

Seminar for Intellectual Exchange

# SIE BRIEF

SIE(Seminar for Intellectual Exchange)는 산업정책연구원(IPS)이 정기적으로 주관하여 전 구성원들이 지식을 공유하는 연구 세미나입니다.

## Contents

1. 장기전략계획
2. 창조와 나눔
3. 사칙연산에 의한 창조경영

## 장기전략계획을 통한 우리 모두의 미래경영 -창조와 나눔

산업정책연구원 조동성 이사장

### 1. 모두가 함께 만들어가는 장기전략계획

#### 기업환경의 변화와 장기전략계획 수립의 목적

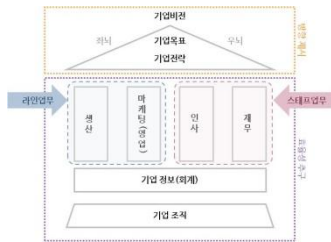
경영(administration)이란, 계획을 세우고 이를 실행 및 평가를 통해 그 다음단계의 계획에 반영하는 Plan-Do-See의 동태적 과정을 의미한다.

전략은 CEO의 주요과제이지만 현장에서 전략을 깊이있게 이해하고 이를 실행으로 옮기기 위해서는 현장의 목소리가 반영되어야 할 것이다. 특히 '장기전략계획'은 이를 실행하는 현장의 참여를 통해 구체화(Plan)될 수 있어야 하며 모든 구성원이 참여하고 이를 실행하여(Do) 그 계획의 달성 여부를 평가(See)할 수 있어야 한다. 즉, 현장중심의 장기전략계획의 수립과 달성을 위해서는 180도 바꾼 역피라미드 조직(고객중심 조직)으로의 변화와 분자형 조직(Molecular Organization)으로의 변화가 선행되어야 할 것이다.

### 2. 창조와 나눔

#### 창조와 나눔, 같은 뿌리

계획이란 그릇 안에 전략이라는 내용으로 기존사업을 구조조정하고 새로운 사업 발굴의 지침이 되는 가이드라인은 '창조'와 '나눔'이며 이는 곧 장기전략계획의 실행 방법이라고 볼 수 있다. 서울대학교 재직시절 경영학 관련 다양한 과목들을 가르치면서 새로운 과목에 도전하고자 하였다. 기업과 사회적 책임, 디자인과 경영전략을 가르치다 보니 전자는 '나눔', 후자는 '창조'와 연계가 있으며, 이 둘은 예술경영(경영예술)과 같은 '예술'이라는 뿌리에서 창조라는 잎사귀와 나눔이라는 잎사귀가 동시에 나온다는 사실을 알게되었다.



<기업경영의 Old Version>

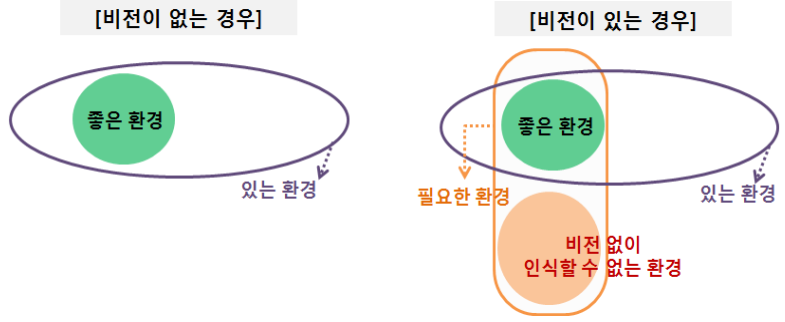


<기업경영의 New Version>

## 환경창조 메커니즘

기업이 스스로 창조를 하기 위해서는 기업이 산업환경에 적응하는 것보다는 새로운 환경의 창조를 통해 경쟁자가 없게 하는 것이 유리하다. 피터드러커(Peter F. Drucker)는 '환경적응 메커니즘'을 주장하였는데, 이는 손자병법 3장 모공(謀攻)편에 '지피지기, 백전불태(知彼知己, 百戰不殆)'라는 말에서와 같이, '지피'-환경 분석과 '지기'-내부 자원분석을 통해 전략을 세우면 위태로움이 없으니 생존한다는 의미로 생존전략으로 적절한 전략을 제시한 바 있다. 한편 1990년대 이후로 기업에서는 '자원창조 메커니즘'을 통해 가지고있는 자원을 재구성해서 차별화하는 전략으로 경쟁력을 강화하는 전략을 세웠다.

그러나 이 두 가지는 모두 산업 선도는 가능하나 성공을 위한 지속가능한 전략은 아니었다. 반면에 '환경창조 메커니즘'은 비전제시에서 시작한다. 비전을 먼저 만들면 비전을 추구하기 위해 필요한 환경을 만들게 되고, 없는 환경을 찾아내어 환경의 재구성이 가능하다. 비전은 꿈과 혁신, 공감대를 의미하며 재구성은 기존의 경영 요소들에 대한 4칙연산으로 경영혁신을 완성하게 되는 것이다.



## 나눔이론과 실천전략

수여자가 수혜자에 일방적으로 가져다 주는 것은 '나눔'보다는 '봉사'의 의미이며, '나눔'은 나눠서 갖고, 주면서 받는 것을 의미한다. 수혜자와 수여자 간의 주고 받음이 반복적으로 일어나면서 지속성이 생겨 Win-Win이 일어날 때에야 '나눔'이 될 수 있으며, 제러섬(Zero-sum)게임은 사회활동 일뿐 기업에게는 혜택이 없다.

나눔 이론의 Extended-Model에서는 이러한 과정을 수여자와 수혜자 외에 제3자. 사회(society)가 존재를 표현하고 있으며, 수여자와 수혜자, 나아가 사회 전체에 도움이 될 때 선순환이 이루어진다(social capital).



< 나눔의 이론: An Extended Model >

## 3. 사칙연산에 의한 창조경영

창조란 무엇인가? 일반적으로 개선→혁신→창조 단계 순서로 진화한다고 말한다. 개선은 계단을 올라가는 것, 혁신은 계단을 뛰어넘는 것이라면 창조는 혁신을 반복하거나, 혁신을 뒤집거나, 새로운 축으로 바꾸는 모든 것이 창조이다. 그렇다면 창조는 과학인가? 혹은, 과학으로 접근할 수 없는 것인가? 창조는 과학이 아니지만 과학적으로 접근할 수 없는 것도 아니다. 창조를 가장 쉽게 접근하는 방법은 '사칙연산'이다.

창조의 4가지 방법 중에서도 나누기의 창조 메커니즘이 제일 중요하다. 4가지 기본함수에 대한 이해를 기반으로 다양한 기업 활동을 단위(Unit)활동으로 분해한다. 다음은 다양한 함수를 이용해 단위활동들을 조합하여 새로운 공식(Formula)을 개발해야 한다. 아웃소싱, 벤치마킹, 리엔지니어링, 리스트럭처링, 다운사이징 등의 소위 혁신 기법이라 불리는 수많은 기법들을 자세히 들여다보면, 기업의

단위활동들을 뽑아 4개의 사칙연산으로 결합해 가장 바람직하다고 판단한 공식 하나하나인 것이다. 결국 이러한 공식을 통해 새로운 환경을 만들어 내면 환경을 창조하게 되는 것이다.

- + 혁신을 반복하라 **결합**
- 기존의 것을 버려라 **파괴**
- X 차원을 추가하라. **융합**
- ÷ 인수분해로 창조 메커니즘을 찾아라. **통섭**

### 산업정책연구원(IPS)는

각계 각국의 산업정책에 대한 학술연구, 정부에 대한 정책자문, 기업 전략 개발 등 다양한 분야의 연구를 진행하고 있으며, 26년 역사의 지속가능경영, 브랜드 및 디자인경영, 경쟁력 연구를 통해 대한민국의 지속가능한 경쟁력 강화하고 있습니다.