

화학산업, 낮은 가동률 해결이 열쇠

생산능력 증설투자 자제해야 ... 고객관리의 중요성 간과는 큰 문제

화학기업들은 가동률이 70-80%대에 머물고 있어 신제품 생산능력 확보를 위한 자본지출을 타이트하게 조절하고 수요신장률 둔화와 맞물려 있는 낮은 가동률은 코스트 조절로 해결해야 할 것으로 지적됐다.

Ernst & Young은 자산을 최적화해 코스트를 절감해야 한다며 플랜트 자산 최적화를 사업시스템 전체로 확대시켜 나가는 단계적 수행방법을 제안했다.

KPMG는 화학기업 가치가 저평가되면 Financial Buyer의 인수표적이 되기 때문에 포트폴리오 관리가 중요한 문제로 떠오를 것으로 내다보고, 투자자들이 경영, 재무제표 등을 꾸준히 살펴 투자를 결정해야 한다고 충고했다.

Ernst & Young은 기술혁신을 추진하고 고객요구를 반영한 제품의 연구·개발을 통해 경쟁력을 확보할 수 있다고 제언했고, Accenture는 화학산업이 점점 Customer Solution Model(고객지향모델)로 진화하면서 가격과 Commodity Style이 이끌어가는 Operator로서 화학기업들이 차별화를 위해 고객중심전략과 혁신적 기술을 필요로 하고 있으며 Sigma-Aldrich, ExxonMobil, Valspar, Ecolab, Air Product가 비슷한 경영접근을 시도하고 있다고 소개했다.

또 2003년 화학산업 리더십 변화를 지적하며 Sabic의 DSM 석유화학사업 인수처럼 메이저 Oil의 통합추세, 아시아·태평양 생산능력 증설, 소규모 Specialty 사업의 통합, 다양한 포트폴리오 구성 등 4가지 경향성을 예로 들고 있다.

하지만, 아시아 생산능력이 증설돼 수출위주의 북미 및 유럽기업들이 고전하고 있고 소규모 화학기업들의 합병이 잦아져 가격압박과 범용화제품 증가로 인한 차별성 퇴색으로 경쟁력이 치열할 것으로 예상했다.

화학산업은 소비자 베이스가 수적으로 넓은 다른 소비재와 달리 소수의 대형고객 중심으로 형성돼 고객중심 경영전략이 부족한 것이 사실이다. 고객관리는 회사의 한정된 자원으로 고객을 최대한 확보하고 관리에 주력하는 IT 베이스 전략으로 Ernst & Young은 몇몇 화학기업들이 공격적인 마케팅 방식으로 고객관리에 우위를 선점했지만 고객관리에 대해 보다 구체적인 접근은 부족했다고 평가받고 있다.

Accenture는 고객위주의 서비스 모델을 구축하게 위해 가격전략이 우선되어야 한다며 전략적인 가격책정은 수요창출의 핵심으로 추가비용을 지불할 의사가 있는 고객을 확보해 적절한 서비스를 제공하는 것이 중요하다고 밝혔다.

또 최근 140개 화학기업을 대상으로 한 조사에서 매출, 마케팅, 고객관리 능력이 뛰어난 화학기업들은 판매수익이 산업평균보다 높은 50-70%로 좋았으며 물리적 자산에 기초한 Leading Operator는 영업, 일반관리에 15%를 지출했고 뒤쳐지는 화학기업들은 10%를 지출했다고 지적했다. 조사 결과는 일반관리(SG&A) 비용 절감에 힘써야 한다는 기존 화학기업들의 생각과 전면 배치되는 것이다.

Deloitte는 고객관리 전략이 기업성장의 중요한 발판이지만 대개 매출규모가 크고 고객을 많이 확보한 대기업들에게 효과적인 관리모델은 없다고 보고 있다. 또한 지식에 기반한 경영과 커뮤니케이션 및 인적자산을 강조했다며 채용 및 인사의 문제에서 조직 내 인력이 고령화돼 즉시 신입으로 대체가 힘들어지고 있다고 지적했다.

하지만, KPMG는 핵심 경영흐름 관점에서 화학산업이 적절한 역할을 수행하고 있으며 다른 산업과 마찬가지로 화학산업도 경기침체, 수요둔화, 마진악화로 고전하며 코스트 절감에 총력을 기울이고 있어 완벽한 실행과 시의적절한 의사결정에 필요한 효과적인 경영전략을 세워야 한다고 덧붙였다.

<Chemical Journal 2003/06/02>