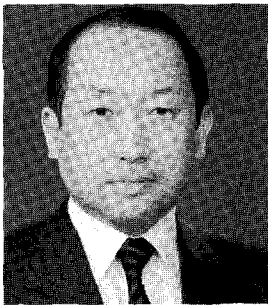


# 국제화 시대에 따른 기업경영자세

곽수일 <서울대학교 경영학과 교수>



현대의 국제경제관계에 있어서 가장 두드러진 현상중의 하나는 기업의 국제화 경향이라 할 수 있다. 즉, 국제간의 통신망 및 수송시설의 급격한 발전으로 인해 이제는 기업의 활동영역이 종래의 국가별 단위에서 전세계적 단위로 변모하고 있는 것이다. 또한, 최근들어 선진국들의 보호무역장벽 강화와 첨단기술이전회피, 자원보유국들의 자국화정책 강화, 후발개도국들의 국제시장진출이 활발해지고 있어, 세계가 하나의 경제, 하나의 시장이 되어가는 동시에 그 속에서의 생존경쟁은 더욱 더 치열해지고 있다.

우리나라의 경우를 보더라도, 선진국들의 경제개발요구가 한층 거세지고 있으며 덤핑제소 등의 무역보복조치가 심화되고 있는 실정이어서 앞으로 경제개방의 정도는 더욱 가속화될 것으로 보인다. 따라서 부존자원이 부족하고 경제의 해외의존도가 높은 우리나라가 이와같은 국제경제환경에 능동적으로 대처하기 위하여는 해외진출을 통하여 국제경영경험을 축적하고 기업의 국제화를 추구하는 등 대외경쟁력을 배양해야 할 필요성이 더욱 증대되고 있다.

그러나 이제까지의 우리기업을 보면, 수출도 하

고 해외지사도 설치하는 등 국제화의 측면에서 상당한 발전이 있었던 것 같이 보이기도 하지만, 실제로는 아직도 경제개방의 물결을 헤쳐나가기에는 힘에 겨운 초보적 단계에 그치고 있는 듯하다.

예를 들어 최근 우리경제의 개방과 더불어 외국제품의 수입이 본격화되고 있는데, 이들 외국제품들의 시장침투에 대해 국내기업들이 볼 수 있다. 이들의 시장침투에 대해 국내기업들이 사전에 적절한 대책을 세우지 못하고 이제서야 뒤늦게 허둥대는 것을 흔히 볼 수 있다. 이를 보면 우리 기업들이 그동안 해외시장에서 제한적으로는 외국기업들과 경쟁해 보기도 했었지만, 국내시장을 포함하여 세계시장에서 전세계의 기업들과 경쟁하는 진정한 의미에서의 국제화에는 아직 이르지 못하고 있음을 알 수 있다.

따라서, 이제는 우리의 건설관련 기업활동도 진정한 의미에서의 국제화를 지향해야 하며 이를 위해서는 기존 기업경영자세의 변혁이 요구된다. 이는 결국 국제화시대에 걸맞는 기업으로의 변신이라 할 수 있으며, 이러한 기업변신을 위한 전제조건으로서 앞으로의 경영자에게는 다음과 같은 관리기술의 개발이 필요하다 하겠다.

## 가. 문화적 기술 (Cultural skill)

앞으로의 세계경제는 하나의 시스템이 될 것이며, 각국 경제는 세계경제라는 하나의 시스템에서 서로 밀접한 유기적 상호관계를 갖는 하위시스템으로서 운용되어야 할 것이다. 따라서 경영자는 타국의 문화와 관습을 이해하고 수용할 수 있는 능력을 함양하여야 한다. 이는 다국적 기업의 발전과 더불어 더욱 요구되는 관리기술이 될 것이다.

## 나. 인간관계 기술 (Human Relation Skill)

경영자는 종업원의 태도, 희망, 불만 등에 주의를

기울여 그들의 지지와 협조를 얻는 격려자로서의 역할을 하여야 한다. 다양한 욕구와 능력을 지닌 구성원의 통일된 목표달성을 위해 동기부여하는 인력 자원관리는 자금과 자원의 효율적 운용인 물적자원 관리에 못지 않은 중요성을 갖고 있으며, 따라서 경영자는 기업을 움직이는 것은 결국 사람이라는 기본적인 신념을 가져야 한다.

**다. 환경인식 기술(Perceptual Skill)**

환경은 기업의 여건으로서 기회와 위협을 동시에 가져오며 급속한 속도로 변화하고 있기 때문에 경영자는 이것을 민감하게 포착하고 체계적으로 진단, 분석하는 능력이 필요하다. 최근의 환경변화를 신속히 포착 수집할 수 있도록 정보망을 정비하고 수집된 정보는 환경분석을 통하여 전략적 의사결정 과정에 유용하게 사용될 수 있도록 평가되어야 한다.

**라. 협상기술(Negotiation Skill)**

세계경제가 하나의 시스템으로 변해가면 경영자에게는 국제적 기업관리의 능력이 요구된다. 국제 기업활동은 영업활동지역, 경영참가자, 기업구성요소의 공급원 등의 측면에서 국내기업 활동과는 다르기 때문에, 범 세계적 시야에서 해외시장의 이질적인 조건에 과거 국내에서 쌓아온 경영관리상의 경험이나 지식을 적용시키려는 탄력적인 태도가 요청된다.

이에 따라 국제기술제휴, 해외자원개발 및 국제 기업합작 등에서 협상의 능력을 구비하는 것이 경영자에게는 필수적이라 할 수 있다.

**마. 기술개발 기술(Technical Skill)**

고도기술사회에서 기업이 기술적 우위와 강점을 유지하는 것은 기업의 생존과 발전에 필수적인 요건이 된다. 특히 기술혁신의 속도가 점점 가속화 되고 있는 시대에 막대한 투자가 소요되는 R & D부문에 대한 시의적절한 의사결정은 현대의 경영자가

갖추어야 하는 기본적인 관리기술이라 하겠다.

**바. 전략적 기술(Strategic Skill)**

경영자는 전략가로서의 사고능력을 길러야 하며 장기경영계획과 같은 체계적인 제도를 도입해야 한다. 전략가로서의 사고는 앞으로의 의사결정 상황이 과거와는 다르다는 것을 인식하는 데서 출발한다. 즉, 과거의 시장성장기에 따른 시설확충과 같은 양적인 의사결정 보다는 급속히 진행되고 있는 국내외의 구조적 여건변화에 대응하여 기존사업이 미래의 여건하에서 적절한 것인가와 같은 질적인 의사결정이 중요한 의미를 갖게 된다.

이러한 관리자기술이 선행된 경영전략에 의한 기업변신은 구체적으로 기술과 지식의 집약화를 통한 지식변신, 새로운 공법의 개념을 계속적으로 도입하여 개선하는 공법변신, 신규사업 추구를 통해 수요에 대응하는 다양화변신, 경제상황의 변화에 대응하여 지속적으로 성장부문에 참여하기 위해 주력 공사를 새롭게 선정하여 나가는 교체변신, 그리고 기존사업의 약점을 보장하는 강화변신 등이 있겠다. 즉, 이러한 기업변신들은 결국 경영의 어느 한 측면에서 강점이나 약점을 적절히 분석하여 이에 대응함으로써 지속적인 성장을 모색하는 것이라고 볼 수 있다.

따라서 앞으로의 국제화시대에서 지속적인 성장과 발전을 통해 세계적 기업으로 남기 위하여는 부단한 노력에 의한 관리자기술의 개발과 이를 바탕으로 한 기업변신이 필요하게 된다. 이는 경제여건의 급속한 변화가 과거 기업성공의 비결에 대한 보완을 필요로 하고 있고 새로운 성공의 비결은 궁극적으로는 기업변신을 요구하기 때문이다.

결국, 과거의 성장이 생산능력과 설비, 시장과 소비규모의 확대 등과 함수관계를 갖고 있었다면, 앞으로의 국제화시대에 있어서의 성장은 얼마나 많은 기업변신을 이루고, 또한 관리자기술의 개발을 함으로써 변화에 대응하는 전략을 얼마나 추구하였는가의 여부에 좌우되는 것이라 하겠다.