



지식경영의 새로운 패러다임

마 규 하 · 한국산업기술인회 부회장

1. 기업경영의 환경변화

1997년말에 있었던 외환위기가 오기까지 우리는 많은 시행착오를 경험하였다. 지난날 과다경쟁으로 인한 설비투자와 중복투자와 결과로 과다한 부채비율(예1500%)을 기록하기도 하였다. 또한 지금은 부채지도비율이 200% 이하로 비교적 안정적 운영을 하도록 유도하고 있지만 과연 외국의 선진국처럼 조금 더 안정한 경영이 기대되는 처지이다. 구조조정이 진행되는 과정에서 많은 인력이 퇴출되는 반면 또 정부의 강력한 지도로 벤처창업을 유도하여 인력이 흡수되고 있지만 아직도 고급 인력이 마땅한 일자리를 찾지 못하고 있는 처지라고 보고 있다.

1987년 민주화 선언 후 제조원가에서 차지하는 노무비 비중이 높아지는 결과와 소위 3D업종에 활동할 인력의 부족으로 외국의 싼 노동력을 투입하지 않으면 작업이 안되는 상황에 이르게 되기도 하였으며 노동집약적인 업무는 저개발국가에 넘겨 그곳에서 제품을 가공하여 수입하는 경우도 생기기도 하였다.

대의 환경변화로는 1995년 출범한 세계무역기구(WTO)의 본격적인 활동에 의하여 관세 장벽이 허물어지고 또한 대일 수입다변화정책이 해지되어 작년부터 자동차 및 공작기계의 수입이 자유

로워 짐으로 더욱 심한 경쟁상태에 놓이게 되었으며 제품책임(PL; Product liability)의 문제도 곧 법제화되어 제품에 대한 품질상 보장을 확실히 받지 않으면 배상하기 때문에 철저한 품질 관리가 필요하게 된다.

물론 환경문제도 제품의 전 라이프 사이클주에 대한 환경 친화적이어야 하고 제품에 대한 회수에 이르기까지 고려해야 할 입장이 되었다.

요즘은 성장축이 제조업에서 정보통신산업으로 옮겨지는 상태에 있다. 통계에 따르면 GDP상 제조업이 차지하는 비율을 보면 1997년 25.7% 2000년에는 23%로 예측하고 있지만 2005년을 기준해서 예상할 때 성장률은 제조업 부분이 성장률에 비해 소위 정보통신산업의 성장률은 매우 높게 나타나고 있다.

뿐만 아니라 전자상거래(e-commerce)의 급격한 증가로 인하여 무점포 쇼핑, 무딜러서비스, 무교실학습등은 기업과 소비자사이에 일어나는 경우와 기업과 기업사이의 거래등으로 점차 확대되어 급격히 보급되고 있는 실정이며 더욱이 기업과 기업간의 전자상거래는 지금에 비하여 향후 3년 내지 4년내는 수십배 증가되는 것으로 예상하고 있으나 아드엔드선 컨설팅 자료에 따르면 기업과 기업간의 거래는 1997년대 2003년의 전체 매출 중 인터넷에 의한 비중이 0.2%에서 14.7%로 증

가되는 것으로 예측하고 있다.

그러나 2000년 1월 산업은행 발행보고서를 보면 우리나라의 부품소재산업의 기술경쟁력은 선진국에 비하여 기계부품이 60%, 공작기계가 70~80%, 자동차부품이 75%~90%, 매카트로로닉스가 30%로 나타나고 있는 것을 보면 제조업이 할 일은 매우 많으며 급한 추적이 절대 필요한 상태이다. 더욱이 수출균형이 깨어지는 이유중의 하나가 소재 부품의 수입이 많기 때문으로 나타나고 있는 점이다.

사실 전자상거래 붐으로 인하여 제조업이 그늘에 가려지는 듯한 것 같이 보이지만 이러한 모든 전자상거래가 원활히 이루어지려면 제품은 품질이 완벽하여야 하며 고객이 만족할 수 있도록 값도 더욱 싸게 만들어야 하는 입장에 처하게 된다. 그렇지 않으면 경쟁에서 탈락하기 때문이다.

이러한 최근의 기업환경이 급변하는 것으로 말미암아 새롭게 경영전략에 대한 검토가 필요성을 느끼게 하는 것이다.

2. 기존기업경영과 정보통신기술(IT)의 접목

약 40년부터 기업 현장에서는 회계부분의 전산화 붐이 불기 시작하였으며 그전에는 주로 주산이나 수동계산기에 의한 수기였지만 전산화가 업무의 편의성과 또 신속성에 따른 업무개선은 다른 분야에 많은 영향을 미치게 되었다.

얼마전까지는 주로 전산 처리되는 분야가 생산 현장에서 POP(Point of Production)이나 MRP(Material Requirement Planning), MRR II (Manufacturing Resource Planning), 그리고 최근에는 ERP(Enterprise Resource Pannig)등이 사무부문에서 전산화되어 주로 MIS(Magement Imformation System)으로 불리고 있고 현장에서는 FA(Factory Automation)에 관한 NC, CNC, CAD, CAM, CAT, FMS등이 CIM(Computer Intergrated

Manufacturing)이 보급되어 효과적으로 운영되고 있는 실정이다.

판매부분에서는 SCM(Supply Chain Mangement)등이 있으며 이들간의 통신의 LAN이나 VAN(Value Added Network)으로 네트워크에 의한 즉시 정보를 교환하고 활용함으로써 생산활동의 능률, 효율, 신속성 향상에 기여하고 있다.

그러나 최근에 벤처나 인터넷 이용이 확산되어 제조업에서는 IT와 전혀 별개로 보이는 듯 하지만 내용적으로는 인터넷으로 얻어지는 많은 정보를 제조업에 응용하거나 빠른 시간에 그리고 보다 넓은 곳으로부터 쉽게 정보를 획득할 수 있으며 적절히 이용하고 있는 상태이다.

제조를 지원하는 구매도 인터넷을 통하여 입찰형식의 구매와 제품의 판매조차도 대리점을 체치고 가상공간에서 거래됨으로서 소비자에 이르는 경로를 더욱 단축하고 보다 싸게 보급되는 실정에 있다. 이와같이 제조 내부의 전산화와 제조밖의 전자 상거래로 보다 신속히, 경제적으로 수행되고 있다.

최근 CALS(Commerce at Light Speed) 즉, 광속 상거래란 용어를 자주 접하게 된다.

이는 최초 군부에서 전쟁물자의 물류를 지원하는 뜻에서 출발하였지만 지금은 상거래에 있어서 소비자에게 접근하는데 보다 빠른 서비스를 수반하지 않고서는 경쟁에서 생존을 보장 받을 수 없게 되었기 때문에 결국 이에 대한 관심이 높아지게 된 것이 아닐까하는 생각이다.

산자부 장관이 기존산업에 전자상거래를 접목한다는 내용의 신문보도를 본 일이 있다. 정보통신 기술과 이를 제조업에서 활용하는 것이 무엇보다 중요하다는 것을 강조한 것이다.

지금, 우리가 생각할 것은 모든 것에서 국제수준, 국제경쟁력을 주장하고 있으나 가장 기초가 되는 품질부분에서 과연 국제 시장에서 당당하게 견줄 수 있는 것이 얼마나 될까?



물론 국제 규격이 인증기관에 의하여 많이 획득이 되고 있지만 절차서나 매뉴얼이 정리되어 있다는 것과 이를 얼마만큼 잘 지켜지고 또 이의 개선을 위해 지속적으로 얼마나 노력하고 있는가는 전혀 별개의 것으로 생각하지 않을 수 없다. 지난해 11월말 현재 우리나라에서 획득한 해외유명 규격은 약 12,200건으로 되어 있다. 그러나 해외서 이것과 비례하여 신용도나 수출시 상대적으로 증가하였는지 아직 시간이 더 소요될 것으로 본다.

이러한 관점에서 본다면 제조업에서는 정보통신기술을 최대한 이용하여 경쟁력 강화를 도모한다는 것은 지극히 당연한 일이다.

지금까지 작업현장에서 자동화를 통하여 작업 효율을 높이고 있지만 보다 관리를 철저히하여 지금의 품질 수준보다 높은 제품을 소비자에게 제공해야 하여야 할 것이다.

지금 소비자는 권과 달리 제품에 대한 보다 많은 정보와 비교능력을 갖고 있을 뿐만 아니라 가격과 품질에 대한 상세한 정보를 가질 수 있기 때문에 그들로부터 신속하게 요구사항과 개선제안을 얻어낸다면 이것이 바로 지금 우리가 기대하고 있는 정보기술의 접목의 기대효과라고 생각한다.

3. 지식경영의 새로운 패러다임

▶ 자기 제품에 대한 신뢰성 제고를 위한 지속적인 개선 전략

기업이미지를 높이기 위한 선전이라고는 하지만 소비자에게 강력한 인상을 남기게 하는 것은 결코 하루만에 이루어지는 것이 아니라 오랫동안 개선을 위한 꾸준한 노력의 결과일 것이다.

지금 우리주변에는 미국에서 매우 효과를 올리고 있다는 6시그마 운동이 점차 확산되는 경향이 있다. 그전까지는 정부의 적극적인 지도로 100PPM운동이 전개 되었으며 금년부터는 싱글 PPM운동으로 이름을 바꾸어 새롭게 관심을 끌고 있으나 이 모두가 제품의 불량률 줄이자는 것

이다.

1960년에도 제로디펙트(Zero Defect)라 하여 무결점운동 즉, 불량률 줄이는 수단으로 활용하였다고 기억한다. 결코 케이지 프레이스가 무엇이던 불량률 감소 시키는 노력은 아직도 계속되고 있다.

그러나, 그 목표가 전과 달리 아주 구체적이고 실천가능하도록 관리되고 있는 것이 특색이다. 개념적으로 100만개중에 불과 3-4개의 불량률 허용한다는 내용이지만 이의 성취를 위한 방법상의 절차가 문제가 된다고 본다.

지금까지 현장에서는 작업관리를 위한 직장, 조장, 팀장등의 이름으로된 감독자에 의해 관리 감독되는 것이었지만, 지금 전개되는 방법은 지속적인 학습을 통한 지식의 저장과 공유 그리고 제안 제도나 기타 방법으로 창의적인 제안을 제시하도록 유도하여 왔다. 과거와 지금 유행되고 있는 것과의 차이는 무엇일까 한번쯤 비교하여 생각할 필요가 있다고 본다.

꾸준한 교육을 통한 지식의 획득, 공유 그리고 이를 바탕으로 한 창의력을 기초로 조직의 능력을 최대한 발휘하도록 하는 원동력을 키우는 데 있는 것이 아닐까.

▶ 투명한 경영과 인센티브제도

요즘 벤처기업 창업에 매우 관심이 많은 것이 사실이다. 왜일까? 좋은 아이디어만 있으면 단시간에 많은 돈을 벌것으로 생각하기 때문이다. 물론 상대적으로 실패율도 만만치 않다.

기업내부에서도 직부 발명제도나 제안제도를 실시하고 있지만 이의 성과에 대한 보상이 벤처 창업때 기대되는 결과보다 적거나 좋지않은 것은 아닌지 한번 반성할 기회가 왔다고 본다.

일부 기업이기는 하지만 이익 분배제를 실시 한다는 발표도 있고 또 외국인이 대표로 있는 은행의 예를 보면 단위 팀별로 발생 이익의 일부를 즉각 배분한다는 사실도 확인되고 있다.

만일 성과에 대한 적절한 이익이 배당되고 확실히

히 실시한다면 지금보다 더욱 많은 발명이나 제안이 생겨날 것으로 본다.

그리고 우리 사회에서 근절되지 않고 있는 노사 갈등으로 인한 많은 시간 금전적인 손실을 생각한다면 이를 근절하기 위한 방편으로 보다 투명한 경영을 실시하여 노사가 함께 하는 풍토를 조성하는 것도 매우 바람직하다고 본다. 기업은 CEO 한 사람만이 아닌 조직권 모두가 공통된 목표를 이해하고 이의 목표달성으로 위해 함께 노력하고 협력하는 과정에서 경영의 효율을 높여 나갈수 있기 때문에 더욱 투명경영이 요청이 되는 것이라고 생각한다.

▶ 창의성과 벤치 마킹

옛말에 “누구누구의 본을 받아라”란 말을 들은 바 있지만 이제 새삼스럽게 남의 흉내를 내거나 모방만 하자는 것은 결코 아니지만 최소한 동일업계의 제품이나 경영스타일을 비교분석하는 것이 문제가 될 것 없겠지만 우려하는 것은 창의성 없는 단순 모방에만 치우친다면 향후 발전에 큰 기대를 하기 어려운 것으로 생각된다. 창의성은 언제 어떻게 생겨나는 것일까. 이는 여러방법이 있겠지만 쉽게 사례를 들어 보면 주식 가치가 일본 제2위인 소프트뱅크의 손정의씨의 경우를 보면 병으로 입원하고 있을 때 4000권의 책을 읽었다는 기사를 본 일이 있다.

무엇이든 골몰히 생각할 때 우연히 생각하는 경우보다는 역시 많은 창의성을 접할수 있는 것은 쉽게 이해 할수 있을 것이다.

여럿이 생각하고 토의하는 토의문화도 필수적인 것이라 생각되며 이를 단순히 처리하는 것이 아니라 소용돌이 처럼 돌풍을 일으키는 모습으로 바뀌어 나가야 된다고 본다.

지난 날 미국의 GE사의 6시그마 운동으로 이익을 많이 내었다는 이유로 국내 우수기업에서 기법을 도입하여 열심히 실천하고 있다. 그러나 국내에서 독자적으로 개발하거나 성공을 거둔 업체가 있다면 그 근본원인이 되는 부분을 검토하여 장점을 활용하여 소기의 목적을 달성한다면 되는 것이 아닌가 싶다. 예를 들어 포항제철의 PI(Process Innovation)이란 케치프레이스를 내걸고 중·장기적으로 개선을 추진하고 있는 것과 이에 전사적 자원관리인 ERP(Enterprise Resource Planning)를 도입하여 통합전산화 작업을 적극적으로 추진하여 계속 이익을 내고 있는 것은 벤치 마킹의 좋은 사례가 될 수 있을 것으로 본다. 그리고 성과에 대한 공로의 인정과 보상등이 뒷받침 된다면 결과는 더욱 명확하게 될 것이다.

마이클 포트 교수의 논리처럼 단순한 성장을 추구하는 것이 아니라 내부의 자원관리를 원활히 하여 운영상 효율을 기하고 조직을 체계적으로 운영하여 시너지 효과를 낼수 있도록 그리고 모든 시스템이 상호 연관되게 활용하여 기업의 최대 성과를 유도하고 고객만족을 이루어 내도록 벤치 마킹 하자는 것이다.

〈마규하 :makyuha@chollian.net〉