

特

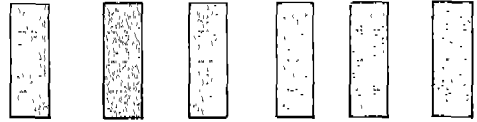
別

寄

稿

# 現時代에 맞는 企業經營戰略

The Business Management  
Strategy Suitable for  
the Current Times



이 만 기

한양대학교 평생교육원장

## 1. 急變하는 企業환경

한국경제는 세가지의 중요한 전환 국면에 직면하고 있다. 첫째는 赤字經濟가 黑字構造로 바뀐 것을 들 수 있고, 둘째는 급변하는 世界經濟에 있어서의 韓國經濟의 位置가 달라지고 있는 것을 들 수 있으며, 셋째는 民主化와 더불어 국민들이 정부와 기업에게 요구하는 내용이 달라지고 있다는 점이다.

### 가. 黑字構造와 對內外 經濟환경 변화

첫째로 1986년 이후 黑字構造로 전환된 뒤에는 내려가던 원貨가 上昇으로 바뀌고, 先進國으로부터의 輸入規制와 市場開放의 壓力을 강력하게 받고 있다. 이와 같은 변화는 貿易收支가 黑字로 전환되고, 미국의 赤字가 擴大되는 등 국제경제 환경이 변환된 것에 기인된 것이다.

예컨대 원貨 上昇은 우리나라의 黑字가 계속해서 확대되면 피할 수 없는 것이다. 달러에 대한 원貨 上昇率은 1986년에 3.3%에서 '87년에

8.7%, '88년 9월24일 현재까지 10.1%로 加速化되었는데, 이는 正常收支의 黑字가 1986년에 46억 달러, '87년에 99억 달러, '88년 7월까지 72억달러로 점점 擴大되기 때문에 일어난 것이다.

특히 주목되는 것은 1987년까지 다른 黑字國通貨인 엔, 마르크, 파운드, 프랑 등에 대해 원貨는 下落되었으나 '88년에는 달러에 대한 上昇率보다도 한층 급격하게 上昇되고 있는 점이다. '87년에 올리지 못한 것을 '88년에 한꺼번에 올리고 있는 것인지 모르겠으나 그 부담이 심각할 만큼 클 것이다.

이와 같은 부담을 덜기 위하여는 첫째로 貿易에 있어 外形上의 黑字擴大보다 높은 附加價値를 위주로 輸出商品構造를 高度化하여, 輸入을 과감하게 증대하여 黑字를 적절히 조절하여야 할 것이다.

둘째로, 원貨 上昇의 加速化를 鈍化시키기 위해 外換支出을 擴大하고 外換流入을 規制하는 外換政策을 필요로 한다.

〈표 1〉 원貨의 換率

	(期末) (%)						
	1985	1986	1987	1988. 9. 24	86 / 85	87 / 86	$\frac{88. 9. 24}{87}$
달 러	890.2	861.4	792.3	719.6	3.3	8.7	10.1
100 엔	443.66	538.38	642.32	535.52	-17.6	-16.2	19.9
마르크	361.88	442.32	496.90	383.84	-18.2	-11.0	29.5
파운드	1,283.20	1,265.83	1,473.29	1,202.46	1.3	-14.1	22.5
프 랑	117.95	133.55	146.80	112.65	-11.7	- 9.0	30.3

자료 : 경제신문

企業은 輸出單價를 높이기 위해 輸出商品을 高級化하고, 經營을 革新하여 元貨 上昇으로 인한 採算性의 惡化를 축소시켜야 할 것이다.

韓國經濟研究院의 研究調査('88-05, 1988. 8)에 의하면 1988년에 元貨가 15% 上昇(690원)할 경우 輸出採算性이 10% 이상 惡化된다는 業체가 32.4%이고, 9~10%가 16.1%, 8~9%가 11.3%, 7~8%가 12.9% 등이고 5% 미만이 12.1%이었다. 1987년에 輸出部門의 經常利益率이 7.6%라고 하였으므로 輸出採算性이 8% 이상 惡化되면 赤字를 免할 수 없을 것인데, 全體의 59.8%가 이에 해당되며 7%까지 포함시키면 72.7%가 限界企業이라고 말할 수 있을 것이다.

#### 나. 世界經濟의 환경변화와 經濟전망

1988년에는 미국의 綜合貿易法이 제정되어 對美 輸出환경이 점점 惡化되고 있는 가운데 한편으로는 서울올림픽의 성대한 개최와 함께 소련, 中國, 東歐圈의 交流가 확대될 전망이다. 世界經濟에 있어 미국의 主導的인 地位가 흔들리면서 多極化현상이 일어나고 있는 가운데 한편으로는 社會主義國家의 改革과 開放의 바람이 서울올림픽을 타고 우리에게 불어닥치고 있으며, 한편으로는 우리나라의 經濟發展으로 世界經濟에서의 相互依存度가 높아지고 있음을 보여준다. 이와 동시에 韓國, 日本, 中國으로 구성되는

東北亞의 經濟力이 크게 注目되고 있다. 1992년 까지 完全統合되는 EC의 經濟統合이 아시아地域에도 자극을 주고 있으며, 아시아, 太平洋地域의 經濟統合에 대한 논의도 제기된 적이 있다. 그러나 아시아 地域은 너무 광범위 하고 國家間의 격차가 커서 統合이 어려운 실정에 있다.

그러나 어쨌든 韓國의 경우, 지금까지 가로막혔던 社會主義國家와의 交流擴大는 對美 輸出환경의 惡化를 상대적으로 다만 얼마라도 보완하는 역할을 할 수도 있을지 모른다. 그러나 社會主義國家와의 交流는 對美貿易환경에 관련없이 擴大되어야 할 것이며, 지나치게 크게 기대할 立場도 아니나, 우리는 깊은 관심을 계속 집중해야 할 것이다.

그러나 단기적으로는 아직도 미국경제를 중심으로 하는 資本主義國家들의 景氣變動에 가장 큰 영향을 받을 것이다. 1989~'90년의 世界經濟는 미국의 쌍둥이 赤字(貿易赤字와 財政赤字)를 감축하기 위한 構造調整政策의 영향으로 世界貿易伸張率이 鈍化되고 一時的으로 不況을 초래할 것으로 豫測되고 있다.

日本經濟研究센터의 編著 「'89年 世界同時不況」에서 한 집필자는 1930년대의 恐慌과 비교하면서 다음과 같은 킨들버거(C. D. Kindleberger)의 말을 引用하면서 「歷史는 되풀이 되는가」라고 말하고 있다. 「英國은 國際經濟를 安定시킬 責任能力을 잃었고, 美國은 그 責任을 질 意思

를 갖지 않고 있기 때문에 國際經濟 시스템이 不安定하게 된 것이다」라는 이야기가 1930년대의 상황이었는데, 오늘의 상황은 美國이 그 責任能力을 잃었고, 다른 黑字國들 중에서 그 어느 나라도 世界經濟의 問題를 떠맡겠다고 나서 는 나라가 없으니 그때와 비슷한 것이 아니냐고 反問하였다. 이는 오늘의 세계경제에 대한 國家間의 政策協助의 問題가 대단히 중요함을 말하는 것이기도 하다.

黑字國의 內需 및 輸入擴大등 政策協助가 要求되고 있으나 世界經濟의 順調로운 調整을 위한 各國의 義務的인 協力이 충분히 기대될 수 없기 때문에 不況을 免할 수 없다는 것이 日本經濟研究 센터 研究員들의 생각인 것 같은데, 어떻게 보면 그들 自身이 日本經濟의 責務를 다할 수 없다는 間接的인 意思表示인 것처럼 보인다.

그러나 1988년의 美國經濟는 3% 以上の 成長이 예상되어 당초의 예상보다 좋은 편이며, 尙後 2年間 Minus 成長을 하게 될지도 모른다는 日本經濟研究센터의 豫測과는 달리 IMF는 '89

년에 2.9%, OECD는 2.5%, NIESR은 2.6% 등 '88년보다는 低率이지만 그런대로 Plus 成長을 豫見하고 있다.

#### 다. 經濟民主化의 요구와 환경변화

올림픽 이후 정부는 經濟民主化 정책을 적극 실시하겠다고 다짐하고 있는데, 야당이나 국민들의 요구는 한층 더 강력하게 요구할 것으로 보인다. 民主化의 要求는 다양하겠으나, 한마디로 말하면 成長위주에서 衡平위주로 정책목표가 전환되는 것을 의미하며, 이러한 요구는 이미 勞使紛糾를 통해서 실천에 옮겨졌던 것이다.

1987년과 '88년 두 차례에 걸쳐 激動했던 勞使紛糾는 企業과 政策當局에게 그리고 勤勞者에게도 많은 것을 示唆해 주고 있다. 1986년에 276件이던 勞使紛糾가 '87년에 3,749件으로 급증했고 6.29 이후 3,372件이 발생했다. 노동부 자료에 의하면 紛糾發生 原因이 賃金引上和 勤勞條件改善이 '87년에는 69.7%와 15.1%로 약 85%이었으나 '88년 上半期에는 61.3%와 9.3%로서,

〈표 2〉 主要豫測機關의 展望

	1986	1987	1988			1989		
			①	②	③	①	②	③
			(%)					
1. 經濟成長率	3.2	3.0	2.5	-	3.2	3.0	-	2.6
先進國	2.7	2.9	2.5	3.0	3.5	2.7	2.5	2.4
미 국	2.9	2.9	2.5	2.8	3.9	2.9	2.5	2.2
日 本	2.5	3.8	3.7	4.3	5.0	3.7	3.8	3.9
西유럽	2.6	2.5	1.9	2.5	2.7	1.9	2.0	2.0
非產油開途國	5.9	4.2	4.6	-	-	4.6	-	-
2. 交易物量增加率	4.5	4.7	5.4	6.8	7.8	4.5	6.0	3.4
先進國輸入	9.0	5.7	5.6	7.0	3.5	4.1	5.3	3.1
미 국	14.8	4.6	4.2	5.8	-	3.7	5.0	-
日 本	12.5	7.5	13.2	14.5	-	5.6	7.0	-
西유럽	7.0	6.5	5.1	6.3	-	3.9	4.8	-
非產油開途國輸出	8.7	10.0	7.2	7.0	-	7.0	6.5	-

註 ① IMF, ② OECD, ③ NIESR

자료: 한국은행, 주요국의 경제지표 1988.

서, 약 70%로 減少되고 '87년과 '88년을 비교할 때 團體協約이 4.5%에서 8.6%로 늘고, 勞組結成 등 기타가 6.4%에서 9.3%로, 不當勞動行爲가 1.7%에서 3.3%, 團體協約이 4.5%에서 8.6%로 늘어나는 등 賃金과 勤勞條件 以外の要求가 '88년에는 더 많아진 것을 지적할 수 있다.

한편 韓國生産性本部의 자료에 의하면 勞使紛糾 妥結時的 隘路要因으로 勤勞者側 要求의 급격한 變化가 69.4%로 많은데 企業外的 要因을 포함하여 勤勞者의 要求의 現實的 妥當性이 不足하거나 合理性이 부족하며 臨機應變的으로 變化되었음을 의미할 것이다. 經濟事情의 弘報가 부족한 것도 14.3%이며 御用勞組시비 등 협상 대상의 혼란이 7.2% 仲裁기관의 不在가 1.7%를 차지하는 등 勞使關係 및 勞務管理의 개선요인이 많다는 점이 지적되었다.

## 2. 經濟環境의 變化와 企業의 經營戰略

### 가. 成長戰略에서 附加價值戰略

企業은 지난날의 成長爲主의 經營戰略을 止揚하고 附加價值를 높이는 經營戰略으로 전환하지 않으면 發展할 수 없다고 생각한다.

精密化學, 精密機械, 新物質과 新素材를 생산하는 高度의 尖端技術産業이 成長産業으로 각광을 받게 되며 精密加工과 品質向上으로 製品의 質을 向上시키는 것이 成長의 要素가 된다. 이와 함께 低附加價値의 商品을 찾아서 變身하여야 한다.

金屬食器를 생산하던 日本의 어떤 企業이 엔 上昇과 高賃金으로 競爭力을 상실하게 되자 自動車部品을 생산하는 業種轉換에 成功하였다는 것이 좋은 事例로 지적되고 있다.

### 나. 革新과 企業家精神의 確立

1912년 슈페터(J. A. Schumpeter)가 전개한 革新理論은 오랜 세월이 지난 오늘의 현실에서 더욱 빛을 내고 있다. 그는 革新에 대하여 創造

의破壞(Creative Distruction)라고 설명하면서 먼저 낡은 것을 버려야 새 것을 얻을 수 있음을 강조하고 있다. 높은 附加價値를 창조하기 위해 낮은 附加價値를 버려야 하는 革新이 다섯가지의 側面에서 전개될 수 있다고 하였다.

첫째는 技術革新인데, 外形의 디자인에서 内部의 加工 및 組立의 혁신으로 進전되고, 素材의 혁신으로 발전되고 있는 것이 現代産業이다. 그는 이것을 새 商品, 새 機械와 工程, 새 資源의 개발 세가지로 표현했다. 消費財産業→資本財産業→新素材 또는 新物質産業으로 혁신은 번갈아가면서 産業을 발전시켜 나가고 있다.

이와 같은 産業發展에 뒤떨어진 企業은 淘汰된다. 그것이 斜陽과 不況의 장기화이다. 이러한 企業은 살아남기 위해서는 變身을 해야 한다. 앞에서 日本의 金屬食器製造會社가 自動車部品製造로 業種을 전환해서 발전한 이야기가 여기에 해당될 것이다.

둘째의 革新은 새 市場의 개척이다. 슈페터는 앞의 세가지 다음에 네째번에 들고 있으나 市場開拓을 따로 생각하기 위해 분류를 달리했다. 마케팅 전략은 情報(Information)의 힘으로 가능하다. 社會主義國家와의 交流가 확대되려면, 먼저 社會主義國家에 대한 情報에 어둠지 말아야 한다. 우리나라 보다 더 빨리 답이 떨어져서 그들과 交流를 시작했던 先進國들을 제치고 우리만이 이들과 交流할 수 없다. 먼저 交流한 나라들의 經驗을 배우고, 우리의 처지와 形편에 맞게 進入하여야 한다.

이제 우리나라 企業은 마음만 먹으면, 그리고 能力만 있으면 地球村의 거의 모든 地域에 進入할 수 있다. 이런 때일수록 商品과 資本과 資源과 勞動力과 그 밖에 모든 市場情報를 体系的으로 수집하고 分析해서 새 市場을 개척해야 한다.

새 市場의 개척은 반드시 萬人未踏의 處女地를 말하는 것이 아니다. 기존의 國內市場으로부터 모든 海外市場에 이르기까지 새로운 情報에 의해 새로운 판매전략을 세워 나가는 것이 새 市場

의 개척이다.

세계로 人事管理의 革新이다. 슈페터는 새 組織이라고 했는데, 人事管理의 혁신이 그 어느때보다 절실하다. 勞使問題도 구태의연한 人事管理 때문에 생길 수 있다. 앞으로 企業經營의 成敗는 人事管理의 혁신에 달려 있다고 해도 결코 지나친 표현이 아닐 것이다.

技術革新도 사람이 하고, 市場개척도 사람이 하며, 더우기 勞使問題는 바로 사람에 관한 문제이다. 마샬(A. Marshall)은 經濟學은 한편으로 富의 研究이나 한편으로는 人間研究의 一部이다라고 말하면서 後者が 더욱 중요하다고 하였는데, 經營學은 한편으로 企業經營의 연구이나 한편으로는 人間研究의 一部라고 말하여야 할 것 같다.

고객이 원하는 商品을 생산하며 그 기초가 되는 生産技術을 발전시키며, 企業의 運營을 모든

사람들에게 불만이 없도록 하는 것이 企業人의 役割이요, 經營者의 戰略이어야 할 것이다.

드러커(P. F. Drucker)는 「革新과 企業家精神」(1986)이라는 최근의 저서에서 革新의 7가지 根源(Source)을 이야기 했다. 企業 内部의 源泉으로 ① 豫測할 수 없는(The Unexpected) 成功의 機會를 포착하는 것과 ② 不調和(Incongruities)를 契機로 革新을 일으키는 것과 ③ 必要한 것을 찾으면 革新을 알게 되며 ④ 産業과 市場構造의 變化가 革新을 일으키는 原因이라고 했고, 企業外部의 源泉으로 ⑤ 人口 ⑥ 思考方式의 變化 ⑦ 새 知識이 革新을 일으키는 데 중요한 要素임을 설명하고 있다.

최근의 급변하는 經濟構造와 經濟環境에 적응하기 위하여 經濟政策의 方向轉換과 企業의 經營戰略이 一大 轉換이 필요함을 밝히기 위하여 여러가지를 생각해 본 것이다.

## 海外技術토픽

□ 英國産業뉴스 제공

# 空氣로 구동되는 水力發電裝置

세계 최초의 공기구동(空氣驅動)식 수력발전 설비가 개발되어 북아일랜드지역에서의 본격적인 가동을 눈앞에 두고 있다.

이 시험 발전설비는 북아일랜드 벨파스트에 있는 Queen's 대학 토목학과와 Alan Wells 교수에 의해 개발된 특수한 터빈을 활용한 발전시스템을 통해 약 30kW의 전력출력 성능을 발휘하게 될 것이다. 이 설비는 공기가 터빈날개의 어느 방향으로 힘을 미치면서 통과하든지에 관계없이 동일한 방향으로 연속 회전하도록 설계되어 있다. 특히 이 설비의 유용성은 EC위원회에 의해 인식되어 EC로부터 에너지생산의 실증프로그램 추진을 위해 발전실험 연구비가 지원되고 있다.

이 공기구동식 수력발전시스템은 각각의 직경이 약 3m로 수면 위에 약 1m 이상 돌출해 있는 구조로 된 2개의 수직형 실린더로 구성되며, Tyrone 지역 Blackwater강의 Benhurb에 설치되고 있다. 2개의 실린더 상부는 터빈과 연결되며 실린더 하부에 있는 특수한 설계방식의 밸브가 실린더 내로 물이 교대로 공급되도록 조절한다. 따라서 강물의 흐름으로 인해 한쪽 실린더의 수위가 올라감에 따라 공기는 실린더 상부의 배출구로 밀려 터빈 내로 유입되면서 터빈날개

를 구동시키도록 되어있는 것이다.

이 같은 공기터빈이 종래의 수차(水車) 터빈에 비해 뛰어난 잇점에 대하여 Queen's 대학 Michael Gould 박사는 「터빈의 설치가 실린더의 상부에 위치하게 됨으로써 보수 및 유지를 위한 분리·운반이 보다 간편할뿐 아니라 수차터빈과 달리 전력생산을 위해 물의 빠른 유속을 필요로 하지 않으므로, 발전을 위한 강의 이상적인 수심이 3~5m에 불과해 설치위치에 거의 제한을 받지 않으며, 수위가 낮더라도 연속적인 가동을 통해 발전효율을 크게 높일 수 있다」고 밝히고 있다.

필요한 경우 이 발전설비는 강 양쪽의 언덕을 연결시키는 방식으로도 간편하게 설치될 수 있다. 또 종래의 수차터빈이 고속으로 회전하는 데 비해 새로운 설비는 저속으로 회전하므로 물고기의 이동도 거의 영향을 받지 않는다.

Benhurb에 설치되고 있는 이 발전설비가 곧 본격가동을 개시하면 이 지역 내에 소재한 수도원 및 회의센터등의 난방을 위한 전력공급에 매우 중요한 기여를 하게 될 것이다. 이 때에는 실질적인 발전효율을 측정함으로써 발전설비가 부하조건에서 상업운전이 가능한지의 여부에 대한 평가가 내려질 예정이다.