제4장 피터 드러커의 기업이론과 기업목표

학습목표

- 대기업들은 잘못을 저지르지 않았다.
- 피터 드러커의 독특한 기업이론을 설명한다.
- 체계적 폐기전략의 배경과 내용을 이해한다.

학습내용

- 기업이론의 명세서
- 기업의 환경
- 기업의 사명
- 기업의 역량
- 비고객

피터 드러커의 기업 이론과 기업목표

대기업은 잘못을 저지르지 않았다

✍ 경영개선을 위한 새로운 경영 기법들

- 다운사이징, 아웃소싱, 전사적 품질경영(TQM), 경제적 부가가치분석(economic value-added analysis), 벤치마킹, 리엔지니어링 등
- 새로운 경업 기법의 의미 : 기존의 사업을 "어떻게 하면 보다 더 잘할 수 있는가?"(know-how)에 관한 도구, 개선방법

✍ 드러커의 기업이론(business theory, 한 기업이 일정기간 동안 유용하게 사용하는 고유한 기업운영이론) : "기업이 무엇을 해야 하는가?"(know-what)에 관한 근본적인 질문, 기업이 지속적인 경쟁력을 갖기 위한 방안

✍ 기업이론과 기업경쟁력 : 한 기업이 일정기간 동안 유용하게 사용하는 고유한 기업 운영 이론이며 기업성공의 강력한 원동력

- l809년 독일 훔볼트(Wilhelm von Humboldt, 1767-1835), 베를린 대학
- 1870년, 도이치 은행(Deutche Bank) 지멘스(Georg Siemens, 1839-1901)
- 1873년, 일본의 이와사키 야타로(岩崎彌太郎), 미쓰비시 상사

✍ 성공적 대기업의 위기와 기업이론 : 대기업이 가지고 있는 기업이론이 더 이상 타당하지 않기 때문

피터 드러커의 기업 이론과 기업목표

IBM과 GM

✍ 대기업의 위기요인에 대한 고찰

- 일반적 분석 : 조직의 태만, 자만, 그리고 거대한 관료주의
- 드러커의 기업이론에 의한 분석 : 예전의 기업이론에 고착하여 기업이론이 더 이상 현실을 반영하지 못하기 때문

✍"오만한 관료주의"에 의한 IBM과 GM의 위기에 대한 드러커의 반론

(1) IBM

- 퍼스널 컴퓨터(PC)시장 진입의 신속한 대응
- IBM은 세계 최대의 PC제조업체가 되었으며 PC업계의 표준 설정자로 성공

(2) GM

- 휴즈 전자(Hughes Electronics)와 로스페로(Ross Perot, 1930-)가 소유했던 일렉트로닉 데이터 시스템(EDS) 인수 성공은 수십 년 동안 효과가 있었던 정책들, 관행들, 그리고 행동들의 실행결과

(3) IBM과 GM는 태만하거나 자만하지도 않았고 관료주의에 빠지지도 않았다.

피터 드러커의 기업 이론과 기업목표

열심히 한 것이 잘못되는 시점은 언제인가

✍ IBM, GM의 위기요인에 대한 드러커의 분석

- 개별 조직이 실제로 당면한 현실들이, 그 조직이 살아간다고 여전히 가정하고 있는 환경과 극적으로 달라졌는데도 기업이론은 이에 맞게 변하지 않았기 때문

(1)IBM

- 컴퓨터 산업은 하드웨어 중심이라는 기존의 관념이 PC사업에 전념하지 못하게 하고 이로 인해 위기 초래
- 1950년대에 IBM을 강자로 만들어준 그 가정들이 30년 후에는 역기능으로 작용

(2) GM의 기업이론 : 시장과 고객에 대한 가정을 핵심역량과 조직구조에 대한 가정과 빈틈 없이 결합

- 각 사업부는 한 종류의 소득계층에만 초점 : 70년 여년 동안 지속적인 성장
- 1970년대말 유동적인 "라이프 스타일"에 따라 시장이 세분화되었으나 기존의 기업이론을 계속 적용함에 따라 위기초래

피터 드러커의 기업 이론과 기업목표

기업이론의 구성요소

✍ 기업이론 구성요소 .

첫째, 조직의 **환경**에 대한 가정으로서 사회와 그 구조, 시장, 고객, 그리고 기술에 대한 가정 : 직이 무엇으로 돈을 버는가 하는 것을 규정

둘째, 조직의 구체적인 **사명**에 대한 가정 : 조직이 중요시하는 결과가 무엇인지를 규정
예) 시어즈(Sears), 영국의 마크스 앤드 스펜서 (Marks & Spencer, M&S), AT&T, GM

셋째, 조직의 사명을 달성하는데 필요한 **핵심 역량**에 대한 가정 : 조직이 주도권을 유지하기 위해서는 어느 부분에 집중해야 하는지를 규정

예) YAHAMA , 미국 육군사관학교 웨스트 포인트, AT&T, M&S

피터 드러커의 기업 이론과 기업목표

기업이론 명세서

(1) 환경, 사명, 그리고 핵심역량에 대한 가정들은 현실과 부합해야 한다.

(2) 세 부문에 대한 가정들은 상호 부합해야 한다.

(3) 기업 이론은 조직 전체에 걸쳐 알려지고 또한 이해되어야만 한다.

(4) 기업 이론은 끊임없이 재검토되어야 한다.

기업이론 진부화에 대한 예방책

✍ 존재하던 모든 것은 사라진다

기업이론이 진부화 되는 징후가 나타나면, 기존의 기업이론, 즉 환경과 사명, 그리고 핵심 역량에 관한 가정이 새로운 현실을 정확하게 반영하고 있는지 다시 검토하고, 다시 질문해 보기 시작할 때이다. 지금까지 우리 회사를 성장시켰지만 더 이상 유효하지 않은 역사적인 가정들을 재검토할 시점이다.

✍ 기업이론 진부화 예방을 위한 드러커 교수의 처방

(1) 체계적 폐기 (systematic abandonment)

: 조직 스스로 자신의 기업이론을 정기적으로 검토

(2) 비고객에 대한 검토 : "고객이 아닌 자들", 즉 비고객 (noncustomer)의 관찰

피터 드러커의 기업 이론과 기업목표

목적달성과 빠른 성장은 축복이 아니다

✍ 기업이론의 검토시점

(1) 기업이론은 항상 조직이 소기의 목적을 달성하면서부터 진부화

- 목적을 달성한 때는 새로운 사고를 시작할 시기
- 빠른 성장은 조직이론에 있어 또 다른 확실한 위기의 조짐
- 환경, 사명, 핵심역량에 대한 재검토 필요

(2) 예상치 못한 성공과 예상치 못한 실패

- 자사 또는 경쟁자의 예상치 못한 성공이나 실패는 기업이론이 진부화 되었음을 보여주는 하나의 조짐
- GM과 크라이슬러의 예

* 크라이슬러의 지프와 미니밴의 예상치 못한 성공에 대해 GM은 시장과 핵심역량에 대한 현재의 가정들이 더 이상 유효하지 않다는 것을 깨닫고 새로운 기업이론을 재검토 했어야 하는 시점이었으나 이를 간과

피터 드러커의 기업 이론과 기업목표

최고경영자란 타고난 천재가 아니라 노력하는 사람이다

✍ 기업이론과 최고경영자

- 기업이론을 만들고, 유지하고, 그리고 재편하는 데는 필요한 것은 천재가 아니라 고된 작업이 필요
- 똑똑한 것만으로 충분한 것이 아니라 의식이 깨어 있어야 한다

✍ 최고경영자의 역할 : 기업이론의 개혁을 통한 기업의 성공

- 현상의 진단과 분석부터 출발
- 기업이론에 대한 심각한 재조명이 필요한 시기에 대한 인식 : 목적달성과 빠른 성장, 예기치 못한 성공과 실패의 시점
- 기업이론의 진부화를 퇴행성 질병으로, 그리고 진실로 생명을 위협하는 무서운 병으로 받아들이고 예방책 수립

ex)성공사례

- 머크의 레이몬드 길마틴(Raymond V. Gilmartin) 회장
- 소니의 노부유키 이데이(Nobuyuki Idei)

☆ 외과의사의 증명된 원칙, 즉 효과적인 의사결정에 있어 가장 오래된 원칙을 알고 또한 받아들인다. “퇴행성 질병은 꾸물거려서는 고칠 수 없다”. 그때는 단호하게 행동해야 한다. 즉시 수술을 해야 한다.

기업의 다섯 가지 치명적인 실수들

(1) 높은 이익율과 고가격에 대한 맹신
- 고가격을 유지하는 것은 언제든지 경쟁자를 시장으로 끌어 들이게 된다.

(2) 높은 신제품 가격
ex) 듀폰의 대응

(3) 원가에 기초한 가격결정
- 가격결정에 있어 단 하나의 옳은 방법은 시장이 기꺼이 지불하려고 하는 값 - 이것을 경쟁자가 매길 값으로 가정해야 한다.

(4) 내일의 기회를 어제의 제단에 바치는 것
- 강점을 보강하고 기회에 투자
ex) GE : 강점을 가진 사업만 추진

(5) 문제점에 대해서만 골몰하고 기회를 모색하지 않는 것
- 문제 해결로 우리가 얻을 수 있는 것은 기껏 손실 보상이다. 오직 기회만이 결과를 얻게 되고 성장을 약속한다.