SERI 연구보고서

2012. 11.

성공적인 신사업 추진을 위한 조직민첩성 제고 방안

목차

요약

Ⅰ. 연구배경 및 목적 / 1

Ⅱ. 조직민첩성의 유형과 영향요인 / 9

Ⅲ. 한국기업의 조직민첩성 수준 / 21

Ⅳ. 조직민첩성 강화를 위한 조직설계 방안 / 36

Ⅴ. 시사점 / 68

부록: 조직민첩성 설문 / 71

작성 : 김치풍 수석연구원(3780-8347)
cp1.kim@samsung.com
주세영, 윤우근 수석연구원
김재원 선임연구원

SAMSUNG 삼성경제연구소

《 요 약 》

Ⅰ. 연구배경 및 목적

최근 경영환경은 과거와는 차원이 다른 속도로 변화

① Shortened Life Cycle: 기업 간 치열한 경쟁으로 인해 기업과 제품 수명 주기가 급속히 단축

② Smart Technology: 스마트·모바일 등 IT 기술의 발전으로 경영 관련 데이터가 기하급수적으로 증가하고 정보도 급속히 확산

③ Turbulent Environment: 예측하기 힘든 사건이 빈번하게 발생하고, 파급 효과가 전 세계에 빠르게 전파

④ Convergent Business: 異種기술, 산업, 제품-서비스, 경제주체 간 융복합화가 급진전

급격한 환경변화 속에서 성공적인 신사업 발굴/추진은 지속 성장의 필수요소

□ 끊임없는 미래시장 발굴과 선점은 기업의 지속 성장 여부를 좌우

- 현재와 같은 超경쟁(hyper-competition) 환경에서는 기회를 탐색하고 적절한 시기에 신속하게 신사업에 진출할 수 있는 능력이 기업의 생존을 좌우하는 가장 중요한 요소

□ 특히, 기업의 수명주기가 짧아짐에 따라 신사업 발굴과 신수익 모델 창출이 기업 생존의 결정요소로 작용

- 미래 사업을 적극적으로 개발한 기업들은 지속 성장하고 있는 반면, 기존 사업만 고수하던 일부 기업은 급속히 쇠락

- IBM은 대형 컴퓨터 중심의 하드웨어에 대한 한계를 인식한 후 소프트웨어 개발 및 솔루션 서비스 업체로 변신하는 데 성공

□ 한국기업들은 대체로 기존 제품의 시장 확대와 품질 개선 및 비용 절감을 통해 운영 우수성(operational excellence)을 극대화하는 활동에는 익숙

- 따라잡아야(catch-up) 할 대상과 목표가 설정되면 필요자원을 신속히 확보·투입하고 강한 실행력을 발휘하여 이를 달성

- 그러나 경쟁기업보다 먼저 신사업을 발굴하고, 적시에 사업을 추진하는 역량은 상대적으로 미흡

조직민첩성이 신사업 발굴과 추진의 핵심

□ 신사업의 성공은 경쟁기업보다 얼마나 민첩하게 기회를 발굴하고 필요자원을 확보하여 사업을 추진하느냐에 따라 결정

- 불확실성이 높은 신사업일수록 기회 선점과 경쟁우위 확보를 위한 전략적 의사결정과 민첩한 실행이 필요

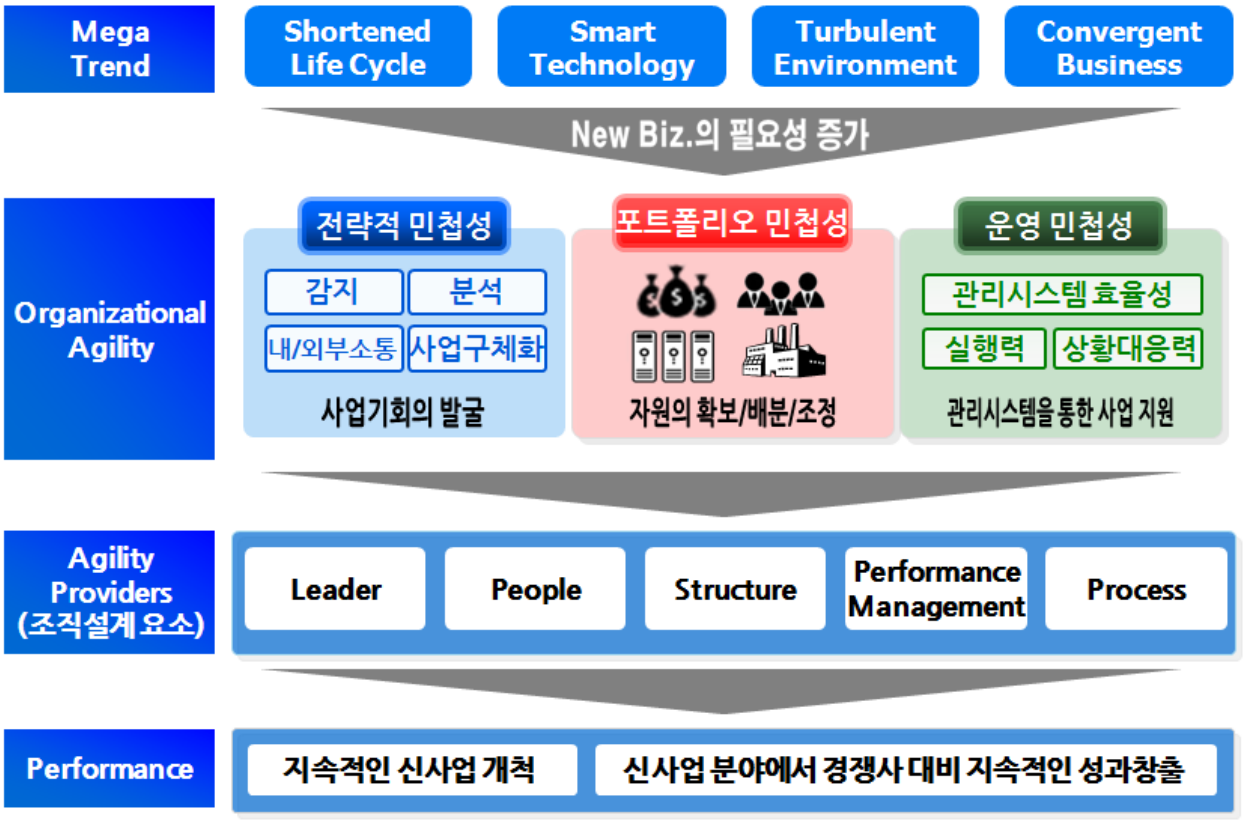
- 조직의 규모가 커지더라도 신사업을 추진할 때 어떻게 조직의 민첩성(organizational agility)을 유지할 수 있는지, 갑작스러운 위기가 닥쳤을 때 어떻게 신속히 대응할 수 있는지에 대한 연구가 필요한 시점

□ 조직민첩성의 연구배경과 목적 등을 바탕으로 연구모형을 도출

- Organizational Agility: 신사업 추진에 필요한 조직민첩성의 유형은 전략적 민첩성, 포트폴리오 민첩성, 운영 민첩성으로 구분

- Agility Providers: 민첩성 제고를 위한 조직설계(Leader, People, Structure, Performance Management, Process) 방안 수립에 초점

연구모형(Research Model)



Ⅱ. 조직민첩성의 유형과 영향요인

1. 조직민첩성 정의

□ 조직의 민첩성에 관한 다양한 학문 분야의 연구가 존재

- 초기의 민첩성 연구는 OM(Operations Management) 분야의 민첩 제조 시스템(agile manufacturing systems) 연구로부터 출발

- 민첩성은 전략경영이나 매니지먼트 분야에서 조직의 특성 혹은 역량을 묘사하는 개념으로 확장

- 학자마다 개념에 대한 정의가 상이하여 민첩성 연구가 확대·발전되는데 장애가 있는 상황으로, 민첩성에 대한 통일된 정의가 필요

□ 조직민첩성이란 조직이 환경 변화를 빠르게 감지하고, 이에 적시에 유연하게 대응하는 역량

- 민첩성은 기회의 발굴, 포착에서부터 실행까지 포괄하는 개념으로서 스피드와는 개념상 차이가 존재

민첩성(agility)과 스피드(speed)의 개념 차이

구분	Agility	Speed
정의	· 상시경계를 통해 변화를 감지하고, 신속하고 유연하게 대응하는 역량	· 신속하게 움직이는 능력
키워드	· 상시경계(alertness), 유연성(flexibility) 다중경로(multi-direction),	· 속도(velocity), 생산성 (productivity), 효율성(efficiency)
개념적 차이	· 기회 발굴, 포착에서부터 실행까지 포괄	· 신속하면서도 효율적인 실행에 중점

2. 조직민첩성 유형

□ 조직민첩성 유형은 전략적 민첩성, 포트폴리오 민첩성, 운영 민첩성으로 구분

조직민첩성의 유형

□ 전략적 민첩성이란 새로운 사업기회를 끊임없이 탐색하고 적시에 포착하는 능력을 의미

- 변화무쌍한 환경과 트렌드를 신속히 감지하여 신사업 기회를 발굴하기 위해서는 전략적 민감성(strategic sensitivity)이 필요

- 경영환경 및 시장 변화에서 기회와 위험요인들을 철저히 분석하여 신사업의 실패를 방지

□ 포트폴리오 민첩성이란 자원을 신속하게 확보/배분하고 시장 변화에 따라 제품과 사업군을 유연하게 조정하는 능력을 의미

- 새로운 사업기회가 나타났을 때, 리더의 의사결정과 CEO 및 기존 조직의 지원을 받아 필요 인력과 자금 등의 자원을 신속히 확보

- 시장정보를 조직 내에서 막힘없이 공유하는 것은 물론, 다양하고 새로운 선택지들을 모색하고, 관성을 극복할 수 있는 능력이 필요

□ 운영민첩성이란 관리시스템(제도, 조직, IT 시스템 등)의 효율적이고 유연한 운영을 통해 사업계획을 신속하게 실행하는 능력을 의미

- 신사업 추진 상황에 맞게 관리시스템을 유연하게 변화시킴으로써 경쟁자보다 빨리 그리고 지속적으로 기회를 선점하는 것이 핵심

□ 신사업 성공을 위해서는 3가지 민첩성 유형을 균형적으로 강화하는 것이 理想的

- 많은 기업들이 3가지 민첩성 유형 중 한 가지에만 의지하고 있는데, 급변하는 환경에서 이러한 전략은 매우 위험하며 3가지 민첩성 유형을 균형적으로 추구하는 것이 바람직

□ 성과에 미치는 영향이 가장 크고 시급히 개선해야 하는 민첩성 유형에 조직역량을 집중 투입

- 예측 불가능한 경영환경 변화와 제한적인 내부 자원을 고려했을 때, 기업이 3가지 민첩성 모두를 강화하는 것은 현실적으로 불가능

- 기업 규모/연령별로 조직민첩성의 현 수준과 중요도를 고려한 전략적 선택과 집중이 필요

3. 조직설계(Organizational Design) 구성요소

□ 조직설계란 조직구조에만 국한된 것이 아니라 프로세스, 성과관리, 리더, 인력 등 사업 추진에 필요한 모든 조직 구성요소를 포괄하는 개념

① 구조(Structure): 조직 내 권력(power)과 권한(authority)의 배치를 결정하는 요소로 조직형태, 부서화, 권력분배의 3대 영역을 의미

② 프로세스(Process): 자원, 정보 및 의사결정의 흐름을 의미하며, 수직적 프로세스와 업무처리절차 등과 관련된 수평적 프로세스로 구분

③ 성과관리(Performance Management): 신사업의 성과를 어떤 지표로 측정/관리하고, 성과목표 달성 시 그에 상응하는 보상을 어떻게 지급할 것인지를 의미

④ 리더(Leader): 사업 추진과 전략적 의사결정의 요체로서 신사업 발굴, 추진의 성공 여부는 리더의 역할과 역량에 좌우

⑤ 인적자원(People): 신사업 발굴과 추진에 적합한 인재의 채용 및 유지

Ⅲ. 한국기업의 조직민첩성 수준

□ 한국기업의 전반적인 조직민첩성 수준은 보통 수준(57.4점)

- 설문에 응답한 전체 기업의 조직민첩성 수준은 운영 민첩성(58.7점) > 전략적 민첩성(58.5점) > 포트폴리오 민첩성(54.2점) 順

- 규모가 작은 기업은 전략적 민첩성이 높고, 규모가 클수록 운영 민첩성이 높은 것으로 응답

- 신생기업은 조직민첩성이 전반적으로 높은 수준

□ 사업기회를 적시에 포착하여 사업화하는 전략적 민첩성은 다소 미흡

- 경영환경 및 시장 변화 분석과 외부 네트워크 활용 역량은 우수하나, 새로운 사업기회를 탐색하고 구체적으로 사업화하는 역량은 부족

□ 자원을 확보·배분·조정하는 포트폴리오 민첩성은 매우 미흡한 수준

- 포트폴리오 민첩성을 구성하는 모든 문항이 전체 평균보다 낮으며, 특히 사업을 조정하는 역량이 미흡

- 기업 규모가 작을수록 새로운 사업을 수행하는데 필요한 자원을 확보하기가 어려움

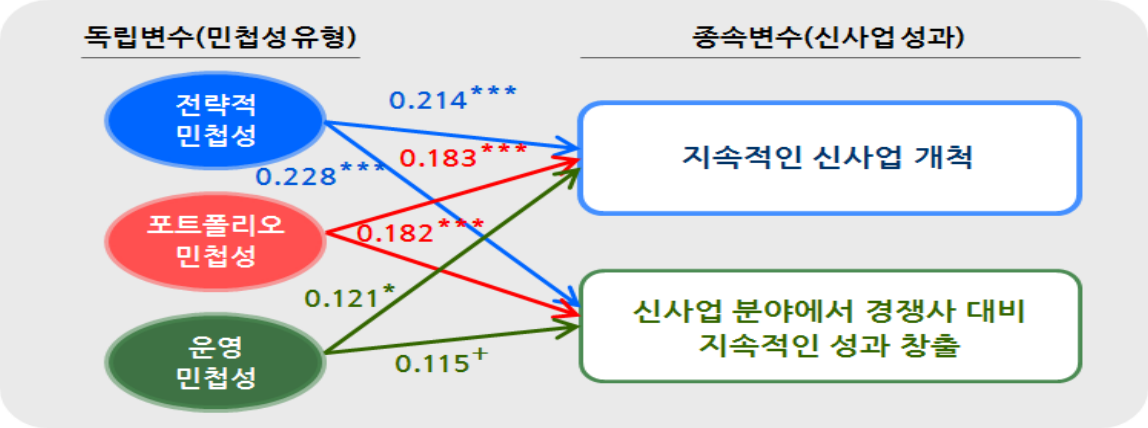
□ 민첩성 유형 중 운영 민첩성이 가장 우수하며, 특히 사업 추진 실행력이 탁월

- 운영 민첩성 중 목표와 계획 수립 후 실행에 옮기는 실행력이 가장 우수(64.9점)한데, 대기업일수록 실행력에 강점

- 신사업 추진 동력으로 작용하는 효율적인 관리시스템 구축·운영이 미흡하다는 응답이 많았는데, 특히 기업 규모가 작을수록 점수가 낮음

□ 민첩성이 성과에 미치는 영향력은 전략적 민첩성 > 포트폴리오 민첩성 > 운영 민첩성 順

조직민첩성이 신사업 성과에 미치는 효과



주: †p<0.01, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001, 통제변수: 조직문화, 업종

- 중소기업(100인 미만): 필요성을 느끼는 민첩성 유형은 전략 > 포트폴리오 > 운영 順인데 반해, 기업의 현재 수준은 전략 > 운영 > 포트폴리오 順

⇒ ① 먼저 포트폴리오 민첩성을 최우선적으로 강화하고
② 전략적 민첩성의 개선에도 노력해야 하며
③ 대기업에 비해 낮은 운영 민첩성을 일정 수준 이상으로 향상

- 대기업(1,000인 이상): 필요성을 느끼는 민첩성 유형은 전략 > 포트폴리오 > 운영 順인데 반해, 기업의 현재 수준은 운영 > 전략 > 포트폴리오 順

⇒ ① 전략적 민첩성을 최우선적으로 강화하고,
② 포트폴리오 민첩성을 제고하기 위한 투자와 노력이 필요

- 5년 미만 기업: 기업의 현재 수준은 운영 > 전략 > 포트폴리오 順이나, 필요성을 느끼는 민첩성 유형 간에는 큰 차이가 없음

⇒ ① 먼저 포트폴리오 민첩성을 우선적으로 강화하고,
② 차후 중요도가 높은 전략적 민첩성의 개선에 노력

- 30년 이상 기업: 전략적 민첩성에 대한 필요성이 절대적인데, 현재는 운영 민첩성이 가장 우위

⇒ ① 중요도는 높으나 현 수준이 상대적으로 낮은 전략적 민첩성을 우선적으로 강화하며,
② 포트폴리오 민첩성을 제고하기 위한 투자와 노력이 필요

2. 조직민첩성 제고방안별 수준

□ 기업규모나 기업연령에 따라 민첩성 제고방안 수준이 상이

- 중소기업은 신사업 추진을 위한 인재 확보나 전사적 자원관리 시스템 보유 측면에서 대기업에 비해 열위이나, 수평적 조직구조는 상대적으로 우수

- Vigilant 리더십의 경우 100명 미만(63.9점) 기업이나 1,000명 이상(68.6점) 기업 모두 우수한 수준

기업규모별 민첩성 제고방안 수준(점)

기업규모	Vigilant 리더십	최고경영진의 합리적 자원배분	직원들의 창의적 아이디어	신사업 추진 인재확보	신사업 조직 권한위임	수평적 조직구조	장기성과 기반 보상	전사적 자원관리 시스템
100명 미만	**63.9**	60.1	50.8	**50.2**	**51.4**	**59.6**	54.2	**41.6**
1,000명 이상	**68.6**	63.6	55.9	**59.3**	**51.7**	**55.7**	55.8	**66.7**
전체 평균	62.6	59.9	49.9	51.2	49.7	54.9	52.2	51.3

- 신생기업(5년 미만)과 안정화된 기업(30년 이상)으로 구분하여 비교한 결과, 민첩성 제고방안 수립 시 기업연령도 고려할 필요가 있음을 확인

기업연령별 민첩성 제고방안 수준(점)

기업연령	Vigilant 리더십	최고경영진의 합리적 자원배분	직원들의 창의적 아이디어	신사업 추진 인재확보	신사업 조직 권한위임	수평적 조직구조	장기성과 기반 보상	전사적 자원관리 시스템
5년 미만	**69.4**	66.7	52.8	51.4	**57.6**	**61.1**	57.6	**42.4**
5~10년 미만	**61.6**	55.1	**49.7**	**49.8**	**46.8**	55.6	**48.3**	41.0
30년 이상	61.1	60.9	51.1	52.3	50.0	53.9	53.6	**63.2**
전체 평균	62.6	59.9	49.9	51.2	49.7	54.9	52.2	51.3

Ⅳ. 조직민첩성 강화를 위한 조직설계 방안

□ 설문조사와 인터뷰 등을 통해 도출한 주요 이슈를 바탕으로 조직민첩성 제고를 위한 8대 추진방안을 제안

- 중요도가 가장 높은 전략적 민첩성을 우선적으로 강화하고, 포트폴리오 민첩성, 운영 민첩성 順으로 우선순위를 도출

조직설계 구성요소와 조직민첩성 제고방안 간 연계 모형

① [전략적 민첩성] 경영진의 Vigilant 리더십 확보

□ Vigilant 리더십이란 새로운 아이디어에 항상 열려 있고, 전략적 선견력을 보유하며, 탐색과 혁신을 최대 가치로 여기는 리더의 행동 특성을 의미

- Vigilant 리더는 조직 내·외부로부터 다양한 정보를 획득하고 공유할 수 있는 환경을 조성

□ 장기적으로 경영진들이 Vigilant 리더십을 확보할 수 있도록 체계적인 양성 시스템 마련

- 경영진들이 핵심사업 부문을 넘어 신사업·신기술 분야에서 창의적인 사고를 할 수 있도록 훈련
  - GE는 리더의 전략적 선견력과 혁신 능력을 키우기 위한 'Leadership Innovation and Growth (LIG)' 프로그램을 운영

- 신사업 발굴에 대한 니즈는 강하나 새로운 기회 포착 능력을 보유한 리더가 조직 내에 부재할 경우 외부로부터 경영진을 영입하여 Vigilant 리더십을 확보

□ CEO 및 최고경영진의 Vigilant 리더십 발현을 지원할 수 있는 조직과 기구 운영

- 최고경영진(Top Management Team) 및 외부전문가들로 구성된 위원회나 연구회를 운영하여 다양하고 폭넓은 식견 획득
  ・존슨앤드존슨은 최고경영자 위원회인 'FrameworkS'를 통해 경영진들의 Vigilant 리더십을 함양

- 최고경영진으로 구성된 임시(ad-hoc)이슈 그룹을 운영, 집단 브레인스토밍을 통해 환경 변화의 위험과 기회요인들을 분석하여 대응 역량 증대

- 정보탐색 담당 전문부서를 운영하여 중요한 정보를 실시간으로 습득
  ・IBM은 고객, 시장 및 경영환경 변화 등의 정보를 탐색하고 관찰하여 모든 결과를 최고경영진에게 보고하는 특별 부서인 'Crow's nest'를 운영

② [전략적 민첩성] 창의적 인재의 참여와 협업을 지원

□ 창의성이 높고 실패를 두려워하지 않는 성향을 가진 직원들로 조직을 구성하고 자유롭게 시간과 자원을 활용할 수 있도록 제도적으로 보장

- 직원들의 다양하고 새로운 아이디어를 폭넓게 수용할 수 있는 의사소통 채널을 구축하여 직원들이 현장에서 직접 경험한 느낌과 생각을 자유롭게 아이디어로 제시할 수 있도록 유도

- 직원들의 다양한 아이디어를 수집하고 발전시키기 위해서는 직원 간 활발한 교류가 가능한 시스템이 필요

□ 신사업 발굴을 위해 외부의 기술이나 아이디어 등 외부 네트워크를 적극 활용

- 신제품 기획 시 공급자적 관점에서 벗어나 외부 고객이 직접 참여한 아이디어를 제품 개발에 반영
  ・구글은 2009년부터 'Google Product Ideas'를 통해 고객이 구글에 바라는 콘텐츠 또는 제시한 아이디어를 제품과 서비스에 반영

- 제품개발 과정에서 발생하는 난제를 해결하고 실패에 대한 위험 감소 및 개발속도 제고를 위해 외부 전문가 그룹을 활용

③ [전략적 민첩성] 신사업 발굴과 추진을 위한 별도 조직 신설

□ 신사업을 신속히 발굴하고 추진하기 위해 신사업 발굴 전담 조직을 CEO 직속으로 신설하고 필요자원을 전폭적으로 지원

- 신사업 전담 조직에 충분한 권한을 위임하며 중요 의사결정 사항을 CEO에게 직접 보고할 수 있는 프로세스를 구축

□ 신사업 전담 조직 산하에 주제별 프로젝트팀을 유연하게 운영

- 조직의 전체 사업전략 방향과 일치하며, 적어도 현재 매출 이상의 잠재력과 지속적 수익 창출이 기대되는 사업이라는 기준에 적합한 경우에 한정
  ・IBM은 신사업 전담 조직인 EBO(Emerging Business Organization)산하에 리눅스, 생명과학, 디지털 미디어, 네트워크 프로세서, 전자마켓 등의 다양한 프로젝트 팀을 운영

- 프로젝트 팀은 신사업 전담 조직 리더와 관련 사업부 리더에게 이중으로 보고(dual report)하여 기존 조직의 협력과 지원을 확보

- 기존 조직의 지원과 견제 방지를 통해 신사업을 성공적으로 추진하기 위해 CEO와 신사업 담당 임원, 기존 조직 임원이 모두 참석하는 월례회의 개최

□ 신사업 조직에 별도의 마케팅 부서를 설치하여 미래 잠재고객을 대상으로 시장조사를 실시하는 것이 핵심

- 마케팅 조직이 기존 조직 산하에 있을 경우, 신제품 시장조사를 기존 시장 고객을 대상으로 실시할 가능성이 높기 때문에 신제품의 성공 여부를 정확히 파악하기 어려움

④ [포트폴리오 민첩성] 합리적인 자원 배분 및 조정 의사결정 확립

□ CEO는 자원을 신사업에 투자할지, 기존 사업에 투자할지 결정 시 조직정치 및 감정에 휘둘리지 말고 이성적으로 과감하게 의사결정

- 신사업 추진을 위한 필요자원을 전폭적으로 지원하며 기존 조직과의 갈등을 조정

- 타 사업부의 협력 요청에 자신의 인적·물적 자원을 제공하며, 전사적 목표를 위해 당장의 사업부 이익을 일부 희생할 수 있는 경영진이 필요

□ 조직 간 직무순환을 통해 조직 전반의 인적자원을 효율적으로 활용

- 협력필요 정도 및 핵심인재 성장 가능성 여부를 고려하여, 가능한 직무에 한해 순환을 실시함으로써 상호업무 이해도와 조직의 통합적 관리 능력을 향상

- 직무순환으로 인한 수평적인 의사소통 네트워크 창출은 자발적으로 협력하는 조직으로 발전하는 원동력

- 기존 사업의 핵심임원을 신사업에 전환 배치하거나 겸직을 허용하여 상호업무 이해도 제고

⑤ [포트폴리오 민첩성] 신사업 추진에 적합한 인재 확보

□ 신사업의 성패는 사업에 적합한 인력을 선제적으로 확보하는 데 좌우

- 신사업은 과거 수행경험이 없는 분야인 만큼 신사업에 적합한 인재를 경쟁사보다 먼저 확보하는 것이 중요

- 소셜 리쿠르팅 방식은 헤드헌팅 업체를 거치지 않고 채용 대상자와 직접 소통함으로써 신사업 정보가 외부에 노출될 위험을 최소화하고, 인재 확보에 소요되는 시간을 단축

□ 신사업에 필수적인 핵심인재 영입을 위한 '인재 M&A' 를 추진

- 신사업의 경우 단기간에 기술 및 인재 확보가 어려워 M&A를 통해 핵심 경쟁력을 확보하는 경우가 일반적
  · 최근 실리콘 밸리에서는 인재 M&A가 활발히 추진되어 인수(Acquire)와 채용(Hire)의 합성어인 'Acqui-hire' 라는 신조어가 탄생

□ 해외에서 신사업을 추진하는 경우 신속한 자원 활용을 위해 '본국 채용' 위주에서 '현지 채용' 으로 인재 확보 방식을 다각화

- 인재를 즉시 활용할 수 있도록 신사업 관련 역량을 갖춘 인재가 밀집된 지역에 오피스를 운영
  · 애플은 인도 소프트웨어 인력을 활용하기 위해 미국 내 소프트웨어 연구소를 인도로 이전하여 8,000명 규모의 현지 오피스를 운영

- 내부 육성이나 외부 영입이 어려운 신사업의 경우 핵심기술 및 사업경험을 보유한 기업과 제휴하는 방식을 확대

□ 데이터 분석 전문 인재(data scientist)를 확보해 육성

- IT 기술 발전과 모바일 환경 확대로 경영 관련 데이터가 기하급수적으로 증가하면서 빅 데이터에서 차별화된 정보를 추출하고, 이를 신사업 발굴에 접목할 수 있는 분석기술을 확보하는 것이 필수

⑥ [운영 민첩성] 차별화된 평가 및 보상정책 설계

□ 신사업을 성공적으로 추진하기 위해서는 기존 사업과 차별화된 평가 및 보상정책이 필요

- 신사업을 성공적으로 이끈 기업들은 신사업의 높은 실패율과 성과변동성을 사전에 예측하여 신사업에 적합한 별도의 관리를 진행

□ 단기적 성과보다 장기적 성과 및 신사업의 단계적 목표 달성에 기반한 성과관리체계를 수립

- 기존 조직이 추구하는 수익 극대화보다는 과정에 대한 단계적 평가에 초점을 두며, 성과가 구체화되기 전까지 일정기간 평가를 유예

- 3년 이상의 장기적 관점에서 목표를 부여하고, 성과가 창출되는 시점에 인센티브를 지급하는 장기 인센티브 활용

- 단계적 성공경험을 통한 지속적 동기부여를 위해 신사업 추진 단계별 성과를 관리하는 프로그레시브(progressive) 평가방식 활용

□ 신사업 추진조직의 도덕적 해이를 방지하기 위해 평가유예와 예외적용에 대한 명확한 가이드라인 마련

- 신사업 계획상 순이익이 발생되는 시점에서 신사업型 성과평가를 종료하고, 기존 사업의 성과관리체계로 전환

□ 신사업 성과평가 시 실패를 용인하는 기조를 조성하고 실패도 자산화할 필요

- 신사업 실패 시 새로운 신사업 추진부서에 인력을 전환 배치하여 실패의 경험을 축적하고 신사업 추진인력의 신분을 보장
  · 실패한 신사업도 담당업무의 성과가 탁월한 인재에 대해서는 발탁 승격 및 파격적 인센티브 제공

⑦ [운영 민첩성] 운영 프로세스 고도화

□ 신생 중소기업은 신사업의 빠른 실행, 안정화, 운영 효율 극대화를 위해 전사적 자원관리 시스템(ERP)을 도입할 필요

- 유연한 업무 프로세스 구축, 가치실현시간(time-to-value) 단축 등 ERP 시스템은 비즈니스 운영 효율화를 위한 필수 요소

- 초국적 기업들은 전 세계 국가에 분산되어 있는 시스템을 표준화, 통합화하여 변화에 대한 대응력을 강화

□ 신사업과 관련된 최고경영진의 의사결정을 신속히 실행하고 내부자원을 효과적으로 활용할 수 있는 관리 프로세스 확립

- 신사업 추진에 적합한 인재를 확보하여 성과를 창출하고 이탈을 최소화할 수 있도록 핵심인재 관리 프로세스를 강화

- 신사업 추진 조직에 적합한 운영원칙을 확립
  ・록히드 마틴의 '스컹크 웍스' 창안자인 켈리 존슨이 신제품 개발조직의 효과적인 운영을 위해 제시한 14개 규칙(Rule)은 현재도 적용 중

- 업무용 이메일에 대한 신속한 피드백을 정착시켜(최대 1일 이내) 지시사항에 대한 진행상황을 공유/점검

□ 주요 경영정보를 스마트폰, 태블릿 디바이스 등 다양한 모바일 기기에서 활용할 수 있도록 모바일 업무환경을 구축

- 경영진, 직원에게 통계, 분석, 예측과 관련된 주요 경영정보를 실시간으로 제공하는 모바일 앱을 통해 정보 공유와 운영 효율성을 강화

⑧ [운영 민첩성] 수평적 조직구조의 구축

□ 조직에 계층이 많아지고 의사결정 과정이 복잡해지면 신사업 추진 속도가 저하

- 복잡한 의사결정 절차로 인해 개인/조직 간 커뮤니케이션이 단절되고 속도가 느려지며 잘못된 결정을 내리는 현상이 발생

- 수직적 조직화의 고착은 결국 신사업의 실패와 기업의 쇠락으로 연결

□ 신사업 조직의 운영 효율성을 극대화하기 위해 조직위계 단계를 최소화

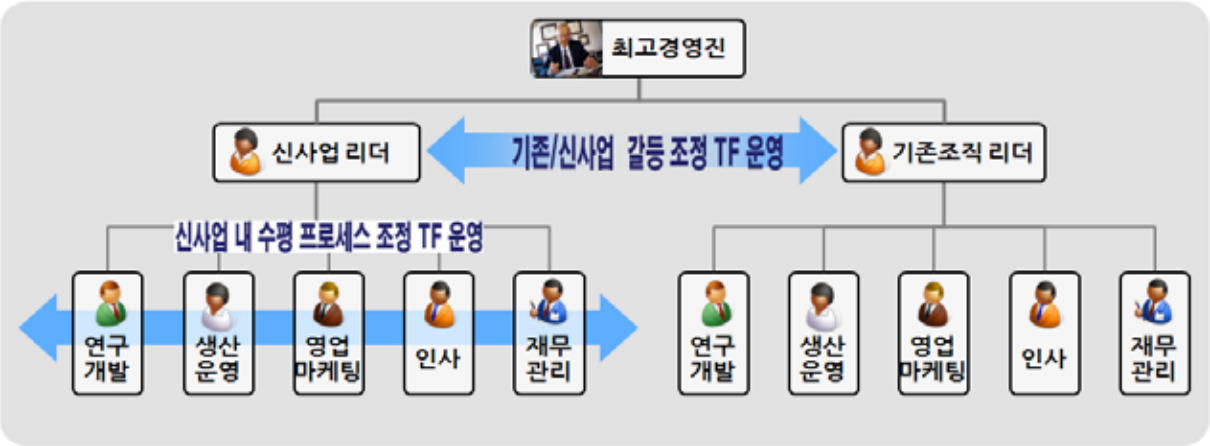
- 조직위계 단계 최소화는 신속한 의사결정과 간단한 업무 프로세스를 통해 신사업 조직으로의 원활한 자원흐름과 사업조정에 따른 자원 이동성을 향상

□ 구성원의 역량을 수시로 점검하고, 부서 간 조정 기능을 도입

- 수평적 조직은 의사결정 속도 향상, 개인과 조직의 상하 간 소통 활성화로 자원의 유연한 조정능력과 목표 달성을 위한 실행력을 강화

- 조직 간 갈등 해결을 위한 공식적 조정집단을 설치하고 관리자를 임명
  · 신사업 조직 내 프로세스 조정은 신사업 리더가, 기존 조직과 신사업 간 갈등 조정은 최고경영진이 책임관리

조직 간 갈등 해결을 위한 공식적 조정집단 운영(例示)



Ⅴ. 시사점

□ 기업들은 조직민첩성의 중요성을 인식하고, 현재의 조직민첩성 수준을 개선하기 위해 지속적으로 관심을 기울일 필요

- 신사업의 성공은 민첩성 확보 여부에 좌우되는 만큼 부족한 민첩성 요소는 개선하고 우수한 요소는 더욱 강화

- 단기 실적이 양호하다고 해서 민첩성 강화를 게을리해서는 안 되며, 정기적인 조직민첩성 수준을 측정하여 이상 징후가 나타나면 개선안을 마련

□ 실패 용인 문화를 구축하고 조직구성원과의 신사업 비전·가치 공유를 강화

- 조직민첩성 제고의 정신적 기반은 실패를 특권으로 여기는 조직문화와 달성하고자 하는 목표를 모든 임직원이 공유하는 것에서 출발

- 실패에 대한 두려움을 제거할 수 있는 장치를 마련하여 많은 구성원이 신사업 추진에 관심을 가지고 참여할 수 있도록 유도

- 최고경영진이 앞장서서 모험적 도전과 이에 따른 건설적 실패를 독려

□ 조직민첩성 제고와 변화를 주도하는 CEO 리더십이 중요

- 전략적 민첩성, 포트폴리오 민첩성, 운영 민첩성 제고에는 리더의 역할이 매우 중요

- 신사업 조직이 조직 내 이해관계에서 벗어나 신사업에 몰두할 수 있도록 신사업 추진 리더에 대해 전폭적인 신뢰와 권한을 부여

Ⅰ. 연구배경 및 목적

1. 연구배경

최근 경영환경은 과거와는 차원이 다른 속도로 변화

□ Shortened Life Cycle: 기업 간 치열한 경쟁으로 인해 기업과 제품 수명주기가 급속히 단축

- 기업 수명주기는 1950년 45년 → 1970년 26년 → 2011년 15년으로 가파르게 감소[1)]
  - 스마트폰은 극심한 속도경쟁으로 수명주기가 3개월에 불과해져 최근 '안드로이드 법칙'[2)]이라는 신조어까지 등장

□ Smart Technology: 스마트·모바일 등 IT 기술의 발전으로 경영 관련 데이터가 기하급수적으로 증가하고 정보도 급속히 확산

- 인터넷, 모바일 등 디지털 공간에서의 활동이 일상화됨에 따라 기업에서 활용하는 데이터의 양이 폭증
  - 2016년에는 전 세계 모바일 데이터 트래픽이 2011년 대비 18배 증가할 전망(시스코 시스템즈, 2012년 2월)[3)]

- 스마트 기술은 정보를 광속으로 확산시켜 정보의 비대칭성을 약화시키고, 다양한 경제주체의 영향력을 강화
  - 2010년 안테나게이트로 불렸던 애플 아이폰 4의 데스그립(death grip) 이슈는 인터넷을 통해 단기간에 전 세계로 확산되어 소비자가 기업에 막대한 영향력을 발휘

---

1) Survival tips for companies in an age of creative destruction. (2012. 2. 3.). *Economic Times.*
2) 마이크로칩의 밀도가 18개월 간격으로 2배씩 증가한다는 무어의 법칙을 인용(Your new smartphone is already a dinosaur. (2011. 2. 3.). *CNNmoney.*)
3) Cisco (2012. 2. 14.). Cisco visual networking index: Global mobile data traffic forecast update, 2011-2016. <http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/white_paper_c11-520862.html>

□ Turbulent Environment: 예측하기 힘든 사건이 빈번하게 발생하고, 파급 효과가 전 세계에 빠르게 전파

- 금융위기, 자연재해 등 예측하기 힘든 사건의 발생으로 기업 경영에 혼란이 가중
  · 관찰과 경험에 의존한 예측을 벗어나 예기치 못한 상황이 발생하는 '블랙스완(black swan)[4]' 현상이 빈번

- 기존 경계가 약화되고 경계 간 충돌, 연결이 심화됨에 따라 국지적 위험이 글로벌 위험으로 확산
  · "세계는 점점 더 상호 연결되고 있으며, 어떠한 국가나 지역도 홀로 갈 수는 없다."(크리스틴 라가르드, IMF총재)[5]

□ Convergent Business: 異種기술, 산업, 제품-서비스, 경제주체 간 융복합화가 급진전

- 산업 간 경계가 무너지고 과거의 경쟁자, 협력자라는 단순한 이분법이 붕괴

- 고객에게 새로운 가치를 창출하는 제품과 서비스 개발 노력이 다양한 융복합 비즈니스를 창출하고 있으며, 이에 뒤처질 경우 경쟁력을 상실할 위험

경영환경의 4대 트렌드

4) 2008년 금융위기를 예언한 나심 탈레브(Nassim Taleb)는 저서 『블랙스완』에서 관찰과 경험에 근거한 지식이 얼마나 제한적이며 허약한 것인지를 지적
5) 베이징 국제금융포럼 연설(2011년 11월 9일)

급격한 환경변화 속에서 성공적인 신사업 발굴/추진은 지속 성장의 필수요소

□ 끊임없는 미래시장 발굴과 선점은 기업의 지속 성장 여부를 좌우

- 현재와 같은 超경쟁(hyper-competition)[6] 환경에서는 기회를 탐색하고 적절한 시기에 신속하게 신사업에 진출할 수 있는 능력이 기업의 생존을 좌우하는 가장 중요한 요소
  - 131년 역사의 코닥은 디지털카메라 기술을 가장 먼저 개발했음에도 불구하고, 사업성이 없다는 이유로 출시를 미루고 기존 필름카메라 시장에만 집착하다 2012년 결국 파산

□ 특히 기업의 수명주기가 짧아짐에 따라 신사업 발굴과 신수익 모델 창출이 기업 생존의 결정요소로 작용

- 기업의 평균수명이 계속해서 짧아지고 있어 동일한 사업모델로는 지속 성장 및 생존이 불가능
  - 과거 블랙베리를 통해 푸시 메일(push mail) 사업모델[7]로 성공한 Rim社는 스마트폰 시장에 민첩하게 대응하지 못하여 위기에 직면

- 미래 사업을 적극적으로 개발한 기업은 지속 성장하고 있는 반면, 기존 사업만 고수해온 기업은 급속히 쇠락
  - IBM은 대형 컴퓨터 중심의 하드웨어에 대한 한계를 인식한 후 소프트웨어 개발 및 솔루션 서비스 업체로 변신하는 데 성공
  - 노키아는 2004년 이미 스마트폰 기술을 가지고 있었음에도 불구하고, 기존 제품의 판매에만 집착하다 스마트폰의 경쟁력을 상실

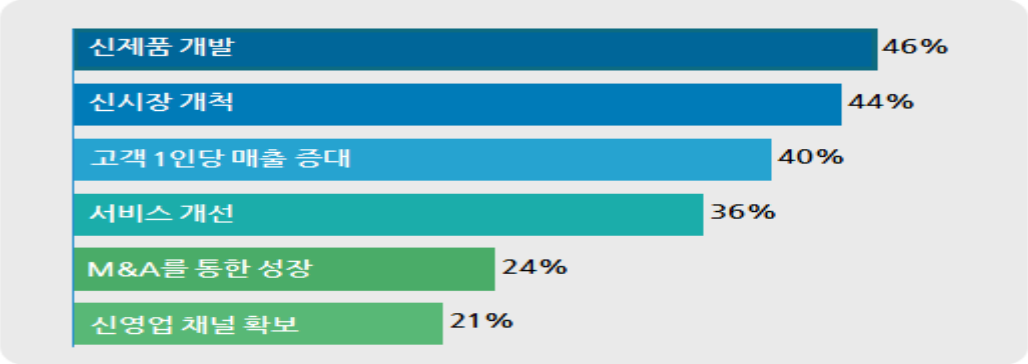
- 글로벌 선진기업 임원들 중 46%가 격변기에 기업이 살아남기 위해 가장 중요한 요인으로 신제품 개발을 지목

---

6) 제품 수명주기가 짧아지고 새로운 기술이나 예기치 못한 경쟁업체들이 속속 등장하는 데다 다양한 업종의 통합 등으로 기업들이 극심한 경쟁을 벌이는 것을 의미(D'aveni, R. A. (1994). *Hyper-competition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. NY: The Free Press.)

7) 마이크로소프트의 메일 서버인 익스체인지(Exchange) 서버의 메일 동기화 기술 중 하나로 모바일 장치와 익스체인지 서버 간에 메일을 실시간으로 전달하는 방식

Q. 신수익 창출의 가장 중요한 요인은 무엇인가?



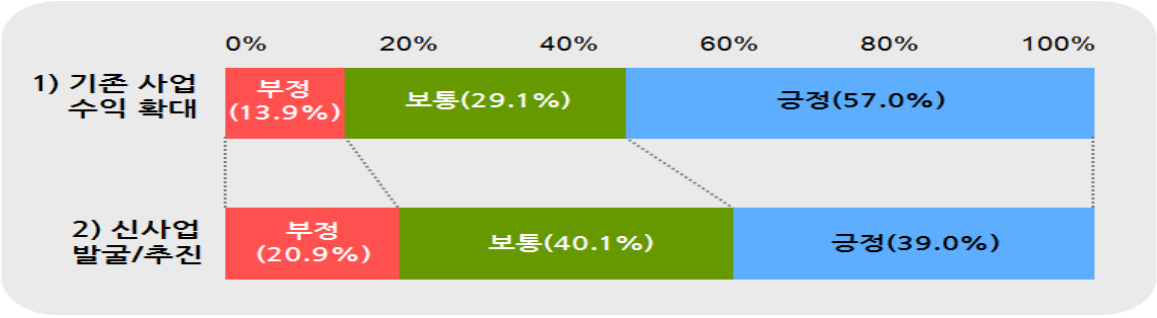
자료: Economist Intelligence Unit (2009). Organizational agility: How business can survive and thrive in turbulent times. *The Economist.*(전 세계 글로벌 선진기업 임원 349명 대상 조사, 상위 3개 요인 복수응답)

□ 한국기업들은 대체로 기존 제품의 시장 확대와 품질 개선 및 비용 절감을 통해 운영 우수성(operational excellence)을 극대화하는 활동에는 익숙

- 따라잡아야(catch-up) 할 대상과 목표가 설정되면 재빨리 필요자원을 확보·투입하여 강한 실행력을 발휘

- 경쟁기업보다 빨리 신사업을 발굴하고 적시에 추진하는 역량은 미흡[8)]

기존 사업과 신사업 운영에 대한 인식 비교 조사



주: 1) 귀사는 기존 사업에서 품질 개선과 비용 절감을 통해 지속적으로 수익을 확대하고 있다고 생각하십니까?
2) 귀사는 경쟁기업보다 빨리 신사업을 발굴/추진하고 있다고 생각하십니까?

자료: 삼성경제연구소 (2012). "SERICEO 조직민첩성 설문 결과(SERICEO 회원 304명 응답, 2012.1.9. ~ 2012.1.13.)".

8) 신사업이란 추진조직의 관점에서 새로운 기술, 경영기법, 제품을 바탕으로 기존 시장에서 상대적 경쟁력을 제고하고 새로운 시장을 창출하는 기업 지속 성장의 원동력을 의미. 本 연구에서는 기존 제품(present product)으로 기존(present market) 또는 신시장(new market)에 진출하는 것은 제외하고, 신제품(new product)으로 기존 또는 신시장에 출시하는 것을 신사업의 영역으로 한정

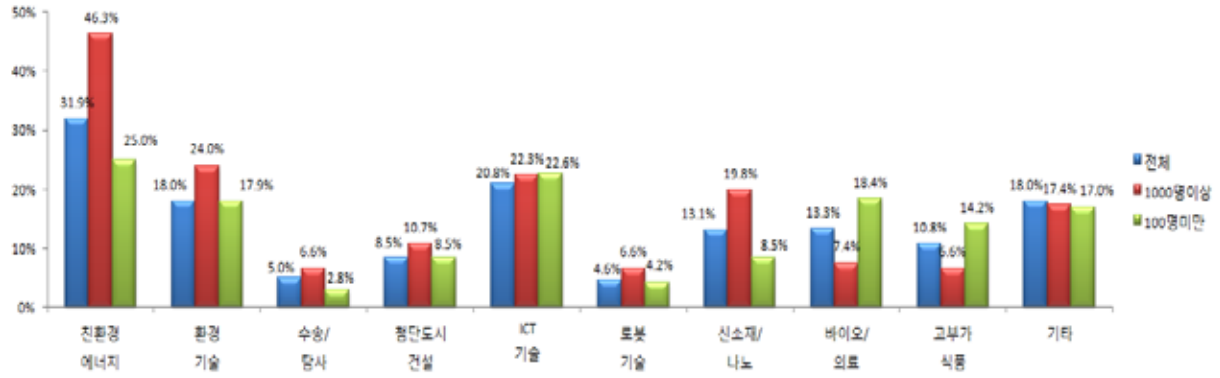
□ 최근 한국기업들도 신사업 추진에 사활을 걸고 적극적인 진출을 선언

- 삼성그룹은 태양전지, 전기자동차용 배터리, LED, 바이오제약, 의료기기의 5대 신수종 사업에 23조 3,000억 원을 투자할 계획
  - "지금이 진짜 위기다. 글로벌 일류기업들이 무너지고 있는 상황에서 삼성도 언제 어떻게 될지 모른다", "10년 안에 삼성을 대표하는 사업과 제품이 사라질 것이다"(이건희 삼성그룹 회장)
  - 삼성전자는 경쟁사인 애플과 구글에 비해 상대적으로 부족한 소프트웨어 경쟁력을 강화하기 위해 전담 조직 신설 및 소프트웨어 전문가 확보를 추진

- 현대자동차, SK, LG, 포스코, 한화 등 주요 기업들도 그린 에너지, 친환경 자동차 개발 등의 신사업을 계획
  - 현대자동차그룹은 하이브리드·전기·수소연료전지 자동차 등 미래 친환경 자동차 및 친환경 발전, 주택 등의 신재생 에너지 사업에 집중할 계획
  - SK는 하이닉스 인수와 함께 반도체 사업에 본격적으로 진출하였으며, 자원개발·태양광 등의 사업에도 관심

- 한국기업 대상 설문조사 결과 신사업 추진을 위해 친환경 에너지, ICT 기술 분야에 주력
  - 한국기업이 추진하고 있는 신사업 분야는 친환경 에너지(31.1%), ICT 기술(21.5%), 환경기술(18.6%), 바이오/의료(13.4%) 順

한국기업의 신사업 추진계획 분야



자료: 삼성경제연구소 (2012). "SERICEO, SERIPRO, SERI.org 회원 대상 설문 결과(총 441개 기업 복수 응답, 2012.1.9. ~ 2012.1.13.)".

조직민첩성이 신사업 발굴과 추진의 핵심

□ 신사업의 성공은 경쟁기업보다 얼마나 민첩하게 기회를 발굴하고 필요 자원을 확보하여 사업을 추진하는가에 따라 결정

- 불확실성이 높은 신사업일수록 기회 선점과 경쟁우위 확보를 위한 전략적 의사결정과 민첩한 실행이 필요
  - "기업이 민첩성을 최대한 활용하는 것이 지속적·차별적 경쟁력을 유지하면서 신사업 기회를 잡을 수 있는 방법"(이브 도즈, INSEAD 경영대 교수)[9]
  - "바이오 사업은 새로운 사업 기회를 찾기 위해 항상 촉수를 세우고 있어야 하며, 머뭇거리다 보면 기회를 놓치는 경우가 다반사"(바이오 사업 CEO 인터뷰 중)

□ 신사업에 신속하게 진출하는 것은 물론 적시에 철수하는 민첩성도 필요

- 수많은 기업들이 의욕적으로 신사업을 추진하고 있으나 신상품이 시장에서 성공할 확률은 극히 낮은 편[10]
  - 대다수의 신사업이 실패하고 있지만, 성공한 상품이 시장을 지배하는 승자독식의 특성 때문에 신사업 투자를 축소하기 어려운 현실

- 고위험·고수익의 신약 개발, 생명공학 등 혁신적 신사업의 경우 불확실성을 최소화하면서도 사업을 신속히 추진하기 위해 리얼옵션[11] 전략을 구사

- 기대수익성이 낮은 신사업의 경우 사전에 출구전략(exit plan)을 마련해야 기민한 사업 축소와 철수가 가능

□ 조직의 규모가 커지더라도 신사업을 추진할 때 어떻게 조직의 민첩성(organizational agility)을 유지할 수 있는지, 갑작스러운 위기가 닥쳤을 때 어떻게 신속히 대응할 수 있는지에 대한 연구가 필요한 시점

---

9) Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experiencee. *California Management Review*, 50(3), 95-118.

10) Stevens, G. A. & Burlery, J. (1997). 3,000 Raw ideas = 1 Commercial success! *Research-Technology Management*, May-June, 16-27.

11) 소규모 투자를 분산하여 불확실성이 제거하고 경쟁력 있는 아이템을 선택한 후 자원을 집중하는 전략

- 기업 경쟁력의 원천이 과거 규모의 경제(economy of scale)에서 속도의 경제(economy of speed)[12]로 이동
  · "덩치가 큰 기업이 항상 작은 기업을 이기는 것은 아니지만, 빠른 기업은 언제나 느린 기업을 이긴다"(존 체임버스, 시스코 회장)

- 신사업 수행을 위해 필요한 조직역량(organizational capabilities)을 신속하게 확보하고 효과적으로 활용하는 것이 핵심
  · 글로벌 선진기업 임원의 90%가 조직민첩성을 신사업 성공과 지속성장의 가장 중요한(critical) 요소로 지적[13]

2. 연구목적 및 모형

□ 이론적으로 조직민첩성의 개념을 명확히 하고 신사업 추진에 적합한 실질적인 조직설계 방안을 제시하는 것이 本 연구의 목적

① 학문적으로 조직민첩성의 개념 및 유형을 명확화

② 조직 민첩성 측정도구를 개발하고 한국기업의 민첩성 수준을 측정

③ 실무적으로 실제 신사업을 추진 시 필요한 조직민첩성의 제고방안을 조직설계와 운영 관점에서 제시

□ 조직민첩성의 연구배경과 목적 등을 바탕으로 연구모형을 도출

Research Questions:

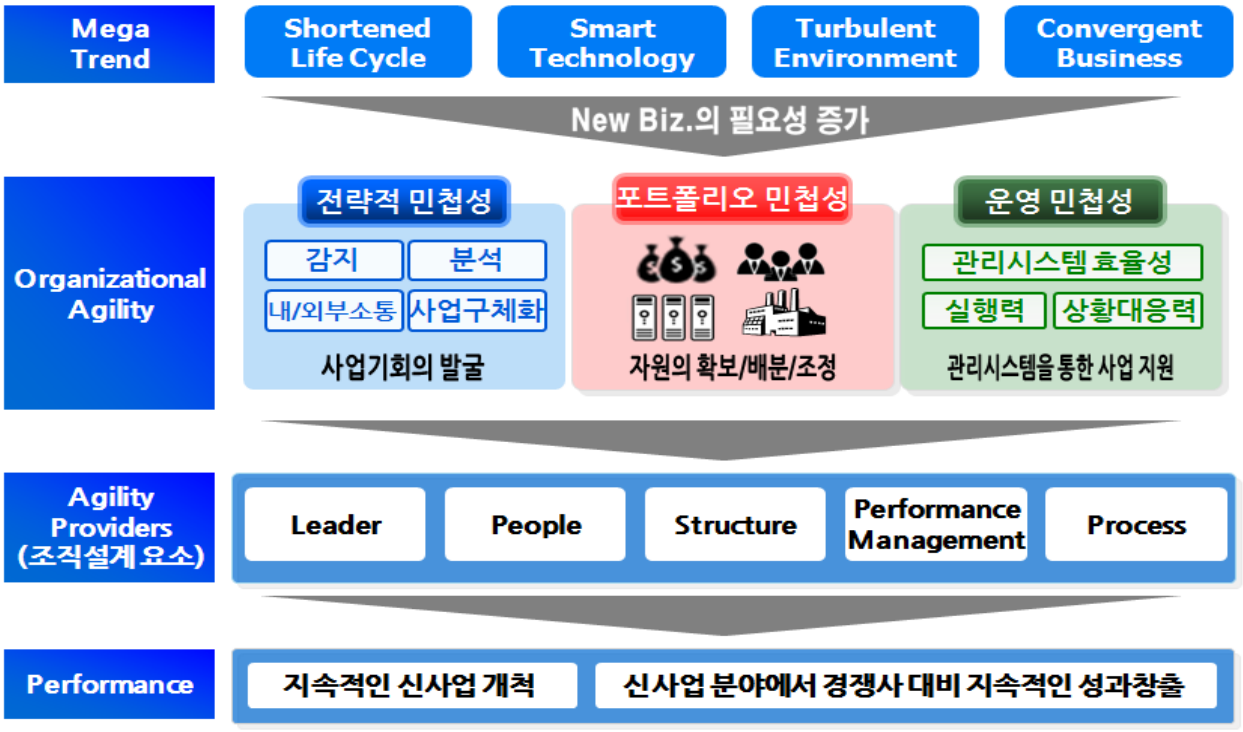
① 한국기업의 전반적인 조직민첩성 수준은 어떠하며, 어떤 유형의 민첩성이 부족한가?

② 신사업 추진 시 필요한 조직민첩성을 제고하기 위해 조직을 어떻게 설계해야 하는가?

12) 송재용 (2011). 『스마트경영』. 파주: 21세기북스.

13) Mckinsey Global Survey (2006). Building a nimble organization. *Mckinsey Quarterly,* June. (전 세계 글로벌 기업 임원 1,562명을 대상으로 조사)

연구모형(Research Model)



- Organizational Agility: 신사업 추진에 필요한 조직민첩성의 유형은 전략적 민첩성, 포트폴리오 민첩성, 운영 민첩성으로 구분

유형	정의
전략적 민첩성	새로운 사업 기회를 끊임없이 탐색하고 적시에 포착하는 능력
포트폴리오 민첩성	자원을 신속하게 확보/배분하고 시장변화에 따라 제품과 사업군을 유연하게 조정하는 능력
운영 민첩성	관리시스템(제도, 조직, IT 시스템 등)을 효율적이고 유연하게 운영해 사업계획을 신속하게 실행하는 능력

- Agility Providers: 민첩성 제고를 위한 조직설계(Leader, People, Structure, Performance Management, Process) 방안 수립에 초점

Ⅱ. 조직민첩성의 유형과 영향요인

1. 조직민첩성의 정의

조직의 민첩성에 관한 다양한 학문 분야의 연구가 존재

□ 초기의 민첩성 연구는 OM(Operations Management) 분야의 민첩 제조 시스템(agile manufacturing systems) 연구로부터 출발

- 민첩 제조 시스템이란 예기치 못한 환경 변화에 대응하여 제품의 설계에서 시장 출하까지 민첩하고 유연하게 처리하는 시스템을 의미[14]

- 고객 및 시장 변화에 민첩하고 유연하게 대처할 수 있는 제조 시스템이나 전략에 관한 연구가 활발히 진행[15]

□ 민첩성은 전략경영이나 매니지먼트 분야에서 조직의 특성 혹은 역량을 묘사하는 개념으로 확장

- 환경이 급변하고 조직에 요구되는 대응방안이 복잡하게 상호 연결되는 현상이 심화되면서 조직민첩성에 관한 연구가 증가
  · 기회를 빨리 인식하고 포착하는 능력[16], 환경의 변화에 대응하여 전략과 행동을 유연하게 수정하는 능력[17]이 기업 경쟁력 강화 및 생존을 위해 필수

□ 조직민첩성에 대한 연구는 그간 일부 진행되었으나 통일된 개념 제시 및 실증연구는 미흡

---

14) Burgess, T. F. (1994). Making the leap to agility: Defining and achieving agile manufacturing through business process redesign and business network redesign. *International Journal of Operations and Production Management*, 14(11), 23-34.; Dove, R. (1995). Design principles for agile production. *Production Magazine*, 107(12), 16-18.

15) 한편, OM 외에도 경영정보학(Management Information System Research)에서는 환경 변화에 유연한 대응을 가능하게 하는 인프라스트럭처(infrastructure)로서의 정보 기술 시스템에 관한 연구가 진행 중 (Tallon, P. P. & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.)

16) Sull, D. (2009). How to thrive in turbulent markets. *Harvard Business Review,* 87(2), 78-88.

17) Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.

- 학자마다 개념에 대한 정의가 상이하여 민첩성 연구가 확대·발전되는 데 장애가 있는 상황으로, 민첩성에 대한 통일된 정의가 필요

조직민첩성의 정의에 대한 기존 문헌 리뷰

문헌	정의	키워드
McGaughey (1999)	변화에 신속하고 성공적으로 대응할 수 있는 기업의 능력	신속, 대응, 실행
Rigby *et al.* (2000)	계속 변화하고 예측할 수 없는 비즈니스 환경에서 성장할 수 있는 조직의 능력	선견력, 대응, 성장
Zhang & Sharifi (2000)	전례 없는 사업 환경적 위협에서 생존하고 변화를 기회로 활용하는 등 예측할 수 없는 변화에 대처할 수 있는 기업의 능력	감지, 유연, 대응
Meredith & Francis(2000)	지능적이며 신속하고 능동적으로 기회를 포착하고 위협에 대응하여 경쟁적 우위를 확보할 수 있는 조직의 역량	감지, 신속, 능동, 대응
Highsmith (2004)	혼돈스러운 비즈니스 환경에서 이익을 창출하기 위해 변화에 대응하고 창조할 수 있는 능력	유연, 대응, 창조
Lyytinen & Rose (2006)	기술적 변화와 새로운 사업 기회를 신속하게 파악하고 대응할 수 있는 능력	감지, 신속, 대응
Doz & Kosonen (2008)	민첩성과 유연함을 유지하고 새로운 정보에 항상 열려 있으며, 과거의 선택을 항상 재평가하고 방향을 바꿀 준비가 되어 있는 상태	신속, 유연, 대응, 실행
McCann, Selsky & Lee(2009)	환경 변화의 기회를 포착하고 위험을 회피하는 데 있어 신속하고 유연하며 결단력 있게 행동하는 역량	감지, 신속, 적시, 유연, 대응, 실행
Sull(2010)	경쟁자보다 먼저 기회를 식별하고 포착할 수 있는 능력	감지, 신속

조직민첩성은 스피드에 상시경계와 유연성을 포함

□ 조직민첩성이란 조직이 환경변화를 빠르게 감지하고, 적시에 유연하게 대응하는 역량

- 민첩성은 기회를 신속하게 포착하고 발굴하는 것에서부터 실행까지 포괄하는 것으로, 스피드보다 넓은 개념
  - 스피드는 의사결정 및 실행의 신속성과 효율성을 강조하는 반면, 민첩성은 스피드 외에 상시경계를 통해 변화를 감지하고(alertness), 다양한 경로(multi-direction)를 모색하며 유연하게(flexibility) 대응하는 역량

민첩성(agility)과 스피드(speed)의 개념 차이

구분	Agility	Speed
정의	· 상시경계를 통해 변화를 감지하고, 신속하고 유연하게 대응하는 역량	· 신속하게 움직이는 능력
키워드	· 상시경계(alertness), 유연성(flexibility) 다중경로(multi-direction),	· 속도(velocity), 생산성 (productivity), 효율성(efficiency)
개념적 차이	· 기회 발굴, 포착에서부터 실행까지 포괄	· 신속하면서도 효율적인 실행에 중점

주: 스피드가 100m 달리기의 우사인 볼트(Usain Bolt)처럼 결승점을 향해 방향의 전환 없이 전속력으로 달리는 것이라면, 민첩성은 축구의 리오넬 메시(Lionel Messi)처럼 속도를 조절하면서 다양한 경로로 신속히 골대를 향해 전진하는 것을 의미

2. 조직민첩성의 유형

조직민첩성 유형은 전략적 민첩성, 포트폴리오 민첩성, 운영 민첩성으로 구분

조직민첩성의 유형

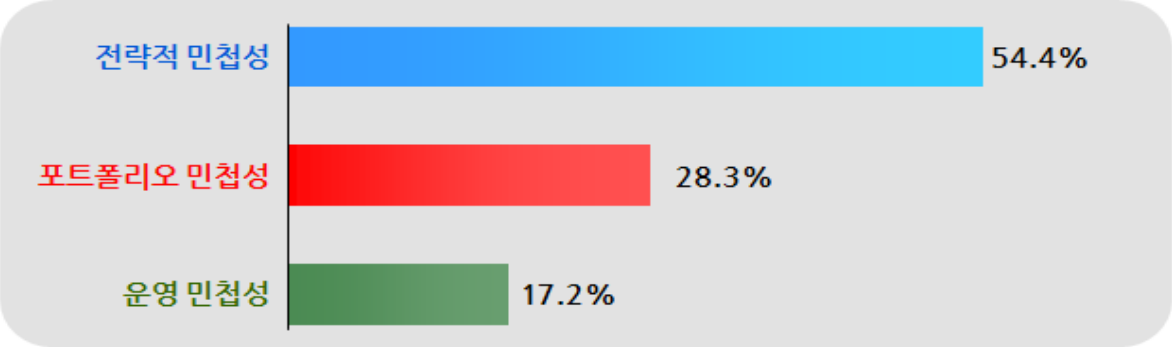
자료: Sull, D. (2010). Competing through organizational agility. *McKinsey Quarterly*, December, 48-56.

1) 전략적 민첩성(Strategic Agility)

□ 전략적 민첩성이란 새로운 사업기회를 끊임없이 탐색하고 적시에 포착하는 능력을 의미

- 변화무쌍한 환경 변화의 트렌드를 신속히 감지하여 신사업 기회를 발굴하기 위해서는 전략적 민감성이 필요[18)]
  - 한국기업 신사업 추진 담당자와 경영진은 전략적 민첩성을 가장 필요한 능력이라고 인식

Q. 신사업 발굴 시 가장 필요한 능력은 무엇입니까?



자료: 삼성경제연구소 (2012). "SERICEO, SERIPRO, SERI.org 회원 대상 설문 결과 (총 441개 기업 복수 응답, 2012.1.9 ~ 2012.1.13.)".

- 내부적으로 직원들의 다양하고 새로운 아이디어를 폭넓게 수용할 수 있는 의사소통 채널을 구축하는 한편, 고객과 시장 트렌드를 파악하기 위해 외부의 네트워크를 적극 활용

□ 신사업 발굴은 물론 적시에 신속하게 철수하는 역량도 중요한 요소

- 경영환경 및 시장 변화에서 기회와 위험요인들을 철저히 분석하여 신사업의 실패를 방지

- 급속히 변하는 지식기반 산업에서 생존하기 위해서는 장기적 R&D와 투자가 필수적인데, 이에 따른 위험과 불확실성이 증대

- 소규모 투자를 분산하여 불확실성을 제거하고, 경쟁력 높은 아이템을 선택한 후 자원을 집중하는 리얼옵션 전략을 도입하여 불확실성 속에서도 위험을 분산하는 대안을 마련

18) Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.

- IBM의 EBO(Emerging Business Organization)는 신사업을 발굴, 추진하는 데 있어 리얼옵션 전략을 도입하여 초기에는 소수자원을 여러 아이템에 투자하고 추후에는 사업화 아이템을 선별하여 인력 및 자본을 재배치

□ 신사업 관련 아이디어 제시를 넘어 이를 구체적인 사업모델로 연결할 수 있는 조직적 역량이 필요

- 사업원칙에 의거하여 추상적인 아이디어를 구체화 및 일반화하는 작업이 필요

Easy Group의 사업모델 구체화

▷ 창립자 스텔리오스(Stelios Haji-Ioannou)는 Easy Group의 사업모델을 "수요의 가격 탄력성과 고정비용이 높은 서비스 산업"으로 정의

▷ Easy Jet은 사업모델 구체화를 통해 전 유럽에 항공기를 유연하게 배치할 수 있었으며, 수요를 빠르게 예측하고 대응하는 데 있어 경쟁우위를 확보

- 1998년 기내식 없는 저가 항공사로 시작한 Easy Jet은 급격히 시장을 확대하여 유럽 최대 항공사로 성장
- 이러한 사업원칙은 인터넷 카페와 크루즈 여행과 같은 비관련 다각화 사업을 추진할 수 있는 기반으로 작용

(자료: Doz, Y. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning,* 43, 370-382.
Easyjet 홈페이지 <http://www.easy.com>,
Easy internet cafe 홈페이지 <http://www.easyinternetcafe.com>)

2) 포트폴리오 민첩성(Portfolio Agility)

□ 포트폴리오 민첩성이란 자원을 신속하게 확보·배분하고 시장 변화에 따라 제품과 사업군을 유연하게 조정하는 능력을 의미[19)]

19) 포트폴리오 민첩성의 개념은 기존 동적역량(Dynamic Capabilities)의 정의(Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.; Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.)와 유사한데, 이는 전략적 민첩성과 운영 민첩성까지는 포괄하고 있는 조직 민첩성이 동적역량보다 더 능동적(proactive)이며 넓은 개념임을 의미

- 새로운 사업기회가 나타났을 때, 리더의 의사결정과 CEO 및 기존 조직의 지원을 받아 필요 인력, 자금 등의 자원을 신속히 확보
  · 과감한 결단으로 필요한 모든 자원을 신사업에 투입할 수 있는 리더의 대담성(boldness)이 필요[20]

□ 신사업은 기존 사업과의 갈등과 견제로 인해 필요자원 확보가 곤란

- 기존 사업과의 견제와 갈등을 넘어 조직 차원에서 미래 유망사업으로의 원활한 자원 배분을 위해서는 포트폴리오 민첩성의 확보가 필수

- 지속적으로 자원 배분을 조정해 급변하는 경영환경 변화에 맞게 제품과 사업 포트폴리오를 재빠르고 유연하게 조정하는 것이 핵심

지멘스의 포트폴리오 민첩성 관리

▷ 지멘스는 '지멘스 원(Siemens One)' 운동을 통해 부문 이기주의 관점에서 벗어나 전사 차원에서 자원 활용을 극대화하고 조직 내 자원을 공동 이용(Resource Pooling)

- 지멘스는 공항, 병원 등의 건설에 필요한 거의 모든 사업역량을 가지고 있으나, 실제 비즈니스는 개별 제품 단위로 수행되어 전사 차원의 자원 배분, 활용이 미흡

- 2004년 고객지향 통합 비즈니스 솔루션을 제공하는 '지멘스 원' 운동을 선포하고, 거대 신규 프로젝트 수행 시 하나의 지멘스로 자원과 역량을 결집하여 사업을 추진
  · 미국 힐튼그룹에 객실용 엔터테인먼트, 화재예방, 보안기술 시스템을 하나의 패키지로 공급하여 높은 고객 만족도를 획득하는 등 2008년 호텔 비즈니스에서만 2억 1,000만 유로의 매출 달성

(자료: 지멘스 홈페이지 <http://www.siemens.com/innovation/>)

□ 포트폴리오 민첩성 제고를 위해서는 예기치 못한 환경 변화와 같은 비구조적 상황(unstructured situations)들을 수용할 수 있는 유연성 확보가 필수

20) Sull, D. (2010). Competing through organizational agility. *Mckinsey Quarterly*, December, 48-56.

- 시장정보를 조직 내에서 막힘없이 공유하는 것은 물론, 다양하고 새로운 선택지들을 모색하고, 관성을 극복할 수 있는 능력이 필요

- 조직이 불확실성에 대비할 수 있도록 인력, 자금, 시설 등 필요 자원을 항상 충분히 준비(slack/buffer)하고 배분(allocation)

3) 운영 민첩성(Operational Agility)

□ 운영 민첩성이란 관리시스템(제도, 조직, IT 시스템 등)을 효율적이고 유연하게 운영해 사업계획을 신속하게 실행하는 능력을 의미

- 목표와 계획이 세워지면 최대한 빨리 실행하며, 관리시스템을 효율적으로 운영해 사업 추진력을 확보

Zara의 운영 민첩성 관리

▷ 스페인의 글로벌 의류브랜드 Zara는 공급망의 우수성(supply chain excellence)을 바탕으로 경쟁기업보다 빨리 신상품을 출시하여 경쟁력을 확보

- 리얼타임으로 시장 데이터를 수집하고, 판매/재고 통계 보고서를 작성하는 데 능숙한 Zara는 이를 바탕으로 마켓에 대한 통찰력을 강화
- 이와 동시에 매장 관리자는 향후 어떤 의류가 판매될 것인지에 대한 전망을 제공함으로써 통계 보고서를 보완

▷ 이로 인해 주요 고객인 젊은 여성의 최신 패션 트렌드를 신속하게 감지할 수 있었으며, 적합한 제품도 신속히 출시

- 날씬하게 보이고 싶은 젊은 여성의 심리를 반영한 파격적인 슬림핏(slim-fit) 의류를 출시하여 큰 성공을 거둠

(자료: Sull, D. (2010). Competing through organizational agility. *Mckinsey Quarterly*, December, 48-56.)

□ 신사업 추진 상황에 맞게 관리시스템을 유연하게 변화시킴으로써 경쟁자보다 빨리 그리고 지속적으로 기회를 선점하는 것이 핵심

- 환경에 맞춰 대응하기 위해서는 문제를 정의하고 그에 맞게 기존 시스템을 조정 및 통합, 재구성(reconfiguration)할 수 있는 역량이 필요[21)]

민첩성 유형을 전략적으로 선택함으로써 신사업 성공 가능성 제고

□ 신사업 성공을 위해서는 3가지 민첩성 유형을 균형적으로 강화하는 것이 理想的

- 많은 기업들이 3가지 민첩성 유형 중 한 가지에만 의지하고 있는데, 급변하는 환경에서 이러한 전략은 매우 위험하며 3가지 민첩성 유형을 균형적으로 추구하는 것이 바람직[22)]

- 특히, 운영 민첩성만 높은 기업은 핵심사업이 위기에 빠질 경우 다른 사업영역으로 전환하기가 곤란

□ 성과에 미치는 영향이 가장 크고 시급히 개선해야 하는 민첩성 유형에 조직역량을 집중 투입

- 예측 불가능한 경영환경 변화와 제한적인 내부 자원을 고려할 때, 기업이 3가지 민첩성 모두를 강화하는 것은 현실적으로 불가능

- 기업 규모와 연령별로 조직민첩성의 현 수준과 중요도를 고려한 전략적 선택과 집중이 필요

- 현재 어느 정도 수준에 도달하여 조직역량을 투입해도 개선 효과가 크지 않거나 중요도가 낮은 민첩성에 투자를 하는 것은 오히려 비효율적

21) Goldman, S. L., Nagel, R. N. & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enhancing the customer*. NY: Van Nostrand Reinhold.; Goldsby, T. J. & Stank, T. P. (2000). World class logistics performance and environmentally responsible logistics practices. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 187-208.

22) Sull, D. (2010). Competing through organizational agility. *McKinsey Quarterly*, December, 48-56.

3. 조직설계(Organizational Design) 구성요소

□ 조직설계란 조직구조에만 국한된 것이 아니라 프로세스, 성과관리, 리더, 인력 등 사업 추진에 필요한 모든 조직 구성요소를 포괄하는 개념

- 제이 갈브레이스(Jay Galbraith)는 효과적인 조직설계를 위해 조직의 각 구성요소 간 정합성(alignment)을 중시

조직설계의 5 Star Model[23)]

자료: Galbraith, J. (2002). *Designing organizations: An executive guide to strategy: Structure and process.* CA: Jossey-Bass.를 토대로 작성

□ 사업전략을 바탕으로 조직설계의 5대 구성요소가 정합성을 이룰 때 신사업 성공을 위한 차별적 경쟁력 제고가 가능

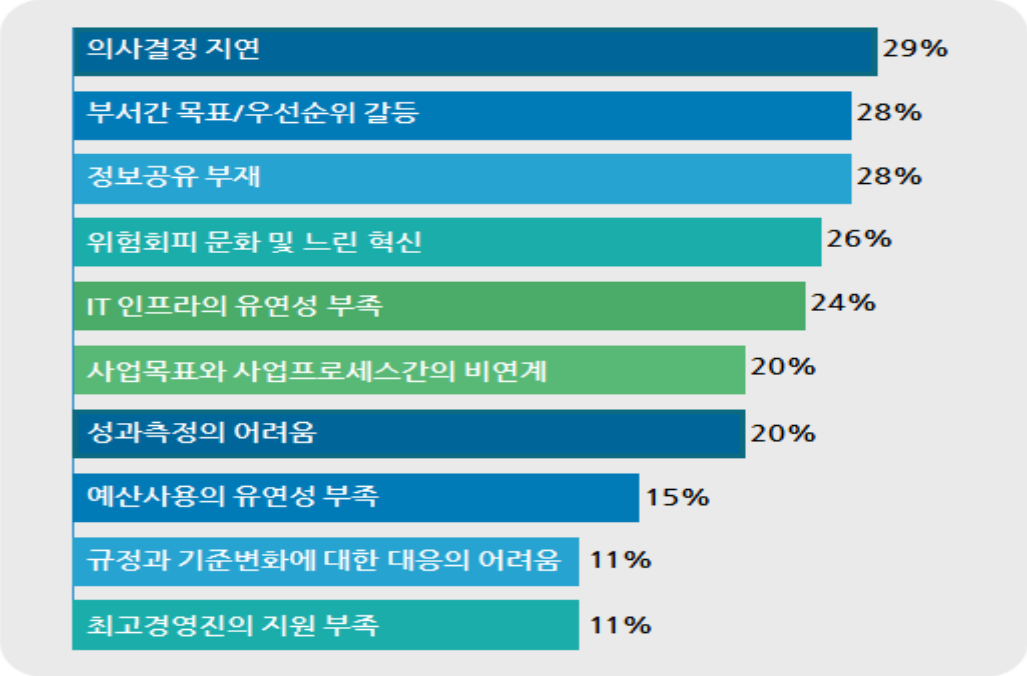
- 변화와 속도가 중시되는 최근 경영환경 속에서는 전략 변화에 부합하는 조직을 설계하고 운영할 수 있는 역량이 기업 경쟁우위의 원천

- 효율적인 조직설계만으로도 의사결정 지연, 부서 간 갈등, 정보공유 부재 등 민첩성을 저하시키는 요인들을 제거 가능

23) 원래 Galbraith(2002)는 조직설계의 구성요소로 전략, 구조, 사람, 보상, 프로세스를 제시. 그러나 전략은 조직 이전에 이미 설정된 요소이며, 5가지 구성요소 중 가장 상위에 해당하므로 본 연구에서는 제외. 보상은 평가를 포함한 성과관리로 확대하였으며, 프로세스는 업무처리절차 및 의사결정에 한정

· 글로벌 선진기업 임원의 29%가 의사결정 지연을, 28%가 부서 간 이익 충돌과 정보공유 부족을 민첩성을 방해하는 가장 큰 장애물로 지적

Q. 민첩성을 강화하는 데 가장 큰 장애요인은 무엇인가?



자료: Economist Intelligence Unit (2009). Organizational agility: How business can survive and thrive in turbulent times. *The Economist*.
(전 세계 글로벌 선진기업 임원 349명 대상 조사, 상위 3개 요인 복수응답)

- 한국기업 역시 실패를 경험하지 않기 위해서는 현 신사업 추진 조직의 구조 및 운영방식의 적절성을 전면 검증해볼 필요

· "신사업 추진 시 가장 큰 장애요인은 조직 간 견제와 갈등으로 인한 의사결정 지연과 필요자원 수급 지연"(소프트웨어 분야 대기업 임원 인터뷰 중)

- 조직설계 및 효율적 운영은 신사업 추진담당자의 니즈가 가장 큰 영역

· "실제 신사업을 추진하는 데 조직을 어떻게 운영해야 할지 몰라 시행착오를 겪는 경우가 다반사"(신사업 조직담당자 인터뷰 중)

1) 구조(Structure)

□ 구조란 조직 내 권력(power)과 권한(authority)의 배치를 결정하는 요소로 조직형태, 부서화, 권력분배의 3대 영역을 의미

- 조직형태(shape)란 조직의 수준에 따라서 각 부서를 구성하는 인력의 수와 통제의 범위를 의미

- 부서화(departmentalization)란 전문화된 업무 분야별로 부서를 어떻게 구성하고, 부서 간 위계를 어떻게 형성할 것인지를 결정하는 것을 의미
  ・신사업 추진 시 추진조직을 전문화 정도에 따라 몇 개의 부서로 구성하고 부서 간 및 기존 조직과의 위계를 어떻게 설정할 것인지 결정하는 것이 중요

- 권력분배(distribution of power)는 의사결정 권한의 수직적 분배 정도를 의미하며, 신사업 추진 조직에 어느 정도의 자율적 의사결정 권한을 부여할 것인지가 핵심

2) 프로세스(Process)

□ 프로세스란 자원, 정보 및 의사결정의 흐름을 의미하며, 수직적 프로세스와 업무처리절차 등과 관련된 수평적 프로세스로 구분

- 수직적 프로세스는 신사업 추진 시 중앙에서 각 부서의 다양한 요구사항들을 취합하여 예산과 인력 배분의 우선순위를 결정하는 것

- 수평적 프로세스는 신제품 발굴 및 추진의 업무 프로세스가 효율적으로 운영될 수 있도록 부서별로 산재해 있는 활동들을 조정

3) 성과관리(Performance Management)

□ 신사업의 성과를 어떤 지표로 측정/관리하고, 성과목표 달성 시 어떻게 그에 상응하는 보상을 지급할 것인지를 의미

- 신사업 성과의 측정지표는 기존 사업에서 활용하는 매출, 이익 등 수익성 지표와는 다른 성장성 및 과정(process) 지표에 초점

- 보상은 인센티브와 같은 금전적 보상은 물론 인정(recognition)과 같은 비금전적 보상까지 포함

4) 리더(Leader)

□ 리더는 사업 추진과 전략적 의사결정의 요체로서 신사업 발굴, 추진의 성공 여부는 리더의 역할과 역량에 좌우

- 고객과 시장의 변화를 항상 예의 주시하고 구성원과의 쌍방향 소통을 바탕으로 매력적인 사업기회를 감지하는 능력은 신사업 성공을 위한 리더의 필수 요건

- 신사업 추진 시 과감하게 의사결정을 하는 한편, 구성원과의 명확한 목표 공유를 바탕으로 구성원을 한 방향으로 유도

5) 인적자원(People)

□ 신사업 발굴과 추진에 적합한 인재 채용 및 유지에 주력

- 신사업 발굴과 추진에 필요한 창의적이고 실행력이 강한 인재를 확보하는 것이 필수적이며, 타 부서원과의 인적 네트워크를 통한 협력 능력도 중요

- 신사업에 대한 전문성을 보유한 인재 확보가 중요하며, 조직 내에서 필요 인력을 확보하기가 곤란할 경우 외부 전문가 영입도 고려

Ⅲ. 한국기업의 조직민첩성 수준

1. 조직민첩성 유형별 수준

한국기업의 조직민첩성은 전반적으로 보통 수준(57.4점)

□ 한국기업의 조직민첩성 수준은 운영 민첩성(58.7점) > 전략적 민첩성(58.5점) > 포트폴리오 민첩성(54.2점) 順[24)]

- 규모가 작을수록 전략적 민첩성이 높고, 규모가 클수록 운영 민첩성이 높은 것으로 응답
  - 1,000명 이상 기업은 운영 민첩성(64.9점)이 전략적 민첩성(61.7점)에 비해 높은 것으로 조사
  - 100명 미만 기업은 전략적 민첩성(60.3점)이 운영 민첩성(59.4점)에 비해 다소 높은 수준

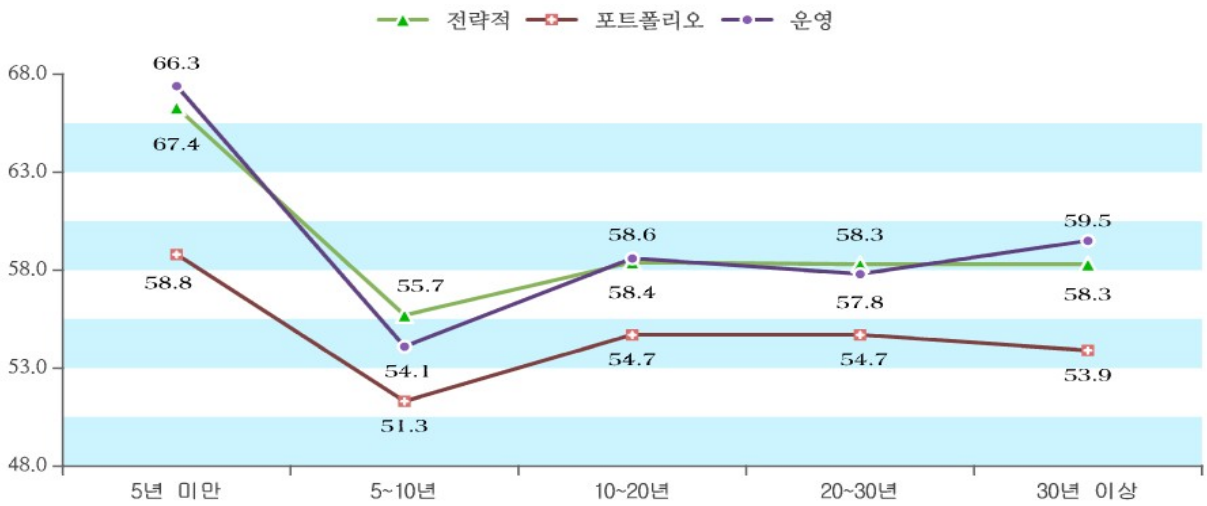
규모별 조직민첩성 수준

- 신생기업은 조직민첩성이 전반적으로 높은 수준
  - 설립연도가 5년 미만인 기업의 조직민첩성은 64.5점으로, 5년 이상 기업에 비해 모든 유형의 조직민첩성 수준이 높은 것으로 조사

24) 유형별 설문 문항의 평균으로 계산. 예를 들어 전략적 민첩성의 점수는 감지, 분석, 외부소통, 내부소통, 구체화를 측정하는 5개 설문 문항의 평균값을 의미

· 기업 설립 초창기에는 의욕적으로 사업을 추진하다가 성숙기에 접어들면서 규모가 커짐에 따라 구조적·문화적 관성에 직면하는 성공증후군(success syndrome)에 도취[25]

설립연도별 조직민첩성 수준



- 에너지·화학 등 중화학 업종은 타 업종에 비해 민첩성 수준이 높음

· 중화학 업종 평균은 전략적 민첩성 63.6점, 포트폴리오 민첩성 57.0점, 운영 민첩성 63.3점으로 전체 평균을 상회

· 반면 금융/보험 업종은 전략적 민첩성 55.5점, 포트폴리오 민첩성 51.2점, 운영 민첩성 54.2점으로 낮은 수준

업종별 조직민첩성 수준

업종	전체	전략적 민첩성	포트폴리오 민첩성	운영 민첩성
전기전자	57.2	58.7	55.1	56.7
자동차/철강/기계	59.0	58.4	58.1	60.9
통신/정보서비스	55.6	58.0	51.3	55.8
중화학	61.7	63.6	57.0	63.3
중건설	56.6	57.9	53.7	57.4
서비스	57.0	57.3	53.6	59.9
금융/보험	54.0	55.5	51.2	54.2
기타	57.4	58.6	53.2	59.6
합계	**57.4**	**58.5**	**54.2**	**58.7**

25) O'Reilly, C. A. & Tushman, M. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.

한국기업 조직민첩성 수준 측정 방법

□ 삼성경제연구소 지식정보 사이트 회원을 대상으로 성공적인 신사업 추진을 위한 조직민첩성 제고방안 연구 설문조사를 시행

- SERICEO, SERIPRO, SERI.org의 회원을 대상으로 10일간(2012.1.18 ~ 27) 이메일 설문을 실시

- 정부기관, 학교, 종교단체 등을 제외한 총 441개 기업체가 설문에 참여
  · 총 698명의 응답자 중 사원/대리급을 제외하고 동일 기업의 복수 응답자 경우 문항별 평균을 산출하여 단일 기업 점수로 반영

설문 응답 기업분포(규모, 업종별)

- 각 민첩성 유형을 측정하기 위한 항목으로 설문을 구성

구분		문항	신뢰도 분석
전략적 민첩성 (5문항)	감지	새로운 사업 기회를 탐색하고 적시에 포착한다.	0.81
	분석	경영환경 및 시장 변화에서 기회와 위험요인들을 분석한다.	
	외부소통	고객과 시장 트렌드 파악을 위해 외부의 네트워크를 적극 활용한다.	
	내부소통	우리 회사는 직원들의 새로운 사업 아이디어를 폭넓게 수용한다.	
	구체화	신사업 기회를 구체적으로 사업화한다.	
포트폴리오 민첩성 (3문항)	자원확보	새로운 사업기회가 나타났을 때 필요자원을 신속히 확보한다.	0.84
	자원배분	사업 전략에 따라 유망 부문으로 자원을 유연하게 배분한다.	
	사업조정	경영환경의 변화에 대응하여 제품과 사업 포트폴리오를 재빨리 조정한다.	
운영 민첩성 (3문항)	효율성	효율적 관리시스템을 운영해 신사업 추진력을 확보한다.	0.78
	실행력	목표와 계획이 세워지면 최대한 빨리 실행에 옮긴다.	
	상황대응성	신사업 추진 상황에 맞게 각종 제도와 프로세스를 변화시킨다.	

사업기회를 적시에 포착하고 이를 사업화하는 전략적 민첩성은 다소 미흡

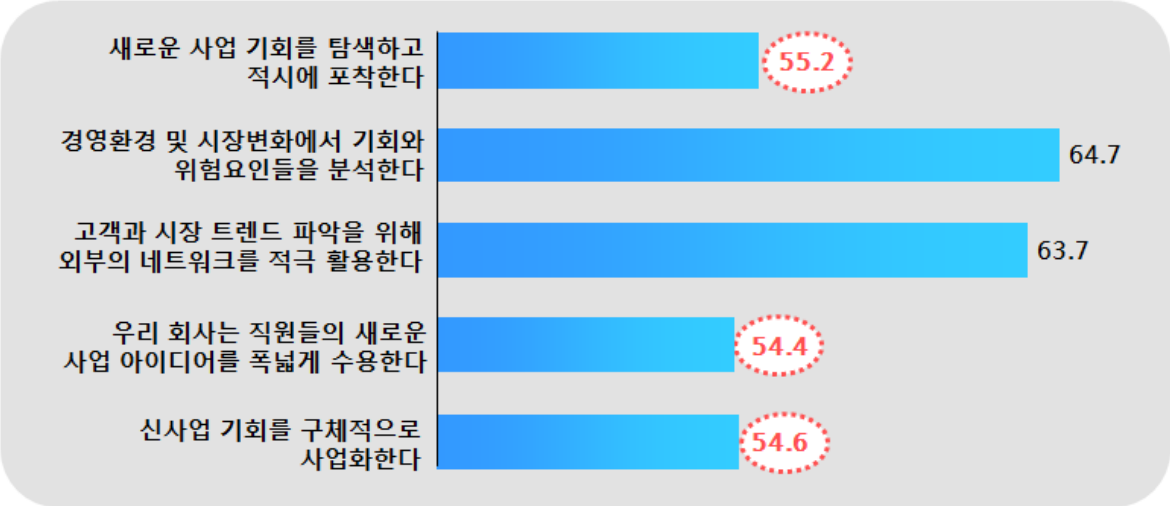
□ 경영환경 및 시장 변화 분석과 외부 네트워크 활용 역량은 우수하나, 새로운 사업기회를 탐색하고 구체적으로 사업화하는 역량은 부족

- 전략적 민첩성은 신사업 기회 감지, 외부환경 분석, 조직 내외부와의 소통, 사업 기회의 구체화 역량 항목으로 측정(58.5점)

- 고객과 시장 트렌드 파악을 위한 외부 네트워크 활용과 환경에 대한 기회, 위험 분석 역량은 우수
  - 특히 1,000명 이상 기업의 환경 분석(73.9점) 및 외부 네트워크 활용(65.0점) 역량이 탁월

- 새로운 사업기회 탐색(55.2점), 신사업 기회의 사업화(54.6점), 직원들의 새로운 아이디어 수용(54.4점) 측면은 상대적으로 미흡

전략적 민첩성 설문 문항별 점수(전체)



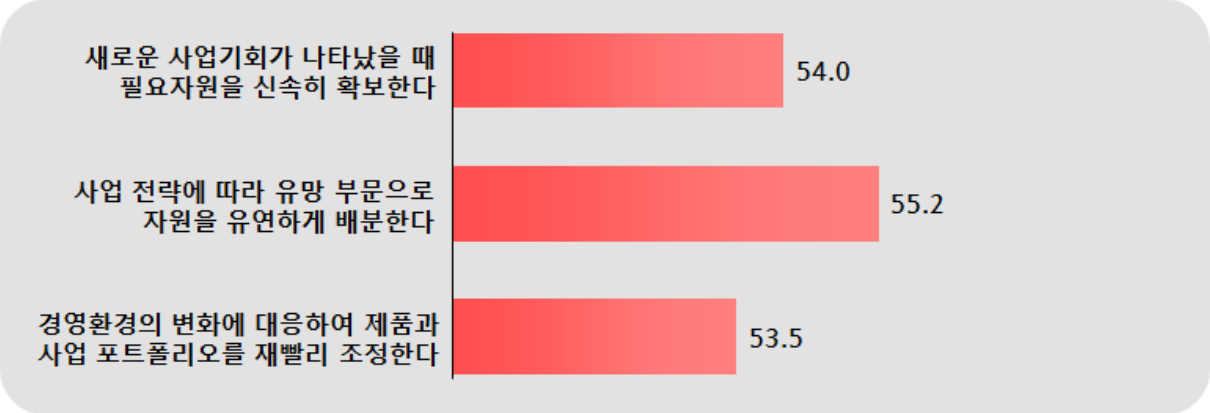
자원을 확보, 배분, 조정하는 포트폴리오 민첩성은 매우 미흡한 수준

□ 포트폴리오 민첩성 유형을 구성하는 모든 문항이 전체 평균보다 낮으며, 특히 사업조정 역량이 미흡

- 신사업 추진을 위해 필요한 자원을 확보, 배분하고 사업을 조정하는 역량 항목으로 포트폴리오 민첩성을 측정(54.2점)

- 포트폴리오 민첩성 유형 중 경영환경 변화에 대응하여 제품과 사업 포트폴리오를 신속하게 조정하는 사업조정 역량이 가장 부족
  · 민첩성 수준을 측정하는 설문 문항 중 가장 낮은 점수를 기록(53.5점)

포트폴리오 민첩성 설문 문항별 점수(전체)



- 기업 규모가 작을수록 새로운 사업을 수행하는데 필요한 자원을 확보하기가 어려움
  · 100~300명 규모의 기업은 "새로운 사업기회가 나타났을 때 필요자원을 신속히 확보한다" 문항이 50.8점에 불과

민첩성 유형 중 운영 민첩성이 가장 우수하며, 특히 사업 추진 실행력이 탁월

□ 목표와 계획에 따라 신사업을 추진하는 실행력은 탁월하나, 효율적인 관리 시스템 구축 및 운영은 다소 미흡

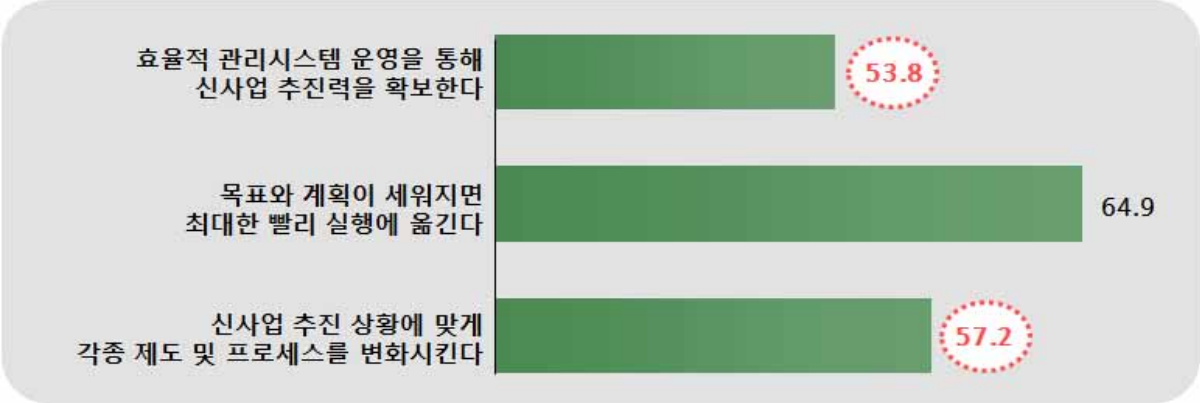
- 효과적인 관리시스템을 통한 신사업 추진력 · 사업 실행력, 상황에 맞게 제도 · 프로세스를 조정하는 상황대응력 항목으로 운영 민첩성을 측정(58.7점)

- 운영 민첩성 중 목표와 계획 수립 후 실행에 옮기는 실행력이 가장 우수(64.9점)한데, 특히 대기업일수록 실행력에 강점

- 1,000명 이상 기업(71.8점)이 100명 미만 기업(66.0점)보다 점수가 높음
- 민첩성 수준을 측정하는 설문 문항 중 최고 점수

- 신사업 추진 동력으로 작용하는 효율적인 관리시스템 구축 및 운영이 미흡하다는 응답이 많았는데, 특히 기업 규모가 작을수록 점수가 낮음
- 1,000명 이상 기업이 59.6점인 반면, 100명 미만 기업은 53.6점에 불과

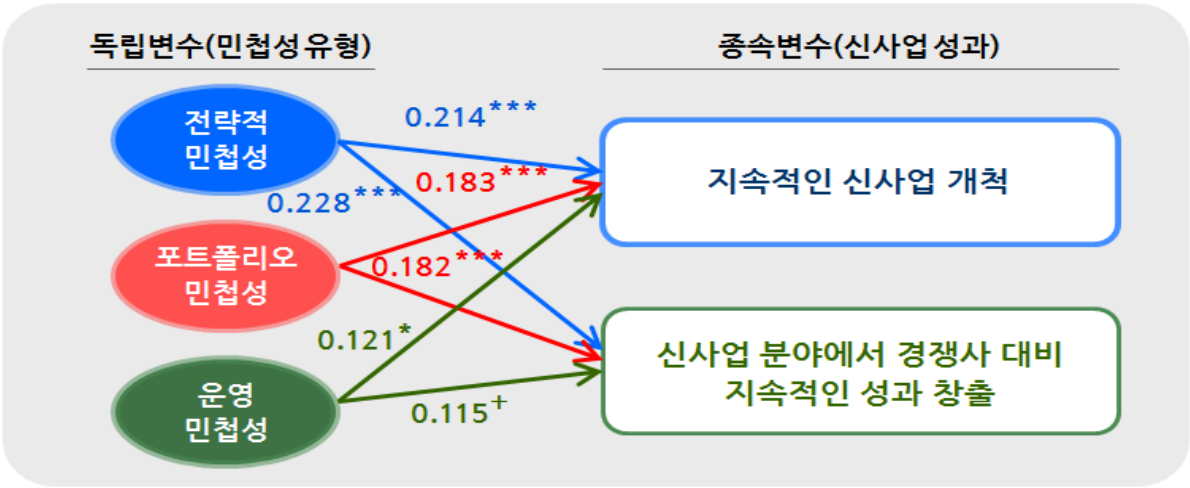
운영 민첩성 설문 문항별 점수(전체)



조직민첩성 제고를 위한 전략방안 수립

□ 민첩성이 성과에 미치는 영향력은 전략적 민첩성 > 포트폴리오 민첩성 > 운영 민첩성 順

조직민첩성이 신사업 성과에 미치는 효과



주: †p<0.01, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001, 통제변수: 조직문화, 업종

□ 기업 규모나 연령별로 각 민첩성 유형의 현 수준과 중요도에 대한 인식 차이가 존재

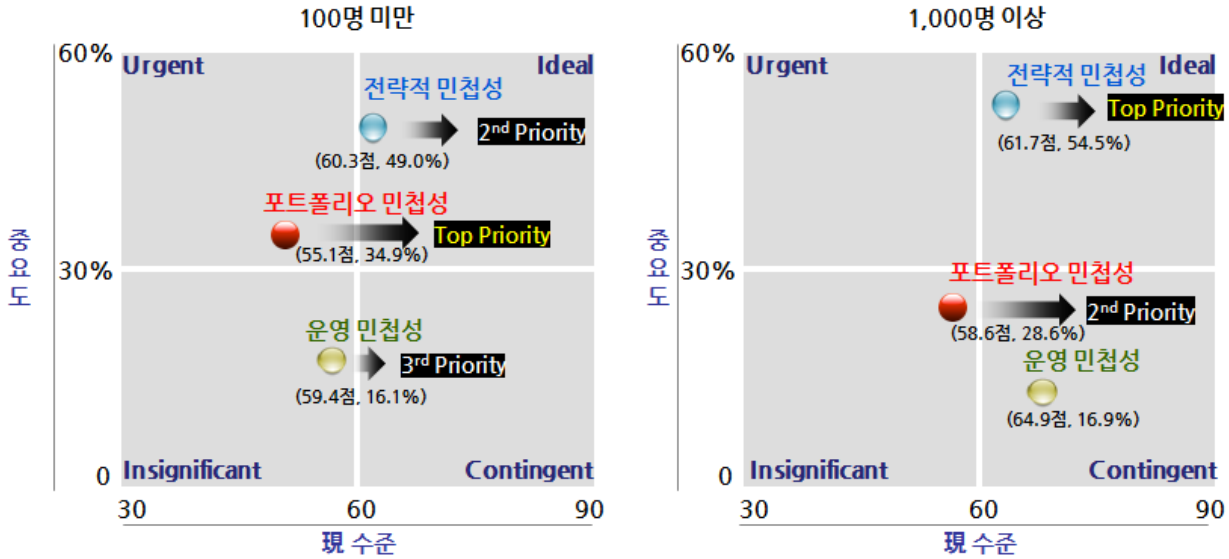
- 중소기업(100인 이하): 필요성을 느끼는 민첩성 유형은 전략 > 포트폴리오 > 운영 順인데 반해, 기업의 현재 수준은 전략 > 운영 > 포트폴리오 順

⇒ **① 먼저 포트폴리오 민첩성을 최우선적으로 강화하고**
② 전략적 민첩성의 개선에도 노력해야 하며
③ 대기업에 비해 낮은 운영 민첩성을 일정 수준 이상으로 향상

- 대기업(1,000인 이상): 필요성을 느끼는 민첩성 유형은 전략 > 포트폴리오 > 운영 順인데 반해, 기업의 현재 수준은 운영 > 전략 > 포트폴리오 順

⇒ **① 전략적 민첩성을 최우선적으로 강화하고,**
② 포트폴리오 민첩성을 제고하기 위한 투자와 노력이 필요

기업규모별 필요 민첩성 분석[26)]



주: 중요도는 한국기업 민첩성 수준 설문조사 중 '귀사가 신사업을 발굴/추진하는 데 있어 가장 필요한 능력은 무엇입니까?' 로 측정

26) 그림의 'Ideal'은 현 수준과 중요도에 대한 인식이 모두 높은 이상적인 상태, 'Urgent'는 중요도에 대한 인식은 높지만 현 수준이 낮아 개선이 시급한 상태, 'Contingent'는 중요도에 대한 인식은 높지 않으나, 현 수준이 높아 상황에 따라 전략적 판단이 필요한 상태, 'Insignificant'는 중요도에 대한 인식, 현 수준 모두 낮은 상태

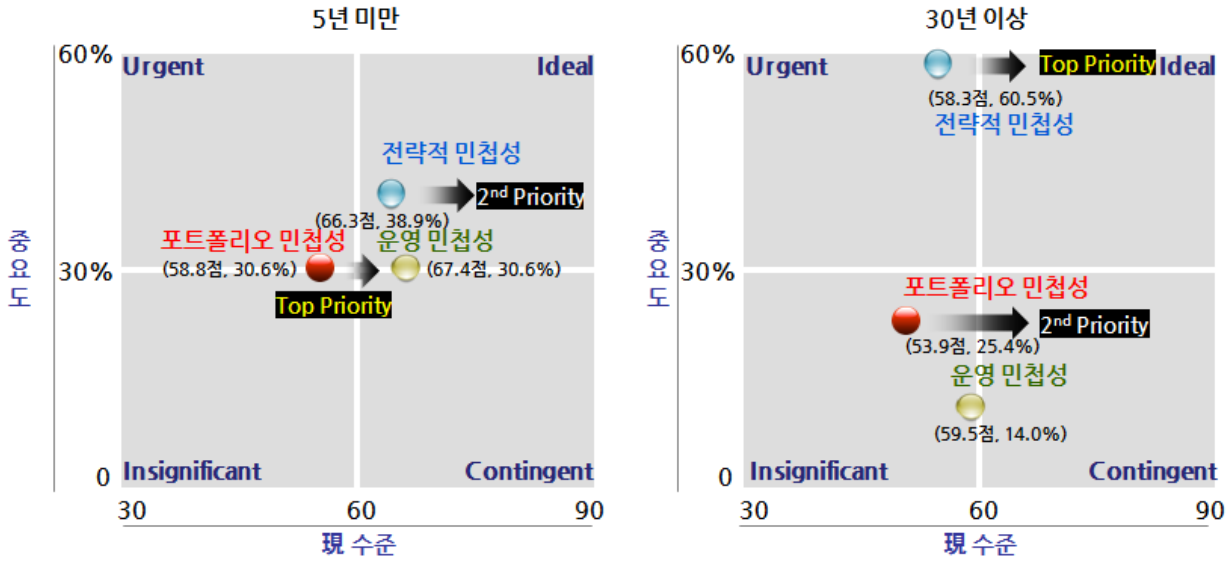
- 5년 미만 기업: 기업의 현재 수준은 운영 > 전략 > 포트폴리오 順이나, 필요성을 느끼는 민첩성 유형 간에는 큰 차이가 없음

⇒ ① 먼저 포트폴리오 민첩성을 우선적으로 강화하고,
② 차후 중요도가 높은 전략적 민첩성을 개선하는 데 노력

- 30년 이상 기업: 전략적 민첩성에 대한 필요성이 절대적인데, 현재는 운영 민첩성이 가장 우위

⇒ ① 중요도는 높으나 현 수준이 상대적으로 낮은 전략적 민첩성을 우선적으로 강화하며,
② 포트폴리오 민첩성을 제고하기 위한 투자와 노력이 필요

기업연령별 필요 민첩성 분석



주: 중요도는 한국기업 민첩성 수준 설문조사 중 '귀사가 신사업을 발굴/추진하는 데 있어 가장 필요한 능력은 무엇입니까?'로 측정

2. 조직민첩성 제고방안별 수준

기업 규모나 연령별로 민첩성 제고방안 수준이 상이

□ 기업규모를 중소기업(100명 미만), 대기업(1,000명 이상)으로 구분하여 비교한 결과, 기업 규모에 따라 민첩성 제고방안에 차이가 존재

- 중소기업은 신사업 추진을 위한 인재 확보나 전사적 자원관리 시스템 보유 측면에서 대기업에 비해 열위이나, 수평적 조직구조는 상대적으로 우수
  - 신사업 추진을 위한 인재 확보: 100명 미만(50.2점)<1,000명 이상(59.3점)
  - 전사적 자원관리 시스템 보유: 100명 미만(41.6점)<1,000명 이상(66.7점)
  - 수평적 조직구조: 100명 미만(59.6점) > 1,000명 이상(55.7점)

- 신사업 조직에 대한 권한위임은 기업 규모에 상관없이 보통 수준
  - 100명 미만 51.4점, 1,000명 이상 51.7점

- Vigilant 리더십은 100명 미만(63.9점), 1,000명 이상(68.6점) 모두 우수

기업규모별 민첩성 제고방안 수준(점)

기업규모	Vigilant 리더십	최고경영진의 합리적 자원배분	직원들의 창의적 아이디어	신사업 추진 인재확보	신사업 조직 권한위임	수평적 조직구조	장기성과 기반 보상	전사적 자원관리 시스템
100명 미만	**63.9**	60.1	50.8	**50.2**	**51.4**	**59.6**	54.2	**41.6**
1,000명 이상	**68.6**	63.6	55.9	**59.3**	**51.7**	**55.7**	55.8	**66.7**
전체 평균	62.6	59.9	49.9	51.2	49.7	54.9	52.2	51.3

□ 신생기업(5년 미만)과 안정화된 기업(30년 이상)으로 구분하여 비교한 결과, 민첩성 제고방안 수립 시 기업연령도 고려할 필요가 있음을 확인

- 신생기업(5년 미만)은 Vigilant 리더십, 신사업 조직에 대한 권한위임, 수평적 조직구조가 30년 이상 기업에 비해 점수가 높음
  - 특히 경영진의 Vigilant 리더십이 69.4점으로 가장 우수

- 기업 연령이 5년 이상 되면 전 영역의 점수가 큰 폭으로 하락
  - 특히 직원들의 창의적 아이디어, 신사업 추진 인재 확보, 신사업 조직 권한위임, 장기성과 기반보상은 보통 이하 수준

- 전사적 자원관리 시스템을 보유하고 있는 기업은 30년 이상 된 기업에 더 많음

  · 5년 미만(42.4점) < 30년 이상(63.2점)으로 기업연령에 따라 상당히 큰 격차

기업연령별 민첩성 제고방안 수준(점)

기업연령	Vigilant 리더십	최고경영진의 합리적 자원배분	직원들의 창의적 아이디어	신사업 추진 인재확보	신사업 조직 권한위임	수평적 조직구조	장기성과 기반 보상	전사적 자원관리 시스템
5년 미만	**69.4**	66.7	52.8	51.4	**57.6**	**61.1**	57.6	**42.4**
5~10년 미만	**61.6**	55.1	**49.7**	**49.8**	**46.8**	55.6	**48.3**	41.0
30년 이상	61.1	60.9	51.1	52.3	50.0	53.9	53.6	**63.2**
전체 평균	62.6	59.9	49.9	51.2	49.7	54.9	52.2	51.3

조직민첩성 제고방안별 수준 측정 방법

□ 민첩성 유형에 따라 5가지 조직설계 구성요소에 기반하여 민첩성 제고 관련 설문 문항의 평균값을 산출하여 측정

유형	조직설계 구성요소	키워드	설문 문항	평균값
전략적 민첩성	구조	신사업 추진 조직 권한위임	신사업 추진 조직에 충분한 권한이 위임되어 있다.	**49.7**
	리더	경영진의 Vigilant 리더십	최고경영진들은 고객과 시장의 변화를 신속히 감지한다.	**62.6**
	인적자원	직원들의 신사업 관련 창의적인 아이디어 제시	직원들은 신사업 관련하여 혁신적이고 창의적인 아이디어를 제시한다.	**49.9**
포트폴리오 민첩성	인적자원	신사업 추진에 적합한 인재 확보	직원들은 신사업을 실현할 수 있는 역량과 기술을 보유하고 있다.	51.2
	리더	최고경영진의 합리적인 자원배분	최고경영진들은 정치적 이해관계보다는 합리적 기준에 근거하여 자원을 배분한다.	**59.9**
운영 민첩성	구조	수평적 조직구조	신속한 의사결정과 실행을 위해 단순한 조직 계층을 가지고 있다.	54.9
	프로세스	전사적 자원관리시스템 보유	환경변화에 대응할 수 있는 전사적 자원관리 시스템(ERP, SCM 등)을 가지고 있다.	51.3
	성과관리	신사업 추진 시 장기성과 기반 보상	신사업 추진 시 단기성과보다 장기성과와 성장에 기반한 성과관리를 한다.	52.2

주: 실제 설문에서 조직민첩성 제고방안 관련 문항은 11개였으나, 연구목적과 관련성이 낮은 3문항을 제외하고 분석

3. 인터뷰 주요 내용[27)]

성공적인 신사업 추진을 위해서는 최고경영진의 의지와 충분한 권한 위임이 중요

□ 열망, 영감, 추진력을 바탕으로 한 최고경영진의 신사업 성공에 대한 꿈과 의지가 필수

- 신사업은 예측이 불가능하기 때문에 위기가 닥치더라도 좌절하지 않고 지속적인 개선과 혁신으로 고객에게 다가가는 뚝심이 필요
  - 리더가 얼마나 열망을 가지고 높은 목표를 정하는지가 성공의 크기를 좌우하며, 위험을 과감하게 수용하고 비전을 제시하면서 조직을 빠르게 운영하는 리더의 역할을 강조

- 신사업 추진 리더에 대한 절대적인 신뢰를 바탕으로 사업 추진에 필요한 권한을 전적으로 위임
  - 최고경영진은 사업 현실화의 가능성과 위험 등에 대한 통찰력과 판단력은 있으나, 신규 기술 등 사업화를 위한 전문 지식 등 부족
  - 신사업 추진 리더의 의견을 경청하고, 새로운 방법으로 사업에 접근할 수 있도록 충분한 권한을 위임하는 것이 필요

- 최고경영진의 기회 포착과 전략적 의사결정이 결정적인 역할
  - 신사업 기회를 포착하지 못하면 사업 추진 자체가 불가능하므로 최고경영진의 감지, 포착 역량도 중요

신사업 수행에 필요한 핵심인재의 신속한 확보가 관건

□ 신사업은 스피드가 생명이므로 핵심 인재를 신속하게 충분히 확보하는 것이 사업의 성패를 결정

- 회사 내 우수인재를 활용하거나 외부에서 영입해 인력의 20~30%를 우수인재로 확보해야 빠른 사업 추진이 가능

27) 한국기업 신사업 추진 리더, 조직/기획담당 관리자급 12명을 대상으로 인터뷰를 실시(2012.1.12~20, 9일간). 신사업 추진 시 리더, 인력, 조직구조/단계, 평가/보상, 자원운영 프로세스 등 조직설계 구성요소별 이슈를 확인

- 신사업의 속성상 기술과 시장을 경험한 인력을 찾기 어려우므로 우수 인력을 유인하기 위해서는 과감하게 투자
  · 신기술의 경우 핵심경쟁력이기 때문에 외부에서 전문가를 영입해오기가 어려운 점을 감안하여 기존의 인재 확보 방식에서 탈피해 새로운 방법을 모색할 필요

- 안정적인 사업 추진을 위해 우수한 내부의 '스타 엔지니어'를 육성

기존 사업과 차별화되는 유연한 성과관리체계를 구축할 필요

□ 결과보다는 과정 중심, 금전적 보상보다는 비금전적 동기부여 등 유연한 성과관리체계를 구축

- 단계별(progressive) 평가 등 신사업과 신제품에 맞는 평가 기준을 마련
  · 수익성 지표 위주의 기존 사업부에서 신사업 조직을 평가하는 것은 부정적
  · 신사업 초기에는 과정 지표 위주로 평가하고, 일정 기간이 지난 이후부터 수익 목표를 잡는 것이 필요

- 정서적 지원을 통한 사명감 부여와 신사업에 기여한다는 자부심, 도전의식 등을 강조
  · 직원들이 수행하고 있는 일의 중요성과 자신이 세상을 깜작 놀라게 하고 사회에 기여하고 있다는 점을 강조하는 것은 중요하나 평가/보상에 있어 신사업 추진에 따른 지나친 혜택과 배려는 금물

공통적으로 실패를 용인하고 배려하는 문화를 강조

□ 실패를 경험해보는 것은 중요한 일이며, 실수에 대해서는 관용을 베풀어야 한다고 지적

- 프로젝트가 커지기 전에 모든 실수를 다 해보는 것이 성공의 지름길
  · 프로젝트 과정 중 실수나 실패를 숨기게 되면 나중에 더 큰 어려움에 직면할 가능성

- 새로운 도전에 대해 비록 처참한 실패를 경험하더라도 다시 기회를 부여하고 실패를 자산화하는 문화가 필요

인터뷰 주요 의견 요약

구분	리더	우수인재 확보	성과관리	기타
S/W 분야 대기업 임원	· 신사업은 가장 유능한 사람에게 맡겨야 하며, 최소 5년 이상은 돈과 사람을 충분히 쓸 수 있게 해야 함 · 여기에는 철저한 신뢰(trust)가 바탕 · 신사업 리더가 철수를 건의하더라도 징계하면 안 됨	· S급이 자기 의견을 제시하면 순종적이지 않다고 생각하는 경향이 있는데, S급 정도라면 자기 의견을 내세울 수 있어야 함 · 현재 조직은 창조적/도전적 인재가 아니라 현재 계획을 빨리 실행하는 인재를 선호	· 수익지표를 위주로 평가하는 기존 사업부가 평가를 하는 것은 문제 · 신사업 초기에는 과정지표 위주로 평가하고, 일정 기간(5년)이 지나면 수익 목표를 잡을 필요	· 기존 조직은 자체 미션이 있기 때문에 신사업에 신경 쓸 수가 없으므로 신사업 조직은 기존 조직과 분리 · 기존 조직의 마케팅 부서는 신제품의 성공 여부를 알 수 없음
S/W 분야 벤처기업 임원	· 리더가 목표를 얼마나 높게 잡느냐, 열망의 크기가 얼마나 큰가에 따라 성과가 달라짐 · 위험을 회피하려 하는 리더는 신사업은 커녕 현상유지 및 생존 자체도 어려울 수 있음 · 새로운 사업에 대한 지식이 풍부한 프로젝트 리더에게 충분한 권한을 위임할 필요	· 신사업은 속도가 생명이므로 신사업 추진 시 S급 인재를 얼마나 확보할 수 있느냐가 관건 · 우수 인력을 유인하는 데 있어 기존 방식을 고수하기 보다는 새로운 방법을 찾아 과감하게 투자할 필요	· S급 인재의 실패에 대해서는 관대해질 필요가 있음. 비록 처참한 실패물이라도 자산이 될 수 있음 · 금전적 보상, 혹은 승진 등은 동기부여 수단으로서 한계. 그보다는 정서적 지원을 통한 사명감 부여 등이 훨씬 효과적	· 신속한 의사결정을 위해서는 bottom-up 소통이 가능한 문화 구축이 필요하지만, 때로는 리더의 강력한 결단력이 필요한 순간도 있음 · HR 부문은 기존에 정립되어 있는 문화나 규범들에 균열이 일어나는 것을 용납하지 못하는 경향이 있어 신사업 추진 시 조직 내 가장 큰 저항 세력임.
중건설 분야 임원	· 신사업 리더의 핵심역량은 기술력과 경험, 그리고 대외교섭능력(네트워크)임 · 기존 고객으로부터 신사업을 추출해내는 네트워킹식 신사업 발굴이 중요 · 신사업에 있어서는 리더가 잘하던 못하던 CEO가 120% 신뢰해야 함. 리더가 자신감을 잃으면 절대로 시장에서 이길 수 없음	· 원하는 인력은 내부에서도 뽑지만 현지에서 많이 조달 · 핵심인재보다 현지인재가 사업 성공에 더 중요	· 성과관리에 있어서는 신사업 리더에 MBO 설정 권한을 부여 · 신사업 발굴의 어려움을 알고 있음을 직원들에게 전달해 힘을 실어주어야 하며, 고과율을 줄이거나 임원을 해고하지 않음	· 신사업 포착에만 2~3년이 걸림 · 시장과 경쟁자는 정해져 있고, 어떤 신기술로 고객의 가치를 제고할 수 있는지 파악하는 데 오랜 시간이 소요 · 신사업 기술은 하루아침에 나오는 것이 아니고, 자체 개발할 수도 없는 것이므로 파트너십을 얼마나 싸게, 유리하게 이끄느냐가 신사업의 관건

구분	리더	우수인재 확보	성과관리	기타
전자 분야 임원	· 리더는 사업을 성공시키겠다는 꿈이 있어야 하고 리더가 희생해서라도 추진할 수 있어야 함 · 신사업 추진 리더는 최고경영자가 믿는 사람으로 파워를 가지고 자신을 위해서가 아니라 사업을 위해 전념 · 레벨별로 20%의 중간 리더 확보가 중요	· 신기술의 경우 핵심경쟁력이기 때문에 외부에서 도움을 받기 어려움 · 사업 초기에는 내부 기술자들이 가장 중요하므로 우대해 주어야 함(스타 엔지니어를 양성) · 신기술을 보유한 인력이 없기 때문에 외부에서 인력을 많이 영입하는 경향이 있으나, 외부영입 인력도 내부인력만큼 수가 되어야 함	· 신사업을 추진한다고 성과/보상에 혜택을 주어서는 안 됨 · 인사는 상대평가여야 함. 실패에 대해서 여유를 주는 것에 대해서는 동의하나 신사업에 대한 보상 등 배려는 필요 없음 · 신사업의 성과관리는 실패를 하더라도 기회를 더 주어야 하는 것이지 돈을 더 준다는 것은 아님	· 초기에 모든 것을 다해서 발생할 수 있는 모든 실패를 경험하는 것이 중요하고, 실수에 대해서는 오히려 격려해주어야 함 · 강한 리더십을 바탕으로 기술적 결정은 기술자들이 많이 참여하는 의사결정 프로세스를 확립
바이오 분야 임원	· 사업 기회 포착 및 발굴 역량이 우수한 사람이 리더가 되어야 함 · 사업구상에 몰두해야 하나 기존 조직과의 조정 업무 비중이 높음 · 신사업 성공을 위해서는 직원들이 마음껏 도전 정신을 발휘할 수 있는 울타리가 되어 줄 리더와 시스템이 중요	· 의사나 임상 직원들과 직접 대면하기 때문에 고도의 전문성이 필요 · 신제품 개발 시 의사 등 고객이 참여 · M&A를 통해 전문성을 가진 인력을 확보하고 있으며, 관련 회사의 인력 지원을 받음	· 신사업에 맞는 성과관리체계를 구축할 필요 · 신사업 수행 시 '3년 인큐베이팅, 5년 이내 이익실현' 이라는 기존의 평가기준을 따라야 하는 점이 가장 어려움 · 단계별(progressive) 평가도 대안	· 자원의 이동/조정과 관련해서 모든 조직이 유연하게 움직여야 한다는 공감대를 형성 · 직원들이 신사업을 한다는 자부심과 도전의식, 사회에 기여하고 있다는 사명감을 보유 · 실패에 대해 관대한 문화가 필요
조직/기획 담당 관리자	· 최고경영진의 철학, 의지, 조직관리 스타일이 중요 · 최고경영진의 의사결정은 신속해야 할 뿐만 아니라 합리적이어야 함 · 기존 비즈니스 모델에서 주력 제품의 혁신에 중점을 두고 사업을 추진	· 오랜 기간에 걸쳐 다양한 분야의 핵심인재를 영입하고 성과 창출을 위해 지속적으로 관리		· 지금은 실수를 하면서 돌연변이를 만들어야 하나 규모가 너무 큰 것이 어려움 · 글로벌 ERP 등 정보시스템이 경영속도를 높이는 데 많은 기여 · 변화에 빨리 적응할 수 있는 적응력이 생존의 필수라고 생각하므로 민첩성 연구는 중요

4. 주요 이슈 종합

□ 전략적 민첩성, 포트폴리오 민첩성, 운영 민첩성의 3가지 유형별로 설문분석을 하고, 인터뷰 결과에서 도출한 조직설계 구성요소의 주요 이슈를 정리

- 전략적 민첩성 4개, 포트폴리오 민첩성 4개, 운영 민첩성 3개의 총 11개 주요 이슈 도출

- 전반적으로 기업 설립연도가 오래될수록 기업의 규모가 커지는 경향이 있어 기업의 연령과 규모는 상관관계가 높음을 시사
  · 대기업의 이슈는 30년 이상 기업에서도 역시 이슈

기업 규모, 연령별 조직설계 구성요소 주요 이슈 종합

주: 1) 공통은 기업규모와 연령에 관계없이 중요한 이슈를 의미
2) 대기업은 1,000인 이상 기업에 중요, 중소기업은 100인 미만 기업에 중요한 이슈
3) 30년↑은 연령이 30년 이상인 기업에 중요, 5년↓은 5년 미만인 기업에 중요한 이슈

Ⅳ. 조직민첩성 강화를 위한 조직설계 방안

주요 이슈로부터 8대 조직민첩성 제고방안을 도출하고 우선순위를 제시

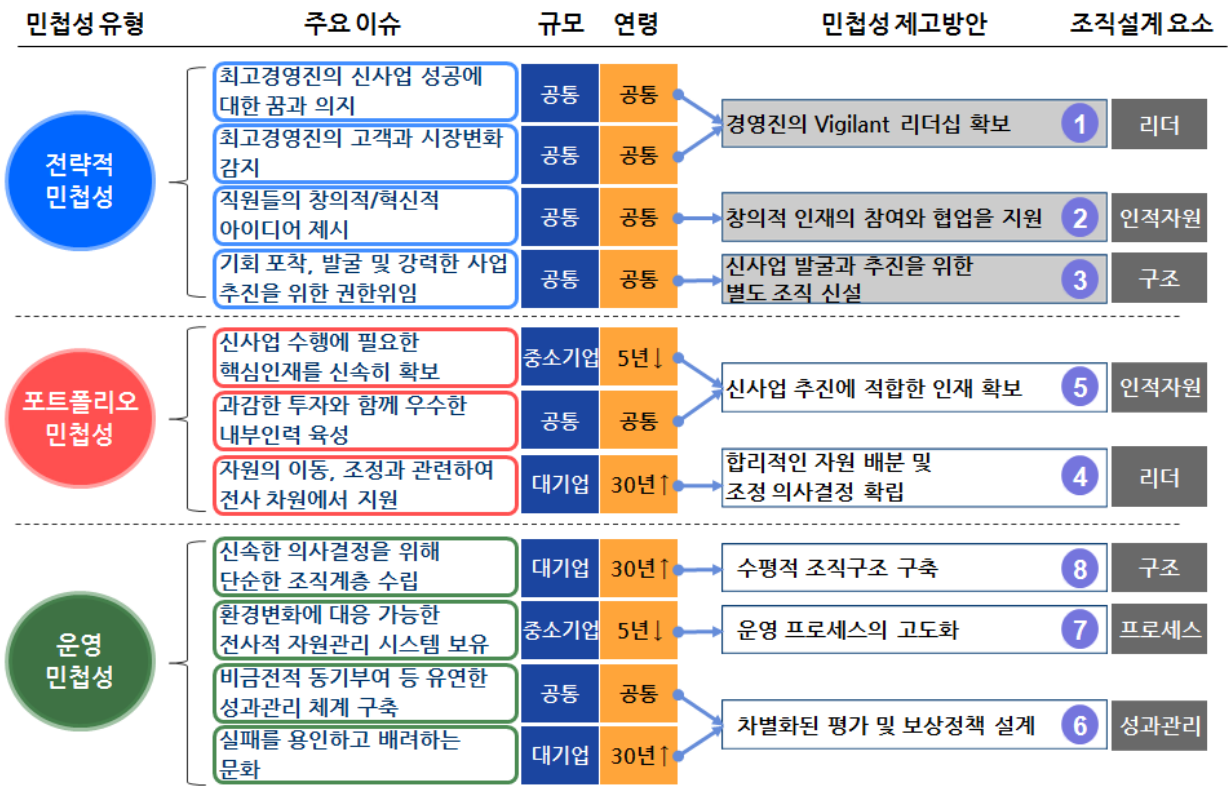
□ 설문조사, 인터뷰 등을 통해 도출한 주요 이슈를 바탕으로 조직민첩성 제고를 위한 8대 추진방안을 제안

- 리더, 조직구조, 인적자원, 프로세스, 성과관리의 5대 조직설계 구성요소별로 민첩성 제고방안을 도출

□ 중요도가 가장 높은 전략적 민첩성을 우선적으로 강화하고, 포트폴리오 민첩성, 운영 민첩성 順으로 우선순위를 설정

- 중요도에 대한 인식이 높은 민첩성 유형을 우선적으로 강화하는 방향으로 조직설계 방안을 추진

조직설계 구성요소와 조직민첩성 제고방안 간 연계 모형



- 전략적 민첩성 제고 효과는 ① 경영진의 Vigilant 리더십 확보 > ② 신사업 관련 직원들의 창의적인 아이디어 제시 > ③ 신사업 추진 조직 권한위임 順

- 포트폴리오 민첩성은 ④ 최고경영진의 합리적인 자원배분 > ⑤ 신사업 추진에 적합한 인재 확보 順

- 운영 민첩성은 ⑥ 장기성과 기반 보상 > ⑦ 전사적 자원관리시스템 보유 > ⑧ 수평적 조직구조 順

조직민첩성 영향 요소: 회귀분석

구분	모델 1: 전략적 민첩성 (Beta)	모델 2: 포트폴리오 민첩성 (Beta)	모델 3: 운영 민첩성 (Beta)
경영진의 Vigilant 리더십	**0.393*****	-	-
신사업관련 직원들의 창의적인 아이디어 제시	**0.331*****	-	-
신사업 추진 조직 권한위임	**0.229*****	-	-
최고경영진의 합리적인 자원배분	-	**0.398*****	-
신사업 추진에 적합한 인재 확보	-	**0.382*****	-
신사업 추진 시 장기성과 기반 보상	-	-	**0.373*****
전사적 자원관리시스템 보유	-	-	**0.294*****
수평적 조직구조	-	-	**0.211*****
종업원 수	-0.009	0.015	0.016
설립 연수	-0.003	-.040	-.037
자동차/철강/기계	-0.027	.076†	.006
통신/정보서비스	-0.006	-.042	.048
중건설	-0.024	-.012	.051
중화학	0.026	-.011	.066
서비스	-0.071†	.007	.115*
금융/보험	-0.007	-.034	.044
기타	-0.013	-.026	.031
F	51.158***	25.937***	30.47***
R-Square	0.59	0.4	0.461
Adjusted R-Square	0.578	0.385	0.446

주: 1) 조직설계의 구성요소에서 도출한 민첩성 제고 관련 설문 문항을 각 모델의 독립변수로 사용하였으며, 전략적·포트폴리오·운영 민첩성 각각을 종속변수로 사용
2) 업종별 dummy 변수 생성, 전기전자업을 기준으로 분석
3) †p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

조직민첩성 제고방안 주요 내용 요약

□ 주요 이슈로부터 조직설계 5대 구성요소별 조직 민첩성 제고방안을 도출

조직설계 구성요소와 조직민첩성 제고방안 간 연계 모형

유형	방안	주요 내용
전략적 민첩성	① 경영진의 Vigilant 리더십 확보	· 조직 내 Vigilant 리더가 부재할 경우 외부에서 영입 · 장기적으로 Vigilant 리더십 확보를 위한 체계적 양성시스템 마련 · 전략적 탐색활동을 위한 최고경영진 및 외부 전문가로 구성된 위원회 운영
	② 창의적 인재의 참여와 협업을 지원	· 신사업 추진조직을 창의적이고 실패를 두려워하지 않는 직원들로 구성하고, 새로운 아이디어를 폭넓게 수용 가능한 채널 구축 · 신사업 발굴을 위해 외부 네트워크 적극 활용
	③ 신사업 발굴과 추진을 위한 별도 조직 신설	· 신사업 전담 조직을 CEO 직속으로 신설하고 필요자원을 지원 · 신사업 전담 조직에 마케팅 부서를 설치하고, 여기서 미래 잠재 고객을 대상으로 신제품에 대한 시장조사를 실시
포트폴리오 민첩성	④ 합리적인 자원배분 및 조정 의사결정 확립	· CEO는 조직정치에 휘둘리지 말고 이성적으로 과감하게 의사결정 · 전사 차원의 이익 및 목표를 추구하는 리더를 선발/육성
	⑤ 신사업 추진에 적합한 인재 확보	· 신사업에 요구되는 인재상을 정립하고 내부육성/외부영입 등을 통해 필요인재를 신속히 확보 · 소셜 리쿠르팅 및 인재 M&A 확대 · 데이터 분석 전문 인재(data scientist)의 확보 및 육성
운영 민첩성	⑥ 차별화된 평가 및 보상정책 설계	· 장기적 성과 및 신사업의 단계적 목표달성에 기반한 성과관리체계 구축 · 실패를 용인하는 기조 조성과 실패의 자산화 필요
	⑦ 운영 프로세스 고도화	· 신사업의 빠른 실행, 안정화, 운영효율 극대화를 위한 전사적 자원관리 시스템 구축 · 최고경영진의 의사결정을 신속히 실행할 수 있는 관리 프로세스 확립
	⑧ 수평적 조직구조 구축	· 전사 및 신사업 조직을 최대한 수평적으로 구성하고, 조직 간의 원활한 협력을 위해 부서 간 조정기능을 강화

① [전략적 민첩성] 경영진의 Vigilant 리더십 확보

□ 조직이 환경 변화를 감지하고 신사업 기회를 포착하기 위해서는 경영진의 Vigilant 리더십 확보가 필수

- 기업의 규모, 연령에 관계없이 경영진의 Vigilant 리더십이 전략적 민첩성 제고에 가장 효과적

- 한국기업 경영자의 Vigilant 리더십은 1,000명 이상 기업(68.6)이 100명 미만 기업(63.9)보다 높은 수준

- 설립된 지 5년 미만인 기업 경영자의 Vigilant 리더십이 가장 높으며, 설립 후 시간이 지남에 따라 Vigilant 리더십은 상대적으로 감소
  ・30년 이상: 61.1 < 5~10년 미만: 61.6 < 5년 미만: 69.4

□ Vigilant 리더십이란 새로운 아이디어에 항상 열려 있고, 전략적 선견력을 보유하며, 탐색과 혁신을 최대 가치로 여기는 리더의 행동 특성을 의미[28)]

- "리더는 항상 주변에 무슨 일이 일어나는지를 살피고 그 일이 미치는 영향까지 예측해야 함" (잭 웰치, GE 전 CEO)[29)]

- Vigilant 리더십의 특성을 Operational 리더십과 대비하여 정의 가능
  ・Vigilant 리더는 다양한 시각과 장기적 안목을 통해 조직 외부에서도 기회를 찾아내게끔 격려하는 사람(enabler)이자, 확실한 비전의 소유자(Visionary)인 반면, Operational 리더는 효율성과 비용절감에만 초점을 맞추어 단기적으로 제한된 영역에만 관심을 보임

- CEO는 Vigilant 리더십을 보유해야 함에도, 많은 기업들의 CEO가 Operational 리더십을 구사하며 COO처럼 행동

28) Day, G. & Schoemaker, P. (2008). Are you a 'Vigilant Leader'? *MIT Sloan Management Review,* 50(3), 95-118.
29) Welch, J. (2005). *Winning*. NY: Harper Business.

Vigilant 리더십과 Operational 리더십 비교

구분	Vigilant Leadership	Operational Leadership
시간적 관점	· 장기적 안목 보유	· 단기적이고 정확한 예측 능력 강조
전략적 포커스	· 외부 지향 · 호기심과 상상력이 풍부 · 전략적 선견력(strategic foresight) 보유 · 2차 효과(second-order effect) 고려 · 리스크 감수(Risk-taking) · 실패로부터 학습	· 내부 지향 · 예상 가능한 범위에서 사고 (predictable thinker) · 즉시 해야 할 현재 문제들에 치중 · 과거 경험에 의존 · 리스크 회피 성향(Risk-avoiding)
외부기회 감지 및 네트워킹	· 다양한 관점 수용 · 다양한 소스로부터 의견 청취 · 폭넓은 사회적/전문적 네트워크	· 외부에 대한 관심 제한 · 현 사업 관련 제한된 영역에서의 네트워크
탐색 및 발굴 활동을 위한 조직 내 역할	· 실현가(enabler), 비전 제시자의 역할 · 새로운 기회 탐색을 위한 조직 내 여유 자원(slack) 마련	· 통제자(controller)의 역할 · 운영 효율성 측면 강조

자료: Day, G. & Schoemaker, P. (2008). Are you a 'Vigilant Leader'? *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 95-118.

□ Vigilant 리더는 조직 내·외부로부터 다양한 정보를 획득하고 공유할 수 있는 환경을 조성

- 조직의 탐색 활동에 자원이 배분될 수 있도록 장려하며, 작은 변화의 신호도 놓치지 않는 광범위하고 유연한 전략계획 프로세스를 창출

- 경영진의 Vigilant 리더십 행동은 조직이 새로운 기회를 탐색하고 전략계획을 세우는 데 있어 가장 중요한 역할을 하는 것으로 판명 (119개 글로벌 회사 임원 대상 서베이 결과)[30]

  · "CEO가 업무 시간의 90%를 혁신적인 아이디어 구상에만 쓸 수 있다면 신사업 기회는 저절로 찾아올 것임" (바이오 분야 임원 인터뷰)

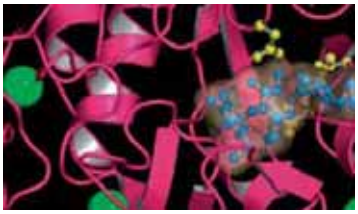
  · "통찰력과 호기심, 원대한 열망으로 무장한 CEO만이 적시에 기회를 포착할 수 있으며 직원들에게 비전 제시 가능" (소프트웨어 분야 임원 인터뷰)

30) Day, G. S. & Schoemaker, P. J. H. (2006). *Peripheral vision: Detecting the weak signals that will make or break your company*. Boston: Harvard Business School Press.

노보자임(Novozymes)의 CEO 스틴 리스가드의 Vigilant 리더십

▷ 전 세계 효소(enzyme) 업계의 선두주자이자 바이오혁신 기업인 노보자임(Novozymes)의 CEO 스틴 리스가드(Steen Riisgaard)는 Vigilant 리더십을 보여준 대표 사례

- 생물학자로서 늘 호기심이 충만하여 전 세계를 누비며 폭넓은 네트워크 구축, 조직 내에서 나오는 새로운 아이디어들을 경청하는 것으로 유명
  · 예기치 못한 순간에 발현되는 기회들을 놓치지 않기 위해 '창의성' 과 '용기' 를 회사의 경영철학으로 내세움



- CEO 주도로 효소를 이용한 혁신 제품 개발 및 신사업 추진 팀 구성
  · 세계 최초로 효소를 이용한 청바지 워싱제와 세탁기 세제 개발, 식품의 트랜스지방 제거법 개발 등 5,000개 이상의 특허 보유

- 바이오 재생 에너지 수요를 예견, 옥수수 알갱이를 이용한 신재생 연료 개발 등 다양한 영역에서 바이오 혁신을 이끌기 위한 노력 지속

(자료: Day, G. & Schoemaker, P. (2008). Are you a 'Vigilant Leader'? *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 95-118.; Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't.* NY: Harper Business. 노보자임 홈페이지 <http://www.novozymes.com>)

□ 신사업 발굴에 대한 니즈는 강하나 새로운 기회 포착 능력을 보유한 리더가 조직 내 부재할 경우 외부에서 경영진을 영입하여 Vigilant 리더십을 확보

- 경영진 외부 영입 시 기존 사업 성공 경험보다는 신사업 기회를 발굴하고 추진할 수 있는 통찰력과 문제해결력을 보유했는지 살펴보는 것이 중요[31)]
  · CAD 소프트웨어 업체 오토데스크를 성공 반열에 올린 캐롤 바츠(Carol Bartz)는 2009년 야후의 CEO로 영입되었지만, 빠르게 변모하는 스마트 환경에 대응한 새로운 성장 기회를 발굴하는 데 실패하여 2년여 만에 해임

- Vigilant 리더십을 보유한 경영진을 외부에서 영입해왔다면, 역량을 효과적으로 발휘할 수 있도록 최대한의 권한을 부여할 필요
  · 외부경영진을 경계하고 배타적으로 대하는 조직 분위기 속에서는 성과 발휘가 어려움

31) Christensen, C. & Raynor, M. (2003). *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth.* Boston: Harvard Business School Press.

□ 장기적으로 회사 내 경영진들이 Vigilant 리더십을 확보할 수 있도록 체계적인 양성 시스템 마련

- 경영진들이 핵심사업 부문을 넘어 신사업·신기술 분야에서 창의적인 사고를 할 수 있도록 훈련
  ·GE는 리더의 전략적 선견력 및 혁신 능력을 키우기 위한 'Leadership, Innovation and Growth (LIG)' 프로그램 운영

GE의 LIG 프로그램

▷ 2006년 GE의 회장 제프리 이멜트는 인수합병(M&A)보다는 사업 확장 및 신규 사업을 통해 회사를 성장시키겠다는 취지 아래 고위 경영진 대상의 LIG (Leadership, Innovation and Growth) 프로그램 개설

- LIG의 목표는 "GE의 DNA에 혁신과 성장이라는 개념이 뿌리내리도록 하는 것"
- 이멜트 회장은 부하 직원들이 끊임없이 새로운 기회를 찾고, 성장을 위한 노력에 동참할 수 있도록 전략적인 비전을 제시
- LIG 프로그램을 통해 각 참여자들은 미래를 예측하고 새로운 기회를 찾는 방법을 훈련

▷ 혁신, 신규 사업 출범, 신규 시장 진출을 위한 리더십 교육

- 외부환경 중시(External Focus): 고객의 시각으로 성공을 정의하며 업계의 변화에 민감하게 반응하고, 항시 주변 상황을 경계
- 명료한 사고(Clear Thinker): 복잡한 문제들을 간단하게 해결하도록 훈련
- 상상력 제고(Imagination): 참신하고 창의적인 아이디어, 위험 감수, 용기와 끈기에 대한 강조
- 포용력(Inclusiveness): 팀으로서 타인의 아이디어와 노력을 존중하며, 관심과 참여, 로열티와 헌신을 유도
- 전문성(Expertise): 경험을 통해 전문적 지식을 쌓고 지속적인 학습을 장려

(자료: Prokesch, S. (2009). How GE teaches teams to lead change. *Harvard Business Review,* January, 99-119.)

□ CEO 유고 시 Vigilant 리더십의 공백을 막기 위해 고위 임원진들을 항시적으로 전략적 탐색 활동에 참여시킬 필요

- 코카콜라는 새로운 기회 발굴 및 전략 수립을 전담하였던 CEO 로베르토 고스웨타(Roberto Goizueta)가 1997년 갑작스럽게 타계하자, Vigilant 리더십을 발휘할 만한 승계자가 없어서 위기에 봉착

- 최고경영진과 외부전문가들로 구성된 위원회 또는 연구회를 운영하여 다양하고 폭넓은 식견 획득

・존슨앤드존슨은 최고경영자 위원회인 FrameworkS를 통해 경영진들의 Vigilant 리더십을 함양

존슨앤드존슨의 최고 경영자 위원회 FrameworkS

▷ 존슨앤드존슨의 최고 경영자 협의체 FrameworkS는 CEO 및 임원들의 Vigilant 리더십을 높이는 기구

- 설립 초기에는 그룹 내부나 프랜차이즈에서 일어나는 운영 이슈들을 논의하는 기구였으나, 1990년대 후반 이후 급변하는 경영 환경에 대응하여 회사의 미래 성장 및 혁신 기회를 발굴하는 기구로 변신

- 직원과 외부 전문가들의 다양한 의견을 수렴하여 시장과 기술, 규제 환경 및 각종 이해 당사자들의 변화를 예측하고, 대응 전략 시뮬레이션 실행

(자료: Larsen, R. (1999). FrameworkS: Turning the challenges of change into opportunities for growth - Johnson & Johnson's management process. *The Chief Executive,* May.)

□ CEO와 최고경영진의 Vigilant 리더십 발현을 지원할 수 있는 조직이나 기구를 운영

- 외부전문가들과 최고경영진으로 구성된 위원회를 운영하여 집단 브레인스토밍을 통해 환경 변화의 위험과 기회요인들을 분석하고 위기 대응 역량을 강화

- 정보탐색 담당 전문부서를 운영하여 중요한 정보를 실시간으로 습득

・IBM은 고객, 시장 및 경영환경의 변화 등의 정보를 탐색하고 관찰하여 모든 결과를 최고경영진에게 보고하는 특별 부서인 'Crow's nest'를 운영

② [전략적 민첩성] 창의적 인재의 참여와 협업을 지원

□ 한국기업은 직원들이 신사업 발굴, 추진을 위해 새로운 아이디어를 제시하는 것이 다소 미흡(49.9점)한 것으로 조사

- 기업 연령에 상관없이 전반적으로 비슷한 수준이므로, 신사업 기회 발굴을 위해 적극적으로 직원들의 참여와 협업을 장려할 필요
  · 5년 미만: 52.8점 > 30년 이상: 51.1점

□ 창의성이 높고 실패를 두려워하지 않는 성향을 가진 직원들로 신사업 조직을 구성하고 자유롭게 시간과 자원을 활용할 수 있도록 제도적으로 보장

- 민첩한 인재의 특성을 정의하는 한편, 이를 인재 채용 및 육성에 활용
  · 변화에 대한 능동적인 대처, 확산적 사고, 실험정신 등 창의적이고 열정적인 직원들의 행동 특성을 프로파일로 작성하고, 이를 통해 채용 심사 등에 반영할 기준을 도출

민첩한 인재(Agile workforce)의 주요 행동 특성

특성	주요 내용
주도성(Proactivity)	· 변화와 관련된 문제점을 예상 · 변화로 야기된 문제점에 대한 솔루션을 제시 · 문제해결, 목표달성을 위한 결단력
적응력(Adaptivity)	· 동료나 문화에 대한 적응력이 뛰어남 · 자발적인 협업 · 새로운 과업에 대한 학습능력과 책임감 · 전문성을 바탕으로 한 고도의 유연성
회복력(Resiliency)	· 변화, 새로운 아이디어 및 기술에 대한 긍정적인 자세 · 불확실하고 예기치 못한 상황에 대한 내성(tolerance) · 스트레스에 대한 대처 능력

자료: Bohdana S., Waldemar, K. & John, K. (2007). A review of enterprise agility: Concept, frameworks and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics,* 37, 445-460.

- 직원들이 신사업 추진에 주도적으로 참여할 수 있는 기회를 제도적으로 확립
  · 3M은 'Boot Legging' 제도를 통해 시장성이 부족한 아이디어라도 회사 설비를 사용해서 연구를 진행할 수 있으며, 상사는 부하가 연구하는 아이디어가 실패할 것이라고 증명하지 못하는 한 제지 불가[32)]

□ 직원들의 다양하고 새로운 아이디어를 폭넓게 수용할 수 있는 의사소통 채널을 구축

- 상향식(bottom-up) 소통 채널을 구축하여 직원들이 현장에서 직접 경험한 느낌과 생각을 자유롭게 아이디어로 제시할 수 있도록 유도
  · 관리자는 필요한 지식을 동료나 부하직원들에게 얻을 때 신제품과 서비스 개발 활동이 증가함을 증명[33]

IBM의 이노베이션 잼(Innovation Jam)

▷ 2006년 IBM은 신사업 창출 아이디어를 이노베이션 잼을 통해 발굴

- 'Jam'은 IBM의 많은 직원들이 함께 참여하는 온라인 콘퍼런스를 지칭하는 용어로, 2001년 조직 통합 목적에서 시작

▷ 8단계의 프로세스로 진행된 이노베이션 잼은 15만여 명의 IBM 직원, 가족, 비즈니스 파트너 등이 참여하여 10개의 신규 사업을 도출

① 목표 설정: 더 좋은, 더 빨리 상업화할 수 있는 아이디어 발굴을 위한 브레인스토밍
② 토론 주제 및 카테고리 설정: 6개의 기술 그룹에 25개 주제를 제시
③ 웹 사이트 구축
④ Jam Phase One: 3일간 25개 주제에 대해 방대한 아이디어 브레인스토밍 실시
⑤ Post-Jam Phase One: 50명으로 구성된 고위임원 및 전문가를 5~8명 단위의 그룹으로 나누어 'Big Idea'에 대해 리뷰
⑥ Jam Phase Two: Phase One에서 'Big Idea'를 정제
⑦ Phase Two Review: 기술적 분석과 전문가 리뷰 등을 통해 IBM의 제품 포트폴리오와 니즈에 적합한 과제를 도출
⑧ Proposing New Business: CEO인 샘 팔미사노는 스마트 헬스케어 지불 시스템, 3-D 인터넷 등 10개의 신규 사업 아이템을 발표하고 1억 달러를 지원

(자료: Bjelland, O. M. & Wood, R. C. (2008). An inside view of IBM's 'innovation jam'. *MIT Sloan Management Review,* 50(1), 32-40.)

32) 3M (2002). A Century of Innovation: The 3M Story.

33) Mom, T. J. M. et al. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies,* 44(6), 910-931.

- 직원들의 다양한 아이디어를 수집하고 발전시키기 위해서는 직원들끼리 활발하게 교류할 수 있는 시스템이 필요

・삼성은 사내 인트라넷에 팀룸(teamroom) 기능을 추가해 업무와 관련이 있는 멤버가 참여하여 공통의 이슈 및 과제에 대해 협업할 수 있도록 지원

□ 신사업 발굴을 위해 외부 기술이나 아이디어 등 외부 네트워크를 적극 활용

- 신제품 기획 시 공급자적 관점에서 벗어나 외부 고객이 직접 참여한 아이디어를 제품 개발에 반영

・구글은 2009년부터 'Google Product Ideas'를 통해 고객들이 구글에 바라는 콘텐츠 또는 제시한 아이디어를 제품과 서비스에 반영

델(Dell)의 아이디어스톰(IDEASTORM)

▷ 델은 소비자들의 요구를 회사 제품전략에 적극 반영하는 아이디어스톰을 운영하여 소수의 경영진 또는 일부 기획부서에서 추진하던 제품혁신에 고객의 참여를 유도

- 고객의 자유로운 참여가 보장되며 고객이 제시한 아이디어는 다른 고객들의 추천을 통해 중요도가 결정

▷ 제시된 아이디어는 7단계로 관리하여(Acknowledged / Already Offered / Archived / Under Review 등) 고객들의 아이디어가 사장되지 않도록 관리

(자료: 아이디어스톰 홈페이지 <http://www.ideastorm.com>)

- 제품개발 과정에서 발생하는 난제를 해결하고 관성적 사고에서 탈피하기 위해 외부 전문가 그룹을 활용

・2001년 제약회사 일라이 릴리(Eli Lilly)가 설립한 이노센티브는 150여 개국 12만 명이 넘는 과학자 집단과 보잉, 다우, 듀폰, P&G 등과 같은 전 세계 주요기업을 연결하여 어려운 R&D 문제를 해결

- 실패 위험 감소 및 개발 속도를 높이기 위해 외부와의 협력체계를 강화

・유니레버는 자사의 스킨크림 기술과 결합한 주름제거기를 개발하기 위해 미국의 주름제거기 업체와 공동연구를 수행

유니레버의 사이언스 파크

▷ 유니레버의 사이언스 파크는 영국 케임브리지와 옥스퍼드 중간 지점에 위치하고 있으며, 사외 연구자와 긴밀한 협력 체제를 형성

▷ 사이언스 파크의 연구성과가 유니레버의 사업 영역을 벗어날 경우 이 연구를 신규 사업 부문으로 분리해 벤처기업으로 육성하는 유연함을 발휘

- 벤처캐피털을 설립하여, 사이언스 파크라는 공간뿐만 아니라 자금 면에서도 신규 사업 부문을 지원하는 환경 구축

- 다이어트를 지원하는 온라인 서비스 회사 등 유니레버에서 분사된 기업이 사이언스 파크 내에 입주

(자료: 大竹剛 (2010). "英蘭ユニリーバ 年商「2倍」への勝算".『日經ビジネス』, 1551號, 54-58.
유니레버 홈페이지 <http://www.unilever.com/innovation/centres/colworth/index.aspx>

③ [전략적 민첩성] 신사업 발굴과 추진을 위한 별도 조직 신설

□ 신사업 발굴과 추진을 위한 별도 조직 신설은 전략적 민첩성 확보의 중요한 요소 중 하나

- 기존 조직과 분리된 별도 조직을 신설하여 권한을 위임하는 것은 신사업 추진 시 필수 사항

- 한국기업의 신사업 조직에 대한 권한 위임 정도는 1,000명 이상 기업(51.7점)과 100명 미만 기업(51.4점)이 비슷한 상황

- 기업 설립 후 시간이 지남에 따라 조직이 성장하면 위계 정도가 심화되면서 신사업 조직에 대한 권한위임 정도는 상대적으로 감소
  • 30년 이상: 49.7점 < 5년 미만: 57.6점

□ 기존 조직 내에 신사업 조직을 신설할 경우 신사업에 기존 사업관리 방식이 적용되면서 신사업이 좌초

- 기존 사업부서의 업무 프로세스와 성과관리 방식을 목표와 성격이 완전히 다른 신사업 조직에 동일하게 적용되는 경우가 많은 기업에서 흔히 발생

- 신사업 조직은 기존 조직과 이해관계가 상충하면서 기존 조직의 협력을 이끌어내기 어려워지며, 특히 대기업의 경우 다층적 조직위계로 인해 신사업 조직이 자율적으로 업무를 추진하는 데 애로

- 기존 사업조직 입장에서도 결과물에 대한 책임 소재가 불분명하므로 신사업의 미래 성장성을 고려하기보다는 당장의 수익성 향상에만 집중

- 따라서 환경의 불확실성이 크거나, 혁신 초기에는 별도 조직을 신설하는 방식이 더 적합[34]

□ 신사업의 신속한 발굴과 추진을 위해 신사업 발굴 전담 조직을 CEO 직속으로 신설하고 필요자원을 전폭적으로 지원

- 시장 변화를 감지하고 새로운 사업 기회를 적시에 포착하기 위해 신사업 발굴 조직을 CEO 직속으로 신설하여 신사업의 독립성을 확보
  · "현명한 경영자는 미래가 불확실한 사업을 기존 사업 내에서 추진해 모두를 위험에 빠뜨리면 안 된다"(알프레드 슬론, GM 전 CEO)

- 신사업 전담 조직에 권한을 충분히 위임하며, 중요 의사결정 사항을 CEO에게 직접 보고할 수 있는 프로세스를 구축
  · 1980년대 후반 에릭슨은 미래 성장 가능성이 높은 DECT[35] 개발을 위한 독립 프로젝트 조직을 네덜란드 지사에 설치하고 1990년대부터는 생산·판매까지 일임[36]

---

34) Westerman, G. & McFarlan, F. W. (2006). Organization design and effectiveness over the innovation life cycle. *Organization Science*, 17(2), 230-238.

35) DECT(Digital Enhanced Cordless Telecommunications): 일반 전화기의 송수화기와 본체를 연결하는 코드를 무선링크로 대치하여, 실내 등의 짧은 거리 범위에서 본체를 거쳐 통화할 수 있는 전화. 연결선이 없는 단순한 용도(CT-0, CT-1)로 출발하여 점차 전송 거리가 멀어지고 기능이 추가되어 일명 텔레포인트로 알려진 기지국과 접속하여 옥외의 도로 등에서 일반전화와 통화할 수 있는 디지털 방식으로 발전

36) Visscher, K. & De Weerd-Nederhof, P. C. (2006). Rise and falls of innovative organization: The innovation journey of Ericsson ensched. *International Journal of Innovation Management*, 10(3), 217-235.

・IBM의 EBO, GE의 IB(Imagination Breakthrough), 록히드마틴의 스컹크웍스 등이 대표 사례

IBM의 EBO(Emerging Business Organization) 운영

▷ IBM은 1990년대 말까지 새로운 기술을 최초로 개발하고도 이를 활용한 신시장 개척에는 잇따라 실패

- 신사업을 선택/실험/펀딩/종료하는 원칙이 부재하며 현 시장과 제품, 고객에 대한 집착 및 단기성과에 대한 보상 중심 정책이 원인

▷ 이후 독립적인 신사업 발굴 전담 조직을 신설하고 운영 기준을 재정립

- 신사업 기회 창출을 위한 사업 발굴 전담 조직으로 EBO를 신설하고, 신사업에 적합한 조직구조와 관리 기준 및 평가 시스템을 마련

(자료: O'Reilly, H. & Tushman, M. L. (2006). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21-43.; O'Reilly, H. & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review*, 51(4), 75-99.)

□ 신사업 전담 조직 산하에 주제별 프로젝트팀을 유연하게 운영

- 조직의 전체 사업전략 방향과 일치하며, 적어도 현재 매출 이상의 잠재력과 지속적 수익 창출이 기대되는 사업이라는 기준에 적합한 경우에 한정

・IBM은 EBO 산하에 리눅스, 생명과학, 디지털 미디어, 네트워크 프로세서, 전자마켓 등의 다양한 프로젝트 팀을 운영

- 프로젝트팀 중심으로 신사업을 발굴해 추진하다가 초기시장 진입에 성공하고 자생력을 확보했다고 판단되면 신사업 전담 조직에서 기존 조직으로 이동

- 신사업 전담 조직 리더는 프로젝트 리더가 프로젝트 종료를 제안할 경우 지체 없이 수용해야 하며, 절대 책임을 묻거나 징계를 내리지 않아야 함

□ 다양한 소통채널을 통한 기존 조직의 견제 방지와 협력 확보가 관건

- 프로젝트팀은 신사업 전담 조직 리더와 관련 사업부 리더에게 이중으로 보고(dual report)하여 기존 조직의 협력과 지원을 확보

- 신사업과 관련성이 높은 기존 사업 리더에게도 일정 수준 이상의 신사업 지원책임을 부여
  · CEO가 직접 신사업 전담 조직이 요청하는 인력의 지원 정도와 업무협조 정도를 평가

- 기존 조직의 지원과 견제 방지를 통해 신사업을 성공적으로 추진하기 위해서는 CEO와 신사업 담당 임원, 기존 조직 임원이 모두 참석하는 월례회의 개최
  · 신사업 추진 현황을 공유하고, 기존 조직의 자원 및 업무지원 정도를 점검

□ 별도 신설된 신사업 조직에 마케팅 부서를 설치하고, 여기서 미래 잠재 고객을 대상으로 신제품 시장조사를 실시[37)]

- 신사업 아이디어가 상품화되는 데 가장 중요한 과정은 시장 세분화(market segmentation)에 기반한 시장조사 프로세스

- 마케팅 조직이 기존 조직 산하에 있을 경우, 신제품 시장조사를 기존 조직의 마케팅 부서가 기존 시장 고객을 대상으로 실시할 가능성이 높기 때문에 신제품의 성공 여부를 정확히 파악하기 어려움
  · "신제품 시장조사를 기존 조직에 맡기는 것은 트위터, 페이스북 같은 SNS의 매력도를 40대 이상에게 조사하는 꼴"(소프트웨어 분야 임원 인터뷰)

- 특히 신제품은 아직 완성도가 높지 않은 시제품 수준이어서 기존 제품에 비해 품질이 떨어지기 때문에 기존 고객의 관심을 받지 못하고 아이디어는 사장

37) 세계적인 경영혁신 권위자인 하버드 대학의 크리스텐슨 교수는 혁신적인 사업이 가장 효과적으로 성공을 거둘 수 있는 고객은 현재의 상품과 서비스에 대해 덜 민감하거나 전혀 구입하지 않는 고객집단이며, 이를 비소비와의 경쟁(competing with non-consumption)이라 명명(Christensen, C. & Raynor, M. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth.* Boston: Harvard Business School Press.)

HP의 신사업 마케팅 부서 운영

▷ 1984년 HP는 레이저 프린터와 잉크젯 프린터를 동시에 출시한 후, 전혀 다른 기술임에도 불구하고 생산 프로세스가 동일하다는 이유로 같은 프린터 사업부에서 관리하고 마케팅

- 레이저 프린터는 시장에서 품질에 대한 명성과 안정된 제품 공급으로 큰 매출을 올린 반면, 잉크젯 프린터는 고전을 면치 못함

▷ 시장조사를 통해 잉크젯 프린터 시장의 고객 성향이 '개인보관문서 지향'임에 비해 레이저 프린터 고객은 '기업 사무문서 지향'이었다는 점을 인식하고 고객군을 시장에 따라 세분화 (segmentation)

- 이전까지 큰 성과가 없었던 잉크젯 프린터를 기존 프린터 사업부에서 분리해 마케팅 부서가 있는 독립 조직을 만들어 성과를 창출

(자료: Christensen, C. & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 10(3), 217-235.
HP 홈페이지 <http://h20427.www2.hp.com/program/overview/kr/ko/timeline/hist_80s.html>)

④ [포트폴리오 민첩성] 합리적인 자원 배분 및 조정 의사결정

□ 한국기업의 합리적 기준에 근거한 자원배분 정도(59.9점)는 보통 수준

- 신사업 추진 시 인력과 자금 등의 합리적 자원 배분이 포트폴리오 민첩성에 큰 영향을 미친다는 것을 감안한다면, 향후 정치적 이해관계에 얽매이지 않는 합리적 자원배분 역량을 강화할 필요
  · 100명 미만: 60.1점 < 1,000명 이상: 63.6점

□ CEO는 신사업에 자원을 투자할지, 기존 사업에 투자할지 결정 시 조직 정치나 감정에 휘둘리지 말고 이성적으로 과감하게 의사결정

- CEO는 핵심인력이나 현금 자산 등 주요 자원의 배분에 대하여 전사적인 영향력을 행사하며 때로는 냉정한 결단력을 보여줄 필요[38)]
  · "신사업에 필요한 자원을 조달하고 기존 부문과의 갈등을 조정하기 위해서는 CEO의 강력한 결단력이 필요" (소프트웨어 분야 임원 인터뷰)

38) Sull, D. (2009). How to thrive in turbulent markets. *Harvard Business Review,* 87(2), 78-88.

· 투자은행 키더 피바디(Kidder Peabody) 인수 후 시너지 창출에 실패한 잭 웰치는 GE 캐피털에서 추진하는 신사업에 집중 투자하기 위하여 자신의 오랜 친구가 수장으로 있던 피바디를 과감히 정리

- 신사업 추진 시 필요자원을 전폭적으로 지원하며 기존 조직과의 갈등을 조정

· 기존 사업부 책임자들은 종종 신사업 프로젝트를 회사의 핵심 부문을 위협하는 존재로 여기는데, CEO가 갈등을 조정하지 못할 경우 충분한 자원을 지원받지 못할 위험에 노출

- 막대한 위험을 감수한 대규모 투자를 감행하기 위해서는 강력한 오너십을 기반으로 중장기 비전 제시와 신속하고도 과감한 자원 집중 의사결정이 필요[39]

마이시스(Mysis) CEO 마이크 로리의 자원 배분

▷ 영국의 소프트웨어 회사 마이시스의 CEO인 마이크 로리(Mike Lawrie)는 의료 소프트웨어 혁신 사업인 오픈 소스 솔루션스(Misys Open Source Solutions)에 대한 투자를 둘러싼 회사 내 갈등 상황에서도 신사업을 성공적으로 추진

- 마이시스의 기존 핵심사업 부문 임원들은 2008년 글로벌 금융위기 상황에서 회사의 자본이 분산되는 것을 막기 위해 연간 300만 달러의 투자비가 소요되는 오픈 소스 솔루션스의 매각을 요구

- 기존 사업 부문을 강화하라는 압박에도 불구하고 마이크 로리는 오픈 소스 기술 사업부를 신설하여 전폭적인 지원을 단행
  · 의료 서비스 주체들 간의 원활한 데이터 교환을 가능케 하는 오픈 소스가 마이시스의 미래 성장을 견인하는 혁신 사업이라는 것을 회사 내에 전파
  · 마이시스의 기존 사업 부문에도 도움이 될 것이라고 임원들을 설득

(자료: Tushman, M., Smith, W. & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review,* 89(6), 74-80.)

□ 기존 사업부서와 신사업 추진 부서 사이의 유연한 자원 이동을 위해 전사 차원의 이익 및 목표를 추구하는 리더를 육성하는 것이 중요

39) 송재용 (2011). 『스마트경영』. 파주: 21세기북스.

- 리더십 파이프라인 이론에 따르면, 리더는 자신이 이끌고 있는 조직보다 상위 조직 관점에서 사고하는 역량이 필요[40]
  · 자원의 컨버전스를 통해 신사업을 추진하는 경우가 빈번해지는 환경 속에서는 전사 관점에서 사고하는 경영진의 팀워크가 더 중요시

- 타 사업부의 협력 요청에 자신의 제한된 인적·물적 자원을 제공하는 한편, 전사적 목표를 위해 사업부 이익을 일부 희생할 수 있는 경영진이 필요
  · 사업부 담당 임원들 사이에 회사의 전략 및 신사업 추진 방향에 대한 강한 공감대 형성이 전제[41]
  · CEO와 신사업 담당 임원, 기존 조직 임원이 모두 참석하는 정기회의 개최

□ 조직 간 직무순환을 통해 조직 전반의 인적자원을 효율적으로 활용

- 협력필요 정도 및 핵심인재 성장 가능성 여부를 고려하여, 가능한 직무에 한해 순환을 실시함으로써 상호업무 이해도와 조직의 통합적 관리 능력을 향상
  · 씨티은행은 매니지먼트 어소시에이트(Management Associate) 프로그램을 통해 핵심인재들이 다양한 직무와 조직 경험을 할 수 있도록 육성

- 직무순환으로 인한 수평적인 의사소통 네트워크 창출은 자발적으로 협력하는 조직으로 발전하는 원동력

- 기존 사업의 핵심임원을 신사업에 전환 배치하거나 겸직을 허용하여, 상호업무 이해도 제고

⑤ [포트폴리오 민첩성] 신사업 추진에 적합한 인재 확보

□ 한국기업의 신사업 추진에 적합한 인재확보 정도는 100명 미만 중소기업(50.2점)이 1,000명 이상 대기업(59.3점)에 비해 심각

40) Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. CA: Jossey-Bass.
41) Tushman, M., Smith, W. & Binns, A. (2011). The Ambidextrous CEO. *Harvard Business Review.* 89(6), 74-80.

- 중소기업은 대기업에 비해 급여 수준이 낮아 학력이나 자격을 갖춘 필요인재를 확보하는 데 애로[42)]
  - 2011년 1/4분기 중소기업 구인인원은 47만 6,000명이었으나, 실제 채용은 36만 9,000명에 그침

□ 신사업에 필요한 인재는 보유역량, 경험, 성향 등에 있어 기존 사업 인력과 상이하나 시장에서 공급되는 자원은 한정적

- 신사업에 적합한 인력은 신기술 경험뿐만 아니라 자신의 분야에 대한 사명감을 바탕으로 한 사업가 정신(entrepreneurship)이 필요
  - 신사업 조직에 기존 사업 인력이 많을 경우 과거 성공경험에 매몰되어 관료주의적 업무방식을 고집하는 문제 초래
  - '망치를 든 사람에게는 모든 것이 못으로 보인다.' 는 말처럼 신사업에 적합한 인재는 시장과 변수에 대해 다르게 반응하는 인재[43)]

- 신사업 추진에 필요한 역량을 바탕으로 인재 확보 계획을 수립한 후, 장기적으로 내부인력 육성과 외부 영입 등 다양한 루트를 활용
  - 신사업의 특징과 환경에 적합한 인재들을 사전에 계획하고 사업 추진 단계별로 확보하는 장기적 포트폴리오가 중요

□ 신사업의 성패는 사업에 적합한 인력을 선제적으로 확보하는 데 좌우

- 신사업은 회사가 과거에 해보지 않았던 분야인 만큼 신사업에 적합한 인재를 경쟁사보다 먼저 확보하는 것이 중요

- 최근 신흥국에서도 미래 성장동력을 확보하기 위해 신기술 분야의 글로벌 인재들을 적극적으로 영입하는 추세
  - 2010년 대만정부는 태양광, 바이오 등 신수종사업 인재를 먼저 확보하기 위해 대만기업과 함께 미국 대학을 방문하여 희소기술 인재들을 발굴

42) 고용노동부 (2011). "2011년 직종별 사업체노동력 조사 결과".
43) Meyer, P. (2002). *Creating and dominating new markets*. NY: AMACOM.

- 세계 2위 태양광 업체인 중국의 선테크(Suntech)는 해외 일류기업의 인재를 영입하여 120명으로 구성된 세계적 수준의 태양광 싱크탱크를 운영

□ 소셜네트워크서비스(SNS)를 이용해 채용 대상 인력의 역량을 직접 검증하고 채용 프로세스를 신속히 진행

- 소셜 리쿠르팅 방식은 헤드헌팅 업체를 거치지 않고 채용 대상자와 직접 소통함으로써 신사업 정보가 외부에 노출될 위험을 최소화하고, 인재 확보에 소요되는 시간을 단축
- 미국기업의 80% 이상이 우수 인재를 찾기 위해 '링크드인(LinkedIn)' 과 같은 채용 소셜네트워크서비스를 활용[44)]

□ 신사업에 필수적인 핵심인재 영입을 위한 '인재 M&A' 를 추진

- 신사업의 경우 단기간에 기술 및 인재 확보가 어려워 M&A를 통해 핵심 경쟁력을 확보하는 경우가 일반적
- "바이오 사업의 경우 최소 5~10년 이상의 연구기간이 소요되기 때문에 신기술 확보를 위해 FDA 승인이 진행 중이나 자금력이 약한 중소회사를 인수하는 방식으로 사업을 확대"(바이오 기업 CEO 인터뷰)

- 최근 실리콘밸리에서는 인재 M&A가 활발히 추진되어 인수(Acquire)와 채용(Hire)의 합성어인 'Acqui-hire'라는 신조어가 탄생
- 기술을 보유한 인재를 확보하기 위해 M&A를 추진하고 인수 직후 회사를 폐쇄하여 인수 후 발생하는 위험요인과 추가비용을 최소화

44) Led by LinkedIn, Social Recruiting Continues to Grow. (2011.7.25.). *ReadWriteBiz*. <http://www.readwriteweb.com/biz/2011/07/linkedin-social-job-hiring-grows.php>

페이스북의 인재 M&A

▷ 페이스북은 파일 공유 서비스의 핵심기술력을 보유한 레신을 영입하기 위해 Drop.io社를 수백만 달러에 인수

- 페이스북은 아이디어와 기술력을 가진 창업자 레신을 영입하기 위해 인수 직후 회사를 폐쇄

▷ CEO인 마크 주커버그(Mark Zuckerberg)는 M&A의 가장 큰 목적이 인재 확보임을 강조

- "페이스북은 회사 자체만을 보고 M&A를 한 적이 한 번도 없다. 우리는 훌륭한 핵심 인재를 확보하기 위해 M&A를 추진한다."

(자료: For buyers of web start-ups, quest to corral young talent. (2011.5.18.). *The New York Times.* <http://www.nytimes.com/2011/05/18/technology/18talent.html?pagewanted=all>)

□ 해외에서 신사업을 추진하는 경우 신속한 자원 활용을 위해 '본국 채용' 위주에서 '현지 채용' 으로 인재 확보 방식을 다각화

- 과거에는 기존 사업을 강화하기 위해 인재를 본국으로 영입하여 충분한 시간을 들여 육성한 후 활용

- 신사업의 경우 인재를 즉시 활용할 수 있도록 신사업 관련 역량을 갖춘 인재가 밀집된 지역에 오피스를 운영
  ・애플은 인도 소프트웨어 인력을 활용하기 위해 미국 내 소프트웨어 연구소를 인도로 이전하여 8,000명 규모의 현지 오피스를 운영

- 내부 육성이나 외부 영입이 어려운 신사업의 경우 핵심기술 및 사업경험을 보유한 기업과 제휴하는 방식을 확대
  ・삼성SDI는 유럽 자동차부품사업 경험이 풍부한 보쉬와 합작사를 설립하여 2차 전지분야에서 신사업 진출을 가속화

신사업 인재/기술 확보를 위한 합작투자 전략

▷ 삼성SDI와 독일 보쉬는 자동차용 2차 전지 신사업을 위해 2008년 'SB리모티브'라는 합작사를 설립

- SB리모티브는 삼성SDI의 2차전지 기술과 보쉬의 자동차용 부품 기술/마케팅/고객망을 접목하여 신사업 시너지를 창출하기 위한 대표적 합작투자

▷ SB리모티브는 합작사업을 통해 신속하게 신사업에 필요한 인재와 기술을 교류

- 한국, 독일, 미국 등 글로벌 개발거점에서 500명의 합작사 인재들이 자동차용 2차 전지 신사업을 추진
- 신속한 사업 추진으로 합작사 설립 1년 만에 BMW 전기차용 리튬이온 배터리 공급계약 체결

(자료: 데이코산업연구소 (2010). 『2010 글로벌 전기자동차, 하이브리드차 개발동향과 시장전망』. pp. 241-242.)

□ 데이터 분석 전문 인재(data scientist)를 확보해 육성

- IT 기술 발전과 모바일 환경 확대로 경영 관련 데이터가 기하급수적으로 증가하면서 빅 데이터[45]에서 차별화된 정보를 추출하고, 이를 신사업 발굴에 접목할 수 있는 분석기술을 확보하는 것이 필수

- 데이터의 성격을 파악하여 방대한 데이터를 효율적으로 분석하고 수준 높은 대처가 가능한 데이터 분석 전문가를 전략적으로 육성

- 빅 데이터를 경영에 활용하기 위해서는 축적된 데이터를 토대로 가설을 세우고 검증할 수 있는 통계적 감각을 지닌 인재가 필요
  - "향후 10년 내에 가장 유망한 직업은 통계 전문가일 것"(할 베리언, 구글 수석이코노미스트)

45) 빅 데이터란 전통적인 정보기술로는 처리할 수 없는 막대한 양의 데이터를 가리키는 용어로, 일반적으로 수십 테라바이트에서 수 페타바이트 사이를 의미(Gartner (2011). Hype cycle for data management.)
1PB(페타바이트) = 1,000TB(테라바이트) = 1,000,000GB(기가바이트)

일본기업의 빅 데이터 분야 인재 육성

▷ 2011년 9월 일본 벤처 주식시장에 상장한 BrainPad社는 방대한 데이터 속에서 지식을 발굴하는 데이터마이닝 전문 기업

- 2004년에 설립된 BrainPad社는 일본 대학에 통계전문 학부가 없어서 수리통계 분야 전문가가 배출되기 어려운 상황을 감안해 설립 당시부터 신규 대졸자를 채용하여 체계적으로 육성
- 신규 채용한 인력을 사내에서 꾸준히 육성하여 애널리스트, 데이터마이너 등 전문가를 40여 명 보유

▷ 일본의 데이터 분석 전문업체인 Modellize社는 빅 데이터 분야에서 필요한 인재를 4가지 유형으로 분류

① 데이터베이스에 강한 IT 기술자: 다양한 비구조화 데이터를 데이터베이스에 저장하고 활용 및 관리할 수 있는 기술자
② 정성조사, 정량조사 전문가: 앙케트나 인터뷰 등을 설계할 수 있는 전문가
③ 데이터 애널리스트: 통계와 인공지능 지식을 갖춘 전문가
④ 프로젝트 매니저: 기획이나 컨설팅을 수행하며, 위의 3가지 유형의 전문가를 통솔하는 관리자 역할을 수행

(자료: 深澤けん (2012). "2012年 ビックデータ經營革命".『ダイヤモンド』, 4415號 , 104-108.)

⑥ [운영 민첩성] 차별화된 평가 및 보상정책 설계

□ 한국기업의 신사업 성과관리 수준은 중간 수준(52.2점)

- 아이디어 발굴부터 구체적 사업화를 거쳐 수익 창출까지 장기간이 소요되는 신사업에 단기성과 중심의 성과관리를 시행하는 기업이 여전히 존재
  ·기업 설립 후 5년 내에는 중간 수준(57.6)을 유지하다가 5년이 지나면서부터 장기성과 기반 보상 정도가 급격히 저하(48.3)

□ 신사업을 성공적으로 추진하기 위해서는 기존 사업과 차별화된 평가 및 보상정책이 필요

- 신사업은 태생적으로 결과를 예측하기 어렵고 리스크가 크며, 전통적인 관리방식은 신사업의 기술과 제품, 시장 불확실성 관리에 비효율적[46]

- 신사업을 성공적으로 이끈 기업들은 신사업의 높은 실패율과 성과변동성을 사전에 예측하여 신사업에 적합한 별도의 관리를 진행
  · 신사업은 가시적인 성과를 창출하기까지 오랜 시간이 소요되기 때문에 관리의 지속성(consistency)을 강조

□ 단기성과보다 장기적 성과 및 신사업의 단계적 목표 달성에 기반한 성과 관리 체계를 수립

- 기존 조직이 추구하는 수익 극대화보다는 과정에 대한 단계적 평가에 초점을 두며, 성과가 구체화되기 전까지 일정기간 평가를 유예
  · IBM은 주요 사업을 투자기간과 불확실성을 고려하여 성숙사업과 미래사업으로 구분하고, 각 사업의 성격에 맞는 평가 및 관리 시스템을 마련

- 3년 이상의 장기적 관점에서 목표를 부여하고, 성과가 창출되는 시점에 인센티브를 지급하는 장기 인센티브 활용
  · 2011년 S&P TOP 250기업 중 14%가 신사업 목표 달성 등의 성과지표를 바탕으로 경영진에게 장기 인세티브(Long-Term Incentive)를 지급[47)]

- 단계적 성공경험을 통한 지속적 동기부여를 위해 신사업 추진 단계별 성과를 관리하는 프로그레시브(progressive) 평가방식 활용
  · IBM의 미래사업 조직인 EBO는 추진단계별 성과평가방식(Milestone Evaluation)을 도입하여 성공에 대한 동기부여를 지속적으로 촉진

46) Sathe, V. (2007). *Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation.* Cambridge University Press.
47) Frederic W. Cook & Co., Inc. (2011). The 2011 Top250: Long-term incentive grant practices for executives.

IBM 신사업 조직의 단계적 평가 (Milestone Evaluation)

▷ 신사업 조직의 성과 평가 시에는 단기적 사업성과보다 전략적 추진단계(strategic milestones)에 근거하여 평가를 실시

- 신사업 평가를 위한 단계별 목표(Milestone)는 그룹 경영진과 신사업 리더, 전략기획 리더가 정기적으로 협의하여 수립
  - 신사업 초기에는 신사업 팀 구성, 자문단 선임, 전략 수립 등 신사업 추진에 필요한 초석을 만드는 과정을 평가

- 재무성과도 평가에 반영하나 기존 사업의 재무성과를 5년 단위로 평가한다면 신사업은 7~10년의 장기적 관점에서 유연하게 평가
  - 기존 프로젝트의 성과평가 기준인 재무 기준을 낮게 설정하고, 매출과 이익이 아닌 실험과 검증으로 나온 전문가 집단의 단계별 피드백 결과를 평가에 반영

(자료: Garvin, D. A. & Levesque, L. C. (2005). Emerging Business Opportunity at IBM(Case Study 9-304-075). Harvard Business School.)

□ 신사업 추진조직의 도덕적 해이를 방지하기 위해 평가유예와 예외적용에 대한 명확한 가이드라인 마련

- 신사업에 대한 지나친 배려는 기존 사업조직의 동기 저하 및 경영성과 악화로 직결
  - “신사업에 대한 배려가 현재 수익을 창출하는 기존 조직에 피해의식을 갖게 한다면 전사적으로 시너지 저하를 초래”(신기술 개발 담당 임원 인터뷰)

- 신사업 계획상 순이익이 발생되는 시점에서 신사업型 성과평가를 종료하고, 기존 사업의 성과관리체계로 전환
  - 신사업 초기에 흑자 전환이라는 명확한 목표를 임직원에 제시하고, 사업 초기에는 비재무적 목표를, 흑자 전환 후에는 재무성과를 평가하여 기존 사업과 형평성 유지
  - 순이익 발생시점이 신사업 계획 대비 앞당겨질 경우 별도의 인센티브를 제공하여 사업화 시점을 지속적으로 단축

□ 신사업 성과평가 시 실패를 용인하는 기조 조성과 실패의 자산화가 필요

- 실패 확률이 높은 신사업에 기존 사업의 관리방식을 적용할 경우 실패에 대한 두려움으로 창의적인 도전과 실험이 제한
  · “신기술 개발 과정에서 가능한 모든 실패를 경험해야 사업 진출 후 시행착오와 손실을 최소화할 수 있음”(신기술 개발 담당 임원 인터뷰)

- 신사업 실패 시 새로운 신사업 추진부서에 인력을 전환 배치하여 실패의 경험을 축적하고 신사업 추진인력의 신분을 보장
  · 실패한 신사업도 담당업무의 성과가 탁월한 인재에 대해서는 발탁 승격 및 파격적 인센티브 제공
  · "신사업이 실패하더라도 징계를 해서는 안 되며, 설령 신사업 추진 철수를 건의하더라도 수용하는 문화가 중요"(소프트웨어 분야 임원 인터뷰)

HTC R&D팀의 목표 실패율 95%

▷ 글로벌 휴대폰 강자로 부상한 HTC는 '개발한 제품 중 95%는 실패해야 한다'는 '목표 실패율 95%' 제도를 도입하고 목표로 명시하여 회사 내 도전 문화를 촉진

- 95%의 실패를 두려워하지 않아야 성공적인 5%의 제품을 만들 수 있다는 철학을 견지

▷ HTC의 실패를 두려워하지 않는 문화는 핸드폰 후발주자임에도 불구, 지속적인 신제품 출시를 견인

- 구글 안드로이드 피처폰과 MS 윈도 모바일 기반 스마트폰 최초 개발 등으로 업계에서 신제품 개발의 명성을 확보

(자료: Yoffi, D. & Kim, R. (2009). HTC Corp. in 2009(Case Study 9-709-466). Harvard Business School.; Strapped to android, HTC Takes a dizzying ride to the top. (2009.12.22.). *Wired,* <http://www.wired.com/gadget/2009/12/android-htc-profile>)

⑦ [운영 민첩성] 운영 프로세스 고도화

□ 전사적 자원관리 시스템(ERP[48], SCM 등)을 활용하는 정도는 신생기업이거나 중소기업일수록 중간 이하 수준

- 전사적 자원관리 시스템은 기업 규모나 연령에 상관없이 효율적 관리시스템 운영을 통한 신사업 추진 동력 확보 측면에서 운영 민첩성 강화에 기여
  · 업무 프로세스 효율화에 기여하고 환경 변화에 대한 빠른 대응이 가능

- 신생조직일수록 조직 안정화, 업무 프로세스 정립 등이 다소 미흡해 30년 이상 기업과 큰 격차가 발생
  · 5년 미만: 42.4점 < 30년 이상: 63.2점

- 1,000명 이상 대기업은 100명 미만의 중소기업에 비해 전사적 자원관리 시스템의 활용도가 높은 수준
  · 100명 미만: 41.6점 < 1,000명 이상 66.7점

□ 신생 중소기업은 신사업의 빠른 실행, 안정화, 운영 효율 극대화를 위해 전사적 자원관리 시스템을 도입할 필요

- 유연한 업무 프로세스 구축, 가치실현시간(time-to-value) 단축 등 ERP 시스템은 비즈니스 운영 효율화를 위한 필수 요소
  · 1990년대부터 대기업을 중심으로 구축, 활용되던 ERP 시스템은 상장회사의 국제회계기준(IFRS) 의무화 등 외부 환경 변화에 따라 중견, 중소기업까지 확대되는 추세

- 초국적 기업들은 전 세계 국가에 분산되어 있는 시스템을 표준화하고 통합하여 변화에 대한 대응력을 강화
  · 국가별로 현지화된 비즈니스 프로세스의 표준화와 간소화를 통해 효율적인 글로벌 운영과 일원화된 고객 대응을 실현

48) ERP(Enterprise Resource Planning) 시스템은 생산성 극대화를 위해 인사, 재무, 영업, 구매, 고객관리 등 기업의 전 부문에 활용되는 경영자원을 하나의 체계로 통합한 정보시스템

IBM의 글로벌 ERP 통합 추진

▷ IBM은 '블루 하모니' 프로젝트를 추진하여 170개국 지사에서 각각 운영되고 있는 SAP ERP와 고객관계관리(CRM) 애플리케이션을 하나로 통합

- 블루 하모니 프로젝트는 2009년부터 5개년에 걸쳐 추진 중
- 전 세계의 각기 다른 환경에서 운영되고 있는 다중 SAP 애플리케이션과 다중 인스턴스로 인해 비즈니스 프로세스를 업그레이드하고 지원하는 작업에 많은 비용이 소요

▷ IBM은 이 프로젝트를 통해 분산되어 있는 기업 운영환경에서 비즈니스의 유연성과 안정성을 강화할 수 있을 것으로 기대

(자료: IBM Taps SAP For Global Single-Instance Project (2009.11.3.). *Informationweek*. <http://www.informationweek.com/news/global-cio/interviews/229204149>)

- 신사업 추진 상황을 실시간 파악할 수 있는 통합 IT 시스템을 통해 경영 속도를 획기적으로 향상
  - "최고경영자의 집무실에 큰 모니터가 있는데 거기에 전 세계 생산, 판매, 재고 현황을 실시간으로 보여주고 있음"(대기업 조직담당 인터뷰 중)

□ 신사업과 관련된 최고경영진의 의사결정을 신속히 실행하고 내부자원을 효과적으로 활용할 수 있는 관리 프로세스 확립

- 신사업 추진에 적합한 인재를 확보하여 성과를 창출하고 이탈을 최소화할 수 있도록 핵심인재 관리 프로세스를 강화
  - "속도가 생명인 신사업 추진에 있어서 S급 인재를 얼마나 확보할 수 있는가가 관건"(소프트웨어 기업 임원 인터뷰 중)
  - "오랜 기간에 걸쳐 다양한 분야의 핵심인재를 영입하고, 성과 창출을 위해 지속적으로 관리할 필요"(대기업 조직담당 인터뷰 중)

- 신사업 추진 조직에 적합한 운영원칙을 확립
  - 록히드 마틴의 무기개발 연구소 '스컹크 웍스(Skunk Works)' 창안자인 켈리 존슨은 신제품 개발조직을 효과적으로 운영하기 위해 14개 규칙(Rule)을 제시

켈리 존슨의 14개 규칙 주요 내용

1. 스컹크 웍스의 매니저에게 해당 프로그램에 대한 권한과 책임을 전적으로 위임하되, 사업부장과 상위 임원에게 보고해야 한다.
2. 강력하지만 작은 프로젝트 오피스를 제공한다.
3. 프로젝트와 접촉하는 사람 수를 최소화한다.
4. 시스템은 단순해야 하며, 변화에 유연하게 대응할 수 있어야 한다.
5. 문서작성과 보고는 최소화하되, 중요한 작업은 철저히 기록한다.
6. 비용과 관련된 보고는 매월 실시한다…(후략)

(자료: 록히드 마틴 홈페이지 <http://www.lockheedmartin.com/us/aeronautics/skunkworks/14rules.html>)

- 업무용 이메일에 대한 신속한 피드백을 정착시켜(최대 1일 이내) 지시사항에 대한 진행상황을 공유/점검
  ・"최고경영진의 신속・정확한 업무 스타일이 모든 조직구성원에게 전이되어, 이메일에 대해서도 최대 하루를 넘기지 않고 피드백하는 것이 일상화"(대기업 조직담당 인터뷰 중)

- 사업추진 상황에 유연하게 대처할 수 있는 업무지원 프로세스를 구축
  ・조직 개편, 주재원 인사 등 정기적으로 실시하던 인사 프로세스를 상황에 맞게 수시로 실시

- 비용 감소와 질적 향상을 위해 사업 추진 시 필요한 체크리스트 등 관리 프로세스를 마련

□ 주요 경영정보를 스마트폰, 태블릿 디바이스 등 다양한 모바일 기기에서 활용할 수 있도록 모바일 업무환경을 구축

- 현장업무의 신속한 처리를 지원하는 모바일 오피스를 경영정보 영역까지 확대하여 구현[49]

49) 모바일 비즈니스 인텔리전스(BI: Business Intelligence)는 모바일 기기를 통해 경영진과 직원들에게 주요 실적과 예측 정보를 다양한 그래프, 대시보드 등으로 제공

- 단말기 기종(아이폰, 안드로이드)과 데이터 보안 등의 문제로 경영정보의 모바일 구현에 다소 한계가 존재하였으나, 최근 국내 대기업, 공공기관 등을 중심으로 모바일 오피스 구축 사례가 증가

- 경영진과 직원에게 통계, 분석, 예측과 관련된 주요 경영정보를 실시간으로 제공하는 모바일 앱을 통해 정보 공유 및 운영 효율성을 강화

홀푸드마켓의 모바일 BI 적용 사례

▷ 홀푸드마켓은 천연, 유기농 식품 전문 슈퍼마켓으로, 1998년 이후 14년 연속 『포춘』 '일하기 좋은 100대 기업'에 선정

- 2010년에는 매출액이 90억 달러를 기록했으며, 미국, 캐나다, 영국에 310개 이상의 매장과 6만여 명의 직원이 근무
- "내가 먹지 않는 식품은 팔지도 않는다"는 모토를 통해 고객의 뜨거운 신뢰를 받는 기업

▷ 매장 팀 리더(STL: Store Team Leader)들이 매장의 운영 상태와 성과를 한눈에 파악할 수 있도록 Sales, Margins, Labor의 3개 영역에서 KPI를 도출하고 이를 모바일로 구현

- 각 팀의 일별 주요 KPI를 3색등(Green, Yellow, Red)으로 제공함으로써 매니저는 몇 초 내에 각 팀의 현황을 파악
- 모바일 BI로 효율적인 매장 운영과 더 나은 고객서비스를 달성

(자료: MicroStrategy (2011). Retail: Whole Foods Market.)

⑧ [운영 민첩성] 수평적 조직구조의 구축

□ 한국 대기업(55.7점)의 수평적 조직구조 구축 정도는 중소기업(59.6점)에 비해 심각

- 규모가 큰 조직일수록 위계단계가 증가하면서 조직이 점차 수직화되는 경향

□ 조직 내 계층이 많아지고 의사결정 과정이 복잡해지면 신사업 추진 속도가 저하

- 복잡한 의사결정 절차로 인해 개인/조직 간 커뮤니케이션이 단절되고 속도가 느려지며, 잘못된 결정을 내리는 현상이 발생

- 수직적 조직화의 고착은 결국 신사업 실패와 기업의 쇠락으로 연결

노키아의 관료주의적 프로세스로 인한 사업 실패

▷ '소비에트 스타일'의 관료주의적 성향이 강한 노키아의 최고경영진은 시대를 앞서는 혁신안을 '기대 성과가 너무 적다'는 이유로 기각

- 2004년 노키아 스마트폰 개발팀은 노키아 온라인 애플리케이션 스토어의 초기 디자인을 만들었지만, 최고경영진에게 이것의 필요성을 설득하는 데 실패

- 애플이 2007년 아이폰을 출시하기 전, 노키아의 최고경영진은 급성장하던 스마트폰 시장에서 주도권을 잡을 수 있는 제품으로 기대를 모았던 터치스크린 프로토타입 디바이스를 검토했으나 이 제품의 잠재력을 이해하지 못하고 사업성이 부족하다는 이유로 기각

▷ 이러한 관료주의에 기반한 의사결정은 애플, 삼성 등이 휴대폰 업계의 미래를 결정짓는 전장에서 노키아에게서 주도권을 빼앗아오는 계기로 작용

- 하드웨어 메이커인 노키아의 최고경영진들은 대부분 네트워크 장비 부문에서 온 사람들로 채워지는 경향

- 이들은 업계의 초점이 네트워크 장비에서 소프트웨어 서비스로 변해가는 것을 이해할 능력과 지식이 부족

(자료: Nokia's new chief faces culture of complacency. (2010. 9. 26.). *The New York Times.* <http://www.nytimes.com/2010/09/27/technology/27nokia.html?pagewanted=all>)

□ 신사업 조직의 운영 효율성을 극대화하기 위해 조직위계 단계를 최소화

- 조직의 위계 단계라 함은 단순 조직구조 외에 조직책임자가 통제 가능한 인력 수의 범위(span of control)와 권한의 분산을 포함하는 개념[50]

50) Galbraith, J. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure and Process.* Jossey-Bass.

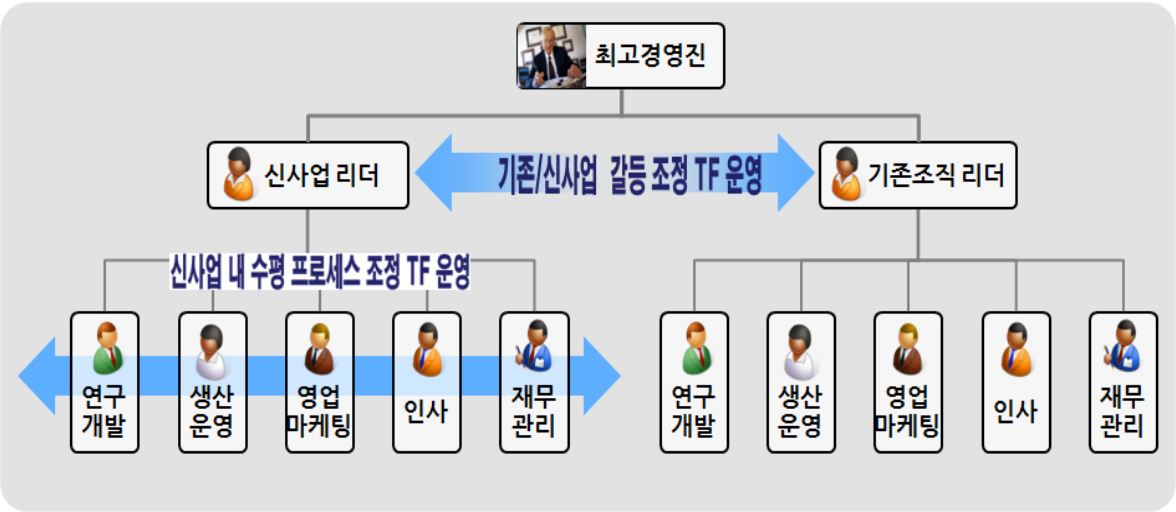
- 조직위계 단계 최소화는 신속한 의사결정과 간단한 업무 프로세스를 통해 신사업 조직으로의 원활한 자원흐름과 사업조정에 따른 자원 이동성을 향상
  · 신사업 감지와 사업화에 기반한 신제품 출시 속도를 제고하고, 지속적인 신사업 개척도 가능

□ 구성원 역량 수준을 수시로 점검하고, 부서 간 조정 기능 도입도 검토

- 수평적 조직은 의사결정 속도 향상, 개인/조직의 상하 간 소통 활성화로 자원의 유연한 조정능력과 목표달성을 위한 실행력을 강화[51]
  · 단, 조직을 수평적으로 운영할 때, 구성원의 수평적 프로세스 수행 역량이 부족하면 오히려 조직 간 갈등이 증가하고 위험한 의사결정을 할 소지

- 조직 간 갈등 해결을 위한 공식적인 조정집단을 설치하고 관리자를 임명
  · 조정 태스크포스팀을 발족하여 조직별 대표자를 지명하되, 신사업 조직 내 프로세스 조정은 신사업 리더가, 기존 조직과 신사업 간 갈등 조정은 최고경영진이 책임관리
  · 조직 간 갈등을 해결하고, 협력을 통해 달성 목표를 공유

조직 간 갈등 해결을 위한 공식적 조정집단 운영(例示)



51) Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design*(10th ed). South-western Cengage Learning.

Ⅴ. 시사점

1. 연구 시사점

□ 신사업에 필요한 조직민첩성 유형과 조직민첩성 제고를 위한 구체적 조직설계 방안을 제시

- 기존 연구의 리뷰와 실제 신사업 담당자들의 니즈를 반영해 신사업에 필요한 조직민첩성의 개념을 명확히 하고 민첩성을 3가지 유형으로 제시

- 조직민첩성의 유형과 조직설계의 구성요소인 조직구조, 리더, 인적자원, 프로세스, 성과관리를 연계한 연구모델을 통해 조직민첩성 제고 방안 모색

□ 한국기업을 대상으로 조직민첩성에 대한 최초의 실증연구 실시

- 경영전략 분야에서 조직민첩성과 성과변수의 관계와 민첩성 제고 방안 등에 대한 실증연구가 부족
  - Sull(2010)[52], McCann(2009)[53] 등의 학자가 민첩성 측정 도구를 제시하였으나, 실증연구는 미흡
  - *Economist*(2009)[54], *Mckinsey Quarterly*(2006)[55] 등의 저널은 글로벌 기업의 전반적인 조직민첩성 수준 차원에서 설문조사를 진행

- 本 연구에서는 민첩성 관련 설문을 구체화하고 최초로 441개 한국기업을 대상으로 민첩성 수준을 측정해 민첩성과 선행·성과변수와의 의미 있는 결과를 도출

□ 향후 조직민첩성과 실제 신사업 재무성과의 연관성을 장기적 관점에서 종단적(longitudinal)으로 연구할 필요

52) Sull, D. (2010). Competing through organizational agility. *McKinsey Quarterly*, December, 48-56.
53) McCann, J., Selsky, J. & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environment. *People & Strategy,* 32(3), 44-51.
54) Economist Intelligence Unit (2009). Organizational agility: How business can survive and thrive in turbulent times. *The Economist.*
55) Mckinsey Global Survey (2006). Building a nimble organization. *Mckinsey Quarterly,* June.

- 本 연구는 횡단적(cross-sectional) 연구로 진행되었으며, 신사업 성과를 인지적으로 측정(perceived performance)

- 신사업 추진의 성공과 실패 사례를 구체적으로 분석하는 연구도 중요

2. 실무적 시사점

□ 기업들은 조직민첩성의 중요성을 인식해야 하며, 자사의 조직민첩성 수준을 개선하기 위해 지속적인 관심을 가질 필요

- 신사업의 성공은 민첩성 확보 여부에 좌우되는 만큼 부족한 민첩성 요소는 개선하고 우수한 요소는 더욱 강화

- 단기 실적이 양호하다고 해서 민첩성 강화를 게을리해서는 안 되며, 정기적으로 조직민첩성 수준을 측정하여 이상 징후를 포착하면 개선안을 마련

□ 실패를 용인하는 문화를 구축하고, 조직구성원과 신사업 비전·가치를 공유하는 문화를 강화

- 조직민첩성 제고의 정신적 기반은 실패를 특권으로 여기는 조직문화와 달성하고자 하는 목표를 모든 임직원이 공유하는 것에서 출발
  · 실증분석 결과 실패용인 문화와 신사업 가치 공유는 조직민첩성 및 지속적인 신사업 개척, 경쟁사 대비 지속적인 성과 창출에 양(+)의 영향

- 실패에 대한 두려움을 제거할 수 있는 장치를 마련하여 많은 구성원이 신사업 추진에 관심을 가지고 참여할 수 있도록 유도
  · 실패한 프로젝트에서도 배울 것이 있다는 점을 강조하여 실패에 대한 긍정적인 풍토를 조성
  · 3M은 실패한 직원에게 '실패 파티'를 열어주고 실패로부터 배울 것을 찾는 'Well-intentioned failure' 제도를 시행

- 최고경영진이 앞장서서 모험적인 도전과 이에 따른 건설적 실패를 독려
  ·"실패할 때는 다음에 다시 도전할 수 있도록 최대한 빨리 실패하라", "우리의 목표를 야구에 비교하면, 타석에 많이 들어서는 것과 같다" (에릭 슈미트, 구글 전 CEO)

□ 조직민첩성 제고와 변화를 주도하는 CEO 리더십이 중요

- 전략적 민첩성, 포트폴리오 민첩성, 운영 민첩성 제고의 중심에는 항상 리더의 역할이 절대적
  ·전략적 민첩성을 제고하기 위해서는 리더가 Vigilant해야 하고, 포트폴리오 민첩성을 제고하기 위해서는 리더가 합리적인 의사결정을 하는 것이 중요하며, 운영 민첩성을 제고하기 위해서는 조정자 역할을 해야 함

- 신사업을 추진하는 조직이 조직 내 이해관계에서 벗어나 사업에 몰두할 수 있도록 신사업 추진 리더에 대해 전폭적인 신뢰와 권한을 부여

부록 1.

조직민첩성 제고방안 연구 설문조사

안녕하십니까?
금번 삼성경제연구소에서 '성공적인 신사업 추진을 위한 조직민첩성 제고방안 연구' 프로젝트를 진행하고 있습니다. 이번 프로젝트의 목적은 성공적인 신사업 추진에 적합한 조직구조, 성과관리, 인력관리 방안 등을 설계하는데 있습니다.

本 설문조사는 이를 위한 기초자료를 수집하기 위한 것으로,
조직의 민첩성 제고와 관련된 질문내용을 포함하고 있습니다.
설문조사 결과는 연구목적 이외로 사용하지 않음을 약속드립니다.

바쁘시더라도 각 설문항목에 대하여 귀하께서 생각하시는 高見을
빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.

설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다.

2012년 1월

삼성경제연구소 인사조직실

※ 문의: 김치풍 수석연구원(02-3780-8347, cp1.kim@samsung.com)

Ⅰ. 다음은 귀사의 신사업 추진과 관련된 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 일치하는 곳에 ○ 표시를 해 주시기 바랍니다.

1. 귀사가 신사업을 발굴/추진하는데 있어 가장 필요한 능력은 무엇입니까?
   ① 새로운 사업 기회를 탐색하고 적시에 포착
   ② 자원을 신속하게 확보/배분하고 시장변화에 따라 제품/사업군을 조정
   ③ 관리시스템의 효율적이고 유연한 운영을 통해 사업계획을 신속히 실행

2. 귀사에서 추진하고 있는 **신사업 분야**※)는 무엇입니까?
   (해당하는 항목에 모두 체크해 주시기 바랍니다.)
   ① 친환경 에너지 ② 환경기술 ③ 수송・탐사
   ④ 첨단도시 건설 ⑤ ICT 기술 ⑥ 로봇기술
   ⑦ 신소재・나노 ⑧ 바이오・의료 ⑨ 고부가식품
   ⑩ 기타 (분야: _____)

Ⅱ. 다음은 귀사의 조직민첩성 수준과 관련된 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 일치하는 곳에 ○ 표시를 해 주시기 바랍니다.

우리 회사는	전혀 그렇지 않다 ▼	그렇지 않다 ▼	보통이다 ▼	그렇다 ▼	매우 그렇다 ▼
1. 새로운 사업 기회를 탐색하고 적시에 포착한다.	①	②	③	④	⑤
2. 경영환경 및 시장변화에서 기회와 위험요인들을 분석한다.	①	②	③	④	⑤
3. 고객과 시장 트렌드 파악을 위해 외부의 네트워크를 적극 활용한다.	①	②	③	④	⑤
4. 직원들의 새로운 사업 아이디어를 폭넓게 수용한다.	①	②	③	④	⑤
5. 신사업 기회를 구체적으로 사업화한다.	①	②	③	④	⑤

우리 회사는	전혀 그렇지 않다 ▼	그렇지 않다 ▼	보통이다 ▼	그렇다 ▼	매우 그렇다 ▼
6. 새로운 사업기회가 나타났을 때 필요자원을 신속히 확보한다.	①	②	③	④	⑤
7. 사업 전략에 따라 유망 부문으로 자원을 유연하게 배분한다.	①	②	③	④	⑤
8. 경영환경의 변화에 대응하여 제품과 사업 포트폴리오를 재빨리 조정한다.	①	②	③	④	⑤
9. 효율적 관리시스템 운영을 통해 신사업 추진력을 확보한다.	①	②	③	④	⑤
10. 목표와 계획이 세워지면 최대한 빨리 실행에 옮긴다.	①	②	③	④	⑤
11. 신사업추진 상황에 맞게 각종 제도와 프로세스를 변화시킨다.	①	②	③	④	⑤
12. 최고경영진들은 고객과 시장의 변화를 신속히 감지한다.	①	②	③	④	⑤
13. 최고경영진들은 정치적 이해관계 보다는 합리적 기준에 근거하여 자원을 배분한다.	①	②	③	④	⑤
14. 최고경영진들은 새로운 사업기회가 생길 때 적시에 착수한다.	①	②	③	④	⑤
15. 직원들은 신사업과 관련하여 혁신적이고 창의적인 아이디어를 제시한다.	①	②	③	④	⑤
16. 직원들은 신사업을 실현할 수 있는 역량과 기술을 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
17. 신사업 추진조직에 충분한 권한이 위임되어 있다.	①	②	③	④	⑤
18. 신속한 의사결정과 실행을 위해 단순한 조직계층을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
19. 신사업 추진시 단기 성과보다 장기성과와 성장에 기반한 성과관리를 한다.	①	②	③	④	⑤
20. 신사업 성과에 따라 직원들에게 합리적인 보상을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
21. 환경 변화에 대응할 수 있는 전사적 관리 시스템(ERP, SCM 등)을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
22. 사업추진에 필요한 정보가 일관되고 명확하게 조직 내에 공유된다.	①	②	③	④	⑤

우리 회사는	전혀 그렇지 않다 ▼	그렇지 않다 ▼	보통이다 ▼	그렇다 ▼	매우 그렇다 ▼
23. 신사업 추진의 실패를 용인하는 문화를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
24. 신사업에 대한 가치와 신념이 광범위하게 공유되고 있다.	①	②	③	④	⑤
25. 지속가능한 경쟁력을 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
26. 지속적으로 시장에 새로운 제품을 출시하고 있다.	①	②	③	④	⑤
27. 지속적으로 신사업을 개척하고 있다.	①	②	③	④	⑤
28. 신사업 분야에서 경쟁사 대비 지속적인 성과를 창출하고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 통계 처리를 위한 항목입니다. 이 항목은 설문결과 분석 이외에 다른 용도로는 사용되지 않습니다. 해당되는 곳에 O 표시해 주십시오.

1. 귀사의 종업원수는? (2011년末 정규직 기준) (_____명)
2. 귀사의 설립년도는? (_____년)
3. 귀사의 소속 업종은? (_____)

① 농림어업 ② 음식료 ③ 전기전자 ④ 자동차
⑤ 화학 ⑥ 의료/헬스케어 ⑦ 통신 ⑧ 건설
⑨ 에너지 ⑩ 소프트웨어 ⑪ 방송/미디어 ⑫ 도소매(유통)
⑬ 금융/보험 ⑭ 기타 (업종명: _____)

4. 직급 (사원/대리, 과장, 차장, 부장, 임원, CEO, 기타:)
5. 직군 (기획, 인사, 재무, 영업/마케팅, R&D, 제조/생산, 기타:)

대단히 감사합니다.

조직민첩성 유형 설문 문항별 점수

구분		전략적 민첩성					포트폴리오 민첩성			운영 민첩성		
		감지	분석	외부 소통	내부 소통	구체화	자원 확보	자원 배분	사업 조정	효율성	실행력	상황 대응
기업규모	100명 미만	58.2	63.1	65.5	58.7	56.1	54.1	55.9	55.3	53.6	66.0	58.7
	100~300명	48.6	60.5	61.2	48.5	48.7	50.8	50.3	49.6	49.2	58.5	51.4
	300~1,000명	53.1	64.9	61.0	52.0	55.7	52.1	55.5	50.6	54.4	63.8	54.9
	1,000명이상	58.4	73.9	65.0	53.7	57.4	59.7	59.7	56.4	59.6	71.8	63.5
설립연도	5년 미만	67.4	64.6	75.0	61.1	63.2	53.5	60.4	62.5	59.7	74.3	68.1
	5~10년	51.9	58.9	62.3	54.8	50.4	50.4	53.2	50.1	49.6	59.4	53.2
	10~20년	56.1	64.7	62.3	54.1	54.5	55.2	54.5	54.6	52.8	65.4	57.7
	20~30년	53.0	65.5	64.6	51.7	56.9	57.1	56.3	50.6	52.8	64.4	56.2
	30년 이상	53.8	68.1	62.4	54.0	53.4	53.2	55.3	53.1	56.7	65.4	56.5
업종	전기전자	56.3	67.4	64.9	52.1	52.8	56.5	56.2	52.6	49.3	65.9	55.0
	자동차/철강/기계	53.0	69.8	61.1	54.9	53.4	57.7	57.4	59.2	58.8	66.2	57.7
	통신/정보서비스	53.8	61.5	64.7	55.2	54.6	49.2	53.0	51.6	50.2	61.1	56.0
	중화학	58.3	70.0	67.9	59.1	62.6	56.3	58.9	56.0	59.3	69.5	61.0
	중건설	56.3	63.4	65.1	51.4	53.3	54.2	53.3	53.5	53.9	63.3	55.1
	서비스	54.8	62.5	61.5	54.7	53.1	53.8	55.7	51.2	52.4	67.1	60.2
	금융/보험	50.3	62.4	65.6	49.7	49.3	49.1	51.7	52.8	57.0	56.1	49.4
	기타	56.9	59.9	59.1	58.6	58.6	52.2	53.4	53.9	56.9	63.8	58.2
전체 평균		55.2	64.7	63.7	54.4	54.6	54.0	55.2	53.5	53.8	64.9	57.2

※ 신사업 분야 정의

분 야	정 의
① 친환경에너지	미래형 에너지 관련 분야로 신재생 에너지, 탄소저감 에너지, 미래 에너지 제조, 운영 기술 등을 포괄
② 환경기술	환경보전 및 유지를 위한 제반 기술로 친환경 에너지 부분을 제외한 환경보전, 재활용, 기후변화 분석, CO_2 관리, 기상예측, 생태계 보전 등을 포함
③ 수송/탐사	육상, 해상, 공중 수송체 및 물류 관련 제반 기술과 심해나 우주 탐사체, 탐사기술 관련
④ 첨단도시건설	미래형 친환경 도시 건설, 토목, 건축 관련 기술
⑤ ICT 기술	정보기술 기반의 기존 산업의 스마트화, 컴퓨팅, 방송통신 기술, 전력 관련 기술 및 지식기반 서비스 등 미래 커뮤니케이션 관련 제반 기술
⑥ 로봇기술	생산 로봇 및 생활 서비스 로봇 등 로봇 관련 제반 기술
⑦ 신소재/나노	미래 첨단 신소재 및 나노 기술을 활용한 제반 기술
⑧ 바이오/의료	바이오 기술 및 바이오 기술 접목 의료 기술, 첨단 의료 및 의약 기술, 미래형 첨단 헬스케어 서비스 포함, HW 및 소프트웨어 기술 전반
⑨ 고부가 식품	발효 및 건강을 위한 고부가가치 식품 개발 및 생산 기술

부록 2.

삼성경제연구소 SERICEO 회원 질문지

1. 귀사는 기존 사업에서 품질개선과 비용절감을 통해 지속적으로 수익을 확대하고 있다고 생각하십니까?
① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

2. 귀사는 경쟁기업 보다 빨리 신사업을 발굴/추진하고 있다고 생각하십니까?
① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

3. 귀사가 신사업을 발굴/추진하는데 있어 가장 필요한 능력은 무엇입니까?
① 새로운 사업 기회를 끊임없이 탐색하고 적시에 포착한다.
② 자원을 신속하게 확보/배분하고 시장변화에 따라 제품/사업군을 유연하게 조정한다.
③ 관리시스템(제도, 조직, IT시스템 등) 효율적이고 유연한 운영을 통해 사업계획을 신속하게 실행한다.

4. 귀사가 새로운 사업기회를 발굴하고 포착하는데 있어 장애 요인은 다음 중 무엇입니까? (2 가지를 골라주세요)
① 신속하지 못한 의사결정 프로세스 ② 경직된 조직구조 ③ 임직원의 역량/기술 미흡
④ CEO의 통찰력 부족 ⑤ 신사업목표 달성과 연계되지 않는 평가/보상
⑥ 실패를 용인하지 않는 조직문화

5. 민첩하고 유연한 조직역량이 귀사에 주는 효과는 무엇이라고 생각하십니까? (2 가지를 골라주세요)
① 신규수익 창출 ② 고객만족도 향상 ③ 시장점유율 증가 ④ 직원만족도 개선
⑤ 지속성장 기반마련

참고문헌

<동양문헌>

데이코산업연구소 (2010). 『2010 글로벌 전기자동차, 하이브리드차 개발동향과 시장전망』.

송재용 (2011). 『스마트 경영』. 파주: 21세기북스.

채승병 (2011). "정보홍수 속에서 금맥 찾기: 빅 데이터 분석과 활용" (SERI 경영노트 제91호). 삼성경제연구소.

大竹剛 (2010). "英蘭ユニリ-バ 年商「2倍」への勝算". 『日經ビジネス』, 1551號, 54-58.

深澤けん (2012). "2012年 ビックデ-タ經營革命". 『ダイヤモンド』, 4415號, 104-108.

中島募 (2011). "ビックデ-タ雜多な情報が寶の山に". 『日經ビジネス』, 1619號, 88-90.

<서양문헌>

3M (2002). *A Century of Innovation: The 3M Story*.

Bohdana, S., Waldemar K. & John, K. (2007). A review of enterprise agility: Concept, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics,* 37, 445-460.

Brewer, D. J., Eide, E. R. & Ehrenberg, R. G. (1999). Does it pay to attend an elite private college? Cross-cohort evidence on the effects of college type on earnings. *The Journal of Human Resources,* 34(1), 104-123.

Burgess, T. F. (1994). Making the leap to agility: defining and achieving agile manufacturing through business process redesign and business network redesign. *International Journal of Operations and Production Management*, 14(11), 23-34.

Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. Jossey-Bass.

Christensen, C. & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 10(3), 217-235.

Christensen, C. & Raynor, M. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Press.

Cisco (2012. 2. 14.). Cisco visual networking index: Global mobile data traffic forecast update, 2011-2016.

Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and other don't.* NY: Harper Business.

Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design*. 10th ed. South-western Cengage Learning.

D'aveni, R. A. (1994). *Hyper-competition: Managing the dynamics of strategic maneuvering.* NY: The Free Press.

Day, G. S. & Schoemaker, P. J. H. (2006). *Peripheral vision: Detecting the weak signals that will make or break your company*. Boston: Harvard Business School Press.

Day, G. & Schoemaker, P. (2006). Leading the vigilant organization. *Strategy & Leadership*, 34(5), 4-10.

Day, G. & Schoemaker, P. (2008). Are you a 'Vigilant Leader'? *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 95-118.

Dove, R. (1995). Design principles for agile production. *Production Magazine*, 107(12), 16-18.

Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.

Doz, Y. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning,* 43, 370-382.

Economist Intelligence Unit (2009). Organizational agility: How business can survive and thrive in turbulent times. *The Economist.*

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Frederic W. Cook & Co., Inc. (2011). The 2011 Top 250: Long-term incentive grant practices for executives.

Garvin, D. A. & Levesque, L. C. (2005). Emerging business opportunity at IBM(Case Study 9-304-075). Harvard Business School.

Galbraith, J. (2002). *Designing organizations: An executive guide to strategy: Structure and process.* CA: Jossey-Bass.

Goldman, S. L., Nagel, R. N. & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enhancing the customer*. NY: Van Nostrand Reinhold.

Goldsby, T. J. & Stank, T. P. (2000). World class logistics performance and environmentally responsible logistics practices. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 187-208.

Highsmith, J. (2004). *Agile Project Management: Creating Innovative Products.* Boston: Addison-Wesley.

Hype cycle for data management (2011). <http://www.gartner.com/id=1751814>

Larsen, R. (1999). FrameworkS: Turning the challenges of change into opportunities for growth - Johnson & Johnson's management process. *The Chief Executive,* May.

Lussier, R. N. (2011). *Management fundamentals: Concepts, applications, skill development*. 5th ed. South-western Cengage Learning.

Lyytinen, K. & Rose, G. (2006). Information system development agility as organizational learning. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 183-199.

McCann, J., Selsky, J. & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environment. *People & Strategy,* 32(3), 44-51.

McGaughey, R. E. (1999). Internet technology: contribution to agility in the twenty-first century. *International Journal of Agile Management Systems*, 1(1), 7-13.

Building a nimble organization: A Mckinsey Global Survey. (2006). *Mckinsey Quarterly*, June.

Meredith, S. & Francis, D. (2000). Journey towards agility: The agile wheel explored. *The TQM Magazine*, 12(2), 137-143.

Meyer, P. (2002). *Creating and dominating new markets.* NY: AMACOM.

MicroStrategy (2011). Retail: Whole Foods Market.

Mom, T. J. M. et al. (2007). Investigating managers' exploration and

exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies,* 44(6), 910-931.

Meyer, P. (2002). *Creating and Dominating new markets*. NY: AMACOM.

O'Reilly, C. A. & Tushman, M. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.

O'Reilly, H. & Tushman, M. L. (2006). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review,* 49(4), 21-43.

O'Reilly, H. & Tushman, M. L. (2008). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review,* 51(4), 75-99.

Bjelland, O. M. & Wood, R. C. (2008). An inside view of IBM's 'innovation jam'. *MIT Sloan Management Review,* 50(1), 32-40.

Prokesch, S. (2009). How GE teaches teams to lead change. *Harvard Business Review*, January 2009, 99-119.

Rigby, C. M., Day, P. & Forrester, J. B. (2000). Agile supply: rethinking systems thinking. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(7), 534-548.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.

Sathe, V. (2007). *Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation*. Cambridge University Press.

Stevens, G. A. & Burlery, J. (1997). 3,000 Raw ideas = 1 Commercial success! *Research-Technology Management*, May-June, 16-27.

Sull, D. (2009). How to thrive in turbulent markets. *Harvard Business Review,* 87(2), 78-88.

Sull, D. (2010). Competing through organizational agility. *McKinsey Quarterly*, December, 48-56.

Tallon, P. P. & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational

agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Tushman, M., Smith, W. & Binns, A. (2011). The Ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 89(6), 74-80.

Visscher, K. & De Weerd-Nederhof, P. C. (2006). Rise and falls of innovative organization: The innovation journey of Ericsson ensched. *International Journal of Innovation Management*, 10(3), 217-235.

Welch, J. (2005). *Winning*. NY: Harper Business.

Westerman, G. & McFarlan, F. W. (2006). Organization design and effectiveness over the innovation life cycle. *Organization Science*, 17(2), 230-238.

Yoffi, D. & Kim, R. (2009). HTC Corp. in 2009(Case Study 9-709-466). Harvard Business School.

Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations & Production Management,* 20(4), 496-512.

<뉴스 자료>

Survival tips for companies in an age of creative destruction. (2012. 2. 3.). *Economic Times.*

Your new smartphone is already a dinosaur. (2011. 2. 3.) *CNNmoney.*

Led by LinkedIn, Social Recruiting Continues to Grow. (2011. 7. 25.). *ReadWriteBiz.*

For buyers of web start-ups, quest to corral young talent. (2011. 5. 18.) *The New York Times.*

Strapped to android, HTC Takes a dizzying ride to the top. (2009. 12. 22.). *Wired.*

IBM Taps SAP For Global Single-Instance Project. (2009. 11. 3.). *Informationweek.*

Nokia's new chief faces culture of complancency. (2010. 9. 26.). *The New York Times.*