

情報環境變化 와 企業經營

盧 富 鎬

西江大學校 教授

1. 서 론

오늘을 설명하면서 그냥 변하고 있다는 말로는 충분하지 않다. 보다 적절한 표현은 급격하게 변하고 있다는 것일 것이다. 아무도 내일 무슨 일이 일어날지를 모른다는 것이다. 소련, 동구에 대해서 많은 사람들의 이야기를 들어보면 소련, 동구가 변할 줄은 알았지만 아무도 이렇게 빠른 속도로 변할 줄은 몰랐다는 것이다. 이런 유럽도 동독과 더불어 몇 년전과는 전혀 다른 의미를 우리에게 제공해 주고 있다. 이러한 변화의 시기에 중요한 것은 왜 변화가 일어나는가, 그리고 어떤 방향으로 일어나는가를 아는 것이다.

2. 변화의 요인

지금 일어나고 있는 변화의 주류는 정보기술의 발전에 의해 나타나는 정보화이다. 정보화가 우리에게 주는 영향은 무엇인가? 가장 중요한 것은 의사소통의 혁명일 것이다. 이제 의사소통에 물리적 거리의 중요성이 줄어들었다.

정부는 우리가 원한다면 언제, 어디서, 누구

에게나 즉시 제공될 수 있게 되었다. 우리가 회사에 출근해서 일해야 할 필요성이 줄어들고 있고 TV회의, TV강의가 이러한 변화를 나타내 주는 것이다.

또한 우리를 모두 하나로 연결시켜 세계화를 촉진시키고 있다. 경쟁자는 국내는 말할 것도 없고 세계도처에서 속출하고 있다. 국내에서만 안주할 수 없는 현실에 직면하고 있다. 이것은 경쟁이 심화되는 것을 의미한다.

경쟁이 심해지면 더 많은 협력이 필요해진다. 경쟁은 대립적 경쟁에서 협조적 경쟁으로 바뀌고 있다. 대기업간의 전략적 제휴, 지역경제권의 형성이 이 일환이고 세계는 앞으로 국경없는 하나의 경제권으로 통합되어 갈 것이다. 기업경영은 세계를 무대로 하지 않으면 안되게 되었다.

정보기술을 포함한 과학기술의 급속한 발전은 급격한 환경변화를 가져오고 있다. 과거 100년에 걸쳐서 일어난 변화가 10년 동안에 이루어지고 있는 것이다. 이와 같이 기술발전의 속도가 빠르기도 하지만 정보기술의 발달로 우리 모두가 하나로 연결되어 세계의 한 지역에서 일어난 일이 즉시 다른 지역에 영향을 미쳐 변화가 증폭되어 나타나기 때문이다.

따라서 내일 어떤 일이 벌어질지 모르지만 어떤 일이 일어나더라도 뛰어 들 준비가 되어 있어야 한다는 것이다. 이는 기업간의 경쟁에서 원가와 품질보다는 대응성과 융통성이 더욱 중요해졌다는 것을 말한다.

정보화사회는 인간화를 촉진한다. 소득 수준 및 교육수준의 향상으로 사람들은 점점 더 자아를 찾아가고 있다. 사람들은 보다 많은 자율성을 가지고 보다 가치있는 일을 함과 동시에 자기가 한 일에 대해 긍정적인 평가를 받고 회사에서 일어나는 일들이 무엇인지 알기를 원하고 있다. 정보화는 인간적 경영을 요구하고 있음을 말한다.

소비자는 고부가가치의 다양한 제품을 찾고 있다. 정보화는 물건을 만드는 것이 중요한 것이 아니라 어떤 물건을 어떻게 만들 것인가 하는 아이디어를 보다 중요한 것으로 만들었다.

아이디어는 사람의 머리로부터 나오기 때문에 교육이 중요해졌다. 정보화사회를 그래서 두뇌에 기초한 경제(Brain Based Economy)라고 부른다.

3. 변화의 내용

정보화가 가져 온 이상의 여러가지 변화의 물결기는 기업경영에 영향을 미치고 있다. 이 중에서 가장 큰 변화는 조직구조의 변화이다.

3.1 수평조직

관료조직의 시대는 지나갔다고 하는 것이 지금 일어나고 있는 변화를 말해 주고 있다. 이는 관료조직이 현대경영이 요구하는 대응성과 융통성을 제공해 주지 못하기 때문이다. 관료조직은 기계적 조직으로 변화에 대한 적응보다 각자 주어진 일을 정해진 원칙과 절차에 따라 수행한다. 각자 하는 일에는 변화가 없고 새로운 일을 추구할 필요가 없다. 따라서 관료조직은 융통성이 없고 경직되어 있다.

또한 관료조직은 수많은 계층에 의해서 “의미

없는” 결재도장이 찍히는 조직이다. “의미없는”이라는 말을 강조하는 이유는 결재도장이 결정에는 아무런 도움이 되지 않고 단지 결재도장을 찍기로 되어 있기 때문에 찍는 것이기 때문이다.

결재도장은 시간낭비를 초래한다. 관료조직은 이 과정에서 일을 하게 하는 것보다 하지 못하게 하는 특성을 가지게 된다. 그래서 관료조직은 비능률과 부패의 원천이다.

대응성과 융통성을 향상시키기 위해서는 대대적 분권화에 의해서 계층의 수를 줄이고 수평조직으로 가야한다. 조직계층의 수를 줄이는 것이 조직을 활성화시키는 가장 효과적인 방법으로 알려져 있다.

과감하게 조직계층의 수를 줄이는 조치를 통해서 도산직전의 기업이 회생한 예는 많다. 조직계층의 수가 줄어든다는 것은 실제 일선에서 일하는 사람들에게 모든 정보가 주어지고 의사결정 권한이 주어지는 대대적인 분권화를 뜻한다.

이런 조직은 평탄한 수평조직이 되어야 하고 여기에는 통제폭(Span of Control) 대신에 조정의 폭(Span of Cordination)과 의사소통의 폭(Span of Communication)이 중요한 의미를 갖는다.

3.2 네트워크 조직

자기가 맡은 일을 잘하기 위해서는 내가 남과 어떻게 연결되어 있고 내가 하는 일이 전체와 어떤 관계에 있는지를 아는 체계적 사고가 필요하다. 기업내부의 문제는 대부분 여러 기능과 관련되어 있다. 따라서 조직내 기능적 장벽이 타파되어야 한다. 부가가치 고리(Value Added Chain) 내에 있는 모두가 협력하여 하나의 경쟁단위를 이룰 때 심화된 경쟁에서 살아 남을 수 있다.

이것을 부가가치동반자(Value Added Partnership)라는 말로 나타내고 있다. 이와 같이 무계층, 무장벽, 무경계 조직이 되었을 때 조직구조는 부가가치 고리 내에 있는 관련된 모든 사

람이 포함되는 개방적 조직이다. 이제 조직 구성원은 각자의 역할을 가지면서 상하관계보다 업무 흐름상 상호관련성을 갖는 네트워크를 형성하게 될 것이다.

3·3 지적지주회사

지적지주회사(Intellectual Holding Company)란 아이디어와 명성 같은 무형의 자산을 가지고 세계도처에 있는 파트너를 잡아 제품을 생산하는 회사이다.

공동회사(Hollow Corporation)라고 불려지기도 하고 거미줄회사(Spider Web organization)라고 불려지기도 한다.

지적지주회사는 하청이 최근 광범위하게 추진되면서 나타난 회사형태이다. “기업정신 이외에 모든 것을 하청주라”(Subcontract Everything but Soul)는 말이 있다.

이 말은 전략적으로 중요한 일 이외에는 하청을 주라는 것으로, 심지어 연구개발도 외국업체에까지 하청을 줄 수 있다는 것이며 이는 <세계 어딘가에 우리보다 잘하는 기업이 있다면 하청을 준다>는 원칙에 기초를 두고 있다.

이것은 경쟁이 심화되면서 나타난 현상으로, 기업은 모든 것을 다 잘 할 수 없는 것이다. 거의 대부분 하청을 줌으로써 전략적 우위를 지니고 있는 몇가지 일에 시간과 노력을 기울여 경쟁력을 키워 나가는 것이다. 하청을 많이 주는 회사가 적게 주는 회사보다 성과가 좋게 나타나고 있다.

3·4 탈규모화

하청의 광범위한 시행은 정보화 사회에서 탈규모화를 촉진시키고 있다. 조직의 규모가 작을수록 구성원은 서로 친밀감과 소속감을 가지게 될 뿐만 아니라, 급변하는 환경에 신속하게 대응하는 능력을 가지고 있다.

<규모의 경제>라는 말은 그 중요성이 점점 줄어들고 있는데, 이는 소규모 기업의 대응성이 좋다는 사실 이외에 자동화 기술도 한몫을 하고

있다.

CAD, CAM과 같은 자동화 기술은 범위의 경제에 의해서 여러가지 다양한 고객의 요구에 대응할 수 있는 소규모의 융통성 있는 다품종 소량생산을 가능하게 하고 있다. 따라서 최소 경제 규모도 감소되고 있다. 자동차공장의 경우 최소한 25만대 정도의 규모는 되어야 한다고 하나 이미 1만대 정도로도 경쟁력을 유지할 수 있게 되었다. 경쟁력을 갖추기 위해서 규모는 클수록 좋다는 통념을 버려야 한다.

3·5 지능조직

농업사회는 토지가 중요했고 공업사회는 공장 시설이 중요하지만, 정보사회는 아이디어와 능력이 중요하다. 종업원의 수준이 기업의 경쟁력을 결정한다. 따라서 현대경영의 가장 중요한 과제는 사람의 아이디어와 능력을 개발하고 그들의 잠재력을 충분히 활용하는 것이다.

미래는 보장된 것이 아니다. 기업은 능력을 개발할 수 있는 기회를 제공하지만, 회사지원에 관계없이 자기개발에 투자하고, 변화에 대비한 준비를 하고, 고객을 위한 가치창조에 노력해야 개인도 성공할 것이다. 한편 기업의 입장에서 보면, 종업원의 충성심은 요구될 수 있는 것이 아니고 저절로 우러나오게 해야 한다. 그러기 위해서는 종업원이 회사를 위해서 몰입할 수 있는 분위기를 갖추어 주어야 한다.

지능조직은 배우는 조직이어야 하고 종업원과 함께 성장하는 조직이어야 한다.

4. 혁신 : 정보화시대의 경쟁과제

혁신은 항상 중요한 과제였지만 급격하게 환경이 변화하는 최근에 와서 더욱 그 중요성이 강조되고 있다. 혁신은 행동이고, 행동은 아이디어를 필요로 한다. 따라서, 혁신이 잘 일어나도록 하기 위해서 아이디어가 발효되고 행동이 실천될 수 있는 제도가 필요하다. 아이디어의 발효는 여러 사람의 아이디어가 광범위한 상호

작용을 통해서 수정, 결합, 보완되어 보다 나은 아이디어가 되는 과정을 의미한다.

아이디어가 발효될 수 있는 조직은 개방적인 조직이다. 조직이 앞에서 언급한 바 있는 무계층, 무장벽, 무경제조직으로 접근할 때 개방적 조직이 된다. 무계층 조직은 비관료적, 비권위적으로 사람들은 권력지향적이기보다 문제해결적이다. 지위, 승진보다는 문제를 해결하고 의미 있는 일을 하는 데 관심을 둔다. 우리나라 기업은 이 점에서 아직 향상의 여지가 많다. 한국의 상위관리자는 너무 관료적이어서 아래 사람과 대화가 부족하다.

개방적인 조직에서는 또한 종업원들에게 많은 정보가 제공된다. 회사의 사업이 어떻게 시행되었고 각자가 어떤 역할을 했는가를 알 수 있는 자세한 정보가 수시로 제공된다. 이것은 종업원과 회사 사이에 이해와 신뢰를 가져 온다. 어려운 기업이 회생한 뒷면에는 정보제공의 이야기가 많이 있지만 그것이 얼마나 중요한가를 잘 이해하고 있는 기업은 많지 않다.

이와 같이 개방적인 조직에서는 광범위한 상호작용을 통해서 조직내 아이디어가 넘쳐 흐르기 때문에 문제는 해결되고 혁신은 이루어지는 것이다.

개방적 조직을 만들기 위해서 HP에서 실시하고 있는 것이 MBWA이다. MBWA는 문제는 현장에 있다는 인식하에 문제를 찾아 현장에 가는 것을 장려하고 사무실에 앉아 있는 것을 금기로 여기고 있는 것이다. 이렇게 함으로써 종업원 간의 상호작용은 활발해지는 것이다.

행동이 실천될 수 있는 조직은 행동지향적 조직이다. 행동지향적 조직은 실수를 허용하고 <무서운 아이들>을 육성하고 혁신을 측정하고 보상하는 조직이다. 혁신이란 새로운 시도이다. 새로운 시도는 처음부터 잘 할 수 없다. 따라서 혁신은 실험을 장려하고 실수를 허용하는 분위기에서 가능하다. 실수를 하지 않았다는 것은 새로운 시도를 해보지 않았다는 것이다. 실수없이 배울 수 없고 성공할 수 없다. 그래서 어떤 회

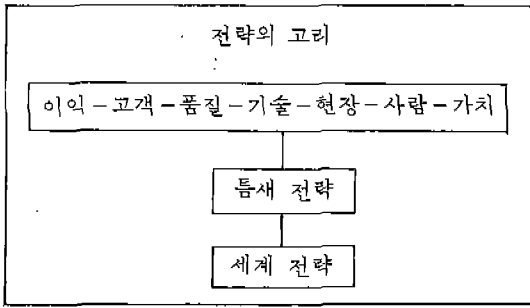
사에서는 “우리는 실수하는 사람을 나무라지 않고, 위험을 택하지 않는 사람을 나무란다”고 말하고 있다.

혁신은 성공확률이 낮고 위험부담을 안고 있으므로 혁신을 위해서는 <겁없는 무서운 아이들>이 필요하다. 이들은 건설적인 의미에서 현실을 부정하고 질서를 파괴하는 사람들이다. 이들은 자기 일에 미쳐 무섭게 추구하는 <미치광이>이다. 모든 조직에는 일을 못하게 막는 관료제도가 있다. 따라서 혁신을 위해서는 이와 같은 <겁없는 아이들>과 <미치광이>를 육성할 필요가 있다. 경우에 따라서는 내부기업가로서 육성하기 위해 자금지원도 해야 한다. 이것이 조직정체를 막는 방법이다. 새로운 아이디어를 가진 사람들을 자금 지원하지 않으면 그들은 지원을 받기 위해 회사를 떠날지도 모른다.

혁신적인 행동을 장려하기 위해서는 혁신에 대한 관심, 측정 그리고 보상이 이루어지도록 해야 한다. 일이 이루어지기 위해서 첫번째 필요한 것은 관심이다. 따라서 최고 경영층은 혁신에 대한 이야기를 많이 하고, 연차보고서, 사내신문 등의 매체를 통해 혁신에 대한 관심을 불러 일으켜야 한다. 또한 “측정되는 것이 이루어진다”는 말이 있듯이 혁신적인 활동을 측정하고 게시하고 이야기하면 무언가 이루어지기 시작한다는 것이다. 예를 들어 어떤 기업에서는 신제품에서 발생하는 매출액의 비중을 측정함으로써 신제품 개발을 촉진하고 있다. 마지막으로 “보상되는 것이 더 잘 이루어진다”는 말이 있다. 앞서 말한 신제품 비중을 사업부 평가에 사용하는 것이 한 방법이다.

5. 정보화시대의 경영전략

정보화시대는 <두뇌에 기초한 경제>로서 노동집약적인 저가제품보다는 고부가가치 제품으로 경쟁하고 기술이 주도하는 시장으로 나감으로써 기업경영의 스타일이 달라져야 한다. 새로운 경영 스타일은 그림 1과 같은 전략의 고리에 기초



(그림 1)

를 두고 있어야 한다.

기업은 이익을 추구하고 이익으로서 생존을 정당화한다. 그러나 이익을 남기기 위해서는 우리 제품을 사주는 고객이 있어야 하고 고객을 확보하기 위해서는 품질이 좋아야 한다. 품질이 좋기 위해서는 기술이 있어야 하는데, 기술은 현장에서 개발되고 사람의 머리속에 축적되어 있는 것이다. 이익은 어제의 목표이고, 고객과 품질은 오늘의 목표이고, 기술, 현장 및 사람은 내일의 목표이다.

많은 기업이 어제의 목표인 이익에만 치중하고, 오늘과 내일의 목표는 소홀히 하는 경향이 있다. 이런 기업은 단기적으로 이익을 확보하기 위해 성장률, 시장점유율, 매출액을 가장 중요한 경영지표로 가지고 고객만족보다는 물건판매에 더 큰 중요성을 두고 있다. 어제의 목표로부터 오늘과 내일의 목표로 가기 위해서는 사업적 가치가 필요하며 이는 모든 목표의 추진력이다. 사업적 가치란 무엇인가?

그것은 <나는 이 사업을 하는 사람이다>, <나는 이 사업에 인생을 걸었다>, 그리고 <내가 죽거든 나는 이 사업을 한 사람으로 알아 달라>고 하는 것이다.

이러한 사업적 가치관이 있을 때 사업을 성공으로 이끌 수 있는 인력과 자금의 투자를 과감하게 할 수 있다. 사업적 가치관은 그 사업에 자기 전부를 던지게 하고 다른 사람이 위험하다고 생각하는 사업을 과감하게 할 수 있는 용기를

나오게 한다.

“일본인들이 제품에 쏟는 정성을 우리가 배울 필요가 있다”고 말하는 사람들이 많다. 이런 정성은 최고경영층이 사업적 가치관을 가지고 있기 때문에 나올 수 있다. 이런 사업적 가치관이 종업원 속에 동화되어 제품이 바로 나 자신이라고 하는 의식이 있기 때문에 그런 정성이 나오는 것이다.

일본기업 성공의 바탕은 핵심기술의 개발에 있다. NEC의 성공은 반도체 기술개발에 중점 투자했기 때문이고, Honda의 경쟁력은 보다 완벽한 자동차 엔진을 개발할 수 있었기 때문이다. 우리는 그동안 핵심기술은 도입하고 주변기술만 개발해 왔다.

기술은 현장에서 개발되고 사람의 머리속에 축적되어 있다. 기술은 현장경험이 축적되어 개발되는 것이다. 축적된 경험없이 기술도입만 하면 남이 이미 만든 제품밖에 생산할 수 없고, 남에게 종속되고 혁신이 있을 수 없다.

우리나라에서 그동안 기술개발이 잘 안된 이유는 기술자들이 현장과 유리되고 기업정책도 현장을 소홀히 하는 경향을 가지고 있었기 때문이다. 우리는 기술자, 작업자의 현장능력을 향상시키는 대신 외국기계를 도입하여 제품을 만들고 이익을 남기는 데 관심이 많았고 기술과 현장관련부서보다 비서실이나 기획조정실과 같은 부서를 더 중요하게 생각하는 경향이 있었다. 기술은 또한 사람의 머리속에서 결정되므로 교육과 훈련에 돈을 아끼지 말고 종업원들이 화합속에서 정성을 가지고 일할 수 있도록 인간적 분위기를 형성해 나가야 한다.

사업적 가치가 있을 때 기업은 많은 것을 하려고 하지 않고, 세계적 기업이 될 수 있는 궁지를 가지게 된다. 이제 한국기업은 세계를 무대로 경쟁하지 않으면 안되게 되었다. 한국기업이 추구해야 할 유일한 전략은 그래서 세계전략이고, 그것을 가능하게 하는 것이 틈새전략이다. 이런 세계전략과 틈새전략은 전략의 고리로부터 나온다.