

世界的인 企業 Philips 變身 挑戰

91년에 創業 100주년을 맞는 네덜란드의 Philips社は 다음해 92년의 EC 市場 統合을 위해 根本的인 Restructuring(事業再編成)에 나섰다. 이는 부진한 売上高와 合作계획이 잇달아 실패한 것 등으로 沈滯한 무드에 活力을 불어 넣는다는 목적도 포함되어 있다. 앞으로 판 델 크르쿨트 社長이 해야 할 課題는 많지만 事業戰略이나 社内体制을 強化함으로써 創業 2世記제를 맞는 발판을 구축하려고 애쓰고 있다.

Philips(본사 : 아인트호벤)社は 작년에 売上이 527억길더, 종업원 33만명을 거느리고 있는 유럽 최대의 家庭用 電子 메이커로 프랑스의 톰슨과 더불어 유럽 家庭用 업계에서 指導的인 立場에 있다.

Philips社は 85년이래 3년 연속하여 売上이 減少하고 있으며 모름지기 「병든巨人」의 상황에 놓여 있다.

「同社の 伝統인 家族的 분위기는 좋은 면이 있으나 오히려 책임의 소재가 애매해지고 있다.」 취임 2년째인 작년, 크르쿨트 사장은 自社の 印象을 묻는 말에 이렇게 대답했다. 크르쿨트 사장은 금년에

63세로 Philips에는 38년간 근무했다.

社内の 沈滯化를 뒷받침하는 다음과 같은 일화가 있다.

어느 날, 동사의 공장을 방문한 사람이 거기서 막 생산하기 시작한 제품의 発売時期를 담당 매니저에게 물어본 바 「지금 発売하면 中進제품을 팔지 못해 세일즈맨이 곤란에 빠진다」고 대답했다. 그런데 같은 제품을 곧 日本 메이커가 発売했기 때문에 Philips는 제품은 생산하고 있으면서도 発売의 타이밍을 잃고 만 것이다.

크르쿨트 社長이 肥大化하는 大企業에 있을 수 있는 관료적인 思考를 우려하는 것은 이와 같은 點에 있다.

또 6월 상순에는 本社 칸틴(社内食堂)의 종업원이 더 이상 계약을 연장하지 않는다는데 항의하여 본사에서서는 처음으로 파업을 했다.

〈Philips의 売上과 從業員數〉

	1987	1986	1985
売上(100万길더)	52,715	55,037	66,045
從業員(人)	336,700	344,200	345,600

1. 海外生産拠点を 再編

따라서 業績面에서의 沈滯 무드를 一掃하기 위해 크르쿨트 社長이 수립한 것은 대폭적인 인원 삭감, 海外生産拠点의 再編成, 合作設立에 의한 事業活性化 등이다.

人員合理化는 本社의 家庭用 部門에서 금년부터 내년엔 걸쳐 2년간에 5,000명 가까이를 레이오프(일시해고)의 대상으로 삼고 있다.

또 半導體 事業体에서도 英国子会社 Philips Components의 事業內容을 再編成하여 從業員 1,400명중 400명을 금년중에 정비할 예정이다.

海外生産拠点의 再配置는 향후 10년 이내에 유럽내의 공장을 현재의 170개소에서 70개소 정도로 集約하는 동시에 東南아시아와 멕시코 등으로 生産拠点を 점차 옮긴다는 것이 크르쿨트 사장의 구상이다.

生産拠点의 NICS(신흥공업국)로의 移行은 이미 많은 日本企業이 실시하고 있는바, 日本에 뒤지더라도 「지금 해두지 않으면 한국과 일본의 공세에

굴하고 만다」(크르쿨트 사장)는 생각이 강하기 때문이다.

Philips는 최근 Restructuring의 일환으로 ① 世界市場에서 主導權을 노리는 製品을 엄선, 금후의 事業 戰略商品의 核으로 육성한다. ② 意思決定을 신속하게 하기 위해 각 부문의 사장으로 구성하는 經營委員會를 설치한다. ③ 機構簡素化를 위해 中間管理職 2만 직위를 폐지하는 등의 개혁안을 밝혔다.

크르쿨트 사장으로서의 취임 이래 최대의 再編作業인 것이다.

6월의 시카고(家庭用電子機器 CES)에서 Philips는 高品位 TV 수상기(IDTV) 2機種을 발표, 9월부터 「PHILIPS」라는 브랜드로 발매한다고 발표했다. 작년 팬 크르쿨트 사장이 表明한 미국시장에서의 Philips 브랜드 參加가 구체화한 것이라 할 수 있다.

동사는 지금까지 미국의 家庭用 市場에서 마그나복스, 필코, 실버니어와 같은 브랜드를 사용하고 있었으나 이에 더하여 가을부터는 本社 브랜드 제품도 판매하겠다는 것이다.

이에 따라 販賣拠点으로서 작년에 완전 지배하에 끌어들이던 미국자회사 노드 아메리칸 필립사의 1개 사업부문으로서 최근 Philips Consumer Electronics를 테네시주 녹스빌에 설립했다.

미국시장의 개척은 세계의 패권을 노리고 있는 기업으로서의 당연한 것이라 할 수 있다. 또 同社로서는 北美은 売上의 22%를 차지하는 중요시장이다.

家庭用 電子의 중심상품인 TV에서 同社의 美国 舍어는 10%, VTR은 아직 6%(한결같이 前記 3 브랜드 합계)로 추정되고 있다.

더우기 미국의 家庭用 電子 업계에서는 작년 프랑스의 톰슨이 TV와 VTR에서 미국 최대의 舍어를 자랑하는 RCA를 買収했기 때문에 Philips는 미국에서 톰슨에게 크게 뒤지고 있다.

2. 打倒 톰슨

이 때문에 自社 브랜드를 미국에 投入하는 것은 打倒 톰슨과 유럽의 盟主 Philips의 체면을 보아서

라도 절대로 필요한 것이었다.

'91년에 창업 100주년을 맞는 Philips가 강화해야 하는 것이 情報, 通信機器라 할 수 있다. 아직 世界에서의 舍어가 2%밖에 되지 않는 것으로 추정되는 동사의 情報處理 관련은 라이벌인 서독 시멘스와 비교해도 확실히 뒤떨어져 있다.

그러나 최근 강화하기 시작한 「SOPHOMATION」(소포메이션)이 이제서야 수요자들에게 받아들여지고 있다. SOPHO는 PBX, LAN, 워크스테이션, 셀룰러 電話 등 情報通信機器를 구사한 企業內 通信의 整備를 내세운 동사의 概念이다.

작년부터 유럽 각국에서 SOPHO 시스템의 대형 수주가 늘어나고 있으나 동사가 노리고 있는 것은 어디까지나 미국시장을 強化하는 것이다. 情報분야에서도 미국에서의 舍어를 높이겠다는 것이 크르쿨트 사장의 생각이다.

이를 위해서는 MCA(기업합병·매수)가 손쉬운 방법이라고 생각하는 크르쿨트 사장의 움직임에 눈을 뗄 수가 없는 상황에 있다.

Philips는 半導體 売上高에 있어서도 세계 제7위(87년)이나 유럽에서는 톱자리에 있다.

3. 시멘스가 앞장

최근 유럽 기업들이 조직하고 있는 次世代 半導體의 共同開發組織 「JESSI」가 발족했다. 이 프로젝트는 Philips와 시멘스가 앞장을 서서 유럽 각국의 半導體 메이커에 대해 참가를 요청한 것이다. 서독, 네덜란드 양국 정부, EC가 이를 지원한다.

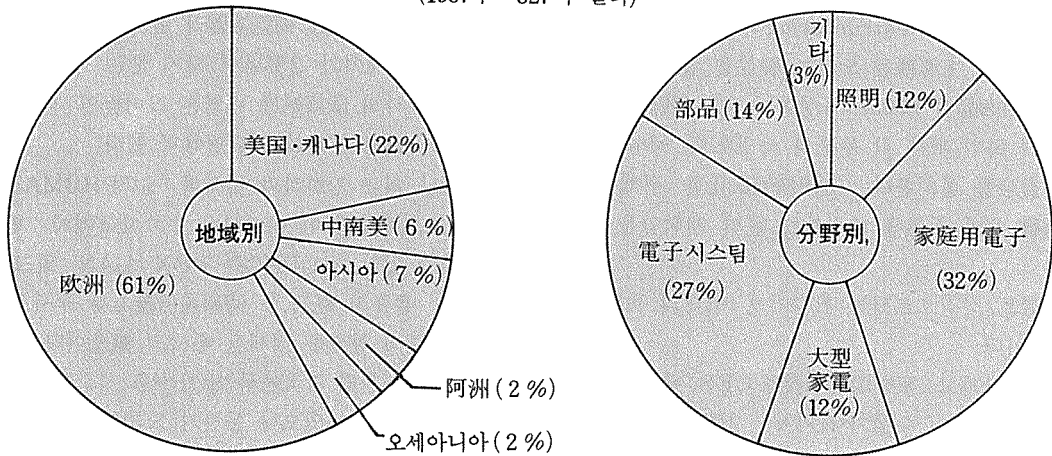
Philips, 시멘스 양사는 현재 반도체 共同開發計劃 「메가프로젝트」에서 협력관계에 있으나 이 협력관계는 91년에 끝나기 때문에 JESSI는 이의 연장상에 있는 프로젝트라 할 수가 있다.

4. 大 프로젝트

지금부터 유럽 메이커가 結束을 강화함으로써 90년대의 半導體産業에서 美·日에 대항하려는 것이 설립 목적이다. Philips가 창업 2世紀로 향하여 움직이기 시작한 하이텍 분야의 대프로젝트라 할 수가 있다.

Philips社の 売上

(1987年 = 527억 달러)



작년 Philips는 외국기업과의 주요한 합작사업 계획이 잇달아 실패하여 90년대에 걸쳐 웨어 확대를 노렸던 크르쿨트 構想이 크게 빛나갔다.

그 하나가 미국의 대형 가전제품 메이커 월풀과의 提携를 들 수가 있다. 電子 렌지, 냉장고 등에서 Philips는 北美, 월풀은 유럽이라는 서로가 취약한 판매지역을 보완하여 서로의 웨어를 높이는 것이었다.

양사가 협력함으로써 라이벌 메이커인 일렉트로락스(스웨덴)의 전세계적인 事業展開를 저지한다는 목적을 가지고 있었다.

또 작년 봄에 결정될 듯한 醫療機器(ME) 부문과 영국 GEC의 미국 ME 子会社인 피커 인터내셔널과의 합작은 美 GE를 제치고 세계 최대의 ME 메이커가 탄생하는 듯 생각했었다.

그러나 이들의 合併事業은 한결같이 작년 10월 미국에서 일어난 Black Monday (株式大暴落) 이후의 정세 불안정으로 연기되었다.

그러나 産業電子분야에서 보완관계를 모색하기 위해 미국의 대형 계측기 메이커인 존 프르크(JF) 판매제휴 계약을 체결, 금년부터 출범시켰다.

5. AV 以外에도 注力

이는 JF가 Philips의 측정기를 北美, 中国, 日本, 홍콩에서, Philips는 기타의 지역에서 JF의 제품을

각각 판매하는 것으로 되어 있다.

크르쿨트 사장 자신은 대형 가전제품이나 ME 에서 계획이 실패했다 하여 당장 이에 대신하는 것을 찾을 생각은 없다고 말하고 있으나 이들 분야에서 동사가 앞으로 큰 움직임을 보일 것으로 예상된다.

이들 일련의 대형 提携構想은 모두 Philips가 미국시장을 意識한 것이다. AV機器 이외에서도 同社가 90년대에 걸쳐 미국시장을 강화한다는 자세가 역력히 나타나고 있다.

한편 유럽에서 Philips는 강호가 많은 局用交換機 市場에서 他社와의 競争을 회피하기 위한 것과 금후 시장의 신장이 기대되는 情報 관련에 專念하기 위해 Telecom. 부문에서 철수하고 미국 ATT와의 合作에 맡겼다. 83년 설립된 ATT Philips 텔레코뮤니케이션(APT)이 그것이다.

對等出資였던 APT에 대해 Philips는 금년초 출자비율을 40%로 내렸으나 크르쿨트 사장은 더욱 내릴 생각을 하고 있다.

많은 투자를 필요로 하는 텔레콤분야보다는 情報 관련을 확충하는 것이 得策이라고 판단한 때문이다.

APT는 유럽에서 ATT의 局用 디지털 交換機 「5ESS」를 판매하고 있으며 APT의 売上은 작년 전년대비 20% 증가한 8억 9,500만달러를 기록했다. 그러나 APT의 損失決算은 발족이래 여전히 계속 되고 있다.

6. 國際化가 急先務

3년후에 창업 100년을 맞으려는 Philips 로서도 기업의 국제화는 急先務이다. 「傳統있는 유럽기업」적인 존재로 진정한 전세계적 기업으로의 전환을 꾀하겠다는 것이 크르쿨트 사장의 구상이다.

이를 위해서도 經營을 合理化하여 공장의 유럽 1개소 집중으로부터 분산을 촉진하여 半導體, 家庭用, 情報, 照明의 분야에서 90년대에는 세계적인

Market leader가 되겠다는 생각이 그의 가슴에 그려지고 있다.

Philips는 HD(高品位) TV, CDC, DAT 등 90년대의 주력 상품이 될 것으로 보여지는 분야의 개발로 유럽 업계의 牽引車역할을 하는 외에 이미 컬러 TV와 照明에서는 세계 제일, 반도체와 家庭用 全体에서는 유럽 제 1위의 자리에 있다.

Philips의 창업 2世紀제로 향한 挑戰이 이미 시작되고 있다.

P. 89에서 계속

또 알루미늄 電解콘덴서의 販賣店에서 日本 케미컨의 미국현지법인인 유니티드 케미컨의 레이 돈함 매니저(판매담당)는 「세라믹 콘덴서가 알루미늄 電解콘덴서로 바뀌는 일은 없을 것이다. 확실히 스위칭 電源 메이커는 ESR을 줄여 高리플化를 꾀하려고 생각하고 있으나 당사는 지금까지 세라믹 콘덴서 메이커와 스위칭 電源市場에서 고객 爭탈전을 벌인 일은 없다」고 말한다.

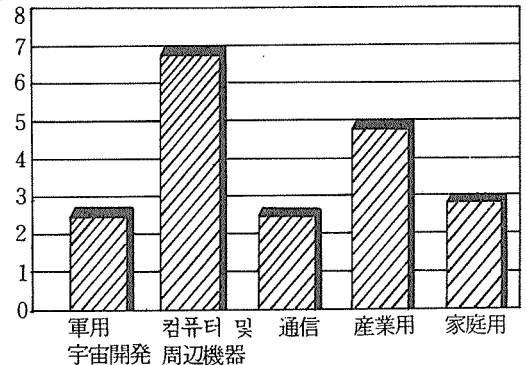
4. 重要性이 높아짐

유니트로드사의 크레마 매니저는 「중전 스위칭 電源의 出力部에는 리플 電壓을 내리기 위해 대형의 탄탈 콘덴서나 알루미늄 電解 콘덴서를 사용하고 있었으나 스위칭 周波數의 高周波化 技術이 진전되었기 때문에 小容量의 콘덴서의 사용이 가능해졌다.

이와 같은 小容量의 분야에서는 세라믹 콘덴서가 最適이다. 電解콘덴서는 높은 周波數에서 사용하는

데는 ESR이 지나치게 커서 맞지 않는다. 스위칭 周波數가 높아져 電源의 小型化, 輕量化가 진전됨에 따라 세라믹의 重要性이 높아지는 것은 틀림없다고 한다.

1987年, 美國 최종수요자의 콘덴서 市場 (億弗)



87년의 총매상고는 22억달러로 EIA의 예측을 크게 웃돌았다. 미국의 조사회사 프로스트 앤드 설리번씨는 '91년의 시장규모를 29억달러로 예측하고 있다.