

도요타 사태로 보는 발명기술 개발과 경영전략의 창조경영

자동차 1위 국가로 명성을 날리던 도요타 위기가 미국에 이어 중국 시장으로 확대되면서 전 세계적으로 이른바 '일본병'에 대한 논란과 함께 기술개발과 경영전략의 중요성이 강조되고 있다. 한동안 도요타식 경영 배우기, 도요타식 기술배우기 등으로 도요타를 알면 성공한다는 등식으로 열풍을 이끌어왔지만 지금은 위기다.

한국기업들은 도요타 배우기에 열광했다. 생산라인에서 품질관리, 경영라인까지 모두가 도요타의 철저한 관리와 미래지향적인 기업 배우기에 열광했다. 1,000만 대의 리콜이 실시된다면 자동차 역사상 가장 심각한 실패에 대한 보상조치가 된다.

무엇 때문에 한국기업들은 도요타 배우기에 열광했을까?

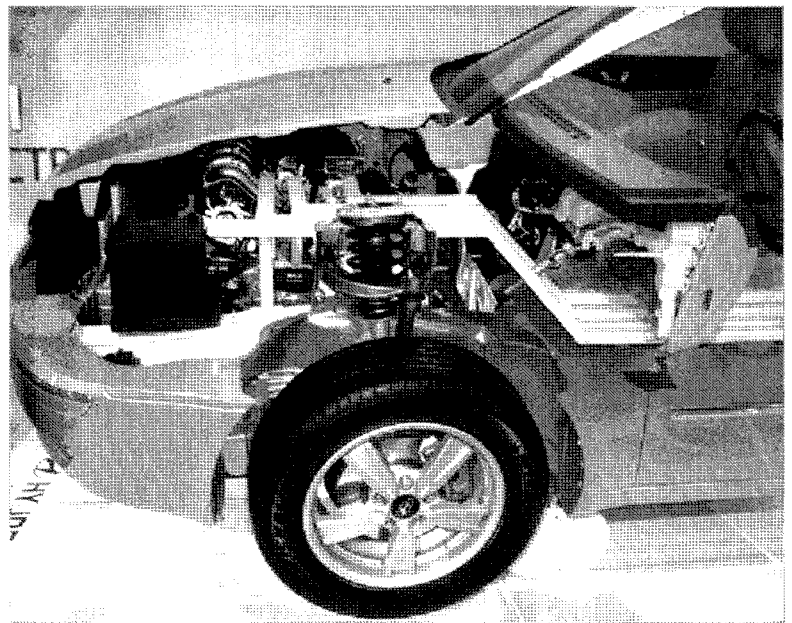
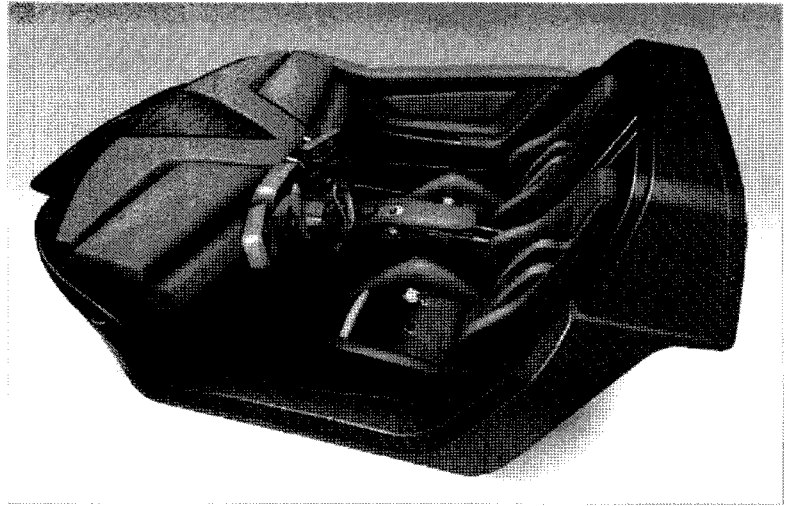
수많은 기업이나 컨설팅, 연수기관들이 도요타 방문에 대한 연수일정으로 적지 않은 수입을 올렸다. 도요타 회사를 방문하는 것만으로도 도요타를 배우는 길이라는 공식이 성립되었다고 볼 수 있다. 외국의 어떤 성공사례는 한국기업에 모범교육과정이고 있다. 한국 내에도 세계적으로 자랑할 기술개발이나 경영전략이 존재하는데도 언제부터인가 우리 것보다 남의 것에 관심을 가지고 남의 것만을 배우기에 열광하는 습관 때문이다.

남의 것에 대한 관심이 높고 한국 것보다 외국 것을 좋아하는 것, 한국 것을 무시하는 것이 한국 병이라면 도요타와 같은 현상을 일본 병이라고 볼 수 있다. 일본 국내에서는 도요타 위기(Toyota Crisis)를 일회성 사건으로 무마하려는 분위기가 우세하다. 도요타 사태는 일시적인 현상으로 나타났다고 보기에는 어렵다. 장기 간동안의 내부적인 요인이 이번 사태를 만들었다고 보는 것이 옳바르겠지만 일본은 그렇게 보지 않는다. 일본인의 자존심은 이러한 것들을 남에게 보이기 싫어하는 병을 가지고 있다.

도요타는 1980년대 이후 일본의 세계시장 진출을 상징하는 제조업체다. 일본으로서는 이번사태가 어떻게 진행되느냐에 따라 국가 브랜드에 치명적인 타격을 입을 가능성을 배제할 수 없기 때문에 고민하고 있을 것이다. 혼다자동차, 일본항공(JAL), 세이부(西武) 백화점이 잇달아 곤욕을 치르면서 '이코노믹 애니멀(economic animal)' 일본인의 자존심이 흔들리고 있다.

도요타 위기는 전략 실패에서 비롯됐다고 전문가들은 분석한다. 미국과 유럽에서 대형 차량이나 고가 하이브리드 차량을 중심으로 한 사업전략은 금융위기를 예상하지 못하고 생산시설을 1,000만 대까지 확대했다. 신흥시장 성장에 대한 소비자의 마케팅정보의 실패와 동시에 개발 전략적 실패라고 본다.

이번 도요타 사태는 한국기업의 미래 개발전략을 보여주는 사례다



모든 국가는 국가운명을 걸고 시장을 개방하고 있다. 자국기업이 망하는 요인을 알면서 시장을 개방하는 경우는 없다. FDA는 국가의 경쟁력을 높이기 위한 전략이고 FDA를 통해서 국제적 공존을 추구해야 하기 때문에 공존을 위한 시장개방이지만 미국과 같은 거대 시장도 언제든지 자국기업의 생존에 문제가 된다면 어떤 수단과 방법을 동원해서라도 자국기업을 보호해야만 하는 것이다.

일본 경제주간지 도요게이지이 최신히에서 미국 자동차 업계 관계자를 인용해 “올해 가을 중간 선거를 앞두고 있는 미국 행정부가 자국 내 메이커를 보호하려는 움직임이 가시화되고 있다”며 “도요타가 제대로 대응하지 못하면

북미시장에서 더욱 고전할 수 있다”고 보도했다.

이러한 조치는 시작에 불과하다. 몸에 이상이 생기면 즉각적으로 두뇌에서는 이상부위를 방어하라는 명령을 내린다. 손가락, 발가락에 작은 상처만 나도 두뇌는 몸을 보호하기 위해 방어 물질인 백혈구가 방어체계를 갖추듯이 아무리 시장을 개방한다고 해도 자국의 이익을 위해서라면 보호정책을 실시해야만 하는 것이다.

국가 간의 시장개방으로 무한 경쟁시대에 돌입했다. 시장개방은 기술적 문제를 해결하는 방법이고 되고 자국기업의 경쟁력을 상승시키는 방법이 되기 때문에 개방하고 있으나 언제까지 시장이 무한 개방되는 것이 아니다. 후진국은 선진국으로부터 기술을 전수받기 위해 시장개방이라는 어쩌면 최후의 역처방을 하고 있지만 기술전수가 끝나는 순간 자국기업의 경쟁상대를 퇴치시키기 위한 다양한 방법이 동원된다는 사실을 잊어서는 안 된다.

오늘의 동반자가 내일의 경쟁자가 된다. 기술은 영원한 것이 아니다. 시대의 변화에 따라서 기술도 변화되어 간다. 시대의 변화란 소비자 기호의 변화다. 시장의 흐름을 정확하게 파악하지 못하면 도요타 사태와 같은 실수는 누구나 반복하게 된다. 이번 도요타 사태는 한국 기업들의 미래를 예고해 주는 사태임에는 틀림없다. 전략에서 치고 빠진다는 말을 사용한다. 적진에 들어 갈 때는 나오는 길을 잘 기억하고 들어가야 한다고 한다. 예를 들어 동굴을 탐색하는 사람들은 들어가면서 중간 중간에 자신의 흔적을 남기고 들어간다. 문이 열려 있다고 무방비 상태로 들어가면 문이 닫혀 오도 가도 못하는 입장이 된다. 기술개발도 철저한 시장과 소비자 경향 분석에 의한 경영전략이 필요한 것이다.

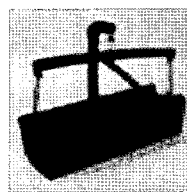
미국이나 유럽시장은 한국이나 일본, 중국 등의 국가보다 앞서있는 기술을 가진 국가이고 시장이다. 그들의 틈새는 그들보다 앞선 기술로 승부를 걸어야 한다. 지난 기술보다 앞선 기술은 남들이 생각하지 못한 기술이다. 문제는 소비자의 욕구를 충족시키는 기술이어야 경쟁력이 있는 기술로 평가받는 것이다.

IT 분야에서는 하루가 다르게 기술경쟁을 하고 있다. 컴퓨터에서 노트북으로 노트북에서 아이패드 시장의 치열한 경쟁은 기술경쟁이다. 핸드폰 시장의 무한 경쟁은 기

술경쟁이다. 좀더 다양하고 좀 더 편리하고 좀더 값 싼 제품을 찾고 있는 소비자를 위해서 기술은 지속적으로 개발되고 있다. 소비자 욕구를 충족시키기 위한 기술개발이다. 소비자 욕구가 무엇인가를 조사하고 분석하는 것은 경영전략이고 경영전략의 정보를 바탕으로 소비자가 요구하고 있는 이상의 기술을 찾아내는 것이 기술개발이다.

이상의 기술은 소비자욕구충족을 위한 기술이다. 좀 더 가볍고, 좀 더 빠르고, 좀 더 아름답고, 좀 더 기능적인 요소를 충족시키기 위한 방법은 기존의 기술을 새롭게 뒤집어 보고 비교해 보면서 소재, 기능, 형태, 방법을, 디자인을 다른 방법이나 형태, 용도, 가격 등을 대비함으로 만들어지는 기술이다.

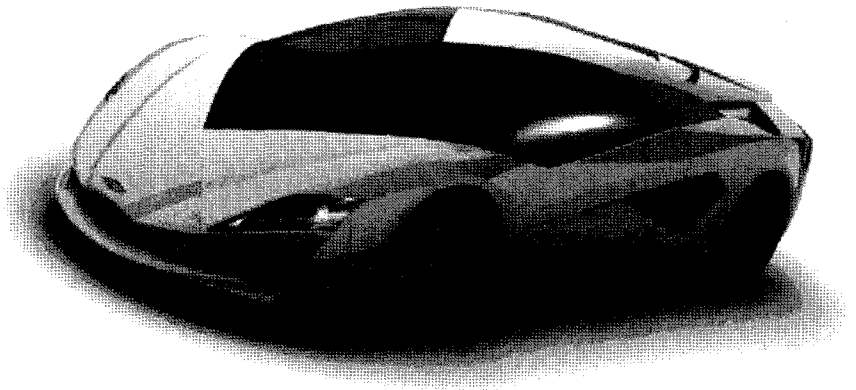
도요타가 대형차와 하이리브드 자동차에 대한 막대한 투자와 개발을 통해서 앞서가는 이상의 기술로 자동차시장을 석권하려는 발상은 소비자욕구를 충족시키는 시간적, 공간적 조건에 미흡했던 것이다. 공간적 요소로 금융위기에 대한 공간적 변화에 대한 준비가 무방비였다는 것이다. 앞서 지적하듯이 적진에 들어갈 때나 동굴에 들어갈 때, 자신의 영역을 표시하면서 만약의 사태에 대비하는 준비가 있었다면 탄탄대로를 달려왔던 도요타가 자동차 역사상 초유의 리콜이라는 상처를 받지 않았을 것이다.



시장 흐름에 쥐뿔이라는 말이 있다. 쥐를 잡기 위해 쥐뿔 속에 쥐가 좋아하는 먹이를 놓고 기다린다. 어느 때는 빨리 잡지만 어느 때는 기다리다 끝나는 경우도 있다. 배고픈 쥐는 뿔이 있는 줄도 모르고 달려들다가 쥐뿔에 갇히지만 배부른 쥐는 이리저리 살피다가 기술적으로 먹이만 빼내 먹고 사라진다.

경영전략으로 미끼 경영전략을 사용한다. 기술에도 마찬가지로 미끼 기술이 있다. 작은 기술만으로 승부하기 어려우면 큰 기술을 배우기 위해 수단과 방법을 가리지 않는다. 문제는 큰 기술은 작은 기술을 바탕으로 만들어지기 때문에 작은 기술이 없으면 큰 기술은 눈으로 봐도 모른다. 후진국은 작은 기술을 가지고 있다. 때로는 작은 기술조차 없는 국가도 많다.

한국인의 특징은 다양한 작은 기술력을 가지고 있다는



것이다. GE사가 원전기술을 한국에 전수해 준 것이기 보다는 20년 동안 원전에서 활동하면서 작은 기술을 습득함으로 30년이라는 짧은 시간 속에 큰 기술을 만들어 낼 수 있었던 것이다. 이제는 GE 웨스팅하우스보다 앞서가는 기술을 개발할 때가 왔고 개발하고 있는 것이다. 큰 기술은 작은 기술들이 모여서 만들어진다. 사례로 원전건설에는 내부적인 원전운영기술과 외부적인 원전을 건설하는 기술 등으로 만들지고 운영되기 때문에 한국의 건설기술과 원전기술은 유기적인 관계로 경쟁력을 창출할 수 있었던 것이다.

선진기술은 철저한 보안으로 기술력을 유지하고 있다. 핵심기술을 모두 보여주는 기술자는 없다. 선진기술의 핵심기술은 스스로 개발하지 않으면 얻지 못한다. 한국인의 우수한 기술력과 창의력이 IT산업, 자동차산업, 조선업, 철광업, 화공업, 원전 등의 첨단기술력을 확보하게 된 비결이라면 이제는 세계시장의 소비자흐름에 대한 정보수집과 관리를 준비하여 미래기술을 개발하고 경영전략을 수립해야만 한다. 일본의 사태가 한국에서 발생하지 말라는 법칙은 없다. 언제든지 한국도 일본과 같은 사태를 경험하게 될 지도 모른다. 이것을 방지하려면 일본 사태를 세부적으로 분석하고 이에 대한 대비책을 지금부터 새롭게 준비해야만 한다. 기술은 무조건 첨단기술이라고 경쟁력을 창출하는 것이 아니라는 것을 인식해야 한다.

한국식 창조경영을 준비해야 한다. 지식경영과 창조경영의 다른 점은 창조경영은 기술개발을 바탕으로 경영하는 것이다, 많은 지식을 쌓아 놓고 자랑하는 것이 아니라 작은 지식이라도 기술을 바탕으로 만들고 도전하면서 새롭게 창조하는 것이 창조경영이다. 도요타 사태를 보면서 도마뱀과 같이 준비된 창조경영을 한다면 한국식 창조경

영이 될 것이다. 도마뱀은 자신의 꼬리를 과감히 자르고 도망쳐서 위기를 극복한다. 기술만을 자랑하다가 꼬리를 자르지 못하는 경영을 한다면 아무리 좋은 첨단기술을 가지고 있어도 경영의 도미노현상에 대비할 수 없게 되는 것이다.

뚝을 터트리는 것은 거대한 구멍이 아니라 작은 구멍이라고 한다. 한국은 아직 거대한 초일류기업을 미국이나 일본 등처럼 많이 가지고 있지는 않지만 일본이나 미국의 사태에서 미래의 선진국가로 성장만을 추구하기 보다는 성장과 동시에 도마뱀과 같은 창조경영으로 대비하여야 할 것이다.

바둑의 고수는 7수를 내다보지만 초급자들은 당장에 눈에 보이는 먹이에 급급하기 때문에 고수에게 매번 질 수밖에 없다. 고수는 대마를 잡기 위해 작은 꼬리를 한두 개 내주면서 미끼 전략을 세운다. 미국시장은 그동안 미끼를 내준 시장일 수도 있다. 세계경제가 일일생활권으로 변화되면서 미국시장개방은 경쟁력 창출을 위한 새로운 시장 개척방법으로 존재하고 있다. 주는 대로 먹다가 쥐덫에 걸릴 수도 있다. 쥐덫에서 먹이만 먹는 쥐가 되려면 기술과 경영이 하나로 창조경영전략을 추구해야 한다.

지금은 어쩔 수 없어서 시장을 열고 조건 없이 때로는 자신의 중요한 심장까지 내주면서 선진기술을 도입하는 후진국이지만 한 순간 빚장을 걸어버리면 그곳에 투자한 모든 것을 한순간에 빼앗길 수도 있다. 빚장을 걸거나 빼앗는 방법은 정당하고 타당한 방법으로 얼마든지 만들어 낼 수 있는 것이 국가마다 지니고 있는 열쇠다. 속담에 '절이 싫으면 중이 떠나면 된다'고 한다. 스스로 포기하고 떠날 수밖에 없는 환경을 만들면 한 국가에서 한 기업이 할 수 있는 방법은 국제기업이라 하더라도 극히 제한적일

수밖에 없다.

“도요타”라는 다국적 기업도 미국 정계가 선거를 앞두고 자국 내 기업보호라는 정치적 이슈로 몰아가고 있다고 보도한 사례에서 볼 수 있듯이 국가 정책적으로 만들어지는 그 나라의 생존문제 등에서는 어떤 기업도 뚜렷한 방안을 제시하기 어렵다는 것이다.

발명과 창조는 같은 의미를 지니고 있다. 새로운 것을 만들어 낸다는 발명과 창조의 경쟁력은 시대의 흐름을 파악하고 준비해야 한다는 경영적 의미도 지니고 있다. 아무리 좋은 발명품도 소비자가 구매하지 않는다면 가치가 없다. 창조는 소비자욕구를 바탕으로 만들어지는 것이고 이러한 소비자욕구 충족을 통해 경쟁력과 이익을 창출하는 경영이 창조경영이다.

도요타식 창조는 자신의 기술력만을 생각하고 소비자욕구 충족이라는 시장흐름을 간과했던 것이 문제가 된 것이다. 미국소비자의 흐름, 미국이라는 시장을 구성하고 있는 미국시장소비자의 문화와 이익보호라는 창조경영전략에서 실수한 것이다.

실수는 언제든지 만회할 수 있지만 기회를 만들어야 하는 부담이 있다. 소비자의 외면은 한번 실수로 모든 것을 잃어버리기 때문이다. 한번 외면한 소비자의 마음을 돌리기 위해 기업은 막대한 손실과 보상을 해야하기 때문에 기술과 경영이라는 창조경영의 근본을 한국기업은 정확하게 이해하고 준비해야만 한다.

도요타 리콜 사태는 미국과 유럽, 중국 등 전 세계로 확산되고 있다. 캠리, 코롤라, 아발론, 하이랜더, 톤드라 등 8개 주력 차종에 문제가 동시에 발생했다는 것은 치명적인 기술문제다. 도요타는 북미에서만 800만 대 리콜을 결정한 데 이어 28일에는 중국에서도 7만 5,000대를 리콜했다. 전 세계적으로는 1,000만 대가 넘는 리콜이 예상되며, 북미 5개 공장은 생산도 중단하는 사태로 갈수록 심각해지고 있다.

하나의 작은 실수도 기술에서는 용납되지 않는다. 상품에 들어가서는 안 되는 첨가물이 들어가는 것도 용납하지 않는 소비자의 용서를 받는 방법이 기술에서는 없다. 첨가물이 들어간 상품은 솔직하게 잘못을 인정하면 되지만 작은 기술의 실수가 자동차를 타는 사람의 생명을 빼앗아

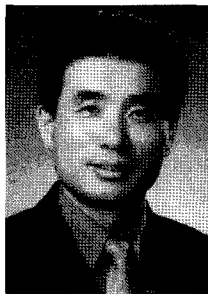
갈 수도 있기 때문에 기술의 실수는 쉽게 용서되는 것이 아니다.

세계 최고의 기술력을 자랑했던 도요타 사건은 기술의 또 다른 허점을 보여주는 사례가 되고 있다. 모든 기업의 교육장으로 존재했던 도요타 작업장은 세계최대 리콜사태를 만든 작업장으로 인식되고 있다.

자동차에는 2만개가 넘는 부품이 들어간다. 수많은 부품을 도요타에서 모두 생산하는 것이 아니다. 세계에 퍼져있는 부품회사에서 가장 우수하다는 부품들을 모아서 조립하고 있다. 이 과정에서 짠 부품만을 사용한다면 자동차는 싸구려 자동차가 된다. 문제는 자동차부품을 납품하는 업체들을 어떻게 관리하는가에 대한 관리경영 문제다. 기술경영에서 중요한 과정은 부품을 생산하는 업체와의 관리다. 모기업은 자기기업이나 유관기업의 기술 관리를 간접적으로 직접적으로 관리하고 있다. 업체 간의 제품가격이 경쟁하게 되면 최종적으로 부품 가격으로 제품의 경쟁력을 만들어 낼 수밖에 없다. 원가도 안 되는 가격에 납품할 수밖에 없다면 납품업체는 새로운 기술력으로 경쟁해야만 한다.

도요타의 리콜 문제는 모든 제품에서 발생할 수 있는 문제다. 간단한 부품 하나의 모순점이 자동차 완성품에 대한 모순점으로 나타난다. 초일류기업의 경쟁력은 발명과 기술, 경영에 대한 모든 과정에서 기술개발을 위한 정보 수집과 분석, 소비자욕구 흐름에 대한 동향까지를 체계적으로 관리하고 준비해야 한다는 것을 이번 도요타 사태에서 보여주고 있다. 창조경영에서 발명기술개발과 소비자경향에 의한 경영전략, 만성적인 안일함과 지나친 자만감이 얼마나 중요한 것인가를 새삼 느끼게 한다.

한국발명진흥원



강충인
 발명칼럼리스트
 TQ창의력교육개발원장
 직무발명 전문위원
 건국대 미래지식교육원 겸임교수