

불황기 공격 경영



신 형 원
삼성경제연구소수석연구원

불황기, 방어와 공격의 조화

본 황기에기업을위협하는가장큰요인은수요감소로경영실적이악화되고여기에자금조달까지어려워지면서현금유입이감소하는문제일것이다. 이에기업은구조조정을통해현금유출을줄이거나현금유입을늘려현금흐름을안정화시키는대응을해야한다. 현금유출을줄이기위한방법으로는불요불급한비용은 물론 인건비 및 판매관리비, 광고비등의 경상비용을절감하고투자를연기하는조치가있으며, 현금유입을늘리기위해서는사업및자산등을매각하는방법이대표적이다.

이처럼현금유입감소에대응하여비용절감, 자산매각등을통해 현금 흐름을 안정화하는 소극적 구조조정을 ‘불황기 방어 경영’ 이라고한다. 경기회복시점이불투명한상태에서불황장기화에 대비하여 방어 경영에 나서는 것은 불가피하다. 그러나 불황 타개책으로 방어 경영에만 치중할 경우 경쟁력이 약화될가능성을 경계해야한다. 근본적인 경쟁력을 높이지 못하고 자산 매각이나 비용 절감에만 초점을 맞추면 성과의 재하락이 발생하게 되고 또다시 방어 경영을 해야 하는 ‘축소 지향적 악순환’에 빠지기쉽기때문이다.

반대로 ‘불황기에공격’이라는 역발상의유혹에 끌려 自社の 역량을 초과해투자하는것은기업의 생존을위협할수도있다. 불황장기화에대비해유동성을확보하지못한채M&A 혹은신사업진출에무리한투자를할경우치명적인결과가초래될수있기 때문이다. 이러한문제로 불황기에는 방어 경영을 통하여확보한자원을재투자함으로써사업구조를고도화하고성장기반을구축하는방어와공격의선순환구조가필요하다.

공격 경영의 유형과 사례

불황기공격전략은매출증대등단기적경영실적개선을도모하는경우와불황을활용하거나불황이후에대비하는중장기적 목적으로의 구분이 가능하다. 단기적 목적으로는 (1) 적극적 마케팅을 통한 매출 증대, 중장기적 목적으로는 (2) 시장지위 강화, (3) 신성장동력 확보 등이 있다.

적극적 마케팅을 통한 매출 증대

불황기에는 ① 저비용 · 고효율 광고로 인지도를 제고할 수 있다. 광고 시장 수요가 감소하고 이에 따라 광고 단가가 낮아지기 때문에 투입 비용에 비해 광고 효과가 높아지는 점을 활용하는 것이다. 이전에는 제품의 성능 및 가격 경쟁력은 있으나 브랜드 인지도가 낮은 신생 기업, 후발 기업 등이 기존 대기업 광고가 줄어드는 시기에 오히려 광고 예산을 늘림으로써 브랜드 노출을 극대화하는 것이다.

또한, ② 새로운 유통 채널 확보로 시장 확대를 도모할 수 있다. 불황기에 저렴한 비용(임대료 등)으로 유통망을 확대하고 유통 비용이 낮은 새로운 유통 채널을 활용하는 것이다. 특히 과거 유통망이 취약했던 기업은 철수 및 축소하는 타사의 유통망을 비교적 쉽게 확보하는 것이 가능하다. 예를 들어 가구 및 소품 업체인 까사미아는 1997년 외환 위기 이후 은행들의 구조조정으로 시내 오피스의 지점들이 철수하자 그 자리를 저가에 장기 계약해 2000년대 초반 8개의 대형 직매장을 개장함으로써 높은 집객(集客) 효과를 얻었다.

이 밖에도 불황기에 소비자의 구매 행태 변화를 선제적으로 예측하여 고객의 발걸음이 많아지는 길목을 선점하는 것이 필요하다.

③ 불황기의 소비 니즈에 맞춘 제품 개발을 하는 것도 필요하다. 불황기에 증가하는 합리적 소비, 미래 준비를 위한 소비 등과 같은 소비 니즈를 반영한 제품을 개발하는 것이다. 제품 품질 수준을 떨어뜨리지 않고 크기나 기능 등을 축소함으로써 고객이 체감하는 가격을 낮추는 것이 대표적 방법이다. IT 제품 중 부가 기능을 없애고 핵심 기능만을 살린 디버전스 제품이 활발히 출시되고 있으며, 유통 업체들이 소포장 단위의 제품 판매를 더욱 확대하는 추세가 이를 반영한다. 이때 저가 제품이 곧 저질 제품으로 인식되지 않도록 주의하며 기존 브랜드 이미지에 부정적 영향을 미치지 않도록 관리하는 것이 필요하다. 예컨대 일본이온(Aeon)의 경우 자사 PB 제품 중 가격 경쟁력이 특별히 높은 제품에 ‘Best Price by topvalu’ 로고를 붙이고 가격이 낮은 이윤 상품 포장에 명확히 설명하고 있다.

시장 지위강화

시장지위를강화하기위한전략으로는①경쟁사M&A로 시장 지배력향상이있다. 불황기에는경영환경이급격하게악화되면서 우량 기업도 일시적인 자금 부담을 견디지 못하고 저렴한 가격에매물로나오는경우가 빈번한점을활용하는것이다. 이전락은신용도가높거나자금여유가있는기업이실행할수 있는 전략이다. 경쟁사를 인수·합병하는데 있어 적합한 시기는 불황이 상당히 진행되어 매물의 가격이 가장 낮아지는 시점인데언제, 누가, 어떤조건을가지고매물로등장할지예측하기 어려우므로 상시 M&A 전담 조직을 구축하여 전략 시나리오별로 접근하는것이바람직하다.

다음으로②생산요소가격하락을활용한설비확장도가가능하다. 불황기에는토지등 부동산가격이하락하고건설 비용도 절감할수있는점을활용해경기회복기의수요증가에대비하는것이다. 경쟁사가설비투자를연기하고있을때예정된설비투자를 계획대로 실행함으로써 규모의 우위 혹은 신제품 생산라인을확보함으로써불황이후고성장·고수익을추구한다.

이밖에③제품업그레이드를위한기술개발도시장지위를 강화하는주요수단이된다. 자금사정이어려워진기업이R&D 투자를소홀히할때제품기술을강화하여경쟁기업과의격차를 확대하는것이다. 불황기에벌어진기술격차는모든기업이 적극적으로기술에투자하는호황기에줄어들지않는점을염두에둔전략이다.

신성장 동력확보

신성장동력확보를위한공격경영으로①M&A를 통한사업 구조재편을들수있다. 불황으로평가절하된타기업혹은일부 사업 부문 등을 흡수해 고수익·고성장사업 구조로 업그레이드하는것이다. 불황기에이전락을사용하려는기업은현사업중일부의매각을통해확보한자금으로이중사업을M&A함으로써재무건전성을유지하면서변신을시도하는경우가다수라는점을유념해야한다. 충분한인여자원을유지해서진입초기에과감한마케팅, 혁신적제품개발등에활용하고유동성위기에대응하기위함이다. 뿔업종M&A로사업구조를재편하기 위해서는저평가된매물이고를수있는‘선구안 과거래를성사시킬 수 있는’ 실행력 이 관건이다. 불황기에는많은 기업들이 M&A 시장에 주목하므로 경쟁사보다 앞서 좋은 매물을 선취할 수 있는 신속한 대응력이 필요하며 명확하게 정의된 성장 경로를 바탕으로 사전에 M&A의 판단 척도를 마련해야만 매물 등장했을 때 신속한 행동이 가능하다.

사업구조재편까지는 아니더라도 기존 사업의 핵심 역량을 확

용해 ② 고부가가치 인접 사업으로 확장하는 것도 바람직한 공격 전략이다. 기존 고객들의 높은 인지도와 신뢰도를 활용하기 위해서는 기존 고객을 축으로 한 인접 사업 확장이 효과적이다. 이때 고객이 기존 제품과 신규 제품 및 서비스를 결합 사용하도록 유도할 경우, 전환 비용이 높아져 타사 제품으로 이탈하기 어려운 점을 활용하는 것이 중요하다.

불황기에 ③ 미래 신기술로 신성장 동력을 확보하는 것은 미래 수익원을 확보하는 중요 수단이다. 업계 최초의 기술 확보로 메가 히트 상품을 개발함으로써 장기간 시장을 석권할 수 있기 때문이다. 1930년대 대공황 당시 듀폰은 R&D에 적극 투자해 합성 고무, 나일론 등의 메가 히트 상품을 최초로 발명하여 막대한 수익을 창출하였고, 같은 시기에 가전 회사인 RCA도 세계 최초로 컬러 TV 개발에 투자하기 시작하여 불황이후 장기간 시장을 독식하였다. 이전락을 실행하기 위해서는 단기적 제품 업그레이드 기술 투자와는 별도로 R&D 투자의 일정 부분을 중장기적 연구에 지속 투자해야만 한다.

시사점

불황기에는 방어 경영과 공격 경영의 조화가 중요하다. 비용 절감, 자산 매각 등으로 확보한 자원을 가급적 빠른 시간 내에 재투자함으로써 고통스러운 과정을 견뎌내고 조직 내 활력을 제 공함으로써 성장 여력을 유지해야 하기 때문이다. 본고에서는 공격 경영에 초점을 맞추어 설명했으나 손자병법의 ‘공즉유여(攻則有餘, 공격을 잘하는 자는 병력의 여유가 있다) 원칙처럼 안정적인 현금 유동성 확보가 공격 경영의 선결 조건임을 유념해야 한다. 방어와 공격을 조화시키기 위해서는 매각할 사업과 집중할 사업을 중장기적 성장 경로 관점에서 파악하는 것이 우선이다. GE의 전 CEO 잭 웰치가 ‘GE의 가전 산업은 불황기와 호황기의 실적을 합칠 경우 이익이 제로에 가깝다. 하지만 이 사업을 매각하면 4억 달러의 현금이 들어오고 이를 전력 등 다른 경쟁력 있는 사업을 재편하는 데 쓸 수 있다’고 말한 것을 상기 할 필요가 있다.

방어 경영과 공격 경영의 선순환을 통하여 불황 이후의 새로운 기회에 대비하기 위해서는 경쟁 구도의 변화를 선제적으로 예측하고, 소비니즈의 변화가 일어나는 지점점해야 한다. 이를 바탕으로 경쟁 우위 요소가 변화하는지 확인하고 이에 따라 지금 축적해야 할 내부 역량은 무엇인지 파악해야 한다. 기본적으로는 불황 기간 동안 설비 및 재무 경쟁력 뿐만 아니라 기술력, 브랜드력, 고객 자산 등과 같은 무형의 자산에도 관심을 기울여야 한다. 또한 조직 구성원들의 신뢰도 잃지 않도록 비전을 명확히 제시하고 불황기에 역량 축적의 투자를 고취시켜야 한다. ㉠