

# 미래의 기업

중견기업에 주는 시사점



GLOBAL CEO STUDY



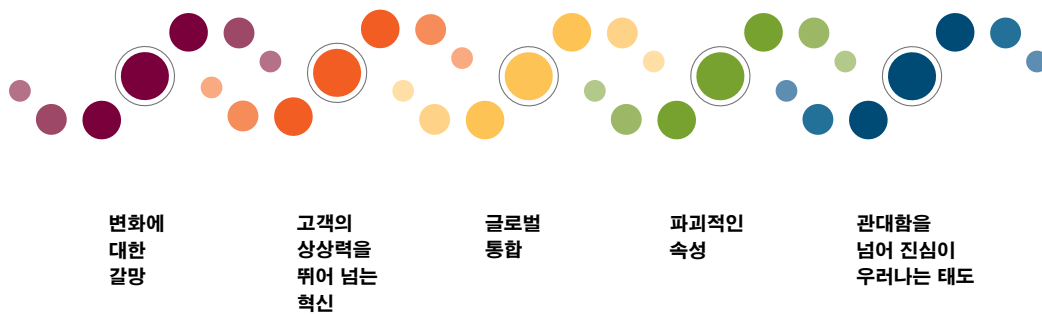
## 서론

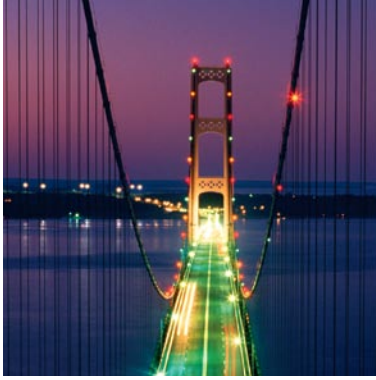
본 연구는 2년에 한번씩 진행되는 IBM 글로벌 CEO 연구 시리즈의 세번째 연구입니다. 이번 연구는 1,130분의 CEO 및 총괄리더, 재계지도자, 공공 부문의 고위 임원들과의 심층 인터뷰를 바탕으로 진행되었습니다. 이번 조사의 목표는 미래의 기업이 갖는 주요 특성을 확인하는 것입니다.<sup>1</sup> 이 보고서에서는 중견 기업 CEO 136명의 응답을 중점적으로 살펴 보겠습니다. (“중견기업”은 종업원 1,000명 미만의 기업으로 정의합니다)<sup>2</sup>

본 연구는 재무 실적이 우수한 기업과 재무 실적이 저조한 기업 간의 응답에 어떠한 차이가 있는지 알아보려 했습니다. 공식적인 재무 정보를 얻을 수 있는 기업의 경우에는 우리가 이미 보유하고 있는 표본 전체의 해당 업계 평균과 비교하여 대상 기업의 기존 매출과 이윤 실적을 비교했습니다.<sup>3</sup> 업계 평균을 웃도는 성과를 거둔 기업은 재무 실적이 우수한 기업으로 분류하고, 평균을 밑도는 기업은 재무 실적이 저조한 기업으로 분류했습니다. 이러한 분석으로 상, 하위 두 개로 나누어진 집단을 기본 바탕으로 하여 통찰을 얻고자 하였습니다.

조사 결과에 따르면, 미래의 기업은 다음과 같은 특징을 지니고 있습니다.

- 변화에 대한 갈망
- 고객의 상상력을 뛰어 넘는 혁신
- 글로벌 통합
- 파괴적인 속성
- 관대함을 넘어 진심이 우러나는 태도





# 변화에 대한 갈망

중견기업 CEO들은 향후 커다란 변화가 있을 것으로 전망하고 있지만, 변화를 관리할 수 있는 내부의 능력에 대해서는 확신이 없습니다. 그렇다면 갈수록 격변하는 환경 속에서 중견 기업은 어떻게 대응해 나가야 할까요?

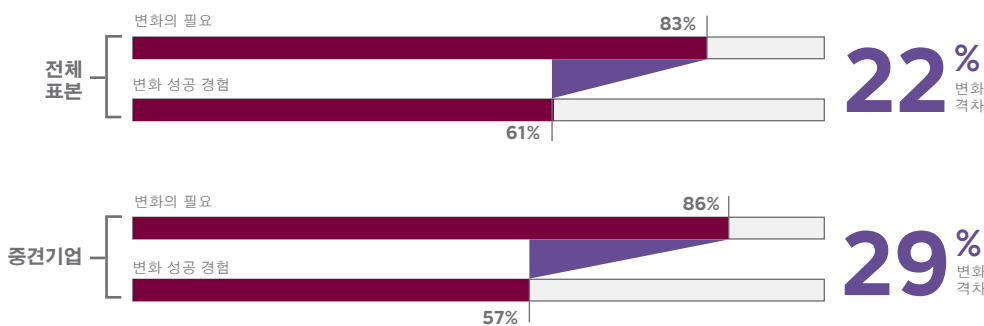
중견기업 CEO들은 대기업의 CEO들에 비해 더 많은 변화가 있을 것으로 예상하지만, 변화를 관리하는 능력에 있어서는 그다지 성공적이지 못하다고 하였습니다. 향후 3년 동안 회사에 실질적인 변화가 필요하다고 생각하는 CEO들과 과거에 변화를 관리하는데 성공했다고 말하는 CEO들 간의 격차는 전체 표본에 비해 중견기업에서 훨씬 크게 나타났습니다. (그림 1 참조)

변화를 따라잡기 위해 노력하고 있다고 말하는 중견기업 CEO들도 많습니다. 이들은 과거에는 기업이 변화를 통제했지만 이제는 소비자가 변화의 속도를 결정한다고 느끼고 있습니다. 네덜란드의 한 중견기업 CEO는 “조직의 변화가 충분히 빠르게 일어나고 있지 않다...격차가 더 벌어지고 있다” 고 말합니다.

흔히 기업 규모가 작을수록 대기업에 비해 더 민첩하다고 생각되기 때문에 이같은 사실은 의외일 수도 있습니다. 하지만 중견기업은 자원이 부족합니다. 따라서 예기치 않거나 파괴적인 외부의 영향력에 대처할 운신의 폭도 좁습니다. 또한, 활동 국가도 적고 제공하는 제품이나 서비스도 적기 때문에 치열한 글로벌 변화를 관리하는 경험도 부족할 수밖에 없습니다.

아울러, 중견기업 CEO들이 직면하는 변화의 폭도 점차 증가하고 있습니다. 2004년에는 시장 요인들(고객 구매 패턴의 변화나 경쟁의 증가, 산업 통합 등)이 이사회 의제를 지배했습니다. 하지만 이제 중견기업 CEO들은 이보다 더 폭넓은 관심사에 주력해야 합니다. 시장 요인들은 여전히 최우선 순위를 점하고 있지만, 기업에 필요한 능력을 지닌 인재 확보, 규제 준수, 기술적인 요소들, 글로벌화 등도 중견기업 CEO들에게는 중요한 사안이 되었습니다. 특히 규제는 불안을 가중시킵니다. 중견기업 CEO들 가운데 37퍼센트는 규제가 주요한 변화를 가져올 것이라고 생각합니다. 이는 전체 조사대상 CEO의 30퍼센트만이 그렇게 생각하는 것에 비하면 적은 비율입니다.

그림 1 중견기업의 변화 격차  
 변화의 관리는 전체 조사 집단보다 중견기업 CEO에게 훨씬 어려운 과제입니다.



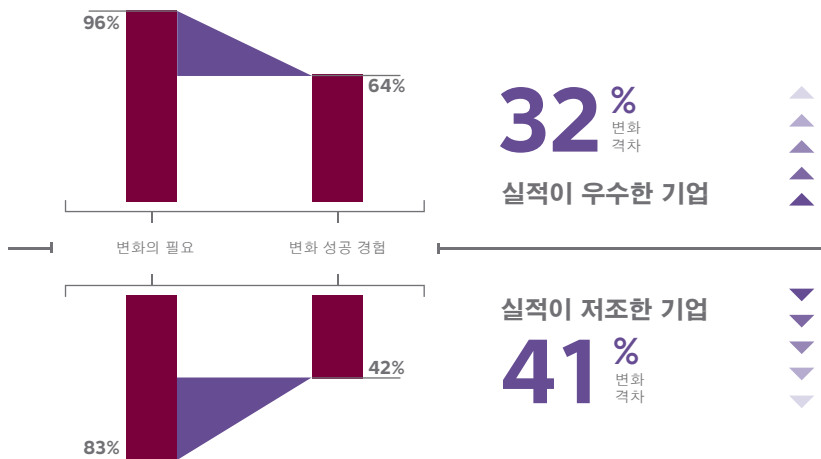
이러한 이슈들은 서로 연결되어 있습니다. 글로벌화의 추세를 이용하여 신규 시장으로 확대하고자 하는 기업은 잠재적인 기회와 위험을 이해해야 합니다. 갈수록 복잡하고 지리적으로 분산된 환경에서 활동하고, 다양한 관할권의 각종 규제에 대처하며, 다국적 기반 위에서 핵심 비즈니스 프로세스를 지원할 기술 플랫폼을 구축하기 위해서는 업계나 기술 혹은 경영의 전문지식을 갖춘 인재도 채용해야 합니다. 하지만 중견기업은 대부분 여러 나라의 변화, 특히 새로 진출한 시장의 규제사항을 관리할 사내 인력이 부족한 실정입니다.

요컨대, 글로벌화는 많은 도전을 야기합니다. 중견기업 CEO들은 몇몇 특정 현안에 노력을 집중시키기보다는 훨씬 더 다양한 영역을 다루어야 하고, 훨씬 더 커다란 불확실성에 대처해야 합니다. 한 응답자가 지적한 것처럼, “중요하지 않은 것이 없고 어디서든 변화가 닥칠 수” 있습니다. 따라서 중견기업 CEO들은 복잡한 상황에 익숙해져야만 합니다.

**실적이 우수한 기업은 보다 성공적으로 변화를 관리합니다**

변화를 관리하는 것은 어렵습니다. 하지만 많은 중견기업이 변화를 관리하는데 큰 성공을 거두었으며, 이들이 번영하는 것은 결코 우연이 아닙니다. 조사 표본에서 재무 실적이 우수한 기업을 검토한 결과, 이들은 그렇지 못한 기업에 비해 더 큰 변화를 기대하고 있는 것으로 나타났습니다. 이들은 변화에 대처하는 능력 또한 뛰어납니다. (그림 2 참조) 실제로, 실적이 우수한 기업은 변화를 기꺼이 받아들이며 변화를 기업 활동 고유의 부분으로 간주합니다.

그림 2 실적이 우수한 기업은 변화에 능숙하게 대처합니다  
 재무 실적이 우수한 기업은 저조한 기업에 비해 더 큰 변화를 기대하고 변화를 능숙하게 관리합니다.<sup>4</sup>



## 시사점

변화의 속도가 어느 때보다 빠른 시대에 중견기업은 더 이상 작은 규모에 의존해서는 변화의 흐름에 민첩하게 적응할 수 없습니다. 중견기업은 보다 정교한 변화 관리 역량을 개발하고 거센 변화의 파도를 이겨낼 탄력적인 기술 인프라를 구축해야 합니다. 또한, 글로벌 인재 전쟁에도 효과적으로 맞서야 합니다. 일부 기업은 인재를 채용하여 사내에서 육성하는데 주력할 수 있습니다. 이를 위해서는 강력한 채용 시스템과 인재 개발, 성과 관리 프로세스가 필요합니다. 기업이 활동하고자 하는 신규 시장이나 국가에서 다른 기업과 제휴를 맺고, 외부 전문가로 사내 자원을 보완해야 할 것입니다.





# 고객의 상상력을 뛰어 넘는 혁신

중견기업 CEO들은 글로벌 번영에서 생기는 기회를 놓치지 않고, 갈수록 까다로워지는 소비자의 요구에 부응하기 위해 막대한 금액을 투자하고 있습니다. 그러나 어떻게 하면 이런 투자를 통해 이익을 거둘 수 있을까요?

신흥 경제권에서는 중산층이 빠른 속도로 증가하고 더 부유해지고 있습니다. 한편, 선진국 경제권에서는 노령화된 베이비 붐 세대가 상당한 부를 축적했으며, 이러한 부는 자손에게 전해질 것입니다. 글로벌 번영의 가속화는 신제품과 서비스에 대한 수요를 촉진하기 때문에 많은 기업에게 새로운 성장의 기회를 조성하고 있습니다. 동시에 소비자는 인터넷 덕분에 더 많은 정보로 무장하게 되었으며, 이로 인해 쇼핑이 더 쉬워지고 더욱 현명한 구매가 가능하게 되었습니다.

중견기업 CEO들은 이러한 추세를 낙관적으로 보고 있습니다. 이들 가운데 3분의 2는 소비자의 구매력 증가를 대단히 긍정적으로 평가하고 있지만, 새로운 인구 시장이나 지리적 시장 부문의 수요에 부응하기 위해서는 일하는 방식을 크게 바꿔야 한다고 인식하고 있습니다. 이들 가운데 5분의 4는 “정보 매니아”의 도래를 반기고 있습니다. 한 응답자가 지적한

대로, “고객은 이제 많은 정보로 무장했지만 충성스럽지는 않기” 때문에 고객과의 관계가 성공의 열쇠 (relationship is key)입니다.

#### 급성장하는 시장에서의 적극적인 제휴

사실 중견기업 CEO들은 전체 조사 표본에 속하는 CEO들에 비해 경제 발전을 이용하고 정보로 무장한 고객에게 부응하는데 많은 투자를 해 왔습니다.<sup>5</sup> 그리고 갈수록 부유해지는 고객에게 투자하는 금액을 향후 3년 동안 20퍼센트까지 늘릴 계획입니다. 이들은 이처럼 다양한 수요에 부응할 사내 자원이 부족하기 때문에 주로 새로운 사업 관계를 맺는데 주력하고 있습니다. 한 중견기업 CEO는 “우리는 경쟁력을 강화하여 시장 수요 변화에 적응하기 위해, 규모가 있고 뛰어난 파트너사를 찾고 있다”고 말합니다.

#### 차세대 제품과 서비스

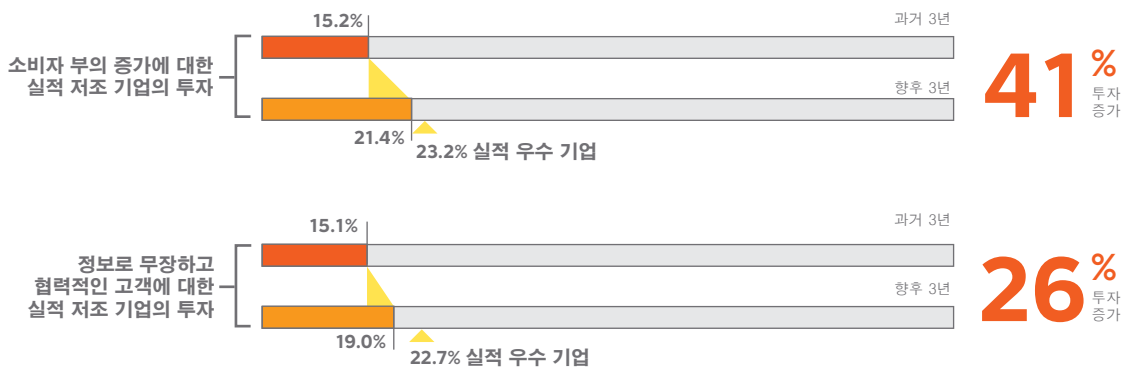
이들은 또 예산의 22퍼센트 이상을 정보 매니아의 수요를 충족시키는 데 활용할 계획입니다. 대부분의 기업들은 차세대 제품과 서비스의 개발, 그리고 이러한 고객을 사로잡는 방법에 주력하고 있습니다. 하지만 정보로 무장한 소비자는 자신이 구매하는 제품과 서비스 뿐만 아니라, 제품과 서비스를 판매하는 기업에 대해서도 알고 싶어합니다. 따라서 중견기업 CEO들은 환경 사업을 시행하고 이런 소비자들에게 호소력이 있는 브랜드를 구축하며 투명성을 강화하는데 주력하고 있습니다.

실적이 우수한 기업은 고객 중심의 경영을 한층 강화하고 있습니다

하지만 이번에도 저희 조사 표본에는 재무 실적이 우수한 기업과 저조한 기업 간에 상당한 차이가 존재합니다. 실적이 우수한 기업은 실적이 저조한 기업에 비해 부유하고 정보로 무장한 고객에게 투자하는 예산 비율이 높았습니다. 하지만 실적이 저조한 기업은 이제서야 성공한 동종 기업을 따라잡기 위해 지금부터 향후 3년 동안 두 분야에 대한 투자를 늘릴 계획을 세우고 있습니다.(그림 3 참조) 한 중견기업 CEO는 “우리는 차세대 물결을 알아야 한다...신흥 시장에서의 비즈니스에 뒤처지고 있다” 고 말합니다.

그림 3 실적이 저조한 기업은 따라가기에 급급합니다

실적이 저조한 기업은 사업 발전 기회를 포착하고 현명한 고객의 기대에 부응하는데 투자를 크게 늘릴 계획이지만 실적이 우수한 기업에 비해 크게 뒤져 있습니다.



## 시사점

이번 조사 결과, 중견기업은 새로운 시장과 고객 부문에 부응하는 데 있어서 대기업에 비해 몇 가지 우위를 점하는 것으로 나타났습니다. 중견기업은 이미 고객 중심 사업에 높은 비율의 예산을 투자했습니다. 그리고 소규모의 기업들은 고객과 보다 친밀한 관계를 형성할 수 있습니다. 인터넷은 틈새 취향에 호소하는 “롱테일(long tail)” 제품을 판매할 수 있는 새로운 기회를 무수히 조성했으며, 일부 중견기업은 이러한 기회를 통해 수익을 거둘 수 있는 강력한 입지를 점하고 있습니다.<sup>6</sup>

하지만 중견기업은 그들의 투자를 잘 활용해야 합니다. 전략적 파트너사와의 제휴는 많은 중견기업이 개발도상국 경제권의 잠재력에 접근하는데 결정적인 역할을 할 것입니다. 또한 신기술 역시 다양한 고객 부문을 식별하고, 고객의 선호도 변화에 대응하며, 시장에 진출할 새로운 채널을 개발하고, 새로운 차별화의 원천을 제공하는데 반드시 필요할 것입니다.



# 글로벌 통합

기업의 글로벌 통합을 위해 선택 가능한  
여러 방안이 있습니다. 중견기업 CEO들  
은 이에 어떻게 대응해야 할까요?  
세계 각지에 위치한 역량을 활용하기 위해  
어떻게 사업을 구상해야 할까요?  
제휴를 맺거나 다른 기업을 인수할  
시기는 언제일까요?

세계가 점차 더 밀접하게 연결되고 더 번영하고 있는 가운데, 중견기업 CEO들은 사세를 확장하기 위해 애쓰고 있습니다. 하지만 이를 위해서는 글로벌 통합도 강화해야 한다는 점을 인식하고 있습니다. 한 응답자 가 지적한대로 “경쟁이 치열한 경제 상황 아래 점점 좁아지고 있는 세계”에서 성공하려면 전세계적으로 신속하고 광범위한 협력을 촉진하는 새로운 사업 구상이 필요하며, 새로운 기회가 나타날 때 신속하게 재구성하는 것이 필요합니다.

### 글로벌화의 열쇠가 되는 역량 강화와 제휴 확대

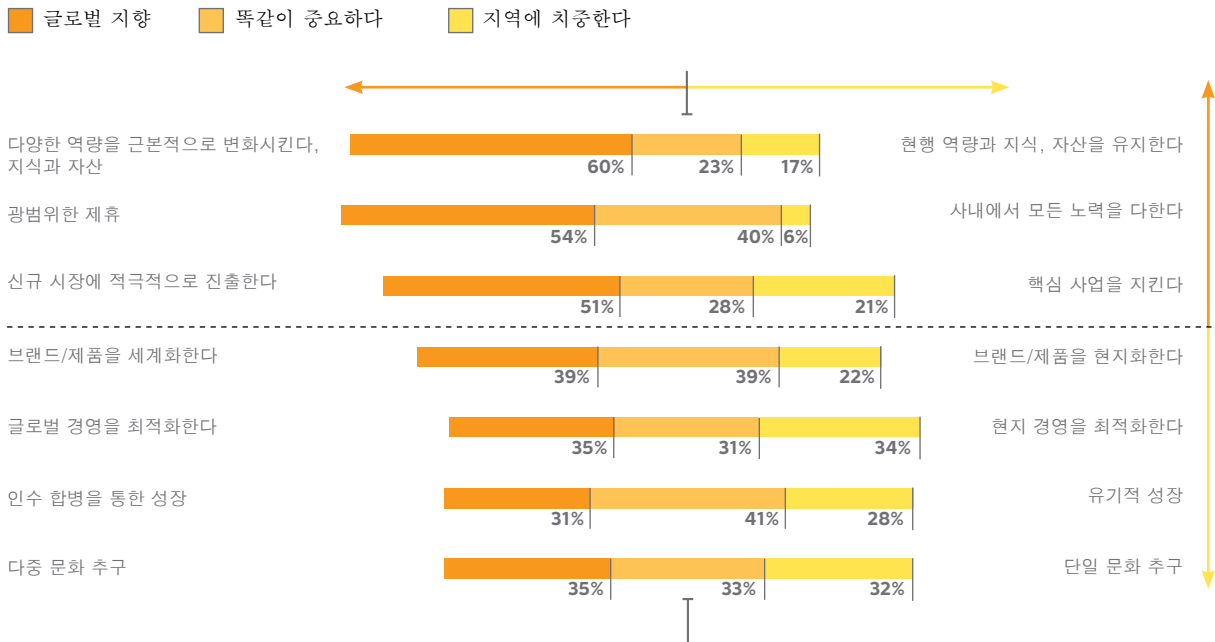
중견기업의 절반 이상은 신흥 시장에 활발하게 진출하고 있으며, 4분의 3은 글로벌한 사업 계획을 세우고 있습니다. 실제로 중견기업은 전체 조사 집단에 비해 글로벌화에 많은 노력을 기울이고 있습니다.

중견기업 CEO들은 주로 기업의 역량과 지식, 그리고 자산에 상당한 변화를 기하고 새로운 사업 제휴를 형성하는데 주력하고 있습니다.(그림 4 참조) 다국적 기업에 비해 자원이 부족하기 때문에, 그들은 진출을 원하는 지역에서 역량 있는 기업과 제휴를 맺고, 잠재 고객에 대해 심층적인 이해를 해야 하며, 사업을 너무 확장하기 전에 해외 경험이 있는 관리자를 채용해야 한다는 것을 잘 알고 있습니다. 한 응답자는 “사업 통찰력을 키우고, 신규 투자를 하고, 신규 전략을 개발해야 한다” 고 말합니다. 또 다른 응답자는 “신규 서비스를 전달하고 수요에 부응할 능력을 갖기 위해 새로운 제휴 모델을 찾아야 한다” 고 말합니다.

하지만 중견기업 CEO들은 자사 브랜드와 제품을 글로벌화하고 글로벌 통합 운영 구축 및 인수 합병을 통해 성장할 것인지, 아니면 지역에 집중하여 유기적으로 성장하면서 단일 기업 문화를 추진할 것인지에 대해서 의견이 나뉘고 있습니다. 즉, 이들은 무엇을 해야 할지는 알고 있지만 – 아마도 어떤 CEO들은 글로벌화보다는 지역에 남는 것을 선택할 것입니다 – 글로벌 통합 기회를 이용할 방법과 시기에 대해서는 확신이 부족해 보입니다.

그림 4 중견기업 CEO는 신기술과 신지식에 주력합니다

중견기업 CEO들에게 글로벌 통합 계획의 7가지 측면에 대한 설명을 요청했습니다.



### 글로벌 과제인 인재의 부족

중견기업의 글로벌 통합에 걸림돌이 되는 장애물은 무수히 많지만 가장 큰 2대 장애물은 쉽게 예상하기 어려운 것들입니다. 자금이나 문화적 격차, 기술적인 문제 같은 일반적인 장애물은 목록의 저 아래에 있으며, 중견기업 CEO들의 절반 이상은 인재 부족과 규제 강화를 그들의 중요한 문제로 간주하고 있습니다. 한 중견기업 CEO는 “현지 시장에 대한 역량 수준이 제약 요인” 이라고 말하며 다음과 같이 덧붙였습니다. “지식에 기반한 인력을 구축해야 한다”

경영 인력의 부족은 특히 문제가 심각합니다. 글로벌 통합을 원하는 기업은 큰 구도를 볼 수 있고 배경이나 출신 지역이 다양한 사람들을 용이하게 관리할 수 있는 글로벌 경험을 갖춘 경영진이 필요합니다.

#### 실적이 우수한 기업은 글로벌 사업 구상이 뛰어납니다

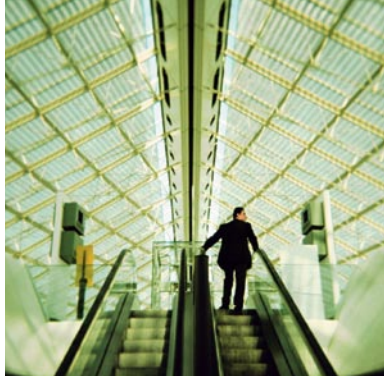
이같은 난관에도 불구하고 이번 표본에서 재무 실적이 우수한 기업은 대부분 변화를 이행하는데 성공을 거두고 있습니다. 많은 CEO들과의 대화를 통해 볼 때 이들의 반응은 서로 연계된 패턴을 구성한다는 것을 알 수 있었습니다. 데이터 클러스터링 기법을 이용하여 전체 조사 표본의 응답을 심층 분석한 결과, 글로벌 통합에 공통된 4개의 접근법을 확인할 수 있었습니다. 이러한 접근법은 “글로벌라이저(globalizer)”와 “확장형 글로벌 라이저(extensive globalizer)”, “블렌디드 싱커(blended thinker)”, “로컬라이저(localizer)”라고 합니다. 또한 실적이 우수한 기업 가운데 글로벌라이저나 확장형 글로벌라이저의 비율은 실적이 저조한 기업보다 훨씬 높은 것으로 나타났습니다.

중견기업은 어느 정도 유사한 추세를 보이고 있습니다. 실적이 우수한 기업은 실적이 저조한 기업에 비해 자사의 역량과 지식 및 자산의 중대한 변화를 기획(63퍼센트 대 50퍼센트)하고 신규 시장을 추진(53퍼센트 대 44퍼센트)할 가능성이 훨씬 높습니다. 다시 말해서, 실적이 우수한 기업은 글로벌 통합에 필요한 주요 변화를 더 적극적으로 이행하고 있습니다.



## 시사점

글로벌 경제는 대기업에게만 기회가 되는 것이 아닙니다. 유비쿼터스한 연결성 덕분에 중견기업도 글로벌 주자가 될 수 있습니다. 하지만 글로벌 통합 과정은 대부분 지역이나 국내 차원에서 활동해 온 중견기업에게는 훨씬 어렵습니다. 어떤 중견기업은 인수 합병에 참여하여 사세를 확장하기로 결정하는가 하면, 어떤 중견기업은 합작회사나 비공식적인 합의를 선호할 수도 있습니다. 어떠한 경우라도 중견기업은 좀 더 개방적이고 협력적인 자세가 필요합니다. 중견기업은 또 사업을 확장하는 과정에서 성장을 가능케 한 기업문화의 정수를 보존하고, 글로벌화의 추진 속에서 접하는 다양한 문화적 영향을 그 속에 받아들이며, 형식적인 구조와의 균형을 유지해야 합니다.



# 파괴적인 속성

대부분의 중견기업 CEO들은 광범위한 비즈니스 모델 혁신에 착수하고 있습니다. 실적이 우수한 기업은 그렇지 못한 동종 기업에 비해 훨씬 원대한 변화를 단행하고 있습니다. 하지만 이처럼 과감한 조치가 성과를 가져올까요? 이들 기업과 제품, 서비스가 진정으로 차별화를 기하기 위해 필요한 것은 무엇일까요?

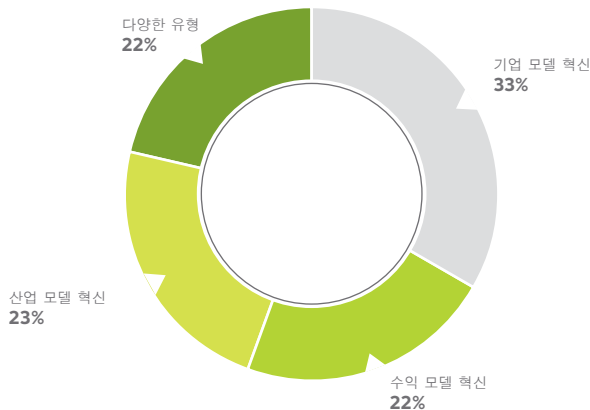
중견기업 CEO들은 동종 업계의 대기업보다도 훨씬 광범위한 비즈니스 모델 혁신에 착수하고 있습니다. 전체 표본 69퍼센트에 비해 74퍼센트가 향후 3년 동안 비즈니스 모델을 크게 바꿀 계획입니다. 이는 제품이나 서비스만으로는 회사를 차별화시키는 것이 점차 어려워질 뿐만 아니라 기술 발전 덕분에 선택의 폭이 넓어졌기 때문이라고 중견기업 CEO들은 말합니다.

**대세는 기업 모델 혁신입니다**

비즈니스 모델을 크게 바꾸려는 중견기업 가운데 33퍼센트는 기업 모델 혁신에 주력하고 있습니다.(그림 5 참조)<sup>7</sup> 이들은 신규 시장과 고객 부문에 대응하기 위해서는 소폭의 조정을 넘어서는 큰 변화가 필요하다는 점을 명확히 인식하고 있습니다.

중견기업 CEO들의 22퍼센트는 수익 모델 혁신을 추진하고 있습니다. 예를 들어 한 응답자는 “기존 고객에 대한 서비스 신설”과 “판매 및 가격 책정 방식 신설”에 주력하는가 하면, 다른 응답자는 “거래 기반” 가격책정 시스템에서 “보다 가치에 기반하는” “서비스 수수료” 모델로의 전환을 목표로 삼고 있습니다.

그림 5 기업 모델 혁신이 지배적입니다  
중견기업 CEO는 전문화와 협력을 위한 사업 재구성에 주력하고 있습니다.



**비즈니스 모델 혁신의 유형**

**기업 모델**  
기업 내에서 해야 할 업무와 협업을 통해 이루어져야 할 업무에 대해 다시 생각함으로써, 보다 큰 가치를 실현하기 위해 비즈니스를 특화 및 재구성(예: 제조, 유통 등은 제휴사에 맡기고 브랜드 및 디자인에만 초점을 맞춘 Cisco의 사례)

**수익 모델**  
새로운 가치 제안 및 가격 책정 모델로 수익이 발생하는 방식을 변경(예: 면도기에서는 면도날로 주요 수익원을 변경한 Gillette의 사례)

**산업 모델**  
기존 산업을 재정의하고 새로운 산업으로 이동하거나 완전히 새로운 산업을 만들어냄(예: 음악산업과 Apple iPod 및 iTunes와 같은 사례)

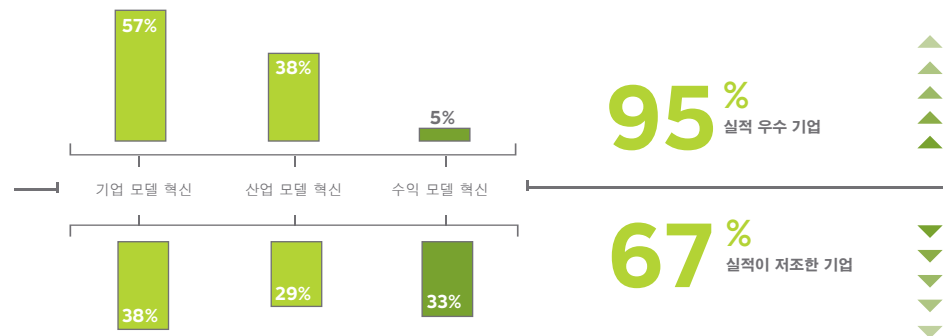
중견기업 CEO들의 23퍼센트는 산업 모델 혁신을 추진하고 있습니다. 이들 응답자 가운데 대다수는 자사가 활동하는 업계를 재정의할 계획이며, 무려 39퍼센트는 전혀 새로운 업종을 만들어낼 계획입니다. 산업 모델 혁신은 기업이 참여하는 혁신 가운데 가장 도전적이지만, Microsoft나 Google 같은 거대 기업의 창업에서 알 수 있듯이 근본적인 혁신은 작은 규모로 시작되기 마련입니다.

**실적이 우수한 기업은 보다 원대한 변화를 이루어 냅니다**

실적이 우수한 기업과 실적이 저조한 기업의 선호도에서 나타나는 뚜렷한 차이를 통해 이같은 목표가 실제로 획기적인 변화를 초래한다는 것을 알 수 있습니다. 조사 표본에서, 실적이 우수한 기업은 실적이 저조한 기업에 비해 산업 모델이나 기업 모델의 변화를 추구할 가능성이 훨씬 높습니다. 우수한 기업이 훨씬 진취적이고, 위험을 적극적으로 감수하며, 성과를 얻을 능력이 뛰어나다는 것을 분명히 알 수 있습니다. (그림 6 참조)

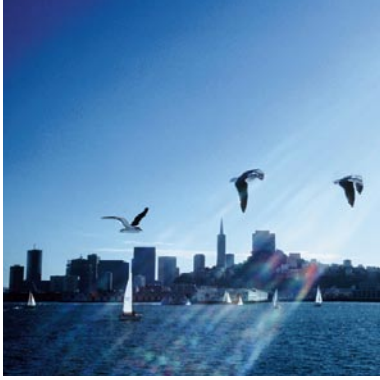
그림 6 실적 우수 기업은 위험을 감수합니다

실적 우수 기업은 저조한 기업에 비해 기업 모델과 산업 모델 혁신을 추진할 가능성이 훨씬 높습니다.



## 시사점

중견기업은 유리한 입지에서 업계 혁신세력이 되고, 비즈니스 모델을 변화시킬 뿐만 아니라 다른 기업에 비해 극적인 변화를 추진할 의지가 뛰어납니다. 현재 표본에 포함된 대부분의 기업들은 좀 더 효과적으로 차별화를 기하기 위해 확고한 전략과 가치 제안을 개발하고 있습니다. 또한 일부 기업은 다국적 대기업이 누리는 것과 같은 규모의 경제에 의존할 수 없기 때문에 두각을 나타내기 위해서는 전문화를 기해야 할 것입니다. 중견기업은 계획을 실행하고 격차를 해소하는데 도움이 될 파트너사를 찾기 전에, 기존의 비즈니스 모델과 자원을 감안하여 회사 운영을 개선하기 위해 할 수 있는 일이 무엇인지를 평가해야 합니다.



# 관대함을 넘어 진심이 우러나는 태도

사회적 의식을 가진 새로운 세대의 소비자, 근로자, 파트너사, 사회운동가, 투자자들은 사실상 기업의 모든 활동을 지켜보고 있습니다. 중견기업 CEO들은 이러한 태도 변화를 잘 알고 있습니다. 그렇다면 기업의 사회적 책임에 대한 점차 늘어나는 기대치에 어떻게 부응할 수 있을 까요?

고객과 종업원, 투자자, 기타 이해관계자들의 사회의식이 점차 강화되고 있는 가운데, CEO들은 기업의 사회적 책임(CSR : Corporate Social Responsibility)에 대한 투자를 늘리고 있습니다. 사회 경제 요인과 환경 현안, 그리고 인재 능력에 대해 CEO들이 부여하는 중요성은 저희가 글로벌 CEO 조사를 처음 실시한 2004년 이후 꾸준히 높아져 왔습니다.

## CSR(기업의 사회적 책임)에 집중 투자하는 중견기업

중견기업 CEO들은 다른 기업 CEO들과 마찬가지로 CSR을 긍정적으로 보고 있으며 69퍼센트는 CSR이 결국 회사에 유익할 것이라고 판단하고 있습니다. 한 응답자가 지적한 대로, 기업은 “수익을 창출해야 하지만 근로자와 소비자, 환경에 대한 책임도 져야” 합니다.

중견기업 CEO들은 이 분야에 대한 투자도 준비하고 있습니다. 이들은 향후 3년 동안 CSR 사업에 대한 지출을 34퍼센트까지 늘릴 계획입니다.(그림 7 참조) 이 비율은 사업 확대 기회 포착(20퍼센트)과 정보로 무장한 소비자들에 대한 부응(11퍼센트)을 비롯한 기타 전략 분야에 대한 투자 비율 증가 목표보다 훨씬 높은 수치입니다.

하지만 중견기업은 CSR에 할애하겠다고 제안하는 투자 비율 면에서 전체 조사 집단(10.3퍼센트 대 13.4퍼센트)에 비해 크게 뒤져 있습니다. 이들이 전반적인 전략과 프로세스, 제품, 서비스에 CSR을 내재화하는 과정도 아직은 초기 단계라고 판단됩니다.

그림 7 중견기업 CEO들은 CSR 의제를 적극적으로 지지합니다  
 중견기업은 향후 3년 동안 CSR에 대한 투자액을 3분의 1 이상 늘릴 예정입니다.



이번 글로벌 표본에 속하는 기업이 주력하는 CSR 활동은 사회적으로 책임 있는 상품에 대한 수요 증가에 부응하기 위한 신제품과 서비스의 개발입니다. 새로운 사업 관계의 형성과 투명한 보고 시스템의 도입은 우선순위가 상대적으로 낮은 편입니다. 이에 비해 중견기업은 환경 활동을 시행하고 CSR 기대치 증가에 대응하는데 도움이 되는 새로운 사업 관계를 형성하는데 주력하고 있습니다. 이를 통해 중견기업들은 아직 CSR의 토대를 닦고 있다는 것을 분명히 알 수 있습니다. 그럼에도 불구하고 중견기업 CEO들은 현재 일어나고 있는 거대한 태도의 변화를 명확히 인식하고 있습니다. 어떤 응답자는 “환경 문제가 날로 중요해지고 있다” 고 말했고, 또 다른 응답자는 “그린 라벨(green label)이 의무화 되어가고 있다” 고 보았습니다.



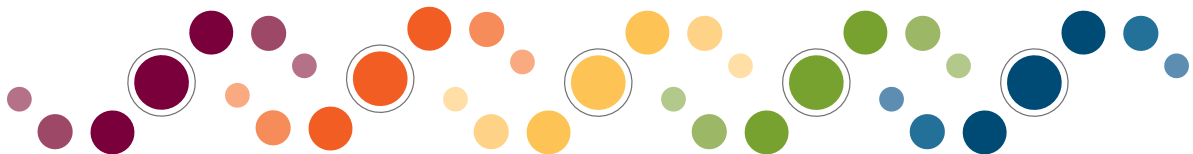
## 시사점

중견기업은 CSR이 성장을 더욱 앞당길 기회라고 보고 있으며, 신규 고객과 직원을 끌어당기기 위해서는 브랜드 인지도가 대단히 중요하다고 인식하고 있습니다. 하지만 중견기업은 아직도 다른 기업을 따라 잡는데 급급한 실정입니다. 중견기업은 CSR이 그들에게 어떤 의미를 갖는지를 정의하고, 고객의 기대치를 자세히 숙지하여, 이들의 기대치에 부응할 상품과 서비스를 최선으로 생산할 방법을 찾아야 합니다. 또한 사업을 확장하고 글로벌 통합을 강화하는데 필요한 인재를 유치하는 능력에 있어서 CSR이 어떠한 영향을 미칠지 생각해 보아야 합니다.

## 미래의 기업 구축

중견기업 CEO들은 미래의 기업이 갖는 고유한 특징에 대해서는 전체 조사 표본에 속하는 CEO들과 근본적으로 의견을 같이 합니다. 이들의 응답에서 알 수 있는 미래의 기업은 변화를 갈망하고, 고객의 상상을 뛰어넘는 혁신을 추구하며, 글로벌 통합을 구축하고, 파괴적인 속성을 지니며, 관대함을 넘어 진심이 우러나는 태도를 보입니다.

하지만 이들이 안고 있는 과제는 여러 면에서 다릅니다. 중견기업 CEO들은 변화를 기대하지만 성공적인 변화 관리에 대한 확신은 부족합니다. 이들은 비즈니스 모델의 재구성을 보다 광범위하게 계획하고 있습니다. 또한 아직 사회적 책임 의식이 있는 소비자를 위한 제품과 서비스 개발의 초기 단계에 머물러 있습니다. 그리고, 글로벌 통합을 원하는 대부분의 중견기업은 다국적 대기업 경쟁사에 비해 뒤처져 있습니다.



결정적인 질문은 중견기업 CEO들이 준비가 되어 있는가 하는 것입니다. 변화를 더 빠른 속도로 관리하고, 글로벌화와 부의 증가, 접속성의 강화가 조성하는 새로운 기회를 이용하는데 필요한 유능한 인재와 역량이 있습니까? 신규 시장 진입에 도움이 될 파트너가 있습니까? 비즈니스 모델 혁신을 추진하고, 다양한 고객 부문의 수요에 부응하며, 시장에 진출할 새로운 채널을 개발하는데 필요한 유연한 인프라가 있습니까?

IBM은 귀사의 비즈니스가 지향하는 바를 더 잘 이해하고, 귀사가 미래의 기업을 구축하는 데 있어서 든든한 동반자가 되기를 고대합니다.

IBM 글로벌 CEO 조사에 관한 자세한 정보는 [ibm.com/enterpriseofthefuture](http://ibm.com/enterpriseofthefuture) 에서 확인하실 수 있습니다.

## IBM 글로벌 비즈니스 서비스 소개

전세계 170개국 이상에 비즈니스 전문가를 두고 있는 IBM 글로벌 비즈니스 서비스는 가치를 신속하게 확인, 창출, 전달하기 위한 혁신을 이용하여 17개 업종에 대한 심층 비즈니스 프로세스와 전문지식을 클라이언트에게 제공하고 있습니다. 3,250명이 넘는 전략 전문가와 함께 전세계 최대 규모의 전략 및 변화 실무를 제공해 드립니다.

당사의 글로벌 비즈니스 컨설팅 업무는 중견기업의 수요와 도전을 이해하고 조직의 크기와 규모, 경험을 이용하여 특히 중견기업에 맞게 설계한 솔루션과 서비스 포트폴리오를 전해 드립니다. IBM 글로벌 비즈니스 서비스와 당사의 중견기업 전문지식에 관한 자세한 정보는 [ibm.com/gbs](http://ibm.com/gbs) 에서 확인할 수 있습니다.

## 주석 및 출처

- <sup>1</sup> “미래의 기업: IBM 글로벌 CEO 조사.” IBM 기업가치연구소. 2008년 5월. 전체 조사 표본은 세계의 의견을 대표합니다. 응답자의 31퍼센트는 미국, 36퍼센트는 유럽과 중동, 아프리카, 33퍼센트는 아시아 태평양 지역에 소재하고 있습니다. 최고지도자의 절대 다수는 1시간이 소요되는 IBM 경영진의 일대일 인터뷰에 응했습니다. 나머지 인터뷰는 Economist Intelligence Unit가 전화 인터뷰를 진행했습니다.
- <sup>2</sup> 가독성을 위해 본 보고서에서 응답자는 전원 “CEO” 로 지칭했습니다. 중견기업을 이끄는 책임자는 “중견기업 CEO” 라고 지칭했습니다.
- <sup>3</sup> 분석과 통계를 위해 세 가지 재무 벤치마크에 대한 성과를 비교했습니다. 1) 연평균복합성장률(CAGR) 2003년부터 2006년; 2) 순이익률 CAGR 2003년부터 2006년; 3) 2003년부터 2006년까지 절대 이익률 평균.
- <sup>4</sup> 본 조사에 포함된 중견기업 136곳 가운데, 64곳은 재무 정보를 공개했으며, 재무 분석에 포함되었습니다.
- <sup>5</sup> 본 조사에서 “투자총액” 은 다음과 같이 정의했습니다. 자산 투자총액에 연구/개발, 마케팅, 판매 투자액을 합한 총액.
- <sup>6</sup> Andersen, Chris. 롱테일(Random House: 2006년 6월). 오프라인 소매업자는 진열 공간 비용이 많이 들기 때문에 가장 인기가 있을 것으로 판단되는 제품만 진열합니다. 하지만 Amazon 및 iTunes 같은 온라인 소매업자는 사실상 모든 제품을 진열할 수 있으며, 시판되는 틈새 상품의 수는 “히트상품” 보다 훨씬 많습니다. 이들 제품은 수급 장벽이 제거되어 모든 제품이 만인에게 제공될 때 상업적 타당성이 있는 “롱테일” 상품입니다.
- <sup>7</sup> 비즈니스 모델 혁신에 대한 자세한 정보는 아래 문헌을 참조하십시오. Giesen, Edward, Saul J. Berman, Ragna Bell and Amy Blitz. “성공으로 가는 길: 비즈니스 모델 혁신의 3가지 방법.” IBM 기업가치연구소. 2007년 6월.





© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

Produced in the United States of America  
2008년 8월  
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고, [ibm.com](http://ibm.com)은 미국 또는 기타 국가에서 사용되는 International Business Machines Corporation 의 상표 또는 등록 상표입니다.

이러한 또는 다른 IBM 상표 용어가 상표 기호 (® 또는 ™)와 함께 정보에 처음 표시된 경우, 이런 기호는 IBM이 해당 정보를 출판할 당시 소유한 미국 등록 상표 또는 관습법 상표를 나타냅니다.

그런 상표는 또한 다른 국가에서도 등록 상표 또는 관습법 상표일 수 있습니다.

현재 IBM 상표 목록은 웹 ([ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml))의 “저작권 및 상표 정보”를 참조하십시오.

그 외 언급되는 회사, 제품, 서비스명은 해당 회사의 상표 또는 서비스 마크입니다.

이 문서에서 IBM 제품이나 서비스를 언급한다고 해서 IBM이 사업을 운영하는 모든 국가에서 해당 제품이나 서비스를 사용할 수 있다는 의미는 아닙니다.