

중소 중견기업의 경영혁신 대응

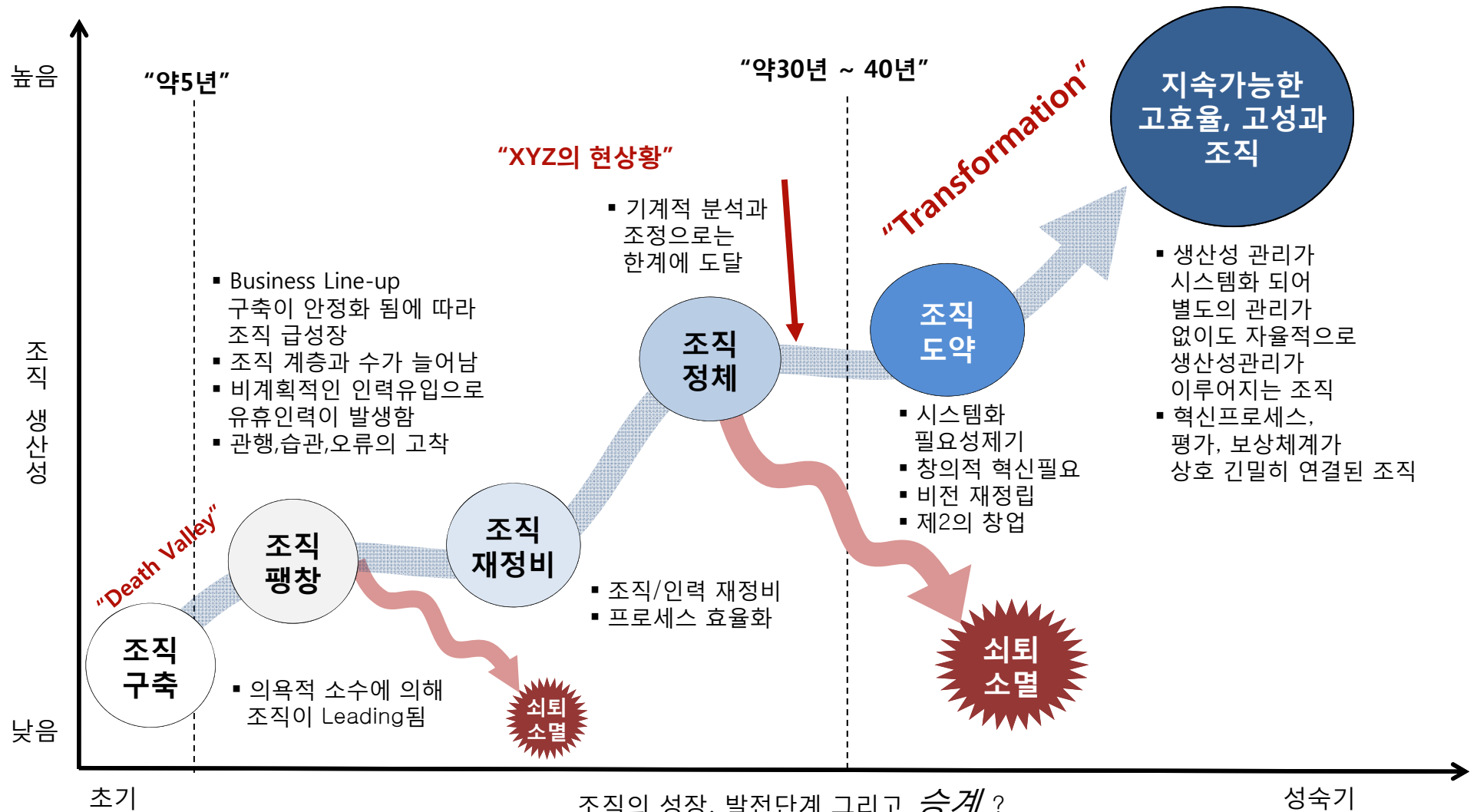
-경영 안정화 및 생산성 향상을 위한 Turnaround

상공회의소

2010년 11월

1. 대한민국 중소 중견기업의 현재

XYZ는 현재 기업의 성장 곡선상에서 조직정체기에 있으며, 이를 극복하고 새로운 도약을 위해서는 경영 전반의 총체적 혁신이 필요한 시점으로 파악됨

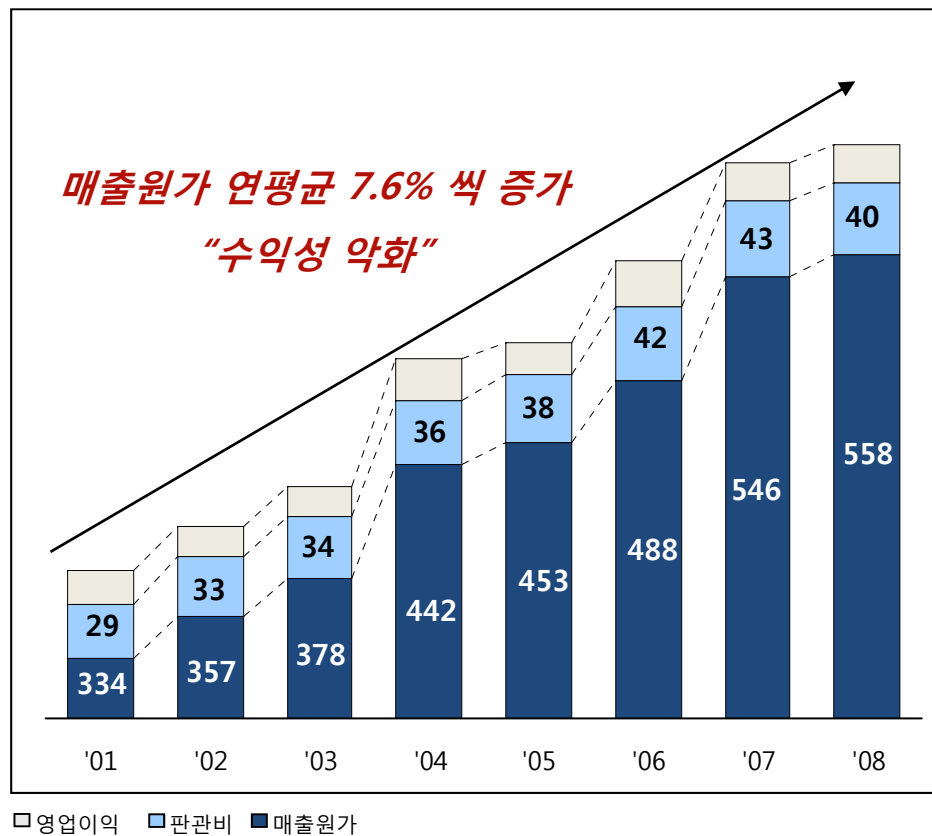


1. 배경

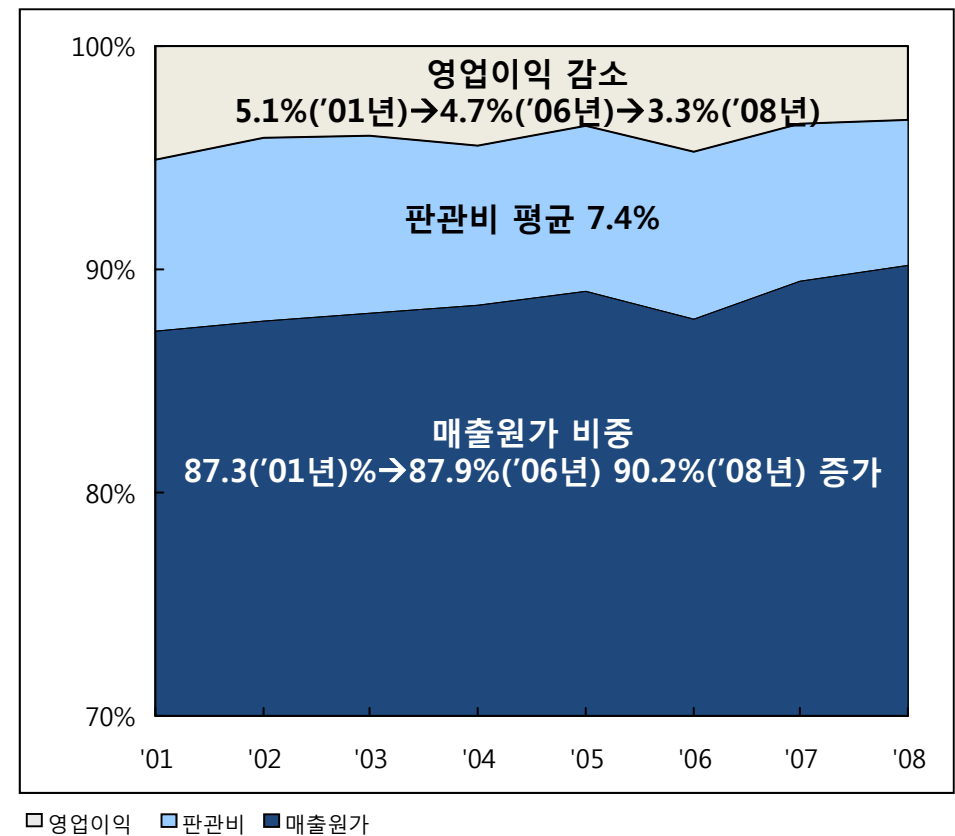
경영실적 둔화

매출액은 지속적으로 성장해 왔으나, 판관비의 비중은 높은 수준에서 절감되지 않고 있으며, 매출원가는 매년 증가하고 있어 영업이익률이 지속적으로 낮아지고 있음. 수익성 확보를 위해서는 경영전반의 혁신이 요구됨

매출액 구성항목 추이(억원)



매출액 구성항목 비중 추이

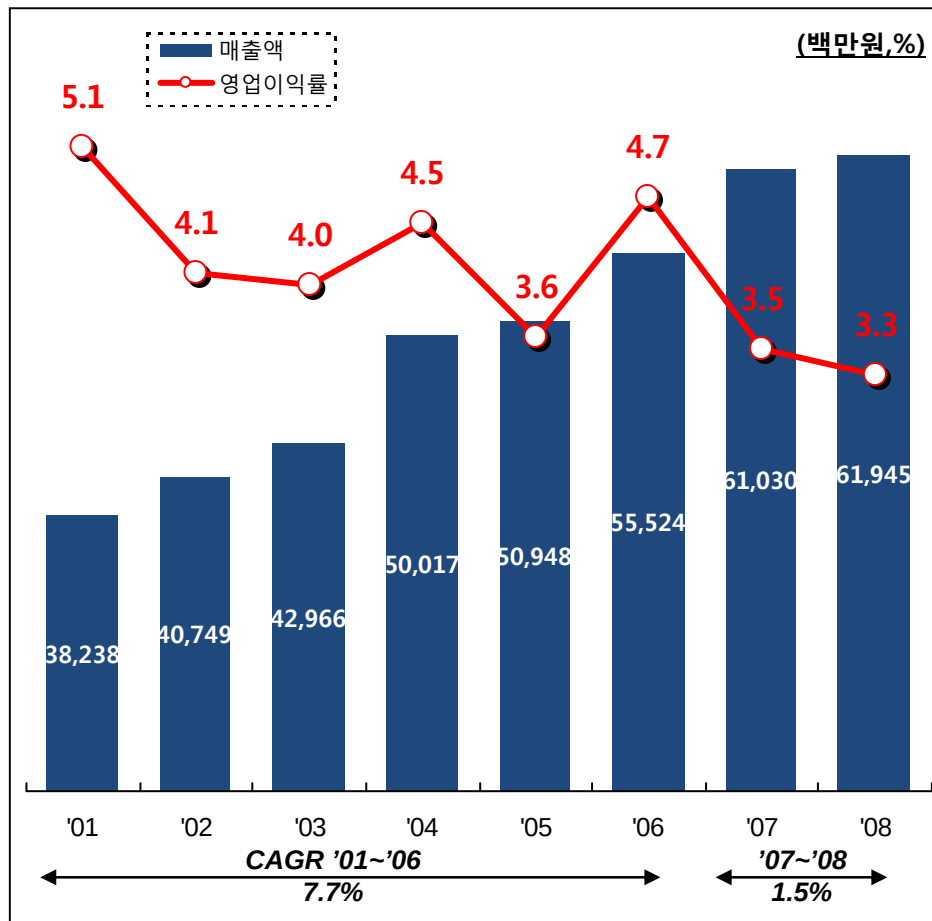


1. 배경

경영실적 둔화

XYZ 는 '01년부터 현재까지 매출액은 꾸준히 증가하였으나, 그 증가폭이 점차 둔화되고 있어 '08년 전년대비 매출액 성장률은 1.5% 에 그쳤으며, 영업이익률은 지속적으로 하락해 '08년 3.3%의 저조한 실적을 기록함

XYZ 매출액, 영업이익률 추이



매출액 증가율 둔화

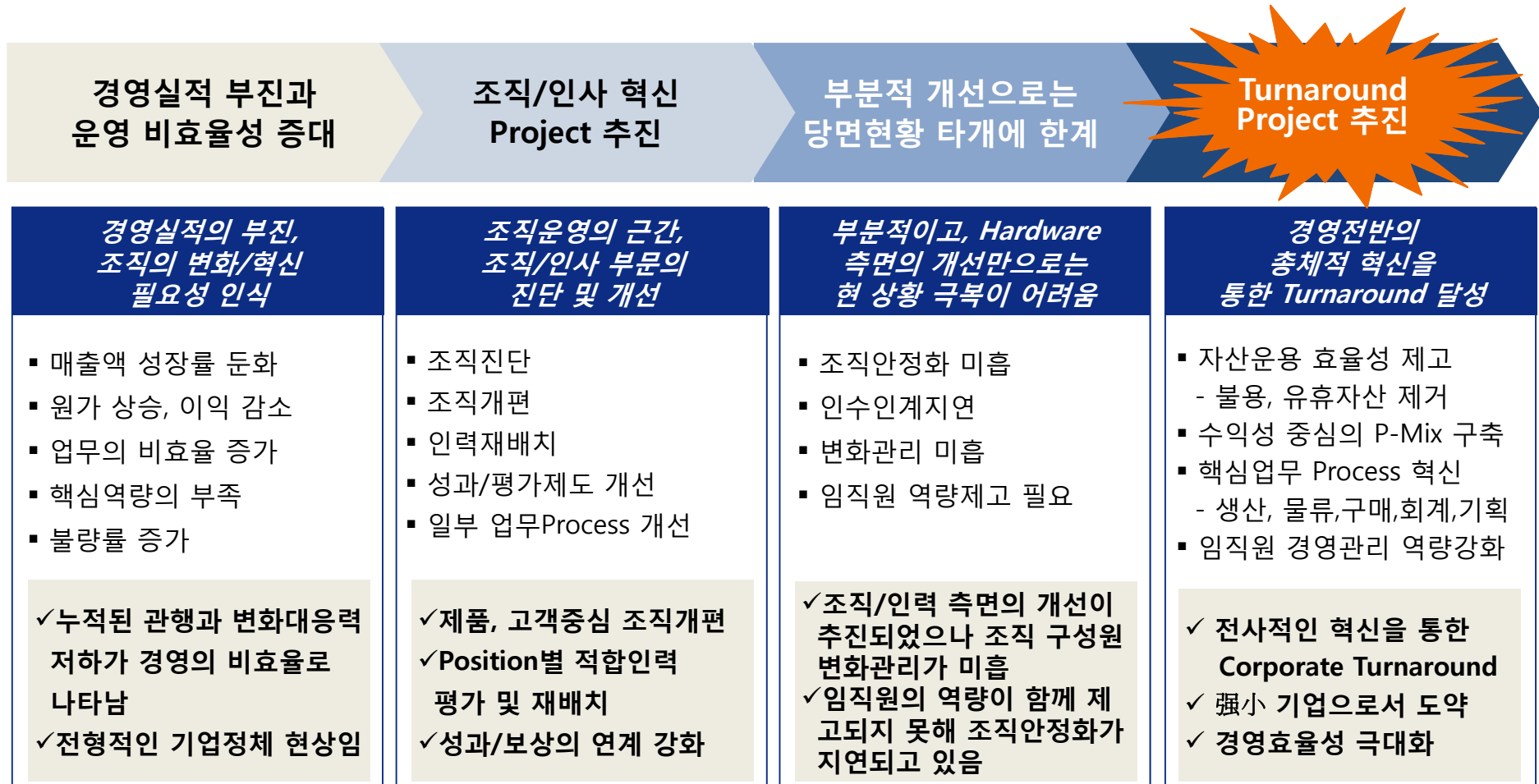
- 매출액 자체는 꾸준히 증가하고 있으나
- 그 증가폭이 점차 둔화되고 있으며
- 최근 성장률은 1.5% 저조한 실적을 기록함



영업이익률 저조

- '06~'08년 최근 3개년 동안 영업이익률의 지속적 감소
- 매출액의 상승에도 불구하고 영업이익률이 저하되는 원인은 매출원가 상승과 관리 비효율에 기인함

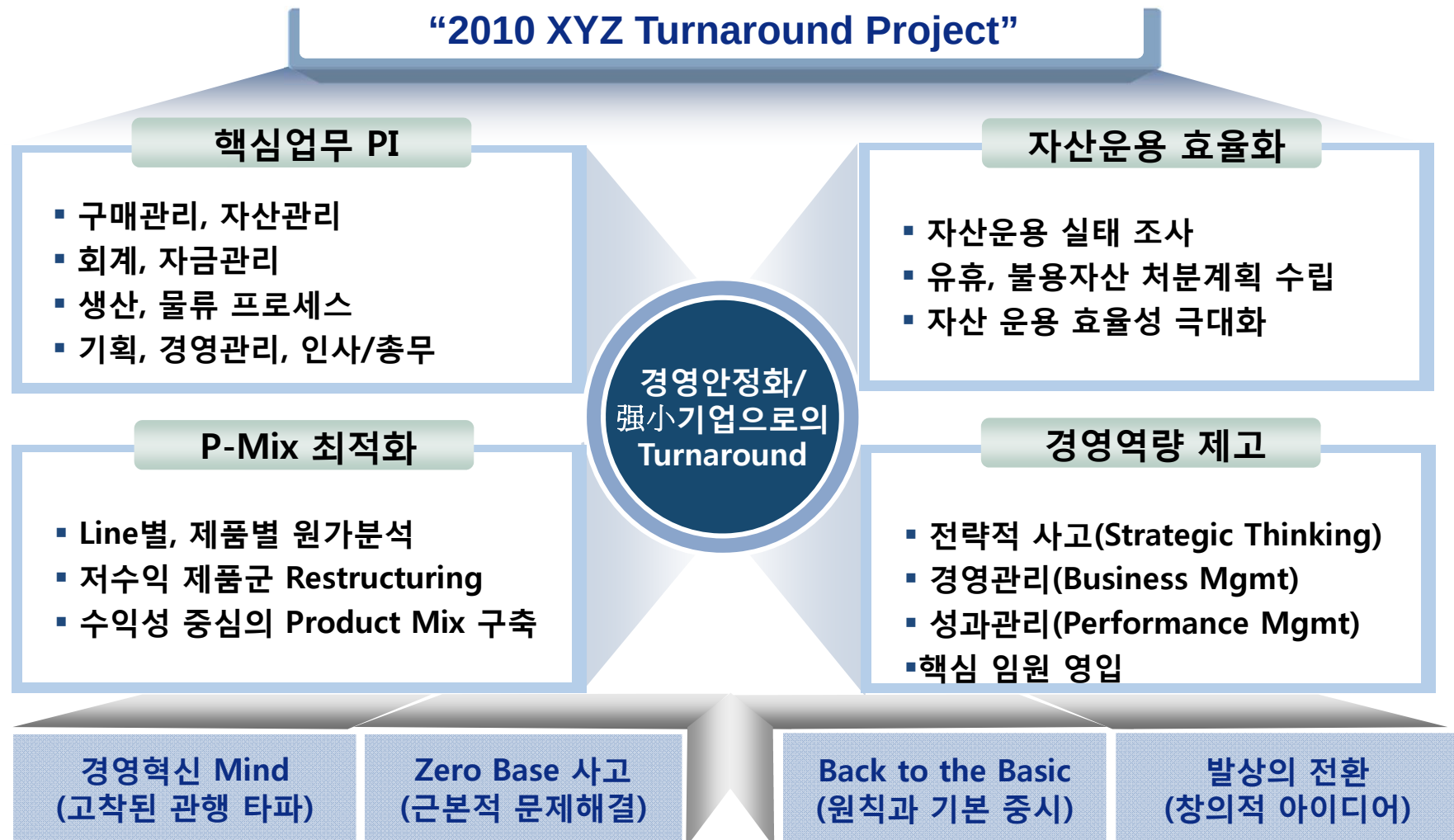
1. 프로젝트 추진배경



2. 프로젝트 추진목적

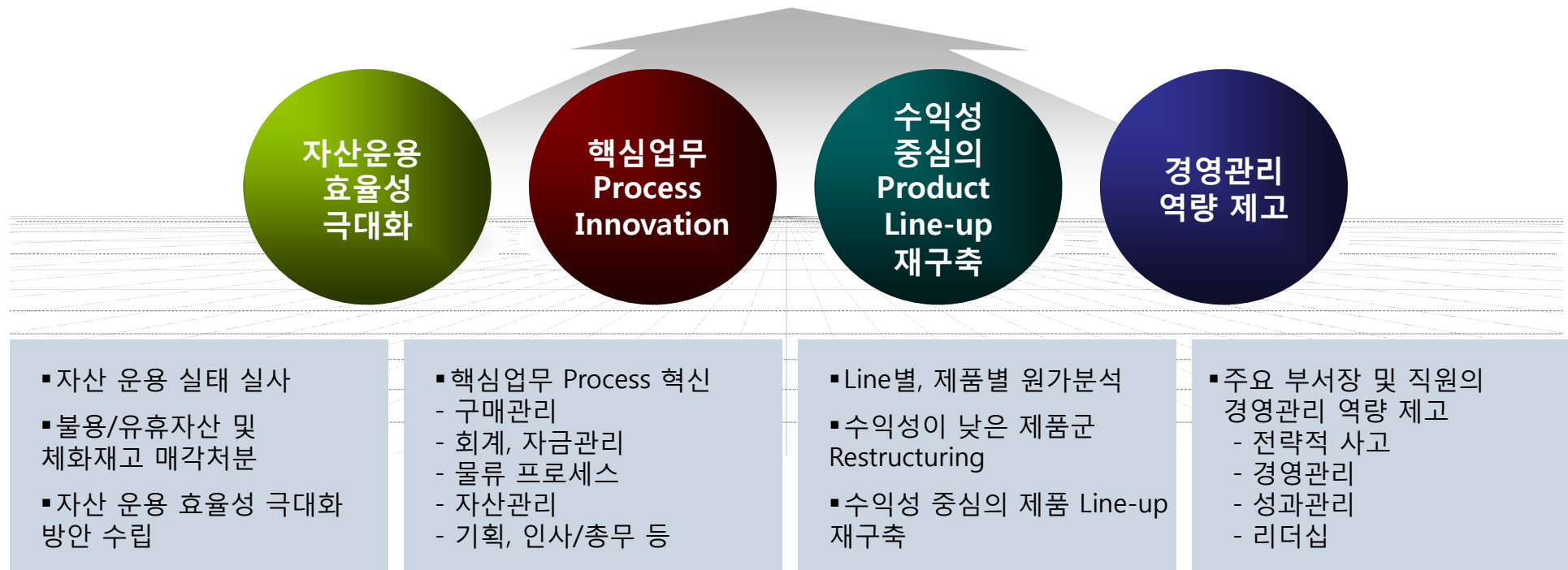
추진개요

금번 프로젝트는 XYZ의 경영안정화와 강소기업으로의 체질전환을 목적으로 하며, 목적 달성을 위해 다음의 4대 과제를 프로젝트 범위로 설정하여 추진할 것임



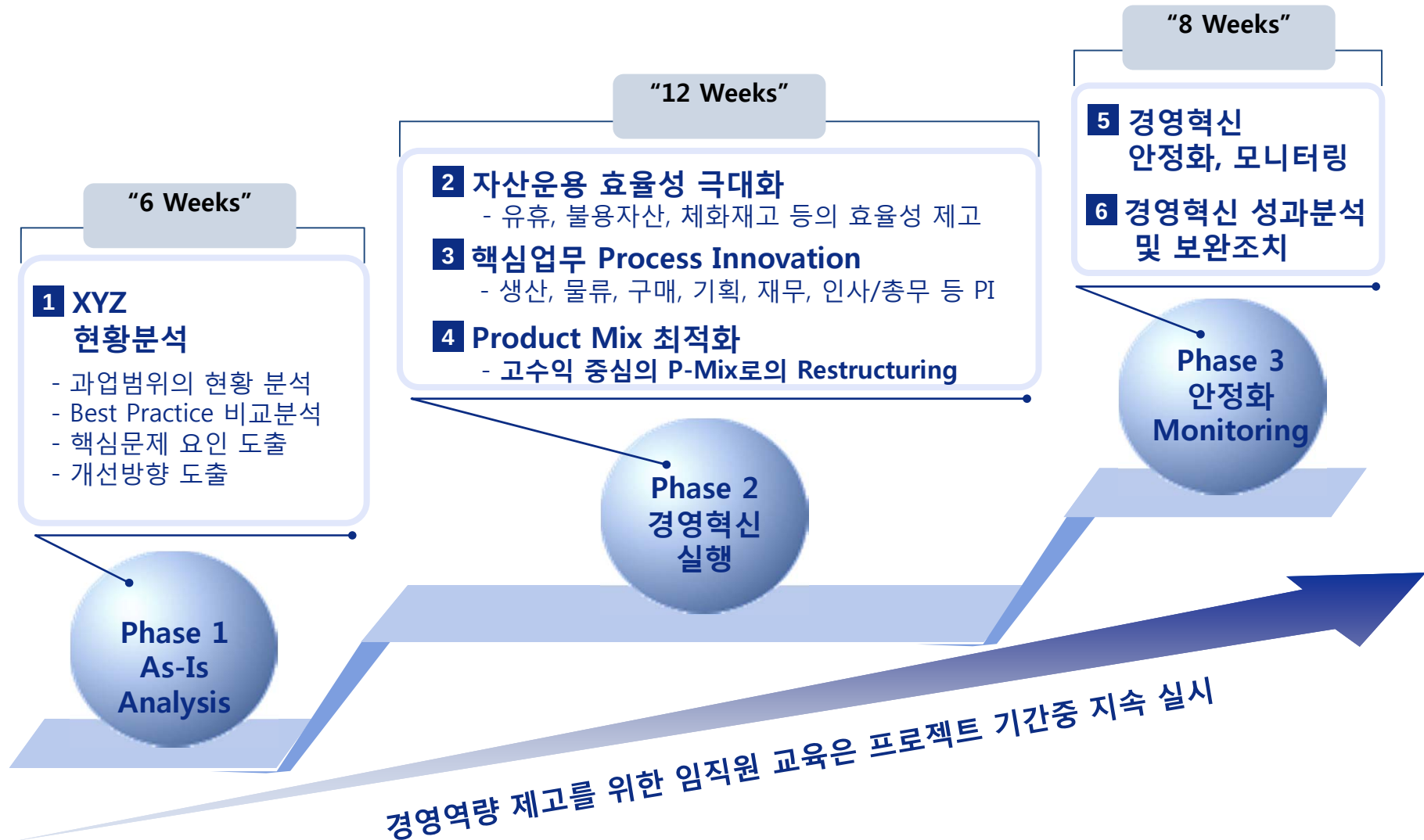
다음과 같은 4개 영역의 총체적인 경영혁신을 통해 XYZ은 안정적인 경영역량 확보와 함께 효율적인 자산운용, 핵심 프로세스의 개선, 수익성 중심의 제품구조 확보함으로써 Corporate Turnaround를 달성할 수 있을 것임

총체적 경영혁신을 통한
強小企業으로의 Corporate Turnaround 달성!!
“유/무형의 총 원가 및 비용 5% ~ 10% 절감”



3. 프로젝트 추진단계

XYZ Turnaround Project는 年內 가시적 성과달성과 안정화를 위해 다음과 같이 3단계로 추진토록 함



4. 프로젝트 추진 Framework

Approach-총체적 점검

내부 Risk 요인 (금번 프로젝트에서 누락없이 점검 예정)

지배구조		윤리경영		준법경영	
• 권한과 책임 • 업무분장 • 전결규정		• 임직원의 배임 • 불법행위 • 권한남용		• 납세 • 환경, 안전 • 규제준수	
운영(Operational Risk)					
• IT시스템 • 품질관리 • 고객만족	• 효율성 • 생산능력 • 가격정책	• 구매관리 • 제품개발 • 실패비용	• 전략과의 연계 • 계약관리 • 성과관리	• 환경, 안전, 보건 • 마케팅 • 설비관리	• 보안관리 • 물류관리 • Hidden Cost
정보관리		재무관리		인사/총무관리	
• 경영정보 관리 • IT의존도 측정 • 신뢰도 향상	• 접근성 통제 • 완성도 관리 • 타당성 검증	• 예산관리 • Cash Flow	• 회계, 결산 • 자금조달 • 출납관리	• 인사운영 • 채용관리 • 보상관리	• 성과관리 • 인재개발 • 총무관리

참고 : 외부 Risk 요인 (금번 프로젝트의 범위는 아님)

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 법규(규제, 신규 입법 등) • 경제(이자율, 인플레이션, GDP, 실업률 등) • 사회(트렌드, 가치, 인구성장률, 고객성향 등) • 기술의 발전, 변화 | <ul style="list-style-type: none"> • 신규 진입자 평가 • 공급자 동향 • 대체재 예측 • 경쟁강도 • 자본시장 동향 | <ul style="list-style-type: none"> • 정치 환경 • 신용평가 • 대규모 재난 • 테러리즘 |
|---|--|---|

4. 프로젝트 추진 Framework

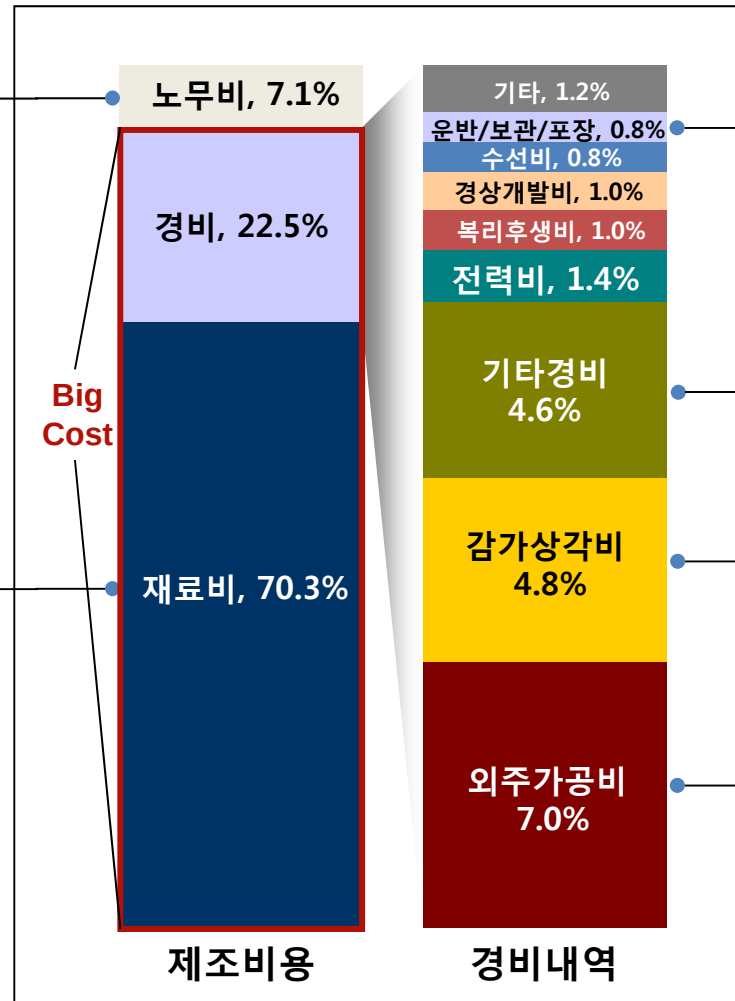
Approach-Big Cost 순으로

비용절감과 관련하여 영역별로 접근하되 Big Cost 중심으로 각 비용 항목을 세부적으로 분석하여, 비용 절감방안을 도출할 것임

Example

인당생산성 극대화 방안수립
및 인력 Outsourcing 검토

구매 Process 개선을 통한
원료/부원료 구매비용 절감



물류 Process 개선을 통한
업무효율화, 물류비용 절감

생산 Process 점검/개선을 통한
제비용 최소화

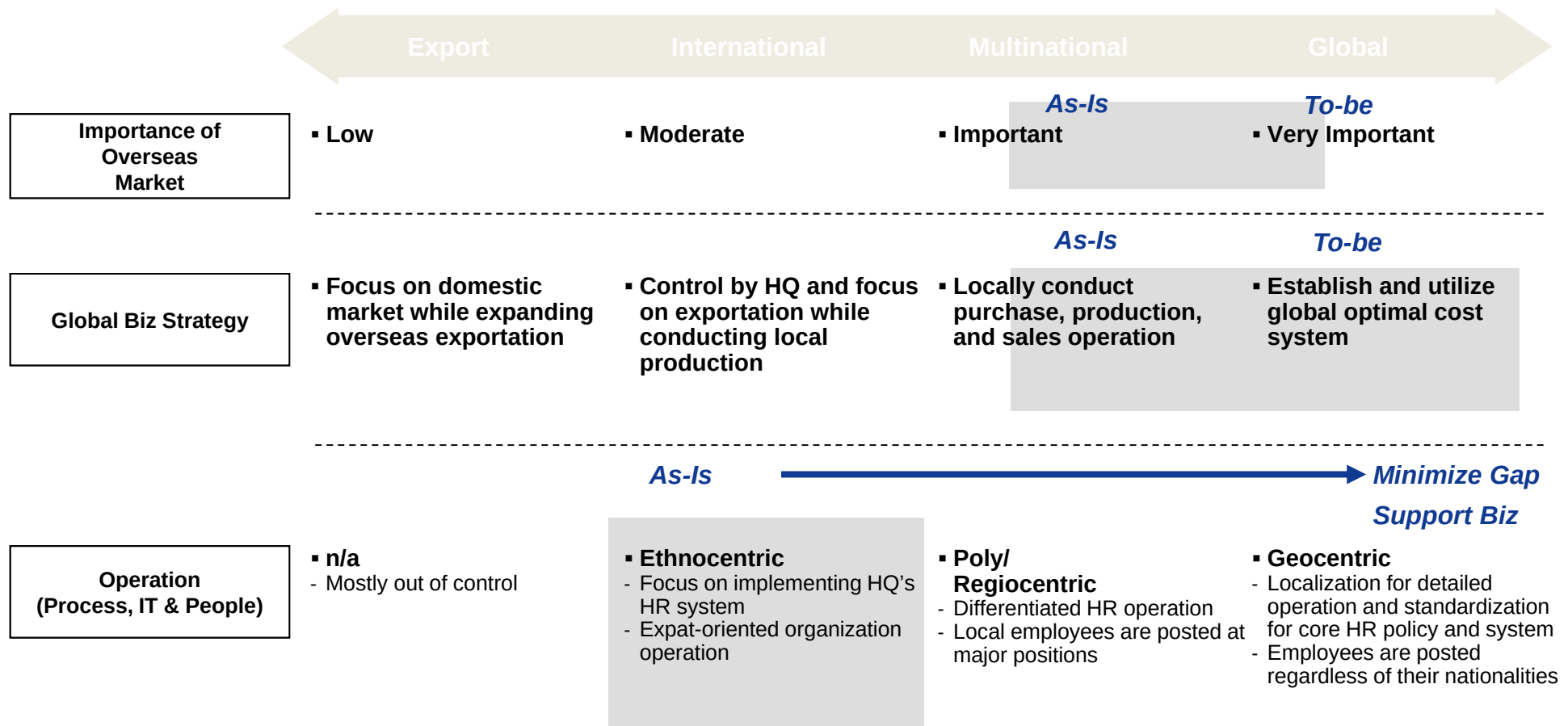
유형자산의 효율적 관리를 통한
감각상각비 최소화 방안 수립

상품/용역 외주계약 Process 관리
외주비용 절감방안 수립

* 2007, 국내 제조업체 제조비용 평균치의 예시임

Growth by Globalization

Globalization Continuum

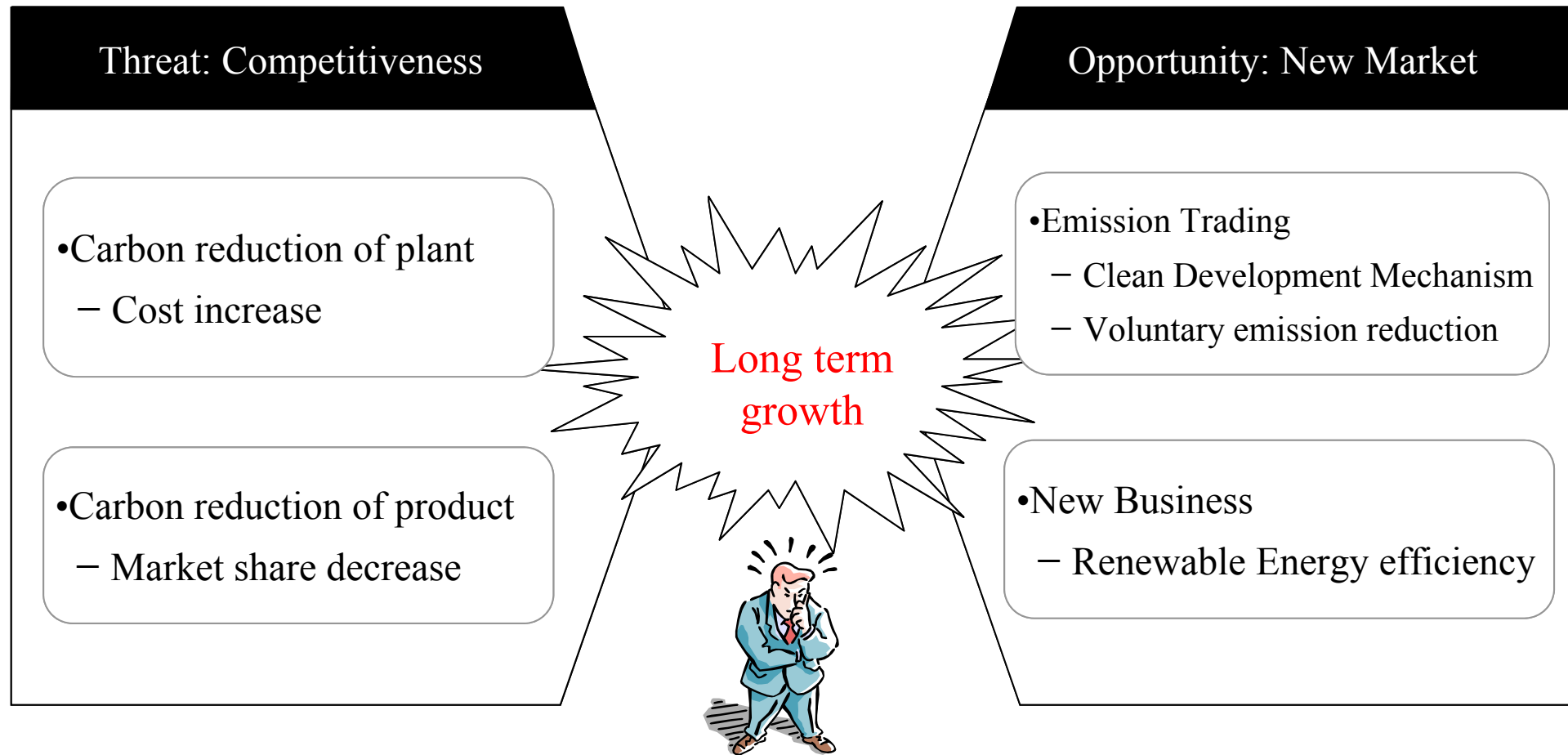


Development of Global SCM, M&A, Global Sales & Account Management, Global Customer Segments Management, Global People Management Capabilities & Strategy

Carbon constrained society is Megatrend to be Considered

 EU	 Korea	 U.S.	 Australia
			
Bill Passage	Presidential Declaration	Presidential Declaration	Submit COP 15
20% Reduction below 1990 levels by 2020	30% Reduction below BAU by 2020	Commitment of 80%↓ by 2050	15% Reduction below 2000 levels by 2020
April. 2009	Nov. 2009	Feb. 2009	Jan. 2010

Convert threat into opportunity



End of Document



© 2010 Samjong KPMG Advisory, the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.