

제 4 장

조직 간 관계

생태계

- 생물은 생태계에서 먹이 사슬 및 먹이 그물을 이루어 상호 작용하며 살고 있어요. 생태계에서 생물의 종류와 수는 먹이 사슬을 통해 일정하게 유지되는 데 이것을 **생태계 평형**이라고 함.
- 복잡한 먹이 사슬 관계를 갖는 생태계에서는 **한 생물의 수가 갑자기 감소** 할지라도 먹고 먹히는 관계가 비슷한 다른 생물이 **줄어든 생물을 대신**할 수 있기 때문에, 전체적으로 안정된 평형 상태를 유지 할 수 있답니다.

생태계

생태계

<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LPOD&mid=tvh&oid=055&aid=0000224026>

생태계 파괴

<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LPOD&mid=tvh&oid=214&aid=0000177643>

생태계 파괴

네이버 N샵 쇼핑몰 생태계 망칠 수 있다?

- NHN(네이버)이 오픈마켓에 진출하겠다고 선언했습니다. 네이버는 그동안 시장이 포화돼 있고 위험을 감수할 이유가 없다고 말해왔지만 다른 한편으로는 지식쇼핑, 네이버 체크아웃, 네이버 마일리지 등 마켓 기능을 강화하면서 오픈마켓의 가능성을 타진해 왔습니다.
- 2011년에는 기존 업체들의 반발에 부딪혀 일시적으로 연기한 바 있으나 결국 2012년 3월에 '샵N'이라는 마켓을 공식 오픈하겠다고 발표했습니다.
- 사실 포털이 전자 상거래 기능까지 원스톱으로 제공할 경우 장점도 많습니다. 검색업체인 포털이 상품 검색 기능을 강화하게 되면 좋은 제품을 값싸게 구입하기 쉬워집니다. 여러 누리집을 돌아 다닐 필요없이 포털 안에서 안심하고 거래를 할 수 있으며 블로그나 카페에 광고를 붙임으로써 운영자들이 수익을 얻을 수도 있습니다.
- 네이버는 '샵N'이 판매자와 이용자 모두에게 이익이 될 것이라고 주장하지만, 기존 온라인 마켓 업체를 포함해 대다수 인터넷 종사자들은 '시장 질서가 교란될 것'이라고 우려하고 있습니다.
- 어떤 주장이 옳은지 판단하기 어려운 것도 사실입니다. 어쩌면 이런 우려가 오픈마켓 업체들의 기득권 지키기에 불과한 것은 아닐까요? 네이버의 진출이 소규모 상인들의 온라인 진출 기회를 제공하고 경쟁을 통한 발전을 가능하게 할 수도 있지 않을까요? 과연 어떤 것이 소비자와 인터넷 생태계에 도움이 될까요.

정부가 생태계를 조성 ?



조직 생태 시스템

조직 간 관계 -
자원 거래, 흐름을 둘러싼 둘 이상 조직
사이의 연결

조직 생태 시스템 – 조직군과 조직환경
사이의 상호작용을 통해서 나타나는
시스템

경쟁은 끝났는가?

- 기술변화와 새로운 규제는 국제적 경쟁을 치열하게 만듬
- 하나의 독립 기업이 다른 독립 기업과 생존과 경쟁우위를 위해 경쟁하는 전통적인 경쟁의 모습은 더 이상 존재하지 않음
- 조직은 복잡한 네트워크의 일부로 참여하게 되고, 여러 기업간 제휴가 증가함.
- 생태계의 공진화 : 늑대와 사슴, 삼성전자와 협력업체

조직 생태 시스템

경쟁의 변화에 따른 경영자 역할변화

- ✓ 생태 시스템 속에서 전통적 책임을 넘어서는 활동이 요구됨.
- ✓ 수평 관계적 사고를 할 줄 알아야 함.
- ✓ 과거의 경영은 운영역할과 경계관리가 주를 이루고 있었음.
- ✓ 리더십의 큰 변화가 필요함.
 - 운영 역할(CEO) -> 협력 역할(CSO)

조직 간 관계의 분석 틀



자원 의존

- 자원의존 이론 :

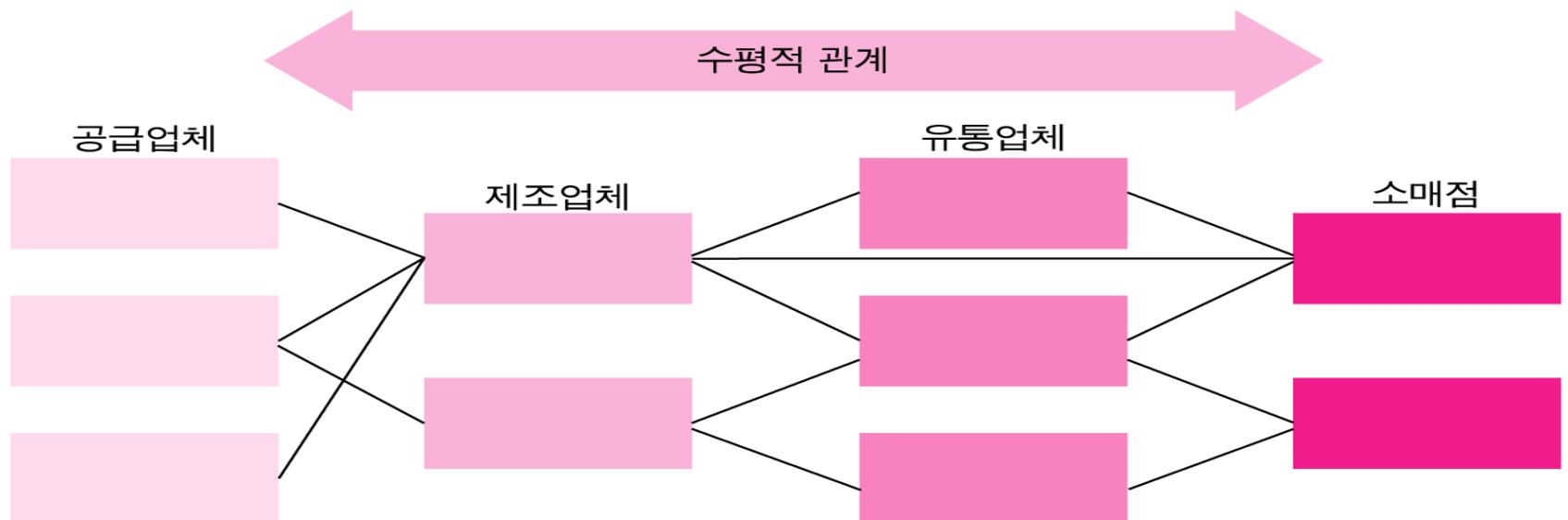
- 조직이 중요한 자원을 공급받기 위해 환경에 의존
- 조직은 가능한 한 환경에 대한 의존도를 최소화하고 자유령과 독립성을 유지하기 위해 환경에 영향력을 행사하려 함
- 조직의 성공은 독립성과 자율성을 확보를 통해 가능
- 외부에 대한 의존도를 높아진 조직은 의존도를 낮추기 위해서 외부 자원에 대한 통제를 시도(**지분매입, 장기계약, 이사파견, 산업조합가입, 기업인수, 규제 및 정책 로비**)

☞ 재벌간 또는 재벌-정치간 혼인도 외부 자원 통제의 전략인가 ? (드라마 로얄 패밀리)

자원 의존

- 공급 사슬 관리

- 원재료에서 제조업체를 거쳐서 최종 소비자에게까지 물건의 흐름을 관리(**인터넷 등 통신 기술을 활용, 예: Dell컴퓨터**)



자원 의존

- 권력 전략

- 대형 독립적 기업이 작은 공급업체에 대하여 지배적 권력을 행사함.
- 소비재 상품에 대한 권력 이동 :
 - . 제조업체 -> 대형 할인판매업체
 - . (주)대우 김우중 회장의 M&A 전략

협력 네트워크

- 협력네트워크 : 자원이론의 대안으로 부상
 - 경쟁력을 높이고 희소한 자원을 공유하기 위해 제휴
 - 항공사, 대형 제약회사, 통신기술표준제휴,
- 협력의 동기
 - 시장진입의 위험 낮춤, 개발 비용을 분담, 특정 산업 또는 기술에 대한 조직의 능력 제고

☞ 개인 수준에서 협력 네트워킹의 동기는 ?

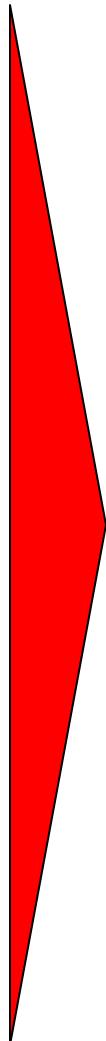
협력 네트워크

- 닌텐도 :
 - 경쟁사인 Namco Bandai Games와 협력하여 게임 종류와 수를 늘림
- P&G :
 - P&G에서 개발한 플라스틱 포장재를 경쟁사인 Clorox의 Glad 브랜드를 통해 판매
- Disney Channel :
 - 잡지사 기자를 자사의 TV 쇼에 등장시켜 인터뷰나 사진촬영을 하도록 하고 필요한 동영상도 제공하는 등 공동작업을 통해 TV쇼와 잡지에 대한 청소년들의 관심 유지

협력 네트워크

전통적 관점: 적대적 관계

- 낮은 의존도
- 의심
- 감시
- 가격, 효능, 자사 이익
- 제한된 정보와 피드백
- 법적 절차를 통한 갈등해결
- 최소한의 연결
- 단기적 거래
- 제한된 관계



새로운 관점: 동반자관계

- 높은 의존도
- 신뢰, 가치 존중
- 느슨한 성과 관리
- 공평, 공정거래
- 전자적 연결
- 조정 메커니즘
- 파트너의 생산과 설계에 참여
- 장기적 거래
- 계약을 넘어서는 지원과 협력

Q1 : 기업은 다른 조직의 영향을 받지 않도록 최대한 독자적인 조직이 되어야 한다

- 그렇지 않다. 독립을 유지하려는 것은 낡은 생각이다, 과거에는 다른 조직에게 의존하는 것은 위기 시에 취약해질 수 있기 때문에 좋지 않다고 생각했다. 최근에는 다른 기업과 협력하는 것이 영향력 유지와 업무 수행에 필요하기 때문에 성공의 가능성을 훨씬 높이는 것으로 본다.

생태학의 기본 관점

- 큰 변혁은 드물고 희귀한 사건이다.
- 생물학에서는 변화 과정을 진화와 선택으로 설명한다.
- 특정 종의 출현과 생존에 대한 진화론의 설명에 의하면
 - 환경에 가장 잘 적응한 조직이 발전한다.

조직군 생태학

- 조직군 생태학 :
 - 조직 개체군 내 조직적 다양성과 적응의 문제에 초점
- 조직군 :
 - 유사한 형태의 자원 활용 및 산출물을 갖고 유사한 행동 양식을 보이는 조직들의 집합
 - 동일한 조직군에 속한 조직은 유사한 자원 또는 유사한 고객을 두고 서로 경쟁
- 조직의 진화와 선택 :
 - 기존조직의 관성 때문에 환경변화에 맞추어 변화하지 못하기 때문에 새로운 유형의 조직이 탄생하게 됨

조직군 생태학

- 조직 형태와 적소(Niche)
 - 생태학적 형태: 조직의 구체적인 기술과 구조, 제품, 목표, 인적자원을 의미
 - 적소는 특정한 환경 자원 및 필요가 존재하는 영역으로 모든 조직은 자신이 생존할 수 있는 적소를 찾으려 함.
- 개별 조직의 입장에서 생각할 때는 행운과 우연, 예상할 수 없는 우발적 사건이 조직의 생존에 영향을 미침
 - 기업은 신 제품과 아이디어를 지속적으로 출시하나 어떤 것이 성공할지는 조직의 외부환경이 어떤 것을 지지하는가 하는 우연적 사건에 의해 결정

Q2 : 신생기업의 성패는 창업가의 창의력과 경영능력에 달려 있다

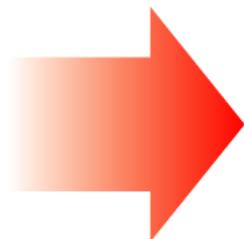
- 그렇지 않다. 행운도 명석함만큼이나 중요하다. 경영자들이 미처 보지 못하는 환경의 힘이 기업의 성공과 실패를 결정하기 때문이다. 적절한 장소에서 적절한 시점에 사업을 시작한다면 경영능력과 관계없이 성공 가능성은 훨씬 높아질 것이다.

조직군 생태학

<조직군 생태적 변화의 과정>

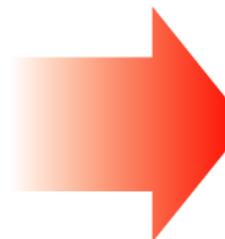
변이

조직 조직군
안에서 다수의
변이가 출현함



선택

몇몇 조직이
적소를 발견하여
생존함



보존

몇몇 조직이
성장하여 환경
안에서 제도화됨

- 새로운 형태는 혁신적인 조직에 의해 시도되고 벤처 캐피탈이나 정부자금의 지원을 받음
- 컴퓨터 S/W 개발, 대기업에 대한 컨설팅 서비스, 인터넷 전자상거래 -> 새로운 기술, 사업모델, 경영기법 도입(**변이**)
- Axiom Global의 비정규 변호사 기반의 프로젝트별 저가 서비스 모델

- 적소를 발견하여 생존에 필요한 자원을 환경으로부터 공급받는 변이는 생존하나 그렇지 못한 변이는 사멸
- 기업의 제품에 대한 충분한 수요가 존재하지 않거나 조직을 유지하는데 필요한 자원을 충분하게 확보하지 못한 조직은 사멸

- 보존된 조직형태는 환경의 지배적인 위치를 차지
- 예 : 정부, 학교, 교회, 자동차제조사
- 제도화된 조직은 상대적으로 영속적인 특성을 지니지만 환경이 끊임없이 변화하기 때문에 지배적인 조직이라도 외부환경에 지속적으로 적응하는 노력이 필요

조직군 생태학

- 생존 전략

- 자원 확보 경쟁 : 생존을 위한 투쟁

- 두 가지 전략 유형

- ① Generalist 전략 : 넓은 범위의 제품이나 서비스를 넓은 시장을 대상

- . 외부의 영향을 많이 받은 코스타리카 지역에는 다양한 상황에 대한 적응력과 회생 능력이 품종이 많음

- . Mattel : 모든 연령대의 남녀 아이 대상 장난감 사업

- ② Specialist 전략 : 좁은 범위의 제품이나 서비스를 좁은 시장을 대상

- . 하와이처럼 대륙과 멀리 떨어진 격리된 지역에는 특이한 품종이 진화

- . Olmec : 미국인과 히스패닉계 미국인을 주 고객으로 한 인형 사업

아마존 : **Spec(책) -> Gene(음악, 비디오, 의약품, 애완동물용품, 꽃)**

- 직접 경쟁력 : Gene < Spec

- 환경 적응력 : Gene > Spec

제도론

- 제도론적 관점:
 - 조직이 생존하기 위해서는 효율적인 생산을 하는 것 이상으로 이해관계자로부터 정당성을 획득
- 제도적 환경
 - 고객, 투자자, 협회, 이사회, 정부, 협력 기업들과 같은 이해관계자의 규범과 가치관
 - 외부 이해관계자를 만족시키는 구조와 프로세스를 선택
- 정당성(Legitimacy)
 - 조직의 활동이 바람직하고 적절하며 환경의 규범과 가치 그리고 신념 체계와 부합한다는 사회 전반의 시각

제도론

- 제도화 이론 관점에서의 조직의 두 가지 차원

기술적 차원

- 일상 업무
- 기술
- 운용 요건 충족

제도적 차원

- 외부에 보이기 위함

합리성과 효율성 규범이 지배 대중의 기대가 지배

제도론

- 제도적 유사성 : 조직들이 공유하는 공통의 구조와 접근방법이 존재

| | 모방적 | 강압적 | 규범적 |
|-----------|--------------|--------------|---------------|
| 조직유사성의 원인 | 불확실성 | 의존성 | 의무, 책임 |
| 사건 | 혁신, 가시성 | 법령, 규칙, 제재 | 전문가 인증, 심의 |
| 사회적 토대 | 문화적 지원 | 법적 | 도덕적 |
| 사례 | 리엔지니어링, 벤치마킹 | 오염 통제, 학교 규제 | 회계 기준, 컨설턴트훈련 |

Q3 : 경영자들은 다른 성공적인 기업들이 사용하고 있는 기법들을 신속하게 모방하거나 도입하는 것이 좋은데 그렇게 해야 조직의 효과성이 높아지고 시대의 변화에 적응할 수 있기 때문이다

- 그렇다. 경영자들은 단지 최신의 기업이라는 사회적 인정을 받기 위해서 다른 성공적 기업에서 실행하는 기법들을 쉽게 모방한다. 이러한 모방 때문에 기업들의 구조와 프로세스, 경영시스템은 대부분 유사한 모습을 지니게 된다.

요약

- ✓ 조직 간 관계가 발전하고 있음.
- ✓ 조직은 생태 시스템 속에서 운영됨.
- ✓ 조직 간 관계를 설명하는 네 가지 관점이 있음.
- ✓ 조직 간 협력은 자원 의존 관계를 새롭게 설명하는 관점으로 부각되고 있음.
- ✓ 신종 조직은 기존 기업들이 충족시키지 못하는 틈새를 채우면서 출현함.
- ✓ 제도론적 관점은 제품과 서비스의 요구뿐 아니라 정당성 요구가 조직 간 관계를 규정짓는다는 점을 제시함.