

역사를 통해 본 이탈리아 기업문화 특징*

노명환**

차례

- I. 머리말
- II. 이탈리아의 역사와 민족적 특질
- III. 이탈리아 기업문화의 특징
- IV. 이탈리아의 기업문화와 유럽통합의 도전
- V. 맺음말

I. 머리말

이탈리아¹⁾의 기업문화는 북유럽의 기업문화들과는 뚜렷한 차이를 보이는 것으로서 대비의 대상으로 흔히 인용된다. 유럽의 기업문화들 중에서 이렇게 독특한 성격을 갖게 된 배경은 무엇이며 그 독특한 성격의 내용은 무엇인가? 즉, 이탈리아 기업의 조직과 인력조달, 채용조달, 산업유형 그리고 사업관행에 일관되게 흐르는 문화코드가 무엇인가? 이러한 의문들이 본고의 핵심 문제제기이다.

물론 이탈리아 기업문화 특징을 전 이탈리아에 관통하는 것으로 추출해 내는 작업은 어렵다. 왜냐하면 이탈리아 전체를 관통하는 이탈리아 정체성의 확립이 역사

* 이 논문은 2001학년도 한국외국어대학교 교내학술연구비 지원에 의하여 연구되었음.

** 한국외대 사학과 부교수

1) 이탈리아의 어원은 '젊은 황소'라는 의미를 지닌 '타리'에서 따온 것이다. 이 젊은 황소는 원래 이탈리아 반도에 살던 지중해인을 가리키던 말이었다. 그러나 이탈리아 반도를 타고 내려온 인도 유럽어족 역시 그들을 '이타리키'라고 부름으로써 알프스 이남을 가리키는 명칭이 되었다.

적으로 미약했고 지역주의가 강하기 때문이다. 일반적으로 이탈리아의 문화적 특징을 세 지역으로 구분하여 규정한다. 첫째는 이탈리아 반도의 북서부 지역으로 토리노, 밀라노, 제노바를 잇는 산업의 삼각지대다. 제조업이 많이 발달되어 있으며 대기업들이 일찍이 뿌리를 내린 지역이다. 프랑스, 스위스, 독일 등과 일찍부터 교류하여 이들과 많은 문화적 공통점을 나누고 있으며 소위 말하는 알프스 문화권에 속하는 지역이다. 둘째는 로마 이남의 지역과 섬들로 구성된 소위 말하는 매조지오르노 지역이다. 셋째는 중부와 동북부에 위치한 움브리아, 토스카나, 에밀리아, 로마냐, 베네토, 프리올리, 베네치아, 줄리아 등의 도시들을 포함하는 지역이다. 이 지역은 이탈리아의 전통적인 가족제도에 기반하여 중소기업들이 활발히 발달하고 1970년대 이래 이탈리아 경제발전의 중심축이 된 지역이다.²⁾ 다시 말해 이 지역은 이탈리아 고유의 문화전통을 지키고 이의 기반위에서 선진경제를 일구어내는 지역이라고 할 수 있다. 이렇게 볼 때 이탈리아의 기업문화는 세 지역으로 나누어 살펴보는 것이 당연한 일일 것이다. 그러나 이탈리아 전체의 역사적인 맥락에서 기업문화특징을 개관하는 본 작업에서는 지역적인 차이를 예시적으로 다루면서 전반적인 문화코드를 추출하고 이를 각 행위방식의 배경으로서 설명하는 작업을 시도하고자 한다. 차후에 각 지역별로 나누어 이 작업방식을 적용한다면 보다 더 깊이 있는 학문작업이 되리라 본다.

독일지역을 연구대상으로 하고 있는 필자가 이탈리아 지역을 연구하게 된 것은 양 문화권에 대한 비교적 차원을 얻기 위해서이다. 문화에 대한 평가는 상대성을 수용하는 가운데서만 가능한 것으로서 각 국가별 기업문화의 연구도 상이한 문화권들에 대한 비교를 필수적으로 요한다. 이러한 필요성에서 시도하는 필자의 습작에 대해서 이 지역 전문가들의 양해와 조언을 구한다.

2) 이러한 3 지역으로의 이탈리아 지역구분은 특히 아르날도 바나스코의 사회경제적 관점에서 이루어진 것 (A. Bagnasco, *Tre Itali. La Problematica territoriale dello sviluppo Italiano*, 1977) 으로 학계에서 널리 채용되고 있다. 김시홍, 이탈리아의 가족문화, 한국외대 외국학종합 연구센터 편 『국제지역연구』 제 4권 제 4호 (2000년 겨울호), pp. 147-165, p. 154-155.

Ⅱ. 이탈리아의 역사와 민족적 특징

1. 로마제국·르네상스 문화전통과 예술가 기질

이탈리아인들은 그들의 고대 문명인 로마시대에서부터 실용주의 문화를 일구어 낸 사람들이라는 명성을 가지고 있다. 도로를 닦고 건물을 짓고 법률을 정비하고 규율 있는 군대를 조직하는 데 탁월한 능력을 보였다. 역사적으로 볼 때 이탈리아인들은 추상적인 가치를 논하는 상념의 세계에서 그들의 문화를 결정시켰다기보다는 일상생활 속에서 체현하는데 뛰어났다. 그들은 인간세계를 떠난 신의 세계나 어떤 추상의 세계를 동경하기보다는 현실에서 인간중심의, 즉 현세적인 문화를 발전시켰다. 그러한 경향을 우리는 르네상스 시기에서 뚜렷이 볼 수 있다. 인간 중심의 고대 그리스·로마 문화를 재생시켜 유럽문화의 전기를 마련한 이탈리아인들은 천상의 세계를 동경하는 의식구조가 표현되던 알프스 이북 지방과는 다르게 현세의 인간 중심적인 의식주 생활문화를 꽃피웠다.

이탈리아에서는 미술, 음악 그리고 문학 등 예술이 크게 발달해 왔으며 오늘날에도 각종의 국제적 문화활동이 전국 각지에서 활발하게 전개되고 있다. 또한 그들의 인간 중심적 세계관은 의상, 음식, 가옥과 공공건물 등에서 창의적으로 표현되어 소위 말하는 디자인(design) 분야에서 독보적인 역사적 전통을 세워 가는 나라가 되었다. 구찌(Gucci), 아르마니(Armani), 발렌티노(Valentino), 베네통(Benetton) 등의 유명세에서도 알 수 있듯이 오늘날 이 디자인의 전통이 이탈리아 제품의 명성을 얻게 했으며 고부가가치를 보장해 주고 있다. 오늘날 이탈리아의 디자인 학교들은 이 로마문명과 르네상스기의 예술작품들과 생활문화를 많은 연구의 대상으로 하고 있다. 즉, 로마문명과 르네상스의 전통은 새로이 창조적인 디자인의 개발을 위해 끊임 없이 확대 재생산되고 있다. 이는 앞으로 설명할 의상과 자동차 그리고 몸가짐 등 세련된 외모를 위해 정성을 쏟는 그들의 일상생활과도 깊은 관련이 있다.

2. 도시국가의 전통과 고향에 대한 충성심

이탈리아인들은 '국가'보다는 자신이 태어나고 성장한 지방 즉, 고향에 더 큰 애착심을 보인다. 그들에게 이탈리아 국민으로서의 정체성은 그 다음 문제에 속한다. 이러한 이탈리아인들의 특성은 서로마제국의 멸망(476년) 이래 시작된 중세사회의 도시국가의 역사로 거슬러 올라간다.

중세 도시의 출현은 이전의 중세 전반기와 후반기를 구분하는 중요한 사건이었다. 중세 도시를 건설한 핵심세력의 한 축은 장인계층과 상인계층으로 대변되는 민중(Populus)이었다. 중세 전반기에는 자급자족경제가 지배적이었기 때문에 지역간의 교역이나 무역이 거의 존재할 수 없었다. 그러나 10세기 말 11세기 농업 혁명과 원거리 무역의 활성화는 지중해 영역에서 이탈리아 상인계층의 성장을 가져왔다. 이들 장인층과 상인들은 새로이 부상하는 사회세력으로서 중앙권력의 부재와 지방권력의 독립화를 배경으로 자치도시 형성의 주역으로 등장하였다. 그 결과, 중·북부 이탈리아에서는 기사계급도 상인 및 토지 소유자들로 이루어진 도시세력과 결탁하여 왕권에서 독립한 자치도시를 형성하였다. 중세 이탈리아의 자치도시(Comune: 코무네)는 이러한 배경 하에서 출현하였다.³⁾ 11세기 이후, 지중해를 중심으로 한 이탈리아 반도와 비잔틴의 교역, 십자군을 계기로 이들 장인층과 상인층은 부를 축적하고 조합(Gild)을 형성하여 공동의 이익을 실현시켜 나갔다. 오늘날 이탈리아가 세계에서 가장 다양한 협동조합 조직을 갖추고 있는 것은 바로 중세의 길드 전통에서 기인한 것이다. 특히, 중소기업 단지 내에서는 중소기업 상호간의 지원을 위해 협동조합⁴⁾들이 자발적으로 설립되어 성공적으로 운영되고 있다. 장인계층과 상인계층의 부상과 함께 도시들은 더욱 발전하여 베네치아(Venezia), 피사(Pisa), 제노바(Genova) 등의 여러 도시가 번성하였다. 그러나 중앙집권적인 왕조체제가 강했던 아말피(Amalfi), 바리(Bari) 등의 남부 이탈리아의 상업도시는 오래 가지 못했다.

3) Christopher Duggan (김정하 역), 미완의 통일 이탈리아사, 서울 2001, p. 60-72.

4) 이탈리아에는 협동조합은행, 상호신용조합, 장인기업조합, 과학기술진흥조합, 수출조합, 부문별 조합, 상품별 조합, 지역별 조합, 정보지원센터 등 조합의 형태가 다양하게 존재한다.

12세기 중엽, 독일의 호엔슈타우펜가의 프리드리히 1세가 롬바르디아 도시동맹에 패한 것이 이탈리아에서 자치도시(코무네)의 번영시대를 낳게 하는 계기가 되었다. 이 시대에는 베네치아, 제노바 등과 함께 피렌체(Firenze), 밀라노(Milano), 루카(Lucca) 등의 내륙 도시도 발전하였다.

도시국가의 존속으로 지방군주국이 오래 유지되면서 지방분권의 풍습이 계속해서 남아있다. 이는 이탈리아 반도의 통일(1861)에도 불구하고 각 지방은 상대적인 독립을 유지하였고 각 지역 또는 각 도시간의 강한 배타의식을 낳았다. 나폴리(Napoli), 로마(Roma), 피렌체, 베네치아, 밀라노, 토리노(Torino), 제노바 등의 주요 도시들은 거의 공통성 없는 독립된 형태를 나타내고 있다. 마을이나 도시를 중심으로 한 이러한 이탈리아의 지방주의 근성은 '캄파닐리즘(Campanilismo)'라는 용어에서도 잘 나타난다. 이는 원래 교회의 종탑(Campanile)에서 유래한 용어이다. 기독교를 국교로 삼은 로마시대 이후로 그 중심영토였던 이탈리아의 마을 혹은 도시 중심에는 교회와 종탑이 있다. 그 도시 주민들은 광장의 교회 종탑을 중심으로 생활했으며, 종탑이 보이지 않는 먼 곳까지 여행하려 하지 않았다.⁵⁾ 이러한 전통적인 생활방식은 이탈리아인들의 지방주의 혹은 고향에 대한 충성심을 불러일으켰다. 뿐만 아니라 중세 시대에 시작되어 1861년까지 계속된 이탈리아의 분열의 역사는 이탈리아인들로 하여금 그들의 뿌리를 이탈리아라는 국가가 아닌 그들의 출신지, 즉 고향에 두도록 했으며 지역주의를 배태시켰다. 이탈리아 역사는 1861년 통일이 될 때까지 도시들과 지방들의 역사였으며 아직까지도 각 지방과 도시들의 독립정신과 전통이 강하게 자리잡고 있다. 1922년 정권을 잡은 파시스트 무솔리니가 강력한 국가권력을 동원하여 선동·교육·전쟁 등을 통해 견고하고 통일된 이탈리아 국민정체성을 창출하고자 시도하였으나 실패하였다. 독일 나치즘과의 동맹을 통해 세계 질서 재편을 노렸던 그의 시도는 참혹한 전쟁의 실패 속에서 정체성 창출에 대한 회의감만 심화시킨 채 막을 내렸다. 전후의 노력들은 크게 성공을 거두고 있지 못하다.⁶⁾

5) Martin J. Gannon, *Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys through 23 Nations*, London/New Delhi 2001(second edition), pp. 322-323; 이선편, 이탈리아 남부문제의 발생 원인에 관한 연구, 한국외대 일반대학원 서구지역학과 석사학위 논문.

이탈리아의 지역주의는 부유한 북부와 가난한 남부에서 극명하게 드러난다. 특히 중세후반기에 성립된 베네치아, 제노바, 피렌체, 토리노 등의 도시를 중심으로 무역과 상업활동이 활발했던 북부지역과 중세 후반기에도 여전히 전근대적인 생산방식과 봉건적 잔재를 유지했던 남부의 차이는 이탈리아의 정치, 경제, 사회 분야에 골칫거리가 되고 있다.

이탈리아 남부와 북부의 차이는 로마제국 형성 이전으로까지 거슬러 올라간다. 로마제국 형성이전 이탈리아 남부는 그리스 식민지였고, 로마의 분열 이후에는 비잔틴제국의 영향하에 놓이게 되었다. 따라서 북부지역에서는 로마 가톨릭이, 그리고 남부지역에서는 그리스 정교가 자리잡아 각각 상이한 문화를 형성했다. 이후 9세기 경에는 아랍의 침입이 시작되어 시칠리아는 200여 년간 아랍의 통치하에 들어감에 따라, 이탈리아 남부에는 아랍문화의 영향이 깊게 스며들었다. 이후, 노르만족의 침입으로 봉건제가 자리잡았다. 북부에서는 도시가 발달하면서 봉건제가 빠르게 와해되었다. 근세 이후 발달된 유럽 대륙문화를 전수 받을 수 있었던 이탈리아 중·북부에서는 상공업이 발달하여 일찍이 부르주아 중심의 사회를 이루었고, 현재까지도 이탈리아의 정치·경제적 패권을 쥐고 있다. 반면, 이탈리아 남부는 농업중심의 전통생활양식이 유지되어왔는데, 부유한 북부와 가난한 남부의 차이는 이러한 역사적 전개에 기인한다 하겠다. 특히, 남부는 북부에 비해 가족·고향 중심적 성향이 더욱 강하다.

흑자는 마피아⁷⁾가 시칠리아를 중심으로 이탈리아 남부에 뿌리내리게 된 연유를

6) Christopher Duggan, op. cit., p. 20-21.

7) 마피아는 중세시대에 시칠리아에서 처음 등장했던 지역적 조직이었다. 외세의 침입과 지배가 잦았던 시칠리아에서는 지난 몇 세기에 걸쳐 남부에서는 마피아가 하나의 생활방식으로 뿌리내려 왔다. 영향력있는 정부와 대중의 인정을 받는 정부가 없는 상황에서, 마피아는 '국가 안의 국가' 역할을 했다. 평범한 사람들이 취직이나 결혼과 같은 중요한 문제에 대해 허락을 구할 수 있는 유일한 조직체였다.

이탈리아인들은 마피아가 최고위 정치인들과 기업주들에게까지 족수를 뻗치고 있다는 것을 잘 알고 있다. 그들의 영향력을 결코 과소평가하지 않는다. 반면, 마피아는 국가를 서서히 갉아먹는 암적인 존재로 간주된다. 이탈리아 정부는 1971년 이래로, 마피아를 제거하려는 노력을 기울여왔으나, 조직의 기밀에 대한 합구령으로서 마피아조직의 최고법인 '침묵의 규약(Code of Silence)'이 마피아들 사이에서 철저히 지켜지는 한 마피아가 몰락하는 일은 없을 것이라고 이탈리아인들은 믿고 있다.

이와 같은 역사적 맥락에서 찾기도 한다.

또한 이러한 지역주의는 이탈리아의 지리적 특성에서도 찾을 수 있다. 이탈리아의 지형은 험준한 산악지대로 이루어져 있다. 이탈리아 북부의 알프스산맥은 여타 유럽국가들과의 접촉을 저해했으며, 이탈리아 북부와 남부를 가로지르는 아펜니노산맥은 북부와 남부의 접촉을 방해했으며 두 지역의 차이를 더욱 고착화시켰다. 남부지역에서는 불리한 자연조건, 즉 화산, 지진, 척박한 토양, 적은 강수량, 일시적인 홍수 등으로 인해 농업조차도 적합하지 않았다.⁸⁾

3. 가톨릭문화전통과 가족에 대한 충성심

대개의 경우 도시와 지방의 전통 위에는 이들을 이끌었던 대표적인 가문들의 역사가 자리잡고 있다. 이탈리아인들에게 가족과 고향은 사회생활의 기본 단위를 구성한다. 이에는 이탈리아에서 뿌리내린 가톨릭의 교리와 문화전통이 또한 큰 역할을 했다. 계속된 외세의 지배로 인하여 분열되고 정체되었던 이탈리아 역사에서 산업혁명이 충분히 이루어지지 않았고 자본주의 발전을 구가하지 못한 점은 이러한 가족주의의 해체에 방해요소가 되었다. 일부의 산업혁명은 이러한 가족주의와 지역주의의 전통 위에서 이루어 졌다. 더 큰 가족 그리고 고향으로서의 가톨릭은 이러한 전통을 굳게 이어 내려져 오게 하는 정신적·이데올로기적 지주 역할을 하고 있다.⁹⁾

이탈리아 국민의 95% 이상이 가톨릭 교도이다. 이탈리아 내의 바티칸 시는 고도

8) 설득력 있는 연구결과들에 의하면 이러한 지리 및 기후환경들에 기인한 고난의 역사는 이탈리아인들에게 운명의식을 팽배시켰다고 한다. 이러한 가운데 이탈리아인들은 운명적인 힘든 상황을 숨기고 되도록 좋은 모습만을 보이려는 의지를 강하게 키우게 되었다. 이를 Gannon은 화려함과 장대함의 과시욕구 (Pageantry and Spectacle)의 문화코드로 파악한다. 이러한 낙천적인 기질에는 지중해성 기후의 낮은 습도, 강렬한 햇빛이 또한 주요 요인으로 설명되기도 한다. M.J. Gannon (second edt.), op. cit., p. 306.

9) 이러한 역사과정은 앞에서 언급한 잦은 이민족 지배의 역사적 경험과 더불어 국가에 대한 충성심은 약하고 가족과 고향에 대한 충성심이 강한 가치관이 형성되게 되는데, 예를 들어 이탈리아인들은 국가에 내야 할 세금을 교묘히 피하여 가족과 지역사회를 위해 사용하는 경우 대개 큰 자부심을 갖는다고 한다. Martin J. Gannon (second edt.), op. cit., p. 306.

로 중앙집권화된 전세계 가톨릭공동체의 중심지이다. 교황, 대주교(수도원장), 주교, 신부 등의 순으로 이어지는 철저한 계서제에 기반한 공동체 조직을 이루고 있다. 이탈리아인들에게서 보여지는 계서에 대한 존중, 충성과 신의, 가족과 고향에 대한 충성심은 가톨릭에서 힘입은 바 크다. 전체 국민의 95% 이상이 가톨릭 신자이지만, 상당히 세속적이다. 이탈리아인들은 자신에게 불행을 가져다줄지도 모르는 사물과 사전, 행동과 사람을 경계한다. 그래서 자기 몸과 집, 자동차에까지 기도문이나 부적을 붙이고 다닌다. 또한 '악마의 저주'로부터 달아나기 위해 성소나 성상을 찾아다니며 기도한다. 이러한 특징은 기독교가 들어오기 전 그리스·로마전통과 토착적인 다신교 전통 그리고 기독교 문화가 습합되어 존재하기 때문이다. 이탈리아에서 기독교의 하느님은 유럽 고대의 인간적인 신, 예를 들어, 그리스의 제우스 그리고 로마의 쥬피터의 이미지로 그 연장선상에서 받아들여진 것으로 나타난다. 이탈리아 기독교인들의 세속적인 생활양식은 바로 이러한 역사적 연유에서 비롯되었다. 고대 사회에서 다산과 사랑의 대모신(magna mater)은 이탈리아의 조상들이 가장 가까이 해야 할 신으로 여겨졌고 숭배의 대상이었다.¹⁰⁾ 이러한 대모신에 대한 숭배는 성모 마리아에 대한 신앙으로 대체되었으며, 이탈리아인들의 성모 마리아 숭배는 지극하다. 또한 기독교의 여러 성자들은 유럽 고대 신들의 위상과 역할 그리고 이미지를 대신했다. 이탈리아에서 성인숭배의 전통이 여타의 유럽지역에서보다 강렬한 것은 이러한 역사적 배경에서 그 연원을 찾을 수 있다.¹¹⁾

이탈리아인들에게 어머니는 성모 마리아의 이미지를 연상케 한다. 이탈리아 남자들이 쉽게 가정을 떠나지 못하고 어머니의 보호 속에서 살기를 바라는 점들은 바로 이러한 영향 때문이다. 그들의 가슴속에는 성모마리아의 얼굴을 한 어머니가 자리잡고 있기 때문에 가정을 떠난다는 것은 어머니를 떠난다는 것이다.

이탈리아에서 가족간의 유대는 사회에서 가장 중요한 가치이다. 이탈리아 개인의 자아정체감은 가족에서 나오며, 가족 구성원은 사회에서 개인의 지위를 결정하는 데

10) Terry G. Jordan, *The European Culture Area*, 3. ed. (1996), p. 81-84.

11) 이탈리아의 성인숭배문화에 대해서는 김정하, "이탈리아의 성인숭배문화", 한국외대 서유럽연구소 편 『서유럽연구』 제 4호 (1998), pp. 167-202.

가장 중요한 요소이다. 가족과 친척들은 한 지역에 모여 사는 습성이 있으며, 가족에 대한 충성은 곧 고향에 대한 충성심으로 이어진다.

이러한 이탈리아인들에게 있어서 저녁식사는 매우 중요한 의미를 가진다. 왜냐하면 저녁식사 시간에 전 가족이 모여 함께 식사하면서 유대를 돈독히 하는 전통이 강하게 내려오고 있기 때문이다. 따라서 저녁식사 시간이 가족을 중심으로 하는 이들의 사회생활에서 삶의 중심축이 된다고 할 수 있다. 어떤 다른 일이나 행사보다도 가족의 저녁식사 참여가 우선권을 가진다. 저녁식사를 통한 가족간 유대의 주요 목적은 가족간의 사랑과 단합을 촉진하고, 그리하여 가정의 안락한 느낌을 공유하는 데 있다. 저녁식사 시간에는 가족의 중요한 문제들이 논의되고 일상의 모든 일들이 허심탄회(虛心坦懷)하게 이야기된다. 즉, 이러한 저녁식 사시간을 통해 가족의 소중함을 구성원들로 하여금 확인하게 하고 가족이 상부상조 생활의 기본적인 재원이라는 사실을 깨닫게 하는 교육이 이루어지는 것이다. 가족기업들의 경우 중요한 회사 안전들이 이 저녁식사 시간에 결정된다.¹²⁾

Ⅲ. 이탈리아 기업문화의 특징

1. 조직문화

앞에서 설명한 이탈리아인들의 이러한 혈연·지연 중심적 가치관은 이탈리아 사회의 조직과 운용에서 잘 반영되어 나타난다. 이탈리아 정계·재계의 고위층은 혈연이나 지연관계로 연결되어 있는 경우가 많으며, 기업들을 보면 가족을 인적 경영 단위로 하는 가족회사들이 주류를 이루고, 주요 임원도 고위층과 연고가 있는 사람이 대부분 기용된다. 기업운영 스타일(Leadership)이나 회사 구성원 상호간의 의사소

12) M.J. Gannon, *Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys through 17 Nations*, London/New Delhi 1994 (first edition), p. 62-65; J. Mole, *Mind Yours Manners*, p. 57-59.

통(Communication) 그리고 조직(Organization)은 바로 가족관계에서 나타나는 특징을 그대로 보여준다. 가족간의 관계에서 능력이나 실적에 따라 상하관계의 서열이 결정되지 않는 것처럼 가족을 단위로 하는 중소기업들에서는 주로 가족의 서열에 의해 회사내의 위계(hierarchy)가 정해진다. 각 구성원이 할 수 있는 역할과 권한이 또한 이 서열에 의해 분배되며 능력이나 실적으로 쉽게 이를 바꿀 수 없다.¹³⁾ 이탈리아 기업의 전통적인 지도력(Leadership)의 모델은 가족회사에서 파생되었다. 다시 말해 전제적인 아버지의 역할은 사장이, 아버지의 신임과 총애를 한 몸에 받는 아들의 역할은 고위간부가, 그리고 시키는 일만 잘하면 나머지는 주인이 다 알아서 돌봐주는 자신의 역할은 고용인이 대신하고 있다. 이러한 체계는 가족회사에서는 효과적이지만 보다 전문적인 경영이 요구되는 대기업에서는 그 적용이 어렵다.¹⁴⁾ 회사내 구성원들간의 의사소통 (Communication)은 이 hierarchy 내에서 일방적으로 위에서 아래로 이루어진다. 의사결정은 최 정점에서 이루어지고 이 결정은 하부 구성원들에 의해 평가나 재고의 대상이 될 수 없으며 충성을 다해서 신속하고 정확하게 실천해야 할 과제일 따름이다. 따라서 구성원들 간에 작업에 대한 계획과 의사결정을 위해 진지하게 회의를 하는 모습이 드물며 대개의 회의는 상사의 부하직원들에 대한 훈시와 구성원간의 친목도모의 시간이 된다. Leadership은 카리스마를 띠게 된다. 이러한 문화권에서 조직구성원들은 카리스마가 있는 Leadership을 선호하며 이에 적응되어 있다. 견제와 균형의 원리에 의한 소위 민주적 사회원리보다는 가족내의 질서와 가족애를 중시하는 가족공동체의 원리가 주요 사회가치로 자리잡고 있는 것이다.¹⁵⁾

기업 조직에 있어서, 일반적으로 사장은 이사회를 대표한다. 사장 아래에는 흔히 경영이사가 있고 이사는 각 부서를 대표한다. 그 이외의 직함은 그 자체가 직책을

13) 이러한 기업에서 기업내 구성원들이 가족관계처럼 조직된다는 것이지 반드시 가족으로만 구성된다는 것은 아니다. 이탈리아에서는 중소기업을 창업할 때의 굳은 의지와 이에 부합하는 성실한 노력 외에 가족을 중심으로 하는 이러한 사회·문화적 토대를 구비하는 일이 성공의 필수 요건이다.

14) J. Mole, *Mind Your Manners. Managing Business Cultures in Europe*, London 1995, pp. 52-53.

15) *Ibid.*, pp. 44-45; M.J. Gannon (first edition), *op.cit.*, pp. 54-58.

나타내는 직무를 의미하는 실제 하는 일에 있어서 크게 구애받지 않는다. 만약 이탈리아의 어떤 회사에 조직의 도표가 있다면 이는 조직을 명확하게 하려는 목적이라기 보다는 외국의 사업 파트너에게 보여주기 위한 명목상의 도표일 뿐이다. 대기업의 경우, 고위간부에서 하급직원에 이르는 명확한 보고체계의 전통적인 위계질서는 조직의 하위단계에서만 나타난다.¹⁶⁾

실제 위계질서에서 중간 이상의 경영자는 개인적인 인척관계가 있는 사람들로 구성되어 있다. 이러한 인척관계는 조직의 상이한 부분에서 일을 하여도 각각의 간부들이 결속력을 발휘할 수 있는 매개체가 된다. 또한 이탈리아 기업에서 실질적인 의사결정권이 누구에게 있는지를 찾기란 매우 어렵다.

공적부문에서나 사적부문에서 대기업들은 탈집중적인 경영체제를 구축하고 있다. 동일한 지주회사내에 개개의 자회사들 사이에는 경영방법에 있어 매우 큰 차이가 나타나는데, 이는 고위경영층의 연륜과 교육정도 그리고 회사의 역사, 규모, 기술력, 시장여건에 따라 좌우된다.

대부분의 이탈리아인들은 자신에게 주어진 일을 묵묵히 열심히 수행하며, 권위에도 순종적이다. 하지만 동시에 자신들에게 부여되는 권위의 이면에 객관적인 기술적 능력이 뒷받침되고 있는지 아닌지를 냉철하게 판단해본다.

이탈리아 경영자들이 작은 가족회사 수준에서 행사하던 권위를 규모가 큰 회사에서도 똑같이 적용하려고 하다가 자칫 큰 실수를 범하게 되는 경우가 있다. 독재적으로 행동하고, 하급자들에게 무조건적인 복종을 기대하는 것은 서로간의 관계가 친밀한 소규모 가족기업에서나 가능한 행동방식이다. 하지만 이러한 관계는 단순히 회사와 고용계약으로 채용된 직원들에게는 적용되지 않는다. 그러한 직원들은 회사내의 직책이나 고용계약상의 이유로 상사에 복종해야 한다고는 생각하지 않는다.¹⁷⁾

이탈리아인들의 사업상의 관계는, 대가족제도에서 연유되는 구성원들간의 상호의존과 의무감에 기초하고 있다. 이탈리아에서 가장 성공적인 조직은 가족이거나 가족을 모델로 만들어진 것이다. 이탈리아인들은 단순히 봉급을 바탕으로 맺어진 계약관

16) J. Mole, op. cit., pp.50-51.

17) Ibid. pp. 52-53.

계는 충분치 않으며, 또한 바람직한 유대관계를 만들어 내지도 못한다고 생각한다. 이탈리아 기업의 조직문화와 관련하여, 앞에서 설명한 이탈리아인들의 저녁식사 시간에 이루어지는 가족 회의에 주의를 기울일 필요가 있다.

이탈리아인들은 기업과 개인간의 바람직한 관계는 존경에 기초한 유대관계라고 믿는다. 좋은 팀을 구성하고 일을 잘 수행하기 위해서는 인간관계를 잘 관리할 수 있고 존경받는 지도자가 있어야 한다. 한 집단이 권력을 공유한다는 개념은 이탈리아인들에게 낯설기 때문에 지위가 같은 사람들끼리 모여 팀을 구성하기란 쉽지 않다.

2. 인력조달

가족주의와 지역주의의 문화적 토양 위에 선 이탈리아 중소기업들에게 있어서 노조를 구성한다는 것은 쉽게 생각할 수 없는 일이며 경영층과 노조의 견제와 균형이라는 소위 말하는 산업민주주의의 기업조직 원리는 생소할 따름이고 특별한 의의를 갖지 못한다. 이러한 측면은 이탈리아의 중소기업들이 비교적 노조의 압박 없이 기업경영을 할 수 있는 장점을 누릴 수 있다는 점을 시사해 준다.¹⁸⁾ 이러한 사회·문화적 토양은 인력조달과 인력관리에 있어서도 반영되는데 회사가 어려움에 처했을 때나 다른 기업과 비교해 저임금을 지불하는 경우에도 인력들이 썰물처럼 빠져나가지 않음으로써 인력확보의 안정성을 확보해 준다. 지하 노동시장 (black labour market) 의 존재도 기업 측에서 볼 때는 저임금에 사회보장 혜택 부담이 적은 노동력을 제공해 주는 원천이다. 공무원 그리고 주부 등 많은 수가 지하 노동시장에서 부업으로 수입을 올리고 있다. 저임금을 가능하게 해주고 종업원 관리비용을 적게 들이게 하는 이러한 사회·문화적 풍토는 국제시장에서 가격경쟁력을 갖게 한다. 잦은 이직으로 인한 기업활동의 비밀관성과 비효율의 문제를 예방해주고 대개의 나라들에서 보이는 대기업 편중으로 인한 중소기업의 인력난을 완화시켜 주는 역할을 한다.¹⁹⁾

18) 기업과 사회의 민주화라는 관점에서의 평가는 다른 차원에서 논의하기로 한다.

19) Collin Randlesome (edt.), *Business Cultures in Europe*, Oxford 1997, p. 175-180.
그러면 회사 구성원들의 사기와 생산성을 높이기 위한 동인이 무엇이 될 수 있는가? 이것은

인력공급과정에서도 전문교육기관에서 배출한 인력을 조달하여 쓰기보다는 인적 유대관계로 인해 기업구성원이 된 사람에게 견습을 통해 기술을 습득하게 하는 것이 일반적인 기술인력 확보 방안이다. 따라서 전문교육기관의 발달이 부진하다. 대기업과 중소기업의 관계도 인적 유대관계로 맺어져 있다. 이를 바탕으로 대기업과 중소기업의 분업과 협업의 체계가 형성되어 있다.²⁰⁾

가족을 중심으로 하는 유대관계는 성공적인 회사 운영을 위해 필수적이다. 이는 일반적인 고용정책의 부재에서 기인한다. 고용은 흔히 인적 유대관계나 추천에 의해 이루어지며, 많은 회사들은 개인이 가진 기술보다는 개인이나 가족과의 관계를 바탕으로 인력을 선발한다.²¹⁾

이탈리아의 여성 노동 인구는 65세 이하 여성 중 38%에 해당한다. 이에 반해 영국의 여성노동인구는 61%, 독일은 43%이다. 그러나 이탈리아의 수많은 여성들은 공식적인 통계에 나오지 않는 지하노동 시장(Black Economy)에서 종사하고 있다.

몇몇 여성들이 개인사업에서 활발한 활동을 보이고 있지만, 일반 회사내에서 최고 경영자의 자리에 오르는 여성은 거의 찾아보기 힘들다. 또한 전문직에 종사하는 여성수도 제한적이다. 성의 구분보다 가족신분 자체를 더욱 중요시하는 가족 회사가 예외적으로 경영권에 여성의 참여를 인정하고 있다.²²⁾

3. 재원조달

사회보장이라는 개념도 제도적인 정책에 의해 설정된 공공기관을 통해 실현하기 보다는 대개의 경우 가족공동체인 기업 자신들에 의해 수행된다. 즉, 기업은 사회보

이러한 사회·문화 풍토의 기반 위에 선 기업들에게 제기되는 근본적인 문제점이다. 가족에 대한 충성심과 명예심 그리고 가족공동체에 의한 생계적 그리고 사회적 보호와 후원이 주요 동인이거나 이것들의 효율성을 언제까지나, 특히 물질주의와 개인주의라는 측면에서 빠르게 변화하는 세계화의 현 추세에서 신뢰하기는 힘들 것이다.

20) Collin Randlesome (edt.), op. cit., p. 186-189.

21) M.J. Gannon, op. cit., p. 318-319.

22) J. Mole, op. cit., p.58.

장비용이라는 부담을 덜게 된다. 사회보장제도의 강화는 고용주들의 세금 부담을 가중시켰으나, 고용직원 대부분이 직계가족이나 친척을 중심으로 운영되고 있는 점을 감안한다면, 고용주들의 부담은 상대적으로 낮다. 이들 가족기업은 창조, 유연성 면에서는 경쟁력이 높지만 소유주 승계나 재원 조달에 어려움이 많다. 따라서 이탈리아 정부는 중소기업들에게 은행 대출을 늘리고 각종 세금을 줄임으로써 이탈리아 경제를 회복시키려 노력하고 있다.

이탈리아인들은 조세를 납부하지 않기로도 유명하다. 정부에서도 예산을 짤 때, 처음부터 못 받을 세금 액수를 고려해서 세율을 책정하므로 그 세율도 높은 편이다. 일반적으로 세금에 대한 이탈리아인들의 생각은 부정적이고 수동적이다. 이는 이탈리아인들의 정부에 대한 불신에서 비롯되었다. 이탈리아인들에게 정부는 국민의 대표기관이라기 보다 그들 각 분파의 이해를 대변하는 하나의 봉당쯤으로 여겨진다. 이탈리아인들의 이러한 정부에 대한 태도는 오랜 역사의 자치성향 이외에도 수세기 동안 외부세력이 여론을 수렴하지 않는 관료제도를 통해 이탈리아를 지배한데서 기인한다. 이탈리아인들은 조세납부를 국가공동체에 대한 의무로 여기기보다는 회피할 수도 있는 강제적인 국가권력의 집행이라고 여기는 경향이 있다. 이탈리아인들은 거의 모든 공적 기관들에 대해서 불신을 하고 있다.²³⁾

가족구조에 기초를 둔 중소기업들은 가족 또는 고향사람의 유대관계를 통해 금융기관, 유통기관 내지는 유통회사 그리고 정치·행정기관 (특히 지방정부)들과 돈독한 관계를 맺고 있다. 따라서 이들 사회에서 최대의 신용은 혈연과 지연에 기반 한 인적 유대관계이다. 금융기관은 바로 이러한 신용을 토대로 대부분 하며 유통기관이나 회사는 이러한 유대관계에 있는 회사의 제품들을 우선적으로 유통시킨다. 따라서 이러한 회사들에게는 자금 조달이나 자금확보 측면에서 기득권이 주어져 있다고 보아야 하며 흑자 도산의 가능성이 적다. 시장개척이라는 측면에서도 비교적 저 비용으로 시장을 확보할 수 있다. 행정적, 정치적 지원도 이러한 혈연, 지연의 유대관계를 통해 이루어진다. 따라서 가족과 고향에 대한 충성심이 이러한 제도에서 가장 인정

23) M.J. Gannon, op. cit., p. 306.

받을 수 있는 덕성이기도 하다.²⁴⁾ 이러한 맥락에서 이탈리아인들은 고향을 떠나 삶의 토대를 잡고 창업을 하는 일은 거의 불가능 한 일이라 생각한다.

또한 이탈리아의 은행은 심한 규제를 받는다. 은행은 법적으로 상업적인 회사를 소유할 수 없으며, 일반적 은행업무와 기업의 운영자본을 제공하는 단기 은행들은 중·장기 대출을 하지 못한다. 이러한 조치는 중·장기 신용기관을 보호하기 위함이다. 기본적으로 이탈리아에는 전국을 지점으로 연결하는 대형은행이 없다. 아무리 규모가 큰 은행이라도 자신들의 연고지를 벗어나지 못한다. 모든 지역, 도시, 심지어 조그만 마을에도 마을자체의 은행이 설립되어 있다. 그 은행들은 지역주민들을 보호하고 유럽에서 가장 높은 저축률을 통해 독립된 기관으로 자리잡고 있다. 출자 전환부터 중·장기 대출에 이르는 은행의 서비스는 지역마다 틀리고 모호하며 그 절차가 복잡하다.

이탈리아에서는 이러한 토대를 가진 사람과 그렇지 못한 사람간의 사회 신분적 격차가 크다고 할 수 있으며 이는 개인의 능력과 노력으로 쉽게 극복될 수 없는 측면이기도 하다. 사회의 특권은 혈통과 가문에 의해 세습된다고 할 수 있으며 사회민주화를 가로막는 장애요인으로서의 문화라는 지적을 받기도 한다.

4. 산업유형

이탈리아 기업들은 대기업보다는 중소기업의 형태를 많이 띠고 있으며 실제로 이탈리아 기업 중 86%가 매출액이 50억원 이하인 중소기업들이며 이들의 활동이 대기업들에 비해 훨씬 활발하게 이루어지고 있다. 섬유, 의류 등의 업종이 주를 이루고 있는 중소기업들은 이탈리아 경제의 중추를 이룬다. 또한 이들 중소기업들은 소유 및 경영권을 1-2개의 가족이 소유하고 있는 가족기업이다. 이탈리아중소기업협회에 등록된 중소기업체는 8만 5천여 개로, 그 중 75%가 대를 이어 가족끼리 운영하는 가족기업이다.²⁵⁾ 도시의 번화가에 내걸린 크고 작은 상점 간판들을 자세히 들

24) Collin Randlesome (edt.), op. cit., p. 173-174.

25) 동아일보, 1994년 3월 12일: 신화용 외, 세계의 가족, 서울 1997, p. 207.

여다보면 가족의 성으로 상호를 붙인 경우가 대부분이다.

“남성패션의 세계정상급 기업인 「에르메네질도 제냐」그룹의 경우, 4대째 내려온 가족기업으로 1910년 창업됐다. 설립 당시엔 가내 수공업형태로 원단만을 생산했으나, 지금은 한 벌에 보통 1백만원대를 호가하는 고급 남성복을 생산해 1년에 2천 5백여억원을 벌어들이고 있다. 에르메네질도는 세계 최고 수준의 원단을 만드는 데 주력하는 한편, 그의 두 아들인 알도와 안젤로는 양복점 수가 줄어들기 시작한 60년대 초 기성복시장에 진출함으로써 그룹 발전의 새로운 전기를 마련했다. 현재 제냐 그룹을 이끌고 있는 주축은 창업자의 손자 및 증손자들이다. 알도의 아들 파올로(원단부문 사장), 안젤로의 아들(정장부문 사장), 안젤로의 딸 베네데타(국내매장 담당)가 3세 경영인으로, 질도의 딸 안나(해외매장 담당)가 4세 경영인으로 경영에 참여하고 있다. 이들 신세대 경영인들의 주력사업은 직매장의 확대를 통한 제냐브랜드의 국제화이다. 80년대 파리에 최초의 부티크를 개장한 이후 지금까지 전세계 1백 20개의 매장을 운영하고 있다. 이탈리아의 조그마한 마을에서 출발한 가족기업이 명실상부한 세계적 기업으로 성장한 것이다.”²⁶⁾

제냐그룹의 성장사는 이탈리아의 수많은 가족기업들이 거두고 있는 성공사례 중 하나에 불과하다. 세계의 패션을 리드하고 있는 「베네통」, 「막스마라」, 그리고 세계의 료기기 시장에서 독보적인 위치를 차지하고 있는 「올사」 등, 모두 가족의 끈끈한 우정과 가문의 명예를 최대의 자산으로 삼아 세계적인 기업으로 성장한 가족기업들이다.

이탈리아 산업의 또 다른 특징은 모든 공정이 자동화된 공장에서 제품을 대량으로 생산해 내는 피아트, 올리베티와 같은 세계적인 대기업과 독특한 디자인과 오랜 세월 대물림으로 다져진 솜씨로 고부가가치를 창출하는 소규모 수공업이 나란히 「메이드 인 이탈리아」의 명성을 유지하고 있다는 점이다.

앞에서 설명한 바 이탈리아의 사회 문화 토양은 가부장적 권위주의 사회인데 어떻게 창의성이 이러한 정도로 개발될 수 있을까? 설득력 있는 연구결과들에 의하면 이탈리아인들은 그 개인들의 운명을 가족과 고향 그리고 큰 가족인 가톨릭 공동체에

26) 1994년 9월 30일 자 한국일보, 신화용 외 3인, op. cit., p. 194에서 재인용.

말기고 낙천적인 삶을 산다는 것이다. 거기에는 지중해성 기후의 낮은 습도, 강렬한 햇빛이 또한 주요 요인으로 자리잡는다고 한다. 그들은 엄격한 hierarchy의 조직 속에서 생활하지만 그 조직 속에서 인위적으로 자신의 입지를 바꾸려는 일에 매달리거나 인생을 계획하며 이를 실현하기 위해 번뇌하는 게 아니라 주어진 사회적 조직들 안에서 안주하며 생을 향유하는 것을 최대의 의미로 여긴다는 것이다.²⁷⁾

일은 삶을 살아가는데 있어 단지 수단에 불과하다는 가치관을 갖고 있다. 따라서 개인의 삶이 추구하는 것은 자유이며 개인의 삶의 의의는 창의적인 삶의 향유라고 진단한다. 이러한 환경 때문에 이탈리아에서는 관광산업, 호텔, 레스토랑, 요식업 등이 발달해 있다. 가족 중심의 계서제 사회이면서도 창의성이 유감없이 발휘되는 바로 이 사회·문화는 창의적인 디자인을 통한 고부가가치의 상품을 만들어 내는 중소기업의 토양으로서 지적된다. 이탈리아에서는 섬유산업이 잘 발달되어 있으며, 이는 고도의 디자인 산업과 함께 의류산업을 세계 최고의 수준에 올려놓고 있다.²⁸⁾

이탈리아인들이 우아한 디자인에 얼마나 집착하였나 하는 점을 역사적으로 잘 보여주는 중세 갑옷에 관한 이야기가 있다. 중세시대에 이탈리아 갑옷은 유럽에서 가장 아름다웠다. 장식이 많아 화려하고 우아함이 엿보이도록 탁월하게 디자인되어 있었다. 그러나 전투에서 사용되기에는 너무 가볍고 얇은 갑옷이었다. 따라서 이탈리아인들은 실제 전투를 할 때에는 디자인은 좋지 않지만 좀더 실용적인 독일제 갑옷을 선호했다고 한다.²⁹⁾

이미 설명한 바에 따르면 중소기업을 창업하겠다는 의지와 거기에 따르는 개인적인 능력만 가지고는 성공하기 힘든 게 이탈리아 사회이다. 그런데 창의력이 뛰어나 디자인분야에서 명성을 얻게되는 경우에는 이탈리아의 사회·문화적 토양에서 기득권을 누릴 수 있는 새로운 가문을 창출할 수도 있다.³⁰⁾

27) 이렇기 때문에 그들은 나태하고 안일하며 성실하게 일하기 보다는 잔재주와 요령으로 결과를 이루려는 성향을 보인다는 것이다. 이것이 이탈리아에서 중화학분야의 제조업이 성공적으로 뿌리 못내리는 사회·문화적 요인이라고 지적된다.

28) Collin Randlesome, op. cit., p. 141-142.

29) M.J. Gannon, op. cit., p. 310. 이는 현재 독일 정밀기계 제품을 수입해다가 이탈리아식의 디자인을 입혀 높은 부가가치를 올리는 이탈리아 일부 산업의 관행을 떠올리게 하는 흥미로운 점이다.

5. 사업관행의 특징들

1) '유연성'을 중시하는 사회

이탈리아인의 유연성은 그들의 사업 방식에서도 잘 나타난다. 규칙이나 규제를 그대로 준수하지 않고 자주 바꾸거나, 이를 우회적으로 해석한다. 따라서 이탈리아인은 어떤 협정이나 규칙, 계약 조건 등이 있으면 이를 엄격하게 지키기보다는 자신의 상황에 맞게 유연한 해석을 내리는 데 탁월하다. 이를 두고 많은 외부인들은 이탈리아인의 사업관행이 부도덕하고 부정부패적 요소가 다분하다고 비난한다. 그러나 이탈리아인은 법이나 규칙을 엄격하게 준수하기보다는 법조망을 요리조리 피해 궁극적인 목표에 도달하는 것에 더 많은 가치를 둔다. 법을 요령껏 위반하는 것도 그들에게는 능력이다.

이탈리아인의 유연성은 그들의 시간관념에서도 잘 나타난다. 이탈리아인들은 약속시간을 정확하게 지키지 않는다. 15분에서 45분가량 늦게 약속장소에 나타나는 것이 다반사이다. 그렇다고 상대방을 기다리게 하는 것을 당연히 여기는 것은 무례한 행동이다. 또한 습관적인 지각은 게으름의 징표가 될 수 있다. 이탈리아인들에게 있어, '시간'은 같은 장소에 모이도록 만든 인위적인 틀 일뿐이다. 그러한 틀 자체에 얽매이기 보다는 그 틀 안에서 이루어지는 행위를 더 중요하게 생각한다. 회의가 예상보다 길어진다거나, 예기치 않은 손님이 방문하는 등의 외부상황으로 인해 회의가 중복될 수도 있고 약속시간에 늦거나 참석하지 못할 수도 있다. 예를 들어, 누군가를 방문했는데, 초대자가 이미 다른 누군가와 이야기 중이며, 약속시간이 다 되었으나 결론에 이르지 못한 경우, 초대자는 방문자를 그 자리에 합석시키고, 어느새 두 개의 약속은 하나의 약속이 되어버리고 그러다가 누군가가 또 끼어 들고 결국은 모두 함께 점심을 먹으로 갈 것이다. 예정에 없던 일이 진행되지만, 이는 훨씬 바람직한 결과를 얻을 수도 있다. 이탈리아인은 약속 시간을 상황에 맞게 적절히 조절할 수 있는 능력을 타고났으며 시간에 대해 좀더 유연하고 관대하다.³¹⁾

30) Collin Randlesome (edt.), op. cit., p. 141-142, 164.

차가 없는 거리에서는 빨간 신호등이 들어와 있어도 길을 횡단할 수 있다고 생각하는 사람들이 이탈리아인들이다.³²⁾

2) 외향적인 성향의 이탈리아인

본래 활발하고 수다스러운 이탈리아인의 민족적 기질은 그들이 사업을 할 때도 그대로 적용된다. 이탈리아인은 희망, 절망, 슬픔, 기쁨 등의 감정에 솔직하다. 사적 또는 공적 자리에 상관없이 일에 관계되지 않은 사적인 이야기를 자주 꺼낸다.³³⁾ 특히 그들의 가족과 관계되는 이야기를 하는 자리를 통해 서로에 대한 신뢰를 보여 줄 수 있다.

외향적인 이탈리아인들의 삶에 재치와 유머, 그리고 쾌활함이 빠질 수 없다. 일 자체가 인생의 짐과 부담이 되어서도 안되고, 그러한 일에 지나치게 얽매어서도 안 된다. 삶과 일 모두를 즐긴다. 따라서 일과 사생활은 엄격히 구분된다. 회식과 사업 상의 점심시간은 업무의 연장선이 아니라, 순수한 사교활동과 인간관계를 넓히는 기회가 된다. 비공식적인 접촉은 공식적인 접촉 못지 않게 중요하다. 비즈니스 이후의 사교활동은 앞으로의 거래와 성공에 중대한 영향을 미친다.

외향적인 이탈리아인은 창의력과 상상력, 그리고 모험심을 좋아한다. 따라서 신선한 아이디어와 새로운 해결책이 제시되었을 때 이것을 거리낌없이 받아들인다. 뿐만 아니라 이탈리아인은 즉흥적인 해결책을 제시하는 전문가들이기도 하다.³⁴⁾ 따라서 이탈리아인은 미리 짜여진 전략이나 계획을 피하려는 경향이 있다. 이러한 이탈리아인의 성향은 이탈리아 회사의 성격에도 영향을 미치는데, 이탈리아의 기업가들은 시장 속에서 새로운 기회를 포착하는데 탁월하고 모험적으로 시장을 개발해 나간다. 이들은 일단 판매시장이 가치 있다고 여겨지면 면밀한 분석 없이도 시장에 뛰어

31) J. Mole, op. cit., p. ; Peggy Kenna/Sondra Lacy, Business Italy. A Practical Guide to Understanding Italian Business Culture, Illinois 1995, p. 29.

32) J. Mole, op. cit., p. 184-187.

33) 이러한 이탈리아인들의 성격을 Gannon은 Opera의 '외부로의 표출성(externalization)'에 대비시킨다. M.J. Gannon, op. cit., p. 315-322.

34) J. Mole, op. cit., p.57.

드는데 적극적이다. 이탈리아인은 단기이익에 기만하게 움직이는 반면, 장기적인 전략에 대해서는 회의적이다.

이탈리아인들은 예의가 바르고 매너도 훌륭하다. 사업상 누군가를 만날 때는 반드시 정장차림을 한다. 그들은 좋은 인상(Bella figura)이 사업에 큰 영향을 미친다고 믿는다. 그렇다고 좋은 인상을 주는 것이 보여지는 외형만으로 가능하다고 생각하지는 않는다. 좋은 인상을 주기 위해서 그들은 품위와 예의, 높은 대화의 수준과 웅변한 대인관계 등을 모두 갖추려고 노력한다.³⁵⁾ 이탈리아인들에게 문화적 소양이란 단순히 외형에만 국한된 것이 아니다. 그들은 단테의 문학작품을 읽고, 미켈란젤로의 작품을 감상할 줄 알며, 오페라의 아리아를 흥얼거린다. 이는 그들에게 삶의 체이이기도 하다. 그들은 적어도 그렇게 보이기를 원한다.

이처럼 남에게 잘 보이려는 노력, 다시 말해 좋은 인상(Bella figura)을 주려는 노력은 과시욕으로 나타나곤 한다. 경제적인 어려움에도 불구하고, 대부분의 이탈리아인들은 좋은 옷을 입고, 번쩍이는 차를 몰며 고급 레스토랑에서 식사를 한다. 여하튼 많은 이탈리아인들은 자신들의 수입에 비추어 분에 넘치는 옷을 입고 값비싼 식사를 한다.³⁶⁾

이탈리아인은 신체적 접촉을 좋아한다. 사람을 만나면 반드시 악수를 한다. 우선 손님을 소개하고 성구별이나 관계, 직책 등에 상관없이 악수를 하는 것이 가장 먼저 하는 인사법이다. 명함을 건네는 것은 이탈리아인들과 거래를 할 때 특히 중요하다. 그들은 명함을 자신의 존재를 나타내주는 주요한 수단으로 본다.³⁷⁾

거래를 할 때 선물을 주고받는 관행도 일반적이다. 만약 집으로 초대받은 경우에는 고급 와인 한 병을 가져가거나 혹은 초콜렛이나 꽃 등을 포장해 선물하는 것이 일반화되어 있다. 꽃을 선물할 때에는 '국화'는 반드시 피해야 한다. 국화는 죽음을 의미하며 묘지를 장식하는 꽃이기 때문이다. 또한 홀수의 꽃다발을 준비해야 한다.

이탈리아인들의 인생과 권력은 오고가는 선물과 촌지시스템에 기초하고 있다는

35) Ibid., pp.58-59.

36) M.J. Gannon, op. cit., p. 309.

37) Peggy Kenna/Sondra Lacy, op. cit., p. 41, 43.

점도 간과해서는 안 된다. 다시 말해, 선물을 받으면 준 사람에게 빚을 진 셈이며, 그에 상응하는 대가가 되돌아가야 한다는 의미이다.³⁸⁾

3) 회의 따로 의사결정 따로

회의는 대개 짜임새가 없고 비형식적이다. 후에 거론되어야 할 안건으로 성급히 넘어가 버린다는 이미 결정되었다고 생각한 사안을 다시 토론할 수도 있다. 몇 명의 사람들에 동시에 말하는 것은 다반사이고, 동일한 회의석상에서 두 세 개의 소규모 회의가 동시에 진행되고 있음을 발견하게 될 것이다.

이탈리아에서 회의란 회의 안건에 대한 분위기를 살피고 남 앞에서 자신의 유창한 언변술과 고상한 인품 그리고 자신의 사회적 지위를 과시하는 자리이다. 따라서 다양한 의견과 비평, 아이디어가 자유롭게 오고간다. 그러나 아이디어의 중요성은 아이디어 그 자체에 있다기 보다는 그 아이디어를 낸 사람의 지위나 영향력에 좌우된다.³⁹⁾

IV. 이탈리아의 기업문화와 유럽통합의 도전

유럽통합이 완성되고 유럽 사회현상이 더 강력한 효력을 발휘하는 경우 이탈리아의 중소기업들은 그들의 전통에 의거하여 누리던 노조 없는 기업운영을 더 이상 지속하기 힘들게 될 것이다. 자금 조달, 자금 회전, 인력 공급의 측면에서도 지금까지와는 다른 합리화의 대세 속에서 자유경쟁체제에 돌입해야 할 때 이탈리아 중소기업들은 어떻게 대응할 것인가? 사람, 상품, 서비스 그리고 자본의 자유로운 이동을 본질로 하는 유럽통합의 시대에 가족주의를 모태로 하는 이탈리아의 지역주의는 어떻게 지탱될 수 있을까? 이러한 사회·문화적 토대 위에 선 이탈리아의 중소기업은 어

38) Ibid., p. 27, 35.

39) J. Mole, op. cit., pp.54-55.

떠한 미래를 갖게 될 것인가?

완전한 유럽통합을 통해 이탈리아 경제는 냉혹한 경쟁에 노출될 것으로 예견된다. 가족주의와 지역주의에 기반한 이탈리아의 경제운용 시스템이 존속·기능하는데 큰 시련에 봉착할 것이라는 전망이다. 예를 들어, 산업에 대한 보조금 제도도 더 이상 실시될 수 없을 것이다. 그러나 유럽차원의 정보와 기술 그리고 시장의 획득과 확장이 가능한 단일유럽 시장의 장점이 이탈리아 경제에 어떻게 작용할 지가 변수이다.⁴⁰⁾

V. 맺음말

이탈리아는 실용주의 문화를 중시한 로마제국과 인문주의의 산실인 르네상스의 전통에 의해 일찍부터 인간중심의 가치관에 눈을 떴고, 이는 융통성과 창의성을 높이 사는 문화적 특질을 형성하였다. 이러한 문화전통이 산업에 적용될 때 고품질의 디자인 산업을 가능하게 하였다.

일찍이 중앙집권의 국가를 형성하지 못하고 도시국가들의 집합체로 머물렀던 이탈리아는 1861년 통일이후에도 완전한 국가적 정체성을 갖추지 못하였다. 이는 이탈리아의 부리깊은 지역주의의 역사적 원인이 되었고, 또한 이탈리아의 산업체계에 깊은 주름을 남겼고 이탈리아 기업문화의 한 주요 특징을 형성하였다.

이탈리아에서 가장 중요한 사회단위는 가족이며, 이는 각 개인들 삶의 출발점이며 종착점이다. 이탈리아 대부분의 기업들이 가족기업이며 기업의 조직과 운영방식에 있어서 가족의 요소가 가장 중요한 측면을 형성한다. 이탈리아의 가족문화는 가톨릭문화의 형성·발전과 불가분의 관계에 있다. 사업관행에 있어서도 융통성 그리고 가족문화의 요소가 크게 작용한다.

결론적으로 필자는 이탈리아 기업문화의 근간 코드로서 융통성, 문화창조력, 고

40) Collin Randlesome (edt.), op. cit., p. 197-200.

향에 대한 충성심, 가족에 대한 충성심을 이탈리아의 역사에서 뽑아 낼 수 있으며, 이 코드를 적용할 때 이탈리아의 기업문화의 특징을 체계적으로 설명할 수 있다는 가능성을 확인한다.

참고문헌

- 김시홍, “이탈리아의 가족문화”, 한국외대 외국학종합연구소 편 『국제지역연구』제 4권 4호 (2000년 겨울호)
- 김정하, “이탈리아의 성인숭배”, 한국외대 서유럽연구소 편 『서유럽연구』제 4호 (1998)
- 신화용 외 3인, 세계의 가족, 서울 1997.
- 허인, 이탈리아사, 대한교과서 (주) 1991.
- Duggan, Christopher (김정하 역), 미완의 통일 이탈리아사, 서울 2001.
- Gannon, M.J., Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys through 17 Nations, London/New Delhi 1994 (first ed.)
- Gannon, M.J., Understanding Global Cultures. Metaphorical Journeys through 23 Nations, London/New Delhi 2001 (second ed.)
- Jordan, Terry G., The European Culture Area, (3rd. ed.), University of Texas 1996.
- Kenna, Peggy/Lacy, Sondra, Business Italy. A Practical Guide to Understanding Italian Business Culture, Illinois 1995.
- Mole, John, Mind Your Manners: Managing Business Cultures, London 1995.
- Randlesome, Collin (ed.), Business Cultures in Europe (second ed.), Oxford 1997.
- Ridolfi, Maria Assunta Ceppari/ Turrini, Patrizia (김정하 역), 중세 허영의 역사, 서울 1999.

<Abstract>

Characteristics of Italian Business Culture from the Viewpoint of Italian History

Noh, Meung-Hoan

From the historical perspective we observe that the Italians regard the loyalty to family and hometown as the most precious thing. The organization of enterprises and provision of labourers have deep relations with this fact. This fact explains also the overwhelming existence of the small enterprises run by family.

They cherish the cultural traditions of Roman Empire and Renaissance. They inherit the high talents of design. They produce the high additional values through applying this talents in industry. They take the flexibility and creativity for the very important principle of behaviour.

It is a big question whether Italians can maintain their own peculiarity in business culture in face of European Integration.