

不況期の 기업대응전략(2)

- I. 불황에 직면한 한국기업
- II. 'S-R(충격-유연역량) 분석
- III. 불황극복을 위한 맞춤형 전략
- IV. 한국 대표기업의 불황극복전략
- V. 한국기업에 대한 제언

출처 : 삼성경제연구소

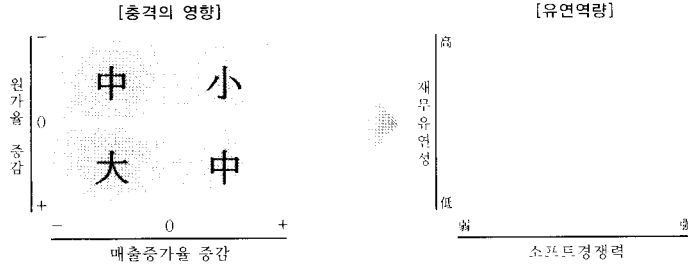
II. 'S-R(충격-유연역량) 분석

1. 'SERI S-R(충격-유연역량) 모델

기업에 닥친 불황의 여파를 충격과 유연역량 관점에서 분석

- 단순히 고성과기업의 전략을 분석하는 차원을 넘어서, 불황기에 기업이 받은 충격과 기업이 보유한 대응 능력(유연역량)이라는 입체적 관점에서 분석할 필요성이 대두
 - 같은 불황을 겪더라도 기업의 역량에 따라 불황극복수단과 전략의 방향성(Strategic Vector)이 다를 수 있기 때문
- 'SERI S-R(Shock-Resilience)' 모델은 불황기에 기업들이 받은 충격과 대응능력을 파악함으로써, 기업의 상황에 맞는 맞춤형 전략을 도출하기 위해 삼성경제연구소에서 개발
 - '충격(Shock)'의 크기는 매출증가율 둔화(수요축명)와 원가율 상승(비용측면)으로 측정
 - 불황대응능력은 재무유연성과 소프트경쟁력으로 구성된 '유연역량(Resilience)'으로 파악
 - 재무유연성은 '이자보상배수(영업현금흐름/이자비용)'으로 측정
 - 소프트경쟁력은 'PIBR(시가총액/순자산(장부가치))'로 측정

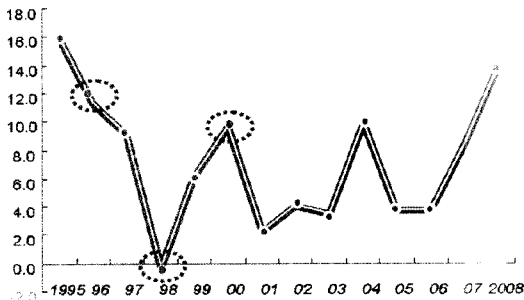
〈 'SERI S-R' 모델 〉



분석대상 및 절차

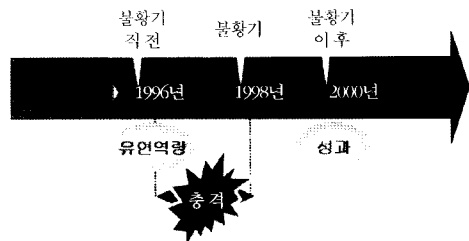
- 분석대상 : 1996~2000년간 거래소에 상장 유지되었던 非금융기업 중 매출 1,000억원 이상인 375個社(2000년 기준)
- 분석시점 : 외환위기 당시 충격의 파급시차와 성장성 분석 등을 통해 불황기 직전(1996년), 불황기(1998년), 불황기 이후(2000년)로 구분
 - 1999년부터 불황이 빠른 속도로 회복되었으나, 2000년 이후 추진된 불황극복전략의 성과는 2000년에 가시화된 것으로 판단

〈 성장성 지표추이 〉



주: 연간 기준 매출액 증가율
 자료: 한국신용평가정보, KisValue DB.

〈 분석시점 〉



- 분석은 성과별 기업群 분류 충격강도 분석 유연역량 분석 순서로 진행
 - 1996년과 2000년의 성과별 기업群을 분류해 기업의 환도변화를 파악

성과별 기업군 분류

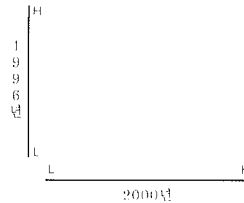
- ▷ 성과의 기준을 성장성(매출증가율)과 수익성(총자산 순이익률)으로 보고 각각의 순위를 산출한 후 이를 합하여 연도별 종합순위를 결정
- ▷ 불황기 직전(1996년)과 불황기 이후(2000년) 각각에 대해 상위 25% 기업과 하위 75% 기업을 구분하고 불황기 전후 성과변화에 따라 다음과 같이 분류

- 고성과群

- ① 불황기 전후 상위 25% 유지(HH)
- ② 불황기 이후 상위 25%에 진입(LH)

- 저성과群

- ① 불황기 이후 하위 75%로 탈락(HL)
- ② 불황기 전후 하위 75% 유지(LL)



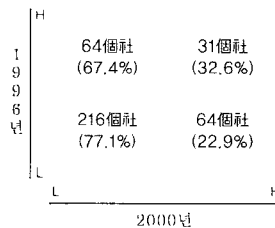
- 1996년 대비 1998년 매출증가율 및 원가율 증감(%)을 통해 불황의 충격강도를 분석
- 1996년의 이자보상배수의 PBR 분포를 통해 유연역량 수준을 분석

2. 분석결과

① 극심한 판도변화 : 불황기를 거치며 상위 25% 기업의 2/3가 탈락

■ 불황직전 상위 25%에 속했던 기업 중 32.6%(31個社)만이 고성과群에 머물렀으며, 67.4%(64個社)는 탈락

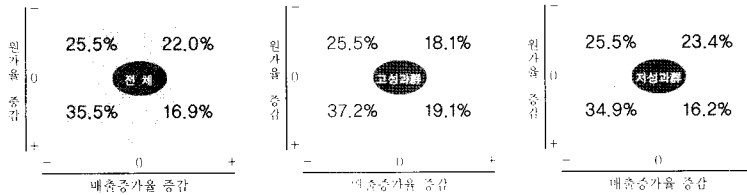
< 불황기 전후 기업판도 변화 >



② 불황의 충격강도는 기업성과와 무관

- 고성과群이 받았던 불황의 충격강도는 저성과群과 비교해볼 때 비슷하거나 오히려 컸었던 것으로 판명
 - 고성과群 중 매출이 줄고 원가가 올라서 큰 충격을 받은 기업의 비중은 37.2%로 저성과群(34.9%)을 상회(III사분면) -수요, 원가 어떤 충격도 받지 않은 기업(I사분면)의 비중을 봐도 저성과群(23.4%)이 고성과群(18.1%) 상회

〈기업성과별 충격의 영향(1996년 대비 1998년)〉

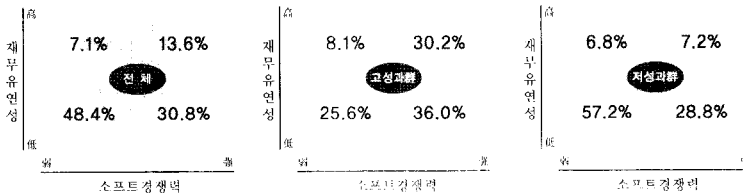


③ 기업성과는 유연역량이 좌우 : 고성과군의 유연역량이 우월

■ 고성과군과 저성과군의 뚜렷한 차이는 불황 직전에 확보해둔 유연역량의 차이인 것으로 나타났음

- 고성과군 중 재무유연성과 소프트웨어정력이 모두 양호했던 기업의 비중은 30.2%지만, 저성과군의 경우 7.2%에 불과

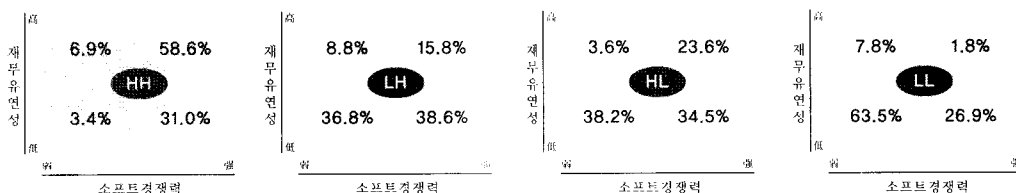
〈기업성과별 유연역량(1996년)〉



■ 고성과군과 저성과군간의 유연역량 차이는 H기업과 L기업의 차이에서 주로 비롯되고, M기업과 N기업간 유연역량은 유사

- M기업의 경우 강력한 구조조정과 공격경영을 병행한 반면, H기업은 불황을 맞아 수비경영에 치중하는 등 M기업과 H기업간 성과 차이는 유연역량보다는 전략차이에 기인한 것으로 보임
- M기업은 자산매각 등의 활발한 구조조정 와중에도 판매관리비를 늘리고 광고선전비도 상대적으로 덜 줄였음

〈세분된 기업성과별 유연역량(1996년)〉



▶ 다음호에 계속