

‘탁월한 운영없이 탁월한 전략도 없다’... 격변의 시대, 기본 운영관행부터 돌아보아야

이대상 수석연구원, 철강연구실(leedaesang@posri.re.kr)

Summary

- 많은 경영자들은 경쟁시장에서 지속가능한 경쟁우위 확보를 위해서는 운영관리보다 차별화된 전략 개발에 더욱 힘써야 한다고 생각하는 경향
 - 우수한 운영관리 방식은 빠르게 확산되어 경쟁자들이 쉽게 모방할 수 있기 때문
- 그러나 최근 연구결과에 의하면, 운영관리 역량은 지속적 경쟁우위 확보 관점에서 일반적인 생각보다 더 중요하고 쉽게 모방하기 어려움
 - 운영관리에 강한 조직이 생산성, 수익성, 성장률 등 주요 성과지표에서 월등한 성과를 보이며, 시간이 흘러도 격차가 좁혀지지 않는 것으로 드러남
- 경영자는 조직의 운영관리 개선을 저해하는 내부 요인들을 살펴보고 관리 프랙티스 업그레이드에 더 많은 관심과 꾸준한 투자 필요
 - 전략만큼 충분히 관심을 기울여 운영관리 프랙티스를 잘 구축하고 운영한다면 전략과 실행의 간극을 메우고 전략의 성공 가능성을 극대화할 수 있음

1. 운영관리도 전략 못지않게 경쟁우위 창출에 큰 역할

- [통념] ‘치열한 경쟁시장에서 지속가능한 경쟁우위를 확보하기 위해서는 탁월한 운영관리보다 경쟁자들 대비 차별화된 전략이 더욱 중요’
 - 마이클 포터(Michael E. Porter)는 'What is Strategy?'(1996)에서 운영효과성 (Operational Effectiveness)*은 전략이 아니라고 주장하는데, 운영관리 베스트 프랙티스는 빠르게 확산되어 경쟁자들이 쉽게 모방할 수 있기 때문
 - * 운영효과성은 유사한 활동을 경쟁자들보다 더 잘 수행하는 것을 의미
- 그러나 하버드비즈니스스쿨 라파엘라 사둔(Raffaella Sadun) 교수 등의 World Management Survey Project 연구결과에 의하면, 운영관리 역량은 (경쟁우위 관점에서) 포터 생각보다 더 중요하고 쉽게 모방하기 어려움
 - 운영관리에 강한 조직이 생산성, 수익성, 성장률 등 주요 지표에서 월등한 성과를 보이며, 시간이 흘러도 격차가 좁혀지지 않음
 - 탁월한 운영관리 역량을 기르려면 사람과 프로세스에 꾸준히 투자해야 하므로 경쟁자가 쉽게 모방하기 어려움

World Management Survey Project 개요

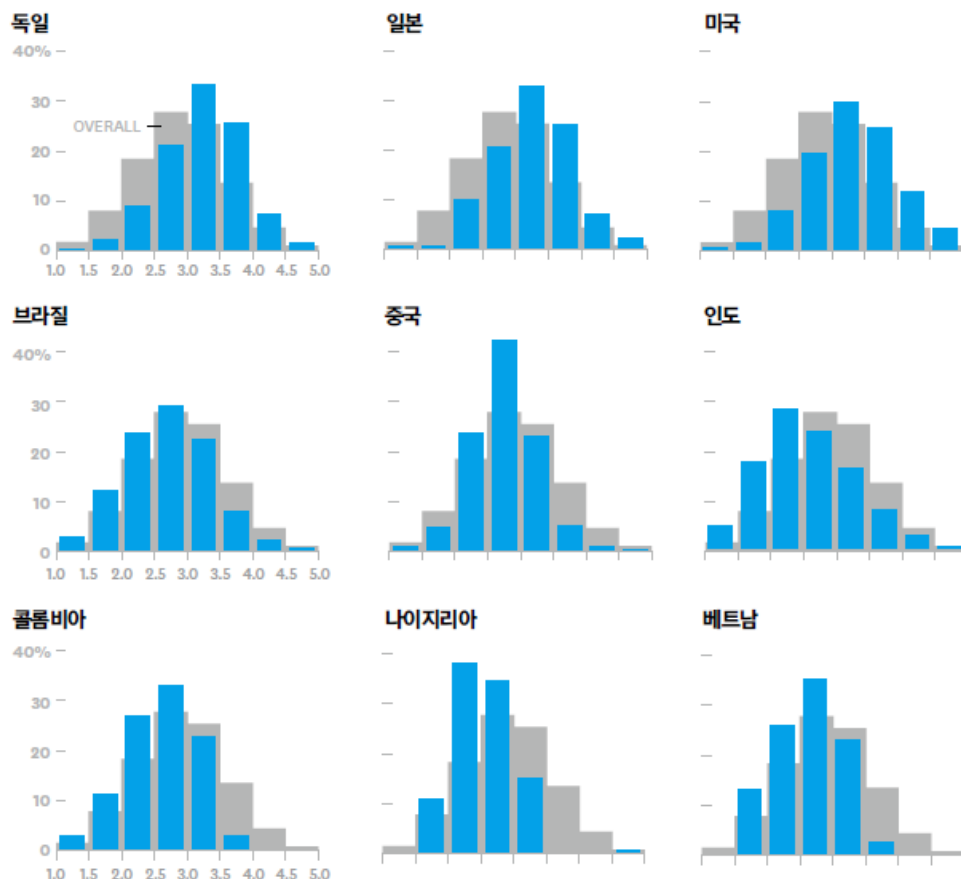
연구진은 2002년부터 35개국 1만 2,000여 개 기업 대상으로 운영관리 프랙티스 도입 및 활용현황에 대해 조사

- 운영관리(Operations Management), 성과 모니터링(Performance Monitoring), 목표 설정(Target Setting), 리더십(Leadership) 4개 영역의 18개 프랙티스에 대한 조직의 성과 측정
 - . 예를 들어, 운영관리는 린 기법의 활용, 성과 모니터링 영역은 프로세스 문서화와 KPI 활용, 리더십은 인재 육성 등의 항목이 포함
- 평가자는 해당 기업 경영자와 전화 인터뷰를 통해 18개 프랙티스에 대해 질문을 하고, 그에 대한 응답을 5점 만점 척도로 평가
- 제조, 헬스케어, 유통, 교육 4개 분야 기업 대상으로 현재까지 2만 회 이상의 인터뷰 진행

○ [연구결과 ①] 운영관리 수준은 국가 간에도 차이가 나지만 같은 국가 내(기업 간) 편차가 더 두드러짐

- 표본집단에 속한 전체 기업 중 11%는 평균점수 2점 이하로, 성과 모니터링이 매우 취약하고, 직원들에게 목표를 거의 제시하지 않으며, 승진과 포상이 연공서열과 연줄에 따라 결정
- 표본집단에 속한 전체 기업 중 6%는 평균 4점 이상으로, 성과를 엄밀히 모니터링하고, 조직 내 정보가 원활히 흐르며, 지속적 개선 프로그램 실행으로 장단기 목표 달성을 지원
- 한 기업 내 공장들 사이에도 차이가 큰데, 특히 대기업일수록 (공장 간) 차이가 더욱 두드러지며, 이는 규모가 클수록 베스트 프랙티스를 조직 전체로 전파하는 데 어려움을 겪기 때문

[국가 간 / 국가별 점수대에 따른 기업 분포]



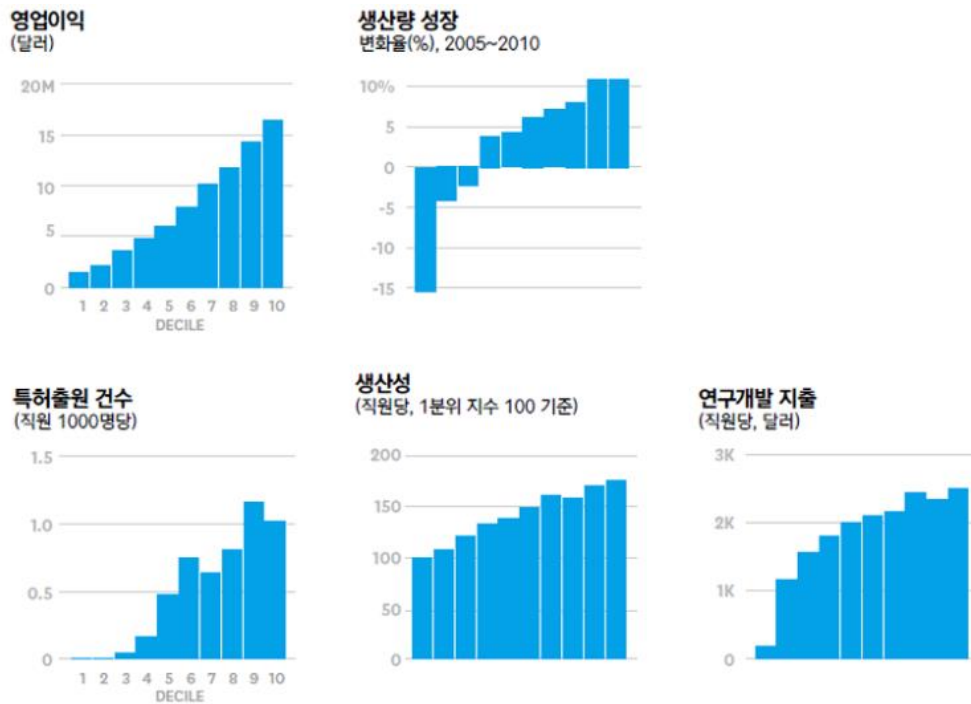
주: 파란색 막대는 점수대별(최하 1, 최고 5점) 기업분포 현황이며, 회색막대는 글로벌 평균

*출처: 하버드비즈니스리뷰(2017)

○ [연구결과 ②] 운영관리 수준의 격차는 지속적 성과격차와 상관도 高

- 운영관리가 탁월한 기업일수록 수익성이 높고 빠르게 성장하는 것으로 나타나는데, 관리수준이 하위 10% → 상위 10% 수직상승 시 영업이익은 U\$1,500만 증가, 연간 성장률은 25%p 상승, 생산성은 75% 향상

[관리수준과 성과 간 상관관계]



주: 관리수준에 따라 기업들을 10분위로 나누어 경영성과를 비교

*출처: 하버드비즈니스리뷰(2017)

- 인수기업의 관리관행과 M&A 성과 간 상관관계에 대한 존 바이(John Bai) 등의 연구('21)에서도 체계적 관리프로세스를 갖춘 회사가 그렇지 못한 회사를 인수할 경우 체계적 관리관행 도입으로 인수 후 관리점수가 평균 26% 증가 및 이에 따른 생산성, 인당 부가가치, 이익개선 효과 발견

2. 운영관리 개선- 조직 내부요인부터 우선 살펴보아야

- 운영관리 수준의 격차 일부는 외적 요인에 영향을 받지만, 조직의 내적 요인에 기인하는 바가 더욱 클 것으로 판단
- [내부요인 ①: 그릇된 인식] 조직의 운영상태가 얼마나 엉망인지 객관적으로 판단하지 못하는 경영자가 매우 많음
 - 회사가 얼마나 잘 운영되고 있는지 10점 만점으로 평가해 달라고 요청하면 대부분 매우 긍정적으로 평가
 - * 경영자 응답점수 중위값은 7점으로, 생각하는 관리수준과 실제 수준 간 괴리 큼
 - 관건은 경영자가 의사결정에 이용하는 경영정보의 품질을 개선하여 관리 수준에 대한 객관적 평가를 하도록 돕는 것

미국 복합기업 다나허(Danaher)는 피인수 기업에 DBS(Danaher Business System)*를 도입, 기존 관리수준에 대한 경영진의 인식 전환 유도

* 다나허 고유 운영혁신 모델로 PMI(인수후 통합) 시 피인수기업 운영혁신에 활용

- 다나허와 피인수기업의 최고경영진은 관리프로세스의 성과개선 저해 이슈를 공유하고 개선 기회 논의
 - : 피인수기업 경영진은 3일 간의 DBS 오리엔테이션과 타 사업부문 오퍼레이션 리뷰에 참석하며, 다나허 DBS 전문가가 매월 8시간의 오퍼레이션 리뷰를 위해 직접 방문지도
- 피인수기업 임직원들은 다나허와 지속적 소통을 통해 기존 운영관리 프로세스에 대한 객관적 인식과 개선 필요성 자각
 - "우리가 모든 것을 바꾸려는 게 아니라 사업을 더 잘 되도록 도와주고 있다는 사실을 곧 깨닫게 됩니다" (Jim Lico, 前 다나허 부사장)

- [내부요인 ②: 지배구조] 운영관리 프랙티스의 개선 필요성에 공감하나 경영자의 기득권에 위협이 될까 개선에는 소극적
 - 특히 가족소유경영 기업에서 흔히 발생하는데(가족기업 평균점수가 최저수준), 새로운 관리 프랙티스를 도입하려면 외부에서 인재를 채용하거나 권한을 위임해야 하기 때문

- 새로운 관리방식을 도입해도 오너의 통제력을 상실하는 게 아니라 새로운 역할과 책임이 부여된다는 점을 자각해야 함

몰스킨(Moleskine)은 이탈리아 디자이너 마리아 세브레곤디 등 세 명의 친구가 1997년 설립한 노트 제조업체로 출발, 업계 선두주자로 부상

- 창업자들은 성장을 위한 외부자본 조달과 운영 전문성 제고의 필요성을 인식, 신테그라 캐피탈(Syntegra Capital)의 자금지원과 전문경영인 아리고 베르니를 영입하며 전략개발과 운영의 전문성 강화
- 창업자들은 디자인 전문성을 활용할 수 있는 새로운 역할 부여 (마리아 세브레곤디 - 브랜드자산&커뮤니케이션 디렉터)
- 2013년 상장 이후 글로벌 시장에서 새로운 성장기회 마련

○ [내부요인 ③: 스킬부족] 계산력, 분석 등 기본 자질 부족

- 특히 신흥시장 국가들에서 직원들의 기본역량 이슈가 두드러지며, 직원들의 교육 수준이 높은 기업에서 평균 관리점수도 높은 것으로 나타남
- * 유명 대학·경영대학원과 근접한 기업일수록 관리점수가 높게 나타남
- 경영자는 직원 기본 스킬의 중요성을 인식하고 내부 교육 프로그램 제공에 노력해야 함

○ [내부요인 ④: 사내정치와 조직문화] 조직 간 사일로, 변화에 대한 저항으로 운영관리 프로세스 혁신에 어려움을 겪음

- 관리프랙티스에 대한 구성원의 이해와 공감대 형성이 성패를 좌우할 수 있음. 유능한 경영자가 아무리 좋은 의도로 나선다 해도 직원들이 공감하지 않으면 모든 노력이 허사가 될 수 있음

GM은 1980~90년대 토요타생산시스템(TPS)*을 도입하며 어려움을 겪은 바 있음

* 철저한 낭비 제거 사상을 기초로 원가절감을 추진하여 생산성을 높이는 일련의 활동으로, JIT(Just In Time)과 사람 인(人) 변 자동화가 핵심

- 토요타 작업자들은 GM에 비해 더 많은 역할과 책임이 부여되는데, 예를 들어, 작업자는 라인의 문제를 발견하면 '안돈(アンドン)' 코드를 당겨 라인을 멈출 수 있음

- 이는 토요타 내부에서 오랜 기간 형성된 노사 간의 관계적 계약(Relational Contract)에 의한 것으로, 적대적 노사 관계로 어려움을 겪던 GM에는 이러한 조직문화가 없었음
 - GM 직원들은 TPS 도입으로 생산성이 향상되면 회사가 인력감축에 나설 것으로 굳게 믿었으며, 이러한 뿌리 깊은 불신으로 팀제, 공동 문제해결 등 새로운 프랙티스 도입에 필요한 업무조정 협상에서 설득에 한계
- 성공사례들을 살펴보면 직원들의 이해와 공감대 형성에 경영자의 솔선수범이 제일 중요한데, 최고경영자는 변화 필요성을 인식시키기 위해 스스로 변화에 동참하고 끊임없이 소통하며 이목을 끄는 행동에 나서야 함
 - 6개국 제조기업 CEO 1,200여 명 대상 조사결과를 보더라도 CEO가 외부 이해관계자보다 직원들에게 할애하는 시간비중이 더 큰 조직에서 관리의 질이 더 높은 것으로 나타남
- [시사점] 경영자는 조직의 운영관리 프랙티스 업그레이드에 더 많은 관심과 지속적인 투자 필요
- 경영자는 지속가능한 경쟁우위 확보에 있어 전략과 동일한 비중으로 내부관리 프랙티스에 신경을 써야 함
 - 핵심 운영관리 프랙티스를 잘 구축하고 운영한다면 전략과 실행의 간극을 메우고 전략의 성공 가능성을 극대화할 수 있을 것임

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[출처]

- 하버드비즈니스리뷰, 라파엘라 사둔·니컬러스 블룸·존 반 리넨, 2017., "왜 우리는 관리역량을 과소평가하는가?"
- 하버드비즈니스리뷰, 존 바이·왕 진·매튜 서플링, 2021., "체계적 관리 시스템이 M&A 성과 가른다"
- Strategy+business, George L. Roth·Art Kleiner, 2016., "Danaher's Instruments of Change"
- Journal of Economic Perspectives, Volume 28, Susan Helper·Rebecca Henderson, 2014., "Management Practices, Relational Contracts, and the Decline of General Motors"