

해외진출기업의 이슈



심 옥 진

수성엔지니어링 부회장
ojshim@hanmail.net

1. 기업의 해외진출이 의미하는 것.

국내기업의 해외진출은 사업행위에 관한 시간, 공간, 문명, 문화적 차이를 글로벌규모로 확장, 조정, 이용하여 고객을 확보하고 협력과 경쟁을 통해서 사업효과를 실현함으로써 결과적으로 국가경제력(GNP 또는 GDP)에 기여하는 일련의 사업활동을 의미한다.

한국경제에서 대외교역이 차지하는 비중이 현저하기 때문에 기업의 해외진출과 이를 통한 교역의 확대는 국가경제력 제고와 국력강화에 직결된다. 특히 한국기업의 해외진출은 사업영역을 글로벌규모로 확대하는 것 외에도, 한국이 그 간에 보여준 국제 수준의 산업잠재력과 입증된 생산실적으로 부가가치를 확산시키고, 연관산업과 서비스의 글로벌 경쟁력을 제고하는 것, 국내시장의 한계를 전향적으로 극복하고, 우수한 공학인과 풍부한 공학지식자원을 수출확대에 연계시키며, 나아가 해외사업을 통하여 국민적 세계화를 확대, 전개시키는 등 한국기업의 해외진출은 그 의미와 가치에서 남 다른 면이 있다.

2. 해외시장의 모습

해외사업은 공급자와 수요자간에 국적이 다르고 대상 제품이나 서비스의 거래방식이 다르며 수요자, 중계자 또는 재원에 따라서 경쟁방식, 생산방식, 관리방식 및 사업관행이 국내의 그것과 큰 차이가 있다. 이와 같이 해외사업은 해외시장이 요구하는 기준 즉 글로벌 룰과 상대국이 요구하는 틀 속에서 수행되기 때문에 국가 또는 지역마다 상이한 지정학적 여건, 자원, 역사, 문화, 정서 등에서 오는 다양한 저항을 극복해야 한다. 해외사업은 그와 같은 차이와 저항 속에서 성립되며 그 차이와 저항이 크면 클수록 사업기획과 효과도 비례해서 증가하는 것이 중요한 특징이기도 하다.

20세기 후반 들어 글로벌시장에서 지식, 정보화 사회로의 진전이 가속화하면서 세계화, 디지털 혁명, 지식기반경제화, 그리고 시장지향 등 소위 제 3의 물결이라는

대세적 도전이 심화되고 있다. 이러한 경향은 경영환경과 시장구조를 세계규모로 복잡하게 변화시키고 있으며 사업의 불확실성도 그만큼 증가하고 있다.

디지털 혁명은 기술혁신과 발전을 가속화하여 시장에서 신속성과 연계성을 증대시키고 글로벌 네트워크의 중요성을 더욱 강조하고 있으며 경제활동의 시장지향은 기업으로 하여금 역동적 경영, 고객지향 경영, 그리고 기술과 경영이 융합된 경영을 요구하고 있다. 또한 지식기반경제의 진전은 지식과 정보, 그리고 예외적 역량 (serendipity)을 지닌 지식경영자의 출현을 요구하고 있으며 그에 따라서 최고경영자의 자질과 역할도 변하고 있다.

해외사업은 지역별로 시장성, 법과 제도 및 사업환경이 수시로 변하기 때문에 상대 국가에 대한 주력사업전략이 따라서 바뀌고 사업포트폴리오 역시 민감할 수밖에 없다. 이와 같이 해외사업은 상대국의 정치, 경제, 사회동향, 자국화 노력, 나이가 한국의 국내사정에 따른 신뢰도 변화에 의해서도 영향을 받는다.

해외사업은 글로벌 규모의 경쟁과 협력 그리고 글로벌 보편타당성을 추구하지만 현실적으로는 불공정한 여건 속에서 수행해야 하는 경우가 많이 있다. 현지업자를 우대하고 일정규모 이상의 현지화를 의무화하는 사업조건, 불합리한 지불조건과 보증요건, 분쟁 및 클레임의 불공정한 조정 등 해외사업에서 당면하는 불공정 사례는 한 두 가지가 아니다. 계약서에 그 보상방법이 명시된 특별위험 또는 예외적 위험이 현실화되어도 이리저리한 핑계로 보상받지 못하는 사정은 대표적인 불공정사례에 속한다.

3. 해외진출 기업의 경영포인트

해외진출기업은 상이한 시간, 공간 및 사회여건 하에서 속지성과 글로벌 여건을 동시에 충족시키면서 그 효과를 실현하기 위해서 다양한 경영방식과 거래방식을 동원하게 된다.

지난 수 십 년간의 해외사업경험을 통해서 교훈적으로 터득한 해외사업에서 성공하는 사업원칙 몇 가지를 열거하면 다음과 같다. 기업이 해외에 진출해서 글로벌멤버로서의 신뢰와 경쟁력을 확보하고 그 효과를 확신하면서 사업을 확대하기 위해서는 첫째, 글로벌 동향에 충실할 것, 둘째, 폭 넓은 사업 커넥션을 구축해서 외국의 최고경영자와 교류를 지속할 것, 셋째, 사업에 관한 자신의 확고한 논리를 견지할 것, 그리고 넷째, 유능한 경영자가 되기 위한 노력을 계속하고 신뢰받는 기업문화를 정착시킬 것 등이다. 이를 위해서 글로벌 최고경영자는 시간과 공간의 차이 속에서 전개되는 글로벌 동향을 항상 관찰해서 실시간으로 상황을 인식하는 노력, 그 동향을 사업기회로 구현하기 위해서 외국의 최고경영자와 교류를 지속하는 노력, 그리고 변화의 본질을 이해하고 사업의 효과와 효율을 창조적으로 제고할 수 있는 경영논리를 발견하기 위하여 개인적인 학습노력을 계속해야 한다.

해외사업에서 기대했던 수익을 실현하지 못하고 고전하는 데는 여러 가지 원인이 있지만 일반적으로 투자사업에 대한 이해와 판단의 부족, 잘못된 파트너링, 조직과 직원의 자질 부족, 프로젝트구조에 대한 이해 부족 등이 원인이 되는 경우가 많이 있다. 예측하기 어려운 환율변동, 그리고 진출국의 법률이나 정책의 변화 등 해외진출기업이 당면하는 위험요소는 매우 다양하다.

글로벌 최고경영자의 역할은 “최종 의사결정이 아닌 지식경영자를 위한 의사결정의 틀을 구축하는 것”. Eccles and Nolan 최고경영자는 최종 의사결정자의 위치에 있지만 글로벌최고경영자에게는 그 외에도 특정한 경험과 기술을 가진 의사결정 참가자, 글로벌경영을 위한 인프라스트럭처의 구축자, 경영윤리를 지닌 지식경영자로서의 변화된 역할과 상응하는 역량이 요구된다. 글로벌경영에서는 보편 타당한 글로벌 틀 속에서 “예외”의 효과와 가치를 실현하는 것이 요구되기 때문에 글로벌경영자는 예외를 실

현하는 새로운 기업가 정신을 견지해야 한다.

결국 해외진출기업의 경영은 위험관리를 하부구조로, 그리고 협상과 대화를 상부구조는 하며 디지털화된 지식과 정보화 시스템을 경영컨텐츠로 구축하는 것이 관건이다.

4. 공학교육이슈(적재적소)

대학을 비롯한 교육기관은 글로벌시장이 요구하는 대세적 변화에 부응하는 학사관리와 공학인의 성장과정에서 요구되는 지속교육 등을 통해서 글로벌 인재를 양성하는 적재관리의 주체이다. 따라서 공학교육은 공학인들이 기존의 교육과정에서 수확한 공학 지식을 기반으로 산업계에서 종사하고, 또한 성장하는 과정에서 당면하는 업무와 변화된 역할에 상응하는 새로운 지식과 소양을 재충전하여 정년까지 지속되는 경력관리에 기여할 수 있어야 한다.

인적자원의 동원과 활용, 즉 적소의 원리는 전적으로 기업의 역할에 속한다. 새롭고 전문화된 지식을 지닌 인재를 유인하고 이를 유통시켜서 가치를 발현해야 하는 기업은 대학이 배출한 인재를 현업에서도 높은 효율과 효과를 실현하는 능력 있는 전문가로 양성하고 이들을 사업구조 내에서 최적의 위치에 배치하여 전문가로서의 능력이 충실하게 발휘되도록 시스템을 구축, 운영하며, 나아가 아카데미즘과 프로페셔널리즘을 지향하는 기업문화를 구축하는 등의 적소관리에 심혈을 기울여야 한다.

정부는 공직인사시스템과 국가 전문가 관리시스템을 적소의 기본에 입각해서 운영해야 한다. 즉 전문 분야별 업무의 체계화와 자격제도의 도입 등을 통한 인적자원 관리, 정부 내 과학기술 인력의 효율적 확보 및 육성, 산업관련기관장에 산업전문인 배치 원칙, 부적격자의 배제 등 적소관리를 통해서 국가 인적자원관리의 운용원칙을 고수해야 한다.

또한 지식의 매개체인 공학인은 자신의 생애목표에 따라서 경력관리계획을 체계적으로 수립하고 지속적으로 이를 추구하는 개인적인 노력이 요구된다.

일반적으로 인재 양성(적재)의 주체인 교육시스템의 지식구조는 횡 배열로 분화되어있는 반면에 인재 활용(적소)의 주체인 기업 또는 공공시스템은 생산과 효과지향으로 지식을 계열화하고 융합하는 종 배열을 지향한다. 또한 현재의 공학교육은 과학공학인(scientific engineer)을 양성하는 경향이 깊은 반면에 기업 또는 공공시스템에서는 전문 공학지식을 지니고 있으면서 생산, 행정, 정책, 경영 등에 필요한 역량을 고루 지닌 공학인경영자(engineering oriented manager)를 필요로 한다.

따라서 대학강좌가 산업교육의 실질적인 안내자 역할을 수행할 수 있도록 공학교육기관과 기업간에 연계성을 강화하여 학부에서 배운 과학과 공학지식들이 기업의 연구개발과 생산과정에서 어디에 어떻게 응용되는지 등 현업에 관한 이해와 학습의욕을 고양하고 나아가 생산경영, 행정, 정책 등 기업활동에 필요한 경영과 사회과학에 관한 지식을 겸비하도록 해야 한다. 최근 시도되고있는 다양한 형태의 기업인 출신 겸임 교수제도에서도 기업인 출신 교수와 학부 교수들 간에 교육프로그램의 계획과 진행에 관해서 상호 의견을 교환하는 것은 효과적인 방안이 될 수 있을 것이다.

마지막으로 기업, 교육기관 그리고 국가가 공동으로 추구하고 있는 지식정보화사회의 구현이나 인적자원관리를 통한 글로벌 경쟁력 제고는 적재와 적소라는 간단하면서도 기본적인 원칙이 준수되는 기반 위에서 가능하다는 점을 재삼 강조하면서, 이와 관련해서 사마광의 공명론 한 구절을 인용하고자 한다. 有賢不能知 與不賢同, 知而不能用 與不知同, 用而不能信 如不用同(현명한 사람을 알아보지 못하면 현명한 사람이 없는 것과 같고, 현명한 사람을 알아보았지만 임용하지 않으면 알아보지 못한 것과 같으며, 임용하고도 신뢰치 않으면 임용하지 않은 것과 같다.)