



세계화와 企業의 變身

池 淸 (연구자문위원, 고려대 경영대학원장)

금년을 포함한 최근의 몇년간은 우리나라뿐만 아니라 전 세계적으로 기업환경의 변화가 가장 극심한 시기이며, 우리나라 경제와 기업에 있어서 하나의 중요한 전환기가 되고 있음을 부인할 수 없다. 세계적으로는 작년에 WTO가 공식 출범하였으며, 금년에는 이 체제의 정착과 새로운 세계무역질서의 형성이 더욱 가속화할 것으로 예상되어 세계경제를 하나의 시장경제권으로 地球村化(globalization)하여 기업을 無限競爭의 소용돌이 속에 몰아넣고 있다. 국내적으로는 금년에 우리나라 경제가 이러한 국제환경 속에서 軟着陸(soft-landing)할 수 있겠는가 하는 문제와 작년말부터 불거져나온 전직 대통령의 秘資金문제로, 경기의 하강과 기업인의 사업의욕 저하가 맞물려 금년이 우리나라 경제의 매우 중요한 전환기가 될 것 같다. 이러한 기업의 전환기적 환경속에서 우리나라의 기업이 장기적으로 어떤 전략을 세워 대응해 나가야할 지, 우리 기업은 이 때 다시 한번 몸을 추스리고 되살펴 볼 필요가 있으리라.

經營意識의 改革이 시급

문민정부의 출범 이후 대통령이 실명제를 실시하고 기업인으로부터 돈을 받지 않겠다고 선언한 후 비자금사건은 이미 예견된 것이었다. 기업인들 특히 재계를 이끌어 나가고 있는 재벌기업의 총수들은 이제부터 정부가 더이상의 危險共同負擔者(risk partner)가 아니라는 사실을 직시하여야 한다. 과거 우리 기업의 행태는 정부와 기업이 위험을 분담하여 어느새 정부가 기업의 중요한 경영의사결정에도 참여하고, 이권을 주고 받고, 이에 대

한 보상으로 정부의 정책결정자에게는 물론 대통령으로부터 말단 공무원에 이르기까지 비합법적으로 형성된 秘資金을 건네주고, 이를 담보로하여 기업은 자생적인 능력 이상으로 過速 成長할 수 있었다.

이것이 지금 정국을 소용돌이 속에 몰아넣은 소위 전직 대통령의 秘資金事件의 전말이다. 이에 대해서 기업인들은 강한 변명을 하고 있지만, 이러한 비자금을 만들어 건네준 측도, 또한 이러한 자금을 조성하여 천문학적인 거액을 떼땃하게(?) 받은 측도 변명의 여지가 전혀 없다. 이 비자금 사건에 관련된 기업은 오직 기업의 건실한 종사자, 소비자, 기타 이해관계자 그리고 모든 국민에게 사과하고 법의 심판을 기다려야 할 뿐이다. 이번의 비자금사건은 우리 기업은 물론 경제에 오히려 하나의 좋은 계기가 될 수 있다고 생각한다. 기업인들은 크던 작던 재계의 이러한 政經癒着의 불행한 고리들을 이제는 스스로 끊는 과감한 용단이 필요하고 건전한 기업인의 倫理觀과 價値觀속에서 새로운 經營意識의 改革을 이루고, 권력에 의해서 보호를 받는 것 보다는 經營能力에 의해서 기업이 성장하고 정당한 평가를 받는 풍토의 조성에 앞장서야 할 것이다.

量的 成長에서 質的 成長으로

우리나라 기업인들의 기업성장전략에 대한 재음미가 절실하다고 생각된다. 기업의 성장은 절대로 필요하고 기업의 목표중의 하나가 될 수 있다. 그러나 기업의 잠재적인 능력 이상의 성장은 오히려 기업의 내실을 크게 해치게 된다. 이는 한 나라의 경제가 잠재성장률 이상으로 성장할 때 나타나는 거품이나 과열현상과도 같은 맥락이다. 英美의 기업들은 기업의 목표를 利益의 極大化에 두는데, 일본이나 우리나라 기업의 목표는 대체로 市場占有率의 확대라고 한다. 우리나라의 기업, 특히 대기업들이 外形의 成長과 규모 확대경쟁에 심혈을 기울인 결과, 우리나라의 기업은 물론 경제도 이만큼 성장했던 것은 사실이고 또 그 노력에 대한 결과는 치하해야 마땅한 것이다.

그러나 量的인 成長에 質的인 成熟이 뒤따르지 못하여 기업의 내용이 부실하고 不均衡的인 砂上樓閣을 지어놓은 결과를 가져왔다는 점도 간과해서는 안된다. 우리나라 기업의 자본구조는 극히 취약하다. 대기업으로 성장하면 할수록 더욱 취약해진다. 성장의 원천이 주로 외부자금 특히 차입자본이기 때문이다. 기업의 부채는 그 레버리지(leverage)效果때문에 필요하고 또 불가피한 것이다. 그러나 이것이 정도를 지나치면 부채에 대한 財務危險때문에 기업이 도산되기도 한다. 최근에 나타나고 있는 기업의 도산사태가 이를 반증해 준다. 미국과 일본을 위시한 선진국의 우량기업들의 自己資本比重이 우리나라 대기업의 2~2.5배에 이르고 있는 것을 보면, 왜 우리 기업이 경기변동에 취약성을 크게 드러내고 많은 제품의 국제경쟁력이 크게 떨어지는가를 잘 알 수 있다. 인력자원, 기술, 정보 그리고 특히 자본력에서 自生力을 갖춘 기업의 질적 성장이 아쉽다.

變身企業만이 生存한다

기업을 둘러싼 환경변화가 단속적이며 급진적으로 일어나는 경우에는 경영전략에 획기적인 변화는 물론 조직구조와 경영과정 그리고 직무내용과 구성원의 행동에 큰 변화가 필요하며 또한 이들 요소간에 새로운 조화관계가 요구되는데, 이것이 바로 企業의 變身(transformation)이다. 우리 기업환경의 변화가 급진적임에 비추어 볼 때, 우리나라의 기업도 빠른 변신이 필요하며, 과거 “어떻게”에서 이제는 “얼마나 빨리” 환경변화에 적응하며 변신하느냐 하는 것이 기업의 생존을 좌우하고 있다. 컴퓨터의 소형화를 원하는 일반 소비자의 욕구가 매우 크게 일어났음에도 불구하고 이를 무시하고 메인 프레임에만 집착하다가 1990년대에 들어와서는 적자경영을 면치 못하게 된 IBM이나, 세계제일의 자동차 메이커로서 대형 승용차를 중심으로 시장을 석권하였으나 소형 승용차에 대한 선호추세에 따르지 못하고 수익성이 좋았던 대형 승용차에만 집착하다가 결국 경쟁력을 잃고 막대한 손실을 입게 된 GM은 환경변화에 빨리 대처하지 못하고 기업변신에 실패한 좋은 예이다.

그러나 전환기 위기에서 “세계 최강의 경쟁력을 가진 회사”를 비전으로 제시하고 대대적인 리스트럭처링을 시도하여, 경쟁력이 낮은 사업을 대대적으로 매각하고 高附加價値를 창출하는 새로운 사업분야에 과감히 진출하면서 극도로 계층화되고 관료화된 조직을 대폭 수평화·간소화시킨 결과 세계 1000대 기업 중 1위를 차지하기도 했던 GE의 예에서 우리는 한 사람의 경영지도자의 비전과 기업변신이 얼마나 중요한 것인가를 배우게 된다. 또한 조직구조가 복잡다기화되어 집권화·관료화되어 있고, 신제품의 개발능력 또한 크게 저하되었던 Xerox가 “品質을 통한 리더쉽”(Leadership Through Quality) 전략을 펴, 10여만 명의 전구성원에게 품질교육을 행하고, 미국과 일본의 우수기업을 대상으로 벤치마킹을 실시하는 한편, 신제품개발은 물론 고객 서비스향상에 진력한 결과 그동안 일본 경쟁업체에게 빼앗겼던 시장을 되찾는 데 성공하고 “미국의 사무라이”라는 별명까지 얻은 것 또한 死境에서 기업을 회생시킨 변신의 성공적인 사례로 꼽히고 있다.

맞는 말

전환기를 맞는 우리 기업은 금년부터 당분간 경기의 하강이 예상되기 때문에 기업의 무모한 확장을 줄이고, 양적 성장위주의 전략에서 質的 成長戰略으로 經營의 內實을 기하는 데 심혈을 기울여야 하겠다. 사업구조적인 면에서는 노동집약적이거나 자본집약적인 사업에서 知識, 情報集約的인 사업으로 전환하거나 多角化를 모색하여야 한다. 연구개발에 대한 투자가 커지고 신기술의 수명이 짧아짐에 따라서 技術革新과 新製品開發은 물론 생산, 조달, 마케팅, 자본등에 있어 국내외의 타 선두기업과의 戰略的 提携(strategic alliance)도 적극적으로 활용해 봄직하다.

마케팅부문에서는 고객의 세분화를 통하여 다수의 고객을 동시에 만족시키고 폭넓은 선택, 저렴한 가격, 고품질, 신속한 배달을 선호의 기준으로 삼고 있는 오늘날의 소비자의 욕구를 충족시켜 주는 Mass Customization 전략이 필요하다. 조직 구성원의 자율성과 창조성이 강조되고 있는 앞으로의 기업에서 조직 구성원들이 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 조직구성에 있어 지금과 같은 경직된 피라미트 형태가 아닌 오케스트라型的의 組織이 필요하다. 새로운 환경변화에 대처하여 이러한 각 부문에서의 전략들이 자기 기업에 알맞게 취사선택되어 企業變身에 성공할 때 우리 기업도 무한경쟁의 세계시장에서 成熟企業으로 발돋움할 수 있게 될 것이다.

필자 약력

고려대학교 상과대 및 대학원 졸업(1965)
 미국 Columbia대학교 경영학 석사(1968)
 고려대학교 대학원 경제학박사(1975)
 고려대학교 경영학과 교수(1969~현재)
 고려대학교 경영대학장(1991~1993)
 고려대학교 경영대학원장(1994~현재)

한국증권학회장(1988~1990)
 금융발전심의위 증권분과위원장(1988~현재)
 금융통화운영위원회(1989~1992)
 한국재무학회장(1991)
 한국경영학회장(1996~현재)
 세계경제연구원 연구자문위원(1993~현재)

세계경제연구원 후원회 가입안내

- 후원회원의 종류 : 법인회원, 개인회원
- 후원회원에 대한 주요 서비스 :
 - 연구원주관 행사에 우선 초청 및 참가비 할인
 - 연구원 발간 각종 간행물 및 회의자료 제공
 - 주요 행사의 비디오 및 녹음 테이프 제공
 - 법인회원을 위한 특별 세미나 및 간담회 개최
 - 법인회원을 위한 해외연수 프로그램 개발
- 후원회비에 대한 세금 공제 근거 :
 - 법인회원 : 법인세법 시행령 제42조 4호
 - 개인회원 : 소득세법 시행령 제80조 4호
- 회원 가입 문의 : 551-3334~7

세 계 경 제 연 구 원

Institute for Global Economics
 서울 강남구 삼성동 159 무역센터 2505
 전화 : 551-3334/7 Fax : 551-3339