

## 고정관념 타파를 통한 경영혁신: 숲을 보는 경영혁신

이순철

홍익대학교 경영대학  
(bimbo@chollian.net)

.....

현재 국내기업들은 구조조정 작업에 몰두하고 있다. 그러나 남이 하니까 나도 한다는 식의 따라가기 구조조정이나 부동산 매각에 의한 자금조달 방식으로서의 구조조정은 탈피해야 한다. 즉, 단기적인 대처방안이 아닌 장기적인 성장의 일환으로 구조조정 작업에 착수하는 것이 필요하다. 이에 따라 미래를 내다보는 경쟁무기로서, 고객과의 거리가 쉽게 하는 형태로 서의 구조조정이 필요하다. 이러한 구조조정은 과거의 고정관념에서 탈피하여 새로운 업무방식을 추구하는 패러다임의 전환과 같이 시도되어야 한다.

.....

### I. 서론: 미래를 대비한 구조조정

본격적인 IMF 시대로 접어들에 따라 현재 국내 기업들도 구조조정 작업에 착수하였다. 그러나 현 시점에서 우리가 시급하게 정립해야 할 것은 구조조정 작업에 관한 인식을 새로이 하는 일이다. IMF 시대를 맞이해서 기업들이 생존하기 위해 구조조정 작업을 서두르고 나름대로 강도높은 자구책을 서두르고 있으나 대부분의 기업들은 절박한 필요에서보다는 남이 하니까 나도 한다는 식의 따라가기 구조조정이나 부동산 매각에 의한 자금조달 방식으로 구조조정을 생각하고 있어 문제가 되고 있다. 단기적인 대처방안이 아닌 장기적인 성장의 일환으로 구조조정 작업에 착수하는 것이 필요하다.

AT&T는 미국 내의 전 가정에 전화를 제공하는 비전을 가지고 있었다. 그러나 전 가정에 전화가 거의 공급된 이후에는 더 이상의 성장이 이루어지지 않아 고전을 하였다. 차라리 미래를 대비하여

개인에게 전화를 공급한다는 비전을 확립하는 것이 필요하였을 것이다. 해운회사가 항구와 항구를 연결하는 초일류 컨테이너 운송회사라는 비전을 갖고 있다면 육상운송, 물류시스템의 정보화 등의 기회를 잃어버림으로써 시장잠식을 당할 수 있을 것이다(이 광현, 1993). 따라서 구조조정에 앞서 기존 시장의 우선적 사고로부터 탈피하여 미래를 내다보는 통찰력을 확립해야 한다.

반면에 CNN은 미래를 대비하여 뉴스는 일정한 시간에 전달되어야 한다는 기존 방식에 도전함으로써 새로운 사업을 이룩한 사례기업이다. CNN의 도전은 여러 방면에서 이루어졌다고 볼 수 있다. 첫째, 라이프스타일에 대한 도전으로 향후의 시청자들은 언제 어느 곳에서라도 뉴스를 볼 수 있기를 원할 것이라는 것으로 전세계 어느 곳에서라도 24시간 방송을 한다는 상품을 출시하였다. 둘째, 기술에 대한 도전으로 위성방송과 즉석 보도가 가능한 카메라를 이용하여 뉴스의 발생현장에서 즉시 보도하는 체제를 갖추었다. 셋째, 법률적 규제에 대한 도전으로 케이블 TV에 대한 규제가 완화될

것이라는 신념을 갖고 뉴스 사업에 진출하였다.(이순철, 1996)

## II. 우리기업의 문제점들

우리기업들은 과거부터 경영혁신을 시도하여 왔다. 그러나 이제까지의 경영혁신은 단순히 일회성 운동으로 그친 경우가 대부분이었다. IMF 시대를 맞이하여 체질변화를 동반하는 경영혁신, 그 것도 계속적인 체질변화를 추구하는 경영혁신으로의 전환이 시급하다. 과거의 경영혁신을 관찰하면 다이어트 운동을 하는 것과 흡사하였다. 우리기업들은 문제점과 이에 대한 대책을 수립하는 데에는 상당한 수준을 달성할 수 있었다. 그러나 이러한 대책을 집행하는 것은 등한시하였다. 마치 다이어트를 어떻게 할 수 있나를 알고 있으나 실제적으로 다이어트를 수행하지 않은 것이다. 이러한 현상은 담배를 끊는 방법은 알고 있으나 실제적으로 담배를 끊지 않았던 경우와 흡사하다. 특히 다음과 같은 측면들을 고려하는 것이 필요하다(양 지청 외: 1998).

첫째, 고객을 선택하고 선택된 고객을 대상으로 탁월한 서비스를 제공하는 것이 필요하다. 모든 고객들에게 모든 서비스를 창출하는 것은 매력적으로 느껴질 수 있으나 기업의 자원은 제약되어 있으므로 제약된 자원으로 초점을 맞추는 작업이 필요하다. 맥도날드와 같은 기업은 모든 고객들을 대상으로 사업을 하고 있지는 않다. 패스트 후드를 원하는 고객들에게 갖조리 된 음식을 신속하게 제공하는 것을 서비스 개념으로 설정한 것이다.

둘째, 고객에게 도달하는 방안들을 재구축해야

한다. 고객과의 거래가 쉽게 되어야 고객이 주문할 확률이 높으며, 고객의 주문을 바로 처리해야 고객을 고정고객으로 만들기 쉽기 때문이다. 그러나 이러한 기본적인 상황을 이해하지 못하고 과거의 판매조직만을 고집하는 기업들도 많이 있다. 은행에서 창구직원을 통하지 않고 고객이 거래하기를 원한다면 자동화 센터, 폰 뱅킹 등이 새로운 유통경로로 제시되어야 한다. 미국의 델 컴퓨터는 중간상을 거치지 않고 고객에게 직접적으로 도달할 수 있는 우편판매와 통신판매를 이용함으로써 짝 가격으로 고객에게 도달할 수 있기 때문에 초고속 성장을 이룩할 수 있었다.

셋째, 경영혁신과 같은 기업의 체질 개선이나 원가절감과 같은 노력은 일회성운동이 아니라 계속적으로 추구되어야 하는 운영의 일환이 되어야 한다. 미국기업들이 비즈니스 리엔지니어링을 통해 일본 기업을 타파하였던 것은 우리에게 큰 교훈을 줄 수 있다. 이들은 단순히 한번의 리엔지니어링이 아니라 계속하여 리엔지니어링을 추구하고 있다. 우리기업들은 리엔지니어링을 한번의 운동으로 생각하고 있으나 미국의 탁월한 기업들은 리엔지니어링을 운영업무라고까지 일컫고 있다. 즉, 한번에 만족하지 말고 계속적으로 개선을 시도하는 마인드의 전환이 필요하다.

넷째, 내실있는 다운사이징을 추구해야 한다. 인원감축을 통해 원가를 축소하는 것은 생존을 위해 필요하다. 그러나 다운사이징을 단순한 정리해고의 개념으로 착각해서는 안된다. 다운사이징은 감원자체가 목적이 아니라 관리조직의 변화와 혁신을 통해 경영의 효율화를 이룩하는 것이 더 큰 목적이 되어야 한다. 즉, 더 적은 인력으로 더 큰 생산성을 달성할 수 있도록 경영체질의 개선을 염두에 두고 다운사이징이 이루어져야 한다.

다섯째, 파격적인 원가절감을 이룩할 수 있어야 한다. 5-10% 수준이 아니라 극단적인 원가절감이 필요하다. 종업원들이 자체적으로 원가절감 운동을 통해 모든 낭비요소들을 파악하는 것은 기본이다. 이러한 기본적인 운동외에도 기업에서는 전략적으로 더 큰 효과를 가져올 수 있는 벤치마킹과 리엔지니어링과 같은 기법들을 도입하여 혁신을 전략적 차원에서 추구해야 한다.

여섯째, 신경영기법을 도입해야 한다. 과거 총천연색 사진을 현상하는 데에 3주가 걸렸다. 그러나 이를 1주로 단축하는 것은 엄청난 혁신이지만 실패로 돌아갈 수 있다. 매스 커스터마이제이션이라는 신경영기법에서는 생산시설의 일부 또는 전부를 고객과의 접점으로 이양시킬 것을 제안하고 있다. 총천연색 사진도 이제 1시간 이내 현상되는 것은 고객과의 접점인 사진관에서 현상이 이루어지고 있기 때문이다. 그러나 이러한 신경영기법을 무시한다면 3주에서 1주로 경영혁신을 어렵게 수행하더라도, 1시간이내에 현상을 하는 경쟁업체에게 패배할 수 있다.

### III. 숲을 보는 경영혁신

과거 시티은행은 주로 기업을 대상으로 융자를 하여 주었다. 그러나 개인에게 융자하는 것이 이자율도 높으며, 확실한 담보를 얻을 수 있으므로, 개인에게 주로 융자하는 것으로 융자의 방침을 전환하였다. 즉, 영어의 'What' 부문을 변경한 것이다. 우리기업들은 영어의 'How' 부문에 대하여 주로 경영혁신을 시도하였지 'What' 부문에 대한 리스트럭처링을 별로 실행하지 않았다.

물론, 국민 감정이나 정치상의 문제점, 규제로 인하여 리스트럭처링을 할 수 없었던 것도 사실이지만 이제는 이러한 과거의 관행에서 벗어나 구조조정을 리스트럭처링 차원에서 실시해야 한다. 왜 은행이 모든 고객들을 대상으로 사업을 수행하고 있는가? 수익성이 높은 고객만을 대상으로 사업을 하는 것으로 리스트럭처링을 할 수는 없을 것인가?

실제 미국에서는 역량에 따라 고객계층을 달리 하고 있는 은행들이 있다. 어떤 은행은 주로 군인들만을 대상으로 영업을 하고 있으며, 어떤 은행에서는 부자와 중기업들만을 대상으로 영업을 수행하고 있다. 우리기업들도 이제는 이러한 어려운 결정을 선택해야 한다. 모든 고객들에게 모든 제품/서비스들을 제공한다는 것은 파멸의 지름길일 수 있다. 선택된 고객계층에게 선택된 제품/서비스를 제공하는 것이 필요하다. 즉, 리스트럭처링이 이루어져야 한다.

고객에게 도달하는 길도 리스트럭처링 되어야 한다. 현재의 주문처리 과정을 경영혁신하는 것보다 오히려 새로운 주문처리 과정을 신설하는 것이 더 효과적일 수 있다. 우리나라의 한 신설 화장품 회사에서는 방문판매를 통해 고객에게 도달하는 방안 대신, 할인점을 이용하여 판매방식을 바꾸어 시장 진출에 성공하였다. 또 다른 신설 화장품 회사에서는 일반적으로 할인점을 이용하는 추세를 다시 뒤집어 방문판매를 시도하여 성공할 수 있었다(채서일, 1996). 미국의 대학생이 세운 기업으로 이제는 거대기업으로 발전한 델 컴퓨터는 일반기업들이 매장이거나 판매사원을 통해 컴퓨터를 판매하는 것을 반대로 이용하여 성공하였다. 즉, 우편판매나 통신 판매를 통해 판매함으로써 매장이거나 판매사원이 필요없게 되어 판매의 원가를 대폭적으로 감축할 수 있었다.

#### IV. 고정관념에의 도전

리스트럭처링은 기업의 구조조정을 위해 전략적인 측면에서 추구되어야 한다. 또한 운영적 측면에서는 비즈니스 리엔지니어링이나 벤치마킹을 통해 업무 프로세스를 계속적으로 경영혁신 해야 한다. 경영혁신은 새로운 체계를 확립하는 변화로 특징 지워질 수 있다. 그러나 우리는 과거의 업무관행을 그대로 답습하는 경우가 대부분이다. 전임자가 하던 작업을 또는 과거부터 수행하였던 작업을 계속적으로 추구하거나 더 효과적으로 추구하는 것이 일반적인 형태이다. 은행의 경우에서 용자에 필요한 서류들 중에서 정작 필요한 것은 1/3 이하라고 은행의 용자 담당자들은 언급하고 있으나 정작 용자를 처리할 경우 과거와 같이 모든 서류들을 요구하고 있다.

경영혁신은 과거의 업무방식, 또는 의식구조라고 할 수 있는 고정관념에의 도전이라고 할 수 있다. 예를 들어 개인이 구매를 하는 것은 상당히 단순하다. 그러나 기업에서 구매를 하기 위해서는 담당자가 결제서류를 작성해야 하며, 상급자의 인준을 받아야 하며, 구매부서에 의뢰해야 하며, 복수 견적 이상을 받아야 하며, 인수부서에서 제품을 인수해야 하며, 품질보증부서가 품질을 확인해야 한다. 즉, 담당자, 상급자, 구매부, 회계부, 인수부, 품질부 등으로 업무가 세분화되어 있다.

이러한 업무방식은 과거로부터 전통적으로 이어오던 고정관념에서부터 비롯된다. 특히 과거의 고정관념은 사고방식이 부서 또는 업무별이라는 틀에 제한되어 있었다. 즉, 물품의 인수는 인수부서에서 반드시 수행하여야 되며 재고는 재고부서에서 처리하여야 된다는 제한적인 사고 방식이다. 그러나 이

러한 고정관념에 제한받지 않고 업무위주로 작업이 수행되어야 한다. 즉, 구매 업무의 경우 구매요청에서 물품의 인수, 자금의 지급 전체를 대상으로 하여 업무가 이루어지는 방식으로의 업무 혁신이 필요하다.

한 비행기회사에서는 비행기가 고장나 수선부서에 수선을 의뢰하였다. 그러나 작업반장은 작업자를 바로 파견하지 않고 다음날 파견하였다. 그날 파견하면 작업자는 호텔에서 1박을 하여야 되므로 여행경비 300 달러를 수선부서에서 지불하여야 된다. 다음날 아침에 일찍 파견되면 당일날 다시 작업자가 돌아올 수 있으므로 여행비를 줄일 수 있다. 그러나 바로 작업자를 파견하지 않음으로 인하여 비행기는 비행스케줄을 취소하여야 되므로 손해는 약 50만 달러에 이를 수 있다. 300 달러를 아끼기 위하여 50만 달러를 손해보는 상황이다. 작업반장은 수선부서의 매니저로서 당연히 300 달러를 아낀 것이나 이것은 고정관념의 대표적인 예라고 할 수 있다.

다음과 같은 전략들은 고정관념을 타파하는데 도움이 될 수 있다(이 순철, 1993).

전략 1: 프로세스의 목적을 위주로 경영혁신을 시도한다.

미국의 한 지방도시에서는 구매업무의 효율을 높이기 위한 프로젝트에 착수하였다. 이 지방도시에서는 구매과정의 분석결과 각 지역에서 구매를 하기 위하여 본부에 허가를 취득하는데 많은 시간이 소요됨을 발견하였다. 이에 따라 80개의 터미널을 각 부서에 설치하며 이를 온라인 시스템을 연계하는 방안을 모색하였다. 이 지방도시는 80개의 터미널을 연계하여 온라인 시스템을 구축하는 프로젝

트를 용역업자에게 의뢰하였다.

이 프로젝트에서 고정관념은 중앙집권적인 구매 업무의 신속화라는 사고방식을 벗어나지 못한 것이다. 그러나 외부 용역업자는 구매업무의 효율화가 프로젝트의 목적이지만 온라인 시스템의 설계가 목적이 아닌 것을 발견하고 과거의 고정관념에 도전하였다. 즉, 온라인 시스템의 효율적인 디자인부터 착수하지 않고 구매업무의 효율화를 위한 체제의 디자인부터 착수한 것이다. 구매업무의 효율화를 꾀하는 근본방안은 각 부서에서 구매업무를 처리하는 분권화가 더 나은 방법이라는 것을 파악하고 온라인 시스템 도입 자체를 유보시킬 수 있었다. 온라인 시스템의 설치에 따른 비용인 수백만 달러를 감축시킬 수 있었으며 분권화로써 중앙에 의뢰하여 구매를 할 필요가 없어져 공급시간의 단축이 이루어졌다.

이 프로젝트에서 분권화를 생각하지 못한 이유는 구매가 중앙에서 이루어져야 효율적이라는 고정관념과 구매업무를 담당하는 관리자들이 업무의 변화를 두려워하였기 때문이다. 모든 사람이 변화를 두려워하기 때문에 가능한 한 현재의 업무의 근본방식을 그대로 유지하는 즉, 근본적인 변화가 거의 없이 현재 업무방식의 단순 자동화나 개선을 추구하는 것을 고정관념이라고 할 수 있다.

전략 2: 고객이 없는 업무를 제거한다.

한 금융기관에서는 중역에 대한 보고서의 작성에 많은 노력과 시간을 투자하고 있었다. 상세한 보고서의 내역이 중역에 제공되나 보고서점이 너무 늦어 보고업무의 개선에 착수하였다. 보고서간의 단축을 위하여 보고채널의 조사, 보고양식의 표준화, 온라인 시스템을 이용한 보고방법 등이 토의되었다.

그러나 이러한 방법들도 근본적으로 많은 업무를 제거할 수 있는 방안이 되지 못하였다. 과거 업무의 답습을 타파하지 못한 방법들이라고 할 수 있다.

보고서를 받는 중역을 위주로 보고서가 더 효율적이 될 수 있도록 해야 한다. 보고서의 많은 내역들 중에서는 불필요한 것들이 많이 있다. 한 예로서 과거 중남미지역이 정치적으로 불안정하였으므로 한 중역이 중남미의 환율에 대한 보고를 명령하였다. 시간이 지나 상황이 변화되어 이 보고가 불필요하게 되었지만 중역은 이를 지적하지 않았기 때문에 담당부서에서는 이를 계속 보고하고 있었다. 즉, 과거부터 보고해 오던 내역을 계속 보고하여야 된다는 과거 업무의 답습이라는 고정관념을 타파하지 못하고 있었다. 이 은행에서는 보고서의 내역 전부를 중역에 전달하지 않고 일부만 전달한 후 중역이 필요한 내역을 요구하는 경우가 있으면 보고서에 첨부하고 2주이상이 지나도 요청이 없는 내역에 대한 작업은 과감히 제거하여 보고서의 내역을 30% 이상을 줄였으며 업무의 신속화를 이룩할 수 있었다.

전략 3: 부서위주에서 프로세스 위주로 전환한다.

한 식품회사에서는 유통업자가 반품을 한 경우에 대한 처리가 부정확하고, 처리시간이 오래 걸려 반품에 대한 처리과정을 개선하기로 하였다. 반품을 처리하는 데 관련된 부서가 약 10개 이상이었다. 반품을 받아오는 물류부서, 반품된 물품을 인수하는 인수부서, 인수된 물품을 창고에 보관하는 운송부서, 재고가 늘어남에 따라 이를 기록하는 재고부서, 유통업체에게 캠페인시 물품을 판매하였나를 확인하는 판매 캠페인 부서, 판매량에 대한 실적을 재조정하는 판매관리부서, 회계처리를 하는

회계부서 등 많은 부서에서 반품업무를 취급하고 있었다.

이와 같이 많은 부서들에서 반품업무를 취급하므로 부서간의 연계가 비정확하여 서류가 분실될 수 있으며, 착오의 확률이 높으며, 부서간의 연계에서의 대기시간이 오래 지체되고 있었다. 이러한 반품업무는 중요업무가 아니므로 각 부서들에서는 큰 신경을 안쓰고 있어 유통업체의 불만이 심각하였다. 이 회사는 판매사원에 대하여 성과급을 제공하므로 반품이 된 경우에 처리가 제대로 되지 않으면, 판매되지 않은 품목에 대하여 성과급을 지불하게 되며, 불만이 많은 유통업체에서는 진열 장소를 축소하며 캠페인에 적극 협조하지 않아 판매저조의 원인이 될 수 있었다.

유통업체가 불만을 갖더라도 식품회사의 10부서가 반품업무에 관련되어 있으므로 10부서와 접촉을 하여야 된다. 이 식품회사는 과거의 고정관념인 분업화와 전문화를 추구한 업무 세분화의 대표적인 사례라고 할 수 있다. “반품을 포함한 모든 인수는 반드시 인수부서에서 수행하여야 된다. 반품을 포함한 모든 회계처리는 회계부서에서 수행하여야 된다.”와 같은 고정관념 때문에 반품업무 자체가 아주 복잡하게 수행되고 있다. 업무 세분화에 따른 특정업무는 특정업무의 전문부서가 수행하여야 된다는 고정관념에서 탈피하여 업무수행을 책임질 수 있는 창구일원화로 접근한다면 언급된 문제점들을 해결할 수 있다. 반품에 대한 모든 업무는 한 부서가 책임을 진다라는 사고방식은 부서별업무가 아닌 업무에 관련된 프로세스 방식의 창구일원화라고 할 수 있다.

전략 4: 업무의 성격에 따라 세분화를 시도한다.

미국의 한 전자업체에서는 물류업무의 신속한 대응을 위하여 지역마다 지역 물류센터를 설립하였다. 업무방식은 지역의 유통업체에게 지역 물류센터에서 배달을 담당하며 지역 물류센터에 물품이 부족하면 중앙 물류센터에서 배달하는 형태를 취하였다. 이 방식은 규정으로 확립되어 업무가 획일화되었다. 비록 중앙 물류센터가 한 지역의 물류센터와 비슷한 장소에 있어도 지역 물류센터에 물품이 부족하면 중앙 물류센터에서 직접 유통업체에게 배달을 하지 않고 있었다.

지역 물류센터에서 유통업체가 원하는 물품이 없으면 중앙의 물류센터에게 의뢰서를 작성하여 전달하는데 1일이 걸리며, 이를 인수한 중앙 물류센터에서는 인수부서에서 1일, 재고조사부서에서 2일, 회계부서에서 1일, 물품을 지역 물류센터에 인도하는 부서에서 1일이 걸린다. 또한 지역 물류센터에서는 물품을 인수받는 부서에서 1일, 다시 재고창고에 보관하는 데에 1일, 작업지시서에 의하여 물건을 찾아 포장하는 데에 2일, 회계부서에서 처리하는 데에 1일이 걸린다. 즉, 약 11일이 지나야 유통업체가 요청한 물품을 선적할 수 있었다.

이러한 방식은 사고방식에 따라 규정에 맞춘 업무 획일화라는 고정관념에서 비롯되었다. 경우에 따라서는 업무의 신속화를 위하여 고객에게 직접 중앙 물류센터에서 배달한다면 물품처리시간을 반이하로 단축할 수 있다. 그러나 이러한 상황은 모든 업무방식은 항상 원칙을 따라야 한다는 획일화 원칙의 고정관념이 많은 기업에서 빈번히 발생하고 있다.

한 컴퓨터 소프트웨어 업체에서는 고객이 주문을 한 경우에 신용조사를 한 후 주문을 처리하였다. 실제 신용조사에서 기존 고객의 신용평가가 기각되는 경우는 거의 없음에도 불구하고 모든 고객에 대

한 신용조사를 수행하는 업무방식은 항상 획일화되어 있었다. 기존 고객에 대한 신용조사는 수행하지 않고 신규 고객만 신용조사함으로써 업무의 대폭적인 감축을 꾀할 수 있었다.

전략 5: 세부 업무에 대한 집착에서 탈피한다.

미국의 중부에 위치하고 있는 한 유통업체는 50년 전에 설립된 회사로 1,000여개의 소매점에 제품을 배달하는 물류체계를 갖고 있었다. 설립 당시에는 국내생산이 중심이었다. 그러나 현재의 상황은 10%는 국내에서 생산되지만 나머지 90%를 외국에서 수입하고 있다. 또한 고객이 원하는 스타일이 급변하고 고객서비스의 요구로 인하여 다양한 종류의 제품이 필요하게 되어 품목의 수는 점차 증가하고 있었다. 이에 따라 조달에 대한 리드타임이 증가되었기 때문에 60%는 미리 공급업체에 주문을 하고 있는 실정이다. 현재의 물류 시스템은 모든 물품을 중부의 물류센터로 집배한 후에 각 소매점으로 배송되고 있는 중앙집권적 형태이었다.

이러한 현재의 물류시스템은 물류 처리가격이 너무 높기 때문에 물류 처리가격을 대폭 축소하여 이익을 증대하는 방안으로 배치의 효율화, 물류용기의 표준화, 자동창고의 도입 등에 관한 방안들이 토론되었다. 그러나 컨설턴트는 더 큰 방식으로 다음과 같이 업무를 근본적으로 변화시키는 리스트럭처링을 제안하였다. 현재는 90% 이상을 수입하고 있으므로 중부에 있는 물류센터의 개선보다는 오히려 새로운 물류센터를 수입항인 캘리포니아의 롱비치에 설립하기로 하였다. 더불어 90%의 수입제품 중 60%가 미리 주문되는 품목이므로 항구에서 하역 즉시 각 소매점으로 직접 배송하도록 하였다. 즉, 54%는 에이전트를 이용하여 하역 즉시 배달

함으로써 창고 자체가 필요없게 되었다. 나머지 36%는 롱비치의 물류센터를 이용함으로써 수입된 물품을 이동하지 않고 새로운 롱비치의 물류창고를 활용토록 하였다. 국내에서 생산되는 10%만이 현재의 물류센터를 이용하게 하고 있다. 소극적인 현재의 세부업무만 분석하여 개선하는 것에서 벗어나 고정관념인 한 곳의 물류센터만 이용한다는 개념을 타파함으로써 획기적 비용절감을 이룩한 것이다.

## V. 빠른 효과를 겨냥

과거의 경영환경에 비해 지금의 경영환경은 더욱 나빠지고 있다. 이에 따라 경영혁신을 통한 체질개선도 시급히 이루어져야 한다. 그러나 회사의 체질을 순식간에 전면적으로 전환하는 경영혁신은 존재하지 않으므로 점진적으로 또는 단계적으로 경영혁신이 이루어지고 있는 실정이다. 시급한 경영혁신이 필요하나 경영혁신이 시급하게 이루어질 수 없는 딜레마 때문에 가시적인 효과를 빨리 창출할 수 있는 전략들을 도입해야 한다.

전략 6: 고객이 지각하는 경영혁신을 시도한다.

과거의 경영혁신들은 주로 기업의 원가절감을 목표로 수행되었으며 결과도 탁월하지 않았다. 이제는 매출을 통해 사업하는 패러다임으로의 전환이 필요한 시점이며 이에 따라 고객이 지각할 수 있도록 경영혁신의 대상을 선정하는 것이 필요하다. 고객과 우리기업의 접점에서 발생한 사건에서 고객이 달라진 점을 느낄 수 있게 만드는 방식인 MOT (Moment of Truth) 경영혁신이 필요하다. MOT 경

영혁신은 다음과 같은 단계를 통해 이룩할 수 있다.

제 1 단계: 고객과의 접점들을 진단하는 방식으로 고객과의 접점들을 나열한다.

제 2 단계: 접점들에서 어떤 요소가 고객 만족을 결정하나를 분석한다. 즉, 상품 자체의 기획에서 부터 유통, 판매, 애프터서비스, 수리 및 유지보수, 정보 제공 등의 모든 접점들에서 고객의 만족과 관련된 모든 업무들을 활동 항목으로 분류한다.

제 3 단계: 서비스 기회 분석을 시도한다. 고객에 인상을 줄 수 있는 요소들을 파악하는 것으로 고객 만족 업무의 상세 분석이 필요하다.

제 4 단계: 차별화를 계속적으로 추구한다. 1-2년 간격으로 고객 만족 측정, 향상도를 검토하여 종합만족도를 향상시키는 데 효과적인 전략, 개혁의 수단을 매년 강구한다. 즉, 동업계 타사들에 대한 차별력을 강화한다. 그러나 타사들에 의한 모방이 신속하게 이루어지므로 한번의 시도로서는 경쟁사와의 차이가 없게 되므로 이러한 개혁을 끊임없이 추구해야 한다. 달성이 용이한 항목, 기업의 독자적인 특성을 명확히 하는 항목을 선정하여 확실하게 하나씩 극복하는 것이 필요하다.

삼성생명의 MOT 경영혁신은 앞의 단계들을 이용하였다.

제 1 단계: 결정적 순간을 파악하기 위해 삼성생명은 고객과의 접점들을 보험증권의 전달, 용자금 지급, 보험금 지급 등으로 나열하였다.

제 2 단계: 접점들에서 고객의 만족을 결정하는 요소들을 파악하였다. 예를 들어, 보험 증권

의 전달에는 정확성, 신속성, 예절 등의 여러가지 요소들이 고객의 만족에 영향을 미칠 수 있음을 파악하였다. 또한 보험증권의 전달은 고객의 보험신청의 접수, 요율 결정, 증권 발행, 증권을 봉투에 넣기, 우체국을 통한 배달로 이루어짐을 파악하였다.

제 3 단계: 보험 증권의 전달은 고객이 삼성생명에 가입을 하여 거래를 하는 첫번째 활동이므로 타 회사와 비교하여 고객에 대한 인상을 주는 요소가 먼저 개선되어야 한다. 이에 따라 삼성생명은 16일 걸리던 보험 증권의 전달시간을 9일로 단축하는 것이 필요하다고 결정하였다.

제 4 단계: 삼성생명은 보험증권 전달시간은 16일에서 9일로 단축하기 위해 다음과 같이 개선을 시도하였다. 첫째, 고객의 신청서에 대한 문서를 단순화 하고 수발체제를 바꿈으로서 1일을 단축하였다. 둘째, 수작업으로 수행하던 요율 결정을 5가지 분야에 대해서는 전산으로 처리하여 1일을 단축하였다. 셋째, 봉투에 증권을 넣는 작업은 외부업체에 아웃소싱 함으로서 2일을 단축하였다. 넷째, 과거에는 신청 순으로 증권을 발행하여 우편집 중국에서의 분리 작업이 필요하였으나 이제는 우편번호 순으로 증권을 발행하여 우체국에서 사용하는 투낭에 직접 넣어 우체국에 전달함으로써 우편집중국의 업무가 불필요하게 되어 3일을 단축하였다. 즉, 7일을 단축시켜 목적을 달성하였다. 그러나 다른 보험사들에서 이러한 방식을 곧 모방하게 되자 삼성생명은 다시 개선을 시도하여 9일의 시간을 5일로 단축하는 작업을 시도하였다(이순철, 1994; 1997b).

MOT 경영혁신의 특징은 고객과의 접점을 먼저 파악하고, 이 접점에서 제공되는 서비스나 제품에 관련된 업무절차를 접점에서부터 역으로 산출하여 프로세스로 정의한 후 프로세스를 개선하는 방식이다. 이 프로세스 상에서 어떤 점이 개선되더라도 고객과의 접점에서 고객이 지각할 수 있기 때문에 과거의 경영혁신과 달리 고객이 지각하는 경영혁신이 될 수 있다.

전략 7: 고객과의 접점에서 모든 업무들과 정보를 처리할 수 있도록 한다.

고객과의 접점에서 가장 큰 혁신을 이룩하고 있는 기업들은 제조시설의 일부 또는 전부를 배달시점으로 이동시켜 더 신속하며 더 고객화 된 상품과 서비스를 창출하고 있다. 이미 총천연색 필름의 현상, 드라이 클리닝 등에서 사용되고 있는 이 방식은 몇주가 소요되던 주문의 처리를 1시간 이내로 단축하였다.

렌즈 크래프트즈(Lenscrafters)는 안경에 대한 모든 서비스를 매장에서 수행하고 있다. 중앙에서 안경에 맞는 렌즈를 선택하여 절단하는 방식이 아니라 고객이 매장을 방문한지 1시간 이내에 맞춤 안경을 제공함으로써 큰 성장을 이룩할 수 있었다. 또한 미국의 경우 안경을 맞추기 위해서는 의사의 처방이 반드시 필요하므로 안과의사까지 매장에 배치하여 안경에 대한 토탈 서비스를 제공하고 있다.

30분 이내에 피자 배달을 완료하지 못하는 경우 3분을 깎아 주는 도미노 피자는 주문을 중앙에서 받으면 고객에게 가장 가까운 지역의 배달 트럭에 주문이 연계되어 배달 트럭에서 피자를 만들어 고객에게 배달하고 있다.

잉글러트(Englert)는 집에 바로 설치할 수 있는

홈통(gutter)을 고객화 하는 기계를 발명하였다. 동글게 감긴 알루미늄 평판을 소형트럭 뒤의 기계에 걸면 기계가 이음새 없는 홈통을 제작하여, 각 가정의 규격에 맞추어 정확하게 절단되어진다. 이 프로세스는 홈통의 대량 생산보다 비용이 더 적게 들고, 이음새가 없어 물이 샅 염려가 없으며 필요한 길이 만큼 홈통이 잘려 나오기 때문에 더 좋은 질의 제품을 생산할 수 있다. 고객에 맞는 홈통을 생산해서 운반하는 데에는 비용이 많이 드나 원재료를 운반하여 고객과의 접점에서 생산하므로 운송의 비용도 축소할 수 있다(Pine, 1993).

고객에게 상품이나 서비스를 팔기 위하여는 근본적으로 고객이 기업과 손쉽게 기업에 접근할 수 있어야 한다. 이러한 유통경로를 확보하는 것에는 시설과 인적자원에 대한 투자가 많이 소요되므로 기업들은 판매사원, 계정별 담당자 등을 이용하여 고객과의 접점을 제한시키는 방식을 채택하고 있다. 그러나 기존의 방식 외에도 필요에 따라 고객이 쉽게 공급기업과 접촉할 수 있는 창구를 설립하여야 된다. 백스터 헬스케어는 병원에서 주문이 쉽도록 주문처리 시스템인 ASAP 시스템을 개발하여 병원의 주문부서에 단말기를 지급하였다. 과거 판매사원이 주기적으로 방문하는 시기를 기다리는 것은 급속 주문에 대처할 수 없는 단점이 있다. 그러나 병원에서 단말기를 통하여 ASAP 시스템으로 주문하게 되면 판매사원의 경유가 필요없이 쉽게 백스터의 주문처리 부서에 전달될 수 있다.

정보기술을 이용하여 물리적인 유통경로를 갖지 않고도 고객이 쉽게 접촉할 수 있는 유통경로를 개발할 수 있다. 금융업체에서 ATM을 설치하거나 전화를 이용한 폰 뱅킹을 설치하는 것은 물리적인 유통경로가 아닌 정보기술을 통한 유통 다변화의 좋은 사례이다. 금융업체에서 전자자금이체를 이용

하여 주식, 채권, 옵션, 선물, 외환 등의 거래를 수행하는 것도 고객이 쉽게 접촉할 수 있으면서도 저렴한 유통경로를 개발한 것이라고 볼 수 있다.

## VI. 참여를 바탕으로 한 경영혁신

우리나라의 많은 기업들은 이미 경영혁신 운동을 전개하여 IMF시대에 대비하고 있다. 현재 우리기업들이 추진하고 있는 경영혁신은 다이어트를 위해 손발을 짜르는 형태이다. 물론 시급한 상황에서는 이러한 경영혁신이 필요하겠지만 앞으로의 경영혁신은 체계적인 다이어트의 방식을 이용해야 한다. 덜 먹고, 더 운동하는 지혜로운 경영혁신을 체계적으로 그것도 영속적으로 추진해야 한다.

이러한 상황에서 반드시 명심해야 될 것은 더 많은 종업원들의 참여에 의한 경영혁신과 구조조정으로 전환되어야 한다. 특히, 체제의 개선과 같은 구조조정이나 경영혁신은 이를 직접 추진해야 할 기업과 금융권, 정부, 이해하고 성원해 주어야 할 국민들의 필요성과 인식의 공감대 형성이 무척 중요하다. 현재 IMF라는 특수 상황은 이러한 공감대를 형성시켜 주고 있다. 이것은 어떻게 보면 무척 다행스러운 일이라고도 할 수 있다. 그러나 무엇보다 중요한 것은 직접적으로 이러한 작업들을 착수해야 하는 기업내에서 경영층, 관리층, 종업원들 간에 얼마만큼의 교감이 이루어지고 있는가 하는 점이다.

종업원들이 노력하는 것도 필수적이지만, 경영층과 관리층도 종업원의 희생을 막연하게 고통분담이라는 미사여구로 강요하는 자세를 버려야 한다. 종업원들이 할 수 없는 일들은 경영층과 관리층에서 풀어 주어야 한다. 진정한 고통분담의 의미를 실천

할 수 있는 경영층과 관리층의 자세와 이를 따라올 수 있는 종업원들의 마음가짐이 필요하다.

특히, 현상황에서 가장 필요한 것은 신속한 추진력이다. 잘못된 의사결정이라도 신속하게 추진되어야 변화의 필요성을 인식하는 모든 종업원들에게 무언가 변화하고 있다는 이미지를 제공할 수 있으며 기업을 역동적이고 신속하게 전환시켜 시급성을 깨닫게 할 수 있을 것이다. 말보다는 행동으로 노력하는 기업문화의 변경이 필요한 시점이다.

### 전략 8: 열린경영을 통한 종업원과 고통분담과 이익공유

흔히 고통분담이라는 소리가 신문지상에서 많이 언급되고 있으나 강제적인 고통분담이며 방법론도 모호하다. 그러나 열린 경영으로 고통을 분담하는 것은 종업원들의 호응을 받을 수 있으며 향후 이익까지 공유할 수 있는 방법으로 각광을 받고 있는 기법이다. 또한 열린 경영은 구체적인 방법까지 제시되어 있다(이 순철, 1997a).

열린 경영의 기본 형태는 종업원들이 주인의식을 갖고 있으며, 기업의 성장과 운영에 관련된 계수들을 이해하고 있어, 효과적인 의사결정을 수행하고 있다는 점이다. 즉, 열린 경영의 종업원들은 기업의 이익을 위해 노력하며, 더 탁월한 경영의 효과를 거둘 수 있으며, 참여적 경영을 이룩할 수 있으며, 고통을 분담하며, 이익을 공유하게 된다.

열린 경영도 효과를 크게 창출하기 위해서는 기본 전제들이 마련되어야 한다. 열린 경영이라고 정의되지 않았지만 과거의 종업원 지주제도, 권한 이양 등의 기법들은 열린 경영과 흡사하다. 그러나 이러한 기법들은 때에 따라서는 성공하였지만 기반이 마련되지 않은 상태로 도입을 시도하다가 실패

로 귀결된 경우도 많이 발생하였다. 정보화 시대에서는 열린 경영의 근간이 되는 회계와 재무제표의 정보들은 쉽게 종업원에게 전달될 수 있어 하부구조 측면에서는 과거보다 많이 발전되었다. 그러나 이러한 하부구조의 결성외에도 다음과 같은 전체 조건들이 만족될 수 있어야 열린 경영이 효과적으로 이루어질 수 있다.

첫째, 종업원들은 회계와 재무에 관련된 지표들을 파악할 수 있어야 한다. 트럭과 트레일러를 생산하고 있는 워버쉬 내셔널(Wabash National)은 3년만에 1억불의 매출을 올릴 수 있었다. 워버쉬 내셔널의 종업원들은 세전 이익의 10%를 공유하고 있으며 이들은 회계와 재무에 관련된 지표들의 의미를 정확하게 파악하고 있다. 예를 들어, 한 업체에서 수백개의 트레일러를 주문을 할 경우 이는 약 150만불의 주문이나 마지막 트레일러가 배달되어야 현금이 지급된다. 이에 따라 품질이 나쁘면 150만불의 외상으로 기록됨을 파악하고 있는 종업원들은 품질을 향상시키기 위하여 노력하고 있다(Case, 1995).

둘째, 종업원들은 회계와 재무에 관련된 지표들을 향상시키기 위하여 노력하여야 한다. 사무용 가구를 생산하고 있는 허만 밀러(Herman Miller)는 종업원들이 회사 주식의 1/4를 보유하고 있다. 허만 밀러는 재무지표와 목표의 달성에 따라 분기별로 보너스를 지급하고 있으며 전 종업원들에게 매달 비디오로 사업정보를 배포함으로써 열린 경영을 실현하고 있다. 예를 들어, 과거에는 사무용 가구들은 기계로 선적하였다. 그러나 수작업으로 선적한다면 기계로 선적하는 것보다 2배 이상의 여유 면적을 이용할 수 있다는 것을 종업원들이 경영층에 제시하여 수작업으로 전환하였다. 이에 따라,

연간 3백만 달러를 절약할 수 있었다. 수작업이 기계로 선적하는 것보다는 더 힘이 들지만 종업원들이 회계와 재무지표들의 향상을 위하여 스스로 고통을 선택한 것이다(Case, 1995).

셋째, 기업의 성공을 종업원들과 공유하여야 한다. 할러데이 인(Holiday Inn)의 호텔 체인의 한 호텔에서는 호텔 방의 이용률이 67%이었다. 그러나 손익분기점이 되기 위하여는 최소한 호텔 방의 이용률이 72%가 되어야 했다. 이러한 정보를 알고 있는 종업원들은 소수에 국한되었다. 이 호텔에서는 이러한 상황을 청소원을 포함한 모든 종업원들에게 통보하고 협력을 구하였다. 또한 동기 부여가 될 수 있게 손익분기 이상의 이익은 종업원과 공유하도록 하였다. 그 결과 18개월 후 이용률은 85%로 증대될 수 있어 호텔과 종업원 모두에게 득이 될 수 있었다(Case, 1995). 즉, 어차피 손해가 나는 현상을 종업원과의 이익공유를 통해 기업에게도 이익이 되며 종업원에게도 이익이 되는 상황으로 전환시킨 것이다(이 순철, 1997a).

## 참 고 문 헌

- 이 광현, "비즈니스 리스트럭처링: 사업구조개혁전략," 한국경제신문사, 1994.
- 이 순철, "비즈니스 리엔지니어링을 위한 준비: 고정관념 타파," 비즈니스 리엔지니어링: 경영세계의 신학 명론, 명진출판, 1993, pp. 61-76.
- 이 순철, "증권 발행 및 전달 프로세스의 비즈니스 리엔지니어링," 한국기업의 리엔지니어링 사례, 명진출판, 1994, pp. 26-43.
- 이 순철, "미래를 내다보는 경쟁," 신경영기법, 매일경제신문사, 1996, pp. 38-65.

- 이 순철, "열린 경영," 정보화시대 21세기 신경영전략, 청양, 1997a, pp. 63-89.
- 이 순철, "결정적 순간," 서비스기업의 운영전략, 삼성경제연구소, 1997b, pp. 79-98.
- 양 지칭, 이 순철, 양 원근, 김 갑성, 왕 세종, 김 상환, 박 진, 주 상영, "IMF시대 탈출 경영," 청양, 1998.
- 채 서일, "한국형 신제품 개발시스템 구축과 전략적 원칙," SHB, Nov.-Dec., 1996, pp. 114-130.
- Case, J., *Open-Book Management: The Coming Business Revolution*, Harper, 1995.
- Pine II, B. J., "Mass Customization: The New Frontier in Business Competition," Harvard Business School Press, 1990.

## Management Innovation for Obliterating Fixed Concept: Seeing the Woods in stead of a Tree

Soonchul Lee\*

### Abstract

Currently, many domestic corporations are undergoing major restructuring efforts to overcome current financial crisis. However, restructuring for the sake of following the trend or raising financial capital through the sale of real estate should be avoided. We need to take a long-term view of management innovation in pursuing corporate restructuring.

In this paper we propose a model of management innovation based on a holistic view of the corporation. Particularly special attention should be paid to (1) facilitating the interface between the corporation and customers, (2) preparing for the future. All will require significant changes in current ways of doing business, leaders who should try to see the woods in stead of a tree, and major improvements in work processes.

---

\* Associate Professor, School of Management, Hong IK University