

생존을 넘어 성장을 위한 기본전략



강창원

건국대학교 축산대학 교수,
본회 R&D위원

1. 머리말

급변하는 국제환경과 기술발전으로 전 세계가 요동치고 있다. 기존의 학설이나 정설로 인식되어 왔던 것들이 별 볼일 없는 이론이나 오류로 치부되기도 하고 미래에 대한 예측이나 계획을 난센스로 여기는 시대가 되었다. 참으로 격동의 시대가 도래한 것이다.

오죽했으면 국내 최고의 경제 석학들이 경제학도 제대로 공부하지 않은 미네르바라는 인터넷 누리꾼에게 머리를 숙이고 절절매는 세상이 되었으며, 미국의 젊은 미래학자 다니엘 핑크는 “세상은 복잡하고 너무 빨리 변해서 예상대로 되지 않는다. 계획은 세우지 말라”고 충고 하고 있을까. 아닌 게 아니라 요즘 주위의 CEO들의 말투에는 해봐도 별 수 없다는 자조들이 엿보인다.

더욱이 DDA나 FTA 등 국제적인 시장개방이 가속화 되고 있으며 세계적인 곡물가격 상승, 고환율 등으로 원료비, 운송비의 폭등에 환경, 위생문제로 각종 규제는 날로 가중되고 있으니 답답하기가 이루 말할 수 없음

이 이해가 된다. 그렇다면 이러한 격동기에 처한 사료산업계가 생존을 넘어 성장을 위해서 내일을 예측하고 계획을 세우는 경영전략들은 부질없는 시간과 노력의 낭비란 말인가? 그저 그때그때 상황에 따라 열심히 무엇인가를 하다가 운이 좋으면 경쟁에 살아남고, 운이 대통하면 성장도 할 수 있으며, 그렇지 못하면 어쩔 수 없는 일이란 말인가? 아니다, 결단코 그렇지 않다.

뒤돌아보면 우리 사료산업계는 지금보다 더욱 어려운 시대상황 속에서도 꾸준히 지속적으로 성장 발전해왔다. 어려움이 닥칠수록 더욱 성장하는 저력을 키워왔다. 그러기에 이제 우리 사료산업은 세계적인 선진기술과 경영으로 해외사료시장에 진출하여 성공담을 만들어가고 있지 않은가? 오히려 다른 분야에서는 몰라도 사료에 있어서만큼은 일본을 앞지르고 있을 정도로 경쟁력을 키워왔다. 그렇다면 격동기에 처한 우리사료산업이 생존을 벗어나 지속적인 성장을 위해서는 어떠한 전략이 필요한가?

2. 기본에 충실한 경영 (Back To the Basics)

필자는 어릴 적 시골의 하천이 있는 마을에서 자란 자라 물에서 헤엄치는데는 꽤나 익숙해 있어서 수영을 따로 배우지 아니하였다. 결혼을 했는데 필자의 아내는 수영은 커녕 수영장 물마저 두려워하는 소위 말하는 맥주병이었다. 나의 놀림에 화가 났었는지 아내는 본격적으로 수영의 기본부터 배우기 시작했고, 지금은 나보다 훨씬 수영을 잘해 나더러 개수영을 한다고 놀린다.

아무리 내가 힘이 좋고 올림픽 금메달리스트인 박태환선수의 흉내를 내본들 수영의 기본을 익히지 않고서는 자기를 따라 잡을 수 없을 거라고 충고한다. 마찬가지로 아무리 현란하고 다양한 경영기법, 마케팅기법을 기업체에 도입하려 해도 기업의 조직과 운영, 즉 기업 경영의 기본(Basics)을 충실하게 하지 않고서는 지속적인 기업의 성장을 기대할 수 없을 것이다.

물론 기본을 무시한 경영으로도 일시적인 성공이나 목표달성을 이룰 수는 있겠지만, 환경이나 여건이 변화하면 깊이 뿌리 내리지 못한 나무가 바람에 넘어지는 것처럼 유기체인 기업이나 회사도 변화의 바람에 견디기 어려워지기 마련이다. 따라서 변화의 파고가 크면 클수록 우리 사료업체들도 자기가 속한 기업이 얼마나 기본에 충실한가를 재점검해 볼 필요가 있다.

사료산업 경영의 기본이 되는 것은 기업이나 경영자 전문가들의 기업문화, 경영철학,

경험 등에 따라 주장이 다르고 우선순위가 다를 수 있을 것이다. 그리고 그것은 그리 큰 문제가 되지 않을 수도 있다. 그 보다는 여러 가지 상황의 변화나 그럴듯한 이유로 기본을 소홀히 하며 새로운 것에 지나치게 의존하는 것이 더 큰 문제이다. 그런 의미에서 필자의 경험과 소견에 비추어 사료기업경영에서 기본이 된다고 생각되는 것들 몇 가지를 요약하여 보았다.

3. 기업의 사명(Mission)과 비전(Vision)

대학 졸업 후 첫 직장에서 일정기간의 연수를 마친 졸업생들이나 신입사원들이 인사차 또는 업무차 찾아와 이런저런 이야기 도중 취업한 회사나 기업의 정체성과 지향하는 목표인 미션과 비전에 대해서 물으면 대부분은 잘 모르거나 그저 당해 연도 연간 매출목표 정도, 아니면 ‘창의’나 ‘도전’과 같은 사훈을 이야기한다. 아마도 그 회사나 기업에는 미션이나 비전을 설정하지 않았거나 그렇지 않으면 교육담당자들이 이것들의 중요성을 간과하고 형식적인 구호나 구색 갖추기 정도로 가볍게 생각하여 충분한 설명을 하지 않았기 때문이었을 것이다.

사명이나 비전이 없거나 있어도 조직원들이 충분히 숙지하지 못한 경우 경영자의 리더십이 효과적으로 발휘되지 못하며 조직원들이 회사가 지향하는 방향에 대하여 알지 못하므로 약간의 어려움이 있어도 쉽게 흔들

려서 조직보다는 자신의 안위에 집착하며 구성원들의 사기저하로 나타나기 십상이다.

한편 미션과 비전을 가진 사료업체의 경우라도 기업(회사)의 정체성을 너무 좁게 사료 제조 판매에만 국한시키다 보면 직원들의 사고와 활동에 제한이 되어 창의성이 결여되고 환경변화에 유연한 대처수립에 어려움이 될 수 있다. 뿐만 아니라 장차 승진의 기회가 극히 적다는 두려움으로 사기저하를 가져오기 쉽다.

따라서 비록 현재는 기업활동이 사료제조 판매에 국한되어 있을지라도 미래는 영양산업(nutrition business)이나 식품연계산업(food chain)을 지향함으로써 사원들의 창의성과 도전정신을 높여 격동의 시기에도 좌절이나 위축됨이 없이 위기를 기회로 전환시키려는 노력을 배가함으로써 조직이 활성화 될 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 유능하고 야심 있는 사원들로 하여금 원대한 꿈을 갖게 하고 회사에 충성심을 유발할 수 있을 것이다.

4. 목표관리와 업적에 따른 인사관리

기업의 경쟁력은 조직과 개인의 목표설정과 달성에 의하여 좌우된다. 따라서 기업에서는 유능한 인재를 선발하여 적재적소에 배치하고 마음껏 기량을 발휘할 수 있도록 해주는 것이 성공적인 기업경영의 기본이다. 여기서 일을 성공적으로 잘한다는 것 즉 효과적(effective)이고, 효율적(efficient)인 업무수행은 쉬지 않고 열심히 일하는 것을 의미하

는 것이 아니라 업무의 목표를 명확히 세우고 주어진 기간 내에 세워진 목표를 달성하는 것을 의미한다.

업무수행이 효과적이지 못한 사람들의 경우를 조사해보면 웬일인지 항상 바쁘고 일이 너무 많아 일의 뒷(activity trap)에 치여 하는 일의 궁극적인 목적을 상실하고 열심히 오래 일하는 것 즉 일자체가 목적이 되곤 한다. 이와 같이 비효과적인 업무수행을 막기 위해서 목표지향적인 관리(management by objective, MBO)를 경영전략으로 채택하는 것이 효과적이다.

뿐만 아니라 목표달성 정도 즉 업무수행 능력에 따른 인사관리를 수행함으로써 연공서열, 학연, 지연, 혈연에 근거한 인사관리 및 제도로부터 파생되는 무사안일, 복지부동의 근무태도를 탈피할 수 있다.

5. 유연한 학습조직

기업내에 필요한 조직을 만드는 목적은 효과적이고 효율적으로 목표를 달성하는데 있다. 따라서 조직구조는 전략수행에 적절해야 하며 급속한 환경과 기술적 변화에 적절히 신속하게 대응하기 위해서는 유연성을 지녀야 한다. 따라서 지금도 자주 볼 수 있는 관리와 통제를 위한 피라미드형 수직적 조직구조는 업무의 효율성과 신속한 변화대처에 취약하기 쉽다. 예를 들자면 사료원료의 품귀와 환율상승으로 인한 사료가격경쟁이 치열해 가는 상황에서는 원가절감을 위해 구매·

formulation · 연구개발부서의 긴밀한 업무협조가 무엇보다 중요하다.

한편 원료비는 안정된 상태이나 축산물의 가격상승으로 특화 및 고품질의 사료를 필요할 때에는 marketing · 연구개발 · formulation 팀의 공동노력이 중요하다.

조직의 유연성을 유지하기 위해서는 지속적인 학습 분위기가 유지되어야 한다. 유능한 상관 한 사람이 모든 일을 알아서 계획하고 지시를 내리며 하급자는 시키는 일만 잘 처리하는 업무체계하에서는 수직적인 조직이 오히려 효과적이고 더 효율적이다.

그러나 오늘날처럼 급속한 변화와 다양한 정보를 가지고 경쟁하는 상황에서는 조직내 모든 계층의 구성원들이 함께 생각하고 행동하는 통합적 사고방식이 더 효과적이다. 뿐만 아니라 탐색과 도전 및 창의성 구현을 위해서는 생산적인 학습 분위기가 조성되고 조직원 모두가 창조적 긴장(creative tension)에 적절히 대응하기 위한 지속적인 학습활동이 필수적이다. 특히 학습활동이 없는 영업조직은 가격위주의 판매와 영업사원의 수급사원화가 초래되어 영업력의 저하로 나타나게 된다.

6. 고객주의의 실천

모든 기업활동에 있어서 고객이 출발점이 되고 고객만족을 통해서만 기업의 지속적인 성장이 이루어진다는 고객중심적인 사고방식을 고객주의라고 이야기할 수 있겠다. 그

리고 고객주의의 핵심은 고객만족(customer satisfaction)에 있다. Canahan이라는 경영학자의 말을 빌리면 “어느 한 고객이 어느 특정회사의 제품에 만족했을 때는 5명 정도에게만 만족감을 이야기하지만 불만사항은 10~20명에게 퍼뜨린다”고 한다.

국제적인 자유 시장경제체계하에서는 기업의 생존 및 성장전략의 최우선은 고객 만족에 있다고 할 수 있다. 따라서 어느 기업인 어느 경영자를 막론하고 고객주의의 중요성을 부인할 사람은 없다. 문제는 어떻게 고객주의를 실천하느냐에 달려있다. 고객주의 실천방안에 관해서는 많은 책과 세미나를 통해서 각 가지 주장이 제기되어왔다.

그러나 현장 적용에 실패한 가장 큰 이유는 최고 경영자의 의지가 결여 되었거나 조직내 소통에 문제가 있어서 고객과의 접촉점에서 고객만족이 나타나지 못했을 거라고 생각된다. 전 사원들의 고객주의 인식이 필요하지만 그 중에서도 고객과의 접촉점에서 있는 조직원의 태도나 업무수행은 치명적이다.

즉, 결정적 순간(moments of truth, MOT)의 중요성을 인식하고 이를 활용하기 위한 교육 · 훈련과 평가시스템(feedback system)에 조금도 소홀함이 없어야 한다. MOT의 중요성에 대하여 Norman이라는 경영자는 “고객은 어떤 조직이나 상품에 대하여 하루 종일 생각하며 다니지 않을 것이다.

직접적이든 간접적이든 고객과 조직의 어떤 면이 접촉할 때에만 고객에게 조직은 존재하는 것이다”라고 이야기하고 있다. 따라

서 사료회사의 영업사원은 물론이고 사무실 내 전화수신자 그리고 사료를 농장에 운반하는 운송자의 말투와 행동에 이르기까지 고객 접촉점에 있는 구성원들에게는 각별한 교육 훈련이 필요하다.

7. 낭비의 제거

필자가 회사의 임원으로 근무할 때 기피해 왔던 경영전략 중의 하나가 비용절감전략(cost-down strategy)이었다. 이 전략의 필요성을 이해 못해서가 아니고 이러한 전략 수행이 가져오기 쉬운 부정적 영향이 크기 때문이다. 즉 비용절감은 창의적인 노력 없이도 비교적 손쉽게 수행할 수 있을 뿐만 아니라 자칫하면 조직과 기업경쟁력에 마이너스로 작용할 수도 있기 때문이다. 따라서 그 대신 정기적으로 또는 필요에 따라 낭비제거 캠페인을 수행하였다.

왜냐하면 단순한 경비절감전략이 가져올지 모르는 부정적 영향 대신 낭비제거 캠페인을 통해서 개인과 조직이 지닌 창의성을

고양하며 각종 비효율적인 요소들이 제거될 수 있다고 믿기 때문이다. 구성원들은 말은 하지 않지만 사람이 있는 곳에는 낭비가 있기 마련임을 잘 인식하고 있다. 재물이나 시간은 물론이고 조직내 인간관계 및 정서적인 갈등으로 인한 업무능력의 저하가 가져오는 비효율성은 얼마나 크지 모른다.

예를 들자면 구성원의 적재적소배치, 동선의 최소화는 물론 결과에 대한 feedback이 없는 회의 등 간과하기 쉬운 낭비요인들이 곳곳에 산적해 있으며 급속한 변화의 시대에는 낭비요인이 더욱 증대되는 경향이 있기 때문이다. 따라서 격동의 시대일수록 낭비제거를 통한 경쟁력제고는 더욱 중요한 생존·성장 전략이 되어야 할 것이다.

이처럼 어떠한 기업이나 조직에도 낭비가 숨어 있기 마련이지만 사료업의 특성상 특별히 우선순위를 먼저 두어야 할 것은 사료원료 부문이다. 왜냐하면 사료원료비가 전체비용 중에서 차지하는 비율이 매우 크고 원료비에 관련한 낭비제거를 위해서는 전문적인 지식이나 노력이 필수적이기 때문이다. 아래 표에 예시된 것처럼 사료가격구성의 약 70%는

【사료가격에 미치는 항목별 비용구분】

구분	비율	
	%	원/톤
원료	70	140,000
생산/이자	10	20,000
R&D/마케팅/총무	10	20,000
영업	5	10,000
이윤	5	10,000
계	100	200,000

원료비가 차지한다고 본다면 원료비 절감이 기업이윤에 미치는 영향은 단기적으로 볼 때에도 원료비 0.5% 절감이 기업이윤을 7% 증가 시키고, 원료비를 1.0% 절감한다면 기업이윤은 14%나 증가하기 때문이다. 게다가 원료의 적절한 사용은 총체적 품질서비스 향상으로 판매량 상승을 가져오기 때문이다.

【원료비 절감이 기업이윤에 미치는 영향】

▶ 단기적 효과

원료비 0.5% 절감 (700원) = 이윤 7% 증가

원료비 1.0% 절감 (1400원) = 이윤 14% 증가

월사료생산량 : 20,000톤

0.5% 절감 $20000 \times 700 = 14$ 백만원/월

14 백만 $\times 12 = 6$ 천 8백만원/년

1.0% 절감 $20000 \times 1400 = 28$ 백만원/월

28 백만 $\times 12 = 3$ 억 3천 6백만원/년

8. 맺음말

기원전 500여 년 전에 이미 Heraklit이 말한 것처럼 “유일하게 변하지 않는 사실은 모든 것은 변한다는 것이다.“ 우리가 갈수록 변화에 대한 어려움이 크게 느끼고 있는 이유는 이 변화의 속도가 가속화되고 있기 때문이다. 이러한 격동의 시대에 갈수록 악화되는 경제 환경변화 속에서 우리 사료산업이 성장을 추구한다는 것은 참으로 지난한 일처럼 보인다. 그러나 확실한 것은 누군가는 성장을 하고 있고, 할 수 밖에 없다는 사실이다.

생존을 넘어 성장으로 나가기 위해서는 환경변화에 대응하는 각종 전략이 있겠으나 이러한 각종 전략들도 몇 가지 기본(Basics)에 충실할 때 성공적인 전략이 될 수 있다. 대표적인 기본전략으로 기업의 사명과 비전의 적절성, 목표관리와 업적에 따른 인사관리, 유연한 학습조직, 고객주의 실천, 낭비제거 전략에 대한 검토와 수행이 우선되어야 할 것이다. ☒