

상시위기 극복을 위한 비용 효과성 제고 방안

2012. 1. 31

전략컨설팅실

조성일

Executive Summary

상시위기 극복을 위한 비용 효과성 제고 방안

□ 글로벌 경제 불확실성 증폭과 세계 정치지형 변화 등 불안요소 결합으로 상시위기 시대 도래

- 글로벌 경제 장기불황 진입, 철강산업 등 시장 불황 장기화 가능성 증대, 세계 정치지형 변동성 증가 및 김정일 사망에 따른 한반도 불확실성 증폭으로 인해 기업들은 사실상 상시위기에 노출되어 있는 상황

□ 위기대응 시 원가절감에만 치중하면 한계에 봉착

- 원가절감 이외에 Hidden cost에도 초점을 두어야 하며, 더 많은 비용이 투입되더라도 이를 상회하는 가치창출이 필요
- 이를 위한 전략적 대안으로 비용 효과성 제고에 대한 관심이 증대되고 있음

□ 비용 효과성 제고는 비용절감과 가치증대를 동시에 추구하는 패러독스 경영을 통해 가능

- 비용 절감 차원에서는 ① Hidden cost 파악, ② 전사 최적화 고려가 필요하며,
- 가치 증대 차원에서는 ① 핵심역량에 집중, ② 핵심자산에는 지속 관심, ③ 외부 네트워크 적극 활용이 필요

□ 상시위기의 시대, 비용 효과성 제고를 위해서는

- Hidden cost 축소를 통한 비용절감과 투자비용을 상회하는 수익창출을 통한 가치 증대 필요

□ 그러나 가치증대를 위한 투입비용의 성과측정이 어렵고, 불확실성이 높아 기피하는 경향이 큼. 이를 극복하기 위해서는

- ERM 체계를 통해 리스크를 최소화하는 한편, 위험감수, 실패용인을 위한 제도적 기반과 기업문화 조성이 선행되어야 함



Contents

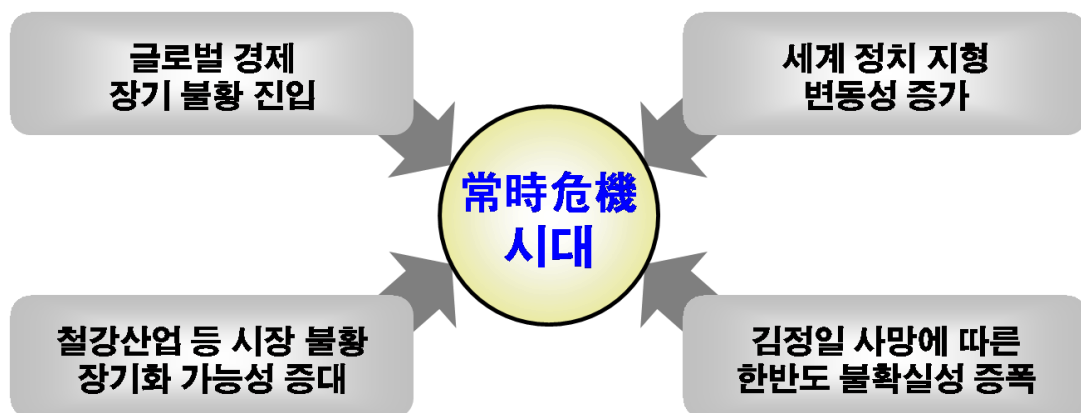
목 차

I. 상시위기 시대	1
II. 비용 효과성 제고 필요성	1
III. 비용 효과성 제고 사례	3
IV. 종합 및 시사점	7

I. 상시위기 시대

□ 글로벌 경제의 불확실성 증폭과 세계 정치지형 변화 등 불안요소 결합으로 상시위기 시대 도래

- 유럽발 재정위기, 美 경제 더블딥 우려, 신흥국 성장률 저하, 자원분쟁에 따른 에너지 가격불안 등으로 인해 글로벌 경제가 장기 불황에 진입
- 철강산업은 경쟁심화 및 공급과잉으로 감산압력 확산이 전망되고, 조선산업 또한 해운 침체 장기화가 예상되며, 자동차산업에서도 글로벌은 소폭 회복세인 반면 국내는 내수 및 수출 모두 부진 우려
- 2012년은 세계 주요국 총선 및 대선이 예정되어 있고, 월가 시위, 자본주의 4.0 등의 확산으로 세계 정치지형의 변동성이 증가할 전망
- 김정일 사망으로 북한체제 변화 리스크가 급증하여 환율, 수출 등 경제 불확실성 확대됨으로써 한반도 불확실성이 증폭



<그림 1> 상시위기 요인

II. 비용 효과성 제고 필요성

- 위기 대응 시, 원가절감에만 치중하면 한계에 봉착할 수밖에 없으며, 가장 중요한 미래 성장잠재력이 훼손될 가능성이 높음
- 보잉사의 경우, 위기 극복을 위해 과도한 원가절감에만 초점을 둔 결과, 오히려 경쟁사인 에어버스가 혜택을 받게 됨

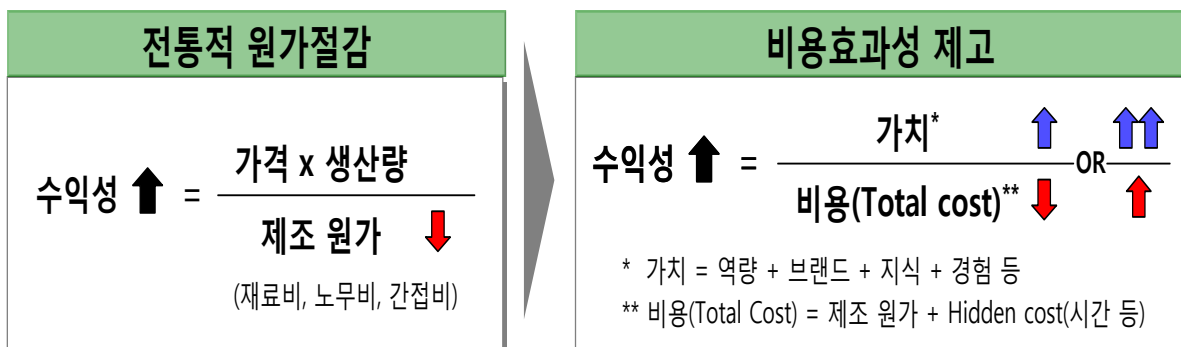
- 1999~2000년 동안 원가절감을 위해 기존 인력을 20%(4만8천여 명) 감축하고, 공급업체의 수도 31,500여 개에서 18,000여 개로 축소한 결과 21억 달러의 절감 효과를 거둠
- 그러나 원가절감에만 초점을 둔 결과, 생산의 병목현상이 발생해 이에 따른 납기 지연 때문에 고객이 에어버스로 이탈

□ 보잉사의 사례를 통해 원가절감은 필요조건이지 충분조건은 아니며 따라서 paradigm shift 차원의 새로운 생존전략을 모색할 필요가 있다는 시사점 도출

- 원가절감만으로는 한계가 분명히 존재하나 기존의 '존마른 수건 짜기'식의 노력도 지속적으로 추진해야 할 필요성 있음
- 그러나 상시위기 상황에서는 수익성 향상을 위한 새로운 대안이 필요
- 위기를 기회로 활용하여 잠재성장력을 강화하기 위한 새로운 가치증대방안의 모색이 필요한 시점

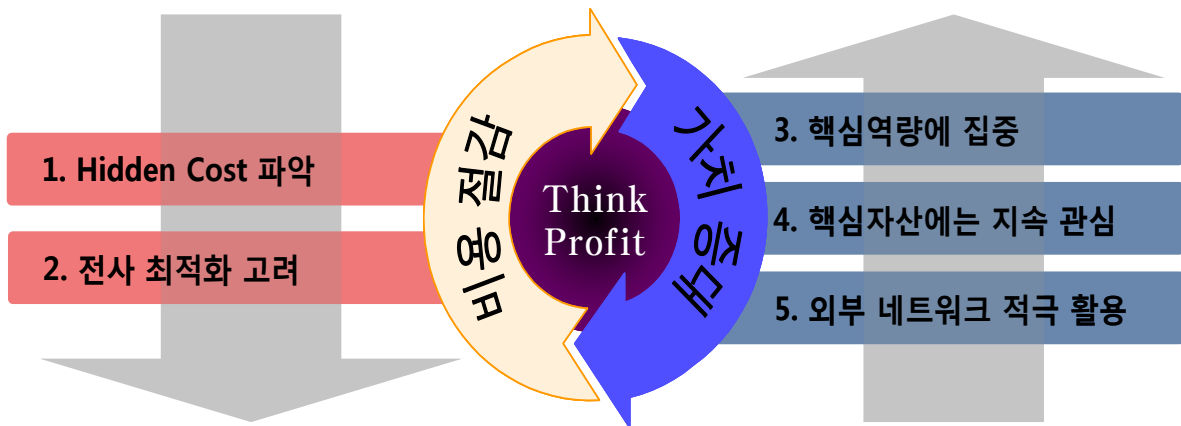
□ 상시위기 시대의 생존 전략으로 '비용 효과성' 제고 고려 필요

- 비용 효과성이란, 더 많은 비용이 투입되더라도 이를 상회하는 가치를 창출하는 것을 의미하는 것으로 전통적인 원가절감 개념을 수익성 창출 관점으로 확장한 개념



<그림 2> 비용 효과성 개념

- 전통적 원가절감은 수익성 향상을 위해 가격이나 생산량 보다는 재료비, 노무비, 간접비 등의 의제조원가'를 축소하는 방안에 초점
 - 예측과 측정이 용이하고 단기간에 효과가 나타나는 원가절감에 초점
 - 비용 효과성 제고는 원가절감 이외에 보이지 않는 비용(Hidden cost)에 초점을 둘 뿐 아니라, 더 많은 비용이 투입되더라도 이를 상회하는 가치창출을 위한 방안들에 초점
 - 투입비용을 상회하는 '순가치 증대'를 통한 수익성 향상 도모
- 비용절감과 가치증대를 동시에 추구하는 비용 효과성 제고는 패러독스 경영을 통해 실현할 수 있음



<그림 3> 패러독스 경영을 통한 비용 효과성 제고

Ⅲ. 비용 효과성 제고 사례

1. Hidden cost 파악

- 울진 원전시공 시, 작업행태를 분석하여 낭비시간을 파악함으로써 非 작업시간 축소를 위한 시간관리를 강화
- 총 공사비 중 노무비 비중이 급증함에 따라 근로자의 작업행태를 분석한 결과, 총 11시간 작업 중 45%가 非 작업시간으로 판별

- 非 작업시간 4시간 55분(45%) = 작업준비 1시간 20분 + 작업대기 2시간 20분 + 중식 후 휴식 40분 + 작업정리 35분
- 이러한 낭비시간 단축을 위해 ‘Area Management¹’ 방식 도입, 작업 담당자간 온라인 시스템 구축, 작업 표준화 등을 통한 단축 노력

□ H사 화학사업부의 경우, TDABC(Time-Driven Activity Based Costing)를 적용, 활동별 소요시간을 기준으로 원가분석

- 실질 조업도와 활동별 투입시간을 고려하여 실제 투입된 조업원가와 유휴원가를 파악
 - 총 원가 1,293억 원 = 조업원가 1,264억 원 + 유휴원가 29억 원
- 회의/보고시간 단축 등을 통해 유휴원가라는 눈에 보이지 않는 낭비요소를 제거함으로써 Hidden cost 절감 및 자원활용 효율성 증대

2. 전사 최적화 고려

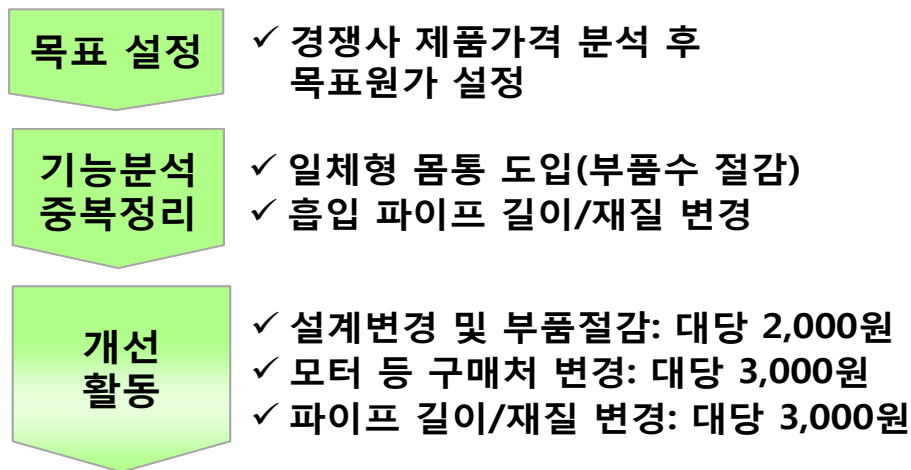
□ Shell사의 경우, 전사 차원의 비용절감 인식을 공유, 전사적 시각에서 비용절감을 추구

- 전사 토론회 개최하여 전략에 대한 임직원 인식공유로 3개년 원가절감 계획 수립
 - 최고경영진과 중간관리자들의 토론회를 개최하여 전사전략과 원가와의 정합성을 파악하고, 전략공유를 통한 원가절감 방향 설정
- Task Force 구성하여 핵심·비핵심 활동을 분류하고 비핵심활동을 통폐합하여 낭비 활동을 제거
- 이를 통해 예산 대비 20%가 감축된 3개년(2011~2013년) 원가절감 계획을 수립

□ 삼성전자의 경우, 소형 청소기 제작 시 GVE(Group Value Engineering)를 통한 원가절감 노력을 지속적으로 추진

- 기획·설계 단계부터 최소비용 목표를 추구, 다기능 협업팀(디자인, 상품기획, 마케팅, 구매, 생산 등) 구성을 통해 GVE 수행

¹ 직종간 간섭사항 및 업무 Scope을 사전에 조정하는 관리방식



<그림4> GVE 프로세스

- 이를 통해 50%(대당 8천원)의 원가절감 목표 달성

3. 핵심역량에 집중

□ 현대자동차의 경우, 1998년 IMF 위기 속에서도 ‘품질경영’을 전개, 불황에서도 핵심역량 구축을 위해 지속적으로 투자

- 품질검사인력을 도요타의 2배 수준으로 투입, ‘10-10(10년, 10만 마일)’ 보증을 할 수 있는 역량 확보 기반 마련
- 2008년 말에는 글로벌 경제 위기를 맞아 ‘창조적 품질경영’을 위한 GQ(Global Quality)-3355 선포
 - 자동차 품질은 3년 內 세계 3위, 브랜드 인지도는 5년 內 세계 5위의 의미
- 이러한 노력의 결실로 2009년 *J.D Power*지 조사 결과, 미국 내 일반 브랜드 자동차 부문 1위에 오름

□ Canon, MS의 경우, 불황기에도 오히려 R&D 투자를 강화하여 투자비용을 상회하는 성과를 창출

- Canon의 경우, 장기 불황에도 불구하고 매출의 7~8% 수준으로 과감한 R&D 투자를 지속한 결과, 디지털카메라 시장을 장악

- MS의 경우, 2008년 전체 인력의 5%인 5천명을 감원하는 와중에도 R&D 인력을 오히려 3천명 확충
 - 2009년에는 매출의 15%를 R&D에 투자. 이를 통해 2009년 10월에 ‘Windows 7’을 출시

4. 핵심자산에는 지속 관심

□ Apple의 경우, 불황기에도 브랜드 관리를 위한 투자를 지속

- 애플 포스터 근처에 타사 포스터 부착금지, 사전 인터넷 판매 금지 등 원칙 고수, ‘i’ 시리즈를 위해 브랜드 관리 예산 유지
- 이러한 강력한 브랜드 관리를 통한 높은 수준의 고객 충성도를 확보함으로써 비용을 훨씬 상회하는 매출, 영업이익을 유지

□ 루프트한자항공의 IT 자회사인 루프트한자 테크닉의 경우, 사업 전략 지원을 위한 선행적 인재관리체계를 구축

- 230개 직무, 90개 직군을 정의, 직무수행 역량 확보수준을 파악한 후 호·불황기 인력수요를 예측, 시나리오별 인력 운영계획을 수립
- 이를 통해 사업 위험 및 비용을 최소화하는 성과 창출

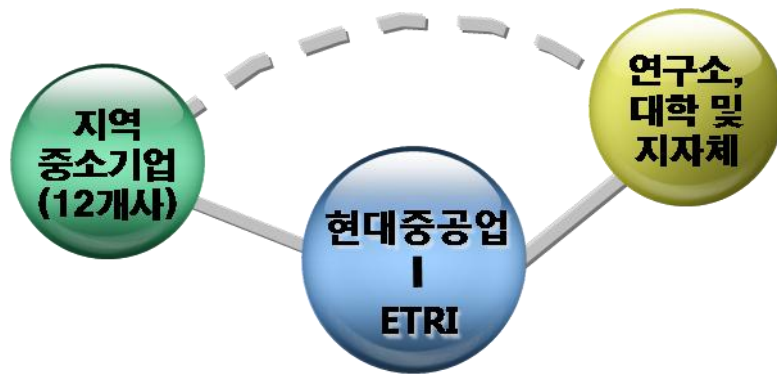
5. 외부 네트워크 적극 활용

□ 삼성의 경우, 삼성 SDS의 물류시스템인 ‘첼로(CELLO)’를 그룹 차원으로 도입해 물류 시너지를 제고

- 삼성 SDS는 그룹 물류사업 추진의 교두보를 마련하여 회사의 수익증대 및 사업 확장의 기회를 넓힘
- 삼성그룹 차원에서는 그룹 물류 시스템 표준화를 통해 물류비용을 절감함으로써 그룹 차원의 물류 효율성 증가

□ 현대중공업의 경우, ETRI(한국전자통신연구원)와의 컨소시엄을 형성, 혁신 네트워크를 위한 기반 구축

- 조선-IT간 융합 비즈니스 모델을 창출함으로써 디지털 조선소 구현을 통해 최첨단 선박 생산이 가능
- 이에 따라 고부가 선박의 수주량도 증가



<그림 5>현대중공업의 협력 네트워크

IV. 종합 및 시사점

□ 상시위기 시대를 맞아 비용 효과성 제고를 위해 Hidden cost 축소를 통한 비용절감뿐 아니라, 투자비용을 상회하는 수익창출을 통한 가치증대에도 초점을 두어야 함

- Hidden cost를 파악하고 축소하기 위해서는 시간비용 계량화를 위한 TDABC(Time Driven Activity Based Costing) 도입 검토가 필요
- 또한, 보고·회의·출장 등에 ‘시간비용’ 개념을 도입하여 낭비요소를 제거하려는 노력 필요
 - 日 IBM의 경우, ‘커뮤니케이션 매뉴얼’을 제작해 회의시간에 발생하는 불필요한 말들을 정리하여 구성원들과 공유함으로써 회의시간을 단축
- 전사 최적화의 관점에서 원가절감에 대한 인식을 공유하고 성장잠재력을 유지하려는 노력 또한 중요

- 최고경영진 뿐만 아니라 중간관리자도 참여하는 전사 차원의 원가관련 토론회 개최 등을 통한 인식 공유 및 소통 강화 필요
- 설비투자, R&D 투자 시 비용 최적화를 위해 계획 단계부터 VE(Value Engineering) 도입 필요

- 전사 차원에서 시범 VE 프로젝트를 선정하고 추진팀을 구성하여 소기의 비용절감 목표를 달성하여 이러한 성공사례를 전파

□ 그러나 가치증대를 위한 투입비용의 성과측정이 어렵고, 불확실성이 높아 기피하는 경향이 큼. 이를 극복하기 위해서는 ERM 체계 구축, 실패용인 등을 위한 제도/문화 조성 필요

- 가치 증대를 위해서는 이를 뒷받침하는 제도와 프로세스 구축이 선행될 필요
 - 그룹 차원의 시너지 및 성과공유제의 성과평가를 위한 구체적인 측정 방법론, 프로세스 설계
 - 신규사업 추진 시, 외부자원 활용을 위한 제휴선 발굴·선정·운영을 위한 표준 프로세스 구축
 - 기업 브랜드 가치향상 및 유지를 위해 그룹/전사 차원의 ‘브랜드 관리 헌장’ 제정
- 원가절감만이 아닌 핵심역량에 대한 전사 차원의 균형적 시각을 보유하기 위한 전 직원의 공감대 형성 노력 필요
 - 상시위기 시대를 맞아 최소 10년간 견지해야 할 핵심역량이 무엇인지에 대한 전 직원 토론회 개최
- 불황기에 인력감축 보다 기업의 핵심인재의 유지 및 확보를 위한 효율적인 HR 체계 재정비 필요
 - 인력수요에 기반한 우수인재 확보, 직무역량 분석 후 보강 대책 마련

<참고 문헌>

1. 김위찬, Renee Mauborgne, 「블루오션 전략」, 교보문고, 2005.
2. 김익현, 「위기를 기회로 바꾼 IBM 회의혁명」, 좋은책만들기, 2006.

3. 정태수 외, “글로벌 경제위기 승자기업 7選,” 「SERI CEO Information」, 2010.3.
4. 각종 인터넷 사이트 참고

조성일 (e-mail: sizif@posri.re.kr)

☞ 이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며,
작성자 개인의 의견임을 밝혀드립니다.