

I. 企業 障壁을 超越한 經營 革新

- (經營 思考의 轉換期) 經營者들은 이제 經營 시스템의 革新을 企業 內뿐만 아니라 企業間까지 擴大하여 실시하는 思考의 轉換이 필요함
- (經營 革新 대상으로서의 組織 範圍 變化 推移)
 - 先進 海外 業體들은 80년대까지는 原價 節減이나 品質 改善을 목표로 한 企業內 經營 시스템의 革新 活動을 전개하였음
 - 90년대부터는 顧客의 문제를 해결해 줄 수 있는 製品 및 서비스의 創出을 목표로 時間 短縮이나 敏捷性(agility) 增大에 초점을 두고 關聯 企業間에 製品과 事業 프로세스의 革新을 추구하고 있음
- (企業間 革新 事例) 美國 MAP(Manufacturing Assembly Pilot) 프로젝트
 - (概念) 自動車의 시트 시스템 供給 프로세스를 革新할 목적으로 自動車 메이커, 시트 제조 업체 및 하위의 관련 협력 업체 12개사가 참여한 MAP 프로젝트를 추진
 - (接近 方法) 참여 기업들은 상호간에 物量 豫測 情報가 電子的으로 傳達 可能해야 하고, 이의 리드 타임을 短縮할 수 있는 環境이 構築되어야 함을 인식하고 事業 프로세스를 再設計하였음
 - (프로세스의 所要 時間 短縮 效果) 既存 方式으로 業務를 處理할 경우에는 11.5일이 소요되었으나, 프로세스를 革新시켰을 경우에는 이보다 70% 단축된 3.5일, 그리고 프로세스와 情報 技術을 모두 혁신시켰을 경우에는 이보다 97% 단축된 6.5시간이 소요되었음
- (企業間 製品과 프로세스 協力時 考慮 事項) 민첩성 증대의 經營 혁신을 위해서는 企業 障壁을 초월한 事業 프로세스의 革新에 초점을 두고 人的 資源에 대한 投資 및 管理, 情報 인프라의 統合, 成果 測定 指標의 開發과 開放된 協力 文化 形成이 요구됨

○ 經營 思考의 轉換期

- 내수 시장의 성숙화 진전으로 국내 기업들이 더욱 치열한 경쟁을 치루어야 하는 상황이 전개되고 있음. 마야호로 經營 環境은 ‘적자 생존’의 方向으로 변화되고 있음

최근 적자 생존 환경으로의 변화는 국내 경영자들에게 경영 시스템을 고객 가치를 창출하는 방향으로 혁신해야 할 것을 요구함

- 이러한 경영 환경 변화는 국내 경영자들에게 과거 고도 성장기에 가졌던 사업 확장 인식에 전환을 유도하고 있음. 즉 경영에 관한 전략적 사고의 패러다임이 변화되어야 함
- 특히 국내 경영자들은 사업 확장 노력에 비해 상대적으로 동한시 해 온 조직 구조나 운영 체제와 같은 경영 시스템의 혁신을 추구하는 방향으로 사고를 전환해야 함. 혁신의 방향은 곧 '고객 가치'를 창출하는 것이어야 함
- 기업이 고객 가치를 창출한다는 것은 고객 우위의 사고 속에서 고객이 원하는 가격, 품질, 시간에 제품과 서비스를 제공할 수 있도록 경영 시스템을 혁신하는 것을 가리킴

○ 經營 革新 對象의 變化

아직도 국내 기업들은 고객의 가치 창출을 社內로 국한된 경영 시스템의 혁신을 통해 달성하고자 노력함

- 아직도 국내의 많은 기업들은 최종 고객의 가치 창출을 部署, 全社라는 社內로 국한된 경영 시스템의 혁신을 통해 달성하고자 노력함
- 이미 시장 성숙을 경험하고 있는 해외 선진 기업들은 90년대 들어와 고객 가치의 창출을 목표로 다양한 전략을 전개해 오고 있음
 - 제품의 다양성과 개별성 확보에 주력
 - 제품 수명 주기의 단축화에 대응한 주문 생산 방식을 도입·운영
 - 제조 업체, 협력 업체 모두를 포함한 경영 혁신을 통해 對고객 공급 시간의 단축
 - 평생 개념으로 고객과의 관계를 설정하며, 그에 따라 제품 가격도 고객에 의해 인지도 가치로 결정

이미 시장 성숙으로 고객 가치 창출에 역점을 두고 있는 선진 해외 기업들은 경영 혁신의 대상을 기업간으로 확대하고 있음

- 그리고 이의 실행을 위해 프로세스 經營(Process Management), 네트워크 전략(Network Strategy), 供給 체인 관리(Supply Chain Management), CALS (Commerce At Light Speed: 電子 商去來) 등 다양한 수단을 통해 기존의 경영 시스템에 변화를 가하고 있음
- 이러한 전략과 방법들의 공통적인 특징은 고객의 요구에 맞추어서 또는 새로운 사업 기회를 창조하기 위해 자사와 밀접한 관계를 맺고 있는 외부 기업들과 함께 대응한다는 것임
- 즉 경영 혁신의 대상이 되는 조직 범위가 기업내(전사, 부서)에서 기업간으로 확대되고 있음
- 다음 페이지의 표는 先進 海外 企業을 대상으로 經營 革新 對象으로서 組織 範圍의 變化 推移를 설명한 것임

○ 時期別 經營 戰略의 焦點 및 革新 對象으로서 組織 範圍의 變化 推移

90년대 이전에는 기업내의 원가 절감이나 품질 개선에 주력한 경영 혁신 활동을 전개해 왔음

- 90년대 이전의 경영 혁신 특징
 - ① 원가 절감이나 품질 개선에 경영 혁신의 초점이 맞추어졌음
 - ② 기업내의 기능 부서를 대상으로 경영 혁신이 이루어졌으며, 그러므로 부서장의 리더쉽이 강조되었음
 - ③ 업무 수행과 관련되어 부서와 부서, 자사와 협력 업체와의 사이에는 정보 교환이 미미한 靜的이고, 폐쇄적인 관계가 형성

<經營 革新 對象으로서 組織 範圍의 變化 推移>

시간의 흐름	전략의 초점	경영 혁신	
		조직범위	수행 방식
90년대 以前	원가 절감 (Lower Cost)	부서내	-주로 부서별로 부서 또는 개인 업무와 관련된 문제를 설정하고, 해결책을 제시함. -부서간 문제인 경우에는 비공식적인 협의를 통해 수행 -주요 방법 : QC, VE
	품질 개선 (Improved Quality)	부서간 혹은 全社	-공식적인 기능 횡단 조직(cross-functional team)을 구성 -관련 기능 부서들간의 공통된 문제 이해 속에서 통합된 개선책을 제시 -주요 방법 : TQM
90년대 以後	시간 단축 (Faster Cycle Time)	全社 (기업내)	-프로세스 조직을 구성 -핵심적인 업무 프로세스를 대상으로 혁신안을 제시 -조직 구성원에게 프로세스적인 사고의 업무 수행 방식을 학습 -주요 방법 : BPR
	민첩성 증대 (Greater Agility)	기업간	-관련 기업들간의 프로세스 통합을 위한 공식적인 혁신 조직을 구성하며, 경우에 따라 假想 組織을 구성 -핵심적인 업무 프로세스를 대상으로 최적의 혁신안을 제시 -주요 방법 : SCM, CALS

- 註 : 1) QC = 품질 관리 (Quality Control)
 2) VA/VE = 가치 분석/가치 공학 (Value Analysis/Value Engineering)
 3) TQM = 전사적 품질 관리 (Total Quality Management)
 4) BPR = Business Process Reengineering
 5) SCM = 공급 체인 관리 (Supply Chain Management)
 6) CALS = 전자 상거래 (Commerce At Light Speed)

90년대부터는 시간 단축이나 민첩성 증대에 경영 전략의 초점을 두면서 혁신의 대상으로서 조직 범위가 기업간으로 확대되고 있음

- 90년대 이후의 경영 혁신 특징
 - ① 시간 단축이나 민첩성 증대에 경영 혁신의 초점이 맞추어지고 있음. 민첩성 증대는 업무 활동 방식의 시간 단축뿐만 아니라 융통성을 더한 것을 가리킴
 - ② 기능 부서라는 조직 벽을 초월한 프로세스 접근 방식의 경영 혁신이 전개되고 있으며, 주요 인프라로서 정보 기술을 적극 도입·활용하고 있음
 - ③ 全社(기업내) 또는 최종 고객에게 제품 및 서비스를 제공하는 데에 관련된 기업들을 경영 혁신의 대상으로 하고 있으며, 그러므로 최고 경영자의 리더쉽이 강조됨
 - 기업간 협력은 단지 상호간에 요구되는 제품 공급만의 협력이 아니고, 정보를 공유하는 환경을 구축하여 상호간의 업무 수행 방식까지 변혁하는 제품과 프로세스의 협력임.
 - 이런 협력 형태는 조직의 장벽을 초월한 업무 수행을 요구하므로 관련 조직간에 동적이고 개방적인 관계를 형성하고 있음

○ 企業間 제품과 프로세스 協力の 事例 :
美國의 MAP(Manufacturing Assembly Pilot)

자동차의 시트 시스템 공급 프로세스를 혁신할 목적으로 자동차 메이커를 포함한 12개사가 MAP 프로젝트를 추진하였음

- 94년에 자동차의 시트 시스템 공급 프로세스와 관련된 자재 및 정보 흐름을 혁신할 목적(민첩성 증대)으로 자동차 제조 업체, 시트 시스템 제조 업체(Johnson Controls社) 그리고 하위의 관련 협력 업체 12개사가 참여한 MAP 프로젝트를 추진
- 참여 기업들은 프로젝트의 목적을 달성하기 위해서는 관련 기업들간에 시트 물량을 예측한

수치 정보가 電子的으로 전달 가능해야 하고, 이의 인도 시간을 단축할 수 있는 환경이 구축되어야 함을 인식하고, 참여 기업들을 대상으로 사업 프로세스를 재설계하였음

- 사업 프로세스를 크게 자재/자료 인수, 주문 처리, 생산 계획, 자재/자료 납품으로 나누었음
- 정보 기술로서 EDI(Electronic Data Interchange) 와 E-Mail을 사용

- 실행 효과

- 사업 프로세스의 소요 시간이, 기존 방식으로 운영할 때에는 11.5일이 소요
- 프로세스만 혁신한 경우에는 기존 방식보다 약 70% 감소된 3.5일 소요
- 프로세스와 정보 기술을 모두 혁신한 경우에는 기존 방식보다 97% 감소된 6.5 시간 소요

<MAP의 프로세스 所要 時間 短縮 效果>

혁신 대상	프로세스 소요 시간				
	자재 수취	주문 처리	생산 계획	자재 납품	합
과거	2일	4일	5.5일	30분	11.5일
프로세스만 혁신	1일	1.5일	1일	30분	3.5일
프로세스와 기술 모두 혁신	10분	1시간	5시간	30분	6.5시간

○ 企業間 제품과 프로세스 協力時 考慮 事項

최근 기업들이 추진하고 있는 경영 혁신의 최종 방향은 정보화 시대에 적합한 경영 시스템의 구축이며, 그 방법은 기업의 장벽을 뛰어넘는 기업간 제품과 프로세스의 혁신임

- 최근 해외 선진 기업들이 추진하고 있는 경영 혁신의 최종 방향은 다가올 정보화 시대에 적합한 경영 체제의 구축임
- 그리고 전략적 초점은 기업간에 제품과 프로세스 협력을 통해 경영의 민첩성을 증대하는 것임. 경영자들이 이런 전략을 추진할 때 고려해야 할 점은 아래의 다섯 가지임
- 첫째는 ‘전체’ 또는 ‘통합’이라는 경영 혁신 범위의 재정립이 고려되어야 함
 - 개별 기업의 전체를 대상으로 한 ‘전사적’ 경영 혁신이 아닌, 고객에게 최종 제품을 전달할 때까지 관련된 기업들이 서로의 장벽을 허물고 ‘사업 프로세스 전체’를 대상으로 혁신을 추진하는 것임
- 둘째는 민첩성 증대를 측정할 수 있는 ‘성과 측정 지표’의 개발이 고려되어야 함
 - 예를 들면 주문 건수의 처리와 관련된 완전 주문 이행률 및 주문 이행 리드 타임, 고객의 평가에 기초한 고객 만족도 및 제품 품질, 그리고 총 공급 체인 비용 등이 고려될 수 있음
- 셋째는 기업간 제품 및 프로세스 협력에서 성공의 핵심 요소는 ‘사람’이라는 점을 염두에 두어야 함. 기업간 협력이라는 새로운 사업 환경들에서 새로운 프로세스를 개발하고, 새로운 기술을 적용하기 위해서는 관련 참여 구성원에 대한 투자 및 관리가 중요함

민첩성 증대의 경영 혁신을 하기 위해서는 사업 프로세스 전체를 대상으로 성과 측정 지표의 개발, 인적 자원에 대한 투자 및 관리, 정보 인프라의 통합과 개방된 협력 문화 형성이 요구됨

- 넷째는 ‘정보 인프라’를 통합하는 것임
 - 참여 업체들 모두를 대상으로 한 사업 프로세스를 관리, 지원할 수 있는 정보 인프라를 구축해야 함. 이의 구축시 기업간에 정보 공유를 가능케 하는 개방형 체제와 ISO와 같은 市場 標準이 적용되어야 함
 - 특히 공급 협력 업체들이 보유한 정보 시스템들은 일반적으로 기업간 정보 공유나 프로세스 개선을 위해서 성능을 개선시킬 필요성이 높기 때문에 대기업 차원의 지원이 필요함
- 끝으로 관련 기업간의 ‘협력 문화’ 형성임
 - 기업간 제품과 프로세스의 협력 구축이 반드시 성장을 보장하는 것은 아니지만 경쟁 우위를 확보하기 위한 중요한 인프라임
 - 협력의 가장 이상적인 형태는 모든 관련 기업들이 개방된 체제속에서 정보를 공유하는 것이므로, 이의 달성을 위해서는 상호간에 비전을 이해하고, 과제 중심적인 사고로 접근해야 함

(이 장 淸: jllee@cosmo.co.kr)