제8장 지속적 혁신과 체계적 폐기

학습목표

- 경쟁에서 뒤지지 않기 위한 지속적 혁신 방법
- 체계적 폐기에 대해 이해한다
- 지식사회의 경영전략 전반에 대해 알아본다

학습내용

- 지식혁명
- 기술진보
- 외부효과
- 혁신의 관리
- 보수적 혁신가

지속적 혁신과 체계적 폐기

지식사회와 지식혁명

- Beyond One Best Way, Innovation Out of the Box
  - 지식사회의 지식근로자의 지식혁명으로 마이클 해머의 리엔지니어링, 슘페터의 혁신이론, 드러커의 기업이론
  - 한계돌파 및 혁신의 추구를 통한 획기적인 성과 창출
- 지식혁명의 배경 : 기술의 진보, 혁신과 외부효과, 환경적합이론, 체계적 폐기, 리엔지니어링과 ERP의 도입

기술의 진보 (technological improvements)

(1) 기술 진보의 의의: 생산활동에 적용될 수 있는 모든 지식이 증가하는 현상으로 노동과 자본의 생산성을 향상

(2) 기술 진보의 유형

- 중립적 기술진보(neutral technological improvements) : 자본과 노동의 생산성이 똑같은 비율로 증가
- 자본 절약적 기술진보(capital-saving technological improvements) : 자본의 생산성 향상
- 노동 절약적 기술진보(labor-saving technological improvements) : 노동의 생산성 향상

지속적 혁신과 체계적 폐기

혁신과 외부효과

(1) 슘페터(Joseph A. Schumpeter, 1883-1950) 의 혁신이론

- 혁신(innovation) : 시스템의 성질을 변화 시켜야만 해결할 수 있는 불균형을 만들어 내는 변화

"혁신이란 어떤 사회체계 또는 경제체계의 균형점을 이동시키는 것이다. 그 새로운 균형점은 그 이전의 균형점으로부터 연속적인 것이 아니다."

- 슘페터의 혁신 개념 : 신제품, 신원료, 신시장, 신조직 방식, 신생산 방식

  ex)증기기관

(2) 혁신의 계층

- 혁신의 계층 : 아주 작은 기술 시스템에서 혁신이 발생하면, 그것은 다른 기술시스템에 영향을 미친다.

(3) 외부효과 및 그 대책

- 외부효과 : 어떤 경제단위의 소비 또는 생산활동이 시장기구를 통하지 않고 다른 경제단위의 경제활동에 의도하지 않은 이득 또는 해(害)가 되는 부작용을 발생시키는 현상
- 외부효과의 종류
  * 외부 경제(external economies) 또는 양의 외부효과(positive externality)
  * 외부비경제(external diseconomies) 또는 음의 외부효과(negative externality)

지속적 혁신과 체계적 폐기

환경적합이론

(1) 상황이론

- 컨틴전시 이론(contingency management) 또는 상황이론(situation theory):

  * 번스(Tom Burns)와 스토커(G. M. Stalker) : 조직구조를 기계적 모형과 유기적인 모형으로 구분하여 외부 불확실성에 대한 적응능력이 높은 수평적 환경 적합적 조직으로 제시

  * 루탄스 : 주어진 조건에 대응한 상황 적합 이론인 "if-then" 접근을 제시하여 조건들 간의 적합성을 추구

(2) 성장단계별 위기 대응전략

- 래리 그라이너 : 기업이 지속적인 진화를 통해 환경에 적응하기 위해서는 변혁의 과정이 필수적으로 요구

(3) 드러커의 기업이론과 체계적 폐기

- 기업 환경의 새로운 현실과 부합되도록 3년에 한번씩 기업이론에 대한 체계적 폐기를 통해 새로운 기업이론 수립

지속적 혁신과 체계적 폐기

리엔지니어링과 ERP

- 리엔지니어링 : 정보기술을 이용하여 조직을 프로세스 중심으로 편성하여 관료주의적 운영방식을 탈피하려는 것
- ERP(enterprise resource planning) : reengineering with IT

X-inefficiency의 재분류와 X-inefficiency 해소전략

- X-inefficiency의 재분류 : One Best Way와 새로운 Standard 사이의 새로운 비효율의 문제 해결 방법 모색
- X-inefficiency 해소전략
  (1) 요소투입의 증가
  (2) 동기부여
  (3) 품질관리 운동 : QC, SQC, TQM, 6시그마

지속적 혁신과 체계적 폐기

산업사회와 지식사회의 전략 비교 - <표 11> 산업사회와 지식사회의 전략 비교

	산업사회 ←→ 지식사회	
전환기	생산성 혁명	지식 혁명
조직의 수명	비교적 길다	점점 더 짧아진다
X-inefficiency의 초점 :One Best Way기준으로	Internal X-inefficiency	External X-inefficiency
X-inefficiency의 초점 :조직 내부에서	Vertical X-inefficiency	horizontal X-inefficiency
Literacy	Technology literacy	Information literacy
경영전략	내부화, 내부제작	외부화, 아웃소싱
조직구조 조직 근무 기간	경직화(명령, 감독), 첫직장, 평생 직장	유연화(자율, 창의), 잦은 이직
조직 생활 기간	30년 정도	30년 이상
경력관리 및 경로	수직적, 상급 계층, 승진	수평적, 새로운 과업, 책임
외부 효과	외생 변수	내생 변수
구호	Work harder	Work smarter
금기	공금횡령, 태업	지식횡령, 비창의적
수확의 법칙	수확체감의 법칙	수확체증의 법칙
경영자와 종업원의 관계	Dependence, ndependence	Independence, Interdependence
학자들	스미스, 테일러, 코스, 파레토, 마르크스, 베버	슘페터, 드러커, 마이클 해머, 그라이너, 메트캘프, 로머

지속적 혁신과 체계적 폐기

조직의 외부효과 및 환경 적응적 대응

(1) 자원 조달 및 접근방법에 있어 넓어진 선택 폭

- 경영환경의 급변: 표준화된 작업 방식, 인간화가 강조되면서 사람 관계(people relation) 가 중요

(2) 지식사회의 확산과 거래비용의 감소

- 지식사회의 진전으로 기업의 자원의 조달 방법에 있어 선택의 폭 확대
- 정보기술의 발달 그리고 무어의 법칙과 메트캘프의 법칙이 적용됨에 따라 코스의 거래비용은 급속도로 축소
- 기업경영 환경 변화

첫째, 내부제작을 외부화할 수 있게 되었다.
둘째, 육체노동 및 화이트칼라 노동을 정보기술로 대체했다.
셋째, 경영자는 성과향상에 집중하게 되었다.
넷째, 풀 타임 종업원과 장기고용이 불필요하게 되었다.
다섯째, 중견사원의 노동품질이 표준화되고 있다.
여섯째, 훈련이 표준화되었다.

(3) 증가하는 인간관계관련 규제와 무성과 업무에 대한 대응으로서 아웃소싱 증가

경영환경 변화와 지식확산 수준에 따른 경영전략의 분류

<그림 8> 경영환경 변화와 지식확산 수준에 따른 경영전략의 분류

전례가 없다 ↕	One Best Way 추구 관료제, 개선추구	혁신 체계적 폐기
전례가 있다	Benchmarking X-inefficiency 제거	Reengineering

느리다 ← 환경변화 → 빠르다

지식의 변화와 공동체 문제

<그림 9> 지식의 변화와 공동체의 변화

개인주의 ↕ 공동체	미성숙 기업문화, 단기고용 고용불안 과학적 관리, 관료제	지식근로자형 기업문화 전문가 의식, 단기적 상호작용 단기고용, 자율, 책임 조직수명의 단축
	가부장적 기업문화, 장기고용 지시, 감독, 독점 X-비효율성	성숙한 기업문화, 팀 경영 화이부동(和而不同), 장기균형 공장공동체 추구

낮은 지식수준(타율적 수용) ⟷ 높은 지식수준(자율적 결정)

환경변화와 지식의 확산에 따른 전략의 선택

<그림 10> 환경변화와 지식수준

환경변화		
빠르다 ↑	II. external X-비효율성 제거 vertical X-비효율성 제거	IV. 탈규제, 체계적 폐기 outsourcing 혁신, horizontal X-비효율성 제거
↓ 느리다	I. One Best Way, 관료제 Pareto Optimum 추구	III. internal X-비효율성 제거 개선, 성장단계별 위기대응

낮다 ← 지식수준 → 높다

지속적 혁신과 체계적 폐기

실천으로서의 혁신

- 경영혁신(innovation) : 올바른 분석, 시스템적 접근, 그리고 고된 노력에 기초를 둔 목적 지향적 혁신만이 혁신의 실천으로서 논의되고 또 제시될 수 있는 대상

- 혁신에서 뛰어난 성공을 거둔 사람은 오직 원칙에 바탕을 두고 그리고 그것을 터득했을 때에만 목적을 달성

- 혁신의 원칙과 원칙의 핵심

  첫째, 혁신을 실천하는 데는 “꼭 해야 할 일” (do's)이 많이 있다.
  둘째, 또한 “하지 말아야 할 일” (dont's)도 몇 개 있다. 차라리 하지 않았다면 더 나았을 것들 말이다.
  셋째, “조건”(conditions)이라고 것들도 있다.

지속적 혁신과 체계적 폐기

꼭 해야 할 일

1. 목적 지향적, 체계적 혁신은 기회의 분석으로부터 시작한다.

- 혁신 기회의 7가지 원천

1) 조직 자체가 거둔 예상치 못한 성공과 예상치 못한 실패, 그리고 경쟁자의 예상치 못한 성공과 예상치 못한 실패
2) 불일치, 특히 생산과 분배 프로세스상의 불일치, 혹은 고객행동의 불일치
3) 프로세스상의 필요성
4) 산업과 시장구조의 변화
5) 인구 특성의 변화
6) 의미와 지각의 변화
7) 새로운 지식의 등장

2. 혁신은 관념활동이자 지각 활동이다.

3. 혁신이 목표를 달성하기 위해서는, 그것은 간단해야 되고 또 초점이 맞추어져 있어야 한다.

4. 효과적인 혁신은 작게 시작한다. 거창하지 않다는 말이다. 혁신은 어떤 구체적인 것을 시도한다.

5. 그러나 혁신에 성공하려면 그 목표를 주도권을 잡는데 두어야 한다.

지속적 혁신과 체계적 폐기

하지 말아야 할 일

1. 첫째는 무조건 독창적인 것을 하려고 노력해서는 안 된다.
2. 다각화하지 말라, 분산시키지 말라, 한꺼번에 너무 많은 것을 하려고 시도하지 말라.
3. 마지막으로, 장래를 위해 혁신을 하려고 노력하지 말라. “현재를 위해” 혁신하라.
   ex) 토머스 에디슨(Thomas Edison, 1847 - 1931) : 에디슨은 전기에 관한 지식이 보편화될 때까지 10년을 기다렸다.

성공적 혁신을 위한 세 가지 조건들

1. 혁신은 작업이다. 혁신은 지식을 필요로 한다.
-작업은 근면성, 집념, 그리고 책임감을 요구한다. 만약 그런 것들이 모자란다면, 자질, 발명의 재간, 그리고 지식은 아무 소용이 없다.

2. 혁신에 성공하기 위해서, 혁신가는 자신의 강점을 바탕으로 하지 않으면 안 된다.
-혁신에는 늘 위험이 따르고 또한 성공하면 지식면에서나 수행 능력면에서 매우 큰 보상이 따르기 때문이다.

3. 마지막으로, 혁신은 경제와 사회에 영향을 준다.
-혁신은 늘상 시장과 가까이서 추진해야 하고, 시장에 초점을 맞추어야 하고, 정말이지, 시장 지향적이어야 한다.

드러커의 회고, 혁신가는 보수적이다

- 혁신가의 기질 : 위험을 최소화하려는 사람

ex) 어느 세미나에서의 일화

" ..... 내가 알고 있는 성공한 기업가들 모두는 한가지 - 그것도 단 한가지 – 측면에서 서로 같습니다. 그들은 모두 위험추구자가 아니다라는 점입니다. 그들은 부담해야 할 위험을 파악하려고 애쓰고 될 수 있는 대로 위험을 최소화하려고 노력합니다.... "

- 성공적인 혁신가는 보수적이다. 또 그래야만 한다. 그들은 "위험에 초점"을 맞추지 않는다. 그들은 "기회에 초점"을 맞춘다.