

WTO시대 가전업계의 경영전략

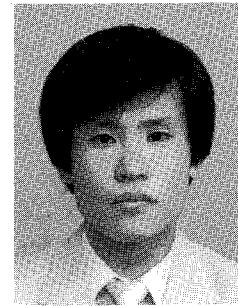


90년대 이후 우리나라 기업들은 UR타결 및 WTO출범에 따른 본격적인 무한경쟁시대를 맞이하고 있다. 이러한 환경변화에 대응하여 우리의 가전업계도 새로운 경영전략을 모색해야 할 것으로 지적되고

있다.

우리나라 가전산업은 풍부하고 질 좋은 노동력과 활발한 기업가 정신이 결합하여 한때 세계적인 생산 기지로 각광을 받았으나, 계속되는 대내외 환경의 변화에 적응하지 못함으로서 점점 경쟁력이 약화되고 국제무대에서의 지위도 크게 흔들리게 되었다. 따라서 가전업계는 시대의 변화에 걸맞은 전략전환을 시도함으로써 경쟁력을 향상시키고 재도약의 발판을 마련해야 할 시점에 이르렀다고 할 수 있다.

최근에 벌어지고 있는 일련의 환경변화가 우리 기업에 미치는 영향을 한마디로 요약하면 경쟁의 심화



김 용 렬 박사
산 업 연 구 원

이며 그에 대한 대응방안은 경쟁력의 강화라는 말로 집약이 된다. 종래의 중저가제품을 위주로 한 제한적 경쟁패턴은 더 이상 통하지 않는다. 세계의 일류상품이 되지 않는 한 해외시장에서는 물론 국내시장에서도 버틸 수 없는 것이 오늘의 현실이다. 이런 관점에서 우리나라 가전업체가 경쟁력의 강화와 관련하여 취하게 될 구체적인 대응 전략은 첫째 지속가능한 경쟁우위의 확보, 둘째 대내외 국제화 추진, 셋째 경영혁신의 지속적 전개가 되어야 할 것이다.

차별화와 초점화에 의한 핵심능력 배양

무한경쟁시대에 우리 기업이 살아 남을 수 있는 유일한 길은 세계 초일류기업과 겨루어도 손색이 없도록 기술을 고도화하고 연구개발에 중점적인 자원배분을 하는 것이다. 그러나 문제는 우리의 기술력이 아직까지는 세계수준과 많은 격차를 갖고 있고 기술개발에 투자해야 할 자원도 크게 부족하다는 데 있다.

이와 같은 제약조건하에서 당위론적인 필요성만을 강조하는 것은 공허한 메아리에 그치기 쉽다. 우리 기업의 한계를 감안한 보다 현실적인 대안으로서 차별화(differentiation)와 초점화(focusing)의 두가지 전략을 제시할 수 있다. 이 두가지 전략을 통하여 기업이 보유하는 여러가지 경쟁자원 중에서 궁극적으로 해당기업의 경쟁우위를 지켜줄 수 있는 핵심능력(core competence)을 배양하는 것이 현대의 우리 기업에게 주어진 과제라고 할 것이다.

먼저 차별화의 전략이란 제품의 주요성능이나 기본내용면에서 그다지 차이가 없으면서도 외장, 이미지, 제품종류, 부가기능, 서비스 등에서 타제품과의 차이를 부각하여 소비자의 수요를 환기하고 새로운 시장세그먼트를 창조하려는 것이다. 이 전략은 세계 초일류기업과 정면으로 부딪쳐서는 승산이 없기 때문에 측면에서 접근하여 일정한 마켓셰어를 차지하려는 것이라고도 할 수 있다.

그런데 실제로 차별화의 전략을 수행하기 위해서는 무엇으로 차별화할 것인가에 대한 뚜렷한 지침과 이러한 차별화우위를 어느 정도 지속할 수 있는 독특한 경영자원을 보유할 것이 요구된다. 금후 우리의 가전업체는 이런 문제에 대한 직접적인 해답을 도출할 수 있도록 자사의 특색을 명백하게 드러내는데 총력을 기울여야 할 것이다.

다음으로 초점화의 전략은 여러가지 대안 중에서 우리 기업이 특히 잘할 수 있는 몇몇 분야를 선정하고 거기에 모든 노력을 집중하여 그 분야에 관한 한 세계적인 수준을 달성하는 것을 의미한다. 사업성장의 단계나 가용자원의 양과 질에서 아직 선진국의 기업에 비해 불리한 입장에 있는 우리나라의 기업이 모든 분야를 동시에 잘하려고 하는 것은 무리이다. 따라서 그룹 전체를 통하여 아니면 개별회사의 수준에서 조금만 더 노력하면 세계 최고가 될 수 있는 제품 내지 산업을 정하여 중점적인 자원투입을 하지 않으면 안된다.

이렇게 한 분야에 특화하여 세계적인 수준을 자랑할 간판상품을 육성하게 되면 거기서 생긴 명성이

다른 분야의 경쟁력강화에도 영향을 미치게 되는데 이는 최근 우리나라 전기·전자업체들이 일부 분야에서 일본과 대등하거나 오히려 조금 앞서는 자리를 차지함으로써 다른 분야에서도 국제적인 인지도를 확보하는데 큰 몫을 하였다는 사례에서도 충분히 설명이 되고 있다.

본격적인 글로벌 경영의 추진

한편 점진적인 개방화의 진전으로 해외시장은 물론 국내시장에서도 외국기업과의 직접적인 경쟁에 노출되는 기회가 더욱 많아지는 가운데 우리의 가전업체도 고유한 경쟁우위를 점할 수 있는 분야에서 적극적인 국제화 내지 세계화를 추진해야 할 것으로 평가되고 있다.

우리 기업들은 수출지향적 국제화, 해외거점확보형(본사중심) 국제화의 단계를 뛰어 넘어 일거에 국경없는 사업활동과 세계본사를 특징으로 하는 글로벌 경영의 단계에 접어 들고 있다. 글로벌 시대의 국제화전략은 단순한 해외투자의 증대만을 의미하지 않으며 글로벌 시장과 글로벌 제품을 대상으로 한 세계적인 경영방식의 전파, 각 해외거점의 특성과 차별적 우위에 입각한 현지화전략의 추구 등 보다 다양한 활동을 포괄하고 있다. 국제화전략의 성패는 세계적인 시야에서 각국의 경영자원을 활용하여 제품을 개발·생산·판매하는 업무사이클을 얼마만큼 효율적으로 운영할 수 있는가에 달려 있다고 할 수 있다.

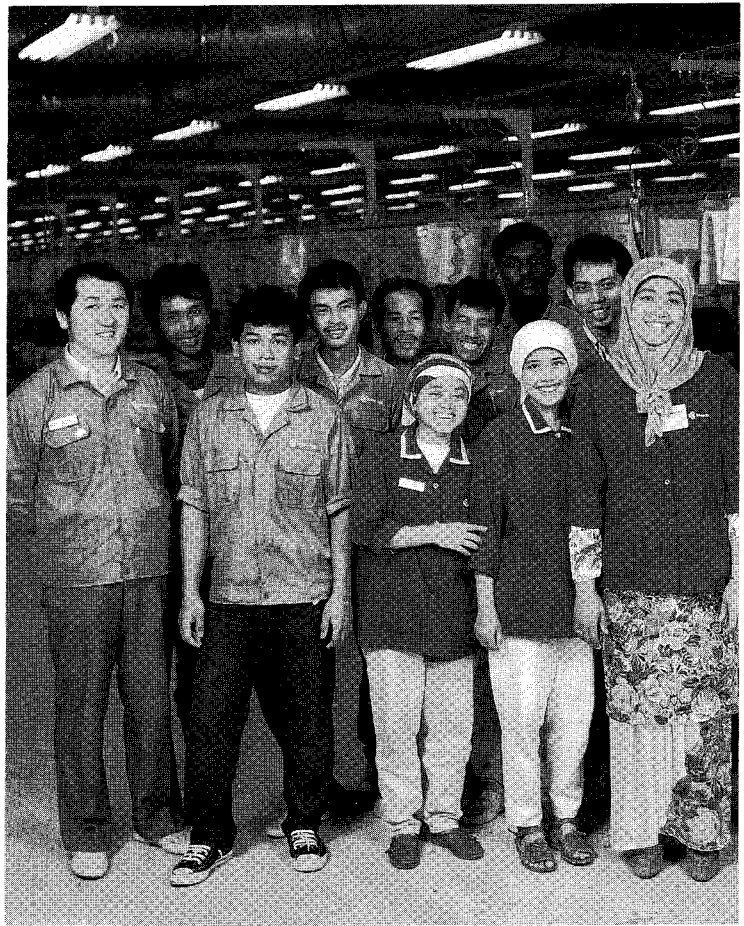
먼저 제품개발의 측면에서는 단기적인 채산성에 구애되지 않고 미국, EU 등 선진국에 연구거점을 설치하고 이들의 최첨단 기술자,

기술시설을 공격적으로 활용해야 할 것이다. 생산면에서는 지역별 생산 코스트, 기술시설을 공격적으로 고려한 세계 최적입지와 최적생산자 시스템을 설계하고 각 지역의 비교 우위에 따른 부품의 공조체제를 구축하는 활동을 보다 강화해야 할 것이다. 판매와 관련하여서는 물류 기술의 정비, 정보통신의 발달을 이용하여 그간의 본사중심의 체제를 전세계적인 판매네트워크로 대체해야 할 것이고 그에 따라 해외 생산거점으로부터 본국으로의 역수입도 조금씩 늘어나게 될 것이다.

새로운 환경하에서 글로벌 경영을 추진하는데 있어서는 단순한 해외사업의 전개에 그치지 않고 진출 지역(국가)의 선량한 기업시민(good corporate citizen)으로서 현지의 경제발전에 기여하고 계속사업(going concern)으로 토착화하는 현지화의 전략도 요구되고 있다. 현지화전략은 부품조달의 현지화, 제품판매의 현지화, 인재채용의 현지화, 연구개발의 현지화, 경영관리의 현지화라는 다섯가지 차원으로 나누어 볼 수 있다.

부품조달의 현지화는 우리측의 생산코스트 증가와 자국산업의 고도화를 도모하는 현지정부의 요구를 동시에 충족시키고 양국간 무역마찰을 완화시키는 수단으로 더욱 활발히 진전되어야 할 것이다. 제품판매의 현지화는 본사의 입장에서가 아닌 해외자회사의 입장에서 판매선을 다양화하는 것으로서, 이에 따라 제3국 수출 및 본국에의 역수출 비중이 늘어나게 된다.

인재채용의 현지화는 본사파견비용의 증가 및 파견희망직원의 감소라는 이유뿐만이 아니라 현지의 유



능한 중간관리자를 활성화시키고 동기부여하는 효과가 있을 수 있다. 연구개발의 현지화로 현지의 시장정보를 반영하고 해외기술과의 정보교류를 촉진할 수 있으며 해외 자회사를 혁신정보의 발신기지로 이용할 수 있다. 경영관리의 현지화는 해외자회사에 대한 권한위양과 자율경영을 유도함으로써 본사와 해외거점간의 유기적인 관계를 형성하는데 이바지 할 수 있다.

또한 기업의 국제화 전략에 있어서는 물건, 자금, 사람, 정보(기술) 등의 경영자원을 일방적으로 해외에 이전하는 외부지향적(outward)

국제화 뿐만이 아니라 현지의 이질적인 문화, 사상, 인재, 노하우를 받아들여 본국 내지 본사를 국제화시키는 내부지향적(inward) 국제화도 중요한 요소가 된다. 그간 우리나라 기업들은 수출과 직접 투자를 통하여 활발하게 해외에 진출하여 왔으나 최근 국제화의 단계가 급격히 진전됨에 따라 점차로 내부지향적 국제화의 중요성이 부각되게 될 것이다.

내부지향적 국제화가 진전되면 무엇보다도 경리, 인사, 기획 등 평소 해외사업과 무관한 것처럼 보이는 본사의 스태프부문이 국제화되어

야 하며 아울러 공장, 영업부문, 연구개발부문 등 현장업무를 수행하는 부서도 국제화 하도록 해야 한다. 그러기 위해서는 외국인을 본사의 이사로 발탁하거나 본사에 파견근무토록 하는 동시에 외국식의 발상을 적극적으로 도입할 필요가 있다. 또한 국내부문과 해외부문이 공존하는 경우에 대해 영어를 공식 용어로 채택함으로써 스스로 국제적인 감각을 기르는 것도 생각해 볼 수 있다. 이러한 노력들을 우리 가전업체들이 당장에 실천하기는 어렵겠지만 앞으로 시대적인 요청에 부응하여 점진적인 변화가 있을 것으로 기대되고 있다.

기업국제화의 구체적인 수단으로 해외 선진기업과의 전략적 제휴(strategic alliance)도 지속적으로 추진되어야 한다. 기업을 둘러싼 최근의 환경변화는 이전의 그것보다 규모가 크고 복잡하고 스피드가 빠르기 때문에 어느 한 기업만으로는 적절히 대응할 수 없다.

특정 분야의 경쟁우위를 지닌 기업간의 전략적 제휴를 통하여 변화하는 기술, 시장환경에 능동적으로 대처하게 되고 서로의 장점을 합습함으로써 시너지효과를 발휘할 수 있다. 그러나 기술의 누설효과에서 보는 것처럼 제휴로 인한 협상능력의 변화가 초래되고 제휴 당사자간 갈등이 발생할 소지도 있다는 점을 잊어서는 안될 것이다.

경영혁신활동의 정착·파급

마지막으로 1990년대에 접어들면서 우리나라 기업들은 종래의 경영관행을 탈피하고 새로운 경영이념과 업무방식으로 조직의 근본적인 변화를 추구하는 경영혁신을 활

발하게 전개하기 시작했다. 향후 우리 가전업체가 대내외 경쟁력을 확보하기 위해서는 외형적인 제도·절차의 개선과 함께 보다 실질적인 차원에서 내면적인 변화가 이루어지도록 경영혁신활동을 지속적으로 추진해야 할 것이다.

그간 우리기업들이 무한경쟁시대의 도래라고 하는 당면한 환경변화에 대응하여 추진한 구체적인 혁신활동에는 리엔지니어링, 리스트럭처링, 고객만족경영, 벤치마킹, 시간경쟁, 전자적 품질경영, 다운사이징, 비전만들기, 팀제, 학습조직 등 다양한 신경영기법들이 포함되어 있다. 그런데 이들 기법의 대부분은 우리나라 기업이 필요에 의해 자체적으로 개발한 것이라기 보다는 미국기업을 중심으로 발달이 된 것을 우리 기업들이 경쟁적으로 도입한 것이 대부분이다. 그 결과 혁신활동의 실시단계에서 적지 않은 시행착오를 경험하거나 한국적 경영기법으로 정착하는데 많은 시간이 걸리는 것으로 평가되고 있다.

또한 기업의 변신과 재활성화를 지향하기 위해 도입된 경영혁신운동도 일부의 기업에서는 일시적인 유행으로 끝나거나 구호만 무성하고 실제 행동이 뒤따르지 않는 NATO(No Action Talk Only)현상으로 나타나고 있으며, 경영혁신이라는 미명하에 관리시스템의 확립이 소홀히 취급되는 사례도 다수 관찰되고 있다. 이렇게 볼 때 금후 우리 기업들이 경영혁신을 추진함에 있어서 보완되어야 할 과제는 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째 경영혁신은 단순한 구호가 아니라 조직에 동화된 가치관이야 한다는 점이다. 흔히 경영혁신

을 무슨 무슨 운동이나 캠페인으로 전개하고 있는 경우가 많이 있는데 단지 그 이름이 그렇다면 별 문제가 아니겠지만 정말로 일과성의 행사쯤으로 여겨져서는 아무런 효과도 기대할 수 없다.

둘째 경영혁신을 위한 구체적인 행동규범은 조직의 내부에서 발안되고 동의되어야 한다. 경영혁신이 기업내의 최고경영자나 외부의 컨설턴트기관 및 전문가에 의해 주도되게 되면 기초조건이 성숙되지 않은 초기에는 어느정도 효과가 있을지 몰라도 조직구성원들의 의식이나 행동을 근본적으로 변화시키는데는 한계가 있기 마련이다.

셋째 경영혁신이 제대로 이루어지기 위해서는 종업원 스스로가 이에 대한 필요성을 절감하고 적극적으로 참여하지 않으면 안된다. 이는 두번째의 조건과도 밀접한 관련을 갖고 있는데 외부의 강요에 의해서가 아니라 자율적인 의사에 의해 종업원 각자가 능동적인 역할을 수행해야 한다는 것을 강조하고 있다.

결국 우리의 가전업체들에 있어서 신경영기법의 도입과 실행을 통하여 실제로 기업경영이 효율화되고 변화와 혁신을 이룩할 수 없려면 각종 제도와 기법을 도입하는 초기의 단계를 지나 근본적인 이념과 문화가 기업전체에 정착·파급되도록 노력해야 할 것이다. 이를 위해서는 구성원과 조직의 목표가 일치하고 회사에 대한 귀속감과 주인 의식이 충만하도록 경영 및 관리의 시스템을 재구성해야 하는 난제가 남아 있으며 그만큼 경영혁신을 추진하기가 어렵다는 것을 말해주고 있다고 하겠다.