

I. 세계 경영의 5대 트렌드

EXECUTIVE SUMMARY

1. 개요

- 기업을 둘러싼 환경이 급변하여 과거와는 전혀 다른 형태로 전개되고 있음
 - (디지털화) 인터넷을 필두로 한 정보 기술이 급속히 발달함
 - (고객 변화) 고객의 욕구 수준이 높아지고 정보 획득력이 높아짐
 - (손익분기점 상승) 기술 투자비가 크게 증가하여 손익분기점이 갈수록 높아짐
 - (환경 중시) 인류의 환경 보존에 대한 인식이 높아짐
 - (경쟁 심화) 세계 경제 통합이 가속됨에 따라 모든 기업은 글로벌 경쟁에 노출됨

2. 세계 경영의 5대 트렌드

- 선진 기업들은 이러한 환경 변화에 적응하기 위해 적극적인 노력을 하고 있으며 이는 5가지 트렌드로 크게 구분할 수 있음
 - (인터넷·서비스화) 정보통신 기술의 발전을 활용하고, 고객 요구에 부응하기 위해 인터넷·서비스 기업으로의 변신을 서두르고 있음
 - (고부가가치화) 기업간 경쟁이 심화되고 고객 욕구가 고급화됨에 따라 제품에 대한 고급화를 통해 경쟁력을 확보하고자 함
 - (거대화) 손익분기점 상승, 글로벌 경쟁의 심화에 대응하기 위하여 전략적 제휴나 인수·합병을 통한 대형화 추세를 보이고 있음
 - (환경 친화) 환경 보존에 대한 관심이 고조됨에 따라 친환경 제품과 서비스를 제공하는 기업 시스템을 구축하고 있음
 - (신규 시장 진출) 선진 시장의 경쟁 심화, 기업의 손익분기점 상승에 대비하여 동구권, 아시아 및 중국, 러시아 시장으로의 진출을 가속화하고 있음

3. 시사점

- 정보통신 기업뿐만 아니라 일반 기업들도 인터넷을 기반으로 한 자사의 사업과 업무 프로세스의 디지털화에 적극 동참해야 함
- 고객 지향형 고부가가치 제품과 토털 서비스를 제공할 수 있도록 기업 구조를 재편해야 함
- 인터넷과 같은 정보 기술을 활용한 다양한 네트워킹 전략을 개발하여 활용해야 함
- 동구권이나 아시아 시장에 대한 투자 및 개척이 지속적으로 이루어져야 하며 친환경 기업으로의 전환도 게을리해서는 안됨

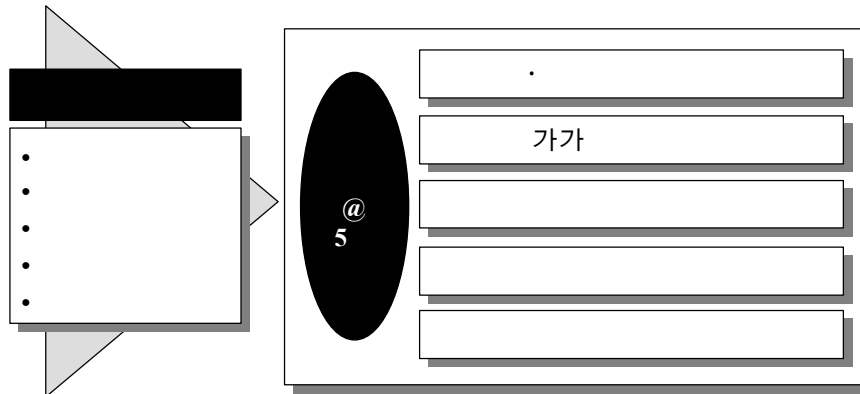
1. 세계 경영의 5대 트렌드

1. 개요

- 새로운 세기를 맞이하면서 기업을 둘러싼 환경도 급변하여 과거와는 전혀 다른 형태로 전개되고 있음
 - (디지털화) 인터넷을 필두로 한 정보 기술의 발달은 기업 시스템 및 경영 방식의 근본적인 변화를 요구하고 있음
 - (고객 변화) 고객의 욕구 수준이 높아지고 정보 획득력이 높아짐에 따라 과거와는 전혀 다른 형태의 제품과 서비스를 제공해야 함
 - (손익분기점 상승) 기술 발전 속도가 빨라지면서 설비 투자와 연구 개발비가 크게 증가하여 기업의 손익분기점이 갈수록 높아지고 있음
 - (환경 중시) 인류의 환경 보존에 대한 인식이 높아짐에 따라 기업 활동도 이를 고려하지 않을 수 없게 됨
 - (경쟁 심화) 정보 통신 기술의 발달로 세계 경제의 통합화가 가속되고 있으며, 모든 기업은 글로벌 경쟁에 노출됨

2. 세계 경영의 5대 트렌드

<그림> 세계 경영의 5대 트렌드



- 선진 기업들의 변화 적응 노력은 5가지 트렌드로 크게 구분될 수 있음¹⁾
 - (인터넷·서비스화) 정보통신 기술의 발전을 활용하고, 고객 요구에 부응하기 위해 인터넷·서비스 기업으로의 변신을 서두르고 있음

1) 5가지 트렌드는 절대적인 기준에 의한 것은 아니며, 주요 선진 기업의 전략 방향과 목표를 대표하는 내용을 선별한 것임. 또한 각 트렌드는 독립적이기 보다는 상호 연관성을 갖고 나타남

- **(고부가가치화)** 기업간 경쟁이 심화되고 고객 욕구가 고급화됨에 따라 제품에 대한 고급화를 통해 경쟁력을 확보하고자 함
- **(거대화)** 손익분기점 상승, 글로벌 경쟁의 심화에 대응하기 위하여 전략적 제휴나 인수·합병을 통한 대형화 추세를 보이고 있음
- **(환경 친화)** 환경 보존에 대한 관심이 고조됨에 따라 친환경 제품과 서비스를 제공하는 기업 시스템을 구축하고 있음
- **(신규 시장 진출)** 선진 시장의 경쟁 심화, 기업의 손익분기점 상승에 대비하여 동구권, 아시아 및 중국, 러시아 시장으로의 진출을 가속화하고 있음

○ 트렌드 1 : 인터넷·서비스 기업으로의 변신

- **인터넷을 기업 활동의 근간으로 삼으려는 기업의 변신 노력이 두드러짐**
 - 인터넷의 중요성과 성장성이 부각되면서 일반 제조 기업들도 인터넷 기업으로 전환함으로써 기업 가치를 증대시키고자 함
 - 원료 조달, 구매, 생산, 물류 등 기업 활동 전반에 관련된 거래를 전자 상거래를 통해 수행함으로써 비용을 절감하고자 함
- **소극적 제품 생산에서 벗어나 토탈 서비스 기업으로 전환하고자 함**
 - 기존의 생산자 중심 사고에서 벗어나 고부가가치의 고객 솔루션을 제공하는 토탈 서비스 기업으로의 전환을 모색하고 있음
 - 정보 기술의 발전으로 인터넷, 전자상거래가 활성화되면서 제조업의 서비스화는 점점 용이해지고 있음

<표 1> 주요 선진 기업의 인터넷·서비스 기업화 전략

기업명	주요 인터넷 기업화 전략
GM	'e-GM' 설립, 전자상거래 시스템 TX 구축
포드	야후, MS, 오라클 등과 제휴, 전자상거래 시스템 AX 구축
IBM	e-비즈니스 순환모델의 전사적 운용, e-비즈니스 통합 서비스 제공
HP	21세기 전사적 비전으로 'e-서비스' 전략을 설정
GE	'e-비즈니스', 서비스, 세계화를 주요 21세기 전략으로 설정
소니	디지털 경제에 체화된 'e-소니'로의 변신을 모색
미쓰비시종합상사	'MC2000'에서 전자 상거래 강화를 주요 전략 중 하나로 선정
월마트	인터넷 기반 전담 회사 설립 'Wal-Mart.com'

1. 세계 경영의 5대 트렌드

○ 트렌드 2 : 고부가가치화를 위한 노력

- 단위당 보다 높은 수익을 창출하고자 하는 기업들의 노력이 증대되고 있음
 - 가격 경쟁이 심화되고 후발 기업의 추격이 거세어짐에 따라 고부가가치 제품을 통해 높은 수익을 올리하고자 하는 노력이 점차 증대하고 있음
 - 이에선 기존 제품에 새로운 기능 추가, 전혀 새로운 첨단 기술의 제품 생산, 고객의 감성을 자극하는 고급 제품 주력 등의 방식이 있음
- 고부가가치화 전략은 소비자 취향의 고급화와 맞물려 고급 이미지를 선점하려는 기업간 경쟁을 격화시키고 있음
 - 선진 기업들은 고급 이미지 제품의 고객 충성도가 상대적으로 높다는 판단 하에 이들 고객을 선점하려는 노력을 증대하고 있음
 - 즉, '박리다매'가 아니라 소수의 제품을 판매하더라도 해당 제품당 높은 단위 수익을 올릴 수 있는 고급 제품으로 기업 운영의 중심을 이전시키고 있음

<사례 연구> 소니社

- 소니社는 세계 최대의 전자 제품 제조업체라는 과거의 명성을 기반으로 디지털 영상, 콘텐츠, 엔터테인먼트 사업 등의 신규 사업을 결합하여 새로운 경제적 부가가치를 창출해내고자 함
- 특히, 기존의 게임, 콘텐츠, 소프트웨어 사업을 급속도로 발전하고 있는 인터넷과 결합하여 종합 인터넷 엔터테인먼트 기업으로 전환함으로써 21세기 최고의 고부가가치 사업 전문 기업이 되고자 함

○ 트렌드 3 : 시장 지배력 강화를 위한 거대화

- 특정 부분의 1위 기업이 아니면 살아남기 힘들다는 인식이 높아짐
 - 인터넷 등 발달된 정보 통신 기술을 통해 소비자가 확보할 수 있는 정보량이 증대함에 따라 전세계 기업에 대한 평가도 보다 원활해져 특정 분야에 있어 1위의 자리를 차지하지 못하는 기업은 생존하기가 어려워 질 것임
 - 이러한 인식은 선진 메이저 기업들로 하여금 자사의 규모를 더욱 확대시키고, 중위권 기업은 상위 기업과의 연계에 보다 관심을 기울이게 함
- 기업간 전략적 제휴 및 인수·합병 등 네트워크화를 통해 규모를 확대함으로써 시장 지배력을 강화하려는 움직임이 증대하고 있음

- 지난 '90년대 후반부터 본격적으로 시작된 거대 기업간의 제휴 및 합병은 이제 이업종의 기업간으로 영역을 확장하여 자사의 지배력을 높이고자 하는 움직임으로 나타나고 있음
- 특히, 네트워크화는 전통적 산업만이 아니라 최근 급성장하고 있는 온라인 세계에서 주도권을 잡기 위한 기업간 경쟁에서도 활발히 이루어지고 있음

<표 2> 주요 선진 기업의 인수·합병 진행 현황('99년 1월 이후)

관련 기업	주요 내용
보다폰-만네스만	세계 무선인터넷 서비스 시장 장악 발판 마련
웍스트-롱프랑	제약업계 세계 1위로 도약
AOL-타임워너	인터넷과 미디어 결합 : 새로운 사업 패러다임 선두 주자
알칸-페시니-알루시세론자	알루미늄 업계 세계 1위로 도약
DASA-아에로스파시알마르타	유럽 최대, 세계 3위의 방산 업체로 변신
MCI월드컴-스프린트	통신업계 주도기업으로 부상
CBS-비아콤	세계 최대 규모의 종합 미디어 그룹 탄생
까르푸-프로모데스	세계 2위 유통업체로 도약
BNP-파리바은행	자산 세계 3위 은행으로 부상
DDI-KDD-IDO	NTT에 이어 일본 통신업체 2위로 변신
루슨트-INS	컴퓨터 장비 네트워크 시장에서 1위 시스코와 경쟁 본격화
도이체텔레콤-원2원	유럽 통신업계 평정 도모
볼보-스카니아	유럽 1위, 세계 2위의 트럭 제조업체로 도약
다우케미컬-유니온카바이드	세계 2위 화학업체로 변신
아사코-사이프러스	세계 2위 구리생산업체로 재탄생
브리티시스틸-코닌클라이크	유럽 최대, 세계 3위의 철강회사로 도약

주 : 한국경제신문 1999년 1월 - 2000년 2월 기사를 참조하여 재구성한 것임

○ 트렌드 4 : 환경 친화적 기업으로 전환

- 환경에 대한 인류의 관심 증대로 기업 활동도 환경 친화형으로 바뀌고 있음
 - 자원 고갈, 공해, 인구 증가 등으로 고객들의 환경에 대한 인식이 바뀜에 따라 환경을 고려하지 않은 제품과 서비스는 시장에서 도태될 전망이다
 - 이에 따라 선진 기업들은 제품 생산에서 판매에 이르는 전 과정을 환경 친화형으로 재구축하고, 환경 친화형 이미지를 심고자 노력하고 있음
- 친환경 제품과 서비스는 궁극적으로 기업 경쟁력과 직결될 전망이다

1. 세계 경영의 5대 트렌드

- 무공해 연료, 고연비 자동차 등과 같은 환경 친화형 제품은 고객의 욕구를 충족시킴으로써 궁극적으로 기업 경쟁력을 높이게 됨
- 부품 및 제품의 재활용 시스템 구축을 통해 비용 절감을 이룰 수 있음

<사례 연구> 3M社

- 제품 원료를 무공해 제품으로 대체하여 환경 보호와 비용 절감을 동시에 달성함
- 테이프 코팅에 쓰이던 유독성 화학 용매를 공해가 전혀 없는 물이나 고체 코팅으로 할 수 있는 기술을 개발하여 폐기물 발생율을 절반으로 줄임
- 또한, 비디오 테이프 제작시 발생하는 부산물인 황화암모니아를 비료공장에 팔아 부가적인 수입을 올림. 이를 통해 5억 달러의 비용을 절감할 수 있었으며, 환경경영의 모범 사례로 평가받고 있음

○ 트렌드 5 : 신흥 시장 선점을 위한 적극적 투자

- 동유럽, 아시아 등 신규·틈새 시장 진출을 적극 추진하고 있음
 - 선진국 시장이 포화상태에 이룸에 따라 선진 기업들은 아시아, 동유럽 등 신흥 시장에 새로운 거점을 마련하는 등 높은 관심을 보이고 있음
 - 아직까지 주도 기업이 없는 신흥 시장을 선점함으로써 향후 다른 산업으로의 확장에도 막대한 파급 효과를 누릴 것으로 판단함
- 신흥 시장 진출은 시장 확장, 설비 재활용 등 기업 활동의 여러 측면에서 이익을 얻을 수 있음
 - 동유럽, 동남아, 중국 등의 신흥 시장은 성장 잠재력이 높고 신규 수요가 풍부하며, 값싼 노동력, 외자 유치에 위한 정책적 노력 등 장점이 많음
 - 선진국에서 이미 진부화된 기술이나 설비라 할지라도 이전해 재활용할 수 있다는 점도 매력적임

<사례 연구> 이스트먼 코닥社

- 앞으로 아시아가 세계에서 가장 큰 영상시장이 될 것임을 인식하고 적극적인 투자를 하고 있음. 이미 10억 달러를 투자해 중국에 생산 기지를 완공하였으며, 아시아 전 지역에서 판매와 마케팅 능력을 강화하기 위해 대규모로 투자하고 있음
- 중국과 아·태지역본부를 통합해 중국에서 뉴질랜드에 이르는 통합관리체제를 구축함

3. 시사점

- 인터넷 기업으로의 조속한 변신을 모색해야 함
 - 인터넷 기업으로의 변신은 선진 기업 변신의 가장 큰 조류로 최근에는 정보 통신 기업이나 서비스 기업뿐만 아니라 GM社나 GE社와 같은 일반 제조 기업들도 인터넷 기업으로의 변신에 동참하고 있음
 - 따라서 우리 기업들도 자사의 사업과 업무 프로세스를 인터넷에 접목할 수 있도록 적극적인 노력을 해야 함

- 고객 지향형 고부가가치 제품과 토털 서비스를 제공할 수 있도록 기업 구조를 재편해야 함
 - 선진 기업들의 트렌드에는 고객 만족도 제고 및 가치 증진이라는 고객 지향형 마인드를 바탕으로 두고 있음
 - 기업의 인터넷화나 친환경 기업화, 고부가가치화, 토털 서비스화 등은 모두 고객에게 더 나은 제품과 서비스를 제공하기 위한 변화의 물결임
 - 과거의 대량 생산, 또는 최근의 다품종 소량 생산 체제에서 앞으로는 일대일 생산 체제의 시대가 도래할 것임을 인식하고 준비해야 함

- 네트워킹 능력을 강화하고 이를 적극 활용해야 함
 - 최근에는 정보 기술의 발달로 인터넷상에서 맺어지는 사이버 동맹이나 기업 간 컨소시엄의 형태도 점차 증대하고 있음
 - 인터넷 기술을 활용한 다양한 네트워킹 전략을 개발하는 한편, 선진 기업들이 선호하는 네트워킹 대상이 될 수 있도록 자사의 강점과 핵심 역량을 강화하고 홍보해야 함

- 신규 시장 개척 및 친환경 기업으로의 전환도 게을리해서는 안됨
 - 상대적으로 선진 기업에 비해 다양한 경험과 노하우가 있는 신흥 시장에 대한 투자 및 개척이 지속적으로 이루어져야 함
 - 친환경 제품과 서비스를 서둘러 개발하여 시장을 선점함으로써 기업 이미지를 개선하고 경쟁력을 강화하는 또다른 계기로 삼아야 함

(김태홍 : thkim@hri.co.kr ☎ 3669-4057)

(윤성한 : ysh@hri.co.kr ☎ 3669-4058)