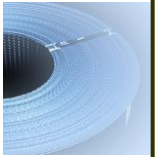


2008. 5. 6

POSRI CEO REPORT

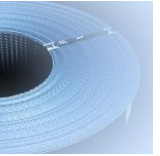
속도 경쟁: 단순화로 승부한다 - 산업재 기업을 중심으로



철강연구센터

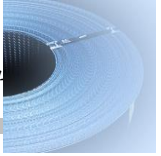
조문제

Executive Summary



〈속도 경쟁: 단순화로 승부한다〉

- 단순화(Simplicity)는 ‘디지털 환경에 따른 속도 경쟁 심화, 장벽 없는 시장구조, 고객 니즈 다양화 등의 복잡한 시장환경 속에서 기업 내부 자원과 운영 전략을 명료·간소화함으로써 경쟁사 대비 차별화된 경쟁우위를 확보하는 것’을 의미
 - 단순 경영에 성공한 기업의 경우 일반 기업에 비해 비용, 시간, 제품 품질 측면에서 탁월한 성과 달성
- 특히 단순화는 소비재 시장보다는 고객 접점관리와 제품 포트폴리오, 업무성과 관리, 의사결정 단계 등이 복잡한 산업재 시장에서 더 큰 효과 발휘
 - 제조업의 경우, 기업 내부자원과 운영전략이 단순한 기업의 수익률이 복잡한 기업의 수익률보다 3배 이상 높으며, 노동 생산성도 20%~25% 높은 것으로 입증
- 기업의 경우, 속도 경쟁에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 제품·고객 단순화, 의사결정 단순화, 성과관리 체계 단순화가 필수
 - 제품·고객 단순화를 위해서는 전략제품 고객 및 시장 개척에 있어서 장기적으로 수익성과 공급 안정성을 고려한 선택과 집중 전략 필요
 - 의사결정 단순화를 위해서는 본사의 통합관리 기능 강화와 해외 현지법인과의 중복적인 역할 및 기능 재정립 필요
 - 성과관리 체계 단순화를 위해서는 BSC와 6-Sigma의 통합으로 회사 전체의 전략목표와 조직단위 개선대안 실행을 연계한 체계적인 성과관리 필요
- 경영자는 속도 경쟁(Speed Competition)에서 조직구성원들이 신속하게 대응할 수 있도록 명료한 경영지침, 신속한 업무 피드백, 간결한 의사결정 과정이 조직내부에 정착되도록 지속적인 독려 필요



목 차

I. 단순화(Simplicity)란 무엇인가?	1
II. 단순 경영의 필요성	2
III. 단순화 추진방법과 사례	3
IV. 시사점	6

I. 단순화(Simplicity)란 무엇인가?

- 단순화(Simplicity)는 ‘디지털 환경에 따른 속도 경쟁 심화, 장벽 없는 시장구조, 고객 니즈 다양화 등의 복잡한 시장환경 속에서 기업 내부자원과 운영전략을 명료·간소화함으로써 경쟁사 대비 차별화된 경쟁우위를 확보하는 것’을 의미

○ 기업이 단순화를 추구하는 목적은 급속한 경영환경의 변화속도에 능동적으로 대응하지 못하면 생존자체가 위협받기 때문

- 특히 단순화는 소비재 시장보다는 고객 접점과 제품 포트폴리오, 업무성과 관리, 의사결정 단계 등이 복잡한 산업재 시장에서 더 큰 효과 발휘

단순화 요인	산업재 시장	소비재 시장
고객 접점 관리	많음	적음
제품 포트폴리오	많음	적음
업무성과 관리	복잡	단순
의사결정 단계	많음	적음

○ 제조업의 경우, 기업 내부자원과 운영전략이 단순한 기업의 수익률이 복잡한 기업의 수익률보다 3배 이상 높으며, 노동 생산성도 20% ~ 25% 더 높은 것으로 입증

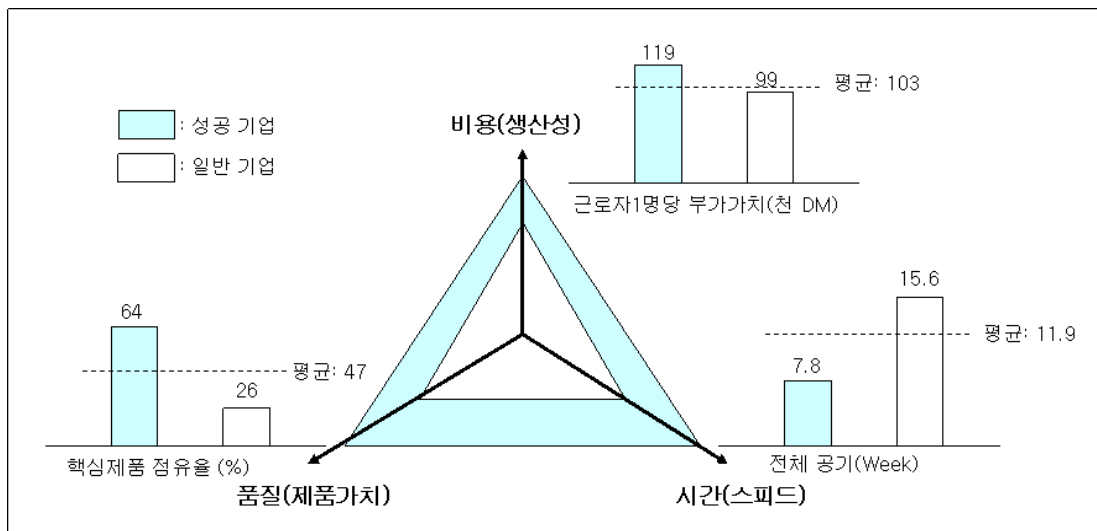
- 단순화는 새로운 개념이 아니며, 최근 디지털 환경에 따른 속도 경쟁(Speed Competition)에서 신속하게 대응하는 기업이 유리한 고지를 차지하는 선도 효과(First Mover Advantage) 관점에서 적극적인 추진 필요

☞ 큰 것이 작은 것을 잡아먹는 시대가 아니라, 빠른 것이 느린 것을 잡아먹는 시대다. 빠르게 행동하기 위해서는 ‘단순화’가 경쟁력의 원천이다.
- Bill, Jensen

II. 단순 경영의 필요성

□ 단순 경영에 성공한 기업이 일반기업 대비 비용과 시간 그리고 제품품질 측면에서 탁월한 경영성과 달성

- 최근 5년 동안 독일 제조업을 대상으로 성공 기업과 일반 기업 간의 성과를 비교한 결과, 성공 기업은 업무 단순화 과정을 통해 높은 수익률 달성을 입증
 - 근로자 1명당 부가가치 11만 9,000 DM(일반기업: 9만 9,000 DM), 생산공기 8주(일반기업: 16주), 핵심제품 비율 64%(일반기업: 26%)



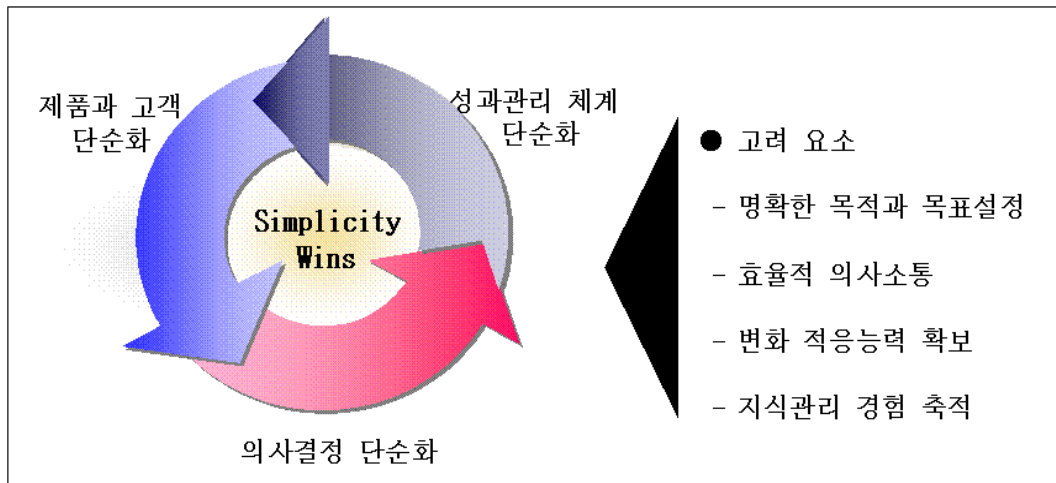
□ 특히 디지털 경영환경 변화에 따른 속도 경쟁이 심화될수록 단순 경영을 통한 경쟁우위 확보 필요성 증대

- 미래학자들은 과거 100년의 변화보다 향후 10년의 변화속도가 더욱 빨라질 것으로 예상
 - 이는 산업화 시대의 양과 질만으로는 대응이 곤란하며, 환경변화에 얼마나 신속히 대응하느냐가 핵심경쟁우위 요소임을 재확인

☞ 향후 10년 동안, 경영의 복잡성은 생산성 저하를 초래하는 결정적인 요소가 될 것이다. 따라서 조직구성원들은 단순 경영 대안을 모색하는 것이 과제다. - Tom Petzinger

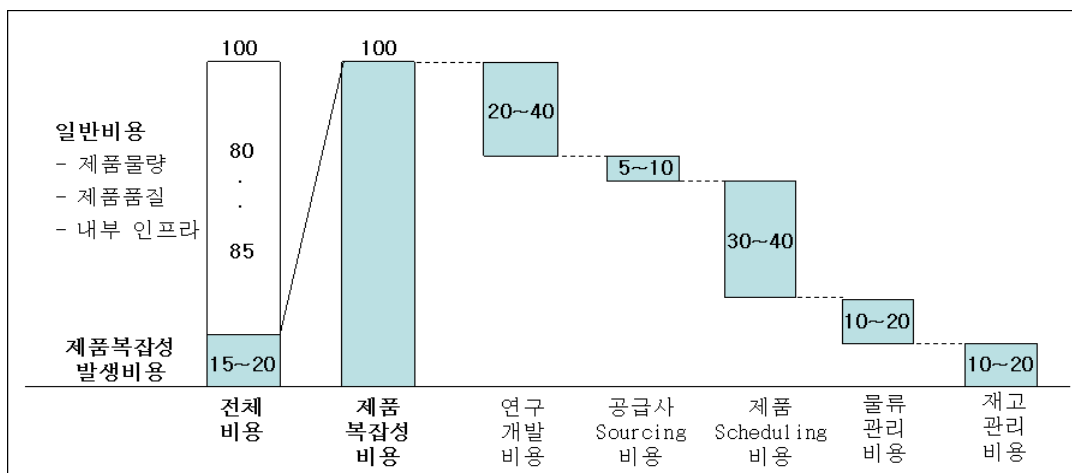
III. 단순화 추진방법과 사례

- 기업이 속도 경쟁에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 제품·고객 단순화, 의사결정 단순화, 성과관리 단순화가 필수



- (1) 제품·고객 단순화: 제품과 고객에 대한 부가가치 기준 ‘ABC’ 분석을 통해 80%의 수익률을 창출하는 20%의 제품과 고객에 내부자원을 집중함으로써 수익률 향상

○ 제품 복잡성으로 인해 파생되는 비용은 전체 관리비용의 20% 차지



- 고객의 경우에도 고객 수익성이 높은 고객을 선정하여 내부자원을 집중한 기업이 그렇지 못한 기업보다 고객관리 비용 평균 25% 절감

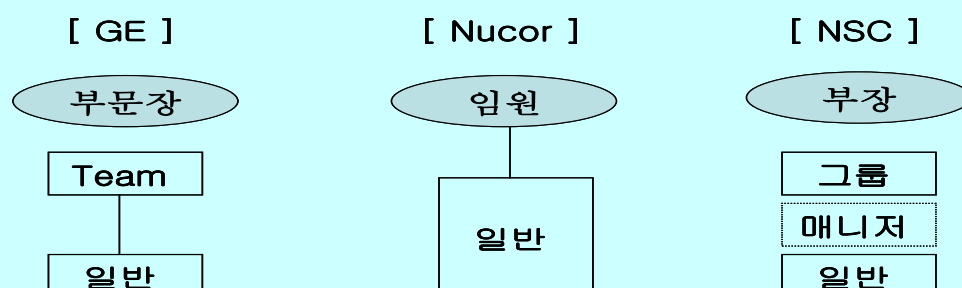
[사례: 수익성 중심 제품단순화로 경영위기 극복-P&G]

- 생활용품 사업분야 세계 1위 기업인 P&G는 1990년대 초반 다양한 제품군 관리에 따른 관리비용 증가로 수익성 감소
 - 제품 수익성 기준, 'ABC' 분석을 통해 전체 제품 중에서 매출 기여도가 낮은 'C' 제품군 60%(전체 대비)를 과감하게 제거
- ☞ 선택과 집중을 통한 고객·제품 단순화로 제품단위당 매출 공헌율 개선으로 위기 극복

(2) 의사결정 단순화: 조직 계층구조 단순화와 계층 간 중복된 역할·기능을 제거함으로써 속도 경쟁 대응력 제고

- 성공 기업은 명확한 책임과 권한위임, 단순한 계층구조와 계층 간 중복 역할/기능을 제거함으로써 문제해결 중심의 신속한 의사결정 실행
 - GE나 Nucor의 경우, NSC에 비해 단순한 계층 구조를 가짐으로써 신속한 의사결정 가능
 - 신속한 의사결정에 대한 장애(Bottleneck) 요소는 불명확한 책임소재와 권한위임에서 기인

[사례1: 책임 명확화로 의사결정단계 간소화 -GE, Nucor]



- ☞ 고성과 기업은 명료한 의사결정 능력과 이를 신속하게 실천하는 능력에서 기인

[사례2: 자회사에 책임과 권한위임으로 신속한 의사결정 -ABB]

- 유럽의 대표적인 다국적 기업 ABB는 세계 각국에 분산된 방대한 조직을 효율적으로 운영하여 속도 경쟁에서 빠르게 대응하는 기업으로 주목
 - 본사 스태프는 140명에 불과하며, 이들 대부분은 본사의 경영방침에 대한 해외 현지와의 공감대 형성에 할애
 - 세계 150개국 1,300개 자회사에 대한 명확한 의사결정 책임과 권한 위임을 통해 빠른 시장환경에 신속 대응
- ☞ 자회사에 책임과 권한을 위임하든, 본사가 통합관리를 하든, 중요한 것은 중복적인 역할과 기능을 제거함으로써 신속한 의사결정을 가능하도록 하는 것

(3) 6-Sigma와 BSC 통합을 통한 성과관리의 단순화: 전략목표의 조기달성을 위하여 BSC 틀(Framework) 속에 6-Sigma 활동 성과지표를 포함하여 통합관리

- 6-Sigma는 단위 업무 프로세스의 성과 개선에 초점을 맞추고 있기 때문에 전략목표 달성에 초점을 두고 있는 BSC와의 통합성과 연계성 부족
 - 6-Sigma 활동: 단위 업무활동 개선노력에 초점을 두고 다양한 원인 요인들이 결과에 미치는 영향의 효과를 계량적으로 규명
 - BSC: 재무적인 성과와 미래 재무성과 동인(고객, 내부 프로세스, 학습, 성장)을 경영목표와 성과지표에 균형적으로 반영한 전략관리 도구
- 6-Sigma와 BSC의 통합은 핵심 비즈니스 프로세스의 지속적인 개선과 장기 전략목표 달성을 동시에 추구함으로써 신속한 전략실행력 확보 가능

[사례: 6-Sigma와 BSC 통합운영으로 신속한 전략 실행력 확보-BNP Paribas 은행]

- BSC와 6-Sigma를 연계하여 전략목표, 실행계획, 실시간 성과 모니터링을 단절 없이 유기적으로 진행하는 체계 구축
 - 3년~5년 중기목표를 수립하여 BSC 지표를 설정한 후, 6-Sigma 과제를 도출/실행하여 'Hoshin BSC'라는 성과 정보시스템으로 성과를 실시간 관리
- ☞ 전사 전략실행과 관련된 BSC 성과지표와 단위 프로세스의 개선과 관련된 6-Sigma 활동의 통합관리를 통해 신속한 전략실행력 확보

IV. 시사점

- 산업재 기업들이 속도 경쟁에서 신속하게 대응하기 위해서는 여러 가지 활동들이 수반되어야 하지만, 무엇보다 제품·고객 단순화, 의사결정 단순화, 성과관리 체계 단순화 선행이 필수적
 - 첫째, 신제품 및 신고객 개발에 있어서도 장기적으로는 수익성과 공급 안정성을 고려한 선택과 집중 전략 필요
 - 둘째, 최근 글로벌을 목표로 하는 기업들은 본사와 해외 현지법인들의 중복적인 역할·기능 제거를 통해 보다 빠른 의사결정에 대한 실행력 제고 필요
 - 셋째, 속도 경쟁에 능동적으로 대응하기 위해 BSC와 6-Sigma의 통합적 운영으로 기업의 전략목표와 조직단위 개선대안 실행을 연계한 체계적인 성과관리 필요

조문제 (e-mail: mjcho@posri.re.kr)