

Ⅲ. 多國籍 企業 本社 組織의 基本 屬性과 變身 方向

○ (論議 背景)

- 國內 企業들은 意思決定權이 本社에 過多하게 集中되어 있어 해외 市場에서의 ‘現地 適應’ 能力이 취약함
- 國內 企業들은 해외 先進 企業들과의 글로벌 競爭에서 우위를 차지 하기에는 기업 전체 조직을 ‘統合 調整’하는 能力이 미흡함. 따라서 본사와 현지 자회사 또는 자회사들간의 關係 再設定이라는 새로운 課題를 안게 됨

○ (多國籍 企業 本社 組織의 基本 屬性)

- 本社는 기본 속성상 定型화된 경영 관행과 프로세스를 해외 자회사 들에 修正없이 그대로 移轉하여 자신의 統制權을 極大化하려는 경 향을 보임
- 조직 변신으로 인해 본사의 固有 領域이 損傷되는 것을 바라지 않 아 자신의 組織 變身에는 消極的임
- 情報을 조직을 支配하는 파워로 인식하여 정보에 대한 獨占慾이 어 는 事業 單位보다 강함

○ (本社の 바람직한 變身 方向)

- 意思 決定權의 대폭 移讓을 통해 現地 對應 能力을 提高시켜야 함
- 統合 調整 能力의 強化를 위해 네트워크 經營을 적극 驅使해야 함
- 기업 전체 構成員들이 價値를 共有한다는 連帶感을 가질 수 있는 프로 그램을 持續的으로 開發해야 함
- 해외 자회사들에게 현지 環境과 자신의 力量에 비추어 가장 잘 부합하 는 差別的인 역할을 配分하여 글로벌 競爭力을 提高해야 함

○ (國內 企業에 대한 示唆點)

- 世界化 經營 역사가 짧은 國內 企業들은 中央集中的 意思決定 構造 에서 탈피하여 해외 자회사로의 과감한 權限 위양이 時急함
- 本國 文化 中心的인 기업 文化를 多國 文化 包容的인 기업 文化로 전환시켜야 함

○ 論議 背景

- 最近 많은 國內 企業들은 적극적인 海外 進出을 통해 世界化 經營을 실천하고 있음
 - 그러나 國內 企業들은 意思決定權이 本社에 과 도하게 集中되어 있어 자회사들을 본사의 전략

국내 기업들은
세계화經營의
競爭力을 提高하
기 위해 본사와
현지 자회사간
또는 자회사들간
의 關係 再設定
이라는 새로운
課題를 안게 됨

을 이행하는 ‘下部 實行 機關’ 정도로만 간주하
여 신속한 ‘現地 適應’(local responsiveness)에
脆弱함

- 이외에도 해외 先進 企業들과의 글로벌 競爭에
서 우위를 차지하기에는 기업 전체 조직을 ‘統
合 調整’(global coordination)하는 能力이 미흡
함. 따라서 본사와 현지 자회사간의 關係 再設
定이라는 새로운 課題를 안게 됨

○ 多國籍 企業(MNC) 本社 組織의 基本 屬性

MNC 본사는 定
型화된 經營 慣
行과 프로세스를
子會社들에 修正
없이 移轉하여
자신의 統制權을
행사하려 함

- 子會社들에 대한 統制權 행사 極大化
 - 본사는 자신의 定型화된 經營 慣行과 프로세스
를 자회사들에 修正 없이 그대로 이전하려 함
 - 權限 위임을 통한 分權化를 시행하더라도 표준
회계, 판매, 절차 보고 등의 手段을 통해 자회
사에 대한 影響力을 유지하려 함
 - 美國 유리 제조업계의 한 MNC처럼 일부 해외
자회사들에게는 적용이 거의 不可能한데도 모
든 자회사들에게 一律的으로 會計 情報를 미국
식 會計 시스템에 따라 英文으로 작성하여 제
출할 것을 요구하는 事例가 최근까지 허다했음
- 自身の 조직 變身에는 消極的
 - 本社は 보통 竝列的 형태로 펼쳐진 기능 부서
들의 位階的 組織 構造를 띠. 이는 각 기능 부
서간에 파워 게임이 발생할 餘地를 제공해 全
社的 차원의 조직 變신이 행해질 때에도 본사
내에서는 자기 영역을 固守하려는 霧圍氣가 만
연됨
 - 本社の 문화는 본질적으로 높은 政治性을 띠.
조직 변화에 대한 提案들은 복잡한 흥정과 提
携 속에서 퇴색되고 現狀態를 유지하려는 로비

本社は 自身の
조직 變身에는
消極的임. 기능
파트간에 자신의
내부 파워가 조
직 變身으로 인
해 損傷되는 것
을 바라지 않는
雰圍氣가 만연하
기 때문

本社は 情報를
조직을 支配하는
파워로 認識하기
에 이에 대한 獨
占慾이 강함

력이 橫行하는 상황이 자주 전개됨

- 本社は 자신이 기업 전체의 조직 變身を 主導
한다고 믿기에 자신은 변화의 대상이 될 수 없
다는 認識을 뿌리 깊게 갖게 됨
- 1982년 英國 ICI사에서 의욕적으로 행한 全社的
조직 改編시에 본사의 스태프들은 1200명에서
400명으로 줄어들었음. 그러나 放出된 멤버들이
時差를 두고 서서히 본사에 復歸하기 시작하여
1990년 末에는 2200명에 달함

- 情報의 獨占的 향유 추구

- “情報의 保有 程度는 조직내 파워에 直結된다”
는 현실적 체험 속에 본사는 정보의 共有나 擴
散보다는 獨占을 그 어느 組織 單位보다 選好
함

○ 本社の 바람직한 變身 方向

- 意思決定 메카니즘의 分權化

本사에 集中되어
있던 의사 결정
권을 重要 지역
子會社들에 대폭
이양하여 現地
適應 能力 배양

- 本社の 意思決定者가 아무리 우수하고, 그 결정
이 事實的 分析 結果에 의해 뒷받침된다 하더
라도 본사는 해외 각 시장에서 消費者 욕구를
정확히 파악하기에는 地理的으로 너무 멀리 떨
어져 있음. 이에 따라 본사는 시간이 지날수록
세계 각 시장들을 ‘지금까지의 平均 實積’에 의
해 관리하려는 性向을 보임
- 이는 새로운 環境 變化에 발빠른 ‘現地 對應’을
沮害하는 結果를 가져옴
- 本社は 해외 據點 지역 자회사들에 해당 지역
내 자회사들을 總括 指揮할 수 있는 裁量權을
위임해야 함. 자회사들은 더 이상 位階상의 下
部 機關이 아닌 世界 經營을 같이 圖謀하는 戰
略的 파트너라는 인식을 가져야 함

‘現地 適應 能力’을 높임과 동시에 또 하나의 중요한 世界 經營 戰略 실행 手段인 ‘統合 調整 能力’을 강화하기 위해 네트워크 經營을 積極 구사함

非公式 의사 소통 經路를 活性化함으로써 본사는 자회사에 대한 統制 능력을 높일 수 있음

- 네트워크에 의한 經營 追求
 - 정보통신 기술의 발달로 네트워크에 의한 企業 全體 활동의 ‘統合 調整’과 ‘現地 對應’을 동시에 追求하는 것이 可能해 짐
 - 네트워크 시스템은 外面的으로는 본사와 子會社들간의 조직 構造를 느슨하게 보이게 하지만, 실제로는 相互 依存 關係의 範圍 확대 및 連繫性 강화로 內的 結束力이 강함
 - 이 시스템을 통해 본사는 i) 子會社들을 區劃 정리하기 보다는 서로 연계시키고, ii) 垂直的 의사 소통에서 脫皮해 水平的·對角線的 의사 소통의 길을 새로 構築하며, iii) 각 子會社가 營業 活動을 통해 獲得한 정보들을 聚合하여 再加工한 뒤 다시 다른 子會社들에게 전과할 수 있음
- 價値 共有 意識 배양
 - 企業 全體 구성원들에게 “같은 배를 탄 共同 運命體”이라는 ‘企業 同質 意識’을 불러 일으켜 네트워크 조직 전체에 내면적으로 단단한 一體 感을 구축시킴
 - 子會社들에 대한 統制는 定型化된 경영 프로세스나 位階的인 조직 구조를 통해서 수행할 것이 아니라, 企業 同質 意識에 기초한 ‘組織 構成員을 統合하는 메카니즘 (personal integrating mechanism)’을 통해 구사해야 함
 - 이러한 統合 메카니즘 속에서 행해지는 잦은 人的 交流는 시간이 지남에 따라 非公式的인 意思 疏通 經路를 活性化시킴. 이는 구성원간의 相互 理解폭을 深化 擴大시켜 가치 공유에 대한 認識度를 더욱 높이고 결과적으로 本社의 統合 調整에 필요한 자회사들에 대한 統制 능력을 向上시킴

本社は 해외 子
會社の 市場 狀
況과 力量에 따
라 ‘戰略的 리
더’, ‘寄與者’,
‘戰略 實行者’,
‘블랙 홀’ 役割
을 差別的으로
賦與해야 함

- 子會社들에 差別的인 役割 配分
 - 본사는 企業 全體 조직 구성원들의 確固한 가
치 公유를 土臺로, 해외 자회사들에게 現地 環
境과 各자의 力量에 비추어 가장 잘 不합하는
役割을 配分함으로써 企業 全體의 全球 競爭
力을 提高해야 함
 - 본사는 戰略的으로 重要한 해외 시장에서 活動
하면서 自體內에 競爭力 있는 企業 資源과 經
營 能力을 保有하고 있는 자회사를 戰略的 과
트너로 인정해 地域內의 他 자회사들을 總括
운영할 수 있는 統合 調整權을 위임해야 함(‘戰
略的 리더(strategic leader)’ 役割 配分)
 - 어느 子會社가 現地國에서 경쟁력 있는 力量을
保有하고 있으나, 현지 시장이 小規模라서 世界
經營 전략적 意味가 다소 떨어질 때 자신의 역
량을 본사와 다른 자회사들에 傳授하는 역할을
擔當토록 함(‘寄與者(contributer)’ 役割 配分)
 - 현지국 시장의 潛在力도 낮고, 그곳 자회사들의
역량도 그리 높지 않을 때 본사는 이들 자회사
들에 ‘戰略 實行者’(implementer)의 역할을 賦與
함. 이들의 企業 全體에 대한 전략적 寄與는 規
模의 經濟를 가능하게 함으로써 세계 經營이
圓滑하게 實行되도록 하는 데 있음
 - 현지 시장의 전략적 重要度는 높으나, 그곳 자
회사의 市場 地位가 아직 확고하지 못한 경우
본사는 이들 자회사들에게 현지 시장 支配 企
業들의 경쟁력과 현지 시장 니즈 추세에 대한
情報 探知 역할을 맡김(‘black hole’ 役割 配分)

○ 國內 企業에 대한 示唆點

- 본사로부터의 果敢한 權限 위임
 - 意思 決定이 거의 본사에 集中되어 있는 國內

意思 決定 構造
에서 높은 中央
集中度를 보이는
國內 企業들은
해외 子會社들에
權限 移讓을 대
폭하여 現地 適
應 능력 提高를
꼭해야 함

‘本國 文化 中心
的’에서 ‘多國 文
化 包容的’으로
기업 文化를 변
모시켜야 함

MNC들은 先進 競爭 企業들에 비해 특히 취약한 ‘現地 適應 能力’을 제고하기 위해 差別化된 권한 위임을 과감히 행해야 함

- 예를 들어 EU, 美州, 東南亞 지역에는 이들 지역 자회사들의 운영을 實質的으로 총괄할, 본사와 ‘戰略的 파트너’격 지위의 ‘地域 本社’를 키워야 함
- 스위스-스웨덴의 ABB社, 日本의 소니와 혼다社는 자사 해외 자회사들에의 差別化된 役割 배분을 통해 글로벌 競爭力을 확보한 成功的인 선진 기업 事例들임

- ‘本國 文化 中心的’인 기업 文化에서 脫皮

- 네트워크 經營을 效率的으로 수행하고, 기업 전체 구성원들에게 가치 공유적인 連帶感을 擴散시키기 위해서는 해외 現地人 인력들에게도 “같은 기업에 所屬되어 있다”는 同質感을 鼓吹시켜야 함. 이를 위해서는 지금까지의 ‘本國 文化 中心的’인 기업 文化를 ‘多國 文化 包容的’인 특성을 갖게끔 變化시켜야 함
- 특히 해외 기업 M&A의 成功的 經營을 위해서는 異質 文化와 價值觀을 받아들여 融化할 수 있는 기업 文化를 發展시켜야 할 필요가 있음
- 삼성, LG 등 國內 電子 業體들의 M&A로 買受한 해외 기업 經營의 成功率이 先進 企業들에 비해 낮은 것은 우리 기업 文化의 강한 ‘本國 中心的’ 특질에 起因하는 바가 상당히 큼

(김재민)