

노사분규의 위기극복에서 세계화까지

—대우자동차의 경영혁신 사례—

尹 錫 喆

(서울대학교 경영대학 교수)

서 문

세계경제의 글로벌화(globalization)가 진전되면서 기업의 해외투자는 21세기에 기업의 생존과 성장을 위한 주요 전략적 수단이 되고 있다. 유엔 무역개발회의(UNCTAD)도 1997년 9월 21일, '1997 세계 투자보고서'를 발표하면서 기업들의 해외투자가 전세계적으로 급증하고 있다고 보고했다. UNCTAD 보고서에 의하면 한국의 대우(Daewoo)그룹은 해외에 119억 달러를 투자해서 개도국 기업 중에서는 해외투자 제1위를 기록했고, 전세계 (해외투자 순위) 100대 기업중에서는 52위에 랭크되어 있다.

대우그룹의 해외투자는 특히 자동차 산업분야에서 두드러지게 나타나고 있는데 대우자동차는 1990년대 초반까지만 해도 한국에서 악성 노사분규의 대명사가 되어 있었으며 매년 적자를 누적해 오던 회사였다. 이런 회사가 1992년부터 경영혁신과 노사관계 개선을 이룩하면서 경영의 세계화에 두각을 나타내기 시작했다.

대우자동차의 경영혁신과 노사관계 개선의 성공은 1996년 후반부터 3개 차종의 同時개발 성공으로 이어졌으며, 이로 인하여 1997년도 상반기의 경영실적평가에서 대우자동차의 국내 매출액은 전년도 同期대비 22.7% 늘어난 2조5천1백91억원을, 그리고 순이익은 45.9%가 늘어난 1백42억원을 기록하게 되었다.

대우자동차는 1962년 한국최초의 자동차 메이커로 출발했고 1972년 세계최강의 GM과 합작하

여 국내 시장점유율 50% 이상을 점유하던 회사였다. 이런 회사가 국내 매출액 순위 3위, 시장점유율 20% 이하로까지 凋落하게된 원인, 결국 GM과 결별하고 독자경영에 뛰어들어 노사관계 개선과 경영혁신에 성공하는 과정, 그리고 과감하게 세계화에 도전하여 세계경영을 펼쳐가는 전략의 특징은 무엇인가? 이러한 문제는 경영학적 관심의 대상이 되기에 충분하다. 저자는 이러한 문제에 초점을 맞추어 대우자동차와 GM 사이의 전략상의 갈등, 경영혁신과 노사관계 개선의 방법론, 그리고 개도국 기업이 세계경영에서 선진국 기업과 경쟁하기 위한 전략의 독특성을 사례 형식으로 탐구하고저 한다. 자료제공에 협조해 준 대우자동차에 감사한다.

1. 들어가는 말

한국 최초의 자동차 제조회사는 1962년 1월 일본 닛산자동차와의 기술제휴로 세워진 새나라자동차공업(주)였다. 이 회사는 1968년 11월에 신진자동차로 社名을 바꾸었고, 1972년 6월에는 미국 제너럴 모터스의 자본과 기술을 도입하면서 GM KOREA로 다시 회사 이름을 바꾸었다. 이때 全株式의 50%를 보유한 한국측 대주주의 자금난으로 인하여 한국측 持分이 韓國産業銀行으로 넘어가고, 나머지 50%의 지분을 보유한 GM이 경영을 도맡았으며, 1976년 11월에는 회사명칭이 한국의 국민정서에 좋지 않다 하여 社名을 새한자동차로 또다시 바꾸었다. 소유와 경영 주체의 변동은 계속되어 1978년 7월 大宇實業(株)이 산업은행이 보유하고 있던 지분을 전량인수하

면서 대우의 경영 참여가 (持分 50%선에서) 이뤄졌고 1983년 1월에는 회사이름을 대우자동차(주)로 다시 변경하였다. 이때의 대우자동차주식회사는 GM과 대우가 공동 대표이사, 同數의 이사진을 구성하여 운영하는 50 대 50의 합작법인이었다.

그동안 생산되어 온 차종을 보면, 1960년대 새나라자동차(주) 시절에는 '새나라', 新進자동차 시절에는 '코로나', GM코리아 시절에는 '레코드', 그리고 새한자동차 시절에는 '제미니'가 대표적 신제품이었다. 대우자동차로 社名을 개명한 후 개발한 르망(Lemans)은 GM이 월드카(World car) 전략의 일환으로 개발한 차로서 국내 판매와 함께 GM의 판매망을 통해 미국시장에서 폰티악(Pontiac)이라는 이름으로 판매되었다. 그동안 시장 점유율을 보면, 1973년까지는 대우자동차(당시 社名으로는 GM Korea)가 한국에서 50%가 넘는 1위의 市場점유율을 유지해 왔으나 1974년 現代自動車(株)가 '포니'를 개발하여 도전해 오면서 한국시장의 1위 자리를 현대에게 빼앗기게 되었다. 1978년 대우가 경영에 참가하면서 김우중 회장은 신제품개발과 해외시장 개척을 통한 규모 확대의 성장전략을 추진하려고 하였으나, 합작법인인 GM은 다른 입장을 견지했다. GM은 그들의 세계전략의 일환으로 한국에 투자의 일개 子會社가 GM의 세계시장 전략과 충돌하는 것을 원치 않았기 때문에 대우자동차의 규모 성장이나 기술혁신 등 장기적 성장전략에 부정적이었다.

1973년과 1979년 1, 2차에 걸친 오일 쇼크에서 회사가 충분히 회복도 하기 전인 1980年代 초반부터 反美, 反政府의 정치적 성향을 띤 운동권이 노동현장으로 잠입할 때, 대우자동차는 (京仁 지역에 위치한 최대의 업체이며, 미국의 GM이 출자한 회사라는) 地域的 政治的 성격의 이유로 재야노동운동단체들이 노동자의 의식개혁을 지도하려는 표적 업체가 되었다. 특히 경인지역 노동운동의 중심세력인 仁川노동운동단체협의회(약칭 仁勞協)를 위시하여 재야노동운동단체가 대우자동차의 노조를 막후에서 조종하기 시작하

면서 (1984년 8월 위장취업자 문제로 발단이 된 노사분쟁 이후) 1991년까지 대우자동차에는 年例行事로 노사분규가 끊이지 않고 발생했다. 한 해의 임금협상이 타결되고 노사 분규가 끝나게 되면 경영진은 무기력해진 생산라인을 정상궤도로 회복시키기 위해 진력해야 한다. 그러다 보면 품질개선이나 생산성 향상을 위한 노력을 채 시작하기도 전에 세월은 흘러 또 다시 다음 해의 분규가 시작되었다. 이런 악순환의 고리에 물려 회사의 경영진은 장기계획을 수립하고 회사의 성장과 발전을 도모할 시간을 내기도 힘들었다.

제품을 파는 것이 아니라 이미지를 판다는 말이 있드시 노사분규로 회사의 이미지가 이렇게 실추되자 판매는 곧두박질쳐서 대우가 만든 차는 소비자의 냉담한 반응 속에 팔리지 않고 재고로 누적됐다. 재고 누적은 곧 공장에 영향을 미쳐 작업중단이 잇달았고, 어느 누구도 대우자동차가 어디로 가는지 알 수가 없었다. 당시의 상황을 대우자동차의 한 중역은 다음과 같이 회상하였다. "생산현장은 계속되는 노사분규로 질서가 무너져 업무의 기본원칙이 지켜지지 않았다. 기계는 돌아가고 있는데 그 옆에서 잠을 자는 사람, 담배를 피우며 잡담을 하는 사람 등, 생산현장은 감독자들이 관리 통솔할 수 없는 상황 속에 빠져들고 있었다. 이러한 상황은 제품의 품질악화로 이어져 고객의 불만은 쌓여 갔으며, 1990년 에스페로, 1991년 프린스의 개발과 판매에도 불구하고 판매는 점점 줄어들어, 1992년에는 1교대로 공장을 운영하는 상태에까지 이르게 되었다. 1교대 운영에도 불구하고 재고는 계속 증가하여 공장내에는 완성차를 쌓아 놓을 곳이 없어서, (연구와 개발에 몰두하여야 할) 연구소 직원들까지 전국에 산재하는 대우그룹사 소유의 부지로 재고 차량을 옮기는 일에 매달려야 했다. 그동안 소유와 경영 주체의 잦은 교체 탓으로 관리직에는 소위 복지부동, 보신주의 현상이 만연하고 있었고, 사무 생산성은 계속 하락하면서 이직율도 동업계 경쟁사의 2배에 달했다. 부문 조직간의 벽은 매우 높아져 어떤 문제점이 생겨도 이것을 해결하겠다고 나서 는 사람은 없었다. 이렇게 회사가 곤경에 처하고

제품이 시장에서 밀리기 시작하니깐 그것을 다시 회복하기란 결코 쉬운 일이 아니었다.”

2. 회사의 위기극복을 위한 노력

GM과 대우는 대우자동차의 주식을 반반씩 소유함으로써, 공동 대표이사과 同數의 이사진을 구성했고, 이로 인하여 이사회는 주요 의사결정(decision making)에 임할 때마다 어려움을 겪게 되었다. 뿐만아니라 회사의 경영자들은 주요 서류를 모두 GM을 위해 영어로 옮겨야 했으므로, 이 일만 해도 회사 업무의 신속한 진행에 적지 않은 부담이 되었다. 그러나 무엇보다도, 대우보다 후발주자인 경쟁사가 대우의 2~3배의 성장을 하고 있는데도 대우자동차는 GM과의 이견으로 인하여 신차 개발과 신규 설비투자에 대한 의사결정을 내리지 못하여 성장은 고사하고 현상유지도 어려웠다. 세계 최대의 자동차기업 GM이 세계화 전략의 일환으로 한국에 투자한 일개 子會社에 대한 전략이, 자동차를 주력 업종으로 육성하려는 대우의 야심찬 전략과 (시설투자, 신제품 개발, 해외진출 등 주요 요건에 관하여) 계속 사사건건 부딪칠 것은 자명했다. 이런 상황이 10여년 계속되면서 대우와 GM이 갈라서야 한다는 대우측의 결론은 자명해졌다. 한편 GM의 입장에서 한국에서 계속되는 노사분규와 인건비 상승의 결과 GM에 低價車를 공급하기 위한 생산기지로서의 매력을 대우자동차는 상실해 가고 있었다. 결국 김우중 회장은 GM과 상의 끝에 1991년 10월 GM이 가지고 있던 대우자동차의 지분 50%를 전량 인수하고 14년간의 합작관계를 청산하기로 합의를 보았다. 이에 따라 GM측 주식 총 2,624만 2,500주(1억 7,000만 달러 상당)를 대우전자가 1,444만3,500주, 대우통신이 600만주, 대우중공업이 580만주 등 대우계열사에서 인수했다. 인수대금 중 40%는 92년에, 나머지는 93년과 94년에 30%씩 분할 지급하기로 했고, 10월말에는 정부에서 GM의 매각신고를 수리함으로써 합작관계가 공식적으로 청산되기에 이르렀다.

GM과 결별함으로써 대우자동차의 경영정상화를 위한 첫 과제를 해결한 김우중 회장의 다음 과

제는 회사의 노사관계를 정상레도 위에 올려놓는 일이었다. 김우중 회장은 대우造船의 金泰球사장을 1991년 11월 대우자동차 사장으로 전보발령했다. 金泰球사장은 1963년에 서울대 상대를 졸업하고 산업은행 조사부에 들어갔다가, 1971년 대우로 옮겨 그동안 대우의 주요사업을 담당해 왔으며, 그동안 대우자동차처럼 역시 노사분쟁에 휘말려 있던 대우조선의 경영정상화에 공이 크다는 평가를 받아 왔다. 김태구 사장은 대우자동차로 옮겨와서 취임식도 미룬채 한 달간 공장 곳곳을 둘러보았다. 그가 느낄 수 있는 것은 생산, 판매, 영업, 품질 등이 모두 엉망이어서 회사의 경쟁력이 완전히 죽어 있다는 사실, 그리고 회사가 망하는 것은 이제 시간 문제라고 사원들도 위기의식에 젖어 있다는 사실이었다.

김태구 사장은 우선 직원들에게 ‘우리도 노력하면 희생할 수 있다’는 신념을 심어주어야 한다고 생각하고, 그동안 노사분규의 위기를 딛고 일어난 대우조선 등 경영혁신에 성공한 대우 계열사를 대우자동차의 근로자들이 방문하여 그곳의 활기넘치는 모습을 보고 오도록 했다. 대우자동차와 함께 노사분규를 겪은 대우조선은 노사간 협력체제를 구축하고, 1991년 처음으로 사상 최대의 경상이익을 올리는 성과를 거두어 한국의 언론계로부터 찬사를 받고 있었다. 한편 김사장은 직원들에게 대우자동차가 처해 있는 상황을 정직히 알려면서, “지금은 이렇게 어려운 형편이었지만 GM과 결별을 하기 때문에 앞으로 자유로운 경영혁신이 가능하다”는 점과 국내의 다른 자동차회사에 비해 결코 떨어지지 않는 인적 자원을 대우도 가지고 있다는 점을 강조하며, ‘회사를 믿고 따라주면 모든 책임은 경영진이 지겠다.’고 강조했다. 동시에 김사장은 경영혁신을 추진할 조직을 구성하고 장단기계획을 수립했다.

김사장은 전종업원의 의식개혁과 참여를 개혁운동의 기본철학으로 삼고, “대우조선이 살아났듯이 우리도 새로운 도전운동을 통해 살아날 수 있다”고 설득하며 이러한 도전 운동을 NAC(New Automotive-industry Concept)운동이라고 명명했다. 전사적이고 체계적인 NAC 도전운

동을 추진하기 위해 과장급을 중심으로 각 부문에서 유능한 간부들을 100여명 선발하여 NAC 추진팀을 구성하고, 추진팀에게는 충분한 권한을 부여함으로써 밑에서부터 창의적인 발상과 개혁운동이 일관성 있게 추진되도록 하였다. 1992년 2월 김사장은 NAC 추진팀 요원들에게 이렇게 말했다. “경영혁신운동을 하는 회사는 많지만 대부분의 회사가 소기의 목표를 달성하지 못하는 것도 사실입니다. 실패원인은 그들의 경영혁신운동이 전직원의 의식변화와 적극적인 참여, 그리고 근본적인 제도개혁까지 도달하지 못했기 때문입니다. 따라서 우리의 NAC도전운동은 전직원의 참여와 의식 및 행동개혁으로 이어져야 합니다. 전원이 참여하여 끊임없는 개선활동을 전개하고, 이러한 개선활동을 제품개발·품질개선·생산관리·부품업체관리 등 각 활동과 연계시켜 종합시스템을 제도화시켜 나아가야 합니다. 계획을 잘 짜는 일 못지않게, 전직원이 참여하도록 지속적이고 집요한 노력을 기울이는 일이 성공의 관건입니다.”

NAC추진실을 설치한 후 곧바로 분위기 조성을 위한 아침행사가 시작되었다. NAC추진실 직원 80여 명이 앞장서서 영하 10도의 추운 날씨에도 불구하고 공장의 각 출입문과 출근 버스 정류장에서 출근하는 근로자들에게 인사를 했다. 차가 팔리지 않아 조업이 단축되는 상황이어서 모두가 위기감에 처해 있었기 때문에, NAC도전운동에 대한 생산직 근로자들의 반응도 긍정적이었고, 서서히 모두의 의식에 변화가 일기 시작했다. 뒷날 직원들은 “그 때 회사의 방침에 반기를 드는 것은 자기 자신에 대한 반기를 드는 것과 같았다”고 말했다. NAC도전운동은 우선 정리정돈의 생활화, 시간 지키기, 안전의 생활화, 직장의 예절 지키기 등을 새문화 운동으로 강조하고 그 실천을 유도하였으며 아침인사하기, 아침 청소, 아침 체조 등 각종 활동을 통하여 일체감과 새로운 분위기를 조성하는 방향으로 나아갔다. 김사장은 또, 회사가 변하려면 종업원 모두가 변해야 하지만 근로자의 마음을 움직이려면 관리자의 행동이 달라져야 한다고 강조하고 사무 관리직의 의식개

혁운동을 추진했다. 대우자동차는 이 관리직 의식개혁 운동을 M2혁신운동이라고 이름했는데, M2란 관리(MANAGEMENT)와 의식(MIND)의 첫 글자를 합성한 용어로 업무절차의 간소화, 권한위양, 화일링 시스템 개선, 회의의 효율화, 내일터 가꾸기 등을 체계있게 추진하자는 사무효율화 운동이었다. 이 운동의 근본은 관리 감독자의 의식개혁에 있었으며 사무실에서 부과장의 의식이 바뀌고, 공장에서 관리 감독자의 마음이 긍정적으로 변하고 행동으로 옮겨져야만 생산직 근로자들의 마음에 변화가 일 수 있다는 생각에서였다.

3. 노사관계 정상화를 위한 노력

김태구 사장은 NAC운동으로 우선 노사관계를 정상제도 위에 올려놓아야 한다고 생각했다. 그러나 대우자동차의 노사관계는 하루 이틀 사이에 개선될 사안이 아니었고, 단순한 노조집행부만의 문제가 아니라 노조원 개개인의 의식개혁과 회사 방침에 대한 자발적인 참여와 실천을 요하는 문제였다. NAC운동은 봄이 오면서 전원이 참여하는 아침체조로 이어졌다. 이전 같으면 회사원 모두가 20~30분 먼저 출근하여 체조를 한다는 것은 생각지도 못할 일이었지만, 무언가 달라지지 않으면 모두 죽는다는 위기의식과 함께 NAC 운동의 분위기는 무르익어 갔다. 이러한 분위기 속에 92년 5월 25일부터 ‘한마음 생산회의’를 시작했다. 이 회의는 매주 월요일 공장가동을 완전히 중단하고 오전 8시부터 50분간 전 직장에서 동시에 진행됐고, 한 주일간의 생산, 품질, 안전, 개선제안 등의 실적분석과 문제점 토의에 이어 다음주 운영계획을 수립하는 분임조 활동이 되었다. 이러한 변화와 더불어 각종 교육이 연이어 열렸다.

대우자동차는 그동안 1982년의 TQC(전사품질관리) 활동, 85년의 르망 생산, 89년부터 추진한 공장합리화운동 등을 추진할 때 많은 교육을 실시했다. 특히 대우의 그룹전체 차원에서 1990년부터 모든 계열사에 ‘희망 90S 운동’이라는 이름의 관리혁명을 추진중이었기 때문에 그 동안 엄

청년 교육투자가 이뤄진 셈이다. 그런데도 대우 자동차에는 이러한 교육으로 인한 의식개혁이나 경영개선은 실패한 흔적만이 있을뿐, 아무런 결과의 축적이 없었다. 이처럼 과거의 노력이 허사로 끝난 것은 회사의 기본과 원칙이 무너져 있었기 때문이라고 김사장은 생각했다. 직장생활의 기본과 원칙이 지켜지지 않았기 때문에 교육은 '모래 위에 집짓기(砂上樓閣)'였다고 판단한 김태구 사장은 NAC교육을 통하여 '기본충실'과 '원칙존중'을 강조하면서, 직원들에게 회사가 처한 현실을 설명했고, '회사 살리기', '자존심 회복', 그리고 '애정 가지기'를 호소했다. 과거에는 회사의 설득에 회의적이었고 자신들의 능력도 잊어버린 것 같던 직원들이 달라지기 시작했다.

NAC도전교육을 마친 직원들은 이 때의 소감을 다음과 같이 기록해 놓았다. "지난 몇 해 동안 연이은 파업과 과격시위를 당연한 일로 생각하고, 설마 '이 큰 회사가 망하랴'하고 생각해 왔다. 그러나 현실에 눈을 뜨고 보니 그 동안 우리는 무엇을 했는지 후회가 된다." ... "경쟁회사는 제품이 없어서 못 파는데, 우리는 생산라인을 중단하고 이런 교육을 받게 된다는 자체가 너무나 비참하다는 생각이 든다." ... "차는 출고만 하면 끝나는 것으로 알았는데 영업사원의 얘기를 통하여 그렇게 많은 고장이 있다는 사실, 그 고장이 우리의 사소한 부주의로 생긴다는 것을 알고 경악했다." ... "우리 회사에서는 과거 경영층이나 관리감독자들과 技師員 사이에 대화시간이 너무 없었다. 앞으로 기사원과 職·工掌, 기사원과 과 부장 및 임원과의 사이에 대화시간을 자주 가졌으면 좋겠다." 직원들은 NAC 교육을 마친 후 자발적으로 회사 알리기운동을 전개하면서 스스로 판매에 나섰다. 회사 근처의 가게 중에서 대우차를 사지 않은 가게에는 출입을 삼가하면서 직원들은 구매를 권유했다. 이것이 얼마나 판매에 도움이 되느냐를 떠나서 '이대로는 안 된다'는 위기극복의 일체감 구성에 의미가 있었다. 공장 주변의 상점이나 음식점에서부터 대우자동차를 보는 눈이 달라졌다. 이들이 대우차를 구매하기 시작했다.

대우자동차의 노사 관행에 비추어 볼 때 NAC 운동이 시작된 1992년도 그리 만만한 해는 아니었다. 새로 구성된 노조집행부는 이른바 가시적인 투쟁을 보여 주어야 하는 부담도 있었고, 임금협상과 단체협약갱신이 겹쳐 산적한 문제와 고비도 많았다. 김태구 사장은 노사간 만남의 기본을 정직한 대화에 두고, 모든 문제는 원칙을 준수하는 선에서 해결되어야 한다고 강조했다. 그동안 대우자동차는 노사분규 발생시에 입게 되는 막대한 손실이 두려워서, 원칙에 어긋나는 적정선 이상의 급여인상을 받아들임으로서 회사의 체질을 근본적으로 약화시켜 오늘 같은 死活의 위기에 이르렀다고 김사장은 노조를 설득했다. 임금인상에는 회사의 생존을 생각하는 기본과 원칙이 있어야 하며 이러한 기본과 원칙을 준수하는한 경영층은 누구와도, 장소가 어디든, 시간이 길고 짧은 정직하게 대화를 한다는 것이 김사장의 방침이었다. 위기에 처해 있는 회사가 이처럼 확고한 기본과 원칙을 제시하며 설득하자 노조도 그동안 자기들이 가지고 있던 생각을 냉정한 시각으로 반성하는 성숙된 의식을 가지기 시작했다. NAC 교육에서의 설득과 기로에 선 회사의 입장에 대한 이해가 1992년도의 노사협상을 무사히 끝나게 했고, 92년은 이러한 변화의 분위기에 힘입어 무사히 넘어갔다.

그러나 잠시 안정된 휴식기를 보내고 1993년이 되자 직원들이 '이제 이만큼 했으면 됐다'는 듯한 안일함을 보여 주며 변화의 물결이 멈추어 서는 것 같았다. 그러나 겨우 주요 문제점을 찾아서 그것을 드러냈고, 그 중 일부를 개선한데 불과한 단계에서 멈출 수는 없는 일이었다. 그래서 회사는 1993년 4월 워크숍을 개최하면서, 기업문화의 정착과 직원들의 사기양상을 위해 5월을 문화의 달로 지정하고 어린이날 행사와 연극, 음악회 등을 직원들이 관람하도록 지원했다. 6월 7일 회사의 창립기념일에는 전사 체육대회를 개최하는 등 복지차원의 활동을 본격화했다. 이후부터는 매년 5월 5일을 사내 어린이날 큰잔치로 정해 직원과 가족 등 3만 명이 참석하는 대규모 이벤트를 실시하는 한편 문화행사, 공장방문 등을 정례화했

다.

93년도의 임금교섭 과정에서는 파업 등 합법적인 행위가 가능했음에도 불구하고 성실한 교섭이 진행되어, 쟁의결의 5일 만에 잠정타결안에 완전 합의하는 값진 사례를 남겼다. 임금교섭이 5월 24일부터 시작되어 6월 29일 임시대의원대회의 쟁의발생신고 결의를 거쳐, 7월 9일 전체 조합원 54.4%의 찬성으로 쟁의를 결의하는 단계에까지 갔으나, 이것은 같은 해 다른 자동차회사들의 80~90%에 이르는 쟁의찬성률에 비해 이례적으로 낮은 수치였다. 이 사실을 언론들은 파국을 원하지 않는 직원들의 성숙된 의식이 반영된 것이라고 평가했다. 무분규 2년에 이르러서 노사 간에 신뢰가 싹트기 시작한 것 같았다. 그간 노사분규의 대명사처럼 여겨졌던 대우자동차가 큰 마찰 없이 평화적으로 노사관계를 이루어 가고 있다는 사실은 일반 고객들이 대우자동차에 대하여 가지는 기존의 이미지를 바꾸는데 상당한 역할을 했다. 직원들은 바쁘게 움직이기 시작했고, 제품의 불량률은 낮아지고 시간당 생산대수도 증가했다. 신제품 개발 등 연구개발이 활발히 이뤄지면서 새로운 시대가 다가오고 있음을 예고하는 것 같았다.

4. 노사관계의 새로운 패러다임 정립

1994년 6월 22일 임금교섭이 타결되어 3년 연속 무분규를 기록했다. 쟁의가 결의되는 등 진통을 겪기도 했지만 파국을 막아야 한다는 노사간의 공동의식으로 깨끗한 타결이 이루어졌다. 그러나 94년도의 교섭에서도 서로 간의 이해부족과 불신이 대화를 진행하는데 큰 장애요인으로 작용했고, 서로 마음을 터놓고 진실을 전달하는데도 힘이 들었다. 단순한 임금인상만으로는 회사나 근로자 모두가 만족할 수 없으니, 현장의 요구를 해결하고, 근로자의 복지를 개선함으로써 애사심과 생산성 향상으로 이어지는 노사관계가 앞으로 노사관계의 기본이요 원칙이라는 것을 노사 모두가 느끼기 시작했다. 이것은 지금까지의 노사관계를 심각하게 반성한 결과의 산물이며, 이제 노사관계의 중심축을 현장중시, 생산총괄 주도, 공

직장(工職掌) 중심의 현장관리로 옮겨야 한다는 사고의 전환이었다. 과거에는 근로자들이 회사로부터 가급적 많은 임금인상을 얻어내면 된다는 생각이었지만, 이것이 회사의 경쟁력을 떨어뜨려서는 좋은 일이 아니라는 생각에서, 앞으로 노사관계의 패러다임(paradigm)은 현장개선에서 찾아야 한다는 것이 노사 모두의 생각이 되었다. 김사장은 새로운 패러다임의 실천요강으로서 생산총괄 책임, 공평하고 엄중한 사규 준수, 정규조직의 활용, 술선수법, 요구하기 전에 먼저 해결해 주고, 요구에 대해서는 신속하고 책임 있는 답변을 하며, 정보의 공유와 공개, 공감과 이해, 설득과 대화를 기본방침으로 정했다. 김태구 사장은 이러한 실천요강이 얼마나 잘 준수되는 지를 나타내 주는 주요 지표를 개발하여 그 값을 기록하도록 하고 김사장 자신이 그것을 직접 점검하고 시행을 독려한다고 공개적으로 선언했다.

지도자가 약속을 지키지 못하면 조직의 불신을 낳는다. 따라서 김사장은 부서별, 담당별로 현장의 주요 이슈와 이에 대한 현장직원의 반응을 확인하고, 생산과 복지에 관련된 직공장들이나 현장직원들의 최대 요구사항을 정기적으로 파악하기 시작했다. 담당 임원 및 부서장, 공직장과 일반 현장직원의 면담횟수와 면담내용도 김사장이 직접 확인하며, 들어난 문제점을 얼마나 개선했느냐도 점검했다. 현장직원들의 고충 및 요구사항 처리대장을 만들어, 이 대장에는 실현 가능한 고충을 처리한 실적과 실현 불가능한 사항에 대한 응답내용을 기록토록 했다. 또한 고충해결을 요구한 주체별 분류와 처리실적을 기록해서 전 직원의 근무만족도를 파악할 수 있도록 했다. 요구에 앞서서 회사가 알아서 실시한 복지와 공정 개선내용과 준수도 부서 단위별로 파악할 수 있도록 하는 대장도 만들었다.

김태구 사장은 회사가 자진하여 실시하는 사업으로서 30억원을 들여 식당 개선 공사를 시작했다. 이 공사의 결과 배식 컨베이어 시스템이 개선되어 배식속도가 빨라졌다. 좌석수도 150석이 늘었고, 배식창구도 8개에서 10개로 증가하여 좌석 회전율이 3.8회전에서 3.3회전으로 개선되었다.

식당 개선은 30억 공사를 노조의 요구 없이 회사가 해 주었다는 점에서 의미있는 일이기도 했다. 김사장은 또 노사화합 프로그램의 하나로써 작업자들의 고충을 이해하기 위해 관리직 전원에 대해 생산 라인 현장실습(Production Line On Job Training)을 권장하였다. 사장도 직접 야간에 조립라인에서 볼트를 조이며 작업자들과 함께 고통을 나누었다. 그리고 노사화합에 대한 가족들의 이해를 구하기 위하여 전직원의 부인을 회사로 초청하여 사장과의 대화를 통해 회사현황을 소개하고, 남편들이 근무하는 현장을 참관하는 프로그램도 시행하였다. 이처럼 철저한 현장위주의 경영을 통해 노사간 공감대를 형성하고 자발적으로 회사일을 내 일처럼 생각하는 분위기를 만들고, 한 가족이라는 공감대를 지님으로서 대우자동차의 노사는 분규를 추방하고 노사가 공존공영하는 길로 들어서야 한다는 것을 노사 모두가 새시대의 노사관으로 정립키로 했다.

김 사장은 “기업은 이익을 창출해야 살아갈 수 있는 곳이며, 이익은 품질과 생산성 향상에 달려 있다”는 명제를 사내교육을 통해 전직원들의 머리 속에 심어 주면서, 생산현장에는 도요다(TOYOTA)식 JIT생산과 혼류생산 방식을 대우자동차 현실에 맞게 변안하여 NAC 생산방식을 정립하였다. 동시에 QM, TPM, 표준작업 등 분야별 문제해결 기법을 적용하였으며 이러한 시스템의 변화와 더불어 감독자의 위상도 살아나게 하였다. 또한 품질제일주의를 실천하기 위해 “한대도 못 만들어도 좋으니 품질을 잡아야 한다”고 품질제일주의를 강조하면서, 생산된 전 차량은 시내 주행테스트를 통해 품질 확인 후 고객에게 인도하였다. 생산과정에서 일정 수준 이상의 불량 발생하면 누구나 생산라인을 중지시킬 수 있는 제도(Andon System)도 시행하였고, 고객의 A/S 불만 해소를 위해 “24시간정비” 체제도 시작하였다. 한편 부품을 공급하는 협력업체에도 NAC 도전운동을 전파하여 품질향상기법 전수, 각종 검사 및 시험장비 대여, 품질·현장개선교육 등을 시행하였다. 이렇게 대우자동차의 노사관계 이미지가 회복되고 생산성과 품질이 급속히

향상되고 있었지만, 아직도 소비자는 대우차에 대해 반신반의했다. 그리하여 총력전을 펼치기로 하고 김태구 사장이 직접 TV 광고에 출연했고, “요즘 대우차 타보셨습니까”라는 캐치프레이즈를 스티카로 제작하여 전 대우가족이 차에 붙이고 다녔고, 94년에는 “대우차, 확실히 달라졌습니다”로 캐치프레이즈를 바꾸었다.

5. 세계경영의 전개

(가) 개도국 기업으로서의 세계화 전략

대우자동차가 NAC 도전운동을 통해 비로소 회사로서의 모습을 갖추어 가고 있을 때, 김우중 회장은 야심찬 계획을 구상하고 다음과 같이 발표했다. “자동차시장이 세계화되면 자동차회사는 최소한 연간 200만대를 생산해야 한다. 그래야만 세계시장에서 경쟁력을 갖추는데 필요한 연간 10억불 정도의 신제품 개발과 R&D 투자비를 흡수하고 대당 R&D 비용을 500불 이하로 낮출 수 있기 때문이다.” 김우중 회장은 계속해서 대우자동차는 200만대 생산·판매체제 구축을 위해서는 세계로 나가야 한다면서 다음과 같이 설명했다. “2000년의 국내 승용차시장을 150만대로 보고 3사가 경쟁한다고 할 때, 내수시장에서 한 업체당 판매 가능한 규모는 50만대에 불과하다. 뿐만 아니라, 높은 금리, 인건비와 地價 상승으로 한국경제는 점차 고비용 구조로 전환될 것이다. 그러나 21세기의 자동차시장의 경쟁은 더욱 가속화되어 자동차사업의 수익성 확보가 갈수록 어려워질 것이다. 앞으로 예상되는 무한경쟁시대에 대비하여 대우자동차는 세계 각국의 저렴한 자본, 노동, 토지 등 경영의 제 요소를 활용함으로써 경쟁력을 확보하여야 한다.” ... “한편, 미국, 유럽 등 선진국 시장에서는 한국으로부터의 수출이 늘어날 경우 일본 자동차의 경우처럼 자율규제가 예상된다. 규제 예상 물량을 이 지역에 대한 일본 자동차 수출량의 50% 수준인 100만대로 가정할 경우, 한국기업 한 업체당 미국과 유럽에 수출 가능한 물량은 30만대 수준으로 추정된다. 개도국 시장에서도 자국의 자동차산업 보호를 위한 무역장벽이 점차 높아지고 있어 우리 나라 한 업체당 년

간 20만대 이상 수출하기는 어렵다. 결론적으로 우리 기업 한 업체당, 내수와 수출을 합해 국내에서는 업체당 100만대 이상 생산해서는 안될 것이다. 따라서 우리는 나머지 100만대를 해외에서 생산·판매해야 한다. 향후 세계경제는 WTO 체제하에서 교역증대와 동시에, EU, NAFTA처럼 지역별 경제블록화가 가속화될 것이므로 우리는 경제블록내에 생산·판매 거점을 세워 나가야 할 것이다. 이것은 대우만을 위한 문제가 아니다. 대우가 자동차 분야에서 세계 10대 메이커로 부상하면 우리 국가와 민족의 위상이 달라지게 된다. 우리의 세계경영전략은 불가피한 길이라고 생각되며 또 성공하리라 확신한다.”

(나) 新市場(Emerging Market) 선점전략

김우중 회장은 선진국 자동차업체들의 진출이 활발하지 않으면서 잠재성장가능성이 높은 인도, 폴란드, 구 CIS, 루마니아, 체코, 베트남 등 지역을 대우자동차의 해외진출 대상지역으로 선택했다. 이것은 선진국의 경쟁업체들이 과감하게 투자를 못하고 있을 때 대우가 위험을 감수하고 이 지역에 먼저 진출하여 시장을 선점하려는 전략이었다. 특히 동유럽 국가들은 장차 EU 가입이 예상되어 서유럽시장 진출의 교두보로서도 의미 있었다. 대우자동차는 현지의 자동차업체들을 인수하여 단기간내에 생산·판매거점을 확보하는 전략을 적극적으로 추진했다. 대우는 국내에서 그동안 부실기업을 인수·정상화시키는 과정에서 얻은 노하우를 활용하여 이들 부실업체를 조기에 정상화시킴으로써 투자비와 시간을 절약할 수 있다고 믿었다.

이들 현지업체들은 팔리지 않는 구형 모델과 낙후된 시설, 사회주의 체제하에서 낮은 생산성이라는 공통된 문제점을 갖고 있었으므로 김우중 회장은 대우자동차가 새로운 모델을 공급하고 새로운 시설을 갖추어 생산을 시작하면 부족한 부분이 해결된다는 논리를 폈다. 김우중회장의 이런 판단에 대해 김태구사장은 당시를 이렇게 술회하였다. “처음에는 중역 모두가 우려를 많이 했습니다. 이제 겨우 회사가 모습을 갖출 정도가 되었는데 급격한 팽창, 그것도 전혀 풍토가 다른 구

사회주의 국가에 새로운 공장들을 만들어 가기에 는 여력이 부족하다고 생각했기 때문이죠. 그러나 우리에게서는 다른 선택이 없었습니다. 대우는 해외 경험이 많았기 때문에 어떻게든 소화해 낼 수 있으리라는 자신감이 있었던 것도 사실입니다.” 대우자동차의 Emerging Market 진출에는 대우그룹의 창업 초기부터 시작된 적극적인 해외 진출 경험이 큰 도움이 었다. 전세계에 제조, 무역, 금융, 마케팅 조직을 가지고 있는 다기능(Multi-functional)기업으로서의 대우그룹은 이미 후진국 시장에 1970년대 초부터 진출하여 현지국가에 대한 경험과 기반을 축적하고 있었던 것이다.

(다) 超國籍기업으로서의 경영철학

대우자동차는 국적을 초월한 공존공영의 동반자관계를 해외진출의 기본으로 삼았다. 이것은 대우가 해외투자로부터 단기적인 이익의 극대화에 중점을 두려는 것이 아니라 대우가 가진 경영자원과 현지 사업파트너가 보유한 비교우위의 자원을 결합하여 상호간의 국적을 초월하는 長期的 공존공영을 추구하는 전략이었다. 따라서 대우자동차는 해외의 현지공장을 단순한 조립공장화 하기보다는 초기부터 엔진, 변속기 등 핵심부품을 현지화하고, 신제품과 신기술을 적극적으로 제공하여 현지 공장의 경쟁력을 키움과 동시에 현지 국가의 고용과 경제발전에도 기여하는 전략을 추구하였다. 이러한 공존공영의 전략을 바탕으로 김우중 회장은 폴란드 FSO사 인수시 2만 여명의 기존 직원들에 대한 무해고를 약속하기도 하였다. 현지정부도 대우의 공존공영의 Partnership 정신을 이해하고 적극적인 지원을 아끼지 않았다. 현지정부의 이러한 지원은 대우자동차가 신시장에 진입하여 비교적 단기간에 경영기반을 다 지는데 도움이 되었다.

1996년 말까지 대우자동차는 루마니아, 폴란드, 체코, 우즈벡, 베트남, 이란, 필리핀, 중국, 인도네시아 등 10개국에서 11개의 완성차공장과 다수의 부품공장을 설립했다. 1995년 7월 인도공장에서 씨에로 생산을 시작으로 폴란드, 베트남, 인도네시아, 중국에서 이들 공장이 차례로 가동

을 시작하였다.

대우자동차가 폴란드의 FSO 사를 인수한 후 현지 종업원들이 보인 반응은 크게 기대감과 두려움이었다. 이들은 신기술 및 자본의 투자, 새로운 경영방식 도입에 의한 효율 향상, 임금 향상 등을 기대하고 있으면서도, 다른 한편으로는 해고와 노동강도 강화에 대한 두려움을 가지고 있었다. 대우자동차 NAC 추진실 서정진 고문은 현황과약을 한 후 돌아와 출장보고서에서 다음과 같이 보고했다.

“경영진 사이에는 사회주의 특권의식이 팽배해 있으며 제조업의 경영을 위한 사고 및 자질이 의문시되는 경영진도 있어서 이들이 개혁과 변화를 주도하는 세력이 되려면 많은 교육훈련을 필요로 할 것 같다. 사무직들은 변화에 대한 기대감과 두려움을 가지고 있으며, 현장관리를 기피하는 현상이 두드러진다. 생산직은 개혁과 변화에 무표정하고 무관심하며, 경영진, 관리자, 사무직에 대해 두려움을 가지고 있다.”

김태구 사장은 DAEWOO-FSO 사에서도 직원들의 의식변화와 생산성 향상을 위한 NAC 도전운동과 같은 경영혁신운동이 필요하다고 판단하였다. 그리하여 대우자동차 부평공장 생산부문에서 NAC 도전운동을 추진하였던 유석환 부장을 폴란드 현지로 파견하였고, 현지에 도착한 유 부장은 중견 관리자들로 구성된 경영혁신 추진조직을 구성하여 이들을 1996년 7월 한 달 동안 대우자동차 부평공장에 데려와서 NAC 도전운동과 NAC 생산방식을 견학하게 하였다. 이때 대우자동차는 NAC 도전운동의 일환인 관리직의 생산 LINE OJT를 실시하고 있었는데, 그때 마침 생산라인에서 작업자들과 함께 작업을 하고 있던 대우자동차의 김태구사장을 발견한 폴란드 요원들은 아연실색하였다. 중간관리층 못지 않게 현장에서 직접 작업을 하는 직원들의 변화도 필요함으로 해외의 현장 감독자들도 대우자동차 부평공장에 와서 현장 OJT를 실습하였다. 이런 교육의 목표는 기술과 기능은 물론 의식개혁과 공장 운영방식 등 대우의 기업문화를 이들에게 이식하기 위함이었다. 1996년말까지 폴란드, 루마니아,

인도, 베트남 등에서 온 약 1,650명의 현지직원이 2~3개월간씩 대우자동차에 와서 머물면서 연수를 받았다. 이들의 한국연수는 동서양의 문화차이, 언어소통의 문제로 인한 갈등을 겪으면서도 대우의 문화와 경영기법을 본국에 전파하는데 큰 역할을 하였다. 이들이 각각 자기들의 본국에 돌아가서 1995년에는 인도에서 5,700대의 대우자동차 모델을 SKD(반제품 조립형태) 또는 CKD(완전분해 조립형태)로 생산하였고, 1996년에는 주요 해외공장에서도 104,000대의 현지공장 기존모델을 포함하여 총 217,000대를 생산하기에 이르렀다. 1996년말 대우자동차는 해외진출이 순조롭게 진척됨에 따라 해외공장의 생산능력계획을 150만대로 확대하고 세계경영 목표를 “국내외 합쳐 250만대 체제 구축”으로 수정하였다.

(라) 공장별 생산모델 및 부품조달 체계

크고 작은 해외공장에서도 각각 생산할 모델과 생산규모를 결정하는 것은 대우자동차 세계경영의 중요한 과제였다. 규모의 경제 수준인 모델당 20~30만대의 공장을 건설하기에는 대부분 현지 국가의 자동차 수요가 충분치 않았다. 이러한 제약조건하에서 해외공장들이 경쟁력을 확보할 수 있도록 대우자동차는 목표시장을 분할하고, 이에 따라 적절한 투입모델을 결정하여야 했다. 한국에서는 대우자동차의 신모델만 생산하고, 루마니아, 인도, 우즈베키스탄에서는 티코, 씨에로 등 구모델을 당분간 생산하고, 일정 기간 후 여기에도 신모델을 투입한 후 구모델과 병행하여 생산토록 했다. 폴란드에서 생산하는 차는 서유럽시장을 목표로 하므로 주로 신모델 위주로 제품계획을 수립했다.

대우자동차가 진출한 국가들은 대부분 기반산업이 취약하여 현지 부품업체로부터 양질의 부품을 조달받기는 어려운 실정이었다. 또한 각국에 모든 부품의 공급체계를 구축하기에는 현지공장의 생산규모가 충분치 않은 것이 문제였다. 이러한 애로사항을 고려하여 대우자동차는 두 가지 전략을 수립·추진하였다. 그 첫 전략으로서 대우는 한국내 부품업체의 동반진출을 추진하였다. 동반진출의 형태로는, 단독출자를 통해 현지

부품공장을 건설하는 업체, 위험부담을 줄이기 위해 현지 부품업체와 합작 형태로 진출한 업체, 그리고 현지 직접투자를 꺼리는 업체를 위해서는 기술제휴의 형태로 현지의 어느 부품업체에 기술 제공 및 기술지도를 하고 로얄티를 받을 수 있게 하는 업체 등 대우자동차는 각 협력업체의 선호에 따라 다양한 형태로 그들의 동반진출을 추진하고 지원하였다. 대우는 둘째 전략으로서 현지 국가간 부품의 상호공급체계의 구축을 추진하였다. 인도공장을 중심으로 하는 아시아지역, 루마니아, 폴란드를 한 권역으로 하고, 우즈베키스탄을 중심으로 하는 동구·CIS 지역을 또 한 권역으로 구분하여, 각 지역내 부품공장을 특정부품의 생산에 특화함으로써 규모의 경제를 추구하고, 이들 부품을 권역내 현지공장에 상호공급토록 하였다.

(마) 연구 개발 NETWORK의 세계화

김우중 회장은 기술개발을 세계경영의 성패를 좌우하는 중요 전략으로 판단하고 우선 부평기술연구소의 기술력 향상을 위해 연구인력과 R&D 설비를 확충하였다. 이로서 부평기술연구소의 연구인력은 1992년의 700명 수준에서 1996년말 3,200명으로 증가하였다. 한편 김우중회장은 국내기술력과 경험부족을 보완하기 위해서 자동차 선진국에서 기술을 직접 확보해야 한다고 판단하고 해외연구소 설립을 통한 Global R&D Network 구축을 추진하였다. 대우자동차는 1994년 1월 영국에 있는 자동차 엔지니어링 전문회사인 IAD 그룹의 워딩기술연구소를 인수했다. IAD는 Audi Spyder, Volvo 440, Ford Scorpio, Mazda MX5, Fiat Tipo 등 명차들을 설계하고 실험한 고급 전문인력을 보유하고 있는 우수한 엔지니어링 회사였다. 워딩기술연구소의 인수 초기에는 세계적인 연구소가 이름도 없는 동양의 자동차회사에 인수되었다는 자존심 손상으로 인해 현지 엔지니어들 사이에 동요가 있었다. 이를 해결하기 위해 대우자동차는 한국의 부평기술연구소에서 100여명의 유능한 엔지니어를 파견하여 함께 근무하도록 하면서, 영국 엔지니어들을 한국에 초청하여 부평기술연구소와 대우

자동차공장, 그리고 대우그룹사의 사업장을 보여 줌으로써 대우에 대한 신뢰를 가질 수 있도록 하였다. 이러한 노력을 통해 워딩기술연구소는 기존 엔지니어들의 불안을 해소하고, 현지에서 연구인력을 추가 확충함으로써 800여명의 엔지니어를 확보하기에 이르렀다. 1995년 3월 대우자동차는 엔진, 변속기 등의 동력장치 부문에서의 선진 기술을 획득하기 위해 독일의 뮌헨 지역에 독일 기술연구소(German Technical Center)를 설립하였다. 독일기술연구소는 엔진분야에 우수한 독일 엔지니어들을 채용하여 각종 엔진과 변속기의 개발을 담당케 되었다. 대우자동차사는 또한 1996년에 독일의 Siemens사와 한국내 합작법인 설립 계약을 체결함으로써 엔진제어 등 첨단 분야의 개발능력을 확보하게 되었다.

Global R&D Network 구축과 병행하여 대우자동차는 1993년말부터 3개 차종 동시개발을 추진하였다. 이를 위해 국내외 각 연구소간의 기술과 자원이 최대한 공유될 수 있도록 협조체제가 구축되었다. 유럽내 기술연구소들은 할당된 제품개발분야에 대한 참여 외에 유럽의 신기술, 법규동향, 시장동향을 파악하여 신차개발에 반영하였고, 한국의 부평기술연구소는 제품개발과 국내 부품업체들의 부품개발을 이끄는 한편, 양산 과정에서 발생할 수 있는 문제점을 극복하기 위해 SE(Simultaneous Engineering) 기법을 채택하였다. 국내외 연구소간의 효율적인 기술자료 교환을 위하여 연구소간에는 대우자동차가 사용하던 기술표준을 적용하였고, 유럽과 한국의 時空차이를 극복하기 위해 Lotus Notes, Concerns Database 등 On-line Communication 체제를 통해 지구의 반대편에 위치한 연구소들이 2교대 24시간 가동될 수 있게 하였다. 세계 유명모델을 다수 개발한 경험과 기술을 가진 자부심 많은 유럽의 엔지니어들과 한국인 엔지니어들은 기술적인 견해와 문화 차이에 의한 갈등을 겪으면서도 프로젝트를 일정대로 추진하였다. 개발기간 30개월 목표에 맞춰 1996년 11월 라노스, 1997년 2월 누비라, 3월 레간자(Leganza)가 차례로 생산되면서 대우자동차는 세계경영을 위한 제품구성

의 기반을 마련했다. 대우자동차 기술연구소장인 심봉섭 전무는 당시의 감회를 이렇게 표현했다. “돌이켜 보면 3개 차종 동시개발에는 국내의 R&D NETWORK의 기여도 컸지만 NAC 도전 운동을 통해 형성된 전사적인 분위기 혁신과 연구원들의 “한번 해보자”하는 의지도 커다란 역할을 했다고 생각합니다. 신차 개발이라는 것이 연구소의 힘만으로 되는 것이 아닙니다. 부품업체를 통한 부품개발을 담당하는 구매부서, 생산부서, 판매조직들이 서로 뜻을 합쳐 진행해야 하는 전사적인 프로젝트입니다. 부품업체와의 GE(Guest Engineering), 그리고 생산 등 관련부문의 SE는 교과서적으로는 널리 알려진 평범한 이론이지만, 이를 실제로 신차개발에 적용하여 성공한다는 것은 다른 이야기입니다. 직원들의 하고자 하는 의지가 낮고, 조직간의 벽이 높아 협조가 안되었더라면 아무리 우수한 연구진을 투입하여도 어려웠을 것입니다. 3개 차종 동시개발이라는 과제를 성공적으로 수행한데는 이러한 전사적인 다이내미즘이 작용했다고 봅니다.”

(바) 해외판매망 구축

GM과의 합작기간동안에는 GM의 수출지역 제한으로 인하여 북미, 서유럽 등 선진국시장에서의 독자적인 영입이 불가능하였으므로 그동안 대우는 주로 아시아, 아프리카 등 일부 후진국시장에서만 판매망을 구축하고 있었다. 1994년말로 GM의 수출지역 제한기간이 종료함에 따라 1993년부터 김우중 회장은 (주)대우의 영업인력을 중심으로 본격적인 해외 자동차 판매망 구축에 착수하였다. 영국 자동차판매 법인장인 이동원 부사장은 대우자동차의 영국진출전략을 다음과 같이 설명하였다. “우리는 고정급의 영업사원을 고용하고 중간딜러의 가격조작을 방지하기 위해 직판체제를 구축하였습니다. 이렇게 함으로서 고객을 성가시게 하지 않고 혼동시키지 않는다는 원칙(No Hassle, No Haggle)으로 기존 딜러들과 차별화해 나갔습니다.”

상대적으로 선진국 자동차업체들의 시장지배가 약하고, 국내 경쟁업체들이 미처 진출하지 못한 지역이었던 동구 및 CIS 지역은 대우자동차의 시

장선점전략으로 인하여 매우 중요한 시장으로 부각되었다. 폴란드의 경우에는 1996년 1월 전국을 8개 권역으로 나누어 (주)대우에서 파견나온 과장급 직원 8명이 각 권역을 맡아 지역별 영업망 구축을 시작하였다. 처음에 이들에게 주어진 자원은 자동차 영업경험이 있는 현지인 1명과 핸드폰 뿐이었으나 이들은 현지 판매법인의 지휘하에 차질없이 판매망 구축을 수행했다. 이러한 지인망식 작업은 루마니아, 인도, 우즈베키스탄 등 대우자동차의 생산거점인 있는 다른 국가에서도 예외 없이 이루어졌다. 1994년부터 해외판매망을 본격적으로 구축하기 시작한 대우자동차는 1997년 상반기까지 전세계 156개국에 2,800여 개의 영업망을 갖추게 되었다.

토론 주제

1. 대우자동차는 한국에서 선발 회사이며, 세계 최강의 General Motors와 합작하여 국내 시장점유율 50% 이상을 보유한 회사였다. 그런데도 불구하고 現代에게 선두자리를 빼앗김은 물론 기아에게도 뒤지는 회사가 되기까지는 여러 가지 원인이 있겠으나 (GM과 같은) 선진국의 强大기업과 개도국의 약소기업이 합작할 경우에 흔히 발생할 수 있는 전략상의 갈등도 주요 원인이 될 수 있다. 대우자동차의 사례를 통하여 이 문제를 분석하면서 대우자동차 이외의 다른 유사 케이스에 관하여도 알아보라.

2. 대우자동차가 노사분규의 위기를 딛고 회사 분위기를 노사화합으로 一新하면서 세계화를 위한 초석을 다지기까지의 과정을 動機부여이론 (motivation theory), 리더십이론 (leadership theory) 등 경영학의 관리 이론에 비추어 설명해 보라. NAC 도전운동과 노사관계 개선 같은 경영혁신운동이 성공하면서 직원들은 ‘이제 이만하면 됐다’ 하고 다시 주저앉으려 할 것이다. 이때 회사는 어떻게 이들을 다시 독려하여 무한 경쟁에서 경쟁력을 이어갈 수 있을까?

3. 한국과 같은 개발도상국의 기업이 미국, 유럽, 일본 같은 선진국의 대기업과 경쟁하며 세계화 전략을 펼치려면, 자금, 기술, 조직, 경험 등

모든 분야에서 열세일 것이다. 이런 열세를 극복하고 강대국 기업과 경쟁할 수 있는 개발도상국 기업의 경쟁전략의 특징은 무엇일까?