

# 선진 기업의 조건(총론)

김주현 · 현대경제사회연구원 선임연구위원

## 도전의 기회

우리나라 기업들이 무척 어려운 시기를 맞고 있다. 작년에는 1만 개가 넘는 중소기업이 도산하더니, 올해는 연초부터 여신 기준으로 10대 재벌에 속하는 한보그룹이 부도를 냈다. 국가 경제를 보면 경상수지 적자가 1996년에 200억 달러를 넘어 사상 최대치를 기록하고 있으며, 경기 침체 속에 물가가 상승하는 스테그플레이션 징후마저 보이고 있다.

지금의 경기 하강 국면은 1995년 후반기에 시작된 것으로 아직도 경기 저점을 지나지 못한 상태로 보고 있다. 더욱이 문제의 심각성을 더하는 것은 현 경기 침체가 시간이 지나면 저절로 해결될 단순한 경기 순환적인 현상이 아니라는 데 있다. 우리의 문제점들은 대개 과거 고도 성장 과정의 산물로 우리 경제가 체질적으로 가지고 있는 구조적인 것들이다. 선진국에 육박하는 높은 임금, 경쟁국보다 높은 금리와 공단 분양가, 계획적인 투자 지연으로 인한 높은 물류비, 아직도 곳곳에서 기업 활동을 저해하는 정부 규제는 제조업의 성장을 둔화시키

는 요인으로 작용하고 있다. 이에 더하여 국민들의 근로 의욕 저하와 과도한 소비 풍조는 선진국이 된 듯한 착각과 함께 경제의 早老(早老) 현상을 부추이고 있다. 이러한 모든 문제는 우리 경제의 경쟁력 약화로 나타나고 있다.

우리나라가 놀라우리 만큼 짧은 시간에 세계 경제의 중심권으로 다가선 것은 사실이다. 그러나 문제는 지금부터이다. 한 국가의 경쟁력은 그 나라 안에 있는 기업들의 경쟁력의 합이라 해도 과언이 아니다. 우리의 많은 기업들은 지금까지 고도 성장의 원동력으로 갖고 있던 저렴한 양질의 노동력이나 정부의 적극적인 지원을 더 이상 바랄 수 없는 상태에 있다. 그렇다고 우리 기업들이 세계의 선진 기업들과 비교하여 기술력, 디자인, 판매력 등에서 비교우위를 가지고 있는 것도 아니다. 우리의 기술력 수준을 일본과학기술청이 최근 발표한 논문은 미국의 기술 개발 능력을 100으로 했을 때, 일본은 90.28이고 한국은 7.23이라고 보고하고 있다. 우리의 기술력이 전반적으로 선진국과는 엄청난 격차가 있음을 보여주고 있다.

뿐만 아니라, WTO체제와 함께 세계 시장

은 무한 경쟁의 단일 시장으로 급격히 변하고 있다. 아직 우리 기업들은 이러한 개방된 자유 경쟁 시장에 훈련이 잘 안되어 있다는 약점이 있다. 우리가 수출을 많이 하고 우리 경제의 대외 의존도가 높다고는 하지만, 경제의 세계화라는 측면에서 보면 아직 시작 단계에 불과하다. 현지 생산 및 판매, 현지 연구 개발 등이 아직 미흡하여 세계 100대 기업의 평균 해외 매출 비중이 44%에 달하는 데 비해, 국내 대기업의 해외 매출 비중은 8.7% 정도에 그치고 있다. 결국, 앞으로의 상황 변화에 어떻게 적응하느냐에 따라 기업과 국가의 장래가 좌우된다.

기업을 둘러싼 경영 환경은 급변하고 있다. 정보화 사회의 도래와 함께 경영의 모든 영역에서 구패러다임이 퇴조하고 새로운 패러다임이 등장하고 있다. 모든 기업들은 새롭게 적응하는 방법을 배워야 하는 시기에 있다. 우리 기업들에게 이 혼돈의 시기는 선진 기업으로 도약할 수 있는 도전의 기회가 되는 셈이다. 이후에서는 새롭게 펼쳐질 21세기의 경영 환경을 조명해보고, 이 시대를 선도해갈 선진 기업이 갖추어야 할 조건들을 점검해보고자 한다. 이를 통하여 우리 기업들의 발전을 위한 시사점을 얻고자 한다.

## 21세기 경영 환경의 실제

우리가 살고 있는 사회는 역사적 전환기를 맞고 있다. 전환기로의 변화는 대개 1970년 경부터 시작하였다고 보며 이는 50~60년 정도 진행될 것으로 예상된다. 수십 년에 걸친 변화가 마무리 단계에 이르면, 우리가 살고 있는 지구는 완전히 새로운 세상으로 변모될 것으로 예견되고 있다. 이러한 변화의 촉발은 물론 놀라운 속도로 발달하는 정보·통신 기술에 기인한다.

정보와 지식의 저장과 전달이 자유로와짐에 따라 시간과 공간의 벽이 허물어지기 시작하였고, 이는 곧 주권 국가(nation state)간의 무역 장벽을 낮추고 세계를 단일 시장으로 묶는 힘으로 작용하고 있다. 또한 자본이나 노동의 생산 요소의 국가간 이동이 자유로울 뿐만 아니라, 상품이나 서비스의 이동에도 제약이 거의 없다. 이제 생산자는 전세계 시장을 상대로 제품과 서비스를 만들며, 소비자도 통신이나 컴퓨터를 통하여 전세계 시장으로부터 상품을 선택할 수 있게 되어, 무역 장벽은 무의미하게 되고 있다. 기업의 형태도 통신을 이용한 무형의 공간에 가상 기업이 등장하고 있다.

예전과 달리 생산 요소의 이동이 용이하고 풍부해졌다. 순식간에 인터넷을 타고 수십억

달러의 자금이 국경을 넘나드는 시대이다. 자본·토지·노동의 전통적인 생산 요소는 더 이상 중요한 생산 요소가 되지 못하고 있다. 산업 사회에서 정보화 사회로 이전하면서 새롭게 정보나 지식이 중요한 부의 원천이며 기업 경쟁력의 요체로 변하고 있다. 선진국 경제 구조에서 알 수 있듯이, 점차 제조업보다 서비스업의 비중이 커지며, 제조업 부문에서 조차 서비스 기능의 부가가치가 높아지고 있다. 서비스 산업이나 제조업의 서비스 기능 모두 그 기반이 정보로서, 기업 경영에서 지식과 정보의 중요성이 높아짐을 보여주고 있다. 뿐만 아니라, 첨단 정보·통신을 이용한 기업 경영의 선진화를 기할 수 있는 여건이 마련되었다.

전세계적으로 생활 수준이 향상되고 평균화되면서, 삶의 질에 대한 욕구가 높아진다. 건강이나 환경에 대한 관심이 높아지고, 소비자로서 상품이나 서비스에 대한 욕구가 다양화되고 세분화된다. 이들은 단순하고 획일적인 상품보다는 자신 개성에 맞는 상품과 서비스를 요구하고 있다. 이러한 분위기에서 자라난 신세대들은 창조적 정신과 자기 개성이 강하며, 조직의 구성원으로서 일을 통한 자아 실현의 욕구가 높은 편이다.

## 선진 기업의 조건

이러한 새로운 경영 환경의 변화에 미리 대비하여 무한 경쟁에서 살아남는 기업이 21세기의 선진 기업이다. 새로운 패러다임에 성공적으로 적응하기 위하여 기업은 다음의 네 가지를 필요로 한다. 첫째, 네트워킹(networking)을 이용한 전략 경영을 해야 한다. 여기서 네트워킹은 생산 과정이나 판매 과정의 일부를 외부 업체에서 공급받는 아웃소싱(outsourcing)에서부터 주요 생산 과정을 협력하는 전략적 제휴(strategic alliance)까지를 광범위하게 포함한다. 아웃소싱은 정보통신의 발달로 이제는 전세계를 상대로 한 글로벌 아웃소싱도 가능하게 되었다. 이는 역동적인 경영 환경에 신속히 대응할 수 있는 기업의 유연성과 고객 수요에의 대응 속도를 높이는 효과적인 수단으로 자리잡고 있다. 이를 통하여 기업은 자신이 잘할 수 있는 핵심적이고 부가가치가 높은 활동에 집중함으로써, 경쟁 우위를 확보할 뿐만 아니라 수익성까지도 보장할 수 있다. 전략적 제휴는 기업간의 약점을 보완할 목적이나, 연구 개발의 시간이나 비용이 많이 들고 제품의 수명 주기는 짧은 첨단 제품의 생산에 유리한 전략이다. 각자의 강점을 바탕으로 약점을 보완하는 강자끼리의 상호 보완형이 이상적이며 시너지 효과를

거둘 수 있다. 선진 기업은 필요에 따라 이들 전략을 자유롭게 구사할 수 있어야 하며, 아웃소싱을 위한 글로벌한 정보체계와 전략적 제휴를 위한 핵심 역량도 갖추고 있어야 한다.

둘째, 지식경영(knowledge management)체제를 갖추어야 한다. 지식 경영이란 지식 창조의 경영이라고도 하며 기업의 경영을 몇몇의 우수한 경영자에 의존하는 대신, 그들의 지식 및 노하우를 체계적으로 발굴·분석·정리하여 보편적인 것을 보유함으로써 조직 전체의 문제 해결 능력을 향상시키는 것을 일컫는다. 정보화 사회의 경쟁 핵심인 정보와 지식의 체계적인 축적 및 활용은 바로 기업 경쟁력의 원천이다. 기업내 정보나 지식은 대개 개인이 가지고 있는 개인 지식인데, 이를 여러 사람이 공유할 수 있는 조직의 지식으로 변환시키는 것이 지식 경영의 시발점이다. 기업내 지식 경영이 성공하기 위해서는 우선 어떤 지식이 왜 필요한지가 결정되어야 하며, 다음으로는 조직 지식의 축적과 활용에 대한 성과 측정이 수반되어야 한다. 이를 통하여 구성원 스스로가 지식 공유의 필요성을 느끼고 새로운 지식을 창조해나갈 때 지식 경영의 강점이 살아날 수 있다.

셋째, 경영시스템이 선진화되고 효율적이어야 한다. 여기서 경영시스템이란 인사 및

조직체계, 생산체계, 마케팅체계, 재무 및 회계체계를 모두 포함하는 경영체계이다. 인사 및 조직체계는 신세대들이 창조적 정신을 발휘할 수 있고 자아 실현의 욕구를 실현할 수 있는 능력주의에 바탕한 오케스트라형이나 매트릭스형의 조직이어야 한다. 생산체계는 다양한 고객의 욕구에 유연하게 대처할 수 있고, 신속하게 대응할 수 있는 대량 고객 만족(mass customization)에 기초한 유연생산체제(flexible manufacturing system)가 정착되어야 한다. 나아가 CALS나 동시 공학(concurrent engineering)을 수행할 수 있는 개발 및 생산체제를 갖추어야 한다. 마케팅에 있어서도 고객을 중심으로 한 관계마케팅체제를 갖추어야 한다. 기업 활동의 평가지표도 주주를 중심으로 한 경제적 부가가치(EVA) 방법에 의하여 평가되는 체제가 갖추어져야 한다.

마지막으로, 21세기를 선도해갈 인적 자원의 육성을 위한 체계적인 제도가 마련되어야 한다. 정보화 사회에 있어 인간은 지식을 창출하는 주체이다. 이들 인적 자원의 경쟁력이 결국 기업의 경쟁력을 좌우한다. 조직원 각자를 최고의 전문가로 육성하기 위한 교육 및 훈련 계획과 이들을 위한 경력개발체계가 마련되어 있어야 한다. 이를 시행하기 위해서는 인적 자원과 개개인의 직무에 대한 정보시스

템이 인프라 차원에서 사전에 구축되는 것이 필요하다.

## 한국 기업의 과제

우리 경제는 이제 고도 성장기를 마감하고 선진국 진입을 앞두고 있다. 기업들도 대량 생산에 바탕한 값싼 제품 위주에서 이제 고부가가치의 제품으로 상품 구조를 전환해야 할 시기에 왔다. 기업의 경쟁력을 논의할 때, 특정 지역 시장에서 누가 비교 우위가 있느냐 하는 문제에서 이제는 세계 시장을 상대로 누가 절대 우위를 가지고 있느냐는 문제로 바뀌었다. 갑자기 우리의 경쟁 상대가 세계 시장의 일류 기업들로 확대된 셈이다. 기업의 경영 형태도 예전의 자기 중심적이며 국내 기업적이고 산업화시대의 뻘시대적인 것에서 벗어나야 한다. 세계의 일류 기업들과 경쟁할 수 있는 경쟁력있는 선진화된 경영체제로 바꾸어 가야 한다. 21세기를 대비하여 네트워킹을 이용한 전략 경영을 활성화해야 하며, 지식 경영을 위한 경영체제를 갖추어야 한다. 또한 경영시스템을 선진화하고 효율적으로 바꾸어야 하며, 인적 자원의 육성을 위한 체계적인 제도가 마련되어야 한다. 이 조건들은 미래의 선진 기업들이 기본적으로 갖추어야 할 요건들이다. 우리의 기업들이 이러한 조건

들을 얼마나 갖추었는지 점검해볼 필요가 있다. 변화에 앞서가는 기업이 경쟁에 이기는 기업이다. 남을 항상 뒤쫓아가는 기업은 종래에는 망하기 마련이다.

물론, 위의 조건들이 갖추어졌다고 모두 선진 기업이 되는 것은 아니다. 기업이 자유롭게 경쟁하고 활동할 수 있는 환경이 조성되어야 한다. 경쟁을 제한하는 시장에 대한 규제는 시장내 기업들의 경쟁력을 약화시키며 기업의 역량을 펼치지 못하게 만든다. 정부는 기업들이 경쟁하는 게임의 틀을 정해준다는 점에서 기업 못지 않게 중요하다. 환경 변화에 적응하려는 기업과 정부의 노력이 함께 어우러질 때 국제 사회에서 우리의 기업이 선진 기업으로 자리잡을 수 있을 것이다. 