

2. 이카루스의 역설(ICARUS PARADOX)

- 높이 나는 경영, 추락하는 기업

- (內容) 자신에게 가장 所重한 財産이 破滅에 이르는 道具가 될 수도 있다는 逆說. 오늘날 수많은 超優良 企業들도 이 逆說이 適用되고 있음
- (類型) 超優良 企業으로서 燦爛했던 業績을 낳으면서 業界의 先頭로서 役割을 營爲했던 기업들도 다음과 같은 類型을 그리면서 墜落함
 - 集中化(Focusing) 墜落 軌道: 匠人 企業에서 修繕工 企業으로
 - 冒險(Venturing) 墜落 軌道: 建設的 企業에서 帝國主義的 企業으로
 - 遊離(Decoupling) 墜落 軌道: 販賣 企業에서 漂流者 企業으로
 - 開發(Inventing) 墜落 軌道: 開拓者 企業에서 逃避主義 企業으로
- (示唆點) 自身の 能力을 過信하고 자기 滿足的인 經營者들이 企業의 成功에 寄與했던 要因들을 한없이 追求하다가는 결국 衰退에 이르게 됨. 이를 克服할 수 있는 自己 省察과 客觀的 立場을 維持하려는 努力이 必要하게 됨

초우량 기업들의 사업에서의 성공은 종종 과도함을 야기하고, 이는 다시 스스로를 몰락으로 인도하게 됨

○ 이카루스 逆說의 內容

- 그리스 신화에 나오는 이카루스는 인조 날개로 하늘을 날다가 너무 태양에 가까이 다가갔기 때문에 날개를 붙인 밀랍이 녹아 에게해에 떨어져 죽었다고 함
 - 이 신화에는 가장 소중한 재산이 자신이 과멸에 이르는 도구가 될 수도 있다는 역설을 내포하고 있음
- 수많은 초우량 기업들의 경우에도 오늘날 이 역설이 적용되고 있음. 즉 기업들의 승리와 힘은 종종 과도함을 야기하고 이는 다시 스스로를 몰락으로 인도한다는 것

○ 超優良 企業들이 墜落하는 軌道の 類型

- 초우량 기업으로서 찬란했던 업적을 낳으면서 업계의 선두로서 역할을 영위했던 기업들도 다음과 같은 유형을 그리면서 추락함

최상의 품질을 추구하던 장인 기업이 과도한 기술 투자와 이에 따른 높은 가격으로 경쟁력 상실

- 集中化(Focusing) 墜落 軌道: 장인 기업에서 수선공 기업으로
 - 장인 기업은 1가지 일을 믿을 수 없을 만큼 잘 해내는 것에 몰두하는 기업임. 최고 경영자는 시장에 내놓을 최상의 제품을 만들 것을 고집하여 품질에 자부심을 갖고 있음
 - 그러나 서투른 흉내꾼으로 변해가고, 아주 사소한 기술에 몰두한 나머지 품질의 복적이 고객을 끌어들이고 만족시킨다는 것을 망각하고 제품들에 과도한 기술 투자와 또 이에 따른 과도한 가격으로 경쟁력을 상실하게 됨
 - 사례> Digital Equipment사의 창업사 올슨(Ken Olsen)은 대형컴퓨터 대체품으로써 미니컴퓨터 Vax시리즈 개발, 대성공.
그러나 품질·기술면에서의 제일 추구는 좀더 싸고 쓰기 편한 것을 추구하는 소비자욕구 무시. D.E사에서 출시된 PC는 예상고객의 예산, 취향, 구입형태 등을 맞추지 못한 관계로 완전 실패

적극적인 추진력으로 왕성한 성장을 하던 건설적 기업이 무모한 확장 및 다각화 전략으로 제국주의적 기업으로 전략

- 冒險(Venturing) 墜落 軌道: 건설적 기업에서 제국주의적 기업으로
 - 건설적 기업은 야심적인 목표와 지치지 않는 정열, 수익성있는 시장 분야를 찾는 놀라운 능력을 갖고 있는 적극적인 경영자가 통치하는 기업
 - 성장을 향한 무모한 돌진은 여러번의 위험을 지나는 동안 부채 가중과 잘 알지도 못하는 업체로 진출, 병든 기업체의 매수 등으로 과부하가 걸리게 됨. 생산·마케팅·R&D 업무보다는 오직 기업의 확장·다각화에만 몰두하는 제국주의자형 기업으로 전략
 - 사례> 미국 제일의 전신·전화회사 I.T.T사의 지닌(Harold S. Geneen) 회장은 빠른 성장을 위해 현재의 사업에서 거리가 먼 비관련 다각화(호텔업, 의류-제과, 화재보험 등) 추진으로 엄청난 채무 누적과 방만한 조직 확장에 의한 관리

뛰어난 마케팅 전문 업체이던 판매 기업이 제품과 제조의 직접적인 관리보다는 추상적인 재무통계와 관료주의에 의지하는 표류자 기업으로 전략

불능으로 인해 제국주의 기업으로 전략
- 遊離(Decoupling) 墜落 軌道: 판매 기업에서 표류자 기업으로

- 판매 기업은 뛰어난 마케팅 전문 업체이며, 집요한 광고 전략과 선전문구, 포장, 일관성있는 유통 경로 등을 통해 업계에서 높이 평가받는 상표를 만들고 지켜나감

- 그러나 점차 좋은 디자인과 경쟁력있는 제조 기술 대신에 포장과 광고, 공격적인 공급을 추구하려 하고, 개성이 없는 모방 제품들을 아무리 많이 만들어도 무엇이든지 판매할 수 있다는 믿음으로 인해 제품과 제조의 직접적인 관리보다는 추상적인 재무 통계와 정교한 관료주의에 의지

- 42세의 젊은 나이로 크라이슬러 자동차의 회장에 취임한 린 타운슨드(Lynn Townsend)는 회장으로 근무한 5년동안 국내점유율 2배, 국제 시장 점유율 3배, 5년 무상보증에 50,000마일 무상보증의 개념을 창안함.

- 그러나 크라이슬러 제품 자체의 별다른 혁신없이 그저 강압적 판매, 판촉 그리고 스포티한 design으로 공격적 마케팅 활동을 펼치는 “실제보다 이미지 우선”정책에 기울어져 경쟁력 있는 기술·생산에의 부실을 가져와 기업의 핵심 역할이 없는 표류자 기업으로 전략함

연구 개발에 뛰어난 개척자 기업이 새로운 발명에 따른 환희에 도취되어 현실 감각이 결여된 도피주의 기업으로 전략

- 開發(Inventing) 墜落 軌道: 개척자 기업에서 도피주의 기업으로

- 개척자 기업은 연구 개발에 뛰어난 기업임. 그들의 주요 목표는 새로운 제품과 기술을 먼저 산출해 내는 것임

- 그러나 새로운 발명이 주는 환희 속에서 문혀 휩쓸려가다가, 시장이나 경제적인 관점은 무시한 채 기술적인 관점에서의 최고만을 추구하는 현실 도피주의자적인 기업으로 전략하게 됨

- 사례> 롤스로이스(Rolls-Royce)사는 가장 진보

된 첨단 항공엔진을 만드는 기업이면서 세계 제일의 엔진 제조사였으며 세계 최초의 제트엔진 설계하였음. 또한 훌륭한 디자인 팀 운영과 과대담한 프로젝트 개발로 업계의 선두에 나서게 되었음.

그러나 마케팅, 원가를 무시한 연구개발은 엄청난 비용을 수반하게 됨. 이같은 개척자 기업은 발명에 도취되면서 터무니없는 신제품을 맹목적으로 추구함으로써 개발추락궤도를 그리게 됨

- 이같은 4가지 추락 궤도는 서로 관련이 없는 것처럼 보이나 놀랄만한 유사성이 있음. 즉 한 기업이 초기의 강점을 확장하고 증축하는 동안 부차적인 특성과 각종의 뉘앙스들을 상실시키는 관성이 구체화된다는 특징이 있음

기업의 성공 자체(날개를 달아주는 것)는 실패(추락)를 가져오는 요인이 될 수 있으므로 이를 극복할 수 있는 자기 성찰 및 노력이 필요함

○ 企業 經營에의 示唆點

- 이카루스 역설은 세계 초우량 기업들이 정상에서 몰락해 가는 과정을 설명하고 있음. 즉 기업의 성공 자체(날개를 달아주는 것)가 실패(추락)를 이끌어내는 요인이 될 수 있다는 것
 - 자신의 능력을 과신하고 자기 만족적인 경영자들이 기업의 성공에 기여했던 요인들을 한없이 추구하다가 결국 쇠퇴에 이르는 것임. 즉 자기 과신과 부주의함 및 기타 다른 습성들을 잉태하는 과정상에서의 역설적인 성공은 기업 전략·리더쉽·문화·조직 구조상에서 과도함을 산출해 내고 이로 인해 몰락해 감
 - 이같은 추락의 궤도를 수정하고 관리하기 위해서 경영자는 자기 반성적이고 脫 自己中心的인 모습을 성찰할 수 있는 거울이 필요함. 항상 자기 감시를 게을리하지 않고 자신의 맹점들을 찾아내기 위해 타인의 객관적인 시각을 구하는 노력을 기울여야 함 (신 창 근, 한 태 일)