

2007년 경영 화두는 ‘창조경영’



□ 창조경영의 등장 배경

2006년 하반기부터 창조경영 혹은 창조경제라는 화두가 국내에 광범위하게 퍼지기 시작했다.

한국의 한 유력경제지가 2006년 10월에 개최한 ‘세계지식포럼’은 슬로건으로 ‘창조경제’를 내걸었고, 2006년 10월 초 국내 최대그룹의 회장은 두바이건설 현장을 방문한 자리에서 ‘창조경영’을 강조했다.

‘세계지식포럼’에서 세계적인 지명도를 지닌 하버드 경영대학원의 마이클 포터 교수는 일본의 예를 들어 한국이 경제 담보상태에서 벗어나기 위해서는 ‘창조(Creative) 혹은 독창성(Unique)을 보유하는 방향으로

나가야 한다’고 주장했다.

포터 교수는 일본이 양(量)적 성장에서 질(質)적 성장으로 전환하지 못한 것을 일본경제가 고속성장을 지속해 나갈 수 없었던 가장 중요한 이유로 단정했다.

양적 성장은 앞선 기업의 경영 전략이나 기술을 복제하여 성장하는 것이기 때문에 결국 양적 성장을 이루려는 모든 기업은 동일한 상품으로 경쟁하게 된다.

그리고 동일 상품에 대한 경쟁은 필연적으로 글로벌 시장의 경쟁이 아닌 자국내 기업 간의 경쟁으로 이어지기 때문에 선두 기업은 기술개발보다는 후발업체들의 견제에 역량을 집중하게 된다는 것이다.

국내 최대그룹과 포터 교수의 ‘창조경영’ 그리고 ‘독창성’이 중요한 의미를 지니는 것에는 이유가 있다.

창조경영은 특정 산업만을 대상으로 하는 것이 아니기 때문이다.

두바이개발 프로젝트에서 나타난 창조적 아이디어가 국내 최대그룹의 수장이 벤치마킹할 정도로 깊은 인상을 남겼다는 사실은 더 이상 산업간의 벽이 존재하지 않음을 시사한다.

국내 건설기업에서 도입·확산되고 있는 ‘6시그마’ 운동도 제조업 중심인 GE에서 시작됐지만, 그 개념은 범 산업 차원으로 확산됐다.

이 역시 산업간 벽이 허물어지고 있음을 보여준다.

□ 한국 건설산업에 없는 것, ‘글로벌 스타’

일반 국민들은 반도체, 자동차, 조선 분야에서는 한국의 대표 글로벌 기업의 이름을 쉽게 떠올린다.

그러나 건설산업 분야에서는 쉽게 떠올릴 수 있는 기업명이 없다. 2006년 국내 건설기업들은 해외건설 시장에서 역사상 최대 수주액을 기록했다.

그럼에도 불구하고 기업명이 선뜻 떠오르지 않는 이유는 무엇인가?

국내에는 벡텔이나 방시, 스칸스카 같은 종합건설회사, 덴마크의 코비, 일본의 자다이엔지니어링 혹은 미국의 솜건축회사 등과 같이 건설분야에서 국제적인 인지도를 가진 기업이 없다. 한마디로 한국에는 ‘스타 기업’이 없다.

국내 기업들은 장기비전이나 전략을 수립할 때 국내 혹은 글로벌 기업을 벤치마킹한다.

그러나 포터 교수의 주장처럼 복제(copy) 혹은 벤치마킹은 동일 분야에서 따라잡기가 전부이기 때문에 확

률적으로도 후발주자가 선두주자를 추월하기가 불가능하다.

즉 따라잡기 전략으로는 절대 ‘글로벌 스타’가 탄생하지 못한다.

따라서 향후 한국의 건설기업들이 ‘글로벌 스타’군으로 진입하기 위해서는 따라잡기의 전략을 버리고, 경쟁 분야를 다양화, 다변화시켜야 한다.

동일한 분야에서 최고가 되기 위한 경쟁은 ‘홀로 살아남기’가 되지만, 경쟁 분야를 다양화하는 것은 다양한 분야의 ‘글로벌 스타’가 탄생하는 ‘상생(相生)’ 환경을 구축할 수 있게 한다.

상생환경은 상호 협력체계 구축을 통한 경쟁을 유도한다.

그러나 오직 한 개의 1위 기업을 위한 경쟁은 협력보다는 경쟁을 우선하기 때문에 견제가 지배적인 환경이 되며 이러한 덜미잡기로는 어떤 기업도 선두를 유지할 수 없다.

□ 건설기업 창조경영의 본질

창조경영의 본질은 경영전략의 차별성에서부터 시작된다.

창조경영의 반대는 ‘복제경영’ 혹은 ‘양(量)’이지 ‘질(質)’이 아니다. 눈에 보이는 것이 95%이고, 눈에 보이지 않는 것이 나머지 5%라고 한다. 보이는 것에 대한 경쟁은 95%를 닦기 위한 것이다.

그러나 기업의 글로벌 경쟁력을 좌우하는 것은 보이는 95%가 아닌 보이지 않는 5%의 창조적 혹은 차별적인 아이디어라고 한다.

따라잡기의 경쟁으로는 늘어난 경쟁자그룹을 뛰어넘을 수 없다. 이는 마치 육상의 트랙경기에서 오직 한 사람이 1등하는 것과 같다.

그러나 육상경기는 트랙에서만 진행되는 것이 아니라 운동장 안과 밖에서도 진행된다. 즉 육상경기의 종목만큼 많은 금메달 수상자가 배출되어야 하는 것과 같은 논리다.

창조경영은 기존 경기에서 승리하는 전략과 방법을 만들어 내는 것이 있으며 새로운 경기를 만들어 내는 것도 포함된다.

그리고 기존 경기에 참여하는 기업은 정해진 룰을 지켜야 하지만, 새로운 경기를 만들어 내는 기업은 경기의 룰까지 정해나간다. 한편 새로운 경기는 기존 경기와 95% 이상이 같고, 나머지 5%가 다르다고 볼 수 있다.

즉, 건설산업에서의 '창조경영'은 보이지 않는 단 5%가 좌우하는 것이다. 보이지 않는 5%는 목표 설정과 목표 달성을 위한 전략, 그리고 실행계획에서 찾아야 한다.

□ 효율성 향상만으로는 5%가 부족하다

기업 경영이 어려워지면 기업들이 가장 먼저 선택하는 것이 효율성 향상이다.

효율성을 높이는 것은 가장 보편적인 방법으로, 기업들은 경영 프로세스의 모범사례를 답습하고 또 구조 조정을 통한 비용절감 방안을 세운다.

그러나 이 방식은 따라잡기의 속도를 증가시킬 수는 있어도 순위를 바꾸는 데에는 역부족이다.

이는 동일한 달리기 트랙에서 단지 속도를 높이고 있는 것과 같다. 동일한 트랙에서 경기한다는 것은 금메달 하나를 차지하고자 모든 기업이 경쟁하고 있는 양상을 보여준다.

그러나 육상경기에는 100m 달리기만 있는 것이 아니다. 단거리 달리기, 마라톤, 그리고 다양한 종목의

필드경기가 있다.

기업은 경쟁 상대와 시장을 다양화해야 한다.

기업의 경영전략은 기본적으로 차별화된 상품과 시장을 만들어 경쟁력을 쌓아 가는데 있어야 한다. 포터 교수는 창조경영전략의 현 위치를 확인할 수 있는 방법으로 다음의 것들을 제시하였다.

□ 창조경영전략에 대한 진실과 착각

마이클 포터 교수가 제시한 창조경영전략의 모습은 어떻게 알 수 있을까?

먼저 '경쟁기관에 비해 독특한 가치관(독창성 있는 상품)을 가지고 있는가?' 를 살펴야 한다.

둘째로 살필 것은 '맞춤형 가치사슬을 가지고 있으며, 하지 말아야 할 것을 명확히 제시하고 있는가?' 이다.

셋째, '함께 협력하여 실천하고, 강화하고 있는가?' 이며

넷째, '전략을 실행해 가면서 끊임없이 개선하고, 보완하고 있는가?' 이다.

이는 전략의 일관성은 유지하되 외부환경 변화에 따라 지속적으로 수정·보완해야 한다는 것이다.

한편, 창조경영전략일 것으로 착각하는 것도 많다. 흔히 모범사례, 개선활동, 비전이나 목표를 경영전략으로 오해한다.

포터 교수는 혁신이나 유연성, 조직축소 혹은 구조조정, 인수합병, 기업통합 등도 경영전략으로 착각하는 활동에 포함시켰다.

포터 교수는 종종 경영전략으로 착각하는 이러한 것들이 사실 전략이 아니며, 전략을 실행하는 과정에서 선택하는 수단과 방법일 뿐임을 강조했다.

□ 건설산업과 기업에 창조경영이 주는 시사점

보유하고 있는 사회간접시설이나 물류경쟁력 측면에서 보면 우리나라는 앞으로 건설해야 할 물량이 아직도 많이 남아 있다.

그러나 한계에 다다른 국가재정 여력을 고려할 때, 과거와 같은 국가재정사업은 더 이상 기대할 수 없다.

그리고 현재 한계에 다다른 내수시장은 단 한 개의 기업만이 1등을 할 수 있는 경쟁을 하고 있다.

창조경영의 관점에서 볼 때 이런 내수시장의 경쟁에서 얻을 수 있는 것은 상처투성이의 1등자리일 뿐이다.

그러나 경쟁 상대와 경쟁 시장을 다양화 하면 다수의 우량 1등 기업들이 탄생할 수 있다.

그렇다면 내수시장에서 글로벌시장으로 경쟁의 무대를 전환하기 위해서는 무엇을 하여야 하는가? 이를 위해 필요한 것은 ‘글로벌 스타 기업’ 및 ‘글로벌 스타

기술자 혹은 글로벌 스타 전문가’의 양성이다.

미국이 국제 경쟁력을 확고히 보유하고 있는 이유 중 하나는 스타 또는 영웅 만들기가 능하기 때문이라고 한다. 반면 우리나라는 스타나 영웅 만들기에 너무나 인색한 나라이다.

국내 건설산업과 기업이 동반 생존하고 성장하는 비결은 이제 글로벌 시장 무대에서 경쟁할 수 있는 기업과 기술자를 양성하는 데 있다.

기업들은 세계 초일류 기업군을 목표로 하여 국가 차원의 전략에 동참해야 한다.

기업들의 활동무대가 글로벌 시장으로 확대되는 것은 건설산업의 고용창출 효과로도 이어지며, 또한 우리나라의 주요 수출산업으로 건설산업이 자리매김할 수 있게 됨을 의미한다. ●

〈자료제공 / 건설산업연구원 건설관리연구실〉



Measles - 홍역

A Chicago boy told his teacher that his sister had measles. The teacher sent him home and told to stay there until his sister had recovered. After he had skipper joyfully away, another boy held up his hand and said.

“Teacher, Jimmie Dolen’s sister that’s got the measles lives in New York.”

시카고의 어느 초등학교 학생이 누이가 홍역에 걸렸다고 선생님에게 말했다. 선생님은 꼬마를 집에 보내면서 여동생의 병이 다 나을 때까지 집에 있으라고 일렀다. 꼬마가 즐거운 듯이 깡충거리며 교실에서 나가자 다른 꼬마가 손을 들고 말했다. “선생님, 홍역에 걸렸다는 지미 돌렌의 누이는 뉴욕에 살고 있어요.”

「재미있는 영어이야기에 확 빠져들기」 중에서