

# 환경이 변하면 마케팅도 변한다



**전정봉** 박사  
한국마케팅학술연구소(KMRI) 소장  
webmaster@kmri.org

전정봉 박사는 서울대 사대를 졸업하고 미국 University of Washington 마케팅 MBA과정과 펜실베니아대 마케팅 Ph. d 과정을 밟았으며 KDI 연구원, KAIST 교수 등을 역임했다. 주요 저서로는 창업닥터114, 21C 판매경영 성공전략, 실수를 성공으로 바꾸는 33전략 등 다수가 있다.

기업은 어떠한 경우에도 환경에서 자유로울 수가 없다. 환경은 기업을 둘러싸고 있는 보이지 않는 울타리일 수 있으며 그렇기 때문에 기업이 취할 수 있는 가장 현명한 태도는 다른 사람이 생각지도 못할 시점에서 미리 할 수 있는 최대의 노력을 기울여 에워싼 환경이 자신에게 좀더 유리하게 전개 되도록 만드는 것이다.

그러나 이러한 선도 전략이 그렇게 쉬운 것이 아니다. 그렇기 때문에 기업들은 그 차선의 방법으로 변화의 흐름을 남보다 앞서 읽어내고 이에 대비를 강구함으로써 환경을 거스르기보다는 편승할 수 있는 방법을 찾는 것이 보다 현실적이다.

그럼에도 불구하고 우리나라의 많은 기업들은 변화가 어떤 방향으로 전개되고 있는지 감을 잡지 못한 채 과거에만 안주하려는 기업들이 21세기가 시작된 이 시점에도 많이 있어서 안타깝다.

그들은 한결 같이 “변화를 읽고 변화에 따라서 함께 변화를 해야 한다”고 소리치기도 한다. 그러나 그것이 말로만이지 행함에서는 변화를 수용하지 못하고 있다. 그래서 더 안타깝다는 말을 하게 된다.

기업이 환경의 변화에 대비할 수 있으려면 변화를 항상 읽고 있어야 하며, 그러기 위해서는 경영주와 CEO들이 환경변화에 보다 큰 관심을 가져야 한다. 말로서가 아닌 실질적인 변화에 대한 관심 말이다. 경영자가 이 문제에 관심을 갖지 않으면 관리자들도 관심을 두지 않는다.

사실 이 문제는 관심만으로 해결될 수 없는 것으로서, 변하는 환경요소를 지속적으로 모니터링을 하여 변화 그 자체를 미리 발견하고, 수집·분석을 하여 이것을 마케팅 정보로 가공하여 마케팅 담

당자들에게 배포함으로써 적기에 대응을 할 수 있게 만들어야 한다. 그렇게 하려면 기업내에 보다 조직적이고 체계적인 환경감지 시스템을 도입해야 할 것이다.

마케팅 환경변화를 잘 이용하여 성공한 기업들에 대한 예는 참으로 많다. 환경의 변화는 보슬비에 속옷 적시듯 소리 없이 찾아와 지금까지 한 기업이 누려왔던 모든 기득권을 무효화시키면서 시장질서를 재편성하기도 한다. 변화는 기업에게 위협적이면서도 새로운 기회를 제공하는 것이다. 그러므로 기업은 마케팅 전략 수립에 앞서 반드시 마케팅 환경을 분석해야 한다.

마케팅 환경 변화는 여러 가지 측면에서 고려되어 연구분석을 해야 하는데 중요한 변화는 통제불가능한 사회환경의 변화다. 왜냐하면 그 변화의 사회 주체가 사람(고객)이기 때문이다. 사회환경의 변화는 시장의 변화를 의미하며 수요와 소비패턴의 변화를 이끌기도 한다. 끊임없는 변화속에 있으면서도 그것을 실감 못하는 이유는 우리가 그 중심점에 있기 때문이다. 그래서 기업은 사회환경변화를 중심으로 어떻게 대응해야 할 것인가에 대한 문제에 고민을 많이 하고 있으며, 그 해법을 찾고자 무수히 많은 노력을 하는 것이다.

우리나라 국민 1인당 GNP는 1960년대만 하더라도 79불에 불과하였다. 그러던 것이 경제개발 계획의 성공으로 인하여 1970년대에는 248불로 1980년에는 1,592불로 증가하였다. 1990년도에는 5,659불이었고 1994년에는 8,483불로 증가하였다. 이것은 다시 1997년에 가서 13,000불까지 오르다가 2000년대에 들어서는 10,000 불 아래로 내려갔다.

그러나 국민소득은 계속 상승 할 것으로 본다. 소득이 늘어나게 되면, 사회적으로 중산층들이 견실화되고 내수 시장이 확대되고 안정화를 가져오게 된다. 이러한 변화는 이미 80년대 후반부터 소비자들로 하여금 과거의 생존을 위한 투쟁을 마감하고 생활의 여유를 즐기는 시대를 만들기도 했다. 그러던 것이 IMF시대(?)를 맞이하여 급속히 냉각되어 소비자 자체가 위축되기도 하였지만 그것도 잠시 2000년대에 들어서면서 다시 소비패턴에 변화가 왔다. 지난해에 불어온 벤처특수를 중심으로 소비형태가 다시 고급화로 돌아서고 있는 모습을 보이는 것이다. 그러니까 소비자들이 여가를 위해서 투자에 적극적이며 관광과 스포츠에 많은 시간과 돈을 할애하고 있는 것이다.

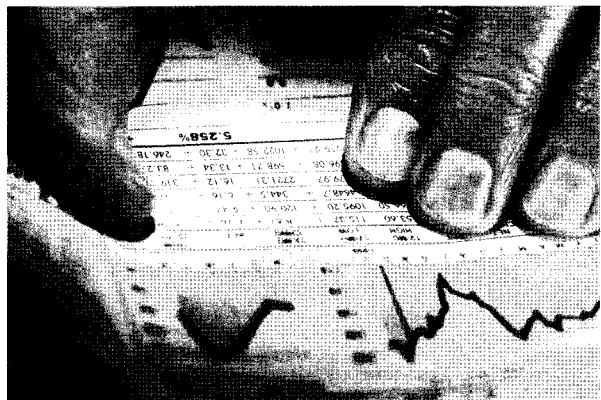
소득의 증가로 인하여 해외로 관광을 떠나는 사람들도 매년 증가를 하고 있다. 그뿐만이 아니다. 국민들의 평균학력은 곧 소비자들의 정보처리 능력과 정보욕구를 의미하기도 하는데, 우리나라 국민들의 평균학력은 1960년대까지만 하더라도 초등학교 졸업수준이었었는데 그것이 1990년대에는 중학교 졸업을 넘어섰고 2000년도에는 고등학교 졸업 수준까지 변했다.

이렇게 사회전체가 고학력 사회가 되면서 소비자들의 정보요구도 급증하게 되고, 정보를 바탕으로 의사결정의 합리화, 비교구매의 일반화 현상이 나타나게 되었다. 따라서 지금까지와는 달리 대리점과 같이 특정 제조업체의 상품만을 전매하는 점포에 대한 선호가 줄어들고 경쟁상품들을 모두 함께 취급하는 품목별 양판점과 각종 점포들이 집합한 쇼핑센터가 늘어나는 것이다. 그 결과 유통시장은 집중화, 대형화, 복합화의 추세를 보이고 있다.

아울러 소비자는 자신의 권리를 점점 강하게 내세우게 되며, 생활의 질에 대한 관심이 커지고, 그린상품에 대한 관심도 높아진다. 갈등이나 분규는 더 증가하고, 환불, 배상, 교환 등 제조물에 대한 무한 책임을 요구받게 될 수도 있다.

이러한 환경의 변화에 기업은 자유로울 수 없다. 기업들이 취할 수 있는 가장 현명한 태도는 남들이 생각지도 못하는 시점에서 환경변화가 자신에게 좀더 유리하게 전개되도록 만들어 가는 것이다. 그러기 위해선 항상 변화하는 환경을 읽고 있어야 한다.

우리나라 인구는 1950년대까지만 하더라도 도시화율이 20%에 불과하였다. 그러나 그것이 50년이 지난 지금 도시





화율은 80%를 넘어서고 있다. 대부분의 국민이 인구 2만 이상의 도시에 살고 있다는 말이다. 이러한 도시화의 급진전은 직업과 소비패턴의 도시화를 초래했다. 인구의 도시집중이 심화되면서 도시가 급격하게 팽창하고, 대규모 택지개발이나 신도시 개발이 빈번해졌다. 이로 인하여 교통환경이 악화되고, 도시와 농촌생활의 차이가 적어져서 탈도시 욕구가 현실화되어 교외로의 이전과 전원주택의 수요가 늘어나는 추세이다.

우리 사회의 가족구조는 전통적으로 대가족이었고 산업화와 더불어 핵가족이 중심을 이루게 되었다. 그러나 최근의 상황을 보면 이제는 핵가족조차 감소하는 경향을 보이고 있다. 대신에 자녀가 없는 부부만의 가구, 혼자 사는 가구, 그리고 비혈연 동거가구가 15%를 상회하며 빠른 속도로 늘어나고 있다. 이러한 변화추세는 앞으로 더욱 심화될 것으로 보인다.

가족구조 변화의 공통적 특징은 소형화와 유동성의 증가로 요약할 수 있다. 이러한 변화의 추세는 여성의 교육수준이 향상되고 피임기술의 발달과 산업구조가 근육을 요하는 산업에서 지식감각을 요구하는 산업으로 변함에 따라 여성들의 사회참여가 급격히 늘어나기 때문이다. 이러한 변화는 필연적으로 독신가구와 맞벌이 부부의 증가를 가져오며, 점차 여성들의 역할이 변화, 확대되어 직업과 소비패턴이 유니섹스화 될 것이다. 가구가 소형화됨에 따라 가구수가 증가할 것이며 이렇게 되면 가구단위의 소비패턴도 변하게 된다. 여성들의 가사노동에서 벗어나기 위한 세탁기와 같은 노동절약 기기의 사용증가는 물론, 개인 여유 시간의 증가는 보다 유익하고 재미있게 보낼 수 있는 여행, 영화, 등산과 같은 시간활용형 여가상품의 수요를 크게 늘어나게 만든다. 이런 이유로 직장인들의 점심쇼핑이나 단독쇼핑, 그리고 심야쇼핑이 유행하고 외식시장도 함께 늘어나고 있다.

시간이나 노동을 절약하기 위한 가재도구와 시간을 즐기기 위한 홈엔터테인먼트 상품들이 속속 가정으로 파고들게 되면, 이로 인한 공간 부족 문제가 심각하게 대두될 수 있다. 따라서 이 문제를 해결하기 위해 가구의 소형화와 복합화가 불가피해질 것이다. 그러나 시간절약이나 즐거움을 위해서 확대가 필요한 가구들은 이러한 추세와는 반대경향을 보일 수 있다.

가족형태의 유동화에 따라 유동성을 저해하는 소유개념은 점차 사라지고 그 대신에 생활의 편리를 위한 사용개념이 확대되어 각종 생활도구의 임대산업이 점점 더 발달을 하게 될 것이다.

이러한 것들이 도시화, 이동사회화, 그리고 가족구조의 변화에 대한 마케팅 환경의 변화인 것이다. 이러한 변화를 적극 활용하여 기업의 경영과 기술개발에 접목시킬 때 기업들은 지속적인 발전을 가능해질 것이다.

### “첨단기술의 보편화에 따라 마케팅도 변화해 산다”

요즘 사람들을 보면, 만나는 사람마다 상당수가 첨단산업이라는 것에 대해서 맹목적인 정도의 신앙을 가지고 있는 듯하다. 그래서 그런지 첨단산업과 비첨단산업이라고 하면서 억지로 구분짓고 마치 첨단산업에 진출을 하지 않으면 패배자가 되는 것처럼 법석을 떨기도 한다. 그러나 이것은 그렇게 엄격하게 구분을 할 수 있는 것도 아니고 그럴 필요도 없다고 본다. 첨단산업이 있는 것이 아니라 첨단기술이 있고 첨단상품이 있을 뿐이다. 기술이 점점 고도화되고 확산을 하면서 첨단기술은 어떤 특정산업의 전유물이 아니라 누구라도 받아들여서 사용을 할 수 있게 되었다. 그러므로 고도화된 기술을 확보하여 자기산업의 체질을 개선하고 이를 이용해서 첨단상품을 만들면 되는 것이다. 이것을 성숙한 산업의 첨단화 전략이라고 말한다.

첨단기술이 보편화되어 성숙산업의 첨단화가 진전을 보게 되면 어떤 산업에서나 통하는 첨단기술을 누구나 보유하게 되고 마음만 먹으면 그 기술을 이용하여 다른 산업으로 손쉽게 진입을 할 수도 있게 된다.

그렇게 되면 산업간의 경계는 사라지고 더 이상 현재와 같은 산업분류는 무의미하게 된다. 이제 산업간의 경계가 무너지고 있으며, 경쟁자가 전혀 다른 업종에서 나타나는 것도 현실로 나타날 것이다. 사실 현재 나타나고 있기도 하다. 일례로 스위스 시계산업을 따라잡은 일본의 전자회사들이 아니었던가? 따라서 첨단산업에 참여를 하지 못한다고 상심할 것이 아니라 산업체질을 변화시켜 수요를 창출하고 경쟁구조의 재편을 가져올 수 있는 첨단기술 확보에 최선을 다하는 것

이 무엇보다도 중요하다고 본다.

기술의 고도화는 경쟁과 협력관계의 변화를 가져오게 된다. 지금까지의 협력자가 갑자기 살벌한 경쟁자의 입장에서 되는 경우가 비일비재하며 경쟁자와 협력을 하지 않으면 생존이 불가능해지는 경우가 늘어난다. 이런 현상은 최근에 기업과 기업의 전략적 제휴라는 형태로 나타나기 시작했다.

지금까지는 주로 상표간의 경쟁이었다면 이제부터는 보완 상품간의 경쟁이 치열해진다는 것이다. 예를 들면 지금까지 세제를 생산하는 업체는 그들끼리 경쟁을 했었다. 세탁기의 보급과 더불어 특수를 누렸다. 그러나 환경문제가 제기되면서 미국의 세탁기 제조업체는 세제를 사용하지 않는 세탁기를 생각하게 되었고 그들은 초음파를 이용한 세탁기를 개발했던 것이다.

생산기술이 조금 더 발전하고 시장이 커지면 가격도 크게 낮아질 것이며, 세정력이 개선되고 정부에서 오염물질에 대한 규제를 강화하면, 그 시장은 가히 짐작할 수 있다. 그렇게 되면 세계회사들은 순식간에 설 자리를 잃게 된다.

이와는 반대로 기존의 경쟁자들간에 전략적 제휴가 늘어나기도 한다. 기술발전의 속도가 빨라지면서 신상품 개발에 따른 투자회수가 이루어지기 전에 신기술로 옮겨가는 상황이 빈번하게 일어나고 있어서 어느 회사나 R&D투자가 과중하게 느껴질 수밖에 없다. 이렇게 상품 수명주기의 단축이 심해질 수밖에 없는 상황에서 보다 신속하게 투자를 회수하지 않으면 기업은 생존이 어려워진다.

이러한 것들이 바로 첨단기술의 보편화에 따른 시장환경의 변화인 것이다. 따라서 상호보완이 가능한 제조기업끼리 힘을 합치는 공생적 마케팅이 확산되고, 국내외 경쟁자들과 새로운 편짜기를 통해 국내외 시장을 동시에 공략하여 짧은 시간 내에 투자를 회수하고 신속하게 신상품으로 넘어감으로써 생산과 판매 공조 체제가 확산되는 것은 당연한 추세인 것이다.

## “세계시장은 통합화되고 있다.”

이제 세계화는 피할 수 없는 대세가 되었다. 세계시장의 통합화는 모든 면에서 충분한 여건이 성숙되어 있어서 선택

의 여지가 없는 상황이 되었다. 정치적인 이유로 세계시장을 하나로 통합하고자 하여도 시장이라는 측면에서 조건이 충족되지 못하면 세계시장은 실제로 하나가 되지를 못한다.

시장 측면에서 세계가 하나의 시장으로 통합이 되려면 몇 가지의 조건이 충족되어야 한다. 첫 번째로 문화에 대한 통합화가 이루어져야 한다. 문화통합이란 바로 생활양식의 유사화를 의미하는 것이며 소비자의 소비패턴과 취향이 서로 접근함을 의미한다. 그렇지 못하면 수요 자체가 제각각이어서 하나의 시장으로 간주할 수 없다. 이 점에서 세계는 이미 문화통합이 급속하게 이루어지고 있으며 기본적으로 취향의 유사화가 일반화되고 있다. 아직 이질성이 큰 것도 사실이지만 한 사회 안에서도 이질성은 존재하므로 공통적인 요소가 하나의 시장으로 간주하기에 충분한가를 따져보는 것이 더 중요하다.

두 번째로 충족되어야 할 조건으로서 시간과 공간의 갭이 극복되어야 한다는 것이다. 이것은 흔히 상권이 형성되는 것은 거리에 따라 추가적인 시간과 비용의 지출이 필요하기 때문에 판매자도 구매자도 한계를 가질 수밖에 없다. 그러나 컴퓨터와 통신망의 발달로 인하여 세계가 급속하게 가까워지고 전세계를 연결하는 정보네트워크에 의하여 동시화(real time)가 진척됨에 따라 수요와 공급을 자유자재로 조절할 수 있게 되었으며, 가장 가까운 곳에서 빨리 공급할 수 있는 물류 네트워크가 구축됨으로써 물류비의 최소화를 실현시키고 있다. 바꾸어 말하면 구매자나 판





매자 모두가 추가적 부담없이 범세계적 거래를 할 수 있는 시스템이 속속 갖추어지고 있다는 것이다.

마지막 조건은 경제적 국경이 완전히 철폐되어야 하는 것이다. 세계무역기구(WTO)가 예외없는 시장개방과 경쟁 제한 요소의 철폐를 목표로 활동하고 있기 때문에 머지않아 거의 해결될 것으로 본다.

결론적으로 이제 세계시장의 통합을 위한 세가지 조건이 충분히 성숙되었기 때문에 세계화 내지 세계적 경쟁은 선택이 아니라 필수가 되었다. 동네 골목에 있는 구멍가게나 미용실이 세계경쟁을 하는 모습을 상상할 수 있는가? 그러나 이들은 이미 외래기업들이 상륙시킨 새로운 업체나 서비스 제공방식 때문에 자신들도 모르는 사이에 세계경쟁을 하고 있으며, 여기에서 밀린 점포들이 하나둘씩 사라지고 있는 것이다. 이러한 환경의 변화에 대비할 수 있으려면 변화를 항상 읽고 있어야 한다. 그러기 위해서는 경영자들은 물론 마케팅 관리자들은 환경변화에 보다 깊은 관심을 가져야 한다.

“변화도 아름다운 것이다”

우리는 지금 변화의 격동 시대에 살고 있는 듯하다. 기술의 변화 속도는 아침에 일어나 눈을 뜨면서부터 느끼게 될 정도로 정신을 차릴 수 없이 빠르게 진행되고 있다. 비단 기술뿐만 아니라 경제제도, 금융분야, 경영기술과 조직분야, 그리고 시장의 트렌드 변화도 점차 속도가 붙고 있다. 이제 바야흐

로 스피드 시대에서 초스피드 시대, 거기에서 다시 빛스피드 시대로 바뀌고 있는 것이다.

IT(기술정보)의 진보와 보급이 새로운 정보산업의 발전에 그치지 않고 생명공학과 우주기술에까지 영향을 미침으로써 우리가 지금까지 상상도 못했던 혁신적인 발전을 가져오고 있는데 그것이 바로 변화의 한 보기가 될 것이다. 전문화된 시장에서도 파생상품의 개발이 급증하고, 경영학에서도 공학이론이 접목되어 새로운 패러다임을 구축하기도 한다. 기업들이 경영혁신에 대해서 일상적인 경영활동의 하나라고 받아들여지고 있는 것도 변화의 하나이며, 첨예한 속도경쟁 속에서 기업이 살아남는 조건은 이노베이션, 즉 기업혁신일 수밖에 없기 때문이다.

투자, 생산, 기술, 회계, 조직, 영업 스타일의 변혁에 의한 생존 능력의 확보 아니면 성장기회의 획득이 우리나라 기업들에게 부딪친 명제들이다. 불과 몇 년 사이에 이러한 기업의 변화 혁신 경쟁에서 패함으로써 역사의 뒤안길로 사라진 기업들이 대폭 늘어났다.

여러 방면에서 변화가 나타나고 있다고 하지만, 그 가운데에서 그래도 역시 중핵이 되는 것은 기술혁신이 아닌가 한다. 기술사를 펼쳐보면 기업 뿐 아니라 국가 또한 기술에 의해서 흥하기도 망하기도 한 경우를 쉽게 찾아볼 수 있다. 이런 의미에서 우리의 미래는 결국 기술혁신에 달려있다고 해도 과언이 아니라고 본다.

다행히도 현재 우리나라는 IT(정보기술)제품 무역에서 큰 폭의 흑자를 기록했었다. 엇그제 뉴스에서 이 정보기술 제품 시장이 급격하게 냉각되고 있는 것처럼 보도되는 것을 보았다. 그 영향이 미국 경제와 일본 경제의 영향으로 빚어진 것이라는 이야기도 있었다. 그러나 미래 지향적인 산업으로 IT 제품의 기술개발은 세계가 주목하는 가운데 기술개발이 급진전할 것으로 보이며, 우리의 산업도 흑자를 가져올 것으로 예측된다.

산업기술과 경영기술간의 격차의 확대도 큰 문제다. 공학 기술을 경영과 마케팅에 적용하는 일이 빠르게 증가하고 있으며, 아예 그것을 이용한 파생상품 개발도 진행되고 있기도 하다. 세계의 초우량 기업들의 강점은 기술개발과 경영기술이 함께 탁월하다는데 있는데, 우리나라의 기업들을 보면 아마도 기준미달인 곳이 더 많을 것으로 본다. 그러나 우리나라



라가 앞으로 고성장을 지향해가는 역량을 과소평가해서는 안된다. 지난 과거의 기업 성장에서 보여 주듯이 우리 기업들은 선진국의 기술이나 경영기법을 성공적으로 벤치마킹하며 성장해오지 않았던가.

앞에서 말한 것처럼 급변하는 현재의 상황에서 특히 주목해야 할 것들은 먼저 우리가 직면한 변화의 복잡성에도 불구하고 기업의 입장에서 단기적으로 반드시 잡고 넘어가야 할 것은 기술, 산업, 경영, 경제, 그리고 시장의 다섯 영역별로 변화의 테마를 설정, 확인하는 것이다.

기업은 사실 변화를 모두 수용할 정도로 유연하지 않다. 기술문제가 있으면 경영에 문제도 있는 것이다. 그러나 이러한 제약 요인에도 불구하고 기업은 시대의 변화에 맞게 끊임 없이 자체변혁을 해야만 살아남을 수 있다.

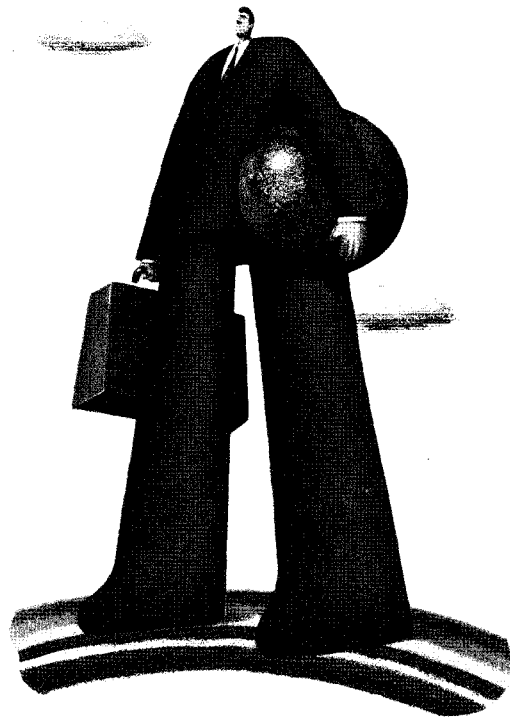
이러한 미래 지향적인 변화를 보고 우리는 진정한 아름다움이라고 말할 수 있다. 색채의 아름다움보다 더 깊은 아름다움이 바로 변화에 적응하며 자기 자리를 유지·성장시키는 기업에서 나타나는 아름다움이라고...

이제 기업들은 그에 걸 맞는 산업 및 기업 조직으로 변화의 윤곽을 드러낼 것이다. 이럴 때일수록 새롭게 싹터 나오고 있는 그 무엇인가를 직시하여 체질을 강한 경쟁력이 있도록 바꾸는 자세가 필요하고 본다.

**“벤처의 생존은 핵심역량의 집중과 수익모델이 개선에 있다”**

1997년 말부터 IMF 경제위기가 시작되면서 우리의 화두는 ‘구조조정’이라는 말이였다. 당시 기업의 구조조정의 핵심이 재벌을 위시한 대기업이었다면, 최근에 다시 부상하고 있는 기업 구조조정의 중심은 벤처기업이 아닌가 한다.

사실 벤처기업의 구조조정은 기업이 처한 기본적인 환경과 위기의 원인이 다르기 때문에 목적 추진형태 등에서 일반기업의 구조조정과 다른 형태로 추진되어야 한다고 본다. 일반기업과 벤처기업은 구조조정을 요구받는 시기와 본질이 다르기 때문이다. 일반적으로 기업이 구조조정을 추진하는 시기는 기업의 라이프 사이클상 태동기-성장기-성숙기를 거쳐서 경영이 가장 어려워질 때인 쇠퇴기에 해당하는 시기



이다. 이때에 구조조정에 성공을 하면 새로운 도약을 할 수가 있지만 실패를 할 경우에는 퇴출과정을 거치게 된다. 쇠퇴기의 구조조정은 일반적인 현상과 사례를 의미할 뿐 이 때가 바람직한 구조조정 시기는 아니다. 오히려 구조조정에 성공한 기업들은 쇠퇴기가 아니라 기업성고가 절정에 달할 때인 성숙기에 미리 구조조정을 추진함으로써 쇠퇴기를 거치지 않고 새로운 성장을 구가하게 되는 것이다.

반면에 벤처기업의 경우는 시장 자체가 아직 성숙되지 않고 매출과 수익이 본격적으로 발생하지 않아서 성장기와 성숙기를 거쳐보지도 않은 태동기에 구조조정을 요구받고 있다. 따라서 벤처기업의 구조조정 본질은 성숙되지 않는 시장을 창조해나가는 과정이라고 할 수 있다.

그러므로 벤처기업에서 구조조정의 핵심은 비용축소보다는 비즈니스모델의 개선 또는 설정을 통하여 현재 미미한 수준에 불과한 매출을 증대시키는 것이라 할 수 있다. 흔히 구



구조정을 인원감축을 통한 비용절감의 목적으로 사용하고 있는데, 이런 비용절감은 기업의 경제적 부가가치 창출과 연결이 되지 않으면 아무런 효과가 없다. 특히 벤처기업은 기술력과 인력 등 무형 자산이 중요하므로 인원감축을 통한 구조조정은 핵심인력이 유출되어 사업기반이 무너질 소지가 있으므로 주의를 해야 한다.

효율적인 구조조정을 위해서 벤처기업들은 그 이유와 목적을 명확하게 파악하고 추진을 해야 한다. 이러한 목적은 수익모델의 개발이나 개선을 통한 생존일 수밖에 없으며, 생존을 위해서는 현재 벤처기업들이 가진 비즈니스 모델을 분석하는 것이 순서이다.

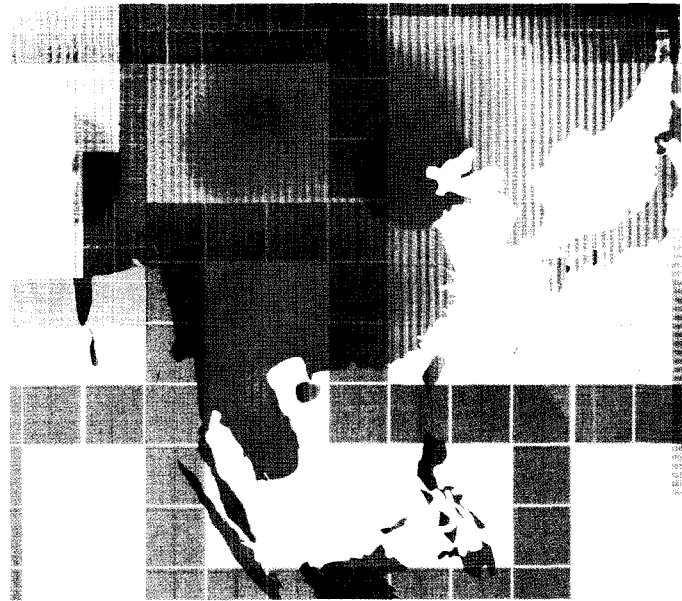
이를 위해 비핵심적인 사업은 정리하고 인력과 자금을 핵심부문에 집중시키는 효과적인 구조조정이 필요하다. 다시 말해서 핵심역량을 집중하고 필요하면 다운사이징도 추구해야 한다.

M&A 역시 중요한 구조조정의 수단이 된다. 독자적인 생존보다는 인수합병을 통한 생존과 성장가능성이 높다고 판단이 될 경우 과감하게 추진을 해야 한다. 또한 이 M&A는 퇴출수단으로도 사용될 수 있고 회수된 자금으로 새로운 사업을 시작할 수 있게 된다.

결국 핵심역량을 집중시키고 수익 모델을 개선하여 구조조정에 성공을 하면 살아남을 가능성이 높아진다. 자신의 역량을 정확히 인지하고 수익모델로서 가능성이 없으면 M&A를 통한 자금회수와 새로운 비즈니스모델로 다시 시작할 기회를 찾아야 한다.

향후의 코스닥시장은 수익성과 성장성이 겸비된 기업으로 자금이 집중될 것이다. 그러므로 자생력이 없으면 도태되고 시너지가 있는 기업끼리 M&A하여 생존전략을 추구할 것이다.

벤처기업이 한국경제의 튼튼한 기초로 자리매김을 하기 위해서는 핵심사업을 중심으로 전사적인 역량을 집중하여 수익모델 개선에 힘쓰고 수익성과 성장성을 겸비한 사업체로 탈바꿈해야 한다. 일반기업의 오너들이 확장경영에 대한 미련을 버리지 못하고 조금만 버티면 살아남을 수 있을 것이라는 생각 때문에 구조조정의 시기를 놓친 경우가 많다. 벤처기업도 이렇게 조금만 버티면 살아남 것이라는 생각을 버리지 못한다면 기회를 잃게 된다. 독자적으로 생존하려다



가 함께 죽는 것보다는 열린 마음을 통해 함께 사는 길을 가는 것이 중요하다. 서로 관련업체끼리 역할을 분담한다거나, 실질적인 제휴를 통하여 기술을 공유하고 공동업무를 수행할 수 있어야 한다.

이렇듯 구조조정은 열린 마음이 전제되어야 하며, 장기적으로 회사생존과 가치향상에 도움이 안된다면 포기할 수 있는 자세가 되어야 한다. 성공적으로 구조조정을 하여 위기를 극복하였다 하여도 건강할 때 운동으로 병을 예방하듯 지속적인 일상적인 구조조정과 혁신과정을 되풀이해야만 기업이 지속적으로 성장할 수 있는 것이다. ☺