한국 기업의 딜레마: 효율성과 혁신성*

박 상 욱**

《目 次》

요약
Ⅰ. 기업 경쟁력의 기초: 효율성과 혁신성
Ⅱ. 효율성의 지속적 개선: 시스템 기반 개선의 중요성
Ⅲ. 기업의 혁신역량 강화: 유연한 인프라 구축
Ⅳ. 결 어

요약

한국 경제가 90년대 중반까지 고도성장을 하다가 그 이후 성장이 답보상태에 머물게 된 가장 주요한 원인은 기업 생산성의 개선 속도가 느려졌기 때문이라 판단된다. 2015년도 OECD조사결과에 의하면 한국의 노동 시간당 GDP는 $31.9로 세계 30위 수준이며 OECD 평균을 크게 하회하고 있다. 한국 기업들은 주당 더 많은 시간을 일함으로써 낮은 효율성을 보전하고 있는 모습이다. 한국 기업의 업무 수행은 시스템에 의한 체계적인 방식을 택하기 보다는 개인의 역량에 의존해 이루어져 왔으며, 효율성 개선 노력도 개인 차원에서 이루어지고 개선 성과도 개인 대 개인 차원으로 전파되기 때문에 속도가 매우 느리다는 특징을 나타낸다. 반면 선진국 기업들은 시스템 기반 운영과 개선을 통해 압축된 시간 동안 대규모 효율성 개선을 달성할 수 있었다. 최근 고객 요구의 다양성 증가로 인해 기업들은 혁신성을 강화하여 새로운 비즈니스 모형을 신속하게 도입할 필요가 생겼다. 한국 기업들이 혁신 아이디어를 성공적으로 사업화 하기 위해서는 법, 금융 등의 기업 인프라를 유연하게 구축할 필요가 있을 것이다.

* 본 연구는 서울대학교 경영정보연구소의 연구비 지원에 의해 이루어졌습니다.
** 서울대학교 경영대학

Ⅰ. 기업 경쟁력의 기초: 효율성과 혁신성

요즘 기업 경영과 관련하여 한국 경제 상황을 표현할 수 있는 대표적인 단어들은 열거해 보면 “치열한 경쟁”, “성장 동력 상실”, “생산성 정체”, “낮은 혁신성” 등을 들 수 있다. 한국의 1인당 국민소득은 최근 $3만 진입에 성공하였으나 잠재성장률의 하락, 보호무역주의의 강화 등 대내오 경제적 악재들로 인해 현 수준을 유지하는 것도 버거워 보이는 것이 현실이다. 선진국 진입에 실패한 나라들의 사례들을 볼 때 앞으로도 우리나라가 선진국에 진입하지 못할 것이라는 비관적인 견해들도 나오고 있다. 이 연구에서는 1970년대 이후 세계를 놀라게 한 고도성장을 이루어왔던 한국 경제가 더 이상 나아가지 못하는 이유를 기업 및 기관의 경영 관점에서 설명해 보고자 한다.

지난 10년 간 기업들의 경영환경은 급속하게 변화하여 왔는데 기업들이 지속적으로 발전하기 위해서는 이러한 중요한 변화들을 정확히 이해하고 대응하는 것은 매우 중요한 일이라고 할 수 있다. 첫 번째 큰 변화는 거의 모든 산업에서 공급량이 크게 증가하였으나 수요 증가가 이에 미치지 못해 기업 간 경쟁이 더욱 치열해 졌다는 것이다. 기업들은 이러한 생존 경쟁에서 살아남기 위해 생산성 개선에 전력을 다하고 있으나 경쟁 기업들도 유사한 노력을 하고 있기 때문에 상대적 관점에서는 실질적인 경쟁력 향상으로 이어지지 못하고 있는 것이 현실이다. 오히려 기업들의 이러한 생산성 향상 노력이 공급의 추가적 확대로 이어져 새로운 판로를 찾지 못하는 경우 공급과잉 현상이 더욱 심화되고 경쟁의 강도가 증가하는 결과를 초래할 수 있다. 또한 최근 저개발 국가들도 경제개발 노력을 경주하여 빠르게 경제가 성장하고 있고 세계 시장의 공급량 증가에 일조하고 있기 때문에 앞으로도 기업 간 경쟁은 더욱 심화될 것으로 예상된다.

두 번째 변화는 소비자들 기호가 빠르게 변하고 있고 다양해져 기업들은 짧은 제품/서비스 수명주기에 대응할 수 있는 속도와 고객화 요구에 대응할 수 있는 유연성을 갖출 필요가 있다는 것이다. 한국 기업들이 과거에 사용하였던 소품종 대량생산을 통한 원가 절감 전략은 고도성장 시기에는 강력한 무기가 되어주었으나 이러한 수요의 다양성과 짧은 제품/서비스 수명주기가 특징인 시기에는 오히려 이러한 생산시스템과 전략이 부채가 될 위험이 크다. 이미 세계적 수준에 올라와 있는 전자, 자동차 산업 등의 경우 소수의 대기업을 중심으로 유연성에 대한 투자를 증가시키고 있으나 중견/중소기업들이 주를 이루는 협력업체들의 경우 대기업의 변화를 따라가는데 상당한 어려움을 겪고 있는 것이 현실이다. 경쟁력이 떨어지는 산업의 경우는 상황이 더 심각하며 기업의 규모에 관계없이 유연성에 대한 투자가 미미하다고 판단된다.

기업들은 앞에서 설명한 공급과잉 현상 심화에 따른 치열한 기업 간 경쟁과 다양성을 요구하는 시장의 변화에 적절히 대응하고 생존하기 위해서는 효율성과 유연성의 절대적 수준을 향상시키기

위해 노력해야 할뿐 아니라 기업 특성에 적합한 둘 간의 조합을 설계할 필요가 있다. 한국이 1970년부터 90년대 초중반까지 고도성장을 달성하여 개발도상국의 선두 주자가 되었고 성공적으로 중진국에 진입할 수 있었으나 1990년대 말부터는 성장이 답보상태에 머물러 오랜 기간 동안 선진국으로 진입하지 못하고 있는 가장 근본적인 이유는 기업들의 효율성 증가 속도가 느려졌기 때문이라고 판단되지만 환경 변화에 대응할 수 있는 유연성에 대한 투자를 게을리 하고 효율성 개선에 몰입한 과거의 경영방식을 개선하지 못한 것도 매우 중요한 원인으로 작용하고 있다고 할 수 있다. 효율성의 극대화가 나쁜 것은 아니지만 현 경영환경 하에서는 유연성과 조화된 효율성의 증대를 추구하는 것이 바람직 할 것이다.

한국 산업의 현 교착상태를 극복할 방안에 대해 고민하는 첫 단계로 선진국의 기업들은 이러한 경영환경 변화에 어떻게 대응하여 높은 경쟁력을 지속적으로 유지할 수 있었는지 살펴보고자 한다. 이들 기업들의 두드러진 특징을 두 가지만 든다면 높은 생산성과 혁신역량이라고 할 수 있다. 미국이나 유럽 등 선진국을 방문하여 그 나라의 근로자들이 일하는 모습을 보면 한국 근로자와 비교하여 열심히 일하는 것 같아 보이지 않아 생산성이 낮을 것이라 추측하기 쉬우나 실제 OECD에서 발표한 국가별 노동 시간당 GDP를 비교해 보면 그들의 생산성이 한국의 생산성보다 훨씬 높은 것을 발견할 수 있다. 2015년도 조사결과에 의하면 한국의 노동 시간당 GDP는 $31.9로 세계 30위 수준에 그치고 있다. 한국의 경제규모가 세계 11위인 것을 감안하면 다른 요인들을 고려한다 하여도 노동 생산성이 상대적으로 매우 낮다는 것을 알 수 있다. 참고로 1위인 룩셈부르크의 $93.4와 5위인 미국의 $68.3에 크게 미치지 못하고 있으며 동구권인 그리스, 헝가리, 리투아니아 등도 한국보다 생산성이 높은 것으로 조사되었다(표 1 참조). 한국의 노동 생산성이 낮은 이유를 기업 경영 관점에서 찾아보고 해결 방안을 제시하는 것은 매우 유익한 작업일 것이라 판단된다.

앞에서 언급한 것처럼 선진국 기업들의 또 다른 특징은 높은 혁신역량이라 할 수 있다. 혁신성이나 혁신역량에 대한 다양한 정의가 존재하나 현 경영환경에서 기업이 필요로 하는 혁신역량은 과거에 없던 시장을 새롭게 만들거나, 과거에는 상대적으로 주목 받지 못했던 중소 규모의 시장을 효율적으로 충족시킬 수 있는 능력이라고 정의할 수 있을 것이다. 대규모 시장(mass market)에 대한 공급은 이미 포화 상태에 이르렀기 때문에 기업들이 효율성 경쟁을 강화시킨다 하여도 추가로 얻을 수 있는 것이 거의 없거나 소수의 기업이 대부부의 이익을 가져가는 승자독식의 현상이 일어나는 것이 일반적이라 할 수 있다. 따라서 기업들이 규모가 작아 관심을 받지 못했던 시장에 고부가가치의 신제품/서비스를 공급함으로써 시장의 매력도를 높이거나, 여러 개의 작은 시장을 결합하여 효율적으로 충족시킬 수 있는 유연성을 갖춘다면 치열한 생산성 경쟁을 피할 수 있을 것이다. 선진국의 기업들은 오랜 기간에 걸쳐 신기술과 유연성에 대한 투자를 통해 혁신역량을 강화함으로써

〈표 1〉 Most Productive Countries, 2015

Rank	Country	GDP per hour worked	Employed Population	GDP (USD)	Average work week (hrs)
1	Luxembourg	$ 93.4	405,600	$57b	29
2	Ireland	$ 87.3	1,989,400	$302b	33.5
3	Norway	$ 81.3	2,753,000	$318b	27.3
4	Belgium	$ 69.7	4,601,200	$498b	29.8
5	United States	$ 68.3	151,000,000	$18,037b	33.6
6	Denmark	$ 67.6	2,829,000	$270b	27.2
7	France	$ 65.6	27,523,000	$2,648b	28.2
8	Germany	$ 65.5	43,057,000	$3,857b	26.3
9	Netherlands	$ 65.4	8,792,000	$818b	27.4
10	Switzerland	$ 64.2	4,962,600	$506b	30.6
11	Austria	$ 60.2	4,290,700	$415b	30.9
12	Sweden	$ 59.1	4,809,700	$458b	31
13	Finland	$ 54.8	2,497,400	$225b	31.6
14	Australia	$ 54.6	11,860,000	$1,101b	32.7
15	United Kingdom	$ 52.1	31,293,000	$2,701b	31.9
16	Italy	$ 51.9	24,476,100	$2,191b	33.1
17	Spain	$ 51	18,490,800	$1,594b	32.5
18	Canada	$ 50.9	18,285,700	$1,589b	32.8
19	Iceland	$ 45.1	183,700	$16b	36.1
20	Japan	$ 41.9	65,801,200	$4,741b	33.1
21	New Zealand	$ 40.9	2,360,600	$170b	33.8
22	Slovenia	$ 40.4	941,500	$64b	32.5
23	Israel	$ 40.3	3,947,100	$300b	36.3
24	Slovak Republic	$ 39.7	2,267,100	$158b	33.7
25	Czech Republic	$ 38	5,179,700	$346b	33.8
26	Portugal	$ 35.4	4,575,800	$303b	35.9
27	Greece	$ 35.3	4,019,800	$288b	39.1
28	Hungary	$ 33.5	4,327,500	$254b	33.6
29	Lithuania	$ 32.6	1,334,700	$81b	35.8
30	Korea	$ 31.9	25,936,300	$1,749b	40.7
31	Estonia	$ 31.6	622,900	$36b	35.6
32	Latvia	$ 28.3	887,900	$48b	36.7
33	Chile	$ 25.9	7,802,200	$402b	38.2
34	Russia	$ 25.1	72,187,700	$3,580b	38
35	Mexico	$ 20.3	50,262,900	$2,188b	41.2

Source: OECD

상대적으로 높은 수익성과 성장성을 누리고 있다.

이 연구에서는 한국 산업과 기업들의 역량이 선진국 수준에 이르는 것을 방해하는 장애요인들을 기업 경영(특히, 운영)과 법과 금융 등의 인프라 관점에서 찾아보고 개선방안을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 효율성의 지속적 개선: 시스템 기반 개선의 중요성

앞에서 설명한 바와 같이 선진국의 가장 두드러진 특징은 기업들의 생산성이 높다는 것이다. 생산성은 투입 대비 산출의 비율을 의미하며 생산성이 높다는 것은 인적·물적 자원을 더 효율적으로 활용한다는 것을 의미한다. 한국의 시간당 노동생산성은 OECD 평균과도 상당한 격차가 있으며 생산성 향상 속도도 만족스럽다고 보기 어렵다. 반면에 한국의 연간 평균 노동시간은 선진국과 비교하여 매우 높은 수준으로 나타나고 있어 한국의 기업들이 일을 스마트하게 하는 것이 아니라 일하는 시간을 늘려 경쟁하고 있는 바람직하지 않은 모습을 보여주고 있다. 생산성이 높으면 더 많은 사람에게 양질의 일자리를 제공할 수 있다는 것을 의미하므로 생산성 증대는 한국의 실업 문제를 극복하는데 큰 도움을 줄 수 있는 효과적인 방법이 될 수 있을 것이다.

대부분의 나라들이 국가 경쟁력을 높이기 위해 생산성 향상을 위해 노력하기 때문에 생산성의 우위를 유지하기 위해서는 효율성의 지속적 개선이 필요하며 효율성 개선을 위한 효과적인 방법을 마련하여야 한다. 산업혁명 이후에 제조와 서비스 기업 모두 효율성을 높이기 위해 사용한 가장 중요한 수단은 자동화였다. 즉, 사람이 하던 일을 기계가 대신하게 함으로써 생산성을 증대하였다. 기계는 사람에 비해 다음과 같은 여러 가지 장점을 가지고 있다. 첫째, 임금은 시간이 지나면 올라가는 것이 일반적이나 기계는 시간이 지나면 기술이 발달하여 더 저렴해지기 때문에 추가적인 생산성 향상을 달성할 수 있다. 둘째, 기계는 복재가 용이하여 여러 생산현장에 빠르게 설치할 수 있어 생산기술의 전파가 용이하다. 셋째, 기계를 사용하는 경우 예외가 존재하기는 하지만 일반적으로 산출물의 품질이 균일하기 때문에 품질 수준을 높일 수 있다. 사람과 비교할 때 기계의 이러한 장점들로 인하여 지금 이 시각에도 기업들은 효율성을 높이고 품질의 균일성을 달성하기 위해 사람을 기계로 대체하고 있다. 과거에는 선진국과 한국이 축적된 산업자본 수준에서 큰 차이가 있었기 때문에 기업 생산성이 차이가 날 수 밖에 없었으나 현재는 한국 기업의 자본비용도 선진국에 비해 크게 높지 않아 필요한 설비 투자가 용이하며, 이 요인이 선진국과 한국 기업의 생산성 격차를 설명하는 요인이 된다고 보기 어렵다.

한국 기업들의 전반적인 생산성은 선진국 기업들에 비해 크게 떨어지며 주당 더 많은 시간을 일함으로써 낮은 효율성의 격차를 줄이고 있는 모습이다. 앞에서 인용한 OECD 통계를 보면 주당

근무시간은 독일이 26.3 시간으로 제일 짧았으며, 미국 33.6, 프랑스 28.2, 일본 33.1 시간 등이었으나 한국은 40.7 시간으로 시간당 생산성이 높은 35개국 중 멕시코를 제외하고는 제일 오래 근무하는 것으로 조사되었다. 한국 기업들이 선진국 기업들과 경쟁하기 위해서는 적게 일하면서도 높은 생산성을 달성하는 방안을 신속히 마련하는 것이 필요하다고 판단된다.

한국이 90년대 초중반까지 고도성장을 하다가 그 이후 경제 성장이 답보상태에 이르게 된 가장 큰 원인은 기업 생산성의 개선 속도가 급속히 느려졌기 때문이라 판단된다. 한국이 고도성장을 하던 시기는 수요가 공급을 초과하는 시장 상황이었고 질보다는 양이 우선시 되는 시기였다고 볼 수 있다. 한국 기업들은 대량생산 시스템과 낮은 임금수준을 활용하여 달성한 저렴한 가격을 무기로 세계 시장을 공략하는데 성공하였다. 하지만 90년대에 접어들면서 전 세계적으로 생산량과 생산성이 크게 증가하여 공급이 수요를 초과하는 공급과잉 현상이 발생하였으며, 이에 더하여 소비자들의 기호가 다양해짐과 동시에 변화의 속도도 빨라짐에 따라 제품의 다양화와 신제품의 신속한 개발에 대한 요구가 높아지는 이중고를 겪게 되었다. 더욱이 빠른 기술 발달은 제품/서비스의 수명 주기를 짧게 만듦으로써 기업의 생산성에 추가적인 타격을 입혔으며 기업들이 더 큰 수요의 불확실성에 노출되는 결과를 초래하였다.

한국 기업들이 선진 기업 수준으로 생산성을 향상시키기 위해서는 지금까지 생산성 향상을 위해 사용한 방법과 그러한 방법의 한계에 대해 이해하는 것이 우선되어야 한다. 고도성장 과정에서 한국 기업들이 사용한 생산성 향상 방법은 첫째로 더 많은 시간을 일하는 것이다. 한국 기업을 방문해 보면 과거만큼은 아니지만 현재도 이러한 방법을 그대로 사용하고 있다는 것을 쉽게 발견할 수 있다. 생산성 향상을 위한 한국 기업의 두 번째 방법은 업무 수행 시 목표를 신속하게 달성할 수 있는 지름길을 찾는 것이었다. 선도 기업을 최단 기간에 따라잡기 위해서 과정보다는 결과를 중시하는 기업문화를 만들어 냈으며 이러한 문화 속에서는 정해진 업무 매뉴얼에 의존하여 일을 하기보다는 목표를 신속하게 달성할 수 있는 지름길을 찾기 위해 노력하는 것이 어쩌면 당연했다고 할 수 있다. 이러한 방법은 생산성이 낮아 쉬운 개선의 기회가 많은 경영 환경에서는 단시간 내에 생산성을 끌어올릴 수 있는 좋은 방법이었으나 경제가 성장하고 기업들의 효율성 수준이 높아진 후에는 개선의 기회가 줄어들고 남아있는 기회도 난이도가 높아져 기존 방법으로는 요구되는 효율성 향상을 만들어 내기 어렵게 되었다. 즉, 지름길을 찾는 것이 아니라 일하는 시스템을 잘 설계하고 설계된 대로 실행하여 일관되게 예정된 결과를 만들어 내는 선진 기업 시스템으로의 전환이 필요하다고 판단된다.

선진국과 한국의 생산성 차이의 원인을 정확히 설명하기 위해서는 사회 시스템 전체 관점에서 살펴볼 필요가 있지만 범위를 좁혀 기업 경영, 특히 운영 측면에서 차이를 설명해 보고자 한다. 한

국 기업의 업무 수행의 특징을 한마디로 요약하면 개인 역량에 의존한 집행이라고 할 수 있다. 즉, 업무 수행이 시스템에 의한 체계적인 방식 보다는 개인의 역량에 의존해 개별적으로 이루어져 왔으며, 따라서 효율성 개선을 위한 노력도 개인 차원에서 이루어지고 개선 성과도 개인 대 개인 수준에서 전파되기 때문에 속도가 매우 느리다는 단점을 보이고 있다. 개선 노력과 관련하여 이러한 특징을 띠게 된 가장 근본적인 원인은 앞에서 설명한 바와 같이 한국 기업의 고도성장 시 생성된 결과 중시의 기업문화라고 할 수 있다. 빠른 결과를 만들기 위해 지름길을 찾다보니 시스템을 경시하는 문화가 만들어졌으며 일의 수행 과정에 대한 철저한 관리가 이루어지지 못하여 결과가 계획된 것과 차이가 발생하는 경우 그 원인을 찾는 것이 어려워 같은 실수가 반복되거나 바람직한 결과를 얻더라도 나중에 동일한 결과를 재현하지 못하는 상황을 초래할 수 있다.

한국 기업들은 고도성장 경제 하에서 습득한 결과 위주의 경영 방식에 익숙해져 있기 때문에 결과가 좋으면 모든 것이 용서되었는데 놓친 기회를 뒤 돌아보고 후회하기 보다는 앞에 있는 기회를 잡는 것이 더 중요했었기 때문이라 판단된다. 사후 분석을 하더라도 결과가 나쁜 경우에만 원인을 분석하는 것이 일반적이었으나, 다수의 선진 기업들은 결과가 사전적으로 수립한 목표와 차이가 나는 경우 항상 사후분석을 수행하여 원인을 밝히고 다음 설계에 반영하고 있다. 효율성을 최고 수준으로 높이기 위해서는 목표를 초과달성 하는 경우에도 그 원인이 무엇인지 분석하여 프로세스 개선에 반영함으로써 미래성과를 영구적으로 향상시킬 필요가 있다.

그럼 선진국들은 어떻게 우리보다 한 단계 높은 생산성 수준을 달성할 수 있었나? 답은 시스템 기반의 학습과 개선이다. 선진국의 기업들을 들여다보면 개인 역량에 의존하기 보다는 사전에 준비된 매뉴얼과 절차에 따라 개인이 프로세스를 운영하는 방식을 채택하고 있으며 효율성 개선을 위해 물론 개인역량 강화도 활용하지만 매뉴얼과 절차 등 시스템의 개선에 초점을 맞추고 있다. 이러한 시스템 기반의 개선 방식의 가장 큰 장점은 개선 성과를 전 조직에 시스템이나 매뉴얼의 형태로 신속하게 전파시키는 시스템 학습이 가능하다는 점이다. 이에 반해 개인 기반의 개선은 개선 성과가 개인 대 개인의 수준에서 동료나 후임자에게 전수되는데 그치는 경우가 일반적이며 후임자와의 인수인계가 제대로 이루어지지 않는 경우 개선 성과가 아예 전달되지 못하고 사장되는 경우도 빈번하게 발생한다. 한국 기업이나 공공기관에서 담당자가 바뀌는 경우 상당 기간 동안 업무의 효율성이 급격하게 떨어지는 경우를 발견하는 것은 어렵지 않다. 후임자가 새로운 업무를 익히는 과정에서 매뉴얼이나 규정에 대한 학습에 의존하기 보다는 선임자에게 문의하는 경우도 쉽게 발견할 수 있다. 이러한 개인 주도의 개선에 의존하는 경우 개선 성과의 효과적인 축적과 전파가 어려워 효율성 개선의 속도가 떨어질 가능성이 매우 높다.

예를 들어 한국 기업의 경우 제품을 조립하는 단계가 작업자 마다 상이할 수 있을 가능성이 있

다. 즉, 작업자별로 자신만의 작업 노우하우를 가지고 있고 이를 다른 작업자와 공유하지 않는 경우가 발생할 수 있으며, 이 경우 한 작업자가 작업 방법을 개선하더라도 자신의 생산성만 올라가고 다른 작업자의 생산성에 영향을 미치지 못한다. 일본의 대표적 제조기업인 토요타자동차의 경우 동일한 업무를 수행하는 모든 작업자들이 미리 정해진 동일한 절차에 의해 조립을 수행하기 때문에 작업 방법이 개선되는 경우 모든 작업자들의 생산성이 올라갈 수 있다. 토요타자동차는 작업자들에게 미리 설계된 프로세스를 철저히 준수하도록 강제하고 있다. 예를 들어 작업자가 자신의 작업을 끝내면 그것을 다음 공정에 넘겨주면 되는 것이 아니라 다음 공정의 어느 작업자에게 넘겨주어야 하는지가 미리 정해져 있어 해당 작업자에게 인도해야만 공정이 완료된다. 또한 작업 중에 관리자에게 문의할 사항이 생기면 미리 정해져 있는 관리자에게 질문해야만 하며 지정된 관리자가 자리에 없는 경우에도 다른 관리자에게 물어보는 것이 아니라 지정된 관리자가 돌아왔을 때까지 기다려 질문을 하도록 되어있다. 한국 기업의 작업자 입장에서 보면 이러한 행태가 매우 비효율적이고 지나치게 엄격한 것으로 보이겠지만 토요타자동차는 모든 작업을 수행함에 있어 변동성 없이 매번 동일하게 수행되길 기대하는 것이다. 즉, 토요타생산시스템(Toyota Production System)은 공정에서 발생할 수 있는 모든 불확실성의 원천을 제거함으로써 결과의 예측가능성을 높이고자 한다. 선진 기업들이 모두 TPS와 같은 엄격한 실행 방식을 따르는 것은 아니지만 미리 설계된 시스템과 프로세스를 준수하고 있어 시스템 기반 학습이 가능하다고 할 수 있다.

토요타자동차의 작업 매뉴얼과 규정 준수는 또 다른 장점을 하나 가지고 있다. 항상 동일한 절차로 작업을 수행하기 때문에 예상한 결과와 실제 결과가 상이한 경우 목표 미달이든 초과달성이든 상관없이 그 차이의 원인이 무엇인지를 쉽게 찾아낼 수 있을 가능성이 높고, 따라서 신속한 문제해결이나 개선 아이디어의 발굴이 용이하다고 하겠다. 작업자 마다 상이한 절차를 사용하는 경우 이러한 차이의 원인을 찾는 것은 매우 난해한 작업이 될 수 있다. 이것이 많은 한국 기업들이 문제해결이나 개선 아이디어 개발에 어려움을 겪는 주요 이유라고 판단된다.

이러한 개인 기반의 학습이나 개선에 의존하는 방식이 순환보직제도와 같이 전문가 보다는 제너럴리스트 양성을 강조하는 인사제도와 결합되는 경우 그 단점이 더욱 크게 나타날 수 있다. 한국의 정부조직, 공공기관, 일반 사기업의 상당수가 경력개발 프로그램의 일환으로 순화보직제도를 널리 채택하고 있는데 이런 조직에서는 개선 아이디어의 개발 가능성과 전파속도가 매우 낮을 가능성이 높다. 정부 기관의 예를 보아도 2~3년의 잦은 보직 변경이 일반적이며 부서 책임자가 바뀌는 경우 부서의 정책이 완전히 변화하고 업무 체계를 처음부터 다시 구축해야 하는 경우를 쉽게 발견할 수 있다. 이와 같은 연속성의 부재는 정부의 업무 효율성을 크게 해칠 가능성이 높다고 하겠다.

시스템 기반 학습 이외에도 선진 기업들은 데이터를 활용한 과학적 접근방법을 주 의사결정도구

로 사용하고 있다. 객관적으로 수집한 데이터에 다양한 의사결정모형을 적용하여 사실에 기초한 의사결정을 내리고 있다. 예를 들어 매뉴얼과 절차를 개선하는 방법에도 차이가 존재한다. 한국 기업은 관리자나 작업자의 개인 경험, 직관, 선임자의 조언 등에 의존하는 경우가 많으나 선진 기업들은 설문이나 실험들을 통해 수집한 데이터를 분석한 결과에 근거하여 의사결정을 내리는 것이 일반적이고 경험, 직관 등은 의사결정 과정에서 보조적인 역할을 수행 한다. 즉, 사람보다는 데이터를 신뢰한다고 하겠다. 사실 기반의 의사결정은 의사결정의 근거를 객관적으로 설명할 수 있기 때문에 의살결정 결과를 경영자나 작업자에게 소통하는 것도 용이하며 비슷한 의사결정을 반복적으로 내려야하는 경우에도 신속한 의사결정이 가능하다는 큰 장점을 가지고 있어 의사결정의 효과성을 높일 수 있다.

Ⅲ. 기업의 혁신역량 강화: 유연한 인프라 구축

산업혁명 이후 전문화, 대량 생산 및 유통, 자동화 등을 활용하여 기업들이 계속적으로 생산성을 향상시킨 결과 현재 대부분의 시장에서 공급과잉이 발생하고 있으며 기업 간 경쟁은 생존을 위협할 정도로 치열해 지고 있다. 그럼에도 불구하고 기업들의 생산성 경쟁은 현재진행형이며 공멸을 예방하기 위한 새로운 경쟁 패러다임의 등장을 기대하고 있다. 현재의 공급과잉 시장에서 기업들이 지속가능성을 유지하기 위해 갖추어야 할 핵심역량은 다른 기업들과 차별화할 수 있는 혁신역량이라 할 수 있다. 표준적인 제품/서비스를 대량으로 소비하는 mass market들은 이미 공급 포화 상태이기 때문에 상위 몇 개 기업이 산업의 전체 이익을 대부분 가져가는 승자독식의 구조를 가질 확률이 매우 높다. 따라서 이들을 제외한 나머지 다수의 기업들이 치열한 경쟁에서 살아남기 위해 필요한 것은 소규모 시장에서도 충분한 부가가치를 만들어 낼 수 있는 혁신역량이라고 할 수 있다.

기업의 혁신성 또는 혁신역량은 남과 다른 가치를 만들어 낼 수 있는 능력이라고 정의할 수 있으며, 1절에서 제시한 것과 같이 보다 구체적으로 정의하면 소규모 시장에 적은 수량의 제품/서비스를 공급하여도 기업 생존을 위한 충분한 부가가치를 만들어내는 능력이나 여러 개의 소규모 시장을 결합하여 제품/서비스를 공급할 수 있는 유연성을 의미한다고 할 수 있다. 두 가지 능력 모두 최근 경영 환경의 대표적 특성인 다양하면서도 빠르게 변화하는 시장 니즈에 대응하는 것과 관련이 높다. 남들보다 빨리 대응하는 것이 경쟁력의 원천이며 그것이 가능하기 위해서는 높은 기술력과 생산 시스템과 공급사슬의 유연성을 갖추는 것이 필요하다. 선진 기업들은 이러한 환경 변화를 일찍 감지하여 대응을 위한 지속적인 투자를 수행하고 있다. Apple, Amazon 등은 시장 변화를 선제적으로 인식하고 새로운 시장 만들거나 여러 시장을 효과적으로 결합함으로써 새로운 비즈니

스 모형을 탄생시킨 성공 사례로 평가된다.

한국은 대기업 주도로 경제 발전을 이루었으며 대량생산과 대량유통에 기초한 경쟁력을 가지고 있다고 평가된다. 한국의 대기업들도 빠른 환경 변화에 신속히 대응하는데 큰 어려움을 겪고 있으며 최근에 와서야 창조성이나 혁신성에 대한 투자를 본격적으로 시작했다. 하지만 한국은 매우 역동적이 국가로 평가 받고 있으며 한국 기업들에 대한 평가도 유사하다고 할 수 있어 혁신을 위한 환경만 조성된다면 빠른 시간 안에 기업들의 혁신역량이 강화될 수 있을 것이라 생각한다.

혁신역량을 소유하는 것과 그것을 발휘하여 새로운 비즈니스 모형을 실행하는 것은 차이가 있다. 국가의 경제 시스템이 혁신적인 비즈니스 모형을 수용할 수 있는 준비가 되어 있어야 하는데 아직 한국의 기업관련 하부구조가 기업의 혁신역량을 수용할 만큼 유연하지 않다는 것이 잠재적 위험이 될 수 있다. 혁신역량 실현의 장애요소로서의 정부 규제와 경직된 금융 시스템을 들 수 있다. 고도성장 시기에 적합한 진부화된 정부 규제는 기업이 혁신역량을 발휘하는 것을 방해하며 위험회피 성향이 강한 금융 기관들은 위험을 감수하는 투자 결정에 소극적인 경향을 보이고 있다.

기술 발달 및 소비자 기호 등 시장 변화의 속도가 빨라져 산업 및 경영 환경은 급격하게 변화하고 있으나 이러한 변화에 대한 법규 개정 등 정부의 반응은 신속하지 못한 경우가 많다. 변화에 적극적으로 대응하는 공무원들은 오히려 기업에 특혜를 주었다는 오해를 받아 사후에 불이익을 받는 경우가 빈번히 발생하게 현실이다 보니 정부 시스템이 현실을 반영하지 못할 확률이 높다. 현재 대부분의 산업 관련 법규들이 허용되는 것을 나열하는 positive system 방식을 사용하고 있어 산업의 빠른 변화를 따라갈 수 없다. 나열된 것만 금지하고 나머지는 원칙적으로 허용하는 negative system 방식을 도입할 필요가 있다. 선진국의 기업관련 법 제도나 금융 관련 규제를 보면 무엇을 할 수 있는지를 정의하기 보다 하지 말아야 할 것을 최소한으로 열거하는 형태를 띠고 있다. 최소한의 금지 리스트를 규정하고 나머지는 원칙적으로 허용하고 있는 것이다. 혁신은 정의에서 알 수 있듯이 새로운 것이며 positive system 하에서는 활성화되기 어렵다. 혁신적인 비즈니스 모형을 가지고 있는 기업의 CEO들을 만나보면 혁신성을 방해하는 가장 큰 장애 요소로 정부의 기업 관련 규제를 들고 있다. 기업관련 법령에 리스트 되지 않은 새로운 사업을 허가 받는 것이 거의 불가능에 가깝다고 불평하는 것을 쉽게 들을 수 있다.

poistive system의 단점을 보여주는 사례는 주위에서 쉽게 찾아볼 수 있다. 분자 진단 방식을 사용해 다수의 질병을 한 번에 진단할 수 있는 유전자 다중진단기술을 개발하여 제품화한 한국의 바이오 기업이 있는데 환자들의 높은 질병 진단 비용을 획기적으로 줄일 수 있는 제품이지만 국내 매출은 미미하고 대부분을 해외 병원에 수출하고 있다. 그 이유가 진단 장비 관련 법규에 다중진단 기술 제품에 대한 내용이 없어 불법 제품으로 판정받았기 때문이라고 한다. 이 제품을 국내에서 팔

기 위해서는 한 번 검사에 한 가지 질병만 검사하도록 기능을 다운그레이드 해야만 하는 어처구니없는 일이 발생하였다. 한 가지 예를 더 들어보면 오래 전 일이기는 하지만 현대자동차가 미국 자동차 회사에 근무하던 직원을 스카우트 했는데 그 직원이 한국에 와보니 그 당시 미국에서 널리 사용되고 있던 안전벨트를 사용하고 있지 않아는 것을 알게 되었다. 차 사고에 대비한 안전성을 높이기 위해 안전벨트를 처음 현대차에 장착했는데 정부 담당부서에서 법에 규정되지 않은 불법부착물이라고 통고받고 이를 제거해야 하는 상황이 발생했는데 positive system 방식 규제의 단점을 보여주는 전형적 사례라 하겠다.

한국에서는 기업들이 다수의 규제기관들로부터 통제를 받는 경우를 쉽게 발견할 수 있다. 특히 통신, 방송, 금융 등 규제 산업에 속한 기업들은 다수의 정부 기관으로부터 2중 또는 3중의 규제를 받고 있다. 예를 들어 최근에 각광을 받고 있는 핀테크 산업은 IT와 금융의 융합 분야라고 할 수 있는데 엄격한 금융 산업의 규제를 피해가기 어렵다. 금융위원회와 금융감독원으로부터 중복되거나 일관성 없는 규제를 받는 경우가 빈번히 발생하여 중복된 규제가 산업 발전에 결정적 장애요소로 작용하고 있다. 사전적 규제는 꼭 필요한 경우로 제한하고 문제를 일으키는 기업에 대해서는 사후적으로 일벌백계하는 방식이 역동적으로 발전하는 산업에서 한국 기업의 경쟁력을 높일 수 있는 방법이 될 수 있을 것이다.

한국 기업과 경쟁하는 외국 기업에는 없는 규제 중 한국에서만 부과되는 경우가 있어 한국 기업의 경쟁력을 떨어뜨리는 경우도 발생한다. 한국에서 건설업의 경우를 보면 시공에 소요되는 대규모 재무적 자원을 프로젝트 파이넌싱을 통해 조달하는 것이 일반적이지만 비슷한 특성을 가진 조선업의 경우 국내법에 의해 수주 시 프로젝트 파이넌싱을 하는 것을 금지하고 있다. 따라서 한국의 조선회사는 선박 건조를 위해 필요한 대규모 자금을 조달하는 위험을 회사가 전적으로 부담하고 있으며 회사채 발행 등 프로젝트 파이넌싱에 비해 높은 이자율로 자금을 조달하고 있어 외국 조선회사에 비해 수익성이 떨어지는 결과를 초래하고 있다. 조선업은 대형 수주산업으로 건설업과 유사한 특성을 가지고 있는데도 불구하고 국내 기업에만 적용되는 과도한 규제로 인해 한국 기업이란 사실만으로 불이익을 받는 사례가 발생하고 있다. 다양한 산업에서 유사 사례를 쉽게 발견할 수 있어 시급한 개선이 요구된다.

한국의 대형 금융기관들은 선진국의 금융기관에 비해 높은 위험회피 성향을 가지고 있다고 평가된다. 우리나라의 기업 금융의 상당 부분을 대형은행들이 주도하고 있으나 리스크풀링 등 재무적 관점에서 위험을 헤징하기 보다는 회사나 개인의 재산을 담보로 잡아 기관의 위험을 회피하고 기업과 경영자들에게 대부부의 위험을 전가하는 영업방식을 사용하고 있어 기업가 정신을 약화시키고 있다. 새로운 사업은 투자 위험이 높은 것이 일반적이라 금융기관의 높은 위험회피 성향은 혁신

적인 비즈니스 모형에 대한 투자를 어렵게 만들고 있으며, 금융기관들은 담보가 아니라 비즈니스 모형의 우수성과 수익성을 판단할 수 있는 역량을 강화할 필요가 있다. 벤처기업의 금융을 담당하고 있는 벤처캐피탈 등의 금융기관들도 기업공개를 통한 중·단기 투자 수익 극대화에 초점을 맞추고 있어 벤처기업을 장기적으로 우량 기업으로 키우는 것에 대해서는 관심이 없는 경우가 많아 기관 고유의 기능을 제대로 수행하고 있는지 의문이 든다.

한국은 미국, 유로, 일본 등 선진국 경제에 비해 시장 규모가 작아 혁신적이 제품/서비스가 성공하기 어려운 조건이라고 지적하는 전문가들이 있다. 시장이 일정 규모 이상이어야 새로운 제품/서비스를 출시하여도 이익이 발생할 확률이 높은데 아이디가 좋아도 한국의 시장 규모가 제한되어 있어 필요한 매출과 수익을 확보하기가 어렵기 때문에 안정적인 수출 판로를 개척하는 것이 필수적이다. 기업들의 혁신성을 제고하기 위해서는 정부가 기업에게 직접적으로 자금을 지원하는 것보다 큰 시장에 접근할 수 있는 기회를 만들어 주는 것이 더 효과적일 수 있을 것이다. 정부 지원금은 규제가 많아 필요한 곳에 사용하기 힘든 경우가 대부분이며 투입 대비 효과가 낮은 방법이라 평가된다. 정부의 역할은 기업들이 혁신역량을 마음껏 발휘할 수 있도록 법, 금융 등의 제도를 정비하여 규제를 완화함으로써 혁신적인 비즈니스 모형에 우호적인 인프라를 구축하는 것이라 판단된다.

Ⅳ. 결 어

본 연구에서는 한국 경제가 고도성장 이후 선진국에 진입하지 못하는 이유를 기업경영과 하부구조의 관점에서 살펴보았다. 기회가 풍부했던 고도성장 시기에서 치열한 경쟁과 다양성이 강조되는 저성장 시대로의 변화에 적응하기 위해 개인역량에 의존하는 효율성 제고 노력보다는 시스템 관점의 학습을 통한 시스템 개선이 필요하다고 판단된다. 기업의 혁신역량 강화 노력에도 불구하고 고성장 시대에 구축된 금융 및 법 하부구조가 방해요소로 작용하는 경우을 주위에서 쉽게 찾아볼 수 있으며 새로운 시대에 부적합한 규제를 제거하는 법 사회적인 노력이 필요하다. negative system의 도입, 위험을 감수할 수 있는 금융 시스템의 구축은 좋은 예가 될 수 있다.

참 고 문 헌

1. Goldratt, The Goal, 동양북스, 2013.
2. Grover, V. and Malhotra, M.K., “A framework for examining the interface between operations and information systems,” Decision Sciences, 30:4, 1999, pp.901-920.

3. Hayes & Pisano, "Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts," Production and Operations Management, 5:1, Spring 1996.
4. Jordan & Graves, "Principles on the benefits of manufacturing process flexibility (Part I only)," Management Science, 41:4, April 1995.
5. Keating et al., "Overcoming the improvement paradox," European Management Journal, 17:2, 1999.
6. Spear, S & Bowen, H.K. (1999). Decoding the DNA of Toyota Production System, *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 96-106.
7. Ward & Duray, "Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy, and manufacturing strategy," J. of Operations Management, 18, 2000.