

## IV. Competing in the Third Wave

- The Ten Key Management Issues of the Information Age -

Jeremy Hope & Tony Hope, 1997

### 1. 序

산업 혁명은 기존의 농경 사회 질서를 바꾸어 버렸다. 마찬가지로 21세기를 몇 년 앞두는 지금, 정보 기술 혁명은 새로운 세계 질서를 출현시키고 있다. 따라서 우리 모두는 이러한 변화에 적응할 수 있는 방안을 강구해야 한다.

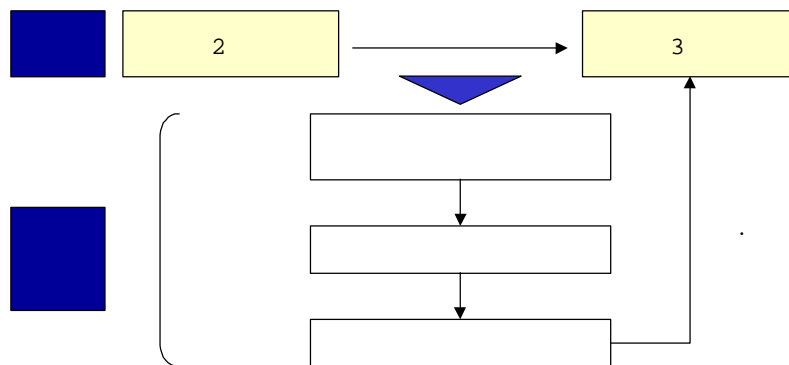
산업 혁명으로 인한 제2물결과 정보 기술 혁명에 따른 제3물결이 중첩됨으로써 나타난 작금의 불확실성이 언제 사라질 것인가는 아무도 장담할 수 없다. 하지만 분명한 것은 장래의 생존을 위해 변혁을 해야 한다는 사실이다.

기업은 제3물결 시대를 맞이하여 지금까지의 성공 원리를 재검토해야 한다. 90년대 들어와 많은 경영 변신 이론이 등장하였지만, 아직도 제3물결 시대에 생존할 수 있는 경영 원리는 불확실하다.

본서는 제3의 물결인 정보화 시대에 적합한 기업 경영 체제로 변신하는 데 필요한 과제와 이의 해결 방안을 최근 이론을 중심으로 설명하고 있다.

본서는 크게 두 부분으로 구성되어 있다. 첫 부분에서는 기업 경영에 변신을 초래한 6가지 변화 요인을 살펴본다. 그런 다음에 경영 변신에 필요한 10가지 주제를 선정하여 그 이유와 해결 접근 방안을 제시하고 있다.

### 2. 論理 構造



### 3. 本書의 主要 內容

#### (1) 企業 經營의 變化 要因

##### ○ 情報 技術의 發達

개별 기업간의 거래 비용은 정보 시스템을 통합함으로써 축소된다. 공급 체인을 자체 소유함으로써 누릴 수 있었던 비용 이점을 정보 기술의 발달로 더 이상 기대할 수 없게 되고 있다. 이에 따라 아웃소싱의 증가, 거대 기업의 붕괴, 경제적 측면에서의 제휴와 네트워크의 개발이 이루어지고 있다.

##### ○ 市場의 글로벌화

자본과 정보의 흐름이 글로벌화되고 있다. 이에 따라 기업들도 글로벌 경영 체제를 구축하고 있다. 인터넷은 상품을 진열하고 고객에게 상품을 즉시 인도할 수 있는 전세계적인 거대한 마케팅 기회를 창출하고 있다.

##### ○ 政府 主導 經濟의 弱화와 規制 撤廢

지난 10년 동안 동유럽의 공산주의 붕괴, 중국의 급속한 경제력 확대, 동아시아의 경제 중심지 부상, 국영 기업의 민영화, 항공·통신·공익 기반 산업의 규제 철폐 등으로 글로벌 경쟁이 시작되고, 새로운 거대한 시장이 창출되었다.

과거 독점적 지위를 누렸던 British Airway, AT&T 같은 기업들은 규제 철폐로 심각한 위기를 맞기도 하였으나 이를 통해 새로운 사업 기회도 얻었다.

##### ○ 競爭 樣相 變化

전통적인 산업간 경계가 모호해지면서 수익성 증가, 경쟁력 확보를 목적으로 대다수 기업들이 과거 경쟁 기업조차 제휴하여 역량을 결집하고 있다. 이에 따라 기업의 경제적 행동을 평가·관리하는 모델도 자사의 핵심 역량을 강화하는 데 필요한 종업원, 공급자, 고객, 파트너를 탐색하고, 그리고 여기에 적합한 성과 측정과 보상 시스템을 설계하는 형태로 변화되고 있다.

##### ○ 雇傭 形態의 變化

전환기를 맞이하여 직업이 소멸되는 직업 충격이 발생되고 있다. 직무의 수행 방법에도 변화가 일어나고 있다. 고용 계약, 승진 등 경력에 기반을 둔 직

무 수행 방법에서 파트 타임 작업, 계약 근무, 프로젝트 팀 작업, 기타 독립 작업 그룹 활동 등의 방법으로 변화되고 있다.

### ○ 知識 資源의 重要性 浮刻

제2물결 조직은 지대, 노동, 자본의 유용성을 기반으로 구축되었지만, 제3물결에서는 지식의 활용에 기반을 두어야 한다. 기업의 핵심 역량을 구축하는 방향으로 지식이 체계적으로 축적, 공유, 활용되어야 한다. 이렇게 하기 위해서는 결과 그 자체보다는 결과를 창출하는 방법과 이유에 관한 이해를 기반으로 비즈니스 프로세스를 개선하고, 여기에 지식을 적용하는 노력이 필요하다.

지식 공유 네트워크를 구축하여 지식을 전달하는 것보다 학습 방법과 학습 결과가 적용될 수 있는 제도적 환경을 구축하는 것이 필요하다. 또한 지식 기반 조직을 지원하기 위해서는 새로운 성과 측정 방법을 찾아야 한다.

## (2) 經營 變身 課題

기업의 경제적 성공은 생산성 개선으로 이루어진다. 제3의 물결 시대를 맞이하여 기업이 생산성 개선을 통해 세계 초일류의 경영 성과(world-class managerial performance)를 얻기 위해서는 다음의 10 가지 변신 과제에 신속히 적응하여야 한다.

### ○ [과제 1] 戰略 創造 : 費用 節減이 아닌 再創造 追求

대다수의 연구는 다운사이징이 회사를 재생하는 데 실패한 것으로 지적하고 있다. 리스트럭처링 또는 비용 절감은 혁신과 투자의 대안이 아니다. 제3물결 하에서는 원점부터 재사고하는 전략적 사고(strategic thinking)가 필요하다. 사업 영역과 목표 시장을 설정하고, 성장 목표를 달성하기 위해 필요한 경영상 변화는 무엇인가라는 의문점을 항상 품고 전략을 도출해야 한다.

제3물결 시대의 준비는 경쟁 장소를 결정하는 데에서 출발하며, 이것은 기업의 핵심 역량을 선택하는 것을 의미한다. 즉 핵심 역량의 개발이 전략적 경영 사고의 출발점이 된다. 핵심 역량의 성공적인 구축은 조직내 결합된 지식의 생산성과 밀접하게 결부되어 있다. 그리고 핵심 역량의 내부 운영 즉 프로세스의 품질, 속도, 부가 가치 활동을 측정하는 시스템의 구축이 필요하다.

### ○ [과제 2] 顧客 價値 : 核心 力量과 顧客 欲求의 一致

제2의 물결 시기에 기업들은 고품질과 합리적인 가격을 가진 제품과 서비스를 제공하였지만 고객의 욕구를 만족시키지는 못하였다.

고객에게 제공하는 제품과 서비스의 가치를 개선하려면, 고객 욕구에 부합하여 자사가 역점을 두어야 할 제품과 서비스의 가치 제안(value proposition)을 결정해야 한다. 이러한 가치 제안에는 제품 리더쉽(product leadership), 운영 우수성(operational excellence), 고객 친밀성(customer intimacy) 등이 있다.

그런 다음 선택한 가치 제안과 과제 1에서 결정한 핵심 역량을 연결하는 비즈니스 프로세스, 경영 문화와 시스템, 성과 측정 방법들로 구성된 운영 모델을 구축해야 한다.

### ○ [과제 3] 知識 經營 : 知識 活用을 통한 競爭 優位 達成

최근 무형 자산이 경쟁력 요소로 중요하게 부각되면서 제조 규모의 관점에서 평가하는 경쟁력 평가 모델에도 변경이 가해지고 있다. 제3물결 시대에 경쟁력 원천은 사업을 통해 육성된 조직 구성원에게 있다. 축적된 정보를 유용한 지식과 효과적인 결정으로 변환하는 인간의 지적 능력과 경험이 요구된다.

조직내 지식 창조 활동에는 네 가지가 있다. 첫째는 창조적 문제 해결 활동으로서 현재 제품을 생산하는 데에 초점을 두는 활동이다. 둘째는 새로운 경영 방법론과 도구를 실행·통합하는 활동으로서 내부 운영을 개선하는 데에 초점을 두는 활동이다. 셋째는 미래를 위한 능력을 구축하는 활동으로서 공식·비공식적인 실험 행위이다. 넷째는 지식이 외부로부터 얻어진다는 관점에서 본 벤치마킹, 전략적 제휴 등을 통한 외부의 전문 능력 입수 활동이다.

한편, 지식 경영(knowledge management) 체제로 전환하기 위해서는 인력과 관계된 채용, 교육 훈련, 관리 방법에 대한 재검토와 주요 비즈니스 프로세스의 성과 측정 방법이 필요하다.

### ○ [과제 4] 經營 組織 : 프로세스와 네트워크 組織 構築

제2물결 시대의 경영 조직을 대표하는 계층적 모델은 관리 통제와 제품 성과 등 주로 내부적인 측면에 초점을 두고 있다. 따라서 앞서 말한 선택된 가

치 제안을 지원할 수 있는 경영 관리 구조와 스타일 그리고 지식 작업자가 활동하고 육성될 수 있는 새로운 조직 구조의 개발이 요구되고 있다.

제3의 물결하에서는 프로세스 기반의 조직 구조가 구축되어야 한다. 이것은 핵심 역량과 지식 기반의 조직에는 필수적이기 때문이다. 프로세스 기반의 조직 구조는 수익성 있는 고객에게 수익성 있는 제품과 서비스를 지속적으로 제공하는 창조적인 인력을 육성할 수 있는 수평 구조 모델이다.

다국적 기업과 지식 기반 사업 환경을 가진 기업에게는 네트워크 조직 구조가 유일한 대안이라 할 수 있다. 네트워크 조직은 개인, 팀, 몇 개의 조직이 공통의 가치를 공유하면서, 독립적인 개체로 행동하고, 라인 관리자가 아닌 코치와 같은 매트릭스 리더에게 보고하는 조직 구조이다.

#### ○ [과제 5] 市場 焦點 : 戰略的 價値, 收益性, 忠誠度가 높은 顧客의 探索 및 維持

제3의 물결 시대의 기업의 성공 원리는 수익성 있는 고객의 충성도를 탐색하고 유지하는 것이다. 기업들은 ‘확실한 고객’을 유인하는 데 노력을 기울여야 한다. ‘확실한 고객’이란 기업의 전략에 밀접하게 부합되고, 사업상 중요한 고객, 그리고 수익을 제공할 가능성이 높은 고객을 가리킨다.

자사 기준에 적합한 ‘확실한 고객’을 만족시키는 활동을 중요하다. 고객이 만족하였다고 하더라도 재구매 수준은 아주 저조할 수 있다는 점을 인식하여야 한다. 한편 회계 시스템에도 고객, 유통 채널, 제품 등에 대한 수익성을 평가할 수 있는 수단이 도입되어야 한다.

#### ○ [과제 6] 會計 시스템 : 숫자가 아닌 事業의 管理

전통적인 회계 문서들은 결과만을 보여주고 있다. 이런 결과가 나오게 된 자세한 이유를 설명해 주지 못함으로써 사업의 강점을 결정하는 주요 프로세스의 변혁에 대한 실마리를 제공해 주지 못하고 있다.

제3물결에서 비용 축소의 길은 고객 수요에 부응하고 한번에 작업을 올바르게 수행할 수 있는 안정적이고 균형된 프로세스의 구축에 있다. 회계 부서는 재무 회계, 감사, 과세 등의 문제보다는 새로운 시스템과 프로세스의 실행과 관계된 제품과 프로세스의 기술, 운영, 마케팅, 전략 등에 관한 학습에 시간을 더 투입해야 한다. 그리고 활동 기준 원가(ABC; Activity Based Costing), 목

표 원가(target costing) 방식 등을 도입하여 원가 행동을 세밀하게 파악하고 경쟁 전략을 지원할 수 있는 회계 체제를 구축해야 한다.

#### ○ [과제 7] 成果 測定과 統制 : 統制와 權限 委讓 간의 均衡 追求

제2물결에서는 예산 통제 시스템에 의해 조정되는 지침·방향에 따라 경영상에 변화를 기하였다. 그러나 전략과 예산 통제 시스템의 지침간에는 괴리가 있어 단기 목표 달성을 위해 통상 장기 전략을 추진하는 것이 불가능하였다.

제3물결 시대의 기업은 통제 시스템과 전략적 개선 간의 균형을 추구해야 한다. 즉, 기업 전략과 연계되어 사전에 결정된 계획을 진단하는 통제 시스템, 업무 수행이 기업의 핵심 가치에 부합되는가를 통제하는 신념 시스템, 운영 표준 및 윤리와 같은 경계 시스템, 성과 판단의 이해도를 제고하는 시스템 등 네 가지 통제 시스템을 구축해야 한다.

또한 통제 시스템과 성과 측정 수단이 연계되어야 한다. 성과 측정 수단에는 재무적인 것뿐만 아니라 이의 보조 수단으로서 고객 충성도, 제품 개발 기간 등 비재무적인 요소도 포함되어야 한다.

#### ○ [과제 8] 株主 價値 : 富 창조와 새로운 源泉인 知的 資産의 測定

상표, 지식, 정보 시스템의 강점 등 가치를 부가시키는 무형 자산이 점차 중요성을 더해가고 있다. 지금까지 투자자는 경영 평가 지표로서 자본 수익률을 사용해 왔다. 그러나 이 지표는 지적 자산의 성과 측정을 무시하고 있기 때문에 최근에 대체 기법으로서 경제적 부가 가치(EVA; Economic Value-Added)가 사용되고 있다. 세후 순영업이익에서 자본 비용을 감하여 산출된 경제적 이익인 EVA를 지적 자산의 수익률과 동등하게 볼 수 있기 때문이다.

또한 조직 내부 관점에서 본 지적 자산 평가 체제를 구축할 필요가 있다. 여기에는 스웨덴의 Konrad 기업 그룹의 모델을 사례로 들 수 있다.

#### ○ [과제 9] 生産性 : 價値 創造 業務에 대한 獎勵 및 報償

제2물결 시대의 생산성 향상 방법은 작업을 단순화하고 노동력 절감 기술을 도입하여 단위 원가를 최소화하면서 더 많은 결과물을 산출하는 것이었다. 그

러나 가장 높은 생산성은 전략적 목적에 맞게 조직과 작업의 질을 개선함으로써 달성된다.

제3물결 시대에는 생산성을 기업, 프로세스, 종업원들에 의해 부가된 가치로 판단해야 한다. 최고의 부가 가치 작업은 올바른 경영 문화, 고용 보장, 적재적소의 인재, 작업 조직의 재구축, 조직 구성원의 참여와 권한 위양 추구, 훈련과 교육, 정보 공유, 이익 공유를 통해 이루어진다. 한편 부가 가치 측정은 재무적 요소 외에 품질과 서비스 등 비재무적 요소도 고려된 것이어야 한다.

#### ○ [과제 10] 經營 變身 : 제3물결 모델로의 變身

제2물결에서 제3물결 모델로 변신하려는 경영자들은 조직내 변화를 거부하는 움직임으로 많은 문제에 직면하게 될 것이다. 변화 경영(change management)을 통해 이러한 문제를 최소화시켜야 한다. 또한 조직 구성원의 재교육뿐만 아니라 조직 학습에 면밀한 준비와 추진이 요구된다.

#### 4. 示唆點

우리들은 많은 경영 혁신 방법을 접하고 있지만 그것들이 추구하고 있는 공통의 방향이나 그들간의 연관성을 터득하기는 어려웠다. 본서는 제3의 물결에 적합한 경영 체제 구축이라는 과제로 이러한 어려움을 해결해 주고 있다.

구조 조정으로 선진 경영 기법을 도입하고 새로운 경영 체제의 구축을 모색해야만 하는 우리 기업에 있어 본서에서 제시하고 있는 여러 과제 및 이의 해결 방안은 많은 도움을 줄 것으로 기대된다.

본서에서 지적하였듯이 제3물결의 경영 모델에 있어 조직의 힘은 정보 기술을 사용하는 사람에게 나온다는 점을 인식하고, 지금까지와는 전혀 새로운 시각에서 조직 구성원의 생산성을 제고하기 위한 업무 수행 방식, 조직 구조, 인프라에 과감한 변화를 기하여야만 한다.

(이장균 : johnlee@hri.co.kr ☎724-4072)