

企業開發의 方向感覺

~ 顯微鏡과 望遠鏡을 들자 ~

安 元 泰

<韓國產業開發研究所責任研究委員>

I. 課 題

1. 問題意識

産業合理化가 모든 企業人에게 切實感을 안겨 주게 된 것은 당연하다 하겠으나 合理化한 企業이 있고부터 不斷하게 계속되어 오고 또 되었어야 한다는 當爲論에서 볼 때에는 매우 不合理한 현상이다.

지금까지는 不合理했었다는 前提로서 보다는 더욱 발전하지 않을 수 없고 現狀維持는 破滅을 의미한다는 企業의 生理에서 볼 때 産業合理化 또는 企業經營의 合理化란 企業開發을 뜻하는 것일 수밖에 없다.

지금까지 우리나라 産業界에는 合理化和 開發이 流行語처럼 되었었으며 各界各層이 이를 위한 支援과 對策, 方案을 提示하고 있었으나 不渡의 亂發, 倒産의 連續, 不實의 蔓延 등 오히려 반대 方向으로 내려 닫는 현상을 보였던 實際 속에 問題意識을 지니게 되었다.

이대로는 안되겠다, 무엇인가 해야겠다, 있어야겠다는 데에 産業合理化가 政策課題로 대두했고 그 시행이 이루어진 배경이 되고 있다.

企業經營의 모든 要因 속에 個別企業, 企業界, 産業界의 힘과 知慧로는 脫皮할 수 없는 不合理化가 構造化되었다는 것만이 아니라 다른 側面에서의 대책이 있어야겠다고 느낀 感覺的 問題意識, 바로 이 問題意識이 企業開發의 課題가 되고 있다.

問題意識을 갖기까지의 思考, 經營能力과 對

策樹立方法, 對應方向 등 지금까지와 같은 不誠實과 誤謬가 씻어지지 않는다면, 모처럼의 合理化도 어려워진다.

企業은 不斷한 問題意識과 挑戰하는 姿勢 속에서 발전한다지만 問題意識과 挑戰의 姿勢가 어떤 것이냐에 따라 발전과 倒産이 결정되는 것이다.

2. 三大神話

지금까지 우리나라의 企業은 企劃管理, 長期需要, 適正規模라는 세 가지 神話 속에서 이것만 이루어지면 企業收益도 높아지고 合理的인 企業發展이 순조로울 것으로 확신하였다.

이러한 확신 속에서 企劃室을 설치하여 有能한 人材를 배치하고 販賣促進, 廣告宣傳, 需要豫測 등 市場競爭에도 心血을 기울였으며 國際規模化를 내세워 大單位化로 施設投資에 精力을 쏟았으나 不實化와 不合理한 經營을 脫皮하지 못했다.

企劃室을 두어 長·短期의 經營計劃을 수립하고 이를 分析·評價하며, 長期的 需要를 豫測하여 市場을 확보하고, 大單位施設에서 低廉한 製品을 生産하던 된다는 經營論理가 들어 맞지 않은 데에 우리나라 企業의 挫折感이 싹텄다고도 하겠다.

企劃室, 長期要需, 適正規模를 강조한 經營者와 提案者들이 결코 그릇된 것은 아니었으나 모두 合理的인 기준에서의 方向感覺을 지니지 못했던 데에 모처럼의 企業開發要因들이 神話로 그치고 말았다고 해도 크게 無理는 아닐 것이다.

3. 企劃管理制度導入의 消化不良

대부분의 企業이 가지고 있는 企劃部署의 業務內容은 상당히 큰 차이를 보여 可謂 百樣百態라 할 수 있을 만큼 無原則하다.

各社의 개성이기보다는 經營者의 성격에 따라 重役의 旅券에서 現金出納順位까지 다루고 있는가 하던 考課評定, 人員調整, 代理店의 擔保物管理, 訟務 등 現業部署를 無能化시키는 경우도 있다.

先進諸國이 企業發展을 위해 企劃制度를 採擇했었다는 皮相의인 觀察이 先進文物에 밝은 先驅者의 意見으로 받아 들여져서 무엇이건 복잡하고 중요시되면 企劃室로 맡겨지고 있다.

企劃管理室을 두고 있는 先進國의 企業들이 各部署別로 專決權을 가진 副社長을 두어 業務를 추진하고 있다는 것은 企劃室이 있다는 것보다 훨씬 뒤늦게 알려졌고 아직도 이 部門別 副社長制와 企劃室制가 共存하는 生態를 설명해 주는 先進文物에 밝은 先驅者들이 없는 것 같다.

現代經營理論을 直輸入한 新興企業들이 일시적인 不景氣에 倒産을 면치 못한데 비해 傳統經營方式을 꾸준히 밀고 나오면서 適應해 온 會社들이 발전을 계속했다는 日本의 經驗에서도 우리나라의 經營技法 導入過程에는 적지 않은 性急함과 그릇됨이 있었음을 반성해야 하는 것이 아닐까?

企劃室은 激變하는 經營狀況下에서는 반드시 있어야 할 機構임에는 틀림 없으나 企業組織 위에 群臨하는 형태로는 存在할 수 없고 各部署의 기능을 저하시키는 業務推進이 있어서도 안 된다.

10년 후, 20년 후 또는 1년 후의 자기 회사 모습을 그려 놓고 거기에 필요한 經營政策, 人力機構, 資金調達 등을 지금까지 會社가 걸어 온 實績을 기준으로 하여 豫測되는 與件變動을 加味하면서 集成하는 planning이 主任務로 定立되어야 한다.

이를 위해서 과거 經營成果를 分析하고 財務, 勞務, 販賣, 生産 등의 專門知識이 必要한 것이지 現行 當面課題는 當該部署가 연구하고 構想하고, 執行하여야 한다.

각각의 所管部署가 機械化된 속에서 企劃室은

目前의 시간을 다루는 일에 허덕이느라 1년 뒤의 豫想도 엄두를 내지 못하는 企業實態가 남에게 끌려만 다니느라 갈피를 잡지 못하는 經營으로 끌어 내린 것이 아닌가!

50년 뒤에 있어야 할 또는 있게 될 자기 會社의 모습을 經營理論과 經濟豫測能力을 總動員하여 마련해 놓고 있는 企劃室과, 退勤時間前까지 官廳에 가져갈 書類를 만들고 있는 企劃室은 企業開發이란 면에서 엄청난 格差를 보이는 것이며, 官廳에 갈 書類를 꾸미느라 筆척을 떠는 企劃室의 경우 실제로는 主務部署를 제쳐 놓게 되는 것이므로 스스로 不合理的을 造成하고 있는 것이다.

産業合理化, 企業開發의 第1步로서 各企業은 먼저 企劃室이 맡아 나가야 할 方向感覺을 바로 세워야 한다.

4. 長期需要의 實像과 虛像

企業의 발전에는 需要의 伸張이 바람직하지만 需要가 限界에 달했는지라도 自社의 市場占據率이 증대하여 이른바 市場擴張이 이루어져야 하기 때문에 需要의 長期豫測은 중요한 要因이 된다.

販賣擔當部署보다 企劃室이 豫測하는 長期需要에 依存한 우리나라 企業의 대부분은 國民所得, 生活水準, 人口趨勢, 輸出力 등에 비례하는 것으로 보고 大體的으로 國民所得이나 生活水準은 向上되며 人口와 輸出力은 增大되는 것으로 보아 이에 따라 需要는 全體로서 커지는 것으로 판단하여 現在의 市場占據率을 기준으로 할 때 높아진다는 바탕 위에 이루어진다.

「長期的으로 需要는 增大한다, 自社製品的의 市場占據率은 커진다」는 判斷은 꽤 安易하고 樂觀的이며 需要充足을 위한 生産施設의 增大로까지 발전하게 되는 것이 아니었을까?

그러나 실제로 需要란 潛在需要나 有效需要나 하는 점에서 차이가 있고 기록이 있으며 類似製品, 新規製品 續出은 需要를 형성하는 욕망을 앞서는 것이 오늘날의 經濟樣相이고 보던 오늘의 製品需要를 그대로 伸張하는 것으로 믿었던 業體와 業種들이 얼마나 많은 虛脫을 맛보았던가?

갖고 싶다는 욕망으로서의 需要는 購買能力과 購買意思가 結付되어야 企業이 算定하는 需要가 될 수 있으며 同一한 製品에 대한 需要도 변화가

많고 보면 항상 이에 대비하는 新規製品の 開發을 前提로 해야 한다. 이른바 製品の 「라이프 싸이클」이 大幅으로 短縮되는 與件 속에서 舊態依然하게 앉아 需要의 一方의인 增大만을 推想하는 것은 어리석은 착사량이 될 수밖에 없다.

住宅의 「라이프 싸이클」이 自動車와 같은 10년 水準이 된다, 아니다로 論爭이 벌어지는 需要豫測 會社에서 집이란 代代孫孫이 이어받는 相續不動産의 중심으로만 믿고 있는 思考方式이 바탕을 이룬 長期需要는 오히려 存在하지 않는 虛像이 아닐까?

需要擴張이란 面에서의 「市場擴充도 開發途上 國家의 進出, 先進國의 趣向變化, 內需國民의 生活變化 등을 모두 우리에게 有利한 方向에서 安易하게만 생각한 경우도 없지 않았다.

低廉, 豊富한 勞動力을 찾아 우리나라에 投資하는 外國企業이라면 보다 싸고 많은 勞動力을 가진 새로운 開發途上國을 찾아 갈 수도 있다는 당연한 理致가 計算되지 않는 것과 같이 사람 손이 많이 드는 勞動集約的 産業製品은 언제나 우리가 유리하다는 판단도 있었다.

長期的인 需要는 有效需要란 側面에서 볼 때 반드시 增大하는 것만이 아니고 특히 特定企業의 市場占據率이란 오히려 減縮될 傾向이 많다는 實像을 파악한 다음 類似新種品, 新規開發品, 새 물건을 내어 놓을 수 있는 自體能力을 바탕으로 長期需要를 測定하여야 한다. 오늘의 製品을 기준으로 한 虛像이 아니라 未來의 需要가 지닐 實像을 기준으로 한 供給能力이란 觀點에서 需要開發도 가능하고 市場擴充도 바랄 수가 있다.

5. 適正規模 그 多樣한 基準

企業規模의 適正化는 年間賣出額에 대한 管理費의 比重에서 人員, 事務室, 工場 등 여러 가지 面에서 검토되지만 일반적으로는 生産能力을 기준으로 하고 있으나 이 일반적으로 生産能力을 기준으로 한다는 데에 문제가 있다.

企業이 生産能力을 基本으로 한다고는 하지만 실제로는 그 生産能力이 完전한 能率을 유지하는 데에 適正한 人員, 人力, 資料, 市場, 輸送, 動力, 支援施設 등의 모든 要因들과 適正한 비용을 가졌느냐가 중요한 것이다.

똑같은 企業을 두고 日産 얼마의 生産能力으로

는 國際競爭規模가 되지 못하니 適正規模가 아니라는 判定을 내리는 「專門家」가 있는가 하면 工場立地上的 港灣條件과 原資材輸送, 製品搬出단을 重視한 다른 「專門家」는 適正規模라고 判定하고 있으며 이들은 모두 「專門家」이기 때문에 適正한 判定을 하고 있는 것이다.

그러나 當該企業으로서의 自社의 現象이 適正規模인지 아닌지 알기가 어려우며 지금 우리나라 企業中 우리는 適正規模를 갖추었노라 장담할 수 있는 곳은 거의 없는 것이 아닐까?

適正規模란 여러 가지 要因이 適正한 相關性을 지녀야 하므로 어려운 것이며 어느 정도가 좋으나 하는 것은 小型車보다 大型車가 많은 貨物을 싣는다는 것과 같이 간단할 수 없다.

큰 짐을 싣기에는 大型車가 좋을지 모르지만 路盤이 弱하거나 좁은 길에는 小型車밖에 쓸 수 없는 것을 짐 싣는 量만을 보고 大型車가 適正規模라 할 수는 없지 않은가?

우리나라에 化學系列工場이 들어 올 때 「專門家」들은 獨寡占의 罈려가 있으니 單一化 아닌 다원화가 절대로 필요하다고 강조하였으며 그 때 大規模化가 필요하다고 주장한 것은 工場建立者 들뿐이었고 이들의 意見은 「專門家」와 대부분의 「輿論」에 묻히고 말았다. 10년도 되지 않아 바로 그 「專門家」들이 우리 나라 産業은 適正規模化가 되지 못한 國際競爭 規模未達로 原價高要因을 源泉의으로 지니고 있으니 國際規模化가 이루어져야 한다는 忠告를 아끼지 않게 되었으며 이는 대부분의 「輿論」에 共感을 주고 있다.

당연한 理論이라 하겠으나 國際規模化라는 것을 뒤늦게 提言해 준 「專門家」에게의 섭섭함과 國際規模化는 無作定 現有施設의 擴張으로 믿어 버리는 「一部輿論」에 아쉬움을 느끼는 것이 企業의 현실이 아닐까? 최근에 業種別 適正規模가 基準化되었다. 業種別로 일정한 生産能力 이상으로 工場을 짓는 것이 適正하다는 것이다. 說明이 없어서 모르지만 가장 싼 原價로 製品을 생산할 수 있다는 의미가 아닌가 본다. 물론 國際競爭力이란 命題를 내 걸고서다.

그러나 우리나라의 「專門家」가 計測한 가장 싸게 생산할 수 있는 規模보다 훨씬 큰 同業生産工場이 日本이나 美國에 있으며 작은 工場도 있는

데 그들은 모두 가장 싸게 만들지 못하고 있다는 論證이 없다.

適正規模라는 면에서 생각나는 것은 戰後日本이 生産施設을 建設할 때 內需를 超過하는 大單位工場은 不可하다는 일부「專門家」의 強調가 있었으나 單一工場能力이 內需를 超過하는 巨大規模로 몇개씩 建立되었고 그 製品이 國內外에 市場需要를 형성하게 되었다는 점이다. 適正規模가 아닌 分명한 예가 몇 개 있다. 우리 나라로는 비교적 新規産業이고 內需단으로도 年 20% 이상의 伸張이 계속되는 業種이 寡占狀態로 있다. 既存業體는 그들만의 施設擴張으로 繼續寡占狀態를 유지하려 하고 그렇게 될 趨勢에 있다.

그러나 그 業種의 특성은 全量輸入하는 原料가 日間 몇 萬噸 單位로 필요한데 工場立地는 몇 년 후의 所要量을 搬入할 만한 港灣要件에 있지 못하다. 그런데도 寡占狀態를 유지하기 위하여 저마다 工場建設에 投入한 資金과 비슷한 돈을 들여 港灣工事를 하겠다는 것이며 그들이 내세우는 主張이란 生産施設의 國際規模를 위해서다. 실제 그들은 이미 國際的으로 大單位工場인데도.

또하나 先進諸國은 앞으로 需要減退가 분명하나 현재로서는 아직 需要가 큰 業種의 경우 開發途上國에 大單位工場을 짓게 하여 산 製品을 만들게 하고 이를 輸入하여 內需 또는 輸出需要를 充足하려는 傾向을 보이고 있다.

國際競爭規模化를 내세워 大規模工場을 세우게 하는데, 받는 쪽에서는 感謝한 마음이고 주는 쪽에서는 비싼 값의 施設材를 그것도 큰 덩치로 판다. 오래지 않아 國際需要가 激減되며 遊休施設規模가 커질 것은 분명한 속에 國際協力이 실현되고 있는 것이다. 이럴 경우 適正規模인지 생각할 問題다.

原料製造業體는 最新施設과 建物로 日産 몇 10 噸을 生産하는데 加工業體는 原始의 手工業形態의 零細業體들일 때에는 어느쪽도 適正規模란 내세우기는 어려운 것이 企業의 實際다. 企業現實, 企業實際야말로 그토록 많은 經營指導書와 經濟分析, 有能한 人材를 가지고 있으면서도 不實化, 倒産에 威脅받게 되는 緣由가 아닌가.

企業의 適正規模란 外國의 原價比較나 固定費, 變動費 등 부분적인 數字의 檢討가 아니라 보다

實際에 입각하여 工場이 建設될 立地與件, 社會間接資本과 原料條件, 市場條件 등 産業基盤을 전반적으로 檢證하여 判定하여야 한다.

「이 다음 마을까지 가려면 몇 분이나 걸립니까」하는 길손에게, 「걸어가 보시오」로 對答하고 화를 내는 그에게 「걸는 速度를 보아야 몇 분이 걸리겠는지 알려 줄 수 있지 않겠느냐」고 타일렀다는 英國人의 賢明은 어느 業種은 얼마가 適正規模다 하는 勇敢性에서 「어디에, 어떠한 産業基盤下에 지을 경우냐」고 묻는 賢明으로 適正化되어야 하지 않을까?

6. 轉換의 感覺

지금 우리나라 産業界는 産業合理化를 위한 連의 政策이 시행됨에 따라 무엇인지 커다란 轉換 그것도 急轉換을 試圖하거나 要求받고 있으며 轉換의 契機로 삼아야 할 것도 사실이다.

그러나 무엇을 어떻게 轉換할 것인가가 問題이며 性急함과 無謀함이 排除되어야 하며 外國企業의 模倣이나 經營理論의 盲從이 合理化의 길인 것으로 誤解되어서도 안되고 과거를 무조건 不信하거나 버려야 할 것으로 알아서는 더욱 不合理한 轉換이 되겠다.

지금 우리나라 企業에 필요한 것은 무엇을 어떻게 轉換하느냐에 앞서 무엇을 指向할 것이냐를 構成員의 立場에서, 저마다의 位置에서 冷靜히 그리고 合理的으로 생각해 보는 문제다.

企業이 가야할 길에 앞서서 10년 후 또는 20년 후에 企業이 살아 남으려면, 더욱 발전하려면 어떠한 형태로 되어 있을 것이며 어떻게 되어 있는 것이 바람직한가 하는 未來像을 現實인 合理性 위에서 定立한 다음, 거기에 이르려면 지금의 自身에서, 企業에서, 무엇이 달라져야 하며 어떻게 바꾸어 가는 것이 가장 妥當한 것이냐를 연구해야 하겠다.

企業과 企業人이 받는 時間制約, 精力制約은 대부분 資金問題라는 말이 事實이라면 최근의 措置로 상당한 시간과 精력이 얻어졌다고 할 수 있겠는데 이 絶好의 時期에 轉換의 感覺을 바르게 살리는 것이 企業을 살리는 길이다.

II. 提 言

1. 經營者의 大型化

현재의 經營者는 그 責任과 영향력에 있어서

大人, 큰 人物이다. 작게는 자신의 名譽와 財産에서 크게는 從業員의 家族, 國家의 産業力이나 國際關係에까지 영향을 미치는 責任感을 가지고 있다. 그러나 우리 나라에는 大人이기보다 小人에 가까운 사람이 僥倖히 經營者에 끼어 들면서 이들과 경쟁하다 보니 大人經營者도 小人輩를 흉내내지 않을 수 없게 되었던 데에 構造的 不況의 要因이 深化된 것이 아닐까?

從業員의 服裝에서 上司에 대한 禮節에 이르기까지 細心한 經營者, 社員의 離席行爲에서 對人關係까지 놓치지 않는 經營者, 그처럼 多忙한 直線的인 性格은 호통과 督促에 直結된 나머지 불만과 불안에 싸인채 오히려 큰 흐름을 놓치고 있는 경우가 너무나 많다.

人生觀, 世界觀 속에 뚜렷한 哲學을 가지고 企業의 進路를 큰 테두리 속에 指揮하고 構想하는 經營者, 작은 사고에 필필 뛰지 않고, 全社員이 놀라는 大事件 앞에 餘裕 있게 挑戰하는 大人의 胸度가 먼저 갖추어져야 한다.

一時的으로 利益이 減少되더라도, 競爭業體에 뒤지더라도 確信을 가지고 앞을 바라 보고 밀어주는 經營者가 되기 위하여 스스로 노력하여야 하겠지만 小人에 가까운 經營者가 企業人으로서 남아날 수 없는 風土를 「專門家」와 「輿論」과 「當局」이 이루어야 한다. 企業開發을 위한 産業合理化는 먼저 經營者를 大型化하는 데 注力하여야 한다.

2. 管理層의 視野廣角化

管理層은 企業에 따라 差異가 있다. 重役, 部長, 課長까지가 일반적으로 管理層이라 하지만 자기 이외는 管理對象이 없는 課長도 있고 管理할 일이 없는 重役도 있다. 어떠한 경우에도 우리 나라의 管理層은 자기가 맡은 業務를 열심히 하던 그것으로 책임은 다한 것으로 인정하며 그것으로 만족하는 것이 企業實際다. 그러나 自身の 책상에 펼쳐진 書類나 關係機關, 競爭會社의 實態만을 아는 것으로는 企業發展에 寄與할 수 없다.

同業他社, 關連業界, 政策方向, 세계의 動向 등 광범한 눈길을 쉬지 않고 돌릴 수 있을 때 中堅 幹部로서의 能力이 구비되고 이러한 管理層의 모임이, 그 힘의 集結이 企業을 前進시키는 것이다.

國際市場의 趨勢를 모르기에 얼마나 많은 錯誤가 있었으며 産業의 世界的 경향을 몰랐던 데서 일어난 浪費, 世界的 經濟動向을 몰라서 입은 損失 등 窓 밖을 못 본 좁은 視野의 被害는 얼마나 많았던가?

管理者 스스로 自身の 視野를 넓히기 위한 努力을 아끼지 않아야 하겠지만 企業은 가장 안전하고 정확한 投資의 일부로서 管理者에게 그의 책상에 世界로 視野를 廣域化 할 수 있도록 뒷받침해 줘야 한다.

3. 未來像의 摸索

企業은 前向的이요 未來指向的이므로 未來像의 浮刻·定立은 當期의 利潤追求와 똑 같은 어찌면 더 큰 企業目的이라 할 수 있는데도 企業의 全能力은 當期의 利潤追求에 集中되어 있고 未來像은 社長의 머리 속이나 몇 사람의 社員이 저마다 個別的으로 지니고 있다.

自身の 企業이 지닐 未來像이 너무나 悲慘할 것으로 速斷한 나머지 意識의 現실에 파묻히는 경우도 적지 않았으나 오늘에 쫓겨 앞을 볼 여유가 없었던 경우가 많은 것이 아닐까?

雜務의 激務 속에 시달리는 企劃室의 한쪽에 유능하고 誠實한 사람을 몇 사람 모아 두고 企業의 모든 資料를 備置한 다음 會社의 未來像을 그리게 하고 그들의 필요에 의해서가 아니고는 어느 누구도 부르지 않는 未來像의 摸索이 있어야 하지 않을까?

이들이 望遠鏡으로 먼 곳을 보듯이 未來를 보고 顯微鏡으로 微生物을 보듯이 現實을 分析하면서 있게 될 未來의 自己會社와 있어야 할 未來의 自社를 浮刻시키고, 가야 할 길과 멀리 해야 할 길을 提示해 줄 때 그 企業의 開發方向은 바르게 設定되는 것이 아닐까?

끝으로 企業經營의 責任은 남김 없이 經營者에게 돌아 가며 經營者의 指示에 따라 解任되지 않고 일해 온 從業員에게는 어떠한 責任도 돌릴 수 없다. 從業員의 引責과 參與는 自意일 수밖에 없고 強要될 수 없다는 것이 오늘날 現實化된 實際다. 그러므로 企業의 合理化와 開發은 전반적으로 經營者의 責任下에 率先하여 이루어져야 한다는 點이 強調되어야겠다.