

선진 기업의 경영 전략(Ⅱ) - ABB (ASEA BROWN BOVERI)社 "Think Global, Act Local"

최근 난항을 겪으면서 많은 관심이 모여 지고 있는 북한 공급 원자료가 한국형으로 결정될 경우 그 핵심 기술을 제공할 미국의 Combustion Engineering社, 그리고 경부 고속 철도를 건설할 GEC, ALSTHOM社가 ABB 그룹에 속해 있음을 아는 이는 많지 않을 것이다. 세계 140여 개국에서 1,300여 회사들을 거느린 세계 최대의 중전기 업체인 ABB는 해외 현지에 적응하기 쉬운 작은 조직을 운영하며 지속적으로 성장하고 있어 세계 대기업들의 조직 운영에 좋은 본보기가 되고 있다.

박진영 / 현대경제사회연구원, 생산관리

■ 경영 합리화

뛰어난 경영력을 가진 아세아社와 우수한 기술력과 마케팅력을 지닌 브라운 보베리社는 합병 후 많은 자회사의 통제를 위하여 대대적인 합리화 작업을 단행하였다. 자회사의 본사 인원을 평균 90% 이상 감원하였으며, 그룹 본사 인원을 170 명으로 축소하여 1,300 개 회사와 전세계 21만 명의 직원을 관리하도록 하였다.

93년 ABB 그룹은 빠른 확장 추세에 맞추어 이전의 6 개의 사업부(Business Segments)를 발전, 송전 및 배전, 산업 설비 및 건설, 수송, 금융 서비스의 5 개 사업부로 개편하고 65 개 사업 영역(Business Areas)을 50 개 사업 영역으로 축소하였다. 조직은 매트릭스 구조로 운영되는데 한 축은 사업 영역으로 세분화되고 다른 한 축은 사업 지역으로 구분되어 있다. 사업 영역 아래 독립된 자회사, 다시 그 아래 개별 사업 단위인 5,000여 개의 이윤 센터(Profit Center)로 구성되어 있으며, 이윤 센터는 평균 50여 명의 인원으로 구성되며 자체적으로 재무제표를 작성할 정도로 독립 경영 체제를 이루고 있다. 이러한 분권 경영은 조직원들이 자율성을 발휘하며 시장 최전선에서 고객 지향적 개별 사업을 전개할 수 있는 원동력이 되고 있다.

최고 의사 결정 기관은 바르네비크(Percy Barnevik) 회장, 사업 담당 부사장 4 명, 지역 담당 부사장 3 명만으로 구성되어 있다. 의사 결정 단계는 최고 경영위원회, 해당 지역·사업 영역 이사, 이윤 센터장 등 3 단계로 구성되어 있어 정책 결정이 빠르다. 또한 관리 비용의 절감을 강조하고 있는데, 예를 들어 부서간 전달 서류 봉투 길면은 36 회까지 재사용할 수

있도록 고안되어 있다.

■ 고객 만족

90년부터 종업원들의 지속적 개선 활동을 바탕으로 하는 고객 집중 프로그램(Customer Focus Program)을 운영하고 있으며, 프로그램의 내용은 납기일 단축, 품질 향상, 협력 업체와의 협조, 고객 밀착형 제품 개발 등이다. 종업원이 자신의 성과를 향상시키고자 노력할 때만이 고객 만족이 가능하다고 생각하고 "Think Global, Act Local"이라는 전략을 세우고 내부 벤치마킹을 실시하여 전 사원의 참여를 유도한다. 세계적 대상의 사업에 대해서는 고객 만족을 바탕으로 하는 전략을 개발하고 기술을 공유하며 자재 및 경영 자원을 최적화하며, 협력 업체는 ABB의 고객 지향 프로그램들을 따르도록 지도한다. 그리고 현지 차원에서는 현지에서 종업원을 채용하여 그들이 지역 정부와 협조하며 고객 문제를 효율적으로 신속하게 처리할 수 있도록 기법 등을 교육·훈련시킨다. 고객의 현안 해결을 위해서는 전사적으로 통합된 체제가 필요하다는 인식아래 부서·지역간 벽을 허물고 팀워크를 효율화할 수 있도록 사업부를 통합하는 등 조직도 변경하였다.

또한 기술 혁신과 품질 향상을 실현하기 위하여 17,000여 명의 과학자와 기술자를 투입하

고 연간 23억 달러 이상을 연구 개발에 투자하고 있다. 한편, 환경 관리는 고객 만족과 직결된다는 판단하에 환경 연구 개발에도 적극적으로 투자하고 있다. 전세계에서 가동중인 모든 가스 연소 복합 화력 발전소의 1/3 이상을 공급하는 ABB는 세계 최초로 가압 유동층(PFBC) 발전소를 설립하여 청정 연소를 위한 석탄 사용 기술을 진일보시켰다.

■ 세계 시장으로의 확대

ABB의 사업 지역중 유럽은 매출액의 56% 정도를 차지하고 있으며 최근 동유럽의 개방과 유럽 통합은 더욱 유리한 사업 기회를 제공하고 있다. 아시아권의 92년 매출 비중은 11.2% 인데 반하여 94년에는 24%로 증가하였다. 90년대 들어 최고의 성장률을 보이고 있는 아시아에 높은 관심을 가지고 있는 ABB는 93년 7월 중국과 ABB Xiamen Switchgear 합작 회사를 설립하는 등 아시아 지역의 50여 개 회사와 합작 투자를 추진중이다. 금년 3월에는 세계 운송 시장을 석권하기 위하여 Daimler-Benz社와 50:50의 합작 그룹인 ABB Daimler Benz Group을 설립하기도 하였다. 7 개의 국제 기업으로 구성된 러시아 외국 투자단의 회원으로 참여하는 등 전세계 지역으로 활발하게 진출하고 있다.♣

<주요 경영 전략>

전략	주요 내용
경영 합리화	조직 구조 간접 비용 절감
현지화 전략(고객 만족)	분권화된 최소 사업 단위 이윤 센터 운영, 본사 기구 대폭 감소 90% 이상의 대규모 감원, 관리 비용 절감 강조
세계화 전략(시장 확대)	고객 집중 프로그램 실시, 종업원 내부 벤치마킹 실시, 종업원 교육·훈련 중국에 합작 회사 설립, Benz社와 합작 그룹 설립, 러시아 투자단 참여