

21세기 경영전략, 스마트 경영



윤 은 기 소장
정보전략연구소

과거 산업사회는 수직적인 조직구조에 타율적, 비 자발적인 의사결정이 이루어졌으며, 하드워커(Hard Worker)가 성공하는 사회였다. 그러나 현재의 정보화사회는 하드워커보다는 하드싱커(Hard Thinker)의 인재형을 필요로 한다. 또한 인간의 노동력 대신에 하이테크를 활용, 부가가치를 높이는 특징도 가지고 있다. 이러한 상황에서 나타난 것이 스마트경영이다.

우리나라 기업들은 지금 새로운 환경을 맞이하고 있다. 우선 개방화의 물결이 밀려오고 있고 근본적으로는 정보화사회라는 거대한 대변혁의 물결이 밀려오고 있기 때문이다.

지금 세계적으로 붐을 이루고 있는 '신경영'은 정보화사회에 기반을 둔 경영방식이다. 첨단정보기술을 도구화, 무기화하고 인간의 지식창조력을 스스로 발휘할 수 있는 여건을 마련해 줌으로써 환경적응력과 경쟁력을 확보하고 있다.

지금까지의 경영방식은 산업사회에 뿌리를 둔 것이었다. 단순 노동력, 자본, 물자를 효율적으로

획득하고 배분해서 생산량을 늘이거나 생산성을 높이는 방식이었다. 그러나 신경영에서는 인간의 가치관, 정보창조력, 첨단기술, 이미지파워, 시간활용 등이 더 중요한 경영과제로 떠오르고 있다. 정보화사회의 경영은 이런면에서 '지능형 경영'이라고 할 수 있다.

필자는 21세기 경영의 핵심적 개념을 '스마트경영'으로 해석하고 있다. 스마트(Smart)라는 말이야말로 정보화사회의 키워드(Key Word)라고 할 수 있다.

최근 정보화사회가 급진전되면서 '스마트'라는 말이 널리 퍼지고 있다. 스마트 카드, 스마트 무기, 스마트 빌딩, 스마트 홈 등등

이 있는가 하면 미국은 '실리콘 밸' 안에 '스마트 밸'을 별도로 설치하였다.

스마트라는 말의 개념은 영리하고 지능적이다. 멋있고 매력적이다. 활력이 있다라는 뜻을 함께 내포하고 있다.

따라서 스마트경영이란 지능적이고, 멋있고 신나게 경영활동을 한다는 뜻으로 이해하면 좋을 것이다.

기업은 하나의 생명체이기 때문에 환경변화에 따라 새로운 전략을 채택해야만 환경적합성과 경쟁력을 확보할 수 있다.

지금까지 산업사회형 환경에서는 성공의 핵심이 근면성실이었

고 따라서 열심히 일하는 사람이 기업을 이끌어 왔다. 그러나 정보화사회에서는 생각을 잘하는 사람이 즉 창의성을 발휘하는 사람이 기업을 이끌어 갈 수 있다. 그리고 기업은 그 구성원들이 생각을 잘 할 수 있도록 근무환경을 멋지게 조성해 주어야 한다.

‘신나는 일터’, 매력있는 직장’이 먼저 조성되어야 창의성이 살아나기 때문이다.

반면에 통제지향적이거나 억압적인 방법을 통해서도 두뇌활동이 위축되기 때문에 높은 성과를 올릴 수 없게 되었다. 최근 ‘해방경영’이나 ‘자율경영’이 강조되고 있는 것도 이러한 추세를 반영하고 있다.

구경영이 파괴되고 신경영이 나타나는 배경을 살펴본다.

산업사회는 단순하고 획일적인 사회였고 사회적 현상의 연속성을 유지하는 것이 특징이었다. 따라서 경영측면에서 살펴보면 조직구조는 수직적이고 의사결정은 타율적, 비자발적이며 근면하고 성실한 하드워커(Hard-Worker)가 성공하게 되는 사회였다.

또한 리더는 술선수범형이며 물질적 유형자원이 중심자원이고 구성원의 주인의식은 약하며 노사관계 또한 경쟁적인 특징을 갖는다. 즉, 중심적가치를 이윤추구의 관점에서 바라보는 하드경영(Hard Management)인 것이다. 그러나 정보화사회에서의 스마트경영은 산업사회에서의

하드경영과 분명히 구분된다.

이윤추구라는 중심가치는 자아 실현으로, 유형자원중심에서 무형 자원으로, 연공서열 중심의 보상주의는 능력주의에 입각한 보상주의로 변화가 요구되며, 종업원의 협조적 동반자적 관계와 강한 주인의식 그리고 열심히 일하는 사람보다는 생각을 많이 하는 하드싱커(Hard thinker)의 인재형을 필요로 한다. 또한 동기부여형 리더와 자율적 의사결정, 네트워크형이나 수평적인 조직구조가 하드경영과 다른 점이다. 그리고 인간의 노동력 대신에 하이테크를 활용해서 부가가치를 높여주는 것도 특징이다.

결국 스마트경영이란 정보화사회라는 대변혁에 대응하기 위해서 인간의 ‘자율성’과 ‘창의성’을 존중하고 최대한 ‘첨단기술’을 활용해서 초일류기업이 되려는 필요성에서 나타난 개념이다.

스마트경영의 3대목표

스마트 경영은 초일류기업을 목표로 하고 있다.

초일류기업은 『인간존중의 경영』을 바탕으로 엘레гант 컴퍼니(Elegant company), 패스트 사이클 컴퍼니(Fast cycle company), 소시오 컴퍼니(Socio company)가 완성된 기업이다.

•엘레гант 컴퍼니

초일류기업은 종업원만족, 종업원가족만족, 고객만족이라는 3가지 경영요소가 창출되고 충족되

는 기업이며 이러한 기업이 엘레гант 컴퍼니이다.

첫째, 종업원만족(Employee's Satisfaction)의 경영이다.

직원들이 자부심을 가지고 일할 수 있는 기업이 초일류기업이며 좋은 기업이다.

로버트 리버링과 밀턴 모스코위츠가 미국에서 초일류기업으로 가장 일하기 좋은 100개 기업을 선정했는데 이의 선정기준은

- 높은 급여와 앞선 복리후생제도가 갖추어져 있는 회사
- 많은 교육프로그램 운영과 공정한 승진의 기회가 있는 회사
- 직장의 안정성이 보장되는 회사
- 종업원들이 자신의 업무와 성취하는 일에 긍지를 지닐 수 있는 회사
- 기업의 풍토가 개방적이고 긍정적인 회사
- 즐거운 근무분위기가 조성되어 있는 회사 등이다.

경영혁신의 주체는 바로 회사의 종업원들이며 자발적인 경영혁신의 참여는 성과를 얻을 수 있지만 의기소침하거나 외면하면 경영혁신은 실패할 수 밖에 없다.

ES경영을 위한 전략적 방법은 기업내부의 민주화, 평가의 공정화, 비전공유, 커뮤니케이션과 정보공유, 적절한 보수와 근무환경, 인센티브 강화, 칭찬문화 등이 있다

둘째, 종업원 가족만족(Family's Satisfaction)의

경영이다.

우리나라는 인정에 의한 의식 구조가 뿌리를 내리고 있고 대체로 혈연중심이나 가족중심의 문화다.

FS란 종업원가족들의 만족도를 높이는 경영으로 직장인들이 더욱 신나게 일할 수 있도록 하는 것이다.

기업에서 종업원가족들의 만족도를 높이는 경영으로 직장인들이 더욱 신나게 일할 수 있도록 하는 것이다.

기업에서 종업원이 1차적 인적 자원이라면 그 가족들은 2차적 인적자원이라고 할 수 있다. 직원들만 열심히 일한다고 기업이 성공할 수는 없으며 직원 가족들까지 그 기업을 좋아하고 지지할 때 초일류기업을 만들 수 있다. 따라서 가족만족경영에 더 큰 관심을 가져야하며 종업원 만족의 프로그램과도 간접적으로 병행되어야 한다.

대표적인 종업원만족 프로그램으로는 가족지원센터운영, 부모초청행사, 부부동반 여행지원, 아동 캠프설치 등이 있다.

셋째, 고객만족(Customer's Satisfaction)의 경영이다. 고객이 원하는 기준이 회사의 규정보다도 상위법이며 고객관련 규정은 이것 하나면 충분하다. 그러나 실제로 고객의 말을 경청하고 이를 즉각 경영에 반영하고 있는 기업이 많지 않은 것이 현실이며 오히려 회사가 생각하는 것이 소비자들에게 얼마나 중요한지를 알리기 위해 광고에만 심혈을 기울이는 경향이 있다.

세계적인 초일류기업들은 그들의 제품이 잘 팔리고 경영이 순조롭게 풀려갈 때에도 항상 고객의 불만을 경청하는데 노력한다. 그러나 실패하는 기업들은 현재의 고객들이 이탈하는 것을 무시하고 새로운 소비자를 찾아내는데 많은 시간과 비중을 두는 특

징이 있다.

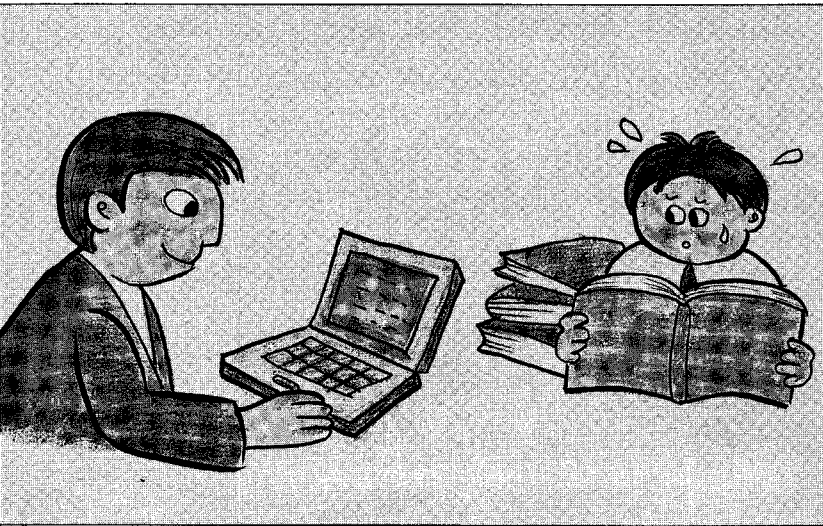
• 패스트 사이클 컴퍼니

오늘날 환경변화는 너무나 빠르고 복잡다양하기 때문에 서서히 진화하겠다는 사고로는 몰락하기 쉽다. 따라서 전략적 기동성이 탁월하고 첨단정보기술의 활용과 여유시간의 확보가 가능한 것이 초일류기업의 조건이 되며, 이러한 패스트 사이클 컴퍼니는 ①신상품의 개발속도 ②제품의 생산속도 ③운송 및 물류속도 ④고객서비스 속도 ⑤철수 속도 등으로 결정된다.

위의 항목 개개의 시간단축 뿐만 아니라, 그 다음 항목으로 이어지는 연결시간의 단축과 이를 통한 전체 사이클 타임의 단축이 필수 조건인 것이다.

이러한 싸이클 타임의 단축은 정보기술, 자동화시설, 물류시스템, 네트워크 기술, 조직의 재구조, 기업문화의 정도에 따라 좌우되며 특히 의사결정자의 의사결정의 속도가 중요하게 작용된다.

지금 세계적인 초일류기업들이 속도와의 경쟁에서 앞서기 위해 도입하고 있는 경영기법은 '타임베이스전략', '하이스피드경영', '4차원 경영' 등이 있고 필자도 '타임테크'라는 이론을 제시하여 보급하고 있다. 이런 기법들의 특징은 기업의 내부시간 단축 뿐만 아니라 고객의 시간가치를 높여주고 더 나아가 창출된 여유시간은 종업원들에게 돌려줌으로 생산성향상, 고객만족, 종업원만



족을 함께 충족시키는 것이다.

• 소시오 컴퍼니

대체로 폐쇄사회 그리고 전체적 통치체제 아래서는 각종 비리가 성행하고 은폐되기 쉬우나 민주개방시대나 정보화사회에서는 은폐나 왜곡이 거의 불가능하게 된다. 어떤 형태로든 기업의 반사회적 활동과 범법사실은 노출되기 마련이며 이 경우 기업은 막대한 타격을 받게 된다. 기업이 이러한 리스크를 피할 수 있는 방법은 기업윤리를 재정립하는 일이며 소시오 컴퍼니는 이런 기업내부의 민주화를 한 차원 높은 기업윤리관의 정립에 기초한다. 소시오 컴퍼니의 또 하나의 기초는 지역사회에 기여하고 인류사회에 기여하는 '기업시민'으로 이는 기업이 사회발전에 기여하는 측면에서 뿐만 아니라 미래의 고객을 창조한다는 측면에서도 의미가 있다.

예를 들어 일본 간사히전력은 직원들이 사회봉사활동에 참가할 경우 5일까지 특별휴가를 주고 있고 사회복지단체에 기부금을 낼 경우에는 동일한 금액을 회사에서 지원해 주는 매칭펀드(matching fund)를 마련하고 있다.

최근 우리나라 기업들도 사원 교육 프로그램에 사회봉사활동을 넣는가하면 사회봉사단을 발족하는 등 소시오 컴퍼니를 지향하고 있다.

기업의 탄생은 창업자가 결정



하지만 기업의 흥망성쇠는 그 기업이 속한 사회가 결정한다. 기업메세나운동, 자연보호운동, 환경개선운동, 기업윤리운동 등은 이에 대한 인식에서부터 출발한 운동이라고 할 수 있다.

도전정신이 중요하다

스마트경영이 제대로 추진되기 위해서는 두 가지 전제조건이 충족되어야 한다. 하나는 톱매니지먼트(Top management)의 탁월성이고 또 한가지는 전원 참여의 공감대를 형성하는 것이다.

톱매니지먼트란 회장, 사장, 임원, 그리고 현장책임자를 말하며 이들이 정보화사회의 새로운 패러다임을 이해하고 올바른 혁신 전략방향을 설정하는 것이 무엇보다도 중요하다.

전원참여의 공감대 형성은 강압적이고 독선적인 리더십 대신에 잘 디자인된 캠페인을 활용하는 것이 바람직하며 전원참여의 교육이나 정보의 공유 등이 필수적이다.

스마트경영이 성과를 얻기 위해서는 특히 다음 4가지 사항을 점검해보아야 한다.

- 혁신의 방향 - 미래지향적이어야 한다.
- 혁신의 목표 - 조직과 개인의 두 가지 측면이 함께 고려되어야 한다.
- 혁신의 방법 - 스마트한 것이어야 한다.
- 혁신의 주체 - 다수의 구성원이어야 한다.

정보화사회인 오늘날은 어제의 성공방식으로는 우리에게 밀려오는 변화의 조류에 대응할 수 없게 되었다. 즉 '워크하드'(Work Hard)방식으로는 급변하는 경영 환경에 대응할 수 없고 '워크스마트'(Work Smart)방식으로 도전해야 성공할 수 있다.

개방화시대, 국경없는 무한경쟁 시대라는 것은 위기가 될 수도 있고 기회가 될 수도 있다. 우리 스스로 우리 상품을 살리자는 국민적 자각이 높아지는 점, 신속한 서비스체계의 구축능력, 종업원 만족을 통한 팀워크향상 등은 유리한 점이라고 할 수 있다.

특히 우리나라 사람들의 사회적특성은 외부로부터의 압력에 대해 강인한 도전정신이 있다는 점과 스스로 마음이 움직이면 강한 에너지를 발산한다는 점이다. 인간을 중시하는 경영, 첨단기술을 활용한 경영으로 전환한다면 개방화와 정보화의 물결은 얼마든지 헤쳐나갈 수 있을 것이다.