

# TOM(Target Operating Model) 기반의 혁신을 아십니까?

조성훈 상무 Consulting Finance



### 1등 기업이 당면한 과제, 끊임없는 변화!

위정척사비는 조선시대 흥선대원군의 쇄국정책을 대표하는 상징물이다. 대원군은 '서양 오랑캐의 침입에 맞서서 싸우지 않는 것은 화친하자는 것이며, 싸우지 않고 화친을 주장하는 자는 매국노이다(洋夷侵犯 非戰則和 主和賣國)'라는 글을 새긴 척화비를 전국 각지에 세우고 단호한 쇄국정책을 천명했다. 철저한 변화의 시기에 변화를 거부한 대원군의 쇄국정책에 대한 평가는 역사를 바라보는 관점에 따라 긍정적 또는 부정적으로 달라지기 때문에 평가자의 주관에 달려 있다고 할 수 있겠지만 이로 인해 한국의 근대화가 늦어졌고, 일본의 정한론 대두 등 한국 역사에 끼친 부정적인 영향을 무시할 수는 없다.

하지만 왕의 절대적인 권력과 뿌리 깊은 유교 문화가 자리 잡은 조선시대라는 시대적 배경과 군대를 앞세워 통상을 요구하는 서양 열강, 오페르트 도굴사건과 같은 서양인의 범죄, 청나라의 굴욕적인 개항 등을 고려해본다면 당시 쇄국정책을 펼 수밖에 없었을 흥선대원군의 고민은 공감이 된다.

그 시기에 우리가 서양 문물을 받아들일 수 있게 충분한 변화의 준비를 하고 문호를 개방했다면 한국의 역사는 더 긍정적인 면으로 바뀌지 않았을까 생각해본다. 오늘날 대부분의 선진 기업들이 겪는 변화의 위기는 시기적절하고 올바른 방향으로의 변화를 통해 1등 기업으로 가는 발판이 되기도 하지만, 그 변화의 모멘텀을 놓친다면 시장에서 결국 도태될 수밖에 없다. 이러한 관점에서 한 기업의 최고경영자(CEO)로서의 고민은 과거 변화의 순간에 흥선대원군이 쇄국정책을 고민했던 것만큼 큰 것이라고 할 수 있겠다.

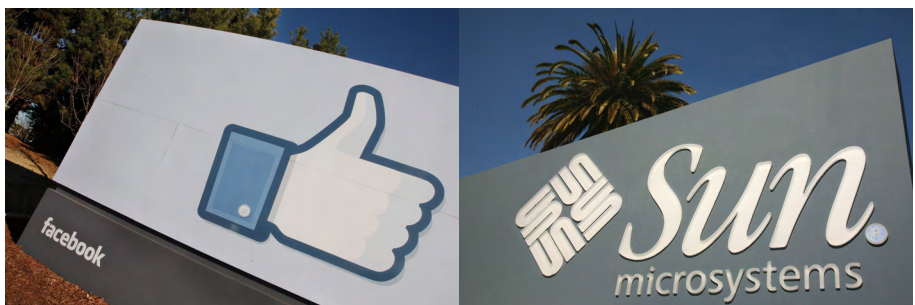


洋夷侵犯 非戰則和 主和賣國

서양 오랑캐가 침입하는데 싸우지 않으면 화친하는 것이요, 화친을 주장하는 것은 나라를 팔아먹는 것이다.

흥선대원군의 위정척사비.

©한국경제 DB



페이스북 본사의 '좋아요' 조형물 간판 앞면과 뒷면.

©한국경제 DB

미국 캘리포니아 주에 있는 페이스북 본사에는 ‘좋아요’의 이미지를 담고 있는 간판이 있는데 그 뒷면에는 옛 건물 주인이었던 회사의 로고와 회사명이 그대로 지워지지 않고 유지되고 있다. 이는 급변하는 기업 생태계 속에서 변화하고 혁신하지 않으면 언제든지 도태될 수 있다는 의식을 직원들에게 심어주기 위한 목적이라고 한다.

과거 미국 종합 경제지 포춘에서 선정한 500대 기업 중 상위 100개 기업의 61%가 40년 만에 모두 퇴출당했고, 미국 기업의 평균 수명은 약 3~4년 정도라고 한다. 비록 지금 1등 기업이라 할지라도 고객 및 경쟁자, 환경이 모두 변화하기 때문에 기업 스스로 끊임없이 변화하고 혁신하지 않으면 내일의 1등은 아무도 보장해주지 않는다. 이렇듯 기업의 변화와 혁신은 매우 중요하다.

우리나라의 경우 경영의 패러다임이 몇 차례 크게 변화했다. 대마불사(大馬不死)로 대변되는 ‘외형 중심’의 기업경영에서 IMF 구제금융에 따른 부실기업 정리로 효율 중심의 ‘가치 중심’ 경영으로 변화했고, 리먼브러더스 사태를 통해 본 단기 실적에 의한 기업 부실화의 영향으로 기업의 성장과 영속성은 고객가치를 최우선으로 하는 기업이 보장받는다는 ‘고객 중심’의 경영이 자리 잡게 되었다(최근에는 고객의 구매가 기업과 사회로 환원되는 ‘사회가치 중심’으로 다시 한 번 변화하고 있다).

더불어 업종 간 경계가 허물어지는 산업 컨버전스 확산과 정보통신기술(ICT) 환경의 급속한 변화는 ‘고객 니즈 다양화·다변화 → 제품 라이프사이클 단축 → 새로운 제품 시장의 생성 → 고객 니즈 다양화·다변화’로 다시 이어지는 속도 전쟁을 일으켰다. 이러한 변화는 시장을 예측해 적시에 제품을 공급하려는 기업의 혁신 방향을 급변하는 고객 니즈에 따라 즉시 변경해 대응할 수 있도록 하는 ‘임기응변’ 형태의 혁신으로 변화하게 했다.

결국 최근의 기업 혁신의 키워드는 ‘고객 중심’과 ‘임기응변’의 2가지인 것이다.

### PI 기반의 전통적 혁신 방법의 한계를 재조명!

국내 기업들의 혁신 활동은 업무 개선(또는 비슷한 이름)을 통해 꽤 오래전부터 진행되어 왔지만 ‘혁신’이란 이름으로 본격적인 기업 변화의 운동이 시작된 것은 1990년대 말~2000년대 초이며, IT 다운사이징과 전사적자원관리(ERP) 시스템의 도입과 함께 업무프로세스재설계(BPR)와 프로세스혁신(PI)이란 이름으로 본격화되었다.

BPR가 ‘제로 베이스의 변화’를 강조했다면 PI는 ‘기존 것의 향상’에 혁신의 중심을 두었다는 개념적인 차이가 있다. 우리나라에는 프로세스 간 상·하위 계층 구조를 표현하는 ‘프로세스 체계도’와 업무 흐름을 표현하는 ‘프로세스맵(액티비티 플로우)’을 주요 산출물로 하는 유사한 형태의 프로젝트로 도입되었는데, 특히 제조업을 중심으로 ERP, TQM, 6시그마, Lean 등과 연계해 생산 효율화, 불량 재고 감소 등 비용 절감을 위한 혁신 활동이 지속적으로 진행되어 왔다. 상대적으로 무형 상품을 취급하는 금융업, 서비스업의 경우 프로세스 흐름에 따른 손실이 가시화되지 않기 때문에 (악성 재고 발생, 상품의 물리적 이동 등이 없음) 프로세스 개선을 통한 혁신 활동이 비교적 늦게 시작되었다.

앞서 언급했듯이 IMF 이후 부실기업이 도산함에 따라 ‘대마불사식’ 외형 성장은 한계에 다다랐다.

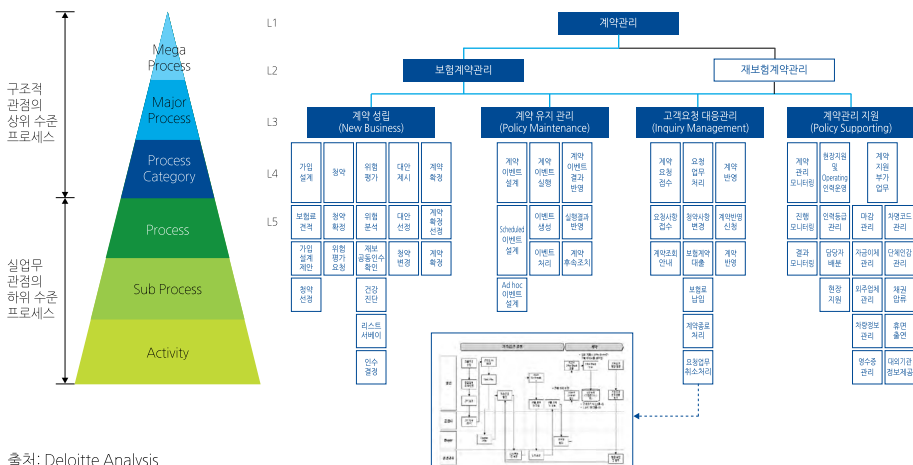
그림 1. BPR과 PI의 개념

BPR (Business Process Reengineering)	PI (Process Innovation)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1990년 7월 마이클 해머(Michael Hammer)가 하버드 비즈니스 리뷰 '자동화 하지 마라, 모든 것을 폐기하라'에서 처음 주장</li> <li>• 메인 프레임에서 C/S로의 다운사이징과 함께 업무 프로세스 개선 방법으로 활용(사일로 구조의 업무 자동화가 목적)</li> <li>• 경쟁 우위의 확보를 위해 기업의 핵심 부문에 비용, 품질, 서비스, 스피드와 같은 요인의 획기적인 향상을 이룰 수 있도록 프로세스를 근간으로 비즈니스 시스템을 근본적으로 재설계, 극적인 성과를 추구하는 것</li> <li>• 새로운 기술이 도입될 때 백지 상태에서 일하는 방식, 업무 지원 시스템, 조직의 재설계를 주장함(zero based thinking)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1990년대 토마스 H. 데이븐포트(Thomas H. Davenport)의 프로세스 지향 논문 및 저서 'Process Innovation'에서 PI라는 용어를 사용</li> <li>• C/S에서 ERP 패키지 도입 시점에 업무 프로세스 개선 방법으로 등장(패키지 도입의 최적화가 목적)</li> <li>• 기존의 프로세스를 인정하고, 그 위에 점진적 변화를 추구하는 일련의 프로세스 개선 활동을 의미</li> <li>• BPR가 근본적 혁신을 중시하는 데 반해 PI는 지속적 개선을 중시</li> <li>• 국내에는 2000년대 초반 제조업의 ERP 시스템 구축을 위한 PI가 최초이며 이후 전 산업계에 영향을 미침</li> </ul>
<b>Innovation</b>	<b>Renovation</b>

가치경영의 붐이 일 무렵, 기업들은 '혁신'이란 이름으로 기업을 변화시키려 했으나 철저히 회사 효율성과 비용 절감, 업무 편의성 관점에서의 혁신이 시도되어 도요타 정신, GE의 혁신 사례와 같은 낭비 제로화, 자동화를 통한 인력 감소, 비용 효율화를 베스트 프랙티스로 인식하게 되었고, 결국 과도한 프로세스의 다이어트로 인해 오히려 고객이 불편해지기 시작했다.

이러한 관점의 혁신 활동은 프로세스 체계도의 가장 작은 단위인 최하위 프로세스맵의 흐름을 저해하는 비효율적인 업무를 줄이고 없애는 데만 초점을 맞췄고, 자연스럽게 하위 레벨 프로세스 변화에만 관심을 갖게 했다.

그림 2. 프로세스 체계도



반면 최상위 프로세스는 하위 프로세스를 나누기 위한 분류 기준 정도로 인식하고, 변화의 고민 없이 전통적으로 내려오는 산업별 가치사슬(Value Chain)을 준용하거나, 기업 내 이해관계에 의한 조직 구조에 맞추어 그대로 적용되었다. 특히 전사적품질경영(Total Quality Management, TQM)의 도입과 함께 데밍의 PDCA(Plan - Do - Check - Act) 사이클은 최상위 프로세스의 처음과 끝을 특별한 고민 없이 기획-실행-평가의 기계적인 형태로 고정시켜 버렸고, 혁신의 전반적인 방향은 최상위 프로세스는 변화 없이 대부분 그대로 가져오고, 최하위 프로세스의 단편적인 개선에만 집중하는 방식으로 진행되었다.

문제는 하위 프로세스의 개선을 통한 혁신을 진행하고, 이를 실현하기 위한 ERP 시스템 도입이나 차세대 프로젝트를 통해 수많은 혁신과제를 뽑아내고 실행했음에도 불구하고 가장 중요한 다음 2가지 질문에 대해서는 조직의 누구도(CEO, COO, CFO 등) 정확한 답변을 하기 어렵다는 데 있다.

- Q1. 이렇게 도출된 무수히 많은 혁신 과제와 프로세스가 모두 합쳐진 우리의 기업의 전체 모습은 무엇인가?
- Q2. 기업 경영전략의 방향을 PI를 통해 개선된 프로세스가 정확하게 같은 방향성을 가지고 움직일 수(뒷받침할 수) 있는가?

상기 2가지 질문에 대한 답은 최상위 프로세스를 어떻게 구성하고, 그 시작과 끝을 어떻게 연결하느냐를 정의하면서 해결된다. 하위 프로세스 중심의 혁신 활동에는 위 질문에 대해 어떤 사람도 고민할 책임도, 필요도 느끼지 못하고, 그저 내가 맡고 있는 단위 업무의 최적화와 혁신 과제에만 관심을 갖는다. 이러한 혁신 활동의 결과가 혹시나 지금 우리 기업의 모습을 이렇게 만들어 놓고 있는 것은 아닌지 점검해봐야 한다.

기업이 최상위 레벨의 오퍼레이션 모습을 그리지 않고 성과와 관리 위주의 하위 프로세스 중심으로 혁신 활동을 한다면, 단위 업무는 최적화될지라도 결국 각자의 업무만 열심히 하게 되는 사일로(Silo) 형태의 기업이 된다. 즉 변화의 시기에 전략에 따라 빠르게 변화하려고 해도 오퍼레이션이 유연하게 변화하지 못한다면 결국에는 변화에 대응하지 못한다. 기업의 경영전략은 원대한 꿈을 그리지만, 움직이는 몸과 팔과 다리는 전략이 가려는 방향과 아무 상관 없는, 그저 해왔던 자기 일만 열심히 하고 자기 몸을 가누기도 힘들어하는 구조가 되는 것이다. 지금 우리 회사의 모습이 호랑이의 머리를 가졌지만, 몸은 마른 고양이이고, 백조의 가느다란 팔다리를 하고 있는 것은 아닌가 생각해 봐야 한다.

마이클 포터가 주장한 가치사슬은 기업이 고객에게 가치를 제공함에 있어 부가가치 창출에 직·간접적으로 관련된 일련의 활동·프로세스의 연계를 의미한다. 기본적으로 기업의 모델을 본원 기능과 지원 기능으로 나누어서 기능적 측면에서 기업을 보고 가치사슬로 분류하게 되는데

산업화에 따른 고도 성장기 판매자 주도의 경쟁 구도와 산업 간 경계가 명확했던 과거에는 전통적으로 내려오는 업종 간 가치사슬은 크게 변화가 없기 때문에 가치사슬의 변화를 고민할 필요가 없었다. 그러나 최근의 산업환경처럼 업종 간 경계가 허물어지고, 회사 중심의 경영에서 급변하는 고객의 니즈에 대응하기 위한 고객 중심의 경영으로 변화하기 위해서는 회사 관점에서 정의된 기존 업의 본질을 고객 관점에서 다시 생각하고, 업의 본질에 입각해 기업 특성에 맞는 기능 즉, 가치사슬의 변화를 검토해야 한다.

결국, 과거 효율 중심의 혁신에서는 하위 프로세스 중심의 변화가 중요했지만, 고객가치를 최우선으로 하고, 산업 간 경쟁의 구도가 달라지는 최근의 혁신 트렌드에서는, 하위 프로세스 혁신 이전에 기업의 최상위 프로세스가 고객 중심으로 구조화되었는지 변화의 필요성을 먼저 고민해야 한다.

### 혁신 방법에 대한 재고민의 열쇠, TOM!

우리는 어려서부터 “커서 어떤 사람이 되고 싶니?”라는 질문을 자주 받았다. 꿈과 비전이 있는 사람이 결국 그것에 준하는 인생의 성공을 거둘 수 있다는 어른들의 삶의 지혜 속에 아이들에게 끊임없이 꿈과 희망과 비전을 물어봐 되새기고 심어주기 위한 방법이 아니었을까 생각한다. 기업도 동일하게 경영전략의 실현을 위해 우리의 모습이 어떻게 변해야 할지 끊임없이 생각하고, 구체화해야 한다.

그러한 행위를 실행하고 기업의 경영전략을 최상위 프로세스로 구체화시키는 수단이 TOM (Target Operating Model)이다. TOM에 대한 정의는 보는 기준과 범위에 따라 조금씩 다르지만, 궁극적으로 기업의 비전과 경영전략이 가고자 하는 방향에 맞춰 내부 오퍼레이션의 모습을 구체화시키는 것이다. TOM을 기반으로 하위의 프로세스가 계층화되고, 연관된 요구 사항과 역량에 따라 전사의 조직이나 IT 아키텍처의 기준으로 활용된다. TOM은 기업의 경영전략을 반영한 최상위

그림 3. 전통적인 은행 가치사슬 사례(본원 기능 중심)



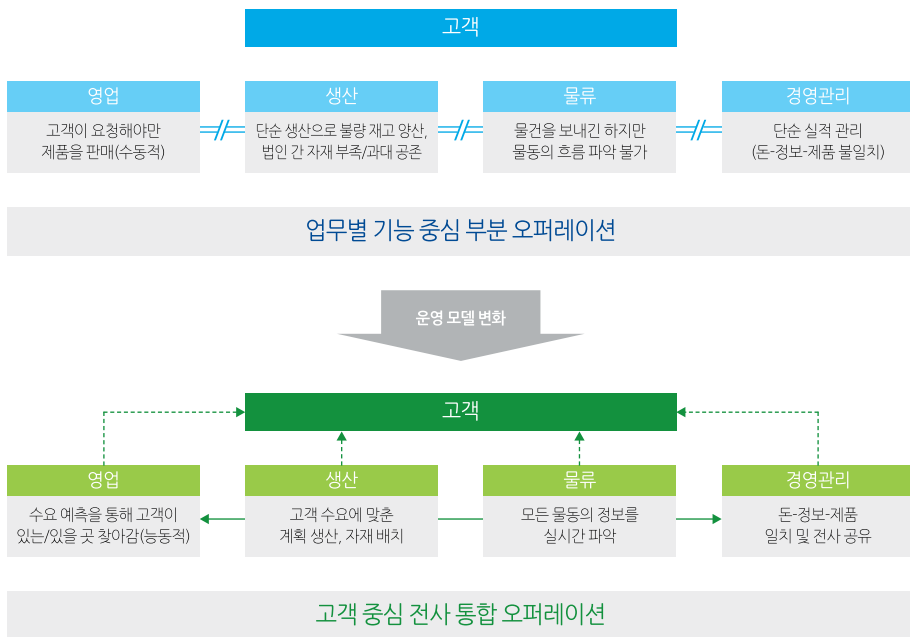
변화된 은행 가치사슬 제시(본원 기능 중심)



출처: Deloitte Analysis

프로세스를 분류하고, 그 시작과 끝을 정의하는 수단이다. 기업의 경영전략에 따라 강화해야 할 기능을 도출하고, 업의 본질을 고객 관점에서 해석해 주요 기능을 중심으로 최상위 프로세스를 도출하며 최상위 프로세스 간 업무의 연계를 분류해 그 시작과 끝을 정의한다.

은행은 전통적으로 여신·수신을 중심으로 업무를 분류하는데 이는 전형적인 회사(은행) 관점에서의 분류이다. 반면 고객 관점의 여신·수신은 상품의 유형 중 하나일 뿐이다. 오히려 창구에서 상담을 통해 상품을 추천받는 행위(영업), 가입 후 고객의 여신·수신 계좌를 관리하는 계좌관리, 은행 교차판매의 중요성 증대에 따른 마케팅 기능이 중요해졌고, 옴니채널로 대변되는 고객 접점의 통합 채널 관리 기능이 필요해졌다. 기존에 없었던 마케팅, 고객, 채널, 영업, 여신·수신 계좌관리 등 최상위 프로세스의 변화가 필요해진 것이다.



출처: Deloitte Analysis

비교적 오랜 기간 혁신 활동이 체계적으로 이루어진 제조업 또한 하위 프로세스 중심의 혁신의 결과 최상위 프로세스의 시작과 끝이 단절되어 사일로 형태의 기업이 많아졌다. 이런 회사의 경우 고객의 변화를 전사가 정확히 알지 못하고, 영업은 자기가 팔기 쉬운 것만 팔고, 생산은 팔리든 안 팔리든 생산만 해서 악성 재고만 늘고, 조달은 필요한 부품을 필요한 곳에 제대로 공급하지 못해 어떤 공장은 부품이 모자라서 생산을 못 하고, 어떤 공장은 부품이 남아서 버리는 행태가 일어나고, 그러다 보니 고객이 필요로 하는 상품을 적시에 제공하기 어려워지게 된다. 이런 회사는 시장을 정확하게 분석하고, 그 결과에 따라 영업이 그 수요를 정확하게 예측하고, 예측된 수요에 맞춰



제품을 최적의 시점에 생산하고, 생산 계획에 따라 필요한 부품을 적기에 조달할 수 있는 구조가 되도록 최상위 프로세스의 시작과 끝을 End-to-End로 연계되도록 하는 혁신이 필요하다.

프로세스, 사람, 데이터, 자금 등 기업을 구성하는 요소는 다양하다. 그러나 기업의 규모가 커질수록 CEO가 단기간에 가장 쉽게 변화시킬 수 있는 요소가 조직이다 보니 기업 혁신의 수단으로 조직 변경을 많이 하게 되는데, 중요한 것은 조직을 변경하기 이전에 변화하고자 하는 방향에 맞추어 우리가 가져야 할 최상위 기능(프로세스)이 무엇이고, 어떻게 움직일지 정의하는 것이 선행되어야 한다는 것이다. 이런 관점에서 TOM은 더욱 중요하다. 기업이 갖춰야 할 최상위 기능에 대한 큰 고민 없이 조직만 변경한다면, 필요한 새로운 기능의 지속적인 부재와 기능 간 단절, 기능 주체의 모호함으로 인해 기업의 전략이 가고자 하는 방향을 오퍼레이션이 제대로 지원하지 못하는 결과를 발생시킬 수 있다. 머리는 호랑이지만, 여전히 몸통은 마른 고양이, 가느다란 백조의 다리를 가진 기형적인 기업 형태가 되는 것이다.

### 나무를 보기 전에, 숲을 먼저 보는 혁신!

전통적인 PI 방법을 통한 기업의 혁신은 최상위 프로세스의 변화에 대한 고민 없이 하위 프로세스 중심의 혁신을 진행하게 만든다. 그러나 최근의 환경 변화와 같이 산업 간 경계가 허물어지고, 경쟁자가 재정의되고, 고객 중심의 경영 패러다임의 적용이 필요한 상황에서는 전통적으로 내려오는 산업별 가치사슬에 변화가 필요하다. TOM을 통해 최상위 프로세스의 변화를 먼저 생각해야 한다.

TOM은 기업의 전략에 맞추어 최상위 프로세스를 도출하고, 각각의 시작과 끝을 정의하고, 각 가치사슬에 어떻게 연계시킬지 가시화하는 수단이다.

CEO의 의사결정으로 기업의 제도와 조직 등을 바꾸기 전에 선행되어야 할 작업은, 고객관점의 업의 본질에 대한 고민과 기업이 변화해야 할 전체 오퍼레이션의 모습을 스케치하고, 필요한 최상위 프로세스에 대해 TOM을 기반으로 그리는 것이다. 이후에 다른 요소의 변화를 적용해야 기업이 하고자 하는 변화의 방향에 맞는 오퍼레이션의 모습을 정렬할 수 있다.

당신이 CEO 혹은 최고운영책임자(COO)라면, 직원들에게 우리 기업의 업의 본질은 무엇이라고 생각하는지, 전체 오퍼레이션의 모습을 어떻게 그리고 있는지 한번 질문해보기를 제안한다.



#### Contact

조성훈 상무  
Consulting Finance  
02-6676-3766  
sunghcho@deloitte.com