

要 約

○ 최근 經營 革新의 背景과 意義

- 최근 국내 기업들간에는 21세기 企業 生存을 위한 轉換期 認識으로 경영 발상 전환(Paradigm shift) 움직임이 두드러지고 있음.
- 주요 대기업 그룹들이 지향하고 있는 事業 構造의 再設定과 事業 高度化를 위한 經營 效率化의 근저에는 21세기 경영 비전이 존재하고 있음.

○ 21세기 經營 理念 再設定을 통한 經營 革新

- 21세기 초일류 기업을 지향하면서 그룹의 하나된 통일 행동 방식을 위해 經營 理念 재설정 및 CI(Corporate Identity) 작업을 행하고 있음.
- 신경영 이념은 未來 指向的이며, 社會 指向的 概念을 띠고 있으며, 이를 기반으로 조직 슬림화를 통한 공격형 경영 체제 구축과 경영 효율적인 조직 체제를 유지하기 위한 組織 改編을 실시하고 있음.

○ 事業 構造 調整

- 국제화에 대비하며 21세기 사업 전개를 위해 既存 事業 構造를 戰略的으로 再配置하여 集中 育成
- 그룹 차원의 공격적 대응을 통해 경영 자원의 공동 활용, 계열사간 협력 체제 유지 등 시너지 효과 창출을 도모함.

○ 世界化 戰略

- 기존의 제품 판매, 생산 거점 확보 차원을 벗어나 세계화 경영을 추진하기 위해 經營 管理 部門 進出과 이에 적합한 分權化된 경영 체제 구축을 지향함.
- 海外 地域 本社 설립, 해외 複合 團地 건설, 共同 技術 開發 등의 형태로 나타나고 있음.

○ 經營 運營 方向

- 새로운 사업 구조와 세계화 추진에 적합한 그룹 경영 체제를 목적으로 미국의 General Staff와 유사한 형태로 그룹 統括 機能을 縮小시키고 있음.
- 조직 개편 방향은 조직의 슬림화, 분권화를 통한 '작은 본사' 體制를 지향하며 신속한 업무 처리를 위한 現場 重視 經營 체제를 갖추고 있음.

○ 現代그룹에 주는 示唆點

- 그룹의 아이덴티티 확립이 요청되며,
- 이를 통해 그룹력의 결집, 확장하는 방안이 모색되어야 할 것임.

1. 최근 經營革新의 背景과 意義

- 최근 국내 기업들간에는 21세기 企業生存을 위한 轉換期 認識으로 경영 발상 전환(Paradigm shift) 움직임이 두드러지고 있음.
- 주요 대기업 그룹들이 지향하고 있는 事業構造의 再設定과 事業高度化를 위한 經營效率化의 근저에는 21세기 경영 비전이 존재하고 있음.

○ 최근 국내 기업의 경영 발상 전환(Paradigm shift) 움직임

- 최근 1~2년 동안 국내 기업들 사이에는 서로 경쟁적이라 할 수 있을 만큼 기존에 생각하지 못했던 새로운 경영 발상을 보이고 있음.
- 그 대표적인 현상인 비즈니스 리엔지니어링을 비롯하여 고객 만족 운동, 신인 사고과제도 등 경영 합리화, 효율화 노력과 함께 21세기 경영 비전 구축 및 장기 전략 수립 작업, 신규 사업 진출, 기존 사업 구조의 변경 등 사업 구조 고도화 작업 등이 성행하고 있음.

○ 21세기 企業生存을 위한 轉換期 認識

- 경기가 회복 국면으로 본격 진입되면서 국제화, 개방화, 정보화가 가속화되어 국내 대기업 그룹들은 현시점을 21세기 기업생존의 전환시기로 인식하고 있음.
- 世界的으로는 WTO 체제, GR, ER, TR, BR 등 新保護主義가 대두
- 國內적으로는 신산업 정책 제시, 고임금과 노동 공급 부족, 업종간의 성장 양극화 현상 심화

<주요 그룹의 21세기 경영 비전>

그룹	21세기 경영 비전
삼성	· “세계 초일류 기업” 지향으로서 풍요로운 미래 기업을 창조하는 “지구 기업” 목표 · 목표 : 2001년에 매출 2,000억 달러, 전자부문세계 5위, 질적 수준 세계 초일류, 평생 직장과 국민 기업으로서 새로운 위상 구축 · 비전 실현 : 미래 유망 사업 집중 육성, 기술 우위를 통한 경쟁력 제고, 글로벌 경영 체제 구축 · 21세기 사업 구조 : 4개 부문 (전자, 화학, 기계, 금융·보험)
력키금성	· 고객 중심의 경영 · 기존 강점 사업 분야인 전기전자, 석유화학 등을 더욱 강화하는 한편, 고 기술 개발에 주력해 비교 우위를 유지하며, 정보, 금융, 유통, 자원 개발 사업의 본격화 · 세계 주요 시장에서의 토착화
대우	· “세계 경영 우리 기술” · 무역, 자동차, 기계·중공업, 전자통신, 건설 등 5개 부문의 세계화
신정	· 21세기에는 화학에너지, 금융·유통, Human Enrichment, 정보 통신 등 4각 구도의 사업 구조 구축 · 중국·동남아에서 “석유에서 섬유까지”의 수직 계열화 실현

○ 경영 발상 전환의 근저에는 21세기 비전(Vision)이 존재

-경영 환경 변화로 최근 국내 기업들이 다양한 형태의 경영 혁신을 전개하고 있으며, 21세기에 달할 때까지도 이와 같은 경영 혁신은 내용면에서 약간 달라지겠지만, 기존에 시행된 경영 전략의 기반 구축을 중심으로 지속적으로 전개될 것임.

-이는 주요 대기업 그룹들이 지향하고 있는 事業 構造의 再設定과 事業 高度化를 위한 經營 效率化의 근저에 그 나침반 역할을 하고 있는 21세기 경영 비전이 존재하고 있기 때문임.

○ 최근 企業 經營 革新의 두가지 方向

-최근 대기업 그룹의 경영 혁신은 계열사 차원에서는 크게 리엔지니어링과 리스트럭처링 두 방향으로 전개되고 있으며, 그룹 차원에서는 정부의 업종 전문화 시책과 국제화 추구하고 맞물려 상승 효과를 목적으로 한 계열사간 통폐합, 신규 사업 진출, 이에 적합한 경영 운영 방향에 맞추어져 있음.

· 리엔지니어링 측면 80년대까지 양적 성장 추구로 주먹구구식 경영 스타일이 많았으나 90년대에 질적 성장 추구로 변화되면서 경영 시스템, 경영 인프라스트럭처, 구성원의 의식, 조직 문화·풍토들을 새로이 구축 또는 변모시킬 필요가 발생되었음.

· 리스트럭처링 측면 21세기에 적합한 사업 전개 구도와 일변도로 경영해 오면서 기업 내적 측면의 충실화가 부족함을 해결하기 위한 리엔지니어링 방향과 국제화 시대에 적합한 사업 전개를 위한 리스트럭처링 방향이라 할 수 있음.

<주요 그룹의 최근 경영 변신 내용>

리엔지니어링 측면	리스트럭처링 측면	
	事業 構造 體系化	國 際 化
· 비즈니스 리엔지니어링 · 신인사 제도 도입	· 사업 구조의 집중화 및 합리화 · 공기업 민영화추진 참여 · 정보통신 사업 진출 · 신 사회간접자본 참여	· 전략적 제휴 · 중국·동남아 투자 확대 · 세계화 경영을 위한 조직 개편 · 해외 연수 교육 확대

2. 21세기 經營 理念 再設定을 통한 經營 革新

- 대기업 그룹들은 21세기 초일류 기업을 지향하면서 그룹의 하나된 통일 행동 방식을 위해 經營 理念 재설정 및 CI(Corporate Identity) 작업을 행하고 있음.
- 주요 대기업의 신경영 이념은 未來 指向的이며, 社會 指向的 概念을 띠고 있으며, 이를 기반으로 조직 슬림화를 통한 공격형 경영 체제 구축과 경영 효율적인 조직 체제를 유지하기 위한 組織 改編을 실시하고 있음.

○ 經營 理念 재설정 및 CI(Corporate Identity) 작업 배경

-(經營 方向의 일체화)

- 환경 변화 사이클이 단축되고 국내외에서의 기업간 경쟁속에서 그룹의 하나된 통일 행동 방식 설정이 무엇보다 중요해지게 됨.
- 주요 대기업 그룹들은 최근 몇해 동안 戰略 經營 指向 인식이 높아가고 있으며, 이에 따라 최근 21세기 초일류 기업을 지향하기 위해 새로운 경영 이념 또는 비전 수립 및 CI 작업을 추진하였음. 또한 적합한 그룹(기업) 문화 개발 및 실행에 주력하고 있음.

-(經營 理念의 공통점)

- 경영 이념 및 비전은 단기 지향이 아닌 長期的으로 기업의 발전 방향을 제시하는 것이므로 경영 환경 변화에 따라 달라짐.
- 최근 변경된 주요 대기업의 경영 이념에는 未來 指向的이며, 社會 指向的 概念을 띠고 있으며, 특히 사회와 고객 인류에 대한 奉仕主義가 두드러지게 나타나고 있는 것이 특징임.

-(‘작은 본사’ 체제 구축)

- 경영 이념의 재설정을 통해 경영 체질을 개선하며, 이는 組織 改編과도 연결됨.
- 최근의 조직 개편의 기본 방향은 슬림화를 통한 공격형 경영 체제 구축과 경영 환경 변화에 맞춰 효율적인 조직 체제를 유지하는 데 있음.
- 특히 빠른 의사 결정을 통해 시장 기회를 선점하고 기업 체질 변화로 비교 우위의 경쟁력을 확보한다는 전략으로 現場 完結型 성격을 띠고 있음.

<主要 大企業 그룹의 21세기 經營 理念>

항 목	삼성	럭키금성	대우	신경
경영 이념	그룹 창업 이념 사업보국, 인재제일, 합리 추구 제2기 창업 이념 인류의 공동 이익을 실현하여 인류 사회에 공헌하자. 경영 이념 인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류 사회에 공헌	그룹 경영 이념 ·인화단결 ·개척정신 ·연구 개발 그룹訓 ·고객을 위한 가치창조 ·인간존중의 경영	경영이념 창조, 도전, 희생	경영 이념 신경은 경영을 통하여 개개인이 발전할 수 있도록 하고, 개개인의 발전은 회사의 발전에 직결되며, 회사의 발전과 성과는 다시 개인에게 돌아갈 수 있게 한다. 경영 철학 인간위주의 경영, 합리적인 경영, 현실을 인식한 경영, 패기, 적극적 사고, 진취적 행동, 빈틈없고 야무진 임처리
21C를 향한 경영 구상	21세기 三星像 ·초일류 글로벌 기업으로 21세기 선진 한국을 대표하는 구민 기업, 인류와 사회에 공헌하는 세계기업, 종업원의 질 높은 생활과 꿈을 실현하는 사업이 목표 ·이를 위해 인간과 자연이 조화된 기술 개발을 통해 인간성 회복과 지구 환경 개선을 꾀하며 삶의 질적 수준을 향상시키는 데 기여	세계 조우량 기업을 향한 럭키금성의 의지 ·고객 지향의 사업 전개 ·사업문화단위에 의한 자율 경영 ·해외 시장 토착화	세계 경영 ·경영의 토착화 ·생산 판매의 현지화 ·금융의 복합화 ·자원 기지화 ·기술 및 정보의 세계 네트워크화	2000년대 세계 일류 기업 지향

○ 주요 그룹별 경영 이념 · 비전 재구축

삼성 그룹

-(目的) 93년에 창업 55주년을 맞이하여 CI 작업을 통해 그룹 理念 體系를 再 定立

- 創業 理念인 「사업 보국, 인재 제일, 합리 추구」에서 「인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류 사회에 공헌한다」라는 제2 창업 이념을 발표
- 經營 目標로서 국제화, 복합화, 質 경영으로 설정하고 그 실행 수단으로서 기화 선점적, 공격적, 고객 만족, 현장 중시 경영을 지향
- 企業 文化 革新의 內容은 「나부터 변하자」는 것이고 개인간, 부서간, 회사간

에 만연한 상호 불신, 이기주의를 극복하고 「인간미」, 「도덕성」을 회복함.

-(展開 過程) CI 작업을 통해 계열사간에 달리 사용되던 상표와 로고를 통일하였으며, 그룹의 실체를 명확히 나타내기 위해 주력 사업을 위주로 하는 효과적인 커뮤니케이션 툴을 확보하기 위해 최근에 계열사 통합방향을 정리하면서 사업 구조조정을 발표한 小그룹제(섹터)를 도입

-(그룹 이미지 변신을 위한 사례)

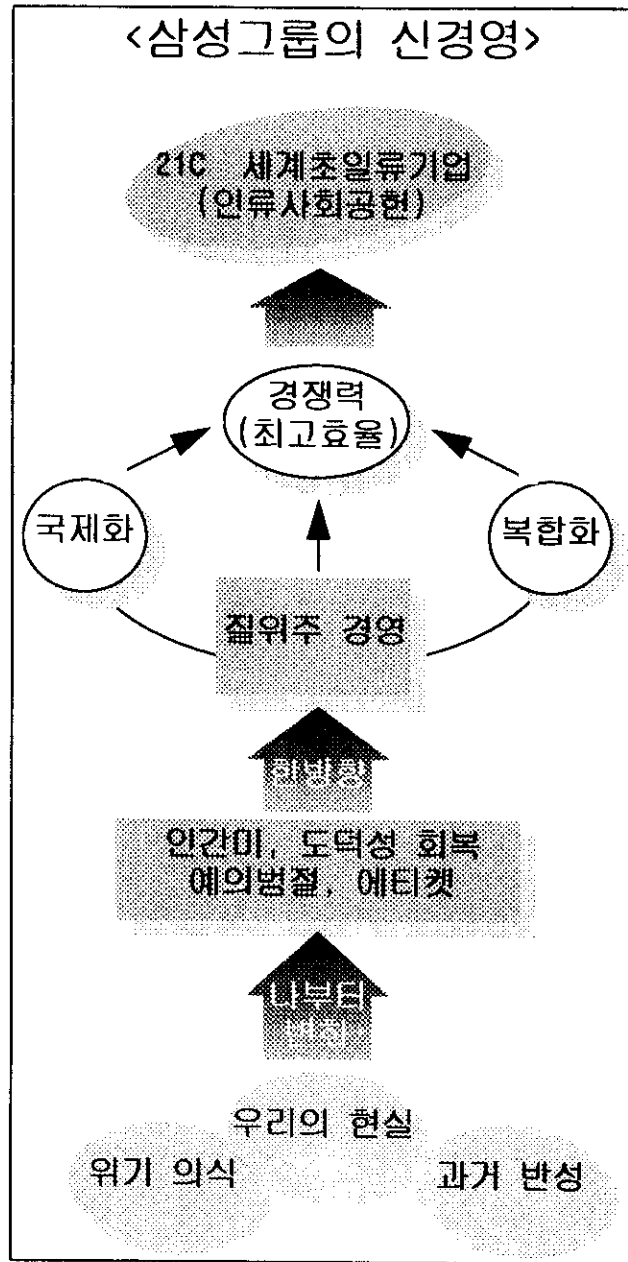
- 삼성전자의 2년간 무상 보증, 삼성생명의 개인 계좌 추적 서비스
- 인사조직 제도의 변화 : 인사 고과 제도 개편, 팀제 도입, 신입 사원 채용시 사회 봉사 활동과 특별 과외 활동을 한 사람을 우대, 일 중심으로의 전환을 위해 결재 단계와 각종 품의서 축소

· 월드 베스트(World Best)

商品開發戰略：質經營 주창으로 양적 개념인 아닌 고품질 위주의 상품 개발에 맞추어 질적 고도화를 추구하여 세계 최고의 품질을 갖거나 유일한 제품을 개발해내려는 목적(No. 1 or Only 1)에서 출발

제일모직 : 1PP 복지, 고밀도 카펫

삼성전자 : 명품 컬러TV, CD-OK, 바이오 TV, 보통용지 팩시밀리, 초경량 고성능 휴대폰



(명품 컬러 TV는 전자 관련 5개 계열사가 공동으로 개발)
삼성항공 : 4배줌 카메라

럭키금성 그룹

-(目的) 90년 2월에 경영 혁신을 성공적으로 추진하기 위해 「인화 단결, 연구 개발, 개척 정신」에서 「고객을 위한 가치 창조, 인간 존중의 경영」으로 변모

-(展開 過程)

- CI 작업과 관련해서는 「럭키」와 「금성」 또는 「럭키금성」 등으로 혼재된 이미지를 통합하면서, 경영 국제화 조류에 맞는 이미지 변신을 위해 그룹 심벌마크와 함께 그룹명을 95년 1월부터 LG로 변경

-(그룹 이미지 변신 사례) 「고객을 위한 가치 창조」의 기업 문화

- 매년 4월을 「고객의 달」로 선포
- 92년부터 업무 서류 양식에 「고객 결재란」을 마련하고, 회의실에 「고객의 자리」를 설치
- 종합 고객 정보 시스템인 「메아리 전화」 가동
- 납품업체를 위한 「불공정 사례 신고 센터」 설치

-럭키社는 “Excellent Lucky”, 금성사는 89년의 TPC(Total Productivity Control;총합 생산성 관리) 운동에서 비롯돼 92년의 소사업부제 도입을 거쳐 올해는 스피드·품질·팀워크를 강조하는 경영 혁신 활동을 펼치고 있으며, 그 근저에도 「顧客 指向」의 경영 이념이 자리잡고 있음.

대우 그룹

-(目的) 89년 중반부터 3 년간 그룹 경영 혁신을 목표로 管理 革命 실시하였으며 창업 25주년을 맞이한 93년에 국제화에 경영 초점을 맞추어 그룹의 최우선 경영 방침으로서 「世界 經營」을 주창

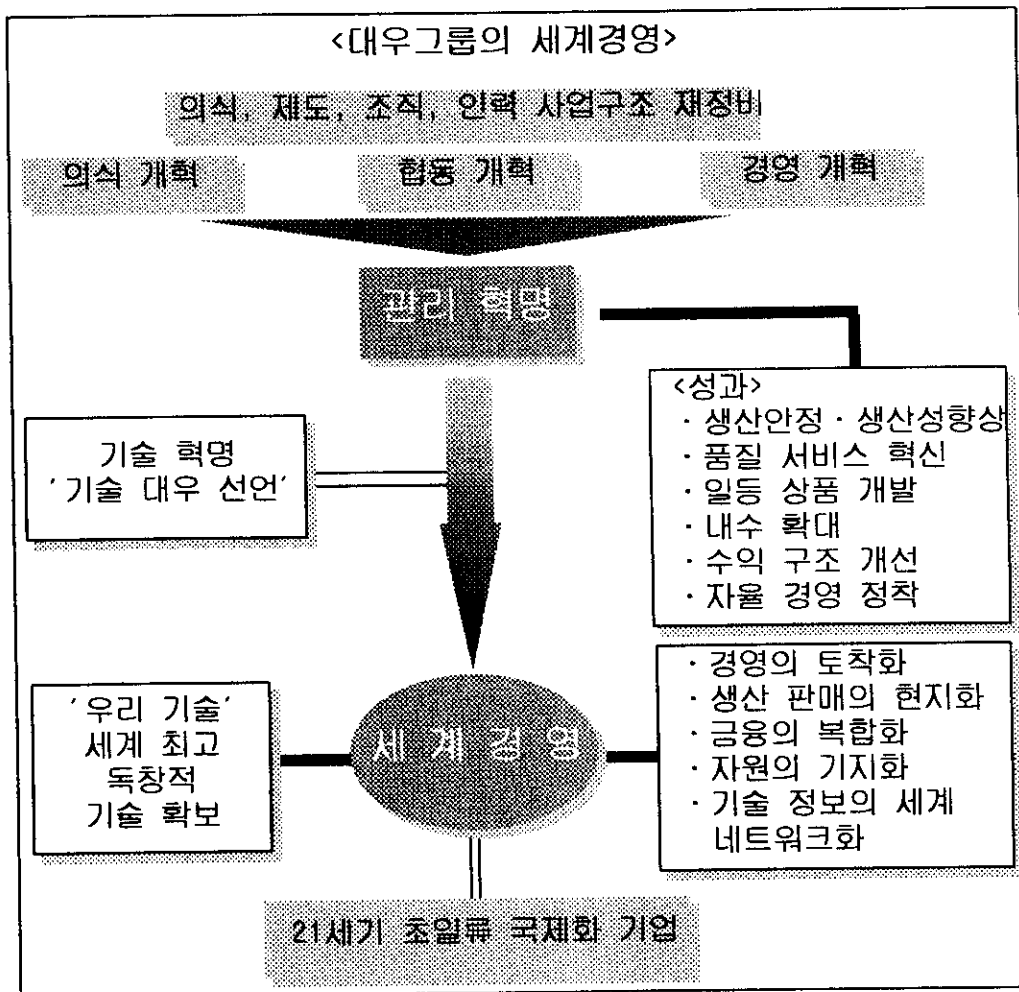
- (管理 革命) 노사 화합, 기술 혁신, 생산성 향상, 원가 절감 운동, 안전 생활 화라는 5대 實踐 課題를 정하고 「희망 '90S」運動 전개하였으며, 그 결과 계열사의 經營의 質의 高度化(순익 증가율이 매출 증가율을 능가) 달성
- (世界 經營) 「세계 경영」은 단순한 해외 투자 진출에서 탈피, 자본, 노동, 기술, 정보, 서비스 등 경영의 모든 요소를 비교 우위에 따라 유기적으로 조합,

안배하는 經營의 世界化, 經營의 現地化를 통해 한국 경제의 성장 한계를 효율적으로 극복하는 새로운 차원을 의미하고 있음.

- 「세계 경영」의 기본 구도는 경영의 토착화, 생산 판매의 현지화, 금융의 복합화, 자원 기지화, 기술 및 정보의 세계 네트워크화 등을 이루어 21세기 초 일류 국제 기업으로 새롭게 탄생하는 데 있음.
- 세계 경영을 위한 대우의 2000년 비전은 전세계 150개국에 650개의 해외 네트워크를 갖추 (현지 법인 560개, R&D 센터 20개, 현지 사무소 70개)

-(그룹 이미지 변신을 위한 사례)

- 대우전자는 90년부터 업무 리드 타임 50% 단축, 회의 50% 축소, 서류 및 결재 라인 50% 감축 운동을 전개해 왔으며, 93년에는 품질 1위, 공급 1위의 세계 최고 기업으로 성장하기 위한 「탱크주의」 선언



- 現場 經營 中心으로서 사장이 광고 CF에 직접 참석하고 있으며, 신입 사원 채용과 관련하여 국내 기업 최초로 인턴 사원제 도입(91년), 신입 사원 채용 박람회(93년) 개최하였음.

선경 그룹

-(목적) 지난 89년부터 그룹 차원에서 企業 文化 根幹으로서 SUPLEX(Super Excellent) 운동 전개

- 79년 선경이 나갈 방향을 설정한 SKMS(Sunkyong Management System)에 기초하여 행동 규범으로서 채택
- SUPLEX는 경영 전부문에 걸쳐 오늘날 세계 일류 기업들이 10년후에 도달할 수 있는 수준보다 더 높은 목표를 설정하고 이를 위해 자발적이고 의욕적인 자세로 최선의 노력을 다하는 것임.

-(그룹 이미지 변신 사례)

- 최근 선경, 유공 등으로 양분되어 있는 그룹 계열사를 통합해 국제화 시대에 대응하기 위한 그룹 차원의 CI 작업을 착수하기로 결정하였음.
- 「일처리 5단계론」: 어떤 일이던 임무에 대한 유기적이고 입체적인 연관성을 파악하고, 근본적인 목표 확립, 최고 수준(슈펙스) 설정, 문제점 파악, 대책 및 해결 방안 수립
- 캔미팅(Can Meeting): 년 2회 정도 상하구분없이 허심탄회하게 토론을 통해 문제점을 해결해 나가는 선경의 合理主義와 討論 文化의 場
- 2000년대 세계 일류 기업 도약을 위해 부장과 초급 임원 가운데 최고경영자 후보를 발굴해 체계적으로 육성하는 임원육성제도를 도입
- 임원 자격 요건으로는 기업관, 전략적 사고, 글로벌라이제이션 추구, 인력 활용 극대화, 인재 양성, 슈펙스 추구, 경영 지식 및 경험, 변화 선도, 패기 및 건강 관리 수준, 지속적인 업적 달성임.

3. 事業 構造 調整 (삼성 그룹을 중심으로)

- 대기업 그룹들은 국제화에 대비하며 21세기 사업 전개를 위해 既存 事業 構造를 戰略的으로 再配置하여 集中 育成
- 그룹 차원의 공격적 대응을 통해 경영 자원의 공동 활용, 계열사간 협력 체제 유지 등 시너지 효과 창출을 도모함.

-대기업 그룹을 종래와 같이 1인 체제의 선단식 경영 방식으로는 첨예화되는 국제 경쟁에서 살아남을 수 없다는 인식하에 기존 사업 구조를 전략적으로 재배치하여 집중 육성

삼성 그룹

○ 사업 구조 조정의 배경 및 의미

-삼성 新경영의 개혁 이념 달성 추구

- 新경영의 세가지 전략 방향인 質 경영, 複合化, 國際化 중에서 작년의 질 경영을 통한 의식 차원 개혁에 뒤이은 복합화 측면의 사업 구조 조정임.

-그룹 사업 영역 재편을 통한 사업 구조 고도화 달성

- 기존 계열사 구도를 유지하면서, 유사 사업 계열사를 그룹핑하여 事業 高度化 달성 및 그룹의 미래 존재 의의 표명
- 유사 사업 계열사의 통폐합으로 業種別 高度化 달성 및 궁극적으로 거대 기업으로서의 경영 柔軟性 제고

-업종간 합리화를 통한 그룹 시너지 효과 창출, 사업별 고부가가치화

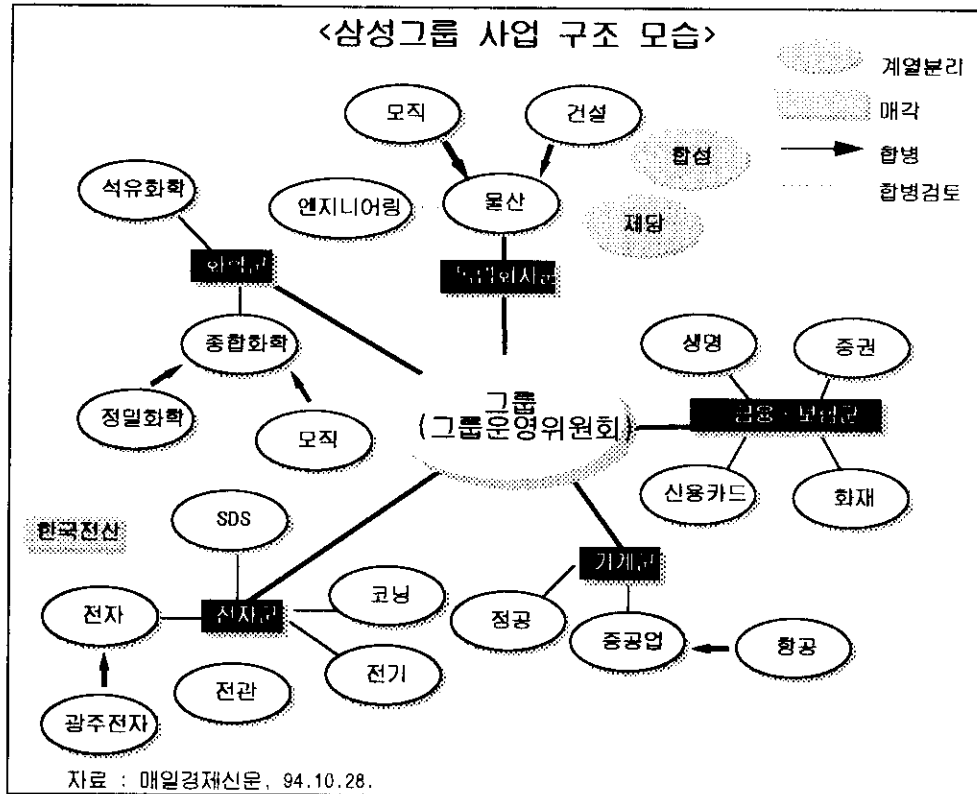
- 자원의 효과적인 집중, 분배, 통제
- 국제화를 위한 그룹 차원의 경쟁력 제고
- 기타 이해 관계자에게 유리한 입지 제공 가능성 축소

-‘삼성 색깔’의 單純化, 明確化

- 다각화된 사업을 소그룹으로 집중화함으로써 그룹 실체의 전달 용이성

-對정부 · 국민의 유화적 제스처

- 신규 사업 진출
- 대기업 그룹의 ‘문어발식 확장’에 따른 부정적 시각 불식
- 업종集中化(複合化)로서 정부의 업종專門化(融合化) 시책취지와는 다소 상이



○ 사업 구조 조정 방향

-그룹과 계열사 간의 네트워크 단순화를 위해 중핵 회사를 위주로 한 소그룹 체제 도입

- 소그룹은 그룹 사업의 영역 재정의에 따라 유사성이 높은 계열사들로 再配置한 형태
- 4 개의 소그룹 : 전자(삼성전자), 기계(삼성중공업), 화학(삼성종합화학), 금융(삼성생명)과 독립회사군으로서 무역·건설(삼성물산)
- * 괄호 안의 회사는 소그룹별 중핵 회사임.

○ 경영 운영 방향

-그룹의 戰略的 統合 경영 체제

- 태양(그룹)을 중심으로 여러 개의 위성(중핵 회사)이 공전과 자전을 하는 우주와 같은 경영 체제
- 그룹-계열사간 직접 연결이 아닌 소그룹내 간사社(중핵 회사)를 중심으로 한 간접 연결 방식으로 그룹으로서의 유연성 확보
- 소그룹별 獨立 경영 체제

-그룹 경영

- 一方向 그룹 경영 유지
- 회장 비서실과 소그룹의 전략기획실간 그룹·소그룹 전략 조정

-小그룹 경영

- 중핵 회사별로 회장제 도입 : 新경영 실천에 적합한 인물 선정
- 중핵 회사에 있는 전략 기획실을 중심으로 소그룹 계열사간 장기 전략과 방침 결정, 사업 조정

럭키금성 그룹

- 90년 「21세기 經營 構想」을 발표를 계기로 그동안의 보수·안정 지향에서 탈피한 공격적 경영 전략을 전개
- (주)럭키의 조미료 사업 진출, 데이콤 전환 사채 입찰 참여, 멀티미디어 사업

- 전기전자, 석유 화학 등 既存 戰略 事業에 經營力을 집중, 전문성을 제고해 「기술의 리더」로서 2000년대 「세계 초우량 기업」을 지향한다는 구상
- 석유 화학 부문 : 기존 영역 외에 앞으로는 엔지니어링 플라스틱, 실리콘 웨이퍼 등 첨단 신소재 부문을 개척
- 전기 전자 부문 : 가전, 정보통신, 산전을 유기적으로 결합하여 「종합 일렉트로닉스 세계 No. 1」을 목표로 함.

대우 그룹

- 세계 경영의 기본 구상 속에 5개 事業 部門別 戰略을 수립
- 무역 부문 : 국제적인 대규모 프로젝트 조직 능력을 제고하는 등 상사 기능을 고도화하고 특히 동북아·동남아 지역에 대한 투자 확대로 아시아 경제 블록에서의 위상을 확립하고 북방 경험 사업의 리더로 나섬
- 자동차 부문 : 2000년대까지 해외 생산 기지를 포함하여 200만대 이상의 생산 능력 보유
- 기계·중공업 부문 : 항공기, 초전도체 산업 등 첨단 고부가가치 사업을 본격화
- 전자통신 부문 : 전세계를 대상으로 하는 현재 생산 체제를 극복하고, 첨단 기술 개발을 통해 세계적 제품으로 EC와 동남아, 중남미 진출

을 가속화

- 건설 부문 : 북방 건설 수주와 구상 무역으로 연계해서 적극 진출

선경 그룹

-90년에 그룹 장기발전위원회를 발족하여 2000년대 유망 사업을 잠정적으로 정보통신, 화학에너지, Human Enrichment, 사회간접자본 서비스로 도출

- 정보통신 부문 : 정보 통신 서비스, 통신 기기 시스템, 자동화 부문으로서 성장의 첨병 역할 수행
- 화학에너지 부문 : 화학 에너지, 신소재에서 고부가가치화를 추구하고 환경 이슈에 대응, 안정적 성장의 중심 역할을 담당
- Human Enrichment 부문 : 환경, 생명 과학 등의 분야에서 선택적 투자에 나서 미래 유망 사업을 양성
- 사회간접자본 서비스 부문 : 금융, 유통 사업을 강력한 네트워크로 그룹의 하부 구조를 담당

4. 世界化 戰略

- 최근 국내 주요 대기업 그룹들은 기존의 제품 판매, 생산 거점 확보 차원을 벗어나 세계화 경영을 추진하기 위해 經營 管理 部門 進出과 이에 적합한 分權化된 경영 체제 구축을 지향함.
- 海外 地域 本社 설립, 해외 複合 團地 건설, 共同 技術 開發 등의 형태로 나타나고 있음.

○ 기존의 輸出指向, 現地指向 經營에서 脫皮한 世界化 經營의 基盤 構築

-국내 주요 대기업 그룹들은 세계화 경영에 맞추어 海外 地域 本社 설립, 계열사간 동반 진출을 위한 그룹 複合 團地 조성, 그리고 이에 대응한 經營 管理의 分權化 體制 構築에 나서고 있음.

○ 최근 주요 大企業 그룹의 세계화 추진 전략의 共通點

-能動的, 攻撃的 투자 : 기존의 임기 응변적 防禦 자세를 벗어나 事前的 대응을 위한 능동적, 공격적 투자 성격을 띠고 있음.

-해외 현지 법인의 自律的 經營 保障 : 국내 본사 위주의 수출 지향 경영에서 다수의 해외 현지에 적합한 경영을 위해 지역 본사화 개념을 도입, 설치하고 있음.

-시너지 效果 創出 : 기존에는 그룹내 일관된 국제화 전략의 不在로 해외 법인간의 전략적 시너지 효과의 창출을 유도해내지 못했음. 계열사간 동반 진출로 競爭力을 확보하고자 함.

-투자 형태, 지역의 多邊化 追求 : 組立生産이 아닌 部品生産, 研究開發, 資源開發 등의 분야로 확장하고 있으며, 저임 활용 및 원료 확보 차원의 後進國 투자, 內需 市場 침투 목적의 중국·유럽 지역으로 擴張

-海外 現地 經營의 基盤 造成 : 국제화에 맞추어 組織 改編, 정기 인사 재배치, 국제화 人力 양성 제도를 도입하고 있음.

○ 세계화 추진 형태

- 地域 本部 運營 : 현지 실정에 맞는 전략을 추진할 수 있도록 本社 기능을 現
地로 대폭 移轉하고 있음.
- 複合 團地 건설 : 계열사간 複合 團地를 造成함으로써 계열사의 효율적인 協
力 方案을 정립하고자 함.
- 戰略的 提携 : 自社の 우위기술요소를 他社와의 連繫를 통해 技術高度化 달성
- 마케팅 및 생산 활동 강화 : 지역 경제 블록화에 대비하여 유럽, 중국, 남미
등 내수 시장 거점을 확보하고자 함.

<세계화 전략 추진 동향>

그룹	地域 本部 運營	複合 團地 建設	戰略的 提携	마케팅, 생산 활동 강화
삼성	· 세계 5개 지역 (동경, 싱가포르, 런던, 북경, 뉴욕)에 지 역 본사 설립	· 중국 화중권, 영 국, 멕시코에 복합 단지 조성	· 삼성전자와 TI 간 제휴에 의한 포 루투갈 현지법인 설립	
럭키 금성	· 미국 회장실 분 室 개념의 본부실 설치 · 중국 현지 그룹 사옥 건설	· 영국 대규모 통 합 가전 공장 건설	· Multimedia 시 대 대응을 위한 일 본에 TFT LCD 설 연구 법인 (주)프 론테크 설립	· 인도네시아 컬러 브라운관 공장 건 설
대우	· 북미, 유럽, 중동, 중국 4개 지역에 지역 본부 운영			· 大字自 유럽 직 판 체제 구축 · 세계 주요 지역 에 세탁기, 중장비 생산 기지 건설
선 경	· 33개국 44개 지 사를 미주, 유럽, 아시아, 일본, 중국, 중동아프리카 등 6 개 지역군으로 분 류해 지역별 본부 체제를 운영			

5. 經營 運營 方向

- 새로운 사업 구조와 세계화 추진에 적합한 그룹 경영 체제를 목적으로 미국의 General Staff와 유사한 형태로 그룹 統括 機能을 縮小시키고 있음.
- 조직 개편 방향은 조직의 슬림화, 분권화를 통한 '작은 본사' 體制를 지향하며 신속한 업무 처리를 위한 現場 重視 經營 체제를 갖추고 있음.
- 세계화 경영을 위한 그룹단위의 네트워크 파워 (Network Power) 강화 체제 구축이 적극 추진될 것으로 예상됨.

○ 그룹 統括 機能 縮小

-그룹 규모의 확대와 경영 환경의 급변으로 그룹 통괄 조직을 축소하고, 계열사들이 자율적으로 경영하도록 책임과 권한을 확대 이양

-향후의 그룹 통괄 조직은 자문 및 조언 기능이 강한 미국의 General Staff와 유사한 형태로 될 것임.

- 미국에서는 사업부의 투자 계획과 사업 영역의 조정 및 전사적 차원에서의 신규 사업 추진 등은 사장과 부사장, 사업부의 장들이 모인 경영 위원회에서 결정되는 데 그 자문 기구가 General Staff임.

-또한 세계화 경영을 위해 그룹 본사 조직을 海外 現地 組織들의 지역적 특성에 적응한 分權化된 경영 관리 체제를 구축하고, 경영 통제 시스템의 분산화, 경영 자원의 분배, 해외 지역간 조정의 문제 해결을 위한 경영 전략을 수립

○ '작은 본사' 體制, 現場 重視 經營

-경영 환경 변화에 신속한 대처와 공격형 경영 체제에 적합한 조직의 슬림화, 분권화를 추구하여 '작은 본사'를 구축하며, 신속한 의사 결정을 통해 시장 기회를 선점하고 비교 우위의 경쟁력 확보를 위한 현장 중시 경영 체제를 구축함.

- 간접 지원 부문 축소와 영업 부문 보강
- 결재 단계 단축
- 권한의 과감한 하부 이양(Empowerment)
- 직급 재조정을 통한 동기 유발

○ 世界化 經營을 위한 그룹차원에서의 네트워크 파워(Network Power) 強化

-계열사 개별 차원의 현지 진출에 따른 경영 자원의 중복 투자, 경영력 분산이 발생함. 따라서 그룹 차원의 공격적 대응을 통해 경영 자원의 공동 활용, 계열사 동반 진출 등 시너지 효과를 창출하고 있음.

-그룹 본사, 계열사, 현지 경영 조직 사이의 「内部 네트워크」와 현지 지역 기업체와의 「外部 네트워크」를 효과적이고 신속하게 자원의 동원, 분배, 통제와 정보의 수집, 분석, 전달을 가능케 하고, 궁극적으로 네트워크 파워 強化를 위한 Global Information System 基盤 造成

6. 現代그룹에 주는 示唆點

- 그룹의 아이덴티티 확립 요청
- 그룹력의 결집, 확장 방안 모색

○ 21세기 초일류 그룹을 위한 필연적 요청

- 최근 국내 기업들간에는 21세기 企業 生存을 위한 轉換期 認識으로 경영 발상 전환(Paradigm shift) 움직임이 두드러지고 있으며, 주방향은 事業 構造의 再設定과 事業 高度化를 위한 經營 效率化임.
- 현대그룹은 타대기업 그룹의 선도적 위치에서 중화학 제조업을 근간으로 국제화를 이루면서 대규모 성장을 이루어왔으나, 노사 관계의 변화, 輕薄短小型 사업의 확대, 그룹의 집단 경영 체제 등의 경영 변화 대응과 21세기 그룹 모습 구축을 위해서는 경영 이념·비전 개발이 선행되어야 할 것이며, 이를 바탕으로 사업 및 경영 운영 방향을 전개해 나가야 할 것임.

○ 그룹의 아이덴티티 확립

- 그룹 經營 비전 導出 및 그 展開 方案 요청됨.
 - '기술의 현대, 세계의 현대'에 부합된 그룹의 비전 창조
 - 기존 경영 이념을 새로운 시각에서 眺望한 新現代精神 도출
- 대정부·국민의 그룹 이미지 변신과 신규 사업의 진출을 위한 대응 논리 및 경쟁 업체 출현의 대응 수단으로 활용
 - 국민의 친화적 그룹으로 발돋움하며, 국민에 봉사하는 기업
 - 자동차, 제철, 우주·항공 등 기존·신규 사업 운영에 대한 공격적 경영 패턴 확립
- 그룹의 장기 발전 방향에 근거한 지속적 경영 혁신의 추구

○ 그룹력의 결집, 확장 방안 모색

- 그룹 전체 차원에서의 시너지 효과를 창출하기 위한 계열사간 협력 체제(사업, 연구개발, 기술, 경영)와 계열사 경영 통제 범위에 대한 방안과
- 世界化 지향, 超一流 그룹으로의 도약을 위한 그룹 차원의 경영 자원 활용 방안이 모색되어야 함.