

선진 기업의 경영 전략(V)

- 지멘스(Siemens)社

연간 600억 달러의 매출 규모를 갖고 있는 독일의 지멘스(Siemens)社는 최근 변화하는 시장 환경과 마르크화의 상승에 대응하여 기업 문화의 혁신과 과감한 비용 절감 전략을 펼치고 있다. 1992년 Von Pierer 사장 취임 이후 시작된 변화는 과감한 감원 조치와 비주력 업종의 통폐합, 관료주의 기업 문화의 쇠퇴를 주 목적으로 하고 있으며 아시아 시장에 대한 적극적 공략도 병행하고 있다.

조항규 / 현대경제사회연구원, 경영정책

경영 혁신 비전

GE, ABB, Hitachi 등과의 치열한 경쟁으로 인한 제품 가격 인하와 마르크화의 평가 절상으로 지멘스는 二重苦를 겪게 되었다.

그러나 끝없는 회의, 비효율적인 R&D, 경직된 의사 결정 체계, 무사 안일의 자세 등 전형적인 관료 조직인 지멘스(Siemens)社가 이러한 환경에 적응하기는 쉽지 않았다.

이와 같은 상황에서 1992년 지멘스社의 사장으로 부임한 Von Pierer는 비용 절감(cost-cutting)과 기업 문화 변혁(cultural revolution)을 통한 혁신의 효율성 제고와 고객 만족 증진을 통하여 경쟁력을 회복하려 하고 있다.

기업 문화 혁신

지멘스社 내에 팽배해 있는 관료주의의 병폐를 없애고 경쟁력을 강화하기 위해서 먼저 기업 문화의 변화가 필요하다고 보고 Von Pierer는 다각적인 변화의 노력을 시도했다.

먼저 창조성, 스피드, 적절한 시장 공략을 목적으로 한 TOP(time optimize processes: 시간 최적공정제)제도를 실시하여 생산성을 향상시켰다.

TOP제도는 문제 해결이나 상품 디자인 선정 등 특별 업무를 수행할 때 팀제로 운영하여 목표 및 방법을 자발적으로 설정, 이를 반드시 준수하도록 하는 제도이다. 이 때 회사는 다만 업무의 결과를 토대로 한 보상으로 관리할 뿐이다.

이런 TOP제도의 운영상의 특징은 비공식적인 장소에서 자유로운 복장으로 업무를 수행하게 하여 회의 시간과 필요없는 서류 작업을 축소하여 효율성을 제고하고 있는 점이다. 이러

한 방법을 통한 대표적인 성공의 예로는 92년 자동화 공정팀의 공작 기계 조절 시스템 개발 과정에서 연구비와 개발 기간을 1/3로 축소한 경우를 들 수 있다.

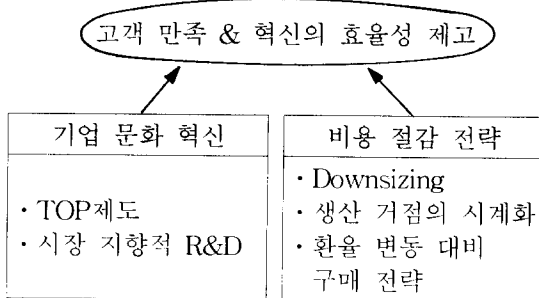
또 지멘스社は 매출액의 9%인 연간 54억 달러를 투자하고 있는데, R&D의 효율성 제고를 위해 연구 프로젝트의 리더가 그들의 연구 주제는 자유롭게 선정하더라도 관련 제품 부서의 승인을 통해 예산을 확보하게 함으로써 시장 지향성을 갖도록 만들었다.

■ 비용 절감 전략

가격 인하 경쟁과 마르크화의 절상으로 이윤 구조가 악화된 지멘스社は 과감한 비용 절감 전략을 펼쳐 가격 경쟁력을 확보하려고 하고 있다.

Von Pierer가 취임한 1992년 이래로 지멘스社は 인력의 7.5%에 해당하는 38만 명 정도를 해고하였고, 올 9월까지 추가로 1만 2천 명을 더 해고할 예정이다. 운영비도 올해에만 36억 달러 정도를 삭감할 목적으로 전반적인 검토에 들어가 있는 등 대규모 다운사이징 전략을 펼치고 있다. 또한 비주력 업종의 과감한 매각을 통하여 전체 사업 구조의 통합을 추구하면서 전 사업의 이윤 구조를 개선하고 있다.

<Siemens의 전략 체계>



생산 비용의 절감을 위해서는 저임금 국가로 생산 공장을 이전하고 있는데, 주로 체코(전자 부품), 말레이시아(칩), 중국(컴퓨터) 등에 해외 생산 거점을 옮겨 독일의 높은 임금 상승률에 기인한 원가 상승을 해소하였다.

이와 더불어 마르크화의 절상에 대응하여 부품 중 25%는 미국 달러로 구매하는 등 마르크화의 결제 비중을 줄임으로써 환율 변동에 따른 손실을 최소화하고 있다.

■ 세계화 전략

지멘스社の 해외 시장 공략은 새로운 성장 시장에 대한 적극적 진출로 요약된다. 수년간 동유럽 시장에 치중했던 同社は 최근 유럽을 벗어나 아시아 시장에 접근하려는 노력을 기울이고 있는데, 美 GE사가 오랫동안 장악해온 대만 발전 시설 시장에서의 진출을 촉진하기 위해 「대만 대책팀」을 따로 조직하여 활발한 기업 활동을 벌인 결과, 대만 남부에 설립 예정인 7억 1,500만 달러 규모의 발전소 2기 수주를 따냈다.

또한, 지멘스社の 대만 대책팀은 미국 및 독일산 터빈, 대만산 부품 등 여러 지역에 걸친 최적의 부품 구매를 통해 생산 비용을 절감하고 있다.

이러한 아시아 지역으로의 진출은 향후에도 확대될 전망이다. 지멘스社は 2000년까지 아시아 지역에 34억 달러를 투자하여 143억 달러의 매출액을 올릴 계획을 세우고 있다.

독일의 전통적 기업인 지멘스社は 변화하는 환경에 적응하기 위해 기업 내외의 전략적 변신을 펼치고 있는 것이다.♣