

SX모델開發과 國際化戰略

林 鍾 沅
(서울大 經營大 教授)

I. 전략경영팀의 시련

불과 1년전만 하더라도 2.5톤, 2톤, 10톤 트럭의 주문이 밀려 있었다. 10개월 기다려야 delivery를 받을 수 있었다. 정부가 과열되는 건축기업을 억제한다는 방침이 발표되자, 10개월씩 밀려있던 주문이 급속히 사라지 버렸다.

국내 3사는 유압부품, 대형엔진등 트럭증산에 필요한 부품을 경쟁적으로 이미 외국에 발주하였기 때문에 트럭주문이 끊어져도 수입부품은 계속 쌓여만 갔다. 특히, 대양자동차는 국내 노사분규를 걱정하여 Battery와 같은 품목까지 일본에 발주하였었다. 완제품의 재고도 벌써 2,500억원 정도나 되었으며, 할부판매잔액도 3,000억원이나 되었다. 대양그룹중에서 가장 경영성파가 탁월하여 특별 보너스까지 받던 대양자동차에서는 5개월 전부터 월급마저 1개월 또는 2개월씩 지급이 늦어지고 있었다.

대양자동차에서 똑똑한 간부들도 떠나기 시작했다. 갈 곳이 있는 사람들은 모두 떠났다. 퇴직금을 마련해 주어야 하므로 대양자동차의 자금사정은 더욱 더 악화되기 시작했다. 판매사원들이 매출채권 회수를 위해 노력할수록 고객과의 갈등은 증폭되었고 신규판매에 따른 판매사원의 수입도 감소하였다. 기존고객은 잠재고객에게 대양트럭을 악선전하였다. 유능한 판매사원의 이직율도 증가하였다. 영업소장들은 매일같이 불량채권을 회수하도록 판매사원에게 독촉하였다. 판매사원들도 영세한 트럭차주들을 찾아다니며 언체된 할부금액을 신속히 납부하도록 요구하였다. 차주들의 판매원에 대한 불만이 노골적으로 폭발하기 시작했다. 판매원과 고객(잠재

과의 관계도 악화됨에 따라 판매사원의 판매계약과 판매대금회수의 성과도 계속 악화되었다. 그 결과 판매사원의 월수입액도 40%나 감소하였다.

보증수리를 받으러 가면 보증수리 차량이 밀려 있다고 해서 5일정도 후에 오도록 돌려보내곤 했었다. 정비사업본부는 트럭판매 사업부와 독립되어 있었기 때문에 보증수리 해주는 것보다 일반 수리하는 것이 훨씬 매출증가에 도움이 되었기 때문이다.

차량판매본부에서 정비부를 운영할 때는 정비부서에서 A/S 활동을 신속히 해주었다. 긴급기동 서비스팀에서는 전화기만 50대를 갖고 있을 정도로 A/S활동이 판매를 지원하였다. 그러나 정비부가 정비사업부로 독립함에 따라 부품판매수입, 정비수입 등 회사전체에 대한 이익 기여도는 트럭판매본부보다 오히려 2배나 되었다. 정비사업본부의 지원이 끊어져 버렸으므로 긴급기동 서비스팀에서 제공하는 고객에 대한 서비스 역시 날로 악화되었다. 보증수리를 마땅히 받아야 함에도 불구하고 일반수리를 받는 사람이 전체의 30%나 되었다. 보증수리를 받았다 하더라도 수리결과에 대해 불만족을 표시하는 고객은 60%나 되었다.

회사의 자금사정이 악화될수록 관리본부장의 권한은 강화되었다. 누가 부도를 막아 줄 수 있는가? 외부에서 5,000만원 내지 1억 정도라도 빌려올 수 있는 사람이 인사과에서 좋은 평가를 받는 분위기가 성숙되고 있었다.

생산본부장에게는 원가절감 방안을 계속 독촉하였다. 원가를 절감할수록 제품의 품질은 짐차지하되고 있었다. 대양자동차는 지역중심조직을 갖고 있었다. 예를 들면, 경인지역에는 판매본

무, 정비본부에서 각각 1명씩의 사업부장을 두고 있었다. 경인지역의 정비사업부장인 최 철호 이사는 대양자동차 사장의 비서실의 대외섭의 업무를 도와준 적이 있는 정치권의 유력인사와 인·간관계가 돈독하다고 알려지 있었다. 정비사업 부장은 30년동안이나 정비사업에 진념해 온 기술자였다. 경인지역의 정비사업부장은 비서실의 여리까지 대외관계를 맡기도 하였다. 그래서 경인 정비사업부장의 의사결정은 정비본부장도 추진할 수 밖에 없는 경우가 많았다. 정비본부장인 오 철환 전부로서도 최이사의 원권행동을 비난할 수 없었다. 정치권이나 비서실과 관계있는 최이사와 적당히 지내는 것이 최선의 전략이라고 오전부도 생각했다. 사업본부장, 관리본부장의 권한이 강화됨에 따라, 대양전자 출신의 김 영원 사장도 판매, 생산, 정비, 관리 등의 분야를 직접하게 관리할 능력을 상실하게 되었다. 관리본부장은 대양의 자금사정 뿐 아니라, 각 사업부의 인사에까지 깊숙히 관여하였다.

대양자동차의 김 영원 사장은 각 분야의 사내 문제를 해결하기 위해 사장에 직속되어 있는 각 사업본부나 지역사업부에서 가장 혁신적인 성격이 강한 엘리트 사원을 선발하여 전략 경영팀을 조직하도록 관리본부장인 정 팔호 전무에게 지시하였다.

김 영원 사장이 정비와 판매의 연결을 통한 경쟁력 강화방안을 연구하도록 전략경영팀에 지시하였다. 전략경영팀의 이 철우 차장은 대양자동차의 성패는 한국의 트럭, 중장비 산업에 결정적인 영향을 미친다고 생각하고 있었다. 그러므로 진 회사적으로 개선해야 할 문제를 찾아서 열심히 밤새워 가며 정리하였다.

전략경영팀에서 각 사업본부의 문제점과 개선방안이 제시될수록 각 사업본부장들은 개선방안을 적극 수용할 Action Program을 추진하기보다는 전략경영팀의 개선방안이 내포하고 있는 문제를 제기하며 개선방안을 연구한 직원들을 개인적으로 원망하기 시작했다. 전략경영팀의 활동에 “김빠기 작전”은 상당히 효과가 있었다. 그래서 전략경영팀에는 각 사업본부장의 agent라고 할 수 있는 직원들로 대체되어 김사장의 경영정책을 오히려 감시하는 조직으로 변화하고 있

었다.

노사분규가 정비사업본부, 생산본부, 판매본부를 중심으로 시작될 움직임이 나타났다. 전략경영팀의 이 철우 차장은 정비사업본부의 노사조정위원으로 차출되었다. 노조측의 사원들도 10년 정도 경험을 가진 현장 책임자들이었다.

정비사업본부의 오 철환 전부는 노조간부들에게 개인적인 incentives를 제시하였다. 현장근부의 육체적 괴로움을 경감시키고, 직장에서의 지위욕구를 충족시켜주기 위해서 정비기획실을 만들어 기획요원으로 승진 발령까지 앞선해 주었다. 현장을 떠난 사무실의 귀족이 정비사업본부뿐만 아니라 생산본부, 판매본부에도 기획조사실이 만들어 지고 그 곳에는 말 많고 똑똑한 현장노조간부 사원들을 묶어두는 역할을 하였다. 노사분규를 효과적으로 예방하였으므로 각 사업본부장들은 대양그룹의 제 2대 회장으로부터 포장을 받기도 하였다. 그러나 노조간부에 대한 사탕발림식 처리건수가 증가하자, 노조원들은 노조간부와 회사에 대한 불신풍조가 팽배하게 되었다. 정정당당한 원칙에 입각하여 노사문제가 풀려지지 못하고 있었다.

노조가 단합하여 품질향상과 원가결감을 통한 노동생산성을 증대시키지 아니하고 회사간부와 결탁하고 각종 비리에 관계해 온 노조간부 10명을 해고시키도록 이 철우 차장은 대양자동차의 인사를 맡고 있는 관리본부장 정 팔호 전무에게 강력히 요구하였다. 이 철우 차장에 대한 각종 비난과 모함이 노조측 뿐만 아니라, 각 사업본부 쪽에서도 나오게 되었다. 그는 대한민국의 중차량 산업은 방위산업과 직결될 뿐 아니라, 대양그룹의 운영과도 직결된다고 믿을 만큼 중차량 사업에 소명감을 갖고 있었다. 이 철우 차장의 생명의 맥박을 소모시키는 사건들이 만들어 지고 있었다. 해임대상 노조 간부 10명을 모두가 무서워하고 있었기 때문이었다. 이철우 차장은 승진기회가 있어도 벌써 3번이나 누락되었다. 이 철우 차장의 명분에 대해서 일반 노조원들의 공감대가 형성됨에 따라 노조귀족 10명은 노조원들의 불신으로 말미암아 해고처리 되고 말았다. 그러나 관리본부장이 회사발전을 지체하는 노조간부를 과감하게 해고조치한 것으로 회장님께 보

고되고 있었다.

전략경영팀에서 각 사업본부의 주요문제를 개진하려고 할 때는, 각 사업본부에서 전략경영팀에 파견된 간부사원들이 오히려 더 비협조적인 경우가 많았다. 왜냐하면 각 사업부장이 신뢰하는 간부들이었으므로 회사전체의 발전을 위한 생각보다 자기들의 사업본부장(사업부장)의 이해관계를 먼저 생각하는 사례가 많았기 때문이다. 현장을 떠난 과장, 차장들보다 현장에서 고생스럽게 일하는 노조원들이 오히려 더 회사를 위해 일했다고 주장하는 노조원들의 이야기도 어느정도 사실이었다.

이 철우 차장이 전략경영팀에서 제기하는 문제 때문에 각 사업본부장들은 이 차장을 필요악적 존재로 여기게 되었다. 전략경영팀마저 김 영원 사장을 도울 수 없게 되자, 회사내에서는 김사장을 내각책임제의 대통령이라고 공공연히 떠들기도 하였다.

김사장은 국내시장의 문제를 해외시장개척이라는 우회경로를 통해서 해결할 수 있다고 믿게 되었다. 과감한 성장론자인 회장님의 지원이 없는 대양중차량(주)의 새로운 탈바꿈이 불가능하다고 믿게 되었다. 국내사업은 각 본부장에게 위양하고 회장님께 직접 지원하고 싶은 강력한 충동을 느낄 수 있는 시장/제품개발계획을 6개월내에 마련하지 못한다면 30년이나 정든 대양그룹을 떠날 수 밖에 없다고 건심하였다. 김사장의 뜻을 이 철우팀장도 고압적으로 이해하여 주었다. 그리하여 사장 직속부서로 해외사업개발팀을 만들고 이철우 차장이 부장으로 승진되어 해외사업개발팀장을 맡게 되었다. 김사장이 해외사업개척에 진념하기로 하고 관리본부장인 정진무에게 국내사업을 맡아주기로 부탁하였다.

II. 중차량사업본부의 설립과 SX 시리즈 해외영업의 전개

한국 최초로 SX-5(Super-Excellent 5)이라는 5톤형 고유모델 트럭을 개발한 경험이 있는 대양 자동차로서는 내수시장의 한계를 극복하기 위하여 SX-5를 동남아 국가들에게 조금씩 조금씩 수출하고 있었다. 그러나 일본제품에 밀려서

계속 적자를 누적시키고 있었다. 대양정밀에서 비행기 엔진부품은 OEM 방식으로 대량수출한 경험이 있는 김 영원 사장은 이철우 팀장과 함께 미국과 유럽의 대형트럭 전문제조회사를 방문하게 되었다.

동남아 국가들도 산업화 프로젝트를 추진함에 따라, 트럭이나 굴삭기와 같은 중차량의 수요가 계속 증가하고 있었다. 대양은 SX-5 모델 하나로는 유통망을 구축할 수도 없었다. 미국이나 유럽의 트럭 수출회사로서는 가격경쟁력이 일본의 닛산이나 히노에 미치지 못했다.

미국의 트럭메이커로 유명한 Mack사도 제조원가의 절감을 위해서 일본, 유럽 등 각국으로부터 부품을 수입하여 조립하고 있었다. Mack사의 스트라우트 사장은 43세의 젊은 나이지만 국제영업의 감각이 뛰어난 경영자로 소문이 나 있었다. 자동차하면 디트로이트를 생각하면 김사장과 이팀장이 미국남부의 리틀락이란 도시에서 Mr. Lieu를 만난것은 하나의 운명적인 사건이었다. Mack사의 본사를 직접 찾아가는 것보다 Mack의 계열사, 거래딜러, 현지 조립공장 등을 먼저 방문하는 우회전략을 선택하였었다. 아칸시스주의 리틀락에 있는 조립공장은 조립설비가 너무나 노후화 되었으므로 폐쇄하여야 한다는 의견이 대두되고 있었으나, 미국 남부지역 수요인 연간 2만대의 공급을 어떻게 할 것인가에 대한 대책이 없기 때문에 리틀락 공장을 부득이 운영하고 있다고 공장장인 Mr. Lieu가 알려 주었다.

Mack사의 새로운 납품회사(vendor)로서 엔진 전문 생산회사인 불가리아의 존에덱스사가 있었다. 일본의 닛산제일 자회사에서 수입하다가 불가리아로 거래처를 바꾸는데 어려움이 많았다고 Mr. Lieu가 이야기해 주었다. 승용차를 세계각국에 수출하는 한국이 왜 수익성이 높은 대형트럭이나 중차량에 대해서는 일본제품의 Knock-Down 생산판매에 의존하고 있는지 모르겠다며, 한국 정부의 중차량 산업에 대한 정책이 어떤 것인지에 대해서도 자세하게 문의해 왔으나, 김사장이나 이 팀장 모두 자신있게 대답할 수가 없었다.

만약 Mack사의 리틀락 공장에서의 제조원가보다 값싸게 국제생산체제를 갖출 수 있다면 최

소한 15,000대의 중차량을 Mack사 판매망을 통해서도 수출할 수 있다는 생각을 이 팀장이 김사장에게 제시하였다.

김사장으로서도 국내의 정비사업본부, 판매영업본부, 관리본부, 서로간의 사내 파워게임에 의존하였으므로 대양성장의 돌파구를 해외영업에서 찾아보려는 간절한 소원은 이루고자 여러 방안을 생각해내었다. 대양그룹의 박 세주 회장님도 왜, 대양자동차가 세계적 회사로 성장하지 못하는가에 대한 강한 불만을 여러차례 표현한 적도 있었다. 소비재인 승용차를 해외수출하는 것보다 실수요자를 대상으로 하는 산업용 중차량의 해외 수출이 더 쉽다고 지적한 바도 있었다.

김 사장은 동구나라의 중차량 부품 및 조립공장을 방문하게 되었다. 놀라운 사실을 발견하게 되었다. 일본의 트럭제조 회사가 체코의 최대트럭공장을 인수하거나 적어도 50% 이상 경영권을 장악하여 재투자할 한다음 유럽의 벤쯔, Volvo나 르노와 같은 유명회사와 경쟁을 계획한다는 사실이였다. 헝가리의 미스제작회사도 경영이 악화되어 독일회사에서 인수하려는 교섭이 진행되고 있었다. EC 통합을 앞두고 유럽의 트럭제조 공장들이 공동생산, 합작생산 등의 새로운 통합을 앞두고 유럽의 트럭제조 공장들이 공동생산, 전문생산, 합작생산 등의 새로운 경쟁구조가 형성되고 있었다. 유럽의 경제권이 미국처럼 확대됨에 따라서 10톤 미만의 트럭보다 10톤이나, 15톤 또는 25톤과 같이 대형화 추세가 두드러지게 나타나고 있을 뿐 아니라, 각종 장비가 트럭에 장착하고 있었다. 트럭에 장착되는 장비의 값은 트럭값의 50~80% 수준이나 되는 경우도 많았다. 특히, 유압제품이 다양하게 이용되고 있는 것이 무척 인상적이었다.

김사장은 귀국 즉시 10톤과 15톤 트럭인 SX-10과 SX-15의 고유모델 개발을 비밀리에 명령했다. 김사장과 이 팀장은 헝가리, 체코, 불가리아의 트럭 및 중차량공장의 엔지니어들을 초청하였다. Mack사의 미국 러틀 락 공장에서 생산하는 주력제품인 Mack-15(15톤 트럭)를 수입하여 한국에서 최저가격으로 생산할 수 있는 방법을 연구하였다.

대양자동차의 직원들간에 큰 인상을 심어 주

지도 못했던 김사장이 갑자기 바빠지기 시작했다. 공장과 연구실, 영업팀에서 똑똑하다는 간부를 직접 면접한 다음 SX-15팀으로 인사명령을 내리도록 관리본부장에게 지시하였다.

대양정밀 출신의 김사장에 대해서 대양자동차에서 20년이나 재직해 왔던 관리본부장, 판매본부장, 그리고 정비본부장들은 김사장의 경영정책에 대해서 적극적으로 호응해 온 적이 없었다. 사장님을 극진히 잘 모시는 듯한 태도를 하면서도 김사장님의 정책을 추진하는데 필요한 자금과 인력을 신속하게 지원하지도 않았었다. SX-15팀에 대해서도 마찬가지였다. 대양의 자금난이 극심하고, 유능한 인력들이 사표를 내고 있으며, 기존 사업본부에서 간부사원을 스카우트 할 뿐 아니라, 국내시장에서도 재고가 쌓이는 상황에서 대양자동차에서 생산하고자차 받기 어려운 대형 중차량인 SX-10이나, SX-15과 같은 신모델을 개발하려는 프로젝트에 노골적인 반발을 나타내기 시작했다.

마침내 대양그룹의 박회장으로부터 SX-10, SX-15 등 프로젝트에 대한 Master plan을 먼저 제시하라는 명령이 떨어졌다. 김사장과 이팀장에게 박회장의 경영이념이라고 할 수 있는 다음과 같은 말씀을 생생하게 기억하였다.

“돈은 얼마든지 구할 수 있습니다.”, “예산부족으로 국가적인 사업을 추진할 수 없다는 이야기를 여러번 들어온 기억이 있습니다. 그러나 예산이 부족한 것이 아니라 국가적 사업추진에 대한 정책 추진책임자의 소명의식이 부족한 것이 솔직한 이유라고 생각합니다.”, “개인에게 신용이 있고, 기업에게 신용이 있고, 기업에게 신용이 있고, 어떤 국가의 사업에 타당성이 인정된다면 해외 금융시장에서 얼마든지 조달할 수 있기 때문입니다.” “대양그룹 경쟁력의 원천은 바로 타당성 있는 사업을 추진하려는 강한 의지라고 할 수 있습니다. 이러한 의지를 소모시키는 인행이야말로 대양그룹 발전에 적대적인 인행이므로 결코 용납할 수 없습니다.” “자원도 기술도 부족한 대양으로서 살아남는 길은 [10+10+10<10] (10% 공사가간단축과 10% 원가절감해서 10년 이내에 세계 10위내의 기업이 된다.)이라는 데 꼭 명심해 주시기 바랍니다.”

회상님의 지지만 일한다면 세계시장에서도 반드시 지지받을 수 있다는 확신이 시게 되었다.

한강이 넘쳐서 50년만의 큰 재난이 닥쳐왔을 때, 어느 누구보다 먼저 수해현장에서 진흙탕물과 직접 싸우는 70대의 젊은 청년, 장조의 기쁨으로 파괴의 슬픔을 극복하는 현장의 사나이, 바로 박회상님의 모습이 SX-10팀에게 성큼성큼 다가서고 있었다.

SX-10팀의 Master plan의 기본원칙은 이렇게 하여 작성되었다.

- (1) 전혀 새로운 생산-판매 체제를 제시한다. (현재의 대양자동차 체제에 의존하지 않는다.)
- (2) 국내 경쟁사에서 생산하는 제품은 만들지 않는다. 경쟁사가 만들기 어려운 제품을 만든다.
- (3) 해외시장에서 탁월한 경쟁력을 갖지 못하는 제품은 진정한 대양그룹의 제품이 아니다. 세계시장에서 독자적인 제품으로 인정받는 제품이 바로 대양제품이다.
- (4) SX-10의 소명의식을 제시한다.
- (5) SX-10의 사업자본은 해외금융시장에서 50% 이상 조달할 수 있도록 사업타당성을 제시한다.
- (6) $10+10+10 < 10$ 의 원칙을 구현하는 시나리오를 제시한다.
- (7) SX-10의 현장을 제시한다.
- (8) 신기술의 상품화와 마케팅 능력을 확신시킨다. 선진국에서 개발된 기술을 우리가 먼저 적용하여 원가절감과 제품개선을 먼저 실현시킨다.
- (9) 국내의 중차량 생산, 사용 및 판매에 핵심적 역할을 할 수 있는 기관을 partner로 참여시켜 운명 공동체적인 경쟁관리를 도입한다.

미국의 Mack-15 트럭을 분해하여 SX-15 모델의 부품들의 예상형태를 제시하고, 각 중요부품의 최적 공급업자들의 부품, 특히 헝가리와 불가리아에서 항공수송해 온 부품을 전시하였다. 사업규모는 Mack의 리틀 락, 공장배치설계의 장단점을 제시하며, Mr. Lieu가 SX-15에 대한 Mack 기술진의 평가서를 회상님께 직접 설명하

도록 하는데 성공하였다.

“이군, 가족상황은 어떠한가?”

“예, 부모님께서 와 계시고, 두 아이와 함께 모두 6명입니다.”

“집은 어디있나?”,

“데치동 주공아파트에서 지내고 있습니다.”

그후 이 팀장에게는 48평 크기의 대양건설의 아파트가 특별분양되고, 사업개발 부장으로 승진되었다.

SX 시리즈의 Master plan에 대해서 박회상님은 2주마다 진행상황을 보고하도록 지시했다. 10ton 미만의 증소형 트럭사업의 관리본부장이던 정 팔호 전무를 대양자동차 대표이사 부사장으로 승진 발령하였다. 김사장과 이팀장, 그리고 SX 프로젝트에 미친듯이 참여해 온 Task Force 팀을 대양그룹의 분사민팅으로 옮겨버렸다.

박회상이 김 사장과 함께 미국의 Mack 트럭 회사를 방문하자 국내 경제신문에서는 이 사실을 크게 보도했다. 국내 트럭 및 중차량업체가 최악의 경기에 직면하고 있으므로 대양의 대형 트럭과 중차량의 수입 및 제작을 절대로 허용해서는 안된다는 기사가 보도되었음은 물론 업계에서도 강력하게 반발하고 나섰다.

아시아 시장을 독점하고 있는 일본의 트럭 및 중차량 업체에서도 아주 민감한 반응을 보였다.

“동양의 평화와 세계평화를 위해서 일본의 독주를 막아야 한다.”라는 주장을 하는 박회상의 신규사업을 일본으로서 좋아할 리가 없었다. 그래서 박 회장과 대양자동차를 너무나 정확하게 파악하고 있는 일본업체로는 SX 프로젝트를 검토한 결과, 별로 성공할 가능성이 없는 것으로 판단하였다.

동구라파, 미국, 그리고 한국에서 생산된 부품으로 조립된 10대의 시험제품인 Mack-15 모델이 리틀 락 공장에 도착했다. 전문기술자 10명이 25일만에 걸쳐 대양의 Mack-15 모델을 철저히 조사하였다. 이 10명의 기술자를 초빙하여 제조의 모든 과정을 검토하게 하였다. 마침내 대양자동차에서 Mack-15 모델을 첫해에는 1만대, 다음해는 15,000대, 그리고 3년째부터는 2만대씩 미국에 공급하기로 계약하였다.

대형 중차량의 조립라인도 완비되지 아니한 상

태에서 Mack 트럭의 OEM 공급계약이 과연 실현성이 있을가에 대한 의문이 많았다. 공장을 건설하는데만 1년이 필요한데도 불구하고, 첫째에 1만대나 납품한다니 도대체 믿기 어려운 계약이었다.

대양건설의 외자팀 배테랑 30명이 전격적으로 투입되었다. 1만대 Delivery에 필요한 각종 부품을 가장 값싸고 가장 좋은 품질, 그리고 가장 유리한 조건으로 납품할 수 있는 전문업체를 찾아다녔다. Factory Automation 전문업체, 컴퓨터 시스템을 도입한 제품설계와 품질관리의 세계적 전문업체를 총동원하여 세계에서 가장 생산원가가 낮고 품질 좋은 제품을 생산할 수 있는 세계 제일의 공장설계와 건설을 20개월내에 완료하라는 박회장의 명령이 떨어졌다. 창원 기계연구소와 기계단지내의 업체들도 대양차량의 창원공장설립에 적극 협력하여 주었다.

대양건설팀은 창원공장건설과 제품생산을 건설업체의 Engineering 논리로 추진하였다. 모든 과업을 세분화한 다음 세계적으로 유명한 책임자를 선택하고 PERT 공정관리의 사고를 신전하고 있었다. 통합구매본부장이 항상 주장하는 구매원리에는 다음 세가지가 포함되어 있다.

- (1) 부품의 품질이 곧 제품품질이다.
- (2) 부품의 조달원가가 곧 제품의 제조원가이다.
- (3) 부품조달의 안정성은 곧 제품 생산조업도의 안정에 달려있다.

대양건설의 통합구매 본부장인 김 준원 전무도 대형트럭과 중차량의 핵심부품을 생산하는 해외 전문업체에 대한 보고서를 매일 아침 6시 30분까지 회장님께 직접 보고하게 되어 있었다.

국내에서 자금을 조달하려면 첫째, 자금규모의 한계가 있고 둘째, 대기업이 국내의 제한된 자금을 쓸수록 중소기업의 자금난이 심화되고 셋째, 관계기관의 규제가 많고 넷째, 이자율도 높다는 애로사항이 많았다. 대양건설의 해외자금부에서 1년내에 대형트럭과 중차량 5만대를 생산하는 데 필요한 자금을 해외에서 조달하고, 총자본의 25%는 공장건설, 핵심부품의 납품업체, 연구소 등에 배분하고 20%는 대양중차량의 설비수요자, 국내의 조립도매상, 금융기관 등에 할

당하비 나머지 55%는 대양그룹이 관리하는 자본구조를 유지하도록 명령이 떨어졌다. 잠재적 투자기관의 성적을 구체적으로 생각해 본다면 공장자동화 설계전문회사, 특장장비공급회사, 건설회사, 운송회사, 경쟁트럭 및 중장비 조립도매상, 철강회사, 금융기관 등이 있다. 물론 대양그룹의 관계조합도 자본에 참여함으로써 주주들이 서로 도와 생산하며 서로 도와 판매하는 체계를 강화하도록 하였다. 박회장의 명령은 대양그룹 이해관계자들의 전체이익을 극대화한다고 믿고 있었으므로 대양그룹내에서는 회장명령을 거역한다는 것이 용납되지 않았다.

Mack사의 리틀락 공장보다 3배가 큰 공장, 단일공장 규모로는 일본최대의 중차량 공장단지보다 더 큰 공장의 준공과 동시에 100대의 제품이 출하되었다. 공장이라기 보다는 무인기계실과 최고수준을 자랑하는 연구실이라는 말이 오히려 어울리는 단어였다. 주요공장은 무인화되어 있고 공장내의 연구실에는 박사급들의 연구원들이 공장자동상황을 체크하고 있었다.

Mack에 납품된 1차분 100대의 국산화율은 불과, 15% 정도에 불과하였을 뿐 아니라, 국산품의 구매원가가 수입품보다 더 값싼것도 아니었다. 100대의 트럭중에서 Delivery Inspection에 합격한 제품은 불과 60%에도 모자라는 형편이었다. 그러므로 Mack의 Distributor는 한국에서 생산된 모델은 1대당 평균 3명의 기술자가 24시간씩이나 소비하여 품질검사를 하였다. 불량율도 꾸준히 개선되었다.

대양에서 Mack-15 모델을 조립생산하며, Mack의 모델을 아시아 국가에게 적합하도록 변형시킨 모델인 SX-15도 중국, 필리핀, 인도네시아에 조금씩 수출해 나갔다.

국내 10ton 이상의 트럭생산권을 가진 대성자동차는 지난 5년간 똑같은 닛산트럭을 조립·판매하고 있었다.

일본의 엔화가 절상되자, 국내 판매가격도 많이 인상되어 SX-15나 Mack-15의 수출가격보다 더 비싸게 팔리고 있었다. SX-15의 품질과 가격이 대성자동차의 관리얏 모델보다 더 좋다는 평가를 받았지만, 국내시판이 허용되지 않고 있었다. SX-15는 닛산 관리얏 보다 국산화율도 15%

나 더 높았다. 정부가 만성적 무역적자를 기록하는 일본으로부터 수입된 부품으로 조립·생산 SX-15는 해외 수출만 해야 한다는 내에 대한 명분을 찾을 수도 없었다. SX시리즈가 국내시판이 허용된다면 SX시리즈 트럭의 중요부품을 한국에서 합작생산하는 미국 및 이태리 회사들로서도 아시아 시장개척에 새로운 기회가 될 수 있었다.

마침내 SX-15을 수출한지 2년만에 SX-15의 국내시판이 허용되었다. 대성자동차는 15만평의 조립공장을 광주지역에 갖고서 닛산트럭을 조립하여 자영업자를 대상으로 판매해 온 실속있는 회사였다. 그러나 엔화절상과 조립도매상으로의 한계를 극복하려고 노력했으나, 김선태 사장 개인으로서는 사업확장이 어려웠다. 대양의 박희장은 김선태 사장을 만나, SX-15 모델의 공동생산과 공동판매를 제안하였다. 마침 경영다각화를 모색하던 한국제일의 철강회사인 포스코와 대양, 대성, 그리고 벤츠그룹의 엑슬생산전문 자회사인 아네프회사가 공동출자하여, 연간 30만대 규모의 엑슬 생산공장을 설립했다. 한국의 포스코가 벤츠그룹으로부터 철강 플랜트를 수입한 댓가로 벤츠 자회사가 참여한 한국의 엑슬 공장에서 연간 15만대 이상으로 수입해 가기로 계약함에 따라 대양아네프 공장설립을 위한 자금도 유럽에서 쉽게 조달할 수 있었다.

Mack-15 모델의 Delivery Inspection을 하던 미국 기술자들도 하여금 SX-15의 국내 시판차량에 대해서도 엄격하게 검사하도록 하였다. 미국시장용의 Mack-15 모델을 제작한 각 부서별 품질관리 요원들을 Mack의 Dealer와 Distributor에 6개월씩 파견하여 자기들이 관리한 제품의 품질에 대해서 미국의 User들은 어떤 Claim을 하는가를 직접 체험하도록 하였다. 일본 닛산트럭의 Dealer는 User에게 Delivery Inspection 할때, 불과 1시간이면 완벽하게 끝이 났으나, 한국에서 생산된 Mack-15 모델은 3일씩이나 걸리는 경우가 많았기 때문이었다.

미국의 Distributor나 Dealer의 판매원 또는 Inspector들은 물론, 그들의 부부나 가족들이 대양의 중차량 사업본부에 방문하게 함으로서 공동체의식과 신뢰성을 쌓아가는 계기를 만들었다. 대양건설의 Plant Engineering 사업부는 창원공

장건설정형을 살피시 미국 Mack 사의 Chicago 공장을 직접적으로 개조하는 사업에 참여한 내가로 5%의 주식을 배당받게 되었다.

대양의 납품업체들에 대해서도 5~10% 정도의 자본참여가 가능하도록 계약을 맺고 있었다. 대양 중차량 사업본부의 가장 큰 장점은 미국, 유럽, 동구라파에 걸쳐서 그 지역에서 가장 발전하는 Vendor들과 자본적 관계를 형성해 왔다는 점, 그리고 창원공장이 Chicago 공장과 더불어 Mack 그룹의 가장 중요한 생산기지가 되고 있었다는 점이였다.

창원공장 옆의 연구개발센터에는 창원공장에 10%의 주식을 갖고 있는 Mack 사의 기술진이 파견되어 있었다. 대양건설의 해외사업현장에 적합한 중차량은 어떤 강점을 갖고 있어야 하는가? Mack-15, SX-10, SX-15의 부품개발, 원가절감, 전자장비의 도입 등을 연구하여 왔으므로, 미국의 Distributor도 한국에서 생산된 제품의 품질문제가 있으면 즉시 통화할 수가 있었다. 만약 연구개발센터의 지시사항을 창원공장이나, 부품의 공급체가 소홀히 한다면 막대한 비서실의 꼼꼼한 책임추궁을 각오하지 않으면 안되었다.

창원공장이라기보다는 창원연구센터라고 할 정도로 세계각국의 전문업체에서 파견된 기술진들이 국내의 Vendor들의 품질관리를 지도하고 있었다.

① 일에 만족하지 않는 자가 노사문제를 일으킨다.

② 전문지식이 많을수록 일에 대한 만족도가 증가한다.

③ 좋은 제품은 종업원의 정성과 전문지식을 원료로 만들어 진다.

④ 세계적 명품을 만드는 사람은 자신의 명예를 귀중하게 생각한다.

그러므로 대양의 창원공장은 공장이 아니라, 연구소라야 한다. 공장 근로자가 아니라 연구소의 연구원이어야 한다. 연구원은 연구성과가 있어야 한다. 연구원의 연구주제에 대해 대양그룹은 전적으로 지원해야 한다. 박희장의 이러한 경영철학에 따라 창원공장의 근로자는 연구원과 똑같은 근무복을 입고 있었다.

창원공장은 Answering Center라고도 널리 알

려져 있다. 약 200대의 전화기와 FAX가 전세제로부터 착상자 요금부담으로 운영되고 있었다. 구매하기전에 제품에 대한 문의사항, 구매조건(할부)에 관한 사항, 사용과정에 느끼는 불편사항, 거래처와의 관계에 발생한 분단사항, 제품개선에 대한 사항 등 “무엇이든 물어보세요. 무엇이든 정성껏 대답해 드리겠습니다.”라는 원칙으로 운영되기까지 Data Base 구축, 약 400시간 훈련을 통한 전문상담원의 양성등에 투자를 아끼지 않았다. Answering Center를 이용한 경험이 있는 사람은 전체고객의 약 15% 정도였으며, 이용 후 만족감을 표시하는 사람은 70%나 되었다.

Answering Center는 정보수집센터이었으며, 영업지원센터이기도 하였다. 박회장 비서실에서 직접 운영하고 있었으므로 고객이면 누구나 박회장과 직접 대화할 수 있는 창구가 열려져 있었다.

Answering Center는 제품(부품) 및 시스템 개발센터의 역할도 하였다. Data Base를 고객전화에 따라 Update하는 과정에서 부품수율 20%나 절감시키는 프로젝트도 부수적으로 발생하였다.

대한통운과 같이 수많은 트럭 및 장비를 갖고 운송 및 하역업을 하는 회사들도 주요고객들이었다. 중차량의 Rental 업자들도 많았다. SX 시리즈와 Mack-15 모델은 시장개척과 자금회전에 큰 도움이 되기도 하였다.

Answering Center는 부대사업 개발센터의 기능도 수행하였다. 중차량을 구매하려는 사람에게 OFR(Optimum Fleet Recommendation) 프로그램이 개발되기도 하고, 고객의 유지보수관리 요원들을 위해서 유지보수 기술교육 프로그램, 새로운 설비의 이용방법에 대한 연구프로그램, 유지보수 기차재의 염가제공 등 이익기여 프로젝트가 모두 Answering Center에서의 자료검토에서 시작한 부대사업이었다.

베트남이나 인도네시아, 중국 등에서는 너무나 값싼 장비를 요구하고 있었다. 미국에서는 20만 마일을 뛰면 폐차하는 경우가 많았다. 신차와 사용하던 차량과 교환하였을 때, 중고차량은 손실을 가져오는 경우가 많았다. 폐차나 중고차를 수입하여 완전히 Overhaul하는 창원 2공장도

Answering Center에 의해 제안된 사업이었다.

대양 Business Support 사업부의 주요업무는 다양하였다. 모든 일은 사람의 마음에 달려 있다. 특히, 대형트럭이나 중차량과 관련된 사업을 좋아하는 사람은 제한되어 있었다. 그러므로 대양과 거래관계가 있는 미국, 일본, 유럽, 동구라파, 동남아에 있는 협력회사, 자회사, 그리고 종업원들의 자녀들도 일년에 두번씩 서로 방문하는 안토니오 프로그램이 있다. 이 프로그램은 로마의 Mack 및 SX 시리즈를 판매하는 Distributor인 안토니오가 제안한 것이었다. 제 2세대들도 중차량 사업의 중요성을 깨닫고 이 사업을 더욱 더 발전시켜 갈수 있도록, 제 2세 교육프로그램을 활성화시켜 나갔다. 중차량이 사용되는 사업이라면 무엇이든지 Business Support 사업부에서 실비로 지원하여 주었다. 지방자치단체에서 산지개발을 통한 청소년 체육시설 확충, 도로확장 등 사업이 있다면, 먼저 이러한 사업을 지원한 다음 예산여유가 있을 때 대금을 받는 경우가 많았다.

“제품을 팔았으면 그 제품을 이용하는 대양그룹의 고객은 반드시 이익을 더 얻을 수 있도록 하는 것이 바로 A/S이다.”, “고객이 손해볼 때, 대양도 손해보는 것은 시간문제이다. 마로 운명공동체 사고를 갖고 거래처를 관리하라.” 대양그룹의 선대회장님의 말씀이 각 사업본부별로 어떻게 추진되고 있는가를 진단하는 역할을 비서실에서 맡고 있었다.

Ⅲ. 제조원가의 폭등과 수출경쟁력의 약화

연간 3만대씩이나 미국으로 실려가던 Mack-15 모델에 대한 수출원가가 30% 이상이나 폭등하는 사건이 발생했다. 원화가 절상되고 근로자들의 인건비 마저 30% 이상 인상되었다. 노사분규가 업계에서 심각하게 발생하게 되어, 원부자재 조달에도 차질이 생겨서 조업안정에도 위협이 되고 있었다. 숙련공을 확보하려면 기숙사가 필요하고, 기숙사가 있는 회사에서는 기숙사가 노조 활동의 분거지가 되는 단점도 있었다. 적어도 분명한 것은 종업원의 주거안정이 반드시 필요

하다고 생각되었다.

SX 프로젝트 도전에 성공하여 자신감이 붙은 하는 닛산 콜리엇은 국내에서 판매하게 하고, 이 철수 사업개발 부장은 김사장님께 숙련공의 주거안정을 위해 회사주변의 연립주택 2동을 15억원에 구입하도록 강력히 건의하였다.

만약, 연립주택에 입주할 근로자들이 노사분규에 개입한다면 이 부장이 책임지겠다고 서약까지 하였다. 각동마다 강의실과 도서실을 만들고 대학입학 자격고사를 준비하거나 방송통신대학에 다니는 근로자를 우선적으로 이주시켰다. 전직 교감선생님을 사감장으로 모셔왔다.

경주에서는 국내의 모든 거래처들을 5개 분야로 나누어 각각 30% 원가절감방안을 모색하는 전략회의를 4차례에 걸쳐서 추진하였다. 한국기계금속연구소의 김 상기 원장이 2억원을 투자하여 원가절감 방안을 모색하고, 만약 1년 이상의 기간에 걸쳐서 원가절감 효과가 있는 원가절감방안이 있다면 그 원가절감액의 50%씩 한국기계금속연구소에서 3억의 범위내에서 회수하는 조건을 제시하여 왔다. 노조에서도 원가절감인구회를 구성하고 월급의 5%씩 투자하고 회사에서 5%씩 matching fund를 지원하기로 하였다.

원가절감방안은 한국기계 금속연구소, 노조, 본사 원가관리팀 등이 참여하는 원가관리위원회에서 검토를 거쳐 회사내 게시판에 제시하였다. 해외원부자재 주문 및 Delivery 일정과 외국 수출품의 Order-entry를 제조정함으로서 불량제고(원부자재 및 완제품)을 절감시키고, 그 결과 매년 150만달러 절감할 수 있다는 첫번째 방안이 제시되자, 노조원들도 모여서 환성을 올리며 축하하였다. 기계금속 연구소팀은 부품수를 20%나 절감하여 조립원가를 3%정도 절감할 수 있는 방안이 두번째로 채택되었다. 창원공장의 지하수를 이용하여 공장의 냉풍기를 가동시킨다면 작업조건이 더 개선될 수 있다는 방안도 채택되었다. 창원공장의 원가절감 캠페인은 Mack사의 최고경영진에게도 깊은 감명을 주었다. 노사분규가 있을 때 조립된 제품을 소비자들은 인수하기를 주저하기 마련이었다. 그러나 대양의 창원공장 근로자들은 자신의 월급을 투자해가며 생산성 향상운동을 전개하므로 대양의 품질이 과

기 어느때보다 더 향상될 수 있을 것으로 믿었기 때문이었다.

IV. 반동 창원공장

Mack 트럭과 SX 시리즈를 수입조립하는 인도네시아의 반동공장은 대성자동차의 광주공정보다 약 절반정도에 해당하는 조립공장이었다. 연간 1,500대정도 조립하는 영세규모이었으므로 Volvo, Hino 등을 조립생산하는 경쟁사보다 원가가 25%나 더 비쌌다. 인도네시아를 비롯하여 싱가포르, 타이, 말레이시아 등 동남아국가의 대형트럭과 중차량 수요가 년간 30% 이상 증가하고 있었다.

대양물산 자카르타지점, 포철 플랜트 사업부, 대양자동차 그리고 인도네시아의 아스트라타 그룹이 합작하여 반동공장을 제 2의 창원공장으로 확장하기로 하였다. Daeyang-Astrata Mack의 머리글자를 따서 DAM(주)로 바꾸었다. 대양의 Answering Center가 DAM의 자카르타 본사에서 운영되자, 제품에 대한 신뢰도가 증가하기 시작했다.

대양과 Mack 본사는 전세계적인 통합 생산시스템을 구축하였다. 아시아지역의 엔진, 트랜트 및션, 액슬 등은 창원단지를 중심으로 한국의 대양이 공급하기로 하였다. 자동차용 각종 전자장비는 미국의 Mack이 공급하였다. 중량인 부품은 모두 현지 생산하되, 현지생산품의 품질은 전세계적으로 동일하게 관리하는 생산관리 책임을 대양에서 맡았다.

대양 Business Support 사업부에서는 안토니오 프로그램을 한단계 높여 미국 LA 남쪽에 있는 새로운 대학인 UC/Irvine과 교육프로그램을 제휴하였다. 미국의 UC, Irvine에 Mack 제품과 SX 시리즈를 판매하는 Dealer와 그 자녀들의 교육을 위해서 300만 달러를 투자하였다. 할아버지의 사업을 아버지가 이어받고 또 아들이 이어받아가며 온세계의 대양과 Mack의 가족들이 서로 뭉쳐서 경쟁력을 강화하는 좋은 계기가 된 것으로 평가하고 있다. 대양중차량에 근무하는 사람의 자식교육에 대한 문제를 회사에서 맡아서 철저히 관리해 주었다. 중세의 산업길드제도가

21세기에 대양-Mack 길드체도로 발전하였다고
 비꼬는 사람도 있었다. 국제화-지방화-개방화-
 그리고 무역갈등의 시대에 대양-Mack의 길드체
 도는 새로운 경제질서를 창조한 사례라고 평가
 되어 박희장은 미국 등 여러나라 정부로부터 경
 제인으로서 최고영예 훈장을 받기도 하였다.

제 2의 반동창원공장 모형을 스페인과 헝가리
 에도 적용하기 위해 합작투자회사들이 경주에 모
 여 사업개발방안을 모색하려고 한다.

토 의 과 제

1. 전략경영팀장으로서 대양자동차의 경영혁신
 전략을 제시하시오.
2. 박희장, 김사장, 관리본부장, 이 철우 팀장,

Mr. Lieu, 그리고 스트라우트 사장(Mack社)
 의 경영에 대한 태도를 비교하시오.

3. 대양 중차량 사업본부의 국제화 전략
 - (1) SX 트럭의 원가관리와 품질관리
 - (2) 중차량 사업본부와 국내외 협력회사들과
 관계
4. Answering Center의 역할
5. 사업개발팀장으로서 대양 중차량사업본부의
 신규사업의 종류
6. 대양중차량 사업본부의 성공요인
7. 산업재 수급의 주요특성
8. 국내시장관리를 맡게된 정 팔호 관리본부장
 으로서 시장관리전략
9. 운명공동체적인 경쟁관리조직은 어떤 의미가
 내포되어 있나?