

지식 경영 과제

■ 기업 성장 여건의 변화와 지식 경영

- 지식 경영은 기업 가치를 창조하는 데 필요한 또다른 새로운 경영 혁신 수단  
이 아니라 필수적인 수단임
  - 과거 지속적인 안정 성장기에는 토지를 사서 공장을 지어 물건을 만들어 팔면  
기업 가치(주가 총액 또는 미래 현금 흐름의 현재 가치)가 증가했음
  - 그러나, 격변하는 경영 환경에서는 기업이 항상 시장의 움직임을 타고 궤도를  
수정해 갈 수 있도록, 정보를 포함한 지식이 회사 운영의 등대·지도·뇌의 역  
할을 해주는 지식 경영이 전제되어야 생존과 발전을 지속해 나갈 수 있음
- 또한 오늘날의 기업 경영 환경은 지식 의존성 강화를 더욱 요구하고 있음
  - 과거에 투자가 이루어지기만 하면 누구나 성장 기회를 부여받는 ‘지속 성장 가  
능’ 경제에서는 기업가와 정부와 같은 경영 활동에 직접적인 이해 당사자들 사  
이의 이해 관계만 일치되면 회사 경영에 큰 문제가 없었음
  - 그러나 오늘날처럼 경쟁이 심하여 사업의 성공을 보장할 수 없는 ‘성장 제약’ 경  
제에서는 직접적인 이해 당사자들뿐만 아니라 소비자와 외국 투자자와 같은 회  
사 경영 전반에 걸친 관계자들의 이해를 높이고 만족도를 제고시키는 것이 중요  
함. 이를 위해서는 외형 성과 뿐만 아니라 수익성 향상, 회사 인지도 상승, 사내  
인적자원 향상과 같은 질적 자산 능력을 향상시켜야 함
- 우리 기업의 당면 현안도 지식 의존 경영을 강화해야 풀릴 수 있음
  - 예컨대 재무 구조 개선을 위한 외자 및 투자자 유인, 수익성 향상 등은 모두 사  
업 운영·기술 개발·아웃소싱·전략적 제휴 능력과 같은 무형의 지적 능력을  
투자자에게 보여주고 시장에서 얼마나 잘 발휘하느냐에 달려 있음

## 기업 성장 여건의 변화와 지식 경영

이 글은 일본 기업을 대상으로 한 노무라總合研究所 시바야마 신이치의 논문 “市場原理に基づく價值創造マネジメント” (노무라總合研究所, 「知的資産創造」, 1999년 봄号)가 우리 기업에도 적용된다고 보고, 이를 참고하여 현재 우리 기업이 당면한 현안을 풀기 위해서도 지식 의존 경영을 지향할 수밖에 없음을 제시하고자 함

### □ 문제의 제기

- (지식 경영에 대한 오해) 지식 경영은 기업 가치를 창조하는 데 기여할 또다른 새로운 경영 혁신 수단이 아니라 필수라는 점을 인식해야 함
  - 과거 고성장기에는 제품, 설비, 토지 등 유형자산이 가치 창조의 주역이었는데, 경제가 불안정하고 미래가 불가측한 오늘날에는 그 주역이 지식으로 바뀌었음
  - 지난 수십년 동안 경제가 계속 성장해 오던 시기에는 토지를 사서 공장을 짓고 물건을 만들어 팔면 기업 가치(주가 총액 또는 미래 현금 흐름의 현재 가치의 합)는 증가했고, 경영 환경의 변화도 미리 예측하여 대처할 수 있었음
  - 그러나 오늘날처럼 격변하는 경영 환경에서는 미리 숙고한 다음 예측하고 대응하는 경영이 아니라 그 변화의 파도를 함께 타고 그 속에 동화되는 경영, 즉 항상 시장의 움직임에 맞추어 궤도를 수정해 가는 ‘민첩 경영’이 필요함
  - 민첩 경영이 가능하려면 정보를 포함한 지식이 등대·지침·뇌의 역할을 해주어야 함. 지식을 제대로 관리·활용하지 못하면 기업이라는 배는 침몰하게 됨

### □ 지식 의존성 강화를 요구하는 기업 경영 원리의 변화

- 기업 경영 원리가 종래의 부분 최적 패러다임에서 현재는 전체 최적 패러다임으로 변화됨
  - 과거 경제가 안정적 성장을 지속하던 플러스 섬의 경제 환경에서는 장기적이고 긴밀한 관계를 유지하던 특정 기업이나 조직(정부 포함)의 관계자들간에만 합리적, 효율적이면 어떤 의사 결정을 해도 큰 문제가 없었음(부분 최적 패러다임)
  - 이해 관계자 모두가 성장의 이득을 누렸기 때문인데, 이제는 경제가 불안정하고 제로 섬 환경으로 들어섬에 따라 부분 최적화로는 전체를 만족시킬 수 없게 됨
  - 아울러 시장의 글로벌화, 소비자 가치관의 다양화 등으로 종래와 같이 획일화된

- 상품과 서비스의 안정 공급만으로는 시장을 만족시킬 수 없게 됨
- 이에 따라 기업이 이해 관계자 모두를 만족시킬 전체 최적 패러다임에 의거하여 경영을 하지 않으면 실패하는 시대가 됨
- 종래의 부분 최적 패러다임은 규모 증대와 경영의 안정성 및 폐쇄성을 지향했지만, 오늘날의 전체 최적 패러다임은 가치 증대와 역동성 및 개방성을 지향함
    - 부분 최적 패러다임에서 기업은 의사 결정시 정부의 산업 정책을 따랐고, 주식의 상호 보유로 경영의 안정성을 유지했으며, 대주주이기도 한 주거래은행의 간접 금융에 의존적이었고, 계열간 거래를 중시했으며, 폐쇄적 인사 정책을 취했음
    - 반면, 전체 최적 패러다임에서는 기업이 규제 완화에 따라 가치 창조 여부를 기준으로 의사결정을 하게 되고, 주주 구성 변화로 IR을 철저히 하며, 지가 하락과 리스크 증대로 직접 금융 의존도를 높이고, 거래 관계와 인사 정책을 개방함
  - 전체 최적 패러다임하에서 기업은 과거보다 더욱 지식 의존적 경영을 해야 함
    - 첫째, 기업이 불안정한 경제와 소비자의 다양한 가치관에 대응하기 위해서는 시장과 고객 지식이 더 많이 필요하며, 누군가 이익을 보면 누군가는 손해를 보는 제로섬 경제에서 모든 이해 관계자를 만족시키려면 고도의 해결책이 요구됨

< 기업 경영 원리의 변화 >

	과거(부분 최적 패러다임)	현재(전체 최적 패러다임)
기업 환경	· 안정된 경제 환경 · 플러스 섬 경제 · 확실적인 가치관	· 불안정한 경제 환경 · 제로 섬 경제 · 다양한 가치관
기업의 목표	· 규모 지향	· 가치 지향
의사결정 기준	· 산업 정책	· 가치 창조나 파괴의 여부
주주 정책	· 주식 상호 보유 정책이 중심	· 기관 투자가 대응 · IR의 철저
자금 조달	· 주거래은행을 중심으로 한 간접 금융	· 시장 자체를 주거래은행으로 받아들이는 직접 금융
기업간 거래	· 계열 거래 중심	· 계열외 거래, 아웃 소싱
인사 정책	· 사내 노동 시장 · 종신 고용, 연공 서열, 기업내 조합	· 사외 노동 시장 · 고용의 유동화, 능력주의

주 : 일본 기업의 경영 원리의 변화 내용을 보여주고 있으나, 우리 기업들에게도 그대로 적용할 수 있음. 단, 주식 상호 보유 정책은 일본의 경우 은행을 통한 상호 보유가, 우리의 경우 계열사 간 상호 보유가 그 중심임

- 둘째, 경영자가 모든 의사 결정을 가치의 창조 또는 파괴 여부에 의거하여 자주적으로 하는 만큼, 가치 창조 여부를 측정하는 데 관련된 훨씬 더 많은 지식을 필요로 하게 됨
- 셋째, 우리 기업들도 자금 조달시 직접 금융 의존도를 더 높여 가는 만큼, 금융기관보다 더 많고 다양한 주주들을 의식한 주주 정책을 수립해야 하고 항상 자사의 가치 창조 여부를 평가할 수 있게 적절한 정보를 철저히 만들어 공시해야 함
- 넷째, 계열외 거래와 아웃소싱 확대에 성공하려면 외부 공급업자 시장에 대한 풍부한 정보가 필요하고, 그들과 정보를 교류할 정보네트워크가 구축되어야 함
- 다섯째, 개방성과 능력주의를 강화하는 기업의 인사 정책하에서 경영자에게는 최고의 용이성을, 종업원에게는 직장 선택의 유동성을 높이는 노력이 필요해지는데, 그것은 바로 우수한 지식과 역량을 키워 인재 가치를 높이는 데 있음

### □ 시사점

- 첫째, 우리 기업들은 기업 경영의 원리가 지식에 대한 의존도를 강화하는 쪽으로 변했음을 인식해야 함
  - 종래의 외형 위주 및 자사 중심의 경영이 기업 가치 지향적 경영 및 고객·투자자·종업원·공급자 등 모든 이해 관계자를 만족시키는 경영으로 변화했음
  - 이러한 경영을 하려면 고도의 문제 해결책이 필요한데 그것은 유형의 자산이 아니라 바로 무형의 자산인 기업의 능력과 지식의 산물임
- 둘째, 지식 의존적 경영이 우리 기업의 당면 현안을 해결하기 위해서도 절대 필요함을 인식해야 함
  - 예를 들면 우리 기업들의 최대 현안은 재무 구조 개선인데, 그 해결 방안은 외자 유치, 자사 증권으로의 투자자 유인, 비용 절감 및 수익성 향상 등임
  - 이들의 유효성은 기술 개발 능력, 경영 능력, 사업 운영 능력, 아웃소싱 능력, 전략적 제휴 능력과 같은 기업의 무형의 지적 능력을 투자자에게 잘 보여주고 시장에서 제대로 발휘하는 데 달려 있음

■ 오성중 수석연구위원 sjoh@hri.co.kr ☎724-4070