

# 글로벌 경제하의 경영 전략 체크 포인트 5

감덕식 | LG 경제연구원

지금 우리는 대만산 부품으로 만들어진 컴퓨터에 미국산 소프트웨어를 설치하고 국산 초고속망을 통해 각국의 사람들과 온라인 게임을 즐기고 있다. 또한 온라인 쇼핑몰에서 디지털 카메라를 검색하면 곧바로 소니, 코닥, 후지, 삼성 등과 같은 다양한 메이커들의 제품을 볼 수 있다.

마음에 드는 것을 몇 번만 클릭하면, 몇 일 뒤 받아 볼 수도 있다. 그러나 그 제품이 어디서 만들어진 것인지는 다들 별로 관심이 없다. 중요한 것은 싸고 질 좋은 제품을 사는 것이기 때문이다. 이렇게 소비자 기호와 기업간 경쟁이 글로벌화 되는 국제 경제의 글로벌화 현상은 비단 어제, 오늘의 일은 아니다.

IT산업에 있어 글로벌화 현상은 더욱 뚜렷하다.

최근 IT산업에 있어 글로벌화와 관련된 주요한 변화에는 어떤 것이 있을까?

첫째, 신뢰(Trust)가 중요해 지고 있다.

글로벌 경제에서는 신뢰가 중요한 화두로 등장한다. 하지만 최근 SK의 분식회계 사건은 자본 시장에 큰 충격을 주었으며, 일부 벤처 기업들의 비도덕적 행위는 경제 성장의 한 축으로까지 여겨 졌던 벤처에 대해 큰 실망을 안겨 준 바 있다. 그 결과 한국 기업들에 대한 신뢰 문제가 국제사회에 다시금 대두되고 있다.

둘째, 솔루션화(Solution化) 현상이다.

기술적 관점에서 디지털 컨버전스(Digital Convergence) 현상은 다양한 기술이 융합되어 새로운 제품이 되는 현상을 말하는 것이지만, 소비자의 관점에서 보면 기업들이 단일 제품을 통해 여러 가지 니즈를 동시에 충족할 수 있는 솔루션을 제공한다고 볼 수 있다.

최근 IBM이 PwC를 합병함으로써 컨설팅과 시스템을 결합하여 기업들에게 IT 솔루션을 제공하고 있는데 이것은 솔루션화의 한 예라고 할 수 있다.

셋째, 내수 시장에서 글로벌 기업들과의 경쟁이 전개되고 있다는 점이다. 일반적으로 국내 기업에 있어 글로벌 경쟁이라고 하면, 제3국이나, 선진국 시장에서 글로벌 기업과 경쟁하는 것으로 받아 들여졌다. 그러나 몇 년 전부터 국내 시장에서 다른 국내 경쟁사는 물론, 글로벌 기업들과 경쟁해야 하는 상황이 전개되고 있다.

여기에는 국내 내수시장의 성장에 따른 진입이라는 측면과 국내시장을 자금원(Cash Cow)으로 해외 시장을 적극 공략하고 있는 국내 기업을 견제하기 위해 의도적으로 국내 시장에 진입하는 측면이 있다. 이런 글로벌 기업의 사례는 가전 분야를 비롯해서 적지 않게 관찰되고 있다.

이런 변화의 흐름 속에서 국내 IT기업들이 생존하고, 성장하기 위해서는 과연 무엇을 해야 할까?

첫째, 정직한 경영이 필요하다.

주주를 비롯한 주요 이해 관계자를 속이는 경영은 결코 성공할 수 없다. 주요 이해 관계자들에게는 회계 및 투자에 대한 정보를 투명하게 보여 줘야 한다. 동시에 내부적으로는 자금 집행 뿐만 아니라, 사업 방식과 같은 경영 전반에 있어 투명성을 제고 시켜야 한다.

접대비의 비중이 낮은 기업일수록 외국인들의 투

자 비중이 높다는 최근의 연구결과는 정직한 경영이 IR활동에만 국한된 것이 아니라는 것을 말해 주고 있다. 정직한 경영은 그 방법보다는 실천적 의지와 행동이 중요하므로 꾸준히 노력해야 한다.

둘째, 빠른 환경 변화 속에서 새로운 비즈니스 모델을 꾸준히 개발해야 하는 IT기업에 있어 자신의 기술에 기반한 새로운 제품과 서비스를 개발하는 것도 중요하지만, 고객 니즈를 충족시키기 위해 어떤 역량을 갖추어야 하느냐는 더욱 중요한 문제이다. 그러나 일부 기업들은 급변하는 기술 및 경쟁 구도에서는 즉각적인 대응능력이 제일 중요하다고 생각하며 고객보다는 기술위주의 경영을 하고 있

다. 그 결과 기술이 가지고 있는 잠재적인 가치를 실현하지 못하고 사업에 대한 시각이 점차 좁아져 전략적 유연성이 떨어지게 된다. 반면 비전을 통한 경영은 기업의 장래상과 사업영역(Business Domain)에 대한 폭넓은 시각을 통해 유연성을 제고시켜 준다.

국내 온라인 채팅업체로 알려져 있는 '네오위즈'는 '커뮤니케이션을 통한 행복의 전달'이라는 비전을 통해 접속 서비스, 온라인 채팅, 클럽, 아바타와 같은 다양한 서비스를 선보이고 있다. 즉 네오위즈는 채팅 업체가 아닌 '행복 커뮤니케이션 업체'로 스스로를 정의함으로써, 단순한 온라인 채팅 업체를 넘어 타사와 차별화된 다양한 서비스를 제공하고 있는 것이다.

고객에 대한 깊은 이해를 바탕으로 한 비전이 없다면 IT기업들은 기술, 제품, 서비스 개발의 로드맵을 상실한 채, 표류하게 될 가능성이 크며, 솔루션화의 흐름에 능동적으로 대응하기 힘들다.

셋째, 적극적인 제휴와 협력을 모색해야 한다.

국내 시장에서 글로벌 기업들과 경쟁이 본격화되는 시점에서 경쟁을 회피하기 위해 토착화된 틈새



고객에 대한 깊은 이해를 바탕으로 한 비전이 필요하다.

비전을 통한 경영은 기업의 장래상과 사업영역에 대한 폭넓은 시각을 통해 유연성을 제고시켜 준다.



시장을 추구하는 전략을 생각할 수 있다. 하지만 자사 전략이 그렇지 않고 글로벌 기업들과 경쟁을 생각한다면 지속적인 기술혁신과 더불어 전략이 가미되어야 한다. 글로벌 경쟁을 벌이는 기업들은 각국에서 서로를 견제하기 위해 노력하는데 이 때 현지 기업들은 전략적 제휴와 같은 기회를 잡을 수 있다.

경쟁자나 경쟁자의 경쟁자와의 전략적 제휴를 통해 경쟁 감소, 리스크 감소, 역량 보완, 시간 확보 등과 같은 이점을 추구할 수 있다는 사실은 현 시점에서 놓쳐서는 안될 주요 포인트다.

넷째, 성장통(Growing Pains)을 점검해야 한다.

마지막으로 글로벌 교육과 인재 확보에 노력을 기울여야 한다.

수출과 같은 글로벌화의 초기 단계에서는 영어를 잘 구사하는 직원들이 필요하지만, 현지 R&D기지를 세운 다거나, 현지에 진출해서 마케팅을 실시하는 경우에는 보다 다양한 역량을 갖춘 인재가 필요해진다.

글로벌 인재는 역량 수준에 따라 통역자(interpreter), 수행자(implementer), 조정자(coordinator), 전략가(strategist)로 구분할 수 있다.

만약 현지 마케팅 전략을 수립하고 추진해야 할 자리에 통역자 수준의 인재가 있다면 좋은 성과를 기대하



최근과 같이 성장이 정체되는 시점에서는 급격한 외형 성장을 따라잡지 못하는 내부 시스템과 인프라, 기존 직원과 외부에서 유입된 직원들간의 문화적 갈등 등을 해결하는 것이 좋은 포인트가 될 수 있다.

급격한 외형 성장에 비해 조직이 따라가지 못하고 여러 가지 부작용을 나타낼 때 흔히 성장통을 겪고 있다고 한다. 국내 IT기업들은 기존 제조업체와는 달리, 몇 년 사이에 급격한 성장을 이루었으며 경영의 관점을 주로 외부에 둔 결과 내부적으로 많은 문제를 가지고 있다.

급격한 외형 성장을 따라잡지 못하는 내부 시스템과 인프라, 기존 직원과 외부에서 유입된 직원들간의 문화적 갈등과 같은 문제는 지금까지 성장의 문제에 가려 간과되어 왔던 부분이다.

최근과 같이 성장이 정체되는 시점에서는 경영의 포인트를 내부로 옮겨가 이런 이슈를 해결하는 것은 좋은 포인트가 될 수 있다.

실제 미국의 '오스본'이란 기업은 휴대용 컴퓨터를 출시하자 순식간에 연 1억 달러의 매출을 기록했지만 관리 시스템, 인사 시스템 등을 제대로 갖추지 못해 스스로를 통제하는데 실패했다. 그 결과 주문이 계속 밀려오는 상황에서 몇몇 납품업자들의 채권회수에 그만 파산하고 말았다.

기 힘들 것이다. 이는 같은 글로벌 인재라 하더라도 역할에 따라 기대되는 역량이 다르기 때문이다. 이런 관점에서 볼 때, 글로벌화가 빠르게 진행되는 IT기업에 있어 글로벌 인재의 역할과 역량을 점검하고 적합한 인재를 확보하는 일은 중요한 문제다.

이를 해결하기 위해서는 기존 인재들의 글로벌 역량 강화 방안을 모색해 보고 새로운 글로벌 인재를 확보하는 것이 필요하다.

지금까지 글로벌 경쟁과 다양한 변화에 직면하고 있는 국내 IT기업들이 살펴 보아야 할 주요 포인트들을 짚어 보았다.

이 포인트들은 같은 IT기업이라도 각자 처한 상황에 따라 맞는 것일 수도, 틀린 것일 수도 있다. 하지만 큰 병이라도 조기에 발견하면 치료할 수 있듯 이를 한 번쯤 음미해 보는 작업은 의미있는 작업일 것이다.

지금 우리 회사는 일상적인 문제 외에 혹시 다른 근본적인 문제를 가지고 있지 않을까? 커피 한잔을 마시며 지금보다 한 단계 더 위에서 스스로를 바라 보자.