

# 經營의 새로운 潮流

郭 秀 一

(서울大 經營大 教授)

한동안 우리 기업들 사이에서 “초우량기업이 되자”는 말이 유행했었다. 이는 아마도 얼마전 미국에서 베스트셀러였던 『초우량 기업의 조건』이라는 책에 영향을 많이 받았기 때문인 것 같다. 이 책은 미국에서 가장 우수한 기업들을 관찰하여 이들이 가지고 있는 공통된 성공의 요인을 분석한 것이었다. 그런데 이책이 나온지 불과 몇년도 되지 않아 이들 우량기업들을 다시 들여다보니, 이들 중에서도 어떤 기업은 파산했는가 하면 어떤 기업은 법정관리상태에 있고 또 다른 기업은 일류기업은 커녕 적자의 늪에 빠져 소생하기조차 어려운 상황에 있었다. 이를 보면서 많은 사람들이 기업계에 ‘영원한 우량기업’은 없는 것이 아니냐는 가설을 제시하기도 하였다.

우리 경제에서도 지난 1년간을 돌이켜 보면 큰 변화가 있었고, 이로 인해 과연 우리나라 기업들이 영원한 우량기업으로 계속 남아 있을 수 있겠느냐에 대해서 많은 의문이 제기되었던 한해가 바로 금년이었다. 특히 최근에 몇몇 중견기업이나 상장기업들이 도산하거나 법정관리를 신청하는 것을 보면, 이런 가설이 더욱 실감난다.

이러한 현상들은 한마디로 지난 1년동안 우리 기업들이 경영여건의 변화에 대하여 적응속도가 늦었다는 증거이다. 즉, 지난 1년은 여러가지 경제의 내, 외적 상황이 우리 기업들이 적응하는 것 보다 더욱 빨리 변화함으로써, 우리 기업들로 하여금 심한 당혹감과 곤란을 느끼도록 했던 한해라 하겠다. 지난 몇년동안 임금의 급격한 상승이라든지, 제품수명주기가 단축됨에 따라 이제까지 우리 기업의 유일한 경쟁력이었던 원가에서 우위를 점하여 가격경쟁력을 갖는 시대가

지나고 있다. 이에 따라 앞으로도 우등생기업이 되기 위하여는 새로운 경쟁변수를 개발하여야 한다. 물론 새로운 경쟁변수로 일반적으로 기술을 들고 있지만, 이것은 시간을 요하는 것이다. 따라서 시간을 버는 작전검 우리가 새롭게 쉽게 개발할 수 있는 경쟁변수를 설명하여 보면 다음과 같다.

## 1. 時 間

요즘 우리 생활을 돌이켜 볼 때 가장 큰 변화가 바로 ‘시간’이라는 개념이다. 한 예로 옛날 같으면 은행에 입금하거나 돈을 찾을 때에는 반드시 자기가 거래하는 지점에 가야만 가능했다. 그러나 이제는 은행시간 내에는 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 전화

로 주문하여 피자를 집까지 배달시키는 경우 전  
화한 시간부터 30분내에 배달이 되지 못하면 수  
급할 때 2천원을 깎아주는 판매전략을 쓰고 있  
다. 또 미국의 '웰스화고'라는 은행에서는 손님  
이 지점에 들어와서 5분 이상 기다리면 그 손님  
에게 미화 5달러를 지불하는 제도를 도입하여 고  
객에게 가장 빠른 서비스를 제공하려 하고 있다.

따라서 이러한 관점에서 보면 시간이라는 개  
념은 과거에 생각하듯이 하나의 제약조건이 아  
니라 이를 잘 활용하면 기술이나 자본 못지 않  
게 큰 자원이 될 수 있다는 것이다.

특히 최근 우리가 섬유·봉제·신발 등 노동  
집약적 산업에서 원가경쟁력이 저하됨에 따라  
새로운 경쟁력의 요소로서 '시간'의 개념을 잘  
활용한다면 이는 바로 경쟁력의 회복을 의미하  
는 것이 될 것이다. 더우기 우리 기업들이 제품  
생산 및 판매에 있어서 '시간'의 개념에 입각한  
시스템을 구축한다면 국제경쟁력에서 남이 따라  
잡을 수 없는 유리한 고지를 선점할 수 있을 것  
이다.

우리는 생활속에서 시간이라는 변수가 이렇게  
중요한 요소로 등장함에 따라 우리의 기업경영  
에는 물론이고 행정·교육·의료 등 공공부문에  
서도 '시간'의 개념이 도입되도록 관리의 초점  
을 잡아야 할 것이다. 왜냐하면 이런 변화에 적  
응하지 못하는 조직은 자연도태 될 것이기 때문  
이다.

## 2. 情 報

일반적으로 미국에서 섬유나 봉제산업은 대표  
적인 사양산업으로 꼽히고 있다.

그러나 최근 미국에서 최우수 기업 중의 하나  
로 의류산업에 속해 있는 베네통(Benetton) 회  
사가 꼽히고 있다. 이 베네통 회사는 미국 패션  
업계에서 선봉적 인기를 끌며 급속히 성장하고  
있는데, 이 회사는 사양화하고 있는 섬유산업에  
서 정보를 최대한 활용함으로써 이익을 극대화  
하고 있는 것이다.

이제까지 의류업계의 관습은 겨울에 선보일  
옷은 여름에 만들어 공급되게 하고, 여름 것은  
겨울철에 만드는 것이었다. 그래서 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 느끼  
는 유행에 대한 자료를 본사에 보내게 한다. 본  
사에서는 이 자료를 수집하여 6개월 후가 아닌  
현재 미국 소비자들이 선호하는 유행에 대한 정  
보를 상품으로 만드는 것이다. 즉 이 정보에 의  
하여 시장에서의 최신 유행을 파악하여 이탈리  
아에 있는 봉제 하청공장에 생산을 의뢰한다.  
이때, 하청공장에서 가장 큰 어려움인 유행에  
따른 염색작업은 베네통에서 개발한 특수 공정  
을 활용함으로써 옷감의 색상을 맞추는 문제를  
해결한다.

이와 같이 하여 이탈리아 전국에 퍼져있는 하  
청공장에서 옷을 만들어 즉각 미국 시장으로 보  
낸다.

이렇게 특약점에서 유행정보가 본사로 취합되고  
이탈리아 봉제공장에서 옷이 생산되어 미국까지  
도착되는 과정이 3주 이내에 가능하도록 시스템  
이 구축되어 있다. 결국 다른 패션업체는 6개월  
간의 소요시간이 걸리는 것을 베네통은 최신 유행  
정보로부터 3주 이내에 패션의류가 특약점에  
공급되게 함으로써 경쟁에서 타기업의 추격을  
불허하면서 독점적인 성장을 누리고 있다.

이러한 베네통의 성공요인은 생산 시스템과  
정보 시스템이라는 측면으로 나누어 생각할 수  
있다. 생산기간의 단축을 위한 하청방식이나 특  
수 염색기법의 개발 등이 베네통의 시장 성공  
에서 주요 요인중 하나이다. 그러나 무엇보다도  
정보의 적시성과 신속성에 그 비결이 있다고 하  
겠다.

정보란 모래 속에 흩어져 있는 사금(砂金)과  
도 같은 것이어서 그것을 감지하지 못하는 사람  
이나 또는 가치를 대수롭지 않게 생각하는 사람  
에게는 무의미하고 전혀 도움이 되지 못하는 것  
이지만 그것을 모아 가공하는 사람에게서는 커다  
란 경제적 이익을 가져다 줄 수 있는 보물이다.

마찬가지로 기업이나 조직에서 흔히 사용되는  
정보라는 용어는 수집된 자료의 의미있는 가공  
을 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 산업에서조차도 정보를 활용하여 기업이 성장하고 수익을 올릴 수 있다는 원리를 기업인들이 깨닫고 있는 것이다.

### 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 신용 카드사업이다. 그런데 미국의 신용 카드 업계는 크게 비자(VISA)와 마스터 카드(MC)로 양분되어 거의 전미국의 은행들에 의해 발행되고 있다.

이렇게 양대 신용카드가 전국 시장을 석권하는 상황하에서 처음에 아메리칸 익스프레스 신용 카드는 독자적 단일회사로 경쟁하기가 극히 어려운 여건이었다.

그러나 오늘날 미국 신용 카드 업체를 보면 아메리칸 익스프레스가 이익면에서 일등이고, 시

장점유율에서 금액으로 27퍼센트를 점하고 있는 것이다.

이러한 아메리칸 익스프레스의 성공비결은 회사가 전력을 투구하여 서비스의 질을 향상시킨 데 있다고 분석되고 있다. 즉 경영의 초점을 기존 서비스의 품질을 관리하기보다는 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 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 평가하였다.

또한 두번째로 아메리칸 익스프레스에서 시도한 것은 회사가 거래하는 신용카드 소지자들이 어디서 얼마만큼의 돈을 쓰는가를 분석하여 고객에 대한 데이터뱅크를 작성함으로써 고객 개인의 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 안내해 주는 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 활용하여 우편판매 서비스를 추가함으로써 최대의 우편판매망을 구축하는 업적을 이루고 있다.

최근 우리나라에서도 서비스 부분의 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.

#### 4. 品 質

지난 1980년대 초반 우리 신발업계는 가히 혼란에 가까운 변화를 경험했다. 즉 미국의 나이키 회사가 「나이키 스타일 운동화」라는 새로운 개념의 제품을 국내시장에 도입하여 품질 고급화의 돌풍을 불러 일으킴에 따라, 종래에 획일적으로 흰 운동화나 검은 운동화를 생산하여 판매하던 기존 업체는 큰 타격을 입게 된 것이다.

과거 30년 내지 50년에 걸쳐 열심히 노력하며 고생스럽게 쌓아올려 왔던 기존 업체의 상표들, 예를 들어 오랜 동안 우리에게 친숙했던 「왕자표」, 「별표」, 「기차표」, 「말표」, 등이 순식간에 구식이 되어 버리고 「나이키」, 「프로스펙스」, 「아식스」 등의 전에는 들어보지도 못했던 새로운 상표들이 짧은 시간 안에 고객의 수요를 차지해버리고 말았던 것이다.

이러한 현상을 피상적으로 바라보면 단지 신발업계 내에서 주요 경쟁상표가 바뀐 것에 불과하다고 여길 수도 있지만, 그 이면을 보다 깊숙히 들여다보면 이는 단순한 상표교체라기보다는 시장내에서 수요와 경쟁의 패턴에 보다 근본적인 변화가 일어난 것임을 알 수 있다. 내의의 경우

에도 「트라이」, 「빅맨」, 「B.Y.C」, 등으로 바뀌면서 과거의 상표는 뒷전으로 물러나고 새 상표들이 시장에서 각축을 벌이는 상황이 벌어지고 있다. 이 경우에도 이를 단순히 내의업체 내에서의 상표의 교체현상으로만 볼 것이 아니라 그 이상의 근본적 변화를 살펴볼 필요가 있다. 즉 신발업계의 경험에서와 마찬가지로 내의업체에서도 기존의 제품과는 다른 보다 고급의 제품이 시장에 등장한 것이다.

신발업계나 내의업체에서 일어난 이상과 같은 변화를 우리는 단지 몇몇 산업에서 일어난 특수한 사례라고 생각해서는 안될 것이며, 이것이 우리나라 전체산업의 미래에 시사하는 바가 무엇인가를 올바르게 깨달아야 할 것이다. 즉 우리나라에서도 소득이 늘어나고 생활의 여유가 생김에 따라 소비자의 수요패턴이 고급화, 다양화되고 있으며 이에 따라 앞서의 두 업체가 경험했던 바와 같이 다른 산업에서도 품질이라고 하는 요소가 매우 중요한 경쟁의 무기로 등장할 것임을 쉽게 짐작할 수 있는 것이다. 이러한 변화의 흐름을 감지하지 못한 기업은 변화의 물결에 떠밀려 난파되고 말 것이며, 반대로 변화의 흐름을 파악하고 남보다 먼저 이에 편승하는 기업은 짧은 시간안에 업계의 선두로 부상하는 행운을 잡을 수도 있다.

과거 우리 기업들의 중요한 경쟁수단은 저렴한 임금의 노동력을 바탕으로 중급품 정도의 제품을 낮은 원가로 생산함으로써 가격경쟁력을 확보하는 것이었다. 그런데 최근의 기업여건의 변화는 과거와 같은 경쟁방식을 지속하는 것올 더 이상 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·다양화되어 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 유지하

려고 할 것이 아니고 새로운 경영환경에 부합되는 새로운 경쟁전략을 수립해야 하는 것이다.

우리가 새로이 경쟁력을 획득할 수 있는 방법에는 여러가지가 있을 수 있겠지만, 만약 기술혁신을 통해 지속적으로 혁신적인 제품을 개발해 낼 수가 있다면 아마 그보다 좋은 방법은 없을 것이다. 그러나 신기술을 이용해 새로운 제품을 만들어 내기까지에는 상당한 시간과 투자가 요구된다. 따라서 일단 과도기적으로 오늘날 우리 기업이 현실적으로 활용할 수 있는 가장 효과적인 수단은 품질향상 노력이라 하겠다.

물론 과거에는 우리 기업들은 품질향상의 노력을 계속해 왔다. 그러나 오늘 현재 요구되는 품질향상은 과거처럼 불량률의 감소나 고장률의 제거를 추구하는 차원이 아니라 품질규격의 향상이나 고도화를 통하여 부가가치를 높이는 것을 의미한다. 즉 같은 제품이라도 과거보다 더 성능이 좋은 제품을 만들어 내고 또 같은 제품이지만 이제는 한단계 개선된 규격의 품질을 창출해내야 하는 것이다.

오늘날 세계적인 경영환경을 돌아보면 품질이 경쟁력 확보를 위한 절대적 조건이 되어가고 있음을 깨닫게 된다. 이에 따라 우리나라 기업들도 요사이와 같은 어려운 시기를 극복하고 재도약의 발판을 마련하기 위해 우선적으로 품질향상전략을 추구하여야 하겠다.

## 5. 結 論

앞으로 우리 기업들이 지속적 성장을 위해서는 다음과 같은 새로운 경영의 초점을 추구하여야 하겠다.

첫째로 앞으로는 우리 기업들이 새로운 경쟁변수를 추구하고 전략을 설계하여야 한다. 이는 과거 유일한 경쟁변수였던 원가경쟁력이 한계에 이룸에 따라 주어지는 과업이다. 즉 원가이외에 납기단축등의 시간의 변수를 경쟁력으로 키우든지 아니면 일본기업의 대표적 경쟁력인 품질에 우리도 초점을 두든지 또는 다른 기업들

이 따를 수 없는 서비스향상에서 힘을 키워야겠다.

둘째로 새롭게 전개되는 경영여건 하에서는 우리 기업들 간에 새로운 협동체제의 구축이 필요하다. 이제는 경쟁을 하나의 제로-섬(Zero-sum) 게임으로 보기보다는 넌제로-섬(Non-zero sum) 게임으로, 즉 협동을 통해서 함께 이득을 볼 수 있다는 시각으로 전환하는 것이 필요하다. 이러한 협동체제의 구축은 대기업들 간의, 대기업과 중소기업 간의 또는 중소기업들 간의 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 되기보다는 남을 이끌고 조직 전체 구성원의 모범으로서 리드를 해나가는 '리더'의 역할을 담당하여야 하겠다. 즉 이제까지 우리 기업에는 관리자만 있고 리더가 없다는 비판을 탈피하여 새로운 경영여건에 적합한 관리체제를 구축함으로써 새로운 경쟁력과 면모를 갖춘 기업으로 발전하여야 할 것이다.

결론적으로 우량기업으로 도전하기 위하여는 어느 기업이든 소비자나 고객 위주의 관리가 되어야 한다. 이는 단순히 소비자를 왕으로 생각하는 것이 아니고, 소비자나 고객과 가장 가까운 거리를 유지하면서, 바로 소비자가 원하는 기업이 되는 것이다. 오늘날 소비생활문화의 변화는 기업과 소비자 간에 새로운 관계정립을 요구한다. 즉 오늘날의 소비자나 고객은 단순히 좋은 품질이나 서비스 뿐만 아니라, 기업에게 "도대체 우리를 위해 해준 것이 무엇인가?"하는 질문을 흔히 던지게 된다. 이 경우 우리 기업이 제품을 만들어 공급해 주지 않았느냐 하는 답으로는 극히 불충분하다. 이런 질문이 주어졌을 때 소비자나 고객을 위해 새로운 답을 던질 수 있는 기업만이 우량기업으로 도전할 수 있을 것이다.