21세기 경영전략

서울대학교 경영대학 교수
한국학술단체총연합회 (학총) 회장
조동성

1. 경영 전략의 이해 – 전략이란?

전략을 기업에서 받아드리기 이전

군사 전략

전략은 전쟁을 이기는 수단, 전술은 싸움을 이기는 수단

(Strategy is a mean to win the war,
while tactic is a mean to win the battle.)

copyright by Prof. D.S.Cho

1. 경영 전략의 이해 – 전략이란?

전략을 기업에서 받아드린 이후

경영전략

이론과 현실의 괴리를 메워 주는 요소

(A filler of the gap
between theory and reality)

copyright by Prof. D.S.Cho

1. 경영 전략의 이해 – 이론과 현실의 괴리

고전 경제 이론: 장기적으로 초과이윤을 얻는 기업은 없다.

기업 경영 현실: 장기적으로 고성장, 초과이윤을 올리는 기업 다수 존재

GE: 1978년---현재 (129년)
GM, IBM, Matsushita: 1930년대---현재 (70여년)
Intel, Microsoft, Cisco: 1968, 78, 85---현재 (30여년)
삼성, LG: 1940년대---현재 (60여년)
현대, SK: 1960년대---현재 (40여년)

Oreo Cookies: 1912-1917---현재 (90년)
박카스: 1961---현재 (46년)
야쿠르트: 1969---현재 (38년)
새우깡: 1971---현재 (36년)
초코파이: 1974---현재 (33년)

이론과 현실의 괴리: 전 략

copyright by Prof. D.S.Cho

1930-60년대 전략

주체 기반 관점: 사장학
(The Subject-Based View)

위험부담 및 위험감소, 즉 기업가의 역할

(Strategy is risk taking and risk reduction,
thus the role of an entrepreneur)

copyright by Prof. D.S.Cho

1970-80년대의 전략

환경 기반 관점
(The Environment-Based View)

외부(시장) 기회와 내부 자원의 연계

(Strategy is match-up of
external opportunities
and internal resources)

copyright by Prof. D.S.Cho

1990년대의 전략

자원 기반 관점
(The Resource-based View)

특정 제품-시장 조합에서 경쟁력을 가지기 위한
자원의 특성을 찾아내는 것

(Strategy is specifying a resource profile
to find optimal product-market combination)

copyright by Prof. D.S.Cho

1. 경영 전략의 이해 – 아토스와 마티즈 비교

5,080,000원

5,350,000원

copyright by Prof. D.S.Cho

자원은 핵심역량, 지식으로 발전

(From “resources” to “core competence,” and to “knowledge”)

copyright by Prof. D.S.Cho

핵심역량은 핵심경직성의 원인

오늘의 지식은 내일의 쓰레기

copyright by Prof. D.S.Cho

현재 세계 헤비급 권투선수권자

WBC: Oleg Maskaev, Kazakhstan (August 12, 2006 – Present)
WBA: Nikolay Valuey, Russia (December 17, 2005 – Present)
WBO: Sergei Liakhovich, Belarus (January 4, 2006 – Present)

과거

Joe Louis (1937-1949) with 25 defenses
Muhamad Ali (1964-1970, 1974-1979) with 29 defenses

copyright by Prof. D.S.Cho

2. “Mechanism” 기반관점

미래의 전략

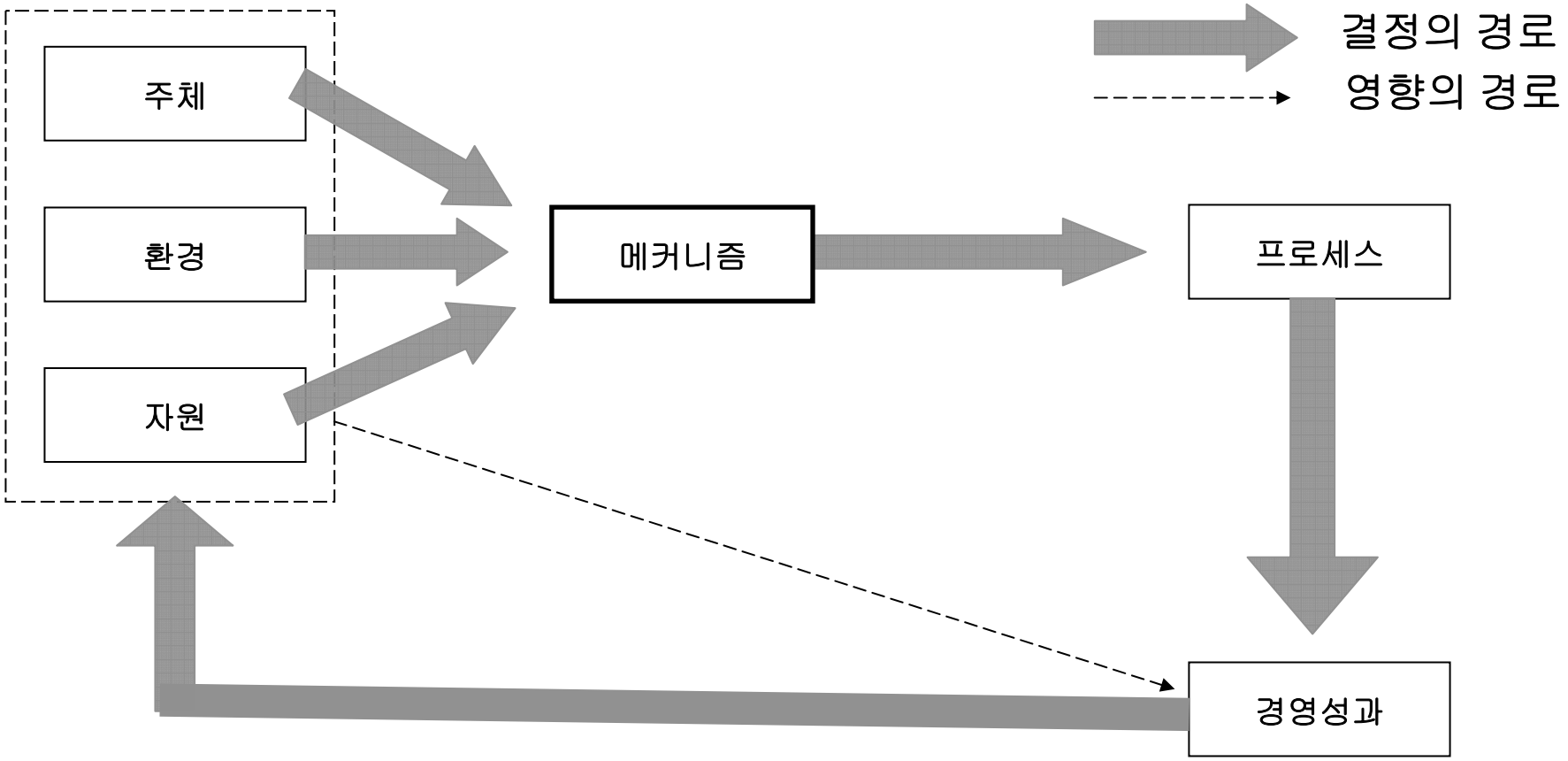
메커니즘 기반 관점
(The Mechanism-Based View)

주체가 환경 속에서 자원을 활용하는 메커니즘 구축

(Mechanism creation by a subject
based on resources
in a certain environment)

copyright by Prof. D.S.Cho

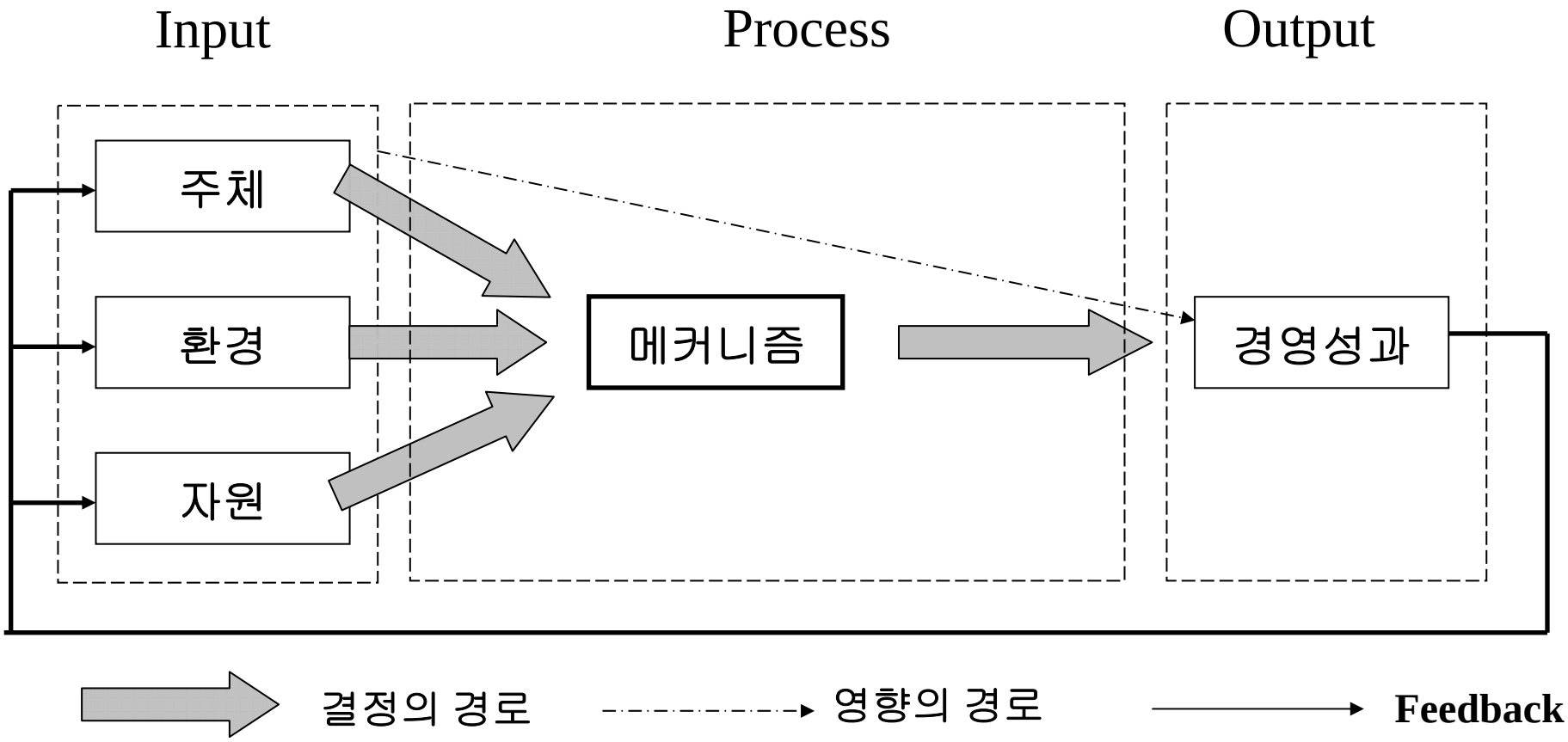
2. “메커니즘” 기반 관점 (대안1: Content 관점)



메커니즘은 프로세스가 반복적으로 일어나게 하는 주체, 환경, 자원의 결합이다. 기업성과는 주체, 환경, 자원에 의해서 영향을 일부 받지만, 구조적으로는 메커니즘에서 나오는 프로세스에 의해서 결정된다.

copyright by Prof. D.S.Cho

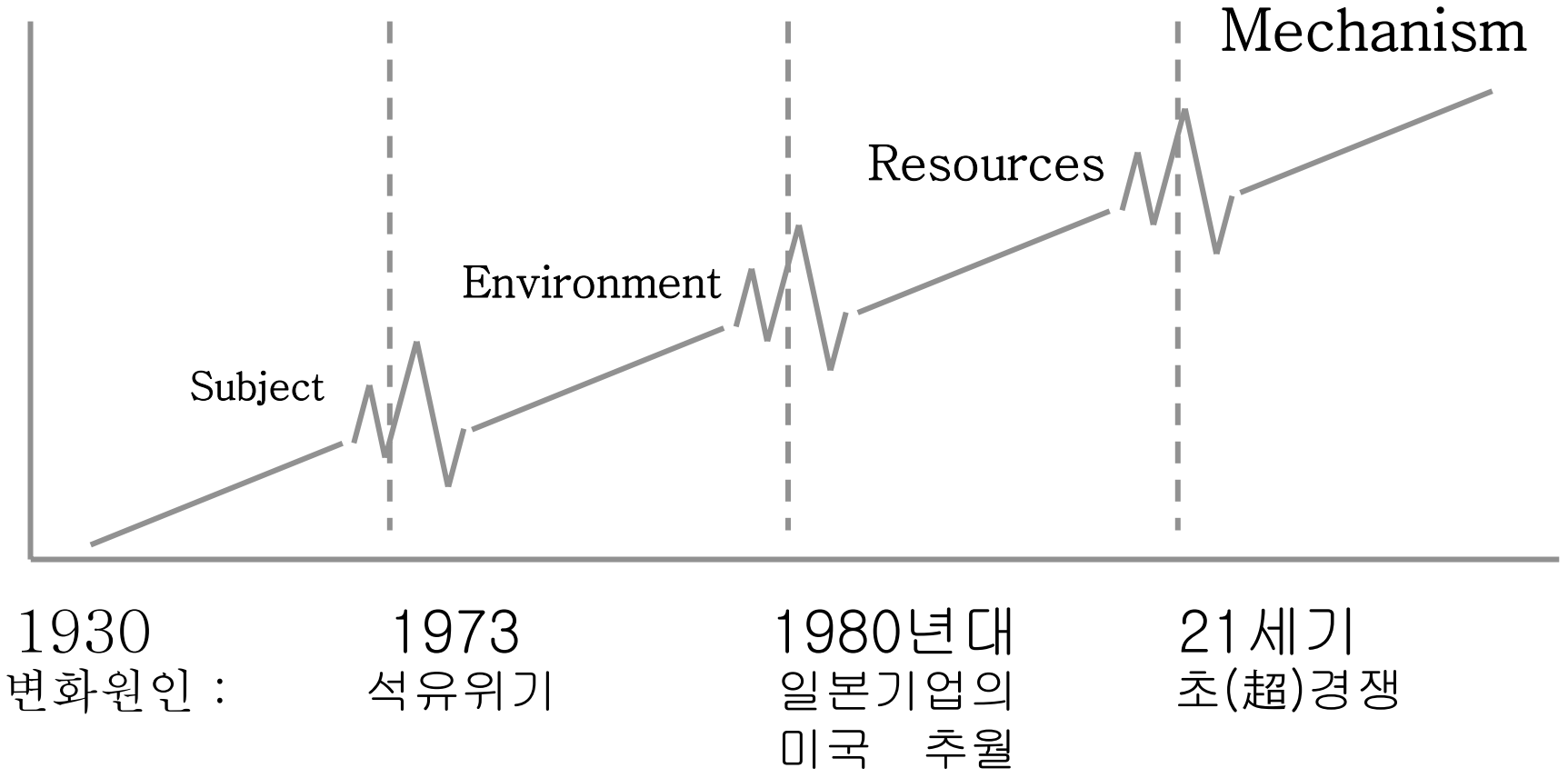
2. "메커니즘" 기반 관점 (대안2: Process 관점)



메커니즘은 프로세스가 반복적으로 일어나게 하는 주체, 환경, 자원의 결합이다.
기업성과는 주체, 환경, 자원에 의해서 영향을 일부 받지만, 구조적으로는
메커니즘에서 나오는 프로세스에 의해서 결정된다.

copyright by Prof. D.S.Cho

2. “Mechanism” 기반관점 – 역사 속의 변화



copyright by Prof. D.S.Cho

2. “Mechanism” 기반관점 - 적용사례(1)

삼성반도체 사업의 핵심 성공원인

(s)	이병철 회장의 비전, 의지, 실천력이 뛰어났고, 뒤를 이은 이건희 회장의 일관성이 있었다.
(e)	1986년 경에 인텔을 비롯한 여러 미국 반도체 회사가 메모리 칩 생산을 포기했고, 1990년 초에는 미국과 일본 정부간의 자율적 수출규제합의에 따라 미국시장에 공백이 발생했다. 그런데 삼성은 1991년 생산수율이 60%를 넘어서면서 대량생산을 시작했다.
(r)	삼성 그룹의 계열사들은 반도체산업에 필요한 우수인력과 자금을 제공해주었다.
(M)	Moore’s Law에 입각해서 신제품개발이 관건인 삼성반도체 부문 내에서 차세대 반도체를 개발하기 위하여 복수 팀을 두었고, 이들간에는 치열한 경쟁이 벌어졌다. 경영진에서는 각 팀의 업적을 과학적으로 평가하는 객관적인 기준을 세우고 이를 적용했다.
결과	삼성반도체는 메모리칩 사업에서 세계를 선도하는 위치에 올라섰다

copyright by Prof. D.S.Cho

2. “Mechanism” 기반관점 - 적용사례(2)

posco 포항제철의 핵심 성공원인

(s)	박태준 회장의 비전, 의지. 실천력이 뛰어났고, 그 뒤를 이은 황경로, 유상부, 이구택 회장의 일관성이 있었다.
(e)	제철산업이 성숙산업이라는 인식하에 선진국에서는 투자를 회피했다.
(r)	해외에서 차관을 도입해서 적기에 필요한 투자를 했다. 국가기간산업인 포항제철에 우수인력이 지원했다.
(M)	?
결과	포항제철은 제철분야에서 세계를 선도하는 위치에 올라섰다.

copyright by Prof. D.S.Cho

2. “Mechanism” 기반관점 – 적용사례(3)

GE의 핵심 성공원인

(s)	Jack Welch 회장이 뛰어난 비전, 의지. 실천력으로 기업을 이끌었고, 그 뒤를 이은 Jeff Immelt 회장이 일관된 철학을 가지되, “Growth is the Process,” “Green is Green” 등 새로운 전략으로 뒤를 이었다.
(e)	리더들의 Integrity (정직성: 부하의 영광을 도둑질하지 않는 자세)와 Openness (개방성)
	미국의 견조한 성장, 중국. 인도에서의 사업기회
(r)	신용평가에서 AAA 레이팅으로 가장 싼 자금 활용 우수한 인력 권위보다는 진실을 존중해주는 문화 129년을 이어온 명성과 상표력
(M)	?
결과	GE는 세계 최고의 회사로 자리매김 (시가총액 세계 2위)

copyright by Prof. D.S.Cho

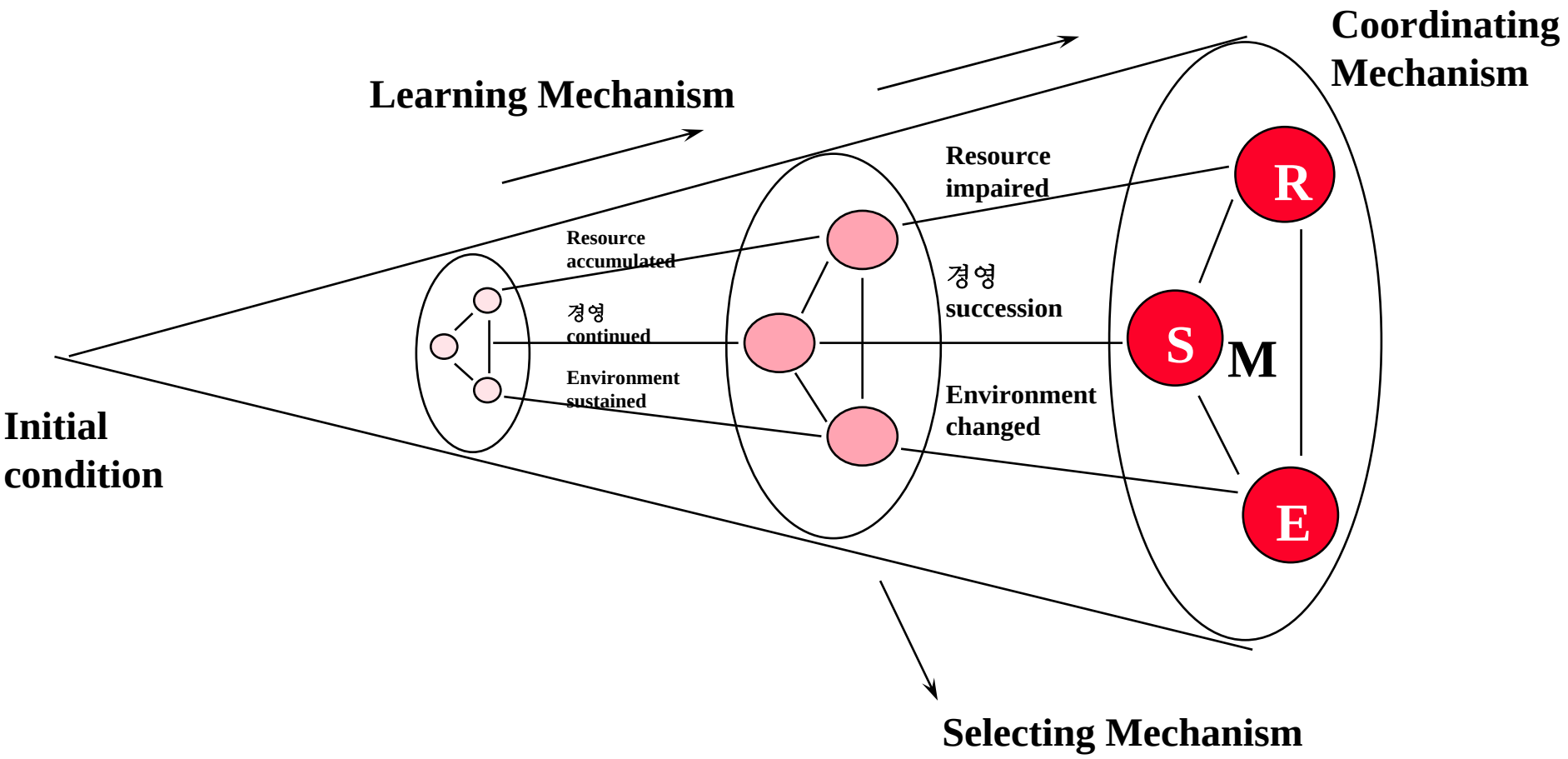
2. “Mechanism” 기반관점 - 적용사례(4)

롯데그룹의 핵심 성공원인

(s)	신격호 회장의 사랑하고 사랑받고자 하는 마음, 去華就實, 企業保國에 대한 철학과 이를 실천하는 힘이 뛰어났고, 신 회장을 따르는 전문 최고경영자들의 단결된 의지가 있었다.
(e)	생활수준의 향상에 따른 차별화된 제품에 대한 소비자들의 선호 일본에서 성공한 롯데에 대한 소비자들의 기대
(r)	일본으로부터 풍부한 자금 이전 전문성을 가진 우수한 인력 식품산업에 대한 선진 기술
(M)	?
결과	식품, 유통, 관광, 석유화학, 건설, 중화학분야에서 경쟁력을 확보한 세계기업으로 성장

copyright by Prof. D.S.Cho

2. “Mechanism” 기반관점 – Mechanism 체계



copyright by Prof. D.S.Cho

3. 메커니즘의 속성 - 특징

1) 인과적 모호성 (Causal ambiguity)

- 무엇이 메커니즘인지 외부는 물론, 내부에서도 파악하기 어렵다.
- 따라서 경쟁자가 흉내내기 어렵다 (Coca-Cola).

2) 경로 의존성 (Path dependence)

- 과거의 행태를 반복하는 현상이 있다.
- 좋은 점도 있고, 나쁜 점도 있다 (대형 프로젝트).

copyright by Prof. D.S.Cho

3. 메커니즘의 속성 - system, mechanism, process의 차이점

	(사례 1)	(사례 2)
SYSTEM: 특정목적을 달성하기 위해 다양한 메커니즘이 유기적으로 연결되어 있는 기관	자동차	도시교통 시스템
MECHANISM: 특정 시스템 안에서 주체가 외부환경과 내부자원을 결합하여 반복적으로 진행함으로써 일정한 결과를 도출하는 다양한 프로세스의 집합체	동력기관, 구동장치, 브레이크 장치	교통 메커니즘, 통제 메커니즘, 사고예방 메커니즘
PROCESS: 어떤 원인으로부터 특정 결과가 나타나기까지 단계적으로 일어나는 행위의 순서	가스와 공기 혼합개스 주입, 실린더로 이동, 점화, 피스톤 이동, 개스방출, 피스톤 이동, 개스주입구 개방	자동차의 진행, 신호, 추돌사건, 긴급사태 발생

copyright by Prof. D.S.Cho

3. 메커니즘의 속성 – 전략 요소에 대한 기업의 태도

E 제품 **(**신제품 개발**,** 기존제품 개선 및 폐기**):**
E 사업 **(**사업 확장 및 구조조정**):**
E 기업 **(**인수 및 합병**):**

R 자원 **(**인력**,** 자금**,** 기술 수준 파악 및 확보**):**
R 핵심능력 **(**파악**,** 모색 및 구축**):**
R 지식 **(**지식경영체제 구축**):**

S 대표이사 **(**대표이사의 자질 분석과 임면**):**
S 부서장 **(**기존 부서장의 평가와 임면**):**
S 경영권 **(**조정 및 승계**):**

M 기업문화 **(**기존 문화의 분석 및 개선**):**
M 지배구조 **(**기존 지배구조 검토 및 바람직한 지배구조 연구**:**
M 조직 **(**기존 조직의 문제점 검토 및 조직 변화 연구**):**

copyright by Prof. D.S.Cho

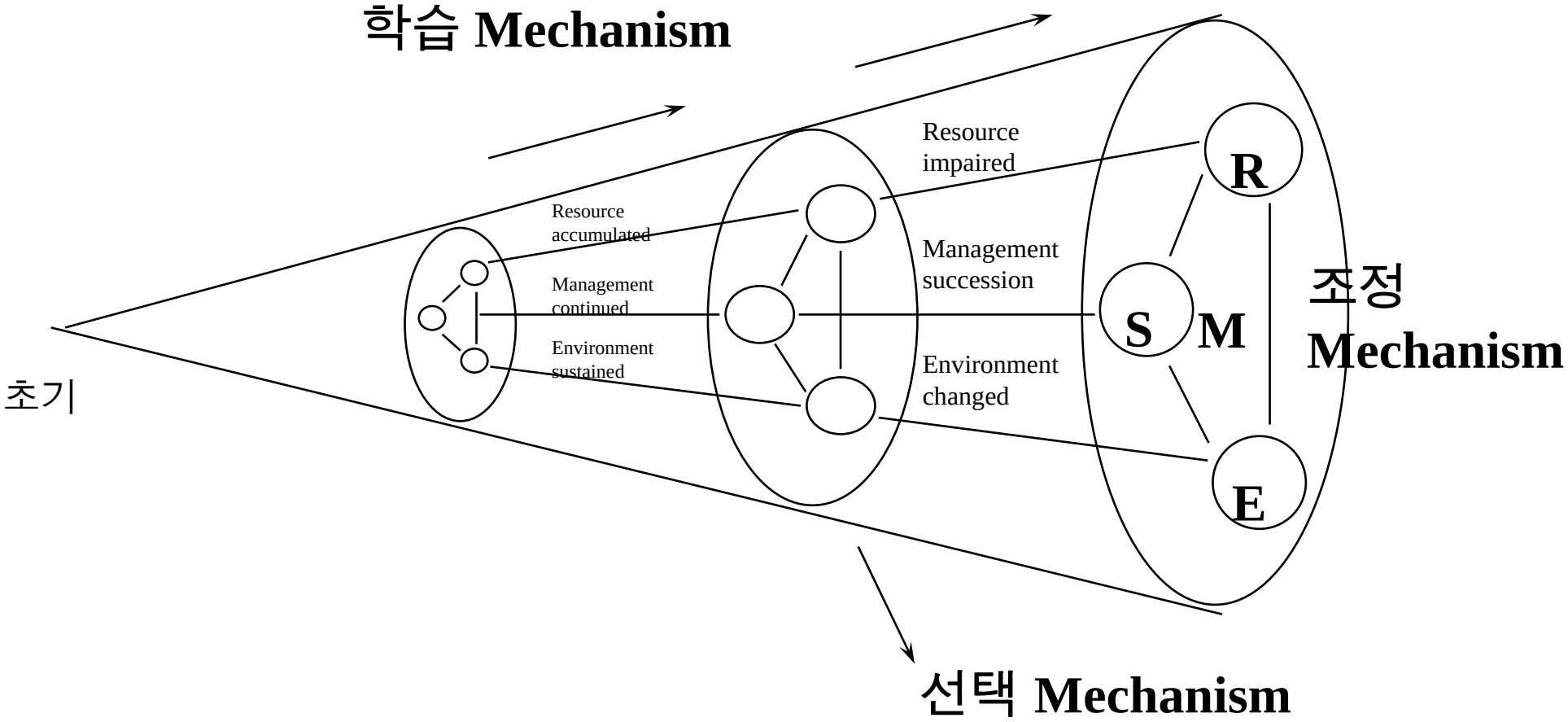
메커니즘의 분류 (1):
정태적 시각

1. 기업 레벨 Mechanism
   - 전략 속에 존재
   - 조직속에 존재
   - 네트워킹속에 존재
   - 지배구조속에 존재
   - 문화 속에 존재

2. 기능 레벨 Mechanism
   - 제조/운영 메커니즘
   - 인사조직 및 인센티브 메커니즘
   - 재부/회계

copyright by Prof. D.S.Cho

메커니즘의 분류 (2):
동태적 시각



copyright by Prof. D.S.Cho

메커지즘 전략에 대한 지지자

Jack Welch, Former Chairman of GE

중국 중앙공산당

copyright by Prof. D.S.Cho

Jack Welch talks on the Mechanism (1)

October 22, 2001, in Jack Welch's Manhattan Office

C: It seems that there are 4 sources of that influence a firm's performance. One is subject, like the Subject, the leader, the second is the environment. you have to have a certain luck, the third is internal resources, the money, technology, the fourth one is a kind of mechanism that is embedded within the organization. so, even when people change, environment change, resources change, the mechanism remains. Among the 4, what do you think (is more important than the others)?

J: **Fourth** one. **The operating system.** which is what we have. We will have an operating system that Jeff can inherit tomorrow morning.. He's done it already. and, whether I'm there or he's there, the Subject, will be able to drive that mechanism. And the rigor of that mechanism, of the annual evaluation of the people, done, basically every six months, over and over and over again.

copyright by Prof. D.S.Cho

Jack Welch talks on the Learning Mechanism (2)

C: I believe there are a number of different kinds of mechanism within the system. One is a kind of coordinating mechanism, I mean, among different functions within the organization, which we commonly call management, but it itself requires a very rigorous mechanism. The second one is ,sort of, incentive mechanism, how to institutionalize the evaluation system. The third one is a sort of, um, governance mechanism, the relationship between the company and the shareholders. that's another mechanism that characterizes a firm, the fourth is a networking mechanism, that is the routinized mechanism, relationship between the company and vendors, and customers, and so on. Among the four…

J: No.. I think you've missed the biggest one.

C: What is it?

copyright by Prof. D.S.Cho

Jack Welch talks on the Learning Mechanism (3)

J: The **intellectual exchange mechanism.** How do you raise the intellect of the organization, in your mechanisms. What mechanisms do you have to bring the richness of each business and each activity to the other activity? How does this exchange take place? That mechanism , which raises, which makes six sigma start out this big, and then becomes this big, or e-business start this big, and become this big? It doesn't become this big 'cause Jack Welch thought how to make it this big. It comes because 300,000 people, start using it, and you have a mechanism to gather the best from one and move it to the next.

C: Um, I see, but actually I call it a learning mechanism, which is..

J: That's, that's the same thing.

copyright by Prof. D.S.Cho

중국공산당의 機制

1) **In the Deng Xiao-Ping Era:**
   - **From class conflict to economic development**
   - **From the days of the party in charge of the politics, to the new era of the party developing institutional and legal governance**
   - **Selection and training of the CEO based on democratic, scientific and legal mechanism (機制)**
2) **In the Jiang Zemin Era:**
   - **The party should represent the most advanced production system.**
   - **The party should represent the most advanced culture.**
   - **The party should represent the basic interest of the people.**

copyright by Prof. D.S.Cho

3. 메커니즘의 속성 - 메커니즘의 적용

1) 신종족 발견을 통해 사업모델 개발 및 신시장 창출

- "신종족"을 발견하면, 이들이 가지고 있는 독특한 메커니즘을 통해 이들의 소비패턴을 이해할 수 있고, 이들을 대상으로 한 사업 모델을 개발하여 신시장을 창출할 수 있다.

2) 환경창조 메커니즘

- 환경적응이 생존전략이라면 업계 1등을 위한 전략은 "환경창조 메커니즘"이다.

3) 다각화전략

- 다각화에 있어서의 연관성은 산업분류표로 판단할 것이 아니라 기존 메커니즘의 이전 가능성으로 파악해야 한다.

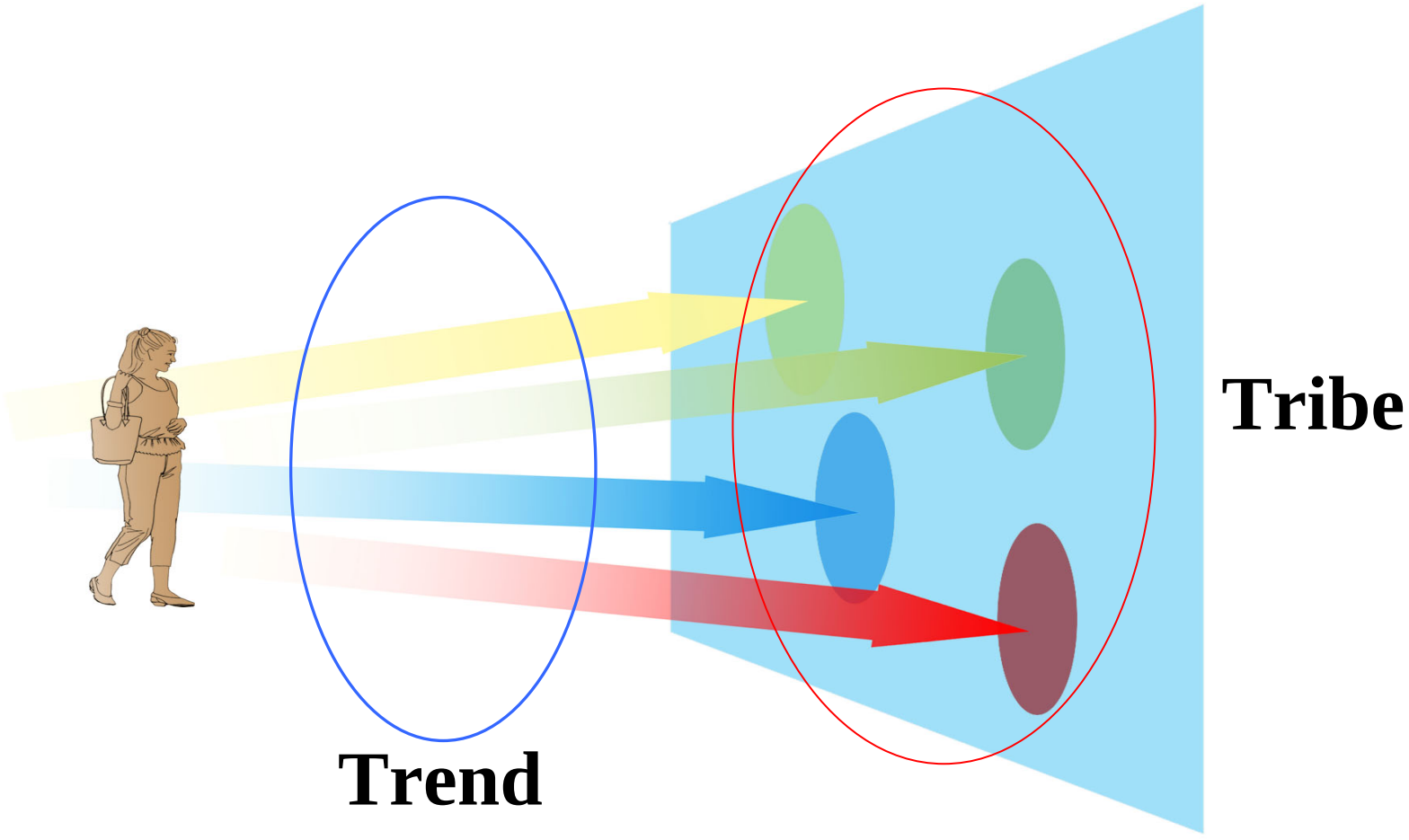
4) 장기 성장 및 생존전략 (장수 전략)

- 고객이 선명하게 인식할 수 있는 기업이미지가 메커니즘으로 형성되어야 한다. 이를 가능케 하는 메커니즘 전략으로 " 전사적 이미지 경영 메커니즘 (Total Image Management Mechanism)"을 기업에 도입해야 한다.

copyright by Prof. D.S.Cho

메커니즘 경영의 응용 1:
신시장 창출을 위한 신종족 발견

“Trend (趨勢)”연구에서 “Tribe (種族)” 연구로



copyright by Prof. D.S.Cho

1 **당신의 종족을 알아라!**

2 **타 종족을 이해하고 커뮤니케이션 하라!**

3 **신종족을 만족시키라!** ⇐ 고객을 창조하라!

copyright by Prof. D.S.Cho

종족이라구?

copyright by Prof. D.S.Cho

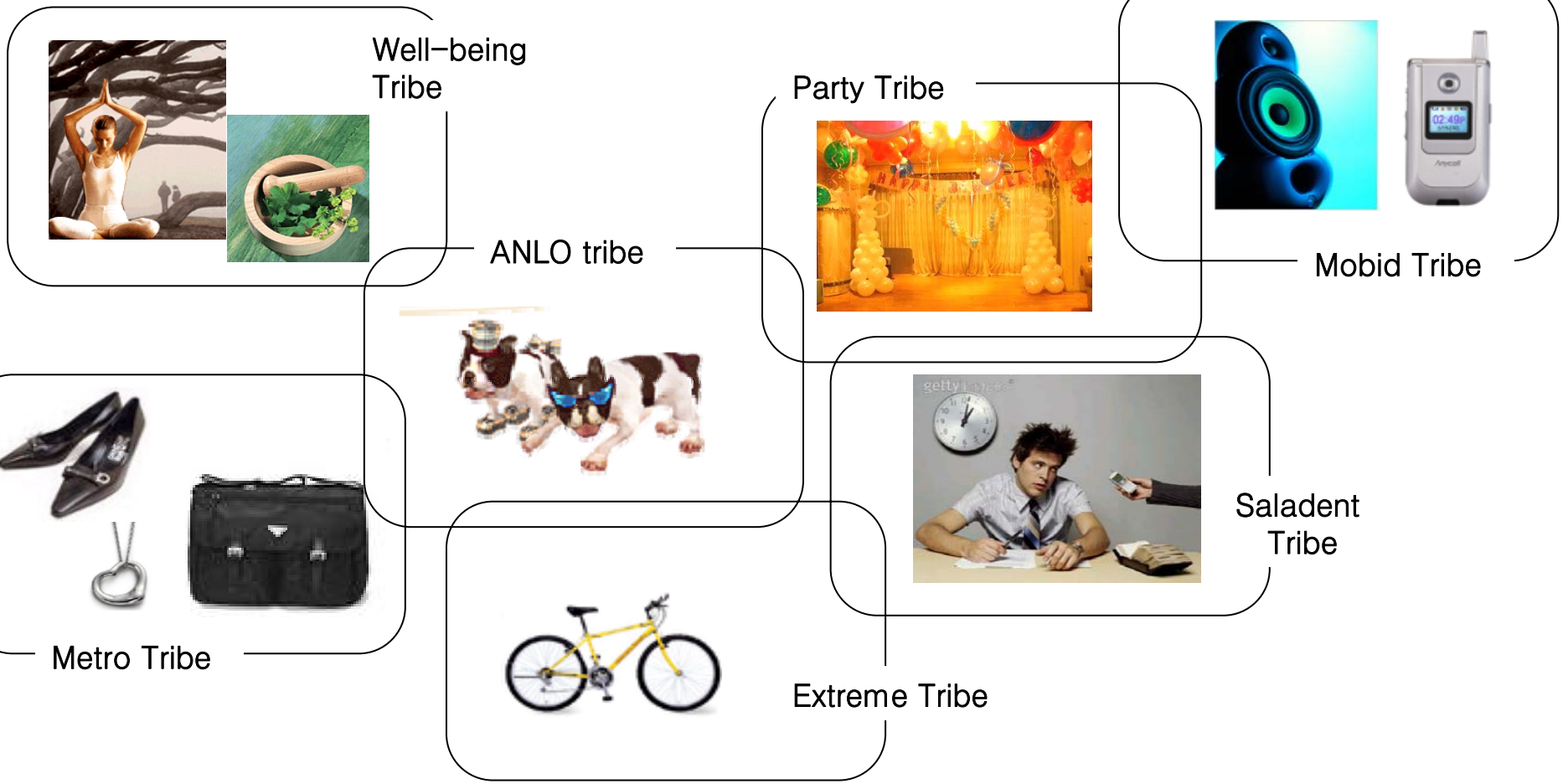
[스크린 가상세계의 종족]

아라곤, 빌보, 보로미르, 파라미르, 갈라드리엠, 간달프, 골룸, 사우론, 등

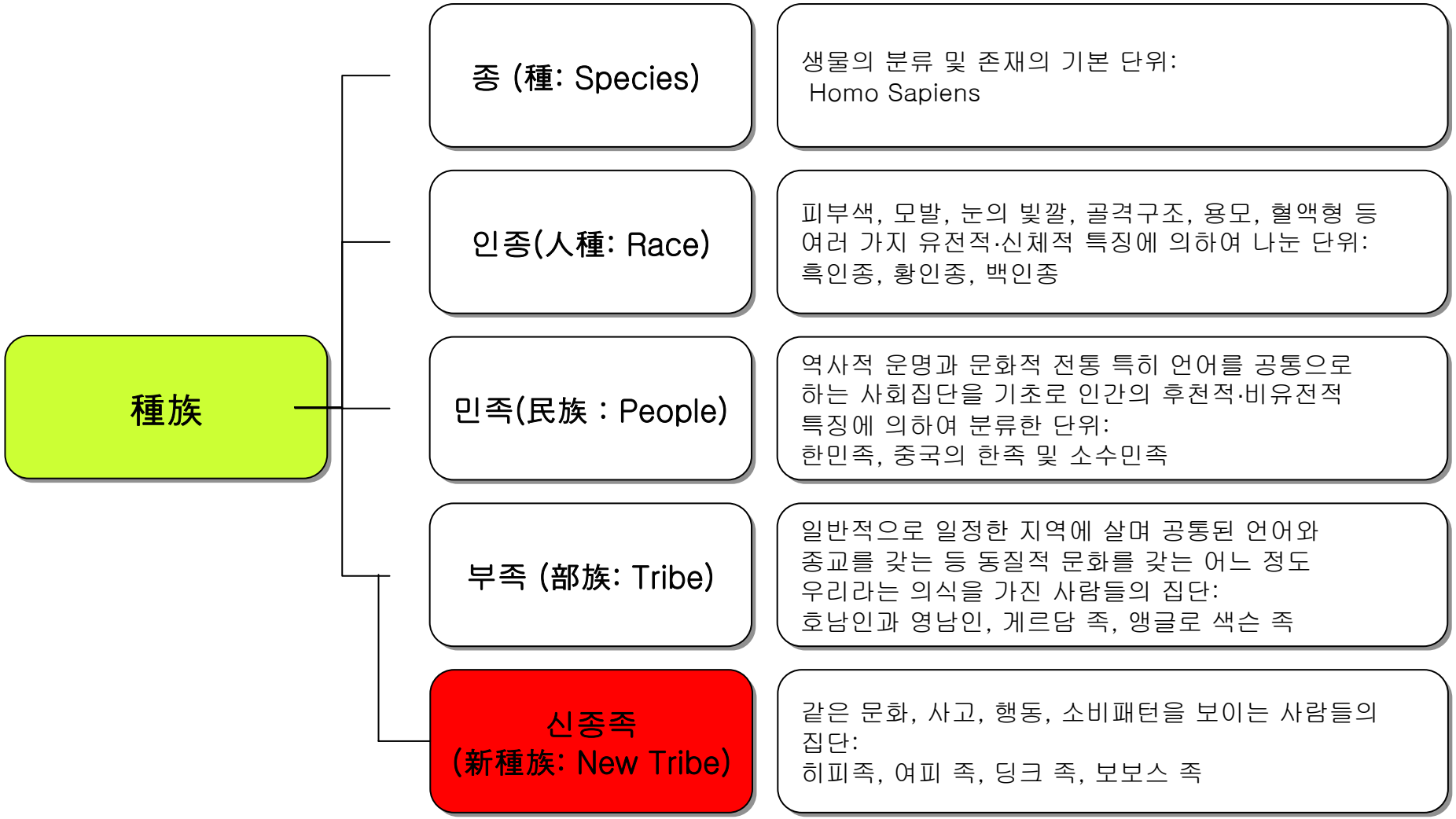
[온라인 가상세계의 종족]

'저그' '프로토스' '테란' 등

copyright by Prof. D.S.Cho



copyright by Prof. D.S.Cho



copyright by Prof. D.S.Cho

종족 (種族)에 대한 시대적 해석

	종족해석의 기준	예시	배경
선사	종 (Species) 중심	오스트랄로 피테쿠스, 호모사피엔스 등	진화에 따른 종의 변화
고대	부족(Tribe)중심	루스족, 고트족, 잉카족, 마야족 등	부족단위사회
중세	계급 (Class) 중심	왕족, 귀족, 중인, 노비 등	봉건제도, 계급사회
근대	민족(People)중심	게르만족, 슬라브족 등	전체주의, 나치즘, 민족주의
현대	신종족(New Tribe) 중심	웰빙족, 디지털 노마드족, 메트로족 등	탈이데올로기, 글로벌라이제이션, 디지털시대, 문화중심가치

copyright by Prof. D.S.Cho

신종족을 메커니즘으로 파악

1) **1960**년대의 히피족 **(Hippies)**은**, 70**년대 여피족 **(Yuppies: young urban professionals)”**으로**, 80**년대 **DINK (double-income, no kids)**으로**, 90**년대 보보스족 **(BoBos: Bourgeoisie Bohemians),** 그리고 **21**세기로 넘어와서 웰빙족 **(Well-Beings)**으로 변화

2) 웰빙족외에도 샐러던트족**,** 리바운드족**,** 골든족**,** 타이거족**, Boomerang Kids** 족**, Family-com-guru** 족 등이 있다**.**

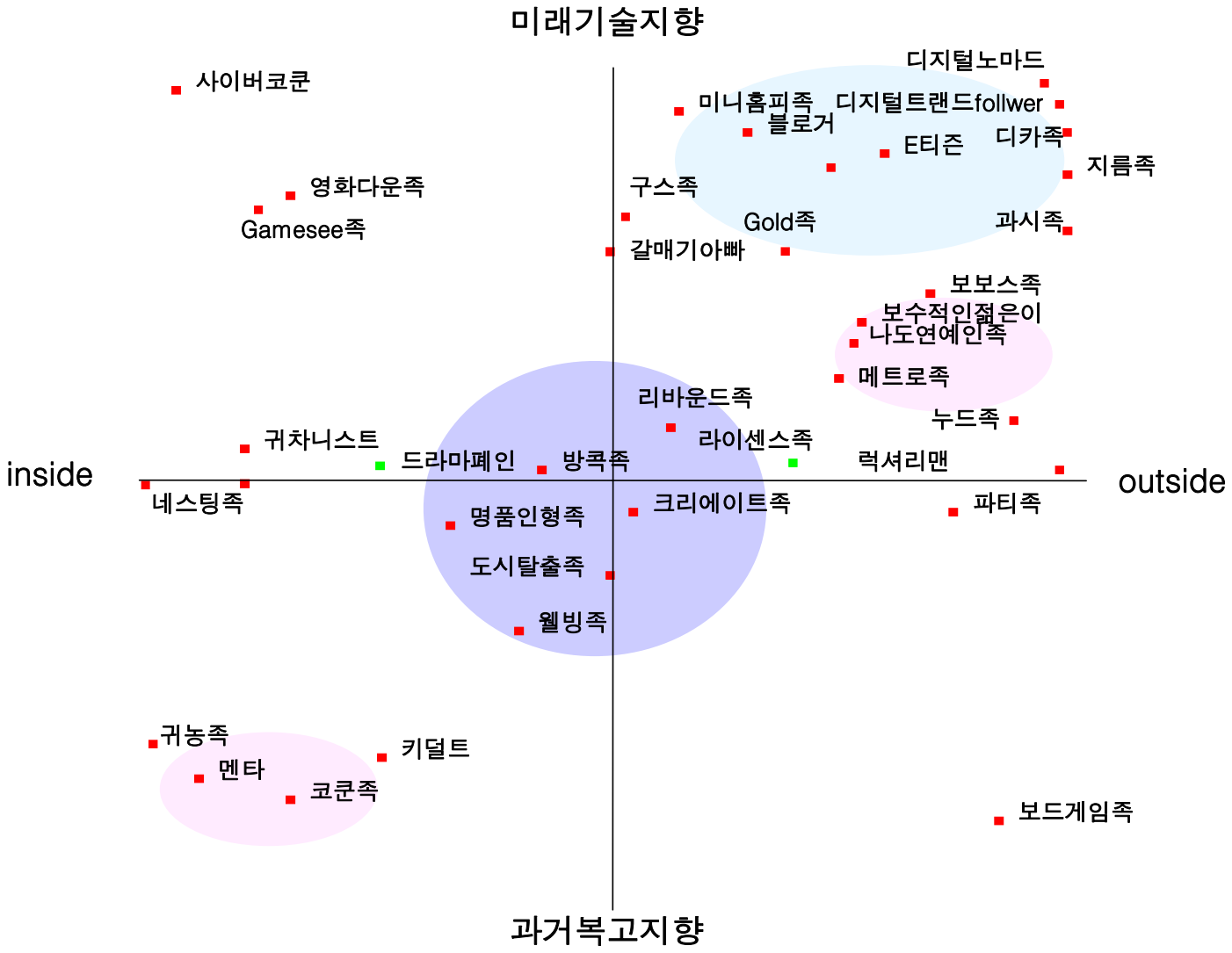
3) 종족구성원은 공통의 습관**,** 즉 시간과 돈을 쓰는 방식을 가지고 있다**.** 다시 말해 공통의 메커니즘을 가지고 있는 것이다**.**

4) 마케팅에서 소비자행동이란 소비자의 성**,** 나이와 같은 주체적 성격**,** 소비자가 사는 장소와 같은 환경**,** 소비자의 가처분소득과 같은 자원 등을 가지고 이들의 소비패턴을 연구한다**.**

5) 그러나 소비자가 어떤 종족에 속하는가를 안다면 이들의 소비패턴을 보다 효과적으로 설명할 수 있다**.**

copyright by Prof. D.S.Cho

종족발견의 과정과 효과



출처: 서일윤, 종족을 찾아라 (생각의 나무, 2004)

copyright by Prof. D.S.Cho

종족의 존재에 대한 통계적 파악

종족의 존재에 대한 파악을 하려면 다음과정을 거치면 된다.

1) H1 <s, e, r →CP>

단 **s:** 독립변수---성, 나이 등
e: 독립변수--- 삶과 소비의 장소
r: 독립변수--- 가처분소득의 규모
CP: 종속변수---소비패턴

2) H1이 검증되면 **H2 <s, e, r →M>**

단 **M:** 소비자가 속한 신종족

3) H2 역시 검증되면, **H3 <s, e, r, M →CP>**

4) s, e, r은 기각되고 **M**은 검증되면, **M**은 완전한 미디에이터이다.
s, e, r은 검증되고, **M** 역시 검증된다면, **M**은 부분적 미디에이터이다.
s, e, r은 검증되고, **M**은 기각된다면 **M**은 미디에이터가 아니다.

copyright by Prof. D.S.Cho

메커니즘 경영의 응용 2:

업계 1등이 되기 위한 환경창조 메커니즘

난 제

1) 영웅 - 시대

2) 전략 - 조직

3) 기업 - 환경

copyright by Prof. D.S.Cho

영웅의 조건

1) 영웅의 마음

2) 영웅의 자질

copyright by Prof. D.S.Cho

영웅의 마음

청춘

청춘이란 인생의 어느 기간을 말하는 것이 아니라 마음의 상태를 말한다.
그것은 장미빛 뺨, 앵두같은 입술, 하늘거리는 자태가 아니라
강인한 의지, 풍부한 상상력, 불타는 열정을 말한다.

청춘이란 인생의 깊은 샘물에서 오는 신선한 정신,
유약함을 물리치는 용기, 안이를 뿌리치는 모험심을 의미한다.
때로는 이십의 청년보다 육십이 된 사람에게 청춘이 있다.
나이를 먹는다고 해서 우리가 늙는 것은 아니다.
이상을 잃어 버릴 때 비로소 늙는 것이다.

세월은 우리의 주름살을 늘게 하지만
열정을 가진 마음을 시들게 하지는 못한다.
고뇌, 공포, 실망때문에 기력이 땅으로 들어 갈 때
비로소 마음이 시들어 버리는 것이다.

copyright by Prof. D.S.Cho

육십세이든 십육세이든 모든 사람의 가슴속에는
놀라움에 끌리는 마음,
젖먹이 아이와 같은 미지에 대한 끝없는 탐구심,
삶에서 환희를 얻고자 하는 열망이 있는 법이다.

그대와 나의 가슴속에는
남에게 잘 보이지 않는 그 무엇이 간직되어 있다.
아름다움, 희망, 용기, 영원의 세계에서 오는 힘,
이 모든 것을 간직하고 있는 한
언제까지나 그대는 젊음을 유지할 것이다.

영감이 끊어져
정신이 냉소라는 눈에 파묻히고, 비탄이란 얼음에 갇힌 사람은
비록 나이가 이십세라 할 지라도 이미 늙은 이와 다름없다.
그러나 머리를 드높여 희망이란 파도를 탈 수 있는 한
그대는 팔십세일지라도 영원한 청춘의 소유자일 것이다.

새뮤얼 울만 작, 조 동성 역

copyright by Prof. D.S.Cho

영웅의 자질

1. 독창적 통찰력(비전)

2. 재능(지식, 정보,인내,판단력 등)

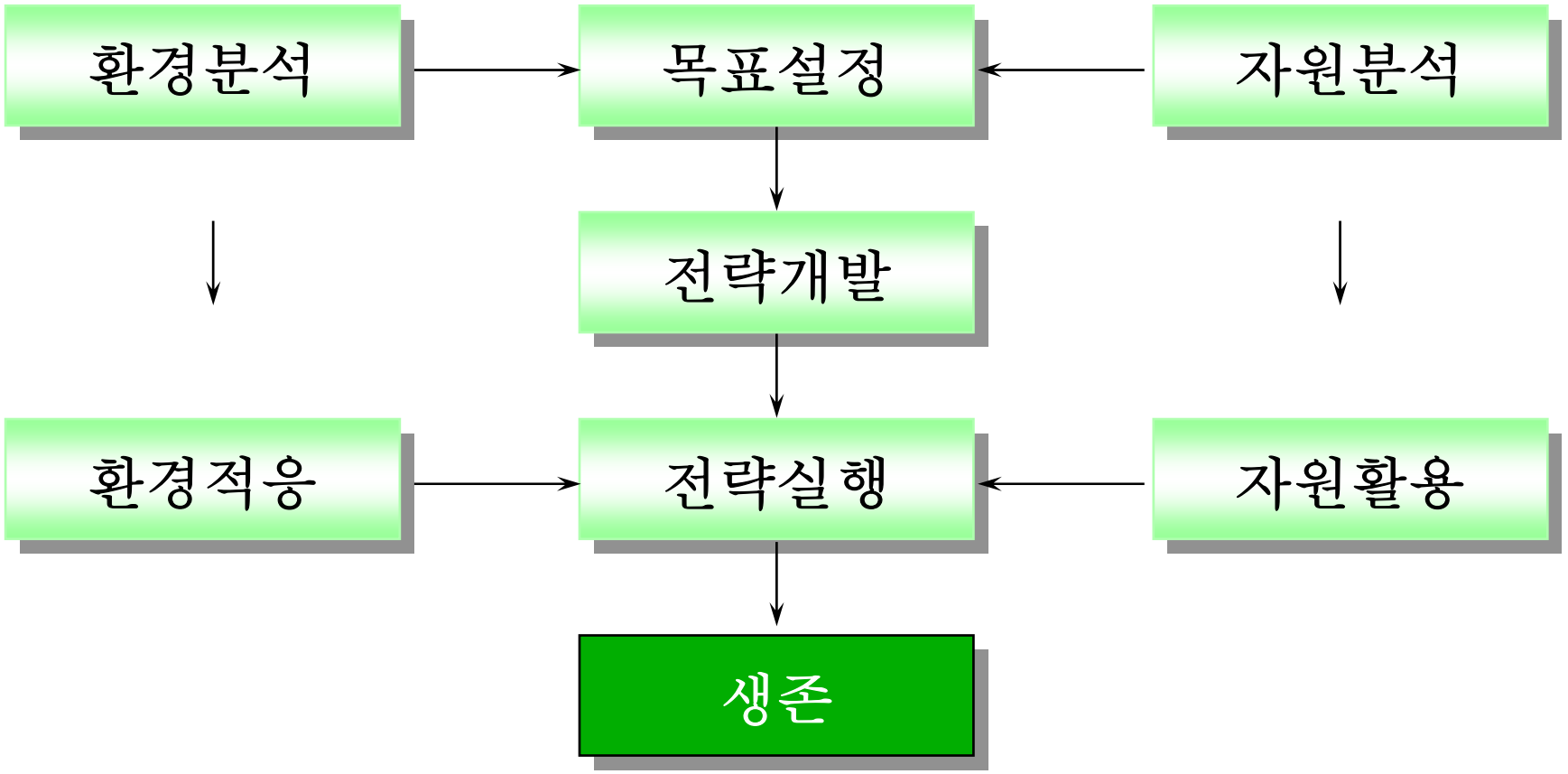
3. 리더쉽(카리스마)

4. 고결성(철학,가치)

5. 성실성(삶에 대한 태도)

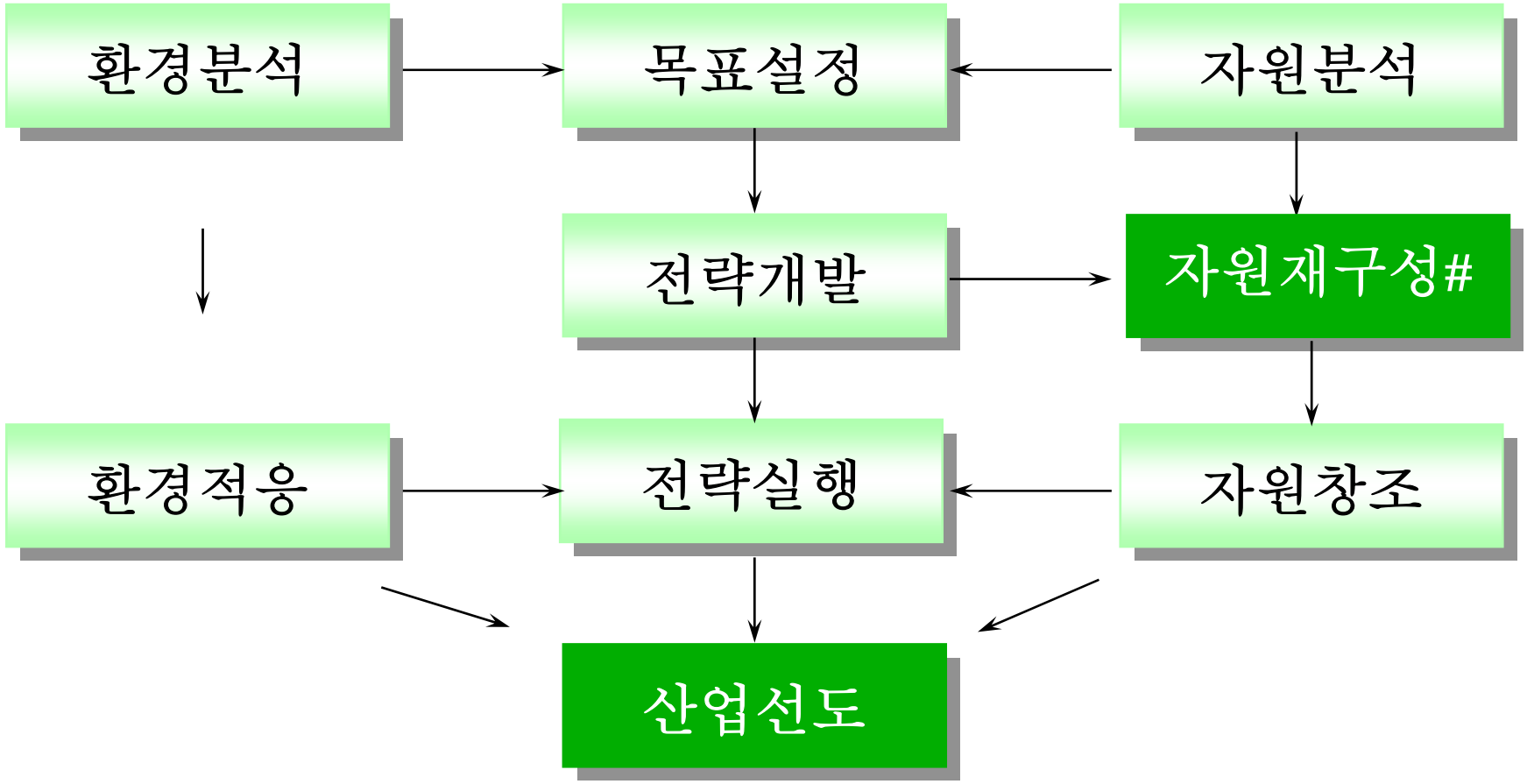
copyright by Prof. D.S.Cho

환경적응 메커니즘



copyright by Prof. D.S.Cho

자원창조 메커니즘*

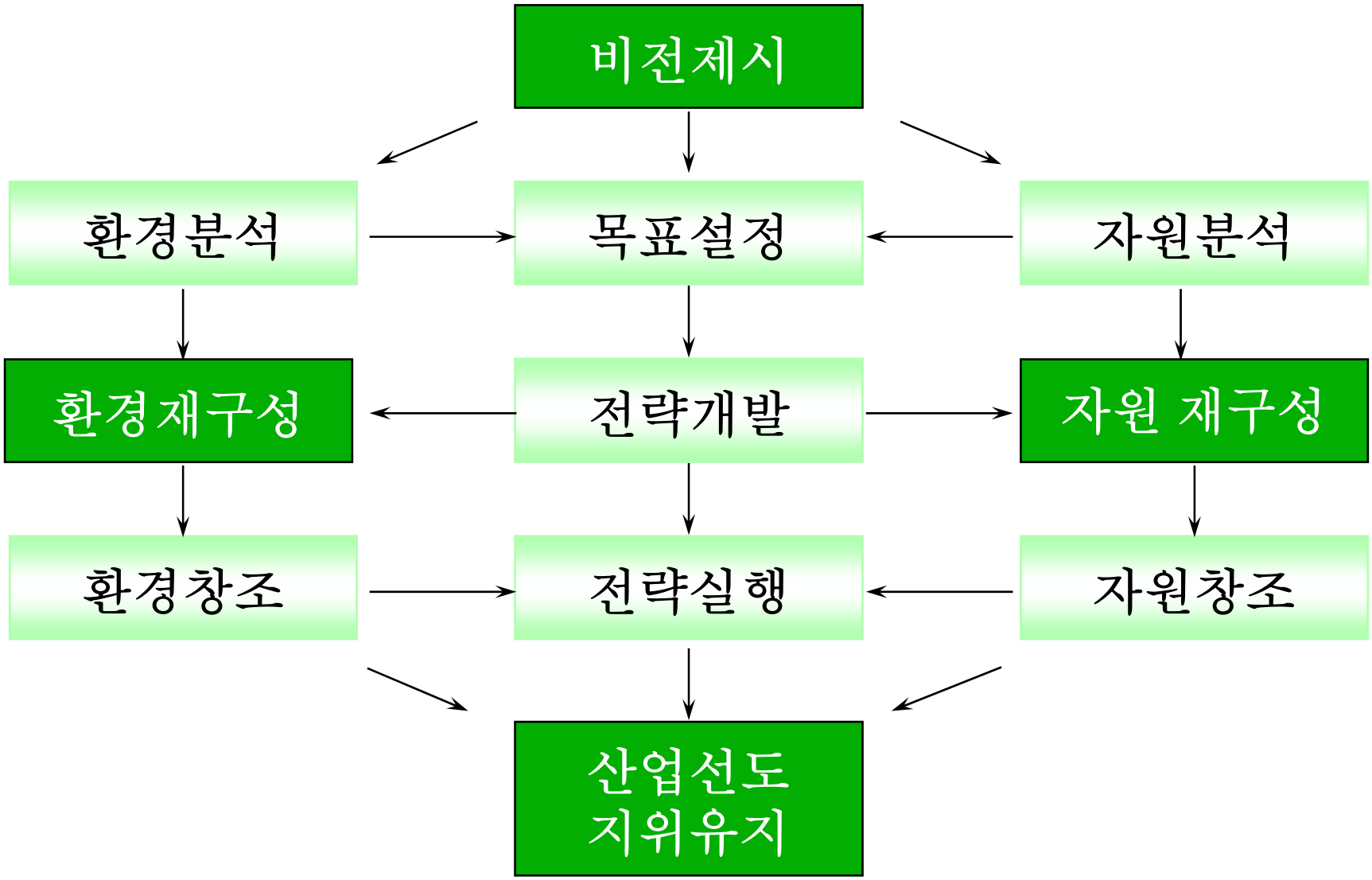


* '자원'은 정보, 기술, 노하우, 핵심역량, 지식 등 유형, 무형의 자산을 포함.

'재구성' 은 축적, 개발, 재구성, 학습, 선택 등의 형태로 이루어짐.

copyright by Prof. D.S.Cho

환경창조 메커니즘



copyright by Prof. D.S.Cho

비전의 속성

1. 꿈 — 미래, 이상향, 열정

2. 혁 신 — 진리에 기반, 중요 성공요소 확인, 게임의 규칙을 바꿈

3. 공감대 — 명확한 목적과 방향, 총체적 접근, 구성원의 기대 충족

↓

眞, 善, 美

copyright by Prof. D.S.Cho

선도기업의 비전

기업	국적	변경전 비전	변경년도	변경후 비전
NEC	Japan	Electronic machinery manufacturer	1970s	Computer & Communication
SONY	Japan	A/V equipment manufacturer	1988	Total Entertainment Group
Tokyo Insurance	Japan	insurance company	1987	Total Security Provider
City Bank	U.S.A.			Global Bank unique in worldwide presence
Teledyne	U.S.A.			Not the Biggest, but the Best

copyright by Prof. D.S.Cho

'재구성'의 세가지 변수

1. 변화주체 (S) 환경을 재구성하고, 창조하는 과정에서 변화를 주도하는 주체
(ex: CEO, 태스크 포오스 팀, 기업자체, 기업간 네트워크)

2. 변화매체 (A) 주체가 환경을 재구성하고 창조하는 과정에서 사용하는 매체

매체로서의 자원 (RA)
- 사람 (기획진)
- 무형자원 (기술, 의사결정과정)
- 유형자원 (본부 건물)

매체로서의 환경 (EA)
- 사람 (정부관료)
- 무형환경 (법률, 게임의 규칙)
- 유형환경 (유통채널, 제휴파트너)

3. 변화객체 (O) 주체가 새로운 환경의 일부로 변화, 전환시키려는 대상

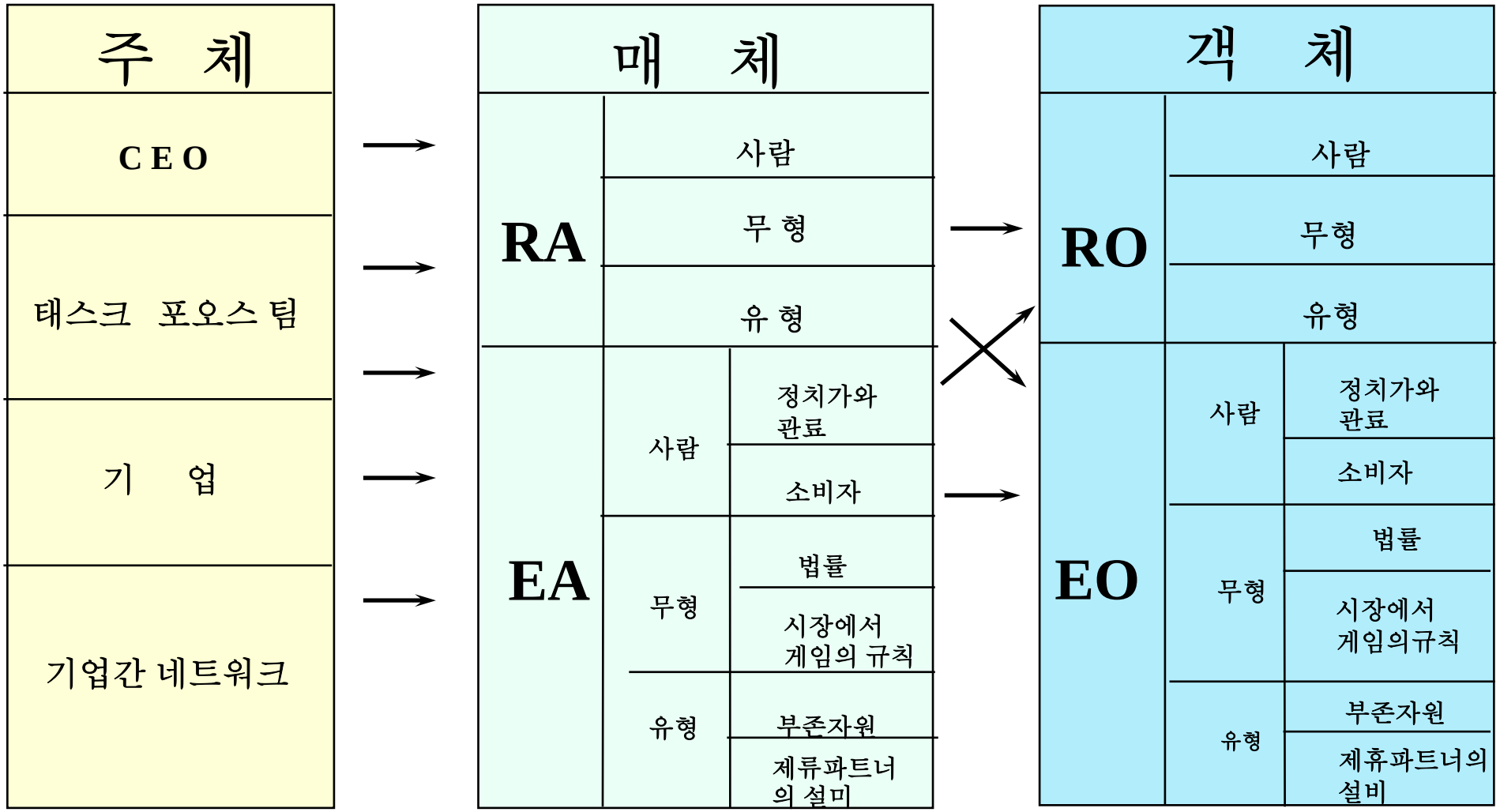
객체로서의 자원 (RO)*
- 사람 (구성원)
- 무형자원 (after-service)
- 무형자원 (공장 설비)

객체로서의 환경 (EO)
- 사람 (고객)
- 무형환경 (법률, 게임의 규칙)
- 유형환경 (유통채널)

* 객체로서의 자원은 지식창조, 핵심역량개발, 학습조직 등 자원창조과정에서 다루어진다.

copyright by Prof. D.S.Cho

'재구성'의 네가지 시나리오



copyright by Prof. D.S.Cho

'재구성'의 네가지 시나리오

자원재구성*

1. RA를 이용한 **RO**의 변화 **ex)** 경영혁신을 통하여 의사결정과정 합리화 달성

2. EA를 이용한 **RO**의 변화 **ex)** 외국기업과 기술제휴하여 신제품 개발

환경재구성

3. RA를 이용한 **EO**의 변화 **ex)**내부기술을 이용해 소비자행동을 변화시킴.**(**소니의 워크맨**)**

4. EA를 이용한 **EO**의 변화 **ex)**정부관료에 영향력을 행사해 게임의 규칙을 바꿈
(1981년 일본자동차에 대한 **VER**제정에
미 자동차업계가 영향력 행사**)**

* 자원을 창조하기 위한 수단.

copyright by Prof. D.S.Cho

'재구성'과정

1. 네가지 기본함수의 이해

(＋) 덧셈　　ex) 자산의 합병, 비관련 다각화, 대안모색
(－) 뺄셈　　ex) 해고, 공장이나 부서의 폐쇄, spin-off
(×) 곱셈　　ex) 수직적 통합, 기능적 다각화
(÷) 나눗셈　　ex) 활동의 분권화

2. 기업활동을 'Units'로 분해

ex)합병: 자산, 관련 비관련 활동들, 노하우, 기업문화 등의 조합

3. 다양한 함수를 이용 'Units'를 재조합해 Formulae를 개발*

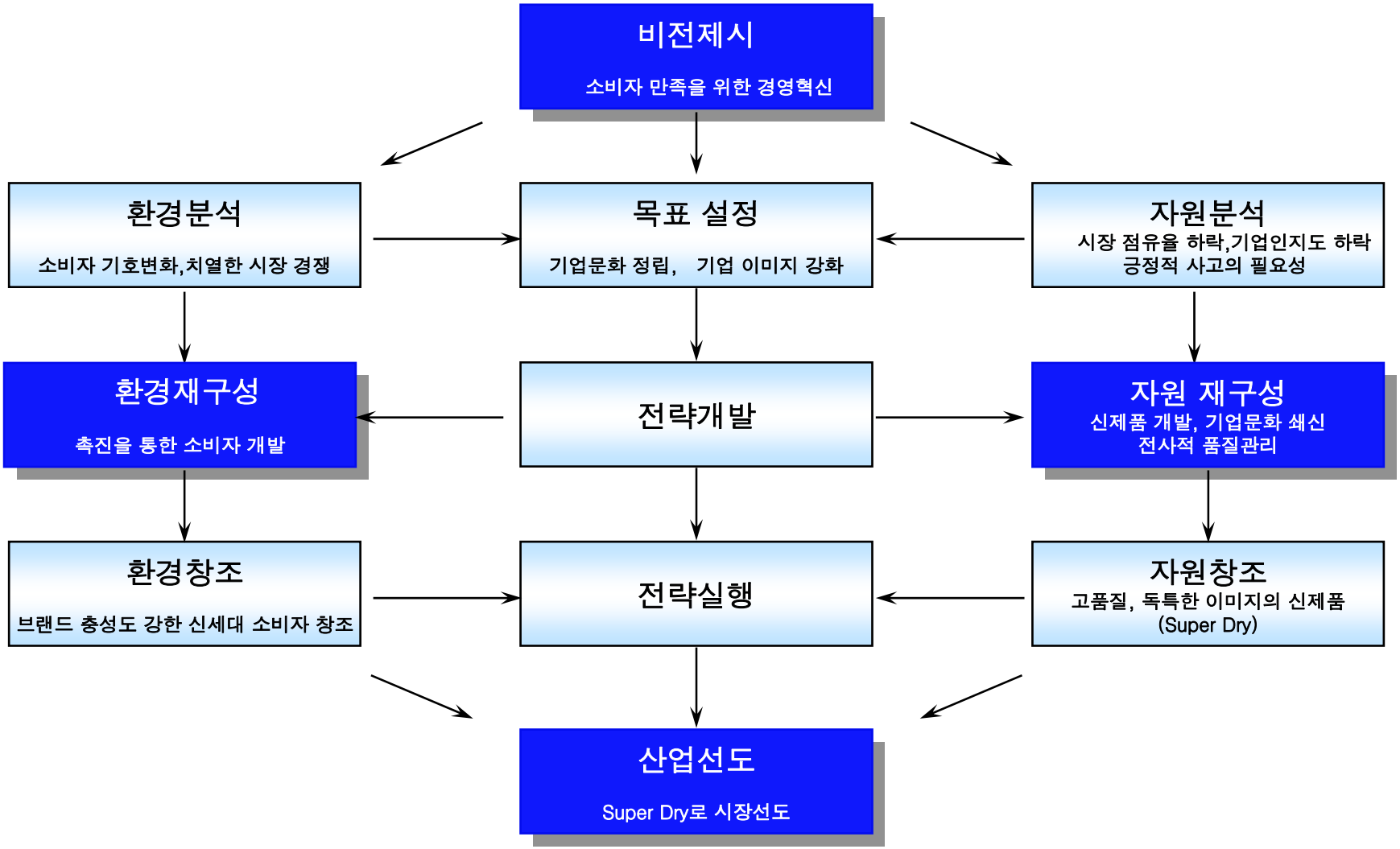
ex) 아웃소싱= f (활동의 분산, 부서폐쇄, 해고, 대안탐색 등)

4. Formulae를 실행해 환경창조

* 이 공식들은 흔히 경영혁신기법으로 불리는 것으로 , 리엔지니어링, 리스트럭쳐링, 다운사이징, 벤치마킹, JIT, TQM 등이 있다.

copyright by Prof. D.S.Cho

아사히 맥주



copyright by Prof. D.S.Cho