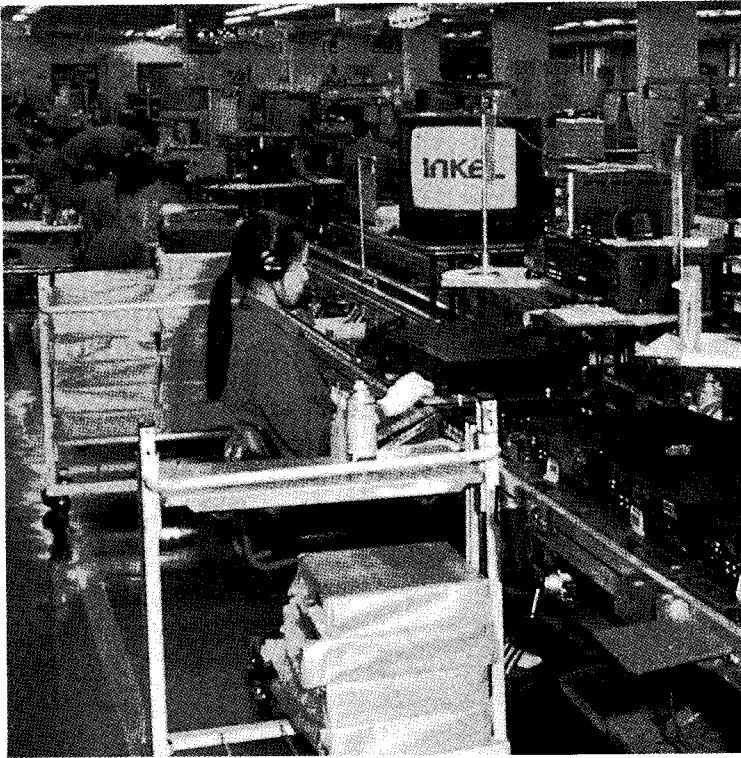


# 변화에 대응하는 기업만이 살아남는다

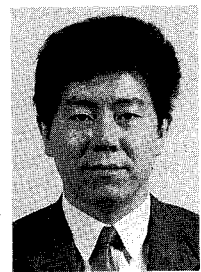


## 두가지 어려움에 직면

**W**TO시대의 개막은 전기용품 특히 가전업체에 두가지 시련을 예고하고 있다. 그 하나는 수출시장의 무한경쟁에서 이겨야 하는

것이고 다른 하나는 내수시장에서도 세계 유명제품과 경쟁해 나가지 않으면 안되는 것이다. 최근의 가전제품 수출입 추이를 보면 이같은 변화가 잘 나타나고 있다.

지난해 컬러 TV, 냉장고, 전자레인지 및 VTR 등 4개 주요 가전제품의 수출증가율은 10%대에 머물고 있는데 반해 수입증가율은 50~140%에 달해 엔화강세에도 불구하고 수출증가율은 평균증가율을 하회하고 있고, 국내시장은 수입가전에 크게 잠식당하고 있다. 다만 세탁기의 경우는 수출증가율이 97%에 달해 수입증가율 43%를 크게 상회했는데, 이는 가전 3



**박 중 천 차장**  
한국무역협회  
무역조사부

사의 신제품 개발경쟁에 힘입은 것으로 풀이된다.

### 히트상품 개발이 관건

가정용 세탁기의 예에서와 같이 무한경쟁시대의 제조업체 사활은 얼마나 성공적인 히트상품을 개발하느냐에 달려 있다. 히트상품 개발을 통해 기울어져 가는 기업을 다시 일으켜 세우고, 시장을 선도해 나가는 제조업체는 적지 않다. 미국 크라이슬러의 미니밴이나 우리나라의 기아 봉고차, 조선맥주 하이트등은 그 좋은 예라고 할 수 있다.

히트상품의 개발이란 무에서 완전히 새로운 제품을 창조하는 것은 아니다. 이는 소비자의 잠재욕구가 무엇인지 파악해 그 욕구를 충족시켜줄 수 있는 부문에 남다른 경쟁력을 확보함으로써 소비자로부터 좋은 반응을 불러일으키거나 소비자 욕구의 변화에 맞는 제품을 적기에 출시하여 새로운 구매력을 창조해 나가는 과정이라고 할 수 있다.

일본의 소니는 80년대 후반 국내의 어린이용 오디오제품 시장에 착안한 「마이 패스트 소니」 시리즈를 개발하여 불과 반년만에 워크맨, 라디오 등 6개품목에서 60만 대라는 판매기록을 올렸다. 이는 그동안 어린이들은 값비싼 전자제품을 고장만 낸다는 고정관념에서 벗어나 단순하고 애교있는 디자인의 어린이전용 전자제품 수요가 있을 것이라는 사실을 새로이 포착한 결과였다.

프랑스의 토스터시장 변화도 좋은 예이다. 프랑스의 전통적인 식생활 패턴은 파리바케트나 크로아

상 등과 같은 구운 빵을 제과점에서 구입해 주식으로 사용하는 형태였으나 90년대 들어 가정에서 커피와 함께 토스트를 만들어 먹는 것이 크게 유행하기 시작하면서 전기토스터 수요가 급증하고 있다고 한다. 이 때문에 프랑스의 토스터 수입시장은 91년의 55만대에서 92년에 83만대로 크게 늘어났고 그 후에도 계속 확대추세를 보이고 있다. 이와 같이 새로운 시장을 초기에 발굴해 구매욕을 계속 자극한다면 이도 역시 히트상품 전략이라 할 수 있다.

### 제품 차별화와 가격파괴

히트상품의 개발에 못지 않게 중요한 것은 히트상품을 통해 만들어진 기업 이미지를 어떻게 지속시키고 제2의 성장발판으로 삼을 수 있느냐 하는 것이다. 히트상품이 개발되면 반드시 경쟁업체의 유사제품들이 쏟아져 나오기 마련이다. 경쟁제품들에 효율적으로 대처하지 못하면 히트상품에 의한 기업성장은 물거품이 될 가능성이 매우 크다.

따라서 기업은 경쟁력 우위요소를 부각시켜 제품을 차별화함으로써 상품 포지셔닝(Positioning)을 새로이 하거나 비용절감을 통해 가격파괴에 적극 대응해 나가지 않으면 안된다. 포지셔닝이란 안전성, 편리성, 다양성, 디자인 및 성능 등 상품에 대한 소비자의 선호요소 가운데 자사가 우위를 점할 수 있는 특정요소를 선택해 다른 기업이 진입하기 어려운 독자적 시장을 확보하는 것이다.

미국의 유명한 세탁기업체인 메이텍은 상품 신뢰도 즉 최소불량률에 초점을 맞추고 있는가 하면 한

국의 주요 세탁기업체들은 세탁성과 다양한 기능에 중점을 두고 있다. 스위스의 롤렉스시계는 쿼츠시계의 유행에도 불구하고 아날로그형을 고수하여 고품위 및 고급화에 특화한 반면 스와치는 실용성을 중시한 중저가대의 시장에 초점을 맞춘 제품으로써 이들 상품은 모두 포지셔닝에 성공하여 경쟁력을 공고히 하고 있는 제품들이다.

또한 미국의 머크사는 히트상품으로 개발된 처방용 약품도 일정기간이 지나 경쟁제품이 출현하면 일 반대중용 저가약품으로 전환시키고 있으며 소니의 경우는 어린이용으로 개발해 히트한 그래픽 기기를 경쟁제품이 등장하자마자 성인 전문디자이너용으로 고급화해 새로운 시장을 구축하는 등 포지션 변화를 통해 지속적인 성장을 추구해 나가는 기업전략의 좋은 본보기를 보여 주고 있다.

그러나 이와 같은 상품 포지셔닝에도 불구하고 유사한 경쟁제품의 경우에는 결국 가격 및 품질경쟁이 불가피하므로 원가 및 유통비용 절감과 불량률 최소화를 위한 대책도 병행되지 않으면 안될 것이다. 최근 국내의외적으로 붐을 일으키고 있는 가격파괴는 기업입장에서 고통스러운 일이겠으나 이는 이미 오래전부터 예견된 일로써 미리 그 대비책 마련에 경영력을 기울여 온 기업들에게 있어서는 오히려 시장을 장악할 수 있는 좋은 기회이기도 하다.

가격파괴는 관리부문의 슬림화와 판매체계를 재편할 때만이 가능하다. 일본의 히타찌는 최근 제조 및 판매기능을 일원화시키기 위해 히타찌제작소와 히타찌 가전을 합병

하여 조직의 군살을 제거했으며 도  
시마도 관리요원을 대폭 축소하여  
영업팀에 재배치하고 지역판매회사  
의 종업원 수를 1,600명 감축한 반  
면 판매회사 수는 오히려 6개에서  
14개로 늘렸다. 또한 제품테마별로  
개발팀을 구성하고 상품개발에서  
영업까지 일괄책임을 부여하는  
『다빈치 계획』을 추진함으로써 가  
격과파 경쟁 속에서도 시장점유율  
을 크게 늘리고 있다.

그동안 가격경쟁에서 우위를 잃  
은 많은 기업들이 해외투자를 통해  
돌파구를 모색해 왔으나 이제는 단  
순히 외국의 저임 노동력만을 활용  
하는 해외투자는 재고할 시점이 되  
었다. 보다 장기적인 안목에서 연  
구개발, 생산 및 판매 등 현지 일  
관생산체제를 구축하고 관련 계열  
사 및 부품업체의 동반진출을 통해  
시너지효과를 도모하는 방향으로  
해외투자를 추진하지 않으면 갈수  
록 상승하는 외국의 임금수준에 떠  
밀려 벼랑끝에 서야 할 상황에 곧  
직면할 수 있기 때문이다.

### 다양한 전략적 제휴 추진

히트상품 개발을 위해서는 막대  
한 R&D 투자와 더불어 소비시장  
변화를 신속히 파악할 수 있는 마  
케팅망 구축에 많은 시간과 경비가  
투입되지 않으면 안된다. 특히 전  
기용품의 경우 소비자의 기호가 다  
양하고 제품 라이프사이클이 짧아  
독자적인 R&D 투자에는 한계가  
있기 마련이다. 또한 나름대로 마  
케팅망을 구축했다 해도 마케팅 조  
직이 잘못 되어 있으면 소비자 욕  
구를 제대로 파악할 수 없어 시간  
과 자금의 낭비만 가져오게 된다.

따라서 세계화 시대의 R&D 및



마케팅 전략으로는 최근 선진국 기  
업들간에 널리 활용되고 있는 전략  
적 제휴를 적극 검토해야 한다. 전  
략적 제휴란 과거와 같은 단순한  
합작기술개발 차원을 넘어서서 자  
사는 경쟁력이 있는 핵심기술개발  
에 투자를 집중하고 주변기술이나  
기초기술 또는 자사가 취약한 기술  
분야는 다른 기업과의 제휴를 통해  
보완하는 전략이다.

전략적 제휴로 가장 성공한 기업  
은 미국의 최우량 기업인 GE사가  
대표적인 예이다. GE는 90년대  
들어 리엔지니어링의 일환으로 사  
업구조를 개편하고 생산성개선 노  
력을 기울이던 중 원료의 구입에서  
생산을 거쳐 소비자에 판매하는 모  
든 과정을 독자적으로 수행할 필요  
가 없다는 결론에 도달했다. 경쟁  
력의 결정요소의 가장 핵심적인 기  
능과 기술만 자사가 장악하고 기타  
주변기능은 외부에서 수행토록 하  
는 것이 보다 효율적이라는 것이다.

GE는 차세대 항공기 엔진인  
『GE 90』을 공동개발 하기 위해 이  
탈리아의 피아트, 일본의 이시가와

지마하리마 등과 제휴하여 GE는  
핵심기술만을 공급하면서 신규 프  
로젝트의 리스크를 분산시키고 다  
른 기업의 기술을 최대한 활용하는  
데 성공했다. 이 회사는 플라스틱  
사업부문에서도 일본의 미쓰이 유  
화 등과 합작으로 생산 및 판매회  
사를 설립하여 플라스틱 제품의 주  
요 소비처인 가전산업과 자동차산  
업 등에서 높은 시장세어를 차지하  
고 있는 현지기업의 판매망을 통해  
일본시장에 쉽게 접근할 수 있었다.

또한 미국의 유명제약회사인 머  
크사는 89년 연구개발능력은 탁월  
하나 신제품 승인취득 노하우와 국  
제판매력이 열세인 듀폰사와 제휴  
하였다. 듀폰측에서 일부 의약품에  
관한 종합생산기능을, 머크측에서  
연구개발능력 및 해외판매망을 각  
각 담당하는 조건으로 50대 50의  
합작회사를 설립한 결과 머크사는  
독자적인 연구팀 보강보다 훨씬 저  
렴한 비용으로 연구원수를 4,500  
명에서 6,000명으로 늘리는 효과  
를 거두었다.

그 밖에도 가전기술에 강점을 갖

고 있으나 컴퓨터 및 통신기술에 취약한 소니, 마쓰시다 등과 컴퓨터 및 통신분야에 강하나 가전제품과 브랜드 이미지가 취약한 일본 IBM, NEC, 후지쓰 등이 상호간에 활발한 전략적 제휴를 벌이고 있는 이미 잘 알려진 사실이다. IBM은 자사 컴퓨터용으로 개발한 RISC(축소명령세트)형 마이크로세서를 소비시장에 침투시키기 위해 마쓰시다와 제휴했는가 하면 샤프도 자사의 휴대용 정보단말기를 네트워크 단말기로 발전 보급시키기 위해 후지쓰와 제휴하였다.

우리나라에도 삼성전자가 92년 고성능 워크스테이션을 공동 개발 및 판매하기 위해 휴렛팩커드사와 제휴하였으며 금성사도 히다찌, 제니스 등과 반도체, HDTV 등의 개발을 위해 제휴하는 등 적지 않은 사례가 있다. 아직 이같은 제휴전략이 일부 대기업에서만 추진되고 있으나 앞으로는 중소기업들간에도 새로운 경영전략의 하나로 적극 활용될 시점에 와 있는 것이다.

### 품질경쟁력 제고도 중요

끝으로 전기용품의 품질경쟁력 제고에 있어서는 특히 안전관리 규격 및 최근 선진 각국에서 제정되고 있는 PL(제조물책임법)에 유의하지 않으면 안될 것이다. IEC(국제전기기술위원회) 안전규격에 맞는 제품을 생산하고 유해 플라스틱 등 문제의 소지가 있는 부품 및 소재는 미리 PL에 적합한 것으로 대체해 나가야 하며 경고표시를 철저히 하여 소비자의 신뢰를 제고해야 한다.

이와 함께 일본이 JIS, 미국의 UL 등 주요 수출대상국의 품질규격은 물론 ISO 9000 등 국제규격을 획득하



는데 노력하여야 하며 최근 소비자의 관심이 높아지고 있는 환경문제에 있어 신뢰를 확보할 수 있도록 ISO 14000 등 국제환경이나 유럽의 환경 CE마크를 획득하는데 많은 노력을 경주하지 않으면 안된다.

또한 불량률 최소화를 위해 부품업체와의 품질평가제도를 도입하거나 100PPM(Parts Per Million) 운동에 적극 참여하는 노력도 필요하다. 부품업체와 정기적인 회합을 갖고 부품자체의 품질 뿐 아니라 조립과정에서 발견되는 다른 부품과의 호환문제 등 개선점을 모색해 나가는 것은 우리 산업전체의 경쟁력 제고를 위해서도 바람직한 일이다.

특히 최근 경제단체를 중심으로 확산되고 있는 100PPM 운동은 우리 제조업체의 품질개선에 좋은 기회라 할 수 있다. 대구의 고무제품 생산업체인 평화산업은 이미 지난 92년부터 스스로 100PPM 운동을 전개하여 당시 0.73%였던 불

량률을 0.006%로 낮추는데 성공함으로써 불량품에 따른 손실액을 9억원에서 1억 5천만원으로 줄였다. 또한 자동차 헤드라이트 제조업체인 삼림산업도 100PPM 운동으로 이미 5개 생산품목의 불량률 제로를 달성했으며 앞으로 38개전 생산품목의 불량률 제로를 목표로 100PPM운동에 더욱 박차를 가하고 있다.

전기에너지의 발견이 인간에게 가져 온 무한한 가능성을 제품생산을 통해 구현시키는 것이 바로 전기용품 제조업체들이다. 이제 우리 전기업체들도 성장성이 큰 세계전기용품 시장을 무대로 GE, 소니 및 필립스 등과 어깨를 나란히 할 수 있도록 국제적인 히트상품과 고품질 제품을 개발하여 브랜드 이미지를 세계화시키는데 기울층 노력하지 않으면 안될 것이다.