“경영의 교양을 읽다” 정리...

The Safety Leader of The World

(주)에 스 엘 테 크

1.테일러의 과학적 관리법의 요점

경영학의 시조로 알려진 테일러의 과학적 관리법은 한물간 경영기법으로 취급되기 쉬우나 그 배경과 개념을 자세히 살펴보면 지금 현시점에서도 적용이 가능한 많은 교훈들이 있다. 그리고 생산성을 높임으로써 성과배분을 통해 임금을 더 많이 받아갈 수 있다는 것을 실험적으로 증명하기도 했다.

1. 과학적 관리법은 노사 공동번영을 목적으로 한다. ; 과학적 관리법을 통해 능률향상을 추구하게 된 배경에는 노사 및 종업원의 공존공영과 태업방지, 그리고 관리자와 근로자간의 역할을 명확히 해야 한다는 조직관리의 철학이 포함되어있다.

2. 잘못된 관리방법이 태업을 부추긴다. 이는 동료들의 비난을 피하기 위해 열심히 하던 사람도 태업을 하게 되는 심각한 **조직적 태업**의 원인이 된다. 태업방지는 노사공동의 번영의 지름길이다.

  -. 태업의 제1원인 ; 개인 또는 기계의 생산량이 증가할 수록 실업률이 증가될 것이라는 잘못된 고정관념

  -. 태업의 제2원인 ; 기존의 관리방식 아래에서는 태업만이 각자의 이익을 지켜준다는 생각

  -. 태업의 제3원인 ; 노동자의 노력을 낭비시키는 비능률적인 주먹구구식 방법의 사용

3. 과학적 관리의 4대 원리

  -. 개별과업에 대한 과학의 발전

  -. 과학적인 인재의 선발과 육성

  -. 과학적 원리에 대한 상호 공감

  -. 관리자와 노동자간의 역할 분담.

4. 과학적 관리법의 성공적인 적용 방법

-. 과학적 관리법은 과업관리와 차별성과급을 그 바탕으로 한다.

-. 과업을 완수한 사람에게는 반드시 보상을 해 준다.

-. 노동자를 꼭두각시로 만든다거나 창의성을 저해한다는 비판에 대해서는 기존의 지식을 알아야만 새로운 지식에 대한 Idea가 나올 수 있는 것처럼 새로운 공정기법의 표준화와 숙련 등으로 근로자가 상당한 지식을 갖추고 성과를 창출하면 보다 높은 임금을 받기 때문에 여기서 더 창조적인 개선이 이루어 질 수 있다고 강조한다.

-. 합리적 성과를 배분한다. ; 성공적인 도입을 위해서는 4~5년 정도의 여유를 두고 서서히 도입할 것을 추천하고 있으며, 적어도 25%이상의 종업원의 이해가 있을 때 도입에 박차를 가해야 한다고 얘기하고 있다. 또한 성과의 배분은 경영자 노동자만의 문제가 아니라 소비자를 포함한 삼자간의 공평한 배분이 이루어진다는 개념으로 접근해야 성공할 수 있다고 주장하고 있다.

-. 지엽적인 부분만을 적용해서는 안되며, 과학적 관리법의 4대원칙을 경영자 관리자가 충분히 이해한 상태에서 4대 원칙을 종합적으로 적용해야 한다는 것을 강조하고 있다.

5. 현대적 시사점 ; 기존에 알려진 삽질등과 같은 동작연구처럼 아주 지엽적인 것으로 이해하고 비판적인 의견이 많았는데 노사화합을 통한 공용발전이라는 기본 사상이 깔려있음은 좀 더 깊은 뜻을 이해하고 현장에 적용해야 성공할 수 있음을 알 수 있고, 여전히 적용 가능한 경영기법의 하나라고 생각할 수 있다.

6. 교훈

인간이 기계화되고 인본주의가 무시되는 듯한 테일러리즘으로 비판 받기도 했지만 불확정적인 인간의 행동을 좀더 과학적으로 이해하고 이를 통해 생산성을 향상하여 그 성과를 나누자는 기본 취지는 현시점에서도 공감되는 부분이다. (경영자나 관리자의 노력을 통해 성공확률을 높이자는 취지...)

우리가 상품을 만들어도 그 상품의 특성이 존재하고 신뢰성 확보를 위해 많은 Data를 근거로 개선을 하게 된다. 마찬가지로 조직의 성과창출을 위한 개선 역시 이러한 정확한 data를 근거로 개선이 이루어질 수 있다는 것을 전제로 한다면 노동자를 혹사시켜 이익을 창출하는 것이 아닌 좀더 인간다운 삶을 위해 과학적 관리법을 적용할 필요가 있는 것이다.

그가 현장에서 몸소 체험하면서 작업자들의 동작연구를 통해 석탄을 삽으로 넣을 때 삽의 형태나 무게까지 효율적인 Size를 정할 수 있었다는 것은 점점 자동화 되어가는 현 Line에서도 단순한 Idea보다는 충분한 Data를 근거로 한 연구 검토가 필요한 부분이라고 생각된다.

*역할 분담의 제1원칙 ; 권한에는 그만큼의 책임이 따른다.

*역할 분담의 제2원칙 ; 권한은 부하에게 위임하여도 책임은 남는다.

기업조직의 기능과 경영관리의 원칙

기업조직의 6대 본질적 기능

1. 기술적 활동 ----------{ 생산, 제조, 가공 }
2. 영업적 활동 ----------{ 구매, 판매, 교환 }
3. 재무적 활동 ----------{ 자본의 조달과 관리 }
4. 보전적 활동 ----------{ 재산과 종업원 보호 }

경영관리의 14대 기본원칙

1. 분업의 원칙
2. 권한과 책임의 원칙
3. 규율의 원칙
4. 명령일원화의 원칙
5. 지휘통일의 원칙
6. 개별이익의 전체이익에의 종속 원칙
7. 적정보상의 원칙
8. 집권화의 원칙
9. 계층화의 원칙
10. 질서유지의 원칙
11. 공정성의 원칙
12. 고용안정의 원칙
13. 자발성의 원칙
14. 종업원 단결의 원칙

1. 분업의 원칙 ; 생산과 품질의 향상을 위한 전문화를 의미하며 구성원들에게 세분화된 직무를 배정해야 조직의 능률과 생산성이 향상됨.

2. 권한/책임의 원칙 ; 권한에는 책임이 수반된다. 하지만 책임에 대한 두려움은 인간의 자발성을 무력화 시키기 때문에 자질이 있는 리더를 선발해야 한다. 훌륭한 리더는 용감하게 책임을 지고 또한 주위에 이를 두루 알릴 수 있는 사람이다.

3. 규율의 원칙 ; 효과적인 기강확립을 위해서는 각 계층에 뛰어난 상사를 배치하고, 명확하고 공정한 협약체결, 그리고 정확한 판단에 따른 제재가 이뤄지도록 해야 한다.

4. 명령 일원화의 원칙 ; 어떠한 행동을 하든 간에 부하는 한 사람의 상사로부터 명령을 받아야 한다.(사조직에 의한 비공식적인 명령체계와 상사의 상사로부터의 직접적인 지시는 없어야 함)

5. 지휘통일의 원칙 ; 동일한 목적을 지향하는 여러 활동의 통합체는 단 한 사람의 상사에 의해 단 하나의 계획만을 추구해야 한다. 이는 행동의 통일, 조직력의 안배 및 노력의 집중을 위한 필수 조건이다.

6. 개별 이익의 전체 이익의 종속원칙 ; 한 기업에 있어서 종업원 개인이나 종업원 집단의 이익이 해당 기업의 이익을 초월해서는 안 된다. (기업의 영속성이 고용을 보장할 수 있는 것을 전제로 한다면 기업의 이익을 위해서는 구성원의 어느 정도의 희생은 필요하다.)

7. 적정보상의 원칙 ; 노력에 대응하는 대가 지불에 의한 의욕고취가 요구되며 또한 한계를 넘어선 초과보상은 이뤄지지 않도록 주의해야 한다.

8. 집권화의 원칙 ; 집권화와 분권화는 정도의 문제지 절대적인 것이 아니므로 조직 전체의 성과를 높이는 조치를 취하느냐의 여부가 부하의 역할을 중시하는 분권화 또는 이를 감소 시키는 집권화의 성패를 좌우한다.

9. 계층화의 원칙 ; 계층화의 성패는 정보 전달의 신속성에 의해 결정된다.

10. 질서유지의 원칙 ; 완벽한 질서는 그 자리에 그 사람이 적합하며, 그 사람은 그 자리에 부합되기를 원할 때 구현된다.

11. 공정성의 원칙 ; 정의는 협약사항을 실천함으로써 실현될 수 있지만 공정성은 이러한 정의의 실천에 온정의 배려가 더해져야 확립될 수 있다. 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 사기를 북돋워주기 위한 경영자의 온정은 필수 적이다.

12. 고용 안정의 원칙 ; 종업원의 직무를 불안정하게 배치하면 능력이 발휘되지 않고 조직이 약해진다.

13. 자발성의 원칙 ; 계획을 구상해 확실하게 성공시키는 것은 지적 인간이 추구할 수 있는 가장 생생한 만족감 중의 하나다. 경영자는 부하들에게 창의력의 발휘라는 만족감을 주기 위해서는 어느 정도 자기 정서를 희생시키지 않으면 안 된다.

14. 종업원 단결의 원칙 ; 경영자는 종업원의 화합에 의해 조직의 힘을 키워야 한다. 이를 위해서는 명령통일의 원칙을 주의 깊게 살펴야 하며, 부하들 간의 분열을 방지하고 문서화된 커뮤니케이션이 남용되지 않도록 해야 한다.

알리 파욜은 관리원칙을 실현하는 수단으로 다음의 다섯 가지를 제시하고 있다.

1. 연구활동 ; 연구로부터 행위 계획의 기초가 되는 일반적 관념이 나온다.
2. 실행계획 ; 다양한 예측(1년, 장기, 단기 특수계획)의 결합 및 종합에 의한 계획을 통해 사전 준비를 하는 것은 기업의 당연한 도리다.
3. 보고활동 ; 계획의 보조 및 실천과 관련된 보고는 통제의 수단이자 성과를 향상시켜주는 중요한 수단이다.
4. 부서별 회의에 대한 토의 ; 협조와 통제의 수단으로 경영지도 업무를 담당하고 있는 사람들에게 매우 효과적이다.
5. 조직도 ; 조직전체 및 부분과 업무영역, 계층, 단계, 담당 직위 및 부서장이나 부하 종업원 등의 내용을 개관한 조직도는 권한의 중복이나 월권, 명령의 이원화, 담당자가 없는 직능 등을 파악하고 각자의 권한을 명확히 규정하는데 도움을 준다. 조직도는 책임의 명확화와 특정 문제를 처리하기 위한 인재 확보를 신속히 해결해주는 수단이다.

파욜은 경영관리의 개념을 계획/조직화/명령/조정과 협력/통제 등 다섯 가지로 구분하고 있다.

#계획 ; 실행계획 수립을 위해서는 예산의 파악과 함께 장단기적 추진과제를 확정할 필요가 있고 갑작스런 상황에서도 실행계획에 입각해 기업 경영을 지속할 수 있어야 한다.

#조직화 ; 사회적 유기체로서의 조직을 '사회체'라고 파욜은 정의하고 있다. 효과적인 사회체를 형성하기 위해서는 적합한 인재의 확보와 이들을 적절한 지위에 배치하는 것이 가장 중요하다는 점을 강조하고 있다.

#명령 ; 명령을 리더십과 관련된 문제로 인식하고 있으며, 조직화의 원천이 바로 명령이므로 기업의 이익을 위해서는 상사는 명령을 통해 업무를 수행해야 한다는 점을 강조한 것이다.

#조정/협력 ; 조직의 성과 향상을 위해 전체 사업이 서로 조화를 이루도록 하는 것으로 각 직능 별로 경제적 역할 수행에 요구되는 지원이 적절한 비율로 배분되어야 한다고 주장한다.

#통제 ; 상기의 4가지 다른 관리요소를 통제하는 활동을 의미한다. 특히 각 부문 간의 원활한 조정과 협력으로 기업조직 전체의 원활한 운영을 위한 내부적 통제에 초점을 맞추고 있다.

* 테일러리즘과의 비교 ; 테일러리즘은 작업환경의 문제를 위주로 다룬 반면 파욜리즘은 경영관리 문제를 다루고 있다는 점에서 서로 상반되는 개념이라고 평가 될 수 도 있지만 회사의 이익과 종업원의 이익을 함께 추구하고 있다는 점에서 그 목표는 일치하고 있으며 서로 보완적이라고 할 수 있다.

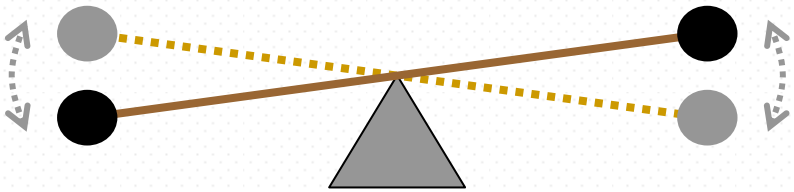
3.체스터 바너드의 경영자의 기능 - 개요

조직에 대한 바너드의 관점은 다분히 이분법적 논지에 입각해 있다는 한계를 갖고 있다. 그러나 조직 내 공식조직과 비공식 조직의 존재, 상급자와 하급자의 역할 분담, 개인과 조직 간의 균형 등의 내용을 담고 있는 이 책은 이후 조직을 사회적 협력 시스템(종교단체 같은 비공식 조직을 인정)의 하나로 보는 새로운 관점을 제공했다는 점에서 실용적 측면과 이론적 측면을 결합한 탁월한 업적을 이룩한 것으로 평가 받고 있다.

첫째 ; 바너드는 먼저 조직의 내적 균형이라는 개념을 강조하고 있다. 조직의 생존과 성장을 위해서는 내부 구성원을 비롯한 이해관계자간의 협력이 필수적이며, 이들 조직에 공헌하는 개인이나 집단은 조직으로부터 그에 상응하는 보상을 받음으로써 균형을 이룰 수 있다.

둘째 ; 바너드는 조직 내에서 발휘되는 영향력을 **권한 수용설**이라는 개념을 통해 표현하고 있다. 즉, 공식적 지위로부터 나오는 권한은 구성원들에 의해 이해되고 수용될 경우에만 영향력을 가질 수 있다는 것이다.

셋째 ; 바너드는 공식조직 내 비공식 조직의 존재와 그 중요성을 강조했다. 즉 비공식 조직을 통해 이뤄지는 커뮤니케이션 활동이 조직활성화의 핵심이 되며, 이는 공식 조직의 규범적 활동 이상으로 중요한 역할을 한다는 것이다.



균형을 유지하기 위해 상대적 개념을 도입했다는 관점에서 보면 불확정성을 좀더 확실한 Control영역으로 끌어들이는 것이므로 단순한 이분법적인 비판은 문제가 있다고 보여짐.

균형의 관점에서 보면 다양성을 인정하고 그에 따른 불확정성을 제어하기 위해 상대적 개념의 적용이기 때문에 자연의 이치에 합치하는 것으로 해석 가능. 특히 비공식 조직(종교, 정치단체...)의 역할을 인정함으로써 사회구조의 다양성을 인정하고 있다. 조직의 균형을 위해서도 부정할 수 없는 비공식조직의 다양성을 인정해야 한다는 것으로 이해될 수 있다.

3.체스터 바너드의 경영자의 기능 - 개요

조직사회적 메커니즘의 주요 개념

조 직

공식조직(회사/국가) ---------- 비공식조직(종교/취미단체)

↑

커뮤니케이션 활동

계 층

경영자 (상급자) ---------- 종업원 (하급자)

↑

부하의 권한 수용

협 력

조직 ---------- 개인

↑

공헌과 보상의 균형

* 조직의 구성원인 개인의 진정한 역할은 다양한 형식의 협력활동을 통해서 드러난다.

The Safety Leader of The World SUBC

3.체스터 바너드의 경영자의 기능 - 개요

1. 협력이 없으면 조직도 없다. – 조직내의 개인의 위상과 배려와 조정이 결여될 경우 개인주의, 집단주의, 방임주의, 이견, 갈등 그리고 무질서와 혼돈의 상태가 초래될 수 있다고 강조한다. 따라서 협력 시스템이 지속될 수 있도록 환경을 조성하고, 한편으로는 구성원의 만족을 창출 및 분배하는 과정을 효과적으로 선택하는 것을 바로 경영자가 해야 할 일로 보고 있다.

2.조직이 성립되기 위해서는 커뮤니케이션 활동과 공동의 목적 및 구성원들의 공헌의지의 3가지 사항이 요구되며, 또한 조직이 지속적으로 존속하기 위해서는 효과성과 효율성에 의한 조직의 균형이 유지되어야 한다. 또한 가장 중요한 것은 커뮤니케이션이라는 것을 강조하고 있다.

3.비공식조직의 역할도 중요하다고 강조하고 있는데, 여기서 비공식조직은 종교단체 등 인간을 사회적 존재로써 인식하는 전제에서 나오는 것이지 조직내의 사조직 또는 파벌을 의미하는 것은 아니다. 이러한 비공식 조직은 공식 조직 내 커뮤니케이션의 활성화, 개인의 공헌의지의 유도, 공식적 권한의 안정화, 구성원간의 유대강화 및 탈 개성화되기 쉬운 공식 조직 내 개인의 고유한 성격을 유지시켜주는 핵심적 수단이 된다고 했다.

4.효과적인 공식조직이 되는 데 필요한 요건 ; 전문화 / 인센티브-(구성원의 성과에 대한 합리적은 배분에 의한 동기부여는 테일러나 파욜과 함께 여전히 강조되고 있다.) / 권한-(부하들에게 이해될 수 없거나 조직의 목적에 어긋나거나, 능력범위 밖의 커뮤니케이션을 시도할 경우 권한이 수용되지 않으며 결국 상사의 권한은 행사될 수 없음을 강조하고 있다. – 권한 수용설) / 의사결정-(개인의 공헌의지의 유도가 중요하다.)

5.조직은 구성원 간의 협력을 기초로 형성된다. – 리더나 관리자의 이념과 가치가 허구일 경우에는 조직, 즉 협력시스템의 균형이 사라져 개인적 편견과 이기주의적 갈등이 고조된다.

3.체스터 바너드의 경영자의 기능 - 개요

6. 바너드 역시 환경의 제약 속에서 최선의 의사결정을 하기 위해서는 보다 과학적이고 분석적인 경영자의 기능이 필요하다고 역설하고 있다. 또한 이러한 체계적이고 과학적인 지식만으로 극복할 수 없는 의사결정의 문제는 직관적인 지식, 즉 끊임없는 경험의 축적에 의한 행동지식으로 해결할 것을 강조했다. [**직관력 역시 축적된 경험의 산물**이라 해석한 바드너의 관점은 허버트 사이먼[-초 우량기업의 조건의 저자 ; 의사결정에 있어서 제한된 합리성이라는 이론의 재창 자] 에게도 그대로 전수되었다. **경험이나 지식이 없는 직관적 선택은 실패할 확률이 높다.**

전체에 대해 나의 위치를 파악한다. 전체를 파악하기 위해서는 다른 분야의 많은 것도 알아야 한다.

전체를 파악해 놓지 않을 경우 여건이 변했을 때 어디로 가야 할지 적절한 방향성을 잡을 수 없다. 산불이라도 나는 날에는... ㅠㅠ

4.막스 베버 ; 이상적 조직으로서의 관료제 – 개요

사회학자로 잘 알려진 막스 베버가 경제학 분야에 남긴 가장 큰 업적은 **가부장적 체제를 대신할 조직형태인 관료제**를 제안하고 그 유용성을 다각적으로 분석한 것이라 할 수 있다.

자본주의 체제하의 합리적 관료제 조직

"관료제가 가장 이상적인 조직형태다"

소규모 조직의 가부장적 체재를 대체하는 대규모 조직의 이상적 조직형태

합법적 권한의 3대 유형

(1) 합법적-법적(Rational-Legal) 권한
(2) 전통적(Traditional) 권한
(3) 카리스마적(Charismatic) 권한(세계1차대전 예언)

합리성 보장의 8대 조건

(1) 사용자에 의한 생산수단의 독점
(2) 사용자에 의한 관리방식의 전담
(3) 사용자에 의한 노동력 소유 배제
(4) 소비/생산/가격관리 규제의 폐지
(5) 숙련과 기술에 대한 측정가능성
(6) 행정 및 법제활동의 측정가능성
(7) 예산활동 및 관리활동의 이원화
(8) 공식적/합리적 금융시스템 운영

관료제 조직의 7대 원칙

(1) 분업의 원칙 (2) 명령체계(계층)의 원칙
(3) 공개채용의 원칙 (4) 임명직 관료채용 원칙
(5) 경력에 따른 고정급 지급의 원칙
(6) 사용자와 직원(구성원) 구분 원칙
(7) 통합적 제도에 의한 통제의 원칙

이윤추구의 자본주의의 6대 유형

(1) 시장경제 시스템에 의한 기업활동
(2) 신용확대를 위한 자본거래 투자활동
(3) 정치권력 집단에 의한 기회의 약탈
(4) 특권으로 보장된 이윤의 원천 활용
(5) 정치적 집단의 비일상적 거래활동
(6) 이윤추구에 대한 지원과 규제활동

4.막스 베버 ; 이상적 조직으로서의 관료제 - 개요

1. 사회 시스템은 사람들이 만든 살아있는 실물이다. ; 베버는 현대 서구사회의 구조적 특수성을 파악하는데 심혈을 기울여, 과연 사회구조가 무엇에 의존하고 있으며, 그 안정성과 변화의 조건은 무엇인지를 알아보려 했다. 이를 위해 베버는 시스템 전체의 동태적 문제와 개인의 동기를 연계시켜봐야만 진정한 과학적 수준의 설명이 가능하다고 했다.

2. 사회는 경제와 정치를 포함한다. ; 베버의 지배적 사고방식으로 첫째-조직은 기본적으로 변화하는 특성을 갖고 있으며, 둘째-사회구조에는 필히 내재적 불안정성이 존재한다는 확신을 들 수 있다. (베버는 나치즘이나 히틀러를 직접적으로 예견하지는 않았지만 현대적 자유주의의 신장에 대응하는 대대적인 카리스마가 출현하게 될 것이라는 말로 세계 1차 대전을 사실상 예언했다.)

3. 화폐의 세가지 역할 ; 베버는 경제시스템에 대해 경제의 주체들이 비용과 효용을 합리적으로 비교해서 의사결정을 내린다는 상당히 합리화된 경제관을 갖고 있었다. 그리고 화폐의 세가지 역할에 대해 아래와 같이 설명했다.

-. 화폐는 재화나 용역의 교환관계를 대폭 확산시켜준다.

-. 화폐는 교환적 기능 외에 경제활동의 구매적 기능을 확장 시켜준다.

-. 화폐는 재화나 용역의 경제적 가치를 비교 가능하게 해주는 공통분모로서의 척도적 기능을 한다.

4. 합리적 경제활동의 두 가지 양식 ; 화폐의 사용과 관련해 베버는 경제활동의 서로 다른 두 가지 양식을 구분했다. 하나는 개별 또는 집단 차원으로 다양한 소비자들에게 가용자원을 합리적으로 배분하는 활동이며, 또 다른 하나는 이윤창출의 기회를 활용하는 활동이다. 이윤창출과 관련해 베버는 현대 경제가 인간의 이윤추구적인 성향에 기반을 두고 있다는 것을 강조했다.

4.막스 베버 ; 이상적 조직으로서의 관료제 - 개요

5. 합리성에도 다양한 유형이 있다. ; 베버가 주장한 합리성의 기본 개념은 첫째-완벽하게 모든 모호성을 배제시킨 목표를 지향하거나 또는 명백하게 짜여지거나 논리적으로 일관성이 있는 가치체계를 지향하는 것이다. 둘째-선택된 수단은 목표 달성에 적합한 방식으로 최선의 모든 지식을 통해 달성되어야 한다는 것이다. 베버는 이상적 유형에 어긋난 것을 비합리적인 것으로 보았다. 합리적은 것과 비합리적인 것을 구분하기 위한 방법론적일 수도 있겠지만 비합리성을 판별하는 기준이 좀더 복잡하다는 데서 현실과는 약간의 괴리가 있다는 지적을 받고 있다.

6. 현대 자본주의는 합리성의 산물이다. ; 결국 현대 자본주의체제하에서 베버는 개인의 이윤추구에 대한 관심과 동기, 즉 '합리적인 개인의 이해관계'를 바로 경제활동의 원천이자 사회적 지위향상의 원동력으로 보았던 것이다.

* 막스 베버는 제1차 세계대전을 정확하게 진단해 인류문명의 가장 비극적인 위기라고 말했으나, 이를 구체적으로 분석하기 전에 세상을 떠났으므로 그의 관점을 정확하게 파악하기란 쉽지 않다. 물론 미완의 이론으로 인해 취약점이 발견되거나 부분적으로 비판을 받기도 했지만 다른 학자들에 앞서 이를 예측하고 분석한 그의 통찰력은 높이 평가 받고 있다.

치열한 경쟁 속에서 아주 다양해진 현대의 기업조직에 적용하기에는 다소 단순화된 부분 있지만 베버의 방법론과 사상(합리성을 추구하는 행정 및 경영조직, 경제활동)은 공공조직을 위해서는 아직도 살아있는 기준을 제공하고 있다.

5.매슬로 ; 욕구단계 설 – 개요

인간의 본성을 규명하려는 심리학의 새로운 영역으로 매슬로는 인간이 고차원의 욕구를 지니고 있으며, 이것이 바로 인간의 본성이란 점을 강조했다. 이러한 인본주의적 세계관을 한마디로 정의하면 바로 모든 학문분야에서 인간의 직업과 인간이 형성하고 있는 사회제도를 낙관적이고 긍정적으로 봐야 한다는 것이다. 즉 정직성과 순진성, 그리고 낙천성이 강한 사람을 냉소적으로 비판하는 사회에는 희망이 없다는 점과, 약탈과 절망, 그리고 더 강력한 보복이 이뤄지는 하급문화가 주류를 이루는 사회를 그대로 받아들여서는 안 된다는 점을 강조한 것이다.

인간욕구의 다섯 가지 단계 – [매슬로의 욕구 단계 설]

5.매슬로 ; 욕구단계 설 – 개요

1. 인본주의적 심리학을 열다 ; 매슬로는 과학자들의 연구활동 역시 그들이 지닌 욕구, 즉 호기심에서 시작되며 이성적 에너지와 본능적 에너지는 서로 대립되는 것이 아니라 상호 보완작용을 하므로 이 두 가지가 조화를 이루도록 해야 한다고 강조했다. 한마다로 과학은 인간의 가치에 기반을 둬야 하며, 개인의 다양한 욕구를 충족 시켜주는 것이 바로 가치라는 점을 강조했다.

2.분석 기법에만 의존하는 과학의 문제점 지적 ; 세련되고 정교한 분석기법만을 중시하는 기존의 방법론은 오히려 창의적이지 못한 사람들을 과학자로 만드는 문제점을 갖고 있으며, 자신도 모르게 기법에 맞춘 논리를 전개하는 오류를 범하게 된다. 이를 극복하기 위해서는 문제를 중심으로 인간관계를 서로 협력적 관계로 파악해 위대한 철학자나 예술가들이 접근한 회의론적 방법을 채택할 것을 권하고 있다. 결국 **기존의 과학적 법칙은 인간의 가치를 담지 않은 하나의 표준으로 형성되기 쉬우므로 기존에 구축된 법칙을 그대로 적용하는 방식보다는 이에 대한 의문과 회의를 갖도록 함으로써 새로운 독창성과 발명이 이뤄 질 수 있도록 해야 한다**는 것이다.

3.매슬로의 욕구단계 설(16Page참조) ; **생리적 욕구 → 안전욕구 → 소속 및 애정 욕구 → 자기존중의 욕구 → 자아실현의 욕구** → 지식과 이해를 위한 욕구 → 심미적 욕구, 기본적으로는 앞의 5단계는 하나가 만족 될 때 다른 욕구를 추구하게 되지만 실제로는 고정되어 있는 것이 아니라 오히려 순서가 달라지기도 한다는 점을 매슬로는 강조하고 있다.

4.심리적 안정은 기본적 욕구의 충족에서 출발한다 ; 하위 욕구가 충족되어야만 상위욕구가 나타나는 것이 아니라, 강요적이거나 자발적인 결핍, 포기, 억압 또는 충족에 따라 상위욕구가 나타날 수 있다는 점을 강조했다. 즉, 자신의 책에서 다룬 기본 욕구의 충족이라는 정상적인 방식 외에 비 정상적인 욕구의 표출과 욕구의 만족 방식이 따로 존재한다는 점을 지적하고 있다.

5.하위욕구는 상위욕구보다 강하다 ; 배가 고픈 사람에게는 위험을 무릅쓰고라도 빵을 구하려 한다 것에서 알 수 있다. [생리적 욕구가 안전욕구에 우선함]

6. 욕구불만은 정신병적 현상을 유발시킨다 ; 동기유발이론은 욕구의 좌절, 갈등 및 위협의 성질뿐만 아니라 정신병적 현상의 원천을 이해하는데 중요한 도움을 주고 있다. 여기서 단순한 결핍에 의한 욕구좌절과 위협에 의한 심각한 욕구 좌절은 구분되어야 한다는 점을 강조하고 있다.

-. 결핍과 위협 ; 아이스 크림을 사달라고 보채는 아이의 요구를 엄마가 거절할 경우, 사랑을 많이 받는다고 생각하는 아이는 단순히 아이스크림을 못 먹는 것(결핍)으로 끝나겠지만 부모의 사랑이 부족하다고 생각하는 정신건강이 취약한 아이는 이러한 사랑의 결핍을 위협으로 느끼게 된다. 이러한 현상은 부하직원을 관리하는데도 그대로 적용될 수 있다. 관리방식에 대해 결핍으로 느끼는지 아니면 위협으로 느끼는지에 대한 관찰이 필요하다. (예를 들어 우리회사의 경우 EMS이관과 관련하여 장비의 유출은 단순한 일감감소의 결핍이 아닌 고용불안정과 연결된 위협으로 받아들여지기 때문이라고 볼 수 있다. 물량이 늘어 충분한 일감이 있는 경우에는 결핍으로 생각되지만 일감이 없는 상태에서는 위협이 되는 것이다.)

-. 갈등과 위협 ; 갈등은 선택과정에서 나타나는데 불가피한 선택일 경우에는 위협적인 갈등으로 병의 원인이 되며, 나아가서 곧 죽임을 당할 동물이나 사형수처럼 선택의 여지가 아예 없을 경우에는 파국적인 갈등, 즉 단 하나의 결정만 남게 된다. 삶을 통해 사랑을 받고 있거나 사랑의 가치를 느끼는 사람 또는 스스로 남성다움이 충만하다고 느끼는 사람에게는 사랑이나 애정, 그리고 관심의 감소가 그다지 큰 위협이 되지 않지만 사랑이 결핍된 자에게 사랑의 감소는 엄청난 위협이자 정신병적 현상을 유발시키는 원인이 된다.

7. 기본욕구의 성질 ; 욕구란 유기체의 생리적 또는 심리적 상태가 어떤 의미에서 불균형이 된 상태로 요구(Needs)라고도 한다. 유기체의 행동이 불균형적 상태에서 균형회복을 위해 나타나는 경우 욕구는 행동을 유발시키는 잠재적 긴장력이라 할 수 있다. 이러한 것은 자연계에서 진동하는 System에서 그 예를 찾아 볼 수 있는데, 그네가 움직이는 것이라든지 회로상의 LC진동과 같은 것이다.

8. 자아실현으로 심리적 건강이 완결된다 ; 매슬로는 주변 동료와 학생 3천명을 대상으로 한 실험에서 대체로 젊은 층에게서 자아실현의 욕구를 거의 찾아볼 수 없다는 결론을 내렸는데 그러한 실험의 결과는 자아실현자(대체로 각 분야에서 성공한 사람들)에 대한 특성을 파악하는데 큰 도움이 되었다. 즉 자아실현자들은 추상적인 것, 중요하다고 인정된 것, 참신하고 의미 깊은 것을 남들보다 쉽게 구별해내며, 판에 박힌 삶보다는 진정한 자연의 세계에 사는 사람들로서 문화적 집단의 이론과 신념에 의지하기 보다는 있는 그대로를 인지하는 '순진한 눈'을 가졌다는 것이다.

7. 현대적 시사점 ; 다소 비판적인 의견에도 불구하고 매슬로의 욕구단계 설은 인본주의 심리학에 기반해 다소 규범적으로 인간의 동기를 유발하는데 큰 기여를 한 것으로 평가되며 그 구체적인 내용은 아래와 같다.

–. 경영자들이 종업원들의 욕구를 쉽고 체계적으로 인식하도록 설명함. (어떤 의사결정에 대해 종업원들이 반발한다면 결핍에 의한 것인지 위협에 의한 것인지를 정확히 파악 할 수 있어야 한다. 단순히 정신상태의 문제로만 치부해 버리면 해결책은 없다. 결핍은 '어려운 상황을 좀 이해해 주라!'라고 하며 설득을 통해 쉽게 해결 될 수도 있지만, 위협으로 느끼고 있는데 다른 대안을 제시하지 못하고 이를 계속 방치하면 파국으로 치닫게 된다.)

–. 인간의 욕구는 매우 다양하며, 상위욕구와 하위욕구가 구분된다는 점을 강조함. (작업환경을 개선하더라도 어떤 욕구를 먼저 충족시켜 줄 것인지가 구성원의 만족을 통한 생산성향상의 근간이 될 수 있다. 비싼 돈 주고 에어컨을 설치해 주는 것은 우선 편하게 쉴 수 있는 앉을 의자를 만들어주고 난 다음의 문제일 수 있다.)

–. 개인의 욕구 차를 고려해 적합한 욕구 충족 수단을 사용해야 한다는 점을 역설함.

–. 지속적인 동기유발을 위해서는 상위욕구를 충족시켜주는 여건 조성의 필요성을 강조함.

6.피터 드러커 ; 경영의 실제 – 개요

피터 드러커는 '경영의 실제' 세 가지의 핵심주제를 다루고 있다.

첫째 – 사업관리 ; 그는 이 주제를 통해 경영자에게 "우리의 사업은 무엇인가?" "우리의 사업은 무엇이어야만 하는가?"라는 가장 기초적인 질문을 던지고 있다. 그리고 이윤추구도 필요하지만 그보다 더 큰 기업의 목적은 사회의 한 기관으로써 새로운 시장창출을 통한 사회공헌이라고 주장한다. 이러한 질문을 계속 하다 보면 시장/고객의 Needs에 대한 새로운 해석과 관점의 변화로 새로운 시장을 찾는 실마리를 제공한다는 것이다.

둘째 – 경영자 관리 ; 목표에 의한 경영(MBO=Management by Objective)을 강조하고 있다.

셋째 – 근로자의 관리 ; 인적 관리란 사람을 통제하는 것이 아니라 사람을 이끄는 것이며, 인적 관리의 목표는 개인이 갖고 있는 특유의 강점을 생산적으로 만드는 것이라고 주장한다. 그리고 유능한 경영자는 근로자의 약점을 찾기 보다는 강점을 찾아 성과를 이룰 수 있도록 하며, 그러한 강점이 성과를 내는데 가장 필요한 것이라 강조하고 있다. 약점은 조직을 통해 보완될 수 있다.

경영활동의 세가지 핵심 주제 – 경영의 실제 (Practice of Management)

6.피터 드러커 ; 경영의 실제 – 개요

1. 기업의 목적은 무엇인가? ; 드러커는 기업의 목적이 기업의 내부에서 결정되는 것이 아니라 기업의 외부에 있다고 주장한다. 기업은 사회의 한 기관이므로 기업의 목적은 사회에 있어야 한다는 논리다. 그의 주장에 따르면 기업의 목적에 관한 타당한 정의는 오직 단 하나, 시장을 창조하는 것이다. 이윤은 시장을 창출하기 위한 수단이어야지 그 자체가 목적이어서는 안 된다. 시장을 창출하기 위해서 기업이 해야 하는 가장 기본적이면서 가장 중요한 두 가지 활동이 정리된다. 하나는 고객이 뭘 좋아하는지 발견하는 마케팅이며, 다른 하나는 고객들이 깨닫지 못하는 욕구를 찾아내는 혁신이다.

2. 우리가 하는 사업은 무엇이고, 무엇이어야 하는가? ; 기업의 목적과 사명이 무엇인가에 대한 정의를 내리기 위한 유일한 출발점은 시장과 고객이다. 따라서 사업의 내용은 고객이 그 회사의 제품 또는 서비스를 구입함으로써 충족시키고자 하는 욕구가 무엇인지에 의해서만 정의 될 수 있으므로 이러한 두 가지 질문은 끊임없이 계속되어야만 한다. (우리회사는 인버터를 만들어 팔고 있지만 때로는 불량도 내면서 욕을 먹기도 한다. 하지만 대응이 좋으면 오히려 돈독한 신뢰관계가 형성되기도 하는 것을 보아서는 고객이 우리로부터 사가는 것이 단지 인버터만이라고 정의할 수 없는 이유가 된다. 따라서 이러한 질문을 함으로써 고객의 Needs에 대한 새로운 해석과 아울러 새로운 상품 및 서어비스를 개발함으로써 시장을 재 창조해 낼 수 있는 것이다. 중요한 것은 질문을 통한 우리의 시장을 바라보는 관점의 변화인 것이다.)

3. 목표에 의한 관리 ; 기업이 성과를 올리기 위해서는 각각의 직무가 기업전체의 목표와 부합되어야 한다. 경영자에게 목표는 구체적이고 측정할 수 있으며 달성할 수 있고 기업전체의 목표에 부합하며 시한이 분명할 수록 좋다. 또한 경영자들은 기업 목표달성을 위해 자신에게 기대되는 성과가 무엇인지 알고 또 이해해야 한다. 그리고 하위 경영자는 회사 전체적으로 결정된 목표에 대해 책임지고 있는 부문의 목표를 스스로 개발해야 하고 그 결과에 대해 반드시 책임을 져야 한다는 생각을 갖고 있어야만 한다.

4. 올바른 조직구조는 어떤 것인가?

첫째 – 조직화의 목적은 사업의 성과와 직접 연계되어야 하며, 조직구조가 구성원들의 노력을 잘못된 성과를 내는 방향으로 이끌어서는 안 된다.

둘째 – 관기 계층의 수를 최소화해야 한다. 조직을 가능하면 수평적으로 만드는 것이 합리적 조직구조의 원칙이다. 정보이론에 따르면 "모든 명령이 한 단계 전달될 때마다 잡음은 두 배로 늘어나고 메시지는 반으로 줄어든다"라는 원칙만으로도 충분히 설명될 수 있다.

셋째 – 조직구조는 미래의 최고경영자들을 훈련시키고 시험할 수 있어야 한다. 실제 경영자들이 자율적으로 직접 책임을 지고 경영을 할 수 있는 여건을 제공해야 한다.

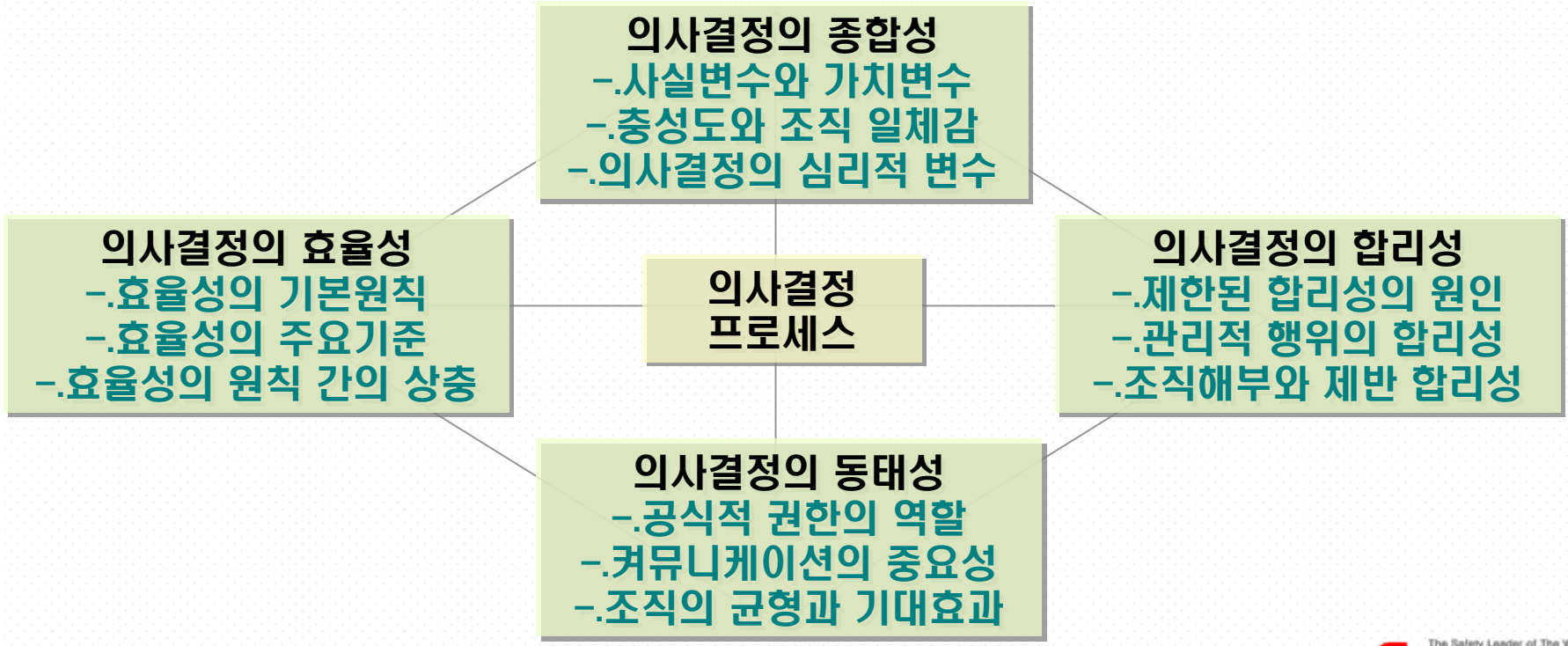
5. 원칙중심의 인사관리를 하라 ; 기업이 보유하고 있는 단 하나의 진정한 자원은 바로 사람이다. 승진 인사에 있어 실패하게 되는 중요한 이유 중의 하나는 승진을 한 사람이 새로운 직무가 요구하는 바에 대해 깊이 생각하지 않았기 때문이고, 더 큰 원인은 경영자가 그렇게 하도록 요구하지 않았기 때문이다. **결과적으로 경영자에게 있어 인사관리에 대한 올바른 의사결정은 조직을 효과적으로 통제하여 목표를 달성하는 궁극적인 수단이다.** 따라서 공정한 인사를 위해 최선의 노력을 기울이지 않는 경영자는 조직에 큰 해를 끼칠 수 있다는 것을 명심해야 한다. 그리고 구성원 **개개인의 강점**이 실질적인 성과창출에 기여한다는 것을 강조하며 인적 관리의 핵심이라고 주장하고 있다.

* 피터 드러커는 1909년에 태어나 2005년에 세상을 마감할 때 까지 왕성한 저술활동을 통해 경영을 세상에 널리 전파하는데 공헌한 사람이며, GE그룹의 잭 웰치가 가장 으뜸으로 꼽는 경영학자중의 한 사람이다. 또한 그는 생애의 거의 70~80년 간에 걸쳐 GE, IBM등을 비롯 세계 초일류 기업을 연구 또는 컨설팅 해오면서 많은 실질적 경험을 쌓았고, 현대 산업의 발달을 가장 가까이서 지켜보며 경영 이론을 정립한 유일한 사람이라 할 수 있다.

7.하버트 사이먼 ; 조직의 의사결정과정에는 제약이 따른다.

하버트 사이먼은 모든 인간 행위를 의사결정의 연속으로 보았다. 그리고 축적된 지식과 정보, 그리고 경험이 합리적인 의사결정을 위한 원천이 된다는, 관리활동의 점진적 개선을 추구하는 관점을 고수했다. 1978년 노벨 경제학상을 수상하는 배경이 된 그의 '제한된 합리성(Bounded rationality)'의 관점은 누구에게나 의사결정에 있어서 나름대로의 제약이 주어지게 된다는 사실을 밝힘으로써 이러한 제약조건을 점차적으로 개선해 나가는 것이 경영자의 역할이라는 것을 밝히고 의사 결정에 있어서 개량적 분석활동의 한계를 지적했다. (완벽한 해답은 찾을 수 없다는 것이다. – 불확정성의 원리를 인정)

의사결정 프로세스상의 주요 Issue



7.하버트 사이먼 ; 조직의 의사결정과정에는 제약이 따른다.

1. 경제인의 의사결정은 능률 향상이 기준이 된다. ; 직접 자동차를 만드는 사람은 현장의 종업원이며, 화재 현장에서 불을 끄는 사람은 소방수 들이다. 그렇다면 높은 자리에 앉아서 차도 만들지 않고 불도 끄지 않는 관리자와 소방서장이 조직 내에서 하는 일은 도대체 무엇인가? 그들은 조직의 목표달성을 위한 관리활동을 해야 한다. 자동차를 좀더 잘 만들 수 있는 환경을 제공해야 하고 끊임없는 동기부여를 통해 더 좋은 자동차가 만들어 질 수 있도록 해야 하는 것은 경영자 또는 관리자의 몫이라는 것이다.

2. 의사결정에는 사실변수와 가치변수가 결정된다. ; 조직 내에서 발생하는 모든 개인의 행위는 의도적, 즉 목적이나 목표지향적으로 표출된다. 바로 인간행위의 의도성이 관리활동의 출발점이므로 "왜 그 일을 하는가?"라는 행위의도가 "무슨 일부터 실천해야 하는가?"의 핵심기준이 된다. 예를 들어 어떤 사람이 한 발 내딛기 위해서는 다리의 근육을 사용하고, 편지를 부치기 위해 우체통으로 향해 걸어가고, 누군가에게 정보를 전달해 주기 위해 편지를 부치는 행위를 한다고 할 때 그 사람은 각 단계마다 추구하는 목적이 있다. 그리고 그 목적은 그 다음의 목적달성을 위한 수단이 되어 궁극적으로 지향하는 목적을 이루게 된다. 여기서 마지막 단계의 목적을 향한 선택, 즉 의사결정을 '**가치적 판단**'이라고 하며, 궁극적 목적에 포함되는 중간 과정상의 크고 작은 단계별 목적을 달성하기 위한 의사결정들을 '**사실적 판단**'이라고 한다.

▷의사결정의 계층 ; 의도성이라는 개념에는 의사결정의 계층이라는 의미가 담겨 있다. 즉 하위 단계에서는 상위 단계의 목표나 목적달성을 추구하며, 모든 행위는 추구하는 바가 분명할 수록 의도성이 높아진다. 또한 목표달성을 위한 대안을 잘 선택할 수록 행위의 합리성이 커진다.

▷의사결정의 요소 ; 모든 의사결정은 타협의 산물이며, 최종적으로 선택한 안이 결코 목표달성을 위한 완벽한 대안은 아니다. 즉, 최종안은 주어진 상황을 전제로 한 최적의 안이지 최선의 대안은 아니라는 의미이다. 따라서 **의사결정 자체보다 더 중요한 것은 그것을 실천해 가는 과정에 투입되는 노력에 의해 성공여부가 결정된다.** 편지를 부치는 행위 같이 큰 Project를 위한 의사결정 후 실천하는 과정에서의 수많은 예상치 못한 제약조건과 그에 따른 의사결정은 계속적으로 이뤄져야 하기 때문이다.

7.하버트 사이먼 ; 조직의 의사결정과정에는 제약이 따른다.

3. 상사의 권한은 부하들이 수용할 때 실현된다. ; 최고경영자라 해도 조직 구성원들과 의사소통을 하지 않으면 의사결정활동이 아무런 효과도 거두지 못한다. 그러므로 관리 프로세스에 있어서 구성원들이 의사결정에 어떻게 영향을 받고 있는가를 이해하는 것이 중요한데. 의사결정의 영향력은 크게 두 가지 형태로 구분된다.

▷첫째 – 구성원 스스로 조직을 위한 의사결정을 유도하도록 바람직한 태도와 습관 및 자세를 갖추는 것이다. 이는 자기계발 및 능률향상과 연계된 조직에 충성도를 유도하는 것이다.

▷둘째 – 구성원들의 의사결정활동이 조직 전체에 영향을 미치도록 하는 방식이다. 이는 주로 공식적 권한, 자문 및 정보 서비스 시스템에 의한 영향력을 의미한다.

이들 두 가지 영향력의 형태는 서로 독립적이거나 배타적인 것이 아니라 복합적으로 작용하는 경우가 많다. 특히 공식적 권한에 대해서는 바너드의 권한수용설을 그대로 인정하며, 상사의 권한은 부하들이 이를 수용하는 만큼 영향력을 발휘하게 된다고 주장한다. 따라서 관리자나 경영자는 자신의 명령을 부하직원들이 잘 수행할 수 있도록 관리를 해야 한다.

4. 공헌에는 보상이 따라야 한다. ; 왜 조직의 구성원들은 조직의 영향력을 수용하며, 조직이 요구하는 행위를 연출해 내는가? 이에 대한 답을 얻기 위해서는 개별 구성원의 모티베이션(동기유발의 원인 또는 동기부여) 상태와 조직이 지향하는 목표간의 관계에 있는 것이다. 따라서 조직의 목표는 간접적으로 모든 구성원들의 목표에 내재되어 있는 만큼, 조직의 관리활동은 1차적으로 구성원들의 다양한 동기를 만족시키는 방향으로 이뤄져야 한다. 한편 **고객의 목표는 직접적으로 조직의 목표와 밀접한 관계에 있으며, 조직의 목표를 대표하는 사업가의 목표는 조직의 생존 문제와 직결되어 있다.** 이에 비해 종업원의 목표는 고객의 목표나 조직의 생존 문제와 직결되어 있는 것이 아니라 담당 영역 내에서 부분적으로 수용하는 정도에 그친다는 점에서 차이가 있다. 이것은 자아로서의 개인과 조직구성원으로써의 개인의 관점이 이중적인 데서 오는 현상이다. 따라서 **이익경영과 자율임금제를 통해 개인의 목표와 조직의 목표를 가능한 많이 일치시켜 나갈 필요가 있다.**

7.하버트 사이먼 ; 조직의 의사결정과정에는 제약이 따른다.

5. 조직은 개인보다 중요하다. ; 조직이란 구성원들의 역량과 습관을 만들어주는 주체이며, 권한과 정보 및 지식을 부여해 주는 주체이므로 개별 구성원에 비교되어서는 안 되는 중요성을 지니고 있다.

▷조직개념의 중요성 – 사이먼에게 조직의 의미는 의사소통의 유형으로 받아들여졌으며, 이를 통해 의사결정활동이 이뤄진다고 보았다. 사이먼은 인간의 의사결정 행위가 제한된 합리성 아래서 실제로 어떻게 이뤄지는가에 대한 연구와 함께 조직의 목표 달성을 위한 충성심 개발에 역점을 두었다. 합리적 의사결정의 한계를 지적하면서 제한된 합리성의 원인 변수로 지식,능력,시간이라는 3가지를 제약변수로 지정하고 있다.

▷연구관점의 중요성 – 의사결정의 프로세스에 대한 연구 관점이 사회학적인 것인지 아니면 심리학적인 것인지에 대한 논의는 사실 사이먼에게 중요하지 않으며, 굳이 대답한다면 이들 두 가지 학문에 모두 연계되어 있다는 점을 부연하고 있다.

▷조직개념의 중요성 – 그는 과거의 지식을 바탕으로 의사결정 프로세스는 점진적 개선만이 가능하다고 강조해 왔지만 최근의 컴퓨터의 발달로 인한 의사결정 시스템의 획기적인 발전을 인정하면서 점진적 개선에 대한 관점에 대해서는 더 이상 언급을 하지 않고 후세의 학자들이 다른 관점에서 연구해 줄 것을 당부하고 있다.

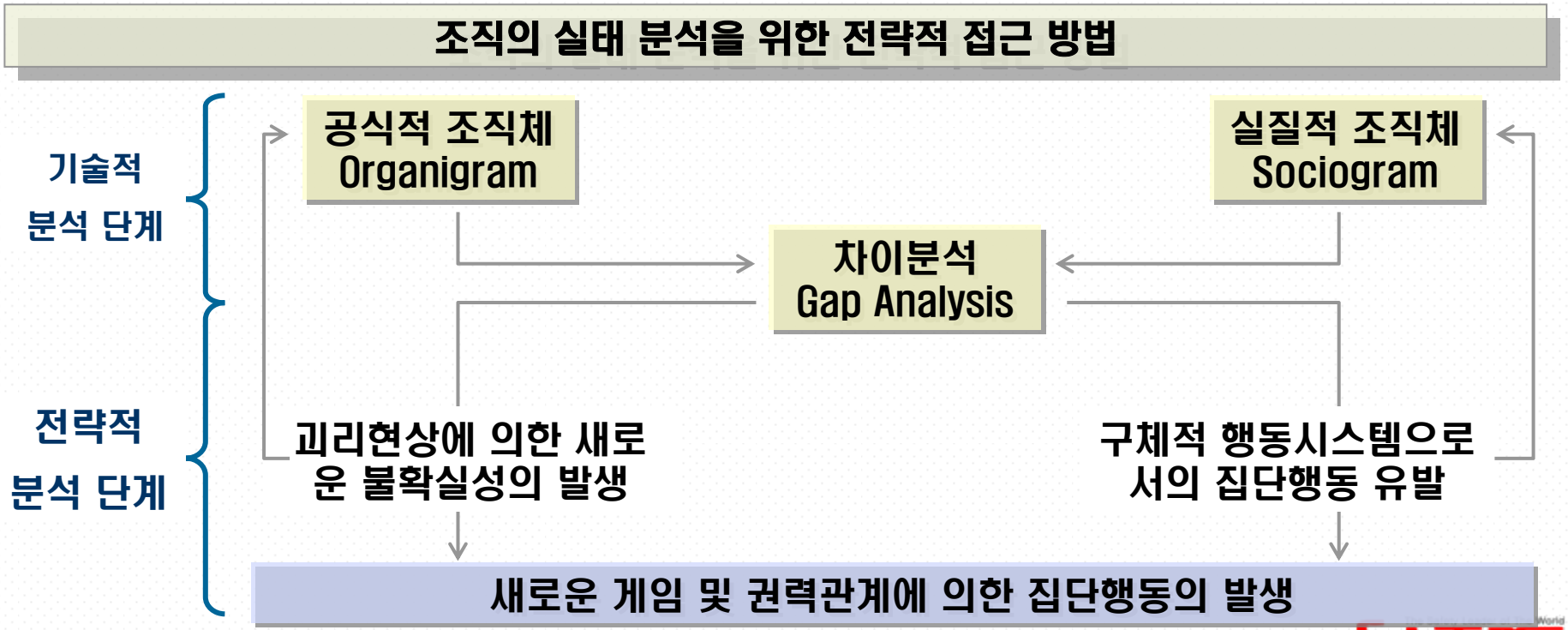
6. 고전이론은 죽지 않는다. ; 정보화 시대가 도래하기 전에는 그는 점진적 개선에 대해 많은 언급을 해 왔다. 하지만 과거의 경험과 지식에 대해서는 중요하게 활용할 필요가 있다는 것을 지적하면서 테일러의 이론 역시 죽은 이론이 아니라 현시점에서도 활용 가능한 여전히 살아있는 이론이며, 조직이론을 구성하는 중요한 부분이 된다고 주장한다. 또한 대립되는 관리원칙 또는 의사결정의 기준이 존재하는 상황에서 **성공적인 조직운영의 여부는 바로 경영자나 관리자의 역동적인 의사결정활동**에 달려있다는 것을 책의 마지막 부분에서 강조하고 있다.

* 체스터 바너드로부터 권한수용설을 승계 받은 사이먼은 권한이 잘 수용되는 요건으로 ① 정당성(legitimacy), ② 신뢰(confidence), ③ 동일화(identification), ④ 상벌(sanctions) 등 네 가지 요소를 들고 있다.

8.미셸 크로지에 ; 관료적 현상

조직의 제도와 현실간에는 항상 괴리가 있게 마련이다. 크로지에는 조직의 살아있는 실태를 파악하기 위한 상대론적 연구방법론을 정립하기 위해 노력했는데 그의 저서인 '관료적 현상'은 학계에서 실제 사례분석을 통해 관료제의 실상을 파헤친 최고의 연구물로 인정받고 있다.

구성원들 간의 업무관계는 합리적/이성적으로 운영되는 것처럼 보이기도 하지만 자신이나 부서의 이익을 지나치게 강조한 나머지 업무 효율을 떨어뜨리는 모습도 쉽게 찾아볼 수 있다. 그러므로 이러한 현실을 무시하고 규범적인 방법만으로 부서간의 관계를 설명하면, 설사 논리적으로는 가능하다 해도 이론과 현실간의 괴리는 더욱더 커지게 된다는 것이다. 크로지는 "관료적 병폐현상이 생기는 주요 원인은 행위 주체들이 모두 자신을 둘러싼 환경을 분석하고 자신들에게 가장 유리한 결과가 나타나도록 행동하기 때문"이라는 점을 밝히고 있다.



8.미셸 크로지에 ; 관료적 현상

‘이상적 민주주의’로부터 갈수록 멀어지고 있는 대규모 조직의 관료적 현상은 이미 진단의 대상을 넘어 개혁의 대상이라는 데 모두 동감하고 있다. 크로지에는 “관료제라는 병을 치유하기 위해서는 돌팔이 의사들이 진단한 기능적 해석을 과감히 버리고 인간관계적 접근법에 의해 보다 엄밀하고 종합적인 진단을 받아야 한다”고 주장한다. 이를 입증해 보이기 위해 그는 대규모 행정조직을 연구대상으로 삼아 이론적, 문화적 관점에서 조직의 실태를 파헤쳤다.

크로지에는 프랑스내의 국세청산하기관과 전매청산하의 대규모조직의 연구를 통해 비판적 관점에서 관료제를 바라보면서 그 역기능적 현상을 임상실험을 통해 진단했다. 그리고 아래와 같이 관료제를 세가지로 구분하고 있다.

첫째 – 흔히 관습적으로 전해져 내려오고 있는 정치적 의미로서의 관료제

둘째 – 집단행위의 합리화를 위해 막스 베버가 제시한 사회역사적 의미로서의 관료제

셋째 – 느리고, 답답하고, 틀에 박힌 절차를 따라야만 하는 비판적 의미로서의 관료제 (크로지에가 관심을 갖고 연구한 관료제)

8.미셸 크로지에 ; 관료적 현상

1.문제는 복잡한 인간관계에 있다. (파리 국세청 연구)

파리국세청에는 약 4천5백 명의 직원들이 근무하고 있었는데 35년가 근무형태의 변화가 거의 없는 상태였다. 한 명의 상급관리자가 10명의 현장관리자인 주임을 관리하고 한 명의 주임은 각각 100명의 현장직원들을 관리하고 있는 형태였다.

하지만 설문조사결과 직무만족도는 보통 수준이었으나 관리자와 현장근로자 사이의 인간관계는 매우 악화된 것으로 타나 났다. 그 이유는 생산성의 책임이 관리자에게 있기 때문에 관리자는 현장관리자를 통해 생산을 독려하면서 좋은 관계를 유지하려 하고, 현장 관리자는 상사의 눈치를 보면서 근로자를 독려할 수 밖에 없는 상황이었으므로 근로자와의 좋은 유대관계를 유지하려고 노력했다.

그러나 생산성에 대한 모든 책임이 상급관리자 한 사람에게 집중된 이러한 집권적 조직운영의 결과 **중간 계층에 있는 현장관리자들이 기회주의적인 태도 를 갖게 되었다.**

그 구체적인 예는 다음 Page의 설명과 같다. →

8.미셸 크로지에 ; 관료적 현상

-. 현장감독자들은 상급관리자로부터 하달 받은 정보(생산성향상을 위한 독려 등)를 왜곡 또는 과장해 현장 근로자에게 전달하는 일이 빈번하게 발생했다.

-. 현장감독자들 간에 생산성 향상을 위한 치열한 경쟁의식이 표출되면서 힘들고 긴장된 상태로 근무하고 있다는 불만이 고조되었다.

-. 현장감독자마다 자기의 반에서 최고의 성과를 내기 위해 현장근로자들에게 압박을 가하는 현상이 나타났으며, 상급관리자에 대한 보고는 상사의 기분이 좋은 날로 택하는 등 눈치보기 식의 행태가 많았다.

-. 보다 심각한 문제는 이들 현장감독자들이 현장의 하급근로자들과의 양호한 관계를 유지하기 위해서 과실이나 오류에 대한 책임을 예외 없이 상급관리자 탓으로 전가시켜버린다는 데 있다.

상급관리자 역시 집권적 조직운영 때문에 어려움을 겪고 있었는데 그 예는 다음과 같다.

-. 현장감독자들이 던져주는 왜곡된 정보를 바탕으로 주요 의사결정을 할 수 밖에 없는 상황이었고, 그 때문에 현장의 근로자들만 탓하고, 일상적인 지시만 반복함으로써 결국 현장의 감독자들과 근로자들이 결탁하도록 하는 빌미를 제공했다.

-. 그러면서도 상급관리자는 이들 10명의 현장감독자들과 우호적인 관계를 유지하기 위해 업무관계 이외의 좋은 인간관계를 위해 엄청난 개인적 노력과 희생을 해야 했다.

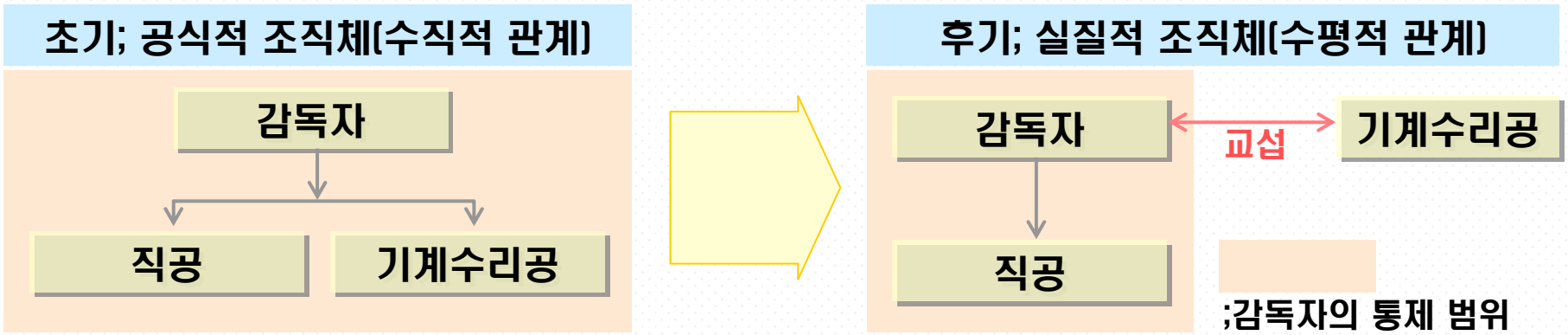
-. 상급관리자로서 최종 책임은 혼자 져야 하므로 비능률적이고 비합리적인 업무 메커니즘 속에서 선 순환적인 관리활동 보다는 성과의 하락과 함께 악순환적인 관리감독 활동만 강화되는 현상이 나타났다.

그는 이러한 연구결과를 바탕으로 관료제라는 위계질서와 제도적 제약 아래서도 인간은 조직적 게임에 능동적으로 참여하는 주도적 행위주체임을 강조한 그의 논지는 “지위고하를 막론하고 누구나 나름대로 행사할 수 있는 권력의 원천이 있거나 또 찾으려 한다”라는 점을 보여줬다. 즉, 인간은 본연적으로 능동적이고 자유로운 행위주체이기 때문에 관료제 보다 더 규범적인 제약 아래서도 나름대로 합리적이고 전략적인 행동을 하게 되기 때문에 조직의 실태를 이해하기 위해서는 객관적으로 합리성이 인정되는 제도에 대한 분석보다 주관적으로 형성되는 각 행위주체의 특정한 합리성과 전략적 행동방식에 주의를 기울여야 한다고 주장한다.

2. 실질적인 조직의 운영권은 누가 쥐고 있는가? (프랑스 전매청 연구)

프랑스 전매청 연구 사례는 행위주체 간의 서로 다른 권력의 원천을 바탕으로, 공식적 권한관계(상사-부하)를 초월해 상호 보완적이며 협력적인 관계가 형성되는 현상을 파악한 것으로, 전략적 권력관계 분석의 효시로 평가 받고 있다.

공식적 조직체와 실질적 조직체 비교



상기의 도표를 보면 원래 공식적인 조직체계가 권력의 원천에 따라 실질적으로 어떻게 변화되는가 하는 것을 보여준다. 행위주체 별 권력의 원천을 살펴보면 감독자는 조직으로부터 직위권력(피 감독자들을 감독할 수 있는 권한)을 부여 받았다. 그리고 부하인 기계수리공은 전문 권력을 바탕으로 한 불확실성에 대한 대체 능력(기계에 대한 전문지식과 기계가 불시에 고장 났을 때 대체할 수 있는 능력)을 보유하고 있다. 이들은 각각 가진 권력의 원천을 바탕으로 서로에게 권력을 행사하게 된다. 기계수리공의 경우 그 전문성을 기반으로 하여 고장발생시 수리시간을 지연시키고, 감독자는 생산일정을 맞추기 위해 그의 요구를 어쩔 수 없이 들어주게 된다. 그리하여 서로가 원하는 것을 상대방이 갖고 있다는 것을 서로가 인식하게 된다.

결국 조직의 통제에 있어 감독자에 의한 통제는 직공들에게만 한정되고 기계수리공과는 비공식적 수평관계를 형성하게 된다. 이 같은 결과는 앞에서도 언급된 바와 같이 "행위주체 간의 협력을 통해 서로가 원하는 것을 얻을 수 있게 된다."라는 전략적 권력관계 분석의 핵심논지를 살펴볼 수 있다. 우리의 현실에서도 자주 일어나는 이러한 현상을 단순히 인간적인 이해관계나 그 사람의 인간적 자질로만 해석을 해 버리면 문제의 심각성이 더 커진다는 것이다. 예를 들어 기계공이 성실한 사람이라면 이러한 현상은 발생하지 않을 것이다. 하지만 조금 얕은 사람이라면 이러한 현상은 다분히 일어날 가능성이 높다. 이 두 경우를 단순히 사람만 바뀌면 해결된다는 식으로 치부해 버리면 문제의 발생소지는 계속 안고 가는 것이다.

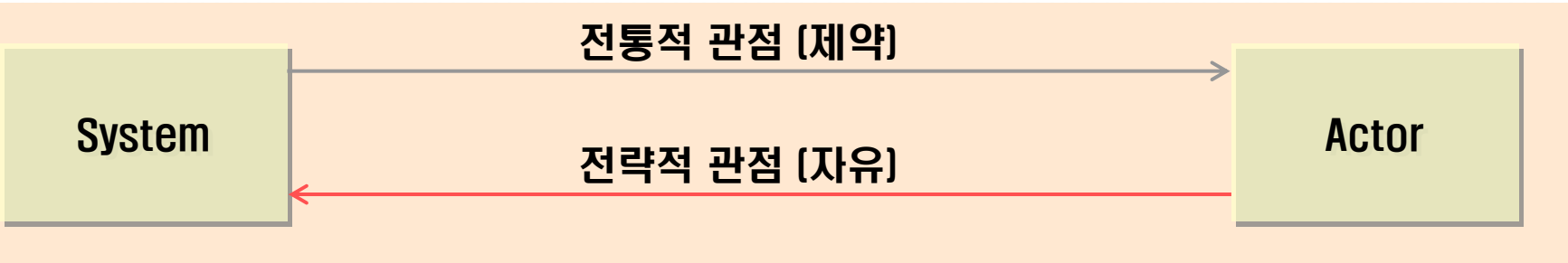
경영자나 관리자는 이러한 전략적 권력관계 현상을 염두에 두고 관리를 해야 하고, 그러한 현상이 회사의 수익에 큰 영향을 준다고 판단될 때에는 이러한 관점에서 문제의 해결법에 접근을 해야 한다. 만일 얕은 사람이 작업을 지연시키면서 뭔가를 요구할 때 단순히 사람만 바꿔서는 안 되는 것이다. 특히나 작은 기업에서는 적당한 사람을 구하기도 힘들 뿐더러 퇴출당하는 입장에서는 자신의 존재를 부각시키기 위해 심각한 고장을 발생시켜놓고 그 자리를 떠날 가능성이 다분히 있기 때문이다. 따라서 이러한 관계는 사람이 바뀐다고 해결될 문제가 아니라 조직 체계나 관리 체계를 바꿈으로써 해결이 가능한 것이다. 예를 들어 기계공을 총무나 다른 관리 Part로 조직을 변경함으로써 해결 할 수도 있고, IBM과 같이 "작업자의 직무확대(단순한 고장은 작업자가 직접 수리하도록 작업자의 직무를 일부 변경함)"를 통해서도 가능한 것이다. 작은 고장은 직공이 직접할 수 있도록 하고 큰 고장은 전문회사를 통한 지속적은 Out-Sourcing도 가능한 것이다. 이 경우 관리자는 생산성을 위해 기계수리공과 타협을 할 필요가 없다.

상기의 현상들은 단지 기계공과의 관계뿐만 아니라 이러한 현상은 조직 전체에 걸쳐 일어난다는 사실을 인식해야 한다. 물론 미셸 크로지에가 명확한 해결방법을 제시한 것은 아니지만 원인 분석을 통해 보다 그 조직에 맞는 근본적인 답을 찾을 수 있는 문제해결의 관점은 분명히 제시해 주고 있다. 상기와 같은 타협의 존재는 대개는 비효율로 이어지기 쉽다.

3. 문화의 양식에 따라 관료제도 달라진다. ; 크로지에는 이러한 현상이 프랑스 사회의 문화에서 기인한다고 진단하면서 개선 및 개혁을 위해서는 프랑스의 교육제도의 필요성까지 언급하고 있다. 결국 전체 구성원의 사고방식이 바뀌어야만 관료조직 속에서의 이러한 비효율적인 현상은 사라질 수 있다는 것이다.

4. 숨겨진 실태를 파헤치는 새로운 연구방법론 ; 전통적 관점에서는 시스템이 행위자에게 일정한 제약을 부여(구조적 상황이론)하는 것으로 보는 반면, 크로지에는 전략적 권력관계 관점에서는 개인이 **행위주체로서 시스템에 능동적으로 반응**한다는 점을 피력한 것이다. Error방지를 위해 아무리 많은 관리방법이나 Screen방안을 도입하였다 하더라도 지키는 사람이 그 필요성을 인식하지 못하고 자신에게 부여된 권한의 원천을 이용하여 저항하게 되면 아무 의미가 없기 때문에 개인의 관점에서 파악할 필요가 있다. (저항의 가장 큰 예는 '껌' – 과연 System으로 완전히 막을 수 있는가? – 만일 자율 임금제로 간다면 '껌'이 존재할 수 있을까?)

행위주체와 행동 시스템 간의 관계



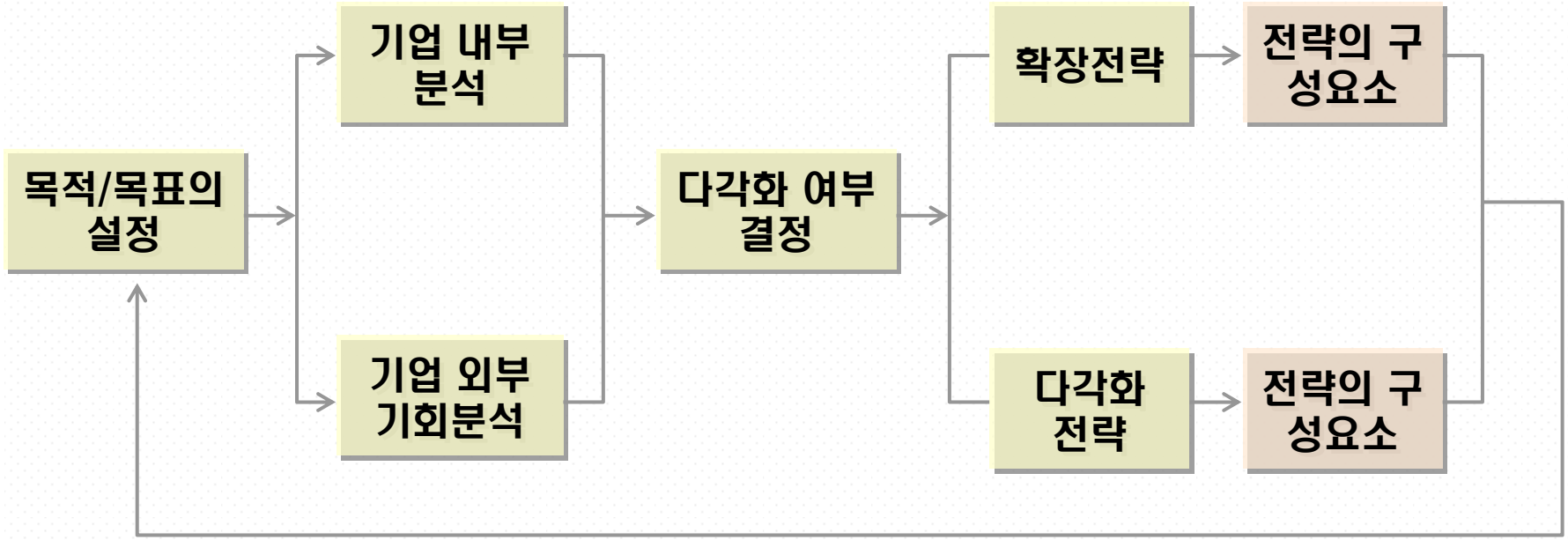
-. System은 결코 조직구성원을 완전히 제약(통제)할 수 없다.
-. 조직 내에서는 자유로운 행위의 기회가 복잡 다양하게 존재한다.
-. Actor는 전략적으로 자신의 자유도를 넓혀가려고 노력한다.

9.이르고 엔소프 ; 기업전략

1960년대의 미국을 비롯 선진국의 기업들은 가장 큰 관심은 미래의 불확실성에 대비한 기업의 성장이었다. 엔소프는 이러한 시대적 배경 속에서 기업의 사업다각화를 통한 시너지 창출과 기업의 성장이라는 방안을 제시하여 눈길을 끌었다. 그리고 이러한 성장을 위한 전략적 의사결정의 수립 모델을 제시하여 현재까지도 '전략경영의 아버지'로 칭송 받고 있다. 또한 '시너지'라는 개념을 처음 사용한 사람도 엔소프이다.

그는 단계별 접근을 통해 의사결정사항을 계속적으로 좁히고 가장 좋은 방향으로 몰아가는 개념으로 접근하고 있는다 그 단계는 아래와 같다.

전략 수립 모델



탐색과 평가를 위한 의사 결정 규칙 (필요 시 목표 수정)

9.이르고 엔소프 ; 기업전략

1. 의사결정의 세가지 유형 ; 엔소프는 의사결정을 전략적 의사결정, 관리적 의사결정, 운영적 의사결정 등의 세가지로 구분하고 전략적 의사결정의 특징을 규명하는데 힘 썼다.

-. 전략적 의사결정에서는 기업이 무슨 사업을 하고 있는지를 정의하고, 어떤 종류의 사업에 진출할 것인지를 고민한다. 또한 전략적 의사결정은 기업의 **목적 혹은 목표를 설정**하는 기능과, 그렇게 설정된 목적이나 목표를 달성하기 위해 기업이 갖고 있는 자금과 인력 등의 **자원을 최적으로 분배하는 기능**을 포함한다. 특히 전략적 의사결정에서 기업이 선택한 '**제품과 시장의 결합**'을 가장 대표적인 산출물로 강조하고 있다.

-. 운영적 의사결정이란 **기업 현장에서 일어나는 생산, 판매 등 구체적인 행위와 관련된 것**으로 일단 관리상의 지침이 설정된 후에 행동 하나하나에 대한 의사결정이 하부로 이양될 수 있는, 단순하고 일상적이며 반복적인 기업활동에 관한 의사결정을 의미한다. 성과 모니터링, 가격 설정, 생산 스케줄링, 재고관리 등이 운영적 의사결정의 대표적인 예라고 할 수 있다.

-. 관리적 의사결정은 전략적 의사결정과 운영적 의사결정의 중간지점에 관리적 의사결정이 있다. 이는 결정된 목표와 전략을 가장 효과적으로 달성하기 위한 활동과 관련이 있다. 대표적인 예가 조직화인데 이는 권한과 책임을 구조화해서 전략과 운영 사이의 갈등을 조정하고 최적의 성과를 거둘 수 있도록 조정하는 역할을 한다.

2. 기업의 목적과 그 체계 ; 기업의 목적이 무엇인가에 대해서는 논란이 많다. 엔소프는 기업의 목적이 장기적인 수익성 확보라는 가정하에 '기업의 목적체계'를 제시했다. 앤소프가 제시한 목적의 체계를 이해하기 위해서는 다음의 몇 가지 전제조건들을 이해해야 한다고 주장한다.

-. 첫째 ; 기업은 경제적 목적과 사회적 또는 비 경제적 목적을 동시에 갖고 있다. 경제적 목적이란 효율성을 뜻하는 것으로 전반적으로 자원이 전환되는 과정상의 효율성을 강조하는 반면 비경제적((사회적) 목적이란 기업 구성원들의 개인적인 목적의 상호작용 결과다.

-. 둘째 ; 대부분의 기업에서는 경제적 목적이 기업 행동에 가장 큰 영향을 미치며, 기업을 이끌고 조정하는 중요한 명시적 목표도 바로 이 경제적 목적과 관련이 깊다.

-. 셋째 ; 목적과 구별되는 개념으로 책임과 제약조건이 있으며, 이들도 경영자의 행동에 영향을 미친다.

3. 전략은 네 가지 요소로 구성된다. ; 엔소프에게 있어 전략은 잘 정의된 사업영역과 성장의 방향을 의미한다. 그는 사업의 영역을 정의하고 성장의 방향을 제시할 수 있는 의사결정의 규칙을 '전략'이라고 정의했다. 그리고 전략의 개념을 보다 구체화하기 위해 전략의 네 가지 구성요소를 제시했다.

-. 첫 번째 구성요소는 제품시장 영역이다. 경영자는 제품과 시장이라는 측면에서 자신의 사업 영역을 정의할 수 있고, 정의하는 것이 필요하다.

-. 두 번째 구성요소는 성장벡터이다. 성장벡터란 현재의 제품과 시장영역에서 어떤 방향으로 나갈 것인가를 의미하는 요소이다. 이중에서 시장침투는 현재의 제품과 시장영역에서 시장점유율을 높이는 성장방향을 의미한다. 반면 시장개척은 기존제품으로 새로운 시장을 개척하는 것이고, 제품개발은 기존 제품을 대체할 만한 신제품을 개발해 기존 시장에서의 시장 점유율을 새로운 제품으로 확대하는 전략을 의미한다. 끝으로 다각화 전략은 새로운 제품으로 새로운 시장을 공략하는 전혀 새로운 차원의 성장방향을 뜻한다.

▶ 엔소프의 성장전략

제품(Product) / 임무(Mission)	기존제품	신제품
기존임무	시장침투 Market Penetration	제품개발 Product Development
새로운 임무	지장개척 Market Development	다각화 Diversification

-. 세 번째 구성요소는 경쟁우위이다. 경쟁우위는 제품시장 영역과 성장 벡터에 의해 결정된 특정 사업 영역에서 기업이 강력한 경쟁적 위치를 확보하는 것을 의미한다. 엔소프가 강조한 경쟁우위는 외부환경의 기회라는 측면도 포함하고 있다. 즉 성장방향으로 제품개발이 선택된다면 그 영역에서 훌륭한 기회를 확보하기 위해 특허보호나 연구역량의 확보에 중점을 두게 된다는 것이다.

9.이르고 엔소프 ; 기업전략

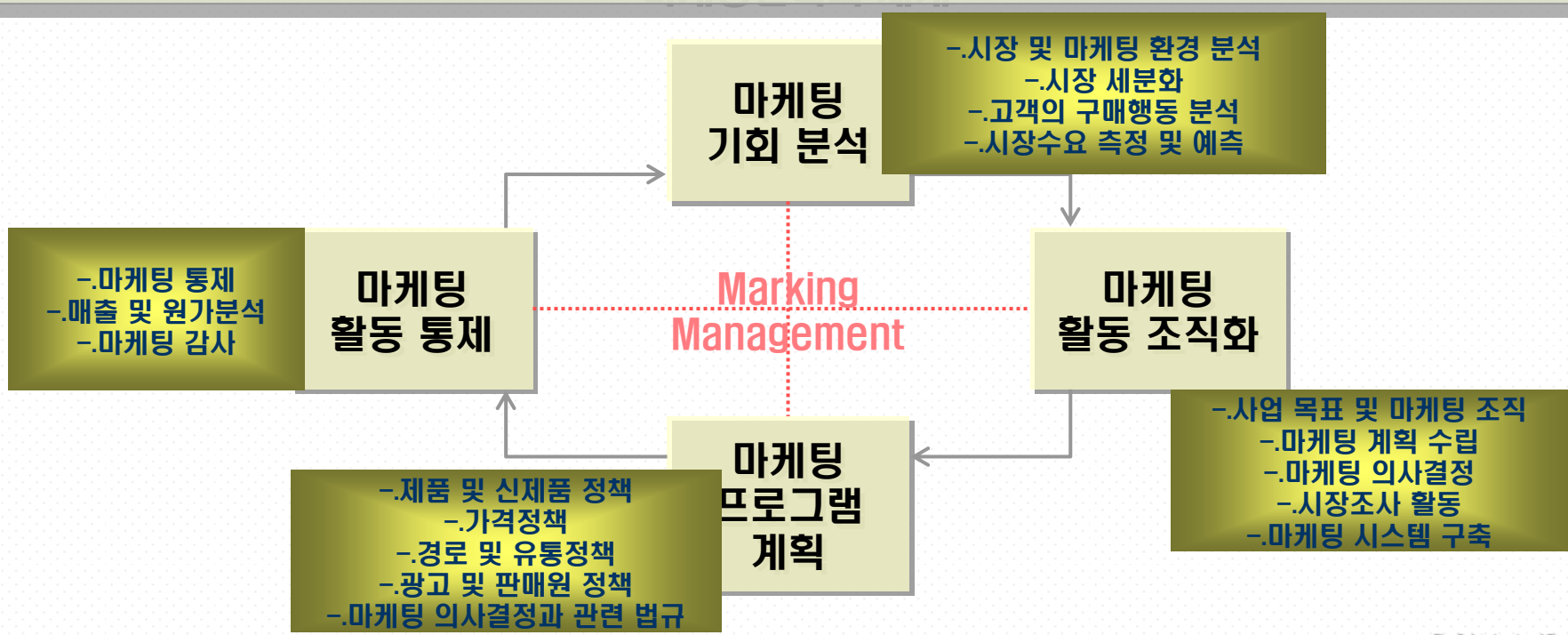
-. 네 번째 구성요소는 시너지이다. 시너지는 새로운 제품시장 영역에서 상품을 만들 수 있는 기업의 능력을 측정하는 개념이다. 즉 기업이 다각화를 실시했을 때 기존 기업이 갖고 있는 역량이 새로운 사업에 얼마나 도움을 주는지를 나타내는 개념이다. 엔소프가 당시 기업 경영자들의 가장 큰 고민을 성장의 방향 그 중에서도 다각화 문제로 간주했다는 측면에서 시너지 개념이야 말로 다각화 문제를 고민하는 경영자들이 가장 Key로 생각한 핵심 개념이었을 것이다. 굳이 성장이 아니더라도 변화에 대응하면서 영속성을 추구하려면 마찬가지로 시너지의 개념을 생각할 수 밖에 없다. (KTY역시 인버터와 Power류의 모듈을 주력으로 하고 있지만 미래의 새로운 시장을 위해서는 Trans사업진출을 통한 시너지의 창출을 검토 해 볼 수 있다. 단순한 문어발식 확장이 아닌 시너지의 창출개념에서 생각해 보면 LED조명시장을 위한 BLU사업도 생각해 볼 수 있는 것처럼 우리가 창출할 수 있는 시너지가 있다면 그것은 충분히 검토해 볼 가치가 있는 것이다.)

모든 기업의 관심이었던 성장의 문제에 대해 다각화를 제안하면서 경영자들의 고민을 해결했고 또한 다각화 전략의 기준이 시너지의 유무에 있다는 것으로 어떻게 다각화를 해야 하는지에 대한 방법론은 제시하였다. 이러한 어떤 사물이나 현상을 바라보는 관점은 문제를 해결하는데 아주 중요한 요소이다. 지금까지의 현학들과 마찬가지로 엔소프 역시 이러한 관점의 변화를 통해 조직의 미래를 바라보는 다른 시각을 제시해 주었다는 데서 큰 의미가 있는 것 같다.

10.필립 코틀러 ; 마케팅 관리

마케팅의 아버지라 불리는 코틀러는 경영의사결정 가운데 가장 중요하면서도 어려운 의사결정들 대부분이 마케팅에 관련된 것이라고 주장하고 있다. 마케팅의 의사결정에는 주로 계량적 분석의 속성과 관련된 생산, 회계 및 재무 등과는 달리 태도 및 자세등과 관련된 속성들이 영향을 미치기 때문이라는 것이다. 새로운 이론이 필요하지 않다는 경영자 및 학자들의 주장에 일침을 가하면서 **마케팅활동을 보다 분석적인 방법을 적용해 마케팅 담당자의 의사결정과 관련된 Issue를 중심으로 입체적으로 파악하면 효과적인 마케팅 프로그램의 수립 및 실행이 가능하다**는 관점을 견지하고 있다. 그는 아래 도식과 같이 분석, 조직화, 계획 및 통제라는 경영관리 과정을 마케팅 활동에 적용시켰다.

마케팅관리의 체계



그는 마케팅 관리를 외부의 기회를 위해 내부의 자원을 효율적으로 활용하는 방법을 연구하는 것으로 보았는데 그 에 따르면 이를 효과적으로 달성하기 위해서는 우선 외부의 마케팅 기회를 분석하는 것이 중요하다고 말한다. 그리고 기회분석을 통해 마케팅 기회를 포착하게 되면 마케팅 자원의 배분을 위한 능동적 활동을 준비해야 하는데 이를 코들러는 마케팅 활동을 위한 조직화라는 개념으로 정리하고 있다. 그는 기업의 **목표를 명확히 정의하고 이를 가장 효과적으로 달성할 수 있는 마케팅 조직을 구성**하며, 장/단기의 구체적 활동내용을 정하는 마케팅 계획을 수립할 필요가 있다고 주장한다. 아울러 계획을 구체적으로 실행에 옮기기 위한 시장조사활동 및 이러한 일련의 조직화된 마케팅활동을 기업 내부에서 시스템화하기 위한 노력들이 조직화에 포함된다고 보았다.

환경분석을 통해 기회를 포착하고 기회를 활용하기 위한 계획을 수립한 다음 필요한 것이 구체적인 마케팅활동이다. 코틀러는 이것을 크게 여섯 가지로 분류하고 있다. 신제품 정책을 포함한 제품 및 가격정책, 경로정책, 물리적 유통 정책, 광고 정책, 판매원 정책이 바로 그것이다.

또한 그는 효과적인 마케팅 프로그램이 지속적으로 실행되도록 하기 위해서는 마케팅활동에 대한 통제가 필요하다고 주장하고 있다. 매출 및 원가 분석 혹은 마케팅 감사 등의 통제 수단을 활용해 내부적으로 변화하는 마케팅 환경에 적절히 대응할 수 있는 역량을 구축할 것을 강조하고 있는 것이다.

코틀러는 '고객을 찾아내는 역할을 담당하는 기능별 활동의 하나'라는 기존의 마케팅 개념을 '단기적으로는 기존에 존재하는 제품에 고객의 요구를 반영하며, 장기적으로는 고객의 요구에 (새로운)제품을 맞추는 활동'이라고 새롭게 정의했다. 고객지향적 사고, 통합적 마케팅 및 고객만족 개념을 중심으로 **'마케팅이란 선택되어진 고객들의 요구를 충족시킨다는 관점에서 기업이 보유한 자원, 정책 및 활동들을 분석 및 조직화 하고 계획하며 통제하는 것'**이라고 정의하고 있다. **(KTY고객은 누구이며, 우리가 가진 자원으로 어떤 정책으로 무엇을 만족시킬 것인가? 우리가 파는 것은 인버터일지라도 만족시키는 것은 기술 대응력을 비롯한 무형의 자산이다)**

1. 마케팅 기회를 분석하라 ; 코틀러는 어떻게 하면 기업이 설정한 목표와 보유한 자원을 외부에 존재하는 기회를 위해 가장 적합한 방법으로 사용할 수 있는지에 관한 연구를 마케팅 관리의 영역으로 정의했다. 그에 따르면 마케팅 관리는 기업 외부에 존재하는 다양한 기회를 파악하는 것에서부터 시작된다. 기회를 파악하기 위해 고객의 Needs를 파악하기 위한 기법들은 지금까지 다양하게 발달해 왔다. 하지만 방대한 시장에서 우리 기업에 필요한 시장과 고객 그리고 고객의 Needs를 찾아내는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 이를 해결 하기 위해 코틀러가 제시한 개념이 '시장 세분화'다. 개별기업의 입장에서 시장의 모든 유구를 충족시키는 것은 불가능하기 때문에 언뜻 같아 보이지만 서로 다른 특성을 가진 시장 각각의 요구를 충족시키는 정책을 수립할 수 있도록 해주는 것이 바로 '시장 세분화'다. 어떤 전략이 다른 전략에 비해 반드시 우수하다고 할 수 없다. 기업이 보유한 자원, 제품이 동질성, 제품의 수명주기 단계, 시장의 동질성 및 경쟁상황 등을 고려해 우리에게 가장 적합한 마케팅 전략을 사용하는 것이 중요하다. 경쟁우위에 있다고 생각되는 기업의 사례를 벤치마킹 하는 것도 중요하지만 우리 기업이 할 수 없는 것이면 의미가 없다. 이러한 세분화는 기업에게 가장 적합한 목표시장을 선택할 수 있게 해 준다.

* STP ; 마케팅 사고의 대표적인 개념으로 시장분화(Segmentation), 목표시장(Targeting), 포지셔닝(Positioning)을 의미한다. 즉, 고객의 요구를 바탕으로 시장을 세분화해서 공략한다는 의미이다.

* 4P ; 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion)

=> STP와 4P의 개념은 마케팅을 하는 사람이라면 기본적으로 알고 있는 개념이지만 코틀러가 직접 자신의 책에서 언급하지는 않았다. 용어자체는 직접 언급하지 않았지만 대부분의 내용은 실질적으로 그의 책에서 모두 언급되고 있다.

2. 마케팅활동을 위해 조직화 하라 ; 마케팅의 기회분석을 위해서는 기업의 외부환경에 대한 내용이므로 환경에 대응력이 요구된다면 조직화에 있어서는 기업 내부의 문제이기 때문에 목표달성을 위해 내부 통제는 보다 능동적으로 이뤄져야 한다는 것을 강조하고 있다. 그는 마케팅활동을 위한 조직화에 필요한 항목을 여섯 가지로 나눠 설명하고 있다.

-. 첫 번째 항목은 사업 목표 설정과 마케팅 조직의 구성에 관한 내용이다. 우선 **사업의 목표는 외부의 마케팅 기회를 탐색하고 포착하는데 매우 중요한 역할을 한다.** 즉 설정된 기업의 목표가 무엇이냐에 따라 마케팅의 조직의 구성 및 마케팅 계획이 달라지기 때문이다. 아울러 효율적인 조직설계의 원천을 제공한다. 그리고 효율적인 조직 설계의 원칙으로는 전문화와 조정, 권위의 적절한 균형을 들 수 있다.

-. 두 번째 항목은 마케팅 계획에 관한 내용이다. 여기서 말하는 마케팅 계획은 마케팅 기회를 효과적으로 포착하기 위해 기업이 활용하는 구체적인 실행도구 혹은 수단을 의미한다. 마케팅 계획은 크게 장기계획, 단기계획, 전사적 계획, 마케팅 부서 계획의 네 가지로 나뉠 수 있으며, 이러한 마케팅 계획은 일반적으로 회사의 현황에 대한 파악, 회사의 지향점에 대한 분석, 회사가 달성하고자 하는 목표설정, 어떻게 목표를 달성할 것인가와 관련된 전략의 수립, 목표를 달성하기 위한 수단의 명확화 및 이러한 계획의 진척 상황에 대한 평가의 6단계를 거쳐 수립된다.

-. 세 번째 항목은 마케팅 의사결정에 관한 내용이다. 그 내용이나 빈도 혹은 수반되는 위험의 크기에 관계없이 일반적으로 마케팅 의사결정은 문제, 목표 및 제약 요인의 정의, 중요 대안의 연구, 예상되는 불확실성의 파악, 필요한 정보의 수집, 대안의 결과에 대한 예상 및 최적 대안의 선택의 여섯 단계를 거쳐 이뤄진다. 가장 어려운 부분이지만 **결정의 최고 책임자는 모든 책임을 감수한다는 생각으로 해야 한다.** 책임을 각오하게 되면 뜻하지 않은 상황변화에 대해 적절한 대처와 노력으로 위험을 제거할 것이며, 설령 실패한다 하더라도 회사에는 피해가 가능한 적도록 조치를 한 다음 책임을 지려할 것이다. 뭔가를 명확히 해야만 하는 System 이나 관리적 관점에서 보면 가장 불확실한 방법처럼 보이지만, 성과창출에 있어 사람의 태도나 마음가짐이 무엇보다 중요시 되는 것을 감안하면 어쩌면 가장 확실한 방법이다. (대우도 확실히... 책임도...)

-. 네 번째 항목은 마케팅의 조사에 관한 내용이다. 마케팅 조사는 일반적으로 문제에 대한 명확한 정의, 조사모델의 구성, 자료 수집 및 결과에 대한 해석이라는 4단계를 거친다. 중요한 것은 의사결정의 근거가 된다는 것을 분명히 해야 한다.

-. 다섯 번째 항목은 마케팅 시스템에 관한 내용이다. 마케팅 과정은 본질적으로 매우 복잡하기 때문에 규범적으로 적용할 수 있는 분석모델을 구성하는 것이 중요하다. 특히 많이 활용되고 있는 수리적 모델은 자원의 배분, 경쟁자에 대처하는 방법, 고객의 상표전환에 대한 예측 및 대기 행렬 예측 등을 가능하게 해 준다.

-. 여섯 번째 항목은 관리자의 창의성에 관한 것으로 마케팅 관리자의 창의성에 관한 것으로 마케팅 기회에 대한 인식 및 활용 가능한 전략의 수립에 있어서 마케팅 담당자의 창의적 사고가 중요하다는 점을 지적하고 있다.

3. 마케팅 프로그램을 계획하라 ; 마케팅 프로그램의 계획은 구체적인 마케팅 도구에 관한 것으로 기회를 포착해 마케팅 목표를 설정한 다음 효과적인 마케팅 프로그램을 설계하는 것을 말한다. 그 구체적인 내용은 아래의 여섯 가지로 나눠 살펴볼 수 있다.

-. 첫째는 제품 믹스에 관한 의사결정인 제품 정책에 관한 내용이다. 제품 정책은 제품이 지니는 의미, 제품의 폭과 깊이, 제품 믹스의 일관성, 제품의 수명주기 단계 및 제품 라인 등에 관련된 일련의 의사결정을 포함하고 있는데 이러한 제품정책은 제품의 개선을 위해 활용될 수 있도록 수립되어야 하며, 제품 전략은 제품의 속성을 고려해 수립되어야 한다.

-. 둘째는 가격정책에 관한 의사결정이다. 경제학에서는 단기적으로 기업의 이익을 극대화할 수 있도록 가격을 설정하지만 코틀러는 기업의 목표, 마케팅 믹스, 경쟁 상황, 시장 수요 및 비용의 변화 등을 고려해야 한다고 지적하고 있다.

-. 셋째는 경로 정책에 관한 의사결정이다. 주된 내용으로는 경로의 유형, 경로 참가자의 수, 계약 내용의 구체화 및 경로 변화에 대한 대응 등을 들 수 있다. 효과적인 경로를 구성하기 위해서는 고객특성, 제품특성, 경로참가자의 특성, 경쟁특성, 자사 특성 및 환경 특성 등을 중요한 영향 요인으로 고려해야 한다.

-. 넷째는 물리적 유통에 관한 의사결정이다. 물리적 유통 관련 의사결정은 서비스 수준과 서비스 비용의 균형을 고려해 결정해야 한다. 중요한 의사결정 Issue로는 공장의 수와 공급하는 시장의 수에 대한 의사결정 및 재고관련 의사결정, 그리고 다양한 배치 관련 의사결정 등을 꼽을 수 있다.

-. 다섯째는 광과 의사결정에 관한 내용이다. 광고의사결정의 핵심 Issue에는 광고 예산의 크기와 광고의 배치, 광고 메시지의 내용, 광고 매체의 결정 및 광고 시기의 결정등이 있으며 이와 더불어 광고의 효과성에 대한 평가 및 피드백도 간과해서는 안 될 중요한 요소다.

-. 여섯째는 판매원과 관련된 의사결정이다. 핵심 Issue는 판매원 선발, 훈련, 배치, 동기부여, 통제 및 역량 강화 등에 관련된 최선의 의사결정을 통해 효과적인 판매원 조직을 보유하는 것이다. 그리고 공정하고 객관적인 정기적인 평가와 피드백 및 성과에 상응하는 적절한 보상 또한 중요하다는 점을 강조하고 있다.

6. 마케팅 활동을 평가하라 ; 아무리 훌륭한 마케팅 프로그램을 수립해 실행해도 외부 환경이 예기치 못하게 변화한다면 마케팅 전략 및 전술의 적절한 수정이 필요하다는 것은 자명한 사실이다. 즉 기업의 목표를 달성하기 위해 수립된 효과적인 마케팅 프로그램은 적절한 통제를 통해 지속적으로 보완되어야 하는 것이다. 이러한 프로그램 및 활동에 대한 평가는 크게 공식적인 마케팅 통제, 매출 및 원가 분석, 마케팅 감사라는 세가지 방법으로 이뤄진다.

-. 마케팅 통제는 마케팅 정보 시스템의 핵심 개념으로 여기서 '통제'라는 것은 기업의 목표를 달성하기 위해 지속적으로 마케팅 프로그램을 외부 마케팅 기회에 적합한 프로그램으로 유지시키고자 하는 일련의 노력을 총칭하는 말이다. 모든 마케팅 통제 시스템은 목표와 표준설정, 프로그램 구성, 실제 성과의 측정 및 필요할 경우의 수정활동의 실행이라는 네 가지 요소로 구성되어 있는데 가장 중요한 요소는 바로 정보이다. (이러한 Tool을 사용함에 있어 절대적 맹신이나 절차에 억매이면 문제가 되겠지만 도입을 하되 일상적인 Data를 분석하는 System을 구축하여 KTY의 이익과 직결되는 사항에 대한 System적인 Alarm기능의 설정을 통해 중요한 부분에서 의사결정이 이뤄져야 될 시점을 명확히 하고 경영자의 적절한 판단을 유도할 수는 있을 것으로 생각됨 – 다음 페이지 참조)

-. 매출 및 원가 분석은 일상적인 마케팅활동에 대한구체적인 평가방법의 일례라 볼 수 있다. 매출과 원가 정보를 활용함으로써 현재 실행되고 있는 마케팅 프로그램의 강점과 약점을 보다 명확히 파악할 수 있다.

-. 마케팅 감사는 일상적인 활동에 대한 평가뿐만 아니라 수립된 목표를 달성하기 위한 기업 전반의 전략에 대한 정기적인 평가를 할 수 있는 매우 광범위한 통제활동이다.

KTY System기반의 확립

< System확립을 위한 개념 >

=> 실무자의 자율 업무 영역과 경영자의 관리 및 의사결정을 위한 개입시점을 좀더 명확히 할 수 있다. 의사결정이 어려운 것은 미래에 대한 불확실성이다. 하지만 기존의 경영기법이나 관리 Tool을 활용하여 일상의 Data를 분석 처리함으로써 성공확률을 높이는데 활용해야 한다. [미래를 안이하게 보거나 노력을 게을리 할 때 실패는 그 확률을 키워 간다.]

자신의 일에 집중하며 지속적인 Feed-Back

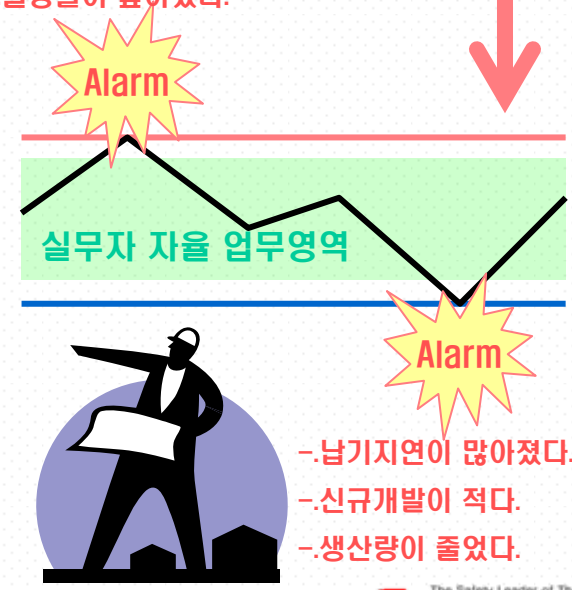
전산상으로 축적된 자료를 통해 해당 부서별 Alarm Point설정

개발 SPL의뢰수/ 납기 준수율/User요구/납기등 회사의 이익과 직접 관련되고 관리되어야 하는 항목들에 대해서는 과/부족이 실시간으로 담당 및 관리자에게 Alarm이 가도록 한다.

Alarm이 되어야 될 항목은 각 부서별로 필요관리 항목 설정

개선책 및 향후 전략에 대한 경영자 보고 및 의사결정

-.개발자들의 업무량이 너무 많다.
-.생산량이 Capa를 넘어섰다.
-.불량률이 높아졌다.



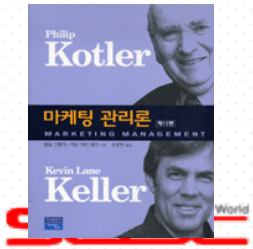
-.납기지연이 많아졌다.
-.신규개발이 적다.
-.생산량이 줄었다.

10.필립 코틀러 ; 마케팅 관리

1960년대 초반까지는 기업 경영자들의 관심은 모두 2차 세계대전의 유휴설비를 최대한 효과적으로 가동하는데 쏠려 있었다. 즉 생산한 제품을 판매하는 데 모든 역량을 집중시켰던 것이다. 이런 시대에 코틀러는 자신의 책을 통해 고객지향적 사고, 통합적 마케팅 및 고객 만족으로 대표되는 '고객들의 요구를 충족시킨다'는 관점에서 마케팅을 재정의 했다. 흔히 마케팅을 영업과 동일시 하는 개념으로 많이 생각하고 있는데 어쩌면 물건을 일방적으로 파는 데만 집중된 그 당시의 영업과 반대되는 개념일 수 도 있다. 이러한 의미에서 "마케팅은 제품을 처분하기 위한 현명한 방법을 찾는 분야가 아니라 진정한 고객가치를 창조하는 분야다. 이것은 고객이 더 나은 상태가 되도록 돕는 일이다."라는 그의 말은 시사하는 바가 크다. 비단 영업부문 뿐만 아니라 이러한 사고방식은 기업의 모든 부서에서 기본적으로 가져야 될 사고방식임에 분명하다.

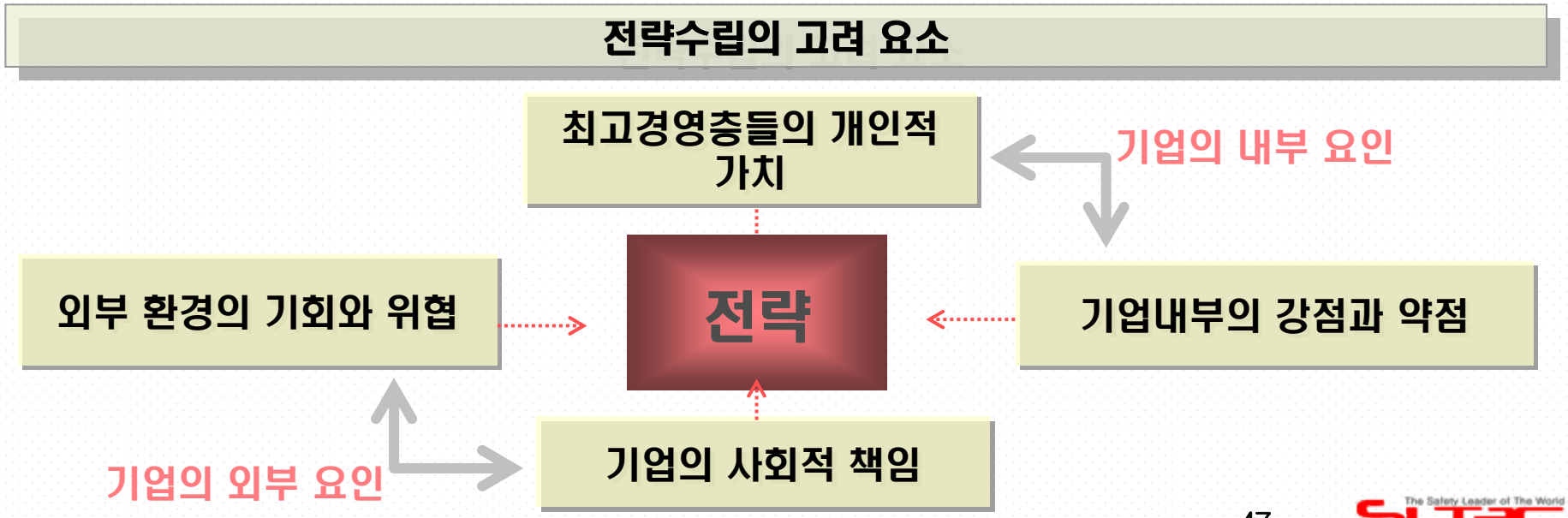
" ... 이미 시장은 과잉 경쟁의 길로 들어섰다. 각 경쟁사들은 고객의 관심을 끌고 가격을 낮추기 위해 노력하고 이는 다시 각 업체의 수익성 악화로 이어진다. 마케팅은 바로 가격 이외의 요소에서 어떻게 경쟁할 수 있을 것인가에 대한 해답을 제공한다. 과잉생산으로 인해 마케팅은 그 어느 때보다 더욱 중요해졌다..."라는 코틀러의 말에서도 알 수 있듯이 마케팅은 제품을 판매하기 위한 수단이 아니라 고객을 만족시키기 위해 기업이 어떤 활동을 해야 하는가에 대한 새로운 시각을 제시하고 있다. 최근 들어 코들러는 마케팅을 교환에서 사회적 관계 중심의 개념으로 확장시켰다. 그는 마케팅을 **"개인이나 기업이 원하는 것을 다른 이들과의 관계에서 상품과 가치의 생성 또는 교환을 통해 획득하는 사회적, 관리적 과정이다."**라고 정의했다. 이는 드러커의 사회적 기관으로써 기업의 목적이 새로운 시장의 창출에 있다는 논지의 통하는 부분이 있다고 생각된다.

'마케팅의 살아있는 역사'라고 불리는 필립 코틀러는 현재도 경영학계에서는 가장 영향력 있는 학자이며 그의 저서 마케팅 관리는 현재까지 무려 12판이 나온 경영대학원의 주요 필독도서로 채택되어 왔다.



11.케네스 앤드루스 ; 기업전략의 본질

예컨대, 전통적으로 생산관리를 담당하는 경영자는 '표준화'의 세계관을 갖고 있다. 가급적 표준화된 소수의 제품을 대량 생산함으로써 생산공정의 효율성을 극대화하고 원가를 절감하는 것이 그의 주된 임무인 것이다. 반면 영업을 책임지는 경영자는 '차별화'의 세계관을 갖고 있다. 가능하면 다양한 고객들의 요구를 만족시킬 수 있는 차별화된 제품을 다양하게 판매함으로써 고객 만족을 극대화하고 매출을 향상시키는 것이 그의 주된 임무다. 이렇듯 전문영역을 담당하는 경영자들은 전체 기업의 차원에서 의사결정을 하기보다는 자신이 맡은 좁은 전문분야 수준에서 의사결정을 내리는 오류를 범할 수가 있다. 따라서 **기업이 나아가야 할 방향에 대한 올바른 의사결정은 오직 전체 기업의 차원에서 문제에 접근할 때만 제대로 이뤄질 수 있을 것이다.** 바로 이러한 차원에서 앤드루스는 제너럴리스트의 육성을 강조하였는데 전반적인 역할을 하는 전반 경영자를 의미한다. 그리고 전체전략의 관점에서 고안한 SWOT기법은 지금도 많이 사용되고 있는 기법중의 하나다. **(SWOT ; 기회-Opportunity, 위협-Threat, 강점-Strength, 약점-Weakness)**



11.케네스 앤드루스 ; 기업전략의 본질

1. 제너럴리스트(전반 경영자)의 개념 ; 기업의 궁극적인 목표라고 할 수 있는 이윤 극대화라는 차원에서 볼 때 앞서 설명한 생산관리 경영자건 영업관리 경영자건 결국 그들은 기업활동에 일정부분만 책임지는 전문가이자 부문 관리자에 지나지 않는다. 하지만 이들 상급자, 예컨대 사장은 이윤 극대화를 도모하기 위해 매출액과 원가라는 두 가지 변수를 동시에 조정하는 역할을 담당하게 된다. 이처럼 부분이 아닌 전체라는 시각에서 자신이 맡은 업무를 진행하는 관리자 또는 경영자를 '전반 경영자'라고 한다. 따라서 경영활동에 대한 포괄적인 판단과 결정은 기업을 전체적으로 내려다 볼 수 있는 전반경영자에 의해서 내려진다는 사실을 알 수 있다. 이때 전반 경영자는 반드시 최고 경영자 만을 의미하는 것은 아니다. 독자적으로 한 사업부를 책임지면서 전략을 수립하고, 여러 부문을 관장하고, 기능부문 상호간에 빈번히 일어나는 갈등을 조정하는 역할을 담당한다.

2. 전략수립 시 고려해야 할 SWOT 분석은 무엇인가? ; 기업에서 경영전략의 수립하기 위해서는 무엇보다 먼저 상대가 누구인지를 알아야 한다. 여기서 상대는 경쟁자 뿐만 아니라 경영활동에 영향을 미치는 모든 유/무형의 요인들을 의미한다.

기업의 외부 여건을 파악하고 나면 기업이 추구할 수 있는 기회는 저절로 포착된다. 외부 환경 분석에 의해 여러 개의 기회가 포착되었을 때 그 중 하나를 선택하기 위해 경영자가 해결해야 할 첫 번째 과제는 자신의 기업이 이러한 기회를 성공적으로 현실화할 수 있는 능력이 있는지를 판단하는 것이다. 외부에서 주어지는 기회와 내부에서 갖고 있는 능력을 알게 되면 기업이 선택할 수 있는 여러 가지의 기회 중에서 자신의 약점을 노출시키지 않으면서도 강점을 십분 살릴 수 있는 가장 좋은 기회를 택할 수 있기 때문이다. 이때 기업의 능력은 환경의 문제점과 경쟁자를 동시에 극복해 나가면서 기업이 성취하고자 하는 바를 과연 완수할 수 있는가에 의해 평가된다. 어떤 조직에나 강점과 약점이 동시에 존재하기 마련이다. 따라서 가능한 한 기업의 약점을 노출시키지 않고 강점만을 효과적으로 발휘하게 전략이 수립되어야 한다. 이를 위해 경영자는 강점과 약점을 정확히 파악해야 한다. 하지만 자기 회사의 능력이나 한계점을 정확히 파악한다는 것은 변화하는 외부여건을 살피는 것 만큼이나 어려운 일이다. 왜냐하면 주관적 편견을 배제하기 어렵기 때문인데 전반 경영자는 책임을 담보로 의사결정을 하지 않으면 안 된다. 'SWOT' Tool은 실지로 해볼 때 어려운 점은 주관적 편견 때문에 정확한 전략적 판단이 어려울 것이라는 그 실효성에 대한 회의감이다. (그래도 해 보아야 한다!)

3. 전략 수립 시 고려해야 할 요인(개인적 요인과 사회적 요인) ; 여기서 말하는 개인적 가치라는 것은 경영자의 개인적 역량이나 가치기준과 관련된 문제이다. 현실적으로 전략 책임자는 개인적인 가치판단, 야망 또는 금기 사항을 갖고 있으며 이러한 주관적 가치관이 기업 철학이 되어 의사결정에 영향을 미치기 때문에 중요시 되는 것이다. 물론 경영자의 스타일에 따라서는 스태프들의 의사를 존중하여 최적의 판단을 내리는 사람도 있고, 일방적인 자기 스타일로 판단을 내리는 사람도 있다. 어느 것이 옳다 그르다 말할 수 는 없다. 단지 그 판단 기준은 전략이 성공하느냐 실패하느냐에 따라 옳고 그름을 판단할 수 있는 것이다. 또한 이러한 경영자의 개인적 가치는 반복되는 의사결정과정에서 기업의 문화에 영향을 주기도 하는데 이러한 기업의 문화 역시 기업 구성원들의 행동을 제약하고 구속함으로써 궁극적으로는 기업의 성과에 까지 영향을 미치게 된다.

기업의 사회적 책임은 기업의 활동이 국가의 번영 및 사회의 안녕과 질서 위에서만 성립된다는 엄연한 현실을 경영자는 생각해야만 한다는 것이다. 이를 망각한다는 것은 기업 또는 경영자 자신의 존재를 부정하는 것과 다를 바 없는 것이다. 기업이 존재할 수 있는 권리는 자연의 힘에 의해 절대적으로 주어지는 것이 아니라 국민 또는 사회구성원들의 합의에 의해 국가의 법률을 통해 주어지는 것이라는 것을 인식해야 한다.

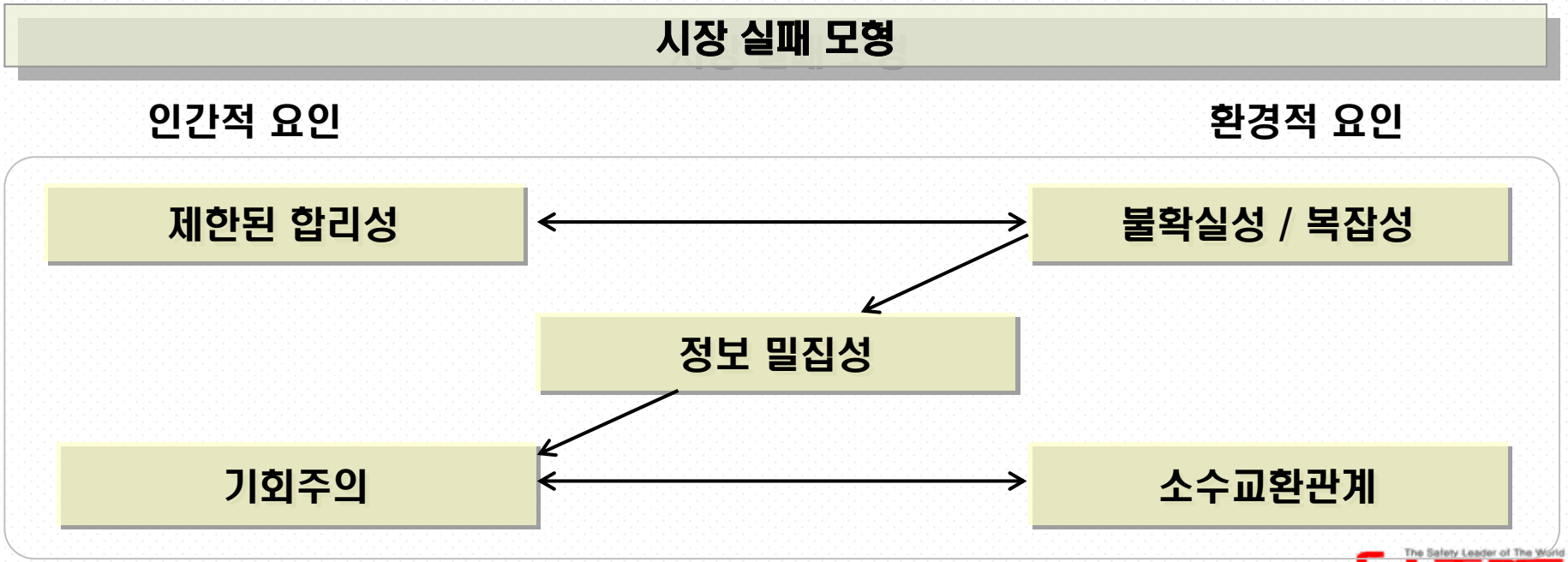
4. 전략 실행 시 고려해야 할 요소 ; 전략을 제대로 실행하기 위해 고려해야 할 중요한 요소로는 조직구조, 프로세스, 그리고 리더십을 들 수 있다. 전략이 제대로 실행되기 위해서는 중요한 과업이 선정되고, 각 부서 및 개인별로 이러한 과업이 배분되어야 한다. (KTY는 어떤가?, 전략은 존재하는가?, 그것을 책임지고 이끌고 갈 주체는 누구인가? - 어떤 Tool이나 경영 System을 적용할 것인지는 결국 우리의 전략에 따라 결정될 수 있다. 우리의 미래를 남에게 의존하기보다 우리 스스로 가꾸어 나가려는 마음가짐이 선행될 필요가 있다.) 앤드루스는 조직구조에서 정보 시스템의 역할을 강조하고 있다. 실제 각 부문의 담당자들이 전략에 의해 맡겨진 과업을 효과적으로 수행하기 위해서 혹은 전반 경영자에 의해 각 부문의 과업들이 효과적으로

조정되기 위해서는 적합한 정보 시스템이 구축되어야 한다. (44-Page참조) 과업의 표준화, 조정 기능의 강화, 정보시스템의 구축 등이 조직구조에 관한 중요한 Issue라면 전략을 효과적으로 실행하는데 도움을 주는 조직 시스템에는 다음과 같은 여섯가지요소가 있다. 즉 표준, 측정, 인센티브, 보상, 벌칙, 통제 등이 그것이다. 결국 전략을 실행하는 것은 조직 구성원들이며, 이러한 조직 구성원들이 자신이 맡은 과업을 열성적으로 실행하도록 하기 위해서는 적절한 인센티브 시스템으로 이들에게 동기를 부여해야 한다. (개인적인 관점에서는 자율임금제를 실시하게 되면 이 6가지의 요소의 관리가 가능해 질 것이라 생각한다. – 왜냐하면 말은 쉽지만 누구나 공감할 수 있는 성과 측정을 위한 기준 또는 표준을 사실상 만들기 어렵기 때문이다.) 그리고 앤드루스는 경영자를 선발하고 개발하는 시스템을 강조하고 있다. 아무래도 전략의 실행이라는 측면에서 경영자 또는 리더십의 중요성을 간과할 수 없다는 것이다.

앤드루스는 기업조직이 분업화 되고 그에 따라 부서 이기주의에 의한 기업 전략이 잘못된 방향으로 흘러가는 사례를 보면서 전체적인 개념에서 전략수립 및 실행 그리고 전체를 조정/관리할 수 있는 전반 경영자의 개념을 강조했다. SWOT의 개념도 전체적인 개념에서 나온 것이라 볼 수 있다. 그리고 더불어 살아가는 사회 구성원으로서의 기업을 강조하면서 사회적 책임에 대해서도 강조하고 있다. 실제 해 보고 그 실효성에 대해 의문을 제기하는 사람도 있겠지만 SWOT는 형식적으로 사용하면 별 무의미한 Tool에 지나지 않을 수 있다. 하지만 그 속에 숨겨진 의미 즉, 외적/내적 환경 및 역량의 분석을 통해 가장 최적의 대안을 찾으려는 철학은 가슴속에 새겨야 될 것이며, 기업의 경영자나 관리자는 이러한 물음을 항상 던지면서 조직의 미래 기업의 미래를 생각하는 습관을 길러야 되지 않을까 하는 생각을 해 본다.

12.올리버 윌리엄슨 ; 시장과 위계

오랫동안 시장은 경제학의 핵심연구 주제였다. 전통적인 경제학에서는 완전경쟁이 이뤄지고 있는 시장에서 경제성의 원칙에 따라 합리적으로 행동하는 경제인의 모습을 가정해 왔다. 이는 이론적인 완결성을 보장할지는 모르지만 현실의 인간 행동을 설명하기에는 지나치게 추상적이며 단순하다는 한계를 갖고 있다. 이러한 단점을 극복하기 위해 조직이론에서 전제하고 있는 제한된 합리성이라는 가정이 도입된 것인데, 인간의 제한된 합리성이야 말로 시장의 기능을 불완전하게 만드는 핵심 요인이다. 즉, 완전한 정보를 갖고 합리적으로 행동해야 할 시장 시장거래 참가자들이 실제로는 제한된 합리성만을 지니고 있어 시장 기능에 비효율성이 생겨나는 것이다. 윌리엄슨은 이러한 불완전한 시장을 보완해주는 대안으로 위계적인 조직을 제시하고 있다. **시장에서 기업과 같은 조직이 필요한 이유는 기업이라는 존재가 시장 메커니즘을 통해 거래를 하는 것 보다 훨씬 낮은 비용으로 구성원들 사이에서 경제적 거래를 할 수 있게 해 주기 때문이라는 것이다.** (우리는 기업의 PR을 통해 제품에 대한 많은 정보를 얻고 있다.)



1.시장이 실패할 수 밖에 없는 이유; 기업활동에 소요되는 비용을 크게 생산비용과 거래비용으로 나눌 때 거래비용이란 경제 시스템의 운영에 필요한 비용으로써 상담비용, 유통비용, 정보탐색비용, 계약비용 등을 포함하는 개념을 의미한다. 전통 경제학에서는 완전시장을 가정하고 있기 때문에 거래 비용이 없는 것으로 간주했으나 현실에서는 엄연히 존재한다. 고전경제학에서 가정했던 시장은 거래 비용의 발생 및 증가로 인해 점점 더 비효율적으로 되어왔다. 이러한 관점에서 기업조직은 거래를 실행하는 여러 형태의 하나로써 거래 비용을 최소화하기 위한 시장의 대안적 구조라 볼 수 있다. 시장이 실패하는 요인은 아래의 요인을 통해 설명될 수 있다.

-. 인간적인 요인(제한된 합리성과 기회주의) ; 고전 경제이론에서 가정된 합리적인 인간은 여러 가지 물리적 한계 때문에 제한된 합리성으로 인해 완벽한 의사결정을 내리지 못하고 결과적으로 시장의 기능의 비효율화를 초래하게 된다. 또한 기회주의는 상대방을 속여서라도 자기의 이익을 추구하는 행위를 포함하는 것으로 시장을 왜곡할 수 있는 중요한 개인적 속성이다.

-. 환경적인 요인(불확실성 및 복잡성, 그리고 소수 교환관계) ; 복잡하고 불확실한 환경 속에서 가능한 모든 경우의 수를 도출하여 합리적인 의사결정을 하는 게 사실상 불가능하거나 많은 비용이 소요되기 때문에 비합리적인 의사결정이 이뤄질 가능성이 커지는 것이다. 또한 소수의 교환관계가 성립하여 거래에 참여하는 소수의 집단이 자기에게 가장 유리한 조건을 추가하게 되고 이는 기회주의적 행동과 갈등을 유발하게 된다.

-. 정보의 밀집 성 ; 계약이 발생하는 과정에서 시장을 실해하게 만드는 중요한 원인은 정보의 밀집 성이다. 가격이 시장에서 그 기능을 제대로 발휘하기 위해서는 시장에 참여하고 있는 당사자들이 모든 정보에 자유롭게 노출되어 있는 동시에 원하는 정보를 언제든지 얻을 수 있어야 한다. 그러나 현실에서는 한 사람 내지 소수 집단에 밀집되어 있으며, 이러한 정보를 상대적으로 많이 소유한 사람과 적게 소유한 사람 사이에는 불균형이 발생하고 이로 인해 거래 비용이 생겨나게 되는 것이다.

-. 분위기 ; 시장실패의 마지막 원인은 분위기 이다. 분위기란 거래를 둘러싸고 있는 환경 요인이 거래 형태와 내용에 영향을 미치는 것을 의미한다. 기존의 경제학에서는 이러한 감정적 요인이 합리적 거래에는 개입되지 않는다고 보았으나 실제 시장 거래에 참여하는 개인은 감적의 논리에 따라 행동하는 경우도 많다. 이러한 분위기를 선호한다는 것은 실질적인 혜택대신 비화폐적인 만족감을 추구하게 된다는 것을 의미한다. 결국 이러한 성향이 합리적 선택을 가로막는 요인으로 작용하기도 한다는 것이다.

-. 내부조직의 장점 ; 시장 실패요인으로 인해 시장은 결코 완벽하지 않으므로 이를 대체하는 내부조직이 필요하다. 앞의 실패원인을 종합해 보면 시장과 비교해 볼 때 내부 조직이 유리한 상황은 다음과 같다.

첫째; 상황이 매우 복잡하고 미래에 나타날 수 있는 모든 돌발적 상황을 계약 내용에 포함시키는 것이 불가능하면 시장 거래가 위험하게 된다. 이런 경우 내부조직을 통해 환경 적응력을 높이는 동시에 연속적인 의사결정을 용이하게 해 제한된 합리성에 기초한 거래 비용을 최소화시키는 것이 유리 할 수 있다.

둘째; 현재 또는 미래의 소수교환관계 상황에서 직면할 경우 시장보다는 내부 조직이 기회주의적 행동을 억제하기가 용이하다.

셋째; 내부 조직은 조직 구성원들로 하여금 일정한 기대감을 조성하게 해 환경 불확실성을 줄일 수 있다.

넷째; 내부 조직은 정보 밀집성을 비교적 쉽게 극복할 수 있고, 설령 정보밀집성이 존재한다 해도 이를 이용하려는 전략적 행위를 억제하기가 용이하다.

다섯째; 시장 거래보다 내부 조직의 경우에 참여자들이 보다 만족스러운 분위기를 조성할 수 있다.

2. 거래비용을 줄이는 수직적 통합 ; 수직적 통합이란 생산의 전후 단계에 있는 기업들이 하나의 소유권에 의해 지배되는 것으로 그 종류에는 **생산업자가 원재료 공급업자를 통합하는 후방 통합**과 **생산업자가 유통기관을 통합하는 전방 통합**의 두 가지가 있다. 윌리엄슨이 제시하는 시장과 위계이론에 의하면 수직적 통합의 목적은 시장을 통해 거래하기보다 거래를 내부화 시킴으로써 시장 교환에 드는 비용을 지불하지 않는 것이다. 수직적 통합에는 기본적으로 여러 기업조직이 관련되어 있는데 발생할 수 있는 주요 Issue는 다음과 같다.

–. 수직적 통합을 통해 구축되는 내부 자원의 풀(Pool)을 적재적소에 배분하는 것이 중요하다. 내부의 비효율성이 시장거래보다 증가할 경우 의미가 없어진다.

–. 혁신을 포함한 전략 계획의 수립이 요구된다. 수직적 통합은 장기적인 거래관계를 형성하는 과정이다.

–. 수직적 통합으로 전체 전체 기업 집단의 규모가 커지더라도 개별 기업간 환경은 그대로 보존되어야 한다. 통합은 시너지 효과를 높이고 거래의 안정성을 확보하기 위한 것이지 관료화되기 위한 것이 아니다. **조직이 커지면 내부조정 비용이 증가하고 관료화 될 수 있다. 따라서 내부 조정비용이 거래 비용을 초과하지 않는 범위 내에서 적절히 운용되어야 한다.**

수직적 통합을 거듭하면서 기업은 무한대로 그 범위를 확장 시킬 수 있다. 하지만 현실적으로 시장보다 큰 기업은 없다. 그렇다면 수직적 통합을 통해 기업이 커지는 것을 가로 막는 요인은 무엇인가?

–. 첫 번째로 제한된 합리성을 들 수 있다. 조직을 구성하는 것은 사람이다. 인간은 물리적, 인지적 한계로 인해 통제할 수 있는 범위가 제한되어 있다. 따라서 제한된 합리성으로 인해 조직은 무한대로 확대될 수 없다.

–. 두 번째로 관료적 편협함을 들 수 있다. 제한된 합리성으로 인해 조직 통제의 범위가 한정되기 때문에 현실의 조직은 여러 계층으로 분화하게 된다. 이렇듯 조직 내 계층의 수가 많아지면 정보나 의사결정이 효율적으로 이뤄질 수 없으며, 이는 결국 관료제의 폐해가 된다. 따라서 시장 거래 비용을 초과하는 비 효율성이 발생하여 궁극적으로는 조직의 성장을 어렵게 만든다.

조직의 확장을 가로 막는 것은 결국 과도한 내부화라 할 수 있다. 시장보다 효율적인 내부 활동의 경험으로 인해 조직은 편견에 빠지게 되고 심각한 목표 왜곡 현상이 나타난다.

3. 효율적인 조직 형태를 대표하는 다 사업부제 조직 ; 일반적으로 시장에서는 자원의 효율적인 분배가 가격 메커니즘에 의해 이뤄지는 반면, 조직에서는 계획과 통제 기능에 의해 자원의 분배가 이뤄지기 때문에 시장보다 더 효율적일 수도 있다. 하지만 앞서 살펴본 바와 같이 조직이 항상 효율적이라고 보기는 어렵고, 비효율성이 발생할 여지가 많기 때문에 조직이라는 테두리 안에서 여러 활동을 체계적으로 조직화시킬 수 있는 효율적인 관리형태가 필요한데 윌리엄슨은 M형(Multidivisional form-복합사업부 형태)을 제시하고 있다. 상대적인 개념으로 단일화된 조직을 의미하는 U형(Unitary form)의 조직이 있다. U형 조직에서는 어떠한 하부 기구도 독자적으로 존재할 수 없고, 이러한 U형 조직이 규모가 확대되면서 비효율이 나타나게 된다. 반면 M형 조직에서는 최고 경영자가 일상적인 업무 부담을 덜고 전략적 의사결정에 몰두할 수 있다. 각 사업 부문은 준기업의 지위를 갖게 되며 중앙 본점은 자원 배분 기능만을 수행하게 된다. 이러한 M형의 구조는 세계 1차대전 직후 미국의 듀폰, 제너럴 모터스, 스탠더 오일과 같은 대기업들을 중심으로 도입되었다. 이와 같은 분권화된 업무 결정과 집권화된 정책 통제을 결합시킨 복합사업부 구조는 이제 다국적기업의 전형으로 자리잡고 있다.

4. 현대적 시사점 ; 기업 조직이 왜 존재할 수 있고, 어떤 변화를 통해 효율적인 조직을 구성할 것인지에 대한 유용한 시사점을 제공하고 있다.

첫째; 현대적인 조직구조가 어떤 방향으로 진화해야 할 것인가에 대한 통찰력을 제공한다. 특정 조직 구조를 선택했을 때의 거래 비용과 내부조정비용은 반드시 고려해야 될 대상이다. 기업은 시장 실패를 보완하는 차원에서 존립해야지 시장 자체를 완전히 대체해서는 곤란하다. 특히 오너의 지배체제가 견고하게 확립된 한국 기업의 경우에는 성장을 위해 어떤 조직구조를 선택해야 할 것인가에 대한 물음에 윌리엄슨의 논지는 많은 해답을 줄 수 있다.

둘째; 기술 혁신은 기존의 시장 실패를 많은 부분 극복할 수 있게 해준다. 인터넷의 발달로 인한 아마존과 같은 기업의 경우 기존의 오프라인 서점보다 거래비용을 대폭 낮추면서 시장 거래를 촉진시키는 경향이 있다. 인터넷의 발달을 통한 정보의 저변확대는 제한된 합리성을 극복해주는 주요한 기술적 기반이 되어 거래가 다시 시장에서 활성화 되는 견인차 역할을 하고 있다. 예를 들어 가격 비교 사이트를 통해 개인은 합리적인 선택을 하게 되고 기업이 아닌 시장에서 필요한 것을 구하게 되는 것이다. **이러한 현상들을 보면 미래는 기업구조가 커지기 보다는 전통적인 경제학의 관점과 같이 시장에서의 개인의 합리적인 거래가 더 증가할 가능성도 있는 것이다.**

셋째; 거래비용의 관점은 정부의 정책방향이 어느 쪽으로 향해야 하는지에 대한 시사점을 제공한다. 전통적인 정부 정책의 기본 철학은 시장에서의 공정 경쟁을 촉진하고 독과점 행위를 규제하는 것이었다. 이는 시장이 기업 조직보다 더 효율적이라는 기본 가정에서 출발한다. 그러나 특정시장은 구조적으로 시장 거래가 비효율적일 수도 있다. 따라서 정부 정책 역시 산업의 거래비용이 총체적으로 최소화되는 방향으로 기업의 규모와 조직구조를 유도해야 하며, 다소 탄력적일 필요가 있어야 한다.

13.헨리 민츠버그 ; 효과적인 조직 설계

민츠버그는 효과적인 조직구조의 설계방식을 다섯 가지 유형으로 구분해 설명하고 있다. 그는 '5'라는 숫자에 특별한 의미를 부여하고 있는데 다섯 가지의 기본 조정 메커니즘, 조직의 다섯 가지 기본 구성요인, 다섯 가지 분권화의 유형 등을 바탕으로 한 다섯 가지 조직 구조화 방법을 통해 조직구조의 모든 측면을 설명하고 있다.

조직의 5대 부문 및 부문별 핵심 역할

13.헨리 민츠버그 ; 효과적인 조직 설계

모든 조직화된 인간의 행동은 다음 두 가지의 상반되는 조건을 필요로 한다. 그 하나는 분업에 의한 과업의 실천이며, 또 다른 하나는 조정에 의한 목표달성이다. 전통적인 조직론자들은 규범 및 확고한 권한체계하에서 6명 이하의 통제 범위가 형성되기만 하면 최선의 분업체계가 구축될 수 있다고 했다. 그러나 민츠버그는 이에 대응해 효과적인 조직구조는 상황 적합적이며 내적 일관성, 즉 조화로운 조직구조 변수를 선택해야만 가능하다는 논지를 펼쳤다. **결국 조직구조는 매개변수와 상황변수 간의 결합에 의해 그 형태가 결정된다는 것이다.**

1. 다섯 가지 조정활동과 다섯 가지 조직 부문 ; 조직 내 조정활동은 1)상호조정, 2)상하감독, 3)종업원 투입 기술의 표준화, 4)작업프로세스의 표준화, 5)작업 성과의 표준화 등에 의해 이뤄지는데 일반적으로 조직활동이 복잡해지면 상호조정방식에서 상하 간 직접 감독방식 및 표준화 방식으로 전환되며, 이는 또다시 상호 조정방식으로 돌아가는 순환체계를 이룬다. 민츠버그는 조직을 구성하는 부문을 최고 경영층, 중간관리층, 현장관리층을 연결하는 의사결정 라인조직과 의사결정권이 없이 전문적 분석활동만 담당하는 전문 스태프 및 법률 자문이나 홍보팀과 같은 지원 스태프 등 다섯 가지로 나눠 설명했다.

-. 최고경영층(SA; Strategic Apex)은 최고경영자와 이사회 등 조직의 전반적인 책임을 맡고 있는 집단으로 **직접적인 감독활동, 외부 환경과의 상호 작용 활동 및 전략 수립활동이라는 3대 핵심 과제를 추진**하는 사명을 맡고 있다.

-. 중간관리층(ML; Middle Line)은 최고경영층과 현장관리층을 공식적 권한체계를 통해 연계하는 역할을 맡고 있으며, 상하간 명령의 전달이나 피드백뿐만 아니라 전문 스태프와 지원 스태프의 연계 및 최고경영자와 마찬가지로 부분적 전략 수립활동도 맡고 있다.

-. 현장관리층(OC; Operating Core)은 재화와 용역의 산출 업무와 직결된 기본 업무를 담당하며, 표준화를 통해 외부환경의 영향을 최소화시키는 조직의 핵심 임무를 맡고 있다.

-. 전문 스태프(TS; Techno-Structure)는 작업 연구, 기획 평가 및 인사 정책등과 관련된 전문 분석을 통해 조직활동의 표준화에 기여하는 임무를 맡고 있다. 성숙한 조직에서는 모든 부문에 전문 스태프가 개입하며,

13.헨리 민츠버그 ; 효과적인 조직 설계

현장관리층에는 품질관리 시스템을, 중간관리층에는 정보 및 지식관리 시스템을, 최고경영층에는 전략적 계획 수립 시스템 및 재무 시스템을 확립해 준다.

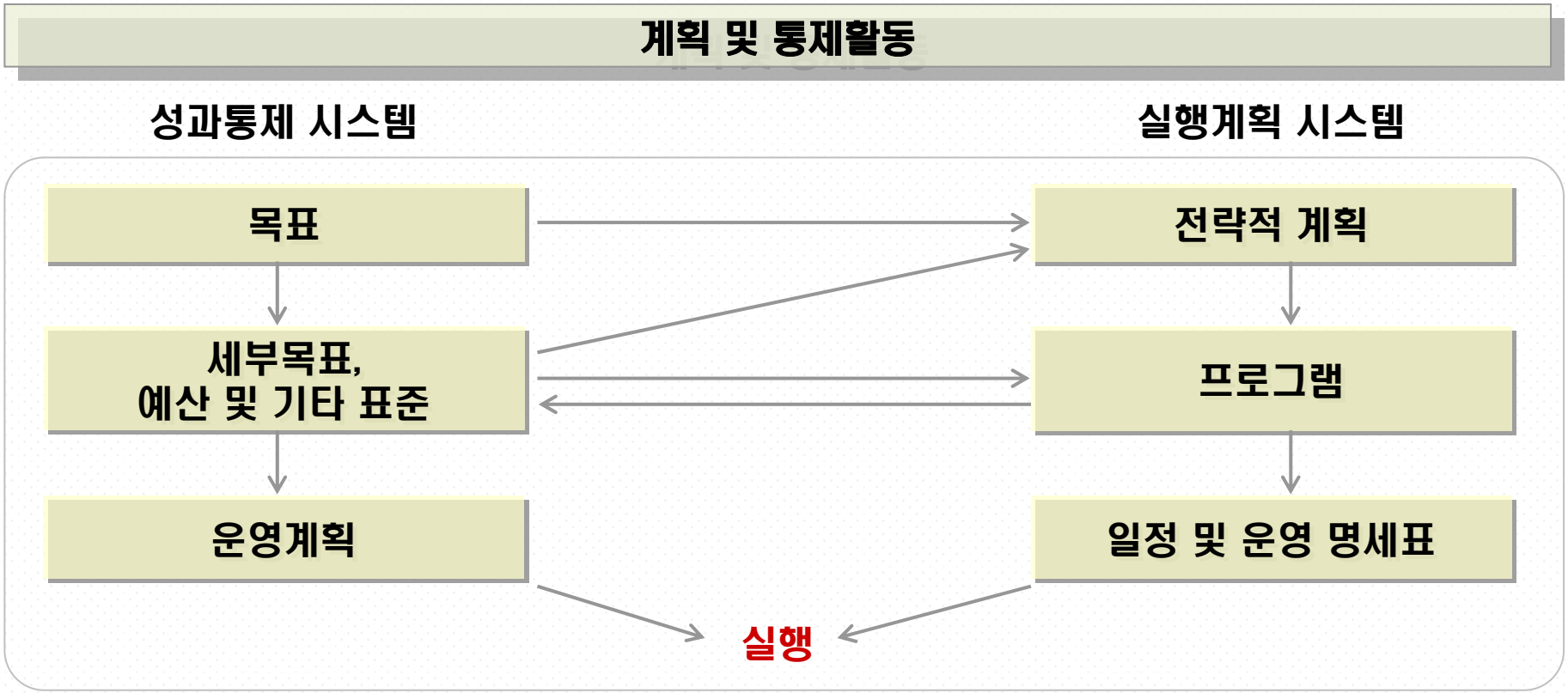
-. 지원스태프(SS; Support Staff)는 조직의 일상적 활동이나 전문 스태프와는 구분되며, 독립적인 소규모 집단으로 현장관리층과 비슷한 역할을 맡고 있다.

2. 조직 디자인의 매개변수; 일반적으로 조직을 디자인하는 작업에서도 전문화, 표준화, 기술 및 지식수준, 조직 규모, 관리의 범위, 상호 조정 메커니즘, 의사 결정력 등이 주요 Issue로 부각되는데 민츠버그는 이들 아홉 가지 조직 설계 매개변수를 4개의 디자인 집단으로 구분해 설명하고 있다.

디자인 집단	디자인 매개변수	디자인 관련 개념
1.개발지위의 설계	1)직무의 전문화 2)행위의 표준화 3)훈련 및 주입화	-.기본적 분업 -.직무내용의 표준화 -.현장업무 흐름의 표준화 -.기술수준의 표준화
2.상위구조의 설계	4)단위 별 집단화 5)단위 조직의 규모	-. 직접적 감독, -.관리적 분업, -.공식 조직도 -.공식권한, 현장업무 흐름, 비공식 의사소통 및 작업군락 시스템 -.비공식적 의사소통 시스템, -.직접적 감도, -.통제범위
3.수평관계의 설계	6)계획 및 통제 시스템 7)연계 방식	-.제품 및 서비스의 표준화, -. 현장업무 흐름의 표준화, -.상호조정활동 -.비공식적 의사소통, 작업군락 및 임시적 의사결정 프로세스 시스템
4.의사결정의 설계	8)수직적 분권화 9)수평적 분권화	-.관리적 분업 -.공식권한, 현장업무흐름, 작업군락 및 임시적 의사결정 프로세스 시스템 -.관리적 분업 -.비공식적 의사소통, 작업군락 및 임시적 의사결정 프로세스 시스템

The Safety Leader of The World SUBC

13.헨리 민츠버그 ; 효과적인 조직 설계



13.헨리 민츠버그 ; 효과적인 조직 설계

3. 상황 적합 형 조직설계 ; 조직구조가 경영 성과에 미치는 영향을 조직의 구조적 효과 성이라 하는데 민츠버그는 기존의 연구물들을 종합해서 우선 상황변수와 조직 설계의 매개변수 간의 적합성, 그리고 다음으로 조직 설계의 매개변수들 간에 내적 일관성이 확립되어야만 조직의 구조적 효과성이 달성될 수 있다고 주장하고 있다. 이를 증명해 보이기 위해 민츠버그는 열 여섯 가지의 가설을 제시해 대부분의 가설이 수용되고 있음을 밝히고 있다.

가설1-조직의 역사가 오래될수록 행동방식은 공식화 된다.

가설2-조직구조는 해당 산업의 역사에 따라 전문화된다.

가설3-조직규모가 클수록 조직구조의 전문화와 차별화가 강화된다.

가설4-조직규모가 클수록 단위조직의 평균규모도 커진다.

가설5-조직규모가 클수록 행동방식은 공식화된다.

가설6-기술 시스템이 단순화될수록 현장의 작업과 구조는 공식적으로 관료화 된다.

가설7-기술 시스템이 복잡할수록 스태프 조직과 분권화 및 연계 조정 방식이 강화된다.

가설8-현장관리층이 자동화될수록 관료적 관리구조가 유기적으로 변화한다.

가설9-환경이 동태(변해가는 상태)적일수록 조직구조는 보다 유기적이어야 한다.

가설10-환경이 복잡할수록 조직구조는 보다 분권화되어야 한다.

가설11-시장이 다양화될수록 단위조직은 시장 위주로 더욱 세분화 되어야 한다.

가설12-환경이 극도로 악화되면 조직구조는 일시적으로 집권화된다.

가설13-환경적 불균형이 발생하면 분권화에 의한 작업군락이 재형성되어야 한다.

가설14-조직 외적 통제가 강할수록 조직구조는 집권화 및 공식화된다.

가설15-구성원들의 권력욕구가 강할수록 조직구조는 극도로 집권화 된다.

가설16-비록 자사에 적합하지 않더라도 유행에 따라 새로운 조직구조를 택하기도 한다.

4. 구성 형태로서의 조직설계 ; 앞에서 말한 조정 메커니즘, 조직 설계의 매개변수 및 상황변수 등은 모두 조직구조를 구성하는 형태, 즉 자연스러운 직무군락을 형성하는데 요구되는 변수들이다. 여기서 직무군락을 형성시키는 다섯 가지 방향의 힘이 어떻게 형성되는가에 따라 다섯 가지 조직구조의 구성형태가 달라지며, 그 각각의 특성은 아래와 같다.

-. 단순형 구조 ; 스태프 조직이 거의 없으며, 최소한의 관리 계층만 갖춘 창업 형 조직으로 모든 조정활동은 상하 감독체계로 이뤄진다. 단순하면서도 동태적인 특성이 있으므로 창업을 할 때뿐만 아니라 기업환경이 악화될 경우에도 활용되는 유일한 집권적 조직 형태다.

-. 기계적 관료제 ; 대규모 조직에서 고도로 표준화가 이뤄진 형태로서, 막스 베버가 주장한 관료제와 거의 동일한 형태에 해당한다. 공식적 권한체계에 따라 의사소통과 의사결정이 이뤄지며, 전통적 분업의 논리와 통제 중심의 관리원칙이 중시된다.

-. 전문적 관료제 ; 병원이나 대학 등에서 찾아볼 수 있는 조직 유형으로 기술의 표준화와 고객 중심의 서비스활동이 중시된다. 기계적 관료제에서는 전문성으로부터 원천이나 공식적인 지위에서 나오지만 전문적 관료제에서는 전문성으로부터 나온다는 차이가 있다.

-. 사업부 형태 ; 산업사회의 민간기업에서 가장 널리 사용되고 있는 조직구조로 다른 조직 형태와는 달리 최고경영층으로부터 일선 관리자에 이르는 일관성을 찾아볼 수 없으며, 사업부별로 독자적인 조직구조를 갖추고 있다. 한편 사업부별 내부 조직의 형태는 기계적 관료제를 택할 때 가장 효과적이며, 경제적 성과에 치중된 목표관리를 중시하는 특징을 갖고 있다.

-. 임시적 조직 ; 다양한 분야의 전문가들이 혁신 과제를 수행하는 형태로 고도의 유기적 구조, 행동규범의 공식화 배제, 고도의 수평적 직무 전문화, 전문가 상호 간의 조정을 위한 연계와 분권화가 이뤄지므로 전통적 관리원칙은 아예 적용되지 않는다. 환경이 복잡하고 동태적인 경우 매트릭스 조직, 프로젝트팀 또는 태스크포스팀 등의 형태를 띠는 임시적 조직은 고도의 불확실성을 다뤄야 하는 만큼 갈등과 대결 양상이 강하게 표출된다는 문제를 안고 있기도 한다.

14.윌리엄 오우치 ; Z-이론

1970년대에 발생한 두 차례의 석유 위기로 인해 기간산업의 대부분을 석유에 의존하던 서구 경제는 전반적인 불황과 인플레이션으로 경제 성장이 급속히 둔화되었다. 전통적인 미국 기업들은 생산성 향상을 위해서는 기술을 개발해야 한다는 과학적이고 합리적인 생각을 중시했다. 반면 일본 기업들은 인사관리 및 조직관리의 개선을 토대로 전체 종업원이 효율적으로 협동 작업을 할 수 있는 분위기를 중시했다. 생산성 향상이라는 관점에서 두 나라의 경영관리 시스템을 비교한 조사 연구 결과 미국식 경영 시스템보다 일본식 경영 시스템이 우월하다는 사실이 드러났고 이를 바탕으로 일본계 기업들이 급속히 부상하게 되었다. 하지만 문화적 차이로 인해 미국 기업은 일본식 경영 시스템을 도입 할 수 없다는 인식이 있었지만 오우치는 Z-이론을 통해 그 접목이 가능하다고 주장하였다. **Z-이론의 핵심은 최신 생산 설비나 기술과 같은 물적 자원보다는 구성원들의 동기를 유발시키는 인사관리와 조직관리가 더 중요하다는 것이다.**

Z현 조직의 개발

J 조직(일본식)
종신고용
집단적 의사결정
집단적 책임

A 조직(미국식)
단기고용
개인적 의사결정
개인적 책임

Z 조직(수정된 미국식)
장기고용
집단적 의사결정
개인적 책임

The Safety Leader of The World SUBC

14.윌리엄 오우치 ; Z-이론

오우치는 Z이론을 통해 일본의 경영방식이 미국의 기업 풍토에 적용될 수 있음을 강조하면서 휴렛패커드, 인텔, P&G등을 미국 기업 중 Z형 조직에 근접한 기업으로 평가했다. 그러면 Z형조직으로 변신하기 위해서는 어떤 노력이 필요할 까?

-. 기업내의 '신뢰'를 강조하고 있다. 노조, 정부, 사용자 단체간의 불신이야 말로 생산성 향상을 가로막는 가장 큰 장애물이라는 것이다.(KTY도 심각하게 생각해 볼 문제...)

-. 종업원들의 각각의 개성을 파악하고 이를 바탕으로 인간적인 신뢰를 구축하기 위해 미묘한 인간관계를 '민감성'을 갖고 다루는 것이다.

-. 서로 돕고 돌보며 이기적인 태도를 절제할 수 있는 '친밀감'이 기업 내부에 형성되어야 한다.

일본 기업과 미국 기업의 조직구조

일본기업	미국기업
종신고용	단기고용
완만한 능력 평가 및 승진	급속한 능력 평가 및 승진
포괄적인 업무 숙달 및 비전문성의 경력 계획	업무 능력의 전문성 및 특수성의 경력 계획
집단적인 의사결정	개인적인 의사결정
공동체적인 가치기준	개인적인 가치기준
노사관계의 통합적 결합	노사관계의 부분적 결합

1. 일본 기업과 미국 기업의 차이

▶고용기간 ; 일본 기업과 미국 기업의 가장 큰 차이점은 고용 기간에 있다. 일본기업은 장기적인 성장을 추구하기 위해 종신고용을 채택하고 내부에서는 연공서열을 통해 조직의 안정성을 구축하기 위해 노력한다. 이러한 일본기업의 종신고용이 유지되기 위해서는 아래의 3가지 요건이 필요하다.

첫째; 주기적인 상여금 형태의 보상금을 통해 회사에 대한 일체감을 강화해야 한다. 보상금은 능력에 따른 것이 아니라 기업의 수익에 따라 배분하는 것이므로 주주가 부담해야 하는 부분이다.

둘째; 많은 수의 임시직을 고용하고 있다는 것이다. 이들 대부분은 여성으로 전문직이나 관리직이 아닌 생산직이나 단순 사무직에 종사해 남성들의 직업 안정성을 지지해 주고 있다.

셋째; 하청 기업을 활용해 경기 변동을 완충시키는 것이다. 일본은 소수의 대기업들이 주요 산업을 장악하고 있어 중소기업이 활동할 수 있는 영역이 극히 제한되어 있다.

이렇듯 종신고용은 회사에 대한 신뢰를 지닌 충성심 높은 핵심 인력의 근로 의지를 높일 수 있는 사회 전반의 합의를 바탕으로 이뤄지는 것이다.

▶능력 평가와 승진 ; 일본 기업과 미국 기업은 능력과 평가와 승진제도에서도 차이를 보인다. 일반적으로 일본 기업은 완만한 능력 평가와 승진을 그 바탕으로 하고 있으며 이러한 제도는 단기적인 기업 성과를 추구하는데 적합하지 않다. 그러나 경영 목표의 우선순위를 장기적인 성장에 두고 있는 일본 기업의 경우 장기 전략에 입각해 관리 시스템을 탄력적으로 운영하고 최고경영자는 일반 주주의 감시를 크게 의식하지 않으므로 단기 성과에는 그다지 비중을 두지 않는다. 따라서 개인에 대한 평가보다는 집단에 대한 소속감을 키우게 한 후, 함께 일하는 동료들에게 강한 애착을 갖도록 가르친다. 결국 동료를 희생시켜가면서 자신의 출세를 도보할 수도 없고 그렇게 할 이유도 없는 것이 당시 일본기업의 특징이다.

▶경력관리 ; 일본기업은 전문성을 강조하지 않는 사원 양성 방식을 선호한다. 종업원들이 가급적 여러 직무를 경험할 수 있도록 하고, 회사 전반에 대한 폭넓은 지식을 얻게 한다. 이러한 제도는 특정 업무에 있어서는 지식이 축적되지 못해 단기적인 효율성이 저하될 수 있다는 위험을 갖고 있다. 반면 일본기업의 경우 거의 모든 부서의 근무자들이 다른 부서의 업무 절차나 당면한 문제를 잘 알고 있기 때문에 부서간의 업무조정이나 협조가 원활하다.

따라서 어떤 문제를 해결하는 데 있어 회산 전체의 이익을 고려하는 넓은 시각에서 관련 부서 간 협력을 도모하기 쉬운 구조다. 반면 미국 기업은 참모를 통해 최대한 업무의 전문성을 기한다. 이는 개인의 과도한 전문화를 초래함으로써 직무 변화에 대한 적응력과 관련성을 상실하게 하는 한계를 갖고 있다.

▶경력관리 ; 일본기업의 경우 의사결정에 있어 참여적인 집단 의사결정을 선호한다. 일본 기업에서는 의사결정을 내릴 때 이 결정에 영향을 받는 모든 사람들이 결정에 참여하게 된다. 그들이 중점을 두는 것은 의사결정 자체보다는 의사결정 과정에서 모든 사람들에게 세부적인 내용을 전달하고, 그 결정을 철저히 실행시키겠다는 합의를 유도하는 것이다. 그러나 참여적 의사결정이 이뤄지면 책임 소재가 명확해 지지 않는다는 단점도 있다. 하지만 일본기업의 의도적인 이러한 의사결정은 책임을 분담시킴으로써 문제해결과정에서 많은 사람의 참여를 유도하게 하는 것이다.

▶가치기준 ; 일본기업은 공동체적인 가치 기준을 중시하는 데 반해 미국 기업은 개인적인 가치기준을 중시한다. 어떤 공자의 경우 미국인 경영자는 작업불량에 따른 성과급 지급으로 근로 효율성을 높이자고 했지만 일본인 근로자들은 이를 완곡히 거절했다. 일본인 근로자의 관점에서는 18세의 여공이 16세의 여공보다 근속연수가 오래되었으므로 더 많은 임금을 받아야 마땅한 것이다.

▶노사관계 ; 일본 기업은 사원에 대한 통합적인 관심을 지닌다. 예를 들어 한 일본은행의 신입사원 교육에서 은행장이 강단에서 신입사원들의 부모들에게 자녀들을 맡아 성실하게 일을 시키고 육체적, 정신적, 도덕적 성장을 유도하겠다고 다짐한다고 하자. 그리고 부모 대표가 자녀들이 은행에서 일할 수 있게 해준 데 대해 감사하고, 은행을 새로운 가정으로 알고 열과 성을 다하라고 당부한다. 이런 것이 일본식 통합적 접근 방식이다. 이러한 통합적인 전체성을 강조하는 분위기는 봉건제도 아래 오랫동안 억눌려 있다가 일시적인 개방에 의해 산업화된 역사적 특성에서 기인한 것이기도 하며, 극단적인 노사 대립을 예방하기 위해서이기도 하다.

2. 일본 기업의 장점을 가미한 Z형 조직형태

-.Z형 조직은 장기적인 고용관계를 지속하는 경향이 있다. 종신고용을 지향하는 전형적인 일본기업에 비해 평가나 승진주기가 빠르지만 미국의 일반적인 기업에 비해서는 늦는 경향이 있다. 사원 양식방식에서도 직무간 또는 본지점 간의 순환근무제를 많이 채택하고 있다.

-.Z형 조직에서는 의사결정이 합의적이고 참여적인 특성을 갖고 있다. 공동의 목표를 갖고 **누구도 이기적인 행동을 하지 않는다는 확실한 신념이 있을 때 각 개인들은 공동 의사결정의 결과에 책임을 갖고 과업 수행에 열의를 보이게 되는 것이다.**

-.기본적으로 통합적인 관계를 지향하는 Z형 조직에서는 계층의식을 억제시켜 보다 평등한 관계를 유지한다. 특히 관료주의적인 조직과 Z형 조직의 가장 큰 차이는 Z형 조직이 조직내부의 긴밀한 정신적 조화를 중요시한다는 것이다. 이를 가장 적절히 표현한 것이 '동류조직'이다. 이러한 분위기 속에서 **개인의 자율성과 재량의 폭이 더 넓어져 생산성 향상에 기여하게 된다.**

-.Z형 조직은 Z형 조직문화를 기반으로 한다. **Z형 조직문화는 정신적인 조화에서 출발한다.** 팀워크를 통해 업무를 수행하기 때문에 집단의 실적이 개인별로 나타나지 않더라도 구성원이 다같이 적극적인 태도로 업무에 임하게 된다. 이러한 조직에서는 조직의 목표를 구성원들이 충분히 공유하고 있어 조직 균형이 자연스럽게 이뤄질 수 있다. 이를 통해 구성원들은 한 집단의 일원이라는 심리적 만족감을 얻게 되는 것이다.

-.Z형 조직에도 단정은 있다. 강력한 팀워크에 대한 반대급부로 외부인에 대해서는 배타적인 감정과 선입관을 지니게 된다. 따라서 유능한 외부인을 영입하기가 어렵다. 떠 업무에 있어서도 혁신적인 조치들을 도입하는 것에 대해 거부반응을 나타내게 된다.

3. Z이론의 실용화 단계

우치는 Z형 조직의 구축 또는 A형 조직에서 Z형 조직으로 이행하는데 단계를 13가지로 제안하고 있다. 그러나 A형에서 Z형으로의 변화 과정에 대한 이론이 완벽하지는 않다고 토로하고 있다. 왜냐하면 경영관리가 과학적인 측면은 극히 적은 대신 기술적인 측면이 매우 강하기 때문에 정형적인 설명은 불가능하다는 것이다.

단계	이행
1단계	Z형 조직과 당신의 역할을 충분히 이해할 것
2단계	회사의 경영철학을 검토할 것
3단계	소망스런 경영철학을 규정하고 회사 중역들을 참여시킬 것
4단계	제반 기구와 인센티브제도를 만들어 경영철학을 실행할 것
5단계	대인 관계 기술을 연마시킬 것
6단계	자신과 시스템을 시험해 볼 것
7단계	노조를 참여시킬 것
8단계	고용을 안정시킬 것
9단계	완만한 능력 평가와 승진제도를 채택할 것
10단계	광범위한 경력개발제도를 채택할 것
11단계	말단 사원까지 실행 대상을 확대 시킬 것
12단계	참여를 실행할 수 있는 영역을 모색할 것
13단계	총체적인 관계가 조정되도록 노력할 것

14.윌리엄 오우치 ; Z-이론

동기유발에 대한 경영학적 논의를 심도 있게 진행했던 맥그리거의 X,Y이론을 창의적으로 계승한 윌리엄 오우치의 Z이론은 1980년대 초반 급부상한 일본기업의 경영방식을 미국기업에 접목시키는 계기가 되었다. 물론 Z형 조직이 경영의 이상형은 아니다. 그러나 이러한 논의는 서구와 동양의 장점만을 살리려는 중요한 시도임에는 분명하다. 또한 기본적을 종업원의 고용안정을 포함 인간적인 면을 기업에서 이해해 줌으로써 즉, 온정적인 인간관계의 가치를 중요시하여 생산성 향상을 지향하는 관점은 전통적인 동양적 시각이어서 한국 기업에도 잘 접목이 될 수 있는 부분이 있다.

1990년대 초반부터 일본경제가 장기 침체에 들어가고 다시 미국기업의 경쟁력이 회복되면서 Z이론에 대한 관심은 많이 줄어들었다. 하지만 인간관계를 중시하는 그 기본 개념은 경영기법의 유행을 떠나 지속적으로 유지되어야 할 가치일 것이다.

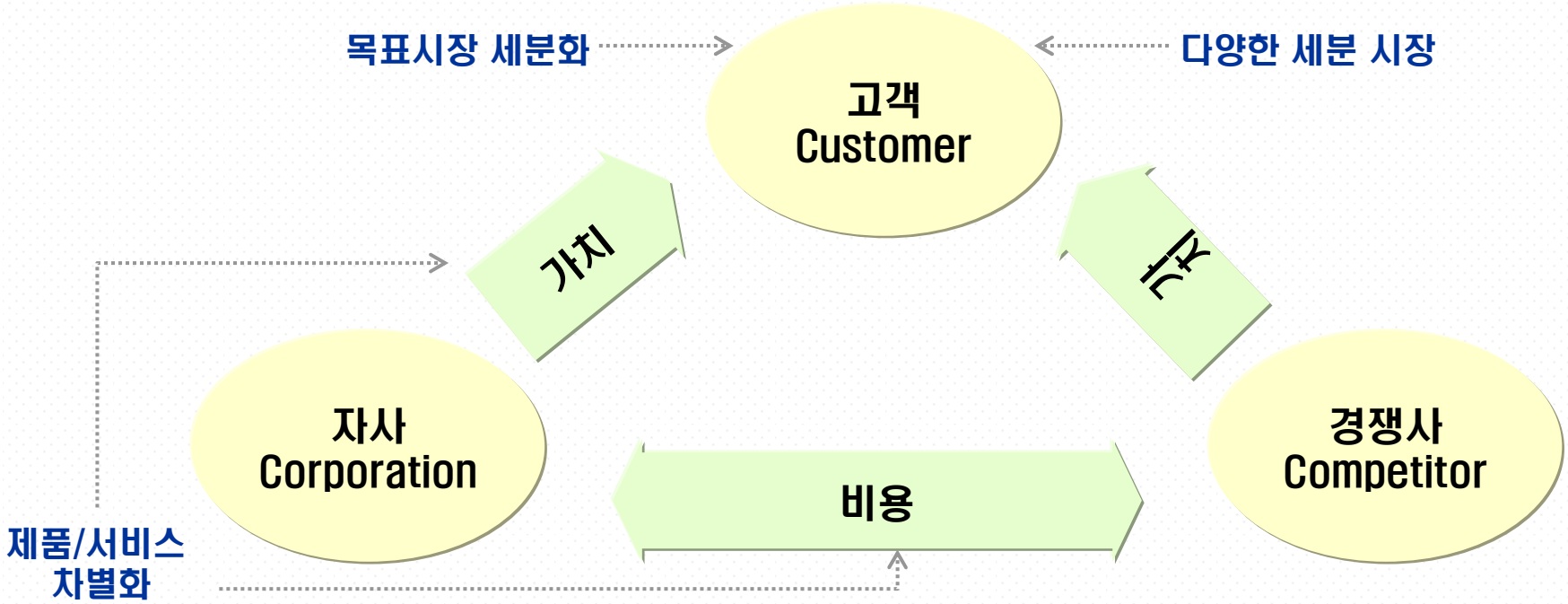
* 맥그리거의 X,Y이론 ; X이론은 인간이 본능적으로 일하기를 싫어한다는 것을 가정하고, Y이론은 대부분의 사람들은 일에 대한 보람을 느끼고, 심지어는 '일하는 것' 자체를 즐긴다는 것으로 X이론과는 정반대되는 가정에서 출발한다. 맥그리거는 XY이론에서 인간이 어떤 성향을 가졌는가의 문제보다는, 만일 경영자들이 어느 한쪽 이론에 근거해 직원들을 다루게 되면 실제로 직원들이 그 이론에 부합하는 행동을 보이게 된다는 것을 강조하였다. 고용안정을 통해 애사심과 충성도를 높여 회사의 발전에 기여하는 일본기업의 경영자는 Y이론에 근거해 경영을 했다고 볼 수 있다.

15.오마에 겐이치 ; 기업경영과 전략적 사고

오마에 겐이치는 전략 컨설팅으로 유명한 맥킨지 컨설턴트 출신으로 전략이론에 크게 공헌한 인물이다. 그는 “기업경영과 전략적 사고”에서 직감이나 기계적인 시스템적 사고와는 다른 ‘전략적 사고’를 강조하고 있다. 특히 전략적 사고의 첫단계는 특정 문제 상황에서 사활이 걸린 Issue를 찾아내는 것이다. 즉 문제를 해결하는데 있어서 해결책을 쉽게 발견할 수 있도록 문제를 정형화하는 것이 중요하다. 이러한 바탕 위에서 창의적 Idea가 도출된다는 것이다.

또한 하기와 같이 자사/고객/경쟁사 등 전략적 3C로 불리는 필수적인 사항도 빼놓을 수 없는 중요한 요소이다.

전략적 3C



15.오마에 겐이치 ; 기업경영과 전략적 사고

1. 전략적 사고의 본질이란 무엇인가? ; 전략적 사고는 현재 처해 있는 상황의 특징을 충분히 이해하고, 가장 혁신적인 방법으로 각각의 요소들을 재배치하기 위해서 사용 가능한 인간의 두뇌를 최대한 활용하는 것을 말한다. 따라서 **전략적 사고는 분석을 그 출발점으로 한다.** 그리고 제대로 된 분석을 하기 위해서는 현재 가장 중요한 문제점이 무엇인가를 파악해야 한다. 기업이 직면한 문제들에는 언제나 핵심 Issue가 있게 마련이다. 핵심적인 Issue에 대한 명확한 인식 없이는 문제의 근본적인 개선이 불가능하다. 겐이치는 시간을 낭비하지 않고 핵심 issue를 찾아 낼 수 있는 방법으로 Issue 다이어그램과 이윤 다이어그램 두 가지를 들고 있다.

-.Issue 다이어그램은 의사결정 순서도와 같은 방법론으로 대처하기 힘들어 보이는 큰 문제를, 인간의 노력으로 해결할 수 있는 비교적 작은 Issue들로 나누는 것을 말한다.

-.반면 이윤 다이어그램은 어떠한 현상이 잘못되기는 했으나 정확히 무엇이 문제인지 알 수 없는 상황에서 이윤을 출발점으로 문제를 찾는 방법론이다.

그리고 **이러한 전략적 사고가 필요한 이유를 한마디로 말하면 경쟁적 우위 때문이며, 전략에서 중요한 것은 완벽함이 아니라 상대적 우월성이다.** (상대론적 관점이 중요하다. 불확정적인 미래에 대해 우리의 목표를 명확히 하려면 상대적 경쟁자가 중요하다.)

2.전략적 핵심은 경쟁우위를 창출하는 것이다. ; 전략적 우위를 창출하기 위한 첫 번째 방법은 성공 요소 KFS(Key Factors for Success)를 정확히 파악하고, 이를 바탕으로 경쟁 기업보다 의미 있는 전략적 우위를 얻을 수 있는 기회가 존재하는 영역에 자원을 집중적으로 투입하는 것이다. **기업이 성공하기 위한 가장 빠른 지름길은 전략적으로 의미 있는 하나의 성공 요소를 정하고, 초기에 그것에다가 주요자원을 집중적으로 투자함으로써 단기간에 1등으로 도약하는 것이다. 그리고 초기에 달성한 1등의 지위 덕분에 활용할 수 있는 이윤구조를 통해 다른 부문에서도 주도권을 강화하는 것이다.**

전략적 우위를 창출하는 두 번째 방법은 상대적 우위를 구축하는 것이다. 즉, 각 경쟁사의 제품과 자사 제품을 비교해 가격이든 원가든 상대적 우위를 얻을 수 있는 부분을 찾아내야 한다.

전략적 우위를 위한 세 번째 방법은 지금까지 당연하게 여겼던 산업 내 관행에 대해 끊임없이 의문을 제기해서 새로운 경쟁우위를 창출하는 것이다. 지금까지는 성공요소로 생각했던 것이 경쟁이 치열해 지면서 오히려 방해요소가 될 수 있다는 항상 새로운 의문을 지속적으로 제기해야만 교착상태에서의 새로운 Idea도출이 가능해 지는 것이다.

그리고 네 번째 방법은 전략적 자유도SDF(Stratege Degrees of Freedom)를 평가하는 것이다. DSF를 평가하는 목적은 경영진이 사전에 개선을 위한 최선의 방향을 결정하지 못했을 때 필연적으로 야기되는 시간과 돈의 낭비를 막는 것이다. 전략적 자유도란 고객의 목적함수에 영향을 미치는 독립적인 요인들 중 기업이 통제할 수 있는 요인들을 말하며, 고객의 목적함수란 고객이 제품에서 얻고자 하는 바를 의미한다.

마지막으로 기업의 성과는 전략 기획과 실행이 조화를 이룬 결과로 얻어지는 것이기 때문에 전략가는 기업이 직면한 한계에 대해 조직 내 공감대를 형성함으로써 구성원들의 역량을 한 방향으로 집중시킬 수 있어야 한다.

* 오마에의 충고 ; 전략의 본질은 경쟁자를 물리치는 것이 아니다. 고객의 요구를 발견하고 이를 충족시킬 수 있는 새로운 가치를 창출하는 것이 바로 전략의 핵심이다.

3.전략적 3C를 중심으로 성공전략을 수립하라. ; 전략을 세울 때는 전략적 3C를 반드시 고려해야 한다. 전략가는 명백한 시장의 요구에 따라 자신이 세운 전략을 회사의 강점과 적절히 조화시켜야 한다. 전략을 세울 때는 상대적 우위를 확보해야 하므로 경쟁사보다 더 훌륭하게 3C가 조화를 이룰 수 있도록 해야 한다. 단일사업 분야를 가진 기업의 경우 3C에 따라 3가지 유형의 성공전략을 추구할 수 있다.

-. 첫 번째 유형은 고객 중심의 전략이다. 이질적인 시장을 어떻게 세분화하는가에 따라 전략도 달라진다. 시장세분화는 크게 '고객의 목적에 의한 세분화'와 '시장 공급 범위에 의한 세분화'가 있다.

-. 두 번째 유형은 기업 중심의 전략이다. 정면대결에서 살아남기 위해서는 무엇보다 각자가 지니고 있는 핵심 기능의 강화가 중요하다. 기업이 모든 면에서 두각을 나타낼 수 없기 때문에 우선순위에 따라 어디에 집중할 것인가를 선택하고 그 기능에 집중하면 된다. 그러기 위해서는 항상 총체적인 관점에서 기업을 바라볼 수 있어야 한다.

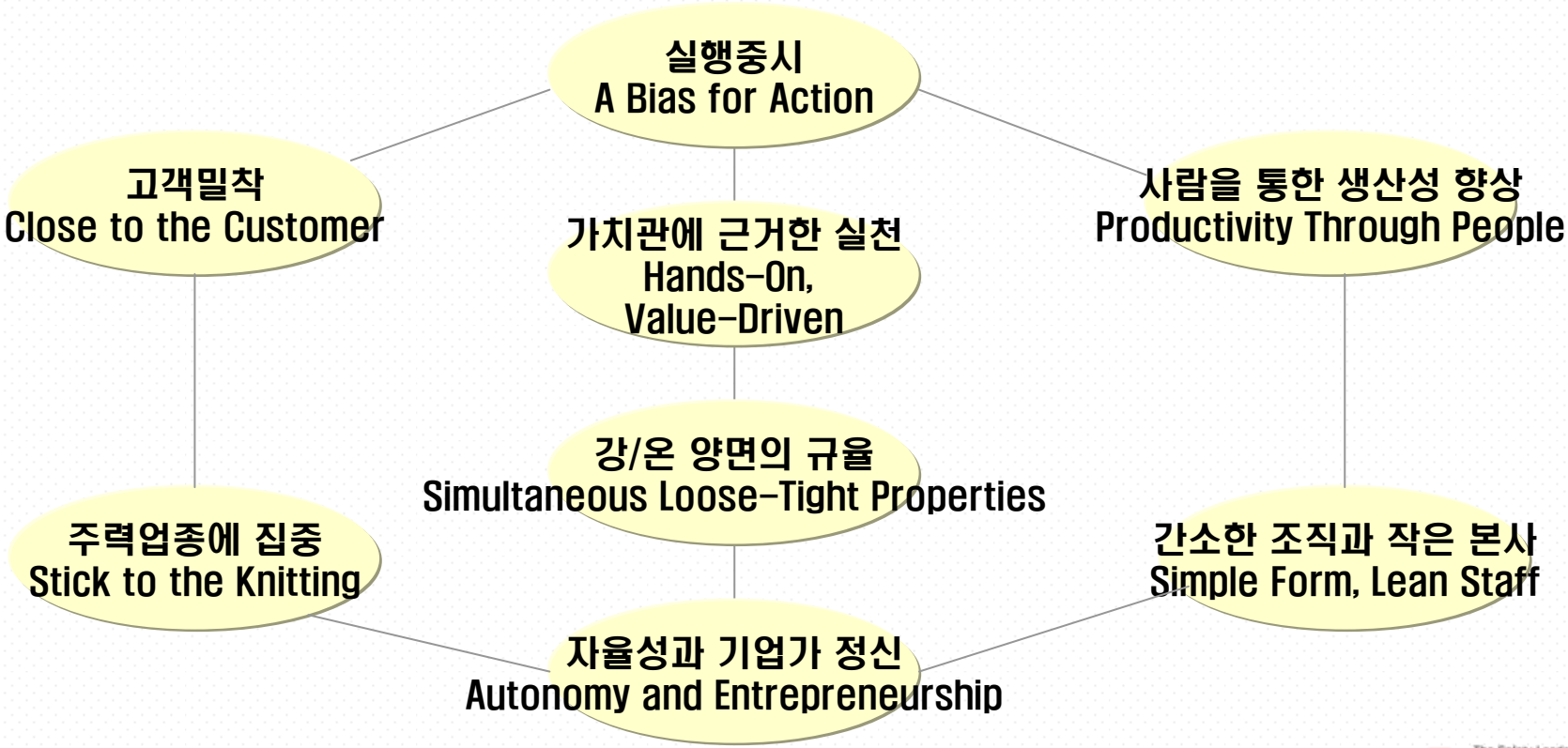
-. 세 번째 유형은 전략 수립 시 경쟁사를 고려하는 것이다. 전략 수립 시 경쟁사와 자사의 활동, 예컨대 구매와 설계, 그리고 공정에서부터 판매와 서비스에 이르기까지 모든 기능들을 비교해 차이점을 알아내고 이를 바탕으로 전략을 수립해서 경쟁사보다 우수한 성과를 달성하는 것이다.

4.전략가라면 경영 환경 변화를 주의 깊게 고려해야 한다. ; 전략을 수립하고 실행할 때 경영 환경에 대한 고려 없이는 원하는 결과를 얻기 힘들다. 환경 변화를 충분히 감지하고 있다고 해도 미래를 정확히 예측하는 것은 누구에게나 힘든 일일 것이다. 결국은 현재 감지하고 있는 변화를 바탕으로 미래를 예측하는 것이 최선의 방법이다.

16.톰 피터스 / 로버트 워트맨 ; 초우량기업의 조건

톰 피터스는 1980년 초반 합리주의 분석 모델에 집착하여 정보를 엄밀히 분석해 객관화시키는데 치중함으로써 계량화 또는 수치화된 정보의 자원이 없으면 어떠한 의사결정도 내리지 못하는 미국 기업의 폐단을 지적하며 새로운 패러다임을 제시했다. 새로운 패러다임은 기존의 합리주의 분석 모델과 달리 환경의 불확실성과 의사결정자의 제한된 합리성을 가정한다. 제한된 합리성이란 의사결정자가 외부로부터 수집한 정보를 분석하고 처리해서 이해하는데 물리적, 인간적 한계가 존재한다는 개념으로 종래는 전혀 찾아볼 수 없었던 새로운 개념이다.

초 우량기업의 조건



16.톰 피터스 / 로버트 워트맨 ; 초우량기업의 조건

1. 실행을 중시한다. ; 대다수의 평범한 기업들은 계획과 실행을 동일시하는 함정에 빠져있다. 그러나 초우량 기업들은 분석적 접근법에 입각해 전략을 수립한 이후에도 실행을 뒤로 미루지 않는다. 오히려 계획 수립에 시간을 낭비하느니 차라리 행동으로 바로 옮기는 실행에 착수한다. 물론 계획을 잘 수립하는 것도 중요하지만 제한된 합리성에 의해 사실상 정확한 미래예측은 어렵다는 것을 전제로 할 때 해야 되는 일이라면 다소 실패의 Risk가 있더라도 실행을 해야 한다는 것이다. 결국 실행하는 과정에서 마주치는 문제들을 해결해 가는 과정과 들인 노력에서 그 성패는 결정된다고 할 수 있다. 이와 같이 유연한 대응을 유도하기 위해 초 우량기업은 한시적 프로젝트 조직을 동시다발적으로 가동시키는 행동지향적 접근법을 매우 선호한다는 것이다.

2. 고객에게 밀착되어 있다. ; 초 우량기업들은 끊임없이 고객들로부터 배운다. 또한 대부분의 초 우량기업들은 혁신적인 제품에 대한 Idea를 고객에게서 얻고 있다. 모든 기업들이 '고객만족' '고객감동'을 외치고 있다. 평범한 기업들은 필요할 때만 고객의 소리에 반응하지만 초 우량기업은 장기적으로 고객과 친밀한 유대관계를 형성해나가고 있다는 것이다.

3. 자율성과 기업가정신이 투철하다. ; 초 우량기업들은 내부적으로 다수의 리더와 혁신자들을 교육하고 있다. 그리고 모든 구성원의 행동을 일일이 간섭하고 통제하려 하지 않는다. 조직 구성원의 자율성을 최대한 보장해 줌으로써 그들이 가진 아이디어를 마음껏 표출할 수 있도록 동기를 부여한다. 실패에 대한 자유를 보장하고, 그것이 의미가 있는 것이라면 시도 자체를 높이 사기 때문에 구성원의 도전정신은 고취될 수 밖에 없다.

4. 사람을 통해 생산성 향상을 도모한다. ; 초 우량기업은 자본 투자를 생산성 증대의 유일무이한 원천으로 여기지 않는다. 이들은 조직 말단의 평범한 사원조차도 품질 및 생산성 향상의 근원으로 간주한다. 투입요소 측면에서 자본 투자만을 생각하는 것이 아니라 생산성향상의 주체로서 근로자에게 우호적인 분위기를 조성하는데 앞장선다.

5. 가치관에 근거해 실천한다. ; 초 우량기업들은 공유 가치를 매우 중요시한다. 즉 무형의 자원 중 하나인 기업문화는 지속 가능한 경쟁우위를 창출하는 핵심요인이 된다는 것이다. 어떤 조직의 분위기는 정말 중요하다. 분위기에 따라 조직적 태업이 만연할 수 있고, 반대로 해보자 하는 의견이 더 많아질 수도 있는 것이다. 무엇보다 이러한 분위기를 유도해 내는 것은 경영자 또는 관리자의 조직경영 기술일 것이다.

6. 주력 업종에서 멀리 벗어나지 않는다. ; 초 우량기업들은 기본적으로 주력 업종에 충실 하려는 경향이 강하며 다각화를 하더라도 관련 다각화를 선호한다. 존슨&존슨의 회장 로버트 존슨은 "자사가 무엇을 어떻게 해야 할지 잘 모르는 사업분야의 기업은 절대 인수 합병하지 말라." 라고 말한바 있다. 지피지기면 백전백승이란 말이 있듯이 우리가 무엇을 잘 할 수 있는지에 대해 많이 생각해 보고 잘 할 수 있는 일에 선택과 집중을 해야만 역량에 맞는 성공을 거둘 수 있다는 것이다. 하지만 내 자신 혼자가 아닌 여러 명으로 구성된 조직 내에서 우리조직의 역량을 제대로 파악하는 것은 말처럼 쉬운 일은 아니다. 회의를 해서 구성원들의 의견을 물어 보더라도 미래 비전에 대한 딱 부러진 해답을 찾기란 그렇게 쉬운 일이 아니다. 따라서 항상 모든 구성원이 우리조직을 생각하고 미래를 생각하는 분위기를 관리적 기법으로 유도해내는 경영자 관리자의 능력이 중요하다고 볼 수 있다.

7. 간소한 조직과 작은 본사를 지향한다. ; 초 우량기업들의 조직구조 및 시스템은 지극히 단순하며 관리도 최소 인원에 의해 이뤄지고 있다. 이렇게 군살 없는 조직과 소수정예로 운영되는 참모 진을 통해 발 빠른 대응이 가능해 진다. 실제로 초 우량기업에서는 스태프를 본사에서 서류를 확인하는 일보다 현장에 나가 문제를 해결하는 일에 투입하는 경우가 더 많았다.

8. 강함과 온건함을 동시에 지닌 규율을 갖고 있다. ; 초 우량기업들은 집권화와 분권화를 동시에 추구하는 경향이 있다. 권한과 책임의 이양을 통해 현장에서 제품개발팀에 이르기 까지 어느 정도의 자율성을 보장해 준다. 반면 기업 이념을 구성하고 핵심가치를 보존하는 것에는 광신적이라 할만큼 중앙집권적 통제가 엄격하다.(제대로 된 기업문화의 형성-양자적 얽힘)

<현대적 시사점>

1982년 '초 우량기업의 조건'이 출간되었을 때, 미국 언론들이 이 책에 대해 매우 상반된 평가를 내렸다는 것은 아주 흥미로운 일이다. <월스트리트저널> <포춘>은 찬사를 보낸 반면, <뉴욕타임즈> <하버드 비즈니스 리뷰> <LA 타임>은 악평을 했다. 실제로 책 출간 후 2년뒤에 책에 소개된 1/4의 기업들이 어려운 상황에 처해있다고 <비즈니스 워크>는 꼬집었다. 하지만 이러한 혹평과 악평은 소개된 기업들을 보는 시각의 차이일 뿐 이 책에 담긴 진정한 의미 자체에 대한 비판은 아닐 것이다. 특히 8가지 내용을 보면 알 수 있듯이 어쩌면 모든 기업에서 부분적으로 시행되고 있고 알고 있는 내용들이다. 하지만 **초 우량기업과 평범한 기업의 가장 큰 차이는 이미 알고 있는 바를 제대로 실행하는데 있다고 할 수 있다.**

우리나라에서는 이 책에서 강조하는 '참여' 혹은 '권한이양=자율'이라는 단어가 인기가 없다. 아니, 그 진의가 상당히 왜곡되어 있다. 경영자에게 있어 '참여'라는 단어는 강성 노조가 무책임하게 경영권을 요구하는 것으로, '권한이양'은 능력 없는 부하의 월권행위 정도로 인식되는 경향이 있다. 무책임한 노조를 탓하기 전에 회사가 처한 상황을 그들에게 충분히 이해시켰는지 혹은 회사가 추구하는 비전에 그들이 충분히 공감하고 있는지 생각해 봐야 할 것이다. 또한 능력 없는 부하를 탓할 것이 아니라 왜 능력 있는 부하가 회사에 들어오지 않는지 혹은 부하들의 능력을 향상시킬 수 있는 교육프로그램이 제대로 갖춰져 있는지를 먼저 살펴봐야 할 것이다.

17.메러디스 밸빈 ; 창의적 팀의 구성

'어떤 자격을 갖춘 사람이 훌륭한 경영자인가?'라는 물음에 대해 많은 연구를 통해 여러 가지 덕목들이 얘기되고 있지만 그 모든 것을 한 사람에게서 찾는다는 것은 불가능하다. 개인에게서 찾는 것이 어렵다면 개인들로 이뤄진 팀에서는 성공적인 경영상을 찾는 것은 가능할 수 있을 것이다. 메러디스 밸빈은 그의 책을 통해 성공적인 팀 구성 및 운영이 가능하다는 것을 실험과 사례를 통해 보여주고 있다. 개인의 특성을 적극적으로 고려해 팀원을 선발하고 팀워크를 구축함으로써 성취지향적인 팀을 만들어야 한다는 점을 강조하고 있다. 특히 팀 차원의 심리상태와 동기유발, 인력구성 및 행동방식에 대한 종합적 분석을 통해 팀에 유용한 인재상을 아래의 8가지로 구분한 다음, 그 특성 및 강/약점을 정리했다.

유형	표시	대표적 특성		상대적인 약점
사원형	CW ; Company Work	보수적, 의무감, 예측적	조직화하는 능력, 실용주의적인 상식, 근면성과 자제력	유연성 부족, 검증된 아이디어만 중시
회장형	CH ; Chairman	냉정함, 자제력, 자신감	선입견 없이 타인의 잠재력과 장점을 다루고 수용하는 능력, 강한 목표 지각력	재능이나 창의력은 평범한 수준
도박형	SH ; Sharper	술수적, 개방적, 역동적	타성, 비효과성, 자만심 및 자기기만 등에 강하게 반발	쉽게 화내는 성향, 비분강개, 성급함
개척형	PL ; Plant	개인주의적, 진지함, 이단적	천재성, 상상력, 지성, 지식	비현실적, 문서나 구체적 사항을 무시
연구형	RI ; Resource Investigator	외향적, 열성적, 호기심, 수다형	사교력, 새로운 탐색활동, 도전성과 반응력	초기의 매력이 없어지면 관심도 사라짐
감독형	ME ; Monitor-Evaluator	차분함, 이지적, 신중함	판단력, 분별력, 냉정함	영감부족, 동기유발 시키는 능력 부족
팀워크형	TW ; Team Work	사회성, 온화함, 감수성	사람과 상황에 대한 적절한 대응력, 팀워크 함양 촉진력	결정적 위기 상황 앞에서 우유부단함
완벽형	CF ; Completer-Finisher	끈기, 정리정돈, 양심적, 초조함	매사를 완벽하게 마무리하는 능력	사소한 걱정, 새로운 시도에 저항

17.메러디스 밸빈 ; 창의적 팀의 구성

'어떤 팀이 가장 높은 성과를 가져오는가?'라는 의문을 풀기 위해 밸빈은 9년에 걸친 비즈니스 게임의 결과를 책으로 정리했다. 한 조를 이루는 6명의 사람들이 각각 기업의 회장, 비서, 영업, 생산, 재무 및 관리담당 임원의 역을 맡도록 하는 방식으로 매 학기 8개의 조가 보인 분기별 경영성과를 분석한 결과이다. 비즈니스 게임 대상 학생들에게 성과측정의 기준에 대한 설명과 함께 팀을 구성하도록 하고, 다양한 가설을 제시해 증명해 보도록 함으로써 구성원들의 참여에 의한 팀제의 성공과 실패 요인을 실험적으로 도출한 것이 <팀 경영의 성공과 실패>의 가장 큰 의의라 할 수 있다.

1. 잘난 사람들의 못난 팀워크가 아폴로 신드롬을 유발한다. ; 인간을 처음으로 달에 보낸 아폴로 우주선을 만드는데 뛰어난 인재들이 무수히 투입되었다. 이처럼 어렵고 복잡한 일일수록 당연히 명석한 두뇌를 가진 인재들이 필요하다. 벨빈의 연구는 우수 인재집단을 아폴로팀으로 명명하고 높은 성과를 낼 것이라는 가정하에 이뤄졌다. 그러나 결과는 그렇게 우수하지 않았는데 이는 다음과 같은 특성에 기인한다.

-. 첫째 ; 논쟁하는데 너무 많은 시간을 허비함으로써 의사결정의 지연과 함께 갈등이 고조된다. 똑똑한 사람일 수록 자신의 주장을 굽히지 않고 남의 약점을 꼬집어 비판하는 성향이 강해 상호 화합이 어려웠기 때문이다.

-. 둘째 ; 그들이 사용하는 고지식한 방식 때문에 관리가 어렵고 비 생산적인 논쟁만 되풀이함으로써 팀의 응집력이 결여되고 결국 개개인의 우수성도 발휘하지 못한다는 것이다.

-. 셋째 ; 간혹 아폴로 팀도 높은 성과를 거두는데 이는 **팀 디자인이 자율적으로 이뤄지거나 뛰어난 자들의 약점인 개인주의를 탈피하고 의도적으로 팀워크와 조정활동을 중시할 경우**에 한해서였다.

이처럼 우수한 인재들만 모인 팀의 성과가 들쑥날쑥한 현상을 어떻게 설명해야 할까?

-. 첫째 ; 구성원들 대부분 중요하고 지적 능력이 크게 요구되는 일만 맡으려 하므로 역할 분담이 잘되지 않기 때문이다.

-. 둘째 ; 교육 시스템 탓이다. 모범생일수록 사람을 성적순으로 평가하고 경쟁심이 강하며, 2인자를 누르고 상항 1등만 하려 하므로 그들의 예리한 지적능력이 오히려 팀워크에 방해가 되기 때문이다.

-. 셋째 ; 우수한 사람이란 분석력과 비판력이라는 핵심 부분을 평가하는 사고력이 뛰어난 사람인데 이러한 사람일 수록 사회나 사람을 부정적인 관점으로 바라보는 경향이 크므로 결국 팀의 융화력을 저해할 가능성이 높다.

2. 구성원들의 제안은 많고, 반대는 적은 팀이 성공한다. ; 특이한 성격의 소유자는 특이한 직업을 택하는 성향이 있다. 또한 기업은 사업 특성에 따라 특정 성격의 소유자만을 선발하기도 한다. 일반적으로 '내향적-외향적', '안정형-고민형'의 두 가지 잣대를 통해 구분되는 네 가지 성격 유형의 특성은 다음과 같다.

-. 안정-외향형(Stable-Extroverts) ; 스스로 만족할 줄 아는 자로서 남들과 잘 어울리고 협력하는 타입, 영업 지점장이나 인사관리 담당자로 성공할 수 있는 유형이다.

-. 고민-외향형(Anxious Extroverts) ; 업무량의 강도가 높고 신속한 업무처리가 요구되는 직장에서 쉽게 발견되는 타입, 판매관리자-현장관리자 또는 편집 업무에 적합한 유형이다.

-. 안정-내향성(Stable-Introverts) ; 소수의 지인과 오랜 친분을 유지하는 타입, 행정관료-법률가 및 기업등 산업체 기획담당으로 적합한 유형이다.

17.메러디스 밸빈 ; 창의적 팀의 구성

-. 고민-내향성(Anxious-Introverts) ; 독자적, 독립적인 방식을 고집하는 타입, 주로 과학자나 연구자로 적합하며, 창의적으로 장기간 작업하는데 적합한 유형이다.

벨빈은 유형별로 수강생들을 그룹화해 이들 네 가지 순수형으로 구성된 팀을 만들었다. 이들 순수형팀의 성과를 연구한 결과, 우선 외향형팀이 보다 높은 업적을 보였으며, 관리자로서는 안정-외향형이 적합한데 비해 기타 유형 간에는 성과 차이가 별로 없다는 점을 밝혀냈다. 각 6명으로 구성된 네가지 순수형팀에 대한 실험 결과 성과의 특성은 다음과 같이 나타났다.

-. 안정-외향형팀 ; 상호 응집력이 높으며 집단 작업을 즐기는 상호작용이 활발함. 자원 활용 역시 효과적으로 이뤄지지만 자아도취적이고 게으른 성향이 나타남. 전반적인 성과는 높지만 상호 의존성이 매우 높게 나타남.

-. 고민-외향형팀 ; 역동적이고 모험적이며 기회 포착에 뛰어남. 건전한 논쟁을 즐기면서도 의견이 통일되어야 한다는 강한 심적 부담을 느낌. 임기응변에는 강하지만 대부분의 경우에 있어서는 신뢰성 있는 성과를 보여주지 못함.

-. 안정-내향형팀 ; 계획을 잘 세우며 조직화에 능하지만 진도가 느리고 새로운 환경 변화와 관련된 요인을 고려하지 않는다는 문제점을 갖고 있음. 성과를 기대하기 어려운 경우가 대부분임.

-. 고민-내향형팀 ; 좋은 아이디어를 많이 양산하지만 아이디어 자체에 너무 몰입되어 팀의 응집력이 결여됨. 성과는 일반적으로 낮게 나타남.

상기의 네 가지 유형 중 가장 성공적인 모습을 보인 '안정-외향형'팀의 특성은 다른 유형에 비해 **제안과 조언은 많고 반대는 거의 없다는 점, 집단 작업을 잘하며 공유의식과 공동책임의식이 높은 점, 그리고 외부 자원을 잘 활용한다는 점** 등이었다.

한편 벨빈은 이들 성공적인 팀의 구성원들을 사원형이라 명명하고 공통적인 특성을 다음과 같이 정리했다. 1) 숙련된 인물, 2)대외적으로 높은 책임의식의 소유자, 3)자신감과 자제력이 강한 사람, 4)남성적인 특성이 부각되는 인물, 5)현실적이며 타인에게 관대하고 신뢰감이 가는 사람, 6)기존 체제를 존중하는 보수성이 강한 인물 등이다. 하지만 다시 실험한 결과 경영성과는 보통수준으로 나왔는데 이는 특정 인물들로만 구성된 순수형 팀은 유형별로 장단점이 있으며, 성과에 있어서는 결코 바람직하지 않다는 것을 보여주고 있다.

3. 창의력이 높은 팀은 성과도 높게 나타난다. ; 관료적이 되기 쉬운 대규모 조직일 수록 창의적인 팀 구성에 높은 관심을 갖고 있다.(우리회사는 그렇게 큰 조직이 아닌데도 이미 관료화 되어 있다.) 기존의 팀을 보다 창의적으로 만드는 데는 일반적으로 브레인스토밍에서 시작해 시너지 효과와 수평적 사고 등의 방법이 사용되어 왔다. 하지만 다양한 연구의 결과 단순히 아이디어의 개발만 중요한 것이 아니라 추구하는 목표에 대한 인식과 적극적인 참여활동이 창의적인 팀 구축에 가장 중요하다는 사실이 드러났다.

-. 조직의 창의력 활용 ; 구성원들의 창의력을 개발하고 개개인의 재능을 보다 잘 활용하기 위해서는 우서 잠재력부터 파악해야 한다. 앞서 언급한 순수형팀에 창의적인 인물을 한 사람씩 합류시켜 팀의 성과에 어떤 변화가 생기는지를 알아보기 위해 76개의 팀을 바탕으로 1년 동안 실험한 결과 13개의 팀이 성과 1위 그룹, 12개의 팀이 2위 그룹, 그리고 3위에서 6위 그룹에 각각 3개의 팀들이 창의적 잠재력이 높은 인물이 높은 성과를 유도한다는 가정이 증명되었다.

-. 개인의 창의력 활용 ; 개척형 인물이 1명씩 투입된 팀에서는 성과가 향상되었지만 구체적으로 왜 이전의 순수형 팀에서보다 높은 성과가 나왔는지를 밝히지는 못했다. 단지 구성원들 스스로 개척형처럼 많은 아이디어를 내려고 했다는 점과 개척형 인물로 지목된 경우 다른 구성원들보다 적극적으로 아이디어를 내고 자원을 새롭게 활용하는 방안을 모색했다는 사실만 확인 되었다.

4. 성공적인 팀의 리더는 부정적인 표현을 하지 않는다. ; 조직을 가장 신속하고 확실하게 변화시키는 방법은 바로 조직의 책임자를 바꾸는 것이다. 그렇다면 집단에 가장 적합한 리더란 구성원들의 기대에 부응하는 인물인가? 아니면 리더의 임기 동안 조직의 목표를 가장 잘 달성하는 인물인가?

-. 회장형 인물에 대한 실험 ; 실험대상으로 삼을 75개 팀의 재무적 성과와 팀별 회장형 인물의 특성을 케텔의 열여섯가지 성격 유형을 바탕으로 비교해본 결과, 지력과 창의력이 뛰어난 회장형 인물이 있는 팀의 성과가 높게 나타날 것이라는 가설은 여지없이 무너졌다. 가장 높은 성과를 보인 팀의 회장형 인물은 평균 수준보다 조금 높거나 거의 같은 수준의 지적 능력을 갖춘 것으로 나타났기 때문이다. 성공적인 리더는 우선 천성적으로 상대방을 받아들이는 수용성이 높으며, 질투나 의심을 하지 않고, 목표달성을 위해서는 강력한 리더십을 보이면서도 상대방의 반박을 경청하는 실용적 현실주의자라 할 수 있다. 성공적인 리더는 말을 할 때에도 부정적인 표현을 사용하지 않으며, 긍정적인 사고를 하고 생동감 넘치고 박력 있는 부하직원을 좋아하는 것 으로 나타남으로써 기존의 연구결과가 옳다는 것이 확인되었다.

-. 연구결과의 시사점 ; 벨빈의 연구 결과는 이상적 경영자란 주어진 자원을 잘 활용하는 사람으로서 실용적인 판단력과 평균 수준의 지력을 보유하고 있으면서 남들로부터 존경을 받는 사람이란 점을 확인해주고 있다.

5. 보완적인 인물로 구성된 팀이 가장 효과적이다. ; 효과적인 팀의 가장 큰 고민은 어떻게 팀의 멤버들을 조화롭게 구성할 것인가 하는 점이다. 또한 이는 한 개인의 다양한 자질이 서로 균형을 이뤄야 한다는 것이 아니라 개인들이 서로 보완적인 역할을 할 수 있는 팀원으로 존재해야 한다는 점을 의미하는 것이다.

6. 성공적이지 못한 팀 ; 팀 구성이 잘못된 경우에 대한 연구도 중요한데 그 이유는 이를 통해 무엇이 잘못 돌아가고 있는지를 알 수 있기 때문이다.

-. 의욕은 중요한 변수가 아니다. ; 벨빈의 연구 결과, 열등한 팀이 낮은 성과를 보이는 이유는 의욕이 저하되었기 때문이 아니라는 사실이 드러났다. 오히려 의욕은 높은데 성과는 꼴찌를 면치 못하는 열등한 팀도 많았다.

-. 지적 능력이 중요한 변수다. ; 열등한 팀의 가장 큰 특성은 예외 없이 낮은 지적 능력, 즉 낮은 지적능력을 갖고 있는 자들로 구성되어 있다는 점이다. 그들이 새롭게 거듭나기 위해서는 비록 전문성은 부족하지만 지적 능력이 뛰어난 사람을 적어도 한 명 정도 영입해야 한다는 것이다.

-. 조직문화 역시 중요한 변수다. ; 지적 능력이 우수한 사람들이 각각의 팀에 고루 분산되어 있다 해도 이들 역시 조직의 성격이라 할 수 있는 조직문화의 영향을 받게 된다. 예를 들면 고민-내향형 기업은 전반적으로 낮은 성과를 보인다. 그 이유는 전문가들만으로 구성되어 문제의 전반적인 연계성과 전체성을 보지 않고 부분적 전문성만 따지는 '하나만 아는 우물 안 개구리와 같은 전문가(벨빈은 자신의 책에서 속도만 빠르지 공해와 소음 문제는 해결하지 못하는 콩코드기에 비유해 이러한 특성을 콩코드 신드롬이라는 말로 설명하고 있다.)'들 때문이다.

-. 열등한 팀은 어떻게 구성되어 있는가? ; 비효과적인 관리팀의 특성은 두가지 유형으로 나타난다. 첫째는 조직의 문화적 산물로서 조직문화 자체가 잘못 형성되어 있을 경우에는 팀구성이 적절하게 이뤄지더라도 성과는 낮게 나타난다. 둘째는 인력배합이 잘못되어 구성원 스스로 역할을 구체적으로 파악하지 못할 경우이다.

-. 팀 역할을 하지 못하는 팀도 있다. ; 팀으로서의 역할을 하지 못하는 팀 역시 비효과적인 팀이라 할 수 있는데, 능력보다는 인력배치가 잘못된 것이 문제이며, 구성원 개개인이 자산적 인력이 아니라 부채적 인력으로 활용되고 있다는 사실이 드러났다.

17.메러디스 밸빈 ; 창의적 팀의 구성

-. 전사적 차원의 사고활동이 매우 중요하다. ; 부서장들이 전문가로서의 역할을 잘 수행한다면 과연 조직은 높은 성과를 거둘 수 있을까? 벨빈의 연구 결과는 그렇지 않다고 말한다. 왜냐하면 부서별 목표와 이해관계의 차이 때문에 갈등만 고조되는 경우가 많기 때문이다. 팀은 내부 구성원들의 강점과 약점을 명확히 파악해 활용할 줄 알아야 한다. (하지만 현실적으로 구성원의 강점과 약점을 제대로 파악한다는 것이 말처럼 쉬운 것이 아니다. 구성원들의 강점과 약점은 정확히 측정이나 파악할 수 없지만 그들의 강점의 도출과 약점의 보완이 자연스럽게 이뤄지도록 할 수는 있을 것이다. 그것은 자율권과 책임을 동시에 부여하여 조직 전체의 이익이 스스로 공유되도록 하는 이익경영 및 자율임금제로 가능하다고 생각한다.)

7. 성공하는 팀은 무언가 특별한 것이 있다. ; 성공하는 팀이 되기 위해서는 회장형 인물과 개척형 인물이 있어야 하며, 지적 수준의 상하 차이 및 역할 차이가 조화를 잘 이뤄 불균형 현상을 조정할 수 있어야 한다는 것이다. 벨빈이 말하는 성공하는 조직의 특성을 정리하면 아래와 같다.

-. 첫째 ; 회장형 인물은 인내심이 있고 믿음직하며, 구성원들의 능력을 잘 활용하는 사람이다.

-. 둘째 ; 성공적인 팀에는 적어도 창의적이고 영리한 개척형 인물이 함께 어우러져 있어야 한다.

-. 셋째 ; 팀에는 지적 능력이 높은 사람만 필요한 것이 아니라 다양한 수준의 지적 능력을 보유한 인물들이 함께 어우러져 있어야 한다.

-. 넷째 ; 팀의 역할을 수행하는데 필요한 다양한 특성을 지닌 인물들로 구성되어야 한다.

-. 다섯째 ; 팀 내에서 적성에 따라 업무를 나누는 역할 분담이 이뤄져야 한다.

-. 여섯째 ; 개인의 감정이 아무리 사소하더라도 팀 내에서 보안적으로 활용될 수 있도록 해야 한다.

8. 이상적인 팀의 규모는 6명으로 나타난다. ; 업무량과 목표 수준에 따라 다르겠지만 팀원이 몇 명일 때 가장 바람직한 규모의 조직이 될까? 10명 내지 11명의 집단을 대상으로 연구한 결과, 개개인에게 적정한 역할을 부여하기에는 너무나 규모가 큰 반면에 한 집단으로서의 정체성을 갖기에는 너무 규모가 작다는 사실이 더러 났다. 이후 8명, 6명의 팀을 대상으로 연구를 계속한 결과, 팀이 6명으로 구성될 경우 가장 효과적이며, 업무방식이 구조화되어 있을 경우에는 8명 정도도 효과적인 것으로 나타났다. 업무의 특성에 따라 우수 인재 3명으로 구성된 팀이 효과적인 팀이 되기도 하지만 이 경우에는 반드시 서로 협력관계가 잘 구축되어야 한다. 한편 효과적 팀에 속해 있는 구성원들은 어떤 공통적 특성을 갖고 있는가 하는 의문을 풀기 위해 벨빈이 연구를 실시한 결과, 다음과 같은 사실이 밝혀졌다. 구성원들은 팀 내 특정 분야의 역할을 맡아 적시에 이를 수행하며, 때로는 역할 전환까지도 기꺼어 받아들이고, 팀에 맡은 바 기여를 하면서 동료들에게 새로운 역할을 부여한다. 또한 남들이 기피하는 업무를 수행하기도 한다. 사실 이러한 결과는 여덟 가지 유형의 인재상을 복합적으로 설명한 것이라 할 수 있으므로 효과적인 팀은 바로 이들 다양한 인재가 보완적으로 구성되어 있을 경우에 실현된다고 볼 수 있다.

9. 구성원들의 강점을 활용하는 팀이 성공한다. ; 이 책의 일관된 주장은 팀 구성원들의 상호보완성이 완벽할수록 효과적인 팀이 된다는 것이다. 벨빈은 팀을 설계할 때 지켜야 할 다섯 가지 원칙을 제시했다.

1) 팀 구성원은 본연의 업무를 스스로가 갖고 있는 전문 지식과 기술을 이용해 상황에 맞게 수행하는 한편 팀 전체의 업무가 수월하게 이뤄지도록 팀원과 상호작용에 충실해야 한다.

2) 각 팀 별로 주어진 역할과 팀의 역할을 균형적으로 수행해야 하며, 팀이 직면하고 있는 과제와 목표에 따라 균형점을 찾도록 해야 한다.

3) 팀원 개개인은 분야별 전문가로서 자신이 팀에서 맡고 있는 역할이 어떤 분야에 기여하고 있는가를 파악하고, 자신의 상대적 강점을 정확하게 활용할 수 있어야 한다.

4) 개인의 역량은 팀 전체의 역할 수행에 적합해야 하며, 또한 다른 팀원들의 성공적인 업무 수행을 지원해야 한다.

5) 팀워크를 강화시키기 위해서는 팀 전체의 역할부터 명확하게 설정해야 하며, 이를 통해 팀이 보유하고 있는 모든 기술적 자원을 최대한 활용해야 한다.

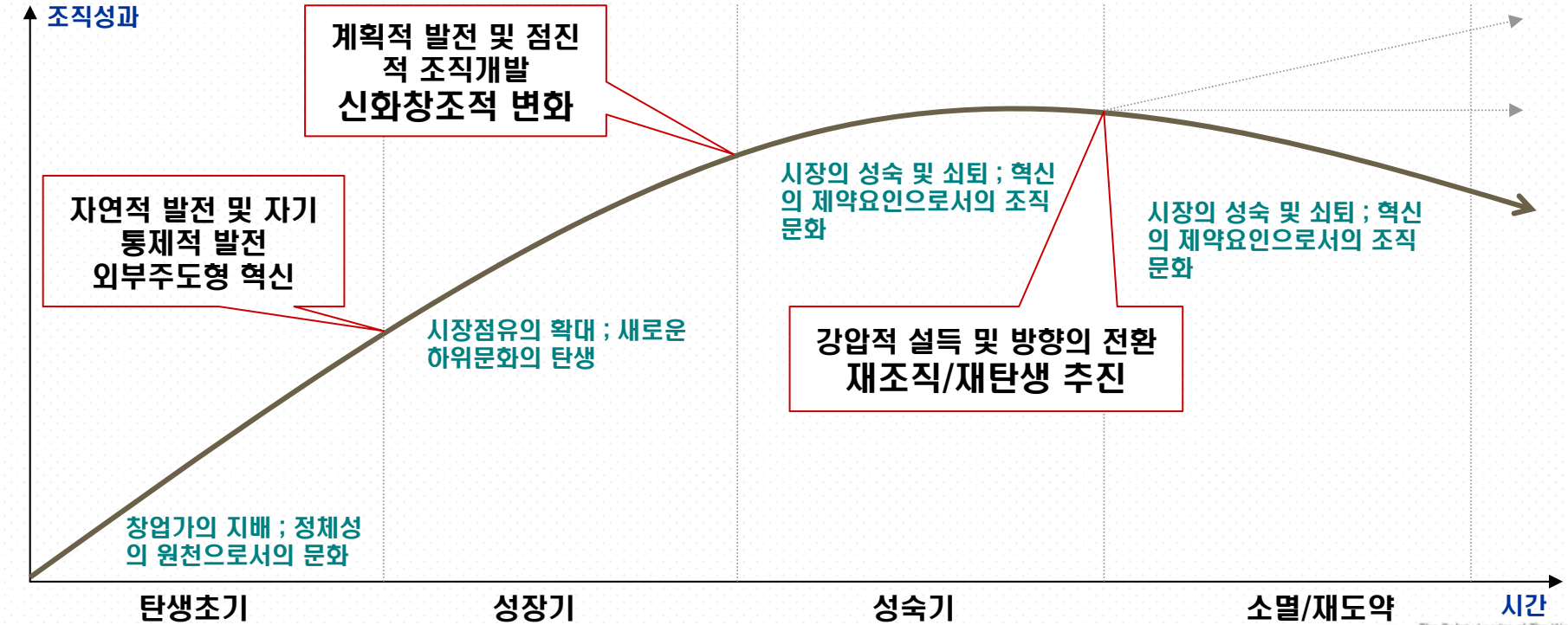
<현대적 시사점>

밸빈이 연구한 내용은 학술적인 부분이 많아 다소 현실과는 동떨어져 있다고 얘기 할 수도 있다. 하지만 그의 연구 방법에 눈 여겨 볼만한 대목이 있다. 우선 표준으로써 순수형 팀을 4가지로 구성한 다음 그 순수형 팀 조직이 발전하기 위해서 가미되어야 할 인간형을 첨가해 가면서 조직의 성과를 연구한 실험정신은 주목할 만하다. 결국 다양한 성격을 가진 구성원이 모여 적절하게 조화될 때 가장 좋은 성과를 낼 수 있다는 원론적인 수준에서 결론이 나기는 했지만 작은 구성원 또는 한정된 인적 자원을 가진 조직에서는 뭔가 한두 가지가 부족한 밸빈의 연구 모델에 해당되는 조직이 대부분일 것이다. 이때 보충해야 될 인적자원은 어떤 성격의 인재여야 하는지에 대한 답을 얻는데 많은 도움이 될 수 있을 것으로 보인다. 우리가 만드는 회로상품도 잘 설계해야 좋은 특성을 내고 문제를 일으키지 않듯이 회사 입장에서는 조직도 잘 Design되어야만 좋은 성과를 낼 수 있는 것이다.

18.에드거 샤인 ; 조직문화와 리더십

1980년대는 조직문화의 시대라 불릴 만큼 많은 학자들이 문화결정론적 관점에서 조직의 효과성 문제를 다루는 데 관심을 가졌다. 샤인 역시 유럽과 멕시코에서 강의와 자문활동을 하면서 미국에서 경험했던 것과는 매우 다른 문화적인 요소들이 존재한다는 점을 깨닫게 되었다. 조직문화를 이해하지 않고서는 기업에 대한 경영자문을 할 수 없다는 확신을 바탕으로 샤인은 조직문화에 대한 개념 정의를 명확히 했다. 샤인은 특히 **'조직의 성장단계에 따라 조직문화의 기능 및 변화를 위한 메커니즘이 달라진다."라는 점을 강조하며 경영자들에게 변화를 주도하는 주역이 될 것을 주문하고 있다.**

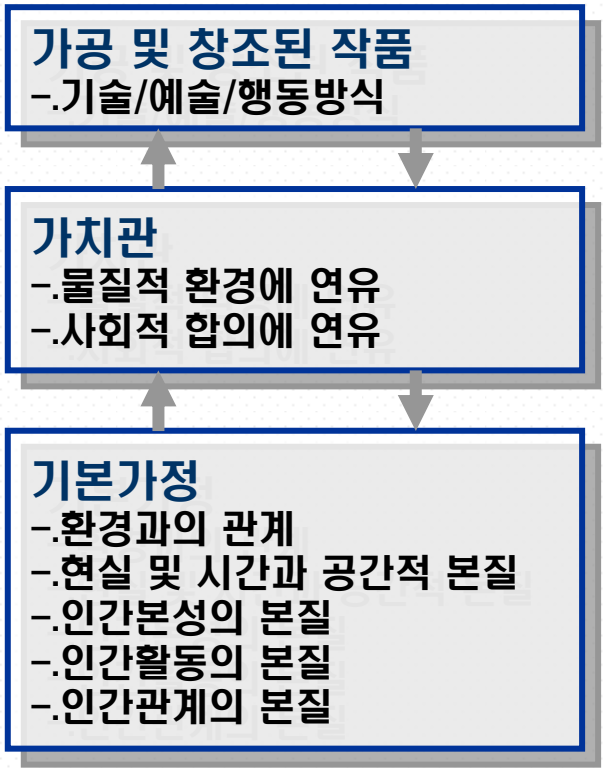
조직의 성장단계별 문화의 기능 및 변화 메커니즘



18.에드거 샤인 ; 조직문화와 리더십

1. 조직문화란 무엇인가? ; 샤인은 조직문화란 리더에 의해 창조되는 것으로 리더십의 핵심 기능은 바로 조직의 문화를 창조하고 유지하며, 필요한 경우에는 파괴하는데 있다고 보고 조직문화와 리더십의 관계를 중요시하고 있다. 조직문화에 대한 이해를 위해서는 리더와 리더십의 특성을 알아야 하며, 또한 조직문화에 대한 이해 없이는 리더의 고충을 이해하기 어렵다는 것이다. 즉, **문화를 변화시킨다는 것은 조직을 새로 만드는 작업이므로 그만큼 리더의 역할이 중요하며 '문화가 바로 조직'임을 역설하고 있다.** 샤인은 문화의 본질을 '조직 구성원들에게 공유되어 무의식적으로 작용하며, 이를 당연시하는 기본 가정과 시념'이라고 해석하고 있다.

문화의 단계와 단계 간의 상호작용



가시적 단계
가시화되어 있지만 설명이 어려운 때도 있음

인지적 단계
어느 정도 잘 알아차릴 수 있는 상태에 해당

내재적 단계
무형의 잠재의식 속에서 당연하게 받아들이는 상태

2. 조직문화 바로 보기 ; 문화적 현상이 조직 성과에 가시적으로 영향을 미치는 것은 사실이지만 조직문화를 조직의 분위기, 인사관리 방식 또는 철학이나 이념과 혼동하는 것은 문제가 있다.

>> 조직문화는 고도로 '가식적'이며 '느낄 수 있는' 것이다. – 새로운 영역으로 들어가면 누구나 다른 문화적 영향, 즉 언어나 관습 또는 상징물 등을 통해 그 잠재력을 감지하게 된다. 구성원들의 행동은 의도적이며 일정한 유형을 따르므로 조직문화는 관료적, 자주적, 참여적 또는 개방적인 모습으로 다양하게 나타난다.

>> 조직의 성과와 개인의 만족은 조직문화를 통해 이해될 수 있다. – 기존의 가치관과는 다른 경영전략, 마케팅전략, 또는 경영혁신 방안일 수록 이를 실천하기는 매우 어렵다. 바로 조직문화가 경영전략의 실천을 제약하기 때문이다. 그러므로 '무엇부터 실천할 것인가'를 결정하는 것이 성과지향적 문화를 관리하는 관건이 된다.

>> 우리는 문화에 대한 불충분한 분석과 오해를 하고 있다. – 조직문화는 주로 직관적으로 평가되므로 문화적 현상의 동태적 결과에 대한 이해부족, 문화의 일부를 전체 문화로 혼동하거나 피상적 측면을 문화의 본질적 측면으로 혼동하는 문제가 흔히 발생한다.

3. 문화가 바로 조직이다. ; 문화도 관리의 대상이 된다면 그 배경에는 환경 변화에 적응하고 생존하기 위한 내부적 통합이라는 문화의 역할이 있다고 할 수 있다. 한마디로 문화가 없다면 집단도 없으며, 집단은 결국 리더십의 산물이라는 것이다.

>> 외부 환경 적응을 위한 주요 Issue – 환경 변화에 적응하는 문제는 조직과 구성원들의 생존과 직결된 문제이므로 다음과 같은 핵심 사항에 대한 내부적 합의부터 이를 것이 요구된다.

(1) 사명과 전략 ; 핵심 사명, 주요 과업, 명시적 또는 묵시적 기능 등에 대한 공감.

(2) 목표 ; 핵심 사명에서 비롯되는 목표에 대한 합의

(3) 수단 ; 조직구조, 분업, 보상 및 권한관계 등 목표달성에 사용되는 수단에 대한 합의

(4) 평가 ; 정보, 통제방식 등 효과적인 집단 목표달성에 필요한 평가기준에 대한 합의

(5) 수정 ; 목표 미달 시에 적용되는 제반 수정 전략에 대한 합의 등

사명에 대한 공감대가 형성되면 조직의 정체성이 확고해지며, 정체성을 포기하기보다는 조직을 포기하는 것이 바람직할 정도로 주어진 사명과 조직의 정체성은 불가분의 관계가 된다. 이에 비해 조직의 목표나 수단, 성과에 대한 평가지표 등은 집단의 이해관계에 따라 다양하게 변화하므로 환경 변화에 따라 매출액, 고객 만족 또는 수익성을 중시하는 우선순위의 선택 및 가중치를 조정하는 활동이 중요한 의미를 갖는다.

>> 내부적 통합 Issue ; 집단이든 조직이든 하나의 사회 시스템으로서 주어진 활동을 수행하기 위해서는 다음과 같은 내부 문제에 대한 통합 작업이 선행되어야 한다.

(1) 공통의 언어 및 개념적 범주 ; 구성원들 간의 상호 이해 및 소통이 불가능하다면 이는 집단이라 할 수 없다.

(2) 집단의 내외부 영역의 구분 및 구분기준 ; 문화의 가장 중요한 영역 중 하나가 바로 소속여부에 대한 합의인데 그 기준에 따라 구성원의 자격이 결정된다.

(3) 권력과 지위 ; 조직은 누가 권력을 획득, 유지, 상실하는지에 대한 위계와 그 기준 및 법칙을 마련해야 하며, 이러한 합의를 통해 예상되는 구성원들의 반발을 통제해야 한다.

(4) 친분/우전/사랑 ; 조직은 동료관계, 이성관계, 그리고 과업 수행에 있어서 개방성과 친분관계를 어떻게 다룰 것인지에 대한 게임의 법칙을 제시해야 한다.

(5) 보상과 징계 ; 모든 집단은 무엇이 영웅적인 행동인지, 무엇을 통해 부와 명예와 권력이 주어지는지, 그리고 왜 보상의 철회나 최악의 경우 파면조치를 당하게 되는지를 명확히 규명해 둬야 한다.

(6) 이념과 종교 ; 사회 시스템이 그러하듯 조직도 설명하기 어렵고 불가사의한 사건에 직면하게 되므로, 해당 사건에 대한 의미를 명확하게 부여함으로써, 난해하고 통제가 어려운 사건에 대한 불안감을 극복하도록 해야 한다.

인간은 누구나 지나친 불확실성이나 충격을 감당하지 못하므로 조직으로서는 예측 가능한 상태를 만들어 줘야 한다. 또한 문화는 외적 생존과 내적 통합 문제를 해결해 줄 뿐만 아니라, 일단 구축되면 불확실성이나 업무의 과부하에 대한 불안을 감소시키는 역할도 하게 된다.

4. 문화의 내용과 수준은 어떻게 달리 나타나는가? ; 문화를 심도 있게 이해하기 위해서는 구체적 Issue보다 일반적 가정에 대한 분석이 요구된다는 전제하에 샤인은 문화적 패러다임에 깔려 있는 기본 가정으로 다음과 같은 다섯 가지 사항을 들었다.

(1) 자연환경과 인간조직 간의 관계 – 조직 구성원들이 조직과 환경과의 관계를 지배/복종/조화/틈새 적응 또는 기타 어떤 관계로 보는가에 대한 가정

(2) 실제와 진실의 본질 ; 언어적 및 행위적 규칙의 진위 여부에 대한 가정/무엇이 사실인지 진리는 어떻게 결정되고 규명되는지, 그리고 시간과 공간의 기본개념에 대한 가정

(3) 인간 본성의 본질 ; 인간 됨됨이의 본질적/궁극적 속성, 인간 본성의 선악, 인간이란 존재의 완벽성 여부 등에 대한 가정

(4) 인간 활동의 본질 ; 앞에서 언급된 환경, 실제 및 인간 본성에 대한 가정에 입각해서

과연 인간이 갖춰야 할 '올바른' 자세는 무엇인가에 대한 가정, 즉 능동적/수동적/자기계발적/운명론적인가, 또는 무엇이 일하는 것이며, 무엇이 즐기는 것인가에 대한 가정

(5) 인간관계의 본질 ; 남들과 권력이나 사랑을 나누는 '올바른' 방법은 무엇인가, 삶이란 경쟁적인가 협동적인가, 개인적인가 집단적인가, 그리고 그것은 전통적 권한, 법적, 카리스마적 또는 무엇에 기반한 권력과 사랑인가에 대한 가정등

>> 자연과 인간과의 관계 – 서구 사회의 전통적인 견해가 자연이나 환경을 통제 가능한 대상으로 본 것에 비해 동양사회는 인간은 자연과 조화를 이뤄야 한다고 보았다. 이처럼 사람마다 자신의 운명을 통제할 수 있다고 생각하는 정도가 다르듯이, 조직이나 국가가 통제할 수 있는 정도 역시 달리 나타난다. 그러나 어떤 가정에 입각하든 간에 조직으로서는 정확한 정보를 수집해 해당 부서에 전달하고, 해당 부서는 전략과 목표 및 수단에 적합한 상태로 이를 활용할 수 있는 능력이 있고 그 결과를 측정할 수 있어야 조직의 건강이 유지된다.

>> 실체와 진실의 본질 – 조직문화의 핵심 과제는 그 실체를 파악하기 위한 제반 가정을 제시하고 검증하는데 있다.

(1) 실체의 수준 ; 서구에서는 과학적 실험을 통해 물리적으로 검증하는 방식에 익숙하지만 중동 지역처럼 정치적 또는 종교적 분쟁이 따르는 경우에는 과학적 검증보다는 합의에 의한 해결이 보다 효과적이다. 한편 경영자들의 가치관을 보면 유럽에서는 철학이나 전통에서 나오는 도덕적 측면이 강조되는 데 비해 미국에서는 성공사례나 경험에 치중된 실용적 측면이 강조된다.

(2) 도덕성과 실용성 ; 실용적 차원이든 도덕적 차원이든 중요한 것은 불확실성과 모호성을 극복하는 인내의 수준이며, 인내력이 큰 문화가 더욱 효과적이라는 점을 강조하고 있다.

(3) 시간에 대한 가정 ; 미국에서는 다일 차원의 시간 개념을 중시해 주어진 시간 내에

업무의 효율성을 증대시키는 문화를 발전시켜왔다. 이에 비해 아시아, 남부 유럽 및 중동 지역의 국가에서는 신간을 '다원적' 차원으로 보아 시간 대신 공간의 크기가 중시되며 동시적으로 여러 가지 업무를 수행할 것을 요구한다. 미국의 근로자들이 통일된 하나의 시간으로 일과를 처리하는데 비해 동양에서는 부서마다 다른 시간으로 업무를 처리한다는 것이다.

(4) 공간에 대한 가정 ; 사무실을 개방적으로 운영할 것인가?, 아니면 곳곳에 칸막이를 설치할 것인가? 공간이라는 말에는 물리적 공간과 사회적 공간이라는 두 가지 의미가 포함되어 있다. 미국에서는 친분과 인적/사회적/공적인 거리의 원근을 고려해 사무실의 자리를 배치하고 칸막이를 설치하고 있다. 결국 문화적 내용의 실체와 진리를 밝히는 작업에는 이처럼 다양한 가정과 함께 상대론적인 해석이 요구된다.

>> 인간본성의 본질 – 모든 문화에는 집단과 개인 간의 관계에 대한 기본 가정에 자아라는 개념이 내재되어 있다. 동양에서는 자아와 관련해 집단과 개인을 그다지 구분하지 않는 편이다. 그만큼 자아실현의 욕구가 서구의 개개인에 비해 발달되어 있지 않기 때문이다.

>> 인간활동의 본질 – 문화는 인간의 행동방식에 대한 다양한 가정을 창출한다. 미국에서는 인간의 본성을 통제 및 조작할 수 있다고 믿는다. 미국은 본질적으로 실용주의적인 성향을 갖고 있으며 인간의 완전성에 대한 확신을 갖고 있다.

>> 인간관계의 본질 – 모든 문화의 중심에는 집단의 안전과 안녕을 해지지 않는 선에서 구성원 간의 관계를 유지하기 위한 방법에 대한 가정들이 있다. 이와 같은 기본 가정이 공유되지 않을 경우에는 무정부 상태가 되거나 혼란을 겪게 되므로 어떤 집단이든 권력과 영향력, 계층관계, 친분관계, 애정 및 동료관계 등에 대한 적절한 가정을 제시함으로써 조직관리 활동을 하게 된다.

>> 제반 가정과 연계된 문화적 패러다임 – 문화에 대한 분석작업 중 가장 어려운 일은 기본 가정들이 일정한 패턴 또는 패러다임과 연계되어 있다는 점이다. "권력은 민주주의적 이어야

한다.” “진실은 개인으로부터 나온다.” “개인은 조직에 대한 충성심과 애사심을 갖고 있다.”라는 가정들은 서로 배타적이거나 융합될 수도 있다. 결국 집단에 내재되어 있는 다양한 가정의 패턴을 밝혀내는 조력 없이는 조직문화에 대한 이해도 불가능한 것이다.

5. 조직의 문화적 가정을 도출하는 방법 ; 인류학자들은 언어나 인공 조형물 등 가시적 요소들을 중심으로 문화를 밝히려 하지만 문화에 대한 진정한 이해를 도모하기 위해서는 내부 및 외부 전문가들 간의 인터뷰와 관찰 등 상호 공동 노력에 의한 임상적 접근방법이 요구된다.

>> 인터뷰에 의한 문화적 패러다임 파악 – 특히 조직 내에서 일어나는 ‘뜻밖의 사건’에 대한 집중 분석, 체계적인 관찰과 검증, 적극적인 내부 종사자의 모습 파악, 놀라움이나 당혹감 및 육감적 표현과 그에 대한 피드백 관찰, 현상에 대한 공동연구, 가설을 공식화해 논의하는 작업, 그리고 이를 체계적으로 점검하고 통합하는 활동들이 요구된다.

>> 인터뷰 및 자료수집 방법론 – 인터뷰 자료를 분석할 때는 구성원들의 행동방식이나 가치관에 대한 일정한 유형을 발견하는 식으로 해야 한다. 문화란 어떤 방법을 사용하든 쉽게 그 모습을 드러내 보이지 않으므로, 문화를 밝혀내기 위해서는 생각 이상으로 많은 인애와 노력이 필요하다.

6. 문화에 대한 연구에는 윤리적 문제가 따른다. ; 환경분석(SWOT)을 통해 전략적 선택을 하고자 할 경우에는 필히 문화에 대한 연구와 이해가 수반되어야 한다. 샤인은 몇가지 사례를 들어 구성원들이나 학생들에게 분석 결과를 피드백해 줄 때 유의해야 할 사항을 제시하고 있다.

-. 내부 구성원들에게 설교하듯 대해서는 안 된다.

-. 수용 태도가 긍정적이지 않은 상태에서 피드백을 해서는 안 된다.

-. 집단의 모든 구성원들이 내용을 받아들인다고 간주해서는 안 된다.

-. 학생들에게 잘못된 분석 사례를 강의하면 그릇된 선입견이 생긴다.

-. 일부 구성원들은 분석 결과에 과민한 반응을 보이게 된다.

6. 문화는 입체적 관점에서 평가해야 한다. ; 샤인은 우선 기존의 집단역학이론과 리더십이론 및 학습이론, 개방 시스템이론, 구성원과 리더의 사회역학이론 등을 통해 문화의 형성 배경을 설명하고 있다.

-. 사회역학이론 ; 집단역학에 입각한 학습의 결과 형성되는 공유화에 초점을 둔 이론으로 주로 개인의 욕구와 조직의 관심사를 일치시키기 위한 갈등해결 방안을 모색한다.

-. 리더십이론 ; 리더십의 과정과 문화 형성의 과정은 상호 합치된다는 관점에서 단순히 문화를 관리하는 차원이 아니라 조직문화의 새로운 창출을 위한 리더십의 역할에 초점을 둔 이론이다.

-. 학습이론 ; 문화란 학습된 결과 나타나는 산물이므로 역동적인 학습과정을 통해서만 문화를 이해할 수 있다는 이론이다.

-. 불안의 형태 ; 인간의 충격흡수 능력은 매우 뛰어나지만 이것이 모든 갈등의 원인이 되기도 한다. 이 이론은 문화적 학습이 인간의 불안을 감소시켜준다는 점을 중시한다.

7. 리더십과 조직문화는 상호 영향을 미치며 발전한다. ; 리더에 의한 문화정착의 기본 메커니즘은 첫째, 리더가 관심을 갖고 평가 및 통제를 하는 것 둘째, 주요 사건이나 위기 시에 리더가 보이는 반응 셋째, 계획된 역할 모델의 설정이나 지원 방식 넷째, 보상의 배분 및 직책여부의 기준, 그리고 인사 선발에서 퇴직까지의 관리기준 등으로 이뤄진다. 이를 강화시켜주는 2차적 메커니즘은 조직설계 및 구조, 조직체계와 절차, 물리적 공간, 주요 사건이나 신화 또는 우화적 이야기, 조직의 철학, 신념 또는 설립 강령 등을 공식적으로 표명함으로써 형성된다. 이들 메커니즘에 의해 구성원들은 문화적 내용을 습득하고 일체화되는 과정을 거치게 된다.

집단 형성의 단계

단계	지배적인 가정	사회 변동의 초점
1.집단형성의 단계	종속성 ; 리더가 무엇을 해야 하는지를 알고 있다.	구성원의 자격 여부, 권력과 영향력 관계, 수용도와 친밀성, 정체성 및 역할에 초점을 둠
2.집단의 건설 단계	융화력 ; 우리 집단은 위대하며, 동료의식이 강하다.	조화와 일치성 및 친교성에 초점을 두고, 구성원 간의 차이에는 의미를 부여하지 않음
3.집단의 역할수행 단계	역할 ; 상호 이해와 수용으로 높은 성과를 창출할 수 있다.	규정에 다른 업무성취 및 팀워크와 집단 유지에 초점을 두고, 구성원 간의 차이를 중시함
4.집단의 성숙단계	성숙 ; 정체성, 목표달성 방법을 알고 있으며, 업무 수행의 정당성도 확보하고 있다.	집단과 집단 문화의 보존에 초점을 두며, 창의성과 집단 구성원 간의 차이성을 하나의 위협으로 받아들임

〈 현대적 시사점 〉

시사점은 “문화를 올바르게 평가하라”는 취지로 아래 경영자에게 던지고 있는 다음과 같은 메시지다.

- -. 문화의 개념을 너무 단순화시키거나 조직의 가치관 또는 경영철학과 혼동해서는 안 된다.
- -. 문화를 조직기능 중 인적 측면만을 고려하는 것으로 보아서는 안 된다.
- -. 문화를 경영자의 통제권 안에 있는 조작 가능한 것으로 보아서는 안 된다.
- -. 문화의 우열과 강약에 따라 좋은 문화가 결정되는 것이 아니라 환경에 따라 결정된다.
- -. 문화의 모든 측면을 조직의 유효성과 연계된 것으로 보아서는 안 된다.

또한 리더십에 의해 문화가 관리될 수 있다면 문화를 올바르게 관리하는데 필요한 리더의 정서적 역량과 원대한 비전, 자기 통찰력과 객관적 의사결정력을 키우는데 주력해야 한다는 것이다.

우리 역시 분석을 해보면 부분적으로 좋은 문화가 있고 부분적으로는 나쁜 문화가 있을 것이다. 따라서 좀더 미래지향적인 회사의 목표를 세워놓고 우리가 가꿔나가야 될 문화와 반드시 버려야 될 문화에 대해서는 심도 깊은 연구와 지속적인 교육 등을 통해 정착하려는 관리자 및 경영진의 노력이 필요하다고 생각된다. 그렇게 관심을 가지로 분석하고 좋은 문화를 정착시키려 노력한다면 어느 순간 그 어떤 회사에도 부럽지 않은 좋은 조직문화를 가지게 되지 않을까...

〈 우리 회사내의 올바른 조직문화의 정착 〉

회사 전체적으로 올바른 조직문화가 정착되면 관리를 위한 규정이나 비용들이 대폭 절감될 수 있을 것이다. 하지만 이러한 올바른 조직문화를 만들고 정착시키는 것이 힘들다.

그리고 모든 조건을 만족하는 이상적인 조직문화를 만드는 것도 사실상 불가능하다. 따라서 우리회사가 지향하는 바를 명확히 해야 하고 그에 따라 우리 회사에 존재하는 조직문화 중 개선되어야 할 조직문화는 어떤 것이 있으며, 또한 우리의 나아갈 방향과 부합하여 지속적으로 살려가야 될 조직문화는 어떤 것이 있는지를 면밀히 연구 검토해 볼 필요가 있다.

이러한 관점에서 볼 때 앞서 샤인이 주장한 데로 경영자나 관리자의 역할이 중요한데 그것은 회사의 미래를 좀더 명확히 하는 것이다. 목표를 명확히 했을 때 우리가 그것을 실현하기 위해 갖춰야 될 조직문화를 알 수 있는 것이다.

현재 우리에게도 지금까지의 성과를 보면 좋은 조직문화도 있고, 불량의 사례를 보면 그 원인을 제공하는 개선되어야 할 조직 문화도 있다. 현재 우리의 실정을 우리 스스로 파악할 때 가진 정보의 편차로 인해 이것을 바라보는 시각이 제 각각인 것이 문제의 해결을 어렵게 만들 수도 있다. 그러나 경영자선에서 우리의 미래를 좀더 명확히 하고 그에 따라 우리에게 필요한 것을 제시한다면 좀더 구체적으로 발전시켜나가야 될 요소와 개선되어야 할 요소가 명확해 질 수 있다고 본다.

목표란 우리 회사 자립생존의 의미와 그에 따른 세부 실천방안이 좀더 구체적으로 제시될 필요가 있고, 그에 따라 시장접근방법 및 Item이 좀더 구체화 될 수 있을 것이다. 이러한 방향설정의 바탕 위에서 올바른 조직문화의 기반조성이나 공감대가 형성될 수 있다고 보여진다.

마이크 포터의 연구는 베인과 그의 은사인 케이브스에 의해 확립된 '시장구조, 시장행동, 시장성과'라는 인간관계에 기초한, 소위 SCP 패러다임(구조가 행동을 결정하고, 행동이 성과를 결정한다는 이론)이라 불리는 하버드학파의 산업조직론에서 출발했다. 포터는 산업조직론의 연구성과를 기업경영에 실천적으로 응용하여 경쟁에서 우위를 확보할 수 있는 전략을 수립하는 틀을 완성하였다. 그가 경영자들에게 던지는 화두는 바로 '경쟁'이다. 먼저 경쟁을 제대로 이해해야만 기업은 제대로 된 전략을 수립할 수 있다. **전략은 혼자만의 게임이 아니라 언제나 상대편이 존재하는 상황에서 벌어지는 상대적인 게임이기 때문이다.**

포터가 제안한 경쟁전략의 수립은 기업과 그 기업을 둘러싸고 있는 주변환경을 연결시키는 데 그 본질적인 의의가 있다. 그러나 기업과 그 기업을 둘러싸고 있는 주변환경을 연결시켜 경쟁전략을 수립하는 것은 생각처럼 그리 쉬운 일이 아니다. 따라서 전략가들은 모든 환경 요인을 분석하기 보다는 오히려 기업간 경쟁에 가장 큰 영향을 미치는 환경 요인, 즉 산업을 집중적으로 분석한다. 산업은 여러 환경 요인 중에서도 기업활동에 가장 직접적으로 영향을 미치는 요인이기 때문이다.

1. 경쟁 전략은 산업구조의 분석에서 시작된다. ; 포터는 산업조직론의 주장을 넘어서서 산업간 수익성의 차이를 설명할 수 있는 체계적인 모델을 개발했다. 경쟁자가 많은 경쟁 산업의 경우는 기업의 수익성이 낮다. 즉, 산업 내 경쟁자가 많을 수록 기업의 수익성은 점점 줄어드는 것이다. 결국 산업마다 수익성에 차이가 나는 이유는 산업마다 경쟁의 정도가 다르기 때문이라고 볼 수 있다. 산업 내 경쟁이 치열하면 그 산업에 속한 기업들의 수익성이 떨어지고, 반대로 산업 내 경쟁이 없다면 그 산업에 속한 기업들의 수익성은 높아질 것이다.(당연한 얘기...) 그렇다면 경쟁을 결정하는 요인들은 무엇인가? 어떤 산업이 국내지향적이건 범세계적이건 또는 제품을 생산하건 서비스를 생산하건 간에 경쟁 법칙은 다섯 가지로 정리된다.

19.마이클 포터 ; 경쟁전략

신규진출 기업 혹은 잠재적 경쟁자의 위협, 대체제품의 위협, 기존 경쟁자 간의 경쟁, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력 등이 바로 그것이다. 포터는 이들 다섯 가지 요인을 수익성을 분석하기 위한 '산업구조 분석틀 5 (Forces model)'로 제시했다.

19.마이클 포터 ; 경쟁전략

대부분의 산업에서 경쟁의 양상과 산업전체의 수익률을 결정하는 가장 중요한 요인은 이미 그 산업 내에서 경쟁하고 있는 기업들 간의 경쟁관계다. 산업 내의 기존 기업들 간의 경쟁 양상과 강도를 결정하는 요소는 다음과 같다.

>> 산업의 집중도 ; 집중도란 동일 산업에 속해 있는 기업의 수와 그 개별 기업의 규모를 말한다. 산업이 경쟁적일 수록 즉, 많은 기업들이 경쟁에 참여할 수록 산업의 수익률은 낮아지게 된다.

>> 경쟁 기업의 동질성과 이질성 ; 일본 기업이 미국에 진출해 장기적으로 이윤을 극대화한다는 목표 하에 적극적으로 가격을 내리고 시장점유율을 높이는 전략을 취함에 따라 미국 철강 산업 내에서 평화로운 공존은 깨지고 산업 전반에서 가격 경쟁이 불붙기 시작했다. 이러한 사실은 국제 경쟁이 심화될수록 이질적인 목표나 전략을 가진 국제 기업들과 경쟁하게 되기 때문에 기업들 간에 상호 암묵적인 담합을 하기가 어려워진다는 것을 말해 준다. 결국 전체 단합 체제가 약하다면 개별 공략을 통한 협력체계는 무너뜨릴 수 있다는 것이다.

>> 제품 차별화 ; 제품 차별화가 많이 된 기업일수록 예를 들어, 의약품 혹은 빵이나 과자와 같이 소비자들의 제품 브랜드에 대한 선호도가 높은 산업일수록 가격으로 경쟁하는 것을 피하고, 광고나 신제품 발매 등의 차별화 기법으로 경쟁하게 된다.

>> 초과설비 ; PIMS(Profit Impact of Market Share- 1960년대 중반 GE의 부사장이었던 보르슈는 기업의 수익성에 가장 영향을 주는 요인에 관심을 가졌다. 이 연구는 하버드 경영대학원과 마케팅 인스티튜트에 인계되어 60여 개 기업의 600여 제품계열의 수익성에 영향을 미치는 100여 개의 사업전략변수를 중회귀분석으로 찾아냈다.)의 실증연구에 따르면 생산 설비와 수요가 비슷할수록 기업의 수익률이 높아진다고 한다. 불황기에 많은 기업들은 유휴설비를 갖게 된다. 특히 자본 집약도가 높은 산업일수록 즉, 거대한 생산설비가 필요할 수록 불황기의 기업들은 고정비용을 줄이기 위해 가격을 인하해야 할 필요성을 느낀다. 이러한 불황기의 유휴설비로 인한 가격 인하는 산업의 수익률을 급격히 떨어뜨린다. 그리고 불황이 장기화되거나 구조적일 경우 수익률은 철수장벽에 의해 좌우된다. 비용 때문에 철수가 어렵다면 그만큼 수익률도 저하된다.

>> 비용구조 ; 각각의 산업에서 기업들이 가격 경쟁을 하는 정도는 산업의 비용구조에 따라 다르다. 비용 구조는 고정 비용과 가변 비용의 비중을 뜻한다. 반도체 산업의 비용 구조를 살펴보면 자본 설비에 대한 투자와 연구개발에 대한 투자가 대부분을 차지하고 원재료 비는 꾸준히 감소하는 추세다. 임금이 차지하는 비중은 극히 미미하고 유통비, 운송비등이 차지하는 비중은 전체에서 1%내지 2%정도로 아주 낮은 수준으로 대부분이 고정 비용으로 구성되어 있어 기업들은 생산설비의 활용도를 높이기 위해 가격 경쟁을 시도하기도 한다.

2. 경쟁사를 어떻게 분석할 것인가? ; 경쟁자를 분석하는 과정에서 필요한 정보를 획득하기 위해서는 고객이라는 거울에 경쟁자를 비춰볼 필요가 있다. 고객 입장에서 경쟁자 행동변화가 바로 경쟁자의 현행전략이다. 포터는 아래와 같이 4가지 요인으로 구성된 분석틀을 제안 했다.

경쟁자 분석틀

현행전략 How	미래목표 What
강점과 약점 With What	제반 가정 Why

경쟁 기업을 세밀히 분석하기 위해서는 우선 어느 기업을 분석 대상으로 삼아야 하는지를 결정해야 한다. 사실 모든 기업들은 현재 무수히 많은 기업들과 경쟁을 하고 있으며 앞으로도 그럴 것이다. 따라서 수많은 경쟁 기업들을 모두 분석할 수는 없으며 실제로 분석할 있다 하더라도 시간과 비용이 많이 들기 때문에 효과가 그다지 크지 않다.

3. 본원적인 경쟁 전략을 추구하라 ; 경쟁전략의 두 번째 핵심적인 문제는 산업 내에서의 기업의 상대적 지위이다. 산업구조 분석이 기업의 경쟁 영역을 파악하는 기본적인 분석틀이라면 포지셔닝은 포터가 제안한 경쟁 전략의 핵심 개념이다. 포터는 경쟁 전략의 성공은 경쟁이 일어나는 기본 영역인 산업 내에서 어떻게 기업이 유리한 경쟁적 위치를 확보하느냐에 달려 있다고 주장한다. 기업은 경쟁자에 대한 수많은 강점과 약점을 갖지만 거기에는 두 가지 기본적인 유형의 경쟁우위가 있다. 원가우위와 차별화 우위가 바로 그것이다. 이러한 두가지 우위는 산업구조에 기인하며, 기업이 경쟁자보다 다섯 가지 경쟁요인에 얼마나 잘 대응하는가에 따라 우위의 여부가 결정된다.

본원적 전략

경쟁영역 \ 경쟁우위	원가우위	차별화 우위
산업전체	원가우위 전략	차별화 전략
세분시장	원가 집중화 전략	차별적 집중화 전략

원가상의 우위를 확보하기 위해서는 첫째, 규모의 경제성을 누릴 수 있는 설비에 적극적으로 투자해야 하고 둘째, 경험의 축적을 통해 원가 절감을 추구해야 하며 셋째, 원가와 총 경비의 철저한 통제가 필요하며, 이익을 내기 어려운 거래는 피하고 연구 개발이나 서비스, 판매 요원, 광도 등의 분야에서 원가를 최소화시키는 노력이 필요하다.

두 번째의 본원적 전략은 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 차별화함으로써 경쟁자와 비교해 구매자에게 독특하다고 인식되도록 하는 그 무엇을 창조하는 차별화 전략이다.

세 번째 본원적 전략인 집중화 전략은 특정 시장, 즉 특정 구매자 집단이나 제품라인의 일부분 또는 특정 지역을 집중적으로 공략하는 것이다.

포터는 기업의 원가우위, 차별화 우위, 집중화 전략 등 세가지 본원적 전략 중 어느 하나도 선택하지 못하는 어중간한 상태에 빠져서는 안 된다고 충고한다. 능력이나 여건이 되지 않아 3가지를 모두 취할 수 없다면 한가지라도 제대로 선택하는 결단이 필요하다는 것이다.

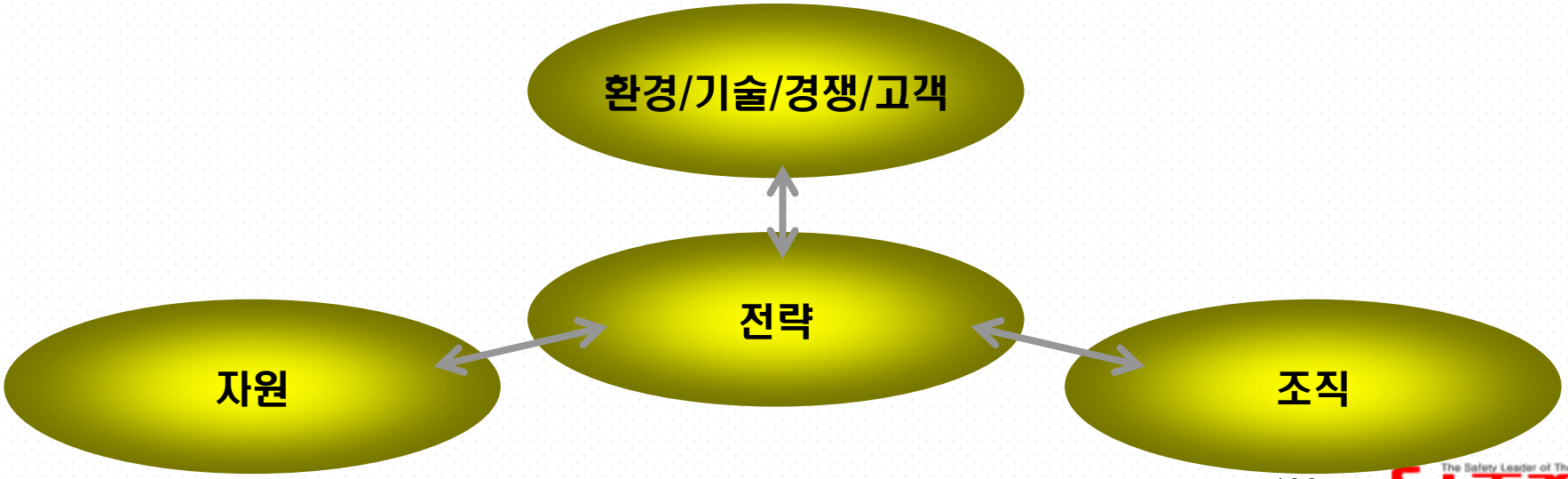
기업의 상황이 좋지 못해 어떻게 방향을 설정해야 될지를 모를 때 상기의 3가지 중 한가지를 택하는 의사결정은 살아남기 위해 아주 중요한 것일 수 있다. 그것은 목표나 Item이 불분명 할 경우 3가지 중 한가지를 택하고 나면 좀더 최소한 성공을 보장받지 못할 지언 정 집중할 수 있는 확실한 목표의 수립이 가능해지기 때문이다. 따라서 사업을 어느 방향으로 끌고 갈 것인지 사업을 어떻게 운영할 것인지 보다 먼저 고려되어야 한다. 즉, 선택에 따라서 조직의 구성, 필요한 인재, 운영방식, 생산설비 등이 결정될 수 있기 때문이다.

20.이타미 히로유키 ; 무형자산, 경쟁력의 원천

많은 사람들이 성공 전략에 공통적인 패턴이란 존재하지 않는다고 생각한다. 그러나 과거의 성공사례를 수 차례에 걸쳐 연구하고 조사함으로써 공통적인 패턴을 찾아낼 수 있고, 그 패턴이 '왜'성공을 거뒀는지도 알 수 있다는 것이 히로유기의 기본 가정이다.

전략이란 기업활동의 기본적인 틀을 결정하고 변화하는 환경에 대처하는 데 필요한 지침을 제공하는 것으로서 제품/시장, 업무영역, 그리고 기업자원의 3가지 요소로 구성되어있다. 어떤 전략의 성공여부는 본질적으로 역동적 전략 적합성(Dynamic strategic fit ; 환경의 불확실성이 증대되면 기업은 고정된 전략만으로 대응하기가 어려워진다. 따라서 불확실한 환경에 적합한 경영활동을 위해서 기업은 지속적으로 상황에 맞는 전략 변화를 추구해야 한다.)에 달려있는데 이는 기업의 외부요인, 내부요인, 그리고 전략이라는 세가지 요소가 서로 조화를 이루는 것을 말한다. 전략을 둘러싸고 있는 요소로는 고객, 경쟁, 기술이라는 외부 환경과 기업자원, 조직 구성원들의 집단심리라는 내부 환경이 있다. 기업 전략은 내부 환경과 적합성을 이룸으로써 환경 요소들과도 적합성을 가질 수 있다.

전략 적합성의 5형태



20.이타미 히로유키 ; 무형자산, 경쟁력의 원천

전략적 적합성은 전략을 둘러싸고 있는 요소들을 이미 주어진 것으로 인정하고 이를 충족시키고자 하는 수동적 적합성, 전략과 관련된 요인을 주도적으로 바람직한 방향으로 변화시켜나가는 적극적 적합성, 수동적 적합성이나 적극적 적합성에서는 제한된 것으로 여겨졌던 환경특성을 이용하는 레버리지 적합성의 세가지 레벨로 구분된다.

역동적 적합성의 논리는 무형자산의 축적과 활용에 대한 논리, 장기적인 기업의 성과를 위해 단기적인 전략적 불균형을 감수하는 역동적 불균형 성장의 논리, 기업 내부의 구성원과 고객, 경쟁업자를 다루는 제 적용되는 인간 심리의 논리라는 역동적이고 소프트하며 행동과학적인 세가지 논리에 기초하고 있다.

히로유키는 경영에 있어서 눈에 보이지 않는 것들을 다루고 있으며, 성공적인 전략은 기업의 무형자산을 얼마나 잘 활용하고 개발하는가에 달려 있다고 주장한다. 따라서 경영자가 장기적인 경쟁력을 확보하기 위해서는 현재의 능력으로 달성하기에는 조금 무리인 듯한 과대확장 전략을 취하는 것이 중요함을 강조하고 있다. 즉, 경영자는 조직 내에 의도적으로 불균형한 상태를 조성해 조직원들의 노력을 결집시키고 그 과정에서 미래의 기업 성장을 위한 중요한 무형자산을 축적해야 하며, 기업은 이러한 역동적 과정을 반복함에 따라 장기 성장을 이룰 수 있다는 것이다.

The Safety Leader of The World SUBC

20.이타미 히로유키 ; 무형자산, 경쟁력의 원천

1. 전략적 역동성의 개념 ; 성공적인 전략의 본질은 역동적 전략 적합성이라고 할 수 있다. 역동적 전략 적합성이란 기업의 외부 요인(예컨데, 고객의 선호도), 내부요인(예컨데, 좋은 서비스에 대한 기업의 명성), 그리고 전략이라는 세가지 요소가 장기적으로 서로 조화를 이루는 것을 말한다.

2. 무형자산 ; 무형자산은 고객의 신뢰, 상표 이미지, 유통관리, 기업문화, 관리 기술등 눈으로 볼 수 없는 자산을 말한다. 무형자산은 경쟁력의 진정한 원천이며, 기업의 적응력을 제고시키는 핵심 요소로서 이를 축적하는 데는 장기간에 걸친 지속적이고 의식적인 노력이 요구된다(조직문화와도 깊은 관계가 있다). 이와 동시에 무형자산은 다용도로 사용될 수 있으며, 기업활동의 투입 물인 동시에 산출물이 된다는 특징을 갖고 있다. 정보는 무형자산의 중심이라 할 수 있으며, 정보의 양뿐만 아니라 정보를 수집하고 전달하는 정보 채널도 기업의 중요한 무형자산이 된다. 무형자산을 성공적으로 축적하기 위해서는 정보의 흐름을 잘 통제해야 한다. 먼저 기업에 가장 중요한 정보를 제공해 줄 수 있는 핵심활동을 확인해야 하고, 그 다음엔 이러한 핵심활동과 정보 흐름을 통제하기 위한 방법을 강구해야 한다.

3. 고객 적합성 ; 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 전략을 개발하기 위해서는 먼저 고객이 누구인지를 알아야 한다. 나아가서 기업의 목표 시장을 확인하고 이 목표 시장의 고객들이 원하는 것이 무엇인지를 결정해야 한다. 우선 소비자의 욕구는 3가지 특성을 갖고 있다. 첫째, 총체적 요구는 고객마다 다르며 둘째, 총체적 욕구는 시간에 따라 변하며 셋째, 총체적 욕구 내의 각 요소들끼리는 상호작용을 한다. 이러한 소비자 욕구의 특성에 따라 고객의 적합성을 위한 전략도 세가지로 구분된다.

-. 고객의 총체적 욕구에 부합해야 한다. ; 이를 위해서는 총체적 욕구내의 어떤 요소에 중점을

둘 것인가를 결정해 그 분야에서 경쟁우위를 창출할 수 있는 핵심 요소를 기업 내에 자체적으로 보유해야 한다.

-. 고객의 욕구 변화에 적응해야 한다. ; 이를 위해서는 고객의 총체적 욕구 변화를 예측하고 이를 만족시키기 위한 계획을 마련해야 하며, 변화에 신속히 대처할 수 있는 변화 감지 시스템과 정보 전달 시스템을 구축해야 한다. 또한 **예측할 수 없는 변화에 대응하기 위한 핵심 무형자산을 축적해야 한다.**

-. 고객 상호작용을 이용해야 한다. 여기에는 전시효과를 통한 고객들 사이의 상호작용을 이용하는 방법과 한 고객의 서로 다른 총체적 요구들 간의 상호작용을 이용하는 방법이 있다. 탄탄한 고객관계는 기업의 **현재의 판매 및 이익에 대한 공헌, 판매 및 이익의 성장에 대한 공헌, 무형자산의 축적에 대한 공헌** 등과 같은 세 가지 공헌을 한다. 그러므로 기업은 이러한 서로 다른 공헌을 하는 고객을 잘 조화시켜 기업 성과를 전체적으로 극대화 시켜야 한다.

4. 경쟁의 적합성 ; 경쟁의 적합성은 경쟁자를 능가하는 경쟁우위 구축, 예상되는 경쟁자의 반격 분쇄, 경쟁자의 철수 유도라는 세 단계 과정으로 이뤄진다. 그러나 이러한 각 단계의 실행에 들어가기 전에 선행되어야 할 일은 경쟁자를 확인하는 일이다.

-. 1단계 경쟁우위의 구축에서 가장 중요시 되는 것은 경쟁자와의 차별성 부각이다. 기업이 경쟁의 수단으로 삼는 세가지 주요 전략 무기로는 **제품 차별화, 서비스 차별화, 가격 차별화**를 꼽을 수 있는데 기업은 이중 어떤 것을 주무기로 삼을 것인지를 결정해야 한다. 그리고 이러한 3가지 차별화 전략은 시간이 지남에 따라 달라질 수도 있다. 즉, 신제품발매 시기에는 제품 차별화가 우선이겠지만 판매가 많아짐에 따라 서비스 차별화가 이뤄져야 하고, 경쟁자가 많아지면 우선해야 될 것은 역시 가격 차별화 전략이 된다는 것이다.

-. 2단계인 경쟁자의 반격 분쇄에는 두 가지 방법이 있는데, 반격의 유인을 제거하거나 반격을 해 봤자 쌍방이 피해를 볼 뿐이라는 인식을 심어주거나 경쟁자보다 먼저 설비 투자 등의 행동을 취함으로써 경쟁자의 반격 의욕을 감퇴시킬 수 있다. 또한 기업은 경쟁자가 반격을 위해 필요로 하는 자원을 사전에 스스로 장악함으로써 장벽을 구축할 수도 있다.

-. 3단계는 싸움 없는 승리를 그 목표로 한다. 기업들은 시장 세분 활동을 통해 상호 경쟁을 피하는 방향으로 자신의 시장을 선택할 수 있고, 신규 경쟁자의 시장 진입을 어렵게 만들 수도 있다. 또한 동일 시장에서는 서로 협조할 수 있는 방안을 마련해 경쟁을 피할 수도 있다.

5. 기술 적합성 ; 자연에 있는 미개발 자원의 잠재력을 발견해 그것을 기술로 전환하고, 신제품이나 새로운 제조 절차를 통해 그 기술을 응용할 때 기업은 기술 적합성을 달성할 수 있다. 이러한 기술 적합성은 자연 속에 숨겨진 잠재력을 발견하는 기술적 발전단계와 새로운 기술을 신제품에 통합시키고 그것을 시장에서 거래하는 상업화의 단계로 구성되어 있다. 기술은 불확실하면서도 논리적이라는 본질적 특성을 갖고 있다. 미래의 기술은 항상 불확실하지만, 일단 그것이 밝혀진 후에는 아주 명확한 논리로 정립된다. 기술에 존재하는 세가지 형태의 불확실성으로는 발견이 항상 기술 노력에 의해서 이뤄지는 것은 아니며, 신기술로 만들었다고 해서 항상 시장이 제품을 수용하는 것도 아니고, 새롭게 개발된 기술도 진부화될 수 있다는 것을 꼽을 수 있다. 기술의 또 하나의 특성은 내부 상호 의존성이다. 기술의 상호 의존성은 기술의 구성요소들 간의 관계, 기술을 다루는 개인들 간의 관계, 기술과 사회의 관계라는 세 가지 형태로 구분될 수 있다. 그리고 기술의 불확실성에 대처하는 방법으로는 다음과 같은 벙법들이 있다.

-. 첫째 ; 기업이 모든 힘을 기울일 수 있는 핵심적인 기술을 정해 이에 집중한다.

-. 둘째 ; 지원적 기술과 파괴적 기술처럼 서로 다른 성질을 가진 기술을 결합시킨다.

-. 셋째 ; 기술 향상을 촉진시키고 시장의 반응을 사전에 감지하기 위해 '조기에' '많은' 실험을 수행해야 한다.

-. 넷째 ; 아무리 불확실한 기술이라도 일반적인 추세는 존재하므로 이러한 추세를 정확히 알고 그 정보에 신속히 반응한다.

6. 자원 적합성 ; 자원 적합성이란 자원을 효과적으로 사용하고 효율적으로 축적하는 것을 의미한다. 자원 적합성을 실현하기 위한 방법에는 두 가지가 있는데 그것은 자원과 전략 간의 바람직한 관계를 구축하고, 자원을 효과적으로 사용해 효율적으로 축적할 수 있는 전략 요소들 간의 접점을 찾아내는 것이다. 특히 가장 중요한 자원인 무형자산의 가치를 제대로 파악하고 이를 이용할 수 있는 적절한 전략을 선택하는 것은 생각처럼 쉽지 않다. 기존의 자원을 효과적으로 이용하는 것 못지않게 중요한 일은 새로운 자원을 효율적으로 축적하는 일이다. 자원을 축정하는 방법에는 두 가지가 있을 수 있는데, 특정 전략의 부산물로서 부지불식간에 자원이 생겨나는 경우와 한 가지 전략 요소에서 얻어진 자원이 의도적으로 다른 관련 요소에 활용되는 경우가 그것이다. 한편 자원과 전략의 적합성이 성공적으로 달성될 경우에는 자원의 활용과 축적에서 결합 이득이 생겨나는데 이것은 일종의 포트폴리오 효과라 할 수 있다. 보완 효과와 시너지 효과는 가장 대표적인 포트폴리오 효과로서 보완효과는 물리적인 유형자산의 활용에서 얻어지며, 시너지 효과는 정보를 본질로 하는 무형자산의 활용에서 생겨난다. 자원의 적합성에 주목해야 할 것은, 특정 기간에 한정된 정태적 적합성이 아니라 시간의 흐름을 고려한 동태적 적합성이다. 현재의 전략은 자원을 축적하게 되고 축적된 자원은 미래 전략의 토대가 되므로 현재와 미래의 전략은 서로 연결되어 있다고 할 수 있다.

7. 조직 적합성 ; 전략을 실행하기 위해서는 모든 조직 구성원들의 협조가 필요하다. 따라서 기업 전략의 입안자는 전략 실행을 담당하는 조직원들의 강점 및 약점을 분석해야 하며 조직 내 집단의 역동성을 이해하고 있어야 한다. 조직 적합성을 달성하기 위해서는 전략이 기업문화와 일치해야 하며, 조직 전체에 효과적으로 전달되고 홍보되어야 한다. 우선 전략이 조직 내에서 효과적으로 의사 소통되기 위해서는 무엇보다 전략 목표나 전략의 내용이 명확해야 한다. 명확한 전략은 조직원들의 노력을 집중시킬 수 있으며, 장기적인 방향성을 유지할 수 있게 해준다. 그리고 조직 구성원들에게 꿈과 비전을 제시함으로써 사기를 높이고 조직 내 결속력을 강화시켜주며, 변화 과정에서 발생할 수 있는 정신적 두려움을 없애주는 역할을 한다. 한편 조직원의 참여를 유도하기 위해서는 조직을 하나로 통합시킬 수 있는 초점을 정하고, 기동력을 창출해야 하며, 이를 계속 유지시켜줄 수 있는 자극으로서의 창조적 긴장을 적절히 이용할 수 있어야 한다.

* 불균형의 필요성 ; 현재의 사업을 그대로 영위하면 조직은 점차 관료화된다. 따라서 현재의 균형상태를 의도적으로 무너뜨려 조직에 긴장감을 조성할 필요가 있다. 신규사업으로의 진출이나 조직구조의 급격한 변동으로 인해 불균형이 나타나는데 이는 나태해지기 쉬운 조직 분위기를 일신하는 효과가 있다.

8. 과대확장과 무형자산 ; 과대확장 전략이란 기업이 현재의 능력 범위를 벗어나는 활동을 추진하는 것을 말한다. 과대확장 전략은 조직 내에 창조적 긴장을 형성하고, 일상 업무에서의 학습 효과를 통해 기업이 성장하는 데 필요한 무형자산을 축적하는 것을 근본 목적으로 한다. 과대확장 전략은 신속한 시장 진입을 가능하게 만들기 때문에 기업을 성장시키는 데 있어 아주 효과적이다. 수많은 위험 때문에 팽팽한 긴장감을 느끼게 되는 진입초기에 형성되는 무형자산이야말로 기업이 그 분야에서 경쟁력을 확보할 수 있는 강한 원동력이 된다. 또한 장기적 성장을 달성하기 위해서는 주기적으로 과대확장 전략을 도입할 필요가 있다.

〈 현대적 시사점 〉

미래의 기업의 경쟁력의 원천은 무엇일까? 시대가 변화하고 기술이 아무리 발전하더라도 상대적 비교와 그를 통한 우위는 반드시 존재하기 마련이다. 물적 자원과 기술이 평준화 되어가고 있는 현대 사회에서 히로유키가 말하는 무형자산의 존재는 새겨들어야만 한다. 미래를 위한 경쟁력을 갖추기 위해서는 외부 환경 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 지속적인 경쟁우위의 기반을 구축해야 한다. 무형자산이 경영자에게 주는 교훈은 분명하다. 무형자산이야말로 미래 경쟁력의 원천이라는 것이다. 이러한 무형자산은 단기간에 축적되는 것이 아니며, 불확실한 시대를 대비하는 과정에서 생겨나는 결과물이라 할 수 있다.

이전에는 각국의 상이한 고객 욕구로 분리되었던 시장들이, 정보통신기술과 미디어 기술의 발달로 연결되면서 하나의 거대한 글로벌시장으로 뭉쳐지고 있다. 또한 WTO체제의 출범과 지속적인 다자간협상으로 각국의 무역장벽이 급격히 낮아지고 있다. 첨단 기술의 발전으로 R&D비용이 기하급수적으로 늘어나면서 이에 대응한 기업의 경쟁영역도 점차 글로벌화 되어가고 있다. 이처럼 광범위한 영역에서 국내 지향적인 경영에서 글로벌 경영으로의 전환이 이루어지고 있는 것이다. 이에 바틀릿과 고샬은 그들의 저서 '국경 없는 경영'을 통해 국경이 없어지는 글로벌 시장에서 경영에 대한 통찰력을 제공하고 있다.

다양한 국가에서 경영활동을 영위하는 기업들은 지속적인 경쟁우위를 지니기 위해서는 어떤 조직적 특성을 지녀야 할 것인가? 예컨대, 다국적으로 흩어진 자회사들은 진출국의 상황에 맞추어 조직을 형성하고 본사의 역할을 최소화하는 것이 바람직한가? 아니면 본사의 집중적인 통제와 관리를 하여 글로벌 시장의 통일성을 유지하는 것이 더 효율적인가? 바틀릿과 고샬은 초국적 기업이라는 개념으로 이에 대한 해답을 제시해 주고 있다.

전통적으로 해외 시장으로 확장하는 기업이 선택할 수 있는 접근방식은 세가지로 구분된다.

-.첫 번째 형태는 기업을 다국적 관점에서 접근하는 것이다. 이는 분권화된 연합체와 같은 형태로, 다국적 기업은 현지 법인체들이 독자적으로 운영할 수 있도록 보장한다. 다국적 기업의 강점은 긴출 대상 지역의 상황 변화에 곧바로 대응하는 적응력이 뛰어나다는 것이다.

-.두번째 형태는 기업을 글로벌 관점에서 접근하는 것이다. 이는 집중화된 본사를 중심으로 하는 조직 형태로, 이러한 기업에서는 각 지역에 흩어진 네트워크의 독립성이 제한되고 본사가 중개자 역할을 수행한다. 이때 본사는 비즈니스와 제품의 흐름을 보다 원활하게 하기 위해 조정, 통제하는 중추적인 역할을 담당한다. 글로벌 기업은 규모와 효율성과 비용을 절감할 수 있든 장점을 갖고 있다. 예를 들어 본사의 중앙집권적 통제를 받는 세계적 규모의 생산 시설은 표준화된 제품을 만들어낸다. 반면 자원 및 정보를 독점하는 본사는 전략적 의사결정을 주도한다.

-.세번째 형태는 기업을 국제적 관점에서 접근하는 것이다. 국제적 기업은 모회사와 자회사 간의 기능적 경영관계를 토대로 구축된다. 국제화 기업은 모회사의 노하우를 각국의 자회사에 전파하고, 자회사들은 지역 환경의 특수성을 고려하여 모회사가 제공하는 다양한 경영 노하우를 선별적으로 수용한다. 국제화 기업의 강점은 개발 수준이 낮은 현지 국에 모회사의 지식과 전문적 기술을 쉽게 이전할 수 있다는 것이다. 이 형태는 여러 지역에 흩어져 있는 기업들이 균형과 조화를 이루면서 연합하는 방식으로, 본사의 정교한 경영관리 시스템에 의해 통제 받는다. 그러나 중심에 위치한 본사는 상대적으로 우월한 노하후를 지니고 있어 자칫 현지의 사정을 무시한 편협한 결정을 할 우려가 있다.

바틀릿과 고샬은 범세계적인 경쟁이 일반화됨에 따라 여러 국가에 걸쳐 경영을 영위하는 기업들이 상기의 기존 세가지 형태의 국제화 범주를 넘어서서 제4의 모델인 초국적 기업으로 전환해야 함을 주장하고 있다. 여기서 초국적 기업이란 광범위한 지역에 분포해 있지만 하나의 통일된 비전을 공유하면서 수평적 네트워크를 통해 조직 간 학습이 효율적으로 이루어지는 기업을 의미한다. 초국적 기업은 전문화된 혹은 차별화된 개별 네트워크가 모인 형태라고 볼 수 있다. 초국적 기업 하에서 자회사는 단순히 모회사에 종속된 부분이라기보다 하나의 독립된 개체로서의 기능을 발휘한다. 전통적으로 본사에 집중되어왔던 생산활동과 기술개발은 적합한 조건을 갖추고 있는 곳이라면 어디에서나 이루어지게 되고, 범세계적 규모의 시장기회를 실현하기 위해 여러 지역에서 획득한 노하우를 교차 활용하는 조직 형태가 바로 초국적 기업이다.

바틀릿과 고샬은 변화무쌍한 글로벌 경쟁 환경에 효과적으로 대응할 수 있는 조직 형태를 모색하는 차원에서 비누세제산업, 가전산업, 통신산업의 세가지 영역에서 각각 3개의 기업들을 선정하여 총 9개의 기업들의 기존 글로벌 경영방식을 비교/분석하였다. (유니레버, P&G, 가오, 필립스, 마쓰시타, GE, 에릭슨, NEC, ITT)

21.크리스토퍼 바틀릿/수만트라 고샬 ; 국경없는 경영

바틀릿과 고샬은 '관리적 유산(어떤 경영방식이 한번 결정되고 나면 그 관성 때문에 변하지 않으려는 속성을 지니기 때문에 나타나는 현상으로 경로의존성으로 불리우기도 한다. 오랜 시간이 지나면 이미 굳어져버려 더 이상 되돌리기 어려워진 시스템이나 비효율적임을 알면서도 바꾸기 어려운 제도를 뜻하는 말이다.)'이라는 개념을 도입하여 글로벌 기업들이 저마다 다른 자원과 능력을 지니게 된 배경을 제시하면서 변화의 필요성을 제시하고 있다.

1. 조국적 도전 ; 초국적이라는 개념을 도입하게 된 동기로 글로벌 환경의 변화를 들고 있다. 기업들이 글로벌화를 추구하는 과정에서 새로이 직면한 환경의 압력에 대응하기 위해 기존에 보유한 역량 내지는 능력을 변화시켜야 한다는 것이다. 국제적인 기업으로 발돋움하기 위해 요구되는 전략적 행동을 글로벌 통합, 지역별 차별화, 범세계적인 혁신의 세가지 차원으로 구분하였다. 그리고 이를 성취하기 위해 필요한 조직 역량으로 글로벌 효율성, 지역별로 상이한 소비자 욕구에 적절히 대응하는 능력 및 학습능력을 제시하였다. 그리고 초국적과 대비되는 전통적인 글로벌 기업 유형을 아래의 표와 같이 분류하였다. 하지만 이러한 세가지 유형 중 한가지를 선택하는 것 만으로는 경쟁에서 생존하기 어렵다. '환경,전략,구조'의 유기적인 연결을 통한 통합적 글로벌 조직의 형태로서 초국적 기업의 형태를 갖춰야만 한다는 것이다.

전통적인 글로벌 기업의 유형

다국적 기업	글로벌 기업	국제화 기업
국가적 다양성에 신속히 대응하기 위해 각 지역에 흩어져 있는 자회사의 철저한 현지환 추구	집중화를 기반으로 글로벌한 차원의 기업운영 방식으로 비용우위를 추구	전 세계적인 확산과 적응을 통해 모회사의 지식과 역량을 개발하고 이를 자회사에 전파하는 것을 추구

초국적 조직의 구축과 관리를 위해서는 다음과 같은 세 가지 전략적 능력이 필요하다.

(1) 글로벌한 경쟁력을 지니는 것이다. 범세계적으로 흩어져 있는 독립적인 자원 내지는 자산을 유지하면서 지역에 따라 다른 역량을 축적하는 것을 예로 들 수 있다.

(2) 국가적인 유연성을 확보하는 것이다. 이는 차별화된 동시에 특화된 자회사를 지니고 있으면서도 여러 지역을 포용하는 탄력적 조정 과정을 구축하는 것이다.

(3) 범세계적인 학습능력을 갖추는 것이다. 이는 글로벌 지식 공유를 의미하는 것으로, 공유 비전을 바탕으로 개개인의 몰입을 증진시키는 능력이다.

2. 초국적 기업의 특징 ; 초국적 기업으로 나아가는 **첫 번째 관건은 경쟁우위를 제공하는 네트워크를 구축하는 일이다.** 필립스와 마쓰시타의 사례와 같이 기업이 글로벌 경쟁에 효과적으로 대응하기 위해서는 새로운 역량을 개발하는 것 못지않게 기존의 자산과 역량을 보존하고 강화시키는 작업이 중요하다. 이 과정에 등장하게 되는 중요한 개념이 '통합네트워크'이다. **둘째, 초국적 기업을 향한 통합 네트워크를 구성하는 과정에서 기존 자회사 내지는 개별 사업 단위의 역할과 위상을 재정립함으로써 각 지역시장에서의 대응 능력과 유연성을 제고 시킬 수 있다.** 전통적인 개념의 자회사들은 단순히 저가의 노동력 혹은 자원을 탐색하거나 제품이나 서비스를 판매하는 시장에서의 역할에 국한되어 있었다. 그러나 초국적 기업에서는 종래 자회사의 역할과 범위가 근본적으로 재정의 된다. 즉, 각 국가에 분산되어 있는 자회사들은 더 이상 시장 혹은 생산기지 등의 단순 역할에만 머무르지 않고 본사로 하여금 장기적인 글로벌 경쟁우위를 유지할 수 있도록 지식과 역량을 제공해주는 전략적인 파트너의 역할을 수행하는 것이다. <<국경 없는 경영>>에서는 자회사의 역할을 조직적인 측면과 전략적인 측면을 축으로 하여 네 가지 유형으로 구분하고 있다.

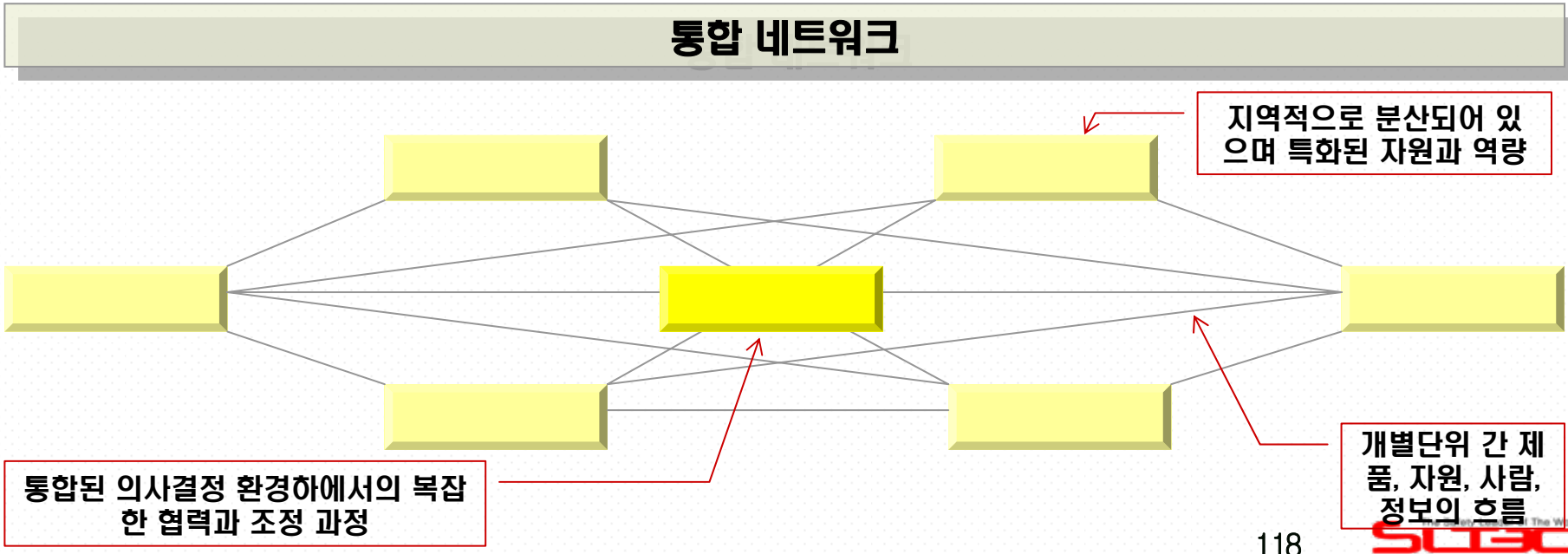
(1) 첫 번째 유형은, 전략적 리더로서 전략적으로 중요한 시장에 위치하고 있는 동시에 강력한 핵심 역량을 보유하고 있는 자회사를 말한다. 이러한 자회사들은 반드시 본사와 긴밀한 협력관계를 구축하여 본사 차원의 경쟁우위 확보에 보탬이 될 수 있어야 한다.

(2) 두 번째 유형은, 기여자다. 이는 전략적 중요도가 떨어지는 시장에 위치하고 있지만 그 시장 내에서 특별한 핵심역량을 갖고 있는 자회사들을 의미한다.

(3) 세 번째 유형은, 실행자로서 전략적으로 그다지 중요하지 않은 시장에 있으면서도 단순한 업무수행만 가능한 제한적인 역량을 보유하고 있는 자회사를 일컫는다.

(4) 마지막 유형으로는 블랙홀을 들 수 있다. 여기에 속하는 자회사들은 진출한 지역시장에서 기대되는 역할을 제대로 수행할 만한 핵심역량을 제대로 확보하지 못한 경우다.

셋째, 초국적 기업으로 변신하기 위해서는 기업 내 학습을 촉진하기 위한 다양한 혁신 프로세스가 갖춰져야 한다. 혁신은 기업이 국제화를 추진하게 되는 중요한 이유 중 하나다.



(1) 첫 번째 유형은, 전략적 리더로서 전략적으로 중요한 시장에 위치하고 있는 동시에 강력한 핵심 역량을 보유하고 있는 자회사를 말한다. 이러한 자회사들은 반드시 본사와 긴밀한 협력관계를 구축하여 본사 차원의 경쟁우위 확보에 보탬이 될 수 있어야 한다.

(2) 두 번째 유형은, 기여자다. 이는 전략적 중요도가 떨어지는 시장에 위치하고 있지만 그 시장 내에서 특별한 핵심역량을 갖고 있는 자회사들을 의미한다.

(3) 세 번째 유형은, 실행자로서 전략적으로 그다지 중요하지 않은 시장에 있으면서도 단순한 업무수행만 가능한 제한적인 역량을 보유하고 있는 자회사를 일컫는다.

(4) 마지막 유형으로는 블랙홀을 들 수 있다. 여기에 속하는 자회사들은 진출한 지역시장에서 기대되는 역할을 제대로 수행할 만한 핵심역량을 제대로 확보하지 못한 경우다.

셋째, 초국적 기업으로 변신하기 위해서는 기업 내 학습을 촉진하기 위한 다양한 혁신 프로세스가 갖춰져야 한다. 혁신은 기업이 국제화를 추진하게 되는 중요한 이유 중 하나다. 저자들은 새로운 혁신전략으로서 초국적 혁신 프로세스를 소개하고 있다. 우선 범세계적으로 활용할 수 있는 해외 자회사들 소유의 자원이나 기업가정신 등 혁신의 토대를 마련한다. 이를 바탕으로 새로운 혁신을 창조하고 수행하기 위해 지역별로 흩어져 있는 다른 자사들은 전 세계적인 시장 기회를 능동적으로 포착하고 활용할 수 있는 초국적 능력을 함양하게 된다.

3. 초국적 기업은 어떻게 만들어지는가? ; 기업은 국제화 과정에서 필연적으로 그들의 관리적 유산, 즉 전통의 영향을 받게 된다. 때문에 기업의 글로벌화는 이러한 관리적 유산의 편견과 부정적 영향을 극복하려는 시도에서 출발한다. 그러나 조직의 글로벌 역량개발에 대한 노력은 여전히 뿌리 깊은 권력구조나 관행에 의해 방해 받는 것 또한 사실이다. 조직 내에 깊숙이 자리하고 있는 편견은 다음의 세 가지 유형으로 구분할 수 있다. **첫째, 전략적인 장벽이다. 경영방식과 경영자들에 대한 도전으로 받아들여진다.** 그들은 이러한 변화가 자신들의 의사결정 범위를

축소시키게 될 것으로 판단하고, 이를 적극적으로 차단하려 한다. 둘째, 조직적인 장벽이다. 기존 조직구조는 일반적으로 라인의 위치에 있는 경영자들에 편리한 방식으로 구성되어 있기 때문에 초국적 조직으로 변화를 꾀하는 새로운 경영진들은 핵심 정보에 접근하기 어렵다. 셋째, 문화적 장벽이다. 오랜 시간 깊이 배어든 경영 관행 및 비공식적 인적 관계 등은 새로운 방식과 제도가 조직에 스며드는 데 걸림돌로 작용한다. 특히 최고 경영층일수록 이러한 관리적 유산에 종속되는 경우가 많다. 최고경영자의 그릇된 편견과 좁은 시야는 정확한 문제 인식과 전략적 판단을 가로막는 경향이 있다.

초국적 조직을 구축함에 있어 공식적인 조직 형태와 시스템을 선택하는 것 못지않게 원활한 운영을 위해 새로운 업무를 추진할 구성원들의 공감대를 형성하는 것이 필요하다. 조직의 모든 프로세스는 조직 구성원 개개인의 이해를 기반으로 구축되며 최고 경영층의 역할은 구성원들을 하나로 집결시킬 수 있는 경영정신을 만드는 것이다. 이를 위해 비전을 공유하고, 명확한 목표를 세우며, 목표의 시속성과 일관성을 확보해야 한다. 또한 이러한 가치를 공유하고 있는 개인들을 선택하고 교육시키는 과정도 필요하다.

4. 초국적 기업으로의 변신 ; 초국적 기업은 그냥 이루어지는 것이 아니라 만들어지는 것이다. 기존 기업이 초국적 조직으로 변신하는 데 있어 가장 중요한 것은 초국적 조직에 적합한 경영자들을 양성할 수 있느냐다. 저자는 초국적 조직을 이끌어나갈 경영자들에게 필요한 역할과 업무를 제시하고 있는데, 이를 네 가지 유형으로 나눠볼 수 있다.

-. 첫째, 사업부 관리자의 역할이다. 경영자는 사업부 관리자의 역할을 수행하기 위해서 특정 지역이나 부문에 국한된 근시안적인 사고에서 탈피해 국가 간 내지는 기능 간 범위를 넘나드는 전체적인 시야를 확보해야 한다. 이는 폭넓은 관점에서 위협과 기회를 탐색하고 자사의 역량과 활동을 연결시켜 성과를 극대화하기 위한 전제 조건이다.

-. 둘째, 국가별 관리자의 역할이다. 해외에서 경영활동을 수행하는 것은 자국과는 다른 정치, 경제, 사회, 문화적 환경의 차이를 극복해 나가는 과정이다. 이는 기업을 현지화하기 위한 노력으로, 이를 담당하는 것이 바로 국가별 관리자다. 여기에는 지역시장의 변화에 민감하게 반응하며 이를 포착하여 새로운 기회와 위협을 판단하는 역할-(Sensor), 해당 지역을 벗어나 글로벌 하게 활용될 수 있는 그 지역 특유의 자원과 역량을 만들어내는 역할-(Builder), 그리고 전사적인 글로벌 전략에 적극적으로 동참하는 역할-(Contributor)이 모두 포함된다.

-. 셋째, 기능별 관리자로서의 역할이다. 초국적 경영이 국가간, 기능간 통합을 강조하고 있다고 해서 부문별 효율성을 간과하는 것은 아니다. 부분적인 탁월함을 갖추는 동시에 통합을 이뤄 전체적인 경쟁력을 향상시키는 것이 초국적 기업의 핵심이라 할 수 있다. 이를 위해서는 기능별 관리자의 역할이 중요하다. 우선 기업 내부의 각 기능별로 축적된 지식(특화된 전문가, 희소한 자원 등)을 관리하고 이를 적재적소에 활용할 수 있도록 체계적으로 저장(Repository)하는 일이 선행되어야 한다. 두 번째로 다양한 지역의 자회사에서 개발된 자원과 최신의 경영기법 등 가치 있는 지식을 기업 내부에 효과적으로 전파시켜 가치 있는 자산으로 연결하는 역할(Cross-Pollinator)도 필요하다. 또한 기능별 관리자는 자신이 속한 분야에서 최고 권위자로서 유용한 기술을 개발하고 사내 연구개발을 장려하며 기술을 제대로 평가할 줄 아는 능력까지 갖추어야 한다.

-. 네째, 전사적 관리자의 역할이다. 이러한 역할을 제대로 수행하기 위해서 경영자는 비전과 목표에 대한 통합적인 감각을 조직에 제시하고, 유능한 인재를 골라 적재적소에 배치할 줄 아는 혜안을 지녀야 한다. 그리고 조직의 목표 달성을 위한 분위기를 조성하는 역할(Framer)도 수행해야 한다. 글로벌 기업이 초국적 기업으로 변하기 위해서는 적절한 경영자를 선택한 다음 구체적인 변화관리의 과정을 거쳐야 한다. 기존 기업이 성공적으로 초국적 조직이 되려면 합리화(Rationalization), 재 활력화(Revitalization), 쇄신(Regeneration)의 3단계를 거쳐야 한다. 합리화는 조직에서 비효율적인 부분을 도려내는 단계를 말하며, 재 활력화를 거치면서 각 지역

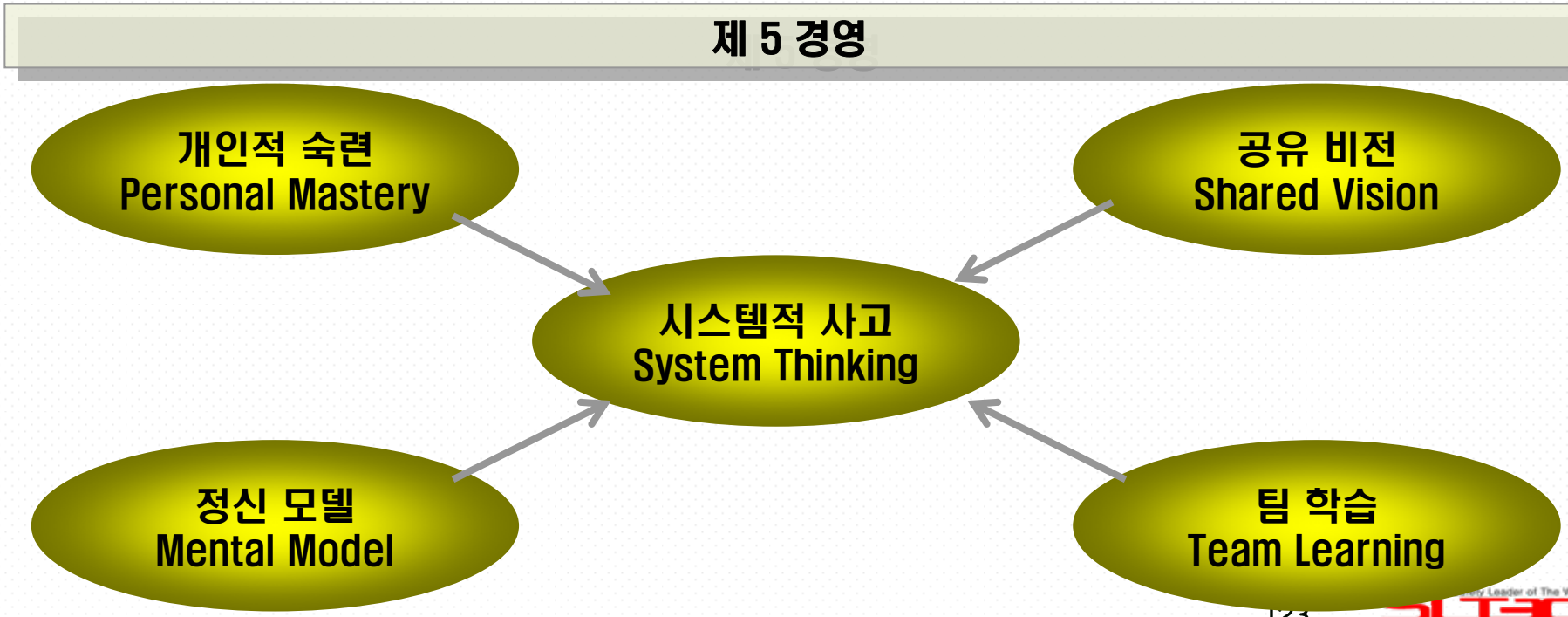
자회사 간의 지속적인 관계를 구축하고 통합의 수준을 높이는 동시에 기업 내부의 혁신을 제고하며 공고한 글로벌 네트워크를 구축하게 된다. 마지막으로 쇄신단계는 지속적인 학습 메커니즘을 형성해나가는 과정이다. 이는 경영자를 비롯하여 조직 구성원 전체가 기존 사고나 지식에 얽매이지 않고 지속적인 합리화와 재 활력화 과정을 반복하면서 초국적 기업에 접근해나가는 단계이다.

< 현대적 시사점 >

변화를 해야만 살아남을 수 있다는 것이 명백하다면 어렵더라도 변화를 꽤 할 것이다. 하지만 미래의 상황은 확실한 답변을 주지 않는다. 변화를 해야 할 것 같지만 그렇다고 해서 성공한다는 보장이 없고, 변화를 하지 않으면 위험한 상황에 처해질지 모른다는 생각이 항상 공존한다. 이 상황에서 대부분의 사람은 후자를 택하는 경우가 많다. 변화는 힘들지만 노력을 들여야 한다. 하지만 위험에 대한 대처는 그 상황에 부딪치게 되면 어떤 방법이 나올 것이라는 생각 때문일 것이다. 다소 적은 노력으로 Risk에 대한 대처가 가능할 것이라는 근거 없는 믿음이 바로 그 이유이다. 노력을 한다고 해서 성공한다는 보장 역시 근거가 없고, 미래의 Risk가 최소한의 노력으로 극복 될 것이라는 것도 마찬가지로 근거가 없다. 단지 그렇게 믿고 싶은 것 뿐이다. 하지만 미래의 Risk에 대해 대처하기 위해 좀더 노력하는 쪽을 택한다면 능동적으로 미래를 예측하는 정보를 수집하려 할 것이고 그에 따라 어느 정도 목표나 방향성이 결정될 것이다. **바로 노력과 시간이 불확실성을 좀더 성공확률이 높은 쪽으로 이끌고 있는 것이다.** 따라서 바틀릿고 고샬이 제시하는 초국적 기업의 발전에서 끊임없이 변화해야 하고 혁신해야 한다는 것은 비단 글로벌 기업에 해당되는 문제는 아닐 것이다.

22.피터 센게 – 학습조직 구축을 위한 제5경영

원래 사람에게는 배우고자 하는 욕구가 있으므로 '배우는 조직'은 실현 가능하다. 사실 갓난아기에게는 무엇인가를 가르칠 필요가 없다. 그들은 본능적으로 호기심이 많으며 배우는 데 천부적 소질이 있어서, 걷고 말하고 가족에게 무언가를 요청하는 법을 스스로 터득한다. 이렇듯 학습조직이 가능한 이유는 배우는 일이 인간의 본능일 뿐만 아니라 우리 인간이 원래 배우는 것을 좋아하기 때문이다. 학습조직에 대한 개념은 1978년 하버드대학의 크리스 아지리스와 MIT의 도널드 숀에 의해 처음으로 학문적 기반이 마련되었다. 센게는 피상적인 논의를 하는정도에 머물렀던 그들의 논의를 시스템적 사고에 입각해서 논리적이고 체계적으로 접근하고 있다. 현대기업에 있어 학습조직을 구축하는 것은 중요한 문제로 인식되고 있지만 그러한 조직을 만드는데 필요한 기술과 지식 및 경로가 정확히 규명되지 않았다. 하지만 센게는 다섯 가지 분과학이라는 이름으로 이를 근본적으로 규명하고 있다.



시스템 다이나믹스를 전공한 센게는 방대한 사례를 통해 세상이 서로 무관하고 개별적인 힘들로 이뤄져 있는 것은 아니라는 사실을 설명하고 있다. 세상만사가 다 연결되어 있다면 이러한 연결고리를 파악할 수 있는 도구와 사상이 중요하고, 이를 설명하는 것이 시스템적 사고라는 것이다. 따라서 시스템적 사고가 다섯 가지 분과학의 중심이 된다. 이는 다른 분과학들을 통합하고 융해시켜 서로 밀접한 이론과 실천의 결합체를 만들어 낸다.

저자는 "당신의 조직은 과연 학습능력을 갖고 있는가?"라는 질문을 던지며, 일곱 가지 학습무능력 조직의 특성을 제시하며, 개선에 대한 인식을 제고시키고 있다. 예컨대, 나는 내 일을 잘하고 있다는 환상, 적은 외부에 있다는 환상, 주도권을 잡는다는 환상, 사건에의 집착(기업은 전월 매출액, 지난 분기 수익, 신제품 개발 지연 등과 같은 특정 사건에 집착하는 경향이 있다. 그러나 사건 뒤에 감춰진 장기적인 변화의 유형을 파악하고, 그 유형의 원인을 이해하는데 노력을 더 기울여야 한다.), 냄비 속 개구리 우화(실내온도와 같은 물이 담긴 냄비 속에 개구리를 넣고 서서히 온도를 높이면 개구리는 아무런 저항 없이 죽어간다는 내용의 우화를 말한다. 온도가 점점 올라감에 따라 개구리는 무력해지고, 나중에는 개구리가 뛰쳐나오는 것을 막는 사람이 없어도 개구리는 냄비 속에서 그대로 죽고 만다.), 경험에서 배운다는 착각(가장 강력한 학습법은 직접경험이다. 그러나 가장 중요한 의사결정의 결과는 실행하기 전에는 결코 경험할 수 없다는 것이다.) , 경영 팀에 대한 환상과 같은 이상이 것들이 조직의 학습능력을 저하 시킨다. 모든 개인은 학습할 수 있는 능력을 가고 있지만 그들이 속한 조직이 상기의 이유로 이를 가로막는 경우가 많다. 따라서 환경변화에 대응해 혁신을 추구하는 조직은 구성원들의 근본적인 의식개혁을 통해 학습조직으로 거듭날 수 있도록 유도해야 할 것이다. 학습조직에서는 구성원을 조직 전체를 변화시키는 중심으로 인식하고, 현재에 대한 대처와 미래 창조까지 요구하고 있다. 저자는 이미 발생한 증상에 대한 처방에만 급급한 서구의 사고방식을 지적하면서, 문제의 근본적인 해결을 위해서는 학습조직의 다섯 가지 분과학이 필요함을 주장하고 있다.

1. 시스템적 사고로 무장하라 ; 시스템적 사고는 부분적인 현상보다 전체와 전체에 포함된 부분들 사이의 역동적 관계를 이해하는 데 초점을 두고 있다. 저자는 단선적인 사고의 단점을 알기 쉽게 설명하기 위해 시스템적 사고의 열한 가지 법칙을 제시하고 있는데 다음과 같다.

(1) 어제의 해결책이 오늘의 문젯거리일 수 있다. 경찰이 덮쳤을 때는 이미 새로운 곳으로 거처를 옮긴 후인 마약상의 경우처럼 대부분의 해결안들은 시스템의 또 다른 부분에서 다시 문제를 유발한다. 즉, 문제는 사라지지 않고 다시 돌아오게 되는 것이다.

(2) 세게 밀수록 반동도 커진다. 기업이 마케팅 비용을 위해 서비스 관련 비용을 줄이는 경우 낮은 수준의 서비스는 바로 고객들을 실망시키고 이로 인해 결과적으로 매출이 하락하게 된다.

(3) 행위는 나빠지기 전에 먼저 좋아진다. 어떤 조치들은 궁극적으로는 별 효과가 없지만 단기적으로는 효과가 있는 것처럼 보인다. 이처럼 나쁜 결과가 나오기 전에 일단 좋아지는 현상으로 인해 대부분의 정치적 의사결정이 궁극적으로 나쁜 결과를 만들어내기 쉽다.

(4) 쉬운 방법은 대개 문제를 원점으로 돌아오게 한다. 우리는 아는 것에만 집착해 익숙한 해결책에만 매달리려 한다. 때로는 이러한 방법으로도 해결책을 찾을 수 있지만 대부분은 그렇지 못하다. 손쉽고 익숙한 해결책에만 매달려 있는 동안 문제는 더욱 악화되기 일쑤인데, 이것은 비시스템적 사고의 전형이다.

(5) 해결책이 문제 자체보다 더 부정적일 수 있다. 때로는 **손쉬운 해결책은 비효과적일 뿐만 아니라 중독성이 있고 위험하기도 하다.**

(6) 빠른 것이 느린 것만 못하다. 몸에 암이 퍼지는 것처럼 성장이 지나칠 때 시스템은 스스로 속도를 늦추려고 하고, 이러한 과정에서 조직을 위기에 몰아넣기도 한다.

(7) 원인과 결과가 시공적으로 일치하지 않는다. 즉, 생산에 문제가 있으면 생산라인, 판매에 문제가 있으면 판매라인의 문제라고 단순하게 해설할 수 없다는 것이다.

(8) 작은 변화가 큰 결과를 낳는다. 시스템적 사고는 **작지만 적절한 행동만으로도 때로는 지속적인 개선을 이룬다는 레버리지 효과를 의미한다.** 따라서 난제를 해결하기 위해서는 어디에 가장 큰 레버리지 효과가 있는지를 파악해야 한다.

(9) 꿩 먹고 알 먹는 식의 경우는 쉽게 찾아볼 수 없다. 한 가지 목표를 달성하기 위해서는 다른 한가지 목표는 잠시 접어둬야 하는 것이다.

(10) 코끼리를 반으로 쪼갠다고 두 마리의 작은 코끼리가 되는 것은 아니다. 생명체에는 통합성이 있으며, 특성은 전체에 의해 좌우된다. 조직도 마찬가지로 관리상의 문제를 인식하기 위해서는 문제의 원인이 되는 전체 시스템을 볼 줄 알아야 한다. 즉 **문제 부서를 분할한다 해도 이들이 문제가 되었던 상황을 각각 처리할 수는 없는 법이다.**

(11) 누구도 탓할 수 없다. 우리는 많은 경우 문제를 외부 환경 탓으로 돌리지만 시스템적 사고에서는 문제의 원인이 시스템의 일부라는 점을 인식해야 한다.

2. 학습은 개인적 숙련에서 시작된다. ; 조직은 학습하는 개인들을 통해서만 배울 수 있다. **학습의 주체는 조직이 아니라 바로 개인이다.** 학습조직의 힘은 궁극적으로 각 개인의 결합된 힘들로 이뤄지는 것이므로 조직 내 각 구성원들의 성장이야말로 비즈니스를 성공적으로 이끌 수 있는 기본 바탕이 된다. 이러한 개인의 학습 능력은 다음과 같은 기반이 있어야 더 확장되고 강화될 수 있다.

-. 첫째 ; 개인의 비전을 더욱 명확하고 풍요롭게 만든다. 개인의 숙달능력을 증진시키고자 하는 사람들은 인생에서 진실로 원하는 것에 지속적으로 초점을 맞추며 이를 구체적으로 실행해 나간다.

-. 둘째 ; 긴장상태를 창조적으로 활용한다. 창조적인 긴장은 개인의 비전과 현실과의 차이

에서 비롯된다. 이때 차이가 크면 클수록 비전을 이루고자 하는 긴장과 갈등 상태는 더욱 심화되며, 이는 개인이 숙달된 능력을 갖고자 노력하게끔 만드는 중요한 동기로 작용한다.

–. 셋째 ; 잠재의식을 활용한다. 높은 수준의 숙달된 능력을 갖추고 있는 사람들은 더욱 어려운 업무를 다룰 수 있는 능력을 갖고자 하는 잠재의식을 갖게 되며, 이는 보다 높은 비전을 이루기 위한 원동력으로 작용한다.

한 조직의 학습에 대한 열정과 역량은 구성원들의 개인적 숙련에 기인하게 된다. 숙련이란 사람이나 사물에 대한 우월적 지배력을 의미할 수도 있다. 높은 수준의 개인적 숙련을 이룬 사람들은 그들에게 가장 깊은 의미가 있는 결과를 일관성 있게 구현하는 능력을 지니게 된다. 그러나 안타깝게도 성인들 중 자신의 개인적 숙련을 애써 개발하려고 노력하는 사람이 드문 것이 현실이다. 그들에게 인생에서 바라는 것이 무엇이냐고 물으면 우선 벗어나고 싶은 것들에 대해 말하는 경향이 있다. 그러나 개인적 숙련의 분과학에서는 높은 포부를 달성하기 위해서 개인이 스스로에게 가장 중요한 일이 무엇인지를 정확히 인식하는 것이 가장 중요하다. 그리고 이를 위해 어떤 개인적 숙련을 이뤄야 할지를 결정해야 한다.

3. 학습을 위해 정신 모델을 개선한다. ; 정신모델은 우리가 살아가는 데 꼭 필요하지만 때로는 우리의 능력을 제한하기도 한다. 이는 마음 속에 뿌리 깊이 배어 있는 가정이나 일반화 내지는 고착화된 영상이나 이미지를 의미한다. 이러한 정신모델은 사람들이 세상을 어떻게 이해하고 어떻게 행동하는가에 큰 영향을 미치게 된다. 그러나 대부분 정신모델이 개인 행동에 미치는 영향을 의식적으로 깨닫지는 못한다. 그리고 저자는 수많은 훌륭한 아이디어나 전략들이 행동으로 옮겨지지 못하는데 이는 개인의 나약한 의지나 체계적이지 못한 이해에서 오는 것이 아니라, '정신모델'의 문제라고 주장한다. 그것은 이미 머릿속에 내재된 사고방식이나 이미지와 대치되기 때문이라는 것이다. 조직의 정신모델 활용 능력을 개발한다는 것은 새로운 기술을

학습하는 것뿐 아니라, 이러한 기술들을 정규적으로 실천하도록 하는 제도적 혁신을 실행하는 것을 의미한다. 한편 개개인과 대인관계 수준에서의 정신모델을 관리하기 위해서는 사색과 질의를 위한 일정한 기술이 필요하다. 구체적으로 '추상의 비약'과 '좌측란'연습을 통해 가정들을 잘 다루는 것이 왜 중요한가를 파악해야 한다. 사실 우리 인간의 대부분의 정신모델은 시스템적 결함을 지니고 있다. 이러한 결점을 이해야만 통용되고 있는 정신모델의 어디에 가장 문제가 있는지 알 수 있다. 그리고 효과적인 의사결정을 위해서 관리자의 정신모델을 바꾸는 것 외에 어떤 노력을 해야 하는지를 인식할 수 있다.

* 추상의 비약(Leaps of abstraction)은 직접적인 관찰로 검증하지 않고 사물을 일반화시키는 오류를 말한다. 이는 마음속으로 생각한 내용들을 너무 빨리 일반적인 현상으로 인식해버리는 데서 기인한다.

* 좌측란(Left-Hand Column)은 크리스 아지리스와 그의 동료들에 의해 사용된 사례의 표현 방식으로 감춰진 가정들을 표면으로 부각시키고 그것이 행동에 어떻게 영향을 미치는지를 파악하는 기술이다.

4. 학습을 위해 공유 비전을 형성한다. ; 리더십은 창조하고자 하는 미래에 대해 사람들로 하여금 공통적인 그림을 갖도록 하는 능력이다. **비전이 명확할 때 사람들은 누가 지시하지 않아도 스스로 탁월한 업적을 이뤄내고 또 배우고자 노력하게 된다.** 공유비전이란 아이디어가 아니다. 공유비전은 특정한 아이디어에서 시작될 수는 있지만 공유 과정을 거치면서 여러 사람들의 지지를 얻을 수록 추상적인 개념이 아닌 명료한 사실로 발전한다. 공유비전을 설정하지 않고 학습조직을 이를 수 없다. **사람들이 진정으로 달성하기를 원하는 어떤 목표를 설정해 그 방향으로 이끌 수 없다면 현 상태를 유지하고자 하는 힘에 압도당하고 만다.** 이렇듯 학습조직의 사활은 공유 비전에 달려있다 해도 과언이 아니다. 공유비전은 본질적으로 사람들의 열망을 더욱 강하게 하고, 활력을 주며, 조직체를 세속적인 것 이상의 그 무엇으로 끌어올리는 활기와 흥미를 창조해 낸다. 이렇듯 기업에 있어 공유비전은 구성원간의 관계를 바꿔놓아 회사가 '그들의 회사'가 아닌 '우리의 회사'가 될 수 있게 해 준다.

물론 비전만으로 모든 문제를 해결할 수는 없다. 그러나 비전은 저하된 사기와 불명확한 전략적 방향감이라는 문제를 해결하는 핵심적인 요소이다. 따라서 공유지번을 세우는 것은 리더가 해야 할 가장 중요한 역할 중 하나다.

5. 팀 학습을 활용하라 ; 팀 학습은 조직의 실행 능력을 동일한 방향으로 이끌어 갈 수 있도록 만드는 과정이다. 이는 구성원들이 진정으로 원하는 결과를 달성하기 위해 팀의 능력을 합일시키고 개발하는 과정이기도 하다. 팀 학습 역시 공유비전을 기반으로 한다. 대화는 자신의 입장을 제시하고 상대방에게 이해시키되 비판을 수용하고, 상호 피드백을 통해 의견 일치를 유도하는 과정이다. 또한 대화는 자신의 입장을 옹호하기 위한 것이 아니라, 자신의 의견을 개진하고 팀 전체를 발전시킬 수 있는 방안을 찾기 위해 필요한 것이다. 따라서 팀 학습분위기 조성을 위해 자유로운 대화는 장려될 필요가 있다. 한편 팀 학습을 위해서는 때로는 갈등도 건설적으로 활용해야 한다. 훌륭한 팀의 구성원들은 비전을 성취하는 방법에 대해 각기 다른 견해를 가질 수 있다. 이러한 견해 차이를 구체적으로 고려하고 분석하며, 토론을 벌이는 과정에서 팀 학습과 창조성이 더욱 향상될 수 있다. 훌륭한 팀은 갈등으로 인해 혼란을 겪지 않고, 오히려 이를 긍정적인 자극으로 받아들인다.

6. 학습조직이 직면하는 실질적인 문제와 Issue

>> 개방성 ; 조직은 학습조직으로 거듭나는 과정에서 수많은 문제에 봉착하게 된다. 그 첫 번째 문제가 바로 개방성을 확보하는 것이다. 특히 관료화된 조직에서 상급자의 의견이 절대 시되는 경향이 두더러 지고 하급자의 Idea는 무시되곤 한다. 학습조직을 통해 이러한 것은 타파되어야 하며 그러기 위해서는 일정 수준의 개방성이 전제되어야 하는 것이다.

개방성은 참여적 개방성과 사색적 개방성으로 구분된다. 참여적 개방성이란 참여자가 말할 자유를 지니는 것을 말한다. 그러나 사색적 개방성은 사람들로 하여금 자신의 내면을 돌아보도록 하는 것을 말한다. 자기자신의 사고에 능동적으로 도전하고. 이미 확고히 굳어진 화신이라 해도 이를 버리고 다른 사람의 생각과 상호 교류할 수 있게 만드는 것이다.

>> 분권화 ; 사람들이 자신의 행동에 대해 진정한 책임감을 갖고 있을 때 학습의욕이 가장 충만하게 된다. 반면 자신이 처한 환경에 자신이 아무런 영향을 미칠 수 없다고 느낄 때 사람들은 무력해지고, 그와 동시에 학습의욕은 사라지고 만다. 따라서 학습조직으로 발전하기 위해서는 구성원들의 책임감을 높이는 분권화가 이뤄져야 한다. 많은 경영자들은 분권화가 이뤄지면 자신들이 허수아비가 되지 않을까 불안해 한다. 이러한 불안은 경영자로 하여금 권한이양을 거부하게 만드는 주요 요인이다. 한편 이양된 권한을 지닌 개인을 적절히 통제하지 못하면 조직은 전체적인 통일성을 잃을 수도 있다. 따라서 공유비전을 중심으로 분권화로 인한 정체성의 혼란을 막아야 한다. 그리고 **분권화가 정착되기 위해서는 어느 정도 실해할 수 있는 자유가 주어져야 한다. 실패를 정확히 알고 용서하는 것은 동기를 유발 시키지만 실패자체를 모르는 것은 구성원들을 기회주의적을 만들 뿐이다.**

>> 학습을 위한 시간 ; 학습을 주도하는 것은 리더인 경영자다. 대부분 미국 경영자들은 너무 바빠서 독립적으로 생각할 시간이 없다. 저자는 이에 대해 경영자는 보다 중요한 문제에만 집중하고, 나머지 시간을 절약해 본질적인 학습이 이뤄지도록 해야 한다고 역설하고 있다. 이를 위해서는 앞에서 언급한 분권화가 선행되어야 한다. 또한 일과 가정과의 관계를 재정립하는 것이 중요하다. 많은 경우 일과 가정 간의 갈등은 전통적인 조직에 있어 학습이 원활히 이뤄지지 못하게 하는 장애요인이었다. 학습조직을 효율적으로 만들기 위해서는 가정에서 보내는 시간들을 효과적으로 사용할 수 있도록 상담하고, 안내하는 지원이 필요하다. 예를 들어 회사 전체 또는 팀 단위의 여행 또는 야유회, 그리고 휴가지 지원책을 통해 가정에 소홀한 부분을 다소 해소해 주는 것을 들 수 있다.

>> 리더의 역할 ; 학습조직은 새로운 리더십을 필요로 한다. 학습조직의 리더는 먼저 설계자로서의 역할을 수행해야 한다. 여기서 설계자의 역할이란 조직의 정책, 전략, 시스템을 설계하고 나아가 학습 프로세스를 디자인하는 것을 말한다. 또한 리더는 교사의 역할도 수행해야 한다. 공유된 비전이 현신화되기 위해서는 방아쇠 역할을 하는 전환점이 필요하다. 리더는 비전과 목표를 현실적으로 적용하고, 이를 조직 전체에 전파해야 할 책임이 있다. 이상과 같은 리더의 역할이 잘 발휘되려면 조직 내에 창조적인 긴장감이 지속되어야 하고, 리더는 이러한 긴장감의 완급을 조절하면서 적절히 유지시켜나가야 한다.

데이비드 아커가 브랜드 분야에서 탁월성을 인정 받을 수 있게 만든 두 권의 저서인 “브랜드 자산의 전략적 관리”와 “데이비드 아커의 브랜드 경영”은 브랜드에 대한 인식의 전환과 브랜드를 기업의 장기적 전략의 하나로 활용할 것을 제안하고 있다. 그가 탁월하다고 하는 이유는 그의 저서에서 살펴볼 수 있듯이 그가 후에 브랜드의 개념이 어떻게 변화할 것인지를 내다보고 브랜드가 어떤 능력을 갖춰야 하는지를 보여줬기 때문이다. 이는 아커가 마케팅 및 브랜드 분야 전반에 대한 통찰력과 혁신적인 발상을 갖고 있다는 사실을 잘 보여 준다.

“데이비드 아커의 브랜드 경영”에서 아커는 단순히 마케팅 부서에 국한 될 것 같았던 브랜드 구축의 문제를 기업 차원의 관점으로 접근하고, 이에 대한 가치를 인식시킴으로써 브랜드 구축이 기초적인 기업전략 수립에 있어 하나의 중요한 축이 된다는 강력한 메시지를 전달하고 있다.

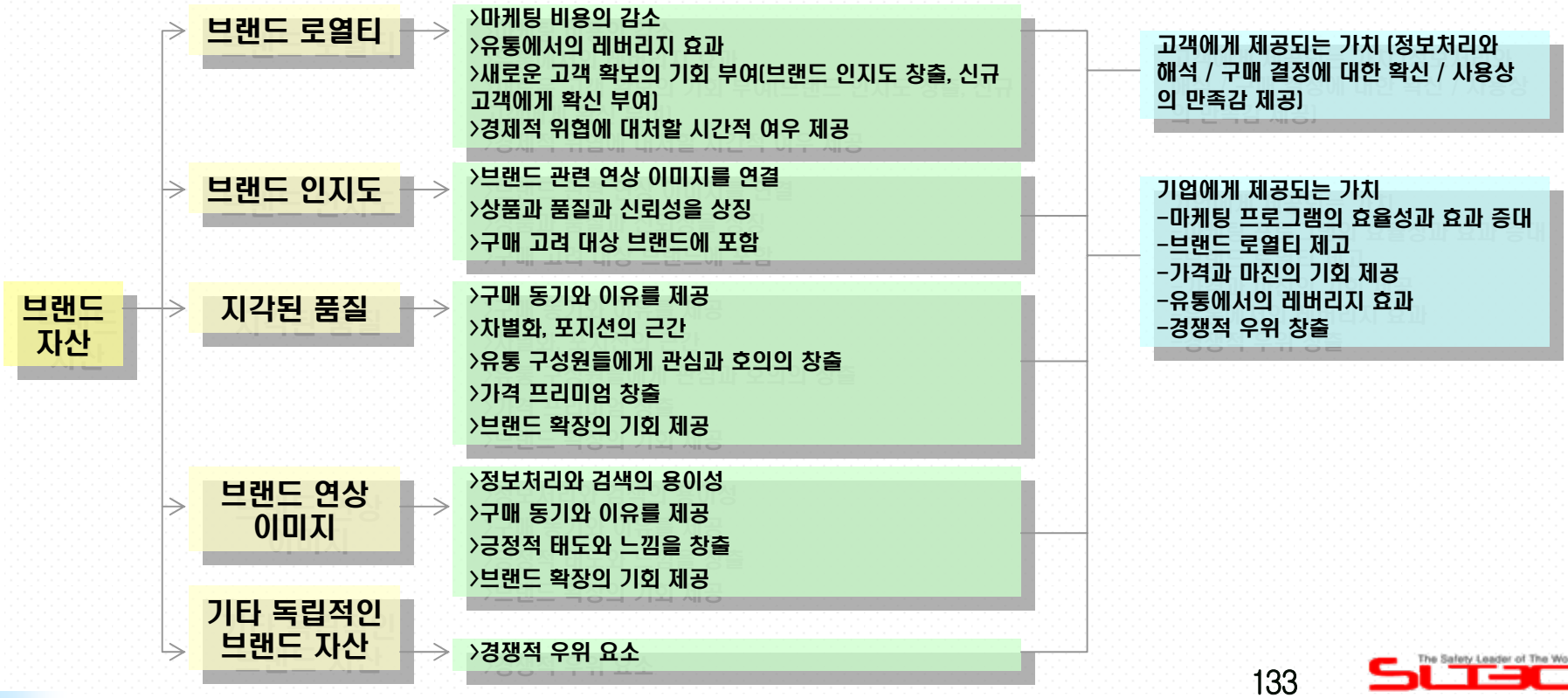
첫째, 브랜드는 가치 창출을 가능하게 하는 자산으로 간주되어야 하며 이를 위해서는 기업의 인식 변화가 필요하다. 재정적인 문제 때문에 브랜드 예산을 줄이고 싶은 유혹을 느끼고, 브랜드 구축 프로그램을 중단해야 한다는 요구가 있는 때를 오히려 브랜드 구축을 위한 절호의 기회로 생각해야 한다. 브랜드는 장기적으로 기업의 자산을 창출하는 미래 사업의 기반이 된다. 어려운 시기에 경쟁자들이 우선적으로 브랜드 구축에 대한 비용 지출을 줄이는 현상을 이용하면 상대적으로 저렴한 비용으로 브랜드 구축할 수도 있다.

둘째, 이러한 브랜드 자산을 효과적으로 구축하기 위한 브랜드 전략이 적절한 시기에 수립되어야 한다. 즉, 강력한 영향력을 발휘할 수 있는 요소들이 포함된 효과적인 브랜드 구축 프로그램을 마련해 일관성 있게 시장을 주도해 나가야 한다는 뜻이다. 효과적인 브랜드 구축은 광고나 후원 또는 그 외의 프로모션에 예산을 지출하는 것 이상으로 실질적인 결과를 가져다 준다. 따라서 고객과의 공유를 통해 시장에서 경쟁우위를 차지하는 데 필요한 브랜드 구축을 위한 전략의 개발에는 전사적인 차원의 계획이 필요하다.

23.데이비드 아커 – 브랜드 경영

1. 브랜드 자산이란 무엇인가? ; 아커는 브랜드 자산에 대해 다음과 같이 말하고 있다. “브랜드 자산이란 한 브랜드와 그 브랜드의 이름 및 상징에 관련된 자산과 부채의 총체다. 이것은 제품이나 서비스가 기업과 그 기업의 고객에게 제공하는 가치를 증가시키거나 감소시키는 역할을 한다. 브랜드 자산을 구성하는 자산이나 부채는 그 브랜드의 이름 또는 심벌과 연관된 것이어야 한다. 만일 브랜드의 이름이나 심벌이 바뀐다면 자산과 부채의 전부 혹은 일부가 영향을 받거나 없어질 수 있다. 단지 일부만이 새로운 이름이나 상징으로 옮겨질 수 있는 것이다.” 그리고 이 상황적 다양성을 다섯 가지 범주로 정리해 브랜드 자산 모델을 구축했다.

브랜드 자산 모형



2. 브랜드 아이덴티티의 개념과 개발 ; 브랜드 이미지는 브랜드가 지각되고 있는 방법이고, 브랜드 아이덴티티는 브랜드를 호의적으로 인식시키는 방법, 즉 특정 브랜드가 추구하는 열망을 의미한다. 일반적으로 브랜드 아이덴티티를 개발 할 때 빠지기 쉬운 함정은 제품과 관련된 브랜드 특성에만 집중하는 것이다. 아커는 브랜드 전략가들은 브랜드의 정서적인 측면과 자아 표현적인 편익, 브랜드와 관련된 조직의 특성, 브랜드의 개성, 브랜드의 심벌 등을 고려해 브랜드를 제품에만 한정시키는 데서 탈피해야 한다고 제안한다. 이는 브랜드에 대한 폭넓은 안목이 진정한 의미에서 브랜드의 차별적 가치를 창조할 수 있다는 생각에서 비롯된다.

3. 브랜드 아이덴티티의 관리 ; 관리의 문제는 브랜드의 포지션을 정립시키는 문제, 즉, 브랜드 아이덴티티의 적용 프로그램에 관한 것이라 볼 수 있다. 이때 각 브랜드가 하나의 커뮤니케이션 프로그램상에서 분명한 지침으로 제공되고 있는지를 파악해야 하며, 적용할 수 있는 브랜드 포지션을 보유하고 있는지 살펴봐야 한다. 브랜드 포지션은 적극적으로 커뮤니케이션 되는 브랜드 아이덴티티의 일부분이다. 그러므로 이러한 브랜드 포지션을 개발하기 위해서는 고객과의 커뮤니케이션을 기반으로 다양한 브랜드 적용방안이 뒷받침되어야 한다. 다양한 대안을 개발하는 과정에서는 브랜드의 일관성 유지라는 강력한 힘의 저항을 받기도 한다. 따라서 일관된 아이덴티티와 포지션, 적용의 목표가 유지되고 있는지를 파악하고 시간이 지나도 그것이 유지될 수 있도록 심벌과 이미지, 은유를 유지하고 관리할 필요가 있다.

4. 브랜드 관리를 위한 시스템 도입 ; 브랜드 시스템이란, 특정 브랜드와 하위 브랜드들이 서로 중복되거나 얽혀 있는 관계로 구성되어 있는 상태를 말한다. 일반적으로 브랜드 시스템이 명확하게 설정되어 있다면 시너지 효과를 기대할 수 있으며, 브랜드 아이덴티티의 위협 요소들을 감소시킬 수 있다. 또한 신제품을 출시하는 경우 명확성의 확립, 변화와 적용의 용이성, 자원의

고른 분배 효과 등이 기대된다. 반면 브랜드 시스템이 제대로 구축되지 못할 경우에는 브랜드 간의 혼란과 부조화를 초래할 수 있다. 따라서 브랜드 시스템을 통한 브랜드의 차별적인 전개와 역할 등을 분석해볼 수 있는 것이다. 즉, 특정 브랜드는 사업 영역을 확대시키고, 다른 하위 브랜드들을 지원하는 역할을 할 수 있으며, 고객들에게 하위 브랜드들의 명확한 가치를 제공해 주는 역할도 수행할 수 있다.

5. 브랜드 자산을 측정하기 위한 방법 제시 ; 브랜드 자산 측정은 브랜드와 시장을 다각적으로 관리하고 창출하는 대부분의 마케팅 관리자들에 의해서 실제로 수행되고 있다. 중요한 것은 보다 광범위한 브랜드 자산 평가가 필요하다는 것이다. 그 이유는 브랜딩 과정에서 벤치마킹의 가능성을 높일 수 있는 동시에 효과적인 브랜드 구축과 브랜드 관리를 위한 통찰과 기본적인 원리를 얻을 수 있기 때문이다. 이러한 브랜드 자산의 측정은 자연스럽게 브랜드 자산의 추적과 관리로 이어질 수 있다. 측정 도구를 통해 지각된 품질과 브랜드 로열티, 특히 브랜드 연상 이미지 및 인지도를 파악할 수 있으며, 지속적인 파악 과정은 시간의 경과에 따른 브랜드 자산의 변화를 추적할 수 있게한다.

6. 조직 차원의 브랜드 육성 방안 ; 브랜드 구축은 중요한 조직적 목표를 달성하기 위한 전략적, 전술적 임무와 관련이 있다. 이를 위해 현재 기업 내에서 다뤄져야 하는 브랜드 시스템의 쟁점 사항이나 시장과 제품에 걸쳐 적용되는 브랜드의 역할 및 그 내용들을 상호 조정하는 문제는 브랜드 구축과 관련이 있는 주요 현안이다. 아커는 브랜드 구축을 위한 부서와 담당자의 구성에 대한 접근, 즉 마케팅 기반의 접근이 아닌 조직적 접근을 통해 브랜딩에 대한 보다 체계적이고 현실적인 활동을 촉구하고 있다. 브랜드가 확고하게 구축되면 진입장벽으로도 작용하기 때문에 전략적인 차원에서의 육성이 필요하다.

브랜드 아이덴티티 기획 모델

전략적인 브랜드 분석

소비자 분석 (유행/동기/미 충족 욕구/목표시장 세분화)	경쟁사 분석 (브랜드 이미지&아이덴티티/동기/미 충족 욕구/목표시장 세분화)	소비자 분석 (현재의 브랜드 이미지/브랜드의 전통/힘(강도, 강점)/전략/조직의 가치)

브랜드 아이덴티티 시스템

브랜드 아이덴티티의 구성요소

확장

핵심

제품으로서의 브랜드	조직으로서의 브랜드	사람으로서의 브랜드	상징으로서의 브랜드
1.제품의 범위 2.제품의 특성 3.품질/가격 4.사용 경험 5.사용자 6.원산지	7.조직의 특성(예;혁신성, 소비자에 대한 관심, 신뢰감) 8.지역 대 세계	9.개성(예;진실됨, 힘, 야성적) 10.브랜드-소비자 관계(예;친구, 충고자)	11.시각적 상징물과 은유 12.브랜드의 전통

가치 제안
기능적 편익 / 정서적 편익 / 자아표현적 편익

신뢰성
다른 브랜드를 지원

브랜드 – 소비자 관계

브랜드 아이덴티티 실행 시스템

브랜드 포지션 ; 브랜드 아이덴티티와 가치 제안의 부분집합 유행/목표고객 진단/활발하게 커뮤니케이션되는 개념/경쟁적인 이점을 제공

브랜드 적용 ; 대안 설정 / 성장과 은유 / 테스팅

적용된 브랜드의 평가 관리

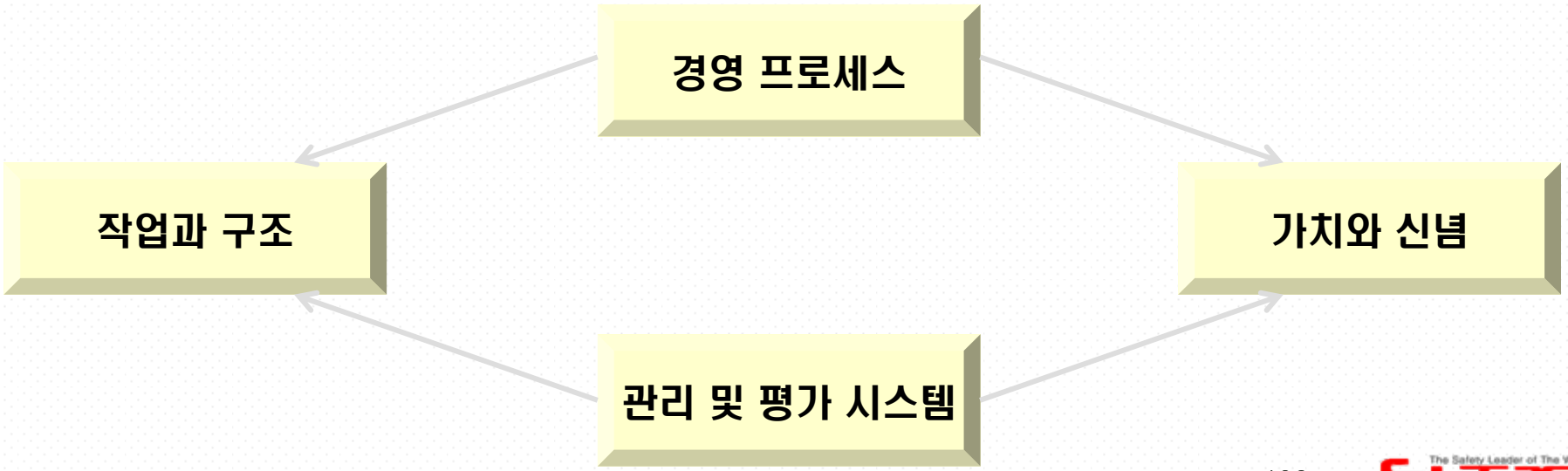
<<현대적 시사점>>

기업들의 브랜드에 대한 상황을 살펴보면 브랜드 경영에 대한 체계적인 이해보다는 결과물인 브랜드 가치에만 관심이 있지, 그 회사가 브랜드 자산을 어떻게 구축했는지에 대한 관심은 부족한 것이 사실이다. 이러한 상황에서 아커의 저서는 브랜드에 대한 인식과 그것을 어떻게 체계적으로 구축하고 관리할 것인가에 대한 실마리를 제공해 준다. 기업은 제품을 만들어 수익을 창출한다. 하지만 개념을 확장하여 브랜드의 가치를 제품을 통해 판매한다고 생각하면 기업의 브랜드 가치가 곧 수익이 되는 것이다.

일반 소비자들을 대상으로는 하는 대기업만 브랜드 구축이 필요한 것은 아니라고 본다. 우리 회사 처럼 부품을 만들지만 대상 시장이나 고객은 분명히 존재한다. 예를 들어 전자신문 등을 통해 기사를 내거나 PR을 하면서 우리 회사가 어떤 회사인지에 대해 해당 Field사람들에게 인식을 시키는 것도 하나의 브랜드 구축의 방법일 수 있다. 중요한 것은 PR에 그칠 것이 아니라 그들이 기대에 부응할 수 있는 기술도 당연히 보유해야만 할 것이다. 만일 우리의 시장영역 내에서 브랜드를 구축해 가려 한다면 아커의 저서를 참고할 만하다고 생각된다.

왜 우리는 지금 이러한 일을 하고 있는가? 혹은 왜 우리는 이 일을 이러한 방법으로 하고 있는가? 해머와 챔피는 경영자들에게 바로 이러한 질문에 대한 새로운 시각을 제공하고 있다. 그들의 주장은 '리엔지니어링'이란 비용, 품질, 서비스, 속도와 같은 핵심적인 성과 측면에서 극적인 향상을 이루기 위해 기업 업무 프로세스를 기본적으로 다시 생각하고 근본적으로 재 설계하는 것이라고 정의할 수 있다. 그렇다면 프로세스란 무엇인가? 프로세스란 하나 이상의 입력을 받아들여 고객에게 가치 있는 결과를 제공하는 행동들의 집합이라고 정의할 수 있다. 주문한 상품을 고객의 손에 전달하는 것이 바로 프로세스가 만들어내는 가치라 할 수 있다. 다만 이 과정에서 해머와 챔피가 프로세스의 재설계 내지는 근본적인 변화를 주장하는 이유는 많은 기업에서 프로세스 내의 개별 작업들만 중요시되고 전체 프로세스는 효율적으로 움직이지 않기 때문이다. 즉 대부분의 기업들이 개별 과업을 달성하는 데 치중했기 때문에 기업 내부 조직들은 극심한 부문화(Departmentalization)에 따르는 부작용에 시달리고 있기 때문이다.

경영 시스템 다이아몬드



1. 왜 리엔지니어링인가? ; 해머와 챔피가 리엔지니어링의 필요성을 인식하게 된 것은 1980년대에 어느 한 보험회사에서 일어난 일 때문이었다. 그 회사의 한 간부는 자기 회사가 새로운 보험계약 증서를 발행하는데 무려 24일이나 걸린다고 불평을 했다. 단순히 생명보험 증서를 적고 청구서를 발행하는 데만 거의 한 달이 걸린 셈이었다. 문제는 이렇게 시간이 많이 걸리면 짜증이 나거나 비용이 더 든다는 데 있는 것이 아니었다. 진짜 문제는 시간이 지연될 수록 보험에 가입하려는 고객의 마음이 바뀔 가능성이 그만큼 커진다는 것이었다. 그런데 실제로 보험증서를 만들고 인쇄해서 발송하는데 걸리는 시간은 10분밖에 되지 않았다. 보험증서에는 일반적인 조항이 적혀있고 발급 절차도 완전히 자동화 된 상태였다. 그런데 어째서 24일이나 소요되었던 것일까? 해머와 챔피는 이 회사가 증서를 발행하는 프로세스를 추적했다. 그들은 곧 증서가 발행되면 무려 14개 부서를 거쳐야 한다는 걸 알아냈다. 결국 이 보험회사의 가장 큰 문제는 극단적인 부문화와 전문화에 있다는 사실이 드러났다. 프로세스는 조직 사이의 새로운 흐름을 의미하므로, 더 이상 기업 내 부문들은 분리되거나 홀로 떨어져 있지 않다. 각 부문은 연속체의 일부로 상호 의존적이며 다른 프로세스에 대해 적극적으로 반응한다. 일종의 집합적인 성격을 띠는 프로세스에 참가하는 대상은 특정 부서가 아니라 업무와 관련된 모든 부서인 것이다.

2. 리엔지니어링은 기업 전반에 변화를 일으킨다 ; 그렇다면 리엔지니어링 된 프로세스들은 어떠한 특징이 있는가?

–. 첫째 ; 리엔지니어링 작업을 통해서 여러 개의 작업들은 하나의 작업으로 통합된다. 이러한 통합으로 특정 프로세스의 효율성을 획기적으로 개선할 수 있으며 통제 능력도 향상된다. 수평적으로뿐만 아니라 수직적으로 프로세스들이 압출되므로 조직원들의 의사결정 참여 기회도 늘어나게 된다. 코닥의 경우엔 신제품 개발 프로세스의 효율성을 높이기 위해 새로운 카메라 설계 프로젝트의 수행에 있어 다양한 기술을 가진 사람들, 즉 셔터설계자, 렌즈 전무가, 제조 전문가 등으로 팀을 구성했다. 그리고 생산에 들어가면 팀은 해체된다.

-. 둘째 ; 작업이 단순한 과업에서 다차원적인 작업으로 변한다. 프로세스 팀에서 작업하고 있는 사람들은 자신들의 일이, 익숙했던 이전 작업과는 전혀 다르다는 사실을 발견할 것이다. 프로세스팀 작업자들은 개별 과업이 아니라 집단적으로 프로세스 결과에 책임을 지는 사람들로서 색다른 작업을 하는 셈이다. 코닥의 제품 설계 프로세스의 경우, 렌즈 설계에 있어서 엄격하고 제한된 부분에 집중했던 렌즈 설계자는 이제 카메라라는 전체적인 맥락에서 렌즈를 설계할 필요성을 느끼게 되고 실제 그렇게 설계를 하게 된다. 대부분 확인, 조정, 대기, 검사, 추적 등 조직 내 경계들 때문에 발생했던 비생산적인 작업들은 리엔지니어링에 의해서 제거된다. 그리고 이는 사람들이 실제적인 작업을 수행하는 데 보다 많은 시간을 할애함을 의미한다.

-. 셋째 ; 사람들의 역할이 통제된 상황에서 권한이 위임된 상황으로 변화한다. 리엔지니어링된 프로세스에서 일하는 사람들에게는 필연적으로 권한이 위임된다. 리엔지니어링을 추진하는 회사들은 규칙을 따르는 종업원들을 원하지 않는다. 오히려 그들 스스로의 규칙을 만드는 사람들을 원한다. 또한 리엔지니어링이 진행되면 작업준비 과정도 훈령에서 교육으로 변하게 된다. 훈련이 기술과 능력을 증가시키고 종업원들에게 '어떻게'일을 하는지를 가르친다면, 교육은 통찰력과 이해력을 증가시키고 '왜' 일을 하는지를 알려준다.

-. 넷째 ; 리엔지니어링은 조직문화에도 큰 변화를 일으킨다. 리엔지니어링을 거치면서 기업 내 과업의 중심이 상사가 아닌 고객으로 변화하게 된다. 제록스의 경우 모든 관리자의 보너스를 고객의 만족도 평가를 기초로 지급한다.

-. 다섯째 ; 리엔지니어링에는 정보기술이 중요한 역할을 한다. 하지만 단순히 정보기술을 통한 자동화가 리엔지니어링은 아니다. 정보기술은 업무 프로세스를 리엔지니어링 하기 위한 필요조건일 뿐이다. 이미 하고 있는 일에 대해서 정보기술을 어떻게 활용해 향상시킬 것인가를 고민하지 말고, 아직 하고 있지 않은 일을 수행할 때 정보기술을 어떻게 활용해야 하는지를 고민해야 할 것이다. 최근의 포드는 부품 공급자에게 서류를 보낼 때 어떻게 하면 더 적은 인원을 거쳐 빨리 처리할까를 고민하지 않는다. 아예 서류를 없애 버린다.

3. 리엔지니어링의 주체는 사람이다. ; 누가 하는가에 따라서 성공이 좌우된다. 리더는 리엔지니어링을 시작하는 사람이다. 리더 없이는 리엔지니어링이 수행 될 수 없다. 따라서 리더의 역할이 중요하다. 그는 참여자들에게 비전을 제시하고 동기를 부여한다. 또한 프로세스 관리자와 리엔지니어링 팀이 리엔지니어링을 수행하도록 독촉하고 지원한다. 리더는 참여자들과 끊임없이 커뮤니케이션을 해야 하며, 항상 조직 전체에 리엔지니어링에 관한 명확한 신호를 보내야 한다. 그리고 **리엔지니어링의 대상은 조직이 아니라 프로세스라는 것을 명심해야 한다.** 따라서 이를 위해 프로세스 흐름도라는 도구를 활용할 수도 있다. 이는 기업 내에서 작업 흘러가는 모습을 보여줌으로써 프로세스에 대한 명확한 인식을 가능하게 한다. 이때 선택 기준은 어떤 프로세스가 가장 심각한 상태인가(역기능), 어떤 프로세스가 고객들에게 가장 큰 영향을 주는가(주요성), 기업의 프로세스 등 중 어떤 것이 현시점에서 가장 성공적으로 재설계될 수 있는가(실행가능성)등이 될 것이다. 재설계에서 중요한 원칙중의 하나는 한 프로세스의 수행에 최소한의 사람만이 참여하는 것이다.

4. 리엔지니어링이 지향하는 비전을 명확히 제시해야 한다. ; 리엔지니어링은 기업을 재창조하는 도구로서 조직 내에 근본적인 변화를 야기한다. **여기서 간과해서는 안 될 점은 충분한 사전 합의가 없으면 리엔지니어링이 조직 구성원들에게 자신의 위치 자체를 흔드는 도전으로 인식될 수도 있다는 사실이다.** 왜 이러한 변화가 필요한지에 대해서 조직원들이 논리적으로 수긍할 수 있는 강력한 논거를 제시해야 한다. 논리적으로 수긍했을 때 조직원들은 리엔지니어링에 몰두 할 수 있으며, 그 결과 효과적인 성과 창출이 가능해 진다. 그리고 그 논리적 근거는 리더가 제시해야 할 분명하고 구체적인 목표와 비전이다. 힘들지만 리엔지니어링을 통해 더 좋아질 수 있다는 확신을 심어주는 것이 선행되어야만 한다. 이러한 목표나 비전은 리엔지니어링을 진행하는 과정에서 진행 정도를 측정하는 기준이자 촉매제 역할도 함께 할 수 있다. **특히 리엔지니어링은 항상 중역회의실에서 태어난다는 말과 같이 최고 경영진의 강력한 리더십이 중요하다.**

<< 현대적 시사점 >>

리엔지니어링이 경영자들에게 주는 교훈은 매우 뚜렷하다. 무엇보다 리엔지니어링은 기업이 모든 업무를 고객의 관점에서 파악하는 관점을 제공하고 있다. 예컨대 '언제나 저렴한 가격'을 핵심가치로 내세우는 월마트는 새로운 물류 방식과 판매 프로세스를 정보기술과 결합시킴으로써 효율성을 극적으로 높였으며, 이를 기반으로 고객에게 저렴한 가격을 제공하고 있다. 컴퓨터 네트워킹 사업을 하는 시스코는 전자상거래 사이트를 통해 고객들이 자신들의 필요에 따라 아우터와 스위치, 허브 등의 제품을 마음껏 조합할 수 있도록 만들었다. 그리고 이들 방문고객들의 요구에 따라 원하는 업그레이드 부품이나 보조장치 등을 웹에서 직접 구매하게 했다. 시스코는 인터넷과 리엔지니어링을 결합시킴으로써 고객에게 맞는 특별한 제품을 판매할 수 있었으며, 이는 새로운 차원의 고객 맞춤 서비스라 할 수 있다.

그리고 현대 경영자들에게 주는 두 번째 교훈은 프로세스라는 관점에서 기업을 본다는 것이다. 회사 업무를 전문화된 몇 가지 과업으로 보는 것과 몇 개의 프로세스로 보는 것은 이와는 완전히 다른 관점이다. 프로세스의 설계는 모든 개별 단위 업무가 총체적인 목적을 이루기 위해 협력해야 하는 방법을 규정한다. 프로세스는 정확히 어떤 일을, 어떤 순서로, 어디에서, 누가 해야 하는지를 규정한다. 따라서 리엔지니어링에 성공하면 몇 개의 과업들이 하나로 통합된다.

25.프라할라드 / 게리 하멜 – 미래를 위한 경쟁

프라할라드와 하멜은 기업의 영속적인 발전을 위해서는 현재가 아닌 미래를 중심으로 경쟁해야 한다고 역설한다. 현재의 경쟁구도는 미래에 바뀌게 될 것이므로 변화할 미래 경쟁구도에 맞게 대비해야 한다는 논지다. 이에 따라 변화와 혁신은 선택의 문제가 아닌 필수적인 것임을 강조하고 있다.

프라할라드와 하멜은 "자원준거 관점"을 더욱 발전시켰는데 자원준거 관점이라는 것은 기업의 물질적, 인적자원과 같은 유형자사 외에 기술, 경영노하우, 브랜드 등의 무형자산이 기업의 실질적인 경쟁력을 높이는데 더 큰 영향을 미친다는 논리의 관점이다.

기업의 경영자들이 갖고 있는 더욱 심각한 문제점은 그들이 변화의 개념을 제대로 이해하지 못하고 있다는 사실이다. 그들은 동종업계 내지는 다른 업종에 속해 있는 기업들 중에서 매우 훌륭한 성과를 내고 있는 기업들을 충실히 따르는 이른바 '베스트 프랙티스'를 벤치마킹하는 과정을 변화로 오해하는 경우가 많다. 밴치마킹은 말 그대로 흉내 내는 것에 불과하다. 다른 회사의 성공사례로써 참고하고 적용 가능한 부분은 채용할 수 있으나 그 자체가 우리 회사의 미래를 보장하는 것은 절대 아니다. 미래는 하나가 아니라 무수히 많이 펼쳐져 있다. 따라서 **무엇보다 독자적 관점을 구축하는 것이 가장 중요하다. 이를 위해서 새로운 시도와 그에 따른 변화와 혁신을 끊임없이 해야만 미래의 변화에 능동적으로 대처할 수 있다.**

하멜과 프라할라드의 가장 중요한 관심이 기업의 "독자적인 핵심역량"의 구축에 있다는 것을 우리는 이해해야 한다. 이는 "**특정 산업에 속한 기업들이 같은 목표를 놓고 서로 비슷한 전략으로 경쟁하면 결국 공멸하고 말 것이다. 이것이 바로 경쟁적 수렴(Competitive Convergence) 현상이다**"라고 주장한 하버드 경영대학원의 마이클 포터 교수의 주장과도 일맥 상통한다. 미래를 위한 경쟁은 지금까지의 것들을 잊어버리고 독특한 통찰력으로 자신의 한계를 뛰어넘어 미래의 모습을 그려보고, 이를 통해 자사의 위치를 결정할 수 있어야 한다. 그리고 그 위치에 도달하기 위한 핵심역량을 설정하고 이를 장기적인 안목으로 달성해나가기 위해 노력해야 한다.

1. 익숙한 것들과의 결별 ; 우리 스스로에게 물어 보아야 한다. '우리 회사의 신규 사업 구상과정은 어떤 모습인가?', '혹시 오랫동안 반복되어온 과정을 답습하고 있지는 않는가?', '회사의 중역들은 앞으로 10년동안 산업이 어떻게 달라질 것인지에 대한 명확하면서도 폭넓은 이해력을 공유하고 있는가?', '그들은 경쟁사의 중역들보다 미래를 더 멀리 내다보고 있는가?', '미래를 바라보는 경영진들의 시각이 회사의 단기적인 우선 업무에 정확히 반영되어 있는가?', '미래를 바라보는 그들의 시각은 충분히 설득력 있으며 또한 경쟁력을 확보할 수 있을 만큼 독자적인가?'

기업의 최고 경영층과 미래의 경쟁에 관해 대화할 때는 주로 다음과 같은 세가지 질문을 던져 볼 수 있다.

–. 첫째 ; 대내적인 문제보다는 대외적인 문제를 위해 당신의 시간을 어느 정도의 비율로 사용하는가? 예를 들면, 기업의 총비용 분배를 위한 토론보다는 새롭고 특이한 과학기술의 영향에 대한 이해를 위해 더 많은 시간을 사용하는가?

–. 둘째 ; 이런 대외적인 문제를 위해 사용하는 시간 중 다음 번 큰 계약을 성사시키거나 경쟁사의 가격조정에 대응하기 위해 쓰는 시간 말고, 향후 5년 내지 10년 후 세상의 변화에 대처하기 위해 사용하는 시간은 얼마나 되나?

–. 셋째 ; 대외적인 문제와 미래를 위해 쓰는 시간 중 개인적이고 편협한 미래관보다는 동료와의 토의를 거쳐 상호 이해에 바탕을 두고 잘 검증된 미래관을 갖기 위해 사용되는 시간은 어느 정도인가?

이러한 질문에 대한 답변은 대부분 하멜과 프리할라드가 만든 '40:30:20'이라는 룰에서 벗어나지 않는 것으로 나타났다. 이는 현재의 많은 경영자들이 대부분 대외적인 문제에 거의 대부분인 40%의 시간을 할애하고 좀더 장기적인 미래에 대한 구상에 할애하는 시간이 거의 없다는 것을 의미한다.

결코 중역들이 게을러서 현실적인 업무에 치중하고 미래에 대한 준비의 시간이 상대적으로 적은 것은 아닐 것이다. 누구보다 열심히 일을 하고 있지만 이런 현상이 발생하는 것은 그들이 회사의 미래를 완벽하게 통제하지 못한다는 것을 인정하기 때문이다. 이것은 또한 현재 회사를 지배하고 있는 운영 원리나 경험, 지식 등이 미래를 대처하는 데는 적절하지 않을 수도 있음을 인정한다는 의미이기도 하다. 미래가 아니라면 무엇이 중역들의 관심을 사로잡고 있는 것일까? 그 답은 리스트럭처링과 리엔지니어링 두 가지로 요약될 수 있다. 미래에 대한 도전은 불확실하지만 상기의 두 가지는 좀더 높은 확률로 현금을 창출할 수 있기 때문이다. 이익이 발생하고 주가가 오르면서 경영자의 성과는 극대화 되기 때문이다. 하지만 앨 던롭의 사례에서 재고해볼 여지가 있다. 선빔 사의 최고경영자였던 앨 던롭은 '전기톱 앨'이라는 별명에서 알 수 있듯이 인원감축 위주의 구조조정으로 유명했다. 그러나 단기간에 인건비를 줄임으로써 일시적으로 주가가 상승했지만 중장기적인 경쟁력은 떨어지고 말았다. 결국 던롭은 선빔사 경영에 실패했고 자신도 해고되었다. 따라서 미래는 계속 변해가고 있기 때문에 새로운 시장의 변화와 그에 따른 새로운 시장의 개척에 달려있는 것이다.

2. 미래의 경쟁은 어떻게 다른가? ; 미래를 위한 경쟁은 새로운 기회들을 창조해내고 지배하기 위한 경쟁이다. 미래를 창조하는 것은 우리 스스로가 지도를 만들어야만 한다는 점에서 단순히 따라가기만 하는 것 보다 훨씬 더 도전적인 일이다. 지금까지 익숙했던 환경과 방식을 과감히 떨쳐버리는 것이 벤치마킹보다 훨씬 더 비전 있는 일이다. 다른 이로 하여금 먼저 길을 개척하도록 내버려둔다면, 결코 미래에 1등이 될 수 없다. 미래의 경쟁은 새로운 시장, 새로운 사업, 새로운 수익의 원천을 발굴하는 것과 관련된 탐색활동을 가리킨다. 이는 현재의 경쟁과는 다른 새로운 시각과 접근을 요구하며 매우 불확실하면서 많은 위협을 내포하고 있는 의사결정을 필요로 한다. 아울러 미래를 위한 경쟁은 다음과 같은 특징들을 갖고 있다.

–. 첫째 ; 미래를 위한 경쟁은 **시장 점유가 아닌 기회의 선점유를 위한 것이다.** 이러한 경쟁은 회사가 홈오토매이션 시스템이라든지, 유전공학을 이용한 신약 개발등과 같은 폭넓은 기회의 시장에서 잠재적으로 접근할 수 있는 미래 기회들의 점유를 극대화하기 위한 것이다.

–. 두번째 ; **미래의 경쟁은 상품간, 혹은 사업부 간의 경쟁이 아닌 기업 대 기업의 경쟁이다.** 이것은 미래의 경쟁이 매우 폭넓은 예견과 자원 투입을 요구하기 때문에 단순히 사업부 차원의 문제라기 보다는 기업 전체 차원에서의 핵심역량 구축 및 공유와 관련된 문제라고 볼 수 있다.

–. 세번째 ; 미래에는 어느 특정 기업 혼자 모든 것을 개척해나가기 보다는 **기업들끼리 서로 협력하고 통합된 체계를 구축하는 방식이 보편화될 것이다.** 미래에 소비자들이 요구하는 제품이나 서비스를 개발하는 데는 많은 개발 비용과 시간이 필요하기 때문에 단독으로 이러한 것들을 감당하기는 힘들며 실패의 위험 또한 크다.

–. 네번째 ; 미래의 경쟁에서는 속도가 중요시 될 것이며 **적절한 시장 출시** 또한 성공을 결정하는 중요한 요소로 자리잡을 것이다.

–. 다섯번째 ; 미래에는 정형화되지 않은 범위 내에서의 경쟁이 보편화될 것이다. 지금까지의 산업은 대부분 공급자, 소비자, 경쟁사 등 산업을 구성하는 요소들이 비교적 일정한 틀을 유지하고 있었지만 향후에는 **어제 소비자가 오늘의 경쟁자로 바뀌는 현상 등으로 인한 비조직화된 경쟁이 일반화될 것이다.**

3. 과거로부터의 탈피 ; 급격히 변화한 환경에 제대로 적응하지 못한 공룡들처럼 기업들도 종종 확연히 달라진 환경에 완벽히 대처하는 것이 불가능하다는 것을 느끼곤 한다. **하지만 공룡이 멸종한 진정한 이유는 변화 그 자체에 있었던 게 아니라 변화의 속도에 있었다.**

생명체는 긴 시간의 진화를 통해 저마다의 유전정보를 변경시켜가며 유지되어 왔던 것처럼 기업도 저마다의 유전정보를 갖고 있다. 이것에 따라서 기업의 변신 가능여부가 결정된다고 할 수 있다. 수억 년을 살아남은 생명체가 있는 반면 그렇지 못한 생명체도 있다. 그렇다면 기업의 유전정보란 구체적으로 무엇을 말하는가? 모든 경영자는 머릿속에 자사가 속한 산업과 관련해 누가 경쟁자인지 아닌지, 누가 고객인지, 어떠한 기술이 실행 가능한지 등등에 관한 일련의 가정 내지는 전제 조건들을 갖고 있다. 이러한 선입견들이 모여 경영의 틀을 형성하게 되고 경영자들은 여기에 의존해 거의 모든 상황을 평가하고 실제 행동 여부를 판단하게 되는 것이다. 그런데 **대부분의 경영자들은 정해진 틀 안에서 살기 때문에 외부에서 어떤 일들이 일어나고 있는지에 대해 심각할 정도로 둔감하다. 이러한 현상이 반복되다 보면 결국 환경에 의해 도태되고 말 것이다.**

성공은 유전학적 다양성을 감소시키는 경향이 있다. 한번 성공한 기업은 그들의 방식을 미래에도 고수하려 한다. 하지만 그 성공은 그 환경에 맞았을 뿐 미래에 변화하는 환경에 맞는다고 볼 수 없다. 따라서 어떻게 변할지 모르는 새로운 환경에 적응하기 위해서는 한번의 성공에 집착하며 연연해 하기 보다는 끊임없이 새로운 시도를 하려는 유전정보를 유지해야만 한다. 여러 번의 다양한 시도를 끊임없이 하다 보면 그 중 한두 가지는 분명히 미래의 변화하는 환경에 맞는 Item이 나올 것이기 때문이다.

4. 이제는 산업통찰력이다. ; 산업통찰력은 경영자들이 다음과 같은 세가지 질문에 답하는 것을 도와준다.

–. 첫째 ; 우리는 5년, 10년 혹은 15년 뒤에 새로운 유형의 고객 이익을 제공하기 위해 노력해야 하는가?

–. 둘째 ; 그러한 이익들을 고객들에게 전달하기 위해 우리는 새로운 경쟁력을 구축하고

획득할 필요가 있는가?

–. 셋째 ; 앞으로 몇 년에 걸쳐 고객의 공통 관심을 다시 파악할 필요가 있는가?

본질적으로 기업의 미래에 관한 시각이란 이익과 핵심역량, 그리고 고객의 관심에 관한 것이라 할 수 있다. 미래를 창조하기 위해서는 먼저 미래를 상상할 수 있어야 한다. 이는 특정 사업 단위나 제품에 국한되는 개념이 아니라 이를 아우르는 일관된 혁신이어야 한다.

산업통찰력은 최종 제품이라는 결과로 이어지기는 하지만 그것은 결코 기존 제품의 개량 모델을 쏟아놓는데 그치지 않는다. 기존 제품의 점진적인 개선은 익히 상상할 수 있고 예측 가능한 것이지만, 기업의 핵심역량과 상상력을 결합한 제품과 서비스는 매우 혁신적이고도 새로운 시장을 창출하게 된다. 폴라로이드에서 에드워드 랜드 박사가 즉석카메라를 개발하게된 동기는 세 살배기 꼬마 딸아이의 호기심 어린 “찍은 사진을 당장 볼 수 없냐?”는 질문에서부터 시작되었다. 이러한 계기로 인해 카메라 산업에서의 변화를 감지할 수 있는 통찰력이 생겨난 것이다.

기업들은 어떤 제품을 원하느냐고 소비자들에게 묻지 말고 새로운 제품으로 그들을 이끄는 데서 자신들의 역할을 찾아야 할 것이다.

5. 목표달성을 위한 로드맵, 전략체계 ; 미래는 예측되어야 할 뿐 아니라 건설되어야 한다. 이것을 우리는 전략체계라 부른다. 막연하게 미래의 모습을 그려보는 것만으로는 충분하지 않다. 진정으로 원해야 하고 이를 효과적으로 달성할 수 있는 설계도와 같은 것이 분명 필요하다. 전략체계는 새로운 기능과 핵심역량의 구축, 현재 확보하고 있는 경쟁력의 이동, 그리고 고객과의 관계를 다시 정립하기 위한 청사진을 의미한다. 그렇다고 그것이 미래에 관한 매우 자세한 계획을 의미하는 것은 아니다. 실제로 10년 내지 15년간의 핵심역량 확보 및 유지를 위한 상세한 계획을 짠다는 것은 불가능하다. 중간에 상황이 수도 없이 변화하기 때문이다. 그보다는

미래에 도달해야 할 자사의 위치와 이를 위해 도중에 획득되거나 구축되어야 할 자산만의 독특한 핵심역량에 관한 계획에 더 가깝다고 할 수 있을 것이다. 말 그대로 로드맵이며 우리가 지향해야 될 목표이기도 하고, 미래를 향한 나침반인 것이다. 여기서 **중요한 건 얼마나 방대한 양의 자원을 투입하느냐가 아니라 미래로 이끌어줄 정확한 길에 대한 특별한 통찰력을 얼마나 빨리 획득하느냐이다.**

6. 확장 전략 ; **"특별한 목표만이 특별한 알을 낳는다."** 경영자는 물론 종업원들의 도전의식을 고취시키기 위해서는 그들에게 미래에 대한 이상을 제시해야 한다. 이러한 비전은 전략 계획으로 이어진다. 전략 계획은 실제로 '실행 가능한 것만 선별'하는 것을 말한다. 전략계획은 실행상의 문제를 충분히 설명할 수 있는지를 확신시켜주는 도구의 역할을 한다. 자원은 충분한가, 시장은 준비되어 있는가 하는 것이 전략 계획의 관심사다. 하지만 전략 계획만으로는 충분하지 않다. 기업은 전략적인 의도를 갖고 있어야 한다. 아울러 광범위하게 공유되는 비전이 있어야 하고, 명확한 목표가 있어야 하며, 승리에 대한 집착이 있어야 한다. 이것이 바로 엔진을 움직이는 연료다. 요컨대 확장 전략은 야심 찬 도전을 의미한다. 도전은 더 많이, 더 훌륭하게, 더 빨리 하는 것만으로는 달성될 수 없다는 사실을 명심해야 한다. 도전은 독특하게 조직되어야만, 즉 과정과 역할, 책임감을 근본적으로 제고함으로써 비로소 달성될 수 있다.

* 질레트 사례 ; 면도기시장의 강자였던 질레트는 빅이 일회용 면도기로 공격하자 자사의 미래 모습을 어떻게 그려갈지를 고민했다. 처음에는 빅과 같은 일회용 면도기로 대응했으나, 미래 경쟁구도를 수정한 질레트는 일회용 면도기를 포기하고 대신 보다 차별화된 고가의 3중 면도기와 면도용품으로 방향을 수정했다. 면도기를 사용하는 인간 턱 구조를 중심으로 인체공학에 투자했던 질레트는 칫솔, 전기면도기, 전동칫솔 분야에서 두각을 나타낼 수 있었다.

7. 효율극대화 레버리지 전략 ; 핵심역량은 항상 풍부한 자원과 역량을 지닌 기업에서만 구축될 수 있는 것은 아니다. 오히려 선두 기업과 격차가 벌어진 상황에서 이를 뛰어넘기 위해 도전적인 목표를 세운 기업이 이를 효과적으로 달성하기 위해 노력하는 고정에서 효율의 극대화가 이뤄진다. 자원의 효율성을 높일 수 있는 레버리지 전략은 다음의 다섯 가지 기본 방식에 의해 달성될 수 있다.

–. 첫째 ; 자원을 주요 전략목표에 보다 효과적으로 집약시킨다.

–. 둘째 ; 보다 효과적으로 자원을 축적한다.

–. 셋째 ; 보다 상위 가치를 창출하기 위해 어떤 종류의 자원에 다른 종류의 자원을 보완한다.

–. 넷째 ; 어느 부분에서든 가능한 자원을 보존한다.

–. 다섯째 ; 지출이 수입이 되기까지의 시간을 최대한 단축함으로써 자원의 회전율을 높이고 회복시키는 속도를 높인다.

8. 미래의 모습 그려보기 ; 자사가 보유한 통찰력이나 지식 측면에서의 우위를 시장우위로 바꿀 수 없을 경우, 혹은 경쟁자보가 먼저 그렇게 하지 못할 경우에는 아무리 정교한 전략을 수립해도 쓸모가 없다. 제일 먼저 미래에 도달하면 실질적인 보상을 얻을 수 있다. 물론 이는 새로운 개척에 따른 위험을 제대로 인식하고 이를 효과적으로 관리했을 경우에 한한다. 남보다 앞서 미래에 도달한다는 것은 그만큼의 위험과 후발 주자들의 쉬운 모방에 의한 시장잠식을 감수해야 하기 때문이다. 설령 모든 부분에서 개척자가 되기 힘들다 하더라도 미래에 대한 독자적이고 통찰력 있는 시각을 갖추는 것이 중요한 이유는 또 있다. 왜냐하면 선두기업이 길을 가다 넘어지는 상황이 발생할 경우 이러한 상황에 대비해 추종 기업이 오래 전부터 실력을 쌓아오지 않았다면 그 기회를 잡을 수 없기 때문이다.

미래의 모습을 형상화하는 과정에서 기업은 반드시 미래로 연결되는 이동 경로를 관리해야 한다. 한 회사가 이동 경로를 관리하고 미래의 이익을 획득하는 데 필요한 능력을 갖고 있는지를 판단하기 위한 주요 요소에는 네트워크를 관리하는 것, 핵심역량에 투자하는 것, 시장에 대해 배우고 실험하는 것, 표준을 세우고 규제에 대한 영향력을 획득하는 것, 세계적인 브랜드와 유통망을 구축하는 것 등 다섯 가지가 포함된다.

9. 현재와 미래의 연결고리 만들기 ; 지금보다 내일의 시장에서 보다 많은 몫의 이익을 얻으려는 회사는 미래의 고객 가치에 보다 도움이 될 핵심역량을 구축할 필요가 있다. 그렇다면 핵심역량이란 정확히 무엇을 의미하는가?

우선 조직내의 집단적인 학습 행위, 특히 다양한 생산과 관련된 솜씨를 조정하고 여러 갈래의 기술을 통합하며 또 조직이 스스로를 비즈니스 단위와는 대조적인 다양한 핵심역량의 결합으로 인식하게 만드는, 그런 방법을 배우는 학습 행위가 곧 핵심역량이다.

아울러 핵심역량은 자사에 경쟁 기업에 비해 우월한 경쟁우위를 가져다 주는 기업의 능력이며, 기업 성장의 근원이 된다. 기업의 지속적인 경쟁우위를 가능하게 하는 연구개발 능력, 브랜드, 생산공정관련 역량 등이 핵심역량의 대표적인 예라 할 수 있다.

10. 핵심역량의 습관화 ; 핵심역량의 시각이 경영 전반에 뿌리내기게 하기 위해서는 경영진은 다음의 다섯 가지 주요 역량관리 과제를 충분히 이해하고 이를 실천해야 한다.

-. 첫째 ; 기존의 핵심역량을 충분히 파악해야 한다.

-. 둘째 ; 핵심역량 구축 예정표를 만들어 이에 전사적으로 공감해야 한다.

–. 셋째 ; 미래의 경쟁에 필요한 실제 핵심량을 구축하는 과정을 거쳐야 한다.

–. 넷째 ; 핵심역량을 적재적소에 배치해 이를 제대로 활용해야 한다.

–. 다섯째 ; 핵심역량의 주요 내용을 보호하고 추종자의 모방과 같은 외부 위협으로부터 이를 보호해야 한다.

핵심역량을 습관화하는 과정은 기존 회사의 역량을 잘 지키고, 현재 자사가 참여하고 있는 시장 위주의 근시안적인 사고에서 탈피해 장래의 역량 예정표를 작성하는 과정이라고 할 수 있다.

11. 확실한 미래를 보장하는 방법 ; 미래를 향한 경쟁의 핵심 목표는 투자 대비 학습 능률의 극대화라고 할 수 있다. 즉, 경쟁자보다 훨씬 효과적으로 빨리 미래에 관해 배우는 것을 말한다. 여기서 가장 중요한 것은 미래의 수요 중심이 어디에 놓일 것인가 하는 점이다. 이러한 것을 사전에 알아보는 것이 바로 '탐색적 마케팅'이다. 탐색적 마케팅에서 가장 중요한 것은 단번에 표적을 맞추는 것이 아니라 자신의 표적을 얼마나 상황에 맞게 빠르게 고쳐나가는가, 그리고 계속해서 새 화살을 얼마나 신속하게 과녁으로 날려보내느냐다. 진정한 배움은 비록 불완전한 상태일지라도 제품이나 서비스가 시장에서 테스트를 거칠 때 비로소 시작 될 수 있다. 탐색적 마케팅이 추구하는 가장 바람직한 목표는 '최고의 품질을 갖춘, 고객의 요구와 일치하는' 제품 혹은 서비스를 개발하는 것이다.

12. 다르게 보고 다르게 생각하기 ; 미래의 산업 주도권 확보를 목표로 하고 있다면 리스트럭처링이나 리엔지니어링만으로 부족하다. 산업을 주도하려는 기업에게는 스스로가 속한 산업을 재창조할 수 있는 능력이 있어야 한다. 궁극적으로는 남들과 다른 '시각'과 이를 실천에 옮길 수 있는 독특한 '역량'이 필요하다.

미래의 경쟁은 조직 차원에서의 혁신을 요구한다. 따라서 기존의 관료성과 불필요한 중앙집권에 대한 해독이 필요하다. 하지만 더욱 중요한 것은 극단을 피하고 제 3의 대안을 취하며, 정, 반, 합의 변증법적 논리를 받아들이는 것이다. 회사 대 단위 사업이 상호 연결고리로, 중앙집권적 대 분권이 집단적으로 관료적 대 권한 이양이 방향성 제시로, 추종형 대 배신자형이 행동주의자로, 기술 주도 대 고객 주도가 편익주도로, 다각화 대 핵심사업역량으로 변신하는 조직을 구축해야 한다.

*변증법 ; 하나의 사물을 대립하는 2가지 규정의 통일로서 파악하는 방법.

예컨대 <사랑은 충족과 결핍의 통일이다>등이다.

* 정반합 ; 독일어의 테제(These) 안티테제(Antithese) 진테제(Synthese)에 각기 대응하는 정립(定立) 반정립(反定立) 종합의 약칭. J.G. 피히테가 《전지식학의 기초(1794)》에서 사용했던 개념으로, K. 마르크스와 영국의 헤겔학파가 이 개념을 빌려 G.W.F. 헤겔의 변증법을 통속적으로 설명한 것이다.

26.짐 콜린스, 제리 포라스 – 성공하는 기업의 8가지 습관

콜린스와 포라스가 연구한 기업들은 설립된 지 평균 1백년 이상 된 18개의 탁월한 기업들 즉, 3M, 아메리칸 익스프레스, 보잉, 시티코프, 포드, GE, HP, IBM, 존슨&존슨, 매리엇, 머크, 모토롤라, 노드스트롬, 필립모리스, P&G, SONY, 월마트, 월트디즈니 등이 이었다.

몰론 성공한 기업들의 분석에 관한 책들은 많이 있었지만, 인정받는 가장 대표적인 책은 <초우량 기업의 조건>과 <성공하는 기업의 8가지 습관>이라 할 수 있다. 이들 책에서 주장하는 성공기업들의 가장 큰 특징으로 핵심 이념, 문화, 가치 등 눈에 보이지 않는 자산을 강조한다는 점에서 매우 유사했다.

그리고 콜린스와 포라스가 쓴 책의 또 다른 장점은 위대한 기업의 성공 요소를 규명하는데 상대적 비교 분석이라는 접근법을 사용하고 있다는 것이다. 저자들은 단순히 몇 개의 사례를 분석하는데 그치지 않고 엄격하게 선정된 비전 기업과 비교 기업들을 비교함으로써 비전 기업들이 어떻게 다른지를 정리하고 있다. 비전 기업에는 위대한 카리스마 넘치는 비전 있는 지도자가 필요하지 않았고, 보기 좋고 복잡한 전략적 기획이 아니라 실험, 시행착오, 기회 등 글자 그대로 우연에 의해 그들 행동이 결정되었음이 나와 있다. 또 비전 기업들은 외부에서 최고경영자를 고용하기 보다는 내부에서 성장한 경영진이 회사를 경영하도록 했다는 것 등이 우리가 흔히 알고 있는 고정관념들을 깨뜨리는 내용이 많았다.

비전 기업의 성장 엔진

-.사교집단 같은 기업문화
-.내부에서 성장한 경영진

핵심을 보존하라

발전을 자극하라

-.크고 위험하고 대담한 목표
-.많은 것을 시도해서 잘되는 것에 집중
-.끊임없는 개선 추구

콜린스와 포라스의 주장처럼 뛰어난 아이디어를 가졌거나 카리스마적인 지도자가 되는 것이 '시간을 알려주는 것'이라면 한 개인의 일생이나 제품의 라이프사이클을 훨씬 뛰어넘어 오랫동안 번창할 수 있는 기업을 만드는 것은 '시계를 만드는 것'이라고 할 수 있다. 비전 기업을 마든 사람들은 '시간을 알려주는 사람'이기 보다 '시계를 만드는 사람들'이었다.

콜린스와 포라스는 카리스마적 리더십의 기원이 매사에 신의 이름을 들먹였던 15세기의 노력들을 20세기 경영분야에 적용한 것에 있다고 생각했다. 물론 기업의 경영에 있어 카리스마적 리더십도 중요한 의미를 갖는다. 하지만 카리스마적 리더십을 만병통치약처럼 사용하는 기계적인 사고는 바람직하지 않다. 이 책이 소개하는 비전 기업은 한가지 특출한 아이디어로 시장에서 일시적인 성공을 누리거나, 아니면 한창 성장기에 있는 일련의 제품 흐름에 편승하기 보다는 마치 시간을 영원히 가르쳐줄 수 있는 시계를 만드는 것처럼 조직을 설계하는데 주력했다. 사람 역시 머리만 좋은 사람보다 항상 성실히 노력하는 사람이 장기적인 비전을 갖고 가는 경우가 많은 것을 감안하면 비슷한 비유가 될 것이다. 조직 역시 항상 노력하고 학습하는 조직으로 설계될 필요가 있다는 것이다.

1. 이윤 추구를 넘어 핵심 이념을 중시하라 ; 비교기업과 대비되는 비전 기업의 가장 큰 특징은 이윤 추구를 넘어서는 핵심 이념들을 갖고 있다는 점이다. 대부분의 비전 기업에서는 주요 목표나 동인 중의 하나로 '이익의 극대화'나 '주주 이익의 극대화'라는 개념을 찾아볼 수 없었다. 많은 비전 기업들은 기업 자체를 경제적 활동보다 의미 있게 생각했으며, 단순히 돈을 벌기 위한 수단 이상의 의미를 부여했다. 그래서 비전 기업의 역사를 살펴보면 단순한 경제적 의미를 뛰어넘는 핵심 이념을 발견할 수 있다. 예를 들어, 소니의 핵심 이념은 고객에게 이익을 주는 기술혁신을 통해 진정한 기쁨을 얻는 것이다. 또한 모방이 아닌 불가능에 도전하는 개척자 정신이 지금까지 소니를 이끌어 오고 있다. 혁신 기업의 대명사인 3M은 완벽한 정직성, 개인의 창의성과 개인적 성장 존중, 선의의 실수에 대한 관대함이라는 핵심 이념을 갖고 있다.

물론 비전 기업도 이익을 추구 한다. 하지만 비전 기업에서 이익은 목적 그 자체가 아니다. 이익은 신체에 필요한 산소, 물, 음식, 혈액처럼 비록 인생의 목적은 아니지만 없으면 살아갈 수 없는 것들과 비견될 수 있다.

비전 기업은 이윤 추구를 초월한 핵심 이념과 실질적인 이윤을 동시에 추구하고 있었다. 그리고 핵심 이념을 보존하기 위한 방법으로, 핵심 가치를 구성원에게 명확하게 전파할 수 있는 유능하고 신뢰할 수 있는 그룹을 선별했다. 핵심 이념은 외부에서 수혈되는 것이 아니라 내부에서 발굴하는 심정으로 찾아나가야 하는 것이다. 이는 조립용 완구처럼 정해진 설명서대로 만들어지는 것도 아니고 쉽게 모방할 수 있는 것도 아니다. 기업 내부에서 자사의 핵심 이념을 발견하기 위해 열정적으로 노력해야지만 찾을 수 있는 것이다.

2. 핵심을 보존하고 발전을 자극하라 ; 핵심 이념은 그 자체로도 중요하지만 그것 하나만으로는 비전 기업이 될 수 없다. 이 세상에서 가장 훌륭하고 의미 있는 핵심 이념을 갖고 있는 회사라 해도 회사가 변화를 거부하고 조용히 현실에 안주한다면 세상은 그 회사를 중요하지 않게 생각할 것이다. 비전 기업은 자신의 핵심 이념을 조심스럽게 보존하는 한편 핵심 이념의 구체적인 표현방식에는 변화와 발전을 위해 자유를 부여한다. 월마트의 "고객의 기대를 능가하라"는 구호는 핵심 이념으로서 영원히 변하지 않는 부분이다. 기업문화, 전략, 전술, 사업 정책 또는 다른 비핵심적인 일들과 핵심 이념을 혼동해서는 안 된다. 시간이 지남에 따라 문화적인 기준도 변해야 한다. 전략도 마땅히 변해야 한다. 비전 기업은 아무리 이익이 될지라도 자사의 핵심 가치와 일치하지 않는 행동을 해야 한다면 어떤 전략도 과감하게 버린다. 핵심이념과 발전을 향한 열정은 마치 음양과 같이 비전 기업 내에 동시에 존재하면서 서로가 서로를 가능하게 하고 보완하며 강화한다. 핵심 이념은 발전 자체를 가능하게 하는 것이다. 그것이 비전 기업이 진화하고 실험하고 변화하는데 기반이 되는 지속성을 제공하기 때문이다.

또한 발전을 향한 열정은 핵심 이념의 유지를 가능하게 하는 효과도 있다. 비전 기업은 핵심 이념을 보존하고 발전을 자극할 수 있는 확실한 도구를 갖고 있다. 예컨대, 월트 디즈니는 핵심 이념을 운에 맡기지 않고 디즈니 대학을 설립해 모든 종업원들을 '디즈니 전통'이라는 세미나에 참석시켰다. HP는 'HP Way'에 대해 얘기하는 것으로 만족하지 않고 철저한 내부 승진을 제도화했고, 회사의 철학을 종업원 평가와 승진에 활용할 수 있게 분류했다. 메리엇은 회사의 핵심 이념을 말로만 떠들지 않았다. 엄격한 종업원 선발제도, 교육과정, 그리고 고객의 의견을 듣기 위한 정교한 고객 피드백 제도를 마련해 그것을 실천했다.

3. 크고 위험하고 대담한 목표를 설정하라 ; 모든 회사는 일정한 목표를 갖고 있다. 그러나 단순히 목표를 갖고 있는 것과, 높은 산에 오르는 것처럼 거대하면서도 엄청난 도전을 하는 것은 전혀 별개의 문제다. 크고 위험하고 대담한 목표인 BHAGs(Big, Hairy, Audacious Goals)는 명확하고 강력하며 힘을 한곳으로 모으는 중심점 역할을 한다. 프로펠러 항공기 대신에 제트기로 상용시장을 개척한 보잉이나 업계에서 1위 혹은 2위를 목표로 한다는 GE같은 기업들은 모두 BHAGs를 잘 활용한 기업들이다. BHAGs는 목표 성취를 위해 구성원들을 자극하고, 기업이 과감한 목표를 자생적으로 설정할 수 있는 능력을 갖도록 만들며, 기업문화를 강화하는데 도움이 된다. 의욕을 고취시키는 크고 대담한 목표가 무엇을 의미하는지 좀더 쉬운 예는 소니를 들 수 있다. 1950년대 "소니는 일본 기업이 저질의 상품을 만든다는 이미지를 전세계적으로 바꾸는 첫 번째 기업이 된다"라는 BHAGs를 갖고 있었다. 여기서 중요한 점은 뛰어난 목표는 정해진 시간 내에 성취해야 한다. BHAGs는 흥분을 유발하고 거대하며 의욕을 돋우는 한편 대담하지만 성취 가능하고 최종점이 명확하며 기한이 정해져 있다. 또한 BHAGs는 종업원들에게 활력을 불어넣어 줄 수 있어야 한다. 그렇지 않다면 그 목표는 BHAGs라 할 수 없다. 그렇게 되어야만 조직의 리더가 떠나거나 바뀌더라도 BHAGs는 지속될 수 있기 때문이다.

4. 사교집단 같은 기업문화를 조성하라 ; 비전 기업에서는 성취해야 할 목표를 모든 구성원들이 철저히 공유하고 있으며, 이를 따르려는 구성원에게만 그러한 목표를 적용한다. 일반적으로 비전이란 단어가 주는 뉘앙스를 생각해보면 비전은 부드럽고 느슨한 것을 의미한다고 생각할 수 있다. 그러나 사실은 그 반대다. 비전 기업들은 자사의 경영원칙, 사업분야, 그리고 달성해야 할 목표를 명확히 인식하고 있으며, 그들이 요구하는 바에 부합되지 않는 구성원들을 가차 없이 신상필벌로 다스린다. 이처럼 비전 기업들은 비교 기업에 비해 컬트적인 특성을 갖고 있다. 컬트(Cult)란 특정한 사람이나 사상, 대상에 대해 대단히 지나친 열의를 보이는 일군의 사람들을 말한다. 비전 기업에는 핵심 이념을 중심으로 컬트적인 환경을 창조하고 조성하는 일련의 관행들이 있다. 이러한 관행들은 강도 높은 충성심을 요구함과 동시에 기업 내에 남아 있는 이들의 행동이 핵심 이념에 일치하고 계속 열정적일 것을 요구한다. 핵심 이념의 철저한 고수, 교화, 적합성에 관한 엄격한 기준, 엘리트주의 등이 바로 비전 기업이 갖고 있는 컬트적인 속성들이다.

5. 많은 것을 시도해서 잘되는 것에 집중하라 ; 비전 기업의 역사를 살펴보면 그들이 이룩한 최고의 업적들이 상세한 전략적 계획에 의해 이뤄졌다기 보다는 이것저것을 해보던 중에 우연히 달성된 것들이 많이 있음을 알 수 있다. 하지만 이 역시 핵심이념에 충실하면서 다양한 시도를 한 결과이다. 돌이켜 보면, 성공적인 기업 전략은 기회주의적인 실험과 우연한 발견의 산물이었다. 물론 이때 강조되는 것은 기업이 끊임없이 추구하는 변화와 이러한 변화 과정에서 발생하는 우연성이다. 의미 있는 일을 시도해보고 그것이 잘되면 계속 발전시키고, 안 되면 잘 되도록 노력하거나 다른 것을 시도했던 것이다.

존슨앤존슨의 경우를 예로 들어보자. 그 회사의 한 직원은 부엌용 칼에 손을 자주 베이는 부인을 위해 일회용 밴드를 개발했다. 그가 만든 일회용 밴드는 조그만 거즈를 붙인 수술용 테이프로 만들어져 있어 피부에 잘 달라붙지 않았다. 이에 대한 얘기를 들은 마케팅 담당자들은

그것을 시장에 내 놓고 반응을 살펴보기로 했다. 그 후 여러 가지 사소한 문제점을 소비자들로부터 Feed-Back받아 사소한 문제점을 고친 후 출시된 밴드에이드는 결과적으로 존슨앤존슨 역사상 가장 큰 매출을 올리는 제품이 되었다.

특히 여러 가지를 시도하는 과정에서 개별 구성원들의 실행을 우선시하는 자발적 경향이 '기대하지 않은 변화'를 낳기도 한다. 3M에는 15% 원칙이란 게 있는데, 자사의 모든 연구원과 기술자들이 자신이 생각해낸 아이디어를 상업화시키는 데 근무시간의 15%를 투자하는 게 전통이다. 이렇게 해서 3M의 히트상품인 포스트잇이 탄생했다. 이는 생각지도 못한 혁신적인 아이디어를 계획하지 않은 실험과 시행착오의 반복을 통해 상업적으로 성공시킨 대표적 사례다.

변화하는 환경에 잘 적응하는 비전 기업들을 살펴보면 성공의 비결은 대단한 통찰력과 전략 기획의 결과가 아님을 알 수 있다. 그들의 성공은 여러 가지 실험을 통해 시행착오를 겪으면서 가능성이 있는 사안에 도전하고, 그렇지 못한 것은 과감히 포기하는 매우 기본적인 과정에 의해 만들어진 결과다. 결국 지속적인 노력의 결과이다.

6. 내부에서 성장한 경영진을 육성하라 ; 비전 기업들은 비교 기업들과 달리 회사 내부에서 경영자질을 갖출 인재들을 키워서 최고경영자로 선정했으며, 이는 기업의 핵심을 보존하는 데 있어 매우 중요한 의미를 갖는다. 비전 기업들이 비교 기업들과 구별되는 주요한 점들 주의 하나는 리더십의 우수성이 아니라 기업의 핵심을 보존할 수 있는 우수한 리더십의 연속성이다. 예컨대 GE의 잭 웰치와 같은 우수한 인물이 있어 엄청난 성장을 이룩할 수 있었다. 그러나 웰치와 같은 우수한 최고경영자들이 회사 내부에서 양성되어 1세기 동안 계속 이어져 내려왔다는 사실이야말로 GE가 비전기업으로 불리는 가장 주요한 이유일 것이다.

7. 끊임없이 개선을 추구하라 ; 비전 기업에게는 단기적인 이윤창출과 장기적인 생존보장이 상호 양립 가능한 목표이기 때문에 둘 다 실현 가능한 것으로 보고 있다. 이에 비전 기업의 경영진들은 장기적인 생존을 우선적으로 설정하고 이를 실현하기 위해 노력하는 동시에 단일사업 및 프로젝트를 통해 단기적인 성과 창출에도 집중하고 있다. 달리 말해, 그들은 단기적인 실적과 장기적인 생존 사이의 선택을 양자택일의 문제로 생각하지 않는다. 비유한다면 2개의 바퀴를 통해 기업이라는 수레가 쉼 없이 달리도록 할 때만이 기업은 영구 존속 체로서 그 생명력을 유지할 수 있는 것이다. 좀더 구체적으로 말해 비전 있는 기업에게 있어 이윤창출은, 그 자체가 목적이 아니라 미래에 대한 개선과 투자라는 지속적인 과정에서 발생하는 부수적인 결과일 뿐이다. 한편 비전 기업은 자기만족을 없애기 위해 불만족을 의도적으로 유도하는 강력한 제도를 만들어 둔다. 이렇게 함으로써 외부 환경이 변화와 개선을 요구하기 전에 기업 스스로 변화와 개선을 촉진하는 것이다. 끊임없는 개선이라는 명제는 규율 있는 생활양식으로서 비전 기업에겐 제도화된 습관이다. 즉, 거기에는 미래를 위한 장기적인 투자, 직원 능력 개발을 위한 투자, 새로운 아이디어와 기술의 채택 등이 포함된다.

8. 기업 내 모든 요소를 조율하라 ; 어떤 기업이 지금까지 정리한 성공 기업들의 다양한 특징들은 모두 갖고 있다 해도 비전 기업이 될 수 없는 경우가 있다. 이러한 일이 일어나는 이유는 각 특성들을 조화롭게 연결시키는 능력을 갖지 못했기 때문이다. 콜린스와 포라스는 기업의 핵심 이념을 보존하고 발전을 자극하는데 있어 기업 내의 모든 요소가 조화를 이룰 수 있도록 조정하는 메커니즘을 얼라인먼트(Alignment)라 부르고 있다. 즉, 비전 기업은 기업의 목표, 전략, 전술, 프로세스, 기업문화, 경영 스타일 등이 측면에서 일관되고 보완적인 신호를 구성원들에게 지속적으로 보냄으로써 얼라인먼트를 수행해 나간다. 결국 모든 구성원이 공감할 수 있는 비전을 현실적으로 구현하는 것은 1% 의 비전과 99%의 얼라인먼트에 의해 가능하다. 왜냐하면 비전 자체는 실행을 위한 환경을 제공하지만 얼라인먼트는 공식적 규정이나 절차에

얽매이지 않고 미래를 향한 비전을 조직 내에 실질적으로 구현할 수 있는 실행 매커니즘이기 때문이다. 이를 통해 하나의 구심점을 형성하고 나면 미래의 비전을 현실에 구현하기 위한 구성원들의 실질적인 노력이 이뤄질 수 있다. 우선순위가 무엇 인가보다는 기업의 미래 비전을 위해 나머지 요소들을 어떻게 조율할 것인가가 관건인 것이다.

<현대적 시사점>

의미 있는 지향점을 향해 매진해갈 수 있도록 만드는 메커니즘을 비전이라고 한다면 비전은 일종의 나침반과 같은 역할을 한다. 일단의 무리에게 나침반을 주고 목적지만 정해주면 그들은 정확하게 만나기도 하고 길을 돌아가야 할 때도 있을 것이다. 하지만 나침반이 가리키는 정확한 방향과 명확한 목적지가 있기 때문에 중간에서 길을 잃더라도 결국 최종 목적지에 도달하게 된다. 또한 여기서 중요한 것은 핵심 가치이다. 나침반을 갖고 있더라도 그 사람의 성향에 따라서는 가다가도 힘들면 포기하는 사람도 있을 것이다. 기업을 사람에 비유한다면 핵심 이념이란 그 사람의 성격, 추가하는 일관성 그 사람의 자아 또는 정체성일 것이다. 나침반을 따라가다가 힘들더라도 그것을 이겨낼 수 있는 능력은 그 사람의 자질에서 나오듯이 기업 역시 마찬가지인 것이다. 그 사람의 자질이나 능력은 그 사람의 자아에 의해 형성되는 것이므로 기업에서의 핵심이념은 그 기업의 자아로써 중요한 것이라 할 수 있다. 그리고 비전을 가진 진정한 리더란 비전을 기업 전체의 것으로 만들어 자신이 경영 일선을 떠난 뒤에도 목적의식에 입각한 경영활동이 이뤄지도록 하는 리더다.

우리 역시 실행 불가능하다고 생각되는 BHAGs를 설정하여 도전해 봄으로써 미래의 에너지 산업의 핵심 기업으로 충분히 성장할 수 있다고 생각한다.

27.우지로 노나카, 히로타카 다케우치 – 지식창조 기업

<<지식창조기업>은 기업의 행위를 설명하기 위해 지식을 분석의 기본단위로 사용하고 있다. 특히 저자인 노나카와 다케우치는 비즈니스 조직의 근원적인 경쟁력을 높이기 위해 기업과 지식에 관한 사고를 근본적으로 전환해야 한다고 강조한다. 이러한 그들의 생각은 비즈니스 조직은 단순히 지식을 조작할 뿐만 아니라 창조해 내기도 한다는 믿음에서 비롯되고 있다.

노나카와 다케우치가 이 책을 집필할 당시만 해도 기업 경영에 의한 지식창조는 경영학 연구 분야에서 거의 무시되고 있었다. 그러나 일본 기업들에 대한 여러 해에 걸친 연구를 통해, 지식창조는 일본 기업들이 국제적인 경쟁력을 얻는 데 가장 중요한 요소로 작용했다는 확신을 얻게 되었다고 한다. 그들은 지식을 두 가지 종류로 구분하고 있다.

–. 그 하나는 형식지(Explicit knowledge)로 이는 구체적인 언어로 설명할 수 있는 것인데, 문법적인 진술, 수학적 표현, 규격, 매뉴얼 등이 여기에 포함된다. 따라서 이와 같은 종류의 지식은 개인과 개인을 통해 손쉽게 전달될 수 있다.

–. 그러나 보다 중요한 종류의 지식은 암묵지(Tacit knowledge)인데 이는 '구체적인 언어로 설명하기 힘든 지식'을 말한다. 이 지식은 개인의 경험에 내재해 있는 개인적인 지식이며 개인적인 신념, 생각, 가치체계 등 무형의 요소들을 포함하고 있다. 암묵지는 그 동안 집단적 인간 행위의 필수 요소 정도로 간과되어 왔지만 적어도 일본 기업에서만큼은 경쟁력의 중요한 원천이었다. 일본식 경영이 서양인들에게 일종의 수수께끼처럼 느껴지는 가장 큰 이유가 여기에 있다.

이 책에서 저자는 형식지와 암묵지를 상호보완적 관계에 있는 지식으로 다룬다. 하지만 보다 중요한 것은 이들 두 지식 사이의 관계가 기업 지식창조를 위한 역동성의 열쇠가 된다는 사실이다. 지식창출은 개인 수준에서 주관적인 통찰력과 직관을 이끌어 내 그것이 기업 전체에 공유되고 축적되는 것을 의미한다.

1. 지식은 어떻게 창조되는가?

–. 형식지와 암묵지 ; 지식은 형식지와 암묵지로 구분될 수 있다. 마쓰시타의 제빵기 개발 사례를 살펴보자. 1985년 오사카에 있는 마쓰시타 전기회사의 제품개발 담당자들은 새로운 가정용 제빵기를 개발하는 데 심혈을 기울였다. 그러나 제빵기는 밀가루 반죽을 제대로 해내지 못하고 있었다. 빵의 껍질부분은 타고 속은 익지 않는 문제를 해결하기 위해 엑스레이를 이용해 전문 제빵사가 만든 밀가루 반죽과 비교하였으나 문제점을 찾지 못하였다. 이문제를 해결하기 위해 소프트웨어 개발 전문가인 다나카 이쿠코는 오사카에서 가장 맛있는 빵을 만드는 인터내셔널 호텔 수석 제빵사의 밀가루 반죽 기술을 연구하였다. 그는 제빵사가 밀가루 반죽을 잡아 늘이는 데 독특한 방법을 사용한다는 사실을 관찰해 냈다. 이를 프로젝트 담당 엔지니어들과 긴밀하게 협조한 끝에 그 호텔에서 배운 빵의 품질을 성공적으로 재현해 낼 제품설계명세서를 개발 할 수 있었다. 이로 인해 제빵기 내부에 추가로 특수한 살대를 설치하는 마쓰시타 고유의 트위스트 반죽 공법이 탄생하였다. 마쓰시타의 제빵기는 시판 첫해에 신주방 용기로서 판매기록을 세웠다. 연구원 이쿠코는 제빵기 개발을 위해 수석 제빵사 밑에서 직접 일을 배우고, 이른 토대로 에 성공하게 된다. 여기서 제빵기의 제품 설계 명세서는 명시적 지식이다. 제품 설계는 명세서로 문서화 될 수 있고, 다른 제작팀이나 심지어 다른 회사 사람들도 이 지식을 간단히 습득할 수 있다. 반면에 수석 제빵사의 빵 만드는 경험적 능력은 암묵적 지식이다.

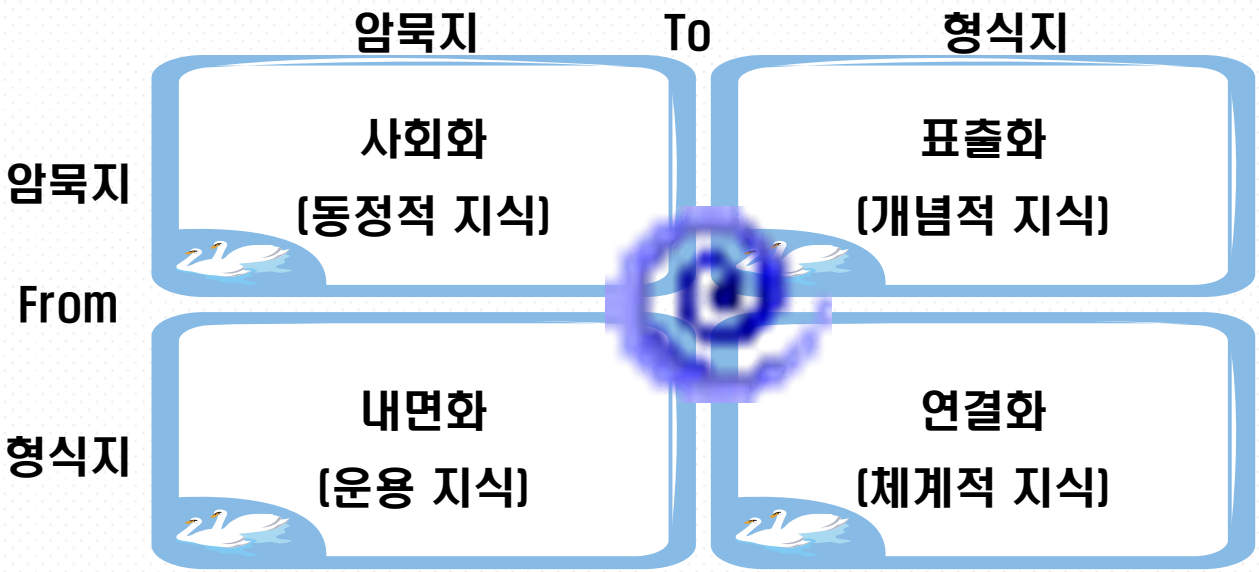
–. 지식창조의 핵심적 특징 ; 마쓰시타 제빵기기 사례는 일본인 경영자들이 어떻게 암묵지를 형식지로 전환하는지를 잘 설명해주며, 이러한 전환법과 지식창조의 세가지 특징도 암시하고 있다. 첫째, 말로 표현할 수 없는 것을 나타내기 위해서는 설명적 언어와 상징체계에 대한 신뢰가 전제되어야 한다. 둘째, 지식을 간파하기 위해서는 개인의 지식을 다른 사람과 공유할 수 있어야 한다. 셋째, 새로운 지식은 애매모호함과 여유로움을 통해 태어난다. 즉, 은유와 유추 개인적 지식에서 조직적 지식을 전환, 애매모호함과 여유로움이 지식창조의 핵심적인 특징이라는 것이다.

27.우지로 노나카, 히로타카 다케우치 – 지식창조 기업

–. 지식창조이론 ; 지식창조의 암묵지와 형식지의 상호작용에 의해 낮은 차원의 인식에서 높은 차원으로 지식이 나선적으로 확산되는 과정을 의미한다. 이 이론의 핵심은 이 같은 나선이 어떻게 나타나는가 하는 것이다. 지식은 암묵지와 형식지가 상호작용을 일으킬 때 발생하는 4개의 상호 지식전환 과정을 거쳐야 비로소 창조된다. 이러한 지식의 전환의 모드는 암묵지를 암묵지로 전환하는 사회화, 암묵지를 형식지로 전환하는 표출화, 형식지를 형식지로 전환하는 연결화, 그리고 형식지를 암묵지로 전환하는 내면화로 구분될 수 있다.

사회화는 경험을 공유해 정신 모델이나 기술 등의 암묵지를 창조하는 과정을 말한다. 개인은 언어를 사용하지 않고도 다른 사람들에게서 직접 암묵지를 체득할 수 있다. 견습공은 숙련공과 함께 일하는 동안, 말을 통해서가 아니라 관찰과 모방, 연습 등을 통해서 노하우를 익혀 나간다. 따라서 **암묵지를 얻기 위한 열쇠는 경험이다.**

지식창조의 4개 모드에서 생성되는 지식의 내용과 지식 나선



이쿠코의 경우는 자신이 습득한 경험적인 기술을 언어로 표현해 마쓰시타의 제빵기 개발팀에 전달했다. 이를 토대로 개발팀은 '꼬인 반죽'을 할 수 있는 새로운 지식을 얻게 되었다. 이처럼 사회화 모든 주로 상호작용의 장을 마련하는 데서 출발한다.

표출화 과정은 지식창조의 필수적인 과정으로 이 과정을 통해 암묵지가 구체화되고 은유, 유추, 개념, 가정, 모델 등이 형태를 잡아가게 된다. 우리가 어떤 이미지의 개념을 잡으려고 할 때 우리는 대부분 그 내용을 언어로 표현한다. 그을 쓰는 것은 암묵지를 형식지로 전환하기 위한 동작에 해당하는데, 이때 표현은 종종 부적절하고 원래의 내용과 불일치 한다. 그러나 이미지와 이미지의 표현 사이의 이 같은 Gap은 개인 사이의 상호작용을 증진시켜주는 연결고리가 된다. 먼저 터득한 사람이 배우려는 사람이 잘 모를 경우 다른 표현으로 가르쳐 주는 계기가 되기 때문이다.

연결화는 개념을 체계화해 지식체계로 전환하는 과정을 의미한다. 이 모드의 지식 전환에는 다른 형태의 형식지들을 결합하는 과정이 포함된다. 개인들은 문서, 회의, 전화, 컴퓨터 통신망 등을 통해 정보를 교환하거나 결합한다. 형식지를 분류, 추가, 결합하는 방법으로 기존의 정보를 재구성해 새로운 지식을 창조한다. 공식적인 교육 과정을 통해 이뤄지는 지식창조는 주로 이런 형태를 취하며 MBA교육이 가장 대표적인 예라 할 수 있다.

내면화 과정은 '실천을 통한 학습'과 밀접한 관련이 있다. 사회화, 표출화, 연결화를 통해 얻은 경험이 다른 사람들과 공유하는 정식모델이나 기술적 노하우의 형태가 되어 개인의 암묵지로 변화할 경우, 이는 매우 가치 있는 자산이 된다. 형식지를 암묵지로 전환하기 위해서는 지식을 말로 표현하거나 문서, 매뉴얼, 이야기 따위로 표현하는 것이 도움이 된다.

이러한 기업 지식창조 과정에서 기업이 해야 할 역할은, 개인 차원에서 지식을 창조하고 축적하도록 도와주는 것뿐만 아니라 그룹활동에 용이한 환경을 마련해주는 것이다. 기업 차원에서 나선구조의 지식창조를 이룩하는데 필요한 조건은 다음과 같다.

첫째, 기업의 지식, 즉 목표 성취를 위한 기업의 이상이다. 지식창조 나선이 기업의 의지에 의해 움직이기 때문에 이는 매우 주요한 조건이 된다.

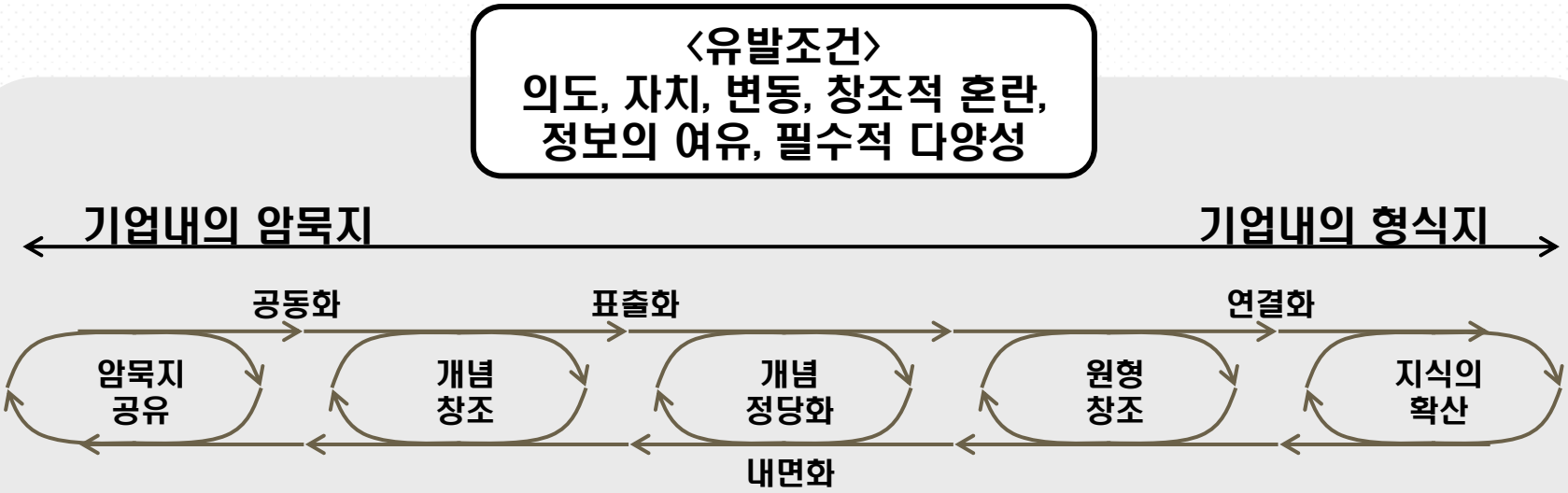
둘째 조건은 자율성인데, 개인적인 차원에서 기업의 모든 구성원들은 상황이 허락하는 한 자율적으로 행동할 수 있어야 한다.

세 번째 조건은 변동과 창조적 혼돈으로, 변동이란 완전한 무질서와는 다른 것을 의미한다. 여기서의 변동과 창조적 혼돈은 '순환되지 않는 질서'라 할 수 있는데, 혼돈은 시장 수요의 변화나 경쟁업체의 급격한 성장 같은 실질적 위기에 직면할 때 자연스럽게 발생한다.

네 번째 조건은 여유다. 이는 조직원들이 즉각적으로 필요로 하는 것 이상의 정보가 존재하는 것을 말한다.

-. 지식창조 과정의 5단계 모델 ; 기업의 지식창조는 암묵지를 공유하는 것에서부터 시작되는데 이 과정은 사회화 과정에 해당한다. 풍부하지만 정리되지 않은 개인의 지식이 조직 내에서 1차 증폭 과정을 거쳐야 하기 때문이다. 두 번째 단계에서는 자기 완결 구조를 갖춘 팀에서 공유된 암묵지가 표출화 과정을 거쳐 새로운 형식지로 전환된다. 새로 생성된 개념은 3단계 과정에서 정당화되어야 한다. 이 단계에서는 개념이 과연 추구할 만한 가치가 있는지의 여부가 결정된다. 일단 가치 있는 지식으로 채택되면 그것은 4단계에서 원형의 형태로 전환되는데 제품 개발의 경우에는 프로토타입의 형태를 취할 수 있고, 또한 새로운 기업 이념이나 경영관리 시스템, 혁신적인 조직구조처럼 소프트한 혁신 내용을 담은 형태가 될 수도 있다. 마지막 단계에서는 창조된 지식을 부서 내의 다른 사람들 또는 다른 부서, 심지어는 기업 외부로까지 확산시키게 된다. 여기서 '기업 외부'라 함은 고객, 계열사, 대학, 판매망 등을 일컫는다. 지식 창조 기업은 폐쇄적인 시스템 내에서 움직이는 것이 아니라 외부 환경과 끊임없이 지식을 교환하는 개방된 시스템 속에서 움직인다.

기업의 5단계 지식창조 과정



2. 지식창조는 중간관리자가 주도한다 ; 지식은 팀이나 전담 부서의 리더인 중간관리자들이 상급관리자들과 일선 근로자들 간의 나선적인 지식전환 과정을 주도함으로써 창조된다. 이 과정에서 지식관리와 정보의 수직적/수평적 흐름의 중심이 되는 것은 중간관리자들이다. 지식창조에 참여하는 개인들을 지식창조 대라고 하는데, 이는 지식 실천자, 지식 기술자, 지식 처리자로 구성된다. 지식 실천자에겐 그들의 암묵지와 형식지를 축적하고 생성할 책임이 있으며, 기본 역할은 지식을 생성하는 것이다. 이들 대부분은 일선에서 일하고 있으므로 끊임없이 외부 세계와 통신하며, 시장을 통해 최신 개발 정보, 기술, 경쟁력 등을 확보할 수 있다. 그러므로 지식 처리자와 지식 기술자들은 지식 실천자에게 가능한 도전적이고 실험적인 임무를 맡길 필요가 있다. 지식 기술자들은 상급관리자들의 가상적인 아이디어와 실무 영역에서 혼란한 시장 상황 사이에 다리를 놓아 준다. 중간단계의 비즈니스와 제품 개념을 창조함으로써 이들은 현 상태와

이상적인 상태 사이를 매개하는 역할을 하는 것이다. 이들은 기업 비전에 따라 새로운 지식 기술을 마련한다. 이러한 지식 기술자가 되기 위해서는 프로젝트를 지원하고 관리할 수 있는 능력, 새로운 개념 창조를 위한 전제들을 만들어내는 데 필요한 자질, 지식창조에 요구되는 다양한 방법론을 결합시킬 수 있는 능력 등을 갖춰야 한다. 지식 처리자는 상급관리자들이 수행하는 기업 차원의 지식창조 과정을 일일이 만들어내고 제어하며, 때로는 발로 뛰는 관리법에 의존하기도 한다. 또한 일상적 작업에서 벗어나 그러한 과정을 관리하기도 하고 새로 만들거나 지원해야 할 프로젝트를 선정하기도 한다. 지식 처리자가 기업 지식창조에 방향 감각을 부여하는 방법에는 기업이 추진해야 할 일에 대한 개념 구성, 기업 비전이나 정책의 형태로 지식의 비전 수립하기, 만들어지는 지식의 가치를 정당화하기 위한 표준 설정 등이 있다.

지식창조대의 구성

지식 실천자	일선 근로자 및 라인 관리자
지식 기술자	중간관리자
지식 처리자	상급관리자

3. 하이퍼텍스트 조직이 지식창조에 효과적이다 ; 지식경영이 이뤄지기 위해서는 조직 내에서 지식의 창조, 활용, 축적을 활성화할 수 있는 유연한 조직구조가 필요하다. 먼저 지식경영을 위한 조직구조를 구축하기 위해서는 다음과 같은 세가지 조건이 필요하다.

–. 첫 번째 조건은 창조와 효율을 동시에 추구하는 조직이다. 지식의 조직인 실무 추진팀의 창조성을 함께 살려 나가야 한다.

–. 두 번째 조건은 지식 영역과 활발하게 상호작용할 수 있는 조직이다. 이를 위해서는 조직

전반에 지식이 유기적으로 체화되도록 해야 하며, 축적된 지식 자산이 가치의 상승효과를 가져올 수 있도록 조직이 구축되어야 한다.

–. 세 번째 조건은 유연한 3차원 조직이다. 기존의 계층적 조직의 강점을 살리되, 상호작용을 촉진할 수 있는 보다 개방적이고 입체적인 조직구조의 구축이 필요하다는 것이다.

이러한 세가지 조건을 충족시키는 이상적인 조직의 모습이 바로 하이퍼텍스트 조직이다. 하이퍼텍스트 조직이란 창조성과 효율성이라는 두 가지 상반된 원리를 충족시키면서도 상호작용이 활성화될 수 있는 조직이며, 또한 지식의 창조, 활용, 축적을 활성화하는 조직이다. 하이퍼텍스트 조직은 크게 프로젝트 팀 계층, 비즈니스 시스템 계층, 지식의 축적을 위한 지식 베이스 계층으로 구성된다.

먼저 프로젝트 팀 계층은 정보나 지식의 획득, 공유를 주요 사명으로 한다. 이 조직 층에서는 늘 여러 개의 프로젝트팀이 운영되며 연구개발이나 신제품과 서비스 개발 등 창조적이고도 개선에 필요한 지식자산 축적활동이 추진된다. 이들 팀의 본래 업무는 연구개발 자체이기 때문에 이를 촉진할 수 있도록 프로젝트의 발안, 설계, 발족 승인, 성과 피드백 등을 위한 각종 시스템이 제도화되어야 한다.

비즈니스 시스템 계층은 조직 내의 전달과 공유를 통해 축적된 지식자산을 제품 차원의 가치로 전환시키는 것을 주요 사명으로 한다. 이 계층은 '계층 구조, 분업화, 전문화'등 기존의 조직 특성을 기반으로 운영되지만 축적된 지식의 활용도를 높이기 위해서는 최적의 프로세스를 갖출 수 있도록 재구축할 필요가 있다.

지식 베이스 계층은 공유된 지식이 조직 내에서 지속적으로 축적, 검색될 수 있는 여건을 조성하는 것을 주요 사명으로 한다. 이 계층은 프로젝트 팀과 비즈니스 시스템 층을 연결시켜 원활한 상호작용을 촉진시키는 역할을 한다.

28.존 코터 – 기업이 원하는 변화의 리더

그 수많았던 기업의 경영혁신은 왜 실패로 돌아가고 말았는가? 그리고 끊임없이 경영혁신이 강조되는 이유는 무엇인가? <<기업이 원하는 변화의 리더>>는 이러한 질문에 대한 새로운 시각을 제공하고 있다. 1990년대 이후 경쟁이 심화되는 환경에 대처해야 하는 기업들에게는 변화만이 살길이라는 인식이 보편화되었으며, 지금도 변화할 것을 요구 받고 있다. '변화'라는 것은 지금껏 경험해보지 못한 새로운 세계로 나아가는 것이기 때문에 지도를 읽고 방향을 제시할 줄 아는 리더의 힘이 절대적으로 중요하다. 하지만 실패한 대부분의 경영자들은 리더십을 언급하지만 그것이 실제로는 '관리'만을 의미하는 경우가 많고 경영자들은 여전히 명령하는 일에만 급급하다. 경영자의 임무인 조직의 효율적 운영을 위한 관리와 더불어 저자는 점점 복잡해지는 인적 네트워크 속에서 일정한 성과를 가져다 줄 수 있는 8가지 모델을 제시한다.

변화를 성공으로 이끄는 8단계 과정

1단계	위기감 조성 (Establishing a Sense of Urgency)
2단계	강력한 팀의 구성 (Creating the Guiding Coalition)
3단계	비전과 전략의 개발 (Developing a Vision and Strategy)
4단계	새로운 비전을 널리 알리기 (Communicating the Change Vision)
5단계	부하직원의 권한 넓혀 주기 (Empowering Employees for Broad-Based Action)
6단계	단기간에 가시적인 성과 얻기 (Generating Short-Term Wins)
7단계	프로젝트의 본격적 추진 (Consolidating Gains and Producing More Change)
8단계	새로운 제도의 정착 (Anchoring New Approaches in the Culture)

28.존 코터 – 기업이 원하는 변화의 리더

존 코터의 논지는 경영혁신의 원동력인 리더십의 위치를 명확하게 하기 위하여, 자질이 아무리 훌륭한 경영자라 하더라도 단순한 관리자적 정신자세만으로는 경영혁신을 성공적으로 수행할 수 없다는 것을 보여주고자 했다.

1. 기업의 경영혁신은 왜 실패하는가? ; 저자는 잘못된 개혁을 진행하고 있는 기업의 특징으로 다음 여덟 가지를 제시하고 이중 단 한가지에라도 해당된다면 당장 개혁의 방향과 전략을 수정해야 함을 강조하고 있다.

–. 첫째 ; 직원들에게 위기의식이 없다.

–. 둘째 ; 핵심인사가 빠진 나약한 팀이 개혁의 주체 역할을 한다.

–. 셋째 ; 5분 내에 설명할 수 있는 비전이 없다.

–. 넷째 ; 오직 사장이나 간부만이 조직의 비전에 심취해 있다.

–. 다섯째 ; 닫힌 사고를 가진 간부가 개혁의 권한을 독차지하고 있다.

–. 여섯째 ; 큰 꿈에 사로잡혀 단기적인 성과를 얻지 못하고 있다.

–. 일곱째 ; 조직 내에 개혁의 반대 세력이 있다는 걸 잊고 있다.

–. 여덟째 ; 새로 도입한 제도가 기존의 기업문화에 전혀 맞지 않는다.

2. 변화를 망치는 여덟 가지 실수 ; 심도 있는 경영혁신 – 리엔지니어링, 기업 전략 재구축, 기업 인수합병, 다운사이징, 품질혁신 운동, 기업문화 재창조 – 을 통해 기업은 빠르게 변화하는 경영환경에 적절히 대처하고 경쟁력을 개선함으로써 기업의 발전을 이룩할 수 있다고 믿었다. 하지만 대부분 기업이 발전은커녕 자원낭비, 직원의 사기 저하의 원인이 되는 부작용을 초래했다. 이들이 공통적으로 범하는 실수는 다음과 같다.

–. 첫 번째 실수 ; 자만심을 방치하는 것이다. 충분한 '위기의식' 없이는 경영혁신의 목적을 달성할 수 없다. 과거의 성공 경험, 근래의 위기의 부재, 낮은 업적 기대치, 객관적인 외부의 부재 등이 기업의 자만심을 키우며 이 때문에 새로운 전략이나 비용 절감 계획, 품질 향상을 위한 노력은 실질적인 성과를 거두기 힘들게 되는 것이다.

–. 두 번째 실수 ; 혁신을 이끄는 강력한 팀이 없다는 것이다. 조직의 최고 책임자의 적극적인 후원이 없는 경영혁신은 실패로 끝나지만 강력한 '혁신 지도부'를 갖고 있는 기업은 성공적으로 혁신을 달성할 수 있다. 이는 혁신 과정에서 직원들의 행동이 변화하는 것을 막는 반대세력의 저항으로 인해 리엔지니어링은 실패로 끝나고 만다. 이러한 타성을 극복하기 위해서는 최고 책임자의 강력한 힘이 뒷받침 되어야만 한다.

–. 세 번째 실수 ; 5분 내에 설명할 수 있는 비전이 없다는 것이다. 적절한 비전이 없는 경영혁신은 잘못된 방향으로 나가거나 방향감각을 상실하게 만든다. 이는 다른 여러 경영혁신의 성공조건 중에서 미래에 대한 통찰, 즉 '비전'을 갖는 것 만큼 중요한 것은 없음을 의미한다. 저자는 혁신을 위해 잘 만들었다고 생각되는 크고 두꺼운 지침서는 혁신에 대한 저항 의식만을 불러일으킨다는 것을 사례를 통해 얘기하고 있다.

–. 네 번째 실수 ; 비전을 전사적으로 전파하지 못한다는 것이다. 조직원들의 단기적인 희생 없이는 전사적인 혁신을 기대할 수 없다. 그것이 직원들에게 이로움을 줘야 하며, 성공할 수 있다는 확신을 심어주고 그를 바탕으로 한 커뮤니케이션을 통해 직원들의 마음을 사로 잡아야

한다. 비 효율적인 커뮤니케이션의 세가지 유형으로는 다음과 같은 것이 있다.

1. 위원회가 만든 좋은 비전을 전파시키기 위한 노력이 몇 차례 회의를 소집하거나 몇 장의 메모를 발송하는 데 그치는 것이다.

2. 조직의 최고책임자는 상당히 많은 시간을 직원들과의 커뮤니케이션에 쓰는데 비해 다른 관리자들은 침묵하는 것이다.

3. 사내에서 발간되는 책자나 연설 등을 통해 홍보활동이 활발하게 이뤄지고 있지만 영향력 있는 몇몇 인사가 새로운 비전에 역행하는 행동을 함으로써 결과적으로 조직 전체의 분위기가 냉소적으로 흘러 새로운 운동에 대한 믿음이 점점 약화되는 경우다. 의사소통이라는 것은 언행이 일치할 때 비로소 그 힘을 발휘한다. 그러므로 영향력 있는 인사들이 솔선수범하는 것이 가장 강력한 의사전달 방법이 된다.

–. 다섯 번째 실수 ; 방해물, 특히 무사안일주의적인 태도를 가진 관리자를 방치하는 것이다. 경영혁신을 실행에 옮기는 데는 많은 사람들의 힘이 필요하다. 그러나 무엇보다도 새 비전의 수용을 가로 막는 가장 큰 장애 요인은 새로운 환경에 적응하기를 거부하거나 경영혁신에 어긋나는 요구를 하는 고위관리자들의 태도라고 할 수 있다. 현명하고 좋은 의도를 가진 관리자라 해도 장애물을 극복하지 못하면 직원들이 혁신을 추진할 때 힘을 실어주지 못할 뿐만 아니라 오히려 경영혁신을 무력화 시키게 된다.

–. 여섯 번째 실수 ; 단기간에 가시적인 성과를 보여주지 못한다는 것이다. 진정한 경영혁신에는 시간이 걸린다. 그러나 단기간 동안 가시적인 성과를 거두지 못하면 사람들은 경영혁신에 동참하려 하지 않고 쉽게 포기하거나 변화에 적극적으로 저항하는 반감이 생기게 된다. 단기적 성공을 성취하겠다는 확고한 의지는 자만심을 추방하고 세밀하고 분석적인 생각을 하게 함으로써 비전을 더욱 명료하게 부각시키는 한편 그를 실현시키는 데 많은 도움을 준다. 이는 반대 세력의 저항을 극복하는데도 유용한 명분이 될 수 있다.

–. 일곱 번째 실수 ; 샴페인을 너무 일찍 터뜨린다는 것이다. 몇 년 동안의 힘든 노력 끝에 처음

으로 그럴 듯한 성공을 거두게 되면 '경영혁신의 성공'을 선언하고 싶은 유혹에 빠지게 되는데 이는 치명적인 실수라 할 수 있다. 최근 몇 년 동안 '리엔지니어링'이라는 기치 아래 시행된 몇 가지의 경영혁신 프로젝트가 '경영혁신의 성공'을 선언함으로써 자취를 감추게 되는 경우가 많기 때문이다. 그러나 너무 일찍 터뜨린 샴페인의 가장 부정적인 영향은 바로 혁신의 추진력을 일시에 멈추게 한다는 것이다. 그렇게 되면 지금까지 숨을 죽이고 있던 반대세력들이 다시 득세할 명분을 제공하며, 여러 가지 이유로 현명한 사람들 조차 잘못을 저지르게 되는 결과를 낳게 된다.

-. 여덟 번째 실수 ; 새로운 조직문화로 승화시키지 못한다는 것이다. "새로운 방법이 회사의 통상적인 방법이 되었다."는 말이 나오거나 또는 그 새로운 혁신의 정신이 회사의 단위 부서나 회사의 뼛속까지 스며들었을 때만이 경영혁신이 진정으로 회사 내에 정착되었다고 볼 수 있다. 경영혁신이 문화로까지 승화되기 위해서는 특히 다음과 같은 두 가지 사항에 유의해야 한다. 우선, 경영혁신에서 권장하고 있는 구체적인 행동과 태도가 업무 성과의 향상에 어떻게 기여하고 있는가를 직원들에게 널리 홍보해야 한다. 그 다음으로 회사의 앞날을 책임질 다음 세대의 경영자들이 새로운 체제를 끝까지 지켜낼 수 있도록 그들에게 충분한 시간을 주고 관심을 기울여야 한다. 조직문화의 중요성은 계속 강조되고 있는 이유는 이러한 경우에서도 경영자가 바뀌더라도 강력한 조직문화에 의해 올바르게 조직을 이끌어 갈 수 있는 밑거름이 되기 때문이다. 강력한 조직문화가 형성되지 않은 상황에서 다소 자신의 이익만을 추구하는 경영자로 바뀌었다면 그 경영자를 견제할 수단은 전혀 없는 것과 마찬가지이기 때문이다.

3. 경영혁신의 8단계

-. 1단계는 위기감 조성단계다. 시장 및 경쟁 상황을 조사하고 위기와 잠재적 위기, 그리고 주요 기회 등을 인식하고 그에 대한 토론을 벌인다. 사업 성과가 나쁘면 변화에 대한 사람들의

관심을 끌기 쉽지만, 한정된 자원으로 인해 운신의 폭이 좁아질 수 있다. 반면에 사업 성과가 우수한 경우에는 필요한 자원을 보다 많이 확보할 수 있지만 변화의 필요성을 인식시키기 어려울 수 있다. 그러나 경영혁신에는 구성원들의 적극적인 협력이 요구되기 때문에 새로운 경쟁자, 제품 이익률 감소, 시장점유율 축소 등의 악조건에 대해 솔직하게 토론할 수 있어야 하고 이를 통해 전체 기업에 동기를 부여해야 한다. 변화 없는 조직은 나태해 지기 쉽다. 샤프는 전자계산기 사업의 성공으로 조직 분위기가 나태해 졌을 때 사업의 위기감을 조성하여 신 사업 개척의 필요성을 역설했다. 이에 따라 주문용 반도체와 액정 사업을 시작해야 한다는 공감대를 형성할 수 있었다. 그 결과 실제 계산기사업에 위기가 왔을 때는 이미 다른 대안을 갖고 있는 상태였다.

-. 2단계는 강력한 변화 추진 구심체를 구축하는 단계다. 변화의 노력을 이끌기 충분한 힘을 가진 집단을 구성해 그 집단이 하나의 팀이 되어 협동 작업을 할 수 있도록 격려한다. 사람들은 흔히 조직 최고책임자의 적극적인 지원 없이는 변화를 성공시킬 수 없다고 말한다. 그러나 실제로는 그 이상의 강력한 내부 결집이 필요하다. 변화 추진 구심체에서는 최고경영자가 항상 그 집단의 핵심이 되어야 하고, 더불어 기업의 문제점과 기회에 대한 평가를 할 때 같은 결론에 이를 수 있는 팀워크와 팀 내의 신뢰가 형성되어야 한다.

-. 3단계는 비전을 강조하는 단계다. 즉, 변화의 노력에 도움이 되는 비전을 창조하고 비전 달성을 위한 전략을 개발하는 단계다. 의사전달이 쉽고 호소력이 있으며 피부에 와 닿는 비전을 개발해야 한다. 명확한 비전은 조직이 변화해가야 할 방향을 분명히 이해시켜주는 역할을 한다.

-. 4단계는 비전을 전달하는 단계다. 새로운 비전과 전략을 전달하기 위해 가능한 모든 수단을 사용하고 변화 추진 구심체의 예증을 통해 새로운 행동을 교육한다. 행동이야 말로 가장 강력한 의사소통의 수단이다. 기업의 임원과 같은 핵심 인물들의 말과 행동의 불일치보다 더 강력하게 변화를 저해하는 요소는 없다.

-. 5단계는 구성원이 비전에 따라 행동하도록 권한이양을 추진하는 단계다. 변화의 장애물을 제거하고 비전에 악영향을 미치는 시스템이나 구조를 변경한다. 또한 위험을 감수하는 행동이나 틀에서 벗어난 아이디어와 활동 및 행동을 격려한다. 유일한 제약 조건인, 정립된 비전에 부합되기만 한다면 구성원에게서 새로운 시도, 새로운 아이디어의 개발, 새로운 리더십이 창출될 수 있도록 장애물을 제거해야 한다. 임파워먼트라 불리는 권한이양은 중간관리자의 권한을 강화하여 책임경영을 할 수 있도록 한다. 조직의 규모가 커지고, 업무가 복잡해질수록 권한을 이양하여 혁신이 조직 내부에서 지속적으로 이루어지도록 유도해야 한다.

-. 6단계는 단기적인 성과를 위한 계획을 수립하고 실현하는 단계다. 가시적인 성과 향상을 위한 계획을 수립하고 실현하며, 성과 향상에 참여한 종업원들의 노고를 인정하고 보강한다. 변화의 노력은 성취할 만한 단기적인 목표가 없으면 추진력을 잃게 될 위험이 있다. 단기적인 성과를 실현하기 위한 노력은 긴장감을 높여주고, 비전을 명확히 하거나 문제를 수정할 수 있는 세밀한 분석적 사고를 할 수 있게 해준다.

-. 7단계는 달성된 성과의 통합과 후속적인 변화를 창출하는 단계다. 증진된 신뢰를 이용해 비전에 맞지 않는 시스템, 구조, 정책을 변경하며 비전을 수행할 수 있는 인력을 고용, 승진, 개발한다. 또한 새로운 프로젝트, 주제, 변화의 동인을 인용하여, 변화 프로세스를 재활성화 한다. 변화기 기업에 뿌리내기 기까지는 5년 내지 10년 정도가 걸린다. 변화의 성공을 너무 빨리 확신하는 경우에는 새로운 시도가 실패하거나 처음으로 돌아가기 쉽다. 그러므로 단기적인 성공으로 형성된 신뢰를 활용해 보다 큰 문제에 도전해야 한다.

-. 8단계는 새로운 접근방법을 제도화하는 단계다. 새로운 접근방법을 제도화하는 단계다. 기업의 성공과 새로운 행동 간의 연관성을 명문화하고 리더십의 개발과 그 계승을 확실히 하는 수단을 개발한다.

4. 왜 다시 경영혁신인가 ? ; 경영혁신을 하지 않으면 안되게 만드는 경제적, 사회적 요인들로 인해 지속적인 변화 없이는 기업의 생존이 어렵게 되었다. 성공적인 경영혁신의 사례에는 두 가지 중요한 유형이 있는데 하나는 다단계의 변화 과정을 거치는 것이고, 다른 하나는 고도의 리더십을 동반하는 것이다. 경영혁신의 성공적인 추진에 공통적으로 적용되는 한 가지 조건은, 혁신은 그렇게 쉽게 이루어지지 않는다는 사실이다.

크고 작은 혁신이 성공을 거두기 위해서는 경영혁신의 8단계를 순차적으로 밟아나가야 한다. 이는 전체적으로 보면, 돌아가는 바퀴 안에 또 다른 바퀴가 돌아가고 있는 것과 마찬가지로 한 프로젝트 속에 또 다른 프로젝트가 있는 것을 말한다.

20세기에는 관리를 중시했기 때문에 '권한이양'을 하는 리더십을 배우지 못했으며, 결과적으로 이런 특성들이 조직의 변화를 더욱 힘들게 만들었다. 탁월한 관리능력과 변화를 선도하는 리더십은 직원들에게 동기를 유발시키고, 경영혁신을 기업 문화의 차원으로까지 승화시킬 수 있다. 경영환경의 변화는 가속될 것이고, 자기 혁신을 강조하는 조직 외부의 압력은 앞으로 더욱 커질 것이다. 이는 '변화의 힘이 곧 경쟁력'이라는 것을 의미한다. 세상은 항상 변화하고 있고, 단기적인 혁신과 성공이 시간이 지난 후에는 발목을 잡게 되는 경우도 있다. 따라서 지속적인 변화만이 장기적인 안정과 발전을 담보 할 수 있다.

코터는 리더에게는 자신의 권력을 강제적으로 사용하지 않고 직원들의 자발적인 충성을 끌어내는 기술이 필요하다고 지적한다. 아울러 중간관리자들은 상사와의 불화 때문에 생기는 성과 저하 등의 낭비 요인을 없애기 위해 상사와의 관계를 능동적으로 관리해 나가야 한다. 그리고 조직이 클 수록 최고경영자가 현장의 긴급한 상황들을 보고 받아 일일이 의사결정을 할 수 없기 때문에 실무선의 중간관리자들의 의사결정이 무엇보다 중요하기 때문에 적절한 권한이양과 중간관리자들을 통한 혁신이 중요시 된다는 것이다. 또한 이러한 실무선의 중간관리자들이 올바른 의사결정을 하기 위해서는 일관된 조직문화가 뒷받침 되어야 한다.

28.존 코터 – 기업이 원하는 변화의 리더

이제는 현장에서 일하는 누군가가 신속하고 정확한 의사결정을 내리고 그에 따라 행동해야 한다. 그리고 그러한 사람들이 바로 중간관리자다. 중간관리자는 더 이상 상부의 지시를 전달하기만 하는 부가가치 없는 사람이 되어서는 안 된다. 그들 나름대로 "부가가치를 창출"할 수 있는 사람이 되어야 하는 것이다. 이를 위해 경영자는 중간관리자들에게 충분한 동기부여가 될 수 있는 조치를 취해주어야 한다. 따라서 최고 경영자는 변화의 리더를 발굴하고 육성하는데 최우선 순위를 두고 혁신을 적극 지원해야 할 것이다.

평범한 조직

지시

지시

경영자의 지시만을 충실히 구성원에게 전달

지시에만 반응한다.

혁신 조직

상호작용

경영자의 경영지침을 이해 하고 파악하려 노력하고, 공부를 통해 부가가치를 창출 하며, 솔선수범을 통해 구성원들을 이끈다.

상호작용

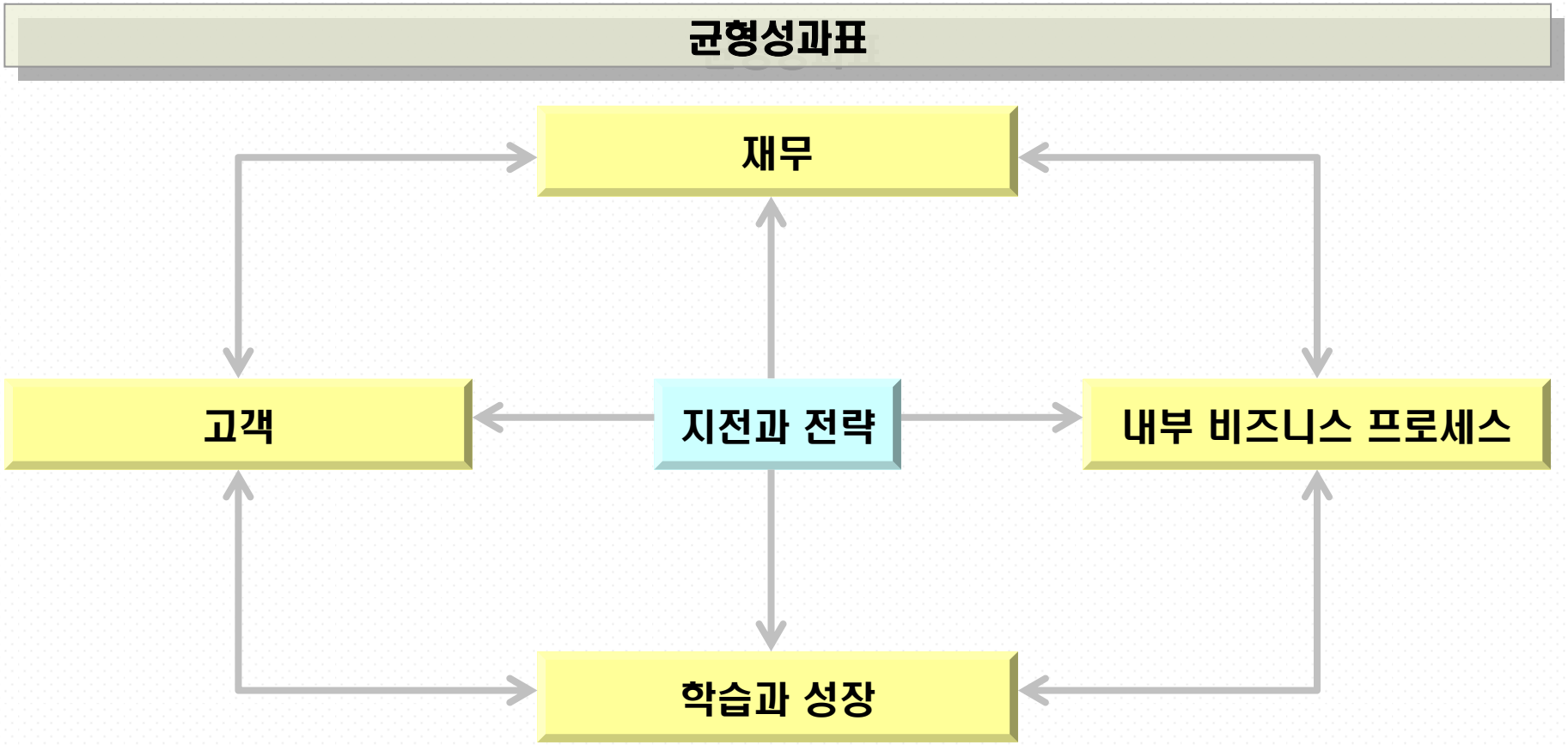
좀더 창조적인 아이디어가 나온다.

"만약 당신이 어떤 것을 측정할 수 없다면 그것을 관리할 수도 없을 것이다." 그만큼 측정 시스템은 조직 안팎의 사람들의 행태에 큰 영향을 미친다. 그런데 놀랍게도 그 동안 경영자들은 측정이라는 문제에 관심을 기울이지 않았다. 거창한 비전이나 폼 나는 전략을 만드는 데만 열을 올렸지, 이러한 비전이나 전략이 어떻게 실행되고, 그것이 얼마나 효과적인가에 대해서는 상대적으로 관심을 기울이지 않았던 것이다.

<<균형성과표-The Balanced Scorecard>>는 기업 경영에서 가장 중요하면서도 등한시 되어 왔던 측정의 문제를 화려하게 부활시켰다. 그 동안 많은 기업들이 고객관계, 핵심역량, 그리고 조직의 프로세스 등에 관한 전략들을 신봉하면서도 오로지 재무적인 측정 지표만으로 성과를 측정하려고 했다. 이에 캐플란과 노턴은 재무적인 성과측정 뿐만 아니라 비 재무적인 측정지표도 고려되어야 한다는 것을 강조하고 있다. 마찬가지로 장기적인 목표와 단기적 목표, 후행 지표와 선행지표, 성과에 대한 외부적 시각과 내부적 시각 등을 모두 고려해야 하며, 바로 이러한 의미에서 균형 잡힌 도구가 필요하다.

균형성과표에 포함된 지표는 전통적인 재무지표 외에 고객지표, 내부 비즈니스 프로세스 지표, 학습과 성정 지표 등 총 네 가지로 구성되어 있다. **재무지표**는 "재무적으로 성공하기 위해 우리는 주주에게 어떻게 보여야 하는가."를 의미한다. 재무지표들은 회사의 전략과 실행이 순이익의 개선에 얼마나 기여했는지를 나타낸다. 대표적인 지표들로는 투자수익률이나 경제적 부가가치(EVA)등을 들 수 있다. **고객지표**는 "비전을 달성하기 위해 우리는 고객에게 어떻게 보여야 하는가."를 의미한다. 고객 지표는 사업 단위 경영자들이 미래에 보다 높은 재무적인 수익을 낳게 될, 고객 및 시장에 기반을 둔 전략을 명확히 하도록 한다. 대표적인 지표에는 고객 만족도, 고객유지율, 시장 점유율 등이 있다. **내부 비즈니스 프로세스 지표**는 "주주와 고객을 만족시키기 이해 우리는 어떤 비즈니스 프로세스에서 탁월한 능력을 보여야 하는가."를 의미한다. 대표적인 지표는 품질, 대응시간, 원가, 신제품 도입 등이다. **학습과 성장 지표**는 "우리의 비전을 달성하기 위해 변화하고 개선하는 능력을 어떤 방법으로 길러야 하는가."를 의미한다.

학습과 성장 지표는 조직이 장기적인 성장을 위해 반드시 추구해야 하는 기반을 말하는데 조업원 만족도, 정보 시스템 이용도 등이 대표적인 지표들이다. 이처럼 균형성과표는 경영자에게 회사의 비전과 전략을 응집력을 가진 일단의 성과 측정 지표들로 전환시켜주는 균형 잡힌 틀을 제공한다. 그리고 이 균형성과표는 사명과 전략을 알려주는 하나의 틀과 언어를 제공하고, 종업원에게 현재와 미래의 성공 요인들을 알려주는 역할을 한다.



학습과 성장 지표는 조직이 장기적인 성장을 위해 반드시 추구해야 하는 기반을 말하는데 조업원 만족도, 정보 시스템 이용도 등이 대표적인 지표들이다. 이처럼 균형성과표는 경영자에게 회사의 비전과 전략을 응집력을 가진 일단의 성과 측정 지표들로 전환시켜주는 균형 잡힌 틀을 제공한다. 그리고 이 균형성과표는 사명과 전략을 알려주는 하나의 틀과 언어를 제공하고, 종업원에게 현재와 미래의 성공 요인들을 알려주는 역할을 한다.

전통적인 전략관리 시스템이 갖고 있는 문제는 네 가지로 요약될 수 있다.

–. 첫째 ; 기업이 비전과 전략을 실행 가능한 용어로 규정하지 못한다. 고상한 비전과 사명 선언문을 행동으로 전환시키는 방법에 대해 근본적인 의견 차이가 있다면 조직 전체의 전략이 일관적으로 연결되지 못할 것이다.

–. 둘째 ; 사업 전략에서 필요로 하는 장기적인 요구가 부서와 팀, 그리고 개인의 목표로 전환되지 않는다. 그 동안 부서의 성과는 전통적인 재무 지표만을 충족시키는 데 초점이 맞춰져 있었다. 따라서 부서 내의 팀과 개인은 그들의 단기적, 전술적 목표를 달성하는 데는 무관심했다.

–. 셋째 ; 장기적인 전략의 우선순위에 활동 프로그램과 자원 할당을 연결시키지 못한다. 즉, 조직의 실제 자금이나 인원이 장기적인 전략과는 별개의 문제인 것처럼 다뤄지는 것이다.

–. 넷째 ; 전략이 어떻게 이행되는 지와 전략 이행이 효과적인지 여부에 대한 피드백이 없다.

캐플란과 노턴은 이러한 4가지 문제점에 초점을 맞춰 균형성과표가 이러한 문제를 어떻게 해결하는지를 구체적으로 설명하고 있다.

1. 정확한 성과 측정을 위해서는 균형성과표가 필요하다 ; 단순한 성과 측정 시스템이 어떻게 기업 경영을 실패의 구렁텅이에 빠뜨릴 수 있는지를 복사기 산업의 선도 업체인 제록스의 예를 통해 살펴보다. 제록스는 1970년대 중반까지 일반 용지 복사기시장을 실질적으로 독점하고 있었다. 당시만해도 제록스는 복사기를 판매하는 것이 아니라, 소비자들에게 임대해주었다. 그리고 그 기계들이 복사한 용지의 양에 일정한 가격을 매겨 그것을 통해 매출을 올리고 있었다. 임대료 수익뿐만 아니라 용지와 토너와 같은 소모용품들의 판매 수익 또한 막대했다. 고객들은 당장 별다른 대안이 없었기 때문에 높은 복사 비용에 대해선 어느 정도 수긍했지만, 임대한 복사기들이 자주 고장이 나고, 잘못 작동되는 것은 수긍할 수 없었다. 제록스의 경영자들은 고객들의 불만 사항을 수렴해 복사기들이 고장 나지 않도록 설계를 개선하는 기회로 삼기는커녕 그들의 재무적인 성과를 향상시킬 수 있는 기회로 여겼다. 고장 난 복사기들을 빠른 시간 내에 수리해 줄 수 있도록 엄청난 규모의 현장 서비스 조직을 구축했던 것이다. 당연히 이 부서는 얼마 되지 않아 제록스의 이익에 큰 기여를 하게 된다. 게다가 기업들 은 제록스의 서비스 직원들을 기다리는 동안 아무것도 복사할 수 없게 되지 예비 복사기를 임대하는 지경에까지 이르게 된다. 제록스의 모든 재무적 지표들을 볼 때 제록스는 대단히 성공적으로 경영을 해나가고 있는 것처럼 보였다. 하지만 고객들의 불만은 여전히 매우 컸다. 그들이 원하는 것은 고장이 잘 나지 않는 질 높은 복사기였다. 마침내 캐논을 비롯한 일본 기업들이 품질이 좋고, 고장이 잘 나지 않으며, 가격이 저렴한 복사기를 출시하기 시작하지 제록스는 곤경에 처하게 되었다. 이처럼 재무 지표들은 과거의 행동에 대해서는 어느 정도 말을 해주지만 미래의 재무적인 가치들을 창조하기 위해 오늘 이후에 취해져야 될 조치들에 대해서는 적절한 지침을 제공하지 못했다.

이처럼 한가지만의 성과 측정 지표로는 고객들이 진정 무얼 원하는지 알 수 없고, 따라서 장기적인 비전도 없어지는 것이다. 기업이 돈을 버는 것 보다 더 중요한 것은 새로운 시장의 창출에 있다는 것을 염두에 둔다면 고객의 목소리는 그 무엇보다 중요한 것이다.

하지만 균형성과표를 통해 기업의 내외부의 성과들을 측정해 나간다면 하나의 지표에 집착하여 기업의 비전을 갉아먹는 전략을 구사되지 않을 수 있다. 특히 앞서 설명한 네 가지 범주의 지표들은 상호 배타적인 지표들이 아니라 서로 연결되어 있는 하나의 시스템이라 할 수 있다. 예컨대, 투하 자본 수익률(재무지표)을 높이기 위해서는 고객 충성도(고객지표)가 높아야 하고, 높은 고객 충성도를 달성하려면 고객 주문에 맞춰 제품을 적시에 배달하는 것(고객지표)이 가장 중요하다. 그리고 적시 배달을 위해서는 기업 내부의 운영 프로세스(내부 비즈니스 프로세스 지표)가 짧으면서도 탁월해야 한다. 끝으로 내부 프로세스를 탁월하게 만들기 위해서는 이러한 일을 운영하고 있는 종업원들의 역량을 키우고 향상시키는 것(학습 및 성장 지표)이 필요하다.

또한 균형성과표는 지표들 간의 인간관계뿐만 아니라 장기적인 지표와 단기적인 지표들 간의 균형 혹은 선행 지표와 후행 지표들 간의 균형에도 중점을 두고 있다. 균형성과표는 결과물 측정 지표들과 성과동인들 간의 조합으로 이뤄져 있다.

2. 전략에서 재무적 목표는 반드시 설정되어야 한다 ; 재무적 목표는 사업 단위에 투자된 자본에 대해 높은 수익률을 얻으려는 조직의 장기적인 목표를 나타낸다. 그러므로 전략적 사업단위들은 균형성과표를 통해 회사의 전략에 자신의 재무적 목표들을 반드시 연결시켜야 한다. 재무적 목표들은 균형성과표에 있는 다른 목표나 측정지표들 가운데서도 핵심에 해당한다. 또한 **균형성과표에 포함된 모든 측정 지표들은 인과관계로 연결되어 있고, 궁극적으로 재무적 성과 향상으로 귀결되어야 한다.** 그러므로 균형 성과표는 장기적으로 지속되는 재무적 재무적 목표들에서 출발해 장기적으로 지속될 바람직한 경제적 성과를 전달하기 위해 고객, 내부 프로세스, 그리고 궁극적으로 학습과 성장 지표들을 연결함으로써 비로소 완성된다.

3. 고객의 입장에서 측정되어야 한다 ; 고객의 시각은 기업이 고객 만족도, 충성도, 확보율, 수익성 등의 핵심적인 고객 성과 측정 지표를 목표 고객과 세분 시장에 맞게 정렬할 수 있게 해주며, 또한 목표 고객과 세분 시장에 전달할 가치 명제를 명확하게 파악하고 측정할 수 있게 해준다. 일단 균형 성과표를 작성하기 위해서는 세분 시장에서 목표 고객을 파악해야 한다. 일반적으로 사업 단위는 고객 시각에서 두 가지 유형의 측정 지표를 선정한다. 첫 번째는 모든 회사가 실제로 사용하고 싶어하는 일반 측정 지표로서 시장 점유율, 고객 만족도 등의 핵심 성과 지표들이다. 두 번째는 결과의 동인을 의미하는 선행 지표들로 "기업은 높은 수준의 만족도와 유지율, 확보율, 그리고 궁극적으로는 높은 시장 정유율을 달성하기 위해 고객에게 무엇을 전달해야 할 것인가?"를 의미하는 지표들이다.

가치명제는 목표가 된 고객 세분시장에서 고객 충성도와 만족도를 창출하기 위해 회사가 제공하는 제품 및 서비스의 속성을 의미한다. 가치명제의 구성요인은 제품 및 서비스 속성, 고객관계, 이미지와 평판 등이 있다. 이때 제품과 서비스 속성에는 제품이나 서비스의 기능성과 품질, 가격, 시간 등이 포함된다. 경영자들은 이 세가지 부류에 대한 구체적인 목표와 측정 지표를 선정함으로써 목표가 된 고객 세분 시장에 탁월한 가치명제를 전달하는 과제에 초점을 맞출 수 있다.

4. 내부 비즈니스 프로세스도 측정되어야 한다 ; 내부 비즈니스 프로세스의 관점에서 경영자는 주주와 고객의 목표를 달성하기 위해 반드시 탁월해야만 하는 주요 프로세스를 파악한다. 전통적인 성과 측정 시스템은 단지 기존 비즈니스 프로세스의 원가, 품질, 시간 측정 지표를 통제하거나 향상시키는 데만 초점이 맞춰져 있다. 반면 균형성과표에서는 내부 프로세스가 거둔 성과에 대한 요구가 개별적인 외부 고객의 기대로부터 나올 수 있도록 유도한다. 왜냐하면 기존 비즈니스 프로세스에 대한 재무적, 비재무적 성과 측정 지표들을 사용한다고 해서 회사가 경제적

인 성과를 탁월하게 개선할 수 있는 것은 아니기 때문이다. 회사 및 업종마다 각기 고유의 비즈니스 프로세스를 갖고 있지만, 일반적으로 모든 사업에는 고객의 가치를 창출하고 재무적 결과를 창출하는 세가지 주요 프로세스들이 있다. 하나는 혁신프로세스이다. 이는 고객의 새로운 요구나 잠재적 욕구를 조사하고, 그것들을 충족시킬 제품 및 서비스를 개발한다. 주요지표로는 기초연구와 응용연구에 대한 측정 지표, 제품 개발에 대한 측정 지표 등을 들 수 있다. 두 번째는 운영프로세스인데 기존의 제품과 서비스가 생산되고 고객에게 배달되는 측면을 강조한다. 주요 측정 지표로는 원가, 품질, 처리시간 등을 들 수 있다. 세 번째는 판매 후 서비스이다. 판매 후 서비스 프로세스는 제품이나 서비스가 고객에게 배달 된 후에 이뤄지는 주요 서비스를 회사가 적절한 시기에 제공해야 함을 강조한다. 주요 지표로는 운영 프로세스와 마찬가지로 처리시간, 품질, 원가 등의 측정지표 일부를 적용할 수 있다.

5. 학습과 성장이라는 장기적인 시각이 필요하다 ; 재무, 고객, 내부 비즈니스 프로세스에서 야심적인 목표를 달성하는데 필요한 힘은 궁극적으로 조직의 학습과 성장 역량에 의해 좌우된다. 기업의 경영자들이 단지 단기적 재무 성과에 의해서만 평가된다면 직원과 시스템, 조직상의 프로세스 능력 등을 강화하기 위한 지속적인 투자를 기대하기는 어려울 것이다. 조직이 장기적이고 야심적인 재무적 성장 목표를 달성하려면 하부 구조가 되는 인력과 시스템 및 업무 처리 절차에 투자를 해야만 한다. 학습과 성장 시각에는 다음과 같은 세가지 중요 영역이 있다.

–. 첫째 ; 직원의 역량이다. 현재의 재무적 성과와 고객에 대한 성과 이상으로 성장하고자 한다면 직원들의 마음가짐과 창조적 능력이 조직의 목표달성에 집중될 수 있도록 대대적인 재 숙련과정이 이뤄져야 한다. 또한 고객에 대한 프로세스와 성과를 향상시키기 위한 아이디어도 내부 프로세스와 고객에게 가장 근접해 있는 일선 직원들에게서 나와야 한다.

–. 둘째 ; 직원의 역량을 측정하기 위한 핵심 지표가 선정되면 다음으로는 학습과 성장의 시각

에서 상황 별로 구체적인 동인들을 파악해야 한다. 인력의 재숙련, 정보 시스템의 역량, 동기 부여와 권한이양 등이 중요한 선행 요인들이다. 고객과 내부 프로세스 목표를 달성하기 위해서는 직원들의 뛰어난 기량과 그들에게 동기를 부여하는 것이 필요하다.

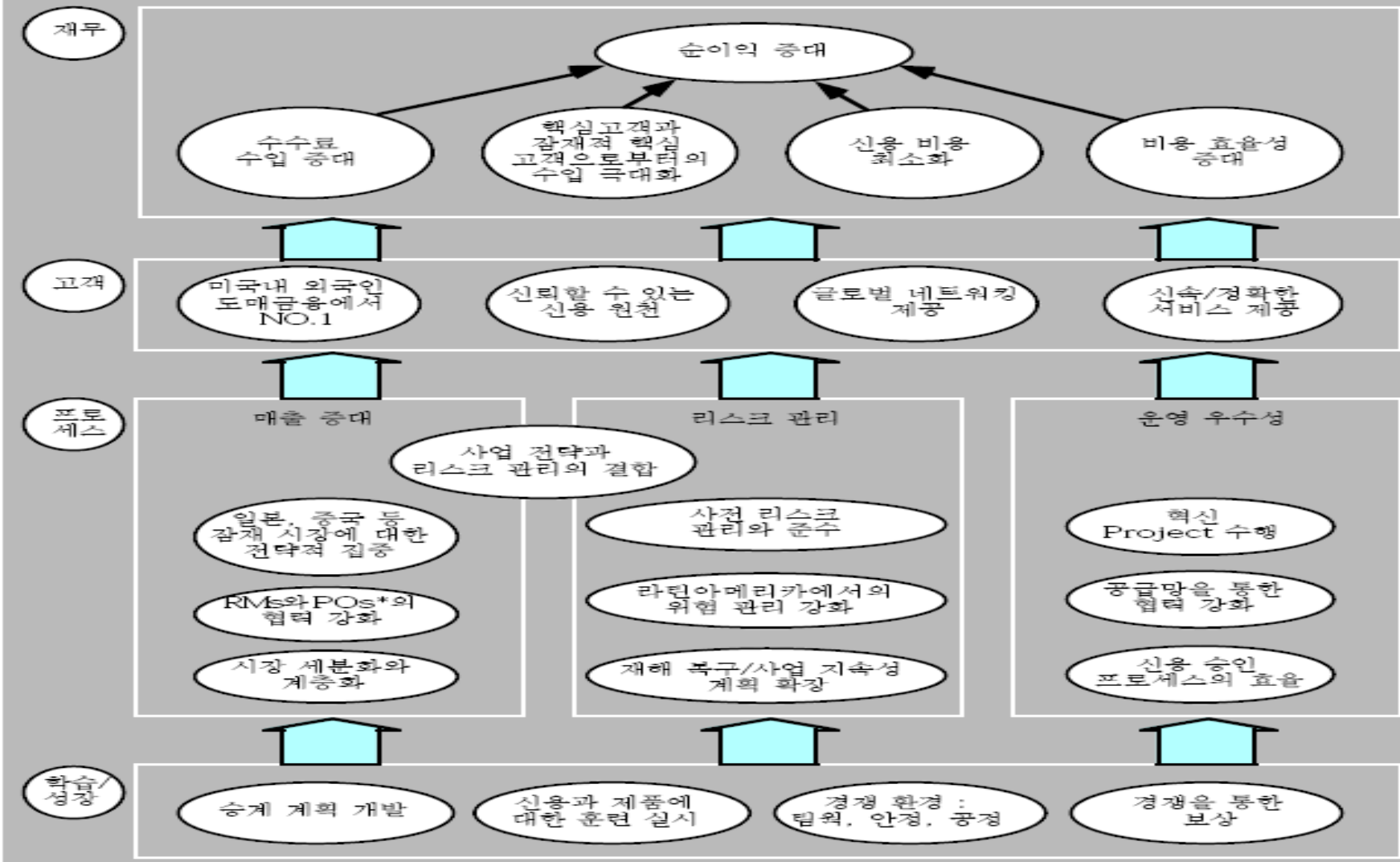
–. 셋째 ; 오늘날과 같이 경쟁적인 환경에서 직원들이 역량을 발휘하기 위해서는 고객과 내부 비즈니스 프로세스, 그리고 그들의 의사결정에 대한 재무적 결과 등에 도움이 될 만한 양질의 정보가 제공되어야 한다. 또한 우수한 정보를 제공받는다 하더라도 숙련된 직원이 조직의 목표를 위해 행동하도록 동기 부여가 되지 못했거나, 그들에게 의사 결정을 하고 이를 실행에 옮길 수 있는 권한이 주어지지 않는다면 조직의 성공에 기여할 수 없을 것이다. 따라서 직원들에 대한 동기 부여와 권한이양 역시 학습과 성장 시작에서 중요하게 다뤄야 할 내용들이다.

6. 새로운 관리 시스템으로서의 균형성과표 ; 오늘날처럼 기술이나 시장이 급변하는 상황에서는 전략을 성공적으로 실행하기 위해 요구되는 모든 지엽적인 활동을 고위 경영층들이 일일이 결정할 수 없다. 전략을 이행하는 데 모든 직원이 기여하기를 원하는 조직은 직원들과 사업 단위의 균형성과표에 포함된 장기적인 비전과 전략을 함께 공유하고, 그것을 달성할 수 있는 방법을 직원들 스스로 제안하도록 적극적으로 격려해야 한다. 이상적인 조직이라면 중역 회의실에서 일선에 이르기까지 조직의 모든 개인들이 전략을 공유하고, 자신의 활동이 총체적인 시스템을 어떻게 지원하는지를 이해 할 것이다.

이처럼 균형 성과표는 상부에서 하부 조직에 이르기까지 정렬을 가능하게 한다. 즉, 균형성과표는 전략을 전달하고, 전략을 개인적인 목표와 연결시킴으로써 모든 조직 구성원들로부터 공통된 이해와 헌신을 이끌어 낸다. 모든 사람들이 사업 단위의 장기적 목표를 이해하고 그러한 목표달성을 위한 전략을 이해할 때 조직의 노력은 변혁 프로세스를 위해 정렬될 것이다.

29.로버트 개플란, 데이비드 노턴 – 균형 성과표

< 그림 > BTMHQA의 전략 맵



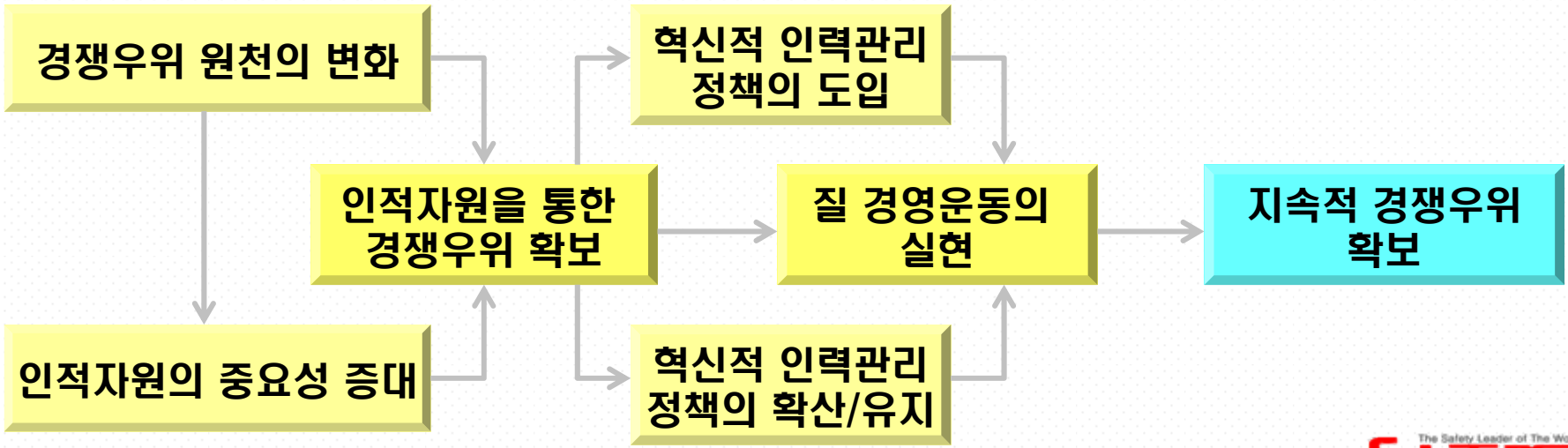
* RMs and POs : Relationship Managers and Product Offices

자료 : Balanced Scorecard Report, Nov.-Dec. 2002

30.제프리 페퍼 – 사람이 경쟁력이다.

기업이 지속적으로 경쟁우위를 확보하는 것을 가능하게 하는 것은 무엇인가? 지금 이순간에도 전 세계의 거의 모든 기업의 경영자들이 가장 신봉하는 성공 원리는 바로 '경제적 이윤을 창출할 수 있는, 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없는, 경쟁사와 차별화할 수 있는 요인'을 찾아내는 것이다. 이러한 방법을 찾아내고 실현시킨 일류 기업들의 전략들은 성공을 거둔 것처럼 보이기도 한다. 하지만 스탠퍼드대학의 제프리 페퍼 교수는 높은 성과를 달성하는 기업들이 성공할 수 있었던 궁극적인 요인은 앞서 언급한 업종의 선택이나 기술 개발, 규모의 경제 등이 아니라 바로 '사람', 즉 인적자원의 경쟁력에 있음을 역설하고 있다. 아래의 그림에서 보는 바와 같이 저자의 주장을 간략히 살펴보면 지속적으로 경쟁우위를 유지하는 기업을 성공한 기업이라고 정의할 때 이의 달성을 위한 기반이 바로 인적자원이라는 것이다. 이러한 페퍼의 주장은 전통적으로 강조되어온 산업조직론적인 시각이나 규모의 경제 및 신기술 개발 등과 같은 요소들을 부정하는 것이 아니라 이러한 경쟁우위의 원천들이 시간의 흐름에 따라 변화한다는 점을 강조하고 있다.

지속적인 경쟁우위 확보 원리



30.제프리 페퍼 – 사람이 경쟁력이다.

페퍼는 <<사람이 경쟁력이다 – Competitive Advantage Through People>>를 통해 인적자원을 통한 경쟁우위 확보 전략이 매우 성공적이라는 사실을 사람들에게 널리 알려져 있는 다수의 기업들을 예로 들어 자세히 설명하고 있다. 질 경영 운동으로 대표되는 혁신적인 인력관리 정책의 도입 및 확산을 통해 경쟁우위를 확보하기 위해서는 기업 내부에 널리 퍼져 있는 '사람에 대한 잘못된 인식'부터 바꿔나가야 한다. 또한 페퍼는 노동조합이 기업 경영의 걸림돌이 아니라 잠재적으로 긍정적인 역할을 수행하고 있음에도 불구하고, 그 긍정적인 측면이 제대로 발휘되지 못하는 경우도 있다고 지적한다. 이는 경영의사결정에 있어 부정적인 면만 보게 되는 경영자들의 시각에도 문제가 있다는 것이다.

1. 경쟁우위의 원천은 사람이다 ; 제품 수명이 짧아지고 신제품의 등장 속도가 빨라짐에 따라 이제 한 기업이 독점할 수 있는 공정 기술 같은 것은 존재할 수 없게 되었으며, 전문 기술에 대한 투자가 결코 사람을 관리하는 기술을 대체할 수도 없게 되었다. 기술을 이용해 이윤을 남기기 위해서는 효과적으로 그 기술을 적용할 수 있는 능력이 필요한데 이는 인적자원의 창의력과 기술력에 의해 좌우된다. 또한 과거에는 보호받고 규제되는 시장의 존재로 인해 경쟁력을 확보할 수 있었을지 몰라도 자유무역의 증가와 국내 시장의 규제 완화 움직임으로 인해 이제 더 이상 규제 및 보호를 통해 경쟁력을 유지하는 것도 불가능해졌다. 그리고 과거에는 학습효과 및 규모의 경제를 누림으로써 생산 비용을 줄이는 것으로 경쟁우위를 확보할 수 있었다. 그러나 시장이 점점 세분화되고, 차별화된 제품을 경제적으로 제조하는 것이 가능해 짐에 따라 규모 경제의 명성은 퇴색하고 있는 것이 사실이다.

따라서 기업의 경쟁우위를 보장해주는 결정적이고 차별적인 요소로 남게 되는 것은 바로 조직과 조직에서 일하는 사람들 그리고 그들이 일을 하는 방식인데, 이와 같은 요소들은 쉽게 모방될 수 없는 특징을 지녔다. 이는 인력과 노사관계에 대한 접근방법을 근본적으로 바꾸는 것을 의미하는데 이러한 노력은 눈에 보이지 않을 뿐더러 명확하게 파악하는 것도 불가능하다.

경쟁에서의 승리가 사람에 의해 좌우된다면 결국 사람들이 갖고 있는 기술이 경쟁우위의 원천이 되는 셈인데 이를 위해서는 끊임없는 훈련과 기술 개발이 필요하다. 또한 능력 있고 타사가 모방할 수 없는 인력을 확보하는 일이다. 그렇다면 임시직 혹은 계약직 사원의 채용을 늘이고 있는 기업의 인력정책은 어떻게 봐야 할까? 페퍼는 성공한 할인점인 월마트의 예를 들어 임시직 사원의 고용에 대한 자신의 부정적 의견을 피력하고 있다. 월마트는 성공의 비결을 고객을 위한 서비스와 고객이 진정으로 원하는 것이 무엇인지를 파악하는 능력에 있다고 생각하고 있다. 그리고 경쟁에서 승리하기 위한 무기가 바로 인적자원이기 때문에 능력 있고 애사심이 높은 사원을 확보할 수 있는 방향으로 인력 정책을 실행해 왔다.

2. 성공 기업은 어떻게 사람을 관리하는가? ; 인적자원을 활용해 기업의 경쟁력을 향상시킨 대표적인 기업들의 경영전략을 연구한 결과 저자가 내린 결론은 아래의 16개 항목으로 요약될 수 있다.

(1) 성공 기업들은 고용 보장을 기본적인 경영방침의 하나로 삼는다. 세계에서 가장 큰 아크 용접 기수 제조업체인 링컨 일렉트릭은 3년 이상 근무한 직원에 대한 고용을 보장해 주는데, 이는 회사가 장기적인 안목으로 종업원을 대하고 있다는 사실을 보여주는 증거가 된다.

(2) 적합한 사람을 적절한 자리에 배치할 수 있도록 인력 선발에 신중을 기한다. 사우스웨스트 항공사는 인력 선발 과정에 단골 고객을 참여시키곤 한다. 또한 링컨 일렉트릭은 지원자들의 열정과 잠재력을 중요한 평가 요소로 삼는다.

(3) 성공 기업들은 매우 높은 임금 수준을 보장한다. MUMMI, 코스트코홀세일링, 웬디스 등과 같이 높은 임금을 지불하는 회사들은 노동 비용의 상승 압박으로 인해 고전하는 것이 아니라 높은 노동 생산성으로 인해 오히려 경쟁력을 확보할 수 있었다. 임금이 낮을 수록 비용을 감소시킬 수 있다는 생각은 잘못된 것이다.

(4) 돈보다 성과급과 인센티브제도를 적극적으로 활용한다. 다른 사람들로부터 인정받고 고용이 보장되며 공정한 대우를 받는 것이 사람들에게 더 큰 성취 동기를 부여한다는 사실을 알아야 한다. 즉, 성과에 적절한 보상을 해줄 수 있는 임금제도를 적용해야 하는 것이다. – 자율임금제를 통해 스스로의 성과에 대해 보상받는 것도 좋은 방법일 수 있다.

(5) 종업원 지주제를 실시한다. 종업원 지주제는 종업원들이 근로자인 동시에 회사에 대한 소유권을 갖고 있으므로 노사 간 갈등을 덜 느끼게 된다. 그리고 회사에 대해 보다 장기적인 시각을 갖게 되며 적대적 기업 인수와 같은 공격에 대해 반대하는 사람들이 주식을 보유하게 되는 이점이 있다. 물론 종업원 지주제가 만병통치약은 아니다. 일부에서는 부정적인 효과도 있다.

(6) 비용과 이익과의 관계, 업무성과 및 전망 등에 대한 정보를 공개해 서로가 이해관계를 갖고 있다는 인식을 심어주는 것은 인적자원을 통한 경쟁력확보에 있어 필수불가결한 요소다. 그런 점에서 뱅크 오브 아메리카의 인사 담당자였던 로보트 백의 다음과 같은 말은 되새겨볼 만한 가치가 있다. "경쟁사들은 이미 우리회사의 정보를 갖고 있을 가능성이 매우 크며, 오히려 정보를 갖지 못한 사람들은 우리 회사의 종업원들 뿐이다." 모든 회사의 재무적 정보를 인터넷상으로 누구나 쉽게 얻을 수 있는 상황에서 공개하지 못할 근거는 전혀 없다.

(7) NUMMI, 링컨 일렉트릭 및 리바이스의 사례처럼 종업원의 경영 참여와 권한이양을 실시한다. 종업원의 경영 참여는 종업원들의 만족감과 생산성 모두를 향상시킨다. 위계적 통제체제에서 각 업무 활동이 조화를 이룰 수 있는 자율 경영체제로 전환이 이뤄져야 한다.

(8) 팀의 기대에 부응하기 위해 모든 팀원들이 노력하도록 만드는 팀제를 활용한다. 몬산토와 NUMMI, 존슨빌 소시지의 경우와 같이 팀제를 활용하면 불필요한 관리계층을 줄일 수 있으며, 팀 단위 작업을 통해 생산성을 증대시킬 수도 있다. 물론 잘못 적용되면 근로자들을 이간시킬 수 있는 위험도 있으므로 조심스럽게 적용해야 한다.

(9) 교육훈련과 기술 개발을 위해 노력한다. 새로운 제도를 정착시키기 위해 먼저 교육훈련,

기술 개발 및 기술을 발휘할 수 있는 환경을 조성하는 것이 중요하다. 조직 구성원들에게 보다 많은 정보가 주어진다면 이러한 환경 조성이 보다 쉬워질 것이다.

(10) 다기능화를 위한 순환 근무를 실시한다. 마즈다와 링컨 일렉트릭 및 레크미어의 사례에서처럼 순환 근무를 실시해 종업원들이 다양한 기술이나 업무 능력을 보유하게 되면 일자리를 유지하기가 더 쉬울 것이므로 이는 어떤 의미에서는 고용 보장을 위한 보조 정책이라고 볼 수 있다. 반면 자신의 존재가치가 축소되는 느낌을 받는 사람이 많아져 분위기가 흐트러지지 않도록 정확한 비전을 제시하고 지속적인 교육이 필요하다.

(11) 상징적 평등주의를 실현한다. 종업원들에게 소외감을 느끼게 하는 상징들을 없애 모두가 공동의 목표를 향해 나아간다. 일체감을 갖게 하는 것이 중요하다. NUMMI가 구내식당의 경영진을 위한 특별석을 없애버린 것이라든지, AMD가 임시직과 정규직을 구분하지 않고 월급제로 직원들을 고용한 것이라든지, 솔렉트론이 최고경영자의 집무실을 따로 두지 않는 것 등이 좋은 예다.

(12) 임금 격차가 작다. 이를 통해 상호 간의 경쟁 심리를 감소시키고 협력을 조장함으로써 기업의 효율성을 증대시킬 수 있다. 실제로 건강한 기업문화를 가진 기업일수록 임금 격차가 적다.

(13) 내부 승진제도를 시행한다. 내부 승진제도는 계층 간의 신뢰를 촉진시켜 의사결정의 분산, 종업원의 경영 참여 및 권한이양 등에 도움이 된다. 노드스트롬에서는 고등교육을 받은 사람도 영업사원에서부터 시작한다는 방침을 따르도록 하고 있는데 이는 노드스트롬만의 독특한 기업문화를 지속시키는데 도움이 될 뿐만 아니라 업무 인계가 매우 효율적으로 이뤄진다는 장점을 갖고 있다.

(14) 장기적인 안목을 갖는다. 인적자원을 통한 경쟁력 제고 방안은 시간이 많이 걸린다는 단점을 갖고 있다. 그러나 달성하는데 시간이 많이 걸리기는 하지만 경쟁력을 확보하기만 하면

다른 방법에 의해 제고된 경쟁력보다 훨씬 오래 유지되며 경쟁 업체의 모방이 쉽지 않다는 장점이 있다.

(15) 경영정책을 측정한다. 기업의 정책 실행에 대한 피드백을 받음으로써 정책의 효과를 판단할 수 있도록 한다.

(16) 경영정책을 관장하는 경영철학의 중요성을 인식한다. 경영철학에 대한 이해가 충분하지 않다면 어떤 경영 정책이 도입되어도 여러 가지 문제를 지속적으로 해결하는 데는 한계가 있을 수 밖에 없다.

인적자원을 활용한 경쟁력확보의 가장 큰 장점은 그 회사만이 구사할 수 있는 경쟁력의 원천이라는 데 있다. 아무리 좋은 시스템이라도 사람이 달라지면 제대로 작동하지 않을 수 있기 때문이다. 따라서 지속적으로 어려움을 극복하면서 확립된 인적자원은 쉽게 사라지지 않을 뿐더러 알더라도 쉽게 흉내 낼 수 없다.

3. 사람을 중시하는 기업의 걸림돌은 무엇인가? ; 저자는 혁신적인 인적자원관리 정책을 도입하는데 장애가 되는 요인으로 인적자원에 대한 그릇된 인식 및 사람을 관리하는 데 사용되는 이론과 용어의 문제에서부터 기업 경영의 역사에서 비롯된 바람직하지 못한 유산, 경영상의 여러 가지 걸림돌을 극복하는 데 긍정적인 역할을 수행할 잠재력이 충분한 노동조합, 인적자원관리 방식의 변화에 대한 기업 내부의 저항 등을 구체적인 사례를 들어가며 설명하고 있다. 결국 저자의 논지는 인력과 노사관계에 대한 접근방법을 근본적으로 바꾸자는 것인데, 그 내용은 크게 다음과 같이 네 가지로 요약될 수 있다.

–. 첫째 ; 잘못된 영웅과 이론 및 언어에 관한 내용이다. 텍사스 항공의 최고경영자 프랭크 로렌조는 컨티넨탈 항공사와 이스턴 항공사를 파산시킨 장본임에도 불구하고 월스트리트로부터

최고경영자들의 영웅이라는 추앙을 받았다. 왜냐하면 그는 노조 및 근로자들과 무모할 정도로 큰 싸움을 벌였고 회사가 몰락하고 있는데도 자신은 4천만 달러의 수익을 벌어들였기 때문이다. 특히 과거 20년 내지 30년 동안 영웅 대접을 받은 인물들은 사람을 관리하는 대신 숫자를 관리했으며, 고용을 축소하는 정책을 즐겨 사용했고, 소기의 성과를 달성하지 못한 경우에도 능력을 높이 인정받았다.

경영자들이 인간의 행동에 대한 부정확하고 비생산적인 이론을 아무런 거리낌 없이 받아들인다는 것이다. 기업의 경영자들은 신고전파 경제이론에서 가정하고 있듯이 근로자들은 천성적으로 게으르기 때문에 외부적인 통제 혹은 인센티브가 없으면 유용한 일을 하지 않는다고 생각한다. 상황이 이렇게 되면 필연적으로 대리인 문제가 제기되는데 이는 일하기 싫어하는 종업원과 그들이 열심히 일하기를 바라는 경영자들의 상반된 이해관계에서 비롯된다고 생각하는 경향이 있다. 따라서 이론은 받아들이는 한 상호 신뢰에 바탕을 둔 노사관계를 수립하는 것은 요원한 일이 될 수밖에 없다. 아무리 분위기가 좋지 않은 조직이라도 그 나름의 장점을 볼 수 있어야 하고 그것을 극대화시켜 성과를 창출하는 분위기를 만들 수 있어야 한다.

각 개인은 기회주의적으로 행동하기 때문에 반복적 계약 대신 조직을 형성한다는 거래비용 모델 또한 이와 유사한 논리를 갖고 있다. 하지만 이러한 이론들과는 달리 효율적인 기업이 노사관계를 관리하는 방식과 맥락을 같이 하는 사회심리이론들도 여럿 찾아볼 수 있다. 이러한 사회심리이론에서는 감시가 종업원들의 본능적인 흥미와 일에 대한 즐거움을 반감시킬 뿐만 아니라, 불신과 소외감을 유발시키고, 계속적으로 바람직하지 않은 행동의 빈도를 증가시킨다고 주장한다. 또한 심리적 감응저항 이론은 사람들이 자유를 속박하는 작업환경에 대해 이전보다 더 많은 자유와 자율성을 추구하고 또한 이를 확보하기 위한 방법을 모색함으로써 그러한 작업환경에 대응한다고 주장한다.

-. 둘째 ; 잘못된 기업 경영의 역사적 산물에서 기인하는 문제점들에 관한 것이다. 미국의 경영관행이 변화해온 과정을 살펴보면 노동력에 대한 의존도를 줄이기 위해 일을 단순화시키고 근로자들을 비 숙련공으로 만들었음을 알 수 있다. 일을 비 숙련화시키고 밀착 통제하려는 사용자측의 시도는 근로자들의 저항을 불러일으켰으며 고용주들은 다양한 방식으로 이에 대응해 왔다. 이후 전 세계적으로 노조가 결정되고 근로자들의 공장 운영 참가가 이뤄지면서 통제와 저항보다는 타협과 화해가 훨씬 발전적인 방식이라는 인식이 확산되어 갔다.

-. 세번째 ; 노조의 역학에 대해 살펴보자. 작업장의 변화를 보다 깊이 이해하기 위해서는 노조의 역할에 대한 이해가 선행되어야 한다. 저자는 노조의 역할은 좋은 것도 아니고 나쁜 것도 아닌 그 중간으로 봐야 하며 생산성, 경쟁력, 이윤, 임금, 매출액 등과 같은 실용적인 측면에서 평가되어야 한다고 주장한다. 실제로 노조가 기업 경영에 미치는 영향을 평가하기란 쉽지 않다. 노조활동에 의한 임금인상은 경제에 아주 작은 순 영향만을 줬다는 연구결과가 발표된 사례도 있고, 노조가 생산성과 이윤에 미치는 영향을 분석한 연구들의 결론은, 원만하고 뛰어난 지도력이 발휘되었을 때는 노사관계가 기업의 생산성을 향상시킨다는 것이었다. 하지만 노조가 기업 성과에 긍정적이건 중립적이건 간에 노조의 여러 노력들은 기업의 경영자에 의해 부정되는 것이 일반적이다. 노조의 행동은 노조가 처해 있는 상황과 경영자의 태도를 동시에 반영하며, 노조는 경영자의 공격이나 경영진의 인적자원관리 정책의 변화에 적극적으로 저항해 왔다. 하지만 원만한 노사관계를 바탕으로 한 노사 협력이 이뤄지면 노조는 최소한 중립적이거나 적극적인 자세로 작업장 개혁에 동참했다. 경영자가 기업이 앞으로 나갈 방향을 결정할 때는 근로자와 노조를 작업장 개혁의 장애 요인으로 볼 것인지 동반자로 볼 것인지부터 먼저 생각해 봐야 한다.

-. 네번째 ; 조직 내부로부터 저항에 대해 살펴보자. 1988년 서던컴퍼니가 실시한 혁신적인 그룹별 이익 배분 계획은 상당한 성과를 거뒀음에도 얼마 안 가서 중단되고 말았는데, 이는 작업장에 변화를 가져오는 프로그램은 성공적인 것일지라도 내부가 강하게 저항한다는 것을

보여주는 좋은 예이다. 일반적으로 작업장의 변화 프로그램 가운데 가장 일반적인 것은 관리 계층을 축소하는 것인데 이로 인해 직무, 직위 및 금전적 손실을 입는 근로자가 생겨나기 때문에 그것이 긍정적인 작업장 변화 프로그램일지라도 내부 저항에 직면하게 된다. 이를 해결하기 위한 한가지 방법으로 제너럴 푸드, NUMMI 및 AT&T에서와 같이 실험적으로 변화 프로그램을 적용하는 것이 있다. 사람을 통해 경쟁우위에 서고자 하는 기업은 근로자를 잘 이해하고 또한 직무에도 밝은 사람들을 적당한 위치에 배치해야 한다. 만약 불가피하게 기업조직에 존재하는 엄청난 관성의 힘을 극복해야 한다면 변화를 지지하는 적당한 사람을 적합한 부서에 배치하는 것이 가장 필수적인 선행 조건이다.

4. 사람을 중시하는 기업으로 변화와 혁신이 필요하다 ; 인적자원은 모방이 불가능하며 상당 기간 활용할 수 있는 속성을 지닌 성공의 필수 요소임에 틀림없다. 성공한 기업에는 그 기업 특유의 인적관리 정책이 존재하는 반면 다른 기업들에서는 그러한 정책을 찾아볼 수 없다. 아마도 이는 여러 가지 장애 요인들 때문일 것이다. 인적자원 활용에 있어서의 근원적인 문제들은 사회적, 정치적 속성을 띠고 있기 때문에 작업장 개혁을 위한 노력에 대한 평가는 실행 가능성이라는 측면에서 내려져야 한다. 마쓰시타 전기의 설립자인 마쓰시타 고노스케의 말을 다시 한번 새겨보자. “생존은 불확실하다. 따라서 회사가 살아남기 위해서는 지속적으로 모든 종업원들의 마음을 사로잡아야 한다. 우리들은 회사에 대한 전 근로자들의 지적인 헌신을 유도하는 것이 경영이라고 생각한다. ----- 기업의 부침과 더불어 운명을 같이하는 모든 종업원들이 지식이 합쳐져야 새로운 환경이 필요로 하는 것들을 얻을 수 있다.”

다른 책 ; 경영의 명저 50선 ~

1. 기업전략(Corporate Strategy. 이고르 앤소프)
2. 학습조직론(Organizational Learning. 크리스 아기리스 외)
3. 경영자의 기능(The Functions of The Executive. 체스터 버나드)
4. 국경없는 기업경영(Managing Across Borders.크리스토퍼 바틀레트 외)
5. 팀제경영(Management Teams. 메리디스 벨빈)
6. 리더와 리더십(Leaders. 워렌 베니스)
7. 리더쉽(Leadership. 체임스 맥그리거 번즈)
8. 사람을 움직여라(How to Win Friends And Influence People. 데일 카네기)
9. 리엔지니어링 기업혁명(Reengineering The Corporation. 제임스 챔피 외)
10. 경영전략과 조직(Strategy And Structure. 알프레드 챈들러)
11. 위기탈출(Out of The Crisis. 애드워즈 데밍)
12. 현대경영의 실제(The Practice of Management. 피터 드러커)
13. 단절의 시대(The Age of Discontinuity. 피터 드러커)
14. 산업 및 일반 관리론(General And Industrial Management. 앙리 페이욜)
15. 다이나믹 관리(Dynamic Administration. 메리 파커 폴레트)
16. 나의 삶과 일(My Life And Work. 헨리 포드)
17. 기업차원의 전략(Coporate_Level Strategy. 마이클 굴드 외)
18. 코어 컴피던스(Competing for The Future. 게리 해멀 외)
19. 불합리성의 시대(The Age of Unreason. 찰스 핸디)
20. 동기 위생 이론(The Motivation to Work. 프레드릭 허츠버그)
21. 쥬련의 품질계획(Planning for Quality. 죠셉 쥬련)
22. 변화의 주도자(The Change Masters. 로저베드 모스 캔더)
23. 마케팅 관리론(Marketing Management. 필립 코틀러)
24. 마케팅 이노베이션(Innovation in Marketing. 테드 레비트)
25. 군주론 (The Prince. 마키아 벨리)

출처 : 한권으로 읽는 경영명저 50선 (스튜어트 크레이너 지음)

26. 기업의 인간적 측면(The Human Side of Enterprise. 더글러스 맥그리거)
27. 인간의 동기와 성격 (Motivation And Personality.에이브러험 매슬로우)
28. 경영 관리업무의 특성(The Nature of Managerial Work.헨리 민츠버그)
29. 전략적 계획의 부침(The Rise And Fall of Strategic Planning.헨리 민츠 버그)
30. 기업경영과 전략적 사고(The Mind of The Strategist.오마이 겐이치)
31. 세계 경제는 국경이 없다(T he B orderless World.오마이 겐이치)
32. 파킨슨의 선공법칙(Parkinson's Law.노드코트 파킨슨)
33. 일본의 경영기법(The Art of Japanese Management.리차드 파스케일 외)
34. 변화추구성경영(Managing on The Edge.리차드 파스케일)
35. 초우수기업의 탐색(In Search of Excellence. 톰 피터스 외)
36. 해방 경영(Liberation Management.톰 피터스)
37. 경쟁전략(Competitive Strategy.마이클 포터)
38. 경쟁 우위(Competitive Advantage of Nations.마이클 포터)
39. 조직문화와 리더십(Organizational Culture And Leadership.에드가 쉐인)
40. 메버릭 기업혁명(Maverick.리카르도 세러)
41. 제5경영(The Fifth Discipline.피터 센게)
42. 제너럴모터스와 나(My Y ears With General Motors.알프레드 슬로운)
43. 국부론(The Wealth of Nations.아담 스미스)
44. 과학적 관리법(The Principles of Scientific Management.프레드릭 테일러)
45. 제3의 물결(The Third Wave.앨빈 토플러)
46. 조직에 활력을 넣어라(Up The Organization.로버트 타센트)
47. 기업문화혁명(Riding The Waves of Culture.퐁 트롱페나르)
48. 손자병법(The Art of War.손자)
49. IBM과 경영신조(A Business And Its Beliefs. 토머스 왓슨)
50. 사회 및 경제조직 이론(The Theory of Social And Economic Organization.막스 베버)