

3高時代의 企業經營戰略

鄭 求 鉉

〈延世大學校教授·經博〉

얼마 전까지만 해도 3低時代라고 하더니 또 금방 3高時代라고 하는 것을 보면 企業環境이 얼마나 급변하는가를 알 수 있다. 이는 지금의 3高가 가까운 時日내에 또 바뀔 가능성이 있음을 암시하기도 한다. 사실상 요즘 우리나라를 둘러싼 여러가지 변화가 너무 심하기 때문에 개인이나 기업 모두 정신을 못 차릴 지경이다.

이 글에서는 이러한 여러가지 변화 중에서 좀더 構造的인 것과 短期的인 것은 週期的인 것을 구별하여 보고 나아가서는 그러한 변화에 대해서 기업이 어떻게 戰略과 構造를 맞추어 나아가 할 것인가를 살펴보기로 한다.

3低와 3高와 構造的인 것과 週期的인 것

돌이켜 보면 지난 2~3년간 우리나라 경제는 엄청난 변화를 경험하고 있는데 그 중에서도 가장 두드러진 것이 국제수지의 흑자라고 할 수 있을 것이다. 1986년 이후 계속해서 3년간 엄청난 국제수지 흑자를 기록하고 있으나 몇 년 전까지만 해도 外債 480억불을 갚는 일이 꿈만 같았던 우리로서는 그야말로 隔世之感을 느끼지 않을 수 없다. 그런데 이러한 경제적 운명의 反轉이 과연 우리 자신의 힘에 의해서인가 아니면 좋은 환경의 덕택인가를 잘 살펴볼 필요가 있다.

우리나라 경제는 수출입이 GNP에서 차지하는 비중이 80%에 달하고 경제의 원활한 운영

에 필요한 자원, 기술, 시장, 자본 등을 해외에 의존하고 있는 만큼 우리경제 實績의 상당부분은 국제경제환경에 많이 달려 있다. 최근 3년간의 국제수지흑자는 처음에는 분명히 3低라고 하는 有利한 國際經濟環境에 起因하였다. 3低라면 低石油價, 低金利, 低美달러貨의 세가지를 가리켰다. 原油所要額의 全量을 수입해야 하는 우리나라로서는 原油價가 10불대로 떨어짐으로써 국민경제가 부담해야 할 原油代錢이 한창때의 1/2~1/3 수준으로 떨어졌으며 外債 480억불에 시달리던 우리로서는 國際金利가 1% 떨어지면 利子負擔이 연간 기억불이 줄어들었던 것이다. 거기다가 美달러貨가 엔貨 및 유럽통화에 비해서 弱勢로 돌아가고 元貨는 美달러貨와 함께 움직였으므로 元貨의 가격 경쟁력이 매우 좋아지지 않을 수 없었다. 여기에다가 그간에 국내경제운용이 견실하게 된 것도 우리 경제의 反轉에 크게 기여하였다. 국내 물가는 安定되고 국내기업의 技術水準은 많이 향상되었으니 우리나라 경제의 국제경쟁력은 莫強해질 수 있었던 것이다.

그러나 좋은 일이 무한정 계속될 수는 없다. 무엇보다도 日本의 輸入商品을 代替하는 中進國의 輸入商品의 急增을 경험하던 美國이 아시아 중진 4개국 특히 한국과 대만에 대해서 換率引上의 壓力을 넣기 시작하면서 元貨는 달러貨에 비해 그 가치가 올라가기 시작해서 한때 890원에 달하던 對美換率이 곧 700의 벽을 깨고 600

원대로 진입할 전망이다. 특히 1988년에 들어서는 日의 엔貨나 독일의 DM 등이 美달러貨에 비해 保合 또는 弱勢를 堅持하고 있는 만큼 元貨의 對달러貨에 대한 價値上昇은 다른 기축통화에 대해서도 또한 상당한 價値上昇을 의미하기 때문에 한국상품의 국제경쟁력은 거의 모든 경쟁국에 비해서 弱化되고 있음을 알 수 있다.

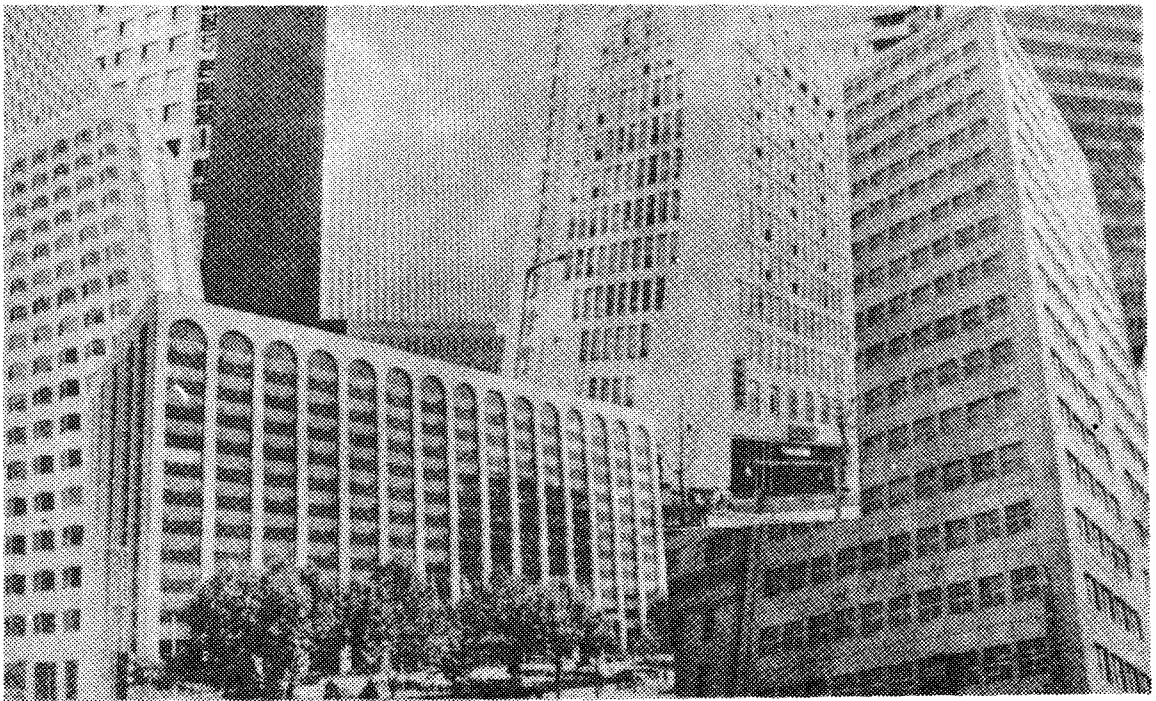
여기다가 1987년의 民主化 이후 勞組活動이 자유로워지면서 賃金이 급격히 상승하고 있으며 이는 한국기업의 경쟁력을 더욱 弱化시키는 요인이 되고 있다. 아울러 일부 原資材價格마저 국제적으로 급등하여 기업경영을 더욱 어렵게 하고 있다. 이러한 高元貨價値, 高賃金, 高原資材價格이 소위 말하는 3高이다.

3低(油價, 金利, 換率)와 3高(換率, 賃金, 原資材價格)를 비교해 보면 4가지의 價格을 가리고 있음을 알 수 있다. 즉 換率, 賃金, 原資材價格(原油包含), 國際金利의 네가지가 그것이다. 과연 이들 네가지의 가격은 무엇에 의해서 움직이고 또 얼마나 자주 움직이는가를 살펴볼 필요가 있다.

이 중에서 가장 구조적이고 기본적인 것이 賃金이라고 생각된다. 지난 2년간의 賃金上昇은 부분적으로는 80~85년의 기간 중 노동생산성 증가에 미치지 못했던 부분의 回復의 성격이지만 금년도 인상분은 적어도 다른 나라에 비해서 상대적인 生産單位當 노임의 상승을 의미한다.

물론 우리나라의 임금이 노동시간 등에 비교해 볼 때 선진국과는 아직도 상당한 차이가 있으나 상대적인 임금의 상승은 노동집약적인 상품의 국제경쟁력에 결정적인 영향을 주게 된다. 그 결과 일부 노동집약적산업은 국내의 가동을 줄이고 해외로 이전하지 않을 수 없게 되고 있다. 대표적인 예가 봉제업, 신발제조업, 장난감제조업 등이다.

다음으로 換率의 변화는 週期的이고 短期的인 것으로 보아야 할 것이다. 물론 지난 2년간은 元貨의 對美換率이 一方的인 切上만을 하고 있고 그 전 6년간은 一方的인 切下만을 했기 때문에 元貨對 달러의 換率은 그다지 週期的이지 못하였다. 그러나 세계 주요 기축통화간의 換率은 지극히 불안정하게 움직이고 있으며 여기에



는 여러나라간에 단기적으로 움직이는 流動性資金(hot money)의 流出入이 크게 영향을 미치고 있다.

원貨가 지난 8년간 豫測可能하게 일정한 방향으로만 움직여온 것은 원貨환율결정방식에 政策意志가 강하게 반영되었기 때문이다. 그러나 원貨가 對美달러貨에 대해서 어느 정도 均衡換率에 이르게 되면 원貨의 對美달러환율도 단기적인 급등락을 거듭하게 될 가능성이 크다. 더군다나 외환에 대한 自由化가 대폭 이루어지고 우리나라가 IMF 8條國이 되고 난 다음에는 원貨의 가치결정방식이 外換市場의 가격메카니즘에 따라서 움직이게 될 가능성이 커질 것이다.

다음으로 原資材價格은 그 성격이 기본적으로 週期的이다. 국제원자재가격은 상당한 시간을 두고 등락을 거듭하여 왔다. 최근만 보더라도 1970년대 초반의 급등을 거쳐서 1970년대 말과 1980년대 초에 와서는 급락기간을 거쳐서 다시 상승세에 있는데 이 시세의 등락은 크게는 세계 경제에 달려 있다고 볼 수 있다. 단지 原油만은 OPEC의 영향력과 需給市場의 특수성으로 인하여 계속해서 弱勢에 머물러 있다. 原資材價格의 등락은 세계경제 전체에 영향을 주기 때문에 우리나라의 기본적인 경쟁력을 좌우하지는 않는다. 다만 開發輸入, 長期契約 등의 原資材確保方式에 따라서 어느 정도까지는 특정국가의 경쟁력에 영향을 줄 뿐이다.

마지막으로 金利의 움직임은 우리나라가 純債務國일 때는 국제수지에 큰 영향을 주었으나 수년내에 우리나라가 純債權國家가 된다는 것을 감안하면 그다지 문제가 되지 않는다. 물론 債務를 많이 지고 있는 기업으로서는 金利의 변동이 영향을 주겠으나 이 또한 단기적인 성격이기 때문에 기업으로서는 탄력적인 적응이 가능하다.

이렇게 볼 때 지난 수년간 한국 경제에 지대한 영향을 주어왔던 네가지 경제변수 중에서 한국경제나 기업에 가장 장기적으로 영향을 미칠 변수는 賃金이겠으며, 다음으로 換率도 어느 수준까지는 경제에 기본적인 영향을 주겠으나 그 후에는 단기적으로 등락을 거듭할 것이다. 그리고 原資材價格과 國際金利는 주기적으로 변화하

겠으며 이는 우리나라 뿐만 아니라 모든 경쟁국에 모두 영향을 미치기 때문에 우리에게 구조적 대응을 요하기 보다는 신축적인 적응을 요구하는 변화이다. 따라서 구조적이고 기본적인 변수에 대해서는 本質적인 대응이 요구되며 단기적이고 주기적인 변화에 대해서는 경영의 탄력성을 늘리는 체제를 구축하는 것이 필요하다. 그러면 이들 구조적, 戰略的 對應과 탄력적 경영체제를 논하기 전에 잠깐 눈을 돌려 우리나라 경제에 일어나고 있는 좀더 기본적인 변화의 다른 요인들을 살펴보기로 한다.

또다른 構造的인 企業環境 變化

賃金引上和 換率再調整 등의 巨擘經濟的變數의 변화 이외에도 우리나라 경제는 몇가지 구조적인 변화를 경험하고 있다. 첫번째의 변화는 국민경제의 급속한 開放이다. 부분적으로는 최근의 국제수지흑자 기초의 정착으로 인하여 더 加速化되고는 있지만 1980년대초 이후 지속적으로 추진되어온 開放政策은 이제 2~3년후면 거의 모든 분야에서 完了될 전망이다. 우선 輸入自由化의 品目開放은 거의 끝났고 關稅引下가 급속히 진행되어서 2~3년 내면 우리나라의 평균관세율은 선진국 수준이 될 것이다. 다음으로 製造業에서의 외국인 투자는 거의 다 개방되었고 이제는 서비스산업에서의 개방이 또한 급격히 진행되고 있다. 아울러 資本市場에 대한 외국인투자도 멀지 않아 자유화될 것으로 보인다.

商品, 資本, 技術 및 기타의 노하우의 導入이 대폭 자유화되면서 그동안 政府의 보호아래 安住해 있던 業種들이 새로운 경쟁양상에 직면하게 되었다. 이제는 內需産業이라고 해도 국제경쟁력이 없으면 存立하기 어렵게 되었다. 우리나라 기업성장의 역사를 보면 1960년대와 1970년대에는 內需基盤企業과 輸出基盤企業의 구분이 뚜렷하였다. 내수기반기업은 輸入代替産業으로서 정부의 보호아래 국내시장에서 성장할 수 있었다. 한편 수출기업도 정부의 지원을 받기는 했으나 勞動集約的産業 위주로 국제경쟁력을 가질 수 있었다. 그런데 수출지향기업은 初期에는

주로 下請위주의 수출을 했기 때문에 기업의 職能分野 중에서 주로 生産만 발달된 불균형 성장기업이었다. 한편 내수기업은 생산과 영업 등 기능을 갖춘 좀더 균형된 기업이었으나 국제경쟁력이 부족한 幼稚企業이었다.

이러한 二元的인 企業構造가 1980년대 와서는 점차 무너지기 시작하였다. 製鐵, 電子와 같이 內需와 輸出이 均衡을 이루는 産業이 생겨나고 내수위주로 시작한 산업 중에는 自動車와 같이 국제경쟁력을 갖추기 시작한 산업이 생겨났다. 한편 수출시장 지향적인 기업들이 수출의 한계를 느껴서 내수로 진출을 시도하고 있다. 특히 국내시장을 보호하던 여러 장벽이 약화되거나 철폐됨에 따라서 앞으로는 內需와 輸出이라는 二元的 企業構造는 없어지고 모든 기업이 국제경쟁력을 갖지 않으면 안되게 된 것이다.

국내기업환경의 두번째의 構造的인 변화는 政府와 企業관계의 변화이다. 1960년대와 1970년대의 兩者間의 관계는 從屬密着型的의 그것이었다. 정부주도의 특히 官僚主導의 경제구조였으며 기업이 성장을 위해서는 정치권력과 密着이 요구되었다. 이 기간 중 정부가 기업을 컨트롤하는데 사용하였던 主政策手段은 認許可制度和 金融이었다. 그러나 이러한 정부주도형 구조가 서서히 변하고 있다. 정부관청의 인허가를 받아야 하는 분야가 축소되고 있다. 또한 金融機關과 金利의 自律化가 진행되고 있으며 특히 1988년 가을에는 韓國銀行이 어떠한 형태로 재무부로부터 독립하느냐가 매우 관심을 끄는 일이 되고 있다.

이러한 변화의 결과 기업이 生存과 成長을 위해서는 정부에 의존해서가 아니고 自力으로 해야 하는 상황이 전개되고 있다. 물론 과거의 습관이 하루 아침에 없어지지도 않고 또한 官僚들이 자기들의 權限을 순순히 내어놓지도 않겠으나 과거처럼 政治權力에게 잘 보이고 특혜를 얻는 것만으로 기업이 성장하기는 어렵게 되어가고 있다. 이제는 기업 나름의 競爭的 優位를 갖지 않으면 험난한 경쟁에서 살아남기가 어렵게 된 것이다.

이상의 국내경제의 구조적 변화 이외에도 국



제적으로도 몇가지 큰 변화가 일어나고 있다. 자세하게 설명할 수는 없지만 몇가지만 든다면 ① 여러 산업에서의 世界化(globalization) 움직임 ② 세계경제의 多元化와 블록화 움직임 ③ 공산권지역의 경제위기와 개혁 및 개방의 움직임 ④ 동아시아경제지역의 부상 등을 들 수 있다.

先進的인 企業構造와 戰略

지금까지의 논의를 종합해 볼 때 앞으로 수년간 예상되는 국내경제의 구조적 변화는 ① 정부의 市場介入의 축소 및 여러 경제분야에서의 자율성 증대 ② 국민경제의 개방에 따른 국제경쟁의 산업전분야 확산 ③ 임금상승과 환율인상으로 인한 국내산업의 가격경쟁력 약화 ④ 세계경제의 再編成과 여러 경제적 변수의 수시 등락 및 불확실성의 확대 ⑤ 공산권 경제위기와 개방에 따른 경제교류의 가능성과 리스크 그리고 남북한간의 경제교류의 가능성과 정치적·군사적 긴장의 완화를 들 수 있다.

이러한 다양한 변화는 기업으로서는 적응하기가 매우 어려운 급격한 변화이다. 따라서 과거

와 같은 처방과 대응속도로는 미처 제대로 對應을 못할 가능성이 충분히 있다. 필자의 생각으로는 지금의 환경변화에 대해서는 기업이 戰略과 構造를 모두 바꾸지 않으면 안되리라고 본다. 좀더 본질적인 변화에 대해서는 戰略的 對應을 하여야 하겠고 단기적이며 주기적인 변화에 대해서는 기업의 體質을 바꾸어서 이에 대응하는 것이 효과적일 것이다.

戰略的인 對應에 있어서는 우선 戰略自體에 대한 개념의 再定立이 필요함을 지적하지 않을 수 없다. “戰略”이라는 용어는 이제 너무 흔하게 쓰여지다 보니 그 본래의 의미가 退色해져 버렸다. 그러나 戰略의 기본개념은 “경쟁에 이긴다”는 뜻이다. 앞에서 지적하였듯이 이제는 국제경쟁이 全産業으로 확대되고 있느니 만큼 어느 산업에서이든 경쟁에서 살아남을 수 있는 競爭的優位를 갖추지 않으면 存立이 위협을 받게 된다.

우위를 확보하기 위해서는 우선 어디서 우위를 확보할 것인가를 정하고 이어서 거기에 집중적인 노력을 투입하지 않으면 안된다. 따라서 좀더 전문화되어야 하고 선택적이어야 한다. 업종선택도 너무 벌이느니 보다는 戰略業種을 선정하여 全力投球하는 것이 좋다. 경쟁적우위에 대한 개념을 정립하고 기업이 지닌 強點과 弱點에 비추어 우위분야를 전략적으로 선택해야 한다.

다음으로 국내 임금의 상승과 환율절상에 대한 대응으로는 기업경영에 대한 새로운 인식이 요구된다. 實物쪽만 본다면 기업활동은 원로조달(sourcing), 생산과 마케팅으로 나눌 수 있다. 급격한 임금과 환율의 변동으로 有利한 生産立地가 자주 바뀔에 따라서 기업은 소싱, 생산과 마케팅을 신축성 있게 운영하여야 한다. 마케팅이 시장이 있는 곳으로 가야 하는 것은 누구나 아는 일이지만 소싱과 생산이 원가가 낮은 곳으로 가야하는 것은 우리가 잊기 쉽다. 그런데 有利한 생산입지는 시간이 지남에 따라서 바뀌는 만큼 소싱의 立地선정에는 신축성을 갖는 것이 중요하다. 이는 필연적으로 기업의 국제화를 의미하게 된다.

기업의 국제화는 대기업에게만 요구되는 것이

아니다. 경쟁이 국제화됨에 따라서 더 이상 내수와 수출의 벽이 존재하지 않는다. 순수내수기업이라도 필요에 따라서 수입상품으로서 자기의 상품라인을 메꾸어야 할 필요성이 생기게 된다. 따라서 생산을 포함한 소싱과 마케팅에서 신축성을 갖기 위해서는 대기업, 중소기업, 내수기업, 수출기업을 가릴 것이 없이 국제적인 감각을 갖는 것이 필요하게 된다.

마지막으로 단기적이고 급격한 환경변화에 대응하기 위한 신축적인 조직의 구축에 대해서 언급하고 이 글을 맺기로 한다. 환경변화가 극심한 상황에서는 조직이 탄력성을 가져야 한다. 사장 1인의 경영아래서도 어느 정도 통제가 되는 소규모의 기업은 환경변화에 재빨리 기동력 있게 대응할 수 있으나 대기업에 있어서는 이것이 쉽지 않다. 대기업이 기동력을 갖는 방법으로는 分權化를 들 수 있다. 우선 성격이 다른 여러 상품과 시장을 가진 기업은 사업부제를 택하고 권한을 본부장에게 위임함으로써 기동력을 가질 수 있다.

또한 하나의 사업에서 오래 종사해와서 기업문화가 고착되어 있는 기업이 신상품을 개발하거나 신규사업에 들어갈 때는 과거의 관습에서 해방되기 위한 과감한 조직혁신이 필요하다. 기능조직을 그대로 갖고 있다고 하더라도 하부조직에 권한을 위양하고 이들에게 목표를 주어서 目標管理方式으로 경영을 하는 것도 필요하다. 그에 수반해서 목표가 달성되었을 때는 적절한 인센티브가 주어져야만 분권화된 조직이 활성화 될 수 있다.

이외에도 조직구조의 설계에는 인력확보 및 양성, 정보시스템의 구축, 기업문화의 정립 등이 요구되나 여기서는 지면관계상 자세한 설명은 생략하기로 한다. 결론적으로 볼때 현재 한국기업이 직면한 과제는 3高環境과 같은 短期的인 경제변수에의 대응보다는 한국경제가 경험하고 있는 근본적이고 구조적인 변화에 발맞추어서 어떻게 하면 새로운 경영전략과 기업구조를 형성해나갈 것인가 하는 점이다. 이러한 관점에서 이 글에서는 몇가지 점에서 경영자의 思考의 전환을 촉구하였다. ♣