

Hyundai Precision America

주 우 진
(서울대 경영대학 교수)

수주 받은 새벽

초조하게 밤을 지낸 Hyundai Precision America(이하 HYPA)영업부의 김동훈 대리(현재 과장)는 새벽 정적을 깨고 울리는 전화벨소리에 황급히 수화기를 들었다. '입찰에 참여한 147개사 중 최종경합을 벌인 HYPA에게 미국정부는 CROP 14,980대를 전량 수주한다'는 전갈이었다. 이 소식은 곧바로 고속석 이사를 통해 당시 CEO였던 정태영 전무에게 전달되었다. 97년 7월 31일, 날이 밝아오는 새벽녘의 일이다.

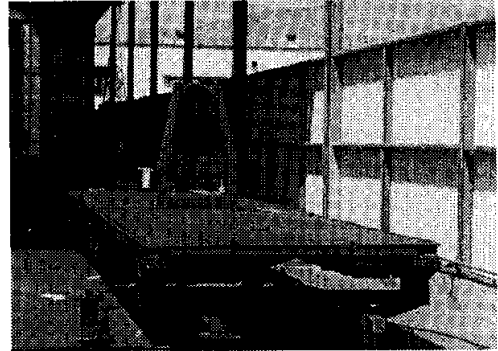
미 군수품 수주로 인정받은 신용과 기술력

CROP(Container Roll-In/Out Platform)은 군수물자를 전투에 신속히 투입토록 하는 운반용 플랫폼으로, 미국이 세계 최초로 개념화한 것을 HYPA가 자체적으로 개발한 제품이다. 고부가가치 산업인 미 군수품 생산에 전세계 기업들의 관심이 집중되어 입찰부터 경쟁은 치열했다.

HYPA의 CROP 수주는 한국과 미국 언론에 크게 보도 되었다. 까다롭기로 유명한 미 국방부에 군수물품을 납품한다는 것은 신용과 기술력을 전세계적으로 인정 받는 일이었다. 또한 미 국방성 수주는 한국 기업으로서의 최초의 일이었다. HYundai Precision MEXico(이하 HYMEX)가 있는 멕시코 티후아나의 마킬라도라(수출자유공단) 기업 중에서 최대 수주량을 받았다는 점에서도 화제가 되었다.

HYPA의 직원들은 기쁨과 자부심을 느꼈고, HYMEX의 설계실에서는 수주를 자축하는 삼폐인 파티가 열렸다.

〈그림 1〉 CROP(Container Roll-In/Out Platform)



길고도 험난한 테스트 과정

그러나 수주 후 CROP을 납품하기까지는 길고도 험난한 test 과정이 기다리고 있었다. 미군은 애프터 서비스가 불가능한 군수물품에 대해 절대적인 견고성과 내구성을 요구했고, CROP도 예외는 아니었다.

CROP은 긴 플레이트와 A-Frame으로 디자인되었는데, 이 A-Frame을 이용한 적재 및 하역(Loading/Unloading) 테스트가 가장 중요하고도 힘든 항목이었다. 16톤 하중을 실어 4000 싸이클(들어올려 실었다 내리는 것이 1 싸이클) 테스트를 하는 과정에서 A-Frame의 힌지핀(Hinge PIN:플레이트와 A-Frame을 연결한 고리)에 균열이 생기는 것이 문제였다.

HYMEX내 자체적인 4000 싸이클 강도 테스트는 주야로 강행되었다. 4000 싸이클 실험은 테스트 장비가 견디기도 어려운 과정이었다. 퇴약별에 서서 균열여부를 점검해야 하는 관리자들에게는 더더욱 힘든 일이었다.

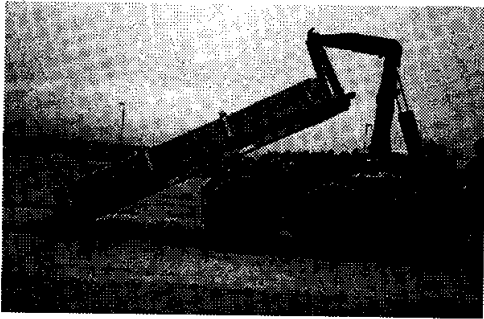
2년만의 4000 싸이클 테스트 통과

HYMEX내의 자체 테스트를 성공하면, CROP은 미국 군수품을 공식적으로 테스트하는 YUMA에 수송되어 미국방부에 의해 공식적인 테스트를 받았다.

1999년 1월 YUMA에서의 4000 싸이클 테스트 중 다시 힌지(Hinge) 부분에 균열이 발견되었다. 그러나 이는 겉표면 도금 부분이 갈라진 것일 뿐 기본 플레이트재의 균열은 아님이 확인되었다. 테스트는 계속 진행되었다. 3998회, 3999 회에 이어 마지막 싸이클을 앞둔 짧은 순간, 테스트를 지켜보던 이상식 차장은 숨을 멈추었다.

그리고, 4000 싸이클! 마지막으로 균열 여부를 확인하던 심사관이 밝은 표정으로 돌아서자 이를 지켜보던 모든 사람들이 함성을 질렀고, 박수가 터져 나왔다. 4000 싸이클의 혹독한 테스트를 하자 없이 통과한 것이다! 이상식 차장은 눈시울이 뜨거워지는 것을 느꼈다고 회고한다.

〈그림 2〉 CROP test



적재 및 하역 테스트를 통과 한 이후, 16톤을 적재, 5000마일 산악 주행 테스트를 통과했다. 미 국방부에서 새 군수 물품을 테스트 할 경우, 일반적으로 3년 이상의 기간이 소요된다고 한다. HYPA는 CROP 수주 후 약 2년 만인 99년 5월 초도납품을 시작했다. 미 국방성에서는 HYPA가 납품하는 CROP에 대해 대단히 만족하고 있다. 미 육군은 군수품 시연회에서 두 차례나 CROP을 소개한 바 있다.

CROP수주는 미국 시장에서의 HYPA의 입지

를 확인시켜 주었다. 성공적인 CROP의 수주와 납품은 미국내 컨테이너, 새시 부문 1위 기업인 HYPA의 기술력이 바탕이 된 것이다. 또한, HYPA만의 독특하고 혁신적인 경영전략에 따른 성과라고 볼 수 있다.

HYPAn은...

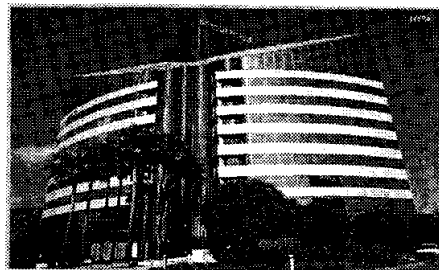
HYPAn은 1989년 설립되어 현재 미국내 컨테이너 및 컨테이너 새시 시장에서 시장 점유율 50%이상을 차지하며 독과점적인 지위를 갖고 있는 업체이다. 미국 샌디에고 카운티에 위치한 HYPA는 관리, 운영 및 판매를 담당하고 있다. 멕시코 티후아나의 마킬라도라(수출자유지역)내 생산공장 HYMEX에서는 저렴한 노동력을 바탕으로 제품을 생산하고 있다. HYPA는 설립당시 현대정공 자회사로 출발하여 1999년에 그룹구조 조정의 일환으로 현대자동차에 이관되었다.

초기에는 컨테이너 새시와 스틸 컨테이너를 생산했으나 현재는 제품의 다양화를 추진하면서 고부가가치 산업으로 방향을 전환해 알루미늄 컨테이너, 컨테이너 새시, 맨 트레일러 및 군수산업 분야의 제품을 생산하고 있다.

1996년에 미국내 컨테이너 제조업체로서는 최초로 국제 표준화 기구(ISO)가 제정한 'ISO9002' 인증을 획득했다.

NAFTA(북미자유무역협정)의 발효로 멕시코의 마킬라도라 기업들이 미 군수품 입찰에 참여가 가능해져 1997년 CROP 입찰에 참여, 각종 테스트를 거쳐 성공적으로 수주해 기술력을 대외적으로 과시했다.

〈그림 3〉 HYPAn 전경



〈그림 4〉 HYMEX 전경



다양성을 인정하는 글로벌기업으로

일반적인 기업들이 해외에 진출하여 사업을 시작할 때 대부분이 현지법인을 설립하게 된다. 따라서 이러한 현지법인의 경우에는 본국의 본사가 지닌 경영방식이나 매뉴얼을 답습하기 마련이다.

그러나 HYPA는 모국에서 생산된 제품을 가져다 팔거나 모국의 영업을 위한 생산기지로만 활용되는 일반적인 해외법인과는 달랐다. 일정액의 자본과 초기 기술자만 투입되었을 뿐 그 이후의 사업개척은 완전히 독립적으로 이루어졌다.

즉, 샌디에고에 설립된 HYPA는 가까운 멕시코에 공장을 짓고 자체 기술을 개발해 제품을 생산하였으며, 자체적인 영업망을 통해 미국시장을 개척한 것이다.

모국의 기술이나 영업 지원 없이 모든 것을 현지에서 자체적으로 해결하고 이루어 나갔다. 현지에서 기술을 개발하거나 기술자를 고용하였으며, 주재원은 최소화한 채 현지에서 채용한 교포나 미국인 위주로 조직이 이루어졌다. 전략 및 품목 선정도 본사의 관여없이 이루어졌다.

또한 한국, 미국, 멕시코 3개국 직원들이 서로 이해하고 공존할 수 있도록 인사 및 조직관리 전반에 걸쳐 다양성을 반영할 수 있는 시스템을 구축하였다. HYPA가 주목받는 글로벌기업으로 성장할 수 있었던 것은 바로 이러한 특성때문이었다.

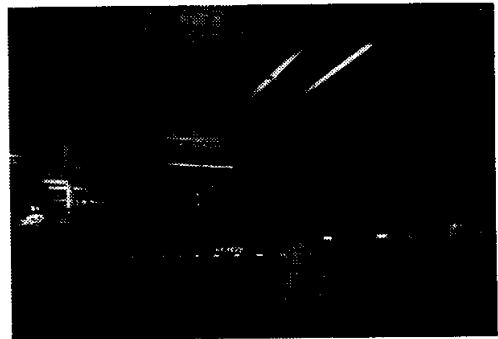
현대의 자본금과 미국인 및 교포들의 현지 지식과 기술력, 멕시코의 저임금 노동성이 합쳐져 미국에서 경쟁력있는 하나의 혼혈기업을 탄생시킨 것이다.

미국 시장에 대한 전략적 접근

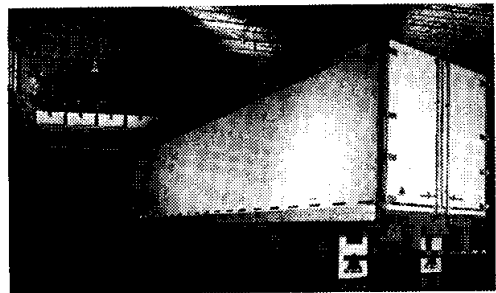
거대한 미국 시장에는 수많은 다국적 기업과 해외 업체들이 진출해 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 이렇게 글로벌한 미국 시장 내에서 한 기업이 특정 산업 부문의 시장을 50%까지 점유하는 경우는 흔치 않다. 특히 그 기업이 미국 기업이 아닌 해외에서 진출한 외국 기업일 경우에는 더욱 그렇다.

컨테이너(Container) 및 새시(Chassis), 트레일러(Trailer), 미 군수 제품(Government Product)은 HYPA의 주요 생산품목이다. 특히 HYPA는 컨테이너 및 새시 부문에서 미국 전체 시장의 50%를 점유하며 독보적인 위치에 있다.

〈그림 5〉 새시(Chassis)



〈그림 6〉 - 밴 트레일러(Van Trailer)



컨테이너 산업 석권 계획의 한계

1996년, HYPA는 컨테이너 및 새시 부문의 시장 점유율을 50%에서 80%까지 끌어올려 미국 전역의 컨테이너, 새시 시장을 점유하려는 계획을

세웠다. 컨테이너, 새시 부문에 대한 산업 석권 (Industry Champion) 전략이었다.

미국 전체 시장, 80%의 시장 점유는 대량 주문과 대량 생산을 통한 절대적인 매출 증대를 의미하는 것이었다. 이를 위해서 HYPHA는 기존의 주요 시장인 서부지역에 뿐 아니라 동부지역으로 까지 공장 건설을 확대하기로 했다. 조지아를 비롯한 몇몇 동부 요지가 공장 입지로 거론되었다.

그러나 미국 전체 시장을 목표로 한 산업 석권 (Industry Champion) 전략은 경영진들에 의해 재고되어진다.

HYPHA의 CEO를 비롯한 경영진들은 새로운 전략의 추진에 앞서 HYPHA의 현실적인 문제들을 직시했다. 상황에 대한 정확하고 객관적인 평가 결과, 결국 미국 컨테이너 산업 석권 전략은 시기 상조라는 판단에 이른다.

당시 HYPHA는 과도한 부채, 기복이 심한 시장의 수요변화 등으로 인해 적자를 내고 있었는데, 이점을 간과할 수는 없었다. 이러한 상황에서 막대한 투자 비용과 재정부담을 감당하기는 어려운 일이었다. 특히, 다년간 축적된 신용을 중시하는 미국 시장에서 짧은 한국 기업이 많은 자본을 빌려오기는 쉽지 않은 일이었다.

한편 HYPHA는 설립된 지 10년이 채 안된 기업으로서 국제적인 경영방식 및 관리체계가 제대로 구축되지 못한 상태였다. 뿐만 아니라 HYPHA의 가장 큰 경쟁력인 인건비 효율의 비용 구조를 동부지역 공장에서는 기대할 수 없었다.

서부지역 공장에서 저렴한 노동력을 바탕으로 150시간(150mhr)을 들여 한 일을 임금이 비싼 동부지역에서는 100시간(100mhr)에 해내야 채산성을 맞출 수 있었다.

그러나 동부지역의 인력이 1.5배 더 많은 일을 할 수 있을지에 대해서는 확신할 수 없는 일이었다.

게다가 컨테이너, 새시 시장이 항상 호황을 누리지는 것은 아니었기 때문에 이 부문에 대한 대량 주문에만 전적으로 의존한다면 시장환경 변화에 대응하는 데에도 어려움이 따를 수 있었다.

지역 시장 석권 전략 추진

CEO를 비롯한 경영진들은 시장 접근에 있어 보다 효과적이고 수익성 있는 대안을 구상하게 된다. 시카고를 경계로 볼 때, 서부에 해당하는 지역을 집중적으로 공략해 이 시장을 대상으로 이 지역에서 컨테이너, 새시 뿐 아니라 다양한 제품을 판매하는 지역 시장 석권(Regional Champion) 전략을 기획한 것이다.

즉, 미국 전체 시장에서 컨테이너 산업을 석권하려던 전략에서 서부 시장이라는 특정 지역 석권 전략으로 전환한 것이다. 이는 한 산업에서의 시장 점유율이나 매출 증대보다는 기업의 실질적인 이익을 중시하는 전략이었다.

이를 위해 HYPHA는 보다 구체적이고 장기적인 세부 전략들을 세웠다.

먼저 생산 측면의 기술력을 강화한 것이다. 제조업체에게 기술력은 기본이자 핵심임을 강조했다. HYPHA는 새로운 실험과 개발 및 연구에 투자를 아끼지 않았고, 트레일러와 군수품 등의 새로운 품목에 기술력을 투자했다. 즉, 컨테이너와 새시에 모든 것을 걸기보다는 품목 다양화(Products Diversification)를 통해 안정적 사업 환경을 추구하였다.

또한 각품목에서는 대형 주문보다는 소량 다품종 생산 체제를 확립하여 서부지역 시장의 다양한 제품 수요에 적시대응할 수 있는 생산체제로서 소량 다품종 생산 체제가 필수적인 전략이었다. 시장 수요의 변화, 소량 주문에 대응하는 혁신적인 생산 방식으로 유연 라인 시스템(Flexible Line System)을 도입했다.

한편, 글로벌기업으로서의 경영 노하우(Know-how)의 축적도 전략적인 차원에서 추진했다. 한국인이 경영하는 기업으로서 HYPHA는 미국 시장의 구조와 경영 방식에 대한 뿌리깊은 이해와 터득이 필요했다.

혁신적인 생산 방식의 도입

HYPHA의 서부지역 석권(Regional Champion) 전략은 생산 방식에 커다란 변화를 가져왔다. 매출

중심의 대량 생산 체제에서 라인 유연성에 기초한 소량 다품종 체제로 혁신적인 생산방식의 전환이 이루어졌다.

소량 다품종 생산 방식

소량 다품종 생산 방식은 HYPA의 서부시장 석권(Regional Champion)을 가능하게 한 핵심 전략으로 제품 주문이 점점 소량화되고 있는 컨테이너 및 트레일러 산업 시장의 추세로 볼 때, 매우 경쟁력있는 생산방식이었다.

1996년 당시 HYPA의 CEO는 소량 다품종 생산 방식으로의 전환을 위해 델 컴퓨터(Dell Computer)사를 벤치 마킹하기로 결정했다. 주문 생산 체제로 재고 수준이 매우 낮고, 공급 체인 관리 체계(SCM: Supply Chain Management)가 잘 구축되어 있는 델 컴퓨터사는 소량 다품종 생산 방식을 실현하고 있는 회사였다.

컨테이너와 제품 성격이 전혀 다른 소프트한 제조업체를 벤치 마킹 한다는 점에 대해 일부에서는 우려를 나타내기도 했다. 그러나 정태영 전무는 남들이 하지 않는 것을 생각해야 한다고 직원들을 설득했다.

결국 대량 생산, 매출 중심의 생산방식은 실질적인 이익위주의 소량 다품종 주문 생산 방식으로 전환된다.

HYPA는 소량다품종 생산방식을 통해 점점 기복이 심해지는 시장환경에 적절히 대응할 수 있었다. 수요가 발생하면 적시에 공급할 수 있는 체제를 실현할 수 있었다.

시장에 대한 이러한 적시성(Time to market)은 다양한 산업의 선진 기업들 사이에서 대두되고 있는 전략이기도 하다.

HYPA는 라인 유연성(Line Flexibility)에 기초한 생산 방식을 통해 수요 파악 및 제품의 생산, 공급 과정을 보다 단축할 수 있었다. 이러한 스피드(Speed)의 강점은 컨테이너 및 새시, 트레일러 산업에서 다른 기업에 대한 경쟁력이 되었다.

한편, 소량 주문 생산을 통해 고객의 요구에 더

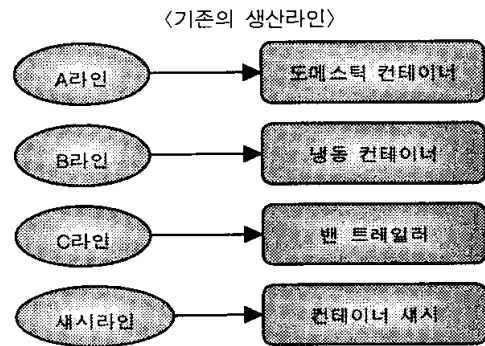
욱 민감하게 대응할 수 있게 되었다. 고객이 요구하는 부품, 옵션 장치 등을 첨가해 맞춤 제품을 생산해 낼 수 있었다.

이러한 소량 맞춤 제품들은 고수익성 제품들이다. 혁신적인 소량 다품종 생산방식을 통해 가능해진 고수익 창출은 기업의 가장 근본적이고 중요한 성과이다.

이러한 노력의 결과로 한 라인당 1개월에 1번에서 2번 밖에 안되던 품목 변경(Change)이 10번 이상으로 늘어났다. 궁극적으로는 라인 변경 횟수를 20번 이상으로 늘리는 것, 라인변경시 비용이 제로가 되도록 하는 것을 목표로 하고 있다. 이러한 노력을 통해 200대이던 최소주문가능량(Minimum order)이 5대로 줄었다.

생산라인의 개조 --> “Flexible한 라인으로”

한 라인에서의 빈번한 모델 변경 뿐만 아니라 각 라인에서의 생산 가능한 품목도 수요 변화에 따라 즉시 변경하는 새로운 개념이 도입되었다.



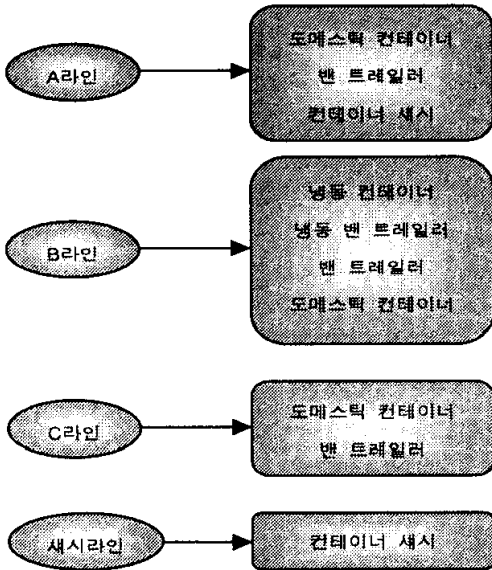
HYPA는 라인개조 이전에는 A, B, C 라인 및 새시라인의 4개의 생산라인을 가지고 있었다. A라인과 C라인 두개의 라인에서는 도메스틱 컨테이너를 생산 했고 B라인에서는 냉동 컨테이너를 생산했으며 컨테이너 새시를 생산하는 새시 라인을 별도로 운영했다.

이와 같은 한 생산라인에서 한 종류의 제품만 생산하는 시스템은 대량생산에 적합한 시스템으로 만일 특정 제품에 대한 수요가 줄어들면 가동되지

않는 생산라인이 생겨 손해를 볼 수 있다는 단점이 있었다.

따라서 HYPA는 위와 같은 기존의 생산라인을 각 생산라인별로 다양한 제품을 생산할 수 있도록 개조 시켰는데 라인 개조작업 이후의 변화된 생산라인을 살펴보면 다음과 같다.

〈라인개조작업 이후의 생산라인〉



위의 그림과 같이 기존의 A라인은 도메스틱 컨테이너와 밴 트레일러, 컨테이너 새시를 생산할 수 있게 개조했고, B라인은 냉동 컨테이너 뿐만 아니라 냉동 밴 트레일러, 밴 트레일러, 그리고 도메스틱 컨테이너까지 생산할 수 있게 만들었다.

C라인에서는 도메스틱 컨테이너와 밴 트레일러를 생산할 수 있게 개조했는데 기존의 새시 생산라인에서는 그대로 컨테이너 새시만을 생산하도록 만들었다.

HYPA가 이와 같이 기존의 생산라인을 개조함으로써 얻은 가장 큰 수확은 수익성 측면이다. 특정 제품의 수요 변화에 매출이 영향을 받지 않고, 수요가 많고 가격이 높은 품목으로 전 라인을 전환할 수 있었기 때문에 수익성은 크게 향상되었다.

밴 트레일러, 컨테이너 등 HYPA가 생산하는

제품들은 제품의 특성상 납품의 타이밍이 매우 중요한 제품인데, HYPA는 주문 받은 제품을 여러 생산라인에서 동시에 생산할 수 있기 때문에 생산속도가 빨라져서 빠른 납품을 원하는 바이어들에게 높은 가격을 받을 수 있었다.

또한 라인개조 이후 수요가 많고 수익성이 높은 것만 집중적으로 생산할 수 있게 되었기 때문에 수익성이 높아졌다. 따라서 매출중심의 경영에서 이익중심의 경영으로 자연스럽게 바뀌어갈 수 있었다.

마지막으로 라인개조이후 30개월동안 공장의 설비 가동률이 100%에 이르는 동종업계 최고의 효율적인 생산 시스템을 구축할 수 있었고 이것은 HYPA의 경쟁력을 한층 강화시키는 결과가 되었다.

다기능 근로자의 양성

HYPA의 라인개조작업은 최고경영층에서부터 시작되었지만 유연화된 생산시스템을 유지하고 활용하기 위해선 일선 근로자들의 다기능화가 필수적인 조건이었다.

즉 기존 생산라인의 근로자들은 특정 생산라인에서 특정한 공정만 잘 해내면 되었지만 새로운 생산시스템에서는 한 생산라인에서 다양한 제품을 생산하기 때문에 한명의 근로자가 여러 가지 공정을 능숙하게 처리할 수 있는 능력을 가지고 있어야만 했다.

이 같은 이유로 HYPA는 멕시코 노동자를 다기능 근로자로 만들기 위해서 많은 노력을 기울였다. 우선 각 공정별로 근로자들이 작업을 쉽게 배울 수 있도록 하기 위해 공정을 카메라로 찍어서 자세한 설명과 함께 붙여 놓아 이것을 보면서 누구나 손쉽게 작업을 배울 수 있게 했다.

또한 우수한 다기능 근로자들의 이직을 방지하기 위해 근로자들에 대한 직무분석을 하여 직무별로 급여 및 복리후생에 대하여 합당한 처우를 해줌으로써 우수한 근로자들의 이직을 방지했다.

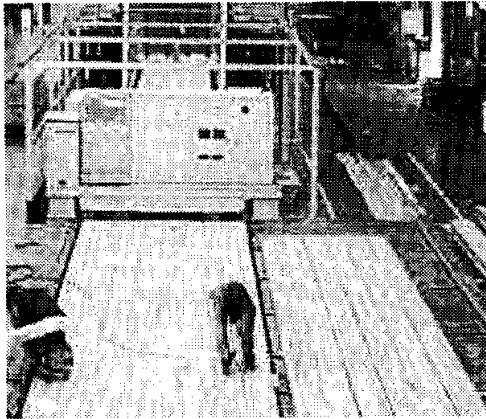
HYPA는 다기능 근로자를 양성하기 위한 정책의 일환으로 멕시코인 조장/반장에 대한 교육을 강화시키고 이들에게 더 많은 권한을 부여해줬다.

이를 통해 멕시코인 관리자가 멕시코인 근로자를 직접 관리할 수 있게 되어 효율적인 관리가 가능해졌다.

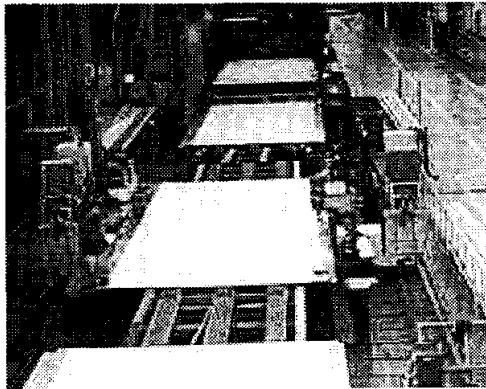
더 나아가 근로자들에게 주인의식을 심어주고 자발적인 참여를 유도하기 위해 Quality Circle이라는 품질향상을 위한 제안 제도를 만들었다. 이 제도를 통해 멕시코 근로자들이 품질향상에 대한 인식을 갖게 되었고 자신의 의견이 생산에 반영되기 때문에 적극적으로 일할 수 있게 되었다.

이와 같이 HYPA가 다기능 근로자를 양성하기 위해 각각적으로 노력한 결과 동종업계에서 최고 수준의 품질을 가진 업체로 성장할 수 있었고, 3개국 문화가 공존하는 글로벌 기업으로 탈바꿈할 수 있었다.

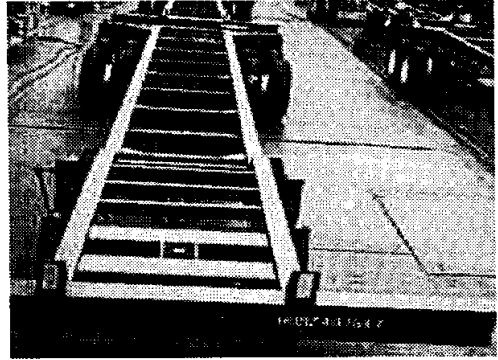
〈그림 7〉 밴 트레일러 생산라인



〈그림 8〉 도메스틱 컨테이너 생산라인



〈그림 9〉 새시 생산라인



ERP(SAP)도입 및 활용

HYPA가 유연화된 생산라인을 관리하기 위해서 필요했던 것은 위와 같은 다기능 근로자의 양성 뿐만 아니라 생산에 필요한 자재 및 재고를 신속하고 정확하게 관리할 수 있는 시스템을 도입하는 것이었다.

다품종 소량생산 시스템은 기본적으로 소량을 주문 받아 생산하는 시스템으로 부품이 순차적으로 투입되기 때문에 필요한 자재가 적시에 투입되어야 한다.

따라서 각 공정별로 필요한 자재와 재고를 정확히 파악하고 있지 않으면 대기시간이 길어져서 제품을 적시에 생산할 수 없게 된다.

HYPA는 생산라인의 개조 이후 자재 및 재고 관리에 있어서 여러 가지 문제점에 당면했다. 가장 큰 문제점은 기존에 사용했던 서류 중심의 자재관리 방식은 정확한 양의 재고를 파악할 수 없었기 때문에 다품종 소량생산에 적합하지 않았다는 것이었다.

또한 리드타임을 줄여 생산의 스피드를 향상시키기 위해서 전략적인 SCM(Supply Chain Management)의 구축이 필요했다. 따라서 이 같은 문제를 해결하기 위한 방안으로 ERP도입의 필요성을 인식하게 된다.

HYPA는 자재, 재고등 회사의 자원을 효과적으로 관리하기 위해서 세계적으로 널리 쓰이고 있는 SAP라는 패키지를 구입하고 1998년 7월부터 가동을 시작했다.

그러나 SAP 도입 초기에는 많은 어려움이 발생했다. 가장 큰 문제점은 변화를 원치 않았던 많은 직원들이 SAP를 이용한 업무처리에 반감을 가지고 있다는 점이었다. 또한 실적을 놓고 각 부서간 부서이기주의가 팽배해졌다는 것도 큰 문제였다. 게다가 SAP의 사용방법도 잘 알지 못하였기 때문에 이를 적절히 활용하기 위해 많은 비용을 들여 컨설턴트를 고용해야만 했다. 이와 같이 SAP의 도입과 관리는 매우 어려운 일였고 이것을 제대로 활용하기까지 수 많은 시행착오를 거쳐야만 했다.

그러나 SAP를 도입한지 3년이 지난 지금 HYPA직원들은 SAP없이도 작업이 불가능할 정도로 SAP에 대한 의존도가 높아졌다.

HYMEX설계실의 이상식 차장은 SAP가 주는 편리함을 다음과 같이 설명한다.

“SAP가 주는 편리함은 이루 말할 수 없습니다. 생산의 모든 절차가 컴퓨터에 의해서 정확히 관리되기 때문에 정말 편리하죠. 예를 들어서 컨테이너에 대한 수주가 들어오면(sales) 그 자료가 곧바로 설계실에 들어옵니다. 그러면 곧바로 설계에 들어가죠(engineering). 설계가 끝나면 설계된 도면에 필요한 자재를 자동으로 구매합니다(purchase). 구매한 자재는 수량과 투입공정에 따라서 자동으로 분류되고 이 자재를 가지고 즉각 생산에 착수하게 됩니다.”

전략적 차원에서 CDP의 도입

전반부에서 언급했듯이 HYPA는 시장환경변화에 대해 유연성있는 전략을 구사해왔고 내부경영관리에서는 한국, 미국, 멕시코라는 3개국의 문화가 존재하는, 다른 기업과는 구별되는 독특한 기업문화를 가진 기업이었다. 처음 현지에 회사를 설립한 취지는 저렴한 노동력을 통해서 원가우위를 확보하자는 것이었다.

그러나 다양한 문화를 가진 사람들로 구성된 회사에서 효율적으로 인적 자원관리를 해 나간다는 것은 결코 쉬운 일이 아니었다.

이에 HYPA에서는 전략적인 차원에서 CDP

(Career Development Program)를 도입했다.

먼저 직원 각각의 급여를 Market value(기회비용, 대안 등을 모두 고려한 시장가치)에 맞추어 제공했다. 개인에 따라 편차가 있었지만 각자가 생각하는 Market value 에 상응하는 조건을 제시함으로써 직무 만족도를 향상시켰다. 즉, 회사는 각 직원들로부터 직무명세서를 받고 이 직무 명세서에 기록된 일의 quality에 근거하여 Market Salary를 산정했고 급여는 이 수준에 따라 결정했다. 이에 따라 한국식 호봉제는 폐지되었고 철저한 연봉제를 실시하였다.

그리고 Profit Sharing제도를 도입하여 회사가 이익을 낼 경우 모든 직원들이 이익의 일부를 Bonus로 받아갈 수 있도록 했다.

또한, 회사의 구성원이 주재원, 현지채용, 멕시코인 등으로 자기 처한 상황이 다르기 때문에 직위에 따라 일률적으로 CDP를 적용하는 것이 아니라 각각에 따라 다르게 적용해 나갔다.

예를 들면, 급여의 수준이나 항목이 다르더라도 직급과 조직은 단일하게 운영되었다. 가령 미국현지에서 채용한 대리원, 멕시코현지에서 채용한 과장의 경우, 대리는 과장의 지시를 받게되지만 급여는 과장보다 높을수 있었다.

이와 같이 조직운영에서 주재원, 미국현지채용, 멕시코 직원의 차별을 없애는 것이 회사의 가장 주요한 방침중의 하나였다. 따라서 누구나 노력하면 승진할 수 있고 더 중요한 업무를 맡는다는 비차별적 인사정책은 HYPA/HYMEX를 이끄는 원동력이 되었다.

명확한 평가기준 제시

그러나 투명하게 직무의 시장 가치를 평가하기 위해서는 이에 대해 모두 공감할 수 있는 대책수립이 필요했다.

HYPA의 경우, 이전에는 실적 평가를 1년마다 실시했기 때문에 급여를 산정할 때마다 경영자와 직원은 자기 기대하는 바가 달라 갈등을 빚는 경우가 많았는데, 특히 상위직급의 중역일수록 갈등의 정도가 심하였다.

이의 해결을 위해 회사는 명확한 평가기준을 세웠다. 또한 영업사원들을 위주로 6개월에 한번 씩 실적에 근거한 평가를 실시하여 수시로 자신의 성과를 회사와 합의하고 실적이 좋을 경우 Bonus를 지급하였고, 반대로 창의성 및 실적이 부진한 직원들은 과감히 해고해 나갔다.

자기개발을 할 수 있는 교육기회 제공

CDP에 있어서 또 하나 중요한 것은 경력 개발이다. 직원들로 하여금 자기개발에 힘쓰도록 HYPA에서는 education program 을 마련했다. 이 프로그램을 통해서 개인이 자기일과 관련된 것을 배울 때는 전액, 자기일과 직접적인 관련이 없더라도 일정비율의 금액을 지원하는 등 직원들의 경력개발에 실질적인 도움을 주게 되었다.

또한, HYMEX의 경우 100여명의 반장급 근로자들을 대상으로 여러 교육과정을 신설함으로써 중간 관리자들이 leadership 배양 및 자기개발을 할 수 있는 기회를 끊임없이 제공해 나갔다.

Show me the money

정태영 전무가 추구했던 것은 무엇보다 회사 구성원 각각이 경영마인드를 갖는 것이었다.

"Show me the money!"

즉, 회사의 가장 중요한 목표는 이익 극대화였고 이에 대해 모든 구성원들이 명확히 인식하는 것이 필요했다. 이를 위해 HYPA에서는 여러가지 프로그램을 실시하게 되는데 그 중 하나가 마케팅 게임이었다.

마케팅 게임은 1996년부터 98년까지 3년 동안 실시되었는데, HYPA 직원들 전부를 대상으로 원하는 사람들끼리 팀을 구성(4명 1팀)하게 하여 3개월동안 기업 운영에 있어서 매우 중요한 의사결정을 할 수 있는 기회를 제공했다.

이것은 12단계로 진행되었는데, 각 팀들은 컴퓨터상에서 공략 대상 기업 선정, 예산 작성, 인력수급계획 작성 등 단계별로 중요한 의사결정을 하게 되고 각각의 의사결정에 따라 컴퓨터 시뮬레

이션 후에 이익 또는 손실이 결정되었다. 그리하여 12단계의 의사결정이 끝난 후 가장 많은 이익을 낸 최종 우승팀 시상을 했다.

이러한 마케팅 게임은 여러 긍정적인 효과를 야기했다. 일단 각 팀원들은 여러 의사결정을 하면서 서로간 활발한 대화를 하게 되었다. 이렇게 활발하게 커뮤니케이션이 이루어짐에 따라 팀원들은 서로를 보다 잘 알게 되었고 team work 을 통해서 시너지 효과를 가져올 수 있다는 것을 알게 되었다.

또한 팀원들 스스로 한 의사결정에 따라 이익이 얼마나 되느냐가 결정됨에 따라 자연스럽게 "이익 중심적"인 경영 마인드를 가질 수 있는 기회를 제공하였다.

이질적인 문화관리

HYPA와 같이 다문화가 공존하는 기업에서 이질적인 문화들을 효율적으로 관리하는 것은 매우 중요했다. 특히 한국식 문화는 미국, 멕시코 문화와 모든 면에서 달랐기 때문에 단순히 개개인의 인식변화를 요구하기보다는 전략적 차원에서 문화적 갈등 관리 및 해소가 필요했다.

미국에 위치한 HYPA에서는 영어의 공용화 및 회의방식의 변화를 추진해 나갔다.

이전에 회의는 주로 한국에서 하는 것과 별반 차이가 없었다. 또한 회의에서 사용하던 말도 한국어였을 뿐더러 분위기 자체도 권위적이고 지시 일변도였다. 이런 상황에서 서로의 이해를 바탕으로 한 의사결정이 나올 수가 없었고 통역을 통해 지시만 받게된 미국인이나 멕시코 관리자 및 근로자들은 불만을 가질 수 밖에 없었다.

쿠키와 커피

회의 분위기를 바꾸기 위해서 먼저 직위에 따라 앉는 상석, 하석 등 지정좌석을 없앴다. 누구나 자유롭게 앉고 싶은 좌석에 앉도록 하고 회의 시 커피나 쿠키를 먹을 수 있게 하는 등 경직된 분위기를 풀어 나가기 위해 노력했다.

또한, 회의에서는 영어를 공식적으로 사용하게 했고, 회의 자체도 일방적인 보고, 지시 하달이 아니라 서로 자유롭게 토론하는 분위기로 바뀌어 나갔다.

이중에서 특히 영어의 사용은 한국인 관리자의 입장에서 보면 다소 불편하게 한 의사 결정이었다.

하지만 현지에서 회사를 운영해 나가는 한 언어 자체도 현지상황에 맞게 바뀌어야 했다.

HYPVA의 황유노 차장은 다음과 같이 이야기 했다.

“언어를 영어로 하는 데에는 정말 한국인 관리자들에게도 큰 고역이었어요. 특히 사무직인 HYPVA의 관리자들보다 현장에서 근무하시는 HYMEX 공장의 관리자들이 더욱더 어려움을 겪으셨죠.”

그러나, 영어의 공용화는 3국문화가 공유하며 살아나갈 수 있는 발판을 마련해서 서로가 조금씩 양보하며 배려할 수 있는 분위기를 조성하는데 바탕이 된다.

문화의 교류

HYMEX의 경우에는 무엇보다 한국, 멕시코 양국의 문화에 대한 상호 이해가 필요했다. 특히 열심히 일하는 것을 당연하게 생각하는 한국인 관리자들에게 멕시코 근로자들의 모습은 게으르고 무책임하게만 보여졌다.

HYMEX의 신규식 관리부장과 인터뷰 내용에서 한국 관리자와 멕시코 근로자 간 사고방식의 차이를 단편적으로나마 엿볼 수 있다.

“고메즈라는 한 멕시코 근로자가 아무 말없이 며칠동안 회사에 나오질 않더군요. 무슨 일이라도 있나 싶어 조심스럽게 물었죠. 그는 그저 개인적인 일이 있었을 뿐이라고 태연히 말하고는 작업장으로 돌아가더군요. 한국 사람들과고는 참 달라요.”

초기에 멕시코 근로자들은 금요일에 주급을 받은 후 그 돈을 다 써버릴 때까지 회사에 나오지 않는 경우가 빈번했다. 이러한 일들이 계속되는 가운데, 한국인 관리자들이 멕시코 근로자들을 신

뢰한다는 것은 더욱 더 어려운 일이었다.

갈등의 원인이 멕시코 근로자들에게만 있었던 것은 아니다. 한국인 관리자들에게도 커다란 문제점이 있었다. 전혀 다른 문화를 가진 타국 근로자들과 일하고 있다는 사실에 대해 한국 관리자들은 자각하지 못했던 것이다. 그들은 전에 해왔던 대로 ‘한국식 밀어붙이기’ 관리방식으로 근로자들을 대해 왔다. 태평하고 낙천적인 멕시코인의 민족성에 대해서 한국인 관리자들은 이해하려 하지 않았던 것이다. Mind의 전환이 필요했다.

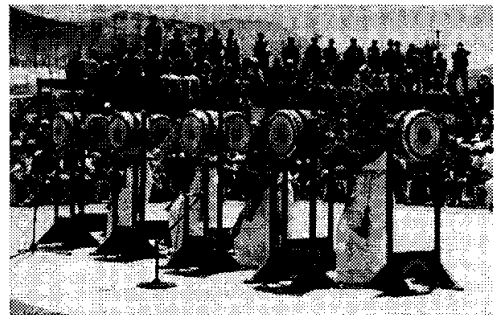
멕시코 근로자들에게 애사심이나 책임감을 기대하기 이전에, 그들의 민족성을 이해하고 근로자들의 목소리를 귀담아 들으려는 노력이 필요했던 것이다.

이에 회사에서는 문화교류 프로그램 및 복지 정책을 단계별로 추진해 나갔다.

99년 8월부터 실시되었던 문화교류 프로그램은 한 달에 한번씩 문화행사를 갖는 것으로부터 시작되었다.

먼저 한국의 문화를 알리기 위해 고전무용단, 창, 사물놀이 등의 공연이 펼쳐졌다. 한국이 어떠한 역사적 배경과 문화를 가지고 있다는 것을 알려주기 위해서 여러 행사들을 다채롭게 마련했고 이런 행사들을 자세한 설명을 덧붙여 들은 멕시코 인들은 다소 낯설지만 한국 문화에 대해 새로운 인식을 갖게 되었다.

〈그림 10〉 한국 고전무용 소개



한국인들의 멕시코 문화에 대한 이해는 더욱 중요했다. 멕시코는 소득수준이나 생활 수준이 한국보다 낮았기에, 한국 직원들은 그들의 문화에

대해 높이 평가하거나 관심을 기울이지 않았다.

이런 상황에서 멕시코 문화를 소개하는 여러 행사들은 신선한 자극이었다. 여러 한국 관리자들은 멕시코 시티를 방문해서 아즈텍 문명 유적지를 돌아보는 등 그들의 문화를 접하게 되면서 그들에 대한 이해를 새롭게 하게 되었다.

이러한 문화교류가 주었던 가장 큰 장점은 공감대의 형성이었다. 서로의 문화를 조금씩 알게 되면서 그전과 다르게 서로가 공유할 수 있는 것들이 늘어가게 되었고, 이것은 한국인들과 멕시코 인들 사이에 대화의 물꼬를 터주는 계기가 되었다.

〈그림 11〉 직원자녀 초청행사



작업환경 개선

멕시코 공장 근로자들을 위한 작업환경 개선은 99년 7월부터 Green project라는 이름 하에 수행되었다. HYMEX 공장 부지 내에, 화단을 조성하고 나무를 심는 등 작업환경을 보다 쾌적하게 마련해서 근로자들이 편히 쉴 수 있게끔 했다.

그리고, 작업장의 환기시설 및 채광시설을 갖추고 소음을 줄여 보다 좋은 환경에서 일을 할 수 있게 배려를 했다. 이와 함께 공장 내 이발소와 세탁소를 설치하는 등 복지향상에 힘을 쏟게 된다. 특히 멕시코 기능공들만이 사용하는 휴게실을 여객기의 First Class Lounge수준으로 만들어 고참우수사원에게 멤버십을 주기도 하였다.

이러한 일련의 조치들과 매년 인사고과를 토대로 한 적절한 수준의 임금상승은 멕시코 근로자들로 하여금 '정말 우리 회사가 달라지고 있구나' 라

는 생각을 하게 만들었고 이전에 높았던 근로자의 이직률도 상당부분 줄어들게 되었다.

소송을 통해 얻은 노하우

이와 같은 문화적 교류는 글로벌기업이 가질 수 있는 긍정적인 요소임에 틀림없다.

그러나 국내환경과 글로벌환경이 가진 차이점에 의해 기업은 갈등을 겪기도 한다.

예를 들어 현지국정부 및 법제상의 차이로 인한 갈등을 비롯하여 언어, 의식주, 가치관 등 문화적 차이에서 기인하는 갈등도 많다. 이러한 갈등이 당사자간에 조화롭게 해결되지 않으면 기업 활동에 부정적인 영향을 미치게 되며 극단적인 경우 소송까지 비화될 수 있다.

일단 기업이 소송에 휘말리게 되면 막대한 시간과 비용이 소요되어 기업의 기능이 마비되어 기업 활동에 큰 타격을 주게 된다.

따라서 국제환경에서 글로벌 경영을 하는 기업들은 이러한 소송을 사전에 최소화시키려는 노력을 해야한다.

하지만 이미 소송이 제기된 상태라면 최선을 다해 승소하도록 대처해야한다.

이에 대한HYPA의 노하우는 무엇일까? 정답은 "소송에 강하게 맞서라!"라고 할 수 있다.

HYPA가 해결해야 했던 대표적인 문제로 'Michael Case'라는 소송사건이 있었다.(여기서 'Michael'은 소송을 제기했던 HYPA의 Sales Director 이름이다.)

미국의 벤 트레일러 시장은 시장참여자 대부분이 미국 백인들이어서 HYPA가 시장에 진입하는데에는 간접적인 장벽이 존재하고 있었다. 검은 머리의 한국인이 미국 벤 트레일러 시장을 공략하기란 쉬운 일이 아니었다.

HYPA는 벤 트레일러 시장을 공략하기 위해 전원 미국인으로 구성된 벤 트레일러 부서를 만들었다. 그리고 새로운 미국인 Sales Director를 고용했는데 이것이 문제의 발단이 되었다.

그는 자신의 영업실적 부진으로 해고당하게 되자 이에 앙심을 품고 소송준비에 돌입하였고

1996년 11월, HYPА 존재를 위협하는 소송이 터지게 된다.

마이클이 미국의 평등고용위원회에 HYPА를 부당해고행위로 제소하게 된 것이다.

미국의 경우 개인이 회사를 상대로 소송을 제기하게 되면 개인을 상대로 회사가 배상하는 것이 일반적이었다. 대부분 그 배상금액은 천문학적인 액수이기 때문에 회사의 입장에서는 회사의 존재를 위협 받는 상황으로도 인식되었다.

당시 이 같은 상황에 직면한 HYPА의 신입법인장인 정태영 전무는 소송에 대해서 확고한 방침을 갖고있었다.

“HYPА에서는 어떠한 소송 위협에 대해서도 절대 굴하지 않습니다. 회사에 잘못이 있다면 이를 즉시 인정합니다. 그러나 회사가 정당하다고 여겨질 경우, 많은 비용을 부담해서라도 반드시 승소하도록 노력합니다. 쉽게 말씀 드리면 호락호락한 상대가 아니라는 교훈을 남기기 위해서지요.”

HYPА는 LA소재의 변호사들과 접촉해서 상황을 알아보는 한편, Graham, James나 Baker McKenzie 등과 같은 대형 로펌들을 섭외하여 소송에 대비하였다.

결과는 HYPА의 승소...!

업무성과상의 문제점들과 마이클이 제시한 자료들의 신빙성에 대한 검토를 통해 내려진 결정이었다. 무려 2년여 동안 계속된 지리한 소송이 끝나는 순간이었다.

이외에도 환경, 안전, 세금과 관련한 기준이 엄격하기로 소문난 미국시장에서 HYPА는 각종 소송과 직면하게 된다. 예를 들어 내륙운송을 하는 밴컨테이너의 특성상 고속도로를 자주 이용하게 되는 것은 불가피한 일이지만 미국정부는 고속도로 훼손을 보수하는데 소요되는 재정원천을 확보하기 위해 일종의 특별소비세를 부과하고 있다.

그리고 이러한 세금부과는 타이어의 fair market value에 근거하는데, 실제시장에서는 수량할인 등에 의한 구매가격차이가 존재하여 실질적인

타이어의 fair market value가 얼마이다 라고 확정지을 수 없는 어려움이 있었다. 그러나 미국정부는 HYPА가 납부한 세금액수를 문제삼고 타이어가격을 속였다고 하여 Penalty성격이 짙은 엄청난 세금을 부과하였다.

부당하다고 느낀 HYPА는 정식으로 미국정부를 상대로 소송을 제기했으며, 결과적으로 승소하여 불합리한 세금부과시스템으로 인한 환불까지 얻어내는데 성공하였고 미국정부는 이 사건을 계기로 관련법까지 개정하였다.

이것은 기업이 글로벌경영을 하는데 있어 중요한 영향을 미치는 현지구 정부와의 갈등의 특징적인 예라고 할 수 있다.

또한 클라이언트가 제기한 품질 관련 억지소송에서도 정당하고 합리적인 변론으로 배심원들을 설득하여 승소하기도 했다.

이렇듯 수많은 소송을 겪으면서 스스로의 문제점을 고치고 노하우를 익힌 HYPА는 현재 소송과 관련한 비용이 제로이며 소송으로 회사업무가 마비되는 일은 없어졌다.

더욱 의미있는 것은 연간 100만불 가까이 소요되던 소송관련 제비용이 없어지고 기업운영의 전문성, 효율성을 향상시키는 ERP, SCM과 같은 관리방식에 투자를 늘릴 수 있었다는 점이다.

미래로의 도전

HYPА가 미국시장을 식권하고 업계선두가 될 수 있었던 이유는 크게 대외적인 경영전략과 대내적인 관리전략이라는 두가지요소에서 찾아볼 수 있다. 전자는 시장과 관련한 마케팅 및 생산과 직결된 전략적 측면을 말하며, 후자는 사람과 관련하여 조직내에서의 업무성과를 제고하기 위한 구성원간 화합과 협동을 위한 노력이라 할 수 있다.

위의 두 전략에 관한한 HYPА는 확고한 방침을 가지고 있었으며 이는 최고경영자의 추진력과 결부되어 놀라운 성과를 거두게 되었다.

정태영 전무는 다음과 같이 말한다.

“Item이 재래식이라고 해서 경영전략 또한 재래식일 필요는 없습니다. 무엇보다도 시장의 상황

과 자신의 역량을 비교분석하여 최적의 전략을 도출해내는 것이 중요하지요.

또 자본이 많다고 기업이 성공하는 건 아닙니다. 선진 기업문화를 갖춘 기업만이 문화적 우위를 통해 효율적인 관리를 해 나갈 수 있는 것이죠.

우리는 더 이상 한국식 관리기법을 고집하지 않아요. 문화적 차이를 인정하며 그 모든 것을 포괄할 수 있는 우리만의 독특한 문화를 만들어 가고 있죠. 어려움이요?.. 있겠죠. 다국적기업이 모든 문제에 대해 완벽한 해결책을 가지고 있다고 믿는다면 그건 환상입니다. 그렇다고 해서 다국적기업만이 가질 수 있는 강한 잠재력 또한 잊어서는 안됩니다.

머나먼 미국 땅에서 컨테이너와 새시 부문 최대생산 업체로 발돋움하기까지의 그 수많은 땀과 눈물을, 이제는 미래로 도약하는 발판으로 삼아야 할 것입니다.”

결론적으로 HYPA는 한국 기업이 글로벌기업으로 발돋움하는데 있어서 귀감으로 삼아야 할 좋은 Roll model을 제시하고 있다.

그러나 HYPA는 여기에서 안주하지 않는다. 고부가가치 품목인 Van-Trailer 시장에서 HYPA의 시장점유율은 현재 2%로 개척의 여지가 매우 크므로 앞으로의 성장에 대한 전망도 밝다.

미래를 향한 HYPA의 도전은 오늘도 계속되고 있다.

***별첨부록 참조**

부록 1. 회사연혁

부록 2. HYPA · HYMEX 현황

부록 3. 연간 생산능력(Production Capacity)

부록 4. 누적 총생산량(Production to date)

부록 5. 매출액 추이(Sales Trend)

부록 6. 손익 추이(P&L Trend)

부록 7. 연도별 판매계획(1999~2003년)

부록 1. 회사 연혁

- 89년 11월 회사설립
- 92년 4월 미 국내용 컨테이너 새시 및 스틸 컨테이너 생산
- 93년 4월 미 국내용 알루미늄 컨테이너 생산
- 94년 6월 미 국내용 밴 트레일러 생산
- 95년 7월 수출용 냉동 컨테이너 생산
- 97년 1월 미 해병대용 Flatrack 생산
- 97년 7월 CROP 수주
- 99년 2월 냉동 밴 트레일러 생산
- 99년 5월 CROP 초도납품

부록 2. HYPA · HYMEX 현황

구분	HYPA	HYMEX
주재원	4명	8명
교포	22명	38명
미국인	27명	5명
멕시코인		1,817명
주소	8880 Rio San Diego Dr.#600 San Diego, CA92108	La Encantada #7474 Parque Industrial El Florido,Tijuana,B.C.
전화	(619)574-1500	(011-52-66)45-0130

부록 3. Production Capacity(연간 생산능력)

생산품목	대 수
Van-Trailer	8,400
C-Chassis	15,000
Reefer	6,000
Domestic Container	8,400
CROP	8,000

부록 4. Production to date(누적 총생산량)

생산품목	대 수
Reefer	11,956
C-Chassis	80,635
Van-Trailer	19,541
Domestic Container	17,064
St Container	48,328

부록 5. Sales Trend(매출액 추이)

(단위:백만\$)

연 도	매출액
1993	121
1994	174
1995	196
1996	172
1997	220
1998	239
1999	262
2000	307

부록 6. R&L Trend(손익추이)

(단위:백만\$)

연 도	매출액
1993	-1.0
1994	5.0
1995	1.8
1996	-6.5
1997	-16.3
1998	3.1
1999	19.5
2000	22.0

부록 7. 연도별 판매계획

판매계획현황(단위:백만)

