

경영조직론 해설

[문제 1] 협상은 둘 또는 그 이상의 당사자가 희소한 자원을 어떻게 배분할지 결정하는 과정을 의미하며, 본질적으로 당사자간에 상호교환과 양보를 통하여 상호이익과 목적달성을 위하여 어떤 문제를 해결하는 과정이다.

물음 1) 협상전략으로서 분배적 협상과 통합적 협상의 개념과 각각의 전략이 지향하는 목표, 정보공유 수준, 관계의 지속가능성, 분배구조 측면에서의 차이점을 설명하십시오. (12점)

물음 2) 협상전술을 언어적 전술, 비언어적 전술, 비신사적 술수로 구분할 때 각각의 전술에 포함되는 행동을 3가지씩 설명하십시오. (18점)

물음 3) 협상이 교착상태에 처하여 당사자 간 직접 협상을 통해 문제를 해결할 수 없을 경우에 활용할 수 있는 제삼자의 역할 유형 4가지를 제시하고 각각의 개념과 특징을 설명하십시오. (20점)

문제1의 1) 분배적 협상, 통합적 협상, 차이점

I. 협상의 개념과 중요성

1. 개념

〈협상〉이란 서로 상이한 이해와 관심을 갖고 있는 둘 또는 그 이상의 사람들이 합의에 이르기 위해 노력해 가는 과정으로서 교환율을 약정하는 과정이라고도 할 수 있다. 기업에서는 협상(negotiation)과 교섭(bargaining)이라는 용어로 사용되기도 한다.

2. 중요성

협상은 소송비용, 중재비용 등을 절감하면서 양당사자 모두의 이해에 부합되는 이상적인 해결안으로 원만한 해결안을 절충시킬 수 있다는 점에서 반드시 알아두어야 할 필요가 있다.

II. 배분적(distributive) 협상 : Zero-sum 협상

1. 개념 : Pizza cutting game

〈배분적 협상전략〉이란 고정된 파이(fixed pie)를 나누어 가지는 Zero-sum(혹은 Win-Lose) 협상전략을 말한다.

2. 적합한 상황 요건

협상이슈가 하나이고, 어느 한 집단의 이익이 다른 한 집단의 손해로 이어지는 협상상황인 경우에 선택하는 것이 효과적이다. 예컨대 물건을 살 때 혹은 중고차에 금액을 더 지불하여 새 차와 교환할 때처럼 한쪽의 양보만으로도 다른 쪽에 이익이 되는 상황이 될 때, 두 당사자는 가격(price)이라는 고정된 자원을 두고 서로 협상하는 분배적 관계에 놓이게 된다.

Ⅲ. 통합적(integrative) 협상 : Plus-sum 협상

1. 개념 : Pizza cooking game

〈통합적 협상전략〉이란 파이의 크기가 늘어날 수 있는 Plus-sum(혹은 Positive-sum 혹은 Win-Win) 협상전략을 말한다.

2. 적합한 상황 요건

협상당사자들이 갖는 우선순위가 다를 뿐 이해관계의 방향은 같은 경우에 선택하면 효과적일 수 있다. 왜냐하면 서로 이해가 상충되지 않을 수 있기 때문이다. 예를 들어, 판매원이 회사와 판매량에 따른 수당을 약정할 때나, 야구선수가 홈런 횟수에 따라 구단과 연봉을 정하기로 할 때처럼 협상결과가 양쪽에 이득이 되는 상황일 때 적합하다.

Ⅳ. 차이점

1. 목표

배분적 협상전략은 한정된 자원을 둘러싸고 더 많은 이익확보에 목적을 두는 〈개별이익을 추구〉한다는데 있고, 통합적 협상전략은 상대방의 입장을 이해하고 모두가 만족할 수 있도록 윈윈하는 〈공동이익의 추구〉에 있다

2. 정보 공유 수준

배분적 협상전략은 자신이 주장하고자 하는 바가 노출될 경우 불리하게 될 것임을 감안하여 가능한 자신의 정보를 감추려하기 때문에 정보공유 수준이 낮지만, 통합적 협상 전략은 공동의 목표를 추구하는 보완관계이자 파트너 관계임을 인지하여 정보공유 수준을 높게 하고자 한다.

3. 관계의 지속가능성

배분적 협상전략은 단기적 관계를 기준으로 하는 win-lose로서 승부를 겨루고자 하고, 통합적 협상전략은 장기적인 win-win의 관계에서 좀 더 매력적이고 공동의 목표 달성 추구를 위해 장기적인 관계임을 전제로 한다.

4. 분배구조

배분적 협상전략은 고정적 정해져 있는 파이(자원, 재원 등)를 기준으로 나누기 때문에 어느 한 일방이 많이 가져갈 경우 남은 상대방은 적게 가져가는 분배구조가 형성된다. 그러나, 통합적 협상전략은 조직의 파이(자원, 재원 등)를 키우고자 하는 장기적인 파트너 관계로서 종국적으로 모두가 기대치보다 많이 가져가는 결과를 갖게 된다.

문제1의 2) 언어적, 비언어적, 비신사적

1. 협상 전술

협상전술은 서로 갈등관계에 있는 양당사자가 실제 협상에 임하기 전에 좀 더 우위의 결과를 내기 위한 사전적 작전 및 계획을 의미하며, 이와 관련하여 언어적 전술, 비언어적 전술, 비신사적 술수로서 구분하여 살펴볼 수 있는데, 이를 G.Yukl의 전술을 들어 설명하여 보고자 한다.

1. 언어적 전술

- ① 합리적 설득 - 논리적이고 사실적인 근거를 들어 합리적으로 상대를 설득하는 과정이다. 상대방이 이상적인 성향을 갖고 있는 경우에 효과적이다.
- ② 영감어린 호소 - 비전과 가치를 감성적 열정으로 설명하는 것이다. 주로 상대의 가치, 욕구, 희망, 열정 등에 호소하여 감성적 몰입을 유도하는 방식이다
- ③ 상담 및 협의 - 계획, 의사결정, 변화추구활동에 다른 사람들을 참여시킴으로써 동기를 유발하거나 업무수행에 필요한 각종 지원을 얻는 방법이다.

2. 비언어적 전술

- ① 합법성 - 조직 내 정해진 규정이나 규칙, 절차, 단체협약, 임금협약 등의 적용에 따라 굳이 언어적 설득을 하지 않더라도 권력을 획득, 유지하는 방법으로 협상에서도 유리하게 작용할 것이다.
 - ② 교환 - 상대방이 자신의 요청을 들어줄 경우, 상대방이 원하는 혜택이나 호의를 제공할 것을 협상 테이블에서 암묵적으로 약속하는 방법이다
 - ③ 개인적인 호소 - 친분이나 정을 바탕으로 간절한 표정, 애걸하는 눈빛 등으로 부탁하는 것이다. 협상 당사자간의 우정, 충성심, 도리, 윤리의식 등을 내세우면서 논리가득한 설명없이 상대방을 설득하는 협상 유형이다.
- ※ 이외에 안면표정에 의한 호소, 침묵 및 냉전, 신체적 접촉 등이 있으며, 중요한 것은 3가지를 작성하는 것임.

3. 비신사적 술수

- ① 영합 - 협상안을 내놓기 전에, 아침, 칭찬, 상대방의 취향에 맞는 입에 발린 말들을 우호적으로 행동하는 것이다.
 - ② 연합 - 협상에서 유리한 방향의 결론을 내기 위해 미리 상대방의 도움과 협조를 얻고자 타인의 도움과 지원을 끌어들이는 것이다.
 - ③ 압력 - 위협이나 협박을 통해 반강제적인 동의를 구하는 방법이다.
- ※ 이외에 속임수, 심리전, 상황 압력 등이 있으며, 중요한 것은 3가지를 작성하는 것임!!

문제1의 3) 제3자의 역할 유형 3가지**1. 조정****1. 개념**

〈조정〉은 갈등해결 과정에서 중립된 제3자인 조정자가 참여하여 갈등 당사자들이 합의에 도달하도록 지원하는 방식이다. 조정자는 당사자 간 의사소통을 촉진하게 하면서 주된 요구사항을 기준으로 한 합리적인 해결대안을 절충한다는 장점이 있다.

2. 특징

조정자(mediator)는 해결안 및 절충안을 강제하는 것이 아닌, 갈등 당사자들의 자유로운 합의를 유도하고 촉진하는 역할을 한다는 점에서 찾을 수 있고, 무엇보다 사적 자치의 원칙에 준한 자발적 합의 결론을 이끌어낸다는 데 의미가 있다.

II. 중재

1. 개념

〈중재〉는 당사자들이 직접적 해결을 하기 어려운 경우에 법률에 의한 중립적인 분쟁해결 권한을 가지고, 양당사자의 분쟁의 원인과 정보를 검토하여 해결방안을 결정하는 것이다.

2. 특징

중재는 조정보다 제3자로서의 권한이 더 강하다는 특징이 있으며, 법원의 판결을 거치지 않고, 제3자인 중재인의 판정에 따라 분쟁을 해결하는 제도로서 소송에 비해 신속하고 저렴하며, 중재인의 판정은 법적 효력에 의한 강제성을 갖고 있다.

III. 알선

1. 개념

갈등 당사자들의 커뮤니케이션이 단절된 경우 각자의 입장과 요구를 상대방에게 전달할 수 있도록 하는 연결역할자와 같은 역할을 말한다.

2. 특징

조정자 or 중재자처럼 해결안을 촉구하고, 분쟁을 종결시키는 것이 아니라, 양당사자의 입장과 요구안을 서로에게 전달해 주는 비공식적인 연결역할자로서 의사전달을 신속하게 한다는데 차이점이 있다.

IV. 긴급조정

1. 개념

분쟁이 공익사업에 관한 것이거나 특별한 성질의 사업에 관한 경우에, 그 분쟁으로 인해 업무가 정지되면 국민경제의 안전이 현저히 저해되거나 국민 일상생활이 위태롭게 될 우려가 있는 상황에서 위험이 현존할 때 중앙노동위원회가 행하는 조정을 말한다.

2. 특징

현행법에 의한 강제적 분쟁종결로서 해결안을 실행한다는데 의미있으며, 국민의 일상생활을 위태롭게 할 우려가 있는 경우 중노위에 의한 해결을 한다는 특징이 있다.

[문제 2] 팀을 구성하게 되면 자연스럽게 팀 다양성이 형성된다. 어떤 경우에는 팀 다양성이 쉽게 관찰되기도 하고, 어떤 경우에는 시간이 지나서 인식되기도 한다. 또한, 팀 다양성은 팀 효과성에 긍정적 영향을 미치기도 하지만 부정적 영향을 미치기도 한다.

물음 1) 팀 다양성의 일반적 구분 유형인 표면적 다양성과 심층적 다양성의 개념을 설명하고, 팀 다양성의 영향이 팀의 존속기간의 변화에 따라 어떻게 달라지는지 유형별로 설명하시오. (15점)

물음 2) 다양성이 높은 팀에서 자주 나타나는 현상으로 단층선이 있다. 단층선의 개념을 설명하고, 단층선이 팀에 미치는 부정적 영향 3가지만 작성하시오. (10점)

문제2-1) 표면적 다양성, 심층적 다양성 개념, 그 영향

I. 다양성의 개념과 유형

1. 다양성의 개념

<다양성>이란 일반적으로 구성원들의 이질성(heterogeneity)을 의미한다. 구성원들의 이질성은 개인차를 발생시키는 근원에 해당하며, 최근 다양성이 조직성과에 미치는 다양한 변수 중 하나로서 연구가 활발하게 진행되고 있다. 개인의 다양성은 선호하는 보상방식, 커뮤니케이션 유형, 리더에 대한 반응 행동, 협상의 유형 및 조직행동과 관련된 여러 사항에 영향을 주고 있으므로 중요하다.

2. 표면적 다양성

<표면적 다양성>이란 성별, 인종, 민족, 나이, 외모 등 육안으로 쉽게 파악할 수 있는 특성 차이로서 때로는 고정관념을 유발하는 원인이 되기도 한다. 연구결과에 의하면, 나이가 많을수록 이직 및 결근율이 낮게 나타났고, 외모와 소득과의 관계, 외모와 승진과의 관계, 외모와 직장만족도와의 관계에서 비례하는 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

3. 내면적 다양성

<내면적 다양성>이란 능력, 가치관, 성격, 일에 대한 선호도 차이로서 사람들이 함께 어울리면서 서로 유사성을 파악하는 데 있어서 갈수록 중시되고 있는 다양성이다. 즉, 내면적 다양성에 대한 공감을 통하여 상호간 이해의 폭이 넓어지면 자연스럽게 표면적 다양성에 오는 인구통계학적 차이에 대한 관심은 감소할 수 있다는 것이다. 이러한 내면적 다양성에는 지적능력, 육체적 능력, 감성적 능력으로 구분하여 이해할 수 있다.

II. 팀의 존속기간에 따른 팀 다양성의 영향

1. 표면적 다양성의 경우

유사성 매력관점(similarity attraction perspective)에 따라 살펴보면 자신과 유사하지 않은 외그룹(out-group)으로 다양하게 구성된 경우 내집단간의 호감도와 협력만 발생되어, 다양성의 증가는 유사성을 떨어뜨려 부정적인 영향을 미치기 때문에 내집단(in-group) 형성이 어려울 것이다.

2. 내면적 다양성의 경우

정보·의사결정 관점(information·decision-making perspective)에 따라 살펴보면, 다양성이 높은 집단의 경우 직 무관련지식, 기술, 능력 및 다양한 견해와 관점을 가지기 때문에 문제를 처리하는데 있어서 도움이 되는 여러 가지 풀(pool)을 제공할 수 있다.

이에 내면적 다양성을 보유한 인력풀을 잘 활용할 경우의 장점을 들어보면, 구성원의 창의적인 다양한 의견 개진, 집단사고 예방, 조직이 선택가능한 인재pool을 넓혀주면서 우수한 인재를 효과적으로 확보할 수 있다. 또한, 다채로운 역량을 가진 글로벌 인력을 관리하는 기업 이미지가 외부시장에 형성되어 급변하는 환경에 유연한 대처가 가능할 것이다.

조직은 이러한 다양성에서 유발되는 관점과 의견을 조정하고 활용하여야 한다는 정보·의사결정 관점에서 정보를 통합하고 문제를 해결해야 할 것이다.

문제2-2) 단층선의 개념, 단층선이 팀에 미치는 부정적 영향 3가지

I. 단층선의 개념

1. 개념

<단층선(Faults line)>이란 지질학에서 지표면과 지질 단층이 만나는 선이고, 이를 은유적으로 '갈등의 경계', '분열의 지점', '문제의 핵심'으로 사용되는 용어이다. 하나의 팀 내에서 단층선은 팀 구성원들이 가진 다양한 특성이 일정한 방향으로 정렬됨으로써, 팀이 하나 이상의 하위집단으로 분리될 수 있는 가상의 경계선을 말한다.

2. 사례

한 팀에 30대 여성 멤버와 50대 남성이 있다고 할 경우, 연령과 성별을 기준으로 한 강한 단층선이 형성되어 취향이 달라지고, 식사 취향이 서로 다르며, 업무를 진행하는 방식이 다르게 되는 것이다. 이러한 경계선을 단층선이라고 하는 것이다.

그런데, 팀의 다양성이 높다고 해서 단층선이 반드시 강한 것은 아니다. 다양한 특성들이 내면적으로 교차하여 내면적 다양성으로 범주화된다면 오히려 경계가 불분명해지고, 하나의 범주로 묶을 수 있다. 그렇다면, 이러한 단층선 관리에 소홀했을 경우의 부정적 영향을 몇 가지 소개하면 다음과 같다.

II. 단층선이 팀에 미치는 부정적 영향 3가지

1. 정체성 위기 및 갈등유발

조직 내 공통 특성이 부족할 경우 조직정체성 수립에 어려움을 겪게 되고, 조직 내 다양한 특성을 가진 구성원들이 서로 다른 가치관과 관점으로 인해 갈등이 야기되며, 의사결정을 내리는 데 있어서 난항을 겪을 가능성이 높아진다.

2. 의사소통 저해, 커뮤니케이션 단절

구성원들의 문화적 차이와 언어적 장벽으로 인해 원활하지 못한 의사소통, 커뮤니케이션의 문제가 생길 수 있고, 이로 인하여 조직활성화가 저해된다.

3. 법적 소송, 차별시비 및 인재유지 실패

다양한 인력을 적절하게 관리하지 못하면 끊임없이 차별시비 법적 소송에 휩싸이게 되고, 조직의 성과에 악영향을 미칠 위험이 있다. 또한, 모자이크 문화의 적절한 관리가 되지 않으면, 핵심인재 및 우수인재의 유지가 힘들게 되고, 기업은 비용을 손실하게 된다.

Cox(콕스)는 다양성 경영(Diversity Management)을 "구성원들의 잠재적 장점이 최대화되고, 단점이 최소화되는 방향으로 조직시스템을 계획·실행하는 관리방식"으로 정의하였다. 즉, 조직 내 다양성은 관리 방식에 따라 긍정적 효과를 낼 수도 있지만, 부정적 결과를 초래할 수도 있는 양날의 검이다. 따라서 인사관리자는 단순히 인력구성의 다양성 자체를 추구하는 것을 넘어서, 구성원 간의 응집력과 다양성이 상충되지 않고 조화롭게 작동할 수 있도록 전략적으로 관리해야 한다. 이를 위해서는 조직문화, 제도, 리더십 등을 설계적이고 체계적으로 통합하여, 다양성과 응집력이 균형 있게 공존할 수 있도록 하는 조직환경을 구축하는 것이 무엇보다 중요하다.

[문제 3] 시장영역을 전세계적으로 확장하고자 하는 글로벌 기업은 세계 전역에 진출해 있는 조직들 간 시너지 효과가 발생하도록 글로벌 전략을 수립하고 이에 적합한 조직구조를 설계해야 한다.

물음 1) 글로벌 기업이 당면하고 있는 조직차원의 문제점을 설명하시오. (5점)

물음 2) 글로벌 통합과 국가별 대응 관점에서 글로벌 기업이 취할 수 있는 전략 유형을 도식화하고 각각의 유형을 설명하시오. (10점)

물음 3) 글로벌 전략 유형별로 적합한 조직구조의 특징, 장점과 단점을 설명하시오

문제3의 1) 조직차원의 문제점

1. 글로벌 기업이 당면한 조직차원의 문제점

<세계화, Globalization>는 국제사회에서 상호의존성이 증가함에 따라 세계 각국이 단일한 체계로 나아가고 있는 현상을 의미하고, 이러한 세계화에 직면한 글로벌 기업에게 주어진 문제점을 설명하면 다음과 같다.

① 규모의 경제

해외진출을 통해 기업은 더 많은 수요를 확보할 수 있으며, 대량생산을 통해서 단위비용을 절감할 수 있다.

② 범위의 경제

세계화를 통해 기업이 취급하는 제품 및 서비스의 종류가 많아진다면, 이들 간의 시너지를 창출하는 것이 가능하다. 또한, 다양한 국가의 다양한 소비자층으로부터 다방면의 정보를 수집하여 새로운 시장기회를 얻을 수 있다.

③ 시장개방, 기회활용과 위험분산

자본, 인력, 기술의 이전이 점차 쉬워지고 있는 개방경제 시대를 맞이하여 전 세계 시장의 동질화 현상이 나타나면서 기업의 해외진출이 활발해지고 있다.

각 국가별 경영환경이 상이하므로 한 나라에서의 수요 감소나 원료 공급 중단 등의 위험에 대비하여 복수의 대체안을 가질 필요가 있다.

④ 경제성과 합리성

국제적 대규모화는 원료구입비용과 생산원가 절감을 통해 자원조달의 최적화를 추구할 수 있다.

※ 이외에 언어 장벽, 문화적 감수성, 쉽지 않은 암묵지의 공유 등도 문제점으로 제시할 수 있습니다.

문제3의 2) 전략유형 도식화

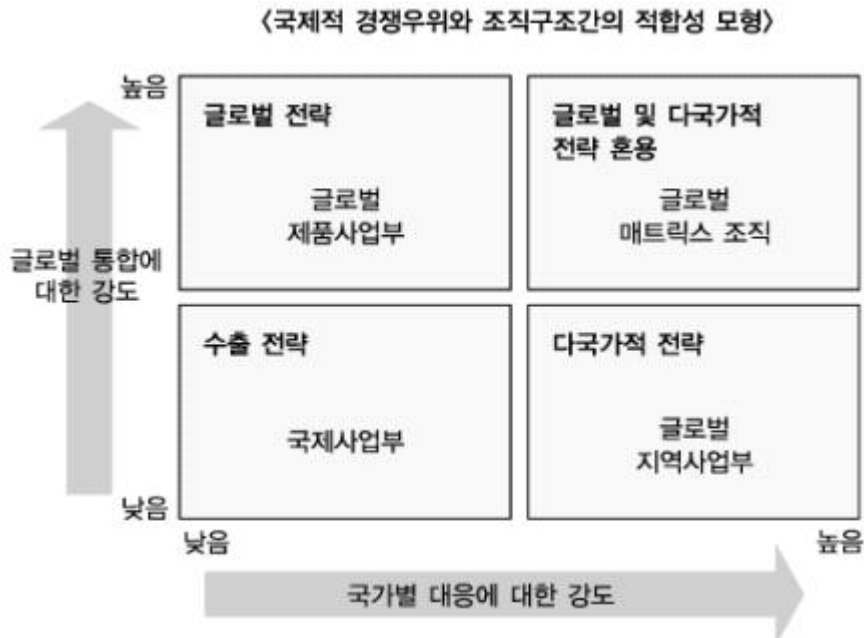
1. 글로벌 전략의 유형과 도식화

1. 글로벌 전략의 유형

<글로벌 전략>과 <현지화 전략>으로서 조직이 세계화에 대응하는 과정에는 크게 두 종류의 요구에 직면하게 되는데, <글로벌 전략>은 세계적 통합의 추세에 부응하기 위해 가치창조활동이 세계적 차원과 국가단위 모두에서 조정·운영되어야 한다는 것이고(<글로벌 통합>의 압력), <현지화 전략>은 세계 각지의 현지에 걸맞도록 적응할 필요가 있다는 것이다(<현지국가별 대응>의 압력).

이러한 글로벌 전략과 다국가적인 현지화 전략을 기준으로 글로벌 기업은 ㉠ 수출전략, ㉡ 글로벌 전략, ㉢ 다국가적 전략, ㉣ 글로벌 및 다국가적 전략 혼용을 취할 수 있다.

2. 도식화



※ **글로벌 전략** : 제품설계와 제조 및 마케팅 전략 등을 전 세계적으로 “표준화”시키는 것을 말한다.

다국가적 전략 : “현지화”한 시장진입 전략을 의미한다.

II. 글로벌 전략 유형

1. 수출전략

글로벌 통합압력과 국가별 대응압력이 모두 낮은 경우에 적합한 전략이며, 국내 사업부분과 동일한 위상의 국제 사업부를 별도로 설치하고 국내에서 생산한 제품의 수출을 중심으로 해외시장에 진출하는 것으로 글로벌 초기 단계에 나타난다.

2. 글로벌 전략

글로벌 통합 압력(표준화)은 높지만, 국가별 대응 강도(현지화)는 낮고, 세계시장을 하나의 통합된 시장으로 보고 각국에 표준화된 제품과 서비스를 제공하는 전략이다.

3. 다국가적 전략

글로벌 통합압력(표준화)는 낮지만, 국가별 대응 강도(현지화)는 높은 경우 적합하며, 국가마다 소비자의 니즈, 문화, 시장환경이 다르다고 보고, 제품과 서비스를 커스터마이징하는 현지적응 중시 전략이다.

4. 글로벌 및 다국가적 전략

표준화와 현지화 모두 높은 경우 적합한 전략이고 전 세계에 걸친 가치창조활동을 통합하여 원가를 절감하는 동시에 각 국가의 특성에 맞는 차별화와 현지적응을 함께 추구하는 전략이다. 글로벌 전략의 효율성과 다국가 전략의 현지 대응성을 동시에 달성하려는 가장 복합적인 세계화 전략이다.

문제3의 2) 전략유형 도식화

I. 국제화 전략(수출전략) : 국제사업부 조직

1. 의의 및 특징

글로벌화와 현지화 두 압력 모두가 작은 경우에는 국제화 전략이 필요한데, 이는 국내 사업부문들과 동일한 위상의 국제사업부를 두고 수출 중심의 세계화 전략을 추진하는 것을 뜻한다.

국제화 전략에 부합하는 조직구조는 국제 사업부 구조이며, 이는 해외시장의 진출을 위해 본국에서 해외부문을 담당하는 수출 부서 등을 따로 형성하는 것이다. 기업 전체의 관점에서 해외활동을 전개하여 객관적 위치에서 다양한 자회사를 관리하고, 해외자회사의 활동계획을 수립, 필요한 자원(자본과 인력)을 국제사업부로부터 지원받는다.



2. 장단점

수출전략의 국제사업부 조직구조의 <장점>에는 본사의 정책과 계획 실천에 있어서 ㉠응집성과 통일성을 제공, ㉡자원의 집중, ㉢해외시장에 대한 개발 추진을 할 수 있다는 점이 있고, <단점>에는 ㉣국내부문과의 협조를 약화/갈등 발생, ㉤기능과 제품에 대한 지식공유 곤란, ㉥자원활당과 사용의 비효율성 초래한다는 점이 있다.

II. 글로벌 전략 : 글로벌 제품사업부 조직

1. 개념

글로벌 제품사업부 조직구조는 특정 제품을 전 세계에 걸쳐 단일한 관리방식으로 생산, 판매, 유통하기에 적합한 조직구조로서, 글로벌 통합에의 압력을 소화하기에 용이한 조직구조이다. 즉, 기업의 제품별 사업부가 특정 제품 분야에 대해서는 전 세계시장에 걸쳐서 모든 운영에 책임을 지게 되는 조직구조이다. 이렇게 함으로써 세계 전역에 걸친 다양한 사업과 제품을 관리하는데 효과적이기 때문이다.

표준화된 제품을 전 세계적으로 판매하는 경우에는 유리하나, 어떤 국가에서는 제품 사업부들 간에 협력보다는 경쟁이 심화되어 조직운영이 원활하지 못하게 되기도 한다. 대표적으로 일상소비재용품(비누, 샴푸, 세탁세제 등), 자동차부품, 공업용품, 공구(BOSCH), 쿠키압력밥솥, 초코파이, 신라면 등이 있다.



2. 장단점

시장기회에 유연성 있게 대처할 수 있다는 장점이 있지만, 기능간의 일관성이 부족하고, 제품부문간 조정에 애로가 있다는 한계점도 있다.

Ⅲ. 다국가적 전략 : 글로벌 지역사업부 조직

1. 개념

다국적 전략에 적합한 조직구조는 글로벌 지역사업부 조직이며, 이는 특정 국가에 적합한 방식으로 재화나 용역을 생산, 판매, 유통하기에 적합한 조직구조로서, 현지적응 니즈를 충족하기에 용이한 구조이다. 전 세계시장을 지리적인 권역으로 나누어 최고경영자에 직속하는 지역별 사업부를 두고, 각 지역사업부는 그 지역 범위 내에서 관련된 전 기능을 총괄하도록 한 것이다.

Hofstede에 의하면, 국가마다 사회문화적 차이가 있으므로, 글로벌 기업의 경우 현지화의 필요성을 설명한 바 있으며, Hofstede의 국가별 차원의 조직문화를 살펴보면, 불확실성 회피, 권력거리, 남성성 - 여성성, 개인주의 - 집단주의, 단기 - 장기지향성 등의 기준에 따라 각각 다르게 나타나므로 이에 적합한 조직문화와 조직구조를 형성하여야만 업무효율성을 달성할 수 있다고 설명한 바 있다.



2. 장단점

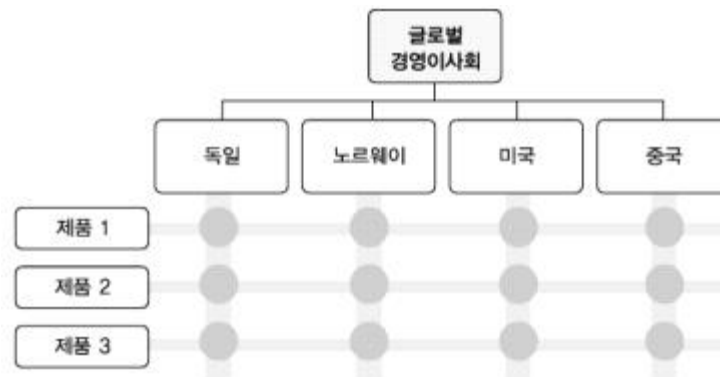
글로벌 지역사업부 조직의 <장점>에는 현지시장에 맞는 제품과 서비스를 제공한다는 점에서 유리하다는 점이 있고, <단점>은 지역 간 협력이 곤란하다는 점, 기능상 노력이 중복될 수 있다는 점에서 조정비용, 갈등비용이 발생할 수 있다.

글로벌 지역사업부제 구조를 사용하는 조직에서 직면하는 문제는, 각 지역사업부의 자율성에 관한 것이며, 즉, 그 지역의 시장진출에만 집중할 뿐, 연구개발 같은 것은 기대하기 어렵다는 점이 있다. 글로벌 지역사업부제는 각 지역의 구체적인 요구에 대한 대응을 중요시하며, 이때 비용의 통제가 큰 문제가 될 수 있다. 따라서, 전 세계 모든 지역에 대한 조정 문제를 전담하는 부서를 새로이 설치하여 글로벌 조정 문제를 해결해야 한다. 대표적으로 네슬레, 스타벅스 등이 있다.

Ⅳ. 초국적 전략 : 글로벌 매트릭스 조직

1. 개념

초국가 전략에 부합하는 조직구조는 글로벌 매트릭스 조직이다. 이는 둘 이상의 조직설계요인이 동시에 작용할 때 사용되는 구조로서, 초국가 전략 하의 글로벌 통합니즈와 지역별 대응 및 차별화 니즈를 함께 충족하기 위한 조직구조이다. 둘 이상의 다른 조직구조 또는 조직설계 요인들을 함께 활용하는 것을 말하며, 제품표준화와 지역별 현지화를 조합한 전략을 사용할 때 효과적이다.



2. 특징

고도로 분권화된 지역별 적응 니즈와 동시에 글로벌 사업 간의 조정이 필요하므로, 집권화의 필요성 역시 높은 편이다. 이러한 경우에는 강한 조직문화와 정보통신 네트워크를 활용하여 각 국가별 조직 간에 높은 차원의 연계가 가능하도록 조직을 운영해 나가야 한다.

기능별, 지역별, 제품별 사업부 조직을 혼용하여 사용할 수 있어서 글로벌 매트릭스로 운영하는 기업체는 글로벌 환경에서 직면하는 여러 문제들을 극복하기 위하여, 빈번히 조직구조를 변경해야 한다. 대표적으로 코카콜라, 맥도널드 등이 이에 속한다.

3. 장단점

글로벌 매트릭스 조직의 <장점>은 환경대응에 용이하며, 글로벌화와 현지화를 동시에 실현할 수 있다는 점, 기술과 혁신의 신속한 전파가 가능하다는 점이 있지만, <단점>으로 능력과 기능이 중복되어 갈등과 비용이 발생하기도 하고, 이에 조정과 통합비용이 필요하다는 점도 있다.