裝備 | 15.4 | 10.7 | 13.0 | |
| 自 動 車 | 15.4 | 11.6 | 13.8 | |
| 家 電 製 造 | 10.1 | 9.0 | 6.8 | |
| 맥 주 | 14.1 | 10.2 | 12.4 | |
| 담 배 | 18.2 | 10.5 | 12.2 | |
| 8大産業平均 | 12.9 | 9.4 | 11.5 | |
| 포춘誌“1000”大企業平均 | 15.1 | 11.0 | 13.1 | |

伸張率面에서 일반적으로 製造業平均에 비하여 뒤떨어지게 하였다. (〈表 2〉 참조)

그 대표적인 예로서 重量級트럭 製造業界를 들 수 있다. 이 業界는 1960年代에 美國經濟에 급속한 成長과 美國內 高速道路 시스템의 완성에 힘입어 年 8% 이상의 成長을 이룰 수가 있었다. 이때 業界의 8大企業으로 인터내셔널 하비스터(International Harvester), 제너럴모터즈(General Motors), 포드(Ford), 맥(Mack), 화이트 모터(White Motor), 다이아몬드 레오(Diamond Reo), 크라이슬러(Chrysler)와 팩카(Pac-car)로서 이들 企業이 급속한 成長에 서로 비슷하게 참여하고 있었다. 이때 급속히 成長하는 輕量 트럭 部門에 약 60個의 트럭모형을 生産하고 있었다. 그러나 1970年度末에는 年成長率이 3% 이하로 떨어지고, 가스배출 規制 및 인플레이션이 臺當原價를 상승시켰고, 새로운 트럭모형을 위한 投資가 줄어들음에 따라 트럭모형도 60개에서 1979년에는 30개로 줄어들었다.

이와 같은 與件 惡化의 結果로 크라이슬러는 重量級트럭의 生産을 중단하였고, 다이아몬드 레오(Diamond Reo)는 도산하였고, 화이트 모터(White Motor)는 회사보전신청 직전에 이르게 되었다. 맥(Mack)과 인터내셔널 하비스터(International Harvester)는 대부분의 市場占有率을 상실하게 됨에 따라 外國으로부터의 도움을 구하든지 아니면 계속 존속하기 위하여 대대적인 原價節減計劃을 세우게 되었다. 결국, 1960年代에 美國內 8大트럭 生産業體 중 제너럴 모터즈, 포

드, 팩카만 자립하여 경쟁할 수 있는 위치에 남아서 1980年代를 맞게 되었다.

이와 비슷한 현상이 다른 産業에서도 발생하였다. 鐵鋼産業部門에서 베들레헴(Bethlehem)이 1977년까지로는 美國의 企業史上 최대의 赤字를 입었고(이는 2年後에 크라이슬러와 1979年 U.S. Steel에 의하여 기록이 깨지기는 하였다), 존스 로린會社와 영스타운(Youngstown)은 1978年 美國의 獨占禁止法中 衰退企業의 條項을 가지고 합병하였다. 1979년에는 카이저(Kaiser)는 철강 生産부문을 日本企業에 매각하려고 노력하였고, 고무부문에서는 유니로얄(Uniroyal)이 비슷한 計劃을 가지고 있었고, 自動車部門에서는 크라이슬러가 연방정부 지급보증과 관련하여 큰 危機를 제기하고 있다.

그러나 이와 같은 각 生産部門의 失敗 이야기는 일부분에 지나지 않고 반대로 몇몇 회사는 이와 같은 經營與件의 惡化에도 불구하고 生存하고 나아가서는 번창하고 있다는 것이다. 따라서 이렇게 성장하고 번창하는 會社의 戰略이 무엇인가를 分析하여 보는 것은 1980年代에 대비하는 經營戰略을 수립하는데 새로운 일면을 제시하여 줄 것이다.

1. 惡條件下에서도 成長하는 企業

최근에 經濟誌의 제목들을 보면 “무엇이 美國의 鐵鋼工業을 죽였는가?”, “크라이슬러가 典型的인가?”, “타이어 産業 링크나다.”, “담배産業의 마지막 機會”등으로 이는 이들 産業分野에서 일반적으로 惡化되는 여건의 變化를 나타내고 있는 대표적인 기사들이다. 그런데 실제로는 가장 生動하고 成功的인 企業이 바로 이들 産業部門에서 찾을 수 있다는 것이다. (〈表 3〉 참조)

〈表 3〉에서 보면 타이어業界의 굼이여와 鐵鋼業界의 인랜드 스틸의 비교적 낮은 수익율과 성장율을 제외하고는 그의 6個企業의 平均收益率이 포춘誌 “1,000”대기업 중 上位 20%에 충분히 들어가게 할 것이다.

특히 總資產 및 資本收益率의 觀點에서 보면 〈表 3〉에 제시된 美國企業들은 國際적으로 유명

한 石油會社보다 앞서고 있고, 뿐만 아니라 技術集約型의 기업으로 알려진 제록스(Xerox), 코닥(Kodak), 텍사스 인스트루먼트(Texas Instruments) 보다도 훨씬 앞서고 있다. 또 이들 企業들은 多樣化와 合併의 명수로 알려진 제네럴 일렉트릭(General Electric)이나 유나이티드 테크놀로지(United Technologies) 보다도 역시 앞서고 있다. 그외 이들 <表 3>에 제시된 企業들은 美國의 일등 기업으로 꼽히는 IBM이나 3M 보다도 급속히 成長하였다는 것이다. (<表 4> 참조)

위의 8大産業部門의 企業(<表 3>)들과 급속히 成長하는 産業部門의 企業(<表 4>)들의 비교는 한가지 사실을 명백하게 한다. 즉 經濟與件의

<表 3> 收益率과 成長率(1975~1979)
(8大 基本産業을 中心으로)

| | 평균 기 수익 율 | 평균 총 자 본 수익 율 | 평균 수익 장 | 평균 수익 율 |
|--------------------------|--------------------|------------------------------|---------------|---------------|
| 굴이어(Goodyear) | % 9.2 | % 7.0 | % 10.0 | % 10.0 |
| 인랜드 스틸(Inland Steel) | 10.9 | 7.9 | 11.4 | 11.4 |
| 팩카(Paccar) | 22.8 | 20.9 | 14.9 | 14.9 |
| 카터필라(Caterpillar) | 23.5 | 17.3 | 17.2 | 17.2 |
| 제너럴모터즈(General Motors) | 19.8 | 18.0 | 13.2 | 13.2 |
| 메이태그(Maytag) | 27.2 | 26.5 | 9.1 | 9.1 |
| 헤일먼 맥주(Heileman Brewing) | 25.8 | 18.9 | 21.4 | 21.4 |
| 필립 모리스(Phillip Morris) | 22.7 | 13.5 | 20.1 | 20.1 |
| 平 均 | 20.2 | 16.3 | 14.7 | 14.7 |
| 포춘誌“1000”大企業中央值 | 15.1 | 11.0 | 13.1 | 13.1 |

<表 4> 成長産業의 代表的 企業의 收益率과 成長率(1975~1979)

| | | 평균 자 본 수익 율 | 평균 총 자 본 수익 율 | 평균 수익 성 장 율 |
|-------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
| 1. 國際的 石油企業 | 필립스 페트로리움(Phillips Petroleum) | % 19.5 | % 14.7 | % 16.6 |
| 2. 技術集約型企業 | 제록스(Xerox) | 17.8 | 14.4 | 15.5 |
| | 코닥(Eastman Kodak) | 18.8 | 17.7 | 11.8 |
| | TI(Texas Instruments) | 17.2 | 16.3 | 14.6 |
| | 디지털 이큅먼트(Digital Equipment) | 17.0 | 15.5 | 37.4 |
| 3. 多樣化型企業 | 제너럴일렉트릭(General Electric) | 19.4 | 16.9 | 10.5 |
| | 유나이티드 테크놀로지(United Technologies) | 18.3 | 12.6 | 19.0 |
| | 上記 企業들의 平均 <表 3>企業들의 平均 | 18.3 20.2 | 15.4 16.3 | 17.9 14.7 |
| 4. 美國一流企業 | IBM | 21.9 | 21.2 | 13.5 |
| | 3M | 20.7 | 17.7 | 13.1 |

惡化에도 불구하고 잘 經營된 企業들은 生存과 繁榮을 누릴 수 있다는 것이다. 따라서 어느 産業이 성숙되었거나 惡化되고 있다고 하여 他産業으로 多樣化한다든지 그 사업을 撤退한다든지, 또는 평균수준이하의 수익율을 기대하여야 한다는 論理는 지나치게 단순화된 論理이거나 아니면 기본적으로 틀린 論理이다. 經營與件의 惡化에도 불구하고 각자의 위치를 충분히 활용할 수 있는 예지를 가지고 企業을 經營하는 경우 오히려 좋은 事業機會를 제공할 수 있다는 것이다.

2. 成功的 戰略의 共通된 特性

앞에서 언급한 8大基本産業部門에서 成功的 企業을 추출하여 經營戰略을 분석한 결과로는, 이들 成功的 企業들이 각자의 部門에서 아래의 두 가지 또는 그 중 하나에 초점을 두어 經營戰略을 수립하였다는 것이다.

1) 競爭者와 비교하여 最小費用에 의하여 製品을 공급하면서, 동시에 消費者가 받아들일만한 적절한 品質과 市場占有率신장과 수치타산이 맞는 量의 주문을 획득할 수 있는 價格政策을 활용하는 것이다.

〈表 5〉 成功的 戰略의 活用

| | | 最小費用의 位置確保 | 最大差異點의 確保 | 兩者의 活用 |
|------------|---|-----------------------|------------------|--------------------|
| 鐵 | 鋼 | 인랜드 스틸 (Inland Steel) | 내쇼날 (National) | 카테필라 (Caterpillar) |
| 타 이 어 및 고무 | | 굳이어 (Goodyear) | 미세린 (Michelin) | |
| 重 量 級 트럭 | | 포드 (Ford) | 팩카 (Paccar) | PM (Philip Morris) |
| 建 設 裝 備 | | GM (General Motors) | 존디어 (John Deere) | |
| 自 動 車 | | 윌풀 (Whirlpool) | 벤즈 (Benz) | |
| 家 電 製 品 | | 밀러 (Miller) | 메이태그 (Maytag) | |
| 맥 | 주 | 레이놀즈 (Reynolds) | 헤일맨 (Heileman) | |
| 담 | 배 | | | |

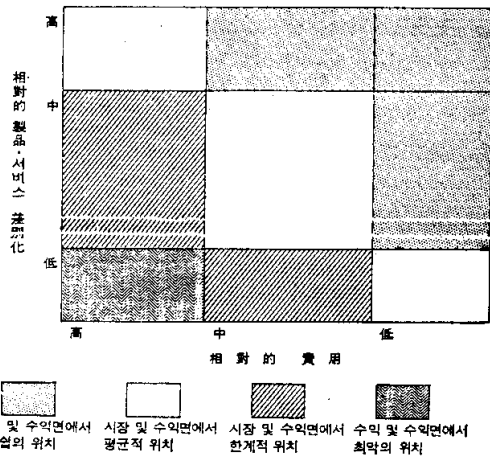
2) 競爭者와 비교하여 製品, 서비스, 品質의 면에서 최대한 차이점을 확보하는 것이다. 이 경우 적절한 原價構造와 製品/서비스 차이를 위한 再投資하기에 충분한 이득을 가지는 價格政策을 병행하는 것이다.

上記 8大産業의 美國企業 중에서 이들 成功的 戰略이 企業別로 어떻게 活用되었는가를 보면 〈表 5〉와 같다.

일반적으로 産業部門에서 成長率 및 收益에서 앞서 있는 企業들은 위의 두 가지 戰略 중에 하나만을 活用하고 있다. 이는 資源 및 技術의 制約으로 最小費用의 위치를 확보하면서 동시에 最大差異點을 확보하기에는 어려움이 있기 때문으로 생각된다. 이는 1920年代 GM의 會長인 슬론氏의 原價節減 戰略과도 일맥상통된다. 즉 “經營層은 이제부터 效率性的의 提高와 費用節減을 통하여 收益力 擴大에 노력을 기울여야 할 것이다. 이제까지의 노력이 擴大 發展에 치중하였다면, 앞으로는 運營에 있어서 經濟性을 성취하는 것이다.”

그러나 어떤 企業은 이들 두 戰略을 모두 活用하는 예를 들 수 있다. 카테필라 (Caterpillar)의 경우 製造部門에서는 最小費用을 추구하면서 동시에 流通 및 事後서비스 부문에서는 最大費用을 들이면서 建設裝備業界에서는 他企業과 월등한 차이점을 創出하여 낸 것이다. 그 결과로 카테필라는 24位の 最大企業으로 收益面에서는 美國에서 39위를 확보하고 他競爭者나 美國 500大企業의 추종을 불허하는 위치를 확보하고 있다.

벤즈 (Benz)의 경우는 구라과에서 重量級트럭



〈圖 1〉 戰略的 프로파일 分析

部門에서 最小費用의 위치를 확보하는 戰略을 活用하고, 승용차部門에서는 最優秀의 특징있는 車로서 最大差異點을 확보하는 전략을 쓰고 있다.

이와 같은 戰略들을 概念化하여 圖解하면 〈圖 1〉과 같이 나타낼 수 있다.

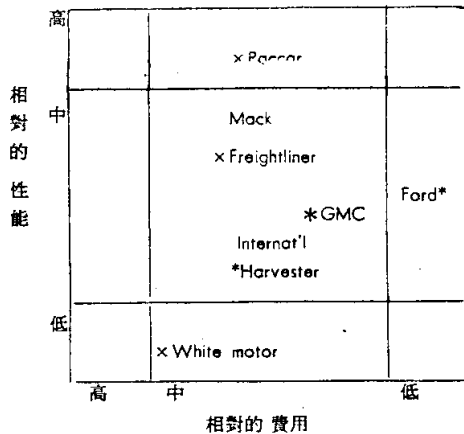
이 그림에서 가르는 相對的 最小費用을 나타내고 세로는 相對的 製品 및 서비스의 差別化를 보여주고 있다.

〈圖 1〉의 概念인 戰略프로파일 分析을 重量級 트럭部門에 적용하여 보면 〈圖 2〉와 같다.

이 〈圖 2〉에서 보면 어째서 포드 (Ford)와 팩카 (Paccar)가 重量級트럭部門에서 成長 및 收益의 측면에서 앞서고 있는지 분명하다. 동시에 어째서 화이트모터 (White Motor)가 도산직전에 있으며 후레이트라이너 (Freightliner)나 인터네셔널 하비스터 (International Harvester)가 戰略

〈表 6〉 企業別 收益 및 成長率

| | | 마 | 진 | 판매회전율 | ROI | 판매성장율 1972~79 |
|-------------|----------------------|------|---|-------|-------|------------------|
| 1. 鐵 鋼 | 인랜드 스틸(Inland Steel) | 8.3% | | 1.3% | 10.8% | 11.4% |
| | 내셔널(National) | 12.0 | | 1.5 | 18.0 | 12.0 |
| 2. 타이어 및 고무 | 굳이어(Goodyear) | 8.6 | | 1.5 | 12.9 | 10.5 |
| | 미세린(Michelin) | 10.0 | | | | |
| 3. 重量級트럭 | 포드(Ford) | 11.0 | | 2.3 | 25.0 | 12.7 |
| | 팩카(Paccar) | 12.7 | | 2.4 | 30.5 | 15.5 |
| 4. 建設裝備 | 카터필라(Caterpillar) | 15.5 | | 1.8 | 27.9 | 14.9 |
| | 존 더어(John Deere) | 10.0 | | 1.3 | 13.0 | 17.5 |
| 5. 自動車 | GM | 9.0 | | 2.0 | 19.2 | 13.2 |
| | 벤츠(Benz) | 11.0 | | 2.4 | 26.4 | 15.1 |
| 6. 家電製品 | 월풀(Whirlpool) | 8.4 | | 1.0 | 8.4 | 5.3 |
| | 메이태그(Maytag) | 21.8 | | 1.8 | 39.2 | 9.1 |
| 7. 맥 주 | 밀러(Miller) | 8.2 | | 1.5 | 12.3 | 29.2 |
| | 헤일맨(Heileman) | 9.5 | | 3.5 | 33.3 | 32.2 |
| 8. 담 배 | 레이놀즈(Reynolds) | 17.1 | | 2.3 | 39.3 | 15.0 |
| | 필립모리스(Philip Morris) | 17.7 | | 1.4 | 24.0 | 20.1 |



〈圖 2〉 重量級 트럭의 戰略的 브로화일

을 재수립하고 있는지 이해할 수 있다(Freightliner)는 最近에 볼보(Volvo)와 계약을 체결하여 輕量級 트럭에서 차이점을 확보하려 하고 있고, 인터내셔널 하비스터(International Harvester)는 대대적인 원가절감 努力을 통하여 상대적으로 열세인 위치를 회복하려고 하고 있다).

그 외에 8大産業에 속하는 企業을 分析하여 보면 각각의 戰略에 대하여 흥미있는 단면들을 보여준다(〈表 6〉참조).

1) 最小費用의 戰略을 추구하는 企業들은 전형적으로 低速成長을 영위하고 있다. 價格引上을

抑制하고 이득을 줄여서 注文量을 확보하고 고정비 등을 절감하여, 資產回轉率을 높이려 한다. 더우기 最小費用을 추구하는 企業들의 販賣回轉率은 최대차이점을 추구하는 企業보다 낮은 바, 이는 生産 및 販賣에 있어서 費用節減을 위하여 資產集中度가 높기 때문에 풀이된다.

2) 最大差異點을 추구하는 企業들은 전형적으로 高速成長을 영위하는 바 높은 價格과 이득을 통하여 販促, 研究, 其他 製品·서비스 부분에서의 원가를 충당하는 것이다.

3. 成功的 戰略으로서 리더십 位置의 確保

美國의 8大企業을 分析한 結果로 成功的 戰略으로 最小費用의 확보나 最大差異點의 구축 등을 들 수 있는 바, 이에 더하여 성공적 企業들이 일관성 있게 추구한 戰略은 리더십의 위치를 확보하고 일단 그 産業에서 리더십이 확립되면 이를 방어하는 것이다.

이와 같은 현상은 어느 산업이 이미 성숙단계에 도달하여 더 이상 성장하기가 어려울 것이라고 하더라도 더욱 중요성을 가지게 된다. 이는 企業이 적극적으로 再投資하면서, 그 産業部門에서 成功 및 成長의 기회를 찾는 방법으로 產

業部門에서 리더십 位置를 확보하거나 방어하는 데 실패하면 그때부터 상당히 큰 問題를 擧げ 된다. 美國의 경우 실패한 企業을 分析하여 보면 크게 다음과 같이 可察할 수 있다.

1) 어느 企業이 추구한 戰略이나 政策이 그 企業을 不安定한 위치에 擧げ 되는 경우이다. 이때 대부분의 企業들이 높은 原價의 生産者이고, 製品이 他社와 차이도 없고, 品質이나 성능의 면에서 水準級以下인 경우이다.

2) 이들 企業의 대부분은 과거에는 低原價 또는 차이 있는 製品의 生産者였으나 戰略的 決定의 잘못으로 오늘날에 와서 한계상황에 처하거나 실패하는 企業으로 轉落하게 된 것이다.

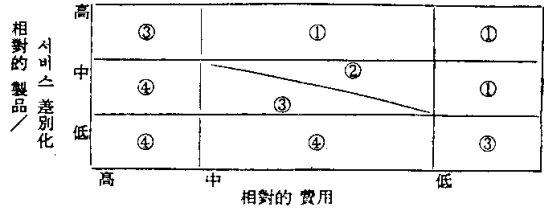
구체적인 예로서 인터내셔널 하비스터(International Harvester)는 1965년에 美國 重量級 트럭生産의 리더로서 30%의 市場占有率을 가지고 있었다. 그러나 時間이 지남에 따라 포드나 GM과 같은 급속한 費用節減에 실패하였고 그 결과 오늘날에 와서는 높은 원가, 낮은 이폭의 生産者로서 艱境에 처하고 있다.

또 화이트 모터(White Motor)는 1960年度 중반까지 트럭生産業體로서는 2位의 위치를 가지고 사업영역을 후레임, 액슬, 엔진생산 등으로 확대하여 이것을 통하여 원가절감을 기대하였다. 그러나 불행하게도 이러한 投資들이 規模의 經濟를 성취하기에는 미흡한 규모였고 따라서 상대적으로 높은 원가의 위치로 물리게 됨에 따라

기업이 급속히 쇠퇴하기 시작하였다.

4. 結 論

끝으로 최소비용의 위치, 최대차이점의 확보, 리더십 위치의 3가지 戰略的 側面을 하나의 그림으로 圖解하면 다음과 같다.



〈圖 3〉 企業位置의 評價

① 리더십의 위치: 經營與件의 惡化에도 불구하고 적절한 戰略을 적용하는 경우 지속적인 生存과 繁榮이 可能함.

② 次善의 위치: 優位에 있는 競爭者가 공격적으로 침투해 오지 않는 한 이 분류에 속하는 企業은 계속 생존할 수 있다.

③ 衰退의 위치: 不安定한 狀態로 특별히 타 사업으로 다양화 하거나 再分類되지 않으면 企業은 실패함.

④ 失敗의 위치: 限界의 狀況으로 밖에서 계속 도와주거나 보조하지 않으면 반드시 실패함.

* 이 글은 William K. Hall의 *Survival Strategies in a Hostile Environment*이며 Harvard Business Review (September-October, 1980)에 게재된 것을 중심으로 쓴 것임을 筆者가 밝힙니다.