

최근의 기업환경 변화와 기업의 대응전략

김 동 기

〈고려대학교 경영대학장 교수〉

I. 변혁기의 경영전략

바야흐로 국내의 경제환경은 원화의 계속적인 절상과 달러화가치의 하락, 공황의 압박설과 전세계적인 주가의 급락, 미국을 비롯한 주요선진국의 강화되는 대한수입규제조치, 국내물가상승추세 등으로 매우 어려운 국면을 맞이하고 있다.

이처럼 어려운 상황에 처한 우리나라 기업은 과거와는 다른 새로운 경영전략을 모색해야 한다. 이제 변혁기에 들어선 우리나라의 바람직한 경영전략을 살펴보기로 하자.

첫째, 기업의 비가격경쟁력제고 전략이 요청된다. 예컨대 신제품개발력, 뛰어난 상품의 품질 또는 성능, 친절하고 신속한 애프터 서비스, 틀림없는 납기업무, 기업주 및 기업에 대한 확고한 신뢰감 등은 모두 「새로운 비가격경쟁력」으로서 고임금시대에 있어선 고원화, 필수불가결한 경쟁력인 것이다.

둘째, 주요 선진국의 대한수입규제 강화와 빈번한 노동쟁의, 이로 인한 휴업시간의 증가와 임금인상에 따른 생산코스트의 증가는 해외생산기지의 모색을 불가피하게 만들고 있다. 따라서, 중소기업이든 대기업이든 투자조건이 유리한 해외생산기지를 모색하여 선·후진국에 과감하게 진출하는 전략이 필요하다.

세째, 원화절상은 달러화에 대해서만 일어나는 현상으로서 일본의 엔화와 유럽제국의 기축

통화(Key Currencies)에 대해서 원화가 오히려 평가절하되고 있으므로 수출의 목표시장을 미국으로부터 일본이나 유럽의 주요국으로 전환시키는 노력이 필요하다.

1. 공격적 대응대책 서둘러

'87년 11월 6일 현재 우리 원화는 달러화에 대해 87년 1월 1일 기준 7.7%가 절상되었지만 엔화에 대해서는 9.1%, 파운드에 대해선 12%, 마르크화에 대해선 5.5%, 프랑스프랑화에 대해선 3.8%가 각각 평가절상되었기 때문에 이들 절하지역에 대한 수출경쟁력은 어느때 보다도 강화되었다.

'87년 1월 1일부터 11월 6일까지 주요국 통화의 대미달러화 절하폭을 보면 엔화는 16.9%, 대만 NT화는 18.5%, 서독 마르크화는 14.5%, 영국의 파운드화는 19.9%, 프랑스의 프랑화는 12.3%가 각각 절하되었다. 따라서 우리 원화의 절하폭은 이들 나라에 비해 오히려 낮은 편이었다.

그러나, 원화 평가절상의 양상이 금년들어 특이해졌다. EC를 비롯한 주요 거래국의 대한국 견제심리로 인해 미달러화뿐만 아니라 엔화, 파운드화, 프랑스 프랑화 등 주요국 통화에 대해서도 평가절상되는 이른바 「동반절상」현상이 나타남으로서, 미국을 비롯한 거의 세계 모든 지역에서 우리 상품의 국제경쟁력이 떨어지게 된 것이다.

금년 3월 8일 현재 주요 통화별 원화절하폭을 비교해 보면, 미달러화가 4.43%, 엔화가 8.19%, 파운드화가 6.78%, 마르크화가 9.80%, 프랑스 프랑화가 9.81% 등이다.

금년들어 또 하나 특징은 우리나라의 수출경쟁국인 일본과 대만의 통화가 미국달러화에 대해 평가절하되고 있으며, 유럽 통화도 비슷한 추세를 보이고 있다는 사실이다.

네째, 혁신전략의 도입이 필요하다. 최근의 국내외 기업환경 변화에 비추어 볼 때 기존의 기술, 시장, 조직, 제품 및 의식의 혁신이 그 어느때보다도 절실하게 요청되고 있다고 하겠다.

왜냐하면, 어떤 기업이든 기업환경 변화를 무시한 채 기존의 상품, 시장, 기술 및 조직에 입각하여 현상유지에 집착하는 「수비적 경영」을 고수하면, 경쟁에 지고 말기 때문이다.

다섯째, 기존제품과 기존고객을 차별화, 개량화, 저코스트화하는 「공개적 경영전략」의 도입이 필요하다. 특히 신기술에 의한 신제품 개발은 신시장 개척에 있어서 필요불가결한 전략적 수단이다. 예컨대 일본의 미놀타(Minolta)알파 7000카메라는 선풍적 인기리에 잘 팔리고 있는 것이다. 이것은 신기술과 신시장 Needs에의 대응전략을 성공한 케이스로서 이러한 전략은 가장 주목할 만한 전략이라고 할 수 있는 것이다.

여섯째, 일진일보하는 정보통신 기술의 도입으로 기업내에 정보 및 통신관리의 혁신을 가져오는 전략을 수립해야 한다.

즉, 경영관리의 컴퓨터화는 VAN(Value Added Network), INS(Information Network System)등의 보편화를 가져올 것이라고 그렇게 되면 「고도정보화사회」를 창출해 낼 것이다.

따라서 OA, FA, HA뿐만 아니라 뉴 미디어로서 (1) 무선계(중풍뿔 다기능 TV, 방송 FAN) (2) 유선계(다기능전화, FAX, PC통신) (3) Package 계(Book on tape, Video tape, Compact disc)등이 급속하게 발전될 것이다.

국내의 기업환경이 급변하는 상황하에서 기업의 경영자들은 새로운 기업환경이 요구하는

다음과 같은 「경영자의 조건이나 자질」을 갖추지 않으면 안된다.

첫째, 의식구조의 변혁을 해야 한다. 지금까지 대부분의 우리나라 기업가들은 근로자, 주주 및 고객내지 국민에게 기업이윤을 분배해 주는 방향 대신 확대재생산을 위한 사내축적을 우선하여 생산시설투자에 집중적인 노력을 기울여 온게 사실이다.

그 결과 기업의 공급력과 가격면에서의 국제경쟁력은 비약적으로 향상되었다. 이것이 한국 경제발전의 원동력이 되었음은 부인할 수가 없다. 그러나 앞으로는 「100%기업내 자본축적 및 투자우선형의 기업경영전략」에서 「국민생활 향상지향형경영」으로 발상과 전략의 전환이 필요하다.

근로자들로 하여금 애사심을 갖게 만들어 생산성을 높이려면 임금인상과 같은 물질적 인센티브에다가 만족적, 보람, 긍지, 기꺼이 일하고 싶은 마음, 동참의식과 같은 비물질적 인센티브도 함께 마련해 주어야 한다.

둘째, 뛰어난 국제감각을 갖고 국제적 시야에서 경영, 제품개발, 시장개척, 기술혁신 등을 추진해 나가는 경영자가 되어야 한다. 한국의 경제나 기업은 모두 국제경제와 밀접한 관계가 있기 때문에 국제적 안목이 없으면, 국내의 시장에서 성공하기 어려워질 것이다.

2. 위기관리능력배양 등 필수적

세째, 조직혁신(Organizational Innovation)을 적시에 할줄 아는 경영자가 되어야 한다. 조직은 본질적으로 일단 형성되면 ① 경직화 ② 보수화 ③ 매너리즘화 하기 쉽다. 따라서 기업이 요즘과 같은 전환기에 살아남기 위해선 항상 조직에 새바람을 불어넣고 탄력적이고 유연한 동태적 조직을 만들어 유능한 인재, 발상이 다른 인재 등 이질적인 종업원을 받아들이는 다양성있고 항상 다이내믹하게 변화해 나가는 「진취적인 사풍」을 창조하는 경영자가 되어야 한다.

네째, 변혁기에 요구되는 경영자는 「위기관리능력」(Ability to Manage Crisis)을 갖추고 있어야 한다. 실패나 실수를 하거나 중대위기에 처했을 때 이것을 잘 수습해내는 능력을 요즘의 경영자들은 갖추고 있어야 하는 것이다.

한 경영자의 참된 능력은 위기관리능력의 유무에 의해서 평가된다. 이제부터는 정상상황의 경영능력에다가 이 위기관리능력을 갖추어야 참된 경영자가 될 수 있는 것이다.

다섯째, 변혁기의 경영자는 「뛰어난 용병술과 노무관리술」을 갖춘 경영인이어야 한다. 「기업은 사람」(Business is People)이기 때문에 사람을 잘못쓰거나 잘못 활용하면, 큰 실패를 하게 된다. 경영자의 용병술과 노무관리술의 잘되고 있는 기업체가 망한 예는 드물다.

일곱째, 변혁기의 경영자는 「정과 엄을 적절하게 혼합시킬 줄 아는 사람」이어야 한다. 너무 정에 흐르면 기강과 위계질서가 무너지고 너무 엄하면 사람이 붙어있지 않는다. 공적으로는 엄격하되 사적으로는 따스한 인정이 있는 경영자가 되어야 하는 것이다.

'88년 이후부터는 모든 경영자는 ① 노무관리 ② 위기관리라는 두가지 경영능력을 갖추지 못하면 기업경영을 성공적으로 해나가기 어렵게 될 것이다. 따라서 모든 경영자들은 이 두가지의 성공적인 관리에다가 모든 전략경영의 초점을 맞추어 나가야 할 것으로 생각된다.

II. 향후 경제환경 전망

1. 2000년대의 세계(21세기의 시대적 특징을 중심으로)

(가) 일본의 시대(Pax Nipponica)도 태평양의 시대(Pax Pacifica)가 될것이다.

- 1) 인류역사를 ① 과학기술 ② 물질문명 ③ 경제력 ④ 군사력 ⑤ 성취력을 중심으로 시대구분을 해보면 다음과 같이 분류할수 있다.

- ① Pax Romana
- ② Pax Britanica
- ③ Pax Americana
- ④ Pax Pacifica or Pax Nipponica

(나) 국제무역은 줄어들 것이다.

- 1) 21세기부터국제무역은 줄어들 것인데 그 이유는 다음과 같다.

- ① 각국의 강화된 보호무역정책
- ② 내수시장의 확대로 수출보다 내수판매증가
- ③ 기술혁신에 따른 대체상품의 개발은 수출의 필요성을 감소시킬 것이다.

- 2) 21세기의 국제무역은 유형제보다 비중이 높아질 것이다.

- ① Feehnology Transfer
- ② Hardware → Software
- ③ 근육적서비스 → 두뇌적서비스

(다) 정보혁명 사회의 도래

- 1) 물결의 흐름

- ① 제 1의 물결 - 1000년전의 농업혁명
- ② 제 2의 물결 - 300년전의 산업혁명
- ③ 제 3의 물결 - 최근의 정보혁명

- 2) Bell이 말한 산어화의 선행조건

- ① 표준화
- ② 집중화
- ③ 전문화
- ④ 경제화

(라) 2000년이전의 「성공」이 가져다준 문제

- 1) 인간이란 과거의 성공을 그대로 지속해 나가기를 원하는 본성이 있다.

- 2) 그러나 지금까지의 「성공」이 가져다준 환경적 요인이 앞으로 달라질 것이기 때문에 「과거의 방법」으로 「앞으로의 성공」을 추구해 나간다면 그것은 실패할 확률이 커질 것이다.

- 3) 이것이 「과거의 성공방식」이 「오늘의 문제」가 되고 있는 까닭이다.

- 4) 오늘날의 기업환경은 과거와는 달리 다음과 같은 환경이 되고 있다.

- ① 반기업적 · 반산업적 분위기가 지배적

- ② 종래의 산업기반에 입각해 있는 사회와 앞으로 기술·정보·지식에 입각하게 될 2000년대 사회에서는 기술·정보·지식 집약적 산업이 더 발전할 것이다.
- ③ 과거의 산업사회는 「산업과 유통」에 더 많은 비중을 두는 경향이 있는데 반하여 정보화사회는 「소비와 생활」에 더 많은 관심을 두는 경향이 있다.
- (마) 과거의 산업사회는 「대량지향사회」(mass-oriented society)인데 이사회는 ① 통일성(uniformity) ② 표준화(standardization) ③ 동시발생성(synchronization)등을 필연적으로 지향하게 된다.
- (바) 신사회로서의 정보화사회는 「비대량화·비대중화」(demassification)를 지향하게 된다.
- 1) 생산분야
 - ① 주문생산
 - ② 다품종 소량생산 보급
 - ③ 생산의 지방분산화
- 2) 유통분야
 - ① 시장세분화
 - ② 직접우송법
 - ③ 개인적 판매
- 3) 통신분야
 - ① 거시·대량적인 시청대신(macro-audience) 미시·소량적인 시청지향(micro-audience)
 - ② 전국적 Network에서 지역적 Network
 - ③ 흑인, 한국인, 일본인, 중국인, 스페인을 위한 독자적인 특별프로그램(TV, 라디오)개발, 종교프로그램, 요리, 미용, 교육프로그램
 - ④ mass-media→mini-media→VTR
- (사) 포괄적인 총론대신 세부적이고 전문적인 각론이 필요한 전문화 사회
- 1) 월남에서의 실수→목표물 하나를 파괴하기 위하여 목표물이 있는 지역전체를 파괴했는데 대신에 목표를 하나만 겨냥

해서 파괴할 수 있는 「목표물 분리파괴 폭탄」(precisiontarget bomb)을 사용해야 한다.

→최대의 실수 이것을 「파괴의 주문화」라고 함.

- 2) 지역적 차이 → 없애려는 대신 살리고, 지역문제는 지역별로 해결함이 바람직함.
- 3) 중앙집권적 → 지방분권적
- 4) 단위가 적으면 적응수록 더 많은 융통성과 더 높은 생산성을 갖는다.
Small is beautiful !
- 5) 보다 민주적이고 개방적인 사회가 건강한 사회이다.
- 6) 하향식사회(Top-down society)보다 상향식사회(Bottom-up society)가 발전이 더 빠르다.

2. 개방시대의 특징

정치, 경제, 사회, 문화 각방면에 걸쳐 ① 자유화 ② 국제화 ③ 고도화 ④ 전문화 ⑤ 민주화 ⑥ 경쟁화 한다는 의미

3. 기업의 대응책

- (가) 기술개발, 기술개발의 촉진강화를 위한 R & D 투자강화
- (나) 신유망상품의 개발로 신시장개척
- (다) 직접부문의 생산성향상
- (라) 간접부문의 COST절감
- (마) 재무구조개선
- (바) 조직의 활성화
- (사) 수출 또는 해외진출전략의 적극적 전개
- (아) 인재의 육성과 적재적소 배치
- (자) 기업의 장기비전 및 이념확립을 중심으로 한 기업문화 창조
- (차) 노사평화의 유지강화
- (카) CAD, CAM, FA, OA의 강화와 경영정보

시스템화의 추진

- (타) 고임금, 고성력화, 고자동화, 고생산화, 고기술에 의한 국제비교 우위 확보

4. 예상되는 5대기술혁명

(가) 정보혁명

공업화사회로부터 정보화사회로의 이행에 따라 일어나는 혁명으로서 컴퓨터 특히 텔레커뮤니케이션 네트워크의 진보가 우리 사회를 크게 변화시킨다.

(나) 메카트로닉스혁명(mechatronics)

기전혁명을 의미하는데 Mechanical Electronics의 합성어이다. 이제 기계문명은 새로운 단계에 돌입하고 있다. 종래의 수동기계는 sensor(감지기)가 붙어 있는 말하자면 기계와 전자가 합쳐진 복합상품으로서의 기전제품이 각광을 받게 된다.

(다) 재료혁명

새로운 재료의 등장으로 혁명적인 변화가 온다. 즉 트랜지스터를 탄생시킨 반도체, 로켓트를 탄생시킨 내열강, 합성유지를 탄생시킨 폴리에스테르섬유, 세라믹스섬유, 세라믹엔진 등이 그 좋은 예이다.

재료혁명은 지금까지의 구조적 강도로부터 전기적특성 내지 생체적용성이라는 기능을 갖는데 중점이 주어지고 있다.

(라) 광혁명

광기술이 레이저광선을 중심으로 크게 발전하고 있다.

(마) 생명공학혁명

Bio-feuer라고 불리울만큼 선풍적 화제를 일으키고 있는 이 생명공학혁명은 생명의 창조를 인간의 손으로 조작 가능케 만들어 주고 있다.(유전자공학이 좋은예)

5. 5대기술혁명에 따른 산업구조의 변화

(가) 국민경제의 soft화

(나) 제 3 차산업에서 제 4 차산업(softnomics)

에로의 발전

- (대) 근육적서비스업 → 두뇌적서비스업
- (라) 컴퓨터산업의 변화 → Hardware 중심 → Software 중심으로의 변화
- (마) FA, OA, HA, SA의 전개

6. 기술혁명이 요구되는 바람직한 경영자의 리더쉽

- (가) 경영층에 의한 첨단기술혁명에 대한 올바른 이해와 인식
- (나) 기술혁명지향적 경영관리는 R & D 투자 증대
- (다) 기술제일주의와 인간제일주의의 조화
- (라) 사람을 움직이는 조직력, 설득력, 동기부여력 → 설득공학 → 동기부여공학
- (마) 종업원들에게 「일하는 보람」과 「삶의 보람」을 느끼게끔 조직풍토 조성

7. 개방시대의 기본대책전략

(가) 기본전략

- ① 성장성지향에서 안정성지향으로
- ② 양적확대에서 질적충실화지향으로
- ③ 총화경영에서 선택경영지향으로
- ④ 저성장대응형의 중점지향경영으로
- ⑤ 중점지향에 의한 「공격」전략과 저성장 경제에 견딜 수 있는 「수비」전략의 병행

(나) 세부전략

- 1) 「성장을 위한 성장」(Growing to grow) 전략대신 「이기기 위한 성장」(Growing to win) 전략필요
 - ① 지금까지 대부분의 우리나라 기업 - 특히 대기업은 국내외경쟁에 이기기 위한 전략보다 「싸게 그리고 많이 팔아」 경쟁엔 지더라도 전년대비 전체 매출액의 성장을 지나치게 강조 내지 중시 → 덤핑도 불사
 - ② 한국기업의 상표로써 장기적으로 고

객을 확보하는 전략보다 매출만 늘어난다면 외국바이어의 상표로 판매하는 것을 서슴치 않기 때문에 일본의 SONY와 NATIONAL처럼 상품질, 고성능, 고가격의 Image 대신 저품질, 저성능, 저가격의 이미지 형성

- ③ 외형매출액의 성장에만 치중한 나머지 국내외 시장에서의 우위를 차지하기 위한 기술혁신, 기술개발, 기술개발소홀—그 결과 Low-technology 상품에만 치중하게 됨.

2) Niche 전략

오늘날 대다수의 한국기업—특히 대재벌기업들은 경쟁적으로 별로 관계도 없는 이업종 기업을 백화점 진열장 나열식으로 설립 경영하고 있는데 이것이 결과적으로 다음과 같은 바람직하지 못한 결과를 초래하고 있다.

- ① 부의 편중과 중소기업의 위축을 가져와서 사회정의에 어긋나는 국민의 비판점중—특히 중소기업 고유업종 침범
- ② Group전체로서는 미국의 500대기업에 선정된 한국기업이 10개 있으나 포철, 유공 등 2개회사를 제외하고선 단일업종기업으로서 세계적 규모의 회사는 거의 없는 실정이다.

③ 한국재벌들은 모든 업종에 다 손을대는 대신 한가지 업종이라도 전문화, 고도화, 국제화를 통해 세계수준(world class)의 회사로 키워야 한다.

④ 인적, 금전적, 기술적, 물적, 제자원은 유한한데 가장 유망하고 국제경쟁력이나 국제비교우위가 있는 기업이나 업종에다가 집중적인 투자를 하는 대신 여러 업종으로 분산 투자하는 결과 투자효율이 없고 또 세계기업으로 키우지 못하고 있다.

⑤ 따라서 한국기업은 앞으로 스위스의 Nestle나 CIBA GEIGY 미국의 KODAK 일본의 NATIONAL, SONY처럼 단일업종 단일회사를 세계수준급 기업으로 키우도록 집중투자과 집중육성을 기획하는 Niche 전략을 써야한다.

3) 4륜차전략

(가) 지금까지 한국기업은 두발 자전거로 비유되어 왔다. 페달을 계속밟지 않으면 쓰러지는 것이 자전거인데 개방 시대에 와서는 「네발 자동차」로 바뀌어야 한다. 그래야 멈추어도 쓰러지지 않는다.

8. 2000년대의 한국사회

여성형사회	고도산업사회	국제화사회	고도소비사회	학습사회	성취사회
1. Soft사회	1. 단순노동집약→ 숙련노동집약	1. 한국경제의 국제화	1. 양→질	1. 직장의 학교화	1. 성취인 양성
2. 수비적 사회	2. 자본집약→기술집약	2. 한국기업의 국제화	2. 소비자→ 생활자	2. 직장의 가정화	2. 성취공기부여
3. 평화적 } 점진적 } 사회	3. 5대 기술산업 ① 정보산업 ② 재료산업 ③ 매키타르닉스산업 ④ 광산업 ⑤ 생명공학산업	3. 국제경쟁력 강화	3. 물질적인 것 →정신적인 것	3. 직장의 사회화	① 단계적 ② 물질적 ③ 정신적
4. 인간주의 지향사회		4. 국제비교 우위상승 산업육성			

- (나) 두발자전거 앞바퀴 - 정부
뒤바퀴 - 기업
패 달 - 비시장원리의 각
종 특혜정책

(다) 네발자동차

- ① 오른쪽 앞바퀴 - 기술혁신, 기술개발
(신제품개발, 기존제품개발)
왼쪽 앞바퀴 - 전문화(Niche)
오른쪽 뒤바퀴 - 국제화(국제경쟁력
향상)
왼쪽 뒤바퀴 - 합리화, 고급화, 고
도화
- ② 후륜구동 → 전륜구동으로의 구조
변화
산업구조개편, 경영전략전환의미

다는 종래 정책은 지양되어야 하고 인
플레이에 의한 경제발전을 억제하고 국내
저축을 증대시키면서 국제수지를 개선
하는 균형된 온건정책이 바람직하다.→
수출증대→국제수지균형

9. 2000년대를 맞이하기 위한 선행조건 10가지

(가) 배척되어야 할 형이상학적 조건

- ① 농공상경시의 양반사상
- ② 외화내빈사상
- ③ 대강·적당주의
- ④ 감정주의적 사고, 판단, 행동
- ⑤ 협동심 결여

(나) 선결되어야 할 형이상학적 조건

- ① 정치·사회적 안정의 실현
- ② 모방에서 탈피하여 기술적 자립을 하
기 위해선 선진국의 첨단기술 도입과
동시 자주적인 기술개발을 위한 R
& D 투자증대 필요.
- ③ '80년대초까지 한국경제의 양적발전
을 지탱해온 저임금 노력은 '80년대
후반부터 사라질 것이다. 저임금에
의한 국제경쟁력 제고는 불가능해질 것
이다. 저임금노동집약에서 고임금의 기
술, 자본, 정보집약적 산업으로의 전환
이 불가피할 것이다.
- ④ 인플레이에 입각한 고도성장추구정책 대
신 인플레이 없는 안정성장 추구 필요.
- ⑤ 무역수지적자를 대외채무에 의해 메운

관련경제용어

· LIBOR(London Inter Bank Offered Rate)

런던 은행간 거래금리, 통칭 리보레이트라함,
국제금융 거래의 기준이 되는 금리로 유러달러
의 자금 사정에 따라 변동한다. 국제간에 용자
시 금리는 LIBOR에 몇 %를 가산시키는 가로
결정된다. 따라서 LIBOR가 유러달러 예탁코스
트에 상당하고 가산금리(spread)가 금리마진에
해당된다.

· G-5 (Group 5)

경제 선진국인 「미국, 영국, 서독, 프랑스, 일
본」을 칭함.

· GSP(Generalized of Preferences)

일반특혜관세제도, 선진국이 개발도상국으로
부터 수입하는 농수산물, 공산품의 제품 및 반
제품에 대해 대상을 받지 않고 일방적으로 관
세를 면제하거나 최혜국세율 보다도 저율의 관
세를 부과함으로써 특혜적인 대우를 하는 제도.
이 제도는 1968년 2월 뉴델리에서 열린 제2차
UNCTAD총회에서 무차별적, 비상호주의적인
특혜관세제도(약칭 GSP)를 채택함으로써 시작
되었다. 현재 이제도를 실시하고 있는 나라는
EC 9개국, 북유럽 3개국, 미국·일본·호주 등
25개 국가이며 특혜대상품목은 일반적으로
BTN25-99류에 있는 제품 및 반제품이다. 한
편 이 조치를 말미암아 수입이 급증하여 특혜
공여국의 산업이 심각한 영향을 받을 경우의
보장조치로 실링제와 에스케이프 클로즈 조치
가 있다. 원래 이 제도는 선진국이 개발도상국
에 대한 일방적으로 공여하는 것인데 최근 선

진국에서는 GSP공여와 수혜국 시장·개방을 상호연결시키거나 보호주의적 측면에서 GSP수혜정지 규정 강화, 상호주의 요구 등 선개발도국(한국, 대만, 싱가포르)에 대한 졸업개념을 더욱 강화하고 있다. 어떤 상품이 GSP혜택을 받으려면 상공부공고 제80-31호(80. 11. 20)상의 각국별 원산지 기준을 충족시켜야 하며 소정양식에 의한 원산지 증명서를 상공부장관으로부터 발급받아야 한다. 일반적으로 관세제도와 유사한 관세 양헌제도는 방콕협정에 관세양허, GATT개발도상국간 관세양허, 한·오스트리아간 수공업품 관세양허 등이 있어 이러한 양허제도도 업계의 활용이 요구된다. 최근 GSP와 관련하여 일각에서는 자원 분배를 왜곡시킨다는 논의가 알고 있다.

인데 과도한 경영다각화(가전제품, 호텔, 문화사업 등)로 84년 7월 부채 1,100억엔을 안고 파산해 버렸다.

One-man 경영체제, 새로운 미싱개발에의 소홀, 경험과 Know-How가 부족한 산업에의 과다투자 등이 실패의 원인으로 지적되고 있다. 영대산업은 일본 최대의 합판회사인데 합판경기하락과 성급한 prefah 주택산업 진출과 무리한 과잉투자가 마침내 78년 2월 1,850억엔의 부채를 안고 도산하게 되었던 것이다.

성공사례로서는 「도레이」를 들 수 있다. 1926년에 설립된 이 회사는 섬유생산만 해오다가 이제는 VTR자기테이프용 폴리에스테일, 탄소섬유, 세라믹섬유, 생명 공학제품개발로 급성장하여 비섬유제품 생산이 이전 전체생산의 63%를 차지하게 되었다.

또 하나의 성공사례는 「세이코」그룹을 들 수 있다. 70년대에는 100% 시계 메이커 였으나 현재에는 시계가 40%나머지는 정보관련기기이다.(반도체, 액정시계, 그래픽 디스플레이 등)

성공의 주요한 이유는 기존사업의 강화와 더불어 기존사업과 관련성이 있는 분야를 신규분야로 삼고 펼쳐 나간 까닭이었다. 미국의 경우 성공한 기업변신의 사례는 「U.S.steel」에서 찾아볼 수 있다.

1979년에 회장으로 취임한 「데이빗·로더릿」은 84년간의 「US steel」역사상 최대 규모의 기업변신을 통해 「US steel」을 새롭게 발전시키고 있다. 변신의 중요 내용은 다음과 같다.

- ① 150여개 공장과 시설폐쇄
- ② 제강능력 30%로 감소
- ③ 사무직 종사원 54%이직
- ④ 59억불로 「마라톤 석유회사매입」
- ⑤ 84년도 US steel의 제강매출액은 회사전체매출액의 32%에 불과
- ⑥ 석유사업은 년 10억불의 현금수입원 석유가스
- ⑦ 부문별 인사교류

또 IBM도 「정보기기」뿐만 아니라 「통신기기」분야까지 침투하는 변신으로 1994년까지 현재

III. 기업변신과 대응전략

1. 요구되는 기업변신

오늘날처럼 기업변신이 절실히 요구된적은 일찌기 없었다. 기업변신이 요구되는 까닭은

- ① 급속한 기업환경의 변화
- ② 급속한 기술혁신의 템포
- ③ 경쟁의 격화
- ④ 신산업의 출현
- ⑤ 고임금화
- ⑥ 국제환경의 악화 등을 들 수 있다.

기업변신을 못하여 망한 예는 얼마든지 찾아볼 수 있다. 먼저 한국의 경우 가발업계의 YH 무역이 기업변신을 못해서 망한 반면, 다같은 차별이면서 재빨리 가발에서 손을 떼고 기업변신을 한 「서통」을 성공사례로 꼽을 수 있다. 또 가발에서 전자로 전환해서 성공한 「한독」도 성공한 케이스다. 실패사례로 동명제세산업, 원기업, 국제그룹 등 헤아릴 수 없이 많은데 기업변신의 성공사례는 실패사례 만큼 많지 않다. 일본의 경우 기업변신을 못해 실패한 예는 「릿카」재봉틀 회사와 영대산업을 들 수 있다.

1939년 설립된 릿카는 일본 최대의 미싱회사

의 매출액의 4배인 1,850억불 실현을 위해 새로운 통신 soft-ware 개발에 나서고 있다.

실패기업의 공통된 특징은 다음과 같다.

- ① 무모한 다각화 추진
- ② 기술혁신 노력 부족
- ③ 소비자 욕구 다양에의 적응실패(경박단소)
- ④ 경기회복의 지연
- ⑤ 수출일변도 전략 및 내수부재(해외경기)
- ⑥ 자금관리실패
- ⑦ 노사관리의 실패(가족적, 공존공영)

2. 기업변신의 방향

(가) 기업체질 일신

	산성체질	알카리성체질
①	외형매출액증가 일변도	외형매출액증가 + { 매출이익증가 대손율감소 채권확보 외상기간 단축
②	양적성장	질적성장
③	차금경영	자기자본비중 제고
④	방만경영	정석경영
⑤	비대중(대기업병)	군살빼기운동(Small is Beautiful)

(나) 기술변신

(다) 제품변신

다양화(다품종 소량생산)

개인화

고급화

유행화

경박단소화

(라) 종업원변신

(1) 직무관련자질

- ① 담당업무, 전문분야의 최신기술 공부
- ② 풍부한 실무경험
- ③ 자사상품지식정통
- ④ 경쟁사상품지식정통
- ⑤ 시장동향정보
- ⑥ 마케팅 능력
- ⑦ 회계학정통(원가계산, 원가의식)
- ⑧ 컴퓨터 처리능력

⑨ TQC(회사품질관리)

⑩ Word Processor Operating

⑪ 자동차운전

⑫ 영어

(2) 인간적 자질

가) 선진국 국민의 자질

- ① 한국인의 긍지와 자존심
- ② 국제인으로서의 세련된 매너와 에티켓
- ③ 공중도덕심, 준법정신, 질서의식
- ④ 시간지키기, 약속지키기, 신용지키기
- ⑤ 정직과 성실
- ⑥ 청결

⑦ 협동심

⑧ 철저한 끝맺음 정신

⑨ 철저한 완전무결 정신

(나) 조직인의 자질

① 투철한 직업의식과 올바른 직업윤리

② 책임감

③ 정직성, 성실성

④ 신뢰성

⑤ 목표달성능력(추진력)

⑥ 솔선수범

⑦ 공정성

⑧ 판단력

⑨ Leadr ship(지휘능력)

⑩ 보수기질

⑪ 개인적 성숙성

⑫ 원만한 대인관계

※ 인생과 기업은 자격시험이 아니라 경쟁시험이다.

IV. 관리자의 자세

1. LEADERSHIP의 필요성

리더 또는 관리자란 혼자서 열 사람의 일을 하는 사람이 아니라 열사람으로 하여금 한 사람이 일하는 것처럼 효과적으로 일하게끔 하는 사람이다.

따라서 훌륭한 관리자가 되기 위해서는 부하들을 의욕적으로 일하게 만드는 리더십의 연마가 필요하다.

2. 리더십에 관한 제이론

(가) 특수이론

리더십을 지도자 자신의 개인적 자질이나 능력으로 보는 이론이다.

요소는 다음과 같다.

- ① 육체적 요소(신장, 체격, 정력, 용모등)
- ② 지능
- ③ 자신감
- ④ 사교성
- ⑤ 의지력(진취성, 지속성)
- ⑥ 우월성
- ⑦ 외향성(다변성, 명랑성, 쾌활성, 표현성, 기민성, 선도성)

(나) 상황이론

리더십을 지도자개인의 행동이라기 보다 지도자를 포함한 극치로서 착고한 리더의 개인적 특성은 상황요인중 한가지 요인에 불과하다는 것이다. 즉,

- ① 리더의 특성
- ② 부하의 태도, 요구 기타 부하의 개인적 특징
- ③ 조직체의 특성(목표, 구조, 강·약점)
- ④ 사회적 환경상의 특성(경제적, 정치적)

지도자로서 성공하기 위하여는 지도자의 개인적 특성만으로 충분한 것이 아니라 이들 상황요인도 동시에 고려되어야 한다는 것이다.

(다) 유형이론

이것은 지도자의 유형을 분류해 보는 이론이다.

- ① K. Yong의 외향형 leader와 내향성 leader
- ② C.W.Nelson의 관료형과 외교형
- ③ R.Lippitt의 전체형, 민주형, 방임성, 고생산성, 저생산성

(라) 리더십이란 어느 개인의 자질에 의해서만 발휘되는 것이 아니라 집단전원에 의해서 발휘되는 것으로 본다.

즉 리더십과 멤버십의 차이는 정도의 차이이지 질적차이는 아니며 멤버들도 어느 정도의 리더십을 갖고 있고 리더는 집단구성원에 비해서 크다는 것 뿐이라고 보는 것이다.

이 견해에 따르면 리더십이란 집단목표달성을 돕는 역할이고 이러한 기능은 집단의 여러사람에 의해서 수행된다고 보는 것이다.

(마) 지도자가 하는 일의 본질은 집단성원의 행동에 영향을 주는 일이다. 그러므로 지도자는 실제로 어떤 활동으로 집단의 행동에 영향을 주느냐가 커다란 관심사가 되고 있다. 이러한 견지에서 지도성을 연구하여 지도행동의 본질을 구명하려는 것이다.

3. 리더십 발휘의 원리

—인간영도의 심리적 기초

- ① 욕구충족행동의 반복욕구
- ② 승진욕구
- ③ 모방욕구
- ④ 자기가 참여한 결정에 가장 잘 따르려는 욕구
- ⑤ 피인정욕구
- ⑥ 신변화에 대한 저항욕구
- ⑦ 개인차욕구

4. 집단구성원 지도의 효과적 방법

- ① 부하직원과 함께 집단목표를 수립한다.
- ② 부하직원 각자가 집단목표달성에 상호

협조하도록 리드한다.

- ③ 부하나 집단의 목표를 달성하는 노력을 측면에서 지원한다.
- ④ 부하를 집단활동에 적응시킨다.
- ⑤ 부하로 ,하여금 집단과 구성원의 일과 욕구에 관심을 갖도록 만든다.
- ⑥ 비공식적 조직이나 의사소통을 통하여 인간미, 인정을 베풀어 사적으로 친근감을 갖게 만든다.

5. 리더의 자질

- ① 업무에 관한 전문가적 지식과 경험
- ② 원만한 인간성
- ③ 공평성
- ④ 창의력
- ⑤ 판단력
- ⑥ 과단성
- ⑦ 일관성
- ⑧ 책임감
- ⑨ 끈기(지구력)
- ⑩ 정서적 안정성

6. 리더의 업무지시

(가) 명령형

- ① 긴급을 요하는 경우
- ② 엄격한 통제와 비밀보장이 필요한 경우
- ③ 즉각적 조치가 필요한 경우
- ④ 태만한 자에게 일을 시킬경우

(나) 의뢰형

- ① 다소의 자유계량을 주는 경우
- ② 연상자, 동료, 선배를 다룰때
- ③ 수취자의 협조를 구할때
- ④ 자존심이 몹시 강한 사람을 다룰때

(다) 암시형

- ① 적극적으로 창의를 유발시키코저 할때
- ② 충분한 능력이 있는 사람에게 일을 시킬 때
- ③ 항상 자발적으로 일을 찾아내어 하는 사람에게 일을 시킬때
- ④ 눈치빠르고 기민한 사람에게 일을 시킬때

(라) 자청형

- ① 무리하게 시킬 수 없는 업무를 할당해야 할 경우
- ② 담당직무의 범위를 초과하는 일을 시켜야 할 경우
- ③ 불유쾌하거나 위협이 수반되는 일을 시키는 경우

경영관리자 숙련믹스(executive skill mix)

최고경영층	중간관리층	일선감독층
경영관리적숙련 (80%)	경영관리적숙련 (20%)	경영관리적숙련 (20%)
	인간적 숙련 (50%)	인간적 숙련 (40%)
인간적 숙련 (10%)	기술적 숙련 (30%)	기술적 숙련 (49%)
기술적 숙련 (10%)		

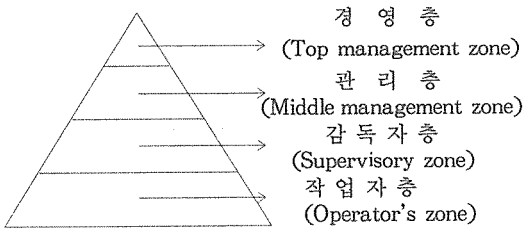
④ 보통때와 상황이 달라진 경우

7. 조직경영에 있어서 관리자직능

(가) 경영관리층의 구조

- ① 최고경영층(Top management)
- ② 중간관리층(Middle management)
- ③ 일선감독층(First line management)

(나) Management Zone



(다) 경영관리자 숙련믹스(Executive skill mix)

- ① 경영관리직 숙련(Administrative skill)

② 인간적 숙련(Human skill)

③ 기술적 숙련(Technical skill)

(라) 중간관리자층 및 일선감독층의 지위와 직능

(1) 관리직능

계획의 실천, 작업준비 및 지시, 제품 품질의 유지, 작업 진도의 유지, 정돈, 안전, 위생책의 강구

(2) 감독기능

직장규율의 확립과 질서의 유지, 명령계통의 일원화, 작업시간의 엄수확인과 급료산출의 과 정확인, 태업 무단휴무 불법 부정행위의 사전 방지를 위한 감독고정처리, Leadership의 발휘에 의한 작업질서의 기강확립, 타부서와의 협조, 각종 보고서의 점검재출

(3) 훈련기능 - 신입사원의 Orientation 및 on the Job training 종업원의 기술향상을 위한 직업훈련, 종업원의 승진을 위한 교육, 훈련, 종업원의 근무성적 평가.

쌍방향적 의사소통과 일방적 의사소통

	일방적의사소통 One Way communication	쌍방향적 소통 Two way communication
정확도 Accuracy	14%	83%
불만족 Frustration	90%	0%
자신도 Confidence	29%	72%
속도 Time	8분	15분

미국의 워싱턴대학 Harry R Knudson 교수 발표