

技術開發과 經營戰略



梁 在 炫
〈韓國科技研 副所長〉

技術開發을 위한 經營課題

이제 우리나라의 企業은 技術開發, 技術革新을 바탕으로한 重化學工業化에 발돋움하는 變革期를 맞이하게 되었다.

그동안 對內外的인 與件變化로 石油를 비롯한 대부분의 原資材가 價格引上된 것을 輸入하여 工産加工原資材 또는 完製品으로 生産, 輸出하고자 하는 우리나라 企業은 이제 상당한 시련과 도전을 받게 된 것이다.

이러한 環境 속에서 國內기업이 經營戰略面에서 重要視해야 할 것은 獨創技術의 開發活用과 人力을 資源化하는 데 있으며, 이것은 技術개발 또는 技術革新을 바탕으로 하는 技術集約的인 제품을 생산하거나 輸出하는 대신, 우리가 필요로 하는 천연원자재를 확보하면서 關聯技術도 아울러 개발하여 資源을 代替하거나 보다 有效하게 活用해 나가야 할 것이다.

그러면 企業이 당면한 긴급과제로서 技術개발이나 技術혁신은 어떻게 推進할 것인가 하는 方向設定은 모두가 自社技術의 개발보호와 他社技術의 導入活用으로 新製品을 개발하는 데 있다고 보아진다. 이는 곧 날로 앞서가는 國內外技術情報, 市場情報, 經營技術 등을 신속히 調查入手하여 이것을 바탕으로 한 持續的인 研究開發을 통하여 보다 발전된 技術로 改良, 또는 新製品化하는 한편 他社 또는 外國에 앞서서 이 신제품을 특허로 권리화해야 하는 것이다.

이와같은 과정은 결코 容易한 것이 아니어서 企業에서 자칫 소홀히 다루기가 쉽다.

대개 어떠한 형태이건 工場만 건설하면 製品이 팔리게 되고 이것을 再投資하여 施設擴張을 통한 擴大再生産이라는 安逸한 經營方式에 의존함으로써 技術개발이나 技術革新에의 刺戟을 誘發하는 동기를 갖지 못하였다.

그러나 오늘날과 같이 國內外與件이나 企業環境이 좋지 못하고 展望마저 불투명한 이때 技術개발을 基軸으로 하는 經營戰略으로 對外競爭力을 강화하고 불황을 脫皮하는 體制轉換이 시급하다 할 것이다.

이러한 觀點에서 企業은 利潤의 一定率을 技術개발이나 技術혁신을 위한 研究開發費로 充當함으로써 研究施設을 擴大強化하고 各種 技術정보자료나 文獻을 所藏하며 分野別 專門要員을 確保養成하는 것이 시급한 課題일 것이다.

한편 企業이 지닌 獨自的 技術만으로는 對外競爭力이 미흡할 때 연구개발비용의 일부를 先進技術導入形式으로 移植시켜 나가야 할 것이며, 여기에는 반드시 技術使用料(Royalty)나 ノウ하우(Know-how fee)를 支拂하여야 하고 導入上 選別은 自社技術이나 製品開發은 물론 國內 산업에 미치는 波及效果를 考慮하여 신중히 다루어야 할 것이다.

흔히 도입되는 先進技術이 낡았음에도 비싼 特許料를 지불하거나 過多히 約定함으로써 선진 기술이면 無條件 들어와도 좋다는 그릇된 認識에 젖어왔음을 經驗하거나 눈여겨 보아왔다.

□ 特 輯

기업은 모름지기 지금과 같이 경영상 어려운 때일수록 挫折됨이 없이 經營戰略을 기술개발, 기술혁신에 중점을 둔다면 보다 深刻한 不況이나 환경에 부닥치더라도 動搖됨이 없이 臨機應變할 수 있을 것으로 확신한다.

技術開發 目標設定 및 方向

오늘날과 같은 變革期에는 무엇보다 企業은 社會環境의 급격한 變化에 적응하지 아니하면 안되며, 企業經營者는 將來에 豫測되는 變化에 對策을 樹立하는데 精力을 경주해야 할 것이다.

企業의 將來에 관하여 대체적으로 社會變化에 의한 需要變化豫測과 技術革新에 의한 技術豫測으로서 이에 따라 企業이 나아가갈 方向이나 重點目標가 明示되어 이러한 目標指向의 활동이 충분히 이루어질 수 있는 조치를 講究하지 않으면 안 된다.

이러한 점에 대해서는 先進國의 成果를 뒤쫓아가고 있는 우리나라 企業의 先行豫測에 대한 調査·檢討制度는 불충족하였다고 본다.

그러나 앞으로는 이러한 豫測에 대한 企業內외의 專門的인 調査研究와 이것을 基礎로 한 最高經營者의 目標方針의 결정이 충분히 이루어져 이것이 企業內에 滲透되어야 할 것이다. 企業에서의 調査研究는 各事業部의 「마케팅스텝」 및 企劃室에서, 그리고 最高經營者의 目標方針을 결정하는 것은 任員會, 常務會에서 하고 있으나, 이 部門의 質的 強化를 어떻게 할 것인가의 問題가 더욱 중요하다 하겠다.

이 경우 무엇을 중점적으로 開發할 것인가는 最高經營者의 判斷이나 意思決定이 대단히 중요하지만, 이것을 總和的으로 이루어나갈 수 있는 目標設定이 더욱 어렵다고 하겠다.

그러나 企業에서의 人材, 資金을 뒷받침한 研究開發은 어떻게 開發에 타이밍을 맞추어 할 것인가에 따라 그 성과에 重大한 影響을 미치는 것이라 할 수 있다.

우리나라에 있어서 技術開發成果의 企業화가 늦어지고 있는 데다 이것도 先進國에서 企業화된 것을 導入하고 있어 새로이 開發하는 때는 市場性和 企業성을 관련시켜야 할 것이며, 이를 위하여 事業部門의 톱매니저들은 더한층 熱意를 가지고 研究開發部門을 뒷받침해 나가야 할 것

이다.

製品이나 技術을 開發하여 그 目標를 달성하는데는 開發分野別 組織, 人的 配置 등의 責任制가 보다 효과적이라 하겠다. 이와같은 組織이나 人的 配置는 말은 바 業務의 成果를 거두기 위해 현재의 組織에 拘束되지 않는 伸縮性있는 팀制로 하여 專任하는 프로젝트-매니저, 또는 팀 리더에 따라 集中的, 精力의으로 開發할 수 있는 體制로 轉換하여야 할 것이다.

또한 최근에는 技術開發이 規模化하거나 시스템화하지 않으면 안되는 것으로서 이에 따라 작 팀이나 프로젝트를 다시 시스템으로서 組織化할 필요가 있다.

어떤 경우에서도 目標方針은 명확히 하여 最適의 研究員 등의 配分이 이루어져야 하며, 특히 大規模의 開發 또는 시스템 開發에는 언제나 큰 리스크를 隨伴하고 있어 開發을 성공시키기 위해서는 프로젝트-매니저, 팀 리더의 人選은 가장 중요하게 생각하지 않으면 안 된다.

이것은 最高經營者가 용단있게 適任者를 人選할 필요가 있다.

研究開發 시스템 運營管理

企業經營에서 무엇보다도 技術開發을 어느 분야보다 우선에 두어야 함은 두말할 필요가 없다. 이에 따라 技術開發의 성과를 거두는 것은 일반적으로 研究者 및 技術者이며, 이들 研究者나 技術者의 確保와 그들의 能力增大는 經營戰略에서 크게 다루어져야 할 것이다.

그러나 우리나라 企業들은 아직도 研究職, 技術職의 重要性을 認識하면서도 이를 활용하지 못하고 있는 실정이다. 이 때문에 從來와 같이 管理와 技術의 兩面을 兼職시키던지 適性이나 專攻을 무시한 年功序列에 의한 單純한 人事配置를 하는 경우가 많다. 이것이 企業의 技術開發을 阻害하는 요인이 되어 왔다.

이 때문에 主任研究員制度나 主任技師制度를 두어 管理者群과 별도로 專門的이고 高度화된 技術者를 優待하여 효과적인 運營을 도모함이 보다 바람직하다 할 수 있겠다.

현재 우리나라 企業은 技術開發을 위하여 이러한 方案을 推進할 때이며, 더우기 하나의 技術者確保手段으로서 生産現場의 管理者는 적극

적으로 現場技能工 出身들에 管理教育을 실시하여 이들을 早期에 登用할 수 있도록 하고, 學校 卒業技術者 대부분을 專門分野의 技術向上에 專念하여 그들대로 독자적인 高度한 技術者로서의 業務를 담당케 함으로써 社內 技術開發陣을 강화할 것을 통감하고 있다.

다음에 企業이 필요로 하는 것은 技術者의 再教育이라 할 수 있다. 현재는 技術革新의 進展이 급속히 이루어지고 있어 既得의 技術을 방치해 두면 얼마 가지 않아 陳腐化되고 마는 것이다. 이 때문에 새롭고 高度한 科學技術知識의 習득이 오늘날의 技術者에게는 절대 緊要한 것이다. 企業經營에서 技術開發 技術革新을 優位에 두는 先進諸國이나 우리나라에 이르기까지 技術者의 스카우트 制度가 常識化되어 가고, 앞으로 이와같은 추세는 계속될 것으로 내다보고 있는데 技術者, 技能工의 企業內教育이야말로 절대 귀중한 과제라 할 수 있겠다.

이와같은 社內教育은 企業에 따라 실시하는데도 있으나, 高度의 最先端技術이나 新技術 등에 관해서는 社內教育으로 불충분하며 國外에의 留學, 研修派遣 및 國際會議에의 參加, 國內外研究者들의 意見交換을 獎勵하면서 社內에 새로운 技術研修所의 設置, 新技術에 관한 權威者 招請 講義와 協同研究 및 討議를 함으로써 自社技術者의 啓發體制를 補強해 나가야 할 것이다.

技術開發成果의 활용이라는 측면에서 볼 때 우리나라에서는 技術研究開發의 成果가 充分히 활용되지 못하고 있기 때문에 技術開發의 企業化가 순조롭지 않거나 技術關係로 인한 國際收支가 악화되고 있는 것이다. 技術開發의 성과는 企業에 있어서 극히 귀중한 資產이며, 最高經營者는 研究成果의 早期企業化를 서두르는 것은 물

론 이러한 資產의 特許, 노우하우로서 확보하거나 이용하는, 보다 積極的인 運營管理를 해야 할 것이다.

각 企業은 研究開發에 있어서는 기존 他企業의 技術을 相互活用하는 데 노력하여 技術開發의 重複이나 다른 企業의 開發을 뒤쫓는 精力과 時間을 節減하여 우리나라 企業의 脆弱點으로 나타나고 있는 先端獨創技術의 開發에 集中的으로 힘을 기울일 때가 아닌가 생각된다.

앞으로 企業에서는 技術交流를 적극적으로 추진하기 위해서 技術이나 特許를 가능한 한 公開하는 制度를 설정하여 國內外를 통해 廣範圍하게 技術交流를 促進함으로써 自社技術을 발전시키고, 또한 새로운 技術을 開發하는 契機를 마련해야 할 것이다.

끝으로 技術革新時代에 企業이 당면한 經營上의 課題를 요약해 보면,

- ① 技術變化豫測體制의 強化와 最高經營者에 의한 명확한 目標設定
- ② 技術開發推進 및 企業化를 위한 管理體制
- ③ 技術開發을 위한 프로젝트制
- ④ 專門技術職制度
- ⑤ 企業에 있어서 高級技術者의 育成
- ⑥ 技術開發成果의 活用 및 相互利用

등이라 할 수 있겠다.

企業의 技術革新에 대하여는 直接的인 技術開發 외에도 현실적으로 시급히 해야 할 여러가지 問題들이 山積해 있는 바 그것은 技術者 및 技能工確保, 賃金上昇에 대처하는 生産性增強問題 등 기술개발문제와 더불어 새로운 환경에 適應하는 目標設定에의 挑戰에 劃期的이고 前進的인 經營革新이 이루어지지 않으면 안 될 것이다.

76年 經濟政策

목표와 운용방침

◇ 物價의 安定

- ① 總需要의 管理
- ② 物價行政의 強化
- ③ 流通構造의 改善
- ④ 物資需給의 圓滑化

◇ 國際收支改善

- ① 輸出의 증대
- ② 수입의 節約
- ③ 長期低利借款의 확보
- ④ 진실한 外債管理

◇ 技能人力開發

- ① 技能人力의 供給擴大
- ② 技能人力의 進出지원
- ③ 養成體制의 개선

◇ 貯蓄의 增大

① 民間저축의 增加

- ② 政府貯蓄의 增大
- ③ 金融貯蓄의 증대
- ④ 消費生活의 健全化

◇ 着實한 成長

- ① 經濟成長 7~8%
- ② 1人當 GNP 6백11弗
- ③ 産業構造고도화