

불황 극복을 위한 경영 전략

백 홍 기 (현대경제연구원 건설팅본부 연구위원)

1. 시멘트업계 현황

경기 침체에 대한 위기감이 고조되고 있는 상황에서 시멘트업계는 어느 때보다 대내외 경영 환경 변화에 대한 위기관리 능력이 요구되고 있다. 전반적인 건설경기 위축에 따른 매출 감소가 예상되는 가운데 수익성 확보라는 원론적인 질문이 화두로 다가온다. 전형적인 굴뚝업종으로 인식되고 있는 시멘트 분야에서 대응 전략 방향 설정에 대한 적절성 여부는 중장기적으로는 생존의 문제로까지 확대된다.

올해의 경우 국내 시멘트 총 생산량은 전년에 비해 많이 감소할 것으로 예상되고 있다. 문제는 2005년 이후에도 산업 전망이 그리 밝은 편이 아니라는 데 있다. 이처럼 시멘트 산업 경기가 침체 상태에 머물고 있는 원인으로는 크게 세가지 요인을 들 수 있다.

첫째, 건설경기의 침체 지속이다. 시멘트 산업은 건설경기에 연동되는 특성이 있는데, 현 정부가 인위적인 건설투자 확대를 통한 경기부양을 하지 않겠다는 의지를 표명하고 있다. SOC 투자가 활발하지 못한 상황에서 결국 건설경기의 회복은 국내 건설시장의 65% 이상을 차지하고 있는 주택건설경기의 재생력 회복을 통해서만 가능할 것으로 보인다.

둘째, 새로운 건축 구조 및 기법의 등장은 시멘트 업체들을 긴장시키고 있다. 시멘트를 대체할 주목할

만한 건설 소재가 개발된 것은 아니지만, 스틸하우스, 철골조 아파트, 목조 주택, 건축용 강화유리의 사용이 증가하면서 단위 공사량에 대한 시멘트 투입량이 감소하였고, 이는 시멘트 생산 저하의 한 원인이기도하다.

셋째, 시멘트의 수출입 불균형 역시 국내 업체들의 생산량을 감소시키는데 일조한다. 올 한해 시멘트의 수출 단가는 내수 단가의 절반 수준에 머물러 수출을 통한 매출 증대를 이룩하지 못했으며, 오히려 값싼 중국산 시멘트 수입 물량의 증가로 인해 내수시장마저 큰 타격을 입었다.

이처럼 현재 시멘트 업체들이 처한 위기의 심각성은 매우 크다고 할 수 있겠다. 그나마 정부의 재건축 관련 규제 변화 조짐이 보이면서 2005년 하반기부터 시멘트 산업의 경기가 회복세로 돌아설 가능성이 있다는 일부의 전망이 나오기는 하지만, 이 역시도 내년의 시멘트 수입이 급증할 것이라는 부정적 요인이 있어 낙관적이지 않은 상황이다.

게다가 최근에 지속되고 있는 유연탄 및 원유가의 상승이 장기간 지속될 경우 오히려 업체들의 원가부담을 가중시킬 수 있다. 또한 건설산업 등 전방산업의 시멘트 수요량이 줄어들고 있는 상황에서 결국 국내 시멘트 업체들에게 불황 극복을 위해 필요한 것은 문제를 근본적으로 해결할 수 있는 경영 전략의 수립일 것이다.

2. 불황 극복을 위한 경영 전략

가. 전략적 방향성

시멘트 산업은 중국산 시멘트의 도전, 대체재의 등장 가능성, 공해 유발 산업으로서의 이미지 등 성장을 가로막는 요인들이 산재하고 있다. 이런 상황에서 변화하는 환경에 원치않은 단기적 처방에 치우치다보면 오히려 기업의 활로를 찾아나가는 데 어려움을 겪을 수 있다. 따라서 국내 시멘트 업체들은 “원칙 경영(Rule Based Management)”의 전략적 방향성 아래 단기적·외향적·맹목적인 성과 추구를 지양하고, 장기적 관점에서 변화를 선도할 수 있도록 체질을 개선해야 한다.

이러한 맥락에서 수익·적합·위험·윤리라는 4대 원칙을 제시할 수 있겠다. 즉 영업 등 경영 활동 측면에서는 수익성을, 기존 사업의 유지나 신규 사업 및 R&D 투자 등에 있어서는 사업 적합성(Portfolio Fit)을 기준으로 의사결정을 해야 한다. 또한 사업 위험에 대한 신중한 고려 및 관리가 필요하고, 윤리 경영을 실천하여 사회적 책임을 성실히 수행해야 한다.

나. 전략 수립의 기본 목표

(1) 경기 위축 및 과다 리스크에 대비한 선제적 긴축 경영

2005년 경기는 기본적으로 上低下高의 양상으로 전망되나, 세계 경기의 침체 가능성, 불안한 국제정세 등 경기 악화 요인이 산재하고 있다. 최악의 경우에 대비하여 리스크 노출 최소화, 매출의 건전성 및 수익성 중심의 경영 기조 유지, 선제적 리스크 관리체제 구축 등 긴축 경영 체제가 요망된다.

(2) 경쟁 심화에 대비한 R&D 투자 강화와 시장 확보

선진 기업과 중국·동남아시아 기업들 사이에서

심화되고 있는 너트 크래커(Nut Cracker) 현상에 대응하여 R&D 투자를 강화할 필요가 있으며, 기존 시장의 방어나 확대 등을 위한 적극적 전략을 구사해야 한다.

(3) 적극적인 질적 구조 개혁 추진

외환위기 이후 지금까지 재무구조 중심의 외형적 구조조정에 치우쳤다면, 앞으로는 질적 구조조정으로 방향을 전환할 필요가 있다. 수익성과 사업포트폴리오 적합성 차원에서 과감한 사업 구조조정, 깨끗하고 민음이 가는 투명·윤리 경영 체제의 정착 등 질적인 구조 개혁을 추진해야 한다.

다. 실천 전략

(1) 사업 포트폴리오 재조정

기존 사업구조에 대한 검토를 통해 투자 대상 사업과 투자 철회 사업을 확인해야 한다. 이를 위해 우선 EVA와 사업구조 적합성을 기준으로 기존 영위 사업과 신규사업 계획에 대한 재평가를 해야 한다.

총투자는 긴축 기조를 유지하는 가운데 ‘역량집중 사업군’에 대한 투자를 강화하여 성장 잠재력을 확충해 나가야 한다. 원칙적으로 총투자 규모가 내부 유보금의 60~70%를 벗어나서는 안되지만, 미래 전략적 사업의 기반 구축과 관련된 투자 또는 경쟁력 강화를 위해 핵심 기술력 확보 차원의 R&D 투자가 위축되지 않도록 해야 한다. 따라서 ‘역량회수 사업군’으로부터 회수한 재원으로 ‘역량집중 사업군’에 대한 신규 투자를 충당하도록 한다.

그리고 현재의 사업 전략과 제품 라인을 유지하면서 이전에 파악하지 못했던 새로운 가치사슬과 부가가치를 창출할 수 있는 사업에 대한 발상의 전환을 시도해야 한다. 기업의 MOST(Mission, Objectives, Strategy, Tactics)를 재검토하고, 발상 전환의 기회를 모색하며, 기존 사업의 고도화를 시도함으로써 경쟁 우위를 지속시킬 수 있는 전략적 돌파구를 마련한다.(<표-1>)

〈표-1〉 사업 구조 및 투자 계획의 평가

	부 적 합	적 합
미래 EVA 高	역량 유지 사업군 (장기 매각)	역량 집중 사업군 (미래 전략 사업화)
현재 EVA 高	역량 회수 사업군 (단기 매각)	역량 유지 사업군 (수익 창출, 장기 매각)
미래, 현재 EVA 高	역량 회수 사업군 (즉시 철수, 분사, 매각)	역량 회수 사업군 (즉시 철수, 분사, 매각)

주 : 역량에는 기업이 보유하는 재무적, 비재무적 자원 및 인적, 물적 자원이 모두 포함됨.

(2) 종합적 상시 위기관리 시스템의 가동 및 전사 이익 관리

불확실한 경영 환경으로 인한 예상치 못한 자금 소요에 대비하여 자금 확보에 만전을 기해야 한다. 기존의 손익관리 체제에서 탈피하여 사업부별 현금 흐름 집중관리 체제로 전환하여 유동성 관리의 질적 개선을 도모해야 한다.

부채비율 목표치를 달성하고, 자기자본 확충이 여의치 않을 경우 부외금융(Off-Balance Sheet Financing)의 활용을 의무화한다. 재무위험 뿐만 아니라 체계적이고 조직적인 위험관리 강화로 시장 위기, 소비 변화, 테러, 컴퓨터 시스템 보안 등 사업위험 및 대외환경 변화까지 종합적으로 관리하도록 해야 한다.

경비절감 중심의 수동적인 원가통제 방식이 아닌 제로베이스의 적극적 목표원가 관리시스템을 도입한다. 저부가가치, 비핵심 업무의 과감한 아웃소싱과 분사화를 확대하여 고정비의 변동비화를 추진하고, 제조 간접비, 판매비, 기타 공통비용을 발생 원천별로 정확히 배분하여 증가 요인을 억제한다.

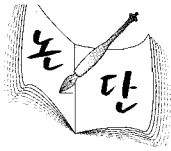
성과주의 보상체계를 구축하여, 핵심인력에 대해서는 경쟁력 있는 보상을 지급하고, 인건비 효율 지표가 악화되지 않는 범위내에서 전략 사업에 한해

우수 인력을 제한적으로 충원하며, 단순 주변 직무는 아웃소싱을 확대하는 등 선제적 인력조정을 통한 인력구조의 효율화를 도모한다.

(3) 신수종 사업 발굴 지향형 R&D 전략

미래 신수종 사업 창출을 위한 융합 기술 개발 체계를 구축한다. 중국의 도전을 위시한 경쟁 격화로 빚어진 기존 시장의 축소 및 수익성 저하를 방어하기 위해 신기술을 적극 활용하는 연구 개발 체계를 구축해야 한다. 향후 발전이 가속화될 정보통신, 바이오, 나노, 환경 기술 등을 기존 기술과 융합하여 미래 성장 기반을 이를 신수종 사업을 발굴하는데 그 목적을 둔다. 이를 위해서는 기존 기술의 연구 개발 체제에 새로운 기술을 개발하거나 외부로부터 입수하여 기존 기술과 융합 또는 접목할 수 있는 조직과 인력을 부가한 새로운 융합 기술 개발 체제가 구축되어야 한다.

신기술 개발에는 A&D(Acquisition & Development)의 활용도 검토할 수 있다. A&D는 시장의 리더로서 충분한 자금을 동원할 수 있는 전통 산업의 기업이 신기술 개발 속도를 높이기 위해 관련된 연구 지식이나 기술을 지닌 기업을 인수해 원하는 신기술을 개발하는 방식이다. 이는 기존 기술과는 무관한 신수종 사업의 기반을 이를 신기술을 개발하



거나, 기존 기술과 융합되어 새로운 사업을 창출해 낼 수 있는 신기술을 개발하는 두가지 방향에서 활용될 수 있다.

(4) 물류관리의 효율성 제고

물류비 최소화에 대한 필요성은 이미 시멘트업계가 오래전부터 인식해 온 현안이기도한데 시멘트는 증량물이라는 특성 때문에 물류비가 큰 부담으로 작용한다. 따라서 재고관리 체계, 최적의 수송 체계 등 효율적인 물류관리 체계 구축 여부가 경쟁력을 좌우한다.

수요자에게 적기, 적소에 적량의 시멘트를 최적 경로를 통해 수송하고, 재고를 효율적으로 관리하여 물류비를 최소화함으로써 수요 변동에 대한 신속한 대응, 수송의 정시성 및 안정성 확보 등을 이루어야 할 것이다.

(5) 윤리경영의 정착

‘투명한 기업’ 이미지를 부각시켜 기업 가치를 제고한다. 시멘트 산업은 원재료 채취 및 시멘트 제조·유통 과정에서 환경오염에 대한 이미지와 공장이 소재한 지역주민들과의 마찰의 소지가 있기 때문에 기존의 환경 중시 경영을 지속·강화하는 지역 친화사업 운영이 중요하다.

조직 내부적으로도 신뢰와 화합의 조직 문화를 창출해야 한다. 기업 경영 정보를 조직 구성원들과 투명하게 공유함으로써 노사간에 신뢰와 화합의 조직 문화를 창출할 수 있다. 신뢰와 화합의 조직문화는 업무 생산성을 높이는 원동력이 되며 타기업이 모방할 수 없는 무형 가치의 경쟁적 우위를 점유할 수 있게 한다.

3. 선진 시멘트 기업의 사례 :

시멕스(CEMEX)의 역발상 공격 경영

시멕스는 외형 기준으로 세계 3위권의 시멘트 제

조업체로서 60여개 국가에서 각종 사업을 전개하고 있으며, 멕시코 몬테레이(Monterrey)에 본사를 두고 있다.

2003년말 기준 매출액 805억 달러에 ROE 10%대를 달성하여, 수익성은 업계 1위 수준이다. 올해 들어서도 3분기 실적을 보면, 영업이익증가율 22%, 현금흐름증가율 17%를 달성하는 등 지속적인 성장세를 보이고 있다.

시멕스는 ‘세계에서 가장 능률적이며 이익지향적인 기업이 됨으로써 고객의 건축 요구사항을 만족시키며 주주의 가치를 창출한다’라는 비전을 가지고 있다. 비전 달성을 위해 ‘① 글로벌 시장을 대상으로 핵심능력인 시멘트와 레미콘에 집중, ② 전세계에서 건축, 토목, 인프라에 대한 수요가 많은 지역에 능력을 집중, ③ 가장 높은 효과가 기대되는 지역에 투자 집중’이라는 철저한 집중화 전략을 지향하고 있다.

시멕스가 집중화 전략을 추구하게 된 배경은 과거의 위기 극복 경험에서 찾을 수 있다. 1994년에 시멕스는 멕시코의 외환위기 속에서 극심한 건설경기 침체로 인해 32억 달러에 달하는 외화부채 상환압박에 시달리고 있었다. 시멕스의 최고경영진은 회사의 생존 및 발전을 위해 기회가 있을 때마다 문어발식으로 확장하였던 호텔, 정유, 관광 등의 비시멘트 사업체를 처분하고 매각 대금으로 멕시코를 포함한 중남미 각지의 시멘트 기업을 인수하는 시멘트 사업으로의 집중화 전략을 실행하였다.

그리고 시멕스넷(CEMEXNET)이라는 IT 시스템을 구축하여, 내부적으로 비용을 절감하고 외부적으로 고객의 요구사항에 신속하게 대응하였다. 즉, 레미콘을 피자보다 빨리 배달하겠다는 약속과 함께 ‘10분 지체시 20% 할인’이라는 정책을 실천함으로써 제품의 차별화와 신뢰성을 제고시킬 수 있었다. 이러한 IT 시스템으로 인해 시멕스는 경쟁기업보다 유리한 원가구조를 갖출 수 있었고, 매출과 이익의 증대를 달성할 수 있었으며, 창출된 이익은 다시 경쟁 시멘트 회사 인수에 투자함으로써 수익의 규모를

지속적으로 확장시켜 나갈 수 있었다.

마지막으로 시멘트 제조 및 유통이라는 기존의 사업범위를 공급사슬망을 중심으로 확장시켰다. 즉, 시멘트 관련 제품의 공급사슬망에 있어서 탁월한 강점을 보유하고 된 시멘스는 이러한 공급사슬망을 활용하여 다른 건설용 자재까지 공급하는 것을 목표로 사업 확장을 추구한 것이다.

시멘스는 '불황 = 긴축경영'이라는 타성적 공식에서 벗어난 대표적 사례이다. 우선, 사업구조적인 측면에서 핵심 사업에 역량을 집중함으로써 불황을 극복할 수 있는 경쟁력 강화와 위험 부담 최소화를 동시에 달성할 수 있었다.

또한 핵심 사업 부문에 대해서는 투자를 아끼지 않았다. 사실 불황기에 직면한 기업이 대규모 IT 투자를 감행한다는 것은 일반적인 통념으로 볼 때, 쉽지 않은 조치라 할 수 있다. 그러나 핵심 사업부문의 경쟁력 강화를 위해 필요한 투자였기 때문에 대규모의 IT 투자를 단행했던 시멘스는 결국 내부 프로세스의 효율성과 고객만족도 제고를 이룩하여 경쟁사들보다 시장점유율을 높일 수 있었다.

4. 맺 음 말

시멘트 제품은 품질 측면에서 차별화 요소가 거의 없고, 특별한 부가서비스를 제공하기도 어렵다. 따라서 가격 이외에 경쟁우위를 차지하기 위한 방안을 찾는 것도 쉽지 않다. 여기에 수입시멘트 증가, 시멘트 대체재의 시장 잠식, 혼화제 사용 비중 증가 등 시장 환경 변화마저 업체들을 긴장시키고 있다. 따라서 우선적으로 기존 거래선을 유지하면서 새로운 판로를 확보해야 한다. 시멘트시장 환경이 공급자 중심에서 수요자 중심으로 급변하고 있는 만큼 고객의 만족도를 최상으로 유지하기 위해 시멘트 품질개선 및 서비스 강화, 신기술 개발로 돌파구를 마련해야 하며, 이와 함께 원가절감을 위한 다각적인 노력도 병행할 수 있어야 한다.

매출 유지와 수익성 확보, 전반적인 경기 위축에도 불구하고, 두마리 토끼를 쫓아야 하는 국내 시멘트업체들이 원칙 중심의 경영전략을 통해 위기를 극복하고, 나아가 글로벌 경쟁력을 갖추 수 있기를 기대한다. ▲

시사 용어 해설

▶ 배출권 거래제

상계(Netting), 상쇄(Offset), 묶음(Bubble), 예치(Banking)제도 등이 있다. 상계는 기업 전체의 배출량을 정해놓고 공장의 배출량을 조정해서 기업전체의 배출량 순증가를 억제하는 제도이고 상쇄는 공장 내부의 조절 뿐만 아니라 다른 공장과의 거래를 통해서 배출량을 조절한다. 묶음은 몇 개의 그룹을 하나로 묶어 배출량을 정해서 배출 총량을 조절하고 예치는 연간 할당량 이하로 배출했을 때 그 차이를 내년 배출권에 더해 주는 방식이다. 정부는 2000년 1월부터 배출권 거래제를 시행해 오염물질 배출량을 줄이기로 했다.