

우리기업의 바람직한 戰略經營模型

- A Model on the Strategic Management for Korean Firms -

吳 在 寅*

Oh, Jae-In

目 次

- I. 序 論
- II. 戰略經營의 重要性
- III. 우리기업의 戰略經營
- IV. 先進기업의 戰略經營
- V. 先進기업의 特征
- VI. 바람직한 戰略經營模型

I. 序 論

지난해 세계무역기구(World Trade Organization : WTO)의 출범으로 본격적인 세계화 시대를 맞아, 적극적으로 대처하기 위하여 최근 우리기업들이 21세기 비전제시와 공격적인 戰略經營(strategic management)을 추구하고 있다 (조동성, 이광현, 최용주, 1995). 미국에서도 90년대 초반에 최대 전략이었던 리스트럭처링(restructuring)으로 국제경쟁력을 회복하면서 이제는 포스트리스트럭처링을 추진하는 움직임이 활발하게 일어나고 있다.

戰略經營은 기업의 장기적인 성과를 결정짓는 전사적 차원의 전략적 의사결정, 실행과 평가이다 (Hunger and Wheelen, 1993). 최근 우리기업들이 물류합리화를 위하여 공항, 항만에 전용단지조성 전략을 수립하고, LG그룹이 고객우선, 세계시장토착화 전략을 수립했다거나, 대우가 21세기에 매출 138조를 달성할 목표로 글로벌체제 강화전략을 수립한 것은 戰略經營의 좋은 예가 될 것이다. 또한 금융기관들도 증권이나 신용금고 등과 같은 자회사를 설립하거나, 매수합병으로 대형화를 계획함과 동시에 신상품개발로 적극적인 세

* 本 研究所 研究員, 商經大學 經營·會計·經營情報學部 助教授.

계화전략을 추진하고 있다.

하지만 치열한 경쟁을 유발하는 세계화시대에 사업구조, 신상품개발, 현지생산, 마케팅 등 다양한 전략을 어떻게 전개하는 것이 바람직한지에 관하여는 아직도 많은 기업들이 방황하고 있는 실정이다. 따라서 본 연구의 목적은 세계화시대를 맞이한 우리기업에게 바람직한 전략경영의 모형을 제시하는 데 있다. 그러기 위하여 먼저 II장에서 국제경쟁시대에 전략경영의 중요성을 강조한 다음, III장에서는 우리기업의 전략경영 발자취를 역사적으로 더듬어 본다. IV장에서 미국과 일본에서 인정받는 초우량기업들의 전략경영에 관한 동향을 탐구해 보고, V장에서는 이들 기업의 특징을 정리해 본다. 이를 바탕으로 VI장에서는 세계화시대에 우리기업의 바람직한 전략경영의 모형을 제시한다.

II. 전략경영의 중요성

전략경영이 중요하다는 것은 최근 우리기업들이 받은 컨설팅분야를 살펴 보면 쉽게 알 수 있다. 국내 30대 제조업을 대상으로 설문조사를 한 결과, 지난해에 컨설팅을 받은 횟수가 회사당 평균 2.7회였는데, 분야별로 보면 전략경영 분야에 컨설팅을 받은 횟수가 기업당 1.1회로써 1위를 차지하였다. 이렇게 우리기업들이 전략경영에 깊은 관심을 갖게된 이유는 불확실한 환경, 현재와 미래의 수익 균형, 효과적인 자원배분, 회사와 부문과의 일관성 유지, 시장점유율 확대, 계획적인 신제품개발 등을 들 수 있다.

첫째 불확실한 세계화 환경에 능동적으로 대처하기 위하여 전략경영은 중요하다(Yip, 1992). 세계무역기구의 출범으로 무역에 한하여는 국경이 희미해지는 급격한 세계화를 맞이하여, 그 어느때보다도 우리기업들이 불확실한 미래환경에 능동적으로 대응하기 위하여 전략경영에 대한 필요성을 절감하였기 때문이다.

둘째로 수익상 현재와 미래의 균형을 이루기 위하여 전략경영은 필요하다(조동성, 이광현, 1993). 신규사업이나 신제품개발을 위한 투자도 지속적으로 추진해야 하지만, 미래에도 수익을 균형있게 확보해야 한다는 것이 매우 중요하기 때문이다.

셋째로 효과적인 자원배분 차원에서 전략경영은 중요하다(Thompson and Strickland, 1993). 전사적인 목표를 명확히 하여 전략경영의 우선순위를 확립하고, 이를 바탕으로 가용자원을 효율적으로 배분,활용하기 위하여 많은 우리기업들이 전략경영을 수립하고 있다.

네째 회사와 부문과의 일관성을 유지하기 위하여 전략경영은 필요하다(마사아키,

1988). 장기적인 비전을 명확히 설정함으로써 단기적인 행동에 대한 지침이 마련되어야, 기업 전체의 목적과 부문의 목적을 일치시킬 수 있다. 또한 전략경영을 수립하는 과정은 경영자, 관리자, 사원층에게는 전략적 사고를 배양하는 좋은 기회가 된다.

다섯째 일시적으로 그치지 않고 장기적인 차원에서 시장점유율을 확대하기 위하여도 전략경영은 필수적이다(우스이, 1992). 즉 장기적인 안목으로 경쟁력을 제고한다는 목적으로 전략경영이 수립되어야만이, 단기적으로만 그치지 않고 미래에도 지속적인 경쟁력 확보가 가능해질 것이기 때문이다.

여섯째 시장조사를 통하여 고객니즈가 신속하고 정확하게 반영된 신제품을 개발하기 위하여 전략경영은 중요하다(Band, 1991). 고객이 원하는 제품의 개발은 장기적인 관점에서 인력과 자금을 투입함으로써만이 가능하다. 단기적인 연차계획만으로 신제품개발을 추진하게 되면 인력과 자금이 그때그때의 수익상황이나 경영자의 방침에 따라 좌우되기 때문에 비효율적일 수 밖에 없다.

Ⅲ. 우리기업의 전략경영

본 장에서는 먼저 해방이후 지난 약 반세기간 우리기업의 전략경영 역사를 4단계로 구분하여, 각 단계별로 전략경영상 특징과 기업환경을 살펴본다. 그런다음 최근 우리기업 전략경영의 동향을 대기업그룹 중심으로 정리해 본다.

1. 전략경영의 역사

대부분 우리기업은 자체적인 필요성때문이라기 보다는 주로 경쟁사들의 움직임이나 정부정책의 변화와 같은 외부적인 자극으로 인하여 전략경영을 추진하는 경우가 태반이었다. 체계적인 관리방안이 미국이나 일본에서 도입되기 시작한지도 이제 30여년이 됐지만, 우리의 독특한 기업문화나 경영여건으로 인하여 성공적으로 도입한 사례는 그리 많지 않은 실정이다.

우리기업의 전략경영상 변화를 중심으로, 해방이후 60년대초까지, 60년대 중반부터 70년대 말까지, 80년대 초반부터 80년대 말까지, 90년대 초반부터 현재까지와 같이 4단계로 나누어 각 단계별로 우리기업의 발자취를 전략경영 측면에서 체계적으로 분석해 본다. 먼저 1단계인 60년대 초까지는 산업이라야 방적업과 생필품에 국한되어 있었던 시기였다.

사회의 무질서를 활용하여 모험을 건 적극적인 성장전략을 외부적으로 폈고, 내부적으로는 경영자의 직관적인 판단에 의존한 주먹구구식 전략에 의존했다. 기업문화는 가족적이고 온정적인 분위기로 특징지을 수 있다.

제 2단계인 60년대 중반부터 70년대 말까지는 3,4공화국이 추진했던 성장정책이 주효하여 우리경제의 체질을 바꿨고 이에따라 경영환경도 급격히 변하였다. 국내수요를 초과하는 생산으로 자연히 수출에 눈을 돌리게 되자 적극적인 해외시장 개척이 자연스럽게 우리 기업의 기본전략으로 자리잡게 되었다. 이를 지원하기 위하여 내부적으로는 자금동원이 가장 중요한 관리전략이 되었고, 오너와 관리자가 협력하여 회사를 운영하는 형태가 보편화되었다. 이에따라 관리자들이 미국식 경영방식을 적극적으로 도입하면서 60년대의 가족적인 분위기가, 제도와 규정에 따른 관료적인 분위기로 변모하게 되었다.

제 3단계인 80년대 초반부터 80년대 말까지에는 고도의 경제성장으로 기술집약형 산업 분야로 진입하게 되고 노동자의 의식변화, 복지보장, 소비자보호, 재벌규제 등과 같은 새로운 경영환경이 조성되었다. 이에따라 우리기업들도 체계적인 전략경영을 수립하여 급변하는 환경에 능동적으로 대응하기 시작하였다. 혁신을 통한 성장을 목표로 부가가치 증대와 신시장개척에 역점을 두고 국내에서는 제품다각화, 해외에서는 독자적 시장침투전략을 전개하게 되었다. 이러한 역할을 담당하는 중간관리자의 역할이 자연히 부각됨에 따라 이들의 자질향상에 힘쓰는 기업들이 늘어나게 되었다. 또한 이 단계에는 기업을 분할한다거나 흡수합병하기 위하여 효율적인 자금관리가 긴요해지자, 비생산부문에서 수익의 극대화를 꾀하는 재무게임이나 재무테크닉 기법들이 흥미하게 되었다.

제 4단계인 90년대 초반부터 현재까지는 경쟁력을 제고시키기 위한 다양한 혁신기법들이 열풍을 일으킨 시기이다. 대부분 우리기업들이 21세기 초우량기업이라는 공통적인 비전을 달성하기 위하여 의식개혁, 조직개편, 품질혁신, 비용절감 등을 목표로 하여 리스트럭처링, 리엔지니어링, 벤치마킹, 전략적 제휴, 분사경영 등과 같은 혁신전략에 박차를 가하였다. 이러한 혁신전략과 함께 세계화에 능동적으로 대처하기 위하여, 대기업그룹들은 특히 자동차, 신소재, 사회간접자본(SOC)의 적극적인 참여와 해외현지화 강화를 지원하기 위한 시설 및 연구개발에 대한 투자를 크게 증대시키는 전략경영을 지속적으로 전개하게 되었다.

2. 최근 동향

본격적인 세계화 및 지방화로 인한 치열한 경쟁에서 생존하기 위하여 최근 우리기업들

우리企業의 바람직한 戰略經營模型

은 앞다투어 21세기 비전 및 전략을 선보이고 있다. 주요 그룹별로 살펴보면, 삼성그룹은 '질경영'을 최대과제로 삼아 변화를 시도하고 있고, 이를 효과적으로 수행하기 위한 수단으로 조기출퇴근제 및 질적업적평가시스템을 구축하였다. 또한 전자전기, 기계, 화학소재와 같은 3대 중핵사업군을 중심으로 첨단기술 고부가가치사업화를 통하여 세계초일류기업에 진입한다는 21세기 전략경영을 세웠다.

현대그룹은 세계일류기업을 향한 기업구조 고도화, 내실위주의 책임경영체제 확립, 현대정신의 재무장, 생산성 향상과 같은 경영목표와 방침을 수립하였다. 최근에는 메카트로닉스체제의 구축, 기술심화 전략, 신규사업 전략의 3가지를 동시에 추구한다는 계획도 세우고 있다.

대우그룹의 지상목표는 '세계경영'을 성공적으로 추진하는 것이다. 이를 위하여 의식, 행동, 경영과 같은 3대부문 개혁을 통한 관리혁신 완수 및 세계최고의 독창적인 우리기술 확보라는 전략을 수립하고 있다.

LG그룹은 88년말부터 '21세기경영구상'을 추진했고, 94년부터는 '고객만족'경영을 추진해 왔다. 예를들어 LG화학은 2000년대 세계 40대 화학회사로의 진입을 목표로 하는 비전을 수립하였고, 호남정유는 매출규모 15조의 세계최고수준 기업으로 성장한다는 비전을 정립했다. LG유통과 LG백화점을 외형 3조에 이르는 종합유통업체로 성장시킨다는 전략을 수립하고 있다.

신경그룹은 세계초일류기업을 목표로 하여, '인간의 능력으로 할 수 있는 최상의 수준'을 목표로 하는 수펙스(Super Excellent : SUPEX)를 87년부터 추진하였다. 한진그룹은 그룹운영위원회에 신경계추진전담팀을 구성하여 그룹차원에서 의식개혁 전략을 선도하고 있다. 쌍용그룹은 '신기업경영'이라는 혁신전략을 추진하고 있는데, 구체적인 목표는 사업구조의 고도화를 통한 국제경쟁력 확보 및 업종전문화, 경영의 국제화, 신뢰받는 기업인상의 정립 등이고, 양회,정유,자동차를 3대 주력기업으로 성장시키기 위하여 자원을 집중시킨다는 전략경영 계획을 세웠다.

기아그룹은 '내자리에서 내가 실천하는 것'이라는 경영혁신을 벌였다. 2001년에는 안정적인 재무구조를 바탕으로 150만대를 국내외에 판매하는 세계 10대 자동차회사로 진입한다는 목표로, 기아의 독특함과 세계화가 조화된 '신기아'를 창조한다는 목표아래 주력산업인 자동차를 중심으로 사업구조의 고도화를 추진하고 있다. 한화그룹은 'PRO-2000운동'이라는 생산성 재창출 전략을 실시해오고 있는데, 2000년에는 종업원 8만명에 매출액 25조원을 시현한다는 목표아래 해외기업 인수 및 국제화사업 역점추진 등과 같은 중장기 전

락을 세우고 있다. 롯데그룹은 '임원 자기혁신 및 현장경영유도 방안' 전략을 실시하여 위로부터의 개혁을 시도하고 있는데, 예를들어 임원들은 주 2회 이상 현장에 직접 출근하고 월 1회씩 생산 및 영업현장에서 직원들과 똑같이 근무하고 있다.

IV. 선진기업의 전략경영

전략경영이라는 기법도 미국에서 출발한 만큼, 먼저 미국기업의 전략경영 최근동향에 대하여 간단히 조명해 본다. 그다음 지리적으로나 역사적으로 우리기업에 지대한 영향을 끼쳐 온 일본기업의 전략경영에 대한 역사와 최근동향을 살펴보기로 한다.

1. 미국기업의 동향

미국기업들 사이에서 1990년대 전반을 강타했던 최대의 전략경영은 혁신전략인 리스트럭처링, 리엔지니어링, 벤치마킹 등이었고(Hammer and Champy, 1993) 이들의 성공적인 정착으로 이제 미국기업들은 케이스에 따라서 일본기업들을 추월할 정도로 경쟁력을 제고시키고 있다.

예를들어 작년 1월에 크라이슬러가 출시한 '네온(Neon)'이라는 소형차는 신차개발프로세스를 리엔지니어링함으로써 일본차 킬러라는 별명이 붙릴 정도로 유럽 및 일본에서조차 인기상승 일로에 있다. 이와같은 매출증대로 높은 수익을 실현하면서 임직원들에게 넉넉한 보너스를 지급하는 등 탄탄한 경영구조를 보이자, 크라이슬러가 경쟁력에서 일본기업들을 앞섰다는 평가가 심심치않게 나오고 있다. 세계최고의 품질을 자랑하는 도요타가 네온을 분해조사할 뿐만아니라, 미쓰비시 자동차 개발진들도 최근 미국차가 품질면에서는 다소 떨어질지는 몰라도 가격경쟁력은 미국을 따라갈 수 없다고 할 정도로 크라이슬러가 한수 앞서가고 있는 것이다.

이제 경쟁력 측면에서 자신감을 회복한 미국기업들은 경영혁신을 통하여 풍부해진 자금을 바탕으로 주력업종 강화 및 매수합병을 서두르는가 하면(McNair and Leibfried, 1992), 경기둔화에 대비하여 자금을 어느정도 보유하면서 위기상황에 대처할 수 있도록 재무구조를 튼튼히 하려는 전략을 구사하기도 한다.

예를들면 감원없는 정책으로 유명했던 IBM이 유래없이 대대적인 감원을 단행하여 이제

는 종업원수가, 최고에 달했던 1990년대 초에 비하여 절반수준인 22만명 정도까지 줄었다. IBM은 경영혁신으로 축적한 약 100억달러의 자금으로 기존사업의 강화, 매수합병, 자사주 매입에 활용할 전략을 밝히고 있다. 미국 최대 통신회사인 AT&T는 미국 최대 무선통신업체인 맥코셀룰러를 117억달러에 매수하는 등 무선사업분야를 강화하는 전략을 수행하고 있는 반면, 크라이슬러는 경기침체에 대비하기 위하여 재무구조 개선에 총력을 기울이는 신중한 전략을 구사하고 있다.

2. 일본기업의 역사 및 동향

제 2차 세계대전에서 패전 후 지난 약 반세기 동안에, 일본기업이 파란만장한 격동기를 극복하고 환경변화에 탁월한 적응력을 발휘한 것은 일본의 산업정책 및 일본식 경영의 뛰어난 성과와 더불어 대단히 높이 평가된다. 패전의 혼란속에서도 부흥의 기초를 구축했다고 할 수 있는 경사생산 전략이나, 이에따라 발생한 인플레이션을 극복하게 한 원동력인 다지라인의 경험은 한편으로는 물자 부족으로 인한 통제경제를 지속하면서도 시장경제체제로 옮겨가는데 성공했다는 의미에서, 최근 동유럽 국가들과 중국에서 매우 높은 관심의 대상이 되고 있다(시모가와, 1992).

무엇보다도 고도경제 성장이 정점에 달한 1973년 제 1차 석유파동으로 일본기업이 급격한 석유공급 제한과 원유가격 4배 인상이라는 엄청난 난관에 직면하면서도 산업구조 조정, 자원 및 에너지 절약, 일본식 합리화라는 감량전략으로 극복하여 세계의 이목을 집중시킨 바 있다. 그후 1979년에 디트로이트의 자동차 불황과 같은 형태로 미국경제를 강타한 제 2차 석유파동 때에도 일본기업은 제 1차 석유파동을 극복한 여세를 몰아 성공적으로 대처하여 세계적인 경이의 대상이 되었다.

이때부터 일본의 수출주도형 산업구조에 대한 무역갈등으로 국제적인 반발이 거세어지자, 1985년 9월에 5대국 재무장관회의에 의한 플라자합의가 이루어진다. 이 합의후 1년도 채 못되어 환율이 1달러당 240엔대로까지 올라가는 초유의 환율변동으로 일시적으로는 일본의 국제경쟁력이 떨어지고 엔고불황과 해외생산의 증대에 의한 '산업의 공동화'라는 용어가 자주 거론되었다. 하지만 일본기업은 급속한 사업영역의 세계화 추진전략 등으로 엔고를 훌륭히 극복해 왔다.

일본기업의 마케팅전략은 고객니즈에 맞는 신제품개발, 시장개척, 영업력강화 차원에서 주로 이루어졌다(렉 컨설팅그룹, 1993). 첫째 신제품개발 전략의 형태는 특성추가, 라인

확장, 대체제품개발, 기존판매망활용 등이 있다. 특성추가의 예로서 자동차에 오디오 등의 새로운 옵션을 추가하거나 조미료의 사용이 쉽도록 용기를 개량한 것 등이다.

둘째 시장개척 전략은 시장확대와 이질시장개발이라는 두가지 목적을 추구하기 위하여 이루어졌다. 시장확대의 경우, 일본기업은 해당지역의 시장잠재력 분석, 경쟁제품의 영업 전략 파악, 해당지역의 특성 등을 고려하였다. 이질시장 전략을 수행할 때는 기존 브랜드나 마케팅 노하우의 최대한 활용, 이질시장의 잠재력분석, 경쟁제품과의 차별화 등으로 일본기업은 성공을 거두었다.

세계 영업력강화 전략을 추진할 때에는 일본기업은 먼저 영업기반, 판매촉진력, 판매력과 같은 영업력 평가항목을 체계적으로 발굴하고, 이를 경쟁사와 각 항목마다 비교평가하였다. 또한 경쟁사가 지속적인 경쟁우위를 확보하고 있는 요인을 제거시켜 나가는 것도 일본기업의 중요한 전략 중의 하나이다.

일본기업의 신사업진출이 높은 분야는 신소재, 기계, 통신, 소프트웨어와 같은 하이테크 분야와 건강레저를 포함하여 5분야이다. 신사업개발 전략은 대개 다음과 같은 네가지 형태로 이루어지고 있다.

- 사업구조를 근본적으로 합리화시킴과 동시에 신사업으로 진출하는 전략
- 자회사 및 그룹관련 신사업으로의 진출하는 전략
- 보유자산의 활성화를 위한 신사업의 진출하는 전략
- 기업매수, 합병으로 인한 신사업 진출하는 전략

성장분야라는 긍정적인 면에만 도취되어, 안이하게 신사업개발 전략을 착수하여 실패하는 사례도 많다(홍성완, 1993). 우선 본업과 연관있는 분야로 진출을 검토하는 것이 바람직한데, 그 이유는 지금까지 축적된 기업의 능력을 최대한 활용할 수 있기 때문이다. 야마토운수가 가정배달업에서 성공한 것은 운송에 대한 다년간에 걸친 경험과 백화점 배송사업에서 얻은 배달노하우를 살린 결과였다. 또 브라더공업이 사무기기, 정보기기 분야에 진출하여 성공을 거둔 가장 큰 요인은 기술축적을 신규사업 분야에 적절히 활용하였기 때문이다.

하지만 기존에 축적된 기업능력을 활용할 수 있는 분야만이 신규사업의 대상이 되는 것은 아니다. 아시히화성의 중심사업인 주택, 전재를 보면 본업과의 연관성은 전혀 없지만 주력사업으로 성장하였던 케이스이다. 다만 같은 노력이라면 기왕에 축적된 기업능력을 최대한 활용할 수 있는 방향으로 신사업개발 혁신을 추진하는 것이 성공확률이 높다는 것이다.

상기와 같이 전쟁전후의 낙후된 상황에서 일본기업이 고품질 달성전략, 성공적 마케팅전

략, 신제품개발전략 등 차원에서 성공한 것은 전후에 미국식 전략경영을 적극적으로 도입함과 동시에 일본식으로 빨리 토착화시켰기 때문이었다(야마노우치, 1992). 또한 일본기업의 운이었다면, 패전후 미군정청이나 석학들이 전수해준 전략경영은 뉴딜이나 제 2차대전 중에 연마한 최고수준의 것이었다는 점이다. 미국 전략공군이 전수한 관리자훈련제도, 데밍박사의 통계적품질관리, 그리고 인사관리 및 예산통제 등과 같은 재무관리 전략은 좋은 예가 될 것이다(Juran, 1988).

V. 선진기업의 특징

앞장에서 고찰한 바와같이, 미국이나 일본 등지의 선진기업들은 중요한 전략경영 형태로서 비전제시로 인한 동기부여, 리스트럭처링, 전략적 제휴, 매수합병, 경영혁신, 기업문화를 구현하였다고 요약할 수 있다.

첫째 과거에는 경영자의 직관으로 기업을 운영해도 큰 문제가 되지 않았으나 기업의 규모가 커지고 국제적 환경이 급격하게 변함에 따라 경영자는 모든 구성원들이 공감할 수 있는 비전을 제시하여 전략수행에 적극적으로 동참하도록 동기를 부여해야 한다(Daniels and Daniels, 1995). 예를들어 디즈니랜드가 세계최초로 사원교육을 체계적으로 실시하기 위하여 디즈니대학을 설립하였고 뒤이어 맥도널드와 모토롤라도 설치하여, 구성원의 자질향상을 통한 환경대응능력을 제고시키는 전략을 전개하였다. 특히 디즈니랜드의 경우, 비전을 공유하기 위한 수단으로 '디즈니가족'이라는 사원배려전략을 실시하는데, 예를들어 직장생활도 가정생활의 연속이라는 의미에서 장기간 출장가는 경우에는 가족을 동반하도록 하고 일체의 비용을 회사가 부담한다.

기업변신 전략에 대한 동기도 마련되어야 하는데, 위기의식을 고조시키는 것도 한 방법인데, 단기 업적추구형 기업이나 낙관형 기업에서는 위기의식이 조성될 수 없다. 동기부여하는 또다른 방법은 환경변화로 인한 충격을 증대시키는 것으로, 환경과의 갭이나 모순이 크면 클수록 지금까지 구축된 전략경영에 대한 고정관념을 깰수 있는 확율이 커질 것이기 때문이다.

둘째로 사업구조를 재구축하는 리스트럭처링이라는 형태로 전략경영이 구현되었다(공병호, 김은자, 1994). 예컨대 80년대 초에 거의 쓰러져가는 제너럴일렉트릭을 잭웰시회장이 리스트럭처링이라는 처방으로 기사회생시킨 사례는 유명하다. 리스트럭처링의 목적도 다

양한데, 미국의 경우 주로 감원이나 신규사업진출을 목적으로, 유럽의 경우에는 대부분 분사목적이나 감원차원에서, 일본의 경우는 주로 현지생산, 감원, 품목축소를 목적으로 리스 트러처링이 행하여져 왔다.

신사업구조 구축을 위하여 현행 경영구조를 자연스럽게 해체하는 방향으로 전략을 추진하기도 한다. 예를들어 일본의 교와은행은 금융자유화라는 충격 속에서도 종래의 무사안일주의를 부정함으로써 사업구조를 재구축하는 데 성공했다. 반면에 성장을 거듭한 일본기업들 중에서 과거의 영광을 부정하는 것을 꺼려하여 몰락하는 경우가 있다. 새로운 비전을 제시함으로써 현행 구조를 자연스레 해체할 수 있다. 현재의 구조를 부정하는 것은 좋지만 그런상태를 방치하면 공연히 혼란만 가중시킬 수도 있으므로, 자기부정의 필요성이 경영자나 구성원에게도 받아들여진 시점에서 새로운 비전전략을 제시할 필요가 있다.

세째로 전략적 제휴는 자신의 약점을 효과적으로 보완하기 위하여, 이업종간 뿐만아니라 동업종간에도 발생한다(Peters, 1992). 컨티넨탈항공이 아메리칸익스프레스 카드의 사용액 만큼 고객우대 마일리지에 합산해주는 것이나, 코카콜라가 맥도널드와 하디스에 지분참여하여 코카콜라만 판매하도록 하고 쉐터키프라이드치킨(KFC)이나 피자헛에선 포시밖에 주문할 수 없는 것은 좋은 이업종간의 제휴전략이 될 것이다. 동업종간의 전략적 제휴의 예는 IBM이 애플, 모토로라와 제휴하여 파워PC칩을 개발한 케이스와 아세아나항공과 노스웨스트항공 간의 노선 제휴전략을 들 수 있다.

네째로 경영권을 장악할 목적이거나 진입장벽의 해소, 핵심노하우의 확보, 시세차익의 획득과 같은 목적을 달성하기 위하여 선진기업은 매수합병이라는 전략을 수행하였다(Watson, 1993). 기업의 매수합병은 증권시장을 통하여 주식을 확보한다거나, 대주주로부터 직접 매입한다거나, 자산을 대상기업으로부터 인수하는 방법 등을 통하여 이루어진다. 매수합병의 형태는 새로이 탄생하는 기업의 명칭이 기존기업의 명칭과 동일하면 흡수합병이라고 부르고, 상이하면 신설합병이라고 일컫는다. 우리나라의 경우에는 정크본드와 같은 조달수단이 불법화되어 있다는 점과 일반적인 사회정서가 매수합병에 대하여 거부감을 갖고 있다는 점에서 미국처럼 활발하게 매수합병 전략이 이루어질지는 의문이다.

다섯째 경영혁신으로 성공한 케이스는 미국기업들의 경우 80년대 들어서, 일본기업의 경우에는 90년대 들어서 많이 나타나고 있다(김효석, 1995 ; 이순철, 1993). 제록스가 80년대 초에 대대적인 벤치마킹 혁신을 추진하여 원가를 절반으로 줄이면서도 동시에 품질 개선에 성공하였다. 크라이슬러는 신차개발프로세스를 리엔지니어링하여 개발기간을 30개월로 단축, 보통 3년 정도 걸리는 일본자동차회사들을 추월하였다. 혁신전략으로 인하여

변화된 조직구조를 정착시키는 변화관리가 매우 중요한 데, 사업구조의 제도화와 질서화를 통하여 하는 방법이 있다. 먼저 제도화란 전략경영의 수립과 실행을 촉진하기 위하여 채택된 조직구조, 업적평가방법, 인사고과제도 등을 제도화하는 것이다. 질서화는 전략혁신의 성과를 측정하는 것으로, 전략혁신 수행시 공로자를 중용하는 것은 기업의 가치기준을 구성원에게 전달하여 이해시키는 좋은 수단이 된다. 이러한 질서화를 통하여 구성원은 무엇이 가치가 있고 무엇을 해야 하는가를 깨달게 되는데, 장기적으로는 사고방식이나 행동양식 측면에서 공감대를 형성하는데 지대한 역할을 한다.

여섯째로 전략경영은 선진기업의 경우 기업문화라는 형태로 나타나기도 하는데(신유근, 1992), 중요한 것은 기업문화에 맞는 전략이 수립되어야 하며 일단 전략이 수립되면 성공적으로 실행할 수 있도록 지원하는 방향으로 기업문화도 바뀌어야 한다는 것이다. 맥도널드의 경영이념은 'QSC+V'로써 품질, 서비스, 청결로 가치를 창조하겠다는 의미를 갖고 있다. 요약하면 동서양을 막론하고 대부분의 기업들이 경영이념이나 사훈을 가지고 있으며, 다만 다른점은 우리기업들이 문구형을 선호하는 반면에 일본기업들은 상대적으로 문장형을 좋아하고 미국기업들은 문단형을 선호한다는 것이다.

환경변화에 대한 유연성을 확보함으로써 기업문화를 전환시키는 계기를 마련할 수도 있는데, 구체적으로 다양한 인재육성과 경영진교체 등을 통하는 방법 등이다. 먼저 다양한 인재육성은, 동질화되어 무사안일에 빠지기 쉬운 구성원에게 이질적인 사고방식과 행동양식을 갖도록 유도하기 때문이다. 또한 경영진의 교체는 전략혁신의 리더가 현상유지를 위한 무사안일에 빠지는 것을 방지하기 위해서이다. 인간인 이상 경영자도 자신이 추진한 것을 부정하거나 파괴하기 쉽지 않기 때문이다. 필요한 경우에는 경영자 스스로 은퇴하는 것이 좋지만 이는 어디까지나 이상적인 바램이고, 임원임기제를 도입하여 교체하는 것도 조직의 유연성을 확보하는 좋은 전략이 될 것이다.

VI. 바람직한 전략경영모형

앞장에서와 살펴본 바와 같이, 미국이나 일본 등지의 초우량기업들은 전략경영으로 급변하는 세계화에 성공적으로 대처하고 있다. 하지만 이러한 선진기업의 전략경영 방식을 우리기업이 도입할 때 고려해야 할 사항은 여전히 많다. 예를들어 리스트럭처링, 리엔지니어링, 벤치마킹, 전략적 제휴, 매수합병 등과 같은 형태들의 전략경영은 우수하나, 우리기업

이 우리 문화에 맞도록 얼마나 심혈을 기울여 토착화시키느냐에 따라서 도입의 성패가 좌우되기 때문이다. 따라서 선진기업이 경쟁력을 제고한 전략경영 방식이니 우리기업도 무조건 도입해야 한다는 사고방식에서 하루빨리 벗어나야 할 것이다.

최근에 금융시장도 급격하게 개방되는 추세이고 우리나라 수입감축의 통관지연과 일본의 자동차수입조건에 대해 불만을 갖은 미국이 세계무역기구에 제소하는 등 세계화가 급진전되어 가고 있다. 우리기업이 21세기를 성공적으로 준비하기 위하여는 무엇보다도 이러한 세계화에 적극 대비해야 한다. 지금까지 고찰한 미국이나 일본 등지의 선진기업들이 실행한 전략경영의 성공사례를 바탕으로, 본 논문에서는 해외정보공유, 자기계발, 혁신기법 도입, 고객지향, 전략적 제휴와 같은 5가지 요소를 포함한 모형을 우리기업에 제시하고자 한다.

첫째 해외지사나 현지법인 또는 해외여행, 출장 등은 해외현지정보를 수집하는 촉각과 같다. 이러한 채널을 적극적으로 활용하되 수집된 정보는 신속히 사내에 확산하고 공유시키는 시스템을 구축하여야 한다. 이러한 차원에서 요즘 '학습조직'이 차세대 경영혁신기법으로 떠오르는 것은 당연한 현상일 것이다(Marquardt and Reynolds, 1994). 제너럴일렉트릭의 잭웰시 회장이 설파한 것처럼, 21세기의 초우량기업은 해외각처의 현지문화를 가장 잘 이해하는 기업이 될 것이다.

둘째 조직의 힘은 개개인 능력의 합이므로, 구성원 개개인의 부단한 자기계발이 우리기업의 경쟁력제고를 위하여 절실히 요구된다. 한화그룹에서 시작된 독서대학은 이제 이동통신, 산업은행 등 업계에 보편화되어 정착되고 있다. 조직차원에서 뿐만아니라 개인차원에서도 본받을 수 있는 모델케이스를 선정하여 닦으려고 노력하는 개인벤치마킹도 꾸준히 수행되어야 한다.

세째 기업의 승부는 품질, 원가, 서비스에 의해 크게 좌우되므로, 우리기업은 대고객 서비스의 개선 및 원가절감을 위한 경영혁신 기법들을 과감히 도입함과 동시에 일상업무처럼 꾸준히 추진해야 한다. 최근 통계에 의하면 우리나라 1000대 기업들 중에서 경영혁신을 도입하였거나 계획하고 있는 기업들이 87%이고, 이들 중에서 도입단계에 있는 경우가 37%, 확산단계에 있는 경우가 48%, 정착단계에 있는 경우가 15%로 나타났다.

네째 전략경영을 수립하거나 실시할 때에 가장 먼저 고려해야 할 사항은 고객지향이라는 점이다(21세기복스, 1993a). 미국의 월마트나 롯데그룹의 경우처럼 현장중시경영으로 고객의 요구사항을 최대한 신속히 전략에 반영하여야 한다. 우리나라도 선진국화 됨에 따라 고객의 요구도 다양하고 복잡해질 수 밖에 없는바 정부차원에서도 음식료품에 대한 리

콕제도의 법제화 계획을 발표한 것처럼, 고객의 불만을 미연에 방지하고 요구사항을 빨리 파악하여 충족시켜주는 전략이야말로 21세기 초우량기업을 향하여 한걸음 더 나아가는 첩경이 될 것이다.

다섯째 우리기업은 강점을 살리고 약점을 보충하여 한정된 자원을 효과적으로 활용하기 위하여, 국제간의 전략적 제휴는 필수적이다(Peters, 1987). 이는 은행과 기업간의 펌핑처럼 이업종간인 경우에 보편적으로 많이 나타난다. 하지만 아세아나항공과 노스웨스트항공의 비행기편 연결 제휴나 LG전자의 IBM, 마이크로소프트와의 제휴처럼 동업종인 경우에도 볼 수 있다.

나아가, 전술한 전략경영모형을 성공적으로 실행하기 위해서는 선진기업을 벤치마킹하여 우리 문화에 맞도록 전략경영을 수정한 다음 이를 성공적으로 추진할 수 있도록 모든 구성원이 혼연일체가 되어 전사적으로 확산시켜야 한다는 것이다. 먼저 우리기업의 경영진은 단독적인 결정으로 전략경영을 수립하거나 실행한다는 구태의연한 생각을 버려야 하고 전략수행시 스스로 모범을 보여야 한다. 일본기업의 전략경영 성공사례를 보면 공통적인 요건들 중 하나가 최고경영자가 강력한 리더쉽을 가지고 모범적으로 주도하였다는 것이다(21세기북스, 1993b). 예를들면 아사히화성의 미야자키(宮崎輝)사장의 적극적인 추진이, 야마토운수의 오구라(小倉昌男)사장의 탁월한 리더쉽이 원동력이 되어 신사업개발 혁신을 성공적으로 추진할 수 있었다.

둘째, 관리자들도 성공적으로 전략이 추진될 수 있도록 맡은 부문에서 허리의 역할을 충실히 수행해야 하며, 사원층도 세계화시대에 우리기업의 환경을 도외시한 채 자신들의 목소리만 높인다면 모두같이 망할 수 밖에 없다는 절박한 위기의식을 가지고 전략경영 실행에 동참해야 한다.

참 고 문 헌

- 김효석, 『리엔지니어링 열풍 그후』, 명진출판, 1995.
- 공병호·김은자, 『한국기업에 맞는 리스트럭처링』, 한국경제연구원, 1994.
- 렉 컨설팅그룹, 『일본기업의 신경영혁명』, 21세기북스, 1993.
- 마사아키 이마이, 『카이젠 : 국제경쟁에서 성공한 일본기업의 경영 노하우』, 범문사, 1988.
- 시모가와 고이찌, 『일본기업발전 50년사』, 한국LCA, 1992.
- 신유근, 『한국의 경영 : 그 현상과 전망』, 박영사, 1992.
- 야마노우치 테루오, 『21세기 기업이 살아남는 길』, 매일경제신문사, 1992.
- 우스이 신이찌, 『중장기 경영전략추진 매뉴얼』, 21세기북스, 1992.
- 이순철, 『경영세계의 신혁명론 : 비즈니스 리엔지니어링』, 명진출판, 1993.
- 조동성, 이광현, 『장기전략계획 : 비전있는 기업을 만든다』, 한국경제신문사, 1993.
- 조동성, 이광현, 최용주, 『중장기 경영계획 수립과 실행』, 국제기업전략연구소, 1995.
- 홍성완, 『JIT를 잡아라』, 새길, 1993.
- 21세기북스, 『CS경영 추진사례집 : 한국편』, 21세기북스, 1993a.
- 21세기북스, 『CS경영 추진사례집 : 일본편』, 21세기북스, 1993b.
- Band, William A., *Creating Value for Customers*, Coopers & Lybrand, 1991.
- Camp, R. C., *Benchmarking : The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Milwaukee, Wis. : ASQC Quality Press, 1989.
- Carlzon, J., *Moments of Truth*, New York : Harper Collins, 1989.
- Cortada, J. W., *TQM for Sales and Marketing Management*, R. R. Donnelley & Sons Company, 1993.
- Crosby, P. B., *Quality is Free : The Art of Making Quality Free*, New York : McGraw-Hill, 1989.
- CSC Index Insights, "How Ford is Reinventing the Wheel on a Global Basis," *CSC Index Insights*, Vol. 2(2)(Summer 1990).
- Daniels, John L. and N. Caroline Daniels, *Global Vision*, McGraw-Hill, 1995.

- Davenport, T. H., *Process Innovation : Reengineering Work Through Information Technology*, Boston : Harvard Business School Press, 1993.
- Davenport, T. H. and J. E. Short, "The New Industrial Engineering : Information Technology and Business Process Redesign," *Sloan Management Review*, Summer 1990.
- Hammer, M. and J. Champy, *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, 1993.
- Hunger, J. David and Thomas L. Wheelen, *Strategic Management*, Readings, MA : Addison—Wesley Publishing Co., 1993.
- Juran, J. M., *Juran on Planning for Quality*, The Free Press, New York, 1988.
- Marquardt, Michael and Angus Reynolds, *The Global Learning Organization*, Richard D. Irwin, Inc., 1994.
- McNair, C. J. and K. H. J. Leibfried, *Benchmarking*, Collins Publisher, Inc., 1992.
- Peters, Tom, *Thriving on Chaos*, (New York, NY : Alfred A. Knopf, Inc.), 1987.
- Peters, Tom, *Liberation Management*, (New York, NY : Alfred A. Knopf, Inc.), 1992.
- Robinson, D., G. Gulden and R. MacKintosh, "Business Reengineering : The End of Business as Usual," *Indications*, January 1990.
- Thompson, Jr., Arthur and A. J. Strickland, III, *Strategic Management : Concepts & Cases*, Homewood, IL : Richard D. Irwin, Inc., 1993.
- Watson, Gregory H., *Strategic Benchmarking*, John Wiley and Sons, Inc., 1993.
- Wilkinson, R., "Reengineering : Industrial Engineering in Action," *IE*, August 1991.
- Worthy, F. S., "Japan's Smart Secret Weapon," *Fortune*, August 12 1991.
- Yip, George S., *Total Global Strategy*, Prentice Hall, Inc., 1992.

Abstract

A Model on the Strategic Management for Korean Firms

Jae - In Oh

The emergence of the World Trade Organization(WTO) has created the global competition environment, where only firms that are able to make effective decisions on strategic management should gain competitive advantage. The purpose of this research is to recommend Korean firms a model on strategic management in order to obtain sustainable competitiveness in the world market. The behavior of excellent firms on strategic management in the advanced countries such as the United States and Japan was observed. Based on this observation, a model of five directions on strategic management is created for Korean firms, including customer satisfaction, innovation, and organizational learning.