



김인호 | 한양대 명예교수, 다이내믹 매니지먼트 주창자 |

‘다이내믹 매니지먼트(동태경영)’로 글로벌 경제위기를 극복하자!



인터넷혁명 이후 기업에서 고객으로 권력이동(power shift)이 심화되면서 20c를 풍미해 온 능률제주의의 기존(정태)경영학과 경쟁우위를 최대관심사로 다루는 전략경영과는 전혀 다른 경영관과 마인드세트(mind-set)를 요구하고 있는 시대적 요청에 부응하기 위해 고객니즈와 니즈진화의 관점에서 국내에서 독자적으로 개발된 다이내믹 매니지먼트(Dynamic Management)를 소개하고 그 주요특성과 유용성 및 실용가능성을 여러 산업사례에 대한 실증을 통해 호소력 있게 전하고 있다.

아담스미스의 국부론(1776)이 자본주의 발흥의 논거를 제공했듯이 20세기 초반Taylor의 ‘과학적 관리법’은 대량생산혁명시대에 미국경제의 부강동력을 제공하면서 전통경영학(conventional management) (이를 정태경영관: static management로 부르기도 함)이 배태되는 계기를 마련해 주었다. 정태경영관은 대량의 시장수요가 존재하는 상황에서 등장했으므로 주관심사는 단지 대량생산시스템에서 투입과 산출과의 비율을 높이는 능률(efficiency)추구에 있었다. 대량생산체제가 약30여년 지속되면서 대량수요의 상당부분이 충족되자 대량공급과 수요부족 간의 불균형으로 야기된 세계대공황(1929)으로 한때 그 한계를 맞는 듯했으나 케인즈의 유효수요이론에 입각한 정부주도의 인위적 수요창출과 뒤이어 발발한 2차 세계대전의 특수(特需)로 지속될 수 있었다. 대량생산체제는 종전 후 전쟁피해복구기반으로 기능했을 뿐만 아니라 뒤이어 대량생산-대량유통-대량소비로 이어지는 대량경제시대를 열어 주었는데 이는 2차 오일쇼크(1979)전까지 지속될 수 있었다.

2차 오일쇼크이후 세계경제가 급격히 둔화되고 초경쟁(hyper competition)상황이 심화되는 가운데 아날로그에서 디지털로 패러다임이 이동하는 환경을 맞게 되자 급격한 환경변화에 어떻게 적응할 것인가가 경영의 초미의 관심사로 부각되었는데 이런 배경에서 1980년대 초반에 미국에서 전략경영(strategic management)이 등장하였다. 전략경영은 경쟁상황에서 생존을 도모하며 성장하려면 우선 경쟁우위(competitive advantage)를 확보하지 않으면 안 된다는 인식을 강하게 각인시켜 주었는데 그간 경쟁우위는 산업선택에서 온다(IO학파)는 주장과 자원특히 핵심역량 또는 역동적 능력에서 온다(RBV학파)는 주장이 양립해 왔다. 그런데 공공롭게도 전략경영이 등장한 1980년대 초반부터 미국은 패전국이었던 일본과 서독 그리고 아시아의 신흥후발국들과 중국의 추격으로 제조업을 일거에 빼앗기면서 1985년을 기점으로 최대채권국에서 최대채무국으로 바뀌었다. 최대채권국일 때 실물경제와 금융경제는 균형을 이루고 있었고 실물경제의 주종도 제조업이었으나 제조업을 잃게 되자 주로 동북아 4개

김인호 교수 약력: 현재 한양대 명예교수, 한국주택은행 비상임이사, 삼성자동차 비상임 감사
다이내믹 매니지먼트학회 회장으로 활동하고 있으며, Dynamic Management Theory (영어버전)등 사업/기업/기술전략관련 십 수권 저술을 하였다.

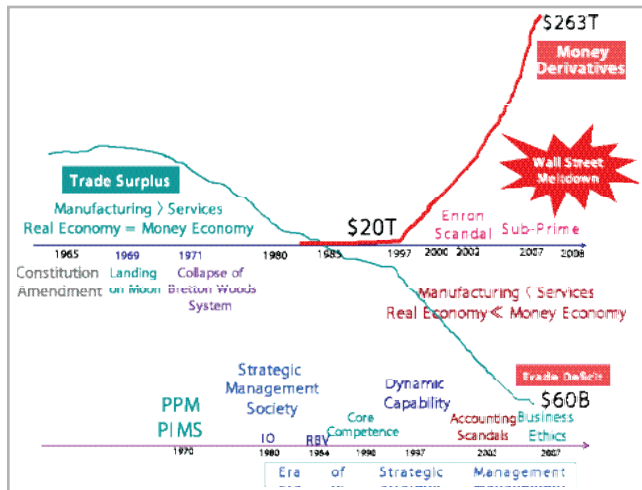
OPINION

국(중국, 일본, 한국, 대만)으로부터 수입되는 공산품에 고수의 창출을 피하는 유통업과 서비스업 그리고 이를 지원하는 금융업이 주종산업이 되었다.

고정환율제인 브레튼 우즈체제(Bretton Woods System)가 붕괴(1971년) 이후 변동환율제하에서 증가하는 위험을 수익모델로 하는 금융파생상품들이 제조업을 빼앗기 1980년대 초반부터 완만한 증가세를 보여 오다 무역수지 적자가 급증하기 시작한 1990년대 후반부터 약 10여 년간 마치 이들이 미국경제의 새로운 활로인 양 금성장을 거듭하며 초거대화 되었다가 결국 2008년 월가붕괴를 가져왔고 글로벌 경제위기를 증폭시키는 진원지가 되었다. 미국발 금융위기는 바로 포지티브 선(positive sum)인 실물경제(특히 제조업)의 왜소화와 제로 선(zero sum)인 금융파생상품시장의 초거대화라는 불균형에서 비롯된 것이다.

전략경영이 미국경제가 제조업기반을 잃기 시작한 시기에 미국에서 등장하여 그간 많은 이론·모델·기법들을 제공하여왔지만 이런 산업토양으로 그 유용성을 실증해 보이는 데는 한계가 있었던 것으로 보인다(그림 1).

〈그림 1〉 미국경제추이(1965~2008)와 전략경영시대



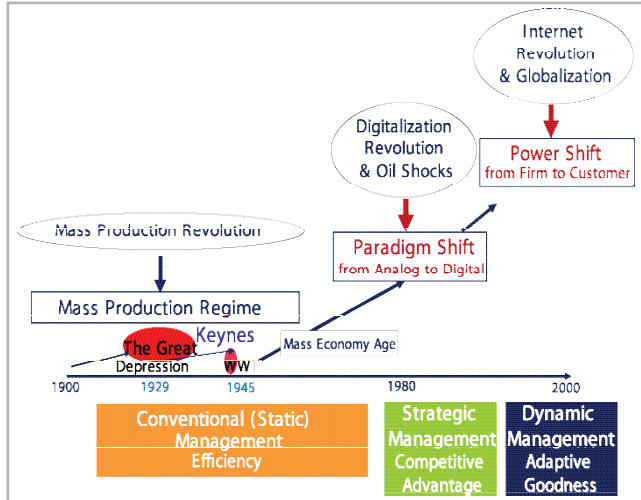
더욱이 전략경영이 대량생산체제의 연장선상에서 경쟁상황이 악화되자 우선 생존을 도모하기 위한 자구책의 일환으로 등장했기

때문에 전략경영에서는 아무래도 수요측면의 고객보다는 공급측면의 기업을 중시하는 입장을 취해왔다. 따라서 2000년을 전후한 인터넷 혁명으로 기업에서 고객으로 권력이동(Power Shift)이 진행되고 고객의 니즈진화가 빈발하는 상황을 맞으면서 전략경영의 유효성은 이후 더 급격히 줄어들 것으로 보인다.

시대상황의 변화와 산업진화에 따라 경영관도 진화하는 것으로 이해할 때, 고객이 기업보다 더 큰 힘을 쥐고 있으면서 니즈변화가 빈발하는 경우에는 능률향상을 추구하는 전통경영학이나 경쟁우위를 중시하는 전략경영과는 전혀 다른, 고객에 초점을 맞추는 새로운 틀과 마인드 세트(mind-set)가 요구되게 된다. 바로 이러한 시대적 요청에 부응하기 위해 다이내믹 매니지먼트(dynamic management)가 2000년대 초반 국내에서 독자 개발되었다(그림 2).

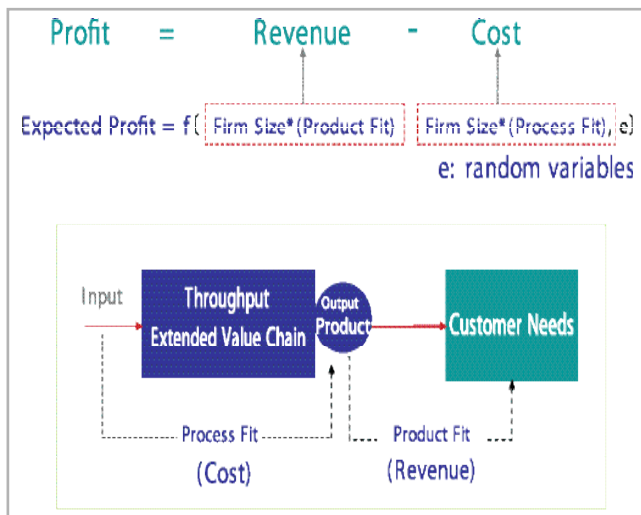
다이내믹 매니지먼트에서는 특히 기업은 이익추구자(profit-seeker)이며 이익은 수익과 비용과의 차이이고 수익은 오로지 고객으로부터만 온다는 사실을 강조한다. 그리고 실제로 실현 이익은 수익(revenue)과 비용(cost)에 대한 사후 정보로서 정확히 파악되지만 사전적으로는 수익과 비용의 사전지표로 제품적합성(product fit)과 공정적합성(process fit)을 사용하여 예상 이익을 추정할 수 있는 것으로 전제한다(그림 3). 이러한 전제는 제품이 고객의 니즈를 충족시키는데 더 가까운 것일수록 제품적합성이 더 좋아져서 고객으로부터 더 많은 수익을 기대할 수 있고 또 그 제품을 생산·제공하는 공정이 더 적합한 것일수록 비용이 적게 발생하게 되므로 더 큰 이익을 기대할 수 있다는 인식에 기초한 것이다. 물론 이러한 시각은 고객이 힘을 쥐고 있는

〈그림 2〉 경영패러다임의 진화와 다이나믹 매니지먼트의 등장



상황에서는 더 더욱 강하게 요구되므로 다이나믹 매니지먼트에서는 기업이 어떻게 혁신을 전개하여 제품적합성과 공정적합성을 높일 것인가에 초점을 맞추게 된다.

〈그림 3〉 실제 실현이익과 제품적합성 및 공정적합성에 의한 사전 예상이익

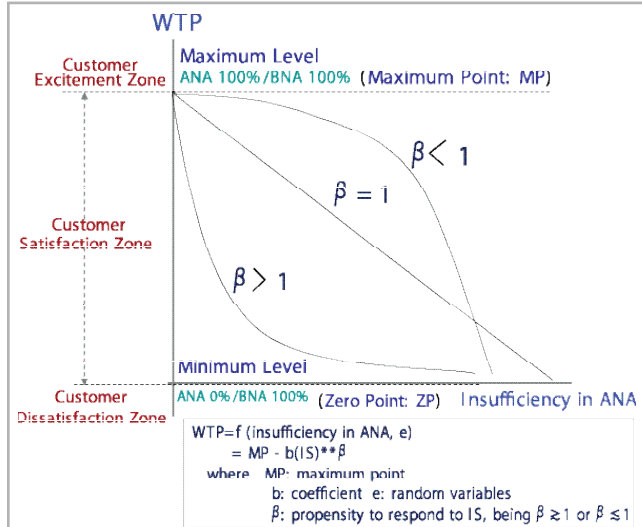


그런데 고객이 힘을 쥐고 있고 고객니즈가 아무리 강하다하더라도 구매력을 지닌 니즈(이를 마케팅에서는 수요; demand로 정의하고 있음)가 아니라면 아무런 의미가 없을 뿐만 아니라 설령 아무리 수요가 많더라도 고객이 지불의향(willingness to pay: WTP)을 갖고 있지 않는 한 이 또한 아무 소용이 없는 것이다. 따라서 다이

나믹 매니지먼트에서는 우선 고객니즈 중에서 지불의향을 지닌 니즈를 현시니즈(explicit needs)로 정의하고 (아직도 경영학, 특히 마케팅 분야에서도 이런 종류의 개념·용어·정의가 없음) 현시니즈를 지닌 고객집단을 현시수요(explicit demand)로 또한 정의한다. 그리고 고객의 니즈진화를 예견하며 니즈진화 각 단계마다마다에서 고객은 언제 어느 정도의 지불의향을 지니며 또 어느 경우에 최대의 지불의향을 갖는지를 찾는 데서부터 출발한다.

지불의향을 지닌 고객니즈(현시니즈)는 언제나 구체적인 니즈속성의 조합을 취하며 이들 니즈속성들은 크게 고객만족(customer satisfaction)을 가져오는 어필속성(appeal attributes: ANA)과 그것이 결여될 때 고객불만(customer dissatisfaction)을 초래하는 기본속성(basic attributes: BNA)으로 구분될 수 있다. 고객은 기본속성이 100% 충족되어 최소한 불만이 없는 상태에서 어필속성이 충족되기 시작하여 만족이 기대되는 순간부터 지불의향을 갖게 되며 만족의 정도에 따라 지불의향수준도 정해지게 된다. 곧 지불의향수준은 기본속성이 100% 충족된 가운데 어필속성이 충족되기 시작하면서 어필속성이 얼마나 덜 미흡하게 충족되는지의 역함수로 표현되는 지불의향함수(WTP function)와 지불의향곡선(WTP curve)에 의해 파악될 수 있다. 어필속성이 미흡하게 충족될수록 지불의향수준은 낮아지게 되며 그 수준은 어필속성의 미흡함에 대한 반응성향(9)에 따라서 병품의 경우엔 급격하게, 생필품에 가까울수록 완만하게 낮아지게 된다. 그리고 기본속성이 100% 충족된 상태에서 어필속성도 100% 충족될 때 고객은 만족의 단계를 넘어 고객감동(customer excitement)을 느끼면서 최대 지불의향수준을 내보이게 된다(그림 4).

〈그림 4〉 WTP 함수 및 WTP 곡선



바로 이 최대 지불의향수준이란 기업의 입장에서 보면 기업이 사업을 통해 기대할 수 있는 최선의 것으로 이를 이끌어 낼 방안이 곧 모범답안이 되게 된다. 요컨대 지불의향을 지닌 현시니즈가 존재하는 한 최대 지불의향수준은 항상 존재하기 마련이며 기업이 이를 충족시킬 모범답안에 해당하는 확장 가치사슬(extended value chain; 포터의 가치사슬에 기업가활동과 제품 그리고 자원 까지도 포함한 개념)도 항상 존재한다는 명제를 얻을 수 있다. 물론 그 모범답안은 실제로 실현될 것일 수도 있고 또 앞으로 실현될 것일 수도 있다. 이미 실현된 것이라면 그대로 믿고 나가면 되고 앞으로 실현될 것이라면 우선 그것을 찾고 이를 실행해 나가면 된다.

한편 고객니즈는 단순히 변화하는 것이 아니라 일정한 방식으로 진화한다. 즉, 고객니즈는 여러 환경요인들에 의해 새로운 어필속성이 촉발되면 기존의 어필속성은 기본속성으로 바뀌면서 진화한다. 니즈가 진화하면 최대 지불의향수준도 바뀌게 되므로 이를 산업레벨에서 찾고(Seek Norm), 기업레벨에서 혁신을 통해 그 충족을 위한 모범답안을 쓰기만 하면(Get-to-Norm) 좋은 성과를 거둘 수 있다는 논리가 성립되게 된다. 다이나믹 배니지먼트에서는 바로 이 'Seek Norm & Get-to-Norm'의 사업전략논리에 기초하여 산업이라는 텃밭에 잠재되어 있는 산업이익(industry profit potential)을 캐내는 기업의 역동적 힘을 기업파워(firm

power)로 정의하고 이를 직관이 아닌 물리법칙을 유추하여 그 구성요소를 파악한다. 즉, 물리학에서 파워=힘*속도 이며, 힘=질량*가속도 이고 질량=부피*밀도 의 관계를 기업파워에 유추하여 부피는 기업규모, 밀도는 (제품적합성 및 공정적합성), 가속도는 혁신, 속도는 성장벡터로 유추한다. 한편 질량은 기업역량으로 이는 특정의 (제품적합성 및 공정적합성)을 지닌 기업규모로 정의한다.

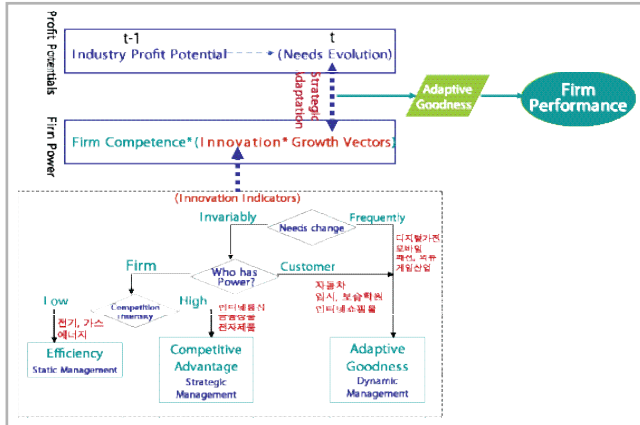
그러면 기업파워=기업역량*혁신*성장벡터로 표시될 수 있고, 기업역량은 스톡(stock)이고 (혁신*성장벡터)는 플로우(flow)이므로 다음과 같은 동태적 관계로 파악될 수 있다. 즉,

$$(기업파워)_t = (기업역량)_{t-1} * (혁신 * 성장 벡터)_t$$

여기서 성장벡터는 니즈진화방향에 맞는 성장방향성을 추구하되 얼마나 빠른 속력으로 접근해 갈 것인가를 다루며, 혁신은 성장벡터와 부합해야 하되 상황에 따라서 그 추구하는 지표가 다르게 된다. 즉, 니즈진화의 빈발여부와 기업과 고객 중 누가 힘을 쥐고 있으며 경쟁강도가 어떠한가의 상황에 따라서 혁신이 지향하는 바는 달라야 한다. 예컨대 기업이 힘을 쥐고 있으며 경쟁이 심하지 않은 상황에서는 혁신을 통해 능률 향상만을 추구하면 족하지만 경쟁이 심한 상황에서는 우선 경쟁우위를 확보해야 한다. 한편 니즈진화가 빈발하는 경우이거나 설령 니즈진화가 빈발하지 않더라도 기업보다 고객이 더 힘을 쥐고 있는 상황이라면 기업은 언제나 고객에 초점을 맞추고 니즈진화의 각 단계마다마다에서 혁신을 통해 제품적합성과 공정적합성을 높여 적응우수성(모범답안에의 접근정도를 말함)을

확보하는데 전념해야 한다(그림 5).

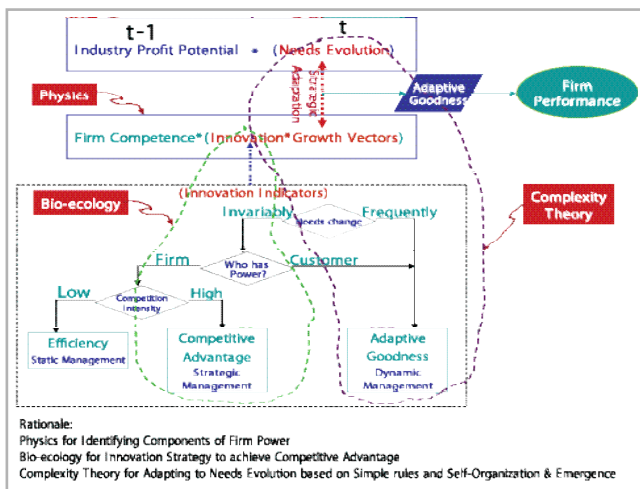
〈그림 5〉 가치창조 동태모델과 상황별 혁신지표



다이나믹 매니지먼트는 〈그림 5〉의 가치창조동태모델에서 보듯이 기업과 산업을 각각 하나의 전체로 인식하는 전일주의(holism)와 이들을 동시에 함께 다루는 통합주의(synthesis) 그리고 니즈진화에 적응하는 전략행위를 동태적으로 다룬다는 의미에서 각 부분의 합이 전체가 된다는 요소환원주의(reductionism)에 기초하고 있는 전통경영학이나 전략경영과는 근본적으로 차별화된다.

또한 논거의 관점에서 다이나믹 매니지먼트는 기존 경영관들과는 달리 자연과학의 여러 개념들로부터 유추한 논거를 사용한다. 즉, 물리학의 파워개념으로부터 가치창조의 동력인 기업파워와 그

〈그림 6〉 다이나믹 매니지먼트의 논리적 근거: 자연과학으로부터의 유추



구성요소를 파악하며, 생태생물학의 적응(adaptation)개념을 원용하여 경쟁우위를 추구하는 경우의 혁신논리를 찾고, 복잡성이론의 단순 룰(simple rules)개념과 자기조직화(self-organization) 및 창발(emergence)개념으로부터 니즈진화에 대한 전략적응의 논거를 유추하여 사용한다(그림 6).

물론 여기서 고객, 고객니즈, 니즈충족 등을 다루는 마케팅 분야가 이미 있는데 왜 또 다이나믹 매니지먼트가 필요한가하는 의구심을 제기할 수도 있다. 그러나 주지하는바와 같이 마케팅은 철저하게 공급자의 입장에서 고객의 주머니를 열게끔 하는 정태적 관점의 공급논리임에 반하여, 다이나믹 매니지먼트는 온전히 고객의 입장에서 고객이 언제 왜 지불의향을 지니는가를 다룰 뿐만 아니라 이를 니즈진화의 동태적 관점에서 다룬다는 차이점을 내보인다.

다이나믹 매니지먼트는 한마디로 ‘니즈진화에 적응하는 혁신경영’으로 요약되며, 니즈진화에 적응하는 혁신기업만이 살아 번성한다는 메시지를 강하게 전해준다. 다시 말해 장기기업의 성공은 단기적으로는 능률향상이나 경쟁우위의 확보를 통해서도 가능할 수 있지만 장기적으로는 어떤 니즈든 위급의 차이가 있긴 해도 모두 진화하기 때문에 니즈진화의 각 단계마다마다에서 고객니즈의 기본속성을 우선 충족시킨 바탕위에서 어필속성을 100% 가깝게 충족시키는 제품·서비스를 생산/제공하는 기업이 결국 그 산업을 주도하게 된다. 이러한 명제를 뒷받침해주는 사례를 우리는 어느 산업에서든 쉽게 찾아볼 수 있다.

예컨대 자동차산업의 경우, 1900년대 초반에 자동차에 대한 대량수요가 어필속성으로 등장할 때 제품표준화/conveyor 연속생산/기능별조직

OPINION

의 제품혁신과 공정 및 관리혁신을 통해 자동차 산업을 일군 Ford의 Fordism, 1930년대 들어 수요의 다양화라는 새로운 어필니즈속성을 제품차별화/연속생산/사업부제의 혁신을 통해 충족시킨 GM의 Sloanism, 1960~70년대 들어 즉시화(quick delivery)라는 새로운 어필니즈속성이 등장하는 시기에 시장세분화/적시생산/직능별조직이라는 시장 및 공정혁신으로 세계자동차의 강자가 된 Toyota의 Toyotaism, 2007년 고유가파동 때 저비용의 차량유지를 원하는 어필속성을 고연비 제품혁신으로 충족시키며 강자가 된 도요타와 현대자동차, 그리고 2008년 글로벌 경제위기 후 저가·고품질·고연비를 원하는 어필속성을 환율차익을 활용한 마케팅혁신으로 선발자보다 선전하고 있는 현대자동차 등

컴퓨터 산업의 경우, 오랜 동안 IBM의 mainframe 아성이 지배적일 때 컴퓨터에 대한 접근용이성이라는 새로운 어필니즈속성이 형성되던 1980년대 중반에 PC혁명을 통해 PC 업계의 새 강자로 부상했던 Apple.

오디오 산업의 경우, 1979년에 휴대성이라는 어필속성을 Walkman으로 충족시키며 세계를 석권해 왔던 Sony, 2000년대를 전후하여 간편성·풍족한 음원·수려한 품격이라는 새로운 어필속성이 등장하자 이를 MP3 혁신으로 충족시키며 Walkman 아성을 무너트린 ReignCom의 iRiver, 또 여기에 더 다양한 음원예의 접근성과 사용용이성이라는 새로운 어필속성을 iPod 제품 혁신으로 충족시키면서 iRiver를 대체시킨 Apple.

철강산업의 경우, 1960~70년대에 걸쳐 전후 대량철강 수요를 고로대형화/전로/연속주조의 공정혁신으로 세계 철강산업의 주도권을 뒤 바꿔놓은 신일철(NSC)과 POSCO, 1980년대 후반 값싼 박판을 원하는 새로운 어필속성을 thin-slab casting이라는 공정혁신으로 충족시키며 일군 Nucor 혁명,

맥주산업의 경우, 폐놀오염사고로 증폭된 깨끗한 물에 대한 강한 어필니즈속성을 암반수를 사용하는 제품혁신으로 산업주도권을 뒤집은 Hite 신화.

조선산업의 경우, 적가·고품질과 신속한 반응을 바라는 주문자의 어필니즈속성을 발 빠른 대응 전략혁신과

육상건조공법(드라이 도크), 탄점침수공법 등의 지속적 인 공정혁신을 통해 세계 제1의 선발자로 뛰고 있는 한국의 대표 조선메이커들.

니즈진화의 각 단계마다마다에서 기본니즈속성은 물론 새로운 어필니즈속성을 어떤 혁신을 통해 충족시켰는가에 따라서 산업주도권이 바뀌어 온 예를 이와 같이 어느 산업에서든 쉽게 확인할 수 있다.

이제 인터넷혁명 이후 산업에 따라 완급의 차이가 있긴 하지만 거의 모든 산업에서 고객니즈가 점점 더 빈발하는 방향으로 진화하고 있어 다이나믹 매니지먼트는 향후 어느 기업에서든 적용할 수 있는 일반경영관이 될 것으로 전망된다.

그간 수차례 걸쳐 세계전략경영학회(SMS), IEEE, INFORMS 등 세계유수 경영관련 학회에서 발표한 다이나믹 매니지먼트 관련논문들을 통해서 그리고 중국 Tsinghua 대, 연변과기대(YUST), MIU(몽골국제대학교), 한양대 및 호서대에서의 강의를 통해서 학계에 보급되기 시작했으며 산업실부 면에서도 LG, KOPEC 등의 기술혁신 고급경영자과정들을 통해서 이제 막 선을 보이는 단계를 맞고 있다. 특히 2008년 Dynamic Management Theory (영어버전)가 출간되자 세계유수 경영학자들이 다이나믹 매니지먼트가 21c의 비선형세계에 부합하는 신 경영관이 될 것이라는 호평과 함께 관심을 보이고 있는데, 현재 중국 북경대 출판부에서 Guanghua School of Management에서 사용할 영어버전의 중국어판 출판을 진행 중에 있어 머지않아 중국에서도 널리 보급될 것으로 보인다.

다이나믹 매니지먼트는 '니즈진화에 적응하는 혁신경영'을 강조하되 무엇보다 사회에 유익을 주는 산업에 속하여 혁신을 통해 가치를 창조해야함을 역설한다. 그리고 혁신효과가 가장 크게 나타나는 제조업 주축의 실물경제와 이를 지원하는 금융경제가 잘 균형을 이룰 때 비로소 바람직한 국부가 창출된다는 주장을 펴다. 이런 맥락에서 다이나믹 매니지먼트는 글로벌 경제위기에 직면해 있는 많은 국내·외 기업들과 경제 및 산업정책담당자에게 보다 명쾌한 전략지침을 제공해 줄 것으로 기대된다. 