

지식 경영 과제

■ 미래 기업 경영 성공의 5가지 전략

- 미래 변화 예측의 필요성

- 기업들은 정확한 변화 예측을 통하여 미래의 도전과 위협에 미리 준비해야 함
- 미래 변화 예측에 있어 시나리오 기법의 활용이 유용함. 이는 미래에 나타날 수 있는 여러 경우의 시나리오를 상정하고, 각 경우에 따른 적절한 대응 방법을 모색할 수 있도록 해 줌

- 2008년의 경영 세계: 5가지 시나리오

- 미래 경영에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 소비자와 생산자의 형태 변화임
- 단순구매자(buyer) 혹은 공동생산자(co-producer)로서의 소비자 형태와 기업소유자(owner) 또는 생산전문가(specialist)로서의 생산자 형태의 각 조합에 의해 미래 경영 환경의 5가지 시나리오가 제시됨

- ① 전문가형 경영 환경: 단순구매자인 소비자와 생산전문가의 조합
- ② 대기업형 경영 환경: 단순구매자인 소비자와 기업소유자인 생산자로 구성
- ③ 계열형 경영 환경: 공동생산자인 소비자와 소유자인 생산자 결합
- ④ 맞춤형 경영 환경: 공동생산자인 소비자와 전문가인 생산자 조합
- ⑤ 경제적 파괴 상황: 전쟁 등의 파국 상황 전개

- 어떤 시나리오에서도 유용한 5가지 경영 전략

- 첫째 유연성 유지, 둘째 끊임없는 혁신, 셋째 핵심 역량의 철저한 파악, 넷째 지속적인 기업 환경 변화 주시, 마지막으로 뿔업종으로부터의 시사점 도출 등 5가지 전략은 어떠한 기업 환경하에서라도 견지해야 할 전략임

## 미래 기업 경영 성공의 5가지 전략

이 글은 Robert Baldock의 “5 Futures” (Management Review, October, 1999)를 요약·재구성한 것으로, 미래의 기업 경영 형태를 5가지의 시나리오로 구분하여 제시하고 있으며, 생존과 번영을 위해 기업들이 견지해야 할 5가지 전략을 언급하고 있음

### □ 미래 변화 예측의 필요성

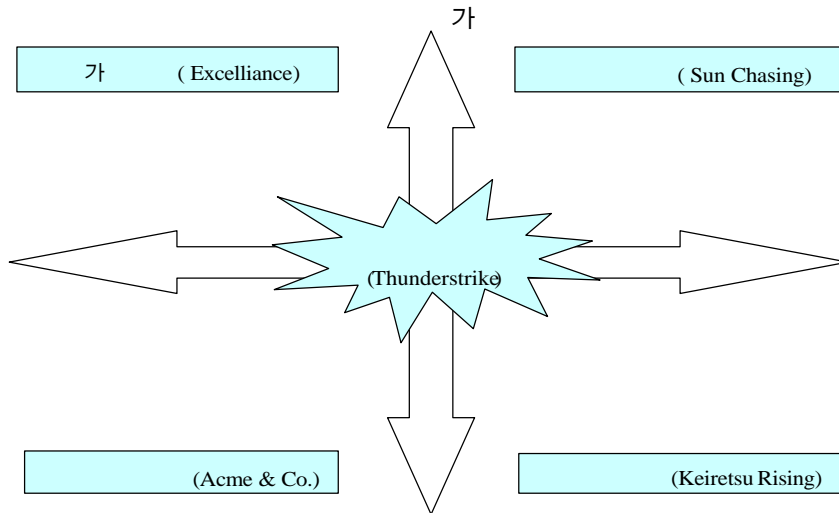
- 기업들은 정확한 변화 예측을 통하여 미래의 도전과 위협에 미리 준비해야 함
  - 오늘날의 기업 환경은 과거 어느 때보다 급변하고 있어 제품 구색, 경쟁자 예측, 목표 시장 규정 등 여러 측면에서 전략적인 대응을 하는 데 어려움을 겪고 있음
  - 급격한 변화에 따른 혼란을 방지하기 위해서 기업들은 더욱 광범위한 맥락에서 미래를 고려해야 할 것이며, 향후 10년을 대비한 행동 지침서가 필요함
- 미래 변화 예측에 있어 시나리오 기법(scenario planning)의 활용이 유용함
  - 일반적인 미래 예측 방법은 과거의 사실에 입각해서 미래를 예측(extrapolation from the past)하는 형태로, 이는 단순한 추세 예측에 불과해 다양한 변화 가능성을 제시해 주지 못하는 단점이 있음
  - 반면, 시나리오 기법은 미래에 나타날 수 있는 여러 경우의 시나리오를 상정하고, 각 경우에 따른 적절한 대응 방법을 모색할 수 있도록 해 줌
  - 시나리오 기법의 유용성은 1970년대 오일 파동시 로열 더치 셸(Royal Dutch Shell)이 적절한 준비를 미리 할 수 있도록 하여 성공을 거둔 사례에 의해 이미 증명되었으며, 그 이후 이 기법에 대한 지속적인 개발과 개선이 이루어졌음

### □ 2008년의 경영 세계: 5가지 시나리오

- 미래 경영에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 소비자와 생산자의 형태 변화임
  - 소비자가 대량 생산된 다양한 제품군에서 제품을 선택하는 구매자(buyer)로서의 전통적인 형태로 존속할 것인지, 각 개인에게 알맞은 제품을 설계하고 생산하는데 참여하고자 하는 공동생산자(co-producer) 형태가 될 것인지를 고려해야 함
  - 또한 생산자들이 현재와 같이 무엇을 생산하든지간에 생산의 전 과정에 걸쳐 통제를 하는 소유자(owner) 방식을 추구하는지, 생산의 전 과정중 한 두개의 분야에 집중하는 전문가(specialist) 방식으로의 전환을 추구하는지를 고려해야 함

- 이런 두 가지 요소의 조합에 의해 5가지 형태의 시나리오를 제시함

< 2008년의 경영 패러다임 >



- 제1 시나리오: 구매자인 소비자와 전문가인 생산자의 조합(Excelliance)
  - 이 조합은 탁월함(excellence)과 제휴(alliance)의 특징을 나타내고 있음
  - 이 시나리오에서 성공하는 기업은 특정 과정에 탁월한 기업임. 나이키(Nike)와 같이 마케팅 기능만 담당하며 모든 제품과 서비스는 제휴를 통한 아웃소싱으로 소비자가 구매하고자 하는 형태의 제품을 대량으로 공급하는 기업을 의미함
- 제2 시나리오: 구매자인 소비자와 소유자인 생산자의 조합(Acme & Co.)
  - 수직적으로 통합된 소수의 대기업에 의해 지배되는 형태를 말함
  - 소비자는 생산자간 차별화가 어렵기 때문에 상표명에 의존하여 구매하며, 비용 절감이 기업 생존의 필수요건임
- 제3 시나리오: 공동생산자인 소비자와 소유자인 생산자의 조합(Keiretsu Rising)
  - 부가가치 창출을 위해 여러 계열사들이 연계되어 있는 일본형의 계열을 의미함
  - 소비자들은 한 두 개의 계열사와 연계되어 자신들이 원하는 제품과 서비스의 생산을 요구하고 참여하는 형태임
- 제4 시나리오: 공동생산자인 소비자와 전문가인 생산자의 조합(Sun Chasing)
  - 전문가적 생산자는 소비자에게 알맞은 제품과 서비스를 맞춤형으로 제공할 수

있으며, 소비자는 인터넷 등을 통해 자기의 욕구를 시장에 전달하고 이것이 충족되기를 기다림

### - 제5 시나리오: 경제적 파괴 상황(Thunderstrike)

- 전쟁이나 더욱 나쁜 일에 의해 경제적 파괴의 가능성이 있는 상황으로서 소비자가 사치로 받아들여지며, 단지 생존을 위해 소비를 하는 형태임

## □ 어떤 시나리오에서도 유용한 5가지 전략

### - 첫째, 유연성을 유지하라

- 이는 조직을 단순화하고 민첩하게 움직일 수 있도록 하는 것을 의미하며, 변화를 지속적으로 관리할 전담 조직을 구축하는 것이 필요함

### - 둘째, 새로운 혁신을 끊임없이 시도하라

- 급변하는 상황에 적절히 대처하기 위해서는 여러 가지 새로운 혁신을 끊임없이 파악하고 추구하며 경험하는 것이 중요함

### - 셋째, 핵심역량을 철저히 파악하라

- 시장 기회가 발생할 때 회사의 강점을 즉각적으로 활용할 수 있도록 해야 함

### - 넷째, 기업 환경 변화를 끊임없이 주시하라

- 새로운 경쟁자의 출현, 신기술, 새로운 가격책정 모델 등 사업과 관련된 모든 정보를 수집하고 활용할 수 있도록 정보 검색에 대한 시스템 구축이 필요함

### - 다섯째,異업종으로부터 시사점을 도출하라

- 자기 업계에만 국한된 협소함에서 벗어나 전혀 다른 산업이나 거기에 속한 사람으로부터 통찰력을 얻어 이를 활용할 수 있어야 함

## □ 시사점

### - 21세기의 변화에 대한 예측은 중요한 과제임

- 19세기를 지배했던 거대 기업들이 20세기에 들어와 몰락의 길을 걸었던 예를 볼 때 21세기에 생존과 번영을 위해서는 지금이 바로 미래를 생각해 볼 적절한 시기임

■ 권오영 연구위원 oykwon@hri.co.kr ☎724-4089