

(주)태평양의 고객가치창조 경영 *

전 상 길 **
백 윤 정 ***

.....

(주)태평양에 대한 사례분석은 국제화 과정, 여성인력관리, 환경경영, 기업윤리 등의 여러 각도에서 살펴봐도 매우 모범적이고 정도경영을 실천하고 있어 대단히 교육적이고 교훈적이라 하겠다. 이 가운데서도 가장 포괄적으로 (주)태평양의 경영의 모습에 제대로 접근할 수 있는 주제는 고객의 가치창조 경영의 관점에서 (주)태평양을 살펴보는 것이었다. 고객가치창조의 관점에서 사례를 개발하고 그 이면에 녹아 있는 운동원리를 파악하고자 하였던 그 자체는 사례개발을 주도한 저자들에게는 다대한 기쁨이었고 보람이었다. 특히 고객중심의 경영과 관련한 수많은 이론들을 교실에서 접해야 할 우리 학생들에게 본 사례는 이성과 감동이 교차되는 과정에서 생성되는 다양한 의미를 경험하게 될 것으로 믿어 의심치 않는다.

본 사례는 제11회 경제정의 대상 수상한 (주)태평양의 고객가치창조경영의 현장을 생생하게 들여다보고 또 그것을 가능하게 하는 성공요인들을 도출하며 이들이 어떤 관계성 속에서 상호연계되어 한 기업의 가치를 제고시키고 나아가서 사회정의의 기틀을 마련하게 되는지를 알아보기 위하여 준비되었다.

.....

고객 : 옥천경찰서장 김강자

주소 : 충북 옥천군 옥천읍 금구리 149-3

고객접점상황 : 마몽드 콤팩트를 애용하는 고객으로 2년 전 생산중지 된 시점에서 마몽드 콤팩트를 구입할 수가 없다며 있는 대로 다 사졌으니 구해달라는 상담전화를 접수받았다. 고객상담실은 전국 판매처를 수배하여 30개의 제품을 구해 전해 주었다. 고객은 2년 동안 29개의 콤팩트를 사용하면서 다시는 구할 수 없겠다는 것을 생각해서 국내외 모든 콤팩트류를 다 써보았지만 피부에 맞지 않았

* - 본 연구는 2001년도 한양대학교 교내연구비지원에 의해서 이루어졌음.

- 본 사례를 작성함에 있어서 자료제공과 인터뷰에 응해주신 (주)태평양의 여러 임직원 여러분들과 건설적인 조언을 해주신 익명의 심사위원님들께 감사의 뜻을 전합니다.

** 한양대 디지털 경영학부 부교수(sgjeon@hanyang.ac.kr)

*** 한양대 디지털경영센터 연구교수(yjdream01@dreamwiz.com)

다. 단 한 개밖에 남지 않은 제품과 함께 내용물 70개를 만들어 달라는 간곡한 호소문을 '99. 10. 15일 서경배 사장께 보내왔다.

- 10/15(금) 사장께서는 고객의 서신을 읽고, 고객과의 상담결과를 회신해 줄 것을 부탁했다.
- 10/16(토) 우선 고객과 상담하기 전 내용물 생산 가능성은 있는지, 만약 불가능할 때 가장 유사한 제품은 없는지를 고객 상담팀은 각 부문에 수소문했다.
- 10/18(월) 월요일 오전 08:30분 마케팅본부장 주재 팀장회의에서 고객의 서신을 공개했다. 우리 상품을 사랑하는 고객을 위해 고객 지향적 관점에서 대응하기로 협의가 되었다. 혹시 판매현장에 재고가 있는지, 생산 가능성은 있는지를 확인하기로 했다.
- 10/19(화) 월요일은 화장품학회가 개최된 관계로 생산가능 여부를 확인할 수가 없었다. 마케팅본부 BM 1팀, 상품운영팀은 화요일 아침에 기술연구원과 김천공장에 생산가능여부를 타진했다. 처방은 있지만 사용했던 원료가 모두 있어야하기 때문에 원료재고를 확인해야만 했다. 또한 용기는 구하기 힘든 상황이었다. 기술연구원은 즉각 처방과 원료를 확인한 결과 내용물 생산은 가능하다는 결과를 회신해 왔다. 내용물은 기술연구원 실험실(메이크업 연구팀)에서 제조해서 김천공장으로 보내면 공장에서 내용물을 성형해서 리필 용기에 담아 상품을 완성시키기로 했다는 결과를 상품운영팀으로부터 받게 되었다.
- 10/20(수) 옥천경찰서 서장실로 전화를 했는데 부재중이었다. 전화를 받은 여직원에게 태평양 임을 밝히자 여직원까지도 마몽드 콤팩트를 구하려는 옥천경찰서장의 간절함을 알고 있었고 핸드폰 번호까지 알려주었다. 핸드폰으로 연결된 옥천경찰서장의 목소리는 친근감 있게 느껴졌다. 아모레를 사랑하는 분이기에 가까운 생각이 들었다. 고객에게 최근 진보 발전된 콤팩트와 트윈케익, 파우더 제품을 소개하면서 사용해 볼 것을 권유했지만 고객은 일편단심 오직 마몽드 콤팩트 뿐이었다. 마몽드 콤팩트만이 피부에 맞는다면서 고객은 경찰이라 365일 화장을 해야하며, 화장까지 제대로 안되면 경찰서장으로서 얼마나 품위가 없어 보이겠느냐면서 어렵겠지만 선처를 부탁한다고 했다. 상담을 하면서 어떤 것이 고객을 위하는 것일까를 가늠해 보았다. 진보 발전된 상품을 사용하지 못하는 것은 고객의 큰 손실이겠지만 갖고 싶은 것을 갖지 못할 때의 안타까움을 고려해 보았다. 고객을 위하는 것은 고객이 원하는 상품으로 행복할 수 있을 때라는 결론을 내리고 서신 접수 후 지금까지의 경과를 알려주었다. 고객은 너무 기뻐서 목소리까지 들떠 있었다. 고객만을 위해 만드는 마몽드 콤팩트가 준비되면 다시 연락하기로 했다.
- 10/21(목) 기술연구원에서 제조된 내용물이 김천공장에 도착되어 목요일 오전에 성형이 완료되었다. 김천공장과 전달방법을 협의하던 중 김천에서 옥천이 가까운 거리에 소재한다는 점을 감안해서 김천공장에서 직접 전달하기로 했다. 같은 날 고객과 다시 연락하여 고객이 원하는 마몽드 콤팩트가 준비되었음을 알리면서 판매 1위 라네즈 소프트 앤 터치 트윈케익과 최근 신제품인 헤라 화이트 클리어 팩트의 사용 기회

를 가져볼 것을 조심스럽게 상담했다. 태평양의 진보된 기술을 알리고져 선물로 준비해서 김천공장에서 직접 방문할 계획임을 설명하자 고객은 태평양의 고객사랑에 감탄했다면서 감사의 마음을 어떻게 전해야 좋을지 모르겠다고 기뻐했다.

10/22(금) 김천공장 품질관리팀장이 직접 고객을 방문하여 마몽드 콤팩트 리필 70개를 판매하고 선물로 준비된 상품을 전달했다. 고객은 태평양이 끝까지 고객을 챙기고 생각해주는 기업이라는 것을 알게 되었다며 선처해 주신 서경배 사장께 감사의 말씀을 전해 달라고 했다. 고객은 지금까지도 아모레를 써왔지만 앞으로 영원히 태평양 제품을 애용하겠다고 약속했다.

위의 일화에서 본 바와 같이 고객이 찾으면(원하면) 천리 길도 마다하지 않고 찾아갈 수 있는 정신과 행동력이 태평양인에게 살아있다는 벽찬 감홍 그리고 CEO, 마케팅, 생산, 연구부문이 협력해서 고객의 소리가 접수 된지 1주일만에 한 분의 고객을 위한 맞춤형서비스를 했다는 경험은 어떻게 고객만족을 통하여 새로운 고객가치를 창조해 나가는지를 여실히 보여 주고 있다. 그러나 태평양이 높이 평가받아야 하는 이유는 일시적인 고객만족을 통한 단발적이고 즉흥적인 고객가치 창출이 아니라 고객가치의 창출을 위한 시스템과 제도가 경영의 현장 속에 뿌리깊게 자리잡고 있다는 점이다. 본 사례개발은 (주)태평양의 고객가치창조경영이 어떠한 운동원리로 작동하고 있으며 그 결과 중국적으로는 사회정의의 실현에 있어서 고객가치창조경영이 어떻게 연결되는지를 파악하고자 준비되었다.

1. (주)태평양이 걸어온 길과 걸어갈 길

(주)태평양은 지난 경제정의기업상 중 7회와 8회 및 10회에서 업종 최우수기업으로 수상한 바가 있으며 2002년도에 들어 11회 때에는 영예의 대상을 수상하였다(경실련 및 한겨레신문사 주관). 이러한 눈부신 성과가 있기까지 태평양은 1945년 창업 이후 미와 건강, 즉 아름다움을 추구하는 건강한 기업이 되고자 전략적 성장을 주도하여 왔음을 알 수 있다<표1 참조>.

(1) 우수한 품질로 성장기반을 구축한 40~50년대

창업초기인 40~50년대는 우수한 품질로 성장기반을 구축하였다. 태평양 최초의 히트상품인 ‘메로디 크림’을 출시하였으며(1948), 국내최초로 식물성 ‘ABC 포마드’(1951)와 ‘ABC 100번 크림’(1952), 장업계 최초 연구실 개설(1954) 그리고 선풍적 인기를 끈 ‘코티 분백분’(1960)을 연이어 성공시킴으로써 성장의 발판을 마련한다.

(2) 대기업의 면모를 다져 나간 60년대

60년대에 들어와서는 창업이후 15년 동안의 성장기반을 토대로 대기업의 면모를 다져나가기 시작하였다. 그 단적인 예로 장업계의 해외기업 현황을 파악하기 시작하였으며(1960), 국내 최대의 화장품 생산 자동화시설을 갖춘 영등포공장을 준공하였다(1962). 또한 그 해에는 장업계 최대금액이었던 ‘200만원 대현상’ 경품판매를 시작하였고, 사랑을 싣고 세계제일의 기업으로 향해하는 태평

양의 심벌마크를 공모하여 선정하기도 하였다(1962). 뿐만 아니라 미용사원들을 본격적으로 채용하여 이들로 하여금 올바른 화장법을 국민들에게 전달하게 하였다(1963). 이듬해에는 화장품의 대명사가 된 아모레브랜드를 발매하였으며, 방문판매제도를 도입하였다. 아울러 판매조직의 첨병인 아모레대리점을 오픈하기도 하였다(1964). 이러한 노력의 결과 그 해 연말에는 상공부장관으로부터 판매관리부문 생산성우수상을 수상하였다(1968). 또한 이 즈음 처음으로 공채사원 1기를 모집하였으며 최초의 인사규정, 내부감사규정, 취업규칙이 제정되었다(1965).

(3) 비약적 성장과 도약의 70년대

70년대에 들어서면서 태평양은 비약적 성장과 도약을 하게 된다. 부재료의 안정적 공급과 품질향상을 위해 안양초지공장을 준공하였으며(1971), 2년 뒤에는 상품의 안정적 공급으로 비약적 성장의 발판이 된 수원공장을 준공하여 사세를 확장하여 나간다(1973). 또한 기업공개를 통하여 자본금을 확충하기 시작하였다(1973). 이러한 노력의 결과 대통령으로부터 은탑산업훈장을 받았으며(1974) 그 해 연말에는 화장품매출 100억 원과 수출 130만 불의 놀라운 업적을 달성하게 된다. 뿐만 아니라 태평양 기술연구소를 설립하여 장업계의 기술수준을 한 단계 끌어올리게 된다(1978).

(4) 고객과 함께 성장해 온 80년대

80년대에 들어서자마자 생활용품을 생산하는 대전공장을 준공하였으며(1980), 그 해 연말에는 제17회 수출의 날 대통령 표창을 받았다(1980). 이어 서성환 회장이 한국능률협회가 주관하는 올해의 '한국의 경영자'로 선정되기도 하였으며, 그 해 11월에는 2천만불 수출에 성공한다(1984). 특히 고급미용서비스를 제공하기 위해 아모레 1번가를 명동에 개설하였으며(1984) 미용사원과 판매원의 능력배양을 위한 아모레 뷰티하우스를 방배동에 처음으로 오픈하였고(1985) 이듬해에는 태평양뷰티아카데미를 강남 역삼동에 개원함으로써 고객에 한 걸음 더 다가갔다(1986). 한편 그동안 태평양의 성장의 모태가 되어 왔던 서울의 영등포 공장을 수원공장으로 이전하여 준공하였다(1987). 그밖에 프로야구단 '태평양 돌핀스'를 창단하였으며(1988), 생화학공장을 안산에 준공하기도 하였다(1989).

(5) 세계화와 환경을 생각하는 90년대

90년대 들어서 태평양의 성장궤적에서 나타나는 두드러진 특징은 세계화를 본격적으로 출범시키기 시작하였으며 또 경영전략의 범위 안에 환경의 문제까지 심도 있게 다루고 있다는 점이다. 화장품의 본 고장인 프랑스에 현지공장을 준공하여 그들과 현지에서 경쟁할 수 있는 기틀을 마련하였으며(1992), 2년 뒤에는 폭발적인 수요가 예상되는 중국 심양에 태평양보안화장품유한공사를 설립(1994)하였으며 여세를 몰아 그 이듬해를 세계화의 원년으로 선포한다(1995). 한편 '93년에는 태평양화학(주)에서 (주)태평양으로 상호를 변경하였으며 그 해 9월에는 서비스/품질/환경에 대하여 대 고객 무한책임주의를 대외적으로 선포한다(1993). 그 결과 대전공장 ISO 9002 인증 획득(1995), 수원공장과 대전공장이 환경부로부터 환경친화기업으로 지정(1996)되었다. 특히 수원공장은 환경운동연합으로부터 녹색에너지기업대상 우수상(1998)과 최우수상(1999)을 수상하는 쾌거를 이룬

다. 그 이듬해에는 매일경제와 환경부가 공동으로 주최한 환경경영대상 우수상을 수상함으로써 (1999) 태평양이 환경친화적인 기업임을 국내외에 천명하게 된다. 그 외에도 태평양은 경실련과 한겨레신문사가 주관하는 경제정의기업상에서 업종 최우수기업으로 선정('97, '98)되기도 하였으며 '99년에 와서는 가치경영 최우수기업상을 수상하게 된다.

(6) Digital Dream을 꿈꾸는 2000년대

21세기가 시작되는 벅두에 태평양은 'Digital Dream Company'를 대내외적으로 선포하면서 회사 전체의 시스템을 디지털화하기 시작한다(2000). 그 일환으로 생산/판매/물류시스템을 하나로 통합하는 SCM(Supply Chain Management, 공급망관리), Value Chain을 확장하고 이를 통합하는 ERP(Enterprise Resource Planning, 전사적 자원관리) 프로젝트를 전사적으로 추진, 최근 완성하였다. 그 외에도 김천공장, 대전공장, 진천공장 모두가 ISO 14001 인증획득에 성공하는 쾌거를 이루고 (2000) 경실련과 한겨레신문사가 주최한 제11회 경제정의기업상 대상을 수상하는 영예를 얻는다 (2002).

(주)태평양은 2001년 현재 본사와 4개 지역사업부(부산, 대구, 광주, 대전), 5개 공장(수원, 진천, 대전, 안산, 김천), 6개의 해외현지법인(프랑스, 중국 상해, 중국 심양, 미국, 일본, 대만)을 확보하고 있으며(표2 참조), 또한 3개의 견실한 자회사((주)아모스프로페셔널, (주)에뛰드, 태평양종합산업(주))를 거느리고 있다(표3 참조). 한편 사무직, 생산직, 계약직을 포함하여 전체 3,250명의 종업원을 보유(표4 참조)함으로써 명실상부한 업계 최고, 최대 기업의 이미지를 선점하고 있다. <표5>는 현재의 경영진에 관한 현황이다.

<표1> (주) 태평양 회사연혁

• 1945년 9월	태평양화학공업사 창립(서울 중구 남창동)
• 1959년 3월	"태평양화학공업주식회사"로 법인설립
• 1962년 11월	영등포공장 준공 (대방동 소재)/회사심벌마크(ABC마크) 공모
• 1964년 9월	아모레 브랜드 발매 및 방문판매제도 도입
• 1973년 11월	수원공장 준공(경기도 용인시 기흥읍 영덕리 현 소재지)
• 1978년 10월	태평양기술연구소 설립
• 1980년 7월	대전공장 준공
• 1980년 12월	제 17회 수출의 날 대통령 표창
• 1987년 8월	영등포공장을 수원공장으로 이전 준공
• 1990년 10월	김천공장 준공
• 1992년 3월	프랑스 현지공장(PBS) 준공
• 1993년 2월	태평양화학(주)에서 (주)태평양으로 상호 변경
• 1993년 9월	무한책임주의 선언(서비스/품질/환경)
• 1993년 12월	수원공장 CGMP (우수 화장품 제조 및 품질관리기준) 업체 지정
• 1994년 2월	심양태평양보안화장품유한공사 설립
• 1995년 1월	세계화 원년의 해 선포
• 1995년 5월	중국 심양태평양보안화장품유한공사 설립
• 1995년 9월	창립50주년 태평양 현장 선언, 인력개발연구원 준공

• 1995년 11월	대전공장 ISO 9002 인증 획득
• 1996년 5월	수원공장 환경친화기업 지정(환경부)
• 1996년 8월	대전공장 환경친화기업 지정(환경부)
• 1996년 12월	수원공장 ISO 14001 인증 획득(한국품질환경인증지원센터)
• 1998년 4월	경제정의기업상 수상(2년 연속)
• 1998년 11월	수원공장 1998 녹색에너지기업대상 우수상 수상(환경운동연합)
• 1999년 6월	수원공장 '99년 환경경영대상 우수상 수상(매일경제, 환경부)
• 1999년 6월	가치경영 최우수 기업상 수상('99 한국경영대상)
• 1999년 11월	수원공장 1999 녹색에너지기업대상 최우수상 수상/ 사이버 화장품연구소 NATEC 오픈
• 2000년 1월	'Digital Dream Company' 선포
• 2000년 6월	수원공장 "00년 환경경영대상 대상" 수상(환경부, 매일경제) / 태평양기술연구원, 국가지정연구소실선정
• 2000년 11월	생산혁신세계대회 사업부문상(IE) 대상 수상
• 2000년 11월	김천공장 ISO 14001 인증획득
• 2000년 12월	대전공장 ISO 14001 인증획득
• 2000년 12월	진천공장 ISO 14001 인증획득
• 2001년 5월	제10회 경제정의기업상 대상 수상(경실련, 한겨레신문사 주최)
• 2001년 9월	실록차 뮤지엄 오'실록 개관(제주도 서광다원 입구)
• 2001년 11월	제27회 국가품질경영대회 환경경영상 수상(산업자원부 주최)

<표 2> 영업소, 공장 및 해외 현지법인 현황

명칭	중요사업내용·제품	소재지
본사	지원 및 영업본부	서울특별시 용산구 한강로 2가 181
지역사업부		
• 부산	영업부문	부산광역시 동구 초량3동 1164-9
• 대구	영업부문	대구광역시 동구 신천4동 300-12
• 광주	영업부문	광주광역시 동구 금남로 5가 57
• 대전	영업부문	대전광역시 대덕구 대화동 227
공 장		
• 수원	화장품	경기도 용인시 기흥읍 영덕리 751-3
• 진천	건강	충북 진천군 만승면 광혜원리 373-1
• 대전	생활용품	대전광역시 대덕구 대화동 227
• 안산	생화학	경기도 안산시 신갈동 1068
• 김천	화장품, 세제	경북 김천시 대광동 1000-2
PACIFIC EUROPE S.A	프랑스 현지법인	ZI. DE BEAULIEU 3, RUE EDMOND POILLOT, 28000 CHARTRES, FRANCE
AMORE COSMETICS (SHANGHAI) CO., LTD.	중국(상해) 현지법인	ROOM 602B, BLDG 555, NO.555, NANJINGXIRU, JINGAN DISTRICT, SHANGHAI. CHINA
AMORE COSMETICS (SHENYANG) CO., LTD.	중국(심양) 현지법인	#32, HUAIHAI ROAD, YUHONG DISTRICT. SHENYANG DEVELOPMENT ZONE, SHANYANG. CHINA
PACIFIC CORPORATION OF AMERICA	미국 현지법인	270 SYLVAN AVE., SUITE 140 ENGLEWOOD CLIFFS, NJ07632, U.S.A

PACIFIC JAPAN CO., LTD.	일본 현지법인	2F SHIBADAIMON SASANO BLDG. 6-4 SHIBADAIMON 2-CHOME. MINATO-KU, TOKYO, JAPAN.
TAIWAN AMORE CO., LTD.	대만 현지법인	11F., NO.275, SEC.3, NAN-KING ERD., TAIPEI, TAIWAN, R.O.C.

<표 3> 자회사 현황(2002. 3. 현재)

단위: 주, 백만원

자회사 상호	소재지	자본금	주요업종	당사와의 관계 소유주식수	소유비율
(주)아모스프로페셔널	서울시 용산구 한강로 2가 175-2	3,500	화장품판매	700,000	100.00%
(주)에뛰드	서울시 서초구 서초동 1585-10	1,455	화장품판매	106,678	73.32%
태평양 종합산업(주)	경기도 용인시 기흥읍 구갈리 234	37,000	초차, 합성수지제조, 판매	4,756,920	64.28%

<표 4> 종업원 현황(2002년 3월 현재)

단위: 명

구분	사무직	생산직	기타	계
남	1,229	336	40	1,605
여	510	265	879	1,654
계	1,739	601	919	3,259

[표 5] 이사 및 감사위원 현황(2002.3 현재)

상임 또는 비상임	성명	직위	담당업무 또는 주된 업무	회사와의 거래관계	비고
상임	서성환	대표이사 회장		없음	
"	서경배	대표이사 사장		"	
"	김명식	전무	영업(방판)	"	
"	유병원	전무	재경	"	대표감사위원
"	이해선	전무	마케팅	"	
"	이옥섭	전무	연구	"	
비상임	오원식	사외이사	사외이사	"	감사위원
"	이변옥	사외이사	"	"	감사위원

특히 태평양은 회사의 가치는 상품가치에서 출발한다는 창업자 서성환 회장의 경영철학을 토대로 최고의 명품을 만들기 위해 노력해왔으며 IMF 경제위기를 전후하여 지속적인 구조조정과 혁신으로 건설한 기업의 기틀을 다져왔다. 그 결과 2001년도에는 9,713억 원의 매출을 올려 전년 대비 22.5%의 성장률을 보였으며, 경상이익은 1754억 원으로 전년 대비 35.45% 늘어났다. 순이익은 1171억 원으로 38.18%의 높은 성장세를 보였다. 재무구조 또한 경영 실적 못지 않게 건설,

2001년 12월 기준 총자산 8453억 원에 부채총계 2924억 원, 자본총계 5529억 원으로 부채비율이 52.88%이다. 뿐만 아니라 지난 3년 동안의 유동비율이나 총자산이익율(ROA), 자기자본 이익율(ROE), 매출액 이익율(ROS)과 같은 지표에서도 놀랄만한 개선이 있었는데 이러한 사실은 경기 불황으로 경제가 어려운 가운데 거둔 실적이라는 점에서 더더욱 의미가 깊다(표 6참조).

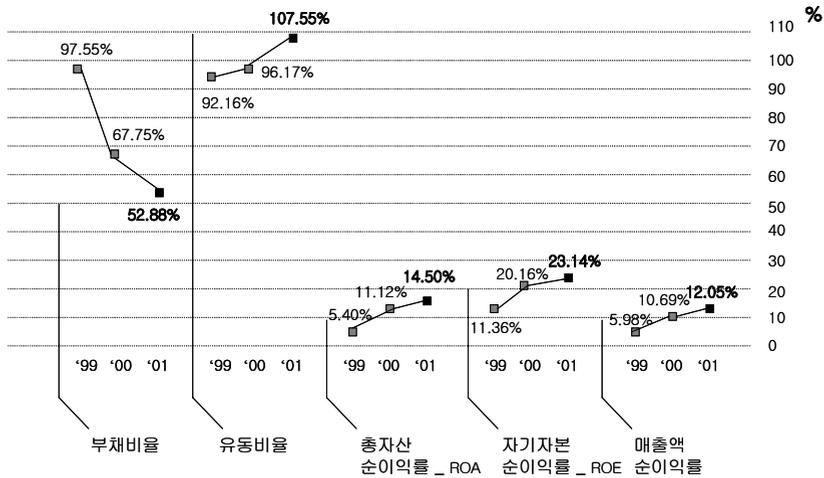
<표 6> (주) 태평양의 최근 3년 간 영업실적 및 재산상태('99-'01)

1. 영업실적 및 재산상태 현황

단위: 억 원

구분 \ 년도	'99	'00	'01
매출액	6,839	7,929	9,713
경상이익	761	1,295	1,754
당기순이익	408	847	1,171
자산총계	7,540	7,698	8,453
부채총계	3,823	3,109	2,923
자본총계	3,816	4,589	5,529

2. 주요 재무비율



또한 태평양의 성장이 타 기업과 차이가 나는 점으로 당회사의 성장전략 안에는 환경보호를 위한 대 환경전략까지 포함시키고 있다는 점이다. 이와 관련하여 태평양은 일찍이 환경경영에도 관심을 가져 왔으며, 환경문제의 심각성을 인식하고 '환경무한책임주의'와 '환경경영시스템'을 도입 하였다. 사내에 환경사무국과 환경안전팀을 두어 전사적 환경정책을 수립하고, 생산부문 통합 환경감사 체제를 구축, 엄격한 심사기준에 따라 심사를 수행하여 환경경영체제의 이행상태를 평가하고, 효율성을 향상시키고 있다. 냉난방 실내온도 표준화, 스팀공급 공정 개선, 제조공정 개선 등 에너지효율을 향상시켰으며 그 결과 2000년 연료사용량이 '96년 대비 46.4%나 절감됐으며, 2000년

전력사용량은 '96년보다 16.7% 절감됐다. 사회봉사에도 큰 관심을 기울여 태평양장학문화재단을 설립해 여성 관련 연구활동을 지원하고 있으며 지난 2000년에는 한국유방건강재단을 세워 유방암 예방 및 진단, 수술비 지원사업을 펼치고 있다.

2. 고객가치 창조 경영의 현장

앞서 살펴 본 바와 같이 태평양의 고객만족을 위한 서비스 노력의 핵심은 맞춤서비스의 제공에 있다. 이를 위해 태평양은 국내 어느 기업보다도 고객의 소리를 마케팅 정보화하고 이를 바탕으로 각종 시스템과 프로그램을 고객중심으로 운영하여 고객들에게 가치를 제공하는데 있어 탁월한 모범을 보이고 있다.

(1) 전국 통합 상담센터(콜센터) 운영으로 고객의 편의 극대화

고객이라면 누구나 그리고 전국 어디에서나 통합상담전화(080-023-5454) 및 태평양 홈페이지(www.amore.co.kr)의 고객서비스 사이트를 이용하여 One-Stop 상담서비스를 받을 수 있으며, 철저하게 상담내역을 관리하여 고객만족을 극대화하고 있다. 또한 고객의 편의를 극대화하기 위해 전화상담, 인터넷 상담, 출장상담, 내방상담 등으로 다양화하고 있다.

(2) 고객상담 프로그램(CS Voice Net) 운영으로 고객의 소리를 마케팅 정보화

또한 고객상담팀에서는 고객의 기쁨을 창출하기 위한 실천의 일환으로 고객상담 프로그램(CS Voice Net)²⁾을 개발, 운영하고 있다. 이는 생생한 고객의 소리와 상담내용을 브랜드별, 상담유형 등으로 분류/등록하여 고객의 니즈 파악 뿐만 아니라 제품에 대한 고객의 의견 등을 과학적으로 분석할 수 있는 기초를 마련하기 위함이다. 뿐만 아니라 고객의 상담의도, 불만 및 요구사항까지도 관련 부서의 담당자에게 전달토록 하여 고객의 의견을 즉각 반영하고 있다.

(3) 피부예보서비스

또한 동종업계에서는 찾아 볼 수 없는 서비스로 피부예보서비스를 들 수 있다. 이 서비스는 전화 및 인터넷을 통한 과학적 Digital 맞춤정보서비스로서 사계절이 뚜렷한 한국기후에서 피부에 직접적으로 영향을 주는 기후 Factor를 이용, 피부미용에 응용할 수 있는 피부지수를 개발하여 일별 피부지수를 예보하고 있다. 피부지수란 우리 피부에 영향을 미치는 여러 가지 기후조건 및 대기오염 상황들로부터 산출해 낸 수치(최저값 0- 최고값 100)로 ① 피부건조지수 ② 피부 번들거림 지수 ③ 자외선 자극지수 ④ 피부오염지수 ⑤ 피부민감지수의 5가지 지수를 기본으로 한다. 수치가 높을수록 해당사항에 대해 세심한 주의와 손질이 필요함을 의미하며 고객은 언제든지 태평양 홈페이지(www.amore.co.kr)와 피부예보전화서비스(080-700-5972)를 통해 환경맞춤 미용정보를 제공받을 수 있다.

2) Voice Net이란 “고객의 소리방”을 의미하는 것으로 고객의 소리를 여과 없이 그대로 입력함으로써 해당 담당부서에서는 상담내용 뿐 아니라 고객의 상담의도 및 불만, 요구사항 등을 선별하여 검색 할 수 있으며, 구축된 고객DB는 CRM의 자료로 활용된다.

(4) 고객평가단 운영

한편 고객상담팀과 기술연구원 피부연구소가 연계하여 피부고민 고객을 초청, 과학적 피부측정을 통한 전문연구원의 피부 컨설팅 프로그램을 운영하고 있다. 특히 이 프로그램은 피부고민에 대한 고객자가진단에 의한 상담의 한계를 극복하고 전문연구원에 의한 과학적 피부측정을 통해 정확한 피부고민 파악과 적합한 제품사용 및 올바른 피부관리에 대한 카운슬링을 제공함으로써 고객의 피부고민을 해결하는 프로그램이다.

(5) In Bound 서비스와 Out Bound 서비스의 활성화

In Bound(고객으로부터 전달받은 소리) 서비스時 애프터 서비스에서 한 걸음 더 나아가 고객이 무엇을 불편해 하고 어떻게 개선되기를 원하는지를 수렴하고 있다. 또한 Out Bound(회사가 고객에게 거는 전화) 서비스를 통하여 상담수요를 창출해 가고 있다. 즉 잠재고객, 신규고객, 고정고객 등에게 상담기회를 갖도록 새로운 정보-신상품, 유행패턴, 신제품 사용기회 부여, 각종 이벤트 초대 등 제공 등으로 고객창출의 기회를 적극 활용하고 있다.

(6) 화장문화 공간 '디 아모레(The Amore)' 운영

명동의 명소 '디 아모레'는 제품을 판매하지 않는 국내 최초의 무료사용코너로 지난 '94년 11월에 문을 연 이후 하루 평균 1천명에서 1천 2백명 가량의 고객이 방문하여 4년 반만에 이용고객 2백만명을 돌파했다. 새롭게 단장한 '디 아모레'는 한층 쾌적해진 공간에서 화장과 피부에 관한 모든 궁금증을 해결할 수 있는 종합서비스센터이다. 무료 사용이라는 운영방식은 기존과 같으나 각종 시스템을 최첨단으로 업그레이드해서 운영효율을 극대화하였다. 즉, 최신 미용정보, 화장품 정보에 터치스크린 등 첨단시설을 구비해 과학적 피부관리를 제공하고 있다. 3층에는 태평양 기술연구원이 개발한 첨단피부분석시스템이 준비되어 있어 피부상태를 정밀하게 분석하고 이를 바탕으로 각개인의 피부에 맞는 정확한 피부손질법을 제안해 주고 있다.

3. 태평양의 고객가치창조 경영의 성공요인

(1) 비전을 제시하고 실천하는 CEO의 현장

태평양의 앞서와 같은 고객가치창조경영의 성공은 무엇보다도 회사와 고객에 대한 CEO의 비전제시와 실천에 달려 있다는 것이 회사 안팎의 여론이다.

“태평양의 21세기 비전은 세계적인 'Beauty & Health 분야의 Strong Brand Company'가 되는 것입니다. 이를 구체적인 목표로 설명하면 ① 화장품 분야에서는 세계 10대 화장품회사로 성장하는 것 ② 생활용품 분야에서는 퍼스널케어 국내 1위로 도약하는 것 ③ 녹차분야에서는 '설록차' 브랜드로 타의 추종을 불허하는 시장선도능력을 계속 유지하는 것입니다.

이러한 비전이 실현되도록 부문별로 몇 가지 실천목표를 설정하고 있는데 ① R&D부문에서는 최최와 최고의 컨셉을 실현하는 상품개발 ② 생산부문에서는 원, 부 재료 품질향상을 통한 명품 만들기 ③ 마케팅부문에서는 한국을 대표하는 일류브랜드 정립 ④ 물류부문에서는 선진SCM구축

⑤ 지원부문에서는 전략과 가치를 창조하는 것 ⑥ 영업부문에서는 시장에서의 리더십을 구축하는 것 등입니다.

마지막으로 이제는 한국에서도 제대로 된 명품 브랜드를 만들 때가 되었다고 생각하고 그것을 우리 태평양이 해내야 한다고 결심하고 있습니다. 이를 위해서는 화장품을 지지해 주는 기반산업 즉 디자인, 용기가공, 색채표현 등의 기술이 앞으로도 더욱 발전해야 할 것입니다. 그러한 바탕에서 우리가 가진 소프트품질, 즉 화장품 처방을 비롯한 여러 가지 감성적인 측면을 결합시켜 명품을 만들어 낼 수 있으리라 생각합니다.

그리고 고객이 진정으로 인정하는 제품품질, 이러한 품질이 빛을 바래지 않도록 하기 위한 고객 한 사람 한 사람에 대한 애정 어린 서비스, 그리고 제품을 취급하는 태평양의 종사원들의 자부심과 자랑스런 마음가짐이 반드시 필요하고 이것이 자연스럽게 스며들도록 강조하고 있습니다.”

위의 내용은 현대경영기자와의 2000년 12월호 인터뷰기사 내용이다. 여기서 밝힌 바대로 서경배 사장은 회사의 장기비전을 아름다움과 건강을 표방하는 강한 브랜드회사로 설정하고 그 비전이 달성될 수 있는 구체적인 실천목표를 각 부문별로 설정함으로써 중국적으로 명품브랜드를 만들고자 하는 집념을 불태우고 있다.

이러한 노력의 결과 서경배 사장은 1997년 3월 (주)태평양 대표이사 사장으로 취임한 이후 우수한 화장품을 적극 개발해 고객만족을 높이고 건실한 기업경영으로 국가산업발전에 남다른 노력을 경주하였으며, 녹차사업전개 및 녹차박물관 오설록 건설, 한국유방건강재단 후원, 각종 사회사업, 환경보호활동을 수행해 국민의 미와 건강증진 및 한국생활문화 계승 발전에 크게 기여해 온 공로로 한국을 움직이는 100대 CEO 중 9위를 차지하기도 했다. 서경배 사장은 경영성과, 투명경영, 리더십, 비전제시, 사회기여도의 다섯 가지 평가항목 중 특히 경영성과 부문에서 1위에 올라 탁월한 경영능력에 대해 높은 평가를 받았다.

(2) 유연한 조직시스템의 현장

① 내부/외부의 협력을 구조화하는 조직시스템

- 협력업체를 품어 안으며...

한편, 태평양은 명품을 창조하는데는 자체 생산기술뿐 아니라 협력업체³⁾의 기술력 향상이 무엇보다 중요하다고 인식함으로써 협력업체와의 파트너 관계를 돈독히 하고 있다. 1998년부터는 협력업체 자체 검수 체제를 갖춰 이로부터 절감된 비용으로 협력업체를 지원하고 있다. 또 회사 혁신 프로그램에 협력업체를 참여시키고, 협력업체의 경영컨설팅 비용까지 지원하고 있다. 협력업체에 대한 이러한 지원활동의 결과 2001년의 경우 2000년 대비, 반품율이 22.2% 감소되었으며, 원 불량율 또한 52.2% 감소되는 등의 성과를 올렸다. 또한 부재료 신 기능, 신소재와 관련하여 협력사와 자사간 공동 실용신안 출원 4건, 자사독립사용권

3) 태평양의 협력업체는 태평양종합산업을 위시, 태신인팩, 명진, 동산P, 선일, 영진, 우인, 천경, 태진, 신성인쇄, 신우, 하나, 연우, 세광 율촌화학 등이 있으며 이들 협력업체들과 지속적으로 신뢰를 향상시키고 있으며 이를 토대로 전략 또한 공유하고 있다..

5권을 체결하였으며 4건의 신 기능 내용물을 위한 신유형 부재료 개발성과를 올리기도 하였다.

또한 태평양은 매년 우수협력사를 선정⁴⁾하여 시상하고 있는데 이러한 활동은 앞으로도 지속될 예정이며 2002년도에 들어서면서 ERP와 연계하여 실시간 정량적 평가항목을 중심으로 평가하고 있다.

• 노조를 회사발전의 파트너로..

뿐만 아니라 고객가치창조경영을 구현하는데 있어서 노사간에 상생할 수 있는 협력구조가 정착되어 있지 않으면 그것은 실현되기 어렵다. 태평양의 경우 노사 양자가 기본적으로 화합과 신뢰를 바탕으로 서로 협력하는 관계구축을 하였으며 이를 토대로 구두선이 아니라 진정으로 ‘건전한’ 노사문화정착을 위하여 상호 노력하여 왔다. 특별히 노무담당 상무 1인을 현장에 배치함으로써 현장의 노사문제를 발전적으로 유도하고 있다. 태평양의 노조는 본사와 9개 노사지부가 있는데 '94년 노동쟁의로 파업이 있기는 했으나 최근 좋은 관계를 유지하고 있으며 정보공유의 원활⁵⁾과 회사의 지속적인 배려에 회사에 대한 좋은 평가를 내리고 있었다. 그 결과 회사 전체적으로 매출이 부진할 경우 여러 매장을 돌아다니며 태평양제품을 찾거나 주문하며⁶⁾, IMF경제위기가 전개되던 '97년에는 무 교섭타결을 하는 성숙함을 보여주기도 하는 등 참여와 협력의 노사관계 속에서 보람과 만족을 찾을 수 있는 회사를 만들어 나가고 있다.

② 조직학습이 가능하게 하는 조직시스템

지식사회로의 변화에 조속히 대응하고 환경여건이 고객중심으로 변화되면서 종업원들 스스로가 학습해야 할 지식과 정보의 양과 질이 높아지고 있다. 이를 위해 태평양은 지식근로자 육성 프로그램을 운영함으로써 해당 업무의 전문성을 제고시키고 있다. 뿐만 아니라 기능직 사원의 다기능화를 기능대학에 위탁교육을 실시함으로써 기능직 인력의 역량제고에도 관심을 기울이고 있다.⁷⁾

개인적인 차원에서의 학습뿐만 아니라 생산현장에서는 조직차원에서의 학습도 활성화되고 있다. 세계시장에 내파도 손색없는 명품을 만들기 위한 생산부문에서 전개되고 있는 “명품 만들기” 운동이 그것이다. 수원공장은 “명품 만들기 TFT”를 구성하여 종업원들의 지혜를 모아 명품기준을 확립하고 명품대상 제품을 선정하였으며 이것이 계기가 되어 각 공장별로도 “명품 만들기 발대식”을 갖고 최고의 제품을 생산하기 위한 활동에 들어갔다.

4) 참고로 태평양의 우수협력사선정기준: 적기납기율(20점), 품질(30점), 신제품개발력(15점), 협력사 자발적 TCR(10점), 경영혁신노력(5점), 신제품비중(5점), 환경관리(5점) 등으로 해당평가항목을 각 공장 및 관련 부문에서 평가하여 집계함.
5) 태평양은 매월 노사대표 월례회의를 개최하며 이 자리에서 경영자료 공개 및 제품 그리고 설명을 하고 있으며 동시에 근로자의 경영참가 기회를 제공하는 것을 원칙으로 하고 있다.
6) 우리제품 찾기 캠페인 전국순회활동(1994.10.10-16), 우리 상품 찾기 캠페인(1995.5), 노조간부의 영업소 방문 판촉활동(1995.10-12), 화이트키스 치약 찾기 캠페인(1997.8-10)
7) 현재 태평양은 1인당 교육시간이 2000년에는 34.7시간에서 2002년에는 50.4시간으로, 연간교육인원도 2000년에는 29,058명에서 2002년도에는 42,241명으로 대폭 증가하였다.

태평양의 명품대상제품은 설화수(雪花秀)와 헤라, 아모레 퍼시픽(수원공장), 일로향(一爐香)과 한라진 티백(Tea Bag: 진천공장), 송염치약과 덴트롤(대전공장)이며, 현재 이들 제품에는 엄격한 관리기준과 품질기준이 적용되고있으며 이들 기준을 충족시키기 위하여 새로운 지식과 정보를 창출하고 있으며 나아가서 팀원간 지식 및 정보공유가 활발히 전개되고 있다.

또한 MASTER 21이라는 생산혁신활동을 달성하기 위한 Action 조직으로 5개 공장에 약 60여 개의 분임조를 운영하고 있다. 분임조 활동의 테마는 설비개선을 통한 공정불량률 감소, 순간정지 감소, 품목교체시간 단축, 개선제안 효율화, 경비절감, 환경 및 재활용, 예방보전시스템 구축, 제조수율 향상, 업무 프로세스 개선 등으로 품질, 원가, 납기 등에서 최고의 공장이 되기 위해 다양한 테마를 가지고 각 분임조별로 활발한 분임 활동을 벌이고 있다.

한편 내부적으로 업무효율제고를 위해 PILOT(Pacific's Infrastructure for Leadership in Organizational Transformation)라는 그룹웨어 시스템을⁸⁾, 그리고 생산/판매/물류시스템을 하나로 통합한 ABC-LIS를 가동함으로써 업무형태의 일대전환과 능력의 향상을 가져왔는데 이러한 네트워크 시스템의 운영을 통하여 정보와 지식의 중요성을 인식시켰으며 무엇보다도 현대 기업경영의 핵심화두인 지식경영의 토대를 마련하였다.

3. 고도화된 생산공정관리의 현장 : 'Master 21'

(1) MASTER21 운동

태평양은 1991년부터 생산성 향상 및 유연생산 시스템 도입을 전략과제로 설정하고 자동화를 통한 생산부문의 도약운동을 전개하였다. 이를 보다 효율적으로 추진하기 위해 공장 경영혁신의 일환으로 MASTER 21 운동⁹⁾을 추진하고 있는데, 그 목표는 적기생산과 적기 원재료 도입 실현, 품질보증 그리고 생산성 향상이다. 이 운동을 통하여 개발된 신 생산방식을 중심으로 유연 생산체계를 완성하고 기초기술 및 경험기술의 융합과 향상으로 명품생산체제를 확립하였으며 그 결과로 2000년 11월 생산혁신세계대회 IE부문 대상을 수상하기도 하였다.

MASTER 21 운동은 품질측면의 Level-Up을 위해 품질관리를 전략적 축으로 하여 공정불량 감소, 클레임의 적극적 대응 및 History 관리를 통한 재발방지, 고객 관점의 품질혁신을 위한 마무리품질 향상 운동 등을 지속적으로 전개하여 왔다. 체계적인 품질전략 추진을 위해 생산부문장을 위원장으로 하는 고객만족 위원회가 구성되었으며, 그 산하에는 신제품 부재료 품질보증위원회, 내용물 품질검토회의, 부재료 품질 향상회의, 공정불량 지도 TFT, F.P(Fool Proof: 불량방지보증) TFT를 두고 각각의 활동을 추진하고 있다(표 7 참조). 또한 품질의 원류라고 할 수 있는 협력사

8) PILOT에서는 전자메일, 전자결재, 전자계시판, 작업관리, 문서관리 등이 자동으로 이루어짐으로써 공동의 업무를 수행하는 구성원들 사이의 업무정보교환과 생산성을 높이고 있다. 이는 개인의 경험과 노우 하우 그리고 각종 자료가 PILOT을 통하여 공유되어 새로운 비즈니스 기회를 만들고 있다는 점에서 기업의 중요한 자산으로 평가받고 있다.

9) MASTER 21은 「Man, Machinery And Space Technology Efficiency Revolution 21C」의 약자로서 사람, 설비, 공간 및 기술을 복합화하고 효율화하는 태평양 생산부문의 혁신운동이다.

품질 경쟁력 향상을 위해서 협력사 품질 향상 프로그램을 '94년부터 현재까지 지속적으로 운영하여 왔다.

① 도입기(1994~1997년)

도입기에는 즉, 실천 지도를 통한 혁신마인드 고취 및 TPM 활동(7개 업체)과 5S 활동을 전개하였다. 또한 주요 협력사 3개월 품질지도 프로그램을 시행한 후에는 추진사례 발표 및 공유회를 가졌으며 자사의 품질분임조정진대회에 협력사 부문을 추가하여 시행해 왔다.

<표 7> MASTER21 운동추진을 위한 산하조직

• 활동기(1998~1999년)

조직명	기능
고객만족위원회	생산부문 품질보증전략 수립 및 재발 방지 시스템 구축
신제품 부재료 품질보증위원회	품질저하요소 사전예측 및 개선, 업체 및 자사 포장 공정의 안정화
내용물 품질검토 회의	클레임분석 및 대책수립, 품질재검토품목 협의 및 개선
부재료 품질 향상 회의	납품 불량률 절감목표 설정/추진, 추진상의 애로업체, 문제제품 및 공정 협의 개선
공정불량 지도 TFT	공정불량 감소 계획 수립, 목표달성을 위한 중점시책 전개 및 방향 설정
F.P TFT	공정불량 식감 및 제품품질 보증, 공정에서 불량체거로 인간중심 라인 운용, 설비종합효율 향상

활동기에는 도입기의 활동을 바탕으로 9개 주요협력사에 대하여 모 기업의 신 생산방식에 대응할 수 있는 생산체제 구축을 위한 지도컨설팅을 시작하였으며 동시에 협력사의 품질관리 수준 강화를 위한 협력사 QC요원 교육을 체계적으로 실시하였다. 또한 33개 협력사에 대한 출장 순회 지도를 하기 시작하였으며(1999년 5월 현재 153회 실시), 2000년 도 부터는 협력업체 납품검사 차등화를 실시하여 납품검사를 받아야 하는 기업과 받지 않아도 되는 기업을 구분함으로써 품질보증 신뢰도를 구축하였다. 그밖에 공정불량 지도 TFT를 구성하여 협력 업체의 공정불량에 대한 수시 지도를 실시하기도 하였다. 이러한 적극적인 품질관리 활동으로 1998년 7월 공정불량을 100으로 놓고 볼 때 1999년 5월 현재 납품 불량은 34, 제조과정 중 불량은 51로 크게 감소하였다.

② 신 생산시스템

고객의 소비패턴이 과거의 대량소비에서 개성소비로, 또 고가제품과 저가제품으로 뚜렷하게 구매층이 나누어짐에 따라 태평양의 생산방식도 시장의 변화에 맞추어 나가고자 태평양식 신 생산방식(PATROL: Pacific production Activities Toward Reforming Obsolete Limitation)을 구축하였다. 그래서 그간 꾸준한 연구노력을 하여 Lot Size에 맞는 생산방식의 적용, 즉 대Lot 사이즈(8천 개 이상)에는 기존의 대량생산방식을 보완한 방식을 적용하고 중Lot 사이즈(5~8천 개)에는 입식보행 및 1인 다공정 작업을 전제로 한 U라인을 적용하여 라인 밸런싱 및 소인화(3~4명)의 성과를 거두었다. 또한 5천 개 미만의 소Lot사이즈에는 신 생산방식의 최종 작품이라고 할 수 있는 Cell-Line을 구축하여 2인이 모든 포장공정을 수행할 수 있도록 하였다. 이러한 개선으로 과거 2개의 포장실을

운영하던 것을 1개의 포장라인으로 통합하게 되어 설비가동율이 약 25% 향상되었고, 약 400여 평의 공간이 확보되었다(표 8 참조).

<표 8> 신생산시스템의 효과

신 생산시스템	유형 효과	무형 효과
간이지동화 및 라인 효율향상에 의한 대Lot 대응생산시스템 구축, 1-2 포장실 통합	<ul style="list-style-type: none"> 인시생산성 향상(150) 작업인원 78명 소인화 설비가동율 25% 향상 공간확보 400평 유틸리티 비용 절감 	<ul style="list-style-type: none"> 현장관리의 효율화 자체 설비제작능력 향상 부재료 공급 및 상품출하 로스 절감 환경개선
U라인 구축에 의한 중Lot 대응 생산시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> 인시생산성 82개 향상 작업교체 시간 40분 → 12분 	<ul style="list-style-type: none"> Lot사이즈에 따른 대응관리 고품질확보에 의한 고객만족
C라인 구축에 의한 소Lot 대응 생산시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> 생산성 88개 향상 작업인원 2명이 모든 포장공정 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 5천 개 이하 소 Lot에 유연 대응 생산기술능력 배양(간이지동화)
순회 Picking 제도 운영에 의한 협력업체 품질, 납기의식 고취		적기 적량공급, 품질향상

4. 지속적인 개선의 현장 : TCR과 제안제도

(1) TCR

태평양은 세계적인 수준의 경쟁력 있는 원가체계를 갖추기 위하여 구매/품질/서비스/시간/물류/일반관리 분야에 산재해 있는 '원가낭비요인'을 철저히 제거하기 위한 경영혁신운동의 일환으로 1995년부터 「TCR 운동」을 전개하여 왔다. 이 운동의 궁극적인 목표는 어떠한 환경 하에서도 살아남을 수 있도록 하드부분과 소프트부분의 종합적인 혁신을 통해 기업체질을 강화하는 것이다. 이 「TCR운동」은 1995년 4월 '태평양 TCR 추진위원회'를 발족하여 출범한 이후 부재료 부분에서 시작하여 제조원가 부분, 나아가 전사적으로 확산되었으며 그 추진범위를 넓히면서 현재까지 진행되어오고 있다.

① 전종사원 참여형 TCR(Total Cost Reduction)

- TCR 1단계(1995. 4~1996. 12)에서는 경영혁신운동으로 도입되어, 제조원가 파괴 및 생산관리 품목수 파괴에 중점을 두었다.
- TCR 2단계(1997년도)에서는 선진기업수준의 초원가에 도전하는 한편, TCR을 전사/전부문으로 확대하였다. 제조원가율과 재고 회전일에 대해서 구체적인 수치 목표를 두고 추진하였으며, 인력관리 부문에서는 능력주의/인력정예화를 위한 방안을 수립, 제시하였다. 이익 중심 경영을 위해 그 범위가 판매관리비 TCR과 매출채권 TCR로 확대되어 Invisible Cost 파괴를 통한 업무 프로세스 혁신과 비용의 효율적인 사용을 위한 예산관리 정보 시스템을 도입하였고, 수급율과 매출채권회전일의 수치 목표달성을 위한 각 사업부의 실행안을 도출하였다.

② 고객중심의 창조형 TCR(Total Creative Revolution)

- TCR 3단계 I(1998년)에서는 추진 방향을 하드부문에서 소프트 부문으로 확대하였다. 고객 지향적 히트상품 개발, 으뜸인력 육성, 판매관리비 TCR정착을 위한 예산관리 정보시스템 활용 극대화, Cash Flow 향상을 주테마로 전개하였다.
- TCR 3단계 II(1999년)에서는 기존의 재고회전일, 매출채권회전일 TCR의 지속적인 수행과 함께 품질관리혁신부문에서 세계 초일류기업과 경쟁할 수 있는 원가구조를 구축하기 위해 RIAL(Resign and Improvement Analysis Line System) 기법을 도입/전개하고 Global 차원의 Outsourcing, 협력업체 TCR 참여활동을 전개하고 있다. 또한 소매력 강화, 시장선점, 지식창출형 성과주의 인사관리 기반 구축을 주테마로 하여 전개중이다.

그 동안 계속 진행되어온 「TCR 운동」을 통해 태평양은 강한 기업체질을 보강할 수 있었다. 각 부문의 노력으로 제조원가율이 계속해서 하락하였으며 제품 개발이전부터 비용을 생각하게 되고 제조시에는 클레임 발생으로 인한 비용손실 등이 인식되어 최적의 생산시스템을 구축하기 위한 생산부문혁신이 이루어졌다. 또한 재고회전일 감소를 위한 인프라 구축이 병행되어 새로운 물류시스템이 구축되었고, 거래처와의 쌍방향 정보 커뮤니케이션이 가능한 마케팅정보시스템으로 업무의 효율성을 극대화하고 있다. 또한 원가부분의 파괴 뿐 아니라 주위에 산재해 있는 비효율을 제거하고 경영합리화를 계속해서 추진해 나갈 수 있는 기반이 구축되었으며, 고객이 당사 상품에서 진정으로 원하는 것이 무엇인지를 알게 되면 TCR의 대상을 쉽게 찾아 접근할 수 있어 고객의 소리에 더욱 귀를 기울이는 고객과 시장지향의 업무재구축과 마인드변화가 이루어지고 있다.

(2) 개선제안 활동

회사업무 전반에 관련하여 종사원의 창의적이고 유익한 제안을 권장함으로써 업무개선 및 경영합리화에 적극 동참을 유도하고, 제출 제안에 대하여 포상을 실시함으로써 내부고객만족을 실현하기 위한 목적으로 제안제도를 실시하고 있다.

제안제도는 크게 아이디어 제안과 실시제안, 그리고 특수제안으로 구분되고 있다. 특수제안은 공모제안으로서 경영현안의 중요 테마에 대하여 전종사원의 아이디어를 한시적으로 공모함으로써 조직원의 공감대 형성 및 현장중심의 대책을 수립하는데 유용하게 이용되고 있다. 제출된 제안을 제안 해당 부서에서 1차 심사를 하며, 1차 심사 결과에 따라 우수한 제안은 2차심사를 거쳐 포상하고, 기타 제안들은 1차 심사 시 그 등급에 따라 일정액의 포상금을 지급한다.

제안제도 운영에 따른 1998년도 효과를 살펴보면 제안건수 17,000건에 62억 원의 비용절감 효과 이외에도 품질향상이나 업무효율 증대 등 부수적인 효과들이 산출되었다. 또한 각 사업장의 특성에 따라 자율적으로 운영되는 부분이 있어 개선제안 우수 부서 시상, 현장 여사원 중 개선여왕 선발, 품질이상 발생 보고제도에 따른 포상금 지불 등 형태로 운영되고 있기도 하다.

이를 독려하기 위한 평가 및 인센티브의 주기는 분임조 활동기간별로 상이하지만, 반기마다 우수분임조에 대한 시상과 사례를 5개 공장이 공유하는 프로세스로 운영되고 있다. 그리고 그 활

동실적은 인사평가에 반영된다. 포상은 등급에 따라 30만원~5만원의 포상금이 주어지며 우수사원을 선정하여 개별 시상한다.

한편 기업 간의 경쟁이 격화되고 있는 현 시점에서 마케팅은 제품의 우열성과 차별화를 가져 오고 고객획득의 중요한 수단으로 자리잡아가고 있다. 이러한 추세를 반영하여 마케팅 포럼을 월 1-2회 운영하고 있다. 구성원은 마케팅부문 종사자들이며 주제로는 새로운 마케팅기법, 트렌드, 마케팅 성공사례 등을 주로 다루는데 특기할만한 사항으로는 “난타”의 제작자인 송승환씨를 난타의 글로벌 진출사례 강사로 초빙한 것이 인연이 돼서 태평양의 글로벌 브랜드인 아모레 퍼시픽과 공동마케팅을 전개하고 있다.

5. 종업원만족의 현장

일찌기 태평양은 고객만족 경영을 실천하기 위해서는 우선적으로 내부고객인 종업원이 만족해야 한다는 전제 하에 그 강력한 실천수단으로 각종 인사제도를 적극 활용하고 있다. 특히 신인사제도를 정착하여 성별이나 근속년수와 같은 연공적 요소에 의해 지배받던 과거의 틀을 타파하고 능력과 업적중심에 의해 지배받는 인사관행을 일찍부터 구축함으로써 폐쇄적인 연공주의적 문화에서 개방적인 성과주의적 문화를 구축하는데 조기에 성공하였다. 이런 노력의 결과로 종업원들이 고객만족 구현에 더더욱 앞장 설 수가 있었다. 또한 신인사제도를 구축함에 있어서 분산되어 있었던 각종 인사정보D/B를 완전히 통합하여 적재적소에 인제가 배치되어 자기역량을 충분히 발휘할 수 있도록 하였으며 경직되게 운용되기 쉬운 복잡한 인사문제를 사안에 따라 유연하게 운용할 수 있는 기반을 마련하였다.

그 밖에 직위/호칭제도를 폐지함으로써 조직 내 관료/권위주의를 제거하고 또 연공서열에 의한 획일적 사고에서 탈피하고자 하였으며 중국적으로는 수평적, 창의적 조직문화를 구현하고자 하였다. 또 평가문제야 말로 종업원 사기의 결정적 요체라고 판단하고 현행 평가관리시스템의 성공적인 정착을 위하여 평가자 교육을 주기적으로 실시하고 있다. 또한 현업에 필요한 인물을 직접 채용할 수 있는 1차 채용권을 현업에 위양함으로써 사기를 진작시키고 있다.

한편 고객만족은 종업원 만족으로부터 실행되며 또한 앞으로의 경쟁은 이들 내부인력인 종업원에 달려 있다는 신념 하에 인재육성에 노력을 기울이고 있다. 미래의 리더를 양성하기 위한 제반 교육투자를 비롯하여 노력한 만큼 보상이 돌아가도록 인센티브제도를 운영하고 있으며 그것이 회사의 성과로 나타나고 있다.

특히 영업부문, 생산부문, 개발부문의 대부분의 인력이 여성으로 구성되어 아름다움과 건강에 대한 꿈을 실현하고 있기 때문에 이들 여성의 활약에 대하여 태평양은 임금 및 승진에서 남자사원들과 동등한 대우를 해줌으로써 이들의 공헌을 인정하고 있다. 아울러 여성을 위한 사업을 영위하는 만큼, 우수한 여성인력을 확보하여 여성들의 감성과 열성으로 우수한 상품을 기획하여 고객들에게 제공하고 있다. 또한 약 3만 명의 여성들이 태평양의 제품을 판매하는 한편, 유행암 계몽 활동에 참여함으로써 자부심을 한층 높이고 있다.

그 외에도 종업원들의 자질향상 및 신바람 나는 사업장 구축을 위해서 해외연수프로그램을 매년운영하고 있으며 태평양 가족의 대화합 한마당인 사원부인 세미나(메이크 업 실습/차밍스쿨 운영 등)를 통하여 회사에 대한 귀속감을 제고시키고 있다.

참고문헌

경제정의상 시상 자료집(2002.2.21), 경실련/한겨레신문사/문화방송
태평양 50년사, 주식회사 태평양,

(주)태평양 회사내부자료

(주) 태평양 제43기 영업보고서(2001.01 - 2001.12.31)

(주) 태평양 제42기 영업보고서(2000.1.01 - 2000.12.31)

(주) 태평양 제41기 영업보고서(1999.1.01 - 1999.12.31)

<http://www.amore.co.kr>

<http://www.pacific.co.kr>

<http://www.yahoo.co.kr>

Managing Customer Value Creation in PACIFIC,Co.

Sang Gil, Jeon*
Yoon Jung, Baek**

Abstract

This paper is basically focused on the managing customer value creation of the PACIFIC. Co. Specially, within the live situation of customer value creation in PACIFIC.Co, the authors tried to identify the success factors and mechanism of customer value creation. Success factors such as visionary leadership, flexible organizational system making organizational learning possible, sophisticated and efficient business process, continuous innovation and improvement, and employee satisfaction are driven by in-depth case study.

* Associate Professor at Hanyang University(sgjeon@hanyang.ac.kr)

** Research Professor at Hanyang University(yjdreem01@dreamwiz.com)