경기불황시 경기순환을 이용한 경영전략이 가장 중요

POSRI, 타이밍을 활용한 기업전략 보고서 내놓아

작년 9월부터 시작된 미국발 금융대란으로 인해 반년이 지난 지금도 세계 각국에서는 그 휴유증을 앓고 있다. 하지만 경기에는 반드시 굴곡이 있는 법이고, 경기가 하락했다면 언젠가는 다시 상승한다는 불문의 법칙이 있다. 이에 포스코경영연구소(POSRI)에서는 '경기순환을 활용한 불황기 기업전략 보고서'을 내놓았다. 다음은 동 보고서를 정리 · 요약한 것이다. (편집자 주)

많은 기업들이 경기순환상의 타이밍을 간과하고 방법에 치우친 전략을 수립하는 경향이 있다. 지금까지 기업전략에 대한 논의는 규모의 경제나 제품 차별화 등과 같은 정적인(Static) 요인이 산업구조나 경쟁우위를 결정한다는 것이 주류이다.

M&A 전략에서도 성공요인에 대한 논의가 대부분이지만, M&A 타이밍이 전략 성공에 훨씬 더 중요하게 작용하고 있다.

▶ 경기순환을 이용한 전략 중요

현재와 같이 심각한 불황기에는 경기순환을 이용한 전략이 더욱 중요하다. 불황기를 잘 이겨낸 기업은 호황기가 왔을 때 탁월한 실적을 거두기도 하는데, 이는 불황을 고통을 수반하는 것으로만 인식하지 않고 호황기를 대비한 역전의 기회로 활용하기 때문이다.

특히 경기순환형 기업은 전략을 선택할 때 경기순환시점에 따른 결과를 예측하고 비교 분석하여 전략을 실행하는 것이 필수다.

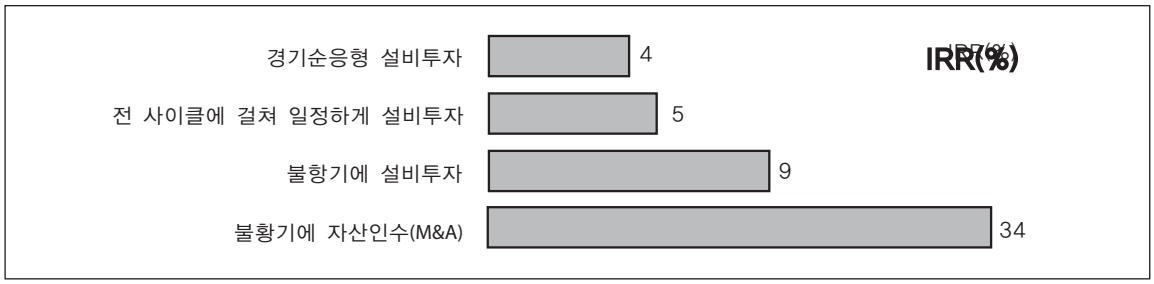
철강, 화학, 반도제, 조선산업은 대표적인 경기순환형 산업이므로 경영전략의 실행에 있어 타이밍을 활용한 전략이 더욱 필요하다. 경기순환형 산업은 대규모 설비투자 비용과 시간이 소요된다는 것이 공통적 특징이다.

1970년대 석유파동 이후 각 산업의 경기사이클은 세계 경기변동과 연관해 주기적으로 순환변동 중이다. 주기적으로 발생하는 경기순환은 수년에 걸쳐 수익에 큰 변동을 불러일으키기 때문에 기업의 경영안정성을 크게 저해하고 있다.

경기순환형 기업의 수익은 제품가격의 변화에 크게 영향을 받으므로 경기순환의 악영향을 최소화하면서 시장점유율이나 수익성을 확보하는 것이 관건이다.

경기에 순응하는 사후적인 불황극복 전략만을 추구한다면, 경기회복기에 경쟁력을 상실하거나 시장기회를 빼앗길 가능성이 농후하다.

〈 자본지출 타이밍에 따른 수익률 차이 〉



▶ 경영전략 실행에 있어 타이밍이 핵심

경기순환을 적시에 이용하는 기업들은 수익률이 높게 나타나지만, 경기에 순응하는 기업들의 실적은 악화되는 경우가 다반사이다.

Mckinsey의 연구에 의하면 불황 이전 상위 25%에 속했던 기업 가운데 40%가 과거의 시장지위를 상실한 반면에, 하위 75%에 속했던 기업 중 14%가 상위그룹으로 부상했다.

경기순환형 전략을 가장 잘 구사하는 기업으로는 Johnson & Johnson, 경기순환에 대한 지식 부족으로 어려움을 겪은 기업으로는 Cisco가 대표적이다.

Johnson & Johnson은 다가오는 불황을 정확하게 예측하고 경기순환형 전략을 적절하게 실행하여 크게 성공하였다.

또, J&J은 경쟁사와 달리 경기불황이 오기 전에 생산과 재고를 줄이기 시작했으며, 경쟁사가 높은 임금을 지불하면서 고용을 증가시킬 때 해고를 통해 인력 규모를 적정하게 유지하였다.

또한 2001년에 닥칠 불황을 예견하여 2000년 경기호황기에 과감하게 1억 달러 이상 자본지출을 축소(7년 만에 첫 축소)하였다.

그 결과 현금보유가 대폭 증가하여 이를 통해 회복기에 대비할 수 있었으며, 경기회복기에는 매출과 수익이 두 자릿수 증가를 기록했다.

한편, Cisco는 경기순환에 대한 지식 부족으로 불황이 닥쳤을 때 경기에 순응하여 불황 극복에만 전념하는 전략을 실시하여 대규모 손실을 기록했다.

또한, 유가 급등과 이자율 급증 등으로 발생한 2001년 3월의 불황이 다가오는 징후를 파악하는데 실패하였다.

그 결과, 불황에 대비한 준비 부족으로 과도한 재고가 발생해 20억 달러 이상의 손실을 기록할 수밖에 없었으며, 8,000명 이상의 직원을 해고하였다.

▶ 타이밍 활용하는 핵심영역 5가지

기업의 경쟁력을 확보하는 방법으로 비즈니스 사이클을 활용하는 전략이 매우 효과적이며, 비즈니스 사이클에 타이밍을 활용하는 핵심영역은 5가지이다.

경기순환을 활용한 핵심 영역별 전략을 다음과 같다.

[투자전략] 투자전략은 △경기침체 사전예측 및 투자 축소를 통한 현금 확보 △경기회복 이전에 투자 확대 △경기 하락기에 설비 현대화 추진으로 요약된다.

설비 투자의 효과는 장기적으로 파급되기 때문에 경기순환 활용여부에 따라 기업의 성장과 소멸이 결정된다. 수익성을 향상시키기 위한 현명한 자본지출 방법은 비즈니스 사이클과 역으로 움직이는 것이다.

이를 위해 경기 침체기에는 회복기를 대비하여 기존의 설비를 현대화하고, 경기회복 이전에는 투자를 확대하여 혁신적인 제품을 개발하거나 새로운 설비를 구축하여야 한다.

〈 타이밍을 활용하는 핵심 영역 〉

- ○ 투자전략: 경기회복 전 설비 투자 확대, 경기 하락기에 설비 현대화 추진
- ○ M&A: 경기순환을 고려한 인수 추진과 과도한 M&A 비용 회피
- ○ 인적자원관리: 침체기에 인재를 보호하고, 호황기에는 고용계약 협상을 회피
- ○ 생산 및 재고관리: 채찍효과를 경계하고, 재고 축소를 위한 주문생산시스템 도입
- ○ 가격전략: 경기순환을 고려한 제품 포트폴리오를 구성하고, 경기 침체기에 가격 인하를 통해 시장점유율 확보

Intel은 신규제품을 개발할 때에 반도체 사이클의 경기순환을 활용하여, 불황기에 회복기를 대비한 투자를 실시하여 높은 수익성 유지하고 있다.

경기 침체기에는 회복기에 대비하여 기존의 설비를 현대화하거나 새로운 설비를 구축하였다. 회복기에 대비한 혁신적인 제품 개발과 신기술 투자를 실시하여 2002년 이후 신규제품인 Centrino mobile processor와 Mobile Pentium IV-M processor를 신속하고 성공적으로 출시하였다.

그 결과, 2002년 대비 매출 13%, 순이익 81% 증가를 기록하였으며, 2003년 3/4분기에는 1996년 이후 가장 높은 증가율을 기록하였다.

Dupont은 1999년에 미리 경기가 하락할 것을 예상하여 Cash Flow 우위를 확보하여 불황에 신속하게 대응하였다. 2001년에 경기 침체가 포착되자 신속하고 적극적으로 대응하여 2000년 70억 달러에 이르렀던 자본지출을 20억달러로 축소하여 현금을 비축하고, 약세시장에서 인수기회를 선점하였다.

비축된 자금을 바탕으로 침체기에 저렴한 가격에 7건의 전략적 기업인수를 성공시킨 결과 확장기에 강력한 성장력을 발휘할 수 있었으며, 미래 부가가치를 창출할 수 있는 새로운 기술 개발을 추진할 수 있었다.

[M&A 전략] M&A 전략에서 중요한 사항은 △인수시점을 시장 사이클 타이밍에 맞추어 선택하고 △과도한 비용이 소요되는 인수합병은 회피한다.

현명한 타이밍은 경기 침체로 타격 받은 기업을 실제가치보다 낮은 가격으로 매입할 수 있을 때이며, 지나치게 비싼 가격에 충동적으로 매입하지 않는 것이 중요하다.

인수나 매각이 비즈니스 사이클과 맞아 떨어지지 않으면, 매력적인 계약이 기업 경쟁력을 약화시켜 시장에서 도태되게 만드는 최악의 결과를 초래할 가능성이 농후하다.

지나치게 높은 비용을 지불한 M&A는 경기 침체기에 인수기업조차 파산하게 만드는 요인으로 작용한다.

Micron은 반도체시장이 불경기일 때 경쟁업체들로부터 반도체 제조설비를 최저가격에 매입하여 경쟁사를 제거하고 시장점유율을 확대하였다.

1998년 DRAM시장이 악화될 때 Texas Instruments로부터 세계적으로 분산된 4개의 반도체 조립라인을 인수함으로써 글로벌에 성공하는 동시에 핵심 경쟁사의 생산을 축소시키는 데 성공하였다.

또한, 2002년 4월에는 20억 달러의 가치가 있는 도시바의 DRAM 공장을 3억 달러에 매입하였으며, 이를 통해 DRAM의 시장가격을 수익성 있는 수준으로 회복하였다.

한편 Exodus Communications은 고율의 부채를 이용해 경쟁업체들을 인수하였으나, 경기 침체가 시작되자 채무상환을 위해 헐값에 자산을 매각하였다.

1990년대 후반 인터넷 사용 급증으로 AIS 등 관련업체를 급히 인수했으며, 불황기인 2000년에도 Keylab 등의 업체를 무차별적으로 인수하였다.

2000년 이후 경기 침체로 현금흐름이 악화되자 Exodus의 자산은 Cable & Wireless와 Digital Island에 매각되었는데, 이 업체들은 경제가 회복되면서 급속한 성장을 시현하였다.

[인사관리전략] 인사관리의 가장 중요한 요소는 △침체기에 인재를 보호하고 △호황기에는 고용계약협상을 기피하는 것이다.

훌륭한 인재를 확보할 수 있는 최상의 순간은 모든 기업들이 정리해고를 하는 때이며, 이때 얻은 인력은 경기 확장기에 큰 자산이 된다. 경기 호황기에는 인재를 구하기 어렵지만 불황기에는 우수인재를 확보하기가 용이하다.

최악의 노사협상 시기는 경기가 최고조에 달했을 때이며, 이때 이루어진 합의는 결국 문제를 낳게 되

므로 경제가 확장되는 단계에서는 장기 고용계약을 맺지 않도록 조심하여야한다.

Nucor는 경기순환을 반영한 인적자원관리에 성공함으로써 불황기에도 우수한 경영실적을 유지하였다. 불경기에 상위직급이 상대적으로 더 많은 임금을 삭감함으로써 생산능력의 손실 없이 회사의 노동비용을 줄이는 매우 유연한 '고통분담' 프로그램을 운영하였고, 필요 시 타 기능부서로 이동할 수 있도록 'cross-trained' 노동력을 보유하고 있어 부문 간 인력 조정을 용이하게 하였다.

현대 기업에서는 보기 드물게 종업원들이 충성심이 높고 회사를 위해 희생하는 조직문화를 보유하고 있다.

한편 United Airlines은 경기 확장이 절정에 이른 시점에 노동계약을 체결하여 전 항공업계의 경쟁력 하락을 초래하였다.

2000년 여름, 미국 역사상 가장 길었던 경기 확장기의 정점에서 여러 달의 협상 끝에 조종사 임금을 21%~28% 인상하고 매년 4% 인상하기로 하는 등 노조의 요구를 수용하였다.

이는 항공사 중에서 가장 높은 임금이며, 경쟁업체의 '단체협약'에도 큰 영향을 미치는 모델이 되어 항공업계의 임금 상승으로 이어지면서 저가 항공사와의 경쟁을 초래한 결과를 낳았다.

[생산 및 재고전략] 생산 및 재고전략 수립시 △경기후퇴와 회복을 예측한 생산과 재고관리 △채찍효과(Bullwhip effect, 하류의 고객주문정보가 상류로 전달되면서 정보가 왜곡되어 수요와 공급의 왜곡이 발생하는 현상) 경계 △재고축소를 위해 주문생산시스템 실시가 중요하다.

경기회복이 시작되기 전에 생산과 재고수준을 높이지 못하면 공격적인 경쟁업체에 시장점유율을 빼앗길 위험이 다분하다.

거시적 차원에서 경기순환 사이클 신호를 포착하여 생산량을 경기순환에 앞서 조절하는 형태로 운영해야 하며, 정보공유와 수요예측 효율화로 공급망의 효율성을 높이고 대응성을 향상시키는 노력이 필수적이다.

주문생산방식이 어려운 경우에는 경기순환 변화에 신속하게 대응하는 것이 바람직하며, 공급망 파트너와 직원들에게 개방적인 자세를 보이는 것이 중요하다.

그 예로 CISCO는 채찍효과로 인해 생산과 재고조절에 실패하여 2001년 경기 하강기에 엄청난 손실을 입었다. 1990년대 중반의 확장기와 하이테크 붐의 정점에서 CISCO는 쇄도하는 주문을 충족시키는 데 엄청난 어려움을 겪었는데, 이 같은 만성적 공급부족은 고객들이 실제수요보다 많은 양을 주문한 가수요 때문이었다.

지속적으로 증가하는 가수요를 충족시키기 위하여 생산과 재고를 증가시키는 방식으로 주문량을 소화했으나, 경기 침체기에 접어들어 수십억 달러의 재고를 안게 되면서 엄청난 손실을 입었던 것이다.

한편, Dell은 주문생산방식으로 비용을 대폭 절감하였으며, 경기 하락기에는 이를 경쟁사보다 시장점유율을 높이는 무기로 활용하였다.

재고기간을 대폭 축소한 결과 경쟁사인 Gateway나 Hewlett-Packard의 재고회전율이 30 이하인데 비해, Dell은 100이상 달성했다.

또한 경기 침체기에 경쟁사들은 많은 재고량으로 인해 구식화된 컴퓨터 가격을 인하할 수밖에 없는 상황에서 Dell은 주문생산방식에 의해 경쟁력 있는 가격에 최신의 제품을 제공할 수 있어 매출 증대의 프리미엄을 구가하였다.

[마케팅 및 가격전략] 경기침체기에 광고를 효과적으로 활용하고, 제품 포트폴리오를 경기 사이클에 맞추는 한편, 시장점유율 제고를 위해 가격을 인하한다.

경기 후퇴기에 광고를 확대할 경우 성장 모멘텀을 확보할 수 있으며, 시장여건이 어려울 때 가격

인하를 통한 시장점유율 확대는 경기 확장시 최대의 수익을 보장할 수 있다.

경기순환과 반대로 광고를 함으로써 브랜드와 시장점유율을 구축하는 방안도 있다.

매출 증대를 위해 경기가 좋을 때 가격을 인상하고, 경기가 나쁠 때는 시장점유율 유지를 위해 가격을 인하하는 것이 바람직하다.

그 예로 Singapore Airline은 1997년과 1998년 아시아 금융위기 때 다른 항공사들이 대부분 비용을 크게 줄인 것과 달리 제품 포트폴리오를 변경하여 수익성을 제고하였다.

세심한 고객분석을 통해 10%의 잘못된 원가 절감이 100% 고객 유실로 이어질 수 있다는 분석을 하고 Cut 2- Invest 1 프로그램을 활용하기 시작했다.

Cut 2-Invest 1이란 불황기 기업은 비용절감을 (Cut 2) 통해 확보한 자금으로 미래에 필요한 사업에 투자하는 프로그램이다.

장거리 여행자와 1등석 고객이 수익성이 높다는 사실을 깨닫고 단거리노선에서 절감한 5억 달러로 퍼스트 클래스와 비즈니스 클래스를 업그레이드한 결과 경쟁사에 비해 지속적으로 수익을 확대할 수 있었다.

한편 Goodyear사는 2001년 경기 침체기에 가격 인상을 추진함으로써 매출과 수익이 하락하는 현상을 경험하였다.

1990년대부터 높은 부채와 유럽시장에서의 수익하락, 유가상승에 의한 비용증가 압력에 시달리고 있던 차에, 2000년 가을에 경쟁사인 Bridgestone이 600만 개 이상의 타이어를 리콜하는 기회가 발생하였다.

이 때가 가격 인상의 좋은 기회라고 판단하고 2001년 경기불황으로 대체수요와 신규수요가 급감하는 등 시장상황이 급변하였음에도 2001년에 세 번이나 가격을 인상하였다.

공격적인 가격 인상에도 불구하고 매출은 증가하지 않았으며, 200만 달러 이상의 손실을 입고 경쟁사인 Bridgestone의 점유율을 빼앗는 데에도 실패하였으며, 2001년 31달러였던 주가도 2002년에는 7달러 이하로 하락하는 결과를 낳았다.

이를 총체적인 관점에서 보면 글로벌 금융위기 속에서도 호황기에 대비한 시장점유율 확대, 설비투자, 기술개발투자 전략의 일관된 추진이 필요하다.

경기회복 시 수요증대 및 가격상승이 예견되는 전략제품에 대한 지속적인 설비투자와 혁신적인 기술개발투자 확대가 필요하다.

향후 경기 회복기에 경쟁에서 유리한 고지를 선점하기 위해 불황기에 가격인하정책을 실시해 시장점유율을 높이는 한편 경기회복 시 수익성을 증가시킬 수 있도록 대비해야한다.

불황 극복을 위해 전 직원이 도전의식을 가지고 위기를 극복할 수 있도록 비전공유를 강화해야한다.

불황 이전에 충분한 자금확보를 통하여 전 세계적으로 어려움을 겪는 경쟁업체를 M&A함으로써 글로벌화의 호기로 활용하여야 한다.

불황기 직전에 규모를 확대했거나 사업다각화를 위해 무리한 투자나 M&A한 기업들을 주도면밀하게 검토하고, 글로벌화를 위한 핵심요소에 대한 적극적인 투자 기회를 발굴해야 할 것이다.

경기순환을 활용한 전략을 실행하려면 세계경제 및 산업경기 등에 대한 예측능력 강화가 필수적이다.

경기순환을 고려한 현명한 전략 추진을 위해서는 비즈니스 사이클이 어떠한 방향으로 가고 있는지를 일관성 있고, 적절한 시기에 예측하여야 한다.

시장변화에 대응하기 위해 필요에 따라 가격을 바꾸거나, 판매조건을 바꿀 수 있도록 신속한 대응능력을 확보할 줄 알아야 한다.

또한, 불황 이후 경기회복시의 시장재편을 고려한 시나리오 플래닝 수립도 검토할 필요가 있다.