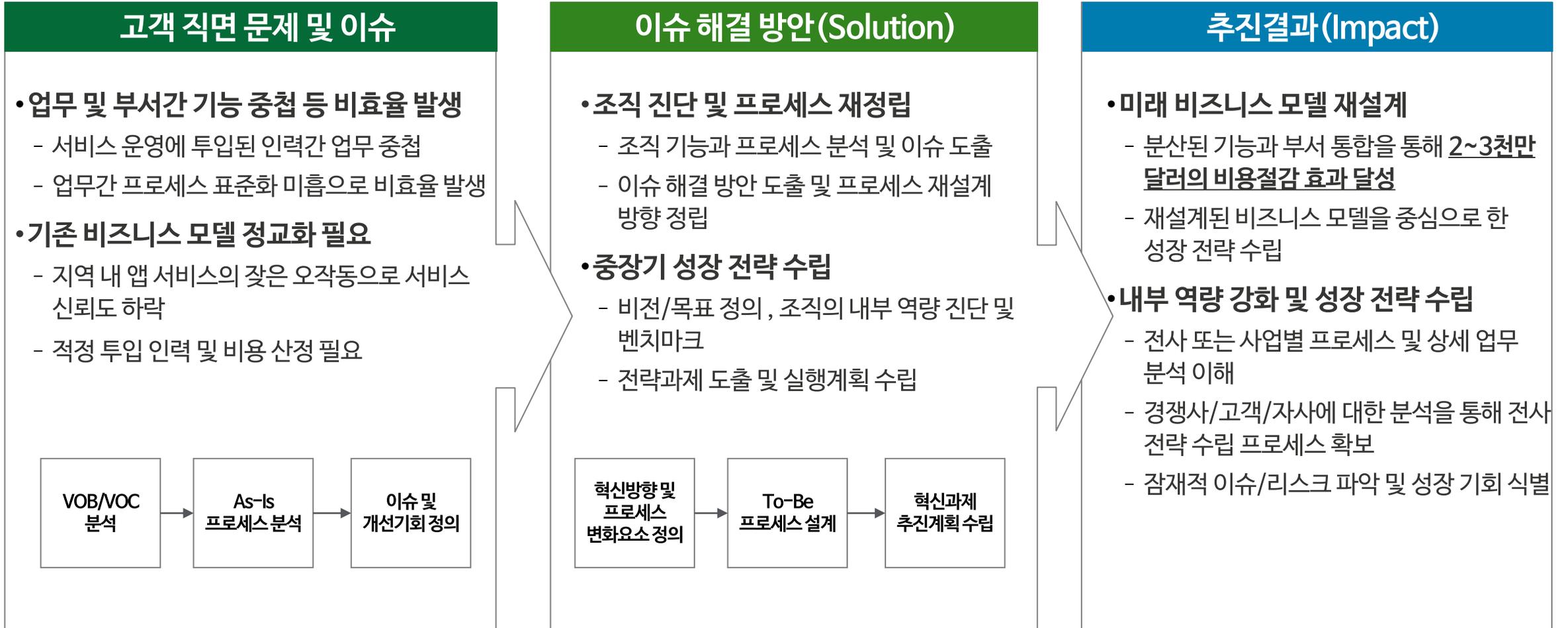


글로벌 식품 유통 기업의 구조조정 추진 사례
- 딜로이트와의 조직 진단 및 성장 전략 수립으로 균형과 성장 동시 실현

미국 식품 유통 기업의 구조조정 추진 사례

미국 미시간 소재 식품 유통기업은 마진 압박과 같은 현재의 문제를 해결하고 중장기적인 성장 계획을 수립해야 하는 상황에서, 딜로이트와 협력하여 비즈니스 모델과 프로세스를 재설계하고 비용 절감 효과를 달성했습니다.



미국 식품 유통 기업은 마진 압박, 서비스 운영 프로세스의 비효율성, 부서 간 기능 중첩 등의 문제에 직면해 있었으며, 이를 해결하기 위해 현 조직 진단과 프로세스 재정립, 중·장기적인 성장 전략을 수립해야 하는 상황에 놓여 있었습니다.

고객 직면 문제 및 이슈 (Situation)

구조조정의 핵심은 조직의 효율성을 극대화하면서도 혁신을 도모할 수 있는 균형을 찾는 데 있다.

나무 조각은 단순히 나무를 깎아 형태를 만드는 작업이 아니라, 재료와 조각가 사이의 균형과 조화를 찾는 과정이다. 이 과정에서 균형을 잃으면 의도한 결과를 얻지 못한다. 지나치게 공격적으로 깎으면 나무의 자연스러운 아름다움이 훼손될 수 있고, 반대로 너무 소극적이면 의도했던 형상이 나무 속에 갇혀버릴 수 있다. 따라서 나무 조각은 결과물 뿐만 아니라 그 과정 자체가 중요한 의미를 지닌다.

기업 경영에서도 균형을 찾는 과정은 단순히 특정 목표 달성을 넘어, 조직의 지속 가능성과 경쟁력을 유지하고 강화해 나가는데 있어 핵심적인 역할을 한다.

한 글로벌 식품 도매 유통업체는 마진 압박에 직면한 상황에서도 향후 10년 이상의 중장기 성장 계획을 세워야 했다. 전략팀 리더들은 전사 프로세스의 효율성 향상과 비용 절감에 집중했는데, 이는 조직의 성장과 직결되는 중요한 과제이기 때문이다.

이들이 직면한 과제를 해결하기 위해서는 대담하고 변혁적인 사고가 요구된다. 그러나 지나치게 공격적인 접근은 기존 사업에 큰 위험을 초래할 수 있다. 결국 핵심은 균형을 갖추는 데 있으며, 이는 기업이 지속 가능한 성장을 이루기 위한 필수적인 조건이 된다.

이외에도 오래된 공유 서비스 문제도 해결해야 했다. 이 서비스 운영에서는 프로세스의 표준화와 투입 부서간 역할 정의가 명확하게 이루어지지 않았으며, 서비스 지역 내 위치 기반 서비스 기능도 비효율적인 요소들로 인해 정상적으로 작동하지 못하고 있었다.

동사가 한 단계 더 성장을 계획하는 시점에, 이들은 현재 직면한 모든 문제를 전략 수립 과정에서 해결하고 실행해야 했다. 이는 상당한 도전이었고, 구조조정에 전문성을 보유하고 있는 Deloitte에게 도움을 요청한 이유였다.

[핵심 고객 이슈]

비즈니스 모델 정교화 필요

- 지역 내 앱 서비스의 잦은 오작동으로 서비스 신뢰도 하락
- 적정 투입 인력 및 비용 산정 필요

업무간 중첩 등 비효율 발생

- 서비스 운영에 투입된 인력간 업무 중첩
- 업무간 프로세스 표준화 미흡으로 비효율 발생

딜로이트는 고객사의 비전을 실현하기 위해 프로세스를 혁신하고 시나리오 기반 성장 전략을 제공했습니다.

이슈 해결 방안(Solution)

단순히 비용만 줄이는 것이 아니라, 조직의 경쟁력을 강화할 수 있는 방향의 비용절감이 이뤄져야 한다.

딜로이트에게 주어진 과제는 비교적 명확했다. 조직을 진단하여 비용 절감, 프로세스 표준화 등 변화가 필요한 영역을 파악하는 것이었다. 이는 회사의 비즈니스 모델 전반을 평가하는 작업까지 포함하는 일이었다.

조직 진단이 시작되면서 딜로이트는 수많은 질문을 던지고 이에 대한 답을 찾아야 했다. 진단이 진행될수록 질문들은 더욱 구체화되었다. 예를 들어, 더 낮은 비용으로 수행할 수 있는 업무는 무엇인가? 현재 분산되어 있는 업무를 중앙화해야 할까, 아니면 분산된 상태를 유지하는 것이 더 효율적일까? 적정 투입 인력은 어느 정도가 적합한가? 반복적인 업무를 자동화함으로써 인력과 노동 시간을 절감할 수 있을까?

이러한 질문에 답을 도출하고 실행 계획을 수립하며, 조직 전체의 변화를 위한 로드맵을 구축하는 일은 결코 쉬운 일이 아니었다.

딜로이트 팀은 9개 기능 영역에 걸쳐 40개 이상의 프로세스에 대해 담당자들과 인터뷰를 진행했다. 그 결과, 역할 재정리와 분산된 기능의 중앙화가 필요한 1,900개 이상의 업무를 식별했다. 이후 비즈니스 모델을 재설계하고 실행 로드맵을 도출했으며, 회사 실무자들이 직접 실행에 나설 수 있도록 지원했다.

이 과정에서 딜로이트의 Industry Advantage™ 프레임워크가 중요한 역할을 했다. 이 프레임워크는 이슈 도출을 위한 도구와 솔루션, 벤치마크, 내부 변화 관리 도구 등 딜로이트 전문가들이 축적해온 지식 자산들을 포함하고 있다. 이를 통해 해당 기업이 속한 산업 생태계에 대한 분석과 주요 선도 기업들의 성공 사례를 효과적으로 확인할 수 있었다.

딜로이트 전문가들은 분석이 진행될수록 일관된 변화나 고정된 성장 경로가 정답이 아니라는 결론에 도달했다. 이들은 회사의 야심찬 비전을 실현하기 위해 복수의 성장 시나리오를 수립하고, 이를 기반으로 변화를 모색하고자 했다.

딜로이트가 제시한 시나리오 기반 성장 전략은 각기 다른 시점별로 적용이 가능하며, 전면적인 변화부터 점진적이고 단계적인 변화까지 목표 달성을 위한 실행안을 포함하고 있다. 이 전략은 백오피스와 프런트오피스 기능 모두에 적용되어 프로세스 표준화 문제와 자동화 솔루션의 필요성을 해결하는 동시에, 전략팀의 전사 조율 역량을 강화하는 데 기여했다.

[딜로이트 서비스 오퍼링]

조직 진단 및 프로세스 재정립

- 조직 기능과 프로세스 분석 및 이슈 도출
- 이슈 해결 방안 도출 및 프로세스 재설계 방향 정립

중장기 성장 전략 수립

- 비전/목표 정의, 조직의 내부 역량 진단 및 벤치마크
- 전략과제 도출 및 실행계획 수립

미국 식품 유통 기업은 딜로이트와의 협업을 통해 미래 비즈니스 모델을 재설계하여 현재 직면한 문제를 해결하고 비용 절감을 이루어냈습니다.

추진 결과 (Impact)

균형과 성장을 동시에 실현하다.

딜로이트가 제공한 서비스를 통해 동 기업은 백오피스와 프런트오피스 기능 전반에서 약 2천만 달러에서 3천만 달러에 이르는 비용 절감 효과를 달성했다. 이러한 절감 효과는 딜로이트가 재설계한 동사의 미래 서비스 모델을 기반으로 이루어졌으며, 공유 서비스 확대, 자동화, 해외 아웃소싱, 업무 표준화 등을 통해 달성된 것이다.

현재 회사는 실질적인 이행 단계에 돌입하여, 단기적으로 비용 절감을 실현하기 위해 적극적인 조치를 취하고 있다.

이 회사는 반복적인 업무를 적극적으로 자동화했으며, 적정 인력을 기반으로 한 공유 서비스 활용은 직원들이 보다 전략적인 업무에 집중할 수 있는 환경을 조성했다. 직원들은 업무의 디지털화, 기능 전문화, 신규 서비스 개발, 그리고 성장 전략 수립과 같은 핵심 과제에 더욱 몰두할 수 있게 되었다.

본 프로젝트의 실행 단계에서 딜로이트는 백오피스와 프런트오피스 기능 전반에서 비용 절감과 프로세스 효율성을 높이기 위한 상세한 로드맵을 제공했다. 이 로드맵은 실행 과제에 따라 우선순위를 부여했고, 단계적으로 진행할 수 있도록 설계되었으며, 이를 통해 내부 역량에 맞춰 프로세스 표준화와 자동화를 자체적으로 실현할 수 있는 기반을 마련했다.

회사는 이번 프로젝트를 통해 재무적 성과 뿐만 아니라 조직 전반의 변화가 비즈니스에 미칠 영향을 분석하고 이해할 수 있는 역량을 갖추게 되었다.

현재 회사는 초기 실행 단계의 범위를 확장하여 더 광범위한 변화와 혁신을 추진할 계획이다. 비효율이 발견된 기능과 사업 부서를 추가로 통합하고, 딜로이트가 제시한 미래 비전을 바탕으로 조직 전체를 변모시켜 나갈 예정이다.

[추진 성과]

비즈니스 모델 재설계

- 분산된 기능과 부서 통합을 통해 2~3천만 달러의 비용 효과 달성
- 재설계된 비즈니스 모델을 중심으로 한 성장 전략 수립

Meet the Team

딜로이트는 F&B 산업 및 구조조정에 대한 깊은 전문성과 고유한 방법론을 갖춘 전문팀을 보유하고 있습니다. 고객의 비즈니스 모델의 개선 가능성을 식별하고, 잠재적 가치를 발굴하며, 신사업 추진을 위한 확고한 인프라 구축을 지원하겠습니다.

Professionals

Industry 유통·소비재 전문팀



김태환 파트너
소비자 부문 리더 | 컨설팅
Tel: 02 6676 3756 |
E-mail: taehwankim@deloitte.com



김경원 파트너
유통·소비재 부문 리더 | 경영자문
Tel: 02 6676 2322 |
E-mail: kyungwkim@deloitte.com



이재훈 파트너
유통기업 Lead Client Service Partner
Tel: 02 6676 1134 |
E-mail: jaehoolee@deloitte.com



오형섭 파트너
유통기업 Lead Client Service Partner | 회계 감사
Tel: 02 6676 2135 |
E-mail: haoh@deloitte.com



오규찬 파트너
소비재기업 Lead Client Service Partner | 회계 감사
Tel: 02 6676 2143 |
E-mail: gyuoh@deloitte.com



고병욱 파트너
Strategy, Risk & Transactions
Tel: 02 6676 3835 |
E-mail: byungko@deloitte.com

Subject Matter of Expertise 구조조정 전문팀



송준길 파트너
기업구조조정서비스리더 | 경영자문
Tel: 02 6676 1680 |
E-mail: joosong@deloitte.com



김욱 파트너
회생전문 | 경영자문
Tel: 02 6676 1565 |
E-mail: ukkim@deloitte.com



노영호 파트너
사업재편 전문 | 경영자문
Tel: 02 6676 1227 |
E-mail: younnoh@deloitte.com



장호 파트너
금융 전문 | 경영자문
Tel: 02 6676 2135 |
E-mail: haoh@deloitte.com

전 세계 경제·산업·경영 트렌드와 인사이트를 실시간으로 확인하세요!

-  MZ세대 소비자, ESG, 경제전망 등 **이슈 분석 리포트**
-  CEO·CFO 분기 서베이, 자동차구매의향지수 등 **경영·산업 동향 지표**
-  딜로이트 전문가의 생생한 경험이 녹아있는 **영상 콘텐츠**
-  채용공고, 임직원 브이로그, 이벤트 안내 등 **다양한 딜로이트 소식**

 카카오톡 채널



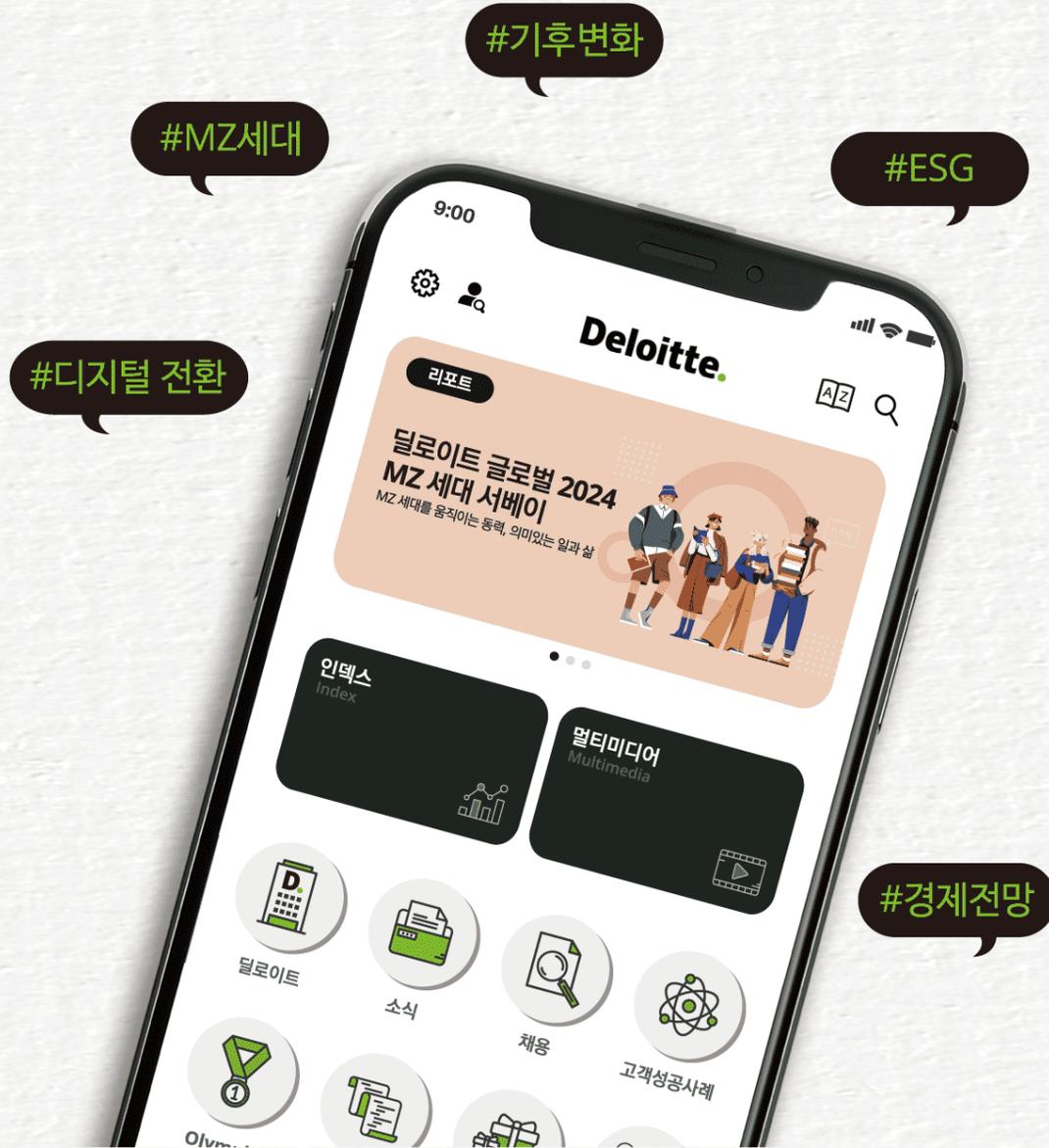
 앱



Download on the
App Store



GET IT ON
Google Play



#MZ세대

#기후변화

#ESG

#디지털 전환

#경제전망



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 '딜로이트 인사이트' 를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte. Insights

<p>성장전략부문 대표 손재호 Partner jaehoson@deloitte.com</p>	<p>딜로이트 인사이트 리더 정동섭 Partner dongjeong@deloitte.com</p>	<p>딜로이트 인사이트 편집장 박경은 Director kyungepark@deloitte.com</p>	<p>연구원 배순한 Director soobae@deloitte.com</p>	<p>Contact us krinsightsend@deloitte.com</p>
--	---	---	---	---

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other.

DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more. Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication.

DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.