

## 대기업집단의 효율성 이야기

타런 칸나, 크리슈나 팔레푸 지음, 최승노 역



## 훑 어 보 기

서구 시장에서는 덩치만 큰 쓸모없는 형태로 여겨지는 대기업집단이 신흥시장 emerging markets에서는 그 유용성을 인정받고 있다. 왜 기업의 전문화 전략보다는 다각화전략이 신흥시장에서 보다 효율적인지 그 이유를 밝히는 것은 의미있는 일이다.

전문화 전략은 서구시장에서는 효과적이지만, 신흥시장에 적용되는 과정에서는 많은 무리를 빚어 막심한 손실을 입힌다. 서양의 기업들은 그들의 기업 활동을 뒷받침하는 제도가 자신들의 활동을 지원하는 것을 기정 사실화 하고 있는데 반해, 신흥시장에서는 현실적으로 이러한 제도 자체가 아예 부재한 상태이다. 전문화된 기업을 위한 자금조달은 효과적인 금융기관의 뒷받침 없이는 거의 불가능하다. 뿐만 아니라 효과적인 교육 기관 없이는 숙련 노동자를 고용하기가 힘들다. 더 나아가 각 지방의 탄탄한 산업 기반이 없이는 고객과의 의사 소통이 매우 어려울 뿐만 아니라, 거의 예측 불가능에 가까운 정부 정책의 방향은 더더욱 기업 활동을 방해하는 요소로 작용하고 있다.

따라서 신흥시장의 기업은 한정된 기업 활동 이외의 광범위한 사회적 기능을, 다각화를 통해 책임짐으로써 기업활동을 효과적으로 배가시킬 수 있다. 신흥시장에서 활동하는 기업은 그 국가의 생산, 자본, 노동시장에 적합한 형태로 적응하고 있다. 효과적으로 적응한 형태가 한국, 인도, 남미의 대기업집단이다.

선진국 경제에서 기업은 시장에서 실패할만한 요소를 최소화해주는 외부적 제도장치에 상당히 의존하고 있다. 이 경우 기업들은 일차적으로 아주 좁은 범위의 일련의 활동에 중점적으로 초점을 맞춘다. 이와는 아주 반대로, 정체되거나 쇠퇴하는 경제에서는 아주 기본적인 제도조차 없는 관계로 시장 경제가 실패와 다름없는 최악의 사태로 치달기까지 한다.

신흥시장은 최소한 상업을 부흥시킬 필수적인 제도를 계속해서 발전시켜 왔기 때문에 그 잠재적 성장가능성이 무한하다. 그러나, 여전히 만연한 제도적 문제점이 시장 경제의 실패를 야기하곤 한다. 결국 신흥시장에서의 기업들은 제도가 행해야 마땅할 기본적인 기능들을 기업 자체적으로 만족시켜야 하는 만능 역할을 해야 만이 살아남을 수 있는 실정이다. 여기에 선진국 경제와 신흥시장이 보여주는 결정적인 차이가 있다.

발달된 자본시장을 원활하게 만드는 모든 제도적 장치 측면에서의 신흥시장 상황은 거의 황무지 상태이다. 정보의 기근현상과 더불어 불투명한 보장성이 투자자들의 새

로운 기업에의 무관심과 투자를 꺼리는 심리를 더욱 부추기고 있다. 이런 점에서 볼 때, 역부족 상태의 다른 기업에 비해 상대적으로 다각화된 그룹은 기업활동의 대가인 이윤을 투자자들에게 돌릴 수 있는 충분한 이유와 여유를 가질 수 있는 우월한 입지를 갖추고 있다. 따라서, 기존의 탄탄하고 규모가 큰 기업일수록 자본 시장에서 비교가 필요 없는 유리함을 확보하고 있다.

대기업집단은 현존하는 사업과 새로운 사업을 성장시키기 위해서 이런 외부 자본 조달의 유리함뿐만 아니라 내부적으로 형성된 자본을 이용할 수 있는 이점을 지니고 있다. 사실상 그들의 자본조달의 탁월한 능력은 새로운 사업의 일차적 자본출처가 되고 있으며, 바로 이 점에서 이들과 경쟁하는 소규모 기업과는 비교할 수 없는 생존 우위에 있다.

이와 동시에, 대기업집단은 외국인 투자가들로 하여금 이러한 고도 성장을 보이는 시장에 투자하고 싶게 자극한다. 외국인 투자가들을 효과적으로 인도해 줄 수 있는 분석가나 투자 신탁 회사들이 부족한 상황에서, 외국 투자가들은 대기업집단을 통해 비교적 안정성이 확보된 다양한 산업에 투자할 수 있는 기회를 갖는다. 이러한 현상은 투자가들이 대기업집단의 새로운 사업기회 평가와 회계 감사 및 관리 능력을 신뢰하기 때문에 가능하다. 이러한 연유로 대기업집단은 자본기근현상을 보이는 국가에서 그야말로 거대한 액수의 투자를 위한 도량적 역할을 하고 있다.

전문화 전략을 선호하는 외부의 투자가들은 다각화 그 자체보다는 그룹 내 경영의 폐쇄성을 더 우려한다. 현재의 대기업집단의 구조로는 투자 분석가들이 그 대기업집단 내에서 어떤 사업 분야가 실제로 가치를 창출하고 있는지를 식별하는데 어려움을 겪을 수밖에 없기 때문이다. 이들은 그룹의 최고경영자가 한 기업에서 또 다른 기업으로 자금을 이동시킬 가능성을 우려하고 있다. 이런 우려에 대해, 대기업집단의 경영자들은 그룹 운영의 투명성을 확보해야 할 뿐 아니라, 이러한 자금의 이동을 투자가들에게 설명하고 정보가 항상 개방되어 있다는 신뢰감을 쌓아가야 한다.

만약 그룹 형태의 운영이 어떠한 가치 창출을 하지 못한다면, 한 분야로 집중하는 전략을 선택해야 할 것이다. 그러나 단순히 그들의 경쟁 상대가 선진국 경제의 외국기업이기 때문이라면 이런 전문화 방식의 전략은 바람직하지 않다. 서양의 기업들은 선진 기술, 저렴한 용자, 정교한 경영 기법에 접해 있다. 반면 제도적 뒷받침이 없는 상태에서 다른 기능과 함께 여러 가지 선진국적 요소를 신흥시장에 도입하려 한다면 다각화야말로 경쟁에서 살아남을 수 있는 최선의 방법이 될 것이다.

## 1. 대기업집단이 필요한 이유

현재 서구 경제에서는 특정사업에 집중하는 전문화 전략이야말로 기업의 핵심적인 대응 능력으로 받아들여지고 있다. 서구 경영인들은 1960년대와 1970년대에 걸쳐 형성된 대기업집단을 단일사업으로 집중하는 전략을 추구하고 있는 것이다. 하지만 아시아의 신흥시장에서는 대기업집단이 여전히 주요한 기업 형태로 남아있다. 이 중 몇몇 대기업집단은 여러 개의 기업체를 완전 소유 형태로 운영하고 있으며, 다른 대기업집단들은 공개적으로 거래되는 회사들의 집합체 형태로 존속하고 있다. 대기업집단이 어떤 형태를 가지고 있느냐에 관계없이 조직의 본부역할을 수행하는 중앙으로부터의 개입이 존재한다.

신흥시장emerging markets이 국제 경쟁 체제에 노출되면서, 컨설턴트 및 외국인 투자자들은 대기업집단에 대해 기업 활동의 범위를 축소하여 서양경제의 관행에 맞출 것을 요구하고 있다. 이들이 보는 견지에서 거대한 기업집단은 급격하게 변화하는 오늘날의 시장 경제에서 경쟁을 하기에는 공룡에 비유될 정도로 덩치만 큰 비효율성을 대표하는 형태일 뿐이다. 이러한 추세를 반영해 이미 많은 최고 경영자들이 몇 개의 주요 산업에 주력하고 있음을 보여주기 위해 그룹을 분리하는 결정을 내리고 있다.

그러나 이러한 경향에 대한 우려의 소리 또한 만만치 않다. 왜 부정적 소리가 높은지를 알아보자. 집중화 전략은 뉴욕과 런던에서는 아주 효과적인데 반해, 신흥시장에 적용되는 과정에서 많은 무리를 빚어 막심한 손실을 입히고 있다. 서양의 기업들은 그들의 기업 활동을 뒷받침하는 제도가 자신들의 활동에 대해 원조하는 것을 기정 사실화 하고 있는데 반해, 신흥시장의 현실은 이러한 제도 자체가 아예 부재한 상태이다. 이것이 오류를 발생시키는 요인이다(<표1> 참조).

집중화된 전문기업의 자금 조달은 잘 발달된 증권 규제와 벤처 캐피탈 회사들과 같은 금융기관의 효과적인 뒷받침 없이는 거의 불가능하다. 뿐만 아니라 효과적인 교육 기관 없이는 숙련 노동자를 고용하기가 힘들다. 더 나아가 각 지방의 탄탄한 산업 기반이 없이는 고객과의 의사 소통이 매우 어려울 뿐만 아니라 거의 예측 불가능에 가까운 정부 정책의 방향이 더더욱 기업 활동을 방해하는 요소로 작용하고 있다. 집중화 전략이 몇 가지 기업 활동에 대해서는 긍정적인 요소로 작용할 수도 있지만, 그보다는 신흥시장의 기업은 한정된 기업 활동 이외의 광범위한 사회적 기능을 다각화를 통해 내부적으로 책임짐으로써 기업활동을 효과적으로 배가시킬 수 있다.

## <표1> 신흥시장이란 무엇인가

대부분의 분석가들은 신흥시장을 크기, 성장 속도 또는 세계 경제에 개방된 형태 등의 특징에 따라 정의를 내린다. 가장 중요한 기준은 어떻게 경제가 판매자와 구매자로 하여금 그 역할을 잘 할 수 있도록 돕느냐 하는데 있다. 모든 경제는 시장 기능을 촉진하기 위해 여러 제도를 마련하려는 유인을 갖고 있다. 개발도상국의 경우 이러한 제도 마련이라는 노하우의 절대 부족 현상을 보이고 있다. 이러한 논의에 상응하는 시장실패의 세 가지 요인을 꼽아보았다.

### 정보 문제

구매자들(생산시장에서의 소비자들뿐만 아니라, 노동 시장에서의 고용자와, 자금 시장에서의 투자자들을 포함한 넓은 개념)은 구매와 투자를 할 만한 상품과 서비스에 접근이 용이한 믿을만한 정보를 필요로 한다. 충분하고 적절한 정보가 없는 상태에서 기업 활동을 하기를 꺼리는 것은 너무나 당연한 것이다.

### 오도된 규정

규정을 만드는 사람들이 그들의 정치적 목적을 경제체제에 부과하는 것이야말로 시장기능을 망치는 지름길이다. 예를 들어, 많은 신흥시장에서 기업이 노동자들을 해고하는 행위를 규제하고 있는데, 이러한 규제는 한편으로 사회에 안정성을 부여하였고, 심지어 다른 제반 원인으로 인한 시장기능실패를 극복하기 위한 방안으로 활용되어 오기도 했다. 그러나 결과적으로는 선진국에 비해 능력 있는 인력의 효과적 이용이라는 기회 비용 측면에서 훨씬 뒤떨어지는 역작용을 일으켜 왔다.

### 비효율적인 중재제도

기업들은 그들의 동업자가 기업의 궁극적 목표인 매출 신장에 강력한 뒷받침 요인이 될 것이라는 보장 없이는 기업활동을 꺼려한다. 계약은 상대방의 강점을 복돋워주는 일종의 보장이기 때문에 제휴가 가능해 진다. 결국, 시장 기능의 성패는 신뢰할 수 있고 예측 가능한 방식으로 계약을 성사시키는 강력한 배심원 방식의 중재 제도의 성공적 역할 수행에 의해 좌우된다.

선진국 경제에서의 기업은 시장에서 실패할만한 요소를 최소화해주는 외부적 제도장치에 상당한 수준으로 의존하고 있다. 이 경우 기업들은 일차적으로 아주 좁은 범위의 일련의 활동만에 중점적으로 초점을 맞춘다. 이와는 아주 반대로, 정체되거나 쇠퇴하는 경제에서는 아주 기본적인 제도조차 없는 관계로, 시장 경제가 실패와 다름없는 최악의 사태로 치닫기까지 하는 것을 들 수 있다.

신흥시장은 최소한 상업을 부흥시킬 필수적인 제도를 계속해서 발전시켜 왔기 때문에, 그 잠재적 성장가능성이 무한하다. 그러나, 여전히 만연한 제도적 맹점이 시장 경제의 실패를 야기하곤 한다. 결국, 신흥시장에서의 기업들은 제도가 행해야 마땅할 기본적 기능들을 기업 자체적으로 만족시켜야 하는 만능 역할을 해야 만이 살아남을 수 있는 실정이다. 여기에 선진국 경제와 신흥시장이 보여주는 결정적인 차이가 있다.

결과적으로, 기업들은 그들의 전략을 각 국가의 생산, 자본, 노동 시장이라는 3대 요소의 제도적 상황에 적합하게 적용하여야 한다. 여기서 제도적 상황이란 각각에 대한 규제 제도와 요소간의 계약을 가능하게 하는 시스템과 같은 것을 일컫는다. 그런데 신흥시장의 현실은 선진국 경제와는 달리 대부분 제도적인 면에서 취약성을 가지고 있다(<표2> 참조). 제도적 상황에 따른 성공 여부의 차이는 인도네시아와 인도 같은 신흥시장에서 대규모의 다각화된 기업간의 성공적 제휴의 예와 미국과 영국 같은 선진국에서의 다각화된 기업간의 제휴 실패라는 상반되는 본보기를 통해 쉽게 살펴 볼 수 있다.

연구결과에 의하면 다각화된 그룹 형태야말로 대부분의 신흥시장에서 제도의 구체적인 내용에 어울리게 현실에 적응한 형태임을 알 수 있다. 한국의 재벌(chaebols; 기업집단)에서부터, 인도의 사업그룹business houses, 남미의 그룹groupos까지 이러한 대기업집단은 선진국에서나 존재하는 제도의 기능을 조직 내에서 모방하고 수행함으로써 각자의 나라에서 가치 창출의 역할을 톡톡히 하고 있다. 그 한가지 예로, 성공적인 대기업집단은 자신들 내의 소속 회사들과 외부 회사들 사이의 중재 역할까지도 효과적으로 수행해왔음을 들 수 있다.

<표2> 어떻게 제도적 상황이 전략을 형성하는가

제도 범위	미 국	일 본	인 도
자본 시장	자산 중심; 제휴적 지배를 위해 시장 및 원칙을 공개함으로써 검토 및 감시	은행 중심; 투자와 중역진을 연결함으로써 검토 및 감시	미개발상태로 현금 화가 어려운 자산 시장과 국유화된 은행; 관료들에 의한 취약한 감시
노동 시장	공인된 기술을 제공하는 많은 비즈니스 스쿨과 컨설팅 회사가 가동성을 증진	비즈니스 스쿨 부족 각자의 회사에서 교육; 각 회사만의 독자적 기술 개발	비즈니스 스쿨 부족 교육 부족; 경영 기술의 부재
생산 시장	채무 법조항의 신뢰 있는 이행; 효과적인 정보 보급; 많은 행동파 소비자들	채무 법조항의 신뢰 있는 이행; 효과적인 정보 보급; 몇몇의 행동파 소비자들	채무 법조항의 제한적 효력; 정보 보급 부족; 행동파 소비자의 부재
정부 규제	적은 편; 비교적 부정부패가 적음	보통; 비교적 부정부패가 적음	높은 편; 부정부패가 만연
계약 이행	예측 가능	예측 가능	예측 불가
결 과	다각화된 그룹은 여러 가지로 불리함	다각화된 그룹은 어느 정도 유리함	다각화된 그룹은 여러 가지로 유리함

## 2. 제도적 문제점을 어떻게 보완할 것인가?

신흥시장은 기업활동에 적합한 제반여건을 제공하지 못한다. 그런 사실을 인지하고 있음에도 불구하고, 신흥시장에서는 이러한 불만족한 상태를 보완해줄 제도정비에 대한 노력이 턱없이 부족한 실정이다.

### 생산 시장

생산 시장에 있어서, 수요자와 공급자는 다음의 세 가지 이유로 심한 정보기근현상을 겪곤 한다. 첫째로, 신흥 시장에서 통신 기반 산업의 수준미달현상을 들 수 있다. 서구에서는 이미 무선통신수단이 상용화되어 있는데 반해, 아직도 중국이나 인도 내의 광대한 지역은 전화조차 없는 정보의 원시지대로 방치되어 있다. 더욱이 전력부족현상은 기존의 통신망 가동 자체를 저지하고 있는 실정이다. 우편 서비스는 전형적으로 비효과적이며 느리고 신뢰성이 매우 낮은 것이 사실이며, 갖가지 속달 서비스를 통해서 효율적인 서비스를 받는다는 것은 거의 불가능할 정도이다. 게다가 높은 수준의 문맹률까지 겹쳐 더더욱 판매자와 고객간의 의사소통을 어렵게 하고 있다.

둘째로, 상품에 대한 정보가 있다고 하더라도, 판매인에 의한 보증을 증명하는 어떠한 보안 장치도 없다는 것을 꼽을 수 있다. 독립적인 고객 정보 기관도 드물고, 정부 차원의 감시위원회도 거의 활용이 되고 있지 않다. 상품에 대한 평가를 하는 분석가들의 자질 또한 선진국에 비해 일반적으로 정밀도가 떨어진다.

셋째로, 소비자의 권리 문제중의 하나인 배상요구 방식의 부재를 들 수 있다. 상품에 관련된 판매자와 소비자간의 약속이 이행되지 않았을 경우 그에 상응하는 적절한 배상 방식이 없다는 것이 심각한 문제이다. 법적인 제재라는 것이 워낙 일시적인 경우가 많고, 또한 그 처리과정이 너무 느리고 복잡해서, 시간이 지나 여러 번 반복해서 법에 호소해야 하는 경우가 많다. 이 기나긴 힘든 과정을 다 겪어내려는 소비자가 워낙 적을 수밖에 없는 것은 당연하다. 다시 말해서, 선진국과는 달리, 소비자가 그 억울함과 불이익에 대한 호소를 할 만한 중재제도의 부족현상이야말로 심각한 문제인 것이다.

이러한 정보부족의 결과로, 신흥시장에서 기업은 그들의 지명도 있는 브랜드 명성을 쌓아 가는데 있어, 선진국 경쟁사에 비해 엄청난 비용을 지불해야 하는 결과를 낳고 있다. 이러한 현상은 바꿔 말해서, 이미 기존의 유명 브랜드는 가공할 힘으로 자신들의 명성을 이용할 수 있음을 말한다. 양질의 상품과 서비스 제공자로서의 유명세를,

대기업집단은 새로운 비즈니스에 얼마든지 유리하게 이용할 수 있다. 설령 새로운 비즈니스가 현존하는 생산라인과 아무런 관련이 없다고 하더라도 말이다. 또한 대기업 집단 형태는 하나의 통일된 브랜드를 구축하는데도 훨씬 유리하다. 그 이유는 우선 여러 사업형태에 그 브랜드 구축비용을 분산하여 산출할 수 있다는 비용 절감 효과에서 찾아볼 수 있다. 독립적인 기업의 경우, 새로운 사업을 시작할 때마다 생산비용에 추가가 될 수밖에 없는 브랜드 구축비용을, 대기업집단에서는 통일된 기존 브랜드를 사용함으로써, 상대적으로 그 만큼을 상품의 질적 수준 향상을 위해 쓸 수 있다는 이점이 있는 것이다.

한국의 대기업집단은 여러 다른 종류의 생산라인을 그룹 내에 포함하여 통일된 이미지를 구축하는 것으로 세계적으로 유명하다. 예를 들어, 삼성의 경우 그 이름을 텔레비전에서부터 전자레인지에 이르기까지 사용한다. 인도나 말레이시아 그룹인 경우도 이러한 한국의 경우를 따라가고 있다. 인도에서 미디어 사업의 경우, 각 그룹 내에 속해있는 개개 회사의 상품과 서비스를 강조하기보다는 그룹의 통일된 이미지를 알리고자 하는 광고가 거의 대부분을 차지하고 있는 현실이다.

## 자본시장

비슷한 유형의 문제점이 자본시장에서도 보여지는데, 그 이유는 적절한 정보확보가 가능하지 않은 상태에서 투자자들은 낯선 기업에 선뜻 투자하기를 꺼리기 때문이다. 미국의 자본시장은 신뢰할 만한 회계 보고서와 분석가들의 활발한 모임, 매우 적극적이고 독자적으로 운영되는 언론 등을 통한 제도적 장치를 마련하여 이러한 문제를 최소화하고 있다. 벤처 캐피탈 회사와 다른 중개자들은 새로운 기회에의 투자와 평가분야를 전문적으로 다룬다. 증권 거래소와 다른 여러 형태의 감시 위원회들은 파렴치한 기업가들이 무딘 투자자들을 우롱하는 부정적인 사태를 방지하는 공정 중개자의 역할이라는 긍정적인 역할을 하고 있다. 따라서, 투자자들은 각 회사에 대한 광범위하고 정확한 정보를 확보할 수 있게 되고, 증권 소송과 주주간의 위임장 쟁탈전, 냉정한 소유권 취득 등의 위협적 무기로 제휴관계의 경영간부와 경영자에게 책임을 물을 수 있는 권력을 지니게 된다. 이러한 제도적 장치들은 투자자들의 위험 부담을 덜어주게 되어, 새로운 기업들이 기존의 대기업들과 거의 동등한 수준으로 자본을 확보할 수 있는 길을 터 주었다.

발달된 자본시장을 원활하게 만드는 모든 제도적 장치의 측면에서의 신흥시장의 상태란 거의 황무지 상태이거나 그 비효율성이 극에 달한 운영이 고작이다. 정보의 기근 현상과 더불어 불투명한 보장성이 투자자들의 새로운 기업에의 무관심과 투자를 꺼리는 심리를 더욱 부추기고 있다. 이런 점에서 볼 때, 역부족 상태의 다른 기업에 비해 상대적으로 다각화된 그룹은 기업활동의 대가인 이윤의 공로를 투자자들에게 돌릴 수



있는 충분한 이유와 여유를 가질 수 있는 우월한 입지를 갖추고 있다. 따라서, 기존의 탄탄하고 규모가 큰 기업일수록 자본 시장에서의 위치는 비교가 필요 없는 유리함을 확보하고 있다. 이러한 현존하는 압도적인 유리함은 인도와 한국 정부가 실시하고 있는 규제, 즉 은행이 확보할 수 있는 대기업들의 신용도 노출의 정도를 제한하는 규제정책의 내막에서 역으로 엿볼 수 있다.

대기업집단은 현존하는 사업과 새로운 사업을 성장시키기 위해서 이런 외부 자본 조달의 유리함뿐만 아니라 내부적으로 형성된 자본을 이용할 수 있는 이점을 지니고 있다. 사실상 그들의 자본 조달의 탁월한 능력은 새로운 사업의 일차적 자본 출처가 되고 있으며, 바로 이 점에서 이들과 경쟁하는 소규모 기업과는 비교할 수 없는 생존 우위에 있다. 이뿐만 아니라, 대기업집단은 벤처 캐피탈 자본가로서의 역할을 수행할 수 있을 뿐만 아니라, 현존하는 금융제도 때문에 겪을 수 있는 사업 운영상의 난제로 작용하는 소액의 대출한도를 훌쩍 뛰어넘는 대자본 출자라는 대출 기관의 역할까지 수행한다. 인도의 그룹들은 자동차 산업의 경우에서 볼 수 있듯이 주요 공급자와 고객에게 자금을 조달하는 것을 일차적인 목표로 하는 자회사를 가지고 있을 정도이다. 이와 동시에, 대기업집단은 외국인 투자자들로 하여금 이러한 고도 성장을 보이는 시장에 투자하고 싶게 자극한다. 외국인 투자자들을 효과적으로 인도해 줄 수 있는 분석가나 투자 신탁 회사들이 부족한 탓에, 대기업집단을 통해 비교적 안정성이 확보된 다양한 산업에 투자하는 경향을 보이고 있다. 이러한 현상은 투자자들이 대기업집단의 새로운 사업적 기회 평가와 회계 감사 및 관리 능력을 신뢰하기 때문에 가능하다. 이러한 연유로, 대기업집단은 자본기근현상을 보이는 국가에서 그야말로 거대한 액수의 투자를 위한 도량적 역할을 하고 있다.

## 노동시장

대부분의 신흥시장은 숙련된 노동자의 부족현상을 겪고 있다. 미국이 600개가 넘는 비즈니스 스쿨에서 수천 명의 미래의 경영자들을 교육하고 있는 반면, 태국에서는 이 나라 경제가 필요로 하는 숫자에 턱도 안 되는 몇몇의 초보 수준의 경영자들을 배출해내고 있을 뿐이다. 거기다 신흥시장에서 종종 찾아볼 수 있는 조악한 직업 훈련 시설 수준이 그 어려움을 더하고 있다.

대기업집단은 잠재성 있는 경영자들을 발굴해 념으로써 가치를 높여 간다. 또한 그룹 내에서 비즈니스에 관한 전문적인 개발을 위해 고정 비용을 늘려나가기도 한다. 예를 들어, 인도의 많은 그룹들이 자체내의 경영 개발 프로그램을 확보하고 있는데, 주로 이러한 프로그램만을 위한 전용 시설을 이용해서 이루어지고 있다. 이러한 프로그램은 숙련 경영자들의 기술적인 면을 개발하는 데 중점을 두고 있다. 반면에, 말레이시아의 대기업집단 시메 다비Sime Darby같은 경우는, 그들의 전체 인력 자본의 개발

을 위해 전 계층의 사원들에게 교육을 실시하는 전용기관을 가지고 있다. 또한 한국의 대기업집단의 경우 그들 기업체 인력을 교육시키기 위한 미국의 비즈니스 스쿨과의 협력 프로그램을 확보하고 있다.

그룹은 또한 일반적으로 노동시장에 유연성을 주는 역할도 하고 있다. 신흥시장에서의 정부는 기업이 바라는 급변하는 경제 환경에 빠르게 변화하고 적응하는 노동력 상을 흐리게 하곤 한다. 우선, 노동자 해고에 법이 지나치게 엄격하게 적용되고 있는 점을 들 수 있다. 여기다가 노동 조합들이 실직자 수당 및 여러 혜택을 정부가 제공하고 있지 않다며 더욱 강화된 직업적 보장만을 주장하고 있어서 더욱 난제가 되고 있다.

노동 시장에 만연해 있는 이런 경직성을 완화시키기 위해서, 그룹은 그들 나름의 내부적 노동 시장을 확보할 필요가 있다. 만일 그룹 내에서 한 기업이 퇴보하고 있다고 판단되면, 그 기업의 노동자를 현재 성장하고 있는 그룹내의 다른 기업으로 전환 배치하는 방법이 있다. 단, 이러한 상황에서의 재배치는 흔히 노동자가 원하지 않는 그런 지역으로의 배치일 가능성도 있다.

인도의 아딧야 별라Aditya Birla그룹의 경우, 그들의 제조 업계를 중심으로 그 나라에서 가장 가까운 부근에 하나의 지역 사회를 형성한 것으로 유명하다. 이 그룹은 학교, 병원, 심지어 종교적 성전까지 서비스함으로써, 경영자들과 숙련된 노동자들이 자발적으로 모여들 수 있는 조건을 제공했기 때문에 하나의 지역 사회로의 기능을 할 수 있었던 것이다. 그룹 내 성장하는 회사들은 신뢰할 만한 숙련 노동자들을 이런 방식으로 제공받을 수 있어 성장속도를 가속화할 수 있는 우월한 여건을 갖는다.

또한, 대기업집단은 그들의 능력을 새로운 사업에 사용할 수 있다. 각각의 능력을 가장 적재 적소에 배치해서 사용함으로써, 대기업집단은 새로운 활동을 선두주자의 자격으로 출발할 수 있게 된다. 인도의 위프로Wipro그룹은 숙련된 공업 기사들을 컴퓨터를 이용한 임대 서비스로 재배치함으로써, 컴퓨터 분야뿐만 아니라 금융 서비스를 제공하는 영역으로의 사업 이동에 성공했다. 이것은 공업 기사들의 기술적 노하우를 살려 금융 서비스의 영역까지 사업을 확대하게 하는 아이디어에서 착안한 성공적 예이다. 반대로, 자회사가 없는 경우, 노동자 확보가 공공연한 방법으로밖에는 달리 없는데, 신뢰할 만한 교육 기관의 인증과 질적 수준을 갖춘 노동자를 확보하기에 수준과 정도의 차이가 너무 광범위하여, 그 어려움이 상당한 것이 현실이다.

## 규제

다국적 기업들이 이미 겪어 잘 알려져 있는 바와 같이, 신흥시장의 정부 역할은 서구

경제에서의 정부 역할과는 거의 판이한 모습을 보이고 있다. 정부의 시책이 시장경제에 미치는 영향력의 강도가 엄청난데다, 그 시책의 방향이 어떤 식으로 적용되며, 변화할지를 예측해야 한다는 것은 그야말로 기업들에게는 엄청난 비용이며 난제이다.

신흥시장에서의 정부 시책은 사업상 복잡한 결정사항들의 주요 과제이다. 오랜 동안 지속되어온 허가통치가 사라졌다고는 해도, 인도의 법을 보면 기업이 사업을 그만두는 경우, 상품이나 주요 생산재의 가격을 바꾸는 경우와 같은 여러 가지 결정사항에 대해 정부의 허가가 떨어져야만 가능한 구조가 여전히 지속되고 있다. 여전히 법적인 효력이 이런 저런 결정사항에 주관적 기준으로 적용되고 있다. 인도에서는 관료들이 이러한 규제 사항을 어떻게 적용할지를 판단하는 것이 주요 업무가 되고 있는 형편이다.

개개의 회사나 외국의 파트너 회사가 통제적인 관료주의에 대한 대응에 어려움을 겪을 때, 다각화된 그룹은 그 중재자 역할을 수행할 수 있으므로 자신의 가치를 더욱 높일 수 있다. 풍부한 경험과 튼튼한 연줄은 대기업집단의 빼놓을 수 없는 이점이다. 회사가 크면 클수록, 정부와의 관계를 유지하는 비용을 조달하는데 어려움을 덜 겪는 것이 현실이다. 정치 경제학자인 데니스 엔카네이션Dennis Encarnation은 인도의 큰 그룹들은 뉴델리에서 관료들과의 관계를 돈독히 하기 위한 산업적 대사관을 운영하고 있다고 언급하고 있다. 인도의 그룹들은 거의 한 마을의 지방 의회 수준으로까지 관료와의 관계를 유지하고 있다고 알려져 있다.

인도와 신흥시장의 나라들에서 활동하는 기업들은 통제적인 사회에서 불투명한 구조로 인한 대가를 지불하는 부담을 지고 있다고 보아야 할 것이다. 더욱이 정부 관료들이 적용할 사항이 너무 많은 나머지, 기업은 정부와 이들 규정을 놓고 함께 일하는 상황이 벌어지기도 한다. 기업과 정부간의 복잡한 관계야말로 개발도상국에서는 하나의 기준이 되고 있다. 말레이시아 주요 정당의 경우, 하나같이 대기업집단을 소유하고 있다. 최근까지, 한국경제에서 정부와 산업간의 고리는 국가경제 프로그램의 중심이 될 정도이고, 인도네시아의 경우 그룹 사이에서 고위 정부 관료와의 관계가 하나의 주요 자산으로 여겨질 정도이다. 이러한 현상은 정치 지도자들이 기업들과 일하는 것을 열망하여 경영자들의 일거수 일투족을 간섭하려 들기 때문에 기업은 이에 대응하여 정부와 관료를 다룰만한 준비를 해야 하기 때문에 발생한다.

뇌물과 다른 형태의 부패성 관행은 아마 관료주의 제도의 일부 면모를 보여주는 것이 될 수 있다. 하지만, 이러한 관행이 전체를 대표하는 것으로 오해되서는 안 된다. 관료를 교육시키는 것이 호의를 전달하는 것보다 더 중요한 경우가 많은데, 미국에 근거를 두고 있는 다국적 기업인 엔론 주식회사Enron Corporation는 인도의 동력 발전기 분야에 진입하면서 이러한 사실을 인식하게 되었다. 인도 역사상 단일 외국 기

업으로서 가장 규모가 큰 28억 달러의 투자를 준비한 이 회사는 무려 4년이라는 긴 세월을 걸쳐 국제 동력 프로젝트가 자금의 지원을 받고 규제되는 방법에 대해 그 관료 통치자들을 교육해야만 했다. 이 경험을 통해 엔론은 인도의 관료와 정부를 다루는 법을 터득하게 되었다. 사실, 동력 발전소가 세워질 지역에 새로 선출된 관료가 엔론의 급진적인 거래 방식에 거부감을 느낀 나머지, 한때는 프로젝트가 거의 취소된 것이나 다름없는 상황에 놓이기도 하였었다. 엔론의 최고 경영자들은 인도의 정치와 관료주의와 부딪치며 얻은 경험이 있었더라면 자신들의 회사가 놓였던 큰 어려움을 겪지 않아도 됐을 것이라는 것을 뒤늦게 깨닫게 되었다.

## 계약 이행

신흥시장에서 집중적인 정부의 관여에도 불구하고, 계약 이행에 있어서는 효과적인 제도가 부족하다는 기현상을 보이고 있다. 선진국 경제에서는 기업들이 만약 파트너 회사가 계약을 파괴할 경우, 법이 적절한 조치를 취하여 자신들을 보호해 줄 것을 알기 때문에, 독립성을 유지하는 계약 관계를 통해 안정적으로 함께 일을 한다. 이러한 법체계의 공정성에 대한 확신이 사업을 하는 모든 사람들을 편안하게 해 준다. 반면, 신흥시장에서의 법정은 종잡을 수 없고 아주 비효율적인 방식으로 계약을 강행시키곤 하기 때문에 기업들은 법적인 경로를 통해서 계약 이행 문제의 해결을 제대로 보지 못하고 있는 현실이다.

그런 상황에서 대기업집단은 과거 자신들의 정직한 활동을 통해 쌓아온 명성으로 자본을 차입하여 재무효과를 거둘 수 있다. 그룹 내의 한 회사의 잘못된 활동이 기업 내 다른 전체회사에 크나큰 손실을 끼칠 수 있다. 따라서 그룹 내 전체 기업들이 아무리 작은 합의 사항이라도 성실히 이행하는 모습을 보일 때만이 그들의 신뢰성을 확보할 수 있다. 소유권이 존중될 수 있는 곳에만 재산을 안치하려는 것은 당연하다. 마찬가지로 맥락에서 공급자와 소비자는 이들 안정적 상태의 대기업집단과 일하려 들 것이다.

신뢰성이야말로 기업이 신흥시장에 진입하려 할 때 그 중요성을 더한다. 기술 또는 자본에서의 외국 공급자들은 그 지역의 전략을 수행할 만한 파트너를 필요로 하지만, 속임을 당할 우려를 크게 표시하고 있다. 이런 점에서 볼 때, 정직과 신뢰의 명성이야말로 경쟁에서 이길 수 있는 가장 큰 힘이 된다. 앨리스 앰스덴 Alice Amsden과 다카시 히키노 Takashi Hikino가 논했듯이 신흥시장에서의 대기업집단은 외국 기술을 얼마나 확보할 수 있느냐는 능력에 많이 의존해 왔다. 그리고 인도에서는 가장 크고 다각적인 그룹이 선진 기술과 자금 보조를 받는 과정에서 대기업집단과 일반 기업간 불균형을 더욱 더 부추기는 결과를 초래하였다. 인도에서 세 번째로 큰 대기업 집단인 알피지 그룹 RPG Enterprises의 회장은 미국의 500대 기업 중 16개의 그룹 등을

포함한 세계적인 외국 기업들과의 긴밀한 협조 관계를 가장 큰 자산의 하나로 꼽을 정도로 그 중요성을 강조하고 있다.

### 3. 타타그룹의 운영

판매와 자산에서 인도의 가장 큰 대기업 집단인 타타Tata그룹은 신흥시장에서 모범적으로 운영하는 그룹이 어떻게 자신의 가치를 높이는지를 보여주는 좋은 예이다. 인도 경제의 대부분의 요소에 걸쳐, 타타그룹의 경우 300,000명에 가까운 노동력을 고용하고, 회계연도 1995년에서 1996년에 이르는 기간에 2,890억 루피(미화 86억 달러) 상당에 육박하는 판매를 기록하고 있다. 이 그룹의 90개의 회사들 중 40개가 넘는 회사가 공개적으로 거래되었으며, 이 규모는 국가 전체에서 공개적으로 거래된 기업들의 자본규모비중의 약 8%에 육박하고 있다. 이러한 기업들은 전세계적으로 타타라는 이름 하에 인식되고 투자회와 이사회가 그룹 차원에서 이루어지고 있다.

타타그룹은 섬유 공장으로 1874년 출발하였으나, 1947년에 이룩한 인도 독립으로 독점 금지 법령과 배당금 과세액이 높게 책정되는 등의 개혁이 비관련 분야로까지의 사업 확장이라는 새로운 동기 부여의 계기가 되어 사업의 다각적 운영에 박차를 가하게 되었다. 1991년에 인도가 경제 자유화를 시작하면서 성장을 방해하는 요소를 제거하기 위해 타타그룹은 심각한 결정을 내려야만 했다. 외부 전문가들은 다각적 기업 집단 형태의 유지보다는 몇몇 주력 사업에 총력을 기울이라는 충고를 했다. 그러나 경영자들은 결국 현존하는 다각적 사업 면모를 그대로 유지하기로 결정하였다.

이러한 결정의 한 이유는 자선적 기업가로서의 타타의 명성과 인도에서 존속하는 법률적 제재로 인한 기존 기업활동의 애로사항 때문이었다. 그러나 타타그룹은 그룹을 구성하는 여러 기업들을 돕기 위해서는 다양한 경로로 차입한 자본을 통해 그들의 크기와 범위를 더욱 더 확대시킬 수 있다고 믿었기 때문에 오히려 다각화된 사업 범위를 확대하였다.

역사적으로, 타타그룹의 기업들은 새로운 사업을 시작할 때 자금을 조달하기 위해 함께 모여 일해 왔다. 하지만 초기에는 그런 식으로 활동을 할 만한 공식적인 구성 체제가 없었다. 그러던 것이 1972년에 이르러 그룹 내 회사들로부터 끌어들이는 특별 기금을 조성하여 벤처 자본 자동차 회사인 타타 인더스트리Tata Industries를 탄생시켰다. 그 후, 타타 인더스트리는 정보화 기술과 프로세스 제어 장치, 첨단 소재, 석유 서비스 그리고 그 외의 분야에서 타타그룹을 사실상 이끌어 나가게 되었다. 더 나아가, 타타 인더스트리는 허니웰Honeywell과 아이비엠IBM이 각각 후원하는 두 컴퓨터 제조 회사를 포함한 성공적인 벤처기업을 위한 창업자금을 제공하기도 하였다. 오늘

날 타타그룹은 싱가포르 정부를 포함한 연합체로부터 전문가와 돈을 지원 받고, 카나타카Karnataka주와 함께 하는 정보 기술 산업단지를 건설하는데 주도적인 역할을 하고 있다.

타타그룹은 1995년 추가 자본이 필요하기까지 새로운 모험을 하는데 아주 적극적이었다. 그 후, 그들은 타타 인더스트리의 주식 보유 분을 상당한 프리미엄을 얹어 홍콩에 기반을 둔 다각화된 기업인 자딘 매더슨Jardine Matheson 측에 팔기로 결정하였다. 이 매각의 결과로, 자딘 매더슨은 타타 인더스트리 자산의 20%를 소유하게 되었다. 이 매각은 타타그룹과 인도 경제에 2억 달러의 자본을 주는 결과를 빚었는데, 이것은 대기업집단의 투자에 대한 장기화 전략에서 비롯된 것이었다. 반대로, 자딘 매더슨은 개개 회사에 대한 관리를 할 필요조차 없이 인도 경제 전 분야에 걸쳐 활동할 수 있는 이득을 얻었다.

그룹의 많은 새로운 벤처기업들은 타타그룹 내의 노련한 경영자들을 영입하여 운영할 수 있는 유리함을 갖고 있다. 1956년 이래로 타타 행정서비스(Tata Administrative Services; TAS)는 최고의 연수센터로 국가적 명성을 갖고 있다. TAS는 일반 경영자들을 간부 요원화하는 목적을 지니고 있다. TAS의 교육을 받기 위한 선발기준은 인도경영학교indian management institutes 졸업자로 엄격하게 제한하여 우선권을 주는 특별한 의미를 지닌다. 이들의 처음 1년은 타타그룹의 최고 경영자들과 함께 할 수 있도록 고안되었으며, 전국에 걸친 타타그룹의 주요 공장들을 방문하는 기회를 갖게 된다. 최소한 5년간은 끊임없는 지도와 직업적 방향에 대한 탐구가 계속되며 일반적인 경영에 대한 전반적 습득을 위해 세 가지의 산업에서 세 가지 다른 분야의 일을 경험할 수 있는 기회가 제공된다.

이직률이 매우 높은 탓에 몇 년마다 인력 재정비를 해야만 하는 다른 인도의 대기업집단의 경우와 달리, 이들 중 절반 이상이 타타그룹에 오랜 기간동안 남아 근속하게 됨을 보게 된다. 나머지 더 나은 다른 길을 모색하는 이들도 타타로 합류하는 쪽으로 점점 기울고 있다. 사실상, 타타그룹은 이들에게 이 나라에서는 찾아보기 힘든 교육과 공인된 수료증마저 제공해 주고 있다.

타타 행정 서비스TAS는 이 교육생들이 이러한 연수 시작 연도에 따라 동기를 묶어 하나의 모임을 조직하게 된다. 이들이 그룹 내에서 각각 다른 회사로 흩어짐에 따라, 연수 동기 모임을 통해 지속적인 연대감을 조성하여, 그룹 내의 정보 흐름을 원활하게 하는 네트워크의 역할을 강화할 수 있는 긍정적인 측면을 조장한다. 그룹내의 본사 기획실에서는 이들 졸업자들의 노동력에 많은 관심을 기울이면서, 그룹 내에서 만일 재능 있는 노동자가 다른 회사에서 일하는 것이 그 개인의 경영 능력 수업을 위해서나 그룹 전체를 위해 유리하다고 판단되었을 때, 그 노동자를 적합한 기업 내 다른

회사로 기꺼이 배치시킬 것을 격려하고 있다. 스타 군단이라 일컬어지는 그룹 내 곳곳에 자리잡은 이들은 각각의 회사가 안고 있는 여러 얽히고 설킨 문제들을 풀기 위해 힘을 합치곤 한다. 타타그룹은 이제 혁신적인 타타그룹 유동성 계획이라는 이름 하에 비TAS출신을 비롯해 숙련된 경영자들을 그룹 전체에 골고루 적재 적소에 배치함으로써 효과적인 인력 활용을 하고 있다.

타타그룹은 오직 명성만을 업고 인도시장에 진출하려는 여러 외국인 기술 제공자들이 가장 선호하는 회사이다. 타타의 최고 경영자들은 정직과 성실이야말로 그들의 명성을 유지해준 가장 큰 자산이라고 생각하고 있다. 이러한 명성은 수많은 컴퓨터 관련 회사들뿐만 아니라, 다임러 벤츠Daimler Benz사와 에이티엔 티AT&T사와의 합작 사업을 가능하게 해주었다. 이들의 명성의 가치를 살리기 위해, 타타그룹은 그룹 이름을 사용하는데 대한 집행 규율과 정교한 원칙을 세우고 있다. 그룹내의 회원사들은 이러한 원칙을 집행하는데 대한 내부 회계감사기능의 특별비용을 지불하게 될 것이다. 이들 회사들 사이의 질적 원칙을 향상시키기 위해 타타그룹은 미국의 볼드리지Baldrige 상과 비슷한 상을 수여하는 내부적인 제도도 마련하고 있다.

다양한 자산의 증식과 유지를 위해, 타타그룹은 인도의 구체적인 제도적 장치 내에서 유리한 위치에 있을 정도의 규모와 범위를 유지하고 있다. 그리고 이러한 유리함은 상호작용을 통해 강화되어 왔다. 타타 또는 다른 그룹의 자본 확보력이 크면 클수록, 재능 있는 노동자에게 주어지는 사업적 기회가 더 많아졌다. 이 말은 바꿔 말해서, 이런 현상을 통해 그룹이 그들의 질을 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라, 소비자들 사이의 명성을 높일 수 있는 기회가 많아진다는 뜻이 된다. 기존 사업의 지속적인 성공은 타타그룹이 새로운 사업을 시도하는데 많은 편익을 주었다. 오늘날의 타타그룹은 강철에서, 컴퓨터, 호텔에 이르기까지 인도 경제의 많은 분야에서 최고의 시장 점유를 기록하고 있다.

다시 말해, 타타그룹은 인도 경제에 커다란 영향력과 이익을 주고 있다고 풀이할 수 있다. 경영 컨설턴트들이 비관련 종목의 기업 활동이 가치 창출에 역부족이라고 역설하는데 대해, 타타의 최고 경영자는 이렇게 답한다. 그러한 주장은 이론일 뿐이며, 그 결과는 사실상 산업 전 분야의 일률적인 죽음의 사태를 몰고 올뿐이다. 만약 우리가 이 사업에 손대지 않는다면 그 어느 누구도 시도조차 하지 않을 것이며, 그것은 결국 사회 전체에 악영향을 가져올 뿐이니까 말이다.

#### 4. 다양함이 주는 가치

일단 신흥시장에서의 제도적 장치에 대해 이해하고 나면, 왜 다각화된 기업 활동이

가치 부가적인 잠재성을 지니고 있는지에 대한 의문은 해소되리라 믿어진다(<표3> 참조). 대기업집단은 스스로 그 잠재력을 깨닫지 못한다 해도 그 범위와 규모를 활용해 활발하게 기업활동을 펼칠 수 있다. 통계적 분석에 따르면, 인도의 그룹들과 독립 기업들 대부분이 거의 운영에 있어서 아무런 가치 창출을 하지 못하고 있는 것으로 보인다. 그러나, 가장 대규모의 다각화된 그룹은 가치 창출의 몫을 훌륭하게 해내고 있는 대조적 현상을 보이고 있다. 이것은 지금까지 논의했던 가치 창출이 가능하게 하는 범위와 규모를 대규모의 다각화된 기업만이 가지고 있는 데서 기인한다고 보여진다.

사실 많은 그룹들이 경영의 부실로 계열사들의 가치를 점점 떨어뜨리고 있다. 결국 신흥시장에서의 대기업집단은 서구사회에서 전염병처럼 번지는 문제점을 그대로 겪고 있는 셈이다. 즉 기업이 더 많은 분야의 사업에 뛰어들수록, 본사 기획실은 이 모든 것을 통합하고 조정하거나 적절한 투자를 하기에 역부족을 느낀다. 그룹이 그 연합체에 확정적인 이익 분배를 약속하지 않는 한 기업들은 독립적으로 있는 편이 나올 수도 있다.

<표3> 그룹이 어떻게 가치창출을 하는가

범위	그룹들이 모방하는 기관
자본 시장	벤처 캐피탈 회사, 사적인 자산 증여자, 신탁 회사, 은행, 회계사
노동 시장	경영 자문기관/비즈니스 스쿨, 승인 기관, 헤드 헌팅 회사, 재배치 서비스
생산 시장	승인 기관, 통제적 권위 기관, 사법 관할 외의 중재 서비스
정부 규제	로비스트
계약 이행	법정, 사법 관할 외의 중재 서비스

그룹의 최고 경영자들은 그 복잡다단함과 조정에 드는 비용에 상응하는 가치가 효율적으로 창출되고 있는지를 제도적으로 점검할 필요가 있다. 이러한 점검의 출발점은 그들 대기업집단의 힘을 자체적으로 사정하는 것부터 출발해야 한다. 브랜드의 이미지가 이미 확고히 국내 시장에서 자리잡아 그 혜택을 누리고 있는 대기업집단은 아마도 그 브랜드 명성을 이용해 다른 비관련 분야의 제품에까지 시장을 확대하려 들지도 모른다. 또는 대규모의 자본특혜를 받고 있는 그룹은 실질적인 투자를 요하는 사업을 고려할 지도 모른다.

물론 모든 그룹이 같은 방향으로 그들의 가치를 높이며 달려 하지는 않을 것이며, 어떤 그룹도 제도적 맹점이 완전히 보완되리라고 기대하지는 않는다. 그룹을 다각화하느냐는 점은 그룹 자체의 힘에 근거를 두고 판단을 해야 하는 것이지, 단지 성장 가



능성에 그 기준을 두어서는 안 된다. 오늘날 많은 아시아의 그룹들이 좋은 싫든 간에 전력사업 또는 다른 기간 산업에 서둘러 진출하려는 경향이 두드러지고 있다. 그런데 문제는 이들의 종합적인 투자계획이 이미 총수요를 넘어서고 있다는 데 있다. 하지만, 여기에도 예외적인 요소를 들 수 있다. 가령 인도의 사티암 그룹 Satyam Group의 경우에서 보여지는 긍정적인 측면을 들 수 있는데, 이들은 좀더 나은 계약을 얻어내기 위해서 정직하고 효과적인 외국 회사와의 파트너십을 영위한다는 명성을 높이려 애써 왔다.

일단 그룹이 기회를 포착하면, 그룹의 경영진은 지속적인 사업 수행을 위한 계획을 수행한다. 예를 들어 각 분야의 경영자들에게 해당 원칙을 고수할 것을 명해야 하는데 그 이유는 이들이 그룹의 대규모 성장을 위해 마련된 자금을 이용해보고 싶은 유혹을 받을 확률이 높기 때문이다. 가장 성공한 그룹들의 경우를 살펴보면, 예외 없이 회계감사제도에서 강점을 보이고 있음을 알 수 있다. 말레이시아의 대기업집단인 사임 다비 Sime Darby는 초기 영국의 경영자로부터 전통적으로 전수 받은 아주 엄격한 자금통제와 계획의 덕을 톡톡히 보고 있는 좋은 사례이다. 유엠비씨 UMBC 은행으로부터 승인된 재정 서비스를 제공받기 시작하면서 이 그룹은 동남 아시아 주식 시장에서 환영을 받게 되었다. 이것은 대기업집단이 급격하게 성장하는 분야에서 규모는 크지만 그 사업 성취도가 낮은 회사에 경영 원칙을 적용함으로써 그 가치를 더욱 상승시켰음을 보여주는 것이다.

그룹에 대한 또 하나의 절박한 전략은 그들이 어떻게 협조체제의 단일성을 확보하여 운영하는냐 하는데 있다. 현재까지 이루어진 성공에는 고객과 제휴회사간의 신뢰가 바탕이 되었음은 의문의 여지가 없다. 다각화된 그룹은 반드시 신뢰와 질적 표준성을 확보함으로써만 이런 성공의 길을 다질 수 있는 것이다. 자동차와 기간산업 분야의 인도 그룹인 마힌드라엔 마힌드라 Mahindra & Mahindra의 최고 경영자는 고객들을 위한 애프터 서비스와 한치의 양보도 없는 엄격한 품질 관리의 중요성을 강조할만한 어떠한 사소한 점도 놓치지 않고 그의 경영에 이용하고 있다.

그룹전략이 제도적 내용이 결여된 제품 공급에만 급급할 경우에는 아주 신중하게 전략을 개선하는 것이 무엇보다도 중요하다. 아직 완성되지 않은 경제 제도를 모방하는 것은 그야말로 많은 시간과 노력을 요한다. 예를 들어 벤처 캐피탈로서의 역할을 하고 있는 그룹은 모험 자본을 끌어들이는 자석 역할을 하기 위해 산업 성장의 기록을 만드는 일부터 시작해야 한다. 이러한 일련의 과정은 거래에 능하고 다양한 상황에서 전문적으로 개시할 수 있는 개개인을 훈련시키고 고용해야 가능할 뿐만 아니라, 이러한 위험 부담이 높은 사업을 감행할 수 있는 훈련된 경영자를 보유하고 있어야 가능하다.

## 5. 투자가를 설득하는 길

성공적인 대기업집단마저도 중심사업에 대한 집중만이 최고의 경영전략이라고 믿고 있는 서구의 투자가들과 제휴가들의 저항에 부딪치고 있다. 비록 많은 최고 경영자들이 외부 분석가들의 호감을 사기 위해 집중화된 경영 쪽으로 방향전환을 해보고자 하는 유혹을 느끼기도 하지만, 궁극적 목표인 성공적인 그룹 경영을 위해서는 그룹의 제휴 전략에 대한 논리적인 지지를 얻도록 투자가들을 교육시키는 편이 훨씬 나은 해결책을 알게 된다(<표4> 참조).

투자가들은 다각화 그 자체보다는 그룹 내 경영의 비개방을 더 우려하고 있다. 현재의 대기업집단의 구조로는, 투자 분석가들이 그 대기업집단 내에서 어떤 사업 분야가 실제로 가치를 창출하고 있는지를 식별하는데 어려움을 겪을 수밖에 없다. 이들은 그룹의 최고경영자가 한 기업에서 또 다른 기업으로 자금을 이동시킬 가능성을 우려하고 있다. 이런 우려에 대해, 대기업집단의 경영자들은 그들의 운영의 투명성을 확보해야 할 뿐 아니라, 이러한 자금의 이동을 투자가들에게 설명하고, 정보가 항상 개방되어 있다는 신뢰감을 쌓아가야 한다.

인도 그룹 마힌드라엔 마힌드라Mahindra & Mahindra야말로 바로 이러한 일을 실현하고 있는 본보기이다. 이 그룹이 자동차 사업 및 이와 아주 밀접하게 관련된 사업에 주력하고 있는 사이, 그룹은 계열회사가 다른 사업 계획에 투자를 하도록 만들었다. 자동차 회사는 그룹이 특별한 목적을 위한 사업 연장선의 자금을 반복적으로 받아쓰기보다는, 한번의 문서화된 자금 조달을 받아왔다. 만약 계열회사의 경기가 상승하고 새로운 자본이 필요한 경우, 그룹은 자동차 회사로부터 자금을 끌어들이려 하기보다는 이 기업을 공개하는 방법을 취할 것이다.

만약 그룹이 어떠한 가치 창출을 하고 있지 못하고 있다면, 이 경우 가차없이 한 분야로 집중하는 전략을 선택해야 할 것이다. 그러나 단순히 그들의 경쟁 상대가 선진국 경제의 외국기업에 집중되어 있기 때문이라면 이런 전문화 방식의 전략은 바람직하지 않다. 서양의 기업들은 선진 기술, 저렴한 용자, 정교한 경영 기법에 접해 있다. 반면 제도적 뒷받침이 없는 상태에서 다른 기능과 함께 여러 가지 선진국적 요소를 신흥시장에서 도입하려 한다면 다각화야말로 경쟁에서 살아남을 수 있는 최선의 방법이 될 것이다.

#### <표4> 무엇이 최선의 제도적 내용인가

신흥시장에서 다각화의 유리함을 인정한다고 하더라도, 몇몇 투자자와 협력체들은 여전히 결국 모든 시장이 서양의 제도 형태로 발전할 것이라는 믿음 하에, 기업들이 단 몇 가지 사업에만 집중적 공약을 할 것을 재촉하곤 한다. 그러나 그들의 충고는 각 나라의 경제 제도가 추구하는 제도는 결국 단 하나라는 가정에서 출발하는 것이다. 이러한 충고는 매우 불분명할 뿐만 아니라, 어느 특정 제도가 다른 어떤 것보다 월등하다고 역설하는 꼴이다.

미국의 자본 제도를 예로 보면, 소액 주주 제도에 근거를 뒀서 유동성을 잘 확보함으로써, 결국엔 자금조달에 드는 비용을 절감하고 있음을 알 수 있다. 만약 주주들이 경영진의 역할이 마음에 들지 않고, 이들이 경영진을 훈련시키는데 필요한 노력이 적절히 엿보이지 않는다면, 권리 행사를 할 수 있다. 결과적으로, 협력적 지배 자체가 고역이 될 지도 모른다. 이와 비슷하게 노동자들이 한 회사에서 다른 회사로 자유롭게 움직이는 노동 시장은 어떤 경우든 노동자들의 기술과 이 기술이 적절히 활용될 수 있는 기회간의 효과적인 배합의 가능성이 훨씬 높을 것이다. 하지만 동시에 노동자들이 아주 일반적인 기술을 제외하고서 어떤 분야든 간에 시간적 물질적 투자의 의욕을 꺾는 것일 수도 있다. 결국 장기적인 이득을 취하는데 실패할 뿐만 아니라 회사에 기반을 둔 노동자들의 훈련도 얻지 못하는 결과를 낳을 뿐이다.

이러한 취사선택 문제의 다른 각도에서의 해결점을 일본의 제도적 내용에서 찾아 볼 수 있는데, 일본의 자본 시장이 주식 중심이 아니라 은행 중심이기 때문에 은행은 회사와 종역진 사이의 주식 교차 소유를 통해 경영진을 감시하는 역할을 한다. 금융 기관들이 그들의 주식을 매각하는데 있어 겪는 어려움은 경영이 정도를 지키도록 오히려 독려하고 있는 실정이다. 사실상 일본의 주요 계열(keiretsu ; 그룹)의 중심에 있는 은행의 역할은 신흥시장에서는 대기업집단과 같은 종류의 유리함을 제공하고 있다. 일본의 경영자들과 노동자들은 대개 사내 교육을 받고 있다. 경영자들의 전문 분야가 그들의 회사의 필요에 맞는 구체적인 방향으로 발전되어 왔기 때문에 이들 경영자들이 자리를 옮기는 일은 거의 없다. 또한 이것은 비즈니스 스쿨과 같은 외부 교육기관으로부터의 신입장이 부족한 데서 비롯된 것이기도 하다.

제도적 내용을 발전시키는 것은 오랜 시간을 요구한다. 제도적 환경의 다른 측면이, 이미 현존하는 원활한 가동이 이루어지고 있는 시스템과 잘 조화를 이루면서 발전을 해야 하기 때문이다. 제도적 환경에서 한가지만을 중시한 변화는 다른 여러 가지 중요한 면에서 역효과를 일으키는 부작용을 낳을 우려가 높다. 오늘날의 세계 경제는 하나의 시스템에서 다른 시스템으로 옮기는 과정에서, 여전히 어떤 접근 방식이 더 나은 것인지 토론 단계인 충격 요법이라 일컬을 만한 시스템 또는 점진적 적용에 이르기까지 실험적 단계에 있다고 볼 수 있다. 이미 깊이 자리잡은 제도의 공허한 맹점을 극복하는 데는 수년이 걸릴 것으로 예상된다.

비록 신흥시장의 제도적 내용이 다각화를 추구하는데 어떠한 유리함도 제공하지 않는 경지에까지 이른다고 할지라도, 최고 경영자들은 그들의 최근 일련의 호기가 당분간은 지속되리라는 것을 인식해야 한다. 무조건적인 시대적 경영 이념을 적용하는 대신, 각 상황에 적합한 특정 항목을 적용해서 협력 전략을 개발할 수 있는 우월한 전략을 선택할 수 있음을 잊어서는 안 될 것이다.

## < 저자소개 >

### 타룬 칸나

그는 하바드 대학교에서 경영학 박사학위를 받았으며, 하바드 비즈니스 스쿨의 부교수이다. 저서로는 「Foundations of Heural Networks」(1989) 등이 있다.

### 크리슈나 팔레푸

그는 MIT 공과대학에서 박사학위를 받았으며, 하바드 비즈니스 스쿨의 교수이다. 저서로는 「Business Analysis & Valuation; Text and Cases」 등이 있다.

### 최승노

그는 고려대학교에서 경제학 박사학위를 받았으며, 자유기업센터의 기업연구실장이다. 저서로는 「1998년 한국의 대규모기업집단」(1998) 등이 있다.

\* 타룬 칸나 Tarun Khanna 부교수와 크리슈나 팔레푸 Krishana Palepu 교수는 메사츄세츠 주, 보스턴 시에 위치한 하바드 비즈니스 스쿨에 재직중이다. 이 글은 두 저자가 신흥공업국에 대한 성장전략을 연구한 결과의 일부분을 하버드 비즈니스 리뷰 1997년 7월호에 게재한 것을 번역한 것이다.

- Tarun Khanna, Krishna G. Palepu, 「Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets」, 『Harvard Business Review』 July-August 1997 Issue, 1997.

## 대기업집단의 효율성 이야기

---

1997년 12월 26일 1판 1쇄 발행

2020년 5월 28일 1판 2쇄 발행

저자\_타런 칸나, 크리슈나 팔레푸

역자\_최승노

발행자\_최승노

발행처\_자유기업원

주소\_서울특별시 영등포구 국회대로62길 9

전화\_02-3774-5000

팩스\_0502-797-5058

비매품