

HR Weekly

- 올해 연말정산 국세청 PDF파일 근로자가 업로드 안해도
- 업무실적 미진한 점장들 별도의 영업 TF팀으로 전보한 것은 부당 전보다
- 합병후 HR의 통합
- 신규입사자 퇴직연금 가입관련
- 독서로 배우는 경영 (적절한 사업경계의 설정)
- 느낌이 있는 공간(코이의 법칙)

급여 관리 Outsourcing

Service 품질 1위를 지켜 나가고 있습니다.

HR Shift

에이치알시프트

www.hrshift.co.kr

02-3463-9990

HR News briefing



□올해 귀속분 연말정산부터 PDF 형식으로 된 '간소화 자료'를 회사에 내지 않아도 될 것으로 보입니다. 국세청은 19일 "올해 하반기 중 연말정산 '일괄 제공 서비스'를 도입해 근로자가 간소화 자료를 회사에 직접 제출하는 불편을 없애겠다"고 밝혔기 때문입니다.
지금까지 연말정산을 하는 근로자는 국세청에서 간소화 자료를 받아 먼저 회사에 제출해야 했지만 일괄 제공 서비스가 도입되는 올해부터는 이 자료 제공 흐름도가 '국세청→회사→근로자'로 단순해지기 때문입니다.
단, 기부금, 안경·콘택트 렌즈·보청기·의료용구 구매비, 학점 은행제(독학 학위제) 교육비, 취학 전 아동의 학원·체육 시설 교육비 등 국세청이 수집해 제공하지 않는 자료는 지금처럼 근로자가 따로 영수증을 챙겨 회사에 제출해야 합니다.
다만 이 제도는 일괄 제공 서비스를 도입한 회사의 재직자만 이용할 수 있습니다. 올해의 경우 요건·기간 등을 조만간 확정해 오는 10월 중 발표하고, 전국 회사를 대상으로 도입 신청을 받을 예정이라고 합니다.
올해 귀속분 연말정산에서 시범 운영을 시작하는 만큼, 일괄 제공 서비스와 기존 간소화 자료 제출 방식은 투 트랙 형태로 운영한다고 합니다.

□고용노동부와 근로복지공단는 16일 고용보험에 가입한 예술인이 지난 11일 기준 총 6만905명으로 집계됐다고 밝혔습니다.
그간 고용보험은 근로기준법상 노동자에게만 적용되었지만 정부의 '전 국민 고용보험 로드맵'에 따라 지난해 12월10일 예술인, 올해 7월 택배기사 등 특수고용직 종사자로 확대된 데 이어 내년 플랫폼 종사자 등으로 확대될 예정이라고 합니다.

□구인구직 매칭 플랫폼 사람인이 기업 451개사를 대상으로 '코로나로 인한 면접전형 변화'를 주제로 설문을 한 결과, 절반 이상(55.4%)이 변화가 있다고 답했다고 합니다.
코로나로 인한 면접 전형 변화를 구체적으로 살펴보면, 가장 많은 35.2%가 '면접 진행 자체를 최소화'(35.2%, 복수응답)했다고 답했고, 다음으로 '1대1 면접만 진행'(27.2%), '면접 단계 축소'(20%), '화상면접 등 언택트 면접 도입'(17.6%), '면접 시간 단축'(15.2%) 등의 순이었다고 합니다.

□취업포털 인크루트가 이달 21일부터 24일까지 나흘간 기업 181곳을 대상으로 '코로나 재확산에 따른 기업경영실태'에 대해 긴급 조사한 결과, '코로나 재확산에 따라 하반기 비상경영체제에 돌입했는지' 질문 결과, ▲'비상경영체제로 돌입했다'가 23.1%, ▲'비상경영체제 돌입을 고려하고 있음'이 63.3%로 나타났다고 답했다고 합니다.
비상경영체제 돌입시 기업에서 고려중인 대책은 무엇일까? 1위는 ▲'재택근무 시행'(41.8%)이 꼽혔고 ▲'근로시간, 근로일수 단축 등 순환근무'(25.5%) ▲'임시휴업,무급휴직 시행'(10.7%) 등의 방안을 통해 비상경영체제를 준비하는 것으로 조사됐다고 합니다.

□국내 프리랜서 규모가 약 360만명에서 400만명에 이른다는 조사결과가 나왔습니다. 한국노동연구원이 추산한 기준(240만명, 2019년도)을 훨씬 뛰어넘는 수치입니다
프리랜서의 월평균 소득은 약 254만원으로 전체 취업자 월평균임금 대비 88.9%수준이며, 주당 평균 노동시간은 46.4시간이라고 합니다.





업무실적이 미진한 점장들을 면직책대상자로 선정하여 일괄적으로 본부에 신설된 영업개선TF팀의 팀원으로 전환배치한 것은 부당전보에 해당한다

사건번호 : 서울행정법원 2021. 7. 23. 선고 2020구합66466 판결

【요 지】 전국에 140개 마트 점포를 운영하는 원고 회사는 전국 점포의 점장들 중 업무실적이 미진한 근로자들을 '면직책대상자'로 선정하여 그 점장 직책을 해제하고 이들을 일괄적으로 본부에 신설된 영업개선TF팀의 팀원 직급으로 전환배치(전보)하였는바,

위 전보처분은 경영을 개선하기 위해 인원을 효율적으로 재배치하는 것을 넘어, 사실상 원고의 희망퇴직 제안에 불응한 근로자들에 대하여 사직을 종용하기 위한 수단으로 사용되었고, 합리적이고 공정한 기준에 따라 그 대상자를 선정했다고 볼 수 없어 업무상 필요성이 인정되지 않고, 전보된 근로자들은 직책이 점장에서 팀원으로 강등되고, 생활근거지의 변경, 급여 감소 등 생활상 불이익을 입었으며, 원고가 전보처분에 앞서 대상 근로자들과 2차례의 사전 면담절차를 거치기는 하였으나 이는 사직을 종용하기 위한 절차에 불과하였고, 그밖에 원고가 대상 근로자들이나 노동조합 등 근로자 측과 면직책대상자 선정기준 등에 관하여 아무런 협의를 한 적이 없어 신의칙상 요구되는 절차를 거쳤다고 볼 수 없으므로, 원고의 참가인들에 대한 각 전보처분은 부당전보에 해당한다.

1. 판단

1) 근로기준법 제23조제1항은 '사용자는 근로자에게 정당한 이유 없이 해고, 휴직, 정직, 전직, 감봉, 그 밖의 징벌을 하지 못한다'고 규정하고 있다. 근로자에 대한 전보나 전직은 원칙적으로 인사권자인 사용자의 권한에 속하므로 업무상 필요한 범위 내에서 사용자는 상당한 재량을 가지며 그것이 근로기준법 등에 위반되거나 권리남용에 해당되는 등의 특별한 사정이 없는 한 무효라고 할 수 없고, 전보처분 등이 권리남용에 해당하는지의 여부는 전보처분 등의 업무상의 필요성과 전보 등에 따른 근로자의 생활상의 불이익을 비교, 교량하고 근로자 측과의 협의 등 그 전보처분 등의 과정에서 신의칙상 요구되는 절차를 거쳤는지 여부를 종합적으로 고려하여 결정하여야 한다(대법원 1998.12.22. 선고 97누5435 판결, 대법원 2009.4.23. 선고 2007두20157 판결 등 참조). 그리고 사용자가 전직처분 등을 할 때 요구되는 업무상의 필요란 인원 배치를 변경할 필요성이 있고 그 변경에 어떠한 근로자를 포함시키는 것이 적절할 것인가 하는 인원선택의 합리성을 의미하는데, 여기에는 업무능률의 증진, 직장질서의 유지나 회복, 근로자 간의 인화 등의 사정도 포함된다(대법원 2018.10.25. 선고 2016두44162 판결 등 참조).

한편, 업무능률 증진, 경제적 수익성 제고 등과 같이 추상적, 일반적인 경영상 필요성이 인정된다 하더라도, 이를 이유로 한 모든 형태의 전보발령이 정당화되는 것은 아니고, 해당 전보발령이 실제로 그와 같은 목적을 달성하기 위한 적합한 수단이어야 업무상 필요에 따른 정당한 인사권의 행사라고 평가할 수 있다.

또한 사용자는 이른바 후선배치, 즉 합리적 기준에 근거한 상대평가 및 그 근무평정 결과를 바탕으로 희망퇴직 대상자를 선정한 다음 신청을 받고 미신청자를 임시보직으로 전보발령하여 실적 목표를 달성하지 못하면 최종적으로 면직 또는 사직에 이르게 하는 방식으로 비용을 절감하고 근로의욕 고취 등을 통해 경영의 효율성을 제고하는 것이 전혀 불가능하지는 않으나, 이러한 전보발령이 근로자의 능력 등에 따라 인원을 효율적으로 재배치하는 것을 넘어, 실질적으로는 희망퇴직 권고에 불응한 자에 대하여 사직을 압박하기 위한 편법적인 조치로 남용됨으로써 법률상 정리해고의 제한 요건을 우회하는 수단으로 기능할 경우에는 이를 정당한 전보발령이라 할 수 없다.

2) 앞서 본 인정 사실, 갑 제1, 8, 13 내지 15, 24호증, 을나 제21호증의 각 기재에 변론 전체의 취지를 더하여 인정할 수 있는 다음과 같은 사정들, 즉 이 사건 각 전보처분의 업무상 필요 정도 및 그로 인한 참가인들의 생활상 불이익 정도, 신의칙상 요구되는 절차 준수 여부 등을 종합하여 보면, 원고가 제출한 증거들만으로는 이 사건 각 전보처분은 정당한 이유가 있다고 보기 어려우므로, 원고의 주장은 이유 없다.

[업무상 필요성]

가) 원고가 도소매업을 영위하는 영리법인으로 개별 점포의 운영 실적이 회사 경영에 중요한 영향을 미치는 점을 감안하면, 경영상황이 악화되는 가운데 점장 직책에 적합하지 않은 근로자들을 보다 적합한 업무를 수행할 수 있는 부서로 전보함으로써 실적 개선을 꾀할 일반적인 경영상 필요는 있어 보인다. 그러나 이 사건 각 전보처분은 단순히 인원을 효율적으로 재배치하는 것을 넘어, 원고가 선정한 13명의 저성과자(면직책 대상자) 중 원고의 희망퇴직 제안에 불응한 근로자들에 대하여 사실상 사직을 종용하기 위한 수단으로 사용되었다. 원고가 이 사건 각 전보처분에 앞서 참가인들과 면담 후 작성한 '면담결과서'의 내용을 보면, 원고는 참가인들을 "VSP 대상자", 즉 '희망퇴직 프로그램(Voluntary Separation Program) 대상자'로 지칭하고 있다.

즉, 면담을 진행한 각 지역본부장들은 참가인들에게, "희망퇴직을 수용하는 것이 현 시점에서 가장 좋은 방법이다.", "전진배치 프로그램(이 사건 각 전보처분)은 점장 직책을 내려놓고 해야 하는 일이며, Target이 높고, 일별·주별·월별·분기별 영업리포트를 제출할 뿐 아니라, 월별·분기별 평가위원회를 통해 등급을 부여받는 등 향후 험난한 여정이 될 것이다."

"전진배치 프로그램은 실질적인 퇴직 프로그램의 일환으로 실리적·명분적으로 본인에게 도움이 되지 않는다.", "옵션 과정(이 사건 각 전보처분)은 쉽지 않을 것이고, 과거 프로그램과 전혀 다르며 성과 부분에 대한 스트레스와 금전적인 손실(퇴직금, 퇴직위로금)이 있을 것이다."라고 말하며 원고가 제안하는 희망퇴직을 수용할 것을 강하게 설득하였다(갑 제13, 14호증). 한 지역본부장은 "나와 같이 근무하는 점장들은 안 내보냈으면 하는 생각으로 한 분이라도 구제하려 최선을 다해보았지만 그럼에도 피하기 힘들다"면서 "희망퇴직을 수용하지 않으면 전진배치 프로그램을 실시한다. 전진배치 프로그램은 나중에 누적 업적평가를 거쳐 최종 판단을 한다고는 하지만, 되게 좀 높은 타겟을 부여하고 일별·주별·월별로 평가한다고 하니까 되게 좀 쉽지는 않을 거라는 생각이 많이 든다.", "전진배치 프로그램을 하더라도 진짜로 회사가 이 정도 프로그램까지 만들어서 운영할 것 같으면 상당히 각오는 많이 하고 있을 것 같다."라고 말하는 등 참가인들이 전진배치 프로그램을 감당하기 어려울 것임을 전제로 희망퇴직을 유도하였다(을나 제21호증).

나) 이처럼 이 사건 각 전보처분은 면직책 대상자들로 하여금 재직을 회피하고 희망퇴직을 선택하게 할 강력한 유인으로서 "과거 프로그램과는 전혀 다른", "험난한 여정"으로 설계된 프로그램의 일환으로 기능하였다. 또한 영업개선TF팀은 면직책 대상자들을 모아 위와 같은 프로그램을 운영할 목적으로 신설된 조직으로, 참가인들이 위 팀에서 수행할 'Mall 공실 개선 업무'와 'The Club 고객 확보 업무'에 적합한지 여부는 이 사건 각 전보처분에서 주요한 고려 요소가 아니었던 것으로 판단된다. 원고가 제출한 증거들을 모두 살펴보아도, 신설된 영업개선TF팀이 '면직책 대상자들의 퇴직 압박'이라는 주된 기능 외에 참가인들을 팀원으로 영입하여 업무능률을 증진시키고 근로의욕을 고취시키는 기능을 하였다고 보기는 어렵다. 실제로 위 팀은 신설된 지 채 3개월도 되지 않은 2020.1.1. 조직개편으로 해체되었고, 참가인들을 포함한 면직책 대상자들은 전원 또다시 면직책 대상자들을 위해 신설된 'Wholesale membership팀'으로 전보되었다.

한편, 원고의 희망퇴직 제안, 면담, 이 사건 각 전보처분을 통한 전진배치 프로그램 운영 등의 과정에서 면직책 대상자 총 13명 중 4명이 실제 희망퇴직을 하였다.

다) 또한 원고가 합리성, 공정성을 갖춘 기준에 따라 이 사건 각 전보처분의 대상이 되는 '면직책 대상자'를 선정하였다고 보기도 어렵다. 이 사건 각 전보처분은 아래에서 볼 바와 같이 불이익한 인사처분에 해당할 뿐 아니라, 사실상 '퇴직대상자'를 선정하여 이들을 압박하기 위한 수단으로 사용되었으므로, 이처럼 불이익한 인사조치의 대상이 되는 면직책 대상자를 선정함에 있어서는 합리성, 공정성을 갖춘 기준에 따랐어야 할 것이다. 그러나 원고가 면직책 대상자 선정의 주요 지표로 삼았다는 2018년도 성과평가 결과, 클러스트 등급, 오퍼레이션 등급 모두 그 합리성, 공정성이 담보된 기준이라고 보기 어렵다. 우선 2018년도 성가평가의 경우, 참가인들은 평가의 80%를 차지하는 정량평가에서 F를 제외하고 모두 '우수' 또는 '완수' 등급에 해당하는 상위 85%(전체 140개 점포 중 119위) 이상의 성적을 받았고, 참가인 F 역시 미흡 등급에 해당하는 하위 3~5%(133위 미만)보다 순위가 높았다. 그럼에도 참가인들은 나머지 20%를 차지하는 정성평가에서 최하위인 0점을 받아 종합순위에서도 최하위 성적을 받았다(다만, 참가인 I의 종합 순위는 51위로 성과평가 종합등급이 '완수'에 해당한다). 그러나 ① 참가인들에 대한 정성평가 평가자는 참가인들 소속 각 지역본부장들로, 소속 지역본부가 같은 참가인 I, AT 외에는 각기 다른 평가자들이 참가인들의 'Leadership & Potential'을 평가한 점(갑 제9호증), ② 정성평가 항목은 '가치실현', '우수함', '신뢰', '집념', '팀워크' 등 5개 분야의 총 10개 세부항목으로 구성되어 있으나, 각기 다른 평가자(지역본부장)들이 통일적으로 참조할 만한 구체적인 평가기준이 마련되어 있지 않고, 그 내용상 평가자들의 자의를 배제할 만큼의 합리성이나 객관성이 담보되지 않는 점, ③ 원고가 전 직원에게 제시한 성과평가 가이드라인에 의하면 정량평가와 정상평가의 비중이 80:20이나, 원고가 정성평가에서 '미흡' 등급에 일률적으로 0점을 배점함으로써 사실상 정량평가 결과가 무의미하게 되었고, 정성평가가 종합등급을 좌우하게 된 점[참가인들은 상대적으로 높은 정량평가 결과에도 불구하고 정성평가 0점으로 최종 최하위등급을 받은 반면, 일부 점장들은 정량평가 순위가 138위임에도 정성평가에서 최고점(1위)을 받아 종합 '완수' 등급을 받는 등 높은 정성평가 점수로 낮은 정량평가 점수가 상쇄되었다(갑 제8호증)] 등을 종합하면, 위 정성평가의 기준은 합리적이거나 공정하다고 보기 어렵고, 이에 기초한 참가인들의 성과평가 결과 역시 면직책 대상자 선정을 위한 합리적이고 공정한 기준이라고 볼 수 없다. 다음으로 클러스트 등급, 오퍼레이션 등급 역시 원고가 제출한 증거들(갑 제11, 12, 24호증)만으로는 그 등급 부여의 객관적 근거가 부족하고(정성평가라 하더라도 주관이나 자의가 개입되지 않는 객관성이 담보되어야 한다),

오퍼레이션 등급의 경우 2018년도 성과평가 정량평가에도 'Operation' 항목이 이미 포함되어 있는 점까지 고려하면 참가인들의 위 정량평가 결과를 뒤집을 만한 객관적 기준이라고 보기 어렵다. 그 밖에 원고가 주장하는 비즈니스 경진대회 실적, 재고조사 결과 등을 고려하더라도 참가인들이 총 140개 점포 중 최하위 성과자들로서 면직책 대상자로 선정되어야 할 근거는 많이 부족해 보인다. 또한 원고의 각 지역본부장들이 작성한 기밀문서인 '면점장 선정사유 및 진행현황'에는 참가인들을 면직책 대상자로 선정한 사유가 구체적으로 기재되어 있기는 하나, 이 역시 2018년도 성과평가 중 정량평가 외에는 담당 지역본부장들의 서술식 정성평가가 주를 이루고 있고, 그 내용만으로는 왜 참가인들이 전체 점장들 중 하위 13명에 해당하게 되었는지
에 관한 상대평가의 객관적 기준을 알 수 없다(을나 제17호증).

라) 결국, 이 사건 각 전보처분은 인원배치 변경의 필요에 따른 적합한 수단이라고 보기도 어렵고 인원선택의 합리성도 갖추고 있다고 보기 어렵다.





노동부 지침 개정(소식)

합병후 HR의 통합 (변화관리의 성공요서)



M&A의 성패를 좌우하는 핵심인 합병 이후의 변화관리를 어떻게 하면 성공할 수 있을까에 대하여 논의하고자 한다. 여러 사례를 바탕으로 합병후 통합, 즉 PMI 과정을 통한 양사의 화학적 통합이 이루어지기 위한 변화관리의 성공요소는 다음과 같이 5가지로 정리될 수 있다.

Me Issues에 대한 신속한 대응

Me Issue는 합병의 모든 과정을 거치면서 구성원들의 심리적인 동요와 그에 따른 문제를 일컫는 말이다. 합병되면 일자리를 잃게 되는 것은 아닐까, 급여에는 영향이 없을까, 누가 우리팀의 팀장이 될까, 다른 곳으로 이동되지는 않을까, 인수사의 사람들이 우리를 무시하는 것은 아닐까, 등등의 심리적인 동요가 생기는데, 이는 특히 합병 당하는 회사 직원일수록 더욱 크게 나타나며 시간이 지나면서 증폭되는 경향을 보인다. 따라서, 이러한 Me Issue에 의한 손실을 막기 위해 신속히 대응하는 것이 중요하다.

통합추진팀의 강력한 리더십

통합과정을 총괄하고 발생할 수 있는 문제를 해결하고 조정하며 전략적으로 의사결정을 내릴 수 있는 능력을 갖춘 통합추진팀을 구성하고, 그 팀에 통합과정을 총괄할 수 있는 권한을 위임함으로써 일관된 방향으로 통합이 이루어질 수 있도록 하는 것이 또한 중요하다.

활발한 커뮤니케이션

밀실에서 몇몇 사람들에 의해 진행되는 통합은 양사의 화학적 통합에 전혀 도

움이 되지 않는다. 모든 구성원과 끊임없이 일관된 의사소통 채널을 통해 솔직하게 홍보하고 설득하고 피드백 받음으로써, 불필요한 오해와 불만의 제기 가능성을 사전에 최소화해야 한다

저항에 대한 효과적인 관리통합추진팀의 강력한 리더십과 활발한 커뮤니케이션 등에도 불구하고 저항은 나타나기 마련이다. 따라서 발생할 수 있는 파업, 태업, 인력의 대량유출 등 여러 가지 '저항 시나리오'를 예측하고 그에 대한 대응방안을 마련하는 것이 필요하다.

통합목표의 지속적인 관리

통합이 올바른 방향으로 가고 있는지, 일정상 문제는 없는지, 통합활동은 효과를 보이고 있는지 등을 모니터링할 수 있도록 통합목표에 대한 KPI를 설정하여, 보다 나은 통합활동을 위해 활용할 필요가 있다.

요약하면, 양사가 물리적인 통합을 뛰어 넘는 화학적 통합을 위해, 강력한 리더십을 지닌 통합추진팀에 의해 변화관리 실행방안이 엄격하게 수립/실행/통제되고, 아울러 동요와 저항을 최소화할 수 있는 '감성적'인 활동도 병행하여야 한다.
구체적인 실행방안을 알아보기 전에, 다음 회에는 이러한 PMI 변화관리가 실패했을 경우에 발생할 수 있는 리스크와 리스크로 인한 손실의 크기에 대하여 먼저 알아보기로 한다.

글: 유정식 : 인퓨처컨설팅 대표

Q&A



신규입사자의 퇴직연금제도 가입 관련

☞ 고용노동부 / 퇴직연금복지과-1516

질의

○ A사업장의 근로자 대부분은 DB형 퇴직연금제도에 가입되어 있으며, 일부 직군은 DC형 퇴직연금제도에 가입(규약으로 가입대상을 명시)

○ (질의1) 2021.1.1. 이후 신규입사자는 DC형 퇴직연금제도에 가입하도록 정할 수 있는지? 가능하다면 규약 변경의 절차는?
○ (질의2) 한 사업장 내에 DB·DC형 퇴직연금제도를 병행하여 운영하는 것이 가능한지? 가능하다면 사용자는 근로자에게 퇴직연금제도의 선택권을 의무적으로 부여해야 하는지?

회시

○ (답변1) 근로자퇴직급여 보장법 제4조제1항에 따라 사용자는 퇴직하는 근로자에게 급여를 지급하기 위하여 퇴직급여제도 중 하나 이상의 제도를 설정하도록 정하고 있으며,
  - 신규입사자는 확정기여형을, 기존근로자는 확정급여형을 가입하도록 하는 식으로, 어떤 근로자가 어떤 제도를 가입하게 하는 것까지도 근로자대표의 동의 절차를 통해 규정할 수 있습니다. (관련 행정해석: 퇴직급여보장-1090, 2007.3.15.)
  - 따라서, '21년 이후 신규입사자는 DC형 퇴직연금제도에 가입하도록 정할 수있으며, 이를 위해서는 DB·DC제도의 규약 중 가입대상에 대한 내용을 변경해야 합니다.
  - 귀 질의의 내용 상 규약 변경의 적용 대상이 신규입사자에게 국한되는 경우라면, 기존 퇴직연금제도의 가입자에게는 불리한 변경이 아니므로 근로자퇴직급여 보장법 제4조제4항에 따라 DB·DC제도의 가입대상인 근로자대표의 의견청취를 통해 각각 규약을 변경하고 그에 따라 제도를 운영하면 될 것으로 사료됩니다.

○ (답변2) 근로자퇴직급여 보장법 제4조제1항에 따라 사용자는 하나 이상의 퇴직급여제도(DB·DC형 퇴직연금제도)를 설정하고 병행하여 운영할 수 있습니다.
  - 그리고 퇴직연금제도의 운영에 대한 구체적인 사항은 근로자대표의 동의를 얻거나 의견을 들어 퇴직연금규약으로 작성하도록 정하고 있으므로,
  - 퇴직연금제도 선택권 부여 및 제도변경 허용 여부 등 구체적인 내용은 규약으로 정하여 운영하는 것이 바람직할 것으로 사료됩니다.





적절한 사업 경계의 설정

사업의 경계에 대한 분명한 관점이 없으면 경쟁이 이루어지는 위치, 다른 위치에 있는 경쟁 기업들에 대해 각각의 상대적 중요성이나 성장 기회들과 관련한 전략을 결정하기 어렵다.

올바른 의사 결정을 하기 위해서는 핵심 사업과 핵심 주변에 있는 관련된 인접 사업, 그리고 경쟁 기업과 경제의 전망에 대해 명확한 개념을 갖는 것이 중요하다.

인접 영역이 핵심 사업과 연관되어 있는 정도가 바로 그 경계 안에서 공격적으로 사업을 확장시킬 것인지 축소시킬 것인지를 결정하는 핵심이다.

어떤 사업이든 성장 전략을 세울 때 가장 먼저 해야 할 일은 사업 영역의 지도를 정확히 그리는 것이다.
수익을 동반한 핵심 사업은 충성스러운 고객, 경쟁에서의 우위, 독특한 기술, 그리고 이익을 낼 수 있는 능력 면에서 가장 강력한 위치에 놓여 있는 사업이다. 만약 핵심 사업에서 이익을 내지 못하고 있다면 시장 발달의 초기 단계나 시장 형성기에 있는 경우를 제외하고는 무엇인가 잘못된 것이다.

사업의 영역을 확장했을 때 가장 장래성 있는 핵심 사업 주위의 인접 영역은 핵심 사업의 기술을 이용한다거나 핵심 고객들을 유지하기 위한 방어적인 이동이 필수적이다. 가장 중요한 것은, 이러한 이동은 강력한 핵심 사업 없이는 불가능하다는 것이다.

성장의 전략을 수립하려면 경계를 허무는 것이 당연하지 않느냐, 경계 안이 아니라 밖에서 무엇인가 새로운 것을 찾아야 하지 않느냐고 물을 수도 있다. 그러나 그것은 그렇지 않다. 사업을 올바르게 정의하지 못하면 수익을 위한 투자를 잘 못 투자할 수도 있고, 재집중해야 할 분야를 무시하게 될 수도 있다.

사업을 정확하게 정의함으로써 기업은 핵심 영역과 인접 영역의 체계를 논리적으로 세울 수 있으며, 현명한 투자 계획을 세우고 한계를 벗어난 투자를 중단할 수 있다. 또 경쟁 기업과 수익률을 비교하면서 시장 점유율을 파악하는 데도 도움이 된다.

테니스 시합을 잠시 생각해 보자. 만약 한 선수가 코트의 범위를 서로 다르게 알고 있다면 코트를 잘못 이해하고 있는 선수는 분명히 시합에서 질 것이다. 그는 코트에서 경계 밖으로 공을 내 보내곤 할 것이고, 지나치게 좁은 공간으로 공을 보냄으로써 상대방으로 하여금 쉽게 공을 되받아치게 할 것이다.

사업의 정의에 대하여 예를 든다면, 코카콜라는 코카콜라사업, 청량음료 사업, 기타 곡물.과일류를 포함한 음료 사업 가운데 스스로 소비되는 모든 음료라고 사업분야를 정의하여 경쟁 대상을 관리하고 있다.
또 월트 디즈니는 오락사업이라는 범위를 넓게 잡고 있다.

핵심 사업의 경계는 그것들이 시간이 지나면서 어떻게 변할 것인가에 대한 분명하고 정확한 관점이 없으면 성장 전략을 수립하는 데 치명적인 실수를 범할 수 있다.

오늘날 날이 갈수록 사업의 경계는 불분명해지고 동시에 점점 더 급격하게 변화하고 있다.
그런데 경험에 의하면 확실한 경쟁 우위를 가져다 주는 핵심 사업의 규모와 범위는 아웃소싱과 고객 차별화로 인해 날로 축소되어가고 있는 반면, 핵심 사업 주변의 전략적인 '인접영역'은 지속적으로 늘어나고 있다.

그런데 이익을 얻는데 있어 미래의 원천은 이러한 인접 영역에 존재한다는 것이다. 예컨데 디지털 카메라는 카메라 영역과 휴대폰의 영역을 모호하게 하고 있지만 여기에 이익의 원천이 움직여지고 있고, 인터넷 전화 사업이 인터넷 사업과 전화 사업 모두의 수익 풀에 심각한 영향을 끼칠 수 있을 것이라는 것이다.

느낌이 있는 공간



코이의 법칙



관상어 중에 '코이'라는 물고기가 있습니다.
이 물고기의 특징은 자라는 환경에 따라 크기가 달라진다는 것입니다.

작은 어항에 넣어두면 어항에서 살수 있는 크기밖에 자라지 못하지만, 커다란 수족관이나 연못에 넣어두면 그에 맞는 크기까지 자라게 되고, 강물에 방류하면 사람크기만큼 자라는 물고기입니다.

같은 물고기인데도 불구하고
어항에서 기르면 피래미가 되고,
강물에 놓아 기르면 대어가 되는
참으로 신기한 물고기입니다.

생각해보면 우리들 삶과 비슷한 데가 있습니다.
사람들 또한 이 물고기처럼 환경에 지배를 받으며 살아갑니다.

자신이 처한 환경으로 인해 10%의 능력도 발휘해 보지 못한 채 생을 마감하는 사람들도 있습니다.

물고기도 노는 물에 따라 크기가 달라지듯이 사람 또한 매일 만나는 사람들과 주변환경과 생각의 크기에 따라 자신이 발휘할 수 있는
능력과 꿈의 크기가 달라지게 됩니다.

지금까지 삶이 만족스럽지 않다면
주변환경을 한번 바꿔보십시오.
환경에 따라 미래가 바뀌기 때문입니다.

꿈꾸는 사람과 함께 하면 꿈이 생겨납니다.
성공하고 싶다면 성공한 사람들과 함께 해야 합니다.
또, 부자가 되고 싶다면 부자들이 있는 곳에서 그들과 친구가 되어야 합니다.

그것이 긍정적 삶의 변화를 이루는
가장 확실한 공식이기 때문입니다.