

21세기 전기산업의 생존전략

노 순 규

한국기업경영연구원장 · 경영학박사

1. 급변하는 환경변화

한국의 전기산업이 새롭게 변화하는 경제적 격랑속에서 생존하기 위해서는 무엇보다도 향후 고객을 만족시키면서 온라인(On-line)으로 무장해야 하며 그것은 나아가 21세기 최고의 전기산업으로 성장하는데 도움이 될 것이다. 인터넷 혁명이 농업, 제조업, 서비스업 등 기존산업을 획기적으로 변모시키는 지금의 상황에서 전기산업도 생존전략 차원에서 불가피한 선택에 해당된다.

여기서 '생존전략'이란 어떤 유기체가 변화하는 환경속에서 살아남기 위해서 자신이 갖고 있는 자원을 새롭게 배분하고 적용하는 체제로 변모시켜 나가는 것을 말한다. 특히 전기산업의 경우 생존에서 그치지 않고 더욱 발전하기 위해서는 사명 및 목표를 달성하고 끊임없이 전략을 수립하고 집행해야 한다. 요즈음처럼 환경변화를 예측하기 어렵고 많은 경쟁자가 출현할 때는 그에 따른 적절한 전략이 추진되지 않는다면 어떤 기업이든 살아남기 힘들 것이다. 21세기에 들어선 지금, 기업 및 사회 각 분야에서 유례없는 개혁이 진행되고 있다. 비록 위협적인 환경변화라 하더라도 "분명히 변하겠다"고 마음먹는 기업에게는 오히려 큰 기회로 주어질 것이다. 특히 정보사회에서는 그와 같은 각오와 전략은 엄청난 시장창출과 이익의 기회를 가져다 준다. 자칫하면 실패하였을지도 모를 성공기업의 전환점이 되었던 계기는 바로 '위기상황'이었다. 살아남기

위해서는 현실에 안주해서는 안되며 철저히 변화에 대비하고 준비해야 하고 닥쳐온 변화에 대한 단순적응으로부터 한걸음 더 나아가 향후의 변화까지 예측해야 한다. 즉, 변화의 주변에 머물 것이 아니라 아예 변화의 중심으로 뛰어 들 수 있는 용기 있는 주체가 되도록 해야 하며 그와 같은 요소를 중심으로 한 경영혁신이 필요하다. 이미 외국에서 경험한 바와 같이 우리나라에서도 철옹성 같아 보이던 거대한 기업들이 이윤을 바탕으로 한 시장지배력을 구축하여 안정적 성장기반을 확보하였지만 변화하는 환경에 적절히 대응하지 못하거나 새로운 사업기회를 보지 못하고 신규기업들의 경쟁력을 간과함으로써 결국 시장에서 퇴출당하는 것을 종종 목격한다. 아무리 튼튼한 기업이라 하더라도 환경변화를 외면한 채 과거의 습성에 젖어 안일하게 행동하면 쓰러질 수밖에 없다. 미국에서 수동타자기를 생산하던 '언더우드'는 시장변화를 등한시하여 도산한 반면, 일찌감치 소비자들의 변화된 의식을 파악하고 전동타자기를 개발한 'IBM'은 엄청난 성장을 구가한 것에서 환경변화 감지의 중요성을 알 수 있다.

2. 공격적 경영전략의 필요성

환경변화의 대응과 관련해서는 방어적 경영전략보다는 공격적 경영전략이 필요하고 혁신적 제품 및 차별화된 서비스 제공을 기업의 최고목표로 삼아야 할 것이다.

점차 까다롭고 또한 시시각각으로 변하기 쉬운 고객에 대해서는 가치창조를 통해 국내외 시장점유율을 향상시킬 수 있으며 또한 적극적인 해외시장 개척노력이 병행되어야 할 것이다. 인터넷(internet)의 등장으로 인해 시간과 공간의 영역이 무너지고, 유통단계도 획기적으로 감소하고, 독점적 시장 및 기술도 그 의미가 퇴색되어 정부업무의 민간이양, 공기업의 민영화, 재벌의 해체 및 대기업의 도산이 빈번해지고 있다. 세계화 및 개방화를 맞이하여 독과점적 보호 아래서 영업을 해오던 많은 기업들이 구태의연할 경우 무한경쟁의 폭풍우와 함께 영원히 사라지게 될 것이다.

우선 깊이 깨달아야 할 사항은 바로 '고객은 왕'이고 고객의 손에 기업의 운명이 달려있다는 점이다. 따라서 21세기에서는 어떤 기업이든 더 나은 고객위주의 제품만들기와 고객을 위해 활동하지 않으면 안된다. 기업들은 '고객의 소리' 혹은 '고객의 느낌'에 의해 질을 평가받는다. 결국 고객의 욕구를 완전히 만족시키는 혁신적 제품과 서비스만이 21세기에 살아남을 것이다. 전기산업은 고객이 항상 좋은 품질을, 저렴한 가격으로, 보다 편리한 것을 선호함을 잊어서는 안되며 그것이 바로 생존 전략의 핵심이 되어야 한다.

대량생산체제가 유리하다는 사고방식에 길들여진 기업의 고정관념을 깨뜨리기 위해서 새로운 경영전략을 수립해야 할 때이다. 유연한 생산시스템이 더욱 필요한 시대임을 뜻한다. 그를 위해서는 새로운 아이디어를 원만히 끌어낼 수 있는 '창조성', 참가자가 다양하게 행동할 수 있는 '자율성', 정형화된 관행을 파괴할 수 있는 '혁신성' 등이 핵심요소로 자리잡아야 한다.

예컨대 지금부터 전기산업은 상호연계성을 염두에 둔 제품을 확보해야 하고 다양한 고객의 욕구(Needs)를 충족시키기 위해 제품의 모듈화 기술을 시급히 도입할 것을 검토해야 한다. 특히 고객과 관련된 정보를 보다 많이 접할 수 있게 됨에 따라 당장 일어나는 불만을 없애는 것은 물론 고객의 드러나지 않은 욕구까지 만족시켜줄

수 있는 체제를 구비하는 것이 필요하다. 변화의 시대에는 주변 정보를 경쟁기업보다 빠르게 수집하는 기업이 성공할 확률이 높다. 왜냐 하면 정보사회에서의 성공핵심은 곧 정보이기 때문이다. 상황변화에 민첩하게 대응하고 정보를 수집하려면 꾸준히 시장동향을 파악하는 노력이 필요하다.

3. 정보시회의 전기산업 역할

정보와 지식이 날로 중요해지는 시대에 사람을 중심으로 조직을 재구축하는 전략이 21세기 전기산업 경영의 핵심을 이룰 것으로 전망된다. 왜냐 하면 인터넷의 급속한 발전으로 인하여 기업경영의 모든 분야에 걸쳐 그 업무 내용 및 체계가 지금까지와는 전혀 다른 형태로 변하고 있기 때문이다. 지금까지의 전산화 및 정보화가 기존의 업무절차나 관행을 좀더 효율적으로 수행하는데 초점이 주어졌다면 인터넷에 의한 기업경영 목표는 무언가 좀더 달라져야 할 것이다. 전기산업의 경우 경영의 핵심은 전략, 정보, 기술, 지식, 변화, 인간 등으로서 기업조직이 맞게 될 환경변화는 사실상 예측하기 힘들다. 이와 같은 환경속에서 조직이 원하는 결과를 달성하기 위하여 환경에 부응한 경영방식에 접근하는 것이 필요하다. 인터넷을 통해 물리적 공간과 거리가 파괴되고 극심한 경쟁으로 인해 원가에 더욱 민감해진 전기산업은 어떤 부문에서는 직접 수행하는 것보다 남에게 위탁하는 것이 보다 저렴하다 싶으면 주저없이 아웃소싱을 택해야 한다. 21세기 전기산업에서는 이와 같은 변화의 역할이 더욱 글로벌화한 수준으로 전개될 것이다. 20세기까지만 해도 시장은 지역적이었지만 앞으로는 글로벌화될 것이다. 정보화 조류가 전 산업계의 새로운 패러다임으로 주도되면서 국내 전기산업에서도 인터넷 거래망을 이용한 인터넷 비즈니스가 활기를 띠고 있다.

특히 그 동안 고비용 및 저효율의 요인이 되었던 전기용품의 구매 및 조달부문에 인터넷을 활용하는데 대한 관

심이 더욱 고조되고 있다. 최적의 가격에 고품질의 자재를 신속하고 투명하게 구입 및 조달함으로써 적기에 공급을 가능하게 하고 품질 향상도 꾀할 수 있기 때문이다. 전기산업의 특성상 구매와 조달업무는 그 중요도가 매우 크다. 예컨대 설계 및 일괄적 공사계약인 경우에 자재구매 등이 차지하는 비중이 더욱 커진다. 그러나 현재의 구매 및 조달체계로는 세계화의 경쟁체제에서 살아남기 힘들다. 구매조달을 위한 기간의 단축, 절차의 간소화, 철저한 위험관리 등이 체질화되어 있지 않으면 안된다. 전기산업의 경우 인터넷 경영전략은 경쟁력 확보에 있다. 전기산업의 경우 발주, 설계, 시공, 유지, 보수 등과 같은 모든 과정에서 조직간 정보공유와 효과적인 정보전달체계의 구축은 공기단축, 원가절감 등을 통한 성공적인 사업수행을 기대할 수 있기 때문에 인터넷에 의한 경영은 필수적이다. 전기산업은 인터넷을 이용한 업무의 효율성 제고, 거래비용 절감 뿐만 아니라 지속적인 관심과 연구를 통하여 도입할 수 있는 사업부문을 발굴하고 개발해야 할 것이다. 전기산업이 인터넷에 의한 거래를 도입할 경우에는 개별조직 뿐만 아니라 조직간에 수행되는 업무처리절차의 재설계도 함께 고려되어야 하며 가장 합리적인 절차와 그것을 뒷받침해 줄 수 있는 업무체계를 정립해야 한다.

4. 전기산업의 생존전략

정보혁명, 인터넷거래, 기술혁신이 주도하는 지금에서의 생존전략은 기존에 없던 새로운 가치를 고객에게 내놓을 수 있게끔 혁신적으로 변모하는 것이어야 한다. 한편 절약형 상품과 서비스를 제공하는 마케팅 전략을 구사해야 하며 항상 새로운 정보를 받아들일 자세를 갖추고 종업원을 피고용인에 그칠 것이 아니라 동료 혹은 동반자로 인정해야 한다. 기존공사의 고정된 패러다임을 파괴하고 도약을 위해 혁신하는 기업이 되어야 하는데 예컨대 공장 없이도 신발을 만들어 판매하는 스포츠화 전문업체인 'Nike', 판매사원 없이도 엄청난 매출액

을 실현하고 있는 'Dell Computer' 등이 대표적 사례에 해당된다. 전기산업에서 핵심역량을 갖되 그 외의 요소를 아웃소싱(Outsourcing)하여 독불장군처럼 "모든 것을 혼자 하겠다"는 고집을 버리고 외부산업과 손잡기 위해 스스로 벽을 허물어야 한다. 경쟁시장에서 성공하기 위해서는 짧은 사이클로 새롭고 향상된 공사를 수행하고 대응시간의 신속함을 위해 작업의 조직, 과정, 경로 등의 단축이 필요하다. 그래서 과감한 구조조정의 필요성이 제기된다. 21세기에는 가격이 싸고, 품질이 좋고, 애프터서비스(A/S)도 좋은 기업만이 생존할 수 있고 또한 성장할 수 있다. 그것은 전기산업에도 예외가 아니다. 그 동안 '민간보다는 정부위주', '수요자보다는 공급자 중심'의 법칙이 적용되던 우리나라에서도 경쟁논리가 본격화되고 있으며 개방화 및 세계화 시대를 맞아 시장원리가 강화되어야 할 시대적 상황에 직면하게 되었다. 지금처럼 변화가 급속하게 진행되어 환경을 지배하는 힘이 클 때, 전기산업은 정보가 잘 흐를 수 있도록 조직을 슬림(Slim)화시키고 유연성을 높여야 한다. 바람직한 생존전략을 수립하고 추진하기 위해서는 모든 영역 및 시스템까지 바꿀 필요가 있다.

그러나 아무런 사전준비도 없이 "자, 오늘부터 혁신합시다", "지금부터 완전히 변합시다"라고 한다고 해서 쉽게 되는 것이 아니다. 왜냐 하면 기업이란 복잡한 생명체와도 같아서 구호만으로 쉽게 변화되지 않기 때문이다. 그에 대한 해결방법의 하나는 모두가 변화의 필요성을 스스로 느끼도록 하고 공감대를 형성하는 것이다. 21세기에서도 살아남고 나아가 세계 최일류의 경쟁력 있는 전기산업으로 거듭 태어나기 위해서는 더 이상 우물안 개구리가 되어서는 안될 것이다. 그렇게 되기 위해서는 또 다른 새로운 시대를 맞은 지금 미래를 향한 도전과 개척정신, 우리를 생각하는 협동과 단결의 정신, 고객의 믿음과 신뢰를 바탕으로 한 사명감 및 책임감의 정신으로 뚝뚝 뭉치고 한마음이 되어 경영혁신의 주역으로 우뚝 서야 한다. ■