

The Korea Business Interview Series:

*Didier Chenneveau:*

# "Global Expertise Within the Korean Business Framework at LG Electronics"

*April 10, 2011*

Didier Chenneveau is President, Asia Pacific, for *CEVA Logistics*, and previously EVP and Chief Supply Chain Officer for *LG Electronics* from 2008 until the end of 2010.

Produced by Steven Bammel and hosted by [Tom Tucker](#).



**Korea Business Central<sup>®</sup>**

An Online Community Focused on Doing Business in Korea

From 2008 until the end of 2010, LG Electronics did what's never been done before in Korean business. The company brought in five foreign executives to help bring the company up to international standards in a variety of areas. The experiment is over though; all the non-Korean executives have moved on, and LG Electronics is back in the hands of Koreans only, leaving a lot of unanswered questions about how prepared Korean multinationals are to become truly multinational.

Didier Chenneveau was one of the foreign executives and he served as Senior Vice President and Chief Supply Chain Officer for over two years. His insights from the experience are valuable for anyone interested in doing business in Korea, because they explore the limits of Korean business culture, the ways for Korea to improve and implications for others in making a success of their positions within Korean corporate business.

English Original	Korean Translation
<p><b>Tom:</b> Hello, and thanks for joining us today for the Korea Business Interview series produced by KoreaBusinessCentral.com, the premier information and networking community for conducting business in Korea. My name is Tom Tucker. I'm the host today. I'm pleased to welcome Didier Chenneveau who is currently based out of Singapore as President Asia Pacific for CEVA Logistics, the world's fourth largest logistics 3PM company and owned by Apollo of the United States. From 2008 to the end of 2010, Didier was Executive Vice President and Chief Supply Chain Officer for LG Electronics in Seoul. Before that, he was Vice President of America's Operations for Hewlett-Packard's imaging and printing business. Didier, welcome and thanks for joining us. It's great to have you with us today.</p>	<p><b>톰:</b> 안녕하세요, 오늘 이 자리에 함께 해주셔서 고맙습니다. 저는 톰 터커(Tom Tucker)입니다. 오늘 이 자리의 진행자이죠. 슈네보씨를 맞이하게 되서 정말 기쁩니다. 디디에 세네보씨는 현재 싱가포르에 본부를 두며 세계 물류운송사 4위를 점유하고 있는 CEVA 로지스틱스사의 대표이십니다. 디디에씨는 2008년부터 2010년 말까지 서울 LG 본사의 부사장(전무)이자 최고공급망관리책임자이셨습니다. 그 전에는 휴렛팩커드(HP)의 미국회사의 부사장직을 지내면서 구상 및 출력을 총괄했습니다. 디디에씨, 이 자리에 오신것을 환영하며 함께해주심에 감사를 드립니다. 이 자리에 모시게되서 정말 영광입니다.</p> <p><b>디디에:</b> 고맙습니다, 톰. 제가 영광이지요.</p>
<p><b>Didier:</b> Thank you, Tom. My pleasure.</p>	<p><b>톰:</b> 자 그럼 이야기를 시작해볼까요? 디디에씨와 당신의 자라온 배경 그리고 LG 전자에서 일하기 전의 경력에 대해 이야기 해 볼까요? 간단하게요.</p>
<p><b>Tom:</b> Let's start off by talking a little bit more about you, your background, and your experiences before working at LG Electronics; just a brief overview.</p>	<p><b>디디에:</b> 네, 물론이죠. 유럽에서의 저의 첫 커리어는 제네바에 있는 스위스 재무부의 Caterpillar 에서 시작되었습니다. 재무관리 직원이었죠. 그 곳에서 3년 후 HP 사로 이직했고, 대부분의 커리어를 그곳에서 쌓았습니다. 유럽과 미국에서 17년을 보냈지만 주로</p>
<p><b>Didier:</b> Sure. I started my career in Europe for Caterpillar in Geneva, Switzerland in the treasury department. I was the financial guy. After three years I</p>	

moved to HP where I spent most of my career; about 17 years both in Europe and in the U.S., but mostly in the U.S. I started in the financial function, but moved fairly quickly into operation and supply chain management before moving to LG.

**Tom:** Let's talk about the sequence of events leading up to your position at LG Electronics. Having worked in the U.S. most of your career, what was it about the position at LG that made it a good potential fit for you?

**Didier:** The first thing is I wanted to work in Asia. I had done Europe. I had done the U.S. So I had a check mark, but not in Asia. I had been traveling through Asia quite a bit and my initial idea was to come to work in Singapore in the part of Asia I would call "Asia Lite." My first inclination was not really Japan or Korea. But a headhunter came by and said, "This is a really great opportunity. There's a great CEO. There's a willingness to globalize a big organization. Would you be interested?" I did a couple of rounds of visits and really understood the vision of the CEO and I was really keen to be part of that big transformation. That's how I ended up at LG.

**Tom:** I understand that you were one of several foreign executives hired into LG at the same time. Who were the others and what roles did they fill at LG?

**Didier:** There were five of us that came almost within a three to four month period. There was Chief Marketing Officer, Dermot Boden; Chief Procurement Officer, Tom Linton; Chief Strategy Officer. Then a little later, a Chief HR and myself as Chief Supply Chain; basically five guys coming into Korea. There were a few presidents that were eventually nominated in the countries as the head of the country, but that took

미국에서 머물렀습니다.

재무기능분야에서 시작하여 운용부 및 공급망 관리에서 근무하다가 LG 로 이동했습니다.

**Tom:** LG 전자의 현재 직급에 오르기까지 많은 일들이 있었을 텐데, 그 과정들에 대해 이야기해주시겠어요? 커리어의 대부분을 미국에서 보내시면서, LG 에서의 역할이 디디에씨와 어떻게 잘 맞는다고 생각하셨나요?

**디디에:** 첫 번째로 저는 아시아에서 근무해보고 싶었습니다. 유럽에서는 일해 본 적이 있죠. 미국에서도 일해 봤죠. 그러나 아시아에서는 근무해 본 경험이 없어요. 아시아국가들을 좀 여행한 적은 꽤 있는데요 무엇보다 아시아의 '빛'인 싱가포르에서 근무해보고 싶었습니다. 처음에는 일본이나 한국에 그리 큰 관심이 있던것은 아니었죠. 그런데 스카우트전문가가 와서는 "정말 괜찮은 곳이 있는데요. CEO 도 정말 훌륭하신 분이고요. 대규모 조직을 국제화시키려는 야망도 있어요. 한번 일해보시겠어요?" 라고 물었죠. 저는 몇 번 그 회사를 방문했고 CEO 의 비전을 심도있게 이해하게 되었고 그러한 큰 규모의 변화에 동참하고 싶어졌습니다. 그것이 LG 와의 첫 만남이었던 것이죠.

**Tom:** 디디에씨께서 LG 에 입사하실 때 다른 외국인 몇 분도 동시에 입사하셨다고 알고있습니다. 그분들은 누구고 또 LG 에서 어떤 직무를 맡으셨나요?

**디디에:** 서너 달 차이로 총 다섯명이 들어왔는데요. 마케팅부최고임원이 있었고 조달부 최고임원인 Dermot Boden, 전략부 최고임원인 Tom Linton)이었습니다. 얼마 후 인사과 최고임원과 공급망관리위원인 저, 이렇게 다섯명이 한국에 들어왔습니다. 한국지사의 대표직에 후보로 몇 사람이 올랐으나 이는 저희가 입사한 후 6 개월 이후의 일이었습니다.

place six months later.

**Tom:** So hiring even one foreign top executive is a big step for a Korean company and bringing in a whole team is unprecedented. Would you say that LG was brave or forward-thinking to hire you as a group, or would words like naive or unprepared or confused be more appropriate and why?

**Didier:** Maybe all of the above; I don't know. I think the vision of the CEO Young Nam was really good. He was committed to this vision of globalization for LG. He understood that the LG world needed to look like the rest of the customers that LG has around the world and that the Korean management model has some limitation.

I think it was a genuine attempt at globalizing the company and trying new things. Everybody knows that the limitation of the Korean management model. I think the best illustration of this is that not many Korean executives run other companies around the world. It tends to be a model that only stays in Korea. I think his vision was great and he was really trying to go on the globalization model.

**Tom:** What was the initial concept for your foreign executive team's place in the organization? Specifically, what were the objectives of LG Electronics in bringing you in as their foreign chief supply chain officer?

**Didier:** Well, it was really to structure the organization. Actually, I was the first chief supply chain officer. The supply chain function had not really been aggregated across the company. So it was really setting up the organization, setting the vision for supply chain in LG, really trying to bring best practices from other companies to the supply chain world. It was setting KPIs.

It was also willingness to look at

**Tom:** 그런데 외국인을 채용한다는 것은 비록 한명 일지라도 한국기업의 입장에서 볼 때는 쉽지 않은 선택이었을 텐데요, 팀 전체를 외국인으로 구성하는 것은 전례없는 일이죠. 디디에씨는 이러한 LG의 선택이 미래를 내다보는 용감한 선택이었다고 보시나요? 아니면 아직 순진하다거나 미숙한 혹은 상황판단이 잘 되지 않은 채 내린 선택이라고 생각하시나요? 그리고 그 이유는 무엇인지요?

**디디에:** 아마 다 맞는 말인 것 같은데요. 잘 모르겠네요. 저는 CEO인 Nam Young의 비전이 굉장히 탁월하다고 생각합니다. 그는 LG의 국제화를 위한 비전을 구상하는 데 헌신했죠. 그는 LG에게 필요한 것은 LG 고객들을 닮아가는 것이라는 점과 한국식 경영모델에는 한계가 있다는 점을 잘 알고 있었습니다.

저는 Nam Young의 이 이것이 기업을 국제화하고 새로운 것을 시작하기 위해 꼭 필요한 제대로 된 시도였다고 생각합니다. 한국식 경영모델에 한계가 있다는 것은 누구나 알고 있는 사실이죠. 이를 가장 잘 표현하는 것은 외국에 지사를 많이 두고있는 한국기업은 그리 많지 않다는 것 입니다. 한국 내에서만 적용가능한 모델이죠. 그의 비전은 훌륭하고 국제화의 취지에 알맞는 적절한 것이라고 봅니다.

**Tom:** LG에서 디디에씨의 외국인 임원팀이 구성될 때 소기의 취지는 무엇이었는지요? 구체적으로 말해서, 외국인 최고공급망관리자를 들여오는 LG의 목적이 무엇이었을 거라고 생각하시나요?

**디디에:** 분명 조직을 구성하는 것이었다고 생각합니다. 사실 저는 LG의 첫 최고공급망관리자였습니다. 기존에 사내 공급망이 잘 구성되어있지 않았다는 것이죠. 그래서 결국 LG의 목적은 조직을 구성하고, LG의 공급망을 건설하며 타사의 성공적인 사례를 자사에

outsourcing, which is something that traditionally Korean companies have not done; so really looking at the non-strategic piece of the supply chain and see if those could be outsourced. I would say it was kind of a globalization, transformation, and setting up of the organization role.

All the people that were hired were really aligned. So we were staff functions; we were not really driving a business, we were not in charge of a region or in charge of a P&L. We were mostly advisors, at the staff level, reporting to the CEO.

**Tom:** Did you find that there was a divergence between the company's actual purpose in hiring you, and the others, and the reasons that were presented publicly and can you elaborate on that a little bit?

**Didier:** No, I don't think there was any divergence between what was presented publicly and what we had to do. It was a little hard because I think the globalization was getting a little pushback within the organization. It was the vision at the top of the CEO, but as you went down the rank-and-file in the organization a lot of people who did not understand or did not want the globalization who felt challenged in their own jobs and their own position. But I think the public statement was absolutely correct.

**Tom:** I'll come back a little bit later and ask you more about the cultural aspects of the work, but I'd like to delve in a little bit first into the supply chain related work that you actually did.

What's unique about the global supply chains of Korean companies? Where are they strong? Where are they weak? Do Koreans tend to run their supply chains based on a Japanese model or are they closer to a Western model?

**Didier:** I think they're definitely closer to

적용하는 것이었습니다. 짧게 말해 성과지표를 구성하는 것이죠. 다른 하나는 아웃소싱에 대한 의지인데, 이는 전통적으로 많은 한국기업들이 해오지 않은 것이었죠. 그래서 비전략적인 공급망을 관찰하며 외부조달이 가능한지 알아보는 것이었습니다. 국제화, 변신 그리고 기업의 역할 구성이었다고 말할 수 있겠네요.

고용된 모든 사람들은 굉장히 체계적이었습니다. 그래서 우리는 스태프의 역할을 했죠. 우리가 사업을 추진한다거나 특정 지역을 담당한다거나 손익계산서를 담당하는 것은 아니었습니다. 저희는 대부분 사원의 눈높이를 맞춰 조언하거나, CEO에게 보고하는 일을 담당했죠.

**Tom:** 기업에서 발표한 내용 중 당신을 포함한 다른 사람들을 고용하는 진짜 이유와, 매체에 발표한 이유 사이에 내용의 차이가 있다는 사실을 아시는지요. 이에 대해 짧게나마 설명을 부탁드립니다 될까요?

**디디에:** 아뇨. 알려진 바와 실제와 차이가 있다고 생각지는 않습니다. 다만 기업의 글로벌화가 좀 떠밀리는 듯한 느낌이 들어서 벽차다고 느껴진 적은 있습니다.

CEO는 비전이 있지만 조직 내 평사원 직급으로 내려가면서, 비전을 잘 이해하지 못한 상태의 평사원 혹은 일자리유지의 불안정을 이유로 국제화에 대해 부담을 느끼는 평사원이 있기 마련입니다. 그렇지만 저는 매체에서 기업이 밝힌 내용은 절대적으로 옳은 것이었다고 생각합니다.

**Tom:** 저는 잠시 후에 다시 돌아와서 업무에 관한 문화적 측면에 대해 여쭙보겠습니다. 그 전에 디디에씨께서 실제로 일하셨던 공급망에 관련하여 더 여쭙보고 싶습니다. 한국의 공급망이 가진 한국적인 특징적인 점은 무엇인가요? 한국 기업의 강점은 무엇이고 약점은 무엇일까요?

a Japanese model. I think it's not a very open system yet. A lot of the big Korean conglomerates, as we look at supply chains, tend to have their own internal logistic company. They have a lot of sister companies that they feed business to.

They, in general, accept property for Samsung who's widely recognized as having a top supply chain organization among the Korean companies.

I think, generally, they're relatively weak. The model is not really about supply chain collaboration. It tends to be more of a closed model; whereas the leading edge companies have more of an end-to-end approach, more of an open, collaborative model with other partners. I think this is an evolution required.

I spent a lot of time explaining the concept of end-to-end supply chains; having KPIs that really measure end-to-end processes and the starting point was relatively low.

**Tom:** How about the strengths?

**Didier:** The strengths are obviously the hard work. People are committed to try to be best in class. They want to learn, so the willingness to learn has always been very high. What I do find, on the hard work piece, is that there's sometimes confusion about quantity and quality. People spend a lot of time and a lot of hours in the office. Are those hours very productive is always the question mark.

**Tom:** How does supply chain management fit into the overall Korean company branding effort?

**Didier:** Well, I think the CEO and the rest of the management staff really understood that great products and great design, which was one of the strengths of LG, and great branding and consumer insight can only work if those two things are linked by an underlying, strong supply chain.

한국기업의 공급망은 일본의 공급망 모델에 가까운가요 아니면 서구형 모델에 더 가깝나요?

**디디에:** 당연히 일본형 모델에 가깝다고 생각합니다. 아직 그리 개방된 시스템은 아니거든요. 한국의 거대 복합기업 다수가 아직 폐쇄적인 모델입니다. 그리고 각자 나름의 운송업체가 있는 것으로 보입니다. 투자해서 키워나가야 할 사업들도 많은 것 같고요.

일반적으로 LG는 최고의 공급망 조직으로 잘 알려진 삼성의 모습을 수용합니다.

제가 보기엔 LG는 아직 상대적으로 미약하지요. 현재 모델은 공급망의 조화를 얻어낼 수 있는 모델은 아닙니다. 다소 폐쇄적인 경향이 있죠. 잘나가는 기업의 모델은 한쪽 끝과 다른 쪽 끝을 잇는, 개방적이면서도 파트너와 협조적입니다. 저는 이것이 LG가 발전해나가야 할 방향이라고 생각합니다.

**톰:** 장점에 대해서 말씀하신다면요?

**디디에:** 물론 '열심히 일하는 것'이 LG의 가장 큰 장점이자 원동력이죠. 사람들은 각자의 부서에서 맡은 일에 최선을 다합니다. 배우고자 하는 욕구가 강하고 그렇기 때문에 열의가 굉장히 높습니다. 그 점에서 제가 알아낸 것은, 가끔 양과 질을 구분하지 못할 때가 있다는 것이었습니다. 사람들은 사무실에서 많은 시간을 보냅니다. 그 시간이 정말 생산적이냐 하는 것이 문제입니다.

**톰:** 공급망 관리가 한국기업의 브랜드효과에 얼마나 잘 맞아떨어지나요?

**디디에:** 음, 제 생각에는 최고운영자와 나머지 관리부 직원들이 좋은 품질의 상품과 괜찮은 디자인을 잘 이해하는 것이 LG의 강점이 될 수 있는데요. 거기에 훌륭한 브랜드 효과와 소비자 안목이 조화롭게 만났을 때 이루어진다고 생각합니다.

그 말은 기업이 실제로 자사의 상품을 구매자의 방까지 들여다 놓는 것에 즉

It would mean nothing to have really great design, R&D centers, and great consumer understanding if you cannot bring those products to the shelves and to where the customers want to buy it. So I think an underlying supply chain that's operationally excellent and really focused on execution is really critical to the success of the brand.

I think the CEO really understood that, and that's why he was pushing for improved capability and skill around supply chain.

**Tom:** What specific initiatives did you lead and what were a couple of the results that you were most proud of? Maybe talk a little bit about disappointments, if there were any.

**Didier:** I would say the biggest improvement we did was around the inventory management and supply/demand matching; orchestrating the whole supply/demand matching process across a company as large as LG can be very challenging. I think we start putting processes and systems in place that really improved the picture. We did, also, quite a bit on outsourcing; so trying to take non-core manufacturing or logistic activities such as basic manufacturing, but also warehousing and distribution activity out of LG was a success.

It was difficult that we didn't do as much as I wanted to do. I think there's a cultural resistance to this. But I think it brought a lot of benefit and, in some aspect, I think much more should have been done.

**Tom:** What was the hardest non-cultural issue that you had to deal with in raising the standard for LG's supply chain management?

**Didier:** Definitely the lack of IT system. IT, information technology, I think is still not seen as a strategic priority. Funny enough, it still reports to finance, which I

소비자들의 구매선호에 침투하지 못한다면 디자인이나 기술개발의 수준이 높다고 해도 아무런 의미가 없지요. 그래서 제 생각엔 기능적으로 우수하고 실제 실행에 초점을 둔 기본적인 공급망이야말로 브랜드의 성공에 있어 정말 중요한 요소라고 생각합니다. 제 생각엔 CEO가 그것을 잘 파악한 것 같아요. 그리고 그게 바로 그가 공급망과 관련한 수용능력 및 기능의 발전에 힘을 쏟는 이유죠.

**Tom:** 디디에씨가 이끈 여러가지 사업 중 가장 자랑할만한 것은 어떤것인가요? 실망스러운점이 있다면 그것도 말씀해주세요.

**디디에:** 저희가 일군 가장 큰 발전은 재고 관리와 수요 및 공급 균형에 대한 것이라고 생각합니다. LG와 같은 대기업의 수요공급 균형을 맞추는 것은 굉장한 도전이 될 수 있죠. 나중에는 발전적인 결과를 가져올 것이라고 생각합니다.

또한 우린 외부조달(아웃소싱)에도 꽤 노력했습니다. 그래서 기본 제조업과 같이 별로 중요치 않은 제조나 물류활동을 강구하면서 LG 외부의 창고관리 및 조달활동은 큰 성공을 거뒀죠.

팀이 항상 제가 원하는 만큼 일을 하는 것은 아니더라고요. 전 여기에 문화적인 저항성이 있었다고 생각합니다. 그렇지만 문화적인 저항상은 많은 이득을 가져오고, 그렇기에 저는 가끔 이러한 저항성이 더 많았으면 좋지 않았을까 하고 생각합니다.

**Tom:** LG 공급망 관리의 기본원칙을 세우면서 겪었던 문화적인 측면이 아닌 다른분야의 어려운 점이 있었나요?

**디디에:** 당연히 IT 시스템의 결핍이었죠. 사람들은 이 산업을 그리 전략적인 우열의 것으로 생각지 않거든요. 재미있게도, 이 분야는 회사의 수익을 점점 올려주는 것으로 회계장에 표기되고 있습니다. 나날이 놀라움을 금치 못하고

really find amazing in this day and age.

**Tom:** That's an old-time model.

**Didier:** Very old-time model, and it's still the model in LG, but the lack of system was the biggest hindrance to making progress.

**Tom:** Let's talk a little bit about smartphones; perhaps the most visible business for LG Electronics right now is its competition in the global smartphone field. Things don't seem to have been going too well lately, though, for the company.

What's your perspective on the smartphone business and where do you see that LG has been successful or not successful in this area? Has LG made strategic errors or would you say the company's results reflect its technical capabilities at the moment?

**Didier:** I don't know if strategic errors have been made and it's not for me to comment on the product. I think the smartphone area is really focused on innovation, software, ease of use, and partnership. Those are maybe areas that need to be strengthened.

The only piece I would give you the supply chain ? I think focusing on manufacturing where there is very little added value should not be strategic priority. I think maybe we focus too much on manufacturing process and internal manufacturing when a lot of these could have been outsourced to more nimble competitors and move the resources more to product development where I think the value gets created. I think, maybe, overtime there needs to be a shift. Successful smartphone companies, today, do not really manufacture anything. Apple does not manufacture anything. It's focused on brand and product development and the software.

**Tom:** Where would you say LG has been

있어요.

**Tom:** 그건 구식 모델이잖아요.

**디디에:** 정말 오래된 모델이지만 아직 LG가 적용하는 모델입니다. 결국 시스템의 부재가 과정상의 어려움이었다고 할 수 있겠네요.

**Tom:** 스마트폰에 대해 이야기해봅시다. LG에게 있어 요즘 가장 큰 경쟁시장이 되고 있으니까요. 그렇지만 회사 상황이 그리 좋아보이지 않네요.

스마트폰사업에 대한 당신의 의견은 무엇이며, 이 분야에 있어 LG가 성공적으로 해 낸 부분은 어떤 점이라고 생각하십니까? LG는 전략적인 오류를 만들어낸 것이라고 보십니까, 아니면 LG의 경영성과는 현재 회사의 기술적 능력을 반영했다고 보십니까?

**디디에:** 전략적 오류가 있었는지에 대해서는 잘 모르겠네요.

스마트폰분야에서 중요한 점은 혁신, 소프트웨어, 편의성 그리고 파트너십이죠. 또한 이러한 분야들은 확실히 역량을 강화해야 할 분야이기도 합니다.

부가가치가 극히 적은 제조분야에 매진하는 것은 전략적이지 못하죠. 그리 많은 투자를 하지 않아도 되는 제조과정분야에 너무 열중한 것 같습니다. 이런것들은 사실 외부조달에 맡기는 것이 더욱 효과적일 때도 있거든요.

아마도 변화가 필요한 것 같습니다. 오늘날 성공적인 스마트폰 회사는 사실상 제조를 하지않아요. 애플은 제조를 하지 않죠. 그보다는 브랜드와 상품개발 그리고 소프트웨어에 집중할 뿐이죠.

**Tom:** LG가 스마트폰과 관련하여 성공적으로 일궈낸 부분이 있다면 무엇일까요?

**디디에:** 확실히 디자인은 플러스요인이 되었죠. 항상 스마트한 디자인으로 고객들로부터 인정을 받았죠.



successful with regard to smartphones?

**Didier:** Design has definitely been a plus. The phone has been always recognized as I think smart design and attractive to customers. The software issue, I think, will be resolved and I hope they are successful in smartphones because the marketplace is going that way and should be big enough for three or four players.

**Tom:** Widening our perspective a bit, what would you identify as the top three critical factors that Korean companies will need to work on in order to compete with the likes of Apple and the other global majors? Can LG become a leading smartphone player once again?

**Didier:** I think so. They have not lost the leadership. I think by, again, focusing on innovation, focusing on understanding the customer needs and really creating partnerships. I think it's all about who you work with and who are your business partners in that model. They'll be successful again.

**Tom:** Any other thoughts on LG and smartphones?

**Didier:** No, this is not my area of expertise. I prefer to talk about supply chain things.

**Tom:** Understood. No problem. Our community at Korea Business Central is focused on doing business in Korea and many of our members are working in Korean workplaces. Because of that, our membership has a keen interest in the challenges, the opportunities, and solutions for working in such environments.

How would you describe the dynamics of your interactions with your peers at LG, with your superiors, and with your subordinates? Did they differ depending on rank or gender? Talk about those things.

소프트웨어문제는 앞으로 해결될 것이고 성공적일 겁니다. 왜냐하면 시장은 점점 소프트웨어문제를 해결해 나가는 추세이고 서너개의 주요 기업이 함께 있을 만큼 규모가 커지고 있으니까요.

**Tom:** 시야를 좀 넓혀서, 한국 기업이 애플과 같은 세계 주요 기업들과 어깨를 나란히 하고 경쟁하기 위해 갖춰야 할 중요한 요소 세 가지가 있다면 어떤 것이라고 말씀하시겠습니까? LG가 다시한번 스마트폰의 선두기업이 될 수 있을까요?

**디디에:** 네 그렇게 생각합니다. 그들에겐 아직 리더십이 있어요. 소비자 니즈와 창조적 파트너십을 이해하는 데 주력하는 것이 중요합니다. 이것은 바로 직원과 사업파트너가 결국 키포인트라고 생각합니다. LG는 다시 성공할 수 있습니다.

**Tom:** LG와 스마트폰에 관한 다른 의견이 있으신가요?

**디디에:** 아뇨, 이건 제 전문분야는 아니라서요. 전 공급망에 대해 이야기하는게 더 좋네요.

**Tom:** 네 알겠습니다. 문제 없습니다. Korea Business Central의 우리 커뮤니티는 한국에서의 사업에 초점을 두고 있으며 많은 멤버들이 한국기업에서 근무하고 있습니다. 그 때문에 직원들은 도전과 기회 그리고 새로운 환경에서 일하는 것에 관련한 해결책에 대해 지대한 관심을 갖고 있습니다.

LG의 동료들과 상관 그리고 후임직원에 대한 상호작용을 어떻게 설명하시겠어요? 직급이나 성별에 따라 차이가 있나요? 말씀 부탁드립니다.

**디디에:** 물론이죠. 사내는 권리 및 권한에 대한 존중이 엄청난, 굉장히 계급제도적인 기관입니다. 외국인에게 있어 그 부분은 다소 도전적인 난관이죠. 분명히 언어도 하나의 장벽입니다. 스태프회의 도중 많은 통역을 해야하는데

**Didier:** Absolutely. It's still a very hierarchical organization where there's a huge respect for authority. For the foreigners, the challenging part was getting into that culture. Obviously the language is a barrier. We had to use a lot of translation during staff meetings, which is not always very easy to follow. There's always a lag in the translation and you don't always get the nuances. There was an effort, in the beginning, to do the staff meeting in English with the CEO, but that stopped fairly fast and reverted back to Korean. I think the effort to globalize the language, even though it was widely publicized outside of the company, was a limited effort. Other aspects have been taught by others before. The evening social drinking is not something that most of the foreigners enjoy. I certainly did not enjoy it too much. I was willing to do it because I knew it was part of the culture, but I did not want to make a habit of this. The concept of open door policy is still not accepted even though I mentioned, several times, that my office door was always open; that people could come and talk to me. None of my second-level people ever did it. I think my direct management team finally got used to this and would pop in, but never asked me for lunch if I was in my office by myself. They would always wait for me to go ask them out for lunch. There are all these little things that are different for Westerners.

**Tom:** How did these relationships evolve over time and how were they different than what you would have expected from a non-Korean workplace?

**Didier:** With the peers, they were not really warm and fuzzy. We got along well, but a few of us could be in a car and they would all speak Korean and there would be very little interaction sometimes.

이게 항상 쉽지는 않죠. 통역을 하면 항상 전하고자 하는 점과의 괴리가 발생하고, 전하고자 하는 뉘앙스가 항상 완벽히 전달되지는 않으니깐요.

맨 처음에 스태프회의를 영어로 진행하고자 하는 시도가 있었으나 곧 한국어로 다시 돌아오게되었습니다. 언어를 글로벌화 하려는 노력은 많은 기업이 하는 것이지만 다소 한계가 있으니깐요.

다른것들은 뭐가있을까요. 예를 들어 다른사람들에 의해 이미 학습된 문화적인 측면도 있습니다. 퇴근 후 저녁에 친목을 다지는 술자리는 대부분의 외국인에게 있어 달갑지 않은데요. 솔직히 저는 즐기지 않은 것만은 확실합니다. 그게 한국 문화의 일부이기 때문에 물론 기꺼이 할 용의는 있었지만 습관처럼 하고싶지는 않았거든요.

항상 문을 열어놓는 방침에 대한 개념은, 사람들이 언제든지 와서 이야기할 수 있도록 '저의 사무실 문은 항상 열려있습니다'라고 재차 말해도 여전히 받아들여지지 않고 있습니다. 아마 아무도 시도한 적이 없는 것 같아요. 저의 직속 관리팀은 저의 열린 사무실에 익숙해져서 몇번 들어온 적은 있지만, 제가 혼자 있어도 밥을 사달라고 한 적은 한번도 없습니다. 먼저 제가 가서 점심 먹자고 말하기를 기다리곤 하지요. 서구와 다른점은 이러한 소소한 것들입니다.

**Tom:** 시간이 지나면서 이러한 관계들이 어떻게 발전해나갔으며, 한국 이외의 국가에서 예상되는 모습과는 어떻게 다른가요?

**Didier:** 동료들과 함께있을 때 그들은 다정하지는 않아요. 우리는 잘 모여 놀기는 했으나 그 중 몇몇은 차 안에만 머물러 있거나 한국어만 사용했기에 의사소통이 많이 오가지 않은 적도 가끔은 있습니다.

제 생각에는 우리들 직원들이 한번도 제대로 통합된 적이 없었던 것 같아요. 아주 긴밀하고 친숙한 개인적 관계를 만들기란 쉽지 않은 일이에요. 술자리가

I think we were not fully ever integrated. It's hard to make very close personal relationships. I don't know if it's because we did not do enough of the drinking, but it was challenging. It's not as easy environment.

But I think we made good progress. We were respected for our knowledge and our expertise of having worked around the world in the different organizations. But it still remains a very close society, very structured, hierarchal culture.

**Tom:** Were there unique cultural and communication challenges and opportunities that could be generalized across the group of foreign executives at LG and were there specific issues that you encountered that the other executives didn't? If so, what were they? Elaborate on these things a bit.

**Didier:** I don't think there was anything specific to me that my other colleagues did not encounter. When we discussed the issue of consensus building, which is a key part of the culture, we always felt the same way; the five of us. Very often we felt that consensus was the one-way thing. We had to create consensus around our ideas and what we wanted to achieve with the rest of the management team, but the reverse was not necessarily true. Nothing unique and very different for each one of us; I think we all had the same remark and assessment of the situation.

**Tom:** In facing these cultural and communication hurdles, what approaches did you take to open and maintain communication with your Korean associates? What worked and what didn't work?

**Didier:** Trying to be very open, I told them from the beginning, "If you expect Korean management style, you should have hired a Korean guy." I'm coming with my background, my 20-plus years of

충분하지 않았기 때문일수도 있지만, 제겐 어려운 일이었어요. 쉬운 근무환경은 아니죠.

그렇지만 많은 진전이 있었다고 생각합니다. 우리의 지식은 인정받았고 전문가들은 국제적 기관에서 근무경험이 있는 사람들입니다. 그렇지만 여전히 친밀한 사회, 구조적이고 수직적인 문화입니다.

**Tom:** LG의 외국인 임원진들 사이에 일반화된 특별한 문화적 도전이나 의사소통 도전이 있었나요? 만약 그렇다면, 무엇이었나요? 이에 대해 설명 좀 부탁드립니다.

**디디에:** 다른 사람이 경험한 것들을 모두 저도 경험했다고 생각하는데요. 문화에 있어 가장 중요한부분인 합의에 대해 의논할 때, 우리 다섯명은 항상 똑같이 생각하고 느낍니다.

저희는 합의를 내는 것이 일방적인 것이라고 거의 항상 생각합니다. 우리는 우리가 생각하는 것들과 우리가 성취하고 싶은 것에 대해 다른 팀원들과 합의를 해야 했습니다. 그렇지만 그들은 항상 우리와 합의를 하려는 태도는 아니었습니다. 이외에 특별하거나 우리 외국인 임원들이 굉장히 다르게 받아들이거나 차이를 보이는 점은 없습니다. 상황에 대한 판단이 거의 비슷비슷 한 것 같아요.

**Tom:** 이러한 문화적 장애나 의사소통의 장벽에 맞닥뜨릴 때 한국인 직원들과의 의사소통을 유지하기 위해 선택한 접근은 무엇이었나요? 어떤 것이 효과적이었고 어떤 것이 무의미했나요?

**디디에:** 저는 처음부터 오픈마인드로 '한국식으로 관리하고 싶으면, 한국인을 고용하세요'라고 말했습니다. 저는 저의 배경을 가지고 있고, 서구에서 20년이 넘는 기간 동안의 경력을 가지고 있으므로 서구의 임원처럼 관리하고 행동합니다. 문을 열어놓는 방침이나 직설적인 대화, 직접적인 질문, 핑계대지 않기, 요점만 말하기, (상관인 내가 아니라)당신이 생각하는 해결방안

working in the West, so I manage and I behave as a Western executive; open door policy, straight talk, direct question, good news is as good as bad news, no need to tell me a story, just get to the point, give me your solution, not just your problem. So in the beginning they were a little bit surprised. It took a little bit of adjustment with my direct staff in particular. But I think over time they really understood how to work with me. I understood a little bit better how to work with them. I still remember the first time that I asked the question: what do YOU think? They were surprised. "You're the boss. You tell me what I'm thinking. You tell me what to do."

I said, "No, no, I want to have your opinion. What would you do if you were in my shoes?"

They were not always used to those types of question, but eventually grasped it, understood it, and we worked well together.

We had great results '08, '09, the beginning of 2010 were great progress in supply chain. We were measuring based on the Gartner Group; how we're doing versus the rest of the world. In 2007, we were ranked 65 in terms of world's best supply chain, which was not something to be proud of. I think we jumped all the way to rank 27 or 28 last year ?a huge improvement in terms of the work we had done and the recognition we got outside from the broader supply chain community.

**Tom:** Congratulations on the accomplishment. That's fantastic. The experiment that LG started back in 2008 in hiring the foreign executives was widely regarded as a success until late last year when word got out that your team was leaving. This came as a shock to many of us. Could you talk about the situation surrounding your departure at the end of last year?

What do you see as the root causes? Does it represent a failure at some point or was

말하기, 당신만의 문제가 아닙니다 와 같은 것들이 있지요.

그래서 처음에 그들은 다소 놀란 것 처럼 보였어요. 저의 스타일에 적응하기 위해 시간이 좀 걸렸습니다. 그렇지만 시간이 지남에 따라 그들은 저와 어떻게 일하면 되는지 이해하는 것 같았습니다.

전 제가 처음으로 '어떻게 생각하세요?'하고 물었을 때를 아직도 잊지 못합니다. '당신이 상사잖아요. 당신이 말하는게 우리가 생각하는 거예요. 우리가 뭘 할 지 정하는 사람은 당신이예요.'

저는 '아뇨, 아닙니다. 난 당신의 생각을 듣고싶어요. 만약 당신이라면 이러한 상황에서 어떻게 하시겠어요?'

그들은 이런 종류의 질문에 익숙지 않지만 결국 의도를 파악하고 이해하여 잘 일할 수 있었습니다.

우리는 08 년과 09 년 그리고 2010 초에 공급망과 관련하여 굉장히 훌륭한 발전이 있었습니다. 우리는가트너그룹(미국 시장조사 기관)을 기반으로 하여 조사를 시행하고 있었는데요. 2007 년 우리는 세계 최고의 공급망 순위 65 위에 랭크되었는데 이는 그리 자랑스러운 순위는 아니죠. 그리고 지난해 27 위나 28 위까지 선전했다고 생각합니다. 우리가 해온 일과 공급망 확장에 대한 인지도의 관점에서 볼 때 엄청난 발전이죠.

**툼:** 굉장히 훌륭한 성공이네요! 정말 대단하군요.

2008 년부터 시작된 LG 의 외국인임원선발은 지난해 말 당신의 팀이 떠난다는 이야기가 돌기 전까지 굉장히 성공적으로 여겨졌는데요. 이는 많은 사람들에게 충격으로 다가왔습니다. 지난해 말 디디에씨가 떠날 때를 둘러싼 상황에 대해 좀 설명해주시겠습니까? 주 원인이 무엇이었다고 생각하시는지요? 어느 특정 지점에서의 실패인가요 아니면 단순히 직무가 끝난 것인가요? 이게 LG 가 새롭고 긍정적인 방향으로 가려는 혁명적인 변화인가요?

**디디에:** 이에 대해 조금은 설명할 수

your work simply done? Is this change in evolution for LG in a new, positive direction?

**Didier:** I can talk a little bit to this. I think the very good answer is a new CEO came in, did not see the need to have such a diverse rank of executives so all the foreigners whose contracts were expiring in December and January did not renew their contract. I actually never met the new CEO for the three months I was still on the payroll there.

I think it was just the change of leadership at the top and they saw it differently. Personally, I don't think it's a positive image for LG going forward. It's probably going to make it harder for them to recruit executives around the world that are non-Korean. At the same time, I'm not sure that's what they want to do for the next few years. It might just be as well like this.

**Tom:** Looking back now, if you had to do things all over again, would you do things the same, would you do things differently? If so, what would it be?

**Didier:** I would do the same. It was a very positive experience. I think we did a lot of good things. I would ensure, however, that the CEO has a long enough mandate to do change. I think there is this three or four year rotation of executives that's institutionalized that I don't really understand.

This yearly process in November to look at the top executive and reassign them after they've been in the job three or four years to various parts of the organization is still very puzzling to me. I don't understand why an organization would do this, but that seems to be the model in many Korean companies.

So yes, I would do it again. I would ensure that the mandate of the CEO is long enough so we can finish the job. The ending part was less pleasant; I have to admit.

있을 것 같네요. 제 생각엔 새로운 CEO가 들어오면서 이렇게나 많은 외국인 임원진에 대한 필요를 느끼지 못했고, 그래서 12월이나 1월에 계약이 만기된 외국인과 계약을 갱신하지 않은 것 같아요. 해고되기 전 3달동안 새로운 CEO를 만난 적도 없습니다.

그냥 단순한 리더십의 변화 때문이었던 것 같아요. 개인적으로 LG가 긍정적으로 변화하는 방향으로 가고있다고는 생각지 않습니다. 아마 그런 방향보다는 세계적으로 외국인 임원을 고용하지 않고 한국인 임원으로 고용하려는 쪽으로 가고있는 것 같네요. 또한 앞으로 몇년간 그런 방향으로 계속 나아갈지도 잘 모르겠어요.

**툼:** 전에 있었던 일들을 한번 회상해보시면서요, 만약 이전에 하셨던 일들을 다른 방식으로 할 수 있다면 것처럼 하시겠습니까, 아니면 조금 다른 방법으로 하시겠습니까? 만약 다른 방법으로 하고싶은 일이 있다면 무엇일까요?

**디디에:** 전과 똑같이 할 겁니다. 제겐 굉장히 긍정적인 경험이었으니까요. 잘 수행한 일들이 많다고 생각해요. 그러나 저는 새로운 CEO는 변화를 위해 해야할 일들이 굉장히 많다는 것은 확신합니다. 임원의 임기는 3년에서 4년간격으로, 임원이 계속 변하는 제도였는데 이는 제가 이해할 수 없는 부분이었습니다. 여러 부서에서 일하던 CEO를 최고임원으로 올렸다가 다시 발령내는 것은 굉장히 영문모를 일이었습니다. 저는 이해할 수 없는 입장이었지만 많은 한국 기업에서는 기본적인 모델인 것 같습니다.

그래서 만약 제가 일을 다시 맡을 수 있다면 저의 대답은 '예'입니다. CEO의 임기는 충분히 길고, 일을 마치기에 충분하거든요. 비록 LG에서의 저의 마지막은 조금 덜 기쁜 상황이었다는것을 인정하긴 해야겠지만 말입니다.

**툼:** 잘 알겠습니다. LG 및 한국의 세계적인 기업들이 추후 5년이나 10년

**Tom:** Understandable. Where do you see LG and the other leading Korean multinationals developing in the next five to ten years? What would you say are the top three issues that you believe that the Korean corporations must deal with to further excel in the era of globalization?

**Didier:** I think they really need to take a good look at their management model. It's actually something we've discussed. The fact of the matter is that very few Korean executives are being recruited around the world to lead other global organizations. I think that should be a telling sign that even though it works in Korea, there's something that's not exportable about the model. I think there's really a call for some thinking. I think there's a risk that they don't globalize fast enough, that recreate little Koreas around the world as they try to understand local markets. Yes, this has worked for the past 15-20 years, but can it work for the next ten years? Everybody looked at the Japanese model, and the last ten years, everybody has been talking about the last decade for many other reasons than just the management structure and management style. But I think that also had a little bit to do with it. I think there's still a lack of transparency with all the sister companies providing services to the table. They're not always very efficient and they tend to win business just because they're part of the group. I don't think that's a successful model going forward.

**Tom:** Any other issues that have to be dealt with to excel in globalization?

**Didier:** I think excelling in globalization means you have to understand the various parts of the world where you work. Having only Korean marketing people, president in South Africa, Brazil, or any other market where you operate I think has some limitations.

새 세계의 어디쯤에 있을 것이라고 보시나요? 앞으로 다가올 세계화 시대에 한국 기업이 풀어나가야 할 이슈가 세 가지 있다면 무엇일까요?

**디디에:** LG는 관리모델을 잘 살펴보아야 합니다. 이에 대해서 우리는 의논하곤 했죠. 사실 임원으로 발탁되는 외국인들은 몇 되지 않거든요. 그러한 모델이 한국에서 효율적으로 작동된다고 해도 사실 그것은 무언가 잘 이루어지지 않는 부분이 있다는 표시입니다. 다시금 생각해볼 필요가 있다고 봅니다. 또한 글로벌화의 속도가 충분히 빠르지 않기 때문에 세계 곳곳을 지역적인 차원에서만 이해하려 하다보니 작은 한국이 재발생하는 위험이 있는 것 같습니다. 물론 지난 15~20년간 이는 성공적이었지만, 앞으로 다가올 10년 동안에도 과연 괜찮을까요? 많은 사람들이 일본식 모델을 표방하고 있고 지난 10년 동안 단순히 그 모델의 관리구조와 관리스타일에 대한 이유 말고도 다른 이유들이 있다는 것을 알아냈죠. 그렇지만 일본식 모델에도 한계는 있다고 생각합니다. 자매사와의 관계에는 항상 불투명성이 존재하는 것 같아요. 자매사는 항상 효과적으로 일하지는 않으면서 단지 그룹의 계열사라는 이유만으로 이득을 취하는 경향이 있으니까요. 그런데 앞으로 전진하는 성공적인 모델이라고 생각지는 않습니다.

**톰:** 세계화의 가속을 위해 해결해야 할 다른 문제는 없나요?

**디디에:** 제 생각엔 세계화를 가속화한다는 것은 당신이 일하는 곳이 세계 어디든 그 곳의 다양함을 이해하는 것이라고 생각해요. 한국인 마케터만을 두거나, 남아공, 브라질 혹은 다른 시장의 대표만을 두는 것은 한계가 있죠. LG의 CEO는 이를 잘 이해하고 세계 각국에서 관리자를 채용하려는 아주 좋은 계획을 세웠습니다. 세계화는 우리 생활의 일부이고, 기업들은 자신들의 관리구조와 직원들에게 지속적인 관심을

The CEO understood this and had very good plans to globalize part of the management around the world. I think even if there is a pause, this will come back. Globalization is here to stay and the companies have to look in their management and in their employee base, like the market they serve.

**Tom:** Didier, we really appreciate your insights today. Learning from your experience certainly helps all of us to move one step further in our positive understanding of business in Korea. I want to shift the focus a little bit and if we may talk on a personal level. How would you rate Seoul as a place to live with a family and why do you feel the way you do?

**Didier:** As we say in Singapore, I'd say, "Okay, la." It's okay. Like I've mentioned, it's a hard place to speak English and I'm amazed by the amount of effort and money that's being spent in Korea on learning English, and little less positive about the outcome. There's a great effort, but there's still a ways to go. I hope someday I can go to Starbucks and order my coffee in English, but I think it's still going to be a few years. It's a good place, but it's still, like I said, a closed society. It's hard to make local friends. You can make business acquaintances. It was a little harder for us, or at least for me, to make very close, personal friends.

**Tom:** Any other positives about Seoul?

**Didier:** It's positive. It's great access to lots of good restaurants, lots of good museums. We lived in a beautiful part of Seoul. The spring and the fall are beautiful. We enjoyed the skiing. The family was okay; happy.

**Tom:** Having spent most of your career working in Europe and the United States,

가져야 합니다. 그들이 일하는 시장에 관심을 가지는 것 처럼요.

**Tom:** 디디에씨, 오늘 이렇게 식견을 저희와 나누어주셔서 정말 감사드립니다. 당신의 경험을 듣는 것은 저희 모두가 한국에서 성공적인 사업을 펼칠 수 있도록 해주는 아주 중요한 도움이자 기회입니다. 이제는 조금 주제를 돌려 개인적인 이야기를 해보아도 될까요? 서울은 가족들과 함께 살기에 어떤 도시인가요? 또한 왜 그렇게 느끼시는지?

**디디에:** 괜찮은 도시입니다. 전에도 말했지만 영어를 위해 엄청난 돈을 퍼붓는 나라에서 영어로 대화하기 다소 어려운 점은 놀라운 일이죠. 다소 긍정적이지 않은 결과죠. 노력하는 점은 많지만 아직 갈길이 멍니다. 언젠가는 스타벅스에 가서 제가 영어로 커피를 주문하기는 날이 오기를 희망하지만, 아직 몇 년이 더 걸릴 것 같네요. 서울은 좋은 곳입니다. 그렇지만 앞서 말했듯이 아직 폐쇄적인 사회입니다. 개인적 친분이 있는 친구를 만들기는 어렵지만 사업적인 친분을 쌓기는 쉽습니다. 한국에서 아주 친한, 사적인 친구를 만드는 것은 우리에게 조금, 아니 적어도 저에게는 다소 어려운 점이었습니다.

**Tom:** 긍정적인 것들은 없었나요?

**디디에:** 긍정적입니다. 멋진 레스토랑들과, 훌륭한 박물관들도 있죠. 우리는 서울의 멋진 곳에서 지냈습니다. 서울의 봄과 가을은 정말 멋있죠. 우리 가족은 스키를 자주 타러 갔어요. 가족 모두가 좋아했어요. 행복했죠.

**Tom:** 대부분의 경력을 유럽과 미국에서 쌓으셨고, 한국에서의 경력이 끝나셨지만 사업의 기반을 아시아에 두셨죠. 디디에씨의 지금의 일 그리고 앞으로의 계획에 대해 조금 알려주시겠어요? 아시아와 한국에서의 공급망에 디디에씨가 기여하고 싶은 것이 있다면

I understand that even after your Korea experience you're still based out of Asia. Can you tell us about your current work and plans for the future? What do you hope to contribute to global supply chain management in Asia and Korea now?

**Didier:** Of course I wanted to stay in Asia because from a supply chain perspective this is where things are happening in the world. So it's still the place where you are building, you're growing, you're expanding. In my current role as President of CEVA we are very large 3PL supply chain company. We are growing very fast in the region and I think this is where the stuff is happening. I'm delighted to be in Singapore. I'm delighted to run Asia, including Korea. I still have numerous business with Korean companies and will continue to serve them. I think they will do more and more outsourcing. This is a long-term evolution, so this is a benefit for a company like CEVA.

**Tom:** For professionals, what top three bits of advise would you give for those who want to build careers working in Asia, working in Korea, working in some of the places you've work; specifically within the Asia region?

**Didier:** I would work in Korean, Western, and Chinese companies. I think the strengths of management is really the strength of the experience you accumulate over your career. I would not encourage people to do single company careers, which stands to happen a little bit in Korea where it's really hard once you've entered Samsung or LG to go do a career somewhere else. It's still, I guess, not viewed very positively. But I think this should change. Any young graduate that's getting into the marketplace, I would do more than one company and do more than one country. I probably would do supply chain and another function - IT, finance,

어떤부분인가요?

**디디에:** 물론 계속 아시아에 머무르고 싶었습니다. 왜냐하면 거대한 공급망이 이루어지고 있는 곳이 바로 아시아이니까요. 그래서 아직 아시아는, 당신이 설립할 수 있고, 성장할 수 있고, 확장할 수 있는 곳입니다. CEVA의 대표인 저의 입장에서 볼 때 우리는 굉장히 거대한 3PL 공급망 입니다. 지역 내에서 굉장히 빠르게 성장하고 있고, 이곳이 요충지라고 생각합니다. 싱가포르에 머무르게 되어 기쁩니다. 한국을 포함하여 아시아에서 활약할 수 있어서 기쁩니다. 전 아직 많은 한국 기업들과 관계를 맺고 손을 잡고 있고 앞으로도 계속 이끌어어나가고 싶습니다. 앞으로 더 많은 외부조달이 있을거라고 봅니다. 또한 이는 장기적 혁신이기 때문에 CEVA에게 이득이 되겠죠.

**톰:** 한국과, 특히 아시아지역에서 경력을 쌓길 원하는 프로들에게 해줄수있는 조언이 있나요?

**디디에:** 저는 한국에서도, 서구에서도, 중국기업에서도 일하겠습니다. 저는 관리의 역량은 당신이 경력을 통해 얻은 경험의 역량이라고 생각합니다. 삼성이나 LG와 같은 기업 한 곳에서만의 경험을 장려하고싶지는 않습니다. 한번 들어가면 다른곳에서의 경험을 쌓기는 어려운 곳이거든요. 저는 그것을 그렇게 긍정적으로 보고있지는 않고 있기 때문이죠. 이는 좀 변화가 필요한 부분이라고 생각합니다. 졸업생들은 한 곳 이상의 곳에서 일을 해보고, 한 곳 이상의 여러 나라에서 경험을 쌓았으면 합니다. 저라면 공급망 외에도 IT나 재무 혹은 제조업에 관심을 가질수도 있겠네요. 미래에 필요한 리더십은 세계적 트렌드, 세계적 전략 그리고 다양한 비즈니스와 지리를 이해하는 사람입니다.

**톰:** 확실히 유용한 조언이군요. 대화를 마치기 전, KBC를 떠나면서 마음속에 떠오르는 생각은 무엇인가요?



manufacturing. The future leadership are people that understand global trends, global strategy, have exposure to multiple businesses and geographies.

**Tom:** Certainly great advice. Any other thoughts that you'd like to leave KBC members with before we finish up?

**Didier:** I think we have to think about innovation. Lots of the Korean companies are very good at manufacturing processes, but I think there's still a question; why Google, Groupon, Facebook are not Korean companies. The future is around innovation, open systems, collaboration, and I think partnerships in general. I think big Korean companies can learn a lot in this area still.

**Tom:** Certainly great insights. We truly appreciate you taking the time to share your experiences, your thoughts. It's been great. It's been fascinating. You, no doubt, have had a wonderful career up to this point. We certainly wish you all the best as you continue to move forward in your profession.

Didier, it was great talking with you today. We really appreciate it.

**Didier:** Thank you, Tom. I was my pleasure. Good luck to all of you.

**Tom:** Our guest today has been Didier Chenneveau, currently President Asia/Pacific for CEVA Logistics, but previously Chief Supply Chain Officer for LG Electronics in Korea. This has been the latest in our ongoing Korea Business Interview series. I'm your host, Tom Tucker, inviting you to improve your business results in Korea by joining [KoreaBusinessCentral.com](http://KoreaBusinessCentral.com) today. Thanks for listening and have a great day. We'll visit with you next time.

**디디에:** 우리는 개혁에 대해서 생각해 봐야 합니다. 많은 한국기업들은 제조과정에는 아주 능숙하지만 아직 던져볼 문제가 있죠. 바로 '왜 구글, 그루폰, 페이스북이 왜 한국기업이 아닐까', 다시 말해 한국기업은 왜 그렇게 될 수 없을까 하는 것이죠. 미래에는 모두 혁신, 개방적 시스템, 조화 그리고 파트너십이 관건입니다. 한국 기업들은 이러한 점으로부터 많이 배울 수 있겠죠.

**톰:** 정말 훌륭한 식견이시네요. 오늘 디디에씨의 경험과 생각을 공유할 수 있는 시간을 가질 수 있게 되어 굉장히 감사드립니다. 정말 좋은 시간이었습니다. 환상적이었죠. 의심할 여지없이 디디에씨는 이 자리에 오르기까지 정말 많은 경험과 경력을 쌓으셨네요. 앞으로 하시는 모든 일에 행운이 함께하시길 바랍니다. 디디에씨, 오늘 대화는 정말 즐거웠습니다. 진심으로 감사드립니다.

**디디에:** 고맙습니다 톰. 저도 즐거웠습니다. 모두에게 행운이 있기를 바랍니다.

**톰:** 오늘의 게스트는 현재 CEVA 로지스틱스의 동아시아 대표이자 전 LG 본사 공급망 최고관리자였던 디디에 슈네보씨였습니다. 저는 호스트 톰 터커이고, 많은 분들이 한국에서의 비즈니스를 위한 정보를 [KoreaBusinessCentral.com](http://KoreaBusinessCentral.com) 에서 얻어 가시기를 바라며, 오늘 청취해주신 청자 여러분께 감사를 드립니다. 즐거운 하루 보내십시오. 다음시간에 뵈겠습니다.



If you need to get more information about this content, please feel free to contact us.

[sbammel@koreanconsulting.com](mailto:sbammel@koreanconsulting.com)  
[dennisoh@koreabusinesscentral.com](mailto:dennisoh@koreabusinesscentral.com)

**Twitter :** [@koreabizcentral](https://twitter.com/koreabizcentral)  
**Facebook :** [Korea Business Network](https://www.facebook.com/Korea-Business-Network)