21世紀를 向한 優良·成長企業의 條件
— 經營戰略을 中心으로 —

金 東 基
<高麗大 經營大 敎授>

국민소득 1만5천달러시대를 지향하는 2천년대의 우리나라가 추구하는 국가목표는 ①자유롭고 안정된 민주국가건설 ②풍요롭고 번영하는 통일국가 실현 ③정의롭고 골고루 잘 사는 복지사회건설 ④첨단산업중심의 기술 정보지식 집약적인 선진공업국가건설등으로 요약할 수 있다.

이러한 국가목표를 순조롭게 달성하기 위해선 △공정하고, 자유로운 경쟁을 통한 시장경제체제확립, △계층간의 격차축소와 중산층의 확대, △중소기업의 중견 기업으로의 발전지원, △도시와 농어촌간의 격차해소와 균형된 발전을 위한 地方化의 촉진, △근면하고 성실하며 기꺼이 그리고 열심히 일하려는 근로윤리의 회복등이 실현되어야 한다.

市場의 전면개방

그러나 6·29선언이후 우리나라의 기업환경은 △고물가, △고임금, △고금리라는 3高難에다가, △무역수지와 국제수지 적자폭의 확대, △급증하는 外債, △구인난 인력난, △선진국과의 기술격차확대, △미국을 위시한 EC제국의 국내시장개방 압력 증대등으로 계속 어려워지고 있는 실정이다.

특히 금년 7월 1일부터 제2단계 유통시장이 개방되어 이미 국산 家電제품 매출의 20% 감소가 우려되는 상황이 벌어지고 있는데 멀지않아 광고·법률 서비스, 회계서비스, 금융, 운송, 보험, 증권 등 거의 모든 분야의 시장이 외국기업에 전면 개방될 상황에 놓여있다.

이제 우리나라 기업은 외국에 나가지 않아도 국내에서 외국기업과 치열한 경쟁을 해야하기 때문에 국내 시장에서 국제경쟁력을 갖지 않으면 도태될 상황에 처하게 된 셈이다.

경제발전이론가로 유명한 「슘페터」는 기업의 성장기회를 낳는 新機軸을 「혁신」과 「기업가 정신」이라고 불렀다. 혁신은 「창조적 파괴」행위로서 기술과 경영의 진부화가 그 어느 때보다도 가속화되고 있는 요즘과 같은 상황에서는 매우 중요한 기업발전의 요소이다.

單品경영의 위험

기술혁신에 관한한 「오늘의 성공」이 반드시 「내일의 성공」을 보장하는 것은 아니다. 산업의 쌀이라고 불리는 반도체산업의 현황은 그 대표적 예라고 할 수 있을 것이다.

메모리의 고집적화와 高進化를 둘러싼 기업간의 기술개발 경쟁은 수많은 기업을 도산시키면서 또 한편으로는 새로운 기술과 제품을 들고 나오는 신기업을 탄생시키고 있다.

지금까지 單品經營으로 성공했던 많은 기업이 최근 몰락내지 도산하고 있는 이유는 창조

적파괴인 혁신을 소홀히 한 까닭이다.

얼마전에 도산한 동양정밀이 그 대표적 케이스이다. 單品經營의 위험을 感知한 인켈이 「脫오디오」「入종합전자기기」로 재빠른 기업변신을 시도하고 있는 것도 바로 이러한 이유 때문이다.

따라서 우리나라기업은 국내 외적으로 경쟁이 치열해지고 있는 이 시점에서 他企業보다 한발 앞서서 혁신을 위한 기업변신을 끊임없이 시도하는 기업으로 만드는데 초점을 맞추어야 한다.

뛰어난 「企業家精神」이란 △독창적으로 사업기회를 포착하는 비즈니스센스와 통찰력, △사원들로 하여금 기꺼이 일하고 싶고 회사에 충성을 바치고 싶도록 만드는 동기부여능력, △고객의 욕구를 정확히 파악하는 예리한 관찰력, △스스로 위험부담을 하면서 신제품·신시장을 개발하려는 개척자정신, △기업환경변화에 잘 적응하는 적응능력, △기업환경변화를 잘 이용관리하는 관리능력, △중장기적 안목에서 사업을 계획하고 추진하는 未來豫測能力등을 통털어 일컫는 기업가의 「마음가짐」과 「자세」를 말한다.

현상타파를 하기 위해선 기존질서를 깨야하고 스스로 변화를 창조해야 하며 새로운 가치관 창조와 기꺼이 위험부담과 모험을 하려는 「마음가짐」과 「자세」가 있어야 한다. 이것이 바로 「기업가」정신인 것이다.

이제 새로운 기업의 성공공식은 「모험적인 기업가정신+혁신」이며 실패공식은 「무사안일주의의 현상유지+변화거부」로 요약할 수 있다.

이처럼 기업가정신과 혁신은 우량기업과 성장기업이 되기 위한 2대요소가 된다. 기술혁신의 경쟁이 얼마나 치열한가하는 事例를 하나 소개해보고자 한다.

東京通信工業(株)의 후신인 소니는 많은 부문에서 기술의 선두주자였다. 최대의 라이벌인 마쓰시타(松下電器産業)는 일본 최대·최강의 「판매력」으로 대회사가 된데 반하여 소니는 일본 最高·最良의 「기술력」으로 오늘의 발전을 이룩했던 것이다. 소니가 창조했던 기업이미지는 「高品質 高價格」의 브랜드 이미지였다.

소니 VCR실패

그러나 최근 소니는 일대 전환점을 맞이하고 있다. 왜냐하면 전자기술이란 이미 성숙기를 맞이하여 기업간의 기술격차가 급속하게 축소되어 기술의 선두주자라는 소니의 상술은 이제 잘 먹혀들어가지 않고 있기 때문이다. 그 대표적 예가 소니의 VCR이다.

2차대전이후 일본의 최대수출상품이 되었던 VCR은 소니가 미국의 RCA로부터 들여와서 상업용으로 맨먼저 개발했지만 경쟁회사들이 소니의 베타막스의 방식보다 더 우수한 VHS방식의 VCR을 개발, 도전해온 결과 베타막스방식의 소니 VCR가 마침내 「참패」하고 말았기 때문이다.

캐논의 일대變身

소니의 VCR실패케이스와는 반대로 21세기라는 미래를 내다보고 「혁신」과 「기업가정신」으로 기업변신에 성공한 기업으로서 日本光學(株)과 캐논을 들수 있다. 이 두 회사는 카메라 전문메이커였다. 이 두회사는 모두 21세기에는 카메라시장이 성숙화단계에 도달할 것으로 내다보고 「카메라 단품경영」에서 오는 위험을 예견하고 이 위험에서 벗어나고자 사무기기와 반도체부문에 뛰어들었다.

말하자면 카메라회사에서 OA기기 반도체 제조회사로 일대변신을 한 셈이다. 日本光學(株)은 고정밀 반도체제조기계 생산에 주력하고 있고, 캐논은 카메라를 비주력상품으로 밀어내고 퍼스널컴퓨터나 워드프로세서를 주력상품화한 대형 OA기기메이커로 일대 변신을

하고 있다.

캐논은 카메라 제조회사로서 축적된 정밀가공기술 전자기술을 OA기기 및 반도체생산에 잘 응용하여 성공을 거두고 있는 것이다.

이제 급변하는 국내외 기업환경이 요구하는 한국기업의 경영혁신을 피할래야 피할 수 없는 시대적 과제가 되었는데 이러한 과제를 풀어나가기 위해서는 다음과 같은 「우량기업의 조건」내지 「성정기업의 조건」을 갖추지 않으면 안된다.

첫째, 최고경영자의 왕성한 벤처정신이 우량기업·성장기업의 필수조건이다. 기업환경이 위기에 처해 있을수록 기꺼이 변화를 창출하고 위험을 부담하려는 기업가정신을 필요로 한다. 危機란 「쇠퇴·멸망의 위험」과 「성장·발전의 기회」를 모두 의미하기 때문에 이러한 도전정신과 위기극복정신없이는 오늘의 총체적 위기를 이겨나갈 수가 없는 것이다. 둘째, 쇠퇴산업 또는 日沒산업에서 과단성 있게 발을 빼고 성장산업 또는 日出산업으로 진출하는 결단력과 성장지향적 경영자세가 필요하다. 앞에서 예로든 日本光學(株)과 캐논 두회사는 모두 日出산업으로 진출하여 성공을 거두고 있는 대표적 회사들이다.

셋째, 최고경영자의 확고한 비전과 경영철학 및 기업이념으로 무장된 건전한 기업문화를 갖고 있어야 한다.

한 기업의 기업문화가 과거 지향적이고 현상유지적이며 진취성 미래지향성 시대적 공감대형성이 결여되어 있다면 그 기업은 발전하기 어렵다.

우리나라에서 某그룹에는 勞組가 없는데도 이렇다할 노사분규가 없는데 반하여 또 다른 그룹들에는 강력한 勞組가 있어 종업원에 대한 상당한 물질적 대우를 해주는데도 노사분규가 연중행사처럼 일어나고 있는 것은 바로 기업문화의 차이때문이다.

행복창조에 바탕

무릇 모든 기업의 기업문화는 「人間의 행복감창조」에 그 바탕을 두어야 한다.

인간의 행복감이란 「자기 능력을 충분히 발휘하여 얻는 성취감 만족감 긔인정감 기쁨 보람등을 느끼는 감정」이다.

따라서 기업은 종업원들에게 이러한 행복감을 느끼면서 일할 수 있도록 능력발휘의 장소 기회 조건을 만들어 주어야 한다.

넷째, 이윤추구 일변도의 기업경영대신 국민생활향상을 궁극의 목표로 하는 기업경영으로 경영목표를 바꾸어야 한다. 말하자면 「그린마케팅」을 전개해야 한다.

지금까지 대부분의 국내기업은 이윤추구에만 지나치게 집착한 나머지 자연환경 생태환경의 보존 개선에 대해선 별로 큰 관심을 보이지 않았다.

그 결과 수질오염 대기오염 각종 공해물질의 대량배출등과 같은 사회적으로 매우 바람직스럽지 못한 기업활동을 해온 경우가 많았다. 그 대표적 케이스가 「페놀」유출로 물의를 빚은 D그룹을 들 수가 있다.

공해방지기업으로서 또 국민의 생명보호기업으로서 그리고 국민생활향상에 기여하는 기업으로서의 모습을 보여주지 않고 그 반대의 모습을 보여준다면 오히려 국민들은 不買운동 등을 통해 공해다발기업이나 생태환경파괴기업을 枯死시킬수가 있는 것이다.

다섯째, 축적혁신 대신 「突破혁신」 전략의 도입이 필수 조건이다. 혁신이란 異質+異質은 新結合을 뜻한다. 同質+同質은 同質의 量的增大로 혁신이 아니다. 물에다가 물을 타면 물의 양만 많아지지 아무런 질적 변화가 없다. 그러나 재래식기계(異質)+전자기술(異質)은 메커트로닉스(機電)라는 新結合을 가져와서 혁신이 되는 것이다. 또 재래식통신기기(異質)+전자기술(異質)은 텔레커뮤니케이

션(新結合)을 가져와서 부가가치정보망(VAN) 근거리정보망(LAN) 정보통신망시스템(INS)을 탄생시키고 팩시밀리, 무선전화기(비행기 선박 기타 승용차 버스안에서 국내·국제전화를 할 수 있는 새로운 통신기술)등을 탄생시킨것도 대표적인 기술혁신의 예이다.

축적혁신이란 手動式카메라 → 半自動式카메라 → 完全自動式카메라 → 超自動式카메라의 경우처럼 기술혁신이나 제품혁신을 단계적으로 조금씩 축적해 나가는 것을 의미하는데 반하여 「突破혁신」은 「필름없는 카메라」의 경우처럼 카메라의 개념을 바꾸어 놓는 것과 같은 혁신을 말한다.

여섯째, 가장 중요한 우량기업 성장기업의 조건으로 일상적인 오퍼레이션 중심경영에서 戰略中心經營에로의 전환능력을 갖추는 일을 들 수 있다.

지금까지 많은 기업들은 生産工程이나 문서의 결재단계를 단축하거나 自動化하는 등의 일상적인 업무(오퍼레이션)의 합리화나 효율화에 경영관리의 중점을 두었으나 앞으로는 어떤 업종 어떤 제품을 택할것인가 하는 선택전략을 중심으로 한 전략중심경영에 더 많은 비중을 두어야 한다.

USX 전략경영

예컨데 미국 최대의 철강회사였던 유 에스 스틸은 전략적 경영으로 회사이름을 U·S·X로 바꾸고 철강제품판매는 총매출액의 20%이고 80%가 석유를 비롯한 비철강제품으로 바꾸었으며 일본의 新日本製鐵(株)도 총매출액의 50%만이 철강제품이고 40%가 전자정보통신기기이며 나머지 10%는 레저산업부문의 매출액으로 구성되어 있을 정도로 기업변신의 전략을 도입하고 있다.

즉 제철工程의 자동화나 효율화와 같은 오퍼레이션에만 매달려서는 숲을 이루고 있는 나무의 일부만 보고 숲전체와 숲으로 이루어진 산전체를 보지못하는 愚를 범하기 쉬운 것이다.

이제 한국기업은 혁신없이는 생존 발전할 수가 없다. 의식구조의 혁신, 기술혁신, 제품혁신, 경영관리혁신을 통해 우량기업이 되고 성장기업이 되는 諸條件들을 마련해 나가야 한다. 이 길만이 「쇠퇴와 멸망의 위험」을 극소화하고 「성장과 발전의 기회」를 극대화시키는 가장 확실한 危機극복의 처방임을 기업경영관리자들은 명심해야 할 것이다.