

희망이 도망치더라도
 용기를 놓쳐서는 안된다.
 희망은 때때로 우리를 속이지만
 용기는 힘의 임김이기 때문이다.
 -부데루렉그-

경영Guide & Note

- 고가시장과 저가시장을 동시에 공략하라!
- 시장선도기업의 성공비결
- 이런 리더가 존경을 받는다.
- CEO 병의 증세 파악과 치유법
- 조직의 벽을 극복하라.
- 기업 리스크 관리대책

01 ▶ 고가시장과 저가시장을 동시에 공략하라!

저가 시장이 확산되고 있다. 선진시장과 신흥시장에서 합리적인 소비가 확산되고 소비 포트폴리오가 다양화되고 있기 때문이다. 이러한 소비패턴의 합리화와 고도화로 BRICs 등의 신흥 시장과 선진 시장에서 고가 시장과 저가 시장이 동시에 커지고 있다.

중산층은 특정한 가격대의 제품을 선호하지 않는다. 의류의 경우 샤넬의 초고가 브랜드 수트를 고르고 Gap에서는 저가 브랜드 티셔츠를 함께 산다. 요즘 중산층 소비자들은 절약하는 합리적인 소비 패턴에 익숙하다.

미국의 조사업체인 Harris Interactive사가 연평균 소득 5만달러 이상 중산층 가정 1042가구를 대상으로 설문한 결과, 응답자의 절반 이상이 합리적 소비로 더욱 더 고품질의 삶을 영위할 수 있다고 생각하고 있는 것으로 나타났다.

저가 시장은 가격을 낮추고 고객들이 원하는 품질을 제공해 준다. 스웨덴의 H&M은 2만원대의 티셔츠를 팔면서도, 저가가 아닌 굉장히 패셔너블하고 사고 싶은 브랜드 이미지를 구축했다. 그 비결은 저가 브랜드임에도 보그나 엘르 같은 하이패션 잡지에 광고를 실으면서 고급스런 이미지를 심었기 때문이다.

고가 시장의 브랜드 매력도 없고 저가 시장보다 가격 및 실제적인 경쟁력 등에서 처지는 중간 시장 제품들은 체질 개선이 시급하다는 것을 알 수 있다.

프리미엄시장과 저가시장 동반 확장

신흥시장에서는 초저가로, 선진 시장에서는 디자인을 통해 초고가 시장을 공략해 수익성을 확보한 기업들이 있다. 노키아는 인도와 중국과 같은 신흥시장에서는 30달러 정도에 팔리는 초저가 핸드폰을 팔고, 서부 유럽과 같은 선진 시장에서는 베르투라는 1억원 상당의 명품 핸드폰을 출시했다.

저가와 고가 시장에서 경쟁력 확보를 위해서는 우선, 초저가 시장에서도 생존할 수 있는 원가 경쟁력을 확보해야 한다. 노키아가 초저가폰을 제공할 수 있는 이유는 원천기술을 보유함으로써 다른 경쟁사들이 엄두도 못 내는 수준의 원가 경쟁력을 확보하고 있다.

둘째, 높은 생산성과 품질을 확보할 수 있는 생산 체계를 확보해야 한다. 도요다는 렉서스를 위시해 Corolla까지 초고가 시장제품에서 저가 시장제품까지 모두 아우르는 강력한 브랜드 파워를 지니고 있다.

그 이유는 Cheveloret보다 가격 경쟁력은 있으면서 성능이나 잔고장, 마무리 처리 등에서는 BMW이상의 가치를 주는 우월성에서 찾을 수 있다.

셋째, 향상된 공급자망 관리가 필요하다. H&M과 함께 ZARA는 SCM(Supply chain ment)을 통해 패션 변화에 빠르게 반응해, 경쟁사의 디자인을 참고해 신제품을 만들어 중

저가에 7 일만에 매장에 판매할 수 있는 체제를 갖췄다.

시장변화를 읽는 마인드 셋팅

소비 패턴이 다양한 시장에서는 가격경쟁력 또는 제품 경쟁력 등으로 경쟁자가 항상 나타난다. 소비가 고도화되면서 고객은 가치를 추구한다. 고객은 가격, 품질, 이미지 등의 가치를 제공하면 언제든지 다른 가격대로 이

동할 수 있다는 것을 인지해야 한다.

항상 변화는 중산층의 소비트렌드에서 기업들은 프리미엄 시장과 저가 시장에서 생존할 수 있는 강한 체질로 거듭나야 한다.

또한 경쟁사와 고객을 전통적인 시각으로 분류치 말고, 다양한 시각에서 재정비해 시장 변화에 둔감하지 않는 마인드셋을 지녀야 할 것이다.

(자료=LG 경제연구원)

제 1608호 2006년09월20일 발행 중소기업뉴스

02

시장선도기업의 성공비결

3M, P&G, 사우스웨스트, 아마존 등 시장 선도기업들은 고객이 원하는 가치를 창출해 업계를 선도한다. 바비 인형 제조사 마텔 (Mattel)은 여자 아이가 종이 인형을 가지고 어른 흉내를 내며 노는 것을 보고 어린 소녀들이 숙녀에 대해 동경 심리를 갖고 있음을 간파한 뒤 아름다운 숙녀 모습의 바비 인형 출시해 폭발적인 인기를 모으며 성공을 거뒀다. 지금도 바비인형은 그 종류가 100여 가지가 넘고 1초당 3개꼴로 팔리며 인형 시장을 선도한다.

실패도 하나의 과정으로

사우스웨스트의 설립자 허브 켈러하는 고가의 공항 대기 시간을 줄여, 유명 항공사들

의 대기 시간이 35분 내외인데 비해 평균 15분을 유지한다.

페덱스의 설립자 프레드 스미스는 예일대 3학년 때 기말 보고서를 통해 익일 배송을 위한 아이디어를 도입했고 현대 화물 운송의 개념을 바꾼 허브 앤 스포크(Hub & Spoke) 개념을 최초로 소개했다.

3M의 포스트잇은 한 연구원이 찬송가에 사용할 책갈피를 만들려다 생각해 낸 것으로 경박한 아이디어라는 편견을 받았으나 현대인의 사무 필수품이 됐다. 디이 쇼(DE Shaw)의 펀드회사는 한 직원이 인터넷을 통한 도서 판매라는 새로운 사업 아이디어를 제안했지만 대수롭지 않게 여겼다.

회사의 냉담한 반응에 실망한 직원은 아내와 함께 아브라카다브라(Abracadabra)라는

회사를 설립해 아마존으로 회사명을 바꿨으며, 그 직원이 바로 인터넷 서점 시장을 선도한 아마존의 설립자 제프 베조스이다.

창고형 소매 점포 시장을 선도한 월마트의 샘 월튼은 원래 벤 프랭클린(Ben Franklin)이라는 잡화상 체인점의 가맹점주였다. 그는 대형 점포를 통한 할인 판매의 아이디어를 냈으나 무시당하자 벤 프랭클린을 인수해 잡화점도 소도시에서 할인 판매를 통해 성공할 수 있다는 신념을 증명해 보였다.

필립스의 전 CEO인 제러드 클러스터리는 ‘학습 지향적 문화는 실패를 용인하지만 반복되지 않도록 해준다’ 라고 말한다. 실패로부터 배우고 학습할 때 성공의 토대가 된 것이다.

고객에 앞서 생각하고 리드해야

이케아(IKEA)의 CEO인 잉그바르 캄프라드는 ‘잡자는 사람만이 실수하지 않는다. 실수에 대한 두려움이야말로 관료주의의 뿌리이며 모든 발전의 적이다’ 라고 했다. 이케아의 실험 정신은 경쟁사와 차별화된 가치 창출로 이어졌다.

세계적인 광고대행사인 머클레이앤파트너(Merkley&Partners)의 전략 담당 이사인 더글라스 애트킨은 ‘소비자들은 미래의 시장 변화 예측에 어둡기 때문에 소비자 중심적(Consumer led)이 아닌 고객에 근거한 아이

디어 중심적(Idea Led & Customer Informed) 기업이어야 성공할 수 있다’ 고 말했다. 고객의 생각을 리드할 수 있는 아이디어가 더 중요한 것이다.

세계적인 스위스의 시계 회사인 스와치의 사례는 보다 분명한 메시지를 준다. 시장 조사에서 고객들은 전통적인 형태의 모델을 가장 선호하는 것으로 조사됐으나 실제 판매에 들어가자 오히려 현대적 디자인의 시계가 불티나게 팔렸다고 한다.

고객 지향적 마케팅으로 시장을 선도하는 P&G는 고객 이해의 3 단계를 가정주부에 비유했다.

‘공급자 중심’ 단계는 본인이 요리할 수 있는 대로 차려 놓는 주부이고, ‘소비자 중심’ 단계는 가족에게 먹고 싶은 것이 무엇인지 물어 보고 원하는 대로 식단을 준비하는 주부이며, ‘고객 기반 아이디어 중심’ 단계는 가족이 좋아하는 입맛에 맞춰 멋진 식단을 준비해 가족들을 감동시키는 것과 같다는 것이다.

이는 고객의 잠재적 욕구를 간파해 이전에는 없던 새로운 시장을 개척하는 시장 선도적인 기업에 해당되는 것과 같다.

시장 선도 기업들은 일반적인 상식이나 과거의 경험에 의해 당연시되는 관행을 다른 시각에서 바라보고 있는 것이다.

(자료=LG 경제연구원)

제 1607호 2006년09월13일 발행 중소기업뉴스

03

이런 리더가 존경을 받는다.

미국의 투자 전문지인 배런스(Barron's)는 매년 세계에서 가장 존경 받는 최고경영자 30인을 선정한다. 2006년에는 워렌 버핏(Warren Buffett), GE의 제프리 이멜트(Jeffrey R. Immelt), P&G의 AG 래플리(AG Lafley) 등이 선정됐다. 선정기준은 재무성과나 지식, 실력 등에 두고 있다. 그러나 존경이 단지 재무적 성과만으로 얻는다고 하기에는 다소 한계가 있을 것 같다. 존경은 구성원들의 마음으로부터 우러나오는 게 있어야 한다. 이처럼 존경 받는 리더들이 갖는 공통된 특징은 무엇인지 살펴본다.

부하 직원의 성장 이끄는

리더가 돼야

고용형태가 변화하는 최근의 추세에서도 직장은 자아실현의 장소이다. 자신의 꿈과 목표를 성취하고자 한다. 또 종신고용이 아닌 직원은 경력관리와 자신의 가치를 향상시키기 위해 능력을 개발한다. 리더가 직원들의 능력을 향상 시켜주지 못하면 직원들이 떠난다고 한 네슬레(Nestle)의 CEO 피터 브라벡(Peter Brabeck)의 지적은 리더의 역할을 부각시킨다.

상사가 모든 일을 세세하게 관리하고 챙기면 구성원들이 소신껏, 진취적으로 일하는 역량을 퇴화시킨다. 리더는 부하 직원이 자신의

능력을 키워 뽐낼 수 있는 기회를 제공해야 한다.

일부 리더는 일과 개인의 삶은 엄격히 다른 것이라고 생각하나, 직원들은 이러한 생각과는 달리 가족 중의 한 사람이 아프거나 말 못할 고민이 있는 경우, 좀처럼 일을 손에 잡지 못하고 안절부절해 한다. 리더는 부하의 고충을 보듬고 그가 심기일전해 일에 매진할 수 있도록 배려해야만 존경을 받게 되는 이유가 바로 여기에 있는 것이다.

미국 경제전문지인 포춘(Fortune)이 선정하는 좋은 회사들의 특징 중 하나는 회사가 가족문제를 배려하는 문화를 지니고 있다는 점은 시사하는 바가 크다.

동양의 예에서도 유방은 항우에 비해 가문, 지식, 부도 부족했으나 중국 한제국의 황제 자리에 오를 수 있었다. 항우는 역발산 기개세(力拔山氣蓋世)의 천하장사였지만 범증이 라는 훌륭한 참모와 부하들의 조언을 무시한 독단적인 리더였다. 반면 유방은 한신, 소하, 장량등 참모들의 의견을 듣고, 그들의 재능을 발휘케 했다는 데서 그 차이가 있는 것이다.

Good to Great의 저자인 짐 콜린스(Jim Collins)는 직원들이 자유로운 분위기에서 진실된 대화를 할 수 있도록 리더는 답보다는 질문을 하고, 지시 대신 토론을 하고, 부하의 의견을 분석·비난하기 보다는 경청해 보라고 강조했다.

델(Dell)의 CEO였던 마이클 델(Michael Dell)은 혁신을 위해서는 실패의 두려움을 가져서는 안 된다고 했다. 리더란 구성원들이 Risk-Taking을 감내하게 해야 한다고 했다.

부하직원의 존경은 리더의 마음이짐으로부터

리더는 프로젝트의 성공 공과를 먼저 부하들에게 돌리는 아량이 있어야 한다. 또 실패했을 때 부하 탓으로 돌리기보다 리더 자신의 탓으로 돌려야 더욱 빛난다.

미국 남북 전쟁의 승리의 주역인 링컨 대통령은 다음과 같은 쪽지를 남겼다.

존경하는 마이드 장군! 이 작전이 성공한다면 그것은 모두 당신의 공로입니다. 만약 실패한다면 그 책임은 내게 있으니 작전실패를 저에게 있다고 말하십시오. 링컨은 리더십으로 존경 받는 인물로 추앙된 것이다.

군지사신여수족(君之視臣如手足)이면 즉신시군여복심(則臣視君如腹心). 임금이 신하를 대할 때 내 몸의 손과 발처럼 중요하게 여긴다면, 신하는 임금을 자신의 배와 심장처럼 소중하게 여길 것이라는 공자의 말씀을 되새겨 볼 필요가 있다.

(자료=LG 경제연구원)
제 1606호 2006년09월06일 발행 중소기업뉴스

04

CEO 병의 증세 파악과 치유법

기업의 건전성은 사업현황, 경쟁사 동향, 고객의 니즈 등 경영현실에 대한 정보의 올바른 인식으로부터 출발한다. 경영학자 다니엘 골만(Daniel Goleman)은 CEO가 현실과 단절되는 CEO 병(病)에 걸리게 되는 경우 정보에 대한 인식이 부족하게 된다고 했다. CEO를 경영 현실로부터 괴리시키는 형태를 살펴본다.

CEO가 걸리기 쉬운 5가지 병

- ◆ CEO는 원대한 포부, 비전, 경영에 대한

확고한 철학이 있어야 하지만 독선에 빠지면 환경변화를 경시하고 배척해 실패에 빠질 위험이 많다. CEO가 과거 성공경험에 지나치게 자신을 매몰시켜 현실의 상황을 주의 깊게 분석 않는다.

- ◆ 사람들은 자신이 듣고 싶은 말만을 찾아서 듣고 자신이 듣기 싫은 말과 현실에 대해서는 외면하는 성향이 있다. 이를 방지하면 현장의 중요한 정보가 순환되지 않는 침묵현상이 일어나 경영에 치명적으로 작용한다.

80년대 Xerox社의 CEO 앤 멀케이는 경쟁사들이 저가의 소형 복사기를 출시해 경영성

과를 개선시킨 반면, 그는 자사의 부진한 경영을 내부 개혁에 두지 않고 환율변동, 국제 경기침체 등 외부 경영환경 탓으로 만 돌렸다. 내부 경영개혁에 무관심해진 경우이다.

◆ 일부 CEO는 주가를 경영 활동의 결과로 생각치 않고, 주가 그 자체를 경영의 모든 것으로 간주한다. 내부보다는 외부에 보다 많은 신경을 쓰며, 회사 비전이나 사업을 대외에 홍보하는 데에만 전념해 내부혁신을 방치해 둔다.

◆ 사업의 원활한 실행을 위해 CEO와 구성원들의 마음이 맞아야 한다. 그러나 너무 '같은 마음, 같은 생각' 만을 고집할 경우에는 CEO 주변에 '좋습니다' 라는 말만 연발하는 'Yes - People' 만을 양성시킬 위험이 있다.

즉, 바른 말하는 사람보다는 듣기 좋은 말만 하는 사람이 인사상의 좋은 대우를 받는 관행이 싹 터 해바라기형 부하들만 남게 돼 현장의 생생한 정보는 결국 차단이 된다.

◆ 새로운 제도의 시행이나 조직 변화가 성공적으로 이루어지기 위해서는 신제도나 개혁의 취지, 계획 등에 대한 구성원들 간의 정보 공유와 공감대 형성이 필수적이다.

Conoco사의 CEO 짐 테일러는 경영 회의를 통해 '우리는 탄소 섬유를 통해 플라스틱

보다 가볍고 강철보다 탄탄하며 녹슬지 않는 다리를 건설하겠다' 는 명확한 이미지를 제시했다. 이러한 정보 공유를 통해 2002년, 38개의 특허 공정기술을 보유하는 등 소기의 성과를 거뒀다.

CEO 병(病) 치유책

CEO 병에 걸리지 않기 위해 가장 중요한 것은 현장 구성원과 함께 호흡하겠다는 마음의 자세이다. Pfizer사의 전 CEO인 헨리 맥키넬은 엘리베이터를 타면 옆 사람에게 어떤 일을 하고 있는지, 일이 어떻게 되어가고 있는지, 애로 사항은 없는지를 질문하기를 즐겼다고 한다. 이를 통해 직원들이 생각하는 것들을 직접 듣고 즉시 해결할 수 있는 사안은 바로 조치를 취하였다고 한다.

CEO가 CEO 병을 부인하는 순간, 경영 현장의 생생한 정보는 단절되고 구성원들로부터 마음이 멀어진다. '나는 아니다' 라는 말이 혹시 CEO 자신을 위한 변명이 아닌지 곰곰이 생각해 보아야 할 것이다.

(자료=LG 경제연구원)

제 1605호 2006년08월30일 발행 중소기업뉴스

05

조직의 벽을 극복하라.

인적구성의 다양성과 문화의 차이로 인해 갈등이 종종 발생한다. 미국에서 자란 H씨는 한국에 건너와 IT 기업에 입사했다. 불만을 바로바로 해결하는 것이 바람직하다고 생각해 자신의 생각을 이야기했다. 한편, 동료들은 예의도 모르고 이기적이라고 비난을 해 정신적 스트레스를 경험했다. 다양한 세대간 갈등, 내·외국인 간 갈등과 그 해결 방법에 대해 살펴본다.

조직의 벽이 기업을 병들게 한다

갈등이 발생하면 의사가 단절돼 정보 순환이 끊기고 업무협력이 잘 되지 않는다. 흔히 접하는 조직의 벽은 세대 차이에서 비롯된 것들이 많다. 기성세대는 조직의 위계, 권위, 안정을 중시하는 반면, X, Y세대는 자유롭고 수평적인 인간관계를 선호한다.

입사 졸업생들은 엄격한 보고체계나 짜여진 업무시간에 익숙치 않고, 전 직장의 의사 결정 기준이나 행동 방식에 익숙한 경력 사원들은 새로운 직장의 방식이 낯설 수 있다.

시장 지배력의 확대로 기업들 사이의 M&A 사례가 증가하면서 서로 다른 두 기업의 조직 문화가 충돌하는 조직의 벽도 발견할 수 있다.

다임러 벤츠와 크라이슬러는 합병을 한 결과, 규칙과 통제를 중시하는 다임러 벤츠의

독일식 기업문화가 자율과 창의성으로 대표되는 크라이슬러의 미국식 기업 문화와 충돌해 경영에 어려움을 겪었다.

본사 파견 사원과 현지 직원 사이에 형성되는 조직의 벽은 해외진출 기업들이 초기에 겪는 성장통으로 간주된다. 본사 파견사원들이 현지 문화에 대한 사전지식이나 세심한 배려 없이 본사의 조직문화를 강요하는 경우가 많다.

이러한 방식은 현지 직원들의 불만을 키워 장기적인 신뢰 구축과 조직 몰입을 저해하는 요소로 작용하기도 한다.

문화지능(Cultural Intelligence)을 키운다

문화 지능은 낯선 환경이나 문화에 적응하는 능력으로 이를 키워야 한다. 첫 번째는 현지의 문화의 특성을 이해하고, 그 차이점을 학습하려는 인지능력. 두 번째는 문화 충돌을 최소화 위해 적절하게 행동하는 능력. 세 번째 요소는 낯선 문화를 회피하거나 무시하지 않고, 대처하고 극복하려는 마음가짐, 즉 감성적인 능력 등을 키워낸다.

떠돌이형은 어디에도 적응을 못하는 아웃사이더로 다른 문화를 이해하려고 노력하지도 않고 자신이 어떤 문화형태를 가지고 있는지 인식하지 못한다.

독불장군형은 나는 나, 너는 너로 상대방의 문화적 특성을 고려하지 않은 채, 자신의 방식대로만 행동하려는 독불장군형이다.

이민자형은 일단 수용해 앞선 두 유형보다는 문화 지능이 높아 신 문화를 적극 받아들인다.

가교형은 문화 지능이 발달한 사람들로 핵심적인 자기 사고의 원칙과 행동기준을 지키며 그 이외의 것들에 대해서는 유연성을 갖고 수용할 줄 안다.

개인의 노력으로 '나'와 '남'을 파악. 문화 지능 계발의 첫 걸음은 평소 자신의 행동이나 사고방식을 되짚어 보고 다음 단계로 조직의 벽이나 자신과 갈등을 겪는 상사나 동료의 문화 특성을 살펴, 유연성을 갖고 수용 가능한

지 대처방안을 도출해 볼 수 있다.

조직은 문화 지능 계발을 위해 지원제도를 도입한다. 신입사원 혹은 경력 직원들의 조직 적응을 돕기 위해 멘토링(Mentoring)제도를 운영, 경험이 많은 선배 사원들이 멘토가 되어 회사의 문화, 가치, 규정 등에 대해서 설명, 지도해 준다. 멘티는 쉽고 빠르게 적응한다.

직장생활에서 갈등을 예측하고 적절하게 해결하는 방안을 모색하는 것이 매우 중요하다.

근본적으로 다른 사람과의 갈등과 충돌을 막기 위해서는 우선적으로 자신의 행동을 수정하려는 배려가 요구된다고 생각된다.

(자료=LG 경제연구원)

제 1604호 2006년08월23일 발행 중소기업뉴스

06

기업 리스크 관리대책

많은 기업들이 리스크 관리에 주목하기 시작했다.

각 기업들이 리스크 관리의 문제를 해결하기 위해 전사적 위험관리(ERM: Enterprise Risk Management)를 도입하고 있다. 전통적인 리스크 관리의 재난사고에 대한 체계적인 대비에서부터 시작한다.

마이크로소프트(MS)는 지진과 같이 예기치 않게 발생하는 재난의 위험을 관리하기 위해 시나리오 분석을 활용한다. MS는 재난으로 인한 간접적인 영향을 보다 더 심각하게

인식하고 있다. MS는 일본 고베제철의 피해와 대응사례를 연구, 대처 시나리오를 마련 중이다.

외부 환경 VS 내부대응 시스템

월마트는 작년 카트리나가 미국 뉴올리언스를 덮친 지 보름 만에 재해지역 126개 점포 중 113개 점포의 영업을 개시토록 조치했다. 홈디포는 사건 발생후 일주일 내에 지역내 33개의 점포 대부분을 정상 가동해 생필품을 공

급함으로써 이재민들로부터 감탄을 자아냈다.

최근 급속한 경영환경의 변화에 따라 경영 전략도 변화에 대한 감지-반응(Sense & Respond)속도를 신속히 해야 경쟁력을 갖게 됐다.

투자전략 수립단계에서부터 목표를 방해하는 환경요인을 선정하고, 이에 대한 주기적인 모니터링을 통해 경영환경과 사업전략과의 적합성을 살펴야 한다.

이를 위해 기업들이 조기 경보시스템(Early Warning System)을 운용한다.

기업의 내부통제 시스템의 강화를 의무화한 사베인-옥슬리 법안이 지난달 15일부터 미국에 상정한 외국기업들에게도 본격 적용됐다.

기업이 분식회계를 적발할 수 있는 내부통제시스템을 갖추고 있는지에 대해 추가 보고서도 작성해야만 한다.

우리나라도 사베인-옥슬리 법안의 영향을 받아 이미 2004년부터 CEO(최고경영자), CFO(기획재무 최고경영자) 공시서류 인증제도를 실시하고 있으나 사베인-옥슬리 법안이 확대돼, 기존 제도 보다 엄격히 운영할 가능성이 있다. 이제 내부통제 시스템을 구축해야 한다.

10여년전 '닉 리슨'이라는 젊은 직원이 233년의 전통을 가진 거대한 금융회사를 망쳐 전 세계를 충격에 빠뜨렸던 '베어링스' 은행사건도 내부통제 시스템의 결핍에서 기인됐다.

위험관리 내부절차 수립

중국 등 신흥 산업국가의 등장으로 변화된 기업의 모습 중 하나가 아웃소싱의 본격 확대다.

나이키 같은 플랫폼 기업은 변동성이 심한 부문을 아웃소싱해 안정적인 수익을 확보하지만, 반대로 통제 안 되는 리스크 부담도 그만큼 커졌다.

나이키는 외부기업을 통제해야하는 필요성을 깨닫고 자체적인 환경활동팀·노무부서를 설립해 담당자들에게 SHAPE(Safety, Health, Attitudes of Management, People Investment & Environment) 교육을 실시한다.

협력업체 선정 시에도 가격, 품질과 근로환경 등을 강화한 3단계의 평가를 실시해, 우수업체에는 발주량을 확대하고 유리한 계약 조건을 제시한다.

기업은 위기가 닥칠 때에는 평상시의 프로세스를 무시하고 무리한 투자나 투기거래로 위기를 부채질하는 경우를 볼 수 있다.

엔론의 파산 원인은 이사회의 독립성과 전문성 부족, 회계감사인의 도덕적 해이 등으로 알려져 있지만, 아이러니컬하게도 엔론은 최고의 리스크 관리 회사로 널리 알려져 왔다.

그러나 정작 회사가 어려워지자 리스크 관리 시스템은 작동하지 않았고, 더욱이 파생상품에서 더 큰 손실을 입어 치유가 완전히 불가능해졌다.

리스크 관리는 CRM(고객관계 관리)이나 ERP(전사적 위험 관리)와 같이 정형화된 경영기법이 아니다. 기업의 상황에 맞는 자체조 직문화라고 보는 것이 더 적합하다.

기업에 공통적으로 적용되는 일반적인 리 스크 관리의 틀을 찾으려 하기 보다는 자체에

맞는 리스크 관리의 유형을 찾으려고 고민하 는 것이 성공하는 지름길이 될 것이다.

〈자료=LG 경제연구원〉

제 1603호 2006년08월16일 발행 중소기업뉴스

축 발 전

뜻깊은 창립이 무궁한 발전과 번영의 초석이 되기를 기원합니다.

오성판지(주)

대표이사 오영석

11월 4일 창립기념일을 축하합니다.

축 발 전

뜻깊은 창립이 무궁한 발전과 번영의 초석이 되기를 기원합니다.

한국수출포장공업(주)

대표이사 허용삼

11월 21일 창립기념일을 축하합니다.