

Introduction to Industrial Engineering



18. 기업의 투자자와 기업윤리

이장에서는...

■ 기업의 전략수행을 방해하는 요소에 대해 논의

- ◆ 장기적 이익을 향상시키기 위한 전략 수행
- ◆ 합법적이고 윤리적인 결정

18.1 기업경영 부진의 원인들

■ 부실 경영

- ◆ 최고위층에 균형 잡힌 전문적 지식의 결여
- ◆ 강력한 중간 관리자의 부족
- ◆ 사망한 CEO에 의한 경영계승 규정 미비
- ◆ 이사회와 경영자 감독 실패
- ◆ 자신을 부유하게 하는 전략을 추구하는 경영자

■ 고비용 구조

- ◆ 낮은 노동생산성
- ◆ 낮은 자본생산성

18.1 기업경영 부진의 원인들

■ 차별화 부족

- ◆ 부적절한 차별화
- ◆ 불충분한 차별화

■ 과도한 사업 확장

- ◆ 통제의 부족과 수익의 감소
- ◆ 많은 차입금을 이용
 - Ex) Tyco International

18.1 기업경영 부진의 원인들

■ 수요의 구조변화와 새로운 경쟁자

- ◆ 기술, 정치, 경제, 사회, 문화적 기준에서의 변화
 - 켈로그 같은 시리얼 회사들의 수익 감소
- ◆ 새로운 기술의 도래

■ 조직의 관성

- ◆ 조직 내 권력과 영향력의 분산이 존재
- ◆ 표준과 가치체계로 표현되는 기존 조직 문화
- ◆ 고위 경영자의 타당한 사업 모델에 관한 편견

18.2 전략의 변화: 기업성과 향상

■ 리더십의 변화

- ◆ 새로운 리더는 회사의 외부로부터 온다.

- Ex) IBM CEO John Akers → Lou Gerstner

■ 기업 전략의 변화

- ◆ 재정의된 전략적 집중

- 단일사업 기업: 사업수준전략의 재평가
- 다각적 기업: 최상의 장기수익과 성장 가능성을 가진 사업에 집중된 투자를 하는 것을 의미

- ◆ 원하지 않는 자산의 매각

- ◆ 수익성 향상

- ◆ 인수

18.2 전략의 변화: 기업성과 향상

■ 조직의 변화

◆ 조직 해체

- 비경제적인 공장폐쇄 또는 극적인 구조 재조직 공표를 포함
- 상급 경영자 자신이 하지 않으면 변화가 일어나지 않는다는 것을 아는 것이 중요

◆ 조직 이동

- 새로운 전략적 상황을 충족시키기 위해 회사 조직의 본질적인 변화를 필요

◆ 조직 재결성

- 오랜 시간이 소요

18.3 이해관계자와 기업성과

■ 이해관계자 영향 분석

- ◆ 이해관계자를 식별
- ◆ 이해관계자의 이익과 관심을 식별
- ◆ 이해관계자가 조직에게 요구할 것을 식별
- ◆ 조직 관점에서 가장 중요한 이해관계자를 식별
- ◆ 전략적 도전을 식별

■ 주주의 고유 역할

- ◆ 주주: 법적인 소유주이며 '위험 자본'의 제공자이자 자본의 주요 원천
- ◆ 종업원지주제도(ESOP)를 통해 주주의 이익을 최대화

18.3 이해관계자와 기업성과

■ 수익과 이해관계자의 요구

- ◆ 장기적인 ROIC의 극대화
 - 수익 증가에 따른 이해관계자 만족
 - 이해관계자 만족에 따른 높은 지원
- ◆ 소비자와 공급자는 회사의 ROIC 극대화에 반대
- ◆ 무조건적인 ROIC 증대의 부작용
 - 정부규제에 의해 금지된 비윤리적 행동
Ex) 엔론의 가격담합

18.4 대리인 이론

■ 위임자-대리인 관계

- ◆ 의사결정권한 또는 자원의 통제를 타인에게 위임
 - Ex)주주와 상위경영자

■ 대리인 문제의 본질

- ◆ 위임자와 대리인간의 불균형 정보
- ◆ 위임자의 지출에서 대리인의 이익을 최대화
 - 현장소비(on-the-job consumption)
 - CEO임금 = 노동자임금x400
- ◆ 수익성과 상관없는 성장
 - 수익성과 성장률은 비례하지 않는다.(그림18-4)

18.5 통제 조직

■ 이사회

◆ 이사회의 역할

- 기업행위에 대한 법적 책임
- 기업 전략 결정 감시
- 주주의 이익 극대화

◆ 이사회의 구성과 문제점

- 내부이사: 기업 내 상급 피고용인(CEO)
- 사외이사: 프로세스를 감지하고 평가하기 위한 전문이사
- 사외이사의 내부이사에 대한 맹목적인 찬성

◆ 문제점 해결을 위한 촉매

- 이사회에 대한 주주의 집단 소송수 증가
- 기관 투자자들의 이사회 진출

18.5 통제 조직

■ 주식기반 보상

- ◆ 스톡옵션

- 미리 결정된 가격에 주식을 살 수 있는 권리

- ◆ 주식 기반 보상 제도의 남용

- 수익의 감소(표18-1)
- 새로운 회계 규정 필요

■ 재무성과 표와 감사

- ◆ 재무 보고:회사의 성과 확인

- ◆ 재무 보고의 문제점

- 재무 보고서의 왜곡
- 감사자들의 은폐
- 내부자에 의해 지배 받는 이사회

18.5 통제 조직

■ 경영권 취득 압박

- ◆ 인수 위협
 - 기업 사냥꾼(corporate raiders)
- ◆ 마지막 통제수단

■ 회사 내부의 통제효과

- ◆ 전략적 통제 시스템(균형 성과 기록표)
 - 기업의 목표설정
 - 정기적으로 평가하고 감시하는 시스템 생성
(효율, 품질, 혁신, 고객대응에 대한 성과 측정)
 - 설정된 목표와 실제 성과비교
 - 결과 평가와 교정행동 수행
- ◆ 종업원 성과 지급

18.6 기업윤리와 전략

■ 기업 윤리의 목적

- ◆ 경제적 결정과 윤리적 결정
 - Manville Corporation의 석면침착증 원인 은폐 (경제>윤리)
- ◆ 윤리 중심의 기업 전략 결정

■ 조직의 윤리적 분위기 조성

- ◆ 리더십 활용
- ◆ 회사의 임무에 윤리적 가치를 포함
- ◆ 윤리적 가치의 수행

18.6 기업윤리와 전략

■ 윤리적 문제를 통한 사고

◆ 의사결정의 모델

- 공리주의(Utilitarian)
- 도덕적 권리(Moral right)
- 공정 (Justice)

◆ 윤리적 의사결정의 과정

- 이해관계자의 영향
- 윤리성 검토
- 윤리적 행동의 우선
- 윤리적 행동에 참여