

경쟁력 강화에 돌입한 세계 기업

박진달
日刊 무역 경제 부 기자

WTO의 출범에 따라 세계화의 속도가 더욱 빨라지고 있다. 이제 기업은 세계 최고, 세계 최강의 경쟁력을 갖추지 않고서는 다가오는 21세기에 살아남을 수 없게 되었다. 이 글에서는 이러한 환경속에서 외국 기업의 경쟁력 강화를 위한 혁신 사례를 살펴봄으로써 우리 기업에 도움을 주고자 한다.

글로벌 경쟁 시대 본격 개막

세계가 하나의 시장으로 통합되는 글로벌화의 속도가 WTO(세계무역기구)의 출범에 따라 더욱 빨라지게 될 전망이다. 세계가 단일 시장으로 변하는 글로벌리제이션(Globalization)이 급진전되는 것이다.

세계 기업들은 새로운 경영 환경으로 대두되고 있는 글로벌화에 대응, 경영 혁신을 서둘러 시작했다. 시장의 글로벌화에 따라 파생되고 있는 '경쟁의 글로벌화'

에 대응한 전략 마련에 힘을 쏟고 있는 것이다.

이제는 글로벌 시대에 걸맞는 경쟁력을 갖춘 기업만이 살아 남는다. 세계 최고, 세계 최강의 경쟁력을 갖추지 않고서는 다가오는 21세기에 생존을 보장받기 어려운 상황이다. 지금의 巨大 기업들도 靑龍처럼 도태될 수 있다는 메시지를 글로벌 시대의 개막은 세계 기업들에게 여의 없이 알려 주고 있다.

글로벌시대의 기업 경영은 세계 시장에서 고객을 빈틈없이 만족시킬 수 있는 경

쟁력을 필수 요건으로 삼는다. 다시 말해 인력·자원·자본 등 필요한 요소들을 세계 시장 전역에서 조달하고 이로써 세계 전역의 고객을 만족시켜야 미래 비즈니스를 보장받을 수 있는 것이다.

물론 글로벌화가 지금까지 없었던 새로운 경영 환경이고 너무 빠르게 진전되기 때문에 글로벌화를 보는 세계 기업의 시각은 제각각이다. 하지만 세계 기업들이 글로벌화를 피부로 느끼는 단계는 이미 지나갔다. 실천 단계로 접어들었으며 이미 상당한 수준까지 올라간 사례도 많다.

일본 기업들이 미국에 진출하는 동안 미국 기업은 동남아 동구 지역 등으로 진출했다. 국가별로, 기업별로 따라 나름대로의 전략에 입각한 글로벌화를 준비해 온 것이다. 이같은 경영 환경 변화에 대응해 각국의 기업들의 경쟁력 강화를 위해 몸부림을 치는 것은 국경이나 기업 규모가 따로 없다. 국내 기업들이 세계 최고로 여기고 있는 초대형 다국적 기업, 초우량 기업일수록 경쟁력 강화를 위한 혁신의 몸부림이 거세다. 게다가 그들이 혁신을 위해 펼치는 몸부림은 매우 거세고 강하다.

의식 개혁과 기업 문화 혁신에서 고객 만족, 조직 개편, 사업 재구조에 이르기까지 혁신은 영역을 가리지 않고 총체적

으로 진행되고 있다. 혁신이 일과성에 그치지 않고 계속 이어지는 것도 최근 세계 기업들이 벌이고 있는 경영 혁신의 새로운 양상이다.

우리 기업이 이같은 세계 기업의 경쟁력 강화를 위한 경영 혁신을 더 이상 강건너 불구하고하듯 할 수는 없는 상황이 됐다. 이런 점에서 외국 기업의 경쟁력 강화를 위한 혁신의 사례를 살펴보자.

러버메이드, 하루에 새상품 하나

우선 미국의 러버메이드社와 일본의 세이코는 스피드한 상품 개발로 나날이 경쟁력을 새롭게 해가는 기업들이다. 이들 기업은 소비자의 수요와 욕구 변화에 총알처럼 빠르게 대응함으로써 경쟁력을 유지하고 시장을 넓혀 나가고 있다.

미국의 잡화용품 생산 업체인 러버메이드社는 스피드한 제품 개발로 一流를 달리는 기업이다.

러버메이드는 우편함, 장난감, 자루 걸레, 음료수 걸이, 주방 용기, 설거지 그릇등 5 천종이 넘는 잡제품을 만드는 회사로 지난 5 년간 새로 시장에 내놓은 신제품으로 매출의 33%를 올렸다.

특히 이 회사는 포춘誌가 품질, 경영 혁신, 장기 투자 규모, 재정 상태, 소비

자 인기, 환경 보호 기여도, 자산 활용 능력 등을 종합적으로 평가해 선정한 '미국의 최우수 10대 기업('93)'에서 흠디팻(2위), 코가콜라와 마이크로소프트(공동 3위) 등을 제치고 당당히 1위에 랭크된 기업이다.

연간 매출 18억 달러에 1억 8,420만 달러의 순익을 기록하면서 미국의 최우수 기업중 최고 기업이라는 평가를 받은 러버메이드의 가장 큰 장점은 제품의 사이클이 짧다는 것이다.

주력 제품의 回轉 사이클은 12 개월 내지 18 개월에 불과하다. 끊임없이 새 상품을 개발하고 한물간듯한 상품은 도태시켜 기업의 활력을 북돋우고 있다.

러버메이드가 한해 동안 내놓은 제품만도 4백여 가지로 하루에 한 개 이상의 신 제품을 내놓고 있는 것이다. 소비자의 기호를 재빨리 파악하고 민첩하게 대응하는 러버메이드에겐 불황이 있을 수 없다.

이 회사는 상품 개발뿐만 아니라 경영도 탄력적이다. 상품을 인기품 하나에 의존하지 않듯 경영도 특정인에게 의존치 않는다.

히든 카드는 바로 팀이다. 20 개의 소규모 정예팀으로 구성된 프로젝트팀이 상품 기획에서 생산, 연구 개발 등 5~7 개 분야를 맡고 있다. 러버메이드를 지탱하

는 오만 가지 상품群, 그 뒤에 있는 기발하고 다양한 아이디어들이 이 팀들로부터 쏟아진다.

물론 상품 개발의 아이디어를 이 팀원들에게만 의존하는 것은 아니다. 이 회사의 볼프강 슈미트 회장과 리처드 게이츠 사업 개발 담당 이사가 영국의 대영박물관을 방문하고는 주방 용기 개발에 쓸 11 개의 아이디어를 챙겼을 정도다.

스피드한 상품 개발로 미국의 최우수 기업의 자리를 잡은 러버메이드는 현재 총매출액의 18%수준에 머물고 있는 수출 비중을 오는 2천년까지 25%선으로 늘릴 계획을 세우고 있다.

세이코렉츠팀을 통한 스피디한 경영

전자 시계 쿼츠를 사상 처음으로 개발해 세계 시계 산업의 판도를 바꿔버린 일본의 세이코社는 일본의 손목 시계 산업에서는 시터즌과 앞서거나 뒷서거니하는 기업이다.

하지만 최근 사업 영역을 시계 및 정밀 기기 이외에 전자, 광학 기기, 광통신 장치, 계측 기기 등으로 확대하면서 세계의 유력 기업으로 주목받고 있다.

세이코그룹은 최근 핫도리세이코, 세이코엡슨, 세이코전자공업 등 계열사가

공동으로 참여하는 상품 기획 프로젝트팀을 만들었다. 팀의 이름은 렛츠(LETS, Lead-Time Shorting)이다. 말그대로 상품 기획에서 제품화와 판매에 까지 걸리는 시간을 최소화시키는 것이 이 프로젝트팀의 임무다. 3개 계열사가 가진 기술 정보를 서로 교환함으로써 신제품 개발면에서 효과를 배가시키고 있다.

그동안 상품 기획, 개발에서 시판에 이르기까지 6개월 이상이 걸렸으나 3개월 이내로 단축하는 것이 우선적인 목표이다.

각사에서 10명씩, 30명으로 구성된 렛츠 팀원중 일부는 마케팅 담당자이다.

신제품을 개발하는 단계에서부터 소비자가 바라는 사항들을 최대한 반영하는 일도 바로 이 팀이 맡은 임무중 하나인 셈이다.

세이코가 판매하고 있는 시계는 현재 400여 종이며 매년 판매 제품의 3분의 1 정도를 신제품으로 대체하고 있다. 연평균 130여 종의 신제품을 내놓고 있는 셈이다.

손목 시계의 패션화 경향때문에 제품의 수명이 갈수록 짧아져 리드타임의 단축은 갈수록 중요해 지고 있다.

단순한 제조 기간 단축은 소용이 없다. 시장 수요에 부응하는 제품을 빨리 내놓

아야 하는 것이 중요하다. 이런 까닭에 제품의 기획, 개발 단계에서부터 수요에 부합하는 제품을 구상하고 최단일내에 상품화하는 기업만이 치열한 시장 경쟁을 이길 수 있다. 이것이 바로 세이코가 렛츠팀을 출범시킨 이유이자 국제 경쟁을 뚫고 세계 기업으로 부상하는 비결중의 하나이다.

샤프, 다시 주목받는 繫프로 제도

샤프사와 스미또모는 국제 경쟁력의 핵심 근원중의 하나를 독특한 방식의 기술 개발에서 찾아 성공을 거둔 기업들이다. 전혀 이질적인 연구 기술자들이 공동의 프로젝트를 수행케 함으로써 제3의 영역을 만들어 내도록 하는 화학 반응형 연구 개발이 이들 기업의 공통적인 특징이다.

日本샤프社에는 유명한 繫프로 제도가 있다. 샤프社가 이 제도를 시행한 것은 오래 전의 일이지만 無限 경쟁 시대를 맞이하고 있는 우리 기업들이 다시 한번 되새겨 볼 만한 연구 개발의 비결이다.

회사가 필요하다는 주요 연구 개발에 회사 전체에서 필요한 인재를 프로젝트 리더가 자유로이 차출할 수 있도록 하는 것이 샤프社 繫프로 제도의 핵심이다. 이 질적인 업무에 종사해 온 연구원, 기술자

가 한자리에 모여 궁리해 내면 지금까지 없던 획기적인 개발품이 나올 수 있다는데 착상하고 있다. 액정 TV, 액정 뷰캠(비디오 카메라), 소형 MDP(미니디스크 플레이어) 등 샤프社가 내놓은 히트 상품마다 繫프로 제도가 한 몫을 해냈다.

샤프社는 繫프로 제도와 같은 맥락에서 첨단 기술자, 연구원을 소비자 수요 조사 분야에서 일하도록 하고 있다. 연봉 많은 첨단 연구원에게 소비자 수요 조사를 맡기는 것이 일견 의아스럽기도하지만 이유는 간단하다.

첨단 연구원들이 1~2년 동안 소비자들이 무엇을 원하는지를 체험토록 함으로써 연구 개발의 테마를 얻도록 하는 것이다. 또 원래 소비자 수요 조사 분야에 종사하는 사람들은 첨단 연구원들로부터 기술 정보에 관해 귀동냥을 함으로써 제품 기획에 새로운 아이디어를 얻기도 한다.

샤프社의 경우처럼 이질 분야의 기술자, 연구자를 투입해 시장 개척 능력을 높이거나 상이한 인재들끼리 접촉시켜 신시장, 신제품을 만들어내는 수법은 세계 기업들의 활용이 확대되면서 연구 개발의 케미컬라이제이션(Chemicalization), 이른바 '화학 반응형 연구 개발'로 세계 기업간에 통용되기 시작했다.

스미토모, 성취뒤엔 화학 반응형 R & D가

스미토모전공(住友電工) 역시 화학 반응형 연구 개발에 의해 괄목할 성과를 낸 또 하나의 일본 기업이며, 전선, 광섬유, 자동차 관련 부품을 생산하며 전선 업계로서는 일본의 최대 기업이다.

이 회사는 지난 '89년 기존의 영역과는 전혀 다른 분야인 자동 항법 장치(CNS, Car Navigation System) 발매에 나서 선발 주자로 부상했다. 스미토모전공이 가진 업체가 아니면서 이 분야에 우뚝서게 된다는 그 나름대로의 이유가 있다.

이 회사는 자동차 브레이크에 전자 제어 시대가 올 것으로 예견하고 자동차용 디스크 브레이크 분야에 일렉트로닉스 기술자를 파견했다. 애초부터 제품 구상을 확실히 했던 것은 아니었지만 스미토모의 이러한 시도는 남보다 먼저 ABS(Anti-Lock Brake System)를 개발해 냈다.

ABS는 회전하는 디스크의 움직임을 감지해 브레이크를 미세하게 조정하는 장치이다. 바로 이처럼 기계와 전자라는 서로 다른 분야의 경험이 만나 화학 반응을 하듯 새로운 기술과 제품이 탄생한 것이다.

스미토모전공은 브레이크 부문에 파견

한 일렉트로닉스 기술자들을 통해 자동
항법 장치를 개발했으며 자동차용 일렉트
로닉스 부품 사업을 높여 총매출액의 33
%를 이 분야에서 올리고 있다.

스미토모전공은 최근 이같은 화학 반응
형 연구 개발을 통해 또 한번 기회를 포착
하려 하고 있다. 광섬유 및 동선 분야에
일렉트로닉스 기술자를 파견하고 있는 것
이다. 이미 통신 회선이 정상적인 기능을
하고 있는지 여부를 감지하는 시스템을
제안하는 등 성과를 거두었다. 전선만을
판매하는 것보다는 관련 시스템을 붙혀
일괄 판매하면 부가가치가 훨씬 높아질
것이 분명하기 때문이다.

이처럼 새로운 사업의 아이디어를 추구
하고 있는 스미토모전공은 새로운 사업을
일으키기보다 이질적인 기술자를 기존 사
업에 투입해 새로운 가능성을 발굴해 가
고 있다.

오티스, 판매보다 고객 만족(C/S) 서비스 중시

고객없는 기업은 존재할 수 없다. 까닭
에 고객을 만족시키는 힘은 가장 중요한
경쟁력이다. 고도의 서비스를 통해 고객
을 만족시키는 일은 생산성, 품질, 기술
어느 것 못지 않게 중요한 경영 요소이

다.

이에따라 세계 기업간에는 고객을 만족
시키기 위한 전쟁이 바야흐로 본격적인
막을 올리고 있다.

엘리베이터 분야의 최강자인 오티스
(OTIS)社は 세계 엘리베이터 시장에서
서비스의 경쟁이 가열되면서 경영 전반에
걸친 혁신을 추진중이다.

오티스社가 벌이고 있는 경영 혁신중
주목을 끄는 내용으로는 원격 엘리베이터
감시 장치(REM, Remote Elevator
Monitoring)의 운영과 고객 상담 서비스
網인 오티스 라인이 있다. 두 가지 모두
고객 서비스 경쟁의 시대를 맞아 오티스
社가 추진하고 있는 고객만족(C/S)운동
에 따라 마련된 것이다.

이중 REM은 엘리베이터에 고장이 생
기면 발신음을 보내도록 하는 장치다. 발
신음은 곧 오티스 라인을 총괄하는 본사
의 신고센터에 자동 정보로 통보된다. 본
사 신고센터는 경보와 동시에 들어온 고
장 정보에 따라 고장 지역의 애프터 서비
스(A/S) 요원을 호출해 사고 현장으로 보
낸다. A/S 요원은 휴대용 컴퓨터를 통해
고장 내용을 사전에 미리 파악해 수리 작
업에 대비한다. 휴대용 컴퓨터를 통해 엘
리베이터의 이력을 검색할 수 있을 뿐더
러 수리를 한 후에는 그 내용을 입력한

다. 이렇게 모아진 고장 정보는 신제품 개발에 중요한 정보로 쓰이고 있음은 물론이다.

오티스社は 고장과 운영 요령 등에 대한 상담을 실시하는 고객 상담망(오티스 라인)을 365일 24 시간 가동하고 있다. 오티스 라인의 고객 상담 직원들은 모두 전문대학 졸업 이상의 학력을 가졌으며 6~8 주에 걸친 사전 교육을 받는다. 이들은 걸려오는 전화의 85%이상을 첫 발신음과 동시에 응대해 준다.

연간 350만 건 이상의 상담 의뢰가 들어오나 상담 직원들은 결코 친절하지 않을 잃지 않는다. 고장 신고는 대개의 경우 2 시간 이내에 처리가 끝나며, 96%가 24 시간내에 처리된다.

오티스의 이같은 고객 만족 운동은 비단 미국내에서만 국한되는 것이 아니다. 캐나다의 경우 미국과 완전히 똑같은 수준의 A/S가 실시되며 프랑스, 독일 등 국외의 주요 시장의 경우에도 광역 컴퓨터 설계망을 통해 제품을 공동으로 설계하고 화상 회의(Video Conference)를 통해 기술이 전달되는 까닭에 크게 다르지 않다.

오티스는 퍼지 논리를 이용하는 엘리베이터를 생산해 자동 배차 능력을 증대시킨데 이어 대기 승객의 수를 모니터링하

여 집중 탑승 구역에 엘리베이터를 자동 배치하는 화상 이미지(Video Imaging) 모델의 개발을 추진해 고객 만족도를 높여 하고 있다. 오티스社の 고객 만족 운동은 無國境 경쟁의 시대를 맞은 세계 기업들 사이에 판매보다 서비스를 중요시하는 경향이 두드러지고 있음을 보여주는 사례이다.

경쟁력의 새로운 근간은 정보화

정보화는 새로운 경쟁력의 원천이며 기업들에게 충격이다. 갈수록 빨라지는 정보화의 물결은 기업간 경쟁을 치열하게 만들 뿐만 아니라 기업의 사활을 좌우하고 있다. 정보를 재빨리 수집, 관리, 이용하는 기업이 승자로 남아 세계 시장을 거머쥐게 되고 그렇지 못한 기업 앞에는 쇠락의 길이 남을 따름이다.

각국들은 성큼 다가온 정보화 시대를 맞아 정보화가 국가 경쟁력을 좌우하는 근간이 될 것으로 보고 인포메이션 슈퍼하이웨이(정보고속도로) 구축에 열을 올리고 있으며 세계 기업들 역시 정보화를 통한 경쟁력 강화에 혈안이 돼 있다.

미국의 최첨단 기업과 승부를 벌이면서 컴퓨터, 통신, 반도체 등 3 개 분야에서 세계 5위권에 드는 세계 유일의 기업이

된 日本電氣(NEC)의 경영 혁신 운동에는 전략 정보의 통합화가 주목된다. 경쟁자들을 이길 수 있는 생생한 정보나 가격 정보를 세계에 걸쳐 수집하고 체계화하여 계열사가 공동으로 이용하는 것이다.

NEC가 전략 정보를 통합화하기 위해 운영하는 정보망은 몇 가지로 구성된다.

우선 인터넷을 이용한 NEC의 정보망은 가공되지 않은 생생한 정보를 검색 수집 조합하는 시스템이다. 일본의 본사에서 백악관의 당일 게시판에 접근해 정보를 찾을 수 있는 것이 이 정보망이다. 이를 통해 들어오는 정보는 NEC가 사업 전략을 짜는데 활용하고 있다.

가격에 관한 정보가 흐르는 것은 WILL(World Information of Lowcosts Library)網이다. 여기에는 경쟁자를 이길 수 있는 가장 싼 가격의 정보가 축적되고 또 나날이 바뀌어 가고 있다. WILL網의 가격 정보 가운데 자재 정보가 하일라이트에 속한다.

범세계적으로 걸쳐 활동하고 있는 NEC 계열사와 조직은 나름대로 파악하고 있는 가격 정보를 제시하고 추천한다. 이렇게 모아진 정보는 지구상에서의 최저가와 최적 공급선을 NEC에게 되돌려 준다. NEC가 이를 구매나 상품 개발 단계에서 생산비와 재고비를 절감하는데 활용

하고 있음은 두 말이 필요없다.

NEC는 이밖에도 중역의 의사 결정을 지원하기 위해 정보를 리얼타임으로 제공하는 ADSS2라는 시스템과 예측의 정확성 및 의사 결정의 신속화를 위한 시장 센서라는 시스템을 운영하고 있으며 사내 정보의 공유화를 위해 통합 사무 시스템인 알라딘 등도 아울러 운영하고 있다.

정보가 일본종합상사의 허브(Hub)

일본의 종합상사인 이또추(伊藤忠)는 몇달전 하나의 사업부로 허브室을 만들었다. 허브(Hub)라면 자전거 바퀴살이 가운데로 모여드는 부문의 연결 고리이다. 이또추상사의 허브室 역시 정보를 자전거 바퀴살처럼 모아 다시 내보내는 역할을 하고 있다.

이또추상사가 허브室을 운영하기로 한 것은 조직이 상품별로 짜여져 있어 입사 때 발령받은 부서가 그 사원의 '본적'이자 '현주소'가 되면서 부서간의 벽이 두터워지는 문제점을 해소하기 위해서 이다. 상품 위주의 전문적인 조직이 프로 비즈니스맨을 양성하는데 도움이 되겠지만 쓸데 없는 부서 이기주의 때문에 유용한 정보가 그대로 死藏되기 일쑤였다.

하지만 일반 기업의 무역 능력이 향상

되면서 상품의 단순 판매만으로는 종합상사의 입지가 좁아지고 정보와 아이디어를 바탕으로 사업을 구상해 고객들에게 내놓는 것이 긴요해졌다.

이를 직감한 이 회사 에너지부의 한 사원(현재 허브실장)은 현재의 허브실과 같은 기능을 가진 형태의 조직을 구상해 사내 현상 논문에 응모하여 상위에 입상했다.

이에 따라 '92년 3월 허브 준비팀이 발족됐다. 이 팀은 A4 용지 3천 매 분량의 정보를 모아 배포했는데 정보를 받은 타부서에서 신규 비즈니스에 유용하게 활용한 것으로 평가되고 있다. 50 건의 신규 계약을 체결하는 성과를 올리기도 했다.

특히 '타부문을 위해 시간을 사용하느냐 당장 자신의 실적을 올리는 일을 하는 것이 낫다'는 생각에 사로잡혀 있던 사원들간에 정보 교환의 마인드가 제고되면서 새로운 비즈니스의 창출로 이어져 허브실을 공식 기구화하게 된 것이다.

이 회사 기계·우주 분야의 한 중간 간부는 우연히 라면집을 경영하는 고객으로부터 라면집이 체인화됐으면 좋겠다는 얘기를 듣고 이를 허브실을 통해 전파시켜 10억 엔의 신규 거래처를 끌어내기도 했다.

일본 최대의 종합상사 이또추의 허브실

설치는 이 회사가 국제 경쟁을 이기기 위해 추진하고 있는 경영 전략중 극히 단편적인 일에 불과한 것이긴 하나 국제 경쟁력 강화에 정보가 얼마나 중요한지를 여실히 보여주고 있다.

코이社, 물류 생산 시스템 개선으로 경영 혁신

경쟁력 강화를 위한 혁신의 요체는 사람이다. 종업원 개인의 경쟁력은 곧 조직의 경쟁력이고 상품의 경쟁력을 결정한다.

이런 까닭에 세계 기업의 경영 혁신에 따라 가장 직격탄을 받는 것은 바로 해당 기업에 종사하는 사람이고 이들이 모인 조직이다. 자기 몫을 다하지 못하는 사람에게 자리를 보장하는 세계 기업은 더 이상 찾아보기 어렵게 됐다.

콘덴서, IC, 수정 진동자 등 전자 부품을 생산하는 일본의 중견 기업인 코아(KOA)社는 동종 업체간 경쟁이 치열해진 가운데 엔高 현상으로 거래선으로부터 납품 가격을 낮추라는 압력을 견디지 못해 과감한 경영 혁신을 추진했다.

코이社는 지난 1940년에 설립됐으며 자본금 59억 엔, 종업원 800 명으로 연간 317억 엔의 매출을 올리고 있다.

이 회사가 경영 혁신에 가장 무게를 실은 분야는 물류 및 생산 시스템의 개선을 통해 간접 비용을 줄이는 일이었다. 자재 및 창고 담당자들이 제품이 바닷나는 일을 우려해 쓸데없이 많은 재고를 갖게 되고 고객 담당 부서에서도 같은 문제가 발생하고 있었던 것이다.

코아社は 문제점을 검토한 결과, 분업이 원흉이라는 판단을 내리게 됐다. 분업으로 일을 분담하다 보니 각 부문에서 재고를 갖게 되고 시간을 질질 끄는 요인이 됐다. 그만큼 의사 소통과 관리가 많이 필요했다. 부가가치를 낳지 않는 관리 부문의 종사자가 종업원의 6분의 1에 달하고 있는 이유가 분업때문이라는 계산이 나왔다.

코아社は 이를 해결키 위해 제조 부문을 한 단위에 20여 명으로 묶는 슝(Shop) 제도를 도입했다. 슝마다 한 사람의 관리 담당자를 붙여 관리는 물론 검사, 발송을 맡도록 했다. 그 결과 일반 관리, 창고, 자재 관리 등의 부문에서 인력 절감 효과가 금방 나타났다. 뿐만 아니라 종전 수직적이던 조직이 수평화되면서 업무 흐름이 한결 빨라지게 됐다.

종업원도 글로벌 경쟁력을 갖게

유니덴社は 일본의 통신 기기 종건 메이커로서 종업원 430여 명에 자본금 192억 엔 규모의 회사로 연간 560억 엔의 매출을 올리는 회사이다.

개발 및 관리는 일본에서, 생산은 중국과 필리핀에서, 주시장은 미국으로 삼고 있는 이 회사는 지난 '90년 경상 이익이 크게 떨어져 경영 위기를 느끼자 다운사이징에 돌입해 감원을 단행하는 한편 新임금 체계를 도입했다. 유니덴社가 채택한 新임금 체제의 요체는 쉽게 말해 사람이 아닌 포지션에 급료를 지불하는 것이다. 종신 고용과 연공 서열을 일본 기업 경영의 대명사로만 알고 있는 우리의 상식을 뛰어 넘는 발상이다.

유니덴社の 新임금 체제는 우선 회사의 모든 종사자를 고급 관리자(Player), 중간 관리자(Sub-Player), 일반 사원(Supporter)으로 구분한다. 또 포지션의 역할에 따라 고정급 수준을 정한다. 임금 수준이 높은 포지션에 누구를 배치하느냐는 개개인의 실력에 달려있다. 입사후 2년만 지나면 기회는 똑같다. 연령이나 근속 연수, 경력 등은 일체 배제하고 회사가 포지션을 선별한다. 장차 모든 사원을 고급 관리자(Player), 다시 말해

프로로 만드는 것이 이 회사의 목표다.

고급 관리자는 물론 중간 관리자까지 연봉제가 적용되는 것이 유니덴社 신임금 체계의 특징이다. 포지션에 따른 고정급과 별도로 인센티브給을 운영해 각자에게 차등 지급하는 것이다. 업적이 좋은 경우 연봉은 무려 전년의 2.5배까지 오른다.

이를 통해 자신의 지위에 합당한 실적을 올리면 보수가 오르고 반대로 성적이 나쁘면 보수가 크게 삭감되는 명실상부한 프로 의식을 유니덴社는 종업원들에게 심어 국제 경쟁의 무기로 삼고 있다.

글로벌 경쟁하의 기업에게 필요한 종업원은 세계 최강의 실력을 가진 사람이어야 함을 유니덴社의 경영혁신 사례는 일깨워 주고 있다. ♣