

매슬로우의 욕구단계설과 기업욕구단계설의 비교 연구 - 단계별 적합전략의 규명을 중심으로

김영수^{*1)}

Comparative Study about Maslow's Hierarchy of needs And Enterprise's Hierarchy of Needs - Focuses on Ascertainment for Fit Strategy of Hierarchies)

Kim Young Soo^{*2)}

Key Words : 기업욕구단계설, 성장단계, 경영전략, 핵심전략, 경영기법

ABSTRACT

This study has been made for addressing the different needs of enterprises at every growth stage. An Enterprise which succeeds in its business has gone through some growth stages from a small business to a medium-sized business, a large company and a conglomerate multinational company. Whenever enterprise has gone through every stage, the system of enterprise should be changed and the controlled system at every stage also should be modified, the needs of enterprise at every equivalent stage would become different. Also, it is assuming that enterprise has different needs at every growing stage, the proper corporate strategy to fulfill the needs would exist.

On the premise of this assumption, it has been examined whether the hypothesis, hierarchy of personal needs is applied to the growth stages of enterprise. For this, Maslow's Hierarchy of Needs has been examined. And it has been ascertained whether there is the level of needs corresponding with Maslow's hierarchy of needs on the stages of enterprise's growth, using behavioral science theory. And it has been investigated what kind of adequate corporate strategies are in the enterprise's hierarchy of needs, being classified the core strategy on every stage of needs by the supporting strategies which are supporting the core strategy. And to justify the objective validity of this study, case-study method has been used. The summary of the result about these studies runs as follows.

First, in theoretical aspect, the behavioral science theory has been examined to prove that the human's needs can be the organization's needs, which has been demonstrated through case-study. There are five different levels in Maslow's Hierarchy of needs.

* 동아대학교 경영학부 겸임교수

* Adjunct Prof. Division of Business Administration, Dong-A University

The First is physiological needs, the second is security needs, the third is affiliation needs, the fourth is esteem needs, and the fifth is self-actualization needs. Corresponding to this, there is enterprise's hierarchy of needs. The first is survival needs, second is stable growth needs, third is expansion needs, fourth is integration needs, and the last is culture needs.

Second, the conclusion that there is the simultaneous strategy could be gained. It has been come to know that the adequate core corporate strategies are different at every stage. For instance, in the survival needs, the justice management has been used as the core strategy. And in the stage of stable growth needs, functional strategy should be pursued; in the stage of expansion needs, multidivisional strategy; in the stage of integration needs, business ethic strategy; in the stage of culture needs, business approach culture strategy.

Third, it is desirable that strategies applied in every stage should be divided into core strategy and support strategy. In each stage, there is single strategy. But there could be several minor strategies which supports the core strategy.

Forth, there is a different opinion about Maslow's Hierarchy of Needs: It is usually accepted that physiological needs is the first stage, but it is considered that the next four stages appear not in order but in jumble. However, in the process of analyzing the needs to the growth stage of corporation, the needs in corporations are more simultaneous rather than those in person. The limitation of this study is that case-study is used as positive analysis. Therefore, if experimental design as the method for analyzing this hypothesis will be examined and investigated, this study will be more meaningful.

1. 서론

1.1 연구 배경

2008년 하반기 들어 미국 발 금융 쇼크는 초강대국 미국에 대해서 경제 분야에서의 불신 뿐 아니라 미국의 경제 이론들에 대해서도 깊은 상처를 남기고 있다. 이제 많은 기업들이 도산할 것이라고 공포스러운 우려를 하고 있다. 또한 한 편으로 아담 스미스의 자유 경제 이론에서 케인즈의 규제 이론으로, 다시 케인즈의 이론에서 밀턴 프리드만의 신자유주의 경제 이론으로 탈바꿈한 결과 오늘날과 같은 금융 위기를 가져왔으므로 그 해결도 선진국의 새로운 해법에 매달리는 아이러니를 보이고 있다.

이러한 외부의 직접적인 영향이 아니더라도 창업을 한 기업들 가운데 소수의 기업들만이 살아남고 있다. 2007년 국세청의 통계자료에 따르면 한국의 총 법인 수(2006년에 해당됨)는 중소기업 327,198개 기업, 대기업 6115개 기업, 총 333,313개 이다. 그리고 2006년에 법인 사업자 37,625개 기업이 폐업을 하였다. 2005년에는 41,761개 기업이 폐업을 하였다.³⁾ 물론 창

3) 국세청 홈페이지(www.nts.go.kr), 국세 통계 연보 참조.

업하는 기업들이 폐업하는 기업들보다 많았다. 2005년에 창업한 법인수가 52,587개였다.⁴⁾ 이들 폐업을 하는 법인들의 존속 연수를 분석해보면 약 50%의 기업들이 2년 만에 사업을 그만 두었고, 5년이 안되어 폐업을 하는 기업들이 70-74%에 이르렀다. 그러므로 5년 넘게 생존하는 기업들이 소수에 불과하며, 5년 이상 되어야만 어느 정도 생존하는 길에 들어섰다고 할 수 있을 것이다.

그러면 살아남는 기업들은 어떤 이유로 살아남는 것인가? 자금, 기술, 우수 고객, 전략, 인재들과 같은 여러 요인들을 실천하였을 것이고, 또한 이러한 요인들이 상호작용을 했기 때문일 것이다. 그리고 이외에도 많은 요인들이 있을 것이다. 이러한 많은 요인가운데 경영전략은 기업이 생존하고 성장하는 단계에서 매우 중요한 역할을 한다. 많은 기업들은 여러 경영전략들을 실행하면서 성공도 하고 실패도 경험하고 있다. 부도가 나거나 폐업을 하는 기업들이 실패하는 이유들은 경영전략이 부족보다 경영전략 과잉을 먼저 지적할 수 있겠다. 경남 양산의 모 금속회사는 90년 대 초반 막 BPR(기업 프로세스 리엔지니어링)이 한국에 소개될 무렵, 직원들을 상대로 BPR에 관해 강의를 듣기 위해 안달을 하였다. 하지만 얼마 후 IMF 위기에서 벗어나지 못하고 이 2세 경영인은 경영에서 손을 떼지 않으면 안 되었다. 이처럼 기업들은 90년대 이후만 보더라도 MBO, 해방경영, TQM, 리엔지니어링(BPR), 팀경영, 학습조직, 지식경영, 리스트럭처링, 식스시그마(6σ), 시스템경영, ERP, BSC, TOC 등 많은 경영혁신 기법들을 도입하였고, 경영전략을 수립하는데 이들 기법들을 사용하였다. 그러므로 경영자들은 이러한 경영혁신 기법들의 홍수 속에서 방향 감각을 상실하고 제대로 경영전략을 수립하지 못한 측면이 있다고 여겨진다.

두 번째로는 경영자들이 경영전략을 경시하는 경향에 관하여 생각해볼 수 있다. 나름대로 성공했다고 생각하고 자부하는 중소기업 경영자들 가운데에는 공통적으로 자기주장에 확고한 것을 볼 수 있으며, 이들은 경영이론, 경영기법 및 경영전략을 무시하거나 가볍게 보는 경향이 없지 않다. 자신이 이룩한 실적이 그 눈을 가리고 있다고 보아야 할 것이다.

세 번째로 경영자들이 제대로 된 경영전략을 수립하지 못한다는 것이다. 경영전략을 수립하여 경영성과까지 가기 위해서는 이러한 많은 경영기법들을 적절하게 소화하고 적용하여야 함에도 마치 하나의 유행처럼 받아들이다가 얼마 지나지 않아 쉽게 포기해버리는 경향이 있다고 보아야 할 것이다. 위에서도 예를 든 바와 같이 약 15년 전에 마이클 해머의 경영이론인 BPR(Business Process Reengineering)이 미국에서 제시되었고, 바로 이듬해부터 한국 기업들에서는 리엔지니어링을 도입하려는 움직임이 선풍처럼 일어났었다. 하지만 BPR을 받아들여 활용하는가 싶더니 불과 몇 년 못가서 언제 그랬냐는 듯이 사그라져 버렸던 적이 있었다. 이러한 예에서 알 수 있듯이 어떠한 경영기법이 기업을 구출해줄 수 있는 또는 한 단계 도약시켜줄 수 있는 비법이라도 되는 것처럼 열중하다가 쉽게 포기해버리고 만다. 그러면서 “그 거 해봤는데, 별거 없더라!”든지 “이미, 우리가 다 해왔던 거야!” 라고 무시해버린다. 토끼와 거북이의 경주라는 우화와 같이, 한국의 기업들이 토끼처럼 순발력 있게 빠르고 쉽게 어떠한 경영기법 및 경영전략을 받아들였다가도 지속적으로 추진하지 않고 포기해버리는 바람에 우위를 점했던 좋은 기회들을 물거품으로 만들어버리지 않나 염려가 되고 있다. 적합한 경영기법과 경영전략을 심사숙고 하여 채택하고, 쉽게 포기하지 않고 끈기를 가지고 실천할 수 있다면 엄청난 위력을 발휘할 수 있을 텐데도 말이다.

마지막으로 기업이 경영기법의 도입 및 경영전략의 수립 과정에 참여하는 컨설턴트들의 책임이라는 측면에서 고찰해 볼 수 있다. 미국이나 유럽등과 같이 선진국에서 성공적이라

4) 중소기업중앙회 홈페이지(www.kbiz.or.kr), [중소기업 통계] 자료 참조.

해서 그것이 한국에서도 성공한다는 보장은 어디에도 없다. 남쪽에서는 맛있는 굴이 북쪽에서는 탕자가 된다고 하지 않는가? 이처럼 식물도 자라는 위치가 다르면 맛이나 모양이 달라지는 것처럼 어떤 나라에서 성공한 경영전략이라고 해서 반드시 다른 나라에서도 성공할 수는 없다. 그대로 모방하는 수준에서 이러한 경영혁신 기법들이 성과를 창출할 수는 없는 것이다. 이처럼 새로운 경영혁신 기법을 무분별하게 도입하고, 국가기관 또한 명확한 기준 없이 컨설팅 사업을 지원하다 보니 기업들이 경영기법 및 경영전략에 관한 컨설팅에 관심을 갖다가도 시들해버리는가 하면 컨설팅에 관한 부정적인 시각까지 존재하고 있다고 보아진다.

1.2 연구의 목적

연구의 배경에서도 지적한바와 같이 많은 기업들이 창업한 지 얼마 지나지 않아서 사업을 접지 않고 기업의 생존율을 높이면서 안정적으로 성장하도록 하는 것이 중요하다.

기업의 한 세대를 30년가량이라고 일반적으로 말한다. 많은 기업들이 창업하고 얼마 지나지 않아 도산하지만 일부 기업들은 수십 년을 생존하고 발전하는 것을 보게 된다. 또 드문 일이지는 않지만 50년, 100년 이상을 생존하는 기업들도 있다. 이렇게 성공하는 기업들과 도태되는 기업들의 차이는 무엇인가? 이러한 기업들이 적용하고 있는 경영기법 및 경영전략들은 과연 차이가 있는가? 만약 차이가 존재한다면 이러한 경영기법과 경영전략들을 규명해내고, 기업들로 하여금 적용하도록 돕는 것은 기업들이 지속적으로 성장 발전하는 데 도움이 될 것이다.

학자들은 경영자 형태, 조직 형태, 방침의 정도와의 관계를 “발전 단계 이론”으로 이론화하였다.⁵⁾ 이러한 학자들 가운데 Cannon은 발전 단계 이론을 다섯 단계로 체계화 하였다. 창업자(I 단계), 기능별(II 단계), 분권자(III 단계), 스태프 조직(IV 단계), 중앙 집권(V 단계)로 이론화 하였다. 또한 Chandler는 그의 저서 「Strategy and Structure」에서 다른 발전 단계 이론을 제시하였다.⁶⁾ Chandler는 그의 저서에서 미국의 다각화된 기업들이 점차적으로 기능별 조직구조에서 사업부제 조직구조로 바뀌는 과정을 자세하게 묘사하였다. 한편 Donald Thain은 Chandler의 이론을 정교히 하여 3단계 모형을 제시하였다.⁷⁾ 그리고 Oliver Williamson은 Chandler가 밝힌 조직구조의 변천을 거래비용이론의 관점에서 재해석하였다.⁸⁾

이러한 발전 단계에 관한 제 이론들이 경영자들에게 도움이 되기 위해서는 먼저 다음과 같은 문제들이 해결되어야 한다. 첫째 이론가 사이의 비밀관성이 제거되어야 한다. 얼마나 많은 단계가 있는지, 3단계인지, 4단계인지 또는 경영층이나 목표들에 대해서도 일관성이 있어야 한다. 둘째 이론가들은 한 단계가 얼마나 오랫동안 지속될 것인가, 또한 어떤 산업에서

5) 박수일, 경영전략, 서울: 웅진미디어(1993), p. 58.

6) Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge: MIT press, 1962; A. D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge: Harvard University Press and Belknap Press, 1977.

7) 박수일, 전제서, p. 58.

8) Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.

어느 정도 규모가 제1단계에 있을 것인가에 대한 지침이 주어야 한다. 셋째 이론가들은 기업이 그들의 이론을 따르면 성공할 것이라는 증거를 좀 더 명확히 제시하여야 한다.⁹⁾

그리고 기업이 현재 처해 있는 입장 및 단계를 파악하고 어떤 방향으로 나갈 것인지를 구성원들과 목표를 공유하는 것은 매우 중요하다. “사공이 많으면 배가 산으로 간다”라는 말이 있지만, 만약 사공들이 한 방향으로 배를 저어 간다면 오히려 더 빨리 목적지에 도달할 수 있을 것이다. “배”라고 할 수 있는 기업 시스템 역시 조직 구성원들이 해당 단계에 맞는 적합 전략을 찾아내어 적용해 나간다면 성장하고 발전하여 나갈 수 있을 것이다. 또한 손자의 전략 가운데 “지피지기 백전불태(知彼知己 百戰不殆)”라는 유명한 말이 있다. 적을 알고 나를 알면 백번을 싸워도 위태롭지가 않다는 말이다. 이 말이 어찌 전쟁에만 국한 될 것인가? 경쟁기업의 전략을 알고(知彼) 자기 기업의 경영전략을 알고 실천하면(知己) 치열한 경영환경에서 훌륭하게 성장하고 발전할 수 있을 것이다.

이처럼 기업이 성장하는 단계에 따른 욕구를 충족시키는데 적합한 경영전략이 존재할 것인가를 본 연구에서 규명해 보고자 한다. 그리고 경영전략에 관하여 유효성 측면에서 파악하는 노력도 필요하다고 여겨진다. 기업들이 선택하는 경영전략들이 처음에는 반드시 선택하지 않으면 안 되는 것처럼 여겨지다가 몇 년 지나서는 호지부지 하는 원인이 반드시 기업에게만 그 책임이 있는가? 경영학자나 경영 컨설턴트에게도 그 책임이 있는가? 아니면 경영전략의 속성에는 그러한 현상을 이미 내포하고 있는 것인가? 이러한 점들에 관하여 본 연구에서는 규명해 보고자 한다.

1.3 연구의 방법 및 범위

먼저 여러 가지 발전 단계 이론을 고찰할 것이다. Cannon, Chandler, Donald Thain, Oliver Williamson 등의 이론을 살펴볼 것이다. 이와 아울러 매슬로우의 욕구단계설의 이론적 연구를 개인의 욕구 단계 차원에서 기업 조직의 욕구단계 차원으로 적용하는 문제와 관련하여 행동과학적 이론의 배경을 검토할 것이다.

이와 같이 개인의 욕구 단계설이 기업조직에도 적용될 것인지를 검토하기 위해 매슬로우의 욕구단계설을 연구하고, 연결에 관한 이론으로서 행동과학 이론을 활용하여 개인의 행동이 조직의 행동 유형을 어떻게 형성하는지를 고찰하고자 한다. 그리고 그 외의 발전 단계와 관련하여 유사한 이론들도 간단히 검토할 것이다.

다음으로 기업의 욕구 단계는 어떻게 구성할 것인지를 연구하고, 각 단계에 적합한 전략 들에는 어떠한 전략이 있는지 연구할 것이다. 그리고 해당 욕구 단계에서의 적합 전략 즉, 핵심전략과 그 핵심전략을 지원하는 경영기법들로서는 어떤 것들이 있는 지 연구할 것이다. 해당 단계에서의 핵심전략은 기업의 나가야 할 방향에 적합한 전략이라고 할 수 있다. 그러므로 이러한 핵심전략은 제한적일 수밖에 없다고 보아지며, 반면에 핵심전략을 지원하는 경영기법들은 기업이 성공할 수 있도록 다양하게 구성한다고 보아야 할 것이다.

본 연구의 객관적인 타당성 검증을 위하여 사례연구 방법을 사용하고자 한다. 기업의 한 세대라고 여겨지는 30년이나 그 이상의 기간을 생존하고 성장 발전하고 있는 기업을 선정하여 해당 단계에서 어떤 전략들을 구사하였는지를 검토하고 관찰할 것이다. 또한 선택하는

9) 팍수일, 전제서, p. 59.

기업은 창업단계, 소기업, 중기업, 대기업의 과정을 거친 기업이라면 사례연구로서 적합하다고 할 수 있다. 이러한 기업의 최고경영자가 소기업에서 중기업을 거쳐 대기업으로 성장시키는 과정에서 적용한 경영전략들을 살펴보고 분석함으로써 본 연구에서 의도하는 목적을 규명해나갈 것이다.

2. 이론적 연구

2.1 발전 단계 이론

2.1.1 Cannon의 이론

Cannon은 가장 포괄적인 발전 단계 이론을 제시하였다.¹⁰⁾ 그는 발전 단계 이론을 다섯 단계로 구분하였다. 그의 이론의 특징은 첫째, 1단계 조직의 전형적인 특성은 최고 경영자의 리더십이 기업의 모든 부문에 걸쳐 나타난다는 것이다. 전략적인 의사결정을 하는 데 결정적인 역할을 하는 사람이 있을 수 있으나, 최고 경영자 자신이 대부분 이를 행한다. 매출이 증가하여 전문화가 필요해지면 기능별로 임무가 부여되고 제 2 단계로 이행된다.<표 1>

둘째, 기업이 너무 기능 부문별 성공에 집착하여 일상적인 활동에만 전념하게 되면 그 기업은 제 3단계(분권화, 사업부화)로 이행되게 된다. 이 단계에서 새로운 문제들에 직면하게 되는데 자원 배분, 노력의 이중성, 통제 불능과 같은 문제들이다.

셋째, 제 4단계와 제 5단계는 분권화 문제에 대한 해결책을 주지만, 이들 단계에서 다시 제 1단계 또는 제 2단계로 되돌아가게 된다고 하였다. 이 때 최고 경영자는 기업 계획자의 도움을 받고, 기능별 조직 단계에서와 같은 문제, 단지 규모가 큰 문제에 봉착하게 된다.

<표 1> Cannon의 발전 단계 이론

단계 특성	창업자 (Ⅰ단계)	기능별 (Ⅱ단계)	분권자 (Ⅲ단계)	스태프 조직 (Ⅳ단계)	중양 집권 (Ⅴ단계)
전략 결정	최고 경영자가 대부분 결정	기능별 경영자들이 많은 의사결정	통제 불능	기획 부문이 결정 보조	기업 최고 경영층이 결정
조직 구조	비공식적 활동	기능 단위로 전문화	분권화의 문제 발생. 산업. 제품별 조직	기획 부문이 최고 경영자 보조	Ⅱ단계와 유사
의사소통과 풍토	최고 경영자에 서 하위로 비 공식적 의사 전달 체계	내부적인 의사소통이 중요하지만 어렵다		보수주의가 의사소통의 장애가 될 수도 있다	
통제 제도	부문 조정과 통제의 필요성이 적다	일상적 상황이 중요	통제 문제 발생	라인과 스태프 간 갈등	통제의 강화

자료: 박수일, 21세기 기업전략-경영전략, 웅진미디어, p. 59.

10) 박수일, 전제서, pp. 58-59.

2.1.2 Chandler의 이론

Chandler는 1960년에 Chandler는 그의 저서 「Strategy and Structure」에서 1901-1948년까지 장기간에 걸친 50-70개의 대기업 조사에서 미국의 다각화된 기업들이 점차적으로 기능별 조직에서 사업부제 조직구조로 바뀌는 과정을 자세하게 묘사하였다.¹¹⁾ Chandler의 연구에 따르면 미국의 DuPont과 GM과 같은 회사들은 점차 제품별, 지역별 다각화를 함에 따라 기능별 조직으로부터 각각의 제품별로 독립적인 사업부에서 운영하는 체제로 변화하였다. 이러한 사업부제 조직구조는 마치 하나의 사업부가 기능별 조직구조를 갖는 하나의 작은 회사와 유사한 체제를 갖고 있다.

2.1.3 Donald Thain 의 이론

Donald Thain은 Chandler의 이론을 좀 더 정교히 하여 3단계 모형을 제시하였다.¹²⁾ 그의 3단계 모형은 다음과 같다. 제 1단계로서 단일 제품과 한 사람이 운영하는 소규모의 단순기업이다. 제 2단계는 하나의 제품과 기능으로 조직된, 변화하는 기업이다. 제 3단계는 본사와 분권화된 사업 부문을 가진 대규모의 복합기업이다.

2.1.3 Oliver Williamson의 이론

Oliver Williamson은 Chandler가 밝힌 조직구조의 변천을 거래비용이론의 관점에서 재해석하였다.¹³⁾ 즉, 다각화된 거대기업이 기능별 조직구조를 버리고 사업부제 조직구조로 변화하는 것은 다각화의 정도가 높아짐에 따라서 발생하는 내부조직의 비효율성을 줄이기 위해 서라는 것이다. 만일 기능별 조직을 고수하면서 다각화된 여러 종류의 제품과 여러 지역을 관리할 때, 영업부서는 단독으로 수많은 다각화된 제품들을 동시에 판매해야 하고 또한 생산부서 역시 성격이 다른 여러 생산 활동을 동시에 수행하여야 하기 때문에 조직의 효율성이 떨어질 수 있다. 그러므로 이처럼 조직의 효율성을 위하여 사업부제로 가야하고 이러한 사업부제의 효율성을 주장하는 M-form 가설(multidivisional-form hypothesis)은 많은 실증 연구를 통해 입증되었다.

2.2 매슬로우의 욕구 단계설과 기업의 욕구 단계

2.2.1 새로운 관점의 필요성

발전 단계 이론에서 분명히 달성한 사실은 발전 단계가 존재한다는 사실이다. 다만 연구의 목적에서도 지적했다시피 이러한 이론들이 경영자들에게 도움이 되기 위해서는 발전 단계에 대한 비일관성이 제거되어야 한다는 점이다. 얼마나 많은 단계가 있는지, 3단계인지, 4 단계인지 또는 경영층이나 목표들에 대해서도 일관성이 있어야 할 것이다. 다음으로 한 단계가 얼마나 오랫동안 지속될 것인가, 또한 어떤 산업에서 어느 정도 규모가 제1단계에 있을 것인가에 대한 지침이 주어져야 한다. 이론가들은 기업이 그들의 이론을 따르면 성공할

11) Alfred D. Chandler, Ibid.

12) 박수일, 전제서, p. 58.

13) Oliver E. Williamson, "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes," *Journal of Economic Literature*, 19, 1981, pp. 1537-1568.

것이라는 증거를 좀 더 명확히 제시하여야 한다. 그렇게 하여 기업이 현재 처해 있는 입장 및 단계를 파악하고 어떤 방향으로 나갈 것인지를 구성원들과 목표를 공유하는 것은 매우 중요하다.

이러한 이론들에서 사람이 제외되어 있음을 알 수 있다. 이를테면 앞에서도 고려하였듯이 Oliver Williamson은 거래비용의 관점에서 내부조직의 비효율성을 줄이기 위해서 사업부제 조직구조로 간다고 설명하였다. 그러나 구성원들의 모든 활동과 인간관계의 무의식적인 행동기준이 경영활동의 전제가 된다.¹⁴⁾

2.2.2 매슬로우의 욕구 5단계설

인본주의 심리학자인 아브라함 매슬로우(Abraham H. Maslow)는 1943년에 욕구단계설을 제안하였고, 1954년에 출간된 「동기유발과 개인의 성격」에서 욕구단계설을 상세하게 다루었다. 그는 과학자들의 연구 활동 역시 그들이 지닌 욕구, 즉 호기심에서 시작하며 이성적 에너지와 본능적 에너지는 서로 대립되는 것이 아니라 상호 보완작용을 하므로 이 두 가지가 조화를 이루도록 해야 한다고 강조했다.

다원화된 과학은 마치 모든 사람이 드림만 다루려 하거나 바이올린만 맡겠다고 하면 오케스트라를 이룰 수 없는 것처럼 각자의 개인적 욕구 차이를 인정하는 인본주의적 접근방법을 필요로 한다고 하였다.¹⁵⁾ 이러한 욕구는 다섯 단계로 구분하며, 하위에 있는 욕구가 충족되어야 상위의 욕구가 발생한다고 하였다. 다음은 매슬로우의 욕구단계설이다.¹⁶⁾

1. **생리적 욕구:** 피로, 졸음, 모성애적 반응, 식욕, 성욕, 갈증 등 인간의 욕구 중 가장 강한 욕구로서 유기체가 생리적 욕구의 지배를 받게 되면 다른 모든 욕구는 존재하지 않거나 뒤로 밀려나게 된다.

2. **안전 욕구:** 생리적 욕구가 충족되면 안전성, 의지나 보호, 공포 및 불안, 범질서, 안전장치 등과 같은 일련의 안전에 대한 욕구가 새롭게 생겨나게 된다. 건강한 사회에서 고용안정이나 예금 및 사회보장이 강화되는 것도 이에 해당한다.

3. **소속 및 애정 욕구:** 생리적 욕구와 안전 욕구가 만족되면 애정과 호의 및 소속감이 나타나며 친구나 애인, 아내와 자식의 필요성을 느끼게 된다. 여기서 애정은 성욕과 다르며 상호간에 주고받는 사랑으로 해석된다.

4. **자기존중의 욕구:** 자기 존중의 한 부류는 강인함과 성취감, 타당성, 전문성과 적성, 자신감, 독립성과 자유 등으로 구성되며, 또 다른 부류는 명망, 존경, 신분, 명성과 명예, 우월감, 인정, 관심과 중요성, 존엄 및 진가의 인정 등으로 구성되는 욕구다. 자기 존중이 부족할 경우에는 열등감, 낙약함, 무력감을 느끼게 된다.

5. **자아실현의 욕구:** 위와 같은 욕구가 모두 충족되더라도 자신에게 가장 적합한 일을 하지 않으면 불만과 불안이 새롭게 나타나게 된다. 궁극적으로 개인의 평화를 구하기 위해서 음악가는 음악을, 시인은 시를 써야한다는 식으로 인간은 자신이 할 수 있는 것을 해야 하며 자신의 본성에 진실하도록 해야 한다.

이러한 매슬로우의 욕구 단계설에 대한 비판도 있다. 이를 테면 생리적인 욕구를 기본으

14) 이학중, 기업문화론(서울: 법문사, 1989), p. 62.

15) 박기찬 외, 경영의 교양을 읽는다(서울: 더난출판, 2005), pp. 139-140.

16) Hellriegel, Jackson and Slocum(1999), "MANAGEMENT", *South-Weston College Publishing*, pp. 465-467.

로 하지만 나머지 욕구는 꼭 순차적으로 나타나지 않는다는 연구 결과도 있는 것이 사실이다. 여기서 욕구 단계설이 경영학적으로 유의미한 것은 단계에 따라 동기 요인이 다르므로 서로 다르게 적용해야 한다는 것이다. 어느 사람이 안정욕구 단계에 있는데, 그에게 자기 존중의 욕구를 중심으로 조직 구성원에 대한 관리가 적합하지 않다는 것이다. 다시 말해 욕구 단계에 따라 관리 포인트를 달리해야 한다는 데에는 의문의 여지가 없다고 해야 할 것이다.

2.2.3 개인과 기업조직의 관계에 관한 행동과학 이론

“기업은 사람이다”라는 명제가 있다. 기업이 성장하고 발전하는 과정에서 사람의 역할이 중요하다는 뜻이지만 기업이 의사결정을 하는 과정을 살펴보면 기업 조직의 구성원, 특히 최고 경영자의 뜻이 경영 의사결정에 반영될 수밖에 없다. 매슬로우의 욕구 5단계 이론은 개인의 동기 요인을 다루고 있다. 이러한 개인의 행동이 조직의 의사결정과 밀접한 관계, 더 나아가 불가분의 관계가 있음을 파악하려면 행동과학 이론을 적용해야 할 것이다.

기업체는 사람들로 구성된 사회시스템이고 기업이 향유하고 있는 기업문화는 기업체의 구성원들에 의하여 형성되므로 조직개발 관점에서 기업문화의 개발은 인간행동을 연구하는 행동과학에 의존할 수 있는 것이다. 이처럼 기업문화가 조직 구성원의 공유가치에 의하여 성립하는 것이라면 조직의 행태 역시 조직 구성의 행동에 의하여 형성되어진다고 할 수 있다.¹⁷⁾

행동과학 이론에 따르면 조직은 대개 다음과 같은 특성을 지니고 있다. 첫째의 특성은 공식성이다. 즉 조직은 그 구성원의 여러 행동을 정식화하기 위한 조직의 목표, 정책, 절차, 규칙 등을 지니고 있다. 둘째의 특성은 성층성이다. 즉 조직은 많은 적든 간에 권력과 권위를 명확하게 한정시킨 피라미트 형의 성층을 지니고 있다.¹⁸⁾

또한 조직행위에 관한 연구는 두 가지 관점을 가지고 있다. 하나는 집단행동의 차원이다. 개인은 자신이 속한 작업집단 속에서 생활하기 때문에 집단 구성원과 상호작용을 하게 되며, 이를 통해 자신의 가치관, 욕구, 자아 개념 등으로 타인에게 영향을 미치는 동시에 자신도 타인으로부터 영향을 받게 된다. 또 하나는 조직행동 차원이다. 조직 전체 차원에서 조직 행동에 영향을 미치는 개인행동이나 집단행동을 분석하게 되는 것이다.¹⁹⁾

사실 행동과학이 태동하면서 세상에 소개된 책들 중의 하나가 매슬로우의 「동기유발과 개인의 성격 Motivation and Personality(2nd)」이다. 그리고 그는 기업에서의 경험들을 바탕으로 그의 연구를 진행하였다. 그러므로 개인에게 욕구단계설이 존재하는 것이라면 조직이라는 유기체가 욕구(물론 이 경우에 주로 최고 경영자의 욕구)를 가지고 있고, 이러한 욕구를 만족시키는 방향으로 의사결정을 한다고 전제할 수 있다.

2.3 기업의 욕구단계

2.3.1 생존 욕구 단계

매슬로우의 욕구 5단계의 제 1단계는 생리적 욕구 단계이다. 기업 조직 차원에서는 생존

17) 김영수, 한국기업문화의 개발과 유지관리에 관한 연구, 부산대학교 대학원 석사학위 논문(1993), p. 18.

18) 김원경, 인적자원 활용 리더십과 행동과학(서울: 효산, 2007), p. 149.

19) 허갑수 외, 조직행위론(서울: 도서출판 대진, 2007) p. 26.

이 절체절명의 과제이므로 이를 생존 욕구 단계라고 하는 것이 적합한 표현이라 할 수 있다. 기업이 처음 창업을 하고서 생존하는 것이 우선적인 과제이다. 모든 기업가는 기업을 창업하면서 그 기업이 장수하기를 바랄 것이다. 그러나 수익성이 확보되지 않으면 경영에 압박이 오게 되고, 그런 상황이 지속되면 도산할 수밖에 없다.

또한 잘 발전하던 기업도 경영상태가 악화될 수 있다. 최고 경영자가 방만한 경영을 한다든지, 외부 환경의 변화에 적응하지 못한다든지 여러 가지 측면에서 위기가 발생할 수 있으며, 이러한 위기가 극복되지 않고 계속된다면 도산되거나 법정관리가 되어 경영권이 행사되지 않게 되고 기업은 존속하더라도 제 3자에게 경영권이 넘어갈 수 있는 것이다. 이처럼 기업은 경영이 악화되어 부도 위기의 단계에 접어들었을 때 생존의 위기에 처하게 된다. 이러한 단계에서 절실히 필요한 것이 수익성의 창출이라고 할 수 있다.

2.3.2 안정 성장 욕구 단계

매슬로우의 욕구 5단계의 제 2단계는 안전 욕구 단계이다. 개인이 생리적 욕구가 해소되면 안전 욕구를 갖게 되듯이 기업이 어느 정도 수익성을 확보하고 생존할 수 있다는 확신이 서면 일반적으로 다음 단계로 성장하고자 하는 욕구를 들어낸다. 마치 자전거 타기와 같다고 할 수 있다. 자전거가 앞으로 나아가지 않고 제자리에서 있으면 넘어지려고 하지만 페달을 계속 밟고 있으면 앞으로 나아가면서 안정을 회복한다. 그리고 가속 페달을 밟으면 앞으로 나가는 속도를 높일 수 있다. 어느 정도의 짐을 싣고서도 능숙한 사람은 자전거가 안전하도록 운행하는 것을 보게 된다.

기업입장에서 보면 이는 어느 정도의 부채를 가지고 있는 것으로 생각할 수 있다. 어느 정도의 부채가 기업의 안정성을 해치지 않을 지 즉, 적정한가에 대한 논의는 있어왔지만 수익이 얼마나 발생하고 있는가에 따라서 그리고 기업의 경영자가 누구냐에 따라서 다를 것이다. 그리고 자전거의 속성은 바로 앞을 보면 잘 넘어지지만 시야를 멀리 할 때 오히려 안전하게 된다. 마찬가지로 기업경영에 있어서도 수익을 유지해나가면서 성장을 추구하기 위해서는 좀 더 멀리 시야를 가져가야 할 것이다.

이처럼 수익이 어느 정도 확보가 되면 기업의 입장에서 안정적으로 성장하고자 하는 욕구를 갖게 되고 이러한 단계를 안정 성장 욕구 단계라고 할 것이다.

2.3.3 확장 욕구 단계

매슬로우의 욕구 5단계의 제 3단계는 소속 및 애정 욕구 단계이다. 개인 입장에서 생리적인 욕구와 안정의 욕구가 해소되면 다음 단계의 욕구를 갖게 된다고 매슬로우는 보았다. 소속감을 가지려고 하며, 조직으로부터 인정과 애정을 갖고자 하는 단계이다. 기업입장에서도 안정 성장을 하고, 어느 정도 체도에 진입했다고 여겨지면 다음 단계로 확장을 하고자 하는 자연스러운 욕구를 갖게 된다. 기업 활동이 탄력을 받아 발전하는 단계이다.

이를 테면 목표 시장의 확대, 공장의 확장, 설비를 증설하고, 인원을 증원한다든지, 새로운 사업 아이템을 찾고자 하는 단계이다. 기업의 양적 팽창을 추구하는 단계로 인수 합병에 의한 확장 또는 수출을 통한 확장을 추구하는 시기이기도 하다. 기존의 사업이나 관련 산업 분야에서 확장을 하는 다각화를 한다든지, 비교적 관련이 없는 분야로 다각화를 하는 확장을 추구할 수 있다. 이를 확장 욕구 단계라 할 수 있다. 더욱이 부정적인 측면으로서 최고 경영자가 사업이외의 분야, 이를테면 정치와 같은 분야에 진출하거나 어떤 단체의 운영을

말마 사회에 적극적으로 진출하고자 하는 욕구를 드러내는 것도 이러한 단계의 특징이라 할 수 있다. 기업에서의 성공이 자국이 되어 무엇을 하여도 성공할 수 있다는 장밋빛 환상에 젖게 될 수 있는 단계라 할 것이다. 물론 여기에는 기존의 기업을 더욱 확장하고 발전시키려는 의도에서 협동조합을 구성하거나 운영하는 일체의 활동도 포함된다고 할 수 있다.

2.3.4 통합 욕구 단계

매슬로우의 욕구 5단계의 제 4단계는 자기 존중의 욕구 단계이다. 개인 입장에서 단계가 올라갈수록 과연 욕구가 단계를 이루고 있는지 논쟁이 심해지지만 오히려 기업 입장에서는 마치 유수(流水)와도 같이 다음 단계, 그 다음 단계로 변해가는 것이 자연스럽다고 볼 수 있다. 기업이 확장하는 단계에서 새로운 계열사들이 생겨나게 된다. 자체적으로 새로운 기업을 신설할 수도 있으며, 기업을 인수 합병하여 계열사들이 늘어나게 된다. 또한 인적 구성원이 다양하게 된다. 기존의 인력에서 안정 성장 단계와 확장 욕구 단계를 거치면서 많은 인력들이 편입하게 된다. 또한 기업은 더욱 발전할 수 있으며 국제화, 글로벌화 단계에 접어들 수 있다. 이러한 단계에서 기업은 고유의 아이덴티티(identity)를 필요로 하게 된다. 그래서 일반적으로 CI(기업일체화) 작업을 하게 된다.

기업을 경영하는 목적이 무엇인가를 고민하며, 기업의 사회적 책임을 심각하게 고민하고 기업의 윤리 경영 또는 도덕 경영이라는 새로운 단계에 직면하는 시기라고 볼 수 있다. 이러한 단계를 거치면서 기업 또는 기업인은 사회적 책임을 완수한 상태라고 자부하게 되며, 사회적으로 존중받고자 하는 욕구가 나타나는 단계이기도 하다.

2.3.5 문화 욕구 단계

모매슬로우의 욕구 5단계의 가장 상위의 단계는 자아실현의 단계이다. 기업이 발전한다고 해서 모든 기업이 거대 기업 또는 초거대 기업이 되는 것은 아니다. 이러한 기업들은 사업의 아이템이나 발전 가능성, 사회적 여건, 기술의 흐름과 같은 여러 요인들이 복합적으로 작용한 결과라고 할 수 있다. 이러한 이유로 인해 모든 기업들이 거대 기업을 목표로 하는 것은 아니라 할 수 있다. 기업을 창업하여 모든 기업이 삼성전자나 현대자동차 또는 포스코와 같은 거대기업이 될 수는 없는 것이다. 또한 최고 경영자 입장에서 보면 모두가 그러한 목표를 기업목표로 정할 수도 없는 것이다.

글로벌 기업가운데서도 기술이나 품질을 우수하게 유지 발전시켜 세계적으로 경쟁력을 확보하고 있는 중소기업들도 많이 존재한다. 반드시 기업의 규모가 커야 글로벌 기업이 되는 것은 아니다. 강소국이라고 하는 작지만 강한 국가가 있는 것처럼 기업들 가운데서도 작지만 대기업이나 세계를 상대로 훌륭하게 경쟁하는 중견기업들이 많이 존재한다.

이때의 기업들은 나름대로의 기술력을 확보하고 품질의 우수성을 살려 경쟁우위를 가질 수 있는 기업역량을 확보하고 있다. 이러한 기업들은 그 기업을 특징짓는 기업문화를 갖고 있음을 발견하게 된다. 그러한 기업문화가 그 기업을 더욱 경쟁력 있게 만든 요소임을 알 수 있다.

이러한 단계에서 그 기업은 조직에 알맞은 기업문화를 발전시켜나가며, 기업의 비전과 미션을 중요하게 여기게 된다. “작지만 아름다운 기업”, “좋은 기업”과 같은 다소 추상적이지만 기업의 강점을 느끼게 될 수 있는 단계라 할 수 있다.

2.4 유사 이론들

기업성장의 욱구단계와 유사한 이론들로서 제품의 수명주기 이론, 산업의 수명주기 이론, 리더십 상황이론의 수명주기들이 있다. 이러한 유사이론들은 제품, 산업, 리더십과 같은 분야들을 다루고 있어서 기업 성장의 욱구단계와는 상이하다는 것을 알 수 있다. 이러한 유사이론들은 다음과 같다.

제품의 수명주기 이론이 있다. 모든 제품은 신제품으로 시장에 출하되어 시장개발에 성공하게 되면 매출액이 점차 증가하다가 일정기간이 지나면 매출액이 점차 감소하여 사양품목이 되어 쇠퇴하는 과정을 거치게 된다. 이러한 제품의 사이클을 제품수명주기(product life cycle: PLC)라고 하는데, 제품의 수명주기는 도입기(introduction stage), 성장기(growth stage), 성숙기(maturity stage), 쇠퇴기(decline stage)의 네 단계로 구분한다.

산업의 수명주기 모형은 각 제품들이 수명주기가 있는 것처럼 산업도 역시 수명주기가 있다고 하는 것이다.²⁰⁾ 산업은 태동기를 거쳐서 성장기를 맞이하게 된다. 성장기에는 시장에 제품이 알려지면서 그 수요가 급격히 증가하는 현상을 보이나, 성숙기에 가서 수요의 증가는 완만해져서 점차 줄어드는 현상을 보인다. 수요가 계속하여 감소하는 쇠퇴기의 산업은 소위 사양 산업이 되고 그 산업의 규모는 계속 축소된다.

산업의 수명주기를 결정하는 주요 동인은 수요의 증가패턴이다. 수요의 증가 그 자체는 사람들이 제품에 대해 갖고 있는 지식이 점차 확산되는 과정이라고 볼 수 있다. 산업의 태동단계에서는 산업의 표준이 되는 제품이 없이 서로 상충적인 제품이 산업표준이 되기 위해서 격렬한 경쟁을 벌인다. 그러나 점차 경쟁이 심화되면서 경쟁우위가 없는 제품들이 시장에서 탈락하게 되고, 산업성장이 정점에 이르게 되면서 산업의 표준화가 이루어진다. 그렇게 되면 기술진보의 초점은 점차 제품혁신으로부터 생산과정혁신으로 이동하게 된다. 이렇게 변해가는 이유는 산업이 성숙화 됨에 따라서 더 이상 제품의 차별적인 특성에 의해 경쟁이 이루어지지 않고 비용우위에 의한 가격경쟁이 더 중요해지기 때문이다.

리더십 상황이론의 수명주기 이론은 허어시(P. Hersey)와 블랜차드(K. Blanchard)가 연구하였다. 그들은 부하들의 성숙도에 따른 효과적인 리더십 행동을 분석하여 리더십의 수명주기 이론을 발표하였다. 부하들의 성숙도를 네 개의 수준으로 구분하고 부하의 성숙수준에 따라 이에 요구되는 적절한 리더십행동을 분석하고 있다.

리더십 수명주기 이론은 리더의 성숙도를 측정하여 네 가지 리더행동유형으로 구분하였다. 성숙도의 한 축을 과업 지향적 행동의 높고, 낮음으로 구분하였고, 다른 한 축을 관계 지향적 행동의 높고, 낮음으로 구분하여 네 개의 분면으로 유형화하였다.²¹⁾

이러한 리더십 수명주기이론은 최고 경영자의 리더십 행동유형을 파악하는 데는 유효할 수 있겠지만 전체 기업의 성장과 관련된 욱구단계와는 관련이 없음을 이해할 수 있다.

2.5 기업의 욱구단계의 적합 전략 연구

기업 경영에 있어서 가장 중요한 자원은 인적 자원이다. 매슬로우의 욱구단계설을 기업

20) 장세진, 글로벌 경쟁시대의 경영전략(서울: 박영사, 2001), pp. 604-605.

21) 이학중, 조직행동론(서울: 세경사, 1998), pp. 361-364.

경영에서 중요하게 간주되는 이유는 이러한 인적 자원을 적절하게 관리하는 매우 유용하기 때문이다. 즉, 어느 조직 구성원이 욕구 단계의 어느 단계에 있는가에 따라 동기 부여를 위해 무엇이 필요한지를 파악할 수 있도록 유형화되어 있기 때문이다. 그러므로 경영자는 기업 내에서 일하는 구성원들의 욕구가 어느 단계에 와 있는지를 면밀하게 검토하여 상위단계로의 동기부여가 될 수 있도록 동기부여를 하여야 한다.²²⁾

마찬가지로 기업도 성장 단계의 어느 단계에 있는지를 파악하여 가장 적합한 전략을 구사하는 것이 기업의 발전에 기여한다고 할 수 있다. 그러나 어느 단계에서 어떤 전략이 절대적인 가치를 지닌 가장 적합한 전략인가 하는 것은 그 기업이 처해 있는 여러 가지 상황을 전반적으로 검토한 후 결정할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구의 주안점은 그러한 최적적합 전략을 찾는 데 주안점을 두는 것이 아니라 해당 단계에서 가장 적합한 전략이 있다는 것과 그 전략을 찾아내어 구사해야만 지속적인 유지 및 성장이 가능하다는 점을 규명하는 것이다.

그러므로 본 연구에서는 각 단계별 적합 전략의 사례들로서 핵심 전략을 파악하고자 하였으며, 그 전략을 지원하는 다양한 경영기법을 소개하고자 한다. 해당 단계에서 핵심 전략을 정하고, 이러한 전략을 지원하는 경영기법들을 정확하게 적용하는 것이 각 단계를 성공적으로 인도하는 방법이라고 할 수 있다. 이러한 단계는 <표 2>에 도시하였다.

2.5.1 생존욕구 단계의 적합전략

이 단계는 기업의 창업 단계이다. 기업의 입장에서는 도산하지 않고 살아남는 것이 최우선 과제라 할 수 있다. 이때는 매출을 신장시키고 수익을 창출하여 수익성을 확보하는 것이 최우선시 되는 전략이라고 할 수 있다. 또한 이 단계에서 결코 소홀히 할 수 없는 것이 왜 기업을 하고자 하는 가라는 가장 기본적인 물음에 답할 수 있어야만 한다. 이러한 물음에 기초하여 핵심전략을 정하고, 이를 지원할 수 있는 전략을 구축하여야 할 것이다.

이 단계의 소기업 경영체제는 흔히 소방수체제라고 한다. 어떠한 부문, 어떠한 기능에서 문제가 발생하면 마치 소방수가 화재를 진압하기 위하여 화재 현장에 투입하는 것처럼 최고 경영자는 발생한 문제를 해결하는 것에 역할에 초점을 두는 경영체제를 말하는 것이다.

핵심전략 : 정도경영 전략

경영기법들: SWOT분석, 산업구조분석, 핵심역량분석, OEM전략, 원가절감

2.5.2 안정 성장 욕구 단계의 적합전략

이 단계는 창업 단계를 지나 중기업 단계로 접어든 상태라 할 수 있다. 이때의 경영체제는 기능별 체제를 구축하고 각 기능의 책임자를 중심으로 경영을 수행하는 단계이다. 따라서 조직의 각 기능들이 중심이 되어 일종의 부분 최적화를 추구하는 전략을 구사하게 된다.

그러므로 이 단계에서는 조직의 발전 방향이나 비전을 통합할 수 있는 기능이 아직 구체화되지 않고, 될 수도 없는 단계라 할 수 있다. 따라서 이 단계의 핵심전략은 각 기능을 최적화 하는 전략을 추구할 수 있겠으며, 지원전략들로서는 각 기능별로 적합한 전략들을 다양하게 구사할 수 있겠으며, 이 단계의 지원전략의 공통적이며 영원한 과제는 “5S”를 실천하는 것이라고 할 수 있다.

핵심전략 : 기능별 전략

22) 장영광, 정기만, 생활속의 경영학(서울: 신영사, 2007), p. 231.

경영기법 : 영업부문 - 비용우위/차별화전략, 마케팅전략
생산부문 - 5S 실천, TPM, 품질전략, 생산성
설계부문 - 고유기술, 고유디자인 고유브랜드
경영부문 - TQM, 리엔지니어링, 팀경영, 벤치마킹

2.5.3 확장육구 단계의 적합전략

조직은 중소기업에서 대기업으로 확장하는 단계이다. 더 이상 중소기업의 체제로서는 확장하는 규모를 감당할 수 없게 된다. 다소 기능의 중복이 불가피하더라도 사업부제로 경영체제를 구축하게 된다. 그러므로 이러한 상황에서 기업의 확장은 여러 가지 형태로 나타날 수 있을 것이다. 내수를 중심으로 확장을 하거나, 수출을 통하여 사업을 확장한다든지, 또는 인수 합병(M&A)과 같은 방법을 사용하여 사업의 확장을 검토할 수 있을 것이다.

핵심전략 : 사업부제 전략

경영기법 : 수출전략, 합작투자, 인수합병(M&A), 전략적 제휴, 다각화전략, SCM, 팀경영

2.5.4 통합육구 단계의 적합전략

기업조직이 확장하는 단계에서 자체 조직의 성장과 아울러 다른 조직의 인수 합병과 같은 방법들을 사용하면서 성장하게 된다. 어느 정도 확장을 하면 이들 조직의 동질성을 확보하고자 하는 욕구를 갖게 되는 데, 이를 통합육구 단계라고 할 수 있다.

기업 조직은 수출을 통한 국제화의 길에서 더 나아가 글로벌화의 단계에 접어들기 시작하여 기업조직을 중심으로 통합육구가 나타나는가 하면, 진출한 지역에 대하여도 융화되려고 하는 욕구를 나타내게 된다.

이 단계에서 기업의 최고 경영자는 존중받는 경영인이 되고자 하며, 기업 구성원들은 그 기업조직에 속해있는 것을 자랑스럽게 생각하고 행동하게 된다. 그리고 기업의 사회적 책임을 다하여 존중받는 기업이 되고자 한다.

핵심전략 : 윤리경영

경영기법 : 글로벌 전략, CI전략, BPR

2.5.5 문화육구 단계의 적합전략

기업은 양적인 확장과 더불어 질적인 향상을 가지려고 하는데 이 때 나타나는 것이 문화적인 욕구이다. 모든 기업이 GE, GM, 도요타, IBM, MS, 삼성전자와 같은 거대 기업이 될 수는 없다. 그것이 불가능하지는 않다 하더라도 그러한 양적인 확장만을 추구하는 것은 비합리적이라 할 수 있다.

그러므로 이 단계에서 조직은 나름대로의 조직문화를 가지려고 하는 속성을 드러내게 되는데, 이를 통해 기업조직의 지향점을 분명히 하게 된다. 기업의 비전을 개발한다든지 또는 이미 설정하여 실천하는 비전에 대하여는 재점검하는 단계이다. 이를테면 “작지만 아름다운 기업”을 지향한다든지, “제2의 창업”, “재창조 기업” 등을 표방하는 사례들을 볼 수 있다.

핵심전략 : 기업문화

경영기법 : 기업문화전략, 네트워크조직

<표 2> 기업성장욕구 단계별 핵심전략과 지원전략

조직욕구 단계	핵심 전략	지원을 위한 경영기법들
문화욕구 단계	기업문화	기업문화 전략
		네트워크 조직
		비전의 수립 및 달성
통합욕구 단계	윤리 경영	CI 전략
		글로벌 전략(글로벌 조인트 벤처, 글로벌 제품 설계전략)
		BPR
확장욕구 단계	사업부 전략	수출전략, 합작투자
		인수합병(M&A), 전략적 제휴
		다각화전략
		SCM
		팀경영
성장욕구 단계	기능별 전략	영업전략: 비용우위/차별화우위 전략, 마케팅 전략
		생산전략: 5S 실천, TPM, 품질전략, 생산성 향상
		설계전략: 고유 기술, 고유 디자인, 고유 브랜드
		경영전략: 품질경영, 리엔지니어링, 팀경영, 벤치마킹
생존욕구 단계	정도경영 전략	SWOT분석
		산업구조분석
		핵심역량분석
		OEM전략
		원가절감

3. 연구 가설의 설정과 조사 방법

본 연구는 개인에게 적용되는 일반적이고 매우 잘 알려져 있는 매슬로우의 욕구단계설이 기업조직에도 동일하게 적용되는지에 관한 연구이다. 그러므로 기업조직에 적용되는 욕구단계설을 “기업욕구단계설”이라고 명명하기로 한다. 그리고 매슬로우의 욕구단계에 따라 각각 개인에 대한 동기부여가 달라진다면 기업 욕구단계에 따라서도 적용되는 경영전략이 달라야 할 것이다. 따라서 앞에서 논의된 이론적 연구를 토대로 하여 연구 모형과 연구 가설을 설정하였다.

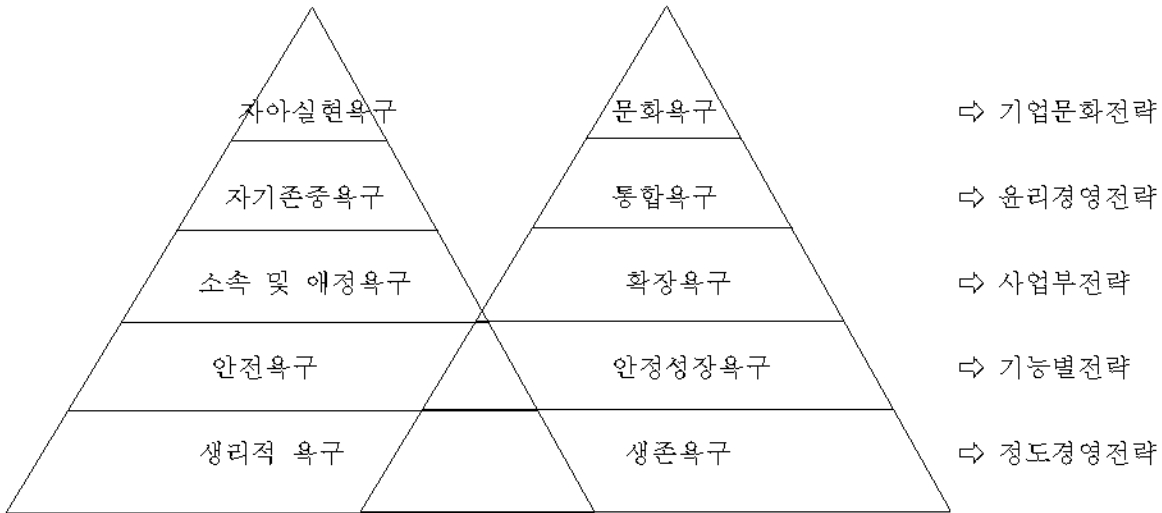
3.1 연구 모형

본 연구에서는 매슬로우의 욕구 단계가 기업조직에게 적용되는지를 연구하였으므로 연구 모형에서 이를 반영하기로 하였다. 매슬로우의 욕구단계이론이 다양한 분야에서 원용되고 있으므로 이를 모두 반영하는 것은 오히려 연구의 본질을 흐리게 할 수 있으므로 단순하게 모형화하였다. 그리고 기업욕구단계에 따라 적용되는 적합전략이 존재하는 것이 합리적이고 할 수 있으므로 이를 모형에 반영하였다.

매슬로우 욕구단계설

기업욕구단계설

단계별 핵심전략



<그림 1> 매슬로우의 욕구단계와 기업욕구단계설의 관계 모형

3.2 연구 가설의 설정

3.2.1 매슬로우의 욕구단계설과 기업 조직의 욕구단계설과의 관계에 관한 가설

이론적 연구 과정을 통해서 살펴보았듯이 조직행태론에 따르면 개인의 행태와 조직의 행태는 불가분의 관계가 있고, 다양한 발전 이론들을 살펴보았을 때 매슬로우의 욕구단계설은 기업 조직의 욕구단계설과 일치할 것이라고 할 수 있을 것이다. 오히려 매슬로우의 이론은 상위 욕구로 갈수록 그러한 욕구들이 단계적으로 나타나지 않는다는 비판이 있다. 하지만 조직의 성장의 관점에서 본 연구를 진행하고 있으므로 마치 물 흐르듯이 자연스럽게 기업조직에서 욕구단계설은 더욱 명확히 나타날 것이라고 기대할 수 있다. 이와 같이 기업이 성장해나가는 단계에 따라 욕구가 다를 것이라는 전제아래 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] 매슬로우의 욕구단계설은 기업욕구단계설과 일치할 것이다.

3.2.2 기업욕구단계설에 따라 적용되는 경영전략에 관한 가설

매슬로우의 욕구단계설에 의하면 하위단계에서의 욕구가 충족되어야 상위단계의 욕구를 충족하기 위한 동기부여가 된다고 하였다. 그러므로 경영자는 기업 내에서 일하는 구성원들의 욕구가 어느 단계에 와 있는지를 면밀하게 검토하여 상위단계로의 동기부여가 될 수 있도록 동기부여를 하여야 한다. 따라서 기업 역시 해당욕구단계에 따라 적용되는 경영전략이 다를 것이므로 그에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

[가설 2] 기업욕구단계에 적용되는 적합전략들은 각각 다를 것이다.

3.2.3 기업욕구단계설의 욕구단계는 단계적인가 하는 문제에 대한 가설

매슬로우의 욕구 5단계설에 대한 비판 가운데 대표적인 것은 제1단계인 생리적인 욕구가 맨 처음 나타난다는 데에는 이론이 없지만 많은 연구에서 지적하는 바에 따르면 그 이외의 욕구들이 구분되어 나타나지 않는다고 비판하고 있다.²³⁾ 하지만 이미 지적한 바와 같이 기업이라는 조직이 성장하는 자연스러운 과정을 단계적으로 그리고 개인의 행태를 조직의 행태로 파악하였으므로 기업욕구단계설에 있어서는 이러한 욕구들이 더욱 단계를 이루면서 나타날 것이라는 관점에서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[가설 3] 기업욕구단계에서 구분한 욕구들은 단계를 이룰 것이다.

3.3 연구 조사 방법

본 연구의 객관적인 타당성 검증을 위하여 사례연구 방법을 사용하였다. 본 연구의 주된 목적은 가장 기본적인 질문 즉, “매슬로우의 욕구단계설은 기업욕구단계설과 정확하게 일치할 것인가?” 하는 문제를 규명하는 것이다. 그러므로 이러한 기본적인 질문에 대한 답을 찾기 위해서는 기업의 한 세대라고 여겨지는 30년이나 그 이상의 기간을 생존하고 성장 발전하고 있는 기업을 선정하여 주의 깊게 분석하여 조사하는 것이 오히려 분명하고 명쾌해질 것으로 판단된다.²⁴⁾ 선택하는 기업은 다만 존속기간 만이 아니라 창업단계, 소기업, 중기업, 대기업의 과정을 거친 기업이라면 사례연구로서 적합할 것이다. 이러한 기업의 최고경영자가 소기업에서 중기업을 거쳐 대기업으로 성장시키는 과정에서 적용한 전략들을 살펴보고 분석함으로써 본 연구에서 의도하는 목적을 규명해나갈 수 있을 것이다.

4. 사례연구 - (주) 오복식품

(주) 오복식품은 장류 전문 메이커이다. 이 회사는 1952년 말에 창업을 해서 55년이 넘게 생존해왔고, 견실하게 성장하는 기업이다. 창업주는 작고하였지만, 현 최고 경영자는 1974년 매출 2억이 채 안 되는 상황에서 기업경영에 참여를 하여 기업을 소기업 단계에서 중기업, 대기업으로 성장시킨 경영자이다. 경쟁이 치열한 장류 업계에서 생존을 위해 다양한 경영전략을 전개하였고, 시행착오도 없지 않았으나 대체적으로 성공적으로 경영전략을 시행해 오고 있다. 특히 1995년 9월 1일을 기해 장류업이 중소기업 전문업종에서 해제됨에 따라 대기업들이 본격적으로 장류업에 뛰어들기 시작하였다. 이러한 상황에서 오복식품은 치열하게 시장경쟁을 통해 생존하였으며, 대기업 수준으로 성장하였으므로 본 연구에서 기업의 성장 욕구 단계가 존재하는지, 그리고 기업의 성장욕구 단계별로 적합한 전략이 존재하는지를 규명하는지에 대한 훌륭한 사례가 될 수 있을 것이다.

23) 박기찬, 이윤철, 이동현, 전계서, p. 151.

24) 채서일, 사회과학조사방법론, 서울: 학현사, pp. 90-93.

4.1 기업육구단계별 사례연구

4.1.1 생존육구 단계

1970년부터 기업경영이 악화되기 시작하여 1974년경에 최대위기 상황이 발생하였다. 경영이 악화된 상황에서 대리점들이 태업을 하며 무리한 요구를 하기 시작하였다. 취급하는 모든 제품에 대하여 세무과표를 부과하기 때문에 대리점 영업이 안 된다는 것과 품질이 안 좋은 다른 간장들에 비해 가격이 너무 비싸다는 것이었다. 그래서 대리점들은 취급하는 제품의 50%만 세무과표를 부과해달라는 것과 품질을 떨어뜨려서라도 가격을 내려달라는 것이었다.²⁵⁾

이러한 위기상황을 타개하기 위한 기본적인 전략은 정도경영이었다. 이러한 정도경영은 대리점들의 파업으로 위기에 봉착하였지만 대리점들의 요구를 들어주어 불법이나 편법으로 위기상황에 대처하려고 한 것이 아니라 대리점들의 요구를 과감하게 거절할 수 있는 동기가 되었다. 약 3년 후 부산 지역의 저질간장 제조업자들이 구속되면서 이러한 정도경영이 유효하다는 것이 증명되었다.

정도경영은 또한 겉으로 드러난 영업의 부진, 경영악화라는 증상을 치료하려고 한 것이 아니라 근본원인 즉, 관리의 부재임을 파악할 수 있었고, 이를 개선할 수 있도록 도움이 되었다. 경영이 어렵게 되면 흔히 영업을 신장시키는 쪽을 선택하게 되는데 정도경영은 원가 절감을 선택하도록 하여 위기상황을 극복할 수 있었다.

이처럼 기업이 생존하려는 과정에서 살펴볼 수 있는 핵심전략은 정도경영을 바탕으로 하는 위기관리전략이었다.

4.1.2 안정성장육구 단계

1970년대 말경 매출의 신장이 한계상황에 이르렀다고 판단하여 대리점 중심의 영업 시스템을 개선하기 시작하였다. 영업 시스템을 개선하여 직영 영업 조직을 구축하였다. 영업1과를 조직하여 신규 시장을 개척하도록 하였고, 영업2과를 조직하여 장류업계에서는 처음으로 방문판매 조직을 만들었다. 이러한 조직의 결과로 매년 50%씩 매출의 신장을 가져왔다.

제품의 확실한 노하우를 확보하지 않으면 기업 성장에 한계에 다다를 것으로 판단하였다. 품질을 연구 개선하고 품질을 관리하기 위한 기능을 조직하였다. 품질을 연구하고 개선하는 기능을 당시에는 경영에서 손을 놓고 있었던 당시 사장(현재 작고하였음)이 맡았고, 품질관리를 위하여 관능검사 체제를 구축하여 당시 전무(현 최고 경영자)가 매일 관능검사를 실시하는 체제를 구축하였다. 대부분의 기업들이 판매에 주력하는 상황에서 품질시스템을 구축하였다.

1985년경에 소위 “화학간장” 파동이 발생하여 전 장류업계가 위기상황에 봉착하였지만 품질전략을 추구하고 있었으므로 전화위복의 계기가 될 수 있었다. “화학간장”이란 대두박(간장의 원료인 콩에서 지방을 제거한 상태)에서 단백질을 추출하는 과정에서 산분해 방식을 택하는 것을 말한다. 이때를 전후하여 생산기능을 강화하였다. 양조간장을 생산하기 위한 제조시설에 대한 투자를 강화하였다.²⁶⁾ 양조간장이란 미생물에 의한 자연분해를 통하여 제조

25) 오복식품은 창사 이래 성실 납세에 대한 표창이 많다. 국세청장 표창, 재무부장관표창, 서부산세무서장 등으로부터 다수의 표창을 수상하였다.

26) 1987년 장류업계 최초로 양조간장 부문에서 KS 인증을 취득하였다.

하는 방법을 말한다. 자동제국기를 개발하였고, 숙성탱크의 개발, 증자탱크, 열처리설비들을 개발하거나 도입하여 설치하였다. 제2공장을 신축하여 양조제조 시설을 완비하게 되었다. 이처럼 성장욕구 단계에서 관찰할 수 있는 핵심전략은 영업기능, 품질기능, 생산기능을 조직하고 강화하는 기능별 전략을 구사하였다. 이러한 기능별 전략을 구사하기 위한 경영기법들로서 품질경영, 품질전략, 고유기술, 고유브랜드, 5S운동 등을 실천하였음을 알 수 있다.²⁷⁾

4.1.3 확장욕구단계

그동안 장류업이 법규에 의해 중소기업 고유업종으로 보호받다가 1995년 9월 1일부로 법규가 풀리면서 대기업들이 장류업계에 진출하였다. 이러한 외부환경의 변화로 대기업들과의 시장경쟁이 치열하게 격화되었다.

간장의 경쟁력을 강화하기 위하여 경남 진영에 자동화 설비를 비롯하여 새로운 설비를 갖춘 양조간장 공장을 준공하여 1998년에 확장하여 이전하였다. 또한 2006년에는 대두박의 산분해 공정을 자동화하여 경남 장유에 공장을 신축하였다. 그리고 간장에 비하여 고추장, 된장, 쌈장과 같은 소위 “자매품”들은 그동안 그렇게 중시되지 않고 있었다. 하지만 간장에 대한 생산시설이 확장 이전 함으로 인해 여유가 생긴 감천 공장을 고추장, 된장, 쌈장에 대한 역점이 주어지기 시작하였고, 시설에 대한 투자와 기술의 개발, 품질의 향상을 기한 결과 이들 제품들이 시장에서 놀랍게 성장하기 시작하였다.

이러한 과정에서 많은 경영전략을 검토하였고, 도입하여 실시하게 된 것이 “팀경영”이다. 300명이었던 종업원이 자연감소를 포함하여 150명까지 감소하기에 이르렀고, 경영의 획기적인 개선과 대기업들과의 시장경쟁에서 밀리지 않고 선전할 수 있었다. 이렇게 팀경영을 실시한 결과 1997년에 생산성 대상(대통령 표창)을 수상하였다. 식품회사로서는 처음이었다.²⁸⁾

4.1.4 통합욕구단계

대기업의 초기 단계에서 아직 뚜렷한 통합에 대한 징후를 찾기는 어려운 상황이다. 러시아를 중심으로 간접방식에 의한 수출을 이미 시작하였고, 세계식품박람회 주기적으로 참여하면서 전통적인 조미식품으로 활발하게 국제진출을 시도하고 있다. 그리고 2002년에 전사적자원관리(ERP)를 구축하여 성공적으로 활용하고 있다.

현 최고경영자는 경영참여 초기부터 맥그리거의 Y이론에 관심을 두어서 경영의 기본을 삼음으로 윤리경영의 기틀을 놓았다고 볼 수 있다. X이론에 입각하여 철저히 감시하는 관리체제를 구축할 것이냐, 아니면 Y이론에 입각하여 관리체제를 구축할 것이냐 하는 것은 선택의 문제라고 할 수 있다. 이러한 선택을 통해 자연스럽게 기업을 경영하는 경영인으로서 또한 부산을 대표하는 기업으로서 존경을 획득하게 되는 기틀을 마련하게 되었다.

4.1.5 문화욕구 단계

기업문화에 대한 기본 인식이 기업의 창업초기부터 두드러져 있었다. 품질중심의 사고방식이 전 직원들의 공유가치가 되었다. 이러한 공유가치는 “깨끗하고 맛있는 제품과 서비스로 고객의 즐거운 식생활에 기여한다.”라는 경영이념에 잘 나타나 있다. 그리고 “품질이 고

27) 업계 최초로 간장에서 유해 가능 물질인 MCPD를 제거하는 기술로 특허를 받았으며, MCPD 특허기술을 장류업계와 공유하도록 개방하므로 장류품질을 향상 시키는데 기여하였다.

28) 팀경영에 의한 경영의 효율화로 생산성 대상(평가 기관: 한국생산성본부)인 대통령 표창(No.:103859) 수상.

객만족의 기본임을 인식하고 품질보증 및 품질개선에 열과 성을 다한다.”는 품질방침에서 알 수 있듯이 이러한 경영이념이나 품질방침이 단순히 형식적인 게시물로 그치는 것이 아니라 경영자의 고심에 고심을 거듭한 결과물이며, 구성원들에게 의미를 전달하고 실천 철학이 되도록 하였다.²⁹⁾

이러한 경영이념 및 품질방침은 시대에 따라 변화하고 있음을 볼 수 있다. 이를테면 70-80년대에는 품질과 맛 위주의 경영이념이 90년대와 2000년대 들어서면서 고객만족이라는 커다란 틀 속에서 이의 달성을 위한 경영방침으로 변해가는 것을 볼 수 있다. 이러한 공유가치는 전 구성원들이 내리는 의사결정의 원천이 되고 있다. 이러한 동기부여는 구성원들의 기업에 대한 충성도를 높이는 원인으로 승화되고 있음을 관찰할 수 있다.

이를테면 판촉 여사원들이 일하는 모습에서 이러한 기업문화가 녹아들어가고 있음을 볼 수 있다. 판촉 사원들의 임금은 다른 대기업 식품회사와 비해서 적은 임금이지만 열심히 그리고 성실하게 일하는 것으로 조사, 평가되고 있다. 이러한 현상은 기업문화가 동기부여를 하고 있으며, 인간적인 관계로 발전시켜 나가고 있음을 관찰하게 된다.

4.2 가설의 검증과 시사점

개인이 기업조직에 속해 있을 때 해당 단계에 따라 욕구가 다르듯이 기업 역시 성장해나가는 단계에 따라 욕구가 다를 것이라는 전제아래 설정한 [가설 1] “매슬로우의 욕구단계설은 기업욕구단계설과 일치할 것이다”라는 가설은 채택되었다. 행동과학적인 이론적 측면과 사례연구를 통하여 매슬로우의 욕구단계설은 기업의 욕구단계와 상당한 정도 일치하고 있음을 확인할 수 있었다.

매슬로우의 욕구단계설에 따르면 하위단계에서의 욕구가 충족되어야 상위단계의 욕구를 충족하기 위한 동기부여가 된다고 하였다. 이러한 관점에서 설정한 [가설 2] “기업욕구단계에 적용되는 적합전략들이 각각 다를 것이다”라는 가설은 채택되었다. 연구조사 과정에서는 제1단계인 생존욕구단계에서의 적합전략이 수익성 창출이라고 가정하였지만, 사례연구를 통하여 극심한 생존경쟁관계에서 정도경영전략이 타당함을 확인하였다. 또한 경영전략은 적절한 경영기법의 지원이 필요하다는 점도 사례연구에서 파악할 수 있었다.

마지막 가설([가설 3]) “기업욕구단계에서 구분한 욕구들은 단계를 이룰 것이다.” 역시 채택하였다. 매슬로우의 욕구 5단계에 대한 비판과는 달리 기업 성장의 단계를 자연스럽게 욕구단계화 하였으므로 더욱 단계적일 것이라고 판단하였는데, 사례연구에서 입증되었다. 이로써 기업욕구단계설은 기업의 성장단계와 맞물려 단계를 이루고 있음으로 개인의 욕구 5단계설보다 더 잘 부합됨을 확인할 수 있었다.

5. 연구의 결론

5.1 연구 결과의 시사점

29) 조직의 「품질경영매뉴얼」(OBM-03-001) 참조.

본 연구의 핵심 쟁점은 인간 개인의 욕구가 조직의 욕구가 될 수 있는가 하는 것이다. 이미 발전 단계에 대한 이론은 상당히 많이 연구되고 있었으나, 그러한 발전 단계 이론은 비 일관성에서 문제가 있다고 지적되고 있었다.³⁰⁾ 하지만 본 연구에서 이에 대하여 조그만 진전이 있었다고 사료된다. 본 연구의 결론으로서 첫째, 인간 개인의 욕구와 조직의 욕구는 정확하게 일치하고 있다고 결론을 내릴 수 있었다. 먼저 이론적인 타당성을 행동과학 측면에서 규명하였고, 다음으로 사례연구를 통하여 실증할 수 있었다.

A. 매슬로우의 욕구 5단계는 제1단계의 욕구인 생리적 욕구, 제2단계인 안전 욕구, 제3단계인 소속 및 애정 욕구, 제4단계인 자기존중의 욕구 그리고 제5단계인 자아실현의 욕구이다. 이에 대응하는 기업조직의 욕구 단계는 제1단계 생존 욕구 단계, 제2단계 안정성장욕구 단계, 제3단계 확장욕구 단계, 제4단계 통합욕구 단계 그리고 제5단계 문화욕구 단계이다.

생존욕구는 기업이 창업을 하고나서 도산하지 않고 살아남는 것이 최우선 과제라고 할 수 있는 중요한 단계이다. 매출의 신장과 수익성의 확보를 매우 중요하게 여기는 창업 초기 단계라 할 수 있다. 어느 정도 규모를 가지고 시작할 수 있겠으나 소기업 단계라면 문제해결을 중심으로 조직을 구성하고 효율적으로 문제에 대처하는 시기라고 할 수 있다.

안정 성장 욕구 단계는 창업 단계를 지나 어느 정도 수익성이 확보되었으며, 자신감에 충만해 있는 단계이다. 기업의 규모 역시 중기업으로 접어든 상태이며, 경영체제를 기능별 체제를 구축하고 각 기능의 책임자를 중심으로 경영을 수행하는 단계이다. 따라서 조직의 각 기능들이 중심이 되어 일종의 부분 최적화를 추구하는 전략을 구사하게 된다. 내부적으로 효율을 중시하며, 낭비 제거를 통하여 원가절감을 시도하게 된다. 그러면서 한 편으로는 “공격이 최상의 수비”라는 표현처럼 성장을 추구하면서 안정을 이루려는 이중적인 목표를 실현시키려고 하는 단계이다.

이러한 단계를 지나면서 기업은 확장욕구를 갖게 되는 단계로 접어든다. 기업의 규모는 중기업에서 대기업으로 성장하고 있으며, 경영체제 역시 중기업의 기능별 관리체제를 사업부제 관리체제로 변모시키면서 전체 최적화를 위해 시스템을 재구축하는 단계이다. 기업의 활동은 가장 활발하게 움직이면서 내수를 중심으로 확장을 하거나, 수출을 통하여 사업을 확장한다든지, 또는 인수 합병(M&A)과 같은 방법을 사용하여 사업의 확장을 검토하게 된다.

다음으로 통합욕구 단계에서는 규모면에서 상당히 커졌으며, 인수 합병과 같은 과정을 거치면서 이질적인 요소들을 통합하였으므로 동질성을 높여나가고자 하는 욕구가 나타나게 된다. 기업 조직은 수출을 통한 국제화의 길에서 더 나아가 글로벌화의 단계에 접어들기 시작하여 기업조직을 중심으로 통합욕구가 나타나는가 하면, 수출의 확장으로 여러 나라에 진출하게 되고, 기업은 진출한 지역에 대하여도 융화되려고 하는 욕구를 나타내게 된다. 이 단계에서 기업의 최고 경영자는 존중받는 경영인이 되고자 하며, 기업 구성원들은 그 기업조직에 속해있는 것을 자랑스럽게 생각하고 행동하게 된다. 그리고 기업의 사회적 책임을 다하여 존중받는 기업이 되고자 한다.

마지막으로 기업조직은 독특한 문화, 자기 기업만이 특색을 이루는 기업문화를 이루려는 욕구를 나타내게 된다. 그렇게 하는 것이 또한 최고의 경쟁력을 가지는 것이며, 핵심역량을 보유하는 길이라고 인식하게 된다. 그동안 양적인 확장을 중요시 해 왔다면 양적인 확장과 더불어 질적인 향상을 매우 중시하게 되는데 이를 위해 비전을 재설정한다든지, “제2의 창업”과 같은 슬로건을 내걸고 조직을 재정비하는 단계라고 할 수 있다.

30) 박수일, 전제서, p. 59.

연구 결론의 둘째로서 단계별 적합전략이 존재한다는 결론을 얻을 수 있었다. 기업의 성장 욕구 단계마다 적합한 핵심경영전략은 다르다는 점을 알 수 있었다. 이를테면 생존욕구 단계에서는 정도경영이라는 핵심전략이 사용되었다. 그리고 안정성장 욕구 단계에서는 기능별 전략이 추구되어야 하며, 확장욕구 단계에서 사업부제 전략, 통합욕구 단계에서 윤리경영 전략, 문화욕구 단계에서는 기업문화 전략이 핵심 경영전략들로서 바람직하다는 것을 알 수 있었다.

셋째는 단계별로 적용되는 전략을 파악하여 핵심전략으로 삼아야 한다. 그리고 다양하고 적합한 경영기법을 사용하여 이러한 경영전략이 성과를 낼 수 있도록 지원하여야 한다. 그러나 핵심전략을 지원하는 경영기법들은 다수 존재함을 알 수 있다. 물론 본 연구의 핵심과제는 다만 적합전략이 존재한다는 것을 규명하는 것이지만 반드시 해당 단계에서 어떤 전략이 적합전략이라는 결론을 내리고자 하는 것은 아니다. 기업이 처해 있는 여러 상황들은 변수가 될 수 있으며 그에 따라 가장 적합한 전략을 찾고 구사하는 것은 기업의 몫이다.

넷째, 매슬로우의 욕구 5단계설에 대한 비판 가운데 대표적인 것은 제1단계인 생리적인 욕구가 맨 처음 나타난다는 데에는 이론이 없지만 그 다음 4가지 단계는 반드시 순차적으로 나타나지 않고 뒤섞이어서 나타난다는 것이다. 그러나 기업의 성장단계에 따른 욕구를 분석하는 과정에서 개인에게 있어서 보다는 오히려 기업들에서 이러한 욕구가 더 단계적으로 나타나고 있음을 알 수 있었다.

5.2 연구의 한계

본 연구는 A. 매슬로우의 인간의 욕구단계설을 기업조직에 적용한 것이다. 다시 말하면 매슬로우의 욕구 5단계설과 기업욕구단계설을 일치시킬 수 있는지를 규명하여 보았다. 이미 발전 단계 이론들이 나와 있지만 본 연구를 통해서 이러한 이론들에 일관성을 부여하는데 있어서 조금이라도 기여했다면 더 이상 바랄 것이 없겠다.

각 단계마다 핵심 경영전략을 소개했는데 자칫 오해의 소지가 있을 것 같다. 연구를 진행하면서 언급한 바와 같이 기업의 상황에 따라 그리고 속해 있는 산업 분야에 따라 기업의 경영전략을 개발해 나가는 것이 필요하다고 여겨진다. 이를 테면 연구 과정에서 제 1단계의 적합 전략으로서 수익성 창출 전략이라고 판단되었으나 사례 연구의 기업에서 채택했던 경영전략으로 수정하였다.

다소 논리가 비약적이고 논리를 전개하는 과정에서 정치하지 못함을 안타깝게 생각한다. 또한 실증분석의 방법으로서 사례 연구를 사용한 점 역시 연구의 한계라고 판단한다. 아무쪼록 흥미 있는 의제(agenda)라고 여기고 기술 조사 더 나아가 인과조사 방법으로서 실험설계를 하고 실증해나간다면 좀 더 의미 있는 연구가 진행될 수도 있지 않겠나 생각한다.

참고 문헌

- 1) 국제청 홈페이지(www.nts.go.kr), 국제 통계 연보 참조.
- 2) 중소기업중앙회 홈페이지(www.kbiz.or.kr), [중소기업 통계] 자료 참조.
- 3) 박수일, 경영전략, 서울: 웅진미디어(1993), p. 58.
- 4) Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge: MIT press, 1962; A. D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge: Harvard University Press and Belknap Press, 1977.
- 5) 박수일, 전계서, p. 58.
- 6) Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.
- 7) 박수일, 전계서, p. 59.
- 8) 박수일, 전계서, pp. 58-59.
- 9) Alfred D. Chandler, Ibid.
- 10) 박수일, 전계서, p. 58.
- 11) Oliver E. Williamson, "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes," *Journal of Economic Literature*, 19, 1981, pp. 1537-1568.
- 12) 이학중, 기업문화론(서울: 법문사, 1989), p. 62.
- 13) 박기찬 외, 경영의 교양을 읽는다(서울: 더난출판, 2005), pp. 139-140.
- 14) Hellriegel, Jackson and Slocum(1999), "MANAGEMENT", *South-Weston College Publishing*, pp. 465-467.
- 15) 김영수, 한국기업문화의 개발과 유지관리에 관한 연구, 부산대학교 대학원 석사학위 논문(1993), p. 18.
- 16) 김원경, 인적자원 활용 리더십과 행동과학(서울: 효산, 2007), p. 149.
- 17) 허갑수 외, 조직행위론(서울: 도서출판 대진, 2007) p. 26.
- 18) 장세진, 글로벌 경쟁시대의 경영전략(서울: 박영사, 2001), pp. 604-605.
- 19) 이학중, 조직행동론(서울: 세경사, 1998), pp. 361-364.
- 20) 장영광, 정기만, 생활속의 경영학(서울: 신영사, 2007), p. 231.
- 21) 박기찬, 이윤철, 이동현, 전계서, p. 151.
- 22) 채서일, 사회과학조사방법론, 서울: 학현사, pp. 90-93.
- 23) 오복식품은 창사 이래 성실 납세에 대한 표창이 많다. 국제청장 표창, 재무부장관표창, 서부산세무서장 등으로부터 다수의 표창을 수상하였다.
- 24) 1987년 장류업계 최초로 양조간장 부문에서 KS 인증을 취득하였다.
- 25) 업계 최초로 간장에서 유해 가능 물질인 MCPD를 제거하는 기술로 특허를 받았으며, MCPD 특허기술을 장류업계와 공유하도록 개방하므로 장류품질을 향상 시키는데 기여하였다.
- 26) 팀경영에 의한 경영의 효율화로 생산성 대상(평가 기관: 한국생산성본부)인 대통령 표창(No.:103859) 수상.
- 27) 조직의 「품질경영매뉴얼」(OBM-03-001) 참조.
- 28) 박수일, 전계서, p. 59.