

「글로벌비즈니스컨설팅 사업단」

글로벌 상생협력컨설팅 방법론

(최종보고서)



2013년 10월



한양대학교 지식서비스연구소
Hanyang University Institute of Knowledge Service

ROE분석모형의 적용을 통한 전자산업 회사 간 가치창출 활동별 유효성 비교연구*

이성욱**

논문개요

ROE분석 모형은 기업의 가치사슬을 구성하는 각각의 부가가치 활동이 경영 성과에 미치는 전반적인 영향(overall impacts)을 측정함으로써 경영활동과 관련된 중요한 이슈가 무엇인지를 신속히 파악하는데 유용하게 활용될 수 있다.

전략수립가 이외에 일반관리자, 재무관리자, 대출담당자, 개인투자자등 다양한 목적에도 활용될 수 있다. ROE분석 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 전자산업의 주요 경쟁사들을 대상으로 적용해 본 결과, 각 기업의 우위 분야가 어디인지를 명확히 알 수 있을 뿐만 아니라 개선 속도를 상호 비교해 봄으로써 향후의 경쟁구도의 변화 방향을 파악할 수 있었다.

삼성전자의 경우는 모든 부가가치활동 영역에 걸쳐 빠른 개선을 보이고 있으나, 마케팅 및 재무 영역에서 best practice에 대비해서 여전히 열위에 있어 이 영역의 개선에 역량을 집중해야 필요가 있는 것으로 파악 되었다.

* " 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 HOB(heat of business) 모델을 소개한다. ROE분석 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 철강산업에 적용하여 시사점을 도출하고자 한다.