

# 韓國 企業의 發展過程과 企業特性

郭 秀 一(서울대 경영학과 교수)

## I. 序論

지난 30년 동안, 한국 경제는 규모면에서 이제까지 볼 수 없었던 급성장을 이룩했으며, 한국 경제의 이러한 성장은 한국 기업의 급속한 성장을 가져왔다. 그러나 이러한 경제적 성장이 모든 한국 기업을 성장하게 한 것은 아니다. 어떤 기업은 규모면에서 많은 성장을 이룩한 반면, 어떤 기업은 살아남지도 못했던 것이다.

기업의 성장은 그 기업이 성장산업에 있는가 하는 문제와 경쟁의 정도 같은 요소에 좌우된다는 것은 사실이다. 그러나 한국 기업에 대한 성장분석은 성장하는 기업의 경우 명확한 경영전략을 갖고 있음을 보여준다. 그리고 이러한 전략은 한국의 경제가 여러 발전 단계를 거침에 따라 계속 변동해 왔음을 알 수 있다. 한국 기업에 있어 기업전략의 변동양상은 전반적인 경영전략 및 판매전략 등에서 관찰된다.

## II. 韓國企業의 發展過程과 特徵

### II-1. 韓國企業의 特性

1950년대를 돌이켜 볼 때, 혹자는 한국은 농업을 제외한 산업에서는 거대한 기업이 없다고 말한다. 1940년대까지 일본의 식민정책은 그들의 이익을 위해 농업면에 치중되었다. 게다가 40년대 후반부터 50년대 초반까지 한반도의 분단은 남한쪽에 아무런 산업과 기업을 남겨주지 않았다. 따라서

1950년대에는 농업을 제외하고는 다른 산업이나 기업들이 크게 낙후되어 있었다.

한국 기업에 있어 첫번째 성장단계를 살피기 위해 1960년대를 되돌아보자. 이 시기에는 성공적인 사업이 되는 결정적인 요소 중의 하나는 그 회사가 취급하려는 제품의 생산방법을 찾아내는 것이었다. 위에서 언급했듯이 한국 경제는 1950년대 농업 이외에는 별다른 산업이 없었고, 이러한 상황에서 새로운 사업을 위한 주요임무의 하나는 제품생산을 위한 생산기술, 기계와 설비 등을 어떻게 갖추느냐 하는 것이었다. 대부분의 경우, 어떤 제품을 생산할 만한 기술이 국내에는 축적되지 않았으며, 따라서 외국의 기술과 기계설비에 의존하지 않을 수 없었다. 이 시기에 한국의 기업은 섬유방직시설부터 복잡한 전자장비까지 산업전반에 걸쳐 기본생산기술 및 기계설비 등을 수입했다. 따라서 1960년대의 한국 기업의 전반적인 경영전략은 제품을 어떻게 생산하는가를 찾아내는 것이었다. 바꾸어 말하면 필요한 생산기술을 찾아내기 위해 기술적으로 실행할 수 있는 것을 찾아내는 것이 그들의 임무였다.

1960년대에는 생산공정건설에 있어 turn-key 베이스로 발주하는 독특한 계약방식을 채택했다. 이에 따라 외국의 계약자들은 생산공장을 건설하기 위해 그들의 기계와 기술자들을 들여왔다. 즉 공장의 완공과 외국인 기술자에 의한 성공적인 시험운전이 끝나 가동이 완료된 후 기업이 인도되었다. 따라서 전반적인 경영전략이란 필요한 생산기술, 기계설비를 어떻게 어디에서 찾아 내는가 하는 것이었다.

이러한 발전단계에 있어, 경영자는 필요한 생산기술 획득과 공장건설에 성공적이었다면, 그의 경영에서의 성공이란 대부분의 경우에 보장된 것이나 다름 없었고, 그는 성공적인 기업가로서의 올바른 길에 서게 되는 것이었다.

그러나 1970년대에는 공장건설에 turn-key 베이스의 계약이 더 이상 허가되지 않았다. 더우기 필요한 생산기술 획득과 공장건설이 이루어졌다고 해서 성공적인 사업이 보장된 것은 아니었다. 한국의 경제성장은 많은 경쟁자를 출현시켜 생산공장을 건설하려는 대부분의 기업에 있어 성장을 느

리게 했고, 국내에서 조달되지 않는 기술과 기계설비만이 해외로부터 수입되었다.

이러한 상황하에서 한국 기업의 경영전략은 1960년대의 “기술적으로 가능한” 관점으로부터 그들이 직면한 새로운 경제적 문제점으로 변천했다. 그 당시 한국의 기업들은 성장하기에 아주 좋은 조건하에 있었다. 그 조건들이란 정부의 경제정책에 의해 제공되는 것들이었다.

1960년대의 한국 기업의 성장과 관련이 있는 3가지 주요한 경제정책은 다음과 같다<sup>1)</sup>.

첫째, 여타 개발도상국과 마찬가지로 한국 정부도 국내에서 조달될 수 있는 제품의 수입을 금지시킴으로써 국내의 유치산업과 기업을 보호하는 경제정책을 채택하였다.

둘째, 정부는 국내에서 생산하여 수출할 수 있는 것은 무엇이든 먼저 수출되어야 하고, 수출이 안된 것만 국내에서 소비한다는 이른바 수출지향적인 경제개발정책을 채택했다. 덧붙여, 정부는 직접·간접적으로 많은 지원을 기업에 제공했다. 그 결과, 많은 기업들은 생산의 효율성을 등한시하게 되었고, 정부의 지원에 의존하게 되었다. 대부분의 한국 기업은 그들의 스스로의 경제적 요청에 의한 신중한 연구없이 정부의 경제개발계획을 바탕으로 해서 경영의사결정을 하였다. 기업은 그들의 사업이 정부의 경제개발계획 노선에 따라 움직일 때마다 정부로부터 여러가지 많은 보조를 받았다. 만약 그 기업이 수출사업에 종사하게 되면 더 많은 보조를 받았던 것이다.

셋째, 외화의 부족은 불요불급한 재화의 수입을 제한했고 민간인들의 해외여행을 제한했다. 그 결과의 하나로 국내에서 생산된 혹은 수입이 제한된 어떤 제품은 해외에서의 같은 품질의 제품보다 현저히 높은 가격이 책정되었던 것이다.

위의 세가지 주요한 경제정책은 한국 기업을 은실 속에서 자라게 했다. 그러나 1970년대에 정부는 서서히 이러한 정책들을 버리게 되었고, 그 결과 한국 기업의 전반적인 경영전략은 그들의 제품을 어떻게 “경제적으로 요

1) 拙稿, 經營政策論, 法文社, 1983, pp. 350-360.

구될만한” 것으로 만드는가 하는 것으로 변화했다. 따라서 한국 기업에 있어 중요한 목표중의 하나는 정부가 국내의 시장을 외국 기업에도 서서히 문호를 개방함에 따라 우선 살아 남는 것과 해외시장에서의 경쟁과 마찬가지로 국내시장에서의 경쟁에서 승리하는 것이 되었다.

“기술적으로 가능한” 것으로부터 “경제적으로 소망스러운” 것으로의 경영전략의 변천은 경영에 많은 변화를 낳게 했다. 과거 최고경영자는 그들의 관심을 생산설비와 기술에 집중시켰다. 그들의 주요한 관심은 대규모의 생산설비를 획득하고 제품을 생산하는 것이었다. 그러나 1970년대에 그들의 관심은 제철동의 효율성, 수익분석 및 장기계획 뿐만 아니라 단기계획 수립으로 이행하였다. 이러한 것은 기업뿐만 아니라 그들 제품에 대한 경제적 욕구를 달성하기 위한 것으로 그들의 궤목할 만한 태도변화라 하겠다.

한국 기업의 최고경영자들은 그들의 제품과 기업이 정부에 의한 경제정책의 보호하에서 존재할 수 있다는 것이 그들의 인식한 모든 것이라 할 수 있었으나, 그러한 경영자는 곧 경제적으로 바람직하지 못하여, 멀지않은 장래에 경제사회로부터 제거될 것이었다. 따라서 70년대 한국 기업의 전반적인 경영전략은 “경제적으로 적합한 제품을 생산하는” 것이라 하겠다.

1980년대에 있어서, 기업전략은 다시금 변화하였다. 경제가 더 한층 발전된 단계에 도달함에 따라, 더 많은 관심이 공해, 생산방법 및 작업환경 등과 같은 사회적인 요소에 쏠리게 되었다. 또한 1인당 GNP의 증가는 과거에는 별로 소용이 없던 상품에 대한 수요창조를 가져왔다.

그 결과 한국 기업은 그들의 상품이 모든 면에서 사회적으로 받아들여질 수 있는 것이라면 그 기업은 한국 경제에서 지속적인 성장을 할 수 있게 되었다. “경제적으로 적합한” 것에서 “사회적으로 받아들여질 수 있는” 것으로의 기업전략 변화는 70년대 후반부터 서서히 나타났다. 예를 들면 섬유공장에 있어서의 작업환경은 종업원의 의사와 상관없이 일방적으로 받아들여졌고, 그 공장에서 일자리를 얻는다는 것이 당시만 해도 여성들의 가장 일반적인 직종의 하나였다. 그러나 하절기의 높은 온도, 습도 때문에 이제는 여성근로자를 얻기가 매우 어려워졌다. 따라서 회사는 더 이상 이

같은 작업환경을 받아들이지 않게 되었고 방적공장의 경영정책은 공장내에 공기순환장치를 설치하는 등으로 변하게 되었다. 즉 한국 기업에 있어 미래의 성장은 기업이 가까운 장래에 “사회적으로 받아들여질 수 있는” 전략을 채택할 때만이 이룩될 수 있게 된 것이다.

1990년대는 이전의 시대와는 성격이 아주 다른 특징을 보여준다. 한국 경제는 지난 20년간 연평균 경제성장율을 10% 이상씩 꾸준히 유지해 왔으나, 91년에 8.5%의 경제성장율을 기록함으로써 우리 경제의 저성장기로의 진입을 예고하고 있다. 제 7차 경제개발계획에 따르면, 92년부터 96년까지의 우리 경제의 목표성장율을 7%로 유지하겠다고 천명하고 있다. 이와 같은 사실은 90년대가 이전의 고도성장의 시대에서 저성장의 시대로 전환되는 기점이 되며, 우리 기업들에게는 저성장기의 경제환경에 적합한 새로운 경영전략과 경쟁변수의 수립을 요구하는 중요한 때라는 것을 말해준다.

경제성장이 둔화됨에 따라 우리 기업은 판매부진과 이에 따른 재고누적으로 인한 자금압박, 그동안의 개발투자지연으로 인한 국제경쟁력의 저하로 심각한 위기를 맞게 되었다. 과거 경제가 10% 이상씩 성장할 때 주로 시설확대 위주위 외형성장에 전력하고 원가경쟁력에 관심과 노력을 기울였던 우리 기업들은 이제 시간과 공간의 개념을 초월한 새로운 경영전략을 추구해야 할 것이다. 즉 새로운 생산/판매 시스템을 구축하고, 소규모의 응용지향적 혁신을 추구하여 고품질, 고부가가치를 달성하고, 조직면으로는 관리계층의 단순화와 사무효율성의 제고를 가져와 요사이 더욱 어려워진 국제무역장벽에 대처할 수 있는 “시간과 공간을 뛰어넘는” 국제화를 이루는 것이 90년대의 새로운 경영전략이 될 것이다. 시간과 공간을 뛰어넘는 새로운 경영전략은 시간, 정보, 서비스를 경쟁변수로 활용하는 것으로 90년대의 새로운 경영조류라 할 수 있다.

위에서 말한 전반적인 경영전략의 변화는 다음과 같이 요약할 수 있다  
2).

1960년대: “기술적으로 가능한”

1970년대: “경제적으로 소망스러운”

1980년대: “사회적으로 받아들여질 수 있는”

1990년대: “시간과 공간을 뛰어넘는”

## II-2. 韓國企業의 生産戰略

한국 경제학자에 따르면, 그들은 1960년대를 부족경제의 시대로 정의한다. 환언하면, 경제학자는 1960년대가 한국 경제에 있어서 모든 것이 공급이 부족한 상태였다고 단언한다. 대조적으로 그들은 1980년대가 잉여경제 시기라고 하여, 다른 선진국과 마찬가지로 한국도 수요에 맞는 충분한 양을 생산할 수 있게 될 때라고 말한다. 한편, 경제학자들은 70년대를 부족의 경제에서 잉여의 경제로 이동하는 전환의 시기라 부른다. 이런 관점에서 80년대의 한국 기업의 생산전략을 분석할 수 있다.

공급이 부족했던 1960년대에 있어, 한국 기업의 주요한 임무 가운데 하나는 재화를 만들고 그것을 시장에 파는 것이었다. 이 시기에는 모든 것의 공급이 부족하여 생산된 재화가 모두 소비되는 꿈같은 시절이었다.

이러한 상황에서 생산전략은 자연적으로 “제조”면에만 집중되어, 혹은 “제조와 판매”의 전략이라고 부르기도 한다. 한국 기업이 할 수 있는 것이라고는 적당한 제품을 택하여 그것을 생산하고 시장에서 이를 판매하면 되는 것이었다.

1970년대에 한국 경제가 급속한 성장을 이룩하자, 한국 기업은 더 이상 그들의 “제조와 판매” 전략만을 추구할 수는 없게 되었다. 생산면에서 더 많은 기업이 설립되었고, 기업이 시장에서 수요될 만한 재화를 생산하기 위해 광범위한 기술적 know-how가 개발되거나 도입되었다. 따라서 “제조와 판매”라는 단순한 생산전략은 1970년 이래 급속히 사라져 버리고 한국 기업내에는 새로운 임무가 주어졌다. 이러한 생산전략의 변화는 더 많은 기업이 재화를 생산할 수 있게 됨으로써 시장에서 더 많은 경쟁을 만들어낸 know-how의 쉬운 이용에 기인하며, 다른 한편으로는 소비유형의 변화에 기인한다. 모든 것의 공급이 부족했던 1960년대의 소비자들은 시장에서 살 수 있는 것은 무엇이든 사서 소비했기 때문에 선택의 기회가 없었다.

그러나, 살 수 있는 재화가 많아짐에 따라 소비자들은 소비에 있어 선택을 시작했다. 소비자들은 더 이상 불량한 품질과 부당한 가격의 상품을 구입하지 않았다. 덧붙여, 한국 정부는 점차 국내시장을 처음에는 과자류에서부터 주방기기류, 냉장고 등 주요한 소비재의 수입을 외국 제조업자에게 허용하였다.

이러한 상황에서 성장하는 기업의 새로운 임무는 “제조와 판매”로부터 “더 좋고 더 능률” 쪽으로 자연적으로 변화되었다. “더 좋고 더 능률”의 새로운 생산전략은 한국 기업들이 그들의 노력을 그들 제품의 품질향상에 투입해야 한다는 것을 암시한다. 품질에 있어서의 약간의 차이가 장래의 기업성장에 큰 차이를 만든다는 것이 한국의 기업가들에게 폭넓게 받아들여졌다. 제품의 품질향상은 해외시장에 뛰어 들 수 있게 한다.

이제 “더 좋은”이란 어휘는 더 신중하게 설명되어야 한다. “더 좋은”이란 비교급의 단어다.

한국의 기업이 “더 좋은 제품” 전략을 수행할 때 그들이 “최상의” 품질을 가진 제품을 생산해야 한다는 것을 의미하지는 않는다.

실질적으로 한국 기업이 “더 좋은” 재화를 생산해야 한다는 것은, 국내 시장에서 그들의 경쟁자와 비교해 볼 때와, 과거에 그들이 생산한 제품과 비교해 볼 때를 의미한다. 현재 대부분의 한국 기업은 생산설비개선과 피고용인의 교육을 통한 품질향상을 위한 계획을 수립해 놓고 있다.

“더 좋고 더 능률” 전략의 다른 측면은 생산의 효율성에서 찾아 볼 수 있다. 경쟁이 심하지 않고 노동력이 비교적 싸고 기업이 정부의 경제정책의 보호하에 있었던 1960년대에는 기업이 효율성의 개념에 별로 관심을 두지 않았다. 오히려 그들은 생산량에 관심을 두었을 뿐이다. 그러나 1970년대의 새로운 발전은 주변에 많은 경쟁자를 만들어 내어 생산량에 관한 중요성은 줄어들게 되고 생산의 효율성에 더 많은 비중을 두게 되었다.

투입과 산출의 비율로 효율성을 정의해 볼 때 같은 양의 투입으로 더 많은 산출을 할 때 효율성이 증대되었다고 할 수 있다. 즉, 더 많은 생산량을 같은 양의 투입으로, 더 많은 판매가 같은 양의 투입으로 성취되거나 혹은 더 많은 판매가 같은 판매비용의 지출로 성취되는 것을 그 예로 들

수 있다.

1970년대 이후의 많은 한국의 기업들은 그들의 경영의 관심을 생산의 효율성에 두고 있으며, 경영의 노력은 같은 양을 투입하되 “더 많은” 생산과 “더 많은” 판매를 할 수 있는데 역점을 두고 있다. 따라서 “더 많은”이란 어휘는 효율성의 개념을 대변하는 것으로 쓰이고 있는 것이다.

“더 좋고 더 능률” 전략은 1970년대의 새로운 발전, 즉 국내 및 해외시장에서 더 좋은 제품의 수요에 부분적으로 기인하고, 다른 한편 경영전반에 걸친 효율성의 증대를 통한 경영개선의 필요성에 의해 채택되었다.

한국 경제가 1980년대에 접어들어 더욱 발전된 단계에 도달하자 경제학자들은 1980년대가 여타 선진국과 마찬가지로 잉여의 경제시기에 도달할 것으로 예측했었다. 잉여의 경제시기에는 “더 좋고 더 많은”의 생산전략은 기업성장을 위해서는 불충분하고 비효과적인 것이 될 것이 확실했다.

잉여경제의 시기에는 생산전략은 새로운 수요창조를 위해 “새롭고 다양한” 재화의 생산을 위한 방향으로 이동하게 된다. 경제가 충분한 양의 재화를 생산할 만큼 될 때 남은 설비를 갖춘 기업은 시장을 잃게 되었다. 따라서 “새롭고 다양한” 재화의 전략을 수행하는 기업은 1980년대에 급속히 성장하게 되었다.

1970년대만 해도 많은 기업들이 새로운 제품의 개발과 판매에 관심을 두었다. 그러나 한국 기업에 의한 그러한 행동반경이 이전에는 국내에서 생산되지 않았던 필요한 재화의 생산에 제한되었다는 것을 일반적으로 동의할 만하다. 예를 들면 1960년대에는 한국에서 생산되지 않았던 냉장고같은 것은 70년대 이후 대규모 생산단계가 된지 오래이고 일반적인 농민계층도 냉장고 하나쯤은 구입하기 시작한 것이다. 그러나 마케팅 관점에서 볼 때 냉장고는 “새롭고 다양한” 제품이라고는 할 수 없다. 냉장고는 1인당 소득증가와 더불어 단순히 수요를 충족시키는 것일 뿐이었다.

“새롭고 다양한” 제품이라는 어휘는 기업이 그 사회에 새로운 소비문화를 창조할 새롭고 다양한 제품을 개발한다는 것을 암시한다. 예를 들어 일본의 기업은 일본에서 전자밥통의 생산판매를 시작했다. 이 전자밥통은 밥을 하루종일 따뜻하게 유지할 수 있도록 고안된 것이다.



이 전자밥통은 한국의 농촌과 도시의 어느 가정에서나 대부분 소유하게 되었고 주부들에게 새로운 생활양식을 가져다 주었다. 과거의 주부들은 아침, 점심, 저녁 하루 세끼 따뜻한 밥을 지어야 했다. 그러나 전자밥통을 소유한 가정에서는 더 이상 하루에 세번 밥을 지을 필요가 없어졌다. 주부들은 날마다 아침에 한번 밥을 지어 전자밥통에 넣어 두면 하루종일 밥을 따뜻이 보존할 수 있게 되었다. 따라서 이러한 제품은 주부의 음식만드는 습관을 변화시켰고 가정생활에 있어 새로운 소비문화를 창조하였다고 할 수 있다.

한국 기업이 충분한 재화가 생산되어지는 환경 속에 있게 됨에 따라 생산전략은 기업이 처음으로 한국에서 나타나기 시작한 소비문화의 일부가 되기 위해서 자연적으로 “새롭고 다양한” 제품생산에 관심을 집중시키는 것이 되었다.

과거 우리 기업들의 중요한 경쟁수단은 저렴한 임금의 노동력을 바탕으로 중급품 정도의 제품을 낮은 원가로 생산함으로써 가격경쟁력을 확보하는 것이었다. 그런데 90년대의 기업여건의 변화는 과거와 같은 경쟁방식을 지속하는 것을 더이상 허용하지 않고 있다. 먼저 생산의 측면에서는 지난 3년간 국내의 임금이 급격히 상승하여 과거와 같이 저임금에 기반한 가격상의 우위를 더이상 누릴 수 없게 되었으며, 한편 수요의 측면에서도 소비자의 욕구가 고급화·다양화 되어 과거와는 달리 소비자들이 가격이 낮더라도 품질이 떨어지는 제품은 더이상 구매하지 않으려는 경향이 나타나고 있다.

이러한 모든 변화가 오늘날 우리 기업으로 하여금 과거와는 다른 새로운 경쟁변수를 도출해야만 할 당위성을 제기하고 있다. 즉 종래와 같이 단일하게 원가나 가격상의 우위만을 유지하려고 할 것이 아니고 새로운 경영환경에 부합되는 새로운 경쟁전략을 수립해야 하는 것이다.

### II-3. 韓國企業의 市場戰略의 變化

한국 경제가 유치한 단계에 있던 1960년대 초에 총상품 수출은 약

3,000만\$ 정도에 불과했다. 한국의 기업은 대부분이 농산물을 수출하는 것이었고 공산품을 수출하는 것은 별로 없었다. 이러한 상황하에서 그들의 판매가 해외시장에 기반을 둘 만큼 커다란 기업이 그때까지 없었다는 것은 분명하다. 환언하면 한국은 공산품을 수출할만한 능력을 갖고 있지 못했으며 해외시장도 갖고 있지 못했다. 반면에 기업의 시장전략이 국내시장에 집중되었다면 기업은 정부에 의한 보호와 지원에 의해 성장할 수 있었다.

따라서 시장전략을 국내시장에 둔 한국의 기업은 섬유, 종이, 설탕 같은 일용품의 생산 판매에 주력함으로써 급속한 성장을 이룩했다. 앞에서 언급했듯이 국내시장에 집중된 기업들은 정부의 보호와 지원을 받았으며 어떻게 제품을 제조하는가에 대해서는 별로 관심이 없었다. 따라서 이러한 기업은 국내시장에서 독점적 위치에 있었으며 국내시장에서 제조와 판매를 함으로써 더욱 큰 기업으로 성장할 수 있었다.

한국 정부에 의한 수출촉진정책이 있던 1960년대부터 해외시장에 관계하고 있던 기업들은 정부로부터 직접, 간접의 지원을 받았다. 수출독려를 위한 정부의 정책은 한국의 기업이 성장하기 위한 새로운 기회를 주었다. 해외시장과 관련있는 기업들은 정부소유은행으로부터 낮은 금리로 대출을 받을 수 있었고 이러한 기업에는 여러 가지 많은 혜택이 주어졌다. 1979년까지 대부분 한국의 거대한 기업들은 수출업에 종사하고 여러 형태로 해외시장과 관계를 갖고 있음이 밝혀졌다. 이런 기업들은 개발도상국가로부터 다국적 기업이라 불릴 만큼 성장을 하여 왔다. 따라서 해외사업을 추진하는 기업들은 1970년대에 급속한 성장을 이룩했고, 그들의 시장전략은 국내시장이 개척되었던 때인 1960년대와는 대조적으로 해외시장개척이 활발하였던 70년대를 통하여 한국의 기업들은 소비자에 의해 요구되는 제품을 제조 판매하였다. 1960년대에 한국의 기업은 국민들에 의해 요구되는 필수품의 제품판매에 주력했다. 한국 기업이 수출에 종사한 1970년대에 한국 기업은 해외구매자로부터 견본상품을 공급받았다. 따라서 그들이 할 수 있는 것이라고는 해외구매자로부터 공급받은 견본상품을 복사하는데 불과했다.

경제가 더욱 산업화된 단계인 1980년대에는 한국 기업들은 그들이 이제까지 경험하지 못한 상황에 처하게 되었다. 잉여의 경제시기에서는 국내

소비자도 해외구매자도 기업에게 특정한 재화를 제조해 달라는 요청을 하지 않는다. 그 대신 기업은 소비자에게 새로운 제품을 개발해서 제공해야 한다. 소비자들이 이런 기업에 의해 개발된 새로운 상품을 받아들인다면 그 기업은 성공적인 투자를 한 셈이고 동시에 기업은 새로운 소비문화를 창조하게 되는 것이다. 요약하면 한국의 기업은 1980년대에는 국내시장도 해외시장도 쉽게 다루지 못하게 되었다는 것이다. 그들은 소비문화에서 새로운 역할을 담당하게 되었다.

한국 기업에게 있어 1980년대의 시장전략은 소비의 창조와 함께 조정되어야 했다.

### III. 韓國企業의 向後對策

#### III-1. 時間

요즘 우리 생활을 돌아해보면 가장 큰 변화가 바로 '시간'이라는 개념이 되겠다. 한 예로 옛날 같으면 은행에 입금하거나 돈을 찾을 때에는 반드시 자기가 거래하는 지점에 가야만 비로소 가능했다. 그러나 이제는 은행시간내에는 언제든지 어느 지점에 가든지 입·출금이 가능하게 되었다.

또 다른 예로 우리가 가지고 다니는 신용카드가 있다. 즉 신용카드 하나만 가지고 있으면 현금 없이도 언제든지 어느 상점에서든지 물건이나 서비스를 구할 수 있기 때문이다.

이와 같이 우리도 모르는 사이에 '시간'의 개념이 생활속에 도입되면서 시간에 대한 값어치도 변하고 있는 것 같다.

따라서 시간을 절약하기 위하여, 또는 더 짧은 시간내에 물건을 구하고 서비스를 받기 위하여 돈을 지불하는 생활습관이 생기게 될 것이다. 이는 시간이 돈일 뿐만 아니라 시간이 돈을 벌어주는 생활이라고 하겠다. 즉 남보다 시간을 단축하여 물건을 배달하여 돈을 벌고 또 더 빠른 서비스를 받기 위하여 추가로 비용을 내는 생활에 익숙해짐에 따라 시간이 돈이고 돈이 시간이 되는 사회로 변하고 있다.

서울 시내에 있는 어느 피자 상점에서는 전화로 주문하여 피자를 집까지 배달시키는 경우 전화한 시간부터 30분내에 배달이 되지 못하면 수금할 때 2천원을 깎아주는 판매전략을 쓰고 있다. 또 미국의 '웰스화고'라는 은행에서는 손님이 지점에 들어와서 5분 이상 기다리면 그 손님에게 미화 5달러를 지불하는 제도를 도입하여 고객에게 가장 빠른 서비스를 제공하려 하고 있다.

따라서 이러한 관점에서 보면 시간이라는 개념은 과거에 생각하듯이 하나의 제약조건이 아니라 이를 잘 활용하면 기술이나 자본 못지 않게 큰 자원이 될 수 있다는 것이다.

특히 최근 우리가 섬유·봉제·신발 등 노동집약적 산업에서 원가경쟁력이 저하됨에 따라 새로운 경쟁력의 요소로서 '시간'의 개념을 잘 활용한다면 이는 바로 경쟁력의 회복을 의미하는 것이 될 것이다. 더우기 우리 기업들이 제품생산 및 판매에 있어서 '시간'의 개념에 입각한 시스템을 구축한다면 국제경쟁력에서 남이 따라잡을 수 없는 유리한 고지를 선점할 수 있겠다.

우리는 생활속에서 시간이라는 변수가 이렇게 중요한 요소로 등장함에 따라 우리의 기업경영에는 물론이고 행정·교육·의료 등 공공부문에서도 '시간'의 개념이 도입되도록 관리의 초점을 잡아야 할 것이다. 왜냐하면 이런 변화에 적응하지 못하는 조직은 자연도태 될 것이기 때문이다.

### III-2. 情報

일반적으로 미국에서 섬유나 봉제산업은 대표적인 사양산업으로 꼽히고 있다.

그러나 최근 미국에서 최우수 기업 중의 하나로 의류산업에 속해 있는 베네통(Benetton) 회사가 꼽히고 있다. 이 베네통 회사는 미국 패션업계에 서 선풍적 인기를 끌며 급속히 성장하고 있는데, 이 회사의 성공비결은 사양화하고 있는 섬유산업에서 정보를 최대한 활용함으로써 이익을 극대화하고 있는 것이다.

이제까지 의류업계의 관습은 겨울에 선보일 옷은 여름에 만들어 공급되게 하고, 여름 것은 겨울철에 만드는 것이었다. 그러나 생산과 소비 사이에 6개월의 간격이 있고, 여름에 겨울옷을 만들다가 실제로 유행이 바뀌게 되면 큰 낭패를 경험하게 된다.

그러나 베네통 회사에서는 미국 전국에 베네통 특약점을 가지고 특약점에서 그때 그때 느끼는 유행에 대한 자료를 본사에 보내게 한다. 본사에서 이 자료를 수집하여 6개월 후가 아닌 현재 미국 소비자들이 선호하는 유행에 대한 정보를 상품으로 만드는 것이다. 즉 이 정보에 의하여 시장에서의 최신 유행을 파악하여 이탈리아에 있는 봉제 하청공장에 생산을 의뢰한다. 이때, 하청공장에서 가장 큰 어려움인 유행에 따른 염색작업은 베네통에서 개발한 특수공정을 활용함으로써 옷감의 색상을 맞추는 문제를 해결한다.

이와 같이 하여 이탈리아 전국에 퍼져있는 하청공장에서 옷을 만들어 즉각 미국 시장으로 보낸다.

이렇게 특약점에서 유행정보가 본사로 취합되고 이탈리아 봉제공장에서 옷이 생산되어 미국까지 도착되는 과정이 3주 이내에 가능하도록 시스템이 구축되어 있다. 결국 다른 패션업체는 6개월간의 소요시간이 걸리는 것을 베네통은 최신 유행정보로부터 3주 이내에 패션의류가 특약점에 공급되게 함으로써 경쟁에서 타기업의 추격을 불허하면서 독점적인 성장을 누리고 있다<sup>3)</sup>.

이러한 베네통의 성공요인은 생산 시스템과 정보 시스템이라는 측면으로 나누어 생각할 수 있겠다. 생산기간의 단축을 위한 하청방식이나 특수 염색기법의 개발 등이 베네통의 시장 성공에서 주요 요인중 하나이다. 그러나 무엇보다도 베네통 기업의 정보의 적시성과 신속성에 그 비결이 있다고 하겠다.

정보란 모래 속에 흩어져 있는 사금(砂金)과도 같은 것이어서 그것을 감지하지 못하는 사람이나 또는 가치를 대수롭지 않게 생각하는 사람에게

3) George Stalk, Jr. & Tomas M. Hout, *Competing Against Time*, The Free Press, 1990, p. 240.

는 무의미하고 전혀 도움이 되지 못하는 것이지만 그것을 모아 가공하는 사람에게서는 커다란 경제적 이익을 가져다 줄 수 있는 보물이다.

마찬가지로 기업이나 조직에서 흔히 사용되는 정보라는 용어는 수집된 자료의 의미있는 가공을 뜻하며, 정보는 그것을 이용하는 기업인이 특정 환경속에서 합리적인 의사결정을 할 수 있도록 도와주는 것이다.

위에서 예로 든 베네통이라는 기업의 경우, 다른 패션 업체들 같았으면 소비자의 유행변화를 현시점에서 이용한다는 것을 불가능하다고 생각하거나 고작 후년의 소비자 유행을 예측하는 자료로 사용하는 정도로 그칠 것을 미국 전역에 있는 소비자의 선호도를 수집하여 가공할 만한 정보로 만든 것이다.

최근 우리나라 기업들도 경영의 초점이 바뀐 것 같다는 느낌을 받는다. 중소기업의 경우 정부에 대한 요망사항을 보면 과거와 같이 자금과 기술에 대한 문제도 많이 나오지만, 특기할 사항은 무역 등에 관한 정보 센터의 설립과 활성화를 강력히 요구하고 있는 것이다. 이는 베네통의 예와 같이 노동집약적인 산업에서 조차도 정보를 활용하여 기업이 성장하고 수익을 올릴 수 있다는 원리를 기업인들이 깨닫고 있는 것이다.

### III-3. 서비스

일본을 여행하는 경우 항상 느끼는 것은 일본 사람들의 친절함이다. 특히 은행이나 백화점에 들렀을 때 근무자들이 짜증내지 않고 친절히 서비스하는 것을 보면 비록 외형상일지 모르지만 배울 것이 많다는 생각을 가지곤 한다. 이와 같이 일본 사람들이 외형상 친절한 데 비하여 미국 기업들은 서비스 시스템의 설계를 통하여 서비스의 질을 향상시키고 우위를 점하려는 노력을 하고 있음을 볼 수 있다.

아메리칸 익스프레스의 대표적인 사업은 신용카드사업이다. 그런데 미국의 신용 카드 업계는 크게 비자(VISA)와 마스터 카드(MC)로 양분되어 거의 전미국의 은행들에 의해 발행되고 있었다.

이렇게 양대 신용카드가 전국 시장을 석권하는 상황에서 처음에 아메

리칸 익스프레스 신용 카드는 독자적 단일회사로 경쟁하기가 극히 어려운 여건이었다.

그러나 오늘날 미국 신용 카드 업계를 보면 아메리칸 익스프레스가 이 익면에서 일등이고, 이 한 회사가 비자나 마스터 카드와 경쟁하여 시장점유율에서 금액으로 27퍼센트를 점하고 있는 것이다.

이러한 아메리칸 익스프레스의 성공비결은 회사가 전략을 투구하여 서비스의 질을 향상시킨데 있다고 분석되고 있다. 즉 경영의 초점을 기존 서비스의 품질을 관리하기 보다는 새로운 서비스를 개발하여 고객에게 전달함으로써 근본적인 서비스의 질을 높이는 데에 두었던 것이다.

이를 위하여 이 회사에서 일차적으로 실시한 것은 서비스의 질을 계량화하여 체크한 것이다. 예를 들면 카드 센터로 걸려오는 전화가 몇초 만에 응답이 되고(현재 표준은 7초임), 카드를 분실하여 재발급하여야 할 때 며칠이 걸리고(현재는 48시간 이내임), 지점에서 직접 거래가 되는 경우에는 기다리는 사람이 몇 사람이 되는가 등을 평가하였다.

또한 두번째로 아메리칸 익스프레스에서 시도한 것은 회사가 거래하는 신용카드 소지자들이 어디서 얼마만큼의 돈을 쓰는가를 분석하여 고객에 대한 데이터뱅크를 작성함으로써 고객 개개인의 취향에 맞는 서비스를 제공한 것이다.

특히 카드 소지자들을 연령별, 소득별, 생활 취향별로 구분하여 위의 자료들과 결합한 자료를 가지고 고객 각자에게 가장 적합한 서비스를 제공하였다. 현재 이 회사에서는 고객의 특성을 450개의 변수로 분석하고 있으므로 고객에 대하여 경쟁사보다 450배 더 많이 알고 있다고 하겠다.

한 예로 어느 카드 소지자가 아메리칸 익스프레스를 이용하여 외국여행 비행기표도 구입하고 호텔 비용도 늘상 부담하는 것이 파악되는 경우, 아메리칸 익스프레스에서 이 고객에게 공항에서부터 시내 호텔까지 안내해주는 서비스를 무료로 제공하는 것이다. 이와 같이 고객에게 각자의 취향과 취미에 맞게 체계적으로 서비스를 제공함으로써 고객을 흡수하고 어느 경쟁사보다도 더 좋은 서비스를 통하여 유리한 경쟁입지를 확보한 것이다.

이에 더하여 아메리칸 익스프레스에서는 최근에 이러한 자료를 활용하

여 우편판매 서비스를 추가함으로써 최대의 우편판매망을 구축하는 업적을 이루고 있다.

최근 우리나라에서도 서비스 부문의 급속한 성장을 경험하고 있다. 이때 금융산업에서도 서비스의 품질을 향상시키고, 고객에게 체계적으로 더 좋은 서비스를 제공하는 대책을 세워야 할 것이다. 서비스의 질을 향상시키기 위해서는 일본과 같이 근무자 각자가 좀더 고객에게 친절히 하는 방법이 하나 있겠고, 아메리칸 익스프레스와 같이 서비스 제공 시스템을 설계하고 구축함으로써 소기의 목적을 이룰 수 있을 것이다.

앞으로 우리나라 은행 분야에서도 누가 먼저 아메리칸 익스프레스와 같이 더 좋은 서비스를 제공하느냐에 따라 경쟁의 우열이 가려질 것이다. 은행의 모든 행원이 친절히 하는 것도 중요하지만, 기본적으로 남이 따라올 수 없는 서비스 제공 시스템을 설계하여 고객에게 더 좋은 서비스를 제공할 수 있다면 이는 바로 경쟁에서 보호막을 제공하여 주는 특허품이 될 것이다.

#### IV. 結論

위의 분석은 1960년대와 1970년대 그리고 1980년대의 한국 기업의 발전 과정과 특징들을 일례로 든 것이고 1990년대에 한국기업이 어떻게 변화해야 하는가에 대한 향후대책을 설명한 것이다. 이러한 분석은 다음과 같이 요약할 수 있다.

1960년대: 설비경쟁의 시대

1970년대: 농산물경쟁의 시대

1980년대: 혁신경쟁의 시대

1990년대: 시간·정보·서비스경쟁의 시대

한국 경제가 저개발상태에 있던 1960년대의 주요한 경영임무의 하나는 국내시장에서 그들의 상품을 판매하기 위해 기술적으로 유용한 제품생산을 어떻게 하는가 였다. 이 시기에 경영의 관심은 제조면에 집중되었고, 보다



큰 생산설비를 소유한 기업이 시장에서 승리를 하게 됨으로써 기업의 크기도 점차 대규모화하려는 경향을 보였다. 따라서 1960년대는 생산설비경쟁의 시대로 불려도 좋을 것이다. 환언하면 기업가는 기업전략중 생산설비면을 최우선적인 것으로 여겼다.

한국 경제가 새로운 산업화 단계로 급속히 성장해 가는 1970년대의 중요한 경영임무의 하나는 그들의 제품이 국내시장에서 뿐만 아니라 해외시장에서도 경제적으로 적합한 기업으로 만드는 것이다. 생산적인 면에서 품질의 향상과 제활동의 효율성이 장래 기업이 더 성장하는데 있어서의 결정적인 요소로 간주되었다. 이 시기에 정부의 정책은 해외로 시장을 확장하는데 많은 도움을 주었다. 1970년대는 전형적인 경영조직이 처음으로 대부분의 한국 기업에 채택된 시기로 기업의 더 높은 성장은 어떻게 그 기업을 경영하고 효율적으로 활동하느냐에 달려 있었다. 따라서 1970년대는 효율성 경제의 시기로 불려도 좋을 것이다.

1980년대는 한국 경제가 산업면에서 보다 발전된 단계로 나아갔다. 이 시기에는 그 이전의 시기와는 달리 한국의 기업이 보다 큰 성장을 위해서 새로운 기술혁신의 임무를 맞이하게 되었다. 우선 한국의 기업은 기술, 생산, 경영의 측면 중 기술혁신을 먼저 시작해야만 했다. 그들은 이제 정부의 직접지원없이도 세계시장에서 경쟁을 해야 하기 때문이다. 이 모든 요소가 기업전략을 기술혁신쪽으로 움직이게 하였다. 따라서 1980년대는 한국 기업에 있어 기술혁신 경쟁을 가져온 시기라고 할 수 있다.

1990년대에도 우리 기업들이 지속적 성장을 위해서 다음과 같은 새로운 경영의 초점을 추구하여야 하겠다.

그 첫째로 앞으로는 우리 기업들이 새로운 경쟁변수를 추구하고 전략을 설계하여야겠다. 이는 과거 유일한 경쟁변수였던 원가경쟁력이 한계에 이룸에 따라 주어지는 과업이다. 즉 원가이외에 납기단축등의 시간의 변수를 경쟁력으로 키우든지 아니면 일본기업의 대표적 경쟁력인 품질<sup>4)</sup>에 우리도 초점을 두든지 또는 다른 기업들이 따를 수 없는 서비스향상에서 힘을 키워야겠다.

4) 마키노 노보루, 손세일 譯, 제조업은 영원하다, 청계연구소, 1991, p. 89.

둘째로 새롭게 전개되는 경영여건하에서는 우리 기업들간에 새로운 협동체제의 구축이 필요하다. 이는 경쟁업자들 간에도 이제는 경쟁을 하나의 제로-섬(Zero-sum) 게임으로 보기 보다는 넌제로-섬(Non-zero sum) 게임으로, 협동을 통해서 함께 이득을 볼 수 있다는 시각으로 전환이 필요하다. 이러한 협동체제의 구축은 대기업들간의, 대기업과 중소기업간의 또는 중소기업들간의 교류 등을 통하여 이루어져야 할 것이다.

끝으로 관리자들의 변신이 요구된다. 과거 우리 기업의 관리자들은 관리활동에 초점을 두어 사업을 계획하고 일을 조직하고 지시하여 통제하는 '관리자(manager)'의 역할에 치중하였다. 그러나 앞으로는 경영자가 단순히 관리자가 되기 보다는 남을 이끌고 조직 전체 구성원의 모범으로서 리더를 해나가는 '리더'의 역할을 담당하여야 하겠다. 즉 이제까지 우리 기업에는 관리자만 있고 리더가 없다는 비판을 탈피하여 새로운 경영여건에 적합한 관리체제를 구축하여야 새로운 경쟁력과 면모를 갖춘 기업으로 발전하여야 하겠다.