

경쟁 우위를 위한 생산성 향상*

류 재 현
현대경제사회연구원
주 입 연 구 원

우리 경제에서 초미의 관심사는 아마도 '산업의 국제 경쟁력'이라고 해도 과히 틀린 말은 아닐 것이다. 1980년대 후반기의 호황(1986~88)을 지나 1989년 하반기 이래 불황기에 접어든 우리 경제는 좀처럼 침체의 늪에서 벗어날 조짐을 보이지 않고 있다. 신정부의 각종 제도 개혁에도 불구하고 올해에도 저성장 추세가 계속되고 있으며 내년에도 썩 밝은 전망이 보이지 않고 있다. 산업의 국제 경쟁력의 약화만이 이에 대한 유일한 해명 논리가 되고 있을 뿐이다.

이런 상황에서 「경쟁 우위를 위한 생산성 향상」은 우리에게 직접적인 답은 주지 못할지라도 몇 가지 점에서 우리에게 시

사하는 바가 크다.

우선 이 책은 크게 8개 산업에 참여하고 있는 기업들을 대상으로 하는 사례 분석을 담고 있다. 산업의 선택 기준은, 스웨덴이 비교 우위를 점하고 있는 8개 산업이며, 이들 산업에 참여하고 있는 스웨덴의 주요 기업과 동종 업종의 해외 경쟁 기업을 비교 분석하는 것이 이 책의 주된 목표이다. 분석 방법으로는 양적인 측면보다는 질적이고 구조적인 측면에 초점을 두고 있다. 즉 이 책은 생산성의 비교를 함에 있어서 비용/성과 및 기술 혁신성에 주목하고 있다.

이 책은 크게 3부분의 11개 장으로 구성되어 있다. 제1부분(제1장과 제2장)은 생산성의 개념과 방법론이 제시되고 있으며, 제2부분(제3장~제10장)에서는

* Erik Hörnell. 1992. *Improving Productivity for Competitive Advantage - Lessons from the Best in the World*. London : Pitman Publishing.

이것들을 기초로 기업간 비교 분석이 구체적으로 되어 있다. 제3부문(제11장)에서는 이런 분석을 토대로 일류 기업으로부터 도출될 수 있는 여러 가지 교훈들이 요약되어 있다.

이 책에 좀더 관심있는 독자를 위해서 분석 대상이 되고 있는 사례 기업을 알아보면 다음과 같다. 제3장에서는 이동 통신 산업의 기업으로서 스웨덴의 Ericsson과 Motorola, 제4장에서는 보험 산업의 기업으로서 스웨덴의 Skandia와 Nationle-Nederanden, 제5장에서는 자동차 부품 산업의 기업으로서 스웨덴의 Luxor와 Nippondenso, 제6장에서는 상용차(트럭) 부문의 기업으로서 스웨덴의 Scania와 Iveco, 제7장에서는 항공 운수 분야의 기업으로서 스웨덴의 SAS(Scandinavian Airlines)와 SIA(Singapore Airlines), 제8장에서는 볼베어링 산업에서 세계적인 지위를 가지고 있는 스웨덴 SKF(Sweden Ball Bearing Factory)의 두 공장(E 공장과 Fontenay 공장) 간, 제9장에서는 목재 가공 산업 부문의 기업으로서 스웨덴의 SCA와 United Paper Mills, 제10장에서는 공작 기계 및 자동화 산업의 기업으로서 스웨덴의 ABB Robotics와, Yamazaki, Mandelli 및 SMT 등이 각각 비교 분석되고 있다.

원래 이 책은 1989년 스웨덴 정부가 자국 산업의 생산성 저하요인을 조사할 목적으로 스웨덴 왕립 공학 아카데미(IVA)에 위촉하여 3년간에 걸쳐 작성한 연구 보고서인 *Best in the world: What Can We Learn from Companies with High Productivity?*(1991)를 토대로 Erik Hörnell가 1992년에 영어판으로 출간한 것이다. 그리고 원래 대상 기업은 150여 개였고 각 산업당 100~200 페이지에 달하는 방대한 분량이었는데, 이 책은 이 중 18개 기업에 대해 10~30 페이지로 요약한 것이다.

이 책의 결론 부분에서 저자는 세계 일류 기업의 생산성 향상 노력을 노동 시장, 산업 조직, 기업 조직 등 다양한 각도에서 정리하고 있다. 이 중 특히 강조되고 있는 점은 기술 혁신을 기초로 하여 대량 생산 원칙, 가령 산업재의 경우는 모듈화 및 표준화에 의해, (금융) 서비스 분야의 경우는 설비 확대를 통한 서비스 강화가 높은 생산성에 기여하였으며 기업 조직내의 민주적인 절차가 저비용 고성과의 원천이었음을 지적하고 있다.

독자의 한 사람으로서 필자가 볼 때 이 책은 다음과 같은 몇 가지 의의를 가진다.

우선 이 책은 유럽의 기업, 특히 스웨덴의 우수 기업을 중심으로 쓰여 있기 때

문에 유럽의 기업에 대해 관심있는 사람에게는 매우 유익한 자료가 될 것 같다. 사실 우리나라는 정치, 경제 관계의 중심을 미·일에 두어온 까닭에, EC의 경제통합이 현실화되고 있음에도 불구하고 우리에게 미국과 일본에 비해 유럽, 특히 유럽 기업 수준의 자료가 많지 않은 것이 현실이다. 시장의 다변화 노력에 정보의 다변화도 함께 고려해야 한다고 할 때, 유럽 기업에 대한 정보를 담고 있는 이 책은 그 자체로서 의의를 지니고 있다.

둘째로 이 책은 산업 분석과 연관지어 참여 기업간 비교 분석을 하고 있다는 점에서 특징을 보이고 있다. 종종 산업 위주의 분석이 지나치게 거시 분석으로 치우치거나, 기업 위주의 분석이 에피소드 중심의 사례집에 불과한 문제점을 가지고 있다고 한다면, 이 책은 이러한 단점을 잘 해소하면서 서술하고 있다. 이렇게 된 것은 저자가 취하고 있는 접근 방법에서 찾을 수 있다. 즉 저자는 경쟁 우위 조건을 분석한 M. Porter식의 산업 분석(*The Competitive Advantages of Nations*, 1990, 제3장 참조)에서 더 나아가 기업 분석에 필요한 생산성 향상 문제를 분석 틀 내에서 다루고 있다. 이 책을 통해 독자는 저자가 Porter식 분석 방법을 어떻게 방법론적으로 발전시키고 있는지를 알

수 있을 것이다. 즉 이 책은 Porter의 소망스러운 산업조직(favorable diamond)이 기업의 생산성 향상과 어떻게 연결 될 수 있는지를 잘 설명해준다.

마지막으로 이 책이 스웨덴의 산업 경쟁력 문제를 접근하기 위해, 정부 차원의 매우 광범위한 조사 분석 의지를 담고 있다는 점이 인상적이다. 이 책에는 자국의 대표적인 기업과 동 산업의 해외 기업의 생산성 증대 문제를 중심으로 이른바 벤치마킹(benchmarking)적 접근을 통해 자국 산업 기업의 국제적 위상이 면밀하게 검토되고 있다. 산업 경쟁력 문제는 추상적인 선언이나 정치적 구호로 결코 해결될 성질의 것이 아닐 뿐만 아니라 정확한 분석 없이 타당한 대안이 없다고 할 때, 스웨덴의 이러한 자세는 이 책이 직접적으로 주는 결론보다도 더 많은 교훈을 준다. 그간 우리 나라에서는 산업 경쟁력 강화라는 실제보다는 오히려 경쟁력 강화라는 우상에 관심이 집중된 것이 아닌가하는 의문을 남기에 충분했다. 국가 차원의 체계적인 분석 노력이 없는 상태에서 경쟁력이라는 우상은 장기적인 대안보다는 단기적인 대응책의 나열을 양산해 온 감이 없지 않다. 1991년 3월 이른바 제조업 경쟁력 강화 대책이 나오기까지, 그리고 그 이후의 각종 경쟁력 강화 대책

에서 우리 나라의 주요 산업에 대한 면밀한 분석이 수행되었다는 증거는 어디에도 없다.

스웨덴의 이러한 노력은 이미 미국의 경우에서도 잘 보여진다. 1980년대에 들어와 미·일 경쟁에서 명백한 패배를 맞본 미국도 1986년 MIT의 산업생산성위원회가 발족하여 3 년만에 발간한 *Made in America* (1989) 에서 자국의 산업 경쟁력에 대한 매우 면밀한 분석을 한 바 있다. 동 위원회는 자동차, 화학, 공작기계 등 8 개 산업 분야에 대해 국내외 관련자와의 다양한 면담과 구조 분석을 토대로 미국 경제 재건을 위한 처방을 제시한 바 있다. 따라서 비록 분석 수준에서 앞의 책이 기업 수준이고 뒤의 책이 산업 수준이긴 하지만, 산업 경쟁력에 관한 연구 분석이나 정책 대안에 대해 관심이 있는 독자는 이 두 책을 함께 읽으면 도움이 될 것으로 보인다. 다만 해당 산업과 기업에 대한 기초지식을 가진 독자라면 좀 더 깊이 있는 안목을 얻을 수 있을 것 같다.

한편 이 책에 대해 한 가지 아쉬운 점이 있다면, 적어도 기업과 산업에 관한 자료라고 하면 반드시 포함되어야 할 내용이 간과되어 있다는 점이다. 즉 이 책은 경쟁우위를 가진 기업들의 생산성 향상 노력에 초점을 둔 까닭에 성공한 내용을 중

심으로 서술하고 있어, 기업뿐만 아니라 산업이 경기 변동에 따라 실패로부터 어떻게 변신을 시도했는지에 대해서는 무시하고 있다. 성공하려 하기보다는 실패하지 않으려는 많은 기업들에게는 성공담보다는 실패담이 더 좋은 교훈이 될 것이기 때문이다. 그러나 이런 점에 감증을 느낀 독자라면, 이 책의 모체이자 이 책의 뒷부분에 게재된 많은 인터뷰 자료를 토대로 작성된 IVA의 보고서(1991년) 를 읽어 보는 것이 좋을 것 같다. ♣