

최근 모든 기업의 화두는 단연 '변화와 혁신'이다. 우리 한국화재보험협회 역시 향후 변화되는 모습을 보여주려고 노력하고 있다. 이런 차원에서 '공익을 경영하라'는 공공기관의 혁신사례를 보여주는 책으로, 공공기관뿐만 아니라 일반 기업체에서도 귀감이 되기에 본 코너에서 소개하고자 한다. (편집자 주)

공익을 경영하라

60년 전 무역진흥을 위해 탄생한 무역협회는 지난 50년 동안 가장 안정적이고 보수적인 조직이었다. 그러나 WTO 체제로 변화된 국제화·개방화의 물결로 정부의 지원은 사라졌고, 무역협회는 위기에 직면하게 되었다. 이제 살길은 '혁신' 뿐이었다. 이 책은 무역협회가 그 생사와 성장의 문제를 풀어가는 10년의 혁신 과정에 대한 기록이다. 개혁의 주체이자 대상이었던 조직과 조직원들, 퇴직자들뿐만 아니라 무역아카데미의 학생들 및 무역협회 고객에 이르기까지, 그들의 증언들을 토대로 비영리조직인 한국무역협회의 경영혁신 전략을 심층적으로 살폈다. 실제적이고 가치 있는 경영혁신 전략을 제시하고 있는 이 책은 정부기관을 포함하여 공공조직 및 비영리조직 일반에 폭넓게 적용할 수 있는 공공 부문 경영혁신의 지침서가 될 것이다. (구본형 자음/을유문화사)

◎ 1장__수익이 공익을 돕게 하라

방만은 공익에 대한 배신이다

한국무역협회 김재철 회장은 직원들에게 "인단가(人件費)는 뭐고 물단가(物件費)는 무엇이나?"는 질문을 자주 던지면서 원가의 중요성을 강조한다. 인단가는 인건비 관련비용이며, 물단가는 사무실 사용 기회비용 및 관리비용 등의 간접비용이다. 그가 원가에 집착하는 이유는 그것이 비즈니스 마인드의 가장 기본이라는 믿음 때문이다. 동원그룹의 창립자이기도 한 그는 원앙어선의 선장에게도 이것을 주시시켰다고 한다. 이 개념이 그들이 일하는 방법, 일하는 태도를 결정짓는 결정적인 요소 중 하나라는 것이 그의 믿음이기 때문이다. 이같은 경영 마인드 제고를 통해 원가에 대한 인식으로 무장한 무역협회 직원들은 적합한 공익사업에 대한 자원의 효율적 배분에 눈을 뜨게 되었다.

숫자는 수익을 표현하는 가장 정확한 언어이며 기준이다. 경영실적의 보고시에도 수익성의 기본인 정확한 숫자 표현이 중시되었다. 숫자를 중요하게 생각하는 태도는 성과와 직결되었다. 성과있는 사업에 핵심 역량을 집중시키는 경영 마인드가 비영리 조직인 무역협회에도 도입된 것이다.



이제 성과 노이로제에 걸릴 정도로 모든 일은 성과로 말해야 했다. 무역협회는 다양한 방법을 동원하여 성과를 측정하고 개선해 나갔다. 경비절감액, 상담액 등의 객관적인 수치는 말할 것도 없고 고객만족도 평가, 외부공인평가기관의 측정 등 가능한 모든 계량적 평가가 도입되었다. 또한 내실 있는 성과가 있으면 적극 알리는 공격적인 홍보마케팅을 통해 조직의 인지도와 가치향상을 도모하였다. 이러한 노력은 조직의 브랜드 파워의 상승을 가져왔으며 새로운 패러다임의 신규사업을 진행하는 원동력이 되었다.

무역협회는 단순히 '줄여라, 아껴라'가 아니라 성과 없이 비용이 많이 들어가는 사업을 접고 적은 비용으로도 큰 효과가 있는 사업에 투자를 확대했다. 따라서 '성과가 있는 일을 얼마나 효과적으로 하였는가'가 업무평가의 핵심기준이 되었다. 사업계획에 있는 일이라도 성과가 없으면 다시 생각하고, 계획에 없을지라도 꼭 필요하거나 성과가 있을 만한 것은 새로 예산을 수립해서라도 반드시 이루어 내는 것이 권장되었다. 개최 3년 만에 운영수지 흑자를 기록하고 국제전시연맹의 인증을 받아 국제적 명품으로 인정받게 된 '서울국제스포츠레저산업전'과 '국제보석시계전', 그리고 실제 효과와 만족도가 실제 소요된 비용보다 훨씬 컸던, 대학생들이 재배한 국화 전시 등이 그 예이다.

한편, 윤리경영을 실천하기 위해 무역협회는 2004년 3월, 윤리경영 선포식을 개최하여 윤리강령을 제정하고 실천서약을 하였다. 그리고 '무역센터 신문고'를 설치하고, 홈페이지를 통해 윤리경영의 운영내용을 적극 홍보하는 한편 각종 애로, 비리 및 불만 사항 등을 접수하여 처리하였다. 또한 무역협회의 윤리경영은 엄정하여 윤리경영에 위배되는 대표적인 불친절 사례, 우려되는 비윤리 경영행위 등을 공개하고 경각심을 고취시켰다. 친절행위, 모범사례 등에 대해서도 전사적 공유를 통해 확산시켜 나갔다.

● 2 장 ____ 작고 수평적인 핵심조직으로 역량을 강화하라

줄여라, 또 줄여라

무역자유화 이후 자립경영의 시각에서 볼 때 무역협회는 이미 너무 많은 인원을 가진 방만한 조직이라는 인식이 확산되었다. 1995년 외부컨설팅사의 조직 평가 결과 다른 수익성이 확보되지 않은 상황에서 현재 규모의 인력을 유지해 나가는 것은 공멸하는 길로 나타났다. 지나치게 비대해진 조직을 일단 적정 규모로 유지하는 것이 혁신의 일차적 목표였다. 조직 내에서 본연의 기능을 수행하지 않는 부분을 떼어내고, 중복된 기능을 수행하는 부문을 통폐합하고 분리해 내는 것이 우선 준비 작업이었고, 이어서 분사(spin-off)로 이어졌다.

1999년 이전 무역협회 내에 산재해 있던 유사한 기능을 하는 일부 전산조직의 분리를 도모하게 되었는데, '무역 e-마켓플레이스'를 제공하고 해외 무역의 거래를 알선하는 EC21은 분사 당시 수익모델이 마련되지 않았기 때문에 매우 불안한 상태였다. 그래서 EC21은 결국 업체정보 서비스를 강화하고 서비스에 따른 사용료를 수익원으로 하는 모델로 전환하게 되었다. 뿐만 아니라 국내에서 해외로 물건을 팔고자 할 때 해외 바이어에 대한 마케팅과 홍보를 대행해 주는 도구를 서비스로 제공하여 수익을 창출하고 있다.

그 결과 이러한 서비스에 대한 대가가 전체 매출의 70%를 차지하여, 실제로 수익이 전무했던 EC21은 연 매출 50억의 건실한 기업으로 자생해 나갈 수 있었다. 한편 무역협회는 인건비와 고정비 부담을 줄여 상호 생존하는 성공적 분사를 이루게 된 것이다. EC21은 지금 코스닥 등록을 기다리는 유망한 벤처기업이 되었다.

한편 '아셈 및 무역센터 확충사업'이 본격적으로 시작된 1996년도부터 불어닥친 인력조정 태풍은 부서장급 30명을 시작하여 매년 수십 명씩 회사를 떠나게 만들었다. 특히 1998년도에는 경영혁신계획의 일환으로 대대적인 구조조정을 통해 전체 직원의 1/4에 해당하는 100여 명의 직원들이 퇴사했다. 1995년 504명에서 2005년도 현재, 239명으로 인원이 감소되었으니 1995년 대비 절반 정도의 인원 규모에 불과하다.

이 같은 1999년 이후의 인력조정은 단순한 숫자의 감축이 아니라 질적인 '인력구조'의 조정이라는 특징을 가지고 있다. 퇴직금을 많이 주는 밀어내기 식의 인력조정에서 조직의 인적구조를 바꾸는 구조조정으로 변모한 것이다. 단순히 인력과 인건비를 줄이기만 한 것이 아니라 구조조정을 통해 젊고 역동적인 조직구조를 만들어갈 필요가 있었던 것이다. 인력구조 면에서 특기할 만한 현상 중 하나는 젊은 신입직원들이 채용되면서 대량으로 석사 이상의 고학력 엘리트들이 유입되었다는 점이다. 현재 무역협회 내 석사 이상의 고학력자는 모두 104명으로 전체 직원 대비 43.5%를 차지하고 있다.

무역협회의 이같은 인력감축은 조합원의 생존권을 위협하는 중대한 도전이었다. 실제로 조정이 이루어지는 과정에

서 노조가 강력투쟁을 선언하고, 보유한 모든 역량과 상급 단체의 지원을 받으며 구조조정 저지와 경영진 퇴진운동을 전개한 것은 당연한 대응이었다. 그러나 1997년도의 IMF 외환위기와 무역업 임의가입제 등 대내외 경영환경의 변화로 인해 투쟁활동이 한계에 부딪히게 되자 노조는 투쟁으로 문제를 해결할 수 없다는 것을 알게 되었다. 따라서 노조는 상집간부 등을 중심으로 한 소규모 정예투쟁으로 투쟁 방식을 변경하고 경영진의 독선경영을 비판하는 언론 인터뷰 등을 통해 경영진을 압박했지만 사용자 측의 반응은 7년간 변함이 없었다. 무역협회의 경영혁신은 일정대로 추진되어 2001년 퇴직금 누진제가 폐지되고, 2004년 연봉제가 전면 확대 실시되었으며, 같은 해 노조 전임자 축소가 이루어졌다. 이처럼 노조와 사용자는 7년간 대립과 투쟁의 길을 걸었다.

이러한 가운데 노사 간 화합과 상생을 요구하는 조합원들의 목소리가 점차 확산되면서 2004년 12월 노동조합 위원장 선거에서는 '싸우지 않고 이기는 전략이 상책'이라는 시각으로 '합리적인 대화와 타협'을 선거공약으로 내세운 후보가 당선되었다. 그리고 2005년 7월 무역협회가 지난 18년간의 노사협상에서 최초로 무교섭 임금협상을 타결짓는 새로운 역사를 만들어내고 이 결과가 80%가 넘는 압도적 지지를 얻으면서 이제 노사관계는 투쟁에서 대화와 협력으로 전환하는 새로운 변곡점을 가지게 되었다.

● 3 장 __공익의 목적 역시 '고객을 돕는 사업'이다

오직 고객을 위해 존재하라

1999년 2월, 무역전문지 「일간무역」은 '무역협회가 환골탈태의 정신으로 거듭나야 한다'고 보도했다. 이 신문은 무역협회가 무역업계를 대표하는 기관임에도 불구하고 회원 사로부터 외면당하고 있는 현실을 지적하고, 철저히 반성하여 다시 태어나야 하는 시점임을 강조했다. 당시 설문조사에 따르면 회비에 상응하는 서비스를 제공받지 못하고 있다고 느끼는 업체는 무려 87.5%에 달해 그 불만 수준이 대단함을 알 수 있었다.

무역협회의 고객은 크게 보면 현재 무역업에 종사하거나 무역업을 준비하고 있는 기업과 개인이다. 주요 고객은 회비를 납부하고 있는 회원사이다. 회원사 중에서도 무역협회의 지원을 절실하게 필요로 하는 회원사는 주로 중소기업업체들이다. 대기업들의 경우에는 자체적으로 해외 마케팅 및 시장 개척을 수행할 수 있는 역량을 갖고 있다. 관련 전문인력과 해외 시장에 대한 정보망도 보유하고 있다. 반면 중소기업체는 해외 마케팅 역량과 자원이 부족하기 때문에 무역협회에 기대하는 바가 크고 요구사항도 많다. 당연히 기대가 큰 만큼 불만도 컸다. 고객의 지원 요구를 조금 더 자세하게 세분하면 구체적으로 다음과 같은 서비스 항목들에 대하여 관심을 가지고 있음을 알 수 있었다.

- 무역협회 내 중소기업 상담창구 다변화
- 직원들의 친절한 서비스
- 각 상품별 시장정보와 기타 정보의 업그레이드
- 실질적인 행정 업무 처리 능력 배가
- 협회 조직원들에 대한 기초적인 재교육
- 각종 경비의 지원 및 비용 절감 서비스
- 무역 업무에 필요한 각종 정보 제공

이에, 무역협회는 고객 서비스를 위한 즉각적인 현장 중심 밀착지원 행동강령을 만들고, 회원사에게 수출입 관련 서비스 요금을 할인하고 전문정보를 제공하는 무역 서비스 할인클럽, 대형하주에 비해 상대적으로 운임협상력이 취약한 중소하주들의 물류비 경감을 위한 수출입 운임할인 서비스 (Rate Discount Service : RADIS), 품목별·업종별 해외 시장 정보를 실시간으로 제공하는 마켓워치(Market Watch), 국내 최고 수준의 종합무역 포털 서비스 키타넷(KITAnet) 등 현장 밀착 서비스를 제공하여 회원사들로부터 높은 호응을 얻고 있다.

무역협회 혁신 사례가

비영리조직의 경영혁신에 주는 가치와 교훈

무역협회의 경영혁신 사례를 정리해 가면서 비영리조직의 혁신에 대한 몇 가지 소중한 가치를 확인할 수 있었다. 어떤 비영리조직이든지 그것이 위대한 공익의 기능과 역할을

수행하는 '계속 성장하는 조직'이 되려면 다음과 같은 원칙이 살아 현장에서 작동해야 한다. 이것은 한 조직이 하드웨어적 제도와 시스템으로만 존재하는 것이 아니라 그 조직이 존중하는 가치가 구성원들의 정신적 일부가 되어 주어진 일상의 과업을 통해 현장에서 실천되고 지켜져야 한다는 뜻이다.

모든 공익은 반드시 경영되어야 한다

공익경영은 서비스다. 그러나 수익경영 없이는 공익조직도 살아남을 수 없다. 수익이 결국 더 많은 공익을 창출해 내는 모델을 창조해야 한다. 이것이 비영리조직에도 경영이 절대적으로 필요한 이유다. 경영하라. 경영된 공익이 더 많은 국익과 사회적 가치를 창출한다.

오직 고객을 위해 존재하라

공익은 존재 자체로 의미가 있는 것이 아니라 존재를 통해 공익에 공헌할 때 비로소 제 역할을 하는 것이다. 공익조직의 일상 속에 고객이 만져져야 한다. 일상의 모든 업무 속에 고객 한 사람 한 사람의 얼굴과 마주쳐야 하는 것이다. 그러므로 구체적인 고객 하나를 조직의 존재 목적으로 인식하는 정신적 자세가 중요하다. 특히 공익 경영은 현실적 이해가 아니라 사회적 가치를 구현하기 위한 참여자들의 헌신이 중요하다. 이것을 지킬 수 없다면 조직의 존재 이유가 사라지기 때문이다.

고객이 누구인지 정의하라. 고객이 무엇을 요구하는지 명확하게 인식하라. 고객의 기대를 만족시켜라. 그리고 동시에 고객의 기대를 관리하라. 그리고 타인을 위한 훌륭한 서비스가 곧 자신의 자부심을 지키게 하는 특별한 공익 분야에서 일하고 있음을 즐겨라.

적정 체중을 유지하고 신진대사를 촉진하라

비만한 조직에서 작은 책임조직으로 분화하는 과정에서 두 가지를 경계하라. 비만한 몸을 줄이기 위해 궁여지책으로 시도하는 비전문 분야로의 다각화를 철저히 경계하라. 이것은 비만에 기초한 편의주의로, 결국 비전문성으로 인한 치명적 경쟁력 약화로 조직 전체를 파국으로 몰고 가기 십상이다.

그리고 지나친 감량으로 인한 조직 전체의 사기저하와 공동체 의식의 약화는 필사적으로 막아야 한다. 두려워하는

사람들을 모아 위대한 업적을 만들어 낼 수는 없는 것이다.

보이지 않는 것을 팔아라

자본주의 역시 진화한다. 지나는 세기가 보이는 것들의 시대였고 효율성과 생산성의 시대였다면 21세기는 보이지 않는 것들의 효과성과 지식의 시대다. 과거와 지금의 사이에 분명히 '전략적 변곡점'이 존재한다. 이 기회와 몰락의 변곡점에는 '사람'이 있다. 인적자원 분야에서 노벨상을 받은 경제학자 게리 베커는 지금의 자본주의를 '인적 자본주의'라고 부르고 교육, 훈련, 기술, 건강 등의 총합이 현대 국부의 75%를 차지한다고 주장한다. 실제로 이런 분명한 현상을 기업의 성과와 자산에 대한 평가에 반영하려는 움직임들이 점점 더 영향력을 발휘하고 있다. 앞으로 새로운 비전은 보이지 않는 무형의 자산들을 개발하는 것이고, 그것을 거래하는 것이고, 이를 통해 부가 가치를 창출해 갈 수 있어야 한다. 이것이 진정한 부이기 때문이다.

정직하고 투명해야 한다

깨끗하고 투명하다는 것은 위대한 사회의 기초다. 윤리경영은 제약과 한계가 아니라 차별적 프리미엄이며, 정직에 대한 투명한 약속이다. 이것을 어기면 모든 것이 붕괴되는 초석인 것이다. 글로벌 스탠더드는 누구나 인정할 수 있는 '보편적 동의'를 전제하며, 누구나 지켜야 하는 게임의 룰이다.

성공을 두려워하라

성장의 정점에서 쇠퇴해 간 모든 위대한 조직의 비극은 역설적으로 성공에서 기인된 것이다. 이루는 순간 다시 이뤄야 할 것을 찾아야 하는 배고픔과 갈증이 바로 성공이다. 그리고 이것이 바로 영원한 혁신이 필요한 이유다. 진정한 성공의 법칙은 늘 새로운 성공을 만들어 가는 것이다. 성공에 도취되는 순간이 가장 위험하다. 성공을 축하하라. 그러나 그 허망함에 속지 마라. ☞

나는 진정한 프로페셔널은 처음 시작하는 자의 흥분과 정신적 자세를 견지하는 사람이라는 것을 알게 되었다. 또한 진정한 비전 기업은 영원한 혁신 기업임을 알고 있다. 어제의 자신과 경쟁하는 것, 어제보다 나아지는 것, 이 끊임없는 여정, 이 즐거운 탐험이 곧 위대함의 조건인 것이다.