

우량 제조업으로 나아가는 길

- 경쟁역량분석을 바탕으로

딜로이트 안진회계법인

Consumer & Industrial Products(C&IP) Industry Leader

김준철 전무



우량 제조업으로 나아가는 길

- 경쟁역량분석을 바탕으로

고성과 제조기업은
현재와 미래의 경쟁력을
확보하는데 브랜드,
평판 그리고 고객의
인식에 최고의 가치를
둔다.

들어가며

격변의 시대다. 나라도 기업도 한치 앞이 안보인다. 최근 경제상황과 맞물려 많은 기업들이 어려움을 호소하는 반면, 신문에서는 상장기업들 실적이 반등하고 경제 성장율을 상향 조정한다는 얘기도 나온다. 아마도 상위기업과 하위기업의 격차는 더 벌어지고 있는 것 같이 느껴진다. 하지만 상위기업들도 구조적으로 불안한 경제하에서 자리를 지키기에 안간힘을 쏟는 것 같다.

본 고는 Deloitte Center for Industry Insights 에서 발간한 High-performing manufacture - Where they play and how they win³⁾ 의 내용을 소개하고 우리 기업들이 얻을 수 있는 시사점을 알아 보고자 한다.

고성과 제조기업의 특성

Deloitte는 2010년, 2013년에 이어 2016년에도 500명이 넘는 전세계 최고위 경영자를 대상으로 조사를 진행하였다. 조사 대상 기업의 상위 1/4에 속하는 고성과 기업들은 하위 1/4의 기업에 비하여 순이익율은 5배, EBIT마진은 4.4배, ROA는 2.4배, ROE는 약 2배가 높았다. 또한 조사결과 고성과 제조기업(high-performing manufacturer)으로 분류되는 기업들은 나머지 기업과 비교해 다음과 같은 몇 가지 특징을 가지고 있었다.

- 고성과 기업들은 현재와 미래의 경쟁력을 확보하는데 브랜드, 평판 그리고 고객의 인식에 최고의 가치를 둔다.
- 인재(talent)는 고성과 기업들의 핵심역량으로 남아있는 반면, 리더십 역량의 차이에 대해 두는 비중은 좁혀졌다.
- 고성과 기업들은 가격경쟁력을 높이는데 초점을 두는 동시에 새로운 시장과 새로운 고객에 눈을 돌리고 있다.
- 고성과 기업들은 이노베이션을 추구하기 위하여 새롭고 진전된 기술을 적극적으로 적용하며, 동시에 미래 경쟁력의 차별화 포인트로 사이버보안 역량의 향상을 전제로 한 지적자산의 보호에 힘쓰고 있다.

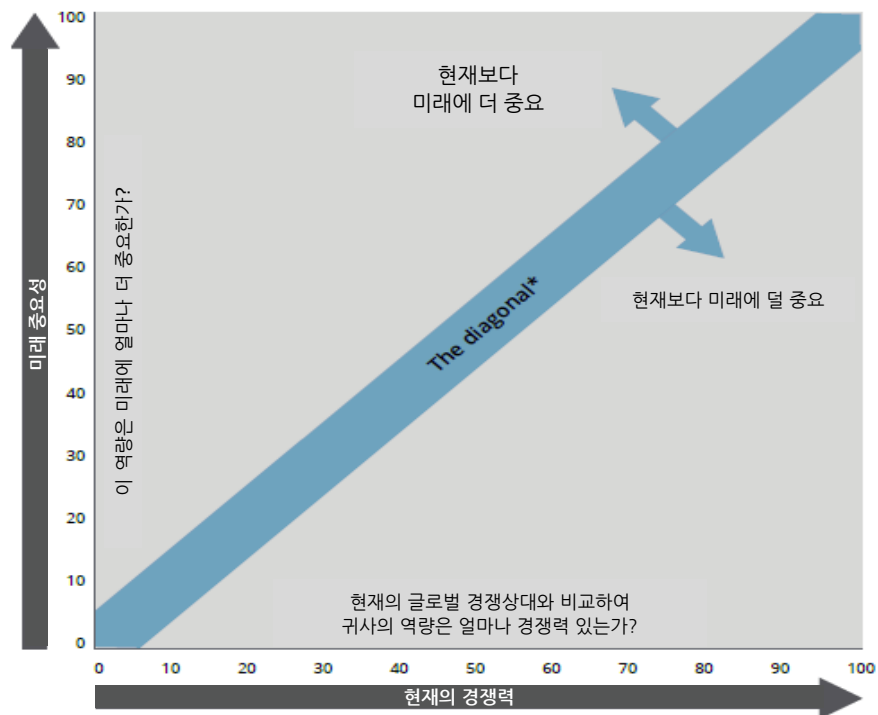
주) 본 고 내용의 대부분은 High-performing manufacturer - Where they play and how they win, Deloitte University Press(2016)을 재편집한 것임을 밝혀둔다.

고성과 기업 분석을 위한 틀

고성과 역량을 분석하는 틀은 다음과 같다. 각 기업의 최고위 임원에게 해당기업의 경쟁력에 영향을 미치는 35개 역량에 대하여 현재시점에서의 중요성과 미래의 중요성에 대해 응답하게 하고, 이를 지역과 기업규모를 고려하여 표준화하여 10부터 100까지의 구간에 표시 하였다.

이렇게 하면 45도선(대각선)을 중심으로 좌상향에는 미래에 더 중요해질 것으로 판단되는 역량들이 기재되고, 우하향에는 과거보다 미래에는 덜 중요할 것으로 판단되는 역량들이 기재되게 된다.

<그림 1. 경쟁력 분석을 위한 프레임 워크>

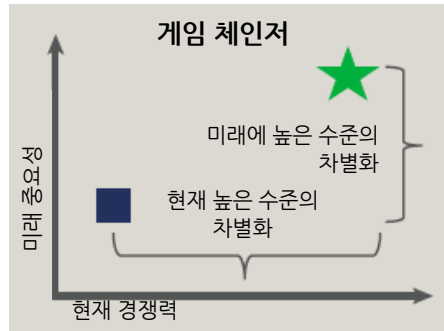


Source: Deloitte Touche Tohmatsu Ltd. and US Council on Competitiveness

또한 차별화 역량들은 다음과 같이 네가지 유형으로 구분된다. 먼저, (a) 게임 체인저(game changer)는 오늘날에도 중요하지만 고성과를 위해서는 향후에도 더욱 중요해질 역량을 말한다. (b) 우위 창출(creating advantage)는 현재로서는 고성과 기업과 저성과 기업간에 차이를 만들어내고 있지는 않지만 고성과 기업들이 미래에는 보다 중요한 의미를 가게 될 것으로 선택한 역량들을 말한다. (c) 도전 직면(being challenged)는 현재로서는 고성과 기업들이 더 중요하다고 생각하고 있으나 미래에는 고성과 기업들이나 저성과 기업들이 유사한 정도의 비중을 두는 역량이다. (d) 예선 통과(qualifier)는 현재나 미래 모두에서 고성과 기업들과 다른 기업들이 차별되지 않는 역량들을 말한다.

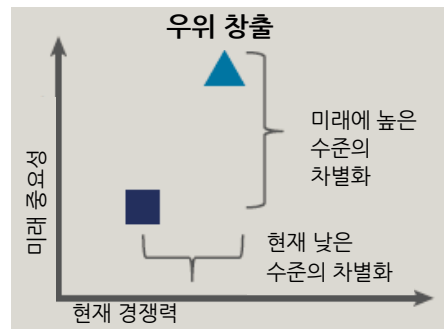
경쟁력 역량의 4가지 유형

고성과 기업과 기타 기업을 구분 짓는 역량은 현재시점에서 판단할 경우와 미래시점에서 판단할 경우 차이가 날 수 있는데 그 유형은 4가지로 나누어볼 수 있다.



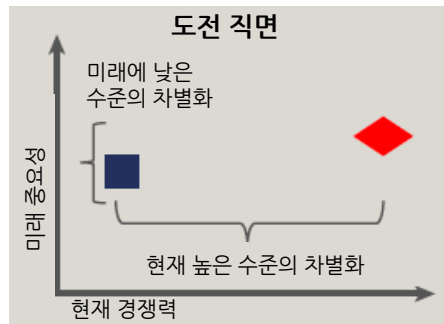
정의: 고성능 기업을 차별화하는 역량으로 계속적으로 중요성을 두는 역량

- 브랜드 경쟁력
- 숙련된 노동인력의 가용성
- 글로벌 판매 및 마케팅
- 글로벌 유통과 물류
- 재무적 건전성
- 사이버보안과 지적재산 보호



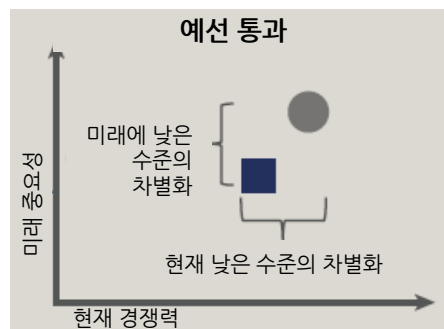
정의: 고성능 기업이 현재는 큰 의미를 두지 않지만 향후 중요할 것으로 보는 역량

- 혁신 문화
- 신제품의 시장진입 시간
- 진전된 data analytics
- 위험 관리
- 총 물류비용
- 원자재 비용



정의: 고성능 기업이 현재는 크게 앞서는 역량이지만 기타 제조기업과의 차이가 없어지고 있는 역량

- 리더십과 경영진
- 고객이 느끼는 가치
- 판매 경험
- 제조 프로세스와 역량
- 공급네트워크의 강점
- 가격 경쟁력
- 지속가능성을 위한 노력



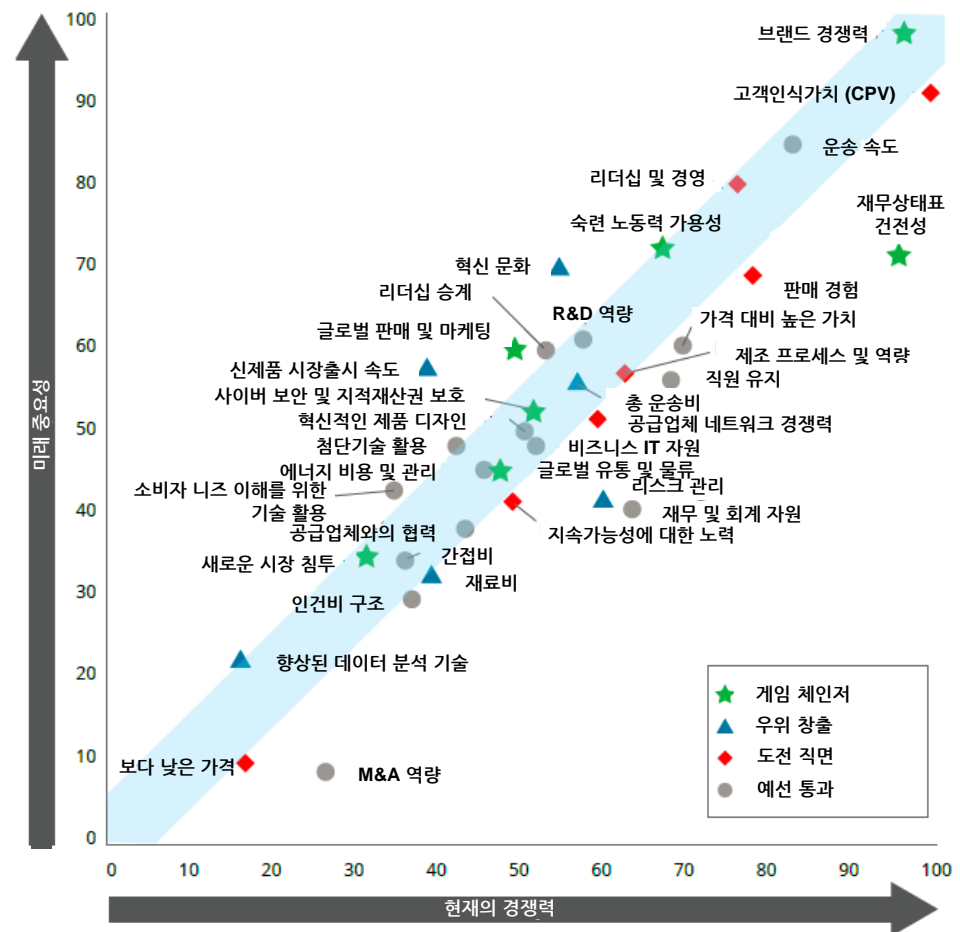
정의: 고성능 기업과 나머지 기업이 현재나 미래에 중요한 차이를 두지 않는 역량

- 리더십의 승계
- 고객 니즈의 파악을 위한 기술의 활용
- R&D역량
- 고급기술의 활용
- 에너지비용과 관리
- M&A역량
- 공급망과의 협력
- 노동비용의 구조
- 배송스피드
- 혁신적인 제품디자인
- IT 자원
- 종업원의 유지
- 재무 및 회계자원
- 가격대비 높은 가치
- 공통비용

Source: Deloitte Touche Tohmatsu Ltd, And US Council on Competitiveness, 2016 Global Manufacturing Competitiveness Study, company-level analysis

이러한 분석을 적용하면, 도표상의 좌상향에 위치한 지표들은 45도 축에서 더 많이 떨어져 있을수록 다른 지표에 비해 미래에 더욱 중요한 의미를 가질 것으로 생각되는 전환지표(shift indicator)가 된다.

<그림 2. 제조업의 전환지표(Shift indicator)>



Source: Deloitte Touche Tohmatsu Ltd. And US Council on Competitiveness, 2016 Global Manufacturing Competitiveness Study, company-level analysis

과거 조사결과와 비교

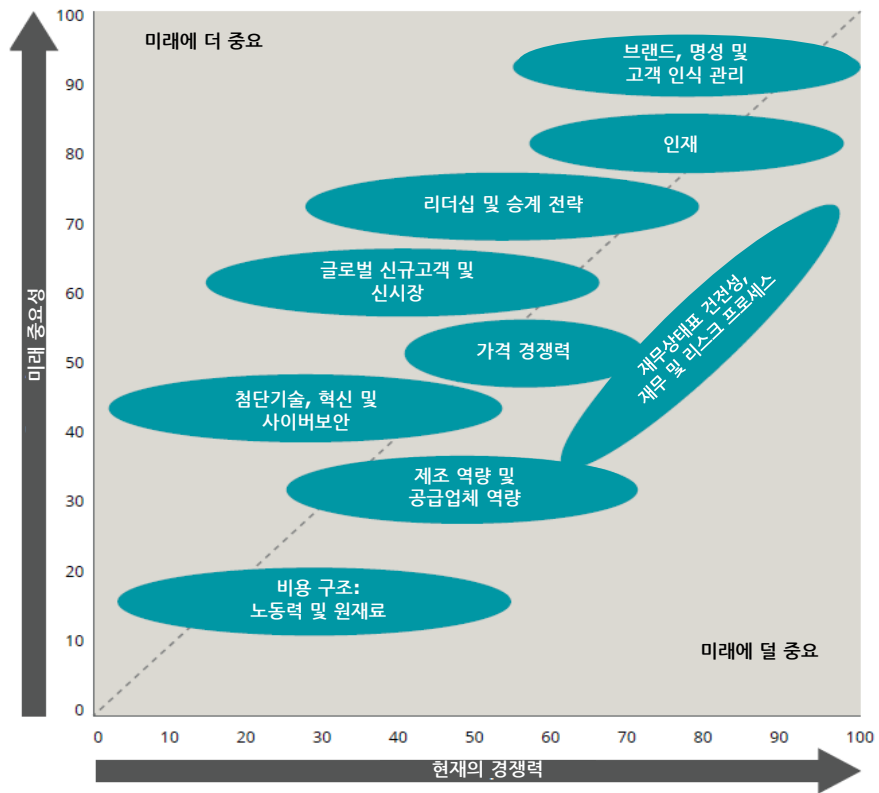
과거 조사 결과 대비
 고성과 기업과 기타
 기업의 역량차이는
 현저하게 좁혀졌다.

2013년의 조사와 비교해봤을 때 고성과 기업과 기타 기업의 역량 차이는 현저하게 좁혀졌다. 또한 과거 조사 결과 대비 게임 체인저의 숫자가 줄고 예선 통과의 숫자가 늘어났다. 예를 들어 R&D 역량, 배송 스피드, 공급망과의 협력, 혁신적 제품디자인은 게임 체인저 또는 우위 창출 역량이었는데 이번 조사에서는 예선 통과 역량으로 분류되었다.

전통적으로 유지되어온 인재에 기반한 역량은 미래에도 중요할 것이지만 브랜드, 고객이 인식하는 가치 등은 앞으로 더 중요해질 것이다. 그리고 리더십과 승계전략도 중요도가 높은 동시에 미래에도 중요성이 더 높아지는 역량으로 나타났다.

2013년에 비하여 우위를 창출할 수 있는 역량의 숫자가 거의 절반으로 줄었다. 이것은 고성과 기업들이 경쟁우위를 유지하기가 점점 어려워졌다는 것을 의미한다. 또한 브랜드와 인재(Talent)는 아직도 중요한 경쟁우위의 원천으로 여겨지고 있고 고급 기술 (advanced technologies), 혁신 (innovation), 사이버 보안 (cyber security)과 같은 역량이 미래의 경쟁력을 위해 점차적으로 중요해지고 있다. 아래 그림은 역량요인들을 유형화하여 표시해 본 그림이다.

<그림 3. 고성과 제조업의 역량요인>



Source: Deloitte Touche Tohmatsu Ltd. And US Council on Competitiveness

그림을 보면 알 수 있듯이 조사결과 고객이 느끼는 가치, 브랜드를 관리하는 것, 리더십 및 승계, 범세계적 시장과 고객의 개척 및 신기술, 혁신기법의 적용은 앞으로 중요해질 영역으로 나타나고 있으며, 전통적 원가 및 가격 경쟁력, 제조 및 공급능력, 재무적 건전성의 중요성은 미래에는 낮아질 것으로 나타나고 있다.

다만 신기술, 혁신기법 등이 차지하는 중요성은 아직 인재 등 다른 가치가 가지는 정도의 중요성에는 못 미치고 있는 점도 유의해 볼 필요가 있다.

제조기업에 대한 시사점

과거와 미래의 경쟁 지표 Mapping, 4가지 유형화, 전환지표라는 세가지 관점에서 분석하는 방법은 제조기업의 방향설정에 도움이 될 수 있다. 또한 이를 평가(assess), 조정(align), 행동(act)이라는 세가지 측면에서 살펴보고자 한다.

평가(Assess)

회사의 역량을 평가하고, 이를 현재의 경쟁력과 미래의 중요도에 따라 포지션을 결정하며, 이를 고성과 기업들과 상대적 비교를 해 보자. 이 과정은 아래의 질문에 대한 답을 찾는데 도움을 준다.

- 회사가 성공하기 위하여 추구해야 할 것(Winning aspiration)은 무엇인가?
- 회사가 어디에서 활동할 것인가?
- 회사가 어떻게 함으로써 이길 수 있는가?
- 어떤 역량이 실행대상으로 고려되어야 하는가?
- 어떤 경영관리 제도(management system)가 요구되는가?

조정(Align)

회사가 추구해야 할 대상을 조율하기 위하여 경영진은 좀 멀찍이 떨어져서 10년이나 20년 정도의 장기적 시각에서 제조업의 진화방향을 설계해야 한다. 그런 후 이상적인 역량지도(capability map)를 결정하고 그쪽을 향한 길을 그려야 한다.

- 전략적 초점을 가진다.
- 포트폴리오적 접근법을 취하며 그에 따라 risk profile을 수립한다.

행동(Act)

평가, 조정과 동시에 경영진은 회사의 현재 역량과 이상적인 위치의 차이에 주목해야 한다. 그리고, 향후 6내지 12개월 간에 몇 개의 집중적인 영역에서 이상적 상황으로 가기 위한 두개 내지 세개의 영향력이 강한 initiative를 구축해야 한다.

- 고객의 기대를 예측하라.
- 전통적인 담장의 밖에서 활동하라.
- 견인불발의 노력이 보상받는다.

맺음말

여기저기 들리는 말은 온통 Industry 4.0이고 당장 그것을 따라잡지 않으면 앞으로의 세상에서 살아남기 힘들다는 이야기가 많이 들린다. 그럴 가능성이 높고 data가 가지는 의미와 컴퓨팅 및 통신 기술의 발전은 이런 이야기의 신빙성을 높이고 있다.

본 고를 통해 현시대의 우량 제조기업의 경영자들이 다가오는 미래에 기업이 갖춰야 할 주요 역량에 대해 다시 한번 돌아보길 바란다. 여기서 보면 IT, 혁신기술의 활용 등은 앞으로 중요해질 것으로는 이해되지만 아직 리더십과 인재의 중요성에는 못 미칠 것으로 나타나고 있다.

여기에서의 분석이 주는 시사점은 두 가지 면에서 생각해볼 수 있겠다. 하나는 분석내용이 주는 시사점이다. 많은 기업들은 그동안 경쟁우위요인 또는 고유의 경쟁역량을 찾기 위하여 노력을 하여왔다. 이 글의 분석내용을 살펴보면 최근 정보기술 및 IT의 발전으로 인한 경쟁역량요인이 좀 더 많은 관심을 받고 있는 상황임을 보여준다. 그러나, 한편으로는 조직 내 인적요인에 의한 역량은 지속적으로 중요한 가치를 가지는 역량요인이다. 정보기술에 의한 경쟁요인에 치중하느라 더욱 중요한 인적역량을 가벼이 여지지 않고 있는지 돌아볼 필요는 있겠다 싶다. 또한, 기업들의 경쟁역량 격차가 좁혀지는 시점에서 소비자에게 전달되는 기업의 브랜드가치의 훼손은 심각한 경쟁력저하를 가져올 수 있다는 점도 유념해야 할 필요가 있다.

다른 하나는 접근방법이 주는 시사점이다. 기업의 경영자는 오늘의 상대적 경쟁역량의 위치와 미래 경쟁역량을 파악한 후 이러한 경쟁역량을 갖춰가기 위하여 기업이 지향해야 할 방향을 설정하고 이를 달성하기 위하여 노력하는 것이 중요하다는 것이다.

우량 중소기업이 되거나 그 지위를 유지하기 위해서는 현재의 위치를 정확히 파악하고, 자신의 강·약점을 객관적으로 분석하여, 분위기에 휩쓸리지 않고 미래를 준비하는 자세가 필요할 때이다.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/kr/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 220,000 professionals are committed to making an impact that matters..

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.