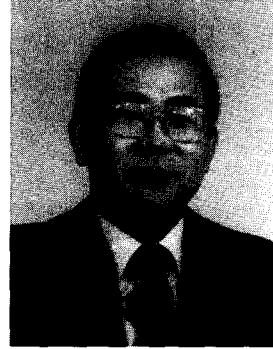


일등만이 살 수 있는 산업사회



백 종 현

<서강대 경영학과 교수>

작년 11월 15일자 Fortune지에는 미국 컴퓨터 산업의 간판격이라고 할 수 있는 IBM의 거너스 회장의 개혁전략을 소개한 바 있다. 흔히 “굶픈 공룡”에 비유되던 IBM이 인텔사와 마이크로 소프트사의 강력한 도전에 대응하기 위하여 마련된 것이라고 설명하고 있다. 그의 주요내용을 살펴 본다면 다음과 같이 요약된다.

첫째로, 회사를 분해할 수는 없다. 따라서 IBM을 종전보다 더욱 공고히 구축한다.

둘째로, IBM은 소비자의 제1차적 컴퓨터 회사로서의 위치를 다시 확보한다.

셋째로, 컴퓨터 산업분야에 대한 신기술의 독점적 공급자가 된다.

넷째로, 핵심사업으로서 POWER(Performance Optimization with Enhanced RISC) PC를 개발한다. 여기에서 RISC란 “Reduced Instruction System of Computing”을 의미한다.

다섯째로, 대형컴퓨터는 더 이상 전략의 핵심은 아니지만 계속적으로 생산한다.

여섯째로, IBM의 가장 큰 적은 IBM자신이다. 따라서 사원들은 최대한으로 시행착오와 관료주의

를 최소화한다.

이상과 같은 IBM의 개혁전략을 살펴 본다면 명확하게 국내에서가 아니라 전세계에서 일등이 아니고는 더 이상 살아 남을 수 없다는 점을 제시하고 있다고 할 수 있다. 이를 좀더 구체적으로 설명한다면 생산하는 재화와 서비스의 경쟁력이 최고의 수준을 유지해야만 한다는 절대명령을 그대로 표현하고 있다고 할 수 있을 것이다.

그렇다면 경쟁력이란 무엇인가? 이를 아무리 어렵게 설명한다고 하더라도 궁극적으로는 겨워서 이길 수 있는 힘 또는 잠재력이라고 할 수 있으며, 결국 이긴다는 것은 시장에서 고객에게 선택 또는 재선택됨을 의미한다고 할 수 있을 것이다. 이를 위해서는 높은 생산성(productivity)을 성취하여 낮은가격을 실현하거나, 높은 수준의 품질(quality)을 확보하거나 나아가서는 새로운 기술을 개발함에 있어 성공을 거두는 것이라고 할 수 있다.

이들을 요약한다면 각각 가격경쟁력, 품질경쟁력 그리고 기술경쟁력의 확보라고 할 수 있을 것이다.

UR 협상이 지난 7년동안 여러국가들의 경제적인 이익을 앞세운 힘겨루기 끝에 작년 12월 15일 타

결되었다. 이는 세계경제 질서의 혼란과 극심한 경제침체를 탈피하고, 21세기의 자유로운 국제교역질서를 확립시키기 위한 새로운 규범의 준비라는 명분을 발견할 수가 있으며, 1947년 GATT체제가 출범한 후 7차례 다자간 협상을 거치면서 각국들이 펼쳐 놓았던 관세 및 비관세 장벽을 제거하면서 자유로운 교역의 확대를 폭 넓게 추진하여 온 것이다.

특히 협상이 기존의 다른협상과 가장 큰 차이가 있다고 할 수 있는 것은 공산품의 교역확대 뿐만 아니라 '80년대 이후 점증하고 있는 서비스, 지적 재산권 그리고 무역투자등 새로운 분야를 포함시켰을 뿐만 아니라, 국가간의 정치적 이해가 걸려 있는 농산물까지도 대상이 되고 있다. 따라서 국제통상질서의 커다란 변혁을 초래해 왔다고 할 수 있으며, 이로 인하여 기업환경의 변화는 매우 새로운 국면을 맞게 되었다.

즉 개방화는 불가피해졌으며, 이와같은 새로운 틀 속에서 어떻게 한다면 자국 내지는 자사에 유리하도록 활용할 수 있는가 하는 문제가 지상과제가 되어 있다고 할 수 있을 것이다. 특별히 대외 지향적이며, 수출 의존적인 우리의 경제와 기업들에게 제기 되는 문제들을 결코 작다고는 할 수 없을 것이다.

과거의 일부 경제학자들은 마땅히 국가는 유치한 수준에 머물고 있는 산업을 보호육성해야만 한다는 이른바 유치산업 보호론을 주창한 바 있으나, 이는 상대적으로 우위를 유지하고 있는 산업을 집중적으로 육성해나가고, 교역을 확대해 나아 간다면 상호간 이익이 된다는 이른바 비교 우위설에 의하여 새로운 방향이 설정되었음은 우리 모두가 익히 알고 있는 바 이다. 그러나 차제는 이와같이 상대적인 우위만을 지키는 것으로 결코 생존하기 조차 어려운 환경에 처해 있다는 점이 더욱 절실하다는 것이다.

오늘날 많은 학자들은 이와같은 새로운 교역질서를 위한 틀에 대처하는 방안은 비교우위에 있는 산업을 집중적으로 육성하여, 경쟁력을 키워 나아가는 것이라고 밝히고 있다. 그러나 현실은 이것 조

차도 용납하고 있다고 할 수 없는 것이다.

즉 일등이 아니고는 세계시장에서 살아 남을 수 없는 치열한 경쟁하에 당면하고 있다는 것이다.

물론 UR 협상과정에서 볼 수 있는 것과 같이 이제 국제질서는 진부한 이념적인 것보다는 실리위주의 경제적인 것이 급속히 확대되고 있음을 발견할 수가 있다. 그러나 실제적으로 국제교역의 완전한 개방은 현실적으로 적지 않은 애로가 복재되어 있음을 감지하고 있다. 각국들이 이를 타개할 수 있는 방안으로 지역블럭화를 시도하고 있음은 잘 알려진 사실이다.

따라서 이와같은 다자주의와 지역주의 그리고 협력과 경쟁이 상충하는 상황하에서 세계무역기구(WTO)라는 새로운 조직이 마련되기에 이르러 이의 역할이 바로 UR협상의 성패를 결정지울 것으로 생각해 볼 수 있다.

더우기 이와같은 양태의 다자간 협상이 앞으로 계속될 것이라는 점은 결코 소홀히 할 수 없는 점이다. 특별히 환경문제와 무역문제를 연계시키려는 이른바 그린라운드라든지 노동문제와 연결지우려는 블루라운드 나아가서는 공정경쟁문제, 과학기술문제, 투자, 노동과 환경문제등 무역과 종합적으로 연계지우려는 크린턴라운드의 제기가 예고되고 있다. 그러므로 이들의 광범위하고, 포괄적인 영향력은 매우 클 것으로 예상할 수 있으며, 이들을 극복할 수 있는 최선의 길은 오로지 일등하는 것이라고 할 수 있을 것이다.

때대로 어느 사람의 경우는 “이등이 있어야 일등이 있지 않겠는가?” 주장하면서 치열하고, 각박한 경쟁사회를 타하기도 하지만 실제적으로 오늘날과 같은 기업환경하에서는 이와같은 이등을 로맨틱하게(?) 볼 수 있는 여유가 결코 없다는 것이다.

공자의 말을 빌린다면 “통치자가 가장 우선적으로 해야 할 일은 바로 말의 뜻(meaning of word)을 명확히 해 두는 것”이라고 제시하여 주고 있다. 이것이 의미하는 것은 정책이나 전략을 수립함에

있어 말의 뜻을 명확히 하는 것이 전제임을 밝히는 것 이라고 할 수 있다.

이미 제기한 것과 같이 지금과 같은 변질된 기업 환경하에서라면 궁극적으로 품질가격 그리고 기술의 문제를 해결하는 것이라고 하겠다. 그러나 이들에 관하여 현실적으로 통용되고 있는 뜻과 의미는 극심하게 변질된 기업환경하에서 정책이나 전략을 강구함에 있어 전혀 도움이 된다고 할 수 없는 진부한 것으로 다뤄지고 있어 올바른 방향으로 문제가 해결되어 가고 있는 것인지 매우 의심스럽다고 할 수 밖에 없다.

첫째로 품질의 개념에 관한 것이다. 전통적으로 품질이라면 연구소와 같은 전문적인 기관에서는 상품이 지니는 물리적이며, 화학적인 특성의 전체로 보아 왔으며, 신문이나 잡지와 같은 곳에서는 표준과 대조해 보는 검사에서 불량품으로 처리되는 즉 불량율로 이해하여 왔다. 심지어는 신제품이 품질이 좋다고 이해하려는 경우까지 있다. 오늘에 이르러서도 아마도 이와같은 범주를 벗어나지 못하고 있는듯 하다. 이상과 같이 품질의 개념을 이해하는 것은 오늘과 같이 변질된 기업환경에 비취 본다면 커다란 오류라고 하지 않을 수 없으며, 대책을 강구함에 있어서 현실적으로 아무런 의미가 없다고 할 수 밖에 없다.

가령 평생동안 신어도 헐지 않는 구두가 있다고 하자. 이는 오늘의 통상적인 품질의 개념에 마취 본다면 “매우 품질이 좋다.”고 하지 않을 수 없다. 그러나 이것이 시장에서 매우 높은 가격때문에 전혀 소비자들에게 수용되지 않는다고 하더라도 “품질 좋다고”하는 것은 부질없다고 할 수 밖에 없다. 더우기 오늘날 기업들이 생산하는 재화들은 대부분의 시장의 고객을 위한 생산 즉 시장생산 또는 상품생산을 하기 때문에 시장에서 소비자들의 수용성 즉 시장성(marketability)이라는 요소를 품질의 개념 영역내에 반드시 포함시켜야만 하겠다는 것이다.

예를 들어 본다면 재화가 지니는 물성적인 것 뿐

만아니라 애프터 서비스, 기호에 대한 적합성, 인식도와 같은 것들도 포함되어야만 한다는 것이다. 우리에게 최근에 이르러 관심사가 되고 있는 ISO (International Standards Association)의 9000 시리즈에서 준용하고 있는 품질의 개념을 살펴 본다면 ISO 8402에 다음과 같이 정의되고 있음을 발견할 수가 있다.

“명시적이거나 암묵적인 소비자의 요구를 만족시켜 줄 수 있는 재화나 서비스가 지니고 있는 특징과 특성의 전체”라고 정의되고 있다.

더우기 불량율로서 품질을 이해하려는 것은 보다 큰 오류라고 하지 않을 수 없다. 오히려 이는 품질을 설명할 수 있는 것이라기 보다는 생산성(productivity)을 설명하는 것이라고 하는 것이 옳은 것이다. 단지 전통적인 품질의 개념인 검사품질(quality of inspection)이라는 관점에서라면 의미가 있을지 모르겠다.

뿐만아니라 생산성에 대한 의미의 변질도 새롭게 수용해야만 할 것이다. 생산성이라면 일반적으로 “투입(input)에 대한 산출(output)의 비율”이라고 할 수 있을 것이다. 따라서 투입의 내용이 무엇인가에 따라 노동 생산성, 자본 생산성, 토지 생산성, 관리 생산성(management productivity), 수출(또는 제품율)등의 개념들이 도출될 수 있다. 그러나 이와같은 생산성의 개념들은 이론적으로는 명확하게 독립되어 있는 것들이지만 실제로는 이들을 별개로 이해할 수 있는 것들이 결코 아니라고 할 수 밖에 없다.

예로 노동생산성이 낮다고 한다면 오로지 모든 책임이 현장의 근로자들에게 있다고 해석하고, 모든 대책을 현장 근로자들에 대한 감독, 또는 그들에 대한 재료육과 훈련과 같은 것들에 관하여 초점을 맞추어 강구하는 것은 참으로 현명하다고 할 수는 없을 것이다.

그러므로 오늘날의 생산성은 그것이 어떤 유형의 생산성이라고 하더라도 실질적으로는 그기업이 지

니고 있는 모든 자원을 얼마나 유용하게 활용하고 있는가에 관한 지표로 보아야 할 것이다. 이는 마치 전쟁에 패배한 것은 최일선의 소총수들에게만 책임이 있는 것이 아니라 작전과 지휘에 임한 장군으로부터 소총수에 이르기까지 책임이 있음에 유념해야 할 것이다.

따라서 오늘날 생산성에 대한 해석은 항상 그 기업이 지니고 있는 모든 생산자원에 대한 유효한 활용여하를 설명해 준다고 할 수 있는 이른바 “total resources factor productivity”의 관점에서 해석하는 것이 타당하다는 것이다.

마지막으로 이상에서 설명한 품질과 생산성과의 관계설정에 있어서도 과거와는 상당한 변화가 있었다고 할 수 있을 것이다.

전통적으로는 생산성을 산출/투입으로 정의하는 한 품질수준을 높인다면 산출이 감소하기 때문에 생산성은 낮아질 것이며, 반대로 품질수준을 낮춘다면 산출이 증대됨으로 생산성이 높아지는 것으로 상정하여 왔다. 그러므로 생산성 수준은 품질수준을 자의적으로 조정할 수 있다면 항상 조정될 수 있는 것으로 보았으며, 이로써 생산성이라는 개념은 기업에 가치가 있는 것으로 다뤄 오지 않았음을 발견할 수가 있다.

그러나 오늘날의 경우 품질수준을 하향 조정하여 생산성을 높이는 방법은 현실적으로 용납되지 않고 있다. 즉 대우 적극적으로 전개되고 있는 소비자 주의(consumerism)와 소득의 증대와 함께 생활의 질(quality of life)이 높아지고 있기 때문에 품질의 하향조정은 매우 어려워지고 있다고 할 수 있다.

그러므로 품질수준을 그대로 유지하거나 또는 높혀 가면서 생산성 수준을 높여 가는 방법만이 남아 있다고 할 수 있는 것이다. 전자와 같은 일을 해낼 수 있는 것이 바로 품질통제(quality control)이며, 후자와 같은 일을 감당할 수 있는 것이 바로 기술혁신(innovation)인 것이다.

여기에서 품질통제라함은 품질관리 또는 품질경

영(quality management)과 다른 개념으로서 표준과의 일치 즉 균일성(uniformity)의 확보에 일차적인 과제가 담겨 있는 과제이며, 후자는 전자의 개념을 포괄하며 품질의 개선과 향상을 과제로 하는 활동이라고 할 수 있을 것이다.

따라서 오늘날의 기업은 구체적으로 품질통제에 있어서 또는 기술혁신에 있어 일등을 하는 것만이 생존할 수 있는 유일한 수단이 된다는 것이다.

우선 가격 경쟁력에 관하여 살펴보고자 한다. 물론 마케팅 이론에서는 “무조건 가격이 낮은 것을 가격 경쟁력이 있는 것”으로 규정하는 것은 오류라고 설명하고 있다. 또한 가격과 품질과의 연상(price and quality association)이라는 현상과 가격이 낮은 것은 품질이 낮은 것이라는 인식 때문에 역시 가격이 낮은 것은 경쟁력이 좋을 수 없다는 주장도 있다. 그러나 가격 경쟁력의 실질적인 의미는 저렴한 것이라고 할 수 있다.

산업을 통하여 살펴본다면 미국 제조기업들이 1980년대에 이르기까지 지난 100여년간 채택하여 온 조업전략이라고 할 수 있는 생산성 지향적 전략(productivity-oriented strategy)은 우리에게 커다란 교훈을 제시하고 있다. 이 전략을 때로는 비용 지향적 전략(cost-oriented strategy)이라고 부르고 있지만 궁극적으로는 생산성 제고를 통하여 낮은 가격을 실현함으로써 보다 큰 수요를 불러 일으키려는 것을 과제로 하고 있다고 할 수 있다.

그러나 미국의 제조기업들은 그동안 성공적인 조업을 해왔다고 할 수는 없을 것이다. 이는 가격 경쟁력만이 경쟁력의 전부가 아니라는 점을 잘 설명해 주고 있는 것이다. 따라서 최근(1992년의 경우) 그들의 전략 우선순위의 변화를 살펴 본다면 균일한 품질이 첫째로 채택되고 있어 품질경쟁력에 관심을 쏟고 있음을 발견할 수가 있다.

다음으로 품질경쟁력에 관하여 몇가지의 문제를 정리해 두려고 한다. 우선 품질을 중시하는 이른바 품질 지향적 전략(quality-oriented strategy)을

전통적인 조업전략으로 채택하여 온 것은 일본의 제조기업들이라고 할 수 있을 것이다. 그러나 최근(1993년의 겨우)에 이르러서는 고객의 요구와 생산성과 같은 전략적 자원을 크게 반영하고 있음을 발견할 수가 있다.

특별히 1990년에 이르러 ISO 9000 시리즈가 해외시장문체와 관련되어 품질경영(quality management)의 문제는 일본기업들에게도 새로운 관심사가 되었다고 할 수 있다. 즉 품질문제 해결을 위한 새로운 접근을 시도하는 계기를 마련했다고 할 수 있을 것이다. 통계학 뿐만아니라 관리(management)적 접근도, 그리고 항상 문제해결의 출발을 고객 또는 시장으로 결정하는 시장 지향적 접근도 채택하는 전환점이 된 것이다.

다음으로 기술 경쟁력에 관해서도 몇가지의 문제를 정리해 두려고 한다. 일반적으로 첨단기술에 의한 재화나 서비스만이 기술경쟁력을 가지는 것으로 규정해 버리는 듯한 경향이 있다. 그러나 아직 첨단기술이란 무엇인지 정확한 개념 규정이 이루어져 있지 않은 듯 하다. 단지 이를 “앞서가는 기술”로 정의해 두는 것이 일반적인 경향인 듯 하다.

이와같이 앞서가는 기술은 항상 연구, 개발이 이를 뒷바침하고 있다. 그러나 연구, 개발은 항상 응용적 연구(applied research)에만 상업화의 과제가 해결되는 것으로 알려져 있는 것은 크나 큰 잘못이라고 할 수 있으며, 자연현상에서 인과관계의 규명에 주요과제가 설정되어 있는 이른바 순수연구(pure research)도 기업에 있어 매우 중요함을 잊어서는 아니 될 것이다.

또한 여기에서 강조해 두려는 것이 또하나가 있다. 그것은 이상에서와 같이 경쟁력의 개념영역을 품질경쟁력, 가격경쟁력 그리고 기술경쟁력으로 구분하는 것은 오로지 이론을 전개하기 위한 하나의 편의적인 것이며, 실질적으로는 이들은 하나로 묶여 표출되는 것이 일반적인 성격이다. 예를 들어본다면 “품질경쟁력은 있는데, 가격 경쟁력은 없다.”

라는 표현은 이론적인 분석의 결과일뿐 그것이 시장에서 소비자들로 부터 선택이나, 재선택이 이뤄지지 않아 구매나 판매로 표출되지 않는 것은 품질 경쟁력마저도 없는 경우와 전혀 다를 것이 없다.

따라서 경쟁력의 실질적인 의미는 요인별 경쟁력을 모두 모아 하나로 이해하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있을 것이다.

다음으로는 이와같은 경쟁력에 관하여 우리기업의 현실을 살펴보고려고 한다. 특별히 품질경쟁력과 가격경쟁력에 관하여 정리해 보려고 한다. 우선 몇가지의 자료를 중심으로 살펴본다면 다음과 같다.

우선 무역진흥공사에서 발행된 “해외 바이어의 한국상품 수입동향”(1993년 1월 발행)에 의하여, 전반적인 내용을 요약한다면 “품질수준은 지속적으로 하락”하고 있음을 지적하고 있다. 그리고 대한상공회의소의 “수출상품의 비가격실태보고”에 의해서 “품질수준은 미국과 일본의 그것에 비취 본다면 한단계 아래이며, 가격수준은 동남아 재국의 그것과 차별화함에 있어 실패”하고 있음을 보고하고 있다.

다음으로 한국 수출구매업 협회회의 보고에 의하면 “불량율은 급상승하고 있고, 임금도 급상승하여 1인당 GNP에 비취 세계 최고 수준이며, 많은 휴일로 납기와 같은 비가격 경쟁력도 상실하고 있음을 밝히고 있다.

또한 한국 무역협회의 “구매자가 본 우리상품의 국제 경쟁력 현황-국내 주재 buying office대상조사”에 의하면 다음과 같이 밝혀지고 있다.

첫째로 구매동기를 조사해 본 결과 가격이 유리하여 구매했음은 '89년에는 36.3%, '90년에는 33.5%, '91년에는 33.3%, '92년에는 29.3%로 지속적으로 하락하고 있음을 발견할 수가 있다.

둘째로 품질이 우수하여 구매했음은 각각 48.6%, 44.1%, 39.4% 그리고 42.7%로 하락하였음을 밝히고 있다.

뿐만아니라 품질경쟁력에 관하여는 다음과 같이

밝혀지고 있다. 첫째로 우수하다고 느끼고 있는 경우는 '89년에는 46.7%, '90년에는 35.6%, '91년에는 36.9% 그리고 '92년에는 39.0%로 하락하였음이 발견되며, 둘째로 비슷하다는 느끼는 경우는 각각 49.2%, 55.2%, 51.5% 그리고 53.3%로서 품질수준은 전혀 향상되고 있지 않다고 느끼고 있다는 것이다. 셋째로 뒤떨어진다고 느끼는 경우는 각각 4.1%, 9.2%, 9.6% 그리고 7.7%로 증가하고 있는 추세를 보여주고 있다.

그리고 전국 경제인 연합회의 “주요경쟁국과의 요소별 경쟁력 비교”(1993년 10월)에 의해서 첫째로 불량율에 관하여 살펴 본다면 한국 4.5%('92년), 대만 2.5%(90년), 일본 1.5%('90년)을 실현하고 있으며, 둘째로 품질수준의 경우 가장 만족스러운 경우를 10으로 한다면 한국 4.9, 대만 4.9, 홍콩 6.3, 싱가포르 6.4, 일본 9.5를 실현하고 있음이 밝혀지고 있다. 셋째로 관련정책의 효율성의 경우 가장 만족스러운 경우를 10이라고 할 때 한국 4.2, 대만 6.3, 홍콩 7.3, 싱가포르 8.6, 일본의 경우 5.5이며, 넷째로 관련정책의 투명성의 경우 가장 투명한 경우를 10이라고 한다면 한국 3.8, 대만 5.5, 홍콩 5.6, 싱가포르 7.5 그리고 일본 4.0으로 밝혀지고 있다. 따라서 한국의 경우는 품질수준은 경쟁국에 비

취 상대적으로 만족스럽지 못하고, 관련정책도 효율성과 투명성을 결여했다고 볼 수 밖에 없다.

이상과 같은 자료를 통하여 살펴 본다면 우리기업들의 경쟁력은 점진적으로 개선되고 있다기 보다는 상대적으로 악화되고 있으며, 이를 위한 관련정책의 유효성과 투명성도 바람직하지 못하다고 할 수 있을 것이다.

지난 30여년간의 우리의 산업화과정을 살펴 본다면 좋은 품질과 생산성 개선을 위하여 때로는 서양의 것을 배우기도 하였으며, 때로는 일본의 것을 배우기도 하였다. 이 모두가 오늘에 이르고 보니 전혀 도움이 아니 되었다고 할 수는 없지만 우리산업에게 절대적으로 도움이 되었다는 경우는 그렇게 많지만은 않은 듯 하다.

물론 나를 위하여 타인에게서 모방하고, 배우는 것은 매우 중요한 듯 하지만 그것이 항상 마치 주문한 옷과 같이 내몸에 꼭 맞을리는 없다. 따라서 차제에 그동안 축적식과 인력을 활용하여 급속히 달라지는 기업환경에 적극적으로 대처하며, 우리산업만의 독보적이며, 최고의 경쟁력을 마련하는 것은 이시대를 살고 있는 우리모두의 과제라고 할 수 있을 것이다.

Success is not a place at which one arrives but rather ... the spirit with which one undertakes and continues the journey.

성공이란 사람이 도달하는 장소라기보다는 오히려 여행을 시작하고 지속시켜주는 정신이다.

— Alex Noble —