

세계 굴지의 화학회사 「Dow 케미컬」

21세기 맞는 새로운 전략

미국 미시간주 미들랜드시에 회사 본부를 두고 전 세계 1백68국에 공장 및 사업지사를 가지고 있는 Dow 케미컬회사(The Dow Chemical Company)는 세계 굴지의 화학회사이다.

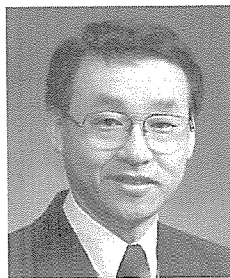
이 Dow케미컬은 1999년 9월28일에 일반 산업계에서는 처음으로 'PUBLIC REPORT 1999'란 보고서를 발표하였다. 이 보고서는 각 회사마다 매년 발행하는 연례보고서와 성격이 다르며 획기적인 시도이기여 여기에 그 내용을 간추려 볼까 한다.

「퍼블릭 리포트 1999」 발표

이 보고서는 회사의 세가지 기본 목표인 경제성장, 환경보전, 사회적 책임간에 서로 균형잡힌 정책을 수립하고 그 수행 상태와 당면 과제들을 보고하는 서류이다.

이는 21세기를 맞이하는 이 시기에 전 세계의 환경을 보호하면서 인간의 복지를 보살피야 경제성장도 가능하다는 원칙에 기반을 둔 것이다.

Dow케미컬의 William S. Stavropoulos사장은 “지난 50여년 간 전 세계 개인당 소득은 세배나 증가한 크나큰 경제성장을 보아 왔다. 그



玄 健 燮

〈The Dow Chemical Co.〉

럼에도 여러 개발국가의 경제는 아직도 기본요구를 충족하지 못하고 있다. 이와 동시에 전 세계의 환경은 지구의 기후변화로부터 자연 서식지의 고갈이라는 새로운 위험에 직면하고 있다.”고 말하면서 “Dow케미컬은 이러한 문제의 해결책을 강구해야 하고 이는 우리 회사의 책임이라고도 할 수 있다. 이 보고서는 경제, 환경, 사회적 필요성의 스펙트럼의 균형과 통합을 성취하려는 우리 회사의 의지를 반영하는 것이며, 회사를 투명하게 일반에게 알리는 척도를 높이는 것이다.”라고 Dow케미컬의 공약을 다짐하였다.

이 보고서는 경제발전부문에서 산업계에 미치는 경제추세를 고찰하고 미래의 대응전략사업도 예시하고 있

으며 환경부문은 2005년 목표의 진척상황을 보고하고 있는데 기후변화, 염소, 비닐, 스틸렌, 내분비장애물질(엔도크린) 및 동물실험에 관해서 있었던 공중토론도 언급하였다. 사회책임부문에서는 어떻게 해야 좋은 고용인이 되며 좋은 이웃이 되는가와 조업안전, 사회봉사, 기부, 직무수행중중시해야 할 다양성 및 윤리적 행위 같은 주제를 짧게 다루었다.

또한 각 지역별 자료를 더욱 자세히 보충하고 있다. 예를 들면, 홍콩에 본부를 두고 있는 Dow Pacific의 뉴질랜드로부터 인도네시아, 대만 및 중국까지 걸쳐서 일어난 Dow의 활동상을 엮은 Public Report 발행과 Dow Canada의 지난 10년간 자발적으로 환경 보고서를 발행해온 전통을 소개하고 있다.

“앞으로 Global 사업은 우리 회사의 장래를 좌우하는 이해 관련 당사자들 즉 회사원, 지역사회, 고객, 주주들과 상호 유익한 장기적인 관계를 이루고 지탱해야 성공할 것이다”라고 Dow의 EH&S, Human Resources, Public Affairs 담당 부사장인 Larry Washington은 언급하면서 “우리의 지역사회 및 사회 전체가



미국 미시간주에 본사를 두고 전 세계 1백68개국에 공장과 사업지사를 두고 있는 세계적 굴지의 화학회사 Dow케미컬은 21세기를 맞아 새로운 변신을 시도하고 있다.

Dow케미컬은 경제성장·환경보전·사회적 책임 등 3대 전략과 과제를 담아 '퍼블릭 리포트 1999' 라는 보고서를 발표하여 회사를 투명하게 일반에게 공개했다.

1970년 한국에도 진출한 Dow케미컬은 3만9천명의 사원을 거느리고 각종 화학, 플라스틱, 농약제품을 개발·생산하고 있다.

Dow에게 제품을 생산하고 판매할 수 있도록 허가를 해주었으므로 우리는 그들의 권익을 보호할 의무와 책임이 있다.

이 보고서는 이해 관련 당사자들과 대화를 계속할 수 있는 매체로 되어, 우리가 21세기의 도전과 기회를 맞으면서 같이 일하는데 도움이 될 것이다"라고 밝힌다.

Dow는 자체의 지속적 진흥을 추진함에 있어서 외부 전문가의 조언을 구했고, 이 보고서 준비에는 1991년 형성된 Dow의 Corporate Environmental Advisory Council과 영국 SustainAbility의 창시자 John Elkington과 미국 미시간대학 Thomas Gladwin박사와 같은 전문가들의 조언을 구했다. Gladwin박사는 "본인은 자사(自社)의 경제적, 생태학적, 사회적 성과를 종합적으로 일반에게 보고를 한 Dow케미컬의 선구적이고 용기있는 노력에 박수를 보낸다"고 말했다.

1백68개국에 공장·지사 진출

1백80억달러 이상의 연간 매출을 올리고 있는 Dow는 3만9천명의 회사원을 채용하고 있다. 이 회사는 32

개국에 생산기지가 있고 3천5백 이상의 제품을 제공한다. 이상이 Dow Public Report 1999에 관한 소개이고 이러한 보고서가 나오기까지의 경위를 살펴볼까 한다.

5년 전 Dow가 직면하였던 것은 새로운 획기적인 경제상황(세계화, 전문화된 중소기업 경쟁자의 진입, 무역 자유화 및 철의 장막의 무너짐)에서 강하게 부상하는 경쟁세력을 어떻게 하면 극복하고 생존하느냐 하는 것이었다. Dow는 이 문제를 정면 돌파하고자 회사 전체에 걸쳐서 생산성을 극적으로 향상시켰고 그들의 사업부문을 구조조정하여 전략적이고 고성능사업부문으로 재조정하고 그들의 'Work Culture'를 재생시켰다. 회사원 전원과 파트너들의 어마어마한 노력의 결과로 Dow는 화학산업계에서 경쟁력이 강한 회사로 변천하였다. Dow의 경영실적의 평가지수는 주주들을 격려할 수 있는 주가라 하겠다.

투자은행인 Goldman Sachs의 최근 연구조사에 의하면 지난 3년동안에 화학산업계 소비자 제조회사의 주가가 평균 17% 내려간데 비하여 고성능 제조회사의 주가는 평균 32%

가 올라갔다. 이같은 기간에 Dow의 주가는 48%가 올라가 조사된 40회사 가운데 상위에 들었다.

Dow의 고성능사업(Performance Business)은 전 회사 수입의 큰 몫을 차지하고 화학산업의 주기적 가격 변동에 크게 영향을 받지 않는 대신 기본사업(Basic Business) 경기에 큰 영향을 받고 전 세계적 공급과 수요의 추세에 따른다. Dow는 전통적인 Boom and Bust Cycle에서 벗어나기 위해서 회사 역사상 최초로 크나큰 사업 목록의 재조정을 1990년대 중반에 과감히 시행하여 1백억 달러의 재산을 처리하고 그 돈으로 신사업과 생산능력 향상에 재투자하였다. 이러한 변환과 생산성 향상으로 Dow는 지난 수년동안 화학산업의 주기적 하락에도 불구하고 일관된 수익을 낼 수 있었던 것이다.

만약에 Dow가 이러한 사업 목록을 바꾸지 않았더라면 1998년에 주식당 4달러의 손해를 보았을 것이나 오히려 5.76달러를 벌었던 것이다.

한편으로 긍정적인 결과를 가져온 반면에 회사 전역에 걸친 구조조정과 전환은 힘든 일이었다. 그러나 Dow는 장기적 생존을 위하여 어려

운 결단을 내렸던 것이었다. 왜냐하면, 역사적으로 관찰해서 20년 전에 Fortune 500 List에 들어있던 회사들이 절반이 떨어져 간 사실을 볼 때 경쟁이 심한 시장에서 살아 남으려면 피할 수 없는 일이었기 때문이다. 직접 또는 간접적으로 일자리를 줄이고 재조정하는 일은 가장 가슴저린 일이었다. 다만 회사의 미래를 보고 전략적으로 행한 결정이었다. 이렇게 해야만 그나마 남은 일자리라도 보전되고 회사의 유지가 가능했던 것이다.

급변하는 전 세계 경제상황에 대응하기 위하여 Dow는 고용의 배분에 상당한 변화를 가져왔다. 미국, 캐나다, 서유럽에 있는 많은 시설을 폐쇄한 반면, 중남미, 아시아, 동유럽에서는 회사를 인수하거나 새로운 시설을 건설하였다.

이와 동시에 회사 내의 인력재조정을 과감히 실시하여 관리단계를 줄이고 근무자에게 좀더 권한을 위임하고 또한 고객에 초점을 두어 신속한 판단이 요구되는 상황에 대응할 수 있게 하였다. 1995년에는 획기적으로 의사소통 수단이 개선되어 관리단계를 줄이는 Delaying Process를 적용하여 어떤 경우에는 일선 근무자로부터 사장까지 그 단계수가 14에서 4로 줄었다.

과학과 기술에 기반두고

Dow는 또한 '세계 제일의 생산회사'로부터 '과학과 기술에 기반을 두고 회사 고객의 문제의 해결을 제시하는 회사'로 전향한다는 전략 하에 연구개발의 기본 개념도 바꾸고 있

다.

Dow의 R&D는 Corporate R&D와 15개 Business R&D로 나뉘고 R&D 담당 부사장 관할에 속한다. Corporate R&D는 8 Capabilities(연구소 상당)로 구성되고 각 Capability는 6개 내지 8개의 Discipline으로 구성되었다. 또한 신사업을 추구하는 Platform들이 있어 이 Platform들은 지정된 시장 및 기술개발을 목표로 어느 Capabilities에 속하는 과학자나 기술자를 호출하여 Project team을 형성할 수 있도록 되어 있다.

Business R&D의 장기적 Project는 Corporate R&D와 밀접하게 협조하여 진행시킨다.

연구하는 방법도 회사의 전략방향에 따라 그 전같이 기지(既知)의 지식을 완벽히 하는 대신 미지(未知)의 과학기술을 추구하는 것이 앞으로의 추세이다. 발명중심에서 기술혁신으로, 연구중심 연구에서 고객 및 시장의 요구를 충족시키는 목표있는 연구개발로, 새로운 과학기술자의 채용도 일반 모집에서 선택분야를 정한 채용, 경우에 따라 경험있는 전문가 채용까지 하게 되었다. 연구개발의 주제를 보아도 가치보존 연구보다 신사업 개발 및 가치창출 주제가 많으며 대학이나 정부출연연구소와도 상호 협조 공동연구를 하고 있다.

한국 경제발전에도 공헌

Dow케미컬은 1970년도 한국에 진출, 당시 충주비료와 합작, 한양화학을 설립하여 한국 최초의 폴리에틸렌

공장을 울산에, 2차 공장을 여천공업단지에 세웠고, 그 후 Dow Korea를 설립, Chloro-Alkali 공장을 여천공업단지에 세워 한국 경제발전에도 직접 공헌하였다. 1982년 말에 Dow는 한양화학과 Dow Korea 합병이 실현되지 않아 부득이 모든 이권을 한국화학에 양여한 후 소규모의 판매부만 남기고 철수했다.

이 소규모의 판매부는 Dow International의 Korea Office로 Dow 제품을 판매만 하였다. 1986년 태영산업과 합작 투자, Ulsan Pacific Chemical Corporation(UPCC)을 설립하고 울산에 Latex 공장을 건설하여 한국 제지산업에 Latex를 공급하고 있다. 1992년 Dow Chemical Korea Ltd.로 한국법인을 설립하고 태영산업의 UPCC에 대한 20%지분을 전액 인수하여 Dow가 100%를 소유하게 되었다.

그동안 여천 단지에 있는 MDI 공장을 인수해서 운영하고 있고 울산에 제2 Latex공장을 완공하였다.

여기에 특기할 것은 IMF사태 후에 LG화학과의 합작하여 'LG Dow 폴리 카보네트'사를 설립, 여천공업단지 LG화학 여수공장 내에 2001년 가동 목표로 공장설립에 들어갔다. 이러한 Dow의 처사는 IMF에서 회복하는 한국경제의 신빙성을 과시하며 미래의 발전에 크나큰 공헌이 되리라고 믿는다.

Dow에 관한 정보와 Public Report 1999는 인터넷 웹사이트 www.dow.com에서 찾을 수 있다. ㉔