

## 21세기 국내 가전산업의 경쟁력 제고 방안

윤 창 현

삼성전자

가전상품기획팀 이사

국내의 시장환경의 급격한 변화 가운데, 우리나라도 UR, WTO 등의 영향으로 이제 본격적 개방화 시대에 접어들게 되었으며, 우리 기업들도 초일류만이 살아 남을 수 있는 무한경쟁 시대의 출발선에 들어서게 되었다.

과거 우리나라의 가전산업은 만들면 팔리던 시대가 있었다.

70년대 가전산업을 국가산업으로 육성한다는 국가의 정책적 보호와 값싼 노동력을 바탕으로 한, 국내 가전제품의 도입기 시장에서 각종 가전제품은 만들기 무섭게 팔렸고, 낮은 임금에 의존한 가격에 매출 위주의 수출경영으로 가전산업은 비약적인 발전을 하였다.

이렇게 발전한 가전시장은 80년대 Color TV를 중심으로, 제2의 도약기를 맞이하게 되었고 이

시기의 국내 가전제품은 기술적으로나 시장 성숙도에서 활황기를 구가하였다.

그러나 생산자 위주에서 시장은 소비자 중심의 시장체제로 점차 바뀌는 시대적 전환기를 맞이하였다. 이때부터 우리나라 가전업계에서도 독자적 기술과 경영의 변화를 통하여 선진화된 제품의 출시를 적극 꾀하며, 또한 반도체 및 정보통신 분야로의 사업 다각화 전략을 추구하게 되었다.

하지만 이때에도 국내 보호 정책으로 인하여 국내시장은 국내 업체간의 경쟁 뿐이었고 독창적 제품의 출시는 거의 없었다.

그러나 90년대 들어와서 국내 가전산업은 외부의 환경변화에 의하여 새로운 전환점을 맞이하게 되었는데 내수시장의 가전보급율의 포화와 국내시장의 개방화가

바로 그것이다.

보급 포화를 맞이한 내수시장은 대부분 가전제품 시장이 정체 또는 감소세를 보였고 시장개방으로 인한 외국제품의 국내 수입이 본격화 되었다.

일본을 비롯한 선진국의 고급제품 뿐 아니라 특히 중국을 위주로 한 동남아시아 국가의 저가제품은 우리의 수출시장에 큰 위협요소로 대두되고 있어 우리 가전산업 전반에 걸쳐서 위기감이 고조되어 있다.

이러한 위기감은 97년 국내 가전산업의 구조에 많은 변화를 가져와 해외 생산기지의 본격가동, 외국업체와의 전략적 제휴, 국내외 틈새시장의 적극적 발굴로의 사업 전략의 전환을 가져오게 되었다.

또한 90년대 후반이후 가전제

품의 내수시장과 해외시장간의 구분은 더욱 모호해졌다. 가전업체들은 국내시장에서 가격경쟁이 심화되는데 대응하여 냉장고, VTR 등 해외공장에서 생산한 가전제품을 국내에 역수입하는 것을 적극 추진해 가고있다. 또한 일본제품의 수입다변화가 완화되면서 일본업체의 해외공장에서 생산된 AV 제품이 국내시장에 대거 쏟아져 들어와 VCR과 TV는 국내제품을 위협하는 수준까지 내수시장에 파고 들고있다.

아직까지 백색가전은 유럽과 일본제품이 미약한 점유율을 보이고 있지만 가전소물시장과 AV제품의 경우에는 외산이 국내시장을 크게 점유하며 국내산업의 기반이 거의 붕괴되고 있는 실정이다. 급박한 환경 변화속에 국내 가전시장은 최악의 해를 보내고 있는 것이다. 이러한 변화뿐만 아니라 소비자의 변화는 국내시장에서 지속적으로 생겨나고 있다.

소득의 증가에 따라 대형 및 고급제품을 선호하는 추세가 가속화되고 있는 것이 바로 그것이다. 울들어 에어컨은 계절상품이라는 한계에도 불구하고 PAC를 중심으로 국내시장에서 가전 최대의 제품으로 자리잡았다.

또한 냉장고의 경우, 6백리터급 이상의 대형 제품의 매출이 30% 이상의 증가를 보였다. 세탁기의 경우도 10kg급 대형제품의 판매비중이 50%를 넘어섰다.

이제 우리의 가전산업은 어느때보다 빠르게 변화를 요구받고 있

다. 가전제품의 발전속도는 최근 1년이 과거 10년의 변화보다 더 빠르게 변화하고 있으며 제품의 Life Cycle 또한 6, 7개월에 불과할 정도로 급속히 변하고 있다. 과거에는 기술혁신이나 히트상품으로 몇년동안 경쟁에서 앞서 갈 수 있었지만 이제는 상품과 서비스, 마케팅의 모든 분야에서 최고의 질을 제공하지 못하면 살아 남을 수 없다. 이는 과거, 대만 가전시장의 몰락과 최근의 GM, IBM 등 유수기업이 변화에 대응 못하여 경쟁력을 상실하고 과거의 영향을 잃어버린 현실이 이를 잘 증명하고 있다. 빠른 변화에 대한 적응만이 우리 가전 산업이 처한 현실을 타개해 나갈 해결책으로 대두되고 있는 것이다.

이처럼 이미 성숙시장에 접어든 국내 가전사업에서 21세기를 대비하여 우리가 어떤 경쟁력을 갖추어야 하는가를 생각해 보자.

“성숙기에는 사업방향을 어떻게 할 것인가?”

성숙기에 들어서면 업계 내외의 환경 변화는 6가지 정도로 요약할 수 있다.

- 1) 성장의 둔화와 시장 점유율 확대 및 경쟁 격화
- 2) 비용과 서비스의 쟁점화
- 3) 생산설비 및 인력의 과잉 현상 발생
- 4) 신제품 및 신기능 제품의 출시가 축소됨
- 5) 유통업자의 힘의 증대
- 6) 제조, 영업, 마케팅 등 전분야에서 업무의 방향 전환

## 추진

이러한 환경의 변화는 실제로 우리 가전산업을 깊숙히 나타나고 있으며 각 업체에서는 사업방향 재정립을 당면과제로 추진하고 있다.

위와같은 환경변화 가운데 우리의 가전산업이 취할 수 있는 중요한 전략은 1) Cost 경쟁력의 지속적 확보 2) 차별화 추구 3) 선택적 집중의 3가지를 들 수 있다. 또한 치열한 경쟁 속에서 원가 경쟁력을 확보한다는 것은 사업의 근간을 결정짓는 중요한 것이며, 차별화된 제품을 제공하여 회사의 Identity를 구축하는 것은 최근 차별되고 구분되고 싶어하며 다양해지고 있는 소비자의 욕구에 대응하여 경쟁력을 확보하는 지름길이며, 선택적 집중은 요즘 가전 3사가 추진하는 전략상품 육성 및 경쟁력을 상실한 사업군의 과감한 철수라는 경영전략과도 맥락을 같이한다.

그외에는 우리는 소비자가 결정한 가격을 수용할 수 있는 제품 개발에 힘을 기울여야하며 생산능력을 해외로 확대하는 노력도 필요하다.

“21세기 우리 가전제품의 경쟁력은 무엇인가?”

첫번째가 “국제화”이다.

경제적 시각에서 볼 때 세계는 점점 국가라는 개념이 희미해지고 있다. 즉 무경제, 무국경의 시대이다. 사회주의가 몰락하면서 모든 국가는 자본주의 체제에 편입

되어 기업간 경쟁은 범 지구적 경쟁의 양상을 띠고 있다. 이제는 세계적 관점에서 최저의 비용으로 최고 품질의 상품을 공급해야 살아남을 수 있고 전략화된 제품을 대량으로 공급함으로써 가격 경쟁력의 확보가 가능하기 때문이다.

이런 환경을 극복하기 위한 기업의 국제화는 5단계로 분류할 수 있는데 1단계 : 내수지향형, 2단계 : 수출제품 지향형, 3단계 : 현지시장 지향 마케팅, 4단계 : 현지시장 지향생산 5단계 : 지역 통합(글로벌 통합)이다.

현재 우리나라는 3~4단계의 국제화 수준에 접근해 있으며 글로벌 통합 단계를 향해 국가와 기업이 공동으로 노력하고 있다. 국제화를 위해서는 지속적인 인재양성과 각 지역 문화의 토착화 노력이 절실히 필요하다.

이를 위하여 전세계적 관점의 통신 정보망을 구축함으로써, 빠르게 시장의 욕구를 파악하고 신속한 의사결정이 전 세계적으로 동시에 이루어질 수 있도록 해야 한다. 정확한 상황 분석과 기업에 맞는 최적의 전략이 국제화에 성공의 필수조건인 것이다.

성공적인 국제화 전략은 현지의 전문인력의 확보와 이들을 통한 많은 정보와 기획을 우리가 받아들일 수 있는 국제화의 기본자세가 갖추어져야 한다.

업계에서는 이를 위하여 현지인의 교육과 생산기지 및 정보망의 확충, 지역 전문가의 양성에 노력을 기울이고 있다.

이러한 국제화도 기본적인 기업만의 철학이 있어야 한다. 고유의 기업 철학속에서 국제화도 고유의 색을 낼수 있고 꽃피울수 있기 때문이다.

두번째는 우리만의 Design Identity를 창출하는 것이다.

70~80년대초만해도 소비자는 생존을 위해 살아야 했고, 제품선택도 기능과 가격이 우선시 돼왔다. 그러나 국민 소득 1만달러 이상 수준의 소비자는 디자인을 제품선택의 필수 요소로 여기며 나아가 기업이미지와 연결해 생각하고 있다.

이제는 사용자의 잠재 Needs와 Life Style을 깊이있게 연구하고 소비자가 기대한 것 이상의 제품을 만들지 않으면 아무런 감동을 줄 수 없다.

선진업체들은 이러한 점을 일찍이 간파하여 기업의 이미지에 맞는 디자인을 창출해 왔다. 이에 국내업체에서도 제품 디자인 창출에 최대의 힘을 기울이고 있을 뿐만 아니라 미국, 일본, 유럽 등 선진 디자인 전문업체와 교류를 확대하여 디자인의 선진화와 차별화를 위한 노력을 꾸준히 실천중이다.

세번째는 독창적이고 Speedy한 상품의 개발이다.

과거 우리 가전업계에는 Dead Copy가 유행인 때가 있었다.

선진사의 제품을 그대로 모방하여 저가격에 개발하여 판매한 것이다. 하지만 이러한 제품 개발은

과도한 특허료의 지불과 기술의 증속, 선진사와의 제품 도입 격차를 더욱 벌어지게하는 결과를 가져왔고 우리 스스로의 가치개발의지를 막아왔고 독창적인 신제품 개발에 걸림돌이 되어왔다.

이제 세계는 빠르게 변화하는 소비자의 Life Cycle에 맞추지 못하면 제품 개발의 존재 가치를 잃게 되는 것이며 “환경과 고령화추세” 등 예전에 없던 주요 변수들이 제품 개발시 고려해야 할 요인들로 대두되고 있으며, 이러한 요소들이 21세기 가전제품 개발의 KEY로 작용할 것이다.

또한 독창적 제품을 개발하기 위해서는 독창적 기술 개발이 무엇보다도 중요하다. 따라서 앞으로의 제품은 모방에서 창의와 기술혁신으로, 하드웨어형 저부가가치에서 소프트웨어형 고부가가치 제품으로 전환해야 한다.

기술의 독창성과 자립화는 21세기 기업성공의 핵심적인 부분으로 이제 우리기업은 가장 한국적인 모델로 세계화의 흐름에 뛰어들 시기인 것이다.

21세기를 맞이할 우리 가전산업은 현재 퇴보와 발전의 갈림길에 놓여있다. 하지만 현재의 어려움이 국내 가전산업의 한계를 보여주는 것이라고는 보지않는다. 지금 우리는 새로운 모습으로 변화하려는 시기인 것이다. 우리의 이러한 변화의 움직임은 21세기에 다시 한번 세계속으로 도약하는 가전산업의 밝은 미래를 보여줄 것이다.