

## 경영환경 변화에 따른 전략, 조직구조, 조직문화 간 적합성에 관한 연구 : 포스코 사례\*

†김창수\*\* · 이유경\*\*\*

### The Aligned Evolution of Strategy, Structure, and Culture in a Changing Environment : The Case of POSCO

†Changsu Kim\*\* · Yu-kyung Lee\*\*\*

#### ■ Abstract ■

While the literature is replete with arguments that corporate strategy, structure, and culture independently matter in explaining the growth and survival of firms, little theoretical and empirical attention has been devoted to understanding how the three organizational factors develop over time in interaction. Through in-depth case study, we examine the POSCO's historical development with respect to the strategy-structure-culture interface. Furthermore, by looking at the POSCO's longitudinal financial data we gain insight into whether the aligned evolution of strategy, structure, and culture is associated with performance.

Keywords : POSCO, Strategy, Structure, Culture, Performance

논문접수일 : 2010년 02월 09일    논문수정일(1차 : 2010년 03월 26일, 2차 : 10월 14일)

논문게재확정일 : 2010년 12월 08일

\* 이 연구는 2010년도와 2011년도 서강대학교 교내연구비 지원에 의한 연구임(201010058 및 201110078).

\*\* 서강대학교 경영대학

\*\*\* 포스코

† 교신저자

## 1. 서 론

기업의 전략, 조직구조, 조직문화는 기업의 경쟁력이나 성과에 미치는 영향이 클 뿐만 아니라[15], 이들 요소들이 상호 공진화성의 역학관계를 갖고 발전해 가기 때문에 기업의 영속적 성장에 미치는 영향은 더욱 크다고 할 수 있다. 특히 경쟁환경이 불확실하고 급격하게 변화하는 상황하에서 경영전략의 효과적인 수립 및 실행은 기업의 생존과 성장의 필요조건으로 여겨진다. 경영전략의 수립과 실행상에서 조직구조 및 조직의 문화가 직간접적으로 연결되어 상호 영향을 주고 받는다. 즉, 전략, 구조, 문화 등 내부역량 요인들이 변화하는 외부환경에 맞추어서 끊임없이 적합화 될 때 조직의 영속적인 경쟁력이 창출, 유지될 수 있다[24]. 따라서 기업전략의 주요 과제는 어떻게 주어진 환경에 전략 더 넓게는 조직구조 및 조직문화를 포함하는 기업의 내부역량요인들을 적합화시켜 나가느냐 하는 것이 된다.

기업전략과 성과를 연구하는 데 있어 상황이론적 관점[15]에 따르면 각각의 기업내부역량요인들은 변화하는 외부환경에 대응하여 단순히 변화해 가는 것이 아니라 내부적합성(internal fit)의 틀 안에서 함께 진화해 나간다[22, 25]. 이러한 상황이론적 틀은 경쟁환경이 불확실하고 급격하게 변화하는 글로벌 경쟁상황에서, 또한 산업경계선이 모호해지고 융합되어 가는 산업환경 하에서 기업전략, 구조 및 성과를 분석하는 데 유용한 접근법을 제공할 수 있다[23].

본 연구는 내부적합성이라는 측면에 중점을 두고 경쟁력 있는 글로벌 철강기업으로 발전한 포스코의 사례에서 전략, 구조, 문화 변수들 간의 적합화 현상이 나타났음을 보임으로써 이러한 적합성이 포스코의 경영성과와 관련이 있음을 주장해 보고자 한다. 이를 위하여 먼저 경영전략, 조직구조 및 조직문화에 관한 기존 연구들을 고찰 한 후, 포스코의 경영전략 프로세스, 조직구조 및 문화를 개괄적으로 살펴보고자 한다. 또한 포스코의 경영전

략, 조직구조, 문화가 어떻게 상황 적합적으로 서로 영향을 주고 받으면서 발전해 왔는지를 분석하기 위해 전략 측면에서는 Porter[20]의 본원적 전략 모형을, 조직구조 측면에서는 Burns and Stalker [12]의 기계적/유기적 조직구조 모형을, 조직문화 측면에서는 Quinn and Rohrbaugh[21]의 조직문화 모형을 기반으로 분석해 보았다.

## 2. 문헌고찰

### 2.1 경영전략

경영전략이란 기업의 기본적인 목표를 달성하기 위한 종합적인 활동계획이며, 기업의 경쟁우위를 구축하고 구체적인 경영방식을 선택하는 의사결정이라고 할 수 있다. 또한 기업 전체적 관점에서 비전과 목표를 설정하여 각 사업분야에 경영자원을 배분하고 조정하는 활동으로 정의할 수 있다[16].

경영전략의 분류방법에는 여러 가지가 있으나, Porter[20]의 경영전략 유형분류는 간략하고 명료하여 많은 연구자들이 분류기준으로 인용하고 있으며, 본 연구에 있어서도 포스코 경영전략의 변화 과정을 설명하는 데 있어서 Porter의 본원적 전략 모형을 참조하였다. Porter에 의하면 본원적 경쟁 전략의 유형은 경쟁우위의 원천(비용우위 대 차별화우위)과 경쟁범위(세분시장 대 광범위시장)의 두 가지 측면에서 구분해 볼 수 있다. 저원가 전략은 기본 품질을 유지하면서 원가절감에 주력하고, 차별화 전략은 기본 원가를 가능한 한 낮게 유지하면서 혁신, 마케팅 등 독특한 가치를 제공하는 차별화에 주력하는 전략을 말한다. 집중화 전략은 세분시장 고객들을 대상으로 집중화 전략을 추구하는 것을 의미한다.

Porter는 사업부전략 차원에서 원가우위, 차별화, 집중화 전략으로 구분한 경향이 있지만, 어떻게 경쟁할 것인가(how to compete)와 관련된 경쟁 전략과 어디서 경쟁할 것인가(when to compete)와 관련된 기업전략이라는 보다 넓은 시각으로 보면

		경쟁우위	
		저원가	차별화
경쟁범위	광범위	원가우위 전략 (Cost Leadership)	차별화 전략 (Differentiation)
	좁은시장	집중화 전략 (Focus)	

Source : Porter[20], Competitive Strategy.

〈그림 1〉 Porter의 본원적 전략

[2, 16] Porter의 본원적 전략 유형에서 집중화(혹은 비집중화) 전략은 기업다각화전략으로, 원가우위 혹은 차별화 전략은 경쟁전략의 일환으로 해석해 볼 수 있다.

## 2.2 조직구조

Burns and Stalker[12]는 영국 내에 있는 20개의 기업을 대상으로 한 환경과 조직구조간의 관계에 관한 연구에서 안정적인 환경에 존재하는 조직구조의 형태와 신속히 변화하고 동적인 환경에 존재하는 조직구조의 형태는 분명히 다르다는 것을 발견하고, 이 두 가지 형태를 기계적 조직구조(mechanistic structure)와 유기적 조직구조(organic structure)로 구분하였다.

유기적 조직구조에서는 문서화된 규칙이나 절차가 거의 없고, 의사 결정권도 분권화되어 있고, 토론이나 상호작용으로 종업원간의 갈등을 해결하며, 종업원간의 의사소통이 빈번히 이루어지고, 예상치 못한 뜻밖의 상황에도 유연하게 대응할 수 있는 구조적 특성을 갖는다. 반면 기계적 조직구조에서는 의사소통이 주로 문서에 의해 이루어지고, 의사결정도 소수의 경영자에 의해서 행해지며, 정보의 흐름도 제한되어 있다. 또한 규칙이나 절차에 의해 미리 정해진 문제해결 방법에 의존하여 업무를 처리하는 관료제적 특성을 갖는다.

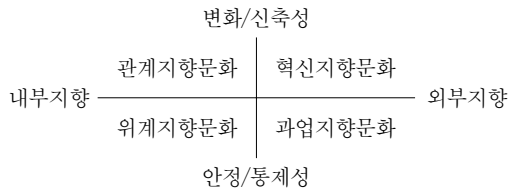
어떤 형태의 조직이 다른 형태의 조직에 비해 절대적으로 우월하다고 단정지을 수는 없다. 다만 해

당조직이 처한 환경이나 경영전략에 적합한 조직구조를 가지고 있는 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 경쟁우위를 갖는 것으로 보고되고 있다[13]. 일반적으로는 단순하고 안정적이며 불확실성이 적은 환경에는 기계적 조직이, 복잡하고 불확실성이 많아 외부의 충격을 흡수하여 융통성 있는 대응이 필요한 조직에는 유기적 조직이 보다 효과적인 것으로 보인다[12]. 또한 업무 활동이 기능별로 분할된 경우 기계적 조직이, 제품/지역별로 분할된 경우 유기적 조직이 효과적인 것으로 입증되고 있다[13].

## 2.3 조직문화

Quinn and Rohrbaugh[21]의 조직문화 유형을 보면 하나의 축은 ‘변화 대 안정’이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있고 다른 하나는 조직내부지향 대 외부환경지향이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있다. ‘변화’는 조직의 신속성과 유연성을 강조한 것인데 반해, ‘안정’은 통제 및 질서, 효율성을 강조하는 것으로, 이는 유기적-기계적 조직특성의 구분과 유사하다고 할 수 있다. 한편, ‘조직내부지향’은 기존 조직의 유지/존속을 위해서 조직내부의 조정과 통합에 초점을 두는 것인데 반해, ‘외부환경지향’은 외부환경과의 상호작용 및 적응에 초점을 두고 있다.

이러한 분류기준 하에서 관계지향 문화는 내부조직의 조정과 통합, 그리고 유연성을 중시하는 문화로, 무엇보다도 인간관계에 초점을 두고 있는 문



Source : Quinn and Rohrbaugh[21], Spatial model of effectiveness criteria.

〈그림 2〉 Quinn과 Rohrbaugh의 조직문화 유형

화 유형이다. 혁신지향 문화는 외부환경에의 적응과 변화, 신축성 및 유연성으로 대변되는 문화로써 급변하는 환경에 대응하기 위해 조직변화와 혁신을 중시하며, 창의성, 모험성, 도전성등의 가치를 존중한다. 위계지향 문화는 내부조직의 통합과 안정성 및 현상유지를 지향하는 문화로, 분명한 위계질서와 절차 및 규칙을 중시한다. 마지막으로, 과업지향 문화는 외부지향과 안정성을 특징으로 하는 문화로, 생산성, 효율성, 합리성등의 가치를 중시한다.

2.4 경영전략, 조직구조 및 조직문화와의 관계

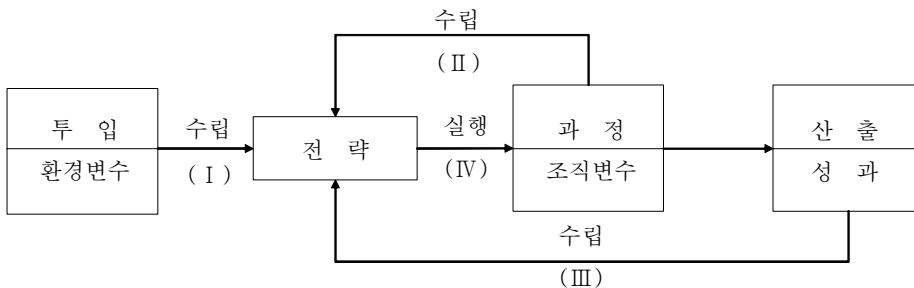
경영전략의 수립과 실행에 관한 연구는 전략적 선택관점[20], 산업조직이론[11, 20], 기업자원기반론[17]등 다양하게 이루어져 왔으나, 본 연구에서는 산업조직론의 구조-행위-성과 모델에 기반한 상황이론적 분석틀[15]안에서 전략과 성과의 관계

를 고찰해 보고자 하였다.

Ginsberg and Venkatraman[15]은 상황이론적 전략시스템 모형을 <그림 3>에서와 같이 4가지 분야로 설명하고 있는데, 첫째, 환경과 전략의 외부적합성 관계(I)이며, 둘째, 전략수립과 이에 영향을 미치는 조직변수와의 관계(II)이며, 셋째, 전략의 수립과 기업 성과와의 관계(III)이다. 마지막으로 전략의 실행에 영향을 미치는 상황관계로서는 선택된 기업전략과 그로 인해 영향을 받는 조직특성(예를 들어, 조직구조 및 조직문화)과의 관계(IV)가 있다. Ginsberg and Venkatraman[15] 모형의 네 가지 관계요인 중 관계(II)와 관계(IV)가 기업내부역량요인들 간의 내부적합성의 문제이다.

Chandler[13]의 연구는 경쟁환경의 범위가 확대되고 이에 따른 제품별, 지역별 다각화 전략 추구는 유기적 사업부제조직의 도래를 가져오게 됨을 보여주고 있다. O'Reilly and Tushman[19]의 연구도 제품별, 지역별 융합이 급격히 진행되는 경쟁상황에서의 기업의 전략/조직적 유연성을 강조하고 있다. 경쟁환경 변화에 맞춰 빠르고 유연하게 대처해야 조직이 생존할 수 있다는 것이다. 여기서 전략/조직적 유연성은 효율성중심의 위계지향 문화에서 가치중심의 혁신지향 문화로의 변화와 병행되어야 유용할 수 있다[26].

이러한 산업조직론에 기반한 상황이론의 틀 안에서 본 연구는 경영환경의 변화와 이에 따른 기업 전략(관계 I)과 기업전략의 실행에 따른 조직구조,



Source : Ginsberg and Venkatraman[15], Contingency perspectives of organizational strategy.

〈그림 3〉 기업 전략에 대한 상황적 분석틀

조직문화의 변화(관계 IV)를 포스코 사례를 통해 조망해 보고자 한다. 더 나아가 Polaroid 및 Liz Claiborne 등 서구기업에 대한 기존의 사례연구들 [22, 25]에서와 같이 전략과 조직변수간의 상호적합성이 기업성과의 주요 결정요소임을 주장해 보고자 한다.

### 3. 포스코 사례

#### 3.1 포스코 역사

인류문명이 철의 발전과 켈을 같이해 왔듯이, 포스코가 걸어온 길은 한국 경제성장의 역사에 맞닿아 있으며, 한국철강 발전의 꿈은 1960년대 종합제철 건설계획 수립으로 구체화 되었다[3]. 비록 자본, 기술, 경험도 없는 無의 상태였지만, 근대화를 위해 철강등 주요 기간산업을 중점 육성한다는 정부 정책에 맞추어 1968년 4월 1일 회사창립식을 갖고 일관제철소의 대장정을 시작하였다. 1973년 우리나라 최초로 조강 103만 톤의 1기 설비가 준공된 이래, 네 번의 확장사업 끝에 1983년 조강 910만 톤체제의 포항제철소를 완공하였다. 고도성장기의 급증하는 국내 철강수요를 감당하기 위해, 1985년에는 광양 1기 착공을 시작으로 1992년 제선-제강-압연 공정을 직결하는 일관제철소를 완성하였다. 포스코는 지속적인 설비효율화와 생산성 향상을 통해 1998년 조강생산 기준으로 세계 1위의 철강회사로 발돋움하였으며, 1999년 추진된 프로세스 혁신을 통해 구매, 생산, 판매등 전 부문의 업무 프로세스를 재정립하고 디지털 통합 시스템을 구축하였다.

2000년 민영화된 포스코는 2008년 해외 생산기지를 확대하고자 베트남, 인도에 일관제철소 건설을 추진하는 등 주요 해외 거점에 생산 설비를 증설하고 있다. Finex, poStrip과 같은 혁신적인 독자 기술 개발로 글로벌 기술 리더십을 강화하였으며, 안정적인 원료 확보를 위해 해외 투자를 확대하고, 자동차강판, 고급 API 강재 등 고부가가치 전략 제

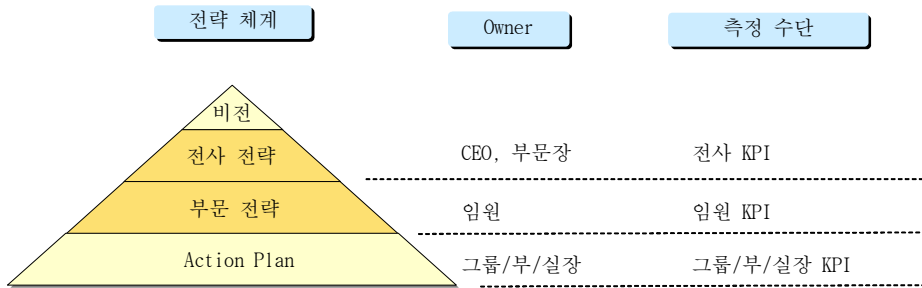
품의 판매 비중 또한 획기적으로 높아가고 있다. 이와 함께 기업시민으로서의 책임을 다하기 위해 경제적 수익성에만 치중하지 않고 환경적 건전성과 사회적 책임성이 함께 균형과 조화를 이루는 지속가능경영을 추구하고 있다. 이러한 노력의 일환으로, 기업 지배구조를 보다 투명하게 하고 혁신을 포스코 고유의 기업문화로 정착시키고자 부단히 노력하고 있다[6].

#### 3.2 포스코 경영전략의 변화

포스코는 매년 중장기 경영전략을 수립한 후에 단기 실행전략을 수립하고 있는데, 중장기 경영전략은 경영 환경분석, 전사 경영전략 개발, 중기계획 및 예측, 전략 모니터링 및 검토의 프로세스로 구성되어 있다. 경영환경분석 단계에서는 경영환경의 변화를 가져오는 정치적, 경제적, 사회적, 기술적 동인을 파악하고 그 영향을 분석한다. 또한 회사에 대한 주주, 고객, 종업원등 이해관계자의 기대를 분석하고, 산업의 구성요소, 구조 변화, 시장 및 고객에 대한 분석은 물론 경쟁사의 주요 성과 및 강/약점에 대해서도 분석을 하게 된다.

전사 경영전략개발 단계에서는 Task Force 팀을 구성하여 미션 및 비전설정, 기업가치 분석, 수익성 검토, 내부역량 평가, 전략 달성도 점검, 전략방향 및 목표설정, 중기 전략대안 개발, 전략대안 합리화, 리스크 평가, 시나리오 모델링 및 민감도 분석, 전략 및 목표선정 과정을 거쳐 기업수준의 전사 경영전략을 도출하게 된다[9]. 중기계획 및 예측 단계에서는 기업수준의 전사 경영전략에 기반하여 사업수준 전략인 부문별 중기계획을 작성하고, 각 부문별 중기계획을 종합하여 최종적으로 전사 경영전략을 확정하게 된다. 전략모니터링 단계에서는 수시로 전략이행 현황을 모니터링 함으로써 성과차이를 분석하고 전략을 재점검하게 된다.

포스코의 경영전략 체계는 비전, 전사전략, 부문전략과 Action Plan으로 분류할 수 있는데, 전사전략은 기업전략에, 부문전략은 사업전략에, Action



〈그림 4〉 포스코의 경영전략 체계도

Plan은 기능전략에 대응될 수 있다[7]. 비전의 실현을 위한 전사차원의 경영전략이 CEO 및 부문장 책임으로 수립되고, 경영전략의 이행여부는 전사 KPI (Key Performance Index)로 측정이 된다. 이어서 각 부문의 임원들은 부문전략을, 각 그룹장들은 부서전략을 수립하며 이들 역시 각각 KPI로써 측정되고 모니터링 된다. KPI는 경영전략의 실행지표로써 주가상승율 및 매출액 증가율등 재무적 관점, 전략제품 판매비율 및 고객만족지수등 고객관점, 원료개발투자 구매비율 및 R&D 비율등 프로세스 관점, 설비투자비율 및 글로벌역량지수등 학습 및 성장관점으로 구분되어 산정되고 측정된다.

포스코의 경영전략은 내/외부환경의 변화에 따라 적절히 대응하는 과정으로 진화되어 왔다. 사업초기에는 철강에의 집중화 전략을 기반으로 규모의 경제성 및 저렴한 노동력 확보, 공정개선등을 통해 원가우위 전략을 구사하였다. 반면 규모의 경제를 달성한 이후에는 철강 이외의 분야로의 다각화 전략을 구사함과 동시에 제품의 차별화를 통한 질적 성장을 도모하였다. 국내 경제가 위기상황으로 치달았던 98년에는 다시 철강 본업으로의 집중화 전략을 채택하면서 외형적 확장을 자제하고 현금의 유동성 확보를 위해 투자규모를 줄이고, 조직의 내적 경영혁신을 통해 일하는 방식의 선진화를 꾀하고 원가절감에 집중하였다. 이어 경기가 회복되기 시작한 2000년 이후에는 중국, 인도, 베트남, 멕시코를 중심으로 글로벌 철강 설비투자를 강화하는 한편, 수평/수직적 다각화를 통해 연속성장을 위한

블루오션을 찾고자 노력하고 있다.

### 3.3 포스코 조직구조의 변화

포스코의 조직구조는 경영전략을 효율적으로 수행하기 위한 형태로 유연하게 변화되어 왔다. 사업초기에는 신속한 설비확장 및 조업안정화를 위해 건설중심의 기계적/기능적 조직이었으나, 사업확장이 마무리 되는 시점에서는 마케팅 및 판매에 총력을 기울이기 위해 판매중심 조직으로 개편하였다. 또한 철강산업의 글로벌 확장에 힘입어 철강사간의 경쟁이 치열해지고 외부환경의 불확실성이 높아지자 외부의 충격을 흡수할 수 있는 유기적 조직 개념이 도입되었다[5]. 포스코는 매년 경영전략을 수립한 후에 이를 효율적으로 수행하기 위한 조직개편을 검토하는 프로세스를 보유하고 있다. 경영전략이 도출되면, 조직구조가 그러한 경영전략을 수행하는데 적합한 조직인지를 검토하고, 경쟁력을 향상하는 방향으로 조직구조를 개편하게 된다. 외부환경과 경영전략에 따라 조직구조가 단순 기능형 구조에서 복합적이고 유기적인 구조로 바뀌어 왔음에도 불구하고 포스코의 조직구조는 기본적으로 기능조직의 형태를, Burns와 Stalker의 모델을 기준으로 할 경우에는 기계적인 조직구조의 형태를 취하고 있다고 볼 수 있다.

포스코는 제철산업의 특성상 규모의 경제를 실현하기 위해 포항과 광양에 거대한 일관제철소를 보유하고 있으며, 일관제철소에서는 후판, 열연, 냉

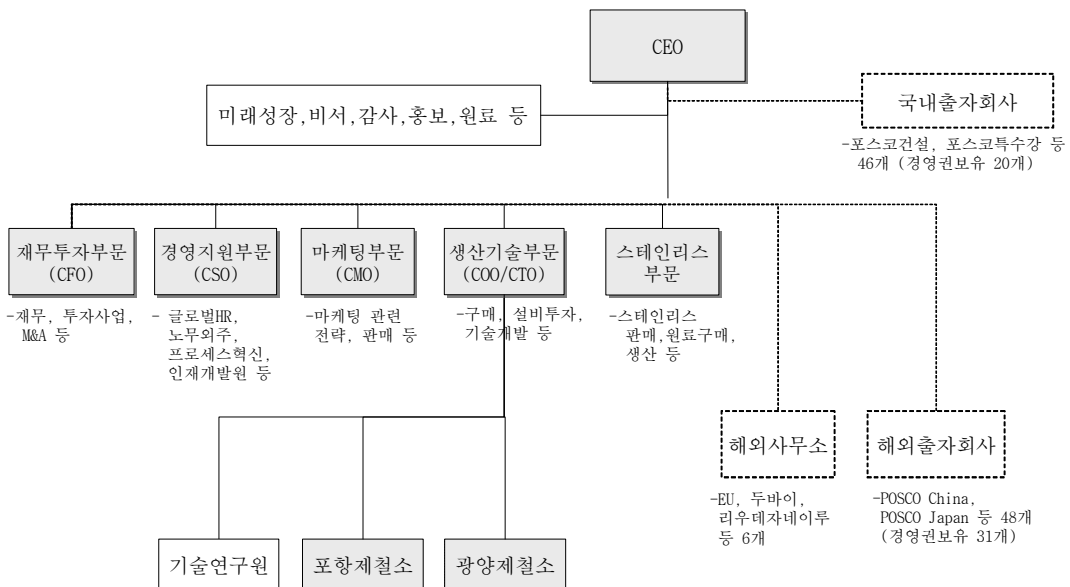
연, 도금등 상 공정 제품부터 하 공정 제품에 이르기 까지 다양한 형태의 제품을 생산할 수 있다. 또한 철강업이 소비재가 아닌 소재산업이고, 산업환경이 소비재에 비해 안정적이며, 제품의 수명주기가 길다는 점, 업무 프로세스가 명확하게 표준화 및 정형화 되어있다는 점에서 기계적 조직구조의 형태를 보이는 측면이 있다. 다만 기능형 구조의 단점을 보완하고자 제품이나 시장에서 뚜렷한 차별화를 보이는 스테인레스 부문은 사업부제를 유지하고 있으며, 제품별 Coordinator 제도, 판매-구매-생산부서가 공동으로 협업하여 원가를 절감하거나 제품혁신을 유도하는 Mega Y 제도 등을 통해 매트릭스 조직에서 얻을 수 있는 장점도 취하고 있다. 또한 최근 주요 철강원료 공급사들의 거대화에 따른 자원의 집중화가 심화되고 있고, 경쟁 철강업체들의 공격적인 흡수합병에 따른 철강업계내의 지각변동을 비롯하여 산업환경의 불확실성이 가속화 되고 있음에 따라 신규시장 공략을 위한 Task Force 팀을 탄력적으로 운영하는 등 유기적 조직의 형태도 적용하고 있다.

### 3.4 포스코 조직문화의 변화

포스코의 조직문화는 경영전략의 수립과 실행에 영향을 주고 받는 형태로 발전하였는데, 강한 추진력과 직원들의 사명감, 높은 조직 몰입도와 같은 문화적 특성들은 지속적으로 유지되고 있는 반면, 사업초기의 상명하달식 군대문화와 공기업의 특성이 반영된 공공성, 투명성, 효율성이 강조되던 문화는 점차 자율, 혁신, 도전추구가 중요시 되고, 성장성, 수익성이 강조되는 문화로 바뀌고 있다.

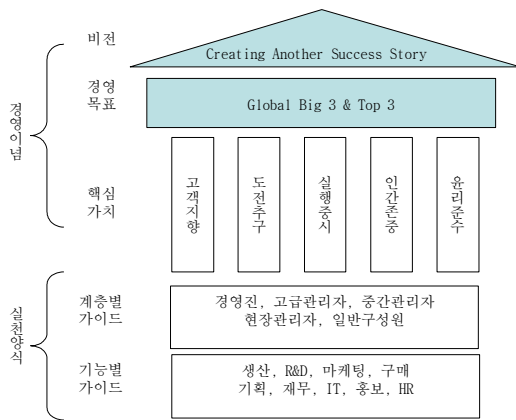
Quinn and Rohrbaugh[21]의 조직문화 모형에 비추어 볼 때 작금의 포스코의 조직문화는 혁신지향 문화의 성격이 짙다고 볼 수 있다. 창립 초기에는 독점기업으로써 조직내부의 통합에 초점을 두는 위계지향 문화를 견지한 적도 있었으나, 최근의 급변하는 대외 경제환경 및 치열한 경쟁환경하에서는 외부환경에의 적응과 유연한 정책, 신속한 대응력이 기업생존에 필수적이기 때문에 혁신지향 문화로 변화하고 있는 것으로 보여진다.

포스코의 조직문화는 ‘포스코 웨이(Way)’로 대변할 수 있다[6]. 포스코는 상황적합적인 조직문화



〈그림 5〉 포스코의 現 조직구조 : 부문제 기반의 1社 2所 체제

의 개발이 조직의 성과에 지대한 영향을 미친다는 것을 인식하고 자생적으로 존재하는 고유의 문화적 강점들을 명문화하는 한편, 글로벌 시대에 맞는 조직문화의 토양을 형성하기 위해 포스코 웨이를 정립하였다. 포스코 웨이는 불확실한 경영환경 속에서도 포스코가 나아갈 방향을 제시해 주는 방향타 역할을 하고 있으며, 조직이 진화하고 성장하는 방식을 함축적으로 내포하고 있다[5]. 또한 모든 포스코인들이 공유해야 할 공통의 정신모델이자 행동양식의 지침으로서, 비전과 핵심가치를 포함하는 경영이념과 구성원들이 따라야 하는 고유의 일하는 방식으로 구성되어 있다. 포스코 경영이념의 근간이 되는 포스코의 5대 핵심가치는 고객지향, 도전추구, 실행중시, 인간존중, 윤리준수로 요약될 수 있다. 이러한 핵심가치들에 기반한 기업이미지는 포스코를 상징하는 무형의 자산으로 자리매김하고 있다.



〈그림 6〉 포스코 웨이의 구성요소

#### 4. 포스코의 경영전략, 조직구조, 조직문화의 적합화

본 단락에서는 경영전략, 조직구조, 조직문화간의 적합화 사례를 포스코의 발전단계에 따라 구분하여 살펴보고자 한다.

포스코의 발전단계는 크게 확장기, 도약기, 글로

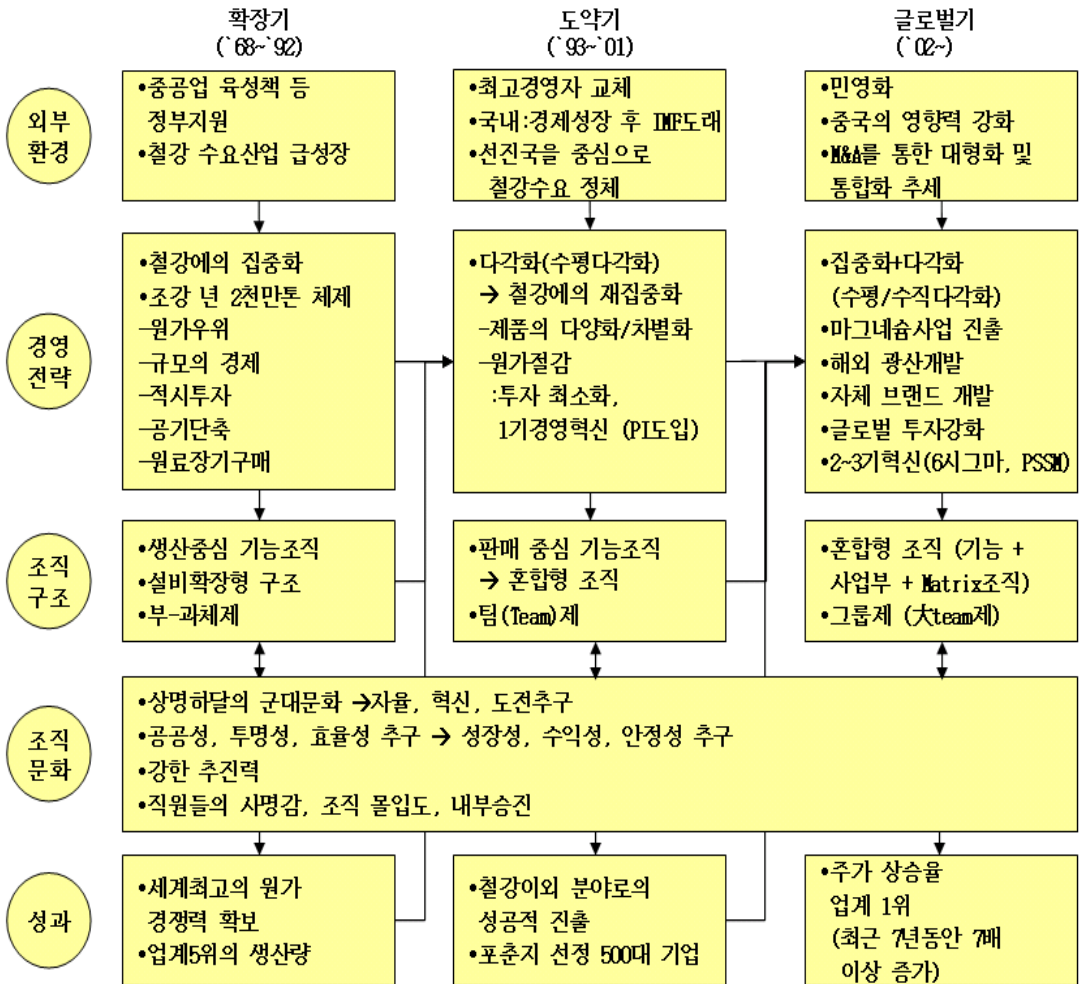
벌기로 나누어 볼 수 있는데, 확장기는 창업초기 단계로써 광양 4기 사업이 완료되는 1992년까지의 시기이고, 도약기는 제품의 다양화, 차별화를 통한 질적 성장과 더불어 다각화, 집중화 등 다양한 전략 방향을 시도해보던 1993년부터 2001년까지의 시기이며, 글로벌기는 글로벌 투자 강화를 통하여 해외에서의 철강생산 기반을 마련하는 동시에 수평/수직적 다각화를 통해 영속성장을 위한 신성장동력을 찾고자 노력하고 있는 2002년 이후의 시기이다. 즉 포스코는 제철보국의 확장기(1968~1992)와 민영기업으로 변모하여 성장해온 도약기(1993~2001)를 거쳐 글로벌 기업으로 성장/발전해 나가고 있다.

#### 4.1 확장기

확장기는 1968년 창업 이후 광양 4기 사업이 준공되는 1992년까지를 포함한다. 이 시기에는 창업자의 강력한 리더십, 정부의 지원, 직원들의 헌신적인 사명감이 주요성공요인이었으며, 특히 정부차원의 국가개발 계획의 일환인 중공업 육성책에 힘입어 독점적 체제를 유지하면서 경쟁력을 키울 수 있었다. 사업초기 포스코의 비전은 “제철보국” 이었고, 기업차원의 목표는 철강산업에의 집중을 통한 조강생산 년 2천만 톤 체제의 확보였다. 확장기 초기에는 철강기술의 부재, 자금부족 때문에 자체적으로 철강설비를 제작할 수가 없었을 뿐만 아니라, 철강 전문가 역시 전무하여 철강을 생산한다는 생각자체가 무모하고 불가능한 것으로 인식되었다. 그러나 조강생산 년 2천만 톤 체제라는 목표의 실현을 위해 정부차원에서의 적극적인 철강외교와 창업자의 강력한 추진력에 힘입어 대일청구권 자금 및 일본으로부터의 상업차관을 사업자금으로 활용할 수 있었다[3].

기업내부적으로는 규모의 경제성 및 유능하고 저렴한 노동력 확보, 공정개선 및 설비자동화, 적시투자, 공기단축, 원료의 장기구매 등을 통하여 세계 최고 수준의 원가경쟁력을 확보하는 것이 목표였다. 규모의 경제성을 확보하기 위하여 포스코





〈그림 7〉 포스코의 경영전략, 조직구조, 조직문화의 진화

는 1971년 포항 1기 착공을 시작으로 1985년 포항 4기를 준공함으로써 14년 만에 조강년산 910만 톤을 달성하였으며, 1985년 광양 1기를 착공하고 1992년 광양 4기 준공을 마침으로써 20여년 만에 조강생산 연간 2천만톤 체제를 완성하게 된다. 특히 광양제철소는 단일규모 제철소로는 전세계에서 가장 규모가 클 뿐만 아니라 소품종 대량생산을 채택함으로써 급변하는 글로벌 경쟁환경속에서도 규모의 경제성을 실현하게 된 원동력이 되었다.

회사의 비전 및 전략을 효과적으로 달성하기 위하여 사업초기부터 광양 4기 준공을 마칠 때까지

20여년 동안 기능형 조직구조를 유지하였다. 기본적으로 기능형 조직구조의 형태를 견지하며 설비 확장에 중점을 둔 조직구조를 유지한 것은 단기간 내에 빠른 성장을 위하여 상명하달식의 일사불란한 의사결정체제를 효과적으로 수행하기 위한 것이었다.

조직문화는 국가발전에 대한 사명감, 군대식의 강력한 추진력으로 요약될 수 있다. 이는 “제철보국”이라는 기업비전에서 읽을 수 있듯이 포스코는 단순히 개별 기업차원에서 최대의 이익을 실현하기 위한 조직으로 태동된 것이 아니고, 국가차원에서

의 경제발전 및 공익의 실현을 염두에 두고 태동되었던 것이다. 특히 내부인재 육성정책으로 직원들의 몰입도와 조직에의 헌신은 컬트적인 조직문화로 형성되었다[5].

이러한 전략, 조직구조, 조직문화가 융합한 결과 철강기업 역사상 최단기간 내에 조강년산 2천만톤 체제를 구축하게 되었다. 그 결과 대규모 투자에 의한 높은 진입장벽을 형성하게 되었고, 규모의 경제 달성 및 우월한 원가 경쟁력을 확보함으로써 글로벌 철강사로 발돋움하게 되었다.

## 4.2 도약기

도약기는 4반세기 건설준공이 끝난 1992년 이후 2001년까지의 기간이다. 포스코가 규모의 경제성을 충분히 실현하고 있었던 만큼 국내의 철강 수요산업은 원활한 철강재 조달에 힘입어 자동차, 조선, 가전산업을 중심으로 세계 10위권에 드는 등 국가 위상이 급부상 하였다. 반면, 선진국들의 철강시황은 하락세에 접어들어 일본, 미국, 유럽 내 제철소의 수익성은 악화되고 있었다. 한편, 내부적으로는 포스코의 창업자가 일선에서 물러나고 새로운 경영자가 외부에서 영입되게 된다. 세계 철강경기의 성숙기 진입 전망, 포스코의 규모의 경제 실현 및 최고 경영자 교체 등의 내/외부 환경변화로 인하여 포스코는 기존의 철강 집중화 전략만으로는 미래의 영속성장을 보장받을 수 없다는 위기감을 느끼게 된다. 특히 새로운 경영자에 의한 기존 전략과의 차별화 의지가 반영되어 경영정책에 변화가 생기기 시작했는데, 바로 이러한 시도가 사업다각화 전략으로 구현되게 되었다.

새로운 성장 동력의 확보를 위해 기존의 철강에의 집중전략을 벗어나 사업 축을 철강-포스코건설(Engineering and Construction)-신세계통신(정보통신)으로 수평다각화하였다. 뿐만 아니라 철강분야에서는 기존의 생산중심체제에서 판매 및 서비스 체제로의 이행을 위해 포스트레이드(철강무역), 포스틸(국내판매)을 신설한다. 이는 철강분야의 조

직 슬립화와의 연결되는 데 기존의 2만 여명의 직원 수를 1만 7천명 체제로 줄이는 대신 잉여인력을 신규사업분야로 돌리게 된다. 하지만 1997년 IMF 경제위기로 인하여 철강 수요산업의 위축이 심각해짐에 따라 포스코는 기존의 다각화 전략에서 철강분야로의 재 집중 전략을 선택하게 된다. 신세기 통신을 SK에 매각하고, 포스틸과 포스트레이드를 축소 합병하여 포스틸로 통합하였다.

철강사업측면에서는 제품의 다양화 및 차별화 전략을 구사하게 된다. 후판, 냉연, 아연도금강판 등 국내 공급이 달리는 철강제품 위주로 설비를 증설하였으며, 스테인리스 제품을 생산하기 위한 설비신설 및 전통적인 고로를 대체하는 용융환원설비, 박슬레브, 스트립캐스팅 등 철강 신기술을 개발하였다.

조직구조 측면에서는 판매중심의 조직으로 개편하되, 본부장 책임경영제를 실시하고 책임권한을 하향 위임하게 된다. 회사 전체조직을 1실 9본부 2소 체제로 재편하고 본부장에게 팀 편성, 본부 내 승진 및 전보를 포함한 인사권과 예산권 등 본부운영에 필요한 전권을 위임하여 책임경영 체제를 확립하였다. 이는 조직의 기동성을 높임으로써 기업 환경 변화에 신속하게 대응할 수 있게 하기 위함이었다.

이 시기의 전략방향은 외형적인 확장 보다는 내적인 체질강화를 위해 일하는 방식에의 혁신에 집중하게 된다. 그 대표적인 예로써 1999년에 민영화를 1년 앞두고 공기업적인 경영방식에서 탈피하여 민영기업의 체질로 변모하기 위해 PI(process innovation)를 도입함으로써 프로세스 및 조직 재설계를 통한 투명/책임경영을 구현하였다. PI는 전세계 베스트 프랙티스(best practice)가 내장된 패키지 시스템을 도입, 운영함으로써 디지털 정보경영 체제를 구축하는 것에서부터 출발하였다. 이를 통해 판매생산계획을 수립하는데 걸리는 시간을 종전에 60일에서 15일로 단축하게 되었고, 고객의 납기 응답시간은 종전의 2~3시간에서 2.5초로, 주문 리드타임은 30일에서 14일로, 제품재고일수는 14일에서 7일로 축소하는 등 경영혁신 및 원가절감의

성과를 이루게 된다[5].

이 시기의 조직구조는 기능형 구조를 근간으로 하되 스테인리스 부문에는 사업부 조직의 개념을 도입하게 된다. 스테인리스 제품은 시장구조 및 고객특성 상 탄소강 제품과는 상이하며 따라서 효율적인 원료구매-생산-판매체계의 관리를 위하여 독립사업부 형태로 운영하게 된다. 회사의 민영화 및 CEO의 강력한 지원아래 시작된 PI로 말미암아 조직문화에도 변화가 일어나게 된다. 개인의 창의성과 도전성이 중시되고 또한 혁신문화의 정착으로 고객의 시각에서 업무를 개선하게 된다.

### 4.3 글로벌기

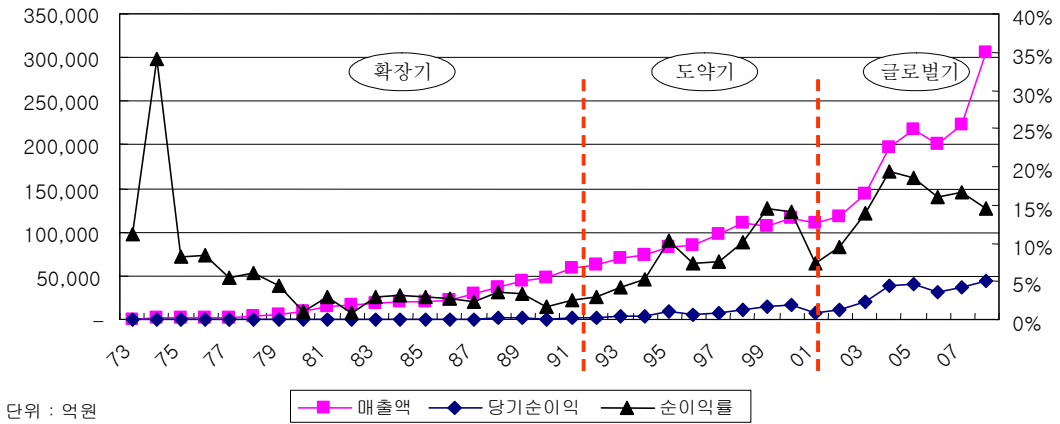
포스코의 시각에서 글로벌기는 2002년 이후의 기간으로 구분해 볼 수 있다. 세계 경제가 다시 활력을 찾으면서 중국의 영향력이 강화되고, 글로벌 철강사들의 M&A를 통한 대형화, 원료의 국가 자원화등으로 인한 원료확보의 중요성이 심화되었다. 이러한 역동적인 환경 변화에 대응하기 위해 포스코는 대형화를 기조로 하는 철강본업으로의 집중을 위해서 글로벌 생산능력 확장에 역점을 두게 된다. 인도에 신철투자 형태의 제철소를 건설하기 위한 프로젝트가 구체화 되고, 베트남, 멕시코 등지에도 제철소 건설 프로젝트를 진행하게 된다. 고객서비스를 강화하기 위하여 중국을 비롯한 아시아 지역에 40여 개의 공급망기지를 확보하고 현지에서의 고객서비스를 강화하였다. 또한 Finex, poStrip 등 포스코 고유의 생산 프로세스를 개발하는등 신기술 개발을 통한 글로벌 철강 리더로서의 위상을 강화하였다. 또한 원료의 자급도 확대를 위한 해외 광산에의 적극적 투자 및 생산공장 설립등 수직적 통합 전략도 동시에 추구하였다.

일하는 방식에서의 혁신을 지속적으로 추진하기 위해 기존의 1기 혁신에 이어 2기 혁신을 시작하는데, 이는 과학적인 업무방식인 6시그마 방법론을 도입하여 전문역량을 갖춘 인재를 양성하고, 두개의 제철소 81개 공장의 서로 다른 조업시스템을 최

신 정보기술로 통합, 표준화하는 것이었다. 2006년부터 시작된 3기 혁신은 두 차례의 프로세스 혁신 위에서 포스코 고유의 혁신 방법론을 정립하고 조직문화 혁신을 통하여 지속적으로 성장하는 글로벌 포스코로 진화하는데 초점을 맞추었다. 이를 위해 포스코인들의 정신모델이자 행동양식인 포스코 웨이의 정립 및 확산, 재무성과에 실질적으로 기여할 수 있는 6시그마 활동 전개등을 3기 혁신의 주요 테마로 설정하고 포스코 고유의 혁신모델을 정립하였다[5]. 혁신활동을 경영전략과 연계하기 위하여 부, 실장 주도하에 경영전략과 연계된 중점 개선영역을 도출하고, 이것이 개인의 MBO(Management by Object)에 반영되도록 하고 있다.

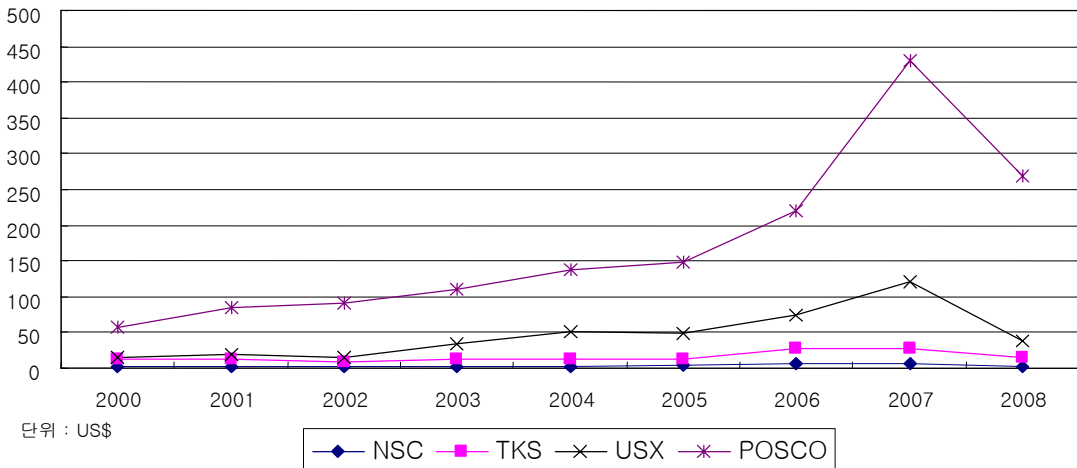
조직구조는 여전히 기능조직을 근간으로 하고 있으나, 기능조직의 단점을 보완하고자 사업부 조직 및 매트릭스 조직 형태를 적절히 혼합하고 있다. 즉, 스테인리스 및 마그네슘 부문은 사업부 형태로 운영하고, 마케팅-생산부서가 함께 참여하는 자동차장관, 고급 전기장관 프로젝트 및 원료구매-생산부서가 함께 참여하는 제선화성 프로젝트등은 매트릭스 조직으로 운영하고 있다.

이렇듯 포스코의 경영전략, 조직구조, 조직문화는 변화하는 외부환경에 발맞추어 끊임없이 변화되어 왔고, 확장기-도약기-글로벌기를 거치며 각각의 요소들이 상황 적합한 형태로 진화되어 왔으며 이러한 적합화는 지난 40년 동안의 포스코의 성장/발전과 그 발자취를 같이 하고 있다. <그림 8>에서 보듯이 포스코의 매출액은 확장기, 도약기, 글로벌기를 거치며 꾸준히 증가하여 왔으며, 특히 도약기 이후에 급속도로 상승하였다. 이와 함께 글로벌기에 이르러서는 순이익률이 눈에 띄게 증가하여 매출액의 15% 내외를 기록하고 있음을 볼 수 있다. 또한 <그림 9>에서 보듯이 포스코는 세계 철강업계 중 주가 상승율이 가장 높은 기업으로 꼽힌다. 이러한 성과에 힘입어 포스코는 WSD(World Steel Dynamics)에서 매년 발표하는 글로벌 경쟁력 순위에서 2003년, 2004년, 2007년 1위를 차지하였다[4].



출처 : 포스코 자료종합(포스코 35년사 및 Annual Report).  
 작성기준 : 포스코 단독 재무제표(연결기준 아님).  
 주식 : 매출액(포스코 총 매출액), 당기순이익(법인세비용 차감후 순이익), 순이익률(당기순이익/매출액).

<그림 8> 포스코의 매출액 및 당기 순이익 추이(1973년~2008년)



출처 : 포스코 자료종합(포스코 35년사 및 Annual Report).  
 작성기준 : 각국 화폐기준 주가를 US달러로 환산하여 비교한 금액.  
 주식 : NSC(Nippon Steel Corporation 일본), TKS(Thyssen Krupp Steel AG 독일), USX(United States Steel Corporation 미국).

<그림 9> 주요 철강사의 주가추이(2000년~2008년)

### 5. 결론 및 향후 과제

산업조직론에 기반한 상황적 분석[15]은 기업의 성과는 기업내부역량 변수들의 경쟁환경에의 적합성(즉, 외부적합성)과 전략, 구조, 조직문화등 내

부역량변수들 간의 적합성(즉, 내부적합성)의 함수임을 시사한다. 본 연구는 기업의 경영전략, 조직구조, 조직문화간의 관계성 및 적합성을 살펴보기 위해 경영전략 측면에서는 Porter[20]의 모형을, 조직구조 측면에서는 Burns and Stalker[12]의 모형

을, 조직문화 측면에서는 Quinn and Rohrbaugh [21]의 모형을 적용하여 포스코의 사례를 분석하였고, 사후적으로 전략, 구조, 문화간의 상호적합성이 포스코의 경영성과와 관련이 있을 것이라는 주장을 제기하여 보았다.

포스코의 기업전략은 환경의 변화에 따라 집중화에서 수평다각화로 다시 재 집중화 및 수평/수직 다각화를 혼합한 형태로 발전해 왔으며, 사업부수준에서의 경쟁전략은 원가우위전략에서 차별화우위전략을 거쳐 원가우위와 차별화우위 전략을 혼합한 형태로 발전하여 왔다. 조직구조는 기계적 구조에서 유기적 구조로 또한 단순 기능조직에서 복잡한 혼합형 조직으로 변화되어 왔으며, 조직문화는 위계지향 문화에서 혁신지향 문화로 변화되어 왔다. 이러한 변화는 경쟁이 격화되고 업종 간, 국가 간 진입장벽이 무너지면서 산업과 기술의 융합 트렌드와 글로벌화가 급격히 확산되고 있는 상황에서 조직의 전략, 구조, 문화 등 내부역량 또한 단순한 형태에서 복합적인 형태로 변화하며 진화해 온 것으로 이해되어 진다.

포스코 사례에서 보듯이 단순한 형태에서 융합 형태로의 전략, 구조, 문화적 변화는 글로벌 경쟁시대에서 블루오션전략[18]의 중요성이 강조되는 것과 그 맥을 같이하고 있다. 기본적으로 블루오션 전략은 차별화와 저 원가, 가치혁신과 효율성 등 얼핏 보면 양립이 불가능해 보이는 요소들을 새로운 전략 포지셔닝을 통해 동시에 달성하는 경영 전략을 의미한다[1]. 차별화와 저원가, 가치혁신과 효율성을 동시에 추구하는 일은 현실적으로 어려운 과제다. 한 가지 이유는 효율적인 전략의 실행을 가능케 하는 조직구조 및 조직문화란 쉽게 변화하지 않는 경직성을 띠게 되기 때문이다[14]. 이러한 점을 고려할 때, 포스코가 장기적 전략변화에 따라 조직구조 및 조직문화를 유기적, 혁신적 형태로 적합화시켜 왔다는 것은 시사하는 바가 크다. 하지만 오늘의 성과가 내일의 성공을 보장하지는 않는다. 포스코는 전략측면에서 경쟁업체와의 전략의 차별화를, 조직구조 측면에서 글로벌 확장에 따른 조직

구조의 글로벌화를, 조직문화 측면에서 혁신문화의 체질화를 고민하여야 할 것이다.

전통 산업조직론의 관점은 경쟁우위의 원천인 원가우위와 차별화우위 중 하나만 택해 자신의 독특한 전략적 위치를 구축할 것을 주장한다. 하지만 앞서 언급하였듯이 가치혁신과 효율성이 동시에 요구되는 글로벌 경쟁상황에서 기업의 전략적 유연성은 저 원가와 차별화를 병행하는 데서 발생한다. 하지만 삼성전자와 같이 성공한 기업이 저 원가와 차별화를 동시에 추구하였다기보다는 두 전략을 순차적으로 실행하여 성공하였다고 보는 것이 옳은 해석일 것이다. 삼성전자는 반도체분야에서 저 원가를 먼저 달성한 후 시장 점유율을 끌어 올려 번 돈으로 차별화를 위한 연구개발, 디자인 역량, 마케팅 역량 강화에 집중 투자 하였다[2]. 같은 맥락에서 포스코의 경우도 확장기에 저 원가에 중점을 두다, 도약기 이후 점차 차별화 전략을 병행하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 조직구조에 있어서도 기능조직을 근간으로 하되, 기능조직의 단점을 보완하고자 사업부 조직 및 매트릭스 조직 형태를 적절히 혼합하고 있는 것으로 보인다.

기업의 전략, 조직구조, 조직문화는 개별적으로도 기업의 경쟁력이나 성과에 미치는 영향력이 지대하다. 또한 이들 요소들은 선후행성, 상호 적합성의 역학관계를 갖고 발전해 간다. 포스코의 사례 연구를 통해 이러한 전략, 조직, 문화의 적합성을 기업발전 및 성과라는 측면에서 조명해 보았다는 데 본 연구의 의의가 있다 하겠다. 하지만 본 사례 연구가 회고적인 연구의 성격을 띠어서 전략, 조직, 문화 간의 적합화의 과정이 세부적으로 제시되지 못하여 이러한 적합화와 기업성과간의 인과관계를 주장하는 데 한계가 있다.

## 참 고 문 헌

- [1] 박경민, “지역산업 발전을 위한 블루오션전략 수립 : 래프팅산업에의 적용 사례”, 『경영과학』, 제26권, 제1호(2009), pp.7-20.

- [2] 장세진, 『글로벌 경쟁시대의 경영전략』, 5판, 박영사, 2007.
- [3] 포스코 35년사 편찬위원회, 『포스코의 35년사』, 2004.
- [4] 포스코 경영연구소, 『주요철강사의 일별 주가 추이』, 2000~2008.
- [5] 포스코 경영연구소, 『포스코의 경영메커니즘 연구』, 2008.
- [6] 포스코 경영혁신실, 『글로벌 포스코웨이 Essentials』, 2007.
- [7] 포스코 경영혁신실, 『포스코의 경영전략 수립 매뉴얼』, 2006.
- [8] 포스코 경영혁신실, 『포스코의 경영혁신』, 2008.
- [9] 포스코 재무실, 『2008년 실행전략 수립지침』, 2007.
- [10] Ansoff, I., *Corporate Strategy*, Penguin, London, 1985.
- [11] Bain, J.S., *Industrial Organization*, Wiley, NY, 1959.
- [12] Burns, T. and G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London, 1961.
- [13] Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, 1962.
- [14] Collins, J. and J.I. Porras, "Building your company's vision," *Harvard Business Review*, September(1996), pp.65-77.
- [15] Ginsberg, A. and N. Venkatraman, "Contingency Perspectives of Organizational Strategy : A Critical Review of the Empirical Research," *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3(1985), pp.421-434.
- [16] Grant, R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, MA, 2008.
- [17] Hamel, G. and C.K. Prahalad, "Strategy as Stretch and Leverage," *Harvard Business Review*, Vol.3, No.4(1993), pp.75-84.
- [18] Kim, W.C. and R. Mauborgne, "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy," *MIT Sloan Management Review*, Spring(1999), pp.41-54.
- [19] O'Reilly, C.A. and M.L. Tushman, "The ambidextrous organization," *Harvard Business Review*, April(2004), pp.74-81.
- [20] Porter, M.E., *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, NY, 1980.
- [21] Quinn, R. and J.A. Rohrbaugh, "Spatial Model of Effectiveness Criteria : Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, Vol.29, No.3(1983), pp.363-377.
- [22] Siggelkow, N., "Change in the presence of fit : The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne," *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4(2001), pp.838-857.
- [23] Tan, J. and D. Tan, "Environment-Strategy co-evolution and co-alignment : A staged model of Chinese SOEs under transition," *Strategic Management Journal*, Vol.26(2005), pp.141-157.
- [24] Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18(1997), pp.509-533.
- [25] Tripsas, M. and G. Gavetti, "Capabilities, cognition, and inertia : Evidence from digital imaging," *Strategic Management Journal*, Vol.21(2000), pp.1147-1161.
- [26] Tushman, M.L. and C. O'Reilly III, "The ambidextrous organization : Managing evolutionary and revolutionary change," *California Management Review*, Vol.38(1996), pp.8-30.