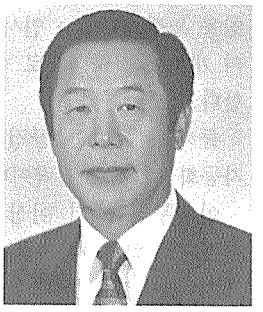
21세기를 위한 경영전략



김정식/ 본회 비상근 부회장
대덕전자(주)회장

최근 국가경쟁력을 높히기 위한 방침과 대책들이 발표되고 있음은 늦은 감은 있지만 국가적 위기를 공통으로 인식하고 대응할 수 있음을 다행스럽게 생각한다.

국가경쟁력의 원천은 제조업에서 비롯된다고 하는 것은 누구든지 알고 있는 보편적 진리이다. 그런데 제조업이 흔들리고 있다.

우리나라 경제는 신경제 계획에 의한 각종 경기부양책에도 불구하고 기업의 투자의욕을 불러일으키지 못하고 있다.

여러가지 요인이 있겠지만 기업나름대로의 고민이 있다. 새로운 상품을 개발하고 양산체계를 갖춘다고 해도 내다 팔 시장도 없고 혹시 팔 수 있다하더라도 수익성이 없기 때문이다.

가격에 비해 품질가치가 낮아서 오히려 가격에 비해 그런대로 쓸만하다고 평가되는 중국산, 동남아산에 밀리고 있는 것이 현실이다. 미국시장에서 우리는 계속 시장점유율이 감소하는 반면 우리 상품이 놓여졌던 자리에는 중국산, 동남아산 상품으로 채워지게 되었다.

전자제품도 예외가 아니다. 금년도 8월까지의 통계를 보면 전자수출은 144억 700만불로 지난해의 134억 1,600만불에 비해 7.4% 신장되었다. 부문별로 보면 산업용기기가 24.7% 증가에 비해 전자부품 2.0%, 가정용기기 5.6%로 낮은 증가율을 보이고 있다.

그러나 산업용기기의 수출증가에 절대적으로 기여한 품목은 컴퓨터 및 주변기기인데 대부분이 OEM 제품임을 감안할때 세계시장에 우리 상표를 붙여서 내놓을 수 있는 품목은 그렇게 많지 않다.

그러나 주저 앉을 수는 없다. 새롭게 시작해야 한다. 과거사에 집착하거나 미련을 버리고 내일을 위한 준비를 더 단단히 하는 지혜가 필요할 때다.

세계가 변화하는 모습을 하나도 빼놓지말고 분석하고 대응책을 마련하는 슬기가 필요하다. 앞으로 6년후에 다가올 2000년대는 정보화사회로써 전자공업의 새로운 전기를 요구하게 될 것이다.

정보산업의 생산규모만 하더라도 850억불에 이르게 되고 새로운 생활 패러다임은 전자제품의 경박단소화는 필연적이며 상품개발과 제조기술의 방향은 이미 정해져 있다고 해도 틀림이 없다. 문제는 우리의 능력이다. 상품의 개발능력, 경쟁사 보다 싸고 좋게 빠르게 만드는 능력을 갖추지 못하면 살아남기가 어렵다고 생각한다. 이제는 기업의 경영은 전략에 따라 생사가 판가름 나게 되었다.

다양화된 소비자 지향 중심 사회에서의 경영은 단기차원의 전투와 전술적 활동에서 벗어나 장기적인 전략경영이 요구되게 되었다. 많은 경영학자들의 의견이 책으로 신문에서 발표되고 있으며 새로운 경영기법이 소개되고 있지만 결코 기업은 경영기법이 잘못되어서 실패하는 것보다는 대체적으로 전략적사고의 빈약과 행동으로 옮기기 보다는 말잔치에 그치는 경우가 많기 때문이다.

세계경제전쟁에서 이길 수 있는 경영전략을 3가지로 나누어 보면 첫째는 의식 혁신 전략이다. 다양화된 종업원의 가치관을 하나로 모으는 것은 어렵지만 전체가 공유할 수 있는 새로운 가치관을 창출하여 모두가 인식하고 행동할 수 있게 해야 한다.

위기에 대한 의식을 공유하게 하여야 하고 고객에 대한 정의와 인식을 새롭게 하는 것도 중요하며 일에 대한 보람과 성취를 갖도록 동기를 부여하고 직장의 주역

임을 느낄 수 있는 인사 노무관리의 개선이 전략적으로 실천되어야 한다고 생각한다.

둘째는 설비와 공정의 완전한 자동화·기계화 전략이다.

이제부터는 더 이상 저임금을 기본으로 하는 제조업은 일찌감치 포기하는 것이 현명한 생각일지 모른다. 설비의 자동화, 기계화를 통하여 제조 및 관리 공수를 절감하므로써 생산 리드타임을 단축하며 공정재고를 감축하고 균일한 품질을 가능하게 하므로써 생산성을 배가시켜야 한다.

아직까지 우리나라의 노동생산성은 선진국의 절반 수준에 머무르고 있음을 볼때 제조업의 현장은 보다 자동화되고 기계화 되므로써 후발국가와의 거리를 넓히는 전략이 필요하다고 본다.

셋째는 인재육성 전략이다.

연구개발인력이나 경영관리인력, 마켓팅인력의 육성이 보다 전략적이고 실질적으로 이루어 질 수 있도록 산학 협동체계의 필요성이 강하게 대두되고 있지만 경쟁력을 강화하기 위한 핵심은 인력양성임은 두말할 필요도 없다. 강조하고 싶은 것은 현장기술인력의 양성이다.

좋은 설비와 훌륭한 기술, 합리적인 기법이 있다한들 이것을 다루고 사용하는 현장사원들의 질적 수준이 낮으면 결국은 생산되는 제품의 수준은 작업자 수준이상의 것을 기대하기 어렵다.

따라서 현장에서 물건을 만드는 작업자, 영업현장에서 고객을 직접 접하는 영업 실무자, 관리부서 실무사원들의 능력과 자질을 개발하므로써 경쟁력의 기본을 갖추어야 한다.

특히 컴퓨터를 사용하는 능력과 국경이 없는 세계경제전쟁 시대에 지구 구석구석이 파고들어 우리 상품을 팔 수 있는 인재를 양성하므로써 글로벌화에 대한 대비를 해야겠다.

넷째는 관리기술의 혁신전략이다.

시간을 기본으로 하는 경영혁신 운동이 확산되고 있지만 이것은 지극히 당연한 것으로 생각한다. 그러나 시간은 관리하는 것이 아니다. 흐르는 시간을 효과적으로 사용하는 것이다.

따라서 능력을 제고하고 제도를 바꾸면 훨씬 효과적으로 시간의 가치를 높힐 수 있다. 반면에 관리기술은 설비와 사람의 조화를 유도해야 한다.

능력에 한계가 설정되어 있는 설비라 할지라도 사람의 지혜와 조화 될 때 무한대의 능력을 얻을 수 있게 된다.

사람과 사람을 조화시키는 팀웍도 경쟁력을 향상시키는 중요한 요소가 된다. 다원화된 사회에서 복합기술을 필요로 하는 제조현장에 있어서 독단의 지혜와 소수의 지식과 정보로는 한계에 부딪히게 된다. 각자가 다른 정보와 지식과 능력을 가졌지만 팀웍을 통하여 하나로 모으게 되면 엄청난 시너지효과를 낳게되고 경쟁력을 만들게 된다.

그러나 가장 중요한 것은 각 기업들이 자신의 형편에 맞게 적절한 경영전략 프로그램을 만들고 장단기적으로 실천해 나가는 것이다.

고객의 요구와 기대 만족을 위한 소비자 중심의 경영패러다임을 지향하는 창출하는 수단과 생산성 향상의 도구로써 기업의 하드웨어(공정 및 설비)를 재구축하고 소프트(인재육성)를 개발하며 시스템(관리)을 혁신시키는 전략경영을 통하여 21세기를 준비하는 새해가 되었으면 한다.