

벤치마킹 효과 보려면 합정 피하라!

CPI, 화학기업 보고체계 상이 ... 상향식 방법론으로 경쟁사 이해해야

화학기업 벤치마킹에서 경쟁기업의 불충분한 보고보다 더 문제가 되는 것은 것은 화학기업들의 다양한 보고체계에 접근하는 것으로 지적됐다.

CPI Consulting에 따르면, 자사의 내부적인 접근방식을 경쟁기업의 방식에 적용한다면 경쟁기업의 전략적 초점 및 경쟁적 반응에 대한 조망이 적절치 못할 수 있다.

사업부문가 한정된 화학기업(석유화학 통합 또는 합작기업)에 대해서는 기점(Starting Point) 원칙을 적용해야 하고, 경쟁기업의 시장활동에 접근함으로써 경쟁기업의 관점 및 세계관에 일치하게 더욱 노력해야 한다는 것이다.

화학기업의 재무보고 형태

역적 범용화학기업	최소 세그먼트 보고
	시장가격으로 이전
Polyolefin 합작기업	보고 안됨
	이전 가격 비공개
통합 석유화학기업	요약 보고
	시장가격으로 이전
	모기업에서 원료 코스트 할인
다각적 화학기업	일부 사업부문 보고
	소비사업에 자본 할당
	생산코스트로 이전

자료) CPI Consulting

CPI Consulting은 재무성과를 평가하고 화학기업 및 세계의 통합 석유기업들의 화학사업 전략을 뒷받침할 수 있는 상향식 방법론을 개발했는데 3가지 핵심능력인 기업중심 데이터세트(Dataset), 분석적 도구 및 모델링 능력 개발, 양적·재정적 분석의 근원적 프로세스를 통합한 것이다.

벤치마킹 방법론의 핵심은 경쟁기업들의 재무성과에 대한 구체적인 이해력을 증진하고 재무자료를 정확한 비교분석 측정기준으로 전환하는 것이다.

일단 생산 프로세스와 같이 경쟁기업의 빌딩블럭부터 상향식 분석을 실시하면 사업부문의 경영방식을 이해할 수 있으나 분석과정에서 ▷화학기업의 배당액 및 R&D 비용이 사업부문의 판매제품 코스트에 포함됐는가? 아니면 모기업에 흡수됐는가? ▷재무보고서에서 특히 50대50 합작기업은 어떻게 처리됐는가? 지분을 통해 합병됐는가 아니면 합작으로 간주됐는가? ▷화학기업이 사용하는 재정상의 엔지니어링(Feedstock Hedging/장부 외거래표/자산기반재배치 등)은 무엇이고 관련기술의 적용범위는 어떠한가? ▷화학기업의 재정보고가 실질 사업인 SBU 사일로(Silo)를 구체적으로 나타내는가? 아니면 다른 메커니즘이 사용됐는가? ▷화학기업의 이전수입이 내부 이전가격의 기초 및 원리는 무엇인가? 등 새로운 의문점들이 발생하기 때문에 프로세스가 반복적일 수 있다.

또 재무분석 및 벤치마킹 프로세스는 경쟁기업의 성과를 이해하는 데 큰 도움이 될 뿐만 아니라 ▷자본지출 의사결정 ▷사업 참여(Commitment) ▷단·장기적 관점 ▷지리적 집중 ▷인수/분사 전략 ▷수익 포인트 등과 같이 경쟁기업에 대한 전략적 통찰력을 키울 수 있다.

<Chemical Journal 2003/07/21>