

# 한국 기업의 Globalization

— 金星社 사례를 中心으로 —

李 基 柱  
((株)金星社 海外地域部長)

## I. 세계화의 필요성

기업의 영업 활동 영역이 국내 시장을 포함하여 해외 시장까지 확대되는 것을 기업의 국제적 성장 혹은 기업의 국제화라고 말할 수 있다. 기업의 국제화 혹은 세계화 과정은 국가마다 또는 시대마다 다르지만 NICs 국가의 기업들이 성장하여 온 대체적인 과정은 내수 단계 → 수출 중심 단계 → 해외 생산 단계로 요약할 수 있는바, 이러한 단계를 지나 이제는 기업의 세계화 전략이라는 개념 도입이 활발해지고 있다.

金星社의 경우, 미국 및 EC의 반덤핑 등 무차별적인 수입 규제로부터 M/S을 유지하기 위한 방어적 동기에서 출발한 해외 단순 생산 단계와, 國內 경쟁력 약화에 따른 동남아 저임금 국가로의 진출 단계를 지나자 다음과 같은 이유로 세계화 전략 도입의 필요성을 더욱 크게 느끼게 되었다.

- 1) 세계적 규모의 경쟁 가속
- 2) 각 지역의 비교 우위 요소 활용
- 3) 경기·환율 변동에 대한 Hedging
- 4) Bloc化(EC, NAFTA 등)

한편, 세계화 전략이 갖는 또다른 의의는 최근 국내 경제 환경 변화에 적절히 대응하기 위한 수단으로서의 의미가 있다. 즉 UR 협상과 자본 시장 개방 등에 따른 국내 시장의 개방은 기존 해외 사업 구조의 변화에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 전망된다는 점이다.

국내 시장의 단계적 개방은 이미 가시적으로 진행되고 있으며 수입 측면에서 완전 수입 자유화 추세(수입선 다변화 품목 포함)로, 유통 측면에서 업종별 제한 해제로

이어져 국내 시장 가격의 하락은 필연적이다. 이는 기존 收益源의 약화를 가져와, 이제 해외 사업 구조가 “흑자 사업으로 전환” 되어야 한다는 전략적 중요성을 갖게 되었다. 즉 해외 사업에서 흑자를 내지 않으면 더 이상 金星社의 발전, 나아가서는 존립마저도 위태롭게 되지 않는가 하는 의문을 제기할 정도로 최근의 경영 환경은 급속히 변화하고 있다.

## II. 세계화의 목적(개념)

범세계적인 차원에서 사업 활동들을 배치 및 조정, 통합함으로써 경쟁 우위를 창출하고자 하는 것이 金星社 세계화의 목적이다.

세계화(Globalization)와 국제화(Internationalism)의 차이를 명확하게 정의하기는 어렵지만 金星社에서는 국제화란 경제 행위가 한 영역에 국한되어 있던 것이 국제 간

	국 제 화	세 계 화
思考	국내에서 해외를 바라봄 · 국내, 수출	세계적인 시각에서 경영 · 한국 시장, 미국 시장, 유럽 시장...
方法	국내의 경쟁력을 해외로 이전 · BUSINESS SYSTEM의 집중 · 제품의 시장 도입	현지의 비교 우위 자원을 활용 · MANAGEMENT · 기술, 부품, 노동력 등
行動	NETTING · 本社 中心 · 韓國 中心	NETWORKING · 경영 이념 및 사업 목표 (VISION)를 공유하는 지역 조직의 자율적인 경영 활동 · 지식, SKILL의 교류, 축적, 관리

의 무역 등 상호 교류를 통해 경제 활동의 범위를 국제적으로 넓힌다는 뜻을 가지고 있는 반면에, 세계화란 조직 또는 기업체가 특정 지역에 집중하고 있다가 그 활동을 세계적으로 확산시키는 것으로 해석하고 있다.

즉 한국[本社]을 중심으로 해서 부채살 처럼 세계로 뻗어 나가는 조직 형태에서 벗어나, Global Network를 만들어 각 거점을 중심으로 거미줄처럼 세계 시장을 커버하는 조직으로 바뀌는 것을 뜻한다. 이를 위하여 金星社는 90年初부터 전세계를 7개 지역 사업부로 분할하여(북미 지역, 중남미 지역, 구주 지역, 아주 지역, 일본 지역, 중아 지역, 전략 지역) 각 지역 담당(임원급)과 자체 Staff를 두어 한국(本社)과 7개 지역 사업부 본부를 연결하는 Network 조직을 운영하고 있다.

단계 별	주관 부서	내 용
세계화 전략 방향 설정	해외 영업 관리 (STAFF)	· 시장별 기본 사업 방침 立案 · BUSINESS SYSTEM의 지역별 배치 및 조정/통합 방향 설정
지역 VISION 수립	각 지역 사업 담당 ↓ 사장과의 CONSENSUS MEETING	· 장기 목표 · 전략 (MARKETING 中心) · 전략 과제 · 실행 계획
기능별 전략 수립/통합	기능별 전문 STAFF ↓ 임원 회의 보고	· R&D, 조달, 생산 · A/S, 물류 · 광고, 인사
金星社 VISION에의 통합 ↓ 전략 수행 능력 向上	해외 영업 관리 (STAFF) ↓ 임원 회의 보고	· STRUCTURE (책임과 권한) · SYSTEM(평가)

### III. 추진 단계

세계화 전략 수립과 실행에 대한 Process는 金星社의 사업 전개 방향과 지역 Vision이 일관성을 유지하고 이를 지원하는 機能別 戰略이 구체화됨으로써 세계화 전략이 실행력을 갖추게 되는데 이를 위해서는 다음의 4단계를 거쳐야 된다. 金星社의 세계화 전략 수립도 아직 완성된 것이 아닌 계속 진행 중인 상태이다.

### IV. 세계화 전략

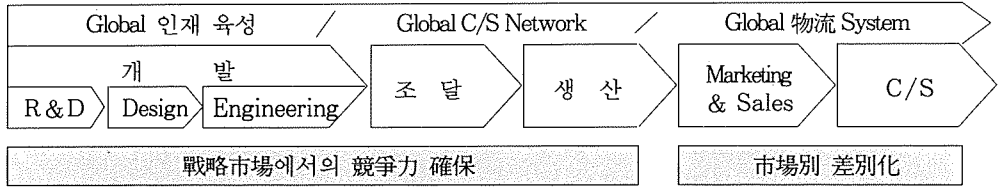
21세기에 금성사가 가고자 하는 방향은 “세계적인 시각에 입각한 경영 전략을 전개함으로써 고객에게 최대의 만족을 제공하는 초우량 기업이 된다”는 것이다. 여기에는 세계화 경영, 전략적 경영, 고객을 위한 가치 창조, 우량성의 추구라는 네 가지 컨셉트가 있으며 그 가운데 바탕을 이루는 것이 세계적인 시각에 입각한 경영 전략을 펼치는 것이다.

이러한 경영 전략의 수립은 기본적으로 환경 분석으로부터 출발한다. 환경이

우리에게 주는 기회(Opportunities)와 위협(Menaces)을 분석하여 金星社가 가진 강점과 약점을 파악, 환경 변화에 적응할 수 있는 전략을 수립하는 절차를 갖는다. 이를 위하여 소위 3C 분석이라고 하여 고객(Customer)은 어떻게 변하고, 경쟁 업체(Competitor)는 어떤 상황이고, 우리 회사(Company)는 어떻게 될 것인가를 분석하여 시장의 정확한 이해, 경쟁 업체의 강점과 약점을 면밀하게 분석하는 일이 선행되어야 한다.

그러면 金星社의 강점은 무엇인가? 기술 면에서는 일본과 유럽 업체가 앞서 가고 있다. 생산력 및 원가 경쟁력 면에서는 우리가 상당히 앞서 있지만 개발 도상국들이 빠른 속도로 따라 오고 있다. 마케팅력에서는 중진국 업체들이 우리보다 뒤떨어져 있고 유럽, 일본의 몇 개 업체가 우리를 앞서 있지만 열심히 쫓아가면 충분히 따라잡을 수 있다는 분석이 나왔다. 즉 세계적인 Marketing Network(7개 지역 사업부, 13개 단독 법인, 8개 합작 법인, 50개 지사)를 보유하고 있는 것이 우리의 큰 강점으로 판

기본 사업 전략 및 시장별 사업 전개 방침에 입각하여  
지역별로 차별화된 해외 사업 활동을 전개함.



- 기술 선진 지역  
· 한국·일본  
· 서구·미주
- 세계적 Design Lead 지역  
· 한국·일본·서구
- 各 생산공장에 배치
- 생산 거점 부품 공업 발달 지역에 IPO 설치  
· 일본  
· 싱가포르 등
- 4대 생산거점  
· 한국·구주·미주·아주
- 长期的으로도 완제품 진입이 어려운 거대 시장은 현지 유력 기업과 J/V를 통한 進出  
· 중국/인도/브라질 등
- 戰略市場: Brand 위주의 Marketing
- 機會市場: 最小限의 투자로 성장 자원 창출  
· 商事活用  
· Agent운영 등

단되며 이러한 Marketing Network를 이용한 마케팅력에 초점을 두고 경쟁력을 키워 나가야 하는 것으로 결론을 냈다.

이러한 전략적 경영을 위하여 각 부문별 전략적 목표를 설정하면 다음과 같다. Product 측면에서는 비가격 경쟁 요소에서의 차별화(Design, Customer Service)와 Brand Repositioning(Low→Mid&High Grade)을 양측으로 한다. Market 측면에서는 전략 시장과 기회 시장으로 구분, 운영키로 한다. 즉 7개 지역 사업부를 전략 시장과 기회 시장으로 구분, 전략 시장은 구조 개선에 집중하여 손익 구조 개선, Brand Repositioning, Brand 판매 비중 확대, 고급 제품 비중 확대에 주력한다. 기회 시장은 매출 증대에 집중하여 수익성 확보, 양적 성장을 추구하는 것을 시장별 사명으로 한다. 이에 따라 '91~'93년까지는 기회 시장에서 성장 자원을 창출하고, '94~2000년까지는 전략 시장에서 성장 자원을 창출함을 목표로 하고 있다.

Business System을 市場別로 차별화하여 해외 사업 활동의 전개 方向을 요약하면 다음 표와 같다.

### V. 맺음말

종래 나를 중심으로, 한국을 중심으로, 금성사 本社를 중심으로 생각하던 데에서 결

국은 '우리'라는 것, '세계'라는 것, '세계적인 Network'라는 것을 생각하는 발상의 전환(Externalization 개념)이 일어나야만 세계화가 가능하다.

기업 활동을 하는 우리의 발상이 어떻게 바뀌어 나가야 할 것인가는 첫째, 세계적으로 통용되는 말을 써야 한다. 둘째, 세계에 통용되는 생각, 사고 방식을 가져야 한다. 셋째, 세계에 통용되는 질서 의식에 따라 행동해야 한다. 앞으로는 市場 안에서 고객의 Need를 발견하고 필요한 개발을 하며, 市場 안에서 부품을 조달하여 生産해서 팔고 서비스를 하는, 말하자면 기업 활동의 완전한 사이클을 시장 안에서 하는 시장 입지형 생산 체제 전환이 불가피하다 하겠다.

결론적으로 기업마다 특성은 있겠지만 세계화 전략의 개념은 비슷하다 하겠다. 결국은 Insider化를 강화하여 지구촌의 기업 시민, 다시 말하면 Global Cooperate Citizen 으로서의 발상으로 바뀌어 Business System상의 개발, 조달, 생산, Marketing & Sales, Customer Service를 하나하나 철저히 시행함으로써, 기업 경쟁력을 향상시키는 길만이 우리가 살아 남을 수 있는 유일한 길이 될 것이다.\*