

Three Rules

지속적으로 성장하는 기업의 세 가지 성공법칙 (About Three Rules)

ABOUT THREE RULES

5년 전, 딜로이트는 기업이 지속적으로 우수한 실적을 달성하는데 필요한 요인을 파악하기 위한 목적으로 Exceptional Company Project를 시작하였다. 통계학과 사례기반 연구를 독특하면서도 엄격하게 조합한 방법론을 적용한 이 프로젝트의 산출물들은 Strategic Management Journal, Harvard Business Review, Deloitte Review 등을 포함한 다수의 학술 및 경영 저널에 게재 되었다. 이 연구의 최종 결과는 The Three Rules : How Exceptional Companies Think (www.thethreerules.com)란 제목의 경영서로 출간되었다.

이 프로젝트는 1966년과 2010년 사이 미국거래소에 상장된 모든 기업을 분석하였는데, 여기에는 25,000개 이상의 개별 기업들의 300,000건 이상의 연간 기업실적 데이터를 망라하고 있다. 총자산이익률 (Return on assets, ROA) 을 우수한 실적을 달성한 기업을 선정하는 지표로 사용하였는데, 이는 ROA가 경영 의사결정의 영향을 분리해 보여줄 수 있기 때문이다. 기업 실적평가에 자주 사용되는 주주이익률과 같은 지표는 투자자의 기대 변화로 인한 영향과 기업의 경영활동의 영향을 종종 구분하지 못하는 문제점이 있다.

시뮬레이션 모델을 이용하여, 연구진들은 개별 기업 각각의 산업, 규모, 영업연수와 다양한 기타 특성에 따른 '예상' 실적을 추정하였다. 그런 후 이러한 이론적 실적을 실제 실적과 비교하였다. 그 결과 실제 실적이 예상 실적보다 동종기업집단의 변동성 이상으로 뛰어난 기업들을 '이례적으로 우수한 (exceptional)' 기업들로 정의하였다.

그러나 모든 이례적으로 우수한 기업들이 동일한 것은 아니다. 연구진은 이례적으로 우수한 기업들 중 가장 뛰어난 기업들을 'Miracle Worker (최고 기업)'로, 이보다는 못하지만, 동종업계 평균 이상의 실적을 거둔 기업들을 'Long Runner (우수 기업)'로 구분하였다. 전체 분석대상 기업들 중 174개의 최고 기업들과 170개의 우수 기업들이 존재하였다.

이러한 기업들이 지속적으로 뛰어난 실적을 올리는 요인이 무엇인지를 파악하기 위해 연구진은 Miracle Worker (최고 기업)와 Long Runner (우수 기업)를 각각 평균적인 영업연수, 경영실적, 실적의 변동성을 가지는 'Average Joe (평균 기업)'와 비교하였다.

먼저 이례적으로 우수한 기업들의 실적우위의 재무구조를 이해하기 위해 연구진은 재무제표를 분해해 분석하였다. 분석 결과 Miracle Worker (최고 기업)들은 구조적으로 매출총이익 우위에 의존하고 있었고, 많은 경우 비용과 자산회전을 열위를 감수하고 있음을 발견하였다. 이와는 대조적으로 Long Runner(우수 기업)들은 매출총이익보다는 비용우위에 더 의존하는 경향을 보였다.

그리고 Miracle Worker (최고 기업), Long Runner (우수 기업), Average Joe (평균 기업) 트리오 간의 상세한 비교 연구결과는 이러한 재무적 결과의 구조적 원인을 보여주고 있다. 이례적으로 우수한 실적은 뛰어난 비가격적 차별화와 높은 제품가격에 기반한 대규모 매출에 전적으로 기반한다. 이외에 다른 체계적인 요인은 존재하지 않는 것 같다. 사실, 이례적으로 우수한 기업들은 차별화와 수익우위를 유지하기 위해서라면 어떤 것이든 변경할 의지가 있고 필요하다면 모든 것을 바꿀 각오가 되어 있는 것으로 보인다.

Three Rules는 다음과 같이 정의할 수 있다

- 1 법칙 **저가보다는 고품질 (Better Before Cheaper)**
가격이 아닌 가치로 경쟁하라.
- 2 법칙 **원가보다는 수익 (Revenue Before Cost)**
원가절감을 통한 이익 증대보다는 더 높은 가격 또는 더 많은 판매량을 달성할 방법을 찾아라.
- 3 법칙 **이 외에 다른 규칙은 없다 (There are no other Rules)**
상기 두 개 규칙의 관점에서 그 밖의 모든 선택을 고려하라.

About Three Rules

- 저자 인터뷰



Mumtaz Ahmed (왼쪽)

Deloitte LLP
최고 전략 책임자

Michael E. Raynor (오른쪽)

Deloitte Service LP
Director

실적 우위 달성을 위한 Three Rules의 활용

딜로이트의 마이클 레이너(Michael E. Raynor)와 뭌타즈 아메드(Mumtaz Ahmed)는 기업의 장기적 성공의 조건을 다음의 세 가지 규칙으로 정의하고 있다: 1)저가보다는 고품질 (Better Before Cheaper), 2)원가보다는 수익 (Revenue Before Cost), 3)이 외에 다른 규칙은 없다. (There are no other Rules)

수십 년간 진정으로 뛰어난 기업(great companies)과 그렇지 못한 기업들을 구분 짓는 특징들을 찾기 위한 경영학 연구들이 진행되었다. 이러한 연구의 대부분은 기업이 우수한 실적을 달성하기 위해 기업들과 기업의 리더들이 취한 행동 (action), 다른 기업들은 따라 할 수 없었던 차별화된 경영활동이 무엇이었는지를 파악하는 데 초점을 맞춰왔다.

그러나 이보다 유용한 접근법은 아마도 업계에서 오랜 기간 성공을 거둔 리더들의 사고방식과 의사결정의 규칙을 밝혀내는 것일 것이다. 그것이 바로 Deloitte Services LP의 디렉터이자 "The Strategy Paradox"의 작가인 마이클 레이너와 Deloitte LLP의 최고 전략 책임자 뭌타즈 아메드가 신간 "세 가지 법칙: 앞서가는 기업들의 사고방식"을 펴내면서 한 일이다. 제목이 말해주듯, 두 작가는 우수한 기업들이 경쟁자들과 같은 제약조건 속에서도 장기간 그들보다 우수한 실적을 달성할 수 있게 해준 세 가지 규칙이 무엇인지를 제시하고 있다.

- 1) 저가보다는 고품질 (Better Before Cheaper) : 가격이 아닌 가치로 경쟁하라.
- 2) 원가보다는 수익 (Revenue Before Cost) : 원가절감을 통한 이익 증대보다는 더 높은 가격 또는 더 많은 판매량을 달성할 방법을 찾아라.
- 3) 이 외에 다른 규칙은 없다 (There are no other Rules) : 상기 두 개 규칙의 관점에서 그 밖의 모든 선택을 고려하라.

본 질의응답에서 레이너와 아메드는 그들이 어떻게 그러한 결론에 도달하게 되었는지, 그리고 실적 (performance)을 개선하고자 하는 기업들에게 그 결론이 의미하는 바가 무엇인지에 대해 설명한다.

당신의 연구로부터 어떻게 세 가지 규칙—저가보다는 고품질, 원가보다는 수익, 그리고 이 외에 다른 규칙은 없다—에 도달하게 되었는지 궁금하다.

레이너 : 우리는 우수한 실적 달성을 위한 기업들의 노력 (혁신, 성장, R&D 등)과 같은 특정 활동들 간의 행동 패턴을 찾고자 했지만 그런 패턴은 찾을 수 없었다. 그러나 초점을 기업들의 '행동'이 아닌 반복적 선택에 내재한 의사결정 '규칙'에 맞추자 혼돈 속에서 질서를 찾아낼 수 있었다.

당시에 기업의 경영진들이 명시적으로 이러한 규칙에 근거해 의사 선택했다고 말할 수는 없다. 그러나 기업의 성공에 이바지한 중요한 선택들을 살펴보면, 그러한 선택들에 일관되게 적용된 의사결정 규칙들이 무엇이었는데 대한 추론이 가능했다. 저가보다는 고품질, 그리고 원가보다는 수익이라는 규칙이 바로 그것이었다.

아메드 : 우리의 연구에서 살펴본 한 가지 명백한 영역은 거래 (deal) 활동이었다. 더욱 구체적으로 우리는 “뛰어난 (great) 기업들은 더 많이 혹은 적게 거래활동을 하는가?” 그리고 “그들은 다른, 차별화된 형태의 거래를 하는가?”라는 질문을 던졌다. 흥미롭게도 우리는 최고의 실적을 거둔 기업 (highest-achieving companies) 들과 평균기업 (average performer)들 모두에게 가끔 공통으로 나타나는 패턴을 찾았다. 예를 들어, 평균기업들과 최고 기업들 모두 한 부문에서는 많은 거래활동이 있었던 반면 다른 부문에서는 거래활동이 거의 없었다는 사실이 파악되었다.

여기서 핵심은, 거래활동 (deal activities) 자체만을 분석해서는 기업의 실적차이를 설명하는 패턴을 찾을 수 없었다는 것이다. 그러나 그 거래활동들을 저가보다는

고품질, 원가보다는 수익과 같은 보다 고차원적인 목적과 연계하자 비로소 그 상관관계를 이해할 수 있었다. 기업들이 앞서 말한 규칙을 더 지속해서 추구할수록 경쟁에서 승리해 이례적으로 우수한 (exceptional) 기업이 될 가능성이 높아진다는 것을 알 수 있었다.

당신의 연구에서 총자산이익률 (ROA)을 기업실적 측정 척도로 선택한 이유는 무엇인가?

아메드 : ROA는 경영진이 실적에 영향을 주기 위해 어떤 행동을 했는지 잘 보여주는 지표이기 때문이다. 다른 지표들은 경영진 통제 밖에 있는 외부요인들에 의해 영향을 받는 것으로 보인다. 예를 들어 총주주이익률과 주가는 주주들의 기대치 변화에 따라 변동하는 지표들이다.

ROA에서 변형된 지표인 자기자본이익률, 자본이익률, 투자자본이익률 등을 활용할 수도 있었다. 그럼에도 ROA를 선택한 이유는 경영진 행동과 직접적으로 관련 있는 결과를 가장 잘 보여주는 지표이기 때문이다. ROA는 또한 전략 실행의 결과도 반영한다. 거기에 더하여 매출총이익, 자산회전율 등 그 구성요소들로 분해가 가능하며, 이를 통해 우리는 특정 행동을 특정 실적에 연결할 수 있었다.

레이너 : 우리는 우수한 투자대상이 아닌 우수한 기업이 되기 위한 요인들을 밝혀내고자 했다. 우수한 수익성을 장기간 유지해온 기업이라 할지라도 정작 주주들에게 돌아가는 이익은 시장 평균 수준에 그칠 수 있다. 아마도 오랫동안 높은 수익성을 유지해온 기업이란 것을 많은 사람이 인지하여 너무 많은 투자자가 몰린 결과일 것이다. 주가와 같은 지표도 물론 중요하지만, 이는 다른 특정 집단에게 다른 이유로 중요하다.

세 가지 법칙을 고수한 기업들을 어떻게 파악하였나?

레이너 : 우리가 오직 오랫동안 우수한 실적을 유지한, 그래서 뭔가 특별한 것이 있다고 확신할 수 있는 기업들만을 찾고자 했음을 유념해 줘야겠다. 우리는 진정 이례적으로 우수한 기업들을 찾기를 원했다. 이를 달성하기 위해서 우리는 1966년부터 2010년에 걸친 약 300,000 건의 연간 기업실적 데이터를 분석했다. 많은 데이터로부터 우리는 344개의 이례적으로 우수한 기업들(exceptional companies)을 찾아내 모집단을 구성했고, 이 모집단으로부터 우리는 9개 산업별로 3개의 기업으로 구성된 대표 표본 트리오(trio)를 구성하였다. 트리오에는 Miracle Worker(최고 기업), Long Runner(우수 기업), 그리고 Average Joe(평균 기업)의 세 개 유형의 기업으로 이뤄진다. Miracle Worker(최고 기업)와 Long Runner(우수 기업)를 서로 비교하고, 이 두 유형의 기업과 Average Joe(평균 기업)를 비교함으로써 우리는 두 가지의 예외론(exceptionalism)을 밝혀 내고자 하였다. 첫째 : 다른 기업들과 차별화되기 위해서는 무엇이 필요한가? 즉, Miracle Worker(최고 기업)와 Long Runner(우수 기업)는 Average Joe(평균 기업)와 어떻게 차별화 되는가? 둘째 : Miracle Worker(최고 기업)와 Long Runner(우수 기업)는 무엇이 다른가?

아메드 : 우리는 9개 트리오에 속한 기업들이 다양한 이슈에 걸쳐 각기 다른 의사결정을 했다는 사실을 파악했다. Miracle Worker(최고 기업)는 저가보다는 고품질을, 원가보다는 수익을 택하는 전략을 지속적으로 고수했다. Long Runner(우수 기업)도 동일한 전략을 사용했지만 그 정도가 덜했다.

레이너 : 주어진 환경과 제약 조건에 관계 없이 Miracle Worker(최고 기업)들은 첫 두 개 법칙을 굳건히 고수했다. 팽창 중인 시장의 경우? 저가보다는 고품질, 원가보다는 수익; 경기 불황의 시기에는? 저가보다는 고품질, 원가보다는 수익; 기술적 변혁에 대응하기 위해? 저가보다는 고품질, 원가보다는 수익. 이렇듯 그들은 어떠한 환경과 조건에도 두 개 법칙을 고수했다.

CIO 또는 여느 다른 고위 임원이 당신의 연구에서 제시된 사고방식을 어떻게 적용할 수 있는가?

레이너 : 진단에서부터 시작할 수 있다. 지난 기간 동안 가장 중요한 경쟁자로 생각하는 기업들과 자신들이 어떻게 비교되는지를 살펴보는 것은 놀라운 경험이 될 수 있다. 진단이 완료되면, 경영진은 그간 기업의 노력이 어떻게 할당되어 왔는지를 살펴봐야 한다. 기업이 가장 많은 에너지와 돈을 쓰고 있는 부분이 어디인가? 조직 경영의 초점은 어디에 있는가? 인센티브 구조는 어떻게 되어 있는가? 경영진은 기업이 차별화, 가격, 그리고 판매량 측면에서 우위를 점할 수 있도록 지속적으로 유도하고 있는가, 아니면 그들 시간의 대부분을 가격 경쟁력과 원가절감을 위해 고민하는 데 쓰고 있는가? 많은 기업들이 실제로 무엇을 하고 있는 지와 대부분의 시간, 에너지, 돈을 어디에 쓰고 있는지를 살펴보면, 그것이 첫 두 가지 법칙과 일관되지 않음을 자주 발견한다. 경영진이 이를 깨달았다면, 다음 단계로 장기 수익성 우위의 구축을 목표로 하는 개선책을 개발해야 한다.

※ Wall Street Journal에 기고된 기사를 발췌 해석하였습니다.

※ 조선 Weekly Biz에서 저자 인터뷰를 실시하여 2014년 1월 18일 게재 하였습니다.




低價 전략은 위대한 기업의 성공 원칙이 될 수 없다

조선일보 Weekly Biz 특집기사

금매달 기업 만드는 세 가지 법칙

컨설팅회사 델로이트의 레이너·아메드씨 인터뷰

뉴욕타임스-이코노미스트

기업의 가장 고전적이고 일반적인 전략 중 하나는 저가(低價) 전략일 것이다. 필머트는 "연제나 저가 (Always low prices)" 전략으로 경쟁 기업 K마트의 야성을 무너뜨렸고, 저가 항공사들은 공항항공사들을 멸종시켰다. 저가 전략은 과연 성공의 비결일까? 글로벌 컨설팅기업 델로이트(Deloitte)의 마이클 레이너(Michael Raymond) 리서치 부문 대표와 울타르(Ahmed) 최고전략 책임자는 "그렇지 않다"고 힘주어 말한다.

"저가 전략은 적어도 위대한 기업의 성공 원칙은 아닙니다. 가치는요요했다. ①짜기 전에 풀어야 한다. ②짜기 철갑보다



