

글로벌 경제환경에서의 새로운 企業革新 戰略

곽 수 일*

《目 次》

- | | |
|-------------------|--------|
| I. 「世界化」의 새로운 개념 | 2. 情 報 |
| II. 새로운 經營與件의 전개 | 3. 서비스 |
| III. 새로운 經營戰略의 變數 | 4. 品 質 |
| 1. 價 值 | 5. 時 間 |

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 설명하였다.

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

몇해 전에 미국 포드사에서는 부품의 구매정책을 세계화하였다. 미국내 포드사의 납품업체들이 낮은 노동생산성과 납기지연으로 포드에서 요구하는 부품가격과 품질을 유지하지 못하게 되고, 이에 따라 포드사의 생산활동이 원활히 유지되지 못할 뿐만 아니라 일본 등 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

* 서울大學校 經營大學 教授

가리지 않고 계약을 맺는 것이다. 포드사는 이에 의해 자동차 생산원가를 경쟁업체들보다 1천달러 정도 낮추는데 성공했었다.

이 사례에서 볼 수 있듯이 기존의 국제화란 개념이 외국에서의 생산과 판매활동을 말하는 것이라면 요즈음 우리경제계에서 말하고 있는 세계화란 국경을 넘어선 생산·판매활동을 말하는 것이다. 특히, 생산활동에 있어서는 세계규모의 경제성을 추구하는 개념이라 할 수 있을 것이다.⁽¹⁾

포드 자동차와 같이 전세계적으로 부품구매전략을 쓰는 경우 전세계 자동차 부품생산업체가 바로 자기들의 공장이 된다. 따라서 어느 나라 경제의 세계화는 단순히 자국제품의 수출이 아니라 그 나라 기업이 범세계적으로 생산하고 판매하는 것을 의미하게 된다⁽²⁾ 즉 외국기업들이 자국에 진출하여 생산활동을 수행하는 속에서 경쟁을 할 때 국제화·세계화의 과정을 밟고 있다고 하는 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 이루하고 있고, 사업영역도 미국이나 유럽과 같은 선진국에만 국한하는 것이 아니라 중국, 인도, 멕시코 등 세계 전반에 걸쳐있다.

이제는 우리가 일반적으로 이야기하는 세계화가 단순한 수출전략이 아님을 명심하여야 겠다. 과거의 기업들은 국경의 범위내에서 경제성을 추구하였다. 사실상 선진국들의 임금 수준을 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 선진각국의 시장개방 압력이 가중되고 동시에 시장개방이 당연시되는 이때, 그나마의 경쟁력도 상실한 우리기업과 우리경제는 얼마나 생존할 수 있을지 우리 스스로에게 물어봐야 할 때인 것 같다.

(1) 조동성, 『국제경영학』, 제3판, 경문사, 1993, p.47.

(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 Christopfer A. Voss, CHAPMAN HALL, 1992.

요즈음 세계는 경제전쟁시대라고들 한다. 마치 18세기 유럽의 팽창기에 볼 수 있었듯이, 압도적인 경쟁력을 갖춘 선진 각국의 기업들이 국경의 테두리 내에서 안주하는 작은 기업들을 도태시키며 세계시장을 석권하는 현상을 보이고 있기 때문이 아닌가 한다. 이들 기업들은 세계범주에서 가장싼 임금과 금융비용, 양질의 원료와 높은 생산기술을 조합하여 최고의 경쟁력을 갖춘 제품을 생산하고 판매하고 있으니 한 나라의 범위에서 경제성을 추구하는 기업들이 당해낼 수 없는 것이다⁽³⁾ 그렇다고 정부가 나서서 시장을 보호한다는 것은 소비자를 희생시킨다는 측면에서뿐만 아니라 세계 각국의 압력으로 거의 불가능한 현실이다.

세계의 모든 변화는 일단 국경없는 경제로 치닫고 있고, 한 나라의 생존과 발전이 경제 발전에 달려 있는 이상 우리 경제도 세계화되어야만 한다. 그런데, 한 나라의 세계화는 그 나라 기업의 세계화에서부터 시작된다는 것을 염두에 두어야 하겠다. 결국 한 나라의 기업이 얼마나 세계화가 되어 있느냐에 따라서 그 나라의 세계화 수준이 결정된다는 것을 생각한다면, 우리 경제의 세계화를 위하여는 바로 기업이 세계화할 수 있도록 모든 정책적 도움과 지원을 아끼지 않아야겠다. 또한 우리 기업들의 세계화 못지않게 더 많은 외국 기업을 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 선봉은 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 있음을 알수있다. 어느 경제지⁽⁴⁾에서는 연말을 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, 세째는 경영

(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*, December 13, 1993, p.30.

(Management) 방식의 변화이고, 네째는 정보기술(Information Technology)의 발달이다.

위의 네가지 새로운 여건의 전개는 한 나라의 사회나 경제에의 기본적 접근에 변화를 일으키고 있다. 즉 국민들이 일하고 생활하는 방법을 바꾸어 놓을 뿐만 아니라, 생활의 범위가 한 나라에 국한되어 있는 것에서 벗어나 세계적 관점에서 생활양식과 경제운용이 결정되는 시기가 올것이다.

이 경우 한 나라가 이제까지 국내의 여건과 환경만을 고려하여 어떤 의사결정을 했다면, 앞으로는 국제적 관점에서 세계속의 하나의 구성인자로서 의사결정을 해야 하겠다. 또한 이제까지 국내에서 제일을 추구하였다면 앞으로 모든 것을 세계속에서 최고를 추구해야하는 시대로 변하는 것을 의미한다.

이러한 상황하에서 우리 기업들이 국내시장에 안주하며 국내시장안에서만 경쟁을 하는 경우 어느날 갑자기 해외기업이 개척자로 등장하여 우리 경제를 새로운 개척대상으로 발굴해 나갈 수 있게 될것이다. 즉 해외의 유수한 기업들이 세계 어디서든지 가장싼 금융비용과 원료를 사용하여 우리 시장을 공략하여 오는 경우 우리 경제는 신대륙의 원주민들이 그려했듯이 쇠퇴의 길을 걷게 될것이 자명하다.

따라서 가만히 앉아서 신대륙의 원주민 운명을 자처하기보다는 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 변화가 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 될 것이다. 이는 경제가 세계화함에 따라 수요증가추세가 보호장벽 하에서 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 못한 것이며 이런 대책들은 오히려 기업의 재고투자나 생산원가를 증가시켜 기업의 수익성을 더욱 낮추는 결과만을 가져올 뿐이다.⁽⁵⁾

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

이러한 상황하에서 기업이 경영전략을 수립할 때 직면하게 되는 문제들을 검토하면 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 한계성뿐만 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 보호주의하에서 급속히 성장하는 상황하에서는 수요도 급격하게 증가하며 이런 경우에는 어느 한 기업이 다른 기업의 시장이나 수요처를 뺏지 않고도 판매

(5) 박수일, 『경영정책론』, 법문사, 1983, pp.348-351.

Keniche Ohmae, *The Borderless World*, 김용국 역, 『세계경제는 국경이 없다』, 시사영어사, 1991, pp.40-61.

증가가 가능하다. 이 경우의 경쟁은 남의 시장을 뺏는 경쟁이 아니고 급속히 증대되는 수요를 어떻게 시설을 확대하여 만족시킬 것인가 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.⁽⁶⁾

즉 앞으로의 경영문제는 확대보다 범세계적인 관점에서 본격적인 경쟁으로 변한다. 새 여건하에서 발생되는 독특한 양상중의 하나는 대회사의 시장점유율이 증가되는 경향이다. 이는 전술한 바와 같이 경쟁이 치열하게 됨에 따라 중소경쟁회사의 쇠퇴와 더불어 경쟁회사의 양적인 감소현상이 발생되고 이는 결과적으로 그 산업분야에서 대회사나 전문기업의 시장점유율을 점차적으로 증가시키는 현상을 초래하게 된다.⁽⁷⁾

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

그러나 외국의 경우 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.

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

이는 각기업이 경쟁하여서 생존하기 위하여는 타회사 제품과 기능, 품질, 가격등의 면에서 차이를 없애야 함을 뜻하며, 이러한 노력으로 인해 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.⁽⁸⁾

(6) 경쟁에 있어 누군가의得意를 펼치 또 다른 누군가의失을 전제로 하는 경쟁상황을 경영학에서Zero-sum Game이란 이름으로 정립하고 연구하고 있다.

윤석철, 『계량경영학』, 제2판, 경문사, 1987, p.659.

(7) 곽수일, 『경영정책론』, 법문사, 1983, p.350.

(8) Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Jr., *In Search of EXCEUENCE*, 이창혁역, 『엑설런트 컴퍼니: 초우량 기업의 조건』, 21세기 북스, 1987, pp.306-371.

이러한 전문화의 경향은 대기업에서 뿐만 아니라 특정분야에서 전문화된 중소기업의 부상을 초래하게 될 것이다. 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 고려해야하며 안정하에서도 기업의 계속적인 성장을 촉진하는 전략이어야 할 것이다.

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』⁽⁹⁾에서 초우량 기업으로 판정받았던 기업들이 몇년이 지난 후 어떤 기업은 파산했는가 하면 어떤 기업은 법정관리상태에 있고 또 다른 기업은 일류기업은 커녕 적자의 높에 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 경제내·외적 상황이 우리 기업들의 적응속도 보다 더욱 빨리 변화함으로써, 우리 기업들로 하여금 심한 당혹감과 곤란을 느끼도록 했던 것이다. 그렇다면 이러한 상황 하에서 우리 기업들이 생존에 성공하여 우량기업으로 성장하려면 무엇을 중점적으로 개발해야 할 것인가? 여러가지가 있겠지만 가장 중요한 것

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

은 쉽게 얻고 개발이 용이한 새로운 경쟁변수를 개발하는 것이다. 물론 새로운 경쟁변수로 일반적으로는 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. 價值

먼저 새로운 경영의 전략변수로서 「가치」라는 것을 들 수 있다. 하나의 예를 들면 다음과 같다.

지난 2년 이상 극심한 불경기를 거친 미국 경제에 그 동안의 불경기의 여파를 극복하려는 과정에서 최대의 생활필수품 유통기관으로 왕자로서 군림해온 시어즈(SEARS)백화점이 작년 연말에는 1등의 자리를 월-마트(Wal-Mart)라는 회사에 빼앗긴 것이다. 또한 133년의 유구한 역사를 가지고 업계의 리더로서 자부하던 메이시(MACY'S)백화점이 급기야는 법정관리 신청을 하여 파산한 것이다. 이러한 변화는 기본적으로 미국경제의 불경기로 인한 판매부진에 직접적인 원인이 있다고 할 수 있지만 또 하나는 바로 미국 소비자들의 소비패턴변화에서도 그 원인을 찾을 수 있다.

반면에 어떤 기업들은 소비자에게 새롭게 만족을 제공함으로써 연평균 30% 이상씩 성장하기도 했다. 그 한 예로 요사이 미국에서 의류소매에 선봉적인 인기를 끌고 있는 GAP이라는 상점을 들수 있다. 이 회사는 지난 몇년 동안 미국경제의 불경기에도 불구하고 매년 30% 이상씩 성장을 하여 미국에서 최대의류판매 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 두 가지로 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 해준 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 옳이나 의류이지만 실제로 소비자에게 전달하는 것은 값어치 또는 가치(value)라는 것이다

이와 같이 「가치」를 소비자에게 전달하는 기업은 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 생산못하는 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 제공하느냐이다. 즉 이제는 어떤 제품이나 서비스를 생산하여 판매한다는 개념보다는 경제속에서 소비자에게 그 제품을 통하여 「가치」를 전달하는 기관으로 기업의 변신이 필요하다.¹⁰⁾

2. 情報

일반적으로 섬유나 봉제산업은 대표적인 사양산업으로 꼽히고 있다. 그러나 최근 미국에서는 최우수 기업의 하나로, 의류산업에 속해 있는 베네똥이란(Benetton) 회사가 꼽히는 이례적인 사건이 일어났다. 이 베네똥 회사는 미국 패션업계에서 선종적 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 베네똥 회사에서는 미국 전역에 베네똥 특약점을 가지고 특약점에서 그때 느끼는 유행에 대한 자료를 본사에 보내게 한다. 본사에서는 이 자료를 수집하여 6개월 후가 아닌 현재 미국 소비자들이 선호하는 유행에 대한 정보를 파악하여 만드는 것이다. 즉 이 정보에 의하여 시장의 최신 유행을 파악하고 이를 이탈리아에 있는 봉제하청공장에 생산을 의뢰하고 여기에서 즉각 미국시장에 공급한다. 이렇게 특약점에서 유행정보가 본사로 취합되고 이탈리아 봉제공장에서 옷이 생산되어 미국까지 도착되는 과정이 3주 이내에 가능하도록 시스템이 구축되어 있다. 다른 패션업체는 6개월간의 소요시간이 걸리는 것을 베네똥은 최신 유행정보로부터 3주 이내에 패션의류가 특약점에 공급되게 함으로써 경쟁에서 타기업의 추격을 불허하면서 독점적인 성장을 누리고 있다.⁽¹¹⁾

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

(10) 윤석철, 『프린시피아 매네지멘트』, 경문사, 1991, pp.18-122.

(11) Sergio Signorelli, James L. Heskett, "benetton(A)," Harvard Business School, 1984.

기업이나 조직에서 흔히 사용되는 정보라는 용어는 수집된 자료의 의미있는 가공을 뜻하며, 정보는 그것을 이용하는 기업인이 특정 환경속에서 합리적인 의사결정을 할 수 있도록 도와주는 것이다.⁽¹²⁾

위에서 예로 든 베네동의 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 정보센터의 설립과 활성화를 강력히 요구하고 있는 것이다. 이는 정보를 활용하여 기업이 성장하고 수익을 올릴 수 있다는 원리⁽¹³⁾를 기업인들이 깨닫고 있다는 증거일 것이다.

3. 서비스

아메리칸 익스프레스의 대표적인 사업은 신용카드사업이다. 그런데 미국의 신용 카드 업계는 크게 비자(VISA)와 마스터 카드(MC)로 양분되어 거의 전미국의 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 비자나 마스터카드와 경쟁하여 시장점유율에서 금액으로 27퍼센트를 점하고 있는 것이다.

이를 위하여 이 회사에서 일차적으로 실시한 것은 서비스의 질을 계량화하는 것이었다. 예를 들면 카드 센터로 걸려오는 전화가 몇 초 만에 응답이 되는지(현재는 48시간 이내임), 회사가 거래하는 신용카드 소지자들이 어디서 얼마만큼의 돈을 쓰는가를 분석하여 고객에 대한 데이터뱅크를 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.

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

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

고객에게 각자의 취향과 취미에 맞는 체계적인 서비스를 제공함으로써 고객을 흡수하고 이를 바탕으로 여느 경쟁사보다 뛰어난 양질의 서비스를 개발하여 유리한 경쟁입지를 확보한 것이다. 또한 아메리칸 익스프레스는 이러한 자료를 활용하여 우편판매 서비스를 추가함으로써 최대의 우편판매망을 구축하는 업적을 이루기도 했다.

최근 우리나라로 서비스 부문의 급속한 변화를 경험하고 있다. 이러한 변화에 대응하여 생존하기 위해서는 서비스의 품질을 향상시키고, 고객에게 체계적으로 더 좋은 서비스를 제공하는 대책을 세워야 할 것이다.⁽¹⁴⁾ 서비스의 질을 획기적으로 향상시키기 위해서는 근무자 각자가 좀 더 고객에게 친절히 봉사하고 서비스 제공 시스템의 완벽한 설계와 구축이 동반되어야 할 것이다.⁽¹⁵⁾ 친절히 고객을 맞이하는 것도 중요하지만, 남이 따라올 수 없는 서비스 제공 시스템을 설계하여 고객에게 더 좋은 서비스를 제공할 수 있다면 이는 바로 전투에서 유리한 고지를 선점한 것과 마찬가지라 할 수 있다.

4. 품질

지난 1980년대 초반 우리 산발업계는 혼란에 가까운 변화를 경험했다. 「나이키 스타일 운동화」라는 새로운 개념의 제품이 국내시장에 도입되어 품질 고급화의 물풍을 불러 일으킴에 따라, 종래에 획일적으로 흰 운동화나 검은 운동화를 생산하여 판매하던 기존 업계는 큰 타격을 입게 된 것이다. 또한 이러한 현상은 내의, 양말 시장에도 예외없이 나타났다.

이를 피상적으로 바라보면 주요 경쟁상표가 바뀐 것에 불과하다고 여길 수도 있지만, 그 이면을 보다 깊숙히 들여다보면 이는 단순한 상표교체라기보다는 시장내에서 수요와 경쟁의 패턴에 보다 근본적인 변화가 일어난 특수한 사례라고 생각해야 할 것이며, 이것 이 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 것

(14) Raghu N. Kacker, "Quality Planning for Service Industries," *Quality Progress*, (August 1988), pp. 39-42.

: 꽈수일, 「초일류기업을 위한 경영전략」, *경영정보논총*, 제3권, 서울대학교 경영대학 경영정보연구소, 1993, pp.55-56.

(15) 김성인, 「서비스산업에서의 품질관리」, *청문각*, 1991, p.2.

이다.⁽¹⁶⁾ 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 꼭같은 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·다양화되어 과거와는 달리 소비자들이 품질은 떨어지더라도 가격이 낮은 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 안일하게 원가나 가격상의 우위만을 유지하려고 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 오늘날 우리 기업이 현실적으로 활용할 수 있는 가장 효과적인 수단은 품질향상노력이라 하겠다. 오늘날 요구되는 품질향상은 과거처럼 불량률의 감소등을 의미하는 것뿐만 아니라 고객 위주의 품질관리 활동에 동참하며 이를 통해 부가 가치를 높이는 것을 의미한다.⁽¹⁷⁾

오늘날 세계적인 경쟁환경을 돌아보면 품질이 경쟁력 확보를 위한 절대적 조건이 되어 가고 있음을 깨닫게 된다. 우리나라 기업들이 어려운 시기를 극복하고 재도약의 발판을 마련하기 위해서는 우선적으로 품질향상전략을 추구하여야 하겠다.

5. 時間

요즘 우리 생활을 돌이켜보면 가장 큰 변화는 바로 '시간'이라는 개념이다. '시간'의 개념이 생활속에 도입되면서 시간에 대한 값어치도 변하고 있는 것이다. 시간을 절약하기

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

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

위하여, 또는 더 짧은 시간내에 물건을 구하고 서비스를 받기 위하여 돈을 지불하는 생활 습관이 생기게 되었다. 이는 시간이 돈일 뿐만 아니라 시간이 돈을 벌어주는 자원이라고 생각하기 때문이다. 이제는 남보다 짧은 시간에 물건을 배달하여 돈을 벌고 또 더 빠른 서비스를 받기 위하여 추가로 비용을 내는 생활에 익숙해짐에 따라 시간이 돈이고 돈이 시간이라는 개념이 당연시 되고 있다.

이처럼 우리 생활에서 시간이 차지하는 중요성은 날로 커지고 있어 이제는 이를 기업의 적극적인 경쟁 수단의 하나로 사용하는 기업도 차츰 늘어가고 있다. 예를 들어보면 서울 시내에 있는 어느 피자 상점에서는 전화로 주문하여 피자를 집까지 배달시키는 경우 전화 한 시간부터 30분내에 배달이 되지 못하면 수금할 때 2천원을 깎아주는 판매전략을 쓰고 있다. 또 미국의 ‘월스화고’라는 은행에서는 손님이 지점에 들어와서 5분 이상 기다리면 그 손님에게 미화 5달러를 지불하는 제도를 도입하여 고객에게 가장 빠른 서비스를 제공 하려 하고 있다. 이처럼 시간이라는 개념은 과거에 생각하듯이 하나의 제약조건이 아니라 이를 잘 활용하면 기술이나 자본 못지 않게 큰 자원이 될 수 있다.⁽¹⁸⁾

우리나라의 섬유·봉제·신발 등 노동집약적 산업이 원가경쟁력이 저하됨에 따라 상당한 어려움을 겪고 있다. 새로운 경쟁력의 요소로서 ‘시간’의 개념을 잘 활용한다면 이는 바로 경쟁력의 회복을 의미하는 것이 될 것이다.⁽¹⁹⁾ 덧붙여 우리 기업들이 제품생산 및 판매에 있어 ‘시간의 개념에 입각한 시스템⁽²⁰⁾을 구축해 낸다면 국제경쟁력에서 남아 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.

(18) 박수일, 「초일류기업을 위한 경영전략」, 경영정보논총, 제3권,

서울대학교 경영대학 경영정보연구소, 1993. p.54.

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

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

(20) Janice H. Hammond, Maura G. Kelly, “Quick Response In The Apparel Industry,” Harvard Business School, 1990.

参考文献

- 곽수일, 이경환 공저, 『경영정보론』, 무역경영사, 1986.
- 곽수일, 『경영정책론』, 법문사, 1983.
- 곽수일, 「초일류기업을 위한 경영전략」, 경영정보논총, 제3권, 서울대학교 경영대학 경영정보연구소, 1993.
- 김성인, 『서비스산업에서의 품질관리』, 청문각, 1991.
- 윤석철, 『계량경영학』, 제2판, 경문사, 1987.
- 윤석철, 『프린시피아 매네지멘트』, 경문사, 1991.
- 조동성, 『국제경영학』, 제3판, 경문사, 1993.
- 조동성, 『최신경영정보시스템』, 도서출판 석정, 1989.
- Armand V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, 3rd ed., McGraw-Hill Book Co. 1983.
- Keniche Ohmae, *The Borderless World*, 김용국 역, 『세계경제는 국경이 없다』, 시사영어사, 1991.
- Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Jr., *In Search of EXCELLENCE*, 이창혁 역, 『엑셀런트 컴퍼니: 초우량 기업의 조건』, 21세기 북스, 1987.
- 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 Christopfer A. Voss, CHAPMAN HALL, 1992.
- David A., Garvin, "Quality on the Line," *Operations Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall International, 1992, pp.191-203.
- George Stalk, Jr., "Time-the next source of competitive advantage," *Harvard Business Review*, (July-August 1988), pp.41-51.
- Janice H. Hammond, Maura G. Kelly, "Quick Response In the Apparel Industry," Harvard Business School, 1990.
- Jay W., Forrester, "Industrial Dynamics-a major breakthrough for decision makers," *Harvard Business Review*, (July-August 1985), pp.37-66.
- Raghu N., Kacker, "Quality Planning for Service Industries," *Quality Progress*, (August 1988), pp.39-42.

Sergio Signorelli, James L., Heskett, "benetton(A)," Harvard Business School, 1984.

Thomas A., Stewart, "Welcome to the Revolution," *Fortune*, December 13, 1993, p.30.