

PART 2. 경영인 네트워크다

2장. 게이로부터 배우는 창발적 경영

✓ ① 기업은 복잡한 네트워크이다

☞ 관련된 창발성 원칙: 개체수가 많다

: 인간의 두뇌는 이미 140억 개가 넘는 뉴런들이 고도의 창발적 네트워크를 형성하고 있음

: 수천 마리 이상의 개체가 있어야 창발성을 발휘하는 개미와 달리 사람들은 3명만 넘어도 창발성을 보여줄 수 있음

✓ 우리 회사로부터 최종 고객까지 이어지는 밸류 체인(value chain)상의 모든 시장참여자를 구성원의 범주로 확대해 생각한다면 창발적 경영이 나타나지 않을 이유가 없음

✓ 심지어 1인기업이라도 여러 이해관계자와 네트워크 상에서 상호작용하고 있으므로 모든 기업은 창발적 경영을 위한 기본 인프라인 수적 규모를 갖춘 것으로 볼 수 있음

☞ 기업 그 자체가 복잡한 네트워크이다!!!

상류공정 가치사슬 활동

하류공정 가치사슬 활동

마케팅
리서치

연구
개발

탐색

생산

마케팅

유통

사후
관리

Dell 운영은 매일 세계 수천 명의 고객을 대상으로 직접적으로 상호작용하여 시장 조사함.

R&D는 Dell이 새로운 노트북 모델을 개발하고, 현존하는 노트북을 발전시키도록 함. 노트북들은 12개월 동안 지속적으로 재설계됨. 미국에 있는 Dell 엔지니어들은 대만에 있는 전문 노트북 디자이너들과 협력하여 R&D함.

노트북 부품들은 세계에서 소싱하나 주로 아시아의 공급업체로부터 가져옴. 그 예로, 인텔 마이크로프로세서는 중국, 코스타리카, 말레이시아에 있는 공장에서 소싱함. LCD 디스플레이는 한국, 일본, 대만에서 소싱함.

노트북은 브라질, 중국, 아일랜드, 말레이시아 또는 미국의 6개 공장에서 조립되어 소프트웨어가 설치됨.

Dell은 세계 고객들에게 컴퓨터를 팔지만 특히 PC 시장의 1/3을 차지하는 미국에 주력하며, 보통 온라인 판매를 함. 미국 외에서는 전체 시장의 12%를 Dell이 차지함.

미국 판매를 위해, Dell은 공장에서부터 항공운송으로 내슈빌, 테네시의 운송회사 UPS로 운송함. 그 다음 UPS는 최종 고객에게 노트북을 전달함. 다른 나라들의 판매를 위해서 Dell은 국내 운송 회사를 이용함. 주문을 받는 순간부터 최종 운송까지 일반적으로 2주가 걸림.

Dell은 주요 시장 중 특히 유럽, 일본, 미국에서 서비스와 기술적 지원을 함. 유럽, 인도, 미국에서는 개별적으로 기술 지원을 함.

출처. Cavusgil, Knight, & Riesenberger. (2008). 국제경영: 전략, 관리 그리고 새로운 현실(2010). 조영곤 외 공역. 서울: 시그마프레스.

참고. Value Chain의 예.

✓ ② 단순함의 원리

☞ 관련된 창발성 원칙: 개체 하나하나는 무지하다

: 무지함은 조직 전체의 목표와 연관된 단순하면서 명확한 지침을 부여하라는 의미이지 무지하도록 방치하라는 의미가 아님

: 복잡하고 상세한 규칙과 지시는 조직을 효과적으로 통제할 수 있는 반면에, 직원들의 자유로운 상상력과 창조력을 억압할 수도 있음

✓ 개미는 상황에 따라 페로몬을 뿌리고 다른 개미가 남긴 페로몬을 감각하는, 매우 단순한 임무 수행이지만 집단 수준에서는 놀라운 능력을 보여줌

✓ 꿀벌은 '8자춤'의 크기와 방향을 사용한 단순한 언어로 꿀이 있는 곳을 동료들에게 정확히 알려줌

☞ 집단의 창발성은 복잡한 계획으로부터 발현되는 것이 아니라, 단순한 몇 가지 원리로부터 창출된다는 것을 시사하는 사례들임

✓ ③ 분권형 조직의 중요성

☞ 관련된 창발성 원칙: 개체들은 무작위로 마주친다

: 무작위로 만나 상호작용을 나누려면 행동의 자율성이 보장되어야 함.

: 중앙집권적 명령 하달 체계 -> 개인들에게 충분히 이양된 상향식 시스템이 창발성을 이루기 위한 요소 중 하나임

“당신이 직원들에게 과업을 이양했는데 그들이 비효율적으로 업무를 수행한다면, 그것이 회사에 큰 피해를 주거나 윤리적으로 어긋나지 않는 한 그들이 자기 방식대로 배우도록 내버려 두라.”

-피터 드러커-

“창조경영을 실천하려면 우선 조직과 구성원들 내부의 사고와 문화를 변화시켜야 한다. 사원을 회사가 지시한 대로 일하는 병사가 아닌 스스로 할 일을 찾아 나서는 전사로 탈바꿈시켜야 한다”

-삼성 SDI 손욱 사장(상담역)-

④ 커뮤니케이션의 중요성

☞ 관련된 창발성 원칙: 신호의 패턴을 찾는다

이웃에게 관심을 기울인다

: 인터넷의 막강한 힘은 콘텐츠의 질과 양 때문이 아니라, 사용자 간의 상호 교류에서 나온 것임(*참고: 집단지성)

✓ 조직의 숨겨진 힘은 기술, 지식, 노하우 자체에서 기인한 것이 아니라, 그것을 서로 나누고 새롭게 창출하는 과정 속에서 형성되는 것

: 개코원숭이가 침팬지에 비해 생존력이 높은 이유는 활발한 커뮤니케이션을 통한 집단학습

(밤이 되면 잠을 자기 위해 수백 마리씩 떼를 지어 모임, 그리고 아침이 되면 각자가 전날 수집한 정보를 근거로 먹이가 풍부하게 있을 것으로 보이는 장소에 대해 토론을 벌임)

✓ 양자역학 연구자 하이젠베르크(W.K. Heisenberg)의 '불확정성의 원리'

☞ "양자의 위치를 정확히 측정하는 순간 운동량을 측정할 수 없고,
운동량을 측정하는 순간 위치 정보가 사라진다."고 말했음

☞ 아인슈타인은 관측자의 시각과 위치한 공간에 따라 시간의 간격에 차이가
난다는 이론인 '상대성 원리'를 통해 뉴턴의 결정론적 세계관을 붕괴시켰음

객관적인 측정 기구를 가지고 제아무리 정밀하게 관측하더라도 '항상 주관성이 개
입될 수밖에 없다'는 필연적 한계를 시사함

✓ 경제학자인 케네스 볼딩(Kenneth E. Boulding)에 따르면, 평가란 다분
히 '선호'의 결과일 수밖에 없음

: 선호는 특정 이데올로기 구조, 신앙, 세계관 등의 결합체, 우리 마음속에 있는 여러 선택지
중에 어느 것이 더 좋고 어느 것이 더 나쁜냐는 서열을 매기도록 함

#참고. 창발적 리더십과 경영의 연장선_주관적 평가

✓ 사람에 따라, 그 사람이 속한 문화적 배경에 따라 '선호'는 다르다!

☞ 더 큰 문제는 동일한 선호 패턴으로 각자의 선호를 절대 통일시킬 수 없다는 것

✓ 객관적 평가는 물리학적으로도, 인지심리학적으로도 불가능한 꿈

: 우리는 평가지표를 회계 시스템처럼 수치화할 수 있다면 객관적 평가가 가능할 거라 믿지만, 회계에서 자산가치를 평가할 때 적용되는 평가계수, 할인율, 감가상각비율 등은 사실 객관성의 탈을 쓴 주관적 판단의 산물