



선배들의 위기 극복 노하우

김현회 원켄네트웍스 사업총괄본부장

경기가 어렵다는 이야기는 이제 더 이상 화두로서의 가치가 없어 보인다. 그렇다고 외면하자니 당장 앞길이 막막하다. 전망은 큰 의미가 없지만 무엇을 가지고 어떻게 이 난국을 헤쳐나갈 것인가의 문제는 아직 유효한 논제다. 대국에 참여하는 사람보다는 옆에서 참관하는 사람이 수를 더 잘 보고 훈수를 두게 마련이다. 이번 칼럼에서는 잠시 한 걸음 물러서서 훈수 두는 느낌으로 선진 기업의 사례를 살펴보고자 하겠다. 이것이 우리의 현주소와 갈 길을 정확히 찾는 이정표가 되었으면 하는 바람이다.

(2012년 1월~ 2월 자재 동향)

자재 전반	- 2월중 STS관 및 동 LME 인상 예정. 강관류 및 형강류는 제조사 출고가 인상 가능성이 지속적으로 제기되는 상황이나 비수기에 시장 수요 부족으로 반영은 쉽지 않음
강관 및 관련 제품	- 국내 최대 생산업체인 현대제철에서 2월에 형강 가격을 톤당 3만원 인상할 가능성이 농후하나 국내 건설 불경기가 막판까지 걸림돌이 될 것으로 전망 - 강관 제품 역시 형강류와 동일한 관점에서 예측하는 것이 바람직. 제강사에서는 인상 움직임을 보이거나 현재 비수기이고 건설경기 불투명으로 반영은 시기상조임. 다만 만약의 경우를 대비하여 단기적 단가 전략은 유효함
동관 및 관련 제품	- 1월 LME 시세는 137원 인상된 8,962원으로 확정 - 유로존의 완벽한 회복세는 아니지만 채무 우려가 감소하고 있고 미국 및 중국 경제지표의 호조로 어느 정도 상승세를 유지하지 않을까 전망
STS관 및 관련 제품	- 1월 STS관 BASE는 동결됨 - 동 LME의 상승세에 편승하여 니켈 역시 소폭의 상승세를 보이고 있어 2월 BASE는 약 80~130원 정도 인상될 전망
구매 전략	- 현재 지속적인 건설 경기 불황으로 자재 구매가 정상적인 패턴을 벗어난 상태임 - 원자재 가격 및 국내 수요의 움직임에 따른 정상적인 시장의 법칙이 잘 통하지 않으므로 다수의 변수를 생각하며 때때로 변칙 플레이를 구사해야 할 상황 - 형강 및 관류는 실 구매 물량을 기초로 구매 협상을 하고, 필요하면 선구매·선계약 등으로 단가를 묶어 두는 방법이 유효함

[글로벌 기업의 위기 극복 전략]

위기경영 유형	내부역량	전략방향	기업
① 체질강화	재무역량미흡 소프트웨어 경쟁력 대체로 양호	생존을 위한 성역없는 '다운사이징'	도요타, BP, 소니, 도시바 등 13개 기업
② 역량집중	재무역량 양호 소프트웨어 경쟁력 양호	'先수비 後공격'을 통한 선택과 집중	인텔, 파나소닉, GE, 노키아 등 13개 기업
③ 초 일류	재무역량 탁월 소프트웨어 경쟁력 탁월	경쟁사와 격차를 벌리기 위한 '공격경영'	애플, MS, 닌텐도, 구글
④ 불황활용	역량보다는 업종의 영향 강	불황에 강한 업종을 등에 업고 '확장경영'	IBM, P&G, 월마트, 맥도날드
⑤ 엔 高 대응	엔 高 등 외부 환경의 영향 강	불황과 엔高的 이중고를 극복하기 위한 '인내 경영'	무라타, 캐논, 후지스, TDK

(출처:삼성경제연구소, 정리:원컨넵트웍스, 2012년 2월)

우리 업계가 전반적으로 어렵다는 사실은 삼척 동자도 다 아는 이야기다. 그에 대한 전망도 많이 나왔다. 이미 아는 이야기를 다시 할 필요는 없다. 다만 과거에 어려움을 극복한 선진 기업의 사례가 우리의 어려움 극복에 다소나마 도움이 되지 않을까 하여 다시 화두를 위기 경영으로 돌리고자 한다. 2008년 금융 위기 시 세계적인 기업들은 표에서 보는 것처럼 5가지 유형으로 불황을 타개하려는 노력을 보였다.

첫째는 체질강화군으로 경쟁력은 갖추고 있으나 재무상태가 급격히 위축된 회사들이다. 이 경우는 유동성 극복이 핵심 관건이므로 과감한 구조조정과 다운사이징 등 긴축 경영이 필요하다.

둘째는 역량집중군으로 경쟁력과 재무상태 모두 양호하지만 잠재적으로 비효율이 나타날 가능성이 있다. 이러한 회사는 선택과 집중으로 비효율을 과감히 도려내고 핵심 역량에 집중해야 한다. 실탄이 있을 때 선제조치를 하지 않으면 첫째 군으로 전락할 수 있다.

셋째는 초일류군으로 경쟁력과 재무상태도 양호하고 현재 사업모델도 군더더기가 없는 형태다. 이럴 경우는 과감한 투자와 공격경영으로 경쟁사와 격차를 더욱 벌려 나가야 한다.

넷째는 불황활용군으로 어려울 때 잘 나가는

사업군을 가진 회사다. 메뚜기도 한 철이라고 이런 회사는 불황기에 오히려 공격경영을 하여 역량을 키워야 한다.

끝으로 엔고 대응군이다. 주로 일본 기업으로 전반적으로 기업 상황은 양호하나 환율 등에 영향을 받아 이중으로 어려움에 처하여 남들보다 더욱 인내하며 위기를 돌파하려는 기업이다.

물론 이상의 선진기업군과 우리 설비업은 많은 차이가 있다. 하지만 그들이 처한 상황과 극복 방법은 현재의 우리 업계와 별반 다르지 않다. 우리를 비취 보기에 충분한 거울이 된다. 이제 그 노하우를 어떻게 우리 회사에 적용하느냐가 우리의 과제일 뿐이다. ☺



김현희(金炫會) 총괄본부장

- 現 원컨넵트웍스 사업본부장
- 서울대 언론정보학과 졸업
- 삼성그룹 디자인연구소 및 UCLA Extension 수료(멀티미디어 부문)

- 삼성화재 홍보, 시장개발, 인터넷 사업 담당(사보, 사장단 연설문, 방송PD, 보도자료, 인터넷 기획, 전국 애니카랜드망 구축 등 담당)