

불확실성 시대의 변화와 혁신

[선진기업의 성공 사례]

김 지일

cikim50@hanmail.net

김 지일 약력 [金 智一]



생년일: 1950년 생 (경북 영주)

경력 : TRM(주) 대표이사(현)-market place 업
: 텔슨정보통신(주) 대표이사(상장회사)
: 시스코 코리아 부사장
: 데이콤 사업본부장, 임원
: LG 건설 근무(수석 매니저)

학력: 홍익대 이공대 졸업

: 헬싱키대학 MBA

: 서울대 ACAD, 정보통신과정 수료

: 경북대 최고경영자 과정

2

세가지 유형의 직원 (데이콤의 사례)

- 낙관적으로 보는 직원
- 부정적으로 보는 직원
- 방관적인 자세로 양다리 걸치는 직원

3

Cisco 가 요구하는 직원의 자질

- 정직 할 것
- 성실 할 것
- 충분한 에너지를 가질 것
- 자기 발전을 계속 할 것
- 바람직한 품행을 가질 것

4



시스코 는 ?



- 창업 **16년** 만에 시가총액 세계 **1위**
- 미래 산업에 집중, 세계화
- 전통적 가치관과 벤처정신의 융합
- **140조** 현금 보유, **송도벨리**에 **2.5조** 투자
- 용광로식 신 벤처 기업문화

6

Cisco의 시장 가치 [한국시장의 4배]

2000	#1 Cisco	\$530B
	#2 General Electric	\$500B
1999	#4 Cisco	\$200B
1998	#21 Cisco	\$100B

Note: 2000 figures are from March, 2000

7

지금 까지 의 환경

과거의 사업
환경은 대양을
항해하는
여객선과 같았다.

빠른 변화

8

미래는 불확실한 환경 (시스코는 중소기업 ?)



빠른 변화

후배들로부터 배워야
한다 ??

선배로부터
배울것은??

과거와 다른 리더십 요구?

Old World

중앙 집중식

지위의 힘,기득권

대량 생산

기업의 4가지 구성요소

수직적 마케팅

노동자 대 사주

예측능력

분권화

정보 지식의힘

고객 맞춤형 생산

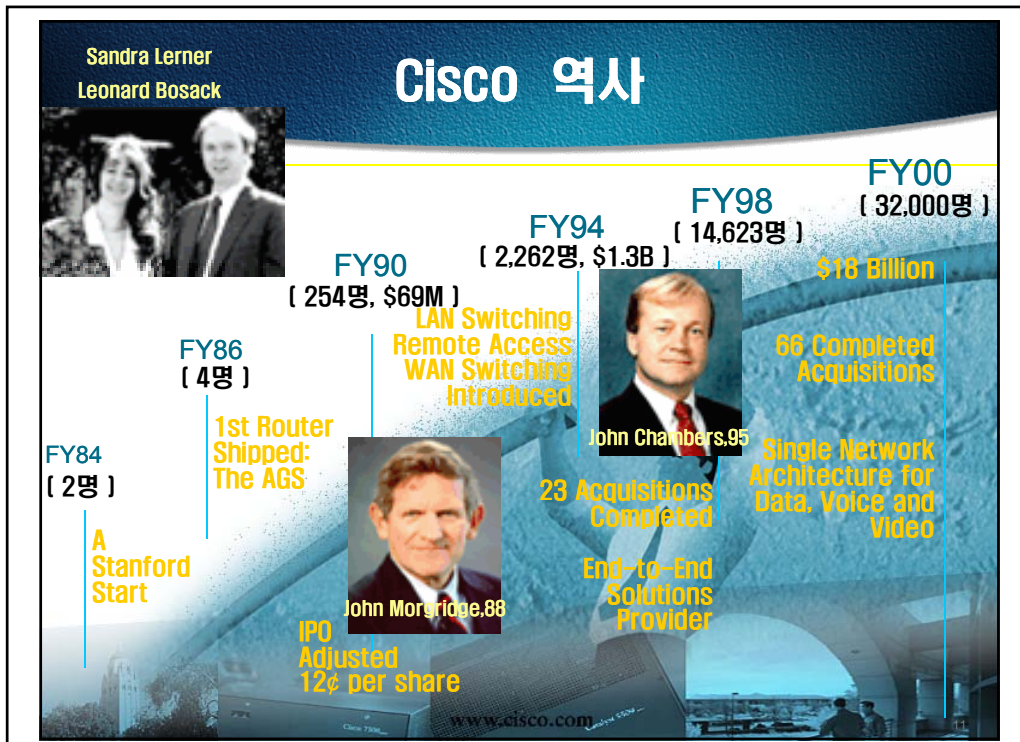
외부 기업과 제휴,협력

생태학적 시스템

직원 과 사주의협력관계

대응능력과 유연성





사랑, 돈, 악당, 반란, 승리

- 창업자(1984): 샌드라 러너 와 레너드 보사크
- 벤처 투자가 (1987): 돈 바렌타인 \$250만 에 3 주식 의 1/3 과 4년간 경영권 확보
- 초대 전문경영인(1988): 존 모그리지, 6% option
- 세계 최고의 CEO(1994--): 존 챔버스 회장
- 주가를 올려 줄 사람 찾고 있음??

존 챔버의 취임사에서

- > 재임중 집단해고 최소화.
- > 최소인력 유지, 아웃소싱 최대 활용
재무, 인사, 생산등,
- > 기업 인수 합병을 통한 성장(174사 인수)
- > 80조원의 3년 유지가능 현금 확보.
- > 주가 중심의 경영 철학.
- > 인터넷을 활용한 경영관리



13

Best Place to Work— Retain, Develop, Recruit



- Working for higher purpose
- Working with visionary leaders
- Stimulating work environment

2090_10_2000_c1 © 2000, Cisco Systems, Inc.

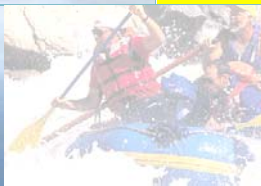
14

시스코 의 재무구조

- 무 차입 경영
- 현금 140조 보유
- 일일 결산(4시간 후)
- 투자비 보다는 비용관리 철저
- 이익 율 유지(20%이상)

15

선진기업의 가치관



Business Is Changing



시스코의 경쟁력



Make Cisco Advantage Work for You

1802_09_2000_c1 © 2000, Cisco Systems, Inc.

16



경험이 많은 사람의 시행착오??



새로운 통신세계



과거의 통신세계

19

발상의 전환 (나비가 되자)

인터넷 사회



발상의 전환

시행 착오
신사업에 있어서



산업사회

무의미한 변화



20

세계 일등 시민이 되는 길??

인터넷 과 교육, 교육

정부가 지원하고 우리의 문화와 /교육

시스코의 기업문화

Quality Team **No Technology Religion** (Open Standards) **Stretch Goals**

Teamwork **Empowerment** **Fun** **Trust/Fair/Integrity**

Drive Change **Frugality** **Market Transitions** **Open Communication**

고객 성공

22

시스코의 경쟁력

일류의 직원

Best Qualified People

(상위 10%→ Make 4%, 하위 10%→ Out)

좋은 도구

Best Tool, System & procedure

일류협력자

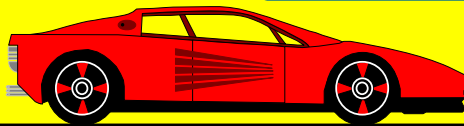
Best Partner for

Sales, R& D, Consulting, Manufacturing

인터넷사용

Most Advanced Web Site

(Internal 20%, External 80%, 25% 생산성)



23

자동차 경주 이론(3-3)

스포츠카
(공급업체)

운전수
(종업원)

관중
(외부고객)

정비팀
(협력업체)

Sponsor
(주주/투자자)



24

산업사회의 기업 모델

고객

종업원

협력업체

납품업체



Cisco의 FY00 결산 “The Corporation of the Future”

고객

종업원

협력업체

납품업체

각종 기구



FY09

- 300억불의 전자 상거래(주문의 80%)
- 20% 생산성 향상
- 70% 고객 지원
- 32억불의 경비 절감

가상기업

- Cisco Connection On-line(CCO)
- Cisco Employee Connection(CEC)
- Cyber Finance(EIS,Decision Support System)
- **Virtual Manufacturing(MCO,CEM,CEF)**
 - 기술력 유지(안정된 제품,기술 교육,종합적 기술지원)
 - 생산성 극대화

27

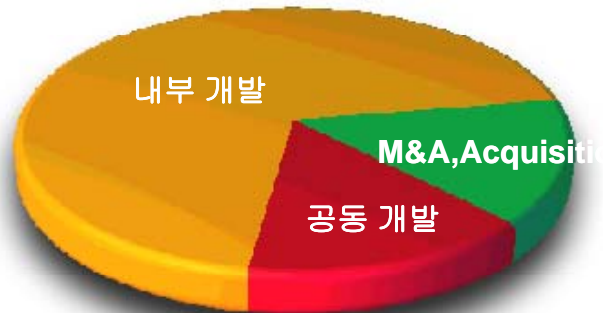
인터넷 경영

- 주문의 **90%이상 On Line** 주문에 의함(세계최대 E-commerce) 년100M\$절감
- 직원 **2명이 45천명** 직원 출장관리
- 타회사 대비 **25% 상당** 관리비 절감
- 직원 관리는 인터넷으로
- **존 챔버의 편지**



28

제품의 리더십(연구개발)



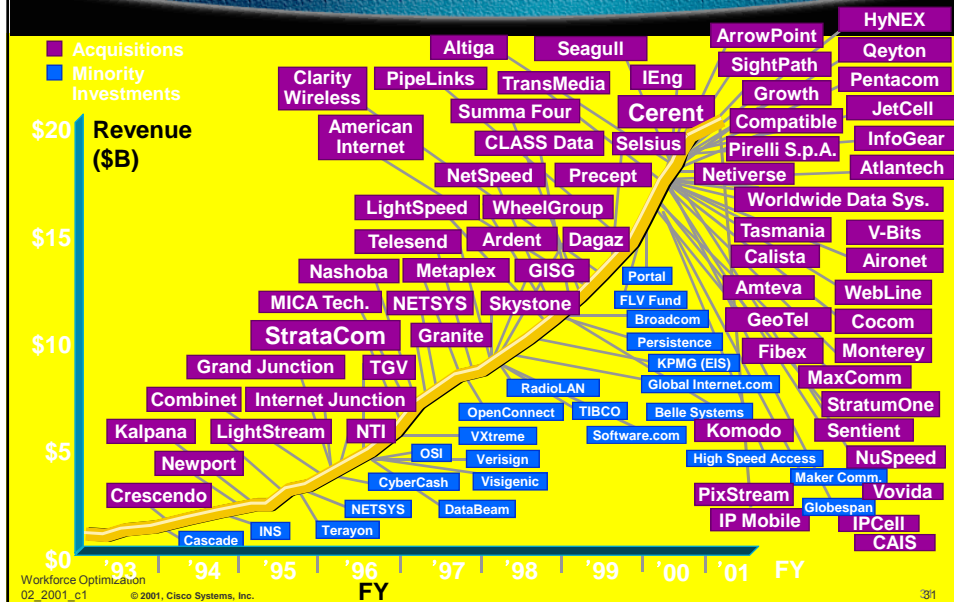
29

왜 M&A 하는지?

- 고객의 수요에 부응
- **Time – To - market**
- 좋은 기술 과 제품 적기에 확보
- 좋은 일력 확보

30

흡수 합병 과 협력투자



흡수 합병



Cisco Systems Confidential

고객에 집중하라(상사부터)(3-5)

“우리는 고객에게 좀더 가까이 가기 위하여 거의 광적이 되어야 한다.

우리의 제품을 사용하는 고객이 경쟁사의
제품을 사용하는 고객을 경쟁에서 이길 수
있도록 하는 것이 고객 성공이다.



John Chambers
President
Cisco Systems

33

Training at Cisco

- 직원 능력 10% 에서 4%로 향상
- 가장 바쁜 사람 우선교육
- 교육을 인센티브 와 연계 관리(bonus)
- 개인별, 직급별 Roadmap planning(년 단위)
- 본사 부사장급이 총괄 관리
- E-learning 80% 이상 적용
- 공짜 교육은 없다- 꼭 받는다

34

종업원의 정예화 - 권한 이양, 3단계 결제

최고 10% 채용

최고 4%로 육성

최저 10% 재교육 및 탈락

진급:외부채용 6:4

타월 집단 특별 관리

좋은 사람 뽑는방법



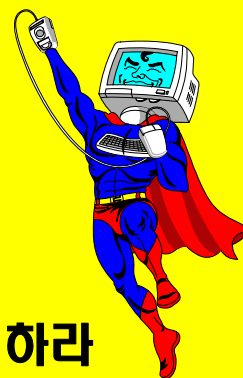
35

최고의 인적자원 확보 개발

최고들을 뽑아라

모든 사람을 사업가로 만들라

항상 목표를 초과 달성하도록 하라



36



고객을 성공 시켜라(3-4)

“

“고객을 대할 때는,... 우리가 항상 고객을 가장 중요하게, 가장 우선적으로 생각하고 있음을 고객이 알 수 있도록 해야 한다.”

”

(John Morgridge)

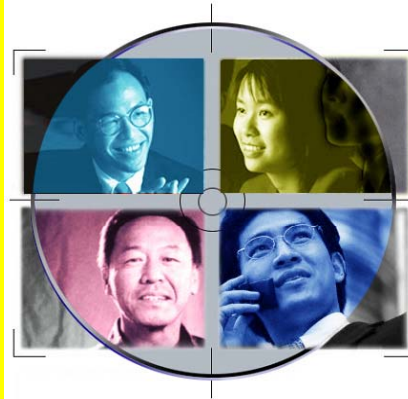
종업원

주주(투자자)

협력업체

공급업체

외부고객




39

고객 만족은 왜 필요 한가?

- 고객을 통하여 시장의 미래 예측
- (200여명 고객요구사항 조사)
- 고객의불만 확인, 끊임없이 자기개혁
- 고객만족을 통한 내부 경영 및 관리
- 고객만족 지수에 따라 인센티브 지급
- **동일 토건의 성공 전력은?**




쌍놈식 기업 문화



Cisco는 쌍놈 문화?

- 1.5시간 5번 인터뷰
- 부하될 직원이 인터뷰
- 이력서는 필요 없고
- 취조실 같은 사무실
- 무엇이든지 혼자 해결?
- 싸가지 없는 부하직원
- 첫날부터 격무?



시스코의 근검절약 사례(4-2)

- 창업시절부터 몸에 배인 근검절약
- **CEO의** 솔선수범과 낭비 배제운동
 - 이코노믹 비행기 좌석, 주차비, 호텔비, 출장비?
 - 똑같은 사옥 짓기
 - 고객에는 넉넉함, 내부 사원에게는 잔돌이
 - 분기별 사례와 평가
 - 전문팀 운영, 분기별 목표 설정
 - **Web**에 의한 정보제공, DB 관리

42

근검절약의 극치(4-4)

1984, Atherton



2000, San Jose

43

감사합니다.

cikim@tripleh.co.kr

010-5335-4930

김지일