

기업의 성장과 기업문화

金 乾 洽

(대한석유협회 홍보실장)

불확실성의 시대로 통칭되는 난기류의 경영환경속에서 현대의 기업은 조직개발의 측면에서 뿐만 아니라 경영전략의 견지에서도 기업환경의 변화에 상황적합성을 갖는 새로운 경영관과 이를 유효히 반영하는 조직체계 및 경영전략의 수립을 요구하기에 이르렀다. 특히 정치, 사회, 경영전반에 걸친 대변혁의 도도한 물결은 기업의 경영환경에 있어서 뿐만 아니라 기업내부의 조직관에 있어서도 새로운 위상정립의 필요성을 제기하고 있다.

이러한 변혁의 흐름은 기업이 비록 과거의 역사성의 토대 위에서 성장하기는 하지만 앞으로의 기업경영은 필연적으로 과거와는 단절성이 심화된 새로운 환경과의 직면속에서 비전과 통찰력을 갖는 역사관과 경영철학을 기반으로 하는 경영전략을 수립, 구현하여야 할 것임을 의미하는 것이라 하겠다. 최근 동서경제계를 막론하고 급격히 진행되고 있는 기업흥망사는 계속기업의 개념에 입각, 사회적 유기체로서 기업이 존속·성장하기 위해서는 끊임없는 자기진단과 자淨작용을 활성화하여야 함을 시사하여 주고 있다.

지난해 大宇가 국내기업중 최초로 그룹내에 「기업문화부」를 만들더니 최근에는 현대그룹이 기업문화의 정착을 위해 기업내 문화관계부서로서는 최대 조직인 「文化室」을 신설해 다시 한 번 신선한 충격을 주고 있다. 현대그룹은 여기에서 한걸음 더 나아가 일간지형태로 문화전문지도 발간하리라 한다. 이와 같은 계획은 『물건만 잘 만들어 팔면 된다는 기업관으로는 안된다. 기업과 사회가 같이 부흥하고

한덩어리가 되어 발전하기 위해서는 기업문화가 사회문화로까지 승화·발전돼야 한다』는 그 그룹총수의 경영관과도 무관하지 않을듯 싶다.

기업 생존의 기반은 소비자이며 기업의 모든 활동은 소비자의 만족을 극대화시키는데 집중되어야 하며 기업은 그 반사적 효과로서의 이익을 확보함으로써 영속기업으로 존재할 수 있다는 것은 주지의 사실이다. 일반적으로 기업을 둘러싸고 있는 경영환경의 변화를 이야기할 때 정보화·서비스화·소프트화 또는 니즈의 다양화등과 같은 단어들을 거론하게 된다. 이러한 경영환경의 변화는 불투명하며 그 미치는 영향의 폭도 감지하기 어렵고, 속도는 가속화되고 있어 기업경영의 불확실성도 높이고 있는 실정이다.

기업이 이같이 급변하는 경영환경에 적절하고 능동적으로 대처하기 위해서는 기업문화의 새로운 창조가 시도되지 않으면 안된다. 이것은 기업문화가 기업의 전략적 경영활동인 마케팅에 전초기지를 마련해 주기 때문이다.

‘하버드대의 T·레위트교수가 지적한 「근시안적 마케팅」에서 벗어나기 위해서는 경영전략상 마케팅 활동의 광범위한 영역과 그 중요성을 강조하기 전에 기업문화의 형성으로 나타나는 소비자의 기업이미지에 대한 인식의 경향을 검토해 보아야 할 것이다. 흔히 기업문화형성의 성공적인 사례로 美國의 IBM社를 이야기한다.

IBM의 기업이념은 세가지로 요약된다. 첫째는 개인의 존중이며, 둘째는 고객에게 최고의 서비스

“
 튼튼한 기업이념 위에 유연성 있는 창조적인 기업
 문화만이 영속기업의 조건이 될 수 있다.
 세계에서 가장 오래되고 가장 안정·발전해온 조직
 은 공동의 신념과 가치관에 의해 유지되어온 로마
 카톨릭교회라는 점을 되새겨 볼 필요가 있다.”

제공, 셋째는 탁월성과 뛰어난 업적의 추구이다. IBM은 첫째와 둘째의 기업문화요소로 셋째의 마케팅전략을 성공적으로 추진한 좋은 본보기라 할 수 있다.

IBM이 세계적인 기업으로 성장 할 수 있었던 것은 기술혁신이나 마케팅전략도 우수했지만 이보다 는 경영자였던 왓슨父子의 기업문화에 대한 강조에 서 비롯됐다는 견해가 지배적이다. 기업이념과 원리

가 기업에서 중요해지려면 먼저 경영층이 이를 확실히 이해해야 한다. 그리고 전종업원들이 분명히 이해할 수 있도록 그것들을 조리있게 설명하여 사원 개개인에 얼마나 중요한 것인가를 깨우치게 해야 한다.

IBM社공식회이나 사내간행물 또는 회의나 사적인 대화를 통해 의식적으로 회사의 기본적인 철학을 종업원들에게 주입시키고 이를 생활화시키는데 주력

한국기업의 문화 斷層化 현상과 조직특성

속성별 구분	문화단층화현상의 유형 / 조직특성
1.정치·경제환경 속성에 따른 구분	<ul style="list-style-type: none"> • 경영문화와 노동문화간 격차 →노사관계의 악화(상호공감대 결여) • 경영문화간 양분화 현상 →기업 內紛초래 • 노동문화간 이분화 현상 →노조대표성 시비 및 노동권내 이분화현상
2.사회·문화특성에 따른 분류	<ul style="list-style-type: none"> • 지연, 학연, 인맥에 따른 문화 단층화 →구성원간 분열과 위화감 조성 • 성별에 따른 문화 단층화 →인적자원의 비효율적 관리 • 공채입사생 對 특채입사생 →상징적 영역창출에 의한 이질성의 배양 가능성
3.기업형성과정상 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 인맥(친족)경영체계 →전문경영인 對 소유주간 갈등 존속
4.조직구조속성에 따른 구분	<ul style="list-style-type: none"> • 그룹계열사간 문화핵심에 대한 격차 →기업창립이념의 퇴색 • 직위계층간 문화 격차 →직위에 따른 이질 집단화 • 부서간 문화단절현상 →부서간 정보흐름의 지연, 부서간 고립화 현상의 야기 가능성 • 본·지점간 문화격차 →업무의 비능률화, 공식적 통제에 경영을 의존하게 됨 (자치능력배양에 실패할 가능성이 잠재)
5.인구통계적 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 연령별 계층에 따른 문화격차 →조직의 경직화 및 이질집단 형성

(자료) 신한종합연구소, 신한리뷰 1989, 겨울호

해 왔다. 이를 위해 왓슨父子는 출선수범하여 이 경영이념을 실천하기에 全心全力하여 완전고용제도를 확립하고 개인의 능력을 중시하여 근무성적에 따라 소득을 얻을 수 있는 제도적 장치를 마련하는 등 창조적 기업문화를 유도하였다. 이러한 특정한 기업문화의 형성이 IBM社를 세계적인 우수기업으로 성장시킨 원동력이 되었다. 이것은 기업문화의 확립으로 마케팅전략에서 성공한 대표적 예이다.

여기서 중요한 것은 기업의 경영전략이 기업문화의 정착없이 수익성에만 역점을 두어서는 궁극적으로 마케팅전략에서 영속기업으로 존재할 수 없다는 것을 反證하고 있는 것이다.

마케팅개념은 판매개념과는 차이가 있다. 판매개념은 상품에서 출발, 판매 및 판촉활동을 통해 수입의 극대화를 노리는 것이라면 마케팅전략은 먼저 그 출발점이 소비자 니즈라는 것이다. 소비자의 니즈를 파악한 후 마케팅 믹스를 통해 소비자의 만족을 극대화시키고 결국에는 기업의 이미지를 소비자에 인식시키는 차원으로 연결되는 것이 진정한 의미의 마케팅전략이라고 할 수 있다. 성공적인 마케팅전략의 수행을 위해서는 소비자와의 커뮤니케이션이 원활해야 하고, 소비자와 일관성있는 커뮤니케이션이 수립되기 위해서는 기업내 기업문화의 정착이 우선되어야 하는 것은 말할 나위 없다.

그러면 기업문화의 새로운 창조란 무엇인가. 이제부터는 기업이나 개인이나 치열한 부가가치경쟁이 될 것이라는 예측이 있다. 이것은 우리의 사회가 고도정보화사회로 진입하게 될 것이라는 전제에서 생각하는 것이다. 고도정보화사회에서는 기업이나 개인이나 다같이 그 능력의 격차가 생산하는 부가가치로서 榮枯盛衰의 차를 확대해 나갈 것이 분명하기 때문이다.

이렇게 되면 기업은 스케일 메리트를 상실하게 된다. 이제까지는 「크다」는 것이 여러 모로 장점이었지만, 고도정보화사회에서는 크다는 것이 반드시 유리하다는 것과 同義語가 될 수 없는 것이다.

한편 이러한 여건 아래서 개인은 年功序列의 메리트를 잃어 버릴 것이다. 봉급생활자들은 이미 「구속당한 시간판기」나 충성심을 나타내 보이는 것으로 월급을 받을 수는 없게 된다. 셀러리맨은

그 능력을 팔고 공헌도에 따라서 월급이나 보너스를 받게 될 것이라는 의미이다. 이러한 상황 아래서 이미 맹렬사원이라는 「맹렬」만으로는 좋은 자리에 갈 수는 없게 된다. 문화변혁이나 사회변혁을 재빨리 감지하고 그 파도를 타면 성공할 것이며 이 파도를 타지 못하면 당장 파도 사이에 갈아앉아 버리게 될 것이다. 즉 변화를 민첩하게 감지하는 고감도창조형의 인간이 중심이 되는 사회가 될 것이라는 예측이다. 즉 기업도, 개인도 모두 고감도형으로 전환해 가지 않으면 안될 것이다. 작은 변화를 수용하여 그 변화의 본질을 부가가치로 연결시켜 나가는 능력이 있어야 한다.

기업이란 「사람에 의한, 사람을 위한, 사람의 조직」이라고 한다. 그만큼 기업에서는 사람을 움직이게 하는 일이 무엇보다 중요하다. 그러나 사람은 제멋대로 움직이는 것이 아니라 그 자신이 속한 공동체의 눈에 보이지 않는 하나의 관습, 즉 행동양식에 따르게 된다. 어느 민족, 국가, 사회, 조직이든 특정한 공동의 행동양식, 즉 문화를 가지고 있다. 마찬가지로 강약의 차이가 있기는 하지만 기업들도 각기 독특한 기업문화를 가지고 있고, 기업의 구성원은 그 문화에 따라 행동하게 된다. 기업의 성쇠는 기업구성원의 행동에 의하여 좌우되므로 결국 기업문화의 강하고 약함에 따라, 또 어떤 종류의 기업문화를 가졌느냐에 따라 한 기업의 미래가 결정되는 것이다.

최근 정유업계 내부에서도 기업문화에 대한 인식이 점차 제고되고 있음은 다행한 일이다. 그러나 좀더 적극적으로 각기 고유한 기업문화 정착에 관심을 기울여야 하겠다. 기업문화는 기업의 부속적인 부품이 아닌 별개의 기업행위이며, 따라서 상품판매 내지는 구매욕구 창출이라는 단순한 측면에서가 아니라 보다 실질적이고 문화의 한 면을 차지하는 부속문화로서 그 자리를 찾아야 한다.

특정한 기업이념 위에 유연성있는 창조적인 기업문화만이 영속기업의 조건이 될 수 있다. 세계에서 가장 오래되고 가장 안정·발전해온 조직은 공동의 신념과 가치관에 의해 유지되어온 로마카톨릭교회라는 점을 되새겨 볼 필요가 있다.♣