www.atpm.co.kr

MIPA 제조혁신실무

▼ 제조혁신 관련 추가 Tool

경영전략 수립 CFT 활동 추진실무

담당교수 : MIPA 원장 / 공학박사·기술사·지도사 권오운

내용구성 목차

1	경영전략 수립 개요	3
2	경영전략 수립 환경분석	11
3	경영전략 분석 및 전략수립	49
4	경영전략 실행 [마케팅 포함]	103

1. 경영전략 수립 개요

중장기 경영전략

- Middle and Long Term Strategic Management -

2009. 00

주식회사 ○○기업

목 차

3.1 경영전략 수립 개요

1.1 경영전략 수립목적
1.2 경영전략 수립절차
1.3 경영전략 수립 CFT

3.2 경영전략 수립 환경분석

2.1 외부환경 분석
(1) 거시환경분석
(2) 산업환경분석
(3) 경영패러다임변화

2.2 내부능력 분석
(1) 회사 성장사
(2) 사업구조 분석
(3) 경쟁우위 분석
(4) 경영자원 분석
(5) TMT 분석
(6) 내부능력 분석종합

2.3 산업분석
(1) 산업동향
(2) 산업진화 분석
(3) 경쟁자 분석
(4) 전략집단 분석
(5) 산업구조 분석
(6) 산업 성공요인

2.4 SWOT분석 및 전략과제 도출

3.3 경영전략 분석 및 전략수립

3.1 경영전략 지표검토

3.1 경영전략 목표
(1) 비전 및 경영이념
(2) 사업포트폴리오
(3) 경영 목표 설정(BSC)

3.3 사업구조 전략
(1) 사업구조 재구축 전략
(2) 기존사업 강화 전략
(3) 신규사업 진출전략

4. 핵심역량 강화 전략
(1) 경영인프라 구축
- 지식경영, 조직, 문화 등
(2) 핵심역량 강화 전략

3.5 재무 전략
(1) 재무전략 수립기준
(2) 재무 목표
(3) 추정 재무제표 등

3.6 마케팅 전략

4. 경영전략 실행

4.1 전략실행 계획
(1) 전략실행 평가관리 기본방침
(2) 전략 Action Plan

4.2 경영전략 목표관리 BSC
(1) 회사 BSC
(2) 사업부 BSC

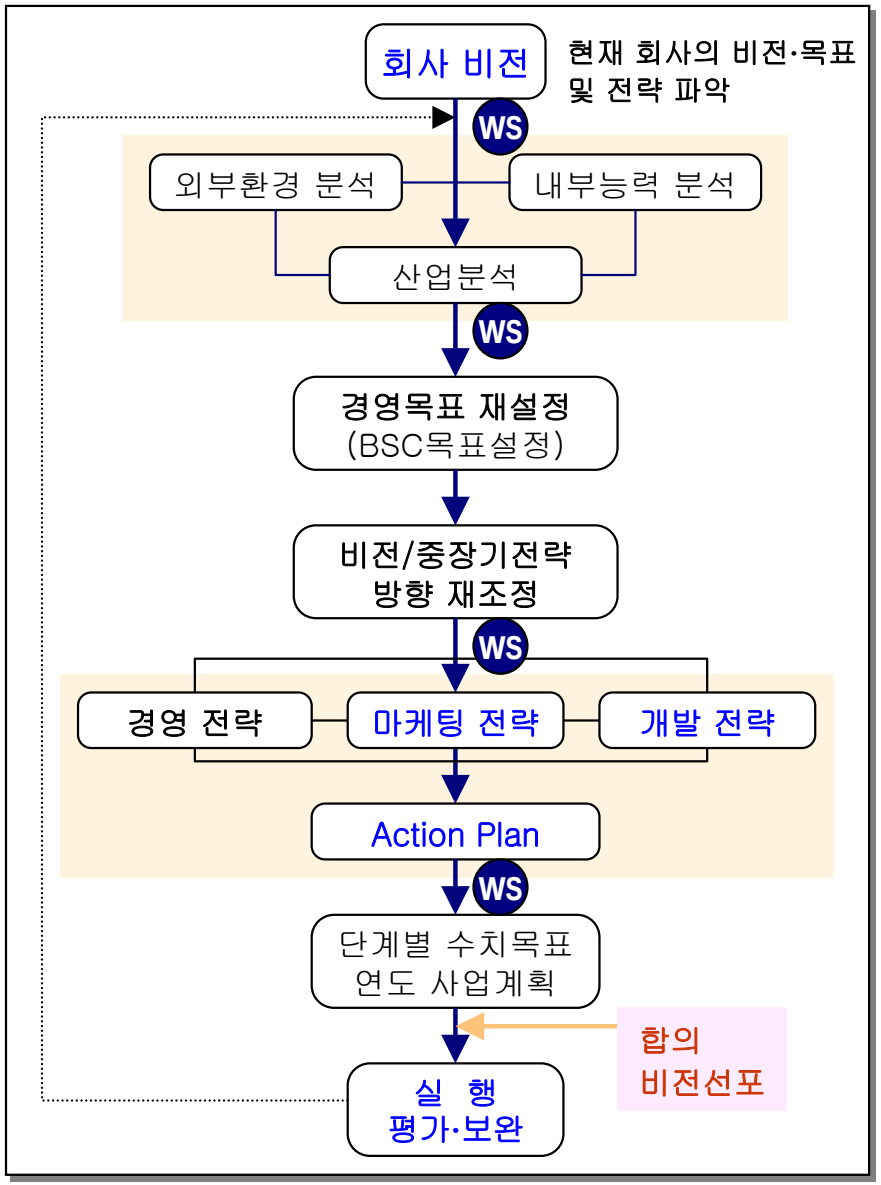
4.3 BSC 추진실적 보고
(1) BSC 추진실적 보고서

■ 종합생산성 경영혁신 경영전략 수립절차

Step 1
환경분석

Step 2
전략수립

Step 3
전략실행
실행평가



CFT 구성
- 대표이사-담당임원-주관팀-부문/팀별 담당자

CFT/팀장/임원 교육
- 대표이사 경영비전/경영이념
- 회사 경영현황 및 경영환경 변화
- 전략경영의 필요성과 임직원의 역할
- 경영전략 수립 프로세스
- CFT : 중장기 전략수립 Skill 교육

WS

Team Building
사전 학습과제 선정
Workshop 1주일 前 계획 공지
- 목적
- Team Building 및 리더 선정
- 사전학습과제
  - 자사의 현황, 선진사 BM, 성공실패사례, 경쟁/시장/고객 관련 자료
  - 주관팀은 계획공지시 학습과제와 관련 수집 자료를 정리하여 배포
  - Team 리더는 Team 예비모임을 갖고 사전 학습과제를 체크/정리하여 WS에 참석
- 장소 및 일정계획, 준비물(주관팀/개인)
- 예산

합의
- 대표이사-부문 담당임원-팀장-팀원

비전선포식
- 전사적 비전/경영목표의 공유
- 회사-부문-팀-개인 차원의 경영목표 일체화

1. 경영전략 수립 개요 ▷ 1.2 경영전략 수립 절차

■ 경영전략 분석 및 실행 Road Map

	1개월	2개월	3개월	30개월	
	0 Step 전략준비	1 Step 환경분석	2 Step 전략수립	3 Step 전략실행	4 Step 평가·보완
종합 생산 성 경영 혁신 주요 업무	[경영/마케팅/개발] ▪ 추진대상 범위 확정 ▪ CFT조직화 ▪ 자료 수집 [사내외 정보] ▪ 계획 수립 ▪ 팀원 교육 ▪ Kick-off [공장 생산효율화] ▪ 추진조직화 ▪ 추진계획 수립 ▪ 목표설정 ▪ 개선과제 도출 ▪ 활동판 구성 ▪ 추진매뉴얼 ▪ 추진리더교육 ▪ Kick-off (계획에 의거 추진)	▪ 외부환경 분석 * 거시환경분석 * 산업환경분석 * 경영패러다임분석 ▪ 내부능력 분석 * 회사 성장사 * 사업구조 분석 * 경쟁우위 분석 * 경영자원 분석 * TMT 분석 * 내부능력 분석종합 ▪ 산업분석 * 산업동향 분석 * 산업진화 분석 * 경쟁자 분석 * 전략집단 분석 * 산업구조 분석 * 산업 성공요인 ▪ SWOT분석 및 전략 과제 도출	▪ 경영전략 지표검토 ▪ 경영전략 목표수립 * 비전 및 경영이념 * 사업포트폴리오 * 경영목표 설정(BSC) ▪ 사업구조 전략 * 사업구조 재구축 전략 * 기존사업 강화 전략 * 신규사업 진출 전략 ▪ 핵심역량 강화 전략 * 경영인프라 구축 * 핵심역량 강화 전략 ▪ 마케팅 전략 * 마케팅목표, 시장기회분석 * 시장세분화/목표시장선정 * 제품포지셔닝 * 마케팅믹스전략(4P) * 최신마케팅전략, 계획수립 ▪ 제품가치혁신 전략 * 고수익 신제품개발 전략 * 기존제품 가치혁신 VCI ▪ 재무 전략 * 재무전략방향, 목표	▪ 장·중·단기 계획 * R&D, 마케팅, 인사조직 등 * 표준 계획 (정책/절차 활용) * Project 계획 - 마케팅활성화 - 제품가치혁신 - 생산효율화 ▪ 전략실행 * Project 추진 - 마케팅활성화 프로젝트 추진 - 제품가치혁신 신제품개발 프로젝트 추진 - 제품가치혁신 기존제품 VCI추진 * 생산효율화 혁신 ▪ 목표관리 - BSC, KPI 활용 - 월/분기/년도별	▪ 주기별 보고회 * 월별/분기별 ▪ 주기별 성과평가 * 회사-사업부 BSC 월/분기/년도별 목표대비 실적평가 ▪ Action Plan 평가 * 마케팅활성화 제품가치혁신 월/분기/년도별 진도관리/실적평가

2. 경영전략 수립 환경분석

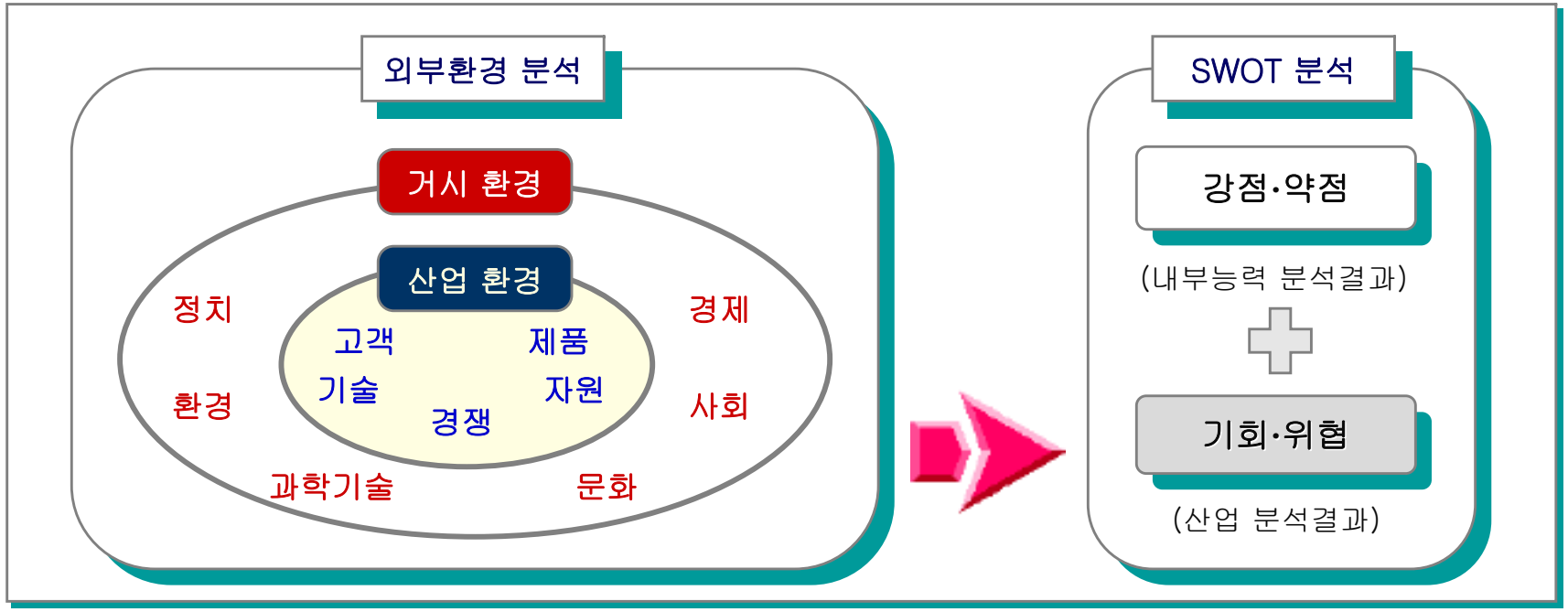
■ 외부환경 분석 개요

◆ 외부환경

- 기업의 경영의사 결정 및 경영성과에 영향을 주는 기업 외적환경으로, 거시환경과 산업환경으로 분류됨
- 거시환경은 기업이 속한 산업에 영향을 주는 정치·경제·사회·문화·기술적 요인을 포함하며
- 산업환경은 기업이 속한 산업내 고객·경쟁자·공급자의 움직임을 중심으로 하는 환경을 의미함

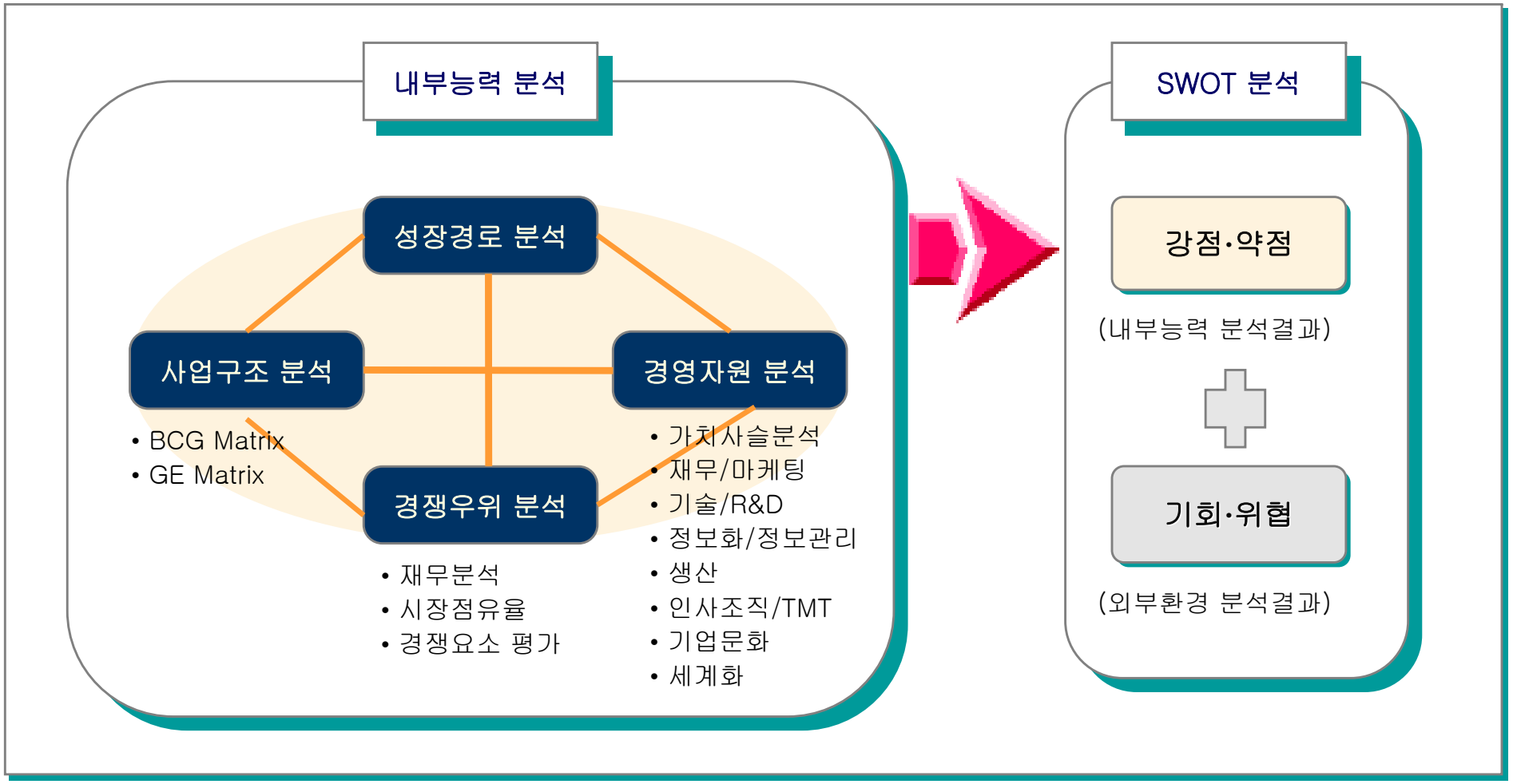
◆ 분석목적

- 외부환경 분석을 통하여 기업활동에 큰 영향을 주는 動因(Drivers)들이 어떻게 自社에 있어서 현재와 미래의 기회(Opportunity)와 위협(Threat)요인으로 작용하는 가를 분석하여, 기업전략수립의 기본자료로 활용하기 위함



■ 내부능력 분석 목적

- 회사의 현재 및 미래 경영능력을 진단하여 VISION을 실현할 수 있는 능력을 파악하고,
- 그 결과를 통해 기업의 강·약점을 도출함.



[참고] TMT ➔ Top Management Team

■ SWOT 분석 및 전략과제 도출

내부환경 / 외부환경	◇ Strength (강점)	◇ Weakness (약점)
	▶ IDC 보유(infra 확보 및 안정적 서비스) ▶ ooo 기술의 독점적 위치 (사실상의 표준) ▶ ooo는 새로운 비즈니스 모델	▶ ooo 및 ooo 관련 핵심기술 및 서비스 경험 미보유 ▶ 당사 자체가 보유한 ooo 없음
◇ Opportunity (기회) ▶ ooo산업의 태동기로 인한 first move 효과 ▶ ooo 대한 관심 증대 ▶ oo산업의 부흥기	◈ SO 전략 ▶ 'ooo+ooo+ooo'이라는 시장표준 달성 및 이를 통한 진입장벽 구축 ▶ ooo들에게 소구 ▶ 신규 진출하는 ooo들의 영세성에 대한 지원으로 강력한 network 구축	◈ WO 전략 ▶ 국외 ooo 서비스 업체 동향 분석을 통한 간접 경험 획득 및 관련 기술 localizing ▶ 신규 ooo업체에 대한 지원 및 network 구축을 통한 자체 ooo화
◇ Threat (위협) ▶ oo업체와의 독점권 미확보시 후발업체로 인한 수익력 약화 ▶ 경쟁업체의 빠른 증가 예상 ▶ 소비자의 ooo 인식 부족으로 인한 차별성 약화 가능성	◈ ST 전략 ▶ 'ooo+ooo+ooo'이라는 시장표준 달성 및 이를 통한 진입장벽 구축 ▶ ooo 통한 ooo에 대한 소비자의 인식 제고	◈ WT 전략 ▶ ooo 차별화된 서비스 개발로 핵심보완 서비스 영역의 확충 ▶ ooo 연계를 통한 충성 고객 확보

전략과제 도출

❑ 약점을 강점으로
-
-

❑ 위협을 기회로
-
-

▼

❑ Hot Issue 발견
- 전략과제
- 사업구조 전략
- 세계화 전략
- 핵심역량 강화

3. 경영전략 분석 및 전략수립

(2) 사업 포트폴리오

(단위 : 백만원, %)

사 업 구 성 목 표					사업 입지 목표		사업지위
사업 영역	SBU	제품·시장	매출액	구성비	해외시장 진출	국내 사업전개	
기존사업	ISP	지역별 고객별	9,000	20%	미국현지법인(02년) 일본시장진출(02년)	수도권 직판점 100개 전국 직판점 500개	업계 매출액 1위 신규진출지역1위
	ASP	고객별 제품별					
	xxx						
	小 計						
신규사업	Xxx						진출년도 업계매출액 1위
	Xxx						진출년도 업계매출액 2위
	小 計						
合 計				100%			

※ 1) 목표년도(3-5년후)를 기준으로 작성함

2) 구성비는 전체 매출액에서 차지하는 비율임

(3) 경영목표 (BSC)

1) BSC

◆ 개 요

구 분	전략적 목표	전략적 측정지표	핵심 활동 및 프로그램
재무적 시 각	• 매출액 성장률 향상 • 수익성 제고	• 매출액 • 고객 1인당 매출액 • 영업이익, EVA	• 신규 고객 및 시장 획득 • 목표고객에 대한 서비스 제고 • 원가 및 판관비 절감
고 객 시 각	• 시장점유율 제고 • 고객 만족도 제고 • 지역별 시장 확대	• 시장점유율	
내 부 비즈니스 프로세스 시 각	• 생산성/품질 제고 • 제품 Lead Time 단축 • 유통채널 혁신 • 경영정보시스템화		
학 습 성 장 시 각	• 1인당 생산성 제고 • 종업원 만족도 • 핵심인력 퇴직률		

※위 내용은 예시사항임. 自社 실정에 맞게 조정하여 활용바람

3) Gap 분석 : 매출액 기준

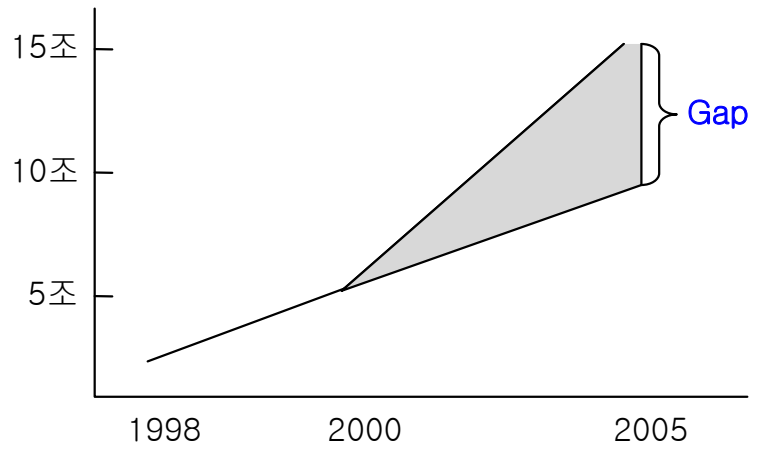
▣ 현재 상황이 계속되는 경우(성장률 10%)

구 분	매출액(조)	평균성장률	기업순위
현재(2009)	5.00	10%	15위
미래(2014)	8.86	10%	15위

▣ 원하는 미래의 달성목표(성장률 20%)

구 분	매출액(조)	평균성장률	기업순위
현재(2009)	5.00	10%	15위
미래(2014)	14.93	20%	10위

▣ Gap 확인



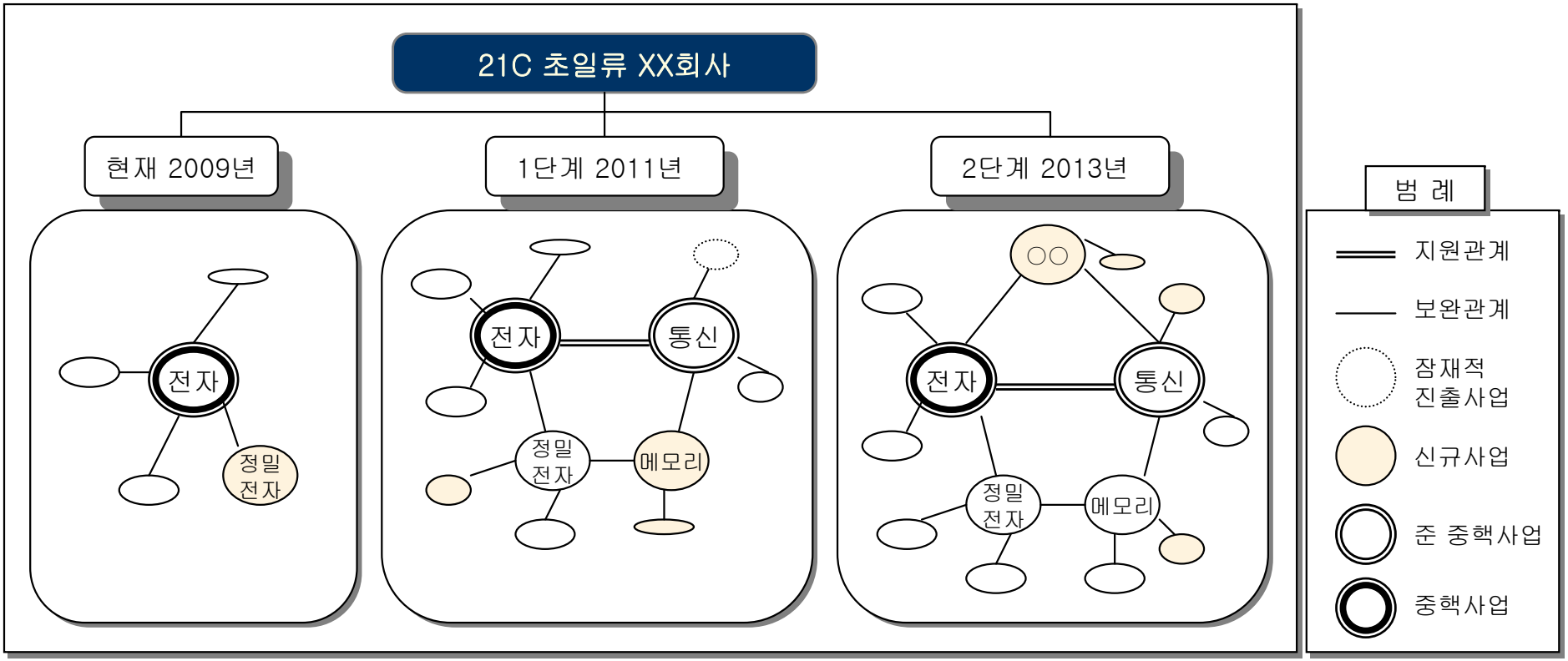
원하는 미래 목표달성을 위한 Gap 보완방안

□ Gap → 매출액 6.07조원

구 분	Gap 보완 방안
기존사업	
신규사업	
생 산	
마케팅	
기술개발	
인사조직	
기 타	

(1) 사업구조 재구축 전략

1) 개 요



시사점

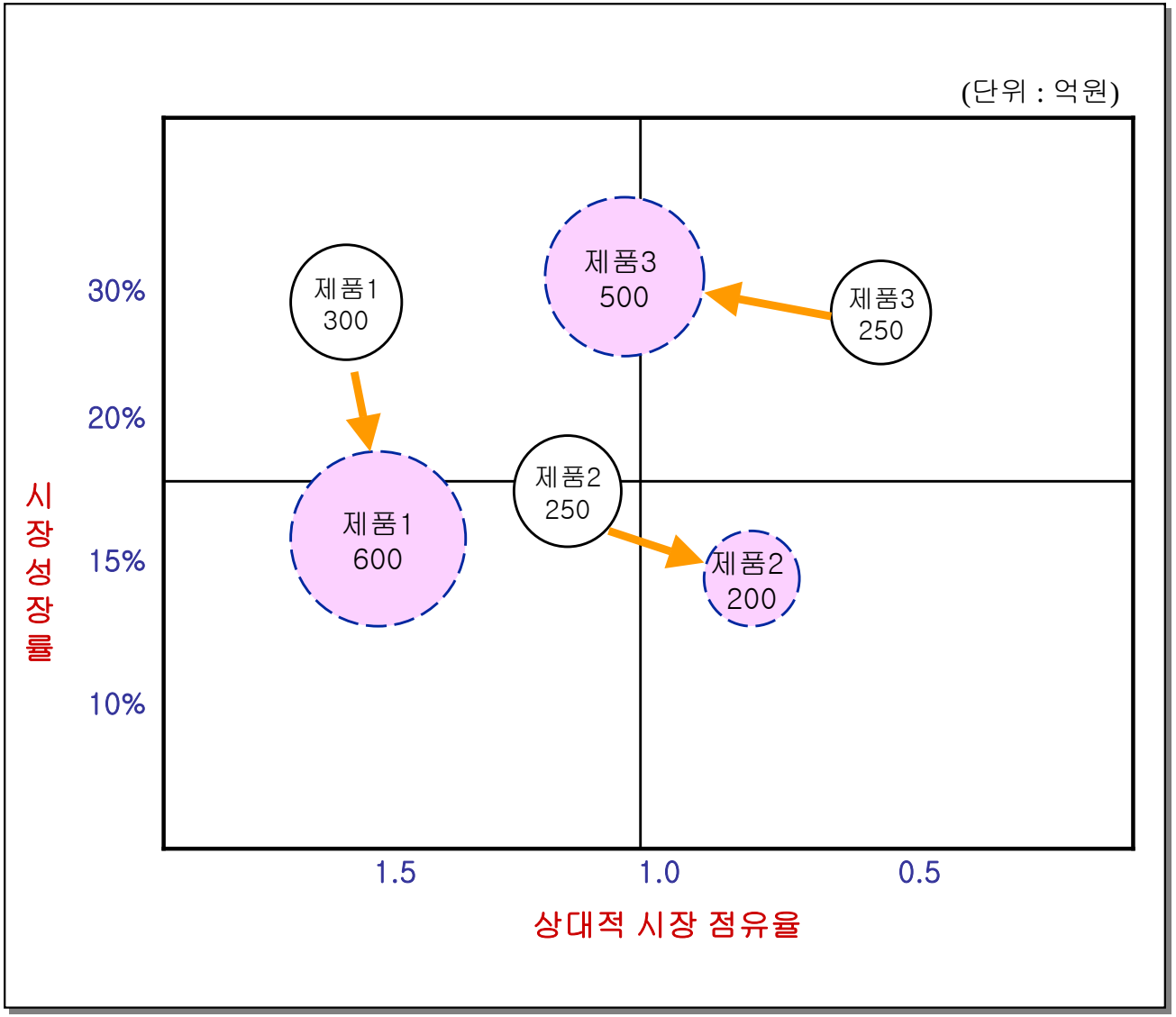
-
-

2) 사업영역

(단위: 백만원, %)

구 분	사업명	2008년			2010년			2012년		
		시장규모	매출액	M/S	시장규모	매출액	M/S	시장규모	매출액	M/S
合 計										
기 존 사 업	小 計									
	사업1									
	사업2									
	사업3									
	사업4									
	사업5									
신 규 사 업	小 計									
	사업1 (투자비)		0000 (0000)							
	사업2 (투자비)									
	사업3 (투자비)									
	사업4 (투자비)									

3) PPM (Product Portfolio Management)



시 사 점

-
-
-
-
-
-
-

(2) 기존사업 강화 전략

1) SBU 1

구 분	주 요 목 표				
	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년
매출액 (성장률%)					
영업이익 (영업이익률%)					
시장점유율(%)					

그래프 : 매출액, 영업이익 또는 매출액, 시장점유율
최대 경쟁사와 함께 그래프에 표시

시 사 점

-
-
-
-
-
-
-

4. 경영전략 실행

(1) 전략실행 평가관리 기본방침

◆ 평가주기

- 회사 및 사업부 차원의 경우 월 단위
- 매월 0일까지 기획팀에 사업부 BSC및 Action Plan 추진결과 보고토록 함
- 각 사업부는 이에 앞서 소속 팀들의 BSC및 Action Plan 추진결과 보고토록 함
  이를 종합하여 기획팀에 사업부 추진실적결과를 보고하는 것임

◆ 평가주체

- 일반적으로 회사 및 사업부 차원은 기획팀에서
- 사업부 차원은 소속사업부 선임팀에서 사업부 차원과 사업부 소속팀들을 평가함

◆ 평가방법

- 각 차원의 BSC 및 Action Plan에 근거하여 평가
- 평가시 실적보고서 양식을 기획팀에서 작성하여 배포하여야 함
- 평가결과는 임원회에서 CEO에게 보고
- 사업부 단위에서는 사업부 담당 임원의 주재하에 소속 팀장들의 참여하에 보고회 개최

◆ 피드백

- 평가결과는 각 사업부 및 팀에 피드백
- 미진사유에 대한 만회 대책 수립→제출토록 함
- 환경변화에 따른 대응 방안 등도 포함

(2) 전략 Action Plan

20xx년도 000 사업부 Action Plan									
소 속 :		직 위 :	담당직무 :				작 성 일 : 결재권자 : 성 명 :		(서명) (서명)
4시각	평가항목	추진과제명	핵심활동 (Core Activities)	단위	목 표	가중치	추진일정	2차 담당자	관련팀
재무									
고객									
내부 프로 세스									
학습 성장									

※ 1) 핵심활동은 중분류-소분류하여 구체적으로 기재함. Action plan은 추진과제 수에 따라 여러 장이 될 수 있음

2) 추진일정은 00. 00~00.00(월.일)으로 표시함

3) 용지 규격 통일 : A3 or B4

(1) 회사 BSC

	평가 항목	평가지표	단위	측정 주기	가중치	2009 실 적	2010 목 표	월별목표관리				
재 무												
고객												
내부 프로 세스												
학습 성장												

2010년 월 일 대표 이사 김 사 장 (서명)

(2) 사업부 BSC

◆ 2010년도 ○○사업부 BSC

2010년도 ○○사업부 BSC

	평가 항목	평가지표	단위	측정 주기	가중치	2009 실 적	2010 목 표	월별목표관리				
재 무												
고객												
내부 프로 세스												
학습 성장												

2009년 월 일

사업부 담당 이사 홍 길 동 (서명)

최종결재권자 대표이사 김 사 장 (서명)

(1) BSC 추진실적 보고서

( )월 BSC 추진실적 보고서														
소 속 : 직 위 : 담당직무 : 작 성 일 : 결재권자 : (서명) 성 명 : (서명)														
4시각	평가항목	추진과제명	측정주기	가중치	단위	2010 목표	(/)분기 실적			누적 실적			미진사유 및 대 책
							계획	실적	달성률	계획	실적	달성률	
재무													
고객													
내부 프로 세스													
학습 성장													

※ 1) 보고주기는 기본방침에 의하며, S/W에 의한 자동화된 시스템 구축시에는 산업/경쟁 분석 그리고 미진사유 및 만회 대책 등을 중심으로 보고서를 작성하고 계량적 항목은 S/W 활용.

2) 규모가 작은 회사의 경우 현실적으로는 엑셀 등을 활용하여 양식을 통일하여 보고토록 하면 됨

www.atpm.co.kr

MIPA 제조혁신실무

지속개선TPM본부 ATPMC! 혁신성공의 동반자입니다!