

Issue Monitor

복잡성의 위험과 기회

Confronting Complexity: How business is taking on
the challenges and opportunities

삼성KPMG 경제연구원



The contacts at KPMG in connection with this report are:

이광열

경제연구원

Partner, *삼정KPMG*

Tel: + 82 2 2112 0062

Fax: + 82 2 2112 7441

kwangryeolyi@kr.kpmg.com

고아름

경제연구원

S. Analyst, *삼정KPMG*

Tel: + 82 2 2112 0697

Fax: + 82 2 2112 7441

ako@kr.kpmg.com

김현규

경제연구원

Analyst, *삼정KPMG*

Tel: + 82 2 2112 7485

Fax: + 82 2 2112 7441

hyungyukim@kr.kpmg.com

Executive summary

- 복잡성의 증가, 기업 경영에 큰 영향
- 복잡성 관리는 기업 경영에 있어 가장 우선시 되는 고려사항 중 하나

복잡성 증가의 영향

복잡성의 증가 추세

- 산업별 복잡성의 증가 정도

복잡성의 증가 원인

- 정부의 규제 및 태만
- 정보관리
- 혁신의 속도

복잡성: 도전과 과제

- 리스크의 증가
- 비용 증가
- 새로운 기술의 필요성

새로운 기회 창출

복잡성에 대한 대응 방안

- 정보관리 향상 및 사업구조의 개편
- 신기술과 인적자원 관리 방식의 새로운 시도
- 신시장 투자 및 진출
- 아웃소싱

복잡성 문제 해결을 위한 향후 계획

시사점: 신경영의 도입

Appendices

- Our Approach

Page

3

3

3

4

5

5

6

7

7

7

8

9

9

9

10

11

12

12

12

12

13

14

15

16

Executive Summary

시간이 지날수록 더욱 복잡해지는 글로벌 비즈니스 환경에서 새롭게 떠오르는 신산업들은 글로벌 무역 환경을 더욱 복잡하게 만들고 있다. 또한 신기술의 발전은 우리에게 또 다른 새로운 제품과 서비스를 사용하게 함으로써 우리의 고정관념을 다시 한 번 무너뜨리고 있다.

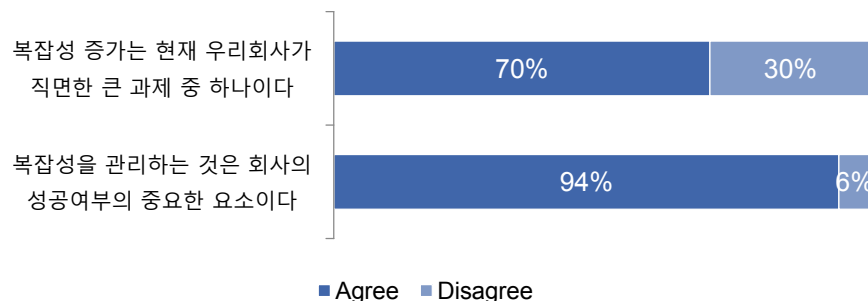
“복잡성의 증가, 기업 경영에 큰 영향”

급격한 변화와 세계 경제 침체는 글로벌 비즈니스 환경의 복잡성을 증가시켰다. 복잡성의 증가는 단순히 불편한 존재 그 이상으로 기업 경영에 있어서 큰 영향을 미친다. 또한 가능성 없는 기회가 사회에 부각되는 동안 과거에는 고려할 필요가 없었던 위험 요소 및 비용이 발생 함으로써 기업 경영에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다.

이러한 복잡성 증대가 기업 경영에 어떤 영향을 주는지 알아보기 위해, KPMG는 산업을 7가지로 나누고 미국, 독일, 영국, 일본, 싱가포르, 한국 등을 포함한 세계 22개 개국 1,400명의 CEO 및 CFO를 대상으로 복잡성이 기업 경영에 주는 영향과 그 원인을 조사 했다. 복잡성의 증가는 글로벌 비즈니스에 있어서 더 이상 피할 수 없는 요소이며, 지금의 경영자들에게 복잡성 극복을 위한 새로운 시각을 요구하고 있다. 이제 경영자들은 항상 새로운 시각으로 복잡성 증가로 인해 발생하는 문제를 바라보아야 한다. KPMG는 현재의 복잡성 증가에 대해 글로벌 경영자들이 바라보는 시선과 이에 대처하는 방법을 알아보고자 설문조사를 실시하였다.

복잡성 관리는 기업 경영에 있어 가장 우선시 되는 고려사항 중 하나

조사에 참여한 경영자들 중 94%가 복잡성을 효과적으로 관리하는 것은 기업의 승패를 좌우하는 주요한 요소라고 응답하였고, 무엇보다 복잡성이 증가하는 원인을 밝혀내는 것이 중요한 과제라는 것에 동의했다. 또한 경영자들 중 70%는 복잡성 증가가 현재 자신이 경영하고 있는 기업이 직면하고 있는 가장 큰 과제 중 하나이고 최근 2년 동안 자신의 기업이 속한 산업의 복잡성은 상당히 증가했다고 대답했다. 이 중 복잡성의 증가 정도에 대해 심각한 증가(44%) 또는 매우 심각한 증가(28%)라고 응답해 현재 글로벌 경영자들이 복잡성 증가를 우려하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 이러한 복잡성은 어떠한 형태라도 향후 2년 동안 지속적으로 증가할 것이라고 내다봤다.

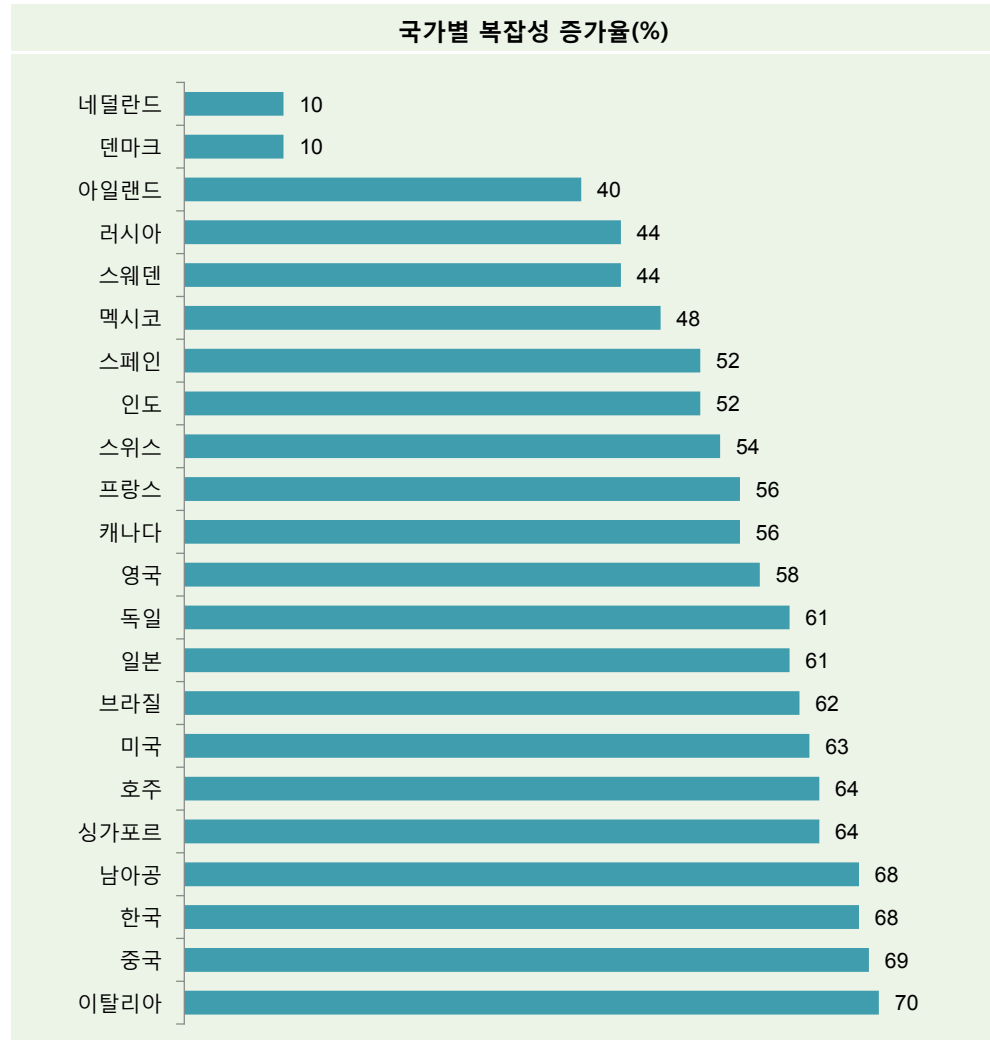


즉, 복잡성이 이제 글로벌 비즈니스의 매우 중요한 이슈로 부각된 현재, 경영자들이 복잡성 관리를 어떻게 하는가에 따라 회사의 성공여부가 판가름 나는 시대에 살고 있는 것이다.

Confronting Complexity: How business is taking on the challenges and opportunities

복잡성의 증가의 영향

복잡성이 미치는 영향은 이탈리아, 중국, 한국, 남아공화국 등의 경영자들 모두 동일하게 느끼는 것으로 복잡성의 증가는 지정학적 위치와 관계없이 세계적인 현상으로 나타났다.



“복잡성을 미치는 영향은 세계적 현상이나, 영향의 정도는 지역적, 경제발전 정도에 다소 차이가 있다”

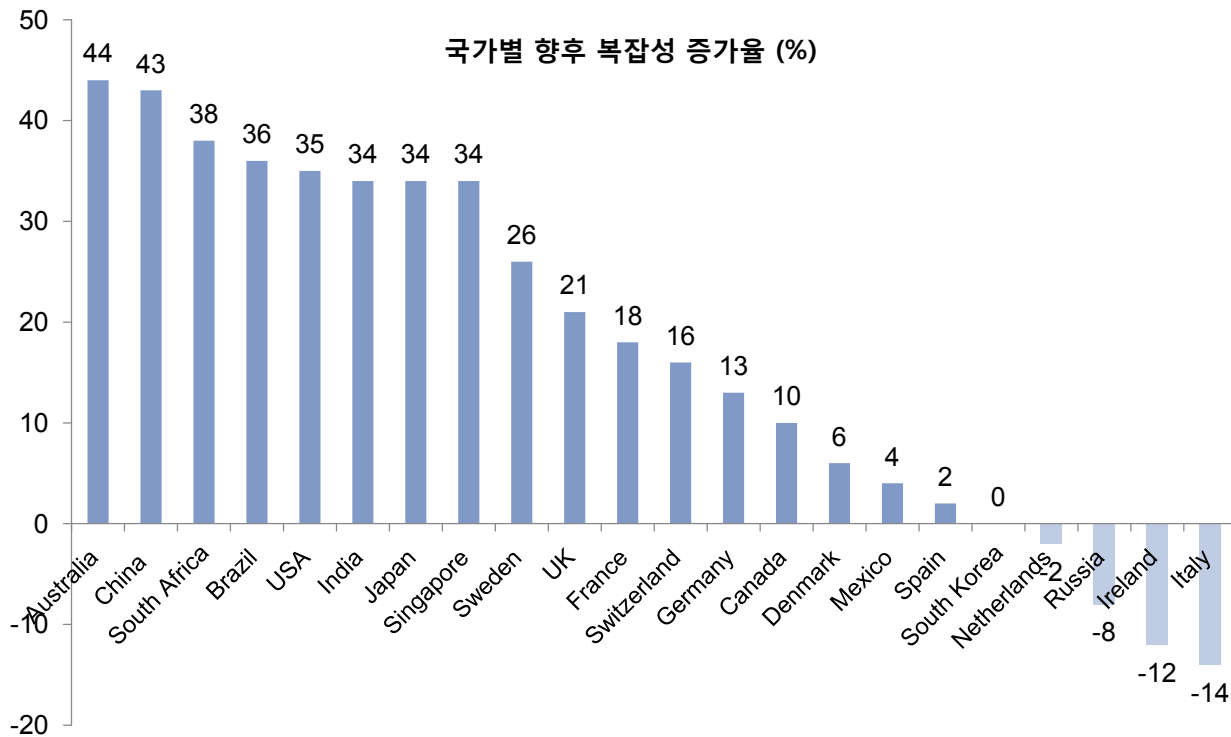
세계경기침체 기간 동안 복잡성의 경험 수치는 아시아·태평양 지역의 경영자들 중 33%, 아메리카지역은 32%가 최근 2년 동안 복잡성이 심각한 수준으로 증가했다고 응답했지만 유럽의 경우 응답자 중 24%만이 심각한 복잡성의 증가를 경험했다고 응답해 차이를 보였다.

경제권으로 구분해 분석하면 신흥경제권에 있는 경영자들이 성숙된 경제권에 있는 경영자들보다 복잡성 증가에 따른 영향을 더 많이 받는 것으로 나타났다. 복잡성이 매우 심각하게 증가했다고 응답한 경영자들은 신흥경제권에서는 약 34%였으나, 선진 경제권에서는 26% 였다.

Confronting Complexity: How business is taking on the challenges and opportunities

복잡성의 증가 추세

복잡성 증가추세에 대한 향후 전망에서도 매우 심각하게 증가할 것이라고 전망한 경영자를 지역별로 분석하면 아시아 태평양 지역 경영자들 중에는 24% 였고 아메리카와 유럽의 경영자들은 각각 16%, 9% 정도만이 심각한 증가를 예상했다. 또한 신흥경제권에서는 20%, 신흥경제권에서는 13%의 경영자들이 향후 복잡성이 심각하게 증가할 것이라고 예상했다. 상대적으로 신흥경제권이 많이 속한 아시아 태평양 지역이 다른 지역에 비해 복잡성이 증가할 것이라고 전망하고 있다.



산업별 복잡성의 증가 정도

금융, 기술, 에너지/자원, 제조 및 소비재 등 5대 산업별 보면, 대부분의 산업에서 복잡성이 증가한 것으로 나타났다.

특히 금융산업의 경우 경영자들 중 80%가 복잡성이 증가했다고 밝혀 금융산업이 가장 큰 영향을 받은 것으로 나타났으며 이 중 약 33%는 복잡성이 매우 심각한 수준으로 증가했다고 밝혔다. 그리고 10명 중 6명의 응답자는 향후 2년 동안 이러한 복잡성은 지속적으로 증가할 것 같다고 전망했다.

기술관련 산업이 금융산업 뒤를 이었다. 기술 관련 산업의 약 75%의 경영자들이 지난 2년 동안 복잡성이 증가했다고 응답했으며 이 중 33%가 심각하게 증가했다고 응답했다. 또한, 절반 이상은 이러한 복잡성이 향후 지속적으로 증가할 것이라고 예상했다.

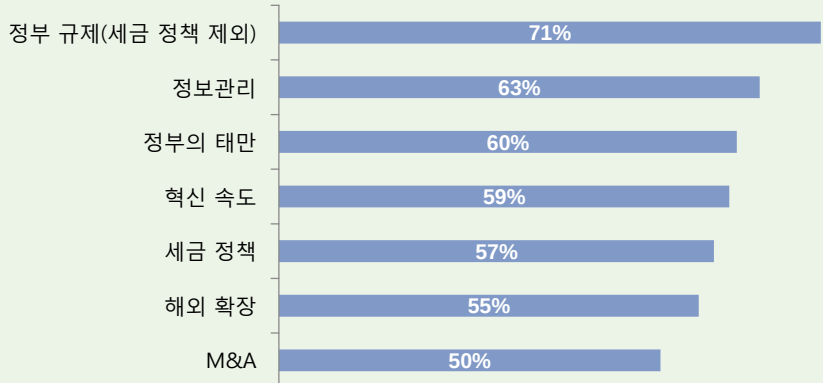
에너지 및 자원, 제조 및 소비재 산업의 경영자들도 절반 이상이 향후 2년 동안 복잡성이 증가할 것이라고 대답했다.

Confronting Complexity: How business is taking on the challenges and opportunities

복잡성의 증가 원인

본 조사를 분석한 결과, 복잡성 증가의 주된 원인은 정부의 규제(Regulation) 및 태만(Government Oversight), 정보관리(Information Management), 혁신의 속도(Increased speed of innovation), 세금 정책(Tax policy), 해외 확장(Operating in more countries), M&A(Doing mergers or acquisitions)등으로 요약된다.

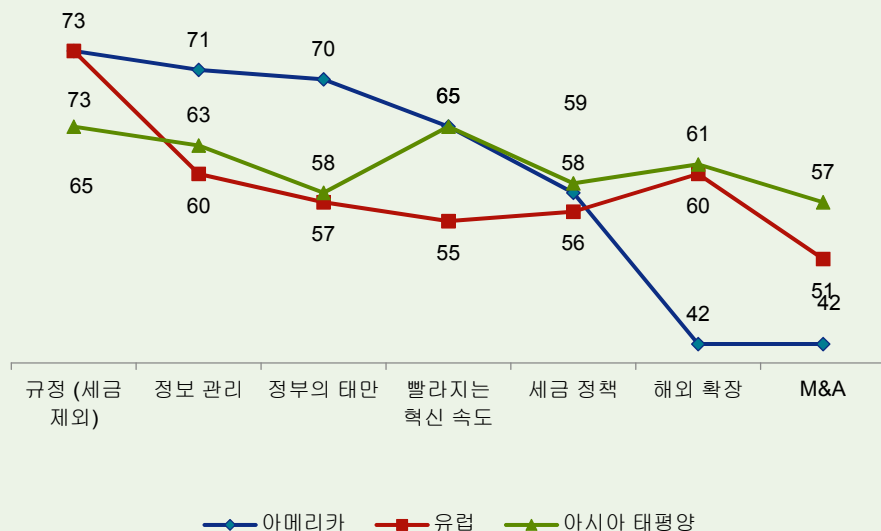
복잡성 증가의 원인



“복잡성 증가 원인은 지역별 우선순위에 차이가 있지만 정부의 규제 및 태만, 정보관리, 혁신의 속도 등은 주요요인이다.”

복잡성 증가 원인을 지역별로 보면 다음 그림과 같이 요인별 우선 순위가 차이가 있음을 알 수 있다. 아메리카 지역의 경우 정부의 규제, 정보관리, 정부의 태만 순이고, 유럽은 정부규제, 정보관리 및 해외확장 순이었으며, 아시아태평양 지역은 혁신속도, 정부규제, 해외확장 순으로 나타났다.

지역별 복잡성 증가 원인의 우선순위 (%)



Confronting Complexity: How business is taking on the challenges and opportunities

*"직원을 교육시키고
인재를 뽑는 것이
복잡성에 대응하는
유일한 방법이다."
-CFO, Chemicals &
Pharmaceuticals,
Switzerland*

정부의 규제 및 태만

조사결과에 따르면 경영자들 중 71%가 정부의 규제가 복잡성을 증가시키는 주된 원인이라고 응답하였다. 또한 정부의 태만도 복잡성 증가의 원인이라고 응답한 경영자들이 60%여서 정부의 규제와 태만이 복잡성을 키우는 큰 요인인 것으로 나타났다. 정부의 규제와 태만은 모든 산업에서 복잡성을 일으키는 가장 주요한 요인으로 꼽고 있다. 특히 금융산업 경영자들 중 70% 이상이 정부의 규제(78%) 및 정부의 태만(73%)이 복잡성 증가의 주된 원인이라고 설명하고 있다.

지역적으로 정부의 규제가 원인이라고 선택한 아메리카와 유럽 경영자들은 각각 73%와 74%였고 아시아 태평양과 신흥 시장의 경영자들은 아메리카와 유럽보다 낮은 65%에 그쳐 아메리카와 유럽의 경영자들이 상대적으로 정부의 규제를 복잡성 증가의 큰 이슈로 받아들이고 있는 것으로 나타났다.

즉, 각국 정부의 규제가 글로벌 불일치 (global inconsistency)를 만들어내는 주된 이유 중 하나로 나타났다. 이러한 문제를 해결하기 위해서 응답자의 대부분인 약 90%가 각 국가의 정부는 글로벌 규제 환경을 완화시키는데 서로 협력해 나가야 한다고 말하고 있다.

정보 관리(Information Management)

경영자들이 복잡성을 증가시키는 두 번째 요인으로 정보관리를 선택했다. 지역별로 보면 아메리카(71%), 아시아 태평양 지역(63%), 유럽(60%) 순으로 정보관리의 중요성을 인식하고 있다. 특히 브라질에서는 80%의 경영자들이 정보관리를 선택해 어떤 국가보다 정보관리의 중요성을 보고 있는 것으로 나타났다.

응답자의 약 84%의 경영자들이 복잡성 증가를 해결할 수 있는 방법으로 정보관리를 선택하였는데 정보관리가 복잡성을 증가시키는 주된 원인인 동시에 해결방안으로 제시되고 있다. 이것은 복잡성이 증가하고 있는 상황에서 비즈니스 환경과 기업조직이 어떤 식으로 변화하고 성장해 가는데 대한 정보를 수집하고 이해하는 많은 노력이 필요하다는 것과 일맥상통한다. 따라서 경영자들은 양질의 정보를 적재적소에 빠르게 제공하기 위해 보다 나은 IT 시스템을 구축하고 보완하는데 많은 투자를 해야만 한다. 이러한 노력과 투자는 올바른 의사 결정 및 조직관리에 큰 도움이 될 것이다.

혁신의 속도

아시아 태평양 국가들은 복잡성이 증가하는 가장 큰 이유로 빠른 기술 혁신을 꼽았다. 65%의 아시아 태평양 지역 경영자들이 빠른 혁신 속도라고 대답해 정부의 규제와 어깨를 나란히 했다. 한편 신흥경제권에서는 67%가 빠른 혁신 속도를 꼽아 정부의 규제보다 더 주요한 요인으로 간주되고 있는 것으로 나타났다. 반면에 선진경제권에서는 57%의 경영자들만이 빠른 혁신 속도를 주된 원인으로 꼽고 있다.

산업별로는 대부분의 산업에서 절반 이상의 경영자들이 복잡성을 증가시키는 주요요인으로 '빠른 혁신 속도'를 지목하고 있는 것으로 나타나 혁신의 속도는 세계적으로 정부규제와 함께 중요한 복잡성 증가의 원인으로 나타났다. 따라서 혁신 속도가 향후 기업에 미칠 영향은 지금보다 더욱 커질 것으로 전망된다.

Confronting Complexity: How business is taking on the challenges and opportunities

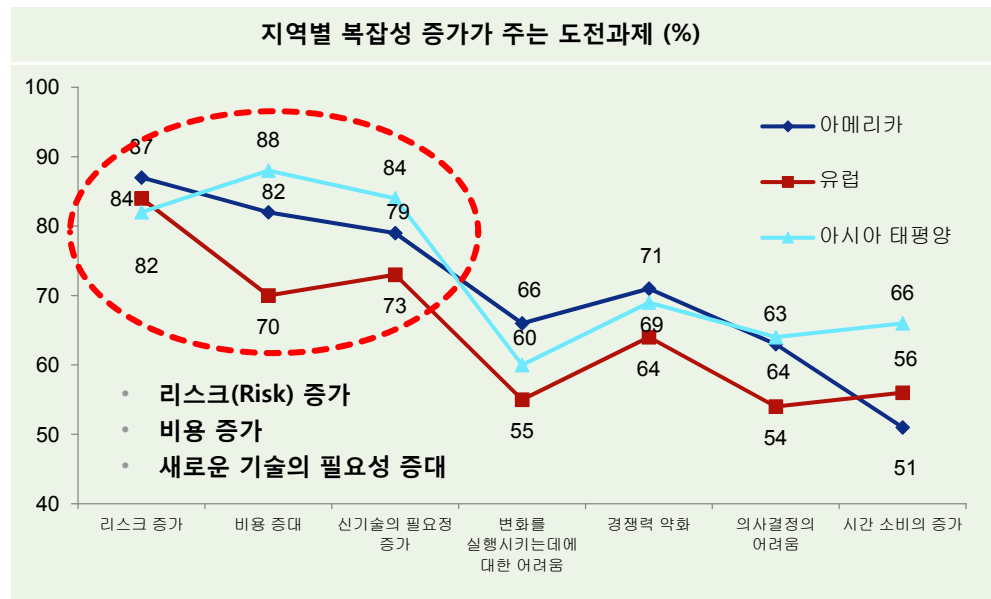
복잡성: 도전과 과제

장기적인 관점에서 복잡성이 주는 가장 큰 과제는 복잡성은 지속적으로 변한다는 것이다. 복잡성의 원인은 경제발전에 의해서 혹은 복잡성을 증가시키는 원인들 자체가 더욱 복잡해지면서 지속적으로 변해간다. 이러한 관점은 특히 아시아 태평양 지역에서 두드러지게 나타났는데 약 60%의 경영자들이 복잡성을 증대시키는 원인이 지속적으로 변화하는 것은 자연적인 특징이라고 응답했다.

복잡성이 증가하면서 기업들은 다음 그림과 같은 다양한 도전과제들에 직면하게 된다.



본 조사결과에 의하면 경영자들은 상기의 다양한 도전과제들 중 다음 3가지 과제를 가장 중요한 도전과제로 보고 있다.



Confronting Complexity: How business is taking on the challenges and opportunities

*"복잡성을 대응하기
위해서는 기존의
수행해왔던 방식의
변화를 시도해야 한다."*
-Finance Director,
Technology, US

리스크 증가

리스크 증가는 복잡성으로 인해 기업들에게 주어지는 가장 큰 도전과제 중 하나로 나타났다. 경영자들 중 84%가 복잡성은 기업을 경영하는데 있어서 더 많은 리스크를 만들어낸다고 응답하였고 아메리카 지역에서는 87%의 경영자들이 이에 동의했다. 리스크 증가는 모든 주요 산업에서 첫 번째 혹은 두 번째로 큰 도전과제로 지목되었으며 또한 선진 혹은 신흥경제권 모두에서 주요 도전과제로 제시하고 있다.

비용 증가

리스크 증가는 기업 운용 비용의 증가와 밀접한 관계를 갖고 있다. 응답한 글로벌 경영자들 중 78% 그리고 아시아 태평양 지역 경영자들 중 88%가 복잡성 증가가 주는 도전과제로 비용증가를 꼽았다. 특히 중국 (93%), 일본 (90%), 인도(86%), 영국 (86%)의 경영자들이 비용 증가가 복잡성이 기업에게 주는 주요 도전과제라고 말했다.

새로운 기술의 필요성

한편 75%의 응답자들은 복잡성은 새로운 기술의 필요성을 증가시킨다고 응답하였다. 특히 빠른 기술혁신 속도가 복잡성을 가중 시킨다고 응답한 국가들의 경영자들이 새로운 기술의 필요성이 큰 도전과제라고 응답했다. 대표적인 국가들로는 브라질(92%), 중국(92%), 일본(90%)으로 많은 경영자들이 큰 도전과제라고 응답했다. 기술산업 부분에서도 80% 경영자들이 새로운 기술의 필요성이 복잡성으로 인한 가장 큰 도전과제라고 응답하였다.

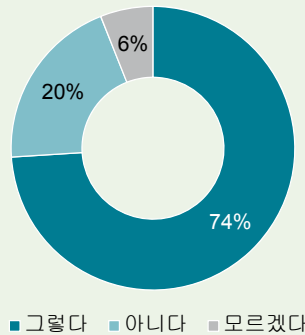


Confronting Complexity: How business is taking on the challenges and opportunities

새로운 기회 창출

복잡성의 증가로 인해 우리기업들은 물론 세계의 기업들이 다양한 도전과제에 직면하고 있음을 알 수 있었다. 그러나 복잡성의 증가가 우리에게 풀어야 할 숙제만을 안겨준 것은 아니다. 본 조사에 의하면 응답자의 74%가 복잡성이 비즈니스의 새로운 기회를 창출한다고 대답하였다. 즉, 복잡성의 증가는 단순히 직면해야 하는 도전이나 장벽이 아닌 비즈니스의 새로운 기회가 된다는 것이다. 10명 중 7명은 복잡성의 긍정적인 측면으로 경쟁우위 확보, 새롭고 보다 나은 전략 수립, 신시장으로의 진출, 조직의 효율성 극대화 등을 구사할 수 있는 기회라고 말하고 있다.

복잡성은 새로운 기회를 창출하는가? 한다면 어떤 분야에서 기회가 있는가?



순위	기회분야	응답
1	경쟁우위 확보	73%
2	보다 나은 새로운 전략의 수립	72%
3	신시장으로의 사업 확장	70%
4	회사 조직의 효율성 향상	70%
5	신제품 개발	62%
6	기존 사업의 전략 강화	58%

“현재 상황은 중·단기적으로 목표를 이루기 위한 전략을 추구하고 보다 효율적이며 혁신적인 기업으로 변모시킬 수 있는 기회가 될 수 있다.”
-Finance Director, Consumer Products, Mexico

복잡성의 새로운 기회 창출은 대부분의 산업과 국가에서 공통적으로 나타나는 특징이었으나 최근 경제권 및 지역별로 복잡성의 기회창출 효과를 보는 시각에 있어 차이가 나타났다.

독일 경영자의 40%는 복잡성이 새로운 기회를 만드는 것이 아니라 새로운 제품의 니즈에 의해 새로운 기회가 창출된다고 보았다. 덴마크의 경우, 경영자의 60%는 복잡성이 새로운 기회를 창출하는 것에 동의하였으나 22%는 복잡성을 새로운 기회로 보지 않았으며 18%는 확실하지 않다고 대답하였다. 이와 유사하게 중국 경영자의 22%도 복잡성의 새로운 기회 창출 효과에 대해 동의하지 않거나 확실하지 않다고 응답하였다.

지역별로 살펴 보았을 때는 아시아 태평양 지역(78%)과 아메리카 지역(79%)의 응답자들이 복잡성이주는 기회에 동의하는 비율이 유럽 지역(69%)에 비해 높았다. 특히 신흥 경제권 경영자의 81%가 복잡성이 새로운 기회를 창출한다고 대답했는데 이는 선진 경제권 보다 9% 높은 것으로 나타났다. 브라질, 멕시코, 인도, 중국 지역의 대부분 경영자들은 복잡성은 기업의 보다 나은 전략을 수립하는데 원동력이 된다고 밝혔다.

복잡성은 회사에 새로운 기회를 창출한다고 생각하는가?

	종합 (%)	지역별 (%)			경제권별 (%)	
		아메리카	유럽	아시아-태평양	신흥 경제권	선진 경제권
그렇다	74	76	69	78	81	72
아니다	20	21	24	14	12	22
모르겠다	6	3	7	9	7	6

아메리카: 브라질, 캐나다, 멕시코, 미국
유럽: 덴마크, 프랑스, 독일, 아일랜드, 이탈리아, 네덜란드, 스페인, 스웨덴, 스위스, 영국
아시아-태평양: 호주, 중국, 인도, 일본, 싱가포르, 대한민국
신흥 경제권: 브라질, 중국, 인도, 멕시코, 러시아, 남아프리카

Confronting Complexity: How business is taking on the challenges and opportunities

복잡성에 대한 대응방안

물론 복잡성을 바라보는 시각에는 차이가 있지만 경영자들은 복잡성이 사업에 미치는 영향은 증가될 것이며 이는 반드시 해결해야 할 문제라는데 동의하고 있다. 또한 복잡성은 항상 존재한다는 것을 인식하고, 이에 적절하게 대응하기 위한 노력을 하고 있다. 조사 결과에 의하면 비즈니스는 복잡성에 해결하기 위한 방안을 수행하고 있으나 50% 미만의 경영자들만이 그들이 수행하는 방안이 매우 효과적이라고 생각한다고 밝혔다.

글로벌 경영자들은 복잡성의 증가에 대한 대응방안으로 정보관리의 향상, 사업구조의 개편, 신기술의 개발, 신시장의 개척 등을 고려하고 있는 것으로 나타났다.

산업별 복잡성 해결을 위해 수행하고 있는 방안 (%)

방안	종합	금융 서비스	기술	커뮤니케이션 & 미디어	소비재	화학/의약	다양한 산업	에너지/천연자원
정보관리 향상	84	83	88	85	83	81	82	82
사업 구조의 개편	70	69	78	76	65	67	76	65
인적 자원 관리 방식의 새로운 시도	53	51	57	44	54	54	58	54
새로운 국가/지역 투자	49	44	60	40	45	58	52	44
규제 또는 공공 정책	46	55	43	47	40	40	40	53
인수합병	45	41	51	36	44	50	48	43
아웃소싱	42	44	50	49	38	39	44	39

"복잡성을 대응하기 위해서는 기존의 수행해왔던 방식의 변화를 시도해야 한다."
-Finance Director, Technology, US

40% 이상의 경영자가 선택한 가장 효과적인 방안은 다음과 같다.

- 사업 구조의 개편
- 정보 관리 시스템의 개선
- 인수 합병
- 새로운 국가/지역으로의 투자

40% 미만의 경영자가 선택한 가장 효과적인 방안은 다음과 같다.

- 규제 또는 공공 정책에 영향을 미치는 것
- 아웃소싱(outsourcing) 전략
- 인적 자원 관리의 새로운 시도

Confronting Complexity: How business is taking on the challenges and opportunities

*"항상 복잡성에 관심을
두고 그것을 받아들이고
해결책을 찾는 것이
필요하다. (COO,
Healthcare, Russia)"*

정보관리 향상 및 사업구조의 개편

지역, 사업영역, 경제발전 정도에 상관없이 경영자의 84%는 정보를 보다 잘 관리하는 것이 복잡성을 해결하는데 가장 효과적인 방안으로 인식하고 있었으며 덴마크를 제외한 모든 지역의 경영자들은 정보관리 개선을 현재 복잡성을 해결하기 위한 보편적으로 행하는 방안으로 선택하였다. 정보 관리는 복잡성을 증가시키는 원인이 될 수 있는 반면 복잡성 해결을 위한 가장 효과적인 대안이 되기도 한다.

또한 응답자의 약 70%는 사업 조직의 개편은 복잡성을 해결하기 위한 중요한 방안이라고 대답했다. 조직 개편은 과거 2년간 복잡성의 현저한 증가를 경험한 회사에게 특히 중요한 방안이다. 경영자의 81%는 사업의 전부 또는 일부분이 복잡성에 대처하고 있다고 밝혔다.

신기술과 인적 자원 관리 방식의 새로운 시도

신기술의 필요성은 신흥 경제권에서 복잡성에 의해 발생하는 도전으로 간주되며 이는 복잡성을 해결하는데 중요한 영향력을 끼치고 있다. 신흥 경제권에 종사하고 있는 경영자 중 68%는 회사가 복잡성 문제를 해결하기 위해 인적 자원 관리 전략을 상당 부분 변경하였고, 51%는 아웃소싱(outsourcing) 전략을 취하였다고 응답하였다.

중국, 인도, 브라질 지역 65% 이상의 경영자들은 현재 복잡성에 대처하기 위해서 조치를 취하고 있다고 응답하였으며 인력 관리의 변화는 복잡성을 대처하는데 가장 영향력 있는 방안으로 꼽았다.

신시장 투자 및 진출

조사에 참여한 경영자들 중 거의 절반 정도가 새로운 국가/지역에 투자하는 것이 회사의 당면한 복잡성을 해결하는 방안이라고 응답했다. 지역별로는 아시아-태평양지역은 약 60%, 유럽은 약 51%, 아메리카 지역은 약 35% 순으로 신시장 투자를 복잡성을 해결하는 방안이라고 응답했다. 사업 영역별로 살펴보면, 이는 주로 기술(60%)과 화학/의약(58%) 관련 기업이 주로 선택하는 해결 방안으로 나타났다.

아웃소싱 (outsourcing)

중국, 일본, 브라질, 아일랜드 지역의 주요 경영자들의 대부분은 회사의 복잡성 해결하기 위한 방안으로 아웃소싱 전략을 취할 것으로 나타났지만 복잡성의 해결에 있어서 경영자의 42%만이 아웃소싱을 복잡성의 해결책으로 선택하고 있으며, 아웃소싱을 채택한 회사들의 경영자들 중 1/3만이 아웃소싱이 효과적이라고 대답했다.

조사 결과를 종합해보면 단순히 새로운 임무에 대처하거나 설불리 아웃소싱을 채택하는 것은 비즈니스 성공을 보장해주지 못한다는 것을 보여주고 있다. 이러한 방안들이 기존의 비즈니스 모델에 제대로 적용되지 못하면, 사업의 중복, 반복 및 주도권 문제 발생 등으로 귀착될 가능성이 높아 진다.

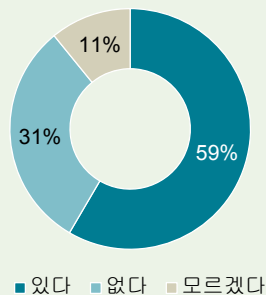
Confronting Complexity: How business is taking on the challenges and opportunities

복잡성 문제 해결을 위한 향후 계획

지금까지 조사결과를 분석해 보면 현재의 경영자들은 증가하는 복잡성을 해결하기 위한 방안의 필요성을 인식하고 있으며 부분적으로 수행 중인 복잡성 해결 방안의 제한적 효과를 경험하고 있다.

그리고 향후 2년간 기존과 다른 추가적 방안을 계획 중에 있다고 설문에 참여한 경영자들의 59%가 밝히고 있다. 이러한 추가 방안을 고려중인 기업은 특정 산업 및 국가와 관계없이 대부분의 국가와 모든 산업의 경영자가 고려하고 있는 것으로 나타났다.

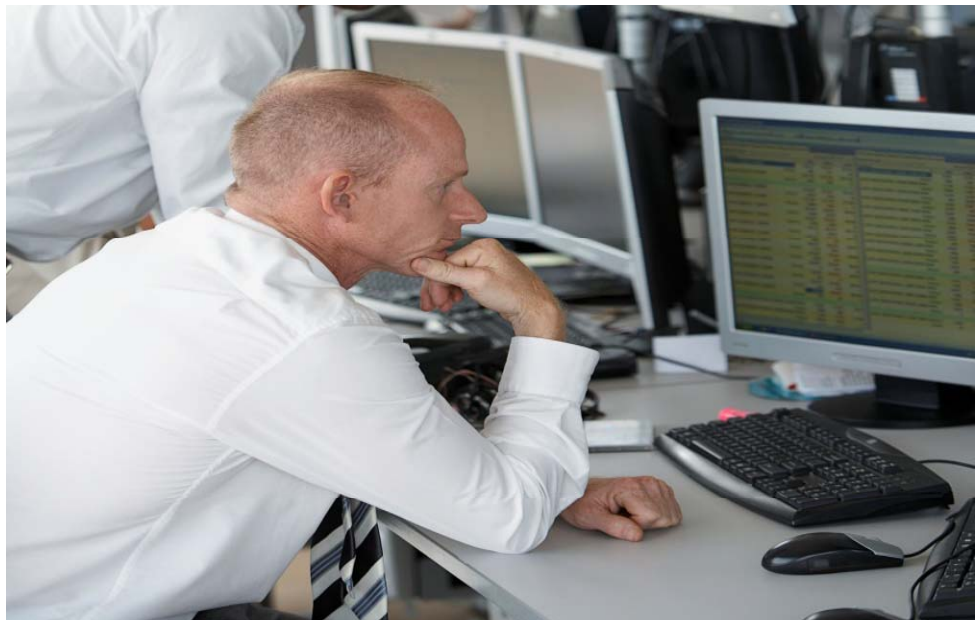
향후 2년 내 현재와 다른 추가 방안을 계획하고 있는가? 있다면 고려중인 방안은?



순위	추가로 고려중인 방안	응답
1	정보관리의 향상	73%
2	사업구조의 개편	59%
3	인적자원관리 방식의 변화	45%
4	M&A	43%
5	새로운 국가/지역 투자	42%
6	아웃소싱	41%
7	정부 규제 및 정책 변화	40%
8	상기 사항 이외의 방안 고려	5%

특히 향후 2년 내 복잡성 해결하기 위해 계획중인 방안으로 경영자의 73%가 정보 관리의 개선을, 경영자의 59%가 사업 구조 일부 또는 전체의 재편을 복잡성 문제 해결을 위한 우선적 방안으로 선택하고 있다.

그리고 신기술의 필요성은 응답자의 대다수인 약 89% 경영자들이 복잡성을 해결하는데 반드시 필요하다는데 동의하고 있으며, 이 중 신흥경제권의 경영진들 가운데 약 60% 가량이 인적 자원 관리에 중요한 변화를 가할 것이라고 말해 앞으로 신흥경제권에서는 인적 자원 관리 문제가 당분간 중요한 의제가 될 것으로 보인다.



Confronting Complexity: How business is taking on the challenges and opportunities

시사점: 신경영의 도입

최고 경영자들은 복잡성이 회사가 다뤄야 할 매우 중요한 의제라는 것을 잘 알고 있다. 복잡성이란 단순히 위험 요소, 비용, 경영 측면에 어려움을 주는 요소가 아니라 중요한 도전 기회로 간주한다. 국가별, 지역별 또는 사업영역별로 복잡성이 끼치는 영향력의 크기가 다르기는 하지만, 경영자들이 복잡성을 다루거나, 해결하기 위한 방식에는 일관성이 있다. 몇몇 성공한 경영자들이 속한 회사는 복잡성을 해결하기 위한 필요한 신속하고 효율적인 방안을 이미 시행하고 있으며, 향후에도 광범위한 후속 방안을 실행할 준비가 되어있다.

“복잡성을 기꺼이 받아들이고 복잡성이 창출하는 기회를 활용하라” (Finance Director, Business Service, UK)

이제 경영자들에게 복잡성을 다루는 능력과 리더십은 필수요건인 것이다. 경영자는 스스로 다음과 같은 질문을 던지고 답을 구해야 할 것이다.

- 내가 속한 사업과 산업에 복잡성을 제공하는 주요 요인이 무엇인가?
- 어떻게 복잡성을 다뤄야 하고 해결해야 하는가?
- 새로운 기회와 성장의 계기가 될 수 있는 복잡성을 다룰 때, 지식과 직관적 통찰력의 균형을 어떻게 이루어야 하는가?
- 회사가 미래의 복잡성에 대한 준비뿐만 아니라, 현재 당면한 복잡성 관련 현안들을 해결하는 중이라는 것을 어떻게 확인 할 수 있는가?

복잡성이 비즈니스에 미치는 원인과 영향에 대한 보다 나은 이해와 함께 산발적인 조치들을 체계적 비즈니스 전략으로 조직화하여 위협 요소에 효율적으로 대응하는 방법을 아는 것이 경영자에게는 새로운 기회를 활용할 수 있는 중요한 계기가 될 수 있다.



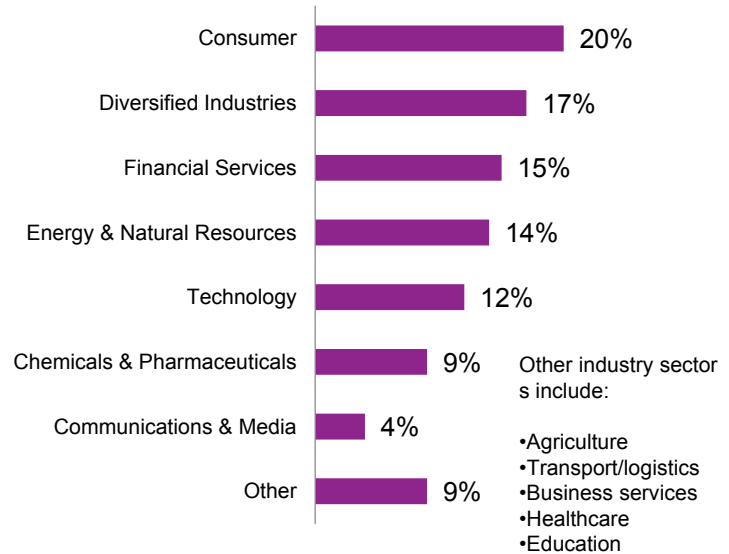
Appendix: Our Approach

Robust global research interviewing 1400 senior management from 22 countries and 12 industry sectors

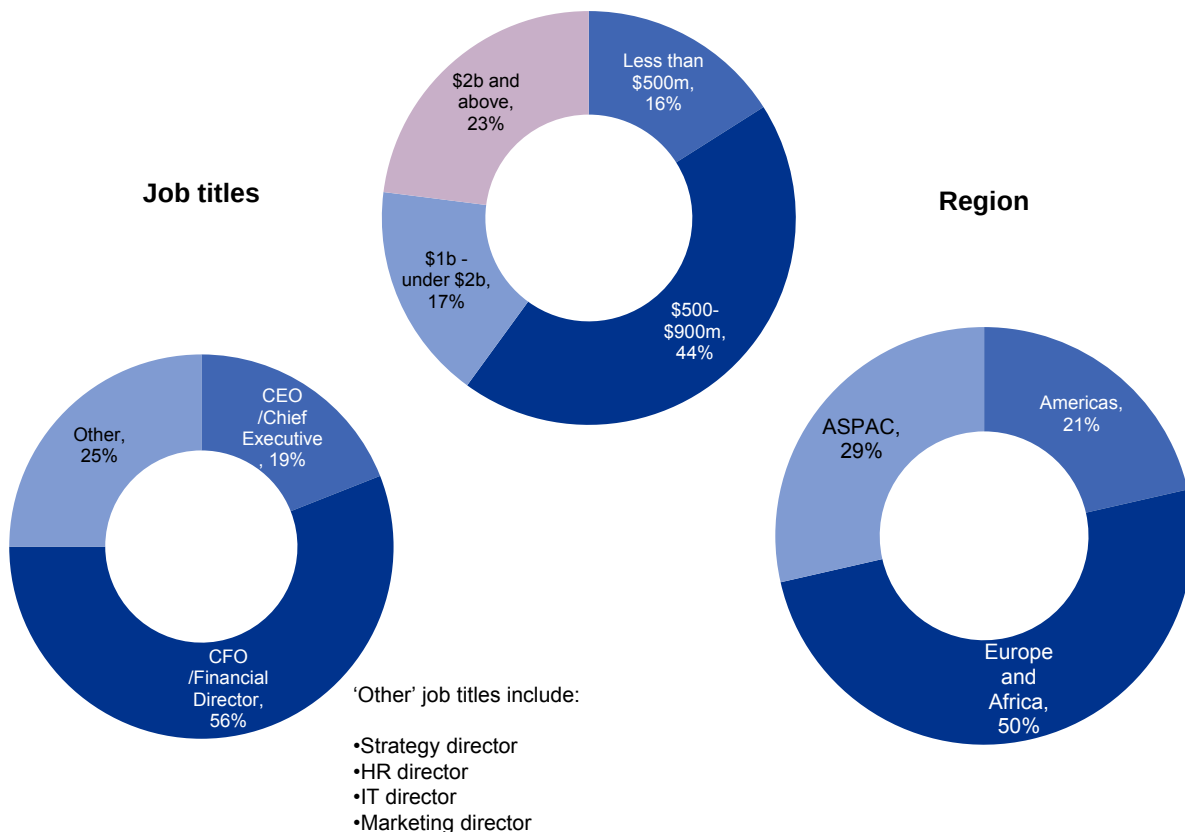
50% from Europe and Africa, 29% from Americas and 21% from ASPAC

- 1400 interviews in 22 countries
- 15 minute telephone interviews
- Profile of respondents:
 - 40% of the companies have global turnover of \$1 billion or more
 - Senior management interviewed including CEO's, CFO's and financial directors
- Interviews conducted between October 2010 and December 2010
- 10 further qualitative follow up interviews conducted to ask about the specific causes and actions taken to address complexity

Industry sector



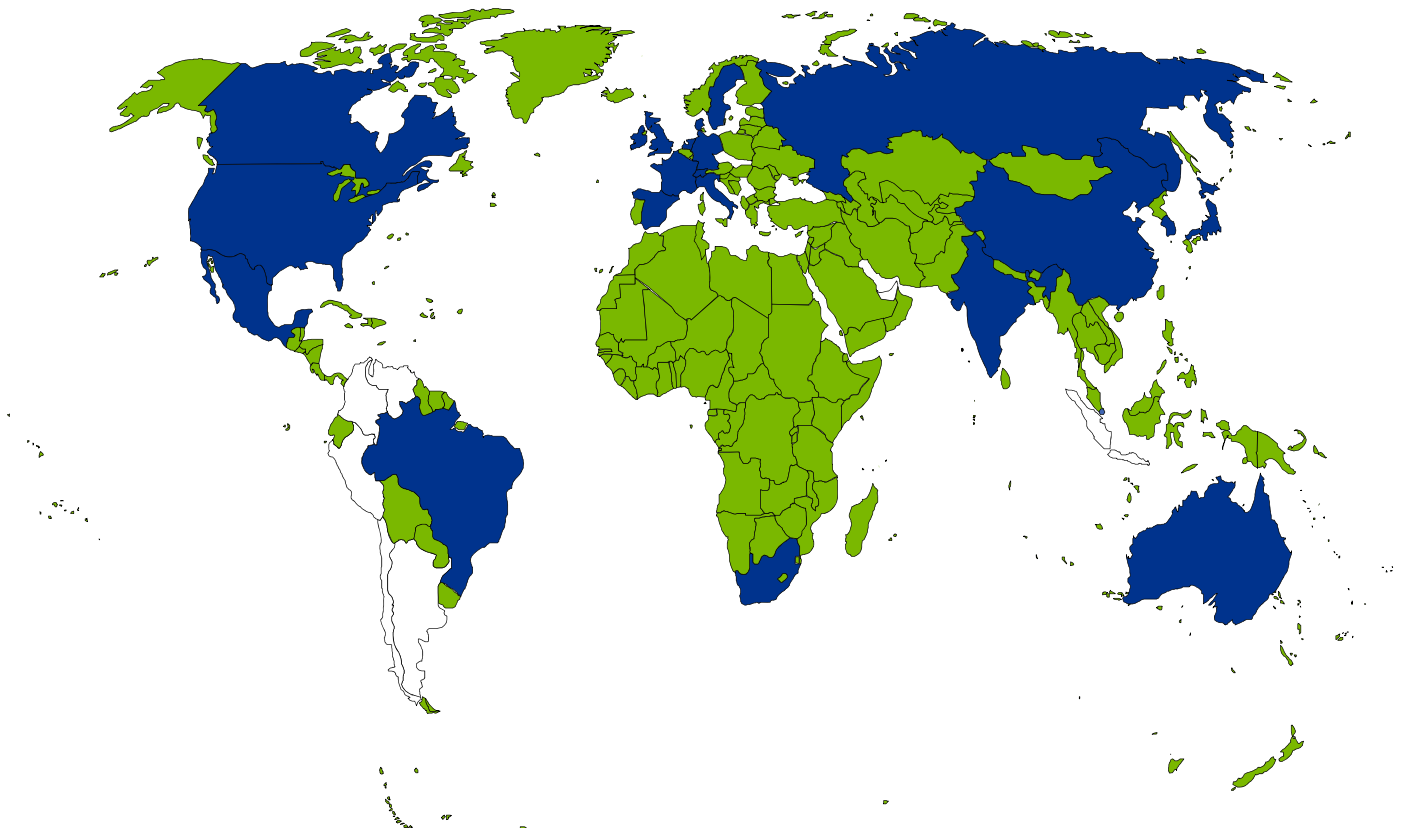
Company global turnover



Global turnover by country - Largest companies covered in each country

In the majority of countries only \$500m+ companies were interviewed

COUNTRY	Overall	USA	Brazil	Canada	Mexico	UK	Denmark	France	Germany	Ireland	Italy	Netherlands	Spain	Sweden	Switzerland	Russia	South Africa	China	India	Japan	Singapore	South Korea	Australia
Sample	1400	100	50	100	50	100	50	50	100	50	50	50	50	50	50	50	50	100	50	100	50	50	50
Less than \$500 million (%)	16		62		54		56			34	44			30				60		36	58		
\$500 - \$999 million (%)	44	42	12	73	8	42	10	38	61	12	28	76	70	20	46	78	42	60	10	62	24	16	70
\$1 billion – under \$2 billion (%)	17	39	2	8	20	22	10	22	13	20	26	10	22	22	20	8	24	15	20	13	14	10	18
\$2 billion and above (%)	23	19	24	19	18	36	24	40	26	34	2	14	8	28	34	14	34	25	10	25	26	16	12



Industry sectors by country

Good balance of different sectors covered in all 22 countries

COUNTRY (%)	Overall	USA	Brazil	Canada	Mexico	UK	Denmark	France	Germany	Ireland	Italy	Netherlands	Spain	Sweden	Switzerland	Russia	South Africa	China	India	Japan	Singapore	South Korea	Australia
FINANCIAL SERVICES	15	15	2	15	16	17	18	12	10	14	14	12	6	10	24	20	8	14	16	13	36	14	18
TECHNOLOGY	12	18	10	4	6	13	14	10	8	14	18	10	4	8	12	10	8	20	12	18	14	10	2
CONSUMER	20	14	16	24	28	14	20	34	23	18	20	30	20	18	26	16	28	18	6	22	10	20	14
ENERGY & NATURAL RESOURCES	14	10	22	9	8	15	14	6	15	20	14	20	8	10	10	20	12	14	14	14	10	12	36
CHEMICALS & PHARMACEUTICALS	9	5	20	2	2	7	10	2	11	16	22	6	16	6	8	6	4	8	14	10	8	16	4
DIVERSIFIED INDUSTRIES	17	15	12	12	26	11	14	24	23	10	2	10	36	34	10	18	20	20	26	21	6	18	12
COMMUNICATIONS & MEDIA	4	3	2	7	6	9	4	4	4	4	6	6	4	2	2	2	2	4		1	2	4	4
AGRICULTURE	2		6	2	4	1	4			2	2			2			4		8			2	2
TRANSPORT /LOGISTICS	5	3	10	8	2	7	2	8	3		2	6	6	10	4	6	8	1	2	1	14	2	8
BUSINESS SERVICES	1	3		3	2	3				2					4		6						
HEALTHCARE	1	9		6		1			2							2						2	
EDUCATION	1	5		8		2			1									1	2				



www.kr.kpmg.com

© 2011 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").