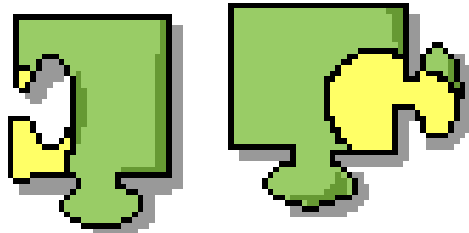




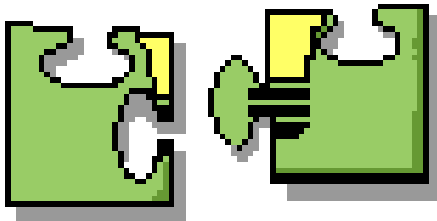
우리기업을 살리는 창의적 경영



2008. 8. 19.

유 성 재

한국과학기술원 경영대학원



2008년 통합학술대회의 주제

경영이 경제를 살린다

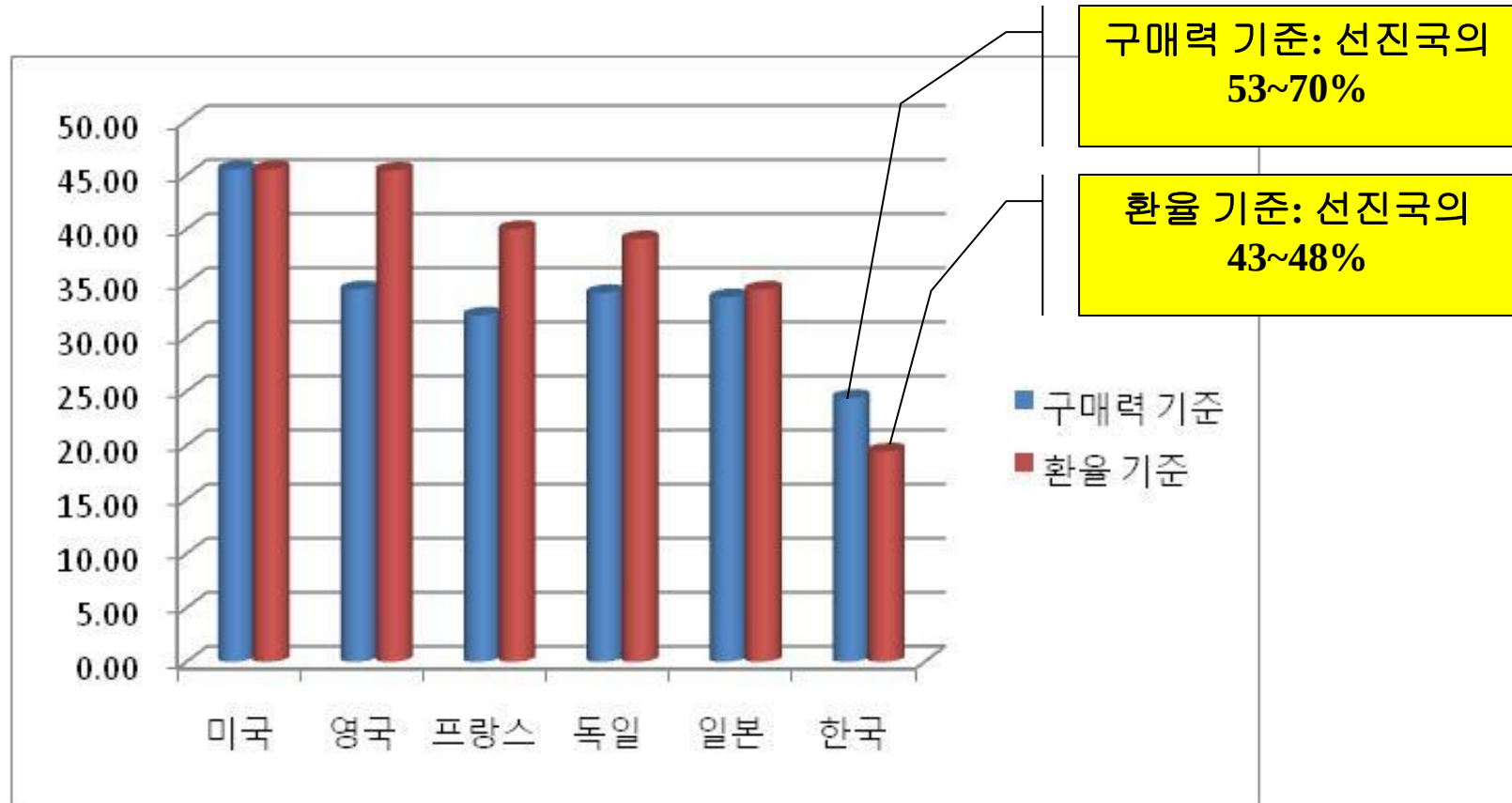
대한민국의 일류 산업:

철강
반도체
조선
자동차
IT 산업
가전제품

2008년 수출 4000억불 예상

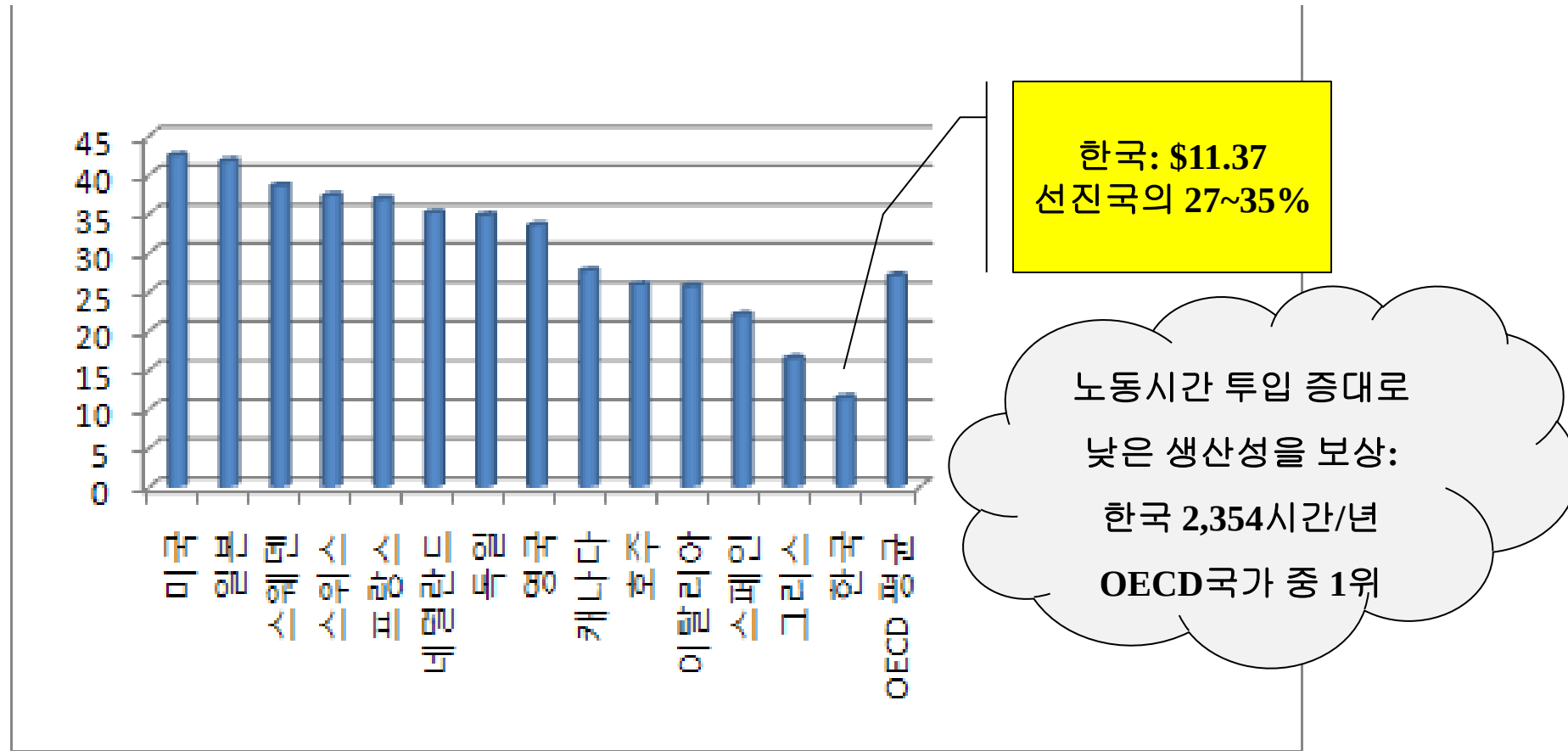
기업: 국민소득
2만불의 견인차
“경영”은 경제의 주체

일인당 국민소득 비교 (2004년)



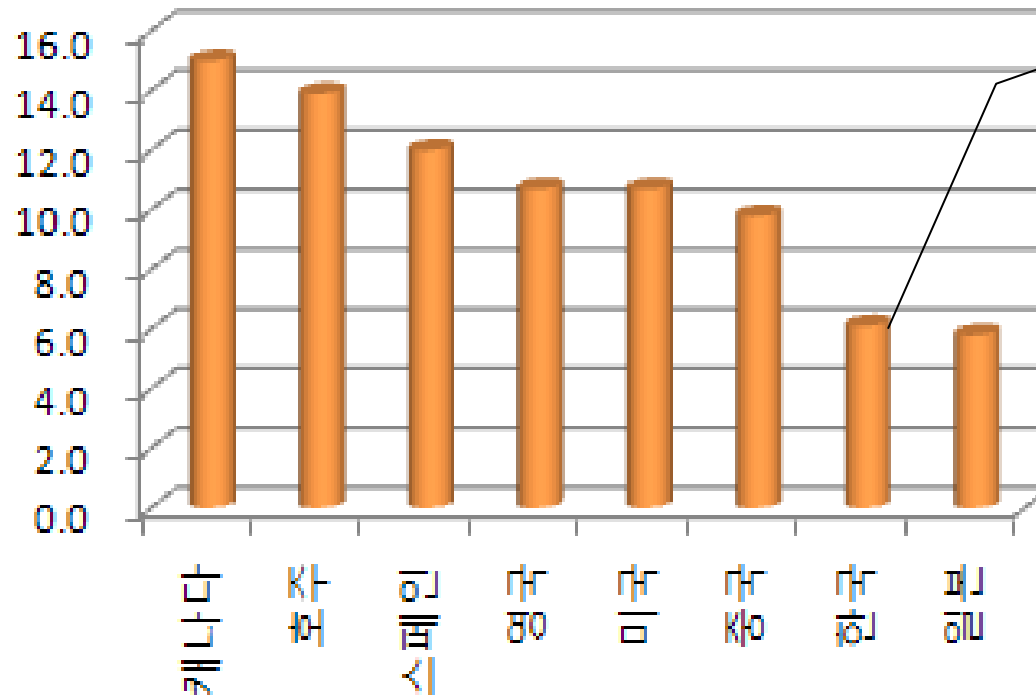
자료: CIA World Fact Book

시간당 노동생산성(\$) 국제비교 (2004년)



자료: 대한상공회의소 (2006) “생산성 제고를 위한 7가지 과제”

매출액 대비 영업이익율(%) 국별 비교



한국의 매출액대비
영업이익율: 6.1%

주요 40개 국가 11,564개
상장회사의 재무자료 분석:
40개 국가 중 39위

자료: LG 경제연구원 2008

HCR: 국제학회에서 자주 인용되는 논문연구자

(Highly Cited Researcher)

순위	나라	HCR (명)	GDP순위
1	미국	4029	1
2	영국	434	5
3	독일	260	3
4	일본	258	2
5	캐나다	185	9
6	프랑스	159	6
7	스위스	113	21
8	호주	111	14
9	네덜란드	100	16
10	이탈리아	83	7
16	중국	21	4
17	뉴질랜드	18	51
20	대만	12	24
21	인도	11	12
27	한국	3	13

자료: Institute for Scientific Information

조선일보 (2008. 7. 19.)에서 인용

합의:

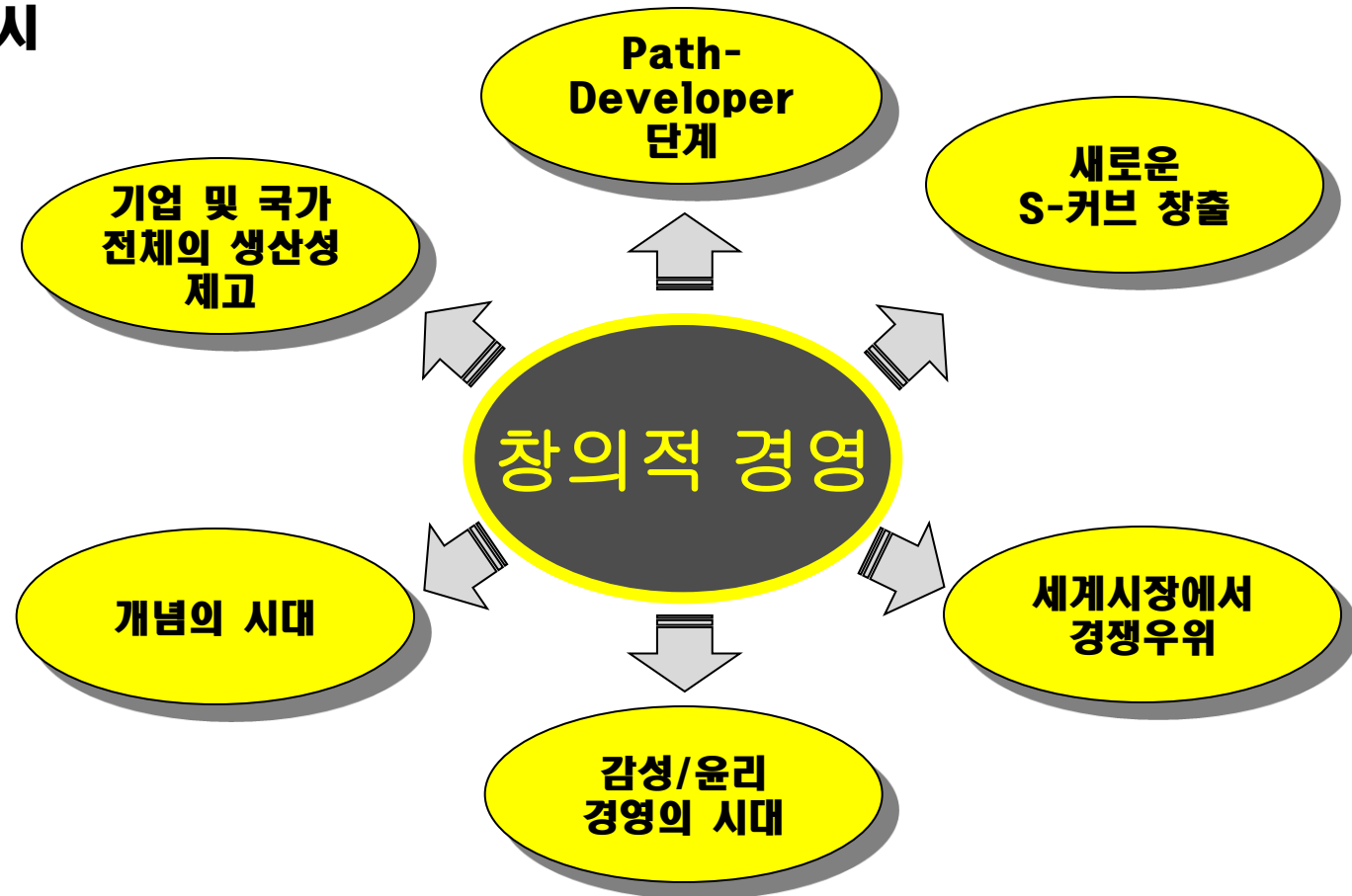
- 국민소득은 선진국의 50~60%의 수준*
- 노동 생산성은 선진국의 1/3 에 미치지 못함: 투입시간 증대로 보완
- 영업이익율 (경영효율의 핵심 지표): 비교 국가 중 최하위 수준 임
- 연구생산성 (지식경제 경쟁력의 핵심): 선진국에 비하여 극히 낮은 수준 임**
- 수출성장과 국민소득증가 지표에 몰입하여, 중요한 관리지표를 놓치고 있지 않은지?

* 사용자료는 방법론, 시차, 기관의 차이로 인하여 상호 맞지 않음

** 논문의 편수(SCI게재)로 정의한 생산성은 선진국과 큰 차이 없으나, 질(IF)로 평가한 차이는 대단히 큼
HCR의 기준으로 보면 더욱 큰 차이가 있음

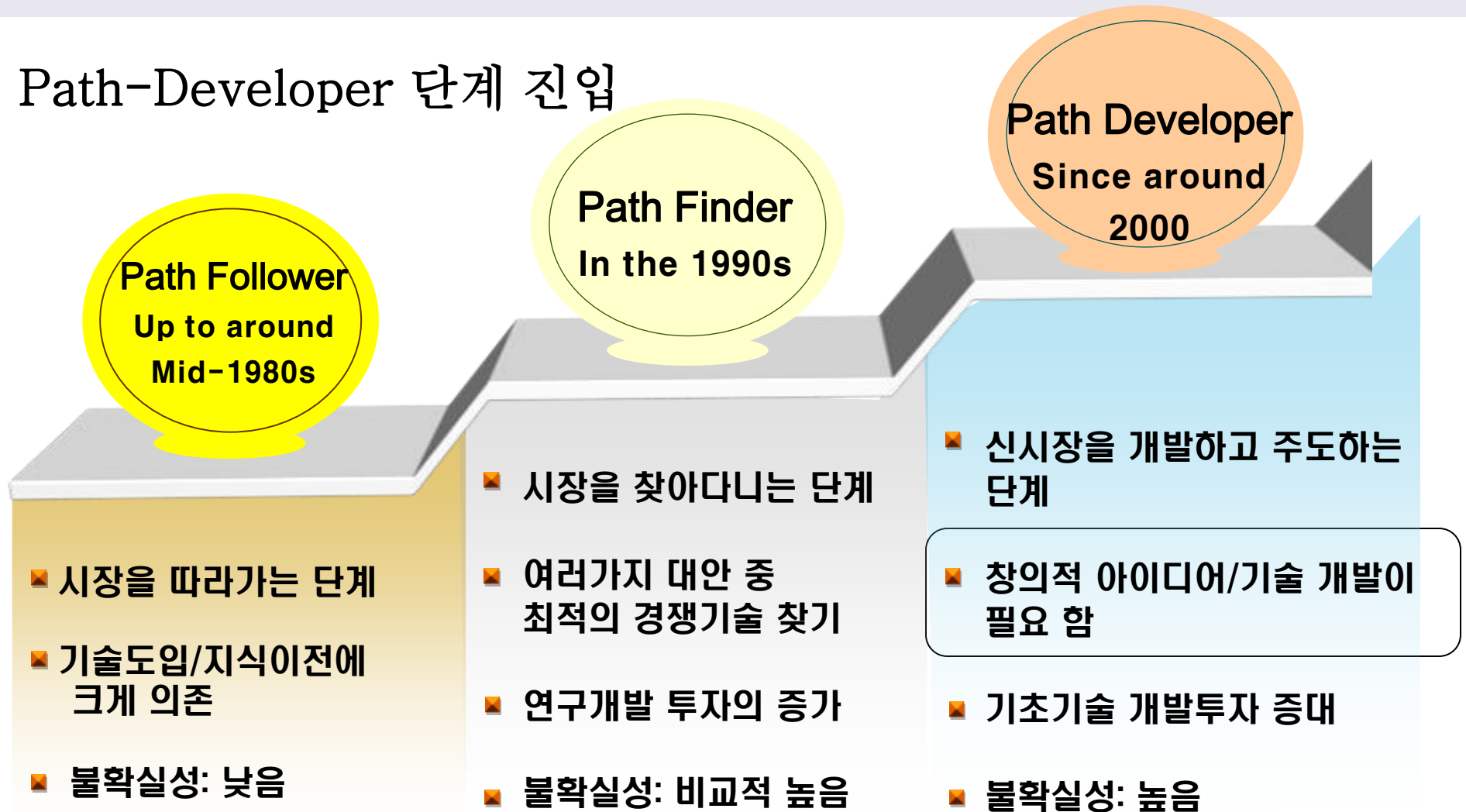
창의적 경영: 왜 중요한가?

“창의적 경영” → 현재
우리 기업이 당면한 도전에
대한 해답 제시



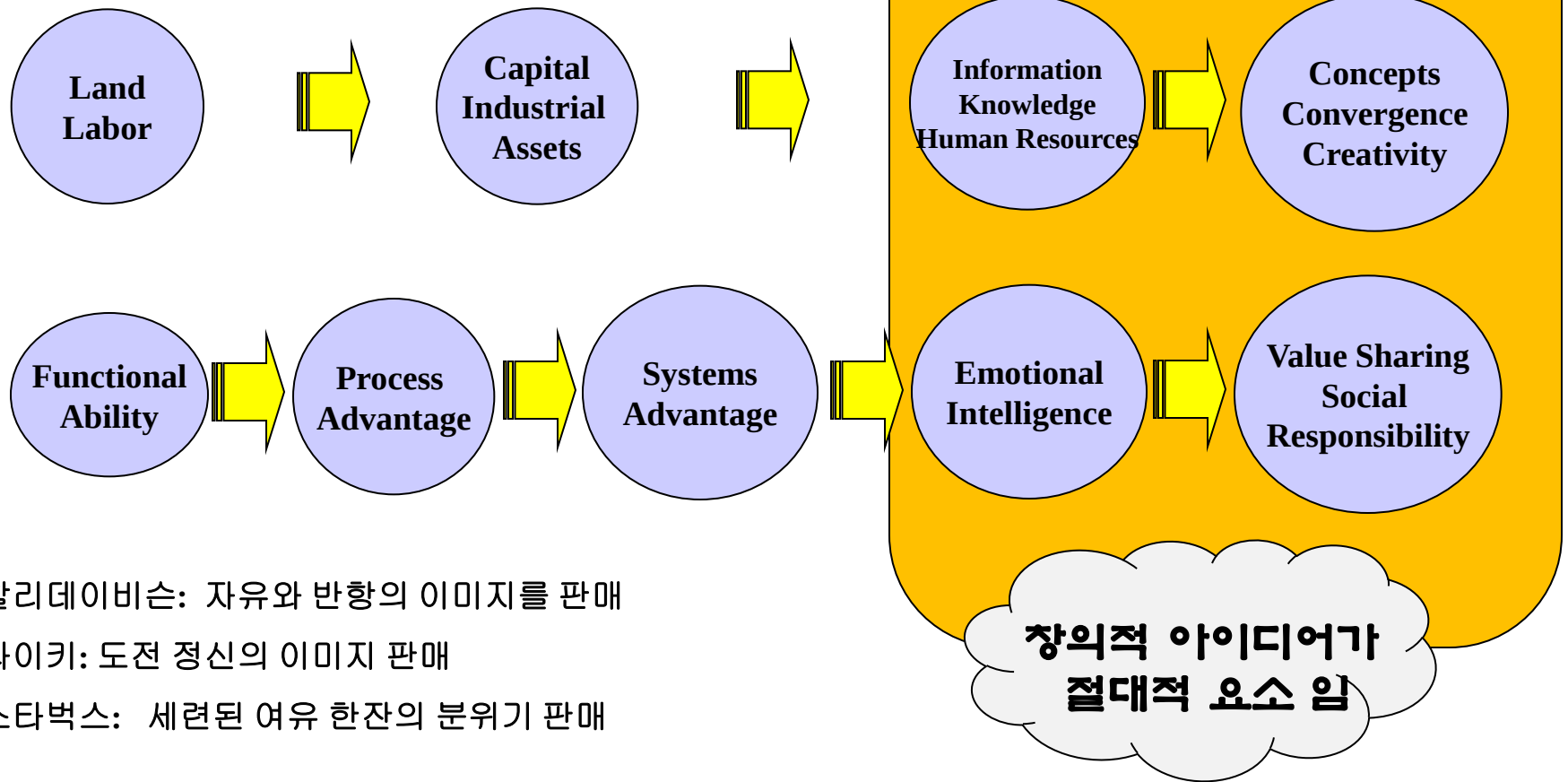
창의적 경영: 왜 중요한가?

Path-Developer 단계 진입



창의적 경영: 왜 중요한가?

개념, 감성, 윤리/책임 ➡ 경쟁우위 요소



창의적 경영: 기본 개념

창의적 경영은 개념적으로 2단계로 나누어 볼 수 있음

1 단계: 새로운 제품/서비스의 개발과 도입

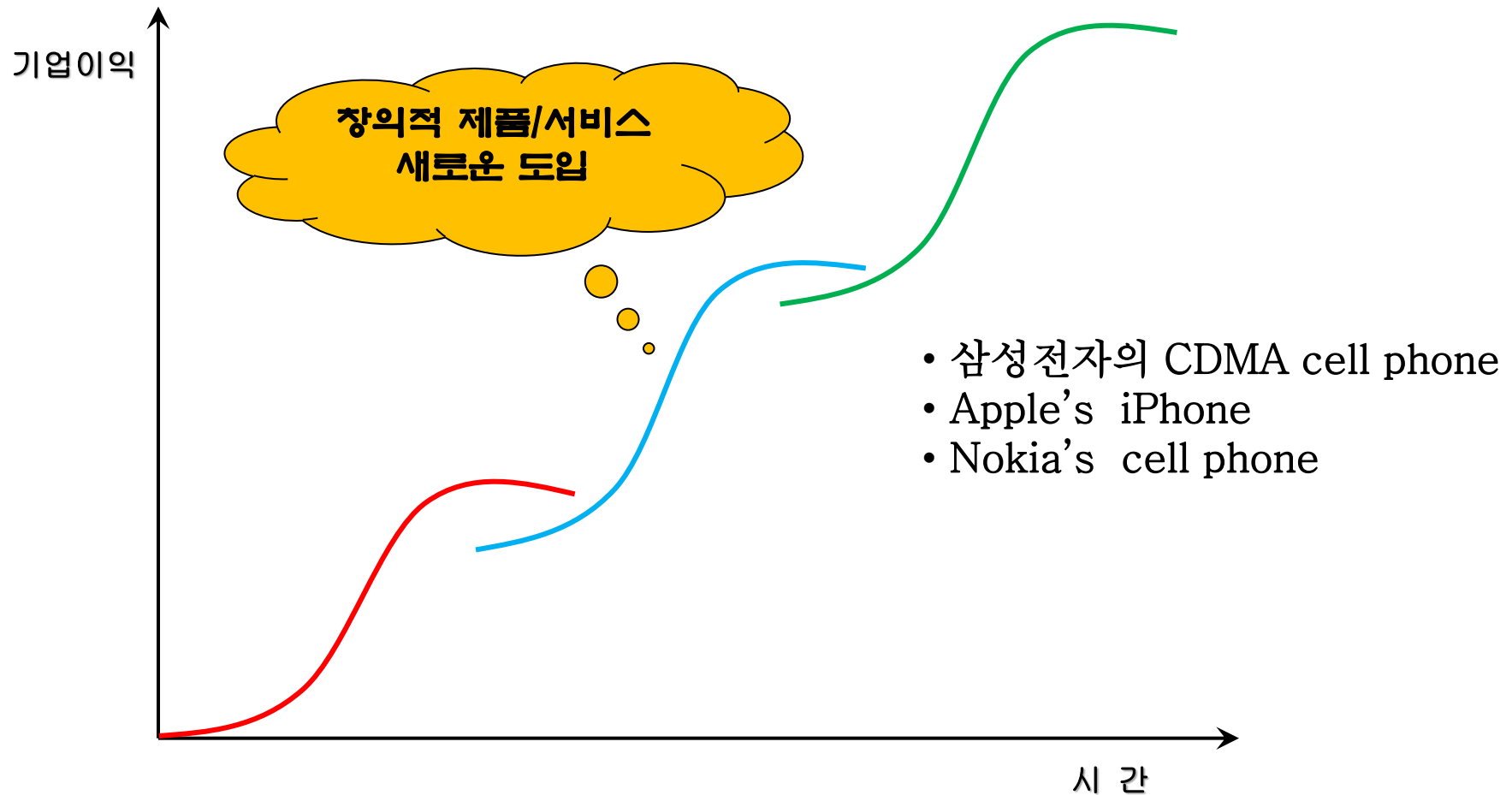
- 이윤의 새로운 S-커브 창출
- “한 명의 창의적 아이디어가 만 명을 먹여 살린다”라는 명제

2 단계: 새로 도입된 제품/서비스의 경쟁우위를 실현하는 프로세스

- 기업의 가치사슬의 전 과정에서 창의적 경영활동이 계속적으로 실행 됨
- S-커브의 이윤을 좀 더 유리한 궤적으로 이끌어 내는 프로세스

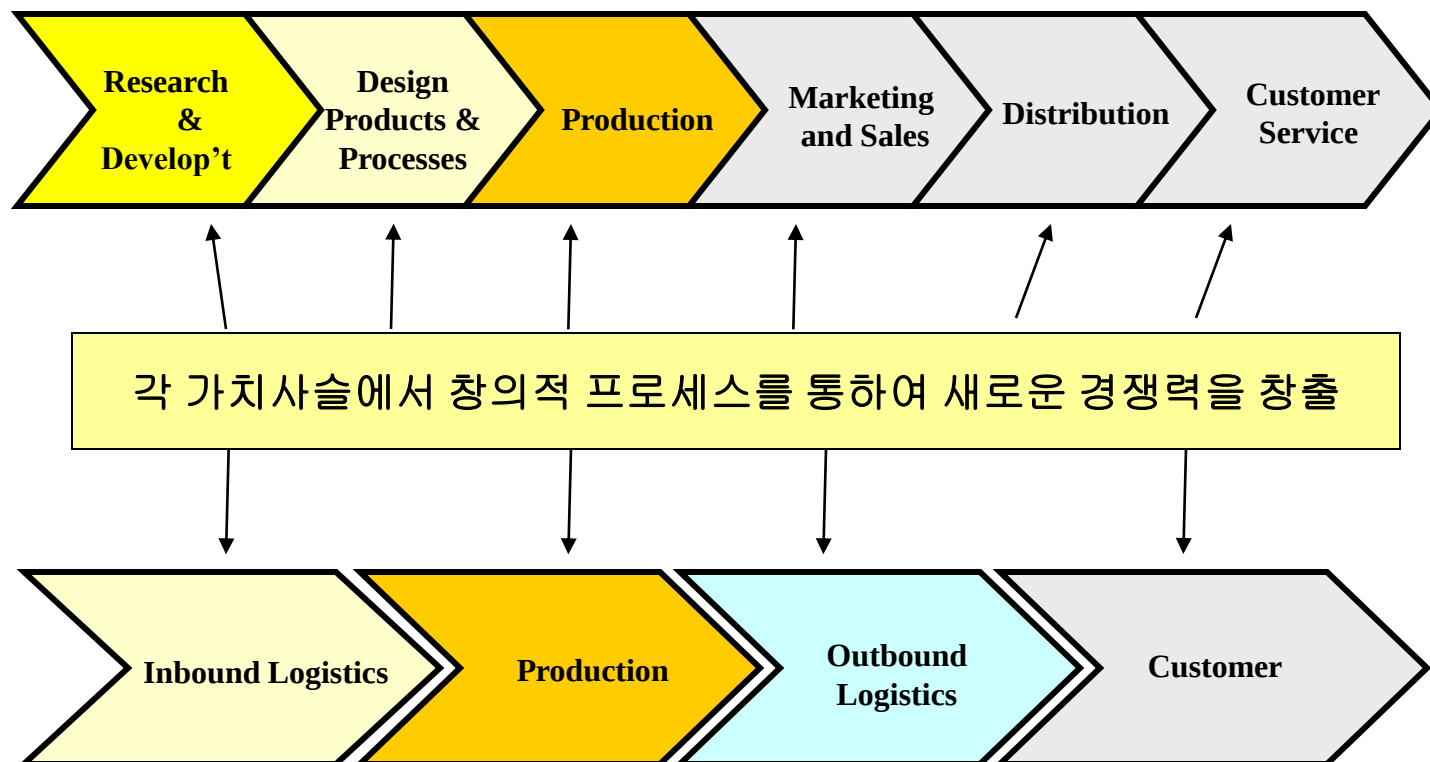
창의적 경영: 기본 개념

1 단계: 새로운 S-커브 창출



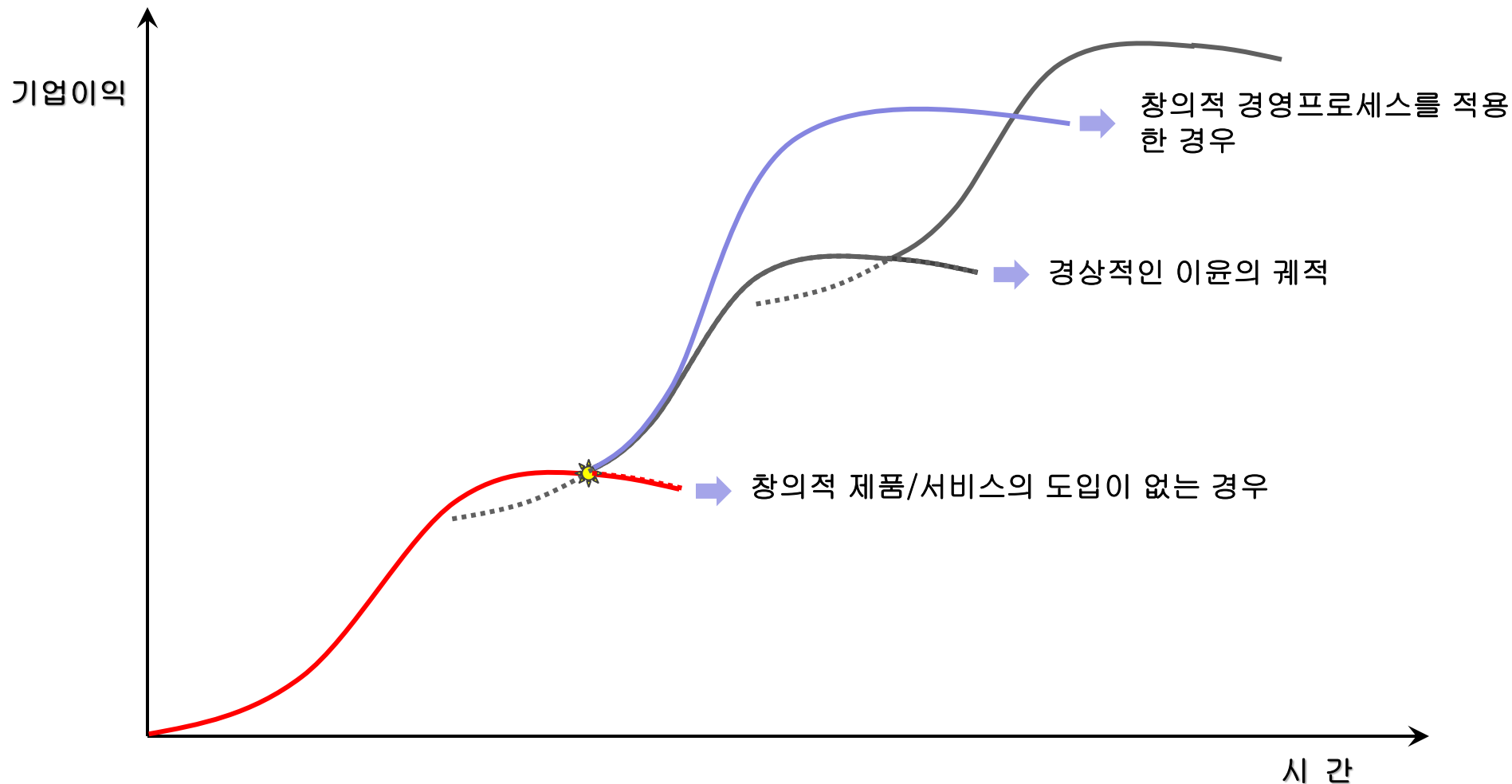
창의적 경영: 기본 개념

2단계: 가치사슬의 가치 증대 활동 ➔ S-커브의 새로운 궤적 창출



창의적 경영: 기본 개념

2단계: S-커브의 새로운 궤적 창출 ➡ 글로벌 경쟁우위 확보



창의적 경영: 기본 개념



제품/서비스
디자인
생산프로세스
마케팅
경영프로세스

신 시장 개발
차별화 경쟁우위
원가 경쟁우위



시장지배적
기업

- 한 두 명의 “천재적 아이디어”만으로는 시장지배적 기업으로 되는 것이 아님
- 그 “아이디어”가 시장에서 성공하도록 하는데 필요한 많은 조건(디자인, 원가, 마케팅, 생산성, 등)이 동시에 창출되어야 함

- 창의적 상상력은 회사의 전 분야 (가치사슬의 전 과정)와 조직의 모든 계층에서 일어 나야 함
- 창의적 상상력이 아이디어로 개발되는 씨앗의 배태 조건을 조성하여야 함
- 제안된 아이디어가 조직에 착근하게 하는 시스템이 필요 함

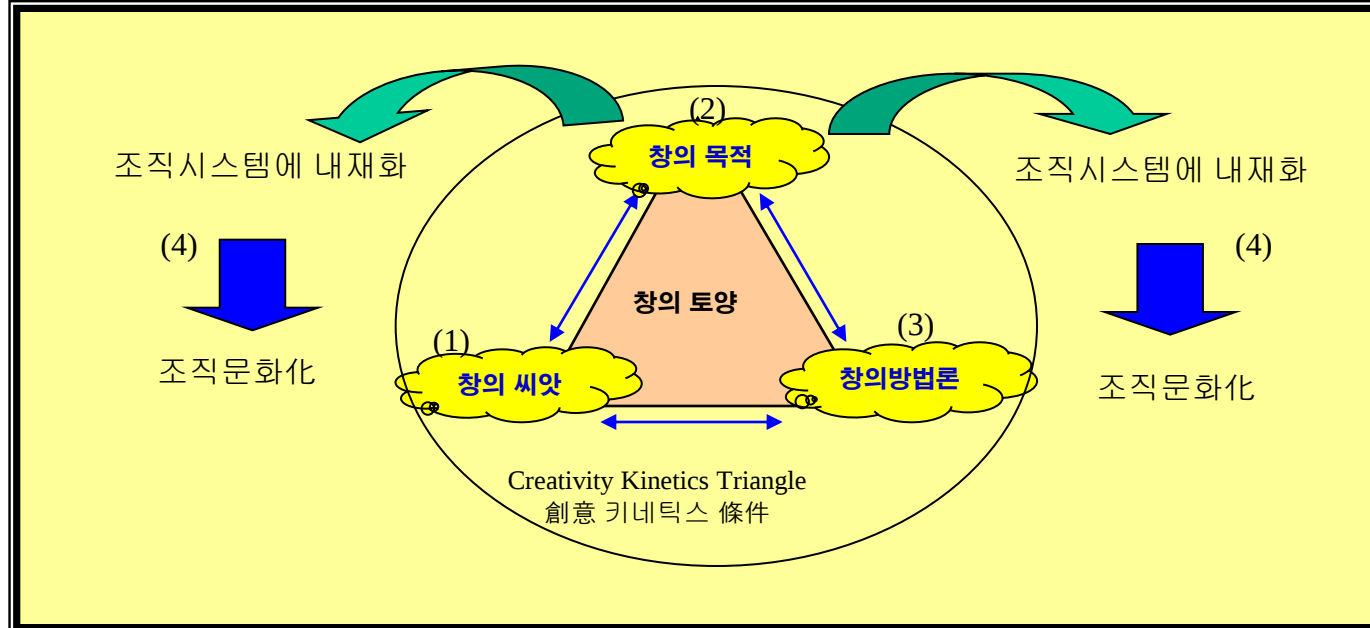
실현 방법론

창의적 경영 프로세스

창의적 경영: 기본 개념

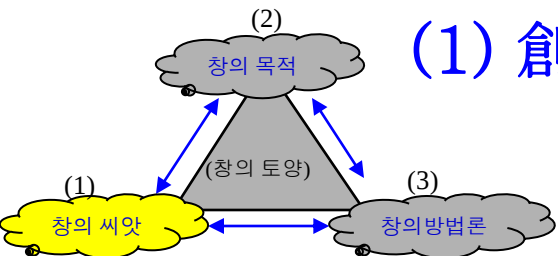
창의적 경영프로세스의 구조: “4개 개념”의 시스템적 엮음

- (1) 창의적 상상력의 씨앗: [지성적 지식] + [감성적 소양] → 통섭적 접근
- (2) 창의적 상상력 목적: [기업의 비전과 전략적 목적의 달성]
- (3) 창의 방법론: 수평적 사고, Triz, Brainstorming, Ideas Unlimited 등의 훈련)
- (4) 관리 방법론: 창의적 상상력이 최대한 발휘되고 조직에 착근되어 조직문화화 되도록 하는 시스템



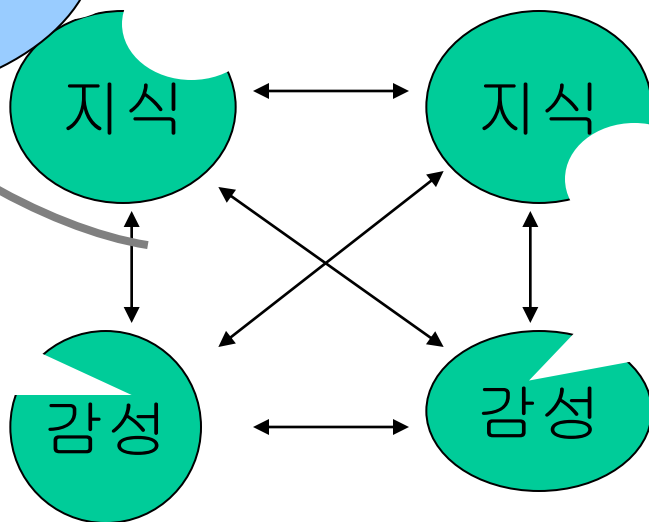
창의적 경영: 기본 개념

(1) 創意 씨앗: 통섭(統攝)적 접근법



- 창의적 상상력/아이디어의 발현은 주로 지식間, 감성間, 혹은 지식/감성間의 융합과정에서 이루어 짐
- 한 개인이 가지고 있는 지식/감성은 대체로 분절되어 있어 완벽하지 않음:
 - 개인 자신이 스스로 가지고 있는 지식/감성을 융합
 - 개인과 개인 사이에서 일어나는 융합
- 분야가 다른 전문가 사이에서 일어나는 융합

분절된 지식/감성을 융합하여
창의적 상상력/아이디어가
생기도록 훈련하여야 함

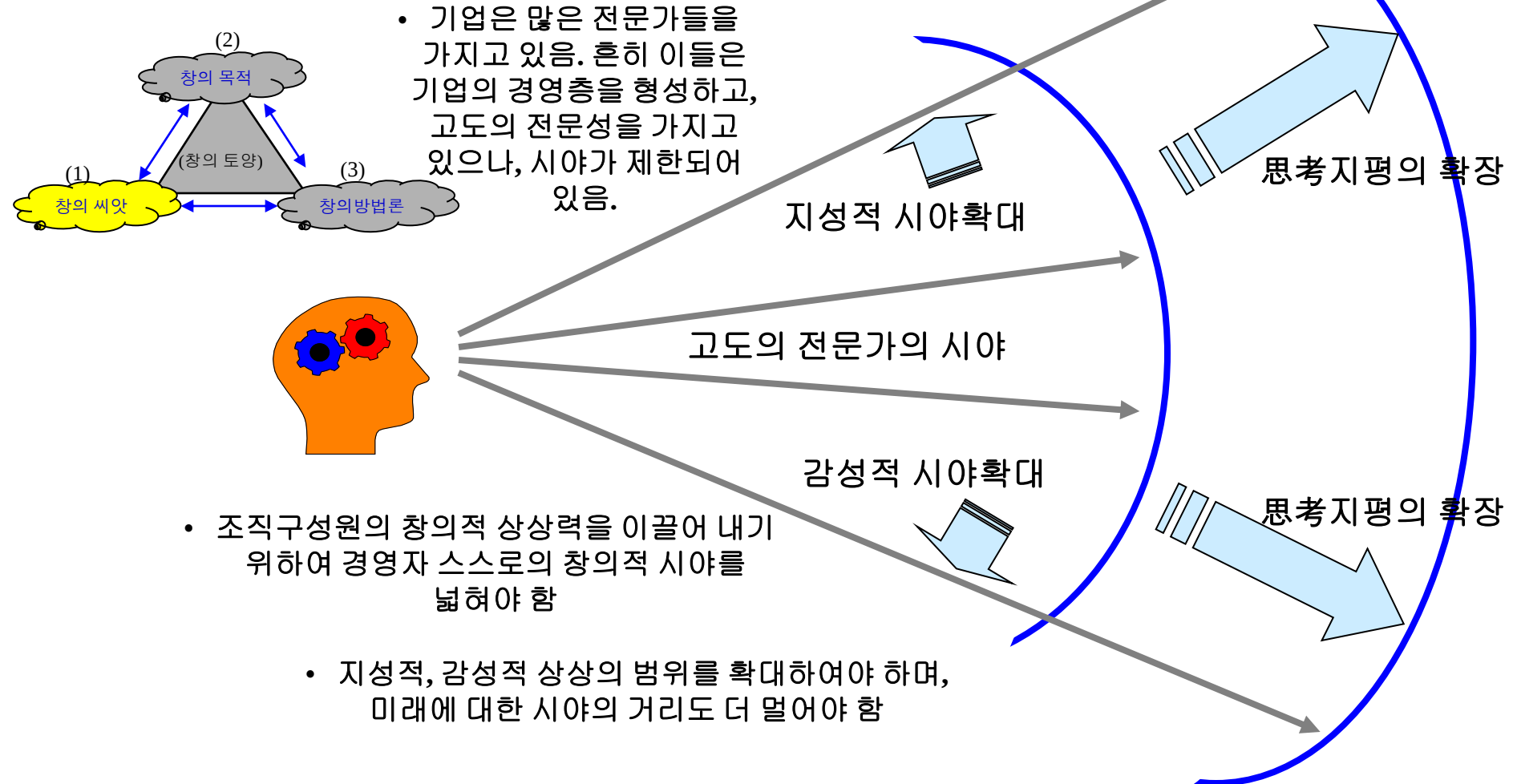


✓ **Culture & Humanities** (문화 및 인본적 소양):
인성과 지성을 갖춘 인격과 사물을 관조하는 철학, 역사관, 문학, 등은 창의적 상상력의 기초가 됨

✓ **Emotional Sensitivity** (감성적 예민성):
경쟁우위의 핵심은 아이디어와 지식의 창출력이고 아이디어와 지식은 사람의 인격과 감성을 복돋아 줄 때 얻을 수 있음. 열정, 자존심, 갈등을 해결하는 지혜 등은 모두 감성적 소양을 전제로 함

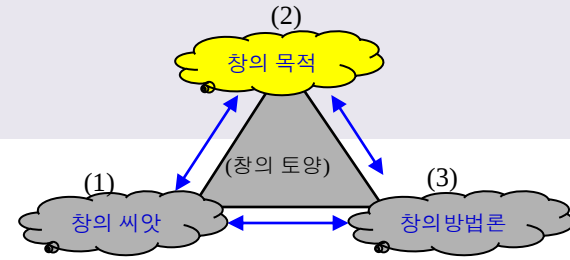
창의적 경영: 기본 개념

(1) 創意 씨앗: 통섭(統攝)적 접근법

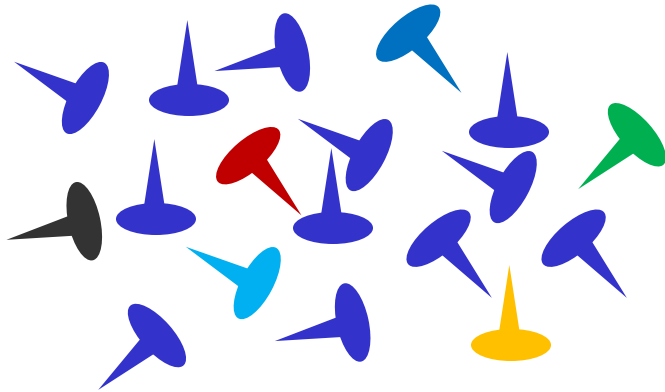


창의적 경영: 기본 개념

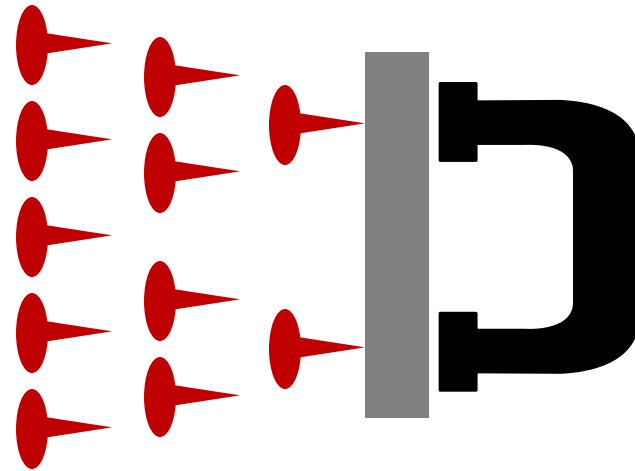
(2) 創意 목적: 비전 혹은 전략적 목적



비전 / 전략적 목적에 수렴되지 않은 아이디어

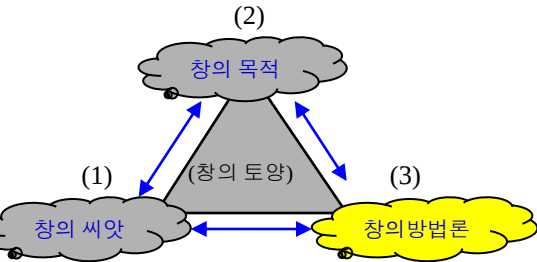


비전 / 전략적 목적에 수렴된 아이디어 창출



창의적 경영: 기본 개념

(3) 창의적 상상력/아이디어를 발굴하는 방법의 훈련



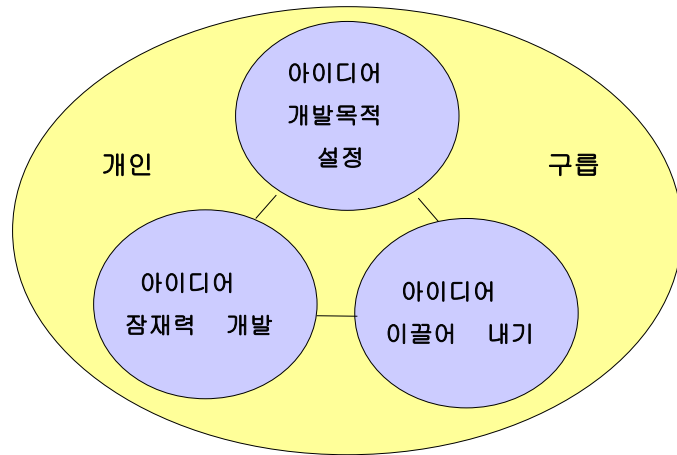
- 머리 속에 스쳐가는 아이디어의 포착
- 조직구성원들의 머리 속에 있는 창의적 아이디어를 효과적으로 포착하고 기록하고 조직에 확산하는 시스템
- 모든 계층의 경영리더 역할자에게 필요한 아이디어의 창출/포착 시스템
 - 聯想作用에 의한 아이디어 창출
- 조직원 한 사람의 머리 속에 있는 지식, 정보, 감성, 등의 상호 연상작용을 통하여 새로운 아이디어 창출
- 조직내의 여러 사람의 머리 속에 있는 지식, 정보, 감성, 등의 상호 연상작용을 통하여 새로운 아이디어 창출
- 황금아이디어(Golden Idea): 모든 사람이 “아! 그것이구나”하는 훌륭한 아이디어

Ideas Unlimited (Bob Krone)
TRIZ (Genrich Altshuller)
Brainstorming (Alex F. Osborne)
Lateral Thinking (De Bono)

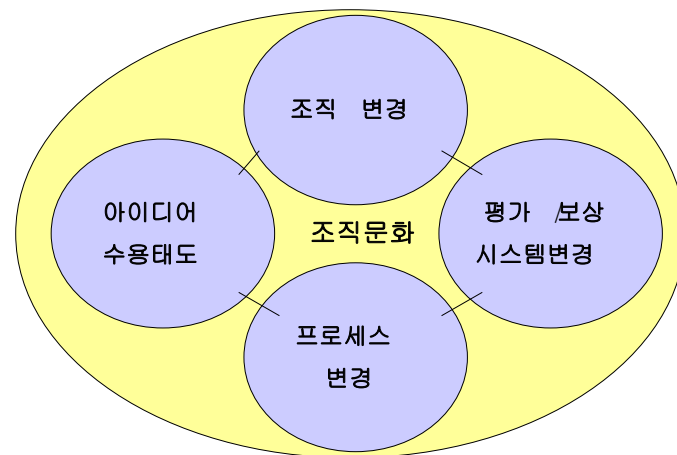
창의적 경영: 기본 개념

창의적 경영프로세스의 조직 내재화

혁신적 아이디어 창출



창출된 아이디어의 조직점목



창조적 변신을 계속 이끌어 내는 것을 창의적 경영프로세스라고 함

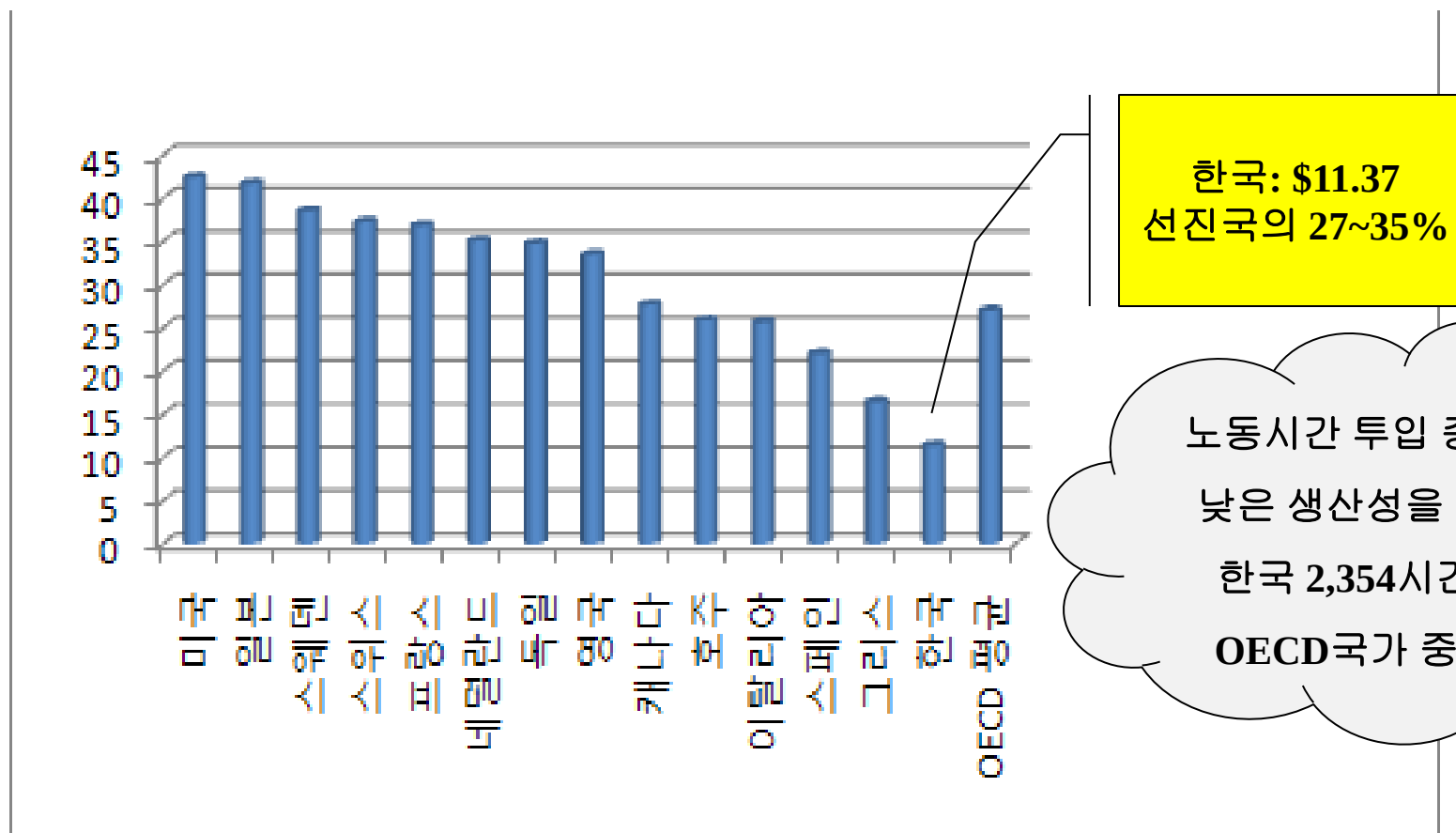
창의적 경영: 외연적 확대

- 한국의 경제구조: 글로벌 시장체제에 편입되어 있음
- 따라서 기업은 글로벌 시장에서 경쟁우위를 얻어야 함

기업의 “창의적 경영” 노력은 글로벌 시장에서
경쟁우위를 창출하는데 필요충분조건인가?

창의적 경영: 외연적 확대

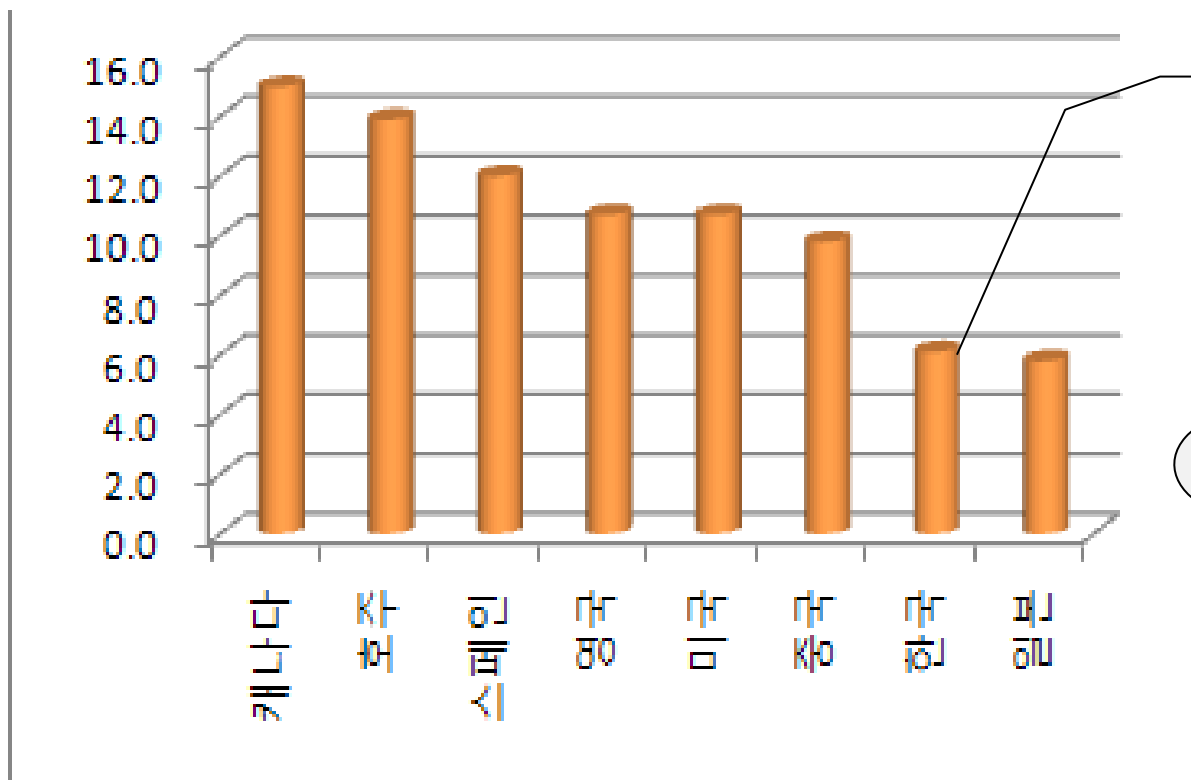
시간당 노동생산성(\$) 국제비교 (2004년)



자료: 대한상공회의소 (2006) “생산성 제고를 위한 7가지 과제”

창의적 경영: 외연적 확대

매출액 대비 영업이익율(%) 국별 비교



한국의 매출액대비
영업이익율: 6.1%

주요 40개 국가 11,564개
상장회사의 재무자료 분석:
40개 국가 중 39위

자료: LG 경제연구원 2008

창의적 경영: 외연적 확대

- “수출과 국민소득”의 증대:

- ✓ 자원의 추가 투입으로
- ✓ 근로시간의 추가 투입으로
- ✓ 기업의 영업이익율의 희생으로

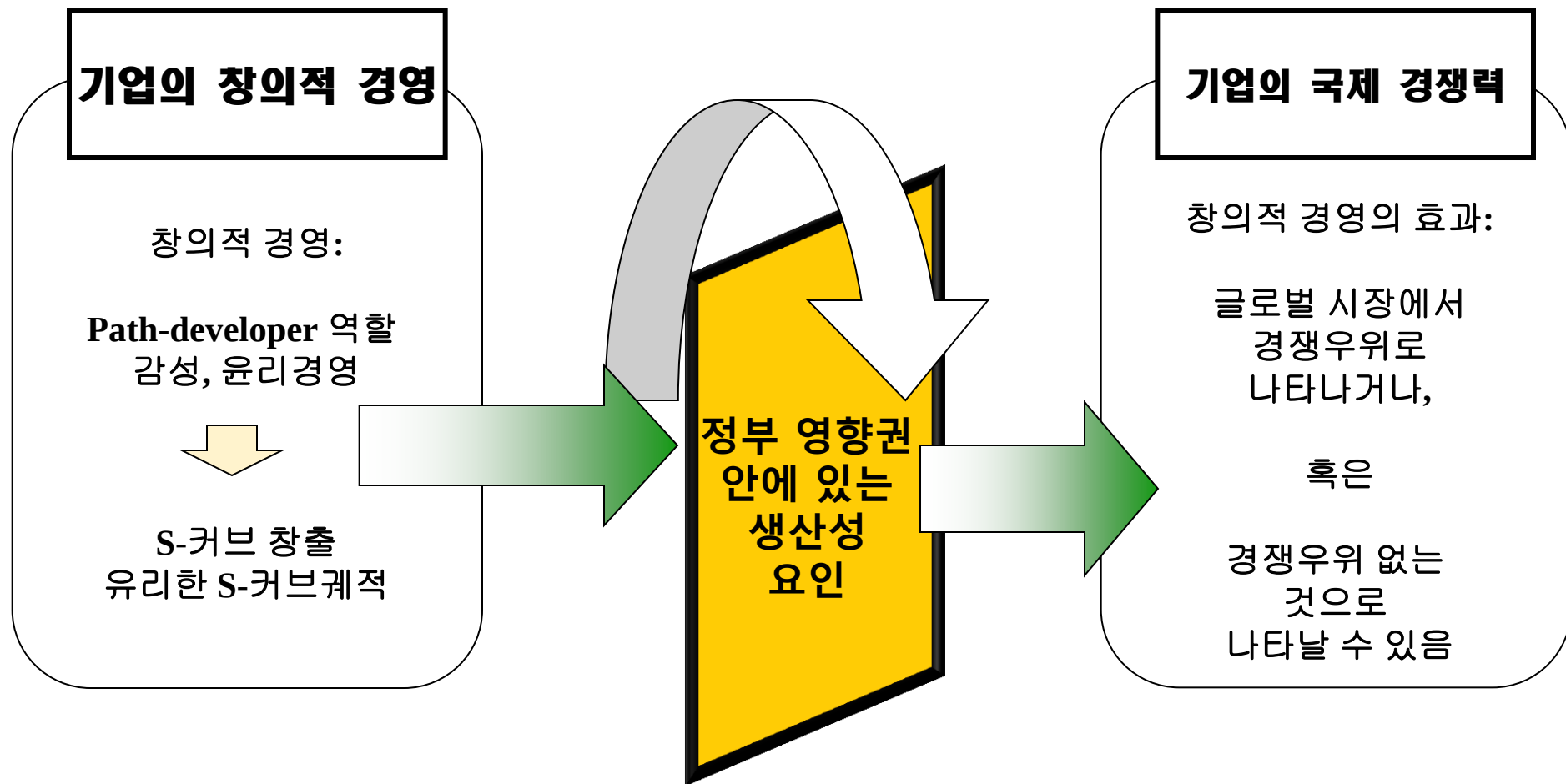
기업의 글로벌 경쟁력에

영향을 미치는

“기업 외적 요인”은 무엇?

기업의 “창의적 경영” 노력은 글로벌 시장에서
경쟁우위를 창출하는데 필요조건이지만
충분조건은 아니다 ← 기업 외적 요인

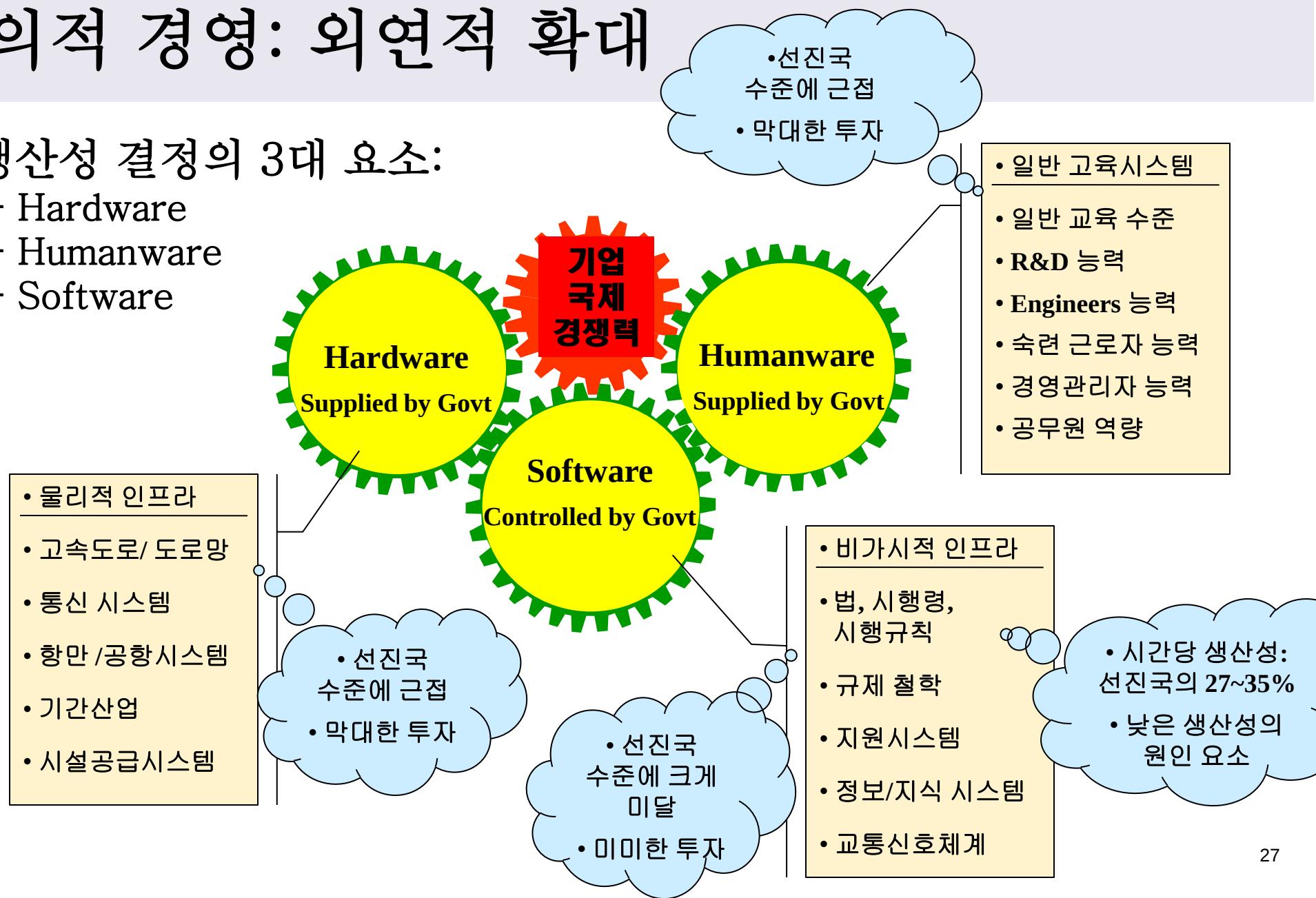
창의적 경영: 외연적 확대



창의적 경영: 외연적 확대

생산성 결정의 3대 요소:

- Hardware
- Humanware
- Software



창의적 경영: 외연적 확대

- 창의적 경영의 결실은 세계시장에서 경쟁우위로 나타나야 함
세계시장에서의 경쟁우위는 기업차원에서의 노력만으로는 가능하지 않음
- 생산성을 위한 투자는 시설투자(hardware investment) 이외에, 인력 개발투자(humanware investment), 비가시적 인프라 및 시스템 투자(software investment)에도 초점을 맞추어야 함
- 특히, 선진국 진입의 관건은 앞으로 얼마나 software investment를 하느냐에 달려 있음 ➔ 정부 차원에서 Software 투자에 대한 중요성을 인식하여야 함
- 기업은 경영전문가의 집단임에도 불구하고, 임원 및 구성원 전체에 대하여 계속 교육 훈련을 실시
- 공공부문 (중앙정부, 지방자치단체, 공기업)의 프로세스도 전략적 목적과 효율성을 추구하므로 궁극적으로 “경영”의 개념이 적용되어야 함.
그러나 공무원 및 구성원에 대한 경영교육은 극히 미미 함

창의적 경영: 외연적 확대

- 창의적 경영프로세스의 개념: 정부의 모든 부서의 업무(특히 Software 부문) 개선에 확대적용
- 기업, 지방자치단체, 중앙정부 등의 의사결정자들에 대한 집중적인 교육/재교육
- 정부의 Softwre 부문 개선을 위하여 가시적 인프라구축에 버금가는 투자

경영학자들의 공공부문 연구를 위한 장(場):
“公共 경영학 연구” 라는 학술지 발행

감사 합니다