

21세기 전문경영인의 바람직한 리더십

윤재호 · CM간사회 회장

I. 서론

우리는 60년대 해외진출, 70년대의 중동건설, 80년대의 올림픽 특수에 따른 건설경기의 호황과 90년대 IMF이후 불경기상황을 맞아 큰 시련을 겪었으며 이제 2천년대를 맞아 건설의 정의를 한번쯤 재정립할 필요가 있다고 본다. 건설은 인간의 생활환경을 변화시켜 인류에게 더욱 풍요롭고 쾌적한 삶을 제공하기 위하여 다양한 건설주체들이 시간, 기술, 재원을 투자하는 일체의 활동을 한다고 하겠다.

그동안 우리 건설인들은 건설이라는 활동을 통해 정신적 보람과 풍족한 물질적 결실을 거두어 왔던 것도 사실이나 IMF한 파이후 건설활동 자체가 매우 제약 받는 실정이고 부도 도미노현상이 일어나고 있으며 특히 고금리에 따른 자금 유동성 부족과 수주물량부족이라는 악조건까지 겹쳐 산업기반 전체가 흔들리고 있는게 사실이다. 지난해 일부 통계에 따르면 부도난 일반건설업체가 한달에 67개꼴로 쓰러졌으며, 전문 건설업체까지 포함할 경우, 월 400개사에 달해 건설산업의 기반붕괴마저 우려되고 있는 실정이고 이는 제작년에 비해 약 2.5배 정도가 늘어난 수치이다.

몇 년전 주한 미대사관은 우리나라 100대 건설회사 중 30%정도가 살아남을 것이라고 한 전망은 그 가능성을 암시하고 있으며, 이러한 위기상황과 함께 국제사회의 전반적인 불안 특히, WTC 폭파사건과 아프칸전쟁을 통해 이념을 넘어선 종교전쟁의 색채까지 띄는 상황에 이르고 있어, 모든 산업에 대해 구 질서의 파괴와 새로운 패러다임으로의 변혁을 요구하고 있다. 지금이야말로 건설산업의 꽃을 피울 준비를 위한 절호의 기회임을 인식해야만 하며 그 준비가 제대로 되면, 우리 건설산업은 앞으로 성장기반을 재구축하고 재도약할 수 있을 것으로 전망된다.

이를 위해서는 마케팅 전략, 홍보 전략, 기업의 경쟁전략, 인재육성을 위한 전략..

건설 사업관리와 정보화 전략 등을 체계적으로 연계하여 효과를 극대화시키는 전략이 필요하다.

II. 본론

1. 전문경영인의 역할

1.1 기업은 햇불형 전문경영인을 육성해야
일부 학자들은 우리나라가 70년대 전까지 정경합작, 80년대까지 정경유착이었고, 90년대까지는 정경밀실, 90년대 말부터 정경대립이었다고 한다. 이러한 풍토에서 전문경영인(CEO)들을 머슴형, 가신형, 오토로 착각하는 치매형로 통상 분류하였다. 이들 모두 명령에 따라 지시받고 지시하는 스타일로 Gary Hamel이 말한, “병목은 병의 꼭대기에 있다.”는 전통적인 명령 지시형 조직 구조하의 경영자들을 의미한다. 이들 경영자들은 혁신을 방해하는 경우가 흔히 있으며, Hamel이 가지고 있는 생각의 핵심은 창의적인 전략 개발력과 기업의 적응력을 높이기 위해서는 구성원들이 가진 최고의 아이디어를 이용하는 것이 중요하다는 것이다.

직원들의 상상력을 제약하지 않으면서 조직 전체에 활력을 부여하고, 조직의 방향점을 분명하게 하기 위해서는 조직의 목적의식에 대한 분명한 이해가 있어야 한다. 지난 50년 동안 기업 경영에 널리 보급된 아이디어 가운데 기업 경영에 가장 악영향을 끼친 것이 하나 있다. “기업의 목적은 주주 이익의 극대화”라고 하는 사상이다. 주주이익의 극대화는 기업의 목적이 아니라 건전한 기업의 가장 중요한 결과일 뿐이다. 즉, 건전한 기업구조를 탄생시켜 주주이익을 극대화하고 조직의 구성원들은 ‘고상한 목적’을 추구하는 것이 바른 길일 것이다. 측정, 지배구조, 전략 등의 분야에서 변화를 추진하기 위해서는 리더십이 필요하다.

우리나라 기업들의 수명은 30년을 넘지 못하고 있는 것으로 밝혀졌다. 1930년

대 10대기업중 1960년대에 여전히 10대 기업으로 살아남은 기업은 화신 뿐이었으며 1960년대 10대 기업중 1990년대 10대 기업으로 살아남은 경우는 삼성, 엘지뿐이었다. 그렇다면 2020 년대에 10대기업으로 살아남을 기업도 2내지 3개에 불과할 수도 있다고 가정할 수 있을 것이다. 이는 우리 나라 기업환경에도 문제가 있지만, CEO에 의한 회사의 운영이 아니라 소유자가 직접 경영에 참여해 마치 개인 소유의 기업으로 인식하고, 합리적 운영보다는 자기 자신의 경험과 취향에 따라 회사가 좌지우지되는 결과를 낳게 되었고 이러한 문제로 인해 수명이 짧아질 수 밖에 없게 되었다고 본다.

기업의 발전과 영속성을 갖기 위해서 21 세기의 기업은 희망을 심을 수 있는 햇불형의 CEO를 육성하고, 선진형 전문경영체제의 분위기를 만들기 위해 기업지배구조의 개선과 투명성 제고가 필요하며 나아가 전문경영인 보수체계의 개선 등 인센티브 보상체계가 확립되어야 할 것이다. CEO가 스스로 합리적 의사결정, 기술과 실적의 증시 및 투명경영을 함으로서 기업경영체제의 혁신과 경쟁력을 갖추어 나갈 수 있고 나아가 CEO의 의한 기업의 창립, 인수, 합병이 합리적인 사고방식으로 활성화될 것이다.

1.2 전술에 뛰어난 전문경영인

통상 CEO를 조직관리 면에서 猛將, 庸將, 智將으로 나누었으며, 특히 군사정권 시절의 급변한 산업구조에서는 상명하복 체제에 적합한 맹장과 용장이 필요로 하였으나, 근래엔 '지식'을 기반으로 하는 산업에서는 맹장과 용장보다는 지장이 요구되는 경우가 많아지고 있는 추세이다.

지장은 자신의 일하는 방법을 개선, 개발, 혁신함으로써 부가가치를 높이는 사람이고, 필요한 핵심동력은 지식, 아이디어, 상상력 그리고 창의력 등을 활성화할 줄 아는 사람이다. 하지만 다변화한 조직에서는 猛將, 庸將, 智將의 장점을 고루 갖춘 CEO가 가장 필요하다. 이를 위해선 중국 고대

병서 중 태공망이 지은 六滔 三略의 전략을 잘 활용하는 지휘관이 필요하다. 즉, 능력 있는 CEO는 그때 그때 상황을 신속히 잘 파악하여, 환경에 따라 文滔, 武滔, 龍滔, 虎滔, 豹滔, 犬滔등을 잘 구사할 줄 아는 최고 경영자일 것이다. 이러한 조직관리에 있어 새로운 차원의 리더십이 요구하는 것은 개인차원에서의 신뢰성(Trustworthiness)이 있어야 하고 대인관계차원에서는 신뢰(Trust)가 있어야 하며, 팀/부서관리차원에서는 권한이양(Empowerment)이 있어야 하고, 조직차원에서 한방향정렬(Alignment)이 있어야 한다.

새 천년의 리더십으로 자기 자신은 신뢰성(성품+역량)을 갖추어 평생직업인, 즉, 프로가 되고, 상대방은 신뢰하고 신뢰 받은 대인관계를 유지하며, 팀/부서관리는 지시/감독하지 말고 임파워먼트시켜서 팀/부서원들의 잠재능력을 발휘시키야 한다. 그리고 마지막으로 조직은 구조와 각종 시스템을 시대에 맞고 조직원들이 잠재능력을 발휘할 수 있도록 한 방향으로 정렬시켜야 한다.

1.3 미래를 여는 기업의 비전전략을 제시할 수 있는 전문경영인

미래의 사업전략은 첫째, 마케팅 및 홍보 전략인데, 경쟁기업이 눈치채기전에 빠른 시일내에 전시적인 성과를 내놓아 마케팅 전술에 활용하여 고객이나 발주자의 신뢰를 얻을 수 있다. 높은 신뢰도는 신규 프로젝트의 수주가 유리하다는 것을 의미한다.

필립코틀러 노스웨스턴 대학 켈로그 경영대학원 석좌교수는 "마케팅의 핵심은 브랜드 형성에 있다"며 "따라서 브랜드를 형성하고 관리하는 것이 마케팅의 시작이자 끝이라고 역설했다. 최근 시장환경은 재고과잉과 경쟁극화로 대변되며, 이는 가격인하와 이윤감소로 이어지고 있다. 이러한 치열한 경쟁 상황속에서 기업들이 취할 수 있는 가장 바람직한 전략은 브랜드를 강화하고 고객관계관리(CRM: Customer Relation Marketing)을 구축

하는 것이라 할 수 있다.

모리타 아키오가 말한 "시장에 서비스를 제공하는 것이 아니라 시장을 창출해야 한다"라는 말을 고려하여 기업들은 고객의 수요에 맞춰 행동하고 더 나아가 고객의 수요를 예측하는데 총력을 기울여야 할 것이라고 석학들은 말한다.

둘째는 사업전략인데 이는 다양한 사업 진출과 타 업역과 전략적 제휴이며 위험 부담이 큰 기술은 자금사정이 좋은 기업과 전략적 제휴를 통해 추진하는 것이 좋다. 셋째는 조직관리전략인데 이는 인재 양성과 인적자원배치를 뜻하며, 끝으로 지식경영전략은 경쟁기업을 압도할 수 있는 대표적인 기술개발과 정보화구축이라 하겠다. 기술개발은 단계별로 전략적 접근이 필요하고, 기술개발 기간이 길고 막대한 연구개발비가 드는만큼 미래에 내놓을 기술을 현재 시점에서 적절히 마케팅하는 전략적 사고가 요구된다.

1.4 독특한 주가관리능력이 있는 전문경영인

미국은 선진화된 경영문화와 환경 때문에 실적주의와 주주중시가 꽃피운 CEO 경영으로써 CEO들의 천국으로 비유된다. 최근엔 국내에서도 기업의 가치를 판단할 때도 "CEO주가"라는 용어가 사용되고, CEO의 행동과 발언 하나하나에 따른 해당기업의 주가 움직임과 연동시켜 CEO평가를 반영하려는 기업들이 늘고 있다. CEO의 언행이 해당기업의 주가에 영향을 준 국내의 대표적인 사례는 바이코리안 케치프레이드를 동원하여 순식간에 침체된 국내 주식시장을 후끈하게 달군 모 회장이 그 좋은 예라 하겠다. 이분은 자기 회사를 업계 상위권으로 도약 시키는 물론, 주가도 큰 폭으로 뛰게 할 만큼 국내 주식시장을 자기의 언행 하나하나에 주가등락을 좌지우지할 정도로 영향력이 세었다. 이는 CEO의 주가관리 능력에 따라 그 기업의 평가가 좌우됨을 쉽게 알 수 있다 하겠다.

1.5 조직 관리능력이 강한 전문경영인
미국 포춘지의 기사중 최고경영자의 실패한 특징과 성공한 특징을 분석했는데, 성공한 CEO는 조직을 완전히 파악하고 조직 구성원에 신뢰가 있고 그들과 항상 좋은 정보던 나쁜 정보던 대화채널을 열어 놓고 있다는 점이다.

성공한 사례는 닛산 자동차의 CEO 카를로스 곤(47)은 99년 4월 취임후 임직원 8,800명 감축, 부품업체 25%, 서비스업체 33%감축, 3개공장 폐쇄, 공장 가동률 20-30% 증가, 258개 판매망 삭감, 후지중공업 매각을 흑독한 구조 조정을 단행했다. 이로 인해 지난해 닛산 주식을 38% 가량 올렸으며 닛산 부채를 30억달러 가량 줄였다. 루거스너 IBM회장은 서비스 중심의 창업정신을 부활시켜 병든 IBM을 회생시킨 CEO다. 거스너는 93년 취임직후 법률고문과 CFO를 외부에서 개혁전위대로 영입하는 등 친정체제를 구축했다. 이어 IBM의 창업 이념중 첫째였던 인재제일을 맨 뒤로 돌리고 고객 우선주의를 최고 이념으로 설정했다. 그는 'IBM Means Service' 슬로건하에 직무의 40%를 고객과의 대화에 할애하고 고객의 수요를 제품 컨셉트로 연결시켰다.

실패한 사례를 보면, 모 회장은 내부 직원들과의 갈등과 정치자금 제공과 국세청으로부터 정기법인세 조사등으로 인해 직원들의 출근 저지투쟁으로 발전되고, 결국 여론의 지탄을 받아 장관 출신의 전문경영으로서 자진 사퇴할 수 밖에 없었고 회사를 결국 퇴출위기로 몰았다. 또 모 사장은 워크아웃 기업에 투입된 '스타급 구원투수'로 통했다. 화려한 경력과 자질로 화제를 모았던 그는 고전 끝에 낙마하고 말았다. 채권단으로부터 외면받은 이유는 부진한 구조조정과 영업실적 때문이었다.

1.6 사외이사의 질 향상으로 경영참여 의식 고취

사외이사제도는 97년 금융위기사 기업 경영의 투명성과 기업의 경쟁성을 높이고

져 긴급히 도입한 제도다. 2000년말 현재 우리나라 사외이사는 1471명으로 직업별 분포를 보면 전문경영인 433명인 30%순으로, 은행원등금융인 18%, 교수 및 연구원 20%, 변호사 10%, 회계사·세무사 9%, 언론인 2%, 전직공무원 7%, 기타 4%로 구성되어 있지만 외국의 기술우위와는 달리 법경상대출신들이 80%이상차지하고 있어 후진성을 면하지 못하고 있다.

참고로 대기업의 사외이사비율은 A사 42%, B사 32%, C사 34%, D사 34% 순이고 당초 사외이사의 도입취지와 달리 전청와대경제수석·은행감독원장·국세청차장등 전직 관료들이 사외이사를 맡고 있다. 이들 가운데 일부는 공식사회에 영향력이 아직도 있어 로비스트로서의 '특급임원'에 준하는 대우를 받고 있고 때론 스톡옵션등 거액지급도 받는 것으로 알려졌다. 이를 개선키 위해선 사외이사는 외부의 로비보다는 기업의 경쟁력과 투명성의 제고가 가장 중요함으로 직원의 인사, 기술평가등에 주력하여 대내적으로는 재벌들의 인사비리 방지에 주력을 하고 회사경영상태를 검토할 수 있는 기회를 주어 기업의 투명성을 감시하여 결과적으로 사외이사의 본질을 충분히 살릴 제도 보완에 나서야 한다고 본다.

2. 마케팅 전략

마케팅분야에서는 미래의 건설산업을 둘러싼 경영환경 변화를 구체적으로 검토하고 이에 대응할 새로운 전략을 구사해야 한다. 외형적 양적 성장 위주의 사고가 통하지 않는 국제적인 무한 경쟁 시대에 적합한 전략이 필요하며 사회, 문화적 측면에서는 고령화 추세와 다양한 고객 니즈(Needs)의 출현에 따라 변모될 미래 건설산업에 대비하여 마케팅 전략을 새롭게 개발해야 한다.

필립 코틀러박사는 "마케팅은 경쟁사보다 뛰어난 방식으로 고객을 만족시키는 예술행위"라고 강조하며, 이를 위해 마케팅

의 기본으로 꼽히는 제품(product), 가격(price), 광고·홍보(promotion), 유통(place)의 '4P'를 생각하기 앞서 세분화(segmentation), 목표(targeting), 포지션(position)을 뜻하는 'STP'를 검토해 봐야 한다고 말했다. 그는 4P가 전술이라면 STP는 전략이라며 기업들은 각자 시장위치에 걸맞는 전략을 추구해야 한다고 지적했다. 또한 미국 ENR지의 건설 2000년이라는 특집기사에 의하면 현재와 같은 건설경영시스템을 가지고는 21세기를 대처할 수 없으며, 2000년대에 건설업계에서 생존하려면 마케팅 전략의 변화는 필수적이라고 말하고 있다.

그 동안 미국 건설업계는 마케팅을 주도 면밀하게 구사하여 세계 건설시장을 석권하고 있으며 최근에 우리 건설업계도 세계화 전략에 따라 마케팅 개념을 적극적으로 도입하는 추세에 있다. 즉 1980년 이후 올림픽을 거치면서 마케팅개념을 인식하게 되었고, 90년대에 들어서 사회 문화적 측면에서 고령화 추세와 다양한 고객 니즈의 출현으로 새로운 유형의 건설수요가 대거 증가할 것이라고 보고 있다. 선진국에서 80년대부터 시작된 니즈형 마케팅이 국내에선 지금 시작되고 있는 실정인 것이다. 따라서 우리는 니즈형 마케팅과 선진국에서 현재 시작되고 있는 판단형 기획의 마케팅 능력까지 함께 갖추어 새로운 건설시장 환경에 적응해야 하므로 이제는 고객의 니즈를 찾아내고, 과연 이것이 팔릴 것인가 팔리지 않을 것인가 하는 판단까지 동시에 해야하는 판단형 기획의 시대에 대처해야 한다.

한 예로 한때 우리 나라의 건설시장은 아파트를 짓기만 하면 팔리는 그런 상황이었다. 하지만 IMF체제 하에서 극심한 분양난을 겪게되었고 이의 해소를 위해선 가격을 더욱 낮추는 전략을 취하여야 하는데, 이는 업체의 금융부담상 시행이 어려운 실정이었다. 이러한 상황에서 건설업계는 그 동안의 가수요자들을 위한 건

설정책에서 벗어나 실제로 필요로 하는 실수요자의 니즈에 부응해 나아가야 하는 것이다. 즉, 실수요자가 선호하는 디자인과 인테리어, 설계 등을 고려하여 고객취향에 맞는 마케팅 전략을 구사해야 하는데 가변형 벽체라든가, 옵션형 아파트라는 것이 바로 이에 해당한다.

ENR지에서 언급한 바와 같이 미래 건설업계에서의 최고 경영층은 마케팅에서 성공한 사람들로 이루어 질 것이라고 강조하고 있음을 간과해선 안될 것이며 국내건설업체들도 이에 대한 철저한 대비가 필요할 것이다.

3. 홍보전략

최고경영자인 CEO는 홍보에 지대한 관심을 갖고 광고를 반드시 직접 챙기는 확실한 광고경영을 하여야 한다. 많은 사람들은 이 세상에서 최고 경영자는 예수이며, 그는 경영자로서 커뮤니케이션의 기술로 그의 짧은 경영시기에 홍보의 탁월한 기술을 발휘했는데, 매스컴이 발달하지 않은 시대에 1차원적인 커뮤니케이션 수단만 가지고도 온 세상을 바꾸어 놓은 경영자였다. 홍보를 통한 기업이미지와 브랜드 이미지의 가치는 상상을 초월하는 것이다. 기업들은 평생가치를 높이기 위한 전략 마련에 역량을 집중해야 한다. 코카콜라의 고객당 평생가치는 1만 천달러에 달하며 이는 고객이 처음으로 코카콜라를 마시기 시작한 시점에서 종료된 시점까지 발생한 수익을 말한다.

아시아 국가에서 글로벌 브랜드를 가진 나라는 한국과 일본 두개국에 불과하다고 필립코틀러는 말하면서 “인구 13억의 나라 중국에는 하이얼 가전회사, 레전드 컴퓨터 회사 등이 있지만 이를 글로벌 브랜드로 보긴 힘들다”며 “한국은 일본과 더불어 글로벌 브랜드를 갖고 있는 운 좋은 나라”라고 말한 적이 있다. 즉 브랜드가 표면적인 제품명 이상의 의미를 지닌다고 강조했다.

브랜드는 ‘BMW = 운전’, ‘디즈니 = 가

정 오락물’, ‘페덱스 = 야간 특송 ‘등과 같이 상징적인 단어를 연상시킬 수 있도록 형성돼야 한다. 브랜드를 구성하는 요소는 제품명, 슬로건, 로고, 색깔 등으로 볼 수 있다. 우리의 경우 브랜드에 너무나도 신경을 쓰지 않는 것을 종종 볼 수 있는데, 많은 경우가 다른 제품에서 차용을 하거나, 이미 사용되는 브랜드를 검색조차 하지 않아 차후에 수정을 거듭하는 경우가 종종 발생된다. 브랜드는 발음하기 쉽고 짧은 제품명이 효과적이라 말한다.

코틀러 박사는 “소니는 발음하기 쉽지만 미쓰비시는 어렵다”며 “간판을 세우더라도 글자수로 인해 미쓰비시가 소니보다 더 많은 비용을 들고 있다”고 말하며, 슬로건 역시 브랜드에 큰 영향을 미친다고 말한다. AT&T는 슬로건을 ‘옳은 선택(The Right Choice)’ 이라고 지으면서 큰 효과를 거두었으며, 경쟁사인 스프린트, MCI가 실질적으로 낮은 가격대를 제공한 것에도 불구하고 AT&T의 고객들은 이탈하지 않았다. 즉 슬로건에 따라 경쟁 지위를 유지시킬 수도 시장점유율을 빼앗을 수도 있는 것이다.

좋은 예로는 버드와이저의 ‘맥주의 왕(King of Beers)’, 브리티시 에어웨이즈(BA)의 ‘세계인들이 가장 좋아하는 항공사(The World’s Favorite Airline)’, 포드의 ‘품질이최우선 업무(Quality is #1 Job)’ 등을 좋은 슬로건이라 볼 수 있으며, 나쁜 예로는 과거 필립스의 슬로건인 ‘모래에서 칩까지(From Sand to Chips)’인데 이 경우, 의미가 분명하지 않아 결국 ‘제품을 보다 좋게 만들자(Let’s Make Things Better)’로 변경하게 됐다. 즉, 슬로건이 담고 있는 메시지는 간결해야 한다고 말한다.

수많은 기업들의 대부분 CEO들은 전문가를 고용하여 광고경영을 하고 있지만, 많은 시행착오를 겪거나 심지어는 광고 때문에 망한 회사도 많다. 광고는 회사 운영을 좌우하는 영향력으로 볼 때 그 손실비용

이나 이익으로 작용하는 것이 무형이어서 광고를 잘못했을 때 그 손실비용은 대단하며, 광고를 잘했을 때는 수 10배, 100배의 부가 이익을 창출 할 수도 있으므로 광고로 인한 손실과 이익비용은 엄청날 것이다.

4. 기업의 경쟁전략

세계 최대의 제철회사간의 경쟁상대는 포항제철, 신일본제철, 유지노, 또는 미국의 베들레헴 철강과 같은 동종업체인이 아니라 제너럴일렉트릭(GE)라고 볼 수 있다. 철강회사의 최대 고객인 자동차회사들이 점차 철강 대체품으로 엔지니어링 플라스틱을 채택하는 사례가 크게 늘고 있기 때문이다. 엔지니어링 플라스틱 분야에서 세계 최고 수준을 자랑하는 GE야말로 제철회사의 최대 경쟁상대이다. 즉 기업들은 기업들이 지금 갖고 있는 경쟁우위에 자만해선 안 되고 미래 경쟁우위가 무엇이 될 것인지, 미래 경쟁상대는 어떤 회사가 될 것인지 항상 자가진단을 해야 할 것이다.

시장환경 변화에 따라 기업의 경쟁우위도 변해야 하며 기업이 지닌 장점도 변화하는 고객 요구와 일치하지 않는다면 더 이상 경쟁우위로서의 효과가 없을 것이다. 시장환경을 헤쳐 나가기 위해서 중요한 것은 냉철한 자가진단이며 이를 위해 기업마다 경쟁우위와 경쟁상대에 대한 명확한 해답을 지니고 있어야 한다. 그리고, 지금의 경쟁우위가 미래에도 유지될 것인가? 미래 소비자가 무엇을 요구하게 될 것인지에 대해 끊임없이 반문해 볼 필요가 있다.

기업이 지닌 경쟁우위와 고객우위가 명확히 파악됐는가에 따라 기업은 경쟁력과 미래를 가진다. 기업은 기업마다 제 나름대로의 경쟁사보다 더 뛰어난 장점이 있으며 이러한 경쟁 우위가 없다면 극심한 경쟁 속에 살아남을 수가 없다. 고객우위는 대상 고객층을 파악하는데서 출발하며 제품군이 넓다는 것을 경쟁우위로 꼽으면 서도 정작 고객들은 한가지 제품에만 구매력을 집중한다면 더 이상 경쟁우위가

있다고 할 수 없다고 생각된다.

특히 기업에 내세우는 경쟁우위와 고객이 전달하는 반응에 격차가 있다면 경쟁우위라기 보다는 단순한 차별화(difference)에 불과하다. 경쟁우위와 고객요구와 접합시키는 노력이 필요하며, 기업은 끊임없이 미래 경쟁우위를 생각해야 하는데 이때도 목표설정을 분명하게 해야 한다. 예컨대 제품의 질 개선을 통해 품질을 미래 경쟁우위적 요소로 선정했는데 기술발전으로 정작 미래에 모든 제품의 질이 균등하게 높은 품질을 나타내게 되면 아무런 소용이 없게 된다. 따라서 경쟁우위도 시대상황에 맞는 변신을 통해 '차세대 경쟁우위'로 거듭나야 한다.

기업에 있어 구매가 경쟁력의 중요 요소라는 전제 아래 과거 비즈니스는 거래선과의 관계를 중시해 왔으나 정보통신의 발달로 관계보다는 가장 좋은 조건을 제시하는 쪽을 네트워크상에서 찾아 거래만 하면 되는 세상으로 바뀌었다. 예를 들어, 과거에는 안정적인 납품을 해주는 기업과의 관계를 토대로 거래가 이뤄졌으나 이제는 인터넷에서 가장 싼 값을 제시하는 쪽을 찾아 거래를 하고 이를 바탕으로 관계가 이뤄지는 역관계가 성립하고 있다. 이러한 관점에서 전략을 세우고 앞으로의 신규사업을 모색해 나아가야 할 것이다. 현재의 위치에 안주하지 않고 미래의 전망에 더 많은 관심과 귀를 기울인다면, 쉽게 해답을 찾을 수 있는 기회를 가질 수도 있다고 본다.

5. 인재육성을 위한 전략

첫째, 학연 지연 혈연 성연 등 연을 없애는 기업풍토의 조성이 중요하다. 작금의 망하는 기업들의 대다수가 연의 돌레에서 벗어나지 못하는 기업들이다. 한국의 모 오너는 기업의 외형적인 수치가 좋은데도 불구하고 계속 부실화됨을 이상하게 여겨 외부에 진단을 준 결과, 오너측과 동창인 특정대학의 출신들이 회사의 요직을 장악함으로써 의사전달과정에서 문제

점이 있음을 발견되어 과감히 특정출신들을 구조조정 후 인재의 편중없이 골고루 등용함으로써 1년후 회사를 정상적으로 되돌릴 수 있었다. 즉 회사의 장기적인 발전을 위해선 CEO는 연을 철저히 배격할 수 있는 사람이어야 하고 특히 CEO는 물론 중간 경영자들도 자기 자신의 동향인, 고교동창, 대학학부동창들이 조직단위로 절대 20%이상 넘지 않도록 제도적으로 노력하여야 한다.

둘째, 철저한 능력위주의 인재배치이다. 우리 사회는 철저한 상의하달위주의 밀폐된 유교주의이기 때문에 기회만 있으면, 수단과 방법을 가리지 않으려는 기회주의와 능력이 무시된 특혜와 승진 등으로 잘 길 들여진 조직문화가 만연되어 있다. 이를 개선하기 위해선 철저한 업무성과가 철저히 반영되는 고교평가표편성과 상관위주의 고교평가에서 하관도 상관을 30%이상의 일정비율을 평가할 수 있는 상하평가제와 특정기술분야에서 회사를 발전시키고 홍보할 수 있는 저명한 프로들을 양성할 수 있는 고교제도의 도입이 필요하다. 특히 오너는 임원들이 맘대로 부하를 승진시키는 악폐를 막을 수 있는 평가기준을 반영한 전산고과 승진제도를 확립하여야, 특정집단에 의한 회사장악을 철저히 막을 수 있고 회사를 발전시킬 수 있다.

이제 기업도 지식경영을 위해 인적자원 개발에 대한 투자는 단순비용이 아니라 생산자본에 대한 투자라는 인식의 전환이 필요한 때이고 현대와 같은 지식사회에서는 인적자원을 이루는 조직원의 지적 능력, 무형의 리더십, 기술개발 보유가 자본의 평가대상 중 매우 중요하다. 조직원의 능력배양과 리더십배양을 통한 지적자본 확대가 지식사회에서 기업이 도태되지 않고 살아날 수 있는 핵심수단으로 임직원에 대하여 현업에서 얻어진 정보와 지식을 공유할 수 있는 살아있는 교육을 통해 지식배양과 자기개발을 이루도록 지원을 아끼지 말아야 한다.

지식경영을 성공적으로 이룬 휴렛패커드는 젊은 직원들에게 회사 및 부서의 미래 비전을 제시하여 자발적으로 회사의 지식공유정책에 참여하고 각자 창의적 아이디어를 낼 수 있는 기업문화를 조성하고, 직원들의 자발적인 참여 의지를 고취하기 위해 리더십 교육과 자기 발전을 위한 전문교육의 기회를 마련하였다. 런던 비즈니스 스쿨의 핸디교수는 "보이지 않는 무형의 자산, 즉 지적자본이 장부가치의 3-4배에 달한다"고 말했으며, 다트머스대학의 퀸교수는 "기업 부가가치의 3/4은 지식으로부터 나온다"고 하였다.

선진업체와의 기술적 차이는 바로 이러한 지적자본의 차이이며, 지적자본의 차이는 가치창출의 차이로 연결되어진다. 미국의 벡텔사, PB사, AT&T사등 우수기업의 교육제도는 매우 체계적이고 직원 자질향상을 위한 교육투자비는 엄청나다. 이들 기업의 대부분의 중역들이 회사의 도움으로 학위를 취득한 박사학위 소유자임에 비하면, 우리나라의 기업들은 직원 개인자비로 야간 대학이나 대학을 다니는 직원은 퇴출 1호로 삼을 정도로 교육투자에 매우 인색한 실정이다.

6. 건설사업관리와 정보화 전략

정부는 종합적인 건설기술 창출을 위한 준비작업으로 건설산업기본법을 마련하고 건설사업관리를 96년 12월 입법하여 97년 7월부터 시행하고 있다. 건설사업관리의 선진 기반을 마련하기 위해선 무엇보다 국내 시공업체들의 엔지니어링 기술력 확보를 제약하고 있는 건설제도의 개선이 우선적으로 필요하며, 엔지니어링 기술개발 활동이 효율적으로 이루어지도록 신기술 정보를 체계적으로 입수, 제공할 수 있는 정보관리 체계를 구축하여야 한다. 또한 국내의 고급인력에 대한 풀(Pool) 운영을 통해 업체가 건설사업관리 전문가들을 적극 활용할 수 있도록 하는 시스템 구축 역시 요구되어지고 있으며

이러한 지식들이 한데 모여 움직일 수 있는 건설사업관리에 대한 제도적인 후속장치와 지속적인 발주가 필요하다고 본다.

21세기의 경영환경 변화 중에서 공통적으로 거론되는 사항은 통신수단의 발달과 세계화 개방화에 따라 진전된 정보사회일 것이고 앞서 설명한 마케팅의 경쟁우위를 위해 전략정보시스템은 필수적이라 하겠다. 정보관리능력과 첨단기술능력으로 대변되는 정보사회는 생산 및 시장구조의 네트워크화와 지식, 정보 부문의 고부가가치화가 고도로 추구되는 사회이므로 기업경영은 세계전역으로 광역화되어 정보통신 기술에 의한 의사 결정과 통제의 범위가 획기적으로 확대되어 가고 있다. 그럼으로 정보통신을 조직구조와 거래구조를 정착화 시키지 못한 기업은 더 이상 존속하지 못할 것이고, 나아가 고부가가치의 기술을 필요로 하는 국내 대형 프로젝트 시장은 최신정보와 첨단기술을 보유한 선진 외국 업체에 의해 잠식되리라는 것을 쉽게 예상할 수 있다. 국가적인 차원에서 건설산업의 선진화와 국제 경쟁력 강화를 위한 환경 조성을 위해 건설사업의 기획, 설계, 시공, 유지관리의 전 수명주기에서 발생하는 각종 자료를 통합 데이터 베이스로 구축하고, 고속정보 통신망을 통하여 표준화된 디지털 정보를 신속히 공유하고 교환할 수 있는 체계적인 건설 CALS 구축이 필요하다. 최근 우리정부도 정보선진국 진입을 위한 기반을 조성키 위해 전자정부를 선언하고, 품질향상, 기술경쟁력 개선, 비용절감을 통한 생산성 향상을 위해 정보화 10대 과제중의 하나로 CALS를 선정하여 추진하고 있다. 기업에서도 경영혁신을 통한 생산성을 증대시키고, 동시공학적 통합설계에 의해 설계기간을 단축하고, 통합된 자원관리로 공사관리 및 지원운용을 효율적으로 하고, 대고객 서비스를 개선하고 기업 이미지를 제고할 수 있는 건설 CALS 구축이 필요하다.

MS사의 빌 게이츠사장의 말에 따르면,

지식관리는 정보이용자에게 바른 정보를 신속하게 제공해서 대처할 수 있도록 도와주는 '정보 흐름의 관리'이며, 지식관리의 목적은 조직의 지능, 다시 말해서 기업 IQ를 증대시키는 데 있다고 하였다. 기업 IQ는 회사 내에서 정보공유척도와 직원들 상호간의 아이디어를 얼마나 잘 활용하는가를 나타내는 척도이다. 기업 IQ를 높이기 위해선 CEO부터 말단 직원까지 사내·외 정보망이나 e-mail을 이용하여 지식공유를 장려하는 분위기를 조성하고, 경영자들은 지식공유를 쉽게 접근할 수 있도록 업무흐름을 전산화하여 절대적인 가치체제로 만들고, 나아가 지식을 공유하는 사람들에게 보상이 주어진다 는 점을 확실히 인식케 하여야한다.

III. 결 론

IMF 구제금융 이후, 실업률이 6%까지 치솟고 있는 상태에서 경기부양과 실업해결을 위한 건설투자의 확대는 시급하다. 건설투자가 국내총생산에서 차지하는 비중은 약20%이상으로 단일 업종 중 경제 성장에 미치는 영향이 가장 큰 업종이다. 건설투자확대는 곧바로 고용창출로 이어지며, IMF 사태와 같은 어려움을 겪는 올해에는 100억원 건설부문 생산증대가 350명의 고용효과를 가져와 제조업의 291명의 고용증대보다 훨씬 큰 파급효과가 있다는 연구분석도 있다.

빈사상태인 건설업을 회생시키고, 고용 창출과 경기부양을 촉진하기 위해 SOC 사업의 확대가 필요하다고 본다. 만일 SOC 사업의 확대가 IMF 체제 아래서 힘들다고 한다면, 제 3섹터 방식의 관과 민의 역할분담에 의한 공사수행도 고려해 볼 필요가 있다고 본다.

제 3섹터 방식은 일본의 예가 가장 효과적이라고 생각되는데, 일본의 제3섹터 방식은 특정사업 주체간 상호 필요성을 전제로 진행됨으로 공공적인 요소는 관의

출자와 주도로 건설하고, 민간 사업적인 요소는 민의 출자와 주도로 건설할 수 있는 방법을 택하는 것으로 일본의 국제디자인 센터가 바로 이 방법을 택하고 있다.

이 방식은 관의 자본출자 부담을 줄이고, 민간사업자에게는 이익을 기대할 수 있음으로 현 상태에서는 가장 효과적인 방식이므로 건설사업관리를 적용, 공기단축과 원가절감을 통한 효율적인 공사를 운영할 수 있으리라 생각된다.

앞서 언급된 바와 같이 우리 건설업체들은 현재의 건설경기 불황을 타개하기 위해 새로운 마케팅 전략을 수립하고, 건설시장 개방과 정보지식사회에서 선진 건설업체와의 경쟁에서 생존하기 위해 건설 CALS 조기구축과 건설 사업관리 능력 배양을 위해 총력을 기울여야 할 것이다.

현재 우리는 경제성장 이후, 초유의 난관에 봉착하고 있다. 우리 정부의 힘뿐만 아니라 업계와 학계 모두가 힘을 합쳐야만 될 시기임에 우리 모두가 인식하고 각고의 노력을 기울여야 하며 우리 업계는 과연 무엇이 필요한 지를 찾아내고 발전시키는데 사사로운 감정을 버리고 진정한 경제위기 탈피에 필요한 기술개발과 구조 조정에 힘써야 할 것이다.

이를 위해선 사업추진형태의 종합화, 사업의 다변화, 인재양성, 고기술 지향 및 신상품 개발들이 필요할 것입니다. 또한 현재 나타나고 있는 급격한 세계적 사회환경의 변화는 모든 산업에 대해 구세대의 붕괴와 새로운 세대의 등장 및 산업구조를 재편, 그리고 한층 새로운 패러다임(Paradigm)으로의 변화를 요구한다. 따라서, 21세기를 앞둔 이 시점에서 다음 세기의 대한 준비를 얼마나 성실히 할 수 있는지의 여부가 미래 건설업의 흥망을 좌우하는 핵심 요소임을 강조하고 있습니다.

21세기에 대한 전망과 21세기를 향한 건설사업에서의 핵심 또한 세계화, 개방화 및 정보사회에 부응하는 정보관리 능력 등이 부각되고 있다.