

## 초일류 기업을 위한 경영전략

곽 수 일 (서울대 경영학과 교수)

### I. 序論

우리 경제는 얼마전까지만 해도 양질의 제품을 저가로 생산하여 국제시장에 내놓음으로써 어느 국가보다도 경쟁력에서 우위를 점하고 있는 듯 했다. 그러나 지난 몇년사이에 경제의 국제화와 정치적 민주화의 물결속에서 노동생산성을 초과하는 임금의 상승은 일차적으로 원가의 상승을 초래하였고, 궁극적으로 제품의 가격경쟁력을 약화시켰다. 이로 인해 우리 제품은 보다 낮은 임금수준을 이점으로 한 후진국 기업의 제품에게 가격경쟁력 면에서 선도적 위치를 내어 주게 되었다. 실제로 미국시장에서 90년 이래 중국의 수출이 한국의 수출을 앞질렀고, 일본시장에서도 한국의 시장점유율은 줄어드는 반면 중국의 시장점유율은 꾸준히 늘어 거의 비슷한 수준에 육박해 있다.

또한 품질면에서나 제품면에서 우리보다 월등한 선진국 기업들의 제품조차 이제는 가격면에서 우리 제품과 별 차이가 없다. 미국 시장에서의 자동차 가격을 보더라도 비슷한 수준의 일본자동차와 한국자동차의 가격차이가 많이 좁혀져 있는 실정이다.

결국 단기적으로 가격에만 치중해 오던 우리 제품은 기술선진국의 양질의 제품과 후진국의 저가의 제품 사이에서 경쟁력을 잃고 말았다.

이와 같이 세계경제여건이 시시각각 변화하고, 기업의 경영여건이 급속히 변화하는 오늘날 환경의 변화를 면밀히 분석하고 대응방안을 강구하지 않은 결과는 기업에 엄청난 부담으로 다가오는 것이다.

이러한 어려운 상황을 극복하고 세계일류 기업으로 도약하고자 하는 우리 기업들은 이제 과거와 같은 안이한 경영자세와는 다른 새로운 경영방식을 찾기 위해서 부단히 노력하고 있다. 따라서 초일류기업의 조건이나 초일류기업으로서의 경영전략에 대한 관심이 고조되는 것은 너무나 당연한 일이다.

80년대 중반 미국과 우리나라에서 최고경영자들의 관심을 끌었던 '우량기업의 조건'이란 책이 있었다. 이 책은 매켄지 경영자문회사에 근무하던 톰 피터스씨의 저작인데, 그는 당시 미국의 우수한 우량기업들을 뽑아서 그 기업들의 공통점을 분석해 보았다. 즉 그는 미국의 우량기업들이 극심한 경쟁을 뚫고 성공할 수 있었던 요소들을 찾아내어 그 요소들을 우량기업간에 비교하여 공통특질을 뽑아 보았던 것이다. 그가 제시한 '우량기업의 조건(In Search of Excellence)'을 보면 다음과 같다.

- 1) 빠른 행동 ( 意思決定 / 實踐 )
- 2) 간단한 組織과 적은 스태프
- 3) 去來線과의 계속적 접촉 : 고객과의 지속적인 접촉을 통하여 고객의 욕구를 파악하고 이에 맞추어 전략을 수립
- 4) 인적 요인에 의한 생산성 향상 : 종업원들의 개인적 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 조직을 관리
- 5) 단위조직별로 기업가적 자율성 부여 및 관리
- 6) 한가지 기본가치체계 확립
- 7) 전문분야에 전념 : 무리한 확장보다는 전통적으로 강점을 가지고 있는 분야에서 경쟁적 우위를 차지
- 8) 강약점 통제방식의 동시적 적용

이 책이 출판되고 3년 뒤에 톰 피터스는 이전에 '우량기업의 조건'에 나왔던

기업들을 조사해 보니 흥미롭게도, 어떤 기업은 3년 사이에 흡수합병되어 종적 없이 사라졌고, 또 다른 기업은 법정관리하에 놓여 있었고, 몇몇 기업은 그 기세가 누그러져 우량기업의 범주에 들지 못하게 되어 있었다는 것이다.

그 이유는 이들 우량기업들이 각자의 발전을 위하여 과거에 발견한 '성공의 비결'을 가지고 열심히 노력하였음에도 불구하고, 3년이라는 짧은 시간동안 대혼란(Chaos)에 가까운 변화에 적절히 대응하지 못하였기 때문이라는 것이다. 그는 이러한 사실을 바탕으로 '대혼란 위의 번영(Thriving on Chaos)'이라는 책에서 "영원한 우량기업은 없다"라고 갈파하였다.

그러면 무엇이 "영원한 우량기업은 없다"라고 단언할 수 있게 하는가? 그 이유는 기업을 둘러싼 환경의 변화가 폭이 넓고 심도가 너무 깊기 때문이다.

그런데 이 환경의 변화는 그 기업에 엄청난 영향을 주는 것으로서 기업이 변화에 창조적으로 적응하지 못하면, 그 기업은 도태되어 우량기업의 지위를 잃을 뿐 아니라 파산할 수도 있는 것이다. 어떤 기업이 이러한 환경의 변화에도 불구하고 살아남으려면 대혼란에 가까운 환경변화를 극복할 수 있는 경영방법 즉 전략적 경영이 필요하다.

현재의 우리 기업들도 그야말로 대혼란에 가까운 환경변화에 직면하고 있다고 할 수 있다. 본고에서는 앞으로의 환경변화의 방향에 대해서 알아보고 이러한 환경변화에 적절히 대응하여 세계 초일류기업으로 성장하기 위한 戰略에 대해서 모색해 보고자 한다.

## II 本論

### 1 韓國企業의 어제와 오늘

#### 1.1 韓國企業의 經營與件 變化

1966년 이후 한국경제는 평균 10%의 성장률을 유지하면서 발전하여 왔다. 이와 같은 여건하에서 한국기업도 규모의 면에서 과거와 비교하기 어려울 정도로

급속한 성장을 하였다. 경제가 급속히 성장해 온 지난 20여년 동안 경영자들의 일반적인 태도는 앞으로도 과거와 같은 급속한 경제성장이 계속될 것이며, 또 경제성장은 기업에 유리한 상황을 제공해 줄 것이라는 것이었다. 그러나, 경제성장이 둔화됨에 따라 우리나라 기업들은 과거에 경험해 보지 못한 새로운 문제에 직면하고 있다. 미래에 대한 극심한 불확실성, 경쟁의 격화 양상은 결코 우리 기업에 유리한 상황을 제시해 주고 있지만은 않은 것이 사실이다.

이처럼 상황이 악화된 까닭은 무엇인가? 먼저 대외적으로는 선진국들이 자국의 무역장벽은 높이면서 우리에게 대해서는 시장개방압력을 가중해 왔다는 점과, 대내적으로는 급속한 임금의 상승에 비해 생산성 향상은 이를 뒷받침하지 못했다는 점 등의 여러가지 진단이 내려질 수 있을 것이다. 그러나, 무엇보다도 우리 기업들이 한 때의 성공에 도취되어 환경의 변화를 제대로 감지하지 못했고 그 결과, 변화에 대한 대응 즉 경영혁신의 노력을 게을리하여 오늘날 범세계적 경쟁환경에서 경쟁력을 상실하게 되었다는 사실을 중시해야만 할 것이다. 따라서 우리 경제가 처한 위기상황을 극복하기 위한 처방도 우선적으로는 기업들의 경영혁신 노력으로부터 찾아야 할 것이다.

## 1.2 韓國企業의 成長戰略과 弱點

### 1.2.1 韓國企業의 成長戰略

1980년대까지의 한국기업의 성장여건은 다음의 세가지로 종합된다.

- 노동집약적 산업위주
- 수출위주의 명제
- 국내시장 보호주의

이에 따른 경영전략의 초점은 자연히 가격경쟁력의 확보에 두어졌고 저렴한 임금의, 풍부하고 잘 교육되고 훈련된 노동력에 의한 대량생산의 '저원가 전략'에 국한되어 온 것이 사실이다. 이러한 대량생산의 저원가 전략은 OEM방식에 의한 중·저가의 제품수출에 주력해 온 우리 기업으로 하여금 생산기지창의 역할을 별탈없이 수행하게 해 주었다.

그러나 1980년대 말부터의 임금상승, 이후 제품의 차별적 성격이 강조되는 다양한 시장의 형성, 국내시장의 개방 등이 원인이 되어 그러한 생산방식은 한계에 이르게 되었다. 시장의 변화에 따라서 생산구조와 전략을 근본적으로 바꾸어야 할 시기가 도래한 것이다. 즉 다품종의 시장요구에 부응할 수 있는 유연한(flexible) 생산체제로 변화되어야 함은 물론이거니와 기업전략도 수정이 불가피하다.

### 1.2.2 韓國企業의 弱點

이상에서 논의한 과거, 현재의 한국기업의 성장과정에 나타난 약점은 크게 다음과 같이 네가지로 정리할 수 있겠다.

- 경영여건의 변화속도를 감당하지 못하는 기업들의 적응 속도의 문제
- 제품의 개발과 생산에서의 기술적인 취약점
- 인적자원에 대한 관심의 소홀
- 협동의 결여

## 2. 變化하는 經營環境에의 適應 事例

이 글에서는 변화하는 환경에 적응하기 위한 여러 기업들의 노력을 살펴봄으로써 환경적응의 중요성을 인지하고, 특정한 한계상황에서 끊임없는 자기개발의 노력을 경주하는 기업들의 바람직한 모습을 살펴보고자 한다.

### 2.1 品質 向上과 消費者 慾求에 부응하는 企業

현대와 같은 경쟁시대에서 기업의 생존을 보장하는 것은 품질이라는 주장에는 이견이 없을 것이다. 더구나 현재와 같이 치열한 경쟁적인 환경 아래서의 품질의 의미는 과거의 것과는 다른 의미를 갖는다. 즉, 과거의 의미가 단순히 제품 자체가 가지는 품질의 우수성만을 지칭하는 것이라면, 현재의 품질의 의미는 소

비자의 요구에 적절히 반응해야 한다는 것을 기반으로 사용의 편의를 감안해야 하고, 내구성이 강해야 하며, 가격 또한 저렴해야 한다는 것이다. 다시 말하자면, 품질 향상을 통하여 원가를 낮춘다든지 고객의 서비스 요구에 부응하는 것으로 경쟁우위를 확보하는 것이 과거와는 질적으로 다른 품질의 개념으로 등장한 것이다.

#### <사례 1>

1980년대 초반 우리나라 신발업계는 혼란에 가까운 변화를 경험하였다. 미국의 나이키 회사가 새로운 개념의 제품을 국내 시장에 도입하여 품질 고급화의 돌풍을 일으킴에 따라 종래의 확실적인 흰 운동화나 검은 운동화를 생산하던 기업이 큰 타격을 입었기 때문이다. 과거 30년 내지 40년에 걸쳐 명성을 쌓아온 '범표', '기차표', '말표' 등이 순식간에 구식이 되는 순간이었다.

이러한 현상을 판단함에 있어서 단순히 상표에 의한 제품의 교체라고 할 수도 있겠지만, 더욱 근원적인 원인은 시장내의 수요와 경쟁의 패턴이 변화하였다는 것에서 그 기준을 찾아야 할 것이다. 즉, 소득수준의 향상에 따라 소비자의 수요패턴이 고급화되어 이전의 상표가 무력화되었던 것이다. 근래에 우리나라의 내의업계에서 '트라이', 'BYC' 등으로 상표가 바뀌는 것도 단순한 상표의 교체라는 측면으로 보기보다는 신발업계의 경우와 마찬가지로 기존의 제품과는 다른 제품이, 기존의 수요패턴과는 다른 수요패턴을 창출하고 이를 만족시키는 과정이라고 보아야 할 것이다.

결국 이러한 상황은 품질이라고 하는 요소가 더욱 더 중요한 요소로 등장한 것을 예증한 것이고, 이러한 변화의 흐름을 감지하지 못한 기업은 변화의 흐름 속에서 사라질 것이라는 단적인 예를 보여주는 것이다.

#### <사례2>

하인즈(Heinz)는 80년대에 가격우위의 전략을 선택하여 원가인하에 치중하는 합리화 방안에 집중하였고, 그 결과로 매출액을 2배로 올리면서 이익은 4배나 얻는 성과를 얻어내었다.

그러나, 80년대 이후 과거와는 다른 새로운 환경에 접어들면서 기존의 전략이

앞으로의 경영여건에서는 오히려 비능률적이라는 것을 알게 되었다. 왜냐 하면, 과거에 원가절감 전략을 철저히 수행한 결과로 이제는 더 이상의 발전의 여지가 남아있지 않았는데도 불구하고, 원가에 집착한 생산활동을 계속적으로 수행함에 따라 오히려 품질을 저하시키는 부정적 역할을 하였기 때문이다. 그리고, 지나친 합리화 기준에 치중하면서 기존상품에 집중한 나머지 성숙단계로 접어든 제품의 수가 늘면서 기업성장의 장애 요인이 되었기 때문이다.

이러한 문제점을 파악한 하인츠의 경영진은 어려움을 극복하기 위해서 다음과 같은 전략을 수립하였다.

첫째, 종합적인 품질관리 시스템을 도입하여 품질과 합리화 양자의 균형을 맞춘다. 즉, 품질관리조직을 근로자와 관리자로 구성하여 생산과정이나 품질향상의 방법을 개발하고, 이를 실행하게 하였다.

둘째, 과거의 분권화를 통한 권한의 위양을 수정하여 중요 업무의 일부를 중앙조직으로 이전하여 집권화하였다. 예를 들면, 글로벌화로 이루어진 자동적인 분권화조직 구조를 통제하여 모회사와 자회사간의 협조체제를 더욱 강화하였다.

셋째, 성숙단계로 접어든 제품의 위기를 극복하기 위한 방안으로 기업을 흡수 합병하고, 유명 브랜드의 갯수를 늘였다.

## 2.2 전략적 제휴와 글로벌화 전략을 추구하는 기업

80년대에도 글로벌화 시대였지만 90년대에는 이러한 경향이 더욱 가중되고 있다. 본격적인 탈이데올로기 시대로 접어들었고 기존의 대량생산체제를 유지시키는 수요를 창출하는 것에 있어서도 전세계를 바탕으로 한 전략이 기본이 되는 시대이기 때문이다.

이러한 변화는 과거와는 다른 전략적인 제휴라는 개념을 낳기도 했는데, 이는 전략적 제휴가 국제기업합병이나 현지화 과정에서 등장하는 진출대상국과의 충돌이나 판매경로에 있어서 기존 기업과의 충돌을 회피할 수 있는 수단이 될 수 있기 때문이다. 그 예로서는, 모토롤라와 도시바, 피아트와 프랑스의 전기회사인 CGE사가 각각 철도차량사업부문과 자동차배터리사업부문을 서로에게 매각하

면서 협력의 범위를 넓히는 것 등을 들 수 있다.

#### <사례>

필립스(Philips)는 네덜란드 본사 뿐 아니라 영국이나 미국, 프랑스, 독일 등 각지에 연구소를 세우고 막대한 개발비를 투자하여 기술제일주의를 추구하여 왔다. 그러나, 가전제품에 치중된 필립스는 급속한 성장을 보인 일본의 전자회사들과의 경쟁에서 뒤지면서 1990년에는 거의 23억불에 이르는 사상 최대의 적자를 기록하였다.

이러한 필립스의 문제는 스스로가 진단한 바대로 우수한 기초연구능력을 상품화시키는 능력이 부족한 것에 있다고 하겠다.

필립스는 이러한 문제를 해결하는 방법으로 과감한 조직 축소와 감원 등의 방법도 택했지만, 종래의 개발 중심적 사고에서 시장지향적 사고로 전환하는 모습도 보였다. 이는 전략적 제휴의 개념을 실천한 것인데, 그 대상은 놀랍게도 일본 기업인 닌텐도(任天堂)였다. 이들의 공동개발의 대상은 기억매체인 CD-ROM인데, 일본기업과의 제휴로 다른 일본기업과의 경쟁에서 승리하겠다는 발상은 업계에서 놀라운 생각으로 받아들여지고 있다.

### 2.3 조직의 변화를 추구하여 탄력적인 경영을 수행하는 기업

일본의 경제력이 막강해지면서 사람들은 흔히 일본기업의 성공을 종신고용이나 연공서열제, 기업별 노조 등 일본 특유의 문화적 배경에서 나온 특징적인 요소들을 가지고 설명하려고 한다. 하지만, 기업이 경쟁력을 가지는 방안은 문화적 배경이 어느 정도의 역할을 한다고 할 수도 있지만, 이는 보조적인 이점일 뿐 국가와 민족을 초월해서 그 경쟁력을 얻는 방법은 크게 다를 수 없다고 하겠다. 다시 말하자면 일본기업의 경쟁력은 이러한 문화적 배경을 적절히 이용한 기업조직의 성공적인 관리에서 찾아야 한다는 것이다. 곧, 일본기업 특유의 인적자원의 관리방식에서 찾아야 한다는 것이 핵심적인 생각일 것이다.

결국 경쟁력이란 공통적인 요소로서 어떻게 하면 기업의 쉰인력을 적정한 목표표로 집중할 수 있도록 하여 기타 경영자원을 효율적으로 사용할 수 있는가에



달려 있다고 하겠다.

#### <사례1>

혼다의 NH(New Honda)서클 활동은 세계 어느 지역이든지 혼다의 직원이라면 공통적인 공유의식을 가지도록 하기 위한 것이다. 이는 품질관리 서클의 개념을 확장한 것인데, 1960년대 중반에 생산에 직접적으로 참여하는 사람들의 기술적인 모임으로 출발하여 1970년대에 이르러 경영층과 근로자층의 목표공유와 관계개선을 위한 모임으로 정착되었다. 따라서 이때부터는 특정한 사람들만의 모임이 아니라 전사적인 입장에서 이루어지는 TQC의 개념으로 전환된 것이다.

1977년 시작된 이 전사적 모임은 1990년 말 그 모임의 수가 13,351개에 달하며 이 중에 1,712개는 해외에서 이루어지고 있다. 해외에서도 이 활동은 상당한 공감을 얻고 있는데 이는 이 활동이 단순한 슬로건으로 그치는 것이 아니라 인간성을 존중하는 가운데 구체적으로 이루어지고 있기 때문이다.

그 하나의 예로 혼다가 자동화시스템을 도입할 때를 보면, 다른 기업들이 단순한 관념으로 자동화시스템을 도입하여 근로자들의 의욕이 저하되었던 것과는 달리, 혼다는 근로자들의 애로요인을 제거하는 차원에서 시작하여 사람에 의해서는 수행될 수 없는 위험한 부분이나 효율이 뒤떨어지는 부분을 자동화시스템으로 대체하려는 자세를 보였다. 이러한 자세와 실천이 근로자들의 저항감을 억제하여 근로의욕을 오히려 고취하는 모습을 낳았던 것이다.

#### <사례2>

도요다 자동차는 의사결정을 신속화하면서 창조적인 정신을 고취시켜서 변화에 능동적으로 대응하는 기업으로 변신하고자 했다.

이를 위한 구체적인 방안으로 도전적 직무순환제도와 3단계 결재운동, 자유근무시간제도 등을 채택했다. 즉, 유자격자에 한해서 희망부서로 배치하고, 과장이나 부장 등의 지위를 철폐하고 결재에 필요한 단계를 기안자와 중간점검자, 결재자의 3단계로 결정하여 의사결정의 신속화를 꾀하는 동시에 근무시간의 유효화를 통해서 능률을 추구하고자 했던 것이다.

### <사례3>

일본 IBM은 연공으로 급여를 지급하는 방식이 결과적으로는 근로의욕을 약화 시키기 때문에 실제적인 사내 구조의 변화를 피할 수 없다는 것을 알고 이의 해결책으로 파격적인 승진제도를 도입하여 실행하고 있다.

1989년 7월부터 시범적으로 도입한 이 제도는 업적이 뛰어난 사람을 선발하여 지위, 자격에서 이에 상응하는 대우를 해주는 능력주의를 기반으로 하고 있다. 일본 특유의 연공주의를 배격하는 이 제도는 아사히 맥주 등 기타의 기업들도 도입하고 있다.

### <사례4>

후지쓰는 조직의 비대화로 인한 대기업 病을 감지하고, 조직을 간소화하고 권한 이양을 충실히 수행하며 사장의 직접적인 결정이 가능한 조직으로의 변환을 꾀하고 있다. 이는 장기적 사이클을 갖는 사업을 담당하는 조직과 단기적인 사이클을 갖는 조직이 지휘구조나 결재의 순서 등 여러 절차가 동일하다는 사실에 문제의식을 갖고 접근한 결과였다.

## 3. 미래의 환경변화와 새로운 경쟁력 요소

앞에서 이전까지의 우리 기업의 모습과 일류기업들의 환경에의 적응노력들에 대해 살펴보았다. 이 장에서는 앞으로의 경영여건이 어떻게 변화할 것인가를 살펴보고 이에 따라 도출되는 새로운 경쟁력 요소에 대해 알아봄으로써 앞으로의 경영전략을 도출하는 기반을 마련하고자 한다.

### 3.1 미래의 환경변화

#### 3.1.1 불확실성의 증대

앞으로 불확실성이 증대되어 더욱 큰 변화가 발생하리란 것은 명확한 사실이

다. 일개의 예로 지난 92년까지의 3년과 올해부터인 93년부터의 3년을 생각해 보더라도 두개의 3년이 전혀 다른 경영여건을 가지게 됨은 단정적인 사실이다. 즉 경제적 여건이건 정치적 여건이건간에 지난 시기와는 전혀 다른, 동시에 정확히 예측할 수도 없는 불확실한 상황이 전개되는 것이다.

더구나 90년대에 시작된 경제개방이 본격화됨에 따라 국내시장에서의 경쟁이 격화되고 동시에 급격히 변화할 것이다. 이미 우리 경제에 외국은행들이 많이 진출해 있고, 이들 은행들이 기존의 우리 은행들과는 전혀 다른 차원의 서비스를 제공함으로써 많은 이익을 내고 있다.

또한 계속적인 국민소득의 향상으로 제품과 서비스의 소비량이 폭발적으로 증가할 것이 예상되며, 이에 따라 동시에 수요패턴도 더욱 다양화, 세분화되면서 선택의 폭이 보다 넓어지게 될 것이다. 특히 소득의 증대는 단순한 수요의 충족이 아니라 개성화되고 고급화된 제품을 요구하며, 자연히 원가의 측면에서 고비용의 시대가 될 것이다. 결국 앞으로 예상되는 급격한 변화는 경영여건의 측면에서 새로운 3고, 즉 고경쟁, 고변화, 고비용의 시대를 초래할 것이다.

그리고 최근 우리 경제의 임금인상율과 노동생산성의 변화 추이를 보면 89년에 임금인상율은 25.1%에 달했으나, 생산성 증가율은 11.7%에 머물렀고, 90년에도 임금인상율 20.2%에 노동생산성은 17.5%에 그침으로써 우리의 국제경쟁력 약화의 결정적 요인으로 작용한 것으로 판단되고 있다. 특히 노동생산성 증가율이 낮은 이유 중 하나가 생산직 기준 노동투입량이 9%정도 감소했기 때문이라고 분석하고 있다. 이는 기업의 명목임금은 상승하고 있는 반면 노동생산성은 둔화됨으로써 앞으로 기업의 경쟁력 약화에 주요인이 될 것이다.

### 3.1.2 정보화시대의 도래

미래의 기업환경에 대한 전망에는 여러가지가 있으나 그 내용을 종합해 보면 대체로 다음과 같이 요약될 수 있으며, '정보화시대의 도래'라는 한마디로 대표될 수 있다.

첫째, 새로운 기술이 급속히 발전되고 있으며 그 기술로 인해 새로운 산업이 탄생하게 된다. 또한, 새로운 지적 기술이 발전하게 되어 의사결정의 혁신이

이루어진다. 대표적 예가 전자공학의 혁명이다.

둘째, 이론적 지식체계가 사회의 중심적인 기초가 되는 지식혁명이 나타날 것이다. 즉, 종래의 경험주의에 대응하여 이론적인 지식이 사회정책의 기초가 되어 사회적으로 더욱 중요하게 되고 과학과 기술의 유기적 협조가 더욱 강화된다.

셋째, 정보의 창조와 분배에 바탕을 둔 정보화사회로 바뀌어가고 있다. 사회의 다양화가 추진됨에 따라 기업을 포함한 여러 사회집단이 균형관계를 유지하기 위한 상호간의 정보교환이 점점 더 필요해지며, 이에 따라 가치있는 정보의 생산과 분배에 대한 요구가 커지고 있다. 또한 정보 보급망의 발달로 말미암아 피라밋형의 계층구조에서 그물형의 조직구조로 바뀌어가고 있다.

넷째, 새로운 기술의 개발과 함께 인간의 잠재능력 개발육구나 인간성 회복육구가 점점 커져 'High-tech = High-touch'라는 두가지 방향을 동시에 지향하고 있다. 따라서 인간성의 회복, 생활의 질 향상과 같은 측면이 강하게 대두되고 있다.

이러한 정보화시대의 도래는 정보에 대한 욕구가 증대되고 컴퓨터라는 정보관리를 가능하게 하는 기기의 발달에 따라 더욱 가속화되고 있으며, 정치·경제·사회·문화·교육·예술 등 모든 부문에 심대한 영향을 미치고 있다. 그리하여 정보화는 기업의 환경과 소비자의 행동에도 그 영향을 미쳐 경영여건에 전반적인 변화를 초래하고 있다.

### 3.2 새로운 경영여건의 전개

이상에서와 같은 환경변화가 경영여건에 어떤 영향을 미치는가에 대하여 좀더 구체적으로 살펴보면, 크게 소비자의 의식변화, 국제화, 신기술의 발달의 세가지로 구분해 볼 수 있겠다.

#### 3.2.1 소비자 의식의 변화

미래에는 소비자의 가치관과 태도가 크게 달라져 인간화에 대한 관심이 크게

고조되는데 이를 보다 구체적으로 세분해 보낸 다음의 <표 1>에서와 같이 생활 가치지향, 문화지향, 정보지향, 커뮤니케이션지향, 자기창조지향 등 5가지이다.

<표 1> 생활의 지향성 : 새로운 인간화

지향성	개요
생활 가치	생존적 삶으로부터 생활적 삶 추구 쾌적성의 증시
문 화	물질문명으로부터 정신문화의 추구 인간에의 적합성 증시
정 보	시간가치의 증시 생활밀착형 정보 국제적 감각
커뮤니케이션	사회성의 증시 감성의 자연스러운 교류 자기 연출을 위한 장
자 기 창 조	지식으로부터 지성으로 차별성의 강조

이 외에도 앞으로는 공해나 환경오염 같은 환경문제와 에너지 절약, 대체에너지 자원개발을 비롯한 자원문제 등에 대한 관심이 고조될 것이며, 건강 및 여가 활동과 관련된 산업이 급성장할 것으로 전망된다.

### 3.2.2 국제화

과거 우리 경제는 성장을 최우선 과제로 내세운 정부주도의 경제개발을 통해 많은 발전을 거듭하여 왔다. 성장과정에서 자원의 산업간·업종간 배분을 시장 원리에 의존하기보다는 정부가 주도하는 성향이 두드러졌었다.

그러나 민간부문의 비중이 크게 높아지고 경제구조가 고도화됨에 따라 정부의 지시, 개입에 의한 경제 운용이 비효율적이라는 인식이 높아지면서 80년대 이래 경제활동에서의 시장원리에 따른 운용이 중요시되고 민간주도화, 자율화가 계속 추진되어 왔다.

산업에 대한 시장진입, 퇴거에 대한 제도적 장벽이 축소되어 국내외의 경쟁자와의 경쟁이 더욱 격화될 것으로 예상된다. 정부의 산업정책도 그동안의 산업 보호적 차원이 아니라 경쟁력이 없는 산업은 해외투자 또는 고부가가치 산업으로의 전환 등을 통해 산업구조를 합리적으로 조정한다는 정책으로 진행될 것이다.

대외적으로 블러화, 상호주의에 입각한 보호무역 추세가 지속되고 대내적으로는 선진국들의 관세율 인하 요구 및 우리나라에 대한 우대조건의 폐지 등 국내 시장의 실질적인 개방이 진행되고 있어 국내외 경쟁이 더욱 치열해질 것이다.

상품시장 뿐만 아니라 서비스시장에 대한 선진국의 개방요구도 더욱 강화되고 있는데, 이미 은행, 보험, 무역, 해운, 영화, 도매업 등이 부분적으로 개방되었으며 여행알선업, 회계, 법무, 세무, 보험, 음반, 비디오제작, 통신 등도 단계적으로 개방될 전망이다.

자본조달의 효율성 제고 및 증권시장을 통한 기업의 직접금융 활성화 측면에서 국내자본시장이 전면 개방화를 맞이하게 됨에 따라 금융산업에 있어서 경쟁 심화는 불가피한 상황이다.

### 3.2.3 신기술의 발달

사람들의 관심이 물질적인 풍요에서 정신적인 풍요로 옮겨감에 따라 과거에는 신기술의 개발이 인간생활의 편리성 즉, 기능성에 초점을 맞추어 이루어졌으나

오늘날에는 인간에게 친밀감을 주는 상품 즉, 인간감성에의 적합성을 중요시하게 되었다. 그리하여 기술의 발달에 있어서도 하이테크놀로지가 보다 인간에게 적합하게 개선된 형태인 휴먼테크놀로지가 추구되고 있다. 또한 소비자의 감성에 소구하는 기술개발은 혁신적 신기술의 개발보다는 약간의 기능을 추가하는 부분적인 기술개발을 추구하는 경향도 보이고 있다.

### 3.3 미래의 새로운 경쟁력 요소

위에서 언급한 것과 같은 새로운 경영여건이 도래하면 기업의 경쟁력을 결정짓는 경쟁력 요소도 새로운 모습으로 나타날 것이 확실하다. 이러한 요구에 따라 최근 생산관련 기술의 급속한 발전을 바탕으로 하는 생산 자동화가 크게 각광받고 있으며, 따라서 자동차는 미래기업에 있어서 중요한 경쟁력 요소가 될 것이 틀림없다.

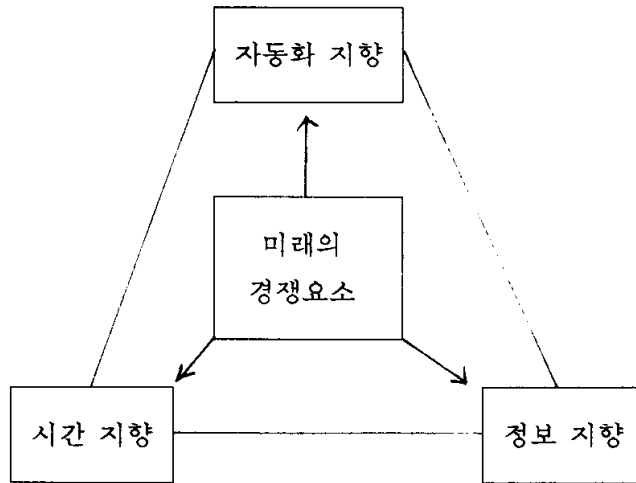
또한, 현대의 신세대 기업들은 자동화에 의한 신속적인 생산방식 외에도 고객에의 신속한 반응이라는 측면에서 경쟁하고 있으며, 그것은 다시 제품을 다양화하고 기술혁신을 강화하는 것으로 이어진다.

이들 기업들은 제품인도의 지연을 최소한으로 줄이고 신속하게 반응할 수 있다는 이점을 이용해서 경쟁우위를 누리고 있는 것이다. 따라서, 시간의 단축은 앞으로 기업의 기본적인 경쟁력 요소가 될 것이다.

한편, 정보도 정보기술의 발전에 따라 불확실성에 대응하기 위한 수단인 동시에 기업의 경쟁력 확보의 수단으로서, 미래에 있어서의 중요 자원으로 등장할 것이다.

결국 미래의 경영여건에 있어서 기업의 경쟁전략을 구성하는 세 가지의 요체로서 자동화, 시간, 정보를 거론할 수 있는 것이다.

〈그림1〉 미래기업의 경쟁력 요소



### 3.3.1 자동화

자동화란 생산 또는 사무활동의 내용을 분석하여 사람에 의해 단순히 조작되는 과정들을 기계 및 전기, 전자장치를 이용하여 자동적으로 조작, 통제하는 것을 말하며, 이의 주요 목적은 기계, 재료, 정보 및 인간의 효율적인 결합을 통해 고도의 생산성, 경제성, 안정성을 획득하고자 하는 것이다. 최근의 자동화 기술의 주요 동향을 살펴보면 다음과 같다.

#### (1) 지능화

이제 무인화된 자동화 현장에서 끊임없이 발생하는 예기치 못한 상황에 대응하기 위해서는 감각기능을 가진 센서와 감지된 정보를 분석, 판단, 대응하는 기능을 가진 두뇌를 결합한 고도로 지능화된 자동화기기가 요구되며, 이의 구체적인 예로는 인공지능 컴퓨터, 전문가 시스템 등이 있다.

#### (2) 표준화

산업의 각 분야에 자동화시스템이 개발, 보급됨에 따라 각 장비 및 시스템 표



준화의 중요성이 부각되고 있다. 이는 자동화를 통합하고 시스템화하는 과정에서 필연적으로 해결되어야 할 과제이다.

### (3) 통합화

지금까지 각 단위별로 발전되어 온 자동화의 단위들이 연결, 결합되어 보다 향상된 기능을 갖는 더 큰 단위로 통합되는 경향이 촉진되고 있다. 그런데, 통합화는 모든 기능을 집중시킨 중앙집권화가 아니라 오히려 주요 기능을 분산화시켜 전문화시키고 이를 연결, 통합시키는 것이다.

### 3.3.2 시간

현대에는 수많은 기업들이 시간을 관리하는 방법을 급격하게 개혁함으로써 지속적인 경쟁력을 획득하고 있다. 이러한 회사에서는 경쟁상대보다 신속하게 의사결정을 내리고, 신제품을 빨리 개발하며, 고객으로부터의 주문을 신속하게 배달로 연결하고 있다. 즉, 시간이 경쟁우위의 가장 강력하고 새로운 원천으로 등장하고 있는 것이다.

### 3.3.3 정보

정보는 인간이 환경을 관리하는데 필요한 요소로 정의될 수 있으며, 이러한 관점에서 보면 정보는 소극적으로는 불확실성에 대응하기 위한 수단인 동시에, 적극적으로는 이를 바탕으로 경쟁력을 확보할 수 있는 중요한 자원이라는 양면성을 가진다. 기업의 경우를 예로 들면 인재 양성, 생산공정 개량, 판매촉진, 다품종소량생산체제 확립, 원가절감 등을 위한 정보는 불확실성에 대응하여 경영기반을 충실히 하기 위한 것이며, 디자인 개발, 기술 개발, 제품의 고급화, 신제품 개발, 제품 다각화, 사업전환 등을 위한 정보는 자원으로서의 정보인 것이다.

#### 4. 초일류기업을 위한 경영전략

지금까지 기업 경쟁전략의 가장 중요한 정석 두가지는 첫째, 원가리더십의 확보를 통한 우위의 획득과 둘째, 제품이나 상표의 차별화를 통한 우위의 획득이었다. 이 두 전략들은 비록 지금까지 기업경영전략의 수립에 있어 중요한 역할을 수행해 왔고 또 앞으로도 결코 경시할 수 없을 중요한 전략이지만 그러나, 이들 자체만으로는 초일류기업의 전략으로 적용되기에 충분하지 못하다. 왜냐하면 이들 전략은 앞에서 살펴 본, 미래 경영여건의 변화에 있어 새롭게 등장하는 경쟁력요소들을 포함하고 있지 않기 때문이다. 따라서 변화하는 여건에 걸맞는 새로운 경영전략의 모색이 필요해지며, 본고에서는 이러한 관점에서 자동화, 시간, 정보 등의 새로운 경쟁력 요소에 바탕을 둔 기업경영 전략을 실행과 더불어 제시하고자 한다.

##### 4.1 최고경영자의 역할 변화

초일류 기업이 되기 위해서는 최고경영자가 급격한 경영여건의 변화를 인식하고 새로운 추세를 분석할 수 있는 능력이 있어야 하겠다. 즉 기업의 최고경영자는 현재 상황에 최선을 다하는 것도 중요하지만, 새로이 전개되는 여건을 분석하여 이에 대한 대응책을 강구하고 경영전략으로 옮길 수 있는 환경변화 인식 능력이 필요하다. 이는 경영자의 역할 변신을 뜻한다. 즉, 이제까지 우리기업에는 관리자만 있고 리더가 없다는 비판을 탈피하여 새로운 경영여건에 적합한 관리체제를 구축하여야 하겠고 미래의 새로운 경쟁력과 면모를 갖춘 기업으로 발전하여야 하겠다.

##### 4.2 정보를 토대로 한 경쟁전략

미래의 경영여건에서 정보가 무엇보다도 중요한 경쟁력 요소임은 이미 살펴본 바 있다. 이는 고객에 대한 정보를 수집하여 고객의 선호도, 소비성향의 변화 등을 면밀히 분석하는 것과 같이, 경쟁사에 비해 보다 폭넓고 구체적인 정보를

가짐으로써 보다 나은 서비스를 제공할 수 있고, 결국은 보다 우위의 경쟁위치에 설 수 있다는 데에서 도출되는 경쟁전략이다.

#### 4.3 시간을 토대로 한 경쟁전략

미래의 경영여건에 있어서 매우 중요한 경쟁력 변수의 하나가 시간을 기반으로 한 경쟁이라 함은 앞에서 살펴본 바가 있다. 즉, 시간이라는 개념을 기업간의 경쟁구조속에 도입하여야 한다. 한 예로 임금의 상승으로 원가경쟁력이 상실되고 있는 섬유봉제 업계에서 남보다 남기를 반 혹은 1/3로 줄일 수 있다면 이는 새로운 경쟁력의 요소가 될 수 있다. 특히 오늘날과 같은 정보화시대에 있어서는 소비자의 욕구가 세분화되고 다양화함에 따라서 소비자의 욕구에 즉각적으로 반응하는 것이 가장 중요한 변수가 될 수 있다.

이러한 예로는 최근 미국에서 최우수 기업의 하나로 꼽히고 있는 의류산업에 속하는 베네통(Benetton) 회사를 들 수 있다. 이 베네통 회사는 미국 패션업계에서 선풍적인 인기를 끌며 성장하고 있는데, 이 회사의 성공비결은 사양화하고 있는 섬유산업에서 고객에 대한 정보를 최대한 활용한다는 점이다. 즉, 미국 전국에 특약점을 가지고 특약점에서 그때 그때의 최신유행 정보를 본사로 보내고 본사는 이러한 정보를 파악하여 이탈리아에 있는 봉제하청 공장에 생산을 의뢰하는데, 이러한 전 과정이 3주 이내에 가능하도록 시스템을 구축한 것이다. 이처럼 다른 패션업체들은 6개월의 소요시간이 걸리는 것을 베네통은 최신 유행 정보로부터 3주 이내에 소비자에게 공급되게 함으로써 타기업의 추격을 불허하면서 독점적인 성장을 누리고 있다.

#### 4.4 새로운 생산 전략

저임금, 규모의 경제, 특화 등에 의한 종래의 전략에 따르는 기업들은 생산비의 절감에 초점을 맞추고, 이를 위하여 임금이 낮은 국가로 생산공장 및 원재료 공급원을 옮기고, 대량생산에서 오는 규모의 경제를 누리기 위하여 새로운 공장을 짓거나 기존 공장들을 통합하기도 하고, 가장 채산성 있는 몇개의 사업에

치중하게 된다.

그러나 이런 전략들은 생산비를 줄이는 데에는 도움이 되지만 기업의 반응능력을 손상시킨다. 이에 반하여 시간에 토대를 두는 전략은 신속적인 제조방식, 신속한 반응, 다양성의 확대, 기술혁신의 증강을 중요시하여 소비자와 가장 근접한 곳에 공장을 세우고, 조직구조도 생산비의 절감대신에 신속한 반응을 위해 개편된다.

과거의 생산부문의 전략이 규모의 경제로 표현되는 대량생산에 중점이 있었다면, 미래의 생산전략은 범위의 경제라 표현되는 생산의 유연성에 초점을 맞추어야 할 것이다.

즉, 생산량을 늘리면 생산원가가 감소한다는 인식은 미래에는 더 이상 적합한 개념이라 할 수 없고, 대신 유연성을 크게 하면 생산원가가 감소된다는 인식하에 생산부문의 탄력적 운영에 집중하여야 할 것이다.

#### 4.5 消費者 指向 競爭戰略

다가올 미래의 경영여건에 있어서 소비자의 다양한 욕구의 표출은 혁신에 있어서도 새로운 패턴을 요구하고 있다. 다시 말해서 과거에 중요시되었던 획기적인 기술혁신이 여전히 중요한 것은 사실이나, 소비자의 다양한 요구를 충족시켜주기 위한 소규모의 응용지향적인 혁신이 점차로 중요성을 더해가고 있다. 이러한 사실은 어쩌다 한번씩 혁신적인 큰 기술의 개발에 주력하는 미국기업에 비해서 응용적인 소규모 혁신을 자주 이루는 일본기업들이 급속도로 성장하고 있는 것에서도 확인할 수 있다.

또 한가지, 제품의 개념을 물질적인 제품실체에만 국한시키지 말고 제품에 부대되는 서비스도 포함시켜서 서비스 향상은 곧 품질향상과 같다는 인식을 가지고 품질향상에 주력하여야 할 것이다. 이러한 서비스를 통한 경쟁을 위해서는 다음의 세가지 측면에서 새로운 경영계획과 전략이 설계되어야 할 것이다.

첫째, 전사적으로 서비스 경쟁시대의 개막을 선포하고, 서비스를 가지고 경쟁한다는 생각을 구체화하여 기업의 경영전략에 명시적으로 표현하여야 할 것이다.

둘째, 서비스의 향상을 위해서는 단순히 구호가 아니라 실제로 고객에게 서비스를 제공할 수 있는 시스템을 설계하고 구축하는 데에 초점을 맞추어야 할 것이다.

셋째, 서비스의 질을 향상시키기 위해서는 제안제도와 같은 제도를 통한 중소기업원들의 참여가 필요하다.

#### 4.6 國際化, 글로벌化(Globalization) 戰略

미래에 우리 기업에 주어지는 과제 중의 하나는 국제화라 하겠다. 이는 미래에 예상되는 현상 중의 하나가 세계가 하나의 경제이며 하나의 시장으로 묶이는 글로벌라이제이션의 가속화이기 때문이다.

우리나라의 경우를 보더라도 앞으로 경제개방의 정도는 더욱 가속화될 것으로 보인다. 따라서 부존자원이 부족하고 경제의 해외의존도가 높은 우리나라가 이와 같은 국제경제환경에 효과적으로 대처하기 위해서는 해외진출을 통하여 국제경영의 경험을 축적하고, 기업의 국제화를 추구하는 등 대외경쟁력을 배양해야 할 필요성이 더욱 증대되고 있다.

최근 우리경제의 개방과 더불어 외국제품의 수입이 본격화되고 있는데, 이에 대해 국내기업들은 사전에 적절한 대비를 하지 못하고 이제서야 뒤늦게 허둥대는 것을 흔히 볼 수 있다. 이를 보면 우리 기업들이 그동안 해외시장에서 제한적으로는 외국기업들과 경쟁을 해 보았지만 국내시장을 포함해서 세계시장에서 전세계의 기업들과 경쟁하는, 진정한 의미에서의 국제화에는 아직 이르지 못하고 있음을 알 수 있다.

따라서 앞으로의 국제화시대에서 지속적인 성장과 발전을 통해 세계적 기업으로 남기 위해서는 기존 기업경영자세의 변혁이 요구된다. 이는 결국 국제화에 걸맞는 기업으로의 변신이라고 할 수 있으며, 이러한 기업의 변신을 위해서는 크게 세단계의 전략이 필요하다.

첫째, 타국의 문화와 관습을 이해하고 수용하며 외국기업이나 외국인과의 관계를 밀접하게 만들 수 있는 능력을 함양하여야 한다. 이는 기업의 국제화의 진전과 더불어 더욱 요구되는 경영자의 요건이라 하겠다.

둘째, “조직의 국제화”를 이룩하는 것이다. 이 전략은 경영자나 간부들만이 국제적인 감각을 키우는 것이 아니라 쏘사원의 해외요원화를 통하여 경영조직 자체를 국제화시키는 것을 뜻한다.

셋째, “초국적경영의 국제화”를 추진하는 것이다. 초국적경영의 국제화는 종래 국내기업의 단순한 무역확대나 사양산업의 해외이전, 그리고 공해산업의 해외탈출과는 달리 공정간 분업의 원리에 의하여 직접투자로 해외에 생산거점을 두어 현지조달율을 높이고, 제3국 수출을 확대하는 전략을 추진하는 것을 말한다.

#### 4.7 管理構造 單純化 戰略

끝으로 새로운 경쟁력의 요소를 조직의 측면에서 활성화시키기 위해서는 기업에서 먼저 조직구조의 단순화 또는 관리계층의 축소가 병행되어야 한다. 좀 더 구체적으로 이야기하면, 오늘날은 업무가 복잡해짐에 따라 관리자리의 관리 폭이 넓어져서 이 부담을 덜어주기 위해 과거에 비해 관리계층이 크게 늘어났다. 또한 인사관리의 측면에서 승진기회의 확대를 도모하기 위한 이유로도 관리계층의 수가 늘어났다. 그러나 이에 따라 관리업무가 더욱 관료적이 되고 업무처리에서 더 많은 시간이 소요되는 부작용이 발생할 수 있다.

따라서, 최근 외국의 조직 사례들을 볼 때 관리계층을 대폭 줄이는 것이 큰 유행처럼 등장하고 있는데, 이러한 관리계층 축소의 이유는

첫째, 관리의 효율성을 증대하고

둘째, 관리자들에게 넓은 업무의 폭을 책임지게 하면서 관리의 자율성을 더욱 증대시키는 데에 있다고 하겠다.

이와 같이 관리계층을 줄이는 것은 결과적으로 상하부 계층간의 의사소통단계를 축소시킴으로써 실무현장의 사정이 의사결정에 정확히 반영되는 것을 가능하게 하며, 최고 경영층의 지시가 보다 신속하게 전달될 수 있게끔 하는 장점을 지닌다. 그러므로 이러한 조직구조는 앞에서 논의한 ‘시간’, ‘정보’ 등의 새로운 경쟁력 요소를 활성화시키는 데에 보다 적합한 조직구조임을 의미한다.

## III. 결론

세계 초일류기업이 되고자 하는 것은 선진국으로 가는 길목에 있는 한국으로서는 절실한 과제이다. 물론 우리나라 기업들이 세계 초일류기업이 된다고 해서 곧바로 선진국이 되는 것은 아니지만, 우리 기업들이 초일류기업이 된다는 것은 우리나라가 선진국으로 가는 필요조건이다. 그러나 세계 초일류기업이 되는 길은 말처럼 쉽지만은 않은 것이 사실이다.

우리 기업들은 대부분 톰 피터스가 말한 '초우량기업의 조건'과도 거리가 있다. 게다가 미래의 불확실하고 급변하는 환경변화에 적절히, 신속하게 대응한다는 것은 결코 쉽지 않다. 그러나 우리 경제가 무에서 유를 창조했듯이, 우리 기업들이 세계 초일류기업으로 가는 것도 불가능한 것만은 아닐 것이다.

우리 경제는 60년대 경제개발이 시작된 이래로 연평균 10%의 고속성장을 계속해 왔으나 그간 환경변화에 대한 대응의 미비와 안일한 자세로 인하여 최근의 급변하는 경제환경에 제대로 적응하지 못하여 큰 곤란을 겪고 있다. 60년대의 한국기업들은 주로 국내 시장을 위주로 영업활동을 하다가 70년대에 들어서 수출중심으로 변화하였고 이에 따라 우리나라 기업의 조직과 전략에도 많은 변화가 있었다. 80년대까지 한국기업은 노동집약적 산업, 수출위주, 국내시장보호주의 등의 비교적 좋은 여건에서 성장하여 왔다.

이렇듯 순탄한 경영여건하에서 성장해 왔으므로 기업의 환경적응이 경영환경의 변화속도를 따라가지 못하고 있다. 대표적인 예가 OEM방식의 수출에 익숙한 우리나라 기업들이 신제품개발에서 취약함을 보이고 있다는 점일 것이다. 또한 경제 전체적으로도 풍부한 노동력을 제대로 쓰지 못하고, 기업내에서도 인력을 제대로 육성, 활용하지 못하고 있다. 또한 기업내의 각 부서간, 기업간, 경제 전반에 걸쳐 상호 원활한 협동이 이루어지지 못하는 등 약점이 산적해 있다.

이에 반해 변화하는 경영환경에 적응하면서 세계 초일류기업으로서의 자리를 지키고 있는 여러 기업의 예를 많이 찾아 볼 수 있다.

고객의 욕구에 맞춰 새로운 서비스 개념을 도출해 내고 이러한 새로운 개념을 실행하기 위하여 조직적 대응을 하는 예를 우리 신발업체의 예에서, 하인즈의 예에서, IBM의 고객지향적 경영방식에서 볼 수 있었다. 그리고 세계경제의 글

로벌화가 진행되고 탈이데올로기화가 진행됨에 따라 외국기업과 전략적 제휴로써 진출상대국과의 마찰을 피하려는 노력들을 마쓰시다와 필립스 사례에서 보았고, 경영자원의 효율적 이용을 위해 적절하게 조직변화를 추구하는 예들도 찾아볼 수 있었다.

이러한 기업들은 변화하는 환경을 면밀히 분석하고 이에 대한 적절한 대응을 함으로써 성공하고 있는 기업들이다. 이에 반해 한때 초우량기업으로 생각되다가 환경변화에 적절하게 대응하지 못함으로써 파산하고 만 기업들도 많다. 이처럼 세계 초일류기업으로의 길은 기업이 가용자원과 능력으로 얼마나 환경에 잘 적응하는가가 핵심적인 관건이 되는 것이다.

그렇다면 앞으로의 환경변화의 방향은 어떻게 될 것인가? 미래의 경영환경은 불확실성이 더욱 증대됨에 따라 기업들의 대응이 더욱 어려워질 것이다. 정보화시대가 도래하면서 소비자들의 욕구가 다양화, 개성화되고 국제화의 진전에 따라 대내외적 경쟁이 더욱 치열해질 것이며, 변화하는 소비자의 욕구에 적합하도록 새로운 기술들이 바로바로 개발되어야 할 것이다.

이러한 새로운 경영여건의 전개는 필연적으로 자동화, 시간, 정보라는 새로운 차원의 경쟁력 요소를 도출하게 된다.

이 새로운 경쟁력 요소를 중심으로 새롭게 제기되는 전략들이 앞으로의 환경변화에 적응하여 세계 초일류기업으로 가고자 하는 기업들이 반드시 고려해야 할 전략대안들이다.

최고경영자는 사업을 계획, 조직, 통제하는 '관리자'로서의 역할보다는 '리더'로서 새롭게 전개되는 여건을 분석하고 이에 대한 대응책을 강구하여 경영전략으로 옮길 수 있는 환경변화 인식능력이 필요하다. 또한 시간과 정보가 고객서비스를 위한 중요한 경쟁력 요소이므로, 정보를 최대한 활용하고, 시간을 단축시킴으로써 다른 기업에 앞설 수 있는 방안을 마련해야 한다. 생산부문에서는 대규모생산보다는 유연성에 초점을 맞추으로써 고객의 욕구에 신속히 대응할 수 있어야 하고, 소비자 중심의 혁신을 계속함으로써 다양한 고객의 욕구에 대응할 수 있을 것이다.

그리고 대외경쟁력 배양을 위해서는 국제적인 기업활동을 위한 조직적 준비가 필요하며 관리구조를 단순화하여 보다 효율적인 경영활동이 이루어지도록 해야



할 것이다.

이러한 경영전략들은 이전까지의 원가우위에 의한 가격경쟁력을 확보하고 차별화에 의한 경쟁력확보를 두 축으로 하는 기존의 전략과는 사뭇 다르다. 가격과 차별화라는 두가지 경쟁력 요소는 물론, 미래에도 경쟁력을 결정하는데 중요한 요소임에는 틀림이 없다. 그러나 이 두가지 요소만으로는 환경변화에의 적응이라는 動的 요소를 제외한 靜的인 전략이 될 수 밖에 없다. 궁극적으로 초일류기업이 되기 위해서는 원가절감과 차별화라는 목표와 함께 명확한 경영여건 분석에 의한 환경적응이라는 전략이 병행되어야 할 것이다.