



### 저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



KOREA AEROSPACE UNIVERSITY

經營學碩士 學位論文

서비스産業의 企業文化 比較를 통한  
國籍 航空士의 競爭力 提高  
方案에 관한 研究

A Study on the Competitive Strategy of the  
National Airlines with the Comparison of Corporate  
Cultures in Service Industry

韓國航空大學校 航空·經營大學院  
航空經營學科  
宋在逸

2010年 8月



KOREA AEROSPACE UNIVERSITY

經營學碩士 學位論文

서비스産業의 企業文化 比較를 통한  
國籍 航空士의 競爭力 提高  
方案에 관한 研究

A Study on the Competitive Strategy of the  
National Airlines with the Comparison of Corporate  
Cultures in Service Industry

韓國航空大學校 航空·經營大學院

航空經營學科

宋在逸

2010年 8月



KOREA AEROSPACE UNIVERSITY

指導教授 李 承 昌

서비스産業의 企業文化 比較를 통한  
國籍 航空士의 競爭力 提高  
方案에 관한 研究

A Study on the Competitive Strategy of the  
National Airlines with the Comparison of Corporate  
Cultures in Service Industry

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2010年 8月

韓國航空大學校 航空·經營大學院  
航空經營學科  
宋 在 逸



KOREA AEROSPACE UNIVERSITY

宋 在逸 의 經營學 碩士  
學位 論文을 認准함

2010年 6月 24日

學位論文審査 委員會

委員長 李 承 昌 (印)

委 員 朴 尙 範 (印)

委 員 金 基 雄 (印)

韓國航空大學校 航空·經營大學院



## 감 사 의 글

힘에 부칠지 알면서도 한껏 부풀은 약간의 허영심과 욕심으로 시작을 하여 중간 중간 꺾꺾거리다 결국 놓아버리고 말 것 같은 불안함으로..... 어느덧 2년 반이란 대학원 생활이 마무리 되어가고 있습니다. 뒤늦게 시작했다는 불안한 생각에 많은 걱정을 하였으나 새로운 인생을 배운다는 일념 하에 새 학문의 세계에 원우들과의 따뜻한 격려와 우의 속에 사람과 사람의 성숙함을 또 한층 키워낼 수 있었습니다.

짧다면 짧고 길다면 길게 느껴졌던 대학원 생활을 하면서 내게는 많은 변화가 생겼습니다. 우선 늘 채워지지 않았던 무언가에 스스로 위축되어 가던 나 자신에게 어느덧 쏟아져 나오는 자신감과 포만감 같은 나만의 위로감. 다른 이들이 보기엔 작아 보일지라도 혼자서 훌쩍 자란 듯한 나 자신의 감히 표현할 수 없는 우월감은 나를 자랑스럽게까지 합니다. 한 가정에 가장으로서 더 의지할 수 있고 사랑할 수 있는 든든한 가장임을 더 깊이 새겨 넣고 싶습니다.

부족함이 많은 저를 이 자리에 설 수 있도록 많은 배려를 베풀어 주신 박상범 교수님과 항상 열심히 하라며 힘과 용기를 북돋아주시고 ‘칭찬은 고래도 춤추게 한다’ 라는 문구가 늘 어울리게 격려해 주신 김기웅 교수님, 바쁘신 중에서도 논문이 완성되기까지 세심한 지도와 격려로 이끌어 주신 이승창 지도교수님께 깊은 감사를 드립니다.

무엇보다도 직장생활과 병행하여 학업을 마칠 수 있도록 기회를 준 한진정보통신에 고마움을 전하며, 따뜻한 관심으로 격려해주신 김성수 사장님과 사무실 근무와 병행하느라 부족함이 많았지만 너그러운 이해와 관심으로 격려해준 사무실 동료들에게도 진심으로 감사드립니다.

공부하는 동안 아빠 및 가장으로서의 역할이 많이 부족했지만 열심히 응원해 준 아들 경호가 있어 많은 힘이 되었고, 옆에서 같이 용기를 준 동생 재경이 그리고 조카 나래와 서연에게 고맙다는 말을 전하며, 누구보



다도 나에게 버팀목이 되어준 나의 사랑하는 아내 이인희와 아낌없이 늘  
정신적 지주가 되어 주셨던 어머니 이순분 여사님께 작은 보상으로 이 논  
문을 바칩니다.

주변에 이 많은 분들이 계시기에 여전히 늘 행복합니다. 참 행복합니다.

2010년 6월

송재일



## 서비스産業의 企業文化 比較를 통한 國籍 航空士의 競爭力 提高 方案에 관한 研究

### 국 문 요 약

본 연구는 서비스산업의 대표 격이라 할 수 있는 국적 항공 산업의 경쟁력 제고방안에 대해 살펴보았다. 특히 기업문화를 통한 서비스 수준 제고방안에 대해 초점을 맞추었다.

21세기는 기업경영에 있어서도 우리에게 새로운 도전과 과업을 안겨주고 있다. 이에 따라 조직구성원들도 새로운 변신을 하여야 하기도 하고 또 경우에 따라서는 단순한 변신의 차원을 넘어 사고방식마저도 새롭게 구축할 것을 요구하기도 한다.

이러한 변화 속에는 적어도 세 가지 흐름이 있다. 첫째는 세계화이고, 둘째는 디지털 혁명이며, 셋째는 지식 문화화이다. 세계화의 흐름에 따라 기업 구성원들은 의식이 세계화로 열려 있어야 하고, 세계의 다양한 문화를 이해하고 활용할 수 있어야 하며, 세계인들과 의사소통하고, 세계적으로 통용되는 규범을 준수해야 한다. 그런 의미에서 전통적으로 한국 기업에 자리하고 있는 이문화(異文化)에 대한 배타성, 친분에 집착하는 연고주의, 우리의 관행만을 고집하는 폐쇄성은 지양되어야 한다.

디지털 혁명은 이제 전자산업에만 국한된 것이 아니다. 디지털화는 단순히 일을 자동화시키는 것을 말하지 않는다. 그것은 가상의 세계를 만들고, 네트워크를 형성시켜주고, 속도를 높여주며, 개성을 부각시켜준다. 따라서 앞으로 우리의 기업문화도 디지털화되어야 한다. 사원들이 우선 인터넷과 같은 디지털 기술에 대한 지능지수가 높아져야 하고 웹을 생활화하지 않으면 안 된다. 가상시장을 통해 상거래를 할 수 있어야 하고, 가상팀의 일원이 되어 누구하고도 일할 수 있는 유연성이 있어야 한다. 무엇보다 중요한 것은 수평적이고 개방적인 업무 자세를 갖지 않으면 안 된다는 것이다. 따라서 수직적인 지시에 익숙하고, 한 기업집단이 모든 사업과 모든 기능을 다 보유하려는 자력주의는 이제 우리의 기업문화에서 사라져야 할 것이다. 특히 서비스산업에서는 단순한 서번트식 서비스에서 창조적이고 고객가치가 극대화적인 서비스가 제공되기 위해서는 종업원



개개인이 스스로의 역량을 높이고 경쟁력을 극대화시키려는 노력이 필수적이다.

또한 21세기는 지식과 문화가 그 자체로서 산업이 되고 상품이 되는 시대이다. 지식이나 정보를 파는 것은 물론이거니와 영화, 애니메이션, 게임 등의 문화상품과 서비스업이 중요한 비중을 차지하게 될 것이다. 따라서 앞으로의 기업문화는 눈에 보이지 않는 문화적 재화를 상품으로 만들 수 있는 소프트한 것이 되어야 한다. 사원들의 상상력과 감성이 곧 상품개발로 이어지고, 사원들의 태도와 미소가 곧 시장 화될 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 정보와 지식과 감성을 소중히 생각하고, 새로운 정보와 지식이 자유롭게 만들어지는 조직이 되어야 하며, 그리고 이들이 벽이 없이 흐르고 공유되는 문화가 되어야 한다. 조직에 상상력과 유머가 넘치고, 시도와 실험이 자유로워야 한다. 수준 높은 기업문화를 갖지 않으면 수준 높은 문화상품이 만들어질 수 없다.

전통적으로 우리나라 기업문화의 이상적인 모습은 소위 말하는 자율공동체적 기업문화는 새로운 서비스패러다임의 물결이 거칠게 일고 있는 항공운송 서비스 경쟁에서는 다소 부족하다고 할 수 있다. 단순한 서번트식 서비스로서는 경쟁력 제고에 한계가 있을 수밖에 없기 때문이다. 잘 알려진 바와 같이 사우스웨스트의 유머서비스의 경쟁력 그리고 저가항공사의 저 운임에 기한 경쟁력 강화 등은 항공운송업계에 등장하는 새로운 바람의 전주곡 격이 된다고 할 수 있다.

이러한 변화의 바람에 적극적으로 대처하기 위해 바람직한 기업문화로는 자율 주의적 공동체적 형태만으로는 다소 부족하며 여기에 개별 종업원 각자가 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 할 수 있는 문화구축이 필요하다. 이를 위해서는 종업원 각자에게 좀 더 많은 자율성이 부과되어야 하며 자신의 잠재력을 개발하고 증진시킬 수 있도록 동기부여 및 이를 뒷받침할 수 있는 문화가 형성되어야 할 것이다. 또한 기업 혹은 조직 스스로도 변화하는 주변여건에 신속하고 효율적으로 대처하기 위한 유연한 문화를 스스로 견지하도록 구조 및 제도 등에 만전을 기하여야 할 것이다.



# 목 차

- 요 약 ..... i
- 목 차 ..... iii
- 도표 목차 ..... v
  
- 제1장 서론 ..... 1**
  - 1.1 연구의 배경 및 목적 ..... 1
    - 1.1.1 연구의 배경 ..... 1
    - 1.1.2 연구의 목적 ..... 3
    - 1.1.3 연구방법 및 구성 ..... 4
  
- 제2장 기업문화의 이론적 배경 ..... 6**
  - 2.1 기업문화의 개념 ..... 6
    - 2.1.1 기업문화의 개관 ..... 6
    - 2.1.2 기업문화의 형성요소 ..... 7
    - 2.1.3 기업문화의 형성과정 ..... 9
    - 2.1.4 기업문화의 구성요소 ..... 9
    - 2.1.5 기업문화의 유형 ..... 12
  - 2.2 기업문화의 국가별 이론적 비교 ..... 18
    - 2.2.1 미국기업의 조직 문화적 특성 ..... 18
    - 2.2.2 일본기업의 조직 문화적 특성 ..... 21
    - 2.2.3 한국기업의 조직 문화적 특성 ..... 23
  - 2.3 국가별 기업문화의 대표적 사례 비교 ..... 24
    - 2.3.1 미국기업의 사례 ..... 25
    - 2.3.2 일본기업의 사례 ..... 27
    - 2.3.3 한국기업의 사례 ..... 30
    - 2.3.4 각국 기업문화의 특성요약 ..... 37
  
- 제3장 항공 운송 산업 분야의 기업문화 ..... 39**
  - 3.1 항공 산업의 특성 ..... 39
    - 3.1.1 항공 산업의 특성 ..... 39
    - 3.1.2 항공운송산업의 특성 ..... 40
    - 3.1.3 항공운송산업에서의 경쟁력 결정요인 ..... 41



3.1.4 항공운송산업의 환경 ..... 42

3.1.5 요약 ..... 48

3.2 서비스산업의 기업문화 ..... 50

3.2.1 서비스산업의 특성 ..... 50

3.2.2 서비스산업의 기업문화 ..... 51

**제4장 항공사의 기업문화 비교 ..... 53**

4.1 국적 항공사 기업문화 ..... 53

4.1.1 국적 항공사 역사 ..... 53

4.1.2 국적 항공사 최근 동향 ..... 57

4.1.3 국적 항공사 기업문화 ..... 61

4.1.4 국적 항공사 기업문화 유형 ..... 65

4.2 외국 항공사 기업문화 ..... 66

4.2.1 사우스웨스트 항공 ..... 66

4.2.2 영국 항공 ..... 71

4.2.3 아메리칸 항공 ..... 73

4.2.4 요약 ..... 74

**제5장 경쟁력 제고를 위한 기업문화 ..... 76**

5.1 항공사 기업문화의 경쟁력 ..... 76

5.1.1 서비스업의 경쟁력 ..... 76

5.1.2 항공사 기업문화 ..... 78

5.2 경쟁력 있는 기업문화의 정립방안 ..... 79

5.2.1 기업문화 가치 ..... 79

5.2.2 혁신과 문화의 조화 ..... 80

**제6장 결론 ..... 87**

6.1 실증자료에 대한 연구 결과 ..... 87

6.2 연구 결과의 논의 및 시사점 ..... 88

6.3 연구의 한계점 및 향후 연구 과제 ..... 89

**참 고 문 헌 ..... 90**

**ABSTRACT ..... 92**



## 도 표 목 차

<도표 1> 연구의 흐름도 .....	5
<도표 2> 기업문화 유형 .....	17
<도표 3> 한. 미. 일 경영비교 .....	24
<도표 4> 미국. 일본. 한국 기업의 기업문화 특성 .....	38
<도표 5> 항공운송업의 특성 .....	48
<도표 6> 항공운송업의 경쟁력 결정요인 .....	48
<도표 7> 항공운송 산업의 환경 .....	49
<도표 8> 국적 항공사의 기업철학 .....	63
<도표 9> 국적 항공사의 경영이념 .....	64
<도표 10> 국적 항공사의 경영철학 .....	64
<도표 11> 기업문화 유형 .....	65
<도표 12> 새로운 서비스 패러다임 환경 .....	76
<도표 13> 기업의 혁신과 기업문화의 조화관계 .....	81



## 제 1장 서론

### 1.1 연구의 배경 및 목적

#### 1.1.1 연구의 배경

기업문화 개념은 관점에 따라 다양하게 정의할 수 있으나 가장 일반적인 개념으로 살펴보자면 “한 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관(value)과 신념(belief), 이념(ideology)과 관습(habit), 규범(norm)과 전통(tradition), 그리고 지식(knowledge)과 기술(skill) 등을 포함한 종합적인 개념으로 조직 구성원과 조직 전체의 행동에 영향을 주는 기본 요소”라 할 수 있다. 이러한 조직문화의 개념을 기업체에 적용한 것이 기업문화 개념이다. 이러한 연관선상에서 본 연구에서는 조직문화와 기업문화를 같은 개념으로 사용하고자 한다.

기업문화(Corporate Culture)란 한 조직에 있어 창립이래 역사적으로 형성되어온 구성원의 공유가치와 경영이념, 관리관행, 상징특성 등을 포괄하여 말하는 것이며 기업문화는 자연발생적으로 형성되기도 하지만 경영자나 기업의 리더에 의해 형성되고 정립되기도 한다. 특히 기업문화란 계속 변화할 수 있는 것이기 때문에 현재 및 미래의 경영환경과 여건변화를 고려해 강점을 계속 살리면서 약점을 보완하고 새로운 것을 더욱 받아들여 새로운 기업문화로 발전시켜 나가는 제반 활동이 중요하다고 할 수 있다.

기업문화와 유사한 의미로 조직 분위기와 기업풍토 등이 있다. 조직분위기는 조직체가 주어진 다양한 환경에 적응하는 과정에서 형성된 자체의 독특한 조직 풍토로서, 이는 기업문화를 형성하는 한 요인으로서 조직구성원들의 개인적 요소와 조직체의 상황적 요소가 결합되어 형성된 조직체에 대한 종합적인 개념이라고 할 수 있다. 이러한 조직 분위기는 기업문화의 한 측면을 나타내는 조직 특성으로 간주되며, 조직체에서 풍기는 전반적인 인상 또는 느낌으로서 어떤 절대적이고 객관적인 개념이라기보다는 오히려 지각에 의한 상대적이고 주관적인 개념이라고 할 수 있다.

한편 기업풍토란 한 국가의 기업 또는 경영관리를 형성하는 환경적 테두리, 즉 문화적 가치체계라고 할 수 있는데, 이는 한 국가의 특수적 환경



요인에서 생기는 상황가치 체계로서 이는 표준화가 가능한 공통가치 체계와는 다른 것이다. 따라서 기업풍토란 기업이 놓여 있는 환경을 의미한다.

1980년대 이후 기업의 경영에 있어서 기업문화에 대한 관심이 급격히 증대되고 있으며 그 이유로서 다음과 같은 점들을 들 수 있다.

첫째, 1960년대 이후 재기의 발판을 닦은 일본 기업들이 1970년대 들어 눈부신 성장을 보임에 따라 세계인들의 시선을 모으게 되었고 일본 기업들의 성장 동력과 배경을 이루는 특성에 관심을 갖게 되었다.

둘째, 기업경영이 발달되고 글로벌화 됨에 따라 다국적기업이 등장하게 되고 이에 따라 다국적기업의 활동 영역인 각국의 문화적인 특성에 관심이 높아지게 되었다. 그 결과 다국적기업의 해외지사에서 본사의 문화권과는 구별되는 뚜렷한 기업의 특성이 발견 되었다.

셋째, 기업 경영활동의 핵심적 자원이 자본일 때에는 자본을 제공한 사람이 중심이 되는 경영시스템이 형성되어 이루어지지만, 경영활동의 핵심적 자원이 자본으로부터 인간에게로 옮겨지게 되면 인적 자원을 제공하는 사람들을 중심으로 하는 경영시스템이 이루어지게 된다. 다시 말해 기업의 경영활동이 자본 중심으로부터 인간중심으로 바뀌지 않으면 안 된다는 것이다. 기업이 인간중심으로 경영될 때에는 문화적 요인이 강하게 작용하여 조직성과에 지대한 영향을 미치게 된다. 그러므로 미래에는 강한 문화를 가진 기업만이 지속 성장될 수 있을 것이다. 왜냐하면 기업을 둘러싼 경영환경이 국내외 적으로 복잡하고 그 변화가 격심한 가운데, 강한 문화를 가진 기업만이 이에 대응할 수 있는 능력이 있을 뿐만 아니라 적응할 수도 있기 때문이다.

넷째, 어떤 기업들을 떠올릴 때 생각나는 독특한 이미지 등과 같이 기업 내에서도 그동안 관심을 끌지 못했던 문화라는 것이 형성되는 것이 아닌가 하는 관점이 대두되었다. 특히 미국의 초우량 기업을 조사한 결과 성공한 기업은 공통된 요인, 예컨대 공통의 가치관, 공통된 행동 스타일, 경영이념 등이 있어, 이것이 기업을 성공시킨 문화적 요인으로서 강하게 작용하고 있다는 것이 발견되었다.

다섯째, 전반적인 사회의 변동으로 인하여 새로운 관리모형에 대한 필요성이 증대되었고, 그 같은 새로운 관리모형을 가능하게 하는 것이 기업문화의 개발이다. 즉, 우리가 처해 있는 상황이 제조업 중심의 산업사회로부터 지식, 정보가 중시되는 지식정보사회로 이행됨에 따라 이에 적응할



수 있는 기업문화의 개발이 중요하게 되었다.

일본에서 모든 것을 배우던 시기는 이미 지났지만 이러한 상황은 다시 우리에게 새로운 과제를 안겨주고 있으니 그것은 가보지 못한 세계를 개척해 가며 나가야만 한다는 사실이다. 사실 모든 것을 앞선 기업에게서 배우던 시기에는 그 기업이 하는 것을 그대로 따라 하기만 하면 되었다. 그러나 이제 국내 기업 스스로 앞선 상황에서 앞날을 개척해 나가야할 때에는 자신의 강점과 약점 등 모든 것을 파악하고 상황에 맞는 적절한 방안을 찾아내고 실행해가야 할 것이다.

기업경영 여건은 지식정보화, 글로벌화, 급변성과 다양성이 공존하는 그야말로 단기적인 전망도 하기 어려운 상황의 연속이라 아니할 수 없는 형편이다. 항공업은 그 특성상 서비스가 가장 중요한 경쟁력 요소의 하나이며 서비스의 핵심은 사람이란 점에서 항공사의 기업문화는 새로운 조명을 받기에 충분하다. 항공업계는 전반적으로 여행객은 증가 추세에 있으나 오픈스카이 정책에 의한 국제적 경쟁의 증대, 경기상황에 따른 여행객 변동 폭의 증가, 국내선의 경우 저가항공사들의 출현으로 경쟁심화, 육상운송인 KTX의 활성화에 따른 항공여행객 잠식 등 시장에서의 불확실성이 증대하고 있으며 이에 따른 돌파구 마련이 요구되는 시점에 이르러 있다 할 것이다.

### 1.1.2 연구의 목적

본 연구에서는 이러한 시점에 즈음하여 기업문화가 기업의 경쟁력에 미치는 영향에 대해 연구해 보고자 한다. 특히 항공업계의 기업문화를 유형별로 구분해 보고 이를 경쟁력 제고를 위한 활성화 방안에 대해 살펴보고자 한다. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 기업문화에 영향을 미치는 요인들에 대해 고찰해 본다. 일반적으로 동서양 및 국가별 문화 환경이 기업문화를 이루고 그 위에 해당산업의 상황 그리고 개별 기업의 특성이 기업문화 형성의 중요 요인이 된다고 할 수 있다.

둘째, 이러한 배경 하에 특정 모형에 의한 기업문화 유형을 구축해 보고 이에 기하여 국적 항공사의 기업문화 유형을 구분해 본다.

셋째, 항공 운송 산업의 특성에 기한 바람직한 기업문화 유형을 살펴보



고 이 바람직한 문화 유형과 국적 항공사의 기업문화 유형이 부합하는지 비교해 본다.

넷째, 경쟁력 제고를 위한 항공사 기업문화의 정립방안 및 지향할 점들에 대해 고찰해 보는 것으로 결론을 맺는다.

### 1.1.3. 연구 방법 및 구성

본 연구의 수행을 위하여 문헌 연구를 중심으로 하였다. 문헌 연구를 통하여 기업문화 및 기업문화 유형에 대한 이론적 고찰을 하고 이를 토대로 가설을 설정하고 이에 대한 논리 전개를 통한 해답을 찾아보고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제1장 서론에 이어 제2장에서 기업문화의 이론적 배경을 제시하고, 제3장에서 항공운송산업 분야의 기업문화에 대해 살펴보고 제4장에서 국적 항공사 및 외국 항공사의 기업문화 비교를 해보고 제5장에서 경쟁력 제고를 위한 항공사 기업문화 정립방안에 대해 고찰해 보고 제6장에서 결론을 맺는다.



<도표1> 연구의 흐름도

제 1장 서론		
연구의 배경	연구의 목적	연구방법 및 구성



제 2장 기업문화의 이론적 배경											
기업문화의 개념					기업문화의 국가별 이론적 비교			국가별 기업문화의 대표적 사례 비교			
기업 문화 개관	기업 문화 형성 요소	기업 문화 형성 과정	기업 문화 구성 요소	기업 문화 유형	미 국	일 본	한 국	미 국	일 본	한 국	기업 문화 특성



제 3장 항공 운송 산업분야의 기업문화						
항공 산업의 특성				서비스 산업의 기업문화		
항공 산업 특성	항공운 송산업 특성	경쟁력 결정 요인	운송 산업 환경	서비스 산업의 특성	서비스산업의 기업 문화	



제 4장 항공사의 기업문화 비교	
국적 항공사 기업문화	외국 항공사 기업문화



제 5장 경쟁력 제고를 위한 기업문화	
항공사 기업문화의 경쟁력	경쟁력 있는 기업문화의 정립 방안



제 6장 결론		
연구 결과	연구결과의 시사점	연구의 한계점 및 향후과제



## 제2장 기업문화의 이론적 배경

### 2.1 기업문화의 개념

#### 2.1.1. 기업문화의 개관

기업문화란 기업 등의 조직구성원의 활동의 지침이 되는 행동규범을 창출하는 공유된 가치, 신념의 체계를 말한다. 기업문화는 기업 구성원에게 정체감을 주며, 구성원 개인의 이익보다 기업 전체의 이익을 우선시 하도록 유도하며, 전체 체계의 안정성을 증진하며, 행위규범을 제시하고 형성하는 것 등의 기능이 있다.

기업문화에 대하여 포괄적 개념을 알아보려면 학자마다 내리고 있는 다양한 정의를 살펴보는 것이 필요하다.

버어거와 러크만 (P. L. Berger and T. Luckmann)은 기업문화란 기업을 구성하고 있는 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 규범, 전통, 지식, 기술 등을 포함하는 종합적인 개념으로서 조직 구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본 요소라고 정의하고 있으며, 딜과 케네디 (T.E. Deal A.A. Kennedy)는 조직문화란 조직 구성원들의 상호작용에 의하여 끊임없이 창조되고 재구성되는 인간 상호작용의 형성 메커니즘인 동시에 인간 상호작용의 결과적 산물로서의 사회적 실체이다 라고 하고 있다. 한편, 샤인 (E.H. Schein)은 조직문화란 조직체의 다양한 상황에서 조직 구성원들이 어떻게 행동해야 하는가를 명시해 주는 비공식적인 지침으로서 조직을 통합시켜 주는 응집요소이다 라고 정의하며 켈리넥 (M. Jelinek)은 조직문화는 그 조직체가 내외환경과의 적응 및 통합과정에 적용되는 기본전제로서 조직구성원의 가치관과 사고방식 그리고 행동에 영향을 주는 근본요소이다 라고 정의한다. 오우치 (W. Ouchi)는 조직문화는 그 조직체의 공유된 의미체계, 고유한 언어체계, 신화, 그리고 패러다임으로서 조직체의 다양한 상황에서 그 조직 구성원들이 공유하고 있는 가치판단의 틀이다 라고 하고 있으며 국내학자로는 이학종이 조직문화는 그 조직의 전통과 풍토인데, 여기에는 그 조직의 가치기준, 즉 조직 체



반활동, 소신, 행동 등의 패턴을 규정하는 기준이 함축되어 있다 라고 하고 있다.

결국 조직문화는 조직 구성원들이 공유하고 있는 구성원 행동과 전체 조직체 행동에 기본전제로 작용하는 조직체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 그리고 행동패턴 등의 거시적 총체라 할 수 있으며 이러한 조직문화 개념을 기업체에 적용한 것이 '기업문화'의 개념이다.

결론적으로 기업문화란 개별기업의 관리적 차원에서 기업구성원들이 공유하는 핵심적 요소로서의 가치체계, 상징적 요소로서의 의례의식, 영웅, 전설, 일화, 실천적 요소로서의 전략, 구조, 제도 등을 포함한 종합적인 개념이라고 할 수 있다.

기업문화와 유사한 의미로 조직 분위기와 기업풍토 등이 있다. 조직분위기는 조직체가 주어진 다양한 환경에 적응하는 과정에서 형성된 자체의 독특한 조직 풍토로서 이는 기업문화를 형성하는 한 요인으로서 조직구성원들의 개인적 요소와 조직체의 상황적 요소가 결합되어 형성된 조직체에 대한 종합적인 개념이라고 할 수 있다. 이러한 조직 분위기는 기업문화의 한 측면을 나타내는 조직 특성으로 간주되며, 조직체에서 풍기는 전반적인 인상 또는 느낌으로서 어떤 절대적이고 객관적인 개념이라기보다는 오히려 지각에 의한 상대적이고 주관적인 개념이라고 할 수 있다.

한편 기업풍토란 한 국가의 기업 또는 경영관리를 형성하는 환경적 테두리, 즉 문화적 가치 체계라고 할 수 있는데, 이는 한 국가의 특수적 환경요인에서 생기는 상황가치 체계로서 이는 표준화가 가능한 공통 가치체계와는 다른 것이다. 따라서 기업풍토란 기업이 놓여 있는 환경을 의미한다.

### 2.1.2 기업문화의 형성요소

이러한 기업문화는 그 형성요소를 파악해 봄으로써 그 실체에 좀 더 가까이 접근할 수 있다. 첫째, 기업문화의 구성요소로는 우선, 창업자 또는 최고경영자의 경영이념을 들 수 있다. 현재의 기업이 이루어지기까지는 창업자 또는 최고경영자가 기업문화에 지대한 영향을 미치고 있고, 또 그



경영이념이 기업의 가치라는 문화로 나타나는 경우가 많으며 이들이 기업을 창설하고 역경을 극복하는 과정에서 생성된 조직, 탄생비화, 일화 등은 기업문화의 중요한 요소를 이룬다.

둘째, 기업의 역사와 안정적인 멤버십을 빠뜨릴 수 없다. 문화라는 개념 자체가 역사성을 내포하고 있는 만큼 기업문화가 형성되려면 어느 정도의 역사와 이를 형성해 나가기 위한 안정적 구성원의 존재가 필수적이다. 실제로 독특한 사품을 발전시키고 있는 일본기업의 경우, 오랜 기업의 역사와 종신 고용제라는 특성이 이러한 요건을 충족하였고 이러한 기업들이 가지고 있는 사회적으로 높은 공유된 인식이 한 세대에서 다음 세대로 전해지고 기업의 전통과 문화를 일구고 있게 된다.

셋째, 대체 문화의 존재 여부를 들 수 있다. 오랜 역사와 안정적인 멤버십이 유지된다고 해도 구성원들이 현재의 문화와 다른 대체 문화에 접하게 될 때에는 기업특유의 문화형성이 어렵게 된다. 즉, 대체할 수 있는 문화의 부재가 기업문화의 형성을 촉진한다. 이러한 조건이 유지되기 위해서는 기업구성원이 상위의 직위로 이동하면서 기업특유의 가치관을 몸에 익히는 것이 필요하며, 가능하면 신입사원에게도 기업가치의 주입을 통한 기업특유의 문화를 몸에 익히게 하는 것이 필요하다.

넷째, 기업이 속한 문화권이 영향을 미치게 된다. 한 기업의 문화는 그 기업이 속한 문화권의 영향을 받으며, 전반적인 기업문화의 특성을 연구하는 데 중요한 요인이 된다. 이러한 점은 동서양의 기업들이 가지고 있는 기업문화에서 잘 들어나고 있다.

다섯째, 업종, 경쟁 등의 환경 또한 영향을 미치게 된다. 기업이 어떤 업종 또는 산업에 속해있는가도 그 기업의 문화를 형성하는 데 많은 영향을 미친다. 업종의 다양화와 환경변화의 수용에 따라 기업문화의 형성이 다르기 때문이다.

끝으로, 유형 환경이 중요하다. 즉, 기업의 위치한 지리적 위치, 건물 등도 문화의 형성에 영향을 미치는 요인이 될 수 있다.

이상을 정리해 보자면, 기업문화의 형성 요인으로서 중요한 요인들로는 창업자 및 최고경영자의 특성, 조직적 특성 등 개별기업의 일반적 특성, 전체 사회문화적 특성, 개별기업이 속한 산업적 특성과 유형 환경 등으로 요약해 볼 수가 있다. 이밖에도 학습, 조직 내의 상호작용과 관계, 구성원의 안정과 보상, 언어와 의사소통, 식품과 식사법 등도 기업문화의 근본적



인 형성 요인이 될 수 있다.

### 2.1.3 기업문화의 형성과정

이러한 기업문화는 다양한 형성과정을 거칠 수 있다. 이를 분석한 견해들을 살펴보자면, 로빈스는 종업원들은 상사에 의해 제공되는 자발성의 정도, 구조체계, 보상정도, 후원 및 갈등해결에 대한 경영층의 자발성 등에 근거하여 기업에 대한 전반적 지각을 형성하게 되며, 이 전반적 지각이 결국 기업문화를 형성하게 된다. 고 하고 있으며 샤인은 집단의 성숙과 더불어 기업문화가 형성되고 양자는 리더십 활동의 결과에 크게 기인하게 된다고 주장한다. 한편, 새드의 견해를 보자면 하위부서 내지 기업내의 지리적 분산정도와 종업원의 규모가 문화의 강도와 집중도의 형성에 영향을 미치게 된다고 한다.

### 2.1.4 기업문화의 구성요소

기업문화의 특성은 그 구성요소를 분석해 봄으로써 파악할 수 있다. 기업문화는 가공품과 창조물, 가치, 기본전제로 구성된다.

기업문화를 인식할 수 있는 첫째 수준은 표면적으로 나타나고 눈으로 볼 수 있는 물질적, 상징적 그리고 행동적 인공창조물이다. 기업체의 제품과 기술, 기구와 도구, 방침과 규율, 서류와 문서, 전통과 일화, 의례, 의식 그리고 구성원들의 행동패턴 등이 이에 속한다. 이들은 기업체에 대한 전체적인 인상과 이미지 그리고 기업체의 외적인 문화특성을 형성하는데 직접적이고 결정적인 요소로 작용한다.

기업문화의 의식체계 상의 둘째 구성요소는 인식적 수준에서의 가치이다. 가치는 기업체의 구성원들이 일반적으로 인식하고 있는 행동의 지침으로서 가치적 수준의 인공적 창조물을 지배하는 요소들이다. 가치는 기업구성원들이 소중히 여기는 요소로서 개인에 대한 존중, 창의성에 대한 중요성, 개방적 의사소통, 참여와 합의에 대한 중요성 등을 들 수 있다.

의식수준별로 본 기업문화의 셋째 구성요소는 잠재적 수준에서의 기본전제인데, 이것은 가치와 밀접히 연관된 개념으로서 일반적으로 조직구성원들이 인식하고 있지 않는 선 의식적 가치라고도 할 수 있다. 기본전체



는 기업체는 이익을 내야 한다던가, 학교는 학생을 교육시켜야 한다든가 또는 의학은 병을 고쳐야 한다는 등의 당연하고 엄연하며 또 분명한 사실들이다. 이와 같이 기본전제는 조직 구성원들이 너무나 자연스럽게 받아들이는 가정이기 때문에 구성원들 사이에 아무런 논의를 필요로 하지 않으며, 이것이 바로 기본전제와 가치가 다른 점이다.

기업문화의 구성요소는 기업문화를 구성하고 있는 최소한의 단위이다. 그러나 그 구성요소는 연구자의 연구 수준이나 시각에 따라 다를 수 있으며, 또한 그 내용이 애매모호하여 확실하게 설명하기 어려운 부분도 있을 수 있다. 따라서 이하에서는 다양한 견해의 선행 연구를 검토함으로써 그 주된 요소를 파악해 보고자 한다.

파스칼과 에토스(R.T.Pascale and A.G. Athos)는 일본 기업에 관한 연구에서, 그리고 피터즈와 워터만(T.J. Peters and R.H.Waterman)은 미국의 우수기업에 관한 연구에서 기업문화의 구성요소로서 7S모형을 제시하고 있다.

7S모형은 공유가치, 전략, 구조, 관리시스템, 구성원, 기술, 리더십스타일로 구성되어 있다. 각각에 대해 좀 더 자세히 살펴보자면 다음과 같다.

#### (1) 공유가치(Shared Value)

기업문화의 첫째 구성요소는 기업체의 구성원들 모두가 공동으로 소유하고 있는 가치관과 이념 그리고 전통가치와 기업의 기본목적 등 기업체의 공유가치이다. 공유가치는 다른 기업문화 구성요소에 지배적인 영향을 줌으로써 기업문화 형성에 가장 중요한 위치를 차지하고 있다.

#### (2) 전략(Strategy)

기업문화의 둘째 구성요소는 기업체의 장기방향과 기본성격을 결정하는 경영 전략으로서, 기업체의 장기적인 목적과 계획 그리고 이를 달성하기 위한 장기적인 자원배분 패턴을 포함한다. 기업체의 전략은 기업의 이념과 목적 그리고 기본가치를 중심으로 이를 달성하기 위한 기업체 운영에 장기적인 방향을 제공함으로써 다른 기업문화 구성 요소들에게 많은 영향을 준다.



### (3) 구조(Structure)

구조는 기업체의 전략을 수행하는 데 필요한 틀로서 조직 구조와 직무 설계 그리고 권한관계와 방침 등 구성원들의 역할과 그들간의 상호관계를 지배하는 공식요소를 포함한다. 따라서 구조는 관리 시스템과 더불어 구성원들의 일상 업무수행과 행동에 많은 영향을 준다.

### (4) 관리시스템(System)

기업문화를 구성하는 또 하나의 중요 요소는 기업체 경영의 의사결정과 일상운영에 틀이 되는 관리제도와 절차 등 각종 시스템이다. 따라서 시스템은 기업체의 기본가치와 일관성 있고 장기적인 전략 목적 달성에 적합한 보상제도와 인센티브, 경영정보와 의사결정시스템, 경영계획과 목표설정시스템, 결과측정과 조정, 통제 등 경영 각 분야의 관리제도와 절차를 포함한다.

### (5) 구성원(Staff)

기업문화는 기업체 구성원들의 행동을 통하여 실제로 나타난다. 따라서 구성원은 기업문화의 구성요소로서 기업체의 인력구성과 구성원들의 능력, 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도 그리고 그들의 행동 패턴 등을 의미한다. 구성원들의 가치관과 행동은 기업체가 의도하는 기본가치에 의하여 많은 영향을 받고 있고, 인력구성과 전문성은 기업체가 추구하는 경영전략에 의하여 지배되는 것이 사실이다.

### (6) 기술(Skill)

기술도 기업문화를 형성하고 있는 중요 요소로서 각종 기계, 장치와 컴퓨터 등 생산 및 정보처리 분야의 물리적 하드웨어는 물론, 이를 사용하는 소프트웨어 기술을 포함한다. 그뿐 아니라 구성원들에 대한 동기부여와 행동 강화, 갈등 관리와 변화관리, 목표 관리와 예산관리 등 기업체 경영에 적용되는 관리 기술과 기법도 포함한다.

### (7) 리더십스타일(Style)

기업문화의 마지막 구성요소는 구성원들을 이끌어 나가는 전반적인 조직관리 스타일로서 구성원들의 행동 조성은 물론, 그들 간의 상호관계와



조직 분위기에 직접적인 영향을 주는 중요 요소이다. 기업체의 개방적, 참여적, 온정적, 유기적 성격 등은 일상경영에 적용되는 관리 및 리더십 스타일로부터 많은 영향을 받으면서 형성된다.

한편, 딜과 케네디(T.E. Deal and A.A. Kennedy)는 기업문화의 구성요소로 사업 환경, 가치, 영웅, 의례 및 의식, 문화만을 들고 있다. 그들은 사업 환경이 기업문화를 형성시켜 주는 가장 중요한 결정 요인이며, 가치는 조직의 기본적인 사고방식이나 신념이므로 기업문화의 핵심을 이룬다고 하고 있다. 또 이와 같은 가치가 인격화되어 조직 내 타인의 가치적인 역할 모형으로 나타난 것이 영웅이며, 의례 및 의식은 기업 내에서 행하여지고 있는 체계적이고도 계획된 일상적인 의식으로서 기업구성원에게 기대되어지는 행위패턴을 암시해 준다. 또 기업문화는 이러한 가치와 영웅, 신화들이 어떤 의사소통의 경로를 통해서 전달되어지는가에 따라서 달라진다.

### 2.1.5 기업문화의 유형

이와 같이 기업문화는 형성되고 정립된다. 이렇게 정립된 기업문화는 유형별로 구분해 볼 수 있다. 기업문화가 중요하다면 하나의 기업이 가지고 있는 문화가 어떠한 유형으로 분류될 수 있는지 구분해 낼 수 있다. 이러한 작업이 갖는 의미는 개별기업이 가지고 있는 요소별 특성에 기초한 구분에서 오는 유형화된 공통점에서 기업문화의 전반적 특성을 거시적 측면에서 이해할 수 있으며 기업이 나아가야 할 방향에 대한 중요한 시사점을 가져다 줄 수 있을 것이란 점이다. 즉, 기업이 어떠한 특징적 요소, 예컨대, 어떠한 공유가치를 가지고 있고, 또 이 공유가치와 기업체의 다른 부문과의 부합 여부가 기업의 성과에 어떻게 영향을 미치고 있는지에 대한 이해를 돕기 때문이다. 즉, 기업문화의 유형화를 통한 기업 자체에 대한 통찰력 증대는 기업이 당면한 환경에서 성공하기 위해서 무엇이 요구되는가를 구체화시켜 준다는 것이다.

분류란 특성의 대상을 그들 간의 관계에 기초하여 집단화하는 것을 의미하는데, 먼저 대상의 유사성을 인식하고, 그 유사성에 기초하여 대상을 집단화하게 된다. 그런데 기업문화 유형에 대한 연구들을 살펴보자면 기



업문화의 개념과 구성요소에 대한 견해가 학자들마다 상이하여 실제로 유형분류의 기준조차도 서로 판이하게 다르다. 이에 따라 유형분류의 일반적 역할을 다하지 못하고 있는 실정이다. 다만 기업문화의 유형화를 통하여 각 유형 간에 비교를 가능하게 하고 그러한 과정에서 나름대로 의미 있는 연구결과를 도출하려고 시도하고 있는 상황이다.

기업문화를 유형화하려는 시도는 연구자에 따라서 여러 가지의 방향과 분류기준에서 모색되어 왔다. 이하에서는 각 연구자 나름대로의 분류기준에 따른 다양한 기업문화의 유형을 개관해 보자면 다음과 같다.

#### (1) 딜과 케네디(Deal & Kennedy, 1982)

딜과 케네디는 그 기업이 속한 시장에서의 두 가지 요소인 기업 활동에 수반되는 위험도와 그 활동 결과에 대한 피드백 속도라는 두 차원을 기준으로 기업문화를 네 가지로 유형화 하였다.

##### 1) 남성적 문화

남성적 문화는 건설, 화장품, 경영상담, 모험투자, 광고, 영화, 출판, 그리고 스포츠산업 등이 있다.

##### 2) 과업 여가 병존문화

과업여가 병존문화는 열심히 일하고 잘 노는 문화의 유형이다. 이에 속하는 업종은 부동산업, 컴퓨터 사업, 자동차판매업, 그리고 사무용품 제조업 등이다.

##### 3) 투기적 문화

투기적 문화는 많은 액수의 자금이 걸려있는 의사결정의 문화로서 상당히 높은 위험부담을 안게 되며 결과가 좀처럼 나타나지 않는 경우이다.

##### 4) 과정적 문화

과정적 문화는 주어진 일을 어떻게 할 것인가에 관심을 집중시키는 소극적인 태도를 가진다. 이 문화의 중심적 가치는 기술적인 완벽함을 기하는 것이다. 따라서 결과의 기대보다는 과정에 초점을 두고 소극적이고 세심한 주의를 기울이는 행동을 나타낸다. 마치 관료제와 같은 경향을 띠는 문화로서 은행, 관공서, 공공사업 등을 비롯하여 고도로 규제화 되어 있는 업계가 이에 속한다.



(2) 앤소프

앤소프는 기업문화의 유형을 경영전략과 관련지우면서 기업문화의 특성과 수준을 기준으로 네 가지로 유형화 하였다.

1) 안정적 문화

생산부문과 회계부문

2) 반응적 문화

생산부문과 재무부문

3) 예기적 문화

마케팅부문과 기획부문

4) 탐구적 문화/창조적 문화

연구부문과 신규사업부문

(3) 존스

존스는 기업문화의 형태는 생산과 관련된 거래비용을 줄이려는 시도에서 결정된다고 보고 있다.

1) 생산문화

2) 관료문화

3) 전문직문화

(4) 런드버그

런드버그에 의하면 문화는 구성원들을 지배하는 인식구조에 있다고 간주하며 구성원들이 조직의 현실을 지각하는 현실을 두 가지 차원으로 구분하였고, 이에 따른 기업문화 유형을 네 가지로 유형화 하였다.

1) 항상적 동질문화

2) 항상적 이질문화

3) 무정형적 동질문화

4) 무정형적 이질문화

(5) 해리슨

해리슨은 기업의 문화특성은 해당조직의 이념적 지향에 달려 있다고 보고, 네 가지의 서로 다른 이념형으로 구분하였다.



1) 권력지향형

환경을 지배하고 모든 반대자를 없애려고 노력하며, 외부의 법규나 힘에 굴복하려 하지 않으며 조직생활은 권력과 정치에 의해 움직여진다.

2) 역할지향형

가능한 합리적이고 질서를 유지하려는 욕구가 강하여 권리나 특권 또는 합법성을 고려하여 활동해 나간다.

3) 과업지향형

상위 목표의 달성에 최상의 가치를 부여하며, 조직의 구조나 기능 및 활동 등은 상위목표에 대한 기여라는 측면에서 평가된다.

4) 인간지향형

구성원의 욕구를 충족시키기 위하여 존재하며, 조직 자체는 구성원의 욕구를 만족시키기 위한 도구라고 보는 입장이다.

(6) 퀴와 맥그레이드

퀴와 맥그레이드에 의하면 정보처리의 관점에서 인간의 지각체계는 환경으로부터 입수한 단서 자료 정보에 대하여 두 가지 방향으로 구분해서 지각하게 된다고 한다. 이러한 구분 기준의 하나는 환경에 대한 인지도, 예측성, 이해도의 정도에 따라 확실성이 높은 환경과 확실성이 낮은 환경이라는 지각구분이며, 다른 하나의 기준은 이 환경에 대한 반응패턴의 구분으로서 단기적 패턴과 장기적 패턴이라는 지각구분이며 이러한 기준에 따라 네 가지로 유형화 하였다.

1) 계층적 문화

확실성이 높고 장기적인 환경에 대한 반응패턴을 보인다.

2) 합리적 문화

확실성은 높으나 단기적인 환경반응패턴을 보인다.

3) 합의적 문화

확실성은 낮으나 장기적 반응패턴을 보이는 영역이다.

4) 이념적 문화

확실성도 낮으면서 단기적 환경반응패턴을 보이는 영역이다.

(7) 서인덕

서인덕은 기업문화의 유형을 현실 지각차원과 행동패턴 차원을 기준으로



로 하여 네 가지로 구분하였다.

1) 친화적 문화

현실이 동태적, 융통성이 있는 것으로 지각되며, 그 행동패턴은 새로운 것보다는 기존의 상태의 존속과 안정을 선호하며 화합을 추구하려 한다.

2) 진취적 문화

현실이 동태적 융통적 불 안정적으로 지각되고, 그 행동패턴은 조직의 미래를 예견하여 창의적인 역할을 수행하려 한다.

3) 보존적 문화

공식적 행태를 통한 질서의 유지를 목적으로 하고 체계가 잘 잡혀 있고 즉각적인 행동보다는 장기적으로 조직의 존속을 목적으로 한다.

4) 합리적 문화

확실하고 안정된 현실지각과 적극적 혹은 동적 단기목표 지향적인 행동패턴에서 나타날 수 있는 문화유형이다.

(8) 신유근

신유근은 기업문화의 유형을 아래와 같이 제시하고 있다. 기업문화를 유형화하는데 있어 두 가지 차원에 입각하여 구분하고자 하며, 하나의 차원은 궁극적으로 지향하는 목표와 관련하여 개인 중시와 공동체 중시로 그리고 다른 차원은 목표에 이르기 위한 과정 및 수단에 따라 자율주의와 타율주의로 구분함으로써 아래 도표와 같은 유형화를 시도하고 있다.

여기서 공동체와 개인 중시의 차원은 기업문화의 목표와 관련하여 국가차원에서 비교 가능한 가치의식과 행동측면을 동시에 설명하려는 것이며, 또 하나의 차원인 타율(결정)과 자율(임의)주의 차원은 주로 인간의 행동이 어떻게 결정되는지의 측면에서 조직구성원들의 행동측면을 설명하려는 것이다.

<도표2> 기업문화 유형

	공동체 중시		
타율적 행동	가풍적 기업문화 (We 계승형)	자율공동체적 기업문화 (We-I 추구형)	자율적 행동
	미성숙 기업문화 (We/I 갈등형)	다원적 기업문화 (I-I 지향형)	
	개인 중시		

자료: 신유근, "기업문화와 조직성과", 「경영논집」, 14(3), 1985.

여기서 가풍적 기업문화(We 계승형)는 개인보다는 공동체를 중시하는 특성을 가지면서 조직구성원들이 타율적 행동 성향을 많이 보이는 유형이다. 가풍적 기업문화는 공동체를 우선시하며 타율에 의하여 기업문화가 형성, 성숙되어간다. 이런 형태 기업의 기업조직 구조(Business structure)는 수직을 이루며 (피라미드형태) 관료주의가 적용된다면 쉽게 부패할 수 있고 변화를 거부하며 창의성이 결여될 수 있다는 단점들이 있다.

미성숙 기업문화(We/I 갈등형)는 개인주의적 특성을 중요시하기는 하지만 목표에 이르는 과정 측면에서는 오히려 타율 주의적 특성이 나타나는 문화유형이다.

다원적 기업문화(I-I 지향형)는 자율주의에 기초를 두면서 개인주의적 특성이 강한 문화이다. 따라서 조직구성원들이 자율성과 창의성을 강조함과 동시에 개인의 권익을 중시하는 유형이다.

자율 공동체적 기업문화(We-I 추구형)는 기본적으로 공동체를 강조되 구성원들의 자율성이 강조되는 문화유형이다. 따라서 집합으로서의 우리의식이 강하면서 동시에 행동 주체면 에서 자율 주의적 특성을 지니고 있다.

자율 공동체적 기업문화는 개인의 자율에 기초를 두고서, 제한된 의미에서의 집단주의가 아닌 넓은 의미에서의 우리의식을 지향하는 기업문화 유형이다. 이러한 문화풍토 위에서는 기업을 하나의 공동체로 인식하고 그 속에서 각 개인들은 공동체의 성원으로서 권리와 책임을 지니는 인간



적 관계를 맺는다. 노사 간에도 계약적·계산적·대립적 관계가 아닌 공동체적·인간적·협동적 관계가 형성되며 나아가 기업을 세계화하는 과정에서도 국제기업으로서의 위상과 동시에 본국 기업으로서의 독특성이 강조된다.

본 연구에서는 신유근의 기업문화 유형 분류에 입각하여 국적 항공사의 기업문화를 분류해 보기로 한다.

## 2.2 기업문화의 국가별 이론적 비교

기업문화를 이해하고 바람직한 기업문화를 개발하는 데에는 개별기업의 독특한 문화를 이해하는 것은 물론 각 나라의 공통적 기업문화를 이해하는 것도 매우 중요하다. 여기에서는 여러 나라의 조직문화를 연구하는 데 있어서 조직문화를 형성하고 있는 기본가치와 경영이념, 조직구성원과 전체 조직체의 행동패턴 등 여러 가지 내적 요소를 통하여 나타나는 문화적 특성을 비교해 보고자 한다.

### 2.2.1 미국기업의 조직 문화적 특성

#### (1) 일반적 특성

Peters와 Waterman은 미국의 맥킨지 컨설팅 회사에 종사하면서 사례 연구와 설문조사 및 면접 등의 여러 가지 연구방법을 사용하여 우수기업들을 자세히 연구해 본 결과, 회사들의 업종과 규모는 모두 다르지만 기업을 운영하는 방법과 경영행동에 있어서 이들 기업체간에 많은 공통점이 나타났다. 이 연구결과를 정리한 Peters와 Waterman의 우수기업의 공통된 특징은 다음과 같다.

- 1) 행동지향성(bias for action)
- 2) 고객 최우대 서비스(close to customers)
- 3) 자율적인 신규 사업 개발(autonomy and entrepreneurship)
- 4) 참여에 의한 생산성 향상(productivity through people)
- 5) 전통가치(hands-on, value-driven)
- 6) 이점경영(stick to the knitting)
- 7) 간소한 조직구조(simple form, learn staff)



## 8) 방임과 통제의 혼합경영(loose-tight control)

### (2) 기업 문화적 특성

일반적으로 미국의 우수기업들은 기동성 있는 신속한 적응행동과 고객에 대한 최우대 서비스, 자율적 경영과 창의적 사업개발, 그리고 인간위주의 경영관리를 강조하고 있는 것이 특징이다. 그리고 오랜 기간을 통해서 개발해 온 조직체의 전통과 가치를 보존하면서 자신의 강점을 최대한으로 이용하고 있으며, 간단한 조직구조 속에서 방임과 통제의 양면성을 띤 혼합 경영관리의 성격을 나타내고 있는 것이 이들 우수기업의 특징이다.

#### 1) 유동적 조직체행동

미국기업의 첫째 특징은 유동적인 조직구조와 신속한 경영행동을 통하여 변화하는 환경에 적절히 대응할 수 있는 능력을 갖고 있다는 것이다. 이러한 신속한 적응행동은 몇 가지의 구조적, 조직 문화적 특성에 의해 발휘되고 있다. 첫째, 조직 구성원들 간의 자유스럽고 개방적인 의사소통(communication) 행동이다. 우수기업의 조직구성원들은 당면한 상황의 성격에 따라서 의사소통의 대상자와 의사소통의 방법에 있어서 보다 적절한 의사소통 행동을 취하고 있다. 일반적으로 조직구성원들이 자기 사무실에서만 있지 않고 자연스럽게 다른 부서에 다니면서 비공식적인 접촉을 항상 유지하고 있음으로써 구성원간의 의사소통이 일상 업무에 매우 중요한 부분을 차지하고 있다. 둘째, 이러한 비공식적인 의사소통과 더불어 여러 가지의 공식적인 의사소통의 방법도 많이 활용되고 있다. 일반적으로 신속한 의사결정을 위하여 태스크 포스(task force)와 프로젝트 팀의 소집단 구조를 많이 사용하고 있다. 셋째, 우수기업들은 조직구성원의 신속한 적응행동에 있어서 실험적이고 창의적인 행동을 조성하고 있다. 특히 새로운 아이디어와 전략을 구상하고 실천하는 데 있어서 완전한 계획수립에 너무 오랜 시일을 소비하여 필요한 행동을 지연시키지 않고, 우선 적절한 행동을 취하거나 새로운 아이디어를 실험해 봄으로써 환경에 신속하게 대응하고 있다.

#### 2) 전통가치

우수기업의 전통가치는 기업이 자체의 목적을 달성하기 위하여 경영이념과 전략, 그리고 방침을 설정하고 이를 적용하는 과정에서 오랜 기간에 걸쳐서 형성되고 경영층의 모범적인 표준행동과 조직구성원의 규범화된



행동에 의하여 정착되고 강화되어 가고 있다. IBM에서의 고객 서비스, HP와 TI에서의 기술개발, P&G에서의 우수품질, Dana에서의 조직 간소화, Emerson에서의 원가관리, Delta Airline에서의 팀 정신, 3M에서의 창의적 아이디어 등은 이들 기업이 오랫동안 보전해 온 전통가치이며 이들 기업들의 독특한 특성이다.

### 3) 가치 중심적 단순목적

우수기업들은 목적 설정에 있어서 다양하고 복잡한 목적을 추구하지 않고 조직체의 전통가치를 중심으로 간단한 단일목적에 꾸준한 노력을 기울이고 있다. 고객서비스, 기술개발, 신제품개발, 품질, 소규모경영, 창의적 아이디어 등 조직체가 지향하는 기본가치를 중심으로 이를 목적 화하고 이것을 달성시키기 위한 모든 조직체 여건과 구성원 행동을 조성함으로써 조직체 전체에 걸친 가치 중심적 경영 행동을 형성하고 있다.

### 4) 간소한 조직운영

미국의 우수기업들은 대개가 그 규모는 크지만 실제 운영에 있어서는 간단한 조직구조와 간소화 제도 및 양식을 강조하고 있다. 따라서 조직운영의 단순성(simplicity)이 미국 우수기업의 기본가치이다. 이들 우수기업은 조직규모의 대형화 과정에서 흔히 나타나는 관료화 경향을 배제하고 지역, 상품, 고객 등의 작은 사업단위를 중심으로 간단한 분권화 된 조직구조 속에서 자율적으로 움직이고 있다.

### 5) 인간중심의 경영행동

미국 우수기업의 또 다른 특징은 인력자원을 중시하고 조직구성원의 적극적인 참여와 자발적인 동기부여를 통하여 생산성을 향상시키려고 노력하는 것이다. 이러한 인간에 대한 가치개념은 미국 우수기업의 경영이념과 기본방침에서 크게 강조되고 있고, 실제 경영에 있어서도 구성원의 고용 안정으로부터 시작하여 구성원의 능력개발과 경영참여 그리고 자율적 행동에 직접적으로 반영되고 있다. 따라서 목표에 의한 관리, QC 활동, 직무충실화, 제안제도, 벤처 팀 등 구성원의 참여적 분위기를 조성시키기 위한 능력개발과 조직개발도 활발히 전개되고 있다.

### 6) 방임과 통제의 혼합경영 스타일

방임과 통제를 동시에 적용하는 특징은 지금까지 설명한 미국 우수기업의 행동적, 조직 문화적 특성에서 현저히 나타나고 있다. 즉 조직구조와 구성원들 사이의 상호작용에 있어서는 신축성과 유동성, 개방성과 자율성



등 방임적 경영행동을 취하고 있는 반면에 고객서비스, 기술개발, 품질 등 조직체의 우선 목적에 있어서는 차질 없는 전략수행과 철저한 통제행동을 강조하고 있다. 이와 같이 미국의 우수기업들은 경영방식에 있어서 방임과 통제의 일방적 경향을 보이지 않고, 조직체가 추구하는 목적을 중심으로 방임과 통제가 동시에 적용된 혼합된 경영 관리행동을 취하고 있다.

미국 기업의 문화적 특성은 일반적으로 개방성과 자율성, 창의성과 단순성, 공동협조와 사업개발정신 등이 이들 우수기업에서 흔히 볼 수 있는 공통적인 조직 문화적 특성이다.

### 2.2.2 일본기업의 조직 문화적 특성

일본 기업은 1950년대 이래 급속히 발전하였고, 특히 1970년대에는 유류파동으로 인한 전 세계적인 경제침체 그리고 선진국의 보호무역정책에도 불구하고 고도의 성장을 계속하여 철강, 조선, 전기, 전자, 자동차 등 여러 산업분야에서 세계 제일의 경쟁국으로 발전하였다. 이러한 일본기업의 놀라운 성장은 천연자원이나 원자재 등 물질적인 생산요소보다는 인력과 기술 등 조직경영 및 행동요소에 기인했다는 점에서 큰 의의가 있다.

#### (1) Z 이론(Theory Z)

일본 기업문화에 대한 중요한 연구의 하나로 Ouchi의 연구를 들 수 있다. Ouchi는 일본의 여러 기업체를 연구하여 일본 기업경영의 특성을 정리하고 이것을 Z이론이라는 명칭 하에 효율적인 기업경영 방법으로 제시하였다. Z이론에 의하면 생산성과 효율성은 기업체의 자금이나 시설 또는 근면한 노동력만으로는 증대되지 않고, 조직구성원들을 효율적으로 일하도록 만드는 인사관리제도와 이에 알맞은 조직문화에 의하여 증대된다는 것이다. 기업의 생산성과 수익성은 조직의 능률보다는 구성원의 협력과 조직분위기 또는 조직문화와 더 밀접한 관계가 있다는 것이다. 일본기업의 인사관리의 특징은 ① 종신고용 ② 장기평가에 따른 완만한 승진제도 ③ 전문적 경력보다는 일반경력을 개발 ④ 집단 의사결정 ⑤ 종업원에 대한 전체적인 관심으로 요약할 수 있다.



(2) Z조직문화(Z Culture)

일본기업의 경영관리 특징에는 일본인들의 기본가치 등 일본사회의 문화적 요소들이 작용하고 있다. Ouchi는 Z이론이 일본 기업에서 그 효과를 거두고 있는 것은 조직체와 구성원 그리고 구성원들 상호간에 어떠한 관계가 형성되어 있기 때문이라는 것을 지적하고, 이것을 Z조직문화라 하고 있다. Ouchi의 Z조직문화는 ① 조직체와 구성원간 그리고 구성원들 사이의 신뢰감 ② 그들 상호간의 친밀감 ③ 조직체의 목적달성을 위한 조직구성원들의 공동참여의식 ④ 그들의 자율성과 평등감 ⑤ 책임감 등으로 구성되어 있으며, 이는 조직성장에 긍정적 영향을 미치고 있다. Ouchi의 Z조직문화와 일본기업이 작용하는 조직 문화적 가치와 특성을 요약하면 다음과 같다.

1) 공약(commitment)과 온정

일본기업의 종신고용과 장기평가 그리고 연공 서열제도는 근본적으로 조직체와 구성원간의 관계로서 일본의 전통적 문화가치와 밀접한 관계를 갖고 있다. 일본에서 상하간의 관계는 전통적으로 하위자의 충성심(loyalty)과 상위자의 온정(benevolence)으로 지배되어 왔고, 이러한 관계가 조직구성원의 조직목적에 대한 공약과 기업의 종업원에 대한 전체적 관심에 반영되고 있다.

2) 인화와 집단주의

조직과 구성원 그리고 구성원들 간의 장기간의 공약관계가 유지되려면 상호간의 조화는 필수적인 조건이다. 따라서 인화와 집단주의 개념도 일본 기업이 크게 강조되고 있는 조직 문화적 가치이다. 일본 기업의 종업원에 대한 장기평가는 그들의 단기적인 능력 발휘보다는 근본적인 인간성에 대한 판단을 강조하고, 연공서열제도는 보상제도의 가장 객관적 기준인 근속년수를 강조함으로써 인화와 집단주의의 중요성을 직접 반영하고 있다. 직무순환을 통한 일반 경력개발과 철저한 교육훈련을 통한 사회화, 합의(consensus)에 의한 경영도 인화와 집단성을 강화시키기 위한 중요한 과정이다. 품의제도, QC(quality control) 서클, ZD(zero defect) 서클 등의 팀 활동도 좋은 성과를 거두게 된 결정적 요인이다.

3) 개방성과 공동의식

일본기업의 또 하나의 문화적 특징은 조직 구성원들 간의 개방적 의사소통이다. 이것은 조직과 구성원 그리고 구성원들 간의 장기적인 공약관



계 하에 인화와 가족적인 집단분위기 속에서 상호간에 단순한 과업 관계를 초월하여 공동 집단의 인간관계에서 모든 정보자료가 공유되고 의사소통이 자유롭게 이루어지고 있는 것이다. 이러한 특성은 미국의 우수기업 특히 HP사와도 유사한 것으로, 일본기업의 팀웍과 창의성 그리고 공동의식에 따른 집단행동에 기반이 되고 있다.

이와 같이 일본 기업은 종신고용과 연공서열 그리고 장기평가와 일반경력개발 등의 Z이론적 특징이 있으며, 그 바탕에는 가족적 분위기와 상호협조, 집단적 사고방식과 공동의식, 합의와 인화 등 조직 문화적 특징들이 있다. 그러나 근래에 와서는 일본기업의 이직률이 미국기업의 수준에 도달해 가고 있고, 퇴직연령도 서구 나라들에 비하여 도리어 낮으므로 일본 기업에서의 종신고용제도에 의문을 제기하고 있다. 보상제도에 있어서도 서구 나라들과 같이 근속 년수보다는 기술이나 직위요소에 더 밀접한 관계를 보이고 있음으로써 일본기업의 연공서열에 대해서도 많은 의문이 제기되고 있다.

### 2.2.3 한국기업의 조직 문화적 특성

한국기업은 전체적으로 볼 때 기업주나 경영주를 포함한 소수의 핵심인물을 중심으로 한 집권적 조직구조와 구조화된 직무체계 그리고 상하간의 권위적 권한 관계와 연공과 인화중심의 인사관리가 일반적 특징이라고 할 수 있다. 이러한 한국기업의 특징은 우리나라의 전통적 유교문화와 가족제도로부터 많은 영향을 받았다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 전통적 특성은 한국기업의 기업주 중심의 집권적 경향과 일방적 의사소통, 연공위주의 인사행정, 연장자와 상급지위에 대한 복종심, 그리고 인화 지향적 리더십행동을 설명해 주는 문화적 요소가 된다.

우리나라의 정치, 경제적 특성에서도 한국기업의 구조와 행동을 설명해 주는 문화적 요소를 발견할 수 있다. 기업주 중심의 집권적 경영은 기업의 소유권과 직접 연결된 것으로서, 전통적으로 우리나라는 민간자본이 부족한 상태에서 부유계층의 자본집중과 더불어 기업의 권한집중이 병행



해 온 것으로 볼 수 있다. 1960년대 이후 경제발전과 국제화는 한국기업의 급속한 성장을 가져왔으나, 재벌기업 중심의 자본집중과 집권적 경영은 아직도 계속되고 있는 추세이다. 한국기업의 경영은 소유권과 매우 밀접한 관계를 갖고 있고, 소유권은 사회경제적 환경의 영향을 많이 받고 있다. 한국기업은 급진적인 성장과 발전을 해오면서 조직구조와 경영행동에도 많은 변화가 있을 것을 예상한다.

<도표 3> 한·미·일 경영비교

구 분	한 국	미 국	일 본
목표	단기목표	장기경영목표, 전략	장기경영목표, 전략
고용	단기고용	단기고용	종신고용
승진평가	급속한 평가	급속한능력평가, 승진	완만한 승진, 평가
경력계획	비체계화	전문경력계획	일반경력계획
의사결정	개인소수의사결정	개인의사결정	공동의사결정
책임	개인책임	개인책임	집단책임
의식구조	개인소수의식	개인주의	집단주의
관심		부분적, 차별적 관심	전체적 관심
보상제도		능력 성과급제	연공 서열제

자료:연구자 정리

### 2.3 국가별 기업문화의 대표적 사례 비교

이미 살펴본 바와 같이, 기업문화의 특성은 구성요소인 생산물을 비롯하여 공유가치, 전략, 구조, 관리시스템, 구성원, 기술, 리더십스타일을 통하여 파악할 수 있다. 본 절에서는 국가별 기업문화에 대한 고찰에 이어 각국을 대표한다고 할 수 있는 기업들의 이러한 측면에서의 특성들을 통하여 기업의 문화를 살펴보고자 한다.



### 2.3.1 미국 기업의 사례

#### (1) IBM

##### 1) 제1의 신조 : 개인의 존중

왓슨부자는 돈이나 물건이 아니라 사람이 회사의 가장 큰 자산이라는 것을 이해하고 있었다. IBM은 창업초기부터 “각 개인은 각자가 중요하다.”는 것을 강조하는 캠페인을 계속적으로 벌여왔다. 따라서 어느 누구도 자신을 회사의 부속품에 불과하다고 느끼지 않도록 소기업적 분위기를 조성하려고 노력해왔다. 또한 IBM은 누구나 중요한 존재가 될 수 있다는 것을 종업원에게 이해시키는 여러 가지 프로그램을 가지고 있다. 나아가 IBM은 책임 있는 기업시민이 되려고 노력하고 있다.

##### 2) 제2의 신조 : 고객서비스

왓슨1세는 IBM이 고객 지향적 회사가 되어야 한다고 제창했다. 즉 회사의 모든 활동은 고객의 요구에 초점을 맞추어야 한다는 것이다. IBM은 효율적인 여러 가지 서비스방식을 준비해 두고 있다. 또한 IBM은 고객에게 항상 기존제품이나 타사 제품보다 우수한 품질의 신제품을 소개해야 한다는 방침을 강조함으로써 고객에게 뛰어난 제품과 서비스를 제공하려고 노력하고 있다. 또한 서비스의 질은 사원의 교육에 달려 있다고 믿고 사원교육에 많은 투자를 하고 있다.

##### 3) 제3의 신조 : 우수성

왓슨부자가 또한 바라는 것은 우수성의 추구인데 이는 어느 누구보다 뛰어난 방법으로 일품과 서비스의 양면에서 무결점이 지속적인 목표가 된다. 물론 왓슨 부자는 완전무결이란 있을 수 없음을 알고 있었지만 목표를 낮게 잡으면 의욕이 떨어져서 계획실행에 지장을 초래한다고 보았다. 그래서 IBM에서는 불가능한 일을 달성하는데 있어서의 만족지수를 정하고 정기적으로 시장에서 샘플을 추출하여 서비스의 질을 측정하려고 노력하였다. 한편, 우수성의 추구에는 우수한 인력의 모집과 철저한 교육훈련이 필요하다는 것을 믿고 있다. 신입사원들이 탁월한 업적을 올리려면 우수한 교육훈련과 함께 성공할 수 있다는 자신감이 필요하다고 보고 있다.

#### (2) 맥도날드

QSC&V:품질(quality),서비스(service),청결(cleanliness) 및 가치(value)



맥도날드는 품질을 위한 기술향상과 신제품 개발에 부단한 노력을 기울였으며, 그 대표적인 예가 프렌치프라이의 개발이다. 프렌치프라이를 개발하기 위해 10년 동안 300만 달러를 투자했다. 10년간의 개발기간 동안 우선 감자의 최적 저장방법을 개발해 냈고, 최고의 품질을 갖는 감자를 얻기 위해 전 미국을 돌아다녔으며, 튀김방법에 대한 세밀한 실험과 튀김용 기름의 개발을 시도하였다.

또한 청결(cleanliness)을 생명으로 삼았다. 점포 경영주는 개업하는 날부터 ‘가는 곳마다 깨끗이 하라’는 가르침을 받게 된다. 가게바닥을 걸레질하고 카운터를 닦는 일은 수시로 해야 할 작업이고, 그러기 위해서 전 종업원은 항상 청소용 행주를 휴대하고 있어야만 했다. 크록 자신도 청결을 철저히 지키기 위하여 디스플레이스 점포에 나오면 주말에는 직접 청소부가 되어 쓰레기를 치우고 주차장을 씻어내고 가게 앞의 시멘트바닥에 붙은 껌을 긁어내었다.

### (3) GE

GE는 다음과 같은 원칙들을 제시하고 있다. 즉, ① 당신의 운명을 재배하라. 아니면 누군가에게 지배당할 것이다 ② 현실을 직시하라. 과거에 집착하거나 당신이 바랐던 대로 보려고 하지 마라 ③ 누구에게나 솔직하라 ④ 관리하려고 하지 말고 리드하라 ⑤ 변화하지 않으면 안 되는 상황에 놓이기 전에 먼저 변화해라 ⑥ 경쟁우위를 가지지 못하면 경쟁하지 마라.

GE는 이와 같은 원칙을 RSMRJ로 하여 여러 가지 방법으로 다양한 구성원들의 의견을 수렴한 다음, 기업의 신념을 표현한 5페이지 가량의 가치현장을 밝혔다. 이 가치현장은 신중하게 마련되었으나 그 반응은 바람직하지 않았고 냉소적인 반응도 있었다. 그러나 크로톤빌 연수원을 중심으로 한 진지하고 긴 토론을 통해 공유가치를 만들어 가는 데 노력을 기울이지 않았다. 또한 이러한 가치는 채용, 평가, 교육, 보상 등 GE의 인사관리 전반에 침투되어 GE의 구성원들이 이를 공유하지 않을 수 없도록 제도화하였다.

### (4) HP

#### 1) 순회경영(MBWA : Management By Wandering Around)

관리자들이 사전에 계획된 일정표에 의해서가 아니라 일상적으로 항상



구성원들과 친근하게 이야기를 나누고, 구성원들도 언제든지 관리자를 해서가 아니라 일상적으로 항상 구성원들과 친근하게 이야기를 나누고, 구성원들도 언제든지 관리자를 방문할 수 있는 개방적 의사소통에 의한 관리방법을 의미한다. 이러한 개방적 분위기는 구성원들의 창의성 발휘에 도움이 되고 있다. 이러한 제도를 도입하게 된 배경에는 인간존중의 철학이 자리 잡고 있다.

2) 문호개방정책(open door policy)

HP는 관리자와 구성원들 간의 장벽을 없애기 위해 관리자의 사무실 문을 열어두었는데 사장의 사무실 문도 항상 열려있었다

3) 실험실 개방정책(open lab policy)

실험실 개방정책도 이 회사의 믿음을 실천하기 위해 HP가 도입한 방침이다. 이는 구성원들, 특히 기사들의 기술혁신에 대한 몰입을 제고시키기 위해 비싼 장치와 실험 기기가 있는 실험실의 문을 항상 열어두도록 하는 것이다.

4) 업무분담제도(work sharing)

업무분담제도는 불황 시에도 해고를 시키지 않는 이 회사의 인간존중 철학을 실천하는 제도이다. 불황이 되어 일의 양이 줄어들 때 일부 구성원들을 해고시키지 않고 업무분담을 통하여 일이 없는 사람에게 다른 사람의 일을 배분하여 수행하고 그 대신 급여를 적게 받는 것으로 고통을 모두가 분담하는 제도이다.

이 외에 이 회사는 구성원의 중요성을 강조하기 때문에 가족적이고 열과 성을 다하는 분위기를 조성하기 위해 구성원들 모두가 자리를 같이 해서 서로의 얼굴을 익힐 수 있도록 정례적으로 맥주파티(Beer Party)를 열고, 이익을 포함한 사업실적을 때때로 알려주기도 한다.

### 2.3.2 일본 기업의 사례

(1) 도요타

도요타의 성공적인 생산기업에는 JIT(Just In Time)이 있다. JIT는 무재고 생산방식이며, 일족 경영체제의 특징인 “조직 우선의 문화”를 반영한다. JIT는 생산라인에 따라 각종 부품을 조립하는 순간에 맞춰 공급해



야하고 공급되는 순간 즉시 조립하는 방식이다. 재고가 없어 창고가 필요 없다. 가히 획기적인 원가 절감 및 경제력 제고 방안이다. 부품을 제시간에 갖다 대려면 협력업체나 직원 간에 완벽한 호흡과 팀웍이 필수다. 직원들은 “목숨 걸고” 시간에 맞춰 일을 마무리한다. 이러한 엄청난 위험 부담을 가지고 JIT를 유지 할 수 있는 것은 개인보다 조직을 중시하는 등 일족 체제가 갖는 다소 정(情)적인 모티브에 기인하는 것으로 분석 할 수 있다.

또한 “ALL TOYOTA” 운동은 여전히 중요한 모토가 돼 있다. “올 도요타”는 경영층, 노동자, 기술자, 하청계열업자 모두 하나가 되어 경쟁력을 높여 나아가자는 것이다.

### (2) 소니

신제품과 신기술을 중시하는 이 회사는 최고 경영자에서부터 말단 종업원에 이르기까지 구성원 모두의 작은 아이디어도 결코 소홀히 하지 않는다. 소니 종업원들은 자신의 사소한 아이디어는 물론 주위의 소비자들로부터 듣는 불편사항이나 아이디어를 모두 연구개발팀으로 넘겨 제품개발에 반영하고 있다. 최고 경영자인 이데인부유키 사장은 잠잘 때 문득 떠오르는 아이디어를 놓치지 않기 위해 침대 옆에 항상 종이와 펜을 준비해 놓는 것으로 유명하다.

소니의 기업문화는 “다른 기업과 같은 일을 해서는 안 된다. 참신한 신기술을 활용한 제품으로 승부하자”는 창업자 이부카 전 회장의 창업정신에서 원류를 찾을 수 있다. 소비자의 입장에서 세계 최초 또는 적어도 일본 최초라는 새로운 가치창조에 주안점을 두고 하나의 제품이 성공하면 또 다른 상품의 성공이 대기하도록 미래를 읽으며 기술과제 제품을 개발하는 기업이 소니다.

### (3) 닌텐도

“결코 무리하지 않는다. 첨단기술 개발에 무모하게 도전하지 않는다. 경쟁사보다 한발 이상 앞서 나갈 생각을 하지 않는다. 다만 반(半)걸음 정도만 앞서나간다.”

얼핏 현실에 안주하려는 어느 보수적인 기업의 경영방침처럼 들리는 이 말은 80년대 중반 ‘겜보이’ 하나로 전 세계 어린아이들을 매료시켜 일본에



서 유일하게 종업원 1인당 경상이익 1억 엔이라는 기적을 만들어낸 회사 닌텐도(任天堂)의 기업문화를 단적으로 설명하는 내용이다.

#### (4) 신일본제철

신일철은 철이 지닌 딱딱하고 경직된 이미지를 개선하고자 문화 활동, 특히 음악활동에 지원을 아끼지 않고 있다. 신일본 제철 음악상은, 1990년(헤세이 2년) 신일본 제철 창립20주년과 「신일본 제철 콘서트」 방송35주년을 기념해서 설치된 음악상이다. 이 상을 통해 일본의 음악 문화의 발전과 장래가 기대되는 음악가들이 한층 더 활약을 지원하는 것을 목적으로 하고 있다.

음악에 대한 전폭적인 지원은 많은 악기들이 첼로 만들어졌다는 점에 착안, 철이 일반적으로 생각되듯이 딱딱한 이미지를 주는 것만은 아니라는 점을 상기시키기 위한 것이기도 하다.

또 인간의 삶에 기여한 ‘철의 경이로움’을 집중 홍보하고 ‘철과 요리’라는 광고로 음식을 익히거나 보관할 때 첼로 만든 그릇이 필요하다는 식으로 철과의 친밀감을 강조하고 있다.

유일한 승리자이기보다 모두가 승리자이기를 추구한다는 신일철이 특유의 기업문화로 21세기의 높은 경쟁의 파고도 무난히 헤쳐 나갈지 주목된다.

#### (5) 혼다

“남이 하는 일은 절대로 흉내 내지 마라” 이는 지난 91년 타계한 창업자 혼다 소이치로(本田宗一郎)의 지론이다. 혼다의 ‘독자노선’을 가장 잘 대변하는 말이기도 하다. 독자노선을 가능하게 하는 힘은 ‘기술’이다. 초등학생 시절 동네 어귀에 주차한 자동차의 기름 냄새가 좋아 “언젠가 자동차를 만들어 보리라”고 생각했다는 그는 자동차 수리공장의 기술자로 출발했다. 그는 철저한 기술 제일 주의자였다. 그는 동료이자 경영의 수완가로 평가받는 후지사와 다케오에게 지난 73년 함께 사장직을 물러날 때까지 인감도장까지 맡기고 공장에서 기술과 제품 개발에만 몰두했다. 그래서 이들은 종종 ‘기술의 이부카 마사루, 경영의 모리타 아키오’라는 소년의 명콤비에 비견되기도 한다.

혼다 차는 지난 2008년 말에 급격한 경영환경 악화로 F1철수, 고급차브



랜드인 아큐라의 일본 국내도입 백지화, 차세대 디젤 차량 투입 동결, 고급 스포츠카 NSX 후속 차의 개발 중단 등 과감한 대응책을 시행해 왔다. 지난해에는 매출액이 8조 5천 791억 엔이었다. 또한 혼다자동차가 지난 5월 28일 발표한 2010년 3월 기 연결결산(미국 회계기준)에 따르면 영업이익이 전기 대비 약 92% 증가한 3,637억 엔(4조3천300억 원)에 달했다고 한다. 이런 상황은 장인정신과 현장주의로 뭉친 혼다이즘이 재기의 밑바탕이 됐음은 물론이다.

(6) 마쓰시타

‘마쓰시타는 제품을 만들기보다는 인간을 만드는 회사다’ 내셔널, 파나소닉, 테크닉 등의 상표로 일본뿐만 아니라 전 세계 가전 시장을 석권했던 마쓰시타 전기의 창업주 마쓰시타 고노스케가 즐겨 쓰던 말이다.

인간중시의 마쓰시타 기업문화는 기업조직 내부에서도 살아 꿈틀거리고 있다. 일반회사와 같은 정기 인사이동이라는 것이 마쓰시타에는 없다. 필요에 따라 인재를 발탁, 요소요소에 배치하는 것이 전통이다. 신입사원 채용 기준은 학업 성적과 호탕한 성품, 스포츠맨십 등 3가지 요소다. 이 기준에 맞게 3분의 1의 비율로 인력을 뽑아 재주가 각각을 혼혈시키고 경쟁시키면서 우수한 사원으로 성장시킨다.

요즘 굴지의 대기업들이 경영혁신의 방편으로 사업부제 팀제 등을 도입하고 사내 독립채산제를 도입하고 있으나 마쓰시타는 1933년 이미 제품사업부제를 구축, 운영해 왔다. 사업부장에게는 100% 권한이 주어지고 그 권한에 걸맞게 경영에 엄격함에는 한 치의 변명도 용납하지 않는 것이 마쓰시타의 기업문화다

2.3.3 한국기업의 사례

(1) 쌍용

쌍용은 “쌍용 100년사 창조”를 그룹의 최고가치인 기업이념으로 하고, 이 기업이념을 달성하기 위한 실천적 개념으로서 “신뢰 혁신 인화”를 경영이념으로 하며, 이를 추진하는 기본자세인 선수경영을 핵심전략으로 하였다. 특히 경영 중 신뢰는 고객사랑, 정도 생활화, 함께 나눔, 혁신은 창의 발휘, 시도와 실험, 변화주도, 인화는 사람 존중, 자율성 발휘, 팀워크 중



시의 각 3개념으로 구성되어 있다.

1) 쌍용이념의 뿌리 및 체계

쌍용이념은 창업자인 성곡 김성곤 회장의 창업정신, 2대 김석원 회장, 현 김석준 회장의 경영철학에 그 뿌리로 두고 있다. 성곡 선생의 창업정신은 유교사상에 바탕을 둔 전통적 경영관으로서 국가와 민족에 이익이 되는 사업을 해야 한다는 애국애족정신, ‘성실하고 정직하자. 창의를 발휘하고 노력하자’ 는 옛 사시에 나타나고 있는 인간존중과 창의 발휘, 그리고 기업의 사회적 책임을 중시하여 국민으로부터 존경받는 기업이 되어야 한다는 정도 정신 등 세 가지로 요약된다. 한편, 2대 김석원 회장의 경영철학은 성곡 선생의 창업정신을 계승, 발전시킨 것으로서 ‘세계 속의 쌍용’ 을 목표로 경영관리의 선진화를 도모한 합리적 경영추구, 자율적이고 창의적인 인재들 간의 인화증시, 그리고 쌍용100년사 창조 등을 들 수 있다. 김석준 3대 회장의 경영철학은 창업정신 및 2대 김석원 회장의 경영철학인 정도경영의 틀을 유지하면서 기동성 있고 진취적이며 도전적인 경영체질을 강화하고 그룹 총력경영 체제를 구축하며 쌍용문화를 전향적으로 쇄신하여, 한 박자 먼저 생각하고, 한 박자 먼저 결정하고, 한 박자 먼저 행동하는 선수경영을 추진하는 것이다. 위에서와 같이 창업자로부터 김석원 2대 회장과 김석준 3대 회장에 이르기까지 정도와 인화, 그리고 창의 발휘를 일관되게 중시하였는데, 앞으로는 전 세계 고객에 대한 신뢰, 세계화를 선도해 갈 수 있는 혁신, 세계 각국 사람들과의 인화 등 세계적인 안목이 갈수록 중요하게 되므로, 최고경영자의 철학도 쌍용의 세계화와 전 세계를 염두에 둔 보다 진취적이고, 도전적이며 기동성 있는 방향으로 초점을 맞추어 가고 있다.

2) 쌍용의 기업이념

쌍용의 기업이념인 “쌍용의 100년사 창조”의 뜻은 ‘창조를 통하여 세계일류의 기업으로 성장, 발전하고 사회와 인류에 봉사하면서 영원히 존재하자’ 는 것이다. 쌍용 100년사 창조는 쌍용이 어떤 환경에서도 생존하면서 영속성을 유지해야 하는 동시에, 기업환경을 주도해 나가는 창조적인 기업 활동을 통하여 계속 성장, 발전해야 한다는 두 가지 뜻을 함께 지닌 것이다.

3) 쌍용의 경영이념

쌍용의 경영이념인 신뢰·혁신·인화는 쌍용 100년사 창조라는 기업이념



을 구현하기 위한 실천적 개념으로서 쌍용문화가 나아가야 할 방향을 제시하고 있는 것이다.

신뢰는 고객, 즉 상품을 구매하는 소비자, 종업원, 협력업자, 일반대중 등 쌍용과 관계를 맺고 있는 직접적인 이해관계자와 인류사회 전체로부터 믿음을 획득하여 이들이 쌍용의 제품, 서비스, 기술, 경영 등을 깊이 이해하고 사랑하며 이용하도록 하자는 것이다.

신뢰는 또한 대인관계에 있어서 성실성을 바탕으로 한 미더운 관계를 뜻하는 것으로서 인간다운 삶, 정직하고 성실한 삶을 추구해야 하는 것이다. 이는 창업정신에서부터 일관되게 흐르고 있는 정도의 정신과 쌍용인의 성실, 정직한 자세에 바탕을 두되, 고객 지향적이지 못한 약점을 보완하고, 구성원 사이의 믿음과 원활한 의사소통을 바라는 쌍용인의 희망을 수용한 것으로서 고객사랑, 정도 생활화, 함께 나눔을 통해 얻을 수 있으며, 경영이념 중 가장 중요한 이념이다.

고객 사랑이란 전 세계에 널리 퍼져있는 세계의 고객을 그 무엇보다도 중시하고, 항상 고객과 함께 한다는 인식하에, 고객과 자주 접촉하여 사전에 고객의 욕구와 불만을 수시로 파악하여 즉각 해결하고, 보다 나은 제품과 서비스를 고객의 입장에서 기획하고 만들어 제공함으로써 고객을 한 없이 만족시키는 것이다. 정도 생활화란 매사에 바른 길을 걷고 정직하고 성실하게 행동하며 대외적으로 공정하게 경쟁하고 정당한 방법을 택하며 사회질서와 윤리 및 규범을 준수함으로써 세계로부터 정당성을 확보하고, 환경보호에 역점을 두어 인류의 생활터전인 깨끗한 자연환경을 가꾸어 나가는데 앞장섬으로써 단기적인 이익에 집착하지 않고 장기적인 안목에서 이익이 되도록 하며 나아가 인류사회에 기여하는 것이다.

함께 나눔이란 세계 각국의 다양한 민족들로 이루어진 회사의 모든 구성원들을 공동운명체로 보고, 회사의 실정을 구성원들에게 폭넓게 이해시키고, 국가와 민족의 구분을 뛰어넘어 상하간, 동료 간, 부서간 의사소통을 원활히 하며 세계 전역의 종업원들에게 정당한 대우를 함으로써 구성원들이 책임감을 갖고 자발적으로 회사와 공동체간의 발전에 헌신하는 것이다.

따라서 쌍용이 추구하는 신뢰는 사내외의 모든 세계 고객과 인류사회, 그리고 세계 각지의 모든 쌍용인 으로부터 믿음과 사랑을 얻고 나아가 전 세계의 사내외 고객을 사랑하며 정도를 생활화하고 구성원 모두가 공



동운명체로서 함께 나눔을 통해 세계 고객과 친밀한 기업, 믿을 수 있는 기업으로서의 이미지를 만들어가는 것이다. 신뢰는 혁신과 인화를 통하여 이루어지는 것으로서, 쌍용이 영속하는 데 필수적인 요소로 경영이념 중 가장 중요한 이념이다.

혁신은 보다 더 나은 것을 향해 끊임없이 새로운 것을 탐구하고 창조하는 과정으로서, 전 세계의 모든 쌍용인 이 새로운 제품과 서비스, 새로운 품질, 새로운 기술, 새로운 시장, 새로운 경영조직, 새로운 관리기법 등을 세계적인 관점에서 지속적으로 개발하여 앞서 나가는 것이다. 혁신은 새로운 것을 찾아내어 개발하는 탐구적 자세를 강조하는 창의 발휘, 창출된 아이디어를 실용화하기 위한 지속적인 시도와 실험, 그리고 환경변화를 사전에 파악하여 개혁을 추진해가는 변화주도가 균형 있게 이루어질 때 효과적이다.

이는 창의 발휘를 강조한 옛사시에 근거하되 변화를 사전에 예측하여 기회를 선점하고 변화를 주도할 수 있는 능력, 유연하고 탄력적인 조직 및 기동적, 진취적이고 도전적인 자세를 갖추 수 있도록 보완하고 시도와 실험을 가능하게 하며, 세계 지향적 문화가 조성되기를 바라는 쌍용인의 희망을 반영한 것이다. 창의 발휘란 참신하고 유연한 사고와 탐구적 자세를 통해 세계적인 각도에서 새로운 아이디어를 창출해내고 발전시켜 실용화하는 것이다. 시도와 실험이란 실패를 두려워하지 않고, 더 나은 것을 찾아 적극적으로 시도하고 실험하며 세계최고의 목표를 향해 불굴의 의지로 끊임없이 도전하는 것으로서 새로운 아이디어가 실용화되기 위한 토대이며, 이는 개인보다는 소집단에 의해 행해지는 것이 효과적이다. 변화주도란 세계적인 시야를 갖고 경영환경 변화를 사전에 파악하여 경영전략, 경영조직 등의 구조적 변화와 제도, 관행, 의식, 행동의 민첩한 전환을 통해 진취적이고 기동성 있게 변화를 주도해 나가고 개혁의지를 즉각 행동에 옮기는 것이다.

이처럼 혁신은 세계적인 각도에서 새로운 것을 탐구하고 개발하는 창의 발휘, 개인이나 소집단에 의한 끊임없는 시도와 실험, 그리고 세계적인 관점에서 변화를 사전에 예측하여 진취적이고 기동성 있는 변화를 주도적으로 추진하는 것으로서 인화의 바탕위에서 신뢰를 이루기 위한 구체적인 수단이 되는 것이다.

인화는 인간존중과 화(和)의 존중을 조화롭게 추구하는 것이다. 인간존



중이란, 개개인을 소중한 인격체로 보고 사람을 존중하며 각자가 자율성을 발휘함으로써 모든 쌍용인 이 자기 일에 주인의식을 갖고 자신의 창의적 잠재력을 실현하게 하는 것이다. 화(和)의 존중이란, 화합을 통하여 개인의 능력과 창의력을 조직의 공동목표 달성에로 승화시킬 수 있도록 팀워크를 이루어 나가는 것이다.

이는 쌍용이 전통적으로 중시해온 인화에 뿌리를 둔 것이다. 온정주의적인 화(和)에 치우쳐있는 종래의 인화를 바로잡고 쌍용인 이 바라는 참된 인화의 구현이 가능하도록 인간(人) 존중과 화(和)의 존중을 조화롭게 추구하며, 국가와 민족을 초월하여 전 세계를 대상으로 사람존중, 자율성 발휘와 팀워크 중시를 균형 있게 실현하자는 폭넓은 의미를 갖는 것이다.

사람 존중이란 인간을 위하는 일을 최고의 가치로 여겨 ‘권위주의’를 배제하고 국적에 관계없이 모든 사람을 존중하며 민족을 초월하여 인간애를 실현하는 것이다. 자율성 발휘란 세계화 시대에 부응하도록 구성원들의 개성을 중시하고 개개인의 장점을 살려주어 그들이 ‘적당주의’를 버리고 천부적인 소명의식과 주인정신에 입각하여 사고하고 행동함으로서 자신의 능력과 창의력을 최대한 발휘하는 것이다. 팀워크(Team Work) 중시란 모든 구성원들이 뜻(同志)과 마음(同心)을 같이 하여 일체감을 형성하고 상호간의 화학적 결합을 이루어 뉘으로써 개개인의 능력과 창의력이 상승(Synergy) 효과를 거두어 조직의 성과를 극대화하는 것이다.

이처럼 쌍용의 인화는 인간존엄성의 바탕위에서 국가와 민족을 초월하여 모든 사람을 존중하고 자율성을 발휘하며 팀워크를 함께 중시하여 조직력을 극대화시키려는 목표지향적인 이념으로서, 앞서 음미한 신뢰와 혁신도 인화의 기초위에서만 이룩될 수 있는 것이다.

이들 세 이념은 같은 뿌리를 갖고 있는 상호유기적인 것으로서, 모든 쌍용인 이 그 뜻을 바로 새기고 이를 조화롭게 실천할 때 쌍용의 궁극적인 추구가치이며 목표이자 염원인 쌍용 100년사를 창조할 수 있을 것이다.

#### 4) 쌍용의 핵심전략

‘선수경영’이란 쌍용의 경영이념을 실천해 나가는 핵심전략이다. 이는 신뢰·혁신·인화를 어떤 마음가짐으로, 어떤 각오로 실천할 것인가를 말해주는 것으로서, 남보다 한 박자 먼저 생각하고, 남보다 한 박자 먼저 결정하고, 남보다 한 박자 먼저 행동하자는 것이다. 또한, 김석원 회장이 20



년간 다져놓은 확고한 기반과 훌륭한 전통을 계승 발전시키고, 급속도로 변화하고 있는 국제 환경에 민첩하게 대처해 나가자는 것이며, 부족하고 미비한 점은 이를 가려내 개선해 나가고, 1등이 아니면 도태되고 만다는 현실을 직시하여 남들이 시작하기 전에 먼저 시장에 뛰어들어 끊임없이 우위를 차지함으로써 그룹을 세계일류 기업군으로 키워 나가겠다는 김석준 회장의 강한 경영 포부이다.

5) 쌍용이념이 담긴 의례 의식 개발 및 홍보 방향

모든 쌍용인 이 쌍용이념에 공감하고 그 이념을 자연스럽게 생활하도록 하는 데에는 의례 의식과 홍보가 중요한 역할을 한다. 기본적으로 의례의식과 홍보는 쌍용이념을 기본개념으로 하여 쌍용특유의 멋과 품위를 살려서 쌍용인의 일체감과 긍지를 높일 수 있도록 하여야 한다. 의례, 의식은 기존의 것 중 쌍용의 이념과 배치되는 것은 개선하고, 쌍용이념 구현에 기여할 수 있는 새로운 것을 개발 시행하되, 의식은 사업기념식, 조례 시무, 중무식, 인사관련의식, 각종 대회등 제반 행사에 쌍용이념의 참뜻이 상징화, 극대화되어 나타나도록 개발한다.

의례는 상하, 동료 간 호칭, 인사, 전화응대 및 외부인 응대, 회의 운영 등의 일상적 업무수행을 통하여 쌍용이념이 자연스럽게 강화되고 생활화할 수 있도록 새로이 다듬는다.

홍보는 쌍용이념을 기본 방향으로 하여, 밖으로, 쌍용문화를 올바르게 널리 알림으로써 고객과 친밀하고 계속 성장 발전하는 기업이라는 새로운 이미지를 심어 인류사회로부터 사랑받는 쌍용인 이 되도록 하고, 세계화 시대에 부응하도록 세계전역에 대한 홍보에 신격을 쓴다.

안으로 쌍용인 들이 쌍용이념을 사명감과 긍지를 갖고 생활화하고 쌍용에 대한 애정이 우러나도록 동기를 부여하고, 나아가 고객과 고객, 쌍용인과 쌍용인 , 그리고 고객과 쌍용인 을 이어주는 폭넓은 장을 마련하고 쌍용100년사 창조라는 기업이념과 신뢰, 혁신, 인화의 경영이념, 핵심전략인 선수경영이 널리 알려지고 생활 속에 나타나도록 한다.

뿐만 아니라, 쌍용의 기업이미지를 표출 시켜주는 심벌, 워드마크, 로고 타입, 색상 및 각종 디자인등도 체계적인 이미지 통일작업에 따라 시행되며 그 바탕은 쌍용이념이 되도록 하며, 쌍용문화에 부합하는 이미지를 대내외에 형성시키도록 한다. 이러한 이미지 통일 작업은 대외적으로 인류사회와 문화발전에 기여하고 고객을 중시하여 세계 고객으로부터 신뢰를



받으며 미래 지향적이고 세계적인 기업으로 성장하는 기업이미지를 형성 시키는데 기여해야 한다. 대내적으로는 장기비전을 제시함으로써 애사심, 단결심, 자부심을 고양시켜서 각 계열사 간의 내부적 통합에 이바지 하며 시각 커뮤니케이션의 효율화를 통한 업무능력 향상과 사원의 의식 및 행동의 혁신을 가져오는 것이어야 한다. 이렇게 함으로써 쌍용은 고유한 이미지를 갖게 될 것이고, 쌍용인의 일체감과 자긍심도 높아질 것이다.

## (2) 한국통신

한국통신이 스스로 문제점으로 인정하던 부분으로 우리나라 기업의 문화적 특성은 전통적인 유교사상의 영향으로 인화중심의 경영이념과 집권적 조직구조 그리고 권위적 경영행동과 연공중심의 인사관리시스템을 갖는다는 점이다. 한국통신은 정부부처를 모태로 한 조직형성으로 인하여 관료적 특성을 타 사기업보다 많이 갖고 있다.

직원들의 경우 창립당시에는 창업가적인 개척정신과 밤낮 없는 업무수행으로 한통 이름에 대한 자부심을 가지고 있었으나 90년 이후 사례의 배분에서 제외되는 등 상대적 혜택이 없음에 불만을 갖기 시작하였다.

또한 관료적인 업무처리의 대표적 현상으로 책임 있는 결정을 뒤로 미룬다거나, 예산이 수반되는 일은 값싼 쪽만을 선택하여 목표달성의 질적인 면을 추구하는 데에 부족함을 노출시키게 된다. 외형상으로는 소요기간을 길게 해 가급적 목표달성 100%에 이르게 하는 것으로 보이도록 한다. 즉 외형적인 성장에 비해 내실 있는 성장과 조직의 능률성이 낮게 된다. 또한 체신부, 통신공사의 과도한 업무관여가 있었다.

그러나 상각과도의 위기로 일컬어지는 경쟁상태가 통신시장 개방을 통하여 초래되게 된다.

민영화에 이어 1988년 12월 한국통신 제2대 사장이 부임하며 제 일성으로 기업문화의 중요성을 표명하자 기업문화운동의 불길이 타오르기 시작하였다. 외형적으로는 1989년 4월 기업문화 연구위원회가 구성되었고 CI 추진위원회, 3I운동 종합추진위원회가 또한 구성되었다.

그리하여 1990. 12. 10 창사 9주년 기념행사 때 기업문화현장을 제정하였으니, 정보, 통신, 인간의 융화 → teletopia를 실현하기 위해 창조, 경쟁, 서비스, 능률, 자기개발의 5대 실천원리 기반 → 기업이념정신으로, 세계첨단기업, 종합통신사업, 인간중시경영으로 설정하였다.



기업문화 기본모델을 살펴보자면 다음과 같다.

- ① 기업상(이념) - 미래에 도전하는 첨단기업  
                   믿음사고 기쁨 주는 봉사기업  
                   사랑하고 보람에 참 인본기업
- ② 경영이념 - 기술혁신 사원정신-도전하는 기상  
                   고객우선 감사하는 마음  
                   인재육성 협동하는 정신
- ③ 3W의 구현 - 언제나 whenever  
                   어디에서나 wherever  
                   누구에게나 whoever  
                   모든 통신서비스를 가능케 함

또한 한국이동통신 기업문화의 발전방안으로

- ① 기업문화의 기업전략의 결합  
     인간중심문화 비용우위전략  
     차별화한 전략  
     과업중심문화 집중화 전략
- ② 기업문화에 대한 경영자의 비전  
     적절한 문제제기할 수 있는 창조적인 통찰력  
     강한 기업문화 개발을 위한 민감성
- ③ 가족주의적인 가치관 활용  
     가족주의적 언어, 상징 개발  
     비공식접촉 농도 높이기  
     직원 복지차원에서 직원주거 안정화, 자녀교육에 배려

### 2.3.4 각국 기업문화의 특성 요약

이상 살펴본 각국 대표적 기업들의 기업문화 측면에서의 특성을 요약해 보자면 다음 도표와 같다.



<도표4> 미국·일본·한국 기업의 기업문화 특성

미국		일본		한국	
IBM	개인존중 고객서비스중시 품질우수 지향	도요타	JIT 조직우선의문화 경쟁력 제고	쌍용	신뢰·혁신·인화 선도적 기업 추구
		소니	신제품/신기술 중시 창조적미래지향		
McDonald	품질 서비스 청결 가치존중	닌텐도	가능한곳에집중 경쟁우위	한국 통신	종전 유교적 권위문화에서 효율성 및 인간 존중 기술 중시 경영으로 변신
GE	능동적 자세 현실감각 정직 적극성 능동적 변화 경쟁우위	신일본 제철	문화예술 중시		
		혼다	독창성 중시 기술개발		
HP	친근한 분위기 문화개방 업무분담	마쓰시 타	인간존중		

자료: 연구자 정리



## 제3장 항공 운송 산업분야의 기업문화

### 3.1 항공 산업의 특성

#### 3.1.1 항공 산업의 특성

(1) 항공 산업은 기술, 연구, 지식 집약적 성격을 가지고 있으며, 정밀 기계, 전자, 신소재 등 여타 첨단기업을 요소기술로 하는 종합 첨단산업으로 관련 산업에의 기술과급효과가 커 산업 구조고도화를 견인하는 산업이다.

(2) 첨단 기술보유국으로서의 국가 위상제고와 자주국방 능력 보유를 위하여 반드시 확보하여야 하는 전략적 중추 산업이라고 할 수 있다.

(3) 항공기와 우주기술은 현대전에 있어 가장 중요한 무기체계로 미래 안보에 필수적인 공공재적 성격을 가지고 있어, 선진국은 경제적 측면 뿐 아니라 국가 위상제고를 위해 정부가 주도적으로 항공 산업을 육성하고 있다.

(4) 규모의 경제효과가 크며 부가가치율이 높은 산업으로서, 완제품이 고가인 반면, 기초원자재 투입비중이 낮다.

(5) 연구개발, 시설투자 규모가 크고 투자회수에 장기간이 소요되어 규모의 경제가 크게 작용한다.

(6) 세계적으로 소수의 거대기업이 시장을 주도하고 있으며 국제협력, 분업이 일반화된 산업이다.

(7) 막대한 개발비용과 장기간의 개발기간 소요로 M&A를 통한 기업의 대규모화 추세가 지속되고 있고, 향후로도 당분간 이러한 추세는 지속될 것으로 전망된다.



(8) 부가가치율

섬유('70년대) 11% → 일반기계('80년대) 15% → 자동차('90년대) 25%  
→ 항공('00년) 44%

### 3.1.2 항공운송산업의 특성

민간 운송은 기본적으로 경제성, 정시성, 안전성, 쾌적성, 신속성의 확보가 요구된다. 국내 항공 운송사업은 국가의 종합 교통체계 속에서 공공 교통기관으로서의 역할을 담당하고 있으므로 공공성이 강하여 운항노선, 정기성, 정시성, 운임 등에 대하여 국가의 강력한 규제를 받고 있다. 이러한 항공운송사업은 국가의 경제, 문화의 발달과 밀접한 관계를 갖고 있으며 국가경제 발전에 따른 국민소득 수준의 향상에 의한 시간가치의 증대, 지방공항의 정비 등에 의하여 성장하게 된다.

(1) 기술변화의 영향

항공기 기술혁신은 단위비용을 줄이는데 기여하기는 했지만, 항공사들은 신형 항공기 도입에 따른 자본비용의 압박을 받아야만 했다. 은행협회가 결성되어 이들이 항공기를 구입하여 항공사에게 리스(Lease)하는 방법이 발전했다.

(2) 고도성장산업

항공운송산업은 여타의 산업보다 고도 성장률을 기록해 왔다. 항공운송산업이 다른 산업에 비해 높은 성장률을 보인 이유는 다음과 같이 설명된다. 항공기의 대형화는 좌석 당 비용을 낮추었고, 이로 인해 항공사는 낮은 요금을 적용할 수 있었다. 이와 더불어 경제성장은 1인당 소득을 높였으며 이는 비즈니스 여행자뿐만 아니라 관광여행의 수요도 증가시켰고 화물운송에 대한 수요도 증가시켰다. 요금인하와 소득증가, 경제성장은 이중적 상승작용으로 항공교통 처리량을 증가시켜 동 산업의 성장률을 현저하게 증가시켰던 것이다.

(3) 한계적 이윤성

단위비용의 하락과 수요의 급증으로 특징 지워지는 항공운송산업은 높



은 이윤율이 예상되나 실제로는 세계 항공 산업의 전체 이윤율은 매우 한계적이다. 규제완화에 의한 치열한 요금경쟁은 항공사의 수익률을 낮추었으며 고가의 항공기 구입 또는 리스에 위한 자본비용 지출은 항공사의 비용을 상승시키는 역할을 했다. 1990년과 2000년 사이에 세계의 항공사들은 4천억 달러를 항공기 조달에 지출해야 했다. 이와 같은 비용 충당을 위해 항공사들은 이가지출 이전의 운영이윤율이 매해 6%가 되도록 해야 한다. 앞으로의 전망도 한계이윤성의 유지밖에 이룰 수 없는 환경인데 높은 자본비용은 항공사에 큰 부담이 될 수밖에 없다.

#### (4) 생산품의 본질

항공기 좌석으로는 타 항공사의 좌석과 차별화하기가 어렵다는 점이다. 즉, 항공운송산업의 제품은 균질적(homogeneous)이라는 것이다. 이와 같은 성질은 시장의 경쟁성을 강하게 하며 항공사는 제품차별화를 위해 기내 서비스, 운항횟수 증가 등에 노력하게 된다. 또한 제품의 균질성은 기존의 항공시장에 대한 신규진입과 신규 항공사 설립을 손쉽게 한다. 규제마저 없어짐으로써 항공사들은 기존 항공사들끼리의 경쟁뿐만 아니라 신규진입을 막기 위한 치열한 노력도 병행해야 한다.

### 3.1.3 항공운송산업에서의 경쟁력 결정요인

#### (1) 고객의 측면

고객들이 어떠한 요인 때문에 특정항공사를 결정하는가에 관한 조사에 의하면 시장마다 약간의 차이가 있겠으나 편리한 스케줄, 항공사 선택에 대한 여지가 없거나, 낮은 운임, 상용고객우대제도, 항공사에 대한 애착, 안전도, 기내 승무원 및 서비스, 기내 편안함, 출발 도착의 정시성, 공항 시설, 항공기 유형이 항공사를 선택하는 주요 요인으로 밝혀지고 있다.

#### (2) 항공사 측면

항공사의 측면에서는 고객이 원하는 서비스를 파악하여 이를 제공하여야 함은 물론 서비스의 특성에 따라 가격을 차별화하여 수입을 극대화하고 이러한 서비스를 낮은 원가로 생산하여야 하는 국제경쟁력을 갖게 되며 수익을 낼 수 있게 되어 기업으로서의 생존이 가능하게 된다. 서비스



생산 측면에서 중요한 투입요소들을 살펴보면 다음과 같다.

1) 노선구조 및 운항회수

항공사의 국제경쟁력을 높이기 위해선 편리한 스케줄을 제공하여야 한다. 이를 위해서는 노선망의 확대 및 항공기의 효율적인 연결편 편성이 요구된다. 노선 망을 확대하기 위해서는 기존의 항공협정을 갱신하도록 정부에 요구하거나 타국의 항공사와 제휴를 모색하여야 한다.

2) 수입관리 및 가격구조

항공사가 생존하기 위해서는 단순히 공급좌석의 이용률을 높이는 것만으로 충분하지가 않다. 공급좌석의 이용률을 높이는 것도 중요하지만 수입을 최대화하려는 노력이 더욱 중요하다고 할 수 있다. 항공사간의 경쟁이 치열해 질수록 수입의 증대를 도모하기는 어렵게 된다. 따라서 시장을 세분화하여 각각의 시장에서 차별화 된 서비스와 가격을 제공하여 수입을 증대시켜야만 한다.

3) 항공사의 비용구조

고객이 원하는 것을 간단히 표현하면 고품질 서비스 및 낮은 운임이라고 할 수 있다. 따라서 항공사로서는 고객이 원하는 고품질 서비스를 제공하는 것도 중요하지만 낮은 운임을 크게 차지하는 부분은 차임금에 대한 이자비용이 대단히 높은 것으로 나타나고 있다. 이는 양 항공사간의 노선확대 경쟁으로 항공기의 수요가 급증하는 반면 많은 자본이 소요되는 항공기의 구입 시 자기자본이 없어 타인자본을 많이 이용하기 때문이다.

4) 항공사의 자본 조달력

경쟁이 치열한 항공운송산업에서 많은 항공사들이 시장에 진입했다가 소멸하고 있다. 기존의 대형항공사들도 불황에서의 치열한 현상이 계속된다고 할 때 시장이 균형을 이룰 때까지 자금을 조달할 수 있는 항공사만이 살아남을 수 있을 것이고 이러한 항공사만이 과실을 거둘 수 있게 될 것으로 보인다.

3.1.4. 항공운송산업의 환경

(1) 경쟁사

모든 기업은 다양한 범위의 경쟁사와 직면하고 있다. 마케팅개념에 따르면 기업이 성공하기 위해서는 경쟁사보다 더 잘 고객의 현재욕구와 잠



재육구를 충족시켜야 한다. 마케팅관리자는 표적시장의 욕구에 적응하는 것 이상의 노력을 하지 않으면 안 된다. 즉 그들은 동일한 표적시장에 서비스하고 있는 경쟁사의 전략에 적응해야 하고, 또한 소비자의 마음속에 자사제품을 강력하게 위치시킴으로써 전략적 우위를 획득하지 않으면 안 된다. 그리고 각 기업은 경쟁사와 대비하여 자사의 규모와 업계에서의 위치를 고려해야 한다. 업계에서 지배적인 위치를 차지하고 있는 대기업은 소규모 기업으로서는 불가능한 어떤 전략을 채택할 수 있다. 소규모기업의 경우에도 자기들에게 유리한 전략을 선택할 수 있다.

특정 기업은 유사한 고객을 표적으로 하는 다른 모든 조직을 경쟁자로 볼 수 있다. 경쟁자는 세 가지 차원에서 생각해볼 수 있다. 첫째, 상표 경쟁자로서 하나의 제품형태에 속하면서 동일 시장을 표적으로 직접 경쟁하는 조직들을 말한다. 예컨대, 스포츠음료 상표인 게토레이, 포카리스웨트, 에너비트 간의 경쟁이 여기에 해당된다. 둘째, 제품형태 경쟁자로서 하나의 제품군에 포함되는 모든 제품을 경쟁자로 보는 것이다. 예컨대, 스포츠음료 제조업체는 타 스포츠음료 상표뿐만 아니라 콜라, 사이다, 과일음료 등 비알콜 음료 사는 하나의 제품군에 소속되는 모든 제품 형태들을 경쟁자로 보는 것이다. 셋째, 제품군 경쟁자로서 다른 제품군에 속하지만 시장을 공유할 가능성이 있는 제품들까지 포함시키는 것이다.

이러한 측면에서 항공사의 운송 사업에 대한 경쟁자로는 상표 경쟁자인 동종업종의 경쟁자 뿐 아니고 종전에는 그 존재감이 거의 없었던 저가항공사가 새로운 제품형태의 경쟁자로 대두되었으며 KTX나 고속버스와 같은 육상운송 및 해상운송사업은 제품군 경쟁자로서 특히 국내 운송부분에서 강력하게 부상하고 있다고 하겠다.

## (2) 인구 통계적 환경

인구 통계란 규모, 밀도, 위치, 연령, 성별, 인종, 직업 그리고 기타의 통계와 관련된 인구에 대한 연구를 말한다. 가장 중요한 인구 통계적 추세는 크게 다음 5가지로 분류된다.

그 첫째는 인구의 연령구조의 변화이다. 오늘날 가장 중요한 인구 통계적 추세는 인구의 고령화이다. 출생률의 저하로 인하여 젊은 층 인구가



감소되고 있다. 동시에 평균 수명은 계속 늘어나고 인구의 평균 연령은 상승하고 있다. 인구의 연령 구조의 변화는 금후 10년 동안에 여러 연령 집단에 있어서 서로 다른 성장률을 가져 올 것이고, 이러한 차이는 마케팅 관리자의 표적시장 설정 전략에 큰 영향을 미칠 것이다.

둘째는 가족 구성의 변화이다. 늦게 결혼을 하고 자녀를 적게 가지는 것이 유행되고 있다. 또한 초혼의 평균 연령이 증가하고 있다. 그리고 맞벌이 가구의 증가는 수입의 증가와 휴식이나 여가활동의 증가로 이어지고 이는 곧 여행의 증가를 말하고 이중 항공수요 역시 증가할 것으로 기대된다.

셋째는 인구의 지역적 변화이다. 도심 외곽 지역으로의 이동과 지방으로부터 도시지역으로의 이동, 그리고 시가지로부터 교외지역으로의 이동이다. 국토가 상대적으로 협소한 우리나라의 경우 이러한 현상이 곧 항공수요의 증가로 이어지기는 어렵겠으나 항공사의 고객층 확대를 위한 노력에 따라 효과를 나타낼 수도 있을 것이라 기대된다.

넷째는 교육 수준이 높고 화이트 컬러가 많은 인구이다. 교육을 받은 인구의 증가는 보다 질 높은 제품에 대한 수요를 증대시킬 것이다. 또한 고객도 구매 습관이 세련되어 인터넷을 통한 구매 등이 증가할 것으로 예상되고 있다.

### (3) 경제적 환경

경제적 환경은 소비자의 구매력과 소비 패턴에 영향을 미치는 요인으로 구성되어 있다. 마케팅 관리자는 소득과 변화하는 소비자 지출 패턴의 주요 경제적 추세를 알아야 한다.

첫째로 소득의 변화이다. 최근에 와서 소득은 높아졌고, 맞벌이 가족이 늘어났다. 이러한 비교적 소득이 높은 집단은 여행상품이나 항공서비스에 있어서도 질 높은 품질, 시간 절약 제품에 더 많은 지출을 감당하고자 할 것이다. 마케팅 관리자들은 소득 분포에도 주의를 기울여야 하는데 상류 계층의 소비 패턴은 경제 상황에 대하여 영향을 받지 않고 있으며 고급 제품의 주요 시장이고, 중류 계층은 소비에는 어느 정도 신중 하지만 풍요로운 생활을 누릴 수 있고, 근로자 계층은 기본적인 의식주를 고수하지 않으면 안 되며, 하류 계층은 기본적인 구매를 하는데 에도 돈 걱정을 해야 한다.



둘째로는 변화하는 소비자의 소비 패턴이다. 사람들은 소득이 늘어남에 따라 다른 소비 패턴을 보이고 있는 것을 마케팅 관리자는 알아야 한다.

셋째는 세계적 경제 패턴이다. 어떤 지역의 경제가 발전함에 따라서 항공수요의 패턴 자체가 달라질 수 있다는 점에 항상 유념하여야 할 것이다.

#### (4) 자연환경

자연환경(natural environment)은 기업경영에 있어서 필요로 하거나, 기업 활동에 의하여 영향을 받는 자연자원으로 구성되어 있다. 1960년대에 일반대중은 근대의 산업 활동으로 인하여 파괴되고 있는 자연환경에 대하여 큰 관심을 보였다. 많은 사람들이 자연자원의 부족과 산업 활동에 따른 물, 대지 그리고 대기 등의 오염을 경고하고 있으며 여러 환경감시 단체들이 활동하고 있다. 항공 운송업에 있어서도 오염원배출이 초미의 관심사가 될 수 있다.

#### (5) 기술적 환경

우리의 운명을 결정하는 가장 극적인 요소는 기술이다. 기술은 인간에게 페니실린, 개복수술 그리고 경구피임약을 주었다. 또한 기술은 수소폭탄, 신경가스 그리고 화학전쟁과 같은 공포도 안겨 주었다. 기술은 또한 텔레비전과 자동차는 물론 항공기라는 축복이 혼재된 제품까지 만들어 냈다.

기술은 항공운송산업에 여러 면으로 영향을 미치고 있다. 요즘은 많은 항공사에서 컴퓨터화 된 비디오에 의한 예약 및 발권 서비스가 일반화되고 있다. 유용한 기술발전을 채택하는 기업은 경쟁우위를 차지하게 될 것이다.

하지만, 기술의 변화는 그것이 자연, 프라이버시, 편리성 그리고 인류까지도 위협하고 있다고 생각하는 사람들의 반발에 직면하고 있다. 여러 단체들은 소음 등의 공해유발과 환경파괴 등의 이유로 공항 등의 건설을 반대하였다. 그럼에도 불구하고 기업은 기술 환경의 변화를 이해하고 예측해야 하며, 인간욕구에 알맞게 기술을 이용해야 한다. 또한 경영자는 이용자에게 피해를 입히고 그들의 반발을 불러 올 혁신기술의 여러 가지 측면에 민감하게 반응하지 않으면 안 된다.



### (6) 정치적 환경

사업의 의사결정은 정치적 환경의 변화에 의해 크게 영향을 받는다. 정치적 환경은 사회내의 여러 조직과 개인에 영향을 미치고, 제한을 하는 법률, 정부기관 및 압력 단체 등으로 구성된다.

#### 1) 기업에 영향을 미치는 법률과 규제 증가

기업에 영향을 미치는 법률은 여러 가지 이유에서 제정되었는데, 첫 번째 이유는 기업 상호간에 기업을 보호하는 것이다. 경영자는 경쟁을 찬성하지만, 실제로 경쟁이 자신들을 위협하는 경우, 그것을 중화시키려고 한다. 따라서 불공정 경쟁을 정의하고 이를 막으려는 법률이 통과되었는데, 이들은 연방거래위원회, 법무부의 반트러스트국에서 제정·집행되었다.

정부규제의 두 번째 목적은 불공정 거래기업행위로부터 소비자를 보호하기 위한 것이다. 어떤 기업은 그대로 방치하면 저질 제품을 생산하거나, 광고를 통해 오도하거나, 포장과 가격으로 속이기도 한다. 여러 기관에서는 불공정 거래행위를 규정하고 강화하고 있다.

정부규제의 세 번째 이유는 자의적인 기업행동으로부터 사회의 보다 큰 관심사를 보호하기 위한 것이다. 이익을 창출하는 기업 활동이 곧바로 보다 높은 소비생활의 질을 창출하는 것은 아니다. 그래서 기업이 그들의 제품 및 생산 활동에 대한 사회적 비용을 부담해야 할 책임을 규정하기 위해 많은 입법 활동이 있다.

#### 2) 국제적 입법

세계 전역에 걸쳐 기업에 영향을 미치는 법률이 수년간 꾸준히 증가되었다. 미국을 포함한 선진국들은 경쟁, 공정한 거래관행, 환경보호, 제품의 안전성, 광고의 진실성, 포장 및 표찰, 가격결정 및 기타 중요한 분야와 같은 문제들을 다루는 많은 법률이 있다. European Commission은 유럽공동체의 회원 국가들이 경쟁적 행위, 제품 표준 제품의 책임사항 및 상업적 거래에 대한 법규의 새로운 틀에 수립하는데 적극적인 활동을 하고 있다.

#### 3) 자연자원관리에 있어서 정부의 간섭

세계 여러 국가의 정부들은 깨끗한 환경을 만들기 위하여 관심과 노력을 기울이고 있으나, 그 정도의 차이는 서로 다르다. 선진국에서는 깨끗한 환경을 만들기 위하여 매우 적극적으로 노력하고 있으나, 후진국의 여러 가난한 국가들은 공해방지를 위한 노력을 거의 하지 않는 실정이다. 전



세계의 기업들은 사회적 책임을 인식하고 보다 저렴한 비용으로 공해를 통제하고 줄일 수 있는 수단을 찾아야 한다.

#### 4) 변화하는 정부기관의 정책

정부 기관들이 기업의 마케팅 성과에 상당한 영향을 미칠 수 있는데, 그 이유는 정부기관의 법집행에는 임의성이 있기 때문이다. 관리자는 제품과 마케팅 프로그램을 계획할 때 이런 법규의 진보추세를 주시해야 한다. 마케팅 관리자는 지역, 주, 국가 및 국제적인 수준에서 경쟁, 소비자 및 사회를 보호하는 중요한 법률을 이해해야 한다.

#### 5) 공공이해집단의 성장

과거 20년 사이에 공공이해집단의 숫자가 증가하고, 그 영향력도 커지고 있는 추세이다.

#### 6) 윤리와 사회적 책임의 강조

성문화된 법규가 앞으로 야기될 수 있는 모든 마케팅의 악폐와 폐해를 규정할 수는 없으며, 현존하는 법규조차도 집행하기 곤란한 경우가 자주 있다. 그러나 기업은 성문화된 법규와 법률의 차원을 넘어, 사회적 규범과 전문가의 윤리적 규칙에 따라 운영되어야 한다. 계몽적인 기업들은 그들 관리자들에게 명문화된 법규 시스템이 허용하는 차원을 넘어 올바른 활동을 행하도록 유도하고 있다. 이러한 사회적인 책임을 수행하는 기업들은 능동적으로 소비자와 환경에 대한 장기적인 관심사를 보호하기 위한 방법들을 추구하고 있다.

#### (7) 문화적 환경

문화적 환경은 사회의 기본적인 가치관, 지각, 선호 및 행동 등에 영향을 미치는 기관이나 요인으로 구성된다.

어떤 특정 사회에 속한 사람들은 많은 신념과 가치관을 갖는데, 이들의 핵심적 가치관과 신념은 고도의 지속성을 갖는다. 예를 들면, 대부분의 미국인은 일, 결혼, 자비, 정직 등의 신념을 갖고 있다. 이러한 신념이 일상 생활에서 발견되는 다른 특정한 태도와 행동을 형성시키는데, 이러한 핵심적인 신념과 가치관은 부모로부터 어린이에게 전승되며, 학교, 교회, 기업 및 정부등 사회의 중요 기관에 의해서 강화된다.

2차적 신념과 가치관은 보다 변하기 쉽다. 결혼제도를 믿는 것은 핵심적 신념이지만, 조혼은 2차적 신념이다. 마케팅 관리자는 2차적 가치관을

변화시킬 수 있는 기회를 가질 수는 있지만, 핵심적 가치관을 변화시킬 기회는 거의 가질 수 없다. 예를 들어, 가족계획을 담당하는 마케팅 관리자는 사람들이 결혼해서는 안 된다는 것 보다는 늦게 결혼을 해야 한다는 식으로 설득해야 한다.

문화적 특성은 항공운송산업의 전반적 수요에 영향을 미치며 또한 항공사선택에도 직접적 영향을 미칠 수 있다.

### 3.1.5 요약

이상 항공운송업의 특징, 항공운송업의 경쟁력 결정요인, 항공운송 산업의 환경 관련 내용을 요약하자면 각각 다음 도표와 같다.

<도표5> 항공운송업의 특성

항공운송업의 특징		
일반적 특성	산업적 특성	생산품의 본질
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 경제성</li> <li>· 안전성</li> <li>· 쾌적성</li> <li>· 신속성</li> <li>· 공공성</li> <li>· 국가 경제·문화발달과 밀접한 관계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기술변화의 영향</li> <li>· 고도성장산업</li> <li>· 한계적 이윤성</li> </ul>	<p>항공기 좌석=&gt;균질적=&gt;차별화어려움=&gt;기내서비스 및 운항횟수 증가</p>

자료: 연구자 정리

<도표6> 항공운송업의 경쟁력 결정요인

항공운송업의 경쟁력 결정요인	
고객의 요구	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 편리한 스케줄</li> <li>· 항공사 선택폭</li> <li>· 운임</li> <li>· 상용고객 우대제도</li> <li>· 항공사에 대한 로열티</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 안전도</li> <li>· 기내승무원 및 서비스</li> <li>· 기내 편안함</li> <li>· 출발도착의 정시성</li> <li>· 공항시설</li> <li>· 항공기 유형</li> </ul>
항 공 사	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 노선구조 및 운항횟수</li> <li>· 수입관리 및 가격구조</li> <li>· 항공사 비용구조</li> <li>· 항공사 자본조달력</li> </ul>

자료: 연구자 정리

<도표7> 항공운송 산업의 환경

항공운송 산업의 환경	
경쟁사	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자사의 위치 파악</li> <li>· 경쟁력 확보</li> <li>· 신규 진입의 억제</li> </ul>
인구통계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인구의 연령구조의 변화</li> <li>· 가족 구성의 변화</li> <li>· 인구의 지역적 변화</li> <li>· 교육 수준이 높고 화이트 컬러가 많은 인구</li> </ul>
경제	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 소득변화</li> <li>· 소비자 소비패턴 변화</li> </ul>
자연	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자연환경의 중요성 부각</li> </ul>
기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기술개발의 중요성</li> </ul>
정치	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 관련법률 및 규제증가</li> <li>· 국제적 입법</li> <li>· 자연관리 등 관련법에 있어 정부간섭</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정부정책 변화</li> <li>· 공공이해집단의 성장</li> <li>· 윤리와 사회적 책임 강조</li> </ul>
문 화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 문화적 환경의 변화</li> <li>· 문화적 인식이 수요에 영향</li> </ul>

자료: 연구자 정리

### 3.2 서비스산업의 기업문화

우리나라의 산업구조에 있어서 서비스 산업의 국가총생산량은 이미 제조업생산량을 압도하고 있고 앞으로도 그 비중이 더욱 확대될 것이라 판단된다. 이러한 서비스 산업의 대표로 부각되는 것이 항공 산업이다. 항공 산업은 시간의 단축과 거리의 확장에 대한 인간의 욕구와 기술의 발달이 결합되어 나타난 현대 산업의 총아로 각광받고 있다. 특히 항공 운송업은 현대의 최첨단기술에 최첨단 서비스가 응용된 특별하면서도 중요한 산업이라 할 것이다.

#### 3.2.1 서비스 산업의 특성

우리나라는 과거 유교문화와 군사문화의 영향으로 서비스를 주종관계로 인식하여 서비스문화가 제대로 성숙되지 못하다가 최근 국내·외의 경제적, 사회적 환경변화에 따라 많이 개선되고 있다.

서비스는 관리가 필요한데 그 이유는 서비스 자체가 가지는 고유의 특성 때문이며 그 특성은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째는 서비스의 무형성 (intangibility)이다. 서비스 상품을 구입할 때 우선 그 상품의 외형, 냄새, 맛 등을 통해 그것을 평가하게 된다. 그리고 그 상품을 통해 얻게 될 이익에 대해 어느 정도 기대를 갖게 되고, 그간의 경험 혹은 정보를 통해 품질에 대한 확신도 갖게 된다. 서비스는 무형이기 때문에 사용권과 이용권은 있지만, 소유권은 인정되지 않는다. 기술과 저작권 등도 사용자가 저작권자에게 사용과 이용에 대한 수수료를 지불하고 거래하는 것은 가능하지만, 물건처럼 소유권 자체를 거래하지는



못한다. 그리고 서비스는 모방이 쉬우며 제조업 생산품과 달리 무형이기 때문에 특허를 내기 어렵다.

둘째, 서비스는 생산과 소비가 동시에 일어난다. 제조업 생산품은 생산이 선행되고 고객에 의해 소비가 발생한다. 그러나 서비스는 생산과 소비가 분리되지 않는 경우가 많다. 즉 서비스는 먼저 판매행위가 발생할 수 있지만 생산과 소비는 동시에 일어난다. 이는 생산자와 소비자가 서비스 생산과정에 동시에 참여한다는 것을 의미한다. 어떤 특정의 시간과 특정의 공간에 존립하는 ‘기능의 현실화과정’이 서비스이다. 다시 말하자면 서비스 재는 어떤 시간과 공간에 제공되고 곧 소멸된다.

셋째, 서비스의 다양성(heterogeneity)과 복잡성(complexity)이다. 제조업 상품은 대량소비를 유도하기 위해 표준화를 통한 저비용을 유지하는 경우가 많아 다양성이 부족하다. 그러나 서비스는 이용자의 개별적인 욕구를 중시하기 때문에 다양한 서비스가 제공되어야 하며, 또한 서비스와 관련된 이해집단이 다양하여 욕구를 충족시키는 과정이 매우 복잡한 특징이 있다. 이러한 이유로 인해 대량생산이 불가능하고, 결국 서비스 단위비용은 높을 수밖에 없다.

끝으로 서비스는 소멸성(perishability)이 있다. 서비스는 원재료나 공산품처럼 쌓아두거나 저장할 수 없다. 그래서 서비스는 반환하거나 되 팔수 없다.

### 3.2.2 서비스산업의 기업문화

서비스 제공자의 가장 중요한 과제는 고객만족이다. 고객만족 여하에 따라 서비스기업의 생존이 달려 있으며, 고객만족 추구는 서비스기업의 기업차원에서 추구하여야 할 일차 목표가 되어야 하며, 이를 위한 연구, 조사, 개발이 수반되어야 한다. 서비스기업에서 고객만족이 특별히 중요한 것은 서비스가 사람과 사람의 접촉에서 창출되기 때문이다. 즉 서비스는 생산과정에 고객이 직접 참여한다는 점에서 중요한 의미가 있는 것이다.

고객만족을 통한 서비스경영의 추구는 고정 고객의 확보와 그들의 구전을 통한 신규 고객 창출이 가능하며 결과적으로 매출 증가로 이어질 수 있기 때문이다. 반대로 고객 불만족은 기존 고객의 상실뿐만 아니라 그들이 나쁜 이미지를 가지고 잠재 고객에게도 전파하여 결국 매출 감소를



초래한다. 따라서 고객만족 서비스란 고객의 요구, 욕구, 기대에 부응하는 서비스를 제공하여 그 결과로 서비스의 재구매가 이루어지고, 이것이 반복하여 고객 충성도가 계속 유지되는 상태라고 할 수 있다. 이러한 전략을 수행하기 위해서는 기업 고유의 고객만족 시스템을 구축해야 한다.

서비스는 일차적으로 무형 성으로 인해 소비자들이 리스크(risk)를 많이 느끼므로 브랜드파워를 강하게 할 필요가 있고, 그 다음으로 동시성(비유통성)으로 인해 현장에서의 종업원의 역할이 중요하다. 또한 비표준성 측면에서 보면 해당 기업의 사업 특성을 고려하여, 표준화 혹은 고객화로 방향을 명확히 설정할 필요가 있다. 모든 서비스 산업 자체가 어느 정도의 고객과의 상호작용을 필요로 하므로 적정 수준의 표준화 혹은 고객화로 방향을 명확히 설정할 필요가 있다. 또한 서비스는 소멸성(time-perishability)이 있으며 인적 의존성이 매우 높다는 점에 기업은 주안점을 두어야 한다.

항공운송업의 경우 기술력의 결집인 항공기에서는 차별화가 어려우므로 그 이외의 서비스에서 기업의 경쟁력을 높여야 한다. 서비스의 특성상 종업원의 역할이 가장 중요하다는 점은 이론의 여지가 없다. 비록 일차적으로 서비스의 표준화와 고객 화를 설정한다고 해도 고객만족은 종업원의 서비스를 통해서 완성되고 만족 여부가 결정될 것이란 점을 생각한다면 더욱 그러하다.

결국 서비스는 기업브랜드에서 우러나오는 일차적인 신뢰감, 기업 차원의 표준화된 서비스 그리고 최종적으로 개별 종업원의 손끝에서 제공되는 서비스에 의해 완성된다. 이러한 점을 고려할 때 기업브랜드, 표준화된 서비스, 그리고 개별 종업원의 마무리 서비스를 최상의 품질로 자리매김할 수 있도록 하기 위한 방안으로 기업문화를 정립 혹은 재정립할 필요성이 커지게 되는 것이다.

실제로 항공운송업의 경우 제공되는 서비스의 차별화가 쉽지 않다. 고객만족도를 좌우할 수 있는 여지가 있는 부분으로 기내식음료, 면세품 판매, 제공되는 오디오나 TV 혹은 읽을거리 그리고 승무원의 태도 등의 서비스가 전부라 해도 과언이 아니다. 최근 들어 이러한 서비스 내용에 대하여 차별화를 시도하여 크게 성공을 거둔 기업이 사우스웨스트 항공이다. 사우스웨스트의 성공의 배경에는 여러 가지가 있겠으나 그 중 소위 펀(fun)경영이 주목을 받는다. 승무원의 유머감각이 고객에게 색다른 재미



와 만족을 제공한다는 것이다.

이렇듯 서비스에도 차별화를 시도하는 기업이 나타나고 있고 또 그것이 고객만족으로 이어지고 있다. 이러한 추세는 대부분의 서비스기업에게 동기부여로 작용할 것이고 어떤 색다른 서비스가 등장하고 차별화 및 고객만족으로 이어질지 모르는 환경이 되었다. 따라서 항공 운송업을 비롯한 서비스 기업은 차별화되고 고객만족으로 이어질 수 있는 서비스의 유지, 개발, 개선에 노력을 기울여야 한다. 이러한 노력은 기업차원에서 경영층의 주도로 시도되는 것도 중요하나 전 종업원이 자발적으로 참여되도록 이끄는 것이 중요하다. 결국 기업이 그 문화를 조성해 나가는 것이 가장 중요한 관건이라 할 것이다.

## 제4장 항공사의 기업문화 비교

### 4.1 국적 항공사 기업문화

이미 살펴본 바와 같이 항공 운송업은 공통된 생산품인 좌석을 생산 공급함이 주요 사업내용이며 여기에는 제품균질성이란 특성이 있어 이를 통한 경쟁력 확보가 쉽지 않다. 개별항공사들은 이에 기내서비스와 운항횟수 등을 통한 경쟁력 확보에 매진하고 있다. 여기서 본 연구에서는 경쟁력 확보에 중요한 요소의 하나인 기내서비스에 큰 영향을 미칠 수 있는 기업문화에 초점을 맞춰 보고자 한다. 그것은 경쟁력 결정요인 중에서 항공사의 요건인 노선구조 및 운항횟수, 수입관리 및 가격구조, 항공사 비용구조는 기업의 자체역량에 속하고 고객이 원하는 내용인 편리한 스케줄, 항공사 선택폭, 운임, 상용고객 우대제도, 항공사에 대한 로열티, 안전도, 기내승무원 및 서비스, 기내 편안함, 출발도착의 정시성, 공항시설, 항공기 유형 중 등에게 상당한 영향을 미칠 수 있는 요인이 기업문화이기 때문이다.

#### 4.1.1 국적 항공사 역사

이미 살펴본 바와 같이 기업문화의 형성요소는 경영이념, 역사와 안정적인 구성원과 조직, 대체문화의 존재 여부, 기업이 속한 문화권 그리고



업종과 경쟁 등의 환경이다. 또한 기업문화의 구성요소는 기업의 생산물 및 창조물, 의식체계상의 가치 그리고 잠재적 수준에서의 기본 전제이다. 나아가 기업문화의 주요요소로 대표적으로 제기되고 있는 7S모형에 의하면 공유가치, 전략, 구조, 관리시스템, 구성원, 기술 그리고 리더십스타일이다.

우선 국적 항공사들의 역사를 대한항공과 아시아나항공을 중심으로 간략히 살펴보자면 다음과 같다.

1929년에 신용육이 조선비행학교를 설립함으로써 태동하였다. 이후 조선비행학교는 1936년 10월에 조선항공사업사로 바꾸면서 정기운항을 시작하였다. 해방 이후 조선항공사업사는 미군정의 허가를 받아 1946년 3월 1일 대한국민항공사(Korea National Airlines)(1948년 10월까지의 대한국제항공사)로 이름을 바꾸고 영업을 재개하였다. 그러나 수요급감과 환율상승으로 인한 운영상의 어려움으로 1962년 대한민국 정부가 출자하여 대한국민항공사를 인수함으로써 대한항공공사(大韓航空公社)를 설립하였다.

1969년 2월 28일에 한진이 이를 정부로부터 불하받아 주식회사가 되었으며 불하 당시 대한항공공사는 제트기로는 DC-9기 1대, 프로펠러기로는 당시로서는 노쇠한 DC-3기 2대, DC-4기 1대, F-27기 2대, FC-27 2대로 총 8대를 보유하고 있었다.

민영화 초기, 노쇠기 폐기 계획과 전 노선 제트화를 목적으로 프로펠러기를 모두 처분하려 했으나 노령기였던 DC-3, 4기와 FC-27기만 폐기처분되었고, F-27기는 오히려 4대 더 구입하여 국내선에 투입하였다.(1980년대까지 사용, 1대는 80년대 후반까지 사용되었다.) 또한 국내선과 단거리용으로 YS-11기를 도입하여 1976년까지 사용하였다.

1969년에 대한항공은 보잉 720기를 도입하여 인근 국제선 노선에 투입, 제트기 시대를 열었다. 보잉 720기는 1970년까지 대한항공의 유일한 제트기로서 역할을 해냈다. 1972년까지 보잉 727기와 단 1대의 보잉 707기로 노선전역을 커버하였다. 또한 이 기간 동안에 대한항공은 3대의 보잉 707 화물기를 도입, 수익 창출을 다각화 하였다. 1971년 3월 26일에는 새로운 항공협정을 통해 호놀룰루와 로스앤젤레스의 취항권을 획득하였고 이 노선은 현재까지도 대한항공의 주력노선으로 운항하고 있다. 이 노선의 효과적 운용을 위해 당시 사장이었던 조중훈은 보잉 747을 도입하기로 결정, 1972년 10월 18일에 747-2B5(B5는 대한항공에서 도입하는 보잉사의



항공기의 고객코드이다)의 도입을 확정 지었다. 그리고 1973년 5월 2일에 보잉 747-2B5B(HL7410) 차관 도입하였다. 초기 미주노선은 서울-도쿄-호놀룰루-로스앤젤레스를 거쳐야 하는 장기 노선이었다. 로스앤젤레스 직항 편은 그로부터 몇 년 후 개척되었는데 보유기종의 항속거리 미달과 항공협정의 불리한 조항 때문이었다.

미주노선이 안정되자, 대한항공은 유럽노선 개척에 힘을 썼다. 이를 위해, 에어버스 A300기(1975년 8월 8일, HL7218 임차도입)를 유럽 이외 지역에서는 최초로 구매하였으며 적극적인 로비활동으로 화물노선에 취항 후 여객노선에도 취항하였다. 보잉 707 화물기와 맥도넬 더글라스 DC-10 여객기로 파리까지 가는 유럽 항로를 운항하기 시작하였다. 1978년 5월 22일에는 도쿄 도착편의 KE701편이 나리타 국제공항에 첫 착륙하는 이색적인 기록도 세웠다. 1985년에 대한항공 보잉 747SP기 편성을 시작으로 나리타 국제공항에 가는 정규 노선이 신설되었다.

1980년 초에 새 항공기 CI를 위한 공모를 하였으나 적절한 작품을 찾지 못한 뒤, 보잉사와 공동으로 작업한 하늘색 바탕의 은색띠 그리고 볼드체의 영문 KOREAN AIR와 한국의 전통 태극무늬와 추진적인 프로펠러 이미지를 합친 새 CI를 구상하였다. 새로운 CI는 한글과 한자로 된 부분이 현저하게 줄었는데, 이는 대한항공의 인지도 상승을 위함이었다. 이 새로운 CI는 1984년 3월 1일에 적용되었다. 이 새로운 CI는 같은 년도에 도입된 포커 28기부터 적용되어 점차 확대적용 되었다. 이 CI는 90년대에 아주 작은 변화가 있었으며 기체 기수에 한글 '대한항공'의 변화이다. 초기 CI에서는 기울임꼴로 처리되어 있었지만 90년대에 도입되거나 새로이 도장된 기체에는 기울임꼴이 아닌 일반체로 되어 있다. 이로써, 구 CI와 신 CI의 유일했던 공통점이 사라지게 되었다.

대한항공은 1987년 2월 27일 DC-10기 등을 대체하는 MD-11의 도입계약을 체결하였다. 하지만 MD-11의 계약 성능 미달 문제와 보잉과 맥도넬 더글라스의 합병으로 이 항공기의 유지비가 오를 것으로 전망되어 2003년까지 모두 처분되었다. 처분되기 전까지 이 항공기들은 화물기로 대부분 사용되었다. 대한항공의 MD-11은 여러 가지 사고를 일으키는 고난을 겪기도 했다.

1997년부터 대한항공은 보잉 777과 에어버스 A330등을 도입하기 시작해 MD-11의 공백으로 생긴 2-300석 규모의 장거리 기체를 보완하기 시



작하였으며 현재로서는 보잉 777이 보잉 747-400의 대체기로서 유력하다. 대한항공은 오래된 747-400들은 화물기로 개조할 예정이며 비교적 신형의 747들은 점진적으로 기내 업그레이드를 실시하고 있다. 대한항공은 2000년에 출범한 스카이 팀의 창단멤버이기도 하며 온게임넷 스타리그의 스폰서로 2010년 5월 22일 ‘대한항공 스타리그 2010’ 결승전이 대한항공 본사 격납고에서 열렸고 1만2,000명의 관람객이 몰린 가운데 김정우 선수가 이영호 선수를 3승2패로 꺾고 생애 첫 스타 리그 우승을 차지하기도 했다.

아시아나항공은 대한민국 정부의 제2의 국적 항공사 취항 정책의 일환으로 금호아시아나그룹에 의하여 1988년 2월 17일 서울항공으로 설립되었다. 1988년 12월 10일 B737-400(1번기)을 들여와 12월 23일 서울-광주 노선과 서울-부산 노선에 처음 취항하였다.

1989년 1월 10일에는 서울-제주 노선에 취항하였고, 1월 31일에는 부산-제주 노선에, 2월 19일에는 광주-제주 노선에 각각 취항하였다. 8월 3일에는 광주-부산 노선에도 취항하였다. 이어서 10월 20일에는 서울-대구, 대구-제주 노선에, 11월 16일에는 서울-예천 노선에 취항하였다.

아시아나항공 최초의 국제선 전세 여객기는 1989년 12월 23일 서울-센다이 노선에 운항하였다. 1990년 1월 10일 서울-도쿄(하네다)간 첫 국제선 한일 노선에 취항하였다. 이어 2월 8일 서울-나고야, 3월 6일에는 서울-후쿠오카, 4월 6일에는 서울-센다이간 노선에 각각 취항하였다. 그리고 12월 17일에는 첫 동남아노선인 서울-홍콩 노선에 취항하였다.

1991년 1월 2일 박삼구 사장이 취임하였다. 1월 14일 서울-방콕-싱가포르 국제공항 노선에 취항하였다. 3월 15일 김포 국제공항의 격납고가 준공되었다. 5월 30일 제주-후쿠오카 공항 노선에 취항하였다. 6월 19일 운항승무원 훈련원을 개설하였다. 6월 21일 서울-히로시마 공항 노선에 취항하였다. 7월 3일 아시아나 에바카스 정보 주식회사를 설립하였다. 11월 1일 부산-후쿠오카 공항 노선에 취항하였다. 11월 15일 첫 북아메리카 노선인 서울-로스앤젤레스 국제공항 노선에 취항하였다. 12월 2일 제주-부산-센다이 공항 노선에 취항하였다. 1999년 12월 24일 주식시장에 상장되었으며 2001년 1월 2일 제3대 박찬범 사장이 취임 하였고 현재는 2008년 12월 1일 취임한 운영두 사장이 맡고 있다.

2006년 2월 1일 모회사인 금호 아시아나 그룹의 CI 단일화 결정으로



CI를 변경하였다. 로고 오른쪽 위의 모양은 ‘wing(날개)’이라고 부르며, 금호아시아나와 고객이 함께 나아감을 의미할 뿐만 아니라, 금호와 아시아나의 만남을 상징하며, 진취적이고 미래 지향적인 정신을 담아 역동적인 금호아시아나 그룹이 아름다운 미래로 비상하는 아름다운 기업이 되겠다는 의지를 나타내고 있다. 또한 2008년의 창사 20주년을 맞아 항공기의 도색을 변경하였다.

현재 아시아나 항공은 항공기 보유대수 68대(2010년 3월 31일 기준), 운항노선 국내선 12개 도시 13개 노선 국제선 여객 65도시 79개노선, 국제선 화물 21도시 19개 노선에 운항 하고 있다. 현재 아시아나항공의 주식은 2010년 3월 31일 기준 개인 투자가가 44.80%, 금호산업이 33.50%, 금호석유화학이 14.00%, 한국산업은행이 7.00%, ANA가 0.70%를 소유하고 있으며 2010년 3월 31일 기준 종업원 수는 8,133명이다.

#### 4.1.2 국적 항공사 최근 동향

오늘날 국적 항공사의 국제적 위상은 비약적 상승을 이룩하고 있다. 대한항공은 과거 아시아 지역의 항공사에서 세계를 아우르는 글로벌 항공사로 비상하고 있다. 세계의 날개로서 고품격 명품 항공사로 한 단계 더 도약을 꾀하고 있는 대한항공은 항공 분야의 국제적인 상을 잇달아 수상하는 한편 CNN이 특집으로 대한항공의 성공적 변신을 소개하는 등 국제사회로부터 높은 평가를 받고 있다. 대한항공은 지난 2006년과 2007년 국제기내식협회(ITCA)의 머큐리 상을 2년 연속 수상한 데 이어 2007년에도 세계적 항공운송정보 제공업체인 OAG사의 ‘최우수 이코노미클래스 운영 항공사’ 선정, 비즈니스 트래블러지(誌)의 ‘2007 아시아 최우수 항공사’ 선정, 2008 항공업계 최고 권위지 ATW 주최 ‘2008 광고 어워드에서 기업 부문 최고상(금상) 수상, 면세업계 최고권위지 DFNI주관 ‘2009 DFNI Global Awards’ 에서 최고 기내면세품 서비스 우수 항공사 선정, 2010년 Travel&Leisure사 선정 최고의 항공 브랜드 대상등 연속적으로 항공 분야의 국제적 상을 받으며 세계 항공업계에서 주가를 높이고 있다.

또한 아시아나항공도 독일 함부르크에서 열린 ‘2010년 스카이트랙스 세계항공대상(21010 Skytrax World Airline Awards)’ 에서 대상인 「올해



의 항공사(Airline Of the year)」와 부문상인 「아시아 최고 항공사(Best Airline Asia)」를 수상하였다.

항공 전문평가 및 리서치 기관인 영국의 스카이트랙스社가 2000년부터 매년 실시한 ‘스카이트랙스 세계항공대상’은 전 세계의 항공기 탑승고객을 대상으로 한 설문조사 결과를 토대로 대상인 「올해의 항공사(Airline Of the year)」와 60개 부문의 부문상을 발표해왔으며, 금번 설문조사에는 2009년 7월부터 2010년 4월까지 총 10개월간 약 1,800만 명의 탑승고객들이 참여했다.

스카이트랙스社의 조사는 어떠한 제3자의 후원 없이 투명한 절차로 엄격하게 실시되는 만큼, 높은 신뢰성과 독립성으로 정평이 나있으며, 설문 방식 또한 온라인/오프라인 설문, 전화인터뷰 등 다양한 방식으로 진행되고, 설문 참여자 역시 일반 여행객에서 기업 출장 여행자, 여행전문패널에 이르기까지 광범위하게 구성되어 조사의 형평성에 있어서도 높은 신뢰를 얻고 있다.

아시아나항공은 지난해 12월과 올해 1월 각각 세계적인 여행전문지인 비즈니스트래블러誌(B/T)와 글로벌트래블러지誌(G/T)로부터 최고 승무원상을 수상함으로써 항공업계 최고권위지(ATW), 세계적인 여행 잡지(B/T, G/T)와 최고의 리서치 기관(Skytrax)에서 수여하는 최고의 상을 모두 수상하는 명실 공히 항공업계 서비스 ‘그랜드슬램(Grand Slam)’을 달성하였다.

대한항공의 비상은 지난 2004년 창립 35주년을 맞아 선포한 ‘세계 항공업계를 선도하는 글로벌 항공사’의 비전 아래 세계 최고 수준의 기내 서비스 제공을 목표로 추진해 온 서비스 혁신 작업의 결실이다. 특히 대규모 투자를 통한 최신행 항공기의 대거 주문과 함께 인체공학적 설계를 적용한 개당 2억5천만 원짜리 명품 좌석인 코스모 스위트(Kosmo Suites)는 영국의 항공기 좌석 전문 디자인 회사인 아큐맨에 의뢰한 야심작이다. 우드 컬러를 적용해 자연의 숲에 있는 느낌이 들도록 했으며 180도 완전평면으로 펼쳐지면서도 좌석 폭을 일반 일등석보다 15cm 더 넓혔다. 기존 일등석 못지않은 ‘프레스티지 슬리퍼(Prestige Sleeper.프레스티지석), 승객들이 더욱 편안한 여행을 할 수 있도록 설계한 뉴 이코노미(New Economy, 이코노미석)등 의 장착 확대, 기내 인테리어 개선, 주문 형 오디



오/비디오 시스템(AVOD)을 통한 다양한 기내 엔터테인먼트 콘텐츠 제공, 고객의 건강을 배려한 유기농 기내 식 서비스 및 명품 홍삼차 서비스 등 획기적인 서비스 향상을 달성한 점이 높은 점수를 얻은 것으로 평가된다.

아시아나항공도 비즈니스클래스의 신규브랜드 ‘오즈 퀴드라스마티움’ 또한 꿈의 비즈니스 클래스를 지향한다. 단어 중 ‘오즈’는 아시아나를 나타내는 알파벳 코드이며 ‘퀴드라’는 4가지의 장점, ‘스마티움’은 스마트 (현명한, 똑똑한)+UM(공간)의 합성어로 ‘아시아나항공의 4가지 특별한 장점을 가진 비즈니스 클래스’를 의미한다. 통상 일등석 좌석에만 적용되는 풀플랫(Full Flat, 좌석이 180도 수평으로 펼쳐지는) 침대형 시트로 구성되고 개인 서재와 같은 자신만의 공간(프라이버시)강화, 다이렉트 액세스(Direct Access), 스테거드 좌석배열(Staggered Layout)등이 바로 그 4가지 특별함이다. 이중 국내 최초로 도입된 지그재그식좌석배열(Staggered Layout)도입이 가장 돋보인다. 어떤 좌석의 손님이든 옆자리 승객에게서 방해받지 않게 된다. 화장실을 간다거나 할 때 출입(Direct Access)이 가능해 옆 좌석 승객의 눈치를 볼 필요도 없다. 대신 더 필요한 것은 공간이다. 기존 B777항공기 32개의 비즈니스 좌석을 과감히 24개로 축소해야만 했다. 덕분에 기존보다 피치(Pitch 좌석간 간격)가 약15인치 늘어나 개인의 활동영역은 더 넓어졌다. 식사 테이블도 회전형이라 식사 도중이라도 언제든지 이동이 가능하다.

이처럼 아시아나항공은 2006년부터 총7,000만 달러를 투자, 16대의 항공기 기내업그레이드를 완료하고 지난해 국내 최초로 중·단거리 노선에 전 좌석 비디오 시스템(AVOD)이 장착된 항공기를 운영하는 등 과감한 기내 설비 투자를 아끼지 않고 있다.

대한항공이 ‘눈부신 비상’을 할 수 있었던 원동력은 국내 최고 항공사라는 위치에 만족하지 않고 승객 서비스에 대한 대대적인 투자와 함께 신노선 개척 등 지속적인 변신노력을 기울여왔기 때문이라 할 수 있다. 가장 두드러진 부분이 ‘엑셀런스 인 플라이트’를 모토로 고객들의 요구에 맞는 세계 최고 수준의 기내 서비스를 제공하기 위해 실시하고 있는 기내 서비스 향상 작업이다. 구체적으로는 2009년 8월부터 중/장거리 항공기 32대를 대상으로 인체공학적 설계가 접목된 최신형 좌석 교체 및 전 좌석 최



첨단 비디오 시스템(AVOD)의 장착이 시작되었으며 오는 2015년까지 중장거리 항공기 101대를 모두 명품 좌석으로 교체할 계획이다. 또한 그릇/접시 등 테이블 웨어류의 교체, 장거리 일반석 승객 대상 여행 편의품 무료 제공, 신 유니폼 도입(2005년 3월) 및 기내 인테리어 개선 등은 최근 수년간 대한항공이 최상의 기내 서비스 제공을 목표로 새롭게 선보인 ‘하이엔드 마케팅’의 결과물이라 할 수 있다.

또한, 지속적인 신 시장 개척과 최신 항공기 도입 역시 글로벌 선도 항공사를 향한 대한항공의 의지가 돋보이는 부분이다. 대한항공은 지난 해 2009년 5월 인천~나보이~브뤼셀 항공화물 노선 신설, 인천~시안 노선 취항 6월에는 인천~무단장, 인천~시즈오카 노선에 신규 취항하는 등 글로벌 네트워크를 대폭 확장했다. 또한 2010년 2월에는 가루다인도네시아 항공과 인천~자카르타노선 공동운항 확대를 하였다.

대한항공은 이 같은 신 시장 개척과 함께 서비스 향상을 위해 최첨단 항공기 도입에도 적극적으로 나서고 있다. 대한항공은 올해 2010년 2월 초대형 여객기 A380 2대를 추가 주문하여 총 10대를 들여와 장거리 노선에 집중 투입할 계획이다. 이 같은 기종들은 고품격 서비스를 제공하는 주력기종으로 서 글로벌 명품 항공사의 입지를 강화해 나가는데 커다란 역할을 할 것이다. 아울러 대한항공은 B777-300ER 여객기, B747-400ER 여객기, B747-400F 화물기등 여객기 102대, 화물기 24대등 총 2010년 5월 31일 기준 126대 항공기를 보유하고 있고 내년부터는 ‘하늘의 특급 호텔’로 불리는 A380과 ‘드림라이너’인 B787등 차세대 항공기와 함께 대한항공이 세계 시장을 선도하는 주역이 될 것으로 기대된다.

외형적인 혁신뿐만 아니라 대한항공은 체질개선을 위해 전사적 자원관리(ERP) 시스템 도입을 진행 중이며 재무, 자재, 시설 등의 부문에 ERP 구축을 완료 하였고 정비 부문은 12월말 완료 목표로 하고 있다. 대한항공은 ERP 구축을 통해 업무 구조를 개선하고 프로세스의 효율성을 획기적으로 향상시킴으로써 경영혁신을 이루고 글로벌 경쟁력을 강화해 나갈 것을 기대하고 있다. 기내서비스 개선, 신 시장 개척, 최신예 항공기 도입 등에 맞추어 ERP에 의한 소프트웨어 차원의 혁신을 주도하여 회사 차원의 자원 관리를 통해 ‘글로벌 항공사’로의 입지를 더욱 공고히 하겠다는 것이다.

대한항공은 글로벌 항공사의 면모를 확고히 하면서 저가항공사 진에어



등 신규 사업 진출 및 신 시장 개척으로 신 성장 동력을 확보한다는 계획이다. 진에어의 경우 2008년 1월23일 법인 설립을 마친데 이어 사업 면허를 비롯한 항공사 운영을 위한 제반 준비를 마쳐 2008년 7월 17일 김포~제주 노선 8회 신규 취항을 시작으로 2010년 4월 인천~괘 노선을 매일 운항 하고 있다. 대한항공은 기존 고품격 이미지를 유지하면서 상용 수요 노선을 중점 운영하되, 별도 법인으로 설립한 진에어는 안전성 면에서 글로벌 스탠다드를 유지하면서 모든 사람이 안심하고 부담 없이 이용할 수 있는 저가항공사로 성장시켜 나갈 방침이다. 뿐만 아니라 세계 최대 물류 시장으로 부상하고 있는 중국 시장 진출을 가속화하여 화물터미널 건설 등 중국내 항공화물 수송, 조업 등 물류수송 사업을 위한 현지 거점 확보로 국제항공화물 수송 세계 1위 항공사로서 위치를 굳건히 해 나갈 계획이다.

대한항공의 이 같은 움직임은 무한 경쟁의 시대로 돌입하고 있는 세계 항공 시장에서 혁신과 변혁을 추구해 지속적인 성장을 이루겠다는 의지의 표현 이다. 최첨단 항공기 도입 등의 하드웨어적 변화와 함께 내부 인적 자원 시스템 개선과 같은 소프트웨어에 대한 과감한 투자 그리고 신 성장 동력 확보를 통해 세계 항공시장을 선도하는 ‘글로벌 명품 항공사’로 비상을 시도 하고 있는 대한항공의 미래를 기대해 본다.

### 4.1.3 국적 항공사 기업문화

#### (1) 개관

이러한 측면에서 국적항공사들을 살펴보자면, 대한항공과 아시아나항공의 경우 설립연도가 각각 1969년, 1988년으로 이미 41년과 22년의 역사를 갖게 되었다. 따라서 나름대로의 문화를 구축하기에 충분한 시간이 흘러왔다고 할 수 있다. 초기에는 항공사간 경쟁이 전무하였고 산업 자체가 불모지에 가까웠기 때문에 오히려 산업 및 기업고유의 강한 문화가 형성되기에 적당한 환경이었을 것이라 생각된다. 물론 이 시기 창업자의 강력한 리더십이 앞장섰을 것이고 상당수의 인력이 군 출신이었던 점을 고려한다면 군의 문화가 상당한 영향력을 미쳤을 것이라 생각할 수 있다.

처음 대한항공이 설립되었을 당시 국내 항공사는 하나뿐이었고 이후 19년이 지나서야 제2의 항공사가 출범할 수 있었다. 아시아나항공의 경우에



도 대한항공에서 경력을 쌓은 인력이 다수 흡수되었기 때문에 항공업계의 문화는 초기 대한항공의 문화가 그 주류를 이루게 되었다고 보는 것은 오히려 자연스럽다. 마치 우리나라 항공사가 처음 일본 항공사를 보고 배우기 급급했던 시절을 상기해 본다면 그 상황을 어렵지 않게 짐작할 수 있다고 판단된다.

또한 항공운송 산업의 생산물은 항공운송이라는 대체재가 없는 독특한 생산물을 일구어 내는 업종이므로 자연스럽게 업계 고유의 문화가 생성되었다고 판단할 수 있다. 항공 운송업은 안전이 최우선시 되며 여기에 질 높은 서비스가 더해진다면 경쟁력 있는 기업 내지 기업문화가 될 것이다.

이러한 환경 하에서 항공사 기업문화는 다음과 같은 특성을 갖는 것이 바람직하리라 생각된다.

첫째, 항공운송업의 경우 안전이 최우선시 되어야 하므로 안전에 대한 인식이 체득되어 있어야 할 것이며 이를 위한 위험에 대한 인식과 위험관리는 습관화되어 있어야 한다. 안전관리는 매뉴얼화 되어 있는 것이 중요하며 각 구성원이 자발적으로 의사를 개진하고 안전 관련 업무에 참여하고자 하는 의욕이 생기도록 하여야 할 것이다. 이러한 분위기는 자발성을 불러일으키도록 하여야 할 것이며 문화로 정착되기 위해서는 경영층의 적극적이고 적절한 참여가 필요할 것이다.

둘째, 질 높은 서비스를 제공하기 위한 문화가 구축되어야 할 것이다. 항공 운송업에 있어서 서비스는 고객의 항공사 탐색에서부터 예약 및 발권 그리고 운송이 종료되는 시점까지 전 과정에 걸쳐 진행되는 것이다. 따라서 질 높은 서비스란 이러한 일련의 전 과정에 걸친 서비스의 품질이 높아야 한다는 것을 의미한다.

셋째, 기내서비스의 경우 대체로 서양의 항공사들은 안전을 우선시하는 경향이 있으며 동양의 항공사들은 안전 보다는 기내서비스의 질에 우선순위를 두는 경향이 있다. 물론 동양의 항공사들이 안전을 등한시 한다는 의미는 아니며 다만 기내승무원을 운용 하는데 있어 고령의 경험이 많은 승무원 보다는 상대적으로 경험은 뒤질지라도 고객에게 좀 더 쾌적한 서비스를 제공할 수 있는 젊은 승무원을 선호하는 경향이 있다는 의미이다. 이러한 측면은 항공사 객실승무원의 평균 연령을 파악해 보면 어렵지 않게 알 수 있다. 이에 따라 관련 구성원들 간의 문화가 다르게 형성될 수



있음은 당연하다.

또한 대한항공의 경우 초기에는 인적 자원의 구조에 있어 실제로 작업을 하는 직원보다 명령을 하는 중간단계 직원 층이 더 두텁고 직원채용에 있어서도 원칙 보다는 청탁에 의하여 이루어지는 등 효율과는 거리가 있는 상황이었다. 이러한 문제는 일본항공(JAL)이 도산에 이르게 된 원인의 하나로 지적되는 상황과 유사하다. 그러나 대한항공의 경우 이를 인센티브 제 도입 및 끊임없는 혁신을 통하여 극복해 냈다. 일본항공이 강력한 리더십이 부족했던 것과 대비되는 측면이다.

<도표8> 국적 항공사의 기업철학

아 시 아 나 항 공	대 한 항 공
원하는 시간과 장소에 가장 빠르고 가장 안전하고 가장 쾌적하게 모시는 것	고객·사회·임직원을 위한 풍요로운 가치 창출
항공사의 품질은 안전과 서비스에 있다는 최고 경영자의 방침에 따라 고객에게 안전한 서비스를 제공하는 것이 항공사의 가장 중요한 의무라는 투철한 안전의식을 가지고 있다.	21세기 기업경영의 중심은 고객이다. 대한항공은 지난 세기의 소중한 교훈을 통해 ‘고객들에게 소중한 가치를 창조해내지 못하는 기업은 비전이 없다’는 점을 깊이 명심하고 있다. 이에 따라 대한항공은 ‘고객·사회·임직원을 위한 풍요로운 가치 창출’에 초점을 맞추어 경영활동을 수행하고 있다.

자료: 각 항공사 홈페이지 및 보도 자료를 종합하여 연구자 작성.



<도표9> 국적 항공사의 경영이념

아 시 아 나 항 공	대 한 항 공
최고의 안전과 서비스를 통한 고객만족	고객가치를 창조하는 21C 초일류항공사
고객의 요구가 다양해지고 항공사간의 경쟁이 심화됨에 따라 항공사의 입장에서만 경영을 하는 것은 통용될 수가 없으며, 아무리 서비스의 품질이 뛰어나다 해도 고객을 만족시키지 못하는 항공사는 생존할 수 없다.	고객의 신뢰와 사랑을 경영활동의 최우선에 두고 고객에게 최고의 서비스를 제공하며, 모범적인 기업경영을 통해 사회의 꿈과 희망, 풍요로운 생활 가치를 창조하며, 임직원 개개인의 창의성을 존중하고 성장을 지원하는 일에 최선의 노력을 다하고 있다.

자료: 각 항공사 홈페이지 및 보도 자료를 종합하여 연구자 작성.

<도표10> 국적 항공사의 경영철학

아 시 아 나 항 공	대 한 항 공
고용증대를 통한 사회의 기여도 향상과 합리성에 기반을 둔 경영	고객존중, 사회공헌, 비전창출이라는 기업이념으로부터 나오는 세계 최고의 항공사
우리의 시장은 세계의 모든 고객이며, 우리는 이들 고객의 만족을 통하여 고도성장고 고수익을 실현해야 한다. 고객만족 경영은 세계 최고 항공사를 목표로 하고 있다.	고객만족 극대화, 신뢰받는 기업상 구축, 기업가치 향상 이 세 가지 구체적 방안을 토대로 보다 큰 가치 창출과 비전을 제시하는 항공사를 목표로 하고 있다. 또한 Global Best Airline의 위상강화를 위해 안전 및 경영혁신에 전력을 다해 기업이미지를 높이는 동시에 국제화, 지식화, E-Business에 역량을 집중하고 있다.

자료: 각 항공사 홈페이지 및 보도 자료를 종합하여 연구자 작성.

#### 4.1.4 국적 항공사 기업문화 유형

국내기업들 중 항공사의 기업문화를 신유근의 기준에 따라 그 유형구분을 해 보고자 하며, 아래 그림과 같은 분류에 기초하고자 한다.

<도표11> 기업문화 유형

	공동체 중시		
타율적 행동	가풍적 기업문화 (We 계승형)	자율공동체적 기업문화 (We-I 추구형)	자율적 행동
	미성숙 기업문화 (We/I 갈등형)	다원적 기업문화 (I-I 지향형)	
	개인 중시		

자료:신유근, "기업문화와 조직성과", 「경영논집」, 14(3), 1985.

우리나라 기업들 중에서 가내기업 형태로 출발하여 규모가 커진 경우에는 가풍적 기업문화를 가지고 출발한 경우가 많았으며 대한항공과 같이 초기에 정부나 군 조직에 관여했던 인사가 많았던 경우에는 미성숙기업문화가 강하게 나타났다고 볼 수 있다.

초기 주먹구구식 경영에서 기업규모가 커지고 외부적으로는 경쟁이 심하고 소비자 의식수준이 높아가는 상황에 봉착하게 되면 기업들은 효율성을 높이고 체계적인 조직을 구축하여야 할 필요성을 느끼게 된다. 기업들은 이를 위하여 혁신을 도모하게 된다. 기업혁신의 성공의 관건은 기업문화가 혁신조치에 걸맞은 수준에 형성되어 있어야 한다는 것이다. 신유근은 우리나라 기업들의 가장 바람직한 기업문화 유형으로 자율공동체적 기업문화를 꼽고 있다.

이러한 기업문화는 이미 국내기업으로서의 한도를 벗어나 세계기업으로 그 위상을 더욱 더 높여가는 국내항공사들의 경우에도 기본적으로 잘 적용될 수 있는 상황이다. 기내서비스의 경우 개별 승무원의 역량과 팀조직 차원의 단합이 바람직한 결과를 일구어 낼 수 있기 때문이다. 다만, 세계적으로 서비스에 대한 경쟁력이 단순한 서번트식 서비스 차원에 머무는



것이 아니고 전문성이 포함된 서비스라야 그 차별성이 더욱 부각된다는 점을 고려할 필요가 있다.

## 4.2 외국 항공사 기업문화

### 4.2.1 사우스웨스트 항공

#### (1) 사우스웨스트의 성장 배경

사우스웨스트 항공사는 샌안토니오의 사업가이면서 조그만 항공 서비스 회사를 소유한 롤린 킹과 그를 지원하는 은행가 존 파커의 합작품이었다. 휴스턴, 댈러스, 샌안토니오 사이의 비행기 여행이 값만 비싸고 불편하기 때문에 텍사스 주의 주요 도시들을 불필요한 서비스가 없는 초저가 비행기로 연결하면 어떨까 하는 아이디어로 시작되었다.

1967년 3월 15일, 켈러허는 에어 사우스웨스트 컴퍼니(사우스웨스트 항공사의 전신)의 법인 설립서류를 법원에 제출하였고, 1967년 11월 27일, 켈러허는 텍사스의 댈러스, 휴스턴, 샌안토니오의 3대 도시를 취항하겠다는 사우스웨스트의 신청서를 텍사스 항공위원회에 제출하였다. 1968년 2월 20일, 항공위원회는 이 신청의 허가를 내줌으로써, 세계 최대의 초저가 항공사가 설립되게 되었다.

#### (2) 사우스웨스트 항공의 성장

사우스웨스트는 1971년 첫 취항을 하였다. 산업전문가들은 곧 파산 할 것이라고 예견 하였다. 그러나 짧은 수송거리 낮은 비행기 값 높은 탑승율과 효과적인 화물 운송에 의해 항공 산업은 계속되었고 오늘날에 사우스웨스트는 세계에서 가장 많은 이익을 창출하는 항공사가 되었다. 지난 1971년 첫 운항을 개시할 당시의 회사 규모는 항공기 3대와 사원수 195명, 1일 운항편수는 18편에 불과 하였으나 2010년 3월 기준 종업원 수 35,499여명과(44% 여자) B737-300항공기 173대, B737-550 항공기 25대, B737-700 항공기 343대 총 541대로 35개 주 69개 도시를 1일 3,300회 이상 운항하는 대형 항공사로 성장하였고 항공기의 평균 연령은 10.5년이며 평균 승객 탑승률은 2009년도 기준 76%에 이른다. 항공기 평균 운항시간은 1시간 54분에 663마일이다. 2010년 2월 Business Week에서 2009 Top



20 Best Companies for Leadership list 에서 2위를 수상했으며 2010년 4 월에는 Air Carg World awards 중 Diamond상을 수상했다.

(3) 사우스웨스트의 차별화된 서비스

서비스를 정확/신속성, 편의성 유머성이라는 관점에서 볼 수 있는데 사우스웨스트는 이 세 가지 관점에서 모두 매우 우수한 평가를 받고 있다.

1) 정확/신속성

사우스웨스트는 시간 절감을 업무에 철저히 적용하여 성공하고 있는 회사이다. 사우스웨스트는 업계 평균의 절반인 20분 이내에 비행기를 재 운항 시킨다. 40~55분이나 걸리는 다른 항공사에 비해 35분정도 빠르기 때문에 사우스웨스트가 필요로 하는 비행기 수를 줄이는데 크게 기여를 하고 있다. 이로 인해 저렴한 항공료가 가능했다. 사우스웨스트는 또한 아침 식사를 승객들에게 비행기 안이 아니라 게이트에서 제공하기 때문에 비행기 청소시간이 줄어 들며 이는 비행기 가동시간을 늘리는 효과를 가져왔다. 수하물 처리속도도 빠르다. 따라서 도착한지 15~20분 정도면 다시 이륙할 수 있을 정도다. 이런 결과는 바로 소비자 만족도와 연결되고 있다. 미국 시장 조사업체 J.D.파워는 2010년 6월 8일 발표한 '2010년 북미지역 항공사 만족도 조사결과'에서 중저가 항공사들의 소비자 만족도가 대형 업체들보다 높은 것으로 나타났으며 저가항공사인 제트블루가 1천 점 만점에 764점을 받아 5년 연속 1위에 올랐으며 다음으로 사우스웨스트항공이 742점으로 2위를 차지했다고 발표 했다.

대형 항공사 중에서는 알래스카항공이 699점을 얻어 3년째 1위를 지켰고, 콘티넨털(672)과 아메리칸(642), 델타(640점) 등의 순으로 뒤를 이었다.

저가 항공사들의 평균 만족도는 735점으로 대형항공사 평균(642점)을 훨씬 앞섰다. 또 전체 항공사들의 만족도는 지난해보다 15점이 오른 673점으로 조사됐다.

이번 조사결과는 지난해 4월부터 올 4월까지 북미항공사를 이용한 1만2천 300명을 대상으로 항공료와 수수료, 승무원, 기내서비스, 수화물, 체크인 및 예약, 탑승 등 다양한 서비스 항목의 만족도를 조사한 것이다.

2) 유머성

“재미” 이것은 사우스웨스트 전체를 통하여 퍼지고 있는 강령이다. 매년 사우스웨스트 항공사를 이용하고 있는 승객들에게 기대하지 않은 놀라



운 이벤트를 제공하고 있다. 그래서 사우스웨스트는 승객들을 대상으로 깜짝쇼를 벌여 승객들에게 재미를 선사한다. 이런 방법을 창시한 사람은 CEO 허브 켈러허 회장이다. 예를 들어 승객에게 양말이나 스타킹에 가장 큰 구멍을 내라고 하고 버튼을 누르면 놀라운 것을 보여 준다고 하는 등 여러 가지 깜짝쇼는 사우스웨스트의 트레이드마크가 되어 버렸다. 비행기를 타면 출발하기 전에 승객의 안전을 위해 안내방송을 한다. 다른 비행기에서 이런 안내 방송이 나가면 대부분의 승객들이 신문을 읽거나 옆 사람과 잡담을 하거나 그렇지 않으면 잠을 잔다. 그런데 사우스웨스트 항공기에 탄 승객들은 안내방송에 귀를 기울이고 열심히 듣는다. 안내방송도 딱딱하게 하는 것이 아니라 유머를 넣어 하기 때문이다.

### 3) 편의성

2010 5월 17일자 로스앤젤레스타임스(LAT)에 따르면 마일리지를 이용해 좌석을 배정받기가 갈수록 어려워지고 있으며 항공사들이 수요가 감소하는 노선은 아예 없애고 노선마다 가능한 많은 승객을 태우는 바람에 마일리지 이용자가 비좁고 들어갈 틈이 계속 좁아지고 있다고 한다. 이런 상황에서 그나마 마일리지를 이용해 가장 쉽게 좌석을 얻을 수 있는 항공사는 미국의 사우스웨스트항공이라는 조사결과가 나왔다고 발표 했다. 항공컨설팅사인 ‘아이디어웍스’와 여행소프트웨어업체인 ‘에즈레즈 소프트웨어’가 지난 2~3월 22개 항공사의 마일리지 프로그램 웹사이트에 6천개 이상의 좌석예약 주문을 넣은 결과 사우스웨스트항공의 좌석배정률이 99.3%로 가장 높았다는 것이다.

### (4) 사우스웨스트의 신바람 문화

#### 1) 탁월한 리더십

사우스웨스트의 성공을 뒷받침하는 전략은 나열할 수 없을 정도로 많다. 최고경영자의 유연한 사고가 차별화된 서비스를 제공할 수 있는 토양을 마련해 줬다는 게 미국 항공업계의 한결같은 평가이다.

#### ① 회사 일을 직원 자신의 일인 것처럼 느끼게 만드는 최고경영자

사우스웨스트는 매우 독특하며 따뜻하고 환대적인 항공사로 잘 알려져 있다. 그 이유는 색다른 방향의 리더십에 접근하고 있기 때문이다. 리더십의 중요한 부분은 당신이 하고 있다는 것을 즐기는 것이고 그것을 당신과 같이 일하는 사람에게 보여 주는 것이라고 한다. 켈러허 회장은 리더십에



대해서 다음과 같이 얘기를 하였다. “리더십이란 하인 노릇 하는 것이라고 말하고 싶군요. 뛰어난 리더는 동시에 훌륭한 추종자여야 한다고 생각합니다. 리더는 다른 사람들의 생각이 자기의 생각과 달라도 기꺼이 받아들여야 합니다. 또한 직원들을 위해 기꺼이 위험을 감수해야 합니다. 직원들을 위해 싸우려 하지 않는다면 그들도 역시 당신을 위해 싸우지 않을 겁니다. 리더는 직원들과 오래도록 함께 할 것이고, 그들은 리더가 허풍쟁이나 위선자 혹은 사기꾼인지 반드시 알아낼 것이기 때문입니다. 직원들과 많은 시간을 함께 보내고자 한다면 이 사실을 믿으십시오.”

사우스웨스트항공사의 허브 켈러허 회장은 바로 ‘사랑’을 실천하는 대표적인 CEO이다. 그리고 그의 특기는 사원들로 하여금 회사일을 마치 자기 일인 것처럼 느끼게 만드는 것이라고 한다. 언젠가 자신의 일을 얼마나 즐기는가를 물어보자 켈러허 회장은 “나는 사랑하고 있습니다. 사랑하고 있습니다. 죽어라고 사랑하고 있습니다.”라고 대답했다고 한다. 사원들의 고객만족에 전념하려면 우선 자기일에 만족할 수 있어야 한다는 것이 켈러허 회장의 지론이다. 이와 함께 ‘고객을 위하는 일이라면 주저하지 말라.’는 구호 아래 사원들에게 과감히 권한을 위양하고 있다. 어느 누구도 재미있는 일을 향해 얼굴을 찌푸리지 않게 하며 모든 직원들이 다함께 참여하여야 하며 직원들에게 재미를 직접 만들 수 있는 자유를 주며 고객을 즐겁게 하는 일을 직원들의 업무로 권장한다. 그리고 항상 성공과 기념일을 축하한다.

켈러허 회장은 채용할 때도 학벌이나 경력 기술보다 그가 사우스웨스트의 문화에 얼마나 잘 적응할 수 있을지를 먼저 생각한다.

기술적인 것이야 얼마든지 훈련하면 전문가로 만들 수 있으므로 이기적이지 않고 팀웍을 이루어 낼 수 있는 사람만을 뽑는다는 것이다. 이러한 방침 때문에 채용권한이 각 부서에 있는 미국 회사에서는 보기 드물게 사우스웨스트의 인사부서는 채용에 대한 거부권을 가지고 있다.

## ② 직원들이 재미있게 회사 일을 하도록 만드는 최고경영자

이 회사의 CEO인 허브 켈러허는 독특한 유머 경영 철학을 가지고 있다. 유머를 통해 직원들의 사기를 올려주고, 유머 감각으로 충만한 직원들은 기분이 좋아 승객들에게 좋은 서비스를 제공하여 매출이 늘게 된다는 것이 그의 유머 경영 철학이다. 그가 가지고 있는 웃음에 대한 철학은 모든 직원들의 본보기가 되었다. 그는 자신의 독특한 리더십 스타일을 웃기



는 경영이라고 부른다. 그는 직원들과 친숙하자는 원칙을 갖고 있으며 텍사스 주나 미국만큼 넓은 마음을 갖고 있다. 그의 스타일은 사람들이 편하게 느끼는 분위기를 만들어 주며 직원들이 일할 때 즐거움을 느끼도록 해준다. 그는 신입사원 환경 비디오에 출연해서 회사의 핵심간부들과 함께 랩을 부른다. 엘비스 프레슬리 스타일의 청바지를 입고 공항 게이트에 나타나 승객에게 농담을 건네기도 한다. 그는 갑자기 나타나 고객에게 직접 땅콩을 서비스하기도 하고 따스한 포옹과 키스를 선사하기도 한다. 켈러허 회장은 직장은 즐거운 곳이어야 한다고 강조한다. 두려움으로 가득한 회사라기보다는 사랑으로 묶여진 회사라는 것이다. 직원을 뽑을 때도 유머감이 있는 응시자에게 후한 점수를 준다. 그는 “업무에 필요한 지식이나 기술은 교육을 통해서 익힐 수 있지만 몸에 배어있는 태도는 쉽게 바꿀 수 없기 때문에 웃길 줄 아는 사람을 찾는다.” 고 말한다. 유머로만 이 회사의 명성을 평가 할 수는 없겠지만, 유머 있는 직장이 직원들의 애사심을 늘리고, 이러한 애사심이 결국 승객들에 대한 좋은 서비스로 나타나 회사를 더욱 성장궤도에 올려놓은 것이라 말할 수 있다.

### ③ 직원의 만족도

사우스웨스트는 미국 항공업계에서 사원들의 이직률이 가장 낮은 회사 중의 하나다. 저 운임을 유지해야 하므로 봉급이 그리 높지 않지만 직장 만족도가 높아 이직률이 다른 항공사에 비해 매우 낮으며, 또 이 회사에 들어오려고 사람들의 수는 높아만 간다. 이러한 낮은 이직률 덕분에 사우스웨스트는 미국에서 가장 근무하기 좋은 100대 회사에 선정되기도 했다. 사우스웨스트의 사원들은 일을 통해 단지 금전적인 보상을 얻을 뿐만 아니라 일에 대한 만족과 보람도 찾는다.

직원들은 훌륭한 리더가 되기 위해 훈련 받는 그 순간부터 팀으로서 함께 일하기 시작한다. 팀웍을 형성하는 것은 새로운 직원들을 위한 오리엔테이션에서 집중적으로 한다. 이러한 분위기 속에서 완벽한 팀웍이 나오는 것이다.

사우스웨스트가 하늘 높이 날게 하기 위해 현대와 취지와 불굴의 정신이 있었다. 처음부터 관례에 대항하여 더 다르게 움직이고 있는 것이다. 처음 비행기 승무원은 짧은 반바지를 입었다. 바지 길이는 길어 졌지만 비행은 늘어났다. 또한 고객에게 좋은 서비스를 제공하기 위해서는 그들이 필요할 때는 규율도 깨뜨릴 수 있다고 장려 받는다. 사우스웨스트의 문화는



자기만족을 피하고 높은 영감을 촉진시키기 위해 설계되어있다. 직원들은 계층이 없으며 창조적이고 계획적이 되도록 용기를 얻는다. 그래서 직원들의 회사에 대한 자부심은 더 대단하다고 할 수 있다.

## 4.2.2 영국항공

### (1) 공기업 전통의 영국항공

공기업 민영화의 가장 어려운 문제는 전통적인 관료문화를 사기업의 고객중심적인 외향적 문화로 전환시키는 것이다. 따라서 오랫동안 전형적인 공기업문화를 가지고 고객서비스에 무관했던 영국항공이 어떻게 승객서비스문화로 명성을 올리면서 세계적인 일류항공회사로 발전하게 되었는지는 민영화를 앞둔 많은 공기업에게 좋은 참고가 된다.

영국항공(British Airway)은 1982년부터 1988년까지의 6년 사이에 1억 파운드의 결손과 도산직전이었던 상황으로부터 3.2억 파운드의 순이익을 낸 유망한 항공회사로 탈바꿈하였다. 그리하여 영국항공은 세계 항공회사의 우수성을 평가하는 Air Transport World 지의 최우수 항공회사로 선정되었다. 고객욕구에 민감하게 대응하고 구성원의 자발적인 솔선수범과 적극적인 행동에 힘입어 이와 같은 획기적 성과를 달성한 것이다. 즉 구성원들을 존중하고 조직을 활성화 시키어 고객서비스를 즐겨하는 기업문화를 개발함으로써 회사를 도산위기에서 구제하는 것은 물론 회사의 이익을 크게 증가시키게 된 것이다.

### (2) 회사배경과 전통적 기업문화

1938년 British Overseas Airway Corporation으로 출범한 이래 국영항공사로 성장해 온 영국항공은 점차 관료화 되어가는 기업문화 속에서 기업성과도 부진한 부실기업으로 전락했었다. 영국항공의 전통적인 기업문화는 제2차 세계대전 이후에 전쟁에 종사했던 우수한 조종사와 그리고 항공 기사들을 많이 채용한 것으로부터 비롯되었다. 그들은 전쟁에서 승리한 용사들로서 승승장구의 군대식 사고방식과 행동을 그대로 유지하면서 영국항공의 모든 운항과 시스템 운영을 독점하였다. 사내의 많은 직무명칭은 사관(officer)으로 개칭되었고 식당은 군대의 장교 식당 식으로 운영되었다. 제복도 군대식으로 만들어 노란 줄로 직위신분을 분명히 표시하



였고 구성원들은 자기 일을 착실히 수행하기 보다는 노란 줄 하나를 더 붙이는 데만 관심을 보였다. 또한 오후 6시가 되면 모든 항공기의 정비를 끝내고 모두 퇴근하여 밤에 운항하는 영국항공의 여객기는 한 대도 없었다.

### (3) 변화를 위한 개혁

1982년 사장으로 취임한 마샬(Colin Marshall) 사장은 전임자의 긴축정책에 이어 적극적인 기업문화혁신 프로그램을 실시하였다. 그는 우선 구성원들에게 다섯 가지의 기본경영방침과 시책을 명백히 전달하여 사내의 기강을 잡기 시작하였다.

첫째, 마샬 사장은 구성원들로 하여금 안일 무사한 자세에서 벗어나 문제해결을 위한 의사결정행동에 적극 참여하도록 하였다. 그리하여 구성원들이 가만히 있는 것 보다 잘못된 결정이라도 의사결정을 하는 것이 바람직하다는 것을 명백히 하였다.

둘째, 구성원들로 하여금 고객중심적인 마케팅사고방식을 가지도록 강조하였다. 그 당시 영국항공의 구성원들은 극도로 내향적이어서 외부시장의 고객들이 무엇을 원하는지에 대한 마케팅 사고방식이 전혀 없었을 뿐만 아니라 직무에 마케팅이 들어있는 명칭조차 찾아볼 수 없을 만큼 고객 서비스 개념이 결여되어 있었다.

셋째, 구성원들에게 지위신분에 따른 권위적 행동을 지양할 것을 강조하였다. 그리하여 먼저 사장의 호칭을 군대식으로 Chief Executive 라고 부르던 전통을 없애고 자신의 이름을 부르도록 하였다.

넷째, 회의진행과 의사결정에 많은 시간을 낭비하고 있던 위원회를 효율화시키어 중요 의사결정 과정을 활성화했다. 위원회마다 각 기능 분야를 대표하는 임시 소집단들을 두어 그들에게 직접 위원회 책임을 분담시킴으로써 위원회의 기능을 신속히 그리고 효율적으로 보완해 나갔다.

다섯째, 극도로 관료화 된 계층 구조를 간소화하여 되도록 수평적인 구조로 개편하고 고객들을 대상으로 하는 부서에는 권한을 대폭 위양하여 최대의 재량과 자율성을 부여하였다.

### (4) 고객지향 문화 창출

영국항공의 고객태도조사에 따르면 고객들의 만족감은 항공회사 자체보



다는 여행 동안에 갖게 되는 그들의 느낌과 공항카운터에서의 직원과의 접촉으로부터 더 많은 영향을 받는 것으로 나타났다. 구체적으로 영국항공 직원들과 승무원들이 일은 잘 하지만 고객들에게는 냉정하고 무관심하며 친밀감이 없고 관료적인 감을 주는 것으로 나타났다. 따라서 영국항공이 어떤 서비스를 제공하느냐 보다는 그 서비스를 어떻게 제공하느냐가 고객만족에 많은 영향을 주고 고객 불만족에는 더 큰 영향을 미친다는 것이 확인되었다.

또한 영국항공은 고객에 대한 서비스에 있어서 좋은 음식과 안락한 좌석 등 물리적 서비스는 항공회사들 간에 금방 모방될 수 있다는 것을 알게 되었다. 영국항공은 장거리 운항을 위해 넓고 편한 좌석을 제일 먼저 설치하였는데 채 6개월도 지나지 않아 다른 항공회사들이 이를 모방한 적이 있다 즉 인간적인 서비스문화는 자체 개발하여 운영하는 것이 경쟁적 비교우위를 달성한다는 것을 인식하게 된 것이다.

영국항공은 경영개선과 고객서비스의 향상을 통하여 높은 성과를 달성하면서 또 한편으로는 장기적인 성장을 위해 국제화에 진력하였다. 그리하여 미국, 호주, 독일, 프랑스 항공사 지분인수 등을 통하여 국제화에 박차를 가하였다.

영국항공의 성공적인 세계화전략에는 고객 서비스문화가 크게 기여했고, 영국항공은 그 문화를 한 층 더 강화하는데 전력을 기울여왔다. 그리하여 최근에는 ‘창공에서의 행복’이라는 프로그램을 개발하여 비행 시의 긴장 완화, 건강에 좋은 기내음식, 목적지에 단정한 모습으로 도착할 수 있는 배려 등 고객 서비스의 질을 더욱 강화하고 있다.

#### 4.2.3 아메리칸 항공

텍사스 주 달라스에 있는 아메리칸항공(American Airlines)은 항공사 본부에 일 년에 수만 건의 아이디어가 접수되고 있는데 그것은 종업원의 제안들이다. 1991년 아메리칸항공은 ‘IdeAAs in Action’이라는 전사적 경비절감을 위한 제안프로그램의 인지도를 높이고, 종업원들의 참여를 촉진시키기 위한 새로운 캠페인을 전개하였다. ‘IdeAAs in Flight’라고 이름 붙여진 이 캠페인은 미국 제안협회로부터 1991년도 최고의 제안프로그램으로 선정되었다. 이 캠페인은 아메리칸항공의 50번째 보잉 757기를 구매



하기 위한 5천 30만 달러의 기금을 마련하자는 것이었는데, 이 금액 모두를 1991년 한 해 동안 제안프로그램의 운영을 통해 절감된 비용으로 충당하자는 야심찬 것이었다. 연말까지 4만 9천 건의 제안이 접수되었고, 그중 약 9.3%인 4천 6백 건이 채택되어 실행에 옮겨졌다. 이를 통해 얻은 총 경비절감액은 새 비행기를 구매하고도 남는 5천 8백만 달러나 되었다.

아메리칸 항공으로서는 이 비행기가 특별한 의미를 지닌 것이었기 때문에 사상 최초로 별도의 이름을 붙이고, 그것을 기수(機首)에 쓰기로 하였다. 전사적인 공모를 통해 린다 직원이 제안한 ‘아메리칸 항공의 자존심(Pride of American)’ 이란 이름이 수상작으로 결정되었다. 이 비행기는 아메리칸 항공에서 별도의 이름을 갖고 있는 유일한 비행기이다. 아메리칸 항공의 ‘IdeAAs in Action’ 과 ‘IdeAAs in Flight’ 제안프로그램은 종업원 참여의 잠재적 위력을 보여주는 놀라운 프로그램이다.

#### 4.2.4 요약

항공사들이 다른 조건이 같을 경우 갖출 수 있는 경쟁력은 결국 개별 종업원의 손끝에서 나올 수 있는 서비스일 것이란 점을 인식하게 되었다. 위의 3개의 항공사의 경우를 볼 때, 사우스웨스트의 경우는 서번트식 서비스를 직원들의 자발성에 기하여 한 차원 높은 양질의 서비스로 승화하도록 조성하는데 성공한 케이스이며, 영국항공 역시 기업문화 혁신을 통하여 조직의 유연화, 종업원의 고객 지향적 자세를 이끌어낼 수 있었다. 또한 아메리칸항공의 경우도 제안제도 등을 통하여 종업원의 적극적 참여를 통한 경쟁력 향상을 제고하는데 성공하였다.

이들의 공통점은 최고경영자의 유연한 사고방식, 조직의 유연성, 종업원의 참여가 경쟁력 제고로 이어졌다는 것이며 이는 결국 기업의 문화가 경쟁력의 핵심요소라 할 수 있음을 말해주는 것이다.

이를 항공사에 대한 고객의 요구와 비교해 보자면 다음과 같다. 항공사에 대한 고객의 요구사항은 이미 언급한 바와 같이 아래와 같은 사항들이다.

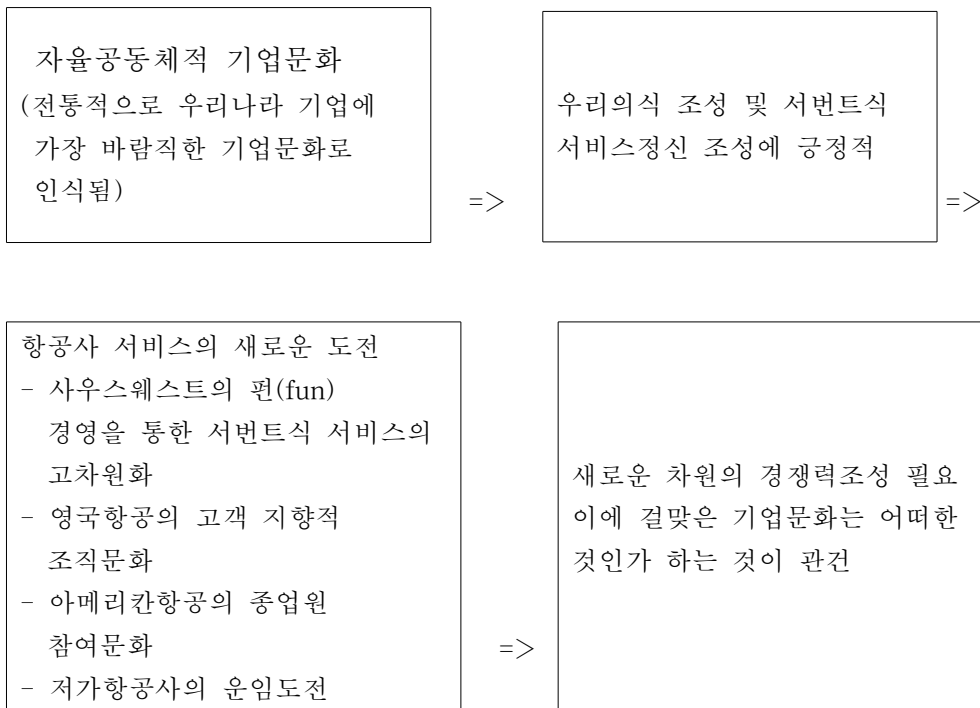
- ① 편리한 스케줄
- ② 항공사 선택폭



- ③ 운임
- ④ 상용고객 우대제도
- ⑤ 항공사에 대한 로열티
- ⑥ 안전도
- ⑦ 기내승무원 및 서비스
- ⑧ 기내 편안함
- ⑨ 출발도착의 정시성
- ⑩ 공항시설
- ⑪ 항공기 유형

이 중에서 기업의 전략적 선택(스케줄, 운임, 상용고객 우대제도), 주어진 주변여건(스케줄, 항공사 선택폭, 운임, 로열티, 안전도, 정시성, 공항시설, 항공기 유형) 이외에 가장 중요한 사항은 기내승무원 및 서비스와 기내 편안함이다. 결국 기업문화를 바람직하게 조성하여 거둘 수 있는 상당한 부분이 있는 것이다. 이상을 요약해 보자면 다음 도표와 같다.

## &lt;도표12&gt; 새로운 서비스 패러다임 환경



자료: 연구자 정리

## 제5장 경쟁력 제고를 위한 기업문화

## 5.1 항공사 기업문화의 경쟁력

## 5.1.1 서비스업의 경쟁력

서비스업의 경쟁력은 기술의 발전과 소비자의 기호변화에 따라 급격한 변화양태를 보이고 있으며 이에 따른 기업들의 부침이 심화되고 있다. 예를 들어보자면, 금융부문에서 찰스 슈왑, E Trade, 메릴 린치는 새로운 변화에 부응하기 위한 노력을 경주하고 있다. E Trade는 1996년 초에 최초로 인터넷 증권거래 서비스를 시작하였다. 이러한 온라인 증권거래는 기존의 고객들의 투자 방법을 완전히 바꾸었고, 슈왑 또한 온라인 거래를 시작하여 인터넷 거래시장에서 슈왑은 35%, E Trade는 15%의 점유율을



가지고 있다. 이에 따라 기존의 증권업계의 거두였던 메릴 린치도 혁신을 통해서 인터넷시장과 새로운 경영을 추구하고 있다. 이러한 인터넷은 인프라만 갖춘다면 금융서비스를 제공하는 새로운 기업의 진출을 가능하게 해주는데, 야후 등도 인기 있는 인터넷 금융 사이트를 운영하고 있다. 새로운 기업이 속속 출현하게 되어 수수료율은 떨어지고 있으며 지속적인 변화라는 혁신을 통해서만 살아남을 수 있는 환경이 찾아오고 있다. 이처럼 1990년대 후반은 증권업계에 있어서 혁신의 시간이었다.

또한 관광부문의 노보 텔은 관광 서비스 분야의 경영혁신을 통한 호텔 자체의 자원과 능력을 결합해 핵심 경쟁력을 육성, 관리하는 경쟁력 관리의 대표사례이다. 이러한 노보 텔의 전략은 호텔서비스의 유형 및 무형의 요소를 표준화하는 국제 전략의 시행이었고, 이러한 전략을 통해서 핵심 경쟁력을 갖출 수 있었다.

교육부문의 스탠퍼드 대학은 개교 당시에는 학생 555명, 교수 17명으로 출발했지만 현재는 7개의 단과대학에서 학부(6,878명)와 대학원(8,441명) 과정을 두고 있다. 또한 후버연구소를 비롯한 각종 연구소와 연구 센터가 30개가 넘는다. 스탠퍼드 대학은 성공한 동문들의 유명세보다는 대학평가기관의 객관적인 기준에 의해 우수 명문 대학으로 평가 받고 있다. 이렇게 스탠퍼드 대학이 명성을 얻고 있는 것은 좋은 교육환경에서 우수한 교육을 실천하고 있기 때문이다. 스탠퍼드는 사람, 지식, 문화의 세범 주에서 혁신적인 경영을 통해 일류 대학으로 발전해가고 있다.

우리나라 기업 KT통신의 발전은 3가지 측면에서 살펴볼 수 있는데 첫째는 수요 측면에서 한국의 높은 인터넷 관심 속에서 초고속 통신망의 수요를 촉진 시켰다는 것이고, 둘째는 국민의 40%가 아파트에 거주하고 주요도시 사이의 광케이블이 설치되어 있으며 셋째, 정책 측면에서 정보화 시대를 위한 인프라 구축에 정부의 적극적인 경쟁 촉진 정책에 있다.

의료부문의 M.D.앤더슨 암센터는 ‘암의 역사를 이룬다’ 라는 구호처럼 암에 대한 전문 의료기관이다. 이러한 M.D.앤더슨 암센터는 암에 대한 전문성과 철저한 윤리규범으로 지역사회와 후원자들의 절대적 지지를 받고 있으며 탁월한 서비스정신을 의료분야에 적용한 경영전략을 가지고 있다고 하겠다.

전문직 서비스 부문의 앤더슨 월드와이드, KPMG에 대해 살펴보자면, 전문직 서비스 기업도 다국적 기업으로 발전하면서 세계적인 조직이 되어



가고 있는. 경영 컨설팅 회사이다. 이러한 앤더슨 월드와이드는 직원들의 집중훈련을 통해서 기술표준화를 만들고 ‘하나의 기업정책’이라는 전략적 자산을 가지고 있다. KPMG는 몇 개의 독립된 회계법인 들의 약자이자 그들의 합병체인데, 앤더슨 월드와이드의 중앙집중형 통합 구조에 반하여 기업 연합 형태의 조직형태를 가지고 있다. KPMG는 세계 155개국에 10만 명 이상의 전문 인력을 확보하고 회계, 세무, 법률, 금융 및 경영자문을 하고 있다.

특급배달 서비스 DHL은 우수한 품질과 저렴한 가격으로 최상의 서비스를 제공하는 것을 목표로 서류와 화물의 특급배달 서비스에서 세계정상을 차지하고 있다. DHL이 이렇게 우위를 점하는 이유는 각 국가마다의 문화를 파악하고 안정적인 경영정보 시스템과 화물 집하 및 분류 센터를 확보하고 있다는 데 이유가 있다고 할 수 있다.

이처럼 서비스 기업들이 경쟁우위를 갖추기 위해서는 핵심가치를 가지고 있어야한다. 또한 서비스 기업은 고객의 욕구를 충족시켜 줄 수 있어야하며 고객을 활용 할 수 있어야 한다. 지식 정보화 시대에서는 인간의 창조적 사고가 중시되고 있으며 서비스 기업의 경쟁우위를 위해서는 현실에 안주해서는 할 수 없고 혁신적인 전략들이 필요하다. 이러한 점들은 우수한 인재확보를 통하여 지식의 창조와 전수가 이루어져야 함을 말한다. 또한 고객중심의 서비스 기업문화를 만들어내야 앞으로의 기업 활동에 경쟁우위를 확보할 수 있고 나아가서는 세계무대에서도 통할 수 있는 경쟁력을 보유할 수 있게 될 것이다.

### 5.1.2 항공사 기업문화

기내서비스가 중요한 경쟁력이란 점을 고려하는 동시에 종전의 단순한 서번트식 서비스 보다는 창의적이고 전문성이 포함된 서비스가 각광을 받을 것이란 점에서 항공사 기업문화는 단순한 자율공동체적 기업문화보다 이를 기본으로 하되 개별 종업원이 자신의 창의력과 전문성을 개발하고 이를 서비스에 반영할 수 있도록 하는 분위기 조성이 필요할 때라고 하겠다. 특히 기내서비스 제공이 매뉴얼 화하고 있는 시점에서 획일화된 서비스는 자칫 정체될 가능성이 있다.

전문성이 강한 서비스 정착을 위한 기업문화를 갖추는 것이 궁극적으로



경쟁력강화로 이어질 수 있다는 점을 고려할 때, 자율공동체적 기업문화를 바탕으로 하되 여기서 그치는 것이 아닌 플러스알파를 창출해 낼 수 있는 문화를 지향할 것이 요구된다고 하겠다. 이것은 단순한 고객만족을 넘어 고객의 가치창출이란 측면과도 일치하는 것이다.

기내서비스 측면에서 볼 때 이러한 경쟁력은 결국 구성원 개개인의 역량에서 우러나오는 것이며 결국 이러한 개별 서비스가 결집되어 기업의 경쟁력이 되는 것이다. 따라서 기업문화 또한 이러한 측면이 반영된 방향으로 나아가갈 필요성이 요구된다. 기업에서 종업원 개인의 자신의 역량을 개발하고 이를 발휘할 수 있는 문화는 어떠한 형태가 바람직할까? 라는 물음에 대해서는 기본적으로 동서양이 갖는 기업문화, 우리나라 고유의 전통문화, 최근에 급변하고 있는 세대별 문화, 산업이 가지고 있는 문화 그리고 해당기업의 문화와 기업 내 특정조직이 가지고 있는 문화를 모두 고려한 답변이 도출되어야 할 것이다.

## 5.2 경쟁력 있는 기업문화의 정립방안

### 5.2.1 기업문화 가치

자율공동체적 기업문화를 가장 바람직한 문화유형으로 상정하고 이 방향으로 나아가기 위해서 공유하여야 할 가치의식으로 협동정신, 질서의식 그리고 경쟁논리의 세 가지가 중요시 된다.

첫째, 협동정신은 기업이 속한 사회의 전통문화에 뿌리를 두고 계승되는 것이다. 경우에 따라 소수집단이기주의적 편향주의에서 벗어나 전체 구성원간 그리고 노사 간의 진정한 신뢰를 바탕으로 형성되고 확대된 우리의식에 입각한 협동정신이 필요하다. 둘째, 질서의식은 구성원들이 조직 목표의 달성 및 규범의 준수를 위한 자발적인 노력을 통해 효율적으로 업무를 수행해 나가는데 있어서 가장 기본이 되는 것이다.

이러한 질서의식을 위해서는 위계적 질서 이외에 수평적 질서의식도 필요하다. 셋째, 경쟁논리는 구성원에게 균등하게 부여된 기회를 바탕으로 공정한 절차와 제도 속에서 경쟁을 통해 구성원의 목표를 추구하고 기업도 목표를 달성한다는 자세로서, 게임의 룰을 지킴으로서 도전정신을 발휘하는 것이다.



자율공동체의 기업문화를 통해 세 가지 공유가치를 구현하여 혁신과 문화를 연계시키기 위해서는 구성원 각자의 노력도 중요하지만 특히 전사적 차원에서 기업문화의 생활화방안을 마련하는 것이 필요하다. 이러한 생활화 방안의 예로서는 기업 내 인사관리에 있어서와 같은 관리관행을 정착시키고 그것을 제도화하는 것을 들 수 있다. 관리관행은 조직이 어느 단계이상 성숙하면 조직구성원들의 가치의식에 큰 영향을 미치기 때문에 혁신을 뒷받침하는 문화를 구체적으로 생활화하는 과정에서는 빼놓을 수 없는 요소가 된다.

항공사의 경우 전 세계가 하나가 되어가고 이에 따른 수요의 증가가 시장규모의 확대를 가져오고 있으나 경쟁의 증가와 저가항공사와 같은 새로운 비즈니스모델의 등장은 새로운 형태의 경쟁을 불러일으키고 있다고 하겠다. 결국 새롭게 변화하는 비즈니스 환경에 적절히 적응하기 위해서는 기업 및 기업문화 역시 경쟁력을 증가시키는 것이 가장 중요한 요소가 된다.

### 5.2.2. 혁신과 문화의 조화

#### (1) 개관

기업이 혁신을 도모하고자 할 때 이를 성공적으로 이끌기 위해 중요한 요인 중의 하나가 기업문화가 이를 수용하고 적극적으로 추구해 나아갈 수 있어야 한다는 것이다. 기업의 혁신과 기업문화의 조화 관계를 구분해 보자면 다음 도표와 같이 구분해 볼 수 있다.

<도표13> 기업의 혁신과 기업문화의 조화 관계

		경 영 혁 신	
		저	고
기업문화	기업문화 주도형	혁신문화 연계형	
	혁신문화 분리형	경영혁신 주도형	
		고	저

자료: 연구자 정리

기업문화 주도형이란 경영혁신에 비해 기업문화의 상대적 비중을 높게 두어온 기업들을 가리키며 혁신문화 분리형은 혁신과 문화에 대한 관심이 다른 성공한 기업에 비해 뒤떨어지거나 비록 고려한다고 해도 상호연계 없이 서로 독자적으로 각자의 기능을 수행하는 기업들을 나타낸다. 경영혁신 주도형은 기업문화에 비해 경영혁신을 상대적으로 강조하여 온 기업을 가리킨다. 혁신문화 연계형은 상대적으로 다른 기업에 비해 혁신과 문화의 양 요소가 잘 개발되고 이의 연계가 이루어지고 있는 기업이다.

우리나라 기업 중 성공한 기업들을 대상으로 한 조사에 의하면 혁신과 문화를 연계하여 이의 조화를 맞춘 기업은 23.2%로 많지 않고, 오히려 혁신과 문화의 연계가 분리된 혁신문화 분리형이 32.7%로 가장 많으며, 혁신이나 문화의 어느 일방을 강조한 기업들도 각각 19.6%와 24.4%로 나타났다. 이러한 결과를 놓고 보자면 한국기업들의 경우 성공한 기업들이라 하더라도 혁신과 문화의 연계를 통한 경쟁력 강화의 단계까지 이르지 못하고 어느 일방만을 강조해온 경우가 훨씬 많다는 것을 알 수 있다.

이러한 혁신과 문화의 부조화 혹은 부적합은 앞으로 우리기업이 초우량 기업으로 발돋움 하는데 장애요인이 될 가능성이 매우 크다. 기업경쟁력 강화라는 관점에서 장애가 될 수 있는 문화와 혁신의 부적합문제는 다음과 같은 두 가지 유형으로 구분해 볼 수 있다. 즉, 문화기반을 고려하지 않은 채 혁신만을 추구할 때 나타나는 혁신상의 문제와 바람직한 혁신임에도 문화적 역량이 부족하여 나타나는 문화상의 문제점으로 나누어 볼



수 있다.

문화기반을 고려하지 않은 경영혁신의 문제점과 관련하여 우리나라 기업들에게서 나타나는 현상으로는 업무합리화 또는 업무간소화를 통한 생산성향상의 추구, 비용이나 원가절감, 인력의 소수정예화, 고객확보를 통한 경쟁우위 제고 등 효율성 및 생산성 제고 그리고 고객만족 경영이나 인간존중경영 등 다양한 양상을 보이고 있다. 그러나 이러한 경영혁신 시도는 문화적 기반이 뒷받침되지 않을 경우 여러 가지 문제점을 야기하게 된다.

우리나라 항공사들의 경영혁신과 기업문화 측면에서 볼 때 어떠한 상황인지 새로운 서비스 패러다임 환경이 조성되어 해당 분야의 경쟁이 가열되어 올 때 경쟁력을 여전히 유지할 수 있을 것인지 혹은 변신이 필요하여 경영혁신을 시도하고자 한다면 기업문화는 어떠한 모습이며 이를 고려한 혁신을 꾀할 때 어떠한 방향으로 하여야 할 것인가 하는 것을 정밀 진단 하여야 할 것이다.

## (2) 기업문화의 조화

기업은 외부환경의 변화에 적합한 전략을 세우지 않으면 경쟁에서 살아남을 수 없다. 이러한 경우 대개는 전략과 기업문화가 조화를 이루지 못하게 된다. 그러나 기업의 생존에 직접적으로 영향을 주는 전략을 수행하기 위해서는 기업문화를 전략에 어울리게 수정할 필요가 있다. 전략과 문화가 조화를 이루고 있다 해도 모든 종업원이 동일한 기업문화를 갖추도록 해야 하고 또한 그 문화에 신념을 갖도록 계속 노력하여야 한다. 전략과 문화를 조화시키기 위해서는 종업원들로 하여금 직업에 대한가치관, 업무의 행동규범 즉, 기업문화를 종업원들에게 끊임없이 전파시켜야 한다.

### 1) 상징적인 행동과 의식

일반적인 상징적 행동은 기업의 규범에 따라서 기업에 크게 공헌한 사원을 대대적으로 포상하고 그를 영웅으로 만드는 것이다. 보험회사, 자동차, 전자기업 등에서 판매 왕을 뽑아 포상함은 물론 대대적인 행사를 통하여 이들을 격려하고 다른 영업사원들에게 모범을 보여주는 것도 상징적인 행동과 의식이 될 것이다.

### 2) 실천적 행동

상징적인 행동과 의식 다음에는 실천적인 행동 또한 보여줌으로써 종업



원에게 확신을 심어주어야 한다.

예를 들면 기업에서 원가절감전략을 보여주기 위해서는 경영층 자신이 근검절약을 보여주어야 한다. 검소한 옷차림, 접대비와 기타 비용의 절약, 소수의 본사직원 등이 그것이다. 문화를 바꾸고 업무방식을 바꾸는 경우는 더욱더 강력한 실천적 행동을 보여주어야 한다. 새로운 업무방법에 저항하는 보수적인 관리자를 새로운 관리자로 대체하고 오래된 규정을 현실에 맞게 개정해야 한다. 또한 승진, 승급기준을 새로운 전략, 새로운 문화에 따라서 전환하고, 기업의 자원, 즉 인원, 자금 등도 재 배분하여야 한다. 그러나 이러한 상징적, 실천적 행동은 단기적인 처방으로 그쳐서는 안 된다. 새로운 문화는 서서히 이루어지며 많은 시간을 요한다. 조직이 클수록, 문화변경의 강도가 클수록 변화의 시간은 많이 걸린다. 대기업에서는 이 시간이 3년 내지 5년은 걸린다고 알려져 있다.

### 3) 업무지침의 작성

말과 상징적 행동 등은 무형의 표현이지만 문서화된 업무지침은 유형의 표현이기 때문에 더 유효할 수가 있다. 업무지침에는 기업이 무엇을 하려고 하며, 또한 모든 종업원이 무엇을 어떻게 해야 하는가를 나타내고 있다.

### (3) 리더십

새로운 리더의 출현을 요구하는 조직의 필요성은 시장경쟁이 치열해지고 다변화하는 세계화시대에 어찌면 생존의 필수적 요건이 되어 가는 실정이다. 이러한 외부환경의 변화와 요구에 따라 필요시 되는 조직의 리더는 결코 새로운 사람 즉 외부인원의 유입을 의미하는 것은 아니라 회사나 조직을 이끌어나가는 리더십이다.

데일 카네기의 인간관계 혁명의 15가지 메시지가 주요한 시사점을 제시해 준다.

#### 1) 대화를 하라.

의사소통은 신뢰를 바탕으로 만들어진다.

#### 2) 동기를 부여하라.

자기 스스로 원해야 한다.

#### 3) 관심을 표현하라.

상대방에게 순수한 관심을 보여야 한다.



- 4) 상대방의 입장에 서라.  
    감혀진 자신의 틀에서 벗어나라.
- 5) 경청하라.  
    훌륭한 경청자보다 더 설득력이 강한 사람은 없다.
- 6) 팀을 만들어라.  
    팀을 이루어 일하는 사람이 미래의 리더들이다.
- 7) 타인의 존엄성을 존경하라.  
    상대방의 진심으로 존중해 주는 것이 동기부여의 근원이다.
- 8) 인정, 칭찬 그리고 보상  
    사람들은 돈을 위해 일하지만 인정받고, 칭찬 받고 보상을 받기 위해 앞으로 더 나아간다.
- 9) 실수, 불평, 비판을 다루는 법  
    실수를 즉각적으로 인정하고 비평을 부드럽게 건설적으로 수용한다.
- 10) 목표설정  
    명확하고, 도전적이고, 달성 가능한 목표를 설정하라.
- 11) 집중과 단련  
    지도자들은 항상 나무를 보지 않고 숲을 본다.
- 12) 균형 잡힌 삶을 살자  
    높은 업무성과를 지속시키려면 일과 휴식의 균형을 맞추어야 한다.
- 13) 긍정적인 태도를 길러라.  
    긍정적인 마음가짐으로 힘을 얻고, 부정적인 마음가짐으로 약해지지 말라.
- 14) 근심걱정을 이겨내는 법  
    근심걱정을 이기고 생의 활력을 찾자
- 15) 열정의 힘  
    열정의 힘을 평가절하 하지 말자

이러한 원칙이나 기술을 적용해서 일상생활에 습관화하여 잘 실천해 나갈 때 바로 리더가 되는 것이다.

(3) 상사의 태도

- 1) 부하 장래와 능력개발에 대한 책임의식을 가져야한다.



부하들의 인생은 상사에 의해 좌우된다고 할 만큼 상사의 영향이 크다. 현재 그 부하가 아무리 필요하다고 하더라도 부하의 능력 개발 및 장래를 위해 필요하다면, 상사가 다소의 희생이 있어도 바람직한 방향으로 이끌어 주어야 한다.

2) 활동적인 상사가 되어야 한다.

부하의 보고에 대해 YES, NO 만하는 것을 업으로 삼거나 의사결정을 못 내려 미결이 쌓여 부하들의 의욕을 상실케 하는 상사가 되어서는 안 되며, 스스로 활발하게 활동하고 자기의 견해를 명확히 하고 상사나 동료 를 설득하여 부하들 속으로 뛰어 들어 함께 일하는 상사가 되어야 한다.

3) 합리적이고 결단력이 있어야 한다.

회의, 토의시 부하의 입장에서 상사라는 갭(GAP)을 느끼지 않도록 해야 하며, 부하직원을 포용, 융합하려고 노력하고 특히 현장문제에 대해서는 합의를 통해 해결방안을 모색하는 자세가 필요하다. 또한 타부문의 업무 효율을 더 크게 향상 시킬 수 있다면 자기 부문에 희생시킬 수 있는 자세도 필요하다.

4) 부하를 이해해 주며 공을 돌릴 줄 아는 사람이 되어야 한다.

부하에게 항상 관심을 가지고 부하의 말을 열심히 들어주며 개인적인 문제에도 흔쾌히 응해주는 이해심을 가져야 한다. 또한 부하의 공로는 반드시 인정해 주며 상사 자신의 공로까지 부하에게 돌릴 줄 아는 상사가 되어야 진정한 존경을 받을 수 있을 것이다.

5) 부하로부터 신뢰를 받는 관리자가 되어야 한다.

부하로부터 신뢰를 받기 위해서는 업무에 정통한 수행능력이 있어야 하며 성실성과 책임, 업무에 대한 일관성이 있어야 한다. 또한 시대의 흐름을 꿰어보는 혜안을 가져 의사결정의 적중률을 높일 수 있어야 한다.

6) 부하로 하여금 자발적으로 일하도록 할 수 있는 관리자가 되어야 한다.

상사는 부하를 믿고 업무를 부여하며 필요한 정보나 지식을 부하에게 제공하고 부하의 업무에 의미를 부여하여, 그 위상을 제고시킴으로써 부하로 하여금 자발적으로 일하도록 해야 하며, 업무의 점검항목을 파악하고 이를 판단할 줄 알아야 한다. 또한 부하들이 선의의 경쟁을 할 수 있는 여건을 조성해 주어야 한다.



#### (4) 부하직원의 태도

1) 패기 있고 혁신적이며, 본질적인 사고방식을 가져야 한다.

일상적인 일의 틀을 벗어나 차원이 다른 발상을 하기 위해 노력(zero base thinking)하고 또한 매일의 업무수행 과정에만 집착하지 말고 그 업무의 최종적인 목적을 이해하도록 해야 한다. 패기 있고 혁신적인 사고를 가지고 도전하는(challenge정신) 사원만이 승리의 미소를 지을 수 있을 것이다.

2) 작은 일도 최선을 다해서 해야 한다.

기업의 제일선에 일어난 실수가 회사를 흔들고 회사 전체를 궁지에 빠뜨리는 것은 오늘날 결코 드문 일이 아니다. 그러나 그 원인은 일상적인 사소한 것에서 나오고 있다. 즉, 정상적인 상태에서 일어날 수 없는 것, 그런 것은 당연히 빈틈없이 하고 있어야 할 것이나 이것이 안 됨으로써 상사, 나아가서 회사 전체에 누가 될 수가 있는 것이다.

3) 예의 바른 사람이 되어야 한다.

직장인으로서 지켜야 할 기본적인 매너와 에티켓에 충실한 사람, 즉 예의바른 사람은 부하로서 뿐만 아니라 어디서나 사랑 받게 마련이다. 아무리 뛰어난 능력을 가지고 있어도 기본적인 자세가 갖추어져 있지 않고는 결코 원만한 직장 생활을 해 나갈 수 없을 것이다.

4) 스스로 알아서 하는 사람이 되어야 한다.

노예를 하나의 인격적 존재로 인정하고 신임하는 시대는 없었다. 시키는 일만 하는 노예형의 부하가 아니라 항상 주인의식을 갖고 스스로 일을 찾아서 행하는 적극적인 사고를 가진 부하가 되어야 인정받는다.

5) 자신의 분야에서 1인자가 되려는 사람이 되어야 한다.

모든 일은 전문화, 세분화되어 있는 현재 조직에서 적어도 자기가 맡은 분야에서만은 “프로”가 되어야 살아남을 수 있다. 기업은 각 구성원의 유기적인 활동에 의해 성장, 발전되는 것이다. 따라서 각 구성원이 “프로”가 되는 것은 개인의 발전뿐만 아니라 기업의 초우량 화를 위한 초석이 된다고 할 수 있다.

6) 일을 자유자재로 관리할 줄 알아야 한다.

일을 자유자재로 관리하기 위해서는 앞일을 예측하고 일정을 계획하여 일을 추진해야 한다. 이를 위해서는 의지와 끈기가 필요하다. 생각한 것은 반드시 해치우고 말겠다는 자신을 가지고 자신에 대해 엄격해져야 한다.



### (5) 개인의 태도

개인은 의식개혁을 통해 자기혁신과 자기 변신을 꾀해야 한다. “자기 중심주의”를 타파하고 개인이기주의나 집단이기주의를 지양하고 팀워크를 통한 조직의 목표달성을 실현해 나가야 한다. “지위 먼저, 역할 나중”이라는 생각보다는 “역할 먼저, 지위 나중”이라는 신조를 갖고 있어야 한다. 또한 현상타파를 위해, 새로운 것을 창조하기 위해 끊임없이 도전하는 사람 이것이 바로 시대가 요구하는 것이다.

## 제6장 결 론

### 6.1 실증자료에 대한 연구 결과

21세기는 우리에게 새로운 도전과 과업을 안겨주고 있다. 기업경영에 있어서도 마찬가지이며 때로는 새로운 변신을 요구하기도 하고 또 경우에 따라서는 단순한 변신의 차원을 넘어 사고방식마저도 새롭게 구축할 것을 요구하기도 한다. 국내 굴지의 모기업 총수는 가족만 빼고 모든 것을 바꾸라 라고 주문하던 것을 우리는 잘 기억하고 있다.

기업경영 양상이 달라지고 있으며, 조직 운영형태가 과거의 상상을 뛰어넘고 있다. 외국인들과 일하고 거래하는 것은 이미 보편화되어 있고, 외국인을 국내 사업장의 경영자로 영입하고, 심지어는 영어를 공식 언어로 선언한 기업도 생겼다. 인터넷을 통한 상거래는 이미 흔한 일이 되었으며, 회의도 전화나 이메일로 하고, 전자결재가 이루어지고 있다. 어떤 회사는 상품 기획 및 마케팅 기능만 보유하고 생산과 판매를 외주화 하고 있으며, 반대로 제조만 전문적으로 하는 기업도 어렵지 않게 찾아볼 수 있다. 어떤 회사에는 정규직원 두세 명만 앉아있고, 프로젝트가 생길 때마다 외부에서 인력을 확보한다. 연봉제는 이미 상식화되었고, 사내에서 마저 인력을 ‘사고파는’ 인력시장이 등장하고 있다.

이러한 변화 속에는 적어도 세 가지 흐름이 있다. 첫째는 세계화이고, 둘째는 디지털 혁명이며, 셋째는 지식 문화화이다. 세계화의 흐름에 따라 기업 구성원들은 의식이 세계화로 열려 있어야 하고, 세계의 다양한 문화를 이해하고 활용할 수 있어야 하며, 세계인들과 의사소통하고, 세계적으



로 통용되는 규범을 준수해야 한다. 그런 의미에서 전통적으로 한국 기업에 자리하고 있는 이 문화에 대한 배타성, 친분에 집착하는 연고주의, 우리의 관행만을 고집하는 폐쇄성은 반성하지 않으면 안 된다.

또한 오늘날 인터넷이 중심이 되어 펼쳐지고 있는 디지털 혁명은 이제 전자산업에만 국한된 것이 아니다. 자동차, 의류, 식료품 등의 제조업과 유통 은행 운송 등의 서비스업 그리고 나아가 교육, 공공부문 소비생활에 이르기까지 디지털의 영향이 미치지 않은 곳이 없게 되었다. 디지털화는 단순히 일을 자동화시키는 것을 말하지 않는다. 그것은 가상의 세계를 만들고, 네트워크를 형성시켜주고, 속도를 높여주며, 개성을 부각시켜준다. 따라서 앞으로 우리의 기업문화도 디지털화되지 않으면 안 된다. 사원들이 우선 인터넷과 같은 디지털 기술에 대한 지능지수가 높아져야 하고 웹을 생활화하지 않으면 안 된다. 가상시장을 통해 상거래를 할 수 있어야 하고, 가상 팀의 일원이 되어 누구하고도 일할 수 있는 유연성이 있어야 한다. 무엇보다 중요한 것은 수평적이고 개방적인 업무 자세를 갖지 않으면 안 된다는 것이다. 따라서 수직적인 지시에 익숙하고, 한 기업집단이 모든 사업과 모든 기능을 다 보유하려는 자력주의는 이제 우리의 기업문화에서 사라져야 할 것이다. 특히 서비스산업에서는 단순한 서번트식 서비스에서 창조적이고 고객가치 극대화적인 서비스가 제공되기 위해서는 종업원 개개인이 스스로의 역량을 높이고 경쟁력을 극대화시키려는 노력이 필수적이다. 이러한 결론은 서비스가 경쟁력의 주요 원천을 이루는 항공운송산업에도 고스란히 적용된다.

## 6.2 연구결과의 논의 및 시사점

21세기에는 지식과 문화가 그 자체로서 산업이 되고 상품이 되는 시대이다. 지식이나 정보를 파는 것은 물론이거니와 영화, 애니메이션, 게임 등의 문화상품과 서비스업이 중요한 비중을 차지하게 될 것이다. 따라서 앞으로의 기업문화는 눈에 보이지 않는 문화적 재화를 상품으로 만들 수 있는 소프트한 것이 되어야 한다. 사원들의 상상력과 감성이 곧 상품개발로 이어지고, 사원들의 태도와 미소가 곧 시장 화될 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 정보와 지식과 감성을 소중히 생각하고, 새로운 정보와 지식이 자유롭게 만들어지는 조직이 되어야 하며, 그리고 이들이 벽이 없이



흐르고 공유되는 문화가 되어야 한다. 조직에 상상력과 유머가 넘치고, 시도와 실험이 자유로워야 한다. 수준 높은 기업문화를 갖지 않으면 수준 높은 문화상품이 만들어질 수 없다.

이러한 변화의 바람에 적극적으로 대처하기 위해 바람직한 기업문화로는 자율 주의적 공동체적 형태만으로는 다소 부족하며 여기에 개별 종업원 각자가 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 할 수 있는 문화구축이 필요하다. 이를 위해서는 종업원 각자에게 좀 더 많은 자율성이 부과되어야 하며 자신의 잠재력을 개발하고 증진시킬 수 있도록 동기부여 및 이를 뒷받침할 수 있는 문화가 형성되어야 할 것이다.

항공운송산업 역시 새 시대의 도래와 함께 새로운 도전을 맞고 있다. 특히 서비스 패러다임은 이전에 알지 못했던 창의적이고 색다른 형태가 각광을 받고 있다. 변화의 흐름에 제대로 적응을 못할 때 돌아오는 것은 낙오와 도태뿐임을 우리는 잘 알고 있다. 변화에 대한 적절한 대처를 위해서 기업은 물론 구성원 각자가 자신의 위치에서 변화의 물결을 이해하고 이에 맞는 변신을 추구하여야 할 것이다.

중요한 것은 이러한 변화의 물결을 이해하고 맞추어 가야한다는 것을 지각하는 것이 일차 관건이 될 것이다.

### 6.3 연구의 한계점 및 향후 연구 과제

본 연구는 문헌 및 자료에 기한 연구이다. 따라서 현장의 급박한 상황 전개를 반영하는데 다소간의 한계가 따를 수 밖에 없다. 이러한 점을 보완하기 위해서는 현장의 목소리가 전달되고 이에 기한 결과를 이끌어 내는 연구가 본 연구의 보완이 될 것으로 판단된다.



## 참 고 문 헌

### 국내 문헌

- 김모란(2005). 「집중화 전략을 통한 성공적 마케팅 전략에 대한 사례 연구」 석사학위논문. 인하대 대학원
- 김철용, “우리나라 항공운송산업의 국제경쟁력 제고방안”, 항공교통 제13호, 1993, 교통산업연구원.
- 박환중(2009). 「기업경쟁력을 강화시키는 기업문화 전략에 관한 연구 /남양유업 사례를 중심으로」 석사학위논문. 서울대 대학원
- 서인덕(1986). 「한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구」 박사학위논문. 서울대 대학원.
- 신유근(1985). “기업문화와 조직성과”, 「경영논집」. 14(3). 서울대학교 경영연구소.(1986). 「기업문화와 조직성과」. 서울. 법문사.

### 국외 문헌

- P. L. Berger and T. Luckmann, The Social Construction of Reality, Anchor Books, 1966.
- T. E. Deal, A. A. Kennedy, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, 1982, Mass.: Addison-Wesley.
- M. Jelinek, L. Smircich, and P. Hirsch, “A Code of Many Colors,” Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No.3, Sept. 1983.
- E. H. Schein, Organizational culture and Leadership, Jossey-Bass, 1985.
- W. Ouchi, W. G. Ouchi, Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge, Mass: Addison-Wesley Publishing, 1981.
- S. P. Robbins, Organizational Behavior-Concepts, Controversies and Application, 4th ed., Prentice-Hall, 1989.



- V, Sathe, "Implications of Corporate Culture: A Managers Guide to Action," Organizational Dynamics, Autumn, 1983.
- R. T. Pascal & Athos, A. G. The Art of Japanese Management, Penguin Books, Harmondsworth, 1981.
- T. J. Peters and R. H. Waterman, In Search of Excellence, Ray Thomas Book Collection Entry, 1982.
- Igor Ansoff, Strategic Management, 1963.
- Jones, Gareth R., Organization Theory: Text and Cases, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.
- Lundberg, C. C., "Strategies for Organizational Transitioning", In Kimberly, J. R., and Quin, R. E. eds., New Futures: the Challenge of Managing Corporate Transitions, Homewood, Dow, Jones-Irwin, 1984.
- Harrison, R., "Understanding Your Organization's Character," Harvard Business Review. May-June, pp. 25-43, 1972.
- Quinn, R. E. and McGrath, M, R., The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspective, Beverly Hills, Cal. : Sage, 1985.
- Dale Carnegie, How to Win Friends and Influence People, 1936.

#### 기타 문헌

이코노미스트 통권 982호, 2009. 4. 14

주간한국 Magazine 2,326호, 2010. 6. 8

주간한국 Magazine 2,329호, 2010. 6. 29

매일경제 2010. 6. 22

<http://kr.koreanair.com>(대한항공 홈페이지)

<http://www.jinair.com>(진에어 홈페이지)

<http://www.southwest.com>(사우스웨스트 항공 홈페이지)

<http://www.flyasiana.com>(아시아나 항공 홈페이지)

<http://www.nsc.co.jp>(신일본제철 홈페이지)

<http://www.honda.co.jp>(혼다 홈페이지)



## Abstract

# A Study on the Competitive Strategy of the National Airlines with the Comparison of Corporate Cultures in Service Industry

Song, Jae IL  
Dept. of Airline Management  
Graduate School of  
Korea Aerospace University  
(Advisor: Prof, Seung-Chang Lee, Ph.D.)

The purpose of this study is to examine the most effective corporate culture for the rapidly changing atmosphere of air-transport industry.

21st century drives us to the new world with unprecedented challenges in many respect including management. There emerge three typical streams in this century. The first trend is globalism, the second is digital revolution and the third is culturization of information. To cope with these new challenges, corporation as well as the employees should change in following directions.

Firstly, employees should be able to understand the changes and able to communicate with other peoples in different cultures and make themselves competitive in every respect.

Secondly, people in a firm should be digital-oriented. They should be



able to handle digital equipments comfortably, and by doing so the whole work efficiency should be improved.

Thirdly, top-down only culture in work place should be eradicated. The environment that each and every worker can show his/her capability should be set up.

Traditionally, the so-called We-I striving culture has been accepted as the most desirable corporate culture for domestic companies. However, in the service industry especially airline service industry the paradigm is changing very rapidly due to customers' tastes and technology advances etc. For example, the Southwest's fun management has been very successful and other airlines' customer oriented service programs turned out successful. These results show that servant style service only does not always be successful.

Reflecting these, airlines should develop new corporate culture not only to compete with other airlines but also to fit with the new environments.

The desirable corporate culture should be very flexible for employees for self-improvement which eventually applied to higher level of services and the company itself should always be ready to accept the new trends and change to fit with the changing environments.