

Three Rules

제조업에서의 우수 성과 기업 (High-Performance Manufactures)

What separates the best from the rest



About the Authors

Craig A. Giffi : Deloitte LLP 부사장, *US Automotive & Industrial Products* 인더스트리 리더

Bharath Gangula : Deloitte Services LP 매니저, *Manufacturing Competitiveness Initiative*의 Subject matter specialist

Michelle Drew : Deloitte Services LP 시니어 매니저, *Manufacturing Competitiveness Initiative* 참여 중

Aleda V. Roth : *Clemson University College of Business and Behavioral Science, SCM (공급망관리)부문 Burlington Industries Distinguished Professor*

Atanu Chaudhuri : *Indian Institute of Management, Lucknow* 운영관리분야 assistant professor

제조업체들이 우월한 실적을 유지하기 위해 필요한 경쟁력이 무엇인지에 대해 분명히 이해할 필요가 있다

Introduction

중국, 인도, 동남아시아, 멕시코, 브라질과 같은 신흥 공업국들의 부상이 제조업의 경쟁환경을 극적으로 변화시켰다. 그 결과 북미와 유럽의 제조업 선도 지위가 크게 위협받고 있다. 전 세계 모든 제조업체가 경쟁력을 강화하고 있고 경쟁이 심화됨에 따라, 제조업체들이 우월한 실적을 유지하기 위해 어떠한 경쟁력이 필요한지를 분명히 이해할 필요가 커지고 있다.

그러나 의문점은 아주 많다. 실적 우위를 가진 글로벌 제조업체들은 오늘날 무엇을 하고 있는가? 미래의 성공을 위해 그들은 어떻게 자리매김을 하고 있는가? 그들이 경쟁자와 가장 차별화되는 영역은 무엇인가? 그들의 우수한 실적의 비결은 무엇인가-최고의 제조업체들을 나머지 기업들과 차별화시키는 핵심 능력과 역량은 무엇인가?

차별화된 경쟁력을 위해 필요한 핵심역량에 대해 제조업체 경영진들에게 도움을 주고자 딜로이트는 별개의, 그러나 관련 있는 다음의 두 가지 연구를 통해 인사이트를 도출하였다.

- The Three Rules Initiative
- The Global Competitiveness In Manufacturing Initiative

두 연구의 연결고리를 조사한 결과는 몇 개의 분명한 규칙으로 정리할 수 있고, 기업 경영진은 이를 기업이 미래 경쟁력 확보를 위해 갖춰야 할 특정 역량들을 식별하는 데 사용할 수 있다. 그리고 또한 의사 결정 시 우선순위를 설정하고 조직 전반에 걸친 개선활동을 촉진하는 데 활용할 수 있다.

“Three Rules”의 관점 : 실적우위의 이해를 위한 렌즈

“Three Rules”를 요약하면 지속적으로 실적우위를 유지하기 위해 차별화된 고수익을 추구하는 전략으로, 비용과 자산회전율에서의 열위를 감수하면서도 시장에서의 고수익 확보를 추구한다. 기업은 고가 제품을 판매할 수 있는 역량을 갖추기 위한 투자에 기반을 둔 매출성장을 통해 상대적으로 높은 원가구조를 유지하면서도 지속적인 실적우위를 달성할 수 있다.

The Global Competitiveness In Manufacturing Initiative 연구에서는 제조업에서 이를 달성하는 데 필요한 구체적인 역량이 무엇인지를 파악하였다.

ABOUT THE GLOBAL COMPETITIVENESS IN MANUFACTURING INITIATIVE

The Global Competitiveness In Manufacturing Initiative는 지난 5년 동안의 전 세계 수백 명의 제조업체 CEO와 고위 경영진을 대상으로 대면 인터뷰와 워크숍을 통해 인사이트를 수집하였다. 더불어 2010년과 2013년 글로벌 설문조사를 수행하였다. 이 연구는 Deloitte LLP와 US Council on Competitiveness가 협력한 결과이며, 추가로 Indian Institute of Management와 Clemson University의 전문가들이 참여하였다.

CEO들은 Deloitte가 제시한 역량별로 자기 기업의 현재 경쟁력을 가장 중요한 글로벌 경쟁사들과 상대적으로 비교해 평가하였고, 각각의 역량이 미래 경쟁력 유지를 위해 얼마나 중요한지 평가하였다. 우리는 설문결과를 국가별 그리고 각 산업 하부 섹터별 평가 변동성을 반영해 조정하고 정규화하여, 개별 역량별로 현재 경쟁력과 미래 중요성 지수 점수를 1~100점 척도로 계산하였다. 동시에, 설문에 응한 기업들을 전반적인 수익성을 기준으로 “우수 실적기업(High performer)”과 “낮은 실적기업(Low performer)”으로 구분하였다. 평가 기준으로는 기업의 실제 수익과 수익 목표 달성여부를 사용하였다.

이러한 평가 결과 모든 우수 실적기업은 글로벌 경쟁사 대비 역량평가 결과의 상위 50%에 포함되었고, 우수 실적기업 중 33%는 최상위 10%에 속했다. 한편, 낮은 실적기업 중 2%만이 상위 50%에 포함되었고, 단 1%만이 최상위 10%에 들었다. 추가로 ROA 기준으로는, 우수 실적기업의 74%가 상위 50%에 속했고, 29%는 최상위 10%에 포함되었다. 낮은 실적기업들은 단지 11%만이 ROA 기준으로 상위 50%에 속했고, 2%만이 최상위 10%에 포함되었다.

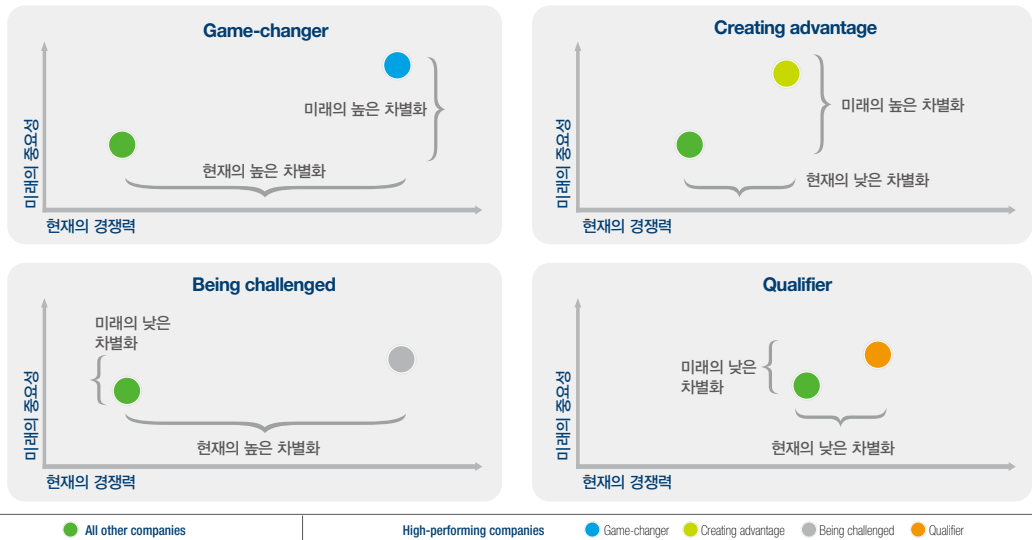


우수 실적기업과 나머지 기업들을 차별화하는 요인

The Global Competitiveness In Manufacturing Initiative 연구에서는 43 개의 기업역량을 정의하여, 설문에 응한 기업 CEO들에게 현재 자기 기업의 역량에 대한 상대적 경쟁력을 평가하게 하였다. 그리고 경쟁우위를 유지하는데 있어 앞으로 5년 간 각각의 역량이 얼마만큼 중요할지를 평가하도록 하였다.

우리는 우수 실적기업들과 그 외 기업들의 평가결과 차이에 근거해 기업역량들을 4가지로 분류하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

- **Game-changer** : 우수 실적기업들이 독보적인 우위를 점하고 있고 앞으로도 이를 유지할 것으로 예상되는 역량들이다. 이들은 이 부문에서 큰 역량차이를 보유하고 있으며 미래 경쟁력 우위 확보를 위해 이 부문에 중점을 두고 있다.
- **Creating advantage** : 우수 실적기업들이 경쟁자 대비 큰 우위를 점하고 있지는 못하지만, 미래 경쟁력 확보를 위해 다른 기업들보다 중요하게 여기고 있는 역량들이다.
- **Being challenged** : 우수 실적기업들이 현재 강력한 우위를 점하고 있지만, 경쟁자들이 차이를 좁혀옴에 따라 경쟁력을 잃을 수 있는 역량들이다. 낮은 실적기업들은 미래 경쟁력 확보를 위해 Being challenged 역량에 더 중요성을 부여하고 있었다.
- **Qualifier** : 우수 실적기업과 그렇지 못한 기업 간에 큰 차이를 보이지 않는 역량들이다. 기업들은 이들 역량이 특별한 경쟁우위를 준다고 생각하지 않으며, 미래에 중요할 것이라고 평가하지도 않았다. 이들 역량은 경쟁우위를 위해 최소한 필수적으로 갖춰야 할 역량이라고 할 수 있다.



SOURCE : Deloitte University Press

Figure 1. 경쟁우위에 대한 차별화 매트릭스 : 우수 실적기업 vs 나머지

소음으로부터 교향곡을 작곡하기 : 10개 집단으로 나눈 기업역량

우수 기업들의 역량은 10가지 광범위한 경쟁역량으로 구분할 수 있다. 그래프 상에서의 경쟁역량들의 위치는 우수 실적기업들의 차별화된 경쟁역량을 보여주고 있다. 우리는 각 집단의 중요성을 보다 상세히 분석하기 위해, 이들을 Three Rules와의 연관성 측면을 고려해 추가로

분류하였다. 이를 통해 Three Rules가 정의한 성공을 위한 법칙과 Global Competitiveness in manufacturing initiative가 구분한 상세한 제조업의 기업역량들과 연결할 수 있다.

Three rules	10 Clusters	Description
제 1법칙 "저가보다는 고품질"	1 전반적인 제조역량	• 자체적으로 전반적인 제조 역량을 구축하는 것은 차별화를 위한 기반이 됨
	2 공급자 네트워크와 협력	• 강력한 공급망 구축과 공급자들과의 상호 협력은 필수적임
	3 재무건전성, 재무 및 리스크 프로세스, 데이터 분석	• 기업의 운영성과 개선과 제품의 비가격적 차별화를 가능하게 함
	4 제품 가격 경쟁력	• 가격 기반 경쟁력(저가 전략)은 성과 우위를 위한 지속 가능한 방향이 아님
제 2법칙 "원가보다는 수익"	1 글로벌 고객과 시장	• 글로벌 마케팅 역량, 신규 시장 침투력 등은 미래 성장을 위해 중요한 성장동력임
	2 총 비용 전체 그리고 물적 자원 비용	• 인적, 물적, 고객 자산 등 수익 창출 자산을 강화하기 위해 고 비용을 감수함
	3 노동력과 에너지	
제 1법칙 + 제 2법칙	1 브랜드, 평판, 고객 인지관리	• 브랜드 이미지, 고객 구매 경험 등으로 인지되는 품질은 브랜드 영향력 강화에 도움
	2 인재 중심의 혁신	• R&D 역량, 숙련된 기술 인력 등은 경쟁력 강화를 위한 중요한 요소임
	3 리더십과 전략	• 현재와 미래의 경쟁력을 유지 및 강화하기 위해서는 리더들의 방향성 제시가 중요함

제 1법칙 : '저가보다는 고품질 (Better Before Cheaper)'과 연관된 기업역량 집단

전반적으로 우월한 제조 공정과 역량은 우수 실적기업들이 보유한 핵심적인 경쟁우위 자산이다

1-1) 전반적인 제조역량 : 간결함과 민첩함이 핵심이다

- 제조역량은 '저가보다는 고품질' 규칙을 입증하는 Game-changer 역량이다. 전반적으로 우월한 제조 공정과 역량은 우수한 제조기업들이 보유한 핵심적인 자산이다.
- 이들 기업은 제조역량을 아웃소싱 하거나 공동화시키는 대신, 자체적으로 그들의 역량을 최고 수준으로 구축한다. 이는 경쟁자들이 쉽게 따라잡을 수 없는 고품질, 비용, 서비스 차별화를 위한 기반이 된다.

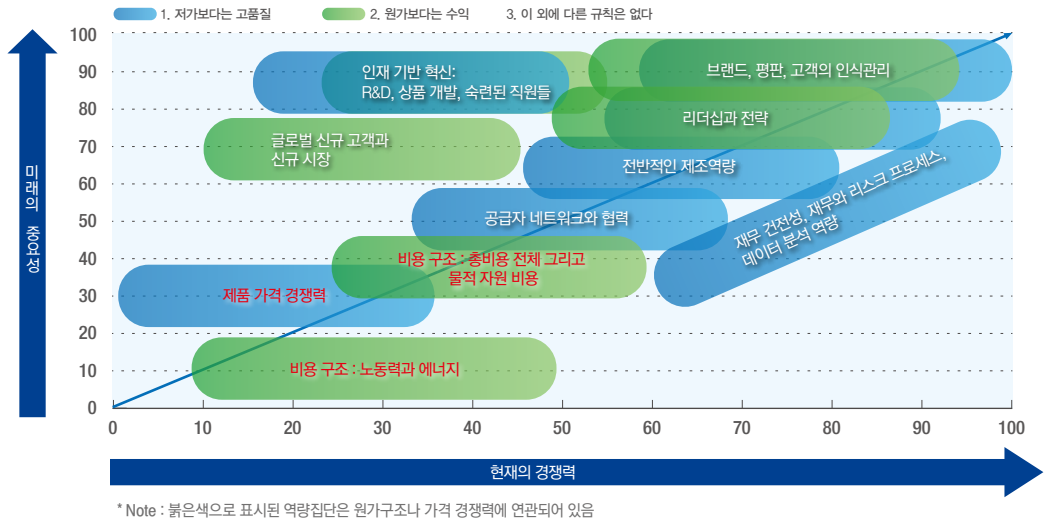


Figure 2. 제조업 경쟁우위의 10개 집단 구분

1-2) 공급자 네트워크와 협력 : 성장을 위한 상호교류

- 글로벌 시장과 공급망이 전 세계적으로 연결됨에 따라, 공급망 단절 리스크도 커지고 있다. 2011년 일본의 대지진으로 인한 전 세계적 공급망의 단절이 대표적인 사례이다. 때문에 제조업체의 강력한 공급망 구축은 필수적이라 할 수 있다. 우수 실적기업들은 이 부문에서 모두 높은 평가를 받았으며, 제품 관련 공급자와의 긴밀한 협력, 가치사슬 중복 제거, 핵심물자 확보, 사회적 책임도 충실히 이행하고 있다.

1-3) 재무 건전성, 재무와 리스크 프로세스, 데이터 분석 역량 : 프로세스 탄성력

- 이 집단에 속한 역량들-재무 건전성, 재무와 회계 역량, 리스크관리 역량, 데이터 분석 역량, 기업 정보기술 역량-은 기업이 예측하지 못한 다양한 상황에 대응하도록 도와주며 "자기보다는 고품질" 원칙을 지킬 수 있도록 지원한다.
- 또한 기업의 운영실적 개선과 기업 제품의 비가격적 차별화를 가능하게 한다. 재무 건전성과 재무와 회계역량은 2009년 글로벌 경기침체와 같은 갑작스러운 환경 약화에서 기업의 생존을 지원한다. 리스크관리 역량은 현재와 같은 변동성이 큰 글로벌 환경에서 특히 중요하다. 데이터분석 역량은 가치 있는 통찰을 발견하는데 도움을 주며 고객관계 강화, 효율적인 공급망 구축, 역동적인 제품 수명주기 관리에 도움을 준다.

1-4) 제품가격 경쟁력

- 지금까지 기술한 3가지 역량집단들은 실적우위를 가져오는 비가격적 차별화를 창출한다. 가격 기반 경쟁력(제품가격을 낮추는 것)은 경쟁자들에 의해 쉽게 복제되고 반복될 수 있기 때문에 실적우위를 위한 지속 가능한 방안으로 보이지 않는다. 우수 실적기업들은 보다 나은 제품의 제조와 저가 정책의 유지 중 전자를 선택한다.

**제 2법칙 : '원가보다는 수익 (Revenue Before Cost)과
연관된 기업역량 집단**

2-1) 글로벌 고객과 시장 : 잠재적 성장 가능성

- 우수 실적기업들은 이 역량집단에 대해 상당한 관심을 기울이고 있다. 이들 기업들이 미래 성장을 위해 강조하는 5가지 성장동력은 글로벌 판매 역량, 글로벌 분배 및 운송 역량, 글로벌 마케팅 역량, 글로벌 마케팅 프로그램의 효과성 그리고 신규시장 침투 및 성장역량이다. 이를 보면 우수 실적기업들이 수익성 개선을 위한 원가절감보다는 수익성 증대에 더 큰 관심을 두고 있다는 점을 알 수 있으며, 이는 Three Rules의 제2법칙과 일치한다.

2-2 / 3) 원가 구조 : 총비용 전체 그리고 물적 자원 비용; 노동력과 에너지

- Figure 2에서 볼 수 있듯 우수 실적기업들은 수익증대와 비가격적 경쟁우위 확보에 집중하고 있으며, 상대적으로 비용 중심의 실적역량은 덜 강조하고 있다. 또한 인적, 물적 자원, 고객 자산 등 수익을 창출하는 자산을 강화하기 위해 고비용을 감수하기도 한다. 이는 지속적인 매출 창출역량과, 비가격적 차별화를 뒷받침하는 지식 경제를 창조하며, '원가보다는 수익'이라는 규칙과 일치한다.

**1, 2법칙과 모두 연관된 기업역량
집단**

3-1) 브랜드, 평판, 고객 인지관리

- 우수 실적기업들은 브랜드 이미지, 배송 속도, 고객 구매 경험으로 인지된 품질 등을 경쟁력의 가장 중요한 역량으로 보고 있다. 이 세 가지 역량은 모두 Game-changer이며 현재의 경쟁력 유지와 미래의 경쟁력 개선 모두를 위해 중요하다. 이 역량들은 기업들이 가격인하 없이 '저가보다는 고품질' 규칙을 준수할 수 있도록 효과적으로 도와준다.
- 소비자들은 명성 높은 회사가 제조한 제품을 좀 더 고품질이라고 인지하며, 가치 있는 제품의 지속적인 제공은 좋은 평판을 쌓는 데 도움을 준다. 이러한 방법으로 강력한 브랜드와 기업 평판의 영향력을 강화하는 것은 기업이 제품 가격에 프리미엄을 부여할 수 있게 하며, 마진을 늘리고 '원가보다는 수익'이라는 규칙을 지킬 수 있게 해준다.

3-2) 인재 중심의 혁신 : 미래의 경쟁력을 위한 대비

- 제조업 경영진들은 인재 중심의 혁신을 경쟁력 강화를 위한 가장 중요한 동인 중 하나로 꼽았다. R&D 역량, 숙련된 기술 인력, 혁신 문화, 인적자원의 전체적인 수준, 제품 엔지니어링 역량 등이 이 역량집단에 속한다. 이 역량집단은 '저가보다는 고품질'과 '원가보다는 수익' 규칙을 모두 지원한다.
- 예를 들어, R&D 역량은 신제품과 새로운 생산 프로세스 개발을 지원하여 새로운 매출 창출의 기회를 제공하고, 숙련된 직원들은 우수한 제품의 개발, 하자 있는 제품의 식별과 보완, 제품과 서비스 품질의 전반적인 향상을 가능하게 한다.

3-3) 리더십과 전략 : 리더들의 방향성 제시

- 리더십과 경영, 사업전략은 이 집단에 속한 역량들이며, 현재의 경쟁력 유지와 미래에 대한 중요성 측면에서 모두 높은 점수를 기록하였다.
- 우수 실적기업의 경영진과 그들의 활동은 기업의 핵심 전략과 기업 자체의 이미지를 일치 시키기 위해 노력한다.
- 예를 들어, 제조업 분야에서 글로벌 경쟁력과 혁신적인 문화를 갖춘 것으로 유명한 3M의 경우 기업 이미지와 경영 핵심 전략을 일치시키기 위해 노력한 바 있다.
- 많은 기업들이 R&D 예산을 삭감했던 2008년~2009년 경제불황 당시에도, 3M은 R&D 예산을 축소하지 않고 유지하였다. 그 결과 2005년~2012년 사이의 3M 매출 중 신상품이 차지하는 비중이 21%에서 33%로 증가하였다.
- 3M의 예처럼, 우수 실적기업들은 뛰어난 리더십과 핵심 전략 역량으로 현재와 미래에 대한 경쟁력을 유지하고 키워나갔다.

결론

Figure 3은 Global Competitiveness in Manufacturing study에서 파악한 글로벌 경쟁력과 Three Rules의 기업역량 집단과의 통합 프레임워크이다. 이 프레임워크는 각 역량집단이 Three Rules 중 어떤 규칙과 관계 있는지와 각 역량 집단 내에서의 상대적 중요성을 보여주고 있다. 프레임워크의 가장 내부의 원은 우수한 기업이 되기 위해 준수해야 할 광범위한 원칙인 'The Three Rules'를 나타낸다. 다음의 원은 제조업체의 경쟁역량들을 10개 집단으로 분류한 결과를 보여준다. 가장 바깥쪽 원은 10개 집단에 속한 중요한 개별 역량들을 나열한다.

프레임워크의 왼쪽 부분에는 '저가보다는 고품질'을 지원하는 역량집단들이 위치한다. 이들 역량들은 '전반적인 제조 프로세스 역량', '공급자 네트워크 강점, 공급자와의 협력', '재무 건전성, 리스크 관리, 데이터 분석 역량'의 강조를 통해 고품질 제품이나 서비스의 제공을 가능하게 한다. 이 부분의 경쟁력 강화는 경쟁자들이 모방하기 힘든 비가격적 차별화를 강화한다. 반면에 우수 실적기업들은 제품가격 경쟁력의 중요성을 상대적으로 낮게 평가하고 있고, 이는 저가기반 경쟁력은 지속 가능하기 어려움을 암시한다.

프레임워크의 오른쪽 부분은 '원가보다는 수익 (Better Before Cheaper)' 규칙에 따라, 우수한 실적을 제공하는 방법으로 '글로벌 신규 고객과 시장' 역량집단을 표시하고 있다. 이 역량집단에서는 글로벌 판매 역량이 Game-changer인 것으로 분석되었다. 추가로, 신규 시장 침투 및 성장 역량은 미래의 지속적인 성장과 실적을 위해 필수적이다.

오른쪽 아래에 위치한 비용 관련 역량집단에 대한 상대적으로 낮은 평가는, 이들 역량이 현재와 미래의 경쟁력과 실적을 좌우하는데 크게 중요하지 않음을 보여준다.

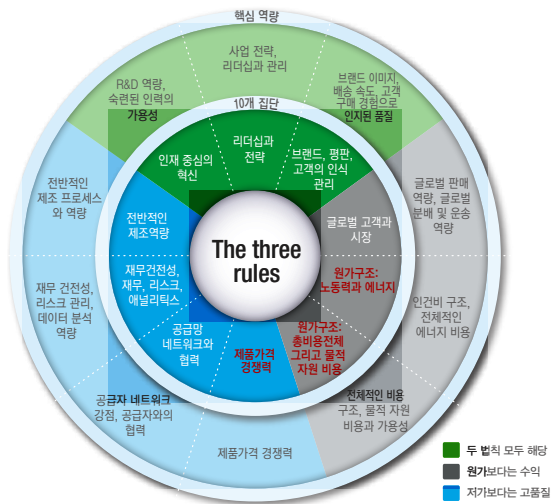


Figure 3. 경쟁력 프레임워크

프레임워크의 윗부분인 '브랜드, 평판, 고객 인지 관리', '인재 중심 혁신', '리더십과 전략'은 Three Rules 1, 2와 모두 관련이 있다. 강력한 브랜드와 평판에 기반한 긍정적인 고객의 인식은 기업이 프리미엄 가격을 책정할 수 있게 하며 비가격적 차별화를 창출한다. 강력한 R&D 역량은 기업이 혁신적인 신제품을 기존 및 새로운 시장에 출시할 수 있게 도와주며 수익을 신장시킨다. 인적자원과 효과적인 리더십도 기업의 차별화를 가능하게 한다. Three Rules은 기업이 어떻게 하면 장기적이고 지속적으로 시장을 선도할 수 있는가에 대한 간단한 프레임 워크를 제공하며, Global Competitiveness in Manufacturing Study는 우수 기업들을 차별화하는 핵심 역량들이 무엇인지를 밝혀 주었다. 이 두 프레임워크를 결합한 프레임워크는 제조업체들의 경쟁력 개선과 경쟁 역량을 개발을 위한 강력한 방정식을 제공하고 있다.