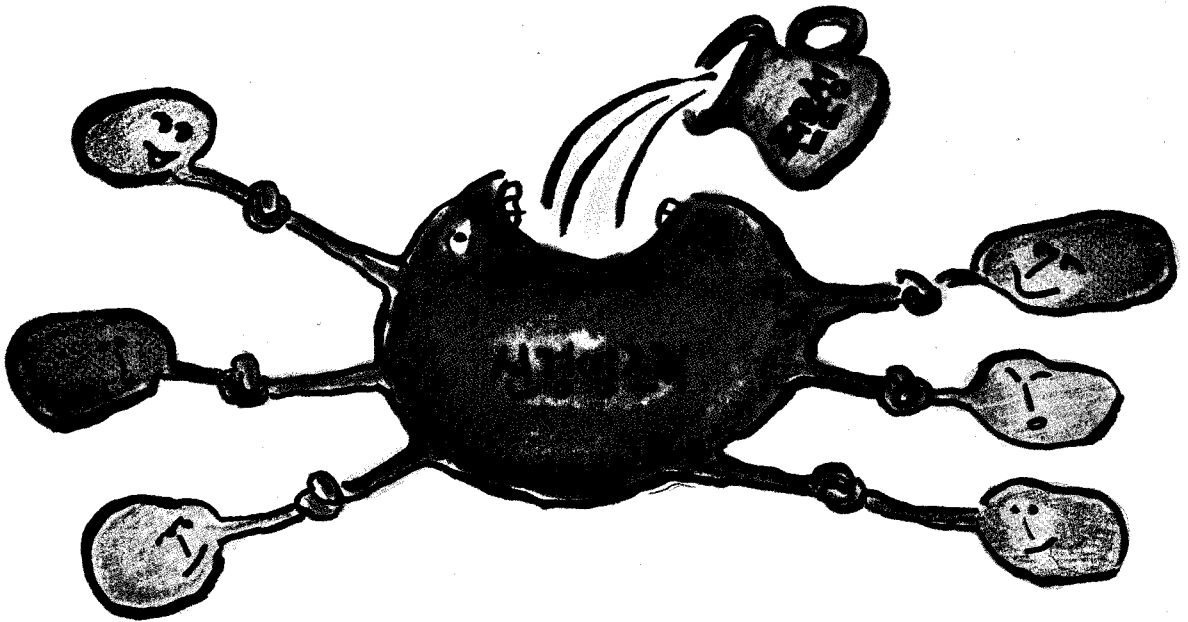


21세기 환경에 대응한 신 경영조직



미래 기업환경은 변혁적이며 복잡다양해져 보다 유연한 경영조직의 구축과 보다 효율적이고 혁신적인 조직으로 탈바꿈할 것을 요구하고 있다. 기능적으로 분화된 전통적인 기업조직으로는 이러한 환경변화에 대응하기 어렵게 되었다. 기업은 이러한 미래 환경변화에 유연하게 대응하기 위해서 자신의 전문 기능을 강화하고 타기능은 외부조직과 교환 및 제휴를 해야 한다. 그리고 외부조직과의 연계는 사안별로 기능들간의 네트워크를 형성하여 시장 및 고객의 요구에 전문성을 활용해야 한다.

● 글 / 정 형 식 교수 (조선대학교 경영학과)

지난 20여년은 엄청난 정보기술의 발달과 경영관리 노하우의 진보, 세계시장에서의 경쟁자 등장 그리고 세계적 경제범위의 확장 등으로 대변혁적이며 복잡다기한 경영환경을 형성하였다. 미래에는 기업환경의 다양성, 지식 풍부사회로의 전환, 새로운 경영변혁 등의 변화흐름이 예측되고 있다.

이러한 미래환경은 기업에 다재다능하며 유연한 경영조직의 구축과 보

다 효율적이며 혁신적인 조직으로 탈바꿈 할 것을 요구하고 있다. 기능적으로 분화된 전통적 기업조직으로는 이러한 환경변화에 대응할 수 있는 체계를 갖추기에 한계가 있다. 기업 경영 분야 및 학계는 근본적인 산업 재구축으로 세계적인 아웃소싱, 전략적 제휴, 기업인수합병, 조인트 벤처 등 다양한 방식을 제시하고 있다. 그러나 이러한 방식들은 개별기업들이 보유하고 있는 개발, 생산, 재무, 인사,

마케팅 등의 여러 기능들이 어떻게 조직화되고 이들 기능들이 어떻게 외부기업 및 기능들과 연결되어야 하는가에 대해 구체적인 방안을 제시해 주지 못하고 있다. 따라서 이와 같은 문제를 미래환경변화 방향별로 논의하고자 한다.

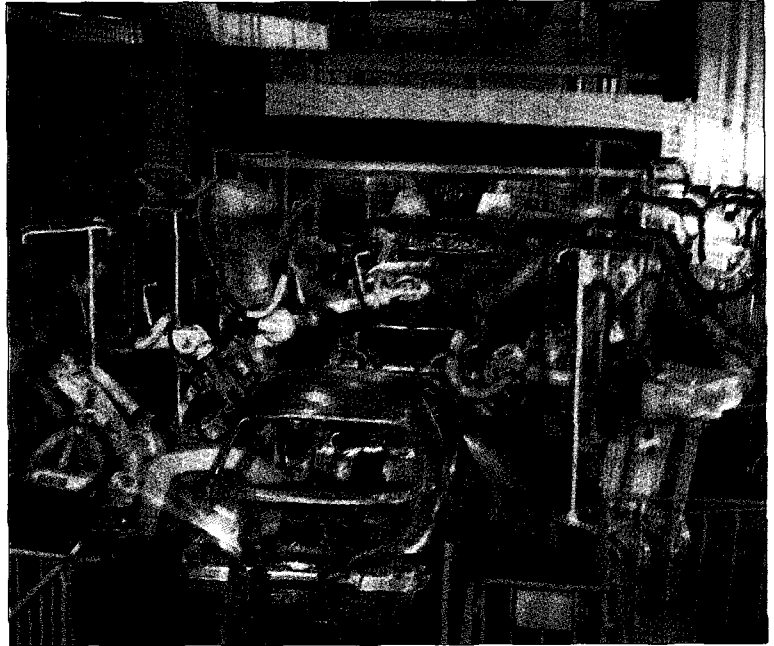
환경의 다양성

미래환경의 다양성은 개인, 기업, 사회의 동질성과 이질성이 혼재하는

정도라고 할 수 있다. 기술의 진보와 함께 전통적인 소비자의 행태나 선호도는 다양해지며 이들의 욕구를 충족시키는 기업 및 사회의 방식도 다양해진다. 기술의 진보는 표준화를 초래하고 이는 품질이 향상된 상품의 도래를 예고할 수 있지만, 개인의 취향이 다양해짐으로써 대량주문생산화로 나아갈 것이다. 따라서 주문생산으로 비용이 증가하게 되나 이를 기술적으로 해결하게 되는 유연생산체제의 구축이 경쟁의 핵심이 된다. 유연생산체제는 로봇, 전문가시스템, 레이저기술의 이용 등이 가능하게 되어, 전통적인 노동 및 자본투자 비용은 그다지 중요하지 않게 될 것이다.

환경의 다양성은 내국시장을 넘어 세계시장에서 더욱 증가하게 되는데 이에 대한 기업의 대응방안으로 기술과 자원의 파트너십이 제시되고 있다. 가장 싼 곳에서 원자재를 조달하고, 가장 비용이 적게 드는 곳에서 생산기지를 설치하며, 또한 가격이 가장 비싼 곳에서 상품판매를 하는 방식이다. 이러한 환경에서 성공하려면 다양한 분야 및 지역의 정보를 처리하는 능력을 보유해야만 한다. 이 같은 정보능력은 효율적인 시간활용과 시장기획에 반응하고 현지화하여 유연성을 제고시킬 수 있다.

일례로 최근 토요타 자동차회사는 10여개에 이르는 신제품 모델을 동시에 출시하는 스피드를 보여주고 있는데 유연생산체제의 결과로 해석되고 있다. 토요타는 아시아, 북미, 유럽의 생산거점에서 현지 기호에 보다 일치한 현지 공급업자 및 현지 디자



▲ 유연생산체제가 점점 요구됨에 따라 자동차 조립라인에도 산업용 로봇이 이용되고 있다.

인 팀을 운용하고 있다. 이와 같은 접근은 소비자의 기호변화에 조기대응하고 무역장벽을 넘을 수 있으며 동시에 코스트가 적게 드는 부품과 원자재 공급네트워크를 구성한 유연생산체제방식을 활용한 것이다.

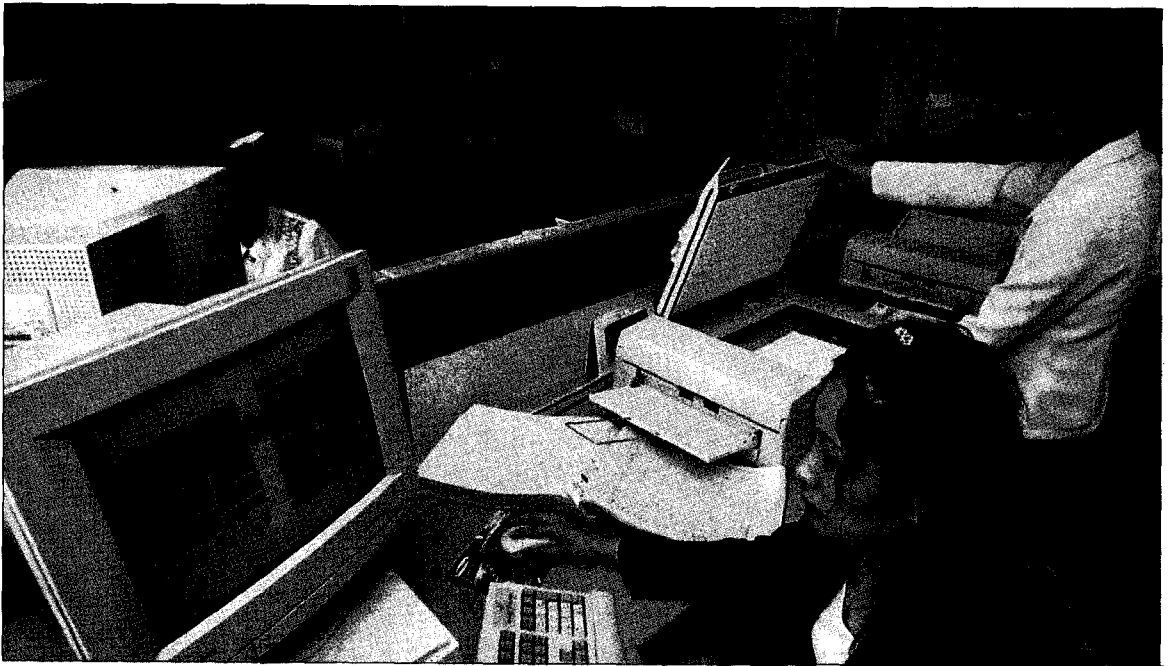
선도적인 자동차 회사들은 제품개발기간을 단축하는 유연생산체제 구축을 위해 새로운 시스템 도입을 시도하고 있다. 자동차 쇼를 판매장에서 공장의 생산라인에 직접 연결된 컴퓨터 시스템을 구축하여 개별 소비자의 희망옵션 등을 직접 디자인하는 그러면서도 추가비용의 증가없이 대량으로 주문생산하는 체제를 갖추려고 하고 있다.

기업은 환경의 다양성에 따른 정보 취득과 처리능력을 향상시켜 환경변화에 대처하기 위하여 조직의 커뮤니케이션 속도를 증가시켜 소비자 서비

스에 조기 대응하기 위하여 조직내 중간단계를 대폭 축소하여 제품개발기간을 단축하는데 노력을 기울이고 있다. 즉 조직내 8개 단계의 계층구조를 4개로 줄이거나 개별관리자의 하부통제 인원수를 늘리면 시장변화에 조기대응은 가능하다. 그러나 이처럼 효율적인 조직은 조직 구성원이 전문가적 능력을 보유해야 하는 전제조건이 요구되기도 한다.

지식 풍부환경

미래사회에서는 고객, 경쟁자, 기술, 자산, 세계시장 등에 대한 엄청난 정보가 산출되고 있어 이들 정보를 통합할 필요성이 증가된다. 이들 정보와 지식은 부가가치 창출의 주요기반이 되어 고정설비투자를 대체하고 있다. 보잉사의 윌슨회장은 자신이 항공기 사업이 아닌 지식사업에 종사하



▲ 많은 기업들이 빠른 변혁의 환경에 대처하기 위해 기능들간에 네트워크를 형성하여 대처해 나가고 있다.

고 있으며, 실제로 완성 항공기는 지식의 집합체로 단지 최종 조립라인에서 나올 뿐이라고 말하기도 한다.

전문화에 따른 지식의 급증은 기업에 새로운 대응을 요구하고 있다. 전문성의 증가는 개별 전문성간의 조정이 요구되어 더 많은 조직계층의 형성을 낳기도 한다. 컴퓨터화된 의사결정지원시스템 구축이 필요하거나 환경의 지속적인 관측과 데이터 관리를 위해 새로운 전문조직의 구성이 요구되는 경우다.

그러나 전문성을 갖춘 집단에는 계층구조가 최소한에 그치고 개인의 권한과 자주성이 확대되는 경우가 일반적이다. 이같은 구조는 대학이나 병원에서의 교수와 의사조직에서 볼 수 있다. 이들 전문가는 수직적인 계층구조가 아닌 전문성을 바탕으로

수평적 관계가 형성되고, 그들 자신을 자가통제하고 체계적인 피드백에 의해 자신의 성과를 체크하는 것이다.

드러커(Drucker)교수는 전문가들로 이루어진 오케스트라 조직을 제창하기도 하였다. 지휘자 한 사람이 100여명이 넘는 교향악 단원을 지휘 통제할 수 있는 조직이다. 교향악 단원은 저마다 다른 현악기, 목관악기, 금관악기, 타악기 등을 다루는 전문가로 구성되어 있어 자신의 연주 임무를 지휘자의 통제에 따라 수행한다. 이같은 조직이 가능한 것은 각각의 연주자가 전문적인 능력을 보유하고 있고 하나의 통일된 악보의 공유에 기인한다. 이들 개별단원은 한 사람의 지휘자에 의해 통제를 받음에도 불구하고 동료단원, 청중으로부터

자신의 전문성의 체크와 피드백이 무언중에 이루어지고 있는 것이다. 미래의 지식풍부사회에서는 전문성의 증가로 조직은 중간통제 기구가 줄어들고 자기통제가 늘어날 것이다. 그렇다면 전통적인 기업에서 이와같은 전문가 조직의 운용이 가능할 것인가?

환경의 대변혁

기술의 변화와 혁신은 상품개발 사이클을 단축시키고 지식의 축적 또한 급격히 늘어난다. 시장의 범위도 넓어지고 시장간의 상호연계성 및 상호의존성도 커지게 된다. 정보량의 증가에 따른 시스템의 통합은 기업내 기능들의 통합을 요구하고 여기에 조직이 수직적으로 통합하고자 하는 힘이 작용하게 된다. 그런데

수직적 통합은 결국 기업의 유연성을 떨어지게 하여 효율성과 스피드를 잃게 한다.

변혁의 환경에서는 기업의 혁신성, 생산의 효율성, 시장에 대응성 등이 크게 요구될 것이다. 기업내 전통적인 엔지니어링, 생산, 마케팅 등의 기능적인 분화는 조직의 유연성을 저하시키므로 이를 보완하기 위해 조직구성원들의 지식을 융통성있게 활용하는 테스크포스팀(Task Force)과 같은 조직이 필요하게 된다. 이와같은 조직은 소비자의 선호도를 바로 분석하여 제품에 즉시 반영할 수 있는 강점이 있으나 구성원의 중복된 역할 수행으로 전문성의 저하나 혼동이 야기될 수도 있다.

기업에 따라서는 기능의 전문성을 높이기 위해 생산설비 투자를 줄이고 마케팅 중심적인 기업으로 나아가거나 생산기업으로 전념할 수도 있다. 미국의 한 회사는 1,400여명의 전문직 직원중 대부분이 생산 전문가이며 단지 50명 미만이 마케팅, 재무, 행정 업무 등에 종사하기도 한다.

조직내에서 수직적 통합 대신에 기능적으로 전문화된 기업은 주요기능을 외부에서 조달하게 된다. 이들 기능중에는 급속한 기술변화에 대처한 외부 전문기업으로부터 아웃소싱에 의한 최신기술의 조달도 있을 수 있다. 또한 대학과 같은 전문가집단으로부터 기술을 전수받는 산학협력의 파트너쉽을 구축할 수도 있을 것이다. 이럴 경우에 한 기업의 경쟁력은 단지 기업내부의 역량에 국한되

지 않고 제휴의 질에 따라 결정된다. 이같은 네트워크 기업에서는 기업활동의 상류흐름을 파트너에 의존하고 내부역량은 하류흐름인 마케팅, 판매 등에 집중하여 조직의 유연성을 높일 수도 있다.

그 동안의 기업간의 전략적 제휴는 기업 대 기업수준에서 논의되어 왔고, 기능들간의 연계에 대한 구체적인 언급은 적었다.

예컨대 기업의 구매부서는 외부 공급업자와 연계되나 생산, 인사, 재무, 개발, 마케팅 등의 기능은 기업내부 기능간의 연계에 국한되었으며 판매·유통 부서만이 고객과 접촉하는 방식을 주로 채용하였다. 그러나 새로운 환경하에서 기업의 유연성의 제고는 사안별로 기업내 기능들이 외부의 기업 및 단체의 기능들과 연계하는 네트워크를 형성하는 방식이 요구될 것이다.

내·외부 기능들간의 연계는 전문성을 핵으로 네트워크를 구축하게 된다. 그러나 이들간의 연계조직은 통제의 측면에서 어려움이 존재할 수도 있으나 지식 및 정보의 공유로 이같은 문제를 해결할 수 있다.

무엇보다도 이들 연계 네트워크는 전문가적 문화의 형성과 신뢰의 구축을 요구하고 있다.

우리가 흔히 목격할 수 있는 예로서 구멍가게의 상품구매, 진열을 들 수 있다. 작은 구멍가게에는 며칠마다 한번씩 공급업자가 방문하여 주인과 상의도 없이 물품을 채워 놓고는 도장만 받아간다. 이들 공급업자

와 주인간에는 상호신뢰가 구축되어 있으며 공급업자의 상품지식을 전적으로 믿고 수용하여 제품의 종류나 수를 주인이 직접 헤아려 보는 일이 생략된다.

또 다른 예로서 미국의 대형 유통업체인 월마트는 소비재 제조업자인 P&G와 전략적 제휴를 하여 상호이익을 추구하고 있다. F&G는 판매 컴퓨터 정보를 공유하기 때문에 월마트의 주문이 없이도 최적의 상품구색과 진열을 자신이 직접 수행하고 있다. 이를 통해서 월마트는 자신보다 특정제품군에 전문성이 더 있는 P&G사의 능력을 활용하고 고객시장의 변화에 빠르고 유연성있게 대응할 수 있었다. P&G 또한 복잡한 제품주문과정 시간을 줄이고 정보를 조기에 취득하여 생산 및 물류 계획을 수립할 수 있었다.

이상과 같이 미래의 기업환경은 다양성, 지식의 증가, 대변혁 등이 예측되며 기업은 이같은 환경변화에 유연하게 대응할 수 있는 조직체계를 구축하여야 한다. 유연성을 제고하기 위해서는 자신의 전문기능을 강화하고 타 기능은 외부조직과 교환 및 제휴가 필요하다.

외부조직과의 연계는 사안별로 기능들간의 네트워크를 형성하여 시장 및 고객의 요구에 전문성을 활용하는 것이다. 네트워크의 형성 및 운용은 정보의 공유, 가치의 공유, 그리고 신뢰의 공유 등이 요구되며, 이는 미래사회의 경영방식으로 정착될 것으로 예측된다.