

# 제니엘<sup>1</sup>

조동성 나라온 서주연

코로나로 인해 여러 업계에서는 새로운 국면을 맞이했다. 코로나 장기화로 인해 고용불안과 경기침체는 전 산업 분야에 위기를 가져다 주었고 아웃소싱 산업도 이를 피해 갈 수는 없었다.

아웃소싱 서비스 대표 분야라고 할 수 있는 항공, 여행, 호텔, 면세점, 식음료업장의 피해는 물론 인적자원을 중심으로 한 업의 경우 비대면 문화 확산과 경기침체로 인한 일자리 감소, 고용 위축 등에 자유로울 수 없게 되었다. 이러한 코로나 위기에도 불구하고 준비된 자세로 새로운 변화의 바람을 기회로 삼아 아웃소싱 전문 사이트 아웃소싱타임즈에서 부동의 상위권을 지켜낸 제니엘의 성공 신화를 소개한다.

2021년 4월 29일, 서울 성동구 서울의 숲 근처에 있는 한국방송통신대학 건물에서 류수노 방송통신대학 총장의 자서전 출판 기념회가 있었다. 제니엘의 창업자인 박인주 회장은 축사를 하면서 직전에 축사를 끝낸 조동성 서울대 명예교수와의 인연을 밝혔다.

“1982년 어느 무더운 여름, 에어컨도 없는 서울대 강의실에서 조동성 교수 강의를 들었습니다. 평소 기업의 경영자들은 TV 드라마나 매스컴을 통해서 비춰지는 것처럼 기업 조직 안에서 군림하는 독재자 모습을 보이거나 사회적 문제를 일으키는 존재로만 생각해왔던 저에게 조 교수의 경영학 수업은 기존에 가지고 있던 편견들을 타파해주는 계기가 되었습니다.

특히 조 교수가 집필한 “재미있는 경영 이야기” 라는 사례집 시리즈를 읽고 난 후, 기업이란 열정을 가진 사람들이 머리를 맞대고 신제품을 개발하고 새로운 시장을 구축하는 하나의 공동체라는 것을 깨닫게 되었습니다.

그렇게 기업에 대한 인식이 180도 바뀌면서 저는 기업을 만들어 보자고 결심했습

---

<sup>1</sup> 이 사례는 산업정책연구원 나라온, 서주연 연구원이 서울대학교 경영대학 조동성 명예교수의 지도하에 작성했고, 제니엘 박인주 회장과의 인터뷰를 비롯한 기업 내부 자료를 활용했음을 밝힌다. 이 사례의 판권은 산업정책연구원에 있고, 이 사례의 전부, 또는 일부를 게재하거나 활용할 경우에는 판권자의 서면 동의를 받아야 한다. 이 사례의 1판은 2022년 3월 2일 작성되었다.

니다.”

### 제니엘의 창업 배경과 시작

청년 박인주는 1980년대 공항에서 군생활을 시작했고, 제대 후에도 대한항공 자회사에서 직장생활을 하며 여러 외국인 사업가들을 많이 만나게 되었다. 86아시안게임, 88올림픽을 겪으면서 해외에 많이 나가게 되었다. 해외 여행은 후일 박인주 회장이 제니엘의 비즈니스 모델을 선정하는데 있어서 시작점이 되었다.

박 회장은 공항에서 근무하면서 일본의 종합무역상사인 이토추 상사가 직원은 10명에 불과하면서도 높은 생산성을 낼 수 있었던 것의 비결이 ‘아웃소싱(Outsourcing)’이라는 사실을 처음 접했다. 그 다음으로, 직장생활을 하며 보스턴에서 만났던 작은 물류회사가 첫 단추를 끼워주었다. 어느 한 물류회사가 규모는 작지만 매출이 어마어마해서 그 이유를 찾아보았더니, 놀랍게도 근로자들이 풀타임 근로자가 아니라는 점이였다. 가정주부부터 하버드생까지 나이, 직업과 무관하게 본인의 신분과 일할 수 있는 시간을 기록하면, 그것을 데이터화해서 일을 배분해주는 구조였다. 고정된 근로시간이 아닌 노는 시간에 일을 하는 것, 적재적소에 근로자를 배치하여 공유 경제를 실현하고 있었고 이 부분이 박회장에게 큰 감동을 주었다.

일본 무역상사와 미국 물류기업으로부터 큰 감동을 받은 박 회장은 일하고 싶은 사람이 마음껏 일할 수 있는 행복한 사회를 만들어보자는 결심을 했다. 사람들 중에 풀타임은 못하더라도 집에서 놀지 말고 일 할 수 있는 기회를 갖게 해주고 싶었다. 이러한 목적을 달성할 수 있는 사업이 바로 ‘아웃소싱’ 사업이었다.

### 제니엘의 창업과 초기 성장

이러한 경험을 토대로 1996년 1월 42세의 청년 박인주는 제니엘이란 이름으로 회사를 창업했다. 영어로 Zeniel이란 이름을 붙인 이유는 “Zenith Business Elite”의 약자로 최고의 업무를 제공하는 사람들이란 뜻 이었다. 제니엘의 로고는 영문표기 이름의 이니셜은 'Z'로 달려가는 사람의 모습을 형상화함으로써 최선을 다하는 사람들이라는 제니엘의 미래지향적 기업정신을 상징하고자 했다.(그림 1 참조)

아웃소싱 사업을 비즈니스 모델로 정하고 그 후, 사업을 본격적으로 시작할 때 첫 분야는 ‘카드특송’ 이었다. 박인주 회장은 창업 아이템을 고민하면서 네 가지 기준을 설정했다.

“작게 회사를 시작하면서 이 세상의 모든 아웃소싱을 다 다룰 수는 없었습니다. 그래서 이 분야전문가들을 찾아 뵙고 초기에 할 수 있는 사업, 해야 할 사업에 대해 자문을 받았습니니다. 그 결과 찾아낸 기준 중 첫 번째는 고가품인 것, 두 번째는 습관적(지속적)인 것, 세 번째는 부피와 무게가 적은 것이었습니다. 네 번째 기

준은 제가 스스로 찾아낸 것이었는데, 사회에 보탬에 되는 것이었습니다. 특히 마지막 기준은 조동성 교수님이 소개해주신 책 ‘재미있는 경영이야기 2: 철학이 있는 경영자들(조동성 외, 1992)’에서 찾아냈습니다.”

박 회장에게 처음 찾아온 아이템은 택배 배송 사업이었다. 어느 날 은행에서 일하던 친구가 카드 배송을 하면 어떻겠냐고 아이디어를 주었던 것이다. 그 당시엔 우체국에 카드 배송을 맡겼는데 사고가 많이 나서 은행 측 손실이 컸었다. 1978년 한국외환은행이 비자카드를 발급함으로써 국내 은행의 신용카드 시대가 열리게 되었고, 1990년에는 카드발급수가 1천만 매를 돌파하여 직장인 중 신용카드를 소지하지 않은 사람이 없을 정도로 보편화되었다. 수요는 많은데, 이것을 효율적으로 배송할 방법이 필요했던 것이다. 친구가 제안한 카드 배송은 은행이 제니엘을 구세주 같이 보게 해주었고, 제니엘 역시 창업 직후 사업이 필요한 시점에서 멋진 돌파구가 되었다. 제니엘은 오토바이 10대로 시작하여 점차 물량을 늘리고, 지역을 확대해 나갔다.

하지만, 속칭 ‘카드깡’이란 불법 사건들이 터지면서 전문 사기단이 카드 배송원으로 취업 후 고객에게 전달해야 할 카드를 본인들이 마음대로 쓰고 다닌 사건이 있었다. 이런 위기를 ‘제니엘’은 교육과 시스템 개선이라는 두 가지 방법으로 이겨냈다. 입사 전부터 철저하게 인성을 검증했고, 인력의 자질 및 전문성을 강화하기 위해 많은 노력을 기울였다. 급여도 배송량에 맞게 수당제로 바꾸어 일한 만큼 보상이 돌아갈 수 있도록 체질을 개선하였다.

시스템 측면에서는 사업 초반기 일본 연수에서 발견한 바코드 시스템 도입효과가 컸다. 수작업으로 진행되던 타 업체와 달리 바코드 시스템으로 효율적인 배송관리가 가능해져서 비교경쟁에서 우위를 확보할 수 있었다.

박인주 회장은 카드 특송 사업을 운영하면서 금융권에서 채권회수에 어려움을 겪던 문제를 간파하고 한미은행을 첫 대상으로 채권관리 업무의 아웃소싱 업무 수주에 성공했다. 기존의 강압적인 회수보다는 컨설팅을 통한 채권해결 방법을 제시했으며, 파견된 직원들이 올린 성과는 자체 직원 실적의 3배에 이르게 되었다. 이는 박회장의 업종과 상관없이 사람 마음을 읽고 감동시키는 것이 비즈니스의 초점이라고 생각하는 경영철학에서 비롯된 성과이다.

제니엘이 교도소에 있는 사람한테도 채권회수에 성공했다는 이야기는 유명하다. 청송 전과 20범이었는데, 억박지르고 협박하는 것이 아니라 수감자에게 여러 번 편지를 주고 받으며 친구 같이 인생 관계를 맺었더니 감동하여 부인에게 연락해 채무를 갚아 달라고 부탁하였다고 한다. 수감자의 부인은 가정부 일을 하고 있었는데, 월급을 전부 수급할 수는 없으니 생활을 고려하여 금액을 제시하니 결국 모든 채권을 회수하게 되었다. 이렇듯 상대방의 마음을 이해하고 감동시켜 스스로 행동하게끔 만드는 것이 박 회장의 비즈니스 성공 초점이었다.

창업 초기에 근로자 공급사업과 금지조항으로 인해 불법 사업의 규제를 당했으나, 98년 근로자 파견 사업 법제도가 정비되고 IMF를 거치며 무려 1,200여개의 아웃소싱 기업이 쏟아져 나왔다. IMF라는 국가적 혼란의 상황에서 대기업들은 구조조정과 분사형 기업이라는 조치를 취했으며 그로 인해 근로자 파견 기업들은 기형적으로 양적 성장을 하게 되었고, 제니엘도 2001년 업계최초 IS9001인증을 받으며 초기 아웃소싱 기업의 선두를 달리게 되었다.

### 제니엘의 다각화

제니엘의 지속적인 성장과 발전을 위해 새로운 사업을 지속적으로 발굴하여 성장 잠재력을 극대화 시키려는 노력은 계속되었다. “끊임없이 도전해라” 라는 박 회장의 모토에 따라 제니엘은 지속적으로 ‘다각화’에 힘썼다. 초창기 아웃소싱이 건물 청소, 경비 인력을 파견하는 것에 머물렀지만 점차 지식산업의 영역까지 영역을 확장했다. HR 컨설팅, 교육 컨설팅, 인재 파견, 고용지원 서비스, 헤드헌팅을 비롯해 의료, 금융, 제조, 유통, 물류 콜센터 등 토털 아웃소싱을 하는 종합인재고용서비스 회사로 성장하였다.

또한, 제니엘은 경제적 가치추구 뿐만 아니라, 장애인이 사회에 안정적으로 진출할 수 있도록 돕기 위해 제니엘 플러스를 설립하고, 제니엘 푸른꿈일자리재단을 운영하며 취업지원사업에도 힘쓰고 있다.

### 제니엘의 코로나 위기 극복

그러던 2020년 코로나19로 인하여, 전 세계의 모든 사람들의 삶이 큰 영향을 받게 되었다. 특히, 경기침체와 고용불안이 1년 넘게 장기화되면서 아웃소싱 업계에도 큰 타격을 주었고, 제니엘도 피해갈 수는 없었다.

코로나의 가장 직격타를 맞은 제니엘의 사업 분야는 공항이라고 할 수 있다. 코로나 이전인 2019년까지 대한항공은 제니엘 매출의 큰 주축을 담당하는 거래처였다. 코로나로 인해 많은 해외/국내 항공편이 감소했고 이로 인해 항공 산업에서 필요한 인력이 대폭 감소했다. 이는 제니엘의 항공 산업 매출액이 2019년 대비 2020년 399백만원이 감소를 통해서도 확인할 수 있다. 2021년 상반기를 지나는 시점에서도 수화물 운영, 항공기 정비 아웃소싱 등 공항과 관련한 전반적인 사업 분야에 대한 전망은 어두웠다. 또한, 2022년 ‘오미크론’이라는 코로나 변종 바이러스가 확산되면서 공항과 관련한 사업 분야의 부진은 쉽사리 극복되지 않고 있다.

코로나로 인해서 병원 수요가 늘어나고 이는 의료 아웃소싱 산업에 대한 관심도가 높아졌다. 의료 인력에 대한 수요는 증가했지만 이러한 수요의 증가가 의료 아웃소싱 매출로 이어지지 못하는 못했다. 이러한 이유에는 크게 2가지가 있었다. 첫 번째, 기존 대형 병원들이 코로나 지정 병원으로 선정되면서 병원 운영 등에서 외부 인력에

제한을 두었기 때문이었다. 두 번째, 공공운영 병원의 정부 정책에 의한 정규직 전환 등의 이슈가 발생하였기 때문이다. 제니엘의 경우에는 거래처인 서울 적십자 병원, 서울 북부 병원, 대구동산병원 등등의 병원들이 코로나 지정 병원으로 변경되었고 분당서울병원의 직원들이 정규직으로 전환되면서 이에 병원 부분의 매출이 소폭 감소했다.

하지만, 이처럼 제니엘에게 코로나가 위기로만 작용했다면, 국내 아웃소싱 전문 사이트 아웃소싱타임즈에서 위기를 극복한 아웃소싱 기업 10위에 이름을 올릴 수가 없었을 것이다. (2021년 6월 2일 기준). 제니엘에게 코로나는 사업 구조를 변화시키는 하나의 시점에 불과했다는 것을 매출액을 통해서도 확인할 수 있다. 코로나 이전인 2019년과 코로나 이후인 2020년과 2021년의 매출액 추이를 보면 매출액이 계속해서 증가하는 것을 확인할 수 있다.

코로나가 기존 공항과 병원에서 위기가 있었다면 물류 쪽에서는 오히려 성장할 수 있는 기회가 주어졌다. 코로나 이후 식품 관련 물류 시장의 수요가 크게 증가함에 따라 제니엘은 2019년 대비 2020년에는 월 평균 1,218백만의 매출액이 물류 쪽에서만 증가했다. 코로나로 인해서 외식이 줄어들고 온라인으로 식품을 배송해 먹는 사람들이 늘어나면서 물류 쪽에서 많은 인력이 보충되어야 했고 이를 제니엘은 기회로 보고 준비된 자세로 기회를 잡았다. 2021년 하반기에는 BGF로지스, 태은물류 등과 신규 계약을 맺으면서 계속해서 물류 쪽 사업은 공공 행진하고 있으며, 코로나 단계의 계속되는 격상으로 인해서 언택트 소비가 많아지는 현 시점에서 물류 쪽의 산업의 성장은 2021년 상반기인 현재와 같이 계속해서 증가할 것으로 보인다.

제니엘에게 코로나란 위기보다는 새로운 변화의 바람을 가져다 준 하나의 분기점이라고 볼 수 있다. 모든 경제활동의 변화점이 되어버린 코로나는 많은 기업들에게 매출액 감소, 실적 부진이라는 다소 부정적인 결과물들을 만들어 주었다. 이와 반대로 제니엘은 매출액 증가라는 긍정적인 결과물들을 도출하고 있다.

박인주 회장에 대한 제니엘의 정민수 전략기획팀장의 이야기를 들어보자.

*“박인주 회장님은 제너럴리스트이십니다. 사업 다각화에 대해서 남다른 선구안을 가지고 계십니다. 박 회장은 사업 하나하나에 대한 전문성을 강조하면서도, 포트폴리오의 다양성을 놓치지 않으셨습니다. 박회장이 다른 분야에 대해 공부를 하고 나시면, 즉각 새로운 사업 진출로 이어졌습니다. 박 회장님의 끝없는 열정과 탐구는 위기를 기회로 만들어 주었습니다. 포스트 코로나 시대에 제니엘은 공항과 병원에서 매출 감소액을 물류에서의 매출 증가액으로 극복할 수 있었고, 이는 여러 가지 분야에 진출하였기에 얻을 수 있는 긍정적인 결과였습니다.”*

정 팀장은 박인주 회장이 한 설명을 기억했다.

*“지금은 멀티태스킹을 할 줄 아는 멀티플레이어가 각광받는 사회입니다. 기업도 한 가지 분야가 아닌 다양한 분야에서 멀티로서 서비스와 제품을 제공할 수 있어야*

합니다.”

정민수 팀장은 결론을 다음과 같이 냈다.

*“박인주 회장님의 생각 하에 움직인 발걸음들이 위기의 순간에서 기회가 되는 도약을 만들어냈습니다. 앞으로도 어떠한 방향으로 현재 사업 분야들을 운영하면서 새로운 분야로 진출할 지에 대한 고찰은 끝없이 진행되고 있습니다.”*

다각화에 대한 박인주 회장의 운영 철학은 제니엘의 인사고과에 반영이 되어있다. 박 회장은 스페셜리스트이면서 제너럴리스트가 되어야 한다는 믿음을 가지고, 직원을 한 부서에 오래 머무르게 하지 않고 수시로 보직을 변경 시켰다. 2013년에 입사한 전략기획팀장은 9년이 지난 2021년 현재 본사 영업부서와 대전지사를 포함해 감사실을 거쳐 전략기획팀까지 4번째 부서에 일한다고 했다. 박 회장은 직원들이 여러가지 부서에 순환적으로 돌아가며 새로운 분야를 배우고 계속해서 배우다 보면 스페셜리스트인 동시에 제너럴리스트가 될 것으로 보고 있다. 이러한 전략은 포스트 코로나 시대를 맞이하면서 긍정적인 효과가 되었다. 계속해서 포트폴리오를 확장해가는 과정, 환경에 맞게 계속 시도하는 부분들이 위기가 왔을 때 빛을 발휘했다.

박 회장은 이를 코끼리로 비유했다.

*“다른 회사의 조직원들이 코끼리의 눈과 귀와 같은 역할을 한다면, 제니엘의 구성원은 각자가 코끼리라는 통합된 시스템 그 자체입니다. 제니엘은 구성원 하나 하나를 코끼리 같은 시스템으로 보고 이들을 연결하는 통합된 메커니즘입니다.”*

제니엘의 코로나 이전과 이후 매출 추이(<표 1> 참조)를 보면 코로나 이전과 이후의 제니엘의 사업별 성과가 확실하게 달랐던 것을 확인할 수 있다. 한 분야에 집중하여 운영하던 다른 경쟁사들은 코로나로 인한 경기 침체가 직접적인 영향을 받았지만, 다양한 사업포트폴리오를 가지고 있던 제니엘은 달랐다. 공항, 병원에서의 사업실적은 타격이 컸지만 이와 반대로 물류, 제조 분야에서는 오히려 실적이 급속하게 늘었다.

그 결과 제니엘그룹의 요약 경영실적 현황(<표 2> 참조)과 같이 2020년의 매출액 4,386.5억 원은 전년 대비 5.3% 상승했고, 이익 118.3억 원도 미세하게나마 증가한 숫자이다. 이러한 결과는 그룹 구성원들에게 사업포트폴리오의 중요성을 다시 한번 확인시켜주었다.

## 제니엘의 미래

박인주 회장은 미래에 대한 여러가지 고민을 하고 있다.

“아웃소싱 산업은 성공할수록 고민이 많아지는 독특한 산업입니다. 즉, 아웃소싱은 성공의 한계가 성공 안에서 자라나는 산업입니다. 기존 산업이 활성화되어 도시가 발전하면 신 산업이 들어와서 기존 산업을 몰아내는 일종의 젠트리피케이션(Gentrification)<sup>2</sup>이라고도 볼 수 있습니다.

제니엘로부터 아웃소싱을 받은 기업이 큰 성과를 내게 되면 그 기업은 아웃소싱한 인력을 빼고, 풀 타임 근무자를 채용하는 것이 유리해집니다. 따라서 제니엘은 고객 기업에 대한 서비스를 잘 할수록 그 고객 기업을 잃어버리게 되는 것입니다.

제니엘은 이러한 현상을 숙명으로 알고, 이에 대한 준비를 행 합니다. 새로운 고객 사들을 끊임없이 발굴해야 하는 것입니다. 고객사들에게 생기는 새로운 니즈를 먼저 파악하고 이를 고객에게 알려주면서 이에 대한 아웃소싱 인력을 제공해주는 방향으로 계속해서 움직여야 합니다. 고객이 진짜 원하는 것을 면밀하게 분석해 이를 충족시켜 주는, 고객이 원하는 가치를 만들어 주는 것이 제니엘의 방식입니다.”

박 회장은 항상 정성을 다해서 피드백을 받고 브리핑하는 소통의 과정을 가장 의미하게 여겼다. 고객의 마음을 파악하고 하나씩 철저하게 고객의 마음에서 시작하는 것을 제니엘의 차별적인 가치 경영으로 두었다.

“우리는 아웃소싱에 대한 정의 자체를 바꾸면서 고객사들의 니즈를 반영하는 사업을 개발하고 있습니다. 단순한 인력 파견을 넘어서 하나의 플랫폼을 제공해주는 것을 아웃소싱의 개념이라고 새롭게 정의하고 있습니다. 콜센터를 예로 들면 콜센터 직원을 단순하게 공급해 주는 것이 아니라 기업에 알맞게 필요한 콜센터 시스템을 구축해주는 것입니다. 이러한 방향으로 제니엘은 아웃소싱의 패러다임을 바꿔 가고 있습니다.

더 나아가서 시스템에 인력을 넣는 구조가 아닌, 시설, 구조, 인력, 운영 방식까지 함께 만들어가는 구조로 아웃소싱 산업을 선도해 나가고 있습니다.”

박 회장의 비전으로 아웃소싱의 한계점을 넘은 제니엘은 “인간이 살아가는 생애 주기 안에서 제공해주는 모든 서비스를 아웃소싱” 이라고 새롭게 정의하면서 새로운 길을 개척해 나가고 있었다.

<sup>2</sup> 젠트리피케이션(Gentrification)은 낙후된 구도심 지역이 활성화되어 중산층 이상의 계층이 유입됨으로써 기존의 저소득층 원주민을 대체하는 현상을 가리킨다.

[그림 1] 제니엘의 로고



[표 1] 제니엘 그룹의 코로나 이전과 이후 매출 추이



[표 2] 제니엘 그룹의 요약 경영실적 현황(2017~2020)

(단위: 천원)

	2017	2018	2019	2020
매출액	406,151,051	408,211,937	415,995,038	438,653,006
비용	399,568,587	399,966,700	404,171,167	426,819,867
영업이익	6,582,464	11,245,237	11,823,871	11,833,139