



기업의 힘 키우는 내부 역량 강화 직원 능력 극대화하고 수익성 꼼꼼히 관리하고

미국에서도 인쇄산업의 성장은 정체돼 있다. 아니 인쇄물량의 지속적인 감소를 경험하는 가운데 성공적인 사업을 운영하기 위한 다양한 방법이 모색되고 있다. 사업의 성공에는 많은 조건이 있지만 이익을 늘리고 생산성을 높일 수 있는 기업 시스템과 인력의 재배치가 가장 중요한 이슈라는 것에는 의심의 여지가 없다. 또한 현재 인쇄산업이 처한 현실에서는 인쇄작업단가와 경상이익률이 점차 감소하며, 기업의 자본도 잠식되는 게 사실이다. 이를 타개하기 위한 방법으로 보다 효율적인 수익성 제고가 요구된다. 미국의 인쇄산업에서 좋은 인재를 채용하고 수익성을 제고하는 것에 대한 관심이 커가는 이유다.

글 | 조갑준 기자 kjcho@print.or.kr

일반적으로 사업의 성공을 위해서는 여러 가지 조건이 있지만, 어느 시기와 장소를 불문하고 통용될 몇 가지 중요 지침도 있다. 미국의 인쇄산업에서 강조되고 있는 사업 성공에 필요한 5가지 인력 운용 지침은 우리나라 인쇄인들도 한 번쯤 생각해 볼만한 가치가 있다.

최고 능력의 인재 채용

미국의 유명한 경영 컨설턴트인 짐 콜린스는 그의 저서 '좋은 기업을 넘어 우수한 기업으로(Good to Great)'를 통해 관리자로 성공하기 위해 첫째로 필요한 것은 최고의 직원을 채용하는 것이라고 밝혔다. 최고의 직원을 채용하게 된다면 조직에서 필요로 하는 빈

공간을 훌륭하게 채울 수 있을 것이기 때문이다. 관리자는 항상 좋은 인력을 선발하기 위해 지원자들을 분석하고, 잠재 인력의 가능성을 타진한다. 특히 단순히 필요로 하는 자리를 채우는 것만을 목표로 하는 유명무실한 채용을 탈피하기 위해 항상 교육을 받으며, 좋은 정책을 강구하고 있다. 또한 강한 잠재력을 가진 지원자들을 고용하는 데 있어 양측 모두에게 이익이 돌아가는 방향을 찾기 위해 노력하고 있다.

회사 업무에 맞는 직원의 교육

인쇄산업에서 진행되는 거의 모든 작업은 고객이 특별히 요구하는 부분이 존재하고, 또 그러한 부분에 대해 충분히 대응할 수 있는



여지가 있다. 이러한 고객의 특별한 요구에 부응하기 위해서는 회사의 유연하고 합리적인 대응방안이 마련돼 있어야 한다. 회사의 경영진은 최고의 능력을 보유하고 가장 똑똑한 직원을 채용해야 하는 것이 중요하지만, 이에 그치지 않고 이들이 진행해야 할 회사 업무에 대해 적절한 교육을 시키는 것도 필요하다. 회사가 원하는 목표는 무엇이고 작업을 진행하기 위한 시간계획은 어떻게 짜여 있는가? 작업을 위한 각 공정은 어떻게 활용할 때 가장 효율적이며, 작업이 어떻게 추진될 때 그 비용이 합리적으로 산출될 수 있는가? 이러한 관리방법과 교육에 대한 계획이 회사의 비즈니스 문화를 결정하고, 경쟁자와 차별화되는 무기가 된다.

직원이 업무 내용 및 결과 점검

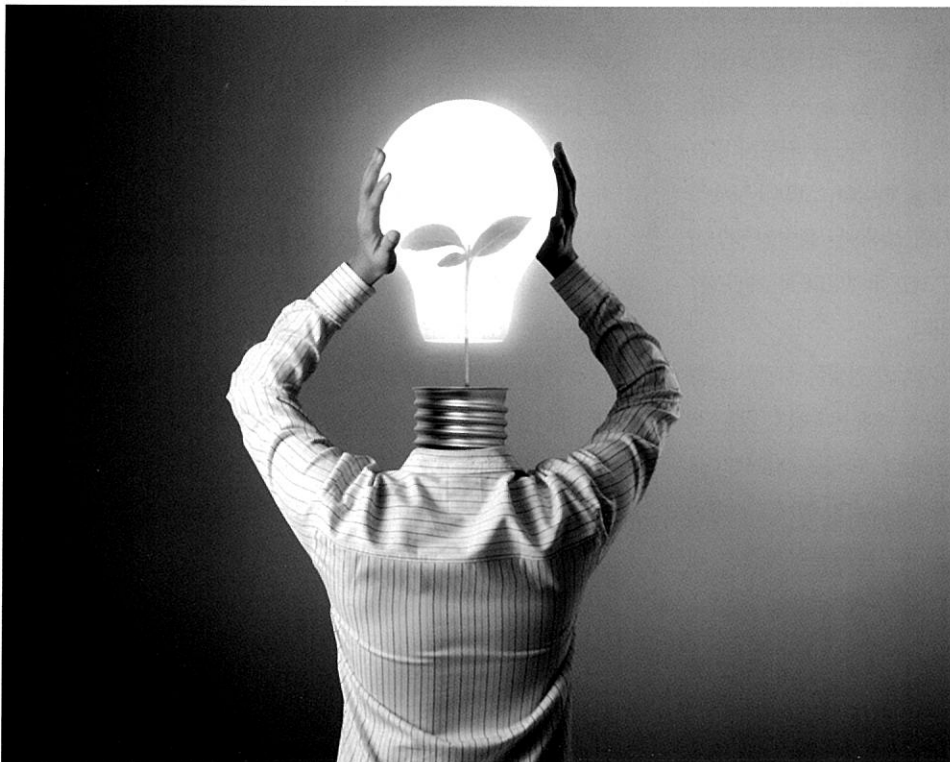
성공적인 관리자는 직원의 작업내용이 고객서비스의 가치를 높일 수도 있고, 깎을 수도 있다는 것을 잘 이해하고 있다. 그렇기 때문에 작업공정의 모든 단계에서 발생할 수 있는 상황에 대해 정확히 이해하고, 경우의 수를 갖고 대비해야 한다. 이를 잘 이루는 것이 어려운 일만은 아니다. 몇 가지 간단한 규칙을 세우고, 쉽게 실천할 수 있는 것에서부터 시작할 수 있다. 예로 ▲매일 공장 주변을 돌아보라 ▲정기적으로 직원들과의 회의를 가져라 ▲외부에서 개최되는 영업사원의 미팅에 자주 동석하거나 특별한 관심을 보여라 ▲기업에 요구되는 사회적 책임에 대해 진솔하게 대응하라 등을 들 수 있다.

이러한 행동을 지속함으로써 사내 정보에 대해 가시적이면서도 민감한 상태를 지속 유지할 수 있다. 뿐만 아니라 향후 발전 방향을 찾을 기회도 높이고, 이를 손쉽게 반영할 수 있는 준비상태도 공고히 할 수 있게 된다.

1년에 1~2회 직원 피드백 수집

사람 머릿속의 생각을 다른 사람에게 전달하는 것은 생각처럼 쉽지 않다. 특히 생각을 공유할 수 있는 소통의 기회가 마련되지 않으면, 직원들의 건전하고 발전적인 생각을 담아낼 방법은 요원하다. 직원의 가슴과 머릿속에 담긴 생각을 글로써 표현해 전달하는 과정을 통해 이러한 문제를 극복해 낼 수 있다. 1년에 1~2회씩 진행되는 회사 운영에 대한 직원들의 피드백은 회사가 추구하는 목표(영업 실적 향상, 인쇄 품질 개선, 생산 효율성 제고 등)를 점검하고 새롭게 도전할 수 있는 가치를 세울 수 있는 좋은 기회로 활용할 수 있다.

이는 관리자에게 필요한 하나의 임무로 볼 수 있으며, 해당 부서의 직원들이 서로 관계를 맺고 해당 업무 외의 부수적인 일도 처리할 수 있는 분위기를 유도하는 역할을 한다. 또한 피드백 과정을 통해 가장 똑똑하면서도 최고의 능력을 보유한 인재를 확인하고, 낮은 실적을 올리는 부서에 대한 효율성을 향상할 수 있는 방법을 강구하는 것으로 활용할 수 있다.



성공적인 관리자는 직원의 작업내용이 고객서비스의 가치를 높일 수도 있고, 깎을 수도 있다는 것을 잘 이해하고 있다. 그렇기 때문에 작업공정의 모든 단계에서 발생할 수 있는 상황에 대해 정확히 이해하고, 경우의 수를 갖고 대비해야 한다.



잘하는 것에 대한 칭찬과 잘못하는 것에 대한 벌칙의 부과는 조직의 긴장감을 높여주는 역할을 한다.

10% 이하 수준에서 상벌 집행

연간 1~2회 정도 10% 이하의 수준에서 상벌을 집행하는 것도 생각해 볼만한 관리방법이 될 수 있다. 잘하는 것에 대한 칭찬과 잘못하는 것에 대한 벌칙의 부과는 조직의 긴장감을 높여주는 역할을 한다. 특히 교정을 필요로 하는 행동에 대한 지도를 따르지 않는 직원들에 대한 대응은 매우 어려운 과제 중 하나다. 그러나 자세하게 분석하고 세심하게 따져본다면 각각의 경우에는 특별한 원인과 부합하는 대응방법을 찾을 수 있다. 그리고 무엇보다 중요한 것은 이러한 일이 반복되지 않도록 하는 것이다.

오늘날과 같이 세상은 빠르게 변하고 시장의 경쟁은 치열한 상황에서 변화를 싫어하고 오류를 고치려는 노력에 반응하지 않는 직원은 결국 조직을 방해하는 결과를 초래한다. 미국의 대표적인 글로벌 기업인 GE는 이에 대한 확고한 철학을 보유한 업체로 손꼽힌다. 뛰어난 능력을 보유한 직원들이 역동적으로 활동할 수 있는 회사를 조직하기 위해 연간 10% 이하에서 인력을 대체한다.

수익성 향상의 중요성

수익성은 기업의 가치를 보여주는 중요한 지표가 된다. 그러나 중

요한 지표라고만 하기에는 부족한 측면이 있다. 수익성의 한 단면만 보여주는 것일 수 있기 때문이다. 높은 수익성은 금융기관의 신용을 향상하고, 보다 많은 대출조건을 가능케 하며, 까다로운 조건 없이 보다 빠른 대출 서비스를 실현할 수 있도록 한다. 그리고 높은 수익성은 구매자와 판매자의 관점에서 상품성과 사업성을 배가한다. 상장회사라면, 경제 불황이 지속되는 가운데도 투자자인 주주들에게 보다 많은 이익금을 돌려줄 수 있도록 한다.

사업의 과정에 발생하는 현금의 흐름은 구매자와 판매자 사이에 통용되는 사업상의 언어라고 할 수 있다. 이는 수익성에 따라 사업상의 언어가 고울 수도 험악할 수도 있음을 의미한다. 또한 수익성과 대출이자, 세금, 감가상각, 원금상환 이전 수익에 대해 이야기할 때, 수익성은 다른 어떤 항목보다 중요하게 거론된다. 이처럼 중요한 수익성을 결정하는 데는 긍정적인 부분과 부정적인 부분이 모두 작용한다.

신뢰성, 생산성과 안정성의 교차

신뢰성은 성장을 위해 필요한 생산성과 관리에 편리한 안정성에 모두 적용되는 개념으로 어느 한쪽으로 치우치기 힘든 특성을 갖고

있다. 생산성만 강조하는 것은 기업을 안정적인 운영에는 충분치 않은 조건이 될 수 있다. 그렇기 때문에 사용자가 이해할 수 있는 조건과 시간에 걸쳐 운용되는 신뢰성을 담보할 때 최고의 찬사를 받을 수 있다. 또한 이러한 신뢰성이 향후 몇 년간 지속될 것이라는 믿음을 주는 것도 매우 중요하다.

장비·기술, 틈새시장·미래시장 대비

보유한 장비와 기술은 회사가 개척할 틈새시장에 대비할 수 있는 여러 응용 플랫폼과 수익성을 향상할 수 있는 프로그램에 대한 준비가 수월해야 한다. 또한 현재의 작업 능력을 벗어나는 경우에는 향후의 성장을 받아들일 수 있을 만큼 유연성이 있어야 한다. 구매자와 판매자의 환경에서 오래된 장비와 기술은 미래를 대비하기 위한 중대한 투자 조건으로 인식된다. 결국 미래시장의 가능성에 방점이 찍힐 때 투자가 결정된다.

우수한 관리, 예상치 못한 상황 대처

능력이 우수한 관리팀은 예상치 못한 상황이 발생해 관리에 어려움이 따르더라도 강한 관리능력으로 성공적인 운영을 지속할 수 있어야 한다. 유능한 관리자 한 명에 의해 운영되는 기업은 이러한 상황에 훨씬 더 공격받기 쉬운 것으로 알려졌다. 관리의 실패는 결국 수익성에 부정적인 영향을 미친다.

부동산, 저가 임차로 수익성 확대

다른 사업도 마찬가지이지만 인쇄업을 영위할 때도 부동산은 하나의 변수가 된다. 시장 가치 이하의 임차는 긍정적인 효과를 나타낸다. 실제로 낮은 가격의 임차는 수익성을 높이는 데 긍정적인 효과를 주고, 영리한 사업가는 이를 잘 활용한다. 그리고 상응하는 수익성을 달성해 경쟁력을 확보한다.

산업 경기, 3~4년 주기로 등락

모든 것이 그렇듯이 경기도 주기가 있다. 대체로 매출 결과가 나빠지거나 나빠질 것이 의심되면 경기에 침체기에 들어가고 있다고 볼 수 있다. 그리고 항상 그렇다고 할 수는 없지만 불황기가 이어지면 머지않아 3~4년 동안 지속되는 호황기를 전망해 볼 수 있다. 그리고 불황기에 낮아졌던 수익성이 다시 향상될 수 있을 것이라는 기대도 가져볼 수 있다.

수익의 등락, 오르고 내림은 자연 이치

만약 회사의 수익성이 수년 동안 상당히 높은 수준으로 증가했다면, 이러한 조건이 완벽한 자리매김을 하기 전까지는 수익성에 부

정적인 충격이 올 수 있을 것이라고 예측해 볼 수 있다. 일반적으로 한 단계 높은 차원으로 성장하기 전까지는 수익성이 일정 수준에서 등락을 거듭하는 것이 자연스러운 일이기 때문이다.

고객사의 편중, 지나친 쓸림은 부작용 유발

총 매출에서 1개 고객사가 차지하는 비중이 15~20%에 상응하거나, 혹은 상위 3개의 고객사가 전체 매출의 40~50%를 차지하는 경우를 통해 크게 성장하는 업체를 확인할 수 있다. 이러한 인쇄사는 특별 분야에 대해 성공적으로 대응하고 효율성을 최적화할 수 있다. 그러나 특정 고객사에 대한 집중은 수익성에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 고객의 집중이 잠재 고객의 발굴과 새로운 수익성 창출에 저해 요소로 작용할 수 있기 때문이다. 1명의 영업사원이 50% 이상의 고객을 담당할 때도 똑 같은 위험요소가 적용된다.

대차대조표 점검, 꼼꼼한 감사

대차대조표 상에는 수익성에 충격을 줄 수 있는 항목이 많이 존재한다. 특히 어음(특히 900이상의 어음)의 신뢰성, 과도한 신용 상태, 정확한 재고량, 리스를 포함한 부채 등과 같은 항목은 감사 기간 동안 매우 주의 깊게 점검해야 한다.

원하는 바에 따라 관리 가능

너무나 당연한 것이지만 수익성은 기업 가치 평가에 고려되는 복수의 요소에 의해 충격을 받는다. 그렇다고 해서 셀 수 없는 형이상학적인 존재도 아니다. 분명히 눈으로 확인하고 숫자로 셀 수 있는 존재로 원하는 바에 따라 관리할 수 있다. Ⓞ



어음(특히 900이상의 어음)의 신뢰성, 과도한 신용 상태, 정확한 재고량, 리스를 포함한 부채 등과 같은 항목은 감사 기간 동안 매우 주의 깊게 점검해야 한다.