

초일류 기업 미래 조건과 조직 변혁의 방향

원상희 · 현대경제사회연구원 연구위원

21세기의 지식 사회 혹은 정보화 사회에서 우리 기업이 초일류 기업으로 도약하기 위해서는 미래 경영 환경 변화를 미리 예측하여 이에 대비하고, 기존의 경영 방식을 과감히 버리고 새로운 경영 방식을 모색해야 한다.

앞으로 기업은 지식 근로자들로 구성되고, 이들이 지식 창출의 주역으로서 기업 경쟁력의 핵심 요인이 될 것이다. 이러한 지식 근로자의 생산성을 높이기 위해서는 팀워크를 창조하는 새로운 조직 운영 방식 도입과 조직 구조를 근본적으로 바꾼 새로운 조직 형태가 요구된다.

기업에서 조그마한 조직 변화가 예상밖의 커다란 파장을 가져올 수도 있다. 한 번의 시행 착오가 우리 기업의 운명을 결정지을 수도 있다는 사실을 유념해서, 각사 실정에 적합한 조직 변혁을 신중히 추진해야 할 것이다.

새로운 진로를 모색해야 할 시점

다가오는 21세기는 지금의 산업 사회와는 완전히 다른 지식 사회 혹은 정보화 사회로 변모될 것으로 예상된다. 정보통신 기술의 혁명으로 시간과 공간의 제약을 넘어선 기업 활동이 가능해지고, 세계가 단일 시장으로 변화되고 있다. 물질 문명의 발달이 고도화되는 새로운 사회에서 인간은 더욱 더 자신의 존재 가치에 관심을 갖게 될 것으로 보인다. 고객은 제품의 품질이나 가격뿐만 아니라 자신에게 새로운 가치를 부여할 수 있는 제품을 찾게 되고, 근로자는 자신의 창의성을 발휘하여 자아를 실현할 수 있는 조직을 원한다. 사회는 인간의 삶에 새로운 가치를 부여해줄 수 있는 기업을 원하고 있다.

앞으로는 기업 조직이나 생산 공장없이도 지식이나 정보를

가진 기업이 다른 생산 요소를 가진 기업들과 결합하여 경영 활동을 할 수 있다. 전 세계를 대상으로 한 외주나 기업간 전략적 제휴가 보편화되고, 인터넷 등을 통한 가상 기업의 출현이 활성화될 것이다. 우리 기업은 이러한 경영 환경 변화의 소용돌이 속에서 존속·성장할 수 있는 새로운 진로를 모색해야 할 시점에 있다.

초일류 기업의 조건

20세기를 마감하는 현 시점에서 보면, 기업 경영 환경은 급변하고 있고 그 변화에 따라가기도 어려운 실정이다. 그러나 21세기에 승자로 남기 위해서는 환경 변화에 단순히 적응하는 것만으로는 부족하다. 우리 기업이 초일류 기업으로 도약하기 위해서는 21세기의 경영 환경 변화를 미리 예측하고 이에 대비하여, 기존의 경영 방식을 과감히 버리고 새로운 경영 방식을 모색해야 한다. 소비자의 욕구는 더욱 다양해지고 생산자간의 경쟁은 세계 시장으로 확산되고 있다. 지금까지는 가격이나 제품의 질이 경쟁의 주요 요소였으나, 이제는 속도라는 새로운 경쟁 요소가 등장하고 있다. 경영의 목표도 매출, 이익, 고객 만족의 시대를 지나 이제는 고객에게 새로운 가치를 부여하는 것을 목표로 삼는 시대가 되고 있다. 우리 기업이

이러한 21세기에 승자가 되기 위해서는 몇 가지 요건을 필요로 한다.

첫째, 세계 초일류 기업의 강점을 내걸처럼 활용하는 글로벌 네트워크 전략(global network strategy)을 전개하는 것이다. 어느 한 기업이 모든 면에서 세계 초일류가 되는 것은 거의 불가능하다. 따라서 세계화시대의 기업은 핵심 역량 부문에 경영 자원을 집중하기 위해, 기업간 전략적 제휴나 전 세계를 대상으로 한 외주(global outsourcing)를 필요로 한다. 전체 사업 부문이 유기적으로 결합되어 시너지 효과를 낼 수 있을 때 기업의 경쟁력은 확보되는 것이다.

둘째, 세계 초일류 제품과 독창적인 일류 기술을 보유하여야 하고, 이에 대해 일관된 집중 투자를 추진해야 한다. 21세기는 다양한 기술 및 소프트웨어가 효과적으로 결합된 고부가가치 산업이 생존을 좌우하게 될 것이다. 따라서 초일류 제품으로 제품 전략을 구성해야 하고, 기술 면에서는 연구 개발(R&D)에 대한 집중 투자와 관리가 필요하다. 독창적인 기술이 없이는 상대 기업과의 전략적 제휴 가능성도 매우 낮아진다.

셋째, 21세기에 생산 활동은 컴퓨터와 정보 기술을 최대한 활용해서 시간과 공간을 초월한 전세계적 최적 입지에서 전개되어야 할 것이다. 자신의 공장을 직접 가지지 않고도 필요한 제품을 생산할 수 있는 가상

기업(virtual corporation)의 활용이 활성화될 것이다. 또한 소비자가 가장 필요로 하는 제품을 즉시 생산하여, 적절한 시기와 장소에 필요로 하는 양만큼 공급할 수 있는 유연생산·마케팅체계(FMMS: Flexible Manufacturing & Marketing System)를 갖추어야 한다.

넷째, 인사 조직 부문은 팀제 등이 확산되어 중간 관리층이 줄어든 수평 조직(flat organization)으로 점차 전환되고, 소수 정예화로 간접 부문이 슬림화되어야 할 것이다. 또 개인의 능력을 중시하는 능력급제나 연봉제, 경력개발제도(career development program)가 정착되고, 조직 역량을 증대시키기 위한 창조형 학습 조직이 활성화되어야 한다.

끝으로, 21세기를 대비한 마케팅 전략은 데이터 베이스 마케팅(DB marketing)으로 신규 고객 유치 및 기존 고객을 관리하고, 관계 마케팅(Relationship Marketing)으로 평생 고객을 확보하는 것이다. 21세기는 고객의 취향이나 특성이 더욱 다양화될 것이고, 기업이 상대해야 하는 것은 대중이나 집단이 아니라 개개인이다. 고객 개인별로 모든 정보를 수집 분석하여 고객의 욕구를 파악하고 적합한 조치를 취하는 데이터 베이스 마케팅을 전개해야 한다. 이와 함께 과거의 수렵형 마케팅에서 경작형 마

케팅으로 전환하여야 한다. 즉, 고객과 우호적인 친밀한 관계를 형성하여 고객 감동 내지는 만족도를 높이기 위한 관계 마케팅을 실천해야 일류 기업으로 성장할 수 있다.

미래 조직 변혁의 방향

초일류 기업이 되기 위해서는 특히 미래 환경 변화에 적응할 수 있는 조직 변혁의 성공이 중요한 요인이 된다. 앞으로 기업은 지식 근로자들로 구성되고, 이들이 지식 창출의 주역으로서 기업 경쟁력의 핵심 요인이 될 것이다. 이러한 지식 근로자의 생산성을 높이기 위해서는 조직 구조를 근본적으로 바꾼 새로운 조직 형태와 조직 운영 방식이 요구된다.

1) 수평 조직화로 조직 구조 재정비

지식 근로자들의 생산성을 개선하기 위해서는 근본적인 조직 구조의 변경이 요구된다. 중간 관리자가 거의 없는 수평 조직이 정보·지식을 기초로 하는 조직 형태의 모델이 될 것이다. 예를 들어, 오케스트라에는 100여 명의 숙련된 연주자들이 함께 연주하고 있으나 최고 경영자에 비유될 수 있는 단 한명의 지휘자가 있을 뿐이다. 즉, 지휘자와 연주자 사이에는 중간 계층이 없는 것이다.

이것을 가능케 하는 것은 연주자 모두가 동일한 악보(정보)를 가지고 있기 때문이다.

지식 사회에 기업은 전문가들로 구성된다. 각 전문가들은 자기 분야에 대해서 기업 내에서는 가장 많이 알고 있는 사람이다. 지식에 기초한 기업에서는 상급자가 하급자의 업무를 취급해보지 못한 경우가 많이 있을 수 있기 때문에, 전문가의 업적을 평가할 수 있을 만큼 전문가의 일을 잘 알고 있는 상급자가 거의 없게 될 수도 있다. 따라서 기업 구성원 개개인이 목표 달성을 위해 조직에 공헌하고 행동에 대한 책임을 져야 한다. 이것은 하급자가 존재하지 않고 단지 동료만 존재한다는 것을 의미한다. 모든 구성원들이 자신의 업무 성과를 목표와 비교해서 자신이 통제할 수 있어야 하며, 스스로 자신을 관리자라 생각해야 한다. 최고 경영자의 임무는 모든 사람을 보스로 만드는 것이 아니라, 기업 목표 달성에 책임지는 공헌자로 만드는 것이다.

2) 기업간 네트워크 조직화

과거 생산자 위주의 시장에서는 경쟁 환경이 안정적이고 경쟁 우위를 결정하는 요인이 단순했다. 따라서 충분한 예측 하에 주어진 조건을 가장 잘 충족시키는 기업이 승자가 될 수 있었다. 대립적인 경쟁만이 최선

의 방법이었고, 적자생존의 법칙이 잘 적용될 수 있었다. 그러나 이제 공급 과잉으로 인해 시장 주도권이 고객에게 넘어갔고, 기술의 발전이나 모방 속도도 빠르다. 따라서 기업이 경쟁력을 확보하기 위해서는 약점을 보완하고 다른 기업의 강점을 활용하기 위한 협력 관계의 구축이 필요해지고 있다.

이제 어느 한 기업의 능력만으로 모든 면에서 장기적인 우위를 확보하는 것은 거의 불가능해지고 있다. 따라서 앞으로 많은 기업은 자신의 핵심 역량 부문에 경영 자원을 집중하기 위해, 기업간 전략적 제휴나 전세계를 대상으로 한 외주 활동 등을 활발히 추진할 것이다. 다른 기업, 심지어 경쟁 기업과의 협력 관계를 신속히 효과적으로 구축하는 능력이 21세기 우량 기업이 갖추어야 할 필수 역량의 하나이다.

기업은 인터넷이나 CALS와 같은 글로벌 네트워크를 통해 매우 신속하게 효율적으로 제품이나 서비스, 고객, 협력 업체, 경쟁 기업 등에 관한 상세한 정보의 교환이 가능해지고 있다. 이러한 기업간 네트워크화에 적합한 아메바(ameba)와 같은 유연한 조직체제를 갖추어야 한다. 유연한 조직을 설계함으로써 기업 운영을 경색시키는 내부의 장해 벽을 허물어야 한다. 앞으로 기업은 주변 업무에 대한 외주가 증대할 것이기 때문에, 많은 사람들을 고용하지 않아도 된다.

기업은 구성원들이 자신이 해야 할 핵심적인 업무에 집중하여 일을 하고, 성과와 직접적으로 관련된 일만 하며, 중요하고 필요한 일들을 주로 하는 조직이 되어야 한다.

3) 팀워크를 창조하는 조직 운영

지식 근로자들의 생산성을 높이기 위해서는 업무 성격과 업무 수행 과정에 적합한 팀을 구성하여 팀워크가 창조될 수 있도록 운영해야만 한다. 기업의 구성원들은 소속하는 팀의 동료와 밀접한 관계를 유지하면서 일을 하게 된다. 사람이 업무를 수행하는 데는 세 가지 개념의 팀이 있다.¹⁾ 피터 드러커는 이러한 팀을 스포츠팀에 비유하고 있다.

첫번째는 야구팀에 비유할 수 있다. 야구와 같이 반복적인 업무와 규칙이 잘 짜여져 있는 업무의 경우는 팀 동료의 보조없이 구성원 각자가 업무를 수행하는 것이 효과적일 것이다. 이런 팀에 소속된 모든 구성원들은 팀에서 운동을 하는 것이지, 팀처럼 운동을 하는 것은 아니다. 야구 운동 선수 각자는 그들이 비워두어서는 안되는 고정 위치를 가지고 있다. 외야수는 서로 도와주지 않으며 각자의 포지션에 머무르고 있을 뿐이

다. 선수들은 각자 무시할 수 없는 큰 힘을 가지고 있다. 모든 선수들은 고정 위치를 가지고 그들만의 고유한 역할이 있으며, 각자 수행하는 역할을 기준으로 성과 점수가 측정되고 각자의 역할에 필요한 훈련을 하게 된다. 오늘날의 대량 생산 방식은 이러한 팀 개념을 모델로 하여 조직된 것이고, 지금까지 대량 생산 방식은 상당한 성과를 거두었다.

두번째는 축구팀이나 오케스트라와 같다. 모든 구성원은 역시 고정 위치를 가지고 있다. 오케스트라의 튜바 연주자는 더블베이스가 연주할 부분은 연주하지 않는다. 그들은 튜바를 불어야 할 때만 연주한다. 이런 팀에 소속된 구성원들은 팀처럼 행동하며, 각자는 팀의 다른 분야 구성원들과도 협조한다. 코치 또는 지휘자를 필요로 하며, 코치나 지휘자의 말은 곧 법이다. 업무를 잘하기 위해서는 끊임없이 반복 연습을 해야 하며, 해야 할 일이 확실하고 팀이 잘 짜여져 있다면 팀의 융통성은 많다.

세번째는 복식 테니스 팀이다. 이런 개념의 팀 구성원 수는 적으며, 각자는 고정 위치가 아니라 우선적인 위치를 가지고 있다. 구성원 각자는 엄청난 자기 규제를 해야 한다. 구성원들이 실질적으로 팀처럼 업무를

1) 피터 드러커 저, 이재규 역(1995), 「자본주의 이후의 사회」, 한국경제신문사 참조.

수행하기 위해서는 상당한 오랜 시간을 함께 행동해야만 한다. 각자는 서로를 보완해 주고, 다른 구성원의 장점과 약점에 대해 스스로를 조정해나간다. 예를 들면, 복식 테니스에서 후위는 네트에 바짝 다가선 전위의 장점과 약점을 감안하여 플레이한다. 자기편 선수의 장단점에 대한 이런 조정이 잘 될 때 그 팀은 우승하게 되며 가장 강한 팀이 된다. 팀 구성원의 강점을 이용하고 단점은 보완하기 때문에, 팀 성과는 팀 구성원의 개별 성과를 합한 것보다 더 크다.

이러한 세 가지 팀들의 정보 흐름을 보면, 야구팀과 같은 팀에서는 각 구성원들이 상황으로부터 정보를 얻는다. 각자의 업무와 관련되는 적절한 정보를 얻으며, 팀의 동료가 얻는 정보와는 거의 관련이 없다. 축구팀이나 오케스트라와 같은 팀에서는 정보가 코치나 악보에서 나온다. 코치나 악보는 팀이 해야 할 업무들을 정해준다. 복식 테니스와 같은 팀에서는 각 구성원들이 서로 정보를 주고 받는다. 축구팀이나 복식 테니스팀과 같은 조직의 구성원들은 각자 정해진 위치가 있지만, 다른 위치로 이동하는 것이 최적의 결과를 가져올 수 있다면, 즉시 이동할 수 있는 유연성을 갖추고 있다.

주요 업무 내용이나 업무 수행 과정의 변화는 팀의 변화를 요구한다. 특히, 정보 기술(IT)의 변화는 우리 기업들에게 거대한

재조정을 불가피하게 한다. 전통적으로 우리 기업들이 수행하는 대부분의 업무는 야구팀과 같은 조직에 의해 수행되었다. 예를 들어 신제품 출하 업무를 보면, 디자인·생산·판매 부문 등은 각각 자기가 할 일만을 하고 다음 부문으로 넘겨준다. 이제는 정보를 활용하여 경영 환경 변화에 대한 적응성을 높일 수 있는 축구팀 스타일의 조직으로 전환하는 과정에 있다. 앞으로 21세기에 우리 기업은 정보 이용 가능성이 점차 증대하기 때문에, 진정한 팀워크를 창출할 수 있는 복식 테니스팀 스타일 조직으로 전환하기 위해 노력해야 할 것이다.

적절한 팀 유형이 결정되고 팀이 구성되어야만 지식 근로자들의 생산성은 실질적으로 향상될 것이다. 적절한 팀 자체가 생산성을 보장하는 것은 아니다. 그러나 잘못된 구성된 팀은 생산성을 파괴할 수도 있다.

4) 주요 업무에 집중케 하는 직무 재설계

근로자들의 생산성을 향상시키기 위해서는 생산성 향상에 직접적으로 공헌하지 않는 활동들은 제거해야 한다. 불필요한 업무 절차나 수행 과정은 제거해버리거나 하나의 별도 직무로 분리하여 제 위치를 찾아주거나 외주를 줌으로써, 구성원들이 본연의 직무에 충실할 수 있도록 해야만 한다.

예를 들어, 백화점에 근무하는 판매원의 직무는 고객 만족을 위해 물건을 판매하는 것이다. 그러나 판매원들의 많은 시간은 판매 활동에 사용되지 않고 있다. 많은 시간이 서류 정리에 소모되고 있다. 대부분의 엔지니어들도 많은 시간을 자신의 직무에 거의 도움이 안되는 잡다한 일, 즉 회의에 참석하거나 보고 서류를 잘 꾸미는 데 소모하고 있다. 이런 일들은 생산성을 파괴할 뿐만 아니라, 근로자들의 동기 부여와 자존심을 손상시킨다.

백화점의 판매원들이 지금까지 해오던 서류 정리 업무를 사무 전담 직원에게 맡기면, 판매원의 생산성은 단번에 향상될 것이다. 그렇게 되면 판매원들의 만족감도 배가될 것이다. 판매원들은 판매를 하기 위해 교육·훈련을 받았고 그 일때문에 고용된 것이다. 결과적으로, 판매원들은 상품을 판매하는 일에 충분한 시간을 갖게 된다. 이와 같이 본연의 업무 달성에 집중하는 것이 지식 근로자의 생산성 향상의 전제 조건이다.

조직 변혁의 나비 효과

조그마한 변화가 예상밖의 커다란 파장을 가져올 수 있다. 런던 공원의 한송이 꽃에 앉아 있던 나비의 작은 날개짓이 북경에 폭풍우를 일으키는 원인이 될 수 있다.

MIT공대의 로렌즈 교수는 온도, 기압, 풍향 등 세 가지 변수를 가지고 컴퓨터 모의 기상 실험을 했다. 이 실험에서 소수점 이하 여섯자리 변수 값을 세자리까지만 입력시켰을 때 엄청난 이변이 발생하였는데, 이것이 나비 효과 이론이다.

기업에서 미세한 조직 변화가 연쇄 작용이라는 증폭 과정을 거쳐 토네이도(용오름)와 같은 돌풍을 일으키는 나비 효과가 나타날 수도 있다. 21세기 무한경쟁시대에는 단 한 번의 시행 착오가 우리 기업의 운명을 결정지을 수도 있다. 따라서 일본이나 미국 등 선진 기업들의 경험이나 경영 노하우를 참고로, 각사 실정에 적합한 조직 변혁을 추진하여 시간과 위험 부담을 줄이는 지혜가 필요하다. ■

참고 문헌

- 변지석·이경주(1996), 「신경영 패러다임 10」, 한국언론자료간행회.
 카고노 타다오, 한형일 역(1996), 「기업의 패러다임 변혁」, 비봉출판사.
 피터 드러커, 이재규 역(1995), 「자본주의 이후의 사회」, 한국경제신문사.