

電子・電氣工業의 향후 販賣 戰略

金東基 / 高大 經營大學院長・博士

1. 國際化的 의미

國際化란 開放化, 自由化, 高度化, 專門化, 民主化(民間主導化), 競爭化에 그 의미가 있다.

2. 國際化時代의 企業環境 변화

(1) 國際環境의 변화

- ① 世界經濟의 景氣動向
- ② 主要 輸出國의 景氣動向과 保護貿易主義의 政策 강화
- ③ 國際金融秩序와 國際金利 動向
- ④ 國際資源 時勢
- ⑤ 弗貨價值 변동
- ⑥ 國際間 技術移轉의 難易
- ⑦ 國際分業構造의 재조정
- ⑧ 주요 國際紛爭이 세계 및 地域經濟에 미치는 영향

(2) 國內環境의 변화

- ① 經濟政策의 변화, ② 産業構造의 변화, ③ 技術環境의 변화, ④ 市場構造의 변화, ⑤ 消費패턴의 변화, ⑥ 競爭의 격화, ⑦ 價值觀의 변화, ⑧ 社會・文化의 변화, ⑨ 消費者 行動의 개성화, 고급화, 유행화, 서구화, 과학력화, 고품화

3. 環境變化에 대처하는 企業의 대응책

(優先順位別)

- (1) 技術開發의 促進 강화
- (2) 市場占有率 증대와 販賣力 강화
- (3) 直接部門의 生産性 향상
- (4) 財務構造 개선
- (5) 組織의 活性化
- (6) 間接部門의 生産性 향상
- (7) 輸出 또는 海外進出戰略의 積極적 전개
- (8) 人材의 育成과 適材適所 배치
- (9) 企業의 長期비전 및 理念 確立을 중심으로 한 企業文化 창조
- (10) 勞使平和와 협조
- (11) FA化, OA化 및 情報시스템化의 추진
- (12) 系列會社의 균형있는 발전
- (13) 異業種間의 협력과 제휴

4. 2,000年代의 消費者像과 消費者 社會

(1) 85年前的의 예측

1900년에 발간된 美國의 「LADIES HOME JOURNAL」誌에 실린 「向後 100年間に 무엇이 일어날 것인가」라는 記事는 다음과 같은 예측을 한적이 있다.

① 더운 空氣와 차가운 空氣가 室內外로 보내져서 室內溫度가 조절된다. 각 가정으로부터 굴뚝이 없어진다.

② 모기, 파리 등이 없어진다.

③ 인스턴트 食品이 빵집같은 食品店에서 購買할 수 있게 된다. 각가정에서 조리하는 것보다도 費用이 싸고 自動車로 배달이 된다.

④ 대도시에서 電車는 없어지고 高速輸送은 高架電鉄 또는 地下鉄이 담당하게 된다.

⑤ 自動車가 말(馬)보다 싸지고 말이 끄는 馬車는 自動車로 대체될 것이다.

⑥ 전기장치가 붙어 있는 카메라와 전화기에 의해서 세계에서 일어나고 있는 일들을 곧바로 알 수 있게 될 것이다.

⑦ 無線電話 및 電信回路가 세계적으로 보급되어 어디서나 電話를 걸 수 있게 된다.

⑧ 大學教育이 男女에게 開放되고 머리만 좋으면 가난해도 장학금을 받을 수 있게 될 것이다.

이상과 같은 예측은 다 적중한것은 아니지만 家電製品, 自動車, 電話의 보급과 大學教育의 일반화는 거의 들어 맞았다고 볼 수 있다.

(2) 2,000年代의 消費者 行動 予測

2,000年代의 미래 전망도 각양 각색이어서 ① 電子(ELECTRONICS)를 중심으로한 새로운 技術에 대해서 오늘날 직면하고 있는 제문제를 해결하는 特効藥的 역할을 기대하는 낙관적 見解 ② 거꾸로 新技術이 초래하는 弊害에 대한 경종을 울리는 회의적 見解 ③ 오히려 戰後의 발전을 가져온 HUNGRY 정신이 없어지고 발전을 향한 정신적 原動力이 없어질 것이라는 비관적인 견해 등이 있어서 本稿에서는 2,000年代의 消費者 行動을 예측함에 있어서 技術革新에 입각한 樂觀論의 입장을 취하였음을 밝혀두고자 한다.

첫째 2,000年代에 있어서 韓國의 消費者社會는 다음의 다섯가지 현상을 보일 것이다.

- ① 新技術 革命의 진행
- ② 人口의 高齡化
- ③ 享樂型 價值觀에로의 경사
- ④ 女性의 社會進出 증대
- ⑤ 精神의인 가치내지 보람있는 일의 추구

둘째, 이러한 다섯가지 현상이 주는 Impact가 소비자로서 하여금 「機能(衣食住와 같은 소비 목적)」과 「形態(審美的 價值, 색채, 個性化, 高級化 등)」를 상호 교차시킨 2元化된 척도로써 소비자 행동을 측정하게 될 것이다.

셋째, 2,000年代에는 夫婦가 共同出資 運營하는 「家庭株式會社」의 出現이 기대된다.

네째, 教養, 娛樂 관련 및 保健·醫療· 관련의 Soft 商品과 서비스가 증대되어 生活의 Soft 化, Service化가 촉진될 것이다.

다섯째, 「大量化, 劃一化, 群衆化」라는 大衆志向(Massorientation)에서 「少量化, 個性化, 高級化, 文化化, 레저化」라는 「分衆志向」또 「小衆志向」(Miniorientation)으로 전환될 것이다.

여섯째 消費者로부터 生活者로의 전환

消費者	生活者
① 消費는 美德	① 消費보다 절약이 美德
② 物質的 豊요 重視	② 精神的 豊요 重視
③ 消費가 궁극의 목적	③ Life Style창조가 목적
	④ 文化·教養欲求 重視
	⑤ 自然志向
	⑥ 레저志向
	⑦ 나만의 個性重視
	⑧ 심미적 가치추구
	⑨ 지역사회 소속감 중시
	⑩ 마음의 平和
	⑪ 건강지향

(3) 消費構造의 高度化

① 消費支出에서 차지하는 食料, 被服, 住居費 등의 基本生計費 支出의 Weight가 감소되고 交通通信, 教養娛樂, 教育費 등의 선택적 支出比率이 상승한다.

② 消費支出에서 차지하는 서비스 支出比率이 상승

③ 消費의 다양화, 개성화가 進行

④ 消費의 手段·方法이 高度化·複雜化 信用카드에 의한 판매, 訪問 판매, Catalog 판매, 無店舖 판매

(4) 第4次 消費革命

- ① Reasonable志向
價格, 數量, 生活의 Scale분수에 맞게
- ② Amusement志向
Life-Work → Life-Hobby
- ③ Mental Value重視
物質的 豊요 - 精神的 充足感

- ④ Power志向
식색함, 父權復活, 男性的인 것의 매력
- ⑤ Amenity志向
쾌적한 生活追求
- ⑥ Rich志向
氣分은 항상 Rich志向
- ⑦ Thrill志向
모험, 꿈, 새로운 경험追求
- ⑧ Security志向
團體的, 精神的, 物質的 安全과 安定志向

5. 豫想되는 5大 技術革命

(1) 情報革命

工業化社會로부터 情報化社會로의 移行에 따라 일어나는 革命으로서 컴퓨터 특히 텔레커뮤니케이션 네트워크의 진보가 우리 社會를 크게 변화시킨다.

(2) 메카트로닉스革命 (Mechatronics)

機電革命을 의미하는데 Mechanical과 Electronics의 合成語이다. 이제 機械文明은 새로운 단계에 돌입하고 있다. 종래의 手動機械는 Sensor(感知機)가 붙어 있는 말하자면 機械와 電子가 합쳐진 複合商品으로서의 機電製品이 각광을 받고 있다.

(3) 材料革命

과거 材料의 進歩가 세상을 여러가지 영역에서 변화시키고 있다. 즉 트랜지스터를 탄생시킨 半導體, 로케트를 탄생시킨 耐熱鋼, 合成纖維를 탄생시킨 폴리에스터纖維 등이 그 좋은 예이다. 최근의 材料革命은 지금까지의 구조적 強度로부터 電氣의 特性 내지 生體 適應性이라는 기능을 갖는데 중점이 주어지고 있다.

(4) 光革命

電子産業을 크게 상회하는 정도의 영향력을 갖는 光技術이 레이저光線을 중심으로 하여 클로즈·업 되고 있다.

(5) 生物革命

소위 bio-technology의 출현이다. bio-feuer라고 불리울만큼 선풍적 話題를 불러 일으킨 이 生命革命은 神의 손에 맡겨졌던 生物의 창조를 이제 人間의 손으로 操作 가능케 되었다는데 그 특색이 있다.

以上の 5大 技術革命은 우리 人間의 意識構造와 生活樣式 및 産業活動을 근본적으로 변화시켜 가리라고 생각되고 있다.

6. 技術革命에 따른 産業構造의 변화

(1) 産業構造의 Soft化

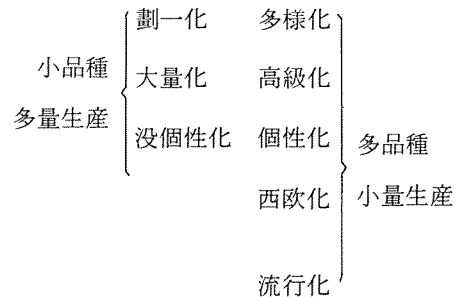
- ① 國民經濟의 Soft化
- ② 第3次産業에서 第4次産業(Softnomics)으로의 發展
- ③ 筋肉의 서비스産業 → 頭腦의 서비스 産業
- ④ 컴퓨터産業의 각광
 - a) Hardware → 컴퓨터機器 및 部品製造業
 - b) Software → 컴퓨터 프로그래밍 産業으로의 發展
- ⑤ FA, OA, HA의 展開

7. 技術革命이 요구하는 經營者의 리더쉽

- (1) 尖端技術革命에 대한 올바른 이해와 인식
- (2) 技術革新 雰圍氣 조성과 技術開發投資의 증대
- (3) 종업원에 대한 動機 賦與
- (4) 사람을 움직이는 組織力, 說得力 - 說得工學
- (5) 종업원들에게 「삶의 보람」과 「일하는 보람」을 느끼게 만들 것.

8. 바람직한 마케팅 戰略

(1) Mass Marketing → Mini Marketing



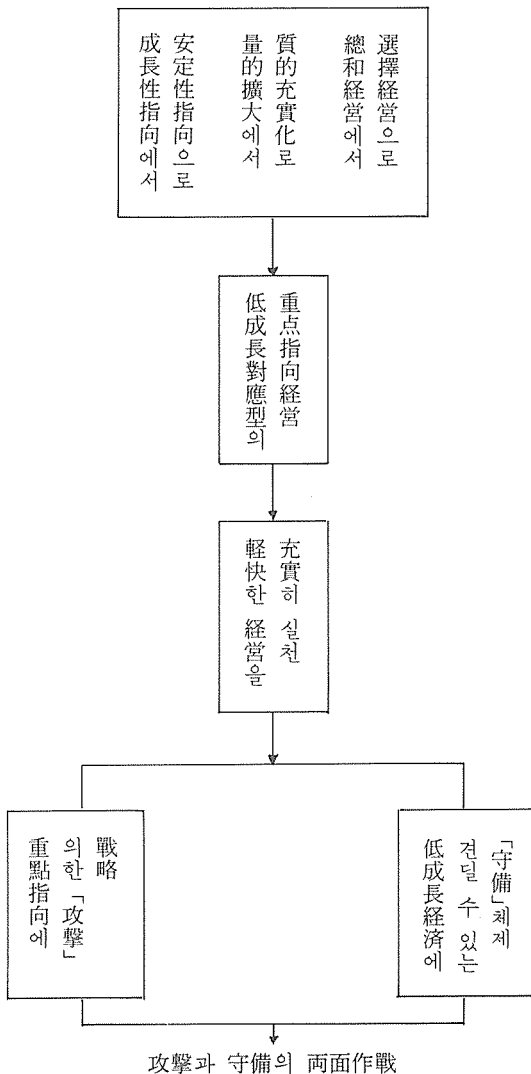
(2) 既存製品 Marketing → 新製品 Marketing

(3) 國內Marketing → 國際Marketing

- (4) 商品Marketing → 商品·서비스 Marketing
- (5) 消費者Marketing → 生産者Marketing
- (6) 物質的 價值追求 Marketing → 精神的 文化的 }
—— 價值追求 Marketing
- (7) 工業社会Marketing → 情報化社会Marketing
- (8) Old Family Marketing → New Family Marketing
- (9) 閉鎖的Marketing → 開放的Marketing
- (10) 兩者 擇一的Marketing → 多者 摺一的 Marketing

9. 攻擊과 守備의 전략

表 1 攻擊과 守備의 兩面 戰略



(1) P. P. M

P. P. M은 美国의 보스턴·컨설팅 그룹이 개발한 經營技法의 하나로서 「製品 믹스의 改善」을 의미하며, 製品을 종합적으로 평가해서 어떻게 결합시키면 企業의 業績을 가장 효율적으로 伸張시킬 수 있겠느냐 하는 것을 목적으로 개발되고 그 목적으로 활용되어지고 있는 經營管理手段의 하나이다.

P. P. M은 일명 Matrics Management 라고도 불리고 있듯이 縱軸과 橫軸의 메트릭스나 아니면 Business Screen이라고 불리는 도표위에 평가항목을 設定하고 自社의 강점과 매력있는 산업들을 이 평가항목의 기준으로 評價 分析해서 종합적인 評價 意見을 挑出하고 이것을 正량적 방법으로 메트릭스에 표시함으로써 自社의 강점과 이 강점에 대한 管理方向을 확인하고 그 방향에서 自社의 經營計劃을 수립, 調整해 나가도록 하는 것이다.

보스턴 컨설팅 그룹의 방법에 의한 메트릭스는 네 개의 카테고리로 나누어 그 카테고리별로 戰略 方向을 설정하도록 하고 있으며, 같은 컨설팅회사인 매킨지(Mckinsey & Company Inc.)에서는 이것을 아홉개의 카테고리로 나누고 있다. 이 兩社의 메트릭스 중에서 현재 널리 사용되고 있는 것은 후자이며 이것은 美国에서 뿐만 아니라 유럽에서까지도 널리 사용되고 있다.

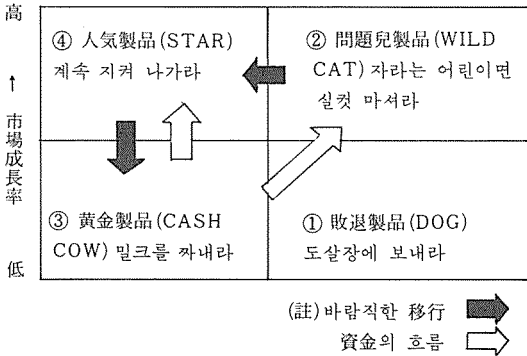
후자의 방법이 이렇게 널리 보급되어지고 있는 것은 美国의 GE(General Electric)가 이 방법을 이른바 戰略事業計劃體制로서 채택해서 經營計劃體制로서 성공적으로 정착시킴으로써 그 聲價가 内外에서 높아졌기 때문이다.

GE는 1970年 컴퓨터 철수작전에서 이 P. P. M方式을 채택하였다. 그후 이 방식에 대한 철저한 검토를 거듭한 결과 P. P. M의 眞價를 挑出하기에 이르렀고 당시 財務擔當 副社長이던 現會長 존스氏에 의해서 그 활성화가 적극적으로 推進되므로써 GE에 있어서의 P. P. M은 가장 매력있는 經營計劃體制의 하나로서 그 體制를 확고히 正립할 수 있었다.

이에 따라 G. E의 戰略事業計劃과 P. P. M의 聲價는 매우 높히 평가되었고 존스 會長의 經營手段과 능력 역시 높히 평가되어 존스 會長은 불과 4, 5年 사이에 副社長, 首席副社長, 社長

을 거쳐 오늘날의會長으로 승진될 수 있었다.

表 2 보스턴 컨설팅 방식의 P.P.M



(2) 카테고리 매니지먼트

최근 美國의 일부 기업에서는 Category Management라는 새로운 매니지먼트方式이 云謂되기 시작했다. 특히 General Foods와 Union Carbide에서는 이것을 대대적으로 채택 실시하고 있다. 제네럴 푸드에서는 社長으로부터 이 카테고리 매니지먼트는 經營의 根幹이라는 評을 받기도 했다. 카테고리 매니지먼트를 한 마디로 설명하면 「포트폴리오상의 위치로 전략을 결정하는 시스템이다」 P.P.M에 의하여 製品과 事業分野가 몇개의 카테고리로 나누어지면, 각 카테고리별로 이미 設定되어 있는 전략에 따라 製品과 事業分野의 推進方向을 결정하고 그 방향대로 經營을 推進해 가도록 하는 제도이다. 表 2, 表 3에서 보았듯이 각 카테고리에는 이를테면 投資政策, 製品戰略, 코스트政策, 價格政策 등 經營戰略이 미리 設定되어 있고 이 카테고리別 評價基準에 따라 自社の 製品이나 事業分野를 評價分析해서 해당되는 카테고리속에 이 製品이나 事業分野를 표시해 가는 것이다.

表 3 G.E方式의 P.P.M (Mckinsey方式)

高 ↑ 自社の 강점 ↓ 低	⑥ 現狀維持 收入最大 코스트 最少 리스크 最少	⑧ 選擇의 投資 最大利益 最少리스크	⑨ 積極的 投資 (優位死守)
	③ 再建築檢討 選擇的收穫 리스크排除	⑤ 革新策檢討 (현황적응)	⑦ 排戰的 投資
	① 合理的的撤收	② 減量, 合理化	④ 進出好機期待
	低	→ 産業의 매력	高

市場占有率을 例로서 설명하면

- ① 成長事業分野는 市場占有率을 확대하고, 市場을 다양화하라.
- ② 現狀維持 事業分野는 成長指向性을 전제로 현상을 지켜라.
- ③ 철수가 눈에 보이는 事業分野는 收益을 고려해서 市場占有率을 포기하라는 등의 評價基準으로 基準해서 製品이나 事業分野를 분석해 가는 것이다.

(3) 市場主軸戰略

低成長時代의 對處方法으로서 또 하나의 방법은 市場主軸戰略 (Market Centering Strategy)의 전개이다.

低成長의 여건은 앞으로도 계속되어질 것이다. 따라서 需要市場 역시 그 확대는 제한될 것이므로, 企業間의 市場競爭은 매우 치열한 상황을 면치 못할 것이다. 따라서 低成長 여건에서의 市場戰略은 첫째 消費者 要求品質의 製品供給, 둘째 消費者 要求方法에 따른 製品供給 등 消費者 중심으로 수립되지 않으면 안된다. 다시 말해 經營管理의 모든 要素는 市場 中心으로 재편되지 않으면 안된다는 점이다.

生産, 技術이 經營의 중심적 요소였던 이제까지의 經營管理 체제로부터 市場管理가 중심이 되는 經營管理體制로 기업의 經營政策이 전환되지 않으면 안되겠다는 것이다.

市場主軸戰略 역시 이미 美國을 비롯 全世界 굴지의 기업들이 광범위하게 채택, 운영하고 있는 추세이다. 제네럴 푸드, 유니언 카바이드, 프록터, 갬블, 굴드 같은 美國의 企業 外에도 벨기에의 파블리케 나티오날레가 이를 전면적으로 채택해서 운영해 가고 있다.

美國에서는 이밖에도 GE, 제록스, NCR, 몬산토, 휴렛 팩커드 등이 이 제도를 채택하고 있다. 市場主軸戰略의 전개에서 등장되는 구체적 수단으로 SBU (Strategic Business Units) 라는 經營組織 管理方法이 있다.

〈SBU〉

SBU란 市組要求에 대처하는 방법으로서 제품을 그룹화 하는 것이며, 消費者 요구를 주축으로 製品供給을 계열화하는 것이다. 여기 제네럴 푸드에서 실시한 사례를 소개하면서 SBU에 대한 이해를 돕고자 한다.

제네럴 푸드는 企業買取를 통해 多角經營을 전개하면서 經營規模를 확대시켜 온 회사다.

푸드는 買取会社를 각각 별개의 獨立法人으로 유지시키면서 각각의 특성에 따라 자율적으로 경영해 가는 것을 원칙으로 企業그룹을 이끌어 왔다. 푸드는 이 원칙의 시행과정에서 이原則이 지니는 重大한 문제점을 발견했다. 그룹으로 형성된 買取会社의 生産製品에는 会社間에 서로 유사한 것이 많다는 사실이었다. 그러나 各社は 各社別로 經營成果만을 고집한 나머지 各社가 공히 그룹社의 類似製品을 제작기 生産하고 판매해 온 것이다.

이것은 결국 同一市場에서 푸드系 会社가 상호 치열한 경쟁을 불사하는 현상을 불러 일으켰으며, 나아가 푸드系 製品의 消費者 신뢰도를 심히 추락시키는 결과를 빚고 있었던 것이다.

이리하여 제네럴 푸드는 組織戰略 재편의 불가피성을 인식하게 되었고 종래의 生産, 技術中心의 生産指向型, 技術指向型 사업부제 조직체계가 근본적으로 개혁되지 않으면 안된다는 것을 깨닫게 되었다.

그래서 푸드는 市場과 고객의 요구에 영합하는 것을 원칙으로 하는 市場指向型 組織體系로서 이 SBU體系를 과감하게 채택하였고 이 戰略事業單位를 중심으로 한 組織體系를 基本理念으로서 확고하게 정착시키고 있다.

SBU의 基本體系는 비록 生産과 技術은 다른 것이라 할지라도 동일한 市場에서 소비되는 제

品이면 市場中心으로 동일한 SBU에 의해 일률적인 마케팅이 적용되도록 하는 것이다. 최종 소비자 또는 散賣商의 요구에 가장 적합한 방법으로 製品供給系統을 조직화해서 消費者로부터 관심의 대상이 될 수 있게 하므로써 그들의 購買力을 유발할 수 있게 하는 것이다.

푸드의 이같은 조직의 再編은 동일 市場에서의 複數 製品廣告를 가능케 함으로서 푸드 브랜드에 의한 消費者의 選好를 높혀 販賣實績의 급속한 향상은 물론 散賣段階에서의 압도적인 市場占有率 확보에 크게 기여했다.

美國의 굴드(Gould Inc.)는 研究開發을 위주로 하는 未來指向의 성격이 농후한 会社로 알려져 왔지만 사실은 研究所, 工物, 營業이 일체화해서 강력한 市場指向의 정책을 추구해 가고 있는 会社이다.

또한 유니언 카바이트에서는 SBU를 SPC (Strategic Planning Units)로 바꾸어 쓰면서 戰略事業單位의 戰略化를 실시해 가고 있다.

이와 같이 科學技術이 세일즈 포인트가 되는 技術指向의 정책을 經營政策의 핵심으로 운용해가야 할 것 같은 이들 会社들까지도 市場指向의 經營政策의 수단이 되는 戰略事業單位 體制의 組織原理를 채택 실시하고 있음에 비추어 이제 SBU는 經營組織의 管理시스템으로서 가장 최선이고 가장 적절한 체제로서 그 필연성이 범세계적으로 인식되어지고 있다.

