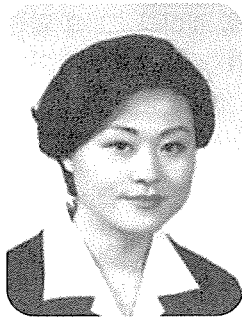


해외진출에 필요한 핵심전략 요소

대한통운(주) 국제영업지점 부장 박 영 선

▣ 해외물류 인프라 구축이 회사의 사활을 결정



국내 물류기업을 크게 두 개의 군으로 나누면 독립물류 군과 물류자회사 군으로 나눌 수 있는데, 최근 두드러지는 현상이 그룹 집단의 물류기능을 통합하여 조작용량을 늘이고 그에 수반된 바잉과워를 배양하여 그룹의 대규모

자본투자를 받아 급속도로 사세확장에 총력을 기울이는 물류자회사 군의 부상임을 말할 수 있다. 또한 기업 내부의 필요에 의한 요청 보다는 계열회사의 물량을 조작용량하기 위한 해외네트웍 구축의 요구를 받고 있다고 하겠다.

일례로 해당 기업들의 해외거점의 면모를 보면 현지 자생력을 가졌다고 보다는 계열사의 물류기능을 전담하는 제한적 역할에 주력함을 알 수 있다. 따라서 물류 전문성을 담보하여 현지화 전략에 성공을 거두고 있는 글로벌 물류기업의 국내시장 성공사례와 견주어 보기에는 무리가 있다 싶다.

한편, 독립물류 군의 회사들은 전통적 의미로서의 물류 기업들인데 거대기업의 물류수요의 전문적 역할이 날로 복잡 다양화되고 있는 현재에 있어 대규모 투자를 통한 물류 인프라를 그것도 포화상태에 이른 국내 물류가 아닌 해외물류로의 투자를 통한 물류 인프라 구축에 회사의 사활을 걸어야 하는 시점에 도래하고 있음을 절감하고 있다고 하겠다.

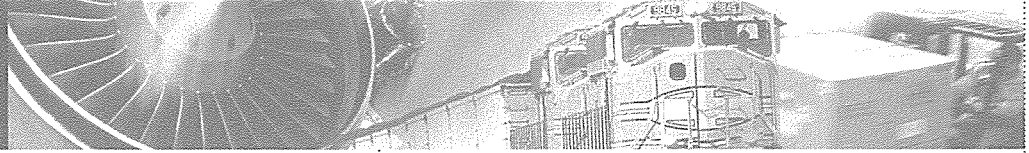
요즘 다양한 산업현장에 들불처럼 번져가는 화두인 “글로벌(Global)”이라는 접두어의 어의를 굳이 파고 들지 않더라도 양 군의 물류 기업들에게 있어 향후 생존전략을 모색해야하는 전장은 국내시장이 아닌 좁게는 동북아 그리고 넓게는 전세계 물류 현장임은 명약 관화한 사실이라 하겠다.

얼마 전 독일 함부르크에 직영법인을 개설한 국내 한 물류기업의 근황이 매우 궁급하다. 한동안 독일주재 현지사무소를 운영하던 몇 개의 우수기업에서 적지않은 현지운영 능력을 겸비한 인재들의 이동이 화젯거리였던 것은 아는 사람은 다 아는 일이었다.

한편, 나로서는 과연 그것이 반드시 직영법인을 운영하는데 있어서 필요조건인가에 대해서는 의문이 생긴다. 결국 직영법인운영의 자생력 내지는 현지화전략이 더 중요한 것이었나 아니면 국내기업으로부터의 물류운영에 대한 수요충족에 더 무게중심을 두었는가 의 문제가 아닐까 싶다.

또 하나의 개인적 경험을 얘기하자면, 90년대 중반 스페인 마드리드에 잠시 머무르면서 선물용품박람회 참관하였고 전시 마지막 날 마드리드 주재 삼성물산을 심방하여 현지 산업동향 및 한국제품의 인지도 등에 대해 의견을 나눌 기회가 있었다. 놀라운 것은 지점장을 제외하고는 단 하나의 한국인도 찾아볼 수 없었다는 사실이다. 또한 스페인 및 남부유럽의 한국제품의 인지도 및 판매현황 등에 대한 브리핑 및 향후 과제에 대해서도 의견제시는 현지인이 주된 역할을 담당하고 있었다. 대부분 파견된 주재원들로 구성된 한국기업의 현지법인이 주류인 현지점에서 보면 이미

Plan II



십여 년 전 앞서간 그 기업의 면모를 미루어 짐작할 수 있겠다.

또 하나의 사례를 보면 한국 내 독점대리점을 두고 수년간 물류사업을 위임해 오던 일본물류업체에서 한국직영법인을 설립하고 점진적으로 영업 및 운영의 역할을 이양해 가고 있으며 그와 동시에 기존 독점대리점의 인력을 대거 스카우트해 갔다. 그러나 얼마 지나지 않아 대부분이 회사를 떠났다는 소식도 듣게 되었던 걸 기억한다. 그 이유인즉, 본토의 보드멤버를 국내 직영법인에 그대로 포진하고 단지 수족의 기능만을 할애한 해당기업의 현지화 전략 부재에 기인한다는 생각이 든다.

▣ 해외진출에 있어 인재등용, IT경영, 그리고 네트워크는 핵심전략 요소

현재 국내 굴지의 물류 기업들은 기업의 생존전략으로 “글로벌(Global) 경영”을 선포하고 있다. 그러나, 그 핵심전략의 편재를 보면 아쉬운 점이 많다. 그도 그럴 것이 현지법인의 태생적 한계를 가진 때문이라 하겠다. 앞서 언급한 물류자회사 군의 현지 법인의 한계가 그렇다.

한편, 향후 해외진출을 검토하고 그 구체적 방향을 모색하는 기업들에 있어 그 핵심전략에 절대로 빠져서는 안될 요소는 다음과 같다.

인재등용, IT경영, 그리고 네트워크다.

인재등용은 비단 글로벌경영을 말하지 않더라도 기업 발전에 중추적 역할을 하는 맨파워의 함양이라는 점에서 가장 중요한 요소라 하겠다. 그 인재는 어학실력을 최우선으로 할 것이 아니라 극히 어려운 상황에서도 회사와 나를 동일시하여 문제해결을 해 나갈 수 있는 현장경영능력을 최우선해야 할 것이라 생각한다.

어학전문가가 아니라 글로벌한 사고를 구사하는 세

계인이 필요한 게다. 즉 토의 몇 점 해외 어학연수 몇 년 혹은 자격증이 중요한 것이 아니라 화주기업과의 최접점부터 체득한 현장경험과 의지로 무장된 이른바 ‘잡초형 인재’의 등용이 중요하다 하겠다. 그를 구심점으로 하여 현지인들로 구성된 맨파워가 가장 이상적인 편재이다.

또한, 화주기업 및 국내외 물류의 효율적인 통합체제를 구축하기 위해서 가장 필요한 요소 중 하나가 IT경영이다.

IT경영이라 함은 정보화 경영이라는 말과 일맥상통하는 개념이다. 정량화한 경험과 운영사례의 효율적 예시 그리고 가시성을 보여주는 가장 효과적인 그림이 바로 정보시스템의 구축이라 하겠다. 말 그대로 글로벌 기업의 보편화되고 검증된 물류운영능력의 데이터베이스를 통한 시행과 피드백의 축적, 노하우의 발현을 통한 현지화 기능을 가능케 해주는 요소로 IT경영 다시말해 정보시스템의 운용은 매우 중요하다고 하겠다.

마지막으로 그물망처럼 조직된 물류운영의 네트워크를 통해서 현지화 및 국내외 물류통합을 이루어 낼 수 있다. 한동안 우수 글로벌기업의 국내 대리점(Receiving Agent)로서 독점적 지위 및 수익을 내 온 기업들이 현재 해당 기업의 전략이동으로 인한 고전을 면치 못하는 이유는 바로 상당기간동안 단순한 대리점의 역할에 만족하고 나름의 네트워크를 구축하지 못한 데에 기인한다. 단일 물량으로 혹은 단일 물류기능으로 엄청난 매출이익을 거양하는 글로벌 기업에 비하여 국내 물류기업의 수익구조는 매우 취약한 편이다. 국내 거대 기업물량의 이동에 따라 여러 회사의 명운이 달라지는 것을 보아온 바, 이제는 메가톤급 글로벌기업의 연간 물류수용을 가능케 하기 위한 글로벌 네트워크의 구축이 필요충분조건이라 하겠다.

물류