



FOUND IN TRANSLATION

THE LINGUA FRANCA OF EXCEPTIONAL PERFORMANCE

BY MICHAEL E. RAYNOR AND MUMTAZ AHMED
WITH ROB DEL VICARIO
> PHOTOGRAPHY BY DAVID CLUGSTON

The Three Rules: How Exceptional Companies Think 에서, 우리는 장기간의 우월한 기업 수익성에서 가장 중요하고, 확인가능하며, 지속적인 동인인 세 가지 의사결정 원칙(Three rules)을 다음과 같이 정했다.

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. “

Three rules는 미국 기업을 대상으로 실행한 대규모 연구인 Exceptional company 프로젝트에서 탄생했다. 하지만, 이 연구 내용이 미국 밖에서도 의미가 있을까? 그대로 다른 나라에도 적용이 될까? 아니면 상당한 조정이 필요할까?

해외 진출에 있어서 주의할 점이 많은데, 특히 한 나라에서 얻은 교훈을 다른 나라에 적용할 때 신중을 기해야 한다. 자신이 많이 안다고 생각할수록 더 많은 문제가 생긴다. 국내 시장에서 효과가 있었던 방식을 해외 시장에 적용하는데 자신감에 차있는 기업들은 합리적이지만 잠재적으로 완전히 틀렸을 수 있는 가정 때문에 자기 껍데 넘겨갈 위험이 있다.

Three rules 연구에서 Miracle worker(최고 기업)로 선정되었던 배선설비 제조업체인 Thomas & Betts (T&B)의 사례는 이런 사고방식으로 일을 그르치는 경우를 잘 보여준다. T&B는 1980년대에 전자 산업에 뛰어 들었는데, 대만 등 아시아 지역의 경쟁업체들과 가격 경쟁을 벌였지만 실패하고 결국 스위스의 전력 및 자동화 기술 분야의 대기업인 ABB에 인수되었다. T&B한테는 안된 일이지만, 이는 Three rules와 일치하는 결과이다.

이와는 대조적으로, 츄잉껌 제조업체인 Wrigley는 해외시장 진출에 크게 성공하였다. 미국에서보다 해외시장의 가격과 비용을 낮췄지만, 일관성 있게 Three rules를 준수했다. 그 결과, 2005년 Wrigley는 중국에서 60%의 시장점유율을 기록하고, 중국 내 최대 제과업체인 Guangdong Fanyu Candy의 문을 닫게 만들었다.

위의 사례는 Three rules가 미국 밖에서도 적용됨을 시사한다. 하지만, “사례”는 증거가 아니다. Three rules가 전 세계의 우수 실적 기업의 성공을 체계적으로 추진하는 규칙인지, 또는 관계가 없는지, 아니면 적용하는 과정에서 의미를 잃게 되는지를 밝히는 것은 도전과제이면서 기회이기도 하다.

EXCEPTIONAL PERFORMANCE: A GLOBAL PHENOMENON

Three rules가 미국 외에서도 잘 적용되는지 평가하려면, 해당 국가의 이례적으로 우수한 기업들이 이를 적용해 성공했는지 여부를 파악해야 한다. 이를 위해, 우리는 Compustat의 상장기업 데이터베이스를 이용해 가용한 모든 국가의 전 기간의 기업 데이터를 조사했다.

가용한 데이터의 규모와 정도에 있어 국가간 상당한 차이가 존재했다. 당연히 선진국 데이터의 양이 방대하고 상당한 기간을 다루고 있었다. 이 데이터에 우리의 분석 모델을 적용하여 이례적으로 우수한 글로벌 기업들을 파악하였다.

기업 실적이 이례적인지를 판단하는데 얼마나 긴 최고 실적 기간이 필요한지를 결정하는 두 가지 통계 요소는 관찰기간과 기업이 그 안에서 운영되고 있는 국가 시스템 자체의 실적 변동성이다. 시스템 수준의 변동성을 국가별로 측정하여 “고착성(Stickiness)”이란 개념으로 포착하였는데, 이는 기업의 실적이 다음 해에도 동일하게 나타날 가능성을 말한다. 고착성이 높을 때 기업의 예외적 우수성을 통계적으로 증명하려면, 우수한 실적을 더 오래 동안 유지해야 한다.

우리가 세부적으로 연구한 미국 외 시장의 관찰기간은 25년인 반면, 미국 시장의 관찰기간은 47년이었다. 미국 시장의 긴 관찰기간 때문에, 기업들이 이례적으로 우수한 실적으로 평가되는 실적을 쌓을 기회가 더 많았고, 그 결과 미국의 우수기업 비율이 가장 높게 나타났다. 미국 외 다른 국가들의 고착성 수준은 매우 낮았으며, 특히 최우수 실적기업의 경우는 더욱 낮았다.

미국의 9분위 실적 기업의 고착성은 49%이다. 이는 미국의 상위 10% 실적기업은 특별한 변화 없이도 그 실적을 유지할 확률이 49%나 된다는 의미이다. 그러나 일본을 제외한 모든 국가는 미국보다 낮은 고착성을 보였다. 이러한 낮은 고착성은 짧은 관찰기간을 보상해준다. 이들 국가에서는 상위 10%

실적을 장기간 유지하기가 어렵기 때문에 상대적으로 짧은 기간 만 유지해도 이례적으로 우수한 기업으로 인정받을 수 있다.

그러나, 우수 실적의 구조적 고착성이 낮은 국가들은 이례적으로 우수한 기업이 적게 나타나는 경향을 보였다. 이에 대해 가능한 설명은 기업이 이례적으로 우수한 실적을 지속하기 위해서는 필요한 자원과 역량을 축적할 수 있는 여유가 있어야 한다는 점이다. 두발 자전거 배우기를 예로 들면, 연습할 공간이 충분해야 우연으로든 계속 탈수 있고, 그 결과 뜻대로 타는 방법을 배울 수 있다. 다시 말해, 행운과 구조적인 여건이 결합돼야 의도적으로 성공할 수 있는 기회가 커진다. 즉 국가별 경제환경의 차이가 우수한 실적의 지속에 영향을 미친다.



ESTABLISHING A PERFORMANCE ADVANTAGE

이례적으로 우수한 실적의 상대적 빈도가 어떨든 간에, 우리의 주된 궁금증은 우수 실적이 어떤 동인의 영향을 받는가 하는 점이다. 이를 파악하기 위해 Miracle Workers(최고 기업)와 Long Runners(우수 기업)가 해당 업종에서 다른 Long Runners(우수 기업)와 Average Joes(평균 기업)와 비교하여 실적 우위를 누린 기간을 관찰했다. 각 나라별로 가능한 모든 기업의 쌍별(Pair-wise) 비교를 통해 ROA에 영향을 미치는 동인을 파악하기 위해, ROA의 차이를 분해하여 세 개의 구성 요소, 매출총이익, 기타 비용, 자산회전율로 구분했다. 이런 종류의 분석에는 방대한 데이터가 필요한데, 통계적으로 유효한 주장을 하기에는 선진국 시장에서조차 관찰 내용이 너무 적은 경우가 많았다.

이러한 데이터의 한계를 염두에 두고 국가별 실적 순위 구조의 차이점을 살펴본 결과, 우수한 실적에 대한 매출총이익의 상대적 중요성에 따라 국가들이 세 그룹으로 분명히 구분되었다.

그룹 1 국가의 예외적으로 우수한 기업들은 실적 우위를 거의 매출총이익에 의존하고 있다(미국, 일본, 영국 등은 전적으로 의존). 그룹 2 국가들도 그룹 1보다는 낮지만 매출총이익에 의존하는 모습이 뚜렷하다. 그룹 3 국가들은 예외적 우수 기업의 우위가 저비용에 기반하는 비율이 37%에서 126%에 달한다.

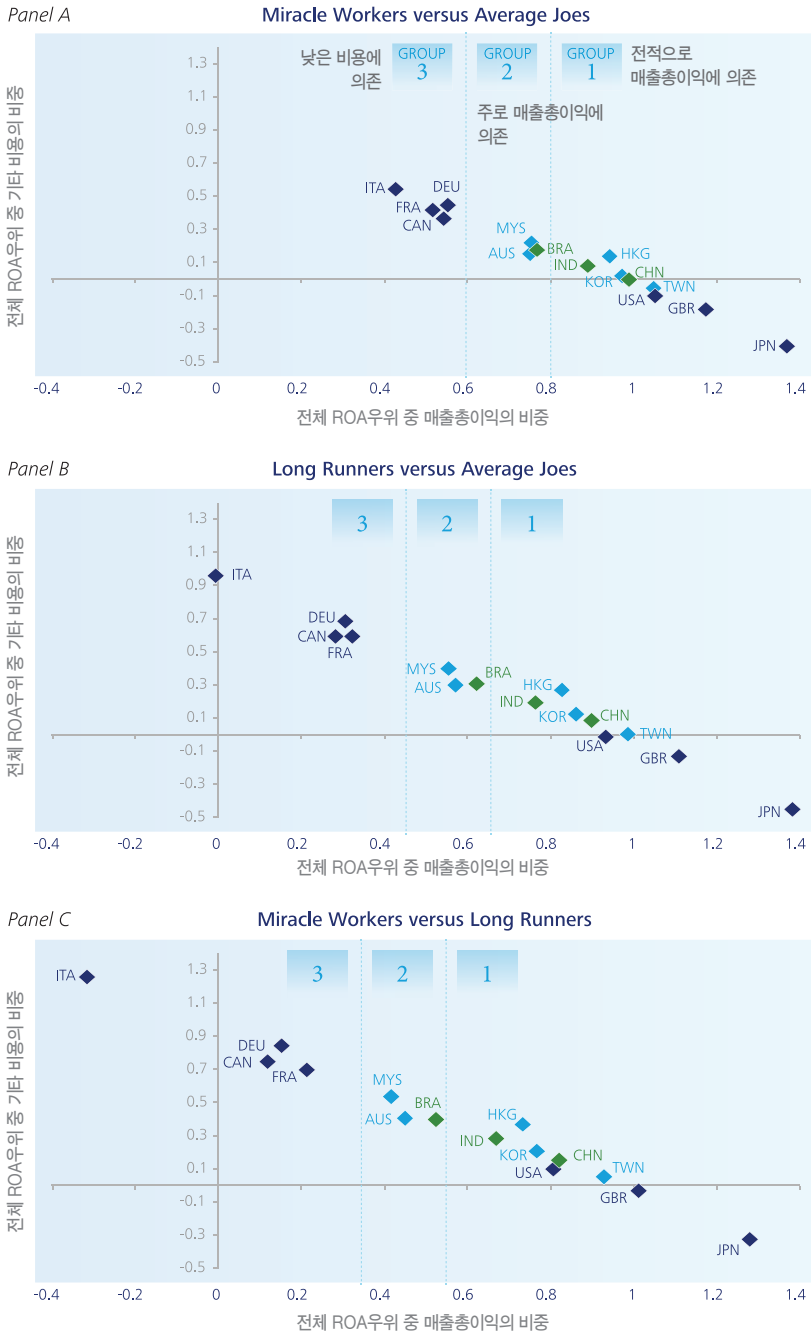
이는 예외적으로 우수한 실적이 매출총이익에 기반한다는 미국 기업들에 대한 분석결과가 모든 국가에 적용되지 않음을 강하게 시사한다. 당장은 이러한 차이가 국가에 따른 것인지, 산업에 따른 것인지는 확신할 수 없으나, Three rules를 미국 외 지역에 적용할 때는 신중해야 함을 암시한다.

각 국가별 우수 실적 동인의 차이는 기업의 실적에 국가 단위의 영향이 강하게 작용함을 시사하고 있다. 결론적으로, 새로운 지역에서 국내 사업 모델을 성공적으로 활용하기 위해서는 단순한 조정 이상의 그 무엇이 필요하다. 다 똑같이 보이더라도 예외적으로 우수한 실적에 대한 근원적인 동인은 철저하게 다를 수 있다. 예외적으로 우수한 실적에 이르는 지름길은 없는 것 같다: 기업은 고객, 경쟁업체, 산업, 국가 차원의 요소들을 이해해야만 한다.

EXTENDING A PERFORMANCE ADVANTAGE

한편으로는, 본 연구에서 검토한 국가 모두에서 예외적으로 우수한 실적의 구조에 있어 주목할 만한 강한 유사점이 발견되었는데, 이는 실적 우위를 어떻게 확장할 수 있는지에 대해 최선의 방법을 말해준다.

Figure 1. 예외적으로 우수한 기업들의 실적우위에 대한 매출총이익과 기타 비용에 대한 상대적인 의존도의 국가별 쌍별 비교



Source: Compustat; Deloitte Consulting LLP analysis
 Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

우리는 예외적으로 우수한 기업들의 실적우위가 세 가지 동인의 개선에 따라 어떻게 변하는지 조사할 수 있었다. 즉, 매출총이익, 기타 비용, 자산회전율 우위가 산업 전체의 실적 중간값 수준 이상으로 증가하는 경우, ROA 우위는 얼마나 늘어나는가? 이를 실적 우위 관련 효율비(Efficiency ratio)라고 하는데, 이 값이 ROA 동인의 실적 우위가 얼마나 효율적으로 ROA 우위로 변환되는지를 측정하기 때문이다.

본 분석결과, 효율비 값은 국가간에 통계적으로 중요한 차이는 없는 것으로 확인되었다. Miracle Worker(최고 기업)는 매출총이익이 증가하면 ROA우위도 증가하는 경향을 보였는데, 매출총이익 1% 증가 시 ROA 우위 0.5% 증가가 예상된다. 비용의 우위 또한 Miracle Workers(최고 기업)의 실적 우위에 기여한다. 그러나 기타 비용의 효율비는 매출총이익보다 통계적 중요도가 상당히 떨어지는데, 비용 우위가 1%만큼 증가하면 실적은 0.42%만큼 상승이 예상된다. 이는 Miracle Workers(최고기업)가 비용보다 수익을 우선하는 수익성 공식을 가지고 있음을 의미한다.

Figure 2. ROA 우위 동인에 대한 효율비(Efficiency ratio)

		수익성 동인에 대한 차이 (미국 대 나머지 국가)		
	구분	매출총이익 비율 효율성	기타 비용 비율 효율성	자산회전을 우위 효율성
USA	Miracle Workers	0.50	0.42	(0.03)
	Long Runners	0.32	0.27	(0.03)
	Average Joes	0.20	0.18	(0.01)
RoW	Miracle Workers	0.50	0.42	(0.05)
	Long Runners	0.32	0.27	(0.02)
	Average Joes	0.20	0.18	(0.01)

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Long Runners(우수 기업)와 Average Joes(평균 기업) 모두 열등한 매출총이익 효율비를 가지고 있다. 이는 매출총이익 증가에 강력하게 대응하지 못하는 사업 모델을 가진 기업은 예외적으로 우수한 수익성을 달성할 가능성이 낮다는 의미이다. 더 중요한 메시지는, 다른 국가나 산업에서 예외적인 실적을 유지하려면 다른 동인들에도 주의를 기울여야 하지만, 어느 곳에서도 실적우위를 유지하는 데는 매출총이익에 초점을 맞추는 게 가장 좋다는 점이다. 사업이 이루어지는 나라 또는 업종이 어디이건, 매출총이익 우위 증가로 돌아오는 이익은 비용 우위에서 얻는 이익보다 훨씬 더 크다.

LOST, AND FOUND, IN TRANSLATION

우리 모두 나름의 방식으로 행복해지려 애쓴다. 세상을 여행하면 이를 달성하기 위한 방식에 많은 심오한 차이가 있음을 알게 된다. 우리가 현명해지고, 중용을 지키고, 열린 마음을 가지려면 이러한 차이를 이해하고 포용하여 삶을 풍요롭게 해야 한다.

모든 기업들도 우월한 수익성에 대해 자기 나름의 위대함을 추구한다. 우리의 연구결과는, 이를 달성하는데 있어 국가간에 중요한 차이가 있음을 보여준다. 그러나 유사점 또한 중요한 것으로 나타났는데, 세상에는 결코 번치 않는 것도 많으며 서로에게 배울 수 있는 것 또한 많다. 예외적인 실적의 추구에서도, 다른 많은 분야와 마찬가지로, 우리를 안내하는 규칙을 번역하는 과정에서 많은 것이 상실될 수 있지만 더 많은 것을 찾을 수 있을 것이다. DR

*Michael E. Raynor*는 Deloitte Service LP의 director이자 Innovation theme leader이다. 네 권의 책을 공동으로 저술했으며, 최근 저서는 *The Three Rules: How Exceptional Companies Think*이다.

*Mumtaz Ahmed*는 Deloitte Consulting LLP의 principal이자 Deloitte LLP의 chief strategy officer이다. *The Three Rules: How Exceptional Companies Think* 의 공동 저자이다.

*Rob Del Vicario*는 Deloitte Consulting LLP의 senior consultant 이다.