

21세기 기업 경쟁력 강화 방향

- 민첩 경영(Agile Management)을 중심으로

이장균 · 현대경제사회연구원, 경영전략

최근 선진 해외 기업들은 기존의 대량 생산 방식 체제 하에서 취하는 경쟁 전략과는 다른 고객 우위의 바탕에서 고객의 가치를 창출하는 전략을 실행하고 있다. 이들은 아주 다양하면서도 차별성을 띠는 제품을 보유하고 있으며, 제품 수명 주기의 단축을 주문 생산 방식으로 대응하고 있다. 또한 평생 개념으로 고객과의 관계를 설정하고 있으며, 제품 가격도 고객이 인지한 가치로 결정하고 있다.

이러한 새로운 경쟁 전략의 초점 변화는 능숙 능란하게 경영 환경 변화에 신속히 대응할 수 있는 민첩성을 확보하기 위함이라 할 수 있다. 이러한 경영을 민첩 경영(Agile Management)이라 부른다.

국내 기업들에 있어 민첩 경영 체제 구축은 21세기 기업 생존 차원에서 새로운 경쟁력 강화 방향이 되며, 이의 구축에 경영자들은 최대한도의 노력을 기울여야 할 것이다.

경쟁 전략의 초점 변화

세

계화, 개방화, 정보화, 다양화로 표현되는 작금의 기업 경영 환경 변화는 기업에게 미래 환경에 대응해나가기 위한 분석의 틀로서 새로운 경영 패러다임의 정립을 요구하고 있다.

80년대 초반까지 기업의 경쟁 기반은 대량 생산 방식 하에서 원가 절감을 통한 가격 경쟁력 확보에 기초하였다. 그후 90년대 중반까지는 제품 품질의 개선, 여러 경영 프로세스의 사이클 타임 감소 등 질, 속도 경영에 치중하였다.

그러나 21세기가 다가오면서 경영 환경은 급속한 변화로 더욱더 예측 불가능해지고 있다. 시장의 성숙화 이행, 경쟁 격화, 고객 욕구의 다양화로 시장은 더욱 세분화·협소화되어

가고 있다. 이에 따라 선진 해외 기업들은 점차 기존의 대량 시장 중심의 경쟁 전략에서 틈새(niche) 시장을 대상으로 한 경쟁 전략으로 이전해가고 있다(<표 1> 참조).

대량 생산 체제의 특성은 제품의 동질화와 표준화, 제품 수명 주기의 장기 기대에 따른 예측 생산, 일회성 제품 판매에 그친 고객과의 관계, 그리고 제조비예다가 이윤을 더하는 가격 정책 등이었다. 이러한 특성은 제조 업체가 시장을 지배함으로써 나타나

는 것이었다. 그러나 최근 선진 해외 기업들을 중심으로 이러한 특성과는 다른 경영 전략을 실행에 옮기고 있다. 이들은 제품의 다양성과 개별성 확

<표 1> 기업 경쟁 전략의 변화

대량 시장 제품 중심의 경쟁	<ul style="list-style-type: none"> - 제품의 동질화, 표준화 - 장기 제품 수명 주기의 기대로 예측 생산 체제 구축 - 제품에 빈약한 정보성 함유 - 한 번 판매에 그침 - 가격 = 제조비 + 이윤
↓	
틈새 시장 제품 중심의 경쟁	<ul style="list-style-type: none"> - 제품의 다양화, 개별화 - 단기 제품 수명 주기의 기대로 주문 생산 체제화 - 제품 내 풍부한 정보성 함유 - 지속적인 관계 유지에 의한 판매 - 가격 = 고객이 인지한 가치

에 이르기까지 그 추이를 나타낸 것이다. 원가 절감, 품질 개선, 사이클 타임 단축은 대량 생산 방식 하에서 실행된 경영 전략 초점이다. 이것들은 다시 말해 산업화 시대의 경영 초점이며, 이에 비해 민첩 경영은 정보화 시대의 경영 초점이라 할 수 있다. 민첩 경영이 정보 기술을 활용한 동적이면서, 개방적인 경영 전략을 실행하는 데에 초점을 두고 있기 때문이다.

다음에는 이러한 경영에의 민첩성을 확보하는 데 필요한 조건들을 제시한다.

민첩 경영 체제 구축의 조건

최근에 기업 경영의 경쟁 우위는 기술, 조직 구조, 인적 자원이 개별적이 아닌 전체적인 통합을 통하여 이루어진다. 차세대 경영의 특성으로서 민첩성도 이들 요소가 모두가 조정·통합된 상태에서 확보된다. 이러한 접근 방법으로 다음에는 민첩 경영에 요구되는 네 가지 조건을 제시한다. 이는 고객 풍족화, 협력 증대, 변화와 불확실성을 관리하는 조직 구축, 사람과 정보의 활용이다. 이들 가운데 고객 풍족화는 민첩 경영의 근간이 되는 조건이 된다. 달리 말하면, 민첩 경영은 고객 풍족화라는 목적을 달성하기 위해 제반 자원, 활동을 민첩성 제고라는 측면에서 최적화시키는 시스템을 가리킨다고 할 수 있다.

1) 고객 풍족화(customer enrichment)

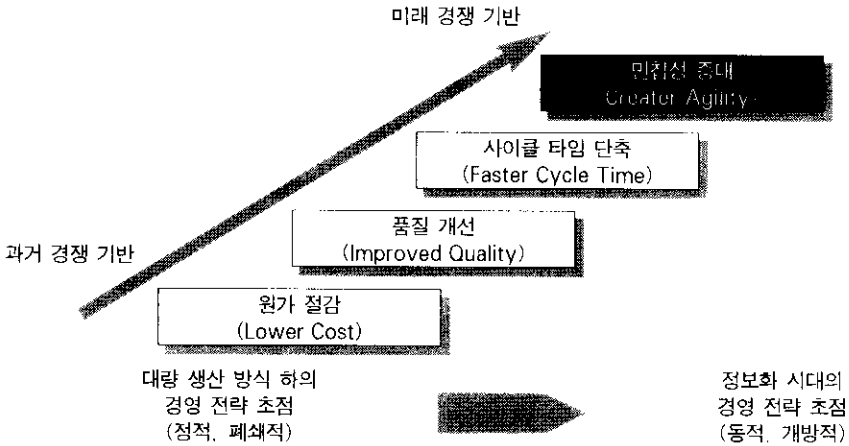
고객들은 자기 자신들을 풍족하게 해주는 제품을 선호한다. 고객을 풍족하게 해주는 제품이라는 의미는 고객에게 제시하는 그들의 제품이 단순히 물질적인 제품이 아닌 고객의 문제를 해결해주는 제품이 된다는 것을 의미한다.

즉, 기업은 '해결책'(solution product)을 판매함으로써 상표 교환의 위험을 가진 고객과의 지속적인 관계 유지를 달성하며, 또한 이런 관계를 통해 새로운 '해결책'을 창출할 수 있게 된다. 예를 들어, 최근 대형 컴퓨터 업계의 기업들은 단순히 하드웨어만을 판매하지 않고 고객의 경영 정보화나 경영 서비스 문제를 해결하는 토탈 솔루션(total solution)이라는 제품을 판매하고 있다.

기업이 '해결책'을 창출하기 위해서는 먼저 고객에 관한 충분한 정보가 수집되어야 하며, 그런 다음 이를 통해 재화와 서비스간에 구분 없이 제품-서비스-정보의 최적 혼합을 결정해야 한다. 즉, 기업이 고객에게 제시하는 것은 개별 고객의 욕구나 문제에 대한 지식, 정보를 응용한 것이 된다.

제품 설계도 초기부터 고객의 요구에 부응하고 급속한 제품 혁신에도 불구하고 장기 존속할 수 있도록 설계되어야 한다. 이렇게 하는 것이 고객의 새로운 제품 기능 요구에 손쉽게 변화를 가할 수 있기 때문이다. 그리고 제품 설계 과정도 마케팅, 설계, 생산, 판매, 서비

<그림 1> 기업 경영 전략의 초점 변화



보에 주력하고 있으며, 제품 수명 주기의 단축화에 대응한 주문 생산 방식을 도입 운영하고 있다. 또한 평생 개념으로 고객과의 관계를 설정하고 있으며, 그에 따라 제품 가격도 고객에 의해 인지된 가치로 결정하고 있다. 즉, 선진 해외 기업들은 고객 우위의 바탕에서 고객의 가치를 창출하는 전략을 실행하고 있는 것이다.

민첩 경영의 정의

이러한 틈새 시장 제품 중심의 경영 전략이 추구하는 목적은 한마디로 요약하면, 경영에의 민첩성을 증대시키기 위함이라 할 수 있다. 사전적인 의미로 볼 때, 민첩성은 단순히 빠름만이 아닌 능숙 능란하게 경영 환경 변화에 신속히 대응하는 특성을 가리킨다.

그리고 경영의 민첩성을 확보·증대하는 것

을 목적으로 하는 경영을 민첩 경영(Agile Management)이라 부른다. 다시 말해, 민첩 경영은 세계적 시장의 급속한 변화와 계속되는 시장 단편화로부터 고객의 가치 창출에 기초를 둔 제품과 서비스를 제공하여 이윤을 창출하는 시스템으로 정의내릴 수 있다.

<그림 1>은 이러한 경영 전략의 초점 변화를 과거 원가 절감부터 최근의 사이클 타임 단축

1) 기업 경영에의 민첩성 확보 필요성은 미국 Lehigh대학의 아이아코가연구소에서 1991년 가을 발표한 *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy : An Industry-Led View* 에서 처음 제기되었음. 이 연구 보고서는 비의회 요청에 의해 미국 산업의 경쟁력 회복을 위해 작성되었음.

본 보고서 발표 이후 미국 내에는 연차적으로 AMEF(Agile Manufacturing Enterprise Forum)가 개최되고 있으며, 현재 이와 관련된 여러 프로젝트가 계획·진행 중에 있음.

스라는 과거와 같이 순차적인 하나의 단계가 아닌 초기부터 고객, 제조 업체, 공급 업체 등 관련 모든 조직이나 개인이 서로 참여하는 동시 발생적인 생산 프로세스가 되어야 한다.

2) 협력 증대

앞의 '고객 충족화' 조건을 달성하기 위해서는 반드시 기업 내, 기업간 협력을 증대시켜야 한다. 왜냐하면 협력을 강화함으로써 효과적인 비용에 신속하게 제품을 제조·판매할 수 있기 때문이다.

조직이나 개인을 포함한 관련 주체간에 상호 보완적인 핵심 능력을 인식하고, 이것들을 특정 고객 요구를 만족시키기 위해 설계된 생산 능력에 통합시키는 것은 강력한 경쟁 무기를 만들어낸다. 협력을 통해 문제 해결에 필요한 자원 획득의 광역화가 달성되고, 제휴 업체간에 기술 이전이 가속화된다.

기업간 협력 형태에서 가상 조직(virtual organization) 형태는 특히, 하나의 대규모 기업 내의 여러 독립적인 운영 주체 또는 독립 기업간에 나뉘어져 있는 핵심 능력을 효과적으로 협력시키는 형태이다.

가상 조직에 참가하는 조직은 재화나 서비스를 생산하는 데에 필요한 모든 자원을 통합하며, 이의 구성원은 모두 동등한 참가자로서 존재한다. 가상 조직은 위험과 기반 시설의 공유, 상호 보완적인 핵심 능력의 연결·공유를 통한 시간 단축 실현, 시장에 대한 접근성

을 획득하고 시장 또는 고객의 충성도를 공유한다는 장점을 갖고 있다. 그러므로 제품 판매에서 해결책 판매로 이전해야 하는 민첩 경영 체제 하에서는 반드시 필요한 전략적 조직 형태이다.

특히, 최근 정보 기술의 발전과 그에 따른 경영 기술의 발달로 보유 자원의 지리적 위치나 소유에 관계없이 그것들을 효율적으로 활용할 수 있게 해준다. 협력 운영에 필수적인 기반 시설이 컴퓨터 네트워크를 이용한 전자적 상거래(electronic commerce)이다. 전자적 상거래는 사업 활동 정보를 관련된 모든 조직(기업, 정보)이 공유하게 함으로써 궁극적으로 기업 통합(enterprise integration)을 달성케 하는 수단이 된다.

3) 변화와 불확실성을 관리하는 조직 구축

대량 생산 체제 하에서 계층식 조직 구조는 경영 기능을 최적화하기 위해 설계되었다. 하지만 민첩 경영을 하기 위해서는 급변하고 불 예측적으로 변하는 시장 기회를 포착하기 위해, 정보와 서비스가 풍부하고 고부가가치이면서 단기 수명 주기 제품을 개발하도록 기업의 능력을 최적화시킬 수 있는 조직 구조를 설계해야 한다.

이러한 조직 구조의 하나의 설계 방법으로 병원의 응급실 체계를 상정할 수 있다. 병원의 응급실에는 특별한 주문이 없는 다양한 문제를 가진 사람들의 특정 요구에 재빠르게 대처

하기 위해 가능한 인적, 기술적, 제도적인 자원이 확보되어 있다. 응급 상황이 발생되면 그 상황에 적합한 경험있고 능력있는 사람들이 팀을 구성한다. 이와 같이 민첩 경영의 조직 구조도 고객 요구로부터 수익을 내기 위해 가장 적합한 혁신적이고 유연성있는 형태가 되어야 한다.

특정 목적의 달성에 필요한 가장 최선의 수단이 되는 조직 형태를 갖추어야 하기 때문에 민첩 경영 하에서의 조직 구조는 고정화되어 있지 않다. 다만, 기업의 핵심 능력들을 정의하는 조직 내 '벽'이 다양한 형태로 존재한다. 일반적인 형태는 기능적인 자원과 경영 프로세스를 횡단하는 형태이거나 부수의 동시 병행적인 조직 구조를 지원하는 형태이다. 즉, 협력을 통해 경영의 민첩성을 달성하기 위해서는 기능 횡단 팀(cross functional team), 권한 위양, 경영 프로세스의 리엔지니어링, 가상 기업, 경쟁자와의 파트너쉽 등 다양한 수단이 도입되어야 한다.

그리고 권한과 전문성이 기업 시장 전략에 기반을 두고 가능한 한 확대될 수 있도록 조직 구조가 설계되어야 한다.

또한 의사 결정은 기업의 핵심 능력 즉 정보, 경험, 지식에 신속하게 접근할 수 있도록 함으로써 가속화된다. 그러므로 경영 관리도 고객의 기회를 개발하기 위한 여러 자원에 직접 접근할 수 있도록 이루어져야 한다.

결론적으로, 민첩 경영을 달성하기 위한 조직

구조에는 하나의 '올바른' 구조·규모가 없다. 다만, 관련 조직 구성원들이 변화하는 시장 기회를 수익성있게 개발하기 위해 필요한 모든 자원을 사용할 수 있는 형태로 조직화되어야 한다.

4) 사람과 정보의 활용

민첩 경영의 기업간 경쟁 차이를 낳게 하는 요소는 사람과 정보이다. 고객 가치에 기반을 둔 경쟁 하에서는 사람에 체화된 지식, 경험, 정보를 개별 고객의 해결책으로 통합하는 능력에 의해 경쟁력 차이가 발생된다. 따라서 민첩 경영에서는 사람이 기술·설비보다 핵심이 되는 생산 자원이 된다. 원자재, 생산 설비, 생산과 경영 프로세스, 마케팅 기술은 아주 빠르게 모방될 수 있지만, 인적 자원이 갖고 있는 지식, 경험, 동기 유발은 경쟁자들이 활용할 수 없다.

그러므로 변화하는 고객 기회에 요구되는 조직 변화와 새로운 성과 기대치에 유연성있게 적용할 수 있는 인적 자원을 확보해야 한다. 또한 새로운 지식과 경험을 획득할 수 있는 문화를 갖추어야 한다.

따라서 민첩 경영 하에서 경영자들은 민첩한 인적 자원을 창출하는 것이 최대 의무가 된다. 경영자들은 인적 자원에게 생산, 정보 기술, 변화하는 정보와 지식 자원에 대한 지속적인 접근 가능성을 제공하도록 노력해야 한다.

또한 정보 자원도 민첩 경영의 결과인 정보

기반 제품을 창출하는 데에 필수적인 요소이다. 정보를 수집하고, 평가하고, 조직화하고, 분배하는 활동은 민첩 경영을 가능하게 하는 결정적이며 근간이 되는 활동이다.

5) 대표적 사례

최근 선진 해외 기업들은 경영에의 민첩성을 확보하기 위해 기존 경영 개념이나 방법에 일대 변화를 가하고 있다. 앞서 제시한 네 가지 민첩 경영의 조건에 부합되는 대표적인 사례를 몇가지 살펴본다.

스웨덴 ABB社は 기업 활동을 감속시키는 상부 구조의 축소 일환으로 본사 스태프를 4,000명에서 200명으로 감축하였으며, 조직을 분사화하여 5,000 개의 이익 센터 역할을 하는 사업 부문으로 분권화된 현지화 조직을 만들었다. 그리고 장기적으로 위협을 감수하는 기업가적 문화를 갖추는 것을 목표로 하고 있다. 이런 목적은 조직 구조를 평탄화하여, 권한의 분산화를 달성함으로써 민첩성을 높이는 것이다.

미국 보잉社は 항공기 개발에 공급 업체와 고객이 포함된 250 개의 기능 횡단 조직을 구성하였다. 이는 개발 시간과 비용을 절감하기 위한 것으로 일종의 가상 조직 구조 형태를 띠고 있다.

미국 크라이슬러社は 팀 조직, 공급 업체와의 협조적 관계, 동시 공학 방법 등을 이용하여 미국 내 평균 개발 시간보다 더 빠른 3.5 년

만에 자동차를 개발하였다.

맺음말

민첩 경영은 21세기 시장의 생존 전략으로서 정보화 시대에 요구되는 경영 체제라 할 수 있다. 민첩 경영은 산업화 시대 경쟁 관점을 재정의하는 것이므로 기업의 조직이나 운영에 새로운 접근이 필요해진다. 또한 민첩 경영시에 성과를 측정하는 적절한 새로운 지표가 개발되어야 한다.

민첩 경영은 새로이 개발되고 있는 개념으로서 이론적으로 보완해야 할 부분이 아직도 상당히 많다. 그러나 현재 선진 해외 기업들은 경영에 민첩성을 제고하기 위해 조직 구조나 운영 방법에 다양한 혁신을 기하고 있음은 여러 사례를 통해 알 수 있다.

국내 기업은 인적, 물적, 정보적 자원에서 아직도 확보·개발할 부분이 많아, 선진 기업과의 경쟁 격차를 축소시키기 위해서는 배전의 노력이 필요하다. 또한 민첩 경영은 외부 조직과의 연계 체제를 필수적으로 요구하기 때문에, 경영 문화적 차원에서도 폐쇄적이 아닌 개방된 문화의 구축을 필요로 한다. ■