

생산과 마케팅의 의사결정 조정 메카니즘

Coordination Mechanism of Strategic Decisions between Manufacturing and Marketing

강 병 서*

석 기 석**

최 경 운***

最初論文 接受日 : 1993. 12
論文 掲載 確定日 : 1994. 1

초 록

본 논문에서는 기업이 목표를 달성하기 위하여 생산부서와 마케팅부서간에 경쟁요소들을 어떻게 조정하고 있는가를 살펴 보았다. 연구대상은 섬유회사의 생산부서와 마케팅부서에 근무하는 직원을 대상으로 하였다. 연구결과 두 부서 간에는 경쟁요소에 대한 의사결정에 고유 영역이 존재하고 있으며, 생산부서에서는 가동율과 생산설비 증대, 그리고 마케팅부서에서는 제품가격, 제품구색, 색상, 디자인, 재고유지, 신제품개발을 각각의 고유영역으로 여기고 있다. 다음으로, 의사결정 조정방식과 경쟁요소간의 관계를 보면 기획실이나 스텝, 부서책임자, 실무담당자에 의한 조정이 조직원으로부터 긍정적인 평가를 받고 있다. 또한 신제품개발, 제품가격, 재고유지에 대한 조정결과가 좋을수록 조직의 목표가 잘 달성되어 가는 것으로 인지하고 있다. 끝으로 본 연구의 생산부서와 마케팅부서 간의 조정에 관한 시사점과 본 논문의 한계점을 제시하였다.

* 경희대학교 경영학과 교수

** 경희대학교 경영학과 박사과정

*** 경희대학교 경영학과 박사과정

I. 서론

기업은 변화하는 환경속에서 경쟁력을 가지기 위하여 전략을 개발하고 수행한다. 여기서 전략이란 의사결정의 흐름 속에서 나타나는 일련의 패턴이라고 정의하기로 한다[Mintzberg, 1978]. 일단 기업 수준의 전략이 최고경영층에서 결정되면, 이것을 수행하기 위하여 사업부 수준의 전략이 수립된다. 사업부의 전략은 소규모 기업의 경우에 기업수준의 전략에 해당된다. 이 전략은 특정 산업이나 시장에 제품이나 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 사업부 전략계획을 수립하는 데 있어, 기업은 우선 경쟁력을 유지하기 위하여 세부 경쟁전략을 무엇으로 선정할 것인가, 그리고 생산, 마케팅, 인사, 재무와 같은 기능부서들은 전체 목표의 달성에 어떻게 기여할 것인가를 모색한다.

사업부 전략 개발에 관한 연구는 Porter의 본원적 전략모형[1980]을 들 수 있다. 그는 경쟁 우위를 얻거나 유지하기 위하여, 전략적 우위요소와 목표시장의 형태에 따라서 세 종류의 전략 방안을 제시하였다. (1) 산업전체에서 고객이 제품의 특성을 인식하는 경우에는 차별화전략 (2) 산업 전체에서 경쟁회사 보다 낮은 가격으로 제품을 공급하는 경우에는 원가주도전략 (3) 틈새시장에서 특성있는 제품이나 또는 저원가의 제품을 집중적으로 제공하는 집중화전략 등 세가지 본원적인 전략을 제시하였다. 그는 기업환경을 고려하면서 여러 종류의 사업단위를 관찰하여 전략방안을 모색하였다.

그런데 이러한 사업부 전략이 효율적으로 수행되고 최고경영자의 철학이 실현되기 위해서는 그 다음 하위 수준인 기능부서들 간의 유기적인 업무수행 협조가 뒤따라야 한다. 일반적으로 말해서, 경영의 효율성을 높이기 위하여 기업내의 활동은 직능 중심으로 라인과 스태프부문으로 나눈다. 생산부서와 마케팅부서는 라인 성격을 지닌 부서로서 기업의 정책을 직접 실현하고 동시에 기업의 성장에 직접 공헌하는 특징을 지니고 있다. 따라서 생산부서와 마케팅부서간의 일관성 있는 협조가 특히 중요시 되고 있으나 현실적으로는 부서간에 불일치를 많이 보여 주고 있다.

생산과 마케팅부서의 불일치는 내재적인 문제로서, 두 부서의 구성원들은 조직 전체로서의 일체감 보다는 각각의 부서안에서 일체감을 더 가진다. 그러나 두 부서의 불일치는 부서안에서 내재하는 것이 아니라 회사 특유의 문제라고 보는 경향도 있다. 만일 사업부 전략이 기능

부서로 이행될 때에 이것이 공동목표로 인식되지 않으면, 부서 간의 불일치한 현상이 나타날 것이다[St. John, 1991].

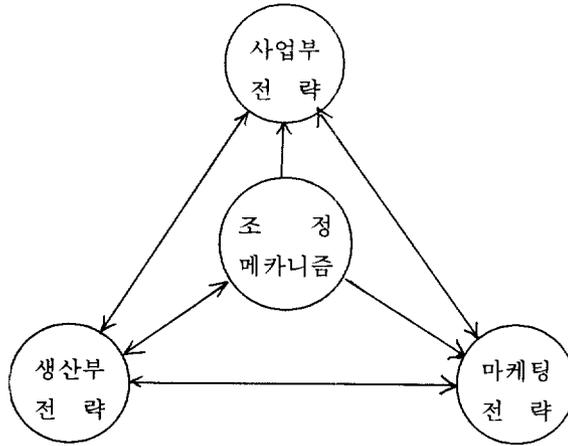
두 부서의 관심 분야를 살펴 보면, 생산부서는 생산능력, 설비배치, 공정기술, 품질, 구매, 작업자 등에 관심을 가지며, 마케팅부서는 목표고객, 제품구색, 수량, 광고, 제품사양, 고객서비스 등에 관심을 가진다. 이 두 부서 간에는 전략계획 실천과정에서 업무협조의 필요성이 높고 그리고 기업의 내적 외적 자원을 사용하는 과정에 있어서도 상호의존성이 높다. 예를 들어, 생산부서에 의한 생산능력의 확장은 마케팅부서의 장기수요계획에 근거하여야 한다. 시설배치나 공정기술은 제품의 수량 믹스, 잠재수요 등의 가정에서 이루어진다. 생산부서는 마케팅부서의 결정에 의존하지만, 마케팅부서 역시 생산부서에 의존하기는 마찬가지이다. 따라서 두 부서의 의견조정은 일방적이 아니라 쌍방향적으로 이루어져야 할 것이다.[Shapiro, 1977]

생산과 마케팅 부서의 공동목표 달성을 위한 통합적 노력이 필요함에도 불구하고, 기존의 연구들은 대부분 한쪽 부서의 일방적인 관점에서 전략수행과정을 다루었다. 생산전략의 수행을 강조하는 연구에서는 주로 기업내의 자원배분을 다루고 있다 [Skinner, 1985 ; Hayes와 Wheelwright, 1984 ; 오세진과 김기영, 1991]. 이들의 연구에서 제시된 생산 의사결정 요소들은 공장과 설비, 공정기술, 생산 및 재고관리, 인력, 제품설계, 품질관리, 조직 및 경영 등이다. 한편 마케팅전략 위주의 연구에서는 조직의 내부 문제보다는 외부 환경 요인들을 중요시하는 전략을 선호하였다. [Porter, 1980 ; Walker와 Ruekert, 1987] 그러나 생산부서 또는 마케팅부서의 의사결정에서는 일관성이 있다고 하더라도 상호연계가 없는 단독적인 의사결정으로는 기업은 성공할 수 없는 것이다. [Dean, et al., 1991]

생산과 마케팅의 연계를 모색하는 연구는 국내외적으로 아직 활발하게 이루어지고 있지 않다. 본 연구는 조직이 경쟁전략을 수행하는데 있어 요구되는 생산부서와 마케팅부서간의 조정 메카니즘에 관해 연구한다.([그림 1] 참조) 이 연구를 위해서 (1) 각 경쟁요소는 어느 부서의 의견대로 조정되는가, 그리고 조정결과에 대한 평가가 생산부서와 마케팅부서간에 차이가 있는가, (2) 조정방식과 경쟁요소의 관련성을 알아 보고, (3) 조정된 경쟁요소들이 조직목표달성에 대한 인지에 어느 정도 기여하는가를 알아 본다.

[그림 1]

생산과 마케팅의 의사결정 조정 메카니즘



II. 생산과 마케팅부서의 잠재갈등 영역

기업내에서 각 기능부서들이 공동 목표를 달성하기 위하여 상호 유기적인 관계를 유지하는 것은 바람직한 일이다. 그럼에도 불구하고 생산부서와 마케팅부서 관계는 협조적이라기 보다는 갈등적인 것이 현실이다. Shapiro[1977]는 두 부서간에 갈등이 잠재적으로 유발될 수 있는 8가지 영역을 제시하고 있다.

(1) 생산능력계획과 장기수요예측 : 생산부서는 설비운영의 효율성을 획득하기 위하여 정확하고 안정적인 수요예측을 요구한다. 반면에 마케팅부서에서는 수요가 유동적으로 변하는 것이기 때문에 예측은 예측으로 만족해야 한다고 본다. 이는 생산능력확보와 관련되어 생산부서에서는 비교적 가동율을 높히는 방향으로, 그러나 마케팅부분은 가동여유율을 유지하는 방향으로 설비계획을 세우고자 한다.

(2) 생산일정계획과 단기수요예측 : 특수한 고객과의 주문을 포함한 생산일정계획은 두 부서간의 심한 갈등을 야기시킨다. 마케팅부서는 변화되는 고객의 주문에 신속하게 대응하는 임기응변적이고 탄력적인 생산계획을 요구한다. 반면에 생산부서는 생산성을 최대화하기 위하여 비교적 안정적인 생산출하 계획을 유지하고자 한다.

(3) 납기와 유통관리 : 고객의 입장에서 보면 신속한 납기와 재고관리가 중요하다. 고객은 신속하게 납품하는 기업을 선호하기 때문이다. 마케팅부서에서는 적당한 양의 재고를 유지하여 고객의 변화에 부응하려고 하지만, 생산부서에는 재고가 원가요소 중의 일부를 차지하므로 가급적 재고를 줄이는 적량생산을 고집한다.

(4) 품질보증 : 마케팅부서는 고객을 설득할 만한 품질을 유지하기 원하며, 생산부서에서 작업하기 어렵고, 원가에 비하여 별다른 효과와 경제성이 없는 특별주문에 대하여 반발한다.

(5) 제품구색 : 판매관리자는 제품구색을 다양하게 원하지만 생산관리자는 제품구색을 가급적 적게 지니려고 한다. 마케팅부서의 입장에서는 제품구색이 작으면 시장세분화의 경쟁적 위치손실, 유통업자와 판매자손실, 규모경제의 손실 등으로 매출액이 감소되기 때문이다. 반면에 생산부서의 입장에서는 제품구색이 커지면 원재료, 공정작업, 완제품의 재고비용, 시설비, 폐기물 발생의 손실과 장비와 종업원의 스트레스와 긴장에 의해 야기된 비용, 추가된 주문공정과 거래비용, 판매원 유통업자, 그리고 고객의 혼란과 불만이 자신의 책임으로 돌려지기 때문이다.

(6) 원가통제 : 마케팅관리자는 원가가 판매가격과 이윤을 결정한다고 보고 원가가 높은 이유를 생산부서의 책임으로 전가하고자 한다. 한편 생산부서는 짧은 납기, 고품질, 제품구색, 신제품의 요구 등이 원가상승의 주요인이며 이를 마케팅부서 책임이라고 전가하고자 한다.

(7) 신제품도입 : 마케팅부서로서는 신제품이 신시장개척에 절대적인 요건이다. 반면에 생산부서에게는 새로운 공정의 노우하우, 새로운 기능숙련, 생산과정에서의 시행착오를 초래하기 때문에 신상품개발이 반가운 것만은 아니다.

(8) 애프터 서비스 : 생산부서는 고객에 대한 현지 서비스 비용이 크기 때문에 제한을 하고 싶어한다. 그러나 마케팅부서는 애프터 서비스의 발생원천은 생산부서라고 보며 또한 애프터 서비스는 제품을 고객이 사용하는 한 지속적으로 제공해야 한다고 본다.

그리고 Crittenden[1989]은 Shapiro의 연구를 발전시켜 목표지향적인 관점에서 두 부서간의 갈등을 노출시킬 수 있는 영역을 기술하였다. 이것을 정리하면 다음과 같다.

〈표 1〉 생산부서와 마케팅부서와의 잠재적 갈등영역

| 갈등영역 | 마케팅부서목표 | 생산부서목표 |
|---|--|---|
| (1) 다양성 관리 ① 제품구색 ② 제품고객화 ③ 제품라인변화 | 다양하고 복잡한 모형 고객이 요구하는 사양 즉각적인 제품변화: 높은 위험 | 간단하고 단순한 모형 재고로 보관하는 제품 계획된, 단지 필요한 변화: 낮은 위험 |
| (2) 가용성과 약속관리 ① 생산일정계획 ② 생산/시설계획 | 지속적인 변화 모든 주문을 허용 | 고정 주문의 적합성을 평가 |
| (3) 신뢰성과 견고성관리 ① 배달(납기) ② 품질통제 | 즉각적: 대규모 재고 높은 품질기준 | 가능한 신속하게: 무 재고 적정한 기준 |

자료: 함용석과 노부호[1992] 재인용

이상과 같이 살펴 볼 때에, 생산과 마케팅 부서의 업무영역과 관심분야는 고유한 것처럼 보이며, 이로 인하여 전략수행을 위하여 요구되는 경쟁요소에 대한 공동 의사결정은 매우 어려운 것으로 보인다. 따라서 이러한 양자간의 각자 고유분야에 대한 영역권 의식으로 인하여 발생하는 불일치를 극복하기 위한 조정메카니즘에 관하여 본 연구의 가설을 세워보면 다음과 같다.

Ⅲ. 연구가설

3.1 의사결정 조정방향과 조정결과에 대한 평가

생산과 마케팅 두 부서의 갈등적 원인은 여러가지로 있을 수 있다. 첫째, 두 부서의 인적 구성은 다분히 차이를 보인다. 우리나라 근로자들은 일반적으로 생산직 보다는 사무직을 선호하며, 사무직에 있는 근로자들이 더 높은 학력을 가지고 있는 것이 현실이다. 그리고 같은 학력수준이라 하더라도 이공계통의 생산직근로자와 문과계통의 사무직근로자 간의 사회성 또

는 사교성에는 차이가 있는 것으로 보인다. 이러한 두 부서 구성원간의 인적 특성의 차이는 의사결정에 있어 일치를 가져오는 데에 어려움을 가져다 줄 것이다.

다음으로, 두 부서가 지향하는 목표는 본질적으로 다른 방향에 있는 것 같다. 즉, 생산부서는 원가절감 목표를 가지고 있어 기업내의 자원활용의 효율지향적 전략을 원한다. 반면에 마케팅부서는 고객만족의 목표를 가지고 있어 외부환경에 민감한 성과지향적 전략을 수행하고자 한다. 이렇게 두 부서의 지향하는 목표가 다른 상황에서, 설령 기업의 사업수준 목표에 대한 합의가 이루어진다 하더라도 두 부서간에 각자의 독점영역과 지향성을 고집한다면 조직은 대외적으로 경쟁력을 높일 수 없을 것이다.

균형적인 의사결정 조정이 필요함에도 불구하고, 제품의 특성과 생산방식, 그리고 경영정책에 따라서 경쟁요소가 어느 특정 부서의 의견대로 결정되는 경우가 있을 것이다. 또한 경쟁요소의 고유성격상 특정부서에서 주관심을 지니고 있는 경쟁요인이 있을 것이다. 마케팅부서는 가격, 광고촉진계획, 목표시장에의 집중화, 제품믹스, 제품이미지, 고객 서비스에 관심을 지닌다. 또한 생산부서는 생산계획과 원자재, 품질관리, 재고관리, 인력소요계획, 설비계획, 설비배치와 생산공정유지에 관심을 지니게 된다. [Shapiro, 1977] 따라서 이러한 요소는 조직내의 의사결정이 이들 부서의 의견대로 조정되는 경우가 많을 것이다.

가설 1 : 생산부서와 마케팅부서에 각각 근무하는 구성원들 사이에는 경쟁요소에 관한 의사결정 조정에 대한 평가에 차이가 있을 것이다.

3.2 의사결정 조정방식에 대한 평가

생산부서와 마케팅부서가 전략수립에 관한 의견차이를 보인다면, 기업은 두 부서의 영향력 작용에 따라서 전략을 선택할 것이다. 만일 조직내에서 생산부서의 영향력이 더 강하다면, 기업은 원가절감의 원칙을 준수하면서, 장기적인 관점에서 생산능력을 현재의 수준에서 유지하고 싶어하고 제품구색을 확대하려고 하지 않을 것이다. 반대로 마케팅부서의 영향력이 강하다면 제품라인을 확대하면서 품질과 유연성을 강조하는 시장지향적인 전략을 선택할 것이다. 이러한 편향적인 의사결정은 조직 전체의 효율성을 저해하므로 조정이 필요하다.

갈등적인 상황에서 조직은 어느 한 방향으로 진행하고 싶지 않을 것이며, 두 부서의 “균형”을 유지하면서 전체 관점에서 의견을 조정하려고 할 것이다. 양자간의 의견차이를 조정하는

방식은 다양하다. 최고경영자의 결정에 의한 하향적 조정방식도 있으며 계획조정부서와 같은 전문부서에 의하여 조정하는 대각적 조정방식, 그리고 각 부서 담당자나 실무자간에 해결하는 수평적 조정방식이 있다. 그리고 이러한 내적 조정이 이루어지지 않을 경우에는 외부전문기관의 자문에 의하는 방식도 있다.

어느 방법이 보다 나은 방법이라는 일반적인 평가는 없으나 최근에 조직의 탄력성을 제고하기 위한 분권화추세와 권한이양을 고려한다면 상부조직의 개입보다는 당사자들끼리 해결할 수 있는 분위기를 조성하여 주는 것이 좋을 것이다.

가설 2 : 의사결정조정방식에 따라서 경쟁요소에 대한 평가는 차이가 있을 것이다.

3.3 조정된 경쟁요소와 조직목표달성 인지와의 관계

생산과 마케팅 부서의 의견불일치는 조직 내에서의 의사소통이 원활하지 못하다는 것을 의미한다. 전략수행을 조직적으로 수행할 수 있는 곳은 기능부서들이다. 사업부 수준의 전략 수행과 부서들의 조정메카니즘에 관한 연구[Lawrence 와 Lorsch, 1967 ; Gluck, Kaufman 그리고 Walleck, 1980]에서 보면, 기업이 전략적으로 수행될 때에 부서장들은 기업이 나아갈 방향을 명확히 알고 있으며, 부서들 간의 조정이 잘 이루어질 수록 기업은 더 높은 성과를 보인다고 하였다. [St. John, 1991]

의견조정이 원활하게 이루어지는 경우에 부서간의 갈등은 감소되고 부서간의 결합력은 증대될 것이다. 따라서 조직은 목표달성을 효율적으로 이룰 수 있을 것이다. 함용석과 노부호 [1992]는 산업재 생산업체를 중심으로 제조업과 마케팅부서간의 결합력이 기업성과에 주는 영향을 연구하였다. 연구결과 성과요소로 간주하고 있는 품질, 제품개발, 영업비용, 납기성과 중에서 결합력이 높은 기업이 결합력이 낮은 기업보다 뛰어난 성과를 거둔 요소는 제품개발이라는 것을 발견하였다. 이렇게 조직내에 의견조정이 활발하고 그에 대한 평가가 긍정적으로 이루어지는 조직일수록 조직목표달성에 대한 인지도가 긍정적으로 나타나게 된다.

가설 3 : 경쟁요소에 대하여 의사결정을 한 결과, 그 평가가 좋을수록 조직목표달성 인지도는 높다.

IV. 연구방법

생산부서와 마케팅부서 간의 의견조정에 관한 연구를 위하여 섬유산업에 속해 있는 상장 대기업을 중심으로 11개 회사를 표본으로 선택하였다. 단일 산업에 대한 연구는 여러 산업을 대상으로 하는 종합적인 연구[Porter, 1980 ; Dess, 1987]보다 더 심도있게 관찰할 수 있는 이점이 있다. Dess[1987]에 의하면, 부서들간의 갈등적인 결과들은 각기 다른 경쟁전략을 가지는 표본 산업에 따라 달라진다고 지적하고 있다. [St. John, 1991] 따라서 단일 산업의 연구결과는 그 산업에 속한 기업들에게 전략적 방향을 제시해줄 수 있다.

특히 섬유산업은 한국의 경제발전에 중요하게 기여한 산업 중의 하나이다. 초기 경제발전의 단계에서 저임금에 기초한 섬유산업은 괄목할 만한 성장을 보였다. 그러나 최근에와서 저임금의 메리트가 사라진 상황에서 한국의 섬유산업은 저원가주도의 경쟁전략에서 탈피하지 않으면 안 되게 되었다. 한국의 섬유제품은 중국이나 태국과 같은 후발경쟁국과 선진국 사이에서 시장다변화와 고부가가치 상품개발을 통한 새로운 경쟁 전략을 모색하여야만 한다. 이러한 관점에서 섬유산업의 선택은 의미가 있다고 하겠다.

본 연구에서는 11개의 섬유회사의 마케팅부서와 생산부서에 근무하는 216명의 직원을 대상으로 설문조사를 하였다. 전체 설문응답자 중에서 생산부서에 근무자는 95명, 마케팅부서에 근무하는 자는 98명, 그리고 부서를 밝히지 않은 사람은 23명이었다. 설문지를 개발하기 위하여, 전문가들의 자문을 통하여 섬유업계의 경쟁력 유지에 요구되는 경쟁요소와 기업에서 실제 사용하는 의견조정방식에 관하여 자문을 구하였다. 그 결과 섬유산업의 경쟁요소는 색상, 디자인, 원자재의 질, 마무리 또는 정·난단을, 납기, 신제품개발, 생산설비증대, 가동율, 재고유지, 제품구색, 제품가격 등이 선정되었다. 또한 예비조사를 통하여 설문지의 정확도를 높혀서 설문지를 완성하였다. 설문지의 배포는 직접방문과 우편설문을 통하여 이루어졌다. 통계분석은 SPSS/PC를 이용하여, 빈도분석, 분산분석, 상관관계분석, 요인분석, 회귀분석 등을 실시하였다.

회수된 설문지를 이용하여 가설검정을 실시하기 전에, 설문 항목에 대한 신뢰성과 타당성을 검정하였다. 신뢰성을 검사하기 위해서는 크론바하 알파를 이용하였으며, 타당성을 검사하기 위해서는 요인분석을 하여 변수의 단일성 차원을 확인하는 절차를 가졌다. [오세진과 김기영, 1991]

V. 결과분석

4.1 의사결정 조정방향과 조정결과에 대한 평가에 대한 가설

두 부서간의 경쟁전략의 선택에 관한 의사결정에 있어, 의견차이가 있는지 여부를 검정하기 위하여 수집된 자료를 다음과 같이 정리하였다.

〈표 2〉

경쟁요소별 의사결정 방향

(단위 : 응답자수, %, 점)

| 경쟁요소 | 의사결정조정방향 | | | | | | 평균(※) |
|------------------|----------|------|------|------|-------|------|-------|
| | 생산부서 | | 반반이다 | | 마케팅부서 | | |
| | 응답수 | 구성비 | 응답수 | 구성비 | 응답수 | 구성비 | |
| 색상 | 26 | 12.0 | 52 | 24.5 | 134 | 63.2 | 2.51 |
| 디자인 | 26 | 12.0 | 44 | 21.0 | 140 | 66.7 | 2.54 |
| 원자재의 질 | 78 | 36.6 | 74 | 34.7 | 61 | 28.6 | 1.92 |
| 마무리 또는 정·난단율 | 99 | 46.6 | 86 | 40.8 | 25 | 12.3 | 1.65 |
| 납기 | 63 | 29.3 | 92 | 42.8 | 60 | 38.1 | 1.97 |
| 신제품개발 | 60 | 27.9 | 73 | 34.0 | 82 | 38.1 | 2.10 |
| 생산설비증대 | 106 | 49.8 | 81 | 38.0 | 26 | 12.2 | 1.66 |
| 가동율 | 121 | 56.3 | 73 | 34.0 | 21 | 9.8 | 1.54 |
| 재고유지 | 31 | 14.4 | 89 | 41.4 | 95 | 44.2 | 2.30 |
| 제품구색 | 23 | 10.7 | 88 | 41.1 | 103 | 48.1 | 2.37 |
| 제품가격 | 18 | 8.4 | 53 | 24.5 | 144 | 66.7 | 2.59 |
| Cronbach's Alpha | 0.7437 | | | | | | |

(※)는 생산부서를 1로 반반인 경우를 2로 마케팅부서를 3으로 부여한 평균점수이다.

위 표에서 보는 바와 같이 우리나라 섬유기업들은 전략적 경쟁요소를 선택함에 있어 부서

들의 선택항목이 다른 것을 알 수 있다. 각 항목에 대한 평균점수가 2점 보다 작은 것은 생산 부서 중심적이며, 반대로 2점 보다 큰 것은 마케팅 중심적이라고 할 수 있다. 위에 예시된 항목 중에서, 원자재의 질, 마무리, 납기, 생산설비 증대, 가동율은 생산부서의 관심 대상이 된다. 그리고 색상, 디자인, 신제품개발, 재고 유지, 제품구색, 제품가격은 마케팅부서의 관심 대상이다. 전체 항목에 대한 신뢰성검사에서는 크론바하 알파계수가 0.7437로서, 항목들이 모두 신뢰성이 있다고 간주되었다.

이러한 결과를 통계적으로 분석하기 위하여 요인분석을 실시하여 보았다. 요인분석 결과를 아래의 요인부하량 행렬로 정리하였다.

<표 3> 의사결정 방향에 대한 요인분석

| | 요인1 (마케팅부서결정요인) | 요인2 (생산부서결정요인) | 요인3 | 요인4 |
|--------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| 제품가격 | .73659 | .00504 | .05743 | .06798 |
| 제품구색 | .72295 | .18240 | .03631 | .01128 |
| 색상 | .72260 | -.19419 | .38267 | .08927 |
| 디자인 | .70919 | -.20219 | .45056 | .03692 |
| 재고유지 | .64221 | .26831 | -.26437 | .15977 |
| 신제품개발 | .51979 | .18542 | .27478 | .03974 |
| 가동율 | .04569 | .84256 | .10071 | -.09358 |
| 생산설비증대 | .10005 | .73845 | .08779 | .22200 |
| 원자재질 | .16755 | .17335 | .78244 | -.00693 |
| 납기 | .19008 | -.00013 | -.09497 | .87400 |
| 마무리 | -.05398 | .20786 | .49755 | .60919 |
| 아이젠 값 | 3.31060 | 1.56041 | 1.11443 | 1.03381 |
| 전체분산 % | 30.1 | 14.2 | 10.1 | 9.4 |
| 신뢰성계수 | .798 | .696 | | |

이상과 같은 결과를 종합하여 본다면 제품가격, 제품구색, 색상, 디자인, 재고유지, 신제품개발은 마케팅부서의 의견대로 조정이 되고, 가동율과 설비증대는 생산부서의 의견대로 조정된다고 할 수 있다. 이러한 결과는 기존의 연구[Shapiro, 1977]와 일치한다. 또한 그외에 원

자재의 질, 납기, 마무리의 경우에는 반반으로 결정되는데 실제로는 이 요소들이 생산부서와 마케팅부서간의 異見이 발생하기 때문일 있다는 것을 추측할 수 있다.

앞서 제시한 이견 가능성의 여부를 검증하기 위하여 생산부서와 마케팅 부서간의 의사결정 결과에 대한 평가 차이를 다음과 같이 정리하였다.

〈표 4〉 의사결정 조정결과에 대한 부서간의 차이

| 항목 \ 의견조정방향 | 부서별 평가 | | F. Ratio | F. Prob | 평균 |
|------------------|--------|------|----------|---------|------|
| | 마케팅부서 | 생산부서 | | | |
| 색상 | 3.46 | 3.51 | .1508 | .698 | 3.46 |
| 디자인 | 3.46 | 3.40 | .2903 | .588 | 3.42 |
| 원자재의 질 | 3.44 | 3.37 | .4295 | .513 | 3.40 |
| 마무리 또는 정·난단율 | 3.22 | 3.27 | .1931 | .661 | 3.22 |
| 납기 | 3.33 | 3.43 | .3362 | .416 | 3.39 |
| 신제품개발 | 3.31 | 3.24 | .5238 | .470 | 3.27 |
| 생산설비증대 | 3.23 | 3.15 | .5116 | .475 | 3.22 |
| 가동율 | 3.43 | 3.36 | .3629 | .548 | 3.39 |
| 재고유지 | 3.03 | 3.12 | .5359 | .465 | 3.06 |
| 제품구색 | 3.22 | 3.21 | .0026 | .960 | 3.22 |
| 제품가격 | 3.19 | 3.25 | .2755 | .600 | 3.22 |
| Cronbach's Alpha | 0.8675 | | | | 3.28 |

〈표 4〉에 예시한 11개 항목에 대한 마케팅부서와 생산부서의 조정결과에 대한 평가는 차이가 없는 것으로 나타난다. 따라서 가설 1은 기각된다.

그럼에도 불구하고 여기서 흥미있는 것은 마케팅부서와 생산부서간에 특정한 항목에 대해서는 각각 상대방 또는 자신들의 영역이라고 생각하는 부분이 있다는 것을 추론할 수 있다. 예를 들어, 마케팅부서의 의견대로 결정되는 경우가 많은 제품가격에 대하여 생산부서가 마케팅부서와 동일하게 의견조정이 잘된다고 평가하는 이유는 생산부서가 자신들의 의견이 반

영되기 때문이 아니라, 생산부서가 이미 제품가격은 마케팅부서가 알아서 결정할 일이라고 생각하고 있으며 또한 실제로 마케팅부서의 의견대로 결정되기 때문이라고 볼 수 있다. 다시 말해서 만약에 제품가격에 대하여 생산부서가 자신들의 의견이 많이 반영되어야 한다고 생각하고 있음에도 불구하고 현실적으로 마케팅부서의 의견대로 결정이 된다면 생산부서에서는 이를 조정이 잘 안된다고 평가하게 될 것이다.

이러한 경우에는 실제 조정이 잘되기 때문에 조정이 잘된다고 평가하는 것이 아니라, 상대방부서의 고유 권한으로 간주하고, 이로 인해 갈등요소가 줄어들기 때문에 평가가 좋을 수도 있다는 것을 의미한다.

여기서 기존의 응집력을 측정하는 방식에 대하여 의문을 지니게 된다. 즉 두 부서가 공동적으로 의사결정을 하고 토론을 통하여 해결해야 할 경쟁력 요소에 대하여 한쪽 부서가 이미 자신들이 결정할 문제가 아니라고 생각하고 상대방 부서에게 의사결정을 전적으로 맡기는 경우에도 응집력이 높게 나타날 수 있다는 것이다. 이러한 경우는 실제 응집력인 높기 때문이 아니라 조직내부에 집단사고(group thinking)가 존재하기 때문이다. [신유근, 1989]

4.2 경쟁요소에 대한 의사결정 조정방식

생산부서와 마케팅부서간에 갈등을 조정하는 방식에 따라 의사결정 조정에 대한 평가가 다르게 나타날 수 있다. 즉 갈등의 원인을 제거하지 못한 채 최고의사결정자의 하향식 의사결정은 결정결과에 대한 불만을 산출할 수도 있다. 반면에 각 부서간의 자율성에 입각하여 당사자간에 의견교환과 토론을 통하여 조정이 된다면 이는 해결당사자들간의 문제해결능력을 제고시킬 뿐만아니라 문제해결과정에서의 참여 자체가 의사결정결과에 대한 만족도를 증가시키기도 한다.

기업이 문제해결을 위해 사용하는 조정방식은 <표 5>에 나타나 있다. 이표에서는 여러조정방식 중에서 가장 많이 사용하는 방법을 선택하게 한 후에 그 빈도를 정리하였다. 예시된 조정방법 중에서 실무담당자 간의 조정이 가장 많았으며 그 다음으로 부서책임자, 대표이사나 최고경영자, 기획실이나 스탭진, 그리고 공식적인 서류나 절차에 의한 조정방식 순이었다. 외부전문가나 컨설팅에 의한 해결은 거의 사용하지 않는 것으로 나타난다. 또한 조정방식의 사용빈도는 생산부서와 마케팅부서간에 차이가 나타나지 않았다.

〈표 5〉 부서별 조정방법 1순위

| 조정방법 | 부서 | 소속부서 | | | | 전체 | |
|---------------|----|-------|--------|------|--------|------|--------|
| | | 마케팅부서 | | 생산부서 | | 응답수 | 구성비 |
| | | 응답수 | 구성비 | 응답수 | 구성비 | | |
| 대표이사 또는 최고경영자 | | 15 | 16.0% | 17 | 18.7% | 32 | 17.3% |
| 기획실이 또는 스텝 | | 7 | 7.4% | 6 | 6.6% | 13 | 7.0% |
| 부서책임자간 | | 30 | 31.9% | 27 | 29.7% | 57 | 30.8% |
| 실무담당자간 | | 36 | 38.3% | 38 | 41.8% | 74 | 40.0% |
| 공식적인 서류 또는 절차 | | 6 | 6.4% | 3 | 3.3% | 9 | 4.9% |
| 외부전문가에 의한 해결 | | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 합계 | | 94 | 100.0% | 91 | 100.0% | 185* | 100.0% |

Chi = 1.365 Sig = .830

*는 무응답자를 제외한 것임.

다음으로 조정방식과 경쟁요소에 대한 조정결과 간의 관계를 분석하기 위하여 상관관계를 구하였다.

〈표 6〉 조정방식과 경쟁요소간의 상관관계표

| | 대표이사나 최고경영자 | 기획실 스텝 | 부서 책임자 | 실무 담당자 | 공식적 절차 | 외부 전문가 |
|--------|-------------|---------|---------|---------|--------|---------|
| 색상 | .0738 | .2369** | .2766** | .1717* | .0449 | .0293 |
| 디자인 | .1284 | .1546 | .1468 | .1115 | .0400 | .0188 |
| 원자재질 | -.0141 | .2281** | .1321 | .1075 | -.0229 | .0550 |
| 마무리 | .0376 | .1978* | .2717** | .1799* | .0269 | .1037 |
| 납기 | -.0119 | .1864* | .2268** | .1597 | -.0308 | .0061 |
| 신제품개발 | -.0195 | .1817* | .0492 | .1128 | -.0409 | .1013 |
| 생산설비증대 | .1363 | .1443 | .1105 | .0844 | .0101 | .1172 |
| 가동율 | .0814 | .1752* | .2116* | .1355 | .1174 | .1460 |
| 재고유지 | .0209 | .2439** | .2694** | .2380** | .1175 | .1326 |
| 제품구색 | .0502 | .1988* | .1190 | .1942* | .0053 | .1567 |
| 제품가격 | -.0173 | .2342** | .0427 | .1718* | .0938 | .2589** |
| 전체 | .0626 | .3049** | .2594** | .2338** | .0505 | .1568 |

총관찰수 : 193 유의수준 : * -.01 ** -.001

〈표 6〉에 의하면 기획실과 같은 스탭부서, 부서책임자간에 문제해결, 실무담당자간에 직접 해결에 의존할 수록 경쟁요소에 대한 의사결정은 긍정적으로 평가되고 있다. 이는 하향적 의사결정 방식보다는 수평적 의사결정과 각 부서간의 자율적인 의사결정이 더 긍정적이라는 것을 알 수 있다.

따라서 이러한 결과는 기업이 부서간의 의견조정을 하부단위에서 이루어질 수 있도록 권한의 위양과 자율조정권을 주어야 한다는 것을 의미한다. 또한 외부전문가보다는 사내의 전문 조정부서를 통하여 해결하는 것이 보다 바람직하다는 것을 의미한다.

4.3 조정된 경쟁요소와 조직목적달성 인지에 관한 가설

조직목표달성 인지도와 관련을 지니는 유의한 경쟁요소를 알아내기 위하여 조직목적달성 인지도를 종속변수로, 그리고 각 경쟁요소 의사결정에 대한 평가를 독립요소로 하여 스탭와 이즈 방식(유의수준=0.05)으로 회귀분석을 실시하였다. 조직목적달성 인지도를 측정하기 위하여 “귀하의 부서에서는 기업목표달성이 잘되고 있는가?”를 리커트 5척도에 의하여 질문하였다. 전혀되지 않는 경우를 1로, 그리고 매우 잘되고 있다를 5로 부여하였다.

〈표 7〉 경쟁요소와 조직목적달성 인지도

| 경쟁요소 | 회귀계수 | T. | Sig. T. |
|----------|--------|-------|---------|
| 신제품개발 | .2045 | 2.941 | .0037 |
| 제품가격 | .1820 | 2.701 | .0075 |
| 재고유지 | .1676 | 2.583 | .0105 |
| 색상 | .1312 | 1.898 | .0591 |
| 디자인 | .0752 | 1.032 | .3035 |
| 원자재의 질 | .1239 | 1.754 | .0810 |
| 마무리 | .0996 | 1.390 | .1660 |
| 납기 | -.0430 | -.571 | .5688 |
| 생산설비증대 | -.0412 | -.605 | .5460 |
| 가동율 | .1248 | 1.611 | .1089 |
| 제품구색 | .0205 | .241 | .8096 |
| R Square | | .2041 | |
| Signif F | | .0000 | |

위 표에서 보면 조직의 목표달성 인지에 유의한 경쟁요소는 신제품개발, 제품가격, 재고유지로 나타나고 있다. 나머지 변수들은 유의하지 못한 것으로 보인다. 이 회귀모형의 $R^2=0.2041$ 로 낮으나 회귀모형 자체는 유의한 것으로 나타나고 있다. 유의한 경쟁요소들은 모두 양의 계수를 가지고 있으며 유의하지 못한 요소들 중에서도 납기와 생산설비증대를 제외한 다른 요소들도 양의 계수 값을 가지고 있다. 따라서 부서간의 의사결정조정이 잘된 항목들은 조직목표달성에 기여한다고 할 수 있다.

VI. 결 론

기업이 경쟁력을 가지거나 유지하기 위해서는 사업부 수준의 전략이 하위의 기능별 수준에서 효율적으로 수행되어야 한다. 이를 위해서는 최고경영자에 의한 상의하달식 명령체계가 잘 수립되어야 하지만, 부서들 간의 수평적이고 유기적인 업무 협조가 더욱 중요하다. 생산과 마케팅부서의 조정 문제는 두 부서에 내재하여 있는 특성 때문에 어렵고 복잡한 문제를 야기하는 것 같다. 본 논문에서는 섬유회사들이 목표를 달성하기 위하여 그들이 가지고 있는 경쟁요소들을 두 부서간에서 어떻게 조정하고 있는가를 살펴 보았다.

첫째, 기업에서 경쟁요소에 대한 생산과 마케팅 부서간의 의사결정 방향을 살펴 보았을 때, 두 부서간에는 고유 영역이 존재하고 있음을 알게 되었다. 생산부서에서는 가동율과 생산설비 증대, 그리고 마케팅부서에서는 제품가격, 제품구색, 색상, 디자인, 재고유지, 신제품개발이 각각의 고유영역으로 여겨지고 있다. 그런데 이들 경쟁요소에 대한 두 부서의 평가는 차이가 없는 것으로 나타났다. 그 이유는 양 부서간에 합의가 존재하기 보다는 고유영역에 대한 집단적 사고때문인 것으로 보인다.

둘째, 생산부서와 마케팅부서간의 갈등을 조정하는 방식 중에서 가장 많이 사용되고 있는 방식은 실무담당자, 부서책임자 그리고 최고경영자 순이다. 또한 조정방식과 경쟁요소간의 관계를 보면 기획실이나 스텝, 부서책임자, 실무담당자에 의한 조정이 조직원으로부터 긍정적인 평가를 받고 있는 것으로 보인다.

세째, 조정된 경쟁요소가 조직 목표달성 인지에 기여하는 정도를 살펴 보면 신제품개발, 제

품가격, 재고유지에 대한 조정결과가 좋을수록 조직의 목표가 잘 달성되어 가는 것으로 인지한다. 따라서 섬유회사에서는 이 세가지의 경쟁요소를 효율적으로 조정해야만 경쟁력을 유지할 것으로 결론을 내릴 수 있다.

본 연구에서는 기업이 목표를 달성하기 위해서는 생산부서와 마케팅부서 간의 조정이 요구된다는 것을 밝히고 있다. 그러나 이 연구에서는 생산부서와 마케팅부서를 제외한 다른 부서의 역할을 고려하지 않고 있는 점이 한계라고 할 것이다. 그리고 섬유산업에 요구되는 경쟁요소를 중심으로 기업목표달성에 기여도를 조사하였을 때의 유의한 회귀모형이 도출되었으나 이것은 섬유산업에 국한된 것이며 다른 산업에 적용시에는 한계가 있다. 따라서 차후의 연구에서는 인적자원개발, 연구개발, 재무전략과 같은 문제들을 포함시킬 필요가 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1984.
2. 오세진, 김기영, “생산전략의 유형분류와 경쟁적 특성에 관한 연구,” 경영학연구 제20권 제2호, 1991년 5월, pp.39-69.
3. 함용석, 노부호, “생산과 마케팅의 결합전략,” 경영학연구, 추계발표회, 1992, pp. 655-674.
4. Adams, E. E. Jr. and Swamidass P. M. “Assessing Operation Management, from a Strategic Perspective,” Journal of Management Vol.15, No.2, June, 1989, pp. 181-203.
5. Crittenden, V. L. “Understanding Functional Level Decision Making At The Marketing /Manufacturing Interface” Unpublished Ph. D. Dissertation, Harvard University, 1989, pp.2-13.
6. Dean, H. ; McDougall, P. ; and Gargeya, B. “Manufacturing and Marketing Interdependence in the New Venture Firm : An Empirical Study,” Journal of Operations Management, Vol.10, No.3, August, 1991, pp.329-343.
7. Dess, G. G. “Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance : Competitors in a Fragmented Industry,” Strategic Management Journal, 1987, 8, pp.259-277.
8. Gluck, W. ; Kaufman, P. ; and Walleck, S. “Strategic Management for Competitive Advantage,” Harvard Business Review, July-August, 1980, pp.157-165.
9. Graham, M. B. and Roesenthal S. “Flexibility Manufacturing System Require Flexibility People,” CIM Review, Fall, 1990, pp.5-15.
10. Hayes, R. H. and Wheelwright, S. C. Restoring Our Competitive Edge : Competing through Manufacturing, John Wiley & Sons, 1984.
11. Harrigan, K. R. Strategic Flexibility. Lixington, Massachusetts : Lexington Books, 1985.

12. Hill, T. *Manufacturing Strategy : Text and Case*, Homewood, IL : Richard D. Irwin, Inc., 1989.
13. Kotler, P. *Marketing Management : Analysis, Planning and Control*, 5th ed., Engliwood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1984.
14. Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. *Organizational and Environment*, Boston, Massachusetts : Harvard University Graduate School of Business Administration, 1967.
15. Mintzberg, H. "Patterns in Strategy Formulation," *Management Science*, May, 1978, pp.934-948.
16. Miller, D and Friesen P. H. "Strategy-Making and Environment : The Third Link," *Strategic Management Journal*, Vol.4 No.3, July-September 1983, pp. 87-105.
17. Miller, J. G. and Roth A. V. "A Taxonomy of Manufacturing Strategy," Working Paper, Duke University, Durham, NC, 1991.
18. Porter, M. E. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980.
19. Shapiro, B. P. "Can Marketing and Manufacturing Coexist?," *Harvard Business Review*, Vol.55, No.5, September-October, 1977, pp.104-114.
20. Skinner, W. "Manufacturing-The Missing Linking in Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Vol.47, No.3, May-June 1969, pp.136-145.
21. Skinner, W. *Manufacturing : The Formidable Competitive Weapon*, John Wiley & Sons, 1985.
22. St. John, C. H. and Ernest H. Hall, Jr. "The Interdependency Between Marketing and Manufacturing," *Industrial Marketing Management* 20, 1991, pp.223-229.
23. St. John, C. H. "Marketing and Manufacturing Agreement on Goals and Planned Actions," *Human Relations*, Vol.44, No.3, 1991.
24. Swamidass, P. M. and Newell W. T. "Manufacturing Strategy, Environmental Strategy, and Performance : A Path Analytic Model," *Management Science*, Vol.

- 33, No.4, April 1987, pp.509-524.
25. Wanouss, J. P. and Youtz, M. A. Solution Diversity and The Quality of Group Decisions, *Academy of Management Journal*, 29(1), 1986, pp.149-159.
26. Wheelwright, S. C. "Manufacturing Strategy : Defining the Missing Linking," *Strategic Management Journal*, Vol.58, No.1, 1984, pp.77-91.