

경영전략적 접근방법을 이용한 화협의 발전방안에 관한 소고



김 현 수
순천향대학교
금융보험학과 교수

1. 머리말

화재보험협회는 1973년에 제정된 '화재로 인한 재해보상과 보험가입에 관한 법률'에 의해서 화재로 인한 국민의 인명 및 재산상의 손실을 예방하고 신속한 재해복구와 인명피해에 대한 적정보상을 통해서 국민생활을 안정시

키려는 목적으로 설립되었다. 그 동안 화재보험협회는 안전점검을 통한 사회 전반적인 손해를 경감에 주력하고, 방재관련 연구를 지속적으로 한 결과 국민의 안전과 손해보험사업의 발전에 상당한 공헌을 하였다. 그러나 다양한 위험요소 중 '화재'라는 한정된 요소만을 업무범위로 설정하고 있어 사회가 요청하고 있는 종합위험관리기관으로서의 자리매김은 완성하지 못한 실정이다.

안전과 위험은 동전의 양면이다. 안전의 가치(The value of safety)가 선진사회에서 최고로 인식된 지는 벌써 오래 전이며 위험과 불확실성이 경제·경영 그리고 모든 사회과학에서 중요한 연구대상이 된 지도 몇 세기가 지났다. 해방 이후 개발우위정책으로 위험불감증에 젖어 있던 우리

나라도 IMF를 겪으면서 위험과 불확실성, 안전 등의 가치를 현실적으로 인정하기 시작하였다.

그러면 이런 사회변화와 대응하여 화재보험협회는 어떻게 변해야 할까? 급변하는 사회·경제 환경과 고객의 안전(위험)에 대한 니드에 대응할 수 있도록 스스로의 정체성과 방향성에 대한 심도있는 분석을 통해서 그 해답을 찾아야 할 것이다. 그 해답을 찾는 노력의 한 대안으로 본고는 영리기업의 경영에 필수적으로 활용되는 경영전략적 접근법을 이용해서 화재보험협회의 향후 발전 방안을 간략하게 살펴보기로 한다.

가. 경영전략적 접근법

기업의 경영환경은 수시로 변하고, 기업간의 경쟁은 치열하다. 그 뿐 아니라 소비자의 요구는 날이 갈수록 다양하고, 요구하는 서비스 수준도 높아만 간다. 이러한 기업환경에서는 우량기업이라도 지속적으로 생존한다는 것은 대단히 어려운 일이다. 환경변화에 대한 적절한 대응전략없이 사라진 미국의 파이어스톤사(Firestone Tire & Rubber)를 예로 들어보자.

파이어스톤사는 70년간 지속적인 성장으로 1970년대까지 경쟁사인 Goodyear사와 같이 미국 타이어업계의 선두주자였다. 기술력도 탄탄하고 구성원의 충성심도 대단히 깊었던 파이어스톤사는 과거의 신화에 사로잡힌 채 시장의 급격한 변화에 대응하지 못했다. 특히, 프랑스의 Miche-

lin사의 레이디얼 타이어의 등장에 대한 미온적인 대책과 타이어 고객의 니드변화에 대한 경영전략 부재로 추락하기 시작하다가 1988년 마침내 경쟁사인 일본의 Bridgestone사에 인수당하고 말았다.

물론 성공적인 경영전략으로 추락의 위기에서 탈출한 기업도 있다. 1980년대 초반만 해도 세계 최고의 기업으로 모든 기업들로부터 선망의 대상이었던 IBM은 1980년대 후반부터 위기를 맞게 된다. 엘리트주의 기업문화는 점점 관료화하여 IBM을 비효율적인 공룡으로 비대하게 만들었고 마이크로소프트나 인텔 등 외주기업에 주도권을 내주고 말았다. 급기야 3년 누적적자가 160억달러에 이르자 1993년 루 거스트너(Rou Gerstner)라는 새로운 최고경영자를 영입하게 된다.

거스트너회장은 편협한 IBM의 기업문화를 개선하고 비용을 절감하는 대대적인 구조조정을 감행하였다. 그러나 실리콘밸리 회사들의 자유분방한 기업문화를 모방하기보다 책임감과 안정성 있는 IBM의 명성을 강조하는 전략을 구사했다. 즉 거스트너회장은 혁신보다는 개선을 통해서 단점을 제거하는 동시에 구성원의 충성심과 IBM의 경쟁역량을 극대화하였던 것이다. 이를 통해서 IBM은 성공적으로 재기할 수 있었고 인터넷시대에 고객에게 토털 솔루션을 제공하는 세계 최고의 기업으로 거듭났던 것이다.

이러한 경영전략이 이익창출을 목적으로 하는 기업에만 적용되는가? 그렇지 않다. 비영리기관 중에서도 고객의 니드에 민감하게 대응하는 조직은 생존 발전할 것이고 그렇지 못한 조직은 퇴락할 것이다. 미국의 경우 비영리조직이 경영전략적 접근을 활용해서 전략구축이나 구조조정한 것은 벌써 수십 년 전부터이다. 전략적 접근의 특징은 내·외부분석을 통해서 환경, 고객, 그리고 자사의 역량을 객관적으로 분석할 수 있고, 그에 따른 전략을 탄력적으로 도출한다는 것이다.

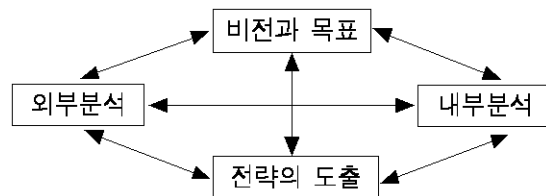
2. 경영전략의 도출 과정

가. 전략적 접근의 틀

아래 [그림 1]과 같이 전략적 접근은 조직의 비전과 목표, 외부분석과 내부분석 그리고 전략의 도출이라는 네 가지 기본 요소로 구성된다. 이 네 가지 요소의 관계에 대해서 전통적인 견해는 비전과 목표를 먼저 설정하고, 이에 따라서 내·외부를 분석하고, 이 결과에 따라서 대안전략을 도출한다는 것이다.

그러나 최근 전략전문가들은 이들 네 가지 요소는 상호작용을 통해서 서로 영향을 주기 때문에 어떤 부분이 먼저 행해져야 한다는 법칙은 없다고 주장한다. 즉 비전과 목표가 먼저 설정되는 것이 일반적이지만, 비전과 목표는 내·외부분석의 영향을 받아서 수정될 수도 있다는 것이다. 이는 현대의 사회환경과 고객의 니드가 민감하게 변하기 때문에 전략의 도출도 이에 맞게 신속적으로 대응해야 한다는 것을 의미한다.

[그림 1] 전략 도출의 과정



나. 비전과 목표

한 조직의 비전과 목표는 구성원과 최고책임자가 공감하여 향후 나아갈 방향을 결정한다. 조직의 환경은 지속적으로 변하며, 이에 적응하지 못하는 조직은 영리기관이든지 비영리기관이든지 도태될 수밖에 없다. 즉 고객의 욕구와 기술은 급변하고 있는데 조직이 변하지 않는다면 그 조직은 도태될 수밖에 없고 결국은 경쟁력의 부재로 시장에서 탈락하게 될 것이다. 흔히 영리기업에서 M&A나 전략적 제휴, 분사 등으로 나타나는

업의 전략행위는 이러한 변화에 대한 적극적인 생존 성장 전략으로 해석해야 할 것이다.

조직의 목표(mission) 설정을 위해 사업정의(business definition)를 명확히 이해, 실천하려고 하는데, 사업정의란 기업이 장래에 어떤 업종에 참여할 것인가를 결정하는 것이다. 화협의 경우 기존에 정의한 사업영역만으로 비전과 사업목표를 달성하기 충분한 것인지 아니면 사업정의를 재구성해야 하는지를 고민해야 할 것이다.

어떤 사업에 참여해야 하고, 어떤 사업에서 철수해야 하는가를 결정하는 사업정의는 최고책임자의 직관 또는 전략적 분석에 의해서 결정되는데, 과거 국내에서는 통상 최고책임자의 직관에 의존하였던 것이 사실이다. 그러나 사업환경이 급변하여 의사결정을 반복적으로 해야하는 경영 환경에서 한 개인의 직관에 의한 결정보다 과학적이며, 조직적인 분석에 의해서 시장참여를 결정하는 것이 장기적으로 볼 때 유리하다. [그림 2]는 이러한 시장참여의 기본원칙을 보여주고 있다.

화협의 경우 현재 조직의 비전을 “공익성 업무를 기반으로 글로벌 경쟁력을 갖춘 종합위험관리

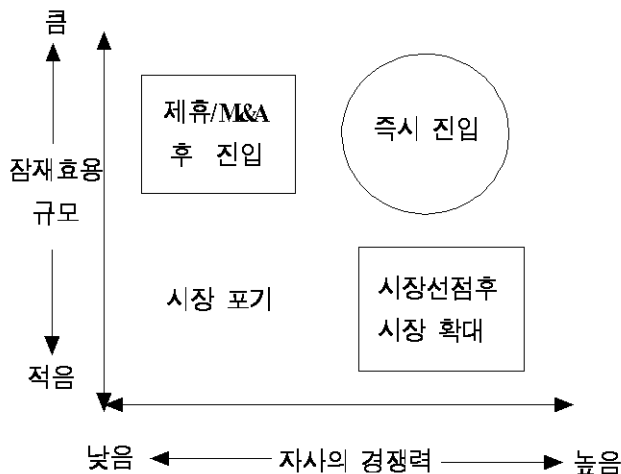
서비스기관으로 자립” 하는 것으로 정하고 있다. 그리고 이에 대한 세부사업으로는 국가방재 이행, 손해보험 사업지원 그리고 방재시험연구 등의 세 가지로 정하고 있다. 이 세 가지 사업이 현재 화협이 하고 있는 업무임에는 틀림없지만 향후 화재보험협회가 세계적인 “종합위험관리기관”으로 성장할 수 있는 업무범위로는 부족하다는 생각이다. 즉 방재(防災)의 대상은 화재뿐 아니라, 폭발, 붕괴 및 오염 등 다양한 리스크임에도 불구하고 현재의 세부사업은 종합위험관리기관이 되기 위한 사업으로는 다소 좁고 한정되어 있다는 느낌이다. 따라서 구성원과 외부전문가의 의견을 통합해서 향후 화재보험협회가 지향하는 비전과 이를 구체화할 수 있는 기업목표(mission)를 설정하는 것이 필요할 것으로 본다.

다. 외부 분석

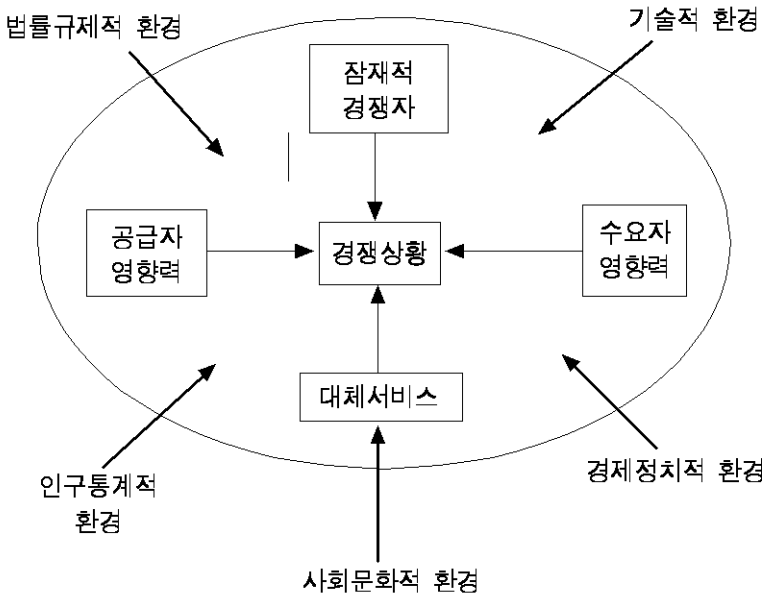
사업목표와 비전을 달성하기 위한 기본전략 수립을 위해서는 기업의 외부환경과 내부역량에 대한 검토가 필수적이다. 외부환경과 내부 역량분석도 없이 막연히 “세계 제일의 조직이 되겠다”는 목표는 공허하기만 하다.

외부환경을 분석함에 있어 기업에서 일반적으로 사용하는 모형은 Porter의 모형이다. 외부환경분석에는 거시환경 분석과 산업환경 분석이 포함된다. 거시환경 분석이란 경제적 환경, 규제 및 정치적 환경, 사회문화적 환경, 인구통계적 환경, 기술적 환경 등을 의미한다. 산업환경 분석은 자사가 활동하는 산업 내부의 환경분석을 의미한다. 조직의 외부환경 분석을 하는데 Porter의 5요소 모형을 활용할 수 있겠다. 이 모형은 산업경제학의 SCP(structure-conduct-performance) 분석기법을 경영전략에 도입한 형태라고 생각할 수 있겠다.1) 아래 그림은 Porter의 5요소 모형을 나타내고 있다.

[그림 2] 시장 참여의 기본원칙



[그림 3] Porter의 외부환경 분석 모형



5요소의 가능성(영향력)이 크면 클수록 그 산업은 경쟁적이므로 가격을 인상하기가 매우 어렵다는 것을 나타내고 있다. 이 다섯 가지 요소는 잠재적 경쟁자, 공급자의 영향력, 수요자의 영향력, 대체상품의 존재가능성, 그리고 산업 내의 경쟁상황이다.

(1) 잠재적 경쟁자

잠재적 경쟁자는 시장진입을 노리는 예상 경쟁 대상으로 생각할 수 있다. 잠재적 경쟁자가 생길 가능성은 시장 진입장벽의 수준에 따라 결정된다. 화합의 경우 화재보험법에 의해서 탄생했지만, 그 법만으로 유사한 기관의 등장이나 기업들의 새로운 서비스를 막을 수는 없다. 따라서 화합이 진입을 고려하는 시장에 존재하는 규제적 또는 비규제적 장벽에 의해서 잠재적 경쟁자의 존재가능성을 평가할 수 있을 것이다.

1) Porter의 모델이 정태적 분석에는 유용하지만 동태적 분석에는 부적절하다는 주장도 있는데 이는 어느 정도 타당하다.

(2) (현시장의) 경쟁상황

현 시장의 경쟁상황을 구체적으로 평가하는 요소는 경쟁구도(competitive structure), 수요상태(demand conditions), 퇴출장벽(exit barriers)이다.

경쟁구도란 시장에 존재하는 공급자의 숫자와 규모를 의미한다. 물론 시장에 방재서비스를 제공하는 기관의 수가 많을수록, 그 규모가 클수록 경쟁이 심하다는 것을 의미한다.

수요상태란 시장에 존재하는 수요가 변하는 상황을 의미한다. 수요가 증가하는지, 현상 유지인지, 아니면 감소하는지에 따라서 시장의 경쟁상황은

달라진다. 화재예방 차원의 서비스에 대한 수요는 어느 정도 정체상태에 있는 것이 아닌가 하는 생각을 갖게 되지만, 필자는 안전과 재해방지를 위한 서비스에 대한 수요는 급격하게 증가하고 있다고 생각한다. 따라서 단순 방화서비스에서 붕괴, 폭발, 오염 등 방재서비스를 광범위하게 포괄한 상태에서 경쟁구도를 재설정할 필요가 있을 것으로 본다.

(3) 공급자의 영향력

부품을 조달받는 기업을 산업분석의 기본 모형인 Porter의 5요소 모형을 이용해서 방재서비스를 살펴보면 공급자의 영향력 요소는 없다고 생각할 수 있다.

(4) 수요자의 영향력

과거 서비스에 대한 수요자의 영향력은 정보의 비대칭하에서 별 대응을 하지 못하였다. 그러나 최근 소비자운동과 인터넷의 영향으로 전통적인 정보의 비대칭 문제가 상당부분 해소되었다고 할 수 있다. 나아가 인터넷시대는 소비자가 스스로 방재서비스를 평가하고 선택하는 소비자 주도적

인 시장이라고 할 수 있다.

(5) 대체서비스의 존재

시장에 대체서비스(상품)가 존재하는나의 사실 또한 그 산업의 구조에 큰 영향을 끼친다. 대체상품의 존재는 현재 시장에서 상품의 소비자에 대한 영향력이 커진다는 것을 의미한다. 소비자 입장에서선 선택의 폭이 커지는 것이므로 시장 내의 경쟁은 심화될 것이다.

라. 내부 분석

과거 전략적 도출과정에서는 외부 분석에 더 많은 재원을 투입하였지만, 최근에는 외부 분석보다 내부 분석이 더 중요하다는 것이 전문가들의 견해이다. 그 이유는 내부 분석을 통해서 자신의 위치, 고객의 현황, 그리고 자사의 역량을 정확히 알아야 전사적으로 공감할 수 있는 전략도출이 가능하기 때문이다.

(1) 고객 분석

내부 분석은 고객분석과 자사분석으로 나누어진다. 고객분석은 조직의 서비스를 받는 고객을 파악한다는 것이다. 화협의 경우에도 화협의 서비스를 받는 고객(예: 손보사나 특수건물, 관련 행정기관 등)의 프로필을 근거로 각 고객의 현재 서비스에 대한 만족도와 충성도 등을 분석하는 것이다. 현재 협회의 고객은 매우 다양하다. 방재 서비스를 받는 각종 정부기관과 기업 그리고 손해보험회사 등으로 다양하게 구성되어 있다. 고객을 우선순위나 종류별로 구분하여 과연 고객은 현재 협회가 제공하는 서비스를 어떻게 평가하고 있는지 어느 정도 협회의 서비스에 대한 충성심이 있는지를 평가하는 것이다.

(2) 자사분석

자사분석은 자사의 핵심역량을 파악 분석하는 것이다. 광범위한 인터뷰와 설문들을 통해 화협이 보유하고 있는 핵심역량이 국내·외 기관과 비교하여 어떤 수준인지를 평가해야 한다.

먼저 협회가 제공하는 서비스나 가치를 가치사슬(value chain)을 통해서 분석하여 자사의 핵

심역량을 파악해야 할 것이다. 나아가 내외 전문가와외의 인터뷰/설문을 통해서 현재의 핵심역량 수준을 분석하는 과정이다. 알려진 바로는 화협의 경우 상당한 기술적 핵심역량이 있다고 평가되고 있는데 이러한 사실을 객관적으로 검증하여 내외에 공표할 필요가 있을 것이다.

마. 대안 전략의 도출

앞에서 파악된 비전과 목표, 외부분석과 내부 분석 결과를 바탕으로 화재보험협회가 생존하고 발전하기 위한 전략을 도출할 수 있다. 이 대안 전략은 영리기업의 경우 통상 OTWS (Opportunities, Threats, Weaknesses, and Strengths) 분석을 통해서 대안 전략을 기술하고 이를 바탕으로 자사에 적합한 최적전략을 도출하는 것이다.

구체적인 근거나 연구결과는 없지만 상식적인 수준에서 화협의 대안전략에 대해서 간단히 언급 하도록 한다.

먼저, 비전과 목표의 재설정이다. 비전과 목표는 그 조직의 방향을 결정하는 결정적인 역할을 한다. 즉, 화협이 현재의 비교 역량을 활용하여 국가와 사회에 봉사하고, 나아가 세계적인 위험관리기관으로 성장하기 위해서 어떤 비전과 목표가 필요한지를 명확히 해야 할 것이다. 그리고 그 비전과 목표를 달성하기 위해서 어떤 장기적인 전략이 필요하고, 현재의 핵심역량을 어떻게 강화해야 하는지를 살펴보아야 할 것이다.

현재 화협의 핵심역량이 화재와 관련된 방재에 관한 분석과 연구라면 이 역량을 어떻게 더욱 발전시킬 것인가를 파악해야 할 것이다. 이 과정에서 국내·외 외부조직과의 실질적인 제휴나 M&A 그리고 자체 조직의 변화를 통한 발전 전략이나 나아가 어떤 제도적인 지원이 필요할 수도 있을 것이다.

3. 맺는 말

운동경기에서 팀의 전략은 공격전략과 수비전략으로 나누어진다. 공격은 어쩌다 한 번만 잘하

면 임무를 완수한 것이 되지만 수비는 단 한번의 실수가 패배를 자초할 수 있다. 따라서 미국 프로 스포츠 게임의 법칙 중 하나는 “수비를 잘 하지 못하면 결코 정상에 설 수 없다”라는 것이다. 이러한 법칙은 국가에 있어서도 마찬가지다. 수비(안전과 위험관리)를 못하는 국가가 선진국인 예는 없다. 선진국과 중진국을 가르는 가장 기본적인 잣대는 안전과 위험관리에 대한 인프라와 인식이다.

국가전략을 공격(확대)전략과 수비전략으로 나누어 볼 때, 개발전략이나 성장전략이 공격전략이라면, 보존이나 관리전략은 수비전략에 해당한다. 보존이나 관리전략의 핵심은 사회 전반적인 위험의 경감과 관리에 있다. 후진국이나 중진국에서는 성장, 개발 등이 우선적인 국가과제이지만 선진국에서는 시민의 안전과 위험관리가 더 우선적

인 과제인 것이다.

선진국으로 발돋움하겠다는 우리나라의 안전과 위험관리에 대한 인식은 어떨까? 조국을 위해서 젊음을 희생했던 사람이 조국의 어처구니없는 위험관리 시스템과 관료주의 때문에 이 땅을 떠나는 실정이다. 아직도 비상식적인 인재(人災)가 이 땅의 부모들의 가슴에 못을 박고 있는 것이다.

안전과 위험에 대한 국가적 관심이 절대적으로 필요한 이 즈음, 화재보험협회는 대단히 귀중한 기회를 맞고 있다고 할 수 있다. 세계적인 종합위험관리기관으로 성장하기 위해서 어떤 목표와 전략 그리고 조직적 변화가 필요한지 심도있는 연구가 필요할 것이다. 이러한 발전 방안의 도출에 본 고에서 논의한 경영전략적 접근방법이 하나의 도구로 활용될 수 있기를 바란다.

참고문헌

- [1] 김현수, “겸업화에 대응한 보험회사의 경영전략”, 보험개발원, 2000. 6.
- [2] 김현수, “SWIP(성균세계보험프로그램 강의자료), 1998.
- [3] 장세진, 경영전략, 박영사, 1998.
- [4] 화재보험협회, “화재보험협회의 운영 현황” 화재보험협회 내부자료, 2000.
- [5] Kathleen Eisenhardt, “Patching: Restitching business Portfolios in dynamic markets”, *Harvard Business Review*, May-June 1999.
- [6] Michael Goold, Andrew Campbell, “Desperately seeking Synergy”, *Harvard Business Review*, September-October 1998.
- [7] John Hagel III, Marc Singer, “Unbundling the corporation”, *Harvard Business Review*, March-April 1999.
- [8] Gary Hamel & C.K.Prahalad, “Strategic Intent”, *Harvard Business Review*, 1989. 5-6 : “Sstrategy as Stretch and Leverage”, *Harvard Business Review*, 1993.3-4 pp.75- 84
- [9] W. Chan Kim, Renee Mauborgne, “Creating new market space”, *Harvard Business Review*, January-February 1999.
- [10] Henry Mintzberg, “Crafting Strategy”, *Harvard Business Review*, July-August 1987, pp.65- 75.
- [11] Andrew M.Pettigrew, “Strategy Formulation As a Political Process,” *International Studies of Management and Organization* 7, No.2. 1977.
- [12] MMichael Porter, “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, November-December 1996.