

ROE 분석을 활용한 맥주산업의 경쟁력 비교연구

(사례연구)



2014년 10월



한양대학교 지식서비스연구소
Hanyang University Institute of Knowledge Service

제 출 문

본 보고서를 “ROE 분석을 활용한 맥주산업의 경쟁력
비교연구”의
최종 결과보고서로 제출합니다.

2014년 10월

연 구 주 관 : 한양대학교 지식서비스연구소

연 구 기 간 : 2014. 3. ~ 2014. 10. (8개월)

연구책임자 : 이 성 욱 (한양대학교 교수)

지식서비스연구소장 귀하

* 본 보고서는 중소기업청에서 시행한 컨설팅대학원 및 컨설팅 R&D 센터 사업지원으로 연구되었습니다.

ROE분석을 활용한 맥주산업의 경쟁력 비교연구*

**

논문개요

ROE분석은 기업의 경쟁력을 결정하는 각각의 부가가치 활동이 경영성과에 미치는 전반적인 영향(overall impacts)을 측정함으로써 경영활동과 관련된 중요한 이슈가 무엇인지를 신속히 파악하며 기업의 경쟁력평가에 유용하게 활용될 수 있다.

기업의 최고경영자 이외에 중간경영자, 재무담당임원, 신용공여기관의 대출 담당자 및 개인투자자등 다양한 목적에도 활용될 수 있다. ROI분석 모형을 활용함으로써 개별기업의 성과 개선 추이, 동종업종 내의 경쟁사간 비교, 분석 등을 통해 유용한 정보를 획득할 수 있다. 또한 기업의 지속적 성장 여부, 경쟁우위의 원천 및 투자선택의 여부 결정 등과 관련된 의사결정에도 활용될 수 있다.

ROE분석 모형을 맥주산업의 주요 경쟁사인 조선맥주와 동양맥주의 사례를 적용해 본 결과, 각 기업의 우위 분야가 어디인지를 명확히 알 수 있을 뿐만 아니라 전략실행 방향을 상호 비교하여 과거의 의사결정 결과 맥주시장에서의 시장지배의 변화와 대비함으로써 기업이 실행하는 전략과 ROE분석의 중요성을 제시하고자 하였다.

* " 이 보고서(논문)는 중소기업청지원 한양대학교 컨설팅대학원사업 지원으로 연구되었음"

** 한양대학교 경상대학 경영학부 교수.

I. 서론

孫子は “적이 갖추고 있는 조건과 그 조건이 강한 것인가 약한 것인가를 잘 알고 있고 또한 자기 쪽의 실력을 충분히 살피고 난 다음에 하는 싸움이라면, 백 번 싸워 백승할 수 있다. 그러나 자기 쪽의 실력만 알뿐 적의 실력을 잘 파악하지 못하고 판단이 불충분하다면, 경우에 따라 한 번 이길 수도 있고 한 번 질 수도 있다. 만일에 적에 대한 사전 지식과 조사 판단이 부정확할 뿐만 아니라 자기 쪽의 실력마저도 제대로 잘 모르면 백 번 싸워 보아야 백 번 지고 말 것이다.” 라고 이야기 했다.

이 교훈을 기업전략에 적용한다면, 성공적인 전략을 수립하기 위해서는 시장 여건, 경쟁사 동향을 비롯한 외부환경에 대한 이해에 함께 자기 자신에 대한 이해가 반드시 선행되어야 함을 웅변한다고 볼 수 있다. 이러한 측면에서 내부여건 분석의 기초가 되는 기업성과분석의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다.

기업성과분석의 최우선 목적은 전략 기획 및 관리에 필요한 정확한 정보를 적기에 제공하는데 있다. 성과분석의 결과는 기존 전략의 유효성을 평가하고, 전략의 변화 필요성 및 대안적인 방향을 판단하는 근거가 된다. 따라서 전략적이고, 체계적인 성과분석은 성공적인 전략수립과 관리를 통한 기업성과 제고의 중요한 토대라고 할 수 있다.

성과분석 결과를 기초로 전략적 판단을 제대로 내리기 위해서는 성과분석 결과를 초래한 기업 내부역량과 직결된 핵심 동인(KPI ; key performance indicator)에 대한 이해가 선행 되어야 한다(Barney 1995). 즉, 어떤 원인에 의해 현재의 성과가 초래되었는가를 정확히 파악할 수 있어야 그 결과를 토대로 보다 발전적인 전략을 이끌어 낼 수 있는 것이다.

이러한 근거를 토대로 본 논문에서는 기존의 성과분석이 가지고 있는 문제점과 이를 해결하기 위해 새롭게 대두된 대안지표의 특성과 장단점을 먼저 살펴보고, 전략수립 담당자들이 효과적으로 활용할 수 있는 ROEI분석 모형을 소개한다. ROEI분석 모형은 기업의 역량, 자산, 프로세스에 토대를 둔 체계적인 성과분석 모델인 동시에 성공적인 전략 수립 및 전략적 의사결정을 하는데 유용한 도구로 활용될 수 있다는 점을 제시하고, 이러한 개념을 맥주산업의 시장지배력 변화 시기에 적용하여 그 결과에 대한 시사점을 도출하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 재무중심 성과분석에 대한 비판과 대안

재무지표 중심의 성과분석에 대한 비판은 회계 정보에 대한 조작이라는 것에서부터 영업권, 브랜드, 부외자산 등 지적자산에 대한 평가가 곤란하다는 점까지 다양하게 제기되고 있다. 그러나 성과분석과 관련하여 기업의 전략 혹은 기획담당자들이 가장 심각하게 받아들이는 문제점은 재무지표는 과거 지향적인 동시에 투입물과 산출물 사이에 존재하는 인과관계에 관한 정보를 주지 못한다는 점이다.

기업가치의 정확한 파악이라는 목적을 해결하기 위해 기업 및 컨설턴트들은 EVA와 같은 대안 지표를 개발, 활용하고 있고, 정량적 그리고 정성적 측면에서 다양한 투입물, 산출물, 프로세스 및 하부구조를 파악함으로써 전략기획 및 실행 간의 일관성 확보를 위한 다양한 성과분석 대안들이 제시되고 있다.

주주가치 중시 차원에서 제시된 EVA 개념은 순영업이익이 자본 비용을 초과하는 경우에만 진정한 이익이 창출된 것으로 본다(Young 1997). Davis et al.(1991)은 EVA가 경쟁우위와 직결된 무형자산에 대한 가치를 측정하는데 유용하다고 주장한다. 이러한 장점이 있음에도 불구하고, EVA 또한 투입물과 산출물 간의 인과관계에 대해서는 별 다른 단서를 제공하지 못하는 “단편적”인 지표라는 한계를 벗어나지 못하고 있다.

Brown et al.(1992)는 “전문가 평가” (informed spectator)라는 대안을 제시하고 있는데, 이것은 관련 전문가들이 사전에 정해진 특정 기준에 따라 각 기업을 등급을 정하도록 해서 전체적인 우열을 결정하는 것이다. 이러한 사례로 Fortune誌는 미국 및 세계에서 “가장 존경받는 기업”을 매년 선정하고 있다. 경영자, 사외이사 및 증권분석가는 경영의 질과 성과를 기준으로 기업을 평가한다. 1998년 미국 기업에 대한 평가 결과는 EVA 수치와는 다소 상반된 결과를 보이기도 했다. 전문가들의 평가 결과와 ROI간에는 대체로 상관관계를 있는 것으로 나타났지만, 가장 덜 존경받는 기업 10개 중에 2개 기업의 EVA는 (+)로 나타났다. Financial Times와 PWC가 공동으로 수행하는 “유럽의 가장 존경받는 기업” 선정 결과에서도 재무성과와 전문가 평가 결과 사이에 괴리가 명확히 나타났다. 기업의 내부능력(internal criteria) 파악을 위해