

# 유럽의 경쟁력과 기업의 혁신 경영

韓 周 希\*

## 유럽의 경쟁력 약화

1980년대 말 이후 유럽은 항공, 우주, 기초과학 분야를 제외한 가전, 반도체, 컴퓨터, 자동차 등 국가 경쟁력의 주원천이 되는 많은 산업에서 이미 미국과 일본에 뒤떨어지고 있다는 사실에 위기감을 느껴 왔다.

반도체의 경우, 프랑스의 톰슨, 네덜란드의 필립스, 독일의 지멘스가 일본 등의 추격에 밀려 세계 반도체 시장에서 하위권으로 밀려났다. 세계 최강으로 꼽혔던 유럽의 화학 업종도 지난 90년 이후 유럽 전역에 20만 명의 실업자를 내고 최고의 위치를 내놓았다. 고급차를 대변했던 BMW와 벤츠가 지난해 각각 9,700 대와 16,000 대를 판매하며 렉서스 모델로만 3만여 대 이상의 고급차를 판매한 도요타에 현저하게 뒤떨어졌다. 한편 마이크로 일렉트로닉스 분야에서는 이러한 격차가 두드러져 1992년

정보기술산업의 100 대 기업 중 유럽기업은 단지 12 개뿐이었다.

유럽의 경쟁력 제고를 위한 활성화 방안이 다각적으로 검토되고 있는 가운데 1994년 6월의 유럽의회선거에서는 유럽 통합의 방향이 주요 이슈로 부각되었다. 단일 시장을 향한 국가간 응집력 약화는 결국 유럽 연합(EU)의 경쟁력 약화로 이어지는 직접 원인이 된다는 것과 거시적 안목으로 EU를 위해 힘을 모아서 미국, 일본과 경쟁하자는 것이었다. 그러나 기본적으로 유럽 각국은 국가간 연합을 통한 경쟁력 활성화 방안에는 회의적인 반응을 보이고 있다. 그렇다면 유럽의 경쟁력 하락은 이제 돌이킬 수 없는 국면에 이른 것인가?

스위스 Imede Business School의 세계 각국 경쟁력 분석 보고서는 이미 바닥에 이른 유럽의 경쟁력은 R&D 투자, 고품질, 신속한 물류, 원가 절감을 통해 제고될 수 있으며 이를 위해 유럽에서는 기업 차원의 노력이 그 어느 때보다 필요하다고 지적한

\* 현대경제사회연구원 책임연구원. 영국 Exeter 대학교 경영학 박사, 인사·조직 전공.

다. 다행히 최근에 들어 유럽의 경쟁력을 회복하자는 움직임이 기업을 중심으로 조성되고 있다.

## 기업의 R&D 투자

유럽은 미국이나 일본에 비해 R&D 투자에 열세를 보인다. 1991년 EU의 R&D 투자율은 GDP의 평균 1.96%로 미국 2.74%, 일본 2.87%에 비해 낮은 수준이다. 그러나 <표 1>의 기업 단위의 R&D투자 현황을 보면 그 전망이 어둡다고 할 수만은 없다.

<표 1> 세계 20대 기업의 R&D 비용(1992년)

(단위: 10억 파운드)

| 회사                  | 국적   | 분야  | 투자액  | 대매출액 비율 |
|---------------------|------|-----|------|---------|
| General Motors      | 미국   | 자동차 | 3.91 | 4.47    |
| Daimler-Benz        | 독일   | 자동차 | 3.80 | 9.45    |
| Siemens             | 독일   | 전기  | 3.42 | 10.68   |
| IBM                 | 미국   | 컴퓨터 | 3.36 | 7.88    |
| Ford                | 미국   | 자동차 | 2.86 | 4.33    |
| Hitachi             | 일본   | 전기  | 2.75 | 6.69    |
| Toyota Motor        | 일본   | 자동차 | 2.37 | 4.40    |
| Matsushita Electric | 일본   | 전기  | 2.21 | 5.61    |
| Fujitsu             | 일본   | 컴퓨터 | 2.01 | 11.39   |
| AT&T                | 미국   | 통신  | 1.97 | 4.78    |
| Toshiba             | 일본   | 전기  | 1.68 | 6.74    |
| NEC                 | 일본   | 전기  | 1.60 | 8.78    |
| ABB                 | 스웨덴  | 전기  | 1.58 | 8.06    |
| Nippon Telegraph    | 일본   | 통신  | 1.52 | 4.48    |
| Philips             | 네덜란드 | 전기  | 1.33 | 6.25    |
| Sony                | 일본   | 전기  | 1.27 | 6.30    |
| Nissan Motor        | 일본   | 자동차 | 1.27 | 3.74    |
| Bayer               | 독일   | 화학  | 1.26 | 7.52    |
| VW                  | 독일   | 자동차 | 1.22 | 3.51    |
| Boeing              | 미국   | 항공  | 1.22 | 6.12    |

자료: *Financial Times*, 1994. 3. 2.

1990년대에 들어 전자 산업에 대한 투자가 두드러지게 나타나고 있다. 대표적 기업으로는 유럽 최대 전자회사인 독일의 Siemens가 있다. 연평균 9억 파운드를 투자하여 텔레커뮤니케이션과 자동차 제조에 필요한 기억소자의 개발에 주력하고 있다. 네덜란드의 필립스는 소형 컴퓨터 개발에 주력하기 위한 R&D 센터를 건설하는 데 7천만 파운드가 소요되는 계획을 세워놓고 있다. 스웨덴의 Ericsson은 디지털 모빌(Mobile) 전화 시스템 시장의 60%를 점유하고 있는데 근래에 사업의 확충을 위해 매출액의 22%를 R&D에 투자하는 계획을 세우고 있다.

EU는 전자 산업에 대한 R&D 투자를 늘려가고 있을 뿐만 아니라 유럽 기업이 앞으로 집중 투자해야 할 과학기술 분야들을 구체적으로 거론하고 있다. *Financial Times*(1994. 3. 2.)는 유럽 기업에게 투자대상으로 유망한 5 가지 과학기술 분야를 제시하고 있다.

### Magnetic Resonance Imaging

미국에서 발견되었으나 주요 부분은 영국에서 1970년대에 개발되었다. 유럽과 일본 그리고 미국의 의료기구 제작회사는 신체 내부의 형상뿐만 아니라 생화학적 반응까지도 보여줄 MRI 신체 스캐너의 개발을 서두르고 있다.

### High-Temperature Superconductivity

1986년 스위스 IBM의 취리히 연구소에서 개발되었다. 많은 나라의 학계/산업계 연구소는 액화 질소의 온도에서 모든 전기적 저항을 없애는 새로운 산업 세라믹 물질을 발견하려고 경쟁중이다.

### Neural Network

1980년대 미국에서 발달한 이 기술은 대부분 군사적인 목적을 위하여 사용되었으나 점차 재무예측 등 산업공학 분야에까지 활용이 증대되고 있다. 미국과 일본이 이 분야에서 선두주자이나 유럽은 이를 만회하기 위해 노력중이다.

### 통신위성

1950년대 미국과 소련의 우주탐험과 방위 프로그램에서 파생되었다. 이 산업은 일본(지상 설비), 미국(위성), 그리고 유럽(발사장지)이 각각 특정 분야에서 경쟁우위를 지켜나가고 있다.

### 유전공학

많은 기초적인 유전학 연구가 유럽에서 이루어졌음에도 불구하고, 생명공학의 가장 중요한 기술인 Gene Splicing은 미국에서 개발되었다. 최근 유럽의 제약회사들이 유전공학에서의 선두 자리를 되찾으려 투자를 강화하고 있다.

한편 유럽에서는 최근 들어 개별 기업의 과학기술 투자를 시너지화시키는 방안으로 과학단지 조성이 활성화되고 있다. 유럽의 대표적인 과학 단지는 1960년대 말에 프랑스 니스의 외곽지역에 세워진 Sophia Antipolis이다. Sophia Antipolis는 연구소의 연구 결과가 상품화로 연결되지 못하는 유럽 과학이 직면하고 있는 중요한 문

제점을 해결하기 위해 노력하고 있다. 미국 의료기관의 Le Guillerme씨는 Sophia Antipolis에서 이루어지고 있는 과학기술 투자의 공동 노력을 높이 평가하면서 유럽 내 이와 같은 과학기술 단지의 조성이 확산될 것이라 예측하고 있다.

## 리스트럭처링을 통한 경영 혁신의 노력

유럽 기업은 과학기술 투자 비중을 높이는 한편 인력을 삭감하고 경영 흐름을 재구축하는 등 기업의 효율적 경영관리를 지향하고 나섰다. 특히 90년 이후 인원 삭감 및 공장 폐쇄를 통한 경영 합리화를 비롯하여 경영 방식을 혁신해야 한다는 움직임이 보이며 대대적인 변화의 노력을 기울이고 있다. 인원 삭감 노력은 1993년에 이르러 절정에 달했는데 브리티시 에어로 스페이스는 1990년 이후 24,000여 명을 감원하였다(<표 2> 참조). 인원 감축은 벤츠, 폴크스바겐 등 그동안 기업의 양적 확대에 주력해 온 거대기업의 경우 더욱 큰 폭으로 나타나고 있다.

한편으로는 인원 감축을 통한 미국식의 경영 효율화가 민주적 유토피아를 지향해 온 유럽의 사회보장제도에 배치된다는 비판이 일면서 <인원을 줄이는 것만이 능사가 아니다. 대신 경영 방식을 바꿔야 한다>는 분위기가 조성되고 있다. 독일의 폴크스

바젠은 1993년 2만여 명을 삭감하는 동시에 차종을 통합하고 부품관리의 효율화를 꾀하는 등의 노력으로 1994년에는 93년의 경영 악화에서 벗어날 것이라 전망하고 있다.

<표 2> 유럽 주요 기업 인력 삭감 현황

| 국가   | 기업                  | 현 황                                    |
|------|---------------------|----------------------------------------|
| 영국   | 브리시티<br>에어로<br>스페이스 | 90~94년 24,000명 삭감.                     |
|      | ICI                 | 90년 이후 15,000명 삭감                      |
| 독일   | 벤츠                  | 93년 18,000명 삭감                         |
|      | 폭스바겐                | 93년 20,000명 삭감                         |
|      | BMW                 | 93년 3,000명 삭감                          |
|      | 렉스트                 | 93년 8,000명 삭감                          |
|      | BASF                | 93년 11,000명 삭감<br>94년 4,000명 삭감        |
| 프랑스  | BSN(식품)<br>푸조       | 90~94년 24,150명 삭감<br>90년 이후 15,000명 삭감 |
| 스웨덴  | 볼보                  | 93년 상반기 1,500명 삭감                      |
| 이탈리아 | 올리베르                | 92년 2,500명 삭감                          |

자료: 「이코노미스트」 1994. 7. 5. 제248호.

경영 방식을 바꾸는 혁신과 관련하여 유럽 기업 사이에는 일본의 경영 방식을 도입하자는 일본화 전략이 함께 연구되고 있다. 영국의 대표적 자동차 회사였던 Rover는 그동안 일본 Honda로부터 생산방식은 물론 기업문화까지 배우려는 적극적인 노력을 기울여 왔다. 영국의 Lucas그룹 역시 그룹 차원에서 경영 활성화를 위한 일본화 전략을 도입해 성공적인 변신을 꾀한 사례로 꼽힌다.

스포츠카 업체인 포르쉐는 지난 2년간

적자를 기록하는 경영 위기에 처했으나 생산과 관리 업무의 낭비 요인을 제거하고 '벽 없는 부서'를 설계하는 개혁을 단행했다. 그 결과 비효율적으로 운영되던 생산라인 부서를 과감하게 없애고 간부직의 수도 대폭 줄여 제조 간접비 부문을 합리화하는 정책을 실현하고 있다.

이하에서는 성공적인 리스트럭처링 사례로 ICA와 KF의 물류 혁신을 소개한다.

#### 사례: ICA와 KF의 물류 혁신

스웨덴의 두 거대 소매 기업이 일련의 전자 판매망을 구축하고 물품 공급과 배송 서비스를 효율화시켰다. ICA와 KF가 그들이다.

스웨덴의 가장 큰 소매 그룹인 ICA는 1990년 세 지사 중의 한 지사에서 기술 지원 및 공급배송시스템의 전산 개발을 검토하던 중 물류의 비효율성을 제거하는 일이 전산화 작업보다 시급하다는 것을 깨달았다.

비슷한 시기에 ICA의 가장 큰 경쟁자인 스웨덴 협동조합(KF)이 92년 이래 순이익의 엄청난 부분을 소매 부문에 투자하는 전략을 세우면서 역시 변화를 모색하고 있었다. KF는 1993년 GM의 자회사인 EDS(Electronics Data System)와 유럽에서 가장 큰 규모의 정보기술 서비스 계약

을 체결하였다. 10 년간 10억 달러가 소요 되는 계약은 KF의 소매 공급과 유통 서비스를 향상시키는 것이었다. 방대한 리스트 렉처링 프로젝트가 시작된 것이다.

그동안 ICA는 두 사업 부문을 출범시켰다. ICA Partihandel은 도매 부문을, ICA Detaljhandel은 소매 부문을 담당하는데 두 부문은 ICA의 2,700 개의 개인 점포와 그룹의 배분 및 판매 운영을 통합하고 연결 하는 커뮤니케이션 네트워크에 의해 연결 되어 있다.

이것은 소위 BACK-BONE 네트워크를 구성하는데 이 네트워크는 ICA의 전국적 인 컴퓨터 및 전화 시스템과 연결되어 있고, 138 개의 노드를 가진 X.25네트워크는 모든 개별 점포가 중앙 시스템에 연결될 수 있도록 하고 있다.

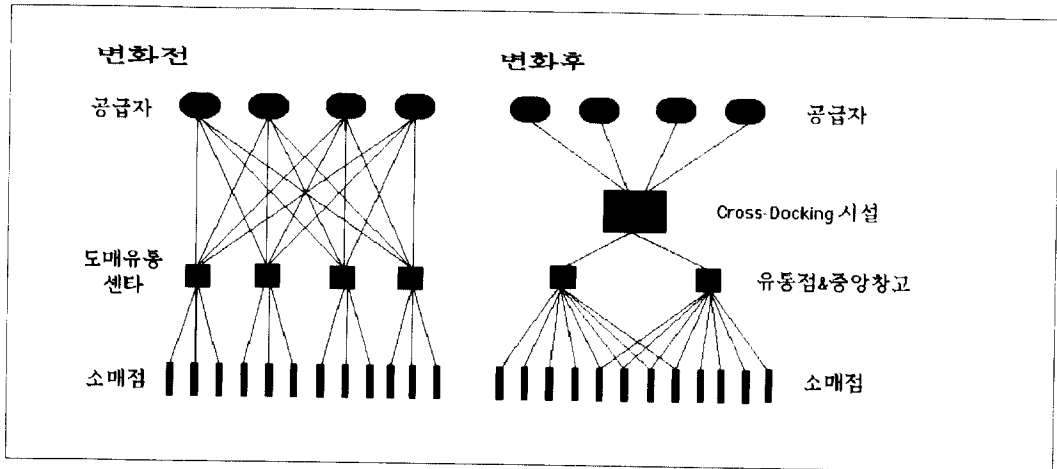
“이 아이디어는 가능한 한 빠르고 싸게 고품질의 제품을 소매자에게 제공하는 것이다”라고 ICA의 데이터 프로젝트 리더인 Ake Westerlund씨는 말한다. ICA의 목표는 95년까지 물류비용을 50% 감축하고 배송 흐름의 근본적인 대혁신을 주도하는 것이다. 94년 현재 그룹의 22 개 지역 배송센터의 절반이 문을 닫았고, 중간 창고의 수는 3 개에서 2 개로 줄어들었다.週단위로 이루어지던 물품 공급은 日단위로 바뀌어 졌다.

IKA의 물류혁신 작업에 관여했던 앤더 슨 컨설팅의 리차드 힐씨는 “과거에 공급자는 각 배송센터에 每週마다 배달하였다. 따라서 배송센터는 한 주 만큼의 재고품을 보유해야만 했다. 그러나 배달이 매일 이루어지고 있는 지금 재고량은 최대 50%로 줄었다. 결과적으로 소수의 배송센터로 더 많은 물품을 처리할 수 있게 되었다”고 말한다.

스웨덴 총 소매 시장의 18%를 차지하고 있는 KF도 비슷한 경로를 밟으면서 물류 개선을 하고 있다. KF는 언제나 그룹내의 다수의 협동적인 소매체인을 통해 공급과 유통 서비스를 제공해 왔다. 그러나 이제 시스템을 현대화하고 통합하는 노력을 기울이고 있다. 다섯개의 점포 체인이 하나의 공급 및 배송 조직에 의해 서비스를 받고 있다. 배송센터도 13 개에서 11 개로 줄였고, 말뚝 지방의 남쪽에 크로스-다킹 센터를 열었다. 다수의 도매유통센터가 공급자와 소매점이 거미줄처럼 연결되어 관리되던 구조에서 Cross-Docking센터가 개입되면서 유통경로가 단순화되었다.(<그림 1> 참조).

이렇게 되면 전산시스템의 개발 방향은 궁극적으로 주문과 판매 시점이 거의 동시에 이루어지는 수준까지 이르러야 한다. 이에 대해 IKA측은 이미 “완전히 온라인화된 시스템”을 보유하고 있다고 자신한다.

<그림 1> Cross-Docking 센터와 유통망 변화



자료: *Financial Times*, 1994. 7.

완전한 온라인 시스템은 단순히 상품이 점포 안팎으로 들어오고 나가는 것을 통제하는 것이 아니라 마케팅 활동을 위한 정보를 제공하고 매주마다 각 점포의 운영 상황과 판매 추세를 분석할 수 있게 한다. 이 밖에도 가격책정 모델, ICA 네트워크의 다른 부분과 연결되는 전자우편과 스태프훈련 프로그램을 작성하는 것도 가능하게 한다.

ICA는 이러한 일련의 경영 효율화 전략으로 1993년 50억 파운드의 매출액을 기록하면서 스웨덴의 소매 식료품 시장에서 35%의 점유율을 확보하였다. ICA와 KF의 혁신을 요약하면 불필요한 물류의 개선과 정보기술 시스템의 접목으로 IN-STORE BACK-OFFICE 운영 방식을 도입하는 세계적으로 가장 진보한 시스템을 개발하였다고 볼 수 있다.

어제의 경제 대국이나 초우량 기업이 오늘날도 경제 대국이나 초우량 기업으로의 요건을 보장하지 못한다는 것을 우리는 유럽의 현실을 지켜보면서 확인할 수 있다. 유럽은 경쟁력을 되찾기 위한 노력의 일환으로 유럽 지역을 통합시키는 안을 마련했으나, 국가간 이해관계의 대립으로 그 본래의 취지가 불투명해지고 있다. 한편 기업 경쟁력이 국가 경쟁력을 좌우하는 현실은 유럽 기업에게도 경영 혁신에 대한 과제를 던지고 있다.

유럽 기업에게 진행되고 있는 혁신의 노력들이 어느 정도 결실을 맺게 될지 예측하기는 아직 어려우나 유럽 기업의 재도약과 유럽의 경쟁력 제고를 위해 고무적인 일로 받아들여지고 있다.♣