

V. 경영 시사점과 대책

1. 경제 여건 종합 평가

		변동 방향		기업 경제에 미칠 영향					
		하반기	97년	수출		내수		자금 사정	
				하반기	97년	하반기	97년	하반기	97년
국내 수요	투자	0, ↑	0, ↑	▲	▲	▲	▲	▲	▲
	소비	0, ↓	0, ↓	▲	▲	-	-	-	-
	정부	↑	↑	▲	▲	+	+	+	+
정책	통화	↓	↑	-	+	-	+	-	+
	산업	↑	↑	+	+	▲	▲	▲	▲
국내 부문 종합 평가				▲	+	▲	▲	-	+

↓

국내외 부문 총평	▲	+	▲	▲	▲	+
-----------	---	---	---	---	---	---

↑

		변동 방향		기업 경제에 미칠 영향					
		하반기	97년	수출		내수		자금사정	
				하반기	97년	하반기	97년	하반기	97년
해외 시장	선진국	↑	↑	+	+	▲	▲	▲	▲
	개도국	↓	0, ↓	-	-	-	-	-	-
원유		↓	↓	+	+	▲	▲	+	+
국제 금리		↑	↑	-	-	▲	▲	-	-
원/달러		절상	절상	-	-	+	+	-	-
엔/달러		절상	절상	+	+	▲	▲	+	+
통상 여건		0, ↓	0, ↓	▲	▲	▲	▲	▲	▲
해외 부문 종합 평가				+	+	▲	▲	▲	▲

주 : 1) ↑는 증가(상승), 0는 이전과 비슷, ↓는 감소(하락)를 의미
 2) +는 긍정적 효과, ▲는 중립 효과, -는 부정적 효과를 의미

2. 경영 전략 방향

(1) 경영 환경 변화와 경영 전략 방향

<96년 하반기 및 97년 경영 전략 방향>

하반기 경영 환경	경영 전략 방향
경쟁력 약화 및 시장 개방 진전으로 경쟁 격화	<p><내부 역량 강화 전략></p> <ul style="list-style-type: none"> - 부문별 역량 강화를 위한 質的 經營 추구 - 적극적인 협력 업체 육성 - 조달·생산·판매 등 각 부문별 물류 합리화 - 정보 시스템 구축 및 네트워크化로 시너지 효과 창출
국내 경기 둔화 속 시장의 세계화 진전, 세계 경기 상대적 회복	<p><시장 확대 및 창출 전략></p> <ul style="list-style-type: none"> - 적극적인 고객 만족 경영의 실현 - 고부가가치化의 적극 추진 - 브랜드 이미지 개발 - 전략적 제휴 등 외부 자원의 효과적인 활용을 통한 적극적인 해외 시장 개척 - 유망 시장에 대한 적극적인 해외 투자 및 현지화 전략 추진 - 국제 정보 통신망(예:인터넷)의 적극적인 활용을 통한 시장 창출
경영 리스크 증대 (금리 환율 변동성 증대, 소비자 니즈의 변화)	<p><시장 변화에 유연한 대응력 강화 전략></p> <ul style="list-style-type: none"> - 금융 재무 기능 강화 - 시장 수요와 생산의 연동성 강화 - 생산 시스템의 유연성 증대 - 고객 니즈의 세부적인 파악을 통하여 이를 상품 기획 단계부터 반영

(2) 세부 경영 전략

1) 기업 재무 전략

경기 하강기에는 수익성과 시장 점유율 유지 전략 필요

○ 경기 하강기의 기업 재무 전략은 수익성과 시장 점유율의 유지에 초점을 맞추어야함

○ 예산 실적 분석 강화

- 예산 실적 분석은 매출 계획, 원가 계획, 기타 비용 계획 등을 실적과 비교 분석하는 것임
- 예산 실적 분석을 강화하여 문제점 또는 이상 징후의 조기 발견, 원인 규명 및 대책 수립에 만전을 기하여야함
- 이같은 분석에서 중요한 것은
 - 월별 또는 분기별 결산이 지연되지 않도록하여 경영과 관련된 의사 및 정책 결정을 적기에 내릴 수 있도록 하여야 하며
 - 분석을 위한 자료의 조작을 막아 의사 결정이 올바르게 내려질 수 있도록 하는 것임
- 정보 처리의 신속성과 정보의 공정성을 확보하기 위해서는 회계 정보 시스템의 구축이 필수적임

장기 자금 조달보다는 단기성 자금 활용

○ 기업 금융 계획의 보완

- 경기 하강 초기에는 금리가 하향 안정세를 유지하므로 성급한 장기 자금의 조달을 자제하고 단기성 자금의 사용 비중을 높임
- 경기가 저점에 가까워지면 곧 금리가 상승하게되므로 장기 자금의 비중을 늘리고 단기 자금의 비중을 줄이는 것이 바람직함

2) 국내외 마케팅 전략

마케팅 활동 강화 필요

○ 수출 둔화와 경기 침체에 따른 국내 경제의 연착륙이 예상되므로 보다 공격적인 마케팅 활동이 필요함

- 마케팅 조직의 효율적인 개편을 통해 국내 영업망의 네트워크화를 추진하고 유기적 업무 연계를 통

- 한 마케팅 영업력 확대에 노력해야 함
- 이를 위해서는 고객 정보의 관리를 통하여 세분화된 고객 집단에 대한 마케팅 노력을 강화시켜야 함
- 해외 마케팅 활동은 엔저에 따른 경쟁력 약화를 만회하기 위한 마케팅 노력이 필요함
- 이를 위해서는 현지화된 마케팅 조직과 현지 고객의 요구를 반영하는 제품 개발이 무엇보다 중요함

3) 인사·조직 전략

조직 및 인력에 대한 효율적 운용 필요

- 호황기에 비대화된 조직 및 인력에 대한 효율적인 운영 방안이 모색되어야 함
- 경영 환경 변화에 대응한 조직의 Slim화 및 Flat화를 추구

노사 관계 안정 필요

- 노사 관계 안정에 각별히 유의해야 함
- 경기 하강과 더불어 노사 관계가 불안정해질 경우에 기업 활동은 더욱 위축될 것임
- 따라서 인원 변동과 같은 단편적인 방안 보다는 전체 종업원들의 합심 노력을 통해 생산성 향상, 품질 혁신 등을 창출할수 있는 기업 풍토를 조성하여 기업 경쟁력 제고의 기본 바탕을 형성

4) 해외 투자 전략

전략적 제휴나 글로벌 아웃소싱 필요

- 하반기 기업의 해외 투자 전략은 사양 산업의 대후발개도국의 이전과 함께 네트워킹을 통한 전략적 제휴나 글로벌 아웃소싱(Global Outsourcing)을 추구하는 것임
- 국제 경쟁력을 상실한 산업의 해외 투자로 후발개도국의 저임금을 최대한 활용
- 전략적 제휴와 아웃소싱을 통해 시간·비용·위험 부담을 줄이면서 기업 경쟁력을 확보
- 선진국의 현지 부품 조달 의무 비율(Local Content) 충족, 개도국의 GSP 혜택을 얻기 위한 현지 부품 조달 비율 확대를 위한 해외투자 증대