

저성장기의 기업경영전략

李長鎬*

불경기, 불경기한 것이 어제, 오늘의 얘기가 아니지만 최근에 나오는 뉴스들은 불경기의 정도가 어느정도인지를 실감케 하고 있다. 한국은행은 금년도 상반기중 우리 경제가 3.8%의 성장에 그쳤으며 시설투자는 전년 동기 대비 7%정도 하락하였다고 발표하였다. 또한 일본 엔화의 가치상승에도 불구하고 과거와는 달리 수출의 대폭적인 신장도 없다. 최근 발표된 통계에 의하면 우리나라의 수출 증가율은 6.4%에 불과하다.

우리경제의 이러한 어려움은 1986-1988년중의 호황과 크게 대비된다. 그 기간중에는 우리경제의 연간실질성장률이 12%를 웃돌았고 國際收支黑字는 100억 불 수준을, 그리고 물가상승율은 3%미만에 머물렀던 것이다. 그러나 지금 우리가 경험하고 있는 저성장은 많은 다른 나라들에서도 일어나고 있는 현상이다. 예컨대 미국의 경우 과거 수년간 경기회복이 꾸준히 예측되어 왔으나 그동안 불발에 그쳤으며 금년에도 실질 GNP 성장률이 1% 수준에 머물 전망이다. 일본 역시 과거 日本經濟를 덮고 있던 거품이 걷히는 과정이 엔화의 급등과 맞물려 금년에 마이너스 성장이 예고되고 있다. EC 역시 작년말로 통화통합을 제외한 통합이 대강 마무리됨에 따라 금년부터는

경제성장률이 적어도 3-4% 수준에 달할 것으로 전문가들이 전망해 왔었다. 그러나 금년도 EC의 경제성장률은 미국, 일본과 크게 다를 바 없는 것으로 전망되고 있다.

세계는 사회주의체제의 붕괴로 시장경제를 채택하는 국가들의 수요가 늘어나고 그동안 주요국가들이 냉전체제의 유지를 위해 부담해 왔던 국방비지출이 감소함에 따라 새로운 경기활황을 맞이 할 것으로 예상했었다. 그러나 그 예상은 크게 빗나가고 있다. 사실 이러한 국제경기의 침체는 우연한 일이 아닐런지도 모른다.

통계는 없지만 현재의 인류가 지구에 나타나고 나서 100년전까지 축적한 富의 규모는 지난 100년간 인류가 축적한 富의 크기와 같은 정도에 불과하다는 주장이 있다. 지난 2, 30년간 인류가 만들어 낸 상품의 종류는 아마도 인류가 태어나서 그전까지 만들었던 상품의 종류에 필적할 정도일 것이다. 전자분야만 하더라도 컬러텔레비전, VTR, 캠코더, CD, 반도체 등의 상업적 생산이 본격화되어 소비자들의 새로운 제품구입이 대폭적으로 증가하였다. 수송분야에서도 수송비를 대폭 감소시키는 데 기여한 점보항공기와 컨테이너선의 상용화로 국제간의 인적, 물적이동과 경제교류, 경제거래가 크게 증가하였던 것이다.

* 서강대학교 경영대학 교수

그러나 미래의 세계는 지난 2, 30년간과는 많이 다를 것 같다. 물론 HDTV의 상용화에서 볼 수 있는 바와 같이 앞으로도 제품혁신은 꾸준히 계속되겠지만 이미 상당수의 제품들이 출현하였기 때문에 미래의 세계는 지난 2, 30년간과 같은 폭발적인 제품혁신을 경험할 것 같지는 않다. 과거에는 이 지구상에 없는 물건들이 많아서 신제품에 대한 아이디어를 내는 것보다는 어떻게 하면 능률적으로 제품을 생산할 수 있을 것인가, 즉 생산성이 기업경영의 중요한 과제였다. 그러나 앞으로는 어떻게 생산할 것인가보다는 무엇을 생산할 것인가, 즉 생산성보다는 창의성이 보다 더 중요한 시대가 도래하고 있는 것이다.

따라서 우리는 이제 본격적으로 세계적 차원의 저성장시대로 돌입하고 있는 것일지도 모른다. 우리나라의 경우에는 국제적인 경기 침체가 국내정치, 변화, 국내시장의 대외 개방 등과 맞물려 저성장을 가중시키고 있는 셈이다. 그러면 이러한 저성장기에 치열한 국제 경쟁에서 살아 남고 더 나아가 경쟁력을 강화하여 국제시장지분을 늘려 나아가려면 우리 기업들은 어떠한 전략적 선택을 하여야 할 것인가? 결론부터 말하자면 우리 기업들은 사업구성을 재조정하고 경쟁전략을 재정립하며 조직자원을 재정비함으로써 국제경쟁력을 강화할 수 있을 것이다.

事業構成의 조정

우리나라 기업들, 특히 대기업들은 백화점식 경영으로 유명하다. 우리나라 대기업들은 하

고 있는 사업의 종류도 매우 유사하다. 소위 일본사람들이 말하는 one-setism이 그대로 사업구성에 반영되어 있다. 백화점식 경영은 좋은 것도 아니지만 반드시 나쁜 것도 아니다. 예컨대 경영을 다각화하는 것은 위험분산에 대단히 유용한 대처방안이다. 만약에 전자산업이 불황에 빠지면 조선산업에서 버는 돈으로 버텨나갈 수 있다. 경기란 모한 것이어서 언제 호황이 될지 불황이 올지는 전문가도 모를 경우가 많다. 따라서 모든 달걀을 바구니 하나에 담는 것보다는 여러 바구니에 나누어 담는 것이 有事時에 안전하다. 특히 관련 분야에서 뛰어난 기술이나 명성을 갖지 못하여 불황을 효과적으로 극복할 수 있는 경쟁력이 없는 기업의 경우에는 經營多角化, 특히 비관련다각화가 전략적으로 유효한 선택이다.

그러나 재무관리이론에 의하면 그러한 다각화는 굳이 기업이 나서서 할 필요가 없다. 왜냐하면 일반투자자들이 여러가지 증권에 분산투자하면 위험을 분산할 수 있기 때문이다. 그러나 기업의 입장에서는 그러한 이론이 실질적으로 큰 도움이 안되는 면이 있다. 수천, 수만, 수십만의 인원을 고용하고 그에 딸린 식구들을 책임지는 기업의 입장에서는 투자자들이 보다 효과적으로 위험을 분산할 수 있으니 기업이 굳이 나서서 경영다각화를 할 필요가 없다는 주장은 반면의 진리에 불과할 뿐이다.

그러나 재무관리이론에 기초한 논리는 차지하고라도 저성장기에는 기업이 반드시 사업구성을 재조정할 필요가 있다. 대개 高成長期에는 모든 기업들이 잘 되고 있기 때문에 경쟁력없는 사업도 최소한도의 이익을 올릴 가능

성이 높다. 수요가 늘고 공급이 달라기 때문에 한계기업도 그럭저럭 버틸 수 있는 것이다. 그러나 저성장기에 접어들면 얘기가 달라진다. 그동안 호황에 덮여 둔 경쟁력의 문제가 저성장기에는 전면으로 대두된다. 저성장기에 발생하는 이러한 문제들에 적절히 대처하지 않으면 본질적으로 경쟁력을 가진 사업까지도 부실의 늪으로 빠질 가능성이 있다.

대개 경쟁력없는 사업이 그동안 버틸 수 있었던 것은 경쟁력있는 사업으로부터 여러가지 보조를 받아 왔기 때문이기 십상이다. 보조의 형태는 여러가지가 있을 수 있다. 대기업의 경쟁력있는 사업이 경쟁력없는 관련회사로부터 원재료나 부품 등의 물자를 시장의 경쟁가격 이상으로 구입함으로써 경쟁력이 떨어지는 사업을 지원하는 것이 좋은 예이다. 호황기에는 그러한 보조가 큰 부담이 안될 수 있다.

그러나 低成長期에는 그러한 보조가 경쟁기업의 좋은 공격목표가 될 수 있다. 만약에 경쟁기업이 우리의 그러한 약점을 알고 가격인하로 공격한다면 대처하기가 어렵게 된다. 이 경우 더 큰 문제는 대부분의 경우 경쟁력없는 관련회사를 지원하는 기업의 경우 자기가 지원하고 있다는 사실을 의식하지 못하는 경우가 많다. 관련회사와의 거래가 오랫동안 지속적으로 계속되는 가운데 무의식적으로 이루어지기 때문에 경쟁회사의 공격에 적시에 대응하지 못함으로써 시장지분을 만회하기 어려울 정도로 곤경에 빠지게 되는 것이다. 저성장기에는 백화점식 경영에 따르는 이러한 폐해가 극대화된다. 또한 저성장기에 그럭저럭 버티다 해도 문제가 근본적으로 해결되는 것이 아

니며 잠복할 뿐이며 결국은 경쟁력없는 사업이 경쟁력있는 사업까지도 파멸로 이끌게 될 것이다.

사정이 이러하다면 결국 저성장기에는 장기적인 관점에서 사업의 구성을 재조정할 필요가 있다. 사업구성을 재조정하는데 흔히 사용되는 모델로는 미국의 보스턴 컨설팅 그룹이 개발한 BCG모델과 제네럴 일렉트릭社에서 사용되기 시작한 GE모델이 있다.

그중에서 GE모델을 다음과 같이 운영된다. GE모델은 수평축에 경쟁력을 놓고 수직축에는 사업의 매력도를 놓는다. 그 다음 우리회사가 하고 있는 사업을 경쟁력과 매력도를 기준으로 평가한 후 매력도가 높고 경쟁력이 높은 사업은 확대하고 매력도가 낮고 경쟁력이 낮은 사업에서는 철수하며 매력도는 높으나 경쟁력이 낮은 사업은 자기의 낮은 경쟁력을 보완할 수 있는 기업과 제휴하는 등의 방식으로 대처한다. 이때 사업의 매력도를 측정하는 지표로는 진입장벽, 시장규모, 성장률, 공급원과 고객의 힘, 대체품의 경쟁력 등이 사용된다. 사업의 경쟁력을 측정하는 지표로는 상대적인 시장지분, 기술수준, 필요자원획득능력, 경영관리능력 등이 사용된다.

그러나 저성장기의 사업구성의 조정은 단순히 전망없는 사업에서 철수하는 것만을 의미하는 것은 아니다. 저성장기는 기업이 새로운 사업에 진출함으로써 앞으로 다가올 호황에 대비하는 단계이기도 하다. 특히 저성장기는 앞으로 우리회사의 경쟁력에 도움을 줄 수 있는 사업을 비교적 저렴한 가격으로 인수할 수 있는 기회를 제공한다. 경제상황이 좋지 않으

면 매각대상기업의 수도 증가하며 매각대상기업의 가격도 하락하는 경향이 있다. 이 경우 우리회사가 매각대상사업의 미래에 대한 전망을 다른 기업들보다 빨리 입수할 수 있다면 좋은 사업을 적절한 가격으로 매수할 수 있을 것이다.

한편 새로운 사업에 진출하여 성공할 수 있으려면 몇가지 점에 유의할 필요가 있다. 우선 새로운 사업을 매력적이어야 한다. 이 경우 매력도의 기준은 이미 앞에서 설명한 바 있다. 새로운 사업의 선정할 때 매력없는 사업이지만 매입가격 등의 진출비용이 싸기 때문에 진출하는 것은 삼가야 한다. 왜냐하면 저렴한 가격으로 진출한다고 해도 거기서 오는 이익은 진출당시의 이익에 국한되며 국제경쟁에서 살아 남으려면 결국 추가적인 자원의 투입이 불가피해지기 때문이다.

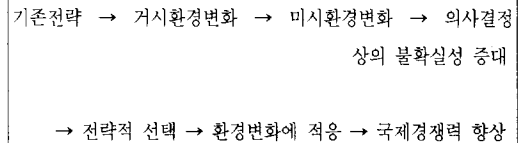
둘째로 기업이 새로이 진출할 사업을 선정할 때에는 우리회사가 그 사업의 시장과 그 사업의 성공에 필요한 기술과 지식을 이해하고 있는 사업에 진출해야 성공할 확률이 높다. 소위 관련산업다각화가 가지는 장점의 하나는 경영활동에 관한 지식이나 기술을 관련된 사업간에 이전할 수 있다는 것이다. 즉 관련산업다각화는 기존사업과 신규사업의 시너지이용을 가능하게 하며 시너지를 이용할 수 있는 기회는 기존사업과 신규사업이 고객이나 유통경로를 공유하거나 기존사업과 신규사업간에 조달, 생산, 기술개발 등 여러가지 수행되는 경영활동들이 유사성이 큰 경우에 극대화된다. 시너지효과의 예를 들자면 컴퓨터사업을 하는 기업이 家電事業에 새로이 진출하

면 그동안 컴퓨터사업경영에서 축적한 기술을 가전산업에서의 경쟁력향상에 이용할 수 있을 것이다. 또한 그 기업은 컴퓨터사업을 경영할 때 축적한 수출마케팅에 관한 지식을 가전제품의 수출전략에도 이용할 수 있을 것이다.

競爭戰略의 재정의

저성장기에 기업이 추구해야 하는 또하나의 전략적 선택은 기존의 전략을 재검토하고 새로운 경쟁전략을 수립하는 것이다. 일반적으로 기업의 경쟁전략은 <그림 1>과 같은 과정을 거쳐 수립될 필요가 있다. 기업은 자기가 의식하는 의식하지 못하든지 간에 경쟁에 대처하는 전략을 가지고 있으며 그러한 전략은 기업을 둘러싸고 있는 국내외경쟁환경의 변화로 위기에 직면하게 된다.<그림 1>은 기업을

<그림 1> 환경변화와 전략적 선택



둘러싸고 있는 환경이 변하면 기업도 환경변화에 맞추어 새로운 전략을 수립해야 함을 보여준다. 이 경우 기업이 주시해야 할 환경은 巨視環境과 微視環境으로 분류할 수 있다. 거시환경이란 산업의 종류를 불문하고 경영활동에 종사하는 모든 기업에게 영향을 미치는 정치적, 경제적, 기술적, 법률적, 사회문화적 요

소들을 말하며 미시환경이란 새로운 기업의 진출위협, 부품과 원료등의 공급자, 대체품, 고객및 경쟁자 등 자기기업의 경영활동에 즉각적인 영향을 미치는 소위 課業環境을 의미한다.

손자병법에 의하면 자기를 알고 남을 알면 백번 싸워 백번 이기며 자기를 알고 남을 모르면 어떤 때는 이기고 어떤 때는 지며 자기도 모르고 남도 모르면 백번 싸워 백번 진다고 한다. 기업경영에서 남을 알고 자기를 안다는 것은 결국 환경분석을 잘해야 한다는 것을 의미한다. 이 경우 거시환경과 미시환경의 분석이 다 같이 중요하지만 저성장기에는 무엇보다도 고객과 경쟁자의 변화를 예의주시할 필요가 있다.

그러나 기업이 직면하는 고객과 경쟁자가 세계의 모든 시장에서 동일한 것은 아니다. 예컨대 개발도상국의 일반국민들과 개발국의 소득수준이 낮은 사람들은 아직도 규모의 경제를 이용하여 대량으로 생산되는 저가의 표준품을 소비하고 있다. 한편 개발도상국의 중산층 이상의 국민들과 개발국의 일반국민들은 차별화된 제품들을 선호하는 경향이 더욱 두드러지고 있다.

세계2차대전을 전후한 세계는 물자의 풍부성이라는 측면에서는 오늘날의 세계와 많이 달랐다. 그 당시는 흑백텔레비전이 나오기 시작하고 있었으나 지금과 같이 정말로 다양한 여러가지 물건들이 시장에 나오고 있었던 것은 아니다. 미국이 Taylor식 과학적 관리로 부를 축적하고 있었던 40-60년대는 일반적으로 세계가 가난하였기 때문에 소비자들은 물

건이 있으면 족했지 그 물건이 독특하고 개성적인지 여부를 물었던 것은 아니다.

그러나 오늘날에는 이 모든 것이 변했다. 우선 상품의 종류가 엄청나게 증가했으며 국제무역과 국제투자의 자유화로 소비자들은 세계 여러 곳에서 생산된 상품들에 쉽게 접근할 수 있게 되었다. 또한 그러한 자유화로 기존의 富國은 더욱더 부유하게 되었고 과거에 가난했던 많은 국가들은 새로운 富의 축적에 성공하여 신흥공업국, 産油國 등의 이름으로 불리고 있다.

그런 한편으로는 최근의 사회주의체제의 붕괴과정에서 나타나는 바와 같이 기초적인 상품에조차도 접근할 수 없는 사람들이 세계에는 아직도 많다. 다만 과거와 다른 것은 과거에는 세계의 대부분의 사람들이 물건이 있다는 자체만으로 만족할 수 있었으나 이제는 세계적으로 고객의 수요가 차별화되고 있으며 따라서 시장 세분화의 가능성도 더욱 높아 가고 있다는 것이다. 이러한 고객수요의 차별화는 통상 기업들로 하여금 경쟁전략을 차별화하도록 강요하고 있는 것이다.

우리나라는 지금까지 표준품의 대량생산을 통하여 규모의 경제를 이용, 값싼 제품을 세계시장에 공급해왔다. 그러한 저가의 표준품 공급은 과거의 세계시장에서는 효과가 있었다. 우리나라의 노동정책, 환율정책, 무역정책 등의 경제정책들은 우리기업에 의한 표준품의 저가대량생산에 맞도록 입안·추진되었으며 그 결과 우리기업들은 저가의 표준품을 세계시장에 경쟁적인 가격으로 대량공급할 수 있었다.

그러나 이제는 형편이 달라졌다. 우선 개발국과 신흥공업국들의 소득수준이 높아져 그런 국가의 일반국민들은 표준품이 아니라 차별화된 제품을 원하는 성향이 더 강화되고 있으며 중국, 태국, 인도네시아 등의 후발개도국들이 低價・標準品의 생산기지로서 새롭게 출현한 것이다. 원래 우리가 달성한 표준품의 대량생산에 의한 저가전략은 대단한 경쟁력을 필요로 하는 것이 아니라 라이선싱에 의한 기술도입과 대량생산설비의 도입에 주로 의존하는 것이다. 후발개도국들이 우리나라보다 더 낮은 임금, 더 낮은 통화가치, 더 나은 수출지원 제도를 이용하여 국제시장에 진출하자 우리기업의 국제경쟁력에 적신호가 켜지게 된 것이다. 따라서 우리기업의 국제경쟁력의 위기는 과거에 하던 것을 더 열심히 한다고 해서 해결되는 것이 아니며 새로운 환경에 알맞는 새로운 경쟁전략이 새로이 정립되어야 해결가능한 것이다.

시장의 細分化

세계시장은 크게 보면 표준화된 저가품이 팔리는 시장(제1시장)과 차별화된 소위 차세대제품이 팔리는 시장(제2시장), 그리고 마케팅 차별화에 성공한 제품이 팔리는 시장(제3시장)으로 구분할 수 있다. 제1시장과 제2시장은 제품혁신, 공정혁신에 의해 구분되며 제2시장과 제3시장은 상표의 유명도, 디자인의 우수성 등 마케팅 차별화전략에 의해 구분된다.

제1시장에서는 기업들이 표준화된 기술을 이용한 大量生産에 의존하기 때문에 경쟁자의

수도 많고 새로이 부상하는 후발개도국들로부터 새로운 경쟁자들이 끊임없이 진입한다. 제1시장은 이와 같이 大衆的인 시장이기 때문에 그 시장에서 경쟁하는 기업들이 평균 이상의 수익률을 얻는다는 것은 대단히 어렵다. 제2시장은 제품혁신과 공정혁신이 중요한 시장이기 때문에 아무 기업이나 경쟁할 수 있는 시장이 아니다. 따라서 경쟁자의 수도 적으며 일단 이 시장에 진입한 기업들은 상대적으로 큰 시장지분을 얻을 수 있기 때문에 평균 이상의 수익률을 얻을 수 있는 가능성이 커진다. 제3시장은 보다 더 과점적인 시장이며 따라서 독점적 수익의 가능성도 더 크다.

제1시장에서 출발하여 제3시장에 도달한 좋은 예가 일본기업들이다. 예컨대 일본의 자동차사인 혼다의 예를 보면 오토바이로 제1시장에 진출하고 혼다 시빅으로 제2시장에 진출한 후 어코드로 제3시장에 진출했다. 어떻게 하면 제2시장과 제3시장에 진출할 수 있는가를 논하기 전에 우리는 시장세분화와 관련된 기본자세에 대해 알아 볼 필요가 있다.

시장을 세분화한다는 것과 시장을 포기한다는 것과는 엄연히 구분되어야 한다. 일본기업과 미국기업의 싸움을 보면 일본기업이 처음에 저가의 표준품으로 미국의 제1시장을 공격하자 미국기업들은 그 시장을 쉽사리 포기하였다. 미국기업들은 제1시장은 이익이 적게 나기 때문에 이익이 많이 나는 시장으로 철수하고 제1시장은 일본기업에게 내어 준 것이다. 그러나 일본은 대중시장을 장악하고 거기서 미국이 옳아 간 그 윗시장을 공략하기 시작하자 미국기업들은 속수무책이 되었다. 왜

냐하면 그때까지는 일본기업들이 기술력, 판매량, 유통경로를 장악해 버렸기 때문이다.

이것이 우리에게 주는 교훈은 우리가 현재 제1시장에서 어렵다 해서 그리고 그 보다 진일보한 시장에 진출하기 위해 대중시장을 포기하는 틀을 범해서는 안된다는 것이다. 대중제품시장은 기본적인 판매량, 기술력, 유통경로의 확보에 절대적으로 중요하며 그 시장의 포기는 경쟁력의 상실을 의미한다.

일본기업들이 현재 한국기업들에게 기술공여를 꺼리는 것은 바로 자기들이 미국기업들을 어떻게 혼내 주었는지를 잘 알고 있기 때문이다. 미국기업들도 그동안의 경험으로부터 뼈저린 교훈을 얻어 한국기업들에게 기술공여를 꺼리고 있다.

시장세분화와 관련한 또다른 교훈은 시장세분화를 통해 국제경쟁력을 배양하려면 시장세분화에 혁신을 도입해야 한다는 것이다. 세계각국의 시장은 그것이 같은 개발국시장이라도 국별로 특징이 있다. 그러한 국별 특징을 정확히 파악하여 혁신적인 방법으로 시장을 세분하는 기업은 큰 시장지분을 얻을 수 있으며 국제경쟁에서 선도적인 위치에 설 수 있다.

시장세분화에 혁신을 도입한 좋은 예가 캐논의 AE-1 카메라도입전략이다. 캐논은 최초의 전자식 카메라인 AE-1 카메라를 도입하면서 미국시장에서는 카메라를 처음 사용하는 아마추어고객들을 대상으로 하였고 독일에서는 카메라에 대해 상당한 지식을 가지고 있는 전문가들을 고객으로 선택했고 일본에서는 고소득층을 고객으로 선정하여 마케팅을 했다. 캐논은 일본, 미국, 독일에서 각기 다른 수요

층을 고객으로 선정한 후 이들을 한데 묶어 경제적 규모의 시장을 개발하는데 성공한 것이다.

제품혁신

好・不況을 불문하고 기업이 경쟁에서 승리하려면 무엇보다도 고객이 원하는 제품을 고객이 감당할 수 있는 가격으로 경쟁자보다 빨리 시장에 공급하여야 한다. 특히 지금과 같은 불황국면에서는 산업내 매출액신장률이 낮거나 매출액의 절대규모가 줄어들기 때문에 위에 언급한 전략이 더욱 중요해진다.

한 기업이 고객이 원하는 제품을 고객이 감당할 수 있는 가격으로 경쟁자들보다 빨리 시장에 공급한다면 그 기업은 革新性이 뛰어난 기업이라고 할 수 있다. 우리는 보통 혁신이라고 말하면 에디슨의 전기발명이나 퀴리부인의 라듐발견과 같이 획기적인 발명이나 발견만을 생각하는 경향이 있으나 사실 혁신에는 두가지 종류의 혁신이 있다고 할 수 있다. 하나는 앞에서 얘기한 것같이 현재 우리가 가지고 있는 지식이나 기술과는 단절된, 또는 현재의 지식이나 기술을 무용지물화하는 혁신이며 다른 하나는 현재의 지식이나 기술을 개량하는 소위 창조적 모방이 그것이다.

세계사를 둘러보면 단절의 혁신도 중요하지만 創造的 模倣, 즉 차세대제품의 공급도 중요하다는 것을 쉽게 발견할 수 있다. 한나라의 국제경쟁이라는 측면에 국한해 본다면 단절의 혁신보다는 차세대제품의 공급이 일인당 국민소득증대나 국제수지흑자달성에 기여하는

바가 크다. 따라서 국제수지흑자 등 국제경쟁력이라는 측면에서 본다면 지금은 차세대제품의 공급력이 뛰어난 일본이 기술최선진국인 미국보다 단연 앞서 있으며 미국은 아직도 최첨단의 과학기술을 보유하고 있음에도 불구하고 막대한 국제수지적자와 일인당실질국민소득의 정체를 경험하고 있다. 따라서 단절의 혁신의 중요성을 무시하는 것은 아니지만 국내외경쟁에서 승리하자면 무엇보다도 창조적 모방, 즉 차세대제품의 공급이 대단히 중요한 것이다.

그러면 창조적 모방에 뛰어난 기업들은 어떠한 특징들을 가지고 있는가? 이와 관련하여 세상에는 세가지 종류의 기업이 있는 것 같다. 하나는 고객에게 물어 고객이 원하는 제품을 시장에 공급하는 기업이다. 그러나 그러한 제품이 시장에 공급될 때에는 이미 고객은 그 제품을 원하고 있지 않을 가능성이 크다. 또 하나는 고객이 원하지 않는 제품을 여러가지 판촉수단을 동원하여 억지로 사게 하는 기업이다. 그러한 억지는 오래 가지 못한다. 또 다른 하나는 고객이 무엇을 원하는가를 미리 알아내어 경쟁자보다 먼저 시장에 공급함으로써 경쟁에 승리하는 기업이 있으며 이러한 기업만이 불황국면에서도 시장지분을 늘리고 평균 이상의 수익률을 올릴 수 있는 것이다.

조직자원의 재정립

기업이 사업구성을 조정하고 경영전략을 재정립하여 불황에 성공적으로 대처하려면 마지막으로 그러한 전략변경이 가능하도록 조직자

원을 재정립할 필요가 있다. 기업을 분류하는 방법은 여러가지가 있을 수 있으나 필자의 생각으로는 지금과 같은 저성장기에는 생산하는 기업과 생각하는 기업으로 분류하는 것이 가장 적합할 것 같다.

생산하는 기업의 대표로는 미국기업을 꼽을 수 있다. 경영에 있어서의 효율성을 강조한 미국의 경영학자 Frederick Taylor는 과학적 관리를 주창하고 근로자들에게 생각을 멈추고 경영자들이 정해진 작업을 전문가들이 처방해 준 방법에 따라 수행할 것을 요구하였다. 미국경영의 특징을 나타내는 상징적인 귀절은 “고장이 안났으면 고치지 말아라”라는 것이다. 이것은 근로자들에게 생각하지 말고 경영자들이 요구하는 작업을 처방된 방식에 따라 기계적으로 수행할 것을 요구하는 것이다. 즉, 그것은 生産性만을 중시하는 기계적 경영이다.

그러나 우리는 여기서 인간을 기계처럼 다루었던 과학적 관리가 성공할 수 있었던 이유를 잠깐 생각해 볼 필요가 있다. 앞서서도 지적했듯이 미국이 과학적관리로 부를 축적하고 있었던 40-60년대는 일반적으로 세계가 가난하였기 때문에 소비자들은 물건이 있으면 족했지 그 물건이 독특하고 개성적인지 여부를 물었던 것은 아니다. 또한 그 당시의 가난한 근로자들은 임금을 더 받기만 하면 자기가 하는 일이 극히 단조로운 기계적인 일인지 개인의 창의성을 요구하고 개인이 보람을 느낄수 있는 흥미로운 일인지를 묻지 않았던 것이다.

그러나 오늘날에는 이 모든 것이 변했다. 우선 기업경영에서 생산성보다는 創意性이 상대적으로 더 중요해지는 시대에 우리가 살고

있다. 또한 여러나라에서 근로자들이 생활에 필요한 최소한의 소득을 확보하게 되어 단 순히 월급을 얼마 더 준다고 해서 기계적인 일을 기꺼이 수행하는 정도는 넘어서게 되었다. 오늘날 미국이 국제경쟁에서 고전하고 있는 이유는 기업경영을 둘러싸고 있는 여건이 이렇게 바뀌었는 데도 많은 기업들이 여전히 과거의 성공에 집착하여 과학적 관리를 고집하고 있기 때문이다. 따라서 미국의 문제는 사회간접자본의 확충이나 교육제도의 개선, 통상정책의 개편 등만으로는 해결될 수 있는 문제는 아니며 미국의 경영철학이 바뀌지 않고는 해결될 수 없는 문제인 것이다.

생산하는 기업에 비해 생각하는 기업은 몇 가지 특징들을 가지고 있다. 우선 생각하는 기업은 자기의 경험으로부터 배울 뿐 아니라 남의 경험, 특히 업계 최우량기업, 나아가서는 국내최우량 그리고 세계최우량기업으로부터 배운다. 세계최우량기업이었던 IBM의 몰락은 과거의 성공에 도취하여 자기의 경험에만 의존하고 환경이 바뀔 때 다른 우량기업으로부터 배우려 하지 않은 결과이다.

또한 생산하는 기업에 있어서 목표란 구성원들이 달성해야 할 최대한도인데 비해 생각하는 기업의 목표는 뛰어 넘어야 할 최소한도이기 때문에 목표달성후에도 구성원들은 성과 개선을 위해 끊임없이 아이디어를 제시하고 응용하려고 노력한다.

생각하는 기업은 또한 근로자들의 자발적인 개선노력이 가능하도록 팀제도의 도입 등을 통해 자율경영을 강조하며 필요한 권한을 직접 경영활동이 수행되고 있는 하부로 이양한

다. 세계적으로 성공을 거두고 있는 한 호텔은 종업원들에게 US\$10의 범위내에서 고객을 위해 돈을 쓸 수 있는 권한을 부여하고 있다. 예컨대 호텔투숙객이 호텔로비의 책방에서 어떤 책을 구할 수 없을 경우 종업원은 고객을 위해 그 책을 길 건너 책방에서 사서 고객에게 건네준다. 종업원의 그러한 서비스를 받은 고객이 다음 번에 그 도시에 들렀을 때 다른 호텔을 찾아든다는 것은 상상하기 어렵다. 생각하는 기업만이 21세기를 리드할 수 있는 것이다.

맺음말

低成長은 어느 나라, 어느 때, 어느 기업에 게도 고통스러운 것이다. 특히 고속성장에 익숙해 있는 우리기업에게는 그 고통이 더 클 수 밖에 없다. 本稿에서는 저성장기의 기업경영전략으로 사업구성의 조정과 경쟁전략의 재정의, 그리고 조직자원의 재정립을 주장하였다. 저성장기에 기업은 근본적으로 경쟁력을 상실한 사업을 정리하고 새로운 관련사업에 진출함으로써 국제경쟁력을 강화하는 노력을 기울여 해서는 안될 것이다. 기업은 또한 시장세분화와 혁신을 통하여 고객이 원하는 제품을 고객이 감당할 수 있는 가격으로 경쟁자보다 먼저 공급하는 능력을 개발하여 저성장에 대처하고 조직자원을 재정립하여 그러한 전략을 뒷받침할 수 있어야 날로 치열해 가는 국제경쟁에서 성공할 수 있을 것이다. ♣