

Prime MBA

경영학원론

MS

서울대학교 경영대학 교수 신유근

1. 현대기업의 성격과 형태

학습개요 본 강에서는 경영학연구의 주 대상인 기업의 본질과 목표에 관해 논의해 보고, 오늘날 기업의 형태에는 어떤 것들이 있는지 살펴보도록 한다.

학습목표

1. 기업의 본질을 규명하고, 이를 바탕으로 기업의 목표를 이해한다.
2. 현대기업의 종류와, 그 대표적인 형태인 주식회사의 특징과 주요기관에 대해 알아본다.

주요 키워드 기업, 경제적 생산시스템, 사회적 협동시스템, 수탁 경영, 주식회사, 사외이사, 유한책임 제도

I. 현대기업의 본질과 목표

1. 현대기업의 본질

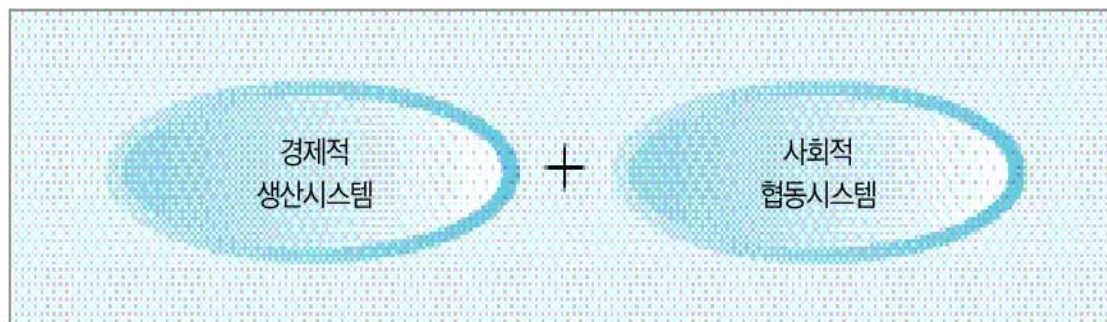
기업(business, firm, corporation)은 자본주의 경제체제하의 대표적인 조직체의 하나이다. 과거에 기업은 자본을 출자한 자본가에 의해 소유되는 사적 경제기구로 인식되었으나, 현대 사회에서 기업은 사회를 유지하고 발전시키는 데에 크게 이바지하는 공적 사회기구로 인식되고 있다. 즉 오늘날 기업은 우리들의 의·식·주를 해결해 주면서 생활에 필요한 재화와 서비스를 생산·공급해 주는 역할을 수행할 뿐만 아니라, 기업에서 일하고 있는 사람들의 소득의 원천이며 생활의 터전이 된다. 또한 기업은 기업과 관련 있는 주주, 소비자, 노동조합, 정부기관, 지방자치단체, 은행 등 주요 이해관계자들의 이해관계를 조정해 주는 역할을 수행하기도 한다. 더 나아가 기업은 사회 일반구성원들의 가치관·의식수준에도 큰 영향을 미쳐 사람들의 행동양식을 변화시키기도 한다.

그렇다면 이렇게 막중한 영향력을 행사하는 기업의 본질적인 특성은 무엇인지 살펴보도록 하자.

오늘날에는 기업을 하나의 법률적 실체(entity)로 이해하고 있다. 즉 기업은 자본가라는 개인으로부터 독립된 하나의 법률적 실체로서, 법인으로서 하나의 인격체처럼 인정받으며 일반시민과 마찬가지로 권리와 책임을 지닌다. 기업은 특별한 사유가 발생하지 않는 한 영원히 존재하는 영구존속체(going concerns)로 인식될 필요가 있다. 따라서 기업은 개별조직 자체의 독자성을 가지고 존속과 성장의 필요성을 충족하는 데 그치지 않고, 전체사회의 한 기관으로서 사회적 사명을 완수해야 하는 본질적 과제를 짊어지고 있다.

이처럼 오늘날의 기업은 사회를 구성하는 하나의 제도(institution)로서 사회적 기관의 성격을 지닌다. 그 기관의 성격이 법적인 것이든 경제적인 것이든 기업은 특정한 목적 또는 목표를 실현하기 위해, 즉 재화와 서비스의 생산 및 판매를 통해 수익을 올리기 위해 인위적으로 구성된 합리적인 목표지향적 실체로 인식된다. 기업은 개인으로서는 성취할 수 없는 목표를 여러 사람들의 협력을 통해 달성하기 위해 구성된 시스템으로서의 조직이라는 의미도 아울러 내포하고 있다.

우리가 기업을 목표지향적 실체 및 기관으로 인식한다면, 기업은 다음의 그림에서 보는 것처럼 경제적 생산시스템과 사회적 협동시스템이라는 양면적 속성을 지니게 됨을 알 수 있다. 이는 마치 동전의 양면과 같은 성격을 갖는 것으로서, 이러한 기업의 본질을 통해 우리들은 현대기업에 대해 보다 정확하게 이해할 수 있게 될 것이다.



< 현대 기업의 본질 >

먼저 경제적 생산시스템으로서 기업의 본질에 대해 살펴보자. 전통적으로 기업은 최소비용으로 최대의 재화와 서비스를 생산하는 경제적 시스템으로, 자본·원료·인력·기술 등의 투입요소를 받아들여 재화나 서비스와 같은 산출물을 만들어 내는 생산시스템으로 인식되어 왔다. 과거 생산과 소비가 일치되는 자급자족의 전(前) 산업사회단계에는 생산과 소비를 연결하는 문제가 그리 중요하지 않았지만, 사회가 발전하고 분업화가 진전되면서 생산과 소비의 분리가 이루어지자 이 양자를 연결시키는 기능이 중요해졌다. 우리가 살고 있는 자본주의 경제체제하에서 이러한 기능을 수행하는 기관이 바로 기업인 것이다.

이와 같이 기업을 경제활동의 담당자로서 경제적 생산시스템으로 인식하는 전통적인 기업관은 오늘날에도 그대로 유지되어 오고 있다. 경제적 개념에 근거한 기업의 영리추구활동은 때로는 사회로부터 많은 지탄을 받기도 하지만, 이를 통해 사회의 경제적 번영을 도모하고 개인의 풍요로운 생활과 사회의 발전을 가져온 것도 사실이다.

다음으로 사회적 협동시스템으로서의 기업의 본질에 대해 살펴보자. 전통적인 기업관에서 간과되어 왔던 기업의 또 다른 측면은 바로 사회적 협동시스템으로서 기업의 속성이다. 개인의 힘으로 풀 수 없는 문제를 협동을 통해 극복하기 위한 것이 조직이라고 본다면, 기

업 역시 동일한 원리에 따라 만들어진 조직체인 것이다.

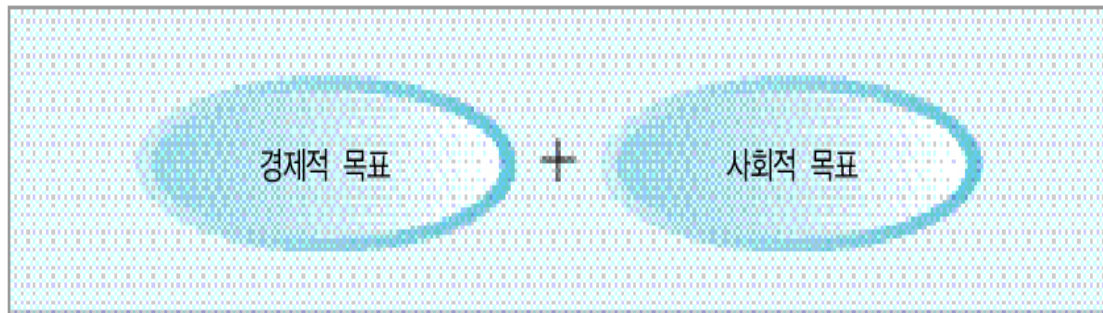
사회적 협동시스템 측면에서 본다면, 기업은 재화와 서비스를 산출하기 위해 주주·경영자·종업원·소비자 등 전체 사회시스템의 주요 구성집단의 협력을 필요로 한다. 즉, 각 구성집단들은 자신의 말은 바 기능과 가치를 기업에 투입하고, 공헌가치에 비례하여 산출물(성과)을 분배받는 것이다. 따라서 기업은 사회구성집단 중 어느 하나라도 없으면 기대한 산출물을 만들어 낼 수 없는 상호 의존적 협동시스템이다. 또한 기업은 서로 다른 기능과 역할을 지닌 내부 구성원들 간의 긴밀한 협력을 필요로 한다. 기업의 핵심적 부분은 주체적 역할을 수행하는 구성원들, 즉 인적 요소에 의해 운영되며, 이들 간의 심리적·인간적인 유대관계가 중시된다. 결국 기업의 경제적인 생산력도 인간의 주체적인 행위에 의해서 수행되며, 이에 따라 성공여부가 판가름나는 것이다.

즉 이러한 관점에서는, 조직은 자신이 속해 있는 거대한 사회의 부분인 동시에 그 사회 전체를 반영하는 사회의 축소판이다. 조직이 사회의 축소판이라는 것은 사회가 가진 모든 가능성과 사회가 풀지 못한 문제가 조직 속에도 고스란히 남겨져 있다는 것을 말한다. 따라서 기업은 사회구성집단 중 어느 하나라도 없으면 기대한 산출물을 만들어 내지 못하는 사회의 하위시스템인 것이다.

2. 현대기업의 목표

우리는 앞서 살펴본 경제적 생산시스템과 사회적 협동시스템이라는 양면성을 지니는 기업의 본질적 성격으로부터 보다 구체적으로 기업이 추구해야 할 목표가 무엇인지에 대해 알 수 있다.

우리가 저마다 인생을 살아가면서 궁극적으로 성취하고자 하는 목표를 갖고 있는 것처럼, 기업 역시 경영활동을 통해 달성하고자 하는 궁극적인 목표를 지니고 있다. 일반적으로 목표란 개인·집단 또는 조직이 성취하려고 노력하는 바람직한 현재 또는 미래의 상태라 할 수 있다.



< 기업의 목표 >

이처럼 기업의 목표는 경제적 생산시스템으로서의 기업본질에 근거하는 경제적 목표와, 사회적 협동시스템으로서의 기업본질에 근거하는 사회적 목표로 구성된다. 그리고 기업이 경제적 생산시스템과 사회적 협동시스템이 양면적 속성을 지닌 것처럼, 양대 목표 역시 상호 보완적인 관계를 지니고 있다. 따라서 현대기업은 경제적 목표(economic goal)와 사회적 목표(social goal) 중 어느 하나만을 추구하기보다는 양자를 균형 있게 추구하는 것이 바람직하다. 다음에서는 이러한 기업의 목표에 대해 좀 더 자세히 살펴보기로 하자.

1) 경제적 목표

흔히 “기업은 돈을 벌어야 한다”는 말을 자주 하곤 하는데, 이는 기업의 경제적 목표를 지칭하는 것이다. 기업의 경제적 목표는 전통적으로 강조되어 오던 기업 본연의 기능으로서 사회가 필요로 하는 좋은 재화와 서비스를 효율적으로 공급하여 경제적 이윤추구를 행하려는 목표이다. 이와 같은 기업의 경제적 목표는 때로는 기업의 이윤추구목표 또는 기업의 일차적 책임이라는 용어로 대체되어 사용하기도 한다.

전통적으로 기업의 경제적 목표의 전형으로, 주어진 상황 속에서 가능한 최대의 이윤을 추구한다는 이윤극대화 개념이 부각되어 왔다. 이윤극대화는 초기 산업자본주의하에서 사회적으로 인정되던 기업목표라 할 수 있는데, 이는 자본가적 또는 기업가적 사적 이윤의 추구가 시장경제 메커니즘이라는 “보이지 않는 손”(invisible hands)을 통해 전체사회의 이익과 직결된다는 당시의 자유방임주의 이데올로기에 근거하고 있다.

여기서 이윤이란 통상적으로 <이윤(profit)=수익(revenue)-비용(cost)>이라는 산식을 통해 계산되는 것으로, 주로 소유주를 중심으로 한 이익개념이다. 즉 기업의 경제적 목표의 대상이 되는 이윤은 기업의 소유주 또는 주주에게는 개인적인 부를 축적하는 기회를 제공하고, 기업의 입장에서는 사세확장을 위한 내부자금을 제공해 줄 수 있을 뿐만 아니라 신용의 증

대를 통해 외부자금조달을 용이하게 해주는 수단이 되고 있다. 이윤을 통해 기업이 성장할 수 있고, 성장은 곧 대규모 기업에 이르는 길이 되기 때문에 이윤극대화는 전통적으로 경제적 목표의 전형으로 부각되어 왔다. 이러한 전통적인 이윤극대화와 유사한 경제적 목표의 범주에 속하는 것으로 기업가치의 극대화나 부가가치의 극대화를 들 수 있다. 기업가치(firm value)란 투자가에 의해 자본시장에서 평가된 주가를 지칭하는 것이며, 부가가치(value added)는 소유주 및 주주·투자자·근로자·경영자를 포함한 경제적 이익개념이다.

2) 사회적 목표

일상생활에서 우리는 어떤 사람이 돈을 많이 벌면 흔히 “그 사람 성공했다”라는 표현을 쓰곤 한다. 그러나 정당하지 못한 방법으로 돈을 벌었다는 사실을 알게 되거나, 번 돈을 개인의 향락을 위해 쓴다는 것을 알게 되면, 인생에서 성공했다라는 평가는 하지 않는다. 이와 마찬가지로 이윤을 많이 획득하는 기업을 성공적이라고 평가하지만, 그 이윤획득의 방법이 부당하다거나 획득된 이윤을 정의롭지 못하게 사용한다면 결코 성공기업이라는 평가를 받지 못한다. 이는 이윤의 극대화라는 기업의 경제적 목표가 유일한 기업목표가 될 수 없음을 보여주는 것으로, 경제적 목표와는 다른 맥락에서 제기되는 사회적 목표에 의해 보완될 필요성이 있음을 시사해 주는 것이다.

사회적 목표(또는 비경제적 기업목표)는 기업 본연의 경제적 기능 이외에 사회가 기업에 기대하는 역할을 기업이 자발적으로 수행함으로써 달성되는 목표이다. 이것은 시장 메커니즘에 의하여 자동적으로 해결되지 않는 목표로, 기업의 사회적 책임이나 기업윤리, 기업의 사회적 반응이라는 용어로 대체하여 사용하기도 한다. 이러한 기업의 사회적 목표란 소극적인 의미에서는 기업의 활동으로 인한 부정적인 사회적 영향력을 최소화하기 위해 노력하는 것을 뜻하며, 보다 적극적인 의미에서는 개인과 기업, 사회와의 상호의존성을 인식하고 기업을 포함한 사회 전체의 이익확대를 추구하는 것을 의미한다.

3) 경제·사회적 다원목표

오늘날의 기업은 앞서 살펴본 것처럼 전통적인 의미의 경제적 생산시스템만으로 머무를 수 없으며, 사회적 기능을 수행하는 사회적 협동시스템으로서의 성격도 아울러 가져야 한다. 이처럼 기업이라고 하는 시스템은 경제적 생산시스템이란 측면과 사회적 협동시스템이란 측면을 동시에 갖고 있으므로 기업이 원활하게 목표를 달성하려면 이 두 측면의 요구를 모두 충족시켜야 할 것이다. 만약 경제적 생산시스템만을 강조한다면 그것은 조직의 구성원들과 산출물을 소비하는 소비자 등의 요구가 무시된 오로지 로봇과 같이 생산만을 하는 집단이거나 기술연구만 하는 집단에 다름없을 것이고, 사회협동시스템만을 강조하고 경제생산시스템을 버린다면 그것은 기업이라기보다는 거대한 소비집단으로밖에 볼 수 없을 것이다. 따라서

기업을 이해하는 데 있어서 어느 한 관점만을 택해서 조직을 파악할 것이 아니라, 두 관점을 동시에 고려하는 것이 필요하다.

구분	제1단계 이윤극대화 경영	제2단계 수탁 경영	제3단계 생활의 질 경영
사회관	나에게 좋은 것은 우리 사회에도 좋음	우리 기업에 좋은 것은 우리 사회에도 좋음	사회에 좋은 것은 우리 기업에도 좋음
이윤관	극대이윤	만족이윤	적정이윤
사회적 기대	법률적 기대	윤리적 기대	재량적 기대
수단(예)	성실한 조세납부 회계 투명성	타인의 권리침해 금지 기업윤리헌장 제정	사회공헌활동 좋은 시민으로서의 역할

자료 : Hay & Gray, 1974 : 141 수정.

< 기업목표의 변화단계와 특성 >

오늘날 기업이 경제적 목표와 사회적 목표를 균형 있게 추구해야 한다는 것은 기업목표의 역사적인 변천과정을 통해서도 확인할 수 있다. 기업목표는 역사적으로 크게 3단계로 변화해 왔다. 선진국의 경험에 비추어 볼 때, 1단계인 “이윤극대화 경영”은 산업화가 시작되는 경제발전의 초기에, 2단계인 “수탁 경영”은 산업화가 급속도로 진행되는 경제발전의 성장기에, 3단계인 “생활의 질 경영”은 산업화가 무르익은 경제발전의 성숙기에 나타났다. 이러한 변천과정을 통해 우리들은 역사적으로 기업목표가 경제적 단일목표에서 경제적 목표와 사회적 목표를 포괄하는 다원목표로 발전해 왔음을 알 수 있다.

(1) 이윤 극대화 경영

초기 자본주의시대에는 자본가 또는 기업가 개인의 목표를 기업의 목표로 보려는 전통적 이윤개념으로 인해 기업목표의 본질을 형성하는 이윤극대화 경영이 행해졌다. 이 시기에는 순수하게 사적 이윤의 극대화를 추구하는 것이 사회로부터 부여된 기업의 기능을 다하는 것으로 생각되어졌고, 이것은 자유시장 메커니즘에 의해 전체사회의 이익으로 연결된다고 믿었다.

(2) 수탁 경영

그러나 기업이 성장함에 따라 규모가 확대되고, 그 결과 기업의 활동범위가 넓어져 기업과 이해관계자를 갖는 이해관계자집단이 증가함으로써 기업의 목표를 이윤추구라는 경제적 목표만으로 보지 않으려는 경향이 생기게 되었다. 이에 따라 경영자는 주주의 이익을 극대화하

는 것뿐만 아니라 소비자·근로자·공급자·채권자 등 만족이윤의 개념에 기초해 여러 이해관계자집단의 요구를 공평하게 충족시켜 줄 책임이 있으며, 소유자의 단순한 대리인이라기보다 이해관계자집단들의 이해관계를 조정하는 수탁자로서 간주되는 수탁 경영(trusteeship management)이라는 단계가 나타나게 되었다.

(3) 생활의 질 경영

현대사회로 발전해 오면서 보다 광범위한 생활의 질(QL : Quality of Life)이라는 이슈가 크게 대두하고 있다. 즉 공정한 기회보장, 소비자주의, 환경보호 등에 대한 사회적 인식이 확산되면서 단순한 경제적 차원을 넘어선 생활의 질의 문제가 크게 부각되기 시작한 것이다. 이에 따라 양적인 경제적 기준만으로는 성공여부를 판단할 수 없다는 인식이 대두되면서 보다 질적이며 사회적인 차원을 고려해야 한다는 생각이 나타나게 되었다. 이해관계자의 이해를 균형시키고 보다 광범위한 사회의 이익을 고려하는 것이 기업의 장기적 이익의 기반이 될 수 있다는 계몽된 사적 이익(enlightened self-interest)의 관점, 즉 경제적 목표와 함께 사회적 목표를 동시에 추구하는 다원목표를 지향하게 된 것이다. 경제적 목표만큼이나 사회적 목표의 중요성을 강조하는 이러한 경영을 생활의 질 경영(quality of life management)이라고 칭한다.

이상과 같은 역사적 변천과정에서 볼 수 있듯이 오늘날 기업목표는 경제적 단일목표에서 경제적 목표와 사회적 목표를 동시에 포괄하는 다원목표로 발전해 왔음을 알 수 있다. 따라서 오늘날의 기업은 경제적 목표와 사회적 목표를 균형 있게 추구해야 할 것이다.

II. 현대기업의 형태와 주식회사

1. 기업의 형태

사업을 영위하려면 우선 기업형태를 결정해야 한다. 기업형태에 따라 법률과 세법의 적용이 달라지므로, 매출이 같은 경우라도 이익(profitability)과 위험(risk), 그리고 기업가치(value of firm)가 달라지기 때문이다. 우리나라의 경우에는 상법상 다음과 같은 기업형태가 있다.

기업의 형태	장점	단점
개인기업	설립용이, 이익독점	무한책임, 자본과 기술의 한계
합명회사	창의성 발휘, 대외신용력	무한책임, 사업계속성 문제
합자회사	업무집행과 출자분리, 자본조달 용이	자본양도 곤란, 대규모 성장의 한계
유한회사	중소기업경영에 유리, 기업공개의무 면제	사원수의 한정, 기업의 신뢰 문제
주식회사	유한책임, 소유권 이전 용이	설립과 운영의 복잡, 제도적 규제 문제

< 상법상 기업의 형태 >

1) 개인기업

개인기업(sole proprietorship/individual enterprise)이란 개인이 출자하여 기업을 지배하는 기업유형으로서 가장 원시적이며 자연발생적인 기업형태이다. 개인기업은 출자자인 기업가가 경영상의 모든 위험과 손실을 직접 책임지고, 이윤도 단독으로 획득할 수 있으므로 단독 기업이라고도 한다. 개인기업은 대체로 기업주 또는 소수의 사용자에 의해 경영될 수 있고, 대자본을 요하지 않는 사업에 적합한 기업형태로 그 수가 모든 기업형태 중에서 가장 많다.

개인기업을 운영할 때의 장점으로서는 기업의 설립과 폐쇄가 용이하며 창업비가 적게 든다는 점, 위험부담과 이익획득을 단독으로 부담하므로 기업경영에 전력투구할 수 있다는 점, 법인세가 없고 개인소득세만 납부하므로 세제상의 혜택이 있다는 점 등을 들 수 있다. 그러나 단점으로는 자본조달과 사업능력에 한계가 있으며, 기업의 부채에 대한 무한책임이 있고, 기업의 운영이 경영자 개인의 능력에 좌우될 위험이 있다는 점 등을 들 수 있다.

2) 합명회사

합명회사(partnership)란 합자회사와 함께 소수공동기업으로서 2인 이상의 사원(출자자)이 공동으로 출자하고, 회사의 채무에 대해 무한연대의 책임을 지면서 직접 회사경영에 참여하는 인적 기업의 대표적인 기업형태이다. 합명회사는 중세 유럽의 내륙상업도시를 중심으로 발전한 소키에타스(societas)라는 공동기업이 그 기원이다.

합명회사는 출자자가 정관을 작성하고 법원에 등기함으로써 설립된다. 회사운영에 대한 의사결정뿐만 아니라, 사원의 지분양도에 있어서도 전 사원의 동의를 요하므로 사원총회가 없다. 합명회사는 인적 공동기업의 특징이 가장 강하므로 혈연관계가 있거나 이와 유사한 관

계에 있는 사람들 간에 소규모의 기업으로 이뤄지는 기업형태이다. 우리나라의 경우에는 법인격을 가지는 회사이나, 외국의 경우에는 법인이 아니라 조합이다.

합명회사의 장단점은 개인기업의 경우와 비슷하다. 합명회사는 경영상의 유동성이 있고, 창의성의 발휘를 기대할 수가 있으며, 인적 결합형태로서 합명회사에서는 그 책임이 전체 출자자의 개인적 재산에까지 미치기 때문에 대외신용력이 높다는 점을 장점으로 들 수가 있다. 반면에 합명회사는 무엇보다 자본력이 약하여 대자본을 필요로 하는 회사에는 부적합하다는 점과 인적 결합에 따른 사업의 계속성이 제약받는다는 점을 단점으로 들 수 있다.

3) 합자회사

합자회사(limited partnership)는 자본은 없으나 경영능력이 있는 사람과 자본이 있는 사람이 결합하여 사업하기에 적합한 소수공동기업 형태이다. 합자회사의 기원은 코멘다(commenda : 冒險貸借)에서 찾을 수 있는데, 코멘다는 중세의 지중해 도시에서 해상무역과 관련하여 자금을 빌려주고 받는 대차관계(貸借關係)를 말한다. 당시에는 해상위험이 많았기 때문에 손실이 생기면 자금을 빌려준 익명의 귀족이나 지주 또는 부상(富商) 등이 출자를 한도로 하는 유한책임을 졌다. 반면, 자기 이름으로 직접 상업에 종사하며 자금을 빌린 소상공인은 무한책임을 졌었고 이익이 생긴 경우에는 계약에 따라 분배하였던 것이다. 이처럼 합자회사는 출자와 업무집행을 담당하는 무한책임사원과 출자만을 하는 유한책임사원으로 구성된다. 합자회사도 앞에서 설명한 합명회사와 함께 소수공동기업의 대표적인 형태이다.

합자회사의 장점으로서는 유한책임사원이 출자를 하기 때문에 합명회사에 비해 자본조달이 용이하다는 점을 들 수 있다. 반면, 합자회사 형태의 단점으로는 유한책임사원은 직접 경영에 참여할 수 없을 뿐만 아니라 지분을 양도할 때 무한책임사원 전원의 승인을 얻어야 하기 때문에 지분양도가 어려워 대기업으로 성장하는 데 한계가 있다는 점을 들 수 있다.

4) 유한회사

유한회사(limited company)는 출자자에 대한 무한책임의 부담을 없애고, 가족기업과 같은 적당한 규모의 기업으로서 유지·성장할 수 있도록 하기 위해 창안된 기업형태이다. 영국의 산업혁명은 기계의 발명과 기술의 발전에 힘입어 종전의 공장제 수공업적 생산인 매뉴팩처 형태의 기업을 기계제 대공업 형태의 기업으로 전환했다. 기계제 대공업의 생산장치에는 상당한 자본이 필요하였다. 따라서 공장을 소유·조직·운영할 수 있는 사람은 자본의 축적과 모집이 필요했는데, 독립적인 가게의 자본만으로는 공장을 설립·운영할 수가 없었으므로 자본을 모집할 필요가 생기게 되었다. 그리고 이러한 자본을 모집하기 위해서는 유한회사 형

태의 기업이 발전할 수밖에 없었다.

이러한 유한회사는 비교적 소수의 사원과 소규모의 자본으로 운영되므로 중소기업경영에 알맞은 기업형태이며, 유한책임·균일분할출자제 등과 같은 주식회사의 장점을 중소기업에도 적용할 수 있는 기업형태라는 점, 그리고 유한회사는 특히 기업을 공개할 의무가 면제됨으로써 재산목록이나 대차대조표, 손익계산서, 영업보고서, 준비금과 이익배당안, 그리고 사원명부 및 의사록 등을 공개할 필요가 없는 점 등을 그 장점으로 꼽을 수가 있다. 그러나 유한회사의 단점으로는 사원수가 한정되어 있으므로 소수집단기업에 속하며 합명회사나 합자회사와는 달리 모두 유한책임사원으로만 구성되기 때문에 기업에 대한 신뢰가 적은 점을 들 수 있다.

5) 주식회사

주식회사(corporation, stock company, company limited by shares, 또는 약어로 Co., Ltd.)란 주주의 유한책임제도와 주식으로 자본의 증권화를 통하여 자본과 경영이 분리 운영되는 다수공동기업의 형태를 말한다.

역사적으로 주식회사의 기원은 1602년에 설립된 네덜란드의 동인도회사라 볼 수 있다. 그 후 18세기 후반 산업혁명을 통해 대량생산체제를 지향하는 공업화과정을 겪게 되면서 산업자본에 대한 요청이 증가함에 따라 주식회사의 발달은 급속히 진전되었다. 19세기 이후에 전개된 주식회사제도의 기점은 프랑스와 영국의 법률제도에서 찾을 수가 있다. 1808년에 시행된 프랑스 상법에 주주의 유한책임제와 주식의 자유양도성을 인정한 회사에 관한 규정이 등장한 이래, 유럽대륙에서는 주식회사제도의 법률적 윤곽이 정비되었다. 19세기에 영국에서 소규모의 주식회사가 증가한 사실은 영국 특유의 합명회사인 파트너십이 주식회사로 바뀌는 동향을 의미하는데, 이러한 종류의 주식회사는 자본조달을 용이케 하려는 것이 아니라 유한책임제의 특전에 참가하려는 목적으로 설립되게 된 것이다.

오늘날 가장 일반적인 기업형태는 주식회사이다. 우리는 IBM과 같이 한 나라의 재정규모를 능가할 정도로 거액의 자본금을 가진 주식회사도 찾아볼 수 있다. 주식회사는 광범위한 자본집중의 성격을 갖는다. 기업이 발전을 하기 위해서는 많은 자본이 필요한데, 주식회사의 전 단계인 합명·합자·유한회사 등은 개인기업보다는 많은 자본을 조달할 수 있으나 그 한계가 뚜렷하다. 이에 비해 주식회사제도는 여러 사람으로부터 손쉽게 자본을 모아 자본의 집중을 촉진시킴으로써 대량생산체제나 벤처기업과 같은 현대기업을 발전시키는 데 중요한 역할을 하고 있다.

6) 기타

우리나라에서는 상법상 사기업 외에도 민법상으로 조합(partnership)이 있으며, 공기업(국영 기업)도 국민경제에서 큰 몫을 차지하고 있다. 한편 미국에서는 기업집중 형태로 카르텔, 트러스트, 콘체른, 기업집단 형태로 콤비나트, 기업의 계열화, 테크노 벨트, 기업결합형태로는 컨글로머리트, 조인트벤처, 디베스티처 등이 있다.

2. 주식회사의 특징과 주요 기관

1) 주식회사의 특징

특징	주요 기관
<ul style="list-style-type: none">• 유한책임제도• 자본의 증권화• 소유와 경영의 분리	<ul style="list-style-type: none">• 주주총회• 이사회• 감사

< 주식회사의 특징과 주요 기관 >

주식회사는 여러 가지 특징을 갖는데, 여기서는 대표적으로 유한책임제도, 자본의 증권화, 소유와 경영의 분리에 대해 살펴보기로 한다.

(1) 유한책임제도

주식회사의 출자자는 모두 유한책임만을 진다. 출자자는 자신의 출자액 한도 내에서만 회사의 자본위험에 대한 책임을 진다. 따라서 출자자의 개인자산과 회사재산은 별개의 것으로 주주의 개인자산은 보호된다. 즉, 출자자인 주주는 회사의 자본위험을 변제하기 위해 자신의 개인자산을 사용할 필요가 없으며, 또한 회사의 채무를 직접적으로 변제할 필요도 없다. 주식회사가 존속할 때 주주의 부는 기업의 경영성과 및 경제적 환경 등으로 나타나는 주식의 시장가치에 의해 평가되고, 다만 주식회사를 청산할 때 변제해야 할 회사의 채무액이 자본금보다 초과할 경우에 출자한도 내에서 주주의 책임이 존재할 뿐이다.

(2) 자본의 증권화

주식회사제도의 두 번째 특징은 자본의 증권화이다. 주식회사는 출자의 단위를 소액 균등화하여 소액의 자금밖에 없는 사람도 손쉽게 출자할 수 있다. 우리나라의 경우 1주당 법정 최저한은 100원 이상이며, 주식의 금액은 균일하여야 한다. 그리고 주권표면에 적힌 금액은 주당 5천원이 일반적이나 실제로는 주식시장에서 결정된 시가에 의해 매매가 이루어지고 있다. 출자자의 경우에는 출자한 자금을 수시로 현금화할 수 있기를 원하고, 기업의 경우에는 자본금을 계속적으로 활용할 수 있도록 자본의 유지가 필요한데 이를 해결해 주는 것이 자본의 증권화이다.

출자자의 주식은 주권이라는 형태로 증권화되어서 매매 및 양도가 자유로운 유가증권의 성격을 갖는다. 주주는 언제든지 원하기만 하면(부실기업으로 법원에서 거래정지 판결을 받은 경우를 제외하고) 주식을 구입함으로써 회사의 주주가 되는 동시에 임의로 이를 매각하여 출자금을 회수할 수 있다. 그리고 기업 측에서는 주주의 출자자본 회수가 회사 자본금의 감축을 야기시키는 것이 아니고 주식 매매자 간의 현금 및 주권의 거래일 뿐이어서 기업의 자본금에 전혀 영향을 미치지 않기 때문에 계속해서 경영을 해나갈 수 있다. 또한 기업은 추가자본 필요시에 일정한 요건을 갖추어 신주를 발행함으로써 추가적으로 자본을 조달할 수가 있다. 결국 주식회사제도는 자본을 소액으로 균등하게 분할하여 이를 증권화함으로써 대종자본을 손쉽게 조달할 수 있게 만들어 준다.

(3) 소유와 경영의 분리

주권 또는 주식은 그 기업의 소유권을 상징적으로 나타내는 것으로서 그 소유비율에 따라 주주는 의사결정권한을 나누어 갖게 된다. 그러나 주식회사의 경우 자본의 증권화로 인해 주식의 분산이 많이 이루어지게 되면 주주의 수가 많아지고 각 주주의 주식소유비율이 미미한 수준이 되어 소액주주들은 현실적으로 의사결정권한을 행사하기 어렵게 된다. 또한 출자자의 대부분은 기업의 경영에 참가할 의사보다는 출자를 함으로써 배당액이나 자본이득을 취하고자 하며, 주주의 책임이 유한하고 주식의 양도와 매매가 자유로워 언제든지 주주의 지위를 상실할 수 있으므로 계속적으로 경영에 참가할 필요성이 작아진다. 따라서 주식회사의 최고 의사결정기구인 주주들의 모임인 주주총회이지만, 주주총회에서 경영권행사가 어렵기 때문에 주식회사에서는 주식의 분산과 함께 소유와 경영이 분리되어 가는 특징을 보이게 된다.

2) 주식회사의 주요 기관

다음에서는 주식회사의 주요 기관으로서 주주총회, 이사회, 감사에 대해 알아보기로 한다.

(1) 주주총회

주주총회는 회사의 기본조직과 경영에 관한 주요 사항에 대하여 주식회사의 소유자인 주주들이 의사를 표시하여 처리하는 최고의 의사결정기관이다. 주주는 상법과 정관에서 정해진 사항에 대해 결정할 수 있는데, 주주총회는 이사와 감사의 선임이나 해임권, 정관의 변경, 주식배당, 신주인수권 등의 사항에 대해서 의사결정권한을 갖는다.

주주총회는 정기총회와 임시총회로 구분되며, 정기총회는 매 결산기에 정기적으로 소집되어 손익계산서의 승인이나 이익 또는 이자의 배당에 관한 것을 주로 결의한다. 그리고 임시총회는 필요에 따라 수시로 소집된다.

(2) 이사회

이사회는 주주총회로부터 업무집행에 관한 일체의 권한을 위임받은 수탁기관으로, 회사의 업무집행에 관한 의사결정 및 이사의 직무집행을 수행하는 이사 전원으로 구성되는 필요상설기관이다. 이사회는 사내이사와 사외이사로 구성된다. 사외이사는 회사의 경영을 직접 담당하는 사내이사와 달리 외부의 전문가들로 구성된다. 사외이사제도는 대주주와 관련이 없는 사람들을 이사회에 참여시킴으로써 대주주의 전횡을 방지하고 경영의 투명성을 높이려는데 목적이 있다.

이사회가 결정하는 상법상의 주요 사항으로는 신주의 발행, 사채의 모집, 지배인의 선임 및 해임, 이사와 회사 간의 거래에 대한 승인 및 이사의 직무집행을 감독하는 권한 등이 있다. 이사는 주주총회에서 선임되며, 그 임기는 보통 3년이다. 그리고 이사회는 이사 중에서 대외적으로 회사를 대표하고 대내적으로 업무집행을 하는 최고경영자인 대표이사를 선임한다. 대표이사는 이사회에서 결의된 사항을 집행하고 회사를 대표하게 된다. 원래 회사의 업무집행권한은 이사회에 주어져 있으나 이사 전원에 의한 업무집행이 어렵기 때문에 대표이사에게 위임하여 대표이사로 하여금 업무집행을 하도록 하는 것이다. 대표이사는 일반적으로 주주총회에서 선임되고 이사자격을 전제로 하기 때문에 이사자격을 상실하면 대표이사직은 자연히 종료된다.

(3) 감사

감사는 주주총회에서 선임되며, 이사의 업무집행을 감사하는 필요상설기관으로서 회사의 회계를 감사할 권한을 가지고 있다. 감사의 임기는 보통 3년이며, 인원수의 제한은 없다. 그러나 감사의 선임방법에 있어서 대주주의 횡포를 막기 위해 의결권을 제한하는 제도적 장치가 마련되어 있다.

학습정리

1. 기업은 목표 지향적인 실체 및 기관으로, 경제적 생산시스템과 사회적 협동시스템이라는 양면적 속성을 지니고 있다. 여기서 경제적 생산시스템로서 기업의 본질은 최소비용으로 최대의 재화와 서비스를 생산하는 것이고, 이 재화와 서비스를 산출하기위해 주주, 경영자, 종업원, 소비자 등 주요 구성 집단이 협력하는 것은 사회적 협동시스템을 의미한다.
2. 기업의 목표는 이윤의 극대화라는 경제적 단일 목표에서 사회가 기업에 기대하는 역할을 자발적으로 수행하는 사회적인 목표를 동시에 포괄하는 다원목표로 발전해 왔다. 현대기업은 경제적 목표와 사회적 목표를 균형있게 추구하는 것이 바람직하다.
3. 오늘날 기업의 대표적 형태인 주식회사는 유한책임제도, 자본의 증권화, 소유와 경영의 분리라는 특징을 지니며 그 대표기관에는 주주총회, 이사회, 감사 등이 있다.

심화학습

한희영(1985), 경영학원론, (법문사)

Madura,J.(2004), *Introduction to Business* (Mason, OH : Thomson/South-Western)

2. 경영학의 발전과정

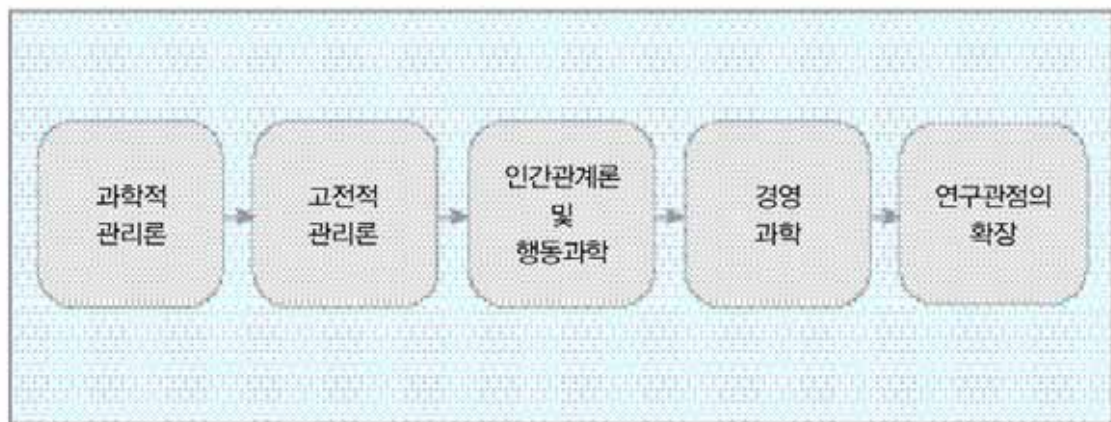
학습개요 경영학의 역사성을 고찰하는 것은 경영학의 학문적 특성을 이해하는 데 도움을 줄 뿐만 아니라 경영학을 어떻게 연구하는 것이 바람직한가를 알려준다. 본 강에서는 우리가 공부하려는 경영학이 어떤 학문인가를 보다 자세히 이해하기 위해 경영학의 학문적 발전과정을 살펴본다.

학습목표

과학적 관리론으로부터 고전적 관리론, 인간관계론 및 행동과학, 경영과학, 그리고 최근 연구의 주요 흐름까지 경영학의 발전과정을 알아보고 주요 이론들의 핵심적인 내용을 이해한다.

주요 키워드 과학적 관리론, 차별성과급 제도, 고전적 관리론, 인간관계론, 행동과학, 경영과학, 지식경영, 전략적경영, 거시경영

1. 과학적 관리론



< 경영학의 발전과정 >

과학적 관리(scientific management)란 경영현상에 대한 체계적인 관찰, 실험 또는 판단을 통하여 획득한 사실에 의해 도출된 표준을 근거로 사업 또는 업무를 수행하는 관리방식을 말한다. 과학적 관리론은 19세기 후반과 20세기 초에 테일러에 의해 기초가 이룩된 경영학에 관한 최초의 이론이다.

- 19세기 후반과 20세기 초 : 테일러(F. W. Taylor) 제안
- 핵심내용
 - ① 전문화 원리에 의한 직무설계
 - ② 과업관리/시간 및 동작 연구
 - ③ 임금제도/차별적 성과급 제도
 - ④ 기획부제도/기능적 직장제도/작업지도카드제도
- 평가
 - 최초의 경영학 연구, 세계적인 과학적 관리운동으로 전개
 - “인간 없는 조직”(기계인/경제인 가정)

< 과학적 관리론의 요지 >

여러분들이 1800년대 초기에 영국의 어느 한 도시에 살고 있다고 가정하여 보자. 새로운 공장들이 도처에 들어서고 있는데, 여러분이 그중의 한 공장을 관리할 책임을 맡게 되었다. 여러분은 이윤·효율성·기술 중 무엇이 가장 중요하다고 생각하는가, 과학적 관리의 선구자들인 로버트 오웬(Robert Owen, 1771-1858)과 찰스 바베지(Charles Babbage, 1792-1871)와 같은 사람들도 이와 똑같은 의문을 가졌다.

오웬은 1800년대 초기 스코틀랜드의 뉴 라나크(New Lanark) 시의 몇 개의 면직공장의 경영자였다. 그 당시 노동자들의 작업 및 주거 환경은 매우 나빴다. 오웬은 노동자들의 작업 조건을 개선함으로써 생산증대는 물론, 나아가 기업의 이윤증대도 꾀할 수 있다고 주장하였다. 다른 경영자들이 기술향상에 집중하고 있을 때, 그는 최상의 투자는 노동자에 대한 투자라고 주장하였다. 노동조건을 개선하는 것 외에도 오웬은 노동자들의 업무를 공개적으로 평가하였다. 이러한 공개적 평가는 노동자들에게 자신들의 문제가 무엇인지 알 수 있게 할 뿐만 아니라 그들의 자존심을 불러일으키고 경쟁심을 낳는다고 믿었던 것이다.

바베지는 고전경제학자 애덤 스미스(Adam Smith)와 함께 분업의 이점을 주장하였다. 그는 만약 작업자들이 전문적으로 일을 할 수만 있다면 기업은 더 큰 이윤을 얻을 수 있다고 주장하였다. 이렇게 함으로써 훈련비용을 줄일 수 있으며, 나아가 작업을 계속적으로 반복함으로써 작업자들의 숙련도와 효율을 높일 수 있다고 믿었다. 또한 바베지는 경영자들이 시간연구를 통해 각 과업을 수행하는 데 걸리는 시간을 결정하고, 그 이후에 거기서 얻은 정보로 기대되는 업무성과에 대한 표준을 마련하고, 작업자들에게 보너스를 지급하는 데 이용할 수 있다고 보았다.

위와 같은 의문점과 주장들을 체계적으로 정리하고 대안을 제시한 사람이 바로 테일러이다.

당시 기업들의 규모가 커지고 체계적인 기업활동이 필요하게 됨에 따라 경영자들의 일차적인 관심사는 능률이나 생산성을 올리는 것이었다. 그는 작업 능률을 향상시키고 생산성을 증가시키는 유일한 최선의 방법(one best way)은 과학적인 방법을 사용하는 것이라 믿었다. 그 믿음에는 이러한 과학적 방법을 이용함으로써 생산성이 향상되면 고용주나 작업자 모두에게 이익이 된다는 철학이 깔려 있었다. 그가 제시한 과학적 관리론의 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 테일러는 작업능률을 향상시키기 위해 작업활동, 즉 직무를 체계적인 방식으로 설계할 필요성을 강조하였다. 이 당시의 직무설계는 주로 전문화의 원리에 입각하여 이루어졌다. 이와 관련하여 그는 직무에 적합하게 종업원의 선발과 훈련이 이루어져야 하며, 도구(道具)와 작업절차의 표준화가 이루어져야 한다는 것을 주장하였다.

둘째, 그는 각 작업자에게 과업을 할당해 주어야 할 필요성을 강조하였다. 과업은 과학적 관리의 핵심을 구성하기 때문에 과학적 관리는 과업관리로 불리기도 한다. 테일러는 과업(task)이란 한 작업자에게 명확히 할당된 일일작업량으로서, 필수적인 작업기준이며 성과의 판단기준이 되기 때문에 과학적으로 관리되어야 한다고 주장하였다. 그는 또 과업을 과학적으로 할당하기 위해 시간 및 동작 연구(time and motion study)를 개발하였는데, 이는 일의 작업과정을 가장 단순한 기본적인 동작들로 나누어 각 동작에 소요되는 가장 빠른 시간 단위를 발견하도록 하는 것이다.

셋째, 과학적 관리에서 특기할 만한 것은 과업관리를 뒷받침해 주는 임금제도를 마련한 것이었다. 즉 과업을 성공적으로 달성한 작업자를 우대하고, 실패한 작업자에게 손해를 주는 것이다. 이를 보다 구체적으로 실행하기 위해 테일러는 차별성과급제도(differential piece-work system)를 도입하였다. 차별성과급제도는 과업에 대해 상위와 하위의 임금을 정해 놓고, 작업자들이 정해진 과업 이상을 달성했을 때에는 높은 임금(상)을, 정해진 과업에 미달했을 때는 낮은 임금(벌)을 주는 제도이다.

넷째, 그 밖에도 테일러는 작업자가 생산작업에만 충실하도록 생산준비부서인 기획부제도를 도입하였으며, 작업조건에 대한 준비나 작업방법을 작업자에게 지도하고 분업을 할 수 있도록 기능적 직장제도를 운영하였다. 또한 작업방법에 대한 중요사항을 지도카드에 기록하고 이 카드에 의해 과업을 관리·통제하도록 작업지도카드제도를 개발하였다.

테일러의 과학적 관리론이 성립되는 데는 길브레스 부부(Gilbreths)와 헨리 간트(Henry Gantt)와 같은 이들이 공헌을 하였다. 길브레스 부부는 생산성과 효율성을 증가시킬 수 있도록 작업방법을 개선하는 작업의 과학화에 초점을 두고, 작업할 때에 사용되는 동작들을 분류할 기호를 개발하였다. 간트는 테일러의 동료로서 과학적 관리론의 성립에 두 가지 점을 기여하였다. 그 하나는 간트도표(Gantt chart)로서, 업무활동을 요약하고 동시에 수행되어야 할 작업과 차례로 수행되어야 할 활동을 구별하는 데 많이 사용된다. 간트의 또 다른 공헌은 최소임금제(minimum wage based system)로서, 작업자가 그 날의 목표량을 달성하면 달성하지 못하면 최소한의 일급을 받는다는 것이다.

테일러가 주도한 과학적 관리는 그 당시에 제도적 관리기법을 통한 조직의 관리, 기획업무와 집행업무의 분리, 전문가에 의한 관리 등 과학적 시스템을 도입함으로써 노동의 능률향상에 크게 기여하였다. 또한 과학적 관리론은 이후에 과학적 관리운동으로 전개되었으며,

오늘날에도 기업 또는 국가의 생산성 향상운동의 기초가 되고 있다.

그러나 과학적 관리론은 기계인(mechanistic man) 또는 경제인(economic man)의 인간관에 입각해 금전적 유인에 의한 능률이나 생산성만을 지나치게 강조하고 사람에 대한 배려가 없었다는 점에서 많은 비판을 받기도 한다. 1900년대 초반의 인간에 대한 단순·소박했던 지식을 감안한다면 과학적 관리론의 이러한 인간관을 비난하는 것은 지나친 질책이 될 수도 있겠지만, 인간에 대한 지식의 결핍이 과학적 관리의 성공에 제동을 건 것만은 사실이다. 인간에 대한 무지 외에도 과학적 관리론은 사람보다는 조직의 능률만을 강조하였다고 해서 “인간 없는 조직”(organization without people) 이론이라는 비판을 받고 있다.

II. 고전적 관리론

현대경영이론의 진정한 시조는 아마 일반관리론을 최초로 제창한 프랑스의 웨이올(H. Fayol)일 것이다. 그는 이미 1916년에 「산업의 일반관리론」(Administration Industrielle et Generale)이라는 저서를 통해 일반관리론에 대한 연구업적을 발표하였으나 1949년에서야 비로소 영어로 번역되어 널리 알려지게 되었다.

웨이올은 어떻게 하면 최고경영자가 조직과 그 구성원들로 하여금 조직의 목표를 보다 더 효과적으로 달성할 수 있게 할 것인가에 많은 관심을 가졌다. 웨이올의 생각은 현대경영이론의 관점에서도 크게 주목을 받고 있다. 왜냐하면 그가 기업 구성요소들 간의 상호관련성에 대한 통찰력을 지니고 있었기 때문이다.

첫째, 그는 모든 기업조직이 다섯 개의 하위시스템(subsystems)으로 구성된다고 보았다. 그것은 ① 구매·생산·판매의 기술적·상업적 측면, ② 자본의 획득과 통제를 다루는 재무활동, ③ 인명과 재산에 대한 안전 및 보호 기능, ④ 회계기능, ⑤ 계획·조직·지휘·조정·통제 등의 관리기능이다. 특히 관리를 계획·조직·지휘·조정·통제의 다섯 가지 과정이 모여 이루어지는 것으로 파악한 것은 그의 탁월한 업적이라 할 수 있다. 웨이올은 자신이 개발한 관리과정이 기업조직에서 뿐만 아니라 정부, 군대, 종교단체 등의 조직에까지도 보편적으로 적용될 수 있다고 강조하였다.

둘째, 웨이올의 생각은 비록 나중에 다른 관리론적 경영이론가들에 의해 수정이 가해졌지만 여러 가지 관리의 원칙, 즉 오늘날 ① 전문화의 원칙, ② 명령통일의 원칙, ③ 권한과 책임의 원칙, ④ 감독폭의 원칙, ⑤ 권한위양의 원칙이라고 불리는 매우 유용한 관리지침을 제시하였다. 웨이올은 이러한 원칙들이 절대적인 것이 아니고 변화하는 상황이나 특수한 여건 하에서도 융통성이 있는 것이어야 한다고 하였다.

셋째, 웨이올은 경영자가 갖추어야 할 자질로서 신체적인 것으로 건강과 기력, 정신적인 것으로 이해력과 판단력, 도덕적인 것으로 책임감과 충성심, 교육적인 것으로 자기직무와 직접 관련이 없는 것에 대한 일반지식, 기술적인 것으로 직무에 직접 관련되는 지식과 경험 등을 들었다.

- 20세기 초반 : 웨이올(H. Fayol) 호시
- 기업조직의 하위시스템 구성
 - ① 구매 · 생산 · 판매의 기술적 · 상업적 측면
 - ② 자본의 획득 · 통제를 다루는 재무활동
 - ③ 인명 및 재산에 대한 안전 및 보호 기능
 - ④ 회계기능
 - ⑤ 계획 · 조직 · 지휘 · 조정 · 통제 등의 관리기능
- 관리의 원칙 제시
 - ① 전문화의 원칙 ② 명령통일의 원칙
 - ③ 권한과 책임의 원칙 ④ 감독폭의 원칙
 - ⑤ 권한위양의 원칙
- 평가
 - 관리실천에 대한 일관된 사고체계 및 일반화
 - 원칙들의 중복, 권위의 기제

<

>

1920년대와 1930년대 동안 주로 관리실무에 적극적으로 종사했던 많은 연구자들이 웨이올의 사고에 그들의 견해를 덧붙였다. 특히 영국의 어윅(L. Urwick)과 굴릭(L. Gulick)은 산업과 정부에서의 광범한 경험을 기반으로 웨이올의 연구를 확장시켰다. 또 미국에서는 무니(J. D. Mooney)와 라일리(A. C. Reiley)와 같은 사람들이 관리이론을 발전시켜 관리실천에 중요한 영향을 미쳤으며, 기업조직 외에도 정부기관, 가톨릭교회, 군대조직에까지도 관리이론을 응용하였다. 이러한 초기의 관리론적 경영이론가들의 기본적 사고는 오늘날 관리과정학파(management process school)의 시조가 된다. 관리과정학파는 관리과정을 계획·조직·총원·지휘·조정·통제 등으로 나누어 분석하고, 이에 대한 개념적 테두리를 설정하여 그 원칙들을 구체화하고, 그것들로부터 경영이론을 수립한다.

앞에서 간략히 살펴본 고전적 관리론이나 관리과정학파는 관리실천에 관한 지식을 일관된 사고체계로서 설정하였고, 효과적인 관리실천에 관한 일반화를 시도했다는 점에서는 공헌을 인정받고 있다.

그러나 관리과정의 요소 및 원칙이 서로 중복되고 과학적인 방법으로 그 이론적 근거를 제시하는 데 불충분하다는 점이 지적되고 있다. 사이몬(H. A. Simon)의 말을 빌리면, 관리원칙들의 가장 치명적인 결함은 그것들이 서로 중복된다는 것이다. 즉 대부분의 원칙들이 그

럴 듯하긴 하지만 서로 상충되는 원칙들이다. 만일 두 개의 원칙이 서로 상반되는 주장을 제시한다면, 적절히 활용할 수 있는 원칙이 하나도 없다는 것이다.

사이몬은 전통적 이론들은 피상적이며 지나치게 단순화되어 현실감이 부족해서 그들 자신을 권위의 메커니즘(mechanism of authority)에 가두어 놓았다고 말한다. 그는 또한 웨이올의 이론이 단지 개인적인 경험과 제한된 관찰에 근거를 두었다고 비판하였는데, 웨이올의 원칙들은 과학적 접근방법을 적용한 엄격한 경험적 연구와 검토를 거치지 않았다는 것이다.

이와 함께 고전적 관리론은 친(親)경영자적인 편견이 내재되어 있으며 경영에 대한 일반적인 이해보다는 경영자가 규범적으로 해야 하는 일에 더 많은 관심을 가지고 있다는 단점도 지적되고 있다.

이와 같은 비판에도 불구하고 고전적 관리론은 경영학을 하나의 학문적 영역으로 정착시키는 데 커다란 공헌을 하였으며 경영학원론의 내용을 구성하는 데 크게 기여하고 있다.

III. 인간관계론 및 행동과학

1920년대와 1930년대에 이르러 미국 및 기타 선진국들은 엄청난 사회적·문화적 변화를 겪었다. 미국에서는 대량생산방식이 제2차 산업혁명을 촉발하였다. 조립라인에서는 대량생산에 의한 상품들(자동차, 기계, 의복 등)을 홍수처럼 출하하였으며, 점점 소비지향적인 사회로 변모하였다. 이러한 변화과정 속에서 1929년의 대공황이 일어나게 된다. 이 시기의 가장 두드러진 변화는 많은 비숙련공들이 노동조합을 결성하게 되었다는 것이다. 1930년대 미국 의회는 경영자들이 노조활동을 제한하지 못하게 하였고, 단체협상을 합법화하였으며, 경영자가 노동조합과 협상하도록 의무화하는 법안을 통과시켰다.

1. 인간관계론

이러한 시기에 조직에서 인간이라고 하는 요소를 중요시하게 되고, 인간중심의 경영이론을 출범하게 된 계기를 마련해 준 것이 인간관계론(human relations)이다. 인간관계론이 등장하기 전까지 산업계를 풍미하던 과학적 관리운동은 인간관계운동에 그 자리를 물려주어야만 했다.

- 1920~30년대 경제공황/과학적 관리론에 대한 반성
- 과학적 관리론의 '인간미 없는 조직'(organization without people)에 대한 비판 대두
- 1927~32년 사이 미국 호손(Hawthorne)공장에서 메이요(E. Mayo)를 비롯한 4차에 걸친 실험
- 인간관계론(HR : Human Relation)연구의 주요 발견점 : 심리적·사회적 요인의 생산성에 대한 영향, 비공식집단 역할의 중요성 등
- HR에 대한 비판 : '조직 없는 인간'(people without organization)

< >

산업에서 인간관계운동이 일어나게 된 것은 1927년부터 1932년 사이에 미국 서부전기회사의 호손(Hawthorne)공장에서 실시된 메이요(E. Mayo)와 그의 동료들에 의한 일련의 연구가 그 시발점이었다. 호손실험을 하게 된 배경을 살펴보면 과학적 관리운동으로부터 초기 인간관계운동으로 어떻게 이행되었는가 하는 과정을 알 수 있다. 작업자들은 그 당시만 해도 작업장 안에서 기계와 같은 구성요소로 간주되었기 때문에 산업공학자들과 심리학자들은 작업자들을 둘러싸고 있는 환경을 개선해 주면 이것이 생산성에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 많은 조사를 하고 있었다. 이처럼 피로, 휴식시간, 물리적인 환경에 관한 연구들이 20세기 초반에 성행하였던 것이다.

메이요 등의 연구를 통해서 밝혀진 주요한 사실들은 다음과 같다. ① 작업자들의 생산성에는 경제적 요인뿐만 아니라 그들 간의 인간관계, 지휘방식, 사기, 감정과 같은 심리적·사회적 요인이 직접적으로 영향을 준다. ② 비공식집단(informal group)의 역할은 상당한 영향력을 가지며, 비공식집단 내에는 별도의 독특한 규범이 존재하고 이것이 집단구성원들의 실제행동에 영향을 미친다. ③ 개인은 비공식집단에 소속됨으로써 공식적 조직구조로부터 받는 소외감을 극복하게 되고 더 친밀한 행동기준을 발견하게 됨으로써 공식조직이 주지 못하는 심리적·사회적 욕구를 만족시키게 된다. 이들의 결론은 조직에서 비용의 논리나 능력의 논리도 중요하지만 더욱 중요시되어야 할 것은 감정의 논리라는 것이다. 감정의 논리에 의해서 움직여지는 인간관계중심의 비공식적 조직이 현실적으로 많이 나타나고 있으며, 조직의 생산성 수준을 결정하는 데에도 결정적인 영향을 미친다는 것이다.

그러나 인간관계론에 대해서도 많은 비판이 가해지고 있다. 먼저 인간관계론은 본질적으로 과학적인 타당성 없이 “종업원의 만족이 높아지면 생산성이 증대된다.”고 주장하고 있으며, 비공식집단의 중요성에 너무 치우치기 때문에 행위가 발생하는 전체조직과의 맥락을 소홀하게 취급하였다는 것이다.

다음으로 인간관계론은 인간의 본성에 대한 가정에 문제를 불러일으키고 있다고 하는 것이

다. 즉 경영층이 기본적으로 해야 할 일은 갈등을 제거해서 종업원들이 행복하고 생산적이 되도록 유지하는 것이라는 주장을 함으로써 갈등에 대해 비현실적으로 이상적인 입장을 취하고 있다는 것이다. 이러한 인간관계론은 “조직 없는 인간”(people without organization) 이론이라는 비판을 받기도 한다.

인간관계론은 그 의미와 중요성, 그리고 참신함으로 인해 1930년대에는 사회적으로 큰 반향을 불러일으키긴 했지만 앞의 인간관계론에 대한 비판에서 알 수 있듯이 당초의 기대에 크게 미치지 못하였다. 그러나 인간관계운동이 빛을 잃었다고 해서 전통적인 경영이론으로 후퇴하거나 인간의 조직에서의 위치가 평가절하되었던 것은 아니다. 따라서 인간중심적인 경영이론을 검토해야 할 필요성이 절실했다. 초기의 인간관계론은 과학적 타당성의 결핍으로 인하여 이론적 근거를 명백히 제시할 수 없었으나 2차대전 이후 급속히 발달하게 된 행동과학은 그간에 절실히 필요로 하던 근거와 체계의 문제를 어느 정도 해결해 줄 수 있었다.

2. 행동과학

행동과학(behavioral science)이란 인간의 행위 또는 행동에 대한 일반이론의 수립을 목표로 여러 인문사회과학 분야, 예를 들면 심리학·사회학·인류학 등 여러 학문들에서 이룩된 행동연구를 하나의 통일적인 이론체계로 종합하려는 학문이다. 이러한 행동과학은 경영학에서 사람과 관련한 정교한 지식체계에 대한 절실한 바람과 결합하여 조직에서 인간행위를 대상으로 연구하는 조직행위론(organizational behavior)의 이론적 기초를 이루고 있다.

행동과학은 두 가지의 기본요건을 갖추으로써 이론적 근거를 갖게 된다. 하나는 인간행위를 연구대상으로 해야 하고, 또 하나는 과학적 접근법을 적용해야 한다는 것이다. 특히 과학적이어야만 하는 이유는 개인의 주관이 개입되지 않은 객관적인 방법으로 수집된 실증적 증거에 의거하여 인간행위에 관한 일반화를 시도하는 데 행동과학의 학문적 목적이 있기 때문이다.

행동과학이 주는 몇 가지 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 조직구성원들은 기본적으로 사회적 욕구에 의해서 근무의욕이 유발되며, 다른 사람들과 어울려 지냄으로써 자신의 존재를 확인한다. 둘째, 조직구성원들은 경영자의 금전적 인센티브, 규칙 및 규정보다는 동료들의 사회적 영향력에 더 많이 반응한다. 셋째, 조직구성원들은 자신들의 욕구를 충족시키는 데 도움이 되는 경영자에 호응한다.

행동과학의 주창자들은 조직의 인간적 측면에 대해 체계적이고 통제된 연구를 할 필요가 있다는 것을 강조하였다. 그들은 또한 고전학파의 합리적·경제적 모형과 인간관계운동의 주창자들이 주장하는 모형은 노동자를 불완전하게 표현하고 있다고 믿었다. 우리가 뒤에서 공부하게 될 매슬로우(A. H. Maslow)나 맥그리거(D. McGregor)와 같은 행동과학자들은 조직구성원들이 성장·발전하며, 높은 수준의 자존심에 대한 강한 욕구를 가지고 있으며, 그리고 결과적으로 조직에 적극적으로 참여하려고 하는 경향이 있다는 것을 주장하였다. 이러한 행

- 인간 관련 문제들에 대한 학제적 접근법(interdisciplinary approach)의 필요성 인식
- 행동과학(Behavioral Science)의 조건
 - ① 인간행위를 연구대상으로 함
 - ② 과학적 접근법을 적용해야 함
- 행동과학과 기존 사회과학의 차이 :
 - 변화담당자(change agent)로서의 역할 강조 → 권력 평등화(power equalization) / 권력공유(power with), 협력
- 행동과학에 대한 비판 :
 - 행동과학 연구방법론(과학적 실험에 대한 의문 제기)

< >

동과학적 접근에 따르면 인간이란 자아실현을 추구하는 사회적인 존재이다. 따라서 직장에서 종업원들은 사회적 관계에 있어서 만족을 찾으려고 하고, 집단의 압력에 반응하며, 개인적인 성취를 이루려고 한다.

이러한 행동과학은 인간관계론과 유사한 성격을 띠고 있기 때문에 이에 대한 비판도 대부분 인간관계론에 대한 것에서 비롯되지만, 그에 더하여 행동과학의 방법론도 많은 비판을 받는다.

방법론에 대한 비판은 먼저 행동과학이 근거하고 있는 가정이 실제에서 언제나 타당한 것은 아니라는 것이다. 작업조건의 향상이나 경영자의 인간관계기술이 언제나 생산성을 증가시키지는 않으며, 테일러가 믿었듯이 업무의 경제적인 측면 역시 종업원들에게는 중요하다는 것이다. 이것은 비록 종업원들이 우호적인 동료들과 일하는 것을 좋아하기는 하지만, 봉급이 낮으면 결근이나 이직이 증가하게 된다는 것을 보면 알 수 있다. 조직구조나 의사전달, 업무절차 및 지루한 과업들은 동료들과의 관계가 얼마나 즐거운 것인지에 관계없이 작업자들의 근무의욕을 돋우지 못한다. 업무와 관련된 인간적 측면은 행동과학을 주장했던 사람들이 예상하였던 것보다는 훨씬 더 복잡하기 때문에 과학적인 실험을 통해서 인간의 문제를 연구하려 했지만 과연 연구방법이 얼마나 엄밀해야 연구의 과학성을 획득할 수 있는지에 대해서는 많은 연구가들이 의문을 제기하고 있다. 그러나 이러한 비판에도 불구하고 행동과학이 뒷받침하는 여러 가지 조직개발기법들이 인간존중경영의 전기를 마련하는 데 커다란 공헌을 했다는 점은 의심할 바 없는 사실이다.

IV. 경영과학

- 경영현상의 관찰·이해·예측을 위한 수학적·실험적·응용적 모델 도입
- 영국, 세계 최초로 OR(Operations Research)팀 구성 :
군사전략, 군수물자의 수송문제 해결
- 1950년대 이후, 다양한 분석도구의 발전(선형계획법, 게임이론, 대기행렬 이론, 시뮬레이션 등)
- 1980년대 이후, 정보시스템(IS : Information System)과 결합함으로써 의사결정과정의 단축

< >

제2차 세계대전 이후 경영학에서 경영과학이라는 새로운 접근방법이 나타났는데, 이는 수리적인 모델에 기초를 두고 과학적인 접근방법을 이용하여 조직 내 경영관리상의 문제들을 해결하려는 것이다. 경영과학(management science)은 의도적인 인간·기계시스템의 행동을 관찰, 이해, 예측하는 데 도움을 주는 실험적·응용적 과학이다. 경영과학은 의사결정에 계량적 방법의 적용을 중심으로 하는 접근법으로서 주로 수학적 모형이나 계량화과정을 통해서 경영문제의 해결을 시도한다. 이와 같은 경영과학은 주관적이 아니라 객관적 판단을 강조하여 문제해결에 과학적 방법을 이용하며, 따라서 경영관리 문제들에 대해 최적의 결정을 할 수 있도록 하는 규범적 성격을 가진다.

경영과학이 나타나게 된 것은 전쟁 중 군사전략이나 군수물자의 수송문제를 해결하기 위해 영국이 1940년대 초 세계 최초로 OR(Operations Research)팀을 구성한 것에서 비롯된다. 2차대전 초기에 영국은 광대한 지역에서 일어나고 있는 전투에서 강력한 독일군에게 효과적으로 대항할 수 있는 방법을 강구해야 했다. 전쟁 중 곳곳에서 출몰하는 독일군 잠수함이나 전투기의 수량을 신속히 계산한다든지, 광범위한 전선에 보급품을 과학적으로 수송할 수 있는 방법 등을 찾아 전쟁을 효율적으로 수행하기 위해서 세계 최초로 OR팀을 구성한 것이다.

경영과학이란 용어가 공식화된 것은 1953년 미국 경영과학회에서부터였다. 이에 따라 1950년대 이후 경영과학의 분야는 선형계획법, 게임이론, 대기행렬이론, 통계적 의사결정이론, 시뮬레이션 등과 같은 분석도구들이 널리 알려지기 시작하면서 지속적으로 발전해 왔다. 1970년대에 들어 OR기법의 이용은 의학·교육·재판 등과 같은 사회 및 도시 시스템으로 확산되었고, 1980년대에는 경영과학이 정보시스템(IS : Information Systems)과 결합함으로써 컴퓨터화한 데이터 베이스가 일상생활의 의사결정은 물론 경영과학모형의 설계에까지 도움

을 주는 중요한 역할을 수행하였다. 이러한 변화는 새로운 차원의 의사결정지원시스템이라는 영역으로 급속히 발전하여 경영관리의 모든 수준에서 의사결정과정을 단축시키는 데 크게 공헌하고 있다.

오늘날에도 매우 많은 기업들이 경영과학기법을 적용하고 있다. 경영과학은 여러 산업분야로 확장되어 생산관리분야와 유통시설분야에서 효율적인 관리시스템으로 적용되고 있으며, 특히 컴퓨터의 발달과 더불어 경영문제를 계량적으로 해결하려는 노력이 더욱 활발해지면서 경영과학은 거의 모든 산업과 서비스 분야에 적용되어 그 기법이 발전하여 왔다. 이처럼 경영과학은 최근까지도 기업들이 많은 수익을 올리는 데 기여하고 있으며, 기업뿐만 아니라 많은 조직에서 운영관리 및 통제, 정책설정 및 계획수립에 최선의 방법을 선택하는 데 공헌하고 있다. 경영과학은 실제로 전통적인 군사 및 생산과 관련된 문제들로부터 환경공학, 사회과학, 스포츠 등 더욱 현대적인 것들에 이르기까지 다양하게 응용되고 있는데, 선박·차량단 통제시스템, 생산·유통과 재고관리, 레스토랑 운영의 설계와 간소화 등을 예로 들 수 있다.

그러나 대부분의 경우, 경영과학은 최고경영자의 관심분야인 비정형적인 문제보다는 계량화가 손쉬운 하급 및 중간 관리자의 정형화된 문제를 해결하는 데 더 많이 이용되고 있다. 또한 경영과학이 너무 수리적이라는 점 때문에 사람들에게 두려움을 느끼게 하며, 이러한 접근방법이 과연 현실의 경영관리 문제들을 해결할 수 있을까 하는 모형의 현실성과 해결 가능성 사이에 갈등을 느끼게도 한다. 책상에 앉아 손으로 혹은 계산기의 도움을 받아 해결 가능한 모형은 현실성이 결여되어 있고, 현실성을 충분히 고려한 모형은 전문적인 소프트웨어를 사용하지 않는 한 해결 가능성이 없어서 이 둘 사이의 적절한 균형을 유지하는 것이 필요한 것이다. 또한 경영과학의 여러 기법들이 어려운 경영문제를 해결하는 데 있어서 매우 유용한 도구이기는 하지만, 이것이 모든 경영관리 문제를 모두 다룰 수 없는 한계를 갖는다는 점에 유의해야 한다. 우리는 문제들을 해결하는 데 있어 경영과학에서 유도된 모형들보다도 더욱 포괄적인 모형들이 필요하다는 것을 인식할 수 있을 것이다.

V. 연구관점의 확장

앞에서 살펴본 과학적 관리론이나 고전적 관리론은 오늘날에도 유용성을 가지고 있기는 하지만, 그러한 경영이론들이 한계에 부딪히게 되자 행동과학에 기반을 둔 조직행위론 등이 발전하면서 조직 내 사람(people) 문제로 초점이 옮겨지게 되었다. 이후에도 오늘날의 경영학은 계속 발전하여 매우 다양한 관점으로 확장되어 나가고 있다.

먼저 조직이론가들은 조직(organization) 그 자체를 중시하게 되었으며, 전략적 경영과 같이 기업목표의 달성을 위해 기업의 전략(strategy)을 강조하게 되었다. 또한 거시경영론을 중심으로 환경(environment)을 중시하는 경영학이 발전하게 되었다. 그리고 최근에는 지식(knowledge)을 중심으로 하여 경영학이론을 통합해 보려는 시도도 나타나고 있다.

- 조직수준에서의 조직이론
- 전략적 경영의 관점
- 거시경영 / 기업과 사회 연구
- 지식경영의 등장

< >

1. 조직수준에서의 조직이론

경영학의 연구관점이 확장된 추세의 일환으로 경영이란 과정 및 사람 문제뿐만이 아니라 조직 그 자체에 대한 연구가 필요하다는 주장이 조직이론가들을 중심으로 대두되었다. 조직을 연구하는 일군의 학자들은 조직의 분석수준에 연구의 초점을 두었다. 분석수준(level of analysis)이란 조직에서 어느 수준의 활동을 분석하는가를 말하는 것으로서 개인수준·집단수준·조직수준 등으로 나누어 분석할 수 있다.

조직이론가들은 특히 환경(상황)과 관련하여 조직 전체수준에서의 연구의 필요성을 강조한다. 조직 전체의 수준으로서, 조직은 여러 가지 상황 속에서 조직목표를 달성하기 위하여 상황에 적합한 행동을 하는가(시스템 구조적 관점), 기업의 경영자가 임의적으로 선택하는 전략적 선택행동을 하는가(전략적 선택 관점), 외부환경에 따라 그저 순응하는 행동을 하는가(자연적 도태 관점), 아니면 조직이나 인간이 권력을 중시하여 그들이 능동적으로 지배할 수 있는 영향영역 내지는 활동영역에 따라 집합적으로 행동하는가(집합적 행동 관점) 등으로 나누어 설명하기도 한다.

2. 전략적 경영의 관점

1973년의 오일쇼크로 세계 경제는 커다란 충격에 휩싸이게 되었고, 오일쇼크로 인한 불확실성의 시대에 기업들은 전략에 관심을 갖게 되었다. 이러한 전략적 관점에는 두 가지 서로 다른 시각이 있다. 하나는 1970년대에 출범한 산업조직론적 관점이고, 다른 하나는 1980년대에 나온 자원준거적 관점이다. 산업조직론적 관점은 기업의 외부요인에 의해서 전략이 결정된다는 논리로서 기업의 내부에 대해서는 상대적으로 관심을 덜 기울인다. 이에 반해 자원준거적 관점은 기업이 보유한 자원에 의해 전략이 결정된다는 논리이다.

위와 같은 논리들이 발전하면서 전략적 경영론이 모습을 갖추어 가게 되었는데, 전략적 경

영론이 추구하는 바는 주어진 환경에서 최적의 의사결정을 내리는 것이다. 그러나 전략적 경영에서의 의사결정은 단순히 주어진 환경에 순응하기 위한 의사결정만을 의미하지는 않는다. 이는 보다 적극적인 차원에서 환경을 변화시켜 나가는 과정이기도 하다. 이렇게 기업전략의 중요성을 인식하게 되면서 경영학연구의 관점은 기존의 기능별 연구나 조직연구에서 전략적 경영으로 확장되게 되었다. 최근에는 정보기술의 급속한 발전에 따라 e 비즈니스 전략, 블루오션 전략, 유비쿼터스 전략 등도 한몫을 차지하고 있다.

3. 거시경영/기업과 사회 연구

20세기 후반에 급속한 환경변화로 경영의 불확실성이 증대됨과 더불어 기업간 경쟁이 더욱 격화되고, 세계화와 정보사회화가 급속도로 진전되자 기업들이 성공하기 위해서는 과거의 관리과정과 같은 기업의 내부기능 위주의 미시경영으로부터 벗어나 사회와의 관계 속에서 기업경영을 보는 거시경영적 시각을 가질 필요가 대두되었다. 거시경영(Macro-Management)이란 기업을 둘러싼 사회현상과의 상호관련성 속에서 경영현상을 설명하려는 경영학의 새로운 연구분야이다.

이러한 거시경영분야에서는 사회의 발전과 기업의 발전을 함께 도모할 수 있는 방향에서 주로 기업의 경영현상과 기업외부의 사회현상과의 상호관련성 및 그 관계, 예를 들어 기업의 사회적 책임과 윤리경영, 기업과 환경과의 관계, 기업과 정부와의 관계, 기업과 타기업과의 관계 등을 연구하며, 이를 바탕으로 지속 가능한 기업의 역할과 기능, 그리고 이를 실천할 수 있는 조직차원에서의 경영시스템과 실행프로그램의 개발을 강조한다.

4. 지식경영의 등장

최근에는 문화를 비롯하여 사회의 전반적 시스템이 크게 변화하고, 또한 기존의 조직에 대한 많은 고정관념들이 변화되어 기업경영에서 그에 필요한 지식이 없이는 치열한 경쟁에 대응할 수 없다는 인식이 확산되고 있다. 드러커(P. F. Drucker)는 “과거 산업사회의 토지·노동·자본과 같은 전통적인 생산요소의 효용은 이제 한계에 이르렀고, 앞으로는 지식이 생산의 유일한 근원이다.”라고 앞으로 부각될 지식사회를 강조하였다. 또한 21세기는 “지식이 부를 창조하는 열쇠가 되는 시대”이기 때문에 미래기업이 획득하여야 할 가장 중요한 자원이 지식이라는 것을 강조하는 학자도 있다.

이처럼 최근에 지식자산의 중요성이 더욱 강조됨으로써 지식경영이 학계나 실무계에서 주된 관심사가 되고 있다. 일반적으로 지식경영(knowledge management)이란 기업이 새로운 가치창출을 위해 조직 내·외부적으로 지식자산을 개발하고, 학습을 통해 전사적으로 확산되도록 하는 경영으로 정의할 수 있다. 혹자는 지식경영이라고 할 때 컴퓨터에 의한 데이터베이스 확충과 정보 인프라의 구축이라는 하드웨어적 지식을 강조하지만 그것은 잘못된 생각이다. 지식경영은 암묵적 지식을 기업의 구성원들에게 체화시킬 수 있는 형식적 지식으로 전환하여, 구성원들의 지식자산 공유를 통해 기업경쟁력을 높이는 경영방식인 것이다. 이와 같이 지식경영은 단순히 경영을 관리하는 수단적인 측면이 아니라 경영 전반에서 지식을 가

장 중요한 자산으로 생각하여야 한다는 것으로, 앞으로 경영이론의 발전에 커다란 영향을 미칠 것으로 기대된다.

학습정리

1. 과학적 관리란 경영현상에 대한 체계적인 관찰, 실험 또는 판단을 통하여 획득한 사실에 의해 도출된 표준을 근거로 사업 또는 업무를 수행하는 관리방식이며, 과학적 시스템을 도입함으로써 노동의 능률향상에 크게 기여하였으나, 금전적 유인에 의한 능률이나 생산성만을 지나치게 강조하여 인간에 대한 지식이 결핍되었다는 평가를 받고 있다.
2. 고전적 관리론은 관리 실천에 대한 지식을 일관된 사고체계로 설정하고 효과적인 관리실천에 관한 일반화를 시도했으나, 피상적이고 그 관리원칙들이 중복된다는 점에 있어서 비판받고 있다.
3. 인간관계론은 인간의 심리적, 사회적요인의 생산성에 대한 영향 등 인간중심의 획기적인 이론이나 그 과학적인 타당성이 결여되었다는 비판을 받고 있다.
4. 경영과학은 의사결정에 수학적 모형이나 계량화과정을 통해 경영문제의 해결하려는 접근법이다.
5. 오늘날의 경영학은 조직, 전략, 환경, 지식 등을 중시하는 다양한 관점으로 확장되어 나가고 있다.

심화학습

신유근(2007), <KRP 경영론: 현대경영의 역동적 관점>, 다산출판사

신유근 외(1999), <신조직환경론>, 다산출판사

안상형 외(1994), <현대경영과학>, 학현사 pp.7~21

Babbage, C.(1935), *On the Economy of Machinery and Manufactures* (NY : A.M.Kelley)

Claeys, G.(1993), *Selected Works of Robert Owen* (London : William Pickering)

Drucker, P.(1999), *Management Challenges for 21th Century* (NY : Harper Press)

Kast, F. & Rosenzweig, J. E.(1979), *Organization and Management* (NY : McGraw-Hill Book Company)

Luthans, F.(1992), *Organizational Behavior* (NY : McGraw-Hill Book Company)

Teece, D. J.(1998), "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets," *California Management Review*, Spring, pp.289~293

3. 경영학 연구를 위한 접근법

학습개요 복잡하고 다양한 기업의 경영현상과 경영방식을 포괄적·체계적으로 이해하기 위해서는 시스템적 접근법이 매우 유용하다. 이 강에서는 시스템이 무엇인지를 이해하고 그 속성을 살펴봄으로써 이를 바탕으로 현대 기업경영시스템의 구성 체계와 요소에 대해 알아본다.

학습목표

1. 경영학의 기존 연구접근법에 대해 공부한다.
2. 일반시스템에 대해 이해하고 그 대표적인 속성을 살펴본다.
3. 투입-전환-산출 및 피드백으로 이루어지는 기업경영시스템의 구성 체계를 이해하고 이를 구성하는 요소들에 대해 살펴본다.

주요 키워드

시스템, 목표지향성, 개방시스템, 동태적 균형, 분화, 통합성, 피드백, 기업경영시스템, 경영자원, 경영성과, 거시경영, 경영주체, 경영전략, 경영조직, 기능관리, 사람관리

1. 기존의 접근법

우리가 흔히 서점에서 찾아볼 수 있는 경영학연구의 접근법은 주로 다음과 같이 세 가지로 나누어진다.

1. 과제중심적 접근

경영학원론의 기술방법으로서 과제중심적 접근이란 경영학원론의 저자가 관심이 있는 경영현상을 책으로 저술하는 방법이다. 즉 어떠한 이론체계나 모형을 특별히 설정하지 않고 경영을 하는 데 반드시 필요하고 또 중요하다고 생각되는 것을 과제별로 집중적으로 설명하고자 하는 것을 과제중심적 접근(topics approach)이라 한다.

과제중심적 접근에 의해 경영학원론을 저술한 책의 주요 내용을 예로 들어보기로 하자. 그 하나의 예로는 주요 목차가 기업경영 전체의 모습, 환경경영, 경쟁전략, 사업구조전략, 국제화전략, 제도의 선택과 자본시장, 조직의 경영, 조직구조, 인센티브 시스템, 계획과 통제 시스템, 경영이념과 조직문화, 리더십, 모순과 발전의 경영, 학습과 심리적 에너지의 다이네미즘(dynamism), 패러다임 전환과 탈성숙화, 기업성장의 패러독스, 일본 기업시스템과 기업행동, 일본의 경영 등과 같은 체제로 이루어져 있다.

이렇게 과제중심적 접근으로 경영학원론을 서술하게 되면 현실에서 특히 부각되고 있는 경영의 주제를 담을 수 있으며, 그 시대에 꼭 필요한 개념을 알려줌으로써 시급하게 해결하여야 하는 경영문제를 중점적으로 취급할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 이러한 접근법에 의한 경영학원론은 자칫 사람들이 경영학을 정체성이 없는 학문이거나 몇 가지 중요한 문제들만을 다루는 분야로 오해할 수 있게 하는, 즉 숲(경영학 전반)을 보지 못하고 나무(경영학의

몇 가지 주제나 기법)만 보는 우를 범하게 할 수 있다.

2. 관리과정적 접근

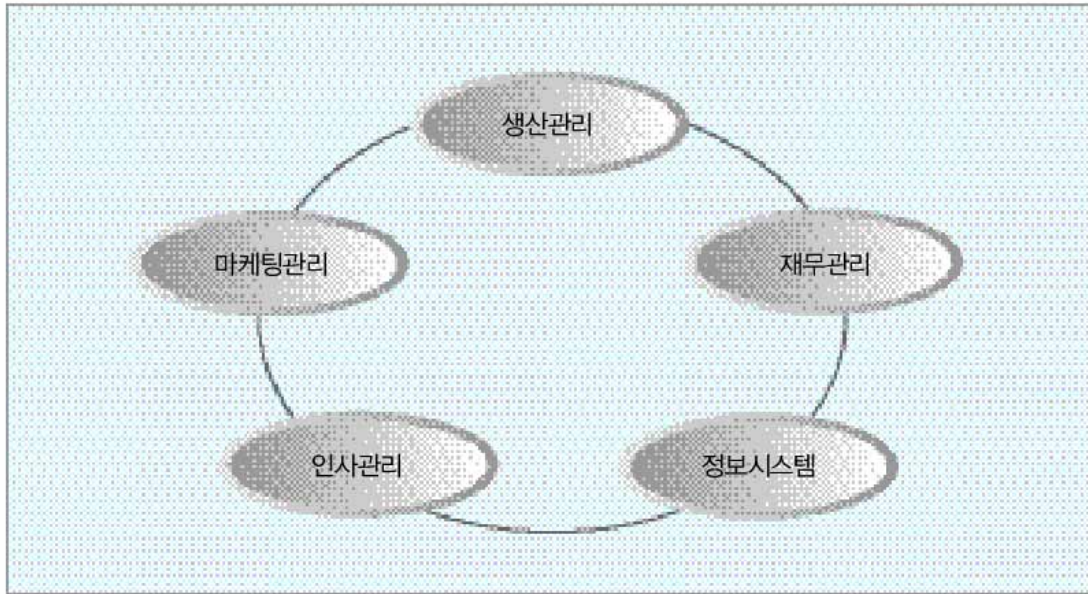
관리과정적 접근(management process approach)은 경영을 관리과정으로 보아 계획, 조직, 지휘, 조정, 통제 등의 순서에 따라 경영의 시작부터 끝까지 물 흐르듯이 순환하는 것처럼 설명하는 방법이다. 이러한 관리과정에 대한 논의는 주로 앞에서 살펴본 바와 같이 웨이올을 중심으로 한 고전적 관리이론가들에 의해서 연구되기 시작하여 왔다.

관리과정적 접근에 의해서 기술된 경영학원론의 예로는 미국의 경영학원론(흔히 “Introduction to Management/Principles of Management”라 불린다)의 한 흐름을 들 수 있는데, 그 대표적인 예가 쿤츠(H. Koontz) 등의 저서이다. 그가 저술한 경영학원론의 목차를 살펴보면 경영이론과 경영과학의 기초, 계획(계획의 목적과 본질, 목표, 전략 및 정책, 의사결정), 조직(부문화, 라인·스텝의 권한과 분권화, 위원회와 집단의사결정, 조직문화), 총원(선발, 성과평가와 경력전략, 경영자와 조직개발), 지휘(동기부여, 리더십, 커뮤니케이션), 통제(통제 체계와 과정, 통제기법과 정보기술, 생산성과 운영관리), 국내와 국제 환경의 도전(기업과 사회, 비교경영학)으로 되어 있다.

위와 같이 관리과정적 접근에 의해서 기술된 경영학원론은 경영현상을 일련의 각 과정과 절차를 통해 일목요연하게 설명할 수 있다는 장점을 갖는다. 이러한 점에서 관리과정적 접근은 앞에서 설명한 과제중심적 접근보다는 체계적이고 진일보한 기술방법이라고 할 수 있다. 그러나 관리과정적 접근은 앞의 제 2장에서 고전적 관리론을 비판과 비슷하게 그 요소가 서로 중복되고, 과학적 방법으로 그 이론적 근거를 제시하기가 어려운 약점을 가지고 있다. 또한 이러한 접근은 피상적이며 복잡한 경영현상을 지나치게 단순하게 분할함으로써 현실성이 부족하다는 비판을 받는다. 즉, 경영현상에 대한 관리과정적 접근은 중요한 기업활동기능, 이를테면 물품을 생산하고 판매하는 활동, 재무활동, 그리고 정보관리와 같은 기업기능에 대한 구체적인 설명이 부족하다는 것이다. 이러한 점들이 경영학원론을 기술하는 데 있어서 관리과정적 접근의 미흡한 점이다.

3. 기업기능적 접근

경영의 개념을 기업조직에 한정하면, 기업만이 가지고 있는 고유한 기능인 기업기능에 초점을 맞출 수 있다. 이는 기업의 특수성을 고려하여 기능관리의 핵심대상이 되는 생산관리, 마케팅관리, 재무관리, 인사관리, 정보관리 등 기업의 주요 기능에 주목하는 입장이다. 이러한 기업기능들에 초점을 두어 경영학원론을 기술하는 방법을 기업기능적 접근(business functions approach)이라고 한다.



< >

현재 대부분 우리나라의 경영학에 대한 연구 및 교육 체계는 미국 경영학제도의 영향을 받아 이러한 기업기능적 관점에 기초하고 있다. 이와 같이 기업조직에서 필요한 핵심적인 기능을 중심으로 경영의 개념을 규정짓는 방법은, 각각의 기업기능별로 전문화와 특화를 할 수 있다는 장점을 갖는다. 그리고 위의 예에서 볼 수 있는 바와 같이 기업기능적 접근에 의한 경영학원론의 접근은 기업의 경영활동을 구체적으로 설명해 줄 수 있다는 점에서는 관리과정적 접근보다 더 현실적이라고 볼 수 있다.

그러나 이러한 접근법은 최근에 들어서 그 중요성이 더욱 커지고 있는 지식의 포괄성이나 기존의 전문지식을 대체·보완할 수 있는 새로운 지식이나 경험의 중요성을 간과하는 문제점이 있다. 또한 기업기능적 접근은 전체적인 조직수준에서 다루어야 하는 부분을 빠뜨릴 수 있다. 이를테면 기업문화나 경영전략과 같이 경영현상을 전체적으로 설명할 수 있는 중요한 영역들이 위의 예에서 보듯이 누락되기도 하는 것이다. 그리고 기업기능적 접근은 각 기능간에 두터운 벽을 쌓게 되어 개별 기업기능을 분절적으로 이뤄지게 할 수 있다는 한계점이 지적되고 있다.

II. 시스템적 접근법

1. 시스템적 접근의 의의

앞서 살펴본 과제중심적 접근, 관리과정적 접근, 기업기능적 접근이 나름대로 장점을 가지

고 있으나 어떤 하나의 접근법만으로 경영학 전체를 이해하기에는 미흡하다. 따라서 전통적 의미에서의 관리과정 및 기업기능의 개념을 포괄하면서, 동시에 경영학의 학문적 발전경향을 고려하는 경영학원론 연구를 위한 접근법이 필요한데 이것이 바로 시스템적 접근이다.

시스템적 접근(system approach)이란 시스템의 기본속성을 이용해 복잡한 경영현상을 분석하고자 하는 방법을 말한다. 기업경영시스템의 관점에 기초해 볼 때, 경영이란 경영자가 기업이라는 조직시스템을 둘러싸고 있는 외부환경에 능동적으로 적응하면서, 기업목표를 달성하기 위해 전략·조직·기능·사람 등의 요소와 관련된 제반 활동을 효율적이고 효과적으로 수행하는 일련의 활동으로 규정할 수 있다.

시스템적 접근의 의의는 다음과 같다. 첫째, 전체 기업경영시스템을 몇 개의 분석 가능한 하위시스템으로 구성함으로써 경영현상의 체계적·포괄적 설명이 가능하다. 둘째, 경제학과 달리 기업경영시스템을 투입-전환-산출과정으로 봄으로써 전환과정에 큰 비중을 두게 된다. 셋째, 경영성과를 종속변수로 하여 조직과 환경과의 적합(fit)관계를 실증적으로 설명할 수 있다

2. 일반 시스템 이론

1) 시스템이란?

복잡하고 다양한 기업의 경영활동들을 포괄적·체계적으로 이해할 수 있도록 해주는, 세상을 바라보는 렌즈(lens)로서의 구실을 하는 것이 시스템 개념이다.

시스템이라는 개념은 적용되는 범위가 광범위하지만, 이들 모두에 공통적으로 적용되는 시스템 개념이 존재하고 있다. 즉 전체는 상호 관련된 부분들의 집합(sets)이라 할 수 있지만, 그렇다고 전체가 부분들의 단순한 집합은 아니라는 점이다. 예를 들어 우리들이 인간을 하나의 생물학적 시스템으로 간주한다면, 인간은 골격 및 근육기관·신경기관·소화기관·순환기관 등 상호 밀접한 관련성을 지닌 하부기관들로 구성되어 있다. 그렇다고 이들 각 기관의 단순한 합이 인간이 되지는 않는다. 전체로서의 인간은 단순한 합 이상의 의미인 사고능력을 지닌 생명체, 또는 하나의 인격체로서 인식된다. 따라서 시스템이란 부분들의 단순한 집합 이상의 의미를 지니는 상호 관련된 부분들의 집합, 또는 복잡하지만 통일된 전체를 이루는 부분들의 집합이라 정의할 수 있다.

시스템 개념에 기초해 기업의 경영현상을 연구하면, 무엇보다도 복잡한 경영현상을 체계적인 기준에 따라 분류해 인식할 수 있다는 이점이 있다. 또한 전체와 부분의 관계는 물론 전체에 속한 하위부분들 간의 관계를 이해할 수 있게 된다. 특히 복합적인 성격을 지니고 있는 기업경영이라는 시스템의 경우, 전체를 파악하는 단일관점이 존재하기 힘들기 때문에,

연구자들이나 경영자들이 기업을 보는 다양한 관점을 폭넓게 가질 수 있도록 도움을 준다.

2) 시스템의 속성

일반시스템의 대표적인 속성으로는 목표지향성, 환경적응성, 분화와 통합성, 투입-전환-산출의 메커니즘이 있다.

(1) 목표지향성

어떤 시스템이든 그것이 시스템으로서 기능하기 위해서는 목표지향성을 지녀야 한다. 예를 들어 식물이나 동물 등 생물시스템의 목표는 생존과 번식이라 할 수 있으며, 인간의 경우에는 생리적 생존의 목표에 덧붙여 안전 추구욕구, 소속 및 애정 추구욕구, 존경 추구욕구, 그리고 가장 고차원적인 욕구로서 자아실현 욕구를 가진 존재로 이해되고 있다. 기업조직에 해당되는 기업경영시스템 역시 재화와 용역의 생산을 통한 이윤의 창출 등과 같은 고유의 목표를 지니고 있다.

(2) 환경적응성

시스템은 환경과의 부단한 상호작용 속에서 환경적응성을 지녀야 한다. 특히 이 점을 강조할 경우 우리는 기업을 개방시스템(open system)이라 부르는데, 이는 기업을 환경과 끊임없이 상호작용하는 열려 있는 조직체로서 인식하는 개념이다. 개방시스템은 세포, 복잡한 유기체, 그리고 유기체집단의 모든 수준에서 유기적으로 그들의 환경과 끊임없는 교환을 함으로써 존속해 간다. 이에 비해 폐쇄시스템(closed system)은 환경으로부터 시스템이 격리되어 외부의 영향을 받지 않는 시스템을 말한다. 폐쇄시스템의 예로는 타워(tower), 교량, 그리고 미리 정해진 동작만을 되풀이하는 시계와 같은 것들을 들 수 있다.

또한 하나의 시스템이 존속·성장하기 위해서는 당연한 외적인 환경과 상호작용하면서 환경적응성을 통해 동태적인 균형(dynamic equilibrium)을 유지해야 한다. 이러한 동태적 균형의 유지가 시스템의 존속에 필수적이므로, 시스템은 안정과 적응을 위한 다양한 메커니즘을 지녀야 한다.

(3) 분화와 통합성

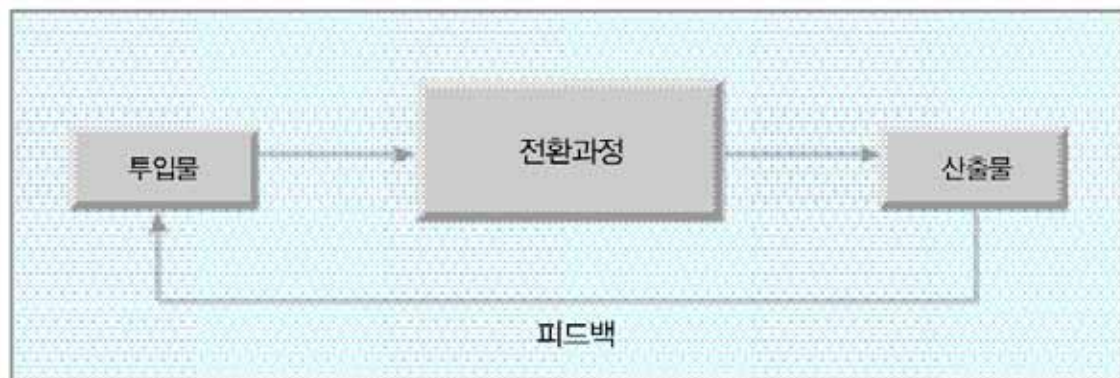
시스템은 분화와 동시에 통합적인 성격을 지니고 있다. 앞서 여러 번 시스템의 예를 들어 알 수 있듯이 인간은 골격 및 근육기관, 신경기관, 소화기관, 순환기관 등으로 구성되어져 있는 생물시스템이며, 자동차는 엔진이라는 동력장치, 차축과 타이어라는 구동장치, 핸들이라는 조향장치 등으로 구성된 기계시스템이다. 이처럼 전체로서의 하나의 시스템은 여러 개

의 하위부분들로 이루어져 있는데, 이들 하위부분 각각을 하위시스템(subsystems)이라고 한다. 이때 하위시스템은 전체시스템과 유사한 특성을 나타내며, 또한 다른 하위시스템들과 상호작용하게 된다.

하나의 전체시스템이 여러 개의 하위부분 즉 하위시스템으로 분화된다는 속성뿐만 아니라, 그것이 다시 하나의 전체로서 통합된다는 속성 또한 매우 중요하다. 즉 전체시스템은 하위시스템이라는 부분의 합 이상이며, 하위시스템은 자신을 포함하고 있는 전체시스템이 없을 경우에는 존재할 수 없고, 다른 하위시스템과의 밀접한 상호의존성을 토대로 전체시스템으로 통합되는 속성을 지니고 있다.

(4) 투입-전환-산출 과정

시스템의 활동은 일반적으로 다음 그림과 같이 외부환경으로부터 투입물(inputs)을 받아들여 내부 변환과정을 거쳐 산출물(outputs)을 만들어 내는 투입-전환-산출 과정으로 이해할 수 있다. 예를 들어 식물의 경우, 빛과 이산화탄소와 물을 투입물로 받아들여 광합성이라는 전환과정을 거쳐, 필요한 에너지와 산소라는 산출물을 만들어 낸다. 기업이라는 시스템도 원자재·인적 자원·에너지·재무자원·정보 등의 투입물을 받아들여, 전환과정(transformation process)을 통해서 제품 또는 서비스 형태의 산출물을 만들어 낸다. 그리고 외부로 배출된 산출물은 피드백(feedback) 과정을 통해서 시스템의 다음번 순환과정을 위한 투입물이 된다. 이러한 과정은 시스템의 생명을 지속적으로 보전하기 위해 반복된다.



<

>

피드백이란 출력을 입력쪽으로 되돌리는 것, 되먹임이라고도 한다. 시스템은 환경변화나 시스템 내부변화에 대응하여 안정을 유지하고 성장하기 위해 투입된 것과 산출된 것을 끊임없이 분석하고 조정하는 피드백 과정을 계속한다. 즉 시스템은 자신의 유지·존속을 위해 피드백이라는 자기통제 메커니즘을 지니고 있다. 시스템 모형에서 피드백의 기능은 기업조직에서 “피드백을 통한 경영합리화” 과정으로 이해할 수 있다. 기업은 경영활동 과정에서 처음 계획한 대로 성과를 달성하지 못할 경우가 많이 생긴다. 이때 합리적 피드백 과정을 통해

문제점을 파악하고 계획의 재조정을 도모할 수 있는 것이다.

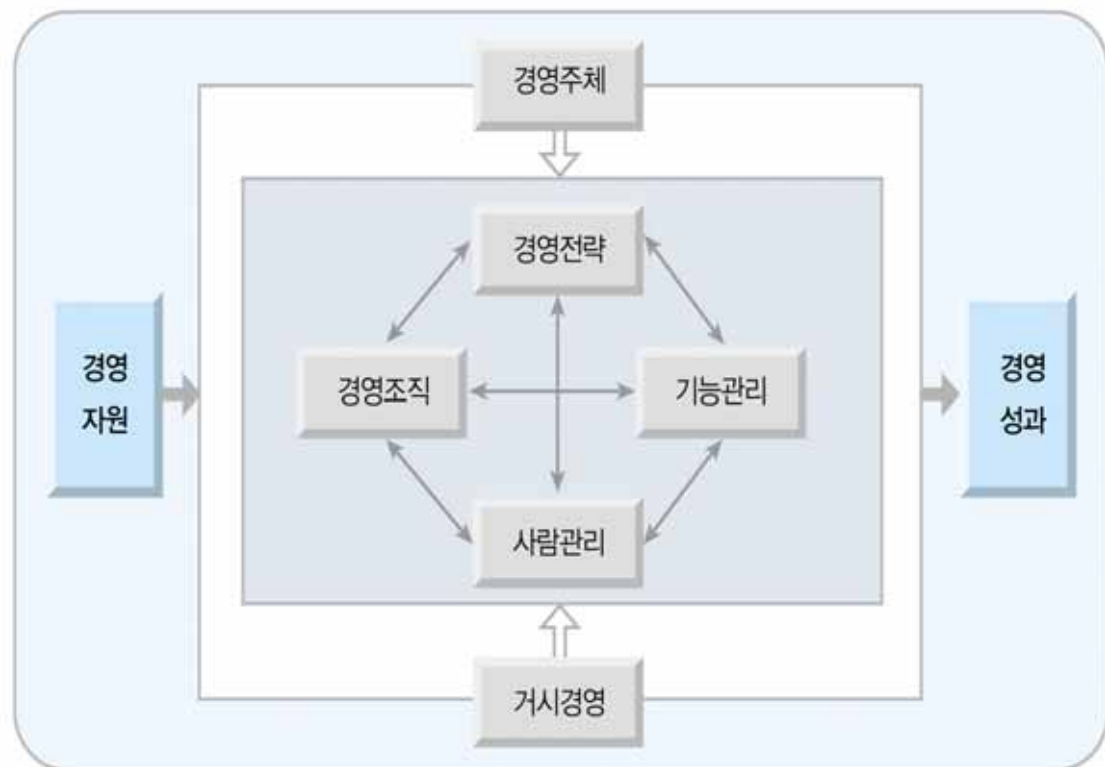
3. 기업경영시스템의 구성

현대 기업경영시스템의 구성체계는 일반시스템적 접근법에 기초해 볼 때 다음과 같은 세 가지 단계로 구상해 볼 수 있다.

제1단계 : 경영자원이라는 투입요소와 경영성과라는 산출요소

제2단계 : 기업경영을 지배하고 운영하는 원리의 경영주체와 경영환경으로서의 거시경영

제3단계 : 전환과정으로서의 기업경영의 하위시스템



< >

다음에서는 이러한 기업경영시스템의 각 구성요소들에 대해 차례로 살펴보기로 한다.

1) 제1단계 : 경영자원과 경영성과

시스템적 접근법을 통해 기업경영시스템을 이해하기 위한 첫번째 단계는 경영자원이라는 투

입요소와 경영성과라는 산출요소를 고려하는 것이다. 기업경영시스템이 유지·성장하기 위해서는 기업외부로부터 자금·원료·인력·정보 등 다양한 자원의 유입이 원활히 이루어져야 하며, 이를 일련의 전환과정을 통해 기업 자체는 물론 사회가 필요로 하는 성과로 산출해야 한다.

(1) 경영자원

경영자원(managerial resource)은 기업의 전환과정을 통하여 최종 산출물인 경영성과에 중대한 영향을 미친다. 즉 여기서 말하는 경영자원은 원활한 기업경영을 위해 반드시 필요한 기업 외부의 자원이나 요소를 의미한다.

이와 같은 경영자원은 오래전부터 3M(Material, Money, Man)으로 불리어 기업경영에서 중시되어 왔다. 다음에서는 여러 학자들의 의견을 종합하여 다음 표와 같이 경영자원을 크게 유형자원과 무형자원으로 구분하고자 한다. 유형자원(tangible resources)은 주로 기업의 생산 및 서비스 활동에 투입되는 자원들로, 우리 눈으로 볼 수 있고 실체를 누구나 인식할 수 있으며 계량화하기 쉬운 자원들을 말한다. 한편, 무형자원(intangible resources)은 주로 기업이 생산 및 서비스 활동을 통해 얻게 된 자원들로, 우리가 볼 수 없고 실체를 인식하기 어려운 자원들을 말한다.

① 유형자원

유형자원은 물리적 자원, 인적 자원, 재무적 자원, 기술적 자원 등을 말한다.

물리적 자원(physical resource)이라 함은 전통적으로 토지, 공장, 기계 등과 같이 지대(rents)를 추구할 수 있는 자원을 의미한다. 이러한 물리적 자원은 기업의 생산에 본원적인 투입물을 구성하며, 기업이 생산활동을 함으로써 소비자에게 공급되는 재화의 구성물이 된다. 물리적 자원의 예로는 기업에서 사용되는 기계, 공장이나 공구, 그리고 기업의 지리적 위치, 원재료에의 접근성 등을 들 수 있다. 근래에 들어와서는 원활한 생산활동을 가능하게 해주는 충분한 양의 용수나 공기 등과 같은 생태적 자원의 중요성이 더욱 커지고 있다.

유형자원으로서의 인적 자원(human resource)은 사람을 무형자원으로서 보는 것이 아니라 작업현장에서의 노동력으로 파악하는 것이다. 따라서 경영자는 외부노동시장으로부터 우수한 노동력을 어떻게 확보할 것인가에 관심을 두게 된다. 이처럼 인적 자원은 노동시장에서 확보할 수 있는 노동자의 수 등을 의미한다. 그러나 인적 자원의 경험·판단·지능·관계 등과 같은 사람들에게 체화된 스킬과 노하우 등의 지식은 무형자원으로 보아야 할 것이다.

재무적 자원(financial resource)은 기업이 필요로 하는 자금을 의미한다. 재무적 자원은 전통적으로 화폐를 의미하였지만 오늘날에는 그것을 넘어서 주식회사가 발행하는 기업의 의결

권을 행사할 수 있는 권리부 증권인 주식, 주식회사가 일반대중으로부터 비교적 장기의 자금을 대량으로 조달하기 위하여 발행하는 채권, 요즘 급격히 그 중요성에 대한 인식이 높아지고 있는 선물·옵션 등과 같은 파생금융상품 등이 있다.

기술적 자원(technological resource)은 기업이 외부로부터 획득할 수 있는 생산방법으로서 생산기술(production technology)과 정보기술(information technology)을 의미한다. 예를 들면 전략으로서의 기술(예 : 기술개발전략, 기술혁신전략 등), 관리기법이나 생산기법으로서의 기술(예 : R&D, 공정관리기법, 공장자동화 등) 등과 같은 것들이다. 그러나 과학기술과 같은 기초적인 기술은 무형자원으로 보아야 할 것이다.

② 무형자원

무형자원에는 지식·정보 자원, 권한적 자원, 사회적 자원 등이 포함된다.

지식·정보 자원(knowledge and information resource)은 언제, 어디서, 누가, 얼마나 많이, 어떻게, 왜, 어떤 것이 영향을 주는가, 어떻게 이것들을 연관시킬 것인가, 어떤 형태가 있는가, 어떤 패턴이 발생하는가, 어떤 것이 더 많은 동기유발 요인인가 하는 등의 질문에 답변해 줄 수 있는 지식과 정보를 말한다. 오늘날 지식 및 정보는 컴퓨터에 의해 주도되는 자동화된 경영방식의 발전에 커다란 영향을 미친다. 앞으로 기업이 외부의 지식과 정보를 얼마만큼 효율적으로 획득할 수 있느냐 하는 것은 기업사활의 관건이 될 정도로 중요하다.

권한적 자원(authorized resource)이라 함은 객관적인 실체가 보이지 않지만 그 대상을 확인할 수 있는 것을 말한다. 일반적으로 권한적 자원은 기업의 특허권·영업권과 같은 권리, 상표 이미지나 지적 재산권 등과 같은 것을 말한다. 기업이 외부로부터 이러한 권한적 자원을 획득하게 되면 초기에는 비용이 들겠지만 일단 자사의 것이 되거나, 자기가 직접 개발하게 되면 기업의 경쟁력을 제고시키는 데 핵심자원이 된다.

사회적 자본(social capital)이라 함은 사람들 간의 관계 속에서 나타나는 것으로 재무적 자원과 인적 자원을 보다 경쟁력 있게 활용토록 하는 개념이다. 오늘날 사회적 자본이 중시되고 있는 이유는 현실적으로 재무적 자원과 인적 자원이 상대적으로 풍부해져서 기업경쟁력의 원천으로서 큰 역할을 하지 못하게 되었으며, 경제발전에 따라 유사한 재화나 서비스를 제공하는 기업들이 많아지고 있기 때문이다. 사회적 자본의 예로는 인맥을 들 수가 있는데, 인맥을 통해서 기업을 운영할 때 공식적인 정보 이외의 다양한 비공식적인 지식과 정보를 획득할 수 있다.

기업경영에 있어 경영자원이 중요한 이유는 경영성공의 관건이 된다는 측면에서, 그리고 경영환경의 변화라는 측면에서 설명할 수 있다. 기업 경영의 성공을 위해서 기업은 그 실정에

맞는 경영자원을 획득하고 잘 활용해야 하며 특히 오늘날 시장에 존재하는 불확실성과 복잡성에 대응하기 위해 경영자들에게 전략적으로 외부자원을 획득하고 축적할 수 있는 자신의 역량을 배양해야 한다.

(2) 경영성과

경영성과는 기업의 두 가지 목표에 따라 그 종류를 크게 다음과 같이 분류할 수 있다.

① 경제적 성과

기업의 경제적 성과(economic performance)에는 이윤, 매출액, 시장점유율, 생산성, 수익성(투자수익률) 등이 포함된다.

이윤(profit)은 제1장에서 언급한 바와 같이 통상적으로 <수익-비용>이라는 수식을 통해 계산되는 개념이다. 이윤은 효율적이고 합리적으로 기업활동이 수행되어 산출된 제품이나 서비스가 시장에서 판매됨으로써 형성된 결과이다. 이러한 이윤은 주주에게는 개인적인 부를 축적하는 기회를 제공하고 기업에게는 사세확장을 위한 내부자금을 제공해 준다.

매출액(sales)은 이윤의 원천이 된다. 매출액이란 기업이 재화를 생산하여 고객에게 판매하거나 서비스를 제공하고 받은 금액을 말한다. 매출액이 늘어나면 수익이 증가하게 되므로 이윤의 증대에 기여할 수 있다. 다만 매출액을 늘리기 위해서 드는 비용이 매출원가보다 적어야 한다.

시장점유율(market share)이란 시장에서 팔리고 있는 같은 종류의 제품 중에서 어느 한 기업의 제품이 차지하고 있는 비율을 말한다. 시장점유율은 다음의 이유 때문에 중요하다. 하나는 일반적으로 기업은 시장점유율의 확대를 위해 경쟁하기 때문에 시장점유율이 높아지면 종업원의 사기 향상, 금융시장의 신용 상승, 규모의 경제가 달성되기 쉬워지는 등의 이익이 생기고, 이를 위해 신제품의 개발과 창출, 가격형성, 시장전개 등의 경영전략 또는 시장행동을 전개하게 된다. 또 하나는 시장점유율이 큰 기업일수록 매출에 대한 이윤의 비율인 매출이윤율이 높아지고 가격에서 판매비가 차지하는 비율이 커지므로 제품차별화가 이루어지기 쉽고 다른 기업의 참여를 저지하는 데 유리한 시장구조를 형성하게 된다는 점이다.

생산성(productivity)은 투입과 산출의 비율을 말하는 것으로 이 비율이 클수록 생산성이 높다고 말한다. 생산성은 투입요소에 따라서 노동생산성, 자본생산성으로 나누기도 하는데 흔히 생산량이나 매출액을 기준으로 비교한다. 특히 노동생산성이란 종업원 1인당 부가가치 생산액(value added per employee)을 말한다. 어느 기업에서 이 수치가 높다는 것은 그만큼 노동력을 효율적으로 이용하여 부가가치를 많이 산출했다는 뜻을 내포한다.¹⁸⁾

수익성의 대표적인 지표로는 투자수익률을 들 수가 있다. 투자수익률(ROI : Return on Investment)은 투자한 자본의 기회비용과 새로운 투자안이 내포하고 있는 위험도를 고려하여 수익률을 계산한 것이다. 일반적으로 수익률이 높으면 그 투자안은 성장성이 인정된다. 성장성이란 경영활동에 참가한 사람들이 상호이익을 증대시키며 다 함께 성장·발전한다는 가치를 내포하는 개념이다.

② 사회적 성과

기업의 사회적 성과(social performance)에는 기업이미지, 사회적 공헌, 소비자 만족, 종업원 만족 등이 포함된다. 이러한 사회적 성과는 엄밀한 의미에서 계량적으로 측정하기가 어려운 점이 있지만 현대기업에게는 아주 중요한 기업의 경영성과이고, 기업의 장래를 좌우할 수 있다는 점에서 경영자가 관심을 기울여야 한다.

기업이미지(corporate image)란 기업에 대해 일반인들이 갖고 있는 호의적·비호의적 태도를 말한다. 즉 다양한 소비층이 기업에 대해 지각하고 있는 기업의 개성이다. 기업의 사회적 이미지가 좋아지면 소비자들이 그 회사 제품을 구매하도록 촉진하거나, 훌륭한 인재를 유입할 수 있다. 기업이 사회적 책임을 다 할수록 기업의 사회적 이미지는 좋아지고 기업의 장기적인 사회적 존립기반을 확고하게 하여 안정적인 기업경영을 수행해 나갈 수 있게 된다.

사회적 공헌(social contribution / involvement)이란 기업이 주주는 물론 일반 시민 등과 같은 이해관계자의 요구나 기대에 부합하는 활동의 정도를 의미한다. 현대기업이 자신의 활동으로 인해 야기되는 사회적 이슈를 해결하고 더욱 증대하는 사회적 기대에 부응하지 못하면 기업은 이 사회에서 도태되고 말 것이다. 따라서 단순히 공해와 같은 환경문제를 야기하지 않는 등의 소극적인 활동뿐만 아니라 기업이 사회적 정당성을 얻어야만 경영활동을 계속해 나갈 수 있고, 고객들로부터 지속적인 지원을 받을 수가 있기 때문에 기업의 사회적 공헌활동은 중요한 것이다.

소비자 만족(consumer satisfaction)이란 기업에서 제공하는 제품과 서비스에 대하여 소비자가 사전에 가지고 있던 기대와 실제로 이를 구입한 후 내리는 평가와의 차이로서 소비자가 제품이나 서비스에 대해 들인 비용에 비하여 사용 또는 경험 후 느끼는 혜택의 정도를 의미한다. 그런데 기업은 고객을 만족시켜야 기업의 생존기반이 마련되고 수익성을 제고시킬 수가 있으며 동시에 조직의 탄력성과 기업의 안정성을 얻을 수 있다.

또한 기업은 조직 내에 속해 있는 종업원들에게 직무만족도를 높여주어야 한다. 직무만족(job satisfaction)은 자기 직무에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로서 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태를 말한다. 직무만족은 높은 근로의욕을 갖게

할 뿐만 아니라 자기계발 노력을 촉구하고 조직목표 달성을 위한 공동작업에 자발적으로 참여하도록 하며, 창의성을 불러일으켜 개인성과의 향상에 긍정적인 영향을 미친다.

우리는 앞에서 기업의 경영성과를 경제적 성과와 사회적 성과로 나누어 살펴보았다. 이와 같은 경제적 성과와 함께 사회적 성과를 동시에 증대시킬 수 있는 기업이 바로 높은 기업경쟁력을 갖춘 기업이다.

또한 기업들은 위와 같은 경영성과들을 확실하게 평가할 필요가 있다. 경영성과에 대한 정확한 평가는 여러가지 기업경영상의 이점을 주는데 예를 들면, 경영성과는 기업조직의 성공 또는 실패의 지표가 되며 경영자의 보상을 위한 평가기준으로 이용된다. 또한 경영성과는 경영자에게는 물론 종업원에 대한 동기부여와 보상의 기준으로도 활용된다.

2) 제2단계 : 경영주체와 거시경영

시스템적 접근법을 통해 기업경영시스템을 이해하기 위한 2단계는 기업경영을 지배하고 운영하는 원리, 즉 지렛대 역할을 하는 경영주체로서의 최고경영자와 경영환경에 대응하는 거시경영에 대해 논의하는 것이다.

(1) 경영주체

기업은 어떤 목표를 달성하기 위해서 만들어진 조직체이지만, 기업경영시스템 자체만으로 이러한 목표가 달성되는 것은 아니다. 기업목표의 달성과정에서 주체적인 역할을 수행하는 것은 결국 그 기업에 속한 사람들이며, 그 중에서도 기업경영활동의 핵심적 역할을 수행하는 사람들은 경영주체로서의 경영자이다. 이런 면에서 경영주체로서의 경영자, 특히 기업 내에서 최종적인 의사결정을 수행하는 최고경영자를 강조한다.

경영주체와 관련해서는 먼저 기업의 창업과 기업가정신에 대해 알아두는 것이 중요하다. 창업(벤처기업)은 어떻게 이루어지며, 성장기에는 어떤 노력이 필요한가, 기업을 성공적으로 창업하고 이끌어 나가기 위한 기업가정신의 요체는 무엇인가? 이러한 논의를 필두로 하여 경영체제(기업지배구조)를 어떻게 구분할 수 있으며, 그에 따라 어떤 최고경영자 유형이 나타나게 되는가를 공부해 볼 필요가 있다. 그리고 최고경영자의 위상은 어떠한지에 대해 알아보아야 하며, 기업을 성공적으로 이끌기 위해서 현대기업의 최고경영자들이 어떻게 비전을 만드는지, 그 실행을 위해 어떤 역할을 수행하는 것이 바람직할 것인지의 문제도 검토해 보아야 한다. 기업이 불확실한 환경 속에서 생존하고 성장하기 위해서는 비전경영이 필요한데, 이런 비전경영을 추진하는 경영주체로서 최고경영자의 역할이 더욱더 중요해지기 때문이다. 경영주체에 관한 자세한 내용은 4, 5장에서 자세히 다루기로 한다.

(2) 거시경영

개방시스템적 관점에서 볼 때 기업은 때로는 경영환경의 영향력을 받아들이기도 하고 때로는 경영환경에 영향을 미치기도 하는데, 이와 같은 기업과 환경과의 상호작용 관계에 초점을 두는 기업경영시스템의 영역이 바로 거시경영이다. 즉 거시경영이란 환경과 조직 간의 상호관계 속에서 나타나는 기업의 환경변화에 대한 대응방식이나 조직간 관계의 유지·변경 방식 등과 같은 조직단위의 거시적 경영특성을 지칭한다.

거시경영을 올바르게 이해하기 위해서는 먼저 기업과 관계를 맺거나 기업경영에 영향을 미치는 경영환경에 대해 살펴볼 필요가 있다. 즉 경영환경이란 무엇이며, 왜 중요한가, 기업의 입장에서는 어떤 것들이 경영환경으로 인식되며, 경영환경의 어떤 특성에 주목하게 되는지에 대해 알아보아야 한다. 그리고 현재는 물론 향후에도 부각될 것으로 전망되는 경영환경의 변화추세에 대해 알아볼 필요가 있다. 거시경영은 이러한 경영환경과의 관련성 속에서 바람직한 기업의 대외적인 역할과 대응방안을 탐색하는 것이다. 예를 들어 거시경영은 기업과 환경과의 관계, 기업과 소비자 또는 지역사회와의 관계, 기업과 정부와의 관계에서 바람직한 기업의 역할과 기능을 어떻게 설정하고, 그리고 기업의 사회적 책임과 윤리경영을 실천함으로써 지속가능경영을 도모할 수 있는 조직차원에서의 실행 프로그램을 개발하는 것을 강조한다. 거시경영과 경영환경에 대해서는 6, 7강에서 자세하게 다루기로 한다.

3) 제3단계 : 기업경영의 하위시스템

기업경영시스템을 이해하기 위한 3단계는 기업경영에서 블랙 박스(black box)라 할 수 있는 전환과정으로서의 하위경영시스템에 대해 살펴보는 단계이다. 여기에서 하위경영시스템이란 경영자원이라는 투입요소를 받아들여 경영성과라는 산출요소로 변환시키는 일련의 과정을 지칭하는 것으로, 제3단계에서는 전환과정 중 특히 중추적인 역할을 담당하는 하위경영시스템들에 대해 살펴보려고 한다.

기존의 이론들과 기업경영의 관행을 종합적으로 고려해 볼 때 기업의 하위경영시스템은 전략, 조직, 기능, 그리고 사람이라는 4요소로 구성되어 있는 것으로 파악할 수 있다.

(1) 경영전략

기업경영을 수행해 나감에 있어 변화하는 상황이나 환경에 대처하는 장·단기적인 계획을 수립하여, 계획된 경영성과를 달성하기 위해 경영자원을 유용하게 사용하는 방법을 경영전략(strategic management)이라고 한다. 즉 기업이 보유한 자원과 능력을 바탕으로 환경변화에 대응해 나가면서 기업의 성과를 제고함으로써 기업을 성장·발전시키는 방법을 경영전략을 통해 배우게 된다. 이는 마치 가정을 잘 운영하기 위해서 변화하는 상황이나 미래에 대처하는 장·단기적인 계획을 갖고 있으면서 주어진 소득을 유용하게 사용하는 방법을 터득하는 것과 유사하다.

경영전략론에서는 이와 같이 기업의 사명 즉 기업이 무엇을 위해 존재하는가 하는 문제와

기업경쟁력 제고를 위해서는 무엇을 해야 하는지, 그리고 사업수준과 기업수준에서 경영전략을 어떻게 세워야 하며, 새로운 경영전략에는 어떤 것들이 있는지, 국제경영전략을 어떻게 수립하는지에 대해서 공부하고자 한다. 경영전략론은 위에서 상세하게 다루기로 한다.

(2) 경영조직

경영조직(organizational structure and design)은 기업경영에 있어서 요청되는 하위시스템 중 하나이다. 경영조직론에서는 조직의 형태나 규모, 수평적 분화와 수직적 분화와 같은 조직구조상의 특성이나, 과업 및 권한·책임의 배분, 조정 및 통합방식 등과 같은 조직운영방안을 마련할 때에 조직목표를 효과적으로 달성하기 위해서 어떤 상황요인을 고려하여야 할지에 대해서, 그리고 기업이 당면하고 있는 경영환경에 적합한 조직형태에는 어떤 것들이 있는지에 대해서도 배우게 될 것이다. 경영조직론은 차후에 자세히 다루기로 한다.

(3) 기능관리

기업경영에서는 주어진 조직목표를 효율적으로 달성하기 위해 계획·실행 및 통제와 같은 과정별 관리와 생산관리, 마케팅, 재무관리, 정보관리와 같은 기능별 관리가 필요하다. 이와 같이 과정별 관리와 기능별 관리를 동시에 고려하는 복합적 관리체계를 기능관리(functional management)라 지칭한다. 경영학에서는 전통적으로 생산관리, 마케팅, 재무관리라는 기능별 관리체계가 강조되어 왔지만, 최근 들어 정보관리가 부각되고 있다. 이러한 기업기능들을 연구하기 위해서는 각각의 기능영역이 어떤 의의와 체계를 지니고 있는지 알아볼 필요가 있다. 그리고 이와 같은 기능들을 중심으로 기업에서는 지속적인 혁신이 이루어지고 있는데, 오늘날 각광을 받고 있는 혁신적인 경영기법으로는 어떤 것들이 있는지에 대해서 알아보기로 한다. 기능관리론에 대한 자세한 내용은 위에서 다루기로 한다.

(4) 사람관리

기업에서 경영전략, 경영조직, 기능관리가 아무리 잘 짜여 있다고 하더라도 그것을 운영하는 주체는 기업의 조직구성원들인 사람이다. 이러한 사람의 관계를 효과적으로 관리함으로써, 유기적이고 원활한 기업활동을 촉진하여 경영성적을 향상시키고자 하는 것이 사람관리(people management)이다. 사람관리에서는 종업원들이 일하는 목표와 기업목표가 일치되도록 하고, 종업원 육성 프로그램을 개발하기 위한 방법들은 무엇인지, 그리고 인적 자원을 구체적으로 어떻게 관리할 것인지에 대해서 살펴보게 된다. 그리고 기업경영의 모든 하위시스템들의 밑바탕이 되는 정신적 인프라가 기업문화이다. 따라서 기업이 어떻게 바람직한 기업문화를 창달함으로써 기업경영시스템을 효과적으로 작동하게 할 수 있는지도 우리의 큰 관심사가 된다. 이에 대한 자세한 내용은 기존 기업기능의 하나로 다루어 왔던 인사관리를 확장하여 위에서 상세하게 설명하고자 한다.

학습정리

1. 경영학의 기존 연구 접근법에는 과제중심적 접근, 관리과정적 접근, 기업기능적 접근 등이 있으나 어떤 접근법도 경영학 전체를 포괄적으로 이해하기에는 미흡하다.
2. 시스템이란 단순한 집합 이상의 의미를 지니는 상호 관련된 부분들의 집합, 또는 복잡하지만 통일된 전체를 이루는 부분들의 집합이라 정의할 수 있으며 시스템적 접근은 현상의 포괄적이고 체계적인 이해에 도움을 준다.
3. 시스템은 대표적인 속성은 목표지향성, 환경적응성, 분화와 통합성, 투입-전환-산출의 매커니즘이다.
4. 기업의 경영현상과 경영방식을 체계적이고 포괄적으로 이해하기 위해 시스템적으로 접근하면, 기업이라는 조직은 외부환경과 상호의존관계를 맺으며 투입-전환-산출 과정(매커니즘)을 통해 자신을 유지·발전시키는 시스템으로 간주할 수 있다.
5. 기업경영시스템은 경영자원이라는 투입요소, 경영성과라는 산출요소 및 이 경영자원이라는 투입요소를 경영성과라는 산출요소로 전환시키는데 실행적인 역할을 하는 하위시스템과 이 전환과정을 지배하고 운영하는 역할을 하는 경영주체 및 거시경영으로 구성된다.
6. 경영성과에는 이윤, 매출액, 시장점유율, 생산성, 투자수익률 등으로 대표되는 경제적 성과와 기업이미지, 사회적 공헌, 소비자 만족, 종업원 만족 등의 사회적 성과가 있다.
7. 기업경영의 하위시스템은 경영자원을 경영성과로 변환시키는 일련의 전과정의 중추적인 역할을 담당하며, 전략, 조직, 기능, 사람이라는 4요소로 구성되어 있다.

심화학습

Boulding, K. E.(1972), *The Futurists* (NY : Random House)

Robbins, S. P.(1991), *Management* (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall,Inc.)

Kast, F. E.(1966), *Organization and Management* (NY : McGraw-Hill Books Company)

Bateman, T. S. & Zeithaml, C. P.(1991), *Management: Function and Strategy* (Homewood : Irwin)

Koontz, H. & O'Donnell, C.(1976), *Management : A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions* (NY : McGraw-Hill Books Company)

4. 기업의 창업과 기업가정신

학습개요 3강에서 우리는 시스템이론에 입각한 기업경영시스템 모형을 살펴보았다. 이번 강에서는 경영주체와 관련하여 경영주체가 기업을 어떻게 창업하며, 창업자가 성공하기 위한 기업가정신은 어떠한지 하는지에 대해 알아보고자 한다.

학습목표

1. 창업이란 무엇이며 창업의 성공요인에는 어떤 것들이 있는지에 대해 살펴본 후, 오늘날 창업기업의 가장 두드러진 형태인 벤처기업에 대해서 이해한다.
2. 경영주체로서의 기업가가 반드시 갖추어야 할 기업가정신에 대해 알아보고, 기업가정신의 요체로 강조되는 경영혁신을 살펴본다.

주요 키워드 창업, 사업계획서, 기업가적 경영, 전문적 경영, 벤처기업, 기업가정신, 경영혁신, 잠재적 저항, 표출적 저항, 구조적 관성

1. 기업의 창업과 벤처기업

1. 기업의 창업

창업은 개인 또는 개인들이 새로운 사업기회를 포착해서 기업활동을 시작하는 것을 말한다. 창업활동을 통하여 새로운 기업이 탄생하고 제품이 시장에 나오게 되며, 신생산업의 출현으로 경제성장의 촉진 및 고용증대 효과가 나타난다.

1) 사업기회로서의 창업

창업자가 사업기회를 포착하여 적절하게 대응할 때 성공적인 창업을 할 수 있다. 사업기회를 제대로 포착하기 위해서는 기업가의 경험이나 새로운 아이디어가 필요하기 때문에 많은 사람들이 자신이 근무하던 곳을 나와서 새로운 기업을 설립하는 경우를 흔히 볼 수 있다. 경험과 노하우를 바탕으로 하여 새로운 아이디어를 발견하게 되면 창업을 결심하고 자신의 직장을 나오거나 하여 기업을 설립하게 되는 것이다. 그러나 새로운 아이디어가 있다고 해서 그것이 바로 창업으로 이어지는 것은 아니다.

사업기회는 사회·경제적 관점에서 새로운 가치를 창출할 수 있어야 하고, 새로운 시장을 개척하거나 기존시장을 건설적으로 대체할 수 있어야 하며, 지속성을 가져야 한다. 이러한 사업기회를 포착하기 위해 창업자는 기술의 진보, 시장상황의 변화, 정부의 지원, 경쟁구도의 변화 등을 고려해야 한다. 또한 기업을 창업하는 데는 필요한 자원이 어느 정도 확보되어 있어야 한다. 창업자는 일반적으로 최소한의 자금으로 사업추진을 감행하고 주어진 자금을 최대한 활용한다. 처음에는 발로 뛰는 “땀의 자본”(sweat equity)을 투자하고 고객으로부터

창업기업이 제공할 재화나 서비스에 대하여 미리 돈을 받거나 물물교환거래를 통해서 자력으로 살아남아야 한다. 이처럼 자금력을 확보하는 것이 창업기업의 장기적인 생존과 성장을 위한 관건이다.

창업을 하게 되는 이유에는 몇 가지가 있다. 어떤 사람은 기업에서 쌓은 경험을 토대로 자신만의 사업을 구상하게 되고, 또 어떤 사람은 특별한 이유로 직장을 그만두게 된 것을 계기로 사업을 시작하기도 한다. 그리고 새로운 아이디어가 있어서 창업을 하는 경우도 있으며 자신의 취미가 우연히 새로운 사업 아이템이 되는 경우도 있다. 몇몇 사람들에게는 자기 사업을 성공적으로 경영하는 데 필요한 지식과 능력을 쌓으면서 서서히 창업의 욕구가 생기기도 하는데, 이러한 지식과 능력이란 경영기술을 말하는 것으로, 창업자는 자신의 사업을 시작하게 되면 기업의 자금, 인사, 판매, 광고, 구입, 가격산정, 그 외 다양한 사업에 필요한 기능들을 갖추어야 한다.

2) 창업의 준비와 시작

기업을 창업하기 위해서는 ① 기술적 노하우, ② 제품이나 서비스 아이디어, ③ 인적 네트워크(인맥), ④ 물리적 자원, ⑤ 고객의 주문 등과 같은 요소가 필요하다[Vesper, 1992 : 109-110]. 이러한 요소들 중에서 몇 가지를 갖추고 있다면 창업이 가능하다.

그렇다면 이러한 요소들을 가지고 어떠한 과정을 거쳐 기업을 창업할 수 있을까? 프라이드(W.M.Pride) 등은 창업을 하는 데 있어서 계획의 부재는 창업실패의 주요 원인이라고 지적한 바 있다. 창업자는 창업 전에 구체적이고 현실적인 사업계획서를 작성하여야 한다. 사업계획서는 창업을 하려는 기업가에게 가이드 역할을 하며 잠재적인 투자자들에게는 새로운 창업에 대한 투자를 결정하게 하는 간략한 보고서의 역할도 한다.

사업계획서를 작성할 때는 창업기업이 대상으로 하는 고객에게 가치를 창출하여 제공할 수 있는 핵심적인 영역을 파악해야 하는데, 사업계획서의 핵심적인 영역으로는 ① 사업기회의 평가, ② 사업개념의 개발, ③ 필요자원의 검토 및 획득 방법 등을 들 수 있다. 잘 짜여진 사업계획서는 창업 이전 시기에 특히 중요한데, 사업계획서가 얼마나 타당성을 갖는가에 따라서 외부자금을 활용할 수도 있고, 정부의 지원도 기대할 수 있으며, 은행이나 기타 벤처투자자로부터 자금을 조달할 수 있기 때문이다.

사업계획서의 핵심적인 영역에 대한 보다 구체적인 사항은 다음과 같다.

첫째, 사업기회의 평가란 창업자가 추진하려고 하는 사업의 잠재적인 수익성과 관련사업 가능성, 수익의 지속성, 고객욕구의 만족 가능성을 평가하는 것이다. 이처럼 사업기회의 평가

- ① 사업기회의 평가
- ② 사업개념의 개발
- ③ 필요자원의 검토 및 획득 방법

는 시장의 잠재적인 수요를 평가하는 것이다. 창업자는 시장에서 잠재적인 수요가 있다고 판단되면 곧바로 사업기회를 최대한 이용하여 고수익을 얻기 위해서 실천적인 사업전략을 짤 수 있어야 한다.

둘째, 사업개념의 개발이란 실천적인 측면에서의 사업구상으로서 새로운 사업에 진출했을 때 잠재적인 경쟁자가 누구인지 파악하고 경쟁사가 유사품의 복제나 저가전략으로 도전해 올 때의 대응방안을 마련하는 것이다. 이를 위해서는 구매업체와 지속적으로 우호적인 관계를 유지할 수 있어야 한다. 특히 원료 및 원자재 공급업체와의 협력적인 관계가 중요한데, 이들과의 우호적인 관계는 기업활동을 할 때에 일시적으로 자금난에 부딪힌다고 하더라도 상호신뢰에 기초해 난관을 극복할 수 있게 해주기 때문이다.

셋째, 필요자원의 검토 및 획득 방법이란 사업에 필요한 자원으로서는 무엇이 얼마나 필요한지, 만일의 경우에 대비하여 여유자원을 얼마나 확보해야 하는지, 창업자가 자체적으로 조달 가능한 자원은 무엇인지, 그리고 미비한 자원을 공급할 수 있는 사람이 누구지를 파악하는 것이다. 사업에 필요한 자원의 명세를 확정하였다면 마지막으로 필요한 자원을 어떻게 획득해야 할지에 대한 세부사항이 사업계획서에 들어가야 한다. 창업자는 자원의 획득과정에서 창업자가 이용할 수 있는 인맥 등의 네트워크(network)를 적극 활용할 수 있어야 한다. 이러한 네트워크에는 은행·회계사·변호사·관련 정부기관·상공회의소 등의 공식적인 네트워크와 친구·가족·친지 등의 비공식적인 네트워크가 있다.

3) 창업의 실패와 성공조건

(1) 창업의 실패와 성공조건

창업은 실패할 확률이 높다. 신규사업 중 63%가 6년 이상 지속되지 못한다고 한다. 그리핀(O. Griffin)은 창업실패의 원인으로 다음의 네 가지 요인을 들고 있다. 첫째, 경영능력과 경험의 부족이다. 사람들은 상식적인 수준에서 사업이 운영될 것이라 생각하고 자신의 능력을 과신하며, 단지 열심히 일하는 것만이 성공의 열쇠라고 생각한다. 그러나 경영자는 의사결정의 기본방법을 알아야 하고 경영의 원칙과 개념들을 이해하고 있어야 한다. 둘째, 무관심 또한 실패의 원인이 된다. 창업자들은 단지 한정된 시간만을 새로운 사업에 투자한다. 하지만 신규사업을 시작할 때는 많은 시간과 노력이 요구된다. 시간과 노력을 기울이지 않는 창업가는 실패하기 쉬운 것이다. 셋째, 통제시스템 구축의 실패이다. 효율적인 통제시스템은 사업의 진행상황을 관찰하는 데 기준이 되고, 창업가가 문제상황을 발견할 수 있게 해준다. 만약 통제시스템이 문제상황을 알려주지 않는다면 창업가들은 눈에 보일 만큼 문제가 커진 이후에야 문제를 인식하게 된다. 넷째, 창업 및 운영자금의 부족이 신규사업의 실패 원인이 된다. 몇몇 창업가들은 단기간에 순이익이 날 것이라는 낙관적인 전망만을 하지만, 손익분기점을 넘기기 위해서는 몇 달 혹은 몇 년이 걸릴지도 모르는 것이다.

실패요인	성공조건
<ul style="list-style-type: none"> • 경영능력과 경험의 부족 • 창업자의 무관심 • 통제시스템 구축의 실패 • 창업 및 운영 자금의 부족 	<ul style="list-style-type: none"> • 창업자의 열정과 헌신 • 시장상황 분석을 통한 수요예측 • 경영능력과 경험의 축적 • 성공할 수 있는 시기의 포착

자료 : Griffin, 2005 : 302-303 참조.

<

>

기업의 성공원인도 실패원인과 유사하게 몇 가지로 구분해 볼 수 있다. 창업의 성공원인은 첫째, 열정과 헌신이다. 창업자는 시간과 노력을 아끼지 말아야 한다. 둘째, 시장상황에 대한 철저한 분석을 통해 시장의 수요를 예측할 수 있어야 한다. 셋째, 경영능력이다. 창업에 성공한 사람들은 경험을 축적하거나 다른 사람의 능력을 사용한다. 넷째, 성공할 수 있는 시기를 제대로 포착해야 한다. 예를 들어, 스타벅스는 음반시장이라는 신규사업에 대한 철저한 시장조사를 통해 시장상황을 파악하고, 자사의 장점들을 적극적으로 활용함으로써 창업을 시도했다.

(2) 창업이후 성장기

창업기업이 성장하여 중견기업으로 발전하게 되면 기업의 전략과 기회에 대처하는 방법, 자원의 통제방법, 경영관리의 구조, 그리고 보상정책 등이 바뀌어야 한다. 창업초기에는 우선 제품을 생산해서 판매하는 것이 중요한 관건이지만 창업한 기업이 정착하고 시장에서 살아남게 되면 창업기의 경영관리방식에서 벗어나 새로운 환경에 적응하여야 한다. 급속한 성장을 경험한 기업이 경영방식을 새로운 환경에 맞게 전환하지 않는다면 그 기업은 반드시 위기를 경험하게 될 것이다. 이를 방지하기 위해 어느 정도 성장하고 복잡화된 기업들은 경영방식을 기업가의 개인적 역량을 활용하는 기업가적 경영(entrepreneurial management)에서 기업구성원들의 역량도 활용할 수 있는 전문적 경영(professional management) 방식으로 전환하여야 한다.

전문적 경영으로의 전환을 위해서는 종업원들이 전문적인 능력을 발휘할 수 있도록 개발하고, 능력과 정보를 보유한 사람에게 의사결정권한을 위임하며, 이들이 기업의 목표달성을 위해 노력하도록 공식적인 통제시스템을 개발하여야 한다. 이들을 차례로 살펴보면 다음과 같다[이경묵, 1999 참조].

- ① 질 높은 인적 자원의 개발
- ② 의사결정권한의 위양
- ③ 공식적 통제방식의 개발

자료 : 이경복, 1999.

<

>

첫째, 주먹구구식 경영에서 전문적 경영으로 경영방식을 전환하기에 앞서 질 높은 의사결정을 할 수 있는 인적 자원을 개발해야 한다. 기업가적 경영스타일에서는 기업가의 독선과 독단 때문에 기업가의 명령과 판단을 순종하는 사람들만이 살아남고, 독립적이며 책임감 있게 일을 수행하는 사람을 찾기가 어렵다. 전문적 경영방식으로 전환하기 위해서는 창업초기와는 다른 자질과 능력을 갖춘 사람이 요구된다. 따라서 전환을 위해 미리 핵심직위에 적합한 능력을 갖춘 사람들을 내부적으로 개발하거나 외부로부터 영입해야 한다. 외부로부터의 영입을 위해서는 기존에 접촉해 왔던 벤처 캐피탈리스트, 회계사, 변호사, 거래은행 등을 통해 소개를 받는 것이 바람직하다.

둘째, 의사결정권한의 이양이다. 전문적 경영의 힘은 의사결정에 필요한 정보와 능력을 보유한 사람들에게 의사결정권한을 위양하는 데서 나온다. 즉 소비자, 고객, 경쟁자에 대해 가장 구체적인 정보를 획득하고 의사결정을 할 수 있는 능력을 갖춘 사람들에게 권한을 배분하는 것이다. 의사결정권한을 구성원들에게 위양한다고 해서 기업가가 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 기회가 없어지는 것은 아니다. 최고경영자인 기업가는 정보제공을 통해, 혹은 기업의 전략에 대한 설득을 통해 의사결정에 영향력을 행사할 수 있다. 또한 이때 기업의 목표와 자원배분에 관한 전략적 의사결정은 최고경영자가 보유하는 것이 바람직하다.

셋째, 공식적 통제방식의 개발이다. 기업가가 일부 구성원들에게 의사결정권을 위양하면 위임받은 사람들은 자기 자신의 이익이 아니라 기업 전체를 위해 권한을 활용해야 한다. 이것이 기업의 통제시스템이다. 공식적인 통제시스템의 설계에서 가장 중요한 것은 종업원들의 인센티브와 기업의 이익을 일치시키는 것이다. 즉 종업원들이 자기 자신의 사적 이익을 위해 노력하는 것이 기업의 목표달성에 도움이 되도록 통제시스템을 만들어야 한다. 통제시스템의 요소로서는 공식적인 업무수행절차, 규정, 규칙, 인사고과, 임금체계 등을 들 수 있다.

2. 벤처기업의 의의와 촉진요인

1) 벤처기업이란?

벤처기업이란 신생중소기업으로서 자본 측면에서 모험자본과 결합되거나 그럴 가능성이 높

은 기업, 경영자 측면에서 기업가가 기술창업인인 경향이 큰 기업, 기업행태 측면에서 고도의 첨단기술을 기반으로 신제품을 상업화하고 연구개발활동이 활발한 기업, 시장 및 사업주체 측면에서 고위험·고수익 사업을 수행하고 신생산업 또는 신흥시장에서 많이 출현하는 기업, 자원부족문제의 해결과 필요한 자원의 조달문제가 핵심적인 성공요인으로 논의되는 기업을 말한다.

이 벤처기업은 국가별로 조금씩 다른 의미로 정의되고 있으나, 우리나라는 현재 벤처기업을 다른 기업에 비해 기술성이나 성장성이 높아서 정부에서 우선적으로 지원할 필요가 있다고 인정하는 기업이라 정의하고 있다. [벤처기업육성에 관한 특별조치법]에 따르면 우리나라 벤처기업의 유형은 ①벤처캐피탈 투자기업, ②연구개발 투자기업, ③특허기술 개발기업, ④우수기술 평가기업 등의 네 가지가 있다.

이러한 벤처기업의 일반적인 특징은 다음과 같이 요약된다. ① 첨단기술이 필요한 미래적분야의 기업이다. ② 기술혁신의 템포가 빠른 분야의 기업으로 총매출액 대비 기술개발의 비율이 높다. ③ 지식집약적인 기업으로 주로 정보통신, 전기전자, 유전공학, 의료기기, 영상멀티미디어 분야가 주를 이룬다. ④ 소자본으로 창업할 수 있는 중소기업의 형태를 취한다. ⑤ 기본시스템을 제외하고는 외부자원을 이용하는 경우가 많다. ⑥ 매출성장률, 부가가치율, 수출비율이 높다. ⑦ 의사결정이 신속하고 추진력이 강력하다. ⑧ 기존의 사회자본을 사용하는 기업이다. ⑨ 지적재산권의 비중이 높다.

2) 벤처창업의 촉진요인과 저해요인

우리나라는 벤처창업의 시대적 흐름을 적기에 타는 데 성공하면서 벤처창업이 활성화되었다. 이러한 현상을 가져온 주 요인으로 다수의 성공 모델이 출현했고, 언론이 이를 집중 조명함으로써 벤처스타들이 등장한 것을 들 수 있다. 또한 벤처에 대한 정부의 정책적 지원에 힘입어 모험자본과 투자자의 주요 회수시장인 코스닥이 형성된 것도 벤처창업의 촉진요인으로 작용했다. 이 밖에도 우리나라의 벤처창업을 촉진한 요소는 대기업의 구조조정에 의한 고용불안 및 파생형 창업현상, 아웃소싱의 활성화 등이다.

반면에 우리나라의 벤처창업 활성화를 저해하는 요인들도 여러 가지가 있다. 무엇보다도 가장 큰 요인은 높은 실패율이다. 벤처스타들 가운데서도 이미 많은 실패기업인이 나타나게 되었다. 특히 벤처기업의 규모가 매출액 100억 원 이상으로 성장하면서 과거의 1인 비즈니스 체제의 한계가 드러나기 시작했다. 그리고 아직 창업기업에 대한 사회적 인식도가 낮은 가운데, 벤처에 대한 부정적 인식이 확산되었다. 코스닥의 심한 변동과 동시에 벤처캐피탈의 기능이 위축되고, 전문성 향상의 기회가 제한되었다. 내수시장 규모한계 및 국내외적인 경기침체 또한 벤처창업 활성화의 저해요인으로 작용했다.

II. 기업가정신과 경영혁신

창업에는 사업아이디어, 자금, 우수한 인력 등의 여러 가지 요소들이 필요하지만, 그중에서도 창업을 성공적으로 추진하는 데 가장 중요한 요소는 기업가의 기업가정신이다.

1. 기업가와 기업가정신

1) 기업가란?

기업가란 의미의 앙트러프러너(entrepreneur)란 용어는 16세기 초 프랑스에서 군사원정을 지휘하는 자를 뜻하는 의미로 사용되기 시작하였다. 기업가에 대한 개념은 시대에 따라 조금씩 변해왔으며, 오늘날처럼 벤처창업이 매우 활발하고 정부로부터도 적극적인 지원을 받는 상황에서 기업가의 중요성은 더욱 강조된다. 전통적으로 기업가는 자기자본으로 위험을 감수하면서 기업을 운영·지배하는 주체로 주로 소유경영자를 의미했다. 그러나 최근 기업가는 기업의 설립에서부터 운영에 이르기까지 모든 활동을 담당하는 최고책임자를 지칭한다. 요약하면, 기업가는 스스로 출자를 담당하고 이에 따른 위험을 부담하는 동시에 기업 내의 경영관리를 직접 수행하는 최고경영자로, 기업의 설립부터 기업에 관한 제반 경영활동을 스스로 책임지는 사람을 의미한다. 이러한 기업가들은 개인이나 개인 간의 작은 집단이 모여서 만든 기업으로서 주변 환경에 영향을 주지 않을 정도의 판매액과 자산규모를 가진 소규모 기업들을 창업한다.

2) 기업가정신이란?

연구자들은 창업을 하는 이유에 대한 몇 가지 개인적 요소들을 제시한 바 있다. 그중 자주 언급되는 것이 기업가정신(intrapreneurship), 즉 새로운 사업을 시작하려는 기업가의 욕망이다. 이러한 기업가정신은 크게 다음과 같은 세 가지 측면에서 살펴볼 수 있다.

첫째, 기업가는 기업의 비전과 꿈을 제시하고, 이를 실현하는 실천자이다. 기업가가 눈에 보이는 단기적인 현상에만 집착하면 방향성을 상실하거나 미래에 대한 확신을 갖기 어렵다. 특히 창업초기의 기업은 자원이 열악하기 때문에 금전적 보상을 통해 우수한 인적 자원을 고용하기가 어렵다. 따라서 미래의 가능성을 가지고 창업팀을 구성하고 사람들을 모으려면 비전의 제시가 필요하다. 또한 기업가란 원래 일을 좋아하고 일에 온갖 정열을 쏟는 사람들이다. 스타벅스의 하워드 쉘츠(Howard Schultz) 회장은 자사의 브랜드 이미지가 세계적 품질을 보증하는 고급커피의 대명사가 될 것이라는 장기적인 비전을 지녔고, 어떤 일에도 열정적으로 몰입하는 자신의 성격을 바탕으로 커피에 몰두하여 지금의 스타벅스를 일구어 냈다.

둘째, 창의성과 혁신은 기업가정신의 근본적인 요소이다. 대부분의 기업들은 당장 큰 문제가 없으면 현상을 그대로 유지하려는 경향이 있다. 새로운 도전과 기회는 과거에 검증된 바가 없기 때문에 성공에 대한 불확실성도 클 뿐 아니라, 새로운 아이디어가 시장에서 판매

될 수 있는 제품이나 서비스로 현실화되기까지 오랜 시간이 걸리기 때문이다. 기업가정신의 발현은 기본적으로 위험을 전제로 한다. 미래에 도전하는 기업은 고객을 위한 새로운 가치 창출에 초점을 두고 공격적으로 성장기회를 모색하며 변화와 혁신을 정상적인 것으로 인식하고 지속적으로 성장의 돌파구를 마련한다.

셋째, 기업가정신의 또 다른 요소는 도전의식과 성취지향성이다. 이는 위험을 무릅쓸 용기와 실패해도 곧바로 재기할 수 있는 인내심과 집념을 의미한다. 기업가에게 모험과 위험에 대한 보상은 바로 이윤으로 연결되는데, 위험이 클수록 보상 또한 커지는 속성 때문에 성공한 기업가들은 실패를 두려워하지 않는 모험가들이 많다. 이러한 기업가정신은 최근 들어 위험부담을 최소화시키기 위해 기존기업 내에서 새로운 창업을 실시한다는 소위 ‘사내기업가정신’(intrapreneurship)으로 변화되었으며, 꾸준한 혁신을 요구하는 우수기업 만들기의 기본요소로 발전했다. 또한 성취지향성은 탁월한 기업가들에게 발견되는 중요한 요소이다. 성공적인 기업가는 사회적 지위와 권력에 의해서가 아니라 성취욕구에 의해 움직인다. 이러한 도전의식과 성취지향성을 가진 기업가의 예로는 델 컴퓨터의 마이클 델(Michael Dell)을 들 수 있다. 델은 IBM을 능가하는 컴퓨터를 만들어 고객에게 직접 판매하고 최고의 가치와 서비스를 제공하여 컴퓨터 업계에 최고가 되겠다는 도전의식을 가지고 사업을 시작하였다. 그리고 자신의 목표를 직접판매방식(direct model)이라는 탁월한 전략을 통해 실현했다.

2. 경영혁신의 의의와 지속적 추진

기업가는 출자와 이에 따른 위험부담을 감수하고, 기업의 실질적인 운영자로서 리더십을 갖추며, 더 나아가 혁신을 주도하는 기업가정신을 발휘한다. 이러한 기업가정신의 요체로 강조되는 것은 바로 혁신(innovation)이다.

1) 경영혁신이란?

일찍이 경제학자 쉘퍼터(J. A. Schumpeter)는 기업가정신의 핵심으로 혁신을 지적했다. 기업가정신이란 기업의 발전을 위한 혁신성을 갖는 것이며, 기업가란 자신의 기업을 창설한 사람 또는 기존기업에서 혁신적 경영을 수행하는 사람이라는 것이다. 그는 기업가의 혁신기능으로 ① 신제품의 생산, ② 신기술의 도입, ③ 신시장의 개척, ④ 신공급원의 발견, ⑤ 신조직의 형성 등 다섯 가지를 들고 있다. 이러한 혁신기능은 기업가의 당연한 임무로 인식되었으며 기업가의 존재의의는 혁신활동으로 여겨졌다. 즉 끊임없는 혁신기능을 수행해야만 진정한 기업가이며, 만일 그러한 기능을 제대로 수행하지 못한다면 단순한 생산관리자(production operator)와 다를 바 없다는 것이다.

쉘퍼터의 기업가론을 통해 우리는 혁신이 기업의 존속과 번영을 가능하게 하며, 혁신기능은 기업이 존속하는 동안 계속적으로 필요한 것임을 알 수 있다. 이런 의미에서 혁신이란 과거의 정태적 균형을 창조적으로 파괴하여 새로운 동태적 균형을 이룩하게 함으로써 결과적으

로는 생산성을 높여주거나 코스트를 줄여주거나 또는 수익을 증대시켜 주는 모든 아이디어나 방법의 도입을 뜻하는 것으로서, 불연속적인 신결합을 수행하는 과정이라 할 수 있다.

기업에게 이러한 경영혁신이 필요한 이유는 다음과 같다.

- ① 기업경쟁력 확보의 수단
- ② 창조적 변화와 의사소통의 증진
- ③ 장기적이면서 급속한 변화 메커니즘

< >

첫째, 경영혁신은 기업경쟁력을 확보하기 위한 수단이다[Aker, 1988]. 여기서 말하는 기업 경쟁력이란 시장 내에서 다른 동종기업과의 경쟁에서 더 높은 성과와 수익을 내게 해주는 경쟁우위(competitive advantage)를 지칭하는 것으로, 특정기업이 해당 경쟁산업 내에서 다른 기업에 비해 상대적으로 높은 효율성과 효과성을 유지하는 능력, 즉 경쟁기업에 상대적으로 낮은 원가 혹은 높은 기술력으로 성과를 유지할 수 있는 내부능력을 의미한다. 따라서 새로운 경영혁신기법과 아이디어는 종종 동종기업과의 경쟁에서 우위를 차지하게 하는 중요한 수단이 된다.

둘째, 경영혁신의 확산을 통하여 조직의 구성원들은 보다 창조적인 변화를 꾀할 수 있으며, 각 구성원들끼리 의사소통을 증진시킬 수 있다. 혁신의 확산을 통하여 기업의 구성원들은 창의적인 아이디어를 공유하게 되며, 의사소통을 증진하게 된다. 특히 혁신의 확산과정을 통하여 기업은 경제적인 혜택뿐만 아니라 개인적인 성장, 만족감의 제고, 집단응집성의 향상, 대인 의사소통의 개선 등의 이점을 얻게 되며, 나아가 혁신의 채택은 조직의 구성원들은 물론 조직을 넘어서 널리 사회에도 혜택을 주게 된다.

셋째, 경영혁신은 장기적인 관점에서 기업의 변화를 초래하고 기업경영시스템 전반에 걸쳐 급속한 변화를 추진하는 변화의 메커니즘으로서 기능한다. 즉, 산업이 처음 출발하고 발전하는 도입기에서 기업들은 신제품 개발과 같은 급속한 혁신을 통해 성장을 모색할 뿐만 아니라, 성장기를 거쳐 산업이 다각화되고 성숙하는 단계에 이르러서도 제품이나 공정 모두를 혁신함으로써 새로운 도약을 꾀하게 된다.

일반적으로 기업이 경영혁신을 통해 궁극적으로 도달하려는 목표는 지속적인 기업경쟁력의 강화를 통해 경제적·사회적 성과를 향상시키는 바람직한 기업(good company) 또는 초일류 기업(excellent company)이 되는 것이다. 보다 구체적으로 말하면, 기업에서 경영혁신이 지향하고 있는 목표는 효율성과 생산성, 그리고 인력양성에 이르기까지 매우 다양하다. 종래 경영혁신에서는 기업의 경제적 생산시스템의 속성이 중시되어 효율성이나 생산성 등의 경제

적 성과가 강조되었으나, 최근 들어서는 고객만족이나 인적 자원의 개발과 같은 사회적 성과를 추구하는 움직임이 많이 나타나고 있다.

2) 경영혁신의 지속적 추진

경영혁신을 지속적으로 추진하기 위해서는 혁신추진과정을 체계적으로 관리해야 하며, 조직의 구조적 관성과 구성원들의 저항을 극복해야만 한다.

(1) 혁신추진과정의 체계적 관리

경영혁신의 추진과정은 일반적으로 아이디어의 산출단계, 채택단계, 그리고 추진단계의 세 단계로 나뉘어진다.

① 제1단계 : 아이디어의 산출 단계

혁신추진과정의 제1단계는 아이디어의 산출(idea generation)이다. 어떤 회사도 새로운 아이디어 없이 경쟁력을 유지할 수 없다. 혁신은 이러한 아이디어들의 표현이다. 아이디어는 새로운 제품이나 서비스일 수도 있고, 새로운 경영방식, 새로운 업무수행 절차일 수도 있다. 창의성은 새로운 아이디어가 적합한 상황을 만났을 때 발생한다. 변화에 대한 요구가 없다면 아이디어는 별로 심각하게 받아들여지지 않는다. 때문에 경영자들은 변화의 요구를 인식하고 이를 알려야 한다[Daft, 2004 : 404-406]. 또한 혁신적 아이디어를 산출하기 위해서는 서로 다른 관점을 받아들이고 창의적인 아이디어들을 개진할 수 있는 조직풍토가 조성되어야 한다.

② 혁신의 채택 단계

제2단계는 혁신의 채택(adoption of innovation)이다. 혁신의 채택 단계에서는 제1단계에서 제안된 여러 혁신적 아이디어들을 조직 내 다른 사람들에게 전파하고 그 타당성을 홍보하여 특정 아이디어를 선정하게 된다. 이때 제안된 혁신적 아이디어가 바람직한가, 달성 가능한가, 조직에 이로운가 하는 점 등을 고려하여 그 실행 가능성을 검토해야 한다.

경영혁신은 일상적인 업무수행보다 훨씬 더 많은 별도의 자원을 필요로 하므로, 특히 혁신 과정에 있어서 중요한 영향력을 가진 최고경영층은 조직으로부터 부여받은 권한을 바탕으로 자금, 공간, 장비, 자료 등과 같은 필요한 여유자원(slack resource)을 구성원들에게 제공해야 한다. 그러나 여유자원은 기업이 혁신을 시작할 수 있는 여력을 제공해 주는 반면, 너무 많을 경우 경영자가 혁신의 필요성을 느끼지 못하게 할 수 있으므로 각별한 주의가 요구된다.

또한 질 높은 혁신의 아이디어가 채택되기 위해서는 조직 내의 개방적이고 원활한 커뮤니케이션을 통해 혁신의 아이디어 및 혁신문제에 대한 대화를 촉진하고 의견이 일치되도록 유도하여야 한다. 이를 위해 기업조직들의 정보공유에 관한 교육이나 상하간·부서간 원활한 커뮤니케이션을 촉진하는 문호개방정책(open door policy)을 유용한 기법으로 활용할 수 있

다. 일례로 3M은 비공식적으로 8,300명의 연구원들에게 일하는 시간 중 15%는 업무와 관련되지 않은 일을 하는 데 쓸 수 있도록 하고 있다. 또한 대부분의 혁신은 일반적인 예산에 추가된 특별한 투자의 분배가 요구된다. 3M에서는 장래성이 있는 아이디어는 “페이싱 프로그램”(pacing program)이 되어 개발을 위한 많은 투자가 일어나고 있다.

③ 혁신의 추진 단계

제3단계는 혁신의 추진(implementation of innovation)이다. 혁신의 추진은 최고경영자와 이를 지지하는 조직구성원들에 의해서 채택된 혁신을 조직전반에 걸쳐 확산시키는 과정으로 혁신의 추진과정에서 가장 핵심적인 단계이다. 혁신의 확산이란 개인·집단 또는 다른 어떤 채택단위에 의하여 어떤 혁신이 구체적인 의사소통채널을 통하여 시간을 두고서 조직의 일반구성원들로 확대되어 나가는 것을 말한다.

혁신의 추진단계에서는 혁신이 강력히 추진될 수 있도록 최고경영자가 강력한 추진력을 갖추는 것이 중요하다. 특히 경영자는 혁신의 미래에 대해 기대감을 조성하고 구성원들의 이해와 참여를 유도하여야 하는데, 이를 위해 물질적·정신적 지원을 할 수 있다. 예를 들어 물질적 지원으로서는 혁신운동과 관련된 추가적 보상을 들 수 있는데, 여기에는 개인에게 지급되는 수당이나 상여금 외에도 이윤배분제도 등의 프로그램이 포함된다.

이러한 혁신의 추진은 조직구성원들이 실제 새로운 아이디어, 기술, 행동방식 등을 사용할 때에 일어난다. 물질적인 것들이나 장비들이 필요하고, 노동자들은 새로운 아이디어에 대한 훈련을 받아야 한다. 추진단계는 그 이전 단계의 결과를 확인하는 단계로서 매우 중요한 단계이면서 가장 어려운 단계라고 할 수 있다.

(2) 구성원들의 저항 극복

경영혁신을 추진할 때에는 크든 작든 구성원들의 저항에 부딪치게 된다. 이때 저항(resistance)이란 일상생활을 위협하는 실제적·가상적 변화에 대한 감정적·행위적 반응을 총칭하는 개념이다.

혁신에 대한 저항의 개인적 원인은 ① 익숙한 방법으로 변화에 대응하려는 습관, ② 혁신이 있을 때 안전에 대한 위협을 느끼는 성향, ③ 생산성과 보상의 연결이 높을 때 새로운 업무에 대한 성과를 내지 못하거나 과거의 수준을 유지하였을 때 느끼는 경제적인 공포, ④ 알지 못하는 것에 대한 막연한 두려움, ⑤ 듣고 싶은 것만 듣고 자신이 창조한 세계에 반(反)하면 무시하려는 경향인 선택적 정보처리 등의 다섯 가지를 들 수 있다.

구성원들이 보이는 저항의 형태는 그 강도에 따라 잠재적 저항과 표출적 저항으로 나누어 볼 수 있다.

먼저, 잠재적(covert) 저항은 경영혁신에 대한 무관심이나 반감, 냉소, 소극적 협조, 무사안일, 복지부동 등 구성원들이 내재적으로 지니는 심리적인 태도 측면과 결부되어 쉽게 드러나지 않는다. 그렇기 때문에 집단의 조직화된 저항으로 표출되기보다는 개인적 차원에서 못

마땅함을 느끼는 정도로 머무르는 것이 보통이며 저항이 그리 강하지 않은 소극적인 성격을 띠게 된다. 반면, 표출적(overt) 저항은 항의나 사직, 태업 등과 같이 구성원의 심리적 태도 보다는 행동적 측면으로 많이 나타나며 잠재적 저항에 비해 집단의 조직화된 저항으로 연결되기 쉽다. 표출적 저항은 실제행동으로 나타나기 때문에 적극적 성격을 띠며 심한 경우 혁신 자체를 부정해 버릴 정도로 투쟁적이기도 하다.

경영혁신에 대한 저항을 관리하는 기법으로는 다음과 같은 것들이 있다.

- ① 교육과 커뮤니케이션 : 정보가 없거나 부정확한 정보와 분석이 존재하는 경우에는 일대일 토론, 메모, 집단발표, 리포트 등의 교육과 커뮤니케이션을 통해 구성원들을 설득할 수 있다.
- ② 참여와 몰입 : 자신이 참여한 결정에 저항하는 것은 어렵다. 따라서 의사결정과정에 반대자를 참여시킴으로써 저항을 극복할 수 있다.
- ③ 촉진과 지원 : 상담, 치료요법, 기술훈련, 짧은 유급휴가 등의 촉진과 지원을 이용하여 변화를 두려워하는 조직원들에게 도움을 줄 수 있는 일을 할 수 있다.
- ④ 협상과 동의 : 저항이 세력이 강한 사람 혹은 집단으로부터 나왔을 경우 상호 협상과 동의의 과정을 통해서 변화를 유도할 수 있다.
- ⑤ 조작과 적응적 흡수 : 사실을 보다 매력적으로 왜곡하거나, 바람직하지 않은 정보를 은폐하고, 사실과 다른 소문을 만드는 등의 조작과 저항세력의 우두머리에게 변화결정의 핵심 역할을 부여하는 적응적 흡수방법을 통해 변화를 수용하게 할 수 있다.
- ⑥ 명시적·묵시적 강압 : 임금삭감, 전근, 승진상의 불이익 등 변화에 따르지 않는 구성원들에게 직접적인 위협과 힘을 가함으로써 변화를 이끌어 낼 수 있다.

(3) 조직의 구조적 관성 극복

조직의 구조적 관성(structural inertia)이란 기업에서 기존의 상태를 어떻게든 유지하고 계속해서 이 방향으로만 조직을 이끌어 나가려고 하는 조직의 독특한 습관을 말한다. 앞에서 논의한 구성원들의 저항이 혁신에 대한 반응으로 나타나는 단기적인 것이라면 조직의 구조적 관성은 혁신 이전부터 존재하는 비교적 장기적인 것이라 이해할 수 있다.

조직의 구조적 관성은 조직관료화라는 대내적 관성과 조직외부 환경에 대한 대응능력 부족이라는 대외적 관성으로 나누어 볼 수 있다. 여기서 대내적 관성은 권한의 집중, 과도한 공식화 등으로 창의성을 저해하고, 변화에 대한 요구를 억제하는 현상을 말하며, 대외적 관성은 변화된 환경 속에서 이를 인식하지 못하고 과거의 경영 관행이나 방식을 답습하는 대응력의 미비 현상을 말한다.

조직의 구조적 관성은 기업의 성장과정에서 잘못된 관행 등의 병폐로 환경변화에 대한 기업의 적응을 느리게 하고 변화에 대한 기업의 저항을 야기하는 등의 문제점을 내포하고 있다. 따라서 조직의 구조적 관성을 극복하기 위해 경영자는 구체적으로 ① 회생에 대한 인내 ② 기득권층의 저항 극복 ③ 점진적이고 단계적인 실천 ④ 일관성 있고 지속적인 추진 ⑤ 강력한 추진조직의 구성 ⑥ 성과에 대한 철저한 보상 등의 자세를 지녀야 한다.

학습정리

1. 창업은 개인 또는 개인들이 새로운 사업기회를 포착하여 기업활동을 시작하는 것으로, 성공적인 창업을 위해서는 기술적 노하우, 제품이나 서비스 아이디어, 인적네트워크, 물리적 자원, 고객의 주문 등과 같은 요소 이외에도 구체적이고 현실적인 계획이 필요하다.
2. 창업기업의 성장하여 중견기업으로 발전하게 되면 기업구성원의 역량을 활용할 수 있는 전문적 경영 방식으로 전환하여야 하는데, 이를 위해서는 질 높은 인적자원의 개발, 의사결정권한의 위양 및 공식적 통제방식의 개발 등이 필요하다.
3. 벤처기업(venture business)이란 다른 기업보다 사업의 위험성은 높으나 성공하면 높은 수익이 보장되는 기업을 일컫는 것으로 일반적으로는 모험자본(venture capital)으로부터 투자를 받은 기업을 의미한다.
4. 기업가는 출자와 이에 따른 위험부담을 감수하고 기업의 실질적인 운영자로서 리더쉽을 갖추고 경영관리를 직접 수행하는 최고경영자로, 창업을 성공적으로 추진하는데 가장 중요한 요소이다.
5. 기업가정신은 크게 비전의 제시와 실현, 창의성과 혁신 및 도전의식과 성취지향성의 세 가지 측면을 지니고 있다.
6. 경영혁신은 기업의 경쟁력을 확보해주며 조직구성원의 창조적 변화와 의사소통을 증진시켜주고 장기적이면서 급속한 변화를 초래하는 변화의 메커니즘으로서 기능한다.
7. 경영혁신을 지속적으로 추진하기 위해서는 혁신추진 과정을 체계적으로 관리하고 조직의 구조적 관성과 구성원들의 저항을 극복하여야 한다.

심화학습

문원택·이준호·김원석(1999), <헨리포드에서 정주영까지> 한국언론자료간행회

정승화(2002), <e비즈니스와 아웃소싱 전략> 집문당

한정화(2003), <벤처창업과 경영전략> 홍문사

Griffin, R. W.(2005), *Management*, 8th ed. (Boston, MA : Houghton Mifflin Company)

Kreitner, R. & Kinicki, A.(1995), *Organizational Behavior*, 3rd ed, (Homewood,IL : Irwin Inc.)

Massie, J. L.(1987), *Essentials of Management*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall,Inc.)

Pride, W. M.(2005), *Business* (Boston, MA : Houghton Mifflin Company), pp.170-179

5. 경영주체와 경영자의 역할

학습개요 이 강에서는 오늘날 기업에서 나타나는 경영자들의 행동 및 역할을 올바르게 이해하기 위해서 경영체제(기업지배구조)를 살펴보고, 기업의 경영주체로서 최고경영자에 대하여 자세히 알아본다.

학습목표

1. 소유권과 경영권의 소재를 보여주는 경영체제를 알아보고 이 유형에 따라 나타나는 경영주체로서의 소유경영자와 전문경영자에 대해 이해한다.
2. 경영주체로서의 최고경영자를 이해하고 최고경영자의 비전메이커로서의 역할과 일상적인 역할을 살펴본다.

주요 키워드 경영체제, 기업지배구조, 소유와 경영의 분리, 전문경영자, 소유경영자, 최고경영자, 비전경영, 임파워먼트

1. 경영체제와 경영주체

1. 경영체제의 의의와 유형

1) 경영체제란?

경영체제 또는 기업지배구조(corporate governance)란 실제로 누가 기업을 지배·통제하는가에 대한 문제를 다루는 것이다. 경영체제를 결정하는 요인은 누가 기업의 소유권과 경영권을 갖고 있으며 어떤 방식으로 기업이 소유되고 있는가 하는 소유의 형태와, 이를 둘러싼 소유주(owner)와 경영자(manager) 간의 권력관계라 할 수 있다. 따라서 경영체제란 기업을 누가 소유하고 그 통제권을 누가 가지고 있는가를 말하는 것으로서 소유주가 기업을 지배하는지, 아니면 경영자가 기업을 지배하는지로 크게 나누어진다.

경영체제는 기업경영시스템의 근간이 되는 경영자들의 위계구조를 의미하는 구조적 측면과, 기업을 누가 소유하고 있는가와 기업의 주요한 의사결정을 누가 하는가와 같은 부와 권력의 소재형태를 밝혀준다는 측면에서 중요하다. 기업을 누가 지배하고 통제하는가는 자본주의 성장과 자본주의 시스템의 효율성에 중요한 의미를 갖기 때문에 경영체제에 대한 논의는 매우 중요하다. 잘 구축된 경영체제는 기업경영을 효율적으로 수행할 수 있게 하는 기반이 되며, 자율적 경영기반의 근간을 이루기 때문에 오늘날의 기업경영을 더 효과적으로 수행하기 위해서는 반드시 경영체제의 성격을 이해하고, 개선시켜 나가야 할 것이다.

경영체제의 중요성에 대해서 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 경영체제는 경영전략, 경영조직, 기능관리, 사람관리 등과 같은 다른 하위 기업경영시

시스템에 영향을 미친다.

둘째, 경영체제에 따라 경영자들의 역할분담과 기능이 다르게 나타난다.

셋째, 기업이 어떤 경영체제를 가지고 있느냐에 따라 사회가 기업에 대하여 기대하는 역할이 다르게 나타난다.

넷째, 경영체제는 사회적 책임과 기업윤리행동 등 기업의 사회적 반응행동의 기본자세 및 행동방식에 영향을 미친다.

2) 경영체제의 유형

경영체제를 보다 구체적으로 이해하기 위해서는 경영체제를 유형화해 보는 것이 필요하다. 벌리와 민츠는 “소유와 경영의 분리”(separation of ownership and control)라는 개념을 통해 자본주의 체제의 형성과 특징을 설명하고, 현대기업 구조 내의 주요한 조건들이 소유와 권리의 분리라는 지배구조의 문제에 기인하는 것으로 주장하였다.

<ul style="list-style-type: none">• 경영체제(기업지배구조 : Corporate Governance)란?<ul style="list-style-type: none">- 누가 기업을 실질적으로 지배·통제하는가에 대한 문제- 소유와 경영의 분리(separation of ownership and control) 문제로 귀결됨• 경영체제의 유형	
소유경영체제	전문경영체제
<ul style="list-style-type: none">• 소유권을 집중적으로 보유한 소유주(owner)가 기업경영의 중요한 의사결정을 지배·통제하는 경영체제	<ul style="list-style-type: none">• 소유권이 다수의 주주에게 분산되고 전문경영자(professional manager)가 기업경영의 중요한 의사결정을 지배·통제하는 경영체제

< >

기업에 대한 소유권과 경영권 문제에 초점을 둘 때, 경영체제는 크게 소유경영체제와 전문경영체제의 두 가지 유형으로 나뉘어진다. 그런데 여기서 소유경영체제나 전문경영체제는 독자적으로 결정되는 절대적 개념이 아니라 서로 비교해 봄으로써 파악되는 상대적 개념이다. 즉 소유경영체제와 전문경영체제는 기본적으로 소유와 경영의 분리정도에 따라 결정되는 것이므로 이들은 항상 불변하는 것이 아니다.

소유경영체제란 소유권을 집중적으로 보유한 소유주가 기업경영의 중요한 의사결정권까지 지배·통제하는 경영체제를 지칭한다. 즉 소유권이 특정 개인이나 집단에게 집중되어 있는 상태에서 소유권과 경영권이 분리되어 있지 않고 높은 일치도를 보이는 경우이다. 이에 따라 기업의 주식을 집중적으로 소유함으로써 이익분배를 집중적으로 받는 특정 개인이나 집단이 존재하게 되고, 자본 또는 소유권을 대표하는 소유경영자가 경영정책과 자본의 수익

및 운영활동에 대한 통제권을 지니게 된다.

일반적으로 소유경영체제하에서는 소유경영자가 기업의 자본과 경영을 지배하게 되는데, 이때의 소유경영자는 기업의 소유주 1인일 수도 있고 그의 가족과 친족을 포함하는 사람들일 수도 있다. 어느 나라에서나 중소기업의 경우에는 소유경영체제를 유지하고 있는 것이 일반적이지만, 한국의 경우에는 아직 기업의 역사가 짧은 이유로 이른바 재벌기업과 같은 거대 기업군조차도 특정 개인 또는 그 가족이 소유권은 물론 경영권까지 집중적으로 지배하고 있는 확고한 소유경영체제가 유지되고 있는 실정이다.

다음으로, 전문경영체제란 소유권이 다수의 주주에게 분산됨에 따라 소유권과 경영권이 분리되고 경영대표가 기업경영의 중요한 의사결정권을 지배·통제하는 경영체제를 지칭한다. 이러한 전문경영체제에서는 외부주주가 자본을 제공하는 기능을 맡고, 장기정책이나 주주의 지분은 이사회에 의해 결정되며, 전문경영인이 기업의 운영과 수익을 통제·지배하게 된다 [Lazarus, 1963]. 미국과 같이 기업의 역사가 오래되고 기업의 자본규모가 거대하며, 외부의 자본시장이 발달한 선진국의 경우 대기업을 중심으로 전문경영체제가 정착되어 있다.

2. 경영체제에 따른 경영자의 구분

앞서 살펴본 바와 같이, 경영체제는 개념상 소유주의 기업지배 여부에 따라 소유경영체제와 전문경영체제로 쉽게 구분될 수 있지만, 현실에서는 기업에 대한 소유권과 경영권이 복잡하게 연결되어 나타나게 되므로 경영체제를 정확하게 하나의 선을 그어 구분하기는 어렵다. 경영체제와 관련해 본다면 원칙적으로 소유경영체제하에서는 소유경영자가, 소유와 경영의 실질적 분리가 이루어진 전문경영체제하에서는 전문경영자가 최고경영자로 등장하게 된다.

1) 소유경영자

소유경영자란 원래 산업화 초기에 기업의 규모가 그리 크지 않고 전문적인 경영능력도 별로 요구되지 않아 기업에 대한 출자와 경영기능을 동시에 수행하던 사람을 의미했다. 당시에는 생산이 단순해서 복잡한 기술이 필요하지 않았으며, 소비자의 욕구에 대한 이해 없이도 판매기능의 수행에 어려움이 없었고, 대규모 자본의 조달이나 운용이 요청되지 않았기 때문에, 소유주 자신이 거의 모든 경영활동을 스스로 담당했다. 이와 같은 경우 소유주 또는 기업가 자신이 경영자를 겸하는 것이 가능하므로 출자자와 경영자가 분리될 필요가 없는데, 이러한 경영자를 소유경영자(owner manager)라고 한다.

소유경영자는 오늘날에도 규모가 작은 중소기업에서 쉽게 찾아볼 수 있으며 규모가 큰 대기업에서도 나타나는데, 이러한 기업은 소유자의 성격상 기업이나 사회적 이익보다는 소유자 개인의 이익에 집착할 가능성이 커서 사회적으로 긍정적 이미지를 얻기가 어렵다는 단점을 갖고 있다. 그러나 소유경영자는 자기자본으로 기업을 창설하고 남들은 쉽게 흉내내기조차 어려운 경영위험에의 도전을 감행하는 기업가로서의 강한 면모를 갖는다는 장점도 갖고 있

다.

오늘날의 소유경영자는 아직 소유와 경영이 분리되지 않은 소규모 기업에서나 찾아볼 수 있는 것이지 소유와 경영의 분리가 상당히 진전된 규모가 큰 대부분의 기업에서는 찾아볼 수 없는 존재가 되었다. 그런 의미에서 소유경영자는 다음과 같은 특징을 보인다.

첫째, 소유경영체제하의 소유경영자는 기업가로서 자기가 자본을 출자하고 이에 따른 위험을 부담하며, 동시에 기업 내의 경영관리를 직접 수행하는 최고경영자로서 기업의 창업부터 기업의 제반 경영활동을 스스로 책임지는 사람을 의미한다. 따라서 소유경영체제는 아직도 소유와 경영의 분리가 이뤄지지 않은 소규모의 기업에서나 가능한 것임을 알 수 있다.

둘째, 소유경영자는 소유권에 바탕을 두고 막강한 권한과 리더십을 행사할 수 있다. 소유경영자들은 대체로 높은 성취욕구를 지니고 있다. 따라서 성취욕구가 높은 사람에게서 일반적으로 볼 수 있는 바와 같이 소유경영자들은 모든 것을 자기중심적으로 처리하려는 경향을 보인다. 즉 기업 내의 거의 모든 의사결정을 독자적으로 처리하는 리더십 스타일을 보인다. 성공한 소유경영자들은 기업을 창업하여 성공적으로 이끌어 오는 과정에서 쌓은 풍부한 경험을 통해 기업발전을 주도하여 왔다는 자신감을 바탕으로 독단적인 의사결정권한을 행사하는 집권적 결정방식을 선호하고 있으며 기업 내의 거의 모든 의사결정을 독단적으로 처리하려는 리더십 스타일을 보인다. 소유경영자들이 관여하는 의사결정은 최고경영자가 결정하게 마련인 전략적 의사결정에 국한하는 것이 아니라 흔히 하부로 위양되어야 한다고 말해지는 관리적·업무적 의사결정까지도 포괄하는 경우가 많다.

셋째, 소유경영자들은 그들이 축적해 온 거대한 부(소유권)와 함께 카리스마(charisma)적 리더십을 통해 막강한 개인적 파워를 행사한다. 소유경영자의 강력한 카리스마적 리더십은 양면적 효과를 가지고 있어서 신속한 의사결정으로 환경변화에 능동적인 대응이 가능한 반면에 권력의 독점으로 인하여 다른 구성원들의 불만을 야기하기도 한다.

2) 전문경영자

기업의 규모가 더욱더 커지고 경영활동의 복잡성 증대로 과학적인 경영능력을 지니고 있는 전문가에 대한 필요성이 절실해짐에 따라 전문경영자가 출현하게 되었다. 또한 주식회사제도의 발달로 인해 대중자본 조달이 양성화되면서 소유권과 경영권이 서서히 분리되기 시작함에 따라 전문경영자의 위상이 정착되어 갈 수 있었다.

여기서 전문경영자(professional manager)는 전문경영체제하의 경영자를 의미한다. 이러한 경영자는 앞서 살펴본 바와도 같이 과학적이고 전문적인 경영 지식과 능력을 가진 경영자로 기업의 소유권으로부터 독립해 기업에 대한 경영권을 확보하고, 기업경영에서 유일한 의사결정주체로서의 역할을 수행하는 자를 가리킨다. 오늘날 경영환경이 급속도로 변화하고 국제경쟁이 치열해짐에 따라 과거 소유경영자가 가졌던 도전심이나 모험심 외에 전문적 지식을 통해 계획성과 치밀함을 갖춘 전문경영자가 요청되고 있다. 이러한 전문경영자는 책임경영의식을 확고히 지녀야 하며, 기업소유주나 부하에게 책임을 전가하거나 잘못된 일에 대해서 핑계를 대는 것이 아니라 자기를 희생할 줄 알아야 하는 것이다.

전문경영자는 주주를 포함한 이해관계자에 대해 책임을 지고 경영자로서의 역할을 수행하여야 한다. 소유권으로부터 독립된 전문경영자의 역할은 기업 내의 각기 다른 이해관계자, 즉 주주·근로자·공급자 및 채권자 등의 상호 대립하는 요구를 조정할 수 있다. 이것은 상대적으로 이해관계자 관리에 취약한 소유경영자와 대비되는 점이다. 전문경영자는 소유경영자와는 달리 기업이 개인의 사유재산이 아니라 이해관계자 모두를 위한 공적 책임을 지는 공공기관이란 의식을 가지기 때문에 기업의 사회적 책임과 공공성의 실현에 더욱 유리하다. 전문경영자는 경영활동의 결과인 이윤을 각 이해관계집단에게 적정하게 배분할 수 있고 이해관계자들의 이해를 조정하는 과정에서 진정한 의미의 기업민주주의를 실현할 수 있다.

3) 소유경영자와 전문경영자의 비교

전문경영자가 소유경영자와 구별되는 것은 그들이 단순히 경영에 대한 전문가라는 점에 있는 것이 아니라, 근본적으로 소유와 경영이 분리됨에 따라 자본의 출자자 또는 소유경영자와는 다른 이해관계를 갖게 된다는 점에 있다. 예를 들어, 소유경영자들은 일반적으로 자본 증식이나 수익극대화과 같은 목표를 가지지만, 전문경영자는 기업의 성장뿐만 아니라 부의 공정한 분배문제에도 관심을 갖게 된다.

다음의 표는 소유경영자와 전문경영자 각각의 장점과 단점을 극단적으로 비교하고 있다. 위의 표를 통해 보듯 소유경영자는 성취욕과 과감한 리더십을 바탕으로 경영혁신의 주도적인 역할을 수행하기 때문에 기업을 창업하거나 확장하는 데 탁월하며 외부환경변화에의 적응력도 뛰어나다는 장점을 지니고 있다. 그러나 소유주 개인의 이해관계나 개인능력에 따라 기업경영이 좌우될 수 있고, 혈연관계에 의한 족벌경영의 폐해가 발생할 수 있으며, 부와 권력이 소유경영자에게 집중된다는 단점 또한 지니고 있다.

이에 비해 전문경영자는 자신의 전문적 능력과 합리적 사고를 가지고 기업규모의 거대화에 따르는 기업경영의 복잡성 증대에 효과적으로 대응할 수 있으며, 민주적 리더십과 자율적 경영을 통해 조직을 통합함으로써 기업의 안정적 성장을 도모할 수 있다는 장점을 지니고 있다. 그러나 자신의 보상 및 신분안정을 위해 단기적 경영성과에 집착하고, 이익을 과대배분하는 경향이 있으며, 주주의 이해와 다른 자신의 이익을 추구하고 장기적 전망이 부족하다는 단점 또한 지니고 있다.

경영체제	소유경영체제	전문경영체제
경영주체	소유경영자	전문경영자
장 점	<ul style="list-style-type: none"> • 최고경영자의 강력한 리더십 • 과감한 경영혁신 • 외부환경변화에의 효과적 적응 	<ul style="list-style-type: none"> • 민주적 리더십과 자율적 경영 • 경영의 전문화·합리화 • 회사의 안정적 성장
단 점	<ul style="list-style-type: none"> • 족벌경영의 위험성 • 개인이해와 회사이해의 혼동 • 개인능력에의 지나친 의존 • 부와 권력의 독점 가능성 	<ul style="list-style-type: none"> • 임기의 제한으로 인한 문제점 • 주주 외의 이해관계자에 대한 경시 • 장기적 전망과 투자의 부족 • 단기적 이익 및 성과에의 집착

<

>

이렇듯 소유경영자와 전문경영자 각각이 장점과 단점을 지니고 있기 때문에 어떤 형태의 최고경영자가 절대적으로 우월하다고 주장하기는 곤란하다. 그러나 오늘날 기업이 소유권자만을 위한 것이 아니고 기업 내 종업원들의 이익은 물론 기업 외의 고객·일반주주·정부·사회 일반의 이익을 위해서 존재할 때에만, 기업의 공공성을 인정받아 영구존속체(going concern)로서 사회에 존재할 수 있다는 점, 경제적 부와 권력이 독점될 경우 사회적 형평성이나 경제정의의 문제가 야기된다는 점, 그리고 무엇보다도 대기업의 경우 소유와 경영의 분리에 따라 전문경영체제의 전환이 불가피하게 일어나게 될 것이라는 점 등을 고려해 볼 때, 소유경영자보다는 전문경영자가 보다 큰 비중을 갖고 많은 역할을 하게 될 것으로 전망된다.

오늘날 모든 대기업들이 전문경영체제로 전환해야 한다고 단언하기는 힘들지만, 사회적 형평성을 강조하는 경영환경의 변화추세나 내부적으로 발생하는 경영위기 문제에 비추어 볼 때 전문경영체제로의 전환은 불가피할 것으로 생각된다. 즉, 사회적 형평성 및 경제정의에 대한 요구 증대, 기업의 혈족승계를 규제하는 정부정책의 변화 등과 같은 외부적 요인, 그리고 기업규모 및 경영의 복잡성 증대에 따른 전문적 경영지식 및 능력의 요구, 기업승계시 가족간 또는 가족과 창업공신 간 경영권분쟁으로 인한 경영위기의 초래 등과 같은 내부적 요인으로 인하여 소유경영체제보다는 전문경영체제로 전환하는 것이 보다 바람직한 것으로 여겨지고 있다.

II. 최고경영자의 위상과 역할

1. 최고경영자의 위상

오늘날 기업에는 수많은 사람들이 참여하고 있지만 이들 모두가 기업경영에 같은 비중으로 영향력을 행사하지는 않는다. 기업조직 내에는 일반구성원들과 달리 중추적인 역할과 기능을 수행하는 사람들이 존재하게 마련인데 이들이 바로 경영자들이며, 그중에서도 가장 핵심적인 역할을 수행하는 사람이 바로 최고경영자이다.

1) 조직계층에서 최고경영자의 위치

일반적으로 경영자를 기업에서 다양한 경영활동을 수행하는 의사결정주체라고 규정할 때, 광의의 개념에서 경영자는 기업 내에서 종업원들을 지휘·감독하는 관리자로부터 기업에서 가장 중요한 의사결정을 담당하는 최고경영자에 이르는 집단을 총칭하는 것이다. 실제로 대규모 조직에서는 많은 위계계층이 존재하는데, 다음처럼 그 성격에 따라 최고경영층, 중간관리층, 현장관리층의 3개의 계층으로 나누어 볼 수 있다. 이들은 조직위계상 차지하는 수준에 따라 서로 상이한 권한과 책임을 지니면서 자신들의 기능과 역할을 발휘하게 된다.



(1) 조직 위계에 따른 경영자 구분

① 최고경영층

그림을 통해서 볼 수 있듯이, 최상위 계층에 속하는 사람들을 최고경영층이라 하는데, 그중에서도 특히 기업경영활동의 총괄적이고 최종적인 책임과 권한을 지닌 1인을 최고경영자라고 부른다. 최고경영층(top management)은 기업의 의사결정에 있어서 핵심적 역할을 수행

하고 전반적 경영활동에 대한 지휘·감독을 총괄하는 등 기업에서 최고의 위치를 차지하는 계층이다. 예를 들어 대기업에서 회장, 사장, 전무, 상무, 본부장 등이 바로 최고경영층에 속하는 사람들이다. 이들은 기업 전체적인 입장에서 주요 계획을 수립하고 전략적 의사결정을 행하며 기업경영의 기본정책과 방향을 결정하면서 조직의 생존과 성장, 조직 전반의 유효성을 강조한다는 측면에서 전략적 경영자(strategic manager)라고도 한다.

② 중간관리층

중간관리층(middle management)은 최고경영층과 현장관리층의 중간에서 이들을 연결해 주는 이른바 연결핀(linking pin)으로서 기업경영활동의 중추적인 역할을 수행한다. 이들은 최고경영층의 정책하에 기업의 하위부문을 관리하면서 현장관리층을 지휘·감독하는 역할을 수행한다. 일반적으로 구매, 생산, 재무, 마케팅, 인사 활동 등과 같은 기업활동을 관리하게 되는데 근래에 들어 기업경영에 대한 전문성이 더욱 요구되면서 이들의 비중이 커지고 있다. 이들은 상위에서 설정된 목표와 계획을 책임지고 이를 보다 구체적인 활동으로 전환하는 책임을 진다는 의미에서 전술적 경영자(tactical manager)로 불리기도 한다.

③ 현장관리층

현장관리층(first-level management/low management)은 생산현장 또는 업무의 최일선에서 근무하는 생산직·사무직 직원과 일대일 접촉을 통해서 이들을 지휘하고 감독하는 계층이다. 이들을 앞서 중간관리층들이 실행 가능하도록 전환시킨 목표와 계획을 직접 실행한다는 측면에서 업무적 경영자(operational manager)라고도 한다. 현장관리층은 최일선의 업무와 직접적인 관련을 맺고 있기 때문에, 생산현장에서 현장관리층은 근로자의 생산능률 향상에 가장 직접적이고 깊은 관심을 가지고 있으며 생산현장에 대한 직접적인 감독의 책임과 생산업무에 대한 권한을 부여받고 있다.

(2) 최고경영층의 구분

조직위계상 상위계층에 속하는 최고경영층은 다시 자신들이 맡고 있는 기능이나 역할에 따라 수탁경영층, 전반경영층, 사업부문책임자 등으로 구분된다.

① 수탁경영층

수탁경영층이란 소유와 경영이 분리된 주식회사 형태의 기업에서 중시되는 개념으로 주주로부터 경영기능을 위임받아 주주의 이익을 대표·보호하는 것을 가장 큰 기능으로 하는 경영층에 있는 사람을 말한다. 이들은 주주의 위탁 아래 경영활동에 관한 여러 기능들을 독자적으로 수행하고 그 결과를 주주에게 보고할 책임이 있다. 이러한 기능을 수행하는 것이 바로 이사회(board of directors)로, 이는 회장과 이사들로 구성되는데 이들 중 경영활동에 참여하는 이사를 내부이사, 경영활동에 직접 참여하지 않는 이사를 사외이사라 한다.

② 전반경영층

전반경영층이란 주주의 위임을 받아 경영활동을 수행하고 그 성과를 주주총회에 보고하는 수탁경영층과 달리, 기업경영 전반에 관련된 활동에 대한 권한과 책임을 지는 경영기능을 수행하는 경영층을 말한다. 이들은 이사회가 정한 기본정책을 수행하면서 기업경영을 계획·

실행·통제하는 기능을 수행한다. 전반경영층에는 사장·부사장·전무·상무 등이 포함되며, 사장은 통상 회사를 법적으로 대표하는 대표이사를 겸직하는 것이 일반적이다. 사장과 같이 공식적으로 회사를 대표하면서 기업경영 전반에 대해 책임지고 활동하는 사람을 최고경영자라고 칭한다.

③ 사업부문책임자

사업부문책임자란 기업의 규모가 커지면서 생겨난 여러 개의 사업부 또는 부문을 책임지는 경영자를 말한다. 이들 각 부서의 책임자는 기업 전체의 기본정책을 준수하면서 자기 부문만의 독자적인 경영활동을 수행한다. 각 사업부 또는 부문의 경영활동이 성공적으로 이루어져야 기업 전체적으로 경영정책의 수행과 관리기능이 효과적으로 이루어질 수 있다. 기업 내 작은 기업이라 할 수 있는 사업부문의 경영활동에 대해 책임을 지는 사업부문 책임자를 통상 본부장이라고 한다.

2) 최고경영자란 누구인가?

최고경영자란 기업목표를 달성하기 위해 최종적인 의사결정을 하며, 조직 전체의 활동이나 조직 내 하부조직들의 활동을 지휘·조정하는 권한과 책임을 지닌 자라고 규정할 수 있다. 이 책에서 제시한 기업경영시스템을 전제로 해본다면, 최고경영자는 기업목표를 달성하기 위해 변화하는 경영환경에 대응하면서 경영전략, 경영조직, 기능관리, 사람관리 등의 제반 경영활동을 총체적으로 지휘·감독하며 최종의사결정권을 행사할 수 있는 권한과 책임을 지닌 사람들을 지칭한다.

이처럼 기업조직에서 가장 막강한 권한과 최종적인 책임을 지닌 사람을 최고경영자(top manager 또는 CEO : Chief Executive Officer)라고 지칭한다. 전쟁에서 지휘관이 없는 군대를 생각해 보면, 총사령관에 해당하는 최고경영자가 왜 반드시 필요한지를 짐작할 수 있다. 최고경영자는 조직내부의 경영활동을 총괄적으로 지휘해 일관되고 추진력 있는 경영활동이 이루어지도록 하며, 대외적으로는 기업을 대표한다. 더 나아가 최고경영자는 끊임없이 변화하는 환경 속에서 새로운 시장이나 고객을 찾아 신규사업 기회를 창출해 나가야 하는 주요 임무를 맡고 있다. 최근에 들어와 CEO의 업무가 복잡해지면서 최고경영층이 세분화되는 경향을 보이고 있다. 예를 들자면 최고지식경영자(CKO : Chief Knowledge Officer), 최고재무경영자(CFO : Chief Financial Officer), 최고마케팅경영자(CMO : Chief Marketing Officer), 최고정보경영자(CIO : Chief Information Officer), 최고기술경영자(CTO : Chief Technology Officer)와 같은 직위들이 등장한 것이다.

2. 비전 메이커로서의 최고경영자

최고경영자는 기업 내외의 변화하는 환경에 주체적으로 대응하고 새로운 발전방향을 모색하

기 위해 미래지향적인 비전경영을 실천하여야 한다.

1) 비전과 비전경영

세계의 일류기업이 되도록 기업의 능력을 결집시키고 보다 효과적인 경쟁우위를 확보할 수 있는 비전경영에 대한 새로운 시각을 제시하기 위하여 다음에서는 경영비전 및 비전경영의 개념과 기능에 대하여 살펴보기로 한다.

(1) 경영비전이란?

기업이 점차 가속화하는 경영환경의 변화를 새로운 성장의 기회로 활용하여 향후 초일류기업으로 발전하기 위해서는 기업경영시스템의 각 하위시스템들을 하나의 목적하에 유기적으로 통합시켜야 한다. 앞서 배운 기업경영시스템의 각 요소들을 바람직하게 통합시키는 역할을 하는 것이 바로 경영비전이다.

구체적으로 말하자면, 경영비전은 과거부터 현재까지 기업의 역사와 전통에 대한 이해와 미래에 대한 희망을 바탕으로 기업이 나아가야 할 모습을 안내해 주는 이정표 역할을 하는 것으로[Quigley, 1994] 언뜻 애매모호한 듯 보이지만 기업이 미래에 도달하고자 하는 일종의 이상적인 모습(ideal picture) 또는 기업의 전체적인 방향을 제시해 주는 청사진이다.

기간 측면에서 보면 장기적이고 범위 측면에서 보면 포괄적인 성격을 지니는 경영비전은 경영환경의 변화에 대응하여 기업의 장기적 발전방향을 제시해 주고 이끌어 나가기 위한 전략적 이념체계로, 기업의 꿈을 실현시키기 위해 갖추어야 할 자기 역할과 발전의 기본방향을 설정하는 것이다. 예를 들어 “21세기 초일류기업”이라든가 “최고의 경쟁력을 갖춘 기업”이라든가 하는 것이 이에 해당한다.

(2) 비전경영이란?

기업이 경영비전을 달성하기 위해서는 조직구성원들의 상상력과 창조력을 한데 모아서 환경변화에 대응하고, 이렇게 결집된 에너지를 바탕으로 독자적인 변화를 시도하여야 한다. 이처럼 기업이 독자적인 경영비전을 창출하고 기업 내외의 경영환경에 주체적으로 작용하여 새로운 미래를 창조하려는 경영활동을 비전경영(vision management)이라 한다. 이 비전경영이 수행하는 구체적인 기능은 ① 높은 수준의 야망을 실행시키는 원동력, ② 끊임없는 혁신에의 도전, ③ 기업경영시스템의 각 구성요소 통합, ④ 일반구성원들의 임파워먼트 역할 등이다.

외부의 상황에 임기응변적으로 반응하는 기업들과 주체적으로 환경을 변화시키고 시장을 창조해 가는 일류기업과의 차이는 비전경영 측면에서 두드러진다. 기업이 오로지 매출액 혹은 이익의 극대화와 같은 단기적인 이익만을 추구한다면 조직구성원들의 헌신을 얻어 낼 수 없다. 조직구성원의 자발적인 헌신을 유도하기 위해서는 기업의 역량을 통합할 수 있는 비전이 필요하다. 따라서 일류기업의 비전은 구호나 선언에 그치지 않고, 비전경영을 통해 구체적으로 실천된다.

2) 비전경영의 추진방안

비전경영을 추진하는 방안을 흔히 “비전 만들기”(VM : Vision Making)라 한다. 비전 만들기, 즉 비전경영을 추진하기 위해서는 다음과 같은 점들을 고려해야 한다.

- ① 기업의 핵심이념과 부합되는 목표의 설정
- ② 고객에게 가치를 제공할 수 있는 도메인의 설정
- ③ 경영진의 의지와 분석의 조화
- ④ 구성원들의 의견 반영 및 공감대 형성
- ⑤ 마스터 플랜의 수립과 단계적 추진

< (VM) >

(1) 기업의 핵심이념과 부합되는 목표의 설정

비전경영을 실행하기 위해서는 기업의 핵심이념과 부합되는 목표를 선정해야 한다. 핵심이념이란 기업의 영속적인 속성으로서, 제품이나 시장의 라이프 사이클, 기술적 발전, 경영 스타일, 리더 개인을 초월하는 지속적인 정체성을 의미하는데, 이러한 이념과 일치하는 목표를 설정함으로써 경영자는 기업의 존재이유를 확립할 수 있고 구성원들의 헌신과 몰입을 유도할 수 있다.

(2) 고객에게 가치를 제공할 수 있는 도메인의 설정

바람직한 비전경영을 위해서는 여러 요소를 고려하여 도메인(domain)을 잘 설정하여야 한다. 무엇보다 누구를 대상으로 사업을 영위할 것인가를 명확히 해야 하고, 고객에게 어떤 가치를 제공할 것인가가 포함되어야 한다. 여기서 가치란 고객이 구매를 통하여 얻고자 하는 혜택을 의미한다. 그리고 어떤 역량으로 가치를 제공할 것인가가 반영되어야 한다.

(3) 경영진의 의지와 분석의 조화

비전경영을 실행하기 위해서는 기업의 의지와 분석의 조화가 필요하다. 경영비전의 수립은 미래를 향한 기업의 소망, 즉 의지에서 출발하는 것이 더 바람직한데, 이는 “무엇을 하고 싶은가,” “무엇을 해야 하는가”라는 사고에서 출발하는 방식으로 기업의 전략적 의지를 먼저 이끌어 낸 다음에 역량과 자원 등에 대한 분석을 수행하는 방식이다. 다시 말해 “할 수 있는 것”만 찾아서는 한계가 있으므로 기업이 바라는 핵심이념을 근거로 전략적 의지를 먼저 도출해 내는 것이다.

(4) 구성원들의 의견반영 및 공감대 형성

경영비전은 그 내용이 명확하고, 구성원들의 의지를 불태울 수 있을 만큼 매력적이어야 한다. 그래야만 구성원들로부터 더 많은 공감과 헌신을 이끌어 낼 수 있기 때문이다. 따라서 경영비전을 수립할 때에는 가급적이면 기한까지 명시할 수 있는 구체적이고 명확한 과제를 선정해야 한다. 또한 경영비전은 극복할 대상을 선포하여 구성원들의 경쟁본능을 자극할 수 있어야 한다.

(5) 마스터플랜의 수립과 단계적 추진

비전경영은 몇 가지 단계를 거쳐서 점차적으로 실행되어야 한다. 경쟁이 눈앞에서 진행되는 상황에서 조직구성원들은 10년 뒤의 목표만으로 오늘의 일을 할 수가 없다. 복사기업체인 캐논(Cannon)이 과거 복사기시장의 지배자였던 제록스(Xerox)에 도전할 때의 경영비전은 “제록스를 이기자”였다. 이때 캐논은 제록스가 보유했던 특허들을 파악하고 초기 시장진입을 위해 필요한 기술을 도입했다. 이를 통해 초기 시장경험을 축적한 캐논은 연구개발(R&D)에 역량을 결집하여 더 많은 연구개발비용을 조달하기 위해서 그들의 축적된 기술을 여타 기업들에게 라이선스로 제공하였다. 결국 축적된 기술력을 바탕으로 캐논은 제록스의 영향력이 약한 유럽 등지를 공략하는 단계를 밟았다. 이러한 사례를 통해서 알 수 있는 바는 비전경영을 실행할 때에 단계적으로 접근하여야 한다는 것이다.

3. 최고경영자의 일상적 역할

앞에서 살펴본 비전 메이커로서 최고경영자의 역할을 본원적(本源的)인 것이라고 한다면, 성공적으로 비전경영을 하기 위해 수행해야 할 최고경영자의 일상적(日常的)인 역할은 무엇일까? 이와 관련하여 그간 최고경영자의 역할을 구분하는 방식으로 여러 가지가 논의되었지만 이들을 종합해 보면, 최고경영자의 역할을 의사결정자 역할, 지휘관 역할, 동기부여자 역할, 대외관계관리자 역할로 구분할 수 있다.

1) 의사결정자로서의 역할

주주·투자자로부터의 경영활동을 위임받은 최고경영자가 수탁경영자로서 의사결정자 역할(decision making role)을 담당해야 한다는 것은 지극히 당연한 말이다. 최고경영자는 주주나 투자자로부터 경영활동을 위임받았으므로, 정당한 방법을 통해 기업이윤을 창출하기 위해 가장 합리적인 의사결정을 해야 한다. 의사결정자 역할을 수행하기 위해 최고경영자는 변화와 혁신을 시작하고 장려하는 기업가 역할(entrepreneur role)과 제품결함에서부터 국제 통화위기에 이르기까지 예견되지 않았던 문제점들을 해결하는 해결사 역할(disturbance handler role), 자원이용의 우선순위를 정하는 자원분배자 역할(resource allocator role) 등을 담당해야 한다.

의사결정자 역할을 수행하기 위해 최고경영자는 전략적 의사결정을 통해 신시장의 개척, 신공급원의 발견 등과 같은 새로운 기업의 성공기회를 포착하거나 신제품의 생산, 신방법의 도입, 신조직의 형성 등을 통해 경쟁우위를 강화하는 역할을 수행해야 한다. 특히 최근의 경영환경은 너무나 빠른 속도로 변화하고 있기 때문에 필요한 모든 정보를 얻은 후에 의사

결정을 내린다는 것이 불가능해졌다. 따라서 최고경영자의 의사결정자 역할은 상황에 따라 신속하게 의사결정할 수 있는 리얼타임 능력을 포함한다.

또한, 의사결정가로서의 최고경영자는 기업가로서, 발명가로서, 창의적 개인으로서, 위험감수자로서의 자질을 지녀야 하며, 냉철한 판단력과 소신을 지녀야 하고, 전체조직과 조직의 각 부문들이 어떻게 서로 연결되는가를 볼 수 있는 개념적 기술(conceptual skill)과 전략적 마인드를 지녀야 한다. 이처럼 최고경영자는 불확실한 상황에서의 인적·물적 자원의 투자를 통해 창조적으로 기업이윤을 창출하려는 도전정신과, 목표에 대한 도전을 하고 성공적 경력을 추구하는 높은 성취욕구(n-Ach. need for Achievement)를 지녀야 한다.

2) 지휘관으로서의 역할

최고경영자는 기업목표를 달성하기 위해서 조직구성원들의 활동을 지도하고 조정·지휘하는 역할을 하는데, 이러한 역할을 수행하기 위해서 계획을 입안하고 실행하고 통제하는 지휘관이 되어야 한다. 이처럼 제반의 기업경영활동을 계획·실행하고, 전체적인 관점에서 통합하는 역할을 지휘관 역할(director role)이라 하는데, 이러한 지휘관 역할은 기업경영의 조직적·관리적 차원에서 주로 발휘된다.

지휘관으로서의 최고경영자의 역할은 자원배분활동을 통해 이루어진다. 최고경영자는 자원배분자로서 한정된 자금, 인적 자원, 시간, 설비 등을 누구에게 얼마나 할당할 것인가를 결정해야 한다. 또한 효과적인 지휘관 역할을 수행하기 위해 최고경영자들은 치밀한 계획성, 일의 추진력, 그리고 장기적이고 종합적인 경영안목이나 판단력 등을 지녀야 하는데, 이를 위해서 자신의 경험과 끊임없는 학습을 토대로 창의적으로 문제를 해결할 수 있는 능력을 배양해야 한다. 최고경영자는 마치 야전사령관처럼 자신의 성실성과 근면성을 바탕으로 책임을 다하는 숭선수범의 모범을 보여주어야 하는 것이다. 또한 기업을 성공적으로 이끌기 위해 최고경영자는 기업경영에 필요한 지식과 기술 등과 같은 전문가로서의 중요한 능력을 갖추고 있어야만 한다. 특히 공식적 교육을 통해 얻은 지식보다는 자신의 경험을 통해 얻은 조직 및 산업에 대한 산지식을 보다 많이 갖추도록 노력해야 할 것이다.

한편, 현대기업에서 지휘관으로서의 역할은 정보제공 역할(informational managerial role)을 의미하기도 한다]. 정보제공 역할은 다음의 세 가지로 나눌 수 있다. 첫째는 감시자 역할(monitor role)인데, 최고경영자는 항상 유용한 정보를 얻기 위한 대비가 되어 있어야 한다. 이는 경쟁상대에 관한 신문기사일 수도 있고, 복도에서 마주치는 부하직원들의 짧은 몇 마디가 될 수도 있다. 둘째는 배포자 역할(disseminator role)이다. 직원들로부터 일이 어떻게 진행되고 있는지 알 수가 없다는 불만이 제기된다면, 이는 감독관이 배포자 역할에 충실하지 못하였기 때문이다. 최고경영자는 항상 e-메일이나 회의 등을 통하여 직원들에게 중요한 정보를 배포하여야 한다. 마지막으로 대변인 역할(spokesperson role)이다. 최고경영자는 사업체나 조직 외부의 사람들에게 외교관과 마찬가지로 항상 최고의 모습을 보여주어야 한다.

3) 동기부여자로서의 역할

동기부여자 역할(motivator role)이란 종업원들이 스스로 최선을 다할 수 있게 동기부여를 하고, 이를 통해 개인과 조직 모두의 장기적 성공을 이끌어 내는 역할을 말한다. 특히 향후

에는 지식의 창조와 보급 능력이 기업의 생존과 발전을 좌우하는 가장 중요한 원천이 될 것이기 때문에, 최고경영자는 새로운 지식을 창조하도록 종업원들을 고무시키고 조직과 보상을 달리하며 또 창조된 지식을 전 종업원에게 보급하는 역할을 수행하여야 한다.

최고경영자가 동기부여자 역할을 성공적으로 수행할 경우, 즉 조직구성원들의 창의적인 아이디어의 중요성을 인식하고, 이를 개발하기 위한 지원을 아끼지 않는다면 소망하는 기업의 경영혁신이 이루어질 수 있다. 그러나 새로운 아이디어에 대한 실질적인 후원이 부재한다면 기업의 혁신은 불가능할 것이다.

최고경영자가 동기부여자 역할을 수행하기 위해서는 인간적 기술(human skill) 또는 대인관계능력을 지닐 필요가 있다. 최고경영자는 청취술, 화술, 사회적 네트워크 구축, 갈등관리, 자신 및 타인에 대한 평가 등의 대인관계능력을 통해 조직 내외의 커뮤니케이션을 원활히 수행해야 한다. 최근 인간적 기술을 중시한 인본주의적 경영스타일이 성공을 거둔 사례가 많이 나타나면서 최고경영자의 인간관계능력의 중요성이 더욱 강조되고 있다. 이러한 사고는 디지털 시대의 역동적 리더십으로 표현되기도 하는데, e-메일 또는 인터넷을 활용하는 능력 등 정보기술에 대한 관심뿐만 아니라 신세대와의 상호교감을 위해 스타크래프트나 DDR 등을 할 수 있는 능력도 최고경영자의 동기부여자 역할에 해당된다.

4) 대외관계관리자로서의 역할

최고경영자는 조직을 이끌면서 대외관계관리자로서의 역할을 수행해야 한다. 먼저 최고경영자는 공식적인 행사에 기업의 대표로서 참여하는 상징적 보스(figurehead)로서 역할을 수행해야 하는데, 외부에게 회사를 둘러보게 하고 부하직원들에게 도덕적인 모범을 보이는 등 조직을 대표하는 상징적인 역할이 이에 해당된다. 또한 최고경영자는 조직의 이익을 얻기 위하여 다른 조직이나 개인과 협상을 하는 협상가(negotiator), 조직 내부뿐만 아니라 조직 외부의 중요인물과 접촉해야 하는 연결자(liaison)로서의 역할을 수행하여야 한다. 최고경영자는 마치 성공한 정치인처럼 행동함으로써 조직 외부의 인사들과 함께 일하며 조직의 목표를 달성하는 데 도움이 될 협력 체제를 구축해야 하는 것이다.

또한 오늘날의 최고경영자들은 다양한 이해관계자(주주, 소비자, 노동조합, 공급자, 금융기관, 지역사회, 행정기관)의 이해를 조정해야 할 뿐만 아니라, 반기업정서를 해소하도록 기업 권력에 상응하는 사회적 의무와 책임을 수행하고 기업윤리의 준수와 같은 환경관리자로서의 사회적 활동을 수행해야 한다.

전통적으로 최고경영자는 사업의 성취를 끈질기게 추구하는 것을 강조해 왔지만, 최근에는 이에 못지않게 최고경영자의 사회적 책임의식과 윤리의식이 강조되고 있으며, 그 스스로가 좋은 시민(good citizen)으로서의 사회 속의 자아상을 확립할 것이 요청되고 있다. 더 나아가 최고경영자는 자연환경의 보전을 도모하면서 질 좋은 제품과 서비스를 통해 기존고객의 만족을 최대화하기 위한 노력을 기울여야 할 뿐만 아니라, 새로운 고객을 창출할 수 있어야 한다. 오늘날 고객만족경영, 고객감동경영, 고객을 위한 가치창조 등이 바로 최고경영자가 해야 할 역할인 것이다.

학습정리

1. 경영체제(기업지배구조)는 소유와 경영의 분리 정도에 따라 소유경영체제와 전문경영체제로 나뉘며 소유경영체제하에서는 소유경영자가, 전문경영체제하에서는 전문경영자가 최고경영자로 등장한다.
2. 전문경영자는 민주적 리더쉽과 전문적 능력, 합리적인 사고를 통해 회사의 안정적인 성장을 도모할 수 있으나 그 임기의 제한으로 인해 단기적 경영성과에 집착하여 장기적 전망이 부족하다는 단점을 지니고 있다.
3. 최고경영층은 기업의 의사결정에 있어서 핵심적 역할을 수행하고 전반적 경영활동에 대한 지휘·감독을 총괄하는 계층으로 수탁경영층, 전반경영층, 사업부문책임자 등으로 구분된다.
4. 최고경영자는 기업 내외의 변화하는 환경에 주체적으로 대응하고 새로운 발전방향을 모색하기 위해 미래지향적인 비전경영을 실천하여야 한다.
5. 최고경영자의 일상적 역할은 의사결정자 역할, 지휘관 역할, 동기부여자 역할, 대외관계관리자 역할로 구분할 수 있다.

심화학습

렉컨설팅그룹(1993), <최병진 역, 일본기업의 신경영혁명> 21세기북스

Baird, L. S., Post, J. E. & Mahon, J. F.(1990), *Management : Functions and Responsibilities* (NY : Harper & Row Publishers)

Locke, E. A. & Kirkpatrick, S.(1991), *The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Successfully* (NY : Lexington Books)

Mintzberg, H.(1973), *The Nature of Managerial Work* (NY : Harper and Row)

Snyder, N. H. et al.(1994), *Vision, Values & Courage* (NY : The Free Press)

6. 경영환경의 체계와 변화추세

학습개요 급변하는 경영환경은 기업경영에 광범위하게 영향을 미쳐 기업의 성공과 실패를 좌우하는 요인으로 작용한다. 본 강에서는 경영환경을 이해하고 이의 변화추세를 살펴볼 것이다.

학습목표

1. 기업을 둘러싸고 있는 경영환경의 의의와 성격을 이해하고 이의 구성체계를 살펴본다.
2. 기업경영활동과 밀접한 관련성을 지니는 경영환경의 변화추세를 알아본다.

주요 키워드 개방시스템, 경영환경, 동태성, 일반환경, 과업환경, 관계기업, 주주, 지식정보 사회, 다원주의, 글로벌화, 다국적기업, 글로벌 기업

1. 경영환경의 의의와 체계

1. 경영환경의 의의와 성격

우리들이 연구의 대상으로 삼고 있는 기업은 홀로 존재하는 것이 아니라, 다른 수많은 조직이나 사회구성원들이 함께 만들어 내는 복잡한 상호작용 속에서 자신의 목표를 달성하기 위해 다양한 경영활동을 수행하는 조직체이다. 특히 오늘날과 같이 경영환경의 변화가 급속히 일어나는 시기에는, 기업이 경영환경과 어떤 관련을 맺으며 어떻게 경영환경의 변화에 대응할 것인가 하는 문제가 기업의 사활을 결정할 정도로 매우 중요하게 다루어진다.

1) 경영환경의 의미와 영향

경영환경이란 기업활동과 직·간접적으로 관련을 맺고 있는 기업 외부의 상황을 의미하며, 그중에서도 기업활동에 어떤 영향력을 미칠 수 있는 힘(forces)을 지닌 상황요인이다. 이러한 경영환경은 기업의 경영활동에 광범위한 영향력을 행사하며, 기업의 생존문제와도 직결된다는 점에서 매우 중요하다. 이처럼 광범위한 영향력을 행사하는 경영환경은 기업에게 성장의 기회(opportunity)를 제공하여 줌과 동시에, 기업의 생존문제에까지 영향을 미칠 수 있는 위협(threat)요인으로도 작용한다. 예를 들어 공공장소에서의 금연을 규정한 법률은 기존의 담배산업에 속해 있던 기업에게는 심각한 위협요인으로 작용한다. 반면에 담배를 대체할 수 있는 기호품을 생산하는 기업으로서는 이러한 환경변화가 급속히 성장할 수 있는 좋은 기회로 이용될 것이다.

대부분의 경영환경 변화로부터 야기되는 성장기회와 생존위협은 기업이 어떻게 대응하느냐에 따라 상이한 결과를 초래한다. 기업에게 불리한 환경변화에 직면한 기업들 중에서도 신

속한 대응을 통해 위협요인을 극복한 기업은 다시금 성장의 기회를 엿볼 수 있겠지만, 이를 게을리한 기업은 실패할 수밖에 없을 것이다. 또한 성장의 기회를 맞이한 기업들 중에서도 이러한 기회를 적극 활용한 기업은 성공할 수 있겠지만, 기회를 놓친 기업은 현상유지에 급급하게 될 것이다. 따라서 경영환경의 변화를 긍정적으로 수용하고 이에 적극적으로 대응하는 자세가 필요하다.

2) 경영환경 변화의 성격

오늘날 기업을 둘러싸고 있는 경영환경은 그 폭이나 속도 면에서 급속하게 변화하고 있는데, 이러한 환경의 변화양상은 동태성(dynamics)의 개념을 통해 이해할 수 있다. 동태적으로 변화하고 있는 경영환경은 기업에 대하여 직접적인 충격을 가할 뿐만 아니라 기업과 사회 간에 빈번하게 제기되고 있는 여러 가지 사회적 문제들을 야기한다. 여기서 경영환경의 동태성이란 다양한 경영환경요인들이 상호의존성을 바탕으로 복합적으로 표출되며 급속하게 변화하고 있음을 의미한다.

이러한 경영환경의 동태성으로 인해 기업은 자신에게 영향을 미칠 외부적 조건이 미래에 어떻게 나타날지를 정확히 예측하기가 더욱 어려워진다. 동태성에 의해 초래되는 이러한 현상을 흔히 환경의 불확실성(uncertainty)이 증대한다고 표현한다. 만약 경영환경의 불확실성이 낮다면, 즉 우리들이 경영환경의 변화를 어느 정도 정확히 예측할 수 있다면 쉽게 그 대응 방안을 마련할 수 있다. 그러나 현실의 경영환경은 매우 불확실하며 이러한 불확실성은 더욱 커질 것으로 예상된다. 따라서 기업이 경영환경의 전체적인 변화양상을 보다 주의 깊게 분석해 대응하지 못한다면 수많은 시행착오 속에서 나타나는 실패의 위험을 감수할 수밖에 없을 것이다.

그러므로 오늘날의 기업이 끊임없이 변화하는 경영환경에 효율적으로 적응·대응하면서, 사회 속에서의 기업의 바람직한 모습을 구현하지 않으면 그 존속과 성장이 어려워진다. 더구나 환경의 동태성이 증가하고 있는 오늘날은 더욱 그러하다. 이러한 환경의 동태성과 환경의 불확실성을 촉진하는 요인은 범위의 확장, 복잡성의 증대, 변화의 가속화라는 세 가지 관점에서 설명할 수 있다.

(1) 범위의 확장

기업이 더욱 개방적이 되고 사회조직들 간의 상호관련성이 증대됨에 따라 경영환경의 범위는 계속해서 확장되어 가고 있다. 기업환경의 범위확장(extension of scope)을 지리적 차원에서 보면 국내에서 국외로, 더 나아가 세계화(globalization) 단계로 넘어가고 있다. 활동영역의 차원에서 보면 기업경영활동과 직접적인 관련성을 맺고 있는 대상도 종전의 소비자나 노동조합 등에서 지역사회 및 각종 사회단체로 그 범위가 확장되어 가고 있다. 또한 과거에는 경제적 환경 일변도로 기업경영에 대한 영향력을 생각하였지만, 최근 들어와 사회적·정치적 환경의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 이에 따라 현대기업이 관심을 기울여야 할 환경의 범위는 매우 넓어지고 있다.

(2) 복잡성의 증대

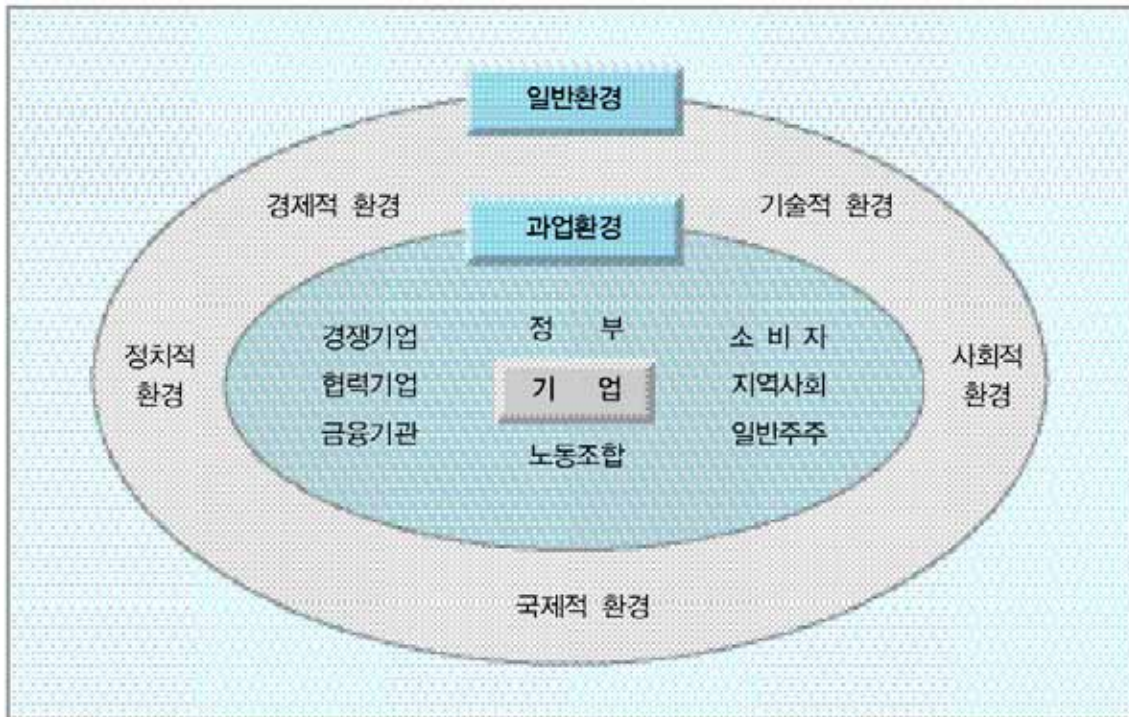
경영환경의 범위가 확장되어 그 구성요소가 다양화되는 것과 함께 환경요인들 간에도 서로 상호작용을 하게 되므로 경영환경의 복잡성(complexity)은 더욱 증가하고 있다. 예를 들어, 지방자치제의 실시라는 정치적 환경의 변화는 그 자체로 끝나는 것이 아니라 조세제도의 변화, 국토개발정책의 변화, 지방경제의 활성화, 지역사회운동의 활성화 등과 같은 여타 경영환경의 변화를 촉발하며, 이는 다시 지방자치제의 강화라는 추가적 변화를 동반하기도 하는 것이다.

(3) 변화의 가속화

현대사회로 발전해 오면서 경영환경의 변화속도(rate of change)는 더욱 빨라지고 있으며, 이에 따라 경영환경에 대한 기업의 신속한 대응과 함께 미래의 변화를 예측하고 대응하는 예방활동이 요구되고 있다. 특히 상품의 라이프 사이클 단축과 정보통신기술의 급격한 혁신으로 인해 기업을 둘러싼 환경변화의 속도는 더욱더 빨라지고 있다. 이렇듯 경영환경의 변화가 가속화됨에 따라 환경변화의 동태적 메커니즘을 이해하는 것이 기업의 지속적인 생존과 성장에 중요한 요소로 부각되고 있는 것이다.

2. 경영환경의 구성체계

전체로서의 경영환경을 서로 성격이 다른 구성환경으로 분류하는 기준 및 방식으로는 여러 가지가 알려져 있지만, 가장 기본적이며 대표적인 분류방식은 경영환경의 조직에 대한 영향력과 조직의 경영환경에 대한 관리 가능성을 동시에 고려해 경영환경을 일반환경과 과업환경으로 분류하는 것이다. 다음은 이를 알기 쉽게 표현한 그림이다.



<

>

먼저, 일반환경(general environment)이란 어떤 특정조직에 대해서만 영향을 미치는 환경이 아니라 사회 전체 내에 속해 있는 모든 조직에 공통적인 영향을 미치는 환경을 가리킨다. 일반환경은 크게 경제적 환경, 기술적 환경, 정치적 환경, 사회적 환경으로 나누어 살펴볼 수 있다. 또한 이러한 일반환경의 분류체계가 국제적 차원에 적용될 경우, 이를 국제적 환경이라 통칭한다.

다음으로, 과업환경(task environment)이란 기업과 매우 밀접한 관련을 가지면서 기업활동에 직접적으로 영향을 미치는 근접환경을 말하는 것으로, 기업의 입장에서 관리 가능한 경영환경을 일컫는다. 앞의 일반환경이 거의 모든 기업조직에 광범위하게 영향을 미치는 경영환경이라면, 과업환경은 특정기업의 경영활동과정에 직접적으로 영향을 미치는 경영환경이다. 일반적으로 과업환경은 기업경영활동으로 인해 직·간접적인 이득이나 손해를 보는 이해관계자들(stakeholders)로 분류되는데, 주주, 노동조합, 소비자, 협력기업, 금융기관, 정부, 지역사회, 대학, 언론기관 등이 과업환경에 포함된다. 오늘날 사회 전반적인 민주화 및 다원주의의 추세에 따라 기업경영에 대한 과업환경으로서의 이해관계자들의 영향력이 점차 커지고 있는 경향이 나타나고 있다.

이러한 일반환경과 과업환경의 구분은 상황의 변화나 조직의 성격이나 활동에 따라 달라질 수 있다. 상황의 변화에 따라 일반환경의 일부가 과업환경으로 변화하기도 하며, 일부의 과업환경은 그 영역이 더욱 넓어져 일반환경으로 흡수되기도 한다. 또한 특정기업에게는 과업환경이지만, 다른 기업에게는 일반환경에 속하는 경우도 나타날 수 있다.

1) 일반환경의 내용

다음에서는 거시환경이라고도 불리는 기업조직의 일반환경을 경제적 환경, 기술적 환경, 정치적 환경, 사회적 환경, 국제적 환경으로 나누어 기업경영과의 관련성을 중심으로 살펴보고자 한다.

(1) 경제적 환경

일반환경 중에서 경제적 환경이란 기업경영활동을 둘러싸고 있는 국민경제적 환경으로서, 재화 및 서비스의 생산과 분배에 관한 지역·국가·국제적 상태 또는 여건을 말한다. 예를 들어 한 국가의 일반적 경제체제, 경제조직의 공·사유(公·私有) 형태, 정부의 경제계획, 이자율과 화폐공급과 같은 재정·금융정책의 운영성격, 경제가 호황이나 불황이나 하는 경기흐름상태, 독점시장이나 경쟁시장이나 하는 시장구조, 대외교역조건 등이 경제적 환경을 이루는 기본적인 요소들이다. 경제적 환경을 구성하는 다양한 요소들 중 기업과 밀접한 관련을 갖는 것은 크게 경제상황, 경기순환, 구조적 변화라는 세 가지 범주로 분류할 수 있다.

여기서 경제상황이란 한 국가에서 짧은 기간 동안에 존재하는 환경요소로 예를 들면 인플레이션, 실업률, 이자율 등이 있다. 또한 이런 경제상황은 주기적으로 변화하는데 이를 경기의 순환이라고 한다. 기업은 경기를 순환하는데 영향을 끼치는 요소를 예측하고 미래의 사업을 계획하는 것이 중요하다. 경제적 환경을 이해하는 데 가장 파악하기 힘들지만 중요한 것은 경기변동이 단기적인 것인지 아니면 장기적이고도 구조적인 변화인지를 판단하는 것이다. 구조적 변화는 경제의 장기적인 역동성에 큰 영향을 미친다. 따라서 기업은 이러한 변화에 적절히 대응할 수 있는 능력을 길러야 할 것이다.

(2) 기술적 환경

기술적 환경이란 재화 및 서비스 생산과 관련되는 지식의 상태를 반영하는 것으로, 기업경영에 영향을 미치는 국가 또는 산업의 기술수준을 지칭한다. 이러한 기술적 환경은 오늘날 기업의 일반적 환경 중에서도 가장 동태적인 성격을 지니면서 급속히 변화하고 있으며, 기업의 경영에 있어서도 직·간접적 차원에서 영향을 미치고 그 범위도 실로 광범위하다는 점에서 중요하게 다루어져야 할 환경요인이다.

최근 들어 부각되고 있는 새로운 기술의 대표적인 예는 정보기술(IT : Information Technology), 나노기술(NT : Nano Technology), 생명과학기술(BT : Bio Technology) 등을 들 수 있는데, 이러한 기술들은 경영과 접목되어 시너지 효과를 창출할 수 있다는 점에서 기업경영에 다방면으로 영향을 끼치고 있다.

(3) 정치적 환경

정치적 환경은 주로 법률과 공공정책이 형성되는 과정에 영향을 미치는 정치집단 및 이해관계자집단을 지칭한다. 이러한 정치적 환경은 사회의 정치풍토나 권력집중의 정도, 정치조직의 성격, 정치·정당의 구성체계 등이 포함되며, 기업경영과 관련된 여러 이해관계자집단들

간의 갈등을 정치적으로 해결해야 할 필요성 때문에 기업행동의 큰 테두리를 설정한다. 따라서 기업 자신에게 우호적인 환경이 조성될 수 있도록 정치적 환경에 대처하는 방법을 배우는 것도 오늘날 기업의 필수적인 과제 중의 하나가 되고 있다.

(4) 사회적 환경

사회적 환경은 사회구성원들이 행동하고 생각하며 믿는 것 등과 관련된 일반환경으로, 여기에는 사회의 제 규범 및 가치관, 선악에 대한 판단근거, 관습 및 관행 등이 포함된다.

구체적으로 이러한 사회적 환경의 구성요소를 살펴보면 사회제도나 사회현상, 그리고 사회구성원들이 어떤 대상에 대하여 갖고 있는 태도나 가치관으로서 기업활동과 구체적으로 관련하여 사회가 갖고 있는 기업관, 기업가관, 경영자관, 노사관계관, 성과관, 분배관 등이 포함된다. 또한 한 사회의 일반적 혹은 지배적인 태도, 경영자 자신들이 자기들의 직무에 대해 갖고 있는 견해나 아랫사람에 대해 갖게 되는 일반적인 태도나 견해도 사회적 환경을 구성하고 있는 요소이다.

이러한 사회적 요소는 경제적 환경, 기술적 환경 등 기업을 둘러싸고 있는 전체 환경이라는 빙산의 수면 아랫부분과 같은 것으로 생각할 수 있으며, 따라서 기업경영활동에 근본적인 영향을 미치는 요소라고 할 수 있다.

(5) 국제적 환경

국제적 환경이란 국경을 넘어 기업활동에 영향을 끼치는 포괄적인 경영환경을 말한다. 오늘날 국제적 환경은 기업의 여러 경영환경 중 그 중요성이 크게 부각되고 있으며 그 복잡성은 더욱 증가하고 있다. 자국에 머물렀던 기업들은 국내에서의 한계를 극복하기 위해 세계를 무대로 경영활동을 확장하고 있다. 또한 규제완화와 기술진보에 힘입은 거시경제의 발전으로 사람·상품·서비스·돈·생각이 과거 어느 때보다도 전 세계적으로 빨리 이동할 수 있게 되었는데, 지난 20년 동안에만 무역의 규모는 300% 증가했다.

세계경제의 블록화 및 세계화가 가속화되고 세계의 기업들간 경쟁이 더욱 격화되는 등 국제적 환경의 중요성이 대두되자, 기업들은 국내기업으로서 갖는 한계를 극복하기 위해 다국적기업으로 전환하기 시작했다. 다국적기업은 전 세계 여러 나라에 걸쳐서 생산설비와 판매조직을 가지고 있는 기업을 말한다. 또한 세계무역기구(WTO : World Trade Organization)체제 이후 각국간 무역 및 투자 장벽의 완화로 수출과 해외진출의 기회가 넓어지는 동시에 국내시장도 개방됨으로써 전 세계가 국경 없는 하나의 시장으로 변화되어 가고 있는 상황은 다국적기업의 활동영역을 넓히는 데 큰 영향을 끼치고 있다. 한편, 최근 전 세계의 이목을 끌고 있는 브릭스(BRICs : Brazil, Russia, India, China) 국가의 성장도 전 세계 경영환경에 영향을 끼치는 중요한 현상이 되었다.

이처럼 국제적 환경은 다양성과 특수성으로 인하여 더욱 복잡해지고 있기 때문에 변화에 대한 예측도 한층 어려워지고 있다. 다국적기업의 진출에 있어서 소유권이나 배당금의 제한, 그리고 국가권력이나 민족주의와의 상충문제뿐만 아니라 사회적·문화적 요인에 따라 진출국에 있어서 조직구조나 경영관리가 달라지며, 국제기업의 사회적 책임의 양상도 바뀔 수 있다. 이러한 관점에서 국가간·문화간의 비교경영학적 연구도 활발히 전개되고 있다.

다음에서는 일반환경을 구성하고 있는 다양한 요소들을 살펴보기 위한 통합된 사례로 코카콜라(Coca Cola)의 예를 들어보고자 한다. 이러한 예를 통해서 기업의 계획이나 의사결정에 일반환경이 어떠한 영향을 끼치는지를 보다 쉽게 이해할 수 있을 것이다. 예를 들어 사회적 환경에 대한 분석을 통해 코카콜라가 문화적 배경이 다른 이민자들에게 탄산음료 소비를 증가시키기 위해서 특별한 마케팅 노력을 기울여야 한다는 것을 알 수 있다. 또한 국제적 환경에 대한 정보는 코카콜라로 하여금 중국과 같이 거대한 잠재적 수요가 있는 나라에 마케팅 능력을 집중할 필요성이 있음을 말해 준다[Hitt 외, 2005 : 90-91].



자료 : Hitt 외, 2005 : 91 수정.

< Coca-Cola >

2) 과업환경의 내용

오늘날의 기업은 이해관계자들의 요구에 대한 단순한 적응이라는 입장을 벗어나 과업환경에 대한 보다 적극적인 대응을 통해 우호적인 관계를 조성해 나감으로써 장기적 관점에서 기업 목표를 달성하여야 한다. 이러한 과업환경은 주로 기업의 이해관계자에 따라 나누어 볼 수 있다.

(1) 주 주

주주(stockholder)란 기업의 금융 또는 실물 자본 중 자기자본에 해당하는 부분을 제공하는 개인이나 투자집단 또는 투자기관을 지칭한다[Wood, 1990 : 78-79]. 주주가 기업의 과업 환경으로서 인식되기 시작한 것은 대규모 자본을 필요로 하는 거대기업이 출현하고 자본시장이 발달한 이후이다. 즉, 초창기 기업에서는 자기자본을 제공하는 기업가 혹은 오너(owner)가 강조되었지만, 거대자본의 조달을 필요로 하는 주식회사의 출현 이후 일반주주라는 계층이 출현하게 되었다.

이처럼 일반주주(소액주주)는 비교적 최근에 들어와 주목받기 시작한 기업의 이해관계자이다. 일반주주와 기업과의 관계는 일반주주가 제공하는 자금의 운영을 위탁·수탁하는 관계임에도 불구하고 현실적으로 일반주주는 그러한 위탁자로서의 지위를 상실하고 있다. 일반주주는 소액의 자금으로 기업의 자본에 참가하여 기업경영에 관해 감시 및 통제를 하고 기업경영성과에 따라 이익을 배당받고자 하지만, 많은 기업들이 경영자(대주주)에 의해 지배되면서 일반주주의 권리가 침해되는 현상이 빈번하게 나타나고 있다. 그러나 일반주주가 기업에 대해 적대적인 태도를 형성하여 자본조달이 원활하게 이루어지지 않는다면 기업활동은 중단될 수밖에 없을 것이다.

(2) 노동조합 및 근로자집단

노동조합 및 근로자집단은 산업화가 진전되면서 필연적으로 발생한 집단으로서 사용자(경영자)집단과 함께 조직을 구성하는 기업의 주요 과업환경이다. 산업화 이후로 노동조합 등의 노동자집단은 오랫동안 기업에 대한 주요 대항세력으로 존재하여 왔으며 그 세력은 지속적으로 성장하여 왔다[Bateman & Zeithaml, 1990 : 220-222]. 노동조합은 오늘날 기업경영 활동에 매우 중요한 영향력을 행사하는 과업환경으로 인식되고 있으며, 자본주의 경제발전과 더불어 스스로 그 존재의의를 확보하면서 경제 내의 균형을 유지해 나가는 중요한 사회적 기구로 발전해 왔다.

노동조합은 기업경영활동에서 채용 또는 고용의 문제에 영향력을 행사한다. 예를 들어, 고용에 있어서 소수집단에 대한 차별문제가 발생할 경우 노동조합은 조합원의 이익을 보호하기 위해 경영자에게 압력을 행사하기도 한다. 또한 노동조합은 경영활동과 그 결과에 다양한 방식으로 참여하기도 한다. 그리고 노동조합은 단체교섭활동을 통하여 기업의 임금수준 결정에 영향을 미치기도 하고, 파업 등 실력행사를 하기도 하지만, 회사가 위기에 처했을 경우 회사의 정상화를 위해 협력하기도 한다.

이와 같이 일반적으로 근로자집단으로서의 노동조합은 기업의 내부구성원(조합원)의 의견을 대표하여 기업의 경영활동에 직접적인 영향이나 제한을 가하려 하기 때문에 기업의 중요한 과업환경이 된다. 뿐만 아니라 오늘날에는 개별기업의 차원을 넘어선 산업별 노동조합 등 상급노조의 영향력이 매우 크게 부각되고 있는 실정이다.

(3) 소비자 및 소비자집단

소비자(consumer)란 제품소비시장을 형성하면서 구매력과 구매의욕을 가지고 기업이 생산한 상품이나 서비스를 반복하여 구매하는 개인 또는 사회의 여러 기관과 같은 소비주체를

지칭한다. 최근 소비자의 외면으로 몰락한 K마트(K mart)나 월드 컴(World Com) 등은 기업의 성패를 좌우할 정도의 막강한 소비자파워를 보여주는 예로서, 소비자 없이 기업이 생존할 수 없다는 경영의 기본법칙을 잘 보여주고 있다. 이처럼 과업환경으로서 소비자환경의 중요성이 더욱 크게 부각된 이유는 소비자주의의 형성과 라이프 스타일의 변화로 설명할 수 있다.

소비자주의(consumerism)란 소비자 및 소비자집단이 기본권리를 지키기 위하여 전개하는 조직적 운동의 바탕이 되는 이념을 말한다. 이것을 바탕으로 소비자들의 조직화된 운동이 점차 강화되어 정부에 압력을 가함에 따라 정부도 소비자들의 권익을 보호하기 위한 많은 소비자보호 관련 입법을 통하여 기업에 제약을 가하기 시작하였다. 이처럼 소비자의 영향력이 증대함에 따라 최근에 들어와 대부분의 기업들은 제품과 서비스의 질 향상을 통한 고객 관계경영(CRM : Customer Relationship Marketing)을 실천하기 위해 노력하고 있다.

라이프 스타일(life style)의 변화도 소비자환경의 중요성을 부각시킨 원인이 된다. 라이프 스타일이란 사회구성원이 사회 속에서 살아가는 생활유형이라고 말할 수 있는데, 광의로 보면 사회의 모든 가치관과 구체적 생활양태까지 포괄하는 사회 전체의 모습을 말한다. 이러한 라이프 스타일은 사회의 변동에도 불구하고 상당히 안정적이며 장기간에 걸쳐 서서히 변화되어 소비자, 근로자 및 기타 다원집단의 많은 행동을 규제하기 때문에 기업의 경영활동에 큰 영향을 미친다.

(4) 관계기업

관계기업의 대표적인 예가 바로 경쟁기업과 협력기업이다. 동일시장을 대상으로 시장점유율의 각축을 벌이는 기업이 경쟁기업이라면, 수직적 또는 수평적으로 연계해 원재료·부품의 공급 및 완제품의 수요를 통해 상호 보완하는 기업이 협력기업이다.

같은 시장에서 경쟁하는 경쟁기업은 특정기업의 경영성과에 직접적 영향을 미치게 된다. 또한 오늘날 기업들은 재화와 서비스를 생산·가공하여 판매하는 과정에서 특정기업 혼자서 모든 것을 다 해내지 못하기 때문에 협력기업의 중요성이 강조된다. 예를 들어 원료공급기업, 유통 및 판매 담당기업, 합작기업, 공동개발 프로젝트를 추진하는 협력기업, 주거래 금융기관 등이 관계기업이라 할 수 있는데, 특히 대기업의 경우는 생산의 안정성을 보장받기 위해 통상 중소기업들로 구성된 공급기업들과의 협력적 관계가 중시된다.

오늘날 중소기업들은 대기업의 제품생산과정에 밀접한 관련을 맺고 있는 중요한 관계기업이다. 이러한 중소기업과 대기업의 관계는 상호 협력적 관계가 되어야 함에도 불구하고 현실적으로는 대립적 관계를 갖는 경향이 있다. 다른 이해관계자들과는 달리 대기업과 중소기업은 당사자가 기업이라는 동일한 성격을 가지고 있기 때문에 서로를 잠재적인 경쟁자로 인식하게 되고, 대기업 위주의 일방적인 경영방식으로 인해 갈등을 겪게 된다.

(5) 지역사회

지역사회(communitiy)도 기업의 대표적인 이해관계자로서 기업경영활동의 터전을 제공해 주고 있다. 기업은 지역사회를 기반으로 경영활동을 하고 있으며, 지역사회도 기업환경이 변화함에 따라 경제적·사회적·문화적 변동을 겪게 되기 마련이다. 최근 지역의 균형적 발

전을 위해 기업들이 과거보다 더욱 적극적인 자세를 가지고 지역사회의 유지·발전에 공헌할 것을 기대하고 있으나, 이러한 사회·시민관계 속에서 기업이 해야만 할 의무를 태만히 하거나 관심을 두지 않음으로써 많은 사회적 문제들이 나타나고 있다.

지역사회는 과업환경으로서 기업을 둘러싼 이익집단 중에서 비교적 조직화되지 못한 산발적 형태로 특정의 문제가 발생할 때에만 기업에 대해 영향력을 행사한다. 그러나 이러한 일시적인 영향력의 행사가 기업의 전략적 의사결정에 커다란 영향을 미칠 뿐만 아니라 환경문제 등과 같은 기업의 사회적 책임문제와 관련하여 그 중요성이 더욱 증가하고 있다. 지역사회가 기업의 중요한 이익집단으로 등장하게 된 직접적인 계기는 공해문제 때문이었지만, 최근에 들어와서는 공해문제뿐만 아니라 자원의 보존·유지, 자연환경의 보호, 더 나아가 지역사회의 개발, 지역문화발전에의 기여 등 다양한 측면에서 지역사회에 대한 기업의 바람직한 역할이 요구되고 있다.

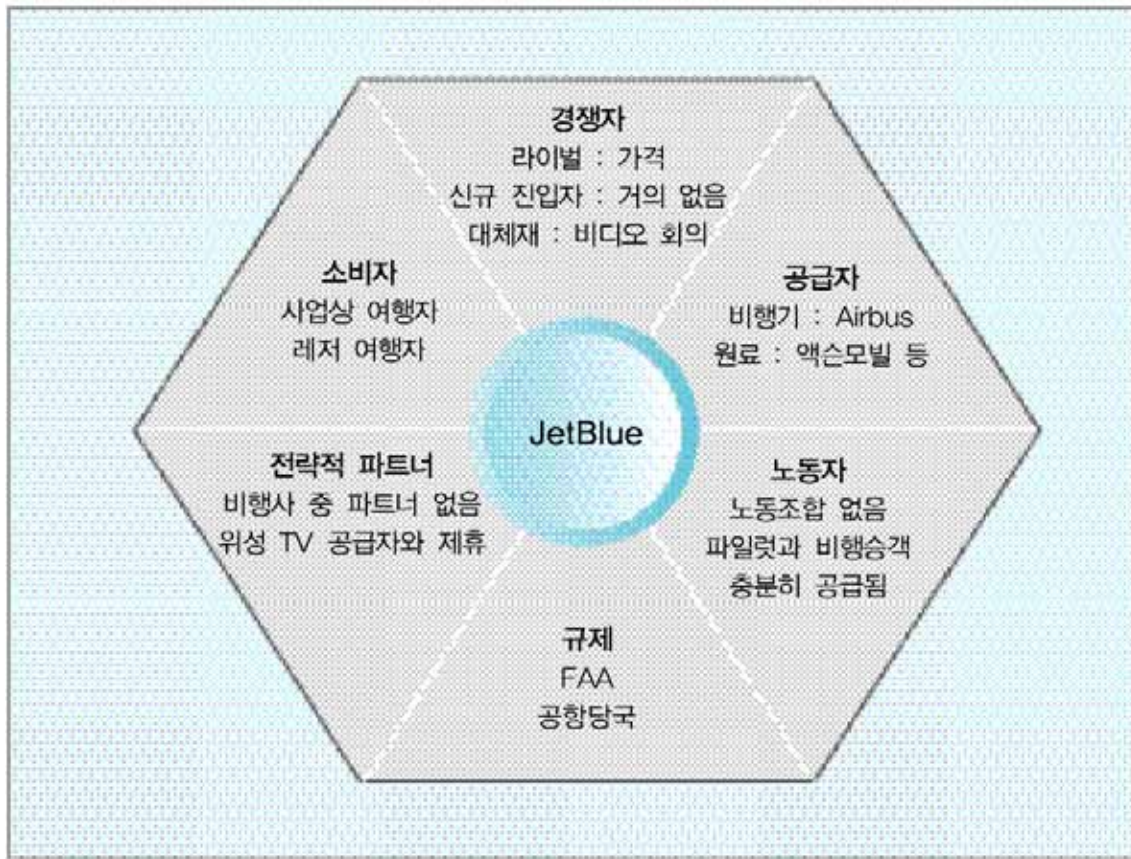
(6) 정부

현대사회에서 정부는 일반환경의 변화를 주도할 만큼 그 역할과 기능이 크게 확대되고 있다. 일반적으로 정부는 국가사회의 지배적 정치조직의 하나로서 입법·사법·행정의 3대 국가권력 중 주로 행정권력을 수행하는 역할을 한다. 그러나 오늘날 정부역할의 증대로 정부에 의한 입법·사법·행정의 유기적 조정과 균형을 달성하고자 하는 경향이 강하므로 기업의 과업환경으로서의 정부는 행정부만을 지칭하는 것이 아니라 국가기관과 관련된 모든 활동을 의미한다.

또한 정부는 일반주주·노동조합·소비자집단·지역사회 등 이해관계자집단들의 이해관계를 정책적으로 수렴하여 기업활동에 영향을 주는 매개체로서 역할을 할 뿐만 아니라, 기업에 대한 일반시민의 사회적 기대를 수렴하여 기업활동을 규제하거나 기업이 나아갈 방향을 제시하는 환경요인으로서도 기능하므로, 기업의 입장에서 볼 때 정부는 일반환경을 포괄하는 영향력을 행사하는 과업환경으로 인식된다. 한편, 정부가 기업에 영향을 미치는 것처럼 기업의 경영자들도 개인적인 접촉, 로비, 혹은 기부금의 헌금 등을 통해 정부에 영향을 미칠 수 있다.

지금까지 살펴본 것처럼 기업의 경영성과에 미치는 과업환경의 중요성은 더욱 증대되고 있다. 경영자들은 주어진 과업환경을 분석하고 이에 적절하게 적응·대응함으로써 때로는 부정적인 외부환경을 극복하기도 해야 한다.

다음 그림은 2000년에 설립되어 2001년부터 수익을 내기 시작한 미국 국내항공사인 젯블루(JetBlue)의 과업환경을 요약해서 보여준다. 이 회사는 매우 저렴한 가격으로 좌석에 위성 TV를 장착한 것으로 유명한데, 기업의 수익성을 위해 젯블루는 비용절감을 통해 낮은 가격을 유지하고 있다.



자료 : Hitt 외, 2005, 98 인용.

< JetBlue >

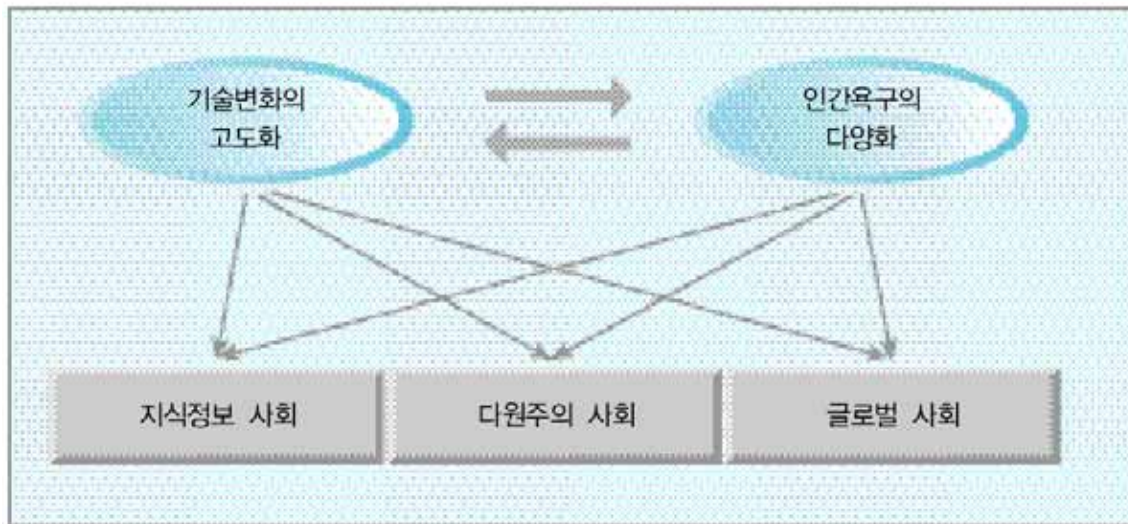
II. 경영환경의 변화추세

다니엘 벨(Daniel Bell)은 “이 세상의 모든 것은 변하는데, 단 한 가지 변하지 않는 것이 있다면, 그것은 이 세상에서 변하지 않는 것은 없다는 사실이다.”라고 이야기하면서 미래사회의 환경변화에 대해 강조한 바 있다. 이러한 미래의 경영환경 변화는 새로운 사업기회를 제공해 주는 동시에 경영활동에 위협요인으로 작용하기 때문에 경영자는 생존과 성장을 계속하기 위해서는 끊임없이 변하고 있는 경영환경에 능동적으로 대처할 수 있는 적응능력을 갖추어야 한다.

앞으로 요구되는 기업경영은 새롭게 나타나는 경영환경의 변화추세에 대응하기 위해 과거의 방식과 크게 달라질 것으로 예상된다. 이러한 경영환경의 변화동인은 기술발전의 고도화(과학기술혁명)와 인간육구의 다양화(인간존재혁명)의 두 가지로 요약할 수 있다. 이들 두 가지의 변화동인은 서로 밀접한 관련을 맺으면서 새로운 사회의 모습을 만들어 나가게 된다

현재는 물론 앞으로 더욱 두드러지게 나타날 기술발전의 고도화와 인간육구의 다양화는 서

로 밀접한 관련을 맺으면서 새로운 사회를 만들어 나가게 될 것이다. 이들 변화동인에 의해 만들어질 새로운 사회의 모습으로서 기업경영활동과 밀접한 관련성을 지니게 될 대표적인 변화추세로 우리는 지식정보 사회, 다원주의 사회, 그리고 글로벌 사회의 세 가지를 들 수 있다.



<

>

1. 지식정보 사회

현대사회는 컴퓨터, 전자공학, 정보통신 등에 기초한 정보산업의 혁신적 발전을 주축으로 하는 지식정보 사회로 진전되었다. 지식정보 사회(knowledge / information society)란 무형의 자산인 지식·정보의 보유 여부에 의해 개인과 기업조직의 가치가 결정되는, 따라서 새로운 지식·정보의 습득을 위해 끊임없는 변화와 혁신을 요구하는 사회이다.

이에 따라 경영자들은 정보를 효율적으로 처리하는 것뿐만 아니라 새로운 지식과 정보를 지속적으로 창조하는 것이 더욱 중요한 과제가 되는 지식정보 사회로의 이행이라는 커다란 사회적 지각변동을 경험하고 있다.

지식정보 사회에서는 지식의 분배가 쟁점으로 부각되는 사회이므로 앞으로는 과거 산업화 시대에서 대두한 ‘부의 분배’ 문제가 아닌 ‘지식의 분배’ 문제가 대두할 것으로 전망된다.

이러한 지식정보 사회의 특징은 다음과 같다.

첫째, 지식정보 사회로의 이행으로 우리의 생활양식과 사회구조가 크게 바뀌게 될 것이다. 즉, 표준화·전문화·동시화·집중화·극대화·집권화라는 산업사회의 특징을 뛰어넘어 파트타임 노동의 확산, 미디어의 탈대중화, 생산자와 소비자의 융합에 따른 생산소비자(prosumer)의 출현, 가정직장의 출현과 같은 새로운 생활양식과 새로운 형태의 사회구조가 형성될 것이다.

둘째, 지식 및 정보의 중요성이 커짐에 따라 사회적 권력의 원천이 변동하게 될 것이다. 앞서 말한 것처럼 토플러는 정보화 사회라고 하는 미래사회로의 변화과정에서 지식이 권력의 원천이 되는 권력이동이 일어날 것임을 예측하고 있다.

셋째, 지식노동자가 중심이 되는 탈비즈니스 사회가 출현할 것이다. 사회 전체적으로 모든 산업 및 사회 분야에 있어서 지식노동이 중심이 되고 그것에 종사하는 사람들이 사회적으로 중심적인 지위를 갖게 될 전망이다.

넷째, 지식정보 사회에서는 정보 및 지식을 장악하기 위한 정보전쟁이 더욱 치열하게 벌어질 것이다.

다섯째, 모든 정보가 디지털화되면서 이전까지 고유한 특성을 지니는 것으로 인식되던 각 분야가 서로 다른 분야가 수렴하고 융합해 가는 ‘컨버전스’(convergence)의 시대가 도래할 것이다. 컨버전스란 서로 다른 것들이 융합하면서 새로운 가치나 기능, 서비스를 만들어 내는 것으로, 이러한 현상은 이미 사회 전반에 걸쳐 일어나고 있다.

2. 다원주의 사회

앞으로의 사회는 다원주의 사회로 진전되어 갈 것이다. 다원주의 사회(pluralistic society)란 사회의 권력이 특정한 조직이나 집단에 집중되어 있지 않고 다양한 조직과 집단에 분산되어 있는 사회를 말한다.

다원주의 사회는 많은 이익집단들이 서로 다른 이해의 관점을 가지고 사회적 자유를 제고할 수 있으며, 사회적 균등을 유지하면서 동시에 개인의 다양한 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 가장 효율적인 시스템으로 평가받기도 한다. 또한 다원주의 사회는 다원적 이해와 제도적 전문화에 따라서 상호 의존적인 형태로 변화하여 가고 있으며 사회시스템 내 여러 집단들의 권력이 분산된 형태로 존재하기 때문에 조직의 의사결정은 의사소통·타협·협상·합의 등과 같은 보다 광범위한 방법에 의해서 이루어진다. 그러나 조직 또는 집단의 이익이나 목표에 과도하게 집착하게 되면 오히려 사회의 효율성이 저하되는 파당적 관계를 형성할 위험이 있으며, 많은 조직들이 존재하므로 리더십을 획득할 수 있는 많은 기회가 제공되지만 한편으로는 다원주의 사회라 할지라도 과두사회(oligarchy)로의 변화 가능성도 있다. 그리고 다원주의 사회에서 조직의 권력에 대한 지나친 강조를 하게 되면 사회적 낭비를 초래할 수도 있으며, 구성원들이 그들의 다양한 욕구를 충족시키기 위해 많은 제도에 관여하므로 어느 한 조직이나 집단에 대해서만 배타적인 충성을 요구할 수 없게 된다.

이러한 다원주의 사회의 주요 특징은 다음과 같다.

첫째, 다원주의 사회는 동태적이다. 다원주의 사회는 고정적인 성격을 갖기보다는 새로운 집단이 대두하고 구집단이 상대적으로 영향력을 잃는 지속적인 변화과정을 겪으며, 기존의 것에 겹쳐서 새로운 형태가 나타나 동질성과 다양성이 공존하게 되는 사회이다.

둘째, 사회가 발전되어 감에 따라 사회구조의 형태도 크게 변화하게 된다. 소규모의 자유기업들이 점차로 성장하여 대규모 기업으로 발전하고 기타 사회의 일각에서는 노동조합이나 시민단체와 같은 각종 사회단체가 형성되어 “이익집단의 다원주의 사회”(interest group pluralistic society)라고 할 수 있는 사회구조로 변화되어 갈 것이다

셋째, 다원주의 사회는 새로운 원리의 사회조직 양식을 필요로 한다. 다원주의 사회는 모든

종류의 사회집단에게 이익표출의 권리를 허용하고 모든 사회구성원 및 집단들에게 권력획득을 위한 공정경쟁의 기회가 개방되어야 한다는 원리에 근거하고 있다. 이러한 시대적 요청에 따라서 기업조직의 경영체제가 이해관계자 중심의 경영체제로 변화하게 될 것이다. 넷째, 다원주의 사회에서는 경쟁지향적인 현실세계와 제도적인 압력 때문에 선의의 경영자들까지도 타락할 우려가 있으므로 범사회적으로 도덕성(morality)과 시민정신(citizenship)이 더욱 강조될 것으로 보인다.

3. 글로벌 사회

오늘날 세계는 하루가 다르게 글로벌화(globalization)되어 가고 있다. 글로벌 사회(global society)란 기업에게는 경제적 행위의 무대가 국가에서 세계로 넓어지는 세계경제의 글로벌화를 의미한다. 국제사업활동의 글로벌화는 무역장벽의 지속적인 축소와 규모의 경제, 기술의 진보, 운송수단의 발달, 그리고 소비자 수요의 동질화 등의 영향으로 시장의 글로벌화와 생산의 글로벌화를 통해서 기업의 글로벌화를 가져왔다.

바람직한 글로벌리즘(globalism)이란 기업활동이 인류복지에 공헌할 수 있다는 문화적 가치에 바탕을 두어 해외진출지역의 이해관계자와 호혜평등관계 속에서 상호이익을 증진시키는 것이다. 그리고 나아가 세계의 모든 인류와 함께 공존공영하고자 하는 세계주의(cosmopolitanism)를 지향하는 것이다.

이렇듯 미래사회는 정보 및 통신 기술의 발전, 운송 및 수송 수단의 발달 등에 힘입어 세계가 하나의 단일경제권으로 포함되는 글로벌 경제가 더욱 강화될 것이다. 드러커는 변화하는 세계에 적응할 수 있는 행동지침을 경제학, 인적 자원, 경영관리 및 기업조직의 측면에서 제시하면서 세계경제는 단순한 국제화 단계를 넘어 범세계화, 소위 “글로벌 경제”가 될 것이라고 주장한 바 있다.

앞으로 더욱 진전될 글로벌 사회 또는 글로벌라이제이션은 다음과 같은 특징을 갖는다.

첫째, 글로벌 사회의 가장 중심적인 특징은 세계경제가 통합된다는 것이다. 무역을 중심으로 하던 기존의 세계무역시대가 국경을 초월한 상호투자를 중심으로 하는 세계투자시대로 변화할 것이다. 이러한 글로벌 경제에서는 전 세계를 하나의 시장으로 묶는 글로벌 쇼핑센터(global shopping center)가 출현하게 될 것으로 전망된다.

둘째, 세계경제의 단일화가 이루어짐에 따라 경제적 측면에서 미래사회는 경제번영의 시대가 될 것이다. 경제번영의 시대에서는 경제적 이해가 정치적·이념적 이해보다 우선시되고 전 세계는 국가간 무역체제에서 하나의 세계적 단일경제체제로 옮겨간다. [Naisbitt, 1994].

셋째, 단순한 다국적기업 단계를 넘어선 글로벌 기업이 가장 보편적인 기업형태로 출현할 것이다. 기업은 국내기업(domestic corporation)에서 국제기업(international corporation) 또는 다국적기업(multinational corporation)으로 발전하게 되며, 글로벌 경제화가 진전됨에 따라 전 세계를 하나의 시장으로 보고 활동하는 글로벌 기업(global corporation)이 등장하게 된다. 이와 함께 세계화된 경제에서 글로벌 기업의 목표는 단순한 이익의 극대화로 끝나는 것이 아니라 시장의 확대 및 유지에 두게 될 것이다.

넷째, 글로벌 사회에서는 국경을 초월하는 지식과 정보에 의해서 지배되며, 지식과 정보가 경제적 부의 창출원천이 된다.

학습정리

1. 경영환경이란 기업활동과 직·간접적으로 관련을 맺고 있는 기업 외부의 상황을 의미하며, 그중에서도 기업활동에 어떤 영향력을 미칠 수 있는 힘(forces)을 지닌 상황요인으로 동태성을 지닌다.
2. 경영환경은 환경의 조직에 대한 영향력과 조직의 경영환경에 대한 관리 가능성을 고려할 때 일반환경과 과업환경으로 분류 할 수 있다.
3. 일반환경에는 경제, 기술, 정치, 사회 및 국제적 환경이 있으며, 과업환경에는 주주, 근로자집단, 소비자집단, 관계기업, 지역사회, 정부 등이 있다.
4. 경영환경은 기술발전의 고도화와 인간육구의 다양화로 인해 끊임없이 변하고 있으며, 이는 기업에게 새로운 사업기회를 제공하는 동시에 위험요인으로 작용한다.
5. 기업경영활동과 밀접한 관련성을 지니게 될 대표적인 변화추세로는 지식정보 사회, 다원주의 사회, 글로벌 사회 세 가지를 들 수 있다.

심화학습

강태구(2000), <글로벌 기업경영론>, 무역경영사

박형기(2005), <친디아 CHINDIA>, 해냄

Laudicina, P. A.(2005), *World out of Balance*(NY : McGraw-Hill).

Naisbitt, J.(1994), *Global Paradox : The Bigger the World Economy, The More Powerful its Smallest Players* (Westport : Easton Press)

Schermerhorn J. R.(2005), *Management : an Asia-Pacific Perspective*(NY : John Willey).

Wood, D. J.(1990), *Business and Society* (NY : Harper Collins Publishers)

7. 거시경영과 지속가능경영

학습개요 6강에서 살펴본 바와 같이 급변하는 경영환경 속에서 기업이 지속적으로 기업경쟁력을 제고하기 위해서는 사회와의 관계 속에서 기업경영을 보는 거시경영적 시각을 가져야 한다. 본 강에서는 기업이 추구하는 거시경영과 최근의 화두로 떠오르고 있는 지속가능경영에 대해 살펴본다.

학습목표

1. 거시경영의 의미를 이해하고 이해관계자경영을 바람직하게 수행하기 위한 방안들에 대해 살펴본다.
2. 오늘날 기업이 추구하는 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성을 포괄하는 개념인 지속가능경영에 대해 알아보고, 이의 방안을 이해한다.
3. 기업의 지속가능경영의 일환인 환경경영, 사회적 책임과 윤리경영에 대해 이해하고 이의 수행방안을 살펴본다.

주요 키워드 거시경영, 이해관계자경영, 소비자 주권, 고객관계경영(CRM), 지속가능경영(CSM), 환경경영, 기업의 사회적 책임, 윤리경영, 기업윤리, 윤리헌장, 윤리위원회

1. 거시경영의 의미와 수행방안

지금까지 기업은 소유주와 경영자, 그리고 일반구성원들로 구성된 폐쇄시스템으로 인식되어 왔으나, 향후 기업들은 기업 외부의 소비자·지역사회·관계기업·정부·교육기관·은행·언론기관 등 다양한 이해관계자들과 협력하며 상호 의존하는 개방시스템으로 운영될 필요가 있다.

1. 거시경영이란?

거시경영(macro-management)이란 기업을 둘러싼 사회현상과의 상호관련성 속에서 경영현상을 설명하려는 경영학의 새로운 연구분야로서, 기업과 경영환경 간의 상호관계 속에서 나타나는 경영환경 변화에 대한 경영자의 대응방식이나 조직간 관계의 유지·변경방식 등과 같은 조직단위의 거시적 경영특성을 지칭한다.

거시경영 분야에서는 사회의 발전과 기업의 발전을 함께 도모할 수 있는 방향에서 주로 기업과 기업 외부의 경영환경 또는 사회와의 상호관계, 예를 들어 기업과 정부와의 관계뿐만 아니라, 기업과 시장과의 관계, 기업과 소비자·지역사회 등과 같은 이해관계자들과의 관계를 연구한다. 또한 이를 바탕으로 하여 바람직한 기업의 역할과 기능, 그리고 이를 실천할 수 있는 조직차원에서의 기업경영시스템과 실행 프로그램을 개발하는 것을 강조한다. 이러한 거시경영은 다음과 같은 기능을 지니고 있기 때문에 오늘날에 그 중요성이 더욱 커지고

있다.

첫째, 거시경영은 경영환경이 급속하게 변화하고 있는 현대사회에서 기업이 경영환경에 대한 최적의 적응성과 적합성을 가지도록 한다.

둘째, 경영자는 거시경영을 통해 여러 이해관계자들의 기업에 대한 요구를 고려하는 방향에서 기업의 목표달성을 추구한다.

셋째, 경영자는 거시경영을 통해 보다 우호적인 경영환경을 조성해 나갈 수 있으며 이를 통해 사회문제를 사전에 예방하고 기업경영기반을 더욱 공고히 다져 나갈 수 있다.

넷째, 거시경영을 통해 기업은 자신의 사회적 위상을 제고하고 반기업 정서를 해소할 수 있다.

2. 거시경영의 수행방안

오늘날 기업의 거시경영은 이해관계자들과의 우호적 관계를 조성하기 위한 경영활동이라고 평가할 수 있을 정도로 이해관계자경영의 비중이 매우 커지고 있다. 거시경영의 실천적 측면이라고 볼 수 있는 기업의 사회적 책임 문제도 결국 이해관계자경영과 맥락을 같이한다.

다음에서는 거시경영의 입장에서 기업들이 행하는 이해관계자경영(stakeholder management)의 대표적인 방안들에 대해 살펴본다.

- ① 소비자 주권의 확립 및 소비생활의 질 향상
- ② 중소기업과의 공생관계 정립
- ③ 지역사회 발전을 위한 열린 경영의 수행
- ④ 기업과 정부의 바람직한 관계 정립

< () >

1) 소비자 주권의 확립 및 소비생활의 질 향상

기업과 소비자와의 관계는 기업이 생산한 제품 및 서비스를 소비자가 구매·사용함으로써 소비자와 기업이 서로의 이익을 증대시키는 관계가 되어야 한다. 그러나 현실에서는 기업이 소비자문제를 일으키고 그 결과 제품불매운동과 같은 소비자들의 조직적인 저항이 나타나고 있다. 이에 기업은 소비자 주권을 회복시키는 한편, 건전한 수요창출을 통해 소비생활의 질적 향상을 추구하는 소비자주의(consumerism)를 확립함으로써 소비자와의 바람직한 관계를 정립하여야 한다.

보다 바람직한 소비자주의는 기업이 주도적 입장이 되어 소비자 주권의 확립과 건전한 수요

창출로 기업과 소비자 간에 동등한 교환관계를 회복하고, 소비생활의 질의 향상을 지향하는 이념이라고 할 수 있다. 여기서 특히 소비자 주권(consumer's sovereignty)이란 재화와 용역을 선택할 권리가 소비자에게 있으며, 기업은 소비자들의 욕구에 부응하는 재화와 서비스를 생산해야 한다는 점을 강조함으로써 소비자 선호의 절대성을 핵심으로 하여 기업과 소비자의 관계를 인식하는 개념이다.

다음에서는 소비자주의 이념에 입각해서 소비자문제의 해결과 소비자의 권익보호를 위한 몇 가지 방안들에 대해 알아보고자 한다.

- ① 제품정보 제공활동의 강화 : 기업은 제품정보를 소비자에게 더 분명하고 자세하게 제공함으로써 소비자주의를 실현할 수 있다.
- ② 판매 후 서비스체제의 확립 : 기업이 소비자주의를 실현하기 위해 판매 후 일정기간 보증수리를 해주는 방안이 있다.
- ③ 소비자 피드백 시스템의 구축 : 기업은 소비자문제를 해결하기 위해 제품안전과와 판매 후 서비스과와 같은 소비자전담기구를 중심으로 기업과 소비자 간의 피드백 시스템을 마련해야 한다.
- ④ 고객관계경영 : 기업은 기업활동을 소비자의 입장에서 다시 생각하고 고객만족을 위한 일련의 모든 기업활동을 추진하는 이른바 고객관계경영(CRM : Customer Relationship Management)을 추진해 나가야 한다.

2) 중소기업과 공생관계의 정립

오늘날 많은 중소기업들은 대기업의 제품생산과정에 밀접한 관련을 맺고 있는 중요한 이해관계자이다. 이러한 중소기업과 대기업의 관계는 상호 협력적 관계가 되어야 함에도 불구하고 현실적으로는 대기업과 중소기업이 가해자와 피해자가 되는 경우를 흔히 볼 수 있다. 이러한 현상의 원인으로는 대기업의 중소기업 사업영역 침범 문제, 대기업의 거래상 부당행위 문제, 대기업의 중소기업에 대한 지원부족 문제, 대기업 위주의 정부정책, 중소기업에 대한 경시풍조 등을 들 수 있다.

대기업은 수많은 중소기업과 협력관계를 형성해 나가는 과정에서 그들과 공동운명체라는 점을 인식하고, 중소기업을 이끌어 나가야 한다. 즉, 대기업은 중소기업의 리더로서 대기업 자신과 중소기업이 공생적 관계임을 명심하여 공정한 거래와 지속적인 지원을 함으로써 상호 발전을 추구해 나가야 할 것이다.

대기업과 중소기업의 공생관계를 정립하기 위한 구체적인 방안의 예로는 다음과 같은 것들을 들 수 있다.

- ① 대기업의 공정거래 실천 : 공정거래는 넓은 의미에서 국가경제 전체의 경제적 형평성과 경제주체간 거래의 공정성이 이루어지는 것을 의미하는 것으로 대기업은 경제적 강자로서 중소기업과의 관계에 있어서 불공정한 행위를 하지 않아야 한다.
- ② 대기업과 중소기업 간 협력체제의 강화 : 대기업과 중소기업은 견실한 공존협력관계를 구축함으로써 상호신뢰를 쌓아나가야 한다.

③ 대기업의 중소기업에 대한 경영지도 : 중소기업의 경영능력을 강화하는 것은 곧 대기업의 발전과도 직결되므로 대기업은 장기적인 관점에서 중소기업의 지원육성에 적극적으로 임해야 한다.

④ 중소기업 자체의 경영혁신 노력 : 중소기업들은 끊임없는 기술혁신을 통한 특유의 기술력을 바탕으로 대기업과 수평적 협업관계를 형성하고 중소기업들 간의 연합체 혹은 협력체를 구성하여 스스로 경영혁신을 위해 노력해야 한다.

3) 지역사회 발전을 위한 열린 경영의 수행

지역사회 역시 기업의 이해관계자로서 기업경영활동의 터전을 제공해 주고 있다. 기업은 지역사회의 일원으로서 사회적 권리·의무를 가지고 있는 존재임에도 불구하고 많은 경영자들이 지역사회관계의 중요성을 인식하지 못한 채, 지역사회에서의 바람직한 역할수행을 대만히 함으로써 많은 지역사회문제가 일어나고 있다.

따라서 기업은 지역사회와 관련된 문제들을 적극적으로 개선하기 위해 열린 경영을 수행하여, 지역사회문제의 해결과 지역사회의 발전을 위해 자발적으로 참여하는 것이 결국에는 기업 자신에게 혜택으로 돌아온다는 인식하에 지역사회 발전을 위해 공헌해야 한다.

지역사회 발전을 위해 기업이 공헌할 수 있는 열린 경영의 예로는 다음을 들 수 있다.

① 사회복지재단의 효율적 운영 : 기업은 지역사회를 위한 사회복지재단을 설립·운영하는 방안을 통해서 지역사회의 시민으로서 기업의 당연한 의무를 수행함은 물론 기업활동을 영위할 수 있는 터전을 마련할 수 있다.

② 지역사회의 문화활동 지원 : 기업이 지역사회의 문화예술 활동 및 행사에 대한 지원을 하는 것은 지역사회의 정체성(identity)을 높일 뿐만 아니라 지역경제도 활성화시키는 효과 시키며 기업 자신의 경제적 목표를 달성할 수도 있다. 또한 산학협동을 통해 우수한 인재를 확보하는 등의 편의를 누릴 수 있다.

③ 지역사회 규범의 준수 : 기업은 자신이 지역사회의 일원임을 명심하여 지역사회의 규범을 준수하기 위해 노력해야 한다.

④ 지역사회의 경제역량 제고 : 기업은 그 지역이 가지고 있는 특수한 자원이나 환경을 개발하여 자신의 이익은 물론 지역사회 전체에 이익을 줄 수 있는 지역특화사업을 발전시킬 수 있으며, 지역사회의 일원으로서 지역사회의 개발사업에 적극 참여할 수 있다.

4) 기업과 정부의 바람직한 관계 정립

오늘날 기업의 사회적 영향력이 커져 감에 따라 사회적 문제를 야기하는 기업의 부정적인 영향을 줄이고자 정부의 규제활동이 강화되고 있다. 정부규제에 대한 기업의 대응방안은 크게 두 가지로 나뉜다. 하나는 정부규제를 예방하기 위한 기업의 자율규제방안이며, 다른 하나는 보다 적극적인 입장에서 정부정책에 대해 영향력을 행사하려는 기업정치활동이다.

먼저 자율규제(self-regulation)란 정부의 법률적 규제를 대신하여 해당 산업이나 업계가 규제의 주체가 되어 자신들의 활동을 자율적으로 통제하는 정부규제의 대안적 규제형태이다. 다음으로 기업의 정치활동(corporate political activity)이란 기업이 자신이 속한 정치적 환경의 불확실성을 감소시키고, 유리한 기업환경이 조성되도록 선거나 공공정책의 형성과정 및 실행과정에 영향력을 행사하는 기업활동이다. 기업의 정치활동은 크게 공공정책의 형성과정에서 이루어지는 활동과 공공정책의 실행과정에서 이루어지는 활동으로 나누어진다. 공공정책(public policy)의 형성과정에서 이루어지는 기업의 정치활동은 기업의 이익과 관계되는 특정 공공정책이 입법화될 수 있도록 영향력을 행사하는 활동이다. 한편, 공공정책의 실행과정에서 이루어지는 기업정치활동은 특정 공공정책의 변화·강화를 위해 취해지는 기업활동들이다.

이러한 기업과 정부의 관계는 어느 한쪽이 일방적인 우위에 있어서는 곤란하며, 서로가 사회 속의 구성원으로서 책임의식을 가지고 상호협력을 통하여 사회 전체의 발전을 도모하고자 하는 관계가 되어야 한다.

다음에서는 정부와 기업의 협력을 위한 실행방안의 예들에 대해 알아보려고 한다.

- ① 합의도출관행의 정착 : 산업정책과 기업경영의 이해관계의 차이로 인한 마찰과 갈등, 정책의 의도치 않은 역기능들을 잘 정립된 상호관계 속에서 협의적 메커니즘의 활성화를 통해 슬기롭게 극복해 나가는 것이 필요하다.
- ② 상호 인사의 원활한 교류 : 정부와 기업 각각의 역할도 중요하지만, 기업과 정부가 상호 보완적인 역할을 하기 위해서 상호간의 인사를 교류하는 것이 국가의 경쟁력 제고에 중요한 역할을 한다.
- ③ 공동위원회 또는 공동프로젝트팀의 운영 : 기업과 정부는 산업발전과 사회적 문제의 해결을 위해 기업-정부간 공동위원회(공동협의회)를 설치·운영하는 것이 바람직하다.
- ④ 전략적 제휴의 실행 : 기업과 정부는 국가경쟁력 향상이라는 점에서 공통적인 목표를 가진다. 따라서 기업과 정부 간, 기업과 이해관계자 간, 동종산업 또는 이종기업 간, 이해관계자들 간 사회적 책임을 촉진할 수 있는 전략적 제휴(strategic alliance)를 실행해 나가는 것이 바람직하다.

II. 기업의 지속가능경영

1. 지속가능경영이란?

1) 지속가능경영 개념의 확산

최근 기업경영의 새로운 패러다임으로 지속가능경영(CSM : Corporate Sustainability Management)이라는 말이 확산되고 있다. 지속가능경영은 지속 가능한 발전에서 추구하는 중요한 세 가지 축(triple bottom lines)인 경제·환경·사회 측면에서 기업이 지속적 성과를

내고 궁극적으로 경쟁우위를 확보하여 기업가치를 증진시키는 것을 의미한다. 즉, 환경자원을 보전하고 인류의 보편적인 가치를 추구할 수 있는 사회적 책임을 다하며 경제적 성과까지 창출할 수 있는 기업이야말로 지속적으로 발전 가능하다는 것을 말한다.

요약하면, 지속가능경영은 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성을 바탕으로, 기업의 모든 경영활동을 지속 가능한 발전을 위한 기회로 포착·강화하고, 위험을 관리하는 데 초점을 맞춰 장기적으로 주주의 가치를 창조하는 경영 패러다임이다.

2) 지속가능경영의 프레임워크

지속가능경영의 기본 프레임워크(framework)는 지속가능경영의 패러다임에 따라 기업의 경영성과를 세 가지 관점, 즉 경제적·환경적·사회적 관점에서 측정하고 보고하는 것이다. 각 관점별 전략목표나 핵심성과지표(Key Performance Indicator)는 단체나 기업에 따라 약간의 차이가 있지만 거의 유사하다고 볼 수 있다.

2002년 3월 결성된 한국 지속가능발전 기업협의회(KBCSD : Korea Business Council for Sustainable Development)는 지속가능경영을 환경, 경제, 사회의 지속가능성을 위해 기업이 노력하는 동시에 이에 따른 위험을 최소화하고 주주가치를 포함한 기업가치를 제고시키려는 경영활동이라고 정의하고, 지속가능경영의 프레임워크를 제시했다. 지속가능발전 기업협의회의 프레임워크에 의하면 먼저 최고경영자가 의지를 표명하고 이를 추진할 담당조직을 구성한 다음, 비전 및 방침 수립, 내·외부의 커뮤니케이션을 통해 지속가능경영의 기반을 마련할 수 있다고 제시하고 있다.

지속가능경영 프레임워크의 핵심요소는 경제의 질적 성장을 위한 경제적 수익성, 에코 효율성을 중심으로 하는 환경적 건전성, 그리고 사회적 책임을 기초로 하는 사회적 책임성으로 구분되며 주요 구성 내용은 다음 그림과 같다.

구 분	핵심개념	내 용
경제적 수익성	경제의 질적 성장	지역사회 경제에의 기여 기업투명성(회계투명성, 정보공개) 공정경쟁 혁신(경영혁신, 기술혁신)
환경적 건전성	에코 효율성	청정생산 전 과정 관리(친환경 공급망 관리, 제품 책임주의) 기후변화 대응 환경리스크 관리 생물다양성 보존 제품의 서비스화
사회적 책임성	사회적 책임	사회공헌활동 준법경영 인권경영 안전보건활동

자료 : 권오영, 2004 참조.

< 가 >

2. 기업의 환경경영

기업의 지속가능경영의 일환인 경제적 수익성 창출에 관한 문제는 이 책의 많은 부분에서 다루어지고 있으므로, 다음에서는 환경적 건전성을 제고하기 위한 환경경영이란 무엇이며, 환경과 관련된 문제들에는 어떤 것이 있는지, 그리고 환경경영의 구체적인 수행방안에 대해 알아보기로 한다.

1) 환경보호주의의 대두

오늘날 환경오염문제의 심각성에 대한 사회적 인식의 증대와 더불어 경영자들은 환경문제에 대한 인식과 환경보호를 위한 노력을 요구받고 있다. 즉 기업이 자발적으로 환경보호주의를 도입·실천함으로써 바람직한 기업과 생태환경과의 관계를 정립할 필요성이 제기되고 있다. 환경보호주의(environmentalism)란 인간사회가 환경과의 생태적 균형 속에서 발전을 도모하자는 이념이다. 환경보호주의는 생물 및 인간의 구조 내지는 행동에 대한 환경의 영향을 연구대상으로 하는 거시경영 중에서도 인간의 환경에 대한 적응을 중심으로 삼는 인간생태학에 그 뿌리를 두고 있다. 이러한 환경보호주의의 중심적 실행주체를 기업으로 보아 정의를 내리자면 환경보호주의란 기업이 사회공통의 생존기반인 생태적 환경의 중요성을 인식하고

생태적 균형을 유지하면서 자신의 성장·발전과 나아가 사회와 함께 자연과 인간의 조화를 추구하는 이념이라 할 수 있다.

이러한 환경보호주의에서 비롯된 경영을 ‘환경경영’이라 할 수 있는데, 환경경영의 의미는 다음의 세 가지로 요약된다.

첫째, 기업경쟁력 강화를 위한 도구로서 환경을 활용할 수 있다. 오늘날과 같이 생산기술이 고도로 발전되고 생산정보의 유통이 활발한 상황에서 경쟁사보다 생산기술의 효율화를 달성하여 제품생산단가를 낮춘다는 것은 쉬운 일이 아니다. 경쟁기업보다 환경비용이 높은 기업은 가격경쟁력이 떨어질 수밖에 없으며 기업의 지속적 생존에 위험요소가 된다. 따라서 많은 기업이 환경비용이라 불리는 제품생산과정의 손실을 줄이기 위한 노력을 하고 있다.

둘째, 행정당국의 각종 환경규제에 능동적으로 대처할 수 있다. 법적·행정적 규제는 날로 강화되어 가고 있으며 배출부과금제도, 환경오염복원 비용부담제도, 폐기물예치금제도 등과 같은 경제적 압력도 계속적으로 강화되고 있어 기업에 큰 부담으로 작용하고 있다. 특히, 환경사고는 우발적으로 발생하더라도 기업은 법적·행정적인 제재뿐만 아니라 기업이미지의 실추 등 큰 피해를 입게 된다. 환경경영은 환경법규 등 환경과 관련된 각종 규제를 파악하고 법규 등의 준수를 자체적으로 감시하여 환경사고의 발생을 미연에 방지할 수 있어 기업의 사업위험을 감소시킬 수 있다.

셋째, 고객, 환경운동단체 등 이해관계자들의 압력에 효율적으로 대처할 수 있다. 고객들은 기업으로 하여금 환경경영 실시를 요구하면서 환경친화적 상품을 구매하기 시작하였다. 오늘날 환경을 고려한 제품의 구매행위가 확산되면서 기업이 제품의 환경적 안전성을 소비자에게 입증하여야 하는 시장여건이 조성되고 있다. 또한 최종제품생산자는 원·부재료 공급업체에 대하여 제품을 생산할 때 환경을 고려할 것을 요구하게 됨으로써 환경경영에 대한 요구는 전 방위적으로 확산되고 있다.

2) 환경 관련 주요 문제

기업과 생태환경과의 관계에서 나타나는 사회적 문제는 기업이 경영활동을 수행하는 과정에서 공해물질을 배출하여 환경을 오염시키면서 주민들의 생존은 물론 인류의 생존까지도 위협하고 있는 경우와 관련되어 발생하는 것들이다.

기업이 발생시킬 수 있는 생태환경과 관련된 대표적인 문제에는 ① 인간수명의 단축 문제 ② 주거환경의 파괴 문제 ③ 공해방지시설과 폐기물처리비용 문제 ④ 환경보호정책의 위반 문제 ⑤ 환경자원의 낭비로 인한 자원의 부족 문제 등이 있다.

3) 환경경영의 수행방안

기업은 앞서 예시된 환경과 관련한 문제들을 해결하기 위해 환경보호주의를 실천하여야만 한다. 다음에서는 기업의 입장에서 환경보호주의를 실천할 수 있는 방안들에 대해 예를 들어 살펴보기로 한다.

① 환경정책 및 관행의 확립

기업들은 환경 관련 정부규제를 적극적으로 준수하여야 한다. 1980년대에 일본과 독일의 자동차회사들은 보다 가볍고 효율적인 자동차를 개발함으로써 새로운 연료소비 기준에 적응하고 대기오염규제도 만족시키는 성과를 거둔 반면, 미국의 업계는 그러한 기준을 폐지하는 데만 애쓰다가 결국 경쟁력을 잃어버렸다. 이러한 예는 반드시 지켜야 될 규제라면 회피하기보다는 적극적으로 근원적인 대응방안을 찾는 것이 기업에게도 유리하다는 것을 보여준다. 또한 기업은 강제적인 법률의 준수뿐만 아니라 기업 자체적인 환경기준을 세워서 이를 실천해야 한다. 미국의 한 음료회사의 경우에는 법적으로 수거하여야 한다고 규정되지 않은 자사제품의 용기에 대하여 자신이 비용을 부담하여 스스로 이를 회수하여 재활용하는 시스템을 운영하고 있다. 또한 제품을 구입함에 있어서도 공해를 유발시킨다고 인정되는 공급처에 대해서는 가격이 싸다 하더라도 이를 구입치 않는 규칙을 만들어 이를 자체적으로 준수하고 있다.

② 녹색경영의 생산기반 구축

환경보호주의 실천을 위해 기업은 녹색경영의 실천의지를 확립하여야 한다. 녹색경영(green management)은 기업이 장기적인 관점에서 생태환경의 보존이 기업경영활동의 유리한 여건 조성의 바탕이 된다는 인식을 가지고, 경영의사결정과정에서 기업활동의 결과 나타날 수 있는 환경영향에 대한 평가 및 환경이익에 대한 검토를 포함하는 기업경영의 수행방식이다. 종래 기업의 생산활동은 단순히 판매할 수 있는 제품을 생산하는 것으로만 여겨졌지만, 오늘날에는 판매 후에 폐기물의 처리 및 재활용까지도 고려해야 하는 것으로까지 확장되었다. 환경보호를 위한 기업의 순환시스템을 구축하기 위한 방안으로는 3R시스템을 예로 들 수 있다. 3R시스템이란 기업의 생산활동에 초점을 둔 개념으로, 첫째 생산과정에서의 오염물질 발생량을 근원적으로 줄이는 제품의 감량화(reduce), 둘째 제품 및 생산공정을 환경친화적으로 재구성하는 재설계(redesign), 셋째 이미 사용한 물품을 다시 사용할 수 있도록 하는 재활용(recycle) 등을 의미한다.

③ 녹색경영의 마케팅 기반 구축

녹색경영의 일환으로서 그린 마케팅(green marketing)은 적정처리가 어려운 제품의 생산 중단, 과잉포장 및 불필요한 모델변경의 자제, 제품의 표준화 및 규격화, 리사이클(recycle)을 고려한 제품의 설계 등을 포함한다. 그린 마케팅을 위해 기업은 환경지향적인 제품 또는 녹색상품(green product)을 생산하고, 제품포장 시에 환경오염을 최소화하는 방향으로 노력을 기울인다. 보다 적은 원재료와 에너지의 사용, 재활용 가능성과 폐기물 처리의 용이성 등 제품 생산 시에 환경지향성을 우선순위로 생각하는 것이다. 또한 그린 마케팅은 환경오염방지를 위해 각종 유통기관과 긴밀한 협력관계를 맺고, 소비자의 도움을 받아 재사용이 가능한 폐기물을 소비자로부터 생산자에게 환원시키는 역유통경로 시스템을 구축함으로써 재활용 시스템을 확립한다. 기업은 재활용이 효율적으로 이루어지도록 폐기물의 수집·분류·보관 기능의 충실화, 유통업자에 대한 지도, 소비자에 대한 계몽, 재활용을 위한 예산관리와 같은 구체적인 실행계획을 수립하여야 한다.

④ 환경개선을 위한 조직 및 지원제도의 정비

환경보호를 실천하는 기업이 되기 위해서는 환경보호정신을 기업목표에 반영하여야 한다. 과거에는 기업이 환경문제의 원인제공자로서만 인식되었지만 최근에는 기업이 환경문제해결의 주도적 역할까지도 담당하는 주체로서 인식되고 있다. 이에 기업은 경제적 효율중심주의로부터 환경우선주의로 가치기준을 전환하여 환경보호주의를 기업목표에 반영하여야 한다. 기업의 목표나 가치체계의 변화를 가져오는 내적 혁신이 이루어지지 않는다면 기업의 환경보호주의는 허구에 불과하고 오히려 사회적 불신을 증대시키는 결과를 초래할 수 있다. 이를 위해 기업은 환경보호주의를 실천하겠다는 환경선언을 하거나 기업의 환경보호이념을 실천하는 전담조직기구를 설치하는 것이 바람직하다. 환경문제를 담당하는 조직은 일찍이 미국·일본 등의 대기업을 중심으로 확산되었으며, 최근에는 우리나라 기업들도 공식적으로 환경주의를 선언하거나 환경문제를 전담하는 부서를 두고 있다. 환경보호에 힘쓰는 기업이 되기 위해서는 기업목표에 환경보호의지가 반영되어야 할 뿐만 아니라 환경단체를 재정적으로 지원할 필요가 있다. 우리나라의 경우에도 ‘환경운동연합’, ‘그린패밀리운동연합’, ‘녹색연합’ 등의 환경운동 시민단체들이 NGO(Non Government Organization)의 형태로 운영되고 있다.

⑤ 환경회계 및 환경평가제도의 도입

기업이 환경보호를 실천하기 위해서는 환경보호활동을 적절하게 평가할 수 있어야 한다. 이러한 노력의 일환으로 회계보고부문에 있어서 환경문제를 고려하는 환경회계제도와 기업의 대환경활동의 결과로 발생하는 비용과 효익에 대해 관심과 책임의식을 갖기 위해 도입된 책임회계제도(responsibility accounting)를 활성화할 수 있다. 또한 기업은 기업의 환경관리와 환경개선에 대한 투자의 효율성을 평가하여 환경경영의 목표와 전략을 세우기 위한 환경평가제도를 도입하도록 노력하여야 한다. 이를 위한 객관적 평가지표로는 환경성과지표(EPI : Environmental Performance Indicator)를 들 수 있다. 환경성과지표란 환경을 고려한 경영에서 개선의 목표로 삼았던 대상을 말하는 것인데(예를 들어, 이산화탄소 발생량이나 BOD, 독성물질 등), 이는 기업활동에 따른 환경에 대한 위해성 및 환경영향을 고려한 기업의 환경경영활동 성과를 측정·분석·평가하는 데 도움을 준다.

3. 기업의 사회적 책임과 윤리경영

오늘날 급변하는 환경 속에서 기업이 계속 살아남고 성장해 나가기 위해서는 경제적 측면에서의 효율성이나 경쟁력을 강화해 나아가 함과 동시에 보다 거시적이고 장기적인 시각에서 사회로부터 정상적인 기업활동을 인정받는 사회적 정당성(social legitimacy)을 획득하기 위해 노력해야 한다. 그렇지 않으면 해당 기업에 대해서는 물론 국가 전체적으로 반(反)기업 정서가 만연하게 된다. 바로 이러한 시각에서 볼 때 여기서 우리가 다루고자 하는 기업의 사회적 책임과 기업윤리 문제는 기업의 지속가능경영을 위한 거시경영분야의 연구에서도 가장 주목을 받는 부분이다.

1) 기업의 사회적 책임

다음에서는 기업의 지속가능경영 또는 거시경영의 중요한 영역인 기업의 사회적 책임의 개념과 그 구체적 활동인 사회적 공헌에 대해서 살펴보기로 한다.

(1) 기업의 사회적 책임 개념의 등장

기업의 사회적 책임(CSR : Corporate Social Responsibility)이란 전통적인 기업의 경제적 역할을 넘어서 보다 폭넓은 일련의 사회적 기업활동을 지칭한다. 기업은 대주주만이 아니라 소액주주를 포함한 더 많은 여러 이해관계자의 이익제고에 기여해야 하며 경제적 목표 이외에 사회적·인간적 가치의 실현에 공헌해야 한다는 것이 기업의 사회적 책임을 정의하는 출발점이 되는 것이다. 즉 기업의 사회적 책임은 기업활동으로 인해 발생하는 사회·경제적 문제를 해결함으로써 기업의 이해관계자와 사회일반의 요구나 사회적 기대를 충족시켜 주는 기업행동의 규범적 체계이다.

기업의 사회적 책임 개념이 대두하기 시작한 이유는 전 세계적으로 기업활동에 대한 사회적 정당성의 위기(crisis of social legitimacy)가 나타났기 때문이다. 현대 산업사회로 발전해 오면서 기업의 사회적 영향력이 커짐에 따라 그에 상응하는 일반국민들의 기업에 대한 사회적 기대 또한 크게 증대하였다. 그러나 증대하는 사회적 기대수준에 미치지 못하는 기업의 행동으로 인해 기업과 사회 간의 긴장 및 마찰이 빈번하게 발생하였고, 심지어 기업존재의 사회적 정당성을 평가받는 상황까지 초래하였다. 기업들은 사회에 대해 긍정적인 영향력을 발휘하기도 하지만, 기업경영활동으로 인해 부정적인 영향효과를 초래하기도 하는데, 기업이 대규모화하면서 그 파급범위와 심각성이 더욱 커져 왔다. 예를 들어 인도에서 수천 명의 사상자를 낸 유니온 카바이트사의 보팔 참사사건, 미국 드리마일 핵발전소의 방사능 누출사건, 알래스카 부근해역을 광범위하게 오염시킨 엑슨사의 유조선 침몰사건, 국유화를 시도하던 칠레의 아엔더정권을 전복시키려 했던 다국적기업 ITT사 사건, 일본의 한 우라늄 가공공장에서의 핵방사능 누출사건, 미국 담배회사에 대한 소송사건 등은 기업이 초래한 부정적 효과에 대해 사회가 강력한 반발을 한 대표적 사례이다.

이러한 기업의 사회적 책임수행은 다음과 같은 점에서 기업과 사회 모두에게 중요한 문제이다.

첫째, 기업이 사회적 책임을 수행하는 것은 기업 자체에 대해서도 장기적이고 지속적인 기업경쟁력의 원천이 된다.

둘째, 기업은 사회적 책임의 실천을 통해 사회적 형평성을 제고하는 데 기여한다.

셋째, 사회적 책임의 수행은 사회경제 전체의 효율성을 향상시켜 경제적으로 이득이 된다.

넷째, 기업이 사회적 책임을 실천하게 되면 경제적 이익동기만을 우선시하는 황금만능주의적 사고를 탈피하여 경제적 동기가 사회적 욕구나 동기와 균형을 이룰 수 있는 질적 수준의 향상을 실현할 수 있다.

(2) 사회적 공헌활동의 방향 설정

앞으로의 기업들은 세계적 추세에 부응하기 위해 전략적 차원에서의 사회공헌활동을 확대할

필요가 있다. 전략적 사회공헌활동(strategic philanthropy)이란 기업이 지역사회 요구와 기업의 목표를 조화시키는 사회봉사활동을 말한다. 이는 기업의 사회공헌활동이 지역사회의 요구와 기업의 목표·사명에 부합되도록 계획하고, 이를 뒷받침할 조직과 제도를 정비하는 것을 의미한다. 기업이 수행해야 할 전략적 사회공헌활동은 다음과 같은 특징을 갖는다.

첫째, 전략적 사회공헌활동은 기업의 지역사회를 위한 참여 및 공헌활동을 조직적이고 체계적으로 수행하는 것이다.

둘째, 전략적 사회공헌활동은 기업의 사회공헌활동을 적극적이고 예방적인 차원에서 이루어지도록 하는 것이다.

셋째, 전략적 사회공헌활동은 다양한 사회참여 활동방식을 채택함으로써 사회공헌의 취지를 극대화시키고자 하는 것이다.

이러한 사회공헌활동 패러다임의 변화를 위한 방향설정은 다음 네 가지로 요약할 수 있다.

① 기업 소유주 이미지 제고차원 목적의 사회공헌활동에서 조직차원의 기업 이미지 제고 쪽으로 방향을 전환하여야 한다. 즉, 기업 소유주의 이미지 제고에 머무르는 자선적이고 일시적인 시혜성 기부와 같은 전통적 사회공헌활동으로부터 기업이 가진 물질·인적 자산을 활용하여 사회공헌활동을 수행하는 것을 경영의 중요한 구성요인 및 전략요인으로 간주하는 전략적 사회공헌활동으로 전환하여야 한다.

② 일시적 시혜성 기부에서 종업원이나 고객이 함께하는 참여형 모금형태를 통한 기부로 전환하여야 한다. 자원봉사활동의 활성화와 기부 의사결정의 분권화 등을 통해 사회공헌활동에 구성원의 참여를 높여야 한다. 자원봉사활동은 기업의 사회적 이미지 제고뿐만 아니라 종업원들의 자기계발과 사기향상에 긍정적인 효과를 보이게 됨으로 기업시민론적 관점으로 전개되어 나가야 한다. 또한 자원봉사 프로그램은 회사의 비용을 절감하고 매출액의 증대에도 기여할 수 있어야 한다.

③ 기업의 마케팅전략과 연계된 상생(win-win)적 사회공헌활동을 전개하여야 한다. 사회공헌활동을 통해 기업과 사회 모두가 혜택을 받을 수 있는 상생적 사고가 기업들의 의식 속에 내재화되어 있어야 한다는 것이다. 즉, 기업은 환경대응적 사회공헌활동을 전개해 나가야 하는데, 사회의 필요를 파악하여 사회의 수요가 크면서 동시에 기업의 특성에 맞고 기업이 상대적으로 잘할 수 있는 분야를 선택하는 것이 바람직하다.

④ 기업의 장기비전이나 전략목표와 연계된 사회공헌활동을 통하여 조직활성화, 인적 자원 개발 등의 경영성과에도 기여할 수 있어야 한다. 금전적 기여뿐만 아니라 기업의 기술 및 시설·제품 공여, 기업의 인적 자원 등 다양한 경영자원을 효과적으로 결합해 활용해 나가야 한다. 기업의 공헌활동을 위한 비전은 지역사회의 개발에도 중요하다. 따라서 지역사회 개발에 기업의 프로젝트 관리능력이 활용될 수 있으며, 컴퓨터회사가 비영리기관의 정보화를 지원할 수도 있다.

2) 기업윤리와 윤리경영

기업의 사회적 책임 또는 사회적 공헌활동 개념이 조직차원에서 법률적·제도적 측면을 강조하는 것이라면, 기업윤리는 개인차원에서 도덕적·규범적 측면에 초점을 둔다.

(1) 기업윤리의 의미

일반적으로 윤리라 함은 인간행위의 옳고 그름이나 선악 또는 도덕적인 것과 비도덕적인 것을 구분시켜 주는 가치판단기준의 체계를 일컫는다. 이러한 일반적인 윤리의 개념에 기초해 볼 때 기업윤리(Business Ethics)란 사회생활을 하는 인간이 근본적으로 부딪힐 수밖에 없는 윤리문제를 기업경영이라는 상황에 적용한 것으로 볼 수 있다. 기업윤리에 대한 연구흐름은 크게 두 가지로 구분된다. 하나의 흐름은 조직구성원들의 행동이나 태도의 윤리적 판단기준 자체에 초점을 두는 규범적 접근이며, 또 하나의 흐름은 조직구성원들로 하여금 기업경영의 윤리적 의사결정에 현실적인 도움을 주려는 실용적 접근이다.

기업윤리가 현대경영자들에게 중요한 개념으로 부각되고 있는 이유는 다음과 같다.

첫째, 국민들 사이에 기업윤리에 대한 기대와 요구가 늘어가고 있기 때문에 기업윤리를 소홀히 다루는 경영자는 위험에 빠질 가능성이 매우 커지고 있다.

둘째, 높은 기업윤리의 실천은 종업원을 사생활 침해나 열악한 근로조건들로부터 보호한다.

셋째, 경영자의 비윤리적이고 비합법적인 행위가 빈번할수록 사회 전체가 지불해야 하는 비용이 대폭 증가하여 시장경제를 유지하는 데 많은 사회적 비용이 들지만, 윤리적인 행동을 많이 하는 경영자는 사회적으로 보호받는다.

넷째, 시민단체의 기업윤리 감시활동이 강화되고 있다.

다섯째, 국제사회는 기업의 윤리적인 행동을 더욱더 요구하고 있다.

(2) 윤리경영의 등장

기업윤리라는 개념이 실제경영에서는 ‘윤리경영’이라는 말로 대체되고 있다. 윤리경영은 최초에는 종교적 입장 또는 정치이념적 입장에서 먼저 논의되기 시작했다. 그러나 기업의 경제적 목표뿐만 아니라 사회적인 책임이 인식되기 시작하면서, 그리고 경영층에서 저질러진 비리들이 기업뿐만 아니라 사회에 영향을 끼치는 것이 알려지면서, 1970~80년대를 기점으로 윤리경영이 등장하게 되었다.

지난 10여 년간 미국 주요 대기업들의 윤리경영과 재무적 성취도 사이에 상호관계가 매우 높은 것으로 밝혀지고 있다. 이것은 비단 미국에만 국한된 상황은 아닌 것으로 보인다. 우리나라의 전국경제인연합회 발표에 따르면 자산 5,000억 이상인 회원사 및 상장기업 60개를 대상으로 기업윤리와 기업 간의 상관관계에 대한 조사를 실시한 결과, 기업윤리 전담 팀을 상설한 기업의 경우 1997년부터 2000년 사이 4년간 영업이익률이 평균 7.7%에 달한 반면, 그렇지 않은 기업의 경우는 영업이익률이 평균 5.5%로 기업윤리를 제정한 기업이 하지 않은 기업보다 경영성과에 있어서 월등한 것으로 나타났다.

윤리적인 경영자는 기업을 둘러싼 이해관계자 간의 관계에도 중요한 영향을 미친다. 윤리적인 경영자는 종업원·고객·지역사회·주주들로부터 신뢰를 얻게 되는데, 이것은 기업의 보이지 않는 자산이 된다. 일찌감치 윤리경영으로 소비자의 신뢰를 얻은 기업의 대표적인 예로 최초로 분류를 만든 세계 1위의 식품업체 네슬레[Nestle]의 경영자들을 들 수 있다. 이들은

1960년대 개발도상국 시장에서 위생개념 부족으로 아이들이 병에 걸리게 되자 대규모 마케팅을 접고 의료기관을 통해서만 판매하기로 하였으며, 이러한 결정은 당시에는 경제적인 손해를 가져왔지만 지금까지 네슬레의 투명하고 윤리적인 이미지, 그리고 강력한 브랜드 형성에 이바지하고 있다.

이러한 예는 존슨 앤 존슨(Johnson & Johnson)의 타이레놀 독극물 투약사건에서도 찾아볼 수 있다. 1982년 시카고에서 존슨 앤 존슨의 상품인 타이레놀을 복용한 시민 7명이 죽는 사건이 발생했다. 나중에 밝혀진 원인은 누군가가 고의로 타이레놀에 독극물을 투여한 것이었지만, 존슨 앤 존슨은 미국 전역의 타이레놀을 모두 거두어들였고, 사건의 원인이 규명되기 전까지는 제품을 이용하지 말 것을 대대적으로 홍보했다. 당시에 경영자들은 타이레놀을 회수하는 데 1억 달러를 들였지만, 경영자들은 그들의 신조를 보여주면서 윤리경영의 선두 기업으로 자리잡을 수 있었다.

(3) 윤리경영의 수행방안

다음에서는 윤리경영을 실천하기 위한 대표적인 방안으로 윤리헌장의 제정, 윤리교육의 강화, 윤리적 조직시스템의 활용에 대해 알아보기로 한다.

① 윤리헌장의 제정

윤리헌장(ethical codes of conduct)이란 조직에서 구성원들이 지켜야 할 윤리규범을 공식적으로 문서화한 것을 의미한다. 포춘(Fortune)지의 500대 기업의 90% 이상이 윤리헌장을 제정하고 있는 것으로 나타난 것을 볼 때, 기업윤리를 제고하기 위한 생활화 방안으로서 가장 많이 거론되는 것이 윤리헌장을 제정하는 것이라 할 수 있다.

물론 윤리헌장을 제정했다고 해서 기업윤리에 관한 모든 문제가 해결되지는 않으나, 윤리헌장을 제정하고 그 적용을 위해 많은 노력을 투입한다면 기업윤리의 정립 및 제고에 많은 도움이 되는 것만은 틀림없다.

기업윤리헌장에 포함되는 구체적인 항목들을 살펴보면 기업윤리 및 철학에 대한 일반적 서술뿐만 아니라 헌장준수를 위한 적용 및 관리절차, 효력발생의 시효, 공급자·주주·고객과의 관계 등과 관련된 이해의 갈등해결방식, 사회의 도덕·윤리기준 등이 포함된다.

② 윤리교육의 강화

기업윤리교육은 조직구성원을 대상으로 한 교육과정에 기업윤리에 관한 내용을 포함시켜 윤리의식을 확립 또는 고취시키려는 방안으로서, 구성원 개개인이 윤리적 문제에 부딪혔을 때 어떻게 의사결정을 하여 행동할 것인가에 대한 규범적 체계를 가르쳐 주는 것이다[Wood, 1990]. 여기서 개인이 부딪힐 수 있는 경영상의 딜레마란 이익·비용·이윤 등으로 측정되는 조직의 경제적 성과와 기업의 내외적인 윤리적·사회적 성과와의 갈등문제를 말하는데, 현실적으로 기업구성원들은 이러한 상황에 놓이는 경우가 자주 있다.

기업윤리교육은 기업의 구성원들이 이해관계자를 포함한 사회로부터의 기대에 부응하기 위해 필요한 사회적 가치 및 규범을 이해하도록 하는 것뿐만 아니라, ‘회사의 이익을 위해서’라는 명분하에 비윤리적 행위를 조장하는 풍토를 바꾸어 주는 데 도움을 주며, 경영의사결정에서의 윤리적 요소를 인식하게 하고, 이러한 의사결정에 대한 정당성을 제공한다.

③ 윤리적 조직시스템의 활용

윤리적 행동은 기업구성원들의 개인적 도덕심에 국한되어 결정되기보다는 오히려 그 개인의 의사결정과 행동방식을 제약하는 조직시스템에 의해 결정되는 측면이 많다. 따라서 경영자는 기업에 적합한 윤리적 조직시스템을 설계하고 그것을 적극적으로 활용할 수 있어야 한다.

조직차원에서 윤리경영을 조직구조적으로 시스템화하는 방안에는 이사회수준에서 윤리위원회를 설치하는 것과 윤리적 평가항목을 정식 인사평가항목에 포함시키는 평가제도를 확립하는 것 등이 있다.

학습정리

1. 거시경영이란 기업을 둘러싼 경영환경간의 상호관련성 속에서 경영현상을 설명하는 경영학의 새로운 연구분야로서, 경영환경 변화에 대한 경영자의 대응방식이나 조직간 관계 유지, 변경방식과 같은 조직단위의 거시적 경영특성을 지칭한다.
2. 거시경영의 대표적인 수행방안에는 소비자 주권의 확립 및 소비생활의 질 향상, 중소기업과의 공생관계 정립, 지역사회 발전을 위한 열린 경영의 수행, 기업과 정부의 바람직한 관계 정립 등이 있다.
3. 지속가능경영은 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성을 바탕으로 기업의 모든 경영활동을 지속 가능한 발전을 위한 기회로 포착·강화하고 위험을 관리하는데 초점을 맞춰 장기적으로 주주의 가치를 창조하는 경영 패러다임이다.
4. 인간사회가 환경과의 생태적 균형 속에서 발전을 도모하자는 이념에서 비롯된 경영을 '환경경영'이라하며, 환경경영은 기업경쟁력 강화를 위한 도구이자 각종 환경규제에 대한 기업의 능동적 대처를 가능하게 하며, 이해관계자 압력에 대해 효율적으로 대처할 수 있게 한다는 점에서 의의를 지닌다.
6. 기업은 이윤추구라는 경제적 목표를 넘어서 기업의 이해관계자와 사회일반의 기대를 충족시켜야 할 사회적 책임을 지니며, 이러한 사회적 책임 수행은 장기적이고 지속적인 기업 경쟁력을 보장하며, 사회적 형평성의 제고에 기여하고, 사회경제전체의 효율성을 향상하며 사회전반의 질적 수준을 높이는 데 공헌한다.
7. 기업윤리는 개인차원에서의 도덕적, 규범적 측면에 초점을 둔다는 점에서 조직차원에서의 법률적, 제도적인 측면을 강조하는 사회적 책임과 차이가 있다.

심화학습

신유근(2006), 「사회중시경영 : 기업과사회」(경문사).

이재기(2004), 「글로벌 시대의 신경영과 국가 경쟁력」(한울출판사).

Carroll, A. B.(1989), *Business & Society : Ethics and Stakeholder Management*, 3rd ed.(London : International Thomson Publishing).

Reder, A.(1994), *In Pursuit of Principle and Profit : Business Success through Social*

Responsibility(New York : G.P. Putnam's Sons)

Peattie, K.(1992), *Green Marketing*(London : Pitman Publishing).

Post, J. E., Frederick, W. E., Lawrence, A. T. & Veber, J.(1996), *Business and Society*(NY : McGraw-hill)

Hart, S. L.(2003), "Beyond Greening : Strategies for a Sustainable World," *Harvard Business Review*, p.75

Purcell, T. V.(1983) "Ethics Committee on Board of Directors? The Norton Experience," in Hoffman, W. M., Moore, J. M. & Fedo, D. A.(eds.), *Corporate Governance and Institutionalizing Ethics*(Toronto : Lexington Books), pp.193~204

Reilly, B. J. & Kyi, M. J.(1990), "Ethical Business and the Ethical Person," *Business Horizons* (Nov.-Dec.), pp.23~27

8. 경영전략의 목표와 추진과정

학습개요 이 강에서는 기업에서의 경영전략이란 과연 무엇이며, 왜 중요한지, 그리고 무엇을 목표로 하여 어떤 과정을 통해 수립되고 실행되는가에 대해 공부하도록 한다.

학습목표

1. 경영전략의 의의와 목표를 이해하고, 그 목표로서의 핵심역량의 의의와 강화방안에 대해 살펴본다.
2. 경영전략의 추진과정인 전략목표의 설정과정과 전략의 관리과정에 대해 상세히 알아본다.

주요 키워드 경영전략, 책략, 행위패턴, 관점, 기업경쟁력, 핵심역량, 기업사명, 요소조건, SWOT, 전략실행, 전략통제

1. 경영전략의 의의와 목표

1. 경영전략이란?

1) 경영전략의 개념

경영전략이라는 개념은 기업의 목표달성을 위해 경영환경의 불확실성 증대와 그에 대한 체계적인 대응의 필요성에 의해 나타났다. 학계와 경영자들은 경영전략이 불확실한 경영환경에 대응하기 위한 경영자의 합리적이고 계획적인 노력이라는 점에 대해서는 공통된 견해를 보이고 있지만 구체적으로 경영전략이 무엇이며, 어떻게 형성되고 추진되는가에 대해서는 서로 견해가 다르다.

일반적으로 경영전략이 의미하는 바는 다음과 같은 다섯 가지(5Ps)로 요약된다.

첫째, 계획(Plan)으로서의 전략이다. 여기서 경영전략은 환경에 대응하기 위한 경영자의 의도적인 행동 방향과 지침을 의미한다. 둘째, 책략(Ploy)으로서의 전략이다. 여기서 경영전략은 특정 경쟁상황에서 경쟁자를 압도하기 위해 의도된 구체적인 방책을 의미한다. 셋째, 행위패턴(Pattern)으로서의 전략이다. 이때의 경영전략은 사전에 의도된 것이든 의도되지 않은 것이든 특정기업과 그 구성원들에게 일관되게 나타나는 모든 행동방식을 의미한다. 넷째, 위치설정(Position)으로서의 전략이다. 이는 기업의 내부와 외부 환경을 결합시킴으로써 조직의 위치를 결정하는 수단으로서의 경영전략을 의미한다. 다시 말하면, 경영자들이 그들의 자원을 집중할 제품과 시장을 결정해 나가는 것을 말한다. 다섯째, 관점(Perspective)으로서의 전략이다. 여기서 경영전략은 전략결정자가 경영환경을 인식하는 관점을 의미한다. 이는 가장 추상적이고 개념적인 것으로, 특정집단이 공유하고 있는 문화·가치관·세계관 등의 개념과 유사하다.

위와 같은 논의들을 종합하여 이 책에서는 “경영전략이란 기업이 참여하고 있는 사업에서 지속적으로 경쟁우위를 확보하고, 나아가 고부가가치 사업구조를 형성하여, 경영성과의 향상을 꾀하는 합리적이고 체계적인 경영활동”으로 정의한다. 경영전략은 특히 중·장기적인 관점에서 경영자들이 불확실한 미래를 예측하고, 자신들의 능력과 지식을 개발·활용하려는 계획적이고 포괄적인 일체의 노력을 포함한다.

2) 경영전략의 중요성

“기업이 무엇을 해야 하며, 어떤 것을 달성해야 하는가”를 명확히 제시하는 활동인 경영전략은 다음과 같은 세 가지 기능을 갖는다.

첫째, 경영전략은 변화하는 외부환경에 경영자가 유연하게 대처할 수 있도록 하는 환경적응 능력을 촉진한다. 구체적으로 경영전략은 기업이 외부환경과 내부능력 사이에 실행 가능한 조화(match)를 이룰 수 있도록 함으로써, 외부환경에서 주어지는 기회와 위협에 능동적으로 적응해 나갈 수 있도록 한다.

둘째, 경영전략은 기업의 경영자원을 회사 전체적인 관점에서 효율적으로 배분하도록 한다. 즉 기업이 미래에 어떤 사업을 강화해야만 하고, 현재 어떤 경쟁우위가 축적되어야 하는가를 밝혀줌으로써, 기업 내 각 부문에 대한 자원할당의 우선순위를 합리적으로 평가하여 경영자원을 효율적으로 배분할 수 있도록 한다.

예를 들어 미국의 GE(General Electric)는 항공기엔진 제조회사, 전등기구 제조회사, 텔레비전 방송국 등 다양한 제품을 생산하는 여러 개의 계열기업을 가지고 있다. 또한 각 기업들은 사업을 영위하기 위해서 생산·판매·연구개발 등 다양한 활동들을 수행한다. 이처럼 기업이 다양한 사업과 기능을 수행하다 보면, 각 사업단위와 기능단위들은 각자 자신들의 목표에 집착하여 기업의 보유자원을 경쟁적으로 요구하게 되고, 이로 인해 부문간 갈등을 초래하여 기업 전체적인 성과가 감소될 가능성이 있다. 따라서 경영자는 각 부문의 최적화가 아닌 기업 전체적인 성과의 극대화를 위해 보유자원을 어떻게 배분할 것인가를 합리적으로 결정해야 되는데, 경영전략은 바로 이러한 의사결정의 지침을 제공한다.

셋째, 경영전략은 기업 내부의 다양한 경영활동들의 통합에 기여한다. 기업활동은 여러 사람들의 협동을 통해 이루어지기 때문에, 이들의 행동과 의사결정을 통합하는 것은 경영성과 달성을 위한 핵심적인 과제가 된다. 경영전략은 기업의 존재가치와 사명을 명확히 하고, 사명달성을 위한 장기적인 전략목표와, 목표달성을 위한 활동방향과 행동경로를 제시함으로써 조직 내에서 이루어지는 다양한 의사결정과 행동들을 통합하는 역할을 하게 된다.

예를 들면, “21세기 초까지 매출액 50조 달성”, 혹은 “업계에서 일등기업이 된다”는 전략목표가 제시된 경우, “어떤 제품을 생산할까”, “어떻게 자금을 조달할까” 등과 같은 기업 내의 여러 의사결정들은 과연 어떻게 해야 전략적 목표달성에 기여할 수 있겠느냐 하는 기준에 의해 판단된다. 따라서 기업 내에서 이루어지는 모든 의사결정들은 전략목표를 향해 한 방향으로 통합된다. 그리고 경영전략은 조직 내 개인이나 집단들이 전략목표를 달성하기 위

해 구체적으로 무엇을 해야 하는지, 즉 각자의 역할이 무엇인지를 명확하게 규정한다. 이 과정에서 부족하거나 중복되는 조직 내 다양한 활동들은 전체적으로 조정·통합되고, 구성원들의 행위는 전략목표를 향해 일관된 패턴을 형성하게 된다.

2. 경영전략의 목표

경영전략의 목표는 한마디로 “핵심역량의 강화를 통한 경쟁우위의 제고”이다. 기업은 핵심역량을 통해 경쟁우위를 창출할 수 있고, 그것이 곧 기업목표의 달성과 직결되는 것이다. 경영자가 사업을 성공적으로 영위하기 위해서는 개별사업단위나 기업 전체적으로 경쟁우위를 창출할 수 있는 역량을 갖고 있는가를 평가해야만 한다. 여기에서는 경영전략의 목표로서의 핵심역량의 의의와 강화방안에 대해 살펴보자.

1) 기업경쟁력과 핵심역량

(1) 기업경쟁력이란?

일반적으로 어떤 기업의 경쟁력(competitiveness)이 강하다는 것은 동일한 시장 내에서 다른 동종기업과의 경쟁에서 더 높은 성과와 수익을 내게 해주는 경쟁우위를 지니고 있음을 말한다. 그러나 이것만으로는 기업경쟁력을 설명하기에 불충분하다. 즉 지속적인 경쟁우위가 확보될 때 비로소 기업경쟁력을 갖추었다고 말할 수 있는 것이다. 경쟁력이 취약한 어떤 기업이 잠시 높은 성과를 낼지는 몰라도 경쟁력이 강한 다른 기업이 진입을 하게 되면 경쟁우위를 상실할 수 있기 때문에, 기업경쟁력은 특정기업의 “지속 가능한 경쟁우위”(sustainable competitive advantage)를 말한다.

만약 어떤 기업이 다른 기업에 비해 상대적으로 저렴한 가격으로 제품을 생산할 수 있는 원가우위를 갖고 있다면 그러한 원가우위의 원천은 매우 다양하다. 예를 들면, 규모의 경제를 달성할 수 있는 설비, 원가와 총경비의 철저한 통제, 수지를 맞추기 어려운 거래의 회피, 광고비절감 노력 등을 통해 원가우위가 달성될 수 있다. 또 특정기업의 제품에 대한 고객들의 충성도를 높이는 차별화의 우위는 디자인과 상표의 이미지, 기술, 제품의 독특한 특성, 대고객 서비스, 견실한 판매망 등으로부터 나올 수 있다. 이처럼 기업경쟁력은 어떤 기업이 시장에서의 우월한 지위를 지니고 있음을 의미하지만, 보다 구체적으로는 특출한 능력(distinctive competence)을 지니고 있음을 가리킨다. 이러한 점에서 기업경쟁력은 특정기업이 해당 경쟁산업 내에서 다른 경쟁기업에 비하여 제품과 서비스를 생산할 때 높은 효율성과 효과성을 유지하는 능력, 즉 경쟁기업에 비하여 상대적으로 낮은 원가 또는 높은 기술력이나 성과를 유지할 수 있는 내부능력을 의미한다.

이러한 기업경쟁력은 기업 생존과 성장의 지표가 된다. 즉 기업경쟁력은 기업이 앞으로도 계속 생존하고 성장할 수 있을 것인가를 가능하게 한다. 예를 들어 기업경쟁력이 약한 기업은 동종산업 내의 기업에 비해 원가 및 제품의 차별화 측면에서 열세에 놓일 것이기 때문에

평균 이하의 성과를 얻을 수밖에 없게 되며, 낮은 성과가 지속될 경우 기업은 결국 소멸하게 된다. 급속히 변화하는 환경에의 적응이라는 측면에서도 기업경쟁력은 지속적인 기업의 생존을 보장한다. 즉 경쟁력이 강한 기업은 경영환경변화의 영향을 덜 받기 때문에 비록 국가경제가 전반적으로 불황이거나 심지어 그 기업이 속한 산업이 사양산업일지라도 다른 기업에 비해 높은 수익을 올림으로써 생존할 가능성이 높다.

월마트(Wal-Mart)의 경쟁우위 중 하나는 재빨리 판매수치를 기록하고 재고를 통제할 수 있게 하는 정보기술(IT : Information Technology)에 있다. 또한 델(Dell) 컴퓨터의 경쟁우위는 직접적으로 소비자에게 접근함으로써 도매상에 의한 가격인상을 막는 것이며, 도요타(Toyota)의 적시공급 생산시스템은 생산의 사이클을 단축시킴으로써 최소한의 재고만을 보유하는 것이다. 하지만 기업의 목표는 단순히 경쟁우위를 확보하는 것만이 아니라, 그것을 유지하는 것이다. 지속적인 경쟁우위는 경쟁자들이 모방하기 매우 어려운 것이다. 따라서 월마트는 정보기술을 지속적으로 개선하여 경쟁자들이 따라잡을 수 없는 앞선 기술을 보유하기 위해 노력한다.

(2) 핵심역량이란?

핵심역량(core competence)이란 지금까지 기업을 이끌어 왔고 미래에도 기업성장의 견인차 역할을 할 수 있는, 기업 내부에 공유된 기업 특유의 총체적인 능력·지식·기술을 의미한다. 이러한 핵심역량은 반드시 눈으로 보고 측정할 수 있는 기업의 외적 능력만을 의미하는 것이 아니라 좋은 기업이미지, 축적된 기술, 소비자정보, 구성원들의 창의성과 도전정신, 유통경로에 대한 영향력, 부품공급업체와의 원만한 관계 등도 될 수 있다. 그러나 모든 요소가 똑같이 중시되는 것은 아니며, 기업이 경영환경의 불확실성에 대처하는 데 가장 큰 역할을 하는 능력만을 핵심역량으로 정의할 수 있다.

기업경쟁력의 원천으로서 핵심역량은 기업들이 현재 수행하는 개별 사업단위의 바탕이 되는 지식·기술·능력 등으로서 경쟁력의 기반이 된다는 점, 특정기업이 쉽사리 모방할 수 없는 것이라는 점, 고객에게 특별한 가치를 제공할 수 있는 것이어야만 한다는 점, 시간이 경과하면서 가치를 상실할 수도 있지만 결코 닳아 없어지지 않아 물적인 자산과 다르다는 점 등의 특성을 가진다.

핵심역량은 어떤 특정 제품이나 서비스 그리고 사업단위를 초월하여, 기업이 생산·판매하는 모든 제품과 서비스에 내재되어 그들의 경쟁력에 공헌한다. 이러한 핵심역량은 다음과 같은 점에서 그 중요성이 크다.

첫째, 핵심역량은 일차적으로 핵심제품의 기본가치를 결정한다. 이러한 핵심제품은 다시 연속적으로 각 사업단위와 개별 제품 및 서비스의 가치를 결정함으로써 경영성과를 향상시킨다. 예를 들어 샤프(Sharp)사는 자연조명기술·착색기술·금속기술·초각막조립기술 등의 핵심기술역량을 통하여 오늘날 전자제품의 시각적 화면을 구성하는 핵심부품인 LCD(액정화면)를 세계 최초로 개발한 후, 이를 응용하여 시계·비디오게임기·진공청소기·냉장고·TV 등의 가전기기와 컴퓨터·워드프로세서·팩시밀리 등의 OA(Office Automation)기기, 무선전화기·데이

터 송수신기와 같은 통신기기 등 수많은 제품을 생산하고 있다.

둘째, 핵심역량은 사업단위의 목표와 전사적 목표를 일치시킨다. 기업이 여러 사업단위를 거느리는 경우, 개별 사업단위들은 각 부문의 최적화에만 집착하여 전사적 차원의 시너지를 창출하지 못할 수 있다. 이에 각 기업의 핵심역량은 전체 정보흐름을 파악하고 부문간 장벽을 제거할 수 있도록 각 사업단위의 능력을 초월하는 전사적 차원에서 지원되어야 한다. 얼마전 국내의 S그룹이 멀티미디어와 초고속 정보통신사업의 성패를 좌우하게 될 영상관련 핵심역량을 축적하기 위해 계열사별로 추진되던 영화제작, TV드라마 제작, 케이블 TV 등 영상관련 사업들을 하나로 통합한 것은 이의 대표적인 예라 할 수 있다.

셋째, 핵심역량은 경영자원을 집중시켜 새로운 사업기회를 창출한다. 핵심역량은 기업이 자신의 가장 뛰어난 강점을 전사적 차원에서 발굴·개발하여 경영자원을 집중시키도록 함으로써 차별적인 경쟁우위를 확보할 수 있도록 하며, 기업의 새로운 시장진출을 결정할 수 있는 기초자료를 제공한다. 국내의 J사의 경우, 그들의 주력사업인 조미료산업에서 사용되는 아미노산 기술의 활용범위를 넓혀, 전혀 다른 산업이라고 여겨지던 의약품사업에 성공적으로 진출할 수 있었다.

넷째, 핵심역량은 사업의 잘못된 철수결정을 피할 수 있도록 한다. 기업이 단순히 최종제품을 중심으로 경쟁우위를 평가하게 되면 제품의 시장성장률과 시장점유율이 낮은 사업은 철수대상에 속하게 된다. 그러나 핵심역량의 관점에서 분석을 하게 되면 결론이 달라질 수도 있다. 즉 외관상으로 수익성은 낮지만 다른 사업들과 핵심활동을 공유하고 있어 전체적인 시너지 달성에 중요한 역할을 한다면, 그 사업은 철수대상에서 제외되어야 한다. 1970년대 모토롤라(Motorola)는 경쟁이 치열한 가전사업에서 철수하기 위해 마쓰시타(Matsushita)에 텔레비전공장을 매각해 버렸다. 하지만 그 후 그들은 비디오 영상기술의 핵심역량을 구축하는 데 어려움을 겪으면서, 텔레비전사업에 내재된 핵심역량을 보존했더라면 하는 아쉬움을 표시하고 있다.

다섯째, 핵심역량은 기업이 사업을 무분별하게 확장해 나가는 것을 방지할 수 있도록 한다. 즉 핵심역량은 기업이 기존의 사업과 부가가치가 높은 활동을 공유하는 새로운 사업으로 진출하도록 함으로써 전사적인 시너지효과를 확보할 수 있도록 하며, 이를 통해 기업이 새로운 사업으로 확장하면서도 동시에 기존사업에 재집중할 수 있도록 한다. 아울러 핵심역량은 새로운 사업진출시, 구성원들로 하여금 왜 기업이 새로운 특정사업에 진출하는가에 대한 인식을 공감할 수 있도록 함으로써 조직 전체의 통합된 힘을 이끌어 낸다.

2) 핵심역량의 강화방안

대부분의 기업들이 자사의 핵심역량에 대해 막연하게 인식하고는 있지만 그것을 정확하게 파악하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 핵심역량은 단지 하나의 제품에 국한되지 않으며, 기업 전체에 내재된 보이지 않는 능력이나 지식인 경우도 있다.

경영자가 기업의 구체적인 핵심역량을 규정하고 나면, 이러한 과정에서 도출된 결론들을 검증하는 것이 필요하다. 핵심역량을 검증하기 위해서는 다음과 같은 두 가지 방법을 사용할 수 있다. 하나는 동일한 핵심역량을 가진 다른 기업들의 성과와 자사의 성과를 비교해 보거나 고객과의 인터뷰를 통해 고객이 그것을 얼마나 인식하고 있는지, 그리고 그들에게 어떠

한 가치를 제공하는지를 확인해 보는 벤치마킹 방법이다. 또 하나는 핵심능력의 성공여부를 측정할 수 있는 계량적 측정치를 개발하는 방법이다. 예를 들면, 유통매장에 진열된 자사제품의 진열공간을 조사함으로써 그 기업의 핵심능력을 측정하는 방법을 들 수 있다.

현대기업은 자신의 핵심역량을 올바르게 파악하여 이를 최대한 활용할 뿐만 아니라, 더 나아가 기존의 핵심역량을 강화하기 위해 새로운 역량을 축적해 나가는 과정을 반복해야만 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있다. 경영자들이 기존의 핵심역량을 파악하고, 이를 축으로 새로운 핵심역량을 성공적으로 창출하기 위해서는 다음과 같은 몇 가지 원칙을 준수해야 한다

첫째, 핵심역량을 축적하기 위해 필요한 능력과 기술을 파악하여 정의해야 한다.

둘째, 새로 추가되어야 할 핵심역량을 구체적으로 정의해야 한다.

셋째, 전략과 핵심역량 사이에 분명한 연계가 있어야 한다.

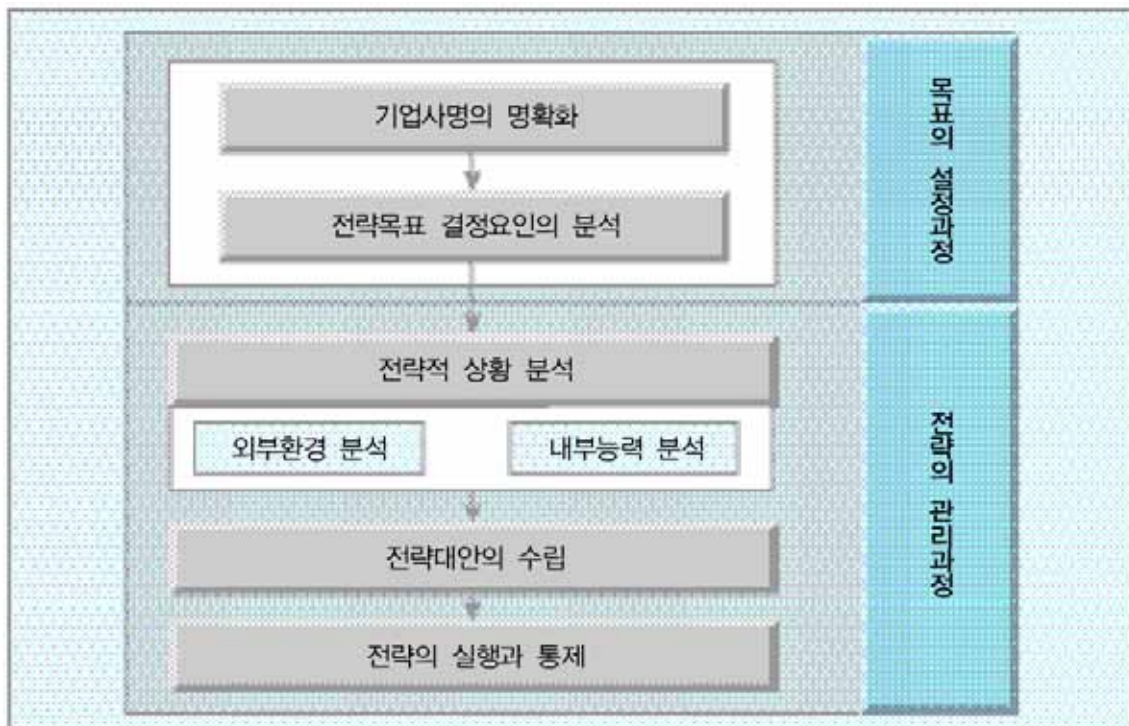
넷째, 새로운 핵심역량을 효과적으로 축적하기 위해서는 최고경영자의 핵심역량 개발을 위한 헌신적인 노력이 필요하다.

다섯째, 핵심역량은 가능하면 조직 내부에서 육성해야 하지만, 필요에 따라서는 타 기업과 공동으로 개발할 필요가 있다.

II. 경영전략의 추진과정

앞에서의 논의를 집약해 보면, 핵심역량의 강화를 위한 경영전략은 크게 두 가지 주요 과제로 이루어져 있음을 알 수 있다. 하나는 전략이 어떤 과정(process)을 거쳐 형성되고 실행되는가에 관한 것이고, 또 다른 하나는 기업의 성과를 높일 수 있는 구체적인 전략 방안 또는 내용(content)이 무엇인지에 관한 것이다.

전략과정 또는 경영전략의 추진과정은 다시 전략목표의 설정과정과 전략의 관리과정이라는 두 부분으로 단순화시켜 볼 수 있다. 다음 그림에서 보는 바와 같이 먼저 전략목표의 설정과정은 경영전략을 통해 기업이 도달하고자 하는 미래의 상태 또는 모습을 규명하고 전략목표를 설정하는 단계(목표의 설정과정)를 말한다. 그리고 전략의 관리과정은 목표를 달성하는 데 제약이 되는 현재의 내·외부적 상황을 분석하는 단계(전략적 상황분석), 주어진 상황에서 미래의 달성목표와 현재의 차이를 줄이기 위해 필요한 최적의 전략을 수립하는 단계(전략대안의 수립), 수립된 전략을 효과적으로 수행하는 단계(전략의 실행과 통제)로 구성된다. 경영전략은 중·장기적 시간 개념을 전제로 논의되는 것이므로 전략목표의 설정과정부터 이해하는 것이 중요하다.



<

>

1. 전략목표의 설정과정

1) 기업사명의 명확화

기업의 경영전략을 합리적으로 추진하기 위해서는 경영전략의 목표설정에 대한 판단기준이 필요하다. 그러한 판단기준으로서 기업이 궁극적으로 얻고자 하는 가치, 즉 기업사명이 중요한 의미를 갖는다. 기업사명(mission)이란 기업이 영위하는 사업을 통해 궁극적으로 어떤 가치를 창출해 낼 것인가 하는 기업존립의 근거를 의미한다. 이는 전략사업영역의 설정과 전략목표설정의 기초가 된다.

(1) 전략사업영역 설정

우선 기업사명은 전략사업영역을 설정하는 데 있어서 기본지침을 제시한다. 전략사업영역(strategy domain)이란 기업이 참여하고 있는 현재 또는 미래의 사업집합 또는 생존영역을 의미한다. 전략사업영역을 명확히 설정함으로써 기업은 사업의 전개방향을 명확히 하고 전사적 비전과 전략적 의도에 대한 충분한 합의를 이끌어 낼 수 있다. 그리고 이를 통해 기업은 기존의 사업들이 메워주지 못한 새로운 사업영역이나 기존사업과 공존할 수 있는 새로운 사업에 진출하는 등 기존사업과의 연계성을 통한 최대한의 시너지를 확보할 수 있게 된다.

이러한 전략사업영역은 기업사명에 근거하여 “장차 우리는 무엇이 될 것인가, 우리의 사업은 무엇이 되어야 하는가”와 같은 미래의 성장기회를 발견할 수 있도록 시장(제품)-기술-기능의 세 가지 축을 중심으로 정의되어야 한다. 시장(제품)은 기업이 상품과 서비스를 제공

하는 고객들의 집합을 말하며, 기술은 생산기술·설계기술·디자인능력·서비스능력 등 상품과 서비스를 제공함에 있어 이용되는 사내의 유형·무형의 모든 자원과 능력을 말한다. 그리고 기능은 미의 창조(화장품 제조), 건강의 증진(건강식품 제조), 장소의 이동(우편배달), 사무 생산성의 향상(복사기기 제조), 지식의 공급(서적출판)과 같이 기업의 제품과 서비스를 통해 고객에게 제공하고자 하는 가치 혹은 효용을 말한다.

(2) 전략목표설정의 기초

다음으로 기업사명은 세부적인 전략목표설정의 기초가 된다. 전략사업영역을 결정하면 그 영역에서 기업이 추구하고자 하는 구체적인 세부목표를 설정해야 한다. 기업사명은 일반적으로 추상적이고 포괄적인 성격을 띠기 때문에 보다 구체적인 전략관리의 지침이 필요한데, 이것이 전략목표이다. 전략목표는 경영전략의 실행을 통해 최종적으로 얻고자 하는 결과를 가능한 한 정량화된 형태로 구체화한 것으로, 일반적으로 언제까지 무엇을 수행해야 된다는 식으로 제시하여야 한다.

전략목표는 다양한 전략대안들의 평가와 실행 과정에서 나타나는 의사결정과 행동, 그리고 전략실행결과에 대한 평가의 기준이 된다. 이러한 전략목표로서 기업들은 수익성, 생산성, 효율성, 경쟁력확보, 기술개발 등 다양한 전략목표를 설정한다. 기업들이 구체적으로 설정한 목표가 그 기능을 다하기 위해서는 다음과 같은 조건을 갖추어야 한다.

첫째, 전략목표는 기업사명과 연계되어야 한다.

둘째, 전략목표는 반드시 조직 내부 구성원들이 수용 가능한 것이어야 한다.

셋째, 전략목표는 실행 가능한 것이어야 한다.

넷째, 전략목표는 환경변화에 탄력적으로 적응할 수 있도록 설정되어야 한다.

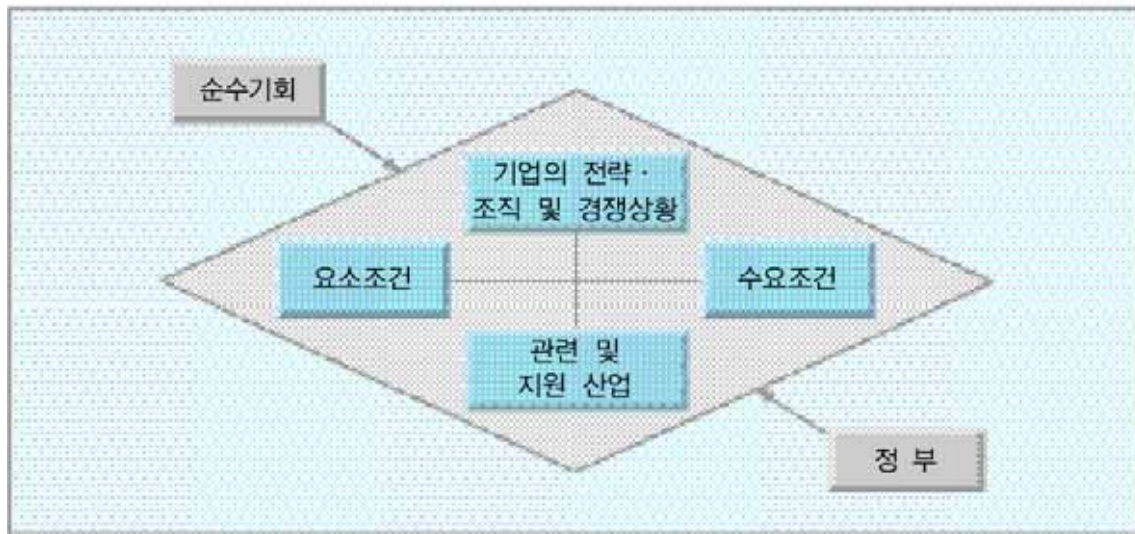
다섯째, 전략목표는 정량화되어야 한다.

2) 전략목표의 결정요인

앞서 살펴본 바와 같이 경영전략의 목표는 핵심역량의 강화를 통한 기업경쟁력의 제고이다. 이러한 전략목표를 결정하는 요인이 무엇이나에 대해서는 산업경제학이나 국제경제학, 국제경영학 분야에서 많은 연구가 이루어져 왔다.

기업, 산업, 국가의 세 가지 차원 간의 상호관련성하에서 기업경쟁력을 결정하는 요인이 무엇인가에 대한 연구로 가장 대표적인 것이 포터(M. Porter)의 다이아몬드(diamond) 모델이다. 그는 기업의 국제경쟁력은 다음 그림에서 보는 것처럼 기업이 위치한 국가가 제공하는 독특한 요인에 의해 결정된다고 한다.

다이아몬드 모델에서 제시된 여섯 가지 요인 중 기회요인(순수기회)은 일반적인 경영환경요인에 포함되기 때문에(6강 참조), 여기서는 기업의 경쟁력 및 국제경쟁력의 원천이 되는 외부적 요인으로서 요소조건, 기업의 전략·조직 및 경쟁상황, 수요조건, 관련 및 지원 산업, 정부의 역할의 다섯 가지를 중심으로 살펴보기로 하자.



자료 : Porter, 1990 : 72 수정.

< >

(1) 요소조건

요소조건이란 해당 산업에서 국제적으로 경쟁하는 데 필요한 생산요소의 상대적 양을 말하는 것으로 크게 인적 자원, 물적 자원, 재무적 자원, 사회간접자본 등 국가에서 기본적으로 가지고 있는 부존요소와 기업·산업·정부 등 개별주체들의 공동노력에 의해 창출되는 창출요소로 구성된다. 한 국가의 국제경쟁력은 부존요소보다는 창출요소에 의해 더 큰 영향을 받는데, 기업의 경쟁력 강화를 위해 핵심역량을 강화하려는 노력이 여기에 해당한다.

(2) 기업의 전략·조직 및 경쟁상황

기업의 전략·조직 및 경쟁상황은 경쟁구조라고 할 수 있는데, 이것은 기업이 생성·조직·운영되는 과정과 그 기업이 속해 있는 산업의 특성에서 비롯되는 경쟁력의 원천으로서, 시장에서 기업들 간의 경쟁적 상태를 의미한다. 일반적으로 자국시장에서의 치열한 경쟁구조와 라이벌관계 형성은 기업이 국제경쟁에서의 자생력을 키우는 밑바탕이 되기 때문에 기업경쟁력의 중요한 원천이 된다. 경쟁구조는 크게 기업차원의 변수와 산업차원의 변수로 나눌 수 있는데, 기업차원의 변수는 국내기업의 전략과 조직·기업과 개인의 목표추구 등을 말하고, 산업차원의 변수는 국내경쟁자의 수나 진입장벽 등을 말한다.

(3) 관련 및 지원 산업

특정산업의 발전은 혼자 이루어지는 것이 아니라 대개의 경우 관련산업군과 함께 발전하므로 관련 및 지원 산업의 역할이 강조된다. 관련산업이란 상호 보완적 또는 협조적인 산업을 가리키며, 지원산업이란 기술과 제품의 혁신과 개발 과정에서 밀접한 협력이 필요한 부품산업과 원료산업을 말한다.

(4) 수요조건

수요조건은 시장규모라는 수요의 양적 요인뿐만 아니라 세분시장마다 나타나는 수요자의 욕구 등과 같은 질적 요인까지 포함한다. 본국시장이 이와 같은 질적 특성을 갖추고 있을 때 본국 수요의 크기와 성장률이 국제경쟁력에 큰 영향을 미친다. 즉 국내시장이 발달하고 고객층의 요구가 질적으로 향상되는 경우, 기업들이 이러한 국내시장에 적응하는 과정에서 그들의 판매, 생산, 기술개발 활동 등 제반 경영활동능력을 점차 향상시키게 되고, 본국시장에서 학습된 능력을 토대로 해외시장에서 국제경쟁력을 갖추게 되는 것이다.

(5) 정부의 역할

정부는 위의 네 가지 요인들을 유기적으로 조화시켜 주는 외생변수와 같은 역할을 한다. 정부의 역할 중에서 기업의 국제경쟁력에 중요한 역할을 미치는 것은 산업정책의 개발이다. 산업정책(industrial policy)은 정부가 자생력이 약한 기업을 보호하고 독점금지법, 조세정책, 통상정책, 금융정책 등을 통해 기업활동을 특정방향으로 유도하기 위해 기업활동을 지원·규제하는 정책을 말한다. 이러한 산업정책은 정부의 일방적 지원을 통해 기업과 산업의 자생력을 감소시킬 수 있다는 점에서 문제점으로 지적될 수도 있지만, 오늘날 대부분의 국가에서 산업정책은 기업의 국제경쟁력을 결정하는 가장 중요한 요인으로 인식되고 있다.

이상을 통해 보듯 기업경쟁력은 기업 자신의 내부적 요인에 의해서만 결정되는 것이 아니라 기업 외부의 거시적·국가적 요인과 결합되어 결정된다. 그러나 기업의 경영활동을 중시하는 관점에서는 기업의 자체노력을 통해 강화시킬 수 있는 방안을 개발하는 데 초점을 두어야 할 것이다.

2. 경영전략의 관리과정

경영전략의 추진과정에 있어서 두 번째 단계인 기업차원에서 전략의 관리과정은 전략적 상황분석, 전략대안의 수립, 전략의 실행과 통제로 다시 나누어진다.

1) 전략적 상황 분석

경영전략을 추진하는 과정의 두 번째 단계는 기업사명과 전략목표를 달성하기 위해 필요한 전략적 관리과정을 마련하는 것이다. 이 단계에서는 먼저 최적의 경영전략을 선택하기 위해 고려해야 할 기업의 외부환경요인과 내부요인들을 파악하고 이들을 어떻게 종합적으로 분석할 것인가 하는 전략적 상황분석을 한다.

(1) 전략적 상황 분석

- ① 외부환경 분석
- ② 내부능력 분석

(2) 전략대안의 수립

- ① SWOT 분석에 대한 이해
- ② SWOT 분석의 예

(3) 전략의 실행과 통제

- ① 경영전략의 실행
- ② 경영전략의 통제

<

>

(1) 외부환경 분석

외부환경 분석은 전략목표 달성과정에 영향을 미치는 외부환경요인을 크게 기회요인과 위협요인으로 나누는 것이다. 먼저 기회요인은 현재 혹은 미래의 기업활동에 유리한 영향을 미치는 환경요인으로, 해당 산업이나 개별기업에 대한 정부의 지원, 기업의 생산성을 향상시킬 수 있는 기술개발, 유리한 원재료 공급자의 출현 등을 들 수 있다. 또한 위협요인은 현재 혹은 미래의 기업활동에 중대한 불이익을 초래하는 환경요인으로, 새로운 경쟁자의 출현, 정부의 규제, 공급업자의 교섭력 강화, 급격한 소비자의 욕구 변화 등을 들 수 있다. 외부환경요인을 기회요인과 위협요인으로 분류하는 데 있어 유의할 점은 동일한 환경요인이 라도 기업이 처한 상황에 따라서 기회요인으로 인식될 수도 있고, 반대로 위협요인으로 인식될 수도 있다는 것이다. 예를 들면, 경기침체기에 일부 가구회사들이 재정적 압박에서 벗어나기 위해 재고와 체인점을 다른 기업에 매각할 때, 자금의 여유가 있는 몇몇 가구회사들은 다른 경쟁업자들의 재고와 체인점을 싼 가격으로 사들임으로써 향후 그 산업에서 독점적 지위를 확보할 기회를 얻기도 한다.

(2) 내부능력 분석

내부능력 분석은 기업 내부의 강점과 약점을 체계적으로 분석하여 환경의 기회 중 기업이 실제로 활용할 수 있는 전략적 기회요인이 무엇인지를 규명하는 활동이다. 기업 내부의 강점은 기업이 참여하는 시장의 욕구 및 경쟁자에 대하여 경쟁우위를 달성할 수 있는 기업 내부의 능력을 말한다. 그리고 기업 내부의 약점은 기업이 효과적인 경영성과를 산출하는 데 심각한 방해가 되는 것으로서 자원, 기술, 능력 면에서의 제한이나 결핍을

의미한다. 예를 들면 설비의 노후화, 자금부족, 관리능력 미흡, 판매기술 부족, 상표이미지 악화, 대립적 노사관계 등을 들 수 있다.

기업의 내부능력 분석은 다음과 같은 과정을 거쳐 진행된다. 먼저 기업의 성공에 핵심적인 전략적 내부요인들을 선정하고, 이러한 전략적 내부요인들을 일정한 표준과 비교함으로써 기업의 현재위치를 파악한다. 보통 과거 기업의 성과나 주요 경쟁자의 능력, 산업의 핵심성공요인(KSF : Key Success Factors), 산업의 성장단계 등이 이러한 평가의 기준이 된다.

2) 전략대안의 수립

외부환경요인 및 기업내부요인에 대한 분석을 기초로 하여 전략목표를 달성할 수 있는 대안들의 수립 방향 및 지침을 제시해 주는 기법으로 흔히 SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat) 분석을 사용한다.

(1) SWOT 분석이란?

SWOT 분석은 기업이 직면한 외부의 기회·위험을 기업 내부의 강·약점과 관련시킴으로써 전략목표 달성과정에서 나타나는 네 가지의 전략적 상황을 제시한다. SWOT 분석에는 다음 그림과 같은 SWOT 매트릭스(matrix)가 이용된다.

<div> <div>내부요인</div> <div>외부요인</div> </div>	강점 (Strength)	약점 (Weakness)
	<div> <div>기회 (Opportunity)</div> <div>기회활용을 위해 강점을 사용할 수 있는 상황</div> </div>	<div> <div>기회활용을 위해 약점을 보완해야 하는 상황</div> </div>
	<div> <div>위험 (Threat)</div> <div>위험을 극복하기 위해 강점을 사용할 수 있는 상황</div> </div>	<div> <div>위험을 극복하기 위해 약점을 보완해야 하는 상황</div> </div>

자료 : Hunger & Wheelen, 1993 : 161 수정.

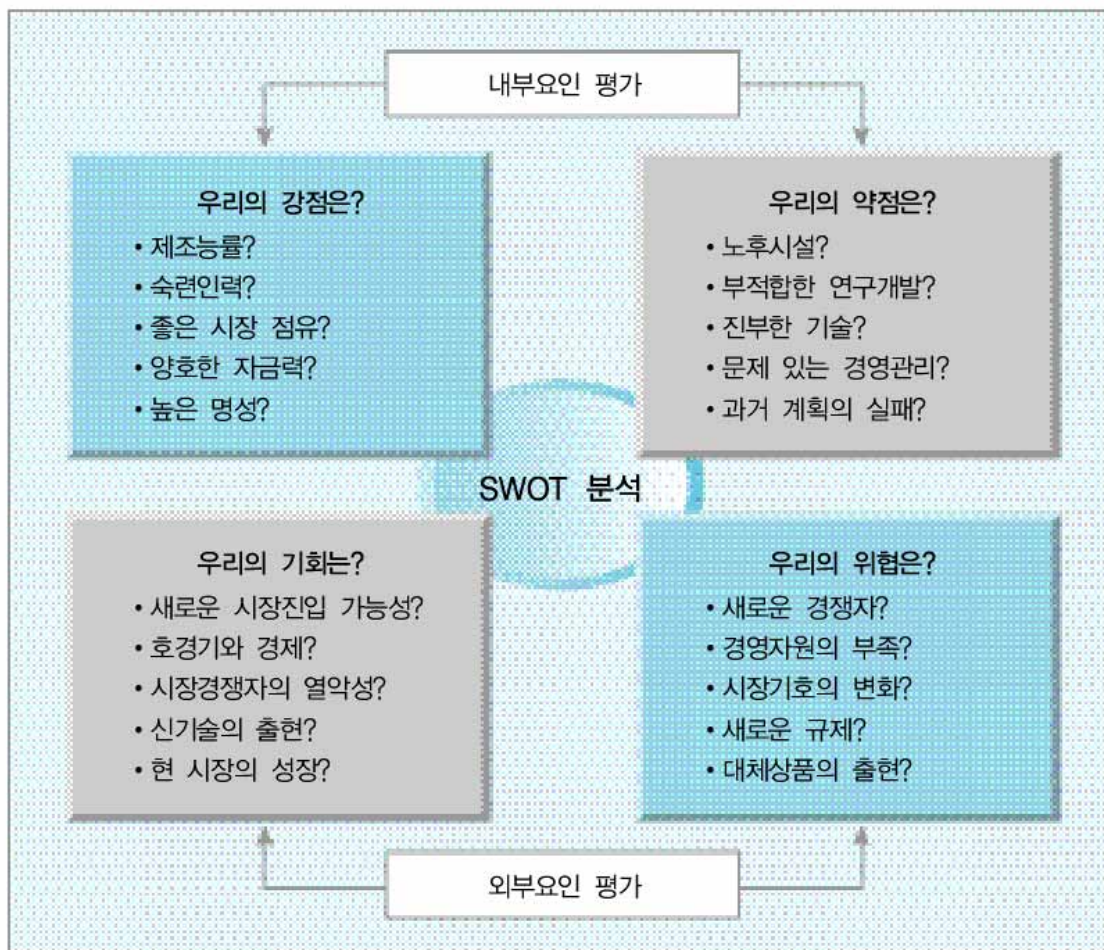
< SWOT >

그림에서 볼 수 있듯이 SWOT 분석은 기업의 자원과 능력에 대한 시스템적인 분석에서부터 시작한다. 이러한 분석의 중요한 목적은 경쟁자들과 비교해서 특별히 강점을 가지고 있는 핵심역량(core competency)을 파악하는 것이다. 앞서 언급한 바와 같이 핵심역량은 특수한 지식이나 전문적 지식, 우수한 기술, 효과적인 제조기술, 또는 독특한 유통시스템 등과 같은 데서 찾을 수 있다. 그러나 전략의 정의에서 알 수 있듯이 기업의 핵심역량은 경쟁을 고려하여 평가되어야 한다. 즉, 경쟁에서 중요한 역할을 할 수 있고 다른 경쟁자들이 모방하기

어려운 핵심역량이 필요한 것이다. 또한 기업은 전략을 수립하는 데 있어 현실적인 관점을 유지해야 하며, 전략의 목표가 조직의 강점을 부각시키고 약점을 최소화시킴으로써 경쟁우위를 달성할 수 있는 전략을 수립해야 한다.

(2) SWOT 분석의 예

다음 그림은 SWOT 분석을 위한 하나의 예를 보여준다.



자료 : Schermerhorn, 2005 : 224 인용.

< SWOT

>

SWOT 매트릭스를 통해 기업이 직면한 네 가지 전략적 상황을 인식하고 나면, 전략적 상황에 대응하기 위한 가능한 대안들을 개발할 수 있다. 기업들은 네 가지 전략적 상황들을 다양한 비율로 조합하여 가능한 전략대안들을 개발한 후, 그것들을 비교·평가하여 가장 만족스러운 경영전략을 수립해야 할 것이다. 즉, 선택 가능한 경영전략은 기회를 활용하기 위해 기업이 가지고 있는 강점을 사용하는 데 우선권을 두면서 다른 전략적 상황에 부분적으로 대응하는 공격적인 형태의 전략으로부터, 위협을 극복하기 위해 개선이 필요한 기업의 약점

을 보완하는 데 초점을 두고 다른 전략적 상황에 부분적으로 대응하는 방어적인 형태의 전략에 이르기까지 매우 폭넓은 범위를 가질 필요가 있다. 이처럼 다양한 전략대안들이 개발되면, 기업들은 개발된 전략대안들을 비교·평가하여 최적이라고 판단되는 특정전략을 선택하게 된다.

기업이 최종적으로 어떤 경영전략을 수립하느냐 하는 것은 전략결정자인 최고경영자의 의지에 의해 좌우된다고 할 수 있다. 기업은 반드시 객관적이고 합리적인 기준에 의해서만 전략대안들을 평가하지는 않는다. 전략결정을 책임지고 있는 최고경영자의 의지는 전략대안의 평가과정에서 때로는 다른 어떤 요인보다도 중요한 역할을 하는 것이다.

3) 전략의 실행과 통제

경영전략을 관리하는 과정의 마지막 단계는 경영전략을 실행하고 통제하는 단계이다.

(1) 경영전략의 실행

일반적으로 경영전략을 효율적으로 실행하기 위해서는 다음과 같은 세 가지 문제를 고려해야 한다. 첫째, 계획된 전략을 누가 실행할 것인가를 결정해야 한다(전략실행주체의 역할). 둘째, 전략을 실행하기 위한 구체적인 활동들을 결정해야 한다(전략실행방법의 결정). 셋째, 전략을 효율적으로 실행하기 위한 제반 여건을 갖추어야 한다(전략실행을 위한 제도화).

① 전략실행주체의 역할

경영전략은 장기적으로 기업경영 전반에 영향을 미치고 막대한 자원의 투입을 필요로 하기 때문에, 일반적으로 기업활동 전반을 총괄할 책임을 지닌 최고경영층이 전략실행의 핵심적인 주체가 된다. 전략실행과정에서 최고경영자는 크게 두 가지 중요한 역할을 수행한다. 하나는 새로운 전략추진의 상징으로서의 역할이다. 일반적으로 최고경영층이 선택된 전략에 대해 강한 몰입을 하는 경우 조직구성원들의 경영전략실행에 대한 몰입강도 역시 높아지게 된다. 또 하나는 전략수립과정에서와 마찬가지로 최고경영자의 목표와 가치가 전략실행에도 영향을 미친다. 그러나 성공적인 전략실행을 뒷받침하기 위해서는 전략실행의 핵심적 권한과 책임을 가지고 있는 최고경영자의 역할뿐만 아니라 기업 내 모든 구성원들의 적극적인 참여와 협력도 매우 중요하다.

② 전략실행방법의 결정

경영전략의 실행은 보통 조직 내부에 많은 변화를 요구하게 되므로, 일반적으로 구성원들은 이러한 변화에 저항을 하게 된다. 따라서 어떻게 하면 구성원들의 저항을 감소시키고, 적극적인 참여를 유도할 수 있느냐 하는 것이 매우 중요한 과제이다.

일반적으로 구성원들의 변화에 대한 저항은 변화 그 자체보다는 변화로 인해 나타날 수 있는 자신들의 지위와 역할에 대한 불확실성에 기인한다. 따라서 구성원들이 전략실행과정에서 어떤 역할을 해야 하는지를 명확하게 제시해 준다면 그들의 저항은 상당 정도 감소할 것이다.

③ 전략실행을 위한 제도화

전략실행과정에서 요구되는 구성원들의 활동 및 행동들을 표준화하기 위해서는 프로그램, 예산, 정책 혹은 절차를 개발해야 한다.

성공적인 전략실행을 위해서는 이러한 프로그램, 예산, 정책들이 조직 내부의 일상적인 의사결정과 행동과정에 스며들어 구성원들의 적극적인 참여와 협력을 이끌어 낼 수 있어야 한다. 이를 위해서는 조직 내부의 다양한 활동을 조정·통합할 수 있는 조직구조, 구성원들이 능력과 기술을 효율적으로 활용할 수 있도록 하는 리더십, 구성원들이 조직에서 요구하는 방식으로 행동하도록 동기부여시킬 수 있는 기업문화와 보상시스템을 제도화하는 과정이 필요하다.

(2) 경영전략의 통제

① 전략통제의 요소

일반적으로 전략통제과정은 전략목표, 성과평가활동, 피드백의 세 가지 요소로 구성된다. 첫째 요소는 경영전략의 성과달성 여부를 판단할 때 기준이 되는 전략목표이다. 둘째 요소는 실행된 경영전략의 실제성과와 계획된 성과를 비교함으로써 조직의 문제점을 밝히는 성과평가활동이다. 셋째 요소는 실행결과의 평가결과가 미래의 관리활동의 기초자료로 활용되도록 하는 피드백(feedback) 활동이다.

② 전략통제의 방식

일반적으로 전략통제과정에서는 사전통제, 사후통제, 진행(조종)통제, 가부통제의 네 가지 통제방식이 선택적으로 사용된다. 사전통제(pre-action control)란 경영활동이 실제 이루어지기 전에 실행되는 통제로서 투입요소와 산출결과를 사전에 구체적으로 검토하는 통제방법이고, 사후통제(post-action control)란 이와 반대로 목표달성을 위한 모든 활동이 종결된 후에 이루어지는 통제이다. 그리고 진행통제(steering control, feed-forward control)란 일련의 활동들이 완료되기 전에 표준 혹은 목표로부터의 편차를 발견하고 수정행동을 하는 통제방법이며, 가부통제(yes/no, screening control)는 진행통제를 보완하기 위해 흔히 사용되는 통제방법으로 업무가 몇 개의 단계별로 계속해서 이루어지는 경우 각 단계가 완성되는 시점에서 통제를 하는 방법이다.

여기서 유의할 점은, 전략통제과정에서는 전략이 실행되는 동안 전략을 지속적으로 검토하고, 기본적인 전제들에서의 변화나 문제를 탐지하여 전략이 이러한 변화에 적절하게 적응할 수 있도록 하는 진행통제가 필요하며, 또한 체계적이고 지속적인 통제활동을 지원할 수 있는 전략통제시스템을 구축할 필요가 있다는 것이다.

학습정리

1. 경영전략이란 기업이 참여하고 있는 사업에서 지속적으로 경쟁우위를 확보하고, 고부가가치 사업구조를 형성하여 경영성과의 향상을 추구하는 합리적이고 체계적인 경영활동으로, 기업의 환경적응능력을 촉진시키고 경영자원의 효율적인 배분에 기여하며 경영활동들의 통합에 기여하는 기능을 가진다.
2. 핵심역량은 경쟁기업에 비해 개별 사업단위의 경쟁우위와 차별성을 유지할 수 있도록 하

는 기업 특유의 총체적인 능력, 지식, 기술을 의미한다.

3. 현대 기업은 자신의 핵심역량을 올바르게 파악하여 이를 최대한 활용하고 새로운 역량을 축적해 나가는 과정을 반복해야만 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있다.

4. 경영전략의 추진과정은 전략목표의 설정과정과 전략의 관리과정이라는 두 부분으로 구성된다.

5. 전략목표의 설정을 위해서는 기업의 사명을 명확히 해야 하며 전략목표를 결정하는 요인들에 대한 이해가 필요하다.

5. 경영전략의 두 번째 단계인 기업차원에서 전략의 관리과정은 외부환경, 내부능력을 분석하는 전략적 상황 분석, SWOT분석을 이용한 전략대안의 수립, 전략의 실행과 통제로 나누어진다.

심화학습

김인호(1988), <경영전략론 : 한국기업의 경영원리와 경영전략>, 비봉출판사

이광현(1995), <핵심역량경영>, 명진출판

원종근(1993), <국제경영학>, 박영사

Aaker, D. A.(1988), *Strategic Market Management*(NY : John Wiley & Sons).

Day, G. S. & Wensley, R.(1988), "Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Apr., pp.1~20.

Hunger, J. D. & Wheelen, T. L.(1993), *Strategic Management*, 4th ed.(NY : Addison-Wesley Publishing Company, Inc.).

Mintzberg, H. & Quinn, J. B.(1991), *The Strategy Process : Concepts and Cases*(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall Inc.).

Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*(NY : The Free Press)

9. 사업수준에서의 경영전략

학습개요 8강에서 우리는 경영전략의 목표와 그 추진과정에 대해 살펴보았다. 9, 10, 11강까지는 기업의 경영성과를 높일 수 있는 구체적인 전략내용에 대해 알아보려고 한다. 경영전략의 수준은 의사결정의 수준과 범위에 따라 사업전략(business strategy), 기업전략(corporate strategy), 국제경영전략(international business strategy)의 세 가지 영역으로 나누어진다. 본 강에서는 개별사업 수준에서의 사업전략에 대해 공부하고 경영전략의 신조류중의 하나인 E-business에 대해 살펴본다.

학습목표

1. 사업수준에서의 경영전략을 살펴보기 위한 전제조건으로 개별사업이 속한 산업구조에 대한 평가문제와 사업수준에서의 전략대안들에는 어떤 것이 있는지 알아본다.
2. 경영학의 신조류중 하나인 E-business 에 대해 이해하고 그 성공조건을 살펴본다.

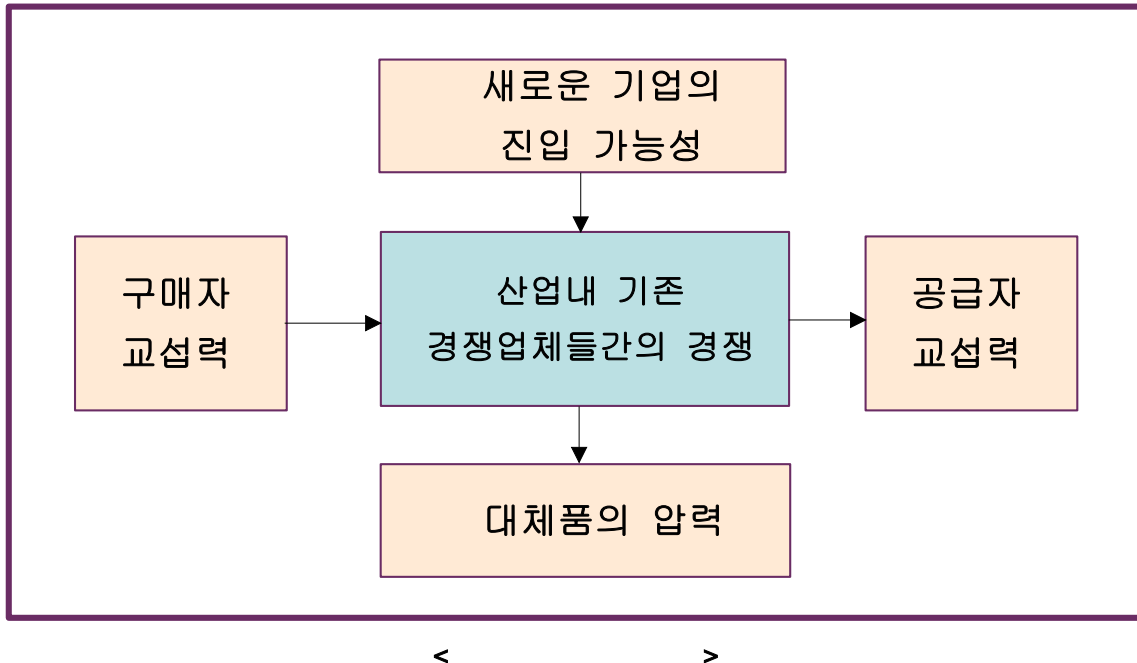
주요키워드 사업수준에서의 경영전략, 산업구조분석, 경쟁우위확보전략, 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략, E-business

1. 산업구조의 평가

사업수준에서의 전략, 즉 사업전략이란 “선택된 사업에서 어떻게 경쟁을 할 것인가”를 모색하고 결정하는 일이다. 이러한 개별사업 수준에서의 사업전략은 전략적 사업단위(SBU : Strategic Business Unit)를 대상으로 하는데, 여기서 전략적 사업단위란 단일사업 혹은 개별 사업단위로 불리며, “명확히 정의된 경쟁자와의 경쟁 하에 기업 외부의 고객에게 상품과 서비스를 생산·판매하는 조직의 활동단위”로 정의된다. 하나의 전략적 사업단위가 되기 위해서는 일반적으로 특정의 사업단위가 독립적인 권한을 가진 성과평가단위가 되며, 동종의 기술로 동종의 제품들을 생산하여 유사한 유통경로를 통해 기업 내부가 아닌 외부 시장에서 명확한 고객을 갖고 있어야 한다. 예를 들어 텔레비전을 제조·판매하는 사업, 음향기기를 제조·판매하는 사업, 아파트를 건설·판매하는 사업과 같이 어느 한 가지 사업을 개별적이고 독립적으로 파악하는 경우가 이에 해당된다. 다음에서는 사업수준에서의 경영전략을 살펴보기 위한 전제조건으로 개별사업이 속한 산업구조에 대한 평가문제에 대해 알아보도록 한다. 경영자라면 누구나 자신이 경영하고 있거나 또는 경영하려고 하는 전략적 사업단위가 어떤 산업환경에 직면하고 있는가, 그리고 다른 산업에 비해 상대적으로 높은 수익을 올릴 수 있는 산업에 속해 있는가에 대해 관심을 갖게 된다. 이와 같은 궁금증에 대한 대답으로 거시적 관점에서 개별 사업단위가 속한 산업의 매력도를 평가하는 분석기법이 산업구조분석이다.

산업구조분석(industry structure analysis)은 어떤 산업에서 경쟁상태에 영향을 주는 주요 영향요인들을 확인하고, 그 산업과 관련하여 사업의 강·약점을 결정하는 기법이다. 즉 산업의 구조적 요인에는 어떤 것들이 있으며, 이들 간 세력구조가 산업의 경쟁상태와 잠재적 수

익률에 어떻게 영향을 주는지를 분석하는 기법이다.



포터(M. Porter)는 어떤 산업의 경쟁강도는 경쟁적 구조에 의해 결정된다고 본다. 기업의 경영활동은 진공상태에서 이루어지는 것이 아니라 외부환경의 경쟁적 세력들 속에서 전개되므로, 경쟁적 환경에 대해 분석하는 것은 회사가 자신의 강점과 약점을 파악할 수 있도록 해 줄 뿐만 아니라, 사업이 속한 산업환경으로부터 기회와 위협을 확인할 수 있게 해준다. 이는 마치 앞서 경영전략의 수립과정에서 살펴본 바 있는 SWOT 분석의 개념과 유사하다. 산업구조분석의 대상이 되는 산업환경의 요소는 다음 그림과 같이 산업 내 기존 경쟁업체들간의 경쟁, 새로운 기업의 진입 가능성, 대체품의 압력, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력 등 다섯 가지 요소로 구성된다.

1. 산업 내 기존 경쟁업체들 간의 경쟁

대부분의 산업에서 경쟁의 양상과 산업 전체의 수익률을 결정하는 가장 중요한 요인은 그 산업 내에 이미 존재하는 기업들 간의 경쟁관계이다. 산업의 경쟁강도가 낮을수록, 즉 산업에 참여하고 있는 기업의 수가 적을수록 그 산업의 전반적인 수익률은 상대적으로 높아지게 되며, 산업이 경쟁적일수록 산업의 수익률은 낮아지게 된다. 이러한 산업 내 경쟁강도를 높이는 요인으로서는 경쟁기업이 많거나 비슷한 균형을 이루고 있는 경우, 산업의 성장속도가 완만한 경우, 고정비와 재고비용이 높을 경우, 차별성이 희박한 경우나 교체비용이 적은 경우, 전략적 이해관계가 큰 경우, 철수장벽이 높은 경우 등을 들 수 있다.

2. 새로운 기업의 진입 가능성

만일 어느 산업의 수익률이 상당히 높거나 장래가 유망하다고 한다면, 다른 기업들도 그 산업에 진입하려 할 것이다. 그러나 기존의 산업에 새로운 기업이 들어오는 것을 어렵게 하는 구조적 요인인 진입장벽으로 인해 새로운 기업들은 진입하기가 어렵게 된다. 산업마다 진입장벽이 존재하지만 그 정도는 다르다. 만약 진입장벽이 낮아 다른 새로운 기업의 진출이 용이하다면 그 산업에서의 경쟁이 치열하기 때문에 산업의 수익률은 낮아질 것이다.

3. 대체품의 압력

산업 내에서 대체재가 많으면 많을수록 기업들이 자신의 제품에 대해 높은 가격을 받을 수 있는 가능성은 줄어들기 때문에, 산업의 수익률이 낮아진다. 대체품의 가능성이 높으면 이윤폭이 제한되고 시장침투의 위험이 존재하기 때문이다. 또한 대체품의 가격이 낮고 성장성이 클수록 산업의 수익률은 낮아진다. 그러나 소비자들이 특정제품의 브랜드에 대해 높은 충성도를 갖고 있을 때나 가격에 비해 품질의 차이가 상당히 클 경우에는 대체품의 압력이 낮아지므로 사업의 수익률이 높아질 가능성이 크다.

4. 구매자의 교섭력

어떤 기업이든 소비자들에게 제품을 생산하여 공급한다. 이때 소비자들은 기업이 생산·공급하는 제품을 선택하거나 다른 제품을 구매할 수 있는 힘을 갖는데, 이러한 기업에 대한 구매자의 압력을 구매자의 교섭력이라 한다. 구매자의 교섭력이 클수록 제품에 대한 소비자들의 지속적인 구매력이 낮아지기 때문에 산업의 수익률은 저하된다. 구매자의 교섭력을 결정하는 요인들로는 구매자의 집중도, 구매물량, 교체비용, 구매장소 등이 있다.

5. 공급자의 교섭력

강력한 구매자가 공급자인 기업에 대해 강한 교섭력을 행사하여 가격을 낮춤으로써 공급자로부터 이익을 빼앗을 수 있는 것과 마찬가지로, 공급자들인 기업도 구매자에 대한 자신의 교섭능력이 강할 때 가격을 높임으로써 이윤의 폭을 넓힐 수 있다. 공급자의 교섭력을 결정하는 요인들로는 공급자의 집중도, 공급물량, 대체재, 동종산업이 공급자그룹의 주요 고객인지의 여부, 공급자 판매품의 중요도, 유통망을 확대하는 통합능력 등이 있다.

공급자의 교섭력은 공급자가 고객을 잃지 않는 한에서 얼마나 가격을 올리고 그들이 공급하는 상품이나 서비스의 품질을 떨어뜨릴 수 있는 제어능력이 있는가를 말한다. 공급자의 교섭력을 떨어뜨려 기업에 유리한 상황을 만든 기업으로 KFC의 예를 들 수 있는데, KFC는 미국의 식당에 닭고기를 공급하는 여러 업체들과 장기계약을 맺고 있다. 이러한 장기적인 계약관계는 KFC가 공급자들에게 낮은 가격에 닭고기를 공급하고 표준적인 품질의 상품을 유지하도록 하는 데 막강한 힘을 발휘하도록 해준다.

이러한 산업구조분석을 통해 기업은 개별 사업단위가 어떤 산업환경 속에서 사업을 영위하고 있는가에 대한 정보를 얻을 수 있다. 즉 산업구조분석을 통해 개별사업이 높은 수익률을 올리기 위해서 산업의 조건이 얼마나 유리한가에 대한 답을 얻을 수 있는 것이다. 그러나 산업구조분석은 상대적으로 특정시점을 전제로 하는 정태적 분석이므로 각 요소들이 시간변화에 따라 어떻게 변화할 것이며 이들에 따라 산업의 수익률은 어떻게 달라질 것인가 하는 동태적인 분석도 실시해야 한다. 더 나아가 기업은 산업 내의 다른 경쟁기업이 어떤 전략을 선택·실행하고 있는가에 대해서도 관심을 가질 필요가 있다.

II. 사업수준에서 경쟁전략의 대안들

개별 사업단위들이 해당 사업에서 경쟁우위를 확보할 수 있도록 하는 방안이 바로 사업수준에서의 경쟁전략이다. 이러한 경쟁전략에는 다음그림에서와 같이 크게 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략의 세 가지가 있다. 이 세 가지 전략은 개별 사업단위가 어떤 시장을 상대로(경쟁범위), 어떤 경쟁우위를 확보하는 데(전략적 우위요소) 목표를 두느냐 하는 두 가지 기준에 의해 나누어진다.

아래에서는 세 가지 경쟁전략에 대해 보다 자세히 알아보도록 하자.

1. 원가우위전략

원가우위전략(cost leadership strategy)이란 광범위한 고객들을 대상으로 박리다매 방식이나, 소품종 대량생산 방식처럼 원가절감을 통해 해당 산업에서 우위를 달성하는 전략으로, 어떻게 하면 경쟁기업들에 비해 상대적으로 낮은 원가로 생산할 수 있느냐 하는 것에 초점을 맞춘다. 물론 경영자들은 품질이나 서비스, 그 밖의 분야에 대해서도 관심을 가지기는 하지만 일차적으로 관심을 가져야 하는 것은 원가통제의 문제이다. 원가상의 우위를 확보한 기업들은 시장에서 강력한 경쟁적 요인들이 있다 할지라도 산업평균 이상의 수익을 얻을 수 있다. 왜냐하면 경쟁과정에서 이윤이 다소 희생되더라도 원가상의 우위로써 이를 메워 나갈 수 있기 때문이다.



원가우위전략을 성공적으로 수행하기 위해서는 첫째로 대규모의 자본투자와 재원확보, 생산 공정의 기술적 관리, 집중적인 노동관리, 제작 및 생산상의 편의성을 도모할 수 있는 제품 설계, 유통시스템의 비용절감을 위한 자원과 기술상의 요건을 갖추어야 한다. 둘째로 철저한 원가관리, 빈번하고 세부적인 보고체계, 체계적인 조직화와 책임소재의 명확화, 목표생산량 달성을 자극하는 인센티브제도 등이 조직 내부적으로 확립되어야 한다.

원가우위전략을 추구하는 경영자들은 비용을 낮게 유지하여 다른 경쟁자보다 낮은 가격을 유지하는 것이 매우 중요하다. 이는 효율적인 규모의 경제(상품을 생산하거나 서비스를 수행하는 데 단위당 비용을 적게 만든다)에 의한 광범위한 생산 혹은 서비스 설비를 갖추는 것을 의미한다. 특히 생산성 향상은 원가우위전략을 시행하는 데 있어 가장 우선되어야 할 점이다. 원가우위전략을 구사하는 대표적인 예인 월마트(Wal-Mart)는 좋은 품질, 이름 있는 브랜드, 저렴한 가격, 불필요한 낭비가 없는 원스탑(one stop) 가족쇼핑에 중점을 둔다. 월마트는 단순히 할인판매라는 문구를 이용해 소비자들을 유혹하는 것이 아니라, 최저가격이라는 일관된 철학을 기준으로 움직인다. 또한 월마트의 전산화된 재고 네트워크는 경쟁자들을 압도하는 추가적인 비용우위를 제공한다. 이러한 월마트의 경쟁력은 2002년 라이벌이었던 K마트로 하여금 파산선고를 하게 만들었다. 제조기업에서 비용흐름을 최소화하여 선점하는 전략은 생산에서부터 구입, 임금, 간접비, R&D, 광고, 그리고 판매까지 모든 분야에서 실제적으로 이루어져야 한다. 그리고 상대적으로 큰 시장점유율은 이러한 대량생산, 저이윤 전략을 시행하는 데 반드시 필요하다.

그러나 원가우위전략은 다음과 같은 위험요인들에 노출되는 경우 그 의미를 상실한다. 첫째, 과거의 투자나 습득된 기술 및 지식을 무산시키는 기술상의 변화가 발생함으로써 원가우위가 소멸되는 경우이다. 둘째, 신규진출기업이나 추종기업들이 모방이나 동일한 설비 도입을 통해 원가우위를 이룩한 기술 및 요책을 터득한 경우이다. 셋째, 원가에만 관심을 쏟아 제품이나 마케팅상의 변화요구에 부응하지 못하는 경우이다. 검은 색 자동차만을 고집함으로써 시장의 변화를 따라잡지 못했던 포드(Ford)의 예가 이에 해당하는 대표적인 경우라 할 수 있다. 넷째, 경쟁기업들의 상표이미지나 그 밖의 다른 차별화의 효과를 상쇄시킬 만한 가격차이를 유지하지 못하는 경우이다.

2. 차별화전략

차별화전략(differentiation strategy)이란 광범위한 고객들을 대상으로 고객집단별로 그들이 요구하는 제품이나 서비스를 세분화하여 경쟁우위를 확보하는 전략을 말한다. 이를테면 담배산업에서 고객집단의 기호에 따라 타르(tar)의 함량을 다르게 생산·판매함으로써 자사의 제품을 담배산업 전체에서 구별되는 독특한 것으로 인식시키는 것이 차별화전략의 하나이다.

차별화전략은 주로 자동차산업에서 많이 나타난다. 대부분의 자동차 제조업체는 차별적으로

어필할 수 있는 자사만의 가치를 부각시키고자 노력한다. 혁신적인 디자인의 BMW, 탁월한 품질의 도요타(Toyota), 독특한 브랜드 이미지를 갖춘 벤츠(Mercedes-Benz), 기술선도자인 혼다(Honda) 등이 그러한 예들이다. 차별화전략의 장기적인 효율성은 경쟁자들이 얼마나 쉽게 그들의 기업이 제공하는 독특한 가치를 모방할 수 있느냐에 달려 있다. 만약 대부분의 경쟁자들이 그들이 제공하는 가치를 모방해 버린다면 그것은 더 이상 효과적인 차별화수단이 아니다.

차별화전략을 추구하는 경우에도 원가는 역시 무시할 수 없는 요인이지만, 그렇다고 원가우위전략처럼 원가만을 우선적인 전략목표로 삼지는 않는다. 일반적으로 차별화전략을 추구하는 기업들은 광범위한 연구개발이나 제품디자인, 양질의 원자재 사용, 고객들의 선호를 유도하기 위한 광고 및 판매촉진 활동의 강화 등을 위해 많은 비용을 필요로 한다. 차별화전략의 성공은 바로 이러한 비용상의 부담을 극복하기 위해 고객들이 더 비싼 가격을 지불하고자라도 그 제품을 구매할 만한 가치가 있다고 느낄 수 있을 정도로 차별화를 달성할 수 있느냐에 달려 있다. 즉 차별화전략을 추구하는 기업들은 다른 제품이나 서비스와 구별되는 독특한 제품·서비스를 제공하는 대가로서 가격할증형태의 보상을 받을 수 있는 차별화방안을 모색해야만 한다.

그러나 차별화전략을 위해 너무 많은 원가가 들어가면 제품가격이 지나치게 비싸져 차별화의 장점을 상쇄시킬 수 있기 때문에 기업들은 차별화에 영향을 주지 않는 모든 영역에서 원가를 절감함으로써 경쟁자와 원가를 같게 하거나 비슷하게 해야만 한다. 기업이 일단 차별화를 성취하면 그 기업은 산업 내에서 평균 이상의 수익을 올릴 수 있다. 왜냐하면 제품의 가격이 다소 비싸더라도 구매자들이 기꺼이 지불하게 되므로 차별화전략을 성공적으로 수행한 기업은 가격 면에서 경쟁기업에 비해 유리한 위치를 차지할 수 있으며, 신규진출을 노리는 기업들에게는 진입장벽 구실을 함으로써 이들의 위협을 감소시켜 주기 때문이다.

기업들이 차별화전략을 성공적으로 수행하기 위해서는 자원과 기술, 조직적 측면에서 다음과 같은 요건을 갖추어야 한다. 자원과 기술 측면에서는 강력한 판매능력, 생산기술, 창의적인 안목과 재능, 기초적인 조사연구능력의 강화, 품질 및 기술상의 명성, 산업 내에서 오랫동안 활동해 온 전통이나 다른 업종에서 익힌 독특한 기술의 배합능력, 유통경로의 적극적인 협력이 요구된다. 그리고 조직적 측면에서는 연구개발과 제품개발, 판매 간의 효율적인 기능조정, 양적인 평가 대신 주관적 평가 및 인센티브제도의 실시, 고도의 숙련을 갖춘 노동력이나 과학자, 창의적인 인재를 확보할 수 있는 쾌적한 근무여건 등이 요구된다.

차별화전략은 기업에게 산업 내에서 평균 이상의 수익을 보장하지만, 다음과 같은 위험부담이 따르기도 하므로 주의해야 한다. 첫째, 비용우위를 이룩한 경쟁기업들과 차별화를 이룩한 기업들 간의 비용격차가 너무 커서, 차별화에 따른 구매자들의 상표충성도를 지켜 나가지 못할 수 있다. 만약 가격차이가 너무 크게 되면 구매자들은 비용절감을 위해 차별화를 이룩한 기업이 제공하는 제품의 특성이나 서비스, 이미지를 포기할 수도 있다. 둘째, 차별화 속에 내포된 특이한 요소들에 대해 구매자들의 요구가 줄어들어 차별화가 별 의미를 갖지 못할 수 있다. 셋째, 다른 기업들의 모방에 의해 차별화의 인식이 희박해질 수 있다. 이러한 현상은 산업이 성숙하면서 흔히 나타나게 된다.

3. 집중화전략

집중화전략(focus strategy)은 특정 구매자집단, 제품라인의 일부분, 지역적으로 한정된 특정시장을 집중적인 목표로 삼는 전략이다. 원가우위전략이나 차별화전략이 광범위한 고객들을 대상으로 삼는 데 반해, 집중화전략은 특정한 고객, 예를 들면 청소년들만을 집중적으로 겨냥하면서 모든 기업활동을 이에 맞추어 전개시켜 나간다는 점에서 뚜렷한 차이가 있다. 즉 집중화전략은 광범위한 영역에서 경쟁을 벌이는 기업들과는 달리, 한정된 전략목표를 보다 효과적이고 효율적으로 달성할 수 있다는 전제하에 적소(niche)를 찾아 배타적이고 집중적으로 시장을 공략함으로써 경쟁우위를 확보하고자 하는 전략이다. 따라서 집중화전략은 독특한 욕구를 갖는 고객, 제품, 서비스, 그리고 유통망 면에서 고유의 특성을 지닌 세분시장이 존재할 때 가능하다.

집중화전략은 일반적으로 세분된 시장에서 특정대상의 요구를 보다 잘 충족시킴으로써 차별화를 이룩하려는 차별적 집중화(differentiation focus)전략이나 세분된 시장에서 제품이나 서비스를 공급하는 데 원가상의 우위를 달성함으로써 해당 시장에서 효율적으로 경쟁하고자 하는 원가집중화(cost focus)전략의 형태로 나타난다.

이러한 집중화전략은 전체시장에서 비용우위나 차별화를 이룩할 만한 능력을 가지지 못한 기업들이 한정된 세분시장에서 상대적으로 원가우위나 차별화를 달성해서 평균 이상의 수익을 올릴 수 있도록 한다. 왜냐하면 원가집중화전략이나 차별적 집중화전략 모두 앞의 원가우위전략과 차별화전략에서 언급한 이점들을 그대로 갖기 때문이다.

집중화전략을 성공적으로 수행하기 위한 조건은 앞의 비용우위전략이나 차별화전략을 수행하기 위한 조건들과 거의 동일하다. 즉 원가집중화전략을 추구하는 경우에는 앞의 비용우위전략을 추구하기 위해 요구되던 자원과 기술상의 요인 및 조직상의 요인들을, 그리고 차별적 집중화전략을 추구하는 경우에는 차별화전략을 추구하기 위해 요구되던 자원과 기술상의 요인 및 조직상의 요인들을 특정한 전략목표에 집중시켜야 한다.

집중화전략을 수행하는 데 있어 기업들은 다음과 같은 위험요인들에 주의를 기울여야 한다. 첫째, 넓은 시장을 상대로 경쟁을 벌이는 기업들과 특정시장을 대상으로 집중화를 이룩한 기업들 간의 가격차이가 원가상의 이득이나 집중화로 성취된 차별성을 배제할 수 있을 만큼 커서 지금까지 가지고 있던 경쟁우위가 무의미하게 될 수 있다. 둘째, 전략적인 목표가 되는 세분산업과 전반적인 산업에서 요구하는 제품이나 서비스상의 차이가 별로 없다면 전체 시장을 상대하는 기업들이 세분시장을 쉽게 공략할 수 있다. 한 예로, 로열크라운(Royal Crown)이 콜라에 집중한 데 반해, 코카콜라(Coca-Cola)나 펩시(Pepsi)와 같은 거대음료회사들은 콜라산업과 다른 음료산업 간에 별 차이가 없다고 느끼고 다양한 종류의 청량음료를 생산하여 규모의 경제를 통한 원가상의 이점을 가지고 콜라시장에서 로열크라운을 제압하였다. 셋째, 경쟁대상 기업들이 전략적인 목표가 되는 특정시장 안에서 보다 세분된 단위의 목표시장을 설정·공략함으로써 집중화기업을 압도하는 보다 집중적인 전략을 추구할 수 있

다.

지금까지 주로 포터의 견해를 중심으로 살펴본 개별 사업단위의 경쟁우위 확보를 위한 세 가지 전략 중 어느 하나도 제대로 달성하지 못한 기업은 “어중간한 상태”(stuck in the middle)에 놓이게 된다. 일단 어느 기업이 어중간한 상태에 놓이게 되면 상당한 시간과 지속적인 노력을 경주해야만 불리한 상황에서 벗어날 수 있다. 즉 원가우위를 추구하는 대규모 기업들과 집중화나 차별화를 추구하는 소규모 기업들은 높은 수익성을 지니며, 이에 반해 어중간한 상태에 있는 중간규모의 기업들은 낮은 수익성을 나타낼 것이다. 따라서 사업을 성공적으로 수행하기 위해서는 경쟁전략을 명확히 선택하여야 한다. 자동차산업을 한 예로 들면, 한때 원가우위를 성취한 GM(General Motors)이나 차별화를 성취한 메르세데스(Mercedes)가 수익성 면에서 선두를 달렸던 데 반해 크라이슬러(Chrysler)와 피아트(Fiat)는 어중간한 상태에 처함으로써 수익성이 떨어지기도 하였다.

III. 경영전략의 신조류 (1)

최근 경영전략에 대한 중요성이 더욱 부각됨에 따라 여러 가지 새로운 방안들이 제시되고 있다. 그 중에서 대표적인 것으로, e-Business(electronic business) 전략, 블루오션(blue ocean) 전략, 유비쿼터스(ubiquitous) 전략 등이 있다. 다음에서는 먼저 e-business 에 대해 알아보고, 11강에서 나머지 전략을 살펴보기로 한다

1. e-Business의 개관

오늘날에는 e-Business에 대해 모르는 사람이 없을 정도가 되었다. 정보기술의 발달은 기존사업에 큰 영향을 미치며 사업방식을 변화시키게 되었고, 기업들은 이러한 상황에 대응하기 위해 저마다 다양한 형태의 e-Business를 전개하고 있다.

e-Business 하면 dot(.)com 기업만을 연상하는 경우가 많지만 e-Business란 디지털 기술과 이를 활용한 네트워크 속에서 전개되는 다양한 가치창출활동을 모두 포괄하는 개념이다. 이러한 e-Business의 가장 주요한 인프라는 인터넷을 중심으로 한 네트워크 환경이며, 인터넷이 만들어 내는 새로운 비즈니스의 영역을 모두 묶는 데 사용된다. e-Business라는 용어는 그 의미의 폭과 길이가 하루가 다르게 더해지고 있다.

e-Business는 개인, 기업, 단체, 기관이 인터넷과 기존 정보기술이 결합된 네트워크 컴퓨팅 환경에서 핵심업무 프로세스를 혁신함으로써 경쟁력을 키우고 기존고객 관리 및 신규수요 창출을 극대화하는 새로운 비즈니스 방식이다. 인터넷을 통해 이루어지는 전자상거래, 온라인 banking, 고객지원, 지식경영에서 원격진료, 행정, 교육 등 공공분야에 이르기까지 네트워크 환경에서 이루어지는 모든 업무가 e-Business인 것이다.

오늘날 e-Business가 발전하게 된 가장 주요한 배경은 바로 디지털혁명(digital revolution)과 인터넷혁명(internet revolution)이다. 디지털혁명을 통해 정보가 디지털화되면서 정보의 압축·재생·반복·복사 기능이 발전하게 되었으며, 인터넷혁명으로 네트워크를 통한 디지털화

된 정보의 효율적인 유통이 가능해졌다. 이는 e-Business의 주요 분야인 인터넷-비즈니스를 발전시킨 근간이 되었으며, 전자상거래를 혁명적으로 발생시키는 가장 중요한 원인으로 작용하였다.

기업들은 e-Business를 전략적으로 활용하여 경영활동, 마케팅, 금융서비스를 개선하고 있는데 그 구체적인 예는 다음과 같다. 첫째, 통신환경, 판매자동화, 인력채용, 직원 교육 및 훈련 시스템 제공 등 경영활동을 개선한다. 둘째, 인터넷을 통한 판촉활동, 시제품 사용의 가능, 틈새시장 공략, 인터넷 기반의 광고활동 등 마케팅활동을 촉진한다. 셋째, 온라인 बैं킹 서비스, 각종 온라인 상업활동, 금융감독 및 승인 등 금융서비스를 제공한다.

이러한 e-Business의 유형은 크게 두 가지로 구분해 볼 수 있다. 하나는 거래 자체에 중점을 둔 분류이고, 다른 하나는 e-Business 참여도에 따라 기업을 구분하는 것이다.

먼저 거래 자체에 중점을 둔 분류의 구체적인 내용은 다음과 같다.

① 거래주체에 따른 분류 : e-Business는 거래 당사자가 누구인지를 기준으로 비즈니스 모델을 유형화한 것으로 기업과 소비자 간의 거래인지, 기업과 기업 간의 거래인지, 기업과 정부 간의 거래인지에 따라 B2B, B2C, B2G 등으로 나뉜다. 최근 인터넷을 통한 거래가 활성화되어 가면서 다양한 당사자들 간의 거래내용을 담은 B2E(business to employee), C2C(customer to customer), B2B2C 등의 유형들이 추가적으로 등장하고 있다.

② 거래상품에 따른 분류 : 전자상거래의 대상이 되는 상품의 종류에는 제한이 없다. 기존의 상거래를 통해 거래되던 상품과 서비스뿐만 아니라 인터넷의 등장으로 새롭게 탄생한 전자적 속성을 지닌 상품들에 이르기까지 다양한 상품들이 거래되고 있는 것이다. 특히 물리적인 상품군들 중에 눈으로 직접 보지 않아도 제품을 신뢰할 수 있고 상품명이나 브랜드를 알면 인터넷으로도 주문구매가 가능한 음악 CD나 도서류, 컴퓨터 부품 등의 거래는 매우 활발하다. 디지털 상품은 물리적 형태 없이 디지털로 제작·유통·소비되는 상품으로서 전자서적이나 MP3, 인터넷상의 각종 정보 등이 그 대상이다.

③ 판매방식에 따른 분류 : 인터넷을 통해 상품을 판매하는 판매형, 온라인상에 사이트를 개설하고 기업들을 대행하는 마케팅형, 판매자와 구매자를 중개하고 수수료를 받는 중개형, 검색엔진을 통해 고객이 원하는 정보를 찾아주거나 이메일을 통해 고객이 원하는 정보를 제공하는 정보제공형, 게시판과 채팅서비스 그리고 무료이메일 계정의 제공 등을 통해 회원들을 확보하고 이들 회원들 간에 자연스럽게 형성된 공동체를 통해 다양한 경매 및 비즈니스 모델을 구축하는 커뮤니티형으로 나뉘기도 한다.

④ 제공가치에 따른 분류 : 제공가치에 따른 분류는 다시 세 가지로 구분된다. 첫째, 가격지향형의 모델로서 차별적인 가격을 제공하는 것이다. 우리가 잘 알고 있는 대부분의 인터넷 쇼핑몰들이 전자상거래를 착수하면서 이러한 방식을 통해 단시간에 매출의 증가를 꾀할 수 있었다. 둘째, 편의와 신속한 서비스를 제공하는 것으로 구입이 어렵거나 비교구매가 곤란한 상품의 판매에 적절한 방식이다. 예를 들어 미국의 “Senior Housing Net”와 같은 사이

트는 몸이 불편한 고령의 고객들이 주택을 일일이 찾아다니기도 어렵고 관련된 정보를 구하기도 쉽지 않다는 점에 착안하여 고안된 비즈니스 모델이다. 셋째, 맞춤형 상품 제공으로 개개인의 정보를 분석하여 고객의 욕구를 파악하고 이에 최대로 부합하는 제품이나 서비스를 제공하는 것을 지향한다. 인터넷 맞춤형 보험 등이 그 예이다.

다음으로 e-Business 참여도에 따라 기업을 구분할 수 있다.

① e-Business를 통해 강화된 기업(e-Business enhanced organizations) : 기존의 기업조직 내에 e-Business 방식을 도입한 부분(unit)이 존재하는 기업으로, 전통적인 구조를 유지하면서 주로 e-Business의 능력이 배양을 통해 강화된 기업이다.

② e-Business를 사용하는 기업(e-Business enabled organizations) : 기존의 기업조직 내에서 e-Business적인 수단을 적용하고 사용하는 기업으로, 무엇을 팔기 위한 목적이 아닌, 전통적인 사무기능을 향상시키기 위한 목적으로 인터넷을 사용하는 e-Business 기업이다.

③ e-Business화된 기업(total e-Business organizations) : 전체 업무과정이 e-Business 모델에 의해 수행되는 기업으로, 완전히 e-Business화 하는 것이다. Amazon.com, Yahoo!, E*TRADE, eBay 같은 회사들이 완전히 e-Business화한 기업에 해당한다.

2. e-Business의 성공조건

e-Business는 재화를 생산하고 서비스를 제공하는 패러다임을 바꾸어 놓았다. 산업혁명 이후에는 대단위의 자본을 투입한 효율적인 생산시스템이 경제의 중심이었다. 가동률, 투자생산 계획을 위한 수요예측 등이 이슈였다. 그러나 시간이 지날수록 “무엇을 생산할 것인가”의 결정권이 소비자에게로 옮겨가게 되었고, e-Business 시대가 열리면서 이러한 경향은 한층 더 강화되었다. 고객의 다양한 요구에 대응하고 살아남기 위해 기업은 e-Business를 돌파구로 여기게 되었다. 그러나 소비자 중심으로 전개되고 있는 e-Business 환경은 기업에게 일종의 딜레마를 안겨주었다. 기업들은 기본적으로 성장과 발전을 필요로 하며, 투자에 대한 실질적인 보상을 기대한다. e-Business의 발달로 인해 소비자 중심의 시대가 도래했지만, 이러한 변화가 반드시 부의 창출로 귀결되는 것은 아니라는 것이다.

따라서 장점과 단점을 모두 가지고 있는 e-Business를 성공적으로 추진하기 위해서는, 전략수립이 선행되어야 한다. 이러한 전략수립을 위해서는 다음과 같은 절차가 필요하다.

첫째, 자사의 전략적 포지션을 명확히 하여야 한다. 특히 한 산업의 전체 가치사슬상에서 자사의 역할과 지위를 분명히 하여야 한다. 이는 자사의 산업 내 전략적 포지션을 구체화하는 의미이다. 유명한 오케스트라의 지휘자가 될 것인지 아니면 제1바이올리니스트가 될 것인지를 명확히 하지 않고서는 자신의 핵심역량을 구축할 수 없다. 이러한 전략적 포지셔닝(positioning) 작업을 위해서는 자사의 역량에 대한 냉철한 평가와 분석이 선행되어야 한다.

둘째, 방어형(Defender), 탐색형(Prospector), 분석형(Analyzer) 중 자사에 맞는 전략유형을

택해야 한다. e-Business 세계에서 진정한 선발주자(first-mover)가 되는 것은 단순히 누가 먼저 했느냐가 아니라 누가 먼저 그것을 확실한 사업기회로 만들었는가이다. 이러한 점을 간과한 채 단순히 시간의 선후만을 따져 현실을 오도하는 일은 없어야 할 것이다.

셋째, e-Business의 목적에 따른 구체적인 전략을 수립하여야 한다. 전략적 포지션에 따라 기업이 취할 수 있는 전략방안은 여러 가지가 있을 수 있다. 이러한 전략적 대안을 도출하기 위해서는 앞 장에서 공부한 SWOT 분석이 선행되어야 한다. SWOT 분석을 통해 도출된 전략은 자사의 비전과 전략적 포지션, 전략유형에 따라 평가되어야 하며, 그 결과에 따라 자사가 선택할 최종전략이 결정된다.

넷째, 전략수행을 위한 실천방안을 모색하여야 한다. 만일 자사의 e-Business 목표가 새로운 가치창출 네트워크를 구성하는 것이 아니라면, 현재의 가치창출 네트워크상에서 자사의 핵심역량을 강화할 구체적인 방안을 모색해야 한다. 따라서 모든 투자의 우선순위는 핵심역량을 강화하는 쪽에 있다. 만약 자사의 핵심역량이 제품의 품질에 있다면, 품질개선을 위해 우선 무엇을 먼저 해야 할지 고민해야 한다.

다섯째, 전략을 실행할 매뉴얼을 작성하여야 한다. e-Business가 의도한 목표를 달성하기 위해서는, 이를 위한 구체적 계획과 노력이 수반되어야 한다. 어떤 범위에서, 어떠한 방식으로, 언제, 누가 추진할 것인지에 대한 명확한 매뉴얼이 필요하다. 이때 전략실행 시에 예상되는 문제점과 그 해소방안은 무엇인가 하는 점도 함께 고려되어야 할 것이다.

학습정리

1. 산업구조 분석은 한 산업에서 경쟁상태에 영향을 주는 주요 영향요인들을 확인하고 그 산업과 관련한 사업의 강, 약점을 결정하는 기법이다.
2. 일반적으로 산업에서 기존 경쟁업체들 간의 경쟁, 새로운 기업의 진입 가능성, 대체품의 압력, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력 등이 낮을수록 수익률은 상대적으로 높아진다.
3. 개별 사업단위들이 해당산업에서 경쟁우위를 확보할 수 있는 방안에는 크게 저비용에 초점을 맞추는 원가우위전략, 제품이나 서비스의 세분화를 통한 차별화전략, 특정시장을 집중적으로 공략하는 집중화 전략 등이 있다.
4. 디지털혁명과 인터넷혁명으로 인한 인터넷 비즈니스의 발전은 e-Business의 폭발적인 성장을 가져왔으며, 기업은 이를 성공적으로 추진하여 부의 창출로 연결시켜야 하는 과제를 맞고 있다.

심화학습

안중호·박철우(2003), 「e-Business 기술체계」(서울대학교 경영대학 전자상거래 지원센터).

Robbins, S. P.(2004), *Business today*(NY : South-Western)

Robbins, S. P. & Coulter, M. K.(2003), *Management*, 7th ed.(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc.).

Hellriegel, D., Jackson, S. E. & Slocum, Jr., J. M.(2005), *Management : A*

Competency Based Approach, 10th ed.(Mason, OH : Thomson).

Kreitner, R.(2004), *Management*, 9th ed.(Boston, MA : Houghton Mifflin Co.)

Porter, M.(1990), *Competitive Advantage of Nations*(NY : The Free Press).

10. 기업수준에서의 경영전략

학습개요 9강에서 우리는 개별 사업단위의 전략인 사업수준의 경영전략을 살펴보았다. 오늘날의 기업들은 대부분 다양한 제품을 동시에 생산, 판매하고 여러 개의 계열 기업을 거느리고 있다. 따라서 기업들은 개별 사업단위들의 구성을 전략적으로 평가하고 구성해야한다. 이번 강에서는 이렇게 여러 사업단위를 운영하는 기업수준에서의 경영전략에 대해 공부한다.

학습목표

1. 전체 경영성과의 향상을 위해 기업의 각 사업구조를 평가하는 사업포트폴리오 매트릭스의 분석기법과 이를 활용방안을 이해한다.
2. 사업구조의 평가를 바탕으로 기업수준에서 사업구조를 재편성하는 사업재구축 전략의 유형을 이해하고 각각의 전략적 이점과 한계점을 살펴본다.

주요 키워드 기업수준의 경영전략, 사업포트폴리오 매트릭스(business portfolio matrix), 성장-점유율 매트릭스, 사업재구축 전략, 사업확장전략, 경영내실화 전략, 다각화, 수직적 통합, 진입전략, 인수·합병전략, 전략적 제휴, 우회전략, 포획전략, 안정전략, 사업집중전략

1. 기존 사업구조에 대한 평가

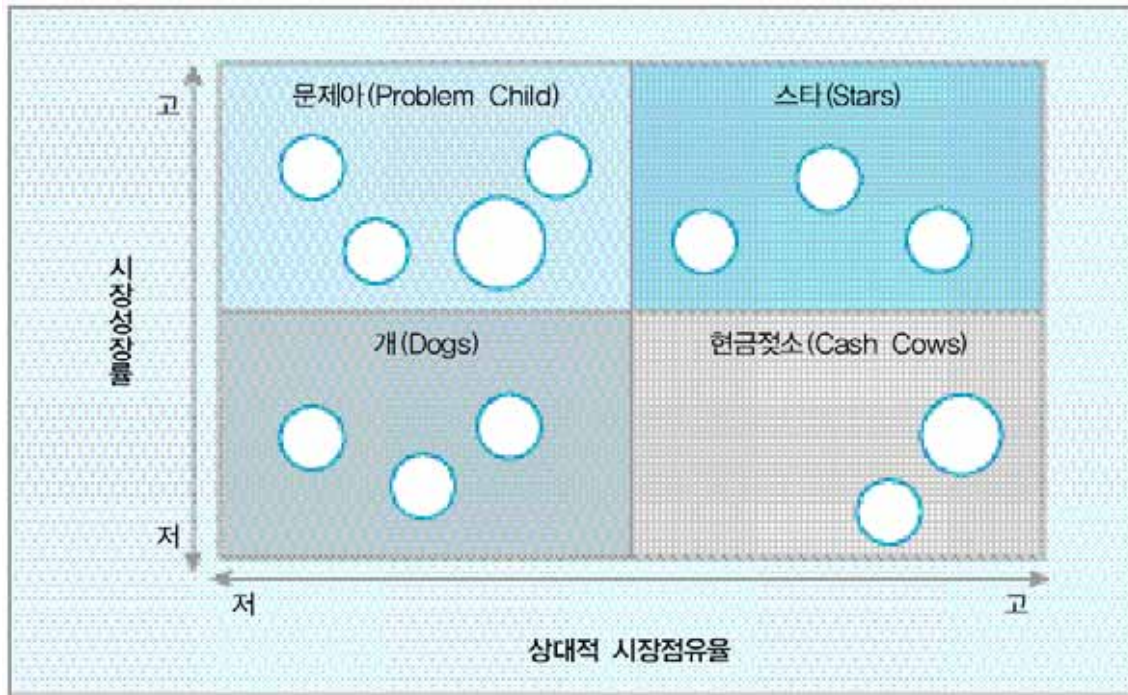
기업수준에서의 전략, 즉 기업전략은 경영자로 하여금 “우리 회사 또는 그룹이 어떤 사업분야들에 참여할 것인가”를 결정하게 하는 것이다. 기업전략은 다각화된 사업들을 통합하여 운영하면 사업단위들을 독립기업으로 운영하는 것보다 사업단위들 간 시너지효과를 얻을 수 있다는 것을 전제로 한다. 이러한 기업전략은 다양한 사업단위들의 특성을 고려하여 각 사업단위에 적합한 장·단기 목표를 부여하고, 부여된 목표를 수행하는 데 필요한 자원을 배분하는 것을 주요 과제로 한다.

다음에서는 먼저 기업전략의 전제조건으로서, 현재의 사업구조가 어떻게 구성되어 있는가를 평가하고는 문제에 대해 알아보기로 한다.

기업들의 현재 사업구조를 평가하기 위해서는 일반적으로 사업 포트폴리오 매트릭스(business portfolio matrix)라는 전략적 분석도구가 사용된다. 사업 포트폴리오 분석의 대표적인 모델로는 보스턴 컨설팅그룹(Boston Consulting Group)의 성장-점유율 매트릭스(BCG 매트릭스)가 있다.

1. BCG 매트릭스기법

BCG 매트릭스 또는 성장-점유율 매트릭스(growth-share matrix)란 기업수준에서 각 사업단위가 속해 있는 시장의 성장률과 각 사업단위가 그 시장 내에서 차지하는 상대적 시장점유율을 기준으로 사업 포트폴리오를 평가하는 분석기법이다.



자료 : Hunger & Wheelen, 1993 : 164 수정.

< - >

BCG 매트릭스에서 시장성장률은 시장의 전반적인 수익기회를 나타내며, 과거 시장의 크기 (산업의 총매출액 혹은 판매량)에 대한 현 시장의 성장비율로 측정되고, 10%를 기준으로 고·저로 분류된다. 성장률이 10% 이상인 시장은 성장기회가 풍부한 아주 매력적인 시장이며, 성장률이 10% 미만인 시장은 일반적으로 성숙하거나 쇠퇴하는 산업으로서 성장기회가 거의 존재하지 않는 시장이다. 그리고 상대적 시장점유율은 산업 내 지배적 경쟁자의 매출액에 대한 현 사업단위의 매출액의 비율로 측정되며, 기업이 경쟁자에 비해 어느 정도의 강·약점을 보유하고 있는지를 반영하여 전체시장 내에서 기업의 지위(경쟁적 지위)를 파악할 수 있게 해준다. 상대적 점유율은 보통 1(조직의 특정요구에 따라 때로는 0.8, 0.75가 기준이 됨)을 기준으로 하여 고·저로 나뉘는데, 상대적 시장점유율이 높다는 것은 해당 사업이 그 산업에서 리더임을 의미한다.

BCG 매트릭스는 기본적으로 누적생산량이 증가함에 따라 축적되는 기술과 경험에 의해 효율성이 증대되고 비용이 감소하는 경험곡선효과를 가정하고 있다. 따라서 기업의 시장점유율이 높아지면 경험곡선효과가 발생하여 경쟁자에 비해 낮은 원가를 갖게 되어 낮은 가격을 책정할 수 있기 때문에 부가적인 고객, 매출액, 시장점유율, 이익을 확보할 수 있다는 것이 BCG 매트릭스의 기본전제이다. 이러한 측정치를 사용한 BCG 매트릭스는 위의 그림과 같

이 스타, 현금젖소, 문제아, 개로 나누어 사업을 평가한다.

이 그림에서 매트릭스에서 원은 각 사업단위를 나타내며, 각 원의 크기는 사업단위의 규모 즉 기업의 총매출액에서 각 사업단위가 차지하는 비중을 나타낸다. BCG 매트릭스에 나타난 네 가지 유형의 사업단위들의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

1) 스타 (Stars)

상대적으로 높은 시장점유율을 가진 시장리더로서 현재 높은 이익을 내고 있고, 시장성장률도 높아 미래의 성장기회도 풍부하기 때문에 스타로 칭하는 사업단위이다. 스타에 속하는 사업단위는 전체 포트폴리오의 성과를 높이는 데 있어 핵심적 역할을 한다. 이 사업단위는 급속한 성장기회를 활용하고 생산시설을 확충하는 데 필요한 자본 등을 지원하기 위해 많은 투자를 필요로 하며, 경쟁우위를 지니고 있어 수익률이 높다. 따라서 이 사업단위의 현금흐름은 적자일 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 스타는 장기적으로는 시장성장률이 둔화되면 현금젖소 사업단위로 전략하게 된다.

2) 현금젖소 (Cash Cows)

시장리더로서 안정적인 지위를 확보하고 있어 많은 이익을 발생시키지만, 시장성장률이 낮아 시장지위를 유지하기 위해 그다지 새로운 투자를 많이 요구하지 않는 사업단위이다. 이 사업단위는 마치 우유를 짜내는 젖소와 같이 현금수익을 많이 낼 수 있기 때문에 현금젖소라고 불린다. 현금젖소의 사업단위들은 자금확보의 주원천으로서 배당금이나 새로운 기업인수자금, 그리고 어린 스타와 문제아 사업단위들이 요구하는 투자자금을 제공하는 역할을 한다. 따라서 이 사업단위들은 다른 사업단위들의 충분한 자금공급원이 될 수 있도록 현 시장지위를 유지하고 강화하는 데 전략의 초점을 맞추어야 한다. 만약 시장지위가 약화되어 현금흐름이 원활하지 못하게 되면 결국 개 사업단위로 전략하게 될 것이다.

3) 문제아 (Problem Child)

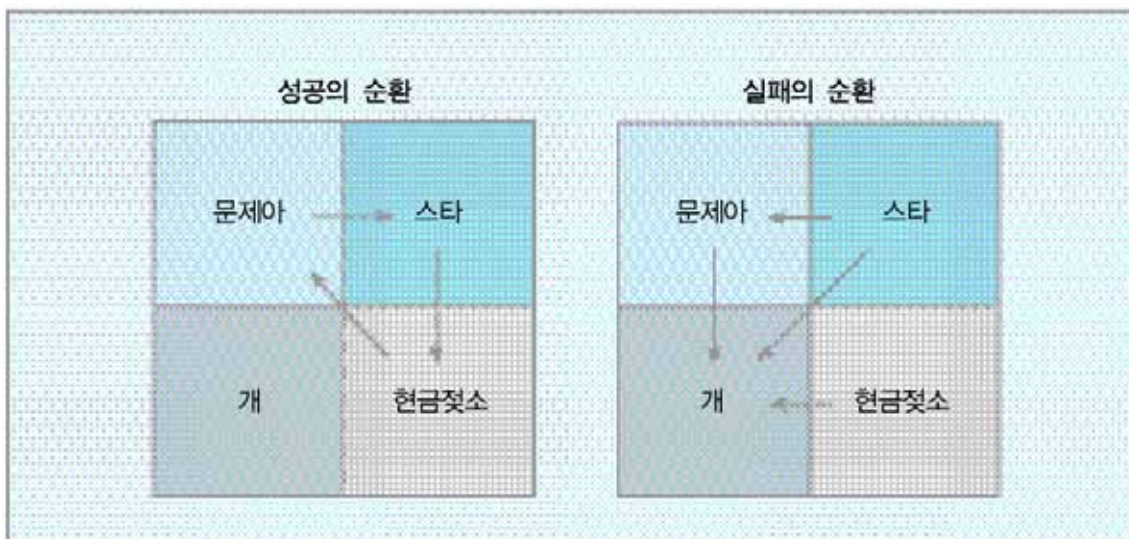
시장은 대단히 매력적이지만 상대적 시장점유율이 낮기 때문에 시장성장에 따른 잠재적 이익이 현실적으로 우리 것으로 실현될 수 있을지에 대한 의문이 제기되므로 이를 문제아 혹은 의문부호(Question Marks)라고 일컫는다. 문제아 사업단위는 높은 시장성장에 따른 이익기회를 포착하기 위해 새로운 제품개발 등 많은 투자가 요구하는 데 비해, 아직 경쟁우위를 확보하지 못했기 때문에 이익마진이 적어 자금발생이 적다. 따라서 시장의 잠재적 이익기회를 실현하고자 한다면 상당한 자금이 투입되어야 한다. 만약 문제아에 속한 사업단위가 장래에 강한 경쟁력을 갖출 가능성이 있다고 판단되면, 공격적인 성장과 투자전략을 통해 이 사업단위를 스타로 육성해야 한다. 그러나 만약 시장에서의 지위를 강화하기 위해 소요되는 비용이 잠재적 수익을 초과한다고 판단되거나, 혹은 이를 스타로 육성하는 데 많은 불확실성과 위험이 존재한다고 판단되는 경우에는 과감히 사업을 포기하는 것이 좋다.

4) 개 (Dogs)

시장성장률이 낮아 산업의 성장기회가 거의 없기 때문에 별다른 투자도 필요하지 않으며, 기업의 시장지위도 낮아 이익도 별로 나지 않는 사업단위이다. 이 사업단위는 일반적으로 부(負)의 자금흐름을 나타내므로 가능하면 빨리 탈출하는 것이 좋다.

2. BCG 매트릭스기법의 시사점

BCG 매트릭스는 자금의 획득과 사용 면에서 균형 있는 포트폴리오를 유지하기 위해서는 각각의 사업단위에 대한 다양한 전략을 설계해야 한다는 점을 강조한다. 즉 높은 수익성을 가지지만 낮은 성장잠재력을 지닌 사업단위로부터 발생한 자금을, 높은 성장과 이익잠재력을 가진 다른 사업단위에 투자해야 한다는 것이다.



자료 : 김인호, 1988 : 144 인용.

<

>

BCG 매트릭스에 의하면 가장 이상적인 기업전략은 현금젖소에서 발생한 초과자금으로 어린 스타나 성장가능성이 있는 문제아 사업단위들을 지원하여 미래의 스타로 육성하는 것이다. 문제아들이 성공하여 스타가 된 후, 다시 그들의 시장성장률이 점차 느려지면 현금젖소로써 다른 사업단위들을 지원할 수 있다. 위 그림과 같이 사업단위들이 성공의 순환과정을 거칠 때, 기업은 장기적으로 건전한 사업 포트폴리오를 구축하게 된다. 장기적으로 성장전략을 추구할 만한 가치가 없는, 덜 매력적인 문제아 사업단위는 낮은 시장점유율로 인한 높은 원가와 시장성장률을 따라잡을 만한 충분한 자금의 부족 때문에 포트폴리오 내의 부채가 된다. 따라서 수익성을 유지하기 어려운 경우 이 사업단위를 포기하는 것이 바람직하다. 또한 일반적으로 개 사업단위는 현금을 일부 발생시키며 평균수익을 보장하기도 하지만, 대부분 유리한 곳에 재투자할 수 있는 기업자산을 묶어놓음으로써 기회비용을 발생시키기 때문에 매각하거나 청산하는 것이 바람직하다. 따라서 가장 이상적인 포트폴리오는 많은 현금젖

소와 스타, 약간의 문제아 사업단위로 구성되며, 개 사업단위는 거의 포함하지 않는 사업 포트폴리오이다.

반면에 사업단위들이 위 그림에서처럼 실패의 순환과정을 거치게 된다면, 효율적인 사업 포트폴리오의 구축에 실패하게 된다. 즉 현금젖소에 과다한 투자를 하거나 스타로 육성될 수 있는 잠재능력을 가진 문제아 사업단위에 투자를 적게 하여 개로 전략시키는 경우, 그리고 스타로 육성될 가능성이 있는 문제아에 집중하기보다는 많은 문제아 사업단위에 분산투자하는 것 등은 바람직하지 않다.

이와 같이 BCG 매트릭스는 현금흐름의 관점에서 사업 포트폴리오를 분석하여 균형 있는 사업 포트폴리오를 구성할 수 있는 전략적 지침을 제시해 주고 있으며, 각 사업단위들을 동물에 비유함으로써 이해하기 쉽도록 해준다는 점에서 장점을 가지고 있으나, 다음과 같은 점에 유의하여야 한다.

첫째, 사업단위를 평가하는 지표로 시장성장률과 상대적 시장점유율이라는 두 가지만을 사용한다는 점과, 고·저의 2분법적 분류를 사용함으로써 사업유형을 지나치게 단순화시켰다는 점이다. 예를 들면, 이온음료를 생산하는 사업단위의 시장을 스포츠음료시장으로 정의하느냐 아니면 모든 음료시장으로 정의하느냐에 따라 성장률과 점유율은 다르게 나타날 수도 있다.

둘째, 두 지표만을 사용함으로써 사업잠재력에 영향을 미치는 다른 주요한 요인들을 무시하고 있다. 예를 들면 수요증가율이 크더라도 공급증가율이 더 크다면 충분한 이익을 보장받기 어렵다.

셋째, BCG 매트릭스에서는 개 사업단위를 매각해야 된다고 설명하고 있으나, 잘 관리된 개는 현금흐름을 발생시키는 원천이 된다는 것을 증명하는 연구결과들도 존재한다. 특히 높은 품질이나 적정가격, 가격인하나 원가통제, 제한된 광고 등을 통해 협소한 시장에 집중하는 개 사업단위들은 현금창출자가 되는 것으로 밝혀지고 있다.

II. 기업수준에서의 사업재구축전략

경영자가 경영환경의 변화에 발맞추어 경영성과를 극대화하기 위해 기존 사업구조를 평가하고, 그 결과에 따라 사업구조를 재편성하는 것을 사업재구축(restructuring)이라 한다. 기업수준에서의 사업재구축전략은 크게 공격적 사업재구축전략과 방어적 사업재구축전략으로 나뉘어진다.

- 공격적 사업재구축전략 : 사업확장전략

- 1) 다각화전략

- 2) 진입전략

- 방어적 사업재구축전략 : 경영내실화전략

- 1) 기존사업의 강화전략

- 2) 기존사업의 축소전략

<

>

1. 공격적 사업재구축전략 : 사업확장전략

공격적 사업재구축전략, 즉 사업확장전략(사업성장전략)은 현재의 사업활동에 만족하지 못하는 기업들이 끊임없이 수익성이 있는 새로운 사업기회를 추구함으로써 사업다각화를 추구하는 전략이다. 이런 기업들은 능동적으로 새로운 수요와 제품을 창조함으로써 환경을 조직에 적응시키려고 노력한다. 기업들이 보다 수익성 있는 사업기회를 찾아 새로운 사업으로의 다각화를 도모하고자 하는 경우에는 크게 두 가지의 전략적 과제를 해결해야만 한다. 하나는 어떤 사업에 진출해야 할 것인가 하는 진출사업의 결정문제(다각화전략)이며, 다른 하나는 새로운 사업에 어떻게 진출할 것인가 하는 진출방법의 결정문제(진입전략)이다.

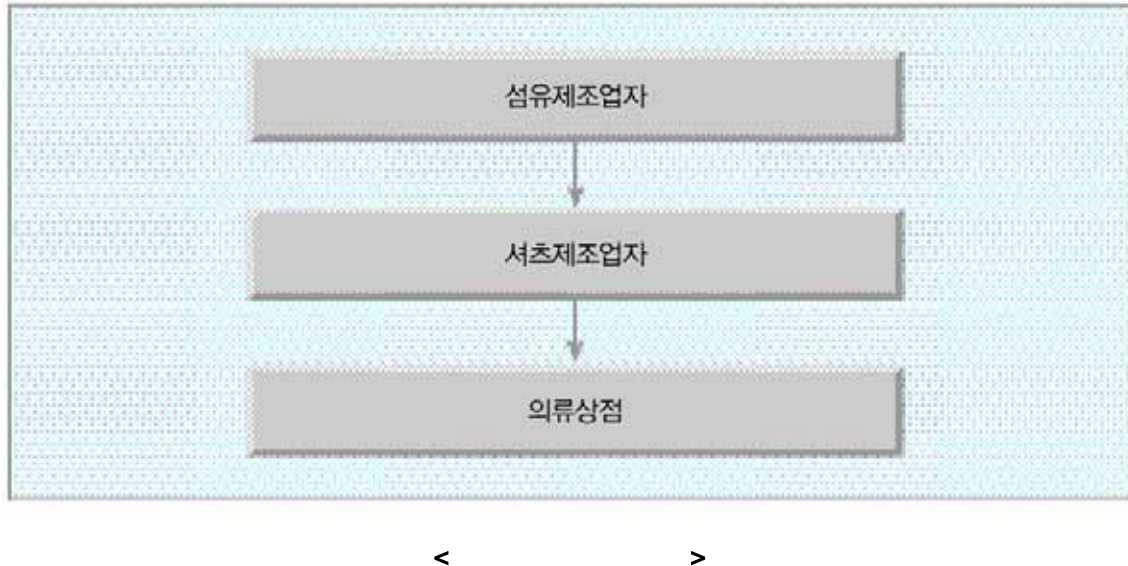
1) 다각화전략

기업들이 사업확장을 도모하는 경우 직면하게 되는 첫 번째 문제는 그들이 어떤 사업에 진출하는 것이 가장 많은 이익을 낼 수 있느냐 하는 다각화전략(diversification strategy)이다. 다각화전략에는 현재의 기업활동과 연계된 다른 사업에 진출하는 수직적 통합전략, 현 사업과 관련이 있는 사업에 진출하는 관련 다각화전략, 현 사업과 아무런 관련이 없는 새로운 사업에 진출하는 비관련 다각화전략의 세 가지가 있다.

(1) 수직적 통합전략

수직적 통합전략(vertical integration strategy)은 기업의 제품 생산·판매의 가치창출활동과 관련되는 다른 기업, 즉 공급원이나 제품의 판매자와 같이 산업의 생산-분배의 연결고리에 속해 있는 다른 단계에 있는 기업을 통합하는 전략이다. 수직적 통합전략은 통합의 방향에 따라 생산-분배의 연결고리의 전 단계인 원재료나 부품의 공급업자를 통합하는 후방통합과, 연결고리의 다음 단계인 도·소매업자를 통합하는 전방통합으로 나누어진다. 예를 들면, 다

음 그림에서 셔츠제조업자가 섬유제조업자를 통합하면 후방통합이 되는 것이고, 의류상점을 새로 개설함으로써 판매업자를 통합하면 전방통합이 된다.



수직적 통합전략은 그 형태에 따라 여러 가지 전략적 이점을 가진다.

먼저 후방통합을 하는 경우 얻게 되는 전략적 이점으로는 원재료공급업자나 부품공급업자를 통합함으로써 원가절감이 가능하다는 점이 있다. 또한 자신의 부품을 자력으로 공급함으로써 품질 향상과 유지를 통해 제품차별화를 달성할 가능성이 커지며, 이에 따라 불리한 가격 경쟁을 회피할 수 있다는 점, 주요 원재료공급업자나 지원서비스공급업자에 의존하는 경우 발생하는 불확실성을 감소시킴으로써 기업활동의 안정성을 유지할 수 있고, 중요부품의 가격인상에 따른 피해를 줄일 수 있다는 점 등이 있다.

다음으로 전방통합의 이점에는, 판매 및 분배 경로를 통합함으로써 안정적인 판로를 확보할 수 있다는 점, 이에 따라 적정한 생산규모를 유지함으로써 생산비용 감소와 재고비용 감소를 통해 마진을 증대시킬 수 있다는 점, 독립적인 판매업자나 딜러(dealer)를 상대할 때 가격탐색·의사소통·협상계약과정에서 발생하는 비용을 감소시켜 비용우위를 확보할 수 있다는 점, 기업의 시장에 대한 통제력을 증대시킴으로써 산업 내에서 독점적 지위를 향유할 수 있도록 해준다는 점 등을 들 수 있다.

수직적 통합전략을 효과적으로 추진하기 위해서는 그 한계점에 대해서도 주의를 기울일 필요가 있다. 예를 들어, 수직적 통합이 기업의 환경변화에 탄력적인 대응을 어렵게 만든다는 점, 모든 활동단계의 효율적인 생산규모와 전체적인 생산능력의 균형을 유지하기가 어렵고, 또한 이의 조정과 통합을 위해서는 많은 비용이 소요된다는 점, 통합된 기업 중 어느 한 기업의 비효율성이 나타나는 경우 이러한 비효율성이 기업 전체의 비효율성으로 확대될 가능성이 높다는 점 등이 그것이다.

수직적 통합전략은 기본소재산업이나 자동차산업과 같이 부품의 공급과 판매 활동이 경영성과의 중요한 요소로 작용하는 경우, 아웃소싱(outsourcing)을 통해 기업내부에 통합시킴으로써 현 산업에서의 경쟁력을 강화하기 위해 사용된다. 아웃소싱이란 경영활동의 일부를 외

부 전문업체에 장기적으로 위탁하는 전략으로서, 기업의 자원을 전략적으로 중요하고 가장 잘할 수 있는 부문에 집중하고, 나머지 부분을 외부 전문업체에 맡김으로써 기업의 경쟁력을 향상시키는 방법이다. 이러한 아웃소싱은 글로벌 경쟁의 격화, 저성장 경제, 고객욕구의 다양화 등에 기업들이 적극적인 변신을 하지 않을 수 없는 현 상황에서 유효한 생존수단의 하나로 등장하고 있다. 따라서 기업들은 핵심역량 강화와 리스크 감소, 경영효율화 추구, 외부전문성 활용을 위해 아웃소싱을 도입하고 있다.

(2) 관련 다각화전략

관련 다각화전략(related or concentric diversification strategy)은 현재 기업의 사업분야와 공통적인 활동요소(제조, 마케팅, 자재관리, 기술, 상표명과 명성 등)를 공유하는 사업이나 유사한 사업에 참여함으로써 사업을 다각화하는 전략이다. 관련 다각화전략은 단순히 특정 기업활동요소를 여러 사업에 공통적으로 적용하는 것이 아니라, 기업이 가지고 있는 핵심역량의 이점을 여러 사업들에 활용함으로써 기업 전체의 시너지를 창출하고자 하는 전략이다.--

관련 다각화전략을 추구하는 기업들은 무수히 많으나, 몇 가지 예로 빅(BIC), 필립 모리스(Philip Morris), 프록터 앤 갬블(Procter & Gambles) 등을 들 수 있다. 빅은 값싼 일회용 볼펜을 생산하다가 저원가 생산기술과 대량상품 구매기술을 공유하기 위해 일회용 라이터·면도기·스타킹 등으로 생산을 확대하였고, 필립 모리스는 담배(Marlboro)판매를 통해 축적된 마케팅능력을 활용하여 맥주(Miller), 식료품(General Foods) 사업에 진출하였다. 그리고 프록터 앤 갬블은 공통의 배분경로를 활용하여 버터, 케이크 믹서, 샴푸, 커피, 세제, 야채 오일, 칫솔, 비누, 화장지 등을 생산하는 세계적인 소비재생산기업으로 성장하였다.

관련 다각화전략을 수행하는 방식은 기업이 어떠한 핵심역량을 가지고 있느냐에 따라 매우 다양하게 나타날 수 있지만, 다음과 같이 크게 세 가지로 분류할 수 있다.

첫째, 동일한 고객 및 판매방법, 동일한 배분업자를 이용하여 다각화를 추진하는 시장관련 적합방식이다. 제과점이 그들의 유통경로를 활용하여 크래커와 스낵 산업에 진출하는 경우나 타이어 제조회사들이 그들이 가진 상표인지도와 명성을 이용하여 자동차 수리업으로 진출하는 것 등은 모두 이러한 예이다. 둘째, 연구개발(R&D), 제조 및 조립 라인, 기술 등을 공유하여 다각화를 하는 생산관련 적합방식이다. 예를 들면, 씨앗과 농약 제조회사가 그들의 제조기술을 활용하여 병충해 방지를 위한 약품사업에 참여한다든지, 알루미늄 창 제조회사가 유희시설을 이용하여 알루미늄 가구를 생산하는 것 등이 이에 해당된다. 셋째, 관리 노하우와 전문성을 공유하여 다각화를 하는 관리적 적합방식이다. 예를 들면, 자동차회사가 할부판매를 통해 축적된 자금 및 신용관리 노하우를 활용하여 대출업에 진출한다든지, 여성 화장품 판매회사가 여성의 구매와 패션에 대한 노하우를 활용하여 보석과 액세서리 전문 소매체인점을 인수하는 것 등이 이에 해당된다.

많은 학자들의 연구에 따르면 관련 다각화전략은 다른 전략들에 비해 높은 성과를 나타내는 것으로 밝혀지고 있는데, 구체적으로 관련 다각화전략은 다음과 같은 전략적 이점을 가지고 있다. 즉 기존사업과 새로운 사업 간에 자원·기술·노하우 등을 공유하여 “범위의 경제”(economy of scope)를 발생시킴으로써 비용절감과 경쟁지위향상이 가능하다는 점, 다음에 설명할 비관련 다각화에 비해 사업활동의 동일성을 유지할 수 있고 사업에 관한 보다

많은 지식을 보유할 수 있기 때문에 위험이 작다는 점, 그리고 한 사업에 집중하는 전략과는 달리 한 사업의 수익과 매출을 다른 사업의 수익과 매출로 보충할 수 있기 때문에 기업 전체의 수익과 매출의 안정성을 확보할 수 있다는 점 등이다.

하지만 관련 다각화전략을 실행하기 위해서는 사업부 간 협조를 유지하기 위하여 많은 관리 비용을 부담해야 된다는 점, 지나치게 좁은 시각을 가지고 핵심역량에 집착함으로써 보다 수익성 있는 사업기회를 포착하지 못할 수도 있다는 점 등의 단점에도 유의해야 한다.

(3) 비관련 다각화전략

비관련 다각화전략(unrelated or conglomerate diversification strategy)은 기존의 사업분야와는 아무런 관련이 없는 사업, 즉 현재의 사업분야와 기술·시장·유통망 등에 있어서 공통의 요소가 존재하지 않는 사업으로 다각화하는 전략이다. 비관련 다각화전략은 기본적으로 이익을 낼 수 있다고 생각되는 사업이면 어디라도 진출한다는 목표를 가지며, 다각화구성에 있어 명확한 전략적 주제가 없는 것이 일반적이다. 그래서 이 전략을 복합기업(conglomerate) 다각화라고도 한다. 비관련 다각화전략을 추구하고 있는 대표적인 기업으로는 철도운영, 석유와 가스 탐사, 광산, 트럭운송, 석유정제, 부동산 사업을 하고 있는 미국의 복합기업인 유니온 퍼시픽 코퍼레이션(Union Pacific Corporation)과 냉난방기, 승강기, 헬리콥터, 전선과 케이블 사업을 하고 있는 유나이티드 테크놀로지(United Technologies), 그리고 한국의 여러 재벌그룹 기업들을 들 수 있다.

일반적으로 기업들이 비관련 다각화전략을 추진하는 것은 다음과 같은 이유 때문이다.

첫째, 여러 산업에 참여함으로써 경영위험을 분산시키고, 수익성이 높은 사업부문으로 수익성이 취약한 사업부문을 보완함으로써 기업 전체적으로 안정적인 수익규모를 유지할 수 있다.

둘째, 현 사업의 매력성이 떨어지거나 자금의 여유가 있어 새로운 사업에 진출하고자 하는데 기업이 특별한 핵심역량을 보유하지 못하고 있는 경우나, 사업의 관련성보다는 얼마나 수익성이 있느냐가 다각화의 중요한 판단기준이 될 수밖에 없는 경우에는 비관련 다각화가 추진된다.

셋째, 다른 사업으로 진출하는 데 있어 외부로부터 특별히 매력적인 기회가 주어질 때 비관련 다각화가 추진된다. 예를 들면, 과거 일부 한국의 재벌들은 정부의 부실기업정리와 산업합리화 조치에 의해 다수의 기업을 헐값에 인수할 수 있었기 때문에 오늘날과 같은 거대한 기업군으로 발전할 수 있었다.

넷째, 경영자가 참여산업의 선정과 인수기업의 선정에 탁월한 능력을 가지고 있는 경우, 혹은 경영자나 소유자가 강한 성장욕구를 가지고 있는 경우에는 비관련 다각화가 추진된다. 한국기업들이 비관련 다각화를 추진하게 된 가장 큰 원동력은 바로 이러한 최고경영자들의 개인적 야망과 성장욕구이다.

다섯째, 비관련 다각화전략의 가장 큰 장점으로 내세우고 있는 것이 바로 산업간 사이클의 차이를 상쇄시킴으로써 전체적인 매출액과 이익의 안정성을 확보할 수 있다는 점이다.

그러나 비관련 다각화를 추진할 때에는 다음과 같은 점에 주의해야 한다. 먼저 각 계열회사 간 공통의 요소가 존재하지 않기 때문에 외형적 비대화만을 가져올 수 있다. 즉 자금력이 풍부한 모기업은 단순한 자금지원 외에 사업단위들에 대해 어떠한 경쟁적 강점도 제공하지

못하기 때문에 일반적으로 비관련 사업집단은 전체사업구조의 시너지효과를 창출하지 못한다. 그리고 만약 경영자가 사업집단을 관리할 능력이 부족한 경우, 비효율적인 사업집단이 형성되어 성과가 급격히 낮아질 수 있다. 또한 단순한 성장을 위해 비관련 다각화전략을 추구하는 경우 실패하기 쉽고 비관련 다각화를 통해서 얻는 이득보다 거대한 사업집단을 관리하는 데 드는 관료적 비용이 더 클 수 있다. 비관련 다각화전략을 추진하는 기업들은 이러한 약점을 인식하고, “기업의 목표를 달성하고 성공적으로 경쟁할 수 있기 위해 최소한 어느 정도의 다각화가 필요한가,” “복잡성을 고려할 때 최대한 어느 정도까지 다각화가 가능한가”의 두 가지 측면에서 그 범위를 결정하는 것이 바람직하다.

2) 진입전략

새로운 산업에 진출하는 전략적 대안이 진입전략(entry strategy)이다. 즉, 진입전략이란 먼저 진출대상사업을 결정하고 나서 기업들이 그 사업에 어떻게 진출할 것인가를 결정하는 것이다. 새로운 사업에 진출하기 위해 기업들이 사용할 수 있는 전략적 대안으로는 내부능력을 이용하여 자신이 직접 새로운 회사나 사업부를 설립하여 새로운 사업에 진출하는 내부개발전략, 진출하고자 하는 사업에 이미 존재하고 있는 기존기업을 인수·합병함으로써 다각화를 추진하는 인수·합병전략, 혼자서 그 사업에 참여하는 데 어려움이 있는 경우 다른 기업과의 제휴를 통해 새로운 사업에 진출하는 전략적 제휴가 있다.

(1) 내부개발전략

내부개발전략(internal development strategy)은 기업이 기존사업으로부터 확보한 자본과 능력, 자원을 바탕으로 하여 새로이 진출하고자 하는 사업에서 새로운 생산시설, 새로운 유통관계, 새로운 판매력 등을 포괄하는 새로운 사업단위를 독자적으로 창조하는 전략이다.

내부개발전략은 일반적으로 내부성장과정을 통해 새로운 지식·기술·시장에 대한 이해를 지속적으로 기업 내부에 축적할 수 있다는 점, 인수·합병전략과 비교하여 점진적인 변화를 요구하기 때문에 다른 사업활동에 미치는 영향이 적다는 점, 인수·합병전략과 비교하여 진출 초기에 일단 적은 자본을 투자하여 진입할 수 있기 때문에 업무개발을 위한 자본을 여러 사업부문에 분산투자할 수 있다는 점, 인수·합병전략을 사용하는 과정에서 나타날 수 있는 법률적 문제나 다른 기업을 인수함으로써 나타날 수 있는 기존기업과 인수한 기업 간의 문화적 차이로 인한 마찰을 피할 수 있다는 점 등의 이점이 있다.

기업들이 내부개발전략을 추진함에 있어 고려해야 할 가장 중요한 문제는 기업이 새로운 사업에 진출하는 데 장애가 되는 진입장벽과 기존기업들로부터 예상되는 보복이다. 새로 진입하는 방식은 기존기업을 인수하는 방식과는 달리 배타적 특허권, 새로운 공장 건설, 고객들의 기존상품에 대한 충성도를 깨뜨리기 위한 막대한 광고비, 새로운 판매망 구축 등과 같은 진입상의 장벽이 존재하며, 이 장벽을 뛰어넘기 위해서는 초기에 많은 투자비용이 요구된다. 그리고 기존기업들이 새로운 진출기업에 대해 강력한 보복을 하는 경우, 예를 들어 가격을 인하한다든지 제품보증기간을 연장한다든지 혹은 신규기업의 유통망접근을 어렵게 하는 경우, 기업은 예상하지 못했던 추가적인 비용을 지불해야 된다. 따라서 성공적으로 내부개발전략을 추진하기 위해서는 해당 진입장벽의 높이와 유형, 기존기업들로부터 예상되는 보복의 유형과 정도 등을 정확히 예측하여야 한다.

(2) 인수·합병전략

인수·합병전략(M&A : Merger & Acquisition)은 기업(매수기업)이 타기업(피매수기업)의 주식이나 자산을 인수·합병하여 새로운 사업에 진출하는 전략이다. 여기서 합병(merger)이란 두 개 이상의 기업들 간에 보유주식을 상호 교환함으로써 최종적으로 하나의 기업만이 생존하는 거래형태로서, 일반적으로 유사한 규모와 우호적인 관계를 가지고 있는 기업들 간에 행해진다. 기업간 합병이 이루어지는 경우 새로운 회사의 이름은 피합병회사들의 이름을 공동으로 사용하는 것이 일반적이다. 예를 들면, 한국의 금성사와 럭키가 합병하여 럭키금성그룹(현 LS·GS그룹)을 설립한 것이 이의 대표적인 예이다. 이에 반해 인수(acquisition)는 한 기업(피매수기업)이 다른 기업(매수기업)에 의해 매수됨으로써 그 기업의 부문이나 활동 보조단위로 흡수되는 것을 말한다. 인수는 합병과는 달리 매수기업이 피매수기업의 주식의 일부만을 취득하여 상대기업이 계속 독립·존속하는 경우도 있다.

인수·합병은 매수기업과 피매수기업 간의 관계에 따라 우호적 인수·합병(friendly M&A)과 적대적 인수·합병(hostile M&A)이 있다. 우호적 인수·합병은 두 조직의 주주와 경영자들이 두 기업의 결합에 동의하고 그것의 성공을 위해 함께 노력하는 형태이고, 적대적 인수·합병은 피매수대상기업의 의사와는 관계없이 인수·합병이 진행되며 이에 따라 표적기업의 저항이 나타나는 형태이다. 흔히 시장에서 실제가치보다 낮게 평가되거나 거대한 초과현금흐름이 발생하는 기업, 또는 경쟁자에 비해 성과가 나쁜 기업들이 이러한 적대적 인수·합병의 대상이 된다.

일반적으로 기업들은 다음과 같은 이유로 인수·합병전략을 선택한다.

첫째, 인수·합병전략은 내부개발전략에 비해 상대적으로 저렴한 비용으로 새로운 사업에 신속히 진출할 수 있도록 한다. 그리고 매수기업의 상표인지도, 유통경로 등을 이용함으로써 진입장벽을 보다 손쉽게 뛰어넘을 수 있도록 한다. 둘째, 인수·합병전략을 사용하여 신규진출을 하는 경우, 해당 산업에 새로운 사업이 추가되는 것은 아니기 때문에 경쟁사와의 마찰을 피할 수 있다. 셋째, 특정 자산과 능력을 내부적으로 획득하려면 자금조달상의 어려움이 있지만, 인수·합병전략을 사용하는 경우 증권을 통한 자금조달이 용이하다. 넷째, 동종기업을 매수(수평적 통합)함으로써 규모의 경제를 확보하여 시장지배력을 확대하거나 매수대상기업의 능력을 활용하여 부족한 기업능력을 보완할 수 있다. 다섯째, 타 기업을 인수·합병하는 경우 이월결손금, 상속세, 증여세 등의 세금이 경감되는 등 조세절감의 효과를 얻을 수 있다.

그러나 인수·합병은 많은 경우 새로운 가치를 창출하는 데 실패하고 있다. 그 이유는 협상이 주로 재무적인 측면에 치우치고 전략적인 적합성에 대한 고려를 등한시하기 때문인데, 모방적·경쟁적 인수합병의 경우에는 실패하는 경우가 많다. 따라서 인수합병 후 통합과정이 인수합병의 성과를 결정하는 가장 중요한 단계이다.

기업이 인수·합병전략을 얼마나 성공적으로 수행하느냐는 일차적으로 어떤 기업을 인수·합병하느냐에 의해 결정된다. 만약 진입하려는 산업에 대해 기업이 전혀 지식을 가지고 있지 않지만 풍부한 자본을 가지고 있다면 높은 가격으로 기존업체를 인수하는 것이 바람직하다. 또 약한 기업을 강한 기업으로 전환시킬 만한 능력과 자원, 인내력을 보유한 경우 현재 의문시되는 기업을 낮은 가격으로 인수하는 것이 바람직하다. 일단 기업인수를 완료한 후에는 인수된 기업이 전체 시너지 창출에 기여할 수 있도록 기존기업과의 통합문제가 중요하게 부각된다. 일반적으로 효율적인 통합을 위해 합병과정에 전반적인 책임을 지는 합병관리자를

임명하고, 합병기업과 피합병기업 간의 경영자를 상호 교환하며, 합병 후에 수평적 관점에서 사업을 재정비하는 것이 필요하다.

기업들이 인수·합병전략을 할 때는 다음과 같은 위험 내지 부정적인 효과 또한 고려해야만 한다. 첫째, 통합과정에서 지나치게 많은 시간과 에너지가 소모되고, 피매수기업의 가격이 지나치게 높게 형성됨으로써 과다한 지출이 나타날 수 있다. 둘째, 합병에 의한 시너지효과가 과대평가될 수 있으며, 거액의 자금이나 노력이 투입됨으로써 연구개발투자나 설비투자의 부족을 초래하여 기업경쟁력을 약화시킬 수 있다. 셋째, 인수·합병과정에서 본의 아니게 많은 종업원이 해직되거나 전직되고, 또 매수기업과 피매수기업 간의 문화적 차이로 인해 갈등이 발생하여 조직능률이 저하될 수 있다. 넷째, 외부차입금에 의존하여 인수·합병을 추진한 경우 기업의 재무구조가 악화될 수 있다.

(3) 전략적 제휴

기업이 내부개발이나 인수·합병을 통해 단독으로 새로운 사업에 진출하는 것이 어려운 경우에 고려할 수 있는 전략적 대안으로 전략적 제휴가 있다. 전략적 제휴(strategic alliance)란 다른 기업들과 특정 사업 및 업무 분야에 걸쳐 협력관계를 맺어 공동으로 새로운 사업에 진출하는 전략이다. 즉, 전략적 제휴는 기업들 간에 상호 보완적인 제품, 시설, 기능 및 기술을 공유함으로써 협력을 통한 시너지를 창출하고자 하는 전략이다. 전략적 제휴는 독립된 기업들이 협력적 사업활동을 전개하기 위해 각자의 자율성과 독립성을 유지하면서, 특정 사업분야의 일부 혹은 전부에 걸쳐 운영 책임과 위험, 성과를 공유한다. 이러한 전략적 제휴는 “적(敵)과의 동침” 즉 경쟁관계에 있는 기업과의 협력도 포함하며, 참여기업들이 지분참여를 통해 제 2의 사업체를 형성하지는 않는다는 점에서 조인트 벤처전략(joint venture strategy)과는 다르다.

오늘날 기업들은 전략적 제휴를 앞 다투어 추진하고 있다. 예를 들어, 세계 최대의 만화영화 제작사인 월트 디즈니(Walt Disney)와 햄버거업계의 맥도날드(McDonald)는 10년간 전략적 제휴를 약정하였다. 그 기간 동안 맥도날드는 디즈니 만화영화 캐릭터를 독점 사용하며, 디즈니는 전 세계 맥도날드 체인점을 광고·판매의 장으로 활용할 수 있도록 하는 상호 판촉지원계약을 체결하였다. 이 밖에도 국내기업들이 통신사업의 사업권을 따내기 위해 국내외 기업들과 컨소시엄을 구성한 사례나 소니(Sony), 필립스(Philips), 도시바(Toshiba), 마쓰시타(Matsushita)가 이른바 “꿈의 기록매체”라 불리는 디지털 비디오 디스크(DVD : Digital Video Disk)를 공동개발하기로 한 사례들도 이에 해당된다.

기업들이 이렇게 전략적 제휴를 선호하는 이유는 다음과 같다.

첫째, 합병에 의한 진입은 비용이 많이 소모되고, 내부사업화에 의한 진입은 오랜 시간이 걸리며, 단독진입 시에는 위험과 비용 부담이 큰 경우에 흔히 전략적 제휴가 채택된다. 둘째, 둘 이상의 독립된 기업들의 자원과 능력을 결합함으로써 생산·판매·R&D에서 규모의 경제를 실현하고, 이를 통해 강력한 경쟁적 지위를 확보할 수 있다. 셋째, 기업이 이용하기 어려운 특정 자원이나 시장에서의 접근이 용이하다. 넷째, 흔히 기업들이 해외에 진출하는 경우, 현지정부의 각종 규제를 받게 되는데, 이러한 규제를 회피하기 위한 수단으로 현지기업이나 현지인들과 전략적 제휴를 형성한다. 예를 들어, 폴크스바겐(Volkswagen) 자동차는 일본에서의 수입규제와 유통시스템 복잡성의 문제를 해결하기 위해 일본 현지에서 생산하는 자동

차 모델인 산타나(Santana)의 부속품 70%를 일본 현지 협력업체로부터 조달받아, 이를 조립·판매함으로써 일본 중형차시장에 성공적으로 진입할 수 있었다.

성공적으로 전략적 제휴를 추진하기 위해서는 다음과 같은 위험에 주의해야 한다. 먼저 제휴기업 간에 이익을 나누어 가지기 때문에 개별기업 입장에서는 이익이 감소될 수 있으며, 성과의 배분과정과 투자자본의 조달과정에서 심각한 갈등이 나타날 수 있다. 또한 상대기업에 기술이나 자산·경험이 이전됨으로써 향후 협력기업이 강력한 경쟁기업으로 등장할 수 있고, 제휴기업간 경영철학이나 투자선호도·기업문화 등이 서로 다르다는 점 등으로 인해 갈등이 야기될 수 있다.

2. 방어적 사업재구축전략 : 경영내실화전략

방어적 사업재구축전략, 즉 경영내실화전략은 기업들이 현재의 수익성 악화문제를 해결할 뿐만 아니라 미래 성장의 발판을 마련할 수 있도록 사업재구축을 추진하는 전략이다. 경영내실화전략은 기업 내 사업단위들을 수익성·성장성 측면에서 재평가한 뒤, 채산성이 없다고 판단되는 사업은 과감히 축소하고 그로 인해 생긴 여유자금을 활용하여 현재 혹은 미래의 유망산업에 집중투자하는 “선택과 집중”에 의한 사업재구축의 형태로 나타나게 된다. 다음에서는 경영내실화전략을, 크게 집중의 대상이 되는 기존사업을 유지하기 위한 강화전략과 선택의 대상이 되는 수익성 없는 사업을 축소하는 축소전략으로 나누어 알아보기로 한다.

1) 기존사업의 강화전략

기업의 경제상황이 나쁜 경우 기업들은 수익성이 없는 사업은 축소하지만, 수익성이 있다고 판단되는 사업은 더욱 유지·강화해 나간다. 이것을 기존사업의 강화전략 또는 유지전략(maintenance strategy)이라 한다. 유지전략에는 소극적 입장에서 현재 사업활동에 만족하고 그것을 유지하는 데 초점을 두는 안정전략과 적극적인 입장에서 유망한 사업에 집중하여 사업을 재구축하는 사업집중전략이 있다.

(1) 안정전략

안정전략(stability strategy)은 기업이 과거의 사업활동에 만족하여 과거와 동일한 목표를 추구하고, 현재의 성장률을 유지하거나 성장률을 일정수준 이하로 제한함으로써 안정적인 기업활동을 유지하고자 하는 전략이다.

일반적으로 안정전략은 상대적으로 낮은 위험을 수반하는 전략으로서, 성장률이 느리고 환경변화가 정태적인 특징을 지니는 산업에 있는 기업이나 환경의 급격한 변화로 그 예측이 어려운 산업에 있는 기업들에게 매우 효과적인 전략이다. 예를 들면, 윤활유제품을 생산하는 WD40은 1950년 이후로 거의 경쟁자가 없었을 뿐만 아니라 독특한 틈새시장(niche market)을 가지고 있었기 때문에 지속적으로 동일한 전략을 추구함으로써 연간 약 8천억 달러의 매출을 올리는 성공적인 기업으로서 명성을 얻고 있다.

기업들은 매우 다양한 이유로 안정전략을 추구한다. 첫째, 경영자들이 현 전략을 대폭 변경하는 데 따르는 위험감수를 원하지 않는 경우 안정전략을 추구한다. 기업의 전략적 변화는

기존의 조직 내 권력구조를 변화시키게 되고, 구성원들이나 조직부문에 많은 새로운 능력을 요구하기 때문에, 기업구성원들은 현 지위에 위협을 느끼게 되어 조직 내부의 갈등과 불확실성이 증대된다. 따라서 안정적인 조직운동을 강조하는 경영자들은 이러한 위협을 회피하기 위해 전략적 변화를 추진하지 않는다. 둘째, 전략변경은 기업 내 자원할당의 변화를 수반하게 되는데, 이것이 상당히 어렵고 장기간을 요하는 과업으로 인식되는 경우 안정전략을 추구한다. 셋째, 너무 급속한 성장은 조직활동규모가 내부의 능력이나 자원을 초과함으로써 비효율성을 발생시킬 수 있다고 판단되는 경우 안정전략을 추구한다. 넷째, 최악의 경우로서 기업이 제품과 시장변화를 인식하고 대응할 충분한 능력이 없기 때문에 안정전략을 추구하는 경우도 있다.

안정전략은 단기적으로는 유용할 수 있으나, 장기적인 관점에서는 상당히 위험이 높은 전략이다. 왜냐하면 오늘날과 같이 급변하는 환경 속에서 끊임없는 혁신과 개발 없이 기업의 생존과 성장을 보장받는다라는 것은 거의 불가능하기 때문이다.

(2) 사업집중전략

기업들이 경영상태를 개선하고자 하는 경우, 사업활동의 범위를 축소하면서 계열기업 간 합병을 추진하여 소수의 주력사업에 집중하게 된다. 사업집중전략(concentration strategy)은 기업이 그들의 사업과 시장을 소수의 핵심사업에 집중함으로써 시장 내에서 확고한 지위를 차지하고자 하는 전략이다. 즉 기업들이 다수의 사업을 영위하기보다는 하나의 지배적인 기술을 가지고 기업의 자원을 수익성이 있는 특정의 사업에 집중하는 전략이다. 핵심주력사업에 집중하여 성공한 대표적인 기업으로는 맥도날드를 들 수 있는데, 맥도날드는 햄버거를 중심제품으로 하여 프랜치 프라이즈, 소프트드링크, 셰이크, 맥시칸 등의 다양한 패스트푸드 제품을 개발하고 판매망을 전 세계적으로 확장하여 현재 미국 내에서만 하루 평균 고객수가 천만 명에 이르는 기업이 되었다.

기업들이 사업집중전략을 추구하는 경우, 소수의 시장에 집중함으로써 다수의 시장에 참여하는 경우보다 주어진 시장에 대해 많은 시장정보를 획득·활용할 수 있다는 점, 기업의 핵심능력을 한정된 시장에 집중함으로써 고객요구에 민감하게 반응할 수 있고 사업기술과 노하우를 충분히 축적·활용함으로써 주어진 시장 내에서 핵심능력을 최대한 활용하여 경쟁우위를 극대화할 수 있다는 점, 소수의 핵심사업에 집중함으로써 다양한 사업분야에서 발생할 수 있는 경영위험을 최소화할 수 있다는 점, 기업이 핵심주력사업에만 집중함으로써 기업 내·외부에 기업의 존재이유를 명확하게 제시하며 고객들로부터 확고한 이미지를 얻을 수 있다는 점 등의 이점이 있다.

기업이 사업집중전략을 추구할 때 다음과 같은 점에 유의해야 한다.

첫째, 소수의 산업에 집중하고 있기 때문에 만약 해당 산업의 수요감소와 같은 불리한 시장상황이 전개되는 경우 기업의 생존과 성장에 큰 타격을 입을 수 있다. 특히 오늘날과 같이 기술이 급격히 변화하고 고객들의 욕구가 다양해지면서, 현재 사용되고 있는 제품의 약 80% 정도가 10년 이내에 완전히 사라질 것으로 추정될 만큼 제품변화의 사이클이 매우 빠른 상황에서 이 전략은 상당한 위험부담을 가진다. 둘째, 자칫 현 사업만을 지나치게 고수함으로써 현재 기업이 보유하고 있는 능력과 자원을 보다 수익성 있는 새로운 사업에 활용하지 못할 수도 있다. 특히 현재 사업이 점차 수익성이 없어지고 있음에도 불구하고 기업이 기존에 투입된 자원과 현 사업에 대해 지나치게 몰입함으로써 현 사업에서 쉽게 빠져 나가

지 못하는 경우에 이런 문제가 나타날 가능성이 높다. 따라서 기업들은 현 사업이 정점에 이를 때 현 사업에서 탈피하여 새로운 사업으로 다각화하는 것이 바람직하다.

2) 기존사업의 축소전략

기업들은 경영상태가 나쁜 경우 기존 사업활동의 규모나 다양성을 감소시키는 기존사업의 축소전략(retrenchment strategy)을 사용하게 된다. 축소전략은 전반적 경기침체, 이자율 증가, 시장수요의 급격한 감소, 정부규제 증가, 내부자금위기 발생과 같은 열악한 조건하에서 철수와 감량경영을 통해 실행되는 전략으로, 방어적인 성격을 갖는다. 지금까지 이 전략은 경영자들에게 부정적인 의미를 지니는 것으로 인식되어 현실경영이나 이론적 측면에서 상당히 소홀히 취급되었다. 하지만 최근 국제적인 경쟁 심화, 탈규제, 인수·합병의 증대, 주요 기술의 급격한 변동으로 인한 경기침체, 저성장체제로의 진입 등에 효율적으로 대응하기 위해 기업의 “살빼기작업”의 중요성이 강조되면서 사업재구조축전략의 중요한 부분으로 자리 잡게 되었다. 대표적으로 냉전체제의 붕괴와 동유럽의 변화로 인해 방위산업이 급격히 침체되기 시작하자 록히드(Lockheed), 노드롭(Northrop)과 같은 미국의 방위산업체들이 사업재구조축의 주 전략으로서 이 전략을 사용한 바 있다.

이러한 축소전략으로는 우회전략과 포획전략이 있다.

(1) 우회전략 : 우회전략(turnaround strategy)은 산업매력도는 높지만 기업 내부적으로 많은 문제점을 안고 있는 경우에 흔히 사용되는 전략으로, 활동효율성(operational efficiency)을 향상시키는 데 중점을 두는 전략이다. 이 전략은 기본적으로 기업이 일정기간 동안 경쟁력을 강화하기 위해 집중적인 노력을 하게 되면 그 기업은 생존할 수 있으며 수익성도 높아질 수 있다는 전제하에 사용되는 전략이다. 우회전략을 실행하는 방법은 마치 비만한 사람이 다이어트를 하는 것에 비유될 수 있다.

(2) 포획전략 : 포획전략(captive strategy)은 중간정도의 산업매력도를 나타내거나 쇠퇴하는 산업에서 약한 경쟁적 지위를 가지고 있어 우회전략을 수행하기 어려운 기업들에게 적합한 전략이다. 포획전략은 주요 고객에게 집중하면서 약간의 기능활동의 범위를 축소하는 전략으로 자동차부품회사가 특정 자동차제조회사에 전적으로 의존하는 것과 같이 다른 기업에 전적으로 의존하여 생산·판매·안정성을 확보하는 전략이다

학습정리

1. 기업수준의 경영전략은 현재의 사업구조를 평가하고 이를 바탕으로 전략적 대안을 모색한다.
2. 보스턴 컨설팅 그룹의 성장-점유율 매트릭스는 기업의 상대적 시장 점유율과 시장성장율을 기준으로 사업단위들을 스타, 현금젖소, 문제아, 개 등으로 분류하여 사업포트폴리오를 평가하는 분석기법이다.
3. 경영자가 경영성과를 극대화하기 위해 기존 사업구조를 평가하고, 그에 따라 사업구조를 재편성하는 것을 사업재구조축이라하며 기업수준에서의 사업재구조축전략은 크게 공격적 사업재구조축전략과 방어적 사업재구조축전략으로 나뉘어진다.
4. 공격적 사업재구조축전략은 사업확장전략으로 현재의 사업활동에서 벗어나 수익성이 있는

새로운 사업기회를 모색하는 전략으로, 진출사업을 결정하는 다각화 전략과 진출방법을 해결하는 진입전략이 있다.

5. 다각화 전략에는 수직적 통합, 관련 다각화, 비관련 다각화 등이 있으며, 진입전략에는 내부개발전략, 인수·합병전략, 전략적 제휴 등이 있다.

6. 방어적 사업재구축전략은 경영내실화전략으로 현재의 수익성 악화문제를 해결하고 미래 성장의 발판을 마련할 수 있도록 사업재구축을 추진하는 전략으로 집종의 대상이 되는 기존 사업을 유지하기 위한 강화전략과 수익성 없는 사업을 축소하는 축소전략으로 나뉜다.

7. 기존사업의 강화전략은 현재 사업활동에 만족하여 유지하는데 초점을 두는 안정전략과 유망한 사업에 집중하여 사업을 재구축하는 사업집중전략이 있으며, 경영상태가 나쁜 경우 기존 사업활동의 규모나 다양성을 감소시키는 축소전략에는 우회전략과 포획전략이 있다.

심화학습

권영철(1994), 「무한경쟁시대의 전략적 제휴」(김영사).

김지수·노택환(1994), 「기업의 합병·매수론」(영남대학교출판부).

이장우(1995), 「경영전략론 : 통합적 접근」(법문사).

Bettis, R. A. & Hall, W. K.(1981), "Strategic Portfolio Management in the Multibusiness Firm," California Management Review, Vol.24, No.1, pp.23~39.

Byars, L. L.(1992), *Strategic Management : Formulation and Implementation, Concept and Cases*, 3rd ed.(NY : Harper Collins Publisher, Inc.).

Hill, C. W. L. & Jones, G. R.(2004), *Strategic Management Theory : An Integrated Approach*, 6th ed.(Boston, MA : Houghton Mifflin Company)

Pearce II, J. A. & Robinson, R. B.(1991), *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*(Homewood, IL : Richard D. Irwin, Inc.).

Thompson, A. A. & Stickland, A. J.(1990), *Strategic Management : Concepts and Cases*, 5th ed.(Homewood, IL : Richard D. Irwin, Inc.)

11. 국제수준에서의 경영전략

학습개요 개별 사업단위(사업전략)와 여러 사업단위(기업전략)를 구분하지 않고 국제적인 환경에서 경영활동을 수행하는 모든 활동을 국제경영전략이라 한다. 이 강에서는 기업이 국제적인 환경에서 경영활동을 효율적으로 수행하기 위한 국제경영전략에 대해 공부하며, 9강에서 잠시 살펴보았던 경영전략의 신조류의 연속선상에서 블루오션전략과 유비쿼터스전략에 대해 살펴본다.

학습목표

1. 국제경영전략의 개념을 이해하고 기업의 국제화과정을 살펴본다.
2. 국제경영활동에서 고려해야할 현지국의 환경에 대해 알아보고 국제경영전략을 성공적으로 수행하기 위한 전략의 선택방안에 대해 살펴본다.
3. 블루오션전략과 유비쿼터스전략을 이해하고 각각의 성공조건을 공부한다.

주요 키워드 국제경영, 국제경영전략, 국내기업, 수출기업, 다국적기업, 글로벌기업, 해외투자, 지역별중심주의, 글로벌중심주의, 블루오션, 레드오션, 유비쿼터스

I. 국제수준의 경영전략

1. 국제경영전략의 위협과 실행방안

1) 국제경영전략이란?

최근에는 교통의 발달과 통신수단의 개발로 각국 사람들이 자유롭게 왕래할 수 있게 됨으로써 과거에는 하나의 커다란 우주의 행성으로만 생각되었던 지구가 이제는 쉽게 오갈 수 있는 “지구촌”이라는 단일사회적 성격을 지닌 것으로 인식되고 있다. 이 같은 추세를 일컬어 6강에서 설명한 바와 같이 글로벌 사회의 등장 또는 글로벌라이제이션(globalization)이라 한다.

글로벌라이제이션 상황에서 국제경영의 중요성이 그 어느 때보다도 크게 부각되고 있는 것이다. 기업들이 해외시장에 진출하여 수행하는 경영활동을 흔히 국제경영(international business)이라 한다. 보다 구체적으로는 기업이 국경선을 넘어서거나 2국 이상에서 동시에 수행하는 상품, 서비스, 자본, 노하우 등의 국제거래활동을 국제경영이라 한다.

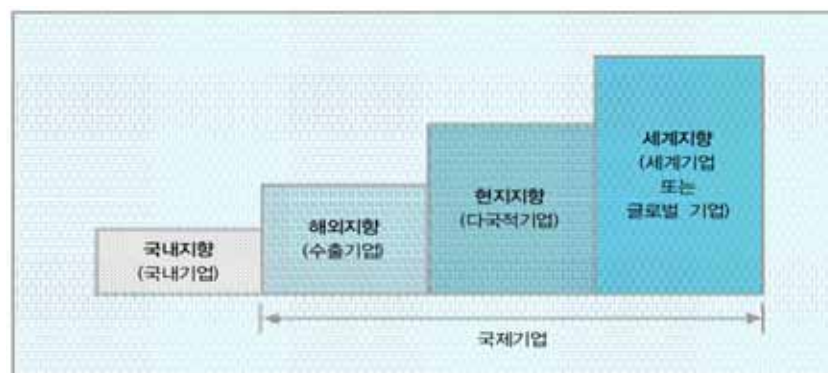
일반적으로 기업들은 국내시장의 침체나 시장규모의 한계에 부딪혔을 때 새로운 시장기회를 확보하기 위해, 안정적인 생산활동을 수행하기 위해, 저렴한 자원을 안정적으로 확보하기 위해, 선진기술과 지식을 습득하거나 규모의 경제를 실현하기 위해, 기업활동을 여러 국가에 분산시킴으로써 안정적인 이익을 유지하기 위해, 경영자의 경영철학이나 개인적 야망을 실현하기 위해, 혹은 국가의 정책목표에 부응하기 위해서 기업경영의 국제화를 추진한다.

셔머혼(J. R. Schermerhorn Jr.)은 기업들이 해외로 나가는 이유를 특별히 세계시장의 다음과 같은 다섯 가지 매력 때문이라고 하였다. 첫째, 이윤(profit)이다. 글로벌 사업은 국내사업보다 훨씬 더 많은 잠재적인 이윤을 제공한다. 둘째, 소비자(customer)이다. 글로벌 사업은 제품을 팔 수 있는 새로운 시장을 제공한다. 셋째, 공급자(supplier)이다. 글로벌 사업을 함으로써 필요한 원재료를 획득할 수 있다. 넷째, 자본(capital)이다. 글로벌 사업은 재무원천을 획득할 수 있다. 다섯째, 노동(labor)이다. 글로벌 사업은 낮은 가격에 노동력을 공급받을 수 있게 한다.

그러나 이러한 동기만으로 기업의 국제화가 이루어질 수 있는 것은 아니다. 기업이 국제화를 추구하게 되는 경우 기업은 국제환경 속의 많은 불확실성과 위험에 적응하기 위한 충분한 능력과 자원을 가지고 있어야 하며, 일정기간 동안의 단계적인 준비 및 적응을 필요로 한다. 따라서 기업의 국제화는 기업 내부의 혁신이나 갑작스러운 의사결정을 통해 우발적으로 일어나는 것이 아니라, 기업이 상품·서비스·경영자원 등을 해외로 이전시킴으로써 경영활동의 범위를 국제적으로 확대하는 점진적·단계적인 과정을 거쳐 일어나게 된다. 그러므로 기업의 국제화는 일시적이고 정태적인 관점에서가 아니라 동태적이고 과정적인 측면에서 이해되어야 한다.

2) 국제경영전략의 유형

일반적으로 기업이 수행하는 국제경영전략의 유형은 기업의 국제화 단계에 따라 다르다. 따라서 국제경영전략의 유형을 파악하기 위해서는 먼저 기업의 국제화과정을 이해해야 한다. 일국의 기업이 다국적기업화하는 과정을 기업의 국제화과정이라 한다. 일반적인 기업의 국제화과정은 다음의 그림과 같이 국내시장에서만 경영활동을 하는 국내지향단계를 벗어나 해외시장을 상대로 수출활동을 하는 해외지향단계, 현지판매조직이나 현지공장을 설립하는 현지지향단계, 기업의 생산·판매활동을 국제적으로 분산시켜 네트워크를 형성하는 세계지향단계의 3단계로 구분할 수 있다.



자료 Hunger & Wheelen, 1993 347 수정.

<

>

(1) 해외지향단계

초기의 기업경영활동이 국내시장에서만 이루어지게 되는 단계를 국내지향단계라 한다. 국내지향단계에 속한 기업들이 점차 국내시장의 한계를 인식하게 되는 경우, 기업들은 국내의 생산요소를 결합하여 해외시장에 수출함으로써 시장의 범위를 해외로 확대하는 ‘해외지향단계’로 접어들게 된다. 해외지향단계에서 기업들은 보통 저렴한 생산요소를 바탕으로 수출활동을 위주로 한 국제경영활동의 가장 초보적인 형태인 무역활동에 참가하게 된다.

기업들이 수출을 하는 방식에는 수출업자나 수출대리인을 통해 수출을 하는 간접수출과, 제조기업이나 무역회사가 해외지사나 마케팅 현지법인의 설립을 통해 직접 해외시장에 수출하는 직접수출, 그리고 기업이 해외의 판매자의 주문을 받아 수출하는 계약수출(OEM : Original Equipment Manufacturing) 등이 있다. 이 단계에서 활동하는 국제기업은 주로 본국에서 제품을 생산하여 해외시장에 판매하는 수출활동을 중심으로 국제경영활동을 수행하기 때문에 흔히 수출기업이라 한다. 수출기업은 일반적으로 국내기업과 큰 차이점을 나타내지는 않지만, 국내기업에는 존재하지 않는 수출활동 전담 부서와 인력을 배치하게 되고 더 나아가서는 해외판매활동을 담당하는 현지법인을 설립하게 된다. 그러나 수출기업에서는 현지법인이 아직 독자적인 경영활동의 단위로서 기능을 다하지 못하고, 단지 기업 내의 한 부문으로서 역할을 하는 데 그치게 된다는 특징을 가진다.

(2) 현지지향단계

수출활동이 어느 정도 진전되면 수출활동의 기반이 되는 생산요소의 가격차이가 점차 축소되게 되고 또한 상대국의 수입규제가 강화되어, 기업들은 점차 수출에 따른 비용을 감소시키고 해당 국가의 규제를 회피하기 위해 현지에 공장을 설립함으로써 현지국에서 직접 생산·판매 활동을 전개하게 된다. 이 단계를 ‘현지지향단계’라고 한다. 현지지향단계에서 국제경영활동을 수행하는 기업을 흔히 다국적기업이라 한다. 다국적기업(MNC : Multi-National Corporation)이란 직접투자를 통해서 여러 국가에서 현지 생산 및 판매 활동을 영위하는 국제기업이다. 다국적기업은 수출기업과는 달리 다양한 경영활동을 수행하게 된다.

첫째, 다국적기업들이 수행하는 대표적인 국제경영활동으로 해외투자가 있다. 해외투자란 다른 국가의 기업에 자본을 투자하는 활동이다. 해외투자는 크게 다른 국가의 기업이 발행하는 주식이나 채권 등을 구매함으로써 배당금이나 이자수익 획득만을 목적으로 하는 해외간접투자과, 자국 내의 자본·생산기술·경영기술 등과 현지국의 생산요소인 노동·토지 등을 결합하여 현지에서 직접 생산·판매 활동을 할 수 있는 공장이나 법인을 설립하여 이에 대한 소유권을 지니게 되는 해외직접투자가 있다.

둘째, 다국적기업은 그들의 독점적 우위요소인 기술을 다른 국가의 기업에 판매하는 기술이전활동을 한다. 기술이전의 대상이 되는 기술은 단순한 생산기술만을 의미하는 것이 아니라 경영관리, 판매기능, 상표들을 포함한다. 기술이전은 그 대상이 되는 기술의 특성에 따라 기업이 자신이 생산하는 제품과 동일하거나 유사한 제품을 다른 국가의 기업이 생산·판매할 수 있도록 생산기술이나 상표권을 이전시키는 라이선싱계약(licensing agreement)과 경영관리능력을 제공하는 경영관리계약(management agreement)의 형태로 나타나게 된다.

셋째, 다국적기업은 다른 국가에서 이루어지는 공사에 참여하는 해외건설활동을 수행한다. 해외건설은 크게 하청단계의 해외건설과 원청단계의 해외건설로 나누어진다. 하청단계의 해외건설이란 단순히 다른 기업이 시공을 맡은 공사의 하청을 받아 노동력만을 해외로 이전시

키는 형태이다. 원청단계의 해외건설은 기업이 시공을 담당하고 이를 다시 하청을 줌으로써 기술자원만을 이전하거나 공사의 설계부터 완성까지 전 과정을 담당하는 이른바 ‘키’만 돌리면 설비나 공장을 곧바로 가동시킬 수 있는 일괄수주방식(turnkey base)의 계약형태로 참여하는 방식이다.

(3) 세계지향단계

운송수단의 발달과 함께 기업의 생산·판매 활동이 세계적으로 확산되면, 기업들은 점차 생산요소의 조달이 원활한 국가에서 생산을 하여 수요가 존재하는 다른 해외국가들에 판매하는 다각적 생산판매 네트워크를 형성하게 된다. 이 단계를 ‘세계지향단계’라 한다. 이러한 세계지향단계는 기업이 특정국가의 국적을 버리고 국제화가 완성된 단계라 할 수 있다. 이 단계에 속한 기업들을 흔히 세계기업 혹은 글로벌 기업이라 한다.

글로벌 기업은 생산·판매·자금조달 등 경영상의 모든 활동을 최적지에서 영위하는 국제기업이다. 일반적으로 글로벌 기업은 국적을 초월한 무국적기업의 성격을 띠게 되고, 각국의 해외자회사들이 독자적인 경영활동의 주체가 되어 본사와 자회사, 자회사와 자회사 간에 수평관계가 형성됨으로써 자회사들 간의 경쟁도 가능하게 한다. 그리고 글로벌 기업은 다국적기업보다 다양한 국적을 가진 경영자들을 활용하는 정도가 높아 본사의 경영자들 중에 국적이 서로 다른 인사들이 포함되며, 경영활동 중에서 해외활동의 비중이 훨씬 높고(다국적기업이 약 20%, 글로벌 기업은 약 50%), 전 세계를 하나의 시장으로 보는 글로벌 중심의 경영활동을 전개한다.

2. 국제경영전략의 실행방안

효율적이고 효과적인 국제경영전략을 형성하기 위해서 고려해야 할 환경 중 일반적인 국제경영환경에 대해서는 이미 6장에서 배웠으므로 다음에서는 현지국의 환경에 대해서 알아보고 국제경영을 성공적으로 수행하기 위한 전략의 선택방안에 대해 살펴보기로 하자.

1) 현지국 환경에 대한 이해

기업의 국제경영전략 추진 시 고려해야 할 현지국의 환경요인에는 크게 현지국에서의 기업활동에 직접적으로 영향을 미치는 현지국의 시장요인과 기업활동에 간접적으로 영향을 미치는 기업환경요인으로 구분할 수 있다.

(1) 현지국의 시장요인

현지국의 시장요인은 현지국에서의 기업활동에 직접적으로 영향을 미치는 환경요인으로서 크게 시장규모, 경쟁구조, 마케팅 하부구조의 이용 가능성 및 그 수준의 세 가지를 들 수 있다

첫째, 일반적으로 현재 및 장래의 현지국 시장규모가 작을수록 기업들은 통제수준이 낮은

국제경영활동을 선택하는 것이 유리하다. 즉 현지국의 시장규모가 작은 경우 판매량이 적어도 수익을 올릴 수 있는 간접수출이나 직접수출 또는 라이선싱 등의 계약방식이 유리하며, 반대로 현지국의 시장규모가 큰 경우에는 현지 판매지사나 법인을 통한 직접수출이나 직접투자에 의한 현지생산 등을 하는 것이 적합하다.

둘째, 현지국 시장과 관련된 또 다른 요인으로 경쟁구조를 들 수 있다. 일반적으로 현지국 시장이 한 기업이나 소수기업에 의해 지배되는 불완전경쟁구조를 띠는 경우 기업은 강력한 현지기업들과 경쟁할 수 있도록 적극적인 시장개입을 추진하여야 하고, 이를 위해 많은 투자를 해야만 한다. 반대로 현지국 시장이 완전경쟁구조를 띠는 경우에는 소극적인 시장개입을 추진하여야 하며, 이 경우 수출에 의한 진입이 적합하다. 하지만 현지국의 시장경쟁이 매우 치열한 경우에는 위험이 높기 때문에 라이선싱이나 여타 계약방식을 통해 간접적인 시장진출을 추진하여야 한다.

셋째, 현지시장의 마케팅 하부구조의 가용성과 질적 수준을 들 수 있다. 현지지사에 유망한 현지 대리인이나 도매유통업자가 존재하지 않거나 이미 다른 경쟁업체의 제품판매를 대행하고 있는 경우, 진출기업들은 자사의 현지 판매지사나 법인의 설립을 통한 직접수출방안을 채택하는 것이 적합하다.

(2) 현지국의 기업환경요인

현지국에서의 경영활동에 간접적으로 영향을 미치는 기업환경요인으로는 크게 정치적 요인, 경제적 요인, 사회적 요인의 세 가지를 들 수 있다.

첫째, 정치적 요인은 주로 현지국 정부의 외국기업에 대한 정책과 규제, 현지국의 정치적 위험을 의미한다. 일반적으로 기업이 해외에 진출하는 경우 현지국의 정부와 기업 간의 이해관계가 일치하지 않는 경우가 많아, 현지정부로부터 직·간접적인 압력을 받게 된다. 현지국의 정치적 요인과 관련하여 기업이 고려해야 할 요인에는 현지정부의 안정성, 정부의 이데올로기, 정부의 외국기업에 대한 태도, 과거 국유화정책 사례 및 현황, 모국정부와의 외교적 관계 등이 있다 한다.

둘째, 기업들은 일반적으로 본국과 경제여건이 다른 국가에서 경영활동을 하게 되는 경우가 많다. 현지국의 경제적 요인은 기업의 생산·판매·인력수급 등과 같이 기업활동의 기반이 되는 조건을 결정하기 때문에 충분한 이해가 요구된다. 기업이 고려해야 하는 경제적 요인으로는 국민경제적 요인, 사회 하부구조, 노동, 금융, 산업구조 등을 들 수 있다.

구체적으로 기업이 고려해야 하는 국민경제적 요인으로는 현지국의 잠재적 시장규모를 나타내는 현지국의 경제규모(예, GDP : Gross Domestic Products)와 절대적 경제성과(예, GNI : Gross National Income), 현지국 경제의 동태성을 나타내는 투자율·성장률·실업률, 그리고 현지국의 수출입상태나 국제수지·외채부담·환율변화와 같은 대외경제적 관계 등이 있다. 사회 하부구조 측면에서는 기업의 활동을 뒷받침해 주는 사회간접자본, 에너지, 천연자원, 토지 등의 양적·질적 수준을 고려해야 한다. 그리고 노동 측면에서는 가용노동력의 양적·질적 수준과 노사관계 안정성 여부 등을, 금융 측면에서는 화폐의 안정 및 태환성과 현지금융의 이용 가능성 등을, 산업측면에서는 경쟁구조·유통구조·상거래관행 등을 고려해야 한다.

셋째, 기업이 고려해야 하는 사회적 요인은 주로 본국과 현지국 간의 문화적 거리감이다. 본국과 현지국 간의 문화적 거리감이 큰 경우, 현지경영에 많은 어려움이 뒤따르게 되며, 판매·생산·인력관리 등의 측면에서 직·간접적으로 많은 비용을 부담해야 된다. 일반적으로

기업이 해외진출 시 고려해야 하는 사회적 요인으로는 현지국의 언어, 의식주에 대한 관습, 가족제도, 종교, 풍습 등을 들 수 있다.

2) 국제경영전략의 선택

(1) 해외진출을 위한 전략적 대안의 선택

해외시장 진출전략은 기본적으로 기업이 해외진출을 할 때 과연 어떠한 시장에 어떠한 제품을 가지고 어떠한 진입방식을 통하여 진출할 것인가를 결정하는 전략이다. 기업이 해외진출 시 제품/시장/진입수단의 최적믹스를 구성하는 것은 해외시장에 처음 진출하는 기업이 가장 기본적으로 결정해야 하는 문제이다.

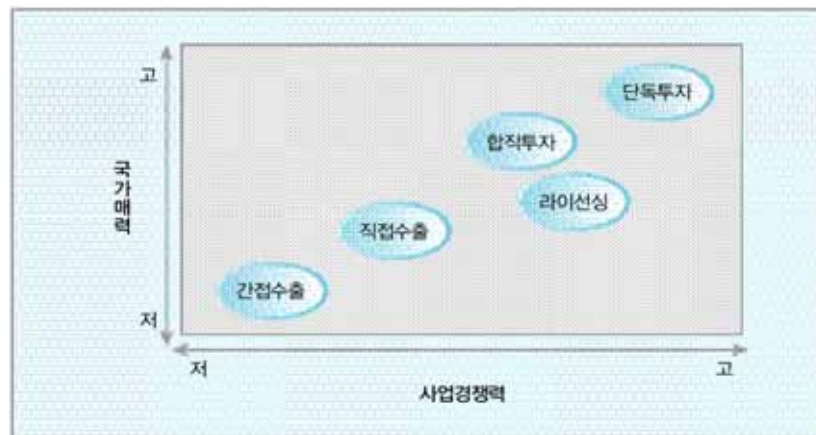
제품·시장·진입수단의 최적믹스를 위한 방법으로는 해럴(G. D. Harrel)과 키퍼(R. O. Kiefer)가 제시한 국가매력/사업경쟁력 매트릭스 분석방법이 있다. 해럴과 키퍼는 GE사의 산업매력/기업강점 분석방법에 근거하여 국가매력/사업경쟁력 매트릭스를 제시하고, 이를 근거로 현지국에 기업이 어떻게 제품·시장·진입수단을 선택할 것인가를 결정하는 데 유용한 지침을 제공한다. 그들은 국가매력의 결정요인으로 현지시장 규모, 현지시장 성장률, 정부규제, 정치적 안정성 등을, 사업경쟁력의 결정요인으로 시장점유율, 제품의 현지시장 적합성, 마케팅 지원능력 등을 든다.

이러한 국가매력/사업경쟁력 매트릭스를 이용하여 진입할 해외시장과 제품, 진입수단을 선택하는 방식은 다음 그림들과 같다.

국가매력	고	보통	양호	양호
	중	불량	보통	양호
	저	불량	불량	보통
		저	중	고
		사업경쟁력		

<

>



자료 : Hunger & Wheelen, 1993 : 341 수정.

< >

(2) 국제경영관리전략의 선택

기업의 국제화가 진전되면서 기업의 국제경영활동이 다양화되고 지역적으로도 광범위하게 분산된다. 따라서 국제화가 어느 정도 진행된 다국적기업이나 글로벌기업을 어떻게 관리할 것이냐 하는 문제가 중요한 과제로 부각된다. 이처럼 다양화되고 분산된 국제경영활동을 어떻게 조정·통합할 것인가를 결정하기 위한 활동이 국제경영관리전략이다.

국제경영관리전략론은 본사와 현지 자회사들 간의 역할과 책임 및 권한에 따라 본국중심주의(Ethnocentrism)전략, 현지국중심주의(Polycentrism)전략, 지역별중심주의(Regiocentrism) 전략, 글로벌중심주의(Geocentrism)전략의 네 가지로 나누어지는데, 이를 EPRG 모델이라고도 한다.

- | |
|--|
| ① 본국중심주의(Ethnocentrism)
② 현지국중심주의(Polycentrism)
③ 지역별중심주의(Regiocentrism)
④ 글로벌중심주의(Geocentrism) |
|--|

< (EPRG) >

첫째, 본국중심주의전략이란 지역적으로 분산된 사업단위들이 독자적인 의사결정권을 행사하지 못하고 본사중심의 의사결정이 이루어지도록 하는 전략이다. 이러한 관리전략은 지역적으로 분산된 사업단위들의 경쟁우위가 본사에 의존적인 경우에 나타나는 형태로서, 기업의 의사결정과 이익은 본사에 집중된다. 그리고 이러한 관리전략하에서는 본국중심의 생산활동과 국제적으로 표준화된 판매활동이 이루어지도록 한다.

둘째, 현지국중심주의전략이란 지역적으로 분산된 사업단위들이 독립적인 의사결정권을 가지고 경영활동을 전개하도록 하는 전략이다. 이 관리전략은 각 사업단위들의 활동영역이 차별화·세분화된 경우에 나타나는 형태로서 사업단위별로 차별화된 판매활동과 생산활동이 이루어지도록 하는 것이다.

셋째, 지역별중심주의전략이란 북미, 유럽, 아시아 등 지역별로 지역본사제를 도입하여 각

지역별 특성에 적합한 경영정책을 수립하도록 하는 전략이다. 이 관리전략은 역내 자회사들 간 상호협상이 이루어지도록 하는 데 목적이 있으며, 지역본사는 본사의 지침하에 제한된 영역에서 자율적 의사결정을 할 수 있다. 후기단계의 다국적기업들이 이 전략을 많이 사용하고 있으며, 현재 한국의 일부 기업들도 이 전략을 추진하고 있다.

넷째, 글로벌중심주의전략이란 각 지역별 사업단위의 독자성을 어느 정도 인정하면서 이러한 활동을 기업 전체적인 관점에서 상호 조정하는 전략이다. 이 전략은 중요한 기업활동을 특정지역에 집중하여 이에 대한 본사의 영향력을 강화시키면서 다른 기업활동에 대해서는 각 지역별 사업단위가 자율적 결정권을 가지도록 한다.

이처럼 국제경영관리전략은 다양한 형태를 띌 수 있다. 그러나 오늘날과 같이 세계화되고 있는 상황에서 기업이 활동영역을 세계적으로 확장하여 나갈 때 본국에서 하던 기업활동방식을 고수·강요하거나 자국의 이익만을 추구한다면, 해외진출지역의 이해관계자로부터 거센 저항에 부딪히게 될 뿐만 아니라 극단적으로는 기업활동을 포기하고 철수해야만 할 것이다. 따라서 경영자들은 경영방식의 글로벌라이제이션과 동시에 현지화(localization)를 추구하는 전략을 통해 해외진출지역의 이해관계자와 바람직한 관계 속에서 기업의 생존과 성장·발전을 도모해야 할 것이다.

II. 경영전략의 신조류 (2)

9장에서 우리는 새롭게 부각되는 경영전략으로 E-business를 살펴본 바 있다. 다음에서는 경영전략의 신조류인 블루오션(blue ocean) 전략과 유비쿼터스(ubiquitous) 전략의 핵심적 내용에 대해 살펴보기로 하자.

1. 블루오션 전략

1) 블루오션 전략의 개관

변화하는 산업환경 속에서 기업의 존속, 나아가 기업의 지속적인 고성장 및 고수익 달성을 위해서는 미래 성장동력에 대한 선택 및 준비과정과 성장장애를 돌파하는 강력한 추진력이 필요하다. 블루오션(blue ocean)은 이 같은 필요성에 대한 대안으로 등장한 개념이다.

블루오션은 기존의 시장과 대조되는 미개척 시장을 의미하는데, 이곳에는 새로운 수요가 존재하며 따라서 기업들은 고수익을 창출할 수 있는 새로운 기회를 갖게 된다. 이러한 블루오션은 기존산업의 경계선 밖에서 완전히 새롭게 창출되는 경우도 있지만 대부분의 경우 기존산업을 확장하여 만들어지는데, 게임의 규칙이 부재하기 때문에 경쟁이 없다.

블루오션 개념과 함께 등장한 블루오션 전략(blue ocean strategy)이란 블루오션을 공략하기 위한 전략으로, 비경쟁적인 새로운 시장을 창출하기 위한 실행전략을 포함한 종합적인 경영전략이다. 즉, 틈새시장 개척이 아니라 경쟁자가 없는 거대 무경쟁시장에서 싸우지 않

고 이기는 대승전략인 것이다. 블루오션 전략이 세계적인 바람을 일으키고 있는 이유는 경쟁전략, 핵심역량 등 기존 경영전략과는 성격이 다른 새로운 경영전략이기 때문이다. 블루오션 전략은 경쟁사들이 비슷한 방식으로 승부를 걸 때, 발상의 전환과 차별화 전략으로 경쟁이 없는 새로운 시장을 창출하는 데 목적을 둔다. 치열한 경쟁으로 성장이 둔화되고 수익률이 하락하는 시장을 레드오션(red ocean)이라고 한다면, 고객들에게 새로운 가치를 제공하여 창출한 새로운 무경쟁의 시장이 블루오션이다. 다시 말해 시장은 레드오션과 블루오션의 두 가지로 구분되는데, 그 구체적인 내용은 다음과 같다

	레드오션	블루오션
시장	기존의 시장영역	경쟁이 없는 신규시장 창출
게임의 법칙	치열한 경쟁	경쟁에서의 자유로움
특징	<ul style="list-style-type: none"> • 기존의 수요시장 공략 • 가치창출이나 비용절감 중 택일 • 기업의 전체적인 활동체계가 차별화나 저비용 중 하나를 통해 이루어짐 	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 수요시장 창출 • 가치창출과 비용절감 동시추구 • 기업의 전체적인 활동체계가 차별화와 저비용 동시추구

자료 : Kim & Mauborgne, 2004.

<

>

레드오션은 이미 잘 알려져 있는 시장, 즉 기존의 모든 산업을 말한다. 레드오션에서는 산업경계가 이미 정의되어 있고 이를 수용하고 있어서 게임의 경쟁법칙이 잘 알려져 있다. 따라서 레드오션의 회사들은 기존 시장수요의 점유율을 높이기 위해 경쟁사보다 우위에 서려고 노력한다. 그러므로 시장에 경쟁사들이 많아질수록, 수익과 성장에 대한 전망은 어두워진다. 반면에 블루오션은 알려져 있지 않은 시장, 즉 현재 존재하지 않아서 경쟁에 의해 영향받지 않는 모든 산업을 말한다. 블루오션에서 시장수요는 경쟁에 의해 얻어지는 것이 아니라 창조에 의해서 얻어진다. 이곳에는 높은 수익과 빠른 성장을 가능케 하는 엄청난 기회가 존재한다. 그리고 게임의 법칙이 정해지지 않았기 때문에 경쟁은 무의미하다. 따라서 블루오션은 아직 시도된 적이 없는 광범위하고 깊은 잠재력을 가진 시장을 비유하는 표현이다.

2. 블루오션 전략의 성공조건

블루오션 전략은 경쟁의 틀에서 벗어나 새로운 시장과 고객을 창출해야 한다는 시각을 제시한다는 점에서 기존의 경쟁전략과 차별화된다. 그러나 경영자는 블루오션 전략을 수행하기 전에 그 한계점을 명확하게 인식할 필요가 있다.

우선 제한된 자원과 능력을 보유한 사업가가 현재의 사업에 충실하기보다 경쟁자가 없는 새로운 시장을 찾아 새로운 사업을 창출하는 것이 얼마나 현실성 있는가를 고려해야 한다. 블루오션 전략의 주창자들은 기업경쟁력의 두 원천인 비용절감과 차별화를 동시에 추구할 것을 강조하고 있다. 그러나 이러한 전략의 실현 가능성은 누구도 확신할 수 없다. 도요타 자동차나 삼성전자와 같은 세계적인 기업들은 비용절감과 차별화를 동시에 추구하지 않고 두

전략을 순차적으로 실행해 왔기 때문에 성공했다. 기업들이 각자 처한 위치에서 블루오션을 창출하고 지속적으로 유지하기 위해서는 어떤 상황하에서도 포기하지 않고 지켜야만 하는 경영의 기본토대가 있는데, 그 몇 가지를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 철저하게 고객관점에서 사업이나 제품을 바라보아야 한다. 블루오션 창출을 위해서 기업은 철두철미한 고객중심조직이 되어야 한다.

둘째, 블루오션 창출 가능성을 높이기 위해서는 리더를 포함한 전 구성원들의 창의성을 촉진하는 관점에서 인력 및 조직 운영이 이루어져야 한다.

셋째, 절대가치를 추구하여야 한다. 대부분의 기업은 고객만족, 고객가치창출이라는 명제를 근본적으로 고민하는 절대적 기준의 가치를 찾기보다는 시장에서의 경쟁에서 이기기 위해 경쟁사보다는 조금 나은 '상대가치'를 추구하는 것이 보통이다. 그러나 성공한 기업들은 상대가치가 아닌 "우리 기업은, 우리 사업부는, 왜 존재하는가?"라는 본질적인 질문에 대한 해답을 고민하는 과정, '절대가치'를 추구하는 경우가 많다.

넷째, 블루오션으로 들어가는 길목을 좁혀야 한다. 진정한 '블루오션'을 만들기 위해서는 블루오션으로 들어가는 길목에 기술적인 장벽이든, 특허와 같은 제도적인 장벽이든 경쟁자가 쉽게 들어 올 수 없는 장애물을 세워야 한다.

다섯째, 움직이는 블루오션을 만들어야 한다. 누군가 블루오션에서 이미 성공을 거두었다면, 경쟁자들은 장애물을 뚫고서 블루오션에 진입하려 할 것이며 따라서 영원한 블루오션은 있을 수 없다. 기업은 계속해서 고객이 원하는 것을 자기만의 방식으로 제공하고, 경쟁자와의 경쟁이 일어나기 전에 새로운 블루오션 영역을 찾아 신속하게 움직여야 한다.

3. 유비쿼터스 전략

1) 유비쿼터스 전략의 개관

유비쿼터스(ubiquitous)도 기업경영의 새로운 조류로 등장하고 있다. 유비쿼터스란 원래 라틴어 'ubiquitas'에서 유래한 말로 물이나 공기처럼 시공을 초월해 "언제 어디에나 존재한다"(presence everywhere)는 뜻이다. 이는 오늘날 사용자가 네트워크나 컴퓨터를 의식하지 않고 시간과 장소에 관계없이 자유롭게 네트워크에 접속할 수 있는 정보통신환경을 의미한다.

유비쿼터스화가 이루어지면 가정이나 자동차는 물론, 심지어 산꼭대기에서도 정보기술을 활용할 수 있고, 네트워크에 연결되는 컴퓨터 사용자의 수도 늘어나 정보기술산업의 규모와 범위도 그만큼 커지게 된다. 그러나 유비쿼터스 네트워크가 이루어지기 위해서는 광대역통신과 컨버전스 기술의 일반화, 정보기술기기의 저가격화 등 정보기술의 고도화가 전제되어야 한다. 이러한 제약들로 인해 일반화되어 있지는 않지만, 휴대성과 편의성뿐 아니라 시간과 장소에 구애받지 않고도 네트워크에 접속할 수 있는 장점들 때문에 세계적인 유비쿼터스 개발경쟁이 일고 있다.

유비쿼터스 사회의 특징을 차례로 살펴보면 다음과 같다.

- (1) 컴퓨터와 사용자 관계의 변화 : 폐쇄된 공간에서 전문가들만 컴퓨터를 사용하던 대형컴퓨터 시대에는 컴퓨터가 희소자원이었고 많은 사람들이 한 대의 대형컴퓨터를 공동으로 사용해야 했다. 그러나 유비쿼터스 컴퓨팅 시대에는 사용자와 컴퓨터의 관계가 역전된다. 한 명의 사용자가 수백 개에서 수만 개의 컴퓨터와 통신기기를 사용한다.
- (2) 정보통신산업 지도의 변화 : 유비쿼터스화가 진전되면 더 많은 산업이 등장해 지금의 산업지도를 크게 바꾸어 놓을 것이다. 이는 새로운 가치창조의 기회를 의미한다. IT산업은 기존의 영역에서 모든 산업영역으로 그 경계를 확장해 나갈 것이다.
- (3) 정보통신 서비스의 발전 : 유비쿼터스 서비스는 정보를 제공하는 수준의 서비스가 아니라, 상황에 따라 필요한 행위까지도 사물이나 컴퓨터가 지능적으로 수행하고 사용자 욕구에 가장 근접한 신선한 정보 제공에 초점을 두는 서비스가 주류를 이룬다.
- (4) 제3공간의 경제시스템 : 제3공간의 경제시스템은 두 가지 측면에서 이해할 수 있다. 하나는, 경제활동의 내용물인 재화의 성격이 변화된다는 것이다. 제1공간 경제시대에는 물리공간상에 존재하는 물질재가 중요한 거래대상이었다. 제2공간 경제시대가 되자 가상공간상에 존재하는 정보재가 중요한 재화로 등장했다. 제3공간 경제시대는 물질재화와 정보재화에 이어 공간재가 등장하는 시기다. 유비쿼터스 공간에 존재하는 각각의 사물에는 정보가 들어간다. 또 하나는, 경제활동이 이루어지는 공간이 바뀐다는 것이다. 산업사회에서 경제활동은 보이지 않는 손이 지배하는 '시장'을 중심으로 이루어져 왔다. 정보사회로 진입하면서 시장은 그 위력을 잃고 인터넷이라는 네트워크가 반자리를 메우고 있다. 제3공간 경제시대는 네트워크를 공동체로 넓힌다. 공동체란 유비쿼터스 공간에 함께 거주하는 사람과 사물을 통칭하는 말이다. 이 공간의 거주자들은 언제, 어디에서든지 무엇이랄도 공유할 수 있다.
- (5) 새로운 형태지의 등장 : 일본의 노무라 연구소는 기존의 암묵지(tacit knowledge)와 형식지(explicit knowledge)에 추가해 새로운 형태지(visible knowledge)가 등장할 것이라고 예견했다. 암묵지는 사람의 머릿속에 존재하는 지식이며, 형식지는 다른 사람들과 공유할 수 있도록 표현된 지식이다. 감성이나 숙련된 기술 및 노하우와 같은 지식은 일목요연하게 형식지로 나타내기 어렵다. 이러한 종류의 지식들은 문자나 기호로 표현되기 어려우며 오히려 동영상으로 전달될 수 있다. 이를 형태지라고 부르는데, 사물에 내재된 지식을 가상공간에서 표현한 것이라고 해석할 수 있다. 이처럼, 유비쿼터스 시대에는 형태지를 자유롭게 주고받을 수 있다.
- (6) 인터페이스의 중요성 : 물리공간 시대의 중요한 정보매체는 책이다. 하지만 전자공간 시대에는 사람과 정보를 연결하는 새로운 매개체로 컴퓨터와 인터넷, 즉 사람과 컴퓨터 간 인터페이스(HCI : Human Computer Interface)가 등장했다. 제3공간 시대에도 컴퓨터는 여전히 중요한 매개체이다. 그러나 제3공간 시대에서 컴퓨터는 여러 매개체들 가운데 하나일 뿐이다. 제3공간에서 사람과 컴퓨터의 인터페이스는 물론이고 사람과 사물 간의 인터페이스(HTI : Human Thing Interface)가 중요해진다. 제3공간에서 사물은 더 이상 단순한 사물이 아니라 그 안에 정보를 포함하고 있는 것이다.

2) 유비쿼터스 전략의 충족조건

유비쿼터스와 관련하여 유비쿼터스 컴퓨팅이란 말이 나오고 있다. 유비쿼터스 컴퓨팅은 1988년 제록스(Xerox)의 마크 와이저(M. Weiser) 박사가 일반인들이 컴퓨터를 보다 쉽게

사용할 수 있는 방법을 연구하던 중 창안해 낸 개념이다. 이 개념은 이후 관련 연구 및 기술개발들이 이어지면서 보다 구체화되어 왔다. 오늘날 유비쿼터스 컴퓨팅은 마이크로칩 형태로 초소형화된 컴퓨터들이 생활공간 곳곳에 스며들어 상호 정보교환 및 필요한 기능수행을 실시간으로 행하는 컴퓨팅 환경으로 이해되고 있다.

유비쿼터스 컴퓨팅이 본격적으로 구현되기 위해서는 여러 조건이 충족되어야 하는데, 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 기술적 문제 : 기술의 표준화, 핵심기기 및 부품의 저가화, 그리고 소프트웨어 기술의 발전이 필요하다. 또한 모든 사물에 컴퓨팅 기능을 내재화시키기 위해서는 하드웨어의 소형화, 저전력화도 전제되어야 한다. 장기적으로는 인간과 유사한 추론기능을 제공하는 소프트웨어 및 하드웨어의 발전이 필요하다. 이를 통해 커뮤니케이션 단계에서 행위제안 및 대행 단계로 발전하게 된다.

(2) 경제적 과제 : 다양한 추진주체가 참여해야 하기 때문에 비즈니스 모델, 킬러 애플리케이션 문제가 보다 심도 있게 검토되어야 한다. 현재는 유비쿼터스 컴퓨팅 도입의 목적이 명확하고 손익도 분명하기 때문에 킬러 애플리케이션의 문제가 크지 않지만 향후에는 경제적 문제가 보급의 장애요소로 등장할 것이다. 따라서 서비스 모델의 도입을 통한 초기 투자비용의 장기적 회수방법 등이 모색되어야 한다.

(3) 사회적 과제 : 프라이버시 문제는 항상 완벽할 수 없기 때문에 지속적인 기술보완 문제점들을 극복해 가는 전략이 필요하다. 특히 프라이버시나 정보보안 등에 대한 법체계의 정비 등 사회적인 인프라의 구축이 선행되어야 한다.

이상과 같은 선결과제 이외에 장기적으로 가장 큰 문제는 복잡성의 문제가 될 것이다. 네트워크가 복잡해질수록 정보의 복잡도도 기하급수적으로 높아질 것이기 때문에 이를 효과적으로 제어하고 통제하는 기술개발이 필요하다. 현재는 주로 하드웨어 개발에 주력하고 있어 데이터베이스, 데이터웨어하우스, 데이터처리·분석 소프트웨어 관련 기술개발에 다소 소홀하지만, 엄청난 양의 데이터를 목적에 맞게 가공해 주는 기술이 필요하며, 데이터를 분석해서 다양한 의미를 찾아내는 데이터 마이닝 등도 필요하다. 엄청난 데이터는 모두 네트워크를 통해서 필요한 곳으로 전달되어야 하므로 네트워크의 광대역화, IPv6의 도입촉진도 전제되어야 한다.

학습정리

1. 국제경영전략은 개별 사업단위(사업전략)와 여러 사업단위(기업전략)를 구분하지 않고, 국제적인 환경에서 기업이 효율적으로 경쟁하기 위한 모든 경영활동을 의미한다.
2. 기업의 국제화과정은 국내시장에서만 경영활동을 하는 국내지향단계를 벗어나 해외시장을 상대로 수출활동을 하는 해외지향단계, 현지판매조직이나 현지공장을 설립하는 현지지향단계, 기업의 생산·판매활동을 국제적으로 분산시켜 네트워크를 형성하는 세계지향단계의 3단계로 구분할 수 있다.
3. 국제경영환경에 기업들이 전략적으로 대응하기 위해서는 기업활동에 직접적으로 영향을

미치는 현지국의 시장요인과 기업활동에 간접적으로 영향을 미치는 기업환경요인에 대한 철저한 조사와 분석이 선행되어야한다.

4. 국제경영전략의 선택은 제품생산과 시장진출방식등을 결정하는 해외시장 진출전략과 다양하고 분산된 국제경영활동을 조정, 통합하는 국제경영관리전략의 두 가지가 있다.

5. 블루오션 전략이란 발상의 전환과 차별화 전략을 통해 경쟁의 틀에서 벗어나 새로운 시장과 고객을 창출하는 종합적인 경영전략이다.

6. 기업경영의 신조류로 등장한 유비쿼터스는 사용자가 네트워크나 컴퓨터를 의식하지 않고 시간과 장소에 관계없이 자유롭게 네트워크에 접속할 수 있는 정보통신환경을 의미한다.

심화학습

김재윤·민병석(2003), 「유비쿼터스 컴퓨팅 : 비즈니스 모델과 전망」 (삼성경제연구소).

조동성(2005), 「21세기를 위한 경영학」 (서울경제경영).

Brown, D. G.(2003), *Ubiquitous Computing : The Universal Use of Computers on College Campuses*(Bolton, MA : Anker Pub Co.).

Root, F. R.(1987), *Entry Strategies for International Markets*(Lezington, MA : D.C. Heath).

Luthans, F., Hodgetts, R. M. & Thompson, K. R.(1990), *Social Issues in Business : Strategic and Public Policy Perspectives*, 3rd ed.(NY : Macmillan Publishing Co.).

Kim, W. C. & Mauborgne, R(2004), "Blue Ocean Strategy," *Harvard Business Review*, Vol.82, Issue 10, pp.76~84.

12. 경영조직의 기초개념

학습개요 경영조직은 경영전략과 함께 기업경영의 하위시스템의 또 다른 축이다. 본 강에서는 경영조직 의의와 구성요소 등 경영조직에 대한 기초개념을 살펴보겠다.

학습목표

1. 경영조직의 개념과 그 중요성을 이해하고, 그 현실적인 성격에 따른 분류인 공식조직과 비공식조직에 대하여 살펴본다.
2. 경영조직을 구성하는 뼈대로서 조직구조의 설계와 관련된 요소를 살펴보고, 설정된 조직의 바람직하게 운영하기 위한 조직의 운영방식인 조직과정의 요소에 대해 이해한다.

주요키워드 경영조직, 조직구조, 조직과정, 조직설계, 조직형태, 공식조직, 비공식조직, 과업의 분화, 집권화, 분권화, 공식화, 합리적 경제인, 제한된 합리성, 코디네이션

I. 경영조직의 의의

1. 경영조직의 개념과 중요성

1) 경영조직의 개념

경영조직이란 둘 이상의 사람들이 모여서 어떤 공통된 목표를 달성하기 위해 협동적으로 일을 수행하는 조직체를 말한다. 이러한 경영조직은 사람들이 기업조직에 참여하여 목표달성을 위해 일하고 또 다른 일을 착수하게 하는 생활터전을 제공한다. 즉 오늘날의 많은 사람들은 사회발전의 중추라고 할 수 있는 기업조직의 구성원이 되어 서로 긴밀한 관계를 맺으면서 국민생활에 필요한 재화와 서비스를 생산하고 이를 원하는 소비자들에게 판매하기도 한다. 또한 경영조직은 조직 내부적으로도 새로운 작업방식이나 관리방식을 개발하거나, 미래를 이끌어갈 인재를 양성하거나, 새로운 생활문화를 형성하는 등 사회구성원들에게 다양한 효익을 산출한다. 사회적으로나 조직 내부적으로 다양한 효익을 산출하는 경영조직은 조직구조, 조직과정, 조직설계, 조직형태 등의 요소로 형성된다.

- 조직구조(organizational structure) : 경영활동에 필요한 일과 부서, 직위 및 권한관계 등을 짜놓은 틀
- 조직과정(organizational process) : 조직구성원들 간의 상호작용적 활동과 관계
- 조직설계(organizational design) : 상황에 따른 적합한 조직형태의 선택
- 조직형태(organizational form) : 경영조직의 실제적이고 구체적인 모습

<

>

경영조직은 현대기업경영시스템의 관점에서 볼 때 흔히 조직구조를 지칭한다. 여기서 조직

구조(organizational structure)란 주로 기업의 성공적인 경영활동을 위해 필요한 일과 부서, 직위 및 권한관계 등을 안정적으로 짜놓은 틀 또는 뼈대를 의미한다. 이러한 조직구조의 개념을 우리들이 살고 있는 집에 비유해 보면 주로 가옥의 구조물을 말하는데, 그 구성요소들로 철근·모래·시멘트와 같은 건축재료들을 들 수 있는 것처럼 조직구조도 그 구성요소로서 조직목표달성을 위해 필요한 업무들을 할당하는 방법(과업의 분화), 업무를 어느 정도나 담당자의 재량에 맡길 것인가를 정하는 방법(권한의 배분), 업무수행을 위해 필요한 규정과 절차를 명시하는 방법(공식화) 등을 들 수 있다.

경영조직은 조직구조 속에서 조직구성원들이 서로 의사를 전달하거나, 문제해결을 위한 결정을 하거나, 갈등을 해소하는 등의 상호작용활동 등과 같은 조직과정(organizational process)을 포함한다. 즉, 경영조직은 단단한 뼈대를 만드는 조직구조의 구성요소를 주로 다루면서 구성원들 간의 일련의 상호작용 활동과 관계, 즉 비교적 부드러운 접착제와 같은 조직과정을 포함하는 것이다. 경영조직은 조직구조의 구성요소와 조직과정의 상호작용에 의해 형성된다.

기업이 현재 채택하고 있는, 또는 앞으로 채택하려고 하는 조직의 형태가 기업이 처한 상황이나 환경조건에 알맞을 때 기업목표를 효과적으로 달성할 수 있다. 따라서 기업이 처한 시장상황이나, 활용하고 있는 기술의 성격과 같은 여건을 고려하여 조직의 형태를 선택하여야 한다. 이와 같이 상황에 따라 적합한 조직형태를 선택하는 활동을 조직설계(organizational design)라 한다. 비유하자면, 우리가 살고자 하는 집을 새로 짓기 전에 또는 선택하는 데 있어서 경제적 상태, 가족의 수, 직장과의 통근거리, 자녀들의 희망, 미래의 전망 등을 고려하여 가장 적합하다고 생각되는 집을 설계하거나 구입하려는 것과 같은 이치이다.

마지막으로, 무엇이 조직구조나 조직과정을 형성하느냐 하는 문제를 세부적으로 알아보며 조직설계의 방법을 이해하는 것도 중요하지만, 기업의 경영조직이 실제로 어떤 형태로 나타나느냐 하는 것은 우리가 경영조직을 이해하는 데 있어서 필수적인 사항이다. 이것은 마치 집의 전체적인 모습을 크게는 한옥과 양옥, 더 구체적으로는 초가집, 기와집, 아파트, 단독주택, 빌라 등으로 구분해 볼 수 있는 것과 같다. 경영조직에서는 이를 조직형태(organizational form), 또는 구조적 형태(structural form)라 한다.

2) 경영조직의 중요성

경영조직은 대체로 다음과 같은 세 가지 기능을 통해 구성원들의 행동 및 사고, 그리고 구성원들 간의 상호작용방식뿐만 아니라 기업의 생산성 및 효율성 등과 같은 경제적 성과에도 지대한 영향을 미친다. 이러한 경영조직은 사업을 성공적으로 수행하기 위한 기틀이 된다.

첫째, 경영조직은 구성원들로 하여금 공통목표(common goal)를 갖게 한다. 경영조직은 구성원들에게 조직목표달성을 위해 필요한 업무들을 할당하고 업무를 어느 정도나 담당자의 재량에 맡길 것인가를 정해 주기 때문에 구성원들이 자연스럽게 공통의 목표를 추구하도록 한다. 그 결과 경영조직을 통해 구성원들은 그들의 개별적인 목표지향적 노력을 기울이고, 필요한 일 또는 역할들을 효과적으로 조직화하여 전체로서 연결을 이루도록 함으로써 사람

들을 단순히 집합시켜 놓았을 때보다도 더 높은 생산성(시너지효과)을 내도록 한다.

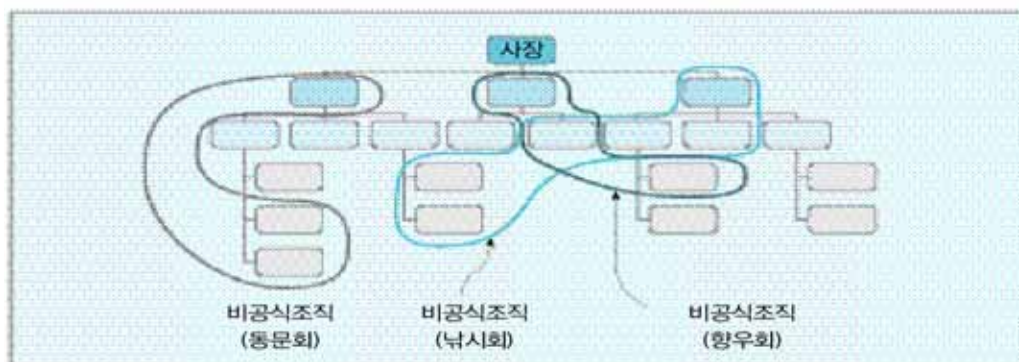
둘째, 경영조직은 구성원들로 하여금 협력의사(willingness to cooperate)를 갖게 한다. 어떤 한 사람이 혼자서 일을 하는 데는 한계가 있기 때문에, 경영조직은 사람들로 하여금 개인적 한계를 극복하는 방법으로 조직에 참여하고 여러 사람들과 더불어 협력하려는 의사를 갖게 한다.

셋째, 경영조직은 구성원들 간의 인간관계(human relations) 형성 및 개선에 커다란 영향을 미치게 된다. 경영조직을 통해 사람들은 사회적 관계를 형성하고, 그 속에서 업무 이외에도 정서적 측면에 대해 의사소통을 하거나, 사회적 신분 및 지위의 상승, 사회적 권한의 획득과 같은 사회적 욕구들을 충족시킬 수 있을 뿐만 아니라 구성원들 간의 사회적 질서를 형성하기도 한다.

2. 공식조직과 비공식조직

경영조직이 현실적으로 어떤 성격을 보이는 지를 아는 것은 경영조직의 본질을 이해하는 데 있어서 빼놓을 수 없는 일이다. 경영조직은 조직의 목표달성을 위해 의도되고 계획된 측면 뿐만 아니라 의도되지 않은 측면을 포함하는데, 전자와 관련된 경영조직의 성격을 공식조직으로, 그리고 후자와 관련된 경영조직의 성격을 비공식조직으로 설명하는 것이 일반적이다. 이처럼 경영조직은 공식적 측면과 비공식적 측면의 양면성을 보이게 된다.

공식조직(formal organization)이란 구체적인 과업수행이나 목표달성을 위해서 의도적으로 형성된 조직을 말한다. 예를 들어 사장실, 전무실, 인사부, 경리부, 판매 1과 등이 바로 공식조직이다. 공식조직의 가장 중요하고 일차적인 목표는 자신에게 부여된 업무의 완수를 통해 조직의 목표달성에 기여하고자 하는 데 있다. 공식조직을 통하여 조직은 개인들의 노력을 통합·조정하여 조직목표의 달성을 꾀하게 되며 개인들은 자신의 구체적인 과업을 수행하게 된다. 이런 공식조직으로는 한 명의 감독자와 그 부하들로 구성된 조직인 명령집단이나 특정 과업이나 프로젝트를 달성하기 위한 과업집단이 있다. 공식조직은 효율성의 논리(logic of efficiency)가 지배하며 추구하는 목표가 상대적으로 명확하다.



자료 Koontz & Wehrlich, 1990 135 수정.

< >

다음으로 비공식조직(informal organization)은 조직목표의 달성 외의 다른 목표를 수행하기

위하여 결성된 조직을 말하는 것으로 조직을 이루는 구성원들의 이해와 요구에 의하여 구성된다. 조직 내에 존재하는 낚시회, 산악회, 바둑동호회와 같은 취미모임 등이 비공식조직의 대표적인 예이다. 최근에는 시사문제나 환경문제, 그리고 컴퓨터 등 특정주제를 함께 공부하는 스터디 그룹 등과 같은 비공식조직이 많은 기업에서 나타나고 있다. 비공식조직은 감정의 논리(logic of sentiment)가 존재하며 추구하는 목표 또한 비교적 불분명한 경우가 많다.

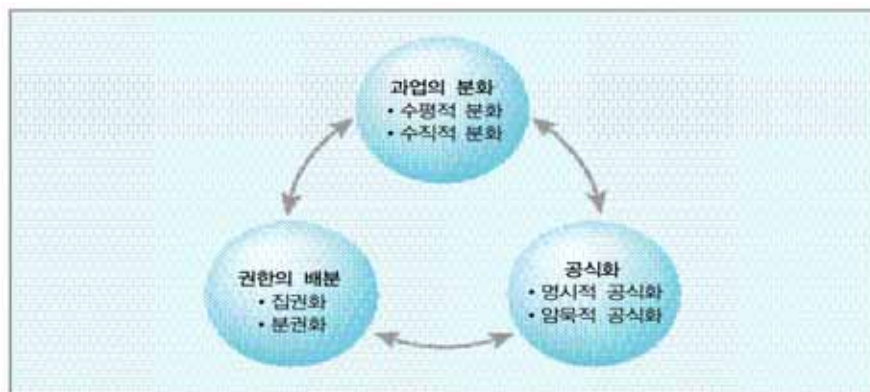
조직의 입장에서 볼 때 비공식조직은 순기능과 역기능을 동시에 가진다. 순기능으로는 개인의 다양한 욕구를 해소시켜 주는 통로가 되고, 서로 다른 부서 간의 정보의 흐름을 촉진하며, 개인의 인간적 욕구를 충족시켜 줌으로써 오히려 공식조직에서의 능력을 올릴 수 있다는 점을 들 수 있다. 하지만 비공식조직은 조직 내의 비정상적 정보흐름을 발생시킨다거나, 조직 내의 소외를 불러일으킬 수도 있다는 점에서 부정적인 영향을 미치기도 한다. 또한 조직구성원들이 공식조직의 업무보다 비공식조직의 일에 몰두하게 되어 조직 전체적으로 악영향을 끼칠 수도 있다. 조직의 활성화를 도모하기 위해서는 비공식조직의 역기능을 없애고 순기능을 강화하여 비공식조직의 존재의의를 살려야 한다.

그러므로 조직 내의 공식조직에 대한 운영과 관리 못지않게 비공식조직에 대해서도 관심을 가지고 이를 효과적이고 체계적으로 관리할 것이 요구된다. 이는 비공식조직에의 참여를 통해 기업의 구성원들이 공식조직에서 충족되지 못하는 자신의 다양한 욕구를 채울 수 있게 되어 공식조직에서의 능력을 올릴 수 있으며, 이는 경영성과에 큰 영향을 끼치기 때문이다.

II. 조직구조와 조직과정

1. 조직구조의 구성요소

조직구조는 조직의 목표달성을 위해 필요한 업무들을 할당하는 방법(과업의 분화), 업무를 어느 정도나 담당자의 재량에 맡길 것인가를 정하는 방법(권한의 배분), 업무수행을 위해 필요한 규정과 절차를 명시하는 방법(공식화)으로 구성된다.



<

>

1) 과업의 분화

과업의 분화란 노동의 분화(division of labor)와 같은 의미로, 기업목표나 경영전략을 고려하여 필요한 일(작업)을 결정하고 명확히 하여 담당자에게 할당하고, 세분화된 업무를 다시 유사한 업무들로 묶는 활동을 말한다.

과업의 분화가 많이 되어 있느냐 그렇지 않느냐는 분화된 직무의 복잡성을 통해 알 수 있다. 예를 들어, 가까운 피자 체인점에 가더라도 카운터에서 계산만 하는 사람, 열심히 주문을 받고 나르는 사람, 주방에서 음식만 만드는 사람, 전체를 감독하는 일만 하는 사람들을 볼 수 있다. 또 어떤 자그마한 가게에서는 주인처럼 보이는 사람이 모든 일을 다하는 것을 볼 수 있다. 이와 같이 과업의 분화가 많이 되어 있는 경우와 그렇지 않은 경우를 볼 수 있는데, 이것이 복잡성(complexity)이다. 대기업에서 사람들이 하고 있는 일들은 이보다 훨씬 더 복잡하다. 이러한 과업의 분화는 기본적으로 두 가지 방향, 즉 수평적 분화와 수직적 분화로 나타난다.

(1) 수평적 분화

조직이 어떤 목표를 효과적으로 달성하려면 우선 필요한 일부터 파악해 이를 담당자에게 할당해 주는 과정, 즉 조직이 여러 전문화된 업무와 부서를 형성해 가는 과정이 필요하다. 이를 수평적 분화(horizontal differentiation)라고 하는데, 이러한 수평적 분화에는 직무전문화와 부문화가 있다.

직무전문화(job specialization) 또는 역할전문화(role specialization)란 분업의 원리에 따라 일을 세분화하여 담당자에게 전담하도록 할당·배분하는 것을 말한다. 직무 또는 역할 전문화로 담당자가 각각의 세분된 일을 하다 보면 각 업무의 담당자는 그 업무를 수행하는 데 있어서 가장 수월한 방식을 개발하게 되고 따라서 작업수행능력이 향상되고 경제적 효율성이 향상되는 분업효과를 얻을 수 있다.

부문화(departmentalization)란 직무전문화로 개개인에게 세분화된 일을 어떤 기준에 의해 다시 몇 개의 유사한 직무들로 집단화시키는 것이다. 다양하게 세분화된 많은 업무들을 비슷한 것끼리 결합하여 보다 효율적으로 관리하기 위해 부문화를 한다.

(2) 수직적 분화

수직적 분화(vertical differentiation)란 과업의 분화가 상하관계를 가지고 이루어지는 것으로, 이를 계층 또는 위계라고도 한다. 일반적으로 계층(hierarchy)은 명령계통을 이루는 권한과 역할의 피라미드 체계를 말하는데, 역할이 직무의 수평적 분화를 나타내는 것과 같이 지위는 계층 간의 수직적 분화를 나타낸다. 특히 공식조직에서 어떤 개인이 담당하고 있는 역할에 대하여 지위가 부여될 때 이를 직위(position)라고 한다. 예를 들어, 회사 내에는 사장·부사장·전무·상무·이사 등으로부터 부장·과장·대리·사원에 이르기까지 다양한 위계가 있는데, 각각의 직위에는 요구되는 역할이 있다.

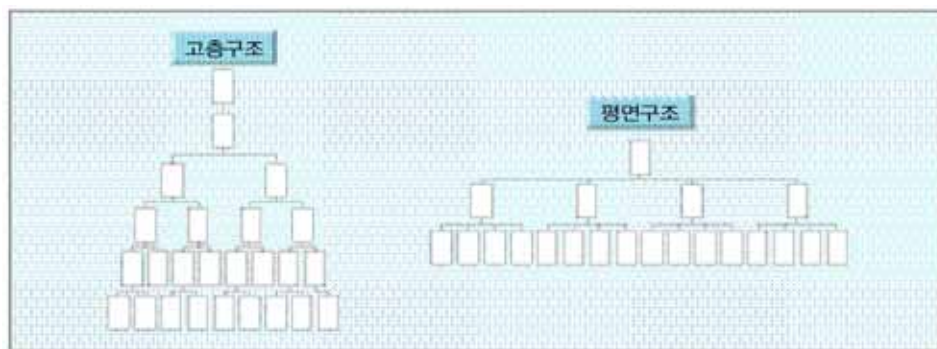
수직적 분화는 감독폭의 원리에 의해 이루어진다. 감독폭 또는 관리폭(span of control)이란 한 관리자에게 보고하는 하위자(부하)의 수, 즉 부문의 크기를 말한다. 부하의 수가 산술적으로 늘어날 때, 관리자-부하의 대인관계는 기하급수적으로 증가하므로 관리자 1인이 감

독할 수 있는 수직적·수평적 인간관계에 한계가 생기게 마련이다. 따라서 가장 효과적으로 관리할 수 있는 부문의 크기가 정해져야 한다.

(3) 고층구조와 평면구조

수직적 분화와 수평적 분화에 따라 나타나는 조직의 구조적 특성(structural characteristics) 또는 외양(shape)으로 고층구조와 평면구조가 있다.

고층구조(tall structure)란 조직의 복잡성의 정도가 수평적으로는 낮고 수직적으로는 높은 구조적 특성을 가지고 있는 경우를 말한다. 이는 부문의 수가 좌우로는 적고, 상하로는 많은 수의 계층이 길게 늘어진 모습이다. 이러한 고층구조는 감독폭이 좁다. 즉, 한 감독자가 관리·통제해야만 하는 부하의 수가 적기 때문에 부하에 대한 철저한 통제가 가능하고 동시에 상·하급자 간에 개인적 접촉의 기회가 많아질 수 있다. 그러나 철저한 위계적 통제로 하위계층의 사람들이 업무스트레스에 시달릴 수가 있으며, 계층의 수가 많아 최고경영자로부터 일선업무 담당자에 이르기까지 의사전달과정상 메시지의 누락 등에 의해 정보가 왜곡될 가능성이 있다.



자료: Bateman & Zeithaml, 1991. 366 수정.

<

>

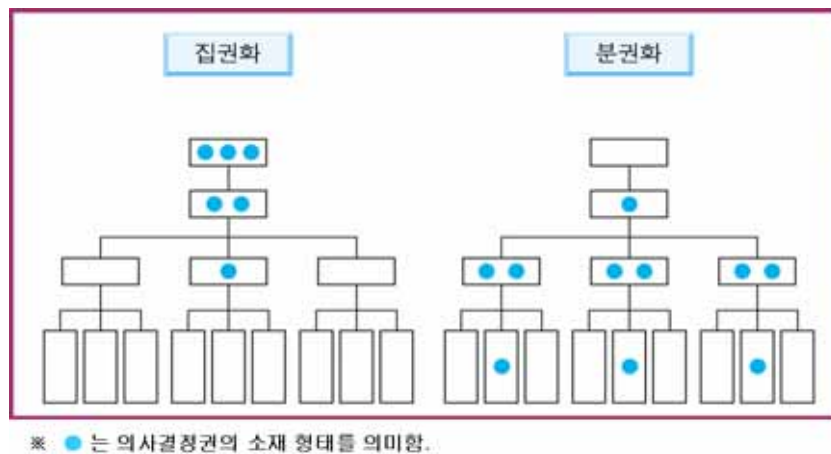
평면구조(flat structure)란 조직의 복잡성의 수준이 수평적으로는 높고 수직적으로는 낮게 나타나는 구조적 특성을 가지고 있는 구조를 말한다. 많은 수의 다양한 업무부문이 좌우로는 길게 늘어져 있는 반면, 상하로는 적은 수의 계층이 존재하여 옆으로 퍼져 납작한 모양을 보인다. 이러한 평면구조는 감독폭이 넓다. 즉, 한 감독자가 관리·통제해야만 하는 부하의 수가 많기 때문에 부하에 대한 통제가 약해질 수 있으며, 수평적으로 많은 수의 다양한 업무부문들 간에 의사전달이나 업무조정이 쉽지 않고, 부문(부서) 간에 보이지 않는 장벽이 복잡하게 형성될 가능성이 있다. 반면, 평면구조는 계층의 수가 적으므로 상하간에 의사전달이 신속하고 정확하게 이루어질 수 있으며, 넓은 감독폭은 구성원들이 자율적으로 능력발휘를 할 수 있도록 한다.

2) 권한의 배분

조직구조의 두 번째 구성요소로서 권한의 배분 또는 권한의 위양(delegation of authority)

이 있다. 이 개념은 조직에서의 권한이 위에서 아래로 어떻게 배분 또는 분포되어 있는가 하는 정도와 양태를 가리키는 것이다. 권한은 어떤 조직에서 만들어진 규칙·규정이나 규범에 의해 주어지는 공식적인 의사결정권과 명령지시권으로서, 합법적이며 조직에서의 직위를 바탕으로 주로 위에서 아래로 행사되는 성격을 갖고 있다. 특히 조직에서 공식적인 명령지휘계통에 따라서 부하들의 업무를 직접적으로 지휘하는 권한을 라인권한(line authority)이라고 하고, 부하들에 대한 직접적인 지휘권은 없이 라인권한을 가진 사람들을 지원하거나 조언하는 권한을 스태프권한(staff authority)이라 한다.

권한의 배분이 어떻게 이루어지는가는 의사결정권한과 명령지시권이 조직 내의 어떤 단일점(at a single point)에 얼마나 집중되어 있는가 하는 정도를 말하는 집중성(concentration)을 통해 알 수 있는데, 이러한 권한의 배분은 기본적으로 집권화와 분권화의 두 가지 방식에 의해 일어난다.



< >

(1) 집권화와 집권적 조직

집권화(centralization)란 조직의 의사결정 및 통제권한이 조직의 상위층에 집중되어 있는 상태를 말한다. 이러한 집권화가 강하게 나타나는 조직을 집권적 조직이라고 한다. 집권적 조직은 의사결정의 속도나 커뮤니케이션의 속도가 빠르고 구성원들이 일사불란하게 움직이며 결정된 사안을 실행하는 강력한 추진력을 가지고 있어 효율성이 높은 경우도 있다. 또 부문간에 발생하는 마찰이나 갈등은 상위계층의 개입에 의해 해결되는 경향이 있기 때문에 부문간 마찰의 해결이 용이하게 이루어질 수도 있다. 반면에 집권적 조직에서는 최고경영자 혹은 최고경영층에서는 책임은 지지 않고 권한만을 행사하고 조직 내의 실무담당자들에게는 권한 없이 책임만 주어지는 경향이 있다. 이에 구성원들은 진취적으로 일을 수행하는 것을 꺼려하고 수동적이며 타율적인 행동을 보이기도 한다.

집권화된 조직에서는 체계적으로 상위계층으로 권한을 집중시킨다. 예를 들어 미국의 대학교재 출판사들은 대부분 집권화된 조직인데, 이러한 출판사들에서는 최상위 계층에 대부분의 권한이 집중되어 있다.

(2) 분권화와 분권적 조직

분권화(decentralization)란 의사결정권과 명령지시권이 조직의 여러 계층에 대폭 위양되어 있는 상태를 가리킨다. 이러한 분권화가 강하게 나타나는 조직을 분권적 조직이라고 한다. 분권적 조직에서는 일반적으로 조직의 상층부에서는 예외적인 경영활동 및 업무에 관한 의사결정만을 하고 일상적인 업무는 하위계층의 일선담당자에게 의사결정권을 위양하거나, 상위계층의 의사결정문제에 관해 하위계층이 참여하여 의견 및 아이디어를 제시하게 하거나, 경영활동 및 업무와 관련된 문제를 중간계층이 실질적으로 확정하고 최고경영자는 사후승인만을 하기도 하는 등 다양한 양상을 보인다.

분권화된 조직에서, 경영진들은 의식적으로 다양한 조직의 계층별로 권한을 분산시키려 한다. 한 예로 코카콜라는 글로벌 사업의 분권화를 통해 많은 권한과 책임을 지역 담당자에게 부여하고 있다. 과거에는 너무나 많은 결정들이 모두 아틀란타 본사에서 승인을 받아야만 했기 때문에 귀중한 시간이 낭비되었던 것이다.

분권적 조직에서는 전문관리자를 개발하고 그에게 권한과 책임을 동시에 부여함으로써 상위관리자는 하위관리자의 업무수행능력을 객관적으로 평가할 수 있다. 그리고 조직 내에 긍정적인 경쟁분위기를 유도하여 구성원들의 창의적이고 적극적인 참여자세와 자율성을 고취시키고, 구성원들의 직무만족도도 향상시킬 수 있다. 또한 분권적 조직은 수시로 변화하는 상황에 대처해야 하는 경우에 매우 효과적이다. 그러나 기능 및 업무의 중복현상, 각 부문의 자기집단 이기주의의 현상으로 인해 비효율성이 나타날 가능성도 있다.

집권화와 분권화 중 어느 한 쪽만이 항상 옳은 것이라 할 수 없다. 모든 조직은 그들의 상황을 고려해 효율적으로 경영이 이루어질 수 있도록 집권화와 분권화의 수준을 선택해야만 한다.

3) 공 식 화

세 번째 조직구조의 구성요소로서 공식화(formalization)란 조직에서 직무수행에 관하여 언제, 무엇을, 어떻게 수행해야 하는가 하는 행위를 미리 정하기 위해 절차와 규칙의 명시화된 정도를 의미한다. 공식화는 문자로 가시화되는 것뿐만 아니라 암묵적으로 구성원들에게 인식되어 있는 규정 및 절차도 포함한다. 시중은행의 창구업무나 항공사의 여승무원직의 경우를 보면 고객을 맞이할 때의 인사법이라든가 고객에게 서비스를 수행하는 절차와 방법을 사규나 책자로 만들기도 하고, 또 어떤 기업에서는 규정 및 절차가 문서화되어 있지 않더라도 하나의 관행으로서 이를 엄격하게 적용하기도 한다.

공식화는 조직구성원들의 개인별 경험과 지식·성격의 차이에 따라서 나타날 수 있는 업무행위의 편차를 최소화하고 업무흐름의 일관성·명확성을 높여 생산의 효율성을 향상시키는 데 기여한다. 그리고 업무의 영역·권한과 책임소재·명령과 지시·보고체통을 명확히 하고, 구성원들이 조직이 명시한 규정에 따라서 정해진 행동을 신속하게 취할 수 있게 하여 업무가 모호한 상태에서 발생할 수 있는 시간과 자원의 낭비를 줄여줌으로써, 부서 간에 발생할 수 있는 마찰이나 갈등을 방지한다. 공식화에 따른 효과는 이에 그치지 않고 더 나아가 고객에 대한 제품 및 서비스의 수준을 일정하게 유지하도록 해주기도 한다. 예를 들어 전 세계에 매장을 갖고 있는 맥도날드는 햄버거 생산절차를 표준화함으로써 전 세계의 어떤 매장에서

든지 동일한 모양과 맛을 내는 햄버거를 전 세계에 제공하고 있다.

그러나 지나친 공식화는 구성원들의 행위나 태도에 부정적인 영향을 주거나 조직을 경직화시킬 수 있으므로 탄력적으로 운영될 필요가 있다. 즉, 조직에서 공식화의 탄력적인 운영은 공식화가 갖는 단점은 피하고 그 효과를 살리고자 하는 것이다. 조직의 규모, 연령 및 업종이나 업무의 성격에 따라 공식화의 정도를 조절할 필요가 있다.

2. 조직과정의 운영방식

앞에서 공부한 조직구조의 구성요소가 마치 철근·시멘트와 같은 단단한 것들이라면, 조직과정은 그러한 구조적 요소들을 부드럽게 해주는 접착제와 같은 역할을 한다. 이처럼 조직구조의 부드러운 측면을 설명해 주는 조직과정에는 의사결정, 커뮤니케이션, 코디네이션을 들 수 있다.

1) 의사결정

(1) 의사결정과정

의사결정(decision making)이란 어떤 문제를 인식하고 그 문제를 해결할 수 있는 여러 가능한 대체안을 개발·선택함으로써 바람직한 결과를 이끌어 낼 수 있는 일련의 체계적인 과정을 말하며 이러한 의사결정은 기업경영의 근본적인 활동이다.

의사결정과정은 다음과 같이 일련의 단계로 이해할 수 있다.

- ① 문제의 인식 단계 : 제1단계는 경영자(의사결정자)가 해결해야 할 문제의 중요성을 인식하는 단계이다. 여기서 문제란 현재의 상태와 기대되는 바람직한 상태의 차이로 정의할 수 있다.
- ② 대체안의 개발 및 선택 단계 : 제2단계에서는 인식된 문제를 해결할 수 있으리라고 여겨지는 여러 대체안들을 개발하고 이들이 얼마나 문제해결에 효과적이며 현실적으로 실행 가능한가 하는 점을 고려하여 최종안을 선택하는 단계이다.
- ③ 선택안의 실행 단계 : 제3단계는 여러 대체안 중 선택된 방안이 문제를 효과적으로 해결하도록 실천으로 옮기는 단계이다. 실행단계에서는 선택된 방안의 문제해결에 대한 기대효과를 감소시키는 요인들이 현실적으로 나타날 수 있기 때문에 이를 효과적으로 관리하여 기대효과를 얻을 수 있도록 하여야 한다.
- ④ 결과의 평가 단계 : 마지막 단계에서는 실행된 선택안이 문제를 해결하는 데 있어서 소기의 목적을 달성했는지를 평가한다. 실행된 결과에 대한 평가가 제대로 이루어지지 않으면 의사결정과정으로부터 얻을 수 있는 시사점이나 교훈을 사장시킬 수 있다. 이렇게 되면 차후에 유사한 의사결정상황이 발생할 경우 언제나 백지상태에서 재출발해야 하는 낭비를 초래할 것이므로 정확하고 유용한 평가가 이루어지도록 해야 한다.

이러한 의사결정은 경영계획을 수립하는 데 핵심이 되는데, 의사결정이 얼마나 잘 이루어지

는가는 경영성과의 수준을 미리 결정짓는다고 할 수 있다.

(2) 의사결정의 주요 관점

의사결정의 질을 향상시키는 데 있어서 유용한 시각을 얻기 위해 의사결정과정의 과연 합리적인가 그렇지 않은가, 개인이 결정하는 것이 좋은가 여러 사람이 함께 결정하는 것이 좋은가 하는 문제를 논의해 볼 필요가 있다.

① 합리적 경제인 모형과 관리인 모형

의사결정과정을 설명하는 주요 관점에는 의사결정자가 합리적인 관점에 기초하여 의사결정을 한다는 합리적 경제인 모형과 그러지 못한다는 관리인 모형이 있다.

먼저, 의사결정의 합리적 경제인 모형은 의사결정자가 완전한 합리성(perfect rationality)에 기초하여 최적(optimal or optimizing)의 의사결정을 한다는 것이다. 여기에 따르면 의사결정과정은 문제의 발견과 인식, 달성목표의 정의 등의 일련의 의사결정과정을 규범적으로 거친다고 보기 때문에 의사결정의 규범적 모형(normative model)이라고도 한다.

또 하나는, 관리인 모형으로서 이것은 의사결정자가 인간으로서의 능력에 한계를 가지고 있어서 문제해결을 위한 모든 방안을 인식하거나 예측할 수 없기 때문에 완전히 합리적이라기보다는 제한된 합리성(bounded rationality)에 기초하여 만족스러운(satisfactory or satisfying) 의사결정을 한다는 것이다. 이러한 관리인 모형은 만족가설이라고도 하며, 또한 의사결정의 현실을 설명하고 있다고 하여 기술적 모형(descriptive model)이라고도 한다.

현실적인 의사결정자의 모습은 이 두가지 모형중 관리인 모형에 더 가깝다. 즉, 의사결정자는 현실적으로 입수 가능한 해결방안들 중에서 어느 정도 만족할 만한 수준의 방안을 선택하는 것이다. 이것은 마치 건초더미에 숨겨진 바늘을 찾을 때, 모든 바늘(해결대안)을 찾아내어 그중에서 가장 뾰족한 것을 선택하는 것이 아니라, 바늘을 하나씩 고르다가 그중 뾰족한 정도가 쓸 만한 것을 찾아내면 더 이상 바늘찾기를 중단하는 것과 같은 이치이다. 기업에서의 의사결정도 이와 마찬가지이다.

② 개인의사결정과 집단의사결정

조직에서 의사결정은 개인에 의해 이루어지는 개인의사결정과 여러 사람들에 의해 집단적으로 이루어지는 집단의사결정이 있다. 여기서 개인의사결정(individual decision making)이란 문제인식과 해결대안의 탐색, 선택, 실행의 의사결정과정을 어떤 한 개인이 수행하는 경우를 말하며 집단 의사 결정(group decision making)은 의사결정과정에서 여러 사람들 간의 의견 및 아이디어, 지식의 교환과 같은 집단적 상호작용을 거치는 경우를 말한다.

집단의사결정은 보다 많은 지식과 사실에 근거를 둘 수 있고, 폭넓은 관점이나 아이디어를 산출할 수 있으며, 구성원들 상호간에 지적 자극을 줌으로써 의사결정에 필요한 정보의 수집이나 분석 노력을 촉진할 수 있고 구성원들이 문제를 분담함으로써 집중할 수 있는 이점이 있다.

그러나 개인이 의사결정을 할 때 보다 더 많은 시간과 에너지를 소비하므로 자칫 낭비가 될 수 있다는 점, 어떤 구성원이나 파당이 집단을 지배하여 구성원들의 자유스러운 의사표현을 방해할 수 있다는 점, 집단이 최적안보다 못한 타협안을 내놓을 가능성이 있다는 점, 의사결정에 도달하는 과정에서 의견의 불일치가 있는 경우 이것이 구성원들 간에 갈등과 악의를

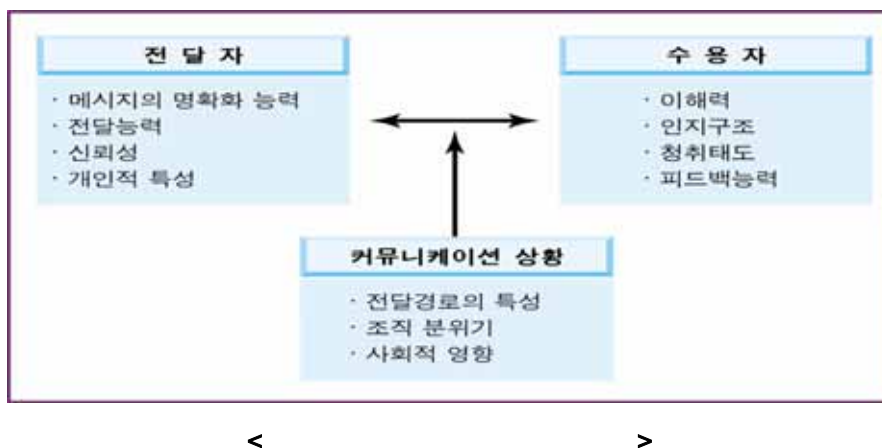
유발할 가능성이 있다는 점 등의 부작용이 발생할 수 있다.

그러므로 집단의사결정방식이나 개인의사결정방식의 어느 하나에 전적으로 의존하기보다는 당면하고 있는 문제 또는 업무의 성격 등의 상황에 따라 적합하게 활용하는 것이 바람직하다.

2) 커뮤니케이션

(1) 커뮤니케이션의 모형

커뮤니케이션(communication) 또는 의사소통이란 조직에서 상급자와 하급자 간, 동료간, 단위부서 간의 의사 및 정보의 전달활동을 말한다. 이러한 커뮤니케이션의 개념적 모형은 다음 그림처럼 단순화시켜 볼 수 있다.



전달자는 정보원(情報源)이라고도 하는데 커뮤니케이션 과정에서 정보를 전달하는 사람이나 부서를 말하며 전달자의 설명력이라든가 언어구사력, 발음, 신뢰성, 인지구조 등이 커뮤니케이션의 효과에 영향을 준다. 피전달자는 전달자에 의해 전달되는 메시지나 정보를 수신하는 사람이나 부서를 말하며, 피전달자의 이해력, 관심 및 수용자세, 주의집중력 등도 커뮤니케이션 효과를 좌우한다. 커뮤니케이션 상황은 전달자와 피전달자 간에 커뮤니케이션이 이루어지는 과정에 영향을 미치는 주변여건을 말한다. 커뮤니케이션 상황으로는 커뮤니케이션의 정확도나 감도를 방해하는 잡음(noise), 조직분위기, 조직구조의 형태 등이 있다.

커뮤니케이션은 구성원들이 조직목표달성을 위해 정확하고 효과적으로 활동하도록 하는 데 중요한 역할을 하며, 구성원들 간에 불필요한 오해와 반목을 방지하고 신뢰관계를 구축할 수 있도록 하는 중요한 수단이 된다.

(2) 커뮤니케이션의 유형

커뮤니케이션의 유형은 수직적·수평적 커뮤니케이션과 일방적·쌍방적 커뮤니케이션으로 분류되는데, 그 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

① 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 이루어지는 방향에 따라서 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션으로 나누어진다.

먼저, 수직적 커뮤니케이션(vertical communication)은 조직의 위계 또는 명령계통에 따라서 상급자로부터 하급자에게로 전달되는 명령이나 지시 등을 포함하는 하향적 커뮤니케이션(downward communication)과 조직의 하위계층으로부터 상위계층으로의 정보전달과정인 상향적 커뮤니케이션(upward communication)이 있다. 수직적 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지도록 하기 위해서는 상향적 커뮤니케이션과 하향적 커뮤니케이션의 균형이 필요하다. 따라서 하향적으로 커뮤니케이션을 할 때 상급자가 정보를 독점하거나 단순히 명령과 지시만을 전달해서는 안 되며, 상향적인 커뮤니케이션 때도 하급자에 의해 정보가 채색되는 여과효과(filtering effect)와 같은 커뮤니케이션 문제와 장애를 시정해야 한다.

다음으로, 수평적 커뮤니케이션(horizontal communication)은 조직에서 위계수준이 같은 구성원들이나 부서 간의 의사소통을 의미하는 것으로 상호작용적 커뮤니케이션(interactive communication)이라고도 한다. 이것에는 동일부서 내에서의 수평적 커뮤니케이션으로 같은 계층의 동료들과의 의사소통과 서로 다른 부서 간에 이루어지는 커뮤니케이션이 있다.

이러한 수평적 커뮤니케이션을 촉진시키기 위해서는 커뮤니케이션의 연결역할을 담당하는 개인이나 부서를 공식적으로 임명한다거나, 주기적으로 공식적·비공식적 회합을 갖도록 한다거나, 부서 내 또는 부서 간 인사를 상호교류하는 방법을 활용할 수 있다.

② 일방적 커뮤니케이션과 쌍방적 커뮤니케이션

한편, 커뮤니케이션은 피드백이 있느냐 없느냐에 따라서 일방적 커뮤니케이션과 쌍방적 커뮤니케이션으로 구분할 수 있다.

일방적 커뮤니케이션(one-way communication)은 전달자가 수용자로부터 아무런 피드백을 기대하지 않고 일방적으로 메시지를 전달하는 커뮤니케이션 방식으로 시간상의 제약이 있다든지, 피드백을 통한 확인이 없어도 메시지의 정확한 전달이 크게 문제되지 않을 경우에 활용할 수 있다. 쌍방적 커뮤니케이션(two-way communication)은 전달자로부터의 메시지 전달에 대해 어떤 형태로든 수용자의 반응이 있는 커뮤니케이션 방식으로서, 개인의 대화, 인사, 소개, 상담, 면담 등이 이러한 예이다.

쌍방적 커뮤니케이션은 일방적 커뮤니케이션보다 시간이 훨씬 더 많이 걸리고 때때로 감정적인 문제가 발생할 수도 있지만 커뮤니케이션의 정확성과 수용자의 만족 측면에서 보다 효과적인 것으로 알려지고 있다. 쌍방적 커뮤니케이션을 하게 되면 종업원들이 팀에 유용한 아이디어나 태도에 대한 개인적인 정보를 제공할 수 있으며, 또한 조직 활성화에 가장 중요한 요소인 성과에 대해 더 많은 기술적인 피드백을 제공할 수 있다. 이러한 개인적 정보는 일반적으로 종업원들이 그들의 상사에게 말한 것에서 나오는 경우가 많다. 경쟁력 있고 혁신적인 집단들일수록 그들의 정책이나 관행에 피드백 시스템을 도입하고 있다. 최근에는 IT의 발전으로 더욱 세련된 쌍방적 커뮤니케이션이 가능해졌다.

3) 코디네이션

(1) 코디네이션의 개념

코디네이션(coordination) 또는 조정이란 분화된 업무 및 부문과 조직구성원의 활동들이 전체 기업목표를 효과적으로 달성하는 데 기여할 수 있도록 조직의 서로 다른 부문과 활동들을 연결하는 활동을 말한다.

이러한 코디네이션은 분화된 업무들 간 또는 부서들 간에 발생할 수 있는 갈등을 해소하기 위해 반드시 필요하다. 조직 내 갈등이 심각한 경우에는 경영성과에 나쁜 영향을 줄 수 있지만, 조직이 직면한 문제해결을 위한 어느 정도의 갈등은 오히려 조직의 창의성이나 지속적인 개선 및 혁신을 촉진함으로써 문제해결과 경영성과의 향상에 도움이 될 수 있다. 따라서 갈등을 완전히 없애기보다는 역기능을 줄이고 순기능을 높이는 방향으로 갈등을 관리할 필요가 있다. 이러한 경영활동을 갈등관리(conflict management)라고 하는데, 이때 코디네이션을 통해 적절한 갈등수준을 유지함으로써 구성원 및 집단들로 하여금 문제해결에 더욱 주의를 집중할 수 있도록 할 수 있다.

(2) 코디네이션의 방식

코디네이션은 사람들의 조직에서 조정담당 역할에 따라서 이루어지느냐 사람이 아닌 어떤 규칙이나 시스템에 의해 이루어지느냐에 따라 인적 조정과 제도적 조정으로 나뉘어진다.

① 인적 조정 방식

먼저, 인적 조정(personal coordination)이란 커뮤니케이션 채널을 통해 상호 업무를 조정해 나가는 방식으로, 주로 개인적 조정역할 담당자에 의해 수행되는 코디네이션 방식이다. 인적 조정은 그 방향에 따라서 다시 조직계층의 상하관계를 통해서 이루어지는 수직적 조정 방식(vertical coordination)과 동일한 계층의 조직구성원들 및 부서들 간에 이루어지는 수평적 조정 방식(horizontal coordination)으로 나뉘어진다.

일반적으로 수직적 조정은 조직의 공식적인 위계관계를 통해 행해지는 지시적 조정(direct coordination) 또는 위계적 조정인 경우가 많고, 수평적 조정은 상부의 지시에 의해 이루어지기도 하지만 조정의 당사자들이 스스로 조정을 하려는 자발적 조정(voluntary coordination)이 대부분이다.

② 제도적 조정 방식

다음으로, 제도적 조정(impersonal coordination)이란 사전에 확립된 계획이나 일정, 공식화된 규칙, 정책, 표준화된 절차, 관리시스템의 구축 등을 통해 이루어지는 것으로서 표준화에 의한 조정, 계획 또는 스케줄에 의한 조정, 여유자원에 의한 조정 방식들이 있다.

표준화(standardization)에 의한 조정은 엄격한 규칙이나 규범을 만든다거나, 업무절차를 전산화하여 매뉴얼화한다거나 하는 식의 공식화 방법에 의한 조정을 말하며 계획(plan) 또는 스케줄(schedule)에 의한 조정은 어떤 부서의 목표보다 더 큰 상위목표를 제시하려고 하거나 업무일정을 명확히 제시하려고 하는 조정방식을 말한다.

여유자원(slack resource)에 의한 조정은 조직 내 물적·인적·시간 등과 같은 자원의 여유분을 동으로써 불필요한 조정문제의 발생을 막고 오히려 탄력적인 조정이 이루어지도록 하는 조정방식으로 이런 여유가 구성원들의 창의적인 사고활동을 기를 수 있는 기회를 제공할 수 있다는 이점이 있다.

학습정리

1. 경영조직은 둘 이상의 사람들이 모여서 공통된 목표를 달성하기 위해 협동적으로 일을 수행하는 조직체를 의미하며 조직구조, 조직과정, 조직설계와 조직형태 등의 요소로 구성된다.
2. 경영조직은 그 현실적인 성격에 따라 기업의 구체적인 과업수행과 목표달성을 위해서 의도적으로 형성되는 공식조직과 조직목표 달성 외의 다른 목표를 수행하기 위해 결성된 비공식조직의 형태로 분류할 수 있다.
3. 조직구조는 조직의 목표달성을 위해 필요한 업무를 할당하는 방법(과업의 분화), 업무를 어느 정도나 담당자의 재량에 맡길 것인가를 정하는 방법(권한의 배분), 업무수행을 위해 필요한 규정과 절차를 명시하는 방법(공식화)로 구성된다.
4. 조직을 운영하는 방식인 조직과정은 조직구성원들 간의 상호작용적 활동과 관계를 의미하는 것으로 의사결정, 커뮤니케이션, 코디네이션이 있다.

심화학습

김석회(1998), 「경영조직론」 (무역경영사).

이수도(2001), 「신경영조직론」 (문영사).

Aldrich, H. E.(1979), *Organization and Environment* (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall).

Baron, R. A.(1990), *Behavior in Organizations : Understanding and Managing Human Side of Works*(Boston, MA : Allyn and Bacon, Inc.)

Gibbson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H.(1991), *Organization : Structure, Process and Behavior*(Homewood, IL : Irwin).

Hall, R. H.(1991), *Organizations : Structure Process & Outcomes, 5th ed.*(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall).

Jackson, J. H. & Musselman, V. A.(1992), *Business : Contemporary Concepts and Practice*(NJ : Prentice-Hall).

Narayanan, V. K. & Nath, R.(1993), *Organizational Theory : A Strategic Approach* (Homewood, IL : Richard D. Irwin.).

13. 경영조직의 설계와 형태

학습개요 이번 강에서는 12강에 이어서 경영조직의 향후 경영환경의 변화에 적합한 조직을 설계하기 위한 기본방향과 상황요인을 알아보고, 이어서 경영조직의 형태에 대해 알아본다.

학습목표

1. 조직설계의 의의와 조직설계의 상황이론에 대해 알아보고 조직설계에 영향을 미치는 상황요인을 살펴본다.
2. 경영조직의 개념적 형태와 일반적인 조직형태, 앞으로 경영조직의 설계방향에 따른 구체적인 조직형태에 대해 이해한다.

주요 키워드 조직설계, 상황이론, 기계적 조직, 유기적 조직, 라인조직, 라인스텝 조직, 사업부제 조직, 프로젝트 팀 조직, 사내벤처분사 조직, 역피라미드형 조직, 아메바형 조직, 가상조직, 지식조직, 글로벌 네트워크 조직, 글로벌 매트릭스 조직

I. 경영조직의 설계

1. 경영조직의 선택과 설계

1) 조직설계의 의의

조직설계(organization design)란 조직목표를 달성하기 위해 가장 적합한 조직구조를 구축하는 것, 여러 구체적인 조직형태들 중에서 필요한 형태를 선택·결정하는 과정과 기존의 조직구조를 변화시키는 활동을 말한다. 즉, 조직설계는 어떤 조직형태를 선택할 것인가 하는 경영자의 의사결정과정이다.

조직설계의 결과인 조직형태는 그 형성요인인 조직구조의 구성요소와 조직과정의 상호작용을 통해 구체적으로 나타나게 되는데, 양자간의 복잡한 상호작용과정에 대한 이해가 필요하다. 이러한 조직구조의 구성요소와 조직과정 간의 복잡한 상호작용과정은 한편으로는 조직목표달성을 위해 필요한 업무·부문 등을 분할해 나가는 차원과 분할된 업무·부문 등을 하나의 전체조직으로 묶는 차원으로 단순화시켜 볼 수 있다. 이처럼 조직설계는 조직의 기본적인 활동인 분화활동과 통합활동으로 이해할 수 있다.

분화와 통합은 마치 동전의 양면과 같은 동시적인 관계를 갖는 활동으로서, 예를 들어 조직에서 새로운 부문을 만들고 특정한 담당자에게 일정한 권한을 배분하게 되면, 새로운 부문과 기존의 부문 간, 그리고 새로이 부여된 권한과 기존의 권한 간의 관계를 어떻게 통합할 것인가 하는 활동이 동시에 진행된다. 따라서 조직설계는 조직 전체적인 입장에서 경영활동의 기초가 되는 조직 내의 권한 및 권력 관계, 업무분화와 이들 간의 상호관계를 결정하는 근본적인 활동인 것이다.

이러한 조직설계는 다음과 같은 중요성을 갖는다

첫째, 조직의 효율성, 유연성 등의 장기적인 경영성과에 큰 영향을 준다.

둘째, 조직설계는 경영자들에게 어떻게 하면 조직과 환경 간의 적합관계를 유지하도록 할 것인가 하는 조직운영을 위한 관리적 시각을 제공한다.

셋째, 조직설계는 한번에 끝나버리는 단속적인 활동이 아니라 기업경영이 계속되는 한 지속적으로 수행해야 하는 과정이며, 미래지향적 활동이다.

2) 조직설계의 상황이론

조직설계를 하는 데 있어서 매우 중요한 이론이 있는데, 바로 상황적합이론 또는 상황이론(contingency theory or contingency design approach)이 그것이다. 이 이론은 어느 경우 에나 가장 적합한 하나의 최선의 조직이 존재할 수 없고 상황에 따라서 조직형태가 달라진다는 관점이다.

상황이론에 따르면 조직구조는 조직이 처한 상황에 적합해야 높은 경영성과를 보이게 된다. 즉, 상황이론은 조직의 규모, 기술, 환경 등 상황요인이 독립변수가 되어 조직구조에 영향을 미치고 이에 따라 경영성과가 결정된다는 것이다. 이를 조직설계의 입장에서 바꾸어 말하면 높은 경영성과를 보이는 조직구조를 설계하기 위해서는 상황에 적합해야 한다는 것이다.

상황이론은 초기의 연구로부터 오늘날에 이르기까지 많은 발전을 거듭해 오고 있다. 초기 전통적 상황이론은 규모, 기술, 환경 등의 상황요인에 의해 조직구조가 일방적으로 영향을 받는다는 결정론적 입장(deterministic view)을 견지함으로써 경영자의 전략적 선택과 같은 능동적인 역할을 소홀히 하였다. 그러나 오늘날의 조직설계이론은 전통적인 상황이론의 관점을 포함하면서도, 내적·외적으로 경영조직의 커다란 변화를 일으키는 요소에 초점을 맞추어 성과가 가장 높은 최적의 조직상태, 또는 조직이 안정화되는 방법뿐만 아니라 경영자들이 구조와 과정을 변화시키는 메커니즘을 발굴하는 것에도 관심을 두는 방향으로 발전해 나가고 있다.

3) 조직설계 시의 상황요인

(1) 규 모

조직의 규모란 조직의 크기를 말하는데 기업에 속해 있는 사람들의 수, 기업이 보유하고 있는 자산규모·자본규모 등 정의가 다르다. 일반적으로 상황이론에서는 총종업원수를 기준으로 하는데, 상황이론에 따르면 이러한 조직의 규모에 따라서 조직구조가 달라진다.

상황이론에 의하면 규모에 따라서 경영성과를 가장 높게 하는 경영조직이 있다고 한다. 예를 들어 조직이 대규모화될수록 보다 전문화되며, 보다 많은 규칙을 갖게 되고, 더 많은 계층, 보다 많은 의사결정의 분권화를 하게 된다. 따라서 조직의 규모가 커질수록 경영자는 많은 직원들의 행동을 일일이 관리하기가 힘들어지고 예측하기 곤란한 불확실한 상태에 놓이게 되므로 이를 감소시키기 위해서는 규율, 절차, 직무기술서 및 기타의 공식화 기법을 도입하여 종업원행위를 통제하려는 조직이 효과적이다.

(2) 기 술

기술(technology)이란 협의로는 기업의 생산활동과 같은 조직목표를 보다 능률적이고 신속하게 처리해 주는 도구·기구·기계와 같이 기계적인 장치의 도움으로 어떤 대상물에 작용하여 변화를 일으키는 모든 활동들이라고 정의되며, 광의로는 “작업수행을 위한 지식의 응용” 또는, 인간활동의 모든 영역에 있어서 합리적으로 도달되고 절대적인 능률을 갖는 모든 방법들의 총체 내지는 이념체계를 포함하여 정의되기도 한다.

상황이론에 따르면 조직이 활용하고 있는 기술의 특성에 따라서 경영성과를 가장 높이는 조직구조가 달라진다. 예를 들어, 제품생산기술이 고정적이며 생산제품의 변화가 거의 일어나지 않는 경우에 조직은 전문화된 부서의 수, 관리계층의 수, 공식화를 위한 규정, 커뮤니케이션 단계의 수가 많아지고, 관리인원 대 비관리인원의 비율 또한 높아진다.

(3) 환경의 불확실성

환경이란 6강의 경영환경론에서 배웠듯이 개방시스템으로서 기업을 둘러싸고 있는 조직경계의 외적 요인들을 말하지만, 상황이론에서는 환경을 명확하게 규정짓지는 않고 환경의 확실성-불확실성이라든가, 동질적-이질적, 안정적-불안정적과 같은 개념으로 다루고 있다. 그러나 상황이론이 전제하는 환경은 일반환경보다는 경영활동과 직접적인 영향관계를 맺는 과업환경, 특히 시장환경을 전제로 하고 있다고 할 수 있다.

상황이론에 따르면 환경의 요구에 대응하도록 조직을 설계해야만 조직유효성을 높일 수 있다. 예를 들어 환경의 불확실성이 낮은 대량생산체제를 갖춘 기업의 생산부서는 높은 공식화와 높은 집권화 및 위계적 조정방식에 의존하도록 설계해야 하지만, 환경의 불확실성이 높은 연구개발부서는 낮은 공식화와 분권화 및 수평적 조정방식에 의해 조직이 설계되는 것이 바람직하다. 전자의 경우에는 주로 관료주의적 체제를 보이며, 후자의 경우에는 주로 적응적 체제를 갖게 된다.

(4) 경영전략

경영전략론자들은 전략적 결정을 효과적으로 추진할 수 있는 새로운 조직단위를 신설하거나 기존의 조직구조를 재편성해야 한다고 주장한다. 예를 들어 어떤 의류회사가 시장을 아동복 시장, 임신부용 의복시장, 숙녀복시장, 대학생용 의복시장과 같이 세분화하여 보다 집중적으로 판매활동을 하고자 전략을 수립했을 때, 이를 효과적으로 추진하기 위해서 각 시장을 전담하는 조직으로서 아동복 생산 및 판매부, 숙녀복 생산 및 판매부 등을 만들 수 있는 것이다.

챌들러(A. Chandler)는 미국 뉴저지 소재 듀폰(Du Pont), GM, 씨어즈(Sears), 스탠다드 오일(Standard Oil) 등의 역사를 분석하여 “전략은 구조를 결정한다”는 유명한 명제를 제시하였다. 분석결과, 챌들러는 조직구조가 전략을 따른다는 결론을 내렸다.

(5) 자원 및 정보

오늘날 자원 및 정보는 경영조직의 형태를 결정하는 중요한 상황요인이 되고 있다. 자원의존이론(resource dependence theory)에 따르면 자원이나 정보의 흐름은 특히 조직 내 권

력구조를 변화시킨다. 구체적으로 그 과정을 살펴보면, 조직이 생존에 필요한 자원을 획득하기 위해서는 그 자원을 갖고 있는 외부의 다른 조직이나 사람들에게 의존하게 된다. 이렇게 자원을 통제할 수 있는 여러 환경주체들은 조직구조에 영향을 줄 수 있는 위치에 서게 되는데, 이때 조직이 외적 통제자에게 순응하거나, 조직이 자신에 관한 정보와 조직활동에 대한 정보흐름에 제약을 가하는 과정에서 내부적 조직구조에 영향을 준다. 변화된 권한의 배분은 다시 의사결정과정이라든가 커뮤니케이션 과정, 조정 및 갈등관리 과정 등에 영향을 주는 것이다. 따라서 현대기업은 자원 및 정보를 안정적으로 확보할 수 있도록 조직구조를 설계할 필요가 있다.

(6) 사회문화적 요인

오늘날 사회문화적 요인은 기업경영 전반은 물론이고 경영조직의 구체적인 형태를 결정하는데 중요한 상황요인이 되고 있다. 사회문화적 요인에는 법률·규제·시장의 특성·이해관계자의 요구 등과 같은 사회적 환경과 언어·전통·가치·상징 등과 같은 문화적 환경이 있는데, 이러한 사회문화적 요인에 의해서 조직구조 및 조직과정이 매우 크게 영향을 받는다.

사회문화가 조직구조에 중대한 영향요인이 됨은 오우치(W. Ouchi)의 Z이론(Theory Z)에 의해서도 뒷받침되고 있다. Z이론에 따르면 사회문화적 환경이 경영시스템이나 조직구조, 경영스타일에 영향을 미친다. 오우치는 미국의 사회문화적 환경에서 경영활동을 하는 조직을 A타입(미국식)이라고 명명한다. 이러한 조직에서는 경영자에 의한 개인적 의사결정이 이루어지며, 공식화를 명문화하여 구성원들의 행동방식을 통제하며, 책임소재가 개인에게 주어지며, 사람보다 사물에 높은 관심을 보이는 조직운동을 보인다. 반면, 일본의 사회문화적 환경에서 경영활동을 하는 조직을 J타입(일본식)이라 부른다. 이러한 조직에서는 집단을 통해 의사결정이 이루어지며, 공식화를 명문화하지 않고 암묵적이고 비공식적인 규범으로 하여 행동방식을 통제하며, 책임소재가 집단에게 주어지며, 사물보다 사람에 대한 높은 관심을 보이는 조직운동을 한다.

이처럼 사회문화적 환경은 경영조직 설계 시에 매우 중요하게 고려해야 할 요인이다. 특히, 오늘날 많은 기업들은 다국적기업으로서 기업활동을 하고 있는 실정이므로 진출지역의 사회문화적 제약을 이해하고 그곳의 사회문화적 가치에 적합하게 경영조직을 설계하여야 할 것이다.

2. 향후 경영조직의 설계방향

경영환경변화의 가속화와 불확실성들의 영향으로 향후의 경영조직은 수평조직화와 슬림화, 고객지향적 조직화, 정보처리형 학습조직화, 글로벌 조직화의 네 가지 방향으로 설계될 것으로 예상된다.

수평조직화란 몇 개의 핵심업무과정을 중심으로 업무를 수행하도록 경영조직을 설계함으로써 피라미드식의 계층구조로부터 탈피하는 것이다. 이러한 수평조직화와 유사한 개념으로 슬림화가 있다. 슬림(slim)화란 이전의 과도한 수평적·수직적 분화로 늘어난 불필요한 계층과 부문을 줄임으로써 날씬하고 평면적인 조직구조로 이행하도록 하는 것이다. 슬림화는 관

리부문의 감소, 조직의 중요하지 않은 부문을 제거하는 데 관심을 두고 있다. 이른바 조직의 군살빼기(다이어트)라 할 수 있다.

고객지향적 조직화는 회사의 내부조직, 인적자원관리, 기술개발과 제품의 판매, 디자인개발에 이르기까지 기업의 모든 활동에 고객의 욕구와 가치를 중시하도록 조직을 설계하는 것을 말한다. 즉, 조직이 추구해야 할 지향가치로서 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 새로운 제품과 서비스의 개발 등을 통해 고객생활의 질 향상을 지향하는 조직을 설계하고 운영하는 것이다.

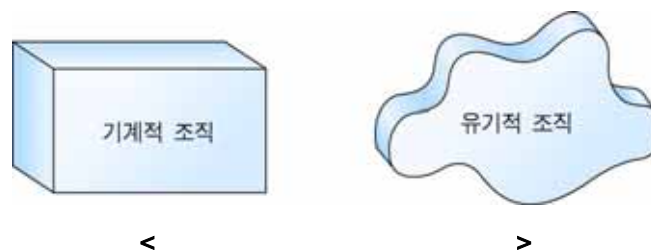
정보처리형 학습조직화는 방대한 데이터를 유용한 정보로 산출할 수 있는 정보처리능력과 시스템을 갖추고, 이를 바탕으로 조직학습을 지속적으로 도모할 수 있는 조직을 설계하고 운영하는 것이다. 이때 조직학습(organizational learning)이란 환경영향에 대한 조직 내의 지식창조 또는 정보창조 과정, 즉 조직이 환경변화를 탐지하며 기업경영에 유용한 새로운 정보와 지식·능력을 지속적으로 산출하고 조직 전체에 전달하며 이용하는 과정을 의미한다. 이러한 조직학습이 항상 촉진되고 이루어지는 조직이 학습조직(learning organization)이다. 글로벌(global) 조직화란 종래 한 국가 내에서 전개되었던 기업경영활동을 세계 전체로 확장할 뿐만 아니라, 기업경영활동이 진출지역에 뿌리를 내려 현지화할 수 있는 경영조직을 설계하는 것을 말한다.

II. 경영조직의 형태

1. 경영조직의 개념적 형태

1) 기계적 조직과 유기적 조직이란?

경영조직의 개념적 형태를 알아보기 위해서는 기계적 조직(mechanistic organization)과 유기적 조직(organic organization)이 무엇인가를 이해하는 것이 필요하다.



기계적 조직이란 마치 기계가 어떤 정형화된 절차에 따라서 작동되는 것처럼, 안정적인 환경에서 표준화되고 규정된 절차 및 방식에 의해 경영조직을 운영하는 개념적 형태이다. 반면에 유기적 조직이란 환경 또는 상황 변화에 매우 탄력적으로 반응하면서 필요하다면 수시로 조직의 형태를 변형시킬 수 있는 유연성을 가진 조직형태를 말한다. 즉, 가변적인 상황 또는 정형화시키기 어려운 업무를 수행하며, 그때그때의 상황에 적합한 행동방식을 개인의

능력에 크게 의존하는 경향이 강한 조직이다. 예를 들어 어떤 기업을 보면, 환경변화의 요구에 부응하기 위해 필요에 따라서 전략적으로 조직을 신설 또는 개편한다거나, 한 부서가 여러 가지 일을 동시에 처리하는 경우를 볼 수 있는데 이러한 조직이 유기적 조직이다.

2) 기계적 조직과 유기적 조직의 비교

기계적 조직은 상대적으로 단단하고 엄격한 느낌을 주는 조직을, 유기적 조직은 상대적으로 유연하고 부드러우며 탄력적인 느낌을 주는 조직을 말한다.

이러한 기계적 조직과 유기적 조직은 양자가 연속선상의 양 극단에 있는 개념적 형태이다. 즉, 현실의 어떤 조직형태도 순수하게 기계적이다라거나 유기적이다라고 단정지을 수 없는 상대적인 개념이다. 기계적 조직과 유기적 조직의 개념은 구체적인 조직형태를 선택하기에 앞서서 조직설계의 기본방향을 설정하는 데 매우 도움이 되는데, 그 특성들을 비교해 보면 다음의 표와 같다.

	기계적 조직	유기적 조직
주요 목표	효율성·생산성	유연성·적응성
운영방식	기계적 방식에 의존	인간의 잠재력 활용
조직구조의 구성요소	높은 과업의 분화 높은 집권화 높은 공식화	낮은 과업의 분화 높은 분권화 낮은 공식화
조직과정의 운영방식	조직지위에 기초한 의사결정 하향적 커뮤니케이션 상급자에 의한 조정	개인능력에 기초한 의사결정 쌍방향적 커뮤니케이션 상호조정 및 자발적 조정
적합한 상황요인	대량생산·연속생산기술 안정적이고 단순한 환경	소량주문생산기술 동태적이고 복잡한 환경

자료: Gibson 외, 1991 : 503-507 참조.

<

>

위에서 볼 수 있는 바와 같이 기계적 조직은 효율의 극대화와 생산성의 향상에 조직목표를 두고 기계적 방식(machinelike manner)에 주로 의존하여 과업을 수행하며, 공식화의 정도가 높고 비인격적인 합리성을 중시하면서 고정적인 업무분담과 하향적 커뮤니케이션 방식 등이 주로 행해지는 특성을 보인다. 반면, 유기적 조직은 유연성이나 적응력의 향상을 주요 목표로 하고, 주로 구성원들의 창의적인 능력에 의존하여 과업을 수행하며, 문서화된 규칙이나 절차가 적어 공식화가 낮고 인간의 잠재성을 중시하면서 탄력적인 직무·권한·책임관계의 형성과 쌍방향 커뮤니케이션 방식 등이 주로 행해지는 특성을 보인다.

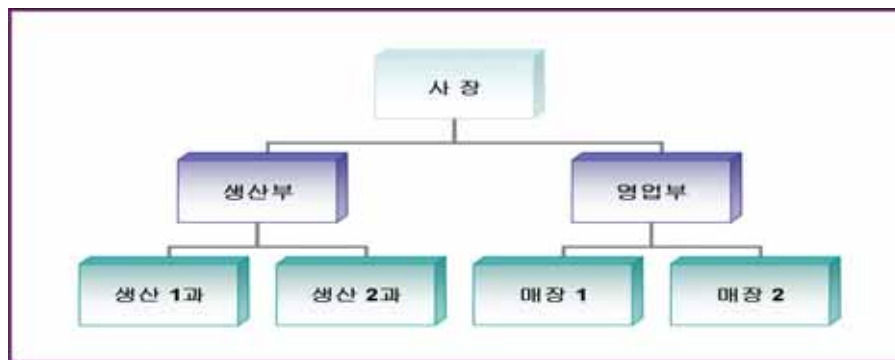
기계적 조직이든 유기적 조직이든 그 어느 것도 항상 효과적인 조직이라고 할 수는 없다. 즉, 어떤 조직이 효과적인가는 조직이 처한 상황요인이 어떠한가에 따라 결정되는 것이다. 이를테면 기계적 조직은 고객의 욕구와 기술이 안정적일 경우 유효하다. 전형적인 예로서 패스트푸드점과 같이 표준화가 잘 되어 있는 조직을 들 수 있는데, 이러한 조직은 기계적 조직으로써 여러 국가의 고객들에게 표준화된 제품을 공급할 수 있다. 반면에 유기적 조직

은 고객의 욕구나 기술의 변화가 심할 경우, 즉 환경이 동태적이고 복잡한 상황에서 매우 효과적이다. 따라서 환경의 불확실성과 복잡성이 증대되고 있는 오늘날의 상황은 기계적 조직으로부터 유기적 조직으로 변화하는 추세이다.

2. 일반적인 조직형태

1) 라인 조직

라인 조직(line organization)은 과업의 분화라든가 부문화가 진전되지 않은 매우 초보적인 조직형태로서 업무의 결정과 실행을 담당하는 부서들만 있는 조직형태이다. 이러한 라인 조직은 산업화 초기에 많았으며, 오늘날에는 창업단계에 있는 기업이나 중소기업에서 많이 찾아볼 수 있다. 라인 조직에서는 조직구성원들 간의 관계가 가족적이고 서로 협동하며 조직에의 사명감과 일체감을 갖고 목표를 달성하기 위해서 몰입하게 된다.



< >

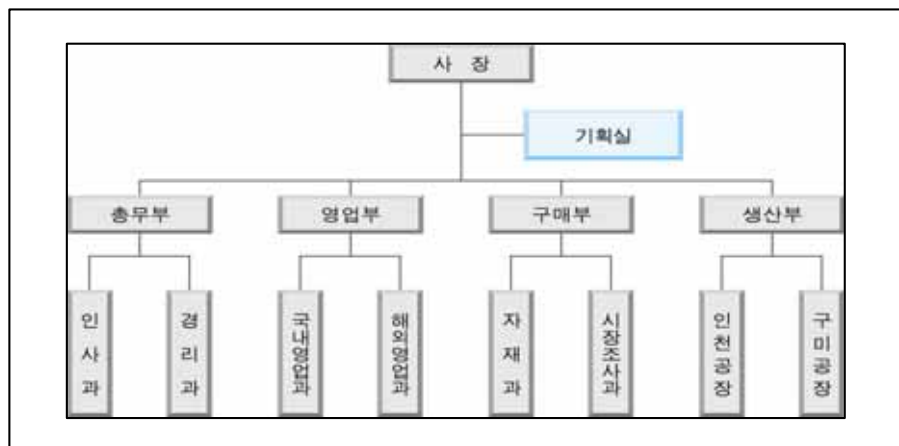
보통 라인 조직의 목표는 비용절감과 같은 효율성의 제고 및 생산성 향상에 있다. 일반적으로 라인 조직에서는 구성원들이 직접적인 접촉관계 속에서 함께 일을 하는 경우가 많아 비공식적이며 비관료적인 성격을 띠게 되고 커뮤니케이션도 비공식적인 경로를 많이 이용한다. 또한 거의 모든 조직구성원들이 경영자와 개인적인 접촉을 가질 수 있을 정도로 관계가 밀접하기 때문에 구성원들은 경영자의 개인적 통제를 받게 된다. 라인 조직은 특히 명령통일의 원칙, 전문화의 원칙, 감독폭의 원칙, 권한위양의 원칙, 권한과 책임 대응의 원칙 등 전통적인 조직원칙이 충실히 지켜지는 조직이다.

라인 조직은 신속한 기동성과 강력한 추진력을 가지고 있다는 점, 의사결정을 빨리 내릴 수 있다는 점, 일사불란한 명령지휘가 가능하여 개별부서의 조정이 용이하다는 점 등의 장점을 가진다. 그러나 라인조직은 경영환경변화를 탐지하는 능력에 한계가 있다는 점, 경영혁신을 촉진하는 데 한계가 있다는 점, 대규모 조직이 갖출 수 있는 시너지효과를 기대하기 힘들다는 점 등의 단점을 갖는다. 이런 장단점을 고려해 볼 때, 라인 조직은 경영환경이 불안정적이거나 불확실성이 높은 상황, 규모가 큰 상황에서는 그렇지 않은 상황에서보다 덜 효과적이라 할 수 있다.

2) 라인스텝 조직

기업이 창업 후 조직의 규모가 더 커지고 제품계열의 수가 많아지면서 기존의 라인기능만으로는 모든 업무수행이 불가능하기 때문에 라인업무를 지원할 수 있도록 스태프기능이 분화되어 발달하게 된다. 이러한 라인스태프 조직(line staff organization)의 주요 목표는 효율성 제고와 생산성 향상에 있다.

스태프(staff)은 기업에서 흔히 최고경영자가 개인적인 자문을 얻고자 하거나, 경영정책을 수립하고 주요 결정을 행하는 데 조언을 얻기 위해 만들어진다. 라인(line)은 기업목표를 달성하기 위해 필요한 업무부문을 수행하는 데 있어서 직접적인 권한과 책임을 갖고 있는 부서나 직위를 말한다.



< >

라인스태프는 명령통일의 원칙과 전문화의 원칙을 조화시켜 기업의 대규모화, 즉 경영관리기능의 복잡화에 대응할 수 있도록 만들어진 조직이다. 여기서는 공식적인 통제가 실시되며 전략적인 업무와 일상적인 업무들 간에 과업의 분화가 정착되는데, 이를테면 최고경영자는 계획과 전략만을 담당하고, 일상업무는 중간관리자에게 위임된다.

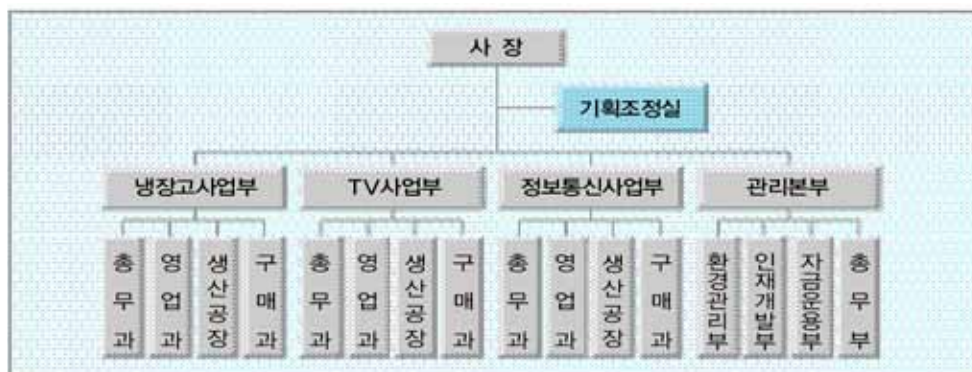
라인스태프 조직에서는 라인과 스태프 간에 권한문제와 관련하여 마찰이 발생하는 경우를 흔히 볼 수 있다. 즉, 스태프는 주로 라인업무활동에 필요한 정보나 지식을 제공해 주는 역할을 수행해야 함에도 현장라인부서에 대해 간섭하고 영향력을 행사하게 됨으로써 라인과 대립이나 마찰을 일으키는 것이다. 따라서 스태프가 본래의 조언기능을 발휘하여 라인의 업무를 효과적으로 지원할 수 있도록 하는 조직운영의 묘가 필요하다.

이러한 라인스태프 조직은 종합적인 의사결정을 위한 정보의 축적과 활용이 가능하고, 라인은 스태프로부터 유익한 권고를 받을 수 있고, 추진업무에 전념할 수 있는 장점이 있다. 그러나 라인과 스태프 간에는 대립이나 갈등이 발생할 가능성이 높고, 효율성과 생산성을 증대시키기 위해 많은 부문과 계층이 생겨나면서 조직이 비대해지는 이른바 관료제(bureaucracy)가 촉진된다. 이런 관료제화가 과도하게 진전되면, 조직이 경직되어 조직구성원의 창의성이 억제되고 결과적으로 조직발전의 원동력이라 할 수 있는 혁신을 위축되게 하는 관료제의 비능률(red tape) 상황에 봉착하는 것이 일반적이다. 라인스태프 조직은 조직이 대규모화되는 초기상황, 경영환경이 안정적이고 확실성이 높은 상황에 효과적인 조직형태이다.

3) 사업부제 조직

기업이 점점 대규모화하게 되어 다양한 제품을 생산하게 되거나 많은 고객을 갖게 되면 시장변동에 매우 민감해질 수밖에 없게 되는데, 이러한 필요를 라인 조직이나 라인스텝 조직은 충족시켜 줄 수 없다. 이에 시장 등 경영환경변화에 전념할 수 있는 조직으로 등장한 것이 사업부제 조직이다.

사업부제 조직(divisionalized organization)은 전통적인 기능적·집단적 조직형태와는 달리 단위적 분화의 원리에 따라 사업부단위를 편성하고 각 단위에 대하여 독자적인 생산과 영업 및 관리 권한을 부여하여 제품별·시장별·지역별 이익중심점(profit center)을 중심으로 독립채산제를 실시하는 조직형태이다. 이처럼 사업부제 조직은 각 사업단위별로 자율적 조직운영을 하는 것이 특징이다.



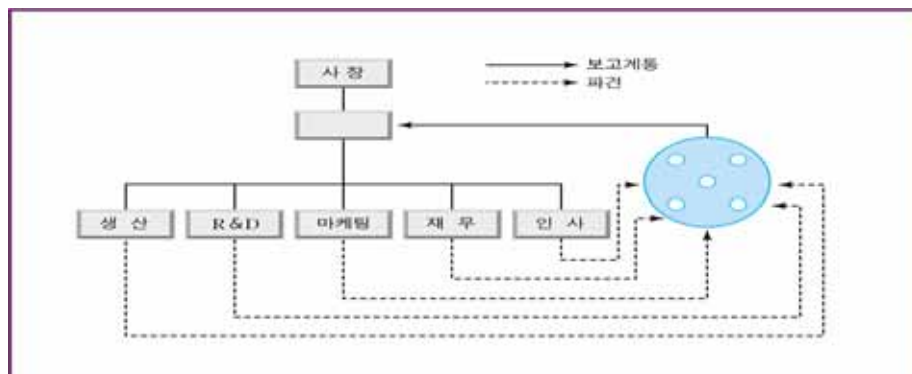
< >

사업부제 조직에서는 각 사업부가 모든 과업의 계획, 집행, 그리고 성과분석에 이르기까지 마치 하나의 개별기업을 운영하는 것과 유사한 이른바 “자기 스스로 충족하는”(self-contained) 조직이 된다. 본사는 전 사업부가 전체목표를 추구하는 데 일탈하지 않도록 통괄하기 위해 기본방침과 기본계획을 수립하며 조정·통제의 역할을 주로 담당한다. 사업부제 조직은 결과지향적이고 제품을 크게 강조한다. 즉, 제품을 생산·판매하는 임무들을 한 조직단위로 묶음으로써 구성원들이 그들의 제품에 대하여 모든 노력을 집중시킬 수 있도록 한다.

사업부제 조직의 장점으로서는 업무수행에 대한 통제와 평가가 용이하다는 점, 사업단위별로 책임경영과 자율경영을 실시할 수 있다는 점, 이에 따라 미래의 최고경영자를 양성할 수 있는 학습기회가 제공된다는 점, 조직구성원들에 대한 동기부여와 능력개발을 촉진할 수 있다는 점 등을 들 수 있다. 그러나 사업부제 조직은 사업부 간에 과다한 경쟁으로 인한 역기능인 갈등상태가 나타나기 쉽고, 각 사업단위의 자율경영으로 전체조직의 일관성이 상실되며, 전체적으로 볼 때 과업의 중복이나 중복투자가 증가할 수 있으며, 자원의 분산이나 관리비의 증대와 같은 요인들 때문에 능률이 저하될 수 있다는 단점이 있다. 사업부제 조직은 조직의 규모가 대규모이면서 시장환경의 변화가 빨라 불안정적이고 예측하기 힘든 상황, 제품별 또는 지역별로 시장세분화가 가능한 상황에서 효과적인 조직형태이다.

4) 프로젝트 팀 조직

경영조직의 기본형태를 라인스텝 조직이나 사업부제 조직을 유지하면서도 그것들이 갖는 경직성을 극복하기 위해 유연성을 가진 한시적 조직이 편성·운영되기도 하는데, 이러한 필요성에 의해 출현하는 조직의 하나가 프로젝트 팀 조직 형태이다. 프로젝트 팀 조직(project team organization)은 전통적인 라인스텝 조직이나 사업부제 조직의 보완조직으로 유연성을 가진 한시적 조직이다., 프로젝트 팀이 구성되어 있는 동안에는 조직의 여러 계층으로부터 파견된 고도로 숙련된 전문가들이 원활한 상호작용과 집단문제해결 방식을 통해 임무를 수행함으로써 일정한 과업에 인력과 자원을 집중할 수 있다는 장점이 있다. 특히 기술개발업무, 신규사업, 경영혁신사업, 관계회사 간 업무조정 등 다양한 영역에 활용할 수 있다. 또한 프로젝트 팀은 특정목표의 달성이나 특정임무를 수행하기 위하여 수직적 명령계통, 기능적 분화, 감독폭에 일반적으로 구애받지 않아 상당한 정도의 유연성을 가진다. 그러나 한시적이라는 성격 때문에 추진업무의 일관성이 유지되기 어렵고, 다양한 기능관리자들을 통합하기가 어려워 실패하는 경우도 많다. 따라서 프로젝트 팀 조직은 특정환경에 효과적으로 대응하는 데 유리한 조직이다.



< >

프로젝트 팀 조직을 만들기 위해서는 무엇보다도 팀의 리더인 프로젝트 관리자와 능력 있고 팀워크를 존중하는 팀원의 확보가 선결요건이다. 또한 프로젝트 팀 조직이 원활하게 임무를 수행하기 위해서는 최고경영자와 전사적인 지지는 물론 프로젝트 수행에 필요한 치밀한 일정계획표를 세우고 팀 구성원들에 대한 사전·중간·사후 교육훈련을 실시하는 것이 필요하다. 특히 프로젝트 관리자는 팀의 편성부터 해산에 이르는 기간 동안 그 팀의 모든 책임과 권한을 가지고 있으며, 또한 기술적인 판단뿐 아니라 사업적 판단도 잘 내릴 수 있어야 하기 때문에 종합적인 능력을 갖춘 사람이어야 한다.

3. 경영조직의 새로운 모습

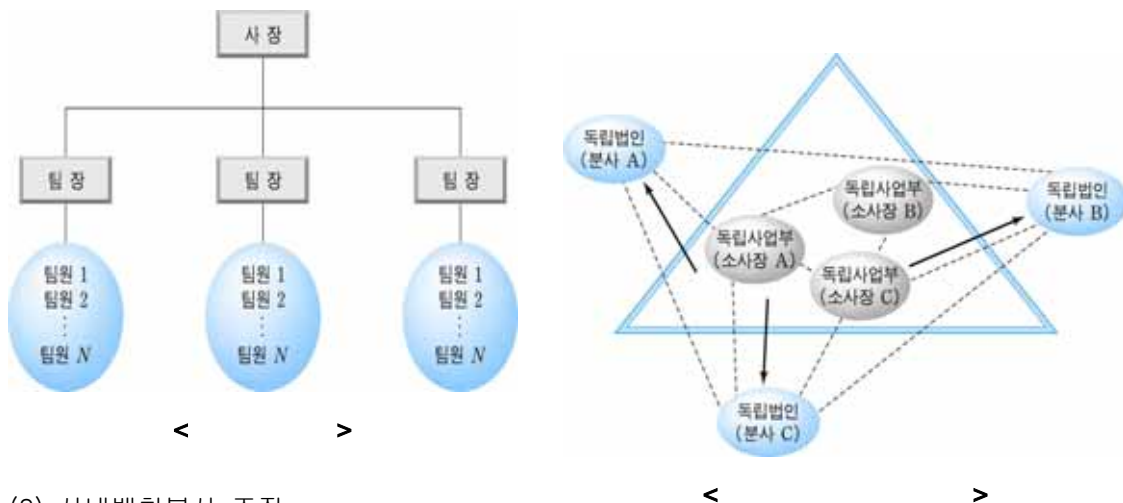
다음에서는 앞에서 설명한 바 있는 향후 경영조직의 설계방향에 따라 등장하는 여러 조직형태에 대하여 살펴보자.

1) 수평조직화와 슬림조직

(1) 팀제 조직

1990년대 이후 주목받기 시작한 팀제 조직은 기능중심의 계층별 조직구조 내에서 일과 사람이 획일적으로 정해지는 종래의 조직형태를 탈피하여 능력과 적성에 따라 탄력적으로 인재를 팀에 소속시키면서 팀장을 중심으로 각자가 동률의 책임하에 구별된 일을 하면서 상호 유기적인 관계를 유지하도록 하는 조직형태이다.

팀제 조직은 창의적이고 자율적인 조직구성원을 적극적으로 육성·관리할 수 있게 하며, 팀구성원들 간의 커뮤니케이션을 강화시켜 의사결정의 질을 향상시킬 수 있으며 환경대응능력이 탁월한 장점이 있다. 또한 팀제 조직은 업무중심으로 이질성과 다양성을 결합하여 시너지효과를 촉진한다. 예를 들면, 팀제 조직은 조직 내의 다양한 팀 혹은 근거리 통신망(LAN : Local Area Network) 등을 활용하여 팀들 간의 수평적 연결관계를 창출함으로써 전사적 정보와 특수한 정보를 모든 계층, 모든 부서의 구성원들이 공유하므로 서로의 사고를 교류하고 공유하기가 다른 조직보다 훨씬 수월하다.



(2) 사내벤처분사 조직

사내벤처분사 조직은 기업가적(entrepreneurial) 조직이라고도 하는데, 조직구성원들의 기업가정신을 고취함으로써 조직의 내부 또는 외부에 자율적인 사내기업을 설치·운영하여 지속적인 경영혁신과 조직변화를 촉진하려는 조직형태이다. 사내벤처분사 조직은 조직구성원들의 혁신적 태도와 창의적 태도를 촉진하고, 모든 사업을 조직의 통제하에 두려던 방식에서 벗어나 마치 새로운 기업이 탄생할 때와 같은 기업가적 정신을 가진 사람에 의해 운영된다. 즉, 사내벤처분사 조직은 중앙조직에 의해 종속되거나 보호받지 않고 기업가에 의해 이끌어지는 사업단위 자체의 성과에 책임을 지는 조직이다.

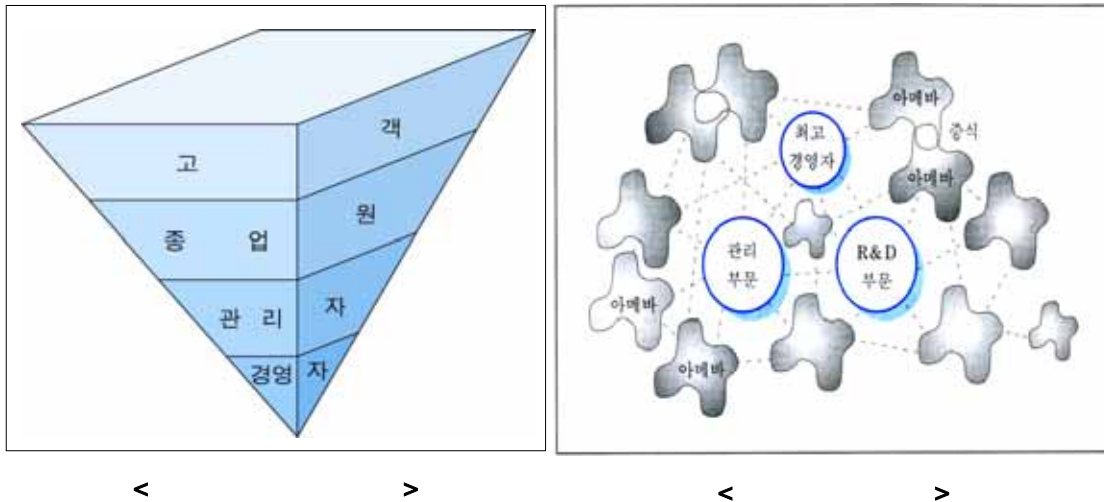
사내벤처분사 조직은 중소기업의 장점(창업가 조직)과 대기업의 장점을 통합할 수 있는 조직으로 풍부한 자금력과 강한 기업권력과 함께 조직의 창의성을 촉진할 수 있다.

사내벤처분사 조직으로는 조직 내부에 사내벤처·소사장제가 있으며, 조직 외부로는 분사(독립법인)가 있다.

2) 고객지향적 조직

고객지향적 조직의 대표적인 형태로는 역피라미드형 조직과 아메바형 조직을 들 수 있다.

(1) 역피라미드형 조직



최근에 고객의 욕구와 고객이 바라는 가치를 추구하려는 경향은 전 세계적인 추세가 되고 있는데, 이는 고객을 위한 가치를 누가 더 잘 찾아내고 개발하며 향상시킬 수 있는가가 기업의 성장과 발전의 중요한 관건이 되기 때문이다. 즉, 사회구성원들이 다양성과 개성을 추구하고 있기 때문에 이에 따라 다양하고 계속 변화하는 고객욕구에 부응할 수 있는 조직을 설계해야 할 필요성이 커지고 있다.

역피라미드(upside-down structure)형 조직이란 소비자 주도형 조직(customer driven organization)이라고도 하는데, 경영조직이 경영자에 의한 명령보다 고객의 요구에 따라 설계되고 운영되는 조직이다.

기존의 전통적 조직에서 지시명령과 감독기능을 하던 경영진은 자율팀들이 고객에 대한 서비스를 향상시키는 데 필요한 자원과 정보들을 제공하는 역할, 자율팀원이 새로운 기술정보를 즉각 흡수·적용할 수 있도록 교육연수를 추진하는 지원적 역할을 한다. 즉, 소비자 주도형 조직에서 경영자의 지위는 사원들 위에 군림하는 자리가 아니라 공복(公僕)으로서의 리더십(servant leadership)을 발휘하는 자리인 것이다. 이처럼 역피라미드형 조직은 고객가치를 존중하는 조직운영이 전 조직에 확산되도록 하며, 조직구성원들이 자신의 행동과 생각을 고객지향적으로 바꿀 수 있도록 촉진한다.

(2) 아메바형 조직

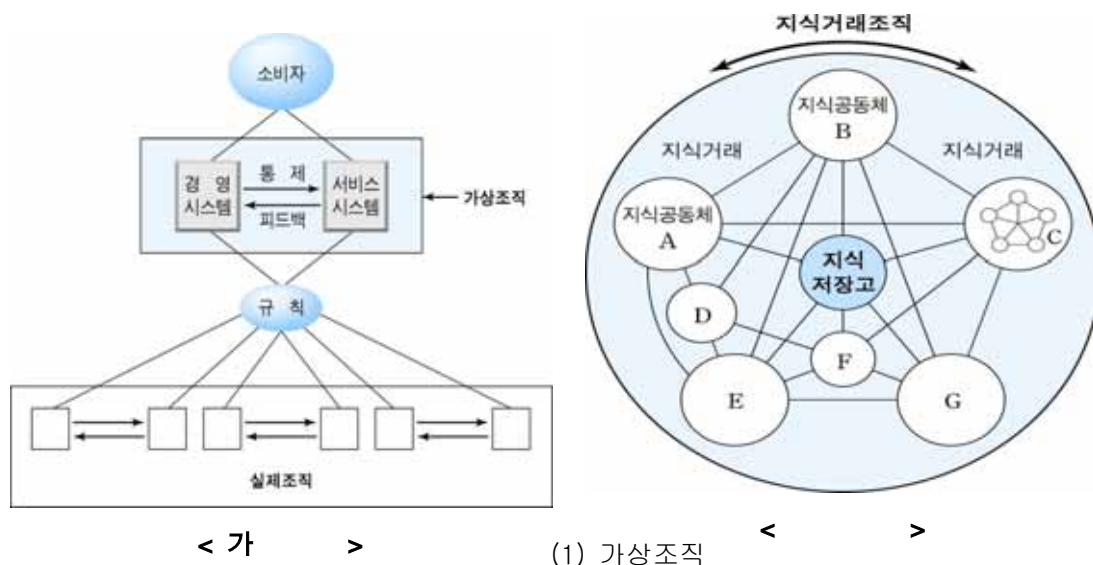
아메바(amoeba)형 조직은 환경변화에 따라 그때그때 과업이나 임무를 위해 임시변통으로 움직이는 조직이다. 아메바형 조직이 필요한 이유는 특히 경영환경이 급속하고 끊임없이 변화함에 따라 조직도표 안에만 고정되어 있는 것이 아닌 유기적인 조직이 요구되고 있기 때문이다. 아메바형 조직에서 조직구성원들이 하는 일은 직무기술서에 고정되어 있는 일이 아니라 고객의 욕구에 따라 수시로 바뀐다. 즉 고객의 욕구와 환경 변화에 따라 직면하게 되는 문제에 대처할 수 있는 업무를 창조하고 유연하게 대응하는 조직인 것이다. 아메바형 조

작은 다양한 아메바들이 생겨나 분열증식하는 모습을 보인다.

이러한 아메바형 조직은 “큰 기업을 작은 조직의 집합체처럼 운영한다”는 기본발상을 가지고 조직구성원 개개인을 존중하여, 전 직원들이 각자의 능력·개성·가능성을 최대한 발휘하고 개발하도록 한다. 또한 아메바형 조직은 자율성과 유연성을 기본원칙으로 하기 때문에 조직편성의 변경, 분할, 증식이 수시로 일어난다. 즉, 어떤 아메바이든 하나 이상의 기능이나 목적을 가질 수 없다는 원칙을 유지하며, 만약 어떤 아메바가 활동 중에 새로운 기능이나 목적이 추가되면 또 다른 아메바를 분열증식한다. 아메바의 크기는 그 구성원이 2명부터 많은 경우 수십 명까지 구성되나 보통 10명 정도로 구성된다. 아메바형 조직에서는 조직운영에 대한 모든 권한이 아메바 자체에 위양되어 있고, 독립채산제로 운영하며, 아메바들 간에 여러 가지 문제로 의견이 대립되면 상부에서 조정을 하지 않고 자유로이 경쟁시켜 강한 쪽의 의견을 따르게 한다.

3) 정보처리형 학습 조직

정보처리형 학습조직의 대표적 형태에는 가상조직과 지식조직이 있다.



가상조직(virtual organization)은 정보네트워크 기술의 발전을 이용한 새로운 기업간 협력을 통해 경영성과를 높이려는 경쟁전략의 일환으로 설계된 조직형태이다.

가상조직은 마치 농구올림픽 국가대표팀인 “드림 팀”(Dream Team)과 흡사한 조직이다. 즉, 특정시장이나 제품기회를 발견했을 EO 우수한 핵심역량을 가진 기업들이 서로의 필요에 의해 하나의 팀으로 만나서 최종제품의 성공을 위해 팀워크를 발휘하는 것이다.

가상조직은 기존의 기업간 협력관계와 구분되는 두 가지 특징을 갖는다. 하나는 가상조직에 참여하는 기업들은 모두 최종제품의 성공을 위해 노력한다는 점이다. 가상조직의 참여기업들의 관심은 최종제품이 성공했을 때 획득되는 시장이윤의 분배 몫이다. 분배 몫을 크게 하는 것은 참여기업들이 투입한 핵심역량의 중요성과 노력이기 때문에 제품의 최종성공을 위해

핵심역량을 자발적으로 노력하게 된다. 가상조직의 또 하나의 특징은 정보통신기술의 성과를 이용해서 주로 가상공간에서 기업간 협력을 진행한다는 점이다. 기존의 기업간 협력관계는 지리적인 근접성을 필요로 하지만 가상조직은 참여기업 간에 정보네트워크를 통해 정보를 공유하기 때문에 참여기업들이 멀리 떨어져 있는 경우에도 지속적인 협력이 가능하다. 가상조직은 유연성의 최대화를 추구하며 가상조직이 원활하게 운영되기 위해서는 무엇보다도 참여기업 간 신뢰가 중요하다. 신뢰 없이는 참여기업 간에 심층적인 정보를 교환할 수 없다. 가상조직은 아직 시험적인 단계에 머무르고 있지만 향후 경영환경이 급격하게 변화하고 정보기술발전이 가속화됨으로써 새로운 기업간 협력관계 모델로 발전할 것이다.

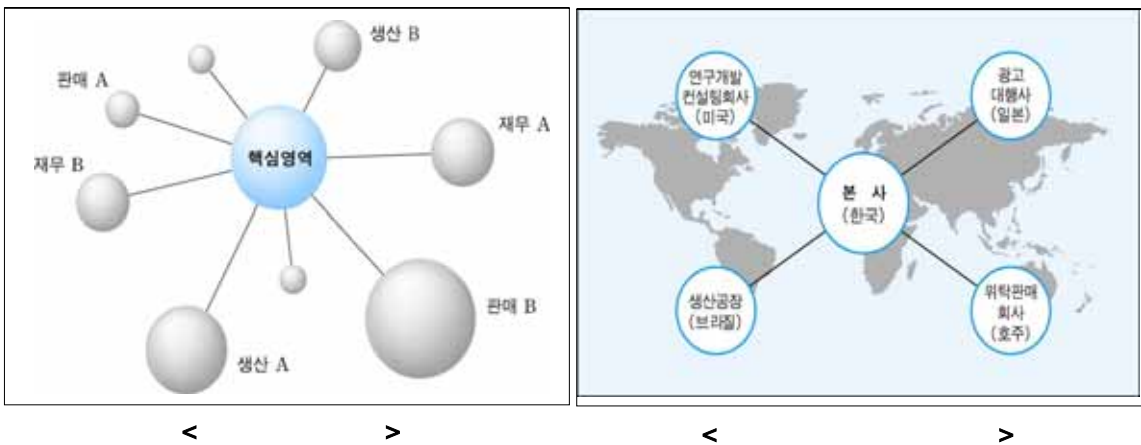
(2) 지식조직

지식경영이론에 근거한 조직형태로서의 지식조직(knowledge organization)이 최근에 많은 각광을 받고 있다. 지식경영이 활성화된 조직은 지식거래조직과 지식공동체조직으로 구분할 수 있다. 지식거래조직은 조직 내 지식이 시장 메커니즘을 통하여 이전되고 공유되는 측면을 강조하는 것이며, 지식공동체조직은 구성원들 간의 강한 신뢰·애정·배려 등의 특징을 보이는 지식창출을 강조하는 측면이다.

지식거래조직(knowledge transacting organization)에서는 기본적으로 지식의 창출·확보·활용이 개인차원에서 이뤄지는 것으로 보기 때문에 개인들 간의 지식이전이 가장 중요한 과제가 된다. 지식공동체조직(knowledge community organization)의 경우에는 집단 또는 조직 전체차원에서 지식의 창출을 중시한다. 현실적으로 기업이 경쟁력을 얻기 위해서는 두 가지 측면을 모두 활용해야 한다.

4) 글로벌 조직

다음에서는 글로벌 조직의 대표적인 형태인 글로벌 네트워크 조직과 글로벌 매트릭스 조직에 대해 알아보기로 한다.



(1) 글로벌 네트워크 조직

글로벌 네트워크 조직을 알아보기 위해서는 먼저 네트워크 조직에 대한 이해가 선행되어야 한다. 네트워크 조직(network organization)은 정보통신기술을 활용함으로써 조직의 유연성과 유기적 연계성의 극대화를 이루며 새로이 출현하는 기술이나 사회적 유행 및 조류 변화에 신속히 적응할 수 있는 조직이다. 또한 네트워크 조직은 구성원 개개인의 전문적 지식과 자율권을 기초로 하여 개인능력 발휘의 극대화와 사업부문 간 의사소통의 활성화를 도모하기 위한 신축적인 조직이다.

네트워크 조직은 기업이 중심적인 핵심영역은 보유하면서 그 외의 다른 핵심영역으로 선정하지 않은 부문을 조직 내부 또는 외부에서 필요에 따라 내부화하는 형태를 보인다. 이때 각 부문들은 경쟁원리에 따라 활동하고, 조직의 핵심부문에서는 연구개발·성과평가·조정 등의 역할을 맡는다.

네트워크 조직의 개념을 범세계적 차원에서 적용한 조직을 글로벌 네트워크 조직(global network organization)이라고 한다. 즉, 글로벌 네트워크 조직은 경영조직의 국제화 정도가 최고도로 발달한 조직형태일 뿐만 아니라 한 단계 더 나아가 국적의 개념이 없는 세계화된 조직이다. 글로벌 네트워크 조직은 국경을 의식하지 않고 대부분의 기업기능(생산, R&D, 마케팅, 재무, 회계, 인사)을 수행한다. 오늘날에도 플랜트의 동력장치 및 발전설비업체인 스웨덴의 ABB, 미국의 GE, 일본의 혼다, 한국의 삼성전자와 현대자동차 등이 이런 형태를 보이고 있다.

글로벌 네트워크 조직의 설계 시에는 먼저 서로 다른 지역시장의 요구에 부합하는 차별화된 제품 및 서비스의 공급을 중요한 지향가치로서 추구해야 한다. 또한 정보통신기술을 활용하여 전 세계에 걸친 커뮤니케이션 네트워크를 구축함으로써 정보가 원활하게 그리고 신속하게 소통되고 공유되도록 해야 할 뿐만 아니라, 전 세계의 다양한 문화적 배경을 가진 종업원들 간에 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지도록 함으로써 조직이 추구하는 가치를 공유할 수 있도록 해야 한다.

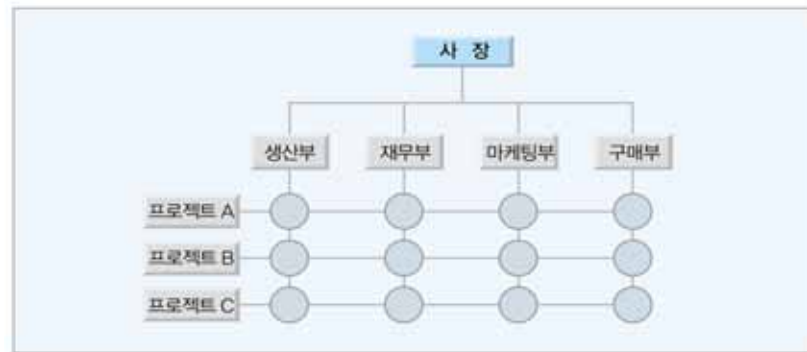
글로벌 네트워크 조직화를 위해서는 전 세계의 경영자원을 효율적으로 결합하여 생산활동을 수행할 수 있도록 생산기지의 해외 진출 및 투자를 활발히 하여 경영조직을 전 세계로 확장하거나, 기업간 전략적 제휴 등의 방법을 이용할 수 있다. 또한 글로벌 네트워크 조직화를 위해서는 현지인을 존중하는 방향에서 조직구조를 설계하는 데 주목하여야 한다. 이를 위해 현지인들이 상사의 지시를 얼마나 잘 수용하는가, 현지인 관리자에게 얼마나 권한위양을 할 것인가, 관리폭은 어느 정도로 하는 것이 구성원들에게 받아들여지는가 하는 문제와 함께 현지사회의 문화적 가치와 관행 등을 고려해야 한다. 이외에도 전 세계적으로 기업의 윤리 및 책임에 대한 관심이 지속적으로 높아져 가고 있기 때문에, 경영자들은 윤리 및 가치관 교육에 보다 많은 관심을 기울일 필요가 있다.

(2) 글로벌 매트릭스 조직

매트릭스 조직(matrix organization)은 조직구성원들이 기능부서에 소속됨과 동시에 프로젝트 팀에도 소속되는 조직이다. 이러한 매트릭스 조직은 기능식 조직과 프로젝트 팀 조직이 합쳐진 형태이며, 동시에 프로젝트 팀 조직으로부터 발전된 조직형태이기도 하다.

매트릭스 조직에서 조직구성원들은 어떤 한 기능부서에서 일하면서 자기부서의 상사에게 보고하는 동시에 특정 프로젝트에 속하여 프로젝트 관리자에게도 보고하는 이른바 2중지휘체계하에 놓이게 된다. 매트릭스 조직은 고객의 요구나 시장에서의 급격한 변화에 신속하게

대응하고, 조직구성원들의 능력과 재능을 최대한 활용할 수 있기 때문에 조직의 기능적 효율성과 조직구성원들의 만족 및 성과를 동시에 높일 수 있다. 또한 전략적 사고를 할 수 있는 유능한 경영자를 양성할 수 있다는 장점이 있다. 또한 매트릭스 조직은 서로 충돌하는 부서 및 프로젝트의 목적을 조화시켜 조직의 유연성을 제고할 수 있다.



< >

매트릭스 조직을 전 세계적 차원에서 조직화한 것이 글로벌 매트릭스 조직(global matrix organization)이다. 이러한 조직은 제품조직과 지역조직을 매트릭스화하여 조직구성원들이 두 개의 조직에 동시에 소속되도록 하는 조직형태이다. 글로벌 매트릭스 조직은 제품측면과 지역측면을 동시에 관리함으로써 글로벌 환경 변화에 신속히 대처할 수 있으며, 제품조직과 지역조직이 서로 연결되어 조직 내의 의사소통과 그에 따른 공동의사결정을 원활히 할 수 있는 장점이 있다. 또한, 제품의 글로벌 통합과 지역 현지화의 문제를 동시에 해결해야 하거나, 국내 사업부와 해외 현지법인 간의 기술교류와 자원공유, 신제품 관련 기술의 빠른 상품화를 위한 조정이 필요할 때에도 유용하다.

학습정리

1. 조직설계(organization design)란 조직목표를 달성하기 위해 가장 적합한 조직구조를 구축하는 것으로, 여러 구체적인 조직형태들 중에서 필요한 형태를 선택·결정하는 과정과 기존의 조직구조를 변화시키는 활동을 말한다.
2. 조직설계에서의 상황이론(contingency theory or contingency design approach)은 상황에 따라서 높은 경영성과를 낼 수 있는 조직형태가 달라진다는 관점으로 이런 상황요인에는 조직의 규모, 기술, 환경, 경영전략, 자원 및 정보, 사회문화적 요인 등이 있다.
3. 경영환경변화의 가속화와 불확실성들의 영향으로 향후의 경영조직은 수평조직화와 슬림화, 고객지향적 조직화, 정보처리형 학습조직화, 글로벌 조직화의 네 가지 방향으로 설계될 것으로 예상된다.
4. 경영조직의 개념적 형태에는 안정적인 환경에서 표준화되고 규정된 절차 및 방식에 의해 경영조직을 운영하는 기계적 조직과 상황 변화에 탄력적으로 반응하면서 유연성을 가진 유기적 조직이 있다.
5. 일반적인 조직 형태에는 기계적 조직이라 볼 수 있는 라인 조직, 라인이스텝 조직, 사업부제조직과 유기적 조직으로 볼 수 있는 프로젝트 팀 조직 등이 있다.

6. 미래형 경영조직은 점점 경계가 모호해지고 정보통신기술을 활용하는 조직으로 설계되어 전통적인 조직과 다른 새로운 모습을 보이는데, 수평조직화와 슬림화에 따른 형태로는 팀제 조직과 사내벤처분사조직이, 고객지향적 조직에는 역피라미드형 조직과 아메바형 조직이, 정보처리형 학습조직에는 가상조직과 지식조직이, 글로벌 조직의 예에는 글로벌 네트워크 조직과 글로벌 매트릭스 조직 등이 있다.

심화학습

권석균(1995), “조직학습의 이론적 전망,” 「인사조직연구」, 제3권 제1호, pp.121~163.

윤순봉·장승권(1995), 「열린시대열린경영」(삼성경제연구소).

이진기(1993), “팀제운영 : 조직환경의 특성에 따라 유연하게 운영,” 「인사관리」, 2월호, pp.21~24.

임창희(1996), 「조직행동」(학현사).

Robbins, S. P.(1996), *Essentials of Organizational Behavior*(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall).

Ouchi, W. G.(1981), *Theory Z*(NY : Avon).

Harvey, D. F. & Brown, D. R.(1996), *An Experiential Approach to Organization Development*, 5th ed.(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall).

Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N.(1995), *Basic Organizational Behavior* (NY : John Wiley & Sons)

Zuboff, S.(1988), *In the Age of the Smart Machine*(NY : Basic Books).

14. 생산관리

학습개요 이번 강에서는 기업경영의 중요한 하위시스템인 기능관리 중에서 품질향상을 통해 생산성 향상을 꾀하는 생산관리에 대해 알아보고, 또 생산관리에서 사용되고 있는 혁신적 경영기법들을 살펴본다.

학습목표

1. 생산관리의 의의와 발전과정, 그 특징과 구성활동을 살펴본다.
2. 생산관리의 혁신적 경영기법들인 전사적 품질경영과 공급사슬관리에 대해 이해한다.

주요 키워드 생산관리, 린 시스템, 속도의 경제, 제품설계, 수요예측, 총괄생산계획, 일정계획, 재고관리, 품질관리, 전사적 품질경영(TQM), 6 시그마, 공급사슬관리(SCM)

I. 생산관리의 기초

1. 생산관리의 의의

생산관리(Operations Management)란 투입된 자원을 완성된 재화나 서비스로 변환시키는 과정을 체계적으로 관리하는 것이다. 흔히 생산관리라고 하면 제조업의 생산에 국한된 분야로 받아들일 수 있다. 그러나 실제 생산관리가 다루고 있는 분야는 유형의 재화인 제품에 한정되지 않고 우리가 일상생활에서 누리는 다양한 서비스까지 포함한다. 따라서 생산관리는 제조업체인 서비스업체인, 영리기업이든 비영리기업이든, 공기업이든 사기업이든 상관없이 재화나 서비스를 생산하고 제공하는 모든 조직의 가장 기본적인 활동인 것이다

1) 생산관리의 발전과정

(1) 초기의 생산관리

산업혁명이 시작되기 전에는 기술자들이 적절한 도구로 수작업을 통해 소량의 제품을 생산하였다. 이 시대에는 생산과 관련된 기술들이 한 세대에서 다음 세대로 전달되어 계승되었다. 생산관리 차원에서 이 시대에는 노동의 투입이 훌륭하게 관리되었다고 할 수 있다.

산업혁명이 일어난 해인 1776년 이전까지는 자급자족을 위한 가내수공업적 생산이 계속되었다. 그러나 기계의 도움으로 일어난 산업혁명은 생산방법에도 혁명적인 변화를 가져온다. 산업혁명과 같은 시기에 아담 스미스(Adam Smith)는 「국부론」이란 저서를 발표하여 분업의 이점을 강조하였다. 국가의 부를 증대시키기 위한 분업에 관한 이 기록이 생산관리 관련 연구의 시초라고 할 수 있을 것이다.

(2) 근대적 생산관리

2장에서 공부한 바와 같이 19세기 말부터 20세기 초에 걸쳐 테일러(F. W. Taylor)는 과학적으로 작업을 관리함으로써 효율의 증가를 기대할 수 있다고 주장하였다. 현장관리 경험을 바탕으로 한 테일러의 연구로 인하여 실용적인 측면에 중점을 둔 미국경영학이 시작되었으며, 이는 근대적인 생산관리의 기틀이 되었다.

테일러의 과학적 관리법의 뒤를 이어 1912년 헨리 포드(Henry Ford)는 유명한 포드시스템(Ford System / Fordism)을 주창하여 연속조립방식을 통해 생산관리를 더욱 발전시켰다. 포드시스템의 핵심을 이루는 것은 1913년 포드 자동차에서 개발된 이동조립법(moving assembly line method)이다. 이동조립법은 생산의 표준화를 전제로 하여 컨베이어와 작업자가 타이밍을 맞추어 작업을 하는 동시관리(management by synchronization)방식이다. 테일러가 개별적인 작업의 개선에 주력하였다면, 포드는 전체적 작업시스템의 합리화를 추진하였다.

(3) 혁신적 생산관리

린 시스템(lean system)은 1950년대 중반 일본의 도요타(Toyota) 자동차회사에서 개발된 적시관리(JIT : Just In Time)를 기초로 구축되었다. JIT시스템과 관련하여 미국 MIT의 워맥(J. P. Womack) 등은 일본·미국·유럽의 자동차산업 생산관리 비교연구를 통하여 린 생산(lean production)방식을 소개하였다. 린 생산의 목표는 조직 전체적인 차원에서 보다 적은 자원을 투입하여 보다 가치를 갖는 제품을 개발하며 제조하는 데 있다. 린 생산시스템은 생산활동에 있어서 고객만족을 위한 적극적 노력, 완벽한 납품시스템의 구축, 그리고 자원이용 네트워크의 통합 등 세 가지 특징을 가지고 있다.

컴퓨터의 활용은 생산설비의 빠른 전환을 가능하게 하였으며, 이는 컴퓨터기반설계(CAD : Computer Aided Design)나 컴퓨터기반생산(CAM : Computer Aided Manufacturing)과 같은 생산과 관련된 기술로 나타났다. 특히 오늘날 많은 제품과 공정 관련 기술들은 컴퓨터에 기초하고 있으며, 컴퓨터 수치제어(NC : Numerical Control) 공작기계, 로봇 등 컴퓨터로 구성된 생산시스템이 바로 유연생산시스템(FMS : Flexible Manufacturing System)이다. 유연생산시스템은 1980년대부터 주로 미국에서 도입되었으며 낮은 생산원가로 다양한 제품을 생산할 수 있도록 설계된 것이다.

(4) 현대적 생산관리

오늘날 급변하는 경영환경은 생산관리에서도 전통적인 방식을 벗어나 새로운 방향으로의 변화를 요구하고 있다. 정보기술의 발달, 글로벌 경쟁의 증대, 환경경영의 중요성 대두, 서비스산업의 비중 증가 등은 오늘날 생산관리에서 관심을 두어야 할 부분이다.

세계는 컴퓨터 네트워크로 인해 정보의 교류가 무한정으로 이루어지고 있다. WWW(world wide web)는 이러한 컴퓨터 네트워크의 새로운 산물이다. 정보뿐만이 아니고 컴퓨터는 공장 안에서 사용하는 산업로봇이나 수치제어 공작기계, 그리고 운반기구에서도 활발히 이용되고 있다. 새로운 기술은 이러한 경향을 더욱더 촉진할 것이다. 따라서 정보기술의 발달과 경영환경의 변화에 따른 새로운 방식의 생산관리에 대한 연구와 관심이 지속되어야 한다.

2) 생산관리의 특징

현대기업의 출현과 더불어 경영활동의 본원적인 기능으로서 의미를 지녀온 생산관리는 다음과 같은 특징을 보이고 있다.

첫째, 우리는 서비스사회에서 살고 있다고 해도 과언이 아닐 정도로 수많은 서비스의 홍수 속에서 살고 있다. 이러한 서비스의 성장으로 인해 기업은 제품에만 초점을 두었던 기존의 생산관리의 관심을 서비스부문으로 점차 확장시켜 나가고 있다.

둘째, 기업은 더 이상 제품이나 서비스의 가격과 품질만으로 경쟁할 수 없다. 시간(배송 속도 혹은 신제품의 시장출시 속도) 또한 중요한 경쟁의 요소가 되었다. 앞으로는 속도의 경제(economy of speed)가 기업의 성패에 결정적인 영향을 미치는 시대가 도래하고 있다. 따라서 사이클타임의 지속적 감축, 품질향상을 위한 기업의 완전한 재설계를 통한 시간차원 생산(TBM : Time Based Manufacturing)체제를 구축하여야 한다.

셋째, 현대적인 생산은 기술과 연구 개발활동을 중시하고 있다. 기업에서 기술은 전통적으로 경쟁우위의 원천으로 인식되어 왔는데, 이러한 기술의 변화는 기업의 성장과 발전에 기회를 제공하기도 하고 존립 자체에 위협을 주기도 한다. 따라서 기업은 즉각적 또는 잠재적으로 사용할 수 있거나 자사의 제품을 대체할 수 있는 제품제조기술을 발전·개발시켜야 하며, 동시에 그것이 기업에 주는 기회와 위협 및 그 정도를 정확히 파악 및 평가하여 적절한 대응방안을 모색하여야 한다.

넷째, 글로벌 경쟁을 헤쳐 나가면서 지속적인 성장과 번영을 위해 기업은 협소한 국내시장을 벗어나 세계로 그 활동무대를 넓히게 된다. 이러한 글로벌 경쟁 속에서 기업은 세계 최고의 기업들과 경쟁하여 뒤떨어지지 않을 수 있는 제품이나 서비스를 생산할 수 있는 능력을 갖추어 나가야 하므로, 이를 일차적으로 담당하는 생산관리부문의 역할이 더욱 중요해지게 된다.

2. 생산관리의 체계와 내용

생산관리는 효율적인 제품생산을 통한 품질과 생산성 향상을 목표로 생산시스템과 기술을 바탕으로 제품설계 및 공정설계, 수요예측 및 생산계획, 재고관리, 품질관리 등을 수행한다.



<

>

1) 생산시스템과 기술관리

(1) 현대기업의 생산시스템

생산활동을 전개하기 위해서는 활동의 주체가 되는 생산시스템이 존재해야 한다. 생산시스템의 종류는 무척 다양하지만 이를 비슷한 유형으로 묶으면 다음과 같다.

- ① 판매시스템(distribution system for inventorable products) : 시스템 내에 재화를 직접 생산하는 부문이 포함되지 않고 다른 기업에서 만들어 놓은 것을 판매하는 시스템을 말한다.
- ② 생산-판매시스템(production-distribution system for high volume standardized products) : 소품종의 제품을 대량생산하여 판매하는 조직들을 가리키며, 표준화된 규격품을 대량생산하는 것이다.
- ③ 폐쇄적 주문생산(closed job shops for inventorable items) : 주문생산을 하는 기업 중에서도 회사측에서 수요자에게 사전에 제품의 가격을 제시하여 놓고 이들 제품에 대한 주문에 응해서만 생산활동을 수행하는 시스템을 말한다.
- ④ 개방적 주문생산(open job shops for custom items) : 주문생산업체 중에서 폐쇄적 주문생산과는 달리 수요처에서 요구하는 명세서대로 생산하여 공급해 주는 기업들이다.
- ⑤ 대규모 1회 프로젝트(large scale one time projects) : 건설공사나 조선작업과 같이 대규모이고 1회에 한하는 프로젝트 등의 생산작업을 가리킨다.

(2) 기술과 R&D

기술(technology)이란 제품과 서비스를 생산하기 위하여 이용되는 모든 노하우, 물리적 장비, 그리고 절차들을 의미한다. 생산관리에서 관심을 가지는 기술의 세 가지 유형으로는 제품기술, 공정기술, 품질기술이 있다. 제품기술은 특정 아이디어를 고객이 원하는 신제품과 서비스로 변환시키는 기술이며 공정기술은 어떤 기업이 특정한 과업을 수행하는 방법에 관한 기술이다. 정보기술은 효과적인 의사결정을 위한 정보를 획득, 처리, 전송하기 위한 기술로 하드웨어, 소프트웨어, 데이터베이스, 통신의 네 가지 하부기술로 나눌 수 있다. 오늘날과 같은 정보화 시대에는 이러한 정보기술을 어떻게 활용하느냐가 기업의 경쟁력을 좌우하기도 한다.

연구개발(R&D : Research & Development)은 새로운 제품과 서비스를 개발하기 위한 연구와 제품이나 서비스를 생산하고 제공하는 데 이용되는 새로운 기술에 대한 연구와 개발에 관련된 활동이다. 오늘날 시장은 소비자 주도로 바뀌었으며, 고객의 요구는 다양해지고, 제품이나 서비스의 수명주기는 급격히 짧아지고 있다. 과거 포드(Ford)의 T모델과 같은 경우는 20년 가까이 시장에서 경쟁력을 유지하였으나, 오늘날 컴퓨터나 핸드폰의 경우는 1년도 채 되지 않아 새로운 제품에 경쟁력을 잃게 된다. 따라서 신제품이나 서비스를 개발하기 위한 연구개발은 기업이 시장에서 생존하기 위한 필수적인 과제가 되었다.

2) 생산활동의 주요 영역

생산관리를 통해 이루어지는 활동은 기업이 속한 업종에 따라 크게 다른 모습으로 나타난

다. 그러나 전반적으로 볼 때 기업의 생산관리활동은 제품설계 및 공정설계로부터 시작되어 수요예측 및 생산계획, 그리고 재고관리와 품질관리 활동이 주를 이룬다.

(1) 제품설계 및 공정설계

생산관리는 제품설계로부터 시작된다. 왜냐하면 고객이 요구하는 제품을 경제적으로 생산할 수 있도록 제품설계가 이루어져야만 이들 제품생산에 적합한 공정설계와 작업방식을 결정할 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라 생산할 제품이 결정되어야만 공장의 입지를 결정하고 설비를 배치할 수 있다. 아래에서는 제품설계와 공정설계에 대해 알아보기로 한다.

① 제품설계

제품이란 생산과정을 통해서 생산되는 모든 종류의 유·무형의 산출물을 의미한다. 제품의 결정은 제품에 대한 아이디어를 조직적으로 수집하고, 수집한 아이디어 중에서 기업의 목표에 가장 적합한 아이디어를 선택하는 것이다. 제품설계란 선택된 제품에 대한 가장 적절한 설계를 개발하는 것이며 제품설계의 목표는 소비자의 욕구에 맞는 제품을 경쟁력 있게 공급하는 것이다. 기업은 제품에 대한 상황과 소비자 욕구를 심도 있게 분석해서 신제품을 출시하거나 기존제품을 개량하는 방식을 이용하여 제품을 결정한다.

② 공정설계

공정설계(process design)는 제품방식을 결정하는 것으로서 제품설계를 제조 가능하게 제시하고, 구성품을 자체 생산할 것인가 또는 공급업체로부터 구매할 것인가에 관한 의사결정을 한 후, 구체적인 공정유형을 선택하여 제조명세서를 개발하고 문서화하는 과정이다. 공정설계를 위해서는 제품의 특성에 적합하도록 공정을 선택하는 것이 매우 중요하다. 일반적으로 생산공정은 표준화도와 수요량에 특성에 따라 프로젝트공정, 묶음생산공정, 대량생산공정 및 연속생산공정으로 분류된다.

프로젝트공정(project process)은 고객이 주문에 따라 일정기간 동안에 단일상품만을 생산하며, 대표적으로 건축, 선박 제조, 신제품 개발, 항공기 제조 등이 있다. 묶음생산공정(batch production process)에서는 제품을 단속적으로 그룹 혹은 묶음(batch) 단위로 생산하며 단속공정이라고도 하며, 묶음의 크기가 아주 작을 경우에는 잡샵공정(job shop process)이라고도 하는데, 주로 고객의 주문에 따라 생산된다. 대량생산공정(mass production process)은 대규모시장을 대상으로 표준화된 제품을 대량으로 생산하는 공정의 형태이며 대표적으로 자동차산업과 같은 조립라인이 여기에 속한다. 연속생산공정(continuous production process)은 고도로 표준화된 제품을 대량생산하는 공정으로 완전히 자동화되어 있으며 하루 24시간동안 연속적으로 작업이 이루어지는 것이 특징이다.

(2) 수요예측 및 생산계획

설계에 의해 생산할 제품을 결정하고 이를 생산할 공정을 결정하고 나면 생산활동에 대한 계획에 착수하게 된다. 다음에서는 생산활동의 출발점이 되는 수요예측에 대해 먼저 알아본 후 생산계획에 대해 공부하기로 한다.

① 수요예측

수요예측은 각종 생산의사결정에 기초자료를 제공한다. 생산형태를 불특정 다수의 고객을 대상으로 사전에 제품을 만들어 판매하는 재고생산(또는 계획생산)과 고객의 주문에 의해 제품을 생산하는 주문생산으로 구분해 볼 때, 특히 재고생산형태를 취하는 기업의 경우에는 대부분의 생산활동이 수요예측을 토대로 계획되지 않으면 안 된다. 또는 완전 주문생산의 경우라도 장기적으로 수요예측이 없이는 생산능력, 원자재 확보 및 각종 경영전략 등을 사전에 계획하여 추진해 나갈 수 없게 된다.

즉, 수요예측은 원하는 제품이나 서비스의 수량, 시기, 품질 및 입지 등에 대한 미래의 수요를 추정하는 과정이다. 따라서 수요예측은 불확실하고 경쟁적인 환경하에서 모든 계획수립의 기본데이터가 되므로 매우 중요한 기능이다.

수요예측의 방법은 일반적으로 크게 정성적 수요예측과 정량적 수요예측의 두 가지로 나누어진다. 정성적(qualitative) 예측방법은 예측자의 주관적 판단에 의하여 예측하는 것이며, 정량적(quantitative) 예측방법은 계량적 모델과 데이터를 사용하여 예측하는 것이다.

② 생산계획

생산계획에는 생산할 제품의 총괄적인 수요충족방안을 마련하는 총괄생산계획과 총괄계획을 최종품목별로 세분화시켜 생산의 시기와 수량을 계획하는 일정계획으로 구성된다.

먼저, 총괄생산계획(aggregate production planning)은 보통 수개월 혹은 1년간의 생산량을 계획하고 결정한 것을 정리한 것으로 주로 중기적인 계획이며 기업이 현재 생산하고 있는 제품의 총수요를 대상으로 한다. 또한, 일정계획(scheduling)이란 가용생산능력이나 자원(장비, 인력, 공간)을 시간적으로 주문, 활동, 작업 또는 고객에 효과적이고 효율적으로 할당하는 단기의 생산능력계획이다.

일정계획은 총괄생산계획과는 분명히 구별되어야 한다. 총괄생산계획은 필요한 자원을 결정하는 데 비해, 일정계획은 생산목표를 충족시키기 위해 총괄계획을 통해 얻어진 자원을 최상의 방법으로 할당한다. 또한 총괄계획의 대상기간은 약 1년인 데 비해, 일정계획은 몇 달, 몇 주 또는 몇 시간을 대상으로 수립된다. 일정계획의 구체적인 내용과 기법은 생산공정의 유형에 따라 달라진다.

(3) 재고관리

재고는 많은 자본을 요구하고 고객에 대한 제품의 납품에 영향을 미치기 때문에, 재고관리(inventory management)는 생산관리의 가장 중요한 기능 중의 하나이다.

재고관리를 잘못하면 재고초과나 또는 재고부족이 발생한다. 재고부족은 판매기회의 상실, 고객의 불만족, 그리고 생산의 장애를 야기할 수 있고, 과도한 재고는 재고유지비용을 증가시켜 생산적인 곳에 활용될 수 있는 자원을 불필요하게 묶어둘 수 있다. 재고관리의 목적은 고객에 대한 서비스를 만족할 만한 수준으로 달성하면서 재고비용은 적정수준을 넘지 않게 하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 재고관리자는 양쪽의 균형을 이루기 위해 노력하여야 한다. 재고관리의 주요 목적은 재고자산투자에 대한 최적수준을 결정하고 이를 유지하는 것이다. 따라서 재고관리의 가장 중요한 과제는 '적시적량의 재고수준'을 유지하는 것이며, 여기에서 주문횟수와 주문량의 산정이라는 문제가 발생하는데, 이러한 문제들은 결국 재고와 관련된 총비용을 감소시키는 것으로 귀결된다.

재고관리와 관련하여 대표적인 기법으로는 다음의 두 가지를 들 수 있다.

먼저 자재소요계획(MRP : Material Requirement Planning)기법이 있는데 이는 위의 생산관리의 혁신기법에서 다시 살펴보기로 한다. 또 하나는 적시관리(JIT)로서 이것은 제조과정 중에 있는 재고인 재공품 재고를 가장 적게 보유하자는 아이디어로 출발한 기법으로서 무재고 관리라고도 한다.

(4) 품질관리

소비자가 제품이나 서비스를 구매할 때 고려하는 요소에는 품질 외에도 가격이나 시간 등 여러 가지가 있을 수 있으나, 품질만큼 중요한 위치를 점하고 있는 것은 없다. 높은 품질은 모방하기 힘들 뿐만 아니라 단기간에 달성하기도 쉽지 않아, 곧 경쟁우위의 확보로 이어지기 때문이다.

제품은 궁극적으로 고객의 요구를 충족시켜야 한다. 따라서 일반적으로 품질은 ‘사용적합성’(fitness for use)으로 정의된다. 사용적합성이란 고객이 제품을 사용함으로써 그의 목적이 성공적으로 달성되는 정도를 말한다. 즉, 사용적합성이란 제품에 대한 고객의 만족정도라고 할 수 있다.

제품이 고객을 만족시키기 위해서는, 즉 좋은 품질의 제품을 생산하기 위해서는 고객의 요구에 맞도록 제품설계가 이루어져야 하고 또한 설계된 제품규격에 맞도록 실제 제품생산이 이루어져야 한다. 여기서 전자를 설계품질(quality of design)이라 하고, 후자를 제조품질 또는 적합품질(quality of conformance)이라 한다. 설계품질과 제조품질은 두 개의 서로 다른 품질개념을 나타내지만 좋은 품질의 제품을 생산하기 위해서는 설계품질과 제조품질 양쪽이 모두 좋아야 한다.

II. 생산관리 관련 혁신기법

다음에서는 생산관리에서 출발하여 오늘날 전사적으로 확장되고 있는 TQM(전사적 품질경영)과 SCM(공급사슬관리)에 대해 알아보기로 하자.

1. 전사적 품질경영(TQM)

1) TQM이란?

TQM은 품질을 중심으로 통합적 기업경영시스템을 구축하려는 시도로서 기존의 경영관리방식을 품질개념으로 통합하여 새롭게 구성해 보고자 하는 운동이다. 즉 TQM은 품질을 생산라인에만 관련되는 개념으로 파악하던 기존의 개념에서 벗어나, 모든 사람의 모든 업무에 적용되어 제품생산뿐만 아니라 관리업무나 서비스 등에 모두 적용되는 개념으로 “고객의 욕구와 합리적인 기대를 충족시켜 주는 활동”인 것이다.

흔히 말하는 품질관리와 전사적 품질경영의 차이를 보다 구체적으로 비교해 보도록 하자.

우선 대상면에서 품질관리(QC : Quality Control)는 현장의 제조부문을 위주로 하는 데 비해, TQM은 기업 내 전 부문이 생산성향상과 품질향상을 위해 노력한다. 업종면에서도 QC는 주로 제조업을 중심으로 전개되지만 TQM은 제조업은 물론이고 서비스부문의 품질의 문제도 다룬다. 목표면에서 QC는 생산관리 측면에 국한되어 불량률의 감소, 원가의 절감, 품질의 균일화를 도모하지만, TQM은 기술혁신과 불량예방, 원가절감을 통한 생산성의 총체적 향상과 고객만족을 모두 염두에 두고 추진된다. 마지막으로 성격면에서도 QC는 생산현장에 정통한 전문가에 의한 통제위주의 관리이지만, TQM은 경영전략 차원에서 생산직·관리자·최고경영자까지 참여하는 전사적인 품질운동이다.

TQM이 요청되는 원인으로는, 소비자 욕구의 다양화와 이에 따른 시장의 변화, 국제화의 진전, 그리고 TQM을 실시했던 기업들의 성공경험 등을 들 수 있다.

2) TQM의 세 원칙

(1) 고객만족

TQM은 고객에 의하여 품질을 정의하고 고객만족을 창출하는 재화와 서비스를 생산하는 데 전사적인 노력을 다하는 것이다. 이러한 노력을 위해 경영자는 고객중심으로 품질을 재정의 하고, 품질불량비용을 감소시켜야 한다.

① 품질에 대한 재정의

고객은 다양한 방법으로 품질을 정의한다. 일반적인 의미에서는, 품질이란 고객의 기대에 도달하거나 혹은 기대를 초과하는 것으로 정의된다. 품질은 고객의 마음속에서 다차원적인 의미를 가지고 있다. 고객은 그들이 구매한 제품이나 서비스가 광고에서의 성과수준에 도달하거나 혹은 초과하기를 기대한다. 고객이 품질을 정의하는 또 다른 방법은 가치, 혹은 고객이 기꺼이 지불하고자 하는 가격에 얻고자 하는 목적을 제품이나 서비스가 얼마나 충족시키는가로 평가하는 것이다. 고객은 제품의 기계적 특성 또는 서비스의 편리성을 고려하기도 하고, 회사로부터 공급되는 제품이나 서비스에 대한 지원을 제품 또는 서비스 그 자체만큼이나 중요하게 여기기도 한다. 또한 사람들은 종종 심리적 효과(분위기, 이미지, 또는 미적 요소)에 의해 제품이나 서비스를 평가한다. 그러나 기업이 모든 분야에서 높은 품질을 달성하는 것은 매우 어려운 일이다. 따라서 기업의 성공은 소비자의 기대를 정확히 파악하고, 그 기대와 기업의 운영능력과의 차이를 연결시켜 주는 노력에 달려 있다고 할 수 있다.

② 품질불량비용의 감소

품질비용 전문가들은 불량품이나 부적합품에 의한 손실이 매출액의 20~30%에 달하는 것으로 추산하고 있다. 예방비용, 평가비용, 내부 실패비용, 외부 실패비용의 네 가지 주요 비용이 품질과 관련되어 있다.

예방비용은 결함이 발생하기 전에 이를 미리 방지하는 것과 관련된 비용이며 평가비용은 생산시스템에서 획득된 품질수준을 평가할 때 발생하는 비용이다.

내부 실패비용은 재화나 서비스의 생산과정에서 발견된 결함에서 비롯되는 비용을 의미하며, 외부 실패비용은 결함을 발견하지 못한 채 제품이나 서비스가 고객에게 전달되었을 경우에 발생한다.

(2) 종업원 참여

TQM의 가장 중요한 요소 중 하나는 종업원들의 참여이며, 종업원 참여와 관련된 프로그램으로는 조직문화의 변화와 팀워크의 구축 등을 들 수 있다.

① 문화적 변화

TQM의 관건은 품질의 중요성을 종업원들에게 일깨워 주는 것과 제품품질을 향상시키도록 동기를 부여하는 것이다. TQM을 위한 적절한 문화를 개발하는 데 있어서 가장 중요한 것 중의 하나는 모든 종업원들에게 고객이 누구인지를 정확히 정의하는 것이다. 고객은 외부고객과 내부고객으로 나눌 수 있다. 제품이나 서비스를 직접 구매하는 고객이나 기업들을 외부고객이라 하며, 외부와의 접촉이 빈번하지 않은 종업원들을 내부고객이라 한다. 예를 들어 부품에 흠을 파서 용접공에게 넘기는 기계공의 경우, 용접공이 자신의 내부고객이 된다. TQM을 위해서는 조직 내 모든 사람들이 품질통제가 궁극적인 목표라는 관점을 함께 공유하여야 하며, 결함과 오류는 내부고객에게 넘어가기 전부터 포착·수정되어야 한다. 이러한 개념을 원천에서의 품질이라고 부른다.

② 팀워크의 구축

종업원들의 참여는 경쟁력 개선을 위한 중요한 전술이다. 종업원들의 참여를 얻을 수 있는 한 가지 방법은 동일한 목표를 가진 사람들의 소집단인 팀 활동에 의해 그들 스스로가 성과 목표와 접근방법을 수립하고, 성공을 위한 책임을 지도록 하는 것이다.

가장 일반적으로 활용되는 세 가지의 팀 형태는 문제해결팀(problem-solving team), 특수목적팀(special-purpose team), 자율관리팀(self-managing team)이다. 이들 모두가 높은 수준의 권한위임을 요구하며, 이는 직접 업무를 수행하는 종업원들이 의사결정 책임을 갖도록 권한을 위임하는 것을 의미한다.

문제해결팀은 팀장과 팀원이 소수로 구성되어 생산과 품질에 관한 문제들을 규명, 분석, 해결한다. 특수목적팀은 문제해결팀의 발전된 형태로 경영진이나 노조 모두에 관련된 가장 중요한 문제를 다룬다. 예를 들면 경영진이 새로운 작업정책이나 신기술을 설계하고 도입하거나 혹은 고객서비스 문제를 해결하기 위하여 특수목적팀을 구성할 수 있다. 자율관리팀은 종업원 참여의 수준이 가장 높은 형태로 제품이나 서비스의 일부 혹은 전부를 생산하기 위하여 공동의 작업을 한다. 팀원들은 작업에 관련된 모든 직무를 습득하고 직무에 따라 순환하며, 작업과 휴가 일정 조정·물품조달·신규사원 채용 등의 관리적인 업무까지도 수행한다. 자율관리팀은 자신의 직무에 대한 통제권을 스스로 갖고 있기 때문에 조직형태를 근본적으로 바꾸는 것이다.

(3) 지속적 개선

“카이젠”(改善)이라고 불리는 일본적 경영 개념에 근거를 둔 지속적 개선은 작업들을 개선하기 위한 방법들을 계속적으로 추구하는 것이다. 지속적 개선의 기본철학은 실질적으로 어느 측면에서든 작업은 개선될 수 있다는 것과 작업과 매우 밀접하게 관련된 사람들이 바로 어떠한 변화가 필요한지를 파악할 수 있는 최적의 위치에 있다는 믿음이다.

① 문제해결 프로세스의 사용

지속적 개선을 채택하고 있는 대부분의 기업들은 문제해결에 계획(plan)-실행(do)-검토(check)-조치(act) 사이클(P-D-C-A Cycle)을 사용하도록 작업팀을 훈련시킨다. 이러한 접근법은 “데밍의 바퀴”(Deming Wheel)로 불리기도 하며 다음과 같은 단계들로 구성된다.

i) 계획단계 : 개선을 필요로 하는 프로세스를 선택하여 문제를 정의하고, 개선을 위한 목표를 수립하고, 그 목표를 달성하기 위한 다양한 방법들을 논의한다. 대안들의 효과와 비용을 평가한 후에 개선을 위한 계량화가 가능한 측정수단을 갖춘 계획을 수립한다.

ii) 실행단계 : 계획을 실행하고 그 과정을 관찰한다. 프로세스 개선을 측정하기 위해 계속적으로 자료를 수집하고 프로세스에 변화를 문서화하고 필요에 따라 수정한다.

iii) 검토단계 : 계획단계에서 수립된 목표가 결과와 일치하는 정도를 파악하기 위하여 실행단계에서 수집된 자료를 분석한다. 만일 중요한 차이가 존재한다면 계획을 재평가하거나 프로젝트를 중단해야 한다.

iv) 조치단계 : 결과가 성공적이라면 수정된 프로세스를 문서화하여 그것을 사용하고자 하는 모든 이들에게 표준이 되도록 한다. 그리고 수정된 프로세스를 사용하도록 종업원들을 교육시킨다.

② 벤치마킹

벤치마킹(benchmarking)은 제품, 서비스, 프로세스 등을 산업의 선두기업과 비교하여 평가하는 지속적이고 체계적인 과정을 말한다. 기업은 벤치마킹을 통하여 탁월한 기업들의 경영 방식을 보다 잘 이해하고 이를 활용하여 자사의 경영활동을 개선하고자 한다. 벤치마킹의 전형적인 측정단위는 단위당 원가, 고객당 서비스의 실패, 단위당 처리시간, 고객유지율, 단위당 이익, 추가수익률, 고객만족지수 등이 포함된다. 지속적 개선에 참여하는 사람들은 벤치마킹을 이용하여 경영성과의 목표를 측정한다.

3) TQM과 6 시그마

TQM을 위한 한 방법인 6 시그마(Six Sigma) 운동은 품질개선을 목적으로 1987년에 미국의 모토롤라(Motolola) 반도체 사업부에 의해 개발된 개념이다. 1992년 제품과 공정에서 불량률의 과감한 감소가 요구되자 보잉(Boeing), GE, 텍사스 인스트루먼트(Texas Instrument), IBM, 소니(Sony) 등을 포함하는 많은 기업에서 품질의 지속적인 개선의 일환으로 6 시그마 운동을 전개하였다.

(1) 6 시그마의 개념

6 시그마란 “최고경영자의 리더십 아래 시그마(δ)라는 통계척도를 사용하여 모든 품질수준을 정량적으로 평가하고, 문제해결 과정 및 전문가 양성 등의 효율적인 품질문화를 조성하며, 품질혁신과 고객만족을 달성하기 위하여 전사적으로 실행하는 종합적인 기업의 경영전략”이라고 정의된다. 이처럼 6 시그마는 통계적 척도(statistical measure)로서, 정규분포에 있어 평균을 중심으로 양품의 수를 6배의 표준편차 이내로 생산할 수 있는 공정능력을 말한다. 즉 6 시그마는 생산되는 제품 100만 개당 불량품의 개수를 3, 4개 이하로 생산할 수

있는 공정능력을 말한다.

6 시그마를 개념적인 측면에서 본다면 기업 운영철학의 하나로 종업원들의 일하는 자세, 생각하는 습관, 품질을 중요시하는 기업문화의 조성을 의미한다. 즉 효율적인 품질문화를 조성하기 위한 기업의 경영철학이라 할 수 있다. 6 시그마는 고객의 관점에서 출발하여 프로세스의 문제를 찾아서 통계적 사고로 문제를 해결할 수 있는 과정을 제시하고 있다

(2) 6 시그마의 성공요건

6 시그마를 도입하고 있고 도입하려는 기업들이 6 시그마에 성공하기 위한 몇 가지 요건들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 철저한 사전준비이다. 6 시그마를 추진하기 위해서는 6개월에서 1년 정도의 충분한 준비기간이 필요하다. 도입에 앞서 추진목표·일정·조직개편 등과 관련하여 철저한 계획을 수립하는 것이 필요한데, 목표는 가능한 한 높게 설정하되 실현 불가능할 정도로 높게 잡아서 안 된다. 또한 6 시그마를 단기간에 완성하려고 해서는 안 되며, 장기적 계획하에 경영상황을 전반적으로 고려하면서 점진적으로 접근하는 것이 중요하다.

둘째, 최고경영자의 강력한 의지 표명이다. 최고경영자는 6 시그마에 대한 확실한 비전과 장기적인 발전방향을 제시하고, 모든 사원들이 이 비전에 공감하고 새로이 도전하여 보겠다는 마음을 갖도록 인내심을 가지고 분위기를 조성하여야 한다. 6 시그마 프로그램의 성공에 최고경영자의 의지와 관심 표명은 결정적인 요소로, GE의 6 시그마 운동이 성공할 수 있었던 이유 중의 하나는 잭 웰치 전 회장의 강력한 의지였다.

셋째, 의욕적인 기업문화(조직문화)의 조성이다. 6 시그마를 성공으로 이끄는 것은 교육 프로그램도 시스템도 데이터도 아닌 사람이며, 기업구성원들의 하고자 하는 열망이 성공의 열쇠이다. 기업구성원들이 하고자 하는 의욕에 차 있을 때 교육 프로그램도 시스템도 데이터도 도움이 되는 것이다. 6 시그마가 기업에 정착되어 성공을 거두려면 구성원들이 6 시그마 활동을 일상업무의 일환으로 생각하고 이를 체질화 하는 기업문화의 조성이 필요하다.

넷째, 정확한 데이터에 근거한 관리활동이다. 6 시그마 경영에서는 표준편차, 단위당 결함수(DPU : Defects Per Unit), 백만 기회당 결함수(DPMO : Defects Per Million Opportunities) 등 통계적 척도들이 광범위하게 사용되고 있으므로, 이 척도들을 산출하는 원래의 데이터가 정확하지 않으면 효율적인 관리에 큰 어려움이 있다. 또한 과학적인 개선 활동을 지속하려면 경험과 예감에만 의존하는 것은 한계가 있으며, 객관적인 데이터에 근거하여 통계분석에 의한 의사결정이 이루어져야 한다.

다섯째, 추진 중인 혁신활동의 통합이다. 기업이 동시에 여러 가지의 혁신활동을 추진하는 것은 혁신에 대해 무감각하게 하고 혁신의 방향성을 잃게 할 위험을 가지고 있다. 따라서 기업목표 달성에 필수적인 혁신을 중심으로 활동을 통합하여 낭비되는 자원을 최소화시키는 것이 필요하다. 기존의 6 시그마와 유사한 목적으로 추진해 오던 혁신이나 6 시그마 추진에 도움을 줄 수 있는 혁신을 6 시그마와 효과적으로 연계하여, 통합의 축을 6 시그마로 하여 수렴하여야 한다.

고객이 추구하는 것에 초점을 맞추고, 고객의 요구에 가장 경제적으로 대응할 수 있는 기업만이 살아남을 수 있다. 6 시그마는 고객만족을 가장 중요시하는 철학을 견지하고 있는데, 이러한 품질중심의 문화를 정착시키기 위해 기업은 6 시그마를 도입·사용하는 것이다.

2. 공급사슬관리(SCM)

오늘날 기업의 경영에 있어서 가장 중요한 패러다임의 변화 중의 하나는 기업의 개별적인 경영은 더 이상 하나의 독립적인 개체로서 경쟁할 수 없다는 것이다. 이제 하나의 완성된 제품은 특정 제조기업에 속한다기보다는 특정 공급사슬(supply chain)에 속한다고 보는 것이 더 적합하다. 따라서 시장에서의 경쟁은 기업과 기업 간의 경쟁 차원을 넘어서 공급사슬과 공급사슬 간의 경쟁으로 발전하고 있으며, 성공적인 공급사슬관리(SCM : Supply Chain Management)는 기업의 경쟁력과 직결되는 과제인 것이다.

1) SCM이란?

(1) SCM의 개념

SCM, 즉 공급사슬관리란 제품의 생산단계에서부터 소비자에게 최종적으로 판매될 때까지의 모든 과정을 연결시켜 관리하는 것을 의미한다. 이와 같이 제품의 생산단계에서 소비자에게 최종적으로 판매되는 과정의 전 단계를 연결한 것을 공급사슬이라고 하며, 공급사슬은 제품과 정보의 흐름상에 존재하는 공급자·제조자·유통자·고객전체로 구성된다. 이러한 원재료 공급업체, 제조업체, 도매업체, 소매업체가 별개로 분리되어 활동하게 되면 비효율적인 일들이 많이 발생할 수 있다. 이러한 비효율을 제거하고 공급사슬 전체의 효율을 높이하고자 하는 것이 바로 SCM이다.

오늘날 기업들은 다음과 같은 필요에 의해 SCM을 도입하고 있다.

일반적으로 기업의 부가가치 중에서 60~70% 정도는 공급사슬에서 발생한다고 한다. 잡화의 경우 공급자의 생산라인을 떠난 시간부터 슈퍼마켓 카운터에서 계산을 치르고 나갈 때까지 평균 104일이나 걸린다는 것이 한 연구 결과에서 밝혀졌다. 또한 의류 공급사슬의 경우 원자재가 생산과정을 거쳐 소매점까지 이동되는 데 총 66주가 소요된다고 한다. 이러한 연구들에 의하면 기업부가가치의 60~70% 정도가 ‘제조’ 밖의 가치사슬에서 발생하고 있는 셈이다.

종전의 기업들은 FA(Factory Automation)나 CIMS(Computer Integrated Manufacturing Systems)를 도입하여 제품의 생산주기를 단축하고 품질을 개선하는 데 이용해 왔으나, 이와 같은 기업의 단독적이고 내부적인 개선을 통해서 그 효과가 한계에 다다르게 되었다. 따라서 기업 간의 경쟁이 심해짐에 따라 고객지향, 고객만족, 시장의 요구에 대한 신속하고 효과적인 대응을 위한 SCM의 필요성이 대두되었다.

(2) SCM의 발전

SCM은 자재소요계획에서 시작하여 전사적 자원관리를 거쳐 공급사슬관리로 발전하였다.

① 자재소요계획(MRP)

자재소요계획(MRP : Material Requirements Planning)은 원재료·부품·반제품 등과 같은 중속적 수요의 재고에 대한 주문 및 생산 계획을 처리하도록 만들어진 정보시스템인데, 특히 컴퓨터의 사용을 전제로 한다. 일정량의 완제품에 대한 생산계획은 소요되는 각 부품의 숫자로 환산되고 조달시간까지 고려하여 구체적으로 무슨 부품을 언제, 얼마나 주문하여야 하는가를 결정하게 된다. 따라서 MRP는 단순히 재고관리만을 하는 기법이 아니라 생산관리의 주요 기능인 재고관리 및 일정계획과 통제의 두 가지 기능을 동시에 수행하는 관리기법이다.

② 전사적 자원관리(ERP)

가트너(Gartner) 그룹에 의하면 “전사적 자원관리(ERP : Enterprise Resource Planning)란 기업 내의 업무가 조화롭게 제대로 기능을 발휘할 수 있도록 지원하는 애플리케이션(application)의 집합인 차세대 업무 시스템”이라고 정의된다. ERP는 제조·물류·유통·인사·회계 등의 업무 프로세스를 최적화하여 정보기술로 구현한 것으로서, 단순한 정보기술의 활용 차원에서 정보기술과 비즈니스가 조화를 이루는 경영전략 차원의 접근방법이다.

ERP가 MRP와 크게 다른 점은 외부 공급사슬에 초점을 둔다는 것이다. ERP는 기업이 납품업체에 직접 접속하여 자원획득 가능성을 알아볼 수 있고, 제품 소요량을 충족시키기 위한 내부작업 지시를 작성할 수 있다. 또한 이를 직접 납품업체에 대한 구매발주에 연결할 수 있다. MRP가 지향하는 목표가 제품제조를 위해 자재투입을 최적화하는 것이라면, ERP가 지향하는 목표는 기업의 합리적 경영과 이익확보를 위해 경영자원의 투입을 최적화하는 것이다.

③ 공급사슬관리(SCM)의 등장

SCM은 공급자에서 고객까지의 공급사슬상의 정보, 물자, 현금의 흐름에 대해 전체적인 관점에서 공급사슬상의 인터페이스(interface)를 통합하고 관리함으로써 공급사슬 내의 효율성을 극대화하는 기법이다. 즉, SCM은 기업 내 뿐만 아니라 기업 간 부문까지도 관리의 대상으로 보고, 공급자·자사·고객을 모두 통합하여 하나의 사슬로 연결하여 통합적으로 관리함으로써 공급사슬 전체의 효율과 경쟁력을 높이려는 것이다.

2) SCM의 추진방안

SCM의 추진방안으로는 SCM의 구축, SCM 주요 기법의 활용, e-SCM의 도입 등이 있다.

(1) SCM의 구축

SCM을 성공적으로 구축하기 위해서는 철저한 준비단계를 통해 구체적인 목표를 설정하고 상당한 시간과 노력을 투자하여야 하며, SCM에 참여하는 업체들 간에 상대방을 신뢰할 수 있는 관계구축이 우선적으로 필요하다.

SCM을 구축할 때에는 다음과 같은 몇 가지 일이 선행되어야 한다.

첫째, 기업의 업무 프로세스에 대하여 명확히 이해하는 것이 필요하다. 기업의 방향과 업무 프로세스가 어떻게 연관이 되어 있는가를 잘 파악한 후 그것이 전체 공급사슬에서 어떻게 구성되는가를 철저히 고려해야 한다.

둘째, 각 기업간 정보공유에 대한 문제를 고려하여야 한다. 기업 내부의 정보를 다른 업체와 공유한다는 것은 매우 위험한 일일 수 있다. 그러나 장기적으로 내다볼 때 기업의 정보를 일정부분 공유함으로써, 구성된 공급사슬 내의 모든 기업이 이익을 얻을 수 있도록 하는 방안을 모색하여야 한다.

셋째, SCM에 대하여 최고경영자가 확실히 이해하고 출발하는 것이 필요하다. 최고경영자가 SCM을 필요가 아닌 생존을 위한 전략으로 인지하여야만 기업이 SCM 체제로 탈바꿈하는데 따른 변화의 추진력을 얻을 수 있기 때문이다.

이외에도 고객의 욕구에 부합하고, 공급사슬 전체의 효율성을 제고하고, SCM을 지속적으로 발전시키고자 하는 기본적인 경영마인드의 전환을 통하여 단순한 방법론이 아닌 경영전략의 표준으로 SCM을 적용하는 것이 필요하다. 이제 기업경쟁력은 개별 기업의 효율성이 아닌 공급사슬 간의 경쟁으로 결정될 것이기 때문이다.

(2) SCM 주요 기법의 활용

① 지속보충 프로그램(CRP)

지속보충 프로그램(CRP : Continuous Replenishment Program)은 제조업체와 유통업체 간의 각종 상품에 대한 주문을 양자간의 정보교류를 통하여 효율적으로 수행하는 것을 의미한다. CRP는 제조업체와 유통업체에서 유통업체의 재고관리와 수·발주관리를 지속적으로 수행한다는 개념하에서 생성된 용어이다. CRP를 하나의 SCM 기법으로 간주하기도 하고 혹은 다음에 설명할 VMI와 CMI를 모두 포함하는 형태라고 말하기도 한다.

CRP는 상품의 사전 구매활동을 부추기는 판촉활동의 문제점을 줄이고, 효율적인 유통시스템과 정책으로 소매상의 운영효율성을 증가시키기 위해 생겨난 개념이다. CRP시스템하에서 유통업체는 전자정보교환(EDI : Electronic Data Interchange) 연결망을 통해 제조업체에 자신들의 재고수준과 제품수요량을 통보하고, 제조업체는 이에 근거하여 미래수요를 예측하며, 미리 알고 있는 유통업체의 상한치와 하한치를 고려하여 재고보충량을 결정한 후, 그날로 재고를 보충해 준다. 이러한 CRP시스템을 효율적으로 운영하기 위한 대표적인 기반기술로는 EDI와 바코드 시스템이 있다.

② 상인관리재고(VMI)

상인관리재고(VMI : Vendor Managed Inventory)는 일종의 제조업체 관점의 SCM이다. 유통업체의 물류센터에 있는 각종 데이터(소매업체로의 출고 데이터 및 물류센터에 현재 보관 중인 재고 데이터)가 제조업체로 전달되면, 제조업체가 알아서 소매업체의 물류센터로 제품을 배송하고 심지어는 진열까지 하는 SCM 방식의 하나이다. 여기서 말하는 상인은 일반적으로 제조업체를 의미하고, 경우에 따라서는 제조업체의 제품을 공급하는 중간도매상을 의미한다.

VMI는 피앤지(P&G)가 월마트(Wal-Mart)의 POS(Point of Sales) 데이터를 받아서 실시한 데에서 유래한 개념이다. 우리나라의 백화점에서는 식품을 제외한 거의 모든 제품을 입점업체에서 재고관리를 하고 있고, 중소형 백화점의 경우에는 입점업체가 거의 100%의 재고관리를 하고 있다. 우리나라의 입점업체는 제조업체이거나 제조업체의 제품을 위탁판매하거나 혹은 직매입하여 판매하는 중간상인 경우가 대부분이기 때문에 현재 우리나라의 백화점 재고관리를 미국식 VMI라고 간주하여도 무방할 것이다.

③ 신속대응(QR)

신속대응(QR : Quick Response)은 SCM의 초기형태로서 의류산업에 주로 국한된 방법이다. QR은 의류소매업체에서 소비자 판매정보를 용이하고 신속하게 획득하여 소비자 욕구에 적합한 의류공급을 해주는 것을 의미하며 정보기술의 발달과 함께 각종 물류 관련 업무가 증대하면서 수행되고 있다.

QR에서는 일반적으로 일정량의 제품을 계획생산하고 나머지는 소비자의 반응을 보아가면서 생산한다. 예를 들면 미국에서 QR이 수행될 초기에는 약 80% 정도의 제품을 미리 생산하고, 나머지 20%는 소비자 반응을 살펴가면서 생산하는 시스템이 활용되었다. 그러나 QR이 어느 정도 진행된 후에는 약 50% 정도의 제품을 미리 생산하고 나머지 50%는 여러 번에 나누어서 생산하는 경우가 많이 나타나고 있다. 이러한 경우에는 시즌 중에 필요한 원자재를 시즌 전에 미리 준비할 필요가 없어진다. 시즌 전에는 사전에 필요한 원자재를 준비하여 생산하고 시즌에 들어간 이후에 소비자 반응을 보아가면서 필요한 원자재를 구입하여 추가 생산에 들어가는 것이 바람직하다.

(3) e-SCM의 도입

e-SCM은 인터넷에 기반한 디지털 기술을 활용하여 고객까지의 공급사슬상의 재화·정보·자금 등의 흐름을 총체적 관점에서 신속하고 효율적으로 관리함으로써 경쟁적 이점을 극대화하는 기법을 의미한다. 즉, e-SCM은 공급자에서 고객까지 공급사슬상의 물자·정보·자금 등을 디지털 기술을 활용하여 전체적인 관점에서 통합하고 관리함으로써 e-Business 수행과 관련된 공급자, 고객, 그리고 기업 내부의 다양한 니즈를 만족시키고 업무의 효율을 극대화하려는 전략적 기법이다.

학습정리

1. 생산관리란 투입된 자원을 완성된 재화나 서비스로 변환시키는 과정을 체계적으로 관리하는 것이다.
2. 생산관리는 효율적인 제품생산을 통한 품질과 생산성 향상을 목표로 삼고, 생산시스템과 기술을 바탕으로 하여 제품설계 및 공정설계, 수요예측 및 생산계획, 재고관리, 품질관리 활동을 수행한다.
3. TQM(전사적 품질경영)은 품질을 중심으로 통합적 기업경영시스템을 구축하려는 시도로서 고객만족, 종업원 참여, 지속적 개선의 세 원칙을 통해 기존의 경영관리방식을 품질개념으로 통합하여 제품과 서비스의 품질을 향상시키기 위한 혁신적 경영기법이다.
4. 6 시그마란 TQM을 위한 한 방법으로 최고경영자의 리더십 아래 시그마라는 통계척도를 사용하여 품질혁신과 고객만족을 달성하기 위해 전사적으로 실행하는 종합적인 기업의 경영 전략이다.
5. SCM(공급사슬관리)은 공급자, 자사, 고객을 모두 통합하여 하나의 사슬로 연결하여 통합적으로 관리함으로써 공급사슬 전체의 효율과 경쟁력을 극대화하려는 기법이다.

심화학습

곽수일(1997), 「현대생산관리」 (박영사).

김수욱 외(2005), 「공급사슬관리」 (한경사).

문종범(2005), “정보시스템 기반의 공급사슬통합이 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구,”(서울대학교 박사학위논문).

안영진(2005), 「경영품질론 : 6시그마와 TQM」 (박영사).

이영해(2004), 「e-비즈니스 시대의 SCM(공급사슬경영) 이론과 실제」 (문영각).

한동철(2002), 「공급사슬관리」 (SIGMAINSIGHT).

Crosby, P. B.(1980), *Quality is Free : The Art of Making Quality Certain*(NY : New American Library, Mentor).

Heizer, J. & Render, B.(2003), *Principles of Operations Management*(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall).

Porrier, C. C. & Michael, J. B.(2002), *e-SCM : e Supply Chain Management*(Pub Group West).

Ritzman, L. P. & Krajewski, L. J.(2002), *Foundations of Operations Management*(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall).

15. 마케팅관리

학습개요 이번 강에서는 기능관리 중에서 제품이나 서비스의 제공을 통해 고객욕구를 충족 시키고자하는 마케팅관리에 대해 살펴보고 마케팅관리에서 시작된 경영혁신 기법에 대해 공부한다.

학습목표

1. 마케팅관리의 의의와 그 발전과정을 살펴보고, 그 체계를 이해한다.
2. 마케팅관리에서 출발하여 오늘날 전사적으로 확장되고 있는 혁신기법인 CRM(고객관계경영)과 브랜드(Brand) 경영에 대해 알아본다.

주요키워드 마케팅관리, 시장분석, 소비자행동분석, 제품관리, 가격관리, 유통경로관리, 촉진관리, 고객관계경영(CRM), 브랜드 경영, CEO 브랜드

I. 마케팅관리의 기초

1. 마케팅관리의 의의

마케팅(Marketing)이란 무엇이고 마케팅관리(Marketing Management)란 무엇일까? 마케팅을 오래 연구해온 학자나 업계에서 마케팅 전문가라고 불리는 베테랑들도 선뜻 한마디로 잘라 대답하기 어려운 것이 바로 이 질문이다. 위너(R. S. Winer) 교수는 그의 「마케팅관리」 저서에서 마케팅을 “선택에 영향을 주는 모든 활동”이라고 정의하였다. 한편, 한국마케팅학회에서는 “마케팅은 조직이나 개인이 자신의 목적을 달성시키는 교환을 창출하고 유지할 수 있도록 시장을 정의하고 관리하는 과정이다.”라고 정의하고, “마케팅관리란 고객의 욕구충족과 기업의 목표를 달성하기 위해 관련 자료를 수집·분석하여 마케팅전략을 수립하고 실행하며 그 성과를 평가하고 통제하는 행위를 말한다.”고 정의하고 있다.

1) 마케팅관리의 발전과정

마케팅활동이 기업이 탄생한 초기부터 경영상의 중요한 과제로 인식된 것은 아니다. 공급이 수요를 창출한다는 세이의 법칙(Say's law)이 통용되고 있었던 산업혁명 이후의 시기에는 제품의 공급이 수요를 충족시키지 못하였기 때문에 기업들은 판매보다는 생산에 더 많은 비중을 두었다. 그러나 대량생산이 본격화되어 공급이 차츰 수요를 초과하게 되면서 기업들은 생산된 제품의 판매에 보다 많은 노력을 기울이게 되었고 마케팅관리의 중요성도 점차 부각되기 시작하였다. 기업경영에서 마케팅개념이 변천해 온 역사를 되짚어 보면 다음과 같다.

(1) 생산지향의 시대

1900년대 초기까지만 해도 마케팅이란 들리지 않던 말이었다. 이 시기에는 기업이 제조할 수 있는 것보다도 더 많은 사람들이 소비재를 필요로 하던 시기라고 표현할 수 있다. 이 시기에는 마케팅개념이 아직 형성되지 않은 채 생산개념(production concept)과 제품개념(product concept)이 지배적이었다. 생산개념은 생산지향적인 기업이 제품생산의 효율성과 유통망 확산에 노력하고, 소비자들은 주어진 제품 중 값이 싸고 폭넓게 이용할 수 있는 제품을 선호한다는 개념이다. 한편, 제품개념은 소비자들이 가장 우수한 품질이나 효용을 제공하는 제품을 선택한다는 개념이다. 그러나 이 시기의 마케팅부서는 지나친 판매지향으로 마케팅근시에 빠질 수가 있는데, 마케팅근시(marketing myopia)란 소비자들의 구체적인 욕구 중에서 본원적 욕구를 파악해 내지 못하는 현상을 가리킨다.

(2) 판매지향의 시대

기계에 의한 대량생산이 보편화되면서 제조업자들이 생산능력을 증진시킴에 따라 재화의 공급은 증가되었고 반대로 수요는 한정되어 있기 때문에 재고가 발생하기 시작하였다. 이에 따라 생산된 제품의 판매가 강조되기 시작하고 마케팅의 개념 역시 이전의 생산지향개념에서 판매지향개념으로 차츰 변화해 가기 시작한다. 판매지향(sales concept)이란 기업의 에너지를 생산한 제품을 판매하는 데 초점을 두어야 한다는 것으로, 이를 주로 담당하는 판매원의 과업은 소비자의 욕망이 기업이 제조하는 제품에 맞도록 하는 것과 소비자에게 제품을 구매하도록 설득하여 납득시키는 것이다. 이 당시 기업의 목표는 트럭을 가득 채워서 내보내고 텅빈 것으로 돌아오게 하라는 것이었다. 판매지향의 마케팅은 생산지향의 마케팅에 비해 진일보한 것이었으나, 여전히 이전부터 지속되어 온 생산자위주의 마케팅에서 벗어나지는 못하였다.

(3) 마케팅지향의 시대

대량생산으로 재화의 공급이 수요를 앞지르기 시작하고, 제품 자체도 점차 세분화된 소비자의 욕구에 맞게 다양해짐에 따라 기업들은 소비자의 수요를 규명하고 이를 충족시키기 위한 방법을 찾고자 점차 마케팅지향으로 변화하기 시작했다. 마케팅지향(marketing concept)이란 특정한 소비자집단의 요구와 욕구를 규명해 내는 것에 강조를 두는 것이다. 이는 고객지향성, 경쟁의 고려, 통합적 마케팅, 수익성의 요소가 고려된 개념으로, 이 단계에서부터 고객위주의 마케팅개념이 형성된다. 고객의 만족을 위한 고객위주의 마케팅활동은 고객의 필요와 욕구 충족에 노력을 집중시키고, 소비자에게 전달되는 기업의 모든 활동을 통합하여 소비자의 필요와 욕구를 충족시킴으로써 이익을 창출하는 활동이다.

(4) 현대적 마케팅의 시대

2000년대 이후 개인 마케팅 컨셉(individual or personalized marketing concept)이 대두되고 있다. 이는 인터넷의 확산과 더불어 마케팅에 있어서 대중마케팅의 시대와 집단마케팅의 시대는 가고 개별 마케팅의 시대가 도래한 것을 의미한다. 대표적인 인터넷 마케팅은 쌍방향적·반응적 마케팅으로서 개별 소비자를 마케팅과정에 참여시키고 상호간의 접촉을 장려하며 반응을 유도하는 마케팅으로, 쌍방향성과 개별성 등의 특징을 갖고 있다. 이밖에 관계지

향적(relationship) 마케팅, 쌍방향(interactive) 마케팅, 1 대 1(one-to-one) 마케팅, 데이터베이스(database) 마케팅, 바이러스 마케팅(virus marketing), 허용(permission) 마케팅과 같은 다양한 개념들을 통하여 마케팅의 새로운 패러다임이 형성되고 마케팅의 변혁이 이루어지고 있다.

2) 마케팅관리의 특징

마케팅활동은 다음과 같은 특징을 갖는다.

첫째, 투입수준에 대한 매출액의 변화를 함수관계로 나타내기 힘들다. 이는 기업의 마케팅 활동에 대한 관심이나 선호 등의 태도가 상이한 소비자들의 구매행동을 단일한 반응함수로 집약하는 것이 어려우며, 마케팅활동에는 광고, 가격, 품질 등 다양한 변수가 존재하고 이들이 상호작용을 일으키기 때문에 개별 투입요소에 대한 매출효과를 산출하기도 힘들다. 게다가 시장에는 여러 기업들이 경쟁하기 때문에 반사이익과 같은 경쟁효과도 존재하게 된다. 따라서 시장에서의 성과를 반드시 특정기업의 마케팅활동에 대한 반응으로 연결시키기에는 다소 무리가 따른다고 할 수 있다.

둘째, 마케팅활동에는 점화수준과 포화수준이 존재한다. 점화수준(threshold level)이란 소비자의 구매행동을 촉발하는 데 필요한 최소한의 마케팅활동수준을 가리키는 것으로, 한두 번의 광고를 통해 매출이 쉽게 증대되지 않는다는 점을 설명한다. 반대로 포화수준(saturation level)은 마케팅활동을 증가시켜도 더 이상 매출이 증대되지 않는 수준을 가리키는 것이다.. 그러나 점화수준과 포화수준은 소비자들의 수나 소득의 변화에 따라 가변적인 성격을 지니고 있으므로, 이를 적절히 고려하여야 한다.

셋째, 마케팅활동의 성과는 투입 즉시 나타나는 것이 아니라, 긴 시간에 걸쳐 이연되어 나타나는 시차(time lag)가 존재하게 된다. 반대로 형성된 시장반응이 시간이 흐름에 따라 서서히 감소하는 쇠퇴효과(decay effect)도 나타난다. 따라서 이러한 시간에 따른 변화를 고려하여 마케팅활동을 계획하는 것이 요청된다.

이와 같이 복잡한 마케팅활동의 특징들 때문에 과학적이고 체계적인 마케팅관리가 요청된다.

2. 마케팅관리의 체계와 내용

기업의 마케팅관리는 소비자만족의 극대화를 통한 소비자생활의 질 향상을 목표로 하여, 시장분석과 소비자행동분석에 바탕을 두고 제품, 가격, 유통, 촉진의 네 가지 활동을 적절히 관리함으로써 이루어진다.



<

>

1) 시장분석과 소비자행동분석

마케팅관리에서는 우선 어떤 시장에서 어떤 소비자층을 대상으로 마케팅활동을 전개할 것인지가 사전에 결정되어야 한다. 이를 위해서는 시장과 소비자에 대한 이해가 필수적이다. 다음에서는 목표시장을 선택하는 기준으로서 시장분석과 소비자행동분석에 대해 살펴보기로 한다.

(1) 시장분석

마케팅에서의 시장은 “어떤 제품에 대한 실제적이고 잠재적인 구매자의 집합”을 의미하는 개념으로 사용되고 있으며, 결국 제품을 구매하여 소비하는 사람들로 구성되기 때문에 간혹 소비자라는 용어와 혼용하여 사용되기도 한다. 이러한 측면에서 볼 때 시장분석은 시장을 다양한 욕구를 지니고 있는 소비자들의 집합으로 보고, 이들을 세분화하여 구분하는 것이다.

특정기업이 제공하는 제품 또는 서비스는 그 종류가 매우 다양하다. 이렇게 단일제품이라도 그 종류가 여러 가지로 다양한 것은 근원적으로 시장에서 소비자들의 욕구에 차이가 있기 때문이다. 예를 들어 치약의 경우를 살펴보더라도 각 제품은 첨가된 향의 종류도 다르고 그 효능도 다양하다. 어떤 치약은 젊은 층을 대상으로 한 것이고 또 어떤 것은 가격에 민감한 소비자를 위한 것이다. 따라서 치약을 생산하는 회사들은 고객의 욕구가 매우 다양하다는 것을 인식하고 이들을 어떠한 기준에 따라서 동질적인 집단으로 구분한 뒤 나름대로 자기 기업 입장에서 가장 성과가 높을 수 있는 집단을 선별하여 이들에 알맞은 제품을 개발할 것이다.

이렇게 볼 때 시장세분화란 보다 효과적인 마케팅믹스(marketing mix)의 개발을 위해서 전체시장을 특정기준에 의해 분류하여 동질적 집단으로 나누는 활동을 말한다. 즉 일정기간에 걸쳐서 특정제품의 마케팅활동에 대한 반응이 유사할 것으로 예상되는 소비자들을 집단화하는 것을 뜻한다. 이렇게 나누어진 동질적 집단을 세분시장(market segment)이라 하고 이 중에서도 기업이 구체적인 마케팅믹스를 개발하여 접근하려는 세분시장을 표적시장(target market)이라고 한다. 결국 시장세분화에는 잠재고객을 포함하여 사용자가 누구인가를 인식하고 시장을 분할하는 일련의 활동이 모두 포함된다.

소비자들은 나이·소득·개성·취미·구매동기·욕구 등에 따라 상이하게 분포되어 있고, 수요형태도 각기 상이하다. 그러나 시장세분화는 모든 소비자들이 유사한 특질을 기준으로 구분될 수 있다고 가정한다. 시장세분화를 하는 이유는 첫째, 소비자욕구·구매동기 등의 기준에 의해 시장을 정확히 파악함으로써 변화하는 시장수요에 창조적으로 대응할 수 있는 마케팅 프로그램을 설계할 수 있고, 기업의 경쟁적 강·약점을 평가해서 유리한 시장을 선택할 수 있기 때문이다. 둘째로는 시장세분화를 통해서 기업은 각 마케팅활동에 대한 소비자들의 반응을 기반으로 마케팅자원을 보다 효율적으로 배분할 수 있기 때문이다.

(2) 소비자행동분석

누가 고객인지를 모른다면 누구에게도 광고촉진활동을 전개할 수 없을 것이다. 고객이 어디서 구매하는지 모른다면 판매점포의 위치와 판매원의 방문활동을 계획할 수 없게 된다. 고객의 구매시점을 알 수 없다면 고객의 구매시점에 맞추어 재고관리와 생산계획을 추진할 수 없을 것이다. 소비자가 어떠한 과정을 거쳐서 구매한다는 사실을 모른다면, 판매자나 생산자도 어떠한 과정을 거쳐 소비자를 설득시켜야 할 것인가를 모르게 될 것이다. 이처럼 소비자의 행동을 모르고 기업활동을 한다는 것은 눈을 가린 채 총을 쏘는 것과 같은 이치이다. 소비자행동을 이해하기 위해서는 소비자들이 제품을 구매하는 데 어떤 의사결정과정을 거치는지, 소비자행동에 영향을 미치는 요인들은 무엇인지, 그리고 구매에 있어 나타나는 특성은 무엇인지 등을 이해하여야 한다.

2) 마케팅관리의 주요 활동

기업이 마케팅관리를 전개하는 데 필요한 통제 가능한 수단의 조합을 마케팅믹스(marketing mix)라고 한다. 이러한 마케팅믹스는 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion)의 머리글자를 따서 4P라고도 부르는데, 마케팅활동의 성패는 이러한 4P의 관리에 달려 있다고도 할 수 있을 정도로 이의 관리는 중요한 문제가 된다.

(1) 제품관리

제품(product)이란 “잠재고객들의 기본적인 욕구를 충족시키거나 문제를 해결해 줄 수 있는 모든 수단”을 의미한다. 마케팅 담당자들은 마케팅개념에 따라 잠재고객들의 욕구나 문제를 확인하고 그것을 충족시킬 최적의 마케팅믹스를 개발하여 제공함으로써, 고객만족을 창출하고 장기적인 이윤을 획득하려고 한다. 이와 같이 마케팅개념을 실천하는 과정에서 제품은 고객에게 만족을 제공하기 위한 마케팅믹스의 가장 중심적인 위치에 있으며, 다른 마케팅믹스 요소들에게 큰 영향을 미친다.

(2) 가격관리

가격(price)이란 욕구충족을 위해 소비자가 제품을 구입하려 할 때 지불되는 대가로서 대개 화폐액으로 표시되며, 이는 시장에서의 제품의 교환가치로서 보다 구체적으로는 구매자들이 특정제품을 구매함으로써 얻게 되는 효용에 부여된 가치이다. 가격의사결정은 마케팅믹스의

교환잠재력을 결정짓는 중요한 요소로서 인정되며, 기업의 수익과 이윤에 관련되어 있고 생산에 투입되는 생산요소들의 결합형태에 영향을 끼친다는 측면에서 마케팅활동의 성공에 기여하는 극히 중요한 활동으로 인식된다.

(3) 유통경로관리

유통경로란 생산자로부터 소비자에게로 제품과 그 소유권을 이전시키기 위해 수행되는 각 활동을 담당하는 중간상들의 상호연결과정을 지칭하는 개념이다. 유통경로를 관리한다는 것은 소비자에게 값싸고 품질 좋은 상품을 전달하기 위해 소비자, 도매상, 제조업자, 운송업자, 금융기관 등 유통에 참가하는 기관들이 각각 어떤 유통기능을 어떻게 특화하여 수행하는 것이 가장 이상적인가를 모색하는 활동을 말한다.

(4) 촉진관리

촉진(promotion)관리란 잠재적 소비자에 대한 설득적 커뮤니케이션을 주요 역할로 하는 마케팅믹스의 모든 수단을 포괄하는 활동으로 광고, 홍보, 인적 판매, 판매촉진 등이 이에 속한다. 광고란 확인된 광고주가 일정한 대가를 지불하고 제품, 서비스를 비개인적으로 제시하고 촉진하는 것을 말한다. 홍보란 대중매체에서 대가 없이 기업활동, 제품, 서비스에 대한 상업적으로 의미 있는 기사나 뉴스를 전달하여 인지수준을 높이고 수요를 환기시키려는 비개인적 자극이다. 인적 판매란 매출을 실현할 목적으로 한 사람 또는 그 이상의 예상구매자들과 대화를 통해서 상품이나 서비스를 제시하는 활동을 말한다. 판매촉진이란 소비자의 구매를 촉진시키고, 거래점의 유효성을 높이기 위한 마케팅활동으로서 광고, 홍보, 인적 판매에 속하지 않는 모든 촉진활동을 말한다.

II. 마케팅관리 관련 혁신기법

1. 고객관계경영(CRM)

오늘날 개인의 소득이 증가하면서 개성을 중시하는 시대가 되었다. 또한 급속한 기술발전으로 기업에서는 대량생산에 의한 생산성 증가와 이를 통한 경쟁력의 우위가 큰 의미를 갖지 못하게 됨으로써 기존의 공급자위주의 시장이 이제는 수요자(또는 고객)위주의 시장으로 바뀌었다. 따라서 현대기업은 소비자의 욕구를 생각지 않고는 경쟁에서 살아남을 수가 없다. 다음에서 알아볼 고객관계경영(CRM : Customer Relationship Management)은 이러한 시대적 분위기를 반영하는 기업의 변신 노력으로써 기존에 마케팅부서에서 담당하던 기능을 전사적으로 확대시킨 것이다.

1) CRM이란?

(1) 고객지향적 기업

고객은 더 이상 기업이 등한시할 수 없는 존재가 되었으며 기업의 성공과 실패는 고객의 지속적인 만족에서만 나타날 수 있는 로열티에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 대부분의 기업들이 고객지향적 기업을 추구하지만, 구호에 그치는 경우가 많다. 기업은 고객 니즈를 반영한 제품개발보다는 원가절감 등에 익숙해져 있기 때문이다. 최근 많은 기업들이 원자재 절감, 공정혁신 등 운영 효율성 중심에서 벗어나 고객 니즈를 반영한 제품을 개발함으로써 고객지향적 기업으로 거듭나는 데 경영 포커스를 맞추고 있다. 그러나 이런 노력에도 불구하고 고객지향적 경영으로 실제 성과향상을 달성하는 기업은 많지 않다. 오히려 경영상의 혼선만 가져다주고 끝나버리는 경우가 많다.

그렇다면 많은 기업들이 고객지향적 기업을 추구하는데도 쉽게 변하지 못하는 이유는 무엇일까? 첫째, 고객 니즈를 파악하기가 점점 어려워지기 때문이다. IT시장처럼 트렌드 변화가 빠른 시장에서는 고객의 니즈를 정확히 파악하고 이를 제품화하는 것이 점점 어려워지고 있다. 또한 넘쳐나는 언론 홍보와 광고로 고객은 자신의 니즈와 광고의 이미지를 혼동하기도 한다. 고객조차도 자신의 니즈가 무엇인지 정확히 모르는 경우가 발생하는 것이다. 둘째, 눈에 나타난 성과에 자만하는 안일함 때문이다. 대표적으로 시장점유율이 높은 기업은 자신이 고객지향적이라고 생각하는 경향이 있다. 기업이 안정적인 시장지위를 장기간 유지하게 되면, 자신들이 고객이 진정으로 원하는 제품 혹은 서비스를 제공하고 있다고 생각하게 된다. 그러나 실제로는 아직 더 나은 대안이 없기 때문에 고객들이 전환하지 않고 있을 뿐이며, 고객들이 미처 알지 못한 니즈를 충족해 주는 제품이 등장했을 때, 절대 무너지지 않을 것 같던 1위 기업들이 자리를 내주는 경우를 쉽게 찾아볼 수 있다. 셋째, 익숙한 방법으로 회귀하고자 하는 기업의 오랜 관성 때문이다. 당장 눈에 보이는 성과가 나타날 수 있는 내부 통제를 강화하는 것이 오히려 더 합리적으로 보이는 것이다.

따라서 고객지향적 기업으로 거듭나기 위해서는 무엇보다 고객의 목소리를 직접 듣는 VOC(Voice of Customer)를 수집하여 소비자의 니즈를 파악하여야 하고, 고객의 의견을 단순한 참고자료로 활용하지 말고 의사결정의 기준으로 삼아야 한다.

(2) CRM의 대두

CRM이란 고객관리에 필수적인 요소들(기술 인프라, 시스템 기능, 사업전략, 영업 프로세스, 조직의 경영능력, 고객과 시장에 관련된 영업정보 등)을 고객중심으로 정리·통합하여 고객 활동(customer interaction)을 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 경영방식이다. 기본적으로 CRM의 목적은 신규고객의 유치에서부터 시작하는 고객과의 거래관계를 고객의 전 생애에 걸쳐서 유지하고 제고해 나가면서 장기적으로 고객의 수익성을 극대화하는 것이다. 좀 더 구체적으로 말하면 새로운 고객과의 거래를 시작한 후 다양한 마케팅활동을 전개하여 고객과의 관계를 강화시켜 평생고객으로 발전시키고자 하는 것이다.

성공적인 CRM의 수행을 위해서는 고객과 접촉하는 순간부터 고객을 유지하는 단계까지 전 과정에서 고객 데이터를 획득하고 활용하는 프로세스의 정립이 필요하다. 첫째 고객의 데이터 수집 단계에서는 다양한 경로를 통해 데이터를 획득하고 고객활동을 측정·예측할 수 있는 도구를 개발하고 고객의 요구에 따라 고객을 세분화하고 고객의 기대수준을 정의한다.

둘째 전략의 수립단계에서는 최적의 채널을 선택하고 예측에 따른 타겟고객을 선정한다. 셋째 수익강화를 위한 기회포착 단계에서는 고객요구에 맞는 적합한 제품 및 서비스를 정의하고 적절한 제시시점을 찾아내야 한다. 넷째 새로운 업무설계 단계에서는 축적된 고객지식을 바탕으로 업무를 재설계하고 조직을 재편하여야 한다. 마지막으로 고객과의 지속적인 상호작용을 위해 고객의 의견에 귀기울이고 고객경험을 체계적으로 관리하는 것이 필요하다.

(3) e-CRM의 등장

CRM 개념이 도입이 된 후 많은 기업들이 CRM의 도입을 추진하여 왔으며, 이와 때를 같이 하여 e-Business가 폭발적으로 성장하게 되었다. 특히 인터넷이 고객과의 거래채널 및 마케팅 커뮤니케이션 도구로서 그 위치를 점점 확대해 나가기 시작하면서 인터넷상에서의 고객관리가 기업경영의 중요한 이슈가 되었다. 이렇게 등장한 개념이 e-CRM이다.

e-CRM을 간략히 정의한다면, “인터넷 환경에서 수행되는 CRM”이라 할 수 있다. 많은 사람들이 e-CRM을 CRM과 구분하여 이야기하고 있지만 그 근본 철학이자 목표인 “고객과의 관계 구축 및 강화를 통한 기업의 성장”이라는 명제는 결코 다르지 않다. 다만 기존의 CRM 개념에 비해 인터넷 환경을 강조함으로써 새로이 고려해야 하는 요소들이 e-CRM 개념에 포함되어 있다.

e-CRM과 관련한 대표적인 분류체계는 e-CRM을 업무수행 영역과 분석관리 영역으로 나누는 것이다. 전자는 고객과의 접점인 인터넷을 효율적으로 자동화함으로써 고객의 편의를 높이고 기업의 비용을 절감하는 영역이다. 후자는 고객의 기본정보 및 인터넷상에서의 접촉정보를 체계적으로 관리·분석하여 의미 있는 마케팅전략을 도출하는 영역이다. 그러나 이러한 분류체계는 그 세부내용이 다소 모호할 수 있기 때문에 업무 프로세스의 관점에서 e-CRM을 e-Strategy, e-Sales, e-Service로 나누어 살펴볼 수 있다.

e-Strategy는 기업이 확보하고 있는 고객들에 대한 기본정보와 인터넷을 통해 파악할 수 있는 추가적인 정보, 예를 들어 고객의 탐색행동이나 고객의 구매행동 등에 대한 정보를 통합하여 이에 대한 체계적인 분석을 통해 전략적 계획을 수립하는 활동이다. e-Sales는 인터넷을 통하여 제품이나 서비스를 판매하는 것이고 e-Service는 고객 서비스를 인터넷을 이용하여 수행하는 것이다.

2) CRM의 추진방향

(1) 산업별 CRM의 추진방향

CRM을 추진하는 데 있어서 산업별로 CRM의 추진방향을 고려하고 재정립할 필요성이 제기되고 있다. 산업별로 CRM을 구축할 때 고려해야 할 점으로는 다음을 들 수 있다.

① e-Business의 CRM

e-Business는 기본적으로 네트워크 사업이다. e-Business에서 가치를 창출하는 중요 네트워크로는 고객 네트워크, 공급자 네트워크, 파트너 네트워크가 있다. 이 중 가장 중요한 것은 고객 네트워크이며, 이 고객 네트워크를 효과적으로 관리하기 위해서 e-CRM이 필요하다. e-Business는 오프라인 비즈니스에 비해 고객과 직접적으로 접촉하면서 인터넷을 통해

많은 고객 데이터를 수집 할 수 있다. 이런 특성 때문에 e-Business에서는 e-CRM을 도입하기 용이하고, 그만큼 많은 기업들이 더 정교한 e-CRM을 전개하고자 하는 것이다. 즉, e-Business에서는 경쟁사에 대한 방어적 입장에서조차 e-CRM을 도입하지 않을 수 없다. e-CRM은 기존의 오프라인 CRM에 비해 인터넷을 통해 고객 데이터를 수집하고, 고객과 커뮤니케이션할 수 있다. 또한 고객과 회사 간의 물리적 거리를 제거함으로써 글로벌 관점에서 고객관리를 가능하게 하는 특징이 있다.

② 제조업의 CRM

대부분의 제조업은 제품차별화가 가능한 업종이며, 고객과 간접채널을 통해 접촉한다. 이런 산업의 특성을 고려해 보면, 제조업에서의 CRM은 금융업에서처럼 회사의 사활을 결정할 정도의 중요성은 갖지 않는다고 볼 수 있다. 그러나 치열한 경쟁상황 속에서 CRM의 효과를 무시할 수는 없으므로, 제조업의 특성을 고려한 CRM을 전개하는 것이 바람직하다.

제조업에서는 CRM을 통해 단기적으로 수익을 높이는 것보다는, 고객의 불만을 예방하고 로열티를 증가시켜 장기적 관점에서 고객의 만족도와 브랜드 선호도를 높이는 노력이 필요하다. 고객의 만족도와 브랜드 선호도는 자연스럽게 고객 1인당 수익성 향상으로 이어질 것이다. 이를 위해서는 먼저 콜센터나 애프터서비스 조직, 웹 사이트 등을 이용해서 고객의 데이터를 수집하고 통합해야 한다. 그리고 필요성이 높지만 수집하기 어려운 데이터는 수집된 데이터를 바탕으로 추정한다. 마지막으로 수집된 데이터의 분석 결과를 바탕으로 고객의 특성에 적합한 대응활동을 펼치게 된다.

제조업의 CRM에서는 데이터의 수집이 매우 어렵기 때문에, 이를 가장 중요한 과업으로 생각하기 쉽지만, 다른 산업과 마찬가지로 가장 중요한 것은 고객의 특성에 적합한 대응활동이 무엇인지를 찾아내는 것이다.

③ 금융업의 CRM

그 동안 CRM에 가장 큰 관심을 보였던 산업은 금융업이다. 그 이유로는 다음의 두 가지를 들 수 있다. 먼저, 고객과 직접 유통채널을 통해 접촉하기 때문에 CRM을 실행하기가 용이하다. 은행, 증권사, 보험사 등 금융업체들은 자사의 지점이나 영업원을 통해 고객과 접촉한다. 이런 직접 유통채널을 통해 실명화된 고객 데이터가 들어온다. 또 고객에게 어떤 혜택을 제공하려고 할 때도 개별 고객을 정확히 식별해서 전해 줄 수 있다.

그리고 금융업에서 먼저 CRM이 부각되게 된 이면에는 금융업에서 제품 차별화가 어렵다는 점도 작용했다. 금융업에서의 제품 차별화는 금리나 기간 등의 몇 가지 조건을 조합한 것에 불과하다. 또 정말 특별한 상품이 개발되더라도 경쟁사가 쉽게 모방할 수 있다. 결국 금융업에서 고객과의 관계를 강화하기 위해서는 고객에 대한 부가적인 혜택이 필요하다. 그런데 금융업에서는 부가적 혜택으로 고객에게 금전적인 혜택을 주는 것에는 한계가 있다. 결국 비금전적 혜택으로 승부할 수밖에 없다. 이때, 어떤 비금전적 혜택이 필요할 것인가는 고객에 대한 철저한 조사가 뒷받침된 다음 결정되어야 한다.

④ 유통업의 CRM

유통업에서 고객확보에 가장 중요한 영향을 미치는 요인은 입지이다. 아무리 뛰어난 매장을 갖추었다더라도 입지가 고객의 활동지역과 다르면 고객을 유치하기 쉽지 않다. 따라서 유통업의 CRM은 신규고객 확보 측면의 노력보다는 기존고객의 유지와 개발에 초점을 맞추는 것

이 바람직하다.

한편, 대부분의 오프라인 유통업체들은 e-Business 채널을 운영하고 있다. 따라서 오프라인과 온라인 채널의 통합된 CRM이 반드시 필요하다. 오프라인에서의 우량고객이 온라인에서 천대받아서는 곤란하다. 또, 특별한 이유가 없는 한 온라인 매장과 오프라인 매장은 일관성을 갖는 것이 바람직하다. 만일, 온라인 매장과 오프라인 매장이 각각 다른 세분 고객을 목표로 하고 머천다이징(merchandising)도 상이하다면, 이때는 온라인 브랜드를 오프라인 브랜드와 다르게 설정하는 것이 혼란을 예방할 수 있는 방법이다. 그러나 실제 운영되는 상황을 보면, 같은 회사의 온라인 매장과 오프라인 매장의 머천다이징이 다르고 가격도 다른 경우가 흔히 있다.

(2) 고객경험관리(CEM)의 도입

CRM은 기업에게 중요한 소비자의 행동, 즉 고객의 소비패턴의 결과 자발적이라고 하는 고객행동이 일어나도록 고객의 행동이 이루어지는 데에만 초점을 맞춘다는 데 문제가 있다. 기능적 요소 이외에 다른 욕구들은 제외된다. 그리하여 CRM을 넘어서서 고객의 경험을 관리하는 고객경험관리(CEM : Customer Experience Management)라는 혁신적인 경영기법이 등장하게 되었다.

CEM은 지속적으로 고객을 만족시키는 동시에 이익을 창출해 낼 수 있는 제품과 서비스를 만들어 내는 데도 도움이 된다. 고객경험 중심의 접근방식은 사회문화적인 배경과 비즈니스 환경 전반에 대한 폭넓은 접근을 통해 시장과 경쟁자를 파악하는 데 도움을 주므로, 기업은 여기서 얻은 통찰을 활용하여 신제품을 개발하고 출시할 수 있다. CEM은 제품이나 회사에 대한 고객의 전반적인 경험을 전략적으로 관리하는 프로세스로, 고객중심의 경영전략이다. CEM은 단순한 고객관리 기록에서 벗어나 풍부한 고객관계 구축으로 옮겨가는 개념으로 CRM을 넘어서고 있다. CEM은 기존의 마케팅관리 기법에서 추구하는 접근방식을 과감히 깨뜨리고 혁신적인 패러다임을 새로이 제시하고 있다.

CEM은 분석적이면서도 창의적이라 고객의 실상을 정확히 꿰뚫어 볼 수 있는 통찰력을 얻게 해준다. CEM은 고객의 경험세계를 파악할 수 있는 전략적 도구를 제시하여, 기업이 고객가치를 증대시킬 수 있도록 효율적인 실행도구를 제공한다. CEM의 이론구조와 방법론을 이용한다면, 다양한 고객접점 전반에 걸친 고객 경험을 통합하여 실질적인 성장과 연계시킬 수 있을 뿐만 아니라, 외부고객과 내부고객의 경험도 관리할 수 있다. CEM이론은 고객 세분화, 타깃고객의 선정, 타깃고객에 대한 제품선전 브랜드, 서비스 혁신의 모두를 포함하는 내·외부적 사업분야를 다루고 있다.

2. 브랜드 경영(Brand Management)

브랜드(brand)의 본질적인 목적은 기업의 제공물을 다른 기업의 것과 구별하기 위한 것이다. 브랜드는 상품의 이름, 슬로건, 심벌 등의 요소로 구성되는데 고객들은 이것을 특정한 기업이나 상품을 구별하는 메커니즘으로 활용한다. 또한 인터브랜드(Inter-Brand)에 의하면 2004년 브랜드 평가순위에서 코카콜라는 673억 달러의 브랜드가치를 갖고 있는 것으로 평

가되었으며, 마이크로소프트는 613억 달러의 브랜드가치를 갖고 있는 것으로 평가되었다. 브랜드는 기업의 소중한 자산이다. 한 예로 미국의 유명한 담배회사인 필립 모리스는 크래프트라는 식품회사를 인수하면서 장부가의 6배가 넘는 129억 달러를 지불한 바 있다. 이들은 이를 통하여 기업이 아닌 브랜드를 구매한 것임을 강조한 바 있다. 또한 브랜드는 기업의 마케팅전략의 설계과정에서 포지셔닝(positioning)과 성공적인 마케팅활동에 필수적인 역할을 담당하는 중요한 요소이다.

1) 전략적 브랜드 경영

최근 브랜드 경영은 전략적 브랜드 경영과 브랜드 경영의 혁신에 초점이 모아지고 있다.

(1) 디지털 시대에의 대응

높은 자산의 브랜드는 다른 브랜드보다 독특하고 뛰어나며, 강력하게 유지되고 호의적으로 평가되는 연상들을 갖고 있다고 한다. 브랜드는 아주 기본적인 식별과 연상 기능에서 상품의 개성 확립에 기여하고 상품의 자산가치를 도모하는 것이다. 즉, 브랜드는 단순히 상품의 이름뿐만이 아니라 사람들이 자신들의 이름을 서로 식별하듯이 상품을 식별하는 기능을 갖고 있다.

강력한 브랜드는 기업의 모든 것을 대변한다. 강력한 브랜드는 소비자의 구매결정에 큰 영향력을 미치게 되고, 이에 따라 기업의 입장에서는 단순한 시장점유율 향상뿐만 아니라 고객의 평생생애가치(life time value)의 점유율이 상승하게 된다. 궁극적으로 기업은 강력한 브랜드로 인해 고객 유지율이 높아지고 고객을 획득하기 위한 비용이 줄어들게 된다.

새롭게 등장한 디지털 환경하에서 많은 기업들은 기존 브랜드 자산의 관리와 함께 온라인으로의 사업확장을 모색하면서 브랜드 확장을 통해서 인터넷 브랜드를 구축하려 하고 있다. 그런데 오프라인 브랜드와 인터넷 브랜드 간에는 충분한 인식과 전략적 접근이 부족한 실정이다. 따라서 인터넷 브랜드 구축은 오프라인 브랜드를 단순히 옮겨 놓은 것이 아니라 인터넷이라는 매체의 특성을 감안해서 이루어져야 할 것이다. 즉, 인터넷이라는 매체가 갖고 있는 상호작용성, 인터넷산업의 보다 치열한 경쟁상황, 인터넷 소비자의 성향 등이 고려되어야 한다. 결론적으로 오프라인 브랜드 자산이 이러한 인터넷이라는 상황하에서 어떠한 의미를 갖는지를 검토하여 인터넷 브랜드의 결정이 이루어져야 할 것이다.

(2) 브랜드 경영의 패러다임 전환

최근의 광고들은 제품의 기능이나 성능과 같은 물리적 특징을 강조하는 대신, 그 브랜드를 사용하는 사람이나 사용하는 상황을 보여주면서 간접경험을 전달하는 경향이 있으며, 제품 본연의 기능 외에 제품 주변의 사항, 즉 심볼(symbol)이나 로고(logo)·색상·디자인 등에 주의를 끌도록 포지셔닝을 하고 있다. 이는 제품의 기능과 관련된 요소를 강조하던 기존의 브랜드 경영이 제품 본연의 기능 이외의 것을 강조하는 것으로 변화되고 있음을 보여주는 것이다. 그렇다면 제품 비관련 요소(non-product related factors)가 중요해지는 원인은 무엇인가? 이러한 원인은 무엇보다 소비자들의 브랜드에 관한 인식의 변화에서부터 찾아볼 수 있다.

첫째, 최근에 소비자들의 브랜드 선택행동이나 평가과정을 살펴보면 이성적 판단에 의하기 보다는 감성적 판단에 더 의존하는 경향이 있다. 제품의 물리적 속성이나 기능 등에 대한 이성적 판단보다는 브랜드 전반에서 받는 총체적 느낌, 브랜드 주변에서 느끼는 외적 요소에 더욱 영향을 받고 있는 것이다. 이러한 경향은 관심의 집중도가 낮은 저관여(low-involvement) 제품뿐만 아니라 가전제품·자동차 등 관심의 집중도와 탐색노력 정도가 높은 고관여(high-involvement) 제품에 대해서도 나타나고 있다.

둘째, 최근 소비자들은 브랜드를 평가할 때 제품의 여러 가지 속성을 일일이 다른 브랜드들과 비교하여 그 각각의 결과를 종합적으로 평가하는 방식을 취하기보다는, 특정 한 요소에 대해 평가를 한 후 그 결과에 따라 브랜드 전체를 판단하는 총합적(holistic) 의사결정을 하는 경향이 있다. 예를 들어 옷을 구매하는 경우 소비자들은 디자인이라는 한 요소에 의해 브랜드 평가를 내릴 가능성이 높으며 다른 요소들의 경우 영향을 아예 미치지 않거나 미치더라도 아주 미미하게, 주변적 요소로서 작용할 가능성이 높다.

이러한 소비자들의 인식의 변화와 발맞추어 기술환경, 사회환경, 문화환경, 소비환경 등 소비자 주변의 모든 환경들이 복잡해지고 있다. 소비자들의 경우 정보의 홍수, 기능의 홍수 속에서 살아간다 해도 과언이 아닌 상황으로 변해 가고 있다. 소비자들의 정보처리 능력에도 한계가 있다. 특정 임계점(threshold)을 넘어서는 정보는 더 이상 입력정보로서의 역할을 못하게 된다. 오히려 너무 지나치게 많고 다양한 정보가 제공될 경우 소비자들은 인지적 노력의 과부하성을 위험으로 인식한 나머지 그 동안 모아온 모든 정보를 버리고 단순한 감성적 정보에 의존하려는 경향을 보이기도 한다. 따라서 경영자들은 제품의 본연적 기능에도 충실해야 하겠지만 이와 함께 더욱더 중요해지는 제품 비관련 브랜드 요소가 중요하게 나타나는 패러다임의 전환기에 맞추어서 브랜드 경영을 보다 큰 관점에서 살펴볼 필요가 있는 것이다.

2) 브랜드 경영의 혁신

(1) 디자인 혁신과 고객중심의 혁신

1990년대의 경영혁신은 연구실에서 새로운 기술을 개발하고, 제품을 디자인하여 그것을 소비자들에게 보여주는 것을 의미했다. 그러나 최근의 경영혁신은 소비자가 무엇을 원하는지를 알기 위해 그들을 관찰한 후, 이를 새로운 제품에 반영하여 소비자들을 만족시키는 것을 의미한다. 최근에 기업의 경영자들에게 요구되는 것은 “새로운 방식으로 생각”하는 것이다. 이것은 기업들에게 새로운 가치와 조직구조를 정립하도록 요구하고 있다.

스타벅스의 경우는 커피를 파는 것이 아니라 이른바 커피를 마시는 문화를 판매한다. 이러한 스타벅스는 새로운 패러다임에 기초한 고객중심의 혁신이라고 볼 수 있다. “보기 좋은 떡이 먹기도 좋다”는 말이 있다. 비단 음식에만 해당되는 얘기가 아니다. 제품에 적용하면 보기 좋은 제품이 비싼 값에 잘 팔린다는 의미가 된다. 디자인이 좋은 제품만이 초일류가 될 수 있다는 말과 일맥상통한다. 특히 갈수록 업체간 기술격차가 줄어들면서 디자인은 제품차이를 구별할 수 있는 핵심요소로 부각된 지 오래다. 즉 디자인은 기업생존을 판가름하는 핵심가치라는 얘기다.

디자인이 기업경영에 어느 정도 영향을 미치는지는 애플사의 사례를 통해 잘 알수 있다. 1990년대 누적된 적자로 부도위기에 몰렸던 애플은 종전의 딱딱한 컴퓨터 디자인에서 탈피

해 부드러운 형태와 화려한 색상의 'i-Mac', 일명 누드컴퓨터를 출시하면서 위기에서 벗어났다. 애플은 그 후 세련된 디자인을 채택한 MP3 플레이어 제품이 잇따라 성공을 거두면서 제 2의 전성기를 누리고 있다. 신제품 기획단계에서부터 디자이너가 참여해 마케팅이나 연구개발 담당자 못지않은 영향력을 행사하며 제품개발에 큰 목소리를 내고 있다. 휴대폰을 포함한 디지털 기기제품은 먼저 디자인을 확정한 후 제품을 디자인에 맞춰 개발하는 사례도 많다. 현재는 별 필요성이 없어 보이는 디자인이더라도 미래를 대비해 먼저 개발하는 '디자인 선행개발'도 삼성만의 자랑거리다.

단순히 디자인에 많은 투자를 하는 것만으로는 디자인에서 앞서 나갈 수 없다. 이제 “좋은 디자인은 좋은 사업이다(Good Design is Good Business)”라는 슬로건에 의문을 제기하고 그 진정한 의미를 다시 한 번 음미해 봐야 할 시기이다. ‘좋은 디자인’은 결코 그 자체만으로 ‘좋은 사업’이 될 수 없다. 기업에 있어서의 디자인은 경제적 성과를 목표로 한다는 점에서 예술에서의 ‘미’의 개념과는 분명한 차이가 있음에 주목해야 한다. 어디까지나 경영 마인드와 전략으로 철저히 무장한 디자인만이 경쟁에서 승리라는 과실을 보장해 준다. 다시 말해 기업의 전략목표 달성을 위한 핵심역량으로 디자인을 적극 활용하는 디자인 경영이 뿌리 내린 후에야 ‘좋은 디자인’은 ‘좋은 사업’이 되어 그 빛을 발하는 것이다.

(2) CEO 브랜드의 구축

우수한 제품도 히트상품이 되기 위해서는 마케팅활동이 중요하다. 마찬가지로 능력 있는 CEO도 기업가치를 높이는 데 기여하기 위해서는 전략적 관리가 필요하다. 다음에서는 CEO 브랜드가 왜 중요하며, 어떻게 구축할 수 있는지 알아본다.

기업 입장에서 소비자에게 전달하고 싶은 이미지를 기업의 BI(Brand Identity)라고 한다. 기업 BI를 개인 차원에서 그 회사의 대표인 CEO에게 적용시킨 것이 CEO 브랜드이다. 잭 웰치, 빌 게이츠, 리처드 브랜슨 등이 차별적인 이미지를 구축한 경우가 CEO 브랜딩의 성공적인 사례로 손꼽힌다. 여기서 말하는 CEO 브랜딩이라는 것은 음지에 있는 CEO를 슈퍼스타로 만들자는 의미가 아니다. 기업의 총체적인 BI와 일치하는 방향으로 CEO의 이미지를 만들어 나가고, 또한 고객들에게 신뢰감을 줄 수 있도록 그가 가진 역량을 마케팅하라는 것이다. CEO 브랜드의 고객들이란 주주, 임직원, 거래 파트너, 기업의 잠재지원 인력, 그리고 일반 소비자들이 될 것이다.

대표적인 스타 CEO들의 사례를 통해 CEO 브랜드 구축을 위해 무엇이 필요한지를 살펴보자.

첫째, 기업의 문화에 걸맞는 차별화된 포지셔닝이 필요하다. CEO 브랜드는 기업을 대변하는 수단으로서 기업문화에 걸맞고 때로는 기업이 가지는 부정적인 측면을 상쇄할 수 있는 이미지여야 한다는 것이다. 여행·항공·음반 등 다양한 분야에서 사업을 하고 있는 영국 버진그룹(Vergin Group)의 CEO 리처드 브랜슨은 반항아, 히피, 해적 등 강력하고 독특한 이미지를 가지고 있다.

둘째, 언론과의 관계에서 주체가 되어야 한다. IBM의 CEO 루 거스너는 카메라 앞에 서면 자신도 모르게 과장된 약속을 하게 된다고 생각했다. 그래서 가능한 한 불필요한 인터뷰는 자제하고 반드시 필요할 때, 영향력 있는 매체와 기사를 선택했다. 결과적으로 거스너의 인터뷰는 언제나 메이저 언론의 주요 특집으로 다뤄졌고 더 큰 주목을 받았다. 언론과의 관계에서 주체가 되어 이를 요령 있게 통솔하는 능력이 필요하다.

셋째, 내부고객부터 팬으로 만들어야 한다. CEO 브랜드를 성공적으로 구축한 CEO는 CEO 브랜드를 통해 기업의 전략과 나아갈 방향을 기업이미지를 형성하는 또 하나의 주체인 직원들에게 명확히 전달한다.

넷째, 본질에 충실해야 한다. 브랜드는 일종의 약속이다. 따라서 브랜드를 구축하기 위해서는 먼저 일관된 행동과 약속을 지키는 모습을 통해 신뢰를 획득해야 한다. 이것은 업적을 포함한다. 성공적인 CEO브랜드는 창업주 못지않은 노력과 창의력이 실적으로 증명되어야 하며 업적 없이 연봉이나 브랜드만 있을 수는 없는 것이다.

(3) 하이테크 제품의 브랜드 경영

하이테크 상품에 있어서 브랜드가 중요한가? 하이테크 기업의 일부 경영자들은 다음과 같은 세 가지 이유에서 하이테크 상품의 경우 브랜드가 중요한 관리요소가 되지 못한다고 주장한다. 첫째, 하이테크 상품의 구매자들은 소비재 구매자들과 달리 매우 ‘합리적’인 구매과정을 걸친다. 따라서 브랜딩의 감성적인 구매요인은 하이테크 상품의 경우에는 별로 해당 사항이 없다. 둘째, 하이테크 상품의 경우 산업재가 많아 소비재와는 달리 소비자와 만나는 접점이 부족한 경우가 대부분이다. 셋째, 하이테크 상품은 상품의 수명주기가 상대적으로 짧아 비용과 노력을 들여놓은 브랜드 효과를 볼 수 있는 기간이 얼마 되지 않는다.

그러나, 브랜딩은 하이테크 상품의 범용화를 막을 수 있는 강력한 대안이 되고 있다. 하이테크 제품의 경우 동일한 기술에 의존하는 경우가 많으며 모방이 쉬운 단점이 있다. 따라서 브랜딩을 통한 혁신적 이미지의 전달과 신뢰의 제공은 상품의 전체 수명주기에 걸쳐 가장 확실한 차별화 요소가 된다. 또한 하이테크 제품의 특성상 구매자들이 성능에 대하여 판단할 때 브랜드를 통하여 그 성능을 유추할 수 있게 되므로 브랜드는 상품의 가치를 표현하는 커뮤니케이션의 수단이 된다. 브랜드의 중요성은 조사보고서를 통해서도 확인할 수 있는데 하이테크 기업을 대상으로 한 브랜딩 노력과 추가수익률의 조사에서 브랜드 자산이 투자수익률(ROI : Return On Investment)만큼이나 추가수익률에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

학습정리

1. 마케팅관리란 고객의 욕구충족과 기업의 목표를 달성하기 위해 관련 자료를 수집, 분석하여 마케팅전략을 수립하고 실행하며 그 성과를 평가하고 통제하는 행위를 말한다.
2. 마케팅 활동은 투입수준에 대한 매출액의 변화를 함수관계로 나타내기가 힘들며, 점화수준과 포화수준이 존재하고 그 성과가 나타나는 시차가 있다는 특징을 지닌다..
3. 기업의 마케팅관리는 소비자만족의 극대화를 통한 소비자생활의 질 향상을 목표로 하여, 시장분석과 소비자행동분석에 바탕을 두고 제품, 가격, 유통, 촉진의 네 가지 활동을 관리함으로써 이루어진다.
4. CRM이란 고객활동(customer interaction)을 고객중심으로 정리·통합하여 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 극대화 하기위한 경영방식이다.
5. 전략적 브랜드 경영은 최근 디지털 시대에의 대응과 브랜드 경영의 패러다임 전환으로 그 관심이 집중되고 있으며, 브랜드 경영의 혁신에는 디자인 혁신과 고객중심의 혁신, CEO 브랜드의 구축 및 하이테크 제품의 브랜드 경영이 있다.

심화학습

김상훈(2004), 「하이테크마케팅」(박영사).

김원수(1989), 「마케팅관리론」(경문사).

김재일(2005), 「유비쿼터스 인터넷 마케팅」(박영사).

안광호·권익현·이병훈(2005), 「마케팅」(학현사).

이유재(2001), 「죽은CRM 살아있는CRM」(한연).

이유재(2004), 「서비스 마케팅」(학현사).

Pride, W. M. & Ferrell, O.C.(2005), *Marketing : Concepts and Strategy*(Boston, MA : Houghton Mifflin Co.).

Kotler, P. & Armstrong, G.(2004), *Marketing*, 7th ed.(NJ : Prentice-Hall).

16. 재무관리

학습개요 이번 강에서는 기능관리 중에서 효과적인 자본의 조달과 운용을 통해 기업가치를 극대화하고자 하는 재무관리에 대해 살펴보고 재무관리에서 시작된 경영혁신 기법에 대해 공부한다.

학습목표

1. 재무관리의 의의와 발전과정, 그리고 그 체계를 살펴본다.
2. 재무관리에서 출발하여 오늘날 전사적으로 확장되고 있는 경영혁신기법인 EVA(경제적 부가가치) 경영과 ERM(전사적 위험관리)에 대해 알아본다.

주요 키워드 재무관리, 기업가치의 극대화, 재무관리환경, 금융중개기관, 증권, 재무관리 관련 데이터, 재무제표, 대차대조표, 손익계산서, 유동성관리, 자본조달결정, 투자결정, 경제적 부가가치(EVA) 경영, 전사적 위험관리(ERM)

I. 재무관리의 기초

1. 재무관리의 의의

재무관리(Financial Management)는 광의의 개념과 협의의 개념으로 정의할 수 있다. 우선 협의의 재무관리는 기업재무(corporate finance)라고도 하며, 기업의 자금흐름과 관련된 활동을 다루는 분야를 지칭한다. 따라서 자금의 조달과 운용, 그리고 그와 관련된 계획 및 통제 등이 그 연구대상이 된다. 반면에 광의의 재무관리는 기업재무 외에 유가증권·부동산·외환 등의 투자 의사결정을 다루는 투자론, 금융기관·금융시장·금융제도 등을 다루는 금융기관론, 선물·옵션·스왑 등의 파생상품과 그들이 거래되는 파생상품시장을 다루는 파생금융상품론 등 광범위한 연구분야를 포함하는 재무학을 지칭한다.

재무관리의 목표는 재무관리자가 자본조달결정과 투자결정을 내릴 때 의사결정기준이 되도록 명확하게 설정되어야 한다. 재무관리의 목표에 대해서는 많은 논란이 있기는 하나 대체로 기업가치의 극대화(maximization of firm value)와 자기자본가치의 극대화(maximization of equity value)가 그 목표로 인식되고 있다.

1) 재무관리의 발전과정

재무관리가 하나의 독립된 학문영역으로 인식되기 시작한 것은 1900년 이후이나, 이 시기의 재무관리는 경제학의 한 영역인 화폐금융론의 성격이 강하여 현대적 재무관리와는 많은 차이점을 가지고 있었다. 1910년대에 들어서 오늘날과 같은 형태의 회계계정이 정비되자 금융기관을 중심으로 재무제표를 이용한 기업의 신용분석이 이루어지기 시작하였으며, 1920년경에는 기업의 성장과 확장을 위한 외부자본조달의 필요성이 증대되어 유동성관리가

재무관리의 중요과제가 되었다.

(1) 재무관리개념의 확립

1920년대와 1930년대에 전통적 재무관리개념이 확립되었다. 특히 1920년대 이후로 새로운 산업의 등장, 기업의 성장 및 확장, 자본시장의 확립 등으로 인해서 기업의 대규모 자금조달의 필요성이 증대되어 자본조달이 재무관리의 중심과제가 되었다. 그러나 1930년대 들어서는 미국의 대공황 여파로 파산의 위험을 줄이기 위한 유동성관리가 중요시되었고, 타인자본을 사용함으로써 나타나는 위험을 고려하는 자본구조결정에 대한 관심이 높아졌다.

(2) 투자분석 연구의 발전

세계 제2차대전을 거치면서 산업이 크게 발달하고, 전후의 과잉시설로 인해 기업간 경쟁이 치열해진 1950년대에는 효율적 자산관리에 대한 관심이 높아지면서 계량적 관리기법들을 이용한 원가절감 및 기업내부경영의 효율성 증진이 시작되었다. 1950년대 후반에는 투자분석에 관한 내용이 크게 발달함에 따라 미래의 투자성과를 측정하고, 이를 현재가치로 환산하는 기법과 투자의 불확실성을 고려하는 자본예산(capital budgeting)이 재무관리의 중요한 연구대상이 되었다.

이러한 투자분석에 대한 연구는 기업가치를 평가하는 기업평가모형의 발전을 가져왔고, 현대적 재무관리이론의 발전에 가장 큰 영향을 미친 두 가지 연구가 이 시기에 제시되었다. 첫째는 기업의 타인자본과 자기자본의 비율을 나타내는 자본구조가 기업의 가치에 어떠한 영향을 미치는가를 연구한 모디글리아니와 밀러(F. Modigliani & M. H. Miller)의 연구인데, 이들의 연구는 자본구조이론 발전에 토대가 되었을 뿐만 아니라 재무관리이론을 새롭게 정비하는 계기가 되었다. 둘째는 투자자산의 선택에 있어서 분산투자의 중요성을 강조한 마코위츠(H. M. Markowitz)의 연구이다. 이 연구는 현대재무관리이론에서 큰 비중을 차지하고 있는 포트폴리오분석(portfolio analysis)의 시발점이 되었으며, 자본자산가격결정모형(CAPM : Capital Asset Pricing Model)의 기초가 되었다.

(3) 재무관리이론의 발전

1970년대에 들어서는 옵션가격결정모형(option pricing model)과 차익거래가격결정이론(arbitrage pricing theory) 등과 같은 자산가치 평가모형들이 제시됨으로써 재무관리의 이론적 발전이 진전되었다. 1980년대 들어서는 채권자·경영자·주주 등과 같은 기업의 이해당사자들 간에 발생하는 대리문제와 대리인비용을 다루는 대리이론(agency theory)이 크게 발전하여 재무관리의 각 분야에 영향을 미치게 되었다.

(4) 재무관리의 국제화

1980년대 이후 금융시장의 세계화와 기업활동의 국제화는 기업의 자금조달 및 투자활동의 영역을 한 국가에서 세계 각국으로 넓히는 직접적인 계기가 되었다. 이에 따라 변화하는 국제금융환경 속에서 자금조달, 직접투자와 포트폴리오투자, 환위험 및 이자율위험의 관리, 글

로벌한 조세부담의 최적화 등과 같은 국제재무관리의 중요성이 증대되었다. 또한 기업의 재무위험 증대로 인해서 위험관리에 대한 연구가 이 시기에 본격적으로 발달하기 시작하였으며, 기존의 선물·옵션·스왑 등과 같은 파생금융상품을 이용하여 투자자의 요구에 따른 맞춤형 금융상품을 개발하는 금융공학(financial engineering)에 대한 관심이 높아졌다.

2) 재무관리의 중요성

재무관리의 중요성은 크게 네 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 재무관리는 생산관리·마케팅·정보시스템 등의 기능관리와 다른 독특한 재무적 기능을 수행한다. 그것은 세 가지로 나누어 볼 수 있는데, ① 기업의 경영활동에 필요하거나 미래의 경영성과에 영향을 미칠 수 있는 자산들 중 어떤 자산에 얼마만큼을 투자할 것인가를 결정하는, 즉 최적의 자산구조를 결정하는 투자의사결정 기능, ② 기업의 경영활동이나 투자활동에 필요한 자금을 어떻게 조달할 것인가를 결정하는, 즉 최적의 자본구조를 결정하는 자금조달의사결정 기능, ③ 앞의 두 기능이 장기적인 관점의 기업자금흐름에 대한 의사결정 기능이라면, 단기적 관점에서 영업활동에 필요한 현금의 유·출입을 관리하는 것은 유동성관리 기능이다.

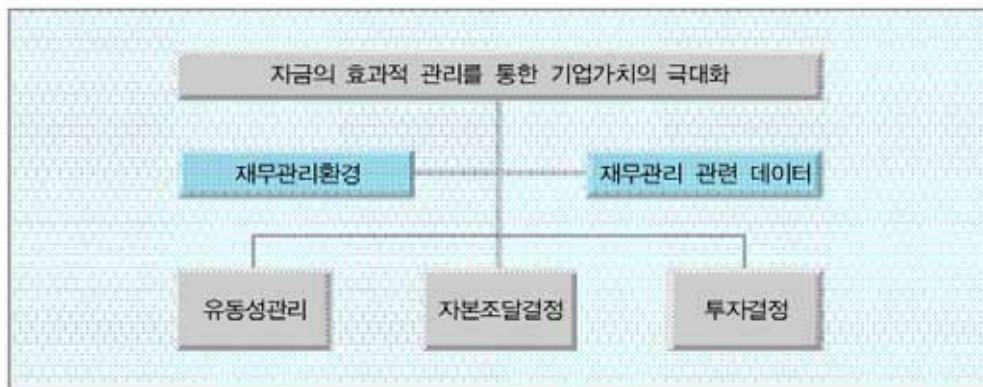
둘째, 재무관리는 생산, 마케팅 활동 등과 같은 다른 경영활동 분야와 밀접한 관련성을 지닌다. 기업이 제품을 구성하는 원재료를 구입하려고 할 경우라든가, 구입한 원재료를 가지고 제품을 만들려고 할 때, 그리고 제품을 소비자에게 공급하려고 할 때도 모두 자금흐름에 대한 명확한 계획이 필요하기 때문이다.

셋째, 기업이 처한 금융환경의 불확실성이 증가함에 따라 자금의 적절한 운용을 통해 미래 불확실성에 대처할 필요성이 증대되었다. 컴퓨터 네트워크 등 정보통신기술의 진척은 국경에 관계없이 자금이동이 대량으로 신속하게 이루어지게 하고 있고, 뉴욕·토쿄·런던 등과 같이 서로 다른 거래시간을 가지고 있는 국제금융시장은 24시간 내내 자금의 거래가 가능토록 하고 있다. 또한 인터넷의 확산과 사이버거래의 활성화, 증권시장의 대중화와 세계화 등과 같은 오늘날의 금융환경 변화는 재무담당자의 신속하고 적극적인 대응을 요구하고 있다.

넷째, 기업이 다루는 자금의 규모가 이전에 비해서 현저히 커져서 재무관리의 실패는 기업의 재무상태를 악화시키고 극단적인 경우 기업의 도산까지로도 이어질 수 있다. 기업규모의 증대는 대규모 자금이 소요되는 투자안의 실행을 가능케 하나, 이러한 투자가 실패할 경우 파산과 같은 심각한 결과를 초래할 수 있음을 지난 금융위기 기간 동안 우리나라 기업들의 실패사례를 통해서 잘 이해할 수 있을 것이다.

2. 재무관리의 체계와 내용

재무관리의 궁극적인 목표는 기업의 자금흐름을 효과적으로 관리함으로써 기업의 가치를 극대화하는 데 있다. 이 목표달성을 위해 재무관리는 재무관리환경과 재무 관련 데이터에 대한 이해를 바탕으로 유동성관리, 자본조달결정, 투자결정 활동을 수행한다.



< >

1) 재무관리환경 및 재무관리 관련 데이터

여기서는 재무관리를 효과적으로 수행하기 위해서 사전에 필수적으로 알아야 할 재무관리환경과 재무관리 관련 데이터에 대해서 알아보려고 한다.

(1) 재무관리환경

가장 바람직한 재무상태는 기업이 투자라든지 기타 기업활동에 소요되는 여유자본을 충분히 보유하고 있는 경우이다. 그러나 대부분의 기업들은 그렇지 못하기 때문에 외부로부터 자본을 조달해야 하는데, 기업의 자본조달에 있어서 중요한 역할을 하는 요소들을 재무관리환경이라고 한다. 재무관리환경은 증권, 금융시장, 그리고 금융중개기관의 3대 구성요소로 이루어진다.

기업의 자산은 크게 실물자산과 금융자산으로 구분된다. 실물자산은 기업이 생산하는 재화와 서비스에 직접적으로 소요되는 유·무형자산을 의미하고, 금융자산은 기업이 실물자산을 이용하여 생산한 재화나 서비스로부터 벌어들이는 수익에 대한 청구권을 나타내는 자산이다. 기업의 금융자산은 흔히 증권(securities)이라고 불리며, 주식과 채권이 그 대표적인 예가 된다.

주식이나 채권과 같은 증권이 발행 또는 거래되고, 그 가격이 형성되는 시장을 금융시장(financial market) 또는 증권시장(security market)이라고 한다.

금융중개기관은 간접금융거래에서 중개자 역할을 하며, 이들은 금융거래를 전문적으로 중개함으로써 대량거래에 따른 규모의 경제효과를 실현하고, 정보의 수집 및 분석에 따른 비용을 절감할 수 있다. 금융중개기관은 크게 예금기관(depositary institutions), 계약형 저축기관(contractual savings), 투자기관(investment intermediaries)으로 구분된다. 예금기관에는 시중은행·특수은행·협동조합 등이 포함되고, 계약형 저축기관에는 연금·보험회사 등이, 그리고 투자기관에는 투자신탁회사·유추얼펀드·할부금융회사 등이 포함된다.

(2) 재무관리 관련 데이터에 대한 이해

기업에서 재무담당자의 재무관리활동이나 투자자의 투자활동 등에 이용되는 데이터로는 이

자율·물가·환율·통화량 등과 같은 국가 전체의 경제상황과 관련된 거시경제 자료부터 시작하여, 주가가격이나 거래량 등과 같은 주식시장 자료, 그리고 기업에서 작성하는 재무제표(financial statements) 자료 등과 같이 매우 다양하다. 이들 중에서 기업의 회계부문에서 제공되는 재무제표 자료는 경영자·종업원·주주 등과 같은 기업 내부 이해관계자들뿐만 아니라, 투자자 등과 같은 기업 외부의 사람들에게도 매우 중요한 자료이다.

회계부문에서 제공하는 자료에는 대차대조표, 손익계산서, 이익잉여금처분계산서, 현금흐름표 등과 같은 개별기업의 재무제표뿐만 아니라 동일기업에 포함된다고 보는 모든 개별기업을 포함하여 작성하는 연결재무제표(consolidated financial statements), 동일한 기업으로 볼 수 있는 중대한 기업집단(재벌그룹)의 모든 기업을 포함하여 작성하는 결합재무제표(affiliated financial statements), 그리고 기업 내부통제를 위해서 작성되는 내부보고서들이 있는데, 그중 가장 기본적인 자료는 대차대조표와 손익계산서이다.

대차대조표(B/S : Balance Sheet)는 어느 특정시점에서 기업의 재무상태를 나타낸 것으로, 자산·부채 그리고 자본 항목으로 구성된다. 대차대조표가 어느 특정시점을 기준으로 기업의 재무상태를 나타낸 것이라면 손익계산서(I/S : Income Statement)는 일정기간 동안의 경영성과를 수익(revenue)과 비용(expenses), 그리고 당기순이익(net income)의 측면에서 나타낸 것이다.

2) 재무관리의 주요 활동

재무관리의 주요 활동으로는 유동성관리, 자본조달결정, 투자결정이 있다.

(1) 유동성관리

유동성관리란 단기간의 영업활동에 필요한 현금의 유입과 유출을 관리하는 것으로 오늘날 기업경영에서 매우 중요하다. 유동성관리의 대표적인 기법으로는 당기에 만든 재무제표와 당기 이전에 만들어진 재무제표를 비교하는 방법과 당기의 재무제표상에 나타나 있는 항목들 간의 비율(ratio)을 분석하는 기법이 있다.

① 재무제표를 이용한 기법

먼저 대차대조표의 비교를 통한 유동성관리에서는 연도별 대차대조표 항목들을 서로 비교하여 자산·부채·자본의 증감에 대한 동향을 지속적으로 추적함으로써 기업의 전반적인 성과에 대한 통찰을 얻을 수 있고, 또한 재무담당자가 어떤 항목들에 대한 관리에 중점을 두어야 하는지를 알 수 있게 된다.

손익계산서의 비교를 통한 유동성관리에서는 기업의 영업활동 중 어떤 부분이 취약한가를 분석함으로써 영업활동의 효율성을 증진시키는 방안을 강구할 수 있다. 즉 예를 들어 XX회사의 2005년과 2006년의 손익계산서를 비교해 전기에 비해 매출액은 8.3%(240,000 → 220,000) 감소한 반면, 비용은 6.8%(219,800 → 204,920)밖에 감소하지 않았다면 당기순이익이 무려 25.3%(12,928 → 9,651)나 감소할 수 있다. 이러한 문제점이 파악된다면 경영자와 재무담당자는 매출액 감소원인을 분석하여, 그 증진방안과 기업의 비용구조상의 비효율성을 개선하여 비용절감을 위한 방안을 강구할 수 있을 것이다.

② 비율분석을 이용한 기법

재무제표상에 나타나 있는 여러 계정을 분기별로 비교하거나 아니면 계정 그 자체로 평가할 수도 있지만, 계정 간의 비율분석(ratio analysis)을 통해 기업의 경영성과와 재무성과를 파악해 그 결과를 바탕으로 내부통제를 실시할 수도 있다. 여기서 비율분석은 달리 말해 두 수치 간의 수리적 관계를 말한다. 비율분석에 있어서 비교대상이 되는 기준은 일반적으로 그 기업이 속해 있는 산업에 있어서 비율의 평균인 산업평균(industrial average)이 된다. 산업평균과 더불어 기업의 특성과 과거 시장활동 경험에 기초해 경영자가 설정한 기준이 비교대상이 되기도 한다. 이러한 비율분석에서 많이 사용되는 것으로는 유동성비율, 레버리지비율, 활동성비율, 수익성비율 등이 있다.

(2) 자본조달결정

미래에 수익성이 있다고 판단되는 새로운 제품시장에 진출하려고 할 경우, 기업은 일단 제품을 생산할 수 있는 공장부지를 마련해야 하고, 공장을 지어야 하며, 또한 생산장비를 설치해야 한다. 그런데 이런 프로젝트의 경우 대규모의 자본이 들어가게 마련이다. 가장 바람직한 상황은 기업 자체 내에 이를 충당할 수 있는 여유자본을 보유하고 있는 경우이다. 그러나 대부분의 경우 기업 내부의 여유자본만을 가지고 프로젝트를 추진할 수 있으므로 자본을 외부로부터도 차입해야 한다.

이렇듯 기업이 새로운 제품시장 등에 진출할 경우에 막대한 자본을 필요로 하는데, 이때 필요한 자본을 어디로부터 조달할 것인가와 조달한다면 각 원천으로부터의 조달비율은 어느 정도로 하는 것이 해당 기업에 있어 바람직한가를 결정하는 것을 자본조달결정(financing decision)이라고 한다. 이와 같은 자본조달의 결과로서 기업은 타인자본과 자기자본의 구성형태인 자본구조(capital structure)를 갖게 되는데, 기업의 입장에서 볼 때 기업에 가장 유리한 자본구조 즉 최적의 자본구조(optimal capital structure)를 달성하는 것이 자본조달결정의 궁극적인 목적이 된다.

(3) 투자결정

투자(investment)란 미래에 어떤 수익을 제공할 것으로 기대되는 자산을 구매하기 위해 현재 가지고 있는 자금을 지출하는 행위를 말한다. 이때, 투자로부터 얻게 되는 수익은 일반적으로 자산으로부터 벌어들이게 될 미래 현금흐름(cash flow)으로 측정한다. 그러나 구매한 자산으로부터 얻을 것으로 기대했던 미래 현금흐름은 미래 상황에 따라 변동할 수 있는 불확실성을 가지기 때문에 투자에는 미래 불확실성이 존재하게 된다.

이런 의미에서 일반인들이 여유자금이 생기면 이를 은행에 예치하거나 가격이 오를 만한 부동산을 구입하는 것도 모두 투자라고 할 수 있다. 기업의 투자활동도 이와 마찬가지로, 대개가 대규모 장기투자이고, 투자의 성패는 기업의 장기적인 경영성과뿐만 아니라 기업의 존립 자체에 결정적인 영향을 미친다는 점에서 다르다. 일반적으로 기업의 투자활동은 토지·기계·건물 등과 같은 실물자산에 대한 투자와 주식·채권·파생금융상품 등과 같은 금융자산에 대한 투자로 구분된다. 과거에는 자본예산(capital budgeting)을 중심으로 하는 실물자산에 대한 투자활동이 중요했으나, 오늘날에는 파생금융상품시장과 같은 새로운 증권시장의 급속히 발전함에 따라 금융자산에 대한 투자활동 역시 중요해졌다.

II. 재무관리 관련 혁신기법

1. 경제적 부가가치(EVA) 경영

근래에 기업에서 혁신적인 기법으로 등장한 것이 경제적 부가가치(EVA : Economic Value Added) 경영이다. 기업의 효율적인 운영에 필요한 자금을 조달하고 조달된 자금의 투자를 통하여 이것이 효과적으로 사용되는가를 파악하는 것이 기업경영에 매우 중요한 사안임은 앞에서 설명한 바 있다. 기업들이 새로운 경영환경에 적응하기 위해서는 외형위주의 경영에서 탈피하여 주주가 요구하는 최소한의 수익률을 보상해 줄 수 있는 내실 있는 투자를 통하여 기업가치의 창출에 주력해야 할 것이다.

1) EVA란?

(1) EVA의 개념

기업경영의 패러다임이 변화되고 있다. 종전과 같은 매출이나 경상이익의 확대에만 치중한 경영으로는 더 이상 경쟁우위를 가질 수 없을 뿐만 아니라 초우량기업으로의 도약도 불가능해지고 있다. 따라서 새로운 경영환경에 걸맞는 기업경영을 위해서는 양적 성장을 뒷받침할 수 있는 질적 성장이 균형 있게 이루어져야 하며, 이를 지원할 수 있는 새로운 경영 패러다임과 방법론이 필요할 것이다. 이것이 바로 가치중심 경영이다.

EVA란 기업이 고유의 영업활동을 통해 창출한 순가치의 증가분을 의미한다. 즉, 세후영업이익에서 투하자본에 대한 자본비용이 공제된 잔여이익으로 정의된다. 여기서 잔여이익은 채권자와 주주라는 자본제공자가 위험을 부담한 것에 대한 비용과 공공서비스의 제공자인 국가 및 지방자치단체에 대한 세금을 영업이익으로부터 차감한 순수한 잔여이익을 의미하며, 주식회사의 최종적인 위험부담자인 주주에게 전액 귀속되어야 하는 것이다. 결국 EVA는 주주나 채권자가 비슷한 위험을 가진 증권에 투자했을 때 받을 수 있는 최소한의 투자수익률(또는 요구수익률)을 상회하는 경제적 이익을 의미하는 것이므로, 이 값이 양(+)이면 현 시점에서 자본제공자의 기회비용을 초과하여 경제적으로 새로운 가치를 창출하였다는 것을 의미한다.

$$EVA = \text{세후영업이익} - \text{자본비용}$$

기업의 가치는 여러 가지 방법으로 측정될 수 있으나 가장 기본적이면서도 정확한 측정방법은 해당 기업이 앞으로 벌어들일 모든 현금흐름의 현재가치를 계산하는 것이다. 스투어트(B. Stewart)는 기업가치가 현재 영위하고 있는 사업과 미래에 투자할 사업, 그리고 부채로 인한 법인세 감면효과로부터 생성된다고 주장하고, 기업의 가치창조 요인으로 미래의 현금흐름에 대한 여섯 가지 특성인 크기·위험도·성장성·내용·지속성·자금조달방법을 강조하였다. 이러한 관점을 쉽게 말하자면 결국 기업이 앞으로 언제, 얼마만큼의 현금흐름을 얼마나 오랫동안 창출할 수 있으며, 미래 현금흐름의 변동가능성, 즉 현금흐름의 불확실성이 얼마나 되는가에 따라 기업가치가 결정된다는 것이다.

기업의 자본비용은 앞에 언급한 현금흐름의 특성들을 고려하여 결정된다. 따라서 기업이 자신의 자본비용에 비해 얼마만큼이나 더 많은 잔여이익을 발생시켰는가를 나타내는 EVA는 당해 연도에 영업활동을 통해 어느 정도의 실질적인 이익을 거두었으며, 이를 통해서 기업 가치가 얼마나 증가했는가를 단적으로 보여준다. 예를 들어 100억 원을 투자하여 10%의 세후영업이익률을 거두었다면 회계적으로는 10억 원의 이익이 발생하였으므로 해당 기업의 영업성과가 좋았다고 평가할 것이다. 그러나 만약 해당 기업의 자본비용이 12%라면 해당 기업의 영업성과가 좋았다고 할 수 있겠는가를 생각해 보자. 자본비용이 12%라는 것은 기업이 100억 원의 자금을 사용했을 때 12억 원의 비용을 지불한다는 의미이므로 실질적으로 해당 기업은 투자로부터 2억 원의 적자를 보고 있으며, 기업가치 역시 그만큼 감소했다는 것을 의미한다. 이처럼 EVA 경영은 수익뿐만 아니라 기회비용이라고 할 수 있는 자본비용도 동시에 고려함으로써 실질적인 기업가치의 증대를 목표로 한다.

(2) EVA 경영의 중요성

1980년대 이후 미국의 코카콜라와 AT&T, 영국의 유니레버와 로이드, 독일의 베바와 지멘스 등 세계 초우량기업들은 자사의 성과측정지표로서 EVA를 채택하여 왔다. 이 기업들은 1980년대 초 EVA를 도입한 이후 지속적인 혁신활동을 수행해 왔고, 그 결과 좋은 경영성과를 보이고 있다.

한편, 국내에서는 포스코가 1997년 처음으로 EVA 개념을 경영에 도입한 데 이어 많은 기업들이 전사적으로 EVA 경영을 도입하였고, IMF 금융위기를 이후로는 EVA 경영이 보편화되었다고 할 수 있다. 2001년 9월 국내 60대 그룹 계열사 및 상장기업을 대상으로 실시한 한국 기업의 재무활동 역량 서베이에서 “기업의 가장 중요한 목표가 무엇인가?”라는 물음에 대해 EVA의 극대화라고 응답한 기업이 59.5%, 주가 극대화라고 응답한 기업이 21.5%인 것으로 나타나 가치중심의 경영이 일반화되었음을 단적으로 보여주고 있다. 이러한 결과는 금융위기 이전에 기업의 외형 극대화나 위험을 고려하지 않는 이익률의 극대화를 중심으로 하던 기업풍토와는 확연한 차이를 보이고 있다.

이렇게 많은 기업들이 EVA 경영을 도입하게 된 것은 다음과 같은 중요한 이유 때문이다.

첫째, 종래의 경영성과 측정기준은 주로 매출액·시장점유율·경상이익 등과 같은 외형위주의 성과지표였다. 이와 같은 외형위주의 성과지표는 기업의 양적인 성과를 측정할 수는 있겠지만 질적인 성과를 반영하기 어려울 뿐만 아니라 기업의 성과평가 이외에도 경영의사결정에 있어 많은 제약을 가져올 수 있다는 문제점을 지닌다. 즉, 전통적인 외형위주의 평가정보만을 제공하는 손익계산서를 중심으로 하는 측정지표들이 비록 외형적인 면에서의 성과정보와 판단기준을 제공하고 있으나, 외형위주의 전사적인 손익정보에 더하여 부가가치정보, 즉 영업이익에 자본비용이 감안된 새로운 성과 측정과 평가의 지표를 필요로 하게 되었다.

둘째, 기업이 성장을 거듭할수록 하부조직으로의 책임과 권한 이양은 필수적이 되고, 따라서 조직은 분권화된다. 이처럼 분권화된 조직을 책임지는 최고경영자 입장에서는 기업 전체뿐만 아니라 각 부문의 성과를 간단명료하게 보여줄 수 있는 지표가 필요하다. 이러한 경우 EVA는 최고경영자에게 기업 전체뿐만 아니라 각 부문의 효율성을 단적으로 보여주는 매우 훌륭한 지표가 된다.

셋째, 고객의 니즈를 정확히 파악하며, 복잡한 기업경영 현실을 정확히 투영하기 위해서는

종래의 자본비용만으로 기업가치를 파악하는 것이 적절하지 않다는 문제점이 있다. 더구나 기업의 가치란 그 기업이 앞으로 벌어들일 미래 현금흐름의 현재가치이므로 기업이 생산과 판매라는 본원적인 활동을 통해 이미 투자된 자본비용 이상으로 얼마만큼의 현금흐름을 창출하였는가를 의미하는 EVA가 기업에 보다 중요한 정보로 대두되었다.

넷째, 종래의 경영성과 측정지표들이 단순히 얼마만큼의 경영성과를 달성했는지를 측정하는데 비해 EVA는 일정정도의 경영성과를 달성하기 위해 투자된 경영자원의 양과 이의 효율적인 운용정도를 측정할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 또한 각 사업부문별로 특정기간 동안 경영활동을 통하여 벌어들인 EVA를 가감 없이 반영할 수 있다는 장점을 가지고 있다.

이와 같이 새로운 경영환경에 걸맞는 기업경영을 도모하며, 우량기업으로 도약하기 위해 이를 지원할 수 있는 새로운 경영 패러다임과 방법론으로 EVA 경영이 대두된 것이다.

2) EVA의 활용방안

새로운 경영환경하에서 전 세계 기업들은 국제경쟁력을 제고하기 위한 방법의 일환으로서 EVA 경영을 적극 활용하고 있다. 여기에서는 EVA 경영을 활용할 수 있는 방안에 대하여 알아보려고 한다.

(1) EVA 지표의 개발

많은 기업들이 기업목표라는 가치명제(value proposition)가 가치중심의 경영으로 변화함에 따라, 가치경영을 위한 대표적인 성과지표로서 EVA를 성과지표로 도입하거나 EVA를 중심으로 한 성과평가 시스템의 구축을 계획하고 있다. 그러나 EVA를 활용한 성과평가에는 경영자들이 빠지기 쉬운 몇 가지 문제점이 있어 EVA 지표를 개발할 때 주의하여야 한다. EVA에는 경영자들이 자기자본과 타인자본을 모두 포함한 투자자본의 요구수익률보다 더 높은 이익률을 올려야만 기업가치를 상승시킬 수 있다는 경영철학이 담겨 있다. 만약 경영자들이 이 철학을 제대로 이해하지 못한 채, 단지 EVA 수치에만 매몰되어 기계적인 성과평가를 실시하는 것은 위험한 일이다.

먼저 EVA가 지닌 산정상의 문제점에 대하여 살펴보면, 다음의 두 가지를 들 수 있다. 첫째, EVA는 태생적으로 재무지향적이라는 특성을 지니고 있는데, 이는 EVA의 장점이기도 하지만 반대로 한계가 될 수도 있다. 둘째, EVA는 경영자에게 단기지향적인 행위를 유도할 가능성이 있다. 특히 지적 자본이나 R&D와 같이 비용이 많이 소요되고 언제 효과를 거둘지 알 수 없는 불확실한 투자는 당기의 EVA를 감소시킬 수 있는 가능성을 지니고 있기 때문에, 경영자는 이 같은 투자에 인색해질 수 있다. 따라서 경영자는 EVA 지표를 산정할 때 이러한 문제점들을 최소화하려는 노력을 게을리해서는 안 될 것이다.

(2) EVA의 활용효과

먼저, 이익원천의 범위와 규모를 파악하기 위해서 EVA를 이용할 수 있다. 즉, 이익이 가장 많이 발생하는 사업이 무엇인가를 분석하기 위해서 EVA를 이용하는 것이 바람직하다. 이익의 원천을 파악하기 위해서는 일반적으로 관련 산업의 가치사슬 활동범위를 정한 후, 산업의 전체활동이 어떻게 구성되어 있으며, 각 활동은 어떤 관련을 가지고 운영되고 있는지를

파악하는 일련의 작업을 수행하게 된다. 이를 통하여 이익의 원천을 파악하게 된다. 또한 각 이익원천의 규모를 파악하기 위해서는 이익을 기업별·제품별·경로별 그리고 지역별로 구분하여 측정하게 되는데, 이는 이익을 구분하여 분석함으로써 이익발생의 원천을 정확하게 알 수 있기 때문이다. 이러한 상황에서 이익을 측정하기 위한 기준으로 EVA, 현금흐름 또는 회계적 이익 등 여러 가지 재무적 수치를 사용할 수 있으나 정확한 사업가치분석을 통해 이익원천을 파악하는 것이 필요하다. 즉, 투자자산의 운용을 통해 자본비용 이상의 수익을 올림으로써 기업의 실질적인 가치를 창출하는지를 파악할 수 있는 EVA를 활용하는 방안이 보다 효율적인 것이다.

다음으로, EVA는 경영의 효율성을 평가하기 위한 지표로 사용할 수 있다. EVA는 최고경영자뿐만 아니라 중간경영자의 성과평가 및 보상체계와 연계될 수 있다. 이를 통하여 경영진과 주주의 이해관계가 일치되고 기업의 효율성을 제고할 수 있게 되는 것이다. 또한 투자의사 결정 시 EVA는 투자자의 기대수익까지 반영함으로써 기업의 실질적인 부의 창출이나 손실을 직접 측정할 수 있다. 따라서 신규사업의 투자여부 심의 시 기업의 시장가치에 미치는 영향을 측정·평가하여 신규사업의 판단기준으로 이용할 수 있다. 나아가 기업이 EVA 경영을 성실히 수행할 경우 자원을 효율적으로 활용하는 방향으로 개선시켜 나갈 수 있기 때문에 비합리적이고 무분별한 자원의 사용을 억제시키며, 투자자의 경영활동에 대한 효과적인 감시가 가능해진다. 따라서 이를 통하여 투자자들에게 신호를 제공하는 기회를 부여하며, 기업과 투자자 간의 효과적인 커뮤니케이션 역할을 한다.

마지막으로, EVA는 각종 구조개선을 위한 일환으로서 활용할 수 있다. EVA 경영은 기업의 자발적인 구조조정 유도를 통하여 기업의 수익성을 제고할 수 있다. 즉, 저수익 창출부문을 파악하고 치유하여 고수익의 투자를 유도하며, 저수익부문의 자산을 매각하는 등 중요한 결정지표로 활용할 수 있으며, 투자안 사업성 분석 및 효율적인 사후관리를 위한 적절한 지표이기 때문에 장기적으로 기업의 수익성을 제고시킬 수 있다. 또한 다수의 계열사가 존재하는 경우 기업가치 창출을 많이 하는 계열사들만을 주력기업으로 육성하고 한계기업을 정리하게 되면 전체적으로 수익성이 제고되며, 전문기업으로 육성할 수 있게 된다. 따라서 수익성이 뒷받침되지 않는 무분별한 기업확장을 억제하는 효과가 있다. 나아가 EVA를 기초로 보수를 결정하면 기업가치와 연결시키는 효과가 있다. 특히 경영자의 보수를 기업의 부가가치 이익과 연계시키면 기업목표와 경영자의 목표가 일치되어 기업가치 증대를 위한 자발적인 노력을 유도하게 된다.

2. 전사적 위험관리(ERM)

영국 베어링스 은행의 파산, 독일의 메탈게젤사프트 사건 등과 같은 일련의 위험관리 실패 사례로 인해서 위험관리의 중요성이 주목받기 시작한 이후, 오늘날의 위험관리는 금융거래와 관련된 재무위험만을 관리하는 차원이 아니라 모든 기업활동에 걸쳐 필요한 활동으로 인식되고 있다. 이러한 사실은 월마트(Wal-Mart), GE, 마이크로소프트(Microsoft) 등 세계적인 초우량기업들이 기업 전체수준에서 전략적으로 체계적인 위험관리활동을 수행하고 있다는 것만으로도 확인할 수 있다.

최근에 들어서는 기업이 각 부문별로 행해지던 위험관리활동을 통합한 전사적 위험관리

(ERM : Enterprise Risk Management)가 각광받고 있다. 이는 기업을 둘러싼 경영환경의 불확실성이 커지고 있고, 많은 위험요인들이 서로 연관되어 있어서 이들을 개별적으로 관리하기보다는 전사 차원에서 통합관리함으로써 위험관리의 포트폴리오 효과를 기대할 수 있을 뿐만 아니라 경영자원의 효율적 배분을 통한 적절한 대응이 가능하기 때문이다. 여기에서는 최근에 주목받고 있는 ERM의 의의와 그 효과에 대해서 살펴보기로 한다.

1) ERM이란?

(1) ERM의 개념

기업가치를 창출해 내는 방법에는 영업활동의 성장 및 수익성 제고를 통한 방법과 기업활동에 내재되어 있는 위험을 잘 관리하여 손실을 최소화하는 방법이 있다. 1990년대 말의 IMF 금융위기를 통해서 우리나라 기업들 역시 위험관리의 중요성을 깊이 인식하고, 기업의 생존과 경쟁력 강화를 위한 위험관리 시스템의 도입에 관심을 기울이고 있다.

재무, R&D, 구매, 생산, 영업 등 개별 부문단위의 업무담당자를 중심으로 이루어졌던 기존의 위험관리는 위험관리에 대한 전사 차원의 공감대 형성이 사실상 어려웠기 때문에 복잡하고 다양한 경영위험에 대한 전사적인 대응이 어려웠다는 문제점이 있었다. 이러한 기존 위험관리체계에 비해 ERM은 기업이 직면할 수 있는 모든 위험요인들을 조기에 감지하고, 위험의 원인과 영향을 통합적으로 파악하여, 위험요인을 제거·회피하거나 최소화하는 활동을 각 부문별로 수행하는 것이 아니라 전사적인 관점에서 수행하는 것을 의미한다. 이때 전사적 위험관리에서 ‘전사’라는 용어는 두 가지 의미를 지닌다[LG 주간경제, 2003. 10. 22.].

하나는, 위험요인들을 관련 부문마다 개별적으로 관리하는 것이 아니라 기업 전체차원에서 관리한다는 의미이다. 예를 들어 해외에서 원료를 수입하여 가공, 판매하는 회사가 있다고 하자. 이 회사의 업무 프로세스에서 나타나는 위험요인은 다양하다. 원료가격의 등락에 따른 위험, 원료의 품질불량에 따른 위험, 선적지체 및 해상물류 위험, 국내물류 위험, 저장단계의 위험, 제조장비의 위험, 제조공정의 위험, 완제품의 보관 및 물류 위험, 수출가격의 등락에 따른 위험 등 매우 많은 위험요인들이 있다. 그런데 지금까지 이들 위험요인들은 대부분 관련 부문에서만 고려할 뿐, 이들 위험요인들이 어떤 관계를 갖고 회사의 최종적인 경영성과에 어떤 영향을 미치느냐에 대한 고려는 별로 없었다. ERM은 바로 이런 문제를 해결할 수 있도록 회사 전체차원에서 위험을 통합적으로 고려한다는 점에서 큰 의미를 지닌다.

또 하나는, ERM에서 전사적이란 여러 사업부문을 가진 회사의 경우 사업부문들 간의 위험 포트폴리오도 고려한다는 의미이다. 예를 들어, 같은 회사 내에 수출부문과 수입부문이 있을 경우, 원화의 절상은 수출부문에는 위험이 되지만, 수입부문에는 기회가 됨으로써 전사적 관점에서 봤을 때 위험의 수준은 달리 평가할 수도 있게 된다.

(2) ERM의 필요성

ERM이 필요하게 된 가장 큰 이유는 경영환경의 불확실성이 증대되었다는 점에서 찾을 수 있다. 오늘날과 같이 기업활동이 국내에만 국한되지 않고 국제적으로 이루어지고 있을 때, 기업의 핵심활동과 관련된 경영환경의 변화는 기업의 경영성과에 매우 큰 영향을 줄 수 있

기 때문에 이러한 경영환경의 변화에 신속하게 대응하기 위한 위험관리활동은 꼭 필요한 것이다.

ERM의 필요성을 보다 구체적으로 정리해 보면 다음과 같다[LG 주간경제, 2001. 4. 4.].

첫째, 복합위험의 등장과 위험의 다(多)속성화이다. 오늘날의 기업활동과 관련해서 발생하는 대부분의 위험들은 상호 연관되어 있어 개별적으로 인식, 관리하기가 불가능해지고 있다. 금속회사의 알루미늄 수입과정을 예로 들어보자. 러시아의 제련소에서 철도와 배를 이용하여 비철금속의 중개시장인 네덜란드의 로테르담으로 향하는 운송과정에 관련된 위험은 알루미늄의 가격변동 위험, 외화 환산과정에서 발생하는 환위험, 운송과정의 분실이나 파손의 위험, 러시아측의 계약 불이행 위험 등 매우 다양하다. 이러한 위험들을 개별적인 위험으로 인식하고 부서 및 활동별로 할당하여 관리한다는 것은 사실상 불가능하다.

둘째, ERM의 포트폴리오 효과(portfolio effect)이다. 포트폴리오 효과란 보유하고 있는 자금을 여러 자산에 분산투자함으로써 개별 자산의 위험들을 서로 상쇄하여 전체 투자 포트폴리오의 위험이 감소하는 효과를 의미한다. 같은 원리로 ERM은 모든 위험을 하나의 포트폴리오로 관리하며 위험요인 간의 상쇄효과를 통해 전체위험을 감소시킬 수 있다. 원유를 수입해야 하는 정유회사의 구매부서는 달러환율이 상승하게 되면 위험이 증가하게 된다. 그러나 이 회사가 미국기업의 매출채권을 보유하고 있다면 그 채권의 가치가 상승하게 되고 전체적인 시각에서는 구매부서의 손실이 매출채권의 이익으로 상쇄되어 전체위험은 부분위험의 합보다 줄어들게 되는 것이다.

셋째, ERM을 통해 기업의 효율성이 증가된다. ERM은 전체적인 시각에서 위험을 관리하므로 기업이 위험에 노출된 수준과 그 허용한계를 측정할 수 있고, 위험관리자원의 효과적인 배분 및 사용이 가능하다.

(3) ERM의 성공조건

이러한 ERM이 성공적으로 수행되기 위해서는 다음 조건을 고려하여야 한다.

첫째, 위험관리의 목적과 정책을 명확하게 수립하여야 한다. 둘째, 핵심적인 기업활동과 관련해서 중점적으로 관리해야 할 위험대상을 정하고, 이를 중심으로 전사적 위험관리활동을 해야 한다. 셋째, 위험관리를 위한 체계적인 시스템이 구축되어야 한다. 이때 체계적인 시스템은 단순히 전산시스템만을 의미하는 것이 아니라 전사적 위험관리활동을 전체적으로 조율하고 수행하는 데 필요한 모든 구성체계를 의미한다. 넷째, 내·외부 커뮤니케이션을 강화해야 한다. 위험관리조직은 위험관리활동에 관한 내용을 가지고 이해관계자들과 적극적으로 커뮤니케이션해 나가야 한다. 이를 통해 기업 내 모든 직원들이 위험관리의 중요성을 인식하도록 하고, 자사의 위험관리활동이 시장에 전달되도록 해야 한다. 다섯째, 위험관리를 위한 리더십이 필요하다. 위험관리는 지속적으로 추진되는 기업의 주요 경영관리시스템으로 인식되어야 하며, 이를 위해서는 무엇보다도 최고경영자의 지속적인 관심과 의지가 매우 중요하다.

2) ERM의 도입과 효과

(1) ERM의 도입

ERM을 도입하기 위해서는 리스크의 식별, 리스크의 평가, 핵심위험지표의 도출, 대응방안의 수립이 필요하다.

① 리스크의 식별

ERM을 도입함에 있어 가장 중요한 과정은 리스크의 식별이다. 리스크 식별의 결과물인 리스크 간의 인과관계도(causal map) 혹은 영향도(influence diagram)를 통해 기업이 미래에 처할 수 있는 모든 리스크를 한눈에 파악할 수 있기 때문이다. 그런 점에서 이 단계는 ERM의 인프라를 닦는 작업이라고 할 수 있다.

인과관계도를 작성하는 목적은 기업목표 달성을 저해할 수 있는 잠재적으로 발생 가능한 모든 리스크를 파악하기 위해서이다. 특히 발생 가능한 리스크를 나열하는 데 그치지 않고 각 리스크 간의 인과관계까지 파악하는 일은 매우 중요하다. 개별 리스크가 어떤 위치를 차지하고 있는지, 각 리스크의 유기적 관계를 입체적으로 파악함으로써 어떤 리스크 요인이 전사목표의 달성에 가장 큰 애로요인으로 작용할 수 있는지를 객관적으로 이해할 수 있기 때문이다.

② 리스크의 평가

리스크 식별단계에서 잠재적으로 발생 가능한 리스크를 모두 찾아낸 후에는 그 중에서 전사 차원에서 우선적으로 관리하여야 할 리스크를 선정한다. 이를 위한 리스크의 평가는 전략적 중요도 평가와 영향도 및 발생가능성을 고려한 운영 차원의 평가과정을 거치게 된다.

전략적 중요도 평가를 위해서는 먼저 전사 및 개별 사업부의 목표와 전략을 확인하는 작업을 수행해야 한다. 만약 기업목표와 사업전략이 제대로 수립되지 않았다면, ERM을 도입하기 전에 이를 수립하는 절차를 먼저 거쳐야 한다. 특히 전략적 중요도 평가과정에서는 기업 내·외부 전문가들의 의견을 균형 있게 반영하기 위한 노력이 중요하다. 기업 내부에서는 당사의 전략추진 관련 문헌 검토와 함께, 전략수립 담당자들과의 심층 인터뷰를 통해 경쟁우위를 확보하기 위한 핵심성공요인(KSF : Key Success Factor)과 당사의 강점과 약점 등을 살펴봐야 한다. 기업 외부로는 증권사의 애널리스트나 신용평가기관 등으로부터 향후 시장 트렌드의 변화와 그 속에서 당사가 추진하는 전략의 잠재적인 리스크에 대한 의견을 수집할 수 있다.

운영 차원의 평가를 위해서는 먼저 해당 리스크가 기업목표 달성에 얼마나 큰 영향을 미치는지를 나타내는 영향도와 해당 리스크의 발생빈도를 나타내는 발생가능성을 이용하여 고유 리스크(inherent risk)를 구한다. 그리고 나서 각 고유 리스크의 영향도와 발생가능성을 줄이기 위한 기업의 통제수준을 감안하여 잔여 리스크(residual risk)를 평가한다.

③ KRI의 도출

리스크의 평가에서 전략 차원의 평가와 운영 차원의 평가를 거쳐 중점관리대상 리스크를 확정 한 후에는, 이 리스크를 제대로 측정할 수 있는 핵심위험지표(KRI : Key Risk Indicator)를 도출하는 작업과 KRI가 높은 리스크에 대해 적절한 조치를 취하는 단계가 필요하다. KRI를 도출하기 위해서는 중점관리 대상 리스크가 발생하는 구체적인 원인을 파악하여야 하며, 이러한 KRI가 선정이 되면 리스크의 발생을 사전에 파악할 수 있는 조기경보 시스템을 구축하여야 한다.

KRI를 선정하는 데에는 관리중요성, 조기경보 가능성, 측정가능성의 세 가지 원칙이 있다. 관리중요성의 원칙은 기업의 목표달성을 저해하는 핵심 리스크 요인을 파악하여 이를 중심으로 지표를 선정하여야 한다는 의미이며, 조기경보 가능성 원칙은 리스크 발생정도를 측정하는 후행지표(lagging indicator)는 물론 향후 발생가능성을 사전에 알려줄 수 있는 선행지표를 찾아내어야 한다는 것이다. 마지막으로 측정가능성은 비용이나 노력이 덜 소요되는 지표를 중심으로 선정함으로써 리스크 관리의 효율성을 제고해야 한다는 의미이다.

이렇게 선정한 KRI는 조기경보 시스템(EWS : Early Warning System)으로 관리되어야 한다. EWS를 구축하기 위해서는 KRI별로 누가, 어떻게, 언제와 같은 세 가지 요소가 포함되어야 한다. 즉 리스크 요인별로 KRI를 산출하고 이에 대한 대응방안을 수립하는 리스크 관리주체를 임명하고(who), 리스크 요인별로 KRI의 산식과 평가척도 및 측정방식 등에 대해 합의하며(how), 리스크 측정 및 보고 주기를 결정하는(when) 작업이 그것이다.

④ 대응방안의 수립

마지막으로 위기발생 가능성을 높이고 전략목표 달성에 걸림돌이 될 수 있는 리스를 줄이기 위한 대응방안을 수립하여야 한다. 전사 차원의 리스크 관련 최고의사결정은 CEO를 중심으로 하는 리스크 관리위원회나 이사회에서 수행하는 것을 유력한 방안으로 생각해 볼 수 있다. 다만 리스크 관리위원회는 상설조직이 아니므로, 평소에는 CFO(Chief Financial Officer) 혹은 CRO(Chief Risk Officer)가 리스크 관리 전담팀을 이끌면서 일상적인 리스크 모니터링 및 대응활동을 수행하게 된다. CFO나 CRO는 전사 차원의 리스크 모니터링을 수행하다가 리스크 관련 중요사안이 돌출할 경우에는, 즉각적인 대응이 가능하도록 리스크 관리위원회의 소집을 제안할 수 있다.

CRO나 리스크 전담팀의 성격을 어떻게 규정하느냐도 대응방안의 수립에서 하나의 이슈가 될 수 있는데, 이는 결국 기업 내에서 ERM의 위상을 어떻게 규정하느냐는 문제와 연결된다. 어떤 경우든 ERM이란 결국 전략수행의 이면에 숨겨진 리스크를 놓치지 않고 잘 관리하는 것이기 때문에, CRO는 전략수립 부서와 긴밀하게 협의하는 것이 필요하다.

(2) ERM의 효과

지금까지 설명한 ERM은 실제 기업경영에 있어서 다음과 같은 효과를 제공해 준다

첫째, 성공적인 ERM은 기업지배구조 개선에 기여한다. 기업지배구조란 5장에서 언급한 바와 같이 소유와 경영의 분리에 의해 발생하는 대리인문제(agency problem)를 해결하기 위해 기업을 둘러싼 이해관계자들 간에 경영에 관한 책임과 권한을 배분하는 것을 말한다. 우리나라 기업의 경우 기업지배구조가 매우 복잡하게 구성되어 있는 관계로 외국의 신용평가회사나 투자자로부터 상당한 저평가를 받고 있는 실정이다. 이러한 상황에서 성공적인 ERM은 효과적인 위험관리 및 내부통제를 가능케 하여 기업의 투명성을 제고하고, 나아가 기업 지배구조를 개선하는 역할을 할 수 있다.

둘째, ERM은 위험을 고려한 성과평가를 가능케 한다. 전사적 차원에서 기업의 일상업무를 수행하는 개별 구성원들이 자신의 이익을 창출하기 위해서 어느 정도의 위험을 취하였는가를 측정함으로써 위험을 고려한 성과평가가 가능하다. 만약 적절한 위험에 대한 고려 없이 구성원들의 성과를 평가하고, 그에 따라 보상을 지급한다면 구성원 모두가 높은 위험을 부담하려는 유인을 갖게 되어 기업 전체의 위험이 지나치게 높아질 수도 있다.

셋째, ERM은 외부 이해관계자들과의 의사소통을 강화한다. 여태까지는 대부분의 기업들이 주로 단기 수익성에 관한 정보가 담긴 재무상태만을 공개하는 것이 일반적이었다. 따라서 외부 이해관계자들은 기업이 처한 위험과 기회요인들을 제대로 알지 못하게 되고, 이로 인해 정보의 불균형이 발생하게 된다. 이러한 상황이 계속되다 보면 투자자들이 위험 프리미엄을 요구하게 되어, 기업의 자본비용은 상승하게 되고 기업가치는 떨어지게 마련이다. ERM은 기업들이 처한 이와 같은 딜레마가 가중되는 상황을 타개할 수 있는 방법으로 적극적인 의사소통을 강조하고 있다.

학습정리

1. 협의의 재무관리는 기업의 자금조달과 운용, 그와 관련된 계획 및 통제 활동등을 다루는 기업재무(corporate finance)를 지칭하며, 광의의 재무관리는 기업재무 이외의 투자론, 금융기관론, 파생상품론 등의 광범위한 연구분야를 포함하는 재무학을 지칭한다.
2. 재무관리는 기업의 자금흐름을 효과적으로 관리함으로써 기업의 가치를 극대화하는 것이 목표이며 이를 달성하기 위해서 재무관리환경과 재무 관련 데이터에 대한 이해를 바탕으로 유동성관리, 자본조달결정, 투자결정 활동을 수행한다.
3. EVA(경제적 부가가치)란 기업이 고유의 영업활동을 통해 창출한 순가치의 증가분을 의미하며 EVA 경영은 경영의 수익 뿐 아니라 투하된 자본비용도 동시에 고려함으로써 실질적인 기업가치의 증대를 목표로 한다.
4. 전사적 위험관리(ERM)은 기업 전체수준에서 전략적으로 체계적인 위험관리활동을 통합 관리라는 것으로 위험관리의 포트폴리오 효과를 가져올 뿐 아니라 경영자원의 효율적 배분을 통해 경영성과를 향상시킨다.

심화학습

한국증권거래소(1998), 「상장기업 EVA분석 : 연구결과보고서」 (한국증권거래소).

민상기·정창영(2001), 「글로벌 재무전략」 (명경사).

강효석·이원홍·조장연(1999), 「기업가치 평가론 : EVA와 가치창조경영」 (홍문사).

박정식·박종원·조재호(2001), 「현대재무관리」 제6판(다산출판사).

Brealey(2005), Corporate Finance, 8th ed.(NY : McGraw-Hill.).

Modigliani, F. & Miller, M.(1958), "The Cost of Capital, Corporation Finance and Theory of Investment," American Economic Review, June, pp.261~296.

17. 정보시스템

학습개요 이번 강에서는 기능관리 중에서 기업구성원들이 원하는 정보를 효과적으로 제공하고자하는 정보시스템에 대해 공부한다.

학습목표

1. 정보시스템이 의의와 발전과정을 알아본다.
2. 정보시스템의 체계를 살펴보고 정보시스템의 계획, 개발, 관리 과정을 이해한다.

주요 키워드 정보시스템, 경영정보시스템(MIS), 정보니즈, 하드웨어, 소프트웨어, 데이터베이스, 통신네트워크, 정보시스템 계획(ISP), 정보시스템 개발, 정보시스템 관리

1. 정보시스템의 의의

날로 더해 가는 경쟁 속에서 살아남고 성장하기 위한 한 방편으로 기업은 끊임없이 환경변화에 대한 정보를 획득하고 또 처리해야 한다. 기업은 정보를 효과적으로 획득하고 처리하기 위해 일반적으로 정보기술을 이용해 정보시스템(Information System)을 활용하게 된다. 일본의 전국시대를 평정하는 데 있어 분수령이 되었던 전투에서 승리한 후 오다 노부나가(織田信長)는 휘하 부하들에게 그 공헌도에 따라 상을 내리게 되었다. 이때 오다 노부나는 전투에서 목숨을 걸고 싸워 혁혁한 공을 세운 장수가 아니라 적이 주둔하고 있는 위치를 알려준 사람에게 최고의 상을 내렸다. 이는 물론 오다 노부나가의 리더십 스타일을 나타내주는 잘 알려진 일화이다. 하지만 여기서 우리가 눈여겨보아야 할 것은 오다 노부나가가 정보의 제공자를 최고의 공헌자로 인정했다는 점이다.

이처럼 정보(information)는 환경변화가 그리 심하지 않았던 옛날부터 그 중요성을 인정받아 왔다. 현대를 살아가는 개인은 이전에 살았던 사람에 비해 접하는 정보의 양이 폭발적으로 늘어났기 때문에 자신이 접하는 정보를 효과적으로 처리하지 못할 경우 정보의 홍수 속에서 헤어나지 못하게 되었다. 정보의 홍수와 정보의 경쟁무기화로 특징지어지는 정보화 시대(information age)라고 하는 요즘, 일본 전국시대의 장수 간의 경쟁보다 더 치열한 경쟁에 직면해 있는 기업에 있어서 경영활동에 필요한 의사결정을 올바르게 하기 위해서는 정보의 적절한 획득과 사용이 매우 중요하다.

1. 정보시스템의 발전과정

이와 같이 기업의 운영 및 의사결정과정에 중요한 정보시스템의 발전단계를 살펴보면 다음과 같다.

1) 정보시스템의 도입

초창기의 컴퓨터는 2차 세계대전을 전후로 하여 과학과 군사 분야에 주로 사용되었다. 1950년대에 들어 컴퓨터의 상업적 활용이 시작되었는데 주로 회계·재무·인사 분야에서 반복적인 대량의 거래처리 업무를 담당하였고, 이는 거래처리시스템(TPS : Transaction Process System)이라 불렸다.

1960년대에는 각 기능 분야의 의사결정에 필요한 정보에 접근하여 이를 조직화·요약·출력하는 것이 가능해졌는데, 이를 기능별 관리의 일환으로 경영정보시스템(MIS : Management Information System)이라 불렀고 주로 중간관리자를 대상으로 하였다. 경영정보시스템은 종업원 명부나 일일 작업시간 등의 보고서를 주기적으로 출력하거나 예산 대비 지출에 대한 월별 보고서를 출력하였다. 이처럼 초기의 경영정보시스템은 과거에 발생한 사건을 기술하는 역사적 경향이 강했으나 나중에는 추세를 예측하거나, 일상적인 의사결정을 지원하거나, 조회기능을 제공하기도 하였다.

1960년대 말에서 1970년대 초에는 네트워크 컴퓨팅과 컴퓨터 통신이 널리 확산되면서 다양한 지원시스템들이 등장하였다. 일례로 항공사의 컴퓨터 예약시스템을 들 수 있다.

2) 의사결정시스템의 등장

1970년대에는 전자적 커뮤니케이션과 워드프로세싱이 널리 확산되면서 사무정보시스템(OIS : Office Information System)이 붐을 이루었다. 또한 이 시기에는 로봇공학(robotics)에서 CAD/CAM에 이르는 다양한 컴퓨터 관련 기술이 제조분야에 응용되었다. 이 시기에는 각종 정보기술에 대한 수요가 증가하고 컴퓨터의 비용 대비 성능이 향상되면서 복잡하고 비반복적인 업무를 지원하는 의사결정지원시스템(DSS : Decision Support System)이 등장하였다. 그러나 초기의 의사결정지원시스템은 구축비용이 많이 소요되어 널리 사용되지는 못했다.

1980년대에는 마이크로컴퓨터 혁명이 시작되고 고급 프로그래밍 언어들이 등장하여 많은 것을 바꾸어 놓았다. 마이크로컴퓨터는 프로그래밍 언어를 잘 모르는 사람들도 의사결정지원시스템에 사용되는 프로그램을 쉽게 작성할 수 있게 하였다. 이로 인해 최종사용자 컴퓨팅(EUC : End User Computing)의 시대가 시작되었는데 분석가나 관리자, 전문가, 심지어는 비서들까지도 자신의 의사결정지원시스템을 구축할 수 있게 되었다.

의사결정지원시스템은 두 가지 방향으로 발전하였다. 하나는 중역정보시스템(EIS : Executive Information System)으로 고위층 경영자를 지원하기 위해 설계되었고 나중에는 기업 전체의 경영자를 지원하는 시스템으로까지 확장되었다. 다른 하나는 그룹으로 작업하는 사람들을 지원하는 그룹지원시스템(GSS : Group Support System)으로 초기에는 동일 장소의 그룹 작업자들을 지원하였으나 네트워크 컴퓨팅을 활용하면서부터는 다른 장소의 그룹 작업자들도 지원하게 되었다.

3) 인공지능시스템의 활용

1980년대 중반에는 인공지능(AI : Artificial Intelligence)이 경영분야에 상업적으로 활용되기 시작했는데, 많은 관심을 끈 분야가 전문가시스템(expert systems)이었다. 전문가시스템은 저장된 전문지식을 비전문가에게 제공함으로써 비전문가의 업무처리 능력을 전문가 수준으로 향상시킬 수 있었다.

1990년대 초에는 인공신경망(ANN : Artificial Neural Network), 사례기반추론(case-based

reasoning), 유전자알고리즘(genetic algorithms) 등의 시스템이 등장하였다. 이와 같은 시스템은 과거의 경험으로부터 학습할 수 있는 능력을 지니거나 모호하거나 불완전한 정보를 처리할 수 있는 능력을 지니고 있다.

4) 정보시스템의 통합

2000년대 들어와서는 기업 내부에 흩어져 있는 정보를 실시간으로 확보하기 위해 정보시스템 통합에 관심이 집중되게 된다. 대표적인 정보시스템이 EAI(Enterprise Application Integration), BPM(Business Process Management)이다. EAI는 비즈니스 프로세스를 중심으로 기업 내 각종 애플리케이션(application) 간의 상호연동이 가능하도록 통합하는 솔루션이나 방법론을 의미한다. BPM은 기업들의 유기적인 네트워크 구축을 위해 비즈니스 프로세스를 중심으로 업무간 효율적 연계와 자동화를 도모하기 위한 개념이다. 이 두 개의 개념은 모두 RTE(Real Time Enterprise)를 위한 수단이 된다. RTE란 실시간 정보를 기초로 핵심 비즈니스 프로세스를 관리·실행함에 있어서 여러 가지 지체현상을 지속적으로 제거함으로써 경쟁력을 극대화하는 경영방법을 말한다. 즉 비즈니스 프로세스 지향적인 사고를 통한 관리와 실행을 동시에 고려해야 하는 경영전략인 것이다. 그렇기 때문에 RTE는 기존의 시스템이나 방법론을 대체하는 것이 아닌 BPM이나 EAI 등의 기존개념을 통합하는 것으로 거시적인 관점에서 고려되어야 한다.

2. 정보시스템의 중요성

정보시스템은 다음과 같은 이유에서 그 중요성이 더욱 높아지고 있다

첫째, 기업을 둘러싼 환경의 변화 및 정보의 급증에 대처할 수 있다. 과거와 같이 연속적인 환경 속에서는 미래의 예측에 있어 별다른 어려움을 겪지 않았다. 하지만 오늘날은 종전과 달리 불연속적인 변화를 겪고 있다. 상품의 수명주기가 길어야 1년이거나 보통 수개월 정도이며, 소비자들의 기호 역시 차별화·고도화되었다. 게다가 무역의 장벽이 낮아지고 교역이 자유로워지면서 경제가 점차 세계화됨에 따라 국내의 소비자뿐만 아니라 외국에 있는 고객들까지도 항상 염두에 두어야 한다. 정보화 사회를 지나 지식정보 사회에 이른 오늘날은 이전보다 훨씬 더 많은 정보가 생성되고 있으며 인터넷 사이트를 통해 방대한 양의 정보가 유통되고 있다. 경영자들은 꼭 필요한 정보만을 선별하여 의사결정에 이용해야 하는데 이를 위해서는 정보시스템의 구축이 필수적이다.

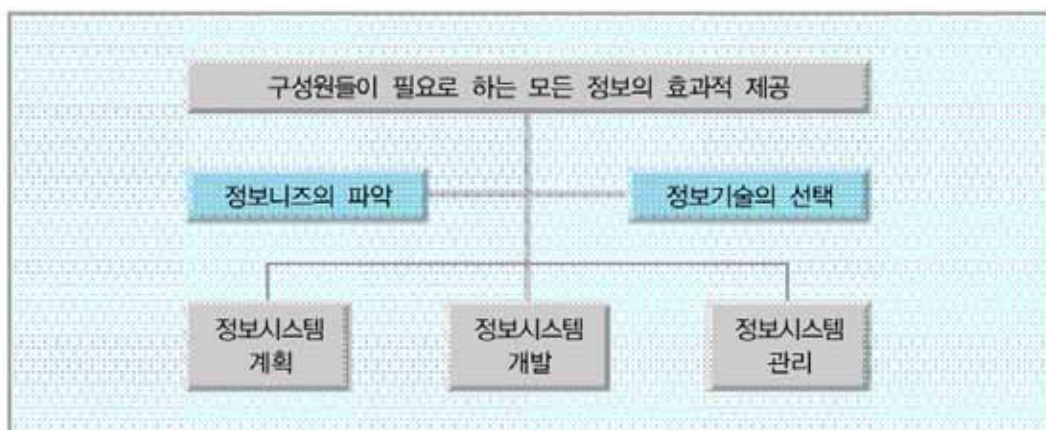
둘째, 기업 내 부서들 간 상호의존성의 확대에 대비할 수 있다. 과거에 비하면 오늘날의 기업은 마치 거대한 공룡과도 같다고 할 수 있다. 기업은 양적·질적으로 확장되었을 뿐만 아니라 그 구성 또한 상상할 수 없으리만큼 복잡한 양상을 띠고 있다. 과거와 같이 몇몇 부서로 기업이 구성되어 있고 부서들 간의 정보흐름이 많지 않았을 때에는 그에 대한 조정과 통제의 기능이 별로 중요하지 않았다. 그러나 기업 내 각 부서들 간 상호교류도 활발하고 그에 따른 의존성도 심화되고 있는 오늘날의 사정에 비추어 볼 때, 과거와 같은 방법으로는 부서 간의 의견조정 및 통제를 통한 기업이익의 추구는 거의 불가능하다.

셋째, 경쟁우위를 확보할 수 있게 한다. 정보시스템을 이용해 공장자동화, 거래의 기록 및 처리 등 불필요한 업무를 줄임으로써 효율성을 기할 수 있고 생산성의 증가를 가져올 수 있다. 정보시스템은 기업에 제공해 주는 직접적인 경제적 혜택은 말할 것도 없이 기업의 혁신을 촉진시킬 수 있는 한편, 어떤 기업은 조직 내 다양한 집단의 욕구를 충족시키기 위해 정보시스템을 구축한다. 정보시스템은 기업이 현재의 경영상태를 유지하는 데 매우 중요한 역할뿐만 아니라, 경쟁우위의 원천(competitive advantage)이 되기도 한다.

넷째, 현대사회를 흔히 세계화 시대라고 말한다. 교통·통신기술의 발달로 경제, 사회, 문화, 정치 등 그 어느 분야에서도 한 국가 혹은 한 사회만을 따로 떼어 생각할 수 없는 시대가 되었다. 이런 환경에서 사업을 영위하는 기업 역시 세계화 시대의 한 일원으로서 국제환경에서 발생하는 다양한 사건에 대처할 준비가 되어 있어야 한다. 이것은 정보의 신속한 수집, 정보를 활용한 의사결정, 그리고 효율적인 집행을 의미하는 것이기도 한데, 특히 국내에서의 경쟁과는 또 다른 새로운 경쟁요인에 수없이 부딪히게 될 경우를 감안해 본다면 기업의 생존과 성장을 위한 정확하고 빠른 정보의 수집은 필수 불가결한 요소가 되는 것이다. 이와 같은 요구에 따라 경영자들은 올바른 의사결정을 하기 위한 다양한 정보의 수집 및 그 처리에 관심을 가지게 되었으며, 이러한 관심 속에서 정보시스템이 주목을 받게 되었다.

II. 정보시스템의 체계와 내용

정보시스템이 궁극적으로 추구하는 목표는 기업 내 구성원들이 필요로 하는 모든 정보를 효과적으로 제공하는 데 있다. 이와 같은 목표를 달성하기 위해서 정보시스템은 정보니즈의 파악과 정보기술의 선택을 바탕으로 정보시스템 계획, 정보시스템 개발, 정보시스템 관리 활동을 수행한다.



<

>

1. 정보니즈의 파악 및 정보기술의 선택

다음에서는 정보시스템을 효과적으로 활용하기 위해서 사전에 필수적으로 알아야 할 구성원들의 정보니즈와 정보기술의 선택에 대해 알아보자.

1) 정보니즈의 파악

조직구성원들은 기업 내에서 그들의 위치와 수행하는 기능의 성격에 따라 필요로 하는 정보가 서로 다르다.

최고경영층이 주로 하는 업무는 전략의 수립, 그리고 경쟁회사의 동향이나 제품시장의 움직임과 같은 외부환경 변화의 탐색 등이다. 따라서 이들은 세세하고 일상적인 정보가 아니라 장기적으로 의미 있는 동시에 비정형적인 문제 해결에 도움을 줄 수 있는 정보를 원한다. 또한 외부환경 변화에 대한 정보를 원하므로 정보는 주로 기업 외부의 원천으로부터 획득된다.

중간관리층은 주로 업무의 계획과 추진, 업무통제 등과 같은 임무를 수행하므로 중·장기적으로 의미 있고 이전부터 있어 왔던 다소 정형적인 문제 해결에 도움을 줄 수 있는 정보를 원한다. 이때 정보는 업무계획 등에 영향을 줄 수 있는 외부로부터의 정보도 필요하지만 대부분이 업무의 추진이라든가 통제에 관계된 기업 내부의 정보를 필요로 한다.

일선관리층은 제품생산의 효율성이든가, 당일 계획했던 생산량의 달성 등과 같은 일상적인 업무수행을 담당하는 계층이므로 매일 발생하는 일상적인 문제의 해결에 도움이 될 수 있는 정형화되고 자세한 정보를 원한다.

구분	최고경영층	중간경영층	일선관리층
수준	전략적	관리적	일상적
원천	주로 외부	외부/내부	주로 내부
정확성	낮음	비교적 높음	높음
시간범위	장기(1~3년)	중장기	단기(매일)
취합형태	총괄적 정리	정리	상세히 서술
사용빈도	낮음	다소 높음	높음

자료 : 안중호, 1993 : 45 ; Higgins, 1994 : 718 참조.

<

>

기업 내 계층에 따라 서로 다른 정보가 필요하듯이 기업 내 각 기능별로도 서로 다른 정보가 필요하다. 예를 들어 마케팅 담당자는 기업이 세운 마케팅 목표를 효과적으로 추진하기 위해서 매출액, 광고비, 영업사원의 판매실적 등에 대한 정보를 필요로 한다. 재무관리 담당자의 경우 자본을 원활하게 조달하고 운용하기 위해서는 자본조달시장인 주식시장, 사채시장의 동향에 대한 정보를 필요로 한다. 즉 주식가격, 주가동향, 정부의 금융정책 등에 대한 정보를 원한다. 반면에 조달된 자본의 투자결정에 있어서는 기대수익률, 각 투자안의 위험정도 등에 대한 정보를 필요로 한다. 생산관리 담당자는 현재 남아 있는 제품의 재고수준, 제품의 생산일정, 주문량 등에 관한 정보를 필요로 한다. 인사관리 담당자는 조직구성원들

의 신상에 관한 정보, 승진 및 교육훈련 등에 필요한 고과점수에 관한 정보 등을 필요로 한다.

2) 정보시스템의 구성요소

정보시스템은 일반적으로 하드웨어, 소프트웨어, 데이터베이스, 통신 및 네트워크, 사람, 프로시저로 구성된다.

1) 하드웨어(H/W : Hardware)

하드웨어는 물리적인 컴퓨터 장비와 그 관련장치를 의미하는 것으로 키보드라든가 스캐너와 같은 입력장치, 프린터라든가 모니터와 같은 출력장치, 컴퓨터 내의 계산이나 통제 등을 담당하는 중앙처리장치(CPU : Central Processing Unit), 그리고 하드디스크 등과 같은 보조 기억장치 등을 가리킨다. 기업이 어떤 하드웨어를 사용하느냐에 따라서 정보처리속도라든가 정보제공범위 등이 결정된다.

2) 소프트웨어(S/W : Software)

소프트웨어란 컴퓨터로 하여금 지정된 작업을 수행하도록 해주는 프로그램의 집합이다. 소프트웨어는 컴퓨터의 작동에 직접적으로 관여하는 운영시스템(OS : Operating System)과 같은 시스템 소프트웨어와 각종 워드프로세서, 엑셀, 통계패키지 등과 같은 응용 소프트웨어로 나눌 수 있다. 여기서 우리의 관심을 끄는 것은 응용 소프트웨어이다. 이 중 기업 내 팀의 업무성과의 향상에 많은 공헌을 할 것으로 예상되는 소프트웨어 프로그램으로 그룹웨어가 있다. 그룹웨어(groupware)란 “사람과 사람 간의 프로세스의 기능성과 생산성을 향상시키기 위한 컴퓨터를 매개로 하는 작업이다. 즉, 그룹웨어는 팀 구성원들로 하여금 팀을 위해 특별히 설계된 컴퓨터 네트워크를 통해 정보를 공유하면서 공동작업을 할 수 있게 도와준다. 그룹웨어는 팀 구성원들의 공동작업을 가능하게 해줄 뿐만 아니라 팀의 의사결정, 작업흐름, 작업관리를 지원하는 역할을 하는 전자우편(e-mail), 전자게시판, 문서관리, 전자결재, 전자회의 등의 기능을 갖는 소프트웨어를 말한다.

3) 데이터베이스(D/B : Database)

데이터베이스란 여러 사용자가 공유해서 사용할 수 있도록 통합되어 저장된 데이터의 집합을 말한다. 기업은 조직구성원, 경쟁기업, 재고수준, 고객 등에 대한 데이터베이스를 구축해서 사용할 수 있다. 이와 같은 데이터베이스에 저장된 여러 데이터 중에서 사용자는 자신이 필요한 데이터를 찾아서 사용하면 된다. 기업이 자체 내 데이터베이스를 효과적으로 구축할 경우 기업 내 각 하위부문이 자체 데이터베이스를 만드는 데 드는 비용, 노력을 줄일 수 있고 정보의 중복을 방지할 수 있다. 기업이 얼마만큼 데이터베이스를 잘 구축하느냐에 따라서 정보사용자가 사용할 수 있는 정보의 질이 결정된다.

4) 통신네트워크(telecommunication and network)

통신네트워크란 컴퓨터와 컴퓨터를 연결시켜 줌으로써 결국 컴퓨터 사용자들을 서로 연결시켜 주는 기술을 말한다. 일반적으로 기업은 각 하위부문 간에 근거리통신망(LAN : Local Area Network)을 구축함으로써 기업의 구성원들이 상호간에 정보를 순식간에 주고받을 수 있도록 하고 있다. 근거리통신망은 전화선을 이용하지 않는 통신망으로서 전화선을 이용한 일반적인 PC통신과는 다르다. 근거리통신망은 기업이 차지하고 있는 한 건물 안에서 이루어지기도 하지만, 이 근거리통신망을 외부의 통신망과 접속하여 인터넷에 연결함으로써 기업의 구성원은 통신이 가능한 세계 어느 지역의 누구와도 정보를 교환할 수 있다. 근거리통

신망이 일반적으로 한 건물 내에 위치한 기업의 하위부문을 대상으로 한다면 원거리통신망(WAN : Wide Area Network)은 본사와 지사를 연결해 준다.

5) 사람(people)

정보시스템에서 가장 중요한 요소가 바로 사람이다. 여기에는 컴퓨터 시스템을 관리, 운영, 프로그램 작성, 유지하는 정보서비스 전문가뿐 아니라 개발된 정보시스템을 사용하는 재무, 인사, 마케팅, 제조 등의 경영자 및 관리자 나아가 일반종업원들까지도 포함된다.

6) 프로시저(procedure)

프로시저란 정보시스템을 개발·활용하기 위한 전략, 정책, 방법, 규칙, 순서 등을 말한다. 어떤 절차들은 프로그램들이 언제 실행되어야 하는지를 기술하고, 어떤 절차들은 누가 데이터베이스에 접근할 권한을 가져야 하는지를 기술하고, 또 어떤 절차들은 화재나 지진 등의 재난이 발생할 경우 무엇을 해야 하는지를 기술한다.

2. 정보시스템의 내용

정보시스템은 기술적 요소와 사회적 요소 등이 결합된 사회기술적 실체이다. 새로운 정보시스템이 성공적으로 도입되기 위해서는 정보시스템의 계획, 정보시스템의 개발, 그리고 정보시스템의 관리가 필요하다

1) 정보시스템의 계획

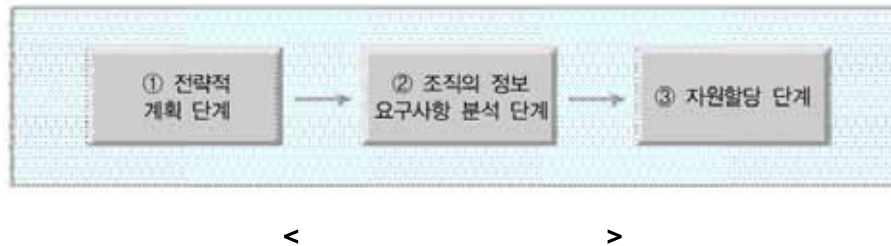
정보시스템이 조직활동에서 차지하는 비중이 커지고, 정보시스템에 대한 투자 규모가 증가함에 따라, 정보를 수집·처리·저장·활용하기 위한 정보시스템의 개발·운영·유지보수 활동에 대한 효율적인 계획의 필요성이 증가하고 있다. 과거 많은 정보시스템들은 그때그때의 조직 필요에 따라 개별적으로 개발되었고, 정보시스템 계획도 필요한 정보시스템 개발 프로젝트에 대한 예산배분 수준을 크게 벗어나지 못했다. 그러나 이러한 방식의 정보시스템 계획은 개발된 정보시스템이 기업의 장기적인 전략을 지원하지 못하거나, 서로 중복되거나, 정보시스템들 간 호환성이 결여되거나 하여, 엄청난 자원의 투자가 그 목적을 달성하지 못해 예산을 낭비하는 결과를 낳았다. 따라서 기업에서 정보시스템이 보다 효과적으로 개발·운영되기 위해서는 기본적으로 조직의 전략과 조화를 이룬 기업의 정보시스템 계획이 작성되어야 한다.

정보시스템 계획(ISP : Information System Plan)은 정보시스템의 구조 및 내용과 그 개발 방법을 결정하는 것이다. 정보시스템 계획은 또한 많은 정보시스템 개발 프로젝트에 우선순위를 부여하고, 환경 및 조직 변화에 대응하여 정보시스템의 계획을 수정하는 노력도 포함한다. 정보시스템 계획은 필요한 정보시스템을 결정하거나 새로운 프로젝트를 수행하기 위하여 현 시스템을 분석하고 비용-효익(cost-benefit)의 관점에서 이를 평가하는 작업이다. 기업은 목표와 전략을 지원하는 정보시스템 계획을 수립해야 한다. 정보시스템 계획은 시스템 개발의 방향, 개발의 당위성, 현재의 상황, 경영전략, 정보시스템 구현계획, 예산 등을 나타내는 설계도와 같은 역할을 한다. 정보시스템 계획은 기업의 목표가 무엇인지, 그리고 그러한 목표를 달성하는 데 정보기술이 어떻게 도움을 줄 수 있는지를 기술한다. 정보시스템 계획은 단계별 계획과 일정표를 보여줌으로써, 예정된 시간 내에 실제 어느 정도의 목표

를 달성하였는지를 가능해 볼 수 있다.

정보시스템의 계획활동들과 그러한 활동들의 순서, 그리고 활용 가능한 대안적 기법 및 방법론들을 모형화한 정보시스템 계획 3단계 모형을 살펴보면 다음과 같다.

정보시스템 계획 3단계는 전략적 계획 단계, 조직의 정보요구사항 분석 단계, 그리고 자원 할당 단계로 나누어진다.



(1) 전략적 계획 단계

정보시스템 계획의 전략적 계획 단계는 조직의 목표와 전략에 정보시스템 계획이 부합하도록 하는 단계이다. 이를 위한 방법으로는 조직계획으로부터 전략적 계획을 도출하는 방법, 기업문화와의 전략적 적합성으로 판단하는 방법, 전략집합변형(strategy set transformation) 방법 등이 있다. 조직계획으로부터 전략적 계획을 도출하는 방법은 기업이 기존에 가지고 있던 기업의 목표와 전략에 대한 계획으로부터 정보시스템의 목표와 전략을 도출하는 것이다. 이와 더불어 조직적 저항과 실패위험을 줄이기 위해 기업문화와의 적합성을 유지해야 한다. 그리고 전략집합변형 방법은 전체조직의 전략을 조직의 사명·목표·전략으로 구성된 전략집합으로 보고, 이러한 조직의 전략집합을 정보시스템의 목표·제약요인·설계전략으로 구성된 정보시스템 전략집합으로 변환시켜 정보시스템 목표와 전략을 도출하는 방법이다.

(2) 조직의 정보요구사항 분석 단계

효과적인 정보시스템 계획을 수립하기 위해서 기업은 장·단기 정보요구사항을 명확히 이해하고 있어야 한다. 정보시스템의 목표와 전략이 정해지면, 그 다음 단계는 조직의 정보요구를 파악하는 것이다. 정보시스템을 계획하고, 애플리케이션(application)을 찾아내고, 그리고 정보 아키텍처(architecture)를 계획하기 위해서는 조직 전체적인 차원에서 정보요구를 파악할 필요가 있다. 이러한 조직 전체에 걸친 핵심 정보요구사항을 파악하는 방법으로 경영시스템 계획, 주요 성공요인 접근법 그리고 목적-수단 분석 등이 있다.

경영시스템 계획(BSP : Business System Planning)은 프로세스 중심 방법론으로서 기업 전체의 조직을 조직단위·기능·프로세스·데이터 요소 측면에서 바라보아야만 기업의 정보요구사항을 파악할 수 있다는 데 바탕을 둔 것으로, 조직 데이터의 주요 실체와 속성을 파악하는 데 도움을 준다. 주요 성공요인(CSF : Critical Success Factor) 접근법은 조직의 정보요구사항들이 경영자들의 몇몇 주요 성공요소에 의해 결정된다는 데 바탕을 둔 것으로, 만일 이러한 몇몇 주요 목표들이 성취된다면, 기업이나 조직의 목표가 보장될 수 있다는 것이다. 이것은 조직 수준과 애플리케이션 수준 양자 모두에 사용될 수 있다. 목적수단 분석(ends-means analysis)은 시스템이론에 기초하여 정보요구사항을 분석하는 기법이다. 이 기법은 조직별, 부서별, 또한 개별 관리자 수준에서 정보요구사항을 결정하는 데 사용할 수 있다. 이 기법은 조직의 업무 프로세스에 의해 산출되는 결과물과 이를 만들어 내는 사

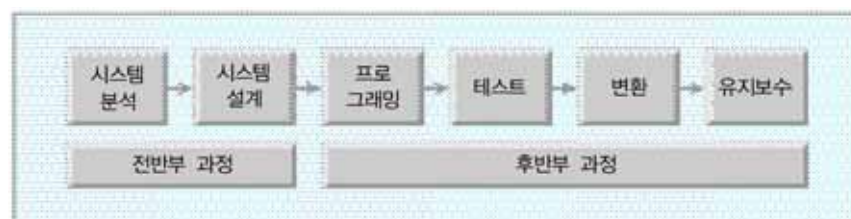
용되는 입력물을 구분하고 이를 분석한다. 목적수단 분석은 산업마다 서로 다르게 적용될 수 있다.

(3) 자원의 할당 단계

정보시스템 계획의 세 번째 단계는 어느 애플리케이션을 어떤 순서로 구현할 것인지를 결정하기 위해 자원을 할당하는 것이다. 정보시스템 자원들은 제한적이기 때문에 모든 프로젝트들을 동시에 개발한다는 것이 불가능하다. 각 프로젝트들은 계량적 요인의 분석, 계량화하기 힘든 요인의 분석, 제도적 요인의 분석, 시스템 관리요인의 분석의 관점에서 다루어져야 한다. 여기서 계량적 요인이라는 것은 프로젝트를 완료했을 경우 기대할 수 있는 비용의 절감이나 이익의 향상과 관련된 요인을 말한다. 계량화하기 힘든 요인은 고객만족도의 개선이나 구성원들의 동기부여의 증가와 관련된 요인을 말한다. 제도적인 요인은 개발을 진행순서에 따라 진척시키거나, 새로운 정보시스템이 조직 전체의 활동과 연관될 수 있게 할 부분들을 말하며, 시스템관리 요인은 여러 시스템 중에서 어떤 시스템이 우선적으로 고려되어야 하며 소프트웨어 패키지가 적절한 인터페이스를 갖도록 개발되어야 하는 것과 관련된 요인을 말한다. 이처럼 제한된 개발자원을 할당하기 위한 대표적인 방법으로 비용-효익 분석이 있다. 정보시스템 프로젝트가 계량화 가능한 비용과 수익 구조를 가진다고 가정하는 것으로 투자수익률을 통하여 접근하는 방법이다. 선택 가능한 여러 프로젝트들 가운데서 가장 높은 투자수익률을 갖는 프로젝트를 선택하는 것이다.

2) 정보시스템의 개발

기업에서 문제해결과정의 결과물인 정보시스템은 시스템 개발이라는 일련의 사건들의 부산물이다. 시스템 개발은 별개 활동들로 이루어진 일종의 구조화된 문제해결과정으로 시스템 분석, 시스템 설계, 프로그래밍, 테스트, 변환, 유지보수 등의 활동으로 이루어져 있다.



자료: 안중호·양지훈, 2005.

< >

(1) 시스템 개발의 전반부 과정

시스템 분석(system analysis)은 기업이 정보시스템을 활용하여 해결하고자 하는 문제들을 분석하는 것이다. 이는 문제를 정의하고, 원인을 규명하고, 대안을 제시하고, 정보요구사항을 분석하는 활동들로 이루어진다. 시스템 분석을 담당하는 시스템 분석가는 조직 내에서 데이터를 누가 소유하고 있는지, 그리고 이러한 데이터를 누가 사용하는지 등을 분석하면서 현행 조직과 시스템의 전반적 계획을 작성한다. 이들 관련 당사자(데이터 소유자 및 사용자)들은 새로운 시스템 개발로 영향받게 될 정보에 상당한 관심을 보인다. 시스템 분석가는 또한 이러한 측면 외에, 현재 조직에 활용되고 있는 하드웨어와 소프트웨어들을 간단히 기술한다. 시스템 분석에는 또한 제시된 대안이 조직의 자원이나 제약요인을 고려했을 때 과

연 실행 가능한 것인지를 결정하는 실행가능성 평가과정이 포함된다.

시스템 분석이 정보요구사항을 충족시키기 위해서 ‘어떤’(what) 시스템이 개발되어야 하는지를 기술하는 것이라면, 시스템 설계는 제안된 시스템이 목표를 ‘어떻게’(how) 달성해야 하는지를 기술하는 것이다. 정보시스템 설계는 제안된 시스템에 대한 전반적 계획이나 모델을 만드는 작업이다. 시스템 설계는 집이나 빌딩의 청사진처럼 시스템의 형식과 구조를 자세히 기술하는 각종 명세(specification)들로 구성된다.

시스템 설계자는 시스템 분석 동안에 확인된 기능들을 전달할 시스템 명세들을 자세히 기술해야 한다. 또한 시스템에 사용자의 업무 우선순위와 정보요구사항이 시스템에 충분히 반영될 수 있도록, 사용자는 설계과정에 대해 충분한 통제권을 가져야 한다. 정보시스템 설계단계에서의 사용자의 참여는 정보시스템에 대한 사용자의 이해도를 높이고, 시스템에 대한 사용자의 수용성을 높인다. 뿐만 아니라 권력이동, 그룹간 갈등, 새로운 시스템 기능 및 절차에 대한 거부감 등으로 야기된 문제점들을 줄일 수 있다. 설계단계에서의 사용자의 불충분한 참여는 시스템 실패의 주요 원인이 된다.

정보시스템의 설계는 논리적 설계명세와 물리적 설계명세로 나누어진다. 논리적 설계(logical design)는 시스템의 구성요소와 이들 간의 관계를 나타낸다. 이것은 제안된 시스템이 실제 물리적으로 어떻게 구현되는가를 보여주기도 하는 무엇을 수행하는가를 보여준다. 이것을 입력과 출력, 처리기능, 업무절차, 데이터 모델, 통제 등을 기술한다. 물리적 설계(physical design)는 추상적인 논리적 모델을 새로운 시스템의 기술적 설계로 변환하는 과정이다. 물리적 설계에는 하드웨어, 소프트웨어, 물리적 데이터베이스, 입출력 매체, 매뉴얼 절차, 통제 등의 실제적 명세들이 포함된다. 물리적 설계는 추상적인 논리적 설계 계획을 사람과 기계로 이루어진 시스템으로 전환하는 명세를 제공한다.

(2) 시스템 개발의 후반부 과정

시스템 개발과정에서 나머지 단계들은 시스템 분석과정에서 작성된 시스템 명세들을 운영 가능한 정보시스템으로 변환하는 과정들이다. 이러한 후반부 단계들은 프로그래밍(programming), 테스트(test), 변환(conversion), 운영 및 유지보수(production and maintenance) 등으로 이루어져 있다.

시스템 개발주기에서 파악할 때, 설계명세를 컴퓨터 소프트웨어로 전환하는 과정은 설계과정보다 작은 부분을 차지한다. 그러나 컴퓨터 기계에 명령어를 줌으로써 시스템의 실제적 모습을 구체화시키는 부분은 바로 이 단계이다. 프로그래밍 단계 동안 설계단계에서 준비된 시스템 명세들은 프로그램 코드로 전환된다. 다음으로, 시스템이 원했던 결과를 출력해 내는지를 확인하기 위해 철두철미한 테스트 과정이 진행되어야 한다. 전체의 소프트웨어 개발 예산의 50% 정도가 테스트 비용으로 할당될 수 있고, 이러한 테스트 과정은 또한 많은 시간을 필요로 한다. 테스트 관련 데이터는 신중히 준비되어야 하고, 테스트의 결과는 철저하게 검토되어야 하며, 필요할 경우 시스템 수정작업이 이루어져야 한다.

변환은 현행 시스템을 새로운 시스템으로 바꾸는 과정이다. 변환은 “새로운 시스템이 실제 상황에서 잘 작동할 것인가?” 하는 물음에 답하는 것이라 볼 수 있는데, 일반적으로 평행변환, 직접변환, 파일럿 변환, 단계적 변환 등 네 가지 변환전략이 사용된다. ① 평행변환은 모든 사람들이 새로운 시스템이 올바르게 작동한다고 인정할 때까지 기존의 시스템과 새로운 시스템을 함께 운영하는 방법이다. 예러나 처리불능이 발생할 경우 기존의 시스템을 백업시스템으로 사용할 수 있기 때문에, 이것이 가장 안정적인 변환전략이다. ② 직접변환은 약속

된 날짜에 기존의 시스템을 새로운 시스템으로 완전히 대체하는 전략이다. 얼핏 보기에 이 전략이 평행변환보다 비용이 덜 들 것처럼 보이나, 이 방법은 매우 위험한 접근방법이다. 가령 새로운 시스템에 문제가 발견된다면, 평행변환보다 더 많은 비용이 소요될 수 있기 때문이다. ③ 파일럿 변환은 조직의 제한된 부문에 새로운 시스템을 시범적으로 도입하여 운영하는 전략이다. 파일럿 부문에서 새로운 시스템이 완전하고 원활하게 운영되면, 조직의 나머지 부문에 동시에 또는 단계적으로 설치된다. ④ 단계적 변환은 새로운 조직에 단계적으로 도입하는 전략이다. 예를 들어, 새로운 임금지불시스템을 임금이 주별로 지급되는 시간제 근로자를 대상으로 먼저 도입하고, 이후에(가령 6개월 이후에) 매달 월급을 지급받는 정규직원들을 대상으로 시스템을 추가 도입하는 경우이다.

3) 정보시스템의 관리

미국의 한 실증적 분석에 의하면 실행된 시스템 중 약 70%가 실패작으로 간주된다고 한다. 시스템 실패(system failure)란 시스템이 조직에 이식되어도 그 소기의 목적을 달성치 못한 다든가, 아니면 이용자에 의해 배척당하든가, 혹은 받아들여지더라도 마지못해 쓰이는 경우를 모두 일컫는다. 개발자들이 아무리 우수한 시스템이라고 주장하여도, 그나마 실제로 쓰이고 있는 30% 정도도 그것이 바람직한 시스템이라는 보장이 없다는 것이다. 시스템이 성공적으로 개발되기 위해서는 정보시스템 개발 프로젝트에 대한 적절한 분석과 관리가 필요하다.

(1) 정보시스템의 개발과정관리

정보시스템 관리자들은 시스템 개발 방법론에 의거하여 소요인원을 판단하고, 제안된 시스템을 만들기 위한 작업량을 결정하며, 인원을 각기 다른 프로젝트에 투입하고, 시스템 개발 전문가들의 성과를 측정하게 된다. 이들은 시스템 개발 프로젝트를 관리하기 위해서 시스템을 개발하는 방법에 대해서 아주 상세하게 파악하고 있어야 한다. 프로젝트의 첫 단계는 타당성 평가인데 개발비용을 결정하고 개발계획을 설정해야 한다. 물론 개발비용은 개발계획에 따라서 결정되게 되는데 개발계획이 필요작업과 각 작업을 완결하는 데 필요한 시간에 대해서 구체화하고 있기 때문이다. 이러한 정보는 인원소요에 대한 의사결정과 함께 프로젝트의 시간계획을 만들어 내게 된다. 이렇게 상세화된 계획은 시스템 개발 수행과정의 오류를 쉽게 확인할 수 있게 해준다.

(2) 정보시스템의 평가관리

하나의 시스템이 성공인지 실패인지를 평가하는 것은 매우 어렵다. 모든 사람들이 시스템의 유효성이나 가치에 있어 동일한 입장을 취하는 것이 아니기 때문이다. 모든 사람들은 서로 다른 의사결정 스타일과 문제접근 방식을 갖고 있기에 더욱 그러하다. 정보시스템에 대한 인식이나 사용은 이처럼 각 개인의 특성이나 주어진 상황환경들 속에서 달라질 수 있다. 지금까지의 정보시스템 연구가들이 시스템 평가에 대한 측정기준으로 제시한 바는 시스템의 이용수준, 시스템 사용자의 만족도, 호의적인 태도, 목표달성, 재무적 이익 등이다.

(3) 정보시스템의 운용관리

새로운 시스템이 설치되고 변환작업이 완료되면, 시스템은 운용단계에 있다고 볼 수 있다. 이 단계 동안, 시스템이 원래의 목적과 얼마나 잘 부합하는지, 수정된 사항들이 제대로 이루어졌는지 등을 결정하기 위해 사용자와 기술전문가는 함께 시스템을 점검한다. 유지보수

작업에 소요되는 시간에 대한 연구 보고서에 따르면, 약 20%가 디버깅(debugging)이나 긴급운용 문제 수정에, 그리고 약 30%가 데이터, 파일, 보고서, 하드웨어, 시스템 소프트웨어 수정에 소요되었다. 나머지 유지보수 작업의 60%는 사용자의 능력 향상, 문서개선, 더 효율적인 처리를 위한 시스템 재코딩 등과 관련된 것이었다. 세 번째 유형의 유지보수 활동에 소요되는 작업시간의 양은 개선된 시스템 분석 및 설계 기법을 통해 줄일 수 있다.

학습정리

1. 기업은 경영활동에 필요한 의사결정을 위해 환경변화에 대한 정보를 효과적으로 획득하고 처리하기 할 수 있는 정보시스템(Information System)을 활용하며 정보시스템이 궁극적으로 추구하는 목표는 기업 내 구성원들이 필요로 하는 모든 정보를 효과적으로 제공하는 데 있다.
2. 정보시스템은 정보니즈의 파악과 정보기술의 선택을 바탕으로 정보시스템 계획, 정보시스템 개발, 정보시스템 관리 활동을 수행한다.

심화학습

노상규·안중호(1999), 「경영의사결정」 (홍문사).

김세중·김용식·송경수·정태영(2003), 「경영정보시스템」 (무역경영사).

안중호·양지윤(2005), 「경영정보론」 제4판(홍문사).

안중호(1993), 「경영과 정보통신기술」 (학현사).

Laudon, K., Traver, C. G., Laudon, J. P. & Laudon, K. C.(1997), Information Technology : Concepts and Issues, 2nd ed.(Course Technology Ptr.).

Mondy, R. W. & Premeaux, S. R.(1995), Management : Concepts, Practices, and Skills, 7th ed.(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc.).

Markus, M. L. & Keil, M.(1994), "If We Build It They Will Come : Designing Systems That People Want to Use," Sloan Management Review, Summer, pp.11~25.

Bowman, B. & Davis, G.(1983), "Three Stage Model of MIS Planning," Information & Management, Vol.6.

18. 사람관리의 의의와 목표

학습개요 현대기업에서 경영전략, 경영조직, 기능관리는 모두 중요한 경영활동이지만, 결국 이러한 경영활동을 원활하고 상호 유기적으로 작동하게 하는 주체는 사람이다. 본 강에서는 기업의 여러 활동을 촉진하여 경영성과를 향상시키기 위한 사람관리론의 의의와 목표에 대해 공부한다.

학습목표

1. 사람관리의 의의를 이해하고, 사람을 보는 올바른 관점에 대해 이해한다.
2. 사람관리의 목표를 공부하고 그 구체적 내용인 행위적 관리와 제도적 관리에 대해 개략적으로 살펴본다.

주요 키워드 사람관리, 자율적 인간관, X 이론, Y 이론, 복합인, 행위적 관리, 제도적 관리

I. 사람관리의 의의

1. 사람관리란?

기업에서 경영성과를 향상시키기 위해 사람과 관련된 문제들을 다루는 경영활동을 포괄하여 사람관리라고 한다. 좀 더 엄격히 말해 사람관리(people management)란 조직에 속한 사람을 자율적 인간이라는 관점에서 바라보면서 개인과 조직 모두가 함께 성장·발전할 수 있도록 사람과 관련된 문제에 대한 이해와 해결방안에 관한 이론 및 실천 체계를 지칭한다.

현대인들은 기업조직에 참여하지 않더라도, 크게는 국가·사회 조직에 소속되거나, 작게는 동호회 같은 소모임이나 학교와 같은 집단에 소속되게 마련이다. 이에 현대사회를 “조직화된 사회”라고도 일컫는다. 사실, 대다수의 현대인들은 기업조직에 직접 참여하고 있거나 적어도 매우 긴밀한 관련 속에서 살아가고 있다. 이때 기업조직에서의 사람들은 구성원들 간에 사회적 관계를 형성하고 공통목표를 달성하기 위해 협동하는 주체임과 동시에 조직의 존속과 유지, 그리고 목표달성을 위해 관리되어야만 하는 대상이다. 그 뿐만 아니라 기업조직과 관련지어 생각하기에 앞서 조직에서 사람은 인간 자체로서 존엄한 인격을 가지고 있다. 즉 조직에서의 사람은 조직에 참여하는 주체로서의 성격, 조직을 구성하는 인적 요소로서의 성격, 생산요소 또는 자원으로서의 성격, 관리대상으로서의 성격, 일을 수행하는 주체로서의 성격, 인간존재로서의 성격 등과 같은 다면적인 속성을 지니고 있다.

이러한 사람관리는 기업경영에서 매우 중요한 활동인데, 다음과 같은 몇 가지 이유를 들 수 있다.

첫째, 조직에서 발생하는 많은 문제가 근본적으로 인간문제이며 이러한 인간문제를 어떻게 해결하느냐 하는 것이 조직의 유지·발전에 중요한 요소가 된다. 예를 들어 최근 유행처럼 번지고 있는 경영혁신기법들이 성공을 거두지 못하는 이유도 바로 조직에서의 사람과 관련

된 문제를 간과하였기 때문이다. “사람이 변해야 조직이 변한다.”는 평범한 말은 이를 함축적으로 시사하는 것이다. 이처럼 사람관리는 다른 어떤 기업경영활동보다 인간중심적인 중요한 경영활동이다.

둘째, 사람관리는 타 기업이 모방할 수 없는 고유의 핵심역량을 배양하여 기업경쟁력을 제고하는 활동이다. 많은 연구자들은 조직에서 사람을 다루는 방식과 관련된 경영요소가 기업경쟁력을 좌우하는 핵심원천이라고 지적한다. 조직에서 사람과 관련된 부분은 극심해진 경쟁환경 속에서 다른 기업들이 모방할 수 없는 기업 고유의 경쟁력인 것이다. “사람이 기업경쟁력의 원천”이라든가, “동기부여된 인력이 경쟁을 위한 무기”라든가, “사람은 관리적 성공과 조직성공의 열쇠”라는 말은 절대불변의 명제가 되어 가고 있다.

셋째, 오늘날 지식정보 사회에서도 경영의 요체는 역시 사람관리이다. 즉 지식정보 사회의 대명사라 할 수 있는 지식경영은 조직구성원들로 하여금 조직 내외의 지식자산을 획득·개발토록 하고, 이를 효과적으로 공유·활용하도록 촉진한다. 이는 외부의 지식자산을 확보·활용하는 것, 새로운 지식을 창조하는 일, 필요한 지식을 공유하는 일, 여러 지식자산을 결합하여 업무에 적용하는 것은 모두 그 조직구성원들이 해야 하는 일들이기 때문이다.

넷째, 사람관리는 기업이 노동문제·인권문제와 관련된 사회적 압력에 대해 효과적으로 대처하도록 하여 사회와의 균형관계 속에서 경영성과를 달성하도록 하는 활동이다. 사회민주화, 지방자치단체의 영향력 증대, 노조활동의 활성화에 따라 기업의 경영활동에 대한 외부로부터의 제약이 점점증하고 있다. 즉, 과거 그 어느 때보다 조직에서의 사람을 다루는 방식에 대한 사회감시활동이 강화되고 있는데, 사람관리는 노사간의 동반자관계를 형성함으로써 과도한 사회적 제약과 감시를 예방하는 역할을 수행한다.

다섯째, 사람관리는 기업경영의 글로벌화를 달성하는 데 있어서 핵심적 관건이 되고 있다. 최근에는 경영의 글로벌화와 함께 기업인력의 국제화 현상이 두드러지면서, 기업에서의 사람관리문제도 외국인 근로자의 관리, 파견근로자와 현지인 간의 마찰해소 및 협력적 관계의 구축 등 서로 다른 문화적 배경을 가진 사람들을 통합시키는 중심활동으로서 사람관리의 중요성이 높아지고 있다.

2. 사람을 보는 관점

오늘날 기업은 단순히 경제적 생산기능만을 담당하는 조직체가 아니라 현대인의 생활환경으로서도 그 의미가 크다. 따라서 사람에 대한 관리활동은 사람관리활동에 대해 어떠한 관점을 견지할 것인가에 대한 진지한 고민을 필요로 한다. 경영학분야에서 논의되고 있는 조직에서의 사람에 대한 관점들 중 대표적인 것으로 다음의 두 가지를 들 수 있다.

1) 자율적 인간관

사람이 자율적 존재라는 시각을 가진 경영자와 반대로 타율적 존재라는 시각을 가진 경영자의 사람을 다루는 방식은 큰 차이가 날 것이다. 경영학분야에서도 이와 유사한 논의를 맥그리거(D. McGregor)의 X·Y이론에서 찾아볼 수 있다. X·Y이론은 인간을 타율적인 존재로 보느냐(X이론적 관점), 아니면 자율적인 존재로 보느냐(Y이론적 관점)에 관한 대립적인 시각

을 말한다. 이는 마치 동양철학에서 인간을 성악설적 입장과 성선설적 입장으로 나누어 보는 것과 유사하다고 할 수 있을 것이다.

X이론(타율적 인간관)	Y이론(자율적 인간관)
① 대부분의 사람들은 일을 싫어하며, 가능한 한 일을 하지 않고 지냈으면 한다.	① 많은 사람들에게 일은 오락이나 휴식과 마찬가지로 자유스러운 것이다.
② 사람들은 대체로 평범하며, 자발적으로 책임 지기보다는 명령받기를 좋아한다.	② 사람들은 누가 명령을 하지 않아도 자기지시와 자기통제를 한다.
③ 대부분의 사람들은 창의적이지 못하며, 안전 위주의 사고나 행동을 취한다.	③ 당면문제를 잘 처리하는 능력은 특정인에게만 있는 것은 아니며, 많은 사람들이 창조적 능력을 갖고 있다.
④ 조직의 목표달성을 위해서는 통제와 상벌이 필요하다.	④ 통제와 상벌만이 조직목표의 달성수단은 아니다. 사람들은 조직목표를 달성하도록 스스로 동기를 유발할 수 있다.

자료 : McGregor, 1960 참조

<

>

타율적 인간관(X이론적 관점)에서는 인간을 일하기 싫어하고 책임지기 싫어하며, 창의성을 발휘하기보다 마치 로봇처럼 기계적인 일을 선호하는 수동적 존재로 파악한다. 따라서 이 가설에 입각하면 엄격한 감독, 상세한 명령과 지시, 상부로부터의 하부에 대한 지배 중시, 금전적 자극 등을 특색으로 하는 관리나 조직이 출현한다.

산업화 초기부터 최근까지도 기업현장에서는 사람을 타율적으로 보는 X이론적 경영방식이 많이 행해져 왔다. X이론적 경영방식이란 단기적이고 근시안적인 경제효율주의를 강조하는 경영을 말한다. 이러한 접근방식은 조직의 생산성이나 효율성 제고에만 초점을 두어 사람을 단순히 제품과 서비스의 생산에 필요한 투입요소 또는 수단으로만 여기게 되고 결국 단편적이고 획일적이며 통제위주의 경영방식을 초래하게 된다. 이와 같은 인간관을 가진 경영자는 기업경영에서 조직구성원들로 하여금 다른 사람들을 수단시하는 성향을 갖게 하며 구성원들이 불필요하고 과도한 경쟁을 갖도록 함으로써 구성원들 간의 상호불신을 유발하고, 경쟁에서 오로지 승리하고자 수단을 가리지 않는 비윤리적 행위를 조장하는 등 많은 문제점을 초래한다.

이와 같이 X이론적 인간관이 조직구성원들을 비인간화함으로써 발생하는 문제점들을 치유하고 기업경영을 성공적으로 하기 위해서 등장한 것이 조직 내 인간을 Y이론적 존재로 바라보는 것이다. 즉, 자율적 인간관(Y이론적 관점)에서는 인간을 적절한 조건만 주어진다면 일을 마치 놀이처럼 즐겁게 생각하고, 자발적으로 무엇인가 새로운 것을 만들고자 자기지시나 자기통제를 하며, 말은 바를 기꺼이 책임지려는 창조적인 존재로 파악한다. 여기서 유의할 점은 Y이론적 인간관이 조직에 속한 사람의 잘못에 대해 수수방관하고 묵과하는 등 사람을 무조건 선한 존재로 보는 것이 아니라 사람이 유용한 존재가 될 수 있도록 하기 위한 조건도 함께 조성하고자 하는 관점이라는 것이다. 따라서 이 가설에 입각하면 의사결정과정에 조직구성원들을 광범위하게 참여시키는 참여적 관리, 엄격한 관리 대신 부하가 문제해결의 주체가 되고 상사는 그 문제해결을 도와주는 자율적 관리가 행해지게 된다.

오늘날처럼 경쟁이 격화된 상황에서 기업경영을 성공적으로 도모하기 위해서는 구성원 개개

인의 자발적이고 적극적인 참여와 창의성이 절대적으로 필요하다. 또한 구성원들의 교육수준이 향상되고 민주적인 시민의식이 성숙됨에 따라, 이들을 자율적 존재로 보아 개성을 존중하고 능력을 개발하며 자기 스스로 일을 알아서 하도록 하는 경영방식을 실행하여야만 하는 것이다. 따라서 실제 조직생활에서 인간이 X이론적 성향을 많이 보이는 것은 사실이지만 Y이론적 관점으로 변할 수 있도록 노력하는 것이 오늘날 경영자의 임무인 것이다. 이처럼 규범적인 차원에서 인간의 존엄성을 존중하기 위해서 뿐만 아니라 실제적으로 경영성과의 향상을 촉진하기 위해서도 Y이론적 시각을 바탕으로 개인과 조직의 동시적 성장발전을 도모해야 한다. 즉 사람은 궁극적으로 인간을 신뢰하는 Y이론적 인간관을 지향하는 경영방식이기 때문에 인간에 대한 긍정적인 견해를 갖고 일에 대한 태도나 행동 측면에서 조직 내 인간을 자율적 존재로 보아야 한다는 데서 출발한다.

2) 복합인 관점

사람을 보는 또 다른 입장으로는 사람이 주로 어떤 한 가지 동기에 의해 행동한다는 경제인·사회인 관점과, 매우 복잡한 동기에 따라 행동한다는 복합인 관점이 있다.

경제인(economic man) 관점은 인간을 주로 합리적 계산을 하면서 경제적 유인에 의해 움직이는 수동적·기계적 존재로 이해하며 이러한 측면이 중시되어야 한다는 입장이다. 즉, 사람이 주로 경제적 유인에 의해 자극을 받으며 매우 합리적으로 자신의 경제적 이익을 극대화하는 행동을 한다고 보고, 이때 경제적 유인은 조직의 관리하에 있으므로 인간의 동기를 조직이 유발하거나 통제할 수 있다고 본다. 그리고 인간의 감정과 같은 요소들을 기본적으로 비합리적인 것으로 보고 이러한 인간의 비합리적인 요소가 매우 합리적인 인간의 모습을 방해하지 않도록 조직이 형성되어야만 한다고 본다.

사회인(social man) 관점은 인간의 비합리적 측면을 강조하면서, 인간의 사회적 욕구를 중시해야 한다는 입장이다. 즉 사람은 기본적으로 사회적 요구에 의해 자극을 받고 타인과의 관계를 통해 일체감을 가지며, 기계적이고 효율성을 추구하는 산업조직 내 업무 자체보다 다른 사람과의 사회관계 속에서 의미를 찾으려 한다고 본다. 그리고 조직(경영층)이 제시하는 경제적·물질적 보상 및 유인·통제보다 오히려 동료집단과 같은 사회적 요인에 더 민감한 반응을 하며 자신의 사회적 요구와 충족하여 주는 정도에 따라 경영층에 더 많은 반응을 한다고 본다.

그러나 우리는 인간을 경제인 관점과 사회인 관점 중 어느 하나를 택일하는 것이 아니라 양자를 포괄하는 인간의 다양성이라는 관점에서 보아야 할 것이다. 즉 인간은 복합적이고 매우 변동적인 존재이며 조직생활이나 업무경험을 통해 새로운 욕구를 배울 수 있는 존재인 것이다. 이러한 복합인(complex man) 관점은 사람을 경제적 동기나 사회적 동기 어느 하나에 의해서만 움직이는 단순한 존재가 아니라 매우 복잡하고 개인 간에 차이를 보이는 다양한 욕구를 가지고 있으며, 더 나아가 자기성장과 자아실현을 추구하는 존재로 보는 것이다. 따라서 조직마다 또는 같은 조직 내에서도 부서마다 사람들의 욕구나 동기는 저마다 다를 수 있고 한 개인이 서로 상충되는 목표를 동시에 가질 수도 있으며 여러 가지 외부자극에 대해서 동시에 반응할 수도 있다고 본다. 특히 복합인관에서 중시하는 것은 인간이 자신의 모든 능력을 최대한 발휘하려는 자아실현인(self-actualizing man)이라는 것이다. 즉, 사람들은 성숙되기를 바라고 또 그렇게 될 수 있으며, 장래를 전망하며, 보다 높은 이상을 지향하는 일에 관심을 가지고 있다는 것이다.

요컨대 경영학에서는 사람을 불변의 존재가 아니라 성장하는 과정에 있는 이성적인 존재이며, 적합한 조건하에서는 대인관계에 있어서도 협동적이고 신뢰할 수 있는 태도를 가지고 경영성과(조직유효성)를 향상시키기 위해 노력하는 존재로 본다. 현대경영학에서의 사람관리는 바로 이러한 관점으로부터 출발해야 하는 것이다.

II. 사람관리의 목표와 구성

1. 사람관리의 목표

1) 개인목표와 조직목표의 합치

기업의 목표가 이윤추구 또는 생산성의 향상이거나, 종업원에 대한 교육의 제공, 사회에 대한 공헌 또는 복지의 향상이든 간에 조직은 목표지향적인 행동을 한다. 즉 기업은 구성원들을 동원하여 협동체계를 구성함으로써 보다 효율적이고 유효하게 조직목표를 달성하려고 한다. 그런데 개인은 조직을 통하여 자기의 목표를 달성할 수 있다고 생각할 때 조직을 지지한다. 만일 그렇게 생각하지 않는다면 그는 조직목표 따위는 아랑곳하지 않게 될 것이다. 즉 모든 사람들은 조직이 자기의 목표와 어떻게 부합되는지를 제각기 분석하고 나서 행동하기 때문에 조직에서 개인목표를 실현할 수 없다면 조직의 목표달성은 물론이고 장기적 존속과 유지가 불가능하다.

이렇듯이 조직목표와 개인목표는 매우 밀접한 관계를 가지고 있기 때문에 조직에서 대다수의 개인목표가 조직목표와 일치하게 되면 개인은 조직으로부터 자신의 공헌에 대한 보상을 받게 되고, 또 조직은 조직구성원 개인이 조직의 목표달성에 공헌할 수 있도록 유인할 수 있다. 그러나 현실에서는 개인목표와 조직목표가 일치하지 않는 경우가 많다. 극단적으로는 ‘완전한 대립’으로부터, ‘부분적 대립,’ 그리고 양자의 목표가 서로 무관한 ‘중립’의 경우도 나타난다.

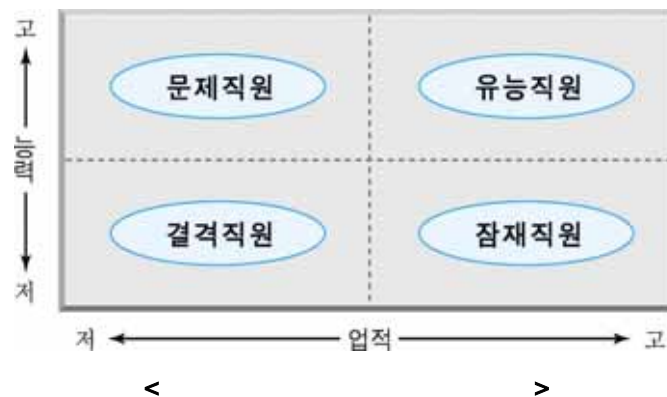
사람관리는 이상적으로 개인목표와 조직목표가 합치되어야 할 필요성에서 대두되었다. 개인목표와 조직목표의 균형이란 개인과 조직 간에 주고받는 것이 등식을 이루는 관계임을 의미한다. 이것은 모든 구성원들이 한편으로는 조직의 성공을 위해 일하면서 또 한편으로는 자신의 욕구를 충족시킴과 동시에 개인이 성장하며 성숙할 수 있는 기회를 가질 수 있는 상태를 말한다. 이때 인간은 개인적으로 자신의 욕구충족을 위해 조직에 참여하며, 그 속에서 다른 사람들과의 상호작용을 통해 이익과 즐거움, 만족 등과 같은 보상을 얻고, 그 대가로 노력의 투입과 성과향상과 같은 결과물을 조직에 제공하는 상호교환관계를 형성한다. 따라서 조직에서 개인목표와 조직목표가 상호균형을 이루기 위해서는 사람관리를 인간존중경영의 관점에서 실천해 나가야 하는 것이다.

2) 인적 자원의 개발 및 육성

우리는 인재라는 말을 많이 쓰고 있다. 인재란 특정조직에서 바람직한 개인의 모습으로서 조직의 목표달성에 기여할 수 있는 기본적인 능력을 갖추면서 동시에 업적도 뛰어난 사람을 말한다. 여기서 능력이란 어떤 일을 수행하는 데 있어서 또는 어떤 요구되는 수준의 결과를 산출하는 데 있어서 필요한 개인적인 힘을 말하는 것으로, 업무수행능력과 업무지식이 그 대표적인 예이다. 그리고 업적 또는 성과란 일정한 기간 내에 한 개인이 이루어 놓은 구체적인 실적을 의미하는 것으로서 판매원의 판매량, 생산공정에서의 원가절감액, 주식 약정과 같은 것이 그 예이다.

따라서 인재개발이란 조직구성원들에게 조직이 요구하는 능력과 업적을 갖추도록 경영자가 지원하는 것은 물론 개인 스스로가 노력하는 것까지 포함한다. 인재개발은 사람을 돈이나 물자처럼 취급하여 일방적으로 조직이 바라는 대로 변환시키고자 하는 것이 아니라 개인의 욕구, 개인의 인생설계, 개인의 이성을 존중하면서 개인의 목표와 동시에 조직이 추구하는 목표를 일치시키는 데 초점을 두고 있는 것이다.

이러한 인재개발의 의미는 이른바 인적 자원 포트폴리오를 통해 더욱 분명하게 이해할 수 있다. 다음의 인적 자원 포트폴리오 관리도(human portfolio management grid)에서 볼 수 있는 바와 같이 조직에는 능력이나 업적이 모두 낙후되어 있는 결격직원(deadwood), 능력은 높되 낮은 성과를 보이는 문제직원(problem employees), 능력은 낮을지라도 성과가 높은 잠재직원(work horses)들이 있게 마련이다. 특히 잠재직원과 문제직원은 기업에서 대다수 인력을 차지한다. 인재개발은 이러한 구성원들을 능력면에서나 업적면에서 뛰어난 스타(stars)와 같은 유능직원으로 양성하려는 것이다.



인재개발은 조직구성원들 중 유능직원은 더욱 유능한 직원이 될 수 있도록 능력개발과 업적향상의 기회를 부여하고 지원하며, 특히 조직구성원들의 대다수를 차지하고 있는 문제직원이나 잠재직원이 유능한 인재로 성장하도록 조직의 지원과 개인의 노력을 촉구하는 데 그 목적이 있다. 결격직원에 대해서도 해고시킨다는 식의 단순한 발상을 하는 것이 아니라 이들을 개발과 육성의 대상으로 인식하고 유능직원이 될 수 있도록 성장의 기회를 제공하고 스스로 노력을 기울이도록 지원하는 것이다. 사람관리는 현재의 유능한 인재만을 아끼고 존중한다는 의미에서가 아니라 능력과 업적이 부족한 사람들도 더욱 발전적인 방향으로 이끌고 지원한다는 점에서 그 의미가 있는 것이다.

3) 바람직한 인재상의 정립

오늘날 인재는 기업경쟁력 제고의 출발점이 된다. 그렇다면, 오늘날 기업에서는 과연 어떤 인재상을 요구하는 것일까?

(1) 자아실현인

바람직한 인재의 첫째 모습은 자아실현인이다. 자아실현인은 자신의 잠재력을 최대한으로 개발하는 사람, 개인 특유의 방식으로 스스로의 기량·재능·감정 등을 표현하는 사람을 말한다.

자아실현(self-actualization)이란 계속적인 자기발전을 위해서 자신의 잠재력을 극대화하는 과정, 즉 자기 본래의 모습을 찾고자 한다거나 자기가 바라는 대로 되고자 하는 과정을 말한다. 이런 의미에서 자아실현은 사람이 어떤 목표에 도달했다는 최종상태로서의 의미가 아니라 사람이 그 목표에 점점 더 다가가는 과정 속에서 계속 ‘되어 간다’는 의미이다. 또한 자아실현은 자기 자신의 발전이 다른 사람과의 조화로운 관계 속에서 성취되는 것일 뿐만 아니라 다른 사람의 발전 가능성을 인정하고 이해하며 타인을 존중하는 태도 속에서 발현된다는 점을 전제로 한다는 점에서 사회적이고 이타적인 개념이다. 그리고 개인은 자신의 잠재능력을 최고도로 발현하는 자아실현에서 얻는 성취를 통해 만족을 얻는다.

자아실현인은 현실에 대한 뛰어난 인식을 하고 핵심문제를 중시하며, 프라이버시(privacy)와 자기존재의미, 최고절정감의 경험을 중시하고, 높은 자발성 및 자율성을 바탕으로 조직 내의 업무뿐만 아니라 개인의 사생활에도 최선의 노력을 기울인다. 또한 자아실현인은 자아·타인에 대한 높은 수용자세를 갖고 신뢰와 화합의 우호적인 대인관계를 형성하며, 이기주의를 배격하면서 민주적 자치의식을 바탕으로 직장동료와 협력하고, 인간미와 도덕적 겸양을 갖추고, 장래에 대한 높은 관심과 보다 높은 이상을 향한 일에 대한 집중력과 일관된 자세를 갖고 있다.

(2) 창 조 인

오늘날 경영환경의 변화측면을 고려할 때 개인역량 중에서도 특히 개성이나 창의성을 개발·배양할 필요성이 커지고 있다. 창조인이란 새로운 시각에서 사물을 보고 아이디어를 얻을 수 있는 능력 및 자질을 갖추어 지속적으로 새로운 기회와 유용한 가치를 창출하는 사람이다.

창조인은 장기적인 안목을 가지고 현재 처해 있는 상황에 안주하지 않고 보다 바람직한 모습을 갖기 위해 지속적으로 변혁을 추구하면서 조직의 변화담당자(change agent)로서의 역할을 충실히 수행하며, 새로우면서도 유용한 아이디어를 산출할 수 있는 발상의 전환능력과 사고능력을 지속적으로 개발한다. 또한 창조인은 새롭고 도전적인 일을 좋아하며 실패를 두려워하지 않으며, 반복적이고 정형화된 업무보다도 전에 그 누구도 하지 않았던 문제들에 대한 새로운 시각과 방법을 구상한다. 그리고 특히 집념과 의지 같은 자질과 모험가적 기질을 키움과 동시에 창조력에 필수적인 시대변화에 따른 사람의 느낌, 감성을 민감하게 읽어낼 수 있는 감수성을 개발하고자 노력한다.

이러한 의미에서 사람관리는 종업원의 감수성을 배양하고 개성과 창의성을 발휘하도록 하는 경영이다. 제품이나 서비스의 개발과 개선에 관한 아이디어, 판매촉진이나 광고선전에 관한

아이디어, 시간·자금·노동력·자재의 절약을 위한 아이디어, 제품의 연구나 기획추진에 대한 아이디어, 근로조건을 개선하는 아이디어 등 회사를 발전시킬 수 있는 거의 모든 아이디어가 종업원들로부터 나오도록 촉구하는 관리방식인 것이다. 지금까지의 조직은 일정한 규율을 만들어 거기에서의 일탈을 용납하지 않았지만, 향후 경영환경의 변화에 적응해 나가기 위해서는 구성원들의 창의성을 개발하는 경영을 실천해 나가야 할 것이다.

(3) 전 문 인

앞으로는 직장인이 고도의 전문가로 변신하지 않으면 살아남지 못하는 시대가 될 것이다. 전문인은 자신의 현재의 업무나 새로운 분야에 관한 다양한 지식과 경험을 갖춘 사람이다. 전문인은 관심분야에 대한 세심한 주의와 집중력과 관찰력을 개발하며 부단히 배우고 연구하는 학습인이다. 그리고 전문인은 높은 성취욕구와 도전적 자세를 바탕으로 프로정신(강한 승부근성)을 갖추고 있으며, 스스로 동기를 유발하여 업무뿐만 아니라 자신의 개인생활에도 적극적이다. 또한 전문인은 높은 책임감과 자립심을 가지고 자력으로 무엇이든지 해낸다는 정신력과, 어학실력이나 일반기술지식 등 기본지식뿐 아니라 자기업무의 처리방식이나 고유 기술에 대해 통찰력을 갖추고 있다.

이러한 의미에서 사람관리는 조직구성원들을 하나 또는 그 이상의 분야에 있어서의 전문가로 양성하는 개발지향적 경영을 실천해 나가는 것이다. 이때 누구보다도 뛰어난 업무수행역량을 갖추도록 하는 것에 그치는 것이 아니라, 높은 수준의 윤리적인 자질도 갖추도록 해야 한다. 즉 “직업인으로서의 모습”과 함께 가정과 사회의 일원으로서의 책임과 의무를 다하는 “시민으로서의 모습”을 함께 갖춘 사람이 전문인이다. 이러한 전문인의 양성은 기업의 사회적 책임 수행의 기초가 된다.

(4) 국 제 인

경영환경 및 직무환경의 변화와 여러 가지 기업의 여건을 고려해 볼 때, 오늘날의 기업에서는 구성원들이 글로벌 경영의 상황에 적합한 국제인으로서의 개인역량을 갖추 것을 요구하고 있다. 국제인은 국내적 사고에서 벗어나 세계가 하나의 공동체라는 인식을 가지고 지구촌 가족의 일원으로서 권리를 행사함과 동시에 이에 따르는 책임과 의무를 다하겠다는 사고와 자세, 국제적 감각을 갖춘 사람을 말한다.

국제인은 세계가 하나의 유기체라는 인식하에 모든 인류가 함께 잘살 수 있도록 사고하고 행동하는 ‘세계시민’(global citizen)으로서의 양식과 교양을 갖추고 있다. 또한 국제인은 다양한 문화적 상황에서 세계화된 기업활동을 수행할 수 있는 의사소통능력을 갖추고 있으며, 자신이 속해 있는 사회의 전통문화에 대한 뿌리의식을 바탕으로 외국의 문화에 대해서도 개방적인 태도를 견지하고, 세계경제와 사회의 발전에 기여하려는 사람으로서 윤리성과 신뢰성을 갖추고 있다.

이러한 의미에서 사람관리는 다인종, 다문화권 속의 사람들과 더불어 살아갈 수 있는 국제인을 양성하는 경영이어야 한다. 이를 위해 조직에서는 구성원들의 어학능력을 개발하고, 여러 국가의 문화를 습득할 수 있도록 교육 프로그램을 운영하여야 하며, 국제사회에서 바람직한 사회적 관계를 형성시키기 위한 윤리의식을 제고하여야 한다.

2. 사람관리의 구성

사람관리는 크게 행위적 관리와 제도적 관리로 구분된다. 행위적 관리는 개인의 가치관, 태도와 같은 심리적 측면과 그에 따른 행동에 초점을 두어 조직내 구성원들의 바람직한 행동을 촉진하고 관리하는 경영활동이다. 제도적 관리는 조직구성원들의 개별적 측면에 초점을 두어 조직에서 필요로 하는 인력을 확보하고 교육하며 평가·보상하기 위한 제도적 장치를 구축하고 운영하는 경영활동과 조직 내 사용자와 근로자 간의 집단적 관계에 초점을 두어 협력적 노사관계를 구축하려는 경영활동을 말한다. 구체적인 내용은 19강에서 살펴보겠지만 여기서 행위적 관리와 제도적 관리에 대해 개략적으로 살펴보겠다.



1) 행위적 관리란?

기업조직에서 사람들은 회사에서 바람직하게 여기는 행동을 하거나 바람직하지 않은 행동을 한다. 예컨대 사람들은 회사에 대한 애착이 강하거나 아니면 곧 떠나려고 하거나, 시간규칙을 잘 지키거나 아니면 잘 지키지 않거나, 회의에 적극적으로 참여하거나 또는 수수방관하는 자세를 보이거나, 상하간 위계질서를 지키거나 아니면 자유분방하거나, 동료직원들과 갈등하거나 협동하거나 한다. 이러한 조직에서의 개인 및 집단의 행동 및 태도를 연구하여 사람을 효과적으로 관리하고 변화시키기 위한 통찰력을 경영자와 구성원 모두에게 제공하려는 학문분야가 조직행위론(OB : Organizational Behavior)이다.

조직행위론은 인간의 행동에 대한 통합적인 이론과 인간관련 문제해결을 위한 종합적인 아이디어를 제공하려는 행동과학(behavioral science)에 이론적 뿌리를 두고 있으며, 기업현장에서 계획된 변화 프로그램을 통해 조직구성원의 태도와 행동을 바람직한 방향으로 변화시키려고 한다. 이러한 행위적 관리는 다시 개인행위관리와 집단행위관리로 나누어진다.

개인행위관리의 목표는 개인이 자기 자신과 조직 모두에게 유익한 바람직한 행동을 하도록 관리하는 것이다. 즉 개인의 조직에 대한 애착·직무몰입·만족도 등을 높이고, 각자가 자신의 창의성과 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 하며, 상사·부하·동료·외부인 등의 주변사람들과의 관계를 개선하고, 결근·이직·나태 등의 부정적 행동을 줄이고자 하는 것이다. 구성원들의 근로의욕이 높아 열심히 일할 때 개인과 조직의 성과가 모두 향상될 뿐만 아니라 보람을 크게 느낄 수 있는 것이다.

이를 위해 개인행위관리는 조직에서의 개인 행위 및 태도 그리고 그 영향요인에 대한 심층적인 이해를 바탕으로 어떻게 하면 기업에서 사람들이 자발적으로 열심히 일하도록 할 것인가, 자신의 직무와 회사에 대해 호의적인 태도를 갖도록 할 것인가, 판단 및 평가는 어떻게 이루어지며 공정한 판단 및 평가가 이루어지기 위해서는 어떻게 할 것인가, 개인이 바람직

한 행동을 학습하는 과정은 어떻게 일어나며 효과적인 교육 및 자기계발 방법은 무엇인가, 구성원들의 스트레스를 줄이고 사기를 어떻게 앙양시킬 것인가 하는 것 등에 초점을 두고 이를 촉진시킬 수 있는 관리방안에 관심을 두고 있다. 이 중에서 특히 개인의 모티베이션 증진문제가 개인행위관리의 중심이 되고 있다.

집단행위관리의 목표는 동료들 간 선의의 경쟁을 바탕으로 팀워크를 존중하면서 자율적으로 협동함으로써 효율적이고도 탄력적인 과업수행이 이루어질 수 있는 성공적인 집단(팀)을 형성하려고 하는 것이다. 개인이 아무리 일을 잘해 낼 수 있는 능력이 있더라도 집단 속에서 다른 구성원들과 상호 유기적으로 협동하지 않는다면 개인의 성과도 높지 않을 뿐 아니라 집단의 성과, 나아가 조직의 성과도 낮아지게 마련이다. 반면에 구성원들 간에 팀워크가 이루어지고 협력적이고 유기적인 상호관계를 형성하고 있으면 구성원들 개인의 성과를 총합한 것 이상의 성과가 나타나는 시너지효과(synergy effects)를 얻을 수 있다.

이러한 집단행위관리를 위해 구성원들 간에 정보 및 의사를 전달하는 커뮤니케이션, 집단이 당면한 문제를 해결하기 위한 방안을 선택하는 집단의사결정, 구성원들 간 또는 부문들 간 발생하는 갈등의 해소, 구성원들이 공통목표를 인식하고 달성하려고 노력을 기울이도록 리더가 구성원들에게 영향력을 행사하는 리더십을 강조한다. 이 중에서도 특히 리더십개발 문제가 집단행위관리의 중심이 되고 있다.

2) 제도적 관리란?

조직에서 사람을 관리할 때 제도적 관리가 필요한 이유는 조직에 참여하는 사람의 수가 많으므로 조직구성원들 모두에게 수용될 수 있는 일관되고 합리적인 규정과 절차에 따라 이루어지도록 제도화하는 것이 보다 효과적이기 때문이다. 제도적 관리는 다시 인적자원관리와 노사관계관리로 나뉘어진다.

먼저, 인적자원관리(HRM : Human Resource Management)란 양질의 인적 자원을 효과적으로 확보하고, 평가·개발하며, 보상할 수 있는 제도를 구축하는 문제에 초점을 두는 사람 관리분야이다. 오늘날에는 단순히 인사관련 문제들을 해결하고 처리하는 전통적인 인사관리(PM : Personnel Management)의 단계로부터 벗어나서 구성원들을 개발·육성하는 데에 초점을 두고 이를 통해 성과향상을 이루려는 개발지향적 인적자원관리를 구축하려 한다.

현대 기업경영에서 인적자원관리는 전통적인 인사관리의 내용들을 포함하면서도 그 지향점에 있어서는 다른 성격을 가지고 있다. 즉 전통적인 인사관리(PM : Personnel Management)는 종업원들을 통제·감시하고 잘잘못을 가리거나 업적에 대한 상벌시행을 위한 도구로 운영되어 왔다. 특히 기업의 경제적 효율성을 달성하기 위해 사람을 비용으로서의 노동력으로 바라보고, 이들을 단순히 활용하는 데에 초점을 두었다. 그러나 현대기업에서 인적자원관리는 종업원들의 능력 개발이나 육성을 통한 개인과 조직 목표의 일치를 지향하는 개발지향적 성격을 가지고 있다. 현대 인적자원관리가 전통적 인사관리와는 달리 개발지향적 성격을 지니게 된 이유는 1980년대에 들어오면서 세계경제의 글로벌화에 따라 시장에서의 경쟁격화, 사회적 가치 및 욕구의 다양화, 노동규제를 강화하는 입법추세의 증대 등 기업을 둘러싼 경영환경이 더욱 경쟁적이 되었으며 불확실성이 크게 증대하였기 때문이다. 이러한 환경변화에 대한 기업의 능동적인 적응능력을 향상시키고 개인과 조직의 성장·발전을 촉진하기 위해 현대 인적자원관리활동이 필요하게 된 것이다.

다음으로, 기업 내의 근로자단체와 사용자 간의 집단적 관계를 말하는 노사관계(LR : Labor

Relations)관리는 전통적으로 기업조직에서 경제적으로 약자의 지위에 놓여 있는 근로자들이 경영자와 대등한 위치에서 보다 향상된 작업조건, 임금 및 복지후생의 확대와 같은 근로조건을 협약하고 실행하는 관리활동이다. 노사관계에서 발생하는 다양한 문제들을 대립적인 시각에서 투쟁적으로 해결하려는 경향이 산업화 초기부터 계속되어 왔으나, 오늘날 기업들 간 경쟁이 심화되면서 전 세계적으로 상호 협력적인 노사관계의 정착이 기업경쟁력의 기반이며 노사 공동발전의 초석이라는 인식이 확산되고 있다. 이에 오늘날의 기업들은 협력적·동반자적 노사관계의 구축을 통해 근로자와 경영자 모두가 공존공영하는 길을 모색하고 있다.

노사관계는 그 수준(level)에 따라 두 가지로 이해할 수 있다. 그 하나는 노사관계를 산업관계(industrial relations) 차원으로 보는 것이다. 이는 개별기업 차원에서 뿐만 아니라 민주노총·한국노총 등은 물론 정부를 포함한 국가 전체차원에서 노사관계를 파악하는 시각이다. 또 하나는 기업수준의 차원에서 노사관계(labor-management relations)를 보는 것이다. 이는 노사관계를 개별기업 내의 근로자 및 그 조직인 노동조합과 사용자 및 경영자들 간 양 당사자의 관계로 보는 입장이다. 노사관계에 대한 연구는 사회학·경제학·법학·경영학 등 다양한 학문영역에서 다루어지고 있는데, 각 입장에 따라 강조점을 두는 측면이 다를 수 있다. 하지만 경영학에서는 노사관계를 사회계급 간 갈등하는 관계로 보거나 노동과 자본의 이데올로기적 대립관계로 파악하기보다는, 기업을 협동적 생산실체로 바라보아 근로자와 사용자가 본질적으로 동반자적 관계에 있다고 보는 것이 일반적이다.

학습정리

1. 사람관리는 조직에 속한 사람을 자율적 인간이라는 관점에서 바라보면서 개인과 조직 모두가 함께 성장, 발전할 수 있도록 사람과 관련된 문제와 해결방안에 관한 이론 및 실천체계이다.
2. 사람관리는 개인목표와 조직목표의 합치, 인적 자원의 개발 및 육성 그리고 조직에서 바람직한 인재상의 정립을 목표로 한다.
3. 조직에서의 바람직한 인재는 우수한 능력을 갖추어 기업경쟁력 제고의 출발점이 되며, 바람직한 인재상으로는 자아실현인, 창조인, 전문인, 국제인 등을 들 수 있다.
4. 사람관리는 개인의 가치관, 태도와 같은 심리적 측면과 그에 따른 행동에 초점을 두는 행위적 관리와, 조직차원에서 인적자원을 확보하고 협력적 노사관계를 구축하는 제도적 관리가 있다.

심화학습

툼 피터즈·낸시 오스틴(1994), *A Passion for Excellence the Leadership Difference*, 조영호 역, 「(초우량기업을 만드는) 엑셀런트 리더십」(21세기북스)

툼 피터즈(Peters, T.)(1993), *Liberation Management*(NY : Knopf), 노부호 외 역(1994), 「해방경영」(한국경제신문사).

Leavitt, H. J., Dill, W. R. & Eyring, H. B.(1973), *The Organizational World*(NY : Harcourt Brace Jovanovich, Inc.).

McGregor, D.(1960), *The Human Side of Enterprise*(NY : McGraw-Hill Book Company).

Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage through People*(Boston, MA : Harvard Business School Press).

Schein, E. H.(1980), *Organizational Psychology*, 3rd ed.(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc.).

Thibaut, J. W. & Kelly, H. H.(1965), *The Social Psychology of Groups*(NY : John Wiley).

Vroom, V. H.(1990), *Manage People, not Personnel : Motivation and Performance Appraisal* (Boston, MA : Harvard Business Review Book).

19. 사람관리의 내용

학습개요 본 강에서는 18강에서 공부한 사람관리 중 행위적 관리와 제도적 관리의 내용에 대해 자세히 살펴본다.

학습목표

1. 사람관리의 행위적 관리에 속하는 개인의 동기부여 문제와 집단수준의 리더십에 대해 공부한다.
2. 사람관리를 제도적으로 적용하는 분야인 인적자원관리와 노사관계관리에 대해 살펴본다.

주요 키워드 동기부여, 위생요인, 동기요인, 리더십, 상황적 리더십 모형, 변혁적 리더, 인적자원관리, 확보관리, 평가관리, 개발관리, 보상관리, 유지관리, 노사관계관리, 단체교섭, 경영참가제도

1. 동기부여와 리더십

1. 동기부여의 증진

개인이 조직에서 수행하는 일과 관련된 것 중, 특히 일하고자 하는 의욕과 관련된 조직행위 문제를 동기부여 문제라 한다. 즉, 동기부여(motivation) 또는 동기부여란 조직에서의 사람이 무엇 때문에 또는 어떤 조건하에서 자발적으로 열심히 일을 하며, 자신이 하는 일로부터 재미를 느끼고 보람을 얻을 수 있겠는가를 연구하는 것으로 개인행위관리의 핵심주제가 된다. 조직구성원들을 위한 동기부여의 증진방안으로는 다음의 몇 가지를 들 수 있다.

1) 개인의 욕구에 대한 이해

사람들을 동기부여시키려면 인간의 욕구에 대한 이해가 필수적이다. 사람의 욕구에 대해 통찰력을 제공해 주는 동기부여이론으로서 가장 널리 알려진 이론이 매슬로우(A. H. Maslow)의 욕구단계설(need hierarchy theory)이다. 매슬로우는 인간을 동기부여시킬 수 있는 욕구가 계층을 형성하고 있다고 파악하였다. 그리하여 그는 이러한 욕구들이 낮은 데서부터 높은 데로 순서가 정해질 수 있으며, 각 단계의 욕구가 만족됨에 따라 이전단계의 욕구는 더 이상 동기부여의 역할을 수행하지 못하며, 다음 단계의 욕구가 행위를 동기부여시킬 수 있는 요인으로 작용하게 된다고 가정하였다.

매슬로우의 욕구단계설은 인간의 욕구를 강도에 따라 제1단계는 생리적 욕구, 제2단계는 안전욕구, 제3단계는 소속감과 애정 욕구, 제4단계는 존경욕구, 제5단계는 자아실현욕구로 위계를 이루고 있는 것으로 본다.

(1) 생리적 욕구(physiological needs)

생리적 욕구는 삶 그 자체를 유지하기 위한 기초적인 인간의 욕구이다. 예를 들어 음식, 의

복, 거처에 대한 욕구와 같은 것들이다.

(2) 안전욕구(safety needs)

일단 생리적 욕구가 어느 정도 충족되면 안전욕구가 나타난다. 이 욕구는 근본적으로 신체적인 위험과 기초적인 생리적 욕구의 박탈로부터 자유로워지려는 욕구이다.

(3) 소속감과 애정욕구(belongingness and love needs)

이는 친교욕구(affiliation needs)라고도 불리는데, 일단 생리적 욕구와 안전욕구가 어느 정도 충족되면 소속감이나 애정의 욕구가 지배적인 것으로 나타나게 된다.

(4) 존경욕구(esteem needs)

인간은 어디에 속하려는 그의 욕구가 어느 정도 만족되기 시작하면 어느 집단의 단순한 구성원 이상의 것이 되기를 원한다. 즉, 그는 존경을 받고자 하는 욕구를 느끼게 된다.

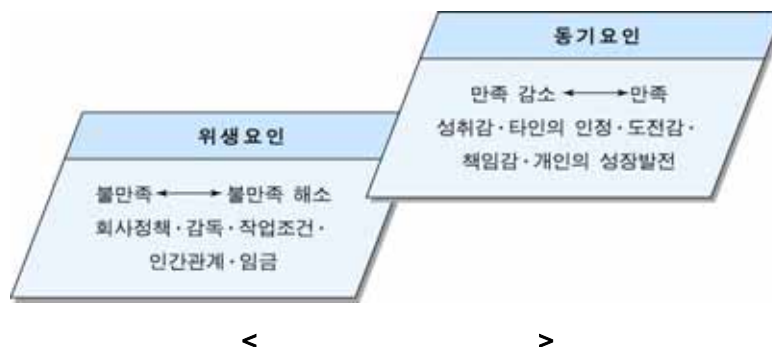
(5) 자아실현욕구(self-actualization needs)

일단 존경욕구가 어느 정도 충족되기 시작하면 다음에는 자아실현욕구가 나타난다. 이는 계속적인 자기발전을 위해서 자신의 잠재력을 극대화하려는 욕구이며, 자신 본연의 모습을 찾고자 하며, 자기가 바라는 바대로 되고자 하는 욕구이다.

2) 위생요인과 동기요인의 부여

허즈버그(F. Herzberg)는 모티베이션이론으로 2요인이론(dual factor theory)을 제시한 바 있다. 허즈버그는 사람들의 욕구가 단계별로 계층을 이루고 있지 않으며 오히려 이러한 욕구가 불만족해소 차원과 만족증진 차원이라고 하는 서로 별개의 차원으로 이루어져 있다고 주장한다.

2요인이론은 불만족이 해소되면 만족하게 된다는 종래의 입장과는 달리 불만족의 해소 문제와 만족증대의 문제는 전혀 별개의 차원이고 각 차원에 작용하는 요인 역시 별개라는 이론이다. 2요인이론에 따르면 사람들이 직무에 불만족을 느낄 때에는 특히 담당하고 있는 직무의 상황맥락(context)과 관련되는 반면에, 만족을 느낄 때에는 직무의 내용(content)과 관련을 맺는다.



먼저, 업무의 상황맥락과 관련된 첫 번째 범주의 요인들을 위생요인(hygiene factors)이라 한다. 위생요인이란 사람들의 직무에 대한 불만족을 미리 예방할 수 있는 환경적 조건이란 뜻이다. 위생요인을 불만족요인(dissatisfiers)이라고도 부르는데, 이들 요인의 충족이 단지 불만족의 감소만을 가져올 뿐이지 만족에 작용하지는 못한다는 데 그 특징이 있다. 이와

같은 위생요인에 속하는 것으로서는 회사의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 개인 상호간의 관계, 임금, 지위, 안전 등을 들 수 있다.

다음으로, 직무내용과 관련된 두 번째 범주의 요인들을 동기요인(motivators)이라 한다. 동기요인이란 사람들로 하여금 보다 나은 만족과 성과를 가져오게끔 동기부여하는 데 효과적인 요인들을 말한다. 동기요인은 만족요인(satisfiers)이라고도 하는데, 이러한 만족요인으로서 성취감, 인정감, 도전감, 책임감, 성장과 발전, 일 그 자체 등을 들 수 있다.

2요인이론으로부터 우리는 사람들이 일을 열심히 하지 못하는 원인을 사람이 게으르다든가, 딴 생각을 하고 있다든가 하는 식으로 사람 자체에서 문제점을 찾는 것보다 오히려 그 사람이 하고 있는 일 자체에서 문제점을 발견할 수도 있다는 시사점을 얻을 수 있다.

3) 내재적 모티베이션의 강화

사람들이 외부의 환경이나 여건의 변화에 좌우되지 않고 높은 근로의욕으로 열심히 일하도록 하기 위해서는 개인의 내적인 측면의 욕구를 충족시켜 줄 수 있도록 내재적 모티베이션(intrinsic motivation)을 강화하는 경영을 하는 것이 필요하다. 사람들은 경제적·사회적 보상만이 아니라 일을 수행하는 과정에서 성취감·도전감과 같이 업무 그 자체로부터 얻을 수 있는 내재적 보상을 중시한다. 효과적인 내재적 보상을 위한 관리방안으로는 다음과 같은 것들이 있다.

(1) 절차적 공정성과 보상제도

조직구성원들이 자신들이 받는 대우에 대하여 어떻게 반응할 것인가를 이해하기 위해서는 공정성 개념을 알아두어야 한다. 공정성에 대한 개념은 분배적 공정성(distributive justice)과 절차적 공정성(procedural justice)으로 구분된다. 분배적 공정성은 종업원들이 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성의 인식정도를 의미하며, 절차적 공정성은 그러한 보상의 크기를 결정하기 위해 사용하는 수단, 즉 과정에 대한 공정성의 인식정도를 의미한다. 특히 후자의 경우가 종업원들에 대한 내재적 모티베이션의 증진과 직결된다.

(2) 의미 있는 사회적 보상

우리는 주위에서 ‘개인명예’를 부여하는 기업들을 볼 수 있다. 예를 들면 아이디어왕, 제안왕, 업무개선의 주역 등의 이름으로 개인명예를 부여함으로써 종업원들을 내재적으로 동기부여하고 신바람을 불러일으키는 것이다. 또 어느 회사에서는 탁월한 능력과 장인정신을 발휘한 우수사원을 분야별로 선정, 사무직 사원은 ‘명인’(名人), 기능직 사원은 ‘명장’(名匠)의 칭호를 부여하고 격려금과 유급휴가를 주기도 한다. 이러한 방법은 물질적 보상과 ‘마음의 보상’을 연계하는 것이다.

(3) 종업원 인정 프로그램

내재적 보상을 위한 또 하나의 예로 종업원 인정 프로그램(employee recognition program)을 들 수 있다. 뛰어난 성과에 대해 일년에 한 번 내지 두 번 정도 지급하는 인센티브의 형태와는 달리 언제든지 즉각 받을 수 있는 비재무적 보상이다. 이렇게 광범위한 인정 프로그램을 활용한 기업으로는 컨벡스 컴퓨터(Convex Computer)를 들 수 있다. 미국 텍사스에 위치한 종업원 1,200명의 슈퍼컴퓨터 제조회사인 이 회사는 분기마다 위험감수, 혁신, 원가

절감, 고객서비스 등의 범주별로 동료들이 추천한 후보자를 선정하여 심사한 뒤 탁월한 종업원에게 영화티켓이나 볼링모임, 휴가 등을 제공한다. 또한 GE의 경우에도 훌륭한 성과를 달성한 종업원들에게 개인적으로 보너스를 지급하고, 회장이 직접 손으로 작성한 메모를 중간관리자나 종업원들에게 전달함으로써 그들이 일을 잘할 수 있도록 독려하는 등 종업원 인정 프로그램을 실시하고 있다.

(4) 탄력적 근무시간제의 운영

탄력적 근무시간제(flexible work schedule)란 핵심작업시간을 제외한 나머지 출·퇴근시간을 신축적으로 설정하는 것이다. 탄력적 근무시간제는 구성원들에게 조직이 개인에 대해 신뢰를 하고 있다는 강한 느낌을 제공하는 효과가 있다. 이러한 탄력적 근무시간제는 종업원들의 새로운 욕구충족뿐만 아니라 생산성향상을 촉진하기 위한 방안으로 알려져 있다.

4) 성과와 보상의 합치

우리는 일을 하면서 자신이 노력한 대가를 정당하게 받느냐 그렇지 못하느냐에 따라 일할 맛이 생기기도 하고 없어지기도 하는 경험을 하곤 한다. 이러한 문제에 관한 판단은 어떤 객관적인 기준에 의하기보다 다른 사람들의 경우와 상대적인 비교를 하게 되는 경우가 많다. 따라서 경영자가 조직구성원들에게 동기를 부여하기 위해서는 어떤 사람이 노력하여 얻은 대가와 다른 사람이 노력하여 얻은 대가를 비교하여 형평성을 유지하도록 해야 한다.

이러한 동기부여과정과정에 대한 아이디어를 제공해 주는 이론이 아담스(J. S. Adams)의 형평성이론 또는 공정성이론(equity theory)이다. 형평성이론가들은 자신의 사회적 관계를 평가하며 이 평가는 타인들과의 비교 속에서 이루어진다는 전제에서 출발한다. 구체적으로 사람은 자기가 일에서 투자하는 투입(inputs)과 그로부터 얻어내는 보상(outcomes)을 다른 사람들의 그것과 비교한다는 것이다. 형평성이론의 핵심은 사람들의 행위가 타인들과의 관계에서 형평성을 유지하려는 쪽으로 동기부여된다는 것이다.

한편, 포터(L. W. Porter)와 로울러(E. E. Lawler)는 성과는 결코 만족의 결과가 아니며, 그 자체로서는 양자간에 직접적 관계가 존재하지 않지만 보상이 어떻게 이루어지느냐에 따라서 서로 연결되는 관계라고 주장한다. 즉, 과거의 성과에 대한 보상이 어떻게 주어지느냐에 따라 앞으로의 동기부여 및 성과가 결정되며 또한 동시에 직무만족의 정도가 좌우된다는 논리를 제시한 모형이 포터와 로울러의 동기부여모형이다.

포터와 로울러의 동기부여모형은 가장 체계적이고 포괄적인 동기부여이론으로서 부동의 위치를 점하고 있다. 이들의 모형으로부터 우리는 구성원들을 동기부여시키기 위해서는 성과와 보상의 연결 정도를 분명히 하고 이를 증진시켜야 한다는 점을 알 수 있다. 또한 구성원들을 동기부여시키기 위해서는 그들이 바라는 바와 특정한 조직의 보상이 적합관계를 가질 수 있도록 신경을 써야 하고, 구성원들의 능력신장을 위해 지원을 아끼지 않으며 일을 수행할 때 역할을 명확하게 부여해 주어야 한다는 시사점을 얻을 수 있다.

2. 리더십의 개발

리더가 특정한 상황에서 구성원들이 집단의 공동목표를 달성하려는 행위를 하도록 그들에게 영향을 미치는 과정을 리더십(leadership)이라 한다. 즉 리더십은 리더가 집단목표를 달성하기 위해 집단이 처한 상황과 집단구성원들의 특성이나 기대를 고려하여 자신의 특성과 행위를 개발함으로써 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정을 말한다. 효과적인 리더십을 개발하기 위해서는 다음과 같은 방안들을 고려해야 한다.

1) 리더의 특성 개발

효과적인 리더는 남들과 다른 개인적인 특성을 갖고 있다는 생각에서 그러한 특성을 추출하려는 노력이 매우 오래전부터 이루어져 왔다. 특히 초기 리더십이론으로서 특성추구이론 또는 특성이론(trait theory)은 선천적이든 후천적이든 효과적인 리더들이 갖고 있는 공통적인 특성, 특질, 또는 자질을 규명하려는 이론으로서 리더가 어떤 고유한 특성을 가지면 상황이 나 환경이 바뀌더라도 항상 리더가 될 수 있다는 점을 기본적으로 가정하고 있다. 또한 모든 사람들이 리더가 될 수 있는 자질을 구비하고 있는 것은 아니기 때문에 그러한 특성들을 가지고 있는 사람들만이 잠재적인 리더가 될 수 있다는 것이다. 따라서 특성이론에 의하면 리더십의 개발은 기본적으로 고유한 리더십의 특성을 지니고 있는 사람들에게만 해당되는 것이다.

리더가 갖추어야 할 보통 사람보다 우수한 자질의 예시는 다음 표와 같다.

- Tead(1935) : 육체적·정신적 에너지, 목적의식과 지식능력, 친근감, 탁월한 품성, 기술적 우월성, 과단성, 높은 지능, 신념
- Barnard(1938) : 기술적 측면(체력, 기능, 기술, 지각력, 지식, 기억력, 상상력), 정신적 측면(결단력, 지구력, 인내력, 용기)
- Stogdill(1974) : 지능, 지배성, 자신감, 열정적 활동의 수준, 업무관련 지식
- Kirkpatrick & Locke(1991) : 야망과 에너지, 리드하려는 욕구, 정직과 성실성, 자기 확신감, 지능, 직무관련 지식

< 가 () >

특성추구이론이 진전되는 과정에서 리더의 특성들이 리더십의 유효성과 밀접한 관계를 갖지 못한다는 연구결과들이 제시되기 시작하였다. 즉, 초기의 특성이론들이 상황요인을 고려하지 않았든가, 개인의 특성에만 초점을 맞추었으로써 리더가 어떻게 해서 하급자들에게 영향력을 행사하는가를 밝혀주지 못하였든가, 구성원들이 리더십에 미치는 효과를 무시하였다는 등의 비판을 받게 된 것이다.

결론적으로 리더십 특성이론은 남다른 리더의 특성들이 효과적인 리더십을 발휘하도록 하는데 매우 중요한 역할을 한다. 따라서 리더 스스로가 그러한 특성들을 함양하기 위한 개발노력을 기울여야 할 뿐만 아니라 조직도 리더의 특성을 함양할 수 있는 교육훈련 프로그램을 마련해야 한다는 시사점을 준다.

2) 리더의 행위스타일 개발

리더가 어떤 행위스타일을 보이느냐에 따라 높은 집단성과와 구성원들의 만족을 촉진할 수도 있고 반대로 그렇지 않을 수도 있다. 리더가 부서의 성과를 향상시키기 위해서는 부서의 업무목표를 달성하는 것을 중시하는 과업지향적(task oriented) 행위스타일을 보여야 할 것이고, 구성원들의 만족도를 높이기 위해서 취할 수 있는 행동은 부하들과의 호의적인 인간 관계를 구축하는 것을 중시하는 관계지향적(relation oriented) 행위스타일을 보여야 할 것이다. 그리고 부서의 성과와 구성원들의 만족도를 함께 향상시키기 위해서 리더는 이 두 가지 행위스타일을 동시에 개발하여 갖추어야 할 것이다.

리더의 행위를 어떻게 개발하는 것이 가장 효과적인가 하는 점에 대해 블레이크(R. R. Blake)와 모우튼(J. S. Mouton)는 매니지리얼 그리드(managerial grid)를 만들어서 리더가 지향할 수 있는 방향을 두 차원으로 구분하였다. 횡축은 생산에 대한 관심(과업)의 정도를 파악할 수 있도록 9등급으로 나누고, 또 종축도 인간에 대한 관심(관계)의 정도를 파악할 수 있도록 역시 9등급으로 나누고 있다. 따라서 이론적으로는 81가지의 리더십 행위스타일들이 있는 것으로 이해할 수 있다. 이 중에서 기본적인 형태가 (1, 1)형, (9, 1)형, (1, 9)형, (5, 5)형, (9, 9)형이다.

(1) (1, 1)형

무능력(impoverished)형으로서, 과업달성 및 인간관계유지 모두에 관심을 보이지 않는 유형이다.

(2) (9, 1)형

이는 과업(task)형으로서, 인간관계유지에는 적은 관심을 보이지만 생산에 대해서는 지대한 관심을 보이는 유형이다.

(3) (1, 9)형

이는 컨트리 클럽(country club)형으로서, 생산에 대한 관심은 낮으나 인간관계에 대해서는 지대한 관심을 보이는 유형이다.

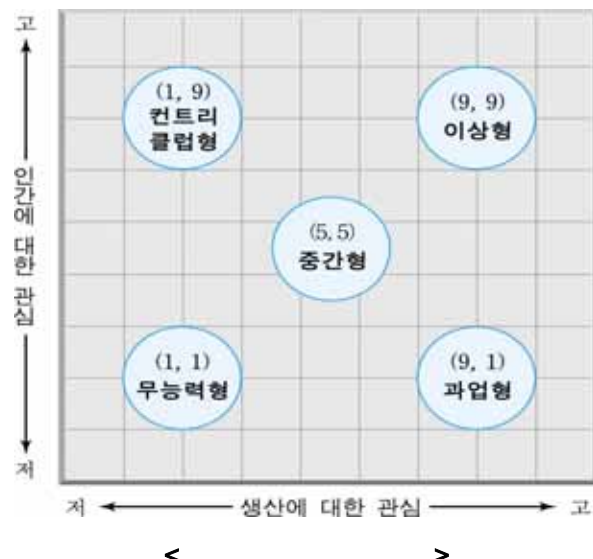
(4) (5, 5)형

이는 중간(middle of the road)형으로서, 생산과 관계의 유지 모두에 적당한 정도의 관심을 보이는 유형이다.

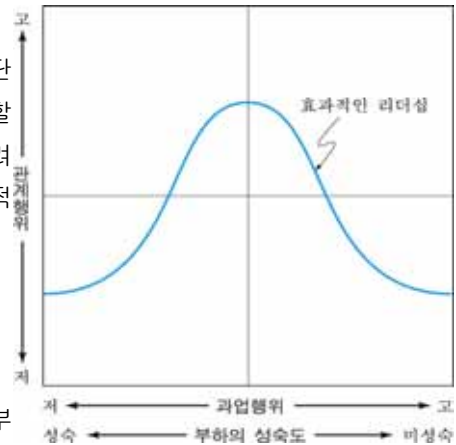
(5) (9, 9)형

이는 이상형 또는 팀(team)형으로서, 생산과 관계의 유지 모두에 지대한 관심을 보이는 유형이다. 이는 종업원들의 자아실현욕구를 만족시켜 주고 신뢰와 지원의 분위기를 이루며, 한편으로 과업달성을 이룩하기를 강조하는 유형이다.

이러한 리더십 행위이론으로부터 우리는 조직에서 리더가 효과적인 리더십을 발휘하도록 하기 위해서는 생산에 대한 관심(과업)의 정도와 인간에 대한 관심(관계)의 정도가 모두 높아지도록 리더의 행위를 개발해야 한다는 시사점을 얻을 수 있



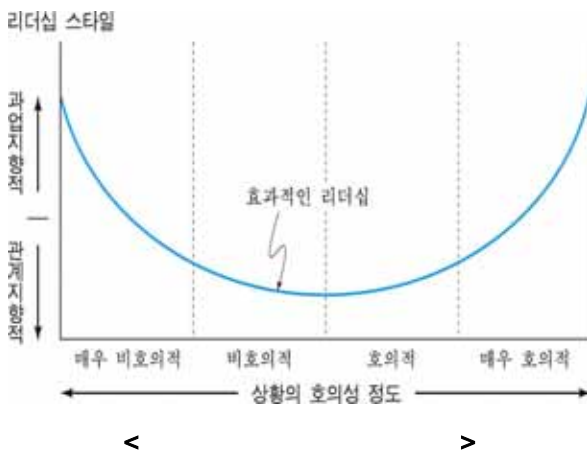
다. 예를 들어 리더십이 (3, 8)로 나타났다면, 이 집단의 리더는 생산에 대한 관심이 부족한 것으로 지적할 수 있다. 이러한 리더에게는 생산에 대한 관심을 늘려 줄 수 있는 여러 가지 훈련기법들을 동원하여 이상적인 (9, 9)형에 접근할 수 있도록 해야 할 것이다.



3) 상황적합적 리더십의 개발

리더십 행위이론에 따르면 상황을 고려함이 없이 부하들과 관계지향적인 동시에 과업지향적인 리더십 스타일이 집단성과향상을 위해 항상 가장 바람직할 것으로 여겨지지만, 이러한 리더십이 반드시 성공적인 결과로 귀결되는 것이 아니라 상황에 따라 리더십의 유효성이 달라진다는 주장이 제기되었다.

상황이론적 관점에서 여러 상황적인 제약요인을 고려하여 유효한 리더십 스타일을 찾아보려는 이론들을 리더십 상황이론이라고 한다. 그 최초의 연구가 리더십 특성추구이론과 상황이론의 양 이론을 결합한 피들러(F. Fiedler)의 리더십 유효성 상황모형(contingency model of leadership effectiveness)이다. 피들러의 리더십 유효성 상황모형에 따르면 효과적인 리더십은 리더와 부하 간의 상호작용유형과 상황의 호의성에 따라 결정된다. 즉 과업지향적인 특성을 갖는가 아니면 관계지향적인 특성을 갖는가 하는 리더의 특성과 리더-구성원 간 관계·과업구조·리더의 직위권한 측면 등의 상황이 얼마나 리더에게 호의적인가를 놓고 볼 때, 상황이 리더에게 아주 호의적일 때나 아주 비호의적일 때에는 과업지향적인 특성을 갖는 리더가 효과적인 반면, 상황이 아주 호의적이지도 또 아주 비호의적이지도 않은 경우에는 관계지향적인 리더가 효과적이라는 것이다.



한편, 부하의 성숙도를 고려하여 그에 적합한 리더십 행위스타일을 해야 한다는 아이디어를 주는 것이 허시(P. Hersey)와 블랜차드(K. H. Blanchard)의 상황적 리더십 모형(situational leadership model)이다. 이들은 부하의 성숙도를 중요한 상황요인으로 보고 부하의 성숙도에 따라 효과적인 리더십 스타일이 달라짐을 보였다. 이때 부하의 성숙도는 달성 가능한 목

표설정능력, 책임을 지려는 의사와 능력, 그리고 교육과 경험 등을 말한다.

리더십 상황모형이론들로부터 우리는 상황에 따라서 효과적인 리더십이 다르다는 시사점을 얻을 수 있다. 또한 리더와 상황 간의 적합관계를 개선하는 데 있어서 리더의 변경이 현실적으로 어렵지만 상황의 변경을 통해 리더십 유효성의 제고가 가능하다는 아이디어를 얻을 수 있다.

4) 변혁적 리더십의 개발

리더는 부하들이 열심히 일하도록 동기부여시켜야 할 뿐만 아니라 조직과 자신을 동일시하도록 부하들을 변화시켜야 한다. 이러한 경향에 따라 현대적 리더십이론으로 변혁적 리더십(transformational leadership)이 등장하였다. 변혁적 리더십이론은 지금까지 논의되어 온 리더십에 관한 이론을 거래적 리더십이론이라 명명하고 그와는 다른 새로운 리더십이론을 제시한다. 거래적 리더십(transactional leadership)이란 리더가 부하들의 역할과 과업요건을 명확하게 함으로써 기존에 잘 정립되어 있는 목표달성을 위해서 부하들이 노력하도록 동기부여시키는 리더십이다. 이에 반해 변혁적 리더십이란 리더가 부하들로 하여금 자기 자신의 이익을 초월하여 더 나아가 조직의 이익에 대해 관심을 가지고 공헌하도록 고무시켜 주고, 부하 자신의 성장과 발전을 위해서도 노력하도록 영향을 미치는 리더십을 말한다.

거래적 리더	변혁적 리더
<ul style="list-style-type: none"> • 적당한 보상 : 노력에 대한 보상을 약속하고 성과에 따라 보상을 해준다. • 행동표준화 : 부하들이 규칙과 관습을 따르는 것을 좋아한다. • 목표지향성 : 단기진망을 가지고 있으며 목표가 현실에 크게 어긋나지 않는다. • 문제해결 : 부하들의 문제를 해결해 주거나 해답이 있는 곳을 알려준다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 카리스마 : 비전과 미션을 제시하고 자긍심을 키워주고 존중과 신뢰를 보낸다. • 격려 : 높은 목표치에 대해 서로 이야기하며 알기 쉬운 방법으로 중요한 목표를 설명한다. • 지적 자극 : 사고력과 합리성을 고취시키고 합리적으로 문제해결을 유도한다. • 개인적 고려 : 부하들을 항상 관심 있게 지켜보며 개인적으로 코칭하고 조언한다.

자료 : Bass, 1990 : 22, White & Bednar, 1992 : 409 참조.

<

>

변혁적 리더십은 리더의 행동특성이 부하들의 자각에 의한 변화를 촉진하고 그 결과 부하들의 동기부여 수준을 높여 성과가 향상되도록 하는 과정으로 이해할 수 있다.

II. 인적자원관리와 노사관계관리

1. 인적자원관리

인적자원관리는 조직에서의 사람을 인적 자원으로 보아 기업의 지속적 경쟁력을 제고할 수

있도록 유능한 인적 자원을 개발·육성할 수 있는 개발지향적 인적자원관리와 최근에 등장한 전략적 인적자원관리 체계를 구축하는 데 관심을 두고 있다.

1) 인적자원관리의 기본과제

어떻게 하면 조직 속의 사람을 유능한 인재로 개발할 수 있는가에 초점을 두고 있는 인적자원관리의 주요 과제는 조직 내 인력의 흐름과 관리기능의 성격을 기준으로 해 볼 때, 확보관리, 평가관리, 개발관리, 보상관리, 유지관리로 나누어진다.

(1) 확보관리

확보(acquisition)관리는 인적자원관리에서 제일 먼저 수행되는 기능으로 조직의 목표를 달성하는 데 필요하고 적합한 자질과 능력을 갖춘 사람을 획득하는 과정이다. 이러한 확보관리에는 주로 직무분석을 통한 인력계획, 유능한 인재를 확보하기 위한 모집·선발·배치라는 일련의 의사결정과정인 채용관리활동들이 포함된다.

(2) 평가관리

평가(evaluation)관리에는 확보한 인적 자원의 자질·능력·업적 등을 평가하는 인사고과활동과, 직무의 중요도·난이도·위험도 등 여러 평가요소에 의해 직무의 상대적 가치를 평가하는 공식적이고 체계적인 방법인 직무평가가 포함된다.

(3) 개발관리

개발(development)관리란 인적 자원의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 일의 기회와 교육훈련의 기회를 부여하는 과정이다. 개발관리에는 세부적으로 종업원에 대한 교육훈련의 필요성 분석, 교육 프로그램의 내용·대상·방법의 선정, 교육훈련의 실시·평가와 피드백의 효과적 활용, 승진기준과 승진유형의 결정, 연공이나 능력과 같은 승진요소를 어떻게 반영할 것인가, 전문화 원리에 의한 직무설계방식 이외의 현대 인적자원관리에 적합한 설계방식의 구상과 직무순환의 방침을 어떻게 설정할 것인가 하는 문제 등이 포함된다.

(4) 보상관리

보상(compensation)관리란 확보되고 개발된 인적 자원이 조직에 공헌한 만큼 금전적·비금전적 대가를 제공하는 활동을 말한다. 보상관리에는 조직 전체의 보상수준을 어떤 기준에 의하여 책정할 것인가, 기본급 임금체계 중에서 가장 적합한 유형을 어떻게 설정할 것인가, 개인 또는 집단의 성과에 대하여 어떤 방식으로 인센티브(incentives)를 지급할 것인가, 수당이나 복리후생 그리고 퇴직금을 어떻게 관리할 것인가 하는 문제 등이 포함된다.

(5) 유지관리

유지(maintenance)관리란 인적 자원이 자신의 능력을 발휘하면서 조직 내에 남아 있도록 각종 배려를 행하거나, 조직에서 사람들이 직무를 수행하는 과정에서 나타나는 여러 가지 어려운 문제들을 해결하는 활동이다. 유지관리의 주요 과제로는 인간관계 개선을 위한 유용한 기법을 마련하는 문제, 이직원인을 규명하고 그것을 효과적으로 처리하는 것과 같은 고용조정 문제 등이 있다.

2) 전략적 인적자원관리의 등장

전략적 인적자원관리(SHRM : Strategic Human Resource Management)란 기업이 지속적 경쟁우위를 갖기 위해 경영전략과 인사관리를 연결하는 방법 및 활동을 의미한다. 이는 확보·평가·개발·보상·유지 등 전통적인 인적자원관리의 기본과제들은 물론 인사담당자들의 역량 개발을 전제로 한 전문성 확보와 e-HRM의 구축을 포함하는 포괄적인 개념이다.

인적자원관리의 전문적 기법의 예로는 균형성과표(BSC : Balanced Score Card)를 들 수 있는데 이것은 기업의 경영성과를 재무, 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 학습과 성장의 네 가지 관점에서 종합적이고 균형적으로 측정하는 성과평가 시스템을 말한다.

다음으로, 정보기술을 활용하는 e-HRM이 디지털 시대에 접어들면서 다양화·복잡화된 인적자원을 효율적으로 관리하고, 구성원들에게 보다 질 높은 서비스를 제공하기 위해 계속해서 확산되고 있다. e-HRM(e-Human Resource Management : 전자적 인적자원관리)이란 정보기술을 활용하여 시간과 공간의 제약 없이 구성원들이 주도적으로 인적자원관리 서비스를 설계·선택하는 활동을 말하는데, 이를 통해 인적자원관리 부서가 단순한 행정지원업무 중심에서 현장관리자의 자문 및 비즈니스 파트너 등 기업경쟁력 제고에 도움이 되는 전략적 인적자원관리 부서로의 변신이 가능하게 된다.

2. 노사관계관리

오늘날의 기업들이 지향해야 할 바람직한 노사관계의 모습은 협력적 노사관계여야 한다. 협력적 노사관계란 노사공동이익의 조화를 추구하면서 민주적 문제해결방식을 선택하는 노사관계로서, 노사간 상호신뢰와 상생정신을 바탕으로 공동이익의 증진을 도모하며 나아가 기업의 지속적인 성장·발전을 위해 노사 양 당사자가 당면문제를 협의적으로 해결해 나가는 노사관계이다.

1) 노사관계의 중요성

현대사회에서 노사관계문제는 근로자 개인의 발전에 커다란 영향을 줄 뿐만 아니라 기업의 생산성과 효율성, 나아가 사회 전체의 안정 및 발전과도 직결되는 문제라는 점에서 그 중요성이 매우 크다. 일반적으로 노사관계는 다음과 같은 중요성을 갖는다.

첫째, 기업의 경영환경으로서 근로자 및 노동조합과 관련된 환경은 기업경영 전반과 성공여부에 매우 커다란 영향력을 행사하는 요인이다.

둘째, 노사관계에서 발생하는 문제해결을 통해 현대사회에서 발생하고 있는 근로자들의 노동소외 또는 인간소외 현상을 해결하는 데 실질적인 도움을 줄 수 있으며, 더 나아가 근로자들의 질적·양적 변화에 대해 대응해 나갈 수 있다.

셋째, 노사관계는 기업경영의 차원에서 뿐만 아니라 작게는 근로자 개인의 삶의 질로부터, 크게는 국가사회의 성장과 발전에 지대한 영향을 미친다.

넷째, 노사관계는 기업경쟁력, 나아가 국가경쟁력의 중요한 기반이 된다.

2) 노사관계의 주요 이슈

노사관계의 이슈는 근로자와 사용자 양측 모두에서 제기되고 있다. 노사관계에서 제기되는 이슈는 개별기업 내의 경영자와 근로자 간에 국한되는 이슈로부터 산업 전체 또는 국가 차원에서 관심을 갖고 다루게 되는 이슈까지 그 범위와 내용이 매우 다양하지만 이슈의 성격에 따라 노사관계의 이슈들을 경제적 이슈, 권력적 이슈, 인간적 이슈로 나누어 살펴볼 수 있다

경제적 이슈는 주로 임금, 상여금, 복지후생 등과 같은 금전적 문제를 중심으로 노사간의 이해상충으로 인하여 발생하는 문제들이다.

권력적 이슈는 노사간 힘의 관계와 노조 및 근로자 내부의 갈등을 중심으로 나타나는 문제들이다. 이러한 노사관계의 권력적 이슈로는 사용자측에 의한 노조활동의 방해 및 부당노동행위 문제와 노조측에 의한 경영권 침해 문제가 대표적이다.

인간적 이슈는 근로자의 직업 및 욕구구조를 중심으로 기업과 근로자 간에 이해상충 및 상호 이해부족으로부터 나타나는 문제들로서, 기본적으로 근로자가 사회발전에 기여하는 사회적 존재로 존중받고 보호받아야 한다는 생각에서 비롯되는 것이다. 인간적 문제는 근로자들의 마음속 깊이 내재되어 있는 심리적 불만, 즉 소외감·박탈감·모멸감·불공평성·좌절 및 분노 등을 포함하는 것으로서 쉽게 표출되기 어려운 부분이다. 이와 같은 인간적 측면의 문제가 한국의 노사관계 문제의 본질적이고 근원적인 이슈가 되고 있다.

3) 노사관계 당사자의 역할 정립

노사관계가 협력적·동반자적 관계라는 의미는 양자가 상호 이익을 주고받으며 함께 성장·발전하는 상호 의존적 공생관계임을 말하는 것이다. 즉 사용자는 기업가로서 기업을 운영하게 되는데, 기업은 근로자에게 사회적 생산활동의 기회와 인간다운 생활을 위한 경제적 재원을 제공하고 근로자가 자발적이고 협조적인 자세로 기업활동에 참가할 수 있는 기회를 제공하여야 하는 것이다. 근로자 역시 기업의 생산활동에 참여하여 노동력을 제공하면서 경제적 보상을 받고자 할 뿐만 아니라, 사회의 한 구성원으로서 사회발전에 기여하는 사회적 존재가 되기를 희망하고 그러한 기회를 기업으로부터 제공받기를 원한다. 따라서 기업과 근로자 관계는 본질적으로 기업의 사회적 부의 창출활동에 참여하는 상호 협력적인 동반자적 관계인 것이다.

노사관계라는 용어에서도 알 수 있듯이 노사관계에는 양 당사자가 있다. 그런데 이것은 개별적인 인간관계가 아니라 집단간 관계를 말한다. 이러한 노사관계의 당사자는 노동조합과 사용자집단이다. 노사관계를 산업관계 차원으로 확장하여 볼 경우에는 정부도 중요한 노사관계의 당사자로 포함시키기도 하지만 기업경영 차원에서는 주로 사용자와 노동조합에 초점을 둔다.

협력적 노사관계를 구축하기 위한 노사관계 당사자들의 주요 과제를 요약해 보면 다음 표와 같다.

1. 경영자측의 과제 :

- 경영의 투명성(지배구조, 재무회계, 인사 등) 제고
- 경제적·권력적·인간적 이슈에 대한 이해

2. 노조측의 과제 :

- 협상교섭능력 제고를 위한 실력배양
- 경영전략을 비롯한 기업경영에 대한 이해

3. 노사양측의 과제 :

- 협력적 노사관계를 위한 공동 프로그램의 실행
- 산업민주주의 이념 및 기업문화의 공유

4. 제3자의 역할 :

- 노사정위원회의 활성화
- 전문가의 연결핀(linking pin) 역할 제고

4) 단체교섭과 경영참가제도의 활성화

협력적 노사관계를 이루기 위해 많은 방법들이 동원되고 있으나 그 대표적인 것으로 단체교섭과 경영참가제도를 들 수 있다.

단체교섭(collective bargaining)이란 근로자단체인 노동조합과 사용자 또는 사용자가 상호 대등한 입장에서 근로자들의 근로조건을 유지·개선하기 위해 임금, 노동시간, 그 밖의 근로조건에 관한 단체협약의 체결을 위하여 대표자를 통해 집단적 타협을 모색하고 협약을 관리하는 절차를 말한다.

노사협의제를 활성화하면, 노동조합과 대화를 나눔으로써 경영자와 관리자의 책임감이 증대된다는 점, 그 결과 근로자들은 경영자와 관리자를 이전에 비해 훨씬 더 신뢰하게 된다는 점, 단체교섭이 원활하게 추진될 수 있다는 점 등의 이점이 있다. 또한 조합원과 근로자들의 자기계발의욕이 높아지며, 창조적으로 일을 하게 된다는 효과가 있다.

근로자의 경영참가(worker participation)란 자본주의 경제체제하에서 기업의 근로자 또는 근로자대표가 소속기업의 경영의사결정에 참여하는 것을 말한다.

경영참가제도는 노사공동체의식 고양, 종업원의 경제적인 혜택과 안정성의 부여, 생활수준의 향상, 근로자의 주인의식 함양, 근로자의 높은 조직몰입·애사심·일체감의 효과를 볼 수 있다. 이러한 경영참가의 종류에는 의사결정참가, 자본참가, 이익참가 등이 있다.

의사결정참가는 기업의 경영의사결정과정에서 근로자들에게 의견발표 기회나 의결권행사의 기회를 부여하는 제도를 말한다.

자본참가는 기업의 자본에 대한 근로자의 참가기회를 제공하여 자본의 출자자로서 기업경영에 참여시키려는 제도이다. 오늘날 많이 활용되고 있는 자본참가로는 종업원지주제도를 들 수 있다. 종업원지주제도(ESOP : Employee Stock Ownership Plan)란 회사의 경영방침에 의하여 종업원들에게 특전이나 혜택을 제공함으로써 종업원이 자사주식을 자발적으로 취득·보유하도록 권장하는 제도이다.

이익참가란 근로자들을 경영성과의 배분과정에 참여하게 하는 제도이다. 이익참가의 대표적인 제도로 이윤분배제도(profit sharing plan)가 있는데, 이는 경영성과에 대한 공헌도를 반영해 보너스를 지급하는 것이다.

학습정리

1. 동기베이션이란 개인이 조직에서 일하고자하는 의욕과 관련된 조직행위문제를 의미하며 이를 증진시키기 위해서는 개인의 욕구에 대해 이해하고, 위생요인과 동기요인을 부여하며, 내재적 동기베이션을 강화하고 성과와 보상을 합치해야 한다.
2. 리더십이란 구성원들이 집단의 공동목표를 달성하는 행위를 유도하기 위해 리더가 그들에게 영향을 미치는 과정을 의미하며, 효과적인 리더십을 개발하기 위해서는 리더의 특성을 개발하고 리더의 행위스타일을 개발하며 상황적합적 리더십과 변혁적 리더십을 개발해야한다.
3. 인적자원관리에는 확보관리, 평가관리, 개발관리, 보상관리, 유지관리로 구성되어 유능한 인재를 개발, 육성할 수 있는 개발지향적 인적자원관리와 최근에 등장하여 기업의 지속적 경쟁우위를 위해 경영전략과 인사관리를 연결하는 전략적 인적자원관리가 있다.
4. 기업의 지속적인 성장 및 발전을 위해서는 협력적 노사관계의 구축이 필요하며, 이를 위해서는 노사관계 당사자의 역할을 정립하고, 단체교섭과 경영참가제도 등을 동원할 수 있다.

심화학습

데이브 얼리치(Ulrich, Dave)(2003), HR Champions, 김용구 외 역, 「HR Champions」(미래경영개발연구원).

박경규(1999), 「한국기업의 연봉제 설계방안」(대한상공회의소).

임창희(1996), 「조직행동」(학현사).

Blake, R. R. & Mouton, J. S.(1968), *Corporate Excellence through Grid Organizational Development*(Houston, TX : Gulf Publishing).

Burns, J. M.(1978), *Leadership*(NY : Harper & Row Publishers).

Dubin, R.(1961), *Human Relations in Administration, with Readings and Cases*(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall).

DuBlin, A. J.(1984), *Foundations of Organizational Behavior : An Applied Perspective*(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall).

Peitchinis, S. G.(1985), *Issues in Management-Labour Relations in the 1990s*(London, UK : Macmillan).

20. 기업문화의 관리

학습개요 기업문화는 사람관리는 물론 우리가 지금까지 공부해 왔던 전체 기업경영시스템의 하위시스템들이 기업목표를 달성할 수 있도록 통합해 주는 정신적 인프라로서의 역할을 한다. 이번 강에서는 기업문화와 그 창달방안에 대해 살펴본다.

학습목표

1. 기업문화란 무엇인지, 그 구성요소와 유형에 대해 공부한다.
2. 바람직한 기업문화를 창달할 수 있는 방안들에 대해 알아본다.

주요 키워드 기업문화, 홉스테드 문화유형, 권력의 거리, 불확실성 회피, 경쟁논리, 가치창조자, 기업 아이덴티티, 성장성, 공정성, 협동성, 시너지적 문제해결

1. 기업문화의 의의와 구성요소

1. 기업문화란?

“기업문화란 특정기업에서 최고경영자와 일반구성원들 모두를 포함하는 조직 전체구성원들 사이에 공유된 가치의식, 행동방식, 그리고 상징특성”이라 정의할 수 있다.

이러한 기업문화의 핵심적 특성은 “독특성”(uniqueness)과 함께 “가꾸어 나갈 수 있다”(cultivation)는 데 있다. 먼저, “독특성”이란 특정기업의 조직구성원들이 공유하는 정신적·행동적·상징적 특성이 다른 기업과는 상이한 모습으로 기업 차원에서 표출되었음을 의미한다. 다음으로, “가꾸어 나갈 수 있다”라는 특성은 기업문화가 기업의 경영성과나 기업경쟁력 등에 미치는 효과와 결부되어 실제경영에서 특히 강조된다. 급변하는 외부환경에 적응하여 살아남기 위해서는 조직의 모든 부분이 변해야 하며 기업문화도 예외일 수는 없다. 따라서 기업문화는 그 창달과정이 중요하다.

기업문화는 기업구성원들의 정신적 방향을 가늠하는 지주로서, 조직을 움직이는 인적 주체에 반영되어 조직구성원들에게 안정을 부여하면서 동시에 기업경영 시스템의 지속적인 변화를 추구하게 하는 동인으로 작용한다.

기업문화는 사회적 성과향상 뿐 아니라 경제적 성과의 향상이라는 측면으로도 그 기능을 넓혀 가고 있다. 바람직한 또는 강한 기업문화를 지닐수록 조직의 유효성이 높아지고 경영성과가 향상된다고 할 수 있다. 다음에서는 기업문화가 왜 중요한지를 보다 구체적으로 알아보기로 하자.

첫째, 기업문화는 개인과 조직을 연결하는 역할을 한다. 이는 개인이 조직구성원으로 참여하여 자신의 역할을 수행하는 데 필요한 능력, 기대되는 행동 및 가치관 등을 익히는 과정을 의미하는 조직사회화(organizational socialization)를 통하여 가능하다. 기업은 기업문화

를 통해 경영이념과 규범체계를 신입사원이나 외부 영업사원에게 학습시키는데, 이를 통해 공유된 가치의식과 사고방식은 신규참여자를 기존구성원 및 조직과 결합시키는 역할을 한다.

둘째, 기업문화는 최고경영자로 하여금 일관된 경영스타일을 지속하도록 하는 매개체 역할을 한다. 기업문화가 강할 때 최고경영자는 조직에서 형성되어 있는 문화를 수호하고 이를 더욱 발전시켜 경영혁신을 도모할 수 있는 기틀을 마련할 수 있다.

셋째, 기업문화는 일반구성원들은 물론 중간관리자들의 행위기준을 설정해 주고 구성원들 간의 상호작용을 촉진한다. 기업문화는 조직 전체구성원들의 정신적·행동적 방향을 가능해주는 지주로서, 기업 내 공유된 행동규범과 규칙의 체계를 규정하여 불필요한 노력을 줄이게 한다.

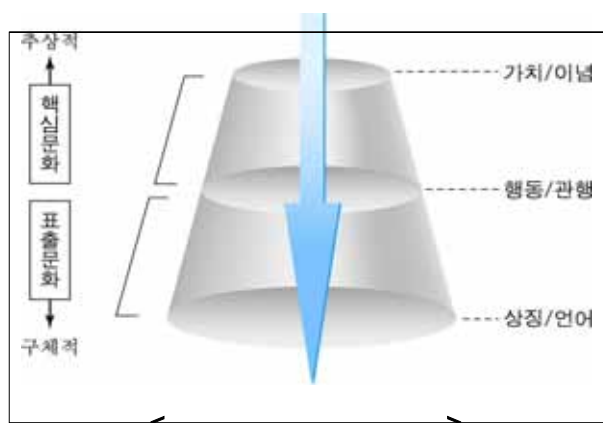
넷째, 기업문화는 구성원들의 일체감을 바탕으로 협력적 노사관계의 구축에 이바지한다. 즉 기업문화는 공유된 가치와 신념을 통해 구성원들 간 갈등의 소지를 줄여주며 협동심을 유발한다. 또한 구성원들 간 커뮤니케이션을 촉진할 뿐만 아니라 상호이해의 폭을 넓혀주며 조직에 대한 몰입감을 증대시켜 준다.

다섯째, 기업문화는 대외적으로 기업의 사회적 이미지와 위상을 제고시킴으로써 대외홍보를 용이하게 하고, 이를 통해 우수한 인재의 모집이나 선발을 수월하게 한다. 뿐만 아니라 기업문화가 강하면 좋은 고객들을 많이 확보하게 됨으로써 경제적 성과를 향상시키는 데도 기여하게 된다.

2. 기업문화의 구성요소와 유형

문화의 속성상 구성원들은 자기 기업의 문화는 어떠하다라고 명백히 말할 수는 없어도 자신이 몸담고 있는 기업에 내재해 있는 문화가 기업구성원으로서 바라는 바와 부합되는지를 피부로 느낄 수는 있다. 다음에서는 이와 관련하여 기업문화는 어떤 요소로 구성되며, 또 어떤 유형이 있는지에 대해 알아보기로 한다.

1) 기업문화의 구성요소



기업문화는 최고경영자와 일반구성원들 모두를 포함하는 조직 전체구성원들 사이에 공유된 가치의식, 행동방식, 그리고 상징특성을 말한다. 기업문화의 구성요소들 중에서 가치의식(가치·이념적 요소)은 추상적인 수준에서, 상징특성(상징·언어적 요소)은 구체적인 수준에서, 그리고 행동방식(행동·관행적 요소)은 중간 수준에서 나타난다.

(1) 가치·이념적 요소

가치·이념적 요소는 기업문화의 세 가지 요소 중에서 가장 핵심이 되고 밑바탕이 되는 요소이다. 여기에서 말하는 가치(values)란 조직의 모든 구성원들에게 공통적인 방향감과 일상행위의 가이드라인을 제공하는 것으로 기업에서는 대체로 사시, 사훈 또는 경영이념이라는 형태로 존재한다. 예를 들어 ‘인간존중경영’이나, ‘사업보국의 정신’과 같은 구호에 내포되어 있는 것이 바로 기업문화에 내재한 가치·이념적인 요소이다. 이렇듯 가치의식에는 최고경영자가 중시하는 경영이념이나 강조정신과 일반구성원들이 중요시하는 정신적 자세나 사원정신 등이 포함된다.

(2) 행동·관행적 요소

행동·관행적 요소란 조직구성원들 간에 공유되어 일반적으로 받아들여지는 확립된 행동의 표준 또는 규칙을 말하는 행동규범을 말한다. 기업에는 여러 가지 행동규범이 있는데 예를 들면 늦게까지 일을 한다거나 아니면 정시퇴근을 규칙으로 하는 업무수행방식, 위에서 아래로만 명령이 전달된다는지 하는 업무지시방식 등이 그것이다. 행동방식과 함께 기업문화의 중요한 구성요소 중의 하나가 인사관리관행이나 소집단운영관행 등의 관리관행이다. 조직이 어느 일정단계 이상 성숙하게 되면 이러한 관리관행은 역으로 일반구성원들의 가치의식에 큰 영향을 미치게 된다. 이를테면 연공위주의 보상이나 승진 관리관행을 통해서 구성원들은 연공서열주의라는 가치의식을 가지게 되고, 품의제나 소집단운영제도 등을 통해 참여적 가치의식을 공유하게 된다.

(3) 상징·언어적 요소

상징·언어적 요소는 기업문화가 가장 가시적인 수준에서 표출된 것으로 기업의 내부적 통합과 구성원들 간의 동질성을 파악하는 데 매우 중요하다. 상징(symbol)이라 함은 일반적으로 조직이나 구성원들의 가치 또는 신념이 어떤 구체적 대상물들에 의하여 특징적으로 표현되는 상태를 말한다. 상징은 크게 물적 상징, 구두상징, 활동상징으로 분류할 수 있다. 물적 상징은 회사마크·건물·유니폼·마스코트 등의 유형적 형태로서 기업의 가치와 신념을 표현하는 것을 가리키며, 구두상징은 조직의 가치·신념 등이 가장 일반적인 이야기의 형태로 나타나는 것으로서 조직구성원들이 일상적으로 생활하면서 듣고 전달하며 사용하는 영웅담·별명·전설·에피소드·사보·사가 등을 가리킨다. 활동상징은 의례·의식·기념식·명상의 시간·체육대회·축제 등 기업생활의 기본문화적 가치를 극화하고 종업원들에게 기억할 만한 경험을 제공하는 것을 의미한다. 구성원들이 사용하는 언어(language)는 구성원 간에 의사를 전달하는 매체로서 어떤 사물이나 사건에 대한 개념과 의미의 범위를 한정짓는 역할을 한다. 특히 언어의 일종으로서 기업 내부의 구성원들 간에만 통용되는 말인 은어 등은 구성원들의 사고방식과 가치관, 기업 특유의 역사적 경험을 반영하는 것으로, 이를 사용하는 구성원들은 서로 동질감을 느끼게 되고 조직 외부의 사람들은 잘 알아들을 수 없게 된다. 그 결과 구성원들은 자신이 속한 조직이 다른 조직과 다르다는 것을 깨닫게 된다.

2) 기업문화의 유형

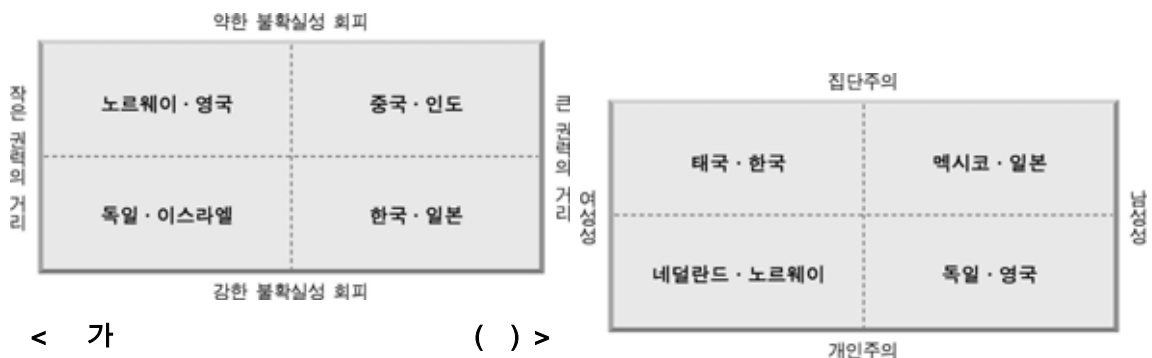
그간 많은 연구자들이 기업에서 보이고 있는 문화들 간의 특징적인 차이를 체계적으로 밝혀 봄으로써 기업문화를 유형화하기 위한 노력을 기울여 왔다. 다음에서는 그중에서도 대표적인 두 가지 기업문화의 분류방법에 대해 설명하고자 한다.

(1) 홉스테드의 문화유형

홉스테드(G. Hofstede)는 국가 차원에서 기업문화를 유형화하였다. 그는 1970년에 60개 이상의 국가들에 걸쳐 있는 IBM으로부터 자료를 수집하여 ‘권력의 거리’, ‘불확실성 회피’의 두 차원과 ‘개인주의-집단주의’, ‘남성성-여성성’의 두 차원으로 각국의 기업문화적 특성을 구분하였다.

먼저, 홉스테드는 조직구성원들이 가지고 있는 가치로서 권력의 거리와 불확실성 회피라는 두 가지 차원에서 기업문화의 유형화를 시도했다. 권력의 거리(power distance)란 사회구성원들이 육체적으로나 지적으로 평등하지 못하다는 사실에 대해 어떤 반응을 보이는가 하는 것으로서, 어떤 사회에서는 권력과 부의 불균등을 더욱 심화시키고 강화하는가 하면(불평등), 또 다른 사회에서는 이러한 불균등을 가능한 한 해소시키려고 한다(평등). 불확실성 회피(uncertainty avoidance)란 사회구성원들이 환경의 불확실성에 적응해 나가는 방법이 문화에 따라서 서로 어떻게 다른가 하는 것으로, 어떤 사회는 불확실성에 대해 별로 위협을 느끼지 않아 다른 스타일의 행위나 의견을 쉽게 수용하는 반면(유연함), 어떤 사회에서는 불확실성에 대해 불안해하며 회피하려 하므로 규칙이나 절차에 의존하려고 한다(엄격함).

노르웨이나 영국과 같은 나라의 기업문화는 권력의 거리를 줄이고자 하고 불확실성에 유연하게 대처하고자 하는 문화유형으로 분류되는데, 이 유형에서는 조직의 의사결정이 협상에 의해 이루어지게 된다. 반면, 한국과 일본의 기업문화는 불평등이 심화되어 있고 불확실성을 회피하려고 하므로 법에 의한 통치가 주로 이루어지는 유형이다. 한편, 중국과 인도의 경우는 불평등이 심화되어 있으며 불확실성에 대하여 유연하게 대처하려고 하는 문화로서 사람에 의한 통치가 주로 이루어지는 기업문화 유형이다. 반면, 독일과 이스라엘의 기업문화는 평등을 지향하고, 엄격한 규칙이나 절차에 의하여 불확실성을 줄이려고 한다.



< 가 () >

< 가 () >

다음으로, 홉스테드는 조직구성원들이 지닌 가치로서 개인주의-집단주의와 남성성-여성성의 두 차원에서 기업문화의 유형화를 시도하였다. 개인주의-집단주의(individualism-collec-

tivism)란 사회구성원들이 개인목표와 집단목표 중 어느 것을 더욱 강조하는지에 관한 것이다. 개인에게 더욱 많은 자유를 인정하고 개인적 이해가 중시될수록 그 사회는 개인주의적이며, 구성원들 간의 관계가 밀접하고 집단의 이해가 중요시될수록 그 사회는 집단주의적이다. 남성성-여성성(masculinity-femininity)은 사회에서 남성과 여성의 역할분담에 관한 것으로서 사회마다 성에 따른 사회적 역할분담이 다르다는 사실에 기초한다. 어떤 사회에서는 남성과 여성이 여러 가지 역할을 공동으로 수행하고 있고, 또 어떤 사회에서는 남성과 여성의 사회적 역할이 엄격히 구분되어 있다. 엄격한 남녀 역할분담이 이루어져 있는 사회를 남성성이 강하다고 하고, 역할분담이 명확하지 않은 사회를 여성성이 상대적으로 강하다고 한다.

태국과 한국의 구성원들은 집단주의가 강하고 여성성이 강한 문화로 분류되고, 멕시코와 일본의 경우는 집단주의가 강하고 남성성이 강한 문화로 분류된다. 한편, 독일과 영국은 개인주의가 강하고 남성성이 강한 문화유형이며, 네덜란드와 노르웨이는 개인주의가 강하고 여성성이 강한 문화유형이다. 개인주의가 선호되는 국가일수록 경제적으로 발전된 국가를 나타낸다. 개인주의-집단주의, 그리고 남성성-여성성은 경제발전 및 종교의 전통과 밀접하게 관련되는 요인이다.

이들 권력의 거리, 불확실성 회피의 두 차원과 개인주의-집단주의, 남성성-여성성의 두 차원을 이용한 기업문화의 유형화는 기업이 해외로 진출할 때 유사한 기업문화를 갖는 국가에 진출하는 것이 문화적 차이가 적어서 기업경영에 도움이 될 수도 있다는 시사점을 준다. 그러나 국가들 간에는 거시환경적 특성이 다르므로 기업문화가 달라야 하는데도 왜 기업문화가 유사한 국가가 존재하는지, 같은 국가 내에서도 왜 기업문화의 차이가 나타나는지를 설명하지 못하고 있다.

(2) 딜과 케네디의 기업문화 유형

딜(T. E. Deal)과 케네디(A. A. Kennedy)는 환경이 기업경영에 미치는 위험도와 기업과 종업원에게 성패가 알려지는 피드백의 속도를 양축으로 하여 네 가지 유형을 제시하였다.



① 의지가 강한 남성적 문화(tough-guy, macho culture) : 이는 위험도가 높고 성과의 피드백을 빨리 요구하는 환경하에서 형성되는 문화이다. 즉, 높은 위험에 직면하여 구성원들의 적극적인 행동을 요구하는 문화이다. 따라서 남성형 문화나 모험형 문화, 또는 강력한

지도자형 문화라고도 불리며, 이는 조직 내 구성원들이 상호 경쟁하는 개인주의적인 문화적 특성을 갖는다. 이러한 문화의 대표적인 조직으로는 건설업, 경영컨설팅 조직, 경찰이나 외과의사들의 조직을 들 수가 있다. 이러한 문화의 장점으로는 빠른 기간 내에 질서정연하게 업무수행을 하게 하고 조직에서 스타들이 갖는 고뇌를 덜어줄 수 있으며, 과감한 행동이 성공하면 상당한 보상을 받는 것 등을 들 수 있다. 하지만 과거의 실패에서 교훈을 얻지 못하고, 단기지향성을 지니므로 활동의 지속적인 가치가 무너지며, 응집력이 약화될 수 있는 약점도 가지고 있다.

② 열심히 일하고 잘 노는 문화(work hard, play hard culture) : 이 문화는 위험도가 낮고 그 대신 성과의 피드백을 빨리 요구하는 환경에서 형성된다. 근면과 노력이 성공의 열쇠가 되는 확률이 높기 때문에 근면형 문화 또는 적극형 문화라고도 한다. 이러한 문화유형으로는 자동차판매, 부동산업, 소매상, 대중소비용품의 판매와 같이 판매조직에 적합한 문화이다. 이러한 문화유형은 많은 일을 빠른 기간 내에 처리할 수가 있다는 장점을 가진다. 그러나 이러한 문화는 문제를 조기에 해결하려고 하기 때문에 단기지향적이고, 문제의 해결보다는 활동에 더 많은 관심을 가지며 질보다는 양을 우선하기 때문에 생각과 주의력이 집중되지 못한다는 단점을 지닌다. 따라서 무분별하게 정력을 낭비할 소지가 있다는 약점이 있다.

③ 기업의 운명을 거는 문화(bet-your-company culture) : 이러한 문화는 위험도는 높고 성과의 피드백은 낮은 환경하에서 형성된다. 따라서 고위험형 문화 또는 투기형 문화라고도 하며, 올바른 의사결정이 중요하며 회의가 중요한 의식이 되고 기업 전체에서 신중한 기풍이 조성된다. 이러한 문화유형은 유류, 항공, 자본재, 광산업, 시설재와 같은 산업에 속하는 조직에 적합하다. 이러한 문화유형은 높은 수준의 발명을 할 수 있고 과학적 발전을 할 수 있는 강점을 갖는다. 그러나 업무처리가 매우 늦고 단기적인 경제적 위기에 약하며, 현금흐름의 문제에 직면할 위험이 있고, 급변하는 환경에 민첩하게 적응하지 못하고 결단이 어렵다는 문화적 약점을 가지고 있다.

④ 과정을 중시하는 문화(process culture) : 이러한 문화는 위험도도 낮고 성과의 피드백도 느린 환경하에서 생성되는 문화유형이다. 절차형 문화라고도 하는 이 문화는 산출물과 같은 결과보다 그것이 어떻게 이루어지는가 하는 진행 방법과 과정에 초점을 둔다. 이 문화에서는 조직 내 구성원들이 사려 깊고 질서정연하며 보수지향성을 지닌다. 또한 정확하고 완전 무결주의를 지향하기 때문에 관료주의 문화 또는 관료형 문화라고도 한다. 이러한 문화는 은행, 보험회사, 제약업, 정부기관, 공공산업에서 많이 찾아볼 수 있다. 이 문화유형은 작업장에 질서와 시스템을 가져온다는 장점이 있지만, 지나치게 형식적이고 창의성이 없으며 장시간 근무와 싫증나는 일이 많아지는 등의 약점도 있다.

우리가 이처럼 기업문화를 유형화하는 이유는 어떤 기업문화가 ‘좋다’, ‘나쁘다’라는 가치판단을 하려는 것이 아니라, 복잡하고 다양한 경영현상으로서의 기업문화를 더욱 단순화함으로써 비교를 용이하게 해줌으로써 기업경영에 유용한 시사점을 얻으려는 것이다. 딜과 케네디와 같이 기업문화를 개별 기업 차원에서 유형화하는 것은 여러 기업들의 기업문화를 비교해 볼 수가 있다는 점에서 유용하다. 그러나 홉스테드의 연구와는 반대로 국가간 문화의 차이를 반영하지 못한다는 단점이 있다.

II. 기업문화의 창달방안

기업문화는 절대적으로 최선의 기업문화가 존재하는 것이 아니라 자기 조직의 특성에 적합한 기업문화를 창달하는 것이 중요하다. 다음에서는 바람직한 기업문화를 창달할 수 있는 방안들에 대해 알아보기로 한다.

1. 최고경영자의 솔선수범과 사원정신의 확산

1) 최고경영자의 솔선수범

기업문화는 최고경영자에 의해 크게 영향을 받는다. 기업문화를 효과적으로 창달하기 위해서는 최고경영자가 앞에서 선도하는 역할을 해야 할 뿐만 아니라 지속적인 관심을 가지고 후원하는 역할을 해야 한다. 즉, 최고경영자는 바람직한 행동을 솔선수범하는 모습을 보임으로써 상징적인 역할을 수행해야 하는 것이다. 최고경영자의 모범적인 자세는 구성원들 사이에 하나의 역할모델로서 수용됨으로써 공유도가 높은 강한 기업문화의 형성을 촉진시킬 수 있다. 예를 들어 기술중시의 가치를 강조하기 위해서 최고경영자가 자주 연구소를 방문한다거나 고객중시의 가치를 강조하기 위해서 영업매장에서 직접 고객들과 상담을 하는 행동을 보이는 것이다. 이러한 최고경영자의 행동은 구성원들에게 무엇이 중요한가, 어떤 것을 바람직한 가치로서 추구할 것인가를 상징적으로 전파하게 한다.

또한 기업문화를 지속적으로 창달하기 위해서는 최고경영자의 관심과 의지 및 후원이 있어야 한다. 특히 이것은 기업문화 정립의 성패를 좌우하리만큼 중요하다. 왜냐하면 기업문화의 정립은 단시일 내에 가시적인 경제적 성과로 나타나지 않아 기업문화운동을 쉽게 포기할 수 있기 때문에 최고경영자의 기업문화 창달에 대한 관심과 확고한 의지가 밑바탕이 되어야 한다. 이를 위해 지금까지 형성되어 온 문화의 긍정적인 면은 계승하고 부정적인 면은 과감히 버리겠다는 전향적인 태도 또는 서약, 예를 들면 경영자의 공언(management philosophy statement)과 같은 것을 제시한다거나 창업주나 최고경영자의 경영철학이나 가치를 명문화하는 방법들이 효과적이다.

2) 사원정신의 확산

바람직한 기업문화를 창달하기 위해서는 기업마다 구성원들이 가져야 할 정신이 필요하다. 그러한 정신으로 협동정신, 질서 의식, 그리고 경쟁논리의 세 가지를 들 수 있다.

첫째, 협동정신이란 제한적이고 폐쇄적인 집단이기주의적 태도로부터 벗어나 조직 전체구성원들 간의 신뢰관계 속에서 형성된 ‘우리’ 의식에 입각하여 행동하는 것을 말한다.

둘째, 질서 의식이란 개인이 자유를 누리고 권한을 행사하되 그에 따른 결과에 책임을 지는 것이다. 그러므로 이것은 구성원들이 조직목표를 달성하고 자발적으로 규범을 준수하려는 노력을 통해 효율적으로 일을 수행하는 데 있어서 가장 기본이 되는 개념이다.

셋째, 경쟁논리란 기업 내 모든 구성원이 자율성을 가지고 공정한 절차와 제도 속에서 게임의 룰(rule of game)을 지키면서 경쟁을 통해 그들의 목적을 추구하며, 그와 함께 기업의 목표도 달성한다는 자세이다. 공정한 경쟁이 이루어지기 위해서 가장 필요한 것은 누구에게나 균등하게 기회를 부여하는 것이다.

이러한 사원정신을 확산시키기 위해서는 기업문화 교범이나 해설서를 작성하고 각 계층별로 교육훈련을 실시하는 것이 필요하다. 또한 인사관리관행의 개선을 통해서도 경영이념이나 조직에서 필요한 사원정신을 확산시킬 수 있다. 예를 들면 기업문화가 추구하는 기본정신 및 가치에 부합하도록 채용·승진과 승급·전보·퇴직에 이르는 모든 인사관리관행들을 정비하여야 한다. 특히 기업문화 요소에서의 태도요소(협동정신, 질서의식, 경쟁논리)와 연계시킬 수 있는 인사고과 시스템을 개발해야 한다.

2. 기업문화 창달을 위한 제도화 방안

기업문화를 창달하기 위해서는 여러 가지 제도화 방안이 필요하다. 다음에서는 제도화 방안의 대표적인 예로 대내외적 커뮤니케이션의 활성화방안, 가치창조자의 역할 제고방안, 그리고 기업 아이덴티티의 확립방안에 대해 알아보기로 한다.

1) 대내외적 커뮤니케이션의 활성화방안

바람직한 기업문화일지라도 구성원들 간에 공유되지 않으면 의미가 없다. 따라서 기업 내 수평적·수직적 방향으로 개방적인 의사전달체계를 구축함으로써 원활한 커뮤니케이션이 이루어지도록 해야 한다. 문화정립에 잠재적으로 심각한 장애가 될 수 있는 구성원들의 폐쇄성을 줄이고 개방성을 늘리기 위해서는 의사소통을 원활하게 하는 관행을 정착시켜야 한다. 이를 위해서는 상·하급자 간의 갈등의 원인이 되는 일방적 의사전달을 배제하기 위해 신문고식 하의상달방안이나, 자유로운 의사전달을 위한 스피크업 시스템(speak-up system)과 같은 하의상달방안을 강구해야 한다. 상·하급자뿐만 아니라 기업 내의 여러 부서들 간에도 의사소통이 잘 안 되는 경우가 많은데 이를 개선할 방안도 아울러 필요하다. 예를 들어 기업 내 캔 미팅(can meeting)과 같이 수평적·수직적인 방향에서 개방적인 의사전달을 보장하고 이를 통해 합의를 도출하고 갈등을 해소할 수 있는 방안을 마련하는 것도 필요하다. 쉽사리 변화하지 않는 특성을 지닌 가치의식적 측면과 달리 상징과 같이 표출된 문화요소는 상대적으로 개발이 용이할 뿐만 아니라 역으로 가치의식에도 영향을 미치므로 기업문화의 제도화에 있어 빼놓을 수 없는 요소가 된다. 이처럼 기업문화를 창달하는 데 있어서 기업문화의 성격을 통합적으로 나타내는 상징물을 활용함으로써 대내외적 커뮤니케이션을 더욱 활성화시킬 수 있다. 이때 상징은 기업문화를 현실에서 체감할 수 있는 가장 손쉽고 가까운 수단이 될 수 있도록 해야 한다. 예를 들어 회사 마크나 마스코트라든가, 기업의 특성을 나타낼 수 있는 건물이라든가, 해당 기업을 대표할 수 있는 영웅이나 인물을 개발하는 것이다. 특히 회사의 건물은 그 기업의 독특성을 표출하는 데 매우 효과적인데, 최근 기업들은 그 지역을 대표할 수 있는 건물로 자사의 기업문화적 특색을 전달하려는 랜드 마크(land mark) 활동을 활발하게 전개하고 있다. 이러한 상징물은 종업원, 고객 그리고 그밖의 이해관계자들이 기업문화를 연상해 낼 수 있도록 할 뿐만 아니라 새로운 기업문화를 전파하는 데 있어서도 매우 효과적이다.

2) 가치창조자의 역할 제고방안

기업문화를 창달하는 과정에서는 불확실성에 대한 관리부재의 문제와 구성원들로부터 저항 등의 문제가 나타나게 마련이다. 이러한 저항을 최소화하여 기업문화를 형성하기 위해서는 이를 총괄적으로 담당하는 가치창조자를 양성하는 것이 도움이 된다. 가치창조자(value creator)는 “기존의 가치를 바꾸는 것이 아니라 새로 창조”한다는 사고방식을 가지고 그것을 구현해 나가는 사람으로서 주로 중간관리자층이 이러한 역할을 담당하게 된다. 그들의 역할로는 다음과 같은 것을 들 수가 있다.

첫째, 가치창조자는 기업문화의 내용을 경영정책과 연계시키고 이를 조직 대내외에 확산시키는 문화 전파자의 역할을 해야 한다. 이러한 의미에서 가치창조자를 변화담당자(change agent)라고도 한다. 즉 변화담당자는 문화와 관련한 새로운 가치를 창출하고, 창출된 가치가 이상적인 문화에 적합하도록 촉매하는 역할을 수행한다.

둘째, 가치창조자는 문화네트워크를 구축하고 이를 유지·통합·확산시키는 역할을 해야 한다. 문화네트워크(cultural network)란 다양한 단위에서 발생한 문화의 의미 가치와 문화적 정보를 전달·공유할 수 있는 체제로서, 기존의 지역·시장과 같은 공간개념에서 벗어나 초고속 정보통신망을 바탕으로 종교별·취미별·세대별 등의 문화적 단위에 따라 구축할 수 있다.

셋째, 가치창조자는 조직 내 여러 가지 형태의 소집단활동을 활성화하여야 한다. 일반적으로 기업 내에는 정보교류나 친선도모를 위해 지연·학연 등으로 연결된 많은 비공식집단이 존재하는데, 이러한 비공식집단은 공식조직에 대한 영향력이 크지는 않지만 자칫 반문화(counter culture)를 형성할 수 있다. 가치창조자는 이를 고려하여 문제가 되는 비공식집단을 건전한 소집단으로 활성화할 수 있도록 지도하고 지원해야 한다.

3) 기업 아이덴티티의 확립방안

기업문화를 창달하기 위해서는 대내적으로 구성원들 간의 가치공유는 물론, 대외적으로 좋은 이미지를 가지려는 노력이 필요하다. 이때 고객으로부터 좋은 기업 이미지를 확보하여 경쟁력을 제고하기 위해서는 기업이 아이덴티티를 가지고 있어야 한다. 기업 아이덴티티(CI : Corporate Identity)란 기업이 어떻게 보여져야 하는가를 조사하여 고객에게 인식시키고 또 고객이 원하는 방향으로 보여주는 창의적이고 적극적인 기업 이미지의 창출을 말한다. 이는 고객의 마음속에 형성되어 있는 기업에 대한 주관적 인식인 기업 이미지와는 다르다. 기업 아이덴티티는 회사이름·회사회장 등의 물적 상징을 정비·보완·강화하여 기업의 모습이 사회 및 소비자 집단에 정확히 전달되게 함으로써 좋은 기업 이미지를 형성시키고, 내부적으로는 사원의 의식개혁과 단결을 도모하는 전략으로 활용할 수 있다.

기업 아이덴티티를 확립하기 위해서는 구체적인 전략이 필요한데, 이를 기업 아이덴티티 전략이라 한다. 기업 아이덴티티 전략(CIP : Corporate Identity Plan)은 이미지 통일화 전략 또는 기업의 주체성 확립 전략으로, 일반적으로 경영환경을 기업이 원하는 방향으로 만들기 위해서 계획적으로 기업의 이미지나 커뮤니케이션 시스템을 구축하는 것을 의미한다. 기업 아이덴티티는 시각적 아이덴티티(visual identity), 정신적 아이덴티티(mind identity), 행동양식의 아이덴티티(behavior identity)로 구성된다. 기업의 시각적 아이덴티티란 기업문화의 변화를 가장 가시적으로 확실하게 구성원들에게 보여주는 것이다. 기업의 정신적 아이덴티티는 구성원들이 공유하고 있는 가치를 말하는데, 가장 잠재적인 것이다. 행동양식의 아이덴티티는 구성원들의 행동관행으로 표출되는 것으로, 이들을 변화시키는 데는 많은 시간과 노

력이 든다. 기업문화의 혁신은 경영이념을 구심점으로 하여 기업의 얼굴(시각적 아이덴티티)에서 기업의 마음(정신적 아이덴티티)으로, 그리고 기업의 행동(행동양식의 아이덴티티)으로 확산되어 구심력과 원심력이 조화되도록 실시해야 효과적이다. 여기서 우리는 기업구성원들의 사고방식과 행동양식이 장기간에 걸쳐서 형성된 결과인 기업문화를 창달하는 과정이 바로 기업 아이덴티티를 정립하는 과정이라는 것을 알 수 있다.

3. 협력적 노사관계를 위한 이념정립

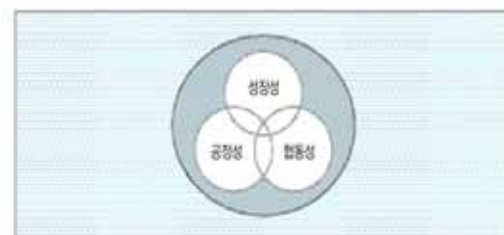
바람직한 기업문화의 창달은 최고경영자의 일인극이나 슬로건만으로는 이루어지지 않는다. 즉 최고경영자의 노력뿐만 아니라 구성원들의 창의와 헌신을 이끌어 내는 것이 성공적으로 기업문화를 창달하는 데 관건이 된다. 기업의 전 구성원들이 참여하고 헌신할 수 있는 문화적 풍토의 조성을 위해서는 노사간의 공감대(sympathy)를 형성하는 것이 중요하다.

어떤 사람들은 기업문화를 경영자문화 또는 근로자문화라는 대립적인 시각으로 구분하기도 하지만, 기업문화는 이렇게 서로 이질적인 문화로서 별개로 존재하는 것이 아니라 많은 공통분모를 가진다. 즉, 기업문화는 기업 내 어느 특정집단만이 배타적으로 공유하는 것이 아니라 기보다는 경영자와 근로자를 가리지 않고 기업공동체에 속하는 구성원들 모두가 공유하는 것이 되어야 한다.

노사간의 공감대 형성은 어느 일방의 노력만으로 되는 것이 아니다. 따라서 경영자들은 지금까지의 ‘가부장적’ 관계를 벗어나 기업의 주인은 근로자라는 생각을 가지고 근로자의 입장을 진정으로 이해하는 자세를 가져야 한다. 노사간 공감대의 형성을 통해 기업문화를 창달하기 위해서는 산업민주주의의 이념적 가치를 공유하는 것이 필요하다. 산업민주주의(industrial democracy)의 이념적 가치가 무엇인가에 대한 논의는 여러 분야에서 오랫동안 이루어져 왔지만, 그 이념적 가치는 노사간에 성장성·공정성·협동성 가치를 균형적으로 이룩하는 데 있다고 할 수 있다.

이 때 성장성(growth)이란 노사간에 상호이익을 증진하며 다 함께 성장·발전한다는 가치를 강조하는 개념이며 공정성(fairness)이란 노사 양측이 나누어 가질 수 있는 몫을 증대시키는 과정과 증대된 몫을 나눈 결과가 모두 공정하게 이루어져야 한다는 개념이다. 또한 협동성(cooperation)이란 노사 양측이 단기적으로는 자신에게 손해가 있을지라도 장기적으로는 결국 서로에게 이익이 되는 관계라는 믿음을 가지고 지속적으로 서로 협동하는 관계를 맺고자 하는 것이다.

성장성·공정성·협동성이라고 하는 산업민주주의의 3대 추구목표는 서로간에 영향을 미치는 관계를 갖게 되며, 어느 한 가지라도 소홀히 할 경우 노사 양자는 공존공영의 관계를 형성하지 못하게 된다. 따라서 기업과 근로자와의 관계에서 이러한 추구목표를 어떻게 정립하고 달성해야만 할 것인가를 모색하는 것은 기업문화를 창달하는 데 매우 중요하다.



4. 해외진출시 문화적 다양성의 관리

다음에서는 좀 더 시각을 넓게 하여 글로벌화가 추구하고 있는 상황하에서 발생하는 문화적 다양성(cultural diversity)을 어떻게 관리할 것인지에 대하여 알아보고자 한다. 일반적으로 해외진출을 통한 세계화를 지향하는 기업에서 어느 상황에서나 적용할 수 있는 통합된 기업 문화를 개발하는 것은 국내기업에서 이를 추구하는 것보다 훨씬 어렵다. 해외로 진출한 기업에서는 이질적인 문화가 복잡하게 얹혀 있기 때문에 업무수행절차의 개발이 어렵고 조직 업무나 과정을 일반화시키기 곤란한 문제가 많이 발생하기 때문이다.

불행하게도 많은 기업들이 해외진출시에 편협한 방법이나 자민족 중심적 방법을 주로 사용하고 있다. 편협한 방법(parochial approach)이란 문화적 다양성이나 기업문화의 조직에 대한 영향을 인지하지 못하는 경영자와 오직 “우리의 방법만이 유일한 방법”이라며 모든 문제를 보려 드는 구성원들이 존재하여, 오직 하나의 방법만으로 모든 문제를 해결하려고 하는 근시안적인 관리방식이다. 그리고 자민족 중심적 방법(ethnocentric approach)이란 “우리의 방법이 최선의 방법”이라고 믿음으로써 자신들이 종래 구사하고 있던 방법만이 최선이라고 간주하여 다른 모든 방법들은 배척하고, 조직 내에서 문화적 다양성의 영향을 극소화하기 위해 처음부터 지배적인 문화를 따르도록 구성원들을 사회화하거나 문화적으로 동질적인 종업원을 선발하는 전략을 채택하는 방식을 말한다.

이러한 방법들을 선택하는 경우에는 문화적 다양성에서 얻을 수 있는 장점들을 살리지 못하게 된다. 이와 같은 문제점을 해결하기 위해서 경영자는 서로 다른 문화에 속한 사람들은 서로 다른 욕구를 지닌 채 서로 다른 행동을 한다는 문화적 차이, 즉 다양성에 대한 인지에서부터 출발하여 문제를 파악해서 극복해 나가야 한다. 더불어 다양한 문화에 기반을 둔 새로운 아이디어를 도출하여 기업문화를 가꾸어 나간다는 측면에서 긍정적인 관점을 가지고 기업문화를 관리하는 것이 필요하다. 또한 문화적 다양성을 조직의 자산과 장점으로 활용하고, 문화적 상황에 따른 방법상의 차이를 인정하여야 한다. 이를 기본전제로 하여 여러 나라의 다양한 문화가 서로 상승작용을 일으켜 상호성장을 도모하는 것이 시너지적 방법(synergistic approach)이다.

시너지적 방법은 다음과 같은 세 가지 기본적인 단계를 통해 이질문화에서 나타날 수 있는 문화적 다양성의 문제를 해결하려고 하는 것이다.

① 제1단계는 상황파악(situation description) 단계이다. 이는 문화적 다양성에서 비롯된 문제를 인식하는 단계로, 여기에서는 다양한 문화를 가진 사람들의 다양한 가치관과 관점으로 인해 문제를 정의하는 데 어려움이 많이 노출된다. 이 단계에서는 자신의 문화적 상황에서는 아무런 문제도 되지 않는 것이라도 다른 문화상황에서는 문제가 될 가능성이 있다는 것을 명심하고, 다양한 문화를 가지는 각 집단의 문화관점에서 문제를 판단하고 평가하는 것이 필요하다.

② 제2단계는 문화해석(culture interpretation) 단계이다. 이 단계에서는 인지된 문제에 대해 각 문화의 관점에서 유사점과 차이점을 찾아내고, 이에 따른 문화의 행동논리를 파악한다. 이러한 과정을 통해서 다른 문화의 구성원이 가지는 행동차이를 이해하게 된다.

③ 제3단계는 문화창조(culture creativity) 단계이다. 이 단계에서는 생산성과 구성원들의 직무만족을 향상시키도록 새로운 해결안을 창출하여 “서로 다른 문화를 가진 사람들끼리 어떻게 같이 일할 것인가?”라는 의문에 대한 구체적인 해답을 제시하는 단계이다.

시너지적 문제해결은 한순간에 일어나는 것이 아니므로 이 방법을 기업에 도입하기에 앞서 문화적 다양성을 바라보는 경영자의 관점이 우선적으로 변화해야 한다. 이러한 시너지적 방법은 국내조직을 국제화·세계화시키는 과정에서 기업경쟁력을 강화시키기 위해 반드시 필요한 방법이다. 최근, 많은 기업들이 해외현지에 진출하여 다국적기업화, 글로벌 기업화를 추구함에 따라 다양한 이질문화권과의 접촉이 빈번해지고 있으며, 보다 원활하게 업무를 수행하도록 하기 위해 다른 문화에 대한 해박한 지식, 언어능력의 구사 등이 필요하게 되었다. 특히 단순한 언어구사 능력이나 지식암기 수준이 아니라 현지 지역주민의 정서를 읽어낼 줄 아는 것이 중요해지고 있다. 이를 위해 글로벌 사회에 대비한 교육내용을 확충하여 세계화에 대비한 능력을 키워야 한다. 예를 들면 해외지점 요원은 충분한 기간을 두고 선발하여 해당국의 언어문화 등에 대한 사전교육을 실시할 필요가 있다. 또한 국내기업에서도 외국인 근로자들의 취업 증대와 인종적·민족적 인력구성의 변화가 나타나므로 그들의 욕구를 반영한 교육훈련이 이루어져야 한다.

학습정리

1. 기업문화란 특정기업에서 최고경영자와 일반구성원들 모두를 포함하는 조직 전체구성원들 사이에 공유된 가치의식, 행동방식, 그리고 상징특성이라 정의할 수 있다.
2. 기업문화는 가치·이념적 요소, 상징·언어적 요소, 행동·관행적 요소로 구성되어 있다.
3. 딜과 케네디는 기업문화를 개별 기업차원에서 유형화해서 기업문화를 비교해 보았으며 흡스테드는 국가간 문화의 차이를 반영하여 비교하였다.
4. 기업문화는 본질적으로 우열이 있는 것이 아니라 자기 조직의 특성에 적합한 기업문화를 창달하는 것이 중요하며 이 창달 방안에는 최고경영자의 솔선수범과 사원정신의 확산, 기업문화 창달을 위한 제도화 방안, 협력적 노사관계를 위한 이념정립, 해외진출시 문화적 다양성의 관리 등이 있다.
5. 기업문화 창달을 위한 제도화 방안에는 대내외적 커뮤니케이션의 활성화, 가치창조자의 역할 제고, 기업 아이덴티티의 확립 등이 있다.
6. 협력적 노사관계 구축을 위해서는 노사간에 성장성, 공정성, 협동성 가치를 균형적으로 추구하는 것이 필요하다.

심화학습

전병유(1994), 「도요타」(길벗).

이병철·박원우(1996), 「한국기업의 기업문화 : 현황과 발전방향」(대한상공회의소).

신유근(2005), 「인간존중경영 : 조직행위론적 접근」(다산출판사).

Steinbock, D.(2001), *The Nokia Revolution*(Amacom Books).

Merriden, T.(2001), *Cold Calling*(Oxford : Capstone Ltd.).

Gundling, E.(2000), *The 3M Way to Innovation*(NY and Tokyo : Kodansha America Inc.).

Albach, J.(1993), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed.(Boston, MA : PWS/Kent).

Sathe, V.(1985), *Culture and Related Corporate Realities*(Homewood, IL : Richard D. Irwin).

Deal, T. E. & Kennedy, A. A.(1982), *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*(NY : Addison Wesley).

Hofstede, G. & Bond, M. H.(1984), "Hofstede's Culture Dimensions : An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, December 1984, pp.417~433.

Quinn, R. E. & McGrath, M. R.(1985), "The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspective," in P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin(eds.), *Organizational Culture*(Beverly Hills, CA : Sage), pp.315~334.



www.managersociety.com
Tel) 82-(0)2-582-1118
Fax) 82-(0)2-582-5705
msociety@managersociety.com