

strategy + business

a pwc publication

October 2023

승자 독식의 비즈니스 세계에서 고성과 기업의 특징

다수의 기업들이 추격만 하기에 급급한 현실에서
선진사들은 어떻게 높은 성과를 창출하는지 살펴본다.



본 보고서는 PwC의 'Accelerating performance in a winner-takes-most world (by Lang Davison, Mohamed Kande, and Wayne Borchardt)'를 기반으로 작성되었습니다



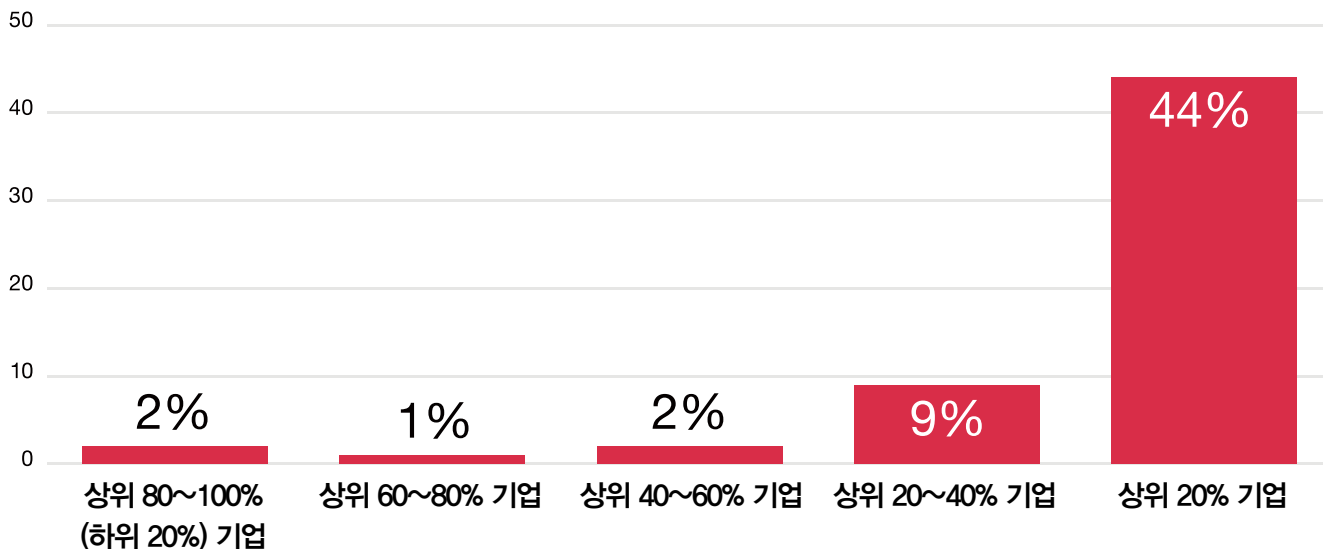
승자 독식의 비즈니스 세계에서 유독 두드러지는 성과를 내는 기업들이 있습니다. 이들은 무엇이 다른 것일까? PwC는 미국, 영국, 독일, 호주의 디렉터 레벨 이상 2,006명(조사 대상 기업의 매출 중앙값은 USD 650 mil)을 조사하여, 리더십, 비즈니스 및 운영 모델 혁신에 대한 투자, 클라우드, 애널리틱스, API(애플리케이션 프로그램 인터페이스) 기술 활용 등 40여 가지의 프랙티스를 정량화 하였습니다. 그 결과 차별화된 성과를 내는 기업은 동종업 타 기업 대비 13배 이상 높은 성과 프리미엄(매출 성장률과 이익(EBITDA)률을 결합한 값)을 달성한 것으로 드러났습니다. ([그림 1] 참고)

고성과 기업은 시장 진입 속도를 높이고 유연성을 강화하는 한편, 거래 비용, 즉 시간과 자원을 절감하고 있습니다. 이러한 효과는 두 가지를 활용하기 때문에 가능합니다.

그림 1. 고성과 기업이 누리는 효익

PwC가 응답자들의 경영 현황을 성과 프리미엄에 매핑한 결과, 상위 20%의 기업들이 다른 모든 기업을 크게 앞지르는 것으로 분석되었습니다.

성과 프리미엄 (매출 성장률과 이익(EBITDA)률을 결합한 값. 단, 산업별 특성을 감안하여 조정됨)



Source: PwC Global Advisory survey

비즈니스 생태계: 기술 혁신으로 영역간 경계가 모호해지면서 고성과 기업은 생태계에 더욱 활발히 참여합니다. 연구에 따르면 상위 20%의 고성과 기업은 매출의 대부분(최소 60%)을 생태계(고객사, 공급사, 투자자 등 다양한 이해관계자로 구성된 비즈니스 환경)를 통해 얻을 가능성이 저성과 기업보다 두 배 이상 높습니다. 한편, 저성과 기업은 생태계를 통해 얻을 수 있는 각종 데이터를 활용하는 데 어려움을 겪습니다.

서비스 파트너십: 고성과 기업은 다음의 세 가지 이유로 파트너사 또는 매니지드 서비스를 이용할 가능성이 높습니다. 첫째, 테크놀로지 분야의 전문 지식과 글로벌 인재 풀에 접근할 수 있고, 둘째, 자본 비용을 절감할 수 있으며, 셋째, 비핵심 활동을 외부에 위탁함으로써 핵심 활동에 더욱 집중할 수 있기 때문입니다. 고성과 기업은 서비스 파트너사를 통해 시간과 자원을 절감함으로써 필요한 역량을 저성과 기업보다 수월하게 확보할 수 있습니다.

분석 과정

고성과 기업이 어떻게 성과를 창출할 수 있었는지 잘 이해하기 위해서는 우선 성과를 정의할 필요가 있었습니다. 본 연구에서는 매출 성장률과 이익률이라는 두 가지 지표를 사용했습니다.

여기에 일부 산업은 다른 산업보다 빠르게 성장하고 있다는 사실도 고려하여 산업별 매출 성장률의 중앙값과 산업별 이익률의 중앙값을 반영하여 대상 기업 간 비교 가능성을 높였습니다. 그 결과, 설문조사에 참여한 2,006명의 응답자 각각에 대해 매출 성장률과 이익률의 결합, 즉 성과 프리미엄을 산업별 특성을 감안하여 도출할 수 있었습니다.

이와 별도로 경영 현황과 관련된 지표 40개를 정의했습니다. 리더십 특성, 비즈니스 및 운영 모델 전환에 대한 투자, 기술 활용, 서비스 파트너사와 매니지드 서비스의 사용 현황 등을 반영하였고 이 값을 5개 그룹(상위 20%부터 하위 20%까지)으로 구분하였습니다.

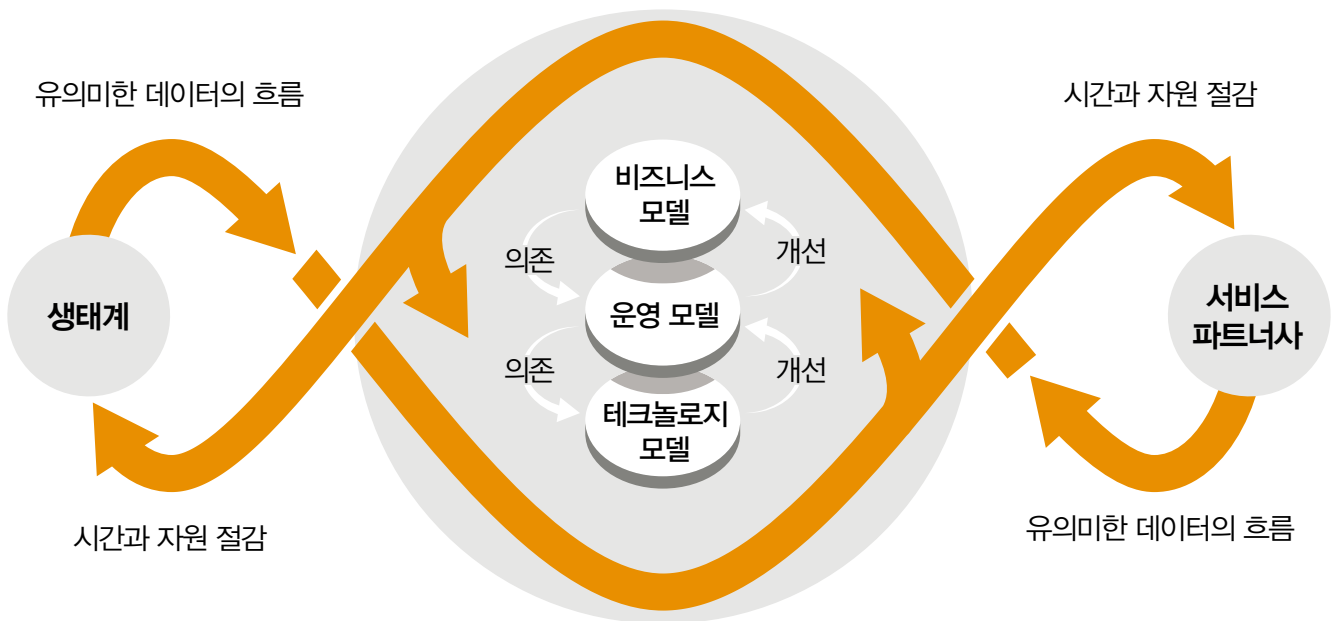
마지막으로, 이 5개 그룹과 앞서 계산한 성과 프리미엄을 매핑하여 경영 현황과 성과 프리미엄의 관계를 밝혔습니다.

즉, 최상위 그룹(상위 20%)에 속하는 기업들의 성과 프리미엄이 타 기업에 비해 월등히 우수하여 고성과 기업이라고 명명하였습니다. 이러한 기업의 특징은 무엇일까? 고성과 기업은 지난 회계연도에 평균 44%의 성과 프리미엄을 창출했습니다. 반면, 그 다음으로 성과가 좋은 그룹(상위 20~40% 기업)의 성과 프리미엄은 9%에 불과했습니다.

가상의 두 경쟁사를 예를 들어 보겠습니다. 둘 다 100달러의 매출로 시작했다고 가정합니다. 1년 후, 고성과 기업은 해당 산업의 중앙값보다 44달러의 이익을 더 얻은 반면, 그 다음으로 성과가 좋은 그룹은 해당 산업의 중앙값보다 9달러의 이익만 더 얻는다는 의미입니다.

[그림 2]는 고성과 기업이 생태계에 활발히 참여하고 서비스 파트너사를 활용하여 유의미한 데이터와 깊이 있는 인사이트를 얻어 비즈니스 모델, 운영 모델, 테크놀로지 모델을 지속적으로 혁신하는 역동적인 모습을 보여주고 있습니다.

그림 2. 고성과 기업의 선순환 형성



Source: PwC Global Advisory survey

세부 실행 과제

이 연구는 [그림 2]와 같은 거시적인 흐름뿐만 아니라 성공을 위한 보다 상세한 과제도 제시합니다. [그림 3]의 11개의 실행 과제는 일견 익숙해 보일 수 있으나 고성과 기업은 이 과제를 두 가지 차별화된 방식으로 활용합니다.

첫째, 고성과 기업은 과제를 전사 관점에서 포괄적으로 접근합니다. 예를 들어, 비즈니스의 특정 부분만 클라우드로 마이그레이션하는 것이 아니라 전사를 클라우드 네이티브로 전환합니다.

둘째, 고성과 기업은 서비스 파트너사를 통해 선순환을 구축합니다. 즉, 고성과 기업은 역량 격차를 해소하고 기술 발전에 발맞추기 위해 서비스 파트너십에 투자할 가능성이 타 기업보다 7배 이상 높습니다. 비핵심 업무를 서비스 파트너사에 위탁하면 비용 절감 등 재무 성과가 개선되어 핵심 업무에 투자를 늘릴 수 있고, 또한 서비스 파트너사에게 위탁할 수 있는 범위도 늘어나는 선순환이 형성되는 것입니다.

그림 3. 고성과 기업이 되기 위한 과제

고성과 기업은 혁신하고 성장하는 과정에서 아래 11개 과제를 활용합니다.

미실현된 가치를 찾아라

1 Business model-ready

변화하는 외부 환경에 대응하기 위해 디지털 기반의 비즈니스 모델을 수시로 혁신

2 Performance-focused

시장 출시 기간 단축, 유연성 및 혁신 강화

3 Ecosystem-driven

생태계에 참여하여 새로운 데이터, 인사이트, 고객, 시장에 대한 접근 제고

운영 모델을 업그레이드 하라

4 Transaction-efficient

조직 내외부에서 비즈니스를 수행하는 데 필요한 시간과 리소스 절감

5 Boundary-permeable

서비스 파트너십을 구축하여 운영 모델 역량 격차 해소

6 Cloud-native

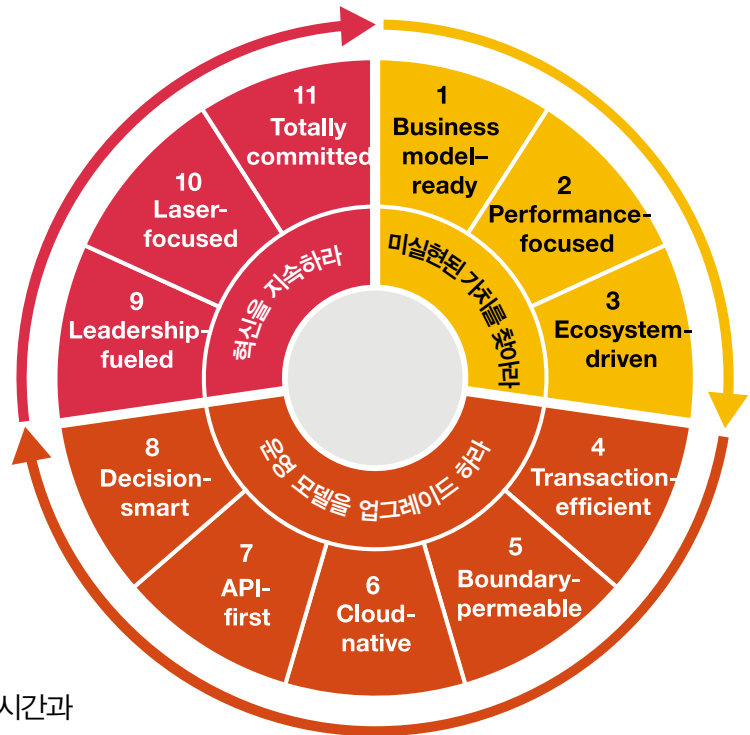
직원 및 고객 경험 개선을 위한 백 엔드, 미들 엔드, 프론트 엔드 전반의 현대화

7 API-first

내부와 외부의 애플리케이션 간 연계 강화

8 Decision-smart

데이터 사이언스 및 애널리틱스를 활용한 의사 결정 개선



혁신을 지속하라

9 Leadership-fueled

비즈니스 환경에서 큰 변화를 낳는 기회와 위협에 사전 대응

10 Laser-focused

경쟁 우위를 확보할 수 있는 차별화된 활동 지향

11 Totally committed

엔드 투 엔드 혁신에 우선순위를 정하고 투자

Source: PwC Global Advisory survey

미래를 위한 혁신

최고 경영진은 자사가 상위 20% 부터 하위 20%에 이르는 5개의 그룹 중 어디에 속하는지 매핑하여 고성과 기업 대비 뒤쳐진 분야를 파악할 수 있습니다. 이러한 과정에서 대부분의 경영진은 선택과 집중이 필요하다는 것을 깨닫게 될 것입니다. 고성과 기업은 성과를 창출하는 핵심 업무에 집중한다고 답변 비율이 타 기업보다 23% 더 높습니다. 또한 서비스 파트너사에게 비핵심 업무를 위탁함으로써 핵심 업무를 위한 리소스를 확보할 가능성이 21% 더 높습니다.

더불어 최고 경영진은 자신의 리더십에 대해서도 면밀히 살펴봐야 합니다. 고성과 기업은 생태계, 서비스 파트너십, 신기술로 인한 기회와 위협을 인식하고 대응하는 리더를 보유할 가능성이 타 기업보다 50% 가까이 높습니다. 리더십의 수준을 높이려면 기술에 대한 이해를 높이고 혁신을 촉진하기 위해 어려운 투자 의사 결정을 기꺼이 내릴 수 있어야 합니다.

아직 트랜스포메이션을 달성하지 않은 기업은 위에서부터 아래로, 엔드 투 엔드 혁신이 필요합니다. 비즈니스 모델 뿐만 아니라 이를 가능하게 하는 운영 및 테크놀로지 모델, 그리고 백 오피스, 미들 오피스, 프론트 오피스 전반을 혁신해야 합니다. 기회와 위협에 대비하여 자원을 투입하여 혁신하고, 이를 지속하는 기업은 승자가 대부분을 가져가는 세상에서 리더의 대열에 합류할 가능성이 매우 높을 것입니다.



Contact

김창래 Partner
chang-rae.kim@pwc.com
+82-2-3781-1412

백종문 Partner
jong-moon.baek@pwc.com
+82-2-3781-3476

이성균 Partner
sung-kyun.lee@pwc.com
+82-2-3781-1450

www.pwcconsulting.co.kr