# 1. 내부역량 및 경쟁환경 비교분석

# 가. 경쟁자와 자사 비교분석의 필요성

- 상호비교분석 및 경쟁전략분석

"상호비교분석"

내부역량

- 기본프로필
- 수익모델
- 브랜드파워
- 강정과 약점
- 재무적 성과

경쟁사분석

경쟁자정의 → 경쟁정보정의 → 경쟁정보획득 → 경쟁전략분석

# 가. 경쟁자와 자사 비교분석의 필요성

## ■ 자사 및 경쟁사 분석 시사점 요약표(예)

| 구 분 | | 당사 | 경쟁사 A | 경쟁사 B |
|---|---|---|---|---|
| 핵심제품 | | • 선박 엔진(주조)<br>• 풍력 발전 부품<br>• 소형 엔진(선박) | • 선박, 발전, 제철 소재<br>• 관련 특수강<br>• 대형 엔진(선박)<br>• 발전 및 플랜트 설비 | • 해양 플랜트(주강)<br>• 발전 설비(주강)<br>• 산업 기계 설비(주강) |
| 재무 | 매 출 | 2조 | 5조5천억 | 3,000억 |
| | 수익성 | • 영업이익 1,150억<br>• 매출대비 5.75 % | • 영업이익 3,700억<br>• 매출대비 6.73 % | • 영업이익 500억<br>• 매출대비 16.7% |
| | 안정성 | • 부채비율 : 137.5%<br>• 자기자본비율 : 42.7% | • 부채비율 : 198.5%<br>• 자기자본비율 : 35.5% | • 부채비율 : 55.4%<br>• 자기자본비율 : 73.5% |
| 고객 | B to C | 해당사항 없음 | 해당사항 없음 | 해당사항 없음 |
| | B to B | OOO엔진, OO중공업 | 각국 발전플랜트 업체,<br>OOOO(독일), OOO(영국) | 각국 발전플랜트 업체,<br>OOOO(독일), OOO(영국), OOO 엔진 등 제조사 |
| | B to G | 해당사항 없음 | 방위산업, 원자력산업 | 해당사항 없음 |
| 강 점 | | 수직계열화 | 일괄생산시스템 | 주강기술력 |
| 약 점 | | 제품다양화 | 원전설비의 기술 | 중국업체와 경쟁 |
| 시사점 | | 추가제품개발 요구됨 | 소재에서 완제품 생산 롤모델 | 제품특화(특수주강)전략 필요 |

* Coaching project, 2011

# 나. 가치사슬 및 CSF 분석

## ▪ Value Chain(가치사슬) 분석

| | | |
|---|---|---|
| 보조활동 | 하부구조 | 하부지원 : 기획, 재무, MIS, 법무, 총무 |
| | 기술개발 | 연구, 설계, 개발, 디자인 |
| | 인적자원 | 직무관리, 보상관리, 평가관리, 조직관리 |

| 주활동 | 기술획득 | 제품설계 | 제조 | 마케팅 | 물류유통 | 서비스 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | •원천기술<br>•기술정교화<br>•지적재산권<br>•생산공정 | •제품기능<br>•특성<br>•디자인<br>•품질 | •입지<br>•용수<br>•원재료조달<br>•부품/조립 | •상품, 가격<br>•광고, 홍보<br>•판촉/판매원<br>• 포장, 배달 | •수송 및 저장<br>•재고<br>•채널<br>•통합 | •보증제도<br>•직접/독립<br>• 속도<br>•가격 |

마진

# 나. 가치사슬 및 CSF 분석

## ▪ CSF 경쟁우위 비교분석

**CSF**

기업이 비전 및 사업목표를 달성하기 위해 보유/확보/유지/발전해야 할 핵심 요소이자, 산업 및 시장에서 성공하기 위한 필수적 요소임

**생산**
- 연구개발
- 납기
- .....

**마케팅**
- 브랜드 이미지
- 채널의 수
- .....

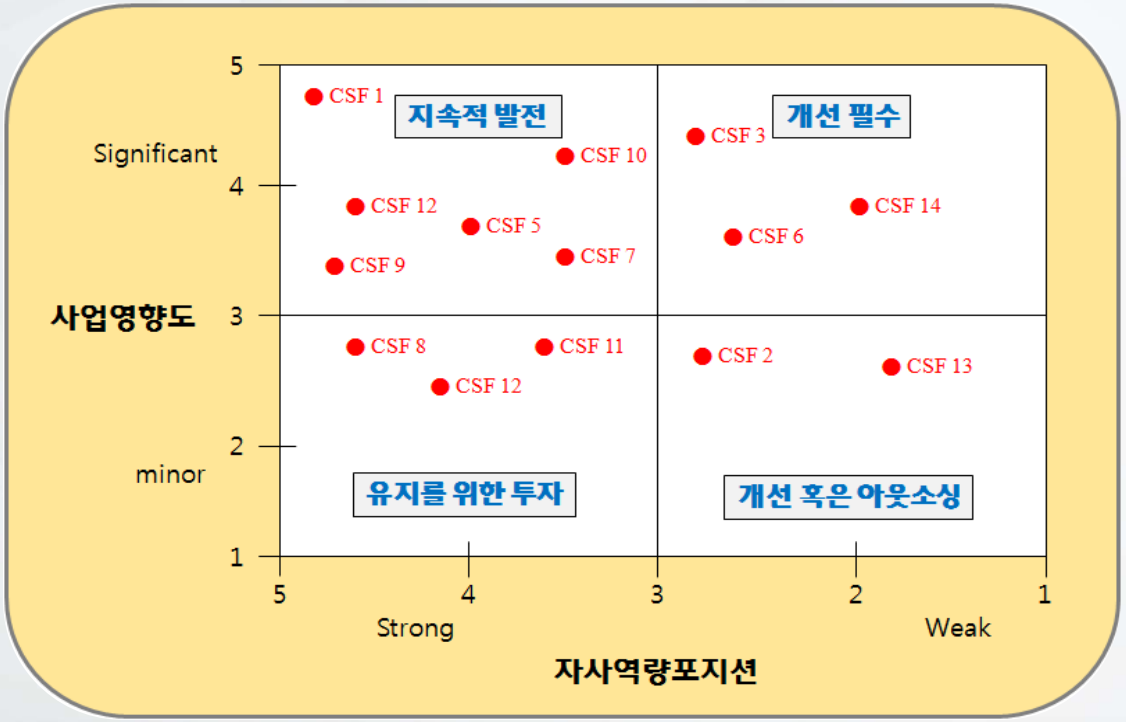
**서비스**
- 판매원 친절도
- 판매 speed
- .....

**지원**
- 핵심인력 보유
- 리더십
- .....

# 나. 가치사슬 및 CSF 분석

- CSF 전략 Matrix

"사업의 영향도 및 자사 역량 포지션에 따른 4가지 차원의 전략방향"



# 나. 가치사슬 및 CSF 분석

## ▪ 핵심역량(Core Competence) 경영

핵심상품 선정 → 핵심역량 후보 → 핵심역량 검증평가 → 핵심역량 최종선정

**핵심상품의 기술 및 노하우 축출 + CSF 핵심역량**

· 제품생산 본원 활동의 지식, 기술 등의 자산

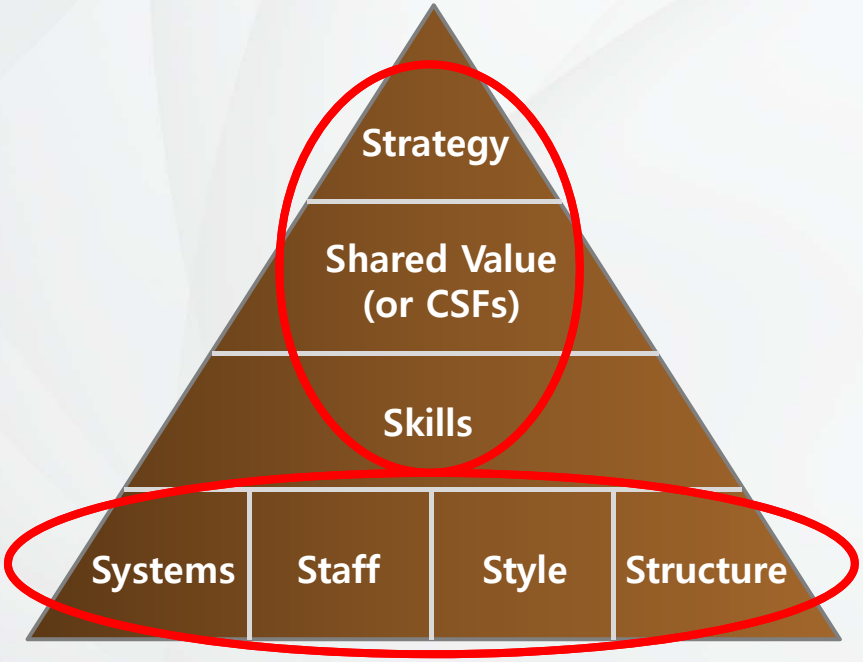
· 지원활동 측면의 노하우(인적자원, 교육, 문화 등)

· CSF로부터 도출된 핵심 역량

# 2. 경영의 7가지 핵심요소(7S) 분석

# 가. 조직평가 7S모델

- 경영의 7가지 요소를 분석하고 진단하여 역량 평가



# 나. CSF의 역량을 지원하는 4가지 요소

- System, Staff, Style, Structure

| | |
|---|---|
| System | 경영 지원 및 조직 관리를 위해 사용되는 공식적인 절차와 약속된 방식 |
| Staff | 인적자원 수준, 보유 역량 정도, 개발 필요가 있는 새로운 능력, 장래 경쟁을 위해 배워야 할 능력 |
| Style | 최고경영자 or 매니저 리더십, 조직관리 및 업무 스타일, 구성원간 혹은 구성원이 고객들과 상호 교류하는 방법 |
| Structure | 업무 권한과 의무를 부여하는 방식, 조직구조 형태, 필요 활동을 조직간 or 조직 구성원들이 조정/통합하는 방식 |

# 나. CSF의 역량을 지원하는 4가지 요소

- CSF 역량과 4S의 지원

**CSF의 역량을 지원하는 System, Staff, Style, Structure의 우선순위와 비중**

| CSF(배점) | 역 량 | 가중점수 | System | Staff | Style | Structure |
|---|---|---|---|---|---|---|
| CSF 1(20점) | 역량 1 | 8 | 연관성 큼(大) | | 中 | 中 |
| | 역량 2 | 6 | 中 | 少 | 大 | |
| | 역량 3 | 6 | 少 | 大 | | 中 |

# 3. System, Staff, Style, Structure

# 가. Systems(시스템)

## ▪ Systems(시스템) 평가 목적과 내용

자사의 사업운영 프로세스가 시작되어 끝나는 부분까지의 제 단계를 분석하는 절차로 완결성, 효율성, 효과성에 대한 성과 분석

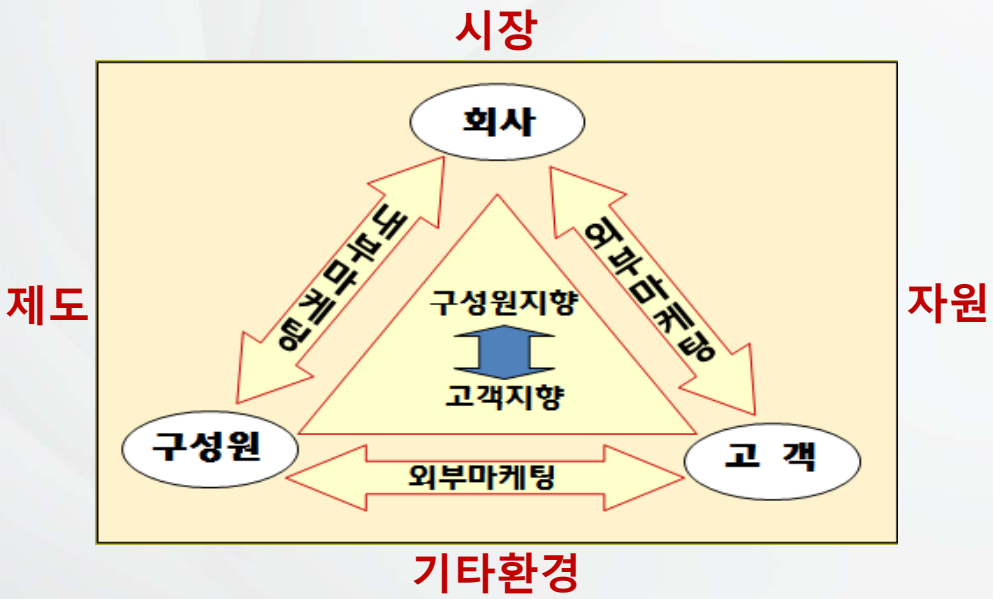
1.시장 및 고객이해 → 2.비전과 전략수립 → 3.상품개발 → 4.시장 및 판매전략 → 5.제품생산 → 6.상품판매 및 A/S

7.인적자원 운영 → 8.정보기술 관리 → 9.재물 및 실물자원 → 10.외부관계 정립지원 → 11.개선 및 변화관리

# 나. Staff(사람)

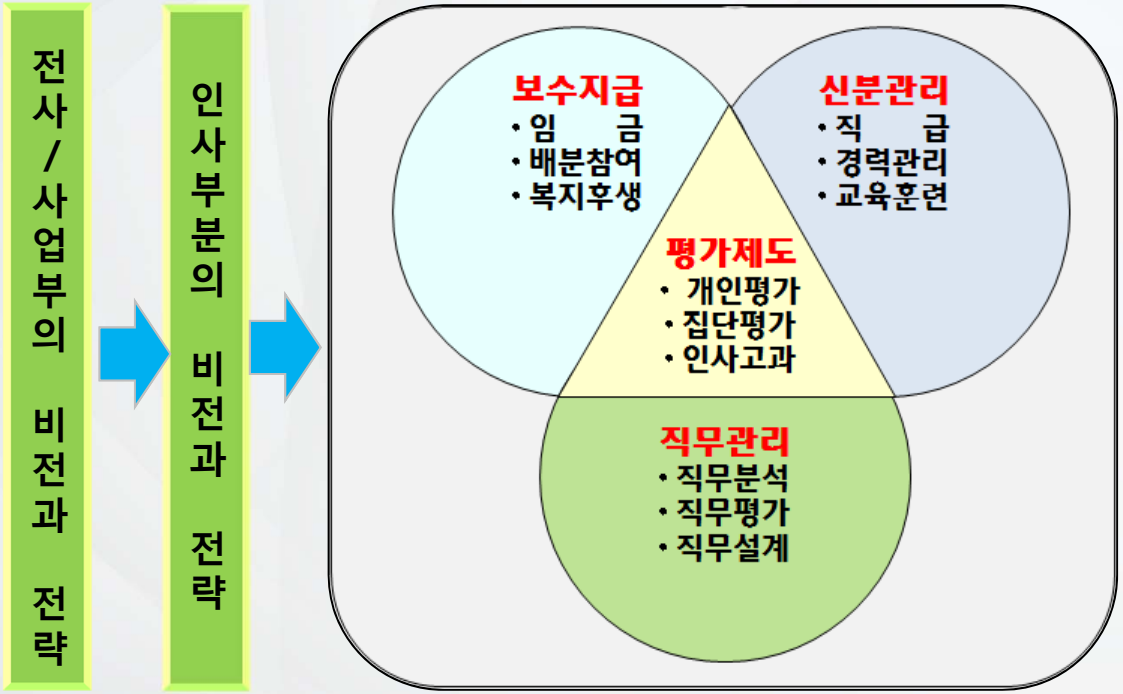
- Staff(사람)운영의 고객지향 모델

인사부분의 비전과 전략에 따라 직무, 보수, 신분, 평가는 어떠한지
4가지 실행 테마에 대한 내용으로 구분, 내부 구성원 및 고객지향적 운영원칙



# 나. Staff(사람)

- Staff(사람)전략의 흐름과 운영관리



# 다. Style(스타일)

- 조직운영의 5가지 핵심 Style

Style은 개인의 존재 양태나 개인의 행동에 드러나는 독특하고 일정한 방식, 회사 및 조직의 경우 조직문화나 조직행동으로 나타나게 됨

# 라. Structure(조직구조)

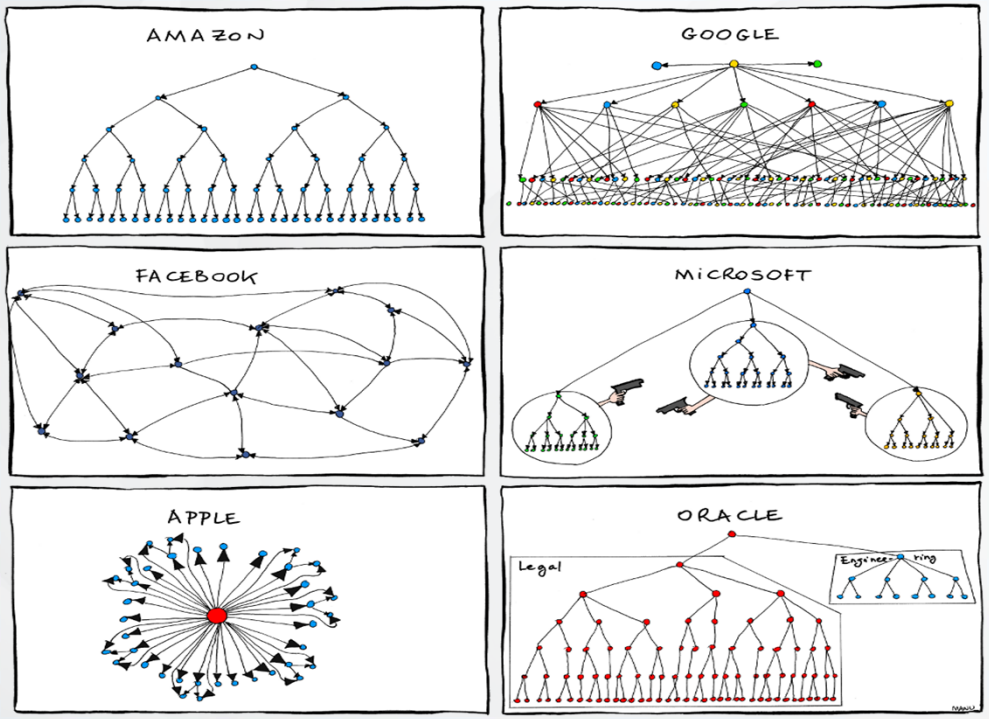
- 조직구조의 유형과 특징

**전사비전과 전략목표를 달성하기 위한 최적의 업무추진 구조**

| 중앙집권 조직 | 기능중심 조직 | 사업부제 조직 | 매트릭스 조직 | 지주회사 조직 |
|---|---|---|---|---|

# 라. Structure(조직구조)

- **조직구조의 예(IT기업)**




* 출처:6boxmodel.com