

우리 기업의 글로벌시스템 구축 방향

김연호 · 현대경제사회연구원 연구원

90년대 들어 우리 기업의 해외 진출이 급증하고 있다. 최근 들어 국내 경기 침체의 여파로 투자액이 감소하고 있기는 하나, 기업 전략에서 해외 투자가 점점 비중 있게 다루어지고 있는 상황에 비춰볼 때, 이는 일시적인 현상일 뿐이고 해외 투자 증가 추세는 지속될 것으로 보인다.

투자 액수가 늘어남에 따라 우리 기업의 해외 경영도 조직화되는 경향을 보이고 있다. 아직 초보적인 단계이기는 하나 지역본사체제의 구축, 계열 기업의 복합 진출, 연구 개발(R&D) 네트워크의 구축 등 세계적인 차원에서 각 사업 기지를 유기적으로 연계시키려는 노력이 진행 중에 있다. 소위 글로벌경영체제를 향한 기업들의 관심과 노력이 고조되고 있는 것이다.

글로벌 경영은 경영 자원을 세계적인 차원에서 최적 배치하여 생산성과 효율성을 극대화하려는 경영 전략이다. 이제까지 다국적 기업의 전략 포인트는 진출국의 시장 여건에 개별적으로 대응하는 것이었다. 그러나 세계 시장의 통합화가 가속화됨에 따라 이러한 분산된 전략으로는 세계 시장

의 치열한 경쟁을 이겨나갈 수 없게 되었다. 이미 선진 각국의 기업들은 글로벌경영체제를 통해 21세기에도 세계 리더의 위치를 지키려는 전략에 착수하여 그 성과를 거두고 있다. 우리 기업들도 시장 개방이라는 범세계적인 도전에 대한 응전의 일환으로 보다 적극적인 글로벌 경영 전략을 수립해나가야 할 것이다.

본 고에서는 먼저 글로벌 경영이 대두된 배경과 그 내용을 검토하고, 이를 실현시켜가고 있는 선진 기업의 사례를 살펴볼 것이다. 이를 거울로 삼아 한국 기업의 글로벌 경영은 어느 단계까지 왔는지 확인하고, 그 문제점과 극복 방안을 모색함으로써 우리 기업의 글로벌시스템 구축 방향을 제시하고자 한다.

글로벌 경영의 대두

글로벌 경영이 기업 경영의 새로운 패러다임으로 등장하게 된 데는 80년대 이후 대두되기 시작한 세계 경제의 통합화가 결정적인 역할을 했다. 교통 통신의 발달에

따른 경제 행위의 공간적 제약 약화, 지구촌 문화의 확산에 따른 소비자들의 기호 동질화, 그리고 체제 전환국들의 시장 경제화 및 각국의 규제 완화·민영화 바람에 따른 시장 기제의 중요성 증가 등으로 경제 활동이 국경이나 체제의 제약에서 벗어나 자유롭게 이루어질 수 있는 시대가 온 것이다. 여기에 WTO체제의 출범은 시장력이 국가의 제약을 벗어나 무한히 확산될 수 있도록 제도적으로 보장하는 역할을 하게 되었다. 이러한 환경 변화로 말미암아 기업은 이른바 국경없는 세계 시장 속에서 무한 경쟁의 상황에 놓이게 되었다. 이에 따라 기업은 국내 시장에 안주하는 데서 벗어나 국내외를 가리지 않고 가장 낮은 비용으로 효율적인 경영이 이루어질 수 있는 곳을 찾아 나서게 된 것이다. 물론, 각국의 통상 장벽과 지역주의로 인해 세계 시장의 통합화 현상에 왜곡이 초래되고 기업의 세계화 전략에도 굴절이 발생하고 있기는 하나, 이는 결과적으로 기업의 해외 진출을 가속화하는 요인으로 작용했다.

제너럴일렉트릭(GE)사의 잭 웰치가 지적했듯이, 무한 경쟁에 노출된 세계 시장에서 승리하려면 세계 최고의 디자인, 제조, 연구 개발, 마케팅 등을 최대 규모로 묶어내야 한다. 그런데 실제로 이 모든 요소를 갖춘 나라는 없다. 심지어 어느 한 대

륙에서도 이를 모두 갖추기 힘든 경우가 있다. 2차대전 직후의 미국처럼 최고의 소비자와 최고의 기술, 가장 혁신적인 환경 등을 모두 제공하는 국가는 이제 더 이상 존재하지 않게 된 것이다. 이는 기업의 핵심 역량이 전세계에 분산되고 지역별로 차별화된 비교 우위를 갖게 되었음을 가리키는 것이다. 이에 따라 시장 정보는 호주에서, 기술은 실리콘밸리에서 얻은 후, 런던의 자금과 밀라노의 디자인을 활용하여 자카르타에서 생산하며 전세계의 판매 법인을 통해 판매하는 전략이 불가피하게 되었다. 전략, 자원 획득 및 배치 등 경영 활동 전반을 전세계적으로 운영해야 살아남을 수 있는 시대가 온 것이다.

글로벌 경영 전략: 네트워크의 구축

글로벌 경영의 성공 여부는 전세계에 분산된 경영 자원과 차별화된 경쟁 우위를 최단 시간 내에 가장 효율적으로 통합해낼 수 있느냐에 달려 있다. 글로벌 경쟁자들이 규모의 경제와 세계 시장 지위에서 평형을 이루게 되면 그 다음은 지식의 연계와 확대 재생산이 승부를 결정짓기 때문이다. 이점에서 글로벌 경영은 단순히 해외 사업 기지를 양적으로 확대하는 이제까지의 다국적 기업의 전략과 다르다고 할 수

있다. 오히려 해외 거점들을 효과적으로 네트워크화함으로써 경영 자원의 흐름을 효율화하고 지속적으로 관리하는 것은 해외 공장을 몇개 더 짓는 것 이상의 부가가치를 창출할 수 있다.

기업의 글로벌 네트워크는 생산, 판매, 연구 개발 등으로 이루어진 가치 사슬(value chain)선 상에서 각 활동 조직을 특정의 과제나 목표를 중심으로 전문화하여 이를 기능적으로 통합함으로써 실현된다. 또한 가치 사슬 상의 개별 조직간에 경계를 약화시켜 조직간의 원활한 정보 교류는 물론, 공동의 특정 과제를 위한 통합 조정되는 자원 배분 기능이 수행되기도 한다. 특히, 수직 다각화 기업의 경우 기업내 단위 사업간 연결이나 자본 참여 계열 기업을 연계하는 형태로서 개별 조직의 경계를 넘어 네트워크로서 통합시키게 된다. 후자의 경우는 일본의 계열 분업 구조처럼 전문화가 심화된 산업일수록 많이 발생하고 있다.

전통적인 다국적 기업의 기업 내부 네트워크는 크게 글로벌 효율을 추구하는 중앙 집권형과 현지 적응이 강조되는 분권형으로 구분할 수 있다. 중앙 집권형 구조의 경우 현지 자회사의 경영 의사 결정을 본사가 수행하며 현지 자회사는 본사의 전사적 사업 구도 하에서 위임된 사업 활동만 수행하게 되므로, 자회사는 본사의 일방적

인 통제 하에 있게 된다. 이와 같은 네트워크 구조는 일본계 및 신흥공업국계의 다국적 기업과 초기 구미 선진 다국적 기업에서 전형적으로 나타나는 형태이다. 분권형 네트워크 구조는 현지 자회사의 독자적인 경영 의사 결정 권한을 허용하면서 본사는 자회사에 대한 재무적 감시 기능 및 기업 전체의 사업 영역 관리 등에 역할을 한정시키는 형태이다. 이는 국가별·지역별로 상이한 현지 사정에 대한 신속하고 유연한 대응력을 강조한 것이다. 따라서 본사와 자회사의 관계는 비교적 느슨하다고 할 수 있다. 이러한 형태는 구미 선진 다국적 기업의 사례에서 흔히 볼 수 있다.

이에 비해 글로벌 네트워크는 각 지역별 특수성에 기인한 현지화와 범세계적 차원에서의 통합화가 동시에 추구되도록 하는 체제이다. 세계 시장의 통합화에도 불구하고 국별로 문화적 차이나 정부 정책상의 차이가 상존하고 있어 기업은 지역별 시장의 특수성을 고려하지 않을 수 없다. 그런데 이러한 세계 각국에서의 현지화는 기업 전체 차원의 효율성 추구, 즉 효율적인 자원 조달 및 활용이라는 측면에서 범세계적 통합을 어렵게 한다. 이러한 한계를 극복하는 방안으로서 글로벌 네트워크에서는 각국에 산재시킨 사업 활동을 지역 차원에서 통합하여 지역내 네트워크를 구

축하고, 각 지역 네트워크를 상호 연계시킨 지역간 네트워크를 통해 범세계적 차원에서 제활동 사이의 일관성을 유지하면서 세계적 규모에서 경영 자원의 효율적 조달과 활용을 추구한다. 이러한 지역내 및 지역간 연계를 위하여 중심 축으로서 본사 기능을 상당 부분 대신하는 지역본사제도 내지는 지역총괄본부제도 등을 유지한다.

글로벌 네트워크가 작동하기 위해서는 연구 개발·물류·정보 네트워크와 같은 기능별 네트워크가 효율적으로 이루어져야 한다. 과학 기술의 혁신 및 확산 속도가 가속화되고 소비자의 정보 접근성이 향상됨에 따라 제품 수명 주기가 단축되고 있는 글로벌 시장에서 경영 자원의 신속한 흐름은 글로벌 경영에 있어 성공의 열쇠라 할 수 있다. 이 가운데 정보 네트워크는 네트워크의 가장 중심적인 기능으로서 전세계의 거점들로부터 생산되는 경영 정보가 다시 요소 요소로 신속하게 흘러들어갈 수 있도록 통합 관리하는 시스템을 말한다. 이를 통해 경영 활동에 있어 시간과 공간의 제약을 완화시켜 신속성을 확보할 수 있어 여타 네트워크의 기반이 되고 있다. 물류 네트워크는 부품, 중간재 및 완성재의 거점간 흐름을 관리하는 것으로서, 생산 또는 시장에 대한 공급체계 상의 모든 활동을 포함한다. 이렇게 전세계적 차원에

서 물류의 흐름을 관리함으로써 물류 비용 절감은 물론이고, 최적의 상품을 최적의 시기에, 최적의 장소에 공급함으로써 공급자와 수요자간의 물리적·공간적 거리를 단축하는 효과를 거둘 수 있다. 연구 개발 네트워크는 세계 각국에 산재한 연구 개발 거점들을 연계시켜 연구 활동의 통합을 모색하는 동시에 각 연구 개발 거점들을 능력별로 전문화시키고 또한 현지의 시장 변화와 신규 수요를 연구 개발에 반영하려는 것이다. 이를 위하여 연구 개발 부서는 생산 및 마케팅의 기능에 연계시켜 연구 개발 활동을 현장에 밀접하게 접근시킴으로써 연구 개발의 질적 능력을 확보할 수 있고, 전세계적으로 산재된 각 거점들로부터 연구 개발 정보를 공유함으로써 연구 개발의 확산·통합 능력을 확대시킬 수 있는 것이다. 여기에서 더 나아가 이들 정보·물류·연구 개발 네트워크의 운영에 있어서 비용과 위험을 분산시키는 동시에 경쟁우위를 확보하는 수단으로서 기업간 네트워크의 연계도 시도되고 있다.

선진 기업의 글로벌 네트워크

이하에서는 글로벌 네트워크 구축을 앞서 실행하고 있는 일본 자동차, 전자 기업의 사례를 살펴보기로 한다. 먼저 도요타

의 국제 네트워크 전략은 생산에 있어서는 현지의 수요 동향을 반영하는 현지 시장 접근 전략을 적용하여 권역별 생산 네트워크를 추구하고 있다. 예컨대, 일본내 생산 거점이 전세계를 대상으로 하는 반면, 북미 지역은 미국과 캐나다 거점이 주력 제품을 상호 공급하고 유럽 지역은 영국·독일·포르투갈 거점이 통합 대응하고 있다. 또한 아시아 지역은 태국과 인도네시아, 인도 거점을 중심으로 주변국 시장을 담당하며 남미는 베네주엘라·브라질·아르헨티나 거점이 중심이 되어 현지 생산을 강화하고 있다.

글로벌 생산 네트워크를 지원하기 위한 부품 조달은 권역별 상호보완제도에 의해 수평적 분업 구조를 창출하여 현지 조달 비율을 높여가고 있으며, 이를 경영하기 위한 현지 본사를 운영하고 있다. 이러한 글로벌 경영의 원활한 작동을 위하여 본사와 글로벌 거점을 연결하는 통합정보시스템으로서 TNS(Toyota Network System)을 구축하여 개발, 부품 발주, 생산, 판매 및 물류를 통합 관리하고 있다.

NEC는 최적지 생산을 지향하여 거점 간에 연계를 강화한 그물형 네트워크를 추구하고 있다. 특히, NEC는 일본 거점이 세계 NEC 가족 가운데 하나일 뿐이라는 이념으로 각 거점이 자율적으로 조달 단계

에서부터 상호간에 최적의 거점과 연계한다는 전략을 추구하고 있다. 또한 네트워크 결합 전략 하에 사업·정보·인적 네트워크 등을 각각 구축하되, 이들을 효과적으로 결합하여 개별 네트워크의 특성을 최대한 활용하면서도 네트워크간 시너지 효과를 극대화하려고 하고 있다.

또한 마쓰시타도 기존의 사업부제의 폐해를 극복하기 위해 사업부를 초월하는 횡단적 조직으로서 지역본부제를 실시하고 있다. 마쓰시타는 지역본부제를 통하여 역내 완결형 세계화를 지향하고 있는데, 사실상 일반적인 지역 본부와 사업부제의 절충형으로서 일종의 그물형이라고 할 수 있다.

우리 기업의 글로벌 경영 현황

1996년에 발표된 UNCTAD의 「세계 투자 보고서」에 따르면, 세계 100대 다국적 기업(1994년 기준, 금융업 제외)에 포함된 한국 기업은 하나도 없다고 한다. 다만, 50대 개도국 다국적 기업 순위에서 8개 국내 기업이 포함되어 있으나, 이들 기업의 현지화 정도는 주요 다국적 기업에 비해 크게 낮은 수준에 머물렀다. 또한 세계 주요 다국적 기업들의 주 업종인 전자 업종에서 해외 매출 비중은 80%를 상회하는 것으로 나타난 반면, 국내 전자 3사의 해

외 매출 비중은 10%에 불과한 것으로 나타났다. 세계 100대 다국적 기업은 해외 자산, 매출, 직원 수 등의 비중을 종합적으로 고려한 현지화 지수(완전 현지화=100)가 평균 49인 데 비해, 우리나라 대기업들은 평균 23 정도에 불과했다. 이렇듯 우리 기업의 글로벌 경영 수준은 선진 기업들에 비해 아직 미약한 수준에 머물고 있는 상태다.

그러나 1994년 이후 우리 기업의 해외 투자가 급증세를 보여왔음을 감안할 때, 우리 기업의 글로벌 경영은 확대 경향에 있는 것으로 판단된다. 한국은행에 따르면 1996년말 현재 해외 직접 투자 실행 잔액은 1994년 이후 2년 사이에 2 배 가까이 늘었다고 한다. 이러한 양적 팽창외에도 질적인 변화가 나타나고 있다. 먼저 가장 두드러진 특징은 대기업의 대규모 투자가 크게 확대되고 있다는 점이다. 80년대 중반 이후 동남아 지역을 중심으로 급속히 증가하던 중소기업의 해외 투자 비중이 1993년을 정점으로 줄어들고 있는 반면, 전자, 반도체, 자동차, 철강 등 대기업의 대규모 해외 직접 투자가 급증 추세를 보이고 있는 것이다.

투자 방식도 투자 위험 분산을 도모하기 위해 종래의 신규 설립 방식보다는 인수·합병(M&A) 방식을 적극 활용하고

있다. 인수·합병 방식은 신규 설립 투자 방식과는 달리 현지의 특허권, 영업권, 유통 조직 등을 그대로 활용할 수 있을 뿐만 아니라, 투자의 회임 기간이 짧다는 이점이 있기 때문이다. 또한 기업 혹은 제품의 인지도가 높은 경우에는 광고 선전비도 절감할 수 있다는 이점이 있다. 이는 저렴한 인건비를 노린 생산 거점 확보 차원에서 이루어진 과거의 해외 투자와는 달리, 우리 기업의 해외 투자 방식이 생산, 마케팅 등 모든 기능을 현지에서 담당하는 현지 완결형의 해외 경영으로 바뀌고 있음을 의미한다.

이와 함께 최근 대기업들의 글로벌 경영 선언이 잇따르고 있다. 우리나라 해외 직접 투자의 거의 절반을 차지하고 있는 현대, 삼성, LG, 대우, 선경 등 5대 그룹은 향후 10년간 총 700억 달러의 투자를 계획하고 있는 것으로 알려지고 있다. 이러한 양적 확대와 아울러 지역 본사의 기능을 활성화하고, 물류·연구 개발·정보 네트워크를 구축해나가며 금융 조달, 인력 충원 등을 현지화해나가는 움직임을 보이고 있다.

우리 기업의 글로벌시스템 구축 방향

앞에서 지적했듯이, 글로벌 경영의 성

공 여부는 전세계에 분산된 경영 자원과 차별화된 경쟁 우위를 최단 시간 내에 가장 효율적으로 통합해낼 수 있는가에 달려 있다. 이를 위해서는 무엇보다도 정보관리 체제의 효율화가 밑바탕이 되어야 한다. 그러나 우리 기업들은 아직도 기업내 정보 흐름의 비대칭성에서 벗어나지 못하고 있다. 해외 사업 기지로부터 본사로 전달되는 정보가 다시 각 사업 기지로 원활하게 퍼져나지 못하고 본사에 머물고 있어 정보의 부가가치가 최대한 실현되지 못하고 있는 것이다. 계열 기업간 정보 교류도 원활하지 못해 정보 수집·처리의 중복 현상이 나타나고 있다. 이를 해결하기 위해서는 기업내 글로벌 정보 인프라를 하루빨리 구축하고 정보 수집·처리 활동을 집중화·전문화해나가야 할 것이다.

글로벌 경영은 현지화와 통합화의 적절한 조화를 지향한다. 그동안 우리 기업들은 본사 중심의 경영 마인드에 지배되어 현지에 대한 권한 이양이 충분하지 못했던 것이 사실이다. 이와 같은 중앙 집권형 네트워크는 동양적 사고 방식에 젖은 동아시아 기업들의 공통적인 특징이라 할 수 있다. 그러나 급변하는 현지 경영 환경에 대응하기 위해서는 신속한 의사 결정이 이루어질 수 있도록 본사의 권한 이양이 요구된다. 현지의 경영 의사 결정은 지역 본사

를 중심으로 이루어지고, 본사는 투자 기획·관리에 있어 전사적인 통합 기능에 집중해야 할 것이다. 특히, 대기업의 경우 계열 기업간의 시너지 효과를 극대화할 수 있도록 투자 기획, 실행, 관리 등에 있어서 그룹 차원의 통합과 조정 기능이 강화되어야 할 것이다.

기업이 글로벌 네트워크를 구축하려면 10년 정도가 걸린다고 한다. 글로벌 경영을 시작한 지 얼마 안되는 우리 기업들의 글로벌 네트워크 단계는 아직 초보적인 수준을 벗어나지 못하고 있는 형편이다. 그러나 국내 시장의 포화와 세계적인 기업들의 국내 시장 침투가 가속화하고 있는 상황에서 더 이상 글로벌 경영을 미룰 수만도 없는 형편에 있다. 특히, 현재 OECD에서 협상 중인 다자간투자규범(MAI)이 발효될 경우, 우리 기업은 국내외를 막론하고 철저한 경쟁 원리 속에서 기업 활동을 전개해나가야 할 형편에 있다. 이에 대비하기 위해서는 과감한 해외 진출과 글로벌 경영에 걸맞는 경영 마인드 및 전략의 신속한 변화가 요구된다 하겠다. 이와 아울러 국제 협상과 분쟁에 대응할 수 있는 국제 조세, 법률, 회계 등의 분야에서 전문 인력을 확보하는 '사람에 대한 투자'도 게을리해서는 안될 것이다. 