

글로벌 통합 기업에 대한 다중 사례 연구

이재범¹, 노미정^{1*}
¹서강대학교 경영전문대학원

A Multiple Case Study on The Globally Integrated Enterprise

Jae Beom Lee¹ and Mi Jung Rho^{1*}

¹Graduate School of Business, Sogang University

요약 자유 무역의 확산과 국제적 투자, 국제화의 확대로 표준화된 기술 및 프로세스의 확산은 글로벌 통합 기업 등장의 발판을 마련하였다. 본 연구는 글로벌 통합기업으로 경쟁우위를 선점하고 있는 기업들은 어떠한 공통된 전략적 특성을 가지는가에 대한 질문과 그들만의 독특한 특성은 무엇인가에 대한 질문에서 시작되었다. 이를 위해 본 연구는 다중사례연구로써 글로벌 통합 기업의 선두기업인 IBM과 뒤를 이어 글로벌 통합기업으로 전환을 꾀한 NOKIA, P&G를 분석의 단위로 선정하였다. 또한 사례를 분석하는 이론적 틀로 Ghemawat(2007)이 글로벌 통합기업의 특징으로 제시한 현지화(Adaptation), 통합(Aggregation), 재정거래(Arbitrage)로 구성되는 AAA Triangle을 사용하였다. 또한 사례 연구 분석의 한계를 보완하기 위해 한국 IBM 직원들과의 인터뷰를 실시하였다. 본 연구는 사례 연구를 진행하는 가운데 글로벌 통합 기업의 전형적인 속성을 지니고 있는 IBM의 도입 사례와 도입 과정상에서 나타난 IT 혁신을 통한 협업 특징에 대해서도 구체적으로 살펴보았다. 이를 통해 IT를 통한 협업에는 어떠한 특성들이 숨어있는지에 대해서 살펴볼 수 있었다.

본 연구는 IBM, NOKIA, P&G의 사례 분석을 통해 글로벌 통합 기업은 공통적으로 현지화, 통합, 재정거래 세 가지 전략을 정도의 차이는 존재하나 기업의 상황에 맞게 수용하고 있음을 확인할 수 있었다. 이를 위해서 기업들은 자신의 기업에 처한 특수한 상황에 맞는 단계적 접근을 해야 한다는 점과 IT 협업을 통한 현지화, 통합, 재정거래 과정을 거쳐야 한다는 점을 도출할 수 있었다. 본 연구는 IBM을 중심으로 한 기업들의 글로벌 통합 기업 사례를 통해 글로벌 통합 기업 모델을 적용하고자 하는 기업들에게 그 특징과 접근 방안을 제안하고, 이를 현실화 할 수 있는 가이드 라인을 제공한다는 점에 있어서 실무적인 의의가 있다고 할 수 있다. 또한 기존 경영정보에서 다루지 않았던 AAA Triangle로 특징지어지는 글로벌 통합기업에 대한 문헌적 발전을 통해 IT 협업의 중요성을 도출하였다는 점을 들 수 있다. 본 연구는 향후 실증적인 분석을 통해 더욱 구체적이고 현실적인 연구로 발전할 것으로 기대된다.

Abstract Globally Integrated Enterprise(GIE) has recently emerged as a popular concept in multinational enterprises(MNEs). In this paper, we use the AAA triangle in order to explain the degrees of adaptation, aggregation and arbitrage in IBM, P&G and NOKIA. The AAA triangle provides a basis for understanding GIE on the topic. This research also examines IT collaboration in order to provide practical guidance for implementation of AAA triangle. From the case study, several results are derived. First, we suggest a step-by-step approach for GIE to enhance global value creation with a situation. Second, we emphasize the importance of IT collaboration in process of introducing the AAA strategies. We believe that the issues we have raised in this paper will be useful to MNEs. In terms of the AAA triangle, this would be best thought of as a lateral shift to a new area of business, where the organization would have more of a competitive advantage.

Key Words : GIE, AAA Triangle, Aggregation, Adaptation, Arbitrage, IBM, NOKIA, P&G

본 논문은 서강대학교 교내 연구과제로 수행되었음.

*교신저자 : 노미정(rhomijung@gmail.com)

접수일 10년 08월 03일 수정일 (1차 10년 08월 31일, 2차 10년 10월 05일, 3차 10년 11월 16일) 게재확정일 10년 11월 19일

1. 서론

기업들은 불확실한 미래 환경과 예측 할 수 없이 빠른 기술의 발전 속에서 기존의 비즈니스 모델만을 가지고 미래 상황에 대처하기 어려운 실정이다. 이처럼 기업들은 글로벌 시장 환경의 변화와 기술의 발전으로 인해 전통적인 조직 형태의 한계를 실감하고 있다. 즉 국경이 없어지는 글로벌 경쟁 시장 하에 기업들이 지속적인 경쟁우위를 지니기 위해서 어떠한 조직적 특성을 지녀야 하는지는 중요한 화두라고 할 수 있다. 많은 기업들이 이러한 환경에서 국제 경쟁력을 갖추기 위해 노력하고 있으나, 그 노력은 저임금 지역에 생산기지를 마련하거나 원가 경쟁력을 강화하는데 그치고 있다. 이러한 상황에서 국제적으로 이슈가 되고 있는 기업 모델은 글로벌 통합 기업(GIE, Globally Integrated Enterprise)이다. 글로벌 통합기업(GIE)이란 기존의 다국적 기업을 벗어나 보다 효율적으로 발전된 글로벌 경영 체계를 도입한 기업을 말한다. 글로벌 통합 기업의 전형적인 속성을 가진 기업으로 IBM을 들 수 있으며, 그 후발주자로 NOKIA, P&G 등이 있다. 또한 국내 기업으로는 삼성 등을 들 수 있다. 그러나 글로벌 통합 기업 모델이 전 세계적으로 미치는 파급효과가 매우 큼에도 불구하고 이에 대한 연구가 부족하다.

본 사례연구는 급변하는 세계의 변화의 중심에서 글로벌 통합기업으로 경쟁우위를 선점하고 있는 기업들은 전략적으로 어떠한 공통된 특성과 그들만의 독특한 특성을 가지고 있는가에 대한 질문에서 시작되었다.

본 사례의 연구 문제를 정리하면 다음과 같다. 첫 번째 질문은 많은 기업들이 꿈꾸는 글로벌 통합 기업의 전략에는 어떠한 공통된 논리가 숨어 있는가이다. 두 번째 질문은 글로벌 통합 기업을 진행하고 있는 기업들은 각각의 어떠한 특징을 가지고 있는가이다. 이를 위해 IBM, NOKIA, P&G의 글로벌 통합 기업 모델 도입 과정상의 특징과 운영상의 특징을 조사하였다. 분석 과정에서 하위 분석단위로 정보기술과 통신 인프라를 중점적으로 살펴보고, 이를 통해 정보기술의 역할에 있어서의 특징적 변화를 구체적으로 살펴볼 수 있었다.

또한 본 사례연구는 “글로벌 통합 기업은 기업에 따라 정도의 차이는 있으나 현지화, 통합, 재정거래 세 가지 특징을 지닌다.”는 명제를 도출하였다. 이러한 명제의 도출 및 일반화를 위해 사례의 분석 단위를 IBM과 NOKIA, P&G 로 선정하였다. 이처럼 속성이 유사한 세 사례들을 선택하여 다중 사례 연구를 진행함으로써 실질적 반복연구가 가능하며 종합적인 비교 분석을 도출할 수 있다[5].

본 연구는 사례기업의 공통된 패턴을 정확하게 분석하

기 위해 글로벌 통합 기업에 관련한 문헌 연구를 실시하였다. 이를 통해 Ghemawat(2008)이 하버드 비즈니스 리뷰에서 글로벌 통합기업의 특징으로 제시한 현지화, 통합, 재정거래인 AAA Triangle을 분석 이론 및 이론적 틀로 도출하였다[17]. 또한 정확한 사례 분석과 객관성을 잃지 않기 위해 기존 문헌과 기업 관련 자료 수집과 함께 한국 IBM 직원과의 인터뷰를 실시하였다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 첫 번째, 글로벌 통합 기업에 대한 선행 연구 및 이론적 틀인 AAA Triangle에 대해서 기술하였다.

두 번째, 본 사례의 이론적 명제를 도출하고 각 기업의 글로벌 통합 기업 모델의 도입 과정상과 운영상에 나타난 구체적인 패턴분석을 AAA Triangle을 기반으로 구체적으로 살펴보았다. 마지막으로 발견된 내용을 바탕으로 종합적인 분석을 실시하여, 결론을 도출하였다. 이후 연구 결과를 글로벌 통합 기업의 특징 관점에서 논의하고, 이와 관련한 이론적, 실무적 시사점과 향후 연구에 대한 방향을 제시하였다.

2. 관련 선행연구

2.1 글로벌 통합 기업 등장 배경과 정의

변화하는 글로벌 환경에서 기업들이 다차원적, 전략적 능력을 확보하고 유지할 수 있는 방법은 전통적인 기업의 형태에서 벗어나 글로벌 통합 기업으로의 진화를 준비하는 것이다. 전통적인 기업으로는 다국적기업(Multinational company), 국제적 기업(International company), 글로벌기업(Global company) 등이 있다.

다국적 기업의 형태는 지역별, 기능별로 구조가 분화되어 있는 것이 보편적인 특징이다[10]. 즉 다국적 기업은 본사를 중심으로 약하게 각 자회사의 기능이 분권화되어 있고, 본사는 각 자회사에 대해서 간단한 규제를 가한다. 또한 전략적 의사결정이 분권화 되어 있는 특징을 지닌다.

국제적 기업은 다국적 기업보다 진화된 모델로 본사의 권한은 강화되었으나 자회사와의 권한은 약한 편이다. 즉 형식적인 시스템 통제를 가하며, 자회사는 계획이나 예산 등을 본사의 행정 시스템에 따라 수행하는 수준이다.

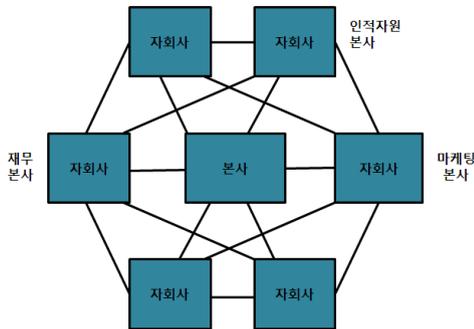
글로벌 기업은 허브의 역할을 좀 더 강화한 기업 모델이다. 즉 이는 허브의 기능이 강화되고 각 자회사와의 관계 또한 강화된 특징을 가지고 있다. 또한 핵심 전략의 사결정은 중심적으로 이루어진다.

이러한 전통적인 기업들은 각 기업의 전략에 맞게 정

도의 차이는 존재하나 현지화, 통합, 재정거래 전략 중 한 가지 또는 두 가지를 실행하여 이윤을 추구하였다.

전통적 기업에 이어 자유무역주의 확산과 국제 투자 확대 및 IT 혁명, 표준화된 기술 및 프로세스 확산 등을 배경으로 새롭게 나타난 기업형태가 글로벌 통합 기업(GIE)이다. 글로벌 통합 기업은 국경을 초월하여 세계를 하나의 실질적인 시장으로 삼아 기업 내부의 운영을 수평적으로 하고 글로벌 하게 통합하며, 외부 파트너들과의 협업을 통해 최적의 위치에서 하나의 유기체처럼 운영되는 기업을 의미한다. 다시 말하면 글로벌 분업과 아웃소싱을 통해 생산과 서비스의 통합을 추구하는 새로운 기업형태로 정의할 수 있다.

Bartlett & Ghoshal(2004)은 전통적인 기업 모델에서 글로벌 통합기업으로의 변신을 꾀하는 기업들은 글로벌 통합 기업으로 진화해야 하고 이를 위해 그에 맞는 전략과 구조의 확립이 필요하다고 강조하고 있다[12]. 글로벌 통합 기업은 아래 그림 1에서 보는 바와 같이 본사와 자회사가 모두 강한 권한을 가지며, 강한 네트워크 구조를 이루고 있다. 즉 본사와 자회사간의 구분이 없어진 형태를 지닌다.



[그림 1] 글로벌 통합 기업[11]

또한 전 세계의 광범위한 지역에 분포해 있으면서도 통일된 비전을 공유한다. 그리고 수평적 네트워크를 통해서 효율적으로 조직 간의 학습이 이뤄지는 장점을 가지고 있다. 글로벌 통합 기업은 자신들만의 이익을 위한 효율성을 추구하기보다는 글로벌 경쟁력을 이루려는 목적을 지니고 있다. 더 나아가 글로벌 통합 기업은 지역적인 대응성(Responsiveness)을 중요하게 생각하면서도 국가간 운영에 있어서 유연성을 이루는 틀에 대해서도 중요하게 인식한다[11]. 이 외에도 혁신을 모든 구성원들이 완성하는 커다란 조직적 학습 프로세스의 결과로 인식하는 경향을 지닌다. 이러한 글로벌 통합 기업의 바람직한 모델은 현지화, 통합, 재정거래의 세 가지 특징을 가지고

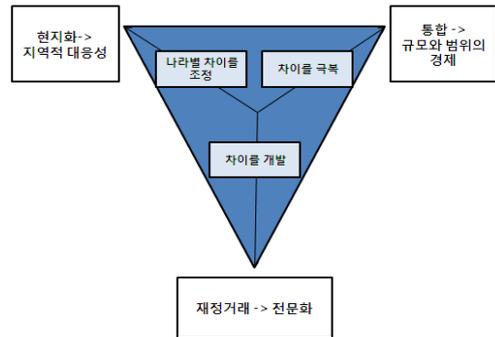
있다[12].

2.2 글로벌 통합 기업의 특징 : 현지화, 통합, 재정거래

기존의 전통적인 기업들은 현지화나 통합, 재정거래 중 한 두 가지를 전략적으로 이용하여 이윤을 추구하였다. 또한 전통적 기업에게 있어서 집중화를 선택할 것이냐, 현지국의 환경에 적응하느냐의 문제는 오랫동안 경쟁우위를 선점하기 위한 과제였다[7].

Prahalad & Doz는 글로벌 기업에 있어서 글로벌 통합과 지역적 대응성을 가장 큰 특징으로 정의하면서 이 둘간의 균형에 대한 많은 연구를 진행하였다[25, 26].

Ghemawat(2008)은 이를 집합과 적응으로 재해석하여 제시하고 있으며[17], 기존 다국적 기업들이 전략적 방향을 집합과 적응 두 가지로 분석하는 이분법적 시각에서 벗어나 재정거래를 포함한 3차원적인 시각으로 접근하여야 한다고 주장하고 있다. 이에 Ghemawat(2007)은 하버드 비즈니스 리뷰에서 IBM, P&G 등의 대표적인 기업에 대한 연구를 바탕으로 단순히 집중화 또는 현지화의 문제뿐만 접근하던 비즈니스 전략을 넘어 글로벌 통합 기업 모델에 대한 통합적인 모델을 제시하였고[18], 이들 기업의 특징으로 현지화, 집합, 통합(AAA Triangle)을 들고 있다. 이를 도식화하면 [그림 2]와 같다.



[그림 2] The AAA triangle[17]

이러한 글로벌 네트워크 전략의 특징은 기업의 가치 활동을 활동 별로 나누어 전 세계에 배치하고 조정한다는 점에서, 현지국 지향 또는 본국 지향이 아니라 전 세계의 영업활동에 통합적인 관점을 취한다고 볼 수 있다 [6]. 즉 글로벌 통합 기업은 현지화, 통합, 재정거래 세 가지의 조화를 통해 통합적이고 다차원적인 전략을 추구한다.

본 연구는 이러한 문헌을 바탕으로 현지화, 통합, 재정

거대(AAA triangle)를 사례의 이론적 틀로 도출하여, 이러한 패턴이 실제로 사례 기업에서 공통적으로 나타나는 지에 대해서 분석하였다.

2.2.1 현지화(Adaptation)

현지화는 기본적인 모형을 통해 부분적인 지역의 변화에 대응함으로써 국가 간 차이에 대처하는 것을 의미한다[15]. 이를 통해 기업들은 신속한 의사 결정과 로컬 시장의 대응력을 통한 경쟁력을 갖출 수 있다. 현지화는 차별화로 이해할 수 있으며, 표준화를 추구하는 통합과는 반대되는 개념이다. 이때 기업은 현지화를 위해 전 세계의 시장이 국가별 특성을 갖는다는 것을 먼저 이해해야 한다.

Ghemawat(2007)은 현지화를 기업의 로컬에 대한 관련성을 최대화함으로써 시장점유율과 이윤을 극대화 하는 것이라고 설명하고 있다[16]. 다시 말해 현지화를 위해 시장과 관련된 조직은 더욱 지역에 맞추고, 의사결정 또한 로컬에서 이뤄 질 수 있도록 하여 책임이 분산되어야 한다[2].

Gates & Egelhoff(1986)은 현지화의 개념을 초국적 기업의 본사와 자회사간의 관계에 있어서 의사결정에 대한 권한이 집중되는 정도와 반대되는 개념으로 설명하고 있다[14].

Ghoshal & Nohria(1993)은 다국적 기업의 자회사는 이윤추구와 조직의 합법성을 유지하기 위해 현지국의 소비자나 정부 그리고 규제 기관 등과 적절히 반응해야 한다고 주장하였다[19].

Ghoshal(1987)은 현지 시장에 따라 조직과 조직의 활동을 다르게 운영함으로써 범위의 경제와 규모의 경제 실현이 가능하다고 전하고 있다[10]. 또한 많은 다국적 기업들은 각 나라의 관심과 취향에 맞는 차별화된 제품들을 생산함으로써 이윤을 추구하고 하려 하며, Nestle나 Philips와 같은 기업들이 그러한 구조와 전략을 구사해 왔다[21].

박재기(2008)는 경영 현지화를 부가가치 활동 현지화, 의사결정권한 현지화, 인적자원 현지화, 인적자원관리 방식의 현지화 등으로 분류하여 인적 자원 및 인적자원관리방식의 현지화가 비교적 유의하게 경영성과에 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다[4].

Andersson & Forsgren(1996)은 초국적 기업에 있어서 자회사의 배태성(embeddedness) 정도는 자회사와 직접 또는 간접적인 상대 기업 간에 적응하는 관계로, 자회사의 능동성에 대해서 논하고 있다[9]. 여기서 배태성은 초국적 기업의 현지화와 같은 의미로 이해할 수 있다.

Ghemawat & Ghadar(2006)은 현지화를 단순한 제품의

특징을 현지에 맞게 조정하거나 의사결정을 분산시키는 것을 넘어, 조직적인 조합이나 다문화주의 등의 추가적인 수단으로써 조망되어 왔다고 설명하고 있다[15].

Maerki(2008)의 연구에서는 IBM의 사례를 통해 스페인, 일본, 아르헨티나 등에 이르는 각 나라의 업무 담당팀은 각 나라의 비즈니스를 수행하는데 큰 권한을 가지고 있다고 전하고 있다[23].

이러한 현지화 전략의 핵심은 다양성을 인정하는 데 있다. 기업은 이러한 현지화를 통해 차별화 또는 비용의 측면에 있어서, 각기 다른 시장에 적응하는데 따르는 압력을 상쇄시킬 수 있다[18].

2.2.2 통합(Aggregation)

두 번째 특징으로 통합을 들 수 있으며, 이는 표준화를 의미한다. 즉 글로벌 통합 기업이 글로벌 지원 조직들의 공통 중복 업무와 간접비를 줄여 글로벌 하게 공동서비스화 하려는 것을 의미한다. 이러한 표준화를 위해 기업은 전 세계적으로 지원 조직을 유사한 업무로 통합하며, 이를 위해서는 근본적인 변화가 요구되어진다[24].

Ghemawat(2007)은 그의 연구에서 통합은 글로벌한 조직 또는 지역적 조직을 구성하여, 표준화된 제품이나 서비스를 제공하고 제품생산 과정이나 개발 과정을 그룹화 하는 것으로 설명하고 있다[16]. 이러한 통합을 통해 기업은 지원 기능을 표준화하고 글로벌하게 조직을 통합할 수 있게 된다. 결과적으로 기업은 규모의 경제를 통한 비용 절감 및 업무의 전문화를 꾀할 수 있다[20].

글로벌 통합 기업 모델에 있어 통합은 단순히 IT 시스템 통합을 의미하는 것이 아니며, IBM 기업에 있어서 통합은 대정부관계, 글로벌 영업 관리, 법무, 인사, 총무, 구매, 마케팅, 홍보, 재무회계, IT 등의 업무들이 이에 해당한다.

2.2.3 재정거래(Arbitrage)

글로벌 통합 기업 모델의 마지막 특징은 재정거래로, 이는 나라별 차이를 이용하는 것을 의미한다[15]. 최적의 업무를 할 수 있는 장소에 대한 최적화는 기업의 실적이 증가 할 수 있는 가능성을 높인다. 또한 기업은 이를 통해 새로운 가치를 창조해 낼 수 있고, 전 세계적인 서비스를 제공할 수 있게 된다. 이를 위해 기업은 비용 및 기술의 지역별 차이를 이용하여 통합되어야 한다. 국가나 지역마다의 다른 특징을 가지고 이뤄지는 재정거래를 통해 기업들은 규모의 경제와 범위의 경제를 실현할 수 있다[22]. 이러한 재정거래가 가능할 때 비로소 국가별 차이는 가치창출에 있어 제약 조건이라기보다는 원천이 될 수 있다[18]. 물론 이러한 재정거래를 통한 통합으로의

이행은 기업의 운영적 측면에서 책임상의 복잡성을 요구하고, 기업의 거버넌스에 대한 중요성 등이 강조된다. 이러한 글로벌 통합 기업의 운영상의 책임 문제는 다양한 지역의 전문가들에 의한 기능적 지원을 통해 해소되어질 수 있다[23]. 결국 기업의 자원은 그들이 필요로 하는 곳이 어딘가에 따라 배치되어진다고 할 수 있다.

IBM 본사는 통합과 재정거래를 위해 각 나라의 인력 배치를 정교하고 효율적으로 진행하였다[17]. 재정 거래의 사례로 인력의 재정거래, 자본의 재정거래, 조세 차이 거래 등을 들 수 있다.

Ghemawat(2007)은 현지화와 통합 그리고 국경을 넘는 역할에 있어서 재정거래의 중요성을 깊게 인식하는 것은 초국적 기업이 가치를 창출하고 이행하는 필수 요소임을 강조하고 있다[18].

지금까지 설명한 현지화, 통합, 재정거래는 각각 독립적으로 구별되어 결정될 문제가 아니다. 즉 전통적 기업의 형태에서는 세 가지 특징 중 한 부분에만 우선순위를 두어 왔으나[16], 글로벌 통합 기업에 있어서는 세 가지 속성들이 공통적으로 나타난다고 할 수 있다.

그러나 세 가지 특징에 대한 비중의 문제는 국가별 환경과 산업별, 기업별로 다르게 접근되어야 할 문제이다. 즉 현지화, 통합, 재정거래 중 어디에 더 중점을 둘 것인가에 대한 문제는 기업의 형태와 많은 관련이 있다. 현지화를 강조하는 기업의 경우는 현지국 중심의 조직적 특성을 가지며, 통합이 우선적인 기업은 다양한 기능을 국경을 넘어 그룹화 하는 구조를 가진다. 마지막으로 재정거래를 강조하는 기업은 수직적, 기능적인 조직을 추구한다[16].

글로벌 통합 기업들은 이러한 현지화, 통합, 재정거래로 특징지어지는 글로벌 통합을 구현하기 위해서 전략과 비즈니스 모델을 재수립하고 있으며, 이를 토대로 프로세스 표준화 및 IT 시스템 자동화 등을 추진하고 있다.

3. 연구 설계

본 연구는 기업들에게 새로운 경쟁우위를 가져다준 글로벌 통합 기업의 특징들을 대상으로 한 다중 사례연구로 글로벌 통합 기업인 IBM, NOKIA, P&G 등의 세 기업을 분석대상으로 하였다. 이와 같은 다중 사례 연구는 단일연구 사례보다 객관적으로 더 높은 가치를 지니며, 반복 연구를 통해 해석의 가치가 더 높다고 할 수 있다[28].

본 연구는 세 기업의 사례를 통해서 글로벌 통합 기업의 전략에는 어떠한 공통된 논리가 숨어 있는가에 대한 그 핵심을 알아보기 위한 것이다. 또한 각각의 기업들에

서 나타나는 특징들에 대해서도 알아보려 한다. 이를 위해 하위 분석단위로 정보기술과 통신 인프라를 중점적으로 살펴보았다. 이를 통해 IT협업에 대한 특징들을 도출 할 수 있다.

본 연구는 사례를 진행하기에 앞서 “글로벌 통합 기업은 기업에 따라 정도의 차이는 있으나 현지화, 통합, 재정거래 세 가지 특징을 지닌다.”는 명제를 도출하였다.

사례 연구의 신뢰성과 정확한 기업 분석을 위해서 다양한 기업 자료와, 문헌 연구 등을 2009년 1월부터 12월 까지 수집하여 분석에 이용하였다. 또한 현지화, 통합, 재정거래를 분석의 틀로 사용하여 세 기업에 대해서 실질적 반복연구를 실시하였다. 이러한 자료를 통해 본 사례에서 도출한 명제와 정보들이 논리적으로 연결이 되는지에 대해서 살펴보았다. 본 연구는 관련 자료와 인터뷰가 중요한 분석 대상이기 때문에 자의적인 연구자의 해석의 소지를 줄이기 위해 회사의 내부 자료에 중점을 두었으며, 공개된 자료에 충실하여 진행하도록 하였다.

연구를 통해 발견된 패턴 분석의 한계를 보완하기 위해 2010년 4월 중순부터 한 달 동안 한국 IBM 직원 들 중 컨설팅 비즈니스 부서 책임 담당자, 글로벌 비즈니스 서비스 컨설턴트, 금융 산업 영업본부 담당자, 시스템 총괄 사업부 담당자 등 4명을 대상으로 2명의 조사원이 유도된 대화 형식인 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 당시 4월은 IBM 내부적으로 잠시 업무 로드가 심하지 않은 시기 로써 직원들의 적극적인 협조를 받을 수 있었으며, 조사원은 박사과정 생으로 구성되었다. 인터뷰 방법은 미리 문헌 등을 통해 작성한 인터뷰 질문을 토대로 진행되었다. 질문은 인터뷰 전 미리 발송하여 제공하였고, 1차로 진행한 인터뷰에 대한 부족한 부분은 전화나 이메일 또는 방문을 통해 보완하였다.

4. 다중 사례 연구

4.1 IBM 사례

4.1.1 IBM 기업개요 및 도입 배경

1924년 CTR사에서 IBM으로 변신을 꾀한 IBM은 현재 세계 최대의 IT 솔루션 회사로써, 소프트웨어 미들웨어 부분과 서버 판매 부분에서 전 세계 1위의 자리에 위치하고 있다. 또한 IT 서비스 및 컨설팅 분야에서 선두를 달리고 있다. 자회사를 비롯하여 약 40만 명의 직원을 고용하고 있으며, 총 매출액은 2006년 말 기준으로 914억 불에 달하고 있다.

글로벌 통합 기업의 전형적인 특성을 지니는 IBM은

90년대 중반부터 전사적 경영혁신을 시작하였고, 2003년부터 글로벌 통합 모델을 본격적으로 추진하였다. 이를 통해 IBM은 비용절감과 의사결정 속도의 향상 및 성장 시장 진출 가속화를 실현하였다.

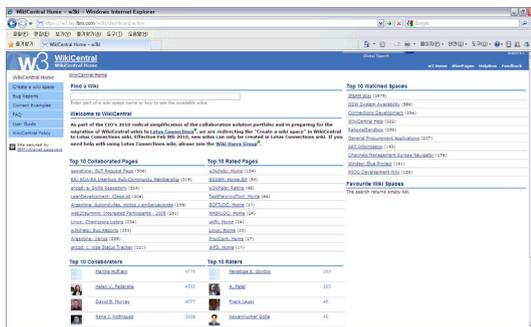
4.1.2 IBM의 글로벌 통합 기업 과정

(1) 협업을 통한 IT 혁신

IBM의 글로벌 통합 과정에 대해 살펴보기 전에 협업을 위한 IT 혁신의 특징을 하위 분석단위로 살펴보았다. 그러한 특징을 살펴보면 다음과 같다.

IBM은 인터넷 중심의 네트워크 세상에 대한 준비를 위해 공동 비즈니스 관심 주제에 대한 협업을 자발적으로 유도하는 커뮤니케이션을 통한 참여 아키텍처를 구축하였다. 그리고 양방향 상호 접근을 통한 웹을 플랫폼으로 지원하는 다양한 서비스를 전 세계 직원들에게 제공하였다. 특히 IBM이 수행한 것 중에서 협업을 가능하도록 뒷받침 하는 다양한 IT 플랫폼을 눈 여겨 볼 필요가 있다. 협업을 통한 정보 공유와 상호협력, 자원 공유 등 상호의존관계를 유지하는 것은 경쟁적인 환경 속에서 경쟁력을 키우는 가장 핵심 포인트라고 할 수 있다[6].

IBM은 Web2.0 개념의 협업을 위한 IT 플랫폼을 개발하였고, 이를 ODW(On Demand Workplace)라고 일컫는다. 이를 통해 IBM은 직원 각자의 프로파일에 대한 개인화된 뉴스나 업무, 관심 분야, 인사 정보 등을 제공한다. 또한 방대한 검색기능과 디렉토리를 갖추고 있어 하루만 명 이상의 직원들이 방문을 하고 있다.



[그림 3] Wiki Central 화면

또한 IBM은 Managerial portal, Seller's workplace 등을 통해 직원의 업무 역할을 기반으로 맞춤형 정보를 제공하고 있다. 이처럼 IBM은 기존의 단방향 정보의 흐름에서 연결과 교환을 위한 쌍방향으로 IT 혁신을 이루었다. IBM은 상호 신뢰와 상호 작용하는 협업적 생태계 프로그램으로 Innovation Jam과 Think Place, TAP를 운영하면서 지식 공유의 원천을 창출하고 있다. 또한 협업적

툴로써 Sametime 7.5와 Blog Central, Wiki Central, 사회적인 네트워크 툴인 “Small Blue”, Social Book marking “Dogear”이 활발히 그 역할을 다하고 있다.

IBM의 협업을 위한 IT 혁신의 특징적인 사례를 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째 사례로 2001년 IBM이 최초로 고안해 낸 ‘Jam’을 들 수 있다. 온라인 잼(On-line Jam)이란 모든 계층의 직원들이 인터넷을 통해 핵심 사안이나 문제점을 놓고 서로의 아이디어를 공유하며 이를 평가하는 회의의 장이다. 이는 혁신적 민주적인 프로세스를 말한다. “Jam”은 대규모의 평등한 회의로 정의되는 IBM만의 용어로 IBM내에서는 가장 큰 온라인 토론의 장으로 불려진다[13]. Jam은 주로 큰 규모나 회사 전체의 논의 및 의사 결정시에 사용되며, On Demand Workplace에서 이뤄진다. Jam을 통해 모든 직원들은 구분 없이 평등하게 댓글을 이용한 토론이 가능하다. 또한 IBM은 Jam을 통해 새로운 아이디어에 대한 평가시스템을 도입하고 있다. Innovation Jam을 이용하여 IBM은 새로운 아이디어를 발굴하고 토론을 할 수 있다. 이러한 토론을 통해서 회사의 가치와 지향점, 전략 및 발전 방향을 같이 도출해 가는 협업과 커뮤니케이션 문화를 만들어 가고 있다. 이러한 특징은 글로벌 통합 기업을 수행하는 과정에 있어 가장 근간을 이루는 요소라고 할 수 있다.

두 번째로 IBM은 ‘Think Place’를 통해서 회사 내부 프로세스에 대한 개선안을 제시 할 수 있는 수평적 의사소통 도구를 운영하고 있다. Think Place은 내부 혁신 포럼으로 동료가 제시한 아이디어에 대해서 서로 평가하고 검증하여 채택하는 과정을 수평적으로 처리한다는 점에서 온라인 잼과는 차이가 있다. 이러한 협업을 통해 IBM은 개방적인 아이디어를 창조한다고 할 수 있다. 2005년에는 총 1만 여건의 아이디어가 제출되었다고 보고된다. 이 중 총 30여건이 채택되어 비용 절감이나 매출 증대에 기여한 것으로 보고되고 있다.



[그림 4] Think Place 화면

마지막으로 진정한 협업을 추구하는 동적인 업무환경을 들 수 있다. 이미 IBM은 오래 전부터 다른 글로벌 기업들과 마찬가지로 전화나 화상회의 같은 도구를 사용하여 내부 미팅을 실시해 왔다. 그러나 IBM은 이러한 미팅 차원을 넘어 서로 협업 할 수 있는 동적인 업무 환경이 될 수 있도록 사내 회의 관련 IT 인프라를 혁신해 왔다. 이와 같은 것이 가능했던 점은 기술적으로는 IBM이 가지고 있는 Lotus Notes라는 협업 솔루션의 도움이 컸다고 할 수 있고, 사내 문화적으로는 미팅문화가 잘 형성되어 있었기 때문이다. 이처럼 직원들의 자발적인 아이디어 등과 같은 정보와 지식은 조직의 어느 한 부분에 그치지 않고 협업을 통해 전 세계적으로 공유 될 때 가장 효과적이다[7].

IBM의 협업적 IT 플랫폼에 대한 컨설팅 비즈니스 부서 책임 담당자와의 인터뷰를 통해 IBM의 협업 플랫폼이 성숙단계에 있음을 확인할 수 있다.

“IBM은 다양한 협업 플랫폼을 조직 차원의 선전 도구가 아닌 실제 자율적인 커뮤니티 조직의 힘으로 더욱 공고히 하고 있습니다. 회사는 기업 차원에서 이러한 커뮤니티를 지원하는 재정 등에 아낌없는 투자를 하고 확실히 이를 보호해 주고 있습니다. 직원들은 이를 활용해서 비즈니스에 도움이 될 만한 방법론을 개발하고 이를 비즈니스에 활용하도록 자원해서 지원하는 등 선순환 사이클에 들어서 있습니다.”

4.1.3 IBM의 GIE 도입 및 운영 과정 분석

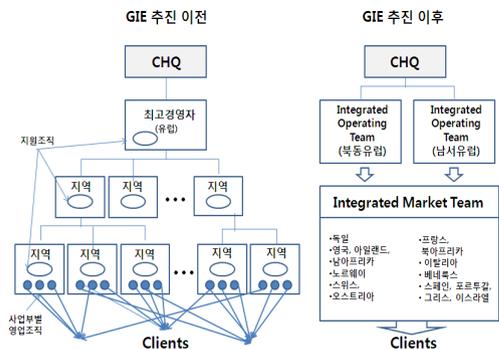
IBM의 글로벌 통합 기업 모델의 기본 추진 방향은 권한 및 자원의 무게 중심을 고객 접점으로 하향 이동함으로써 고객접점 조직인 지역의 영업조직에 권한을 이양하는 것이다. 그리고 영업 지원 조직을 권역별 또는 글로벌하게 통합하여 업무의 속도를 높이고 신속한 의사결정이 가능하도록 하는 것이었다. 또한 공통되는 중복업무와 간접비를 줄여 글로벌한 통합 서비스화 함으로써 규모의 경제를 실현하는 것이다. 마지막으로 지역 또는 국가 간 비용이나 기술의 차이를 이용하여 글로벌하게 최적의 위치에서 운영함으로써 글로벌 인력과 기술을 효율적으로 활용하는 것이다. 이러한 과정을 좀 더 구체적으로 기술하면 다음과 같다.

(1) IBM의 현지화 특징 분석

첫째, AAA triangle의 현지화에 해당하는 부분으로 IBM은 GTM(Go-To-Market) 조직의 프로세스 및 R&R을 조정하였다. 다시 말하면 IBM은 기업의 권한 및 자원을 고객 접점으로 하향 이동하였다고 할 수 있다. 각 지역별

로 영업 조직에 대해서 권한 이양을 실시하였고 이를 통해 영업 지원 조직을 통합한 것이다. 이러한 과정을 통해 IBM은 빠른 의사결정력과 현지 시장의 대응력을 강화할 수 있었다.

Go-To-Market의 추진방식은 기존의 Geography-Region-Country모델을 Integrated Operation Team(IOT)와 Integrated Market Team(IMT) 모델로 개편하는 것이다. 이러한 Go-To-Market 모델을 도식화 하면 [그림 5]와 같다.



[그림 5] Go-To-Market 모델

인터뷰에서 나타난 현지화에 대한 글로벌 비즈니스 서비스 컨설턴트의 의견은 다음과 같다.

“GIE라는 개념은 전 세계 조직(본사와 지사)이 일관되고 신속하게 행동하자는 개념으로 출발하였습니다. 글로벌 본사에서 1단계 가이드라인, 지역 본부에서 지역별 특성을 감안한 2단계 가이드라인, 국가별로 개별 특성을 감안한 3단계 가이드라인을 정하도록 되어 있어서 각 로컬 시장별 특성을 최대한 반영하도록 프로세스가 설계되어 있습니다. 가장 큰 특징 중의 하나가 시장 상황에 적합한 가격을 책정할 수 있도록 한 부분입니다. 경쟁사 대비 가격 우위를 점할 필요가 있는 거래에 대해서는 지역 본부 가이드라인을 벗어나면 승인을 받아야 하지만, 국가에서 위임을 받은 가격 범위 내라면 해당 거래 책임자가 의사결정을 내릴 수 있으므로 시장에 민첩하게 대응할 수 있는 능력을 확보하였다고 할 수 있습니다.”

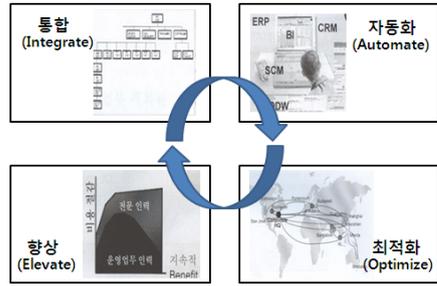
아래의 컨설팅 비즈니스 부서 책임 담당자의 인터뷰를 통해 현지화가 한국IBM 직원들에게 주는 영향과 중요성에 대해서 인식할 수 있다.

“주요 어카운트 선정이나 주요 비즈니스 오픈링의 선정 등 지역 특성 이해를 기반으로 한 비즈니스 정책 수립

이나 운영 권한은 철저히 현지 조직에 주어져 있습니다. 조직의 리포팅 체계는 철저히 현지 조직화되어 운영되면서 각각 글로벌 리더들과는 매트릭스 형태로 협업 가이드를 받는 식으로 운영됩니다. 한국 IBM은 global IBM이라는 튼튼한 시스템과 투명한 정책으로 운영되는 great company에 속해 있음에 대해 모두가 자부심을 가지면서도 국내 조직 운영과 관련하여 충분한 권한과 책임이 현지에 있음으로 인해 글로벌 IBM의 단순한 현지 영업조직이 아니라 한국 내에서 존재하는 한국의 기업이라고 생각합니다. 마케팅 정책이나 영업 담당 조직과 임원이 모두 현지인이므로 고객과 동일한 가치관과 상식을 가진 한국의 고객을 효과적으로 대할 수 있는 현지 회사가 운영되고 있다고 생각합니다. 한국 IBM은 global IBM이 전하는 메시지를 충분히 국내인들의 정서와 이해도에 맞게 설명하고 이를 마케팅 프로그램으로 운영하고 영업맨들이 고객에게 우리의 언어로 전달함으로써 훨씬 효과적이고 효율적인 영업이 가능합니다. 글로벌의 경험과 사례를 전달해 줌으로 인해 로컬 경쟁사가 가져다 줄 수 없는 가치를 고객에게 전달하고 있습니다.”

(2) IBM의 통합 특징 분석

둘째, AAA triangle의 통합에 해당하는 부분으로 IBM은 지원 조직의 표준화 및 글로벌 통합을 통해 규모의 경제를 통한 비용 절감을 가져왔다. 또한 업무의 전문화를 추구하였고 프로세스 개선 및 표준화를 통해 프로세스 통합을 이루었다. 이를 위해 비 부가가치 업무를 제거하고 자동화를 추구하였다. 즉 11개의 글로벌 지원 조직의 기능에 대해서 통합 서비스 조직으로 통합하여 11개 기능별 업무 리더들의 책임 하에 전사업무 및 전 세계를 대상으로 서비스를 제공하였다. 이러한 통합 서비스를 구현하기 위해 IBM은 기능별 글로벌 리더가 업무를 관장할 수 있도록 보고라인을 통합하였고, 프로세스를 통합하였으며, IT 시스템을 활용하여 ERP나 CRM 툴 등을 자동화하였다. 또한 통합 서비스 기능이 글로벌 하게 가장 잘 수행될 수 있는 지역에 COE(Cost of Excellence)를 운영하여 운영효율성을 제고하고 인력을 고부가가치 업무로 전환할 수 있도록 지원하였다. 즉 전 세계의 모든 조직이 2006년부터 COE(Center of Excellence)를 통해 해당 프로세스의 전문성을 지원받아 전문 자원을 최적화 하였다고 할 수 있다. 이를 정리하면 통합된 서비스 구현을 위한 4가지 원칙인 통합(Integrate), 자동화(Automate), 최적화(Optimize) 및 향상(Elevate)으로 정리될 수 있다. 이를 도식화 하면 [그림 6]과 같다.



[그림 6] 통합서비스 구현을 위한 4가지 원칙

통합에 대한 구체적인 사례를 글로벌 비즈니스 서비스 컨설턴트와의 인터뷰를 통해 들어보면 다음과 같다.

“예를 들면 한국의 결산 및 비용 처리는 필리핀이나 말레이시아 등에 위치한 통합 서비스 조직에서 일괄 처리하고 자재 구매 업무는 상해의 구매 본부에서 처리하고 있습니다. 이를 통해 전 세계에 흩어져 있는 지원 조직의 자원을 통합하여 비용을 절감하는 효과를 거두었습니다. 직원 입장에서는 한국에 있는 직원에게 문의하는 것 보다 다른 나라 통합 서비스 조직의 직원에게 문의하는 것이 불편할 때도 있지만 전사 차원에서 프로세스 표준화 및 중복 자원의 제거를 통해 비용을 절감할 수 있는 효과가 크기 때문에 추진되고 있습니다.”

컨설팅 비즈니스 부서 책임 담당자와의 인터뷰를 통해 IBM의 통합 과정에 대한 생각을 들을 수 있었다.

“교육훈련 정책 수립이나 비즈니스 실적 분석, 경쟁사 분석, 비즈니스 지원업무부서 등이 글로벌로 통합 운영되면서 보다 전문화됨을 실감하고 있으며 동시에 우리만 다른 나라와 달리 신정책에서 소외된다는가 할 염려가 없습니다. 지금 현재도 지속적으로 조직과 프로세스 운영의 통합화가 진행되고 있는 상태이며 때로는 통합 초기에 다소 불편하거나 적응기에 나타나는 혼란이 보이기도 하지만 곧 안정 상태를 찾아 스스로 최선의 방안을 찾아가는 자율적인 학습조직이 되었다고 자부합니다. 때로는 우리와 정서가 다른 타국인에게 우리 상황을 설명해야 하는 번거로움을 느끼기도 하지만 이것 또한 우리가 글로벌화 되기 위해 겪는 생산적인 학습이라고 생각합니다.”

또한 통합에 대한 금융 산업 영업본부 담당자의 인터뷰 중에서 IBM이 오랜 시간을 두고 변화를 진행하였다는 의견은 빠른 변화만을 추구하려는 기업들에게 시사

하는바가 크다.

“IBM은 약 10년 이상에 걸쳐서 통합 작업을 수행하고 있습니다. 현재에도 지속적으로 지원 조직의 업무들을 통합하고 있으며, 가시적인 중복 자원의 제거 및 비용 절감 효과 등을 거두고 있습니다.”

이처럼 IBM은 통합 서비스 원칙에 따라 지난 10여 년 간 프로세스 표준화, 공통 툴의 개발에 집중해 하면서 IT 인프라와 7개의 통합 서비스 센터를 활용하여 대부분의 업무를 통합 처리하고 있다. 또한 사업부별 공급 망을 단일 공급 망으로 통합하여 ISC(Integrated Supply Chain) 조직을 구축하였다. 통합 공급 망(ISC)을 통해 서비스 전문화와 규모의 경제를 실현하도록 하여 2004년부터 연간 3~5B\$의 원가를 절감하는 성과를 얻었으며, 사업부 영업조직의 고객접촉시간이 38% 증가함으로써 핵심역량에 집중할 수 있게 되었다.

(3) IBM의 재정거래 특징 분석

셋째, AAA triangle의 재정거래에 해당하는 부분으로 IBM은 비즈니스 디자인 단계에서 가장 최적의 위치에 비즈니스를 통합하여 전 세계 서비스를 실시하였다. 이는 비용과 기술의 지역별 차이를 이용한 것이다. 재정거래에 대한 구체적 업무와 관련한 시스템 총괄 사업부 담당자의 인터뷰 내용은 다음과 같다.

“재정거래는 전 세계 공통된 업무를 가장 효과적으로 가장 저 비용으로 수행할 수 있는 지역을 선정하는 것이 가장 큰 목적입니다. 예를 들면 자금 업무의 처리는 더블린 지역에서 수행하고 있는데, 이는 절세 효과가 가장 큰 지역을 선정하였기 때문입니다. 그리고 대부분의 통합 서비스 센터는 저 임금이면서 영어가 가능한 국가에 설립되고 있습니다. 이를 통한 효과는 프로세스 표준화, 시스템 통합화 등을 통한 표준화 및 비용절감입니다. 물론 통합 서비스 센터의 운영으로 필리핀, 말레이시아, 상해 등에서 업무를 처리하기 때문에 커뮤니케이션의 지연, 프로세스 리드 타임 증가 등 문제점이 발생하기도 하였지만 현재는 안정화가 되어 큰 불편을 못 느끼고 있습니다.”

IBM은 재무(Finance) 통합 서비스 센터를 미국, 말레이시아, 슬로바키아, 인도에 구축하였다. 그리고 인사관리 통합 서비스 센터는 필리핀, 영국, 캐나다 등에 구축하였다. 구매 관련 CPO 사무실은 중국 심천으로 이동하였으며, 구매 통합 서비스 센터는 중국과 인도 헝가리에 위치하도록 하였다. 이러한 재정거래를 통해 IBM은 11

개의 기능별 글로벌 리더들의 책임 하에 전 사업부 및 전 세계를 대상으로 서비스를 제공하고 있다.

재정거래에 있어서 IBM이 얼마나 효율적으로 운영하는지에 대한 의견을 컨설팅 비즈니스 부서 책임 담당자의 인터뷰를 통해 살펴볼 수 있다.

“통합 서비스 센터가 전 세계적으로 통합 운영되지만 재무가 전체적으로 모두 그 곳에 가버린 것은 아닙니다. 재무 서비스 중 핵심 주요 운영 서비스는 통합되고, 각 현지 조직과 함께 호흡하면서 서비스하는 것이 효율적인 단위 부서별 재정상태 집계 및 조정이라든가 비즈니스 정책 수립을 지원하기 위한 재정 분석 서비스 등은 현지에서 진행해 줍니다. 그렇기 때문에 업무에 불편함은 전혀 없으며 우리나라만 차별 받지 않는가 하는 의구심도 없습니다. 우리나라만이 인정하는 매출이 아닌 글로벌 인정 매출 기준에 따라 집계되고 관리 운영되는 투명한 재무 관리가 이루어지고 있어 IBM의 투명성이 확고해지고 이것이 곧바로 IBM의 이미지와도 연결된다고 생각합니다.”

한국IBM 직원들과의 인터뷰에서 나타난 바와 같이 재정거래의 가장 중요한 핵심은 어느 곳이 가장 효율적이고 저 비용으로 수행할 수 있는지 선정하는 것이다. 또한 이러한 재정거래를 진행하는 과정에는 업무처리에 있어서 커뮤니케이션의 문제나 프로세스 리드 타임 등의 문제도 발생하지만 이는 오랜 시간에 걸친 안정화 작업과 직원들의 이해와 협조, 협업을 위한 IT 플랫폼 등을 통해 유연하게 극복할 수 있는 부분으로 분석되었다.

(4) IBM의 GIE 도입에 따른 성과

지금까지 살펴본 바와 같이 IBM은 90년대 중반부터 전사적 경영혁신을 시작하였다. 2003년부터 글로벌 통합 모델을 본격적으로 추진하여 비용절감과 의사결정 속도의 향상, 성장시장 진출 가속화를 실현하였다. 이를 통해 주당순이익(EPS)은 2002년 2.43\$에서 2006년 6.06\$로 성장하였으며, 순이익 또한 2002년 4.2B\$에서 2006년 9.4B\$로 성장하였다. 그리고 IBM의 매출액은 2002년 658B\$에서 2006년 800B\$로 성장하였다.

다음으로 P&G와 NOKIA의 사례를 통해 글로벌 통합 기업의 공통된 패턴과 그 특징들을 살펴보도록 하겠다.

4.2 NOKIA 사례

4.2.1 NOKIA의 기업개요 및 도입 배경

NOKIA는 1865년 설립된 이동통신기기 산업의 선두

기업으로 본사는 핀란드에 위치하며, R&D, 생산, 판매, 마케팅 등이 전 세계적으로 이루어지고 있는 글로벌 통합 기업이다. 전 세계 120개국 이상에 112,262('07년말) 직원을 고용하고 있으며, 전 세계 9개국에서 16개의 공장을 가동 중이다. 또한 NOKIA의 사업부분 중 휴대폰과 멀티미디어를 합친 휴대폰 부분이 전체 매출의 69.8%를 차지하고 있다. 1999년 198유로를 기록한 NOKIA의 매출액은 2006년에는 400억 유로, 2007년에는 500억 유로에 달하는 고성장을 유지하고 있다. NOKIA는 2007년 세계시장 점유율 37.6%의 점유율을 기록하고 있으며, 특히 신흥시장에서 수요의 성장이 두드러지고 있다[3].

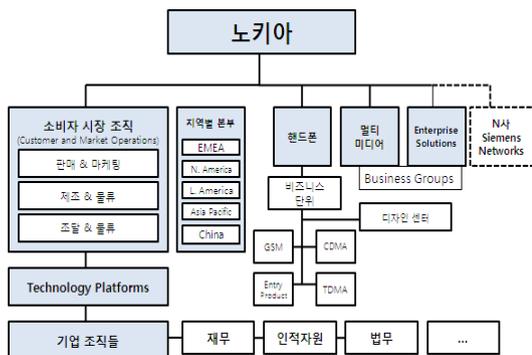
4.2.2 NOKIA의 GIE 도입 및 운영 과정 분석

(1) NOKIA의 현지화 특징 분석

첫 번째 현재 세계 최고의 휴대폰 제조업체로서 고 성장기를 맞고 있는 NOKIA도 2004년부터 Go-To-Market 전략 및 비즈니스 모델 재정립을 통해 글로벌 통합 기업으로 변신을 꾀하였다. 이러한 배경에는 기술 융합과 새로운 경쟁사의 출현으로 사업의 복잡성이 증대를 들 수 있다. 그리고 고객의 이해 및 예측의 어려움이 증가함으로써 개인화된 수요를 적절히 맞춰가지 못한 경영 실적의 악화를 들 수 있다. 이에 NOKIA는 고객 중심의 조직 구조 및 R&R에 대한 재 정의를 수립하였다. 또한 비용절감을 통한 가격 경쟁력을 강화하려고 노력하였다.

(2) NOKIA의 통합 특징 분석

두 번째로 NOKIA는 전 사업부·지역 조직을 지원하는 통합 공급망인 CMO(Customer and Market Operations)를 구축하였고, 통합된 서비스 조직을 만들어 글로벌 통합 기업을 위한 운영 모델 혁신을 추진하였다. 이러한 NOKIA의 추진 내용을 도식화 하면 [그림 7]과 같다.



[그림 7] NOKIA의 도입 혁신 조직 구조

NOKIA는 영업 및 마케팅 부분으로 영업 강화 프로젝트(Selling Excellence)를 2005년부터 2008년까지 수행하였다. 그리고 제조, 물류, 구매, 서비스, 재무, 인사, 통합 지원 조직을 신설하고 글로벌 판매 생산 계획을 수립하였다. 또한 통합 제품 개발 프로세스를 구축하였다.

NOKIA가 전 사업부·지역 조직을 지원하는 통합 공급망인 CMO를 구축한 것은 AAA triangle의 통합에 해당하는 부분이다. 이를 통해 기업은 글로벌한 지원 조직의 구성으로 공통 중복 업무와 간접비를 줄일 수 있다.

NOKIA의 CMO(Customer and Market Operations)의 주요 활동을 정리하면 다음과 같다. 첫 번째, 자체적으로 부품을 제조하지 않고, 전 세계 공급업체로부터 부품을 조달 받았다. 두 번째, R&D, 디자인, 생산에 있어서 긴밀하고 장기적인 부품 제조업체와의 협업 관계를 유지하였다. 세 번째, 구매 단가 인하 및 신규제품 생산에 탄력적으로 대응하기 위해 글로벌 아웃소싱 및 조달 체계를 수립하였다.

NOKIA는 영업과 마케팅, 생산, 서비스 등 거의 전 분야에 걸쳐 아웃소싱을 전략적으로 활용하였고, 아웃소싱을 통해 비용을 절감하고 시장변화에 신속성 있게 대응할 수 있었다[3].

또한 NOKIA는 재무, 물류, 인사에 대한 글로벌 가시성을 확보하였고, SCM 관리의 개선을 목표로 50~100개에 달하는 지역별 SAP, i2 CSM, Siebel CRM, Matrix One PDS를 단일 글로벌 인스턴스로 통합하여 60,000명 이상의 사용을 이끌어 냈고, 모든 기준 정보는 중앙에서 관리토록 하고 있다. 이러한 특징은 단일 인스턴스를 통한 기업의 이윤을 추구하는 글로벌 통합 기업의 전형적인 특징이라고 할 수 있다.

NOKIA는 핀란드, 미국, 싱가포르에 SSC(Shared Service Center)를 설치하여 365일 24시간(365*24) 운영 체제를 지원하고 있다[1]. 이는 통합에 해당하는 부분으로 통합 서비스 조직의 특징을 눈여겨 볼 수 있다.

(3) NOKIA의 재정거래 특징 분석

세 번째 NOKIA는 미국에서 백업 데이터센터를 중심으로 재난 대비(Disaster Recovery Plan)를 하고 있다. 또한 핀란드에서는 시스템 유지 보수 총괄 조직과 데이터 센터를 운영하고 있다. 재무부분에 있어서도 글로벌로 신속한 결산이 가능해졌고, 재고 축소에 따라 운전 자본 절감의 효과를 가져왔다. 이러한 특징은 AAA triangle의 재정거래에 해당하는 부분으로 가장 효과적인 지역별 특징을 이용하여 조직을 통합한 점을 눈여겨 볼 수 있다.

(4) NOKIA의 GIE 도입에 따른 성과

NOKIA는 글로벌 통합 기업으로의 변화를 바탕으로 휴대폰의 패러다임이 소프트웨어로 변화하는 것을 직감하고 고부가가치 사업인 소프트웨어 부분에 사업을 집중하였다. 2004년에는 사업 부문을 휴대폰, 멀티미디어, 엔터프라이즈 솔루션과 네트워크(Enterprise Solution & Network)로 재편하여 통신 사업을 강화를 하였다. 또한 2006년에는 NOKIA Siemens Networks를 설립하여 네트워크 사업에 기업의 총력을 기울였다. 결국 NOKIA는 2007년 하드웨어 제조업체에서 온라인 서비스 회사로의 변신을 선언하고 네트워크 서비스, 소프트웨어, 엔터테인먼트 부분으로 재편하였다[3]. 이처럼 원가 경쟁력의 중요성을 인식하고, 신흥 저가 시장이 급부상하는 것에 대한 대비로 전 세계적인 공급 망 운영 능력을 통한 원가 경쟁력을 갖출 수 있도록 전략적 이동을 전개하였다. 이러한 NOKIA의 조직의 전략적 변화와 사업의 강화를 통해 2007년 NOKIA는 40%에 달하는 시장 점유율을 기록하였다.

4.3 P&G 사례

4.3.1 P&G의 기업개요 및 도입 배경

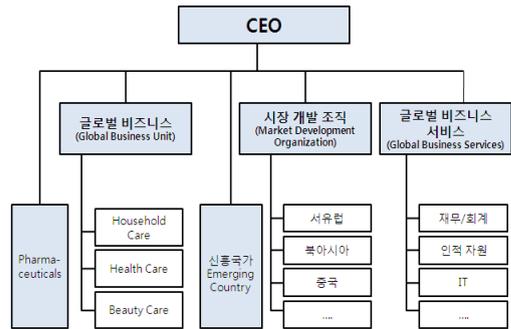
1837년 설립된 P&G는 미국, 캐나다, 유럽 그리고 중동 아프리카를 비롯한 아시아 전역의 전 세계 80여 개국에 약 138천만 명의 직원을 고용하고 있다. P&G는 미용 및 생활용품 등의 24개 브랜드를 전 세계적으로 생산 판매하는 글로벌 기업으로써 총 매출액은 2009년 말 790억 달러에 달하고 있다. P&G는 2000년대에 들어서 전략적 선택과 집중을 통해서 글로벌 사업 운영의 전략적 방향을 새롭게 설정하였다. 그리고 높은 마진 운영 모델을 수립하고, 글로벌 조직의 재구조화를 시작하였다. 그 배경으로는 글로벌 운영 전략의 미흡과 전 세계의 개별적인 생산 시설 및 운영 조직으로 인한 주당 순이익이 부진했기 때문으로 볼 수 있다.

4.3.2 P&G의 GIE 도입 및 운영 과정 분석

글로벌 통합 기업 모델을 적용한 P&G의 사례를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

P&G는 조직을 제품 중심의 GBU(Global Business Unit)와 지역 중심의 MDO(Market Development Organization) 그리고 지원 기능인 GBS(Global Business Services)로 재편하면서 글로벌 통합 기업 체제로 전환하였다. 제품 중심의 GBU는 미용, 헬스와 웰빙 그리고 가정용품으로 나누어지며 각각 전체 33%, 23%, 44%의 수익을 나타내고 있다[27]. P&G의 조직 모델을 도식화 하

면 [그림 8]과 같다.



[그림 8] P&G의 도입 혁신 조직 구조

(1) P&G의 현지화 특징 분석

첫 번째 P&G는 영업 및 마케팅을 글로벌하게 그리고 지역별, 국가별 차원에서 관리하게 함으로써 국가별 고객 접점에서 전사차원의 교차 제품(cross product) 영업을 수행하도록 하였다. 이를 통해 고객이 P&G의 제품을 구입하기 위해 선택하는 순간(1st Moment of Truth)에 대해서 책임을 짓도록 하였다 할 수 있다. 이는 AAA triangle에서 현지화에 해당하는 부분으로 P&G는 각 나라에 맞는 관심과 취향에 맞는 전략을 통해 이윤을 추구하고 있다.

(2) P&G의 통합 특징 분석

두 번째 P&G는 GBU와 MDO에 서비스를 제공하는 통합 서비스 조직인 GBS를 구축하였다. 이를 통해 회계, 재무, 주문 관리, 물류, 인적자원, IT 등의 업무를 수행할 수 있었다. 그리고 필리핀, 영국, 코스타리카 등을 통해 전 세계의 거래 업무를 중앙에서 처리할 수 있도록 하였다. 이는 AAA triangle의 통합에 해당하며, 이를 통해 P&G는 규모의 경제를 활용해 비용을 절감하고 글로벌 통합 서비스를 확보하였다.

이외에 P&G가 수행한 특징 중에 눈여겨 볼만한 것은 신규 사업 진출을 위한 인수 합병 시 시스템 측면의 유연한 대응을 위한 준비로 1997년부터 2002년까지 글로벌 ERP 통합을 추진한 점이다. 기존의 P&G의 시스템은 전 세계적으로 현지화 된 100개 이상의 시스템이 존재하여 지역별 자체적인 기준 정보를 유지하면서 데이터 측면의 관리가 어려웠다. 이러한 문제점을 해결하기 위하여 글로벌 ERP 통합을 수행하였다. 이를 통해 13개의 주요 글로벌 인스턴스와 25개의 소규모 인스턴스가 정의되었다. 또한 글로벌 표준 기준 정보 및 프로세스를 갖춘 3-Tier 데이터 모델을 정의하여 이를 준수토록 하였다. 그리고

지역 데이터 센터를 미국과 아태지역 3곳으로 통합하였다. 모든 어플리케이션의 개발은 Integrated Global Development Environment(iGDE)를 통해 이뤄지도록 하였고, 전 세계적인 단일의 가상조직을 통해서 상시 지원을 유지하도록 하였다. 이러한 글로벌 ERP 통합은 글로벌 통합 기업으로의 변신을 꾀하는 많은 기업들에게 ERP 통합이 얼마나 중요한 지에 대해서 시사하는 바가 크다.

(3) P&G의 재정거래 특징 분석

마지막으로 P&G는 생산, 구매, 물류를 GBU에서 총괄함으로써 이윤을 극대화 하도록 디자인 하였다. 즉 글로벌 하게 생산과 물류, 구매업무를 통합 수행하여 MDO에 제품을 공급하는 책임 역할을 수행하도록 하였다. P&G는 고객이 P&G의 제품을 최초로 사용하여 만족하게 되는 순간(2nd Moment of Truth)에 대해 책임을 짓도록 하였다. 이러한 기업의 기능적 통합을 위해서는 재정거래를 통한 최적의 조직을 최적의 위치에 배치할 수 있는 기업의 전략이 요구된다. 이는 AAA triangle의 재정거래에 해당하는 것으로 이를 통해 기업은 새로운 가치를 창출할 수 있다.

(4) P&G의 GIE 도입에 따른 성과

지금까지 설명한 바와 같이 글로벌 통합 기업 으로의 변화를 통해 P&G는 순이익이 2002년 40.2B\$에서 2006년 68.2B\$로 증가였으며, 연도별 주당순이익(EPS)은 1997년에서 2000년 5%에서 2001년부터 2006년 17%로 상승하였다.

지금까지 본 연구는 IBM, P&G, NOKIA의 글로벌 통합 기업으로 변화를 위한 과정상의 특징들에 대한 분석을 통해 현지화, 통합, 재정거래의 세 가지 공통된 특징이 존재하는지에 대해서 반복 연구를 통해서 알아보았다. 또한 각각의 기업들에서 나타난 특징에 대해서도 살펴볼 수 있었다.

5. 결론 및 시사점

많은 글로벌 기업들은 급속하게 변화하는 시장 환경에서 살아남기 위해 새로운 비즈니스 운영 모델에 대해서 고심하고 있다. 그러나 이러한 글로벌 통합 기업으로 이행하기 위해서는 글로벌 통합 기업의 특징인 현지화, 통합, 재정거래를 정확히 이해하는 것이 선행되어야 할 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이 IBM의 비롯한 NOKIA와 P&G는 정도의 차이와 기업의 특징별 차이는 존재하나

글로벌 통합 기업의 세 가지 특징인 현지화, 통합, 재정거래라는 공통적인 부분이 존재함을 알 수 있다. 앞에서 도출하였던 본 사례연구의 명제인 “글로벌 통합 기업은 기업에 따라 정도의 차이는 있으나 현지화, 통합, 재정거래 세 가지 특징을 지닌다.”는 IBM과 NOKIA, P&G 등의 반복 연구를 통해서 이론적 명제에 대한 일반화가 될 수 있는 것으로 나타났다. 그리고 각각의 기업 특징에 따라 현지화, 통합, 재정거래의 비중이 서로 다르다는 점을 눈여겨 볼 수 있다.

IBM이 글로벌 통합 기업으로 재편을 하는 과정상의 특징에 대해서 정리하면 다음과 같다.

IBM은 글로벌 통합 기업 모델로의 이행을 위해 협업을 위한 IT 플랫폼을 통해서 네트워크를 구축하였다. 이를 통해 기업의 가치를 재창출 할 수 있는 장을 마련하였다고 할 수 있다. 이러한 특징은 집합, 현지화, 재정거래를 진행하는 과정에서 일어날 수 있는 위험 요인을 최소화 해주며, 전 세계의 직원들의 이해와 협의를 통해서 변화에 대한 유연한 대처가 가능하게 해준다는 장점을 가지고 있다.

IBM, NOKIA, P&G의 사례 분석과 시스템 총괄 사업부 담당자 외 4명의 직원들과의 인터뷰에서 나타난 결론은 다음과 같다.

첫 번째 글로벌 통합을 위한 IT와 정보기술 인프라를 구축해야 한다는 점이다. 즉 다양한 IT 플랫폼과 통합된 ERP 시스템 등을 들 수 있다.

두 번째 통합을 이루되 현지 요구사항을 반영할 수 있으면서도 각 지역적인 특징을 반영할 수 있도록 수행해야 한다는 점이다. 이는 단순한 통합을 넘어선 생태학적인 접근이라고 볼 수 있다.

세 번째 글로벌 통합 기업 모델은 오랜 준비와 시간을 둔 계획적인 변화를 통해 직원들의 협조와 이해를 바탕으로 진행되어야 한다는 점이다. 즉 글로벌 통합 기업으로의 변환하기 위해서는 단계적인 변화가 필요하다.

IBM과 NOKIA, P&G의 사례에서 각 기업들이 특히 눈여겨 볼 점은 이러한 선두 기업들이 기업의 특징과 발전 단계를 이해하고 각 단계에 적절한 모델을 수립하였다는 것이다. 그 이유는 통합에 따르는 위험을 최소화하기 위함이다.

IBM을 비롯한 세 기업 모두 현지화, 통합, 재정거래의 세 가지 특징을 공통적으로 가지고 있다. 그리고 각 기업들은 자신의 기업에 맞는 전략을 추구하고 있다. 이러한 글로벌 통합 기업의 특징적 부분을 모든 기업에 적용할 수는 없으나 이를 통해 글로벌 통합 기업으로의 재편을 꾀하는 기업들에게 시사점을 제시해 줄 수 있다.

지금까지 살펴 본 바와 같이 글로벌 통합 기업으로의

전략적 접근을 위해서는 Ghemawat(2007)이 주장하는 AAA Triangle, 즉 현지화, 통합, 재정거래에 대한 정확한 논리적 이해가 필요하다[18]. 이러한 전략적 이해를 바탕으로 기업의 규모와 상황에 맞게 여러 대안들을 검토하고, 세 가지 전략 사이의 균형을 찾는 방향을 모색해야 할 것이다. 그러나 현지화, 통합, 재정거래에 대한 균형은 기업의 특성에 따라 그 정도가 다르며, 세 가지 특성의 균등 통합을 의미하는 것은 아니다. 결국 글로벌 통합 기업으로 변화를 위한 기업들에게는 단계적 구현 방안의 수립이 절실히 요구되며 기업의 특징에 맞는 장기적인 전략적 접근이 필요하다.

이러한 현지화, 통합, 재정거래를 수행하기 위해서는 협업을 위한 IT의 지원이 필수적이다. 많은 기업들이 비효율적인 측면에서 IT에 대한 관심과 투자가 줄이고 있는 것이 현실이다. 또한 IT를 기업을 운영하는데 보조 수단으로써 단순한 인프라 정도로만 인식하는 경향이 있다. 그러나 본 연구에서 살펴본 바와 같이 IT는 글로벌 통합 기업 모델에 있어서 협업을 위한 핵심이며, 이는 기업들이 관심을 가져야 할 부분 중 하나이다.

지금까지 살펴본 IBM과 NOKIA, P&G의 사례는 글로벌 통합 기업으로의 변화를 위해 노력하는 많은 기업들에게 글로벌 통합 기업 모델의 적용을 위한 전략과 비즈니스 모델에 대한 좋은 가이드라인을 제시해 준다는 점에서 그 의미가 크다.

이러한 연구의 의의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 여러 가지 한계점을 지닌다.

첫 번째 한계점은 Ghemawat(2007)이 주장하는 AAA Triangle[18], 즉 현지화, 통합, 재정거래를 중심으로 진행된 경영정보 전략 관련 다양한 연구가 부족한 상황에서 진행되었다는 것이다. 그러나 이러한 미비한 문헌에도 불구하고 변화하는 기업 환경에 실무적으로 의미가 크다는 점을 감안하여 연구를 진행했다는 점이 장점으로 반영될 수도 있다.

두 번째, 본 연구는 컨설팅 비즈니스 부서 책임 담당자, 글로벌 비즈니스 서비스 컨설턴트, 금융 산업 영업본부 담당자, 시스템 총괄 사업무 담당자 등 총 4명의 한국 IBM 직원들과 인터뷰를 실시하였다. 그러나 다중 사례를 이론적 틀을 바탕으로 반복 연구를 통해 명제를 도출하고 이를 일반화 하는 관점에서 볼 때, 한국 IBM의 직원들의 의견만으로는 통합적이며 일반적인 시각을 갖추기에 부족한 면이 존재한다. 전 세계 자회사의 직원들의 의견을 담을 수 있는 인터뷰가 진행되었다면 더욱 일반화할 수 있으며 설득력 있는 연구가 될 수 있을 것이다. 또한 사례 대상 기업인 NOKIA와 P&G 직원들의 인터뷰나 보다 심층적인 분석이 부족한 상태에서 연구가 진행된

점도 한계점으로 들 수 있다.

세 번째, 삼성과 같이 글로벌 통합 기업 모델을 적용한 한국 기업의 사례에 대한 연구의 아쉬움을 들 수 있다. 한국 기업의 사례 등도 포함하여 반복 연구를 통한 특징을 도출하였다면 더욱 다양한 글로벌 통합 기업들의 특징들을 살펴볼 수 있다. 또한 이를 통해 한국 기업들에게 설득력 있는 결과를 도출 할 수 있을 것이다.

네 번째, IBM의 자료에 비해 NOKIA와 P&G의 자료가 상대적으로 부족하여 더 깊이 있는 분석이 제한되었다는 점을 들 수 있다. 좀 더 깊이 있는 데이터의 수집과 분석을 통해 반복 연구의 타당성과 신뢰성을 보완해야 할 것이다.

본 사례 연구는 이러한 점을 보완한다면 보다 현실적이면서 일반화 할 수 있는 학문적인 연구로 발전 할 수 있을 것이다. 또한 앞으로 구체적 실증연구로 이어진다면 글로벌 통합 기업 모델이 현실화 되는데 많은 기여를 할 수 있을 것으로 판단된다.

참고문헌

- [1] 강승원, 서종현, 이치현, "Global Single Instance 기반의 ERP 시스템 통합 Framework", *Entrue Journal of Information Technology*, 제6권, 제2호, pp. 97-111, 2007.
- [2] 고희면, "다국적 기업의 초국적 전략에 있어서의 핵심메커니즘", *평화연구*, 제12권, 제1호, 2004.
- [3] 김기중, "노키아의 성공요인과 미래전략", *산업은행 조사월보*, 제631호, pp. 48-64, 2008.
- [4] 박재기, "중국진출 한국제조기업의 투자동기에 따른 경영현지화와 경영성과에 관한 연구", *경영경제연구*, 제31권, 제2호, pp. 55-83, 2008.
- [5] 신경식, "사례연구방법", *한경사*, 2008.
- [6] 이광철, "다국적기업의 글로벌네트워크 조직운영과 한국기업에 주는 시사점", *홍익대학교 경영연구소, 경영연구*, 제29권, pp. 127-154, 2004.
- [7] 이장호, "내부학습, 글로벌 전략 및 그들의 상호작용이 다국적기업 자회사의 경영성과에 미치는 영향", *서강경영논총*, 제15권, 제1호, 2003.
- [8] 장석인, "다국적기업의 국제 HRM 전략 - 전이 메커니즘의 효과", *국제경영리뷰*, 제10권, 제1호, 2006.
- [9] Andersson, U. and Forsgren, M., "Subsidiary Embeddedness and Control in the Multinational Corporation", *International Business Review*, Vol.5, No.5, pp. 487-508, 1996.
- [10] Bartlett, C.A. and Ghoshal, S., "Managing across

Borders : New Strategic Requirements”, Sloan Management Review(Summer), pp. 7-17, 1987.

[11] Bartlett, C.A. and Ghoshal, S., “Managing cross borders, the transnational solution”, Harvard Business School Press, 1998.

[12] Bartlett, C.A., Ghoshal, S. and Birkinshaw, J.M., “Transnational management : text, cases, and readings in cross-border management”, Irwin / McGraw Hill, 2004.

[13] Bjelland, O.M. and Wood, R.C., “An Inside View Of IBM’s Innovation Jam”, MIT Sloan Management Review, Vol.50, No.1, 2008.

[14] Gate, S. R., and Egelhoff, W.G., “ Centralization in Headquarters - Subsidiary Relationship”, Journal of International Business Studies, Vol.17, No.2, pp. 71-92, 1986.

[15] Ghemawat, P. and Ghadar, F., “Global Integration ≠Global Concentration”, Industrial and Corporate Change, Vol.15, No.4, pp. 595-623, 2006.

[16] Ghemawat, P., “Managing Differences : The Central Challenge of Global Strategy”, Harvard Business School Press, 2007a.

[17] Ghemawat, P., “Reconceptualizing International Strategy and Organization”, Strategic Organization, No.2, pp. 195-206, 2008.

[18] Ghemawat, P., “Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter”, Harvard Business School Press, 2007b.

[19] Ghoshal, S. and Norhia, N., “Horses for Courses :Organizational Forms for Multinational Corporations.” Sloan Management Review, Vol.34, No.2. pp. 23-35, 1993.

[20] IBM Corporate, “GIE Competency Assessment Guideline”, 2007.

[21] Jarillo, J. C. and Martinez, J. I., “Different Roles for Subsidiaries : The Case of Multinational Corporations In SPAIN”, Strategic Management Journal, Vol.11, pp. 501-512, 1990.

[22] Kogut, B., “A Note on Global Strategies”, Sloan Management Journal, 10, pp. 383-389, 1989.

[23] Maerki, H.U., “The globally integrated enterprise and its role in global governance”, Corporate Governance, Vol.8, No.4, pp. 368- 373, 2008.

[24] Parrish, D., “The Competitive Advantage of the Globally Integrated Enterprise, SAP DEVELOPER NETWORK, 2007.

[25] Prahalad, C. K. and Doz, Y. L., “Controlling Variety: A Challenge for Human Resource

Management in the MNC,” Human Resource Management, Vol.25, No.1, pp. 55-72, 1986.

[26] Prahalad, C. K. and Doz, Y. L., “The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision.” New York, Free Press, 1987.

[27] Proctor&Gamble, "P&G 2008 Annual Report", Cincinnati. Ohio, 2008.

[28] Yin, R.K., "Case Study Research : Design and Method", 2nd ed. Sage Publications Inc., 1994.

이 재 범(Lee, Jae Beom)

[정회원]



- 1978년 2월 : 서강대학교 경영대학 (경영학학사)
- 1980년 ~ 1982년 : 인디아나대학교 경영대학원 (경영학석사)
- 1982년 ~ 1986년 : 뉴욕대학교 대학원 (경영학박사)
- 1986년 9월 ~ 현재 : 서강대학교 경영학과 교수

<관심분야>

전산조직 혁신, 정보기술의 조직/전략에 미치는 영향, 전략정보 계획, 정보시스템 성공적인 구현 등

노 미 정(Rho, Mi Jung)

[정회원]



- 2007년 2월 : 숙명여자대학교 테크노경영대학원 디지털콘텐츠학과(디지털 콘텐츠석사)
- 2010년 2월 : 서강대학교 경영전문대학원 MIS전공 (박사과정정수료)

<관심분야>

의료정보시스템, 병원경영, U-Healthcare, 서비스 경영, E-learning시스템, 기업 IT Strategy, 디지털 컨버전스