

필코전자 '不信에서 革新으로'*

이 광 현 **

이 태 영 ***

.....

본 사례는 과거의 필립스전자코리아(Philips Electronics Korea Ltd.:필코전자의 전신)가 노사 갈등으로 인한 만성적 경영적자 등을 견디지 못해 결국 파국으로 치달을 수밖에 없었던 당시의 상황을 중심으로 오늘날 필코전자가 국내 전자 부품업체의 대표적 우량기업으로 우뚝 설 수 있었던 일련의 과정들을 시기별(창업 및 철수기, 생존기, 성장기, 도약기)로 다루고 있다. 또한 필코전자가 기존시장의 경쟁심화, 기존제품의 성숙화 등의 환경 변화에 어떻게 전략적으로 대처했는가를 산업환경 변화, 경쟁사 관계, 그리고 필코전자의 경쟁우위 관점에서 고찰해 보았다.

본 사례의 목적은 오늘날 하루에도 수백 개씩 우후죽순처럼 생겨나고 있는 국내 벤처기업이나 중소기업에게 필코전자의 경영혁신 과정에서 보여지는 여러 시사점들을 인식시키고, 나아가 그들이 생존하고, 성장하며 세계화하기 위해서는 진정 필요한 것이 무엇인가를 제시해 주고 있다. 또한 역동적인 환경 속에서의 끊임없는 경영혁신의 필요성과 변혁의 전환 시점, 그리고 새로운 가치창조에 대한 중요성들을 일깨우는 데에 있다.

.....

1. 서 론

국내 전자부품산업은 해방 이후 태동하기 시작해 60년대의 발아기와 70년대의 성장기를 거쳐 기술자립화 기반이 마련된 80년대를 보내면서 명실상부한 전자산업의 한 축을 담당하게 되었다. 그리고 디지털 부품시대로 지칭되는 90년대에 접어들어 새로운 도약의 전기를 맞고 있다.

국내 전자부품산업의 성장기로 일컬어지는 70년대에는 현재 국내 전자부품산업을 이끌고 있는 주요 기업들이 본격적으로 나타나기 시작했다. 오늘날 국내 전자 부품업체의 대표적 우량기업으로 우뚝 자리를 잡은 필코전자의 역사도 이 때를 기점으로 시작되었다.

1974년 세계적으로 널리 알려진 대표적 다국적 기업인 필립스사는 한국 전자산업의 메카인 수원지역에 저항기와 콘덴서 제조공장을 설립하면서 필립스전자코리아(주)를 현지법인으로 설립하였다. 이후 필립스전자코리아는 15여 년간 고품질 콘덴서를 만들며 별 문제없이 회사를 꾸려나

* 본 연구는 고려대학교의 2000년도 교내 특별연구비 지원에 의해 이루어진 것임

** 고려대학교 경성대학 교수

*** 고려대학교 산업개발연구소 선임연구원

갔으며 80년대의 대도약을 위한 발판을 마련하기 시작했다. 그러나 1980년대 후반에 들어서면서 기업환경이 격변하기 시작했고 더욱이 노조가 들어서기 시작하면서부터 필립스사의 경영이 서서히 악화되었다. 1990년대에 들어서면서 노사갈등은 갈수록 극심해져 생산성이 떨어져 품질수준이 낮아지는 등의 경영악화에 시달리게 되었다. 결국 필립스전자코리아는 1990년대 초반 이러한 어려움을 극복하지 못하고 1994년 국내에서의 사업을 포기하고 본국으로 철수하였다. 1994년 필립스사가 떠난 뒤 회사는 국내 개인투자자들에 의해서 인수되었고 회사명도 필코전자로 바뀌었다. 새롭게 다시 태어난 필코전자는 해마다 되풀이되는 소모적인 노사분규를 신뢰와 화합으로 극복하면서 국내법인으로 전환한 95년 첫 해부터 흑자로 반전해 연평균 28.4%의 매출성장을 달성하는 등의 경이적인 성장을 이뤄냈다.

본 연구는 필코전자의 이러한 경이적인 희생과 성장을 사례화 한 것이다. 필립스사가 철수하면서 남겨준 눈덩이처럼 불어난 경영적자를 필코전자가 떠 안았음에도 불구하고 어떻게 필코전자는 국내법인으로 전환한지 1년만에 흑자로 돌아섰으며, 그 이후 매년 고성장을 이뤄낼 수 있었을까? 특히 1997년 국내에 불어닥친 IMF의 모진 바람에도 아랑곳하지 않고 어떻게 '노사협력 우량기업'으로 선정되는 등의 지속적인 성장을 이루어 낼 수 있었을까? 이를 위해 본 연구는 오늘날 필코전자가 국내 전자 부품업계의 모범적 우량기업으로 우뚝 설 수 있었던 일련의 과정들을 4개 시기로 구분하여 다루고 있다. 먼저, 필립스사가 경영악화로 인해 국내에서 철수하면서 필코전자로 새롭게 태어나게 되는 창업 및 철수기(1974~1993), 필코전자의 전사적인 노력으로 경영혁신을 이뤄내며 고성장의 토대를 마련하게 되는 생존기(1994~1997), IMF라는 위기를 노사화합과 경영혁신운동을 통해 성장의 기회로 이루어내는 성장기(1998~1999), 새로운 산업환경의 변화에 대응하며 세계적 기업으로 제2의 도약을 준비하는 도약기(1999~2000).

본 연구의 목적은 필코전자의 4단계 시기별로 필코전자가 기존시장의 경쟁심화, 기존제품의 성숙화 등의 환경 변화에 어떻게 전략적으로 대처했는가를 산업환경 변화, 경쟁사 관계, 그리고 필코전자의 경쟁우위 관점에서 고찰해 보는 것이다.

2. 창업과 노사갈등 (창업 및 철수기 : 1974~1993)

● 필립스전자코리아의 설립배경과 경영실태

필코전자의 역사는 1974년 세계 전자업계의 대표적 다국적 기업인 필립스사가 당시로서는 최첨단의 설비를 완비하여 한국 전자산업의 메카인 수원지역에 모든 전자제품의 필수 부품인 저항기¹⁾(Resistor)와 콘덴서²⁾(Capacitor) 제조공장을 설립하면서 시작되었다. 전 세계 60여 개국에 걸

쳐 수 십 만 명의 종업원을 거느린 대표적 다국적 기업인 필립스사는 CD에서부터 전구까지 그리고 보안장치에서부터 세미컨덕터(Semi-Conductor)에 이르기까지 다양한 전기, 전자제품을 생산하였다. 이러한 세계적 기업이 1970년대 들어 필립스전자코리아라는 현지법인을 한국에 설립하게 된 배경을 보면 다음과 같았다. 1970년대 들어 신흥 공업국가의 태동과 함께 향후 아시아 시장이 잠재력 있는 매력적인 시장으로 등장하기 시작했다. 따라서 필립스사는 아시아 지역으로 진출하기 위한 교두보 구축의 필요성을 절실히 느끼고 있었다. 당시(1975년 전후) 유럽, 미국, 아시아 및 제3세력으로 분할된 경제권역 중 유럽과 미국은 이미 성숙단계에 있었고, 아시아 지역 중 일본은 경제발전이 이미 진행된 상태로서 투자비의 부담 등으로 대상 후보지에서 제외되었고, 결국 한국을 최종투자 적격지로 결정하게 되었다.

1만 5천 평 부지에 현대식 건물, 최첨단 기계화 전자제어 생산설비를 두루 갖춘 필립스사는 1975년도에 정상적으로 생산 가동 및 영업을 개시했다. 필립스사는 카본필름저항기를 첫 시작으로 76년 자기축전지, 77년 전해축전지, 그리로 91년 특수콘덴서 등을 생산하면서 사업영역을 확충해 나갔다. 그러나 필립스사는 사업을 확충하던 과정에서 많은 난관에 부딪혔다. 예를 들어, 필립스사가 사업영역 확충을 위해 수원지역에 TV공장과 VTR공장을 설립하기 위한 계획을 적극적으로 추진했을 때, 삼성, 현대 등의 다른 기업들이 필립스사가 구입하려 했던 공장부지의 중간 몇 군테를 미리 구입함으로써 결국 필립스사의 공장설립 계획은 실패했다. 이러한 일련의 일들이 몇 번씩 반복되었고, 필립스사는 사업확충을 위한 투자를 지속적으로 할 수가 없어 결국 회사를 유지시키고, 성장시키는데 커다란 어려움을 겪었다. 당시 필립스사의 현지 경영진들은 의사결정에 관한 권한을 가지고 있지 않았다.

다시 말해서 현지경영진들이 의사결정을 할 때 모든 사항을 본사로 연락해 승낙을 받아야만 했다. 이러한 비효율적 경영관리체제 때문에 현지 경영진들은 사업영역을 확충하기 위한 투자시기를 계속해서 놓쳤던 것이었다. 그럼에도 불구하고 필립스사는 1975년부터 15여 년 간 고품질 콘덴서를 만들며 별 문제없이 회사를 꾸려나갔다. 겉으로 보기에든 전혀 파국의 기미라고는 찾아볼 수 없었다. 그러나 1980년대 후반에 들어서면서 기업환경이 격변하기 시작했고 더욱이 노조가 들어서기 시작하면서 필립스사의 경영이 서서히 악화되었다. 1990년대에 들어서는 갈수록 노사갈등이 극심해져 생산성이 떨어져 품질수준이 낮아지는 등 이러한 일련의 사태로 만성적인 적자에 시달리게 됐다. 결국 필립스사는 1990년대 초반 극심한 노사갈등과 만성적인 경영적자로 인해 사업을 포기하지 않을 수 없을 지경의 경영위기에 봉착하였다. 이에 대해 윤문태 당시 노조위원장장은 다음과 같이 말했다.

-
- 1) 모든 전기 및 전자제품의 전기, 전자회로에 사용되는 기본 부품으로 제품에 따라 한 개에서 수 백 개까지 들어가며 전류의 양을 조절하는 기능을 한다.
 - 2) 전기회로의 여러 형태 기술로 변형된 특수 목적에 사용되는 기본부품으로 전기, 전자제품의 내부 회로에서 전기 에너지를 보존하는 역할을 한다.

“당시 회사에는 의사결정 권한을 가진 책임자가 없어 노사협회가 제대로 이뤄지지 않았습니
다. 또한 수익성증대 이외의 노사관계, 종업원 복지 등에는 전혀 관심을 보이지 않았던 경영방식
때문에 종업원들의 마음을 사로잡지 못했고 이 때문에 회사가 파행의 길로 갈 수밖에 없었던 것
같습니다.”

● 필립스전자코리아의 철수와 경영위기

94년 필립스전자코리아가 한국에서 완전히 철수하게 된 배경에는 극심한 노사갈등과 이로 인
한 누적된 경영적자가 주요 원인으로 작용했다. 또한 필립스 본사로부터 현지에 파견된 필립스 경
영진들이 현지 문화에 대한 이해와 더불어 한국 사회에서의 노사관계 특성 등과 같은 사항들을
이해하지 못하고 있었다. 그러나 무엇보다도 중요한 원인은 노사관계의 악화에 따른 누적된 경영
적자였다.

이러한 노사간의 불협화음 때문에 근로자들은 불신으로 가득 차 있었다. 노조가 처음 결성된
87년만 해도 노사간의 마찰은 가시화되지 않았으나 이듬해인 88년부터 노사간의 갈등이 불거지기
시작하면서 91년에는 11일 동안 전면 파업에 돌입했다. 이후 94년 초까지 매년 5~7일간의 파업이
연례행사처럼 벌어졌다. 파업이 일주일만에 끝났다 하더라도 장기적인 단체교섭과 쟁의 발생에 따
른 소모전까지 합하면 1~2달 이상은 공장이 제대로 가동되지 않았다. 게다가 노사분규가 일어나
는 동안 회사기밀이 외부로 유출되는 경우가 빈번히 발생해 신제품을 들고 영업선을 찾다보면 이
미 경쟁기업들에 한참 밀린 형국이었다. 이렇게 매년 파업을 하다보니 영업이 잘 될 리가 없었고
영업이 안되다 보니 이익을 낼 수 없어 회사에 대한 종업원들의 불만과 불신감이 계속 누적되었
다. 이 때문에 노조가 더욱 강성을 띠기 시작하고 회사는 다시 적자 경영을 하게되는 일련의 악순
환이 반복되었다.

[표 1] 경영 적자 추이(1990~1993)

(단위 : 백만원)

년도	1990년	1991년	1992년	1993년
당기순이익	-3,132	-476	-5,948	-2,207

하지만 이러한 악순환의 반복 속에서 불거진 노사갈등은 회사를 이끌어나가는 경영진과 현장
의 종업원간의 신뢰문제에서 시작되었는데 그 주요 원인은 다음과 같았다.

당시 필립스전자코리아의 경영진 구성을 보면 현지사장, 기술이사, 그리고 마케팅담당이사 등
이 본사에서 파견된 외국인이었고 한국인 매니저는 제품담당이사, 물류담당이사, 연구개발담당이
사, 그리고 재무담당이사로 구성되어 있었다. 그러나, 이들 외국인 경영진들이 한국인 경영진들에

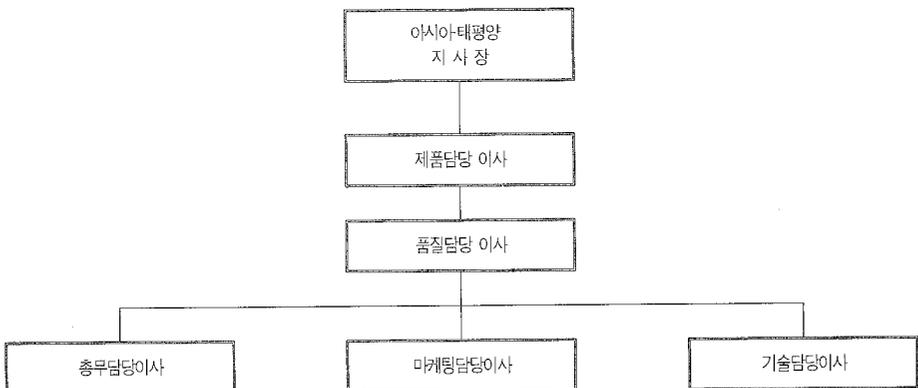
대해 거의 모든 통제권을 가지고 있었다. 그럼에도 불구하고 매년 노사협상에 모습을 보인 사람들은 외국인 경영자들이 아닌 한국인 경영자들이었다. 그리고 한국인 경영자들은 단지 한정된 권한을 가지고 업무에 임했기 때문에 종업원들과의 관계가 조금은 소홀시 되었던 것이다. 당연히 종업원들의 불만이 쌓이기 시작했다. 자신들을 대변할 사람은 한국인경영진들 밖에 없다고 생각했던 종업원들은 오히려 이들에 대해 더 큰 불신을 갖게 되었다.

모든 기업이 그렇듯 기업 경영진들은 종업원을 한 가족의 구성원으로 여기고 이들에게 자신이 회사의 주인이라는 이른바 '주인의식'을 심어주는 것이 중요했다. 뿐만 아니라 종업원들에게 평생직장이라는 안정감과 함께 그들이 나아가갈 방향, 즉 비전을 제시하고 공유하는 것이 기업 성공의 원천이었다. 그러나 필립스사는 저렴한 인건비를 통해 비용을 절감하겠다는 목표를 이루지도 못했고, 매년 경영 적자를 기록하는 등 전혀 이익을 낼 수 없었다. 따라서 종업원들에게 혜택을 줄 수 있는 기회도 없었다. 이로 인해 '주인의식'도 없고 '신뢰'도 없고 '비전'도 없는 곳에서 종업원들에게 더 이상 그들의 미래는 존재하지 않았었다.

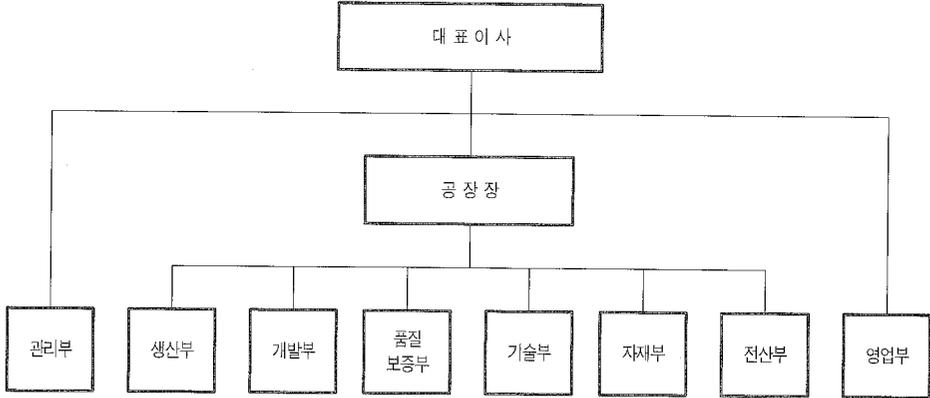
이와 같은 주요문제들은 당시 회사가 의주를 주고 운영하던 식당에서 음식의 질에 대한 사원들의 불만, 회사에서 지급하는 부식비가 횡령되고 있다는 소문, 그리고 조리사 및 용역업체 직원들의 불친절로 인한 사원과의 끊임없는 마찰, 당시 관광회사에 의해 운행되던 통근버스가 출·퇴근시 각 정류장에서 시각을 지키지 않는 문제, 휴일 다음날 다른 목적으로 운행된 후 청소 안된 상태로 운행하여 빚어진 사원과의 잦은 마찰 등의 문제와 같은 부차적인 문제들까지도 파급되어 결국 회사를 파국의 길로 몰아갔다. 이렇게 필립스전자코리아가 생산성 저하에 허덕이는 사이 동종업체들은 비약적인 발전을 거두고 있었다. 결국 4년 연속 적자를 내고 한계에 부딪친 필립스는 94년 2월 회사를 한국인에게 매각하고 철수하기에 이르렀다.

[표 2] 필립스전자코리아(1992)와 필코전자(1994)의 조직도

[표 2-1] 필립스전자코리아(주) 조직도(1992년)



[표 2-2] 필코전자(주) 조직도(1994년)



3. 필코전자의 등장과 경영혁신 (생존기 : 1994~1997)

◎ 변화의 시작

94년 필립스사는 떠났다. 남은 것이라고는 눈덩이처럼 불어난 160억이라는 적자와 함께 창고에 남은 불량품과 쓰레기, 그리고 사기가 바닥까지 떨어질 대로 떨어진 종업원들뿐이었다. 미래도 불투명했다. 사원들 중 15% 정도가 자발적으로 회사를 떠났다는 것이 이를 반증해 주었다.

[표 3] 94년 필립스 철수 당시 회사 구성원 및 인원수

(단위 :명)

총원	저형기	범용 컨덴서	특수 컨덴서	품질	재재	마케팅	경영	공무	개발	물류	총무	전산
309	69	74	61	14	10	4	11	13	9	28	12	4

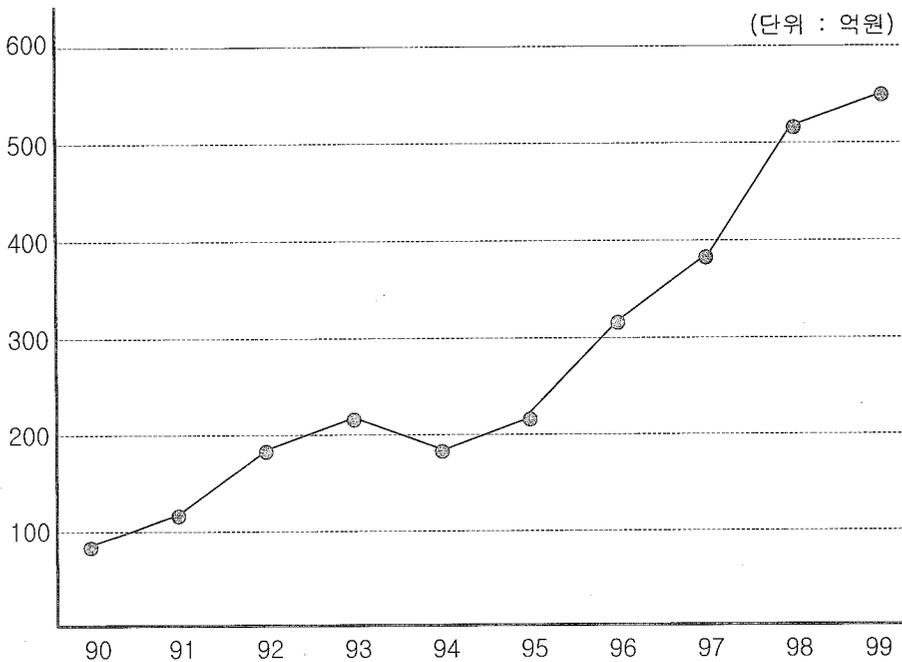
필립스사는 90년대에 들어와 극비로 매각활동을 추진하였는데, 한국인 임원진과 종업원들은 당시에 한정된 업무 분야에 국한되어 있어 이런 사실조차 알 수 없었다. 결국에 필립스전자코리아는 개인투자자들이 인수했다. 당시 회사를 인수한 윤철중씨는 회사명을 필코전자로 바꾸고 주주들과 임원진들을 모두 새롭게 구성했다. 현재의 조종대 사장은 당시 임원진 중의 한사람으로 이때부터 실질적인 책임을 도맡아 왔다.

79년 필립스전자코리아에 생산부장으로서 입사한 조종대 사장은 회사가 노동분쟁에 휘말리던 초창기부터 노사협상 대표로 임하는 등 사측의 전면에 섰던 인물이었다. 어느 한쪽에 치우치지 않

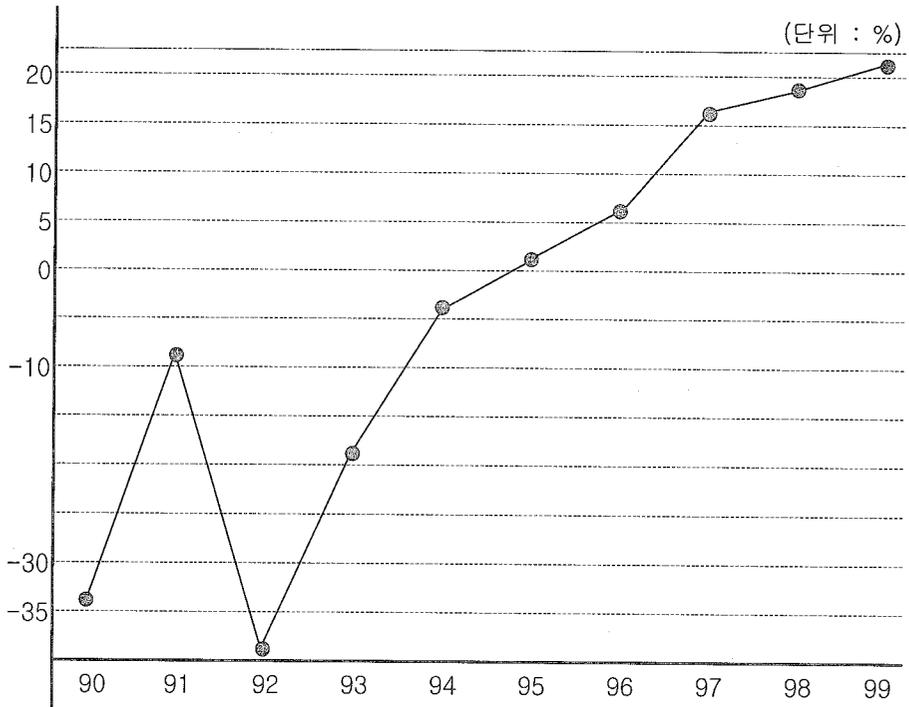
는 성품으로 사원들 사이에서 비교적 지지를 받고 있었다. 그는 필코전자의 경영권을 위임받으면서 외부인을 절대 영입하지 않고 한사람도 해고하지 않겠다는 조건을 주주들에게 내걸었다.

제안은 받아들여졌다. 비록 회사의 존립이 위태로운 위기 상황이었지만 필코전자는 최우선적으로 상호 호혜주의의 '5대5' 정신에 입각한 대등하고 민주적인 노사관계를 수립하고, 동시에 기술력 확보를 통한 생산성과 품질의 향상을 위하여 각고의 노력을 경주한 결과 국내법인화 첫 해부터 흑자로 반전했으며 매년 탁월한 경영실적을 달성하였다.

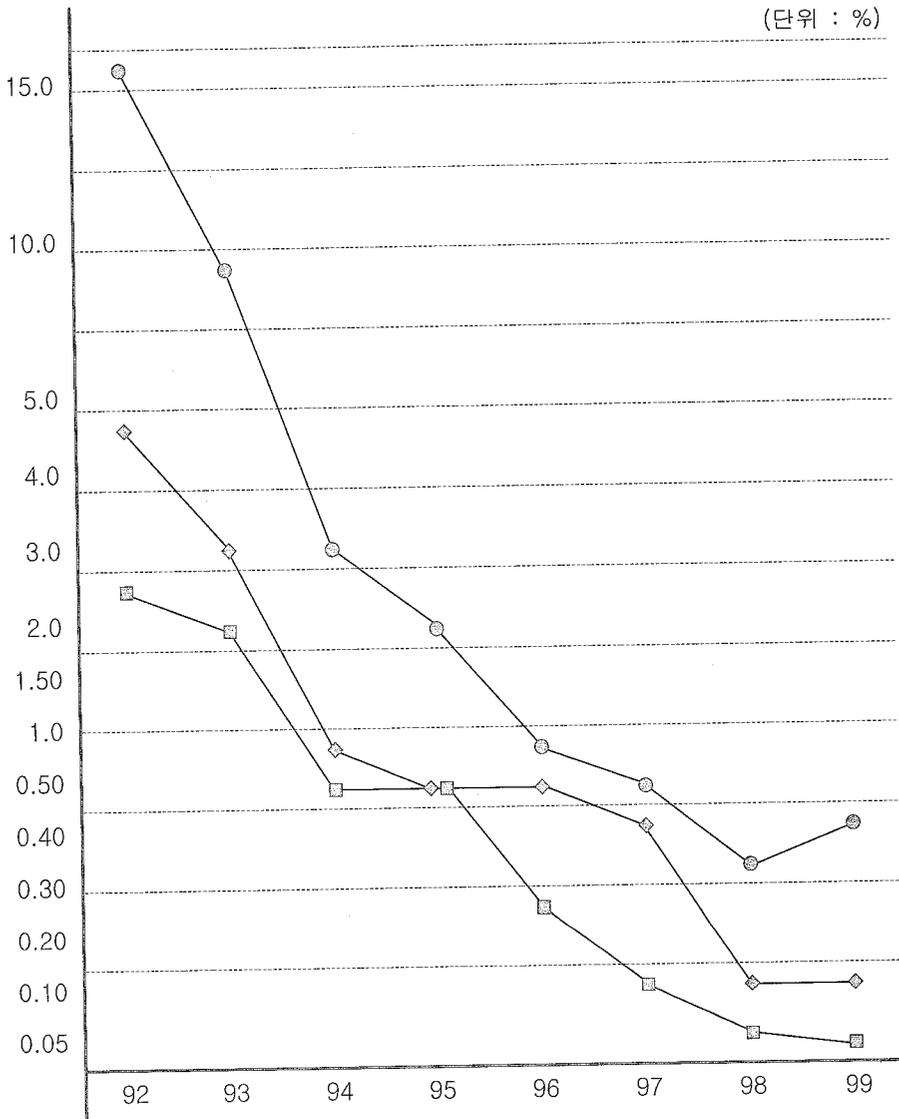
필코전자의 전사적 변화가 시작된 것이었다.



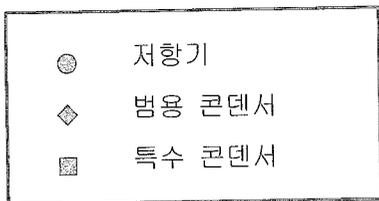
[그림 1] 90년대 매출액 추이 (91~93:필립스코리아, 94~99:필코전자)

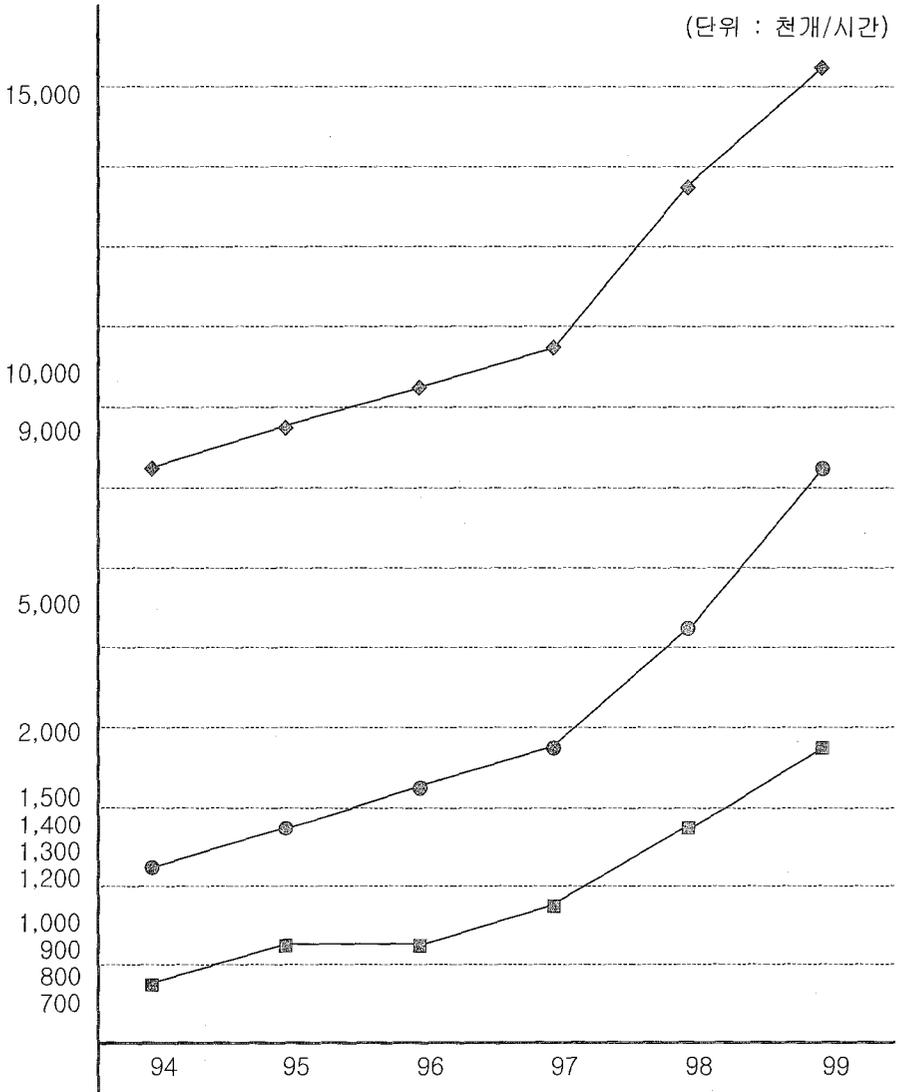


[그림 2] 90년대 매출액 대비 순이익률 추이

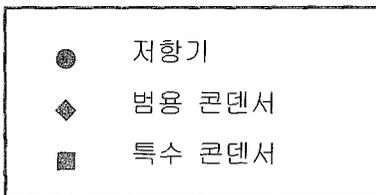


[그림 3] 연도별 품질향상 추이 (불량률 현황)





[그림 4] 연도별 생산성향상 추이



● 필코전자의 생존전략

필코전자가 이러한 위기 속에서 살아남기 위해, 더 나아가 우량기업으로 성장할 수 있는 기반을 다지기 위해서는 해야 할 일들이 너무도 많았다. 필코전자의 현 조종대 사장은 당시 상황을 다음과 같이 말했다.

“해야할 일은 너무도 많았지만 그 중에 회사에 등을 돌린 종업원들의 마음을 돌리는 것이 최우선 과제였죠. 그래서 저를 비롯한 모든 경영진들은 매일 아침 2시간 씩 회사를 돌며 불량품과 쓰레기를 줍고 사무실을 정돈하는 등 솔선수범을 하는 모습을 보여주었습니다. 한달 정도 지나자 직원들의 태도가 조금씩 변하더군요.”

필코전자는 여기에서 멈추지 않고 노사관계의 화합과 의식개혁을 추진함과 동시에 영업과 품질기술면에서의 필립스 본사의 영향력으로부터 독립 그리고 원·부자재의 국산화를 꾀했다. 이는 국내 기업으로 전환한 필코전자가 살아남기 위해서 반드시 이루어내야 할 최대의 과제였다.

1) '신뢰'를 기반으로 한 노사화합

필코전자의 경영진이 제일 먼저 해야할 일은 모래알처럼 흩어져있는 사람들을 하나로 모아 불신으로 얼룩져있는 노사관계를 화합의 장으로 이끄는 일이었다. 선두에 선건 경영진이였다. 튼튼-다운 방식의 혁신을 통해 작은 일부터 하나 씩 하나 씩 일궈나가기 시작했다. 경영진이 회사를 돌며 청소를 하고 사무실을 정돈해 가며 주로 비용을 줄이는데 신경을 썼다. 지금도 사장이하 전 구성원들의 책상에는 항상 메모지ρο써 이면지가 놓여져 있다. 이것은 전 사원이 가난한 농군학교에 입소하여 일상생활에서의 근검정신 교육을 배운 결과로 이때부터 '모든 것을 아끼자'는 몸에 밴 습관이었다. 이 뿐만이 아니었다. 필코전자에는 미화원을 따로 두지 않았다. 직원들이 순번을 정해 돌아가면서 회사의 안팎과 화장실 청소를 했다. 특히 화장실 청소 당번에 사장도 예외는 아니었다. 또한 필립스사 시절부터 문제가 되어온 외부 용역의 식당과 관광회사와의 계약제로 운영되던 통근버스도 회사 내로 편입시켜 사원들의 불만과 용역업체와의 잦은 마찰을 해결했다. 이러한 일련의 작은 과정을 통해 그동안 굳게 닫혀있던 직원들의 마음이 서서히 열리기 시작했다. 회사는 바로 의식개혁에 들어갔다. 사업자와 근로자는 상호 대등한 관계이고 모두가 회사의 주인임을 강조했다. 이때 사훈으로써 '솔선수범, 정성을 다하자, 5대5정신'을 내세웠다.

94년 당시 국내시장에는 마쓰시다 등의 일본제품이 약 80%정도의 시장을 갖고 있었다. 필코전자가 시장을 조금씩 잠식해 가면서 내수시장 점유율의5%정도를 차지하게 되었다. 이로 인해 필코전자는 94년 흑자로 전환한데 이어 95년에는 전년도의 10배에 달하는 15억의 경상이익을 거두었다. 이를 위해 전체 직원들은 합심(合心), 화합(和合)하여 '우리회사'라는 주인의식을 가지고, 종전

필립스사의 고압적인 배짱 영업방식에서 과감하게 탈피하여 생산성 및 품질향상에 전력을 기울였다. 경영상황이 호전되자 사원복지도 함께 향상됐다. 96년에는 창고건물을 개조한 40평 규모의 복지관이 조성됐고, 이 곳에 헬스기구 6종과 탁구대, 대형 TV가 갖추어졌다. 그러나 이때까지도 사원들 중에는 반신반의하는 사람들이 적지 않았다. 조종대 사장은 당시의 상황을 다음과 같이 회고했다.

“필립스시절부터 억눌려 있던 사원들의 피해의식이 한순간에 누그러지기는 어려웠을 겁니다. 모든 사람을 믿도록 하기는 힘들었죠. 그래서 이익이 나는 대로 그 일부는 구성원들에게 돌려준다는 약속을 했습니다. 94년도엔 적자에도 불구하고 성과급이라는 명목으로 첫째에 50%의 보너스를 추가로 지급했습니다. 이어서 90%, 150%로 올려주었죠. 노조의 태도가 변하기 시작했습니다. 아마도 노조와의 관계개선을 위한 당시의 방향설정이 적중했던 것 같습니다.”

필코전자는 이렇게 약속을 지키는 신뢰경영으로 노사화합을 이뤄내며 생산성향상 운동을 전개하기 시작해 매년 30%이상의 고속성장을 기록했다. 97년엔 노사협력 우량기업으로 선정되기도 했다.

2) 영업의 독립성과 기술의 자립성 확보

국내기업으로 전환한 필코전자는 법인전환 초기 필립스에 기술과 제품영업을 의존할 수밖에 없었다. 당시 필립스사의 수원공장은 독자적인 영업조직을 갖추지 못했고, 필립스 본사의 영업조직에 의해 수행되고 있었다.

필코전자가 살아남기 위해서 반드시 이루어내야 했던 최대과제는 영업의 독립과 품질향상이었다. ‘필립스 철수 후 2년 간 필립스가 계속 세일즈를 해준다’는 계약이 체결되어 있었지만 이는 가시적인 대책일 뿐 언제 태도를 바꿀지 모를 일이었다. 게다가 인수 당시만 해도 필코전자 자체의 영업은 필립스의 입김에 좌우될 정도로 유명무실했다. 그래서 회사 사정이 어려움에도 불구하고 필코전자는 영업 인력을 대폭 강화하고 매달 영업성과를 체크함으로써 국내에서의 영업을 필립스사로부터 독립하고자 노력하였다.

그 결과 필립스와의 계약 1년 차에 그 성과를 어느 정도 보기 시작하면서 자신감을 얻게 되었고, 2년 차에는 국내에서의 매출이 전체의 40%정도 확보되는 등 국내영업이 어느 정도 자리를 잡게 되었다. 한편 해외영업부문에 있어서도 ‘한국 이외의 시장은 필립스를 통해서만 판매할 것’이라는 필립스와의 계약에 따라 필코전자가 사실상 독자적으로 해외영업을 할 수 없는 형편이었다. 그러나 필코전자는 이러한 계약기간동안 세계 각 국을 돌아다니며 새로운 거래선 확보에 전력을 기울였다. 하지만, 영업도 품질의 뒷받침이 없이는 불가능한 일이었다. 하루가 멀다하고 새로운 제품이 쏟아져 나오는 산업환경 속에서 신기술 개발 역시 시급한 문제였다.

이에 따라 필코전자는 95년 자체 기술연구소를 설립하여 신제품 개발뿐만 아니라 고비용의 생산설비를 자체적으로 설계, 제조함으로써 필립스로부터의 기술적 독립을 꾀했다. 또한 80%에 달하는 원자재, 부자재의 수입의존도도 점차적으로 국산화함으로써 비용절감 등의 성과를 이루어냈다. 이로 인해 사원들 스스로가 자부심을 갖고 더욱 더 노력을 경주하게 되었다.

[표 4] 생산설비의 자체제작으로 인한 절감 효과

(단위: 백만원)

년 도	비용구분	구매 비용	제작 비용	절감 비용
1996년		3,164	2,160	1,454
1997년		9,168	5,488	3,680
1998년		72	50	22
1999년		4,060	3,000	1,060

[표 5] 원·부자재 국산화에 따른 비용절감 효과

(단위: 백만원)

구 분	1996년	1997년	1998년	1999년
수입시 금액	10,259	14,405	20,040	20,080
실제 구입액	9,944	12,663	18,000	17,710
국산화 절감금액	315	1,742	2,040	2,370

이러한 필코전자의 영업과 기술적 측면에서의 독립성 추진은 1년 만에 그 성과를 보기 시작했다. 국내에서는 삼성, LG, 대우, 현대, 인켈 등으로부터 가격 면이나 품질 면에서 인정을 받기 시작했고, 일본, 동유럽, 유고시장 등으로의 직접수출이 늘어났다. 반면 필립스에 대한 의존도는 점차 줄어들었다. 필코전자는 동종업계 최초로 94년 8월 ISO 9002와 96년 9월 ISO 9001 인증을 획득했고, 95년 9월 100ppm 품질 인증을 획득했으며, 96년 6월에는 『100ppm 품질 세계화 전진대회』에서 영예의 대통령상을 수상했다. 또한 미국의 UL, 캐나다의 CAS, 독일의 VDE를 포함해 이탈리아, 오스트리아 등 11개국의 품질규격을 획득했다. 이러한 사실이 필코전자의 우수한 품질 능력을 반증해 주었다.

[표 6] 필립스를 통한 수출 의존도 추이

(단위 : 백만원)

구 분	총매출액	필립스매출액	의존도(%)
1990년	10,208	7,223	70.7
1991년	11,732	8,142	69.4
1992년	16,788	11,521	68.6
1993년	21,312	14,866	69.8
1994년	18,566	6,005	32.3
1995년	23,833	6,125	25.7
1996년	30,509	6,327	20.7
1997년	38,567	7,617	19.8
1998년	50,526	7,853	15.5
1999년	50,736	4,600	9.1

1994년 필립스와 체결한 2년 간의 계약이 만료되던 1996년 필립스는 필코전자와의 재계약을 거부해왔고 이에 필코전자는 당당하게 맞섰다. <표 5>에서 보이는바와 같이 필코전자는 매출액 대비 필립스 의존도를 법인전환 이전 70% 수준에서 1995년 25% 수준까지 낮추는데 노력했다. 또한 필코전자는 전사적 혁신활동을 통해 당시 취약점이었던 품질을 지속적으로 개선시켰고, 신설 영업 조직을 통해 고객 대응력을 강화-고객이 요구하는 신제품 개발 등-함으로써 국내 매출 비중을 40%정도 이미 확보하게 되었다. 따라서 필코전자는 재계약에서 과거처럼 필립스에 매달릴 필요가 없었고 '기존의 가격으로는 재계약을 할 수가 없다'고 당당히 맞섬으로써 필립스와의 재계약에서 유리한 조건을 접할 수 있었다. 그러나 필코전자는 필립스사가 아직도 배울 점이 많은 기업이라는 점에서 좋은 관계를 유지할 필요가 있었다. 그래서 필립스와 전략적 제휴를 체결하여 필코전자 제품의 유럽 쪽 영업을 필립스사가 맡기로 하였다. 또한 양사 간의 정기 기술교류회를 매년 1~2회 씩 열고 직원 기술연수도 내보내게 됐다.

4. IMF의 위기를 성장의 기회로 (성장기 : 1998~1999)

● "위기는 곧 기회로 연결된다"

동남아시아의 외환위기의 파급효과에 따른 IMF의 바람은 국내에서도 예외 없이 매섭게 몰아쳤다. 이로 인해 M&A가 국내 이곳저곳에서 이루어지게 되고 모든 기업들은 생존을 위한 수단으로 대량해고를 하게 되어 수많은 실업자가 발생하였다. 경쟁력을 갖추지 못한 크고 작은 수많은 기업이 IMF바람에 휩쓸려 사라져 버렸다. 하지만 이러한 IMF의 위기도 경쟁력 있는 우량기업으

로 성장해온 필코전자에게는 기회였다. IMF 당시 필코전자에서는 단 한 명의 해고도 없었다. 물론 임금삭감도 없었다. 그간에 쌓아온 노사간의 '신뢰' 덕분에 감원과 감봉 바람이 매서웠던 98년에는 노조가 임금인상을 회사에 전적으로 일임함으로써 임금을 동결하는데 합의하였다. 그러한 노력의 결과 필코전자는 1999년 산업자원부로부터 'IMF 불가능은 없다' 대상과 '99년 가치기업 최우수 기업상'을 수상하였다.

조종대 사장은 "만약 회사의 위기가 2~3년만 늦게 찾아왔어도 IMF를 순탄히 넘기기는 어려웠을 겁니다. 오히려 위기가 기회가 된거죠."라고 털어놓았다.

필코전자가 IMF에도 아랑곳하지 않고 성장의 성장을 거듭할 수 있었던 원동력은 첫째, 필코전자가 상당부분 수입에 의존하던 설비를 자체 개발함과 동시에 원·부자재의 국내조달 비율을 높였다는 점이었다. 필코전자는 일본으로부터 기술력을 수입해 사용하고 있는 타 업체들과는 달리 추가적인 설비의 도입을 하지 않고 독자적인 제품설계 및 설비제작기술을 보유함으로써 현 실정에 맞는 독특한 설비를 증설하여 원가율을 낮출 수 있었다. 또한, 96년까지 50%미만이었던 원·부자재의 국산화율을 80%수준까지 향상시킴으로써 원·부자재의 안정적 공급 및 환율변동으로부터의 위험을 줄일 수 있었다.

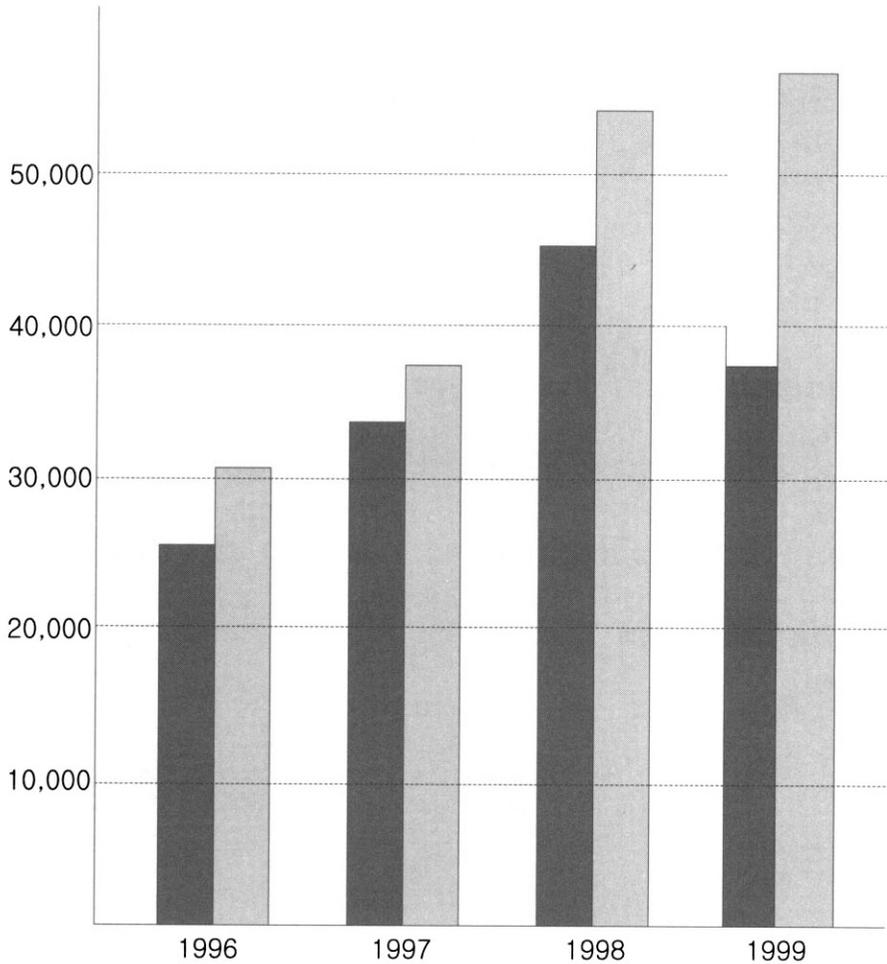
[표 7] 원·부자재의 국산화 추이

구 분		년 도	95	96	97	98	99
		원자재	국내	40%	48%	62%	80%
수입	60%		52%	38%	20%	10%	
부자재	국내	33%	48%	55%	75%	90%	
	수입	67%	52%	45%	25%	10%	

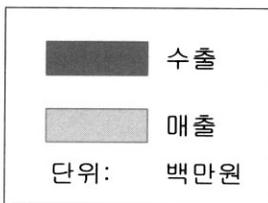
둘째, 환율인상에 따른 수출증가였다. 필코전자는 국내가전 3사를 통한 수출액이 전체 매출액의 약 47%를 차지하고, 필립스로의 직접 수출도 약 38%에 달하는 등 수출비중이 85%에 달했다. 따라서 IMF당시 환율인상에 따른 수출증가로 매출증가율이 33%를 넘는 고속 성장세를 보였다. 물론 국내 3사를 포함하여 세계적인 가전업체로의 매출비중이 70%를 상회하는 것은 필코전자 제품의 품질 및 가격경쟁력이 세계적인 수준임을 반증하는 결과라 할 수 있었다.

[표 8] 주요 제품 공급처 (1998년 기준)

비 중	공급처	삼 성	L G	필 립 스	기 타
	중 비 (%)		29.9%	15.7%	38.0%



[그림 5] 매출 및 수출현황



* 참고 : 98년과 99년 사이 환율 변동으로 인해 매출액과 수출액상 있어서 뚜렷한 변화가 없었음.

◎ '자만'을 없애기 위한 경영혁신운동

국내법인으로 전환한 이래 필코전자는 생존기를 거쳐 매년 매출액 성장률 30%라는 성장기에 진입해 있었다. 사원들은 자부심을 갖고 스스로 노력하는 모습이였다. 하지만 94년 이후부터 많은 어려움을 겪은 사원들에게서 조금씩 자만하는 분위기가 생겨나기 시작했다. 그래서 필코전자의 경영진들은 1997년 10월에 기업을 코스닥에 상장시키면서 주주들을 전부 찾아다녀 '회사 매출액이 주주들이 투자한 초기보다 50배 이상 늘어났으니 여기의 일부를 사원들에게 나눠줘야 하지 않겠느냐고 설득해 주주들로부터 5%를 지원 받아 이를 우리사주로 배분하였다. 이를 통하여 사원들은 주식이라는 새로운 분야에 눈을 뜨게 되었고 동시에 업무에 대한 동기유발 등으로 회사분위기를 새로이 전환시킬 수 있었다.

과거의 중소기업에서 세계적 중견업체로 성장하기 위해서는 무엇보다 사원들의 의식향상이 따라야한다고 생각해 98년 중반부터 외부 컨설팅업체를 찾기 시작했다. 99년 1년 간 전사적 차원의 컨설팅을 통해 사원들의 의식을 개선하고자 했다. '2001년에 1300억'이라는 표찰을 전 사원이 가슴에 달고 이를 항상 그들의 가슴속에 새김으로써 '2002년에 2700억' 달성과 함께 미래 종합전자 부품전문회사로 성장한다는 비전을 갖는 계기가 되었다.

또한 생산성 향상을 위한 많은 혁신운동도 함께 병행했다. 각 공정별로 전년대비 생산성 50% 이상 달성된 팀에게 매월 상장과 포상금을 지급하였다. 또한 대리이상 사원들이 회사의 생산성 향상 및 원가절감 등을 위해 새로운 업무개선 목표의 추진 일정 및 진척 상황을 분기별로 발표하는 개인제안제도(S.I.T:Self Improvement Target)을 도입했다. 이러한 개인제안제도를 통해 결과가 우수한 제안에 대해서는 효과금액의 15~30%를 포상금으로 지급했다. 그 연도별 실적 및 효과는 [표 8]에서 보는 바와 같이 매우 놀라웠다.

[표 9] 제안제도 실시 및 효과

구 분	1996년	1997년	1998년	1999년
건 수	459건	658건	2428건	2537건
효과금액	1억7천만	2억2천만	2억7천만	5억5천만

이러한 제도의 도입은 회사 전체의 분위기가 학습하는 분위기로 바뀌는 계기가 되었다. 따라서 현장사원들도 스스로 학습하는 자세로 임하게 되었다. 매주 수요일은 순시를 통해서 현장에서 사원들의 건의사항이 받아들여져 실행에 옮겨졌다.

전 직원들의 비용절감 노력 또한 대단했다. 물론 사장도 예외는 아니었다. 사장이 메모지 대

신 이면지를 사용하듯 사원들도 다 쓴 볼펜을 그냥 버리지 않고 볼펜심을 바꿔 쓰는데 익숙하게 되었다. 이 모든 것이 바로 모두가 회사의 주인이라는 투철한 주인의식, 책임의식의 결과였다.

특히 99년엔 더욱 체계적인 품질시스템이 필요하다고 진단하여 데이터를 실시간으로 모니터링 하는 한편 산포(散布)³⁾관리에 의한 품질개선도 실시하였다. 또한 실시간으로 각종 통계를 쉽게 볼 수 있는 시스템을 구축해 6시그마⁴⁾를 달성하고자 했다. 이와 함께 국제표준에 맞는 품질수준을 유지하고 고객서비스를 향상시키기 위해 납기 신뢰도, 공급리드타임, 불량률, 수율 등을 철저히 관리하였다. 또한 '최고의 품질을 제공해야 경쟁력을 가질 수 있다'는 신념아래 전 사원을 대상으로 품질관리 교육을 매년 초급반과 중급 반으로 나눠 실시하였다. 이렇게 필코전자가 연구개발과 사원들의 품질의식 향상에 끊임없는 노력을 기울인 결과 1999년에 산업자원부로부터 중소기업 기술혁신 대상을 수상하기도 했다.

하루 세 번 회사 앞마당에서 벌어지는 의식개혁교육, 말단 사원에서부터 사장에 이르기까지 전 직원이 함께 돌아가며 하는 청소, 매일 아침마다 정문에 서서 출근하는 사원들에게 인사를 하는 '사원맞이행사' 등 끊임없는 혁신을 거듭해 나갔다.

이렇게 필코전자는 90년대 중반부터 매년 매출액 30%의 성장을 구가하면서도 경영혁신운동, 전선텩을 통한 의식개혁운동을 전사적 차원에서 끊임없이 실시하였다. 이는 곧 급변을 넘어 격변의 상황이 연출되고 있는 당시 경영환경에 능동적으로 대처하고, 나아가 필코전자를 세계적 기업으로 만들기 위한 일련의 준비과정 일 뿐이었다.

5. 신규 핵심제품 개발 (도약기 : 1999~2000)

● 피할 수 없는 변화와 세대교체

90년대 말에 들어와 필코전자가 접하고 있는 산업환경은 다음과 같이 급속하게 변화하는 모습을 보이고 있었다.

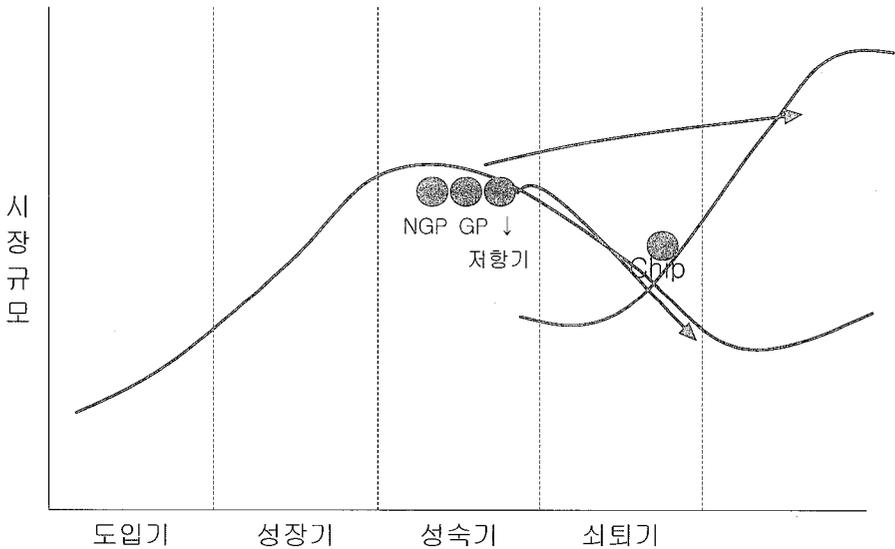
전자산업이 90년대 들어 정보통신의 눈부신 발전에 힘입어 대약진을 거듭하고 각종 멀티미디어 기기가 등장하는 등 첨단기술과 다양한 기능을 갖춘 제품들이 급부상하기 시작했다. 가전제품과 PC의 결합이 그 대표적인 사례이다. 세계 가전업체들은 이에 발맞춰 새로운 제품수요를 창출하는데 주력하며 새로운 상품개발을 진행하고 있었다.

3) 산포(散布)관리 개선이란 일명 6시그마 기법을 접목하여 정도, 즉 중심 값으로부터의 치우침을 상세 분석하여 상·하한값 규격 내에 합(合), 부(不)만을 판정하는 단계에서 넓은 산포를 중심값에 모아지도록 하여 뾰족산을 이루어 상·하한치의 규정안에 모두가 양품이 되도록 산포를 줄여나가는 것이다.

4) 6시그마란 미국의 모토롤라와 GE에서 시작된 품질혁신운동으로서, 100만개의 제품이나 서비스 중 결함을 3.4개 이하로 낮추는 것을 목표로 할 정도로 완벽에 가까운 품질 개선을 추구하는 운동을 말한다.

이러한 전자제품기술의 발달은 부품산업에도 변화와 세대교체를 요구하고 있었다. 그 동안 국내 전자산업을 이끌었던 소형부품산업이 경쟁력을 잃어 가는 반면 기술·자본 집약적인 부품이 급부상하고 있는 실정이었다. 공급포화로 인한 수요의 정체, 해외 경쟁력 약화에 따른 수출감소, 수입선 다변화 정책 변화에 수반되는 수입증가 등 시장상황의 변화가 부품업체들의 일대 변신을 강요하고 있었다. 필코전자도 예외는 아니었다. 변혁이 필요한 시점에 다다른 것이었다.

기존의 제품만을 가지고는 더 이상 급변하는 산업 환경 속에서 세계적인 기업이 될 수가 없었다는 위기의식을 필코전자 경영진들이 갖기 시작했다. “기업이 제일 위험한 때가 바로 크게 성공했을 때이다. 기업이 성공하면 성장추구에서 현상유지 하는 자세가 생기게 된다. 이것이 바로 기업을 쇠퇴로 이끄는 지름길이다.”라는 포춘(Fortune)誌의 기사를 읽고 난 조종대 사장은 새로운 각오를 하기 시작했다. “만약 우리가 현재의 시장점유율과 매출액 증가에 만족해서 현실에 안주해 버린다면 우리 모두가 지금까지 쌓아온 수많은 땀과 노력들이 한 순간의 물거품이 되어 날아가 버릴지도 모른다”는 위기감을 필코전자의 전 임직원이 느끼도록 하였다. 이에 따라 필코전자의 전 임원진은 필코전자가 세계적인 기업으로 발돋움하기 위해 필요한 구체적인 방안들을 모색하게 되었다.



[그림 6] 기존 제품의 위상도

● 제2의 도약을 위한 전략

세계적 기업으로 도약하기 위한 필코전자의 구체적인 전략들은 다음과 같았다.

- ▶ 기존 제품시장에서의 마쓰시다와의 일대 격전
- ▶ 고부가가치 산업인 정보통신사업으로의 진출

1) 마쓰시다와의 일대 격전

필코전자는 기존 제품의 해외시장점유율을 17%대로 끌어올려 세계 시장점유율 1위업체인 마쓰시다와의 일대 격전을 벌일 계획을 세웠다. 이에 따라 필코전자는 2000년 6월말 중국으로의 진출을 계획하고 있었다.

필코전자가 세계적 업체인 마쓰시다와 일대 격전을 벌이겠다는 자신감과 경쟁우위요소는 과연 어디에서 오는 것이었을까?

필코전자 기술담당 부사장은 자신 있게 다음과 같이 말했다.

“우리의 경쟁우위요소는 기술력입니다. 국내에서는 필코전자를 따라잡을 만큼 기술적 우위를 가진 업체가 없는 상태입니다. 따라서 타사보다 기술적 경쟁우위를 보유하고 있는 우리는 기존제품의 시장에서 어느 정도 높은 수익을 기대할 수 있습니다. 또한 우리는 자체 설비제조 능력을 보유하고 있어 이것을 외국으로부터 전량을 수입하는 타 업체에 비해서 원가우위를 점하고 있습니다. 자체설비를 갖고 있는 회사는 마쓰시다, 필립스 정도뿐입니다. 그러나 필립스는 하강국면에 있습니다. 하지만 마쓰시다와의 경쟁이 숙제로 남아있습니다. 사실 마쓰시다는 우리가 갖지 못한 원재료 생산공장을 자체 보유하고 있습니다.

이런 마쓰시다와 경쟁을 한다는 건 어려운 일일지도 모릅니다. 하지만 일본은 전반적으로 산업자체가 노령화되어가고 있어 우리가 최선을 다한다면 충분히 따라 잡을 수도 있다고 봅니다. 우리회사의 전자부품기술은 세계시장을 따라갈 만큼 우수하고 연구 인력 또한 세계수준으로까지 끌어올릴 자신이 있습니다. 전력투구하면 해볼 만도 합니다. 우리 모두가 죽기 아니면 살기로 뛰어들다면 안될 것도 없습니다.”

결국 이런 자신감과 경쟁우위의 원천은 바로 필코전자가 초창기부터 경쟁력강화를 위해 끊임 없이 투자를 증대해온 기술연구개발을 통한 기술력확보였다. 아울러 필코전자는 마쓰시다와의 경쟁관계에 있어 원재료부문에 대한 상대적 경쟁열위를 인정하고, 원재료 부문을 자체 보유하기 위한 향후 계획을 수립하는 등의 능동적이고 신속한 대처능력도 보여주었다. 또한 필코전자는 자체 인력과 기술력만으로는 마쓰시다와 세계시장에서 경쟁하는데 어려움이 있을 것으로 보고 국내 또는 외국기업 심지어 일본기업과의 전략적 제휴를 추진했다. 2000년 6월에 진출한 중국시장은 필코전자와 마쓰시다의 격전의 장이 되었다.

2) 새로운 시장을 찾아서

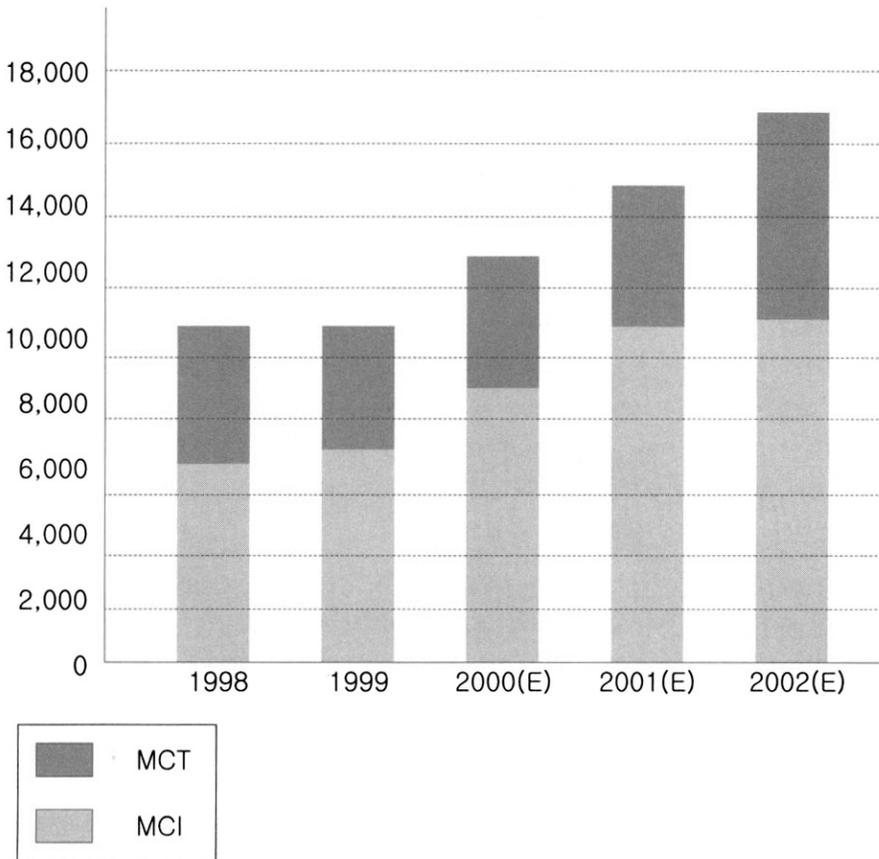
'기존제품시장만으로는 세계적인 기업이 될 수 없다. 새로운 시장을 찾아야한다.' 필코전자의 전 임원진이 한 자리에 모여 뜻을 함께 한 순간이었다. 즉 현재의 필코전자가 점하고 있는 시장점유율과 매출액만으로는 세계적인 기업으로 성장할 수 없다는 데에 모두가 의견을 같이하였다. 결국 21세기의 꽃이라 불리는 '정보통신산업'이 필코전자의 새로운 시장으로 선택되었다. 필코전자는 이러한 고부가가치 산업인 정보통신산업으로의 진입을 선언하고 2002년에 매출액 2700억을 목표로 정했다.

필코전자가 새롭게 진출하고자 하는 정보통신산업, 그 중에서도 칩(CHIP)부품사업의 산업환경과 경쟁사관계, 그리고 필코전자가 보유하고 있는 경쟁우위가 무엇인지를 분석해 보았다.

· 시장규모

[그림 7] MCI(Multiple Ceramic Chip Inductor), MCT(Multiple Ceramic Chip Transformer) 세계시장 규모

(단위 : 억원)



이동통신단말기 등 정보통신 분야의 핵심부품은 칩(chip)이었다. 당시 시장은 MCI(적층형 칩 인덕터: Multiple Ceramic Chip Inductor)쪽으로 흐르고 있었고 이러한 칩형 범용부품의 수요가 폭발적으로 증가하고 있었기 때문에 시장성이 무궁무진하고 매력도 또한 높았다. 이런 매력들 때문에 필코전자는 이 시장으로 신규진입하기로 결정한 것이었다. 세계시장은 일본의 메이저업체들이 장악하고 있었으며, 매년 15%대의 고성장을 지속하여 2001년에는 1조원정도의 시장규모로 추정되었다. 한편 국내시장규모는 세계시장의 약 12%정도였다.

· 경쟁사 관계

상대적으로 칩(Chip)화가 낮았던 MCI(적층형 칩 인덕터), MCT(적층형 칩 트랜스포머)분야는 세계시장을 일본의 전자부품메이저업체들인 TDK, 무라타, Taiy-Yuden, Toko등이 장악을 하고 있었다.

MCI의 경우 국내시장도 일본업체들이 약 95%정도를 점유하고 있는 가운데 국내시장에서는 삼성전기, 세라텍, 삼화콘덴서가 경쟁을 하고 있으나 개발능력 및 양산기술이 미비한 상태였다.

[표 10] 주요업체 세계시장점유율 현황

점유율 \ 업체명	TDK	무라타	Taiyo-yuden	Toko	기 타
시장 점유율	54%	15%	13%	6%	12%

· MCI 생산 진척현황

일본과의 무역수지 개선 및 국산 자립기술 확보를 위해 산업자원부 산하 전자부품연구원과 순천향대학교 및 필코전자연구소가 1997년부터 개발에 착수해 1999년 초 MCI를 생산할 수 있는 1개의 라인이 완료되어 같은 해 9월부터 양산에 들어갔고, 추가로 2개의 라인이 2000년 6월 중순 경 완료 되었으며, 1개 라인의 생산능력은 월 35,000kpcs에 달했다. 2000년 5월 당시 생산중인 제품은 1608 사이즈가 29가지, 1005 사이즈가 20가지였으며 전 제품의 샘플 키트를 제작하였다. 매출 현황을 보면 2000년 5월 당시 현대전자에 승인이 완료되어 월 10,000kpcs를 공급했으며 기타 해태전자, LG정밀, 세원텔레콤 등에 승인을 추진하였다.

· 경쟁우위확보

MCI, MCT는 제조공정 상에서 일본기술과의 차별성에 역점을 두었다. 또한 기술자립도를 높이고 국산화부품비율을 50%까지 높임으로써 품질 및 가격경쟁력에서 일본의 경쟁업체들을 앞지르게 되었다. 또한 국내에서는 필코전자를 포함한 3개 사가 MCI의 개발을 마친 상태였지만 타 업체들의 경우 양산화 기술 부족으로 수율이 낮고, 기술자립도 및 원재료의 국산화 등에서도 필코전자의 수준보다 떨어졌다. 즉 기존의 제품으로부터 쌓아온 노하우의 축적과 그동안 쌓아온 세계 메이저급 전자회사들과의 관계 등이 필코전자의 경쟁우위요소라 할 수 있었다. 신 사업에 대한 경쟁

력 확보문제에 대해 기술담당 전무는 다음과 같이 말했다.

“우리는 생산성 높은 고도의 생산기술과 공법을 자체기술로 갖고 있습니다. 다른 어떠한 비즈니스에서도 그러한 자체기술을 개발해와야 경쟁체제에서의 우위를 점할 수 있습니다. 현재 우리의 기술을 따라올 회사들은 마쓰시타를 제외하고는 없다고 봅니다. 앞으로 설비 생산공법에 관련된 기술개발에 노력을 집중할 것입니다.”

이러한 필코전자의 기술적 경쟁우위 확보는 '최근 3년 간 개발한 제품으로 매출액의 50%를 달성한다'는 '3&5'의 모토아래 지속적인 기술개발과 지원을 해왔던 결과였다.

[표 11] 최근 4년 간 기술개발비 투자규모

구 분	1996년	1997년	1998년	1999년
매출액 (백만원)	30,509	38,567	50,526	50,700
연구개발투자액 (백만원)	1,007	1,450	2,324	2,535
연구개발인력 (명)	-	36	32	26
종업원 수 (명)	446	478	456	470

* 1998~1999년 사이에 연구개발인력 감소는 연구소의 기능을 핵심화하기 위해 연구소 본연의 개발기능 이외에 타 기능의 근무자를 별도의 팀으로 조직 개편하였기 때문임

필코전자는 현재의 사업구조를 2002년까지의 2년 정도를 칩(CHIP)중심의 사업구조로 전환하는 과정으로 잡았다. 필코전자는 세계적인 기업으로의 도약을 위해 신 시장에 대한 산업환경을 철저히 분석하여 그들의 힘을 쏟아 붓는 데 게을리 하지 않았다.

6. 사례를 마무리하며

기업경영 패러다임이 근본적으로 바뀌는 무한경쟁의 디지털 혁명시대가 도래하고 있다. 아울러 세계 1등 기업만이 살아남을 수 있는 글로벌 경제체제로의 본격적인 진입도 가속화될 전망이다. 이러한 환경 속에서 오늘날 수많은 중소기업체와 벤처기업들이 나아갈 방향은 무엇일까? 우리는 그 해답을 필코전자에서 찾을 수 있다.

160억 원에 달하는 누적적자와 풀리지 않을 것처럼 보이던 노사간의 갈등, 그리고 수없이 찾아오는 크고 작은 선택의 기로들, 이 모든 것들을 슬기롭게 해결해나가며 오늘날 전자부품업계에 서의 우량기업으로 우뚝 설 수 있었던 필코전자의 경영혁신 성공사례는 어느 누구 혼자서 이루어 낸 것도 아니고 그저 운이 좋아 이루어진 것도 아니다. 말단 종업원에게서부터 시장에 이르기까지의 전 직원이 한땀 한땀 정성을 들여 만들어낸 감동의 드라마다.

이제 필코전자는 치열한 경쟁이 벌어지고 있는 넓은 세계 속으로 나아갈 준비를 하고 있다. 필코전자의 조종대 사장은 이러한 준비를 하고있는 다른 중소기업, 벤처기업들에게 다음과 같은 말을 당부하고 있다.

“우리 필코전자는 오늘날 수많은 벤처기업들이 갖는 어려움을 기술개발과 품질향상을 통해 정면으로 돌파해왔습니다. 오늘날과 같이 급변하는 산업환경 속에서 기업들의 생존전략은 경쟁사와의 차별화, 변화에 대한 빠른 대응력 확보 및 기술우위를 통한 고객 선도에 초점이 맞춰져야 합니다. 기업은 전문화된 사업영역을 구축함으로써 작지만 세계적으로 ‘유일한 회사(Only One Company)’가 되어야만 합니다. 오직 이 길만이 우리가 살길입니다.”