

□ 變化 卽應을 위한 Open Speed 경영¹⁾

- 경영의 신속성은 ‘고객 가치의 향상’을 가능케 함으로써 최종적으로는 매출액의 확대, 이익의 확대, 자산효율의 향상을 달성할 수 있음
- 개방(open network)형 조직은 정보와 자원을 공유화 함으로써 ‘가치 창조’와 ‘변화 즉시 대응력의 향상’이라는 두 가지 경영 효율을 창출함
- 네트 시대의 변화에 대한 대응의 필요성에 따라 최근 ‘感知卽應모델(Sense and Respond Model)’이 주장되고 있음
- 오픈 네트워크 조직과 감지즉응모델의 요소를 구현하는 새로운 접근법으로서 ‘조직 IQ’와 ‘오픈 북 경영’이 주목받고 있음

○ 변화에 대한 즉시 대응 능력의 요구

- 정보통신 기술의 발달로 인한 인터넷의 확산은 산업혁명에 비견되는 사회와 경제의 패러다임 시프트를 가져오고 있음
 - 또, 인터넷뿐만 아니라 규제 철폐, 고령화, 글로벌화 등 우리 생활과 비즈니스의 틀을 근본적으로 뒤엎는 변화도 일상적으로 일어나고 있음
 - 미국의 한 설문조사에 의하면 기업 경영자 중의 80%가 ‘현재의 변화는 과거와는 전혀 다른 불연속적인 것’이며, 60% 이상이 ‘향후에도 불연속적인 변화가 계속될 것’이라고 응답함
- 경영의 신속성은 ‘고객 가치의 향상’을 가능케 함으로써 최종적으로는 매출액의 확대, 이익의 확대, 자산효율의 향상을 달성할 수 있음
 - 타사가 미처 행동으로 옮기기 전에 환경의 변화와 시장의 반응을 정확히 파악, 신속한 정보수집과 의사결정을 실행해야 함.
 - 변화에 대한 대응력을 높일 수 있는지 여부는 조직 구성원 각자가 자신의 문제로 인식, 의사결정을 하고 행동으로 옮길 수 있는 조직 문화를 형성할 수 있는지에 달려 있음

1) 이 글은 ‘知的資産創造’(노무라總合研究所, 2000년 7월호)에 실린 「變化卽應のためのオープン・スピード經營」을 요약, 정리한 것임

○ 정보 및 자원의 공유화와 오픈 네트워크 조직

- 신속한 경영을 실현하기 위해서는 조직이 개방(open)되어 있어야 함
 - 개방된 조직은 정보와 경영자원의 공유도가 높고 변화에 대해 유연한 대응을 가능케 함
- 정보와 경영자원의 공유 정도를 바탕으로 조직 유형을 구분할 수 있음
 - 첫번째 유형은 자원과 정보 공유도가 모두 낮은 ‘폐쇄 독립(closed independent)형’으로, 이런 조직은 사내의 경영자원만을 이용함
 - 두번째는, 자원과 정보 공유도가 중간 정도, 즉 단독 기업만이 아니라 계열기업과 기업 그룹으로 공유 범위가 확대되므로 네트워크형이라 할 수 있지만, 그 범위가 그룹 내로 한정되는 ‘폐쇄형 네트워크(closed network)’조직임
 - 세번째 유형은 자원과 정보 공유도가 모두 높은 ‘개방형 네트워크(open network)’조직임. 이러한 형태의 기업은 공유 범위가 기업이나 그룹 내로 한정되지 않으며, 내외의 가장 우수한 경영 자원을 활용할 수 있기 때문에 잠재적인 경영 효율이 가장 높음
- 개방(open)형 조직은 정보와 자원을 공유화 함으로써 ‘가치 창조’와 ‘변화 즉시 대응력의 향상’이라는 두 가지 경영 효율을 창출함
 - 가치 창출이라는 관점에서는 각종의 정보와 경영 자원을 결합시킴으로써 새로운 가치가 창조될 수 있으며, 정보와 자원의 표준화·모듈화를 통하여 평균 비용이 절감되기도 함
 - 변화 즉시 대응력의 관점에서 한정된 자사 내의 자원에 제약받는 일 없이 외부의 정보와 자원을 효율적으로 활용할 수 있어서 질 높은 사업을 신속히 입안·실행할 수 있으며, 결과적으로 변화에 대한 즉시 대응 능력이 향상됨

○ 네트(net) 시대의 경영모델

- 네트 시대의 변화에 대한 대응의 필요성에 따라 최근 ‘感知即應모델(Sense and Respond Model)’이 주장되고 있음
 - 이는 기존의 기업 모델인 ‘製造販賣모델(Make and Sell Model)’과는 기본적으로 성격이 다름

- 기존의 제조판매모델은 현재의 시장 상황을 바탕으로 장래를 예측하고 생산계획과 예산에 따라 제품을 생산함
 - 여기서 초점은 예측을 바탕으로 대량 생산된 제품을 어떻게 기존의 유통·판매 경로를 통하여 고객에게 전달(push)할 것인가 하는 점임
 - 그러나, 이러한 방법은 사전 계획의 정확성을 전제로 하기 때문에 변화로 인하여 계획을 적용할 수 없게 되었을 때 사내에 혼란이 발생하기 쉽고,
 - 최초의 계획을 수정하는 데에 위험과 비용이 발생하기 때문에 조직 내부로부터 자발적인 수정 의견이 나오기 어렵다 는 등의 단점이 있음
 - 오늘날 대부분의 기업이 사업의 전제로 삼고 있는 이러한 제조판매모델은 변화에 대한 즉시 대응력의 측면에서 현저히 뒤떨어진다고 할 수 있음

- 시장 변화에 신속히 대응하는 感知即應모델
 - 조직 내의 센서를 통하여 변화 속에서 중요한 신호(signal)를 감지하여 그에 적응하는 문맥(조직의 존재 의의, 사업 디자인, 조직의 성과와 관계자 만족의 기준 등)을 명확히 하고, 각종의 정보와 자원을 유연히 조합하여 고객의 요구에 신속히 대응하는 것임

- 기존의 제조판매모델과 비교하여 감지즉응모델은 다음과 같은 특징이 있음
 - 첫째, 수요 변화에 신속히 대응하기 위하여 생산 계획에 의거한 경직된 체제를 취하는 것이 아니라 IT를 이용한 유연한 생산체제를 구축한다는 점임
 - 둘째, 제품 구색(가상 재고)은 고객에게 제시하지만 수급의 차나 타임래그(time lag)를 조정하기 위한 수단으로서의 실물 재고를 보유하지 않는다는 점임
 - 셋째, 의사결정이 분산되어 있으며, 조직은 명령이 아니라 사원의 참여의식과 인센티브에 의한 자율적 commitment를 추진력으로 한다는 점임

- 오픈 네트워크 조직과 감지즉응모델의 요소를 구현하는 새로운 접근법으로서 ‘조직IQ’와 ‘오픈 북 경영’이 주목받고 있음

○ 조직 IQ에 의한 오픈 스피드 경영의 실현

- 조직 IQ는 기업조직 전체를 일종의 정보시스템으로 파악하고 몇 가지 요소의 관점에서 조직이 효율적으로 정보를 처리하고 있는지를 검토함으로써 의사결정과 행동의 효율성 지침으로 삼는 것임
 - 조직 IQ 측정의 구성 요소는 정보인식, 의사결정 구조, 지식의 발신, 조직 형태, 정보 시대의 사업 네트워크, 인센티브, 조직 학습 등 7개의 요소임
 - 기업은 정보를 선별하거나 조직 구조와 절차를 간소화한다든지, 불확실성을 회피하는 등의 방법을 통하여 정보 효율을 향상시킬 수 있음
 - 즉, 조직의 활성도를 지표화하여 상시 점검하고, 타기업을 벤치마킹 하면서 경영 개선을 도모하는 것임

- 조직 IQ 요소는 경영 개선을 위한 구동력(driving focus)으로 작용함
 - 기업 전체의 정보 효율을 향상시키기 위해서는 경영 스피드의 향상을 위한 모든 요소가 통합적이고 유기적으로 기능해야 함
 - 앞에서 살펴본 바와 같이 급격한 환경변화에 신속하게 대응하기 위해서는 감지즉응의 기능을 향상시키는 것이 중요함
 - 조직 IQ의 구성 틀/framework)은 3개의 정보 기술과 관련된 요소(정보 인식, 의사결정 기구, 정보 발신)의 기능을 향상시킴으로써 신속한 감지능력을 양성함
 - 그와 동시에 조직 형태, 인센티브, 조직 학습, 정보시대의 사업 네트워크 등의 요소를 통하여 신속한 행동 능력이 형성됨

○ 오픈 북(open book) 경영에 의한 오픈 스피드 경영의 실현

- 인재 활성화를 축으로 오픈 스피드 경영을 실현하는 대표적인 방법이 오픈 북 경영임
 - 오픈 북의 북(book keeping)은 장부를 말하는 것으로, 사원에게 경영 실태(재무관련 정보)를 공개하여 이해시키고 조직적으로 사원의 활력을 끌어내는 방법론임

- 오픈 북 경영을 지탱하는 원리는 ‘비즈니스 오너십’과 ‘비즈니스 언어 교육’, ‘경영 사이클’ 등임
 - 업적이 좋고 활력이 넘치는 기업의 사원은 수동적인 존재가 아니라 각자의 수준에서 의사결정권을 가지고 경영 목표에 도전하는 비즈니스 오너 의식, 즉 ‘비즈니스 오너십’을 가짐

- 비즈니스 언어란 각종의 재무제표를 말하며, 비즈니스 언어로 말을 할 수 있다는 것은 관리회계의 지식을 활용하여 경영 활동을 개선하는 방법을 고안하거나, 논의를 할 수 있다는 것을 말함
 - 오픈 북 경영은 철저한 계획(plan) → 실행(do) → 검증(see)이라는 경영 사이클을 고속 회전시킴으로써 자신들의 활동을 검토하고 환경 변화에 신속히 대응함
- 조직 활성화를 위해 ‘중점 목표와 보너스’, ‘회의와 시뮬레이션’, ‘게임과 스코어보드’ 등의 도구를 활용함
- (중점 목표와 보너스) 경영상 가장 중요한 과제를 설정하여 중점 목표로 삼고 구체적인 척도를 기준으로 달성도를 평가하여 달성시에는 보상을 지급하는 것임
 - (회의와 시뮬레이션) 각 부문별 회의와 전체회의에서 업적에 대한 예상치와 실적치의 차이를 검토하고 미래 지향의 시뮬레이션을 통하여 생산 계획을 순발력 있게 수정함
 - (게임과 스코어보드) 개선 목표와 실적을 함께 기록한 게시판(스코어보드)을 걸어 놓고 달성도를 그래프화하여 경쟁을 유발하는 게임의 원리를 도입함

○ 시사점

- 조직 IQ와 오픈 북 경영에 공통되는 요소로 정보 효율과 비즈니스 오너십이 중요한 역할을 하고 있음
- 인력, 제품, 자금, 정보 등의 경영 자원 중에 유형 자원인 제품 및 자금과 달리 인력과 정보는 가치 창조를 위한 무한의 가능성이 내재되어 있음
 - 이들 두 가지 요소가 오픈 스피드 경영을 추진함에 있어 제대로 기능하게 하려면 첫째, 명확한 목표를 설정하여 조직 전체의 방향을 통일하고, 둘째, 경영 활동을 계수로 파악할 수 있도록 수치화해야 하며, 셋째, 공정한 평가에 근거한 적절한 인센티브를 제공할 필요가 있음
 - 기업은 조직과 그 구성원이 변화에 즉시 대응할 수 있는 체제인지 여부를 항상 검토, 확인하고 지속적인 개선이 요구됨

(현창혁)