

무한경쟁시대 ... 변해야 산다



P. 비추르
美텍사코社 최고경영자

이 글은 현재 세브론社와 합병을 추진중인 텍사코社의 최고경영자 P. Bijur 회장이 지난해 9월 WEC 휴스턴총회에서 강연한 내용이다.

몇 개월전 서점에 들렀다가, 우연히 E. B. Lytton이 쓴 고전 '폼페이-최후의 날' (The Last Days of Pompeii)을 본 적이 있다. 솔직히 책을 사지는 않았지만, 오늘 발표할 내용을 결정하는데 도움이 되었다. 즉 새천년이다가오는 지금 우리의 위치는 어디에 있는가?

폼페이가 그랬던 것처럼 역사속으로 묻히게 될 낡은 이데올로기나 기술을 되짚어 보는 것에 불과하겠지만, 확신할 수 있는 것은 전통적인 석유회사의 경우 최후의 날이 가까운 시점에 있다는 것이다.

사고방식, 자세, 목표를 바꿔

새롭게 태어나야

전통적인 석유회사의 종말은 바로 이번 총회의 주제인 '기술개발'과 직접 관련이 있다. 계속해서 살아남고 번창하기 위해서는 사고방식, 자세 및 목적을 탈바꿈시켜 새로

운 회사로 태어나야 한다.

얼마전 나는 텍사코社 내부와 외부인사 30명으로 구성된 국제프로젝트팀으로 하여금 회사의 사업과 관련하여 앞으로 어떠한 변화가 있을 것이며, 어떻게 대응해야 할 것인가를 주문했었다. Jonathan Swift는 비전이란 보이지않는 것을 보는 기술이라고 했다. 이 일을 프로젝트팀에 맡긴 것이다. 즉 앞으로 12~15년에 걸쳐 석유산업의 미래에 대한 비전을 제시하도록 한 것이다.

이 팀이 제출한 보고서에서 특히 주목한 것은 전통적인 석유회사의 미래 이윤획득 및 생존가능성에 대해 나로 하여금 의문부호를 던지게 만든 부분이었다.

후자는 미래를 알려고 노력하는 것은 머리가 좀 이상한 사람이라고 생각한다. 미래란 방향이 정해진 것이 아니다. 그러나 미래에 어떻게 될 것인가에 대한 실마리를 푸는데 방해가 되지않는다면, 이러한 노력은 흥미를 유발시키고 동기부여를 주는 역할은 한



다고 본다.

프로젝트팀은 연구결과를 3가지 시나리오로 요약했으며, 모두 석유산업의 현상(現狀)에 의문을 던지는 것들이다. 여기에 추가하여 “공식적인 미래” (official future)에 대해서도 요약하였는데, 이것은 기본적으로 현상의 전개로서 대부분의 석유회사들이 전략 수립시 기본으로 하고 있는 일반적인 예상이다.

‘공식적인 미래’는 석유산업이 현재와 상당히 유사하게 지속될 것이라 보고 있다. 현재의 금융위기에도 불구하고, 세계적으로 통합작업이 계속되고, 경제성장의 지속과 석유 수요의 증가가 계속될 것이라는 것이다. 한편 기술변화와 환경규제가 연료효율 향상, 대체연료 개발을 촉진시키고, 석유가 수송시장의 지배를 계속한다.

역사란 現狀에 불을 붙이는

스파크의 총집합

흥미롭게도 ‘공식적인 미래’에 의문을 던지는 3가지 시나리오를 보고난 후, ‘공식적인 미래’가 가장 실현성이 없다는 것이다. 지금 시대에 점진적인 변화란 설득력이 없다. 미래란 선행적인 것이 아니다. 역사란 現狀에 불을 붙이는 스파크의 총집합이다. 또한 철학자 카뮈(Camus)의 말을 빌리면 역사란 성공적인 혁명의 총집합이다.

그렇다면 우리가 지금 만나서 이야기하고 있는 이곳 휴스턴에서 일어나고 있는 혁명은 무엇인가? 석유산업을 현재의 코스에서 탈락시키는 것은 무엇이며, 전통적인 석유회사들이 변하지 않을 경우 구시대의 유물로 전락시키는 것은 무엇인가?

3개 시나리오

텍사코社は 다음 3개 시나리오의 전부 또는 일부가 실제로 발생하리라고 확신한다. 비록 확실한 것이 아니고 시나리오이긴 하지만 배경설명 없이 언급하고자 한다.

첫번째 시나리오는 우리가 알고 있는 석유산업의 기본에 대해서 의문을 던지는 것이다.

즉 석유회사 생명의 원천이라고 할 수 있는 오일 자체에 대한 접근이 문제가 된다. 접근감소란 지나간 시대처럼 해당국의 물수에 의해서가 아니라, 경쟁특성의 변화에 의해서이다. 텍사코社에서는 앞으로 산유국 정부가 자국의 천연자원에 대한 관리를 강화할 것이라 보고 있다. 따라서 자국에 진출하고자 하는 기업에 대해 선별작업이 강화될 것이다. 산유국들은 오래동안 국내자원 개발 능력 확보를 갈망해 왔고, 자국기업의 현장 경험 축적을 지향해 왔는데, 이제 이것이 현실로 나타나고 있다.

소유권을 주장하지 않으면서도 필요한 전문지식을 제공하는 혁신 기업이 등장하고 있다. 이러한 고도기술(high-tech), 최선 서비스(high-service), 수준높은 해결책(high-solution)을 제시하는 기업들이 산유국 정부로 하여금 국내자원의 가치를 최대로 실현시키도록 도와줄 것이다. 이러한 새로운 기업들은 산유국 정부와 소비자 시장을 연결시키는 전문기술도 가지고 있다.

그러면 전통적인 석유기업은 어떻게 될 것인가? 이 시나리오에서는 상류부문 생산자로서 석유기업의 역할은 사라지고 문제 해결사로 변화하는 기업만이 살아 남게 될 것이다. 석유회사의 가치는 소유하는 매장량의

크기에서 소유하는 지식의 가치, 연고관계의 이점, 그 기업의 명성이 어떤가로 바뀌게 될 것이다.

미래의 석유기업은 기술과 정보, 경영기법, 자본용자, 네트워크를 제공하는 회사이다. 새로운 기업이 석유산업에 진입하고 변화하지 않는 전통적인 석유기업은 석유거래나 하류부문에만 전념하게 될 것이고, 이 부문은 경쟁이 치열해져 합병이 가속화 될 것이다.

두번째 시나리오는 전통적인 석유공급자와 소비자 사이에 새로운 경쟁자가 뛰어들 것이라는 예상이다.

이 견해는 소비자들이 앞으로도 과거와 똑같이 석유회사들과 거래를 지속할 것이라는 전제조건에 의문부호를 던지는 것이다.

새로운 인터넷 회사들이 전통적인 판매자들과 소비자 사이를 어떻게 뛰어들이는지 한번 유추해보자. 우리는 지금 주위의 서점이 아닌 인터넷 서점 amazon.com에서 책을 구입할 수 있으며, 현지 딜러가 아닌 컴퓨터 온라인으로 미국에서 직접 자동차를 구입할 수도 있다. 감히 누가 이러한 현상이 에너지산업에도 일어나지 않는다고 말할 수 있겠는가? 이미 캘리포니아에서는 energy-marketplace.com이라는 인터넷 회사를 차려 1일 베이스로 입찰을 내고 있다.

영국과 프랑스에서는 하이퍼마켓이 소비자를 장악하여 석유회사들의 몫이었던 이윤의 일부가 이들에게로 갔으며, 일부 석유기업은 대량공급자로 바뀌었다. 영국 Virgin 그룹은 항공여행, 뮤직스토아, 금융서비스 심지어는 유명메이커 콜라를 공급하고 있다. 고객들은 이 회사의 브랜드를 믿고 있

다. Virgin그룹이 주유소를 할 수 없다는 법이 없다. 미국의 월마트는 공급자가 조금이라도 이윤이 있는 물건은 모두 대량으로 구매한다. 휘발유도 예외가 되라는 법이 없다. 석유기업들이 판매망을 가지고 있다는 이유만으로 계속해서 고객들이 자사의 브랜드에 대한 단골로 남을 것이라고 보장하진 못한다.

이제는 이종 사업간의 연결망도 결성되기 시작했다. MS社は '스마트홈의 관리자'(CEO of Smart Home)가 되는 길을 찾고 있다. MS의 소프트웨어는 가정에 들어오는 모든 것--가스, 전기, 케이블, 전화--을 관리하게 될 것이다. 그리고 나서 MS는 공급자들과 이러한 서비스에 대한 하청계약을 맺게 된다.

드디어 석유, 가스 및 전기 사이의 에너지원별간 구분이 흐려지게 되고, 신규 경쟁회사가 등장하여 고객들에게 개별상품보다는 다양한 연료원으로부터 생산되는 "동력의 단위"(units of power)를 제공하게 될 것이다.

또다른 유추로서 Sprint社도 곧 회사의 모든 통신서비스--음성, 장거리전화, 비디오, 인터넷, 데이터전송--를 단일상품처럼 하나로 묶어서 제공할 것이라고 발표했다. 더욱 신기한 것은 고객들은 사용하는 주파수 크기만큼의 요금만 지불하면 된다는 것이다. 요컨대, Sprint社は 개별상품으로서가 아니라 종합통신상품의 단위로서 서비스를 판매하게 될 것이다.

석유기업이 Sprint나 MS처럼 시장을 광범위하게 보지못한다면 이윤이 조금밖에 안되는 대량공급자 즉 하청업체로 전락하게 될 것이다.



세번째 시나리오는 기술과 환경 문제가 일반적으로 예상하고 있는 것보다도 훨씬 빠른 속도로 변화를 가져오는 강력한 動因이 되는 경우이다.

자동차의 동력원으로 다양한 수단--하이브리드, 충전배터리, 연료전지, 더 나아가 수소연료--이 등장하는 경우이다. 얼마나 빠른 속도로 가능할까? 대체연료의 가격은 극적으로 하락했고, 파워도 마이크로칩의 개발로 엄청나게 증가했다. 연료전지의 화학반응이 과학적인 돌파구로서 왜 빠져야 하는가? 우리들 중 누가 기술발달에 정면 도전할 수 있는가?

GM社의 최고경영자는 어떤 자동차 회사도 내연엔진에만 의지한다면 21세기에는 도저히 살아남을 수 없을 것이라고 말하고 있다. 도요타 자동차의 최고경영자도 하이브리드 자동차 같은 신기술 도입으로 시장지배력을 높여나갈 계획임을 밝히고 있다. 또한 많은 사람들의 安住를 깨뜨려야 하는 것이 구체적인 사업전략이며, 어떤 기술이 필요하지 밝혀내지 못하는 기업은 사라지고 말 것이라고 했다. 그는 자동차 회사에 대해서 이야기했지만 석유회사에도 통할 수 있는 경우이다.

세계 경제는 차를 세워 놓고 차에 장착된 연료전지로 가정에 쓸 전기를 발전하는 순간에도 변화하고 있다. 한 국가의 전체 송전망은 메인프레임으로서 보다는 인터넷처럼 보이기 시작하고 있다. 사실 미국내에 있는 모든 자동차가 연료전지를 장착한다면, 현재의 발전설비 용량의 5배는 될 것이다.

이러한 변화는 휘발유값이 1갤런당 1달러인 미국에서 보다는 1갤런당 4~5달러가 되어 경제적인 인센티브가 더욱 크고, 교통인

프라가 제대로 구축되어 있지 않은 다른 나라에서 먼저 일어날 수 있다.

이러한 변화의 결과는 에너지 및 수송상품 시장을 더욱 복잡하게 만들게 된다. 우리도 이러한 변화에 준비를 하고 있는가?

물론 앞으로 무슨 일이 일어날지 아무도 모르며, 새로운 경제, 기술 및 환경요인이 어떻게 전개될지 모르는 상황에서 3가지 시나리오의 구체적인 것까지 믿을 필요는 없다. 버트란트 러셀은 일찍이 말하기를 “모든 것이 순조롭게 진행될 때 당연한 것으로 취급하던 것에 의문을 던져보라”고 했다. 석유사업을 하는 우리에게 이것은 멋진 조언이라고 생각된다. 텍사코社의 각 사업 유니트에서는 미래전략 수립시 상기 3개 시나리오를 활용하고 있으며, 시장을 조심스럽게 살펴 변화의 신호를 주시하고 있다.

하버드 비즈니스 리뷰誌는 최근호에서 흥미있고 다소 예언적인 “기업제국주의의 종말” (The End of Corporate Imperialism)이라는 기사를 실었다. Prahalad 및 Lieberthal 교수가 공동 저술한 이 논문의 한 구절을 인용하면 “GM이나 맥도널드 같은 기업들은 거대한 이머징마켓에서 그 나라 국민들의 일상생활을 어떻게 변화시킬 것인가라고 질문하는 것이 흥미로울 수도 있지만, 이들 회사의 책임자들에게 이같은 질문을 하면 그들은 현명하기 때문에 그 반대로 생각할 것이다.”

특히 석유사업가들은 이머징마켓이 자신들을 어떻게 변화시킬 것이냐에 의문을 가져야 한다. 나는 이머징마켓의 의미를 통상적인 것보다는 광범위하게 정의하고자 한다.

첫째, 개도국이라는 이머징마켓이 있다. 우리는 단순히 개도국의 경제가 아니라 그들의 기대에 우리 자신을 간밀히 연계시켜야 한다

고 확신한다. 개도국은 경제개발 과정에서 자기들의 운명과 자원에 대한 지배력의 확대를 유지할 것이라는 점을 수용해야 한다. 그리고 이들 국가의 경제·사회 발전과정에서 가치를 높여주는 기업으로 되고자 노력해야 한다.

둘째, 우리는 완전히 새롭고 다른 방법으로 고객과 관련한 이머징마켓에 직면하고 있다. 석유산업은 너무나 오래동안 석유를 찾아내서 시추하고, 어떤 식으로든 하류부문에서 처리하는 일에만 몰두해왔다. 우리의 연구결과에 의하면, 사람들은 주유소에 가는 것을 허드렛일로 생각하고 실제로는 좋아하지 않는다. 새로운 센서기술의 개발로 Sears 같은 소매상점이 개별 자동차 연료계량기를 체크하고, 필요한 만큼 채워준 뒤 신용카드로 요금을 청구하는 일이 가게에서 쇼핑하는 시간 중에 다 이루어 진다면 어떻게 될까요? 얼마나 많은 사람들이 자기 자동차에 연료를 채우기 위해서 주유소로 가겠는가? 내가 말하고자 하는 것은 우리의 고객들도 하나의 이머징마켓으로 고려되어야 한다는 점이다.

셋째, 대체연료, 대체에너지 및 대체서비스 관련 이머징마켓의 출현이다. 물론 당분간은 석유가 지배한다. 그러나 Baldwin 기관차 공장의 예를 기억하는 것이 좋을 듯하다. 한때 세계 최대의 증기기관차 제조회사였던 Baldwin은 1939년 경쟁사가 도입했던 디젤기관차를 무시했다. 1940년대 Baldwin의 광고 카피는 “스팀은 영원하다!”(Steam is here to stay!) 였다. 그러나 오늘날 Baldwin은 흔적도 없다. 미래를 준비하지 않는 우리들에게 주는 좋은 교훈이다.

우리가 구태의연한 방식에서 벗어나고자

한다면, 즉 전통적인 석유기업 최후의 날로 남아있지 않으려면, 새로운 사고방식, 새로운 자세, 그리고 나아가 새로운 방향을 개척해야 한다.

(반짝거리는 컴퓨터 회로판을 하나 꺼내 보이면서) 이것은 각종 마이크로칩이 붙어있는 컴퓨터 회로판이다. 여기에 있는 마이크로칩은 날이 다르게 그 위력이 강화되고 있다. 그리고 미래의 가능성을 상징하는 물건으로 흔히 인용된다.

(두께가 1~2인치 정도 되는 시추기 노심(drilling core)을 올려 보이면서) 이것은 텍사스 남부지방 유전에서 가져온 것으로 1950년대에 사용하던 구형 시추기 노심이다. 빠르고 반짝거리는 이 회로판과 시추기 노심을 비교할 때 후자는 소박하고 충실감을 느낄 수 있는 물건이다. 이 두 물건은 기술과 행동양식이 서로 다른 시대의 산물이다.

석유기업이 현재 마이크로칩 관련 기술을 이용하기는 하지만, 시추기 노심 기술이 한창이던 시절과 비교해서 사고와 행동양식이 얼마나 변화했는지 의문을 표시하지 않을 수 없다.

이러한 질문은 앞으로 검증될 것이다. 석유산업계는 매장된 석유를 어떻게 개발해야 하는지 그 방법은 잘 알고 있지만, 새로운 사고방식과 운영방법을 개발할 필요가 있음을 주장하고 싶다. 왜냐하면 앞으로 우리의 성공을 결정할 열쇠가 여기에 있기 때문이다.

마지막으로 “용기란 익숙한 것에서 벗어날 수 있는 힘”이라고 정의되기도 한다. 새로운 밀레니엄을 맞이하는 시점에서 석유기업은 스스로에게 질문을 던져야 한다. “우리가 이러한 용기를 가지고 있는지?”