

# 글로벌 경제환경에서의 새로운 企業革新 戰略

서울대학교 경영대학 교수 曠 수 일

## I. 「世界化」의 새로운 개념

요사이 우리경제계에선 국제화·세계화(Globalization)라는 단어에 대하여 매우 활발한 논의가 이루어지고 있다. 즉, 기업활동을 국제화·세계화하여 경쟁력을 향상시킬 뿐만 아니라 우리경제의 활성화를 모색하겠다는 것이다. 하지만 국제화란 단어는 일반인들에게도 매우 익숙할 정도로 오래된 것이다. 오랫동안 우리나라는 수출주도의 경제정책을 펴면서 국제화를 이야기해 왔다. 그리고 해외 시장으로 직접 진출하면서(해외에 판매망을 직접 구성하면서) 국제화란 말을 사용했었고, 얼마전에는 해외에 현지 생산공장을 건설하면서 이를 국제화로 설명하였었다.

그런데 최근에 쓰는 세계화란 말은 지금까지 우리가 쓰고 들어왔던 국제화란 말과는 몇가지 측면에서 다른 것 같다. 사례를 들어보자.

몇해 전에 미국 포드사에서는 부품의 구매정책을 세계화하였다. 미국내 포드사의 납품업체들이 낮은 노동생산성과 납기지연으로 포드에서 요구하는 부품 가격과 품질을 유지하지 못하게 되고, 이에 따라 포드사의 생산활동이 원활히 유지되지 못할 뿐만 아니라 일본등 미국에 자동차를 수출하는 회사들의 적극적 진출로 경상수지가 악화되어 위기를 맞고 있었다. 포드사에서는 이러한 위기를 맞아 새로운 부품구매정책을 수립하였다. 즉, 포드사의 기준에 적합한 품질의 부품을 낮은 가격에 공급할 능력이 있는 회사라면 그 국적을 가리지 않고 계약을 맺는 것이다. 포드사는 이에 의해 자동차 생산원가를 경쟁업체들보다 1천달러 정도 낮추는데 성공하였다.

이 사례에서 볼 수 있듯이 기존의 국제화란 개념이 외국에서의 생산과 판매 활동을 말하는 것이라면 요즘 우리경제계에서 말하고 있는 세계화란 국경을 넘어선 생산·판매활동을 말하는 것이다. 특히, 생산활동에 있어서는 세계 규모의 경제성을 추구하는 개념이라 할 수 있을 것이다<sup>1)</sup>.

포드 자동차와 같이 전세계적으로 부품구매전략을 쓰는 경우 전세계 자동차 부품생산업체가 바로 자기들의 공장이 된다. 따라서 어느 한나라 경제의 세계화는 단순히 자국제품의 수출이 아니라 그 나라 기업이 범세계적으로 생산하고 판매하는 것을 의미하게 된다<sup>2)</sup>. 즉 외국기업들이 자국에 진출하여 생산활동을 수행하는 속에서 경쟁을 할 때 국제화·세계화의 과정을 밟고 있다고 하

1) 김용국 역, 『세계경제는 국경이 없다』, 시사영어사, 1991. 조동성, 『국제경영학』, 제3판, 경문사, 1993, p. 27-33.

2) Aleda V. Roth, Craig A. Giffi & Gregory M. Seal, "Operating Strategies for the 1990s: elements comprising world-class manufacturing," *Manufacturing Strategy Process and Content*, ed. by Christopher A. Voss, CHAPMAN HALL, 1992.

는 것이다. 또 자국기업들이 국내에서 생산하는것 뿐만 아니라 외국에 진출하여 경제활동을 해서 수익도 올리고 필요한 부품이나 제품을 수입하는 것도 얼마든지 가능하여야 할 것이다. 이런 경우를 경영전략에서는 '글로벌 제조전략'이라 하여 각국의 기업들이 추구하고 있다. 이러한 세계화가 성공한 외국의 GE 회사는 전체 판매의 50% 정도를 해외사업에서 이룩하고 있고, 사업영역도 미국이나 유럽과 같은 선진국에만 국한하는 것이 아니라 중국, 인도, 멕시코 등 세계 전반에 걸쳐있다.

이제는 우리가 일반적으로 이야기하는 세계화가 단순한 수출전략이 아님을 명심하여야겠다. 과거의 기업들은 국경의 범위내에서 경제성을 추구하였다. 사실상 선진국들의 임금수준을 고려해 볼 때 선진국기업들이 우리기업의 가격수준을 유지한다는 것은 불가능하였다. 따라서 선진국기업과 우리기업은 경쟁력에 있어서 품질과 가격이라는 다른 비교우위를 가지고 경쟁했었다. 그러나 선진국의 기업들이 포드사와 같이 그들의 고품질을 유지하면서 전세계로부터 값싼 부품을 조달한다면 그들 제품은 품질과 가격 양면에서 경쟁력을 갖추게 되고, 우리기업들은 세계시장에서 설 곳을 잃게 될 것이다. 더욱이 선진 각국의 시장개방 압력이 가중되고 동시에 시장개방이 당연시되는 이때, 그나마의 경쟁력도 상실한 우리기업과 우리경제는 얼마나 생존할 수 있을지 우리 스스로에게 물어봐야 할 때인 것 같다.

요즘 세계는 경제전쟁시대라고들 한다. 마치 18세기 유럽의 팽창기에 볼 수 있었던듯이, 압도적인 경쟁력을 갖춘 선진 각국의 기업들이 국경의 테두리 내에서 안주하는 작은 기업들을 도태시키며 세계시장을 석권하는 현상을 보이고 있기 때문이 아닌가 한다. 이들 기업들은 세계범주에서 가장 짙 임금과

금융비용, 양질의 원료와 높은 생산기술을 조합하여 최고의 경쟁력을 갖춘 제품을 생산하고 판매하고 있으니 한 나라의 범위에서 경제성을 추구하는 기업들이 당해낼 수 없는 것이다<sup>3)</sup>. 그렇다고 정부가 나서서 시장을 보호한다는 것은 소비자를 희생시킨다는 측면에서뿐만 아니라 세계 각국의 압력으로 거의 불가능한 현실이다.

세계의 모든 변화는 일단 국경없는 경제로 치닫고 있고, 한나라의 생존과 발전이 경제발전에 달려 있는 이상 우리 경제도 세계화되어야만 한다. 그런데, 한 나라의 세계화는 그 나라 기업의 세계화에서부터 시작된다는 것을 염두에 두어야 하겠다. 결국 한나라의 기업이 얼마나 세계화가 되어 있느냐에 따라서 그 나라의 세계화 수준이 결정된다는 것을 생각한다면, 우리 경제의 세계화를 위하여는 바로 기업이 세계화 할 수 있도록 모든 정책적 도움과 지원을 아끼지 않아야겠다. 또한 우리 기업들의 세계화 못지않게 더 많은 외국기업을 유치하여 사업을 하도록 하고 그들로부터 기술과 경영기법을 배우는 한편, 우리 경제가 세계경제의 조류에서 낙오되지 않게 하여야 할 것이다. 이를 위하여는 다른 어느 나라의 경제구조보다도 유리한 조건을 제시할 수 있어야 하겠다.

세계화의 선편은 단순히 우리 경제와 사회에만 한정되어 있는 것은 결코 아니다. 세계의 모든 국가가 세계화를 위해 필사적인 노력을 하고 있다는 것을 명심하여야 하겠다.

한 예로 지난 1월에 외국에서 도착한 경제지들을 보면 연말연시를 맞이하여 경제나 기업에 혁명적 변화를 예시하고 있는 것이다. 어느 경제지<sup>4)</sup>에서는 연

3) Keniche Ohmae, *The Borderless World*, 김용국 역, 『세계경제는 국경이 없다』, 시사영어사, 1991, pp. 104-126.

4) Thomas A. Stewart, "Welcome to the Revolution," *Fortune*,

말을 보내고 새해를 맞이하면서 「혁명의 새해를 환영합니다(Welcome to the Revolution)」라는 제목을 달고 있다. 이때 「혁명」이란 급격하고 급진적이고 완전한 변화를 의미하는 것으로 기본적으로 모든 것에 새로운 재정립을 지향하는 것이다.

외국 기업들의 이같은 새로운 변화의 물결은 크게 네가지 여건변화에 그 근거를 두고 있다.

첫째는 세계화(Globalization)이고, 둘째는 컴퓨터(Computer)의 발달이고, 셋째는 경영(Management) 방식의 변화이고, 넷째는 정보기술(Information Technology)의 발달이다.

위의 네가지 새로운 여건의 전개는 한 나라의 사회나 경제에 기본적 접근에 변화를 일으키고 있다. 즉 국민들이 일하고 생활하는 방법을 바꾸어 놓을 뿐만 아니라, 생활의 범위가 한 나라에 국한되어 있는 것이 아니고 세계적 관점에서 생활양식과 경제운용이 결정되고 있다.

이 경우 한 나라가 이제까지 국내의 여건과 환경을 고려하여 어떤 의사결정이 이루어 졌다면, 앞으로는 국제적 관점에서 세계속의 하나의 구성인자로서 의사결정이 이루어 져야 하겠다. 또한 이제까지 국내에서 제일을 추구하였다면 앞으로 모든 것을 세계속에서 최고를 추구하는 시대로 변하는 것을 의미한다.

이러한 상황하에서 우리 기업들이 국내시장에 안주하며 국내시장안에서만 경쟁을 하는 경우 어느날 갑자기 해외기업이 개척자로 등장하여 우리 경제를 새로운 개척대상으로 발굴해 나갈수 있게 될것이다. 즉 해외의 우수한 기업들

이 세계 어디서든지 가장 싼 금융비용과 원료를 사용하여 우리 시장을 공략하여 오는 경우 우리 경제는 신대륙의 원주민들이 그러했듯이 쇠퇴의 길을 걷게 될것이 자명하다.

따라서 가만히 앉아서 신대륙의 원주민 운명이 되기 보다는 우리 스스로가 신대륙을 개척하는 정신으로 세계를 향하여 국제화하고, 우리 경제도 과감히 개방하여 국제화의 물결에서 선두주자로 등장하여야 하겠다.

특히 이제까지 우리 시장에 외국기업이 진출하여 사업하는 것을 국민정서에 비추어 만약 달갑게 받아들이지 않았다면 이것은 옛 신대륙의 원주민의 것과 크게 다를 바 없는 생각이라 하겠다. 세계의 모든 변화는 일단 국경없는 경제로 치닫고 있는 이상 우리 경제에 더 많은 외국기업을 유치하여 사업을 하도록 하여야 할 것이다. 이를 위하여는 다른 어느 나라의 경제구조보다도 유리한 조건을 제시할수 있어야 하겠다.

## II. 새로운 經營與件의 전개

경제여건이 국제화·세계화와 경제개방으로 변화함에 따라 우리나라 기업들은 과거에 경험해 보지 못한 새로운 문제들에 직면하게 된다.

이는 과거 우리 경제에 있어서 대부분의 사업이나 기업이 높은 보호장벽속에서, 수요의 급속한 증가와 더불어 성장의 대로를 달려온 데에 기인한다. 그러나 경제가 개방되고 세계화로 변모함에 따라 여러 산업이나 기업은 자연히 과거에 비하여 저속성장산업과 저성장기의 기업으로 될것이다. 이는 경제가 세계화함에 따라 수요증가추세가 보호장벽하에서 보다 월등히 감소되기 때문이다.

일반적으로 어느 기업의 판매가 경제의 개방과 더불어 갑자기 둔화되었을 때 이를 바로 판매문제로 인식하여 판매촉진이나 광고에 주력하는 경우가 있다. 그러나 이와같은 대책은 경영문제를 제대로 직시하지 못한것이며 이런 대책들은 오히려 기업의 재고투자나 생산원가를 증가시켜 기업의 수익성을 더욱 낮추는 결과만을 가져올 뿐이다<sup>5)</sup>.

따라서 경제가 개방되고 세계화로 변화하게되면 기업경영의 여건이 어떻게 달라지는가를 이해하고 여기에 맞는 경영대책을 수립해야할 것이다.

이러한 상황하에서 기업이 경영전략을 수립할 때 직면하게 되는 문제들을 검

5) 박수일, 『경영정책론』, 법문사, 1983, pp. 348-351; Keniche Ohmae, *The Borderless World*, 김용국 역, 『세계경제는 국경이 없다』, 시사영어사, 1991, pp. 40-61.

도하면 다음과 같이 분석할 수 있다.

앞으로 경제가 세계화되고 개방됨에 따라 기업의 판매도 점차 과거보다 낮은 성장의 단계로 당분간 지속될 것이다. 물론 어떤 해에는 특별한 이유때문에 수요가 급증하는 현상도 있을 수 있지만 이는 특정한 해에 일어나는 것이며, 장기적 추세로 보면 수요증가나 판매증가의 측면에서 과거보다는 완만한 증가가 예상된다. 이 경우 많은 산업이나 기업에서 시장의 한계성을 느끼게 된다.

이와 같은 시장의 한계성은 이제까지 급속히 늘어나던 판매가 갑자기 둔화됨에 따라 느끼게 되는 것으로 이는 일시적이거나 기존제품에 한정된 것임을 분명히 하여야 한다.

즉 시장의 한계성을 기업경영의 측면에서 분석하여 보면 이는 시장에서 기존제품보다는 특성있는 제품을 요구하고 있고 소비자의 기호도 고급화 및 다양화되는 경향을 기업이 만족시켜야 한다는 것을 파악해야 한다.

따라서 기업이 직면하게 되는 미래시장의 불확실성은 기존제품에 대한 시장의 한계성 뿐만 아니라 새롭고 다양한 제품에 대한 수요욕구를 충족시켜야 한다는 두가지 측면을 제시한다.

또한 경제가 개방되고 세계화로 전환됨에 따라 기업간의 경쟁은 과거의 보호시대보다 자연히 치열해질 것이고 나아가서는 새로운 양상을 보여주게 된다.

즉 경제가 국내산업 보호주의 하에서 급속히 성장하는 상황하에서는 수요도 급격하게 증가하며 이런 경우에는 어느 한 기업이 다른 기업의 시장이나 수요처를 뺏지 않고도 판매증가가 가능하다. 이 경우의 경쟁은 남의 시장을 뺏는 경쟁이 아니고 급속히 증대되는 수요를 어떻게 시설을 확대하여 만족시킬 것



인가 하는 확대의 문제가 된다.

따라서 과거의 경쟁은 진정한 의미에서의 경쟁이라기 보다는 확대의 의미에서의 경쟁이었다.

그러나 개방과 세계화의 환경하에서 시장수요의 완만한 증가는 시장쟁탈의 경쟁으로 그 양상을 변모시킬 것이며 어느 한 회사의 성장은 타회사의 시장점유율을 잠식하게 되어 결과적으로 기업간에 과거보다 더욱 치열한 경쟁을 초래하게 될 것이다.

즉 앞으로의 경영문제는 확대보다 범세계적인 관점에서 본격적인 경쟁으로 변한다.

새 여건하에서 발생하는 독특한 양상중의 하나는 대회사의 시장점유율이 증가되는 경향이다. 이는 전술한바와 같이 경쟁이 치열하게 됨에 따라 중소기업의 퇴락과 더불어 경쟁회사의 양적인 감소현상이 발생되고 이는 결과적으로 그 산업분야에서 대회사나 전문기업의 시장점유율을 점차적으로 증가시키는 현상을 초래하게 된다<sup>6)</sup>.

새로운 경영여건하에서 흔히 간과되는 것으로 기업의 성장이 둔화되고 수익성이 정체함에 따라 제품개발, 생산기술 및 생산공정 등의 개발을 등한시하는 경향이 있을 수 있게 된다.

그러나 외국의 경우를 국제화·세계화의 과정에서 제품이나 생산공정등에 상당한 변화가 발생하는 것을 발견하게 된다. 이는 경쟁을 이기기 위한 필요에 의해서 기업의 노력이 제품이나 생산공정의 개선에 경주되는 현상으로 볼 수 있겠다.

---

6) 곽수일, 『경영정책론』, 법문사, 1983, p. 350.

결과적으로 경제의 개방과 세계화의 추세는 기업간의 치열한 경쟁을 초래하고 경쟁기업간의 제품력을 어느정도 평준화하는 현상도 초래하게 된다.

이는 각기업이 경쟁하여서 생존하기 위하여는 타회사 제품과 기능, 품질, 가격등의 면에서 차이를 없애야 하고 이러한 노력은 어느정도 시간이 흐름에 따라 경쟁사간 제품의 평준화를 가져오게 된다.

이밖에 과거의 성장기에 기업들은 확대전략의 일환으로 문어발식의 팽창을 거듭했다. 그러나 세계화는 과거와 달리 각자의 분야에서 전문화를 추구하는 경향을 부추기고 있다<sup>7)</sup>.

이러한 전문화의 경향은 대기업에서 뿐만 아니라 특정분야에서 전문화된 중소기업의 부상을 초래하게 될것이다. 이와같이 전문화된 중소기업의 부상은 경쟁구조에 새로운 일면을 추가할 것이다.

앞서 지적한 오늘날의 현실을 적절히 인식하지 못하고 경영전략을 수립하는 경우 성공하기 어려울 확률이 높다.

이 경우 특히 강조할 것은 전술한 바 있지만, 오늘날의 경영문제를 단순한 판매침체현상으로 파악, 이를 바로 마케팅 문제로 인식하고 판매촉진이나 광고에 주력하는 경우가 있으나 이는 저성장하에서 경영문제를 제대로 직시하지 못한 결과라고 할 수 있다. 이는 결국 기업에 재고투자 및 생산원가 증가에 따라 수익성을 낮추는 결과만을 가져올 것이다.

앞서 분석한 기업여건의 변화는 기업경영에 새로운 전략을 요구하게 된다. 이 새로운 전략은 물론 앞서 설명한 여러가지 여건변화를 충분히 고려해야 하며 안정하에서도 기업의 계속적인 성장을 촉진하는 전략이어야 할 것이다.

7) Thomas J.Peters, Robert H.Waterman,Jr., *In Search Of EXCELLENCE*, 이창혁 역, 『엑셀런스 컴퍼니: 초우량 기업의 조건』, 21세기 북스, 1987, pp. 360-371.

### III. 새로운 經營戰略의 變數

과연 이와 같은 세계화 추세 속에서 영원한 초우량 기업은 존재할 수 있는 것일까 ?

미국에서 가장 우수한 기업들을 관찰하여 이들이 가지고 있는 공통된 성공의 요인을 분석한 『초우량 기업의 조건』<sup>8)</sup>에서 초우량 기업으로 판정받았던 기업들이 몇년이 지난 후 어떤 기업은 파산했는가 하면 어떤 기업은 법정관리상태에 있고 또 다른 기업은 일류기업은 커녕 적자의 늪에 빠져 소생하기조차 어려운 상황에 있었다. 이를 보고 많은 사람들이 기업계에 '영원한 우량기업'은 없는 것이 아니냐는 가설을 제시하기도 하였다. 우리나라에서도 사정은 마찬가지여서 최근 몇몇 중견기업이나 상장기업들이 도산하거나 법정관리를 신청하는 것을 보면, 이런 가설이 더욱 설득력 있게 다가온다.

이러한 현상은 한마디로 말해 급속한 기업환경의 변화에 우리 기업들의 적응속도가 늦었기 때문이라고 할 수 있다. 즉 여러가지 경제내외적 상황이 우리 기업들의 적응속도보다 더욱 빨리 변화함으로써, 우리 기업들로 하여금 심한 당혹감과 곤란을 느끼도록 했던 것이다. 그렇다면 이러한 상황 하에서 우리 기업들이 생존에 성공하여 우량기업으로 성장하려면 무엇을 중점적으로 개발

8) Thomas J.Peters, Robert H.Waterman,Jr., *In Search Of EXCELLENCE*, 이창혁 역, 『엑셀런트 컴퍼니: 초우량 기업의 조건』, 21세기 북스, 1987.

해야할 것인가? 여러가지가 있겠지만 가장 중요한 것은 쉽게 얻고 개발이 용이한 새로운 경쟁변수를 개발하는 것이다. 물론 새로운 경쟁변수로 일반적으로 기술을 들고 있지만, 이것은 많은 시간을 요하는 것이므로 아래에서는 기술을 제외한 시간, 정보, 서비스, 품질 등의 경쟁변수를 설명함으로써 우리기업의 대응 방안에 어떤 시사점을 얻고자 한다.

## 1. 네트워크 戰略

최근 우리 경제에서 가장 중요하고도 심각하게 논의되는 이슈는 무엇보다도 글로벌화(국제화)에 대한 것이라고 할 수 있다. UR의 타결 및 WTO 체제의 출범으로 대표되는 최근의 글로벌화는, 기업들로 하여금 경영활동의 규모나 범위의 경제를 더욱 중요시하도록 하게 한다<sup>9)</sup>.

'글로벌화'라는 것이 거부할 수 없는 세계적 흐름으로 되어 버린 데에는 여러 가지 필연적 원인이 존재한다. 무엇보다도 통신 및 운송수단의 급격한 발달로 국가간에 물적·인적교류가 활성화되고 그 결과 소비자기호 등의 세계적 동질화 현상이 진행된 것을 첫번째 요인으로 들어야 할 것이다. 또한 사회주의 체제의 붕괴 및 시장경제체제의 확장, 자유무역을 위한 일련의 국제 협상들 및 세계무역기구의 출범은 전술한 교류 및 동질화를 더욱 가속화시키고 있다. 이처럼 경제적 측면에서 국경개념이 약화되고 지역경제블록화 현상이 병행됨으

9) Bradley S.P., J. A. Hausman and R. L. Nolan, Globalization, Technology, and Competition, Boston, MA.; Harvard Business Press, 1993, p. 3.

로 인해, 기업들은 해외직접투자를 확대하여 현지진출을 추구하지 않을 수 없게 되는 것이다.

이처럼 환경과 전략의 변화가 일어나게 되자 필연적으로 지금까지의 (국내와 해외지사들간에) 분산된 경영자원 활용방식으로서는 효과적인 경영이 불가능하게 되었고, 새로운 대안으로서 지금껏 지사들간에 분산되어 운용되던 경영자원들을 연계시켜 효율적으로 활용함을 추구하게 되었다. 이는 바로, 본사와 해외지사간에 기업목표를 일치시킴으로써 기업내부적 네트워킹을 통해 글로벌 경쟁환경에 대응하는 네트워크 전략의 형태로 나타나고 있다<sup>10)</sup>. 보다 고차원의 네트워크 전략에서는 네트워크의 대상이 더이상 본사와 해외지사들에만 머무르는 것이 아니라, 자사의 경영활동과 관련되는 기업외부의 고객, 공급자, 정부 등의 제조직을 연계시키는 외부 협력관계의 유지도 포괄하게 된다<sup>11)</sup>. 아래에서는 네트워크의 의미와 구체적 형태를 살펴보고 그 예를 들고자 한다.

Imai는 네트워크를, 시장과 조직을 상호침투하는 형태(inter-penetration of market and organization)로 정의하고 있다<sup>12)</sup>. 이러한 네트워크에서는

10) Ghoshal, S., and C. A. Bartlett, "The MNC as an Interorganizational Network," *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15, NO. 4, pp. 603 - 625

11) Gilroy Bernard M., *Networking in Multinational Enterprises*, University of South Carolina Press, 1993, pp. 1-2

12) Ken-ichi Imai, and Hiroyuki Itami, "Interpenetration of Organization and Market: Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S.," *International Journal of Industrial Organization*, 2, 1984, pp. 285-310.

조직의 기본단위가 -개별적 경제행위주체가 아니라- 여러 다양한 경제주체들 간의 관계(a relation among various economic agents)로 규정된다.

이러한 네트워크는 크게 내부네트워크(internal network)와 외부네트워크(external network)로 구분된다. 내부네트워크는 가치사슬전상에서 각 가치활동조직을 특정 과제나 목표를 중심으로 전문화하면서 동시에 전체적으로 통합시키려는 기업내부의 노력이라 할 수 있고<sup>13)</sup>, 외부네트워크는 특정관계에 있는 외부기업간에 형성된 기업집합으로서 기업간 상호작용의 관계를 관리하는 시스템으로 볼 수 있다. 외부네트워크는, 기업간의 추상적인 관계까지도 포함하는 특성이 있으며, 경쟁분석에서는 기업과 산업간의 중간 차원이라는 분석단위로 새로운 시각에서 구분하기도 한다.

기업은 이러한 내부네트워크를 통하여 국제적으로 분산된 내부의 자원을 통합하여 (각조직이 경영자원을 공유함으로써) 기업전체의 시너지 효과를 극대화시키며, 외부적 네트워크를 통해서도 외부연계조직이 보유하고 있는 경영 자원까지도 활용함을 시도한다.

네트워크화로 인한 변화의 예로서, 우리 생활 주위에서 쉽게 생각해 볼 수 있는 예가 있다. 일반적인 우리의 상식으로선, 무엇을 만들어 내야만 비로소 팔 수가 있었다. 그러나 요사이 우리 주위에서 일어나는 변화의 모습을 보면, 판매를 위해 기업이 반드시 제품을 스스로 생산할 필요가 없고, 나아가 스스

13) Rockart, J. F. and J. E. Short, "The Networked Organization and the Management of Interdependence," in The Corporation of the 1990s, ed. Michael S. Scott Morton, New York: Oxford University Press, 1991, pp.189-219

로 생산을 하지 않으면서도 세계시장을 석권하는 경우들이 있음을 알게 된다.

이런 변화의 재미있고 구체적인 사례로 운동화로써 세계시장을 석권하고 있는 「나이키」를 들 수 있다. 「나이키」의 경우는 전세계 운동화시장을 지배하다시피 하면서도 실제 자기들 스스로는 운동화를 한켠래도 생산하지 않고 있다. 즉 「나이키」로서는 지속적으로 운동화의 소재를 개발하고 새로운 디자인을 설계하여 계속적으로 신제품을 고안하되, 실제 생산은 우리나라나 브라질, 또는 동남 아시아 국가들의 신발공장이 디자인을 받아서 수행하게 하는 것이다. 극단적 사례이긴 하지만 「나이키」의 경우는 이를 통해 직접 생산을 하지 않으면서도 세계시장에 물량을 공급하는 한편, 회사의 전체규모는 세계시장을 석권하는 기업답지 않게 작은 기업의 모습을 유지하고 있다. 동시에 「나이키」 운동화를 생산해내고 있는 브라질이나 동남 아시아 신발공장들은, 중소기업이면서도 세계적 다국적 기업인 「나이키」의 전략에 편승하여 그 나름대로 대기업의 경영전략의 일환으로 운영되고 있는 것이다.

이 사례에서 보면 팔기 위해서 반드시 스스로 생산해야 하는 것은 아니고, 또 스스로 만들어 낸다고 해서 이를 반드시 시장에서 직접 팔아야 한다는 것도 아님을 알 수 있다. 뿐만 아니라 세계적 규모의 다국적 기업이 마치 중소기업의 범주를 이제 겨우 벗어난 것같이 경영되고 있고, 반대로 신발을 생산해 주는 동남 아시아의 기업들은 세계적 다국적 기업이 고안해낸 전략을 가지고 그 이점을 최대한 활용하며 성장하고 있는 것이다.

여기에서 또 한가지 주목할 것은, 우리나라에선 일반적으로 사양산업이라고 생각하는 운동화를 가지고서도 「나이키」는 자신의 새로운 생산 및 영업체제를 통해 미국은 물론 세계시장에서 성장을 거듭하고 있다는 점이다.

이와 같은 사례는 외국기업에서 뿐만 아니라 우리 기업에서도 얼마든지 찾아볼 수 있다. 한 예로 우리나라에서 봉제제품을 전문적으로 국내 판매하는 기업의 경우, 스스로는 옷을 디자인하고 시제품만을 만드는 소규모 공장만을 가지고 있을 뿐, 시장에서 판매되는 제품은 전적으로 계열 하청기업에 의뢰하여 생산하고 있는 것이다.

이러한 예들은 국내의 범주건 국제적 범주이건간에 그와 관계없이 대두되는 새로운 경영전략(네트워크 전략)을 보여주고 있다. 구체적으로, 과거에는 규모의 경제 논리에 입각한 대규모 생산을 통해 원가경쟁을 하는 것이 전략의 큰 흐름이었다면, 최근의 변화는 네트워크(Network)의 경제를 통하여 대기업은 소규모 기업같이, 소기업은 대규모 기업같이 운영하는 과정속에서 원가도 낮추며 새로운 경쟁변수를 개발하려고 하는 것이다. 이같은 네트워크 전략은 앞으로 국제화, 세계화의 추세가 가속화함에 따라 이 전략의 유용성은 더욱 더 부각될 것이다. 물론 과거 우리 기업에서도 계열화나 하청기업제도를 통하여 생산 및 영업체제를 형성하는 경우가 있었지만, 이는 네트워크 전략의 초보적 단계라 하겠다. 요사이의 네트워크 전략은 단순 하청에서부터 시작하여 한 기업의 생산 및 영업체제가 직접이건 하청이건간에 범세계적 관점에서 설계되고 운영되는 것까지를 포괄한다. 결국 이러한 네트워크 전략이 본격적으로 우위를 점하게 될 경우 우리 기업들이 현재 가지고 있는 생산 및 영업체제는 끝남이 시작된 것이라고 할 수 있고, 따라서 앞으로는 과거와 전혀 다른 새로운 체제를 각 기업이 설계해 내어야 하는 과제를 안게 된다.

어느 기업이든 각자의 시장에서 수요에 민감하게 대응하는 것은 성공의 기본조건이다. 그렇다고 단순히 각자의 시장과 생산에만 관심을 국한하는 것은



이젠 과거의 낡은 전략이라 하겠다. 글로벌 경쟁 시대에서는 생산과 영업, 모두에 있어 각자의 시장에만 그 범위를 한정할 것이 아니라 네트워크화를 통하여 세계속에서 기회를 모색하고, 이를 통해 가장 능률적인 생산과 영업체제를 설계해야 하는 것이다.

## 2. 價値 전략

먼저 새로운 경영의 전략변수로서 「가치」라는 것을 들 수 있다. 기업의 활동은 크게 가치를 창출하는 과정과 생산성을 향상시키는 활동으로 볼 수 있는데 이를 '생존부동식'이라 한다. 이때, 가치란 '소비자에 의해 수용되는 상품에 대한 평가'로 정의할 수 있다<sup>14)</sup>.

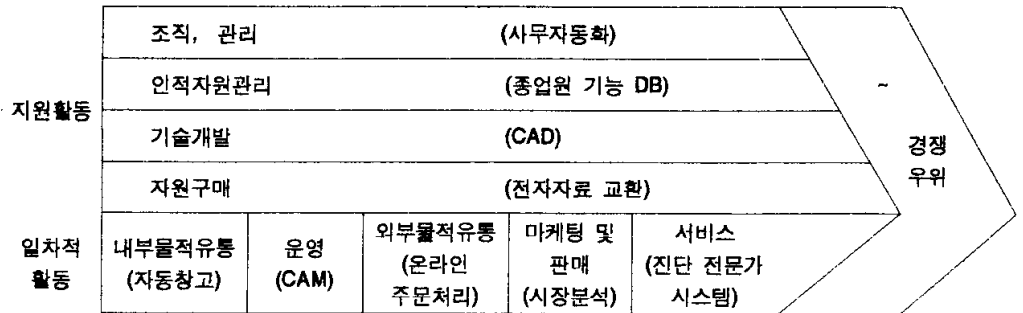
기업의 가치창출 과정은 특정한 목적을 위해 수행되는 기업활동의 과정으로 파악할 수 있다. 이것이 바로 '가치사슬(Value Chain)'이라는 개념으로 기업활동을 파악하는 것이다. 가치사슬이란 '기업의 상품을 생산 활동을 소비자에게 공급하기 위한 가치를 생산하는 체계로 파악하는 것'이다<sup>15)</sup>. 이때, 독특하고 명백한 가치사슬을 가진 기업은 다른 기업에 비해 우월한 경쟁력을 가진다. 다음은 가치사슬의 한 예로 MIS(Management Information Systems)을 이용하는 경우를 그림으로 나타낸 것이다<sup>16)</sup>.

14) 윤석철, 『프린시피아 매네지멘타』, 경문사, 1991, pp. 18-29

15) Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985.

16) 곽수일, 이경환, 정상철, *경영정보시스템-이론과 실제-*, 무역경영사, 1993

가치사슬과 정보시스템



이렇게 보면 '가치'를 생산한다는 것은 두가지 의미로 정리될 수 있을 것이다. 하나는 고객들이 요구하는 상품을 생산한다는 것이고, 다른 하나는 기업 활동을 가치를 생산할 수 있도록 구조화한다는 것이다.

다음은 고객이 요구하는 '가치'를 공급함으로써 성공을 거둔 예이다.

백화점 업계에서 최대의 생활필수품 유통기관으로 군림해 온 시어즈(SEARS)백화점이 월-마트(Wal-Mart)라는 회사에 1위의 자리를 빼앗기고, 또한 133년의 역사를 가진 메이시(MACY'S)백화점이 법정관리 신청을 하고 파산하는 등, 미국 소비자들의 소비패턴변화가 업계의 일대 변동을 일으키는 가운데 어떤 기업들은 소비자에게 새롭게 만족을 제공함으로써 연평균 30% 이상씩 성장하기도 했다. 그 한 예로 요사이 미국에서 의류소매에 선풍적인 인기를 끌고 있는 갭(GAP)이라는 상점을 들 수 있다. 이 회사는 지난 몇년 동안 미국경제의 불경기에도 불구하고 매년 30% 이상씩 성장을 하여

미국에서 최대 의류판매 유통체인으로 등장하고 있다. 이 기업의 성공비결을 알기쉽게 말한다면, 의류에 전문화하여 양질의 제품을 좋은 가격에 소비자에게 제공하고 있다는 것이다.

이러한 미국백화점업계의 변화에 대한 미국 교수들의 평가는 크게 두가지로 요약된다. 그 하나는 미국 소비자들이 백화점업계에 대하여 최근 한가지 질문을 던졌는데 이에 제대로 답하지 못하는 경우 그 백화점은 쇠퇴하게 되더라는 것이다. 즉 그 질문의 내용은 백화점들이 그동안 생활필수품유통에 많은 기여를 하였지만 최근 경제변화와 관련하여 과연 우리들 소비자에게 “무엇을 해 준 것이 있느냐?”이다.

반대로 요사이 새롭게 떠오르는 별로 각광받는 기업들의 특징은 소비자들에게 단순히 저질의 제품을 싸게 파는 것이 아니고, 양질의 제품을 소비자들에게 괜찮다고 느껴지는 만족가격으로 판매하는 상점이라는 것이다. 따라서 이런 기업들의 특징은 비록 제품은 옷이나 의류이지만 실제로 소비자에게 전달하는 것은 값어치 또는 가치(value)라는 것이다. 이와 같이 「가치」를 소비자에게 전달하는 기업은 요사이 같은 불경기에도 불구하고, 매년 평균 30%씩 성장하여 번영의 가도를 달리고 있다.

이제는 단순히 제품을 생산하여 소비자들에게 제공한다고 해서 이를 감사히 여기는 국민들은 거의 없다고 하겠다. 만약 우리 기업들이 국내에서 생산 못하는 경우 얼마든지 수입도 가능하고, 더 좋은 제품을 더 싸게 외국에서 가져올 수 있다면 더이상 국내기업의 제품만을 고집하지는 않을 것이라는 것이다. 따라서 이제부터 우리 기업에 주어지는 과제는 소비자에게 어떻게 ‘가치’를 제공하느냐 이다. 즉 이제는 어떤 제품이나 서비스를 생산하여 판매한다는 게

념보다는 경제속에서 소비자에게 그 제품을 통하여 '가치'를 전달하는 기관으로 기업의 변신이 필요하다<sup>17)</sup>.

### 3. 情報 전략

일반적으로 섬유나 봉제산업은 대표적인 사양산업으로 꼽히고 있다. 그러나 최근 미국에서는 최우수 기업의 하나로 의류산업에 속해 있는 베네통이란 (Benetton) 회사가 꼽히는 이례적인 사건이 일어났다. 이 베네통 회사는 미국 패션업계에서 선풍적 인기를 끌며 급속히 성장하고 있는데, 이 회사의 성공비결은 바로 사양화하고 있는 섬유산업에서 정보를 최대한 활용하는 것이었다.

이제까지 의류업계의 관습은 겨울 옷은 여름에 만들어 공급하고, 여름 것은 겨울철에 만드는 것이었다. 그러나 베네통 회사에서는 미국 전역에 베네통 특약점을 가지고 특약점에서 그때 그때 느끼는 유행에 대한 자료를 본사에 보내게 한다. 본사에서는 이 자료를 수집하여 6개월 후가 아닌 현재 미국 소비자들이 선호하는 유행에 대한 정보를 상품으로 만드는 것이다. 즉 이 정보에 의하여 시장의 최신 유행을 파악하고 이를 이탈리아에 있는 봉제 하청공장에 생산을 의뢰하고 여기에서 즉각 미국시장에 공급한다. 이렇게 특약점에서 유행 정보가 본사로 취합되고 이탈리아 봉제공장에서 옷이 생산되어 미국까지 도착되는 과정이 3주 이내에 가능하도록 시스템이 구축되어 있다. 다른 패션업체는 6개월간의 소요시간이 걸리는 것을 베네통은 최신 유행정보로부터 3주

17) 윤석철, 『프린시피아 매네지멘타』, 경문사, 1991, pp. 18-22.

이내에 패션의류가 특약점에 공급되게 함으로써 경쟁에서 타기업의 추격을 불허하면서 독점적인 성장을 누리고 있다.

이러한 베네통의 성공요인은 생산 시스템과 정보 시스템이라는 측면으로 나누어 생각할 수 있겠다. 그러나 무엇보다도 정보의 적시성과 신속성에 그 비결이 있다고 하겠다.

기업이나 조직에서 흔히 사용되는 정보라는 용어는 수집된 자료의 의미있는 가공을 뜻하며, 정보는 그것을 이용하는 기업인이 특정 환경속에서 합리적인 의사결정을 할 수 있도록 도와주는 것이다<sup>18)</sup>.

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

최근 우리나라 기업들도 경영의 초점이 바뀐 것 같다. 중소기업의 정부에 대한 요망사항을 보면 과거와 같이 자금과 기술에 대한 문제도 많이 나오지만, 무역 등에 관한 정보 센터의 설립과 활성화를 강력히 요구하고 있는 것이다. 이는 정보를 활용하여 기업이 성장하고 수익을 올릴 수 있다는 원리<sup>19)</sup>를 기업인들이 깨닫고 있다는 증거일 것이다.

현대적 의미에서 제대로 된 정보처리라고 하면, 이는 경영에서의 일상적인 업무처리의 자동화 외에도 중간관리층 이상의 경영기능과 의사결정 기능을 지원하는 데에 필요한 정보 및 데이터를 제공할 수 있는 시스템을 갖추고 있

18) 조동성, 『최신경영정보시스템』, 도서출판 석정, 1989, p. 455.

19) 곽수일, 이경환 공저, 『경영정보론』, 무역경영사, 1986, pp. 31-33.

어야 한다. 기업은 저마다 정보의 수집, 입력, 분류, 처리, 제공 등 일련의 정보관련 작업을 효율적으로 처리할 수 있도록 하는 안정된 시스템을 추구하고 있는데, 경영에 있어 이는 경영정보시스템(Management Information System), 즉 MIS란 이름으로서 가장 포괄적으로 통용되고 있다.

### 1) 경영정보시스템의 정의

전술하였듯이, MIS란 일일 판매량 처리 등과 같은 단순한 일상적 데이터 처리 차원을 넘어서서 컴퓨터를 활용함으로써 경영관리 및 의사결정에 필요한 정보를 제공할 수 있게끔 하는 정보처리시스템이다<sup>20)</sup>. 구체적으로 이를 구성하는 요소로는 컴퓨터 관련 하드웨어, 소프트웨어, 절차(procedure), 인력, 데이터 등을 들 수 있으며, 대부분의 시스템이 그러하듯이 여러가지의 하위시스템으로 이루어진다. 경영조직의 일상업무 뿐만이 아니라 경영관리까지 도와주는 MIS의 특성은, 그와 같은 하위시스템을 살펴봄으로써 명확하게 알 수 있다.

### 2) 기능별 하위 시스템(수평적 분류)

이는 MIS를 조직체의 기능별 부문 각각에 대한 정보시스템으로 보아 그 특성을 따져 보는 것으로, 구체적으로 기업의 기능별 하위시스템에 따라 MIS의 용도를 정리할 수 있다.

---

20) 강석호, 『경영정보론』, 박영사, 1987, p. 3.

조직의 기능별 구분(예)	주요 용도
생 산	생산계획, 생산관리, 재고관리, 품질관리 등
마아케팅	소비자 정보 분석, 판매예측, 판매계획 등
인 사	직원 선발, 직원 배치, 인력 관리, 인사고과 등
재 무	자금 조달, 재무 상황 분석 등

### 3) 경영관리의 수준별 분류(수직적 분류)

경영관리 및 업무처리의 특성을 나누는 전통적 분류에 따라서도 MIS를 구분해 볼 수 있는 바, 이는 특히 MIS가 경영에 제공하는 정보의 특성이란 면에서의 분류로서 의사결정을 지원하는 시스템의 특성을 나타낸다.

경영 관리 계층	시스템의 특성
최고경영층	전략계획을 지원하는 시스템, 비반복적, 비구조화된 의사결정의 지원. 의사결정지원시스템(Decision Support System)이 대표적
중간관리층	최고경영층과 일상적 업무통제층의 중간적 특성을 지니는 의사결정을 지원. 보통 이 부문의 정보시스템을 일컬어 협의의 MIS라고 하기도 한다
일상적(operational) 업무통제층	반복적이고 구조화된 일상적 업무처리와 관련한 정보시스템. 거래처리시스템(Transaction Processing System)이 대표적

#### 4) 정보시스템 관리에 중요한 고려 요인들

이상, 조직의 정보시스템을 항상 효율적인 상태로 유지하며, 이것이 제공할 수 있는 전략적 기회를 놓치지 않고 활용할 수 있기 위해서는 특히 다음의 사항에 유념하여 정보시스템을 유지·보수하여야 한다.

최고경영자로부터 일상 관리직까지 조직 전반에 정보의 중요성, 정보에 근거한 경영의 분위기를 확산시킬 것, 이를 위해서는 정보가 경쟁우위의 중요한 원천이 될 수 있음을 주지시켜야 한다.

정보의 효율적인 활용을 위해서는 정보의 처리와 시스템의 운용에 반드시 비용이 소요되는 바, 이를 단순히 비용이 아닌 투자로 인식하는 분위기를 확산시켜야 한다

시스템 관리에서 비용을 바라보는 기준을 변화시켜야 한다. 즉, 단순히 시스템 설치·유지와 관련하여 전체 하드웨어 및 소프트웨어 비용, 인건비 등만을 고려할 것이 아니라 시스템의 사용량 및 조직활성화에 기여하는 정도 등으로써 시스템의 효율성을 고려할 수 있어야 한다. 특히, 최근에는 시스템의 최종 활용을 강조하는 측면에서 최종이용자컴퓨팅(End User Computing)이 부각되고 있는 바<sup>21)</sup>, 시스템의 효율적 활용을 좌우하는 최종 이용자가 시스템의 평가에서 반드시 고려되어야 한다.

각 부문별로 당장의 요구에 대응하는, 현재 필요한 정보시스템을 개발하다 보면 머지 않아 반드시 더 큰 문제-각 시스템 발달에 따른 중복된 영역(redundancy)의 발생, 기업의 상위의 의사결정을 다루기 위한 통합된 시스

21) 안중호, 『경영전산처리』, 법문사, 1992, pp. 449-474.



템 형성을 위한 중복된 투자의 문제 등-가 생겨나게 되므로, 항상 경영의 전반적인 과정-계획, 실행, 통제-에의 기여란 점을 염두에 두고 시스템을 디자인하여야 한다.

## 4. 서비스 전략

서비스라 함은 서비스 기업의 판매대상인 서비스를 가리키는 경우도 있겠고, 제조기업의 제품판매시 부가적으로 제공되는 서비스를 가리키는 경우도 있겠다. 여기서는 제품의 기능장애시 발생하는 비용에 따라 제품을 구분하여 보고, 각 제품군에 적합한 서비스 전략은 어떠한 것인가를 알아보려고 한다.

제품의 기능장애로 발생하는 비용은, 비용의 크기에 고장기간의 長短이 영향을 미치는지에 따라서 변동비용과 고정비용으로 구분할 수 있다.

고정비용은 제품의 고장기간과 관련이 없는 것으로서, i) 제품의 수리와 관련된 제반비용 ii) 부품 및 수리서비스에 대한 발주 비용 iii) 수리공 및 수리장소로의 이동에 필요한 정보비용 등을 말한다.

변동비용은 고장기간의 長短에 따라 달라지는 것으로서 실제 현금의 유출을 발생시키는 비용과 기회비용으로 나눌 수 있다.

고정비용의 예로서 컴퓨터 고장으로 인해 현재 일을 하지 않는 프로그래머에 대한 임금의 지급을 들 수 있고, 후자의 예로서 비행기가 고장으로 운항을 하지 못해 수익을 얻지 못하는 경우를 들 수 있다.

위에서 언급한 변동비용 및 고정비용의 大小에 따라 제품을 구분하여 보면

서비스 전략을 위한 유용한 개념을 도출할 수 있다.

우선 고정비 및 변동비의 大小에 따라 기업의 생산제품을 분류해보면 다음과 같다.

- 가정용 토스트기와 같이 고정비 및 변동비가 모두 작은 제품
- 세탁기나 대형 TV와 같이 고정비용은 크나 변동비는 작은 제품
- 트랙터와 같이 고정비는 상대적으로 작다고 할 수 있으나

변동비는 큰 제품

- 비행기와 같이 고정비 및 변동비 모두 큰 제품

이와 같이 제품을 구분할 때, 우리는 각 제품군에 대하여 특정한 서비스전략을 정리할 수 있다<sup>22)</sup>.

① 처분형 전략 (Disposable) : 고정비용 및 변동비용이 모두 작을 경우에는 처분형 전략이 많이 이용된다. 이는 소비자에게 일정기간 동안의 제품의 신뢰성을 보장하여 주고, 또한 제품의 전환비용을 낮춤으로써 제품의 수리보다는 처분을 통해 새로운 제품을 구입하도록 유도하는 전략이다.

② 고신뢰도 전략 (High Reliability) : 변동비에 비하여 고정비용이 상대적으로 높을 때 수리비용을 적게 들도록 하기 위해 제품의 신뢰도를 높이는 전략이다.

③ 신속반응 전략 (Rapid Response) : 제품이 고장을 일으킬 때 변동비의 비중이 커지는 경우에는 부품을 표준화하거나 빠른 부품 공급 시스템을 구축하여 전체 수리기간을 줄이는 것이 중요하다.

④ 무사고 전략 (Never Fails) : 비행기와 같은 경우는 제품에 기능장애가

22) Milind M. Lele, "How Service Needs Influence Product Strategy," Sloan Management Review, Fall, 1986, pp. 63-70.

일어나면 고정비 및 변동비가 매우 높아 엄청난 손실을 가져온다. 이러한 경우에 자주 이용되는 전략은 부품을 부수적으로 추가하여 장치함으로써 하나의 부품이 고장날 경우 다른 부품이 즉각적으로 이의 기능을 대체할 수 있게끔 하는 무사고 전략이다.

위와 같은 전략에 대한 주요 이슈를 정리해보면 아래 표와 같다.

〈 전략적 시사점 〉

	고객의 주요관심사	전략적 이슈
처분형전략	신뢰성 낮은 전환위가	고도의 신뢰성, 낮은 제조원가, 1-2 년간의 보증서비스 등
고신뢰도 전략	높은 신뢰성 낮은 기대수리비용 서비스의 접근가능 성	제품 신뢰성, 디자인의 단순성, 낮은 수리비용, 자율수리가능성 현장수리가능성
신속반응 전략	전체 수리 시간 서비스 비용	부품의 표준화, 제품의 신뢰성과수리 편이성간의 적절한 균형, 부품공급창고의 충분한 재고 보유
무사고 전략	모든 사고가능성에 대한 예방	고도의 부품신뢰성, 비용효율적 전략, 제품의 이중부품포함 전략, 감독지원

위에서 자사의 제품이 과연 어느 위치에 해당하는가를 알 수 있다면 보다 효율적인 서비스 전략을 실행할 수 있을 것이다.

그러나 서비스의 초점을 기존의 품질관리에 두기보다는, 새로운 서비스 개발에 힘으로써 근본적인 질을 높이려는 노력도 필요하다고 하겠다.

이러한 대표적인 예가 바로 아메리칸 익스프레스사이다. 이 회사의 대표적인 사업은 신용카드 사업이다. 그런데 미국의 신용카드 업계는 크게 비자(VISA)와 마스터 카드(MC)로 양분되어 거의 전 미국의 은행들에 의해 발행되고 있었다. 이렇게 양대 신용카드가 전국시장을 석권하는 상황에서 후발주자로 나선 아메리칸 익스프레스는 경쟁력 있는 회사로 성장하기가 무척 어려웠다. 그러나 오늘날 미국 신용카드 업계를 보면 아메리칸 익스프레스가 이익면에서 일등이고, 이 한 회사가 비자 및 마스터 카드와 경쟁하여 시장점유율에서 금액으로 27퍼센트를 점하고 있는 것이다.

이 회사에서 일차적으로 실시한 것은 서비스의 질을 계량화하는 것이었다. 예를 들면 카드 센터로 걸러오는 전화가 몇초만에 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 평가하여 계량화 하였다. 아메리칸 익스프레스가 두번째로 시도한 것은 회사가 거래하는 신용카드 소지자들이 어디서 얼마만큼의 돈을 쓰는가를 분석하여 고객에 대한 데이터 뱅크를 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 안다고 말할 수 있겠다.

고객에게 각자의 취향과 취미에 맞는 체계적인 서비스를 제공함으로써 고객을 흡수하고 이를 바탕으로 다른 경쟁사보다 뛰어난 양질의 서비스를 개발하

여 유리한 경쟁입지를 확보한 것이다. 또한 아메리칸 익스프레스는 이러한 자료를 활용하여 우편판매 서비스를 추가함으로써 최대의 우편판매망을 구축하는 업적을 이루기도 했다.

이제는 우리기업들도 체계적으로 더 좋은 서비스를 제공하는 대책을 세워야 할 것이다<sup>23)</sup>. 제조기업이나 서비스기업 모두가 서비스의 질을 획기적으로 향상시키기 위해서는 서비스 제공시스템의 완벽한 설계와 구축이 동반되어야 할 것이다<sup>24)</sup>. 즉 자사의 판매대상인 제품이나 서비스의 특성을 바탕으로 남이 따라올 수 없는 서비스 제공시스템을 설계하여 고객에게 더 좋은 서비스를 제공할 수 있다면 이는 바로 전투에서 유리한 고지를 점령한 것과 마찬가지로 할 수 있다.

## 5. 品質 전략

품질의 개념은 처음에 제조조직에서 생산하는 물리적인 제품에서 시작했다. 이후 품질의 개념이 제품의 비물리적 성격과 비물리적 제품에 까지 확장되면서 많은 학자들이 품질에 대하여 다양한 정의를 내렸다. 하지만, 이들의 정의는 항상 '고객만족'을 중심으로 구축되었다. '사용에 적합'이라는 Juran<sup>25)</sup>의

23) Raghu N. Kacker, "Quality Planning for Service Industries," *Quality Progress*, August, 1988, pp. 39-42. ; 곽수일, 「초일류기업을 위한 경영전략」, 경영정보논총, 제3권, 서울대학교 경영대학 경영정보연구소, 1993, pp. 55-56.

24) 김성인, 『서비스산업에서의 품질관리』, 청문각, 1991, p. 2.

25) Juran, J.M., *Juran's Quality Control Handbook*, 4th ed., N.Y., McGraw-Hill, 1988, pp. 2-8

정의, '고객의 수요를 만족시켜야 한다'는 Deming<sup>26)</sup>의 지적, '(고객의) 요구에 적합'해야한다는 Crosby<sup>27)</sup>의 정의가 모두 이 범주를 벗어나지 않고 있다.

그런데, 품질이 단순한 기업의 경쟁력변수가 아니라 다른 경쟁력을 획득하거나 제고할 수 있는 관리적 변수라는 연구결과가 나오면서, 기업이 그들의 조직적 목적을 성취하기 위해 사용할 수 있는 경영방침에 대한 설명을 포용할 수 있는 품질에 대한 관리적 정의가 새로이 내려졌다. 이런 정의는 고객을 고려해야하며, 최근에 업무의 흐름상 관련이 있는 조직내 다른 부서도 고객으로 간주하는 경향을 감안한다면 다음의 정의가 합당할 것이다<sup>28)</sup>.

품질 : 기업 내·외부의 소비자들의 암묵적이거나 외표적인 기대를 완전히 만족시키는 제품과 서비스를 제공하는 기업의 기본적 전략.

한편 품질의 개념은 다시 그 특성에 따라 다음과 같이 나눌 수 있다.

- ① 적합품질(Conformance) : 설계에 따른 균일한 제품생산
- ② 신뢰품질(Reliability) : 성능이 좋고 내구성 있는 제품생산(한국)
- ③ 성능품질(Performance) : 다양하고 우월한 성능의 제품생산

---

26) Mary Walton Deming, *Management at Work*, N.Y., G.P. Putnam & Sons, 1991, pp. 21

27) Crosby, P.B., *Quality Is Free*, N.Y., American Library, 1979, pp. 111

28) Tenner, A.R. and I.J. Detoro, *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*, N.Y., Addison-Wesley, 1992, pp. 31-33

④ 감성품질(Amenity) : 감각적으로 우월하고 고객화된 제품생산

한편 품질관리는 품질을 개선하고 유지하는 효과 뿐만 아니라 다음과 같은 효과도 수반하기 때문에 공장에서의 생산관리에서 핵심적인 역할을 수행한다. 이런 수반효과를 살펴보면 다음과 같다.

- 첫째, 제품과 서비스의 품질을 개선한다.
- 둘째, 제조공정, 기업, 국가의 생산성을 개선한다.
- 셋째, 원가를 감소시킨다.
- 넷째, 제품과 서비스의 시장가능성을 결정하고 개선한다.
- 다섯째, 적시 납품과 유용성을 보장하거나 개선시킨다.
- 여섯째, 기업의 경영을 지원한다.

지난 1980년대 초반 우리 신발업계는 고품질 제품의 등장으로 인해 가히 혼란에 가까운 변화를 경험한 바 있다. 「나이키 스타일 운동화」라는 새로운 개념의 제품이 국내시장에 도입되어 품질 고급화의 돌풍을 불러 일으킴에 따라, 종래에 획일적으로 흰 운동화나 검은 운동화를 생산하여 판매하던 기존 업계는 큰 타격을 입게 된 것이다. 또한 이러한 현상은 내의, 양말 시장에도 예외 없이 나타났다.

이를 피상적으로 바라보면 경쟁상표가 바뀐 것에 불과하다고 여길 수도 있지만, 그 이면을 보다 깊숙히 들여다보면 시장내에서 수요와 경쟁의 패턴에 보다 근본적인 변화가 일어난 것임을 알 수 있다. 이러한 변화를 우리는 단지

몇몇 산업에서 일어난 특수한 사례라고 생각해서는 안될 것이며, 이것이 우리나라 전체 산업의 미래에 시사하는 바가 무엇인가를 올바르게 깨달아야 할 것이다. 즉 우리나라에서도 소득이 늘어나고 생활의 여유가 생김에 따라 소비자의 수요패턴이 고급화·다양화되고 있으며, 이에 따라 앞서의 업계가 경험했던 바와 같이 다른 산업에서도 품질이라는 요소가 경쟁의 무기로 전면에 등장할 것임을 쉽게 짐작할 수 있는 것이다<sup>29)</sup>. 이러한 변화의 흐름을 감지하지 못한 기업은 변화의 물결에 떠밀려 난파되고 말 것이며, 반대로 변화의 흐름을 먼저 파악하는 기업은 짧은 시간안에 업계의 선두로 부상하는 행운을 잡을 수도 있다.

기업여건의 변화는 과거와 똑같은 경쟁방식의 지속을 더이상 허용하지 않고 있다. 먼저 생산의 측면에서는 지난 수년간 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.

그 방법의 하나로서, 만약 기술혁신을 통해 지속적으로 혁신적인 제품을 개발해 낼 수가 있다면 아마 그보다 좋은 방법은 없을 것이다. 그러나 신기술을

29) David A.Garvin, "Quality on the Line," *Operations Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall International, 1992, pp. 191-203.



이용해 새로운 제품을 만들어 내기까지에는 상당한 시간과 투자가 요구된다. 따라서 오늘날 우리 기업이 현실적으로 활용할 수 있는 가장 효과적인 수단은 품질향상노력이라 하겠다. 오늘날 요구되는 품질향상은 과거처럼 불량률의 감소나 고장률의 제거를 추구하는 차원이 아니라, 기술적 측면은 물론 경영관리적 측면에 이르기까지 고객 위주의 품질관리 활동에 동참하며 이를 통해 부가가치를 높이는 것을 의미한다<sup>30)</sup>.

## 6. 時間 전략

최근의 수요의 특성은 극도의 다양성과 예측이 어려운 정도의 변화성을 그 특징으로 한다. 따라서 기업들간에는 과거, 원가절감의 측면에서 가장 중요하게 생각해 왔던 대량생산의 방식에서 벗어나 이른바 유연성(Flexibility)를 추구하는 움직임이 생겨났다. 특히 다품종 소량 생산 방식으로 대별되기도 하는 이같은 다양성의 추구가, 가장 궁극적으로 도달하고자 하는 것으로는 결국 시간의 차원(즉, Time Based Competitiveness)로 볼 수 있다. 즉 이들은 다양성을 이룩하기 위해서 조직내의 여러 Process들을 더 빨리 처리하는 조직변화를 추구한 것이며, 따라서 "시간"이란 그들의 새로운 경쟁우위가 된 것이다. 이 경우 시간은 전통적인 재무상의 기준보다도 더 기본적인 성과척도가 된다.

이와 같은 흐름에 있는 오늘날의 기업들의 경쟁수단은 다음의 네가지로 정

30) Armand V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, 3rd ed., McGraw-Hill Book Co. 1983, pp. 12-14.

리할 수 있다<sup>31)</sup>.

시간경쟁을 추구하는 기업의 주요한 경쟁 수단	① Flexible Factory System ② Rapid Response System ③ 다양성의 증대 ④ 혁신의 추구
--------------------------------	---

아래에서는 구체적으로 부문을 나누어 시간경쟁전략의 특성을 살펴보고자 한다.

1) 생산부문 : 시간경쟁을 추구하는 생산은 전통적인 생산방식과 비교할 때 크게 보아, ① 다양성이 바탕으로 하되 생산시간의 감소, ② 조직내 모든 Process를 밀접히 연결함으로써 대기시간을 획기적으로 감소 ③ 중앙부서의 계획, 통제 기능을 공장단위에도 많이 부여함으로써 중앙부서의 승인을 기다리는 등의 시간지체를 해결 등을 추구한다는 면에서 차이를 가진다.

2) 판매부문 : 시간경쟁을 추구할 때에는 무엇보다도, 공장에서 거둔 생산성과 시간면에서의 성과를, 판매상의 착오나 유통과정상의 지연으로 인해 다른 부문에서 소진함을 막는 것이 중요하다.

3) 혁신 : 신제품을 경쟁자보다 빨리 출시할 수 있다면 이는 명백히 커다란 우위가 될 것인데, 시간경쟁을 추구하는 기업에서 중요한 것은, 작은 것이라도 더 자주 기술적 혁신을 이룸으로써 그러한 작은 혁신들이 모여 남보다 월

31) George Stalk, Jr., "Time-the next source of competitive advantage," *Harvard Business Review*, (July-August 1988), pp. 41-51.

등히 앞서서 커다란 혁신을 이루어낸다는 것이다.

결국 시간경쟁을 추구하게 될 때에는, 급변하는 다양한 고객의 요구에 대하여 경쟁사보다 빠른 응답시간(Response Time)을 가지게 되므로 명확한 우위를 가지게 되는 것이다.

이같은 시간에 대한 새로운 인식이 생활속에 도입되면서 소비자가 느끼는 시간에 대한 값어치도 변하고 있다. 시간을 절약하기 위하여, 또는 더 짧은 시간내에 물건을 구하고 서비스를 받기 위하여 돈을 지불하는 생활습관이 생기게 되었다. 이는 시간이 돈일 뿐만 아니라 시간이 돈을 벌어주는 자원이라고 생각하기 때문이다.

기업의 입장에서든 예를 들어보면 간단한 예로, 서울 시내에 있는 어느 피자 상점에서는 전화로 주문하여 피자를 집까지 배달시키는 경우, 전화한 시간부터 30분내에 배달이 되지 못하면 가격을 할인해 주는 판매전략을 쓰고 있다. 또 미국의 '웰스화고'라는 은행에서는 손님이 지점에 들어와서 5분 이상 기다리면 그 손님에게 미화 5달러를 지불하는 제도를 도입하고 있다.

이처럼 우리 생활에서 시간이 차지하는 중요성이 날로 커지고 있기에, 시간을 적극적인 경쟁 수단의 하나로 사용하는 기업들의 우위도 명확하다<sup>32)</sup>.

특히 이와 관련하여 생각해 볼 수 있는 것은, 원가경쟁력의 저하에 따라 어려움에 처해 있는 우리의 섬유·봉제·신발 등 노동집약적 산업이다. 새로운 경쟁력의 요소로서 '시간'의 개념을 잘 활용한다면 이는 바로 경쟁력의 회복

32) 광수일, 「초일류기업을 위한 경영전략」, 경영정보논총, 제3권, 서울대학교 경영대학 경영정보연구소, 1993, p. 54.

을 의미하는 것이 될 것이다<sup>33)</sup>. 덧붙여 우리 기업들이 제품생산 및 판매에 있어서 '시간'의 개념에 입각한 시스템<sup>34)</sup>을 구축해 낸다면 국제경쟁력에서 남이 따라잡을 수 없는 유리한 고지를 선점하는데 많은 도움을 받을 수 있을 것이다.

또한 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.

---

33) Jay W. Forrester, "Industrial Dynamics: a major breakthrough for decision makers," *Harvard Business Review*, July-August 1985, pp. 37-66.

34) Janice H. Hammond, Maura G. Kelly, "Quick Response In The Apparel Industry," Harvard Business School, 1990.

## 參 考 文 獻

### 國內文獻

1. 강석호, 「경영정보론」, 박영사, 1987.
2. 광수일, 이경환 공저, 「경영정보론」, 무역경영사, 1986.
3. 광수일, 「경영정책론」, 법문사, 1983.
4. 광수일, 「초일류기업을 위한 경영전략」, 경영정보논총, 제3권, 서울대학교
5. 경영대학 경영정보연구소, 1993.
6. 김성인, 「서비스산업에서의 품질관리」, 청문각, 1991.
7. 안중호, 「경영전산처리」, 법문사, 1992.
8. 윤석철, 「계량경영학」, 제2판, 경문사, 1987.
9. 윤석철, 「프린시피아 매네지멘타」, 경문사, 1991.
10. 조동성, 「최신경영정보시스템」, 도서출판 석정, 1989.
11. 김용국 역, 「세계경제는 국경이 없다」, 시사영어사, 1991.
12. 이창혁 역, 「엑셀런트 컴퍼니: 초우량 기업의 조건」, 21세기 북스, 1987.

### 外國文獻

1. Crosby, P.B., *Quality Is Free*, N.Y., American Library, 1979.
2. Deming, Mary Walton, *Management at Work*, N.Y., G.P.Putnam & Sons, 1991.

3. Feigenbaum, Armand V. , *Total Quality Control*, 3rd ed., McGraw-Hill Book Co. 1983.
4. Forrester, Jay W., "Industrial Dynamics-a major breakthrough for decision makers," *Harvard Business Review*, (July-August 1985 ), pp. 37-66.
5. Garvin, David A., "Quality on the Line," *Operations Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall International, 1992, pp. 191-203.
6. Ghoshal, S., and C. A. Bartlett, "The MNC as an Interorganizational Network," *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15, NO. 4, pp. 603 - 625
7. Gilroy, Bernard M., *Networking in Multinational Enterprises*, University of South Carolina Press, 1993, pp. 1-2
8. Hammond, Janice H. & Maura G. Kelly, "Quick Response In The Apparel Industry," Harvard Business School, 1990.
9. Imai, Ken-ichi & Hiroyuki Itami, "Interpenetration of Organization and Market: Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S.," *International Journal of Industrial Organization*, 2, 1984, pp. 285-310.
10. John, B. *The essence of Total Quality Management*, Prentice Hall, 1992
11. Juran, J. M., *Juran's Quality Control Handbook*, 4th ed., N.Y, McGraw-Hill, 1988, pp.2-8
12. Kacker, Raghu N., "Quality Planning for Service Industries," *Quality Progress*, August 1988, pp. 39-42.
13. Lele, Milind M., "How Service Needs Influence Product Strategy."

- Sloan Management Review*, Fall, 1986, pp. 63-70.
14. Ohmae, Keniche, *The Borderless World*, Peters, Thomas J., Robert H. Waterman, Jr., *In Search Of EXCELLENCE*, Porter, Michael E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985.
  15. Rockart, J. F. and J. E. Short, "The Networked Organization and the Management of Interdependence," in *The Corporation of the 1990s*, ed. Michael S. Scott Morton, New York: Oxford University Press, 1991, pp.189-219
  16. Roth, Aleda V., Craig A.Giffi & Gregory M.Seal, "Operating Strategies for the 1990s: elements comprising world-class manufacturing," *Manufacturing Strategy Process and Content*, ed. by Christopher A. Voss, CHAPMAN HALL, 1992.
  17. Stalk, Jr., George, "Time-the next source of competitive advantage," *Harvard Business Review*, (July-August 1988), pp. 41-51.
  18. Stewart, Thomas A., "Welcome to the Revolution," *Fortune*, December 13, 1993, p. 30
  19. Tenner, A.R. and I.J. Detoro, *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*, New York, Addison-Wesley, 1992, pp.31-35