

ABB그룹의 매트릭스 조직

ABB그룹의 사업재편과 매트릭스 조직 도입

A BB그룹은 스웨덴 최대 규모의 重電메이커인 아세아(ASEA BB) 그룹과 스위스 重電메이커인 브라운 보베리(Brown Boveri BBC) 그룹과의 합병에 의해 1988년에 재출발한 세계 유수의 重電메이커이다.

주요 사업분야를 보면 ①전력설비, ②송변전설비, ③배전설비 등 전력 관련 설비의 매출액이 48%를 점하고 있고 나머지는 ④산업용기기 시스템, ⑤수송용기기 시스템, ⑥금융서비스 분야로 구성된다.

매출규모는 1992년에 269억 달러 규모에 달하고 계열기업은 세계 약 40 개국에 걸쳐 1,300 개사에 이르며 21만 3,000 명의 종업원을 고용하고 있다. 영업이익은 1992년에 18억 1,000만 달러, 순이익은 5억 1,000만 달러로 추

정되고 있다.

ABB는 1988년 합병으로 재출발하면서 외국의 대형기업을 매수하여 기업 규모를 급속히 확대하는 한편 효율성이 떨어지는 사업을 재정리하였다. 사업의 재편 방향을 보면, ABB가 경쟁력을 가진다고 판단되는 7 개의 사업분야(위의 6 개 사업 포함)에 자원을 집중시키고 그 외의 분야는 통폐합함으로써 글로벌한 경쟁력을 강화하고자 하였다. 그 결과 사업 분야의 7할이 세계시장 점유율 1~3위권 내에 들어가게 되어 경영 목표를 달성하고 있다.

ABB는 사업 재편과 함께 세계시장 점유율 제고를 위해 매트릭스형 조직을 채택하는 단안을 내렸다. 성숙 단계에 이른 구주시장에서의 시장 점유율 확대를 위해서는 종업원에 활력을 불어넣어 주는, 소규모의 자율적인 조직인 매트릭스 유형이 큰 도움이 될 것이라는 판단에서였다. ABB의 주력사업은 기술

* 野村総合研究所, "變貌する世界の大企業" 「財界觀測」, 1993年 8月, 18~23쪽의 ABB그룹편 내용을 재정리 하고 우리 기업에 주는 교훈을 제시하고자 함.

적으로 성숙 단계에 이른 제품이 많은 것이 특징이었던 것이다.

전세계적으로 산재되어 있는 1,300개사의 계열기업 그리고 21만 3,000명에 달하는 대규모 조직에 소규모 단위의 매트릭스 조직을 채택한다는 것은 그렇게 간단한 일이 아니었다. 여러 가지 어려움을 극복하고 이룬 ABB의 매트릭스 조직은 다음과 같은 모습을 갖추었다.

매트릭스 구조를 이루는 세로축에는 7개의 사업 분야, 더욱 세분화하면 65개의 사업 영역을 편성하고, 가로축에는 7개의 지역, 36개국으로 구분하였다. 이렇게 하여 '어떤 지역에서 어떤 사업 영역'이라는 영업 분야를 갖는 기본조직 단위가 생겨났다. 여기에 ABB는 이익센터(Profit Center)로서의 기능을 부여하였는데 그 숫자는 5,000개 정도가 되었다. 각 이익센터는 50명 규모로서 1명의 관리자를 포함한 5명 전후의 관리팀이 이끌고 있다.

이익센터에는 독립적인 손익계산서, 대차대조표를 작성하여 경영측면에서 상당한 자율성이 주어진다. 관리팀은 제품과 관련되어 할당된 시장에 주력하는데, 그 이상 범위가 되는 글로벌 전

략은 고려 대상이 아니다. 대상 시장은 대부분 국내 시장과 소규모의 수출 시장이 포함된다.

50명 정도의 소규모 조직은 부여된 특정 역할을 수행하기 쉬운 조직이라 할 수 있으며 평가 기준도 명확하게 설정될 수 있다. 특정 역할에 한정되므로 시장 파악과 고객 대응이 용이하다. 종업원은 업무 파악을 명확히 할 수 있고 관련 제품과 시장에 대한 전문적 지식을 축적할 수 있어 경력 관리도 가능하다.

한마디로 이같은 조직으로 ABB는 기업 전체적으로 글로벌한 시장 전개를 하면서 지역적으로는 밀착된 시장공략이 가능하였다. 이런 의미에서 ABB는 **다지역 밀착형(multi-domestic)** 조직이라 부르고 있다. 뿐만 아니라, 이익센터 사이에 치열한 수익 경쟁이 이루어질 수 있도록 유도함으로써 소규모 조직의 이점을 최대한 살려내고 있다.

매트릭스 조직의 단점 극복

소규모 조직을 채택하면 이같은 장점을 얻을 수 있으나 이러한 장점을 너무 추구하다 보면 폐해도 생길 수 있는

단점도 있다. 소규모 조직에 지나친 자율성을 부여하게 되면 전체 조직의 관리통제가 어렵게 될 수 있다는 우려와 소규모화로 규모경제의 이점을 포기해야 될 것이 아닌가 하는 우려이다.

이러한 우려에 대해 ABB는 지역별 단적인 사업 분야별 회의(연 4~5 회)를 가짐으로써 이익센터 관리자들의 지역간 의사소통을 돕고 있다.

이렇게 하여 부처이기주의의 발생을 방지하고 있다. 이러한 회의는 세로축의 사업 분야별 경영자에 의해 이루어진다. 즉 세로축의 사업 분야 단위는 취급하는 사업에 대해 글로벌한 책임을 가지고 전략입안, 제품의 생산전략, 공장별 주력시장, 관리자(공장책임자 등)의 배치 등을 행한다. 이익센터 단위의 관리자는 5,000 명에 이르고 있고 그 상부조직으로는 각국·사업영역 경영층으로 250 명이 있고 그 위로는 12 명의 중역층이 자리잡고 있다. 이렇게 3 개층 정도로 최소한의 경영층을 두고 있는 것은 신속한 의사결정을 위한 것이다.

규모경제의 이점을 놓치지 않기 위한 ABB의 노력도 돋보인다.

첫째, 사업 특성으로 보아 규모경제

를 구태어 추구하지 않아도 되는 사업에는 전략적 시장 진출을 피하고 있다. 즉 ABB의 중핵사업인 발전설비나 철도차량 등은 일반적으로 공공부문에서 발주가 이루어지므로 현지 정부와의 결속이나 조직 단위의 국적이 중요시된다. 다시 말하면, 설비 수주는 현지 정부의 수출 장려책을 고려하는 전략이 중요한 것이다. 또한 이들 유형의 사업은 주문 제작 형식을 띠고 있어 기업 규모보다는 기술력, 그리고 시장 파악과 수요자 대응이 더욱 중요한 것이다.

둘째, 기술력 확보를 위한 연구개발 체제를 全社적으로 추진함으로써 자원을 집중시키고 있다. 이렇게 중앙조직에서 축적되는 기술력은 각 시장이 필요로 하는 제품의 제작 공급에 경제성 있는 원천으로서의 역할을 해내고 있다.

셋째, 규모경제의 이점이 추구될 수 밖에 없는 사업은 지역적 분산을 필요 최소한으로 억제한다. 철도차량 사업 분야가 그 예가 되는데, 이렇게 하여 ABB는 대규모 조직의 미국·일본 기업에 대항하면서 중소규모인 구주기업에 대해서는 경쟁우위성을 확보하고 있다. 그러나 어느 규모가 최적 규모인지

는 경험을 통한 수밖에 없어 사업형태를 필요할 때마다 바꾸고 있다.

또 하나 매트릭스 조직이 가지는 폐해는 지시 계통이 이중적이라는 측면에서 일어난다. 실제로 이런 문제에 직면하는 사람은 총 종업원 21만 명 가운데 5,500 명 정도에 불과하지만, ABB는 세로축과 가로축의 역할을 완전히 달리 함으로써 양축간의 대립을 최소화하고 있다. 세로축은 사업분야 단위로 주로 전략 입안에 관한 업무를 수행한다. 그리고 경영 성과에 의해 인사 평가가 이루어진다. 반면에 가로축은 각 지역·국가 단위의 경영자들로 구성되며 이들의 관할 업무는 현장 근무자의 사업간 이동조정, 신규 우수 인재의 채용, 노조와의 교섭 등 인사에 관한 사항이나 국별 유통·서비스 부문의 공통화, 효율화, 현지 정부와의 관계 구축 등 조정 성격의 역할을 담당하고 있어 수익 창출이라는 세로축의 경영목표와는 다르다. 다시 말하면 사업 영역별로 생산, 구매, 연구개발 등 직능별 정례회의에 각 지역을 총괄하는 책임자가 참석하도록 함으로써 정보공유, 상호이해, 분쟁해결을 도모하고 있다. 만약 대립이 발생하면 관련 관리자는 인사

평가면에서 불이익을 면치 못하게 함으로써 매트릭스상의 마찰이 발생하지 않도록 안전장치를 마련하고 있다.

ABB사례의 교훈-범세계화전략으로서의 매트릭스 조직

정리하면 ABB 사례는 대규모 조직의 사업규모에도 매트릭스 유형의 조직이 채택될 수 있다는 점, 소규모 단위 조직의 활력성뿐만 아니라 규모경제의 이점도 사업별 조정을 통하여 추구하는 것이 가능하다는 점, 소규모의 자율적 조직이면서 전체 조직의 관리통제도가 가능하다는 점, 이중적 지시계통 구조에서 일어날 수 있는 조직내 마찰도 내부 해결이 가능하다는 점을 경험적으로 말해 주고 있다.

보다 중요한 것은 이러한 치밀한 매트릭스 조직 운영으로 대규모 인원의 조직이 군살과 낭비가 없는, 활력을 유지할 수 있는 조직으로 탈바꿈할 수 있다는 점이다. 그 결과로 오늘날의 다지역밀착형 글로벌 시장전략으로 발전하게 되었다는 사실은 우리 기업에게 시사해 주는 바가 크다. ♣