

<강연자료>

변 화 와 혁 신

2011. 5. 27

코 리아리재보 험

박 종 원

시간 = 변화

제1원리 상 ; 모든 것은 고 저를 변한 것이 아니다

일체유심조 ; 내가 마음 먹고 의도 한대로 변한다

- 미래 결정 → 현재 나의 의지(정신)

인간 : 정신이 육체를 지배

기업 : 기업의 정신(기업문화)이 기업을 지배

- 끈질긴 정신 → 야성

※ 야성 : 야하고, 거칠고, 무례하고, 야만적인 것이 아니라

변화하는 환경에 적응해서 살아가는 생존 본능

Korean Re (1963년)

- 온실경영 독점경영 → 경쟁력 없음

- 1997년 IMF 당시 난파선 → 구심점 없고, 체념과 절망 (희망이 없음)

- 우민 경영 : 신임사원 → 배낭여행 전직원 → 백두산 관광

왜 난파선이 되었을까? (문 제점)

가. 현실안주

1) 온실경영 - 긴장감 경쟁의식 없음

2) 미래 vision이 없음 - 목표가 없고, 도전이 없음

3) 한 부서 장기근무 - 고인물은 쌓인다

※ 중국 원자바오 총리 : “不進則退”

나. 환경변화에 부 적응

- 대내적 : 1978년 민영화 (독점사업 → 경쟁사업)
- 대외적 : 1980년초 금융 자유화, 1996년 OECD 가입 → 개방정책(경쟁심화)
- 해외 대형 자본 회사 국내 진출 (Munich Air, Swiss Air 등)
- 영업전략, Marketing 전략이 없음

다. Risk Management 부재

- 경제규모 커짐에 따라 위험도 거대화
- 과잉금융으로 정부 과보호 → Risk에 무감각
- 대마불사

라. 고질적 부정적 기풍 변화

- 폐쇄적 부정적 소극적 현실인식, 무사안일

<한계설정>

- ‘할 수 없다’는 부정적 시각에서 출발해서 ‘나는 할 수 없다’는 한계 설정
- 한번 인정한 한계는 다시는 뛰어넘을 수 없음
→ ‘할 수 없다’며 이미 포기했기 때문에 시도조차 없음

(사례) S&P 신용등급 A, 해외수재 10억불 달성 (2010)

<고정관념>

- 사람의 마음 속에 늘 자리하며, 흔들리지 아니하는 관념
- 고정관념의 사고의 틀을 깨지 않으면 → 입체적 사고를 할 수 없고
→ 창의력이 나올 수 없음
- 고정관념을 깨면 → 안보이던 것이 새롭게 보이기 시작함

어떻게 극복 했을 까요 ? (개선대책)

(경비절감 / 판매증가 $\Rightarrow$ (수익차출) + 기업문화 혁신)

가. 조직과 인력의 쇄신 (조직의 변화가 필요)

<구조조정>

- 중 심적 긴장감 $\rightarrow$ 체질 바꿈
- 원칙대로, 투명하게, 소신대로 $\rightarrow$ 그래야 성공

<효과>

- 경비절감
- 기업문화 혁신 : 경쟁의식, 조직의 활력소

※ 크레삼의 法則

- 악화가 양화를 구축한다

나. 신성장동력 (성장과 수익)

<국내시장>

- 신사업 개발 $\rightarrow$ 원보 협회사와 공동 개발
 - 임원배상책임, 농자물보험 등
- 신시장 개척 $\rightarrow$ 농협계 제 등
- 계약자 맞춤형 서비스

<해외시장>

- S&P $\rightarrow$ A- 등급, A.M.Best $\rightarrow$ A 등급
- Asia지역 공략 (전체의 75%)

	1998	2010
해외수 제	3,500만불	10억불

- 선바보 힘 → 세계시장 Leader 역할

다. 기업문화 혁신

1) 부 정적, 폐쇄적, 위위文化 → 열린경영 文化

(신바람 경영 / 족제 경영 / 감성 경영) → Story경영

- 인사의 투명성 (인사가 만사) → Leadership의 핵심

※ Leadership

- 사람의 마음을 열고 믿고 따라오도록 하는 것
- 눈높이 대화 필요 → 소통

- 열린 간부 회의 → 노조 사무국장 참여
- 심사관 석보고 대회 (계획 對 실적 分析)
- 성공 · 실패사례 보고 대회
- 희망부서 예고 제 → 신입사원

2) 전문 성과 인정 중시

- 사람이 중요
 - 관심을 가질 때 직원의 소중함을 느낀다
 - 관심을 가지고 소중함을 느낄 때 → 직원들은 더 큰 책임감을 느낀다
- 전문가 훈련 → 해외연수 (전직원의 10%)

신입사원 채용 - 회사의 족제
(야성있는 인재 선발)

- 전문 지식 (실력)
- 정신건강 (철학)
- 강한 체력
- “왕자와 공주로 대접하겠다” vs “머슴처럼 일하겠습니다”

Eton School (영국, 15C초 설립)

- 기본 적인 학습능 령을 갖추 고
- 동료 들 과 공 유 할 수 있 는 다양 한 능 령을 가 지 는 자
- 교 육 지 침 : 體 - 德 - 智

3) 창조 와 도 전

- 고 정 과 념 을 기 켜 입 체적 으 로 사 고 → 창 의 령 이 경 장 령
- Vision 과 창 의 령 이 있 어 도 그 것 을 추 진 하 는 도 전 과 용 기 가 없 으 면 성 공 할 수 없 음 (그 창 의 령 → 한 나 날 쓰 레 기)

엘비 토 폴 러 고 수 -미 래 학 자

- 급 변 하 는 사 회 에 서 가 장 중 요 한 것 은 상 상 령
- 항상 자 신 의 미 래 모 습 을 상 상 해 보 라
- 기 업 에 서 는 창 의 령 과 혁신 령 을 가 지 는 사 람 이 필 요

배 두 대 간 종 주 (2004~2010)

- 지 리, 덕 유, 속 리, 소 배, 태 배, 오 대, 설악 산

- 7년 간 340km 종 주 (전 직 원)
- 사 실, 가 기 전 에 는 불 안 하 고 초 조
- 산 행 을 마 친 후 화 신 과 자 신 감 으 로 가슴 벅 차
- 가 기 전 과 가 다 와 서 는 완 전 히 다 른 사 람 으 로 변 모
- 힘 들 고 험 한 산 행 을 완 성 했 을 때 비 그 감 격, 감 동, 눈 물

이렇게 힘든 여 업은 결과는

- 그동안 경험하지 못했던 자신감으로 승화

- 자기의 잠재는 영혼을 기쁘고 나도 모르던 내 안의 가능성을 찾고
- 그래서 입었던 야성을 다시 찾는 것
- “힘들다, 할 수 없다” 는 부정문화 → “할 수 있다” 는 긍정문화
- 야성과 도전의식이 넘치는 젊은 조직으로 재구성

경영성과

1. 세계순위

o Asia : 1위 (일본 Toa Re : 2위)

o 전세계 : 10위 (일본 Toa Re : 21위)

2. 신용등급

o S&P : A- 등급 (2000년 : BBB-)

o A.M.Best : A등급 (2000년 : 무등급)

3. 경영실적

	1998	2009
o 외형	1조 2,000억	4조 2,000억
o 당기 순이익	연평균 23억	796억
o 사내유보금	2,600억	1조 2,000억

4. 세계보험시장

o 선박(화물선) — 세계 Leader 역할 (독자요율 사용)

1. 세계 재보험사 순위 : 아시아 1위

<u>1998</u>	<u>2006</u>	<u>2010</u>	<u>2015</u>	<u>2020</u>
32위	13위	10위	8위	5위

※ 일본 Toa Re : 24위 (1998) → 21위 (2010)

2. 신용등급 : S&P <A-> / A.M.Best <A>

	<u>1998</u>	<u>2000</u>	<u>2002</u>	<u>2006</u>	<u>2010</u>
S&P	-	BBB- (Stable)	BBB- (Stable)	A- (Stable)	A- (Stable)
A.M.Best	-	-	A- (Stable)	A- (Stable)	A (Stable)

※ 2000년 이전에는 신용등급 없음

3. 주요 경영지표

(단위 : 억원)

	<u>1998</u>	<u>2010 (E)</u>	<u>비 고</u>
수입보험료	11,700	46,874	4배
세후 당기순이익	37	1,115	30.1배
총 자산	13,596	49,237	3.6배
담보력	2,655	12,344	4.6배

4. 미래 비전

(단위 : 억원)

	<u>2010 (E)</u>	<u>2015</u>	<u>2020</u>
수입보험료	46,874	85,011	15,000
세후 당기순이익	1,115	1,700	3,000
총 자산	49,237	84,238	15,000
담보력	12,344	22,053	41,574