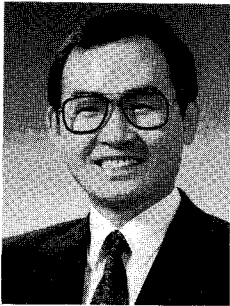


# 세계화를 향한 21세기 슈퍼경영



윤 은 기 소장  
정보 전략 연구소

**최** 근 세계화, 국제화라는 말이 우리의 현실적 과제로 대두 되고 있다.

우리는 지금 지구촌시장에서 세계기업들과 경쟁하기 위한 전략을 탐색하고 있다.

전략은 환경적합성과 경쟁우위를 확보하기 위한 방책으로 기업이 생존하고 발전하기 위해서는 필수적이다.

우선 모든 생명체가 환경적합성을 상실하게 되면 '자연도태'된다. 기린의 목이 길어진 것이라든가 바다속 생물들의 눈이 퇴화된 것은 환경적합성을 확보하기 위해서 오랫동안 진화해온 결과다. 그러나 오늘날 세계화라는 환경변화는 너무나도 급속히 진전되고 있기 때문에 서서히 그리고 부분적인 개선보다는 급속하고도 총체적인 혁신이 요구되고 있다.

## 글로벌 컴퍼니란 무엇인가?

기업이 세계화전략을 추진하기 위해서는 우선 그 개념을 명확히 정의할 필요가 있다.

예를 들어 '다국적 기업'과 '세계기업'은 추구하는 전략이 전혀 다르다.

다국적 기업 즉 MNC(Multi-National Coporation)은 여러 나라에 대해 두루 알며 국가간에 차이점을 잘 적용하는 기업이다.

그러나 세계기업 즉 GC(Global Company)는 지구촌이 보유한 하나의 큰 공통점을 잘 파악하여 이를 사업화하는 기업이다.

그러니까 세계기업은 세계각국이 얼마나 다르냐가 아니라 얼마나 유사한가라는 관점에서 판단하고 행동한다.

따라서 자사의 모든 것을 세계 공통의 양식에 맞추어 표준화시키는 방법을 모색하고 있다.

예를 들어 코카콜라나 펩시콜라의 경우 세계 어느 곳에서나 똑같이 표준화된 슬로건을 이용해서 세계인의 기호에 맞는 상품을 어느 지역에서나 팔고 있다.

세계기업이라는 용어를 처음 사용한 맥킨지의 길버트 클리(Gilbert clee)는 세계기업의 원리를 다음과 같이 정의하고 있다.

"가장 싼 곳에서 원자재를 구입하고 임금이 가장 싼 곳에서 생산하고 가장 가격이 비싼 곳에서 판

매하라.”

세계기업은 국가개념이 아니라 세계를 하나의 단위로 하는 사업을 수행함으로써 부를 축적하는 기업을 말한다.

따라서 ‘한국인’이면서 동시에 ‘지구인’이라는 인식의 전환이 선행되어야 세계화전략의 추진이 가능해진다.

### 고객만족의 경영

무엇보다도 비즈니스세계에서 세계화의 가장 중요한 개념은 시장중심적 사고와 이를 바탕으로한 세계전략을 개발해야 한다는 것이다.

지금까지 전통적인 사고방식은 시장중심적이 아니라 생산자 중심이었다.

“우리가 만드는 것을 당신들이 사는 것이다. 무엇을 만들지는 우리가 결정하며 당신에게 무엇을 팔지 결정하는 것도 우리다.”

이것이 바로 생산자중심 사고방식이다.

우리는 아직도 생산자중심의 사고에서 벗어나지 못하고 있다. 정부의 정책도 그렇고 심지어는 기업의 태도도 제품을 단지 생산한다는 것에 큰 의미를 부여하고 있다.

그러나 이제 기업의 생존은 고객에게 달려 있다. 고객이 원하는 것을 만들어야 하고 고객이 원하는 서비스를 제공해야 한다.

세계 어느 나라를 대상으로 하든 고객욕구를 만족시킬 수 없으면 그 기업은 성공할 수 없다.

미쓰비시자동차 미국 판매회사의 수석책임자 덕 레치아는 세계화에 대해 다음과 같이 설명하고 있다.

“우리는 시장의 요구에 더욱 민감해질 필요가 있다. 만일 미국내에서 성공하려면 미국화된 회사



를 가져야만 한다. 이 회사들은 미국에 진출한 일본회사가 아니다. 이회사들은 미국내에서 경영되는 미국회사로써 다만 일본인이 소유하고 있을 뿐이라는 개념이 확보되어야 한다. 미국에 진출한 ‘일본기업’은 일본인이 일본의 모기업에서 수립한 전략시스템을 달성하기 위해 미국에서 일한다는 것이다. 그러나 새로운 개념은 일본내 모기업을 위해서가 아닌 시장중심전략으로써의 전략을 통합함으로써 세계전략을 만들 수 있다.”

이제 우리나라 기업의 전략은 생산자 중심에서 시장중심, 고객중심으로 바뀌어야 할 것이다.

### 종업원만족경영부터 출발

세계화를 추진하는 주체는 누구인가?

바로 회사의 종업원들이다. 이들이 진정한 고객만족경영을 현장에서 실천하기 때문이다.

최근 선진국 기업들이 종업원들에게 최대한 재량권을 부여하고 있다.

그리고 유니폼의 색깔이나 식당을 구분함으로써 고급간부들과 일반사원간에 존재했던 심리적인 벽을 허물고 있다.

출퇴근시간을 점검하기 위해서 비치했던 타임레코더도 사라지고 있고 작업자감시용 카메라도 제거되고 있다.

인격을 손상시키고 모욕감을 느끼게 하는 제도과 관행은 경영층의 불신감을 노출시킬 뿐이다.

오늘날 초일류기업들의 공통적인 규정은 점차 하나로 통일되고 있다.

그것은 “당신 스스로 알아서 판단하고 그에 따라 행동하라.”는 것이다.

종업원들을 신뢰하고 최대한 재량권을 줄 수 있는 회사만이 복잡하고 다양한 글로벌시대에서 생존과 성장이 가능하기 때문이다.

미국의 메리 케이 코스메틱사는 ‘창조적 행동팀(Creative Action Team)’이라는 혁신추진부서를 운영하고 있다.

“CAT에서는 모든 사람의 말을



살아나고 이를 바탕으로 높은 성과가 나온다고 주장하고 있다.

문책이나 해고의 공포, 망신당하지 않을까하는 공포, 실패나 실수에 대한 공포등으로부터 자유로운 기업이 성장발전한다는 것이다.

얼마전 우리 나라를 방문했던 마이크로 소프트사의 빌 게이츠 회장도 “창의력의 원천은 자유다.”라고 강조했다.

지금 세계적인 초일류기업들이 추구하는 전략적 방향은 명쾌하다.

첫째는 고품질의 신상품을 먼저 개발하고 먼저 공급할수 있어야 한다는 점이다.

둘째는 지구촌 차원에서 고객만족을 실현할 수 있어야 한다는 점이다.

셋째는 혁신의 주체인 종업원들의 창의성을 북돋을 수 있어야 한다는 점이다.

네째는 이를 위해 최고경영자들이 ‘슈퍼 리더쉽’을 발휘할 수 있어야 한다는 점이다.

슈퍼 리더는 ‘부하직원들이 스스로 리드해 갈 수 있도록 하는 리더’다.

“나를 따르라”식의 술선수범형 리더가 아니라 부하들이 마음껏 창의성과 도전정신을 발휘할 수 있도록 의욕을 북돋우고 여건을 조성해주는 사람이 바로 슈퍼리더다.

세계화를 지향하고 있는 현재 우리 나라 기업에서도 지금까지의 경영방식을 창조적으로 파괴하고 21세기형 슈퍼경영방식을 도입해야 할 것이다.

이를 위해서 가장 시급한 과제는 최고경영층이 리더쉽을 혁신하고 종업원들이 혁신적인 도전정신을 갖추는 것이라고 할 수 있다.

경청한다. 누구든 의견을 내 놓으면 그 어느 것도 버려지지 않고 신중히 검토된다. 때론 말도 안되는 소리가 있지만 일단은 경청한다.

이런 유연한 사고를 가지고 있기 때문에 조직은 늘 새롭게 성장할 수 있는 것이다.

세계적인 초일류기업인 모토롤라는 끊임없이 종업원들을 교육시키고 그 결과 세계적인 품질로 승부를 걸고 있다.

이 회사는 ‘6시그마품질’을 실천하고 있다.

그 내용은 특정제품의 품질합격율을 통계학상 99.99966%로 높인다는 것이다.

이 말은 결함율을 0.00034%로 한다는 말과 똑같다.

모토롤라는 이러한 노력때문에 오늘날 세계 초일류기업의 선두그룹을 달리고 있으며 외국기업에게 까다로운 일본시장에 성공적으로 진입할 수 있었다.

이 회사는 ‘서비스클럽’이라는 독특한 제도를 운영하고 있는데

어느 분야에서 일하던 10년의 근무연수를 채운 직원은 이 클럽의 회원이 되고 일단 회원이 되면 큰 과오가 없는 한 거의 평생동안 고용이 보장된다.

이 제도는 직원들의 소속감과 연대의식을 한단계 높여주고 또한 주인 의식을 고취시켜서 생산성을 향상시키는 효과를 가져오고 있다.

세계기업이 되기 위한 첫걸음은 바로 종업원이 신나고 재미있게 일할 수 있는 여건조성이다.

근무환경이 열악하거나 낮은 보수수준으로 세계기업이 되는 것은 불가능하다.

### 세계화를 위한 슈퍼경영전략

세계적인 경영컨설턴트 톰 피터스는 ‘해방경영’(Liberation Management)을 주장해서 화제가 되고 있다.

해방경영의 핵심은 인간존중의 경영을 위해 각종 장벽을 허물고 자율성을 높여주라는 것이다.

미래학자 엘빈 토플러는 ‘공포로부터의 자유’가 있을때 창의성이