

$$ROA = \frac{S}{A}$$

$$TAT = \frac{S}{A} = ROA \times \frac{L}{TA}$$

$$ROA = ROS \times TAT \quad | \quad ROA = \frac{L}{R} \times \frac{R}{TA}$$

$$ROA = \frac{R}{R} \times \frac{R}{TA} \quad | \quad ROA = \frac{(F+V)-C}{(F+V)} \times \frac{(E+V)}{TA}$$



THE THREE RULES:

1. BETTER BEFORE CHEAPER: DON'T COMPETE ON PRICE, COMPETE ON VALUE.

2. REVENUE BEFORE COST: DON'T DRIVE PROFITS BY CUTTING COST, INSTEAD FIND WAYS TO EARN HIGHER PRICES OR HIGHER VOLUME.

3.

THREE RULES

HOW EXCEPTIONAL COMPANIES THINK



BY MICHAEL E. RAYNOR AND MUMTAZ AHMED
> PHOTOGRAPHY BY DAVID CLUGSTON

Deloitte US의 Mumtaz Ahmed와 Michael Raynor는 딜로이트 경영 전문가 등과 함께 2007년부터 “뛰어난 성과”의 정의와 그것을 달성시키는 요인을 파악하기 위한 연구를 수행해 왔다. 2013년 5월에 출판된 *The Three Rules: How Exceptional Companies Think* (www.thethreerules.com)는 그들의 수년간의 노력의 결실로써 그들의 연구 결론을 도출해 내기까지의 여정을 보여준다.

장기적으로 우수한 성과를 결정짓는 중요한 요소들을 설명하기 위해 그들은 다음의 세 가지 규칙을 제시하였다:

- 1) 저가보다는 고품질을 택하여라! : 가격이 아닌 가치로 경쟁하여라.
- 2) 원가보다는 수익을: 원가 절감을 통한 이익 증대보다는, 보다 높은 가격 또는 보다 많은 판매량을 달성할 수 있는 방법을 찾아라.
- 3) 이 외에 다른 규칙은 없다: 상기 두 개 규칙의 관점에서 그 밖의 모든 선택들을 바라보아라.



THERE ARE NO OTHER RULES

“이 외에 다른 규칙은 없다”는 것을 별도의 규칙으로 내세우는 것이 너무 과하다고 생각하는 이들도 있겠지만, 우리는 이 규칙이 두 가지 중요한 목적에 부합한다고 판단하였다.

첫째로, 우리는 연구 대상 기업들에게서 상기 두 개 규칙 이외에 어떠한 다른 패턴도 찾을 수 없었다. 인수합병, 사업다각화 등과 같은 일반적 성과 동인들도 각 기업에 미치는 영향이 상이하다는 사실을 기반으로, 우리는 뛰어난 우수 기업들이 모두 같은 레시피(저가보다는 고품질, 원가보다는 수익)를 가지고 있으나 다른 재료를 사용한다는 결론을 내리게 되었다.

두 번째로, 이례적으로 우수한 기업들은 우수한 성과를 달성하는 것뿐 아니라 예상 가능한 수준보다 훨씬 더 장기적으로 그 성과를 유지한다. 우리는 우수한 성과를 장기간 유지하는 기업들 간에 특정 행동 패턴이 존재하는지 살펴보았으나, 성과그룹별이나 개별기업의 시계열적 측면에서 아무런 패턴도 찾을 수 없었다.

결국, 특정 행동이 성과에 어떠한 영향을 미쳤는지를 평가할 때 중요한 것은 그 행동 자체 또는 적용 방식이 아닌, 그 행동이 상기 두 개 규칙을 고수하기 위해 기여한 정도이다. 연구 결과, 가장 오랫동안 이례적으로 우수한 성과를 유지한 기업들은 행동 변화의 폭이 가장 컸으나 항상 상기 두 개 규칙을 준수한 것으로 나타났다. 우리는 이로부터 이례적으로 우수한 기업이 그 성과를 유지하기 위해서는 변화할 수 있는 능력이 요구된다는 결론을 내리게 되었다.

DEFYING GRAVITY

“이륙은 선택적이나 착륙은 필수적이다.” 글라이더 조종사들이 흔히 쓰는 표현이다. 얼마나 높이, 또는 멀리 나느냐에 상관 없이 결국은 중력에 의해 착륙할 수 밖에 없는 원리를 나타내는 표현이다. 기업도 마찬가지이다. 얼마나 성과가 좋던지, 또는 얼마나 오랫동안 그 성과가 지속되는지에 상관 없이 언젠가는 그 성과가 하락하기 마련이다.

우리가 중력을 배제하고 정복하는 것은 불가능하다. 그러나 현실적으로 중력에 도전(저항)할 수는 있다는 결론을 내렸다.

이와 유사하게, 몇몇 기업들은 이례적으로 우수하다. 그들은, 일정 기간 동안—그리고 때로는 매우 오랜 기간 동안—타성(Inertia)을 극복하고, 자만심에 저항하며, 경쟁적 또는 환경적 변화에 적응할 수 있는 능력을 가지고 있다. 그들은 남들보다 우수한 실적을 내며, 그 누구도 예상하지 못할 만큼 장기적으로 그 실적을 유지한다. 영원한 것은 없다. 그러나 영원한 생존이 목표는 아니다. 진정한 목표는 실현 가능한 최상의 성과를 가능한 한 장기간 유지하는 것이다.

모든 글라이더는 결국 착륙한다. 그러나 얼마만큼 오래, 멀리, 그리고 높이 비행하느냐는 조종사의 선택에 따라 달라진다. 우리는 앞서 제시한 세 개의 규칙—저가보다는 고품질, 원가보다는 수익, 그리고 이 외에 다른 규칙은 없다—을 의식적으로 적용하는 기업들은 중력에 저항하는 기간을 그만큼 늘릴 수 있다고 믿는다. DR

