

혁신적 전략기업 형성을 위한 기업문화의 역할

Role of corporate culture in shaping up innovative, strategy-driven corporation

이 원 창(포스데이타(주) PI지원부 ERP팀)
서 의 호(포항공과대학교 산업공학과 교수)

Abstract

With the dawn of the 21st century, the corporate business environment started to witness the unprecedented, intense competition on global basis. As a result, the kind of corporate business activity that can respond swiftly to the new changes emerged as one of the most critical factors to increase corporate competitiveness. Being reborn as a strategy-focused organization means seeking innovation. And the strategy not involving innovation is just meaningless. It is this innovation that lies at the heart of the corporate strategy, and that is the only way for continuation of the corporation.

The most important pending issue facing companies today is to bolster corporate competencies fit for new business environment, to develop corporate culture required for getting competitiveness edge back, and ultimately to put the company on the continued growth path. Corporate culture, as the very underlying belief and philosophy, is not just woven into the fabric of the corporate management strategy and into the way the company is doing its business. It also, as a regulation and norm for its employees to stick by, affects the way they think and behave. This paper aims at presenting the role of the corporate culture in working out problems encountered by companies today, like corporate innovation, instilling vitality to the organization, beefing up the underlying corporate capabilities, and making transformation required by the changing business environment.

I. 서론

1990년대에 접어들며 기업을 둘러싸고 있는 기업의 내적·외적 환경의 변화는 예측을 불허하는 요소로 작용하기 시작했으며 그 변화의 폭은 과거 몇 십년 간의 환경변화보다 더욱 심각하다. 이와 같은 환경변화에 유연한 대응을 하지 못한 기업은 도태되고 있으며 우리나라의 많은 기업들도 생존을 위한 부단한 노력을 경주하고 있는 현실이다. 오늘날 기업이 직면하고 있는 도전은 도처에서 볼 수 있다. 많은 기

업들이 거세지는 무역 개방압력, 과중한 금융부담, 높은 인건비 비중 등 경영환경이 불투명해짐에 따라 회사들은 새로운 전략으로 내일의 조직을 만들고, 새로운 경영기법을 도입하고 있으며 업체 일선 현장에서는 경영에 일대 쇄신을 기하고 새 바람을 불어넣기 위한 경영혁신운동을 벌이고 있다.

경영혁신 활동을 통해 그들이 수행해야 할 일들에 대한 새로운 사고방식 등을 갖추고 이에 적응하기 위해 노력하고 있으나, 환경변화에 적응하기 위한 조직개혁 작업에는 반드시 경영전략, 조직구조, 기업문화가 동시에 고려되어야 성공할 가능성이 높다 하겠다. 이는 경영전략을 성공적으로 수행하기 위해서 조직구성원들의 신념·가치관·규범·권한 등이 경영전략의 목적이나 경영이념과 일치해야만 하기 때문이다. 예컨대 안정전략을 추구하는 기업은 보존적 기업문화가 뒷받침되어야 할 것으로 생각된다. 따라서 기업문화란 전략적 기업경영의 구체적인 실천방안이 될 수 있다[1].

이 연구에서는 다변화 환경 속에서 현대기업이 당면하고 있는 적응문제들, 즉 기업의 혁신, 조직의 활성화, 체질 개선, 변신 등의 문제를 해결하는 데 있어서 기업문화의 역할을 새로운 기업경영 관점으로의 접근방안을 제시하고자 한다.

II. 효율적 기업문화의 특성

2.1 기업문화의 개념

사회에는 문화가 있고 개인에게는 개성이 있는 것과 같이, 기업체에도 각각의 독특한 문화적 특성, 즉 기업문화가 있다. 그리고 사회의 문화를 알아야 하고 개인을 이해하려면 그 개인의 성격을 알아야 하는 것과 마찬가지로, 그 기업체의 기업문화를 알아야 한다[8]. 초일류 기업들이 초일류 기업이 될 수 있었던 여러 가지 이유 중에서 의식적인 측면이 있다. 전 구성원들의 초일류다운 의식과 행동, 즉 초일류다운 기업문화가 바로 그것이다.

기업문화에 대한 개념은 학자들의 관점과 연구초점에 따라 약간의 차이를 보이고 있으나 이 논문에서는 기업문화를 공유된 규범과 신념 및 가치관의 전송으로 보는 접근방법에 따라 '기업문화란 기업의

종업원들에 의해 학습되고 공유되며 한 세대의 구성원들로부터 다음 세대의 구성원들에게 전승되는 신념과 기대 및 가치관의 집합[10]이란 개념정의가 따른다.

2.1 기업문화의 특성

기업문화는 기업체가 주어진 환경여건 속에서 오랜 기간 동안에 자체의 목적을 달성해 나가는 과정에서 형성된다. 우리 사회의 문화가 오랜 기간에 걸쳐서 형성되고 우리들의 개성도 오랜 기간 동안에 형성되는 것과 마찬가지로, 기업문화도 오랜 기간에 걸쳐서 형성된다. 그리고 사회문화와 우리들의 개성은 일단 형성되면 쉽사리 변하지 않고 계속 유지되는 것과 마찬가지로 기업문화도 일단 형성되면 쉽사리 변하지 않고 계속 유지되면서 기업구성원의 행동에 영향을 주고 나아가서는 기업체의 성과에도 많은 영향을 준다. 결국 기업문화는 구성원들이 가지고 있는 총체적인 특성으로 기업성과를 극대화시킬 수 있는 공통된 가치관 형성 및 기업의 경쟁적 비교우위요소로 작용될 수 있는 경영전략과 조직경영에 반영되어 전략기업으로의 성공에 결정적인 역할을 하는 것이다. 기업문화에 대한 개념이 다양하게 정의되고 복잡한 개념으로 인식되어지지만 일반적으로 다음과 같은 공통된 특성을 지니고 있다[6].

첫째로 기업문화는 경험으로부터 얻는 학습의 산물이라는 학습과정이며, 둘째 기업문화는 공유된 가치관에서 비롯된다는 공유성의 특징, 셋째 기업문화는 공유된 가치의 시스템이라는 관점에서 가치관의 표현으로 규정하고 있다. 또한 가치관이 전달되어 계승된다는 특성과 지각과 기술의 개념, 독특함과 기업문화간 이질성의 특성이 그것이다.

III. 전략기업 형성을 위한 기업문화의 역할

3.1 혁신적 전략기업의 요건

미래는 예측할 수 없다. 불확실한 미래에 성공 또는 실패할 수도 있는 전략을 만들기 위해 기업들은 많은 양의 자원을 소비하기보다는, 변화할 수 있는 능력을 창조함으로써 경쟁우위 확보를 위한 노력을 더욱 심화시켜 가고 있다. 서의호[2]의 연구에 의하면 경영 패러다임의 변화를 시장의 세계화, 기술 및 소비자 중심의 경영, 정보위주의 경영으로 대변됨을 알 수 있다. 이러한 환경변화에 대응하여 전략기업으로 변신하기 위한 노력이 다양한 경영혁신활동으로 나타나고 있다. 이러한 활동노력이 실효를 거두기 위해서는 기업 자체의 체질적 개선이 선행되어야 할 것이며 이를 위한 기업 요건을 정의해 보면, 첫째, 미래의 기업 성공과 위협에 대처할 수 있는 수단과 방법을 터득할 수 있는 미래 예견력을 갖추어야 할

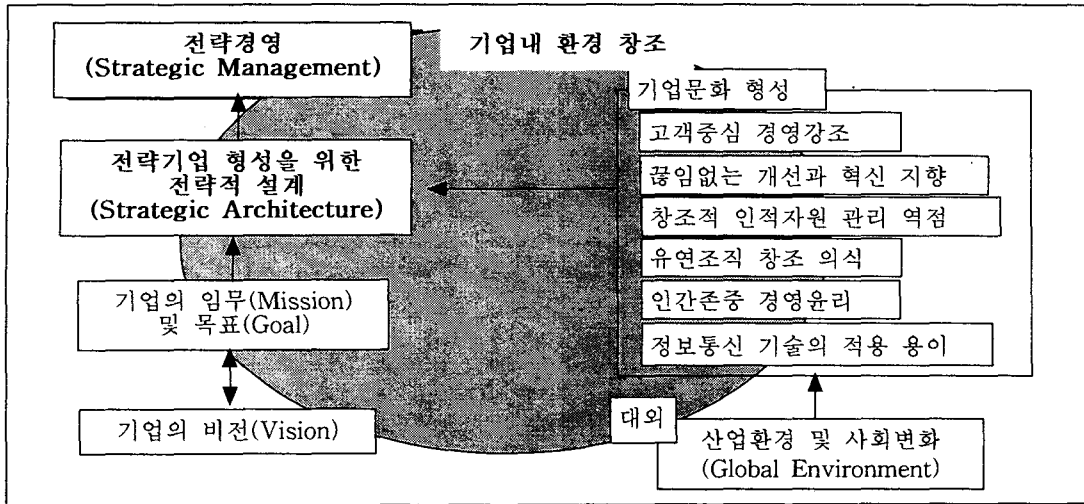
것이며, 둘째, 기업의 장래에 대한 조직구성원들의 공통적인 확고한 공감대를 형성할 수 있는 결집력의 능력이 필요하며, 셋째, 혁신적 감각과 변화에 대응한 유연한 적응 능력을 겸비하고 창조적인 인력구성으로 기업의 자생력을 강화시킬 수 있는 강한 기업문화를 형성해야 하는 것이다. 빠르게 진행되는 변화의 속도와 순식간에 이루어 내야하는 의사결정 상황속에서 이러한 요건을 만족하지 못하고 변화에 꾸준히 적응하지 못하는 기업은 존립 자체에 문제를 초래하게 될 것이다.

3.2 바람직한 기업문화의 개발 방향

조직은 구성원의 잠재된 변화요소를 발굴하여 다양한 변화를 수행할 능력을 소유하고 있다. 어떤 조직은 경직되어 변화에 둔감해 보이며, 어떤 조직은 변화하는 조건에 대응해 유연하고 적극적으로 신속히 적응할 수 있는 능력을 소유하고 있는 것이다. 드러커의 연구에 의하면 기업을 경영한다는 것은 기업의 목적과 종업원의 다양한 욕구의 균형을 기하는데 있다고 한다[9]. 그러나 기업의 목표도 달성하고 종업원의 욕구도 충족시킬 수 있는 경영철학을 형성해야 하는데 기업의 어려움이 있다. 어느 한 편의 이익이 다른 한 편의 희생에 강요해서는 안되기 때문이다. 따라서 바람직한 기업문화를 형성하기 위해서는 기업의 목적과 종업원들의 욕구를 반영한 합의에 의한 공감대 형성이 중요하다 할 것이며, 사람들이 시장에서 요구하는 변화에 대해 이야기만 하는 게 아니라 실행에 옮기며 될 수 있으면 빠른 속도로 의사결정의 결과를 실행하는 조직구성이 필요하다. 미래의 성공 조직이란 개성을 추구하는 강한 기업문화를 근간으로 해야한다. 요컨대 기업체는 사회와 산업의 한 부분으로서 외적 환경으로부터 많은 영향을 받는다. 그뿐 아니라 기업체는 주변의 환경 변화에 따라 자체의 목표달성을 추구하는 과정에서 내적 환경으로부터도 많은 영향을 받는다. 따라서 외부환경의 특성과 기업체내부의 환경요소는 기업문화형성에 중요한 영향요소로 작용한다[5]. [표1]은 기업문화형성에 영향을 끼치는 기업 내, 외부의 요소를 정리한 것이다.

[표1] 기업문화형성의 영향요인

구 분		영 향 요 인
외부	사회요인	윤리·도덕·가치·관습, 가족제도, 법규·정치, 경제체제, 기술 등
	산업요인	제품·고객, 기술집약성, 기술변화도, 수명주기, 산업구조, 시장 경쟁 등
내부	창업자 등 중심인물의 역할과 기업체의 기술 및 인적자원 그리고 제품의 수명주기 등	



[그림1] 전략기업을 위한 기업문화의 역할 모형[4]

올바른 기업문화의 형성은 혁신적 기업 경영패러다임의 변화를 선도하게 될 것이다. 기업의 근본적 변혁을 위한 바람직한 기업문화의 형성 방향을 다음과 같이 제시한다. 첫째, 기업 조직의 목표와 종업원의 욕구를 충족시킬 수 있는 균형과 조화를 중시하는 합리적인 기업문화. 둘째, 종업원의 인격을 중시하는 인본주의 경영철학을 근간으로 하는 미래지향의 기업문화. 셋째 조직구성원의 끈끈함을 활력과 개성으로 승화 발전시킬 수 있는 건전하고 강력한 기업문화. 그리고 무엇보다도 중요한 변화를 예견하는 능력, 즉 주변환경 변화를 선도하고 변화의 도전에 능동적으로 대처하며 적절하게 대응해 나가는 기민함과 민첩함을 전지하며 기업경영의 새로운 변모를 개척해 나가야 할 것이다.

3.3 전략기업을 지원하는 기업문화의 역할 모형

일반적으로 조직구조와 경영과정은 경영전략에 의하여 지배되고, 경영전략은 기업환경에 의하여 영향을 받는 것으로 인식되고 있다[7]. 기업을 둘러싸고 있는 환경의 변화는 고려하지 않고 과거의 성공을 가져다준 기업문화, 조직구조를 고집하는 기업은 전략경영에 기반한 미래 경영을 개척할 수 없다. 따라서 변화를 예견하고 이러한 변화에 유연하게 대응하기 위한 기업문화의 형성이 매우 중요하다 할 수 있겠으며, 진정한 기업문화의 정착 및 활용은 전략기업을 형성하기 위한 전략적 요소로서 기업 내부의 경영정보 체계와 그 맥을 같이하는 전략 일치화 개념이라는 인식 전환이 또한 중요하다. 그러나 오늘날의 기업문화는 기업전략의 한 요소로서 인식되기에 미흡한 면이 없지 않은 것은 사실이다. 기업문화는 기업의 장기적 성공요인이며 핵심 경쟁우위를 지속할

수 있는 기업의 경영혁신의 한 방법으로 인식되어져야 한다. 경영철학이나 가치관에 있어 근본적인 변혁을 토대로 새로운 경영패러다임 형성이 전략기업을 지원하는 기업문화의 역동적인 역할이 될 것이다. 이러한을 근간으로 [그림1]은 전략기업을 위한 기업문화의 역할 모형을 표현했다.

첫째, 비즈니스 프로세스 혁신은 경쟁적 이익을 급격하게 보장함에도 불구하고, 아직 기업 세계에서 드문 현상이다[3]. 비즈니스 프로세스 혁신은 지난날의 편안한 경영방식을 포기하게 만들며 대규모의 중요한 조직적 변화를 내포하는 새로운 방식이다. 결국 급진적인 변화를 유도하는 것이다. 따라서 이 시대의 기본적 경영요소가 되는 고객중심 경영을 통한 기업의 새로운 부가가치 창조, 품질관리 경영을 통한 개선, 정보통신 기술을 이용한 경영 절차 개선, 글로벌화에 필요한 인재의 집중적 육성과 의식의 글로벌화와 행동의 지역화(Think globally, but act locally)를 동시에 겨냥하는 혁신과 전환을 적극적으로 수용하는 기업문화의 역할이 대두될 것이며[4],

둘째, 사회 전반과 산업분야의 환경 변화를 예리하게 분석하고 통찰할 수 있는 선견지명과 단기 이윤 창출을 위한 일시적 경영전략이 아닌 10년, 20년 앞의 미래 청사진을 제시할 수 있는 전략적 설계의 패러다임 형성이 가능한 초일류 기업을 향한 원천적 힘을 제공할 수 있는 비전형 기업문화의 역할과 아울러,

셋째, 고객에 대한 정의를 새롭게 수립하여 냉철한 판단력을 가진 고객들을 효과적으로 관리하고 이들에게 기쁨을 제공하기 위한 기업 경영 체계를 구축, 기업 내부에 위치한 내부 고객(Internal Customers)에서부터 외부고객(External Customers)에 이르기까지 기업이 고려할 수 있는 모든 고객의 연결고리

(Chain of Customers)를 연장함으로써 진정한 고객 중심 경영을 이룰 수 있는 기업 문화의 역할을 강조한다.

넷째, 미래 전략 경영을 위한 조직의 구조 자체가 수평화되고 이에 따른 프로세스 자체의 변화도 거부감이 없으며 팀 단위의 활동이 강화되어 상호간의 의사 및 정보 교환과 정보의 확산이 자연스러운 유연하고 탄력적인 기업문화의 역할을 다해야 할 것이며,

다섯째, 미래 경영체제를 이끌고 나갈 수 있는 전문가이면서 범세계적인 의식(Specialist with a universal mind)을 소유한 창조적 인력관리 제도형성이 가능하며 인간 존중의 기업 윤리가 통하는 온화한 기업문화의 역할이 요구된다.

마지막으로 정보시대에서 지적 시대(Intelligence Age)로 변화되는 환경에서 시대적 변화의 모든 요인들을 저장하고 분석하여 모든 정보를 공유할 수 있는 정보 체제의 구축이 필수적임을 인지할 수 있는 첨단 정보통신 기술의 진정한 역할을 습득할 수 있는 신세대적 기업문화의 역할 형성이 중요한 요소로 작용할 것이다.

전략경영을 위한 전략기업으로서의 기업문화의 역할 모형이 어느 기업을 막론하고 당면한 문제에 대한 바람직한 해결대안을 제시하는 것은 물론 아니다. 그러나 변혁과 혁신을 주제로 하는 세계적인 조류와 시대적 정신에 적합한 새로운 문화 형성을 지향하는 기업이라면 조직이 직면한 문제를 정확하게 해결하기 위한 하나의 수단으로 기업 문화의 형성 기본원리를 올바르게 이해하고, 조직의 현실과 특성에 맞게 이를 개선 및 적용함으로써 전략 경영의 실현을 위한 조직의 성과를 제고할 수 있으리라 생각된다.

IV. 결 론

오늘날의 기업은 21세기를 맞아 이제까지 보다 더욱 더 스스로의 존속을 가능케 하는 기업문화를 가지고 있는가에 대한 냉철한 생각을 하지 않으면 안된다. 그런 문화를 가지고 있지 않으면 변혁해야 하며 변화하는 환경에 끊임없이 적응할 수 있도록 비즈니스를 혁신해야 한다. 이러한 활동은 기업의 일상적인 운영 활동, 기술 및 업무상의 지식을 지속 가능한 경쟁우위를 달성하도록 조화롭게 움직일 때 이루어진다. 이는 업무의 전반적인 개선 및 조직체제의 개선이 동반되어야 실효를 거둘 수 있다. 물질적인 활동과 정보 흐름이 결합되어 있는 기업의 기능 부분에 대하여 시장의 기대를 충족시켜 사업기회를 창출하고 조직 구성원들에게 미래의 방향성을 제시해주는 역할을 해야 하는 시대적 요구에 적합한 기업문화를 형성해야만 하는 것이다.

새로운 기업문화의 개발은 대부분의 경우 새로운

기업문화에 대한 변화압력과 저항세력 속에서 시도된다. 변화에 대한 비협조적인 태도와 부정적인 반응, 경영층에 대한 불신으로 비약됨은 오히려 역효과를 초래할 수도 있는 것이다. 시대적인 변화는 피할 수 없는 과정이다. 그러나 기업환경이 변한다고 해서 기업의 기본가치도 항상 따라 변해야 하는 것은 아니다. 기업을 둘러싸고 있는 주변환경의 불확실성을 극복하고 자율적이고 신축적이며 합리적인 경영체계를 구축하여 기업 성과를 극대화 하기 위한 노력은 계속되어야 한다. 초일류 기업을 꿈꾸는 기업은 많다. 그러나 이에 걸맞는 초일류 기업문화를 실현하는 기업은 드물다. 매우 강한 의지와 커다란 인내심 그리고 많은 노력을 요구하는 어려운 과제임에 틀림없지만 변혁의 속도를 늦추는 과오를 범하는 기업은 없어야 할 것이다.

[참 고 문 헌]

- [1] 박내회, 김원석, *조직의 전략적 개발*, 한국경제신문사, 1994
- [2] 서의호, "정보와 경영전략 이야기", *경영과 컴퓨터*, 1996.4
- [3] 송경근역, *프로세스 이노베이션(토마스 데이브포트 지음)*, 21세기북스, 1999
- [4] 이원창, "혁신적 기업변혁의 성공을 위한 기업문화 구현 방안", *제11회포스코기술부회 논문초록집*, 제 11권, pp. 263, 1999
- [5] 이학중, *한국의 기업문화*, 박영사, 1994
- [6] 이한검, 노남섭, *세계화시대의 기업문화*, 형설출판사, 1996
- [7] Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.:M.I.T. Press, 1962), pp. 1-17
- [8] L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28 (September 1983), p. 344.
- [9] P. F. Drucker, *Management*(Herper & Row, 1973), p.63.
- [10] W. J. Duncan, "Organizational Culture : 'Getting a Fixed' on an Elusive Concept", *Academy of Management Executive*, Aug. 1989