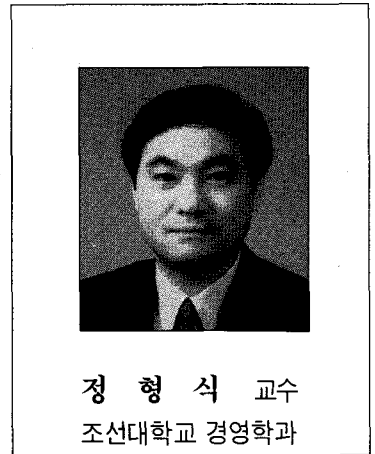
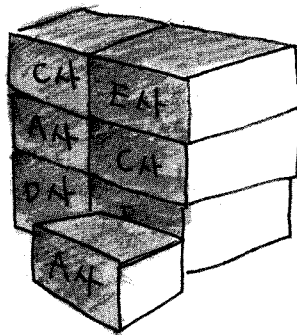
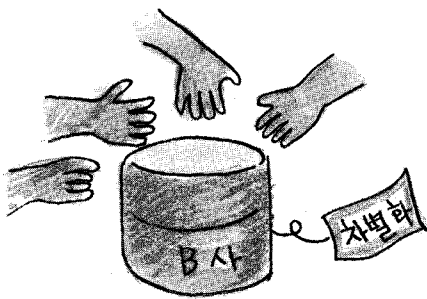


# 21세기를 대비한 중소기전 제조기업의 전략방향



중소기업은 그동안 저원가를 기반으로 생산에 치중하여 왔으나 이같은 기반은 무너지고 더 싸고 더 질 좋은 제품을 더 빨리 제공하여야만 하는 경쟁의 양상으로 변해가고 있다. 이같은 상황에서 우리 중소기업은 특유의 비교우위 확보가 필요하고 앞을 내다볼 수 있는 원가 우위전략, 차별화전략, 집중화전략의 수립이 절실히 요구되는 시기이다.

얼마전 새로 개점한 창고형 할인점을 방문한 적이 있는데, 우리가 매일 쓰고 있는 전기면도기, 다리미, 커피메이커, 믹서 등이 대부분 수입품으로 채워져 있는 것을 보고 놀란적이 있다. 이와같은 소형 가전제품은 수입품이 차지하는 비율이 무려 70%를 넘는다는 신문기사를 현장에서 확인하는 기회가 되었다.

많은 우리의 가정이 20년이 넘는 '제네랄 일렉트릭사'의 전기 다리미와 '싱거' 미싱을 아직도 가지고 있다. 그것을 아직도 쓰며 귀하게 간직하고 있는 할머니,

어머님을 보면서 하나의 제품이 저렇게 오랫동안 소비자의 마음을 사로잡고 생활의 일부분이 될 수도 있구나 하는 생각이 들곤한다.

생활을 바꿔 80년대까지만 해도 해외여행이 어려웠던 시절에 가까운 친지, 친척이 외국여행을 다녀와서 건네주는 자그마한 믹서기, 전기면도기를 신기하게 바라보면서 느꼈던 감정은 잊을 수가 없다. 김포공항에서 흔히 볼 수 있었던 일본 여행자의 네모박스에 담긴 코끼리 전자밥솥도 하나의 기억으로 남는다.

지금 이러한 제품들이 우리시장에 쉽게 눈에 띄고 그것도 비교적 짠 가격에 판매되고 있다.

그런데 아직도 우리 대기업 가전업체는 전국 방방곡곡의 대리점에 구색갖추는 차원에서 OEM으로 생산된 제품을 한쪽 코너에 진열하는 정도에 그치고 있다. 사실 소형 가전제품은 가지수에 있어서도 해아릴 수도 없고, 약간의 기능이나 디자인의 향상으로도 교체수요가 많고, 선물용으로도 많이 구매되고 있으나 앞으로는 더욱 늘어나리라 예상된다.

그러나 무엇보다도 우리 중소

기업이 신경을 쓴다면 해외시장에서 성공을 거두기 쉬운 품목이라는 점이다.

그러나 우리시장에서도 지켜보았듯이 왜 소비자들이 외제품을 선호하는지, 그리고 80년대까지만 해도 미국의 할인점이나 전자상점에서 그렇게 흔하게 보였던 우리제품이 어느날 사라져간 것을 보고 향후 전략을 제시하고자 한다.

우리의 중소기업은 급속한 임금상승으로 비용구조가 약하고 취약한 재무구조를 지닐 수 밖에 없었다. 동일 중소기업과의 경쟁뿐만 아니라 대기업과의 경쟁 등 내부적 요인과 맞물려 선진국에 비하여 낮은 생산성 그리고 후발개도국의 추격으로 가격경쟁력을 상실하고 있다.

그런데 세상은 어떻게 돌아가고 있는가? 급속한 기술발전으로 끊임없는 기술력향상이 요구되고 소비자요구는 다양해 지면서 제품의 수명주기는 짧아지고 있다. 경쟁자체가 고객의 만족을 얻지 못하면 생존하기 어려운 상황에 직면하고 있다. 더구나 유통시장개방으로 경쟁이 글로벌화 되어 외국기업과 싸울 수 밖에 없는 상황이다.

### 전략의 선택

우리기업은 그동안 저원가를 기반으로 생산에 치중하여 왔으나 이같은 기반은 무너지고 더 싸고 더 질 좋은 제품을 더 빨리 제공하여야만 하는 경쟁의 양상

으로 변해가고 있다. 이같은 상황에서 우리 중소기업 특유의 비교우위 확보가 필요하고 앞을 내다보는 전략을 수립하는 것이 절실히 요구된다. 전략수립은 기업이 어디를 향해서 가야하며 어떻게 할 것인가를 명확히 하는 과정이다. 전략을 선택하는데 있어 마이클 포터교수가 제시한 3가지 경쟁전략을 대비해 볼 필요가 있다. 포터교수는 기업이 선택적으로 나아갈 전략방향으로 원가 우위전략, 차별화전략, 집중화전략을 제시했다.

원가 우위전략은 대량생산, 대량판매를 통해서 규모의 경제를 달성하는 것으로 경쟁자보다 더 낮은 원가로 경쟁우위를 달성하는 것이다. 대기업이 주로 채용하는 전략의 하나이다.

차별화전략은 소비자에 제공하는 편익중에서 우월한 성능, 서비스제공, 품질, 스타일 등에 우위성을 확보하는 것이다.

집중화전략은 시장전체를 상대하기 보다는 특정 세분시장을 집중 공략하는 것으로 대기업이나 경쟁이 심하지 않은 시장을 타겟으로 하고 있다.

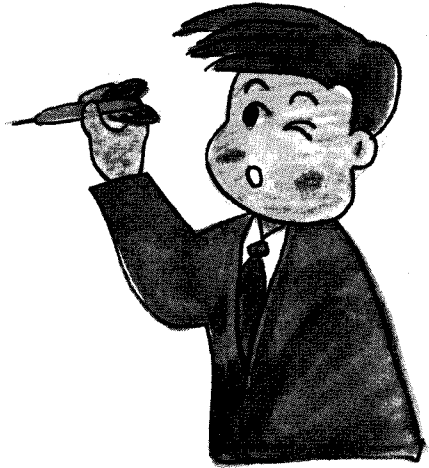
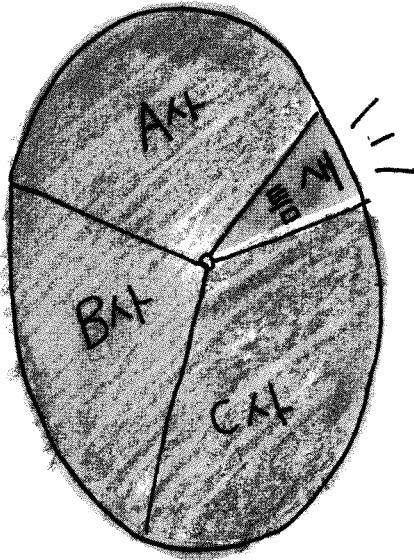
이와같은 3가지 전략이 시사하는 바는 한 기업이 세마리의 토끼를 잡으려 하기보다는 가장 잡기 쉬운 한마리 토끼를 선택하여 확실히 목적을 이루는 것이다. 많은 기업을 대상으로 연구한 결과 이 전략도 아니고 저 전략도 아닌 중간에 위치한 경우에는 경쟁우위를 가질 수 없으며 실제

수익률에서도 저조한 결과를 보였다는 것이다.

### 차별화전략

우리 중소기업에 시사하는 바는 대량생산에 의한 원가 우위전략은 사실상 어렵고 차별화전략을 추구하거나 일정세분시장에 집중화 하는 전략이 올바른 방향이 될 것이다.

차별화전략은 두가지 방향으로 가능하다. 제품숫자를 최소로 줄이고 상대적으로 우수한 제품으로 시장에서 차별화 시키는 방안과 제품에는 기능의 다양성, 스타일, 성능, 서비스 등 여러 속성이 있는데 이같은 속성중에 특정 속성을 차별화 시킴으로써 타 제품과 구별되고 고유의 강점을 갖게 하는 방안이 있다. 대개의 경우 전반적인 제품에 관한 차별화는 속성 차원에서 출발하여 특정 제품, 그리고 제품계열을 확대하는 과정이 중소기업의 입장에서는 가장 효과적인 방법이 될 것이다. 이와같은 예로는 다양한 소형 가전제품 및 공구를 생산하는 미국의 '블랙 앤드 데커' 회사를 들 수 있다. 이 회사는 제품의 주요 특성인 디자인과 소형 모터를 자체 개발, 생산하고 나머지를 해외에서 조달, 중저가 전략으로 성공하였다. 이 회사의 작고 귀여운 디자인에 내구성을 갖춘 소형 가전제품은 소비자에 어필할 수 있었으며 이를 기반으로 소형 가전 제품계열을 확장하여 이 분야의 세계 1위가 되었다.



여기에서 특기할 점은 차별화의 포인트가 소비자의 니즈에 부응한 의미있는 차이를 보여야 하며 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 것이어야 한다는 것이다.

이는 핵심적인 면에서 강점을 보여야 한다는 것으로 크게 보아서 기업의 가치사슬 모형으로도 설명할 수 있다.

기업의 사업 프로세스 중에서 본원적 활동으로 원자재조달, 생산, 생산후 물류이동, 마케팅과 판매, 서비스의 일관과정에서 기업이 가장 일 할 수 있는 프로세스를 강점으로 삼아 경쟁우위를 점할 수 있다.

또한 지원활동으로 기업의 하부구조, 인사, 재무, R&D, 구매조달의 강점은 이와같은 본원적 활동을 지원하여 전반적인 강점을 구축하는 역할을 한다. 이와같은

과정을 더욱 세분시켜 강점을 만들 수 있는데 생산에서 공정의 합리화와 디자인의 우월성 등은 경쟁에서의 차별화를 낼 수 있는 원천이 되기도 한다.

흔히 핵심능력을 과대 평가하는 경우가 많은데 '블랙 앤드 데커' 사도 소형 가전 및 공구에 시장우위를 과신한 나머지 공구모터를 100여가지를 만들어 차별화를 희석시키는 우를 범해 한때 후발주자인 '마키타' 사에 1위를 내준 적이 있다.

이를 되찾기 위해 이 회사는 시장에서 가장 우위를 점하고 있는 10여가지의 모터로 한정하여 시장을 재개발한 결과 1위로 돌아올 수 있었다.

이 사례는 우리 중소기업이 차별화를 선택하되 자신의 강점에 기초하거나 강점을 구축할 수 있

는 분야를 선정하여 차별화 시켜야 한다는 시점을 주고 있다.

### 집중화전략

집중화전략은 특정 시장을 공략하는 것으로 중소기업의 입장에서는 틈새시장의 개발이 될 것이다. 대기업이 진출하기는 세분시장의 규모가 너무 작아서 진출하지 않는 분야를 중소기업이 그 세분시장에서 고객의 선호도를 확보하는 전략이다.

'빅3'가 시장을 분점하고 있는 내의시장에 '패션내의'라는 새로운 개념을 앞세워 높은 매출신장률을 기록한 '제임스 단', '좋은사람들'은 그 예가 될 것이다. 중소기업에 있어 틈새시장이야말로 추구해야 할 대상이다.

그동안 우리나라 소형 가전제품시장을 외국기업에 내준 것도

외국기업의 입장에서는 이 시장을 틈새시장으로 보고 집중전략한 때문이었다. 이 시장은 제품의 품질수준이 낮거나 아예 국내에서 생산되지 않고 방치된 상태였다. 외국업체들은 이같은 틈새시장을 교두보로 삼아 진출해 왔던 것이다. 그동안 대기업 중심으로 수출물량이 큰 품목에만 치중하고 중소기업의 몫인 이 분야에 투자와 개발을 소홀히 한 대가를 치른 셈이다.

이와같은 틈새시장은 국내에만 존재하는 것이 아니고 각국마다 다른 틈새시장이 존재하는 것도 아니다. 각국에서의 생활수준 향상은 공통적 현상이고 소비양식의 변화도 일정한 패턴을 유지하기도 한다.

따라서 국내시장에서 적용한 틈새시장전략은 해외에서도 존재하기도 하므로 넓은 시야를 보고 국가간 틈새시장의 개발이 요청된다.

그러나 국가간 공통적인 변화도 있지만 문화적 사회적인 고유의 특성을 보이기도 한다. 이러한 경우 기술적인 뒷받침과 아울러 현지상황 및 문화에 맞게 세심한 적용도 요구되는데 이는 하이테크·하이터치 상품개발과 시장침투전략이 될 것이다.

## 디자인전략

소형 가전제품은 기능상의 품질차이보다도 디자인상의 차이가 더 클 것이다. 오늘날의 소비자 가치관은 급격히 변하고 있다.

기능은 기본이고 이에 덧붙여 감성을 추구하고 있다. 즉, 상품이 실용성, 경제성을 한 차원 뛰어넘어 아름다움을 원한다.

또한 소비자의 개성이 강해져서 타제품과 구별되는 독특한 면을 요구하고 있다. 특히 자신이 직접 사용하는 제품이 아닌 선물용으로 구매할 경우 자신을 표현할 수 있는 독특한 색상, 형태의 디자인을 선호하고 있다.

이와같은 디자인은 소형 가전제품에서 주로 차별화 속성이 되며 경쟁으로부터 벗어날 수 있는 출발점이 된다. 디자인개발은 기술개발에 비하여 투자비용이 비교적 적게 들고 부가가치를 창출하게 한다. 일례로 이태리는 첨단기술은 타 선진제국에 뒤떨어지나 상품디자인의 우위를 바탕으로 강한 경쟁력을 보유하고 있다.

우리 중소기업을 보자면 기능이나 성능은 점진적으로 향상되고 있으나 디자인분야는 매우 열세에 처해있다.

또한 디자인 전문인력을 보유한 기업은 매우 소수에 그치고 해외제품을 모방하는 초보적인 수준에 머물고, 오늘날 소비패턴의 주요 흐름중에 하나가 다품종 소량생산인데 대기업에서는 이와같은 흐름에 대응하기 어려우나 중소기업은 대체로 용이하게 맞설 수 있다. 다품종 소량생산의 주요 요인중의 하나가 수많은 형태, 색상, 소재 등 디자인의 차이에서 오고 있다. 우리 중소기업

의 입장에서는 디자인전략에 대해서 자사의 상황, 즉 회사의 장기목표, 회사의 규모, 제품, 계열, 숫자 등에 따라 달라질 수 있겠다. 자체 디자인 전문인력을 갖추고 디자인을 개선하는 방향과 외부 전문기관을 활용하는 방안이 있겠으나 두 방안은 장·단점을 가지고 있으므로 회사의 상황에 따라 적절한 선택이 이루어져야 할 것이다. 자체 인력보유는 회사내 전문기술을 보유할 수 있고 제품개발의 전 과정에 참여시킴으로써 디자인향상을 이룰 수 있겠으나 전문인력 비용증가와 아울러 한정된 인원으로 넓은 시각의 디자인 변화를 파악하고 제품에 반영시키는 데는 효과가 제한적일 것이다. 외부 전문기관에 의뢰는 필요한 경우에만 이용할 수 있어 비용절감을 할 수 있고 객관성 있는 제안을 받을 수 있는 이점도 있다.

디자인에 대해서 무엇보다도 우선되어야 하는 것은 해외유명 전시회에 직접 참여해서 현장 감각을 익히고 다양한 정보를 수집하여 창조적 모방을 하거나 자신의 제품을 객관적으로 관찰할 기회를 가져야 한다는 점이다. 전시회참가는 경영자에 그치지 않고 디자이너, 생산직 사원까지 참여시킴으로써 회사내 디자인수준을 한 차원 높일 수 있을 것이다.

## 해외 투자전략

그동안 우리나라의 임금상승, 후발개도국의 추격 및 현지 시장

의 팽창, 선진국의 수입규제강화 등은 현재도 국내에서 제품을 생산하기 어렵게 하고 있지만 앞으로는 더욱 어려울 전망이다.

이같은 환경변화에 대응하여 중소기업도 해외 직접 투자를 고려하게 되는데 중소기업의 경영자는 이같은 환경변화에 대응하여 중소기업도 해외 직접 투자를 고려하게 되는데 중소기업의 경영자는 이와같은 전략을 수없이 들어 왔지만 막상 실행에 옮기기에는 너무 재정적, 심리적 부담을 주는게 사실이다.

해외 직접투자는 대기업의 몫이고 중소기업은 관계가 없다고 생각될 수도 있지만 중소기업의 장점을 잘 활용하여 성장의 기회로 삼을 수 있어 방어적 전략뿐만 아니라 공격적인 전략으로도 고려되어야 한다.

대기업이 해외 직접투자를 하려면 수년간의 내부합의와 준비과정이 이루어져야 하지만 중소기업은 빠른 의사결정을 할 수 있고 현지에서 어려움에 봉착했을 때 발빠르게 대처할 수도 있다. 그동안 우리나라에서 쌓아온 노동집약적 생산능력은 후발 개도국의 기업에 비하여 명확한 강점이 된다.

한정된 우리시장에 국한되지 않고 급성장하고 있는 현지 시장 확보는 국내시장과 함께 규모의 경제를 제공할 것이다.

그러나 중소기업의 한정된 자금조달 능력, 현지 정보의 부족, 분석능력의 미흡, 전문인력의 부

족은 커다란 걸림돌이 되고 있다.

그러나 해외 현지투자를 확장의 개념으로 보기보다는 생존의 문제로 본다면 가까운 장래에 어차피 결정할 문제로 인식하여 지금부터 관심을 기울여야 할 사항이다.

정보는 정부의 해외 투자상담실에서 구할 수 있으며 국내 종합무역상사를 파트너로 삼아 진출할 수도 있다.

또한 재원조달의 문제는 정부의 금융지원을 활용하여 현지 파트너와 합작공장을 건설할 수도 있을 것이다.

그러나 가장 시급한 문제는 실제 이를 추진할 전문인력을 양성하는 것인데 경영자 자신을 포함한 직원들의 전문능력 제고와 도전적 정신배양이 필요하다.

해외직접투자와 아울러 고려할 수 있는 대안은 전략적 제휴가 있을 것이다. 제휴를 통해서 위험도 분산시킬 수 있다.

이같은 특정자원을 제휴 파트너와 공동투자, 분배를 통해서 규모의 경제를 달성할 수 있고 상호 보완적 관계를 유지할 수 있다.

그러나 이와같은 제휴의 장점은 많으나 궁극적으로 제조관계는 상호이익이 있을 때만 가능하고 이익이 없으면 갈라서는 속성을 가지고 있다.

이는 자사가 핵심적인 전문기술이나 능력을 보유했을 때만 가능한 전략이라는 것을 의미한다. 따라서 자신의 강점이 무엇인지

확인하고 상대의 강점을 비교하는 가치사슬 분석이 앞서야 하며 우선적으로 자신의 핵심능력을 개발, 유지하는 것이 첫 단계라 할 것이다.

### 조직의 구축

우리나라의 중소기업은 한 사람의 사장만 존재하고 나머지는 따라만 가는 직원으로 구성되어 있다는 말을 흔히 듣는다. 중소기업에 있어서 경영자의 강력한 리더쉽은 가장 중요한 생존요소가 된다.

그러나 오늘날의 급격한 환경변화와 고객욕구의 변화는 한 사람의 경영인으로 도저히 유지하기 어렵고 더구나 상품구매전·구매중·구매후 서비스에 이르기까지 고객만족을 이루지 못하면 경쟁에서 밀려나기 쉽상이다.

이를 위해서는 기업의 전 구성원이 능력을 결집해서 대응하여야만 한다. 경영자는 전원에게 장기적인 비전을 제시하고 구체적인 실천가능한 전략을 세워야 한다.

또 직원들에게 관심을 가지고 교육훈련을 실시하여 조직구성원의 통일된 일체감을 형성하여야만 된다. 앞서가는 기업을 벤치마킹하여 자신의 기업에 맞게 적용을 하여야 한다.

이를 추진하기 위해서는 창의적인 아이디어를 내는 소수의 아이디어맨의 채용과 능력개발 및 육성을 하여야만 한다.