

세계 초일류 기업의 경쟁력의 원천을 찾아서

南 永 鎬<sup>1)</sup>, 金 治 勇<sup>2)</sup>

초일류 기업들의 전략적 무기들의 분석

우리는 일본이 미국보다 일반적으로 경쟁력이 강하다고들 말한다. 또는 제품의 질이 좋고 가격이 싸면 경쟁력이 있다고들 말한다. 결국 경쟁력이란 기업들이 고객을 만족시켜서 판매 전쟁에서 승리할 수 있는 능력을 말한다. 「신제품 개발 프로젝트와 경쟁력 제고」에 소개한 사례와 같이 Honda는 신제품의 개발이라는 전략적 무기를 가지고 Yamaha를 납작하게 만들 수 있었다. 전략적 무기를 많이 가지고 있으면 전쟁에서 이길 수 있는 확률이 높아지게 된다. 흔히들 기업의 경쟁력은 제품의 원가(Cost) 또는 가격(Price), 제품의 품질(Quality), 및 시간(time)의 활용에서 발생한다고들 한다. 우선 제품의 원가가 얼마나 기업의 경쟁력과 관계가 있는가를 살펴본다.

#### 1. 전통적 전략 무기 : 제품의 원가

기업의 경쟁력의 근본이 저렴한 원가에서 온다는 사실은 누구도 이의를 제기하지 않을 것이다. 그러나 현대의 초일류 기업의 경우에 있어서는 저렴한 생산 원가, 즉 낮은 판매 가격을 주력 전략무기로 사용한 경우는 찾아보기가 힘든 것 같다. 기업이 경쟁력을 올리기 위하여 원가를 절감하는 여러 가지 전통적인 전략을 사용하여 왔지만 그다지 지속적으로 효과를 보지 못했던 것 같다. 왜 생산 원가가 더 이상 경쟁력의 원천을 제공하지 못하는가?

아래에서는 최근에 기업이 사용한 원가 절감 프로그램을 분석하고 지속적인 경쟁력을 유지시키는 데 효과적이지 못하였던 원인을 분석하여 본다.

#### 가. 자동화 설비로 노동력의 대체(Technology Approach)

대기업들이 원가 절감 프로그램을 기획할 때 가장 먼저 시도하는 방법이 Hi-tech 기계설비를 이용하여 작업인원을 줄이는 것이다. 이러한 직접 노동력의 생략화 프로그램이 즉각적인 작업의 효율성을 올릴지는 몰라도 지속적인 경쟁력을 제공할 수 있을지는 매우 의심스럽다<sup>3)</sup>. 왜냐하면 제조기업의 경우 직접 노동력이 차지하는 비율이 점점 작아져서 제품 가격의 10% 정도를 넘지 못하기 때문이다. 즉, 직접 노동 생산성을 100% 올렸다고 해도 제품 가격에는 5% 정도밖에 영향을 미치지 못한다는 결론이다.

더구나 현장 작업자들의 혁신 능력과 유연성이 기업의 경쟁력의 원천이 된다는 사실을 간과해서는 안 된다. 이들을 무조건 기계로 대체하여 작업자들의 사기를 저하시키는 것은 생산 설비의 기술적 난이도가 높아질수록 바람직한 방향이 못된다. 왜냐하면 첨단 생산 기술들은 고도로 훈련된 인원이 설계, 운영해야 되므로 장기적인 자동화 설비 사용의 성패는 아이러니컬하게도 이들 현장 작업자들의 모티베이션과 기술적 능력에 달려 있기 때문이다.

#### 나. 감량 경영("Lean and Mean")

불경기가 닥치면 기업은 흔히 전사적인 감량 경영 프로그램을 마련한다. 감량 경영의 기치 아래 일률적인 감원이나 보너스의 축소를 통하여 직접 원가를 줄이거나 간접비를 줄이려고 노력한다. 그러나 이러한 프로그램은 장기적으로 볼 때 청룡 열차(Roller Coaster)를 탄 것처럼 단기적으로는 성공의 쾌감을 맛볼 수 있지만 장기적으로는 내려감고 올라감을 반복하면서 종극적인 원가의 상승을 유도하게 된다.<sup>4)</sup>

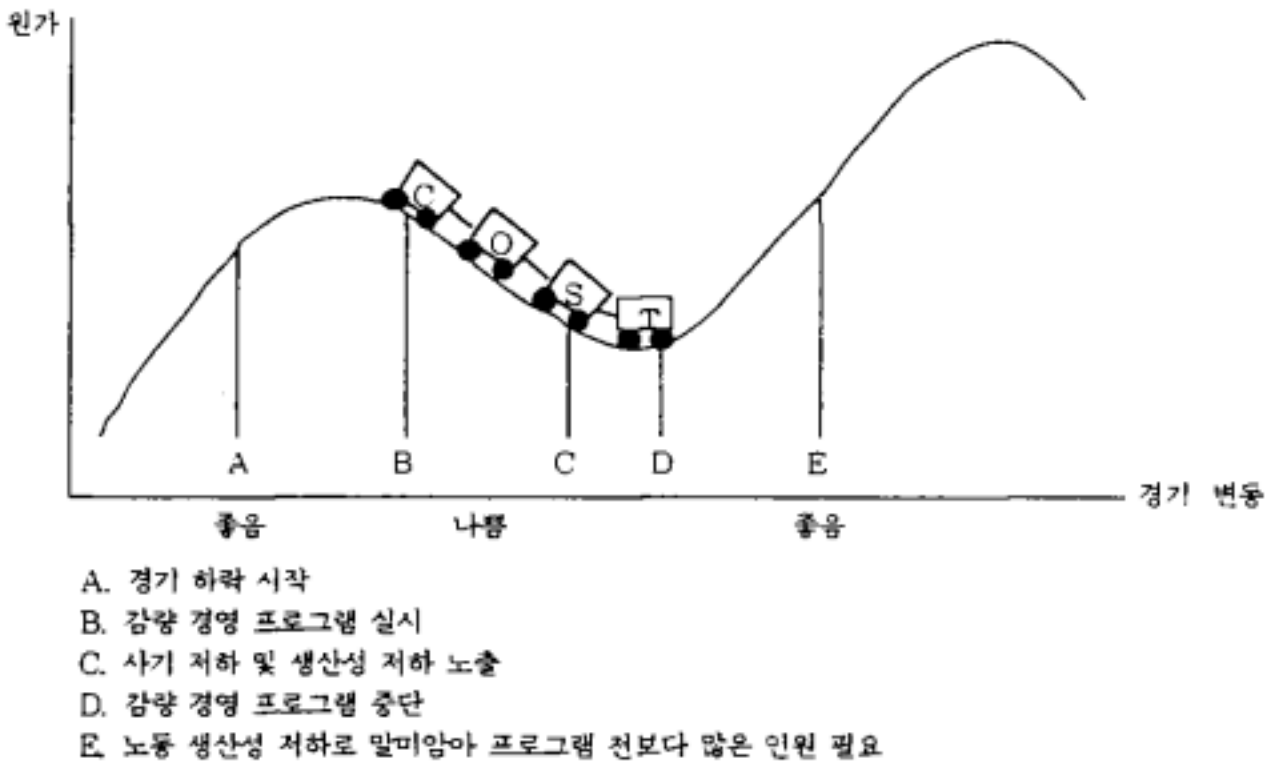
감량 경영의 프로그램의 덕분으로 제조 경쟁력을 어느 정도 되찾게 되겠지만 인원 축소 프로그램은 남아 있는 인력들의 사기를 저하시킨다. 더 큰 문제는 유능하고 창의적인 작업자들은 더 좋은 조건을 찾아서 떠나게 된다. 시간이 흐름에 따라 경기가 다시 호전되면 기업은 감량 경영 프로그램을 중단하고 새로운 인원을 채용하는데 이들이 현장에 익숙해지기에는 시간이 걸리므로 전사적인 관점에서 노동 생산성이 저하된다. 따라서 종전의 수준을 유지하기 위하여는 더 많은 인원과 더 많은 간접비를 투입하여야 한다. 이러한 과정을 반복하게 되면 <그림 1>와 같이 청룡 열차가 새로운 꼭대기를 지날 때마다 그 높이가 높아지게 된다.

이러한 현상의 핵심은 감량 경영의 방법이 필요없는 작업, 즉 부가가치를 창출하지 않는 작업을 없애야 하는데도 불구하고 그 해당 종업원을 해고시키기 때문이다.<sup>5)</sup>

다. 기타의 전통적 원가 절감 경영

많은 기업들이 값싼 노동력을 찾아서 공장을 해외에 이주시킴으로써 원가를 절감하려고 하거나 규모의 경제의 효과를 창출하기 위하여 같은 업종의 기업과 합병을 하고자 한다. 그러나 해외 이주나 기업 합병에는 종업원의 사기 저하가 과도한 해외이주 비용 또는 외환 차손 등의 숨어 있는 비용이 있을 수 있어서 실제적인 원가 절감 효과를 얻기는 쉽지 않으며 지속적인 경쟁력의 원천으로서 이용할 수 있는 경영 관리는 아니다.

<그림 1> 감량 경영과 원가의 청룡 열차 효과



초일류 기업이 제품의 생산 원가의 저하를 통하여 경쟁 우위를 얻기는 이미 불가능한 일이다. 원가 절감이 경쟁 우위의 필요 조건이지 충분 조건이 될 수가 없다. 일본이 기술적으로 낙후되었고 경제적으로 어려웠던, 1950~1960년대에 저렴한 생산 원가로서 경쟁력을 보유했던 것은 사실이지만 1970년대에 들어와서는 고품질 제품과 제품의 다양화를 통하여 경쟁력을 확보한 사실에서 배울 수 있는 바와 같이 기술적으로 어느 수준 이상 오르게 되면 가격을 통한 국제적 경쟁은 불가능하다는 사실을 알 수 있다.

신제품의 단가와 가격 경쟁력

제품의 가격은 시장의 수요와 공급에 의하여 결정되어 있는 것이 보통이다. 신제품을 시장에 내놓을 때 제품의 단위 원가가 얼마이든간에 제품의 가격은 이미 기존 제품의 가격이나 신제품의 혁신성 등에 의하여 소비자가 구매하겠다고 생각하는 수준에 따라 결정되며 경쟁 기업의 반응에 따라서도 제품의 허용 가격이 달라지게 된다. 따라서 신제품을 개발할 때 가격 경쟁력을 무시한 채 제품의 기능이나 품질을 결정하게 되면 아무리 잘 만든 제품이어도 시장에서 환영을 받지 못하게 된다. 이러한 의미에서 신제품의 가격의 적절성은 경쟁력의 필요 조건이 된다.

신제품 개발에 있어서 개발 부품별 사전 원가 분석과 시장성의 분석을 통한 허용 단위 원가의 산정은 개발 과정의 중요한 지침이 된다. 일본의 기업들은 신제품 개발에 있어서 "원가 기획"이라는 관리 기법을 정형화해서 개발할 때

에 원가를 줄이려는 노력을 경주하고 있다. 이 원가 기획이 가격 경쟁력을 향상시키는 데 일익을 담당한다는 사실을 알아낸 미국의 학자들은 현재 이 기법을 Target Costing이라는 명명하에 다각도로 분석하고 있다. 이 기법의 자세한 내용은 「개발 프로젝트 경영 관리 시리즈」의 6회째에 "개발 프로젝트 원가 관리"라는 제목 하에 게재할 것이다.

#### 신제품의 개발 원가와 경쟁력

제품의 성능이 점차 Hi-tech 화되어감에 따라 신제품 개발에 들어가는 원가가 전체 생산 원가에서 차지하는 비중이 커지고 있다. 개발 프로젝트의 예산을 정확히 예측하기란 매우 힘든 일이지만 그 예산의 규모가 대규모이기 때문에 상업화될 때까지의 신제품을 개발하는 데 드는 비용의 산정이 매우 중요하며 이의 절감을 위하여 많은 노력을 기울여야 한다. 비용을 줄이는 가장 기본적인 방법은 개발하는 목표를 명확히 설정해야 하고 개발 목표에 따라 프로젝트 팀의 조직, 권한, 예산, 프로젝트의 중단 기준 등의 세부 내용을 결정해야 한다.

신제품 개발 프로젝트는 신규성에 따라 비약 기술(Breakthrough) 프로젝트, 기반 기술(Platform) 프로젝트, 파생 기술(Derivative) 프로젝트로 나누어지며 그 밖에 신제품의 개발과 직접적인 관계가 없는 연구인 기초 연구 프로젝트가 있다. 이러한 구분은 개발 원가 예산을 책정하는 데 중요한 기준이 된다. 프로젝트군의 구분과 이의 성격에 대한 자세한 논의는 본지 93년 12월 호와 94년 1월 호의 「신제품 개발 프로젝트의 종합 관리」를 참조하기 바란다.

## 2. 현대의 전략 무기 : 품질(Quality)

미국이 일본에게 경쟁력을 빼앗긴 가장 중요한 요인을 제품의 품질에서 찾을 수 있다. 「신제품 개발 프로젝트와 경쟁력 제고」에 소개한 사례에서 언급한 바와 같이 일본의 품질 관리상이 1951년에 제정된 사실과는 대조적으로 미국의 품질 관리상인 Baldrige상이 제정된 때는 불과 6년 전인 1987년이다. 이 상을 수상한 기업들은 Motorola, Inc, Xerox Corporation, Cadillac Division, Federal Express 등으로서 한결같이 자기 업종에서 선두 기업 역할을 하고 있는 것만 보아도 품질이 기업의 경쟁력을 제고 또는 유지시키는 데에 중요한 요소라는 것을 추측할 수 있을 것이다.

### 가. 품질과 원가의 상관 관계

제품의 품질과 원가는 같은 방향으로 움직인다고 생각하기가 쉽다. 물론 단기적으로 제품의 품질 수준을 올리려면 품질에 관한 교육이나 품질 검사비 등과 같이 품질과 직접적으로 관계되는 비용이 발생하므로 제품의 원가가 높아지는 것은 사실이다. 그 반면 전사적 품질 관리 프로그램을 장기적으로 실시할 경우는 원가가 낮아진다는 사례가 많이 보고되고 있다. 그 이유는 품질이 나쁠 경우 비용이 가장 많이 발생하는 부분은 품질과 직접 관계되어 발생하는 운가가 아니라 불량품을 구매한 고객이 다시는 해당 회사의 제품을 구매하지 않음으로써 발생하는 매출 상실 기회비용이라고 할 수 있다. 전사적 품질 관리(Total Quality Management) 프로그램을 매출 상실 기회 비용까지 포함하여 품질에 관계되어 발생하는 원가, 즉 품질 원가(Quality Cost)를 종합하고 이를 분석하는 단계로부터 시작된다.

### 나. 품질 수준과 신제품 개발 프로젝트의 관리

품질 원가(Quality Cost)의 추적 및 관리의 근본은 前단계(Upstream) 공략 전략과 동일하다. 즉, 열악한 품질의 발생 가능성을 예방하는 비용이 많이 들수록 품질의 문제로 인하여 제조 과정이후에 소요되는 비용을 줄일 수가 있어서 총체적으로 품질로 인하여 발생하는 원가를 최소화할 수 있다는 논리이다. 제품의 설계 시에서부터 부품의 수를 줄인다든지 작업자의 숙련도에 맞는 방법으로 공정을 설계하는 것과 같은 前단계 공략 전략을 사용할 수 있다.

前단계 공략 전략의 구체적인 예로는 고객의 욕구를 면밀히 파악하여 이를 제품디자인 단계에 수용하여서 팔릴 수 있는 제품을 설계하는 것이다. 또한 제품 디자인 팀의 활동을 제조 공정을 디자인하는 팀과 긴밀한 연계를 유지하도록 관리해야만 해당 기업의 작업자의 숙련도에 적합한 제품을 설계하여서 일정 수준의 품질을 유지할 수 있다. 이를 위해 제품디자인 팀과 공정 디자인 팀이 연계를 유지하도록 신제품의 개발 프로젝트의 개발 체제(Development Framework)를 수립하여야 한다. 연계를 유지하도록 관리하는 개발 프로젝트의 연계 관리는 「개발 프로젝트 경영 관리 시리즈」의 3회째 "개발 프로젝트의 연계 관리"라는 제하에 연재될 예정이다.

### 3. 최첨단 전략 무기 : 시간(Time)

시간은 이제까지 기업이 간과했던 전략 무기이며 최근에 들어와서 그 위력이 정체를 드러내고 있다. 시간 기준 경쟁 (Time-based Competition) 또는 시간 기준 경영(Time-based Management)에서 언급하는 시간의 전략 무기로는 크게 다음의 세가지를 들 수가 있다.

#### 가. 제시간 수행 능력(On-time Performance)

이는 기업이 정한 일정한 시간 내에 제품이나 서비스를 고객에게 전해 줄 수 있는 능력을 말한다. Federal Express와 같은 속달 우편업에서는 정해진 시간 내에 전달 서비스를 행하지 못할 경우 기업의 경쟁력이 떨어질 것은 뻔한 이치이다. 기차, 비행기와 같은 교통 수단 업종에서도 제시간 출발, 도착이 기업의 공신력을 올리는데 기본이 되는 사항이다. 미국의 감사원(Government Accounting Office)이 항공 회사들의 제시간 도착 통계 자료(On-time-arrival Statistics)를 발표하면서부터 비행사간의 제시간 도착에 대한 경쟁이 치열해졌다. 미국의 교통부의 1992년 발표에 의하면 Southwest Airlines가 1위로 시간을 엄수하였다고 한다.(예정 시간의 15분 이내에 도착한 경우가 93.4%이다.)

#### 나. 제조 공정 시간(Throughput Time)

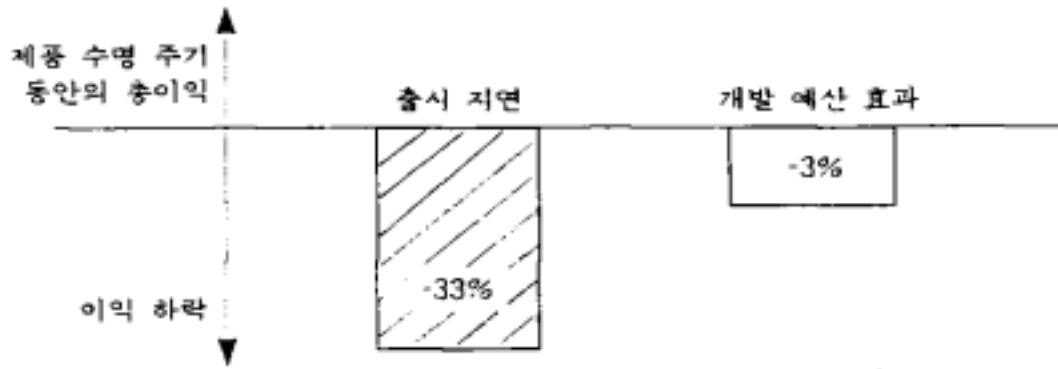
제조 공정 시간이란 원재료가 공정에 투입될 때부터 완제품이 생산되기까지의 시간을 말한다. 기업간의 경쟁이 치열해지면서부터 비부가 가치 작업 시간(Non-value-added time)에 대한 중요성이 높아졌다. 이 필요없는 시간을 줄일수록 총제조 공정 시간이 줄어들기 때문에 이 시간을 경쟁기업간의 제조 과정의 효율성을 측정하는 기준으로 사용한다.

일본 기업에게 획기적인 경쟁력을 제공한 JIT(Just-in-time) 구매와 JIT 생산 방식도 제조 공정 시간을 단축하여는 노력의 일환으로 볼 수 있다. JIT가 성공하기 위해서는 기계 교체 시간(Setup time) 등과 같은 제조 공정간의 비부가 가치 작업 시간이 최소화되어야 할 뿐만 아니라, 공정간의 여유 재고가 없기 때문에 불량품이 발생하면 전공정을 세워야 하기 때문에 불량품의 발생 가능성이 극소이어야 한다. 이러한 이유로 대다수 기업들이 JIT 기법을 도입하여 시간상의 경쟁력을 얻으려고 하지만 위의 조건을 만족시키지 못할 때 발생하는 비용이 워낙 커서 초일류 기업 이에는 선불리 도입하지 못하는 제도이다.

#### 다. 신제품 개발 시간(Time-to-market)

초일류 기업의 초미의 관심사는 어떻게 하면 신제품 개발 시간을 줄일 수 있는가 이다. 이렇게 신제품을 출시하는 시점이 중요해진 이유는 제품의 수명 주기가 짧아진데에 있다. 제품의 수명 주기가 워낙 짧아서 시장에 제일 처음 신제품을 내놓는 기업은 이익을 올릴 수 있지만 후속 기업들은 그 마진율이 대폭 줄어드는 것을 여러 Hi-tech 기업들이 경험한 바 있다. Mckinsey 컨설팅 사의 발표에 의하면 개발 시간을 초과하는 것이 개발 비용이 예산을 50% 초과하는 것보다 기업의 이익에 10배나 더 나쁜 영향을 미친다고 한다. 비록 학문적인 통계는 아니지만 출시 시간의 중요성을 잘 알 수 있게 해 주는 자료이다.<sup>6)</sup> <그림2>에서 보는 바와 같이 출시 시간이 늦어지면 기업이 전

<그림2> 개발 시간의 지연과 개발 예산의 초과가 총이익에 미치는 영향



수명 주기에서 얻을 수 있는 총이익의 33%를 손해보는 반면 개발 예산을 초과한 경우에는 약 3%를 손해볼 뿐이다.

신제품 개발 시간이 갖는 또 다른 중요한 의미는 「신제품 개발 프로젝트와 경쟁력 제고」의 사례 3의 혼다와야마하의 전사(?)에서 본 바와 같이 제품의 다양성(Variety)를 높일 수 있다는 점이다. 현대와 같이 제품의 유행이 빨리 바뀌는 시대에는 제품의 다양성이 갖는 이점이 매우 크다. Sony 사의 경우 1990년에 3종의 기본 카세트레코더 모델을 가지고 200여 종의 다양한 워크맨을 개발하여 워크맨 선풍을 일으켰음은 잘 알려진 사례이다. 또는 일본의 Seiko Epson 사도 5종의 기본 손목 시계 모델을 이용하여 현재 시장에 천여 개의 각기 다른 시계 제품을 보유하고 있으며 매 6개월마다 100개씩의 새로운 제품을 선보이고 있다고 한다.<sup>7)</sup> 제품의 다양성은 개발 시간의 신속성에서만 얻을 수 있는 기업 경쟁력의 전형적인 예시라고 할 수 있다.

주석 1) 정책연구 2실, 선임연구원

주석 2) 정책연구 2실, 선임연구원

주석 3) 많은 학자들은 직접노무비는 좀처럼 제조 경쟁력의 원천이 될 수 없다고 주장하고 있다. 구체적인 분석에 대해서는 Hamel G. & C. Prahalad, "Strategic Intent," Harvard Business Review(May-June, 1989) pp.63~76을 참조하기 바란다.

주석 4) 이 청룡 열차의 현상에 관한 자세한 논의는 Shields M. & M. Young, "Effective Long-term Cost Reduction : A Strategic Perspective," Journal of Cost Management(Spring, 1992) p.16030을 참조하기 바란다.

주석 5) Business Reengineering나 Activity-based Management는 부가가치 관점에서 필요없는 작업(Operation 또는 Activity)을 찾아내고 조정하는 경영기법이다.

주석 6) M. Morrow, "Activity-based Management," (1992), p.11.

주석 7) M. Morrow, "Activity-based Management," (1992), p.11.

