

초우량 기업이 되기 위한 7대 과제

권아영 · 현대경제연구원 연구위원

급격한 환경 변화와 경쟁 상황 하에서 우수성을 확보함으로써 생존과 발전을 기하려고 하는 것은 모든 기업이 바라는 목표이다. 이런 목표를 달성하기 위한 하나의 방법으로서, 현재 우량 기업으로 평가받고 있는 기업들의 경영 행태에서 도출할 수 있는 경영 특징을 파악하여 이를 습득하는 것은 보다 수월하게 우량 기업으로의 진입과 유지를 가능하게 할 것이다. 우량 기업이란 고객에 밀착해 있는 기업, 추세를 예측하고 이에 능동적으로 대처하는 기업, 그래서 높은 수익을 올리는 기업을 말하며, 이들은 확고한 경영 이념 및 기업 문화, 고객에 대한 대응성 및 고객 위주의 경영, 효율적인 자율 경영의 강조, 혁신 추구 및 끊임없는 연구 개발 노력, 장기적인 추세 파악 및 전략 설정, 공정한 인사 관리와 커뮤니케이션을 통한 동기 부여, 사회적 책임과 기업 윤리 실천 등의 경영 특징을 나타내고 있다. 이를 참고로 하여 세계적인 초우량 기업이 되기 위해서는 장기적인 전략적 계획과 함께 부단한 노력을 해야 할 것이다.

머리말

오늘날의 기업 환경은 컴퓨터 및 정보통신 기술의 발전과 시장의 개방화에 따른 새로운 시장 기회의 출현, 치열해져가는 범세계적인 경쟁, 그리고 경영 전반에 걸친 규모 확대의 필요성 등 예측이 어려운 정도로 급격하게 변화하고 있다. 이러한 상황 하에서 기존의 우량 기업들이 환경 변화에 능동적으로 대응하지 못하여 어려움에 직면하기도 하며, 환경 변화에 창조적으로 대응하여 새로운 우량 기업으로 떠오르는 기업도 있음을 우리는 직접 눈으로 보아왔다.

이러한 급격한 변화의 물결 하에서 흔들리지 않는 확고한

뿌리를 내리고 지속적인 우수성을 확보함으로써 생존과 발전을 기하려고 하는 것은 모든 기업이 바라는 목표일 것이다. 그런데 이러한 목표를 달성하기 위한 하나의 방법으로서, 현재 우량 기업으로 평가받고 있는 세계의 우수한 기업들의 경영 행태에서 도출할 수 있는 독특한 경영 특징을 개념적으로 정립하고 구체화할 수 있다면 보다 수월하게 우량 기업으로의 진입과 유지를 가능하게 할 것이라 생각되며, 이는 상당히 흥미로운 주제로서 다루어질 수 있을 것이라 판단된다.

따라서 본 고에서는 세계적인 우량 기업의 경영 행태에서 나타나는 공통적인 경영 특징을 파악하여 이를 일곱 가지의 명제로 분류하였으며, 이 일곱 가지 명제를 우량 기업으로 도약하기 위하여 각 기업들이 추구해야 할 과제로 상정하였다.

우량 기업이란 어떤 기업인가

우량 기업이라 함은 고객에 밀착해 있는 기업으로서 고객의 욕구(need) 변화를 항상 주시하여 고객이 필요로 하는 신제품을 지속적으로 개발하는 능력을 갖고 있으며, 추세를 예측하고 이에 능동적으로 대처하는 기업으로서 환경 변화에 항상 슬기

롭게 적응·대응하는 능력이 뛰어나며, 경쟁 기업에 비해 기술 개발력이 앞설 뿐만 아니라 높은 수익을 올리고 있는 기업으로서, 항상 혁신을 추구하는 기업이라 정의할 수 있다.

그러면 우량 기업은 어떠한 경영 특징을 갖고 있으며, 우량 기업으로 성장하기 위해서는 어떤 요건을 갖추고 있어야 하는가? 지금부터 우량 기업이 되기 위하여 명심해야 할 과제를 살펴보도록 한다.

과제 1: 확고한 경영 이념을 견지하고 이를 전구성원이 공유해야 한다

현재 우량 기업으로 평가받고 있는 세계적 기업들은 제각기 창업주의 경영 이념을 이어받아 이를 경영에 적극 반영하고 있는 것으로 나타나고 있다. 여기서 경영 이념이라고 하는 것은 기업이 나아가야 할 방향이 구체화된 것으로서 기업의 정신적 지주가 된다. 기업들은 경쟁사와 차별화되어 자사의 개성을 발휘할 수 있는 경영 이념을 보유하는 한편, 이를 전사원들이 공유하여 좋은 기업 문화를 형성해야 한다.

‘혼다(本田)社’가 짧은 기간에 세계적인 기업으로 성장한 이면에는 ‘혼다이즘(Hondaism)’이라 불리는 창업자 혼다 쇼

이치로의 독특한 경영 철학과 기업 이념이 존재한다. 젊은 사원이 원하는 것을 파악해 그들에게 의욕과 생기를 갖게 하고 독창성을 발휘하게 한 쇼이치로는 평생 동안 제품 만들기와 품질 개량에 혼신의 힘을 기울였다. “세계 어느 곳에도 없는 독특한 상품을 만들겠다”며 ‘기술의 혼다’를 이루어낸 쇼이치로는 “99%의 실패를 두려워 말고 1%의 성공을 노려라”면서 연구 개발 의욕을 독려했다. 또 자유로운 기업 분위기를 조성해 임원들의 아이디어를 이끌어내는 이른바 ‘와이가야’ 방식을 정착시켰으며, 연구소가 상품 개발에 전념할 수 있도록 본사와 완전히 분리 독립시켰다. 이 같은 쇼이치로의 ‘혼다이즘’은 기업의 역동성을 최대한 이끌어내면서 혼다의 고속 성장을 가능케 한 원동력이었으며, 그 사고 방식은 계속 유지되고 있다.

과제 2: 고객에 대한 대응성과 융통성이 뛰어나며, 고객 위주의 경영을 해야 한다

우량 기업은 끊임없이 변하는 고객의 욕구를 파악하고, 효율적으로 고객의 욕구를 충족시키려 대응하면서 고객의 만족을 기함으로써, 고객 만족에 바탕을 두고 생

존과 발전을 하려는 특징을 나타낸다.

보잉707 개발 이후 수십 년 동안 세계 민간 제트기 시장을 주도해온 ‘보잉(Boeing)社’은 ‘에어버스’ 등 경쟁 업체의 강력한 도전에도 불구하고, 철저한 고객 지향적 경영을 통해 기술 및 제품 다양성 측면에서 우위를 누리고 있다. 고객 지향적인 기술 개발의 예로서 보잉777 개발 시 항공 회사, 조종사, 승객, 공항 관계자 등과 꾸준한 의견 교환을 통해 수송 능력 면에서 보잉767-300과 보잉747-400 사이에 위치하는 새로운 기종의 필요성을 파악하여, 2 년여에 걸친 수차례의 설계 변경을 통해 고객이 원하는 형태의 보잉777의 모양과 크기를 확정지었다.

과제 3: 효율적인 조직의 분권화 추진을 통해 자율 경영을 강조해야 한다

우량 기업들은 각 조직에게 유연성과 융통성 및 기동성을 불어넣기 위해 조직을 분권화시키고 있으며, 이를 통해 미래의 불확실성(uncertainty)에 적극적으로 대처하고 있다. 분권화란 직능을 명확히 하여 책임과 권한을 하부 조직에 대폭 위양하는 것을 말하며, 이를 통해 환경 변화에

따른 여러 가지 새로운 정보를 창조하고 결집시킬 수 있다.

특히, 현대 산업 사회에서는 기업 규모의 확대, 경영자의 경영 능력의 한계, 비용 상승 및 이익 감소, 업무의 다양화, 불확실성 증대, 시장의 다변화 등의 여러 요인에 의해 분권화의 중요성이 더욱 강조되고 있다.

‘존슨앤존슨(Johnson & Johnson)社’의 약 170여 개 자회사 경영자들은 기업을 운영함에 있어 커다란 자율권을 부여받고 있다. 즉, 각 회사 경영자들은 종업원 채용, 신제품 개발, 고객 및 시장의 선택에서부터 예산 편성, 마케팅 계획 수립, 해외 현지에서의 연구 개발 등에 이르기까지 전 분야에 걸쳐 독자적 경영권을 행사한다. 그 결과, 자회사 경영자들의 일부는 본사의 최고 경영층과 단지 연 3~4 회의 접촉만을 행하는 경우도 있다. 또한 ‘존슨앤존슨’은 환경 변화에 신속히 적응할 수 있는 기업 구조를 형성하기 위해 지속적으로 사업 단위간의 중복 부분을 제거하고 서비스를 공유하며, 대고객과의 관계를 개선시키기 위한 조정 작업을 수행함으로써 분권화된 자율경영시스템이 성공을 거둘 수 있도록 노력하고 있다.

과제 4: 혁신을 추구하며, 끊임없는 연구 개발 노력을 해야 한다

기업이 성장하려면 상품 개발에 기초가 되는 기술 및 연구 개발 능력을 축적해나가야 한다. 우량 기업들은 기술 발전을 통해 새로운 가치를 창출함으로써 인류와 사회에 공헌한다는 윤리 의식도 갖추고 있다.

또한 기업이 급격한 기술 변화를 따라잡고 점증하는 불안정한 사업 환경에 대응하기 위해서는 연구 개발 부서에서 단순히 새로운 제품을 만드는 것 이상의 역할을 해내야 한다. 연구 개발 부서에서는 기업이 지속적으로 혁신할 수 있도록 새로운 기술적·조직적인 ‘구조(architectures)’를 고안해내야 한다. 달리 말하면, 기업의 연구 개발은 혁신 활동을 활성화시킬 수 있는 방법을 고안해내야 하는 것이다.

‘벤츠(Benz)社’는 최고의 품질과 서비스라는 경영 철학을 유지하기 위해 보다 성능이 좋고 안전하며 안락한 차를 만들기 위한 끊임없는 기술 개발과 생산 공정 합리화를 통해 품질 우위를 추구하고 있다. 同社는 매출액의 8% 이상을 항상 연구 개발에 투자하고 그 비율을 유지하고 있다.

또한 ‘히타치(日立)社’는 “연구 개발에

가장 중점적으로 투자를 한다”는 경영 전략을 갖고 있으며, 중앙연구소, 히타치연구소, 기계연구소, 정보시스템연구소, 기초연구소 등을 갖춰 높은 연구 개발 성과를 달성하고 있다. 同社는 연구 개발을 중시함과 더불어 연구 테마도 소비자의 욕구를 충분히 충족시킬 수 있는 것을 우선적으로 선정하고 있다.

과제 5: 장기적인 안목에서 추세 파악을 통해 전략을 설정해야 한다

우량 기업들은 장기적인 진출 방향을 설정해놓고 경영 자원을 축적하고 배분하고 있다. 또한 장기적인 안목에서 시대의 흐름을 파악하고 성장 가능성이 큰 사업에 적극 참여해가면서 굳건한 기반을 구축하고 있다.

‘캐논(Canon)社’는 1960년 이후 약 30년 동안 전략적 계획을 잘 수립하고 꾸준히 실행함으로써 다국적 기업으로 성장해온 대표적인 기업이라고 할 수 있다. 1962년 1차 장기 계획(1962~67년)의 수립시 당시 매출액의 95%를 차지하고 있던 카메라 사업이 성숙기에 접어들 것을 예상하여 사무 기기 사업으로 다각화에 초점을 맞추었으며, 이후 2차, 3차 장기 계획을 통

해 다각화와 다국적 경영의 기반을 구축하였다. 1976년부터는 1, 2차에 걸친 최우량 기업 계획을 통해 그룹의 통합력 강화를 기하였고, 1988년부터는 범세계 기업화 계획을 통해 범세계 기업화를 추진해나가고 있다.

과제 6: 공정한 인사 관리와 커뮤니케이션 등을 통하여 조직 구성원들의 동기를 부여시켜야 한다

우량 기업들은 조직 구성원들을 공정하게 평가하여 근무 의욕을 고취시킨다든가, 성과를 공정하게 배분하고 경영 참여를 권장함으로써 기업 발전에 전사원들의 노력을 수렴한다. 또한 수직적·수평적 커뮤니케이션 통로를 활성화하여 정보의 공유, 의견의 교환 등을 자유롭게 할 수 있게 함으로써 구성원들의 자발적인 참여와 협조를 이끌어낸다.

‘코닥(Kodak)社’는 ‘노조없는 경영’을 성공적으로 유지하고 있는 미국 내에서도 매우 독특한 기업이다. 코닥社는 근로자복지후생제도가 가장 뛰어난 회사 가운데 하나이며, 미국에서는 드물게 종신 고용을 실천해온 회사이다. 이러한 노조없는 경영의 비결은 종업원들에 대한 대우를 잘

해주는 동시에 노사간에 항상 대화의 채널을 열어놓고 있기 때문이다.

과제 7: 사회적 책임과 기업 윤리를 소중히 생각해야 한다

우량 기업은 지역 경제 발전을 위한 공익 사업에 대한 투자나 환경 오염 방지를 위한 환경 보호 활동 등 사회적 책임과 봉사 활동을 충실히 수행함으로써 호의적인 기업 이미지 제고와 유지에 노력하고 있다.

‘시바가이기(Ciba-Geigy)社’는 세계적인 화학 업체로서 환경 오염 문제와 함께 회사 내의 작업 환경, 안전 대책, 종업원의 건강 문제 등을 포괄하는 광범위한 환경 정책을 실시하고 있다. 인체에 유해한 화학 물질을 많이 다루기 때문에 기업 외부적인 오염 배출 문제 못지 않게 내부적인 환경 문제도 중요하다는 생각에서 사내외의 환경 문제를 묶어서 관리하고 있다. 또한 환경 관련 기술에서도 비약적인 발전이 이루어져 여러 가지 환경 적합적 상품을 개발하였다. 환경 보호에 대한 시바가이기社의 자세는 이제 단지 오염 방지에 급급한 차원에서 벗어나 환경 보호 활동을 통해 기업의 사회적 책임을 다하는

한편 새로운 사업 기회를 찾아가는 보다 적극적인 것으로 바뀌어가고 있다.

맺음말

이상과 같이 우량 기업의 경영 행태에서 나타나는 특징을 일곱 가지로 정리해보았다. 사례에서 살펴본 대다수의 우량 기업들은 이러한 경영 행태를 거의 포함하는 특징을 보였으며, 어느 한 측면의 특화만을 가지고 우량 기업이 된다는 것은 상당히 어려운 일임을 짐작할 수가 있다.

그러므로 세계적인 초우량 기업으로 도약하기 위해서는 부단한 노력이 필요함을 알 수 있으며, 이는 단시일 내에 이루어지는 것이 아니라 장기간에 걸친 전략적 계획이 요구된다고 하겠다. 한국 기업들도 경영자와 구성원이 합심 단결하여 적극적인 자세로 기술 개발과 마케팅 활동을 추진하고, 시장 환경 변화 대응력을 함양함으로써 조만간 세계적인 초우량 다국적 기업으로 진입하기를 기대해본다.

다시 한 번 강조하건대, 우량 기업이란 현실에 안주하는 기업이 아니라 끊임없이 새로운 것을 추구하는, 혁신을 사랑하는 기업임을 잊지 말아야겠다. ■