



경기상황 별 경영 시나리오

김현회 / 원칸네트웍스 사업총괄본부장

예전에도 본 칼럼에서 한번 소개했지만 변화가 많을 것으로 예측될 경우에 유효한 경영 전략 중의 하나가 시나리오 경영이다. 즉, 미래에 관하여 몇 가지 경우의 수를 상정하고 시뮬레이션을 해본 후 각 상황에 맞는 가상 시나리오를 만드는 것이다. 미국의 웰 정유사 등이 석유 파동시 큰 효과를 보아 유명해진 전략으로 자재 가격 변동이 심할 것으로 보이는 우리 설비 업계에도 적용해 볼 만하다. 본문에서 구체적으로 살펴보고자 하겠다.

2010년 1월~2월 자재 동향

자재 전반	<ul style="list-style-type: none"> - 연초이래 원자재 가격의 등락이 잦고 깊어지고 있음. - 원자재 시장 안팎으로 악조건(칠레 구리 광산 광부 파업, PIGS/STUPID 사태 등)도 많이 발생하여 상황이 다소 혼란스러움.
강관 및 관련 제품	<ul style="list-style-type: none"> - 제조사들의 강력한 단가 정책이 효력을 발휘하지 못하고 있었으나 새해 들어 원자재 가격의 인상 등 외부 요인으로 3월 단가 인상 가능성이 높음.
동관 및 관련 제품	<ul style="list-style-type: none"> - 동관 가격은 롤러코스터를 타고 있는 상황임. - 2월초 3% 정도의 인상이 있었던 동관은 설 연휴 전 일시적인 급락이 있었으나 연휴 이후 LME는 다시 반등하고 있는 상황임. - 3월에 가격 하락이 예상되고 있으나 낙폭이 어느 선인지 예상하기 어려움.
STS관 및 관련 제품	<ul style="list-style-type: none"> - STS관은 2월 KG 당 100원이 인상되었고 국제원자재 시장의 니켈 가격이 TON 당 20,000불이 넘어서며 단가 인상 요인이 발생함. - 3월 중 제조사들의 단가 인상 계획이 있는 것으로 예측됨.
PVC관 및 관련 제품	<ul style="list-style-type: none"> - 새해 들어 어렵사리 안정세로 이어지던 PVC가격이 설 연휴 전 PPI의 기습적인 단가 인상 통보로 혼란이 가중 되고 있음. - 설 연휴 후 타제조사들의 눈치 보기가 심해지고 있는 상황임. - 3월 타제조사들의 단가 인상이 예상됨.
구매 전략	<ul style="list-style-type: none"> - 전반적인 건설경기 침체 속에 자재 가격의 변동이 심해질 것으로 예상되므로 중장기적인 자재 수급 계획이 필요함. - 단기 물량의 경우 각 회사의 현장 공정 상황에 따라 수급 상황을 지켜보며 대책을 세우는 것이 유리함.



시나리오 경영 전략에서는 사안에 따라 경우의 수는 많을 수도 있고 적을 수도 있다. 일반적인 경우는 3가지의 상황을 가정하고 시나리오를 작성한다. 최상-보통-최악의 경우가 그것이다. 우리 업계에서 최상의 상황(Best Case)은 국내외 경기가 모두 호전되고 건설경기도 활황이 되는 것이다. 이 경우 우리 설비사들은 수주를 많이 하게 될 것이고 자금 사정도 좋아질 것이다. 하지만 그동안 허리띠를 너무 졸라 매어 인력과 현장 관리에 과부하가 걸릴 수 있다. 또 그동안 움츠리고 있던 자재 값이 폭등할 우려도 있다. 따라서 최고의 상황이 되더라도 그 열매는 준비된 자에게만 돌아갈 것이다.

둘째로 보통의 경우(Normal Case)가 있다. 경기가 현재의 상황에서 조금 나아지는 정도이다. 이때는 사실 중장기적인 전략보다는 단기적으로 현재의 경쟁력을 극대화하는데 힘을 쏟아야 한다. 그래서 한 건이라도 더 수주하고 수주한 현장은 반드시 이익을 낸다는 자세가 필요하다.

끝으로 상정할 수 있는 경우는 생각하기도 싫은 최악의 상황(Worst Case)이다. 남부 유럽 등의 문제가 심각해져서 세계 경기가 더블딤(반복 침체)에 빠지고 건설경기가 더 나빠지는 경우이다. 이때는 버티기 작전

에 돌입해야 한다. 사태가 장기화되더라도 쓰러지지 않도록 필요 없는 짐은 모두 버리고 가볍게 움직여야 한다. 자재도 그 때 그 때 필요한 물량만 구매하며 실탄을 최대한 아껴야 한다. 이 경우는 끝까지 견디어 살아남는 것만으로도 향후 도약이 보장되는 것이나 마찬가지이기 때문이다. 상황이 어떻게 전개될지는 아무도 모른다. 하지만 가장 가능성이 높은 경우를 도출하고 각각의 경우에 대비하여 전략을 세우면 실제 상황에서 큰 효과를 발휘할 것이다. 

김현회(金炫會) 총괄본부장 프로필



- 現 원켄네트웍스(구 설비넷) 사업총괄 본부장
- 서울대 언론정보학과 졸(91년)
- 삼성그룹 공채 입사(91년, 삼성화재 발령)
- 홍보실 근무(사보, 사장단 연설문 작성, 사내방송PD, 언론·인터넷 담당 등)
- 삼성그룹디자인연구원 멀티미디어학과 및 UCLA Extention(뉴미디어, 스토리텔링 등) 과정 수료
- 시장개발 및 영업기획 업무 담당(PDA영업, 리플렛 기획 등)
- 인터넷사업팀 근무(삼성화재 전국에니카서비스망 구축, 전사 인터넷사업 기획 운영 등)