

韓國企業의 成長과 變身*

郭 秀 —**

《目 次》

I. 序	4. 經營環境의 變化推移
II. 韓國企業의 成長過程	① 成熟化
1. 1960年代 以前의 企業成長	② 高度情報化
2. 1970年代의 企業成長	③ 尖端技術革新
3. 1980年代의 企業成長	④ 世界化
III. 韓國企業의 經營戰略의 變化	V. 企業變身—90年代의 經營戰略
1. 1960年代 以前의 經營戰略	1. 知識變身
2. 1970年代의 經營戰略	2. 組織變身
3. 1980年代의 經營戰略	3. 製品變身
IV. 90年代의 經營與件의 變化	4. 多樣化變身
1. 政治·社會的 變化	5. 小型化變身
2. 經濟的 變化	6. 交替變身
3. 技術的 變化	7. 強化變身

I. 序

오늘날과 같은 社會的, 經濟的 狀況下에서 企業成長의 關鍵이 되는 것은 이를 위한 戰略을 갖고 있느냐 하는 것이다.

일반적으로 戰略計劃은 基本理念, 目的, 그밖의 주요한 戰略 및 政策의 決定過程으로 설명되는데 企業의 成長에 대한 戰略計劃의 重要性은 아무리 강조해도 지나침이 없다.⁽¹⁾

國內 大企業의 經營計劃을 살펴보면, 經營合理化를 통한 體質強化로 內實을 다지고 産業構造와 技術革新에 따른 適應戰略으로 有望産業 分野에 進出하기 위해 革新的 技術開發에 총력을 기울인다는 것을 알 수 있다. 즉, 大企業들은 內實과 成長의 調和를 통한 企業의 發展에 經營計劃의 초점을 두고 있으며, 이와 같은 戰略은 現在에 필요한 것이고 지금의 상황에 부합되기 때문에 옳은 戰略으로 評價받을 수 있는 것이다.

어떤 戰略은 特定한 條件과 關係下에서 企業을 위해 有利하게 作用할 수도 있다. 그러나

* 본 논문은 1986년도 문교부 학술연구조성비에 의하여 이루어진 것임.

** 서울大學校 經營大學 教授 拙稿, 「經營政策論」, 서울, 法文社, 1985, p. 295.

〈表-1〉 國民計定の 變化⁽²⁾

年 度	經濟成長率	經濟活動別 成長率		
		農林漁業	非農林漁業	製造業
1 9 6 5	5.8	-1.0	11.6	20.5
1966~1970	10.4	3.22	14.84	21.52
1971~1975	8.74	4.76	10.24	17.82
1976~1980	7.46	-1.84	9.98	14.08
1981~1985	7.54	7.44	7.64	8.48
1 9 8 6	12.5	4.4	13.9	17.4

그러한 條件은 恒時 變化하기 마련이며, 그에 따라 어떤 戰略은 無用之物이 되기도 하고 또 어떤 것들은 매우 有用한 것이 되기도 한다. 그러므로 企業의 恒久的인 成長을 이룩하기 위해서는 항상 새로운 戰略을 수립해야 하는 것이다.

지난 20餘年 동안, 韓國經濟는 規模面에서 이제까지 볼 수 없었던 急成長을 이룩했으며, 韓國經濟의 이러한 成長은 韓國企業의 急速한 成長을 가져왔다(〈表-1〉 參照).

그러나 이러한 經濟的 成長이 韓國內 모든 企業을 成長시킨 것은 아니다. 이러한 사실은 다음 〈表-2〉 10대 재벌의 變遷사항을 보면 알 수 있다.

企業의 成長은 그 企業이 成長産業안에 있는가, 競爭의 정도는 얼마나 심한가 등의 要素

〈表-2〉 10대 재벌의 變遷

1965(매출액 기준)	1975(부가가치 기준)	1985(무역업 제외 매출액 기준)
삼 성	삼 성	럭 키
락회(럭키금성)	럭 키	현 대
금 성(쌍 용)	현 대	삼 성
관 본	한 전	선 경
삼 호	효 성	대 우
삼 양 사	쌍 용	쌍 용
동 양	대 우	한 진
대 한	두 산	한 국 화 약
개 풍	동 아 건 설	대 립 산 업
풍 한(화 신)	신 동 아	효 성

자료: 韓國企業의 成長戰略과 經營構造, 大韓商工會義所, p. 52.

- (2) ① 主要經濟指標, 韓國銀行調查 第2部 附錄, 1987, p. 8.
 ② 1970年 以前 系列은 1975年 不變市場價格基準, 1971年 以後 系列은 1980年 不變市場價格基準.
 ③ 1970~1979年 系列을 신 SNA로 추가 改編함에 따라 1971年 以後 系列은 모두 신 SNA에 의 한 推計值임.
 ④ 1966~1970, 1971~1975, 1976~1980, 1981~1985의 5年間의 單純平均

에 左右된다는 것이 事實이다. 그러나 韓國企業에 대한 成長을 分析하여 보면, 成長하는 企業의 경우 明確한 經營戰略을 갖고 있고, 그에 따라 一貫性있게 企業을 經營했음을 알 수 있다.

그렇다면 企業을 오늘날까지 이끌어온 明確한 經營戰略이란 무엇이며, 시대의 흐름에 따라 어떻게 변해왔고, 어떻게 변해갈 것인가? 이러한 問題에 관하여 II章부터 고찰해 보도록 하겠다.

II. 韓國企業의 成長過程

1. 1960年代 以前の 企業成長

解放과 더불어 6·25 事態를 겪었던 1950年代는 產業的 側面에서는 황무지였던 時代라고 할 수 있다.

1950年代는 美國의 對外援助에 의한 產業施設의 導入, 軍의 管理訓練, 經營學의 導入 및 實踐 등과 直接·間接으로 관련되면서 近代의 經營技法이 처음으로 國內에 도입된 初期의 經營技法의 導入期라고 할 수 있다<表-3 參照>. 이 時期의 우리나라 企業들은 小規模的으로 주로 所有經營者(Owner Manager)에 의한 原始的 資本蓄積에 心血을 기울여 왔고, 따라서 科學的 經營管理와는 무관한 주먹 구구式의 因習의 管理를 통해서 企業을 經營하는데에 管理의 焦點이 놓여 있었다.

1960年代의 國內企業은 產業化過程의 急速한 進展과 輸出競爭力의 강화를 위하여 技術革新과 더불어 經營管理의 近代化가 絶실히 요청된 時期이다.

이 時期에는 市場에서 잘 팔리는 商品을 잘 選擇하기만 하면, 企業이 成長할 수 있는 基

<表-3> 1955년의 대규모 광공업체 분포(종업원 200인 이상 기업)

업종	종업원수	200~499인	500~999인	1,000인 이상	합계
광업		20	4	5	29
제조업		53	11	7	71
식품·음료업		5	—	—	5
방직업		23	4	7	34
지류·인쇄·출판		6	—	—	6
고무제품제조		11	5	—	16
화학·유리		2	1	—	3
금속		4	—	—	4
수송용기계		2	1	—	3

자료: 한국은행, 「경제연감」, 1956, p. 200.

盤이 造成되었다. 어느 企業이든지 創業이나 成長初期에 있어서 가장 중요한 經營目標은 創意的인 製品을 만들어 市場에 내놓음으로써 그 製品이 消費者에 의해서 消費되도록 하는 것이다. 이 경우에 여러가지 면에서 弱體인 企業이 크게 成長하기 위해서는 他企業의 製品과 다른 種類의 우수한 製品을 생산하여 市場에 출하해서 消費者가 우선적으로 찾게 해야 한다. 이와같은 狀況下에서 企業의 成長條件은 누가 더 좋은 設備나 工場을 가지고 더 많은 商品을 市場에 내놓느냐에 있었다.

이 時代에 있어서 經營管理시스템은 企業主의 1人經營體制(one man management system) 下에서 대부분의 企業들이 非公式的 組織構造를 가지고 運營되었다고 볼 수 있다.

1960年代는 韓國企業들이 주로 國內市場을 상대로 企業活動이 수행된 時代이다. 즉, 輸出入仲介商처럼 처음부터 海外市場을 상대로 營業활동을 하는 企業도 있으나, 일반적으로 초기에는 대부분이 國內市場을 대상으로 하는 경우가 많았다. 이러한 企業의 政策目標은 生産施設의 稼動率을 극대화하여 國內市場占有率을 增大시키는 것이었다. 따라서 單一製品을 生産할 때에는 생산, 판매 등의 機能別 分化, 복수제품의 경우에는 機能別 分化 또는 製品別 分化가 채택되었다.

자금조달면에서도 國內 資本만을 대상으로 할 뿐만 아니라, 資金의 原線이 그 用度로부터 獨立되지 못하고 그 活動이 特定한 事業에 대한 정부의 制度的 지원 또는 기타 外變의 要因에 의하여 결정되는 경향을 보였다.

1960年代에는 企業家가 事業을 시작할 때에 意思決定의 중요한 基準은 그 事業에서 취급하려고 하는 製品을 生産하는 技術이 있느냐에 있었다. 따라서 1960年代 經營者의 意思決定 基準은 技術적으로 可能(technically feasible)하느냐, 없느냐에 있었다. 이 時代의 전형적인 工場設立契約을 보면, 1960年代에 많이 행하여진 턴키베이스스(turnkey basis contract)임을 알 수 있다.

결국 1960年代에서 事業에 대한 經營者의 意思決定 基準은 어느 다른 기준보다 먼저 그 企業이 特定製品을 生産할 수 있는 技術을 가지고 있느냐 또는 그 製品을 生産하는데 필요한 機械設備를 獲得하느냐가 위주로 되고 있다.

이러한 성장과정에 있어, 경영자가 필요한 생산기술 획득과 공장건설에 성공적이었다면 그의 經營에서의 成功은 대부분의 경우에 보장된 것이나 다름 없었고, 이로써 성공적인 기업으로서의 올바른 길을 가게 되는 것이었다.

2. 1970年代의 企業成長

1970年代에 들어서면서부터는 이른바 二世經營者들이 등장하기 시작했다.

이들二世經營者들은 一世經營者들이 처했던 企業環境과는 質的으로 전혀 다른 狀況에 대비하지 않으면 안되었다. 즉, 世界的인 景氣變動의 下降局面에 대처해야 했고, 지금까지의 비호일변도의 政府政策에서 企業公開, 財務構造의 改善 등 政府의 보다 他律的인 政策에 能動的이고 적극적으로 대처하지 않으면 안되었으므로 二世經營者들은 最高經營層을 專門經營者로 充員해야 했으며, 따라서 經營技法의 導入과 活用이 보다 本格化되었다.⁽³⁾

그리고 韓國經濟의 發展과 企業規模의 확대는 企業競爭面에서도, 生産과 販賣部門에서도 어떻게 하면 能率을 提高시키느냐에 焦點이 모아졌다. 換言하면, 누가 더 능률적으로 生産하고, 어느 企業이 더 能率的으로 販賣하는 것이냐가 된다. 이에 組織構造도 經營活動의 能率化를 위해서 機能別로 組織된 中央集權的인 經營시스템이 대부분의 企業에서 採擇, 活用되었다. 또한 能率을 提高시키기 위한 統制制度로서 費用中心點(cost center)의 統制活動이 중심이 되어 豫算制度나 標準原價制度가 導入·實施되었으며, 人事管理面에서는 人事考課制度 등이 많이 採擇되었다.

한편, 1970年代 後半期에는 企業規模의 확대와 國際化的 過程에서 經營焦點도 能率化 뿐만 아니라, 각 企業이 여러가지 産業으로 多邊化하는 方向으로 展開되었다. 다시 말해서, 이제까지 한가지 業種 中心으로부터 여러가지 産業으로 진출을 하면서 그 規模를 더욱 擴大시켰다.

1970年代에 또 하나의 뚜렷한 特徵은 활발한 海外貿易과 資本導入이다. 즉 1970年代에 들어오면서 經濟政策의 變化와 더불어 企業活動도 海外市場中心으로 變化하였다. 그러나 여기에서 特記할 것은 우리나라 企業들이 바이어가 見本을 보여주고 만들어 달라는 제품을 生産하여 海外市場에 物量的으로 공격하는 方式이라는 점이다.

1970年代 後半期에 들어서면서 어느 정도 우리의 技術로 工場도 세우고, 外國에서 技術을 들여오는 경우에는 施設의 일부분이나 特定部分만을 導入하였다. 이에 따라 經營者의 意思決定基準은 단순히 技術的으로 가능하느냐를 넘어서, 이제는 얼마나 그 生産이 國際的 觀點에서 經濟性이 있고 競爭의이냐에 두어졌다. 즉, 韓國經濟와 企業이 成長함에 따라 이제는 事業에 대한 經營者의 意思決定基準이 단순한 技術的 可能性으로부터 그 製品이 얼마나 經濟的 競爭性이 있게 하는가가 重要的 基準이 되었다. 그 製品이 國內産業 保護主義의 政策下에서만 經濟的 競爭性이 있다면 이것은 開放體制下에서는 經濟적으로 所望스러운 事業이 아닌 것이다. 따라서 現在 推進되고 있는 開放主義 經濟政策과 관련하여 韓國企業들

(3) 柳鵬植, 「韓國企業의 成長段階와 經營시스템 分析研究」—A Study on the Stages of Corporate Development—, 朝鮮大學校 大學院 經營學科, 1982年度 博士學位論文, pp. 39-42.

에게 주어진 큰 課題중의 하나는, 각 企業이 단시일내에 經濟的 競爭力을 가지도록 經營戰略을 수립하여 어떤 狀況에서도 經濟的으로 所望스러운 事業이 되도록 해야 하는 것이었다.

3. 1980年代의 企業成長

1970年代가 經營競爭의 時代로 經營의 能率面에서 韓國企業이 定着하고 開放體制下에서 外國企業과 競爭하는 段階에 이르게 되었다면, 1980年代는 韓國經濟나 企業規模가 좀더 先進化되는 時期라고 할 수 있다. 이와 같은 狀況下에서 가장 중요한 發展의 要素는 革新이며, 특히 社會의 發展은 물론 企業의 成長을 左右하는 것은 經營者들이 어느 정도의 革新을 이룩하느냐에 있게 될 것이다.

1980年代는 製品側面에서 어느 企業이 새롭고 다른 製品을 製造하여 내는가가 競爭의 焦點이 되었다. 이는 바로 누가 더 많은 變化와 革新을 發生시키는가를 意味하는 것으로 바꾸어 말하면 새롭고 다른(new and different) 것의 時代라고 할 수 있다. 低賃金에 依存한 低價品으로부터 3高, 즉 高附加價值, 高生産性, 高賃金에 의한 製品의 生産으로 變化하고 있는 것도 새롭고 다른 것의 時代가 도래한다는 것을 의미한다.

市場側面에서 1980年代는 현재의 추세로 보아 開放體制가 예상보다 급속히 推進될 조짐이며, 이와같이 國際社會에 本格的으로 參加하는 段階에서는 단순히 바이어가 요구하는 製品을 生産하여 제공하는 것만으로는 發展과 成長을 위하여 극히 불충분하다. 이와 같은 時期에서 企業이 對象으로 해야 하는 것은 단순한 市場이 아니고 消費者文化이며, 이에 따라 企業의 마케팅活動도 消費者文化를 把握하고 이를 중심으로 수행되어야 한다. 이것은 단순히 國內에서의 消費文化의 把握만이 아니라 開放體制下에서는 海外的 消費文化도 정확히 把握하는 노력이 있어야겠다. 이렇게 함으로써 企業이 成長하는데 필요한 마케팅側面의 戰略이 樹立될 수 있을 것이다.

1980年代 後半에 접어들면서 三低의 好材를 利用하여 韓國의 企業은 國內外的으로 많은 成長을 하였고, 國際收支가 黑字基調로 轉換되었다. 반면 先進國의 保護貿易主義와 市場開放의 壓力은 우리 企業에게 매우 큰 부담을 주는 要素로 作用했다. 最近에는 勞使關係面에서도 그동안 누적된 勞動者의 慾求가 한꺼번에 噴出되어 혼란과 무질서가 발생하기도 했다. 이런 상황하에서도 우리 企業들은 계속 성장하여 왔고 또 계속 성장할 것으로 보인다. 다만 위와 같은 制約條件을 어떻게 克服하느냐에 그 成敗는 달려 있으며, 이를 위해 最高經營層의 戰略的 意思決定에 의한 湧斷이 必要하다. 앞으로 展開될 不確實하고 急變하는 環境의 變化에 보다 잘 適應하여 계속적인 成長을 하기 위해서는 經營戰略的 次元의 對策이 要求된다.

III. 韓國企業의 經營戰略의 變化

앞에서 언급한 企業成長의 過程에서 어떠한 經營戰略을 수립하여 수행한 企業이 오늘날 까지 그 生命력을 부지하고 있으며, 成長의 限界에 봉착했을 때 어떠한 經營戰略의 채택으로 더 높은 次元의 단계로 발전할 수 있었는가에 대해서 時代順으로 살펴보고자 한다.⁽⁴⁾

여기서는 각 時代의 전반적인 經營戰略의 變化와 生産戰略의 變化 그리고 市場戰略의 變化에 대해서 중점적으로 고찰해 보겠다.

1. 1960年代 以前의 經營戰略

1950年代까지의 우리나라의 産業은 거의 황무지 상태였다고 혹자는 말한다. 1940年代까지 日本의 植民政策은 그들의 收益을 위해 農業面에 치중하는 政策이었다. 40年代 後半부터 50年代 初半까지 韓國島의 分斷은 南韓쪽에 아무런 産業과 企業을 남겨두지 않았기에 1950年代에는 農業과 鑛業을 제외하고는 다른 産業이나 企業들은 크게 낙후되어 있었다.

〈表-4〉 1955년의 대기업의 면모(자본금 1억원 이상)

	회 사 명	대 표 자	창업년도	업 종	자본금 (백만원)
1.	삼 양 사	김 상 홍	1947	제당, 한천, 염전	900
2.	대한석탄공사	임 송 본	1950	연 탄 제 조	600
3.	한국산업은행	구 용 서	1954	은 행	400
4.	락회화학공업사	구 인 정	1947	화 학	300
5.	금 성 방 직	김 성 곤	1948	방 직	200
6.	전 남 방 직	김 형 남	1953	방 직	200
7.	북삼화학공사	김 세 영	1939	카바이트, 비료	200
8.	한국비료공사	윤 응 상	1952	비 료 유 통	200
9.	현대건설	정 주 영	1946	건 설	100
10.	남 익 사	서 광 직	1946	건 설	100
11.	대 동 공 업	이 용 범	1946	건 설	100
12.	대한산업	설 경 동	1936	무 역	100
13.	서울수산시장	이 민 우	1947	유 통	100
14.	국 안 방 직	김 용 성	1939	방 직	100
15.	대한방직	설 경 동	1953	방 직	100
16.	대한제분	한 석 진	1952	제 분	100
17.	제 일 제 당	이 병 철	1953	제 당	100
18.	동방해상보험	장 진 환	1955	보 험	100
19.	대한조선공사	이 철 원	1950	조 선	100

자료: 대한경제연감사, 「회사연감 1955」, 단기 4288에서 발췌.

(4) 拙稿, 「韓國企業의 構造的 諸問題 分析」, 大韓商工會議所 韓國經濟研究센터, 1983, pp. 11-18.

韓國企業에 있어 첫번째 成長段階를 살피기 위해 1960年代를 되돌아 보자. 이 時期에는 成功的인 事業이 될 수 있는 결정적인 要素 중의 하나는 그 會社가 취급하려는 製品의 生産方法을 찾아내는 것이었다. 위에서 언급했듯이 韓國經濟는 1950年代 農業 이외에는 별다른 産業이 없었고, 이러한 상황하에서 새로운 事業을 위한 主要任務의 하나는 製品生産을 위한 生産技術, 機械와 設備 등을 어떻게 갖추느냐 하는 것이었다. 이에 대해 참고적으로 1955년의 대기업의 면모를 살펴보면 앞의 <表-4>와 같다.

대부분의 경우, 어떤 製品을 生産할 만한 技術이 國內에는 축적되지 않았으며, 따라서 外國의 技術과 機械設備에 의존하지 않을 수 없었다. 이 時期에 韓國의 企業은 섬유방직시설부터 복잡한 電子裝備까지 産業全盤에 걸쳐 基本生産技術 및 機械設備 등을 輸入했다. 따라서 1960年代의 韓國企業의 全盤的인 經營戰略은 製品을 어떻게 生産하는가를 찾아내는 것이었다. 다른 말로 하면 필요한 生産技術을 찾아내기 위해 기술적으로 실행할 수 있는 것을 찾아내는 것이 그들의 임무였다.

1960年代의 韓國企業의 成長과 관련이 있는 3가지 主要한 經濟政策은 다음과 같다.

첫째, 여타 開發途上國과 마찬가지로 韓國의 政府도 國內에서 調達될 수 있는 製品의 輸入을 禁止시킴으로써 國內의 유치산업과 기업을 보호하는 經濟政策을 채택하였다.

둘째, 政府는 國內에서 生産하여 輸出할 수 있는 것은 무엇이든지 먼저 輸出하고 輸出안된 것만 國內에서 消費한다는 이른바 輸出指向的인 經濟開發政策을 채택했고, 이를 위해 政府는 直接, 間接的으로 많은 지원을 企業에 提供했다. 그 結果 많은 企業들은 생산가동의 效率性을 등한시하게 되었고 政府의 지원에 의존하게 되었다. 대부분의 韓國企業들은 그들 스스로의 經濟的 要請에 의한 신중한 연구없이 政府의 經濟開發計劃을 바탕으로 해서 經營決定을 하였다. 企業은 그들의 事業이 政府의 經濟開發計劃 路線에 따라 움직일 때마다 政府로부터 여러가지 많은 보조를 받았으며, 만약 그 企業이 輸出事業에 종사했다면 더 많은 補助를 받았던 것이다.

셋째, 外貨의 不足은 不要不怠한 財貨의 輸入을 制限했고 民間人들의 海外旅行을 제한했다. 그 결과의 하나로 國內에서 生産된 혹은 輸入이 制限된 어떤 제품은 해외에서의 같은 품질의 제품보다 현격히 높은 價格이 붙여졌던 것이다. 환언하면 韓國企業은 이런 非能率性에도 불구하고 살아남을 수 있었던 것이다.

위의 세가지 주요한 經濟政策은 韓國企業을 溫室속에서 자라게 했다. 즉, 전반적인 經營戰略의 초점은 기술적으로 가능한 것의 生産에 있었다.

어느 韓國經濟學者에 따르면 1960年代를 不足經濟의 시대로 정의한다. 供給이 不足했던

1960年代에 있어 韓國企業의 주요한 임무 가운데 하나는 財貨를 만들어 그것을 市場에 파는 것이다. 이 시기는 모든 것의 供給이 不足하여 生産된 財貨가 市場에서 販賣되는 것은 모두 구매되는, 즉 생산한 재화가 모두 소비되는 꿈같은 시절이었다. 이러한 狀況下에서 生産戰略은 自然的으로 “製造”面에만 集中되어 惑者는, “製造와 販賣”의 戰略이라고 부르기도 한다. 韓國企業이 할 수 있는 것이라고는 적당한 製品을 택하여 그것을 生産하고 市場에서 그것을 販賣하면 되는 것이었다.

韓國經濟가 유치한 단계에 있던 1960年代初에 總商品 輸出은 약 3,000萬弗 정도에 불과했다. 한국의 企業은 대부분이 農産物을 수출하는 것이었고 工產品의 수출은 별로 없었다. 이러한 狀況下에서 海外市場에 販賣기반을 돌만큼 커다란 기업이 아직까지 없었다는 것은 분명하다. 韓國은 工產品을 수출할 만한 能力을 갖고 있지 못했으며 海外市場도 갖고 있지 못했던 것이다. 반면에 企業의 市場戰略이 國內市場에 집중됨으로써 企業은 政府에 의한 보호와 지원에 의해 성장할 수 있었다. 따라서 市場戰略을 國內市場에 둔 韓國의 企業은 纖維, 종이, 설탕같은 일용품의 生産·販賣에 주력함으로써 급속한 성장을 이룩했다. 앞에서 언급했듯이 國內市場에 집중된 기업들은 정부의 보호와 지원을 받았으며 무엇보다도 어떻게 製品을 제조하는가에 대해서 가장 큰 관심을 두었다. 그래서 이러한 기업은 國內市場에서 獨占의 위치에 설 수 있었으며, 國內市場에서 製造와 販賣를 함으로써 더욱 큰 企業으로 성장할 수 있었다.

2. 1970年代의 經營戰略

1970年代에 들어서자 政府는 서서히 이러한 政策들을 버리게 되었고 그 결과 韓國企業의 전반적인 經營戰略은 그들의 製品을 어떻게 “經濟적으로 所望스러운” 것으로 만드는가 하는 것으로 변화했다. “기술적으로 가능한” 것으로부터 “경제적으로 所望스러운” 것으로의 經營戰略의 변천은 경영에 많은 변화를 낳게 했다. 過去 最高經營者는 그들의 관심을 生産設備과 技術에 집중시켰다. 그들의 주요한 관심은 大規模의 生産설비를 獲得하고 製品을 생산하는 것이었다. 그러나 1970年代에는 그들의 관심이 경영활동의 效率性, 收益分析 및 長期計劃 뿐만 아니라 短期計劃 樹立으로 移行되었는데, 이러한 것은 기업 뿐만 아니라 그들 제품에 대한 經濟的 욕구를 달성하기 위한 것으로 括目할 만한 태도변화라 하겠다. 韓國企業의 最高經營權者들은 그들의 제품과 기업이 政府에 의한 經濟政策의 보호하에서 存在할 수 있다는 것이 그들이 인식한 모든 것이라 할 수 있었으나 그러한 經營者는 곧 經濟적으로 바람직하지 못하고 멀지않은 장래에 經濟社會로부터 제거될 것으로 인식되기 시작했다. 따라서 韓國企業의 전반적인 1970年代의 經營戰略은 “經濟적으로 적합한 제품을

생산하는” 것이라 하겠다.

1970年代에 韓國經濟가 急速한 成長을 이룩하자 韓國企業은 더 이상 그들의 “製造와 販賣” 戰略만을 추구할 수는 없게 되었다. 生産面에서 보면 더 많은 企業이 設立되었고, 企業이 市場에서 판매될 만한 財貨를 生産하기 위해 廣範圍한 기술적 know-how가 개발되거나 도입되었다. 따라서 “만들어서 판다”라는 單純한 生産戰略은 1970年代 급속히 사라지고 韓國企業內에는 새로운 임무가 주어졌다. 이러한 生産戰略의 變化에 따라 더 많은 企業이 財貨를 生産하게 되었는데 이는 한편으로는 市場에서 더 많은 경쟁을 만들어낸 know-how의 쉬운 利用에, 다른 한편으로는 消費類型의 變化에 기인한 것이었다.

모든 것의 供給이 不足했던 1960年代의 消費者들은 市場에서 살 수 있는 것은 무엇이든 사서 소비했기 때문에 選擇의 기회가 없었으나, 살 수 있는 재화가 많아짐에 따라 消費者들은 소비에 있어 선택을 시작했다. 소비자들은 더 이상 不良한 品質과 不當한 價格의 商品을 구입하지 않았다. 게다가 韓國政府는 점차 國內市場에 대해 과자류, 주방기기류, 냉장고 등 주요한 消費財의 輸入을 外國製造業者에게 開放시켰다. 이러한 상황에서 成長하는 企業의 새로운 임무는 “제조와 판매”로부터 “더 좋고 능률적인” 쪽으로 자연스럽게 變化되었다. “더 좋고 능률적인”의 새로운 生産戰略은 韓國企業들이 그들의 努力을 그들 제품의 品質向上에 提供해야 한다는 것을 암시한다. 이제 品質에 있어서의 약간의 차이가 장래의 기업성장에 큰 차이를 만든다는 것이 한국의 기업가들에게 폭넓게 받아들여 졌으며, 製品의 品質向上은 海外市場으로의 진출도 가능하게 해 주었다.

1970年代 韓國 企業의 “더 좋고 더 능률적인” 生産戰略은 70年代의 새로운 發展 즉 國內 및 海外市場에서의 더 좋은 製品의 需要에 部分的으로 기인하고, 다른 한편으로는 경영진반에 걸친 效率性的 증대를 통한 經營改善의 必要性認識에 의해 採擇되었다.

市場戰略적인 側面에서 1970年代는 韓國政府에 의한 輸出促進이 있던 1960年代부터 海外市場에 관계하고 있던 기업들이 정부로부터 直接, 間接의 支援을 받을 수 있던 시기였다. 수출독려를 위한 정부의 政策은 韓國의 企業이 성장하기 위한 새로운 기회를 주었다. 海外市場과 關聯하는 企業들은 政府所有銀行으로부터 낮은 금리로 대출을 받을 수 있었고, 이러한 企業에는 여러가지 많은 혜택이 주어졌다. 1979년까지 대부분 韓國의 거대한 企業들은 수출기업에 종사하고 여러 形態로 海外市場과 관계를 갖고 있음이 밝혀졌다.

이런 企業들은 開發途上國家로부터 다국적 企業이라 불릴만큼 성장을 하여 왔다. 따라서 海外進출을 추진한 企業들은 1970年代에 급속한 성장을 이룩했고, 그들의 市場戰略은 國內市場이 中心되었던 1960年代와는 대조적으로 海外購買者에 의해 要求되는 製品을 製造 販

賣하였다. 다시 말하면 이는 1960年代에 韓國의 企業이 國民들에 의해 요구되는 生必品の 製造와 販賣에 注力하였다면 1970年代의 韓國企業은 輸出에 주력하여 海外購買者로부터 根本상품을 공급받아 공급받은 根本상품을 그대로 복사하는데 불과했었던 것을 의미한다.

3. 1980年代의 經營戰略

1980年代에 있어서 企業戰略은 과거의 經營戰略과는 달리, 韓國의 經濟가 더 한층 발전된 단계에 도달함에 따라 公害, 生産方法 및 作業環境 등과 같은 社會的인 要素에 더 많은 관심이 쏠리게 되는 것도 하나의 특색이 된다. 또한 1人當 GNP의 增加는 과거에는 별 수요가 없던 상품에까지 需要創造를 가져온 것도 또 하나의 특색이다.

그 결과로 韓國의 企業戰略은 그들의 商品을 모든 면에서 社會的으로 받아들여질 수 있는 것으로 만드는데 초점을 두게 되었는데 이는 그들의 商品, 政策, 事業自體가 社會로부터 받아들여질 수 있는 것이라면 그 企業은 韓國經濟에서 지속적인 성장을 할 수 있음을 의미한다. 따라서 “經濟的으로 所望스러운” 것에서 “社會的으로 받아들여질 수 있는” 것으로의 企業戰略 變化가 서서히 나타나게 되었다. 韓國企業이 앞으로도 계속 成長하려면 “사회적으로 받아들여질 수 있는” 企業戰略을 채택해야만 가능하다고 전반적인 經營戰略의 변화측면에서 말할 수 있다.

韓國經濟가 1980年代에 접어 들어 더욱 發展된 段階에 도달하자 경제학자들은 1980年代가 여타 先進國과 마찬가지로 잉여의 경제시기에 도달하리라고 예측한 바 있다. 잉여의 經濟時期에는 “더 좋고 더 많은”의 生産戰略은 企業成長을 위해서는 불충분하고 非效果的인 것이 될 것이다. 剩餘經濟의 時期에는 生産戰略은 消費者 사이에 새로운 需要創造를 위해 “새롭고 다른” 財貨의 生産을 위한 方向으로 이동할 것이다. 經濟가 충분한 양의 財貨를 生産할 만큼 성장하게 될 때 낡은 設備를 갖춘 企業은 市場을 잃게 될 것이므로 “새롭고 다른” 財貨의 戰略을 수행하는 企業은 1980年代를 통해서 꾸준히 成長할 수 있었고 앞으로도 계속 成長할 것이다.

“새롭고 다른” 製品의 어휘는 기업이 그 社會에 새로운 消費文化를 創造할 새롭고 다양한 製品을 開發한다는 것을 암시한다.

經濟가 더욱 산업화된 단계인 1980年代에 韓國企業들은 그들이 이제까지 경험하지 못한 잉여의 경제시기에 처하게 되어 國內의 消費者나 海外購買者가 企業에게 특정한 財貨를 제조해 달라는 要請을 하는 것이 아니라 企業이 반대로 國民이나 海外購買者에게 새로운 제품을 개발해서 제시하게 되었다. 消費者들이 企業에 의해 開發된 새로운 商品을 받아들인다면 그 企業은 성공적인 投資를 한 셈이고 동시에 새로운 消費文化를 創造하게 되는 것

이다.

要約하면 韓國의 企業은 1980年代에는 國內市場도 海外市場도 아닌 消費者의 生活文化를 國內外에서 創造하게 되었으며, 1980年代의 市場戰略도 韓國企業이 새로운 生活文化를 創造하는데 그 역점이 주어졌다. 이상의 논의를 하나의 표로 정리하면 다음과 같다.

〈表-5〉 韓國企業의 成長過程⁽⁵⁾

	1960年代	1970年代	1980年代
經濟段階	低開發經濟	새로운 産業化 段階	高度産業化 段階
經營戰略	技術적으로 可能한	經濟적으로 所望스러운	社會적으로 받아들여질 수 있는
生産戰略	製造와 販賣	더 좋고 더 能率적인	새롭고 다른
市場戰略	國內市場	海外市場	生活文化의 創造
競爭의 形態	設備競爭의 時代	能率競爭의 時代	革新競爭의 時代

IV. 90年代의 經營與件의 變化

1. 政治·社會的 變化

政治·經濟·社會分野를 두루 살펴볼 때, 지금까지 가장 發展이 뒤진 분야는 政治分野이다.⁽⁶⁾ 따라서 國家發展의 均衡적 차원에서도 정치의 발전은 중요한 과제라고 할 수 있다. 향후 10~15년 동안 정치는 사회변화의 가장 중요한 요인이 될 것이다.

민주화 축진을 위한 改憲, 지방자치제의 全面實施, 평화적 정권교체의 傳統確立 등 중요 정치발전과제의 실현이 예상되나, 정치발전이나 민주헌법이 제대로 안되어 있는 상태로 짧은 기간에 일정을 서두르는 과정에서의 상당한 마찰과 적응과정에서의 충돌이 예상된다.

한편 사회적으로는 사회 구성원의 意識의 高度化·多樣化가 진전될 것이다. 정치상황의 변화에 따른 각계각층의 자기주장 톤이 높아지고, 소득분배 면에서의 衡平要求와 진보적 세력의 表面化가 예상되며, 아시안게임·올림픽 등의 국제행사를 계기로 國民意識의 國際化도 크게 진전될 것이다.

또, 현재 우리 사회의 중추역할을 하고 있는 전쟁과 빈곤을 체험한 50대·40대는 퇴조하고, 앞으로 10년 후 나아가 2000년대가 되면 戰後世代·産業化世代가 주역으로 등장함으로써 세대교체에 따른 갈등도 예상된다. 오늘날의 혹은 과거의 세대는 전통을 존중하고 의리

(5) 拙稿, 앞의 책, p. 20.

(6) 현대경영, 1986. 9.

를 중시하며 경로정신도 돈독했다. 그러나 새세대는 傳統보다는 實利, 守舊보다는 變化를 추구하는 세대가 될 것이다.

한반도 주변정세는, 美·日·中·蘇 등 4強의 力學關係로 보아, 이들이 한반도에서의 전쟁재발을 원치 않을 것으로 예상된다. 그러나 80년대 말까지는 북한의 군사력 우위가 유지되고, 또 올림픽 개최방해를 위한 부분적 무력도발 가능성이 常存하기 때문에, 안보유지의 고비가 될 것으로 보인다.

90년대에 들어서면 남·북한 관계는 80년대까지의 相衡的 경쟁관계에서 共存的 경쟁관계로 발전될 것이고 남·북한 UN 동시가입, 실질적인 相互交流 與件이 造成될 것이다.

2. 經濟的 變化

경제여건 변화로는, 먼저 人口 및 經濟規模의 確大를 들 수 있다. 인가와 GNP의 규모, GNP의 산업별 구성변화를 예상해 보면 다음과 같다.⁽⁷⁾

〈表-6〉

	1975	1985	1995
인구(만명)	3,467	4,105	4,690
GNP 규모(美달러) (1인당 GNP)	591	2,032	3,880 ('84 가격)
GNP의 산업별 구성(%)			
農林·漁業	24.7	13.8	9.1
鑛工業	27.5	29.6	32.4

다음으로는 巨視經濟 운영에서의 새로운 양상이 예상된다. 低油價·엔貨강세 등은 상당기간 지속될 것으로 보이며 국제수지 흑자기조가 정착되고, 물가안정기조의 정착도 이루어질 것이다.

기업을 둘러싼 환경의 변화도 격심할 것이다. 고급기술 및 경영인력 확보의 어려움이 예상되며, 노사관계에 대한 새로운 對應策이 요구되는 시점이라고 하겠다. 또, 소비자 의식수준의 변화와 對內外 경쟁의 격화 그리고 지방경제의 활성화 등이 활발히 이루어질 것이다.

무역환경은 더욱 어려워질 전망이다. 보호주의 추세가 계속되고, 국제환율전쟁이 확산되며, 開途國 외채문제 및 국제금융 불안도 상존할 것이다. 對美 무역흑자의 확대로 對韓 무역압력은 더욱 높아지고, 엔貨강세 지속으로 일본의 경제는 전면적인 변화를 겪게 될 것

(7) 한국개발연구원, '2000년을 향한 국가장기발전구상', 1985.

이다.

그러므로 우리는 무역상대국을 다변화하지 않으면 안된다. 이 시기에는 타국들의 한국시장 겨냥에 따른 韓·EC 경제교류 확대가 예상된다. 對中共 관계에 있어서는 韓·中共 간의 급속한 경제교류확대는 상당기간 어려울 것이며, 중공은 섬유 등의 분야에서 강력한 경쟁국으로 부상할 것이다.

국제 에너지·원자재 수급을 내다볼 때, 원유가격은 현재 수준을 상당기간 지속하다가 90년대에 들어가 다소 상승하리라고 여겨진다. 국제 곡물가격은 장기적으로 안정세가 예상되며, 광물자원 수급도 급격한 변화는 없을 것이다.

앞으로 한국경제는 정부의 개입을 축소하고 시장기능에 입각한 공업발전체제를 확립하는 경제의 자율화 정책을 지속시켜 나갈 수밖에 없을 것이다. 정부의 테크노크라트만으로는 판단하기 힘든 상황이 많아지고, 自律을 요구하는 민간의 여론이 높아지고 있으며, 自律化 이상 좋은 경제발전 요인이 없다는 이유 때문이다. 또한, 정부의 직접 개입은 선진국의 보호무역 압력을 초래한다는 이유에서도 그렇다.

그러나 유망幼稚산업·사양산업 부문에 대해서는 정부가 개입하지 않을 수 없다. 조금만 보호해 주면 곧 세계경제와 自國경제에 기여할 수 있는 분야에 대해서 정부가 보호하는 것은 GAAT 정신에도 위배되지 않는다.

또 한 가지 문제는, 노사문제의 부각으로 기업의 노동 코스트가 상승하여 價格競爭力의 弱화가 예상된다는 점이다. 지금까지는 비교적 순탄하게 노사관계를 유지해 왔고, 거기에 힘입어 국제시장에서 경쟁력을 가질 수 있었다. 그러나 국민소득 증대에 따른 의식수준의 향상, 정보·통신수단의 발달에 의한 정보·커뮤니케이션의 원활화에 따라 所得均配를 바라는 노동계층의 요구도 높아지고 있다. 그러므로, 기업측으로서도 이러한 시대적 추세에 적극 대처해 나가야 할 것이다.

한편으로는, 정치적 다양화에 따라 경제정책의 효율적 수립과 집행이 과거에 비해 다소 영향을 받게 되리라 보여진다. 이밖에, 연구개발 투자가 계속 확대되어 생산성 제고와 신제품개발도 활발해질 것으로 전망된다.

3. 技術的 變化

우리나라의 기술개발 능력은 그동안 산업계와 정부가 서로 합심하여 노력한 결과 크게 伸張되어 가고 있다.⁽⁸⁾ GNP 對比 전체 과학기술 투자규모가 81년의 0.9%에서 85년에는 1.7%로 급증하였고, 특히 민간기업의 기술개발 투자는 年平均 약 60%씩 신장되어 전체 투자증가율 32%를 크게 앞질러 왔다.

이와 함께, 기업 연구소도 총 216개에 11,200명의 연구원을 확보하고 있고, 관련기업간의 협동연구를 목적으로 하는 産業技術研究組合도 24개에 300개 기업이 참여하고 있는 등, 기업의 기술개발이 크게 活性化되어 가고 있다.

여기에서 기술개발을 둘러싼 국내의 환경을 살펴보면 국제적으로는 과학기술이 국가사회 발전의 本質的 要素로 등장하면서, 경제성장을 후원하는 중래의 위치에서 이를 선도하는 역할을 하게 됨에 따라, 先進諸國은 自國의 기술적 우위확보를 위해 필사적인 기술개발 경쟁을 펼쳐 나가고 있다. 특히, 선진제국은 우리나라를 포함하는 신흥공업국에 대하여 물질 특허·소프트웨어·저작권 등 소위 知的 所有權의 보호와 아울러 '뉴 라운드'와 같은 새로운 국제무역 질서를 내걸고 엔지니어링 등 각종 서어비스 산업의 대외개방을 강력히 요구함으로써, 우리의 기술선진화 노력에 어려운 환경을 조성하고 있다.

그러나 對內的으로는 86년부터 油價 하락, 국제금리 인하, 달러貨 약세 등 이른바 3低의 好機를 맞이하여 안정기조 속에서 경제가 크게 활성화되었고, 특히 수출이 크게 신장되어 국제수지 면에서도 經常收支가 흑자로 전환되는 계기도 마련되었다. 그렇다고 해서 우리 경제가 노력의 뒷받침없이 저절로 고도성장을 지속하지는 않을 것이고, 또한 주어진 好機가 무한정 지속되지도 않을 것이다.

따라서, 주어진 好機를 최대로 이용하여 개발 잠재력을 축적하고 선진화를 위한 경제체질을 튼튼히 함으로써, 불확실한 對內外 환경에 슬기롭게 대응해 나갈 수 있도록 해야 할 것이다. 그리고 이를 위한 근원적 방안은 장기적 안목에서 과학기술의 획기적 개발을 추진하여 산업의 내실화와 대외 경쟁력을 제고시키는 것이다.

4. 經營環境의 變化推移

① 成熟化

물질적인 풍요가 확산되고 인구의 고령화와 라이프 스타일의 다양화가 진행된 경제사회에서는 이른바 '高度成長'의 再來를 바랄 수 없다.⁽⁸⁾ 오히려 경제의 확대 템포는 '低成長·安定成長'으로 나간다는 전제 아래 모든 일들을 생각해야 한다. 또 물질적 풍요를 만끽하여 생존욕구와 소유욕구를 충족시킨 국민은 창조욕구를 충족시키기 위하여 成熟型 소비사회를 형성해 가고 있다고 본다.

경제구조의 성숙화라는 것은 '安定成長 아래에서의 소프트화·서비스화'를 의미한다. 소프트화·서비스화에는 수요쪽에서 보는 視點과 공급쪽에서 보는 視點이 있는데, 공급쪽인

(8) 현대경영, 1986. 9.

(9) 현대경영, 1986. 1.

기업의 경영시점에서 생각하는 경우에 중요한 것은, 성숙형 소비사회의 필요에 대응하여 제품 및 서비스의 고부가가치화, 지식집약화를 진전시키는 일이다. 그런 의미에서, 나중에 논의될 고도 정보화에도 관련하여, 눈에 보이지 않는 財貨인 서비스라든가 소프트웨어를 가능한 한 시스템化하고 그것을 이른바 C & S(computer and service)에 의해서 효율적으로 시장에 끌어들이는 일이 필요해지는데, 이미 서비스분야에서의 성장기업은 지난 날의 노동집약형 업종의 이미지를 벗고 시스템 산업으로서의 업태를 정비해 가고 있다.

② 高度情報化

기업에 있어서, 고도정보화의 진행이 지난 구체적인 이미지는 다음의 3가지일 것이다.

- ㄱ. FA·OA·SA 등 기업안의 생산·판매·관리·개발 등 모든 국면에 정보시스템(컴퓨터에 의한 정보의 집적처리)이 도입된다는 것.
- ㄴ. VAN 등 유통정보 시스템이 구축됨으로써, 기업간 정보네트워크가 형성되어 간다는 것.
- ㄷ. 이른바 '정보통신산업'으로서의 뉴미디어가 사업성을 높이고, 종래의 정보산업 장르가 아닌 많은 업종이 정보산업에의 참여를 추진하게 될 것이라는 점이다.

특히 고도정보화라는 트렌드에 대해서 기업경영이 반드시 갖고 있어야 할 관점은 단순히 "社內 시스템의 合理化"라든가 "정보산업은 유망하다" 따위의 것이 아니고, 기업간 유통정보 네트워크의 구축이 기업간 경쟁의 포인트가 되어 업계 재편성과 기업 그룹의 구축을 가져오게 한다는 인식이다.

예를 들면, VAN은 모든 상품유통의 각 단계에서 정보교환을 효율화하는(異種·異質의 정보시스템을 연결하는) 시스템으로서 그 중요성을 높여 가고 있다. 유통에는 메이커로부터 도매회사(1차 도매상·2차 도매상)를 거쳐 소매업에 이르는 과정이 있는데, VAN과 같은 기업간 네트워크가 구축되었을 경우 그 시스템으로부터 탈락하는 것은 기업의 생존조건에 관련된 일이 된다.

실제로 유통정보 시스템의 구축이 준 충격으로서, 巨視的으로는 이른바 '재고없는 유통'(유통과정 효율화에 의한 재고량의 압축) 현상이, 微視的으로는 '정보시스템을 발판으로 한 업계 재편성'이 진행되기 시작하고 있다. 기업은 자기의 업종·업태를 정확히 재인식하고, 정보시스템 속에서 어떤 위치를 확보할 것인가를 진지하게 모색해야 한다.

③ 尖端技術革新

최근 우리의 산업계는 기술혁신이야말로 우리 경제의 장래를 개척하는 열쇠라는 인식이 정착되어 가고 있고, 첨단기술 개발의 중요성은 國家的인 컨센서스가 되어 가고 있다.

현대의 첨단기술을 말할 경우, 일렉트로닉스를 중심으로 유전공학, 신소재, 뉴미디어의

4가지 분야를 그 대표적인 것으로 꼽을 수 있다. 이 4가지 분야의 기술혁신으로부터 생겨날 것으로 예상되는 新商品의 種類는 매우 다양하다.

첨단기술의 혁신이 기업에 주는 의미는 단순히 유망한 신상품의 개발·제조·판매라는 영역에만 머무르지 않는다. 그러한 첨단기술의 혁신은 경제사회의 시스템 자체를 바꿀 가능성이 크기 때문이다. 기술은 '변혁의 지렛대'이며, 개발되어 가는 기술을 어떤 형태로 活用하는가가 經營上의 重要課題가 된다.

④ 世界化

우리 경제가 국제경제와의 상호의존에 의해 성립한다는 구조는 더욱 명확해져 가고 있다. 이를테면, 우리 경제의 기반은 원자재 공급과 제품시장 면에서 해외에 크게 의존하는 체질을 갖고 있는 것이다.

특히 커다란 추세로서 주목해야 할 것은, 무역관계 뿐 아니라 해외직접투자부문에 우리 경제의 國際化·世界化가 더욱 진전되고 있다는 점이다.

해외직접투자란 해외에 사업거점을 갖는 것을 목적으로 하는 투자로서, 현지에 기업을 설립하고 현지인을 고용하여 사업을 전개하는 만큼 무역관계보다 더욱 직접적인 국제화를 필요로 한다.

세계화란, 국제화가 더욱 진행된 국면을 가리키는 말이다. 우리 산업의 해외진출과 그에 따른 국제적 사업활동이라는 국면을 국제화라고 말한다면 지구상의 모든 지역과의 경제관계의 심화를 전제로 세계적인 사업활동을 벌이는 국면을 세계화라고 말할 수 있다. 누적외채문제, 각국과의 무역마찰과 개방경제화의 문제, 경제협력문제 등 많은 세계적인 과제에 관해서도 세계적인 사회의 일원으로서 責任있는 對應을 해야 할 시대에 들어서고 있다.

V. 企業變身—90年代의 經營戰略

기업은 부단히 전진해야 한다. 요즘처럼 격변하는 시대에서 지난날의 번영과 스타일에만 연연하고 있다가는 企業은 斜陽化되고 도산의 위기를 맞게 될 수도 있다. 게다가 앞으로의 環境 및 與件變化는 規模나 速度面에서 지금까지의 변화와는 비교할 수 없을 정도로 크고 빠를 것이 豫想된다. 企業이 이같은 환경에서 살아남으려면, 하이테크의 흐름에 대응하여 變身하는 수밖에 없다. 미국·일본 등의 선진국은 이미 경험하였고 최근 우리나라에서도 급격히 일고있는 企業變身붐(boom)은 일시적 流行이 아닌, 산업사회에서 成長과 再生을 위해 기업이 겪지 않으면 안될 하나의 숙명이다.

엄밀히 말하면 企業變身이 과거에 없었던 것은 아니다. 企業은 저마다 存續과 成長을 위해서 나름대로의 變身을 꾀해왔다. 즉 變身은 企業이 살아남기 위한 條件의 하나라고 특징 지을 수 있다. 그런데, 이같은 企業變身이 최근에 와서 특히 강조되고 있는 이유는, 현대 산업사회에서의 變化速度가 매우 급격하여 어지간한 戰略으로는 살아남기 힘들기 때문이다.

일본의 日經産業研究所는 최근 '기업의 變身度랭킹'을 발표, 격변하는 시대에서 살아남기 위한 기업들의 變身像을 부각시켰다. 이 조사는 일본의 주요 기업 100社를 대상으로 ① 총사원 수와 대졸자 및 자연과학계 대졸자 수 ② 공장 종업원 수 ③ 자회사 수와 자회사 종업원 수 ④ 연간매출에서 차지하는 R & D 투자비율 ⑤ 신제품의 수 ⑥ 연구소의 수 ⑦ 특허·실용신안 출원 수 ⑧ 타업종 기업과의 제휴 수 ⑨ 제품구성 변화 등에 대하여 설문방식으로 회답을 얻어 종합한 것이다. 각 項目에 대하여 현재, 5년전, 10년전의 상황을 묻고 그 동안의 신장율을 34항목에 걸쳐 指數化하였다. 또한 최종의 '變身度指數'를 가중평균 기여율 등을 더하여 산출하여, 100社간의 相對比較를 나타내었다. 이러한 조사를 하는데 있어서 중요한 것은 企業變身을 바라보는 視角이다. 즉 기업변신을 보는데는 그 기업의 "무엇이 달라졌나"하는 企業體質面의 變身과 "어떠한 방향으로 달라졌나"라는 方向性의 두 가지 관점이 필요하다. 일본의 日經産業研究所는 企業體質의 側面에서 '知識變身', '組織變身', '製品變身'의 세가지 개념을, 方向性의 側面에서 '多樣化變身', '小型化變身', '交替變身', '強化變身'의 네가지 개념을 도입하였는데 자세한 내용은 다음과 같다.

1. 知識變身

연구소 및 연구 테마의 수, R & D 투자의 증감, 기술제휴 건수나 특허출원 건수의 추이, 총사원 수에서 기술계 대졸자가 차지하는 비율 등 주로 기업의 연구개발 체제의 변모를 포착한다. 하이테크 시대에는 어떤 업종도 知識集約型으로의 변모를 요구당하고 있으므로 가장 중요도가 높은 부분이라고 할 수 있다.

2. 組織變身

눈부신 기술혁신, 소비자 요구의 다양화 등 기업을 둘러싼 환경의 변화가 격심한 하이테크 시대에는 그러한 변화에 대응하여 기구·조직을 어떻게 재빨리 정비하느냐가 기업의 큰 과제가 된다. 그래서 인사이동·기구 개혁의 회수, 규모가 어떻게 달라졌으며 그 결과 社內의 부서 수는 어떻게 조정되었는가, 또 자회사 수와 그 종업원 수는 어떻게 달라졌는가 등의 측면에서 기업의 변모상황을 포착한 것이다.

3. 製品變身

신제품의 年度別의 시장투입상황, 自社 제품의 판매구성의 변화, 매출 1위 제품의 변

천 등 각사의 취급제품(제품·서비스)의 변모상황을 나타낸 것이다.

4. 多様化變身

복합기술이 차레차레 생겨나고 업종의 벽이 허물어질 것이라는 하이테크 시대에는, 기업 활동의 영역도 과거처럼 특정분야에 머물지 않고 여러가지 영역·방향으로의 확대가 예상된다. 그러한 다양화를 겨냥한 社內的 부서, 자회사, 신제품, 연구 테마, 기술제휴 등 조직이나 연구개발 체제의 변화를 분석하여 指標化한 것이 다양화 변신이다.

5. 小型化變身

제품의 경박단소화와 동시에 FA·OA화로 기구·조직면에서의 소형화도 진전되고 있다. 여기에서는 공장의 직접 생산요원이 FA화로 얼마나 압축되었는가 또는 사업분야별 자회사 전략을 도모하고 있는가 등의 관점에서 주로 기구·조직의 소형화에 착안하여 변신도를 포착한다.

6. 交替變身

하이테크화에 따른 고부가가치화로 주력제품이나 수익부문이 어떻게 '교체'되어 왔는가를 지수화한 것이다.

7. 強化變身

기업변신에서 체질강화가 가장 중요한 것임은 말할 나위도 없지만, 어떻게 변신하든 기초체력을 튼튼하게 다지지 않으면 안된다. 그와 같은 기업의 체질강화 상황을 조직·제품을 비롯해서 종합적으로 분석하여 나타낸 것이 강화변신이다.

이와 같은 企業變身の 類型을 통합하여 이를 經營一般·人事·會計·마케팅의 네 측면에서 고찰해 보면 다음과 같다.

① 經營一般

기업변신을 위한 첫번째로 意思決定支援시스템(Decision Support System)의 導入이 필요하다. 의사결정지원시스템이란 라이벌 회사나 업계 전체의 매월 매출액, 그 회사의 사업부 제품별 매월 매출액 推移 따위의 定量情報나 分析結果를 컴퓨터 단말기의 조작만으로 바로 디스플레이 화면에 불러내는 것으로서 칼러 프린터를 이용하면 많은 數值 데이터가 그래프·表 등 보기 쉬운 형태로 만들어져 나온다. 이뿐 아니라 방대한 데이터를 기초로 豫測·判斷作業까지 소화시킨다. 시시각각 변화하는 세계의 금리동향, 거기에 영향을 받는 국제 경제의 어지러운 변화 등 일개 지방은행의 경영자라 할지라도 意思決定에는 지금까지와는 비교도 안될 정도의 스피드나 正確性이 요구된다. 경영자의 자질이라고도 할 수 있는 경험과 직관력, 그 위에 예리한 분석과 예측——여기에 속하지 않는 의사결정 요인은 모두 컷

퓨터에 일임하는 시스템이 조금 더 확장된 意思決定支援시스템이라 할 수 있다.

② 人事

기술계통 출신이 經營部門에 참가하는 비중이 높아지고 있다. 이른바 기술참모로서 하이테크 시대를 내다본 기술전략 수립에 이들을 참여시키면서, 그 實現을 위한 기술자들의 기동성있는 採用·配置 및 計劃的 人材育成을 위한 것이다. 이때에 組織 構成員 등에 관한 일목요연한 情報가 필요한데 이것이 퍼스널 데이터뱅크 즉 인사정보시스템이다. 사원 한 사람 한 사람의 상세한 데이터를 컴퓨터에 입력시키고, 단말장치의 키를 누르면 당장 사원에 관한 정보를 얻을 수 있는 하이테크 기기인 퍼스널 데이터뱅크는 프로젝트에 따라 팀의 편성이나 해산 등 사람들의 離合集散이 매우 심한 오늘날의 企業組織에 있어서 꼭 必要한 것이 된다.

③ 會計

하이테크 시대의 會計分野에서 가장 요구되는 것은 경영에 필요한 情報를 가능한 한 신속·정확하게 숫자화하고 예측하는 능력이다. 이것이 잘 이루어지지 않으면 經營全體의 效率이 떨어지며 經營判斷을 그르치는 원인이 된다. 따라서 회계부문도 變身이 필요하다. 會計業務의 電算化로 전표가 사라지고 있고, 주판이나 금고 대신에 컴퓨터 단말기나 현금 지급기 등이 눈에 띄고 있다. OA기기의 進歩는 마야흐로 계산업무의 속박으로부터 경리요원을 해방시키고 있으며, 그런 가운데서 예산의 편성, 경리정보의 관리 등 회계부문의 管理的 業務의 重要性은 갈수록 두드러지고 있다.

④ 마케팅

변화시대에 걸맞는 마케팅형태를 모색하는 것은 세계적 추세이다. 하드에서 소프트로의 진격, 受注型 영업에서 토탈 플래닝으로의 전환, 새로운 비즈니스의 창출, 주먹구구식 판촉계획 수립에서 計數化로의 비약, 마케팅 정보수집의 리얼타임化, 사무자동화를 바탕으로 한 정보의 조직적 관리 등 이제 마케팅 분야는 단순한 상품판매의 울타리를 넘어 컨설턴트型 영업으로 바뀌어 가고 있다.