

<要 約>

I. 환경 변화

- **(글로벌화)** 정보 통신 기술과 대중 매체의 발달로 국제 사회의 축소 및 전 세계의 단일 시장화가 더욱 빨리 진행되고 있으며, 글로벌 경제 환경의 확산을 위한 국제 표준 설정의 움직임이 거세어지고 있음
- **(연계성)** 정보 및 지식 공유의 중요성이 증대되고 있으며, 극단적 경쟁보다는 공생을 위한 본격적인 코피티션(co-opetition)의 시대가 대두됨. 또한 정보 통신을 이용한 네트워킹으로 기업 경영의 영역이 확대됨
- **(신속성)** 과학 및 기술 개발 속도 증대와 함께 소비자 기호가 다양화되고 제품 라이프사이클은 단축되고 있음. 이러한 변화로 기업이 직면하는 불확실성은 더욱 증대되고 있음
- **(유연성)** 저한계 비용(no marginality) 및 비선형성(no linearity)의 특징을 가진 정보재의 중요성이 높아지고, 정보 기술과 관련된 소프트한 산업, 디지털 산업의 발전이 두드러지게 나타남

II. 핵심 경영 전략

1. 글로벌 사업 전략

- **(포커스 경영)** 선택과 집중을 통해 기업의 전문성을 증대하고, 사업의 소수 정예화를 성공적으로 이룸
- **(네트워킹 전략)** 기업간 수평적 네트워크를 확대하고, 글로벌 아웃소싱 능력을 강화하며, 긴밀한 고객 네트워크를 유지함

2. 선진형 경영 시스템

- **(변화관리의 성공적인 추진)** 조직의 장단기 비전에 맞는 체계적 변화 관리를 수행하며, 조직 구성원의 태도 및 행동 변화를 유도하는 전략적 저항 관리를 추진함

- **(새로운 지배구조의 정착)** 사외이사제도의 효율적 운용을 통해 대외 신인도 제고 및 경영 선진화를 이루고, 이사회내 소위원회 설치로 경영 감시 기능 및 전략적 기능을 활성화함
- **(유연한 인사·조직 전략의 구축)** 자율성 및 창의성 보장을 통해 보유 자원의 활용도를 최대화하고, 성과주의와 부합되는 전략을 수립함
- **(6시그마 운동의 확산)** 저비용·고효율 경영을 달성하고, 고객 만족도를 제고하며, 궁극적으로 선진 경영의 조직 정착을 지원함
- **(선진국형 재무관리 체제의 구축)** 기업 가치 중심의 내실 경영을 추구하고, 글로벌 스탠다드에 맞는 투명 경영을 정착시킴. 재무 관리의 경쟁력을 제고하고 위험관리 시스템을 구축함

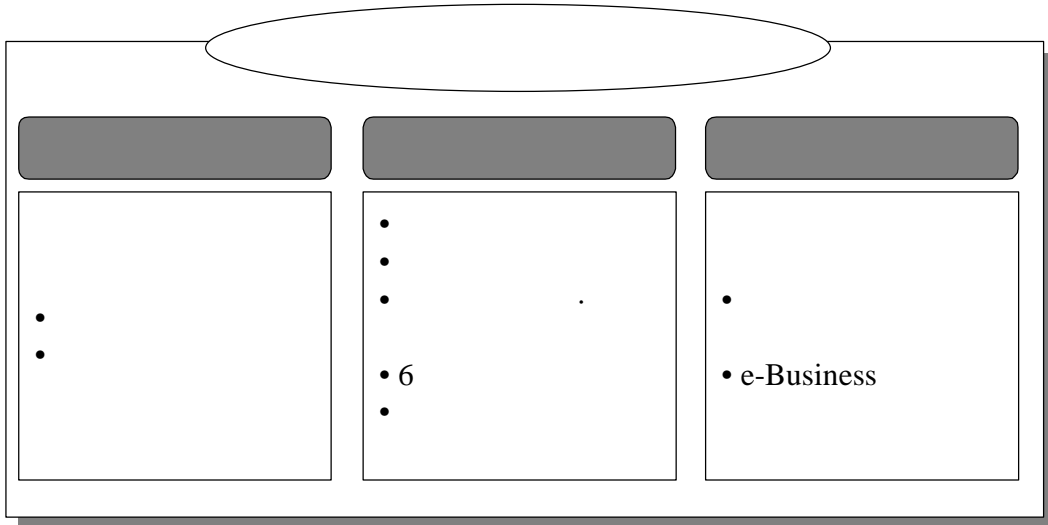
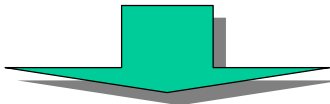
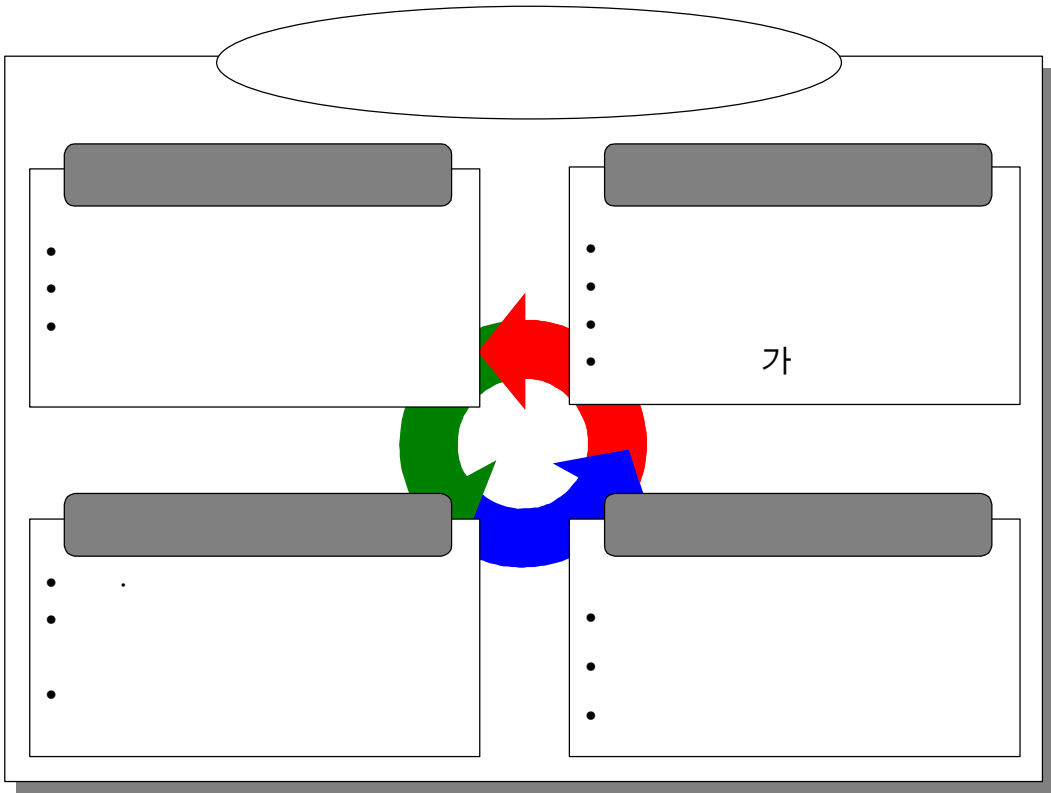
3. 미래 경영

- **(지식 경영의 전략적 구현)** 핵심 역량 강화와 연계된 지식 경영 체제를 구축하고, 조직 특성에 맞는 접근 방식을 선택함
- **(e-Business화의 실현)** e-Business의 활성화를 통해 기존 산업의 고부가가치화를 꾀하고 새로운 사업 기회를 발굴함. 이와 함께 사이버 공간 내 고객 유치 전략을 강화함

III. 결론

- 뉴밀레니엄 시대의 경영 환경 변화에 대한 인식의 필요성이 증대되고 있음
 - 지난 2년 동안의 경제위기는 국내 기업들이 새로운 환경 변화에 맞추어 변화하지 못할 때 도태될 수 있다는 냉혹한 교훈을 제시하고 있음
 - 뉴밀레니엄은 지난 20세기 경영 패러다임으로부터의 탈피를 요구하고 있으며, 이는 밀레니엄과 패러다임의 합성어로 밀레다임이라는 신조어가 만들어질 정도로 부각되고 있음
- 21세기 선진 기업으로의 도약이 이루어져야 함
 - 21세기의 경영 환경은 변화에 대한 수동적 적응 방식보다는 적극적으로 변화를 창출하고 변화를 주도하는 기업을 요구하고 있음
 - 선진화된 시스템의 구축과 글로벌한 사업 전략의 추구를 통해 선진형 기업으로 변화함으로써 21세기 무한경쟁의 시대에서 생존해나갈 수 있을 것임

<뉴밀레니엄 경영 전략의 개요>



1. 환경 변화

- 전 세계가 단일 시장화됨에 따라 글로벌 환경에 적합한 국제 표준 설정의 움직임이 커지는 등 글로벌화(globalization)가 더 확대될 것임
- 정보 및 지식 공유의 중요성이 증대되면서 공생을 위한 본격적인 코피티션 시대가 대두됨에 따라 기업내외의 연계성(network)이 더욱 강조될 것임
- 과학 및 기술 개발 속도가 증대되고 소비자 기호가 다양화되고 급변함에 따라 신속성(speed)이 중요한 키워드가 될 것임
- 본격적인 정보 경제 환경 시대가 대두됨에 따라 기업의 유연성(flexibility)이 더욱 요구될 것임

<환경 변화의 키워드>

환경 변화의 키워드	내 용
1. 글로벌화(Globalization)	<ul style="list-style-type: none"> - 전 세계의 단일 시장화 - 국제 사회의 축소 - 글로벌 환경에 적합한 국제 표준 설정의 움직임
2. 연계성(Network)	<ul style="list-style-type: none"> - 정보 및 지식 공유의 중요성 증대 - 공생을 위한 본격적인 코피티션 시대의 대두 - 정보통신을 이용한 네트워킹으로 기업 영역 확대
3. 신속성(Speed)	<ul style="list-style-type: none"> - 과학 및 기술 개발 속도의 증대 - 소비자의 다양화 및 기호 급변 - 제품 라이프사이클 단축 - 불확실성 증가
4. 유연성(Flexibility)	<ul style="list-style-type: none"> - 정보 경제 환경으로의 변화 - 저한계 비용(no marginality) 및 비선형성(no linearity) - 신세대의 등장

1. 글로벌화(Globalization)

- 전 세계의 단일 시장화

- 공산주의의 몰락과 자본주의의 확산속에 자유시장 경쟁논리가 세계경제를 주도하고 있음
- 무역·관세 장벽 제거를 통한 자유무역주의의 확산(WTO), 금융·실물 분야에 대한 투자 장벽 제거(OECD), 자본시장의 개방화 금융흐름의 자유화(IMF) 등 전 세계적으로 투자·무역·금융 거래상의 자유화와 단일 시장 형성을 위한 노력들이 확대되고 있음
- 글로벌 생산·판매, 전략적 제휴 및 국경간 M&A, 글로벌 아웃소싱 등으로 전세계 시장을 공략하는 다국적 기업들의 경영 활동은 글로벌 단일 시장 형성을 가속하고 있음
- 자유시장 경쟁 논리에 의한 단일 시장화의 움직임이 다국적 기업의 글로벌 경영을 촉진하고, 다국적 기업의 경영 활동이 세계 시장 단일화를 가속화하고 있음

- 국제 사회의 축소

- 정보통신 기술과 대중매체가 급속하게 발전함에 따라 시간과 공간에 구애받지 않고 정보가 유통되고 있음
- 특히 최근 인터넷의 확산은 지구 반대편에서 진행되고 있는 사항들까지도 실시간으로 파악하는 것이 가능하게 하고 있음
- 이에 따라 국가간의 시간적·공간적 장벽이 허물어지고 있으며 국제사회가 하나의 지구촌으로 변하고 있음

- 글로벌 경제 환경의 확산을 위한 국제표준 설정의 움직임

- 선진국을 중심으로 한 국제기구(WTO, IMF, IBRD, OECD, WB 등)가 무역·투자 및 금융거래 자유화를 위해 국제표준의 설정을 강요하고 있음
- 아울러 경쟁(competition), 기술(technology), 환경(green), 노동(blue) 등 포괄적인 장벽 제거의 노력들이 진행되고 있음
- 뉴 라운드는 무역 및 투자에 대한 간접적인 장벽들이 경제 활동 단위들간의 공정한 경쟁을 저해할 가능성을 최소화하는 것을 목표로 함
- OECD의 지배구조 모범 규약에 이어 IBRD의 세계 기업 지배구조 포럼을 통하여 이사회, 감사위원회, 회계기준, 집단소송 등 기업 지배구조 관련 쟁점 사항들에 대한 범세계적 표준화 논의가 진행중임

2. 연계성(Network)

- 정보 및 지식 공유의 중요성 증대
 - 산업을 막론하고 정보 및 지식이 기업이 가진 최고의 자산 가치로 부상되면서 그 중요성이 강조되고 있음
 - 경쟁에서의 우위가 정보와 지식의 선점, 이의 활용도에 의해 결정되고 있음
 - 이러한 환경 하에 기업내 임직원들간의 지식 공유와 나아가 가치 사슬(value chain)상에서의 정보, 지식 공유를 지향하고 있음

- 공생을 위한 본격적인 코피티션 시대의 대두
 - 기술 및 경영 자원이 급증하고 급변하고 있어 한 기업이 필요한 자원 모두를 확보하는 것이 불가능해지고 있음
 - 자원에 대한 접근을 용이하게 하기 위해 많은 기업들이 스스로를 과감히 해체하고, M&A나 전략적 제휴와 같은 새로운 경영의 틀을 만들어 공생을 통한 경쟁력 향상을 꾀하고 있음
 - 즉 경쟁 → 협력 → 코피티션(co-opetition)으로 생존 게임의 법칙이 변화하면서 궁극적인 목표 달성을 위해 경쟁 기업과의 협력 관계까지도 형성되고 있음

- 정보통신을 이용한 네트워킹으로 기업 경영의 영역 확대
 - 독자생존이 점차 현실적으로 어려워짐에 따라 기업들은 기업 활동에 필요한 수많은 주체들을 보다 효과적으로 활용하는 것에 대한 관심을 증가시키고 있음
 - 이러한 요구를 충족시키기 위한 핵심적인 수단으로 정보통신이 활용되고 있어 네트워킹을 위한 솔루션이 가진 기술력이 그 기업의 경쟁력에 중요한 역할을 담당하게 되고 있음
 - 기업에서 추진하고 있는 네트워킹의 대상이 지속적으로 확대되어, 지역내의 주요 공급자 및 수요자에서 지역적 개념에서 탈피한 범세계적 아웃소싱과 네트워킹까지 추진되고 있음

3. 신속성(Speed)

- 과학 및 기술 개발 속도의 증대
 - 과학 및 기술 개발 속도가 증대됨에 따라 새로운 정보와 지식의 유통이 보다 빠른 시간에 이루어지게 됨

- 이에 따라 급변하는 환경 변화에 민첩하게 적응하고 자사의 역량을 강화하는 기업의 스피드 경영이 더욱 절실히 요구됨
- 또한 인터넷이라는 새로운 기업 활동의 공간은 소규모 벤처 기업의 창업과 사업 진출을 보다 용이하게 함으로써, 이러한 신규 진출 기업을 따라잡을 수 있는 기존 기업의 스피드화가 요구됨

- 소비자의 다양화 및 기호 급변

- 생활 수준의 향상과 기술 발전에 따라 소비자의 니즈도 기존의 대량 생산된 획일화 제품에서 보다 자신만의 욕구를 충족시키는 특화된 제품을 요구하는 방향으로 이전됨
- 특히 X세대 이후 다양하게 나타난 새로운 세대의 차별화된 행동 양식은 향후 21세기 소비자들의 요구가 보다 다양화되고 다변화될 것으로 예견됨

- 제품 라이프사이클 단축

- 경쟁사보다 더 빠른 시간에 제품을 개발하는 능력이 중요시되고, 전체 공정을 단축하고 개발을 동시에 진행하는 제품 개발 방식이 확산될 것임
- 특히 업종간의 고정된 관념의 벽을 넘어 과거에는 별개의 업종이었던 산업들이 융화되는 현상이 증대됨에 따라 새로운 제품이 기존 제품을 대체하는 시간적 간격이 더욱 좁혀지고 있음
- 제품 라이프사이클에 대한 보다 면밀한 검토와 이에 따른 전략 수립, 그리고 이 업종 간의 교류를 통한 신제품 창출 능력이 기업의 경쟁 우위 확보에 중요한 요소로 떠오르게 됨

- 불확실성 증가

- 이상에서 언급된 다양한 환경 변화는 기업이 직면하는 경영 환경의 불확실성을 증대시키는 요인으로 작용함
- 더욱 증가되는 불확실성을 효과적으로 관리하기 위해서는 급변하는 환경 변화에 대한 빠른 적응력과 대응이 필요함

4. 유연화(Flexibility)

- 정보 경제 환경으로의 변화

- 인터넷 정보기술이 등장하면서 정보기술과 관련된 산업과 기업이 발달하게 됨
- 정보 경제에서 기존 산업의 지리적, 업무적 경계(예: 야후, 아마존의 사업 영역)

는 파괴되고 있음

- 이에 따라 사업의 기회와 위협이 공존하는 환경을 가지며, 과거의 산업 경제와 대별되는 정보 경제에서는 다음과 같은 특징이 존재함

- **저한계 비용(no marginality) 및 비선형성(no linearity)**

- 정보 경제에서의 주요 생산, 유통 품목인 정보재는 초기에 투입하는 연구개발 비용은 높은 반면에, 추가 생산시 제로에 가까운 낮은 한계 비용을 가지고 있음
- 저한계 비용이 거의 없는 관계로 생산을 늘려도 수익 정체 현상이 발생되지 않고 있음
- 정보 경제에서는 경영 활동을 가시적이고 설명 가능한 변수에 의해 정의하거나 개념화하기가 어려워지게 되는 비선형성을 가짐
- 즉, 경영 활동은 내부 또는 주변의 무수한 개체와 끊임없이 상호작용하는 복잡성(complexity), 그 자체임

- **신세대의 등장**

- 고객들은 인터넷 기술의 발달로 제품 및 서비스의 정보를 신속하게 파악할 수 있고 제품들을 상호 비교할 수 있게 됨
- 특히 구매력과 니즈(needs)의 다양성을 가지는 신세대가 등장함에 따라 고객의 파워가 한층 더 강화됨. 또한 가장 저렴한 가격의, 자신의 취향에 맞는, 최신의 제품과 서비스를 요구하는 경향이 늘어나고 있음
- 기업 경영의 측면에서 과거보다 고객의 요구에 맞는 제품을 만드는 것이 쉽지 않음
- 따라서 기업들은 고객들에게 다양한 제품 및 서비스를 제공해야 하는 유연성과 독창성을 가지는 전략이 필요하게 됨

II. 핵심 경영 전략

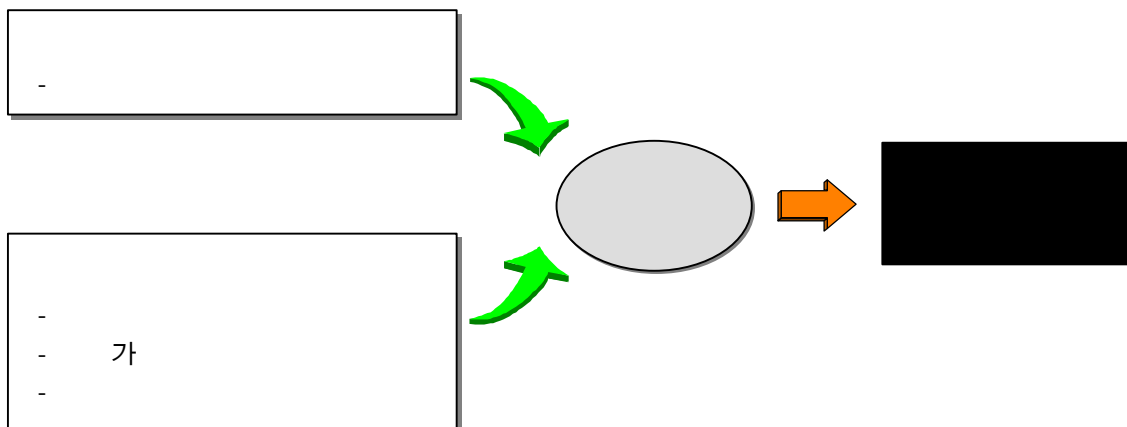
1. 글로벌 사업 전략

1-1. 포커스 경영

○ 전략적 방향

- 선택과 집중을 통한 전문성 증대
 - 성장 잠재력이 크고 부가가치가 높은 사업으로 포트폴리오를 재편하고 단순화함으로써 경쟁력 제고 및 자원 효율성 증진을 도모함
- 사업의 소수 정예화
 - 사업 포트폴리오를 기존 핵심 사업 및 미래 성장 사업 위주로 소수 정예화하여 보유 자원을 집중적으로 투자함으로써 자원 운용의 효율성을 높임
 - 또한 디지털기술의 급격한 발전 및 확산에 따라 영역이 확대되고 있는 디지털 관련 신규 유망 사업을 개척함
- 사업 포트폴리오의 중심축 이동
 - 기존의 제조업 위주의 사업 포트폴리오를 새롭게 급부상하고 있는 인터넷 비즈니스 위주로 중심축을 이동시키고 동시에 기존 사업의 디지털화에도 역점을 둠

<포커스 경영의 전략적 방향 및 핵심 방안>



○ 핵심 방안

- **사업 포트폴리오의 단순화를 위한 핵심 사업의 선택 및 집중**
 - 자사의 장기적 비전과 디지털화 추세에 부응할 수 있는 사업을 선택하여 자원을 집중시킴으로써 사업 포트폴리오를 단순화함
 - 향후 획기적인 성장이 기대되는 신규 유망 사업(예: 인터넷 비즈니스)에 대한 선택과 집중을 추구함
 - 또한 사업 매각의 범위를 대폭 확대하여 한계 사업뿐만 아니라 세계 일류의 경쟁력을 확보하기 어렵다고 판단되는 사업은 과감히 매각해야 함
 - 핵심 사업 및 매각 대상 사업의 선택은 수익성과 성장잠재력을 주요 기준으로 하여 이루어져야 함

- **인터넷 중심의 사업 포커스 이동**
 - 인터넷의 기반이 급격히 확대됨에 따라 인터넷이 개인 생활 양식, 경제·경영 활동 등에 미치는 영향력이 예전에는 상상도 못했을 만큼 커지게 되었으며, 인터넷 비즈니스의 규모도 엄청난 속도로 증가하고 있음
 - 인터넷은 거래 비용의 절감, 거래 범위의 확대, 거래 내용의 다양화를 가져옴으로써 비즈니스의 가능성을 무한대로 확장시키고 있음
 - 이에 따라 사업 가치 창출의 중심이 인터넷을 근간으로 한 새로운 사업 영역이나 새로운 사업 수행 방식으로 전환되고 있음
 - 당분간은 인터넷이 기업에 가장 큰 변화를 가져오는 주요 동인이 될 것으로 예상되므로, 사업의 포커스를 인터넷 중심으로 집중시킬 필요가 있음

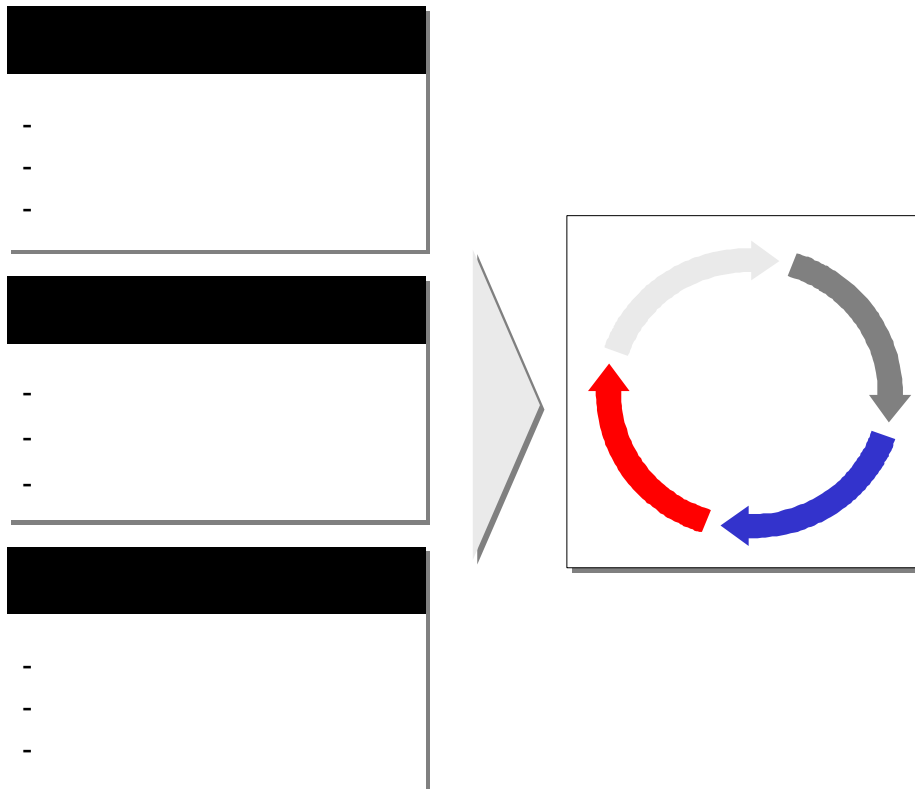
- **가치창출 체제 재구축**
 - 기존 사업 내에서 가치창출 영역의 중심이 바뀌고 있는데, 이러한 변화의 구체적 요인은 IT의 발전에 따른 사업 모델 변화, 제조 부문에서 서비스 부문으로의 이익 원천 이동, 아웃소싱 및 전략적 제휴 증대 등을 들 수 있음
 - 기존 제조업체들은 가치창출 중심 영역의 재구축 양상을 예의 주시해야 하며, 이에 대비한 방안을 모색해야 함
 - 이를 위해 첫째, 고객 입장에 서서 자사가 진출한 사업의 활동 영역별 수익 구조를 검토해야 함
 - 둘째, 고객의 제품 구매 및 활용 프로세스를 검토하여 고객의 시간, 비용을 축소하고 정보량을 확대해 줄 수 있는 예상 가능한 프로세스를 개발해야 함
 - 셋째, 기존 사업 영역과 신규 사업 영역을 포괄하는 새로운 사업 모델을 정립해야 함

1-2. 네트워킹 전략

○ 전략적 방향

- 기업간 수평적 네트워크의 확대
 - 선진 기업과의 전략적 제휴와 같은 기업간 수평적 네트워크를 구축함으로써 글로벌 경영·디지털 경영에 필요한 경영 체제를 구축함
- 글로벌 아웃소싱 능력의 강화
 - 기업의 비핵심 업무에 대한 아웃소싱 비중을 확대함으로써 자원 활용의 효율성을 높이고 스피드 경영 및 신속한 의사 결정 체제를 구축함
- 긴밀한 고객 네트워크의 유지
 - 디지털 시대에는 고객 개개인의 취향을 파악하여 이를 제품이나 서비스 개발에 반영할 수 있도록 고객과 긴밀한 네트워크를 유지해야 함

<네트워킹 전략의 실행을 위한 전략적 방향 및 핵심 방안>



○ 핵심 방안

- 전략적 제휴의 활용

- 전략적 제휴를 효율적으로 활용하기 위해서는 제휴 대상이 될 선진 기업을 인터넷이나 전자 상거래를 활용하여 지속적으로 모색, 관계를 유지해야 함
- 선진 기업과의 전략적 제휴 관계를 용이하게 맺기 위해서는 이들 기업에게 매력적인 제휴 대상이 되도록 자사의 핵심 역량과 강점을 지속적으로 개발하고 더 나아가 이를 외부에 적극적으로 홍보해야 함
- 정보 기술이 급격히 발전하고 인터넷과 전자 상거래가 활성화됨에 따라 이를 활용한 가상 기업, 네트워크형 기업 등을 적극 활용해야 함
- 인터넷 비즈니스가 폭발적으로 성장함에 따라 시장 선점을 위해 인터넷 사업자와의 전략적 제휴 관계도 점차 확대해야 함

- 글로벌 아웃소싱 체제의 구축

- 아웃소싱을 활용하기 위해서는 자사의 사업 전략 및 비즈니스 프로세스에 대한 철저한 분석을 통해 아웃소싱의 성공 가능성을 탐색해야 함
- 아웃소싱은 자사의 경쟁력을 좌우하는 중요한 요소로 작용할 수 있으므로 장기적인 신뢰 관계를 유지하고 자사의 부족한 부분을 보완해 줄 수 있는 역량을 갖춘 아웃소서(outsourcer)를 지속적으로 발굴해야 함
- 기존의 공급원이나 아웃소서와 유기적인 관계를 유지할 수 있도록 정보 기술을 기반으로 한 CALS나 SCM(Supply Chain Management) 등을 활용해야 함
- 예를 들어, 크라이슬러는 부품 공급업체와의 긴밀한 관계 유지를 통해 공급업체가 자율적으로 설계나 절차상의 개선점을 제안하는 SCORE(Supplier COst Reduction Effort) 프로그램을 운영함

- 고객 네트워크의 구축

- 고객 취향이 다변화됨에 따라 불특정 다수를 대상으로 하는 매스 마케팅보다는 인터넷과 DB 관리 등을 활용한 일대일 마케팅에 더 많은 비중을 두어야 함
- 목표 고객의 욕구를 충족시켜주면서 장기적인 신뢰 관계를 구축하여 로열티 고객을 만드는 고객 관계 관리(CRM) 기법을 적극 활용해야 함
- 21세기 소비를 주도할 고객은 컴퓨터와 인터넷에 익숙한 디지털 세대이므로 이들을 관리하기 위해 인터넷상에서의 다양한 정보 제공, 불평·불만에 대한 신속한 해결, 인터넷 공동체에 대한 지원 및 홍보 체제를 구축해야 함

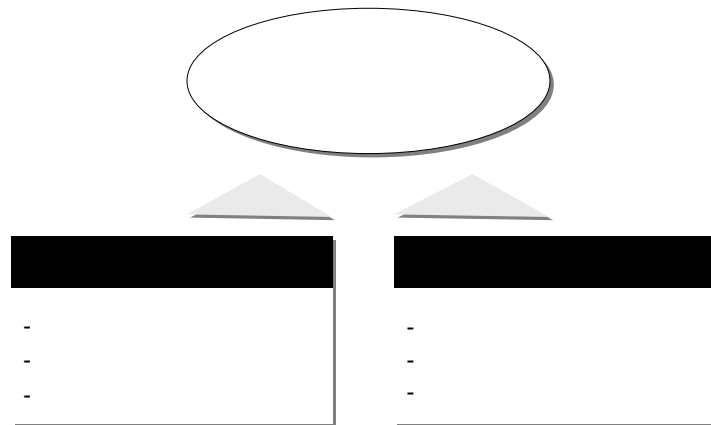
2. 선진형 경영 시스템

2-1. 변화관리의 성공적인 추진

○ 전략적 방향

- 자사 특성에 맞는 독자적 변화관리가 필요함
- 첫째, 변화관리 프로그램을 단계적으로 추진
 - 조직의 장단기적인 비전, 사업전략, 경영목표 등과 방향성이 일치되는 변화관리 프로그램을 개발하고 이를 단계적으로 실행에 옮겨야 함
- 둘째, 조직구성원의 태도 및 행동의 변화를 유도하는 전략적 저항관리 추진
 - 구성원의 태도와 행동양식의 변화가 반드시 수반되어야 하므로 구성원의 자발적이고 적극적인 참여를 유도할 수 있는 저항관리 프로그램을 개발해야 함

<변화관리의 성공적 추진>



○ 핵심 방안

가. 변화관리의 단계적 추진

- 성공적인 변화관리를 위한 단계적인 추진
 - 변화관리는 정교하게 설계된 단계에 따라 진행되어야 하며, 특정 단계를 건너뛰면 변화의 속도가 빨라지는 것이 아니라 오히려 실패할 가능성이 높음

- 변화관리의 추진 단계

- ① 1단계: 위기감 조성 and 변화구심체 구성
 - 구성원의 협조를 얻기 위해서는 위기감 조성이 필요하고, 시장 및 경쟁 환경 분석과 변화관리를 주도할 강력한 변화 구심체를 구성해야 함
- ② 2단계: 비전 및 전략의 개발과 전파
 - 변화관리의 방향을 제시하는 새로운 비전과 구체적인 전략을 개발하고 이를 전사적으로 공유할 수 있도록 가능한 수단들을 동원함
- ③ 3단계: 임파워먼트와 성공 사례 만들기
 - 비전에 악영향을 미치는 시스템이나 구조 변경을 통해 임파워먼트를 추진하고, 변화에 대한 저항 감소를 위해 단기적인 성과 사례를 가시화함
- ④ 4단계: 변화관리의 가속화 및 기업문화 차원으로 새로운 제도를 승화
 - 신뢰감을 토대로 조직구조·운영지침을 개혁하여 지속적으로 분위기를 쇄신하고, 기업의 성공과 새로운 행동간의 상호연계성을 명문화함

나. 전략적 저항관리

- 저항에 대한 인식

- 저항은 '변화과정을 받아들이고 싶지 않은 심리 상태 또는 행동 현상'으로, 정보의 부족, 미래에 대한 불확실성, 현상 유지의 심리, 신뢰 부족 및 개인의 이익 손실에 대한 우려 때문에 나타남

- 저항관리를 제대로 못하면 성공적인 변화는 불가능

- 아무리 좋은 변화 프로그램이 도입되더라도 조직내에서 잠재 또는 표출되는 저항을 관리하지 않는다면 성공적인 기업변화를 기대할 수 없음

- 기업이 처한 상황에 따라 저항관리의 유형 선택

- ① 강제형 : 조직내 저항을 무마하고 단시간내 급격한 기업변화를 추진함
 - 경영위기가 심각하여 시급한 기업변화가 요구되고, 강력한 리더십이 있을 때 활용되며, 기업변화가 신속하게 진행될 수 있으며 저항에 대한 극복이 용이하나, 근본적으로 조직내에 기업변화가 체화되기 어려움
- ② 적응형 : 저항 발생을 최소화하면서 연속적으로 완만한 기업변화를 추진함
 - 양호한 경영 상태를 유지하며 자유방임적 리더십이 있을 때 활용되며, 조직구성원의 참여의식을 고취하며 조직내에 기업변화를 체화할 수 있으나, 장시간이 소요될 수 있으며, 추진 중에 변화의 목표나 방법이 변질될 수 있음

2-2. 새로운 지배구조의 정착

○ 전략적 방향

- 사외이사제도의 효율적 운용을 통한 대외 신인도 제고 및 경영 선진화
 - 사외이사의 확충을 통하여 이사회 독립성을 강화
 - 다양한 배경을 가진 사외이사를 영입하여 이사회 전략적 기능 제고
- 이사회내 소위원회 설치를 통하여 경영 감시 기능과 전략적 기능을 활성화
 - 경영전략 기능: 경영위원회, 재무위원회, 기술위원회, 환경위원회 등
 - 경영감시 기능: 보상위원회, 감사위원회, 추천위원회 등

○ 핵심 방안

가. 사외이사의 조기 확충

- 사외이사 의무 비율의 상향 조정에 부응해야 함
 - 금융기관 및 총자산 2조 원 이상 기업에 대하여 사외이사 비율이 현행 1/4 이상에서 50% 이상(최소 3인 이상)으로 의무화되었음(2001년 시행)
 - 미국 선진 기업의 경우 이사회는 사내이사는 3명 내외, 사외이사는 10명 내외, 전체 13명 정도로 구성되어 있음
- 지배구조 개편 요구에 적극적으로 대처하기 위해서 사외이사의 비중을 전체의 50% 이상으로 조기에 확충함
 - 사외이사의 인력 풀이 부족하여 2001년에 의무 비율을 맞추려고 할 경우 후보 탐색이 어려워질 것이므로 유망한 인사를 미리 확보해야함
 - 또한 외국 금융기관의 지배구조 개편 요구에 적극적으로 대처하기 위해서 법에서 정한 시일보다 먼저 과반수의 사외이사를 영입하는 것이 바람직함

나. 사외이사제도의 효율화

- 현재 사외이사제도는 인재 풀의 부족으로 효율적으로 활용되지 못하고 있음
 - 국내 기업 사외이사의 배경을 보면 경영분야 종사자는 전체의 20%에 불과한 상태이며, 비 경영인이 전체의 80%를 차지하고 있음
 - 반면 미국 기업은 경영인이 전체의 80%를 초과하고 있으며 전문가 그룹은 20%

내외에서 운용되고 있음(교수의 경우에도 대부분이 대학 총장으로 경영에 관한 마인드가 있는 인사들이었음)

- 다양한 경력의 사외이사를 영입하여 경영에 실질적인 도움이 될 수 있도록 함
 - 기업 경영의 경험이 있는 인사를 최대한 많이 선임할 수 있도록 해야 함
 - 뿐만 아니라 교수보다는 금융전문가, 회계사, 변호사, 기술분야 전문가 등 전문가 그룹을 최대한 활용하는 것이 바람직함

다. 소위원회 제도의 도입 및 활성화

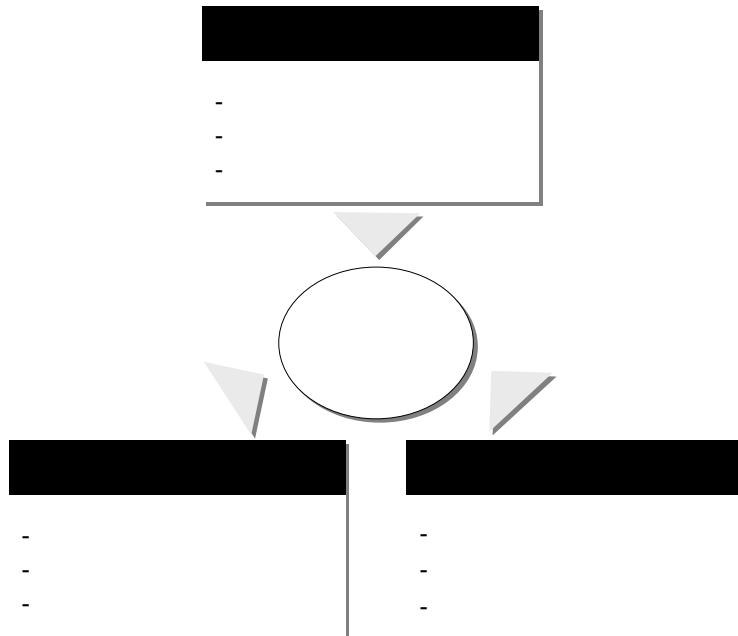
- 감사위원회를 비롯한 소위원회의 설치가 의무화되고 있음
 - 기업 지배구조 모범기준에 의하면 감사위원회, 이사추천위원회(주주위원회), 보상위원회, 운영위원회, 사외이사 회의를 두도록 권고하고 있음
 - 정부에서는 감사위원회와 이사추천위원회의 설치를 의무화하고 있음
- 기능별로 다양한 소위원회를 설치하여 이사회 기능을 대폭 강화해야 함
 - 법에서 요구하는 감사위원회와 이사추천위원회만 설치할 것이 아니라 기능별로 운영위원회, 재무위원회, 보상위원회, 기술위원회 등의 다양한 소위원회를 설치하여 이사회 기능을 강화하는 것도 고려할 수 있음

2-3. 유연한 인사·조직 전략의 구축

○ 전략적 방향

- 전략 구축의 방향은 기업이 보유하고 있는 자원의 활용도를 높일 수 있도록 인력의 자율성과 창의성을 보장하는 것임
- 성과주의와 부합되는 전략을 수립함
 - 성과지향적 조직 분위기를 조성하기 위하여 개인 차원뿐만 아니라 집단 또는 조직 차원에서의 성과 공유를 도입하고, 책임과 권한의 적절한 분배를 위하여 임파워먼트, 분권화, 조직 간소화가 동반되어야 함
- 개방적 의사소통이 가능한 조직의 모습을 갖추
 - 기존의 갖추어진 체제의 신중한 위험 회피보다는 유연한 조직의 민첩한 대응과 리스크 관리가 강조되고, 방대한 조직 통제를 위한 인위적 통합보다는 소규모 조직 운영을 위한 공동체 의식이 중시되어야 함

<유연한 인사 조직 전략 구축>



가. 수평 조직의 구축으로 신속한 환경 대응력 강화

- 조직의 유연성 제고

- 슬림화된 조직을 통하여 미래의 환경 변화에 적극적으로 대응하며, 자율적인 혁신을 지속적으로 수행할 수 있도록 조직의 유연성을 강화함
- 비대한 조직에서 나타나는 비효율을 제거하고 체질을 강화함

- 업무 수행의 효율화 촉진

- 결재 단계의 축소에 의해 신속한 의사 결정이 가능하며, 업무 수행이 효율화되어 실무를 담당하는 계층이 확대되는 효과를 얻도록 함
- 적절한 업무 수행 방안을 실무자들이 스스로 찾아내는 조직 문화가 형성될 수 있도록 조직 상하간의 경계를 완화시켜야 함

- 적절한 경력 개발 관리

- 업무 성격이나 보유 능력을 중심으로 직급을 통합하는 직급 단계의 축소를 통해 수평 조직 구축을 위한 기초를 다져야 함
- 직급이 축소됨으로써 발생될 수 있는 사기 저하를 방지하기 위해 새로운 경력 경로 및 역할 확대 등 적절한 경력 개발 프로그램을 마련해야 함

- 실질적인 권한 위임 실시

- 직급 단순화와 더불어 조직 내 실무자에게 사실상의 권한을 부여하는 권한 위임(empowerment)이 철저하게 실행되어야 함
- 이를 위해서 먼저 직무 분석과 업무 수행 능력 파악이 이루어져야 하며, 권한과 책임을 명확히 규정하여야 함

나. 집단 성과 기반의 이익분배로 종업원 참여 유도

- 개인 이기주의와 집단응집력 약화 방지

- 개인 실적 위주의 인사관리는 개인 이기주의와 집단응집력의 약화 등 여러 문제점을 노출시키고 있음
- 기존 개인 성과급의 보완을 통해 작업 태도 개선, 비용 절감, 품질 개선 등의 실현으로 생산성을 향상시키고, 구성원의 사기 및 만족도를 증가시켜야 함

- 집단적 성과와 연계해서 목표 초과달성분의 일부를 종업원과 공유

- 기업 단위, 부서 단위의 경영성과 또는 생산비용 절감에 따라 성과가 목표치보다 높을 경우 경영성과의 일정 부분을 집단적으로 종업원에게 제공함

- 현금, 주식, 복지기금 등의 형태로 사후적으로 배분하는 변동적 보상제도임
- 이익분배제도, 성과분배제도 등을 통한 보상 강화
 - (이익분배제도: **profit sharing**) 경영활동에 따라 발생한 이익의 일부를 집단 기여도에 따라 종업원에게 나누어주는 제도로, 미국 기업의 약 22%가 연봉의 8~9%를 지급하는 형태로 도입하고 있음
 - (성과분배제도: **gain sharing**) 매출가치에 대비한 생산성 향상(노무비용 절감분) 부분을 노사가 나누어 가지는 제도임. 노사협력에 의한 생산성 향상이 목표이며, 성과보너스, 제안제도, 공동위원회 등을 통해 가능함
 - (ESOP제도: **Employee Stock Ownership Plan**) 종업원들이 회사주식의 일부를 소유할 수 있도록 지원하는 제도임. 회사 또는 ESOP의 신용을 바탕으로 금융기관으로부터 자금을 차입하여 자사주를 취득하는 차입 ESOP, 부채없이 회사의 출연금으로만 자사주를 구입하는 비차입 ESOP, 그리고 이의 혼합 형태 등이 있음

다. 중간관리자의 리더십 개발

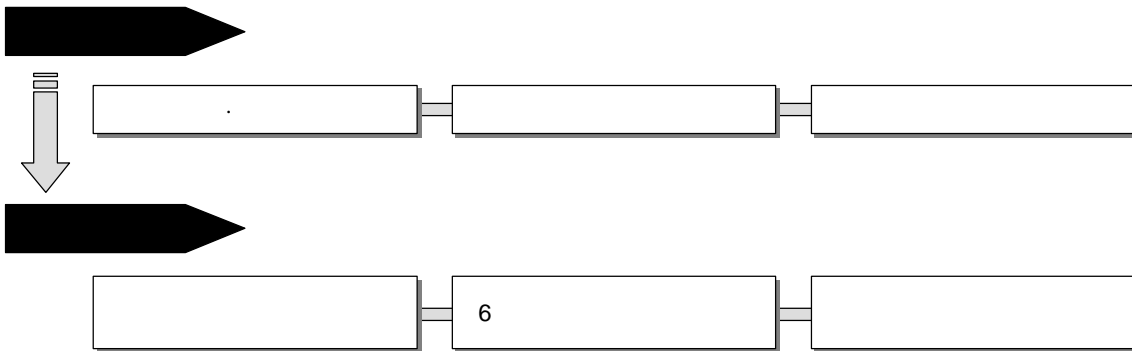
- 관리자보다는 리더가 필요
 - 성공적인 변화 관리를 위해서는 중간관리자가 단순 관리자의 역할에서 벗어나 향후 능동적인 기업 변혁을 이끌어가는 리더로서의 역할을 수행해야 함
 - 중간관리자들은 기업 문화와 조직 생리, 해당 업무에 대한 풍부한 경험을 보유하고 있으므로 조직 변화의 주도자가 될 수 있음
- 잠재적인 리더십 발휘 유도
 - 상층으로부터의 개혁만으로는 전사적인 혁신이 불가능하며, 현장에서 실무를 담당하는 중간관리자 계층의 잠재적인 리더십을 이끌어내는 것이 중요함
 - 형식적인 지식 전달 혹은 소양 교육의 한계를 넘어 실제 작업·영업 현장에서의 혁신으로 이어질 수 있도록 리더십 개발에 주안점을 두어야 함
- 주체적 리더십 개발을 통한 변화 관리
 - (변화 필요성 인식) 중간관리자들에게 글로벌 경영 환경 변화의 분석과 기업의 전략적 방향에 대한 주요 정보를 제공함
 - (학습그룹 구축) 기능간 벽을 허문 학습그룹(**cross-functional learning group**)을 구성하여 교육을 수행함으로써 상호 협력적인 의사소통을 원활하게 함
 - (전사적 전파) 중간관리자간의 상호 신뢰를 바탕으로 조직내에서 나타나는 다양한 혁신 및 변화의 움직임을 더욱 빠르게 전사적으로 전파시킴

2-4. 6시그마 운동의 확산

○ 전략적 방향

- (저비용·고효율 경영 달성) 현재 약 3시그마에 불과한 제품의 품질 수준을 6시그마까지 끌어올리고, 고비용·저효율 구조를 저비용·고효율 구조로 탈바꿈시킴
- (고객 만족도 제고) 생산 부문뿐만 아니라 경영 전 부문에 걸친 혁신 및 서비스 향상 등을 통해 고객 만족을 제고하고 궁극적으로는 기업 경쟁력 향상시킴
- (선진 경영의 조기 정착 지원) 조직, 재무, 마케팅 등에서의 개선을 지원함으로써 선진 경영의 정착이라는 목표 실현에 큰 기여를 할 수 있는 대표적인 수단이 됨

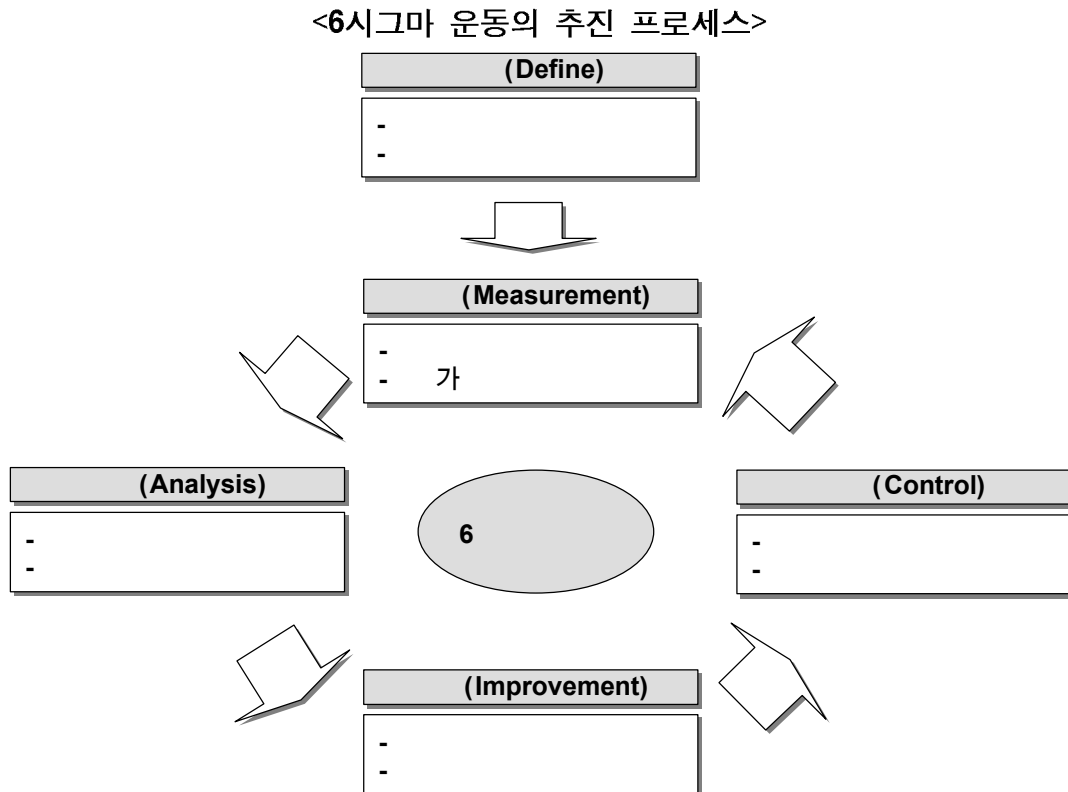
<6시그마 운동의 확산을 위한 전략적 방향 및 핵심 방안>



○ 핵심 방안

- 단계적 추진 방안 마련 및 추진 체계 구축
 - 6시그마 운동의 추진 프로세스(DMAIC) : 정의(Define), 측정(Measurement), 분석(Analysis), 개선(Improvement), 관리(Control)라는 DMAIC 프로세스로 이루어짐
 - 간접 부문에 대한 6시그마 운동 적용 : 6시그마 운동은 생산 부문뿐만 아니라 인사, 회계, 고객서비스 등 간접 부문에도 적용 가능한 종합적 혁신 전략임
 - DMAIC라는 6시그마 운동의 추진 절차에 맞추어 원활한 추진이 이루어질 수 있도록 적합한 추진 체계를 갖추어야 함
- 6시그마 운동의 원활한 추진을 위한 인프라 구축
 - 인프라 구축의 필요성 : 6시그마 운동이 일상적인 혁신 활동으로 뿌리내리기 위해서는 조직내 인프라가 완벽하게 구비되어 있어야 하며, 인프라에는 사내 전문

- 가의 양성과 운영을 위한 담당 전문가 제도 및 교육·훈련 체계가 포함됨
- 담당 전문가 제도 정착 : 담당 전문가 제도는 기업마다 다른 형태로 운영할 수 있지만, 일반적으로 4등급의 자격을 두어 운영함
- 교육·훈련 체계 완비 : 6시그마 운동의 성공 열쇠는 추진을 책임질 사내 전문가의 양성을 위한 교육·훈련 체계임



- 추진중인 다양한 혁신 활동의 통합
 - 대부분의 기업은 여러 혁신 활동을 동시에 추진하는 경우가 많은데, 이는 조직 구성원으로 하여금 혁신에 대해 무감각하고 혁신의 방향성을 상실하게 만듦
 - 따라서 기존에 6시그마와 유사한 목적으로 추진해 오던 혁신이나 6시그마 추진에 도움을 줄 수 있는 혁신을 6시그마와 효과적으로 연계시켜야 함
 - 다시 말해, 무결점운동이나 100PPM 혁신, 고객 만족 운동 등 부문이나 부서별, 경영 기능별로 별도로 추진되어 오던 다양한 혁신 활동들을 6시그마의 기준과 목표에 근거해 일관성을 지닐 수 있도록 통합해야 함
 - 일례로 GE는 워크아웃, 베스트 프랙티스, 프로세스 개선 등 기존 혁신 활동의 연장선상에서 6시그마 운동을 추진했으며, 그 중심축을 6시그마가 담당해 옴

2-5. 선진국형 재무관리 체제의 구축

○ 전략적 방향

- 기업 가치 중심의 내실 경영
 - 가치 중심의 수익성 경영은 기업의 신용도를 제고하고 주가 상승이나 조달 금리 하락의 효과가 있음
- 글로벌 스탠다드에 맞는 투명 경영의 정착
 - 국내외 자본시장 접근을 용이하게 하기 위해서는 국제회계기준, 이사회 제도, 소수주 주권 등에 있어서 글로벌 스탠다드를 준수하고 기업 경영을 투명화해 나가야 함
- 재무관리의 경쟁력 제고
 - 차입이나 채권 발행과 같은 고전적 기업 재무(corporate finance)에서 프로젝트 금융, ABS, TRS(Total Return Swap) 등과 같은 구조 금융(structured finance)를 이용함으로써 글로벌 경쟁력을 확고히 해야 함
- 위험관리 시스템의 구축
 - 금융시장 변동성 심화나 세계 경기의 동반 움직임 등 기업 외적인 위험이 커짐에 따라 전사적 잠재 손실의 축소 및 위험 조기 경보 체제의 구축이 기업 생존에 필수적인 요소가 되고 있음

○ 핵심 방안

가. 주주 가치 중심의 수익성 경영

- 주주 가치 증대로의 기업 경영 목표 전환
 - 과거 매출이나 자산의 증대와 같은 양적인 성장 목표는 새로운 경영 환경에는 더 이상 맞지 않으며, 수익성이나 기업 가치의 제고와 같은 질적인 경영 목표로의 전환이 필요함
 - 기업 경영 지표도 매출액 증가율이나 총자산 증가율 등 양적인 지표보다는 경제 적부가가치(EVA), 투자자산수익률(ROI, 또는 현금흐름투자수익률 CFROI), 자기 자본수익률(ROE)과 같은 질적인 지표로의 전환이 필요함

- 가치 창출에 근거한 평가 및 보상 체계의 확립

- EVA나 주가 등 기업과 주주의 가치 창출 정도에 연결된 평가시스템을 구축하여야 함
- 또한, 평가 결과를 능력급제나 스톡옵션제도와 같은 보상 체계로 연결하여 경영진의 가치 창출 노력에 대한 인센티브를 제공하여야 함

나. 글로벌 회계기준의 적극적 도입

- 국제 회계·감사 기준의 도입과 준수

- 결합재무제표 작성, 자산의 시가 평가, 분식 결산의 최소화 등을 위한 국제회계기준과 국제감사기준이 제정되고 있으며, 한국회계기준도 개정되고 있음
- 국제회계기준과 국제감사기준에 맞는 투명한 회계 자료를 제시하지 못할 경우 국제 신용도 하락과 함께 국내외 자본시장의 접근이 원천적으로 봉쇄될 것임

- 이사회 구조, 운용, 소수주주권의 보호 등 기업 지배구조의 개편이 필요함

- 이미 사외이사 의무비율 제고(50%), 감사위원회 설치 의무화, 기업 지배구조 모범규준의 제정, 소수주주권 강화 등 기업 지배구조 국제화를 위한 제도 개편이 완료되었음
- 특히 참여연대를 중심으로 소수주주권의 행사가 활발해지면서 일반주주들의 소수주주권에 대한 관심이 제고되고 있음
- 소수주주권의 행사를 사전에 방지하고 주가를 높게 유지하기 위해서는 기업 차원에서 소수주주권 보호에 관심을 기울여야 함

<소수주주권 관련 제도의 변화>

구분	내용
권리	- 주주대표소송권: 1%(0.5%) → 0.05%(98/2/24) → 0.01%(98/5/25) - 이사·감사의 해임청구권: 1%(0.5%) → 0.5%(0.25%) - 이사의 위법행위 유지청구권: 1%(0.5%) → 0.5%(0.25%) - 회계장부 열람권: 3%(1.5%) → 1%(0.5%) - 주주총회 소집청구권: 3%(1.5%) → 1%(0.5%) - 집단소송권 도입 예정(99년 중)
제도	- 소수주주의 제안제도 도입 - 집중투표제도 도입

주: () 안은 자본금 1,000억 원 이상 상장법인

다. 재무관리의 경쟁력 제고

- 고전적 기업 재무(**corporate finance**)에서 구조 금융(**structured finance**)으로의 금융기법 전환
 - 증자, 회사채 발행, 차입 등 고전적인 금융 수단에서 프로젝트 금융, ABS, TRS(**Total Return Swap**) 등과 같은 구조 금융을 이용함
 - 구조 금융은 대체로 부외 금융 효과(**off-balance sheet effect**)가 있어서 재무구조 건전화에도 도움이 됨
 - 구조 금융의 효율적인 활용을 위해서는 기업이나 사업의 신용도가 관건이며, 신용 등급이 높을수록 자금 조달 여건과 조달 코스트 측면에서 유리해짐

- 관리회계 분야의 강화와 전략적 의사결정에 활용
 - 재무회계와 더불어 기업이 자체적으로 기업 경영의 실상을 정확히 파악하고, 이를 경영 의사결정에 반영할 수 있도록 관리회계를 작성해야함
 - 제품별 손익 구조를 위해 구분회계 개념을 도입하고, 후선 및 지원부서의 각종 공통비를 적절히 할당함과 동시에 활동기준원가(**ABC; Activity-Based Cost**) 개념을 도입하여 정확한 원가 계산이 가능토록 해야 함

- 전사적 리스크 관리 체제(**ERM**)의 도입
 - 1990년대 초반까지만 하더라도 기업의 리스크 관리 대상은 주로 재무 리스크에 국한되었음
 - 그러나 기업 경영 환경의 불확실성이 확대되고, 초국적 기업화가 진행되면서 각종 금융 및 상품 가격의 변동성, 신용 위험¹⁾등의 관리 필요성이 증대되고 있음
 - 따라서 기업 경영에 관련된 모든 위험을 통합적으로 관리하는 전사적 리스크 관리(**ERM; Enterprise-wide Risk Management**)가 기업 전략으로 부각되고 있음

- CFO의 기능 확대를 통한 재무관리 및 위험관리의 효율적 수행
 - CFO의 역할은 중장기적 전략 수립(신규/기존 투자사업의 평가, 인수·합병·사업 매각 등), 자원 조달과 같은 재무 부문의 기존 기능과 위험관리, 관리회계와 같은 의사 결정 및 지원 기능 등 광범위함
 - CFO의 기능을 강화하기 위해서는 기존의 재정담당자(**treasurer**)와 회계담당자(**controller**) 기능을 통합하고, 재무 부문의 업무프로세스를 개선하여 그 여유 자원을 기업의 전략적인 업무에 기여하도록 재배치하여야 함

1) 신용리스크는 거래 상대방이 계약 의무를 불이행하는 위험임.

3. 미래 경영

3-1. 지식 경영의 전략적 구현

○ 전략적 방향

- 핵심 역량 강화와 연계된 지식 경영 체제의 구축
 - 동일 산업내 업체라도 경쟁 기반 요소는 업체마다 상이하고, 또한 향후 예상되는 환경 변화의 키워드에 대한 대응 전략도 달라짐
 - 지식 경영은 전사적인 지식보다는 경쟁력 향상을 위해 자사의 강점을 더욱 강화시켜 줄 수 있는 지식을 대상으로 할 때 성공적으로 구축될 수 있음
- 조직 특성에 맞는 지식 경영의 접근 방식 선택
 - 지식 경영을 도입할 때 자사의 기업 문화, 리더십, 정보 기술, 조직 구조 등에 맞는 접근 방식을 선택해야 함
 - 예를 들어, 지식 공유의 활성화에 목표를 두었다더라도, 통제 성향이 강한 기업이라면 자율성과 공유 문화를 육성하기 위한 조직 구조나 제도의 변경에 역점을 두어야 함

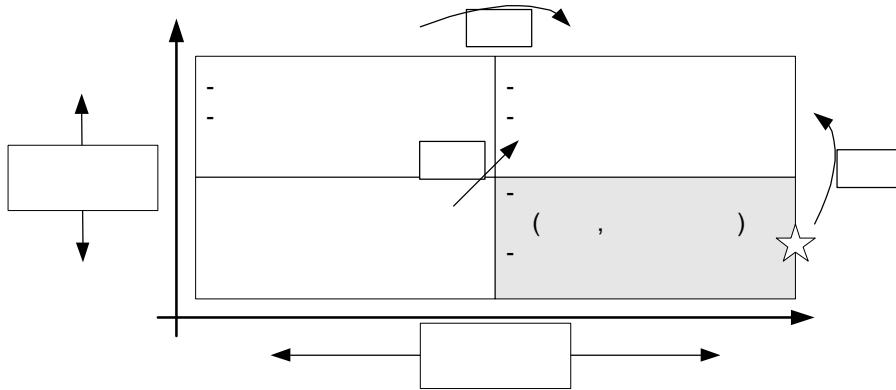
○ 핵심 방안

- 최고경영자의 **CKO** 역할 필요
 - 조직 구성원이 고객 가치에 부합한 조직 지식의 창출을 활성화할 수 있도록 유도하는 경영자의 리더십 발휘가 절대적으로 중요함
 - 특히 최고 경영자는 사업의 비전과 실행 전략을 주도하므로, 조직원들이 창출할 지식을 규정하고 이 방향으로 유도할 수 있는 리더십이 요청됨
 - 지식 경영의 전도자이면서 운영에 책임을 가지는 **CKO(Chief Knowledge Official)**를 선정해야 함. 초기에는 최고 경영자가 **CKO**를 맡을 필요가 있음
- 핵심 역량과 관련된 지식의 공유·활용 촉진
 - 조직내 많은 지식 가운데 조직 성장에 반드시 필요한 지식을 대상으로 공유 체제를 구축해야 함
 - 컨설팅사인 **KPMG**의 조사에 따르면, 정보 기술을 통해 전사적으로 공유되고 있는 지식은 고객 지식, 자사 제품·서비스 지식, 업무 방법 및 프로세스 순으로 나타나고 있는데, 이는 필요 지식 가운데에서도 외부로 표출되어 공유가 비교적 용이한 지식을 대상으로 공유 체제를 구축하고 있다는 것을 가리킴

- 기존 정보 시스템의 최대한 활용

- 첨단 정보 기술의 도입보다는 기존 정보 기술의 기반하에 제도적·문화적 수준을 높여 지식의 공유와 활용을 활성화하는 것이 필요함

<지식 경영에의 정보 기술 적용 방향>



- 조직 문화 및 제품 특성에 따라 지식 경영의 적용 대상 결정

(자율성이 강조되는 조직 문화에서는 부서별 접근 방식 적용)

- 지식 경영 체제는 조직 문화의 특성에 따라 전사적 또는 부서별 접근을 고려해 볼 수 있음 (예 : 능동적인 부서별 대응을 강조하는 문화라면 부서별 접근 필요)
- 특히 사업부제 조직 구조로 되어 있는 대기업에서는 제품별로 중점 관리 지식에 차이가 있어, 지식 경영의 사업부별 추진이 필요함

(제품의 표준화·성숙화 정도에 따라 관리할 지식의 초점 변화)

- 표준화 정도가 높거나 성숙화된 제품일 경우, 업무 기술 및 지식이 거의 반복적으로 재사용되므로 형식지가 암묵지보다 상대적으로 중요하게 관리되어야 함
- 반면에 표준화 정도가 낮거나, 첨단 제품일 경우, 구성원에게 체화된 암묵지를 통해 혁신을 추구해야 함

- 지식 경영의 측정·보상 시스템을 통한 피드백 필요

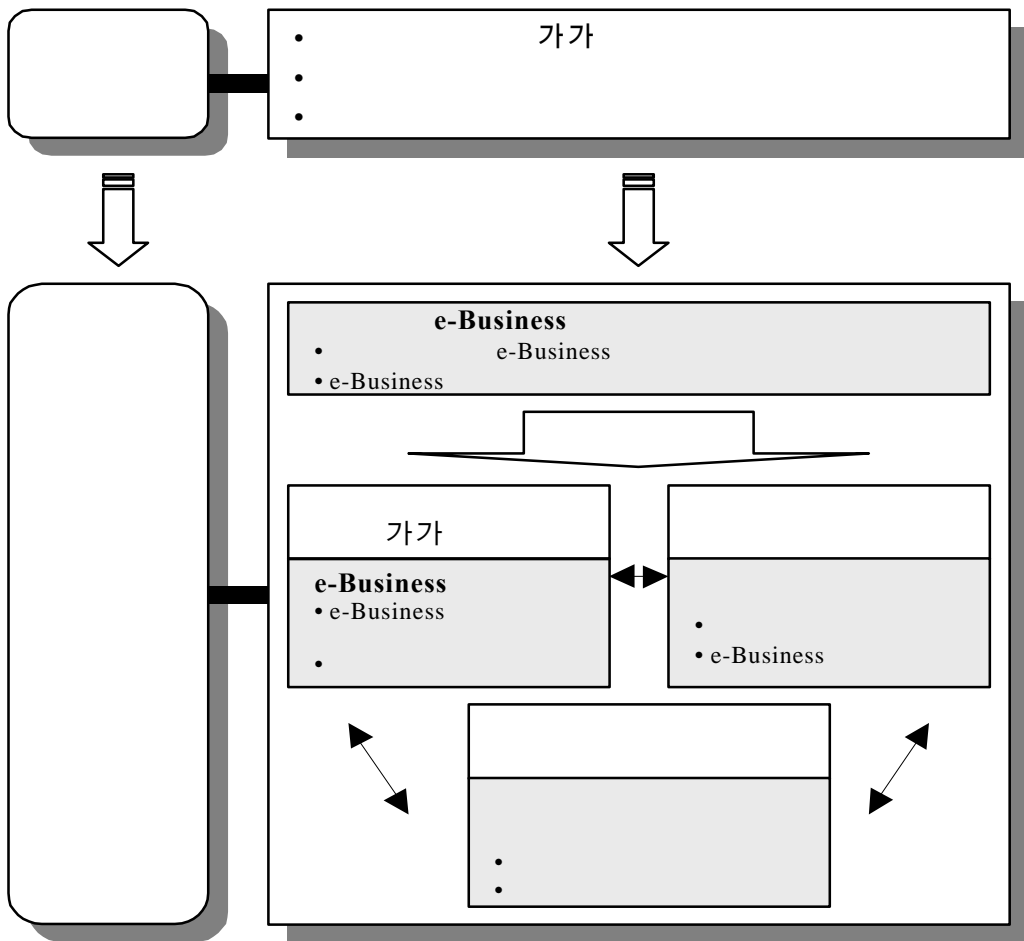
- 지식 경영 체제의 실행을 검증하고 이러한 결과가 기업의 재무적인 성공으로 연결되었는가를 판단할 수 있는 측정 시스템이 반드시 필요함
- 현재 적용할 수 있는 모델로는 스칸디아 금융 그룹의 지적 자산 측정 모델이나 캐플런의 균형 성과표(Balanced Scorecard) 등을 들 수 있음
- 그리고 측정된 결과가 금전·인사상 혜택으로 나타나 지식 경영 활동을 장려할 수 있는 보상 시스템도 마련되어야 함

3-2. e-Business화의 실현

○ 전략적 방향

- 기존 사업의 고부가가치화에 활용
 - e-Business에서는 무점포로 인한 낮은 거래 비용, 전 세계인을 대상으로 한 촉진, 다양한 서비스 제공 등이 가능하므로 저비용·고효율 구조가 형성됨
 - 그러므로, e-Business를 통해 사업의 고부가가치화를 모색할 필요가 있음

<e-Business화의 실현>



- 새로운 사업 기회의 발굴
 - e-Business는 새로운 사업 기회의 발굴을 통한 수익률 확대의 기회가 될 수 있음

- 실제, 이베이(ebay)는 인터넷 경매 시장에 세계 최초로 진출하여 현재, 시장의 70% 이상을 차지하고 있음
- 그러므로 자사의 여건을 고려하여 새로운 사업 기회를 적극 모색할 필요가 있음

- 사업 부문간 시너지 효과 창출

- e-Business는 매우 빠른 속도로 핵심 정보의 공유를 가능케 하므로, 사업 부문간 시너지 효과를 낼 수 있는 잠재력이 매우 높음
- 특별히 다사업 글로벌 기업을 지향할 경우, e-Business화를 통하여 사업 부문간 시너지 효과를 극대화할 필요성이 증가하게 됨

○ 핵심 방안

가. e-Business 마인드의 전사적 확립

- 최고경영진의 e-Business에 대한 이해와 관심이 필요

- 최고경영진의 e-Business에 대한 이해와 관심은 e-Business 마인드를 전사적으로 확립하는데 가장 중요한 요소임
- 특별히 사업의 부가가치 창출 및 수익률 확대 기회로서의 e-Business에 대한 관심은 미래 기업의 경쟁력을 좌우한다고 해도 과언이 아님

- e-Business 교육 강화

- 전사적인 e-Business 마인드의 구체적 실현을 위하여 실무적 교육이 뒷받침되어야 함
- 이러한 형태의 교육은 다가오는 21C 디지털 시대와 결부하여 e-Business의 시대적 필연성 관점에서 이루어져야 할 것임

나. e-Business 체제 구축

- e-Business 지향형 조직 구조 구축

- e-Business의 특징인 저비용·고효율 구조를 효과적으로 실현하기 위해서는 e-Business 특성에 맞는 조직 구조가 설계되어야 함
- 예를 들면 e-Business 전담을 위한 e-Business 사업부 설립 및 일반 마케팅 부서와의 분리 등을 들 수 있음
- 이는 e-Business가 기존 사업과는 다른 특성을 갖고 있다는 관점에서 비롯됨

- 고객 유치형 웹사이트 구축

- 사업의 고부가가치화는 결국 사이버 공간 내에서의 고객 유치 정도에 달려있음
- 그러므로 웹사이트 구축은 고객의 지속적 유지라는 대전제 하에서 이루어져야만 함
- 하나의 예로 고객 유치형 웹사이트는 단순한 정보 제공의 공간 외에 고객이 안주할 수 있는 문화의 공간이 되어야만 함

다. 사업간 정보 공유의 활성화

- 기업 포털의 활용

- 기업 포털은 기업 내부망인 인트라넷과 기업 외부망인 엑스트라넷이 인터넷상에서 묶인 공간으로 종업원이 내·외부 업무를 인터넷상에서 한번에 할 수 있도록 함
- 기업 포털은 여러 영역에 필요한 다양한 형태의 자원이 원스톱으로 제공·처리되므로 정보 공유의 활성화에 따른 사업간 시너지 효과를 창출할 가능성이 매우 큼
- 또한 기업 포털은 현실 공간에서 가상 공간으로 영업을 전환할 때 업무 방식의 이질성 때문에 일어나기 쉬운 조직상의 마찰을 상쇄할 수 있도록 해줌

- e-Business적 지식 경영의 활성화

- e-Business는 기업과 고객의 일대일 접촉이 가능하므로 특별히 고객 지식(고객 특성, 구매 행태 등)의 획득 및 창출이 매우 용이함
- 사업 부문간 고객 지식의 공유는 사업 부문간 시너지 효과(예. 시장 확대 전략의 가능성 타진) 창출에 일조할 수 있음

라. 사이버 고객과의 관계 강화

- 일대일 디지털 마케팅 전략의 추진

- 일대일 마케팅은 개인별 특성을 체계적으로 파악해 필요 정보(관심 상품 정보, 할인 행사 정보 등)를 디지털 매체를 통해 적시에 제공하는 마케팅을 의미함
- 이러한 활동은 새로운 사업 기회에 대한 아이디어가 대부분 고객과의 유대 관계에서 나온다는 관점에서 이해할 수 있음
- 한편, 일대일 디지털 마케팅은 e-Business의 차별성을 활용한 사업 전략 관점에서 이해할 수 있음

- 양방향 커뮤니케이션의 실현

- 양방향 커뮤니케이션(예. 전자우편, 웹사이트 게시판)은 고객의 불만, 요구 등을 체계적으로 수렴할 수 있는 방법임
- 이러한 불만, 요구 등은 새로운 사업 기회에 대한 아이디어가 될 수 있음

III. 결론

- 뉴밀레니엄 시대의 경영 환경 변화에 대한 인식의 필요성 증대
 - 지난 2년 동안의 경제위기는 국내 기업들이 새로운 주변 환경 변화에 맞추어 변화하지 못할 때 도태될 수 있다는 냉혹한 교훈을 제시하고 있음
 - 다가오는 뉴밀레니엄의 환경 변화는 크게 글로벌화, 연계성, 신속성, 및 유연성 등의 키워드로 집약될 수 있으며, 이러한 변화는 지난 20세기 경영 패러다임으로부터의 탈피를 요구하고 있음

- 새로운 밀레다임으로의 전환
 - 뉴밀레니엄에 필요한 새로운 패러다임의 필요성은 밀레니엄과 패러다임의 합성어로 밀레다임(milledigm)이란 신조어가 만들어질 정도로 부각되고 있음
 - 사업전략의 글로벌화를 위해 제한된 기업의 자원을 핵심사업에 집중함으로써 경쟁 우위를 창출하고, 전략적 제휴와 아웃소싱의 글로벌화를 추진해야 함
 - 또한 경영 시스템의 선진화를 구축하기 위해 지속적인 변화관리의 추진과 유연한 인사조직의 구축을 통해 급변하는 경영 환경에 효율적으로 대처해야 함
 - 아울러 기업 지배구조의 선진화와 선진국형 재무관리 체제를 이룩하여 기업 경영의 투명성을 제고하면서 수익경영이 가능하도록 하는 시스템의 변환이 절실히 요구됨
 - 장기적으로는 기업 내외적으로 지식 경영을 전략적으로 구현하면서 스피드한 경영 환경에 상응한 e-Business화를 추진함으로써 새로운 경영 패러다임으로 전환해 나가야 함

- 21세기 선진 기업으로의 도약
 - 21세기 급속한 경영환경의 변화에 능동적으로 대처하는 방안은 과거처럼 변화에 수동적으로 적응하는 방식보다는 적극적으로 변화를 창출하면서 주도해나가야 함
 - 선진화된 시스템의 구축과 글로벌 사업 전략의 추구를 통해 선진 기업으로 도약함으로써 국경없는 무한경쟁의 시대에서 생존해나갈 수 있음