

Business Economics

月刊 企業經濟

1995. 10 통권 제27호

現代經濟社會研究院

月刊
企業經濟
 1995. 10

· 본지는 한국간행물 윤리위원회의 윤리강령 및 실천요강을 준수합니다.
 · 본지에 실린 모든 내용은 발행인의 사전 허가 없는 무단 전재와 역재를 금합니다.
 · 본지에 수록된 원고는 필자의 개인 견해이며, 본 연구원의 공식 견해와는 무관합니다.

이달의 시론	4	· 경기 전환기의 경영 전략	곽수일
기획특집	주제 : 1996년 경제 전망		
	7	· 국내의 거시 경제 전망	동향분석실
	37	· 국내 산업 전망	산업분석실
증시코너	74	· 세계 개편에 따른 증시 영향	백흥기
경제현안	76	· 금융소득 종합과세제도와 금융 시장	손영기
	81	· 개방화 시대의 무역 수지 개선 방안	김찬진 이보성
	87	· 엔화 약세 반전의 거시 경제적 파급 효과	조동철 고영선
	92	· 자본 자유화의 진전과 채권 시장의 발전 방향	임진국
	98	· 한국의 국가 경쟁력 실태와 과제 - IMD 보고서를 중심으로	유병규 민주홍
문화산책	107	· KBS교향악단의 유엔 총회장 연주회를 계기로 우리나라 국회 본회의장에서도 정식 음악회를	강일모

	108	· 고전명화의 감상	이영재
건 강 상 식	109	· 환절기의 건강 관리	박해순
신 경 영 연 구	110	· 피평가자 참여형 인사 평가의 전개 - 직능 면접을 중심으로	하종철
	118	· 주가지수 선물 시험 시장의 평가 및 분석 - 차익 거래를 중심으로	박종곤
	125	· 기업의 문화 예술 지원 현황과 과제	김문환
	131	· 선진 기업의 경영 전략(VII) - IBM社	장기봉
월 례 특 강	133	· 일본 경제의 현상과 향후 전망	이종훈
경 제 정 책	143	· 주요 경제 정책 및 이슈	
해 설 코 너	145	· 파생금융상품 관련 용어 해설	
신 간 안 내	146	· 연구 보고서 및 신간 안내	
주 요 경 제 지 표	147		

총권 제 27호

등록번호 라-6125

등록일자 1993년 7월 8일

발행일자 1995년 10월 2일

편집 및 발행인 김중용

편집위원 장순원(위원장)

김주현 김원규

이영수 김선덕

류재현 고수일

배수현 박기백

이용우

편집주간 심재철

발행처 현대경제사회연구원

서울시 종로구 계동 140-2

대표전화 (02)746-8041

F A X (02)746-8050

인쇄 서울컴퓨터인쇄사

대표전화 (02)636-0555

경기 전환기의 경영 전략

곽수일 / 서울대학교 교수, 경영학

지난 30년간 우리 경제의 성장과 더불어 우리 기업도 여러 단계를 거치며 변화하였다. 60년대 산업화 초기에 소규모 내수 위주의 기업으로부터 이제는 세계 시장을 누비는 다국적 기업으로 면모를 달리하고 있다. 그러나 앞으로 5년 후이면 21세기라는 새로운 시대를 맞이하면서 우리 경제와 기업은 과거 30년간의 변화에 버금가는 경영 여건의 변모를 예견할 수 있다. 일반적으로 향후 5년을 내다보면 크게 세 가지 변화를 통하여 경제와 기업이 새로운 전기를 맞이할 것이라고 한다.

첫번째는 기업의 세계화(Globalization)이다. 이미 많은 기업들이 세계화를 통하여 과거와는 전연 다른 생산과 영업 체제를 구축하며 사업을 전개하고 있다. 구체적인 예로, 이미 우리나라에서는 사양 산업으로 여겨지는 운동화 제품을 가지고 미국의 기업들은 연간 35%씩 성장하고 있다. 이들 기업들의 생산 체제는 마치 세계를 하나의 어망이나 네트워크로 덮고 있는 전략을 채택하고 있다. 이 경우 세계를 네트워크로 편성하면서 어느 회사는 10 달러 짜리를 만들고, 다른 회사는 900 달러 짜리를 만들며, 또 생산하는 회사는 만들기만 하고 어느 회사

는 팔기만 하는 영업 체제를 구축한 것이다.

물론 세계 각국에 퍼져있는 기업들은 그 지역의 독립된 기업들로서 이들 모두가 어망같이 네트워크를 형성하며, 쏠세계를 석권하고 있는 것이다. 이에 따라 세계 시장을 대상으로 ‘공장 없는 생산’이라는 새로운 전략도 만들어 내고 있다. 이런 네트워크 전략의 기본은 지구상의 최적 생산 요소를 결합하여 가장 효율적인 생산 및 영업 체제를 구축한다는 것이다.

두번째는 컴퓨터와 정보 기술의 발달과 활용이다. 이 컴퓨터와 정보 기술의 발달이 우리 생활에 엄청난 변화를 일으키고 있지만, 앞으로 기업 경영의 혁명을 일으키는 요소로 등장할 것이다. 한 예로, 기업에서 제품을 수송하고 창고에 보관하는 물류 작업이 과거에는 트럭과 창고를 가지고 물리적 배송을 하는 작업이었다. 그러나 컴퓨터와 정보 기술의 발달로 물류 사업이 이제는 운송 및 보관 사업의 경지를 벗어나 정보 사업의 차원으로 발전하고 있다. 즉, 물류 사업을 앞으로는 운송 및 창고 사업으로 볼 것이 아니라, 정보 사업의 일환으로 수요나 주문이 발생하는 경우 언제든지 어디서든지 공급할 수 있는 체제를 갖추게 하는 것이다. 이러

한 변화는 세계화와 더불어 쏠세계 시장을 상대로 '세계 어디든지 48 시간 내에 배달'이라는 광고 문구를 만들어 내고 있다. 여기에서 유의할 것은 물론 물류 사업에서 수송과 보관 업무가 없어지는 것이 아니고 물류 체제가 정보를 기반으로 변모하는 모습을 보여주는 것이다.

세번째는 기업 경영의 변화를 들 수 있다. 특히, 과거의 기업 기능인 생산, 판매, 구매, 영업 등의 部課 중심의 조직에서 업무 프로세스 중심의 팀 조직으로 바뀌면서 관리 계층의 수도 급격히 줄어들며 변하는 것이다. 구체적으로 많은 선진 기업들이 관리 계층을 다섯 단계까지 줄여서 사원, 팀장, 팀담당 임원, 사장, 회장의 결재 단계만을 가지고 있다. 이런 변화의 결과로, 미국의 대표적인 우량 기업인 휴렛 팩커드(HP)社에서는 잉크젯 프린터의 생산 사원이 9,000 명인데 반하여, 이를 관리하는 본부직 사원은 단 4 명으로 줄어들었다는 것이다. 뿐만 아니라 관리 계층의 5단계 축소는 중간 관리층을 없애는 결과이기 때문에, '중간 관리층은 멸종 직종인가'라는 용어가 창조되고 있다.

이와 같은 세계화의 추세, 컴퓨터와 정보 기술의 발달과 활용 그리고 기업 경영의 변화는 경영 전략의 측면에서 새로운 전략 개발을 요구한다. 특히, 과거 기업에서 일반적으로 활용되던 원가 우위 전략이나 차별화 전략, 집중 전략, 선점 전략 등은 오늘날의 관점에서 기본적인 전략이라 하겠다. 이들 전략은 경영의 기본임으로 앞으로도 성공적 사업을 위하여는 필요한 것이다. 그러나 여기에 추가하여 새로운 경영

여건에 부응하는 한 차원 높은 전략이 개발되어야 하겠다. 여기에서 앞으로 여건 변화에 대응하는 전략을 요약하면 다음과 같다.

첫째는 기업에서 가치 혁명(Value Revolution)을 통하여 가치라는 새로운 경쟁 변수를 개발하여야 할 것이다. 이는 세계가 하나의 경제이며 시장화에 따라 소비자들에게 원가나 차별화 정도의 전략을 가지고는 충분하지 못함을 의미한다. 앞으로는 이들 전략에 추가하여 기업이 고객에게 가치라는 새로운 개념의 것을 제공하는 것이 필요하다. 이는 고객이 대금을 지불하며 '당신들 우리를 위해서 해주는 것이 무엇이냐?' 하고 물을 때 그 답으로 값어치라는 답을 할 수 있어야 한다. 비록 가치라는 개념을 정의하기는 어렵지만, 기업의 새로운 전략으로 가치라는 경쟁 변수가 등장하고, 가치를 제공하는 기업들의 성장하는 모습을 쉽게 예견할 수 있다.

둘째는 기업이 정보 혁명(Information Revolution)을 통하여 정보의 경쟁 전략화를 성취하는 것이다. 앞으로 정보화 사회가 진전됨에 따라 어느 기업이 더 많은 정보를 가지고 누구보다 먼저 정보를 활용하여 전략을 개발하느냐에 따라서 기업의 성공이 좌우될 것이다.

앞으로 5년 후의 21세기를 바라보면서 여러 가지 변화를 예견할 수 있으나, 그 중에서도 가치 혁명과 정보 혁명은 기업 경영에 주어진 가장 중요한 과제라 하겠다.♣