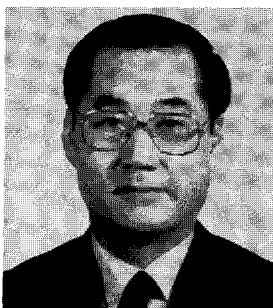


환경관리업으로서의 기업경영

김동기 (경영학박사 · 고대경영대교수)



오늘날의 기업은 기업환경적응력과 관리력이 없으면 기업경영은 할 수 없게 되었다. 따라서 기업을 「환경적응업」 또는 「환경관리업」이라고 부른다.

I. 기업경영의 정의변화

급변하는 기업환경은 모든 기업에 대해서 환경적응능력과 환경관리능력을 갖추도록 요구하고 있다.

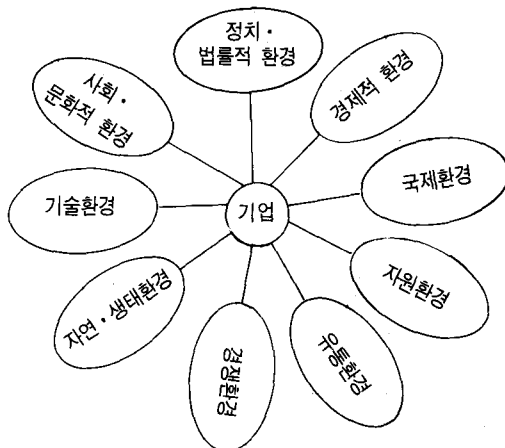
과거에는 경영관리자가 통제가능한 기업내부의 여러경영자원(주로 사람·돈·물자)만 잘 관리하면 돈도 벌고 기업의 목적도 쉽게 달성할 수가 있었다.

그러나 이제는 그것만으로서서는 안되고 기업환경적응력과 관리력이 없으면 기업경영은 할 수 없게 된 것이다.

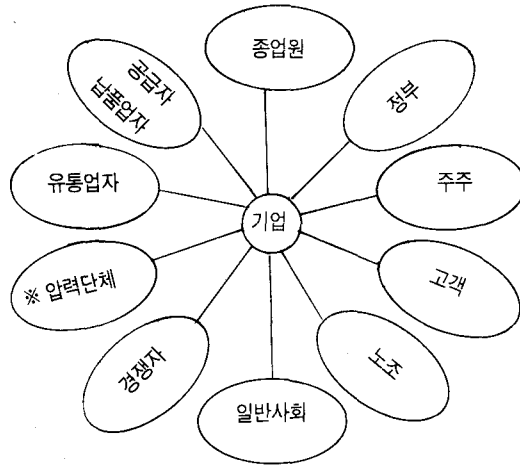
그리하여 오늘날의 기업을 「환경적응업」 또는 「환경관리업」이라고 부르게 되었다.

모든 기업은 그 업종의 여하와 규모의 대소를 막론하고 다음 그림에서 보는 것과 같은 여러가지 환경과 대경관계를 이루고 있다.

기업과 환경과의 관계



기업과 이해자집단 구조



(환경관계유형)

1. 우월적 관계
2. 열등적 관계
3. 대등적 관계

※ 압력단체=언론기관, 소비자단체, 환경보호단체, 지방자치단체, 법률단체, 지식인단체

II. 기업환경리스크의 종류

위 그림에서 알 수 있듯 오늘날 기업은 수많은 기업환경에 둘러싸여 있는데 기업과 이들 환경집단과의 관계를 대경집단이라고 부르고 있다. 각 기업환경은 특유한 환경리스크를 갖고 있는데 이제 그 리스크들을 살펴보면 다음과 같다.

1. 정치·법률적 환경리스크

- ① 정치집단으로부터 반대리스크
- ② 정치집단과의 협력리스크(특정집단지리 리스크)
- ③ 법률위반 리스크
- ④ 정치적 입장표명 리스크

2. 사회·문화적 환경리스크

- ① 특정사회·문화집단 지지 또는 반대 리스크
- ② 특정종교·특정문화분야 지원 리스크
- ③ 반기업적 사회분위기 조성 리스크
- ④ 대기업의 사업업종 선택 리스크

⑤ 국민의 의식구조 변화리스크

(가치관, 규범, life style의 변화리스크)

3. 경제적 환경리스크

(1) 국제경제환경 리스크

- ① 선진국경기침체·저성장 리스크
- ② 대미무역적자 리스크
- ③ 국내시장개방 리스크
- ④ 대공산권 통상·투자 리스크
- ⑤ 세계경제의 Bloc화 리스크
- ⑥ 원유가격인상 리스크
- ⑦ EC제국의 보호무역 리스크

(2) 국내경제환경 리스크

- ① 고물가 리스크
- ② 고임금 리스크
- ③ 노사분규 리스크
- ④ 무역수지·국제수지적자 리스크
- ⑤ 외채 리스크
- ⑥ 제조업의 서비스업화 리스크
- ⑦ 기술개발 리스크

⑧ 성장·분배간의 갈등리스크

4. 기술환경 리스크

- ① 기술도입 리스크
- ② 기술개발 리스크
- ③ 기술개량 리스크
- ④ 환경보전기술낙후 리스크

5. 자연·생태환경 리스크

- ① 공해다발형산업의 환경오염 리스크
- ② 수질오염, 대기오염등 공해 리스크
- ③ 각종 유해공해물질 사용 리스크
(식품첨가물, 농약, 구충제, 수은, 납, 발암물질)
- ④ 포장용기, 포장용재료의 유해물질 함유 리스크

6. 경쟁환경 리스크

- ① 독과점 리스크
- ② 불공정거래 리스크
- ③ 부정경쟁 리스크
- ④ 양적경쟁 리스크(덤핑)
- ⑤ 질적경쟁리스크(고코스트, 고가격)

7. 유통환경 리스크

- ① 도로·항만등의 부족 과밀화 리스크
- ② 하역·보관시설부족 리스크
- ③ 외국유통업 국내진출 리스크
- ④ 중소기업유통생존 리스크

8. 자원환경 리스크

- ① 인적자원 리스크(과부족, 저생산성, 하이코스트)
- ② 물적자원리스크(석유등 에너지확보, 원료, 원부자재, 적기, 적가, 확보)
- ③ 금전적자원 리스크(자금조달 쏘스, 방법, 자금조달 코스트)

기업환경리스크에 대한 효율적 관리를 위해 국내의 중소기업은 첫째 각종리스크를 극소화하고 또 리스크를 「사업기회」로 전환하는 능력을 갖추어야 한다.

Ⅲ. 대응전략

이상과 같은 여러가지 기업환경 리스크에 대한 효율적 관리를 위해 우리나라 기업-특히 중소기업은 다음과 같은 대책을 강구해야 한다.

첫째 각종리스크를 극소화하고 또 리스크를 「사업기회」(business opportunity)로 전환하는 능력을 갖추어야 한다. 항상 리스크는 사전에 예방관리를 해야 하며 리스크가 어떤 사건을 일으킨 다음에 사후관리를 한다는 것은 damage나 cost면에서 엄청난 부담을 하게 된다. 따라서 기업환경관리전담팀 같은 것을 task force로 만들어 운영하는 것도 좋은 방법이다.

둘째 환경리스크를 미리 예측하고 또 예방하기 위해선 항상 기업은 기업의 이윤추구만 생각지 말고 「기업의 이익과 공공의 이익을 서로 조화시키는 슬기와 철학」이 필요하다. 아무리 자사의 이익이 되더라도 공공의 이익을 해칠때면 미련없이 자사이익을 희생시키거나 아니면 포기해야 한다.

공해방지시설을 안하는 것이 자사의 이익은 될지 언정 사회의 공익은 해치는 결과가 되기때문에 아무리 돈이 많이들어도 공해방지시설의 설치 운영은 반드시 해야 하는 것이다.

셋째, 지금까지처럼 operation 중심의 경영대신 전략중심경영이 필요하다. 생산공정의 개선·단축이나 결재단계의 단축이나 수급업무의 전산화와 같은 기존시스템이나 관행을 부분적으로 개량하는 등의 operation 효율 극대화보다 장기적으로 국제비

교 우위가 쇠퇴하는 업종과 상승하는 업종을 가려 내어 상승하는 업종에 선행투자를 하는 전략을 택하는 것과 같은 전략중심경영을 해 나가야 한다.

넷째 이러한 전략중심 경영을 하기 위해선 동질적 인재 대신 이질적인 인재를 채용·교육훈련·배치 활용할 필요가 있다. 전공분야가 동일하거나 출신학교가 같고 똑같은 학력을 가진 사람들만 모아 놓으면 새로운 아이디어나 관점전환이나 창조적인 발상은 나오지 않는다.

이질+이질=신결합이 나오듯이 절대로 동질적인 인력만 모아 놓아서는 안된다는 사실을 명심해야 한다.

예컨대 전자기술연구소에 특정공과대학 전자공학과 출신과 미국대학에서 전자공학박사학위를 받은 사람만 모아 놓으면 새로운 기술개발이나 신제품개발이 나오기 어렵다. 박사·석사·학사학위소지와 특정대학출신만 아니라 여러대학출신을 섞어 놓아야 하고 또 전공도 전자공학, 전기공학, 재료공학, 금속공학, 물리학·화학 등 서로 관련성이 있는 전공분야의 사람들을 모아놓고 공동연구를 하게 해야 무엇인가가 이루어질 수가 있다.

다섯째 축적혁신(accumulated innovation) 대신 돌파혁신(breakthrough innovation) 전략을 써야 한다. 축적혁신이란 조금씩 고쳐나가는 단계적인 개량혁신을 의미하나 돌파혁신은 획기적인 새로운 혁신을 말한다.

예컨대 수동식 카메라를 반자동식 카메라로 반자동식카메라를 자동식카메라로 점진적으로 단계적으로 혁신을 해가는 것이 「축적혁신」이고 「필름없는 카메라」처럼 카메라의 개념을 바꾸어 놓는 것이 돌파혁신이다.

이제 기업은 동태적인 유기체로서의 자기변신을 계속해나가지 않으면 생존·발전을 할 수가 없다. 따라서 환경 리스크를 새로운 사업기회로 포착하는 발상의 전환으로 항상 변화를 창출해나가는 기업이 되어야 한다.

VI. 결 론

앞으로 우리나라 기업인들은 기업을 단순한 사적 이윤추구단체로서 이해해서는 안된다. 우리사회에 막대한 영향을 미치는 우리사회의 「대표적」 「지배적」 「결정적」인 사회기구(social institution)로 인식해야 한다.

그리하여 기업의 영리성과 사회의 공익성을 조화시키는 노력이 필요하다. 기업환경리스크를 극소화시키기 위해서는 기업의 확대재생산이나 이윤극대화에만 전력투구할 것이 아니라 사회대상의 요구나 기대를 충분히 기업활동에 반영시키도록 노력해야 한다.

「드러커」는 「자본주의기업의 목적은 이윤극대화가 아니라 고객과 고객의 만족감창조이다. 이윤은 고객과 고객의 만족감을 창조한 결과 기업이 거두어 들이는 수확물이다.」라고 갈파한 적이 있다. 우리나라 기업인들은 이 말을 명심해야 한다.

한편 종업원들을 단순한 「사회인간」 「직장인간」으로만 만들지 말고 「삶과 일의 보람」을 느끼면서 살아가는 「생활인간」을 만들도록 종업원관도 바꾸어야 한다.

조직은 일단 그 기반이 굳어지면 시간이 흐름에 따라 ① 경직화 ② 보수화 ③ 수구화 ④ mannerism화 ⑤ 파벌화등에 빠지기 쉽다. 따라서 기업인들은 현상유지지향성을 타파하고 항상 변화를 가져오는 Change creator 내지 Change agent가 되어야 한다.

이제 우리나라 기업은 「우리사회의 이익이 공공의 이익이 되고 공공의 이익이 우리사회의 이익이 되도록 기업의 목적을 재정립해야 한다.」

이윤이란 위험부담(risk taking)에 대한 금전적 보상(financial reward)이기 때문에 위험부담자체를 회피하는 것은 이윤자체를 포기하는 것과 같다. 따라서 이제부터 우리나라 기업인들은 기업환경 리스크를 하나의 사업기회(business opportunity)로 포착하여 활용하는 자세전환이 필요하다.