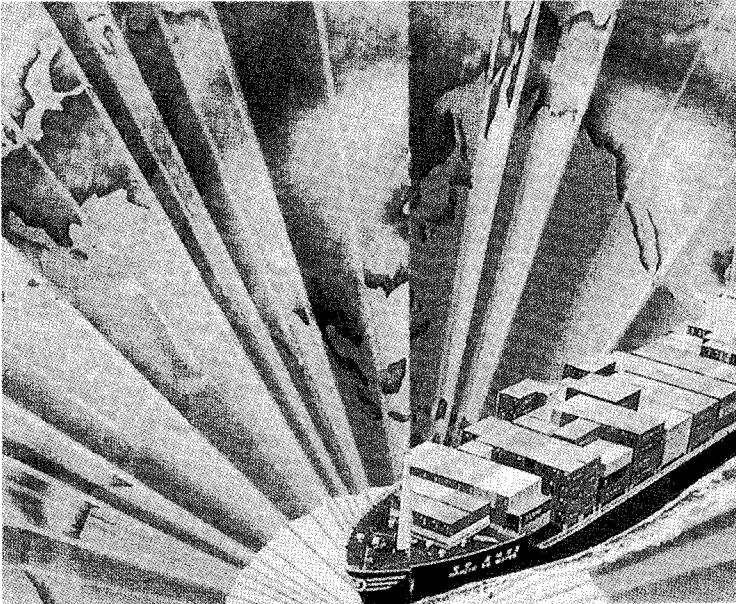


본사가 필요없다



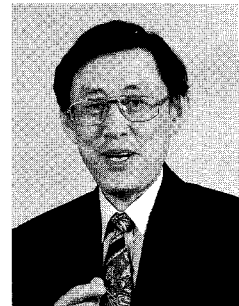
▲ 세계로 뻗어가는 한국기업의 미래상

노력은 오늘날 국경없는 지구촌 시대의 도래에 대비한 생존전략의 일환이었음이 입증되고 있다. 국제화라는 과정을 거치면서 국가간에 존재해왔던 각종 장벽들을 하나둘씩 헐어왔고 마침내 세계무역기구(WTO)의 출범을 계기로 막을 올린 세계화 또는 지구촌화 시대를 맞으면서 선두기업들의 질주는 더욱 빨라지고 있다.

이러한 환경아래에 이들 기업들보다 늦게 세계화의 대열에 동참한 우리 기업들이 무한경쟁에서 살아남는 길은 세계를 경영하는 이른바(경영의 세계화)를 이룩하기 위한 노력을 배가하

세계화시대는 국제비즈니스의 개념마저 변화시켰다. 국경을 넘나들며 제품을 사고 파는 국경무역이라는 협의의 개념에서 벗어나 초 국가적 영역으로 활동의 본거지를 옮기는 총체적인 의미의 세계 비즈니스 개념으로 확대시켜 논 것이다.

오늘날 다국적 기업으로 성장한 세계 일류기업들이 1950년대부터 꾸준히 추진해 온 국제화



이 중 태 과장
대한무역진흥공사
홍보출판부

는 일 뿐이라는 현실을 직시하게 해준다.

군더더기 살과 같은 비 효율적인 조직을 과감히 베어버리는 감량을 통해 조직의 생산성을 높이고 공통과 같은 거대한 본사조직을 해체하여 효과적인 두뇌조직으로 전환시키는 전략적 수술도 이루어져야 한다. 권한이 필요없는 부서에서 권한을 유지하고 있는 것은 조직의 혁신을 방해하는 암적인 기능을 하게 된다. 도려내야 될 환부라면 그것이 비록 본사가 되더라도 해체 모여 방식을 도입할 필요가 있다. 이는 단순히 조직 감량을 통한 경영 합리화 차원에서가 아니라 제2의 창업이라는 각오하에 단행되어야 할 혁신책이다.

지금 우리 대 기업들이 경영 부실로 대형 금융 사고를 일으키며 쓰러지는 것도 무리한 경영의 확대와 세계 경영의 흐름을 이해하지 못하는 무능한 경영진들이 저지른 오판에서 빚어진 결과다. 창업은 쉬워도 경영은 어렵다는 극히 단순한 경영원리마저 무시한 기업인들의 과욕이 어떤 결과를 낳는가하는 좋은 교훈으로 받아들여야 한다.

본사를 분산시켜라

금년 6월이면 우리도 본격적인 지방자치시대를 맞게된다. 그러나 우리국민들은 처음으로 맞는 지방화시대의 출범을 앞두고 작은 우려를 갖고 있다. 이 기우는 지방자치제의 성공적인 정착

의 관건이되는 지방정부의 독립화가 아직 미흡하다는 생각에서 나온다. 지방 정부가 갖고 있는 권한이 중앙 정부로부터 명실공히 이행되어져 중앙정부의 간섭 없이 지방의 특성에 맞는 개발정책을 수행할 때 지방자치체 실시 목적이 달성되기 때문이다.

세계에서 가장 발달한 지방자치체를 하고 있는 독일을 짧게 여행하는 사람들은 잘 모르고 지나치게 되지만 유심히 TV 화면을 보면 특이한 방송 시스템을 발견하게 된다. 우리공영 방송인 KBS는 서울 KBS 본사가 키 스테이션이 되어 모든 주요 프로그램을 제작하여 방송하고 지방 방송국은 단순 중계역할을 하는 기능에 치우쳐 있다. 그러나 독일의 경우는 지역의 특성에 따라 키 스테이션의 기능이 분산되어 있다. 예컨데 연예 오락 프로는 함부르크, 교육 프로는 뒤셀도르프, 상업프로는 후랑크푸르트, 정치 프로는 베를린에서 직접 방영하는 식이다. 각 지역방송국마다 독립된 프로그램 제작권을 갖고 방송에 공히 참여함으로 방송에 공히 참여함으로 독일의 지방자치체가 정착되어 있는 만큼 못지않게 방송의 지방화도 뒷받침되고 있음을 보여준다. 프로의 생동감이나 특성이 살아있어 방송의 효율화를 높여 주고 있다. 방송시스템의 글로벌 네트워크(Global Network)의 운영이다. 각 지역 스테이션이 독립된 조직으로서 수평적으로 연결되어 협

동과 공존이 이루어진 것으로 경제 용어로는 네트워크의 경제(Economies of Network)에 해당된다 하겠다.

경영의 분권화가 세계화다

수출주도형의 정책이 강력히 추진될 때 우리 대 기업들은 본사 조직을 대폭 강화했고 해외지사는 단지 본사의 지시를 받아 움직이는 하부조직으로 역할만을 부여했다. 해외 지사는 결정권이 없었고 본사의 승인을 받는 데 수일 이상을 소비하기도 했다. 그러나 세계화 시대는 이런 수동적이 역할을 하는 지사의 무용론은 물론 쓸모없이 비대해진 본사의 무용론까지 제기하고 있다.

따라서 세계화 시대에 맞춰 우리정부가 지방자치화를 추진하듯이 우리 기업들은 가장 먼저 해야 할 것이 경영의 분권화를 통한 기업의 세계화라는 과제를 갖게 되었다. 사업의 특성에 따라 본사의 기능을 축소하여 해외 지사로 대폭 기능을 이전시키는 것이 초 일류화 기업들의 최근 추세이다. 발빠른 일본이나 세계화 전략을 오래전부터 연구해온 미국, 독일 등 국가들의 기업들은 본사의 기능을 축소하는 반면 세계 주요국 위주로 세워진 지사에 본사 기능을 대폭 이전하는 조치를 단행하고 있다. 이는 해외지사 운영전략의 수정이 아니라 본사 운영 전략의 변화라는 혁신적인 변신을 단행하는 것이

다. 지금 기업들앞에 전개가 되고 있는 세계경제환경의 변화는 수동적 적응이 아니라 적극적 공략에 포인트를 둔 전략 수립이 요구됨을 인식하고 있기 때문이다. 의사 결정과 행동의 실천이 동시에 이루어지지 않고는 변화된 시대의 초고속 비즈니스를 따라잡지 못하고 낙오된다.

과거 전통적인 의미의 국경무역시대에는 농구의 센터포드 기능을 하기 위해 지원사령부로서의 본사 조직 확대나 기능의 강화가 불가피했다. 그러나 오늘날의 세계경쟁전략은 자본, 인력, 기술, 서비스 등 국경이동이 가능한 모든 분야로 무한대 개념을 갖고 확대되고 있다. 본사의 지원을 받아 생존하려다가는 보급품도 받기전에 현지에서 아사되고 만다. 통신, 교통 수단의 발달로 지역적 개념이 없어지고 시공을 초월한 사각지대에서 벌어지는 무한 자유 경쟁아래서는 본사의 역할과 중요성이 희석되는 것이 바로 이런 이유에서다.

본사 기능의 해외이전은 기업 경영의 글로벌화(Globalization)를 통한 현지화(Localization)를 달성하여 현지 세계화(Glocalization)라는 궁극적 목적을 달성하기 위한 최적의 수단으로 평가도가 있는 것이다. 이는 바로 경영의 현지화라는 과정을 거쳐 세계 초일류 기업이 되는 길로 이어진다. 맥킨지 세계 연구소 빌루이스 소장이 말한 세계화를 가속화시키는 초국경기업들



▲ 인재육성에 중점을 두는 현대의 기업



◀ 대우전자의 해외법인

의 엔진 역할론을 뜻하는 것이기도 하다.

지금 세계시장을 석권하고 있는 기업들의 발전과 과정을 보면 수출기업에서 현지법인, 합작기업, 현지기업 합병 인수(M&A)라는 절차를 거쳐 세계화라는 단계에 이르렀다. 우리보다 10년 이상이나 앞서 시작한 일본 기업들은 이 과정을 밟아오면서 세계 초일류 기업으로 태어났다. 지금도 국경을 허물고 국권을 초월하

는 범 세계화 노력을 계속하고 있다. 최근 본사 권한의 해외 이사 이전과 결정권자의 비 일본인화라는 획기적 전환을 통해 세계 경영의 가시적인 성과를 견어들이고 있다. 소니, 야마하, 마쓰시다, 유니텐 등 대표적인 기업들 외에도 손꼽을 수 없을 정도의 기업들이 같은 길을 택하고 있다.

인재의 세계화가 살길이다

우리 기업이나 일본 기업들의

특징적인 한 단면을 말하라면 배타적 성격을 들 수 있다. 국제화를 앞서 시작한 일본 기업들도 기업에 외국인을 임원으로 채용하기 시작한 것도 불과 10년전이다. 일본 기업들이 외국인 임원을 채용하게 된 동기는 세계 기업을 지향하기 위해서는 의사결정에도 외국적 사고 방식을 도입해야 한다는 동기에서였다. 그러나 아직도 일본 기업의 국제화는 초기 단계에 있다고 말할 수 있으나 우리 기업들 보다는 상당히 앞서가고 있다.

경영의 세계화를 도모하는데 있어 빼어놓을 수 없는 것이 인력의 세계화, 즉 전문인력의 확보다. 한 기업이 전문가를 육성하고 키우는데는 많은 예산과 시간을 투자해야 함은 재론의 여지가 없다. 척박한 토양에 육림을 하고 이를 반듯한 재목으로 키우는데 드리는 노력과 정성은 육림 전문가들만이 아는 어려움이기도 하다. 그러나 전문가는 반드시 자기 기업이 뽑은 본사 직원 가운데서 육성해야 한다는 사고는 세계화시대 기업의 성패를 좌우하는 글로벌 네트워크(Global Network-세계망)를 구성하는데는 정답이 될 수 없다. 특히 세계적인 다국적 기업들이 취하고 있는 성공적인 인사정책을 보면 현지 전문인력을 쓰지 않고 본사 직원으로만은 성공적인 현지화를 이룰 수 없다는 결론을 이미 입증하고 있다.

1989년 일본의 소니사가 미국



▲ 말레이시아 해외 공장 기공식 모습

영화계의 상징적 존재인 콜롬비아 영화사를 44억불(약 3조 4천억원)에 사들여 미국인들의 자존심에 상처를 입혔다. 미국의 뉴스위크지는 [미국의 혼을 샀다]라고 꼬집었고, 다른 언론들도 대부분 [일본의 미국침공]이라는 반일적인 불쾌한 논조로 이 사실을 다뤘다. 미국인들의 이런 반발과 기분을 미리 계산에 넣은 모리타 회장은 영화제작사인 GPEC의 공동회장인 피터구버와 존 피터스에게 경영을 맡기고 연봉 270만불을 지급하는 획기적 조치를 발표했다. 모리타 회장의 이 특단의 조치는 단순히 콜롬비아 영화사의 현지화를 미국인들에게 과시하려는 것만이 아니라 우수한 인재를 발굴하여 콜롬비아 영화사를 육성시키자는 인재 발굴 전략이 숨겨져 있었음이다.

현지에서 성공하는 기업이 되기 위해서는 우수한 인력의 현지 발굴과 채용에 노력과 투자를 게을리해서는 안된다. 향후 세계

일류 기업으로 성장하는 것은 기계가 아닌 사람의 손에 달려 있다. 기업이 추구하는 인력의 세계화를 이루기 위해서는 국적을 불문하고 능력에 따라 대우하는 인사우대 정책을 펴야 한다. 일본인들의 인력 세계화의 실례는 [기업활동이 국경을 넘어선다면 인재의 사용도 국적을 초월해야 한다]는 초국가적 초인종적 사고에서 나타난다.

미국인에 대해서는 미국인이 가장 잘 알고, 독일인에 대해서는 독일인이 가장 잘 안다는 평범한 말속에 인재 세계화의 길이 담겨져 있음을 우리 기업들도 깊이 인식해야 한다. 세계시장은 하나가 되기 때문에 인재 시장도 하나일 수밖에 없는 현실을 받아들이고 경영에 필요한 사람은 지구촌 어디를 달려가서라도 불러다 써야 한다. 이 길만이 세계 기업이 되는 힘을 뒷받침하는 원동력을 얻는 길인 것이다.