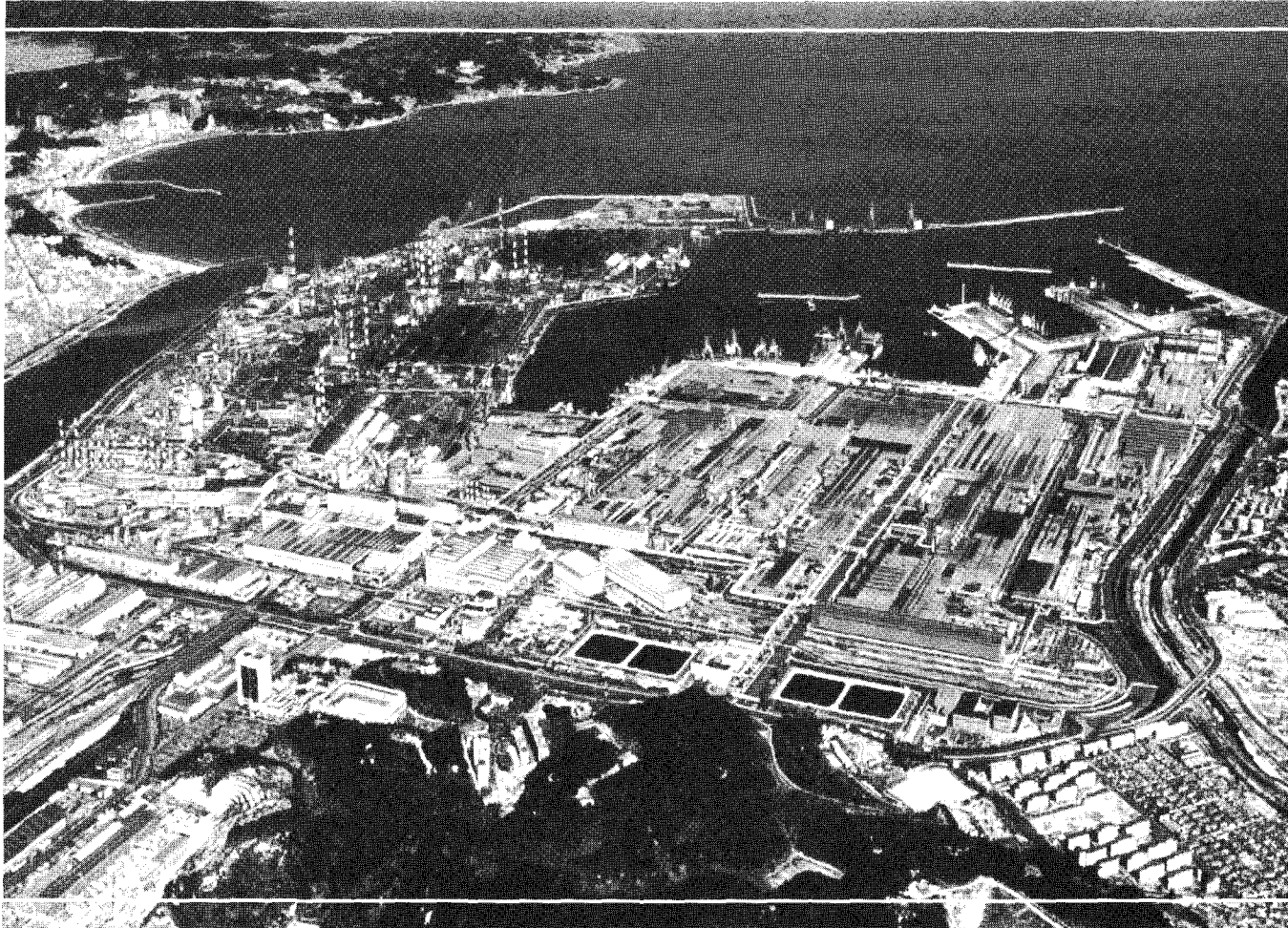


신화는 계속되고 있다 민영기업 포스코의 새로운 변신

포스코는 30여년의 끊임없는 노력에 힘입어 짧은 역사에도 불구하고
철강의 불모지 한국에서 세계 철강업계의 리더로 성장했다.

불과 30여년 만에 세계가 인정하는 일류기업으로 발돋움할 수 있었던 것은 우선 내부적으로
최고 경영자의 앞서가는 리더십, 경영환경 변화에 대한 신속한 전략적 대응, 구성원의 응집력을
극대화 시킨 기업문화, 경영관리체제의 지속적인 혁신 등의 결과이다.

이러한 기업경영상의 조건과 역량이 한국 경제의 고도성장에 따른 철강 수요산업의 지속적 성장,
정부의 강한 철강산업 육성 의지 및 정부로부터의 신뢰와 권한 위임으로 자율적이고 합리적인
의사결정이 가능했던 점등 외부 환경적인 요소와 어우러져 오늘의 포스코가 가능했다.



국가와 국민경제에 기여해온 공기업 시대 마감

고도 성장의 길을 숨가쁘게 달려온 포스코는 민영화 추진과 IMF 관리체제 하에서 닦친 경영위기와 환경 변화를 극복해 나가는 과정에서 또 다른 성공신화를 위한 도약을 준비했다.

경제위기와 민영화로 인한 경영환경의 변화에 앞서가지 못할 경우 순식간에 정상의 자리를 잃을 수도 있다는 인식 하에 위기를 기회로 활용하기 위한 과감한 구조조정과 경영혁신을 추진하게 된 것이다.

먼저 민영화 과정을 살펴보면, 98년 정부는 IMF 관리체제 극복의 일환으로 공공부문의 효율적 구조조정과 정부 재정 확충을 위해 1차 공기업 민영화계획을 수립했고 이때 포스코는 기업성이 강한 정부출자 공기업으로서 완전 민영화 대상으로 선정되었다.

포스코 민영화 계획의 골자는 정부 및 산업은행의 보유 지분 26.7%를 1인당 3% 이내로 나누어 내, 외국인에게 매각하고 외국인 투자한도를 폐지하며 2001년 말에는 동일인 소유한도를 폐지하는 것이었다.

이에 따라 98년 12월 14일 정부 지분 전량(3.14%)과 산업은행 지분 중 일부(2.73%)를 ADR로 매각했는데 원주 대비 25.6% 프리미엄을 받아 매각 수입이 4,205억원에 이르렀고 해외 투자자들로부터 한국 기업의 신뢰를 회복하는 중요한 계기가 되었다.

그 후 99년 7월 정부는 산업은행 잔여지분 20.84% 중 8%를 ADR로 매각했고, 그해 12월 12.84%를 공개입찰로 매각하여 포스코 민영화를 마무리 하려고 했으나 매각 시점의 시장가격이 매각 희망가격보다 낮게 형성되어 매각이 무산됐다. 이에 포스코는 99년 12월 28일 산업은행의 물량 부담을 줄여주기 위해 산업은행 지분 중 3%를 자

사주로 매입했고, 2000년 6월에는 소각을 전제로 재차 3%를 자사주로 매입했다.

2000년 6월 21일 정부는 산업은행 최종 잔여 지분 6.84%를 ADR로 매각하려 했으나 국내 원주 대비 헐값 매각의 논란이 예상되어 연기된 후, 2차에 걸친 매각 연기로 민영화 정책에 대한 대내외 신뢰도가 떨어지자 정부는 사전 정지작업으로 2000년 9월 28일 포스코를 공공적 법인에서 제외 시킴으로써 각종 소유한도가 철폐되었다.

정부의 소유한도 철폐에도 불구하고 미국 증시 침체로 프리미엄을 확보할 수 없게 되자 9월 29일 4.6%를 ADR로 매각하고 나머지 2.24%는 10월 4일 포스코가 다시 자사주로 매입함으로써 3년만에 걸쳐 추진된 포스코 민영화가 마무리 되었다.

포스코 창업이후 정부는 대일 청구금 자금, 현물 출자 등으로 총 2,205억원을 출자하였고, 2000년 민영화 시점까지 주식 매각 대금 3조 2,804억원, 배당금 2,744억원, 은행 출자 대체금 3351억원 등 총 3조 8,899억원의 투자 수입을 거둬들여 출자 금액에 대한 투자 수익률은 연평균 16.1%에 달했다. 이로써 포스코가 창업 후 민영화 시점까지 국가와 국민 경제에 크게 기여하였음을 알 수 있다.

급격한 경영환경 변화가 경영역신 촉발



포스코는 민영화 진행과 IMF 관리 체제를 극복해 나가는 과정에서 21세기에 광속으로 변해가는 기업의 경영환경에 적응하고 글로벌 경쟁체제에서 지속적으로 성장할 수 있는 기반을 구축하기 위해 사업구조 조정, 디지털 경영기반 확충, 선진 기업 지배구조 도입 등에 박차를 가하게 되었다.

IMF 관리체제에 들어갈 당시 포스코는 세계 최고 수준의 경쟁력과 시장지배력을 보유하고 있었지만 한편으로는 30년 동안 빠른 속도로 성장 과정에서 외부 환경 변화에 대한 긴장과 적응력이 떨어

저 있었던 것도 사실이다.

외형 중시의 성장 전략이 더 이상 유효하지 않고 글로벌 스탠더드에 적합하지 못한 사고와 행동 방식으로는 살아 남을 수 없다고 판단하고 기본과 원칙으로 돌아가 기존의 사업구조에 대한 재검토와 함께 전면적인 체질 강화를 추진하게 되었다.

경영자원의 최적 활용과 철강 본업 중심으로의 사업구조 조정

98년 3월 이렇게 시작된 포스코의 경영혁신은 과잉설비와 저수익, 무수익 자산을 해결하는데 우선 초점이 맞춰졌다. 경제위기가 닥치기 전 국내 철강 수요산업이 지속적으로 성장할 것으로 전망하고 추진된 광양제철소 조강증산사업, 해외 투자사업 등이 여건 변화로 인해 과잉 설비화 된 것으로 판단하고 각종 투자사업에 대한 전면적인 재검토와 함께 처리방향을 신속히 결정하였다.

국내외 철강 수요의 급격한 위축과 스크랩 수입 가격 상승 등 사업환경악화에 따라 49% 공정 진도를 보이고 있던 광양제철소 No.2 미니밀 공장의 건설공사를 98년 12월 중단하였고, 미니밀에 사용될 용선 공급과 기존 제강능력 증강을 목적으로 추진되던 광양 제 5고로는 준공은 하되 가동을 보류하기로 결정했다.

경제위기가 아시아 전역으로 확산되면서 추진하고 있던 해외 투자사업 중 중국 대련의 석도강판공장, 광동성의 전기아연도금공장 건설 계획을 백지화했고, 투자여건이 급속도로 악화된 인도네시아의 미니밀 및 스테인리스 냉연 합작건설 사업도 과감히 중단하였다.

경영환경이 불확실하고 성장률이 낮은 시기일수록 핵심사업 역량 강화가 필요하다는 판단 하에 철강과 관련성이 적은 사업은 과감히 정리키로 하고, 바도체용 실리콘 웨이퍼를 생산하는 포스코 홀스를

매각했으며, 신세기통신 주식을 SK텔레콤 주식과 상호 교환하는 전략적 제휴를 통해 신세기통신 지분을 정리했다.

최대 생산·최대 판매에서 적정 생산·최대 이익 체제로

국내 철강시장이 공급과잉 상태에서 얼마나 많이 파느냐 보다는 얼마나 부가가치를 창조할 수 있느냐가 회사의 이익을 극대화 하는데 필수적이라 판단하고 최대 생산·최대 판매에서 적정 생산·최대이익 체제로의 전환을 추진했다.

한편 99년 2/4분기부터 수출용 2차제품의 소재에 적용되는 로컬가격과 내수가격으로 이원화 되어 있던 국내 가격체계를 단일화 하여 무역분규의 소지를 제거했고, 공기업 특성상 경직되어있던 가격정책은 대량구매에 대한 할인, 불황시 제품에 따른 선별적 가격할인 등을 도입해 시장여건에 유연하게 대응할 수 있도록 했다.

또 수익성이 낮거나 경쟁력 약화가 예상되는 제품을 단계적으로 축소하고, 판매경쟁력 강화와 고객 서비스 향상을 위해 철강판매전문 계열사인 포스틸이 대행하던 중대형 고객사 대상 판매업무를 포스코로 단일화 했다.

재무구조 개선으로 튼튼한 체력 갖추기

IMF 관리체제를 계기로 어떠한 어려움도 극복할 수 있는 재무구조를 갖추어야 하고, 경기가 좋지 않을 때가 오히려 체질을 근본적으로 바꿀 수 있는 기회로 판단했다.

98년부터 단기 차입금의 대폭 축소하고 국내외 장기 저리자금을 조달하여 고금리 부채를 상환함으로써 평균 조달금리를 대폭 낮추어 내실을 다졌으며, 환율 위험이 증가함에 따라 외화부채의 절대규

모를 축소하는 등의 노력으로 97년 말 140%이던 부채비율이 2000년 말에 88%로 개선되었다.

또 재무구조의 건전성 확보와 함께 환을 변동에 따른 재무위험에 보다 과학적이고 체계적으로 대응할 수 있는 시스템이 필요하다는 판단아래 위험관리시스템(Risk Management System)을 도입하기도 했다.

PI(Process Innovation)로 글로벌 스탠다드에 맞는 효율적이고 투명한 경영시스템 구축



20세기 말 디지털 혁명을 통해 정보통신 기술과 인터넷이 발달함으로써 고객의 마우스 클릭 한번으로 상품과 서비스가 결정되는 소비자 선택의 시대가 도래하면서 생산자 우위시대를 상징하던 철강산업에 정보화는 새로운 위협으로 다가왔고 포스코에도 경영방식과 시스템에 대한 전면적인 변화가 요구되었다.

이에 포스코는 디지털화를 통한 가치경영 실천을 목표로 정하고 정보기술(IT)을 경영에 접목함으로써 경영의 투명성과 스피드를 높이고, 중복되고 불필요한 업무를 찾아 정리함으로써 눈에 보이지 않는 경영손실을 없애고 직원들이 보다 가치 있는 일에 노력을 집중하도록 하기 위한 또 다른 경영혁신, PI(Process Innovation)를 추진했다.

PI 추진을 위해 현상태를 점검한 결과 포스코는 생산자 중심의 사고로 인해 고객의 다양한 요구에 유연한 대처가 어렵고, 부문별로는 최고 수준의 시스템을 갖추고 있지만 부문 시스템간 수많은 인터페이스가 발생해 전사 통합시스템 구축이 필요했으며 의식·관행·이미지 등 기업문화도 새로운 변화를 필요로 했다.

이런 문제의식을 가지고 회사 전 부문과 업무 프로세스를 원점에서 재점검하여 비효율적이고 복잡한 조직, 업무관행, 제도를 버리고 바꾸는 근본적인 혁신을 통해 고객의 관점에서 최적의 프로세스를 갖추는 작

업을 추진하게 된 것이다. 이에 따라 전사적 자원관리 시스템(Enterprise Resource Planning), 통합판매생산계획시스템(Supply Chain Planning) 등 검증된 전문 업체의 최적 디지털 솔루션을 접목한 새 정보시스템을 구축하고, 프로세스에 맞는 조직을 만들고 의식과 관행을 혁신하는 작업을 추진하였다.

98년 12월 31일 PI실을 발족한 후 99년 10월 마스터 플랜 수립, 2000년 1월 본격적 시스템 구축작업 착수 및 9월 말 완료, 2001년 6월 말 통합테스트 완료 등의 단계를 거쳐 2년 6개월 여 만인 2001년 7월 1일 고객의 관점에서 최적의 프로세스를 갖춘 정보경영시스템 포스피아(POSPIA) 구축을 완료하고 가동에 들어갔다.

포스코는 PI를 통해 업무 프로세스 단축으로 고객 만족도가 향상, 비즈니스 스피드 향상으로 경영의 효율성 제고, 업무 표준화로 경영 효율과 속도 향상, 유무형의 기업가치 증가 등의 효과를 기대하고 있다.

▶ PI 전후 성과 비교

구 분	PI 이전	PI 이후
납기 응답 시간	2-3시간	6초 이내
주문 Lead Time(열연 기준)	30일	14일
고객사 제품 재고 일수	30일	24일 이하
신제품 출시까지 기간	4년	1.5년
예산 편성 소요 기간	110일	30일
월 결산 소요 일수	6일	1일
데이터 항목 표준화	19만3천 항목	4만6천 항목
물품 분류체계 표준화	59만 품목	28만 품목

가치경영을 뒷받침하는 디지털 프로그램들



포스코는 PI 시스템 가동에 맞춰 2000년 국내 최고의 철강 사이버 마켓인 스틸엔닷컴(Steel-

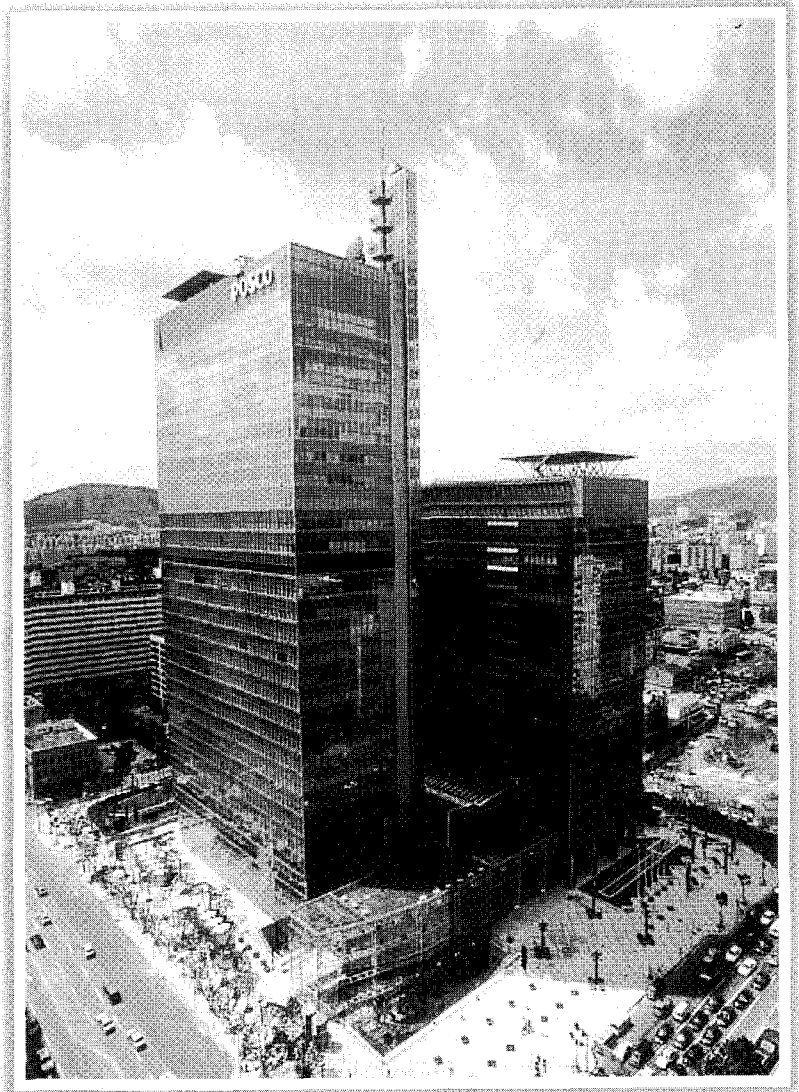
N.com)을 가동했고 이후 기존의 e-비즈니스 관련 채널을 통합하고 e-프로큐어먼트를 포함시켜 2001년 7월부터 확대, 운영하고 있다.

지식·정보화 사회의 진전으로 교육 패러다임이 타율적인 교육훈련(Training)에서 스스로 필요한 지식과 정보를 습득하여 문제를 해결하는 자기주도형 학습(Self Direct Learning)으로 전환됨에 따라 2000년 4월 사이버 교육(Virtual Learning), 컴퓨터를 활용한 교육(Computer Based Learning), 원격교육(Distance Learning), 학습 지식 DB 구축 등을 골자로 하는 e-러닝(Learning) 시스템을 가동했다.

또 기존에 사용하던 폐쇄형 그룹웨어인 마이포스(MIPOS) 대신에 글로벌 스탠더드에 기반을 두고 사외에서도 활용이 가능한 개방형 그룹웨어인 포스웨어(POSWARE)를 개발하여 사용하고 있다.

글로벌 기업을 향한 기반 구축 작업

글로벌 경쟁이 가속화 되면서 국제 철강업계도 누가 경쟁의 주도자가 되느냐, 누가 글로벌 환경을 앞서서 개척하느냐에 따라 미래의 주인이 결정되는 시대가 됨에 대형화, 통합화가 급속히 진전되자 포



스코도 이에 발맞추어 2000년 8월 신일본 제철과 전략적 제휴를 체결했다.

제휴를 통해 상호 지분을 보유하고 기초기술 공동 연구개발, 제 3국 합작사업, 신소재사업 공동 투자 등 다양한 분야에서 공동 보조를 취하기로 하였다. 경쟁하는 가운데 협조를 통해 상호 경쟁력을 강화하고 동반 성장을 모색하기로 한 것이다.

또 2001년 1월에는 중국의 보산강철과 전략적 제휴 의향서(LOI)를 교환하여 보다 넓은 제휴망

구성을 위한 진전을 이루었고, 안정적 원료 수급과 구매 경쟁력 제고를 위해 2000년 11월에는 호주의 BHP사와 철광석 광산 개발 합작 투자사업을 추진하였다.

회사 내부적으로 글로벌 스탠더드를 갖추기 위해 99년 3월 글로벌 전문경영체제인 GPM(Global Professional Management)을 도입하였다. GPM은 소유와 경영이 분리된 전문 경영체제로 회사를 경영하는 전문경영진과 과반수 이상의 사외이사로 구성된 이사회가 견제와 균형을 유지함으로써 기업가치의 극대화를 도모하는 선진형 기업 지배구조이다.

선진형 커뮤니케이션 체제를 통해 회사의 모습을 주주와 국민들에게 신속, 정직, 정확하게 알리고자 연 2회 회장 정례기자회견, CEO가 직접 진행하는 기업설명회, 국내 최초로 대변인에 의한 주간 정례 브리핑 등을 실시하고 있다.

사내 커뮤니케이션 활성화를 위해서는 2000년 1월 최고경영층에서부터 일반 직원까지 누구나 의견을 자유롭게 개진할 수 있는 사이버 토론방인 POS-B를 개설하여 운영하고 있다.

2010년 글로벌 우량기업으로 재탄생

98년부터 금년 10월 까지 민영화를 전후한 3년 10개월에 걸쳐 포스코는 회사 역사상 어느 때 보다 많은 변화와 갈등을 겪었지만, 그 결과 이제는 세계 어떤 기업과도 경쟁할 수 있는 소프트웨어와 하드웨어를 갖추게 되었다.

이제 포스코는 이러한 시스템과 정도경영, 투명경영, 책임경영의 경영철학을 바탕으로 주주에게 책임을 다하고, 임직원과 신뢰를 주고 받으며, 고객과 상생하는 윈-윈의 경영으로, 사회와 상호 협력하는 경영으로 모든 이해관계자로부터 사랑 받는 글로벌 우량기업으로 성장해 가고자 한다.

2010년 포스코는 철강 사업역량을 기반으로 '세

계 최고의 철강사업 가치를 지닌 기업', '21세기형 성장엔진을 확보한 기업', '인재를 육성하고 끊임 없이 혁신하는 기업'으로 다시 태어날 것이다. ➡

회 · 사 · 연 · 령

- 1968. 4. 1 회사 창립
- 1970. 4. 1 포항제철소 1기 설비 착공
- 1973. 7. 3 포항제철소 1기 설비 준공 (조강연산 103만톤)
- 1976. 5.31 포항제철소 2기 설비 준공 (조강연산 260만톤)
- 1978.12. 8 포항제철소 3기 설비 준공 (조강연산 550만톤)
- 1981. 2.18 포항제철소 4기 설비 종합준공 (조강연산 850만톤)
- 1983. 5.25 포항제철소 4기 2차 설비준공 (조강연산 910만톤)
- 1985. 3. 5 광양제철소 1기 설비 착공
- 1987. 3. 3 산업과학기술연구소 개소
- 1987. 5. 7 광양제철소 1기 설비 준공 (조강연산 1,180만톤)
- 1988. 6.10 기업공개(국민주 1호)
- 1988. 7.12 광양 2기 설비 준공 (조강연산 1,450만톤)
- 1990.12. 4 광양 3기 설비 준공 (조강연산 1,750만톤)
- 1992.10. 2 광양 4기 종합 준공 (조강연산 2,080만톤)
- 1994.10.14 뉴욕증시 상장
- 1995.10.27 런던증시 상장
- 1997. 3.14 사외이사제 도입
- 1998. 4. 1 창립 30주년 기념
- 1999. 3.31 광양 5고로 준공 (조강 2,800만톤 생산체제)
- 2000.10. 2 민영화 완료