중장기 or 200x 년도경영전략

- Middle and Long Term Strategic Management -

2018. 00

㈜ 회사명
http://www.도메인

목 차

Ⅰ. 개요

1. 경영전략 수립목적
2. 경영전략 수립절차
3. 경영전략 수립 TFT

Ⅱ. 환경분석

1. 외부환경 분석
   1-1. 거시환경분석
   1-2. 산업환경분석
   1-3. 경영패러다임변화

2. 내부능력 분석
   2-1. 회사 성장사
   2-2. 사업구조 분석
   2-3. 경쟁우위 분석
   2-4. 경영자원 분석
   2-5. TMT 분석
   2-6. 내부능력 분석종합

3. 산업분석
   3-1. 산업동향
   3-2. INDUSTRY EVOLUTION
   3-3. 경쟁자 분석
   3-4. 전략집단 분석
   3-5. 산업구조 분석
   3-6. 산업 성공요인

4. SWOT분석 및 전략과제 도출

Ⅲ. 전략수립

1. 경영전략 수립기준

2. 경영전략 목표
   2-1. 비전 및 경영이념
   2-2. 사업포트폴리오
   2-3. 경영 목표(BSC)

3. 사업구조 전략
   3-1. 사업구조 재구축
   3-2. 기존사업 강화 전략
   3-3. 신규사업 진출전략

4. 핵심역량 강화 전략
   4-1. 경영인프라 구축
      -지식경영, 조직, 문화 등
   4-2. 핵심역량 강화 전략
      -기술, 구매, 생산, 정보, 마케팅, 인사, 재무

Ⅳ. 재무전략

1. 재무 목표
2. 추정 재무제표 등
   -B/S, P/L, CF
   -부속명세서
   -자금수지표

Ⅴ. BSC

1. 회사-사업부 BSC
2. Action Plan

Ⅰ. 개 요

1. 경영전략 수립목적
2. 경영전략 수립절차
3. 경영전략 수립 TFT

1. 경영전략 수립목적

전략수립 배경

- -사외적 환경 : 당해년도와 차년도의 경제환경, 산업환경, 경쟁환경의 변화를 요약
- -사내적 환경 : 회사가 처한 경영환경과 제2의 도약을 위한 혁신의 필요성 등

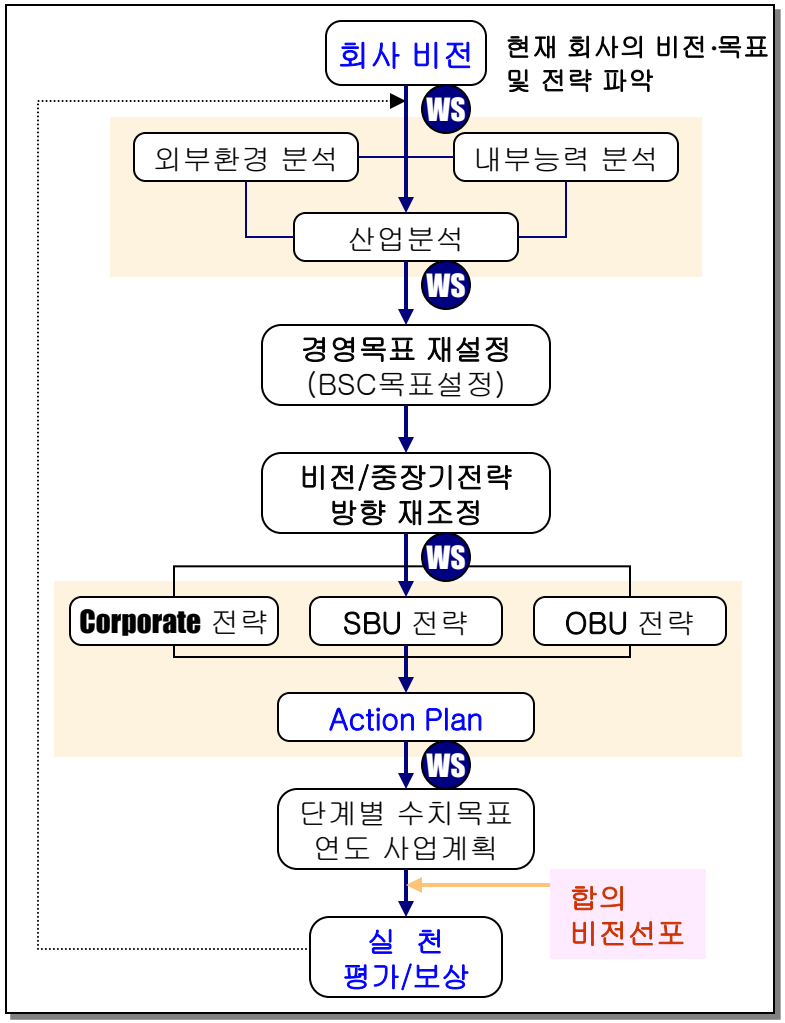
전략수립시 주요 고려사항

- -전사적 측면에서의 고려사항...사업영역, 신규투자, R&D투자, 인력수급 등
- -사업부 단위에서의 고려사항...매출목표, 영업력 강화, 해외 진출 등
- -CEO의 특별지시사항

평가 및 보상

- -평가주체
- -평가방법
- -평가주기
- -목표달성시 보상

2. 경영전략 수립 절차



TFT 구성
- •대표이사-담당임원-주관팀-부문/팀별 담당자

TFT/팀장/임원 교육
- •대표이사 경영비전/경영이념
- •회사 경영현황 및 경영환경 변화
- •전략경영의 필요성과 임직원의 역할
- •경영전략 수립 프로세스
- •TFT : 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

3. 경영전략 수립 TFT

조직 및 보고 체계
- -기획담당임원-주관팀장-주관팀 실무자
- -각 사업부 및 팀의 담당자
- -주관팀 결재 라인, 각 사업부 및 팀 결재 라인

업무분장
- -주관팀 및 각 사업부/팀의 업무분장표

일정계획
- -주관팀에서 경영전략수립 지침 및 일정계획 수립
- -TFT 교육 포함
- -세부 일정계획 수립/단계별 완료시기 반드시 명시

TFT교육
- -세부일정계획 설명
- -각종 툴 분석 및 작성 방법
- -결재라인 설명
- -정기 보고 양식 및 제출서류
- -사업부 및 팀 단위의 전략/예산 관리 방안

1. 외부환경 분석

1-1 거시환경 분석
1-2 경영패러다임 변화
1-3 산업환경 분석

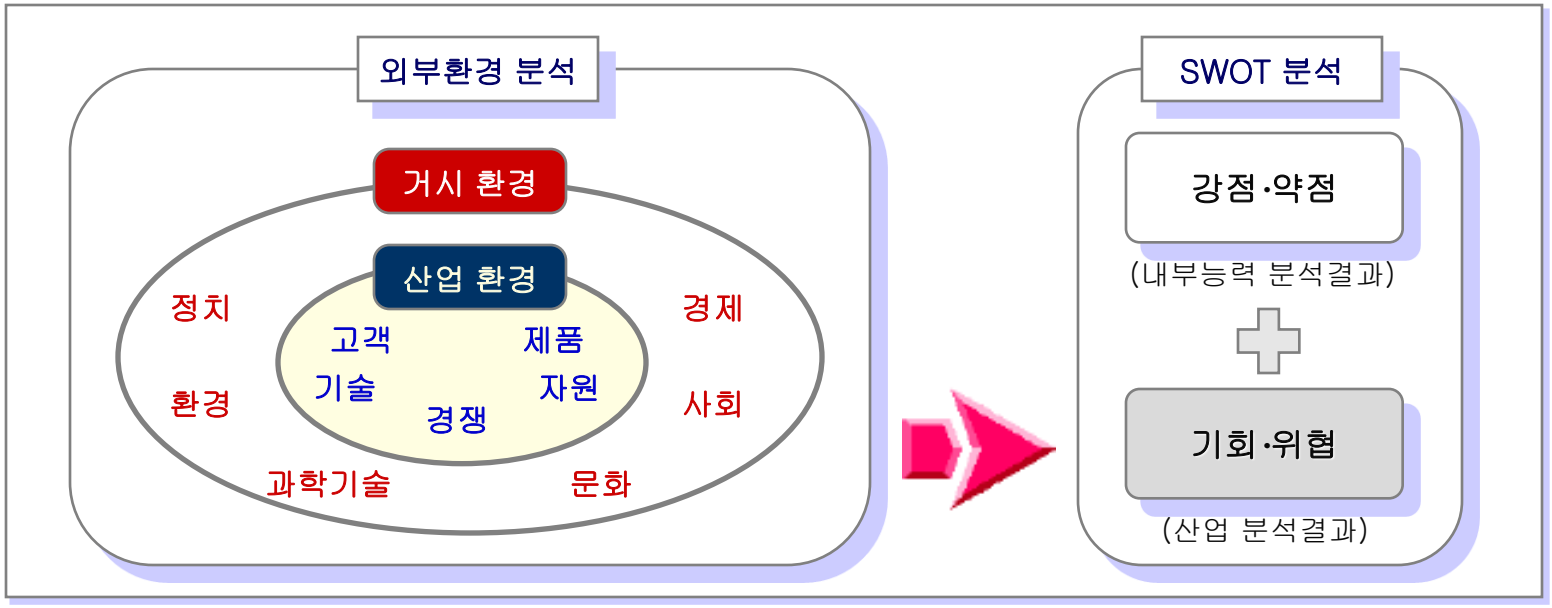
1. 외부환경 분석

▣ 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



1-1. 거시환경 분석

환경요인	주요 항목	현 재	미 래	기 회	위 협
정 치					
경 제					
사 회 문 화					
기 술					
디지털 인터넷					
기 타					

시 사 점

1-2. 산업환경 분석

환경요인	주요항목	현 재	미 래	기 회	위 협
고 객 (마케팅)					
제 품 서비스					
자 원					
경 쟁					
기 술					
기 타					

시 사 점

1-3. 경영패러다임 분석

▶산업 패러다임 변화

	기 존 패 러 다 임	새 로 운 패 러 다 임
경영 전략		
지배 구조		
경쟁 우위		
경영 관리		
인력·조직		
기업 문화		

▶경쟁사 비교 분석

	비 전	매출규모	사업구조	주 요 전 략
경쟁사 1				
경쟁사 2				
경쟁사 3				

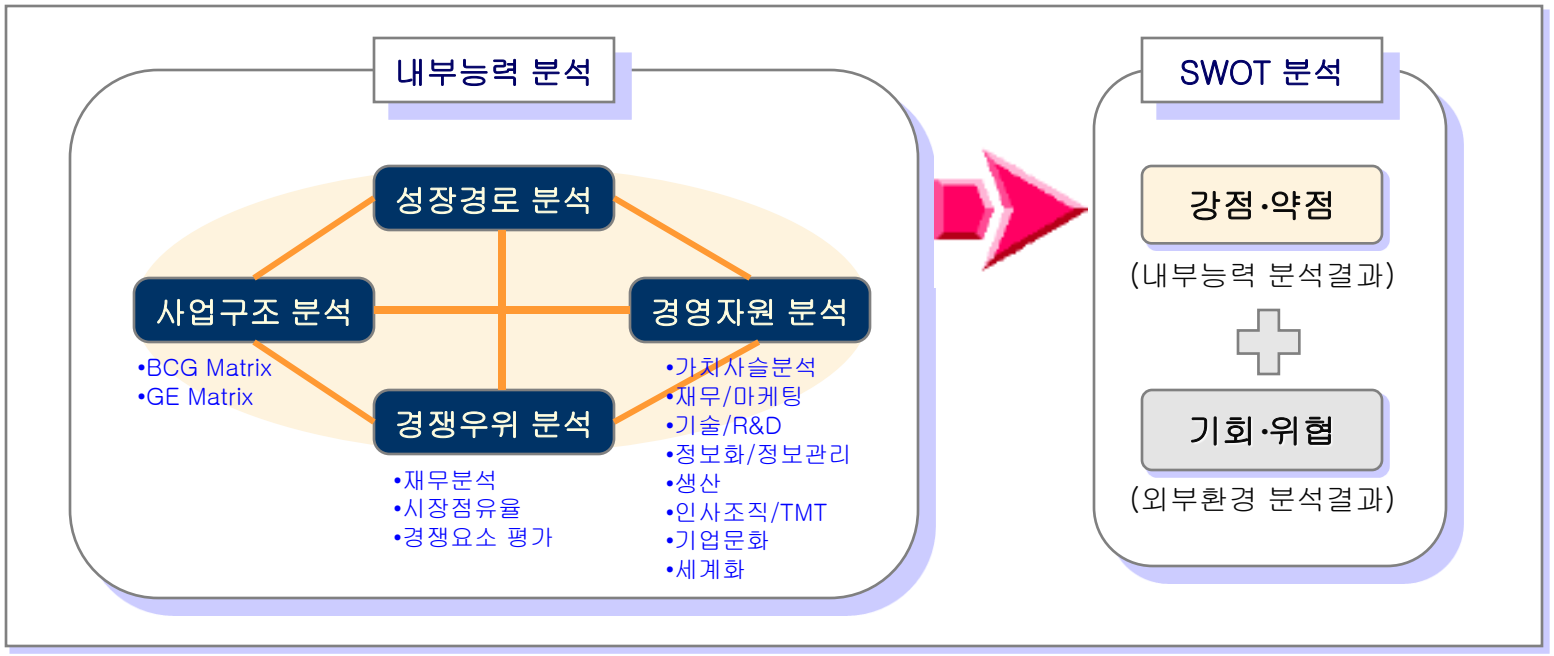
2. 내부능력 분석

2-1 회사 성장사
2-2 사업구조 분석
2-3 경쟁우위 분석
2-4 경영자원 분석
2-5 TMT 분석
2-6 분석종합

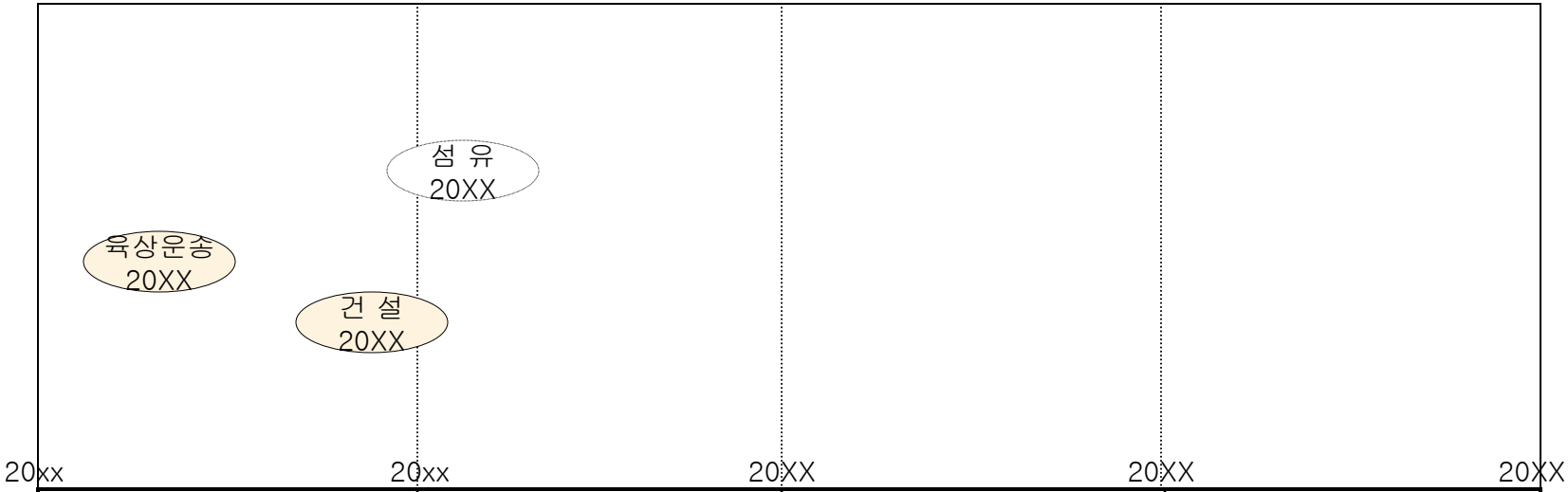
▣ 분석목적

•회사의 현재 및 미래 경영능력을 진단하여 VISION을 실현할 수 있는 능력을 파악하고,

•그 결과를 통해 기업의 강·약점을 도출함.



2-1. 회사 성장사

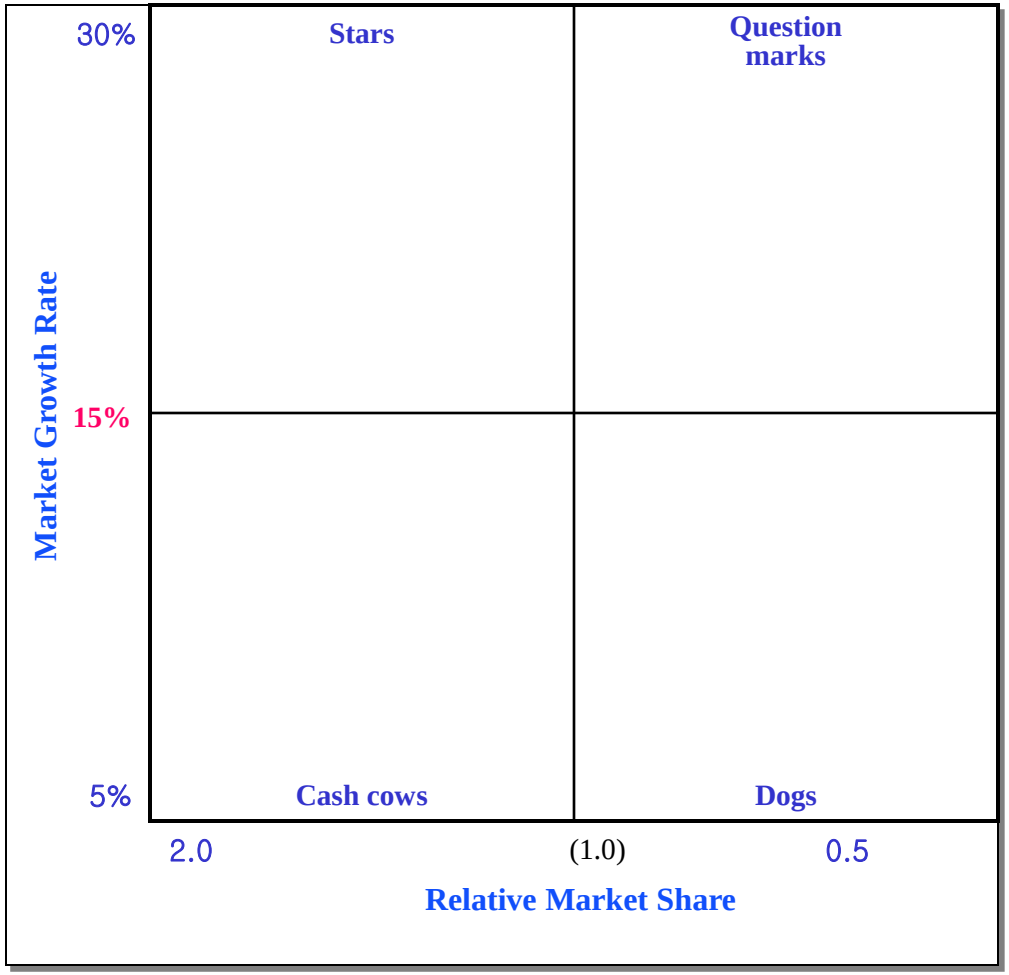


1단계 기반 구축기	2단계 1차 도약기	3단계 2차 도약기	4단계 3차 도약기
본업중심의 다각화	비관련 다각화	미국시장 진출	바이오 산업진출

종합정리

- 단계별 시사점을 시대별 유망사업군과 비교하면서 기록
- 사업진출의 성공 및 실패사례에 대하여 간단하게 종합 정리

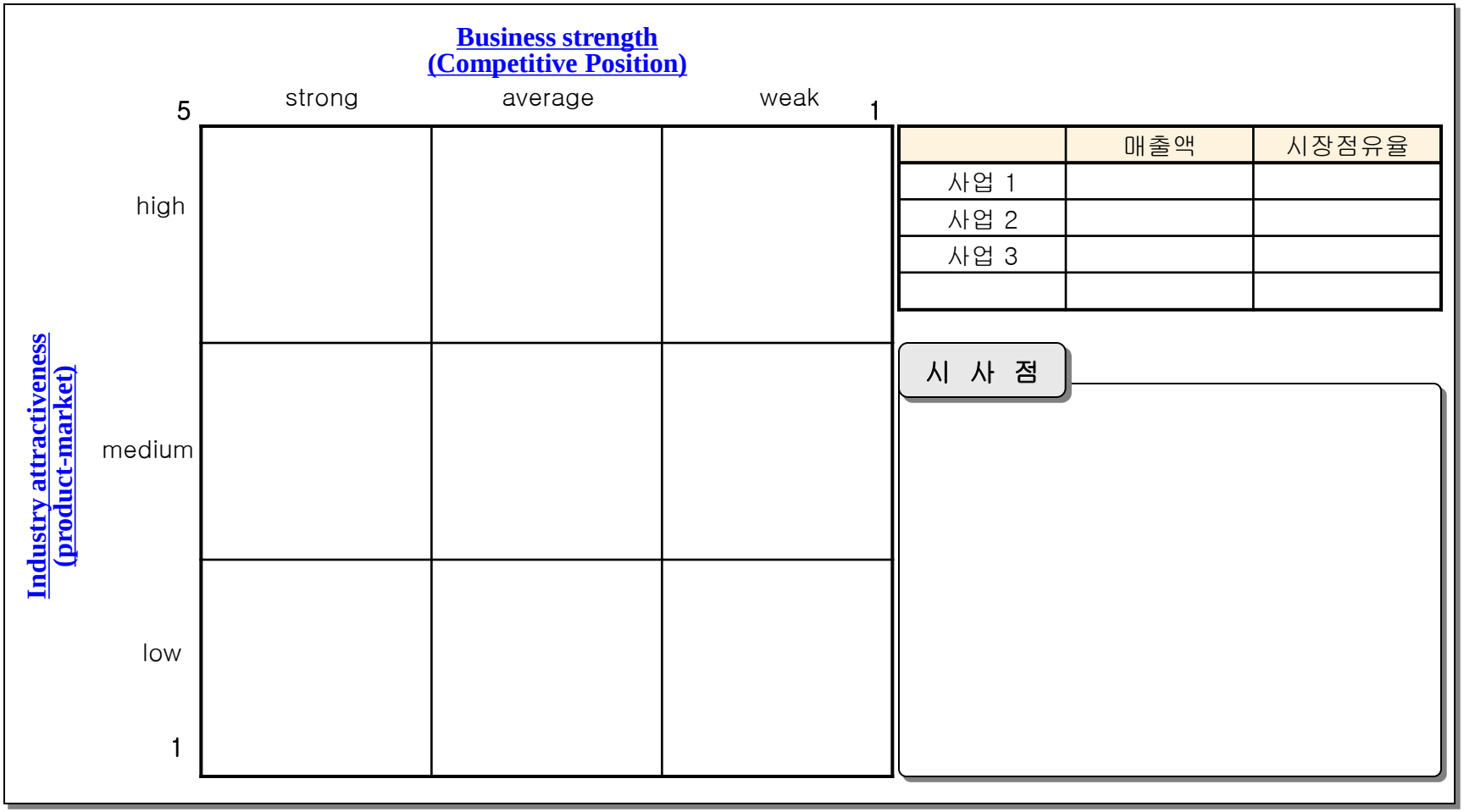
1) BCG Growth/Share Matrix



		제품1	제품2	제품2
과 거 3년간 평 균	매출액			
	시장성장율(%)			
	상대적 시장점유율(%)			
목 표 년 도 (2005)	매출액			
	시장성장율(%)			
	상대적 시장점유율(%)			

시 사 점

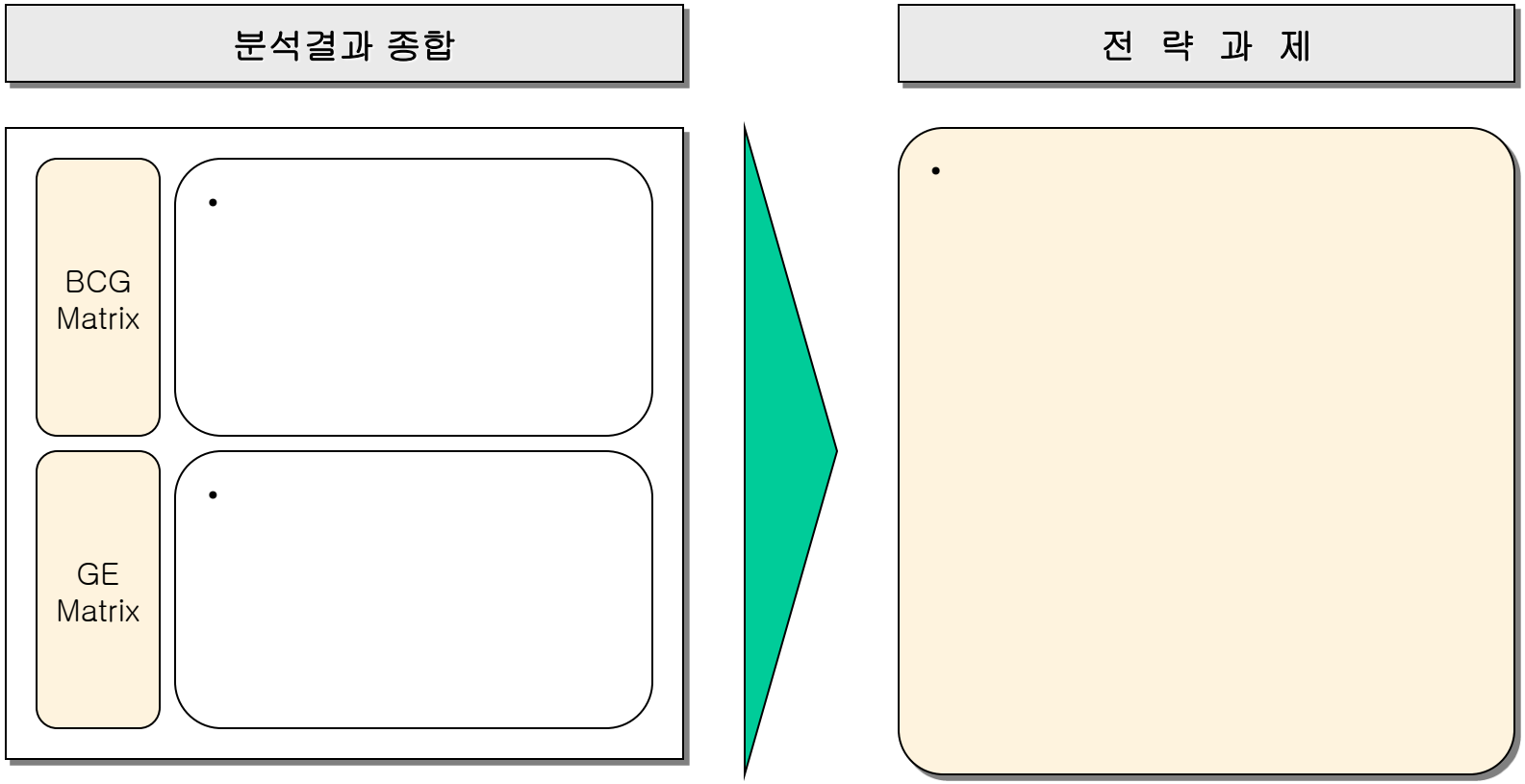
2) GE Matrix



	매출액	시장점유율
사업 1		
사업 2		
사업 3		

시 사 점

3) 종 합



1) 재무 차원

분석항목	단 위	自 社	경쟁사 1	경쟁사 2	경쟁사 3
매 출 액	백만원				
영업이익	백만원				
ROS(매출액 순이익율)	%				
ROI(총자산 순이익율)	%				
ROE(자기자본 순이익율)	%				
EBITDA	백만원				
총자산회전율	회				
부채비율	%				
PER(주가 수익율)	%				
EPS(1주당 순이익)	원				

시 사 점	

2) 사업 차원

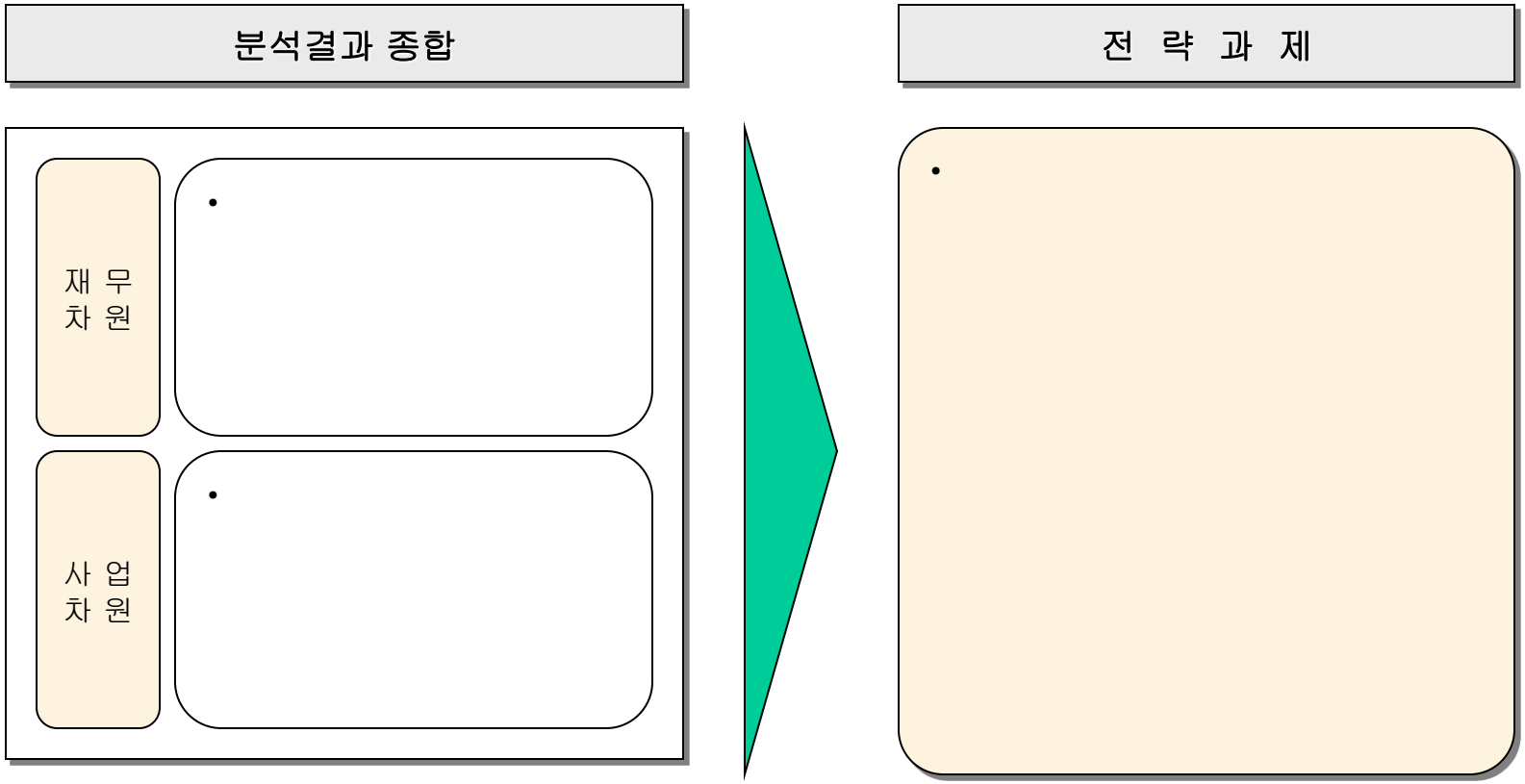
사 업 구 분	시 장 점 유 율			경 쟁 요 소 평 가			
	2017	2018	2020	원가지위	생산능력	마케팅력	기술력
사업 1							
사업 2							
사업 3							

시장점유율에 대한 그래프

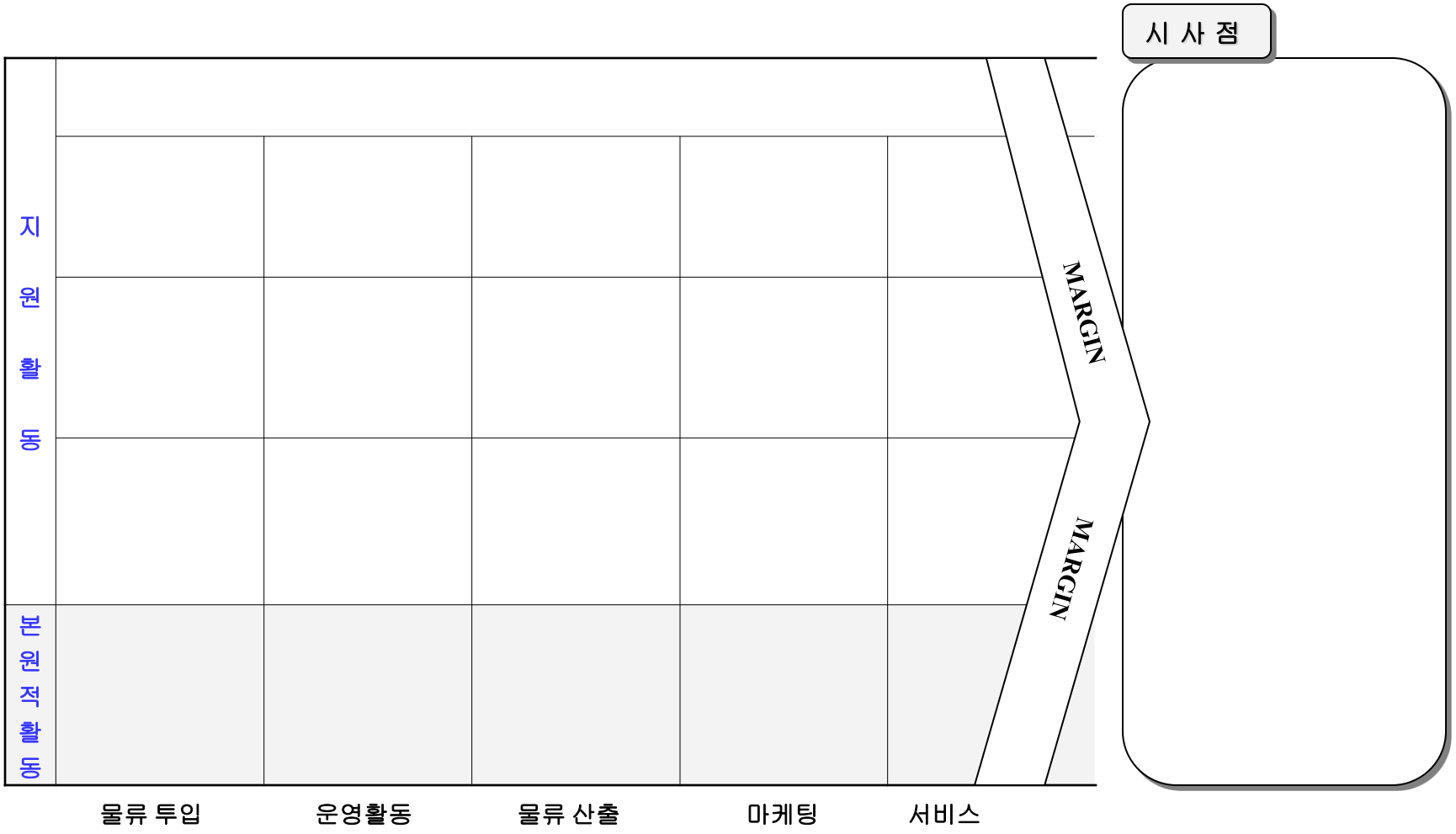
시 사 점

시장점유율
경쟁요소 평가

3) 시사점 종합

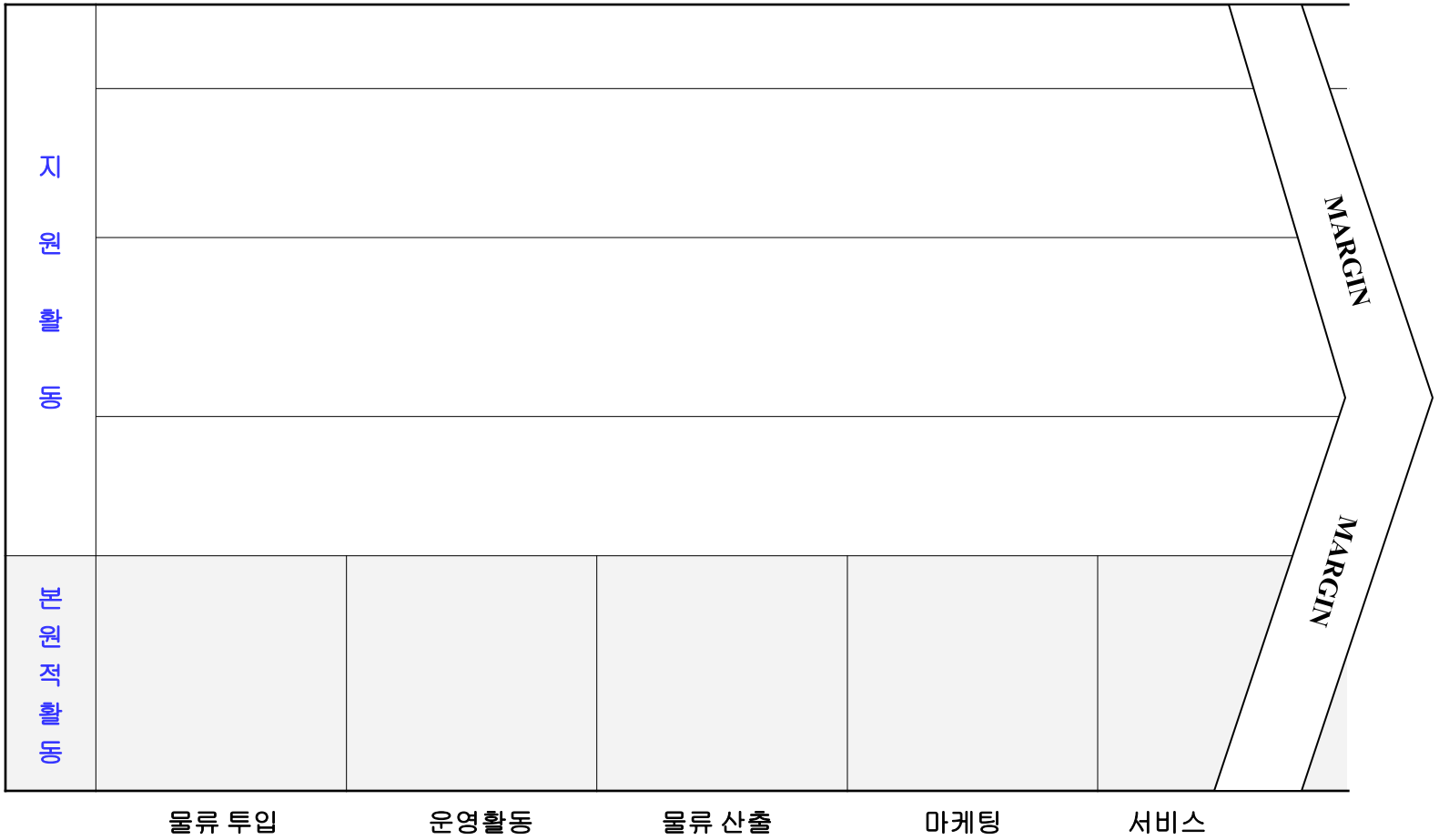


1) Value Chain Analysis(가치사슬 분석)



1) Value Chain Analysis(가치사슬 분석)

☐ 가치사슬을 통한 강·약점 분석



1) Value Chain Analysis(가치사슬 분석)

□ 가치사슬을 통한 경쟁사 스킬 분석

	물류 투입	생 산	배송/물류	판 매	서비스
自 社	3	5	2	5	3
경쟁사 A	3	5	1	3	5
경쟁사 B	5	3	1	3	5
경쟁사 C	1	2	5	5	5

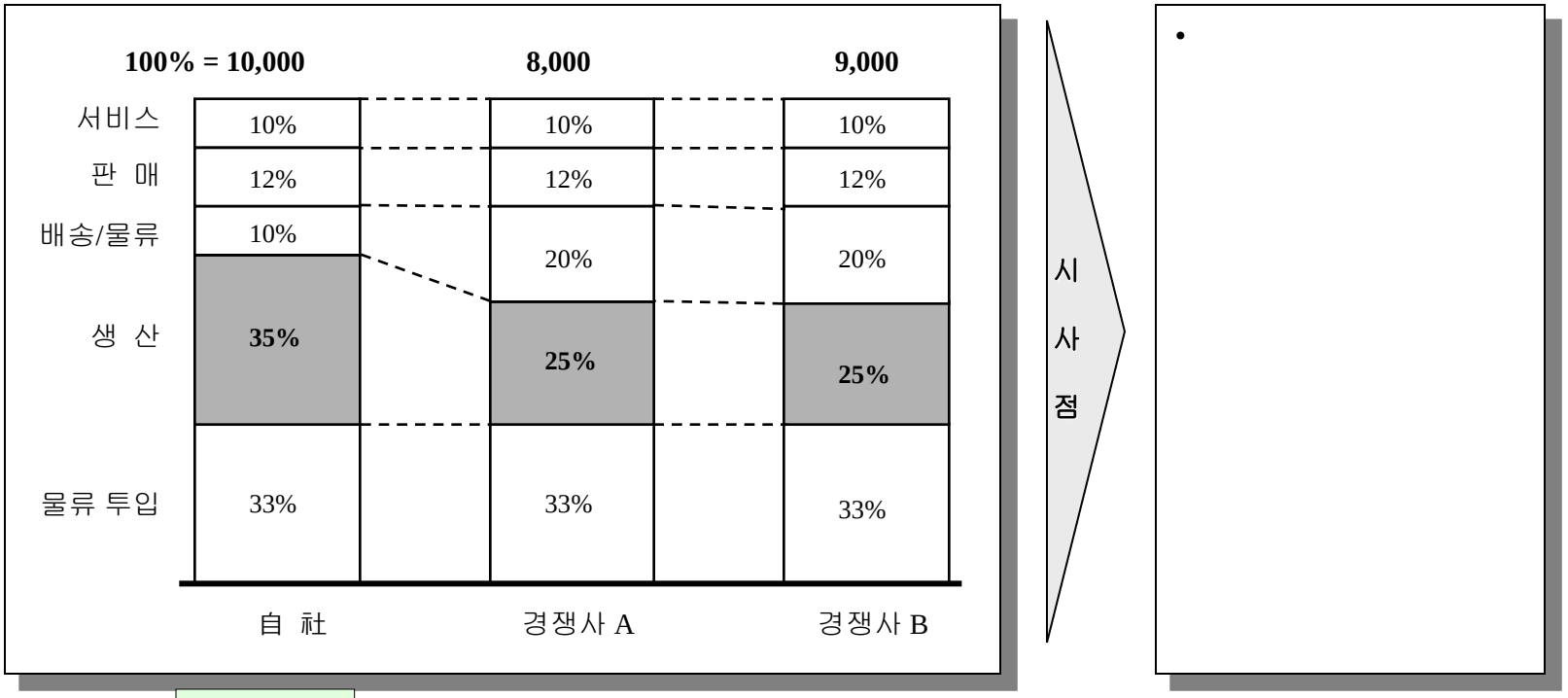
※스킬 수준 평가기준
높음 5
중간 3
낮음 1

시 사 점

•

1) Value Chain Analysis(가치사슬 분석)

□ 가치사슬의 본원적 활동을 통한 원가구조 비교분석



물류투입비 구성비

재료비	41%
노무비	25%
감가상각	18%
기타	16%

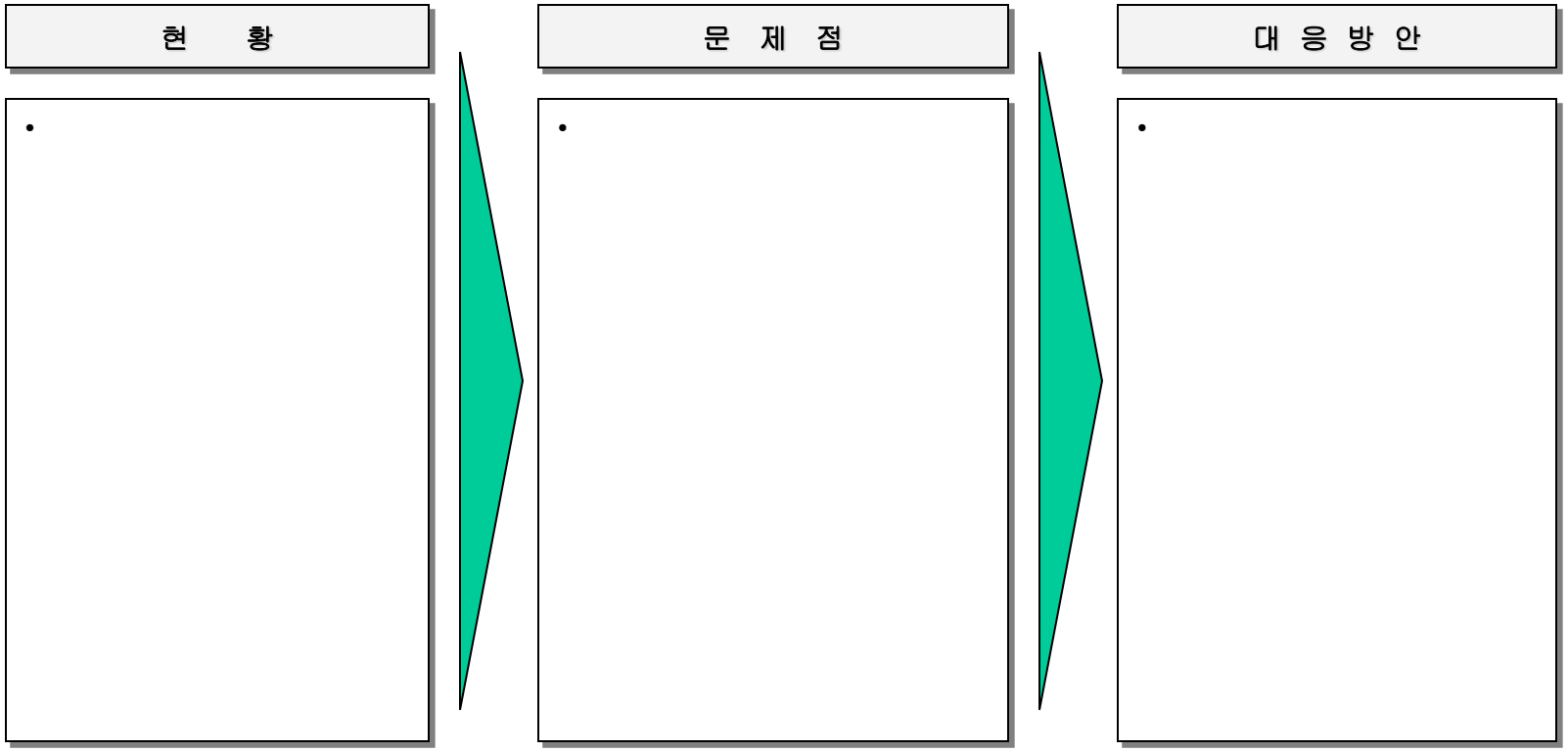
2) 내부능력 분석

구 분	핵심 요소	강 점	약 점
재 무			
마케팅			
기술/R&D			
생 산			
정보화			
인사조직			
기업문화			
세계화			

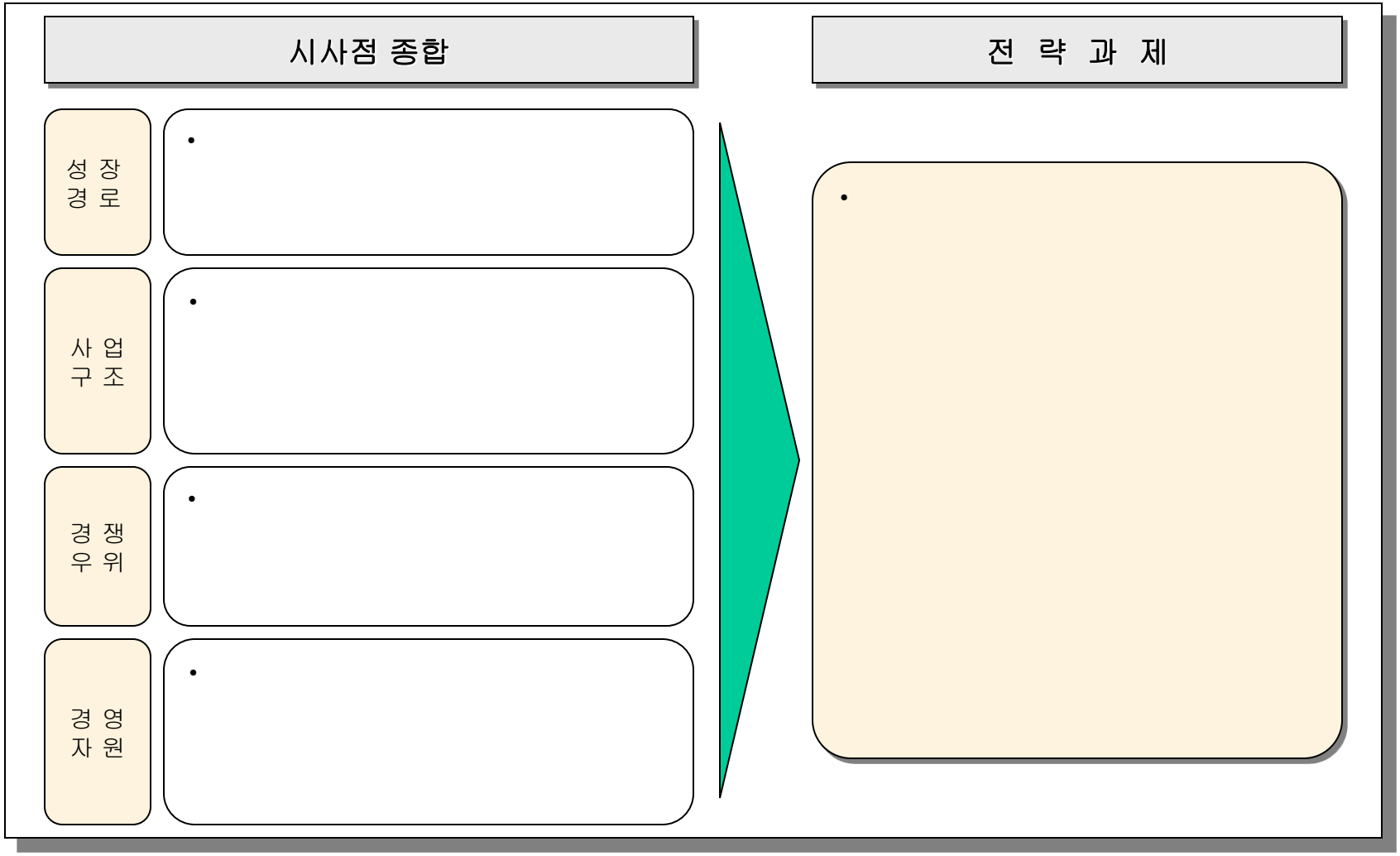
시 사 점

•

2-5. Top Management Team 분석



2-6. 내부능력 분석 종합



3. 산업 분석

3-1 산업동향
3-2 Industry Evolution
3-3 경쟁사 분석
3-4 전략집단 분석
3-5 산업구조 분석
3-6 산업성공요인

3. 산업 분석

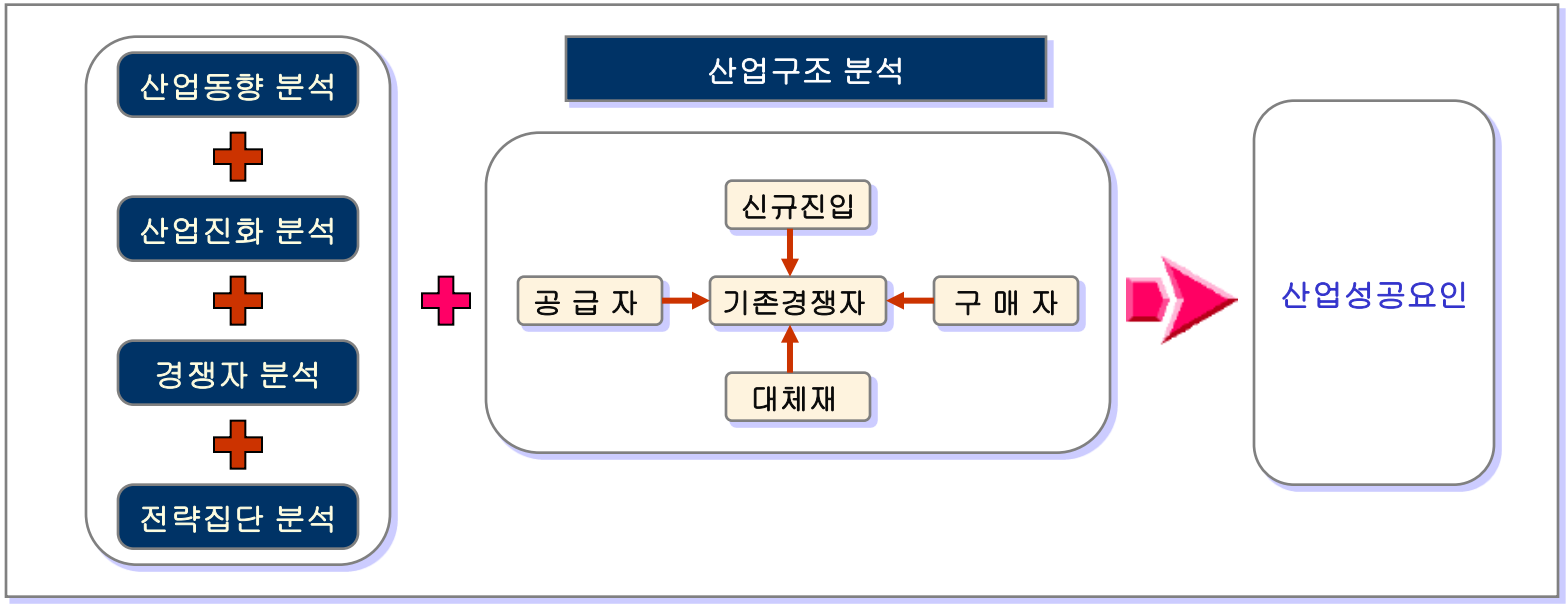
▣ 분석목적

•현재 산업동향과 산업의 역동성, Life Cycle 분석 및 경쟁사 분석 등을 통하여 산업의 핵심성공요인을 파악하고 경쟁우위 확보를 위한 핵심역량 강화 및 사업방향 등의 전략대안을 도출하기 위함

▣ 분석단위

•전략적 사업단위(SBU, Strategic Business Unit)로 구분하여 분석함

▣ 산업구조 분석의 기본 틀



1) 산업특성 분석

수급동향	수 요	
	공 급	
시 장		
기 술		
경쟁구조		
발전전망		
경쟁원천		

시 사 점

•

2) 성장추세 분석

▣ 산업발달과 핵심 트렌드 분석

산 업 세분화	Trends		Growth Trends
	Positive	Negative	

시 사 점

•

2) 성장추세 분석

			사업1	사업2	사업3
과거	2015	매출액			
		사업별구성비			
		시장성장율			
	2016	매출액			
		사업별구성비			
		시장성장율			
현재	2017	매출액			
		사업별구성비			
		시장성장율			
예측	2018	매출액			
		사업별구성비			
		시장성장율			
	2019	매출액			
		사업별구성비			
		시장성장율			

매출액 : 그래프

시사점

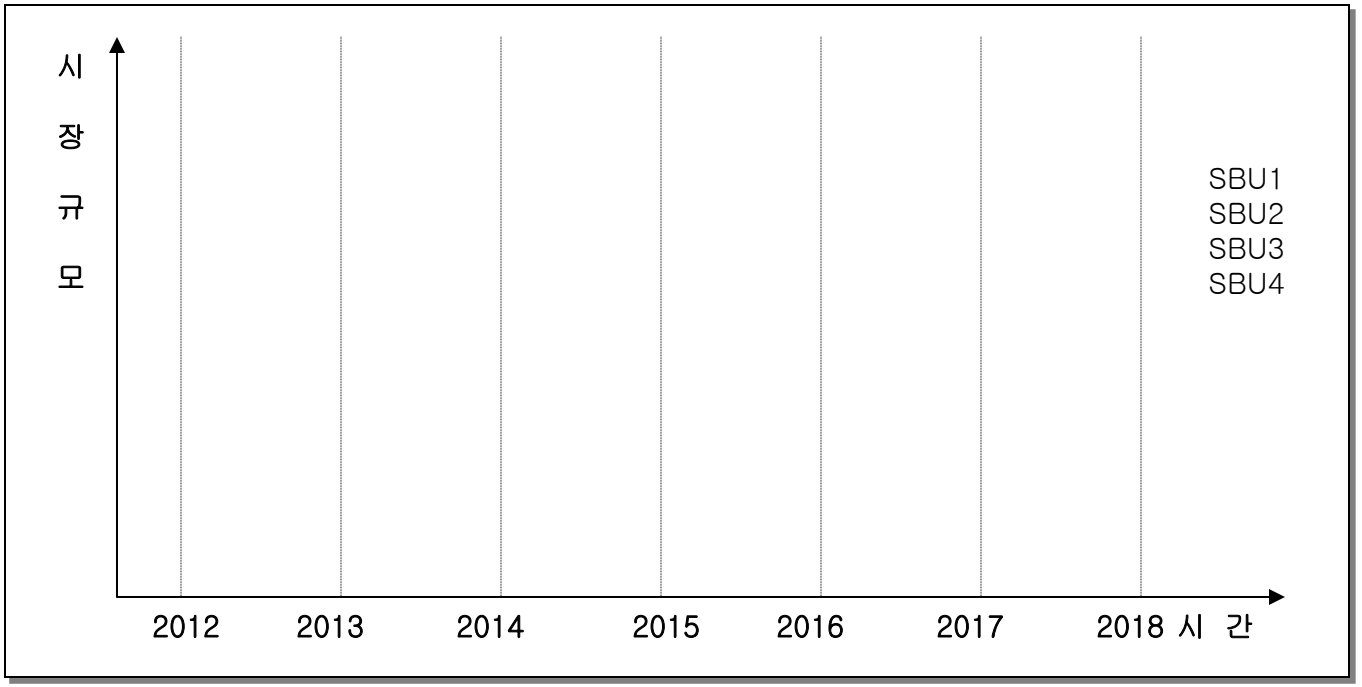
3) 시장점유율 분석

구 분		自 社	경쟁사1	경쟁사2	경쟁사3
과거	2015				
	2016				
	2017				
현재	2018				
미래	2019				
	2020				
	2021				

성장추세분석 : 그래프

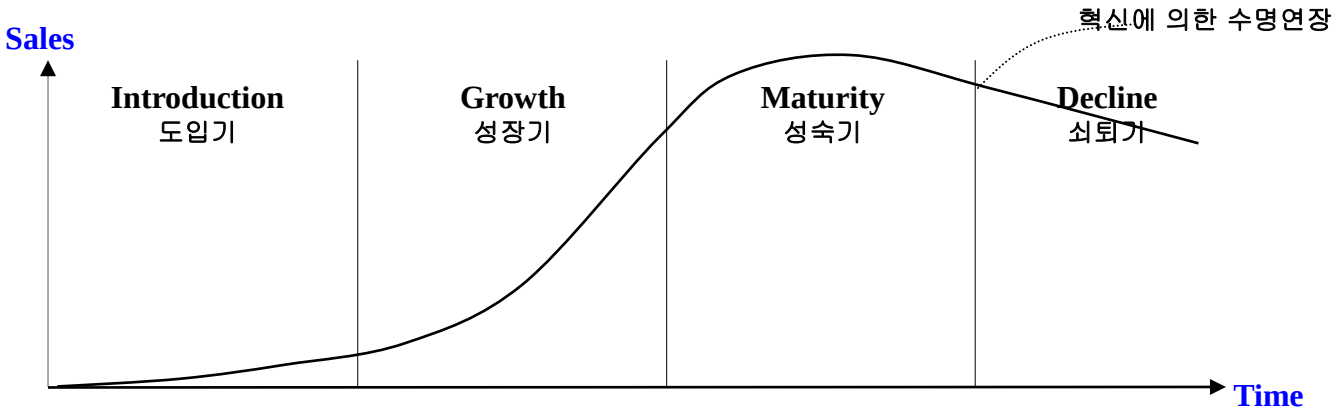
시사점	

1) 개 요


시
장
규
모
SBU1
SBU2
SBU3
SBU4
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
시 간

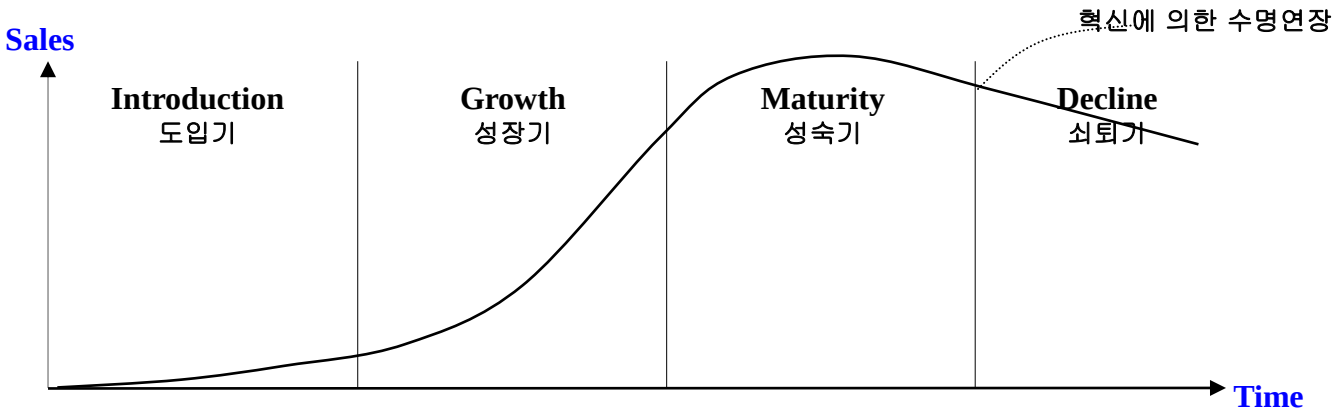
시 사 점

2) 수명주기 단계 : SBU1



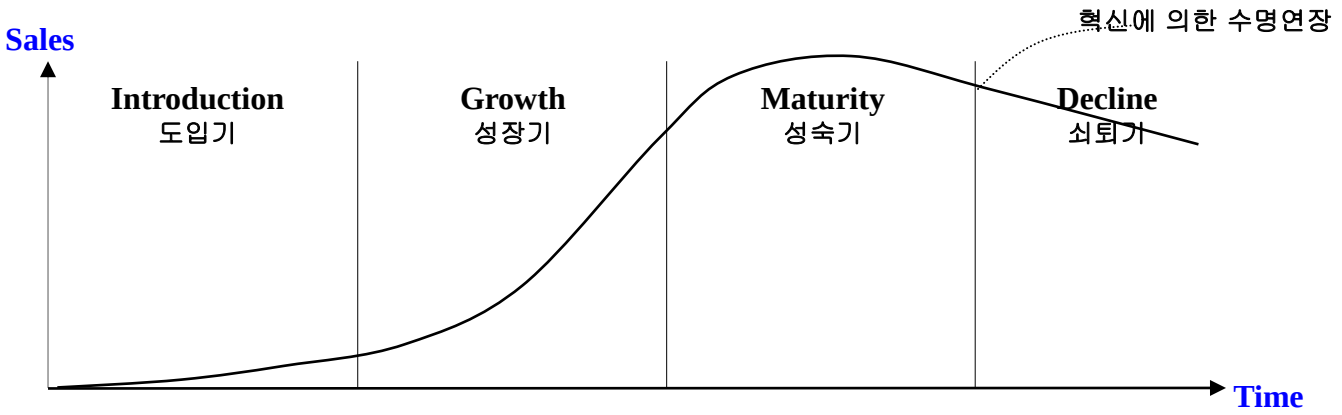
	2013년	목표년도
시장특성		
전략목표		
매출액(Sales)		
원가(Costs)		
구매자(Buyers) 고객(Customers)		
경쟁자(Competitors)		
마케팅(Marketing)		

2) 수명주기 단계 : SBU2



	2013년	목표년도
시장특성		
전략목표		
매출액(Sales)		
원가(Costs)		
구매자(Buyers) 고객(Customers)		
경쟁자(Competitors)		
마케팅(Marketing)		

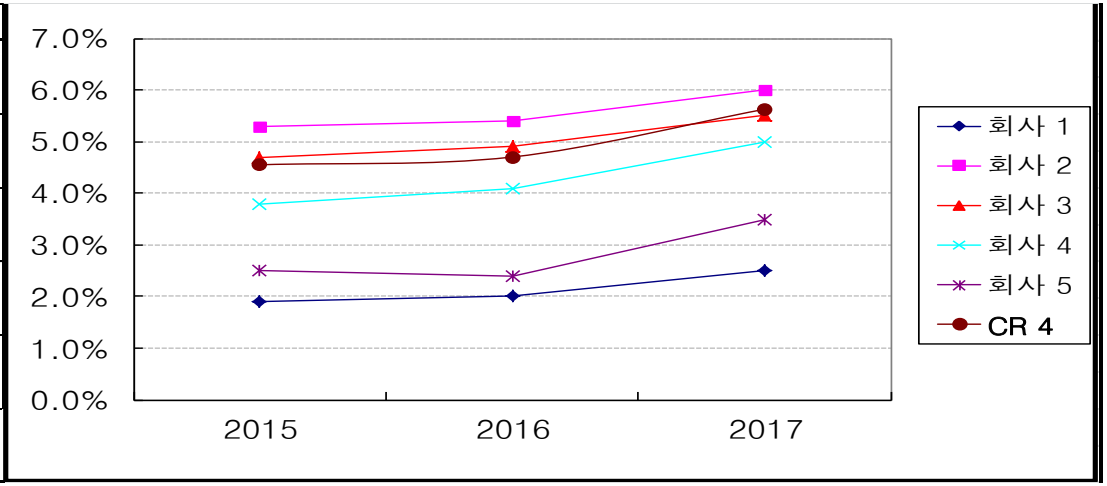
2) 수명주기 단계 : SBU3



	2013년	목표년도
시장특성		
전략목표		
매출액(Sales)		
원가(Costs)		
구매자(Buyers) 고객(Customers)		
경쟁자(Competitors)		
마케팅(Marketing)		

1) 산업집중도 분석

	2015	2016	2017
회사 1	1.9%	2.0%	2.5%
회사 2	5.3%	5.4%	6.0%
회사 3	4.7%	4.9%	5.5%
회사 4	3.8%	4.1%	5.0%
회사 5	2.5%	2.4%	3.5%
CR 4	4.6%	4.7%	5.6%



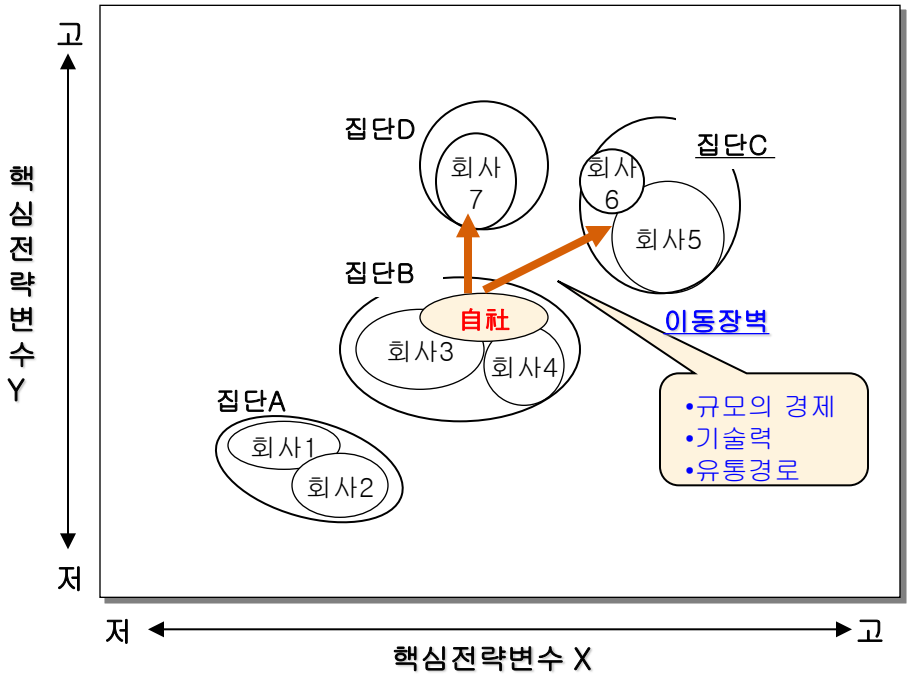
시사점	

2) 경영능력 분석

	경 쟁 사 1	경 쟁 사 2	경 쟁 사 3
정량적 회사 목표			
핵심 전략			
마케팅 (4P)			
기술/R&D			
인사조직			
강 점			
약 점			

1) 개 요

▣ 전략집단도 작성



▣ 전략집단별 특성분석

전략 집단	주 요 특 성
집단 B	•평균 매출액 •평균 수익성(영업이익,경상이익, EBITDA등) •핵심 경쟁우위 •핵심 전략, 기타
집단 C	
집단 D	

2) 이동장벽 분석

전략적 방향	이 동 장 벽
자사 → 집단C	•
자사 → 집단D	•

自社의 미래 전략방향

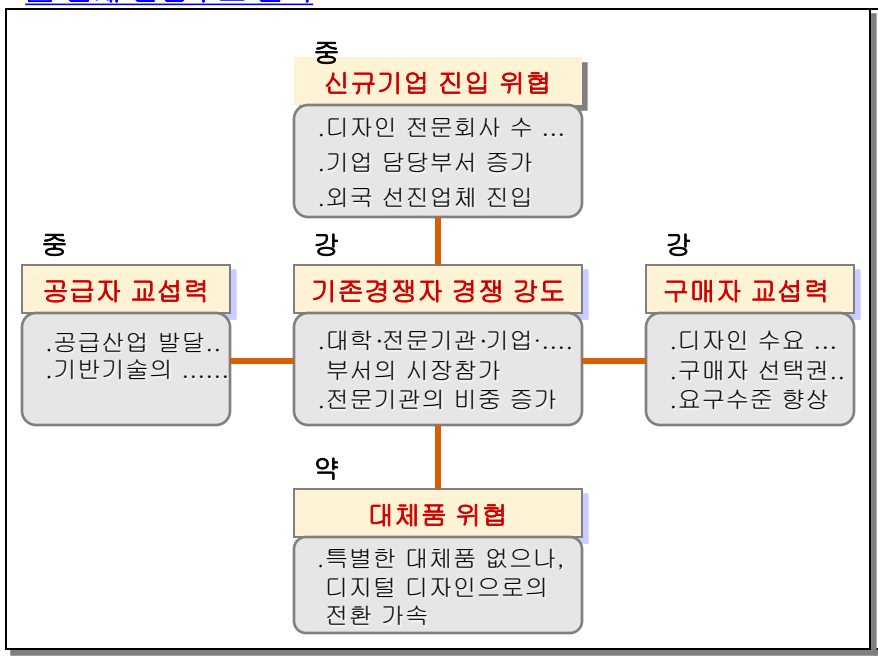
•

1) 경쟁강도 분석

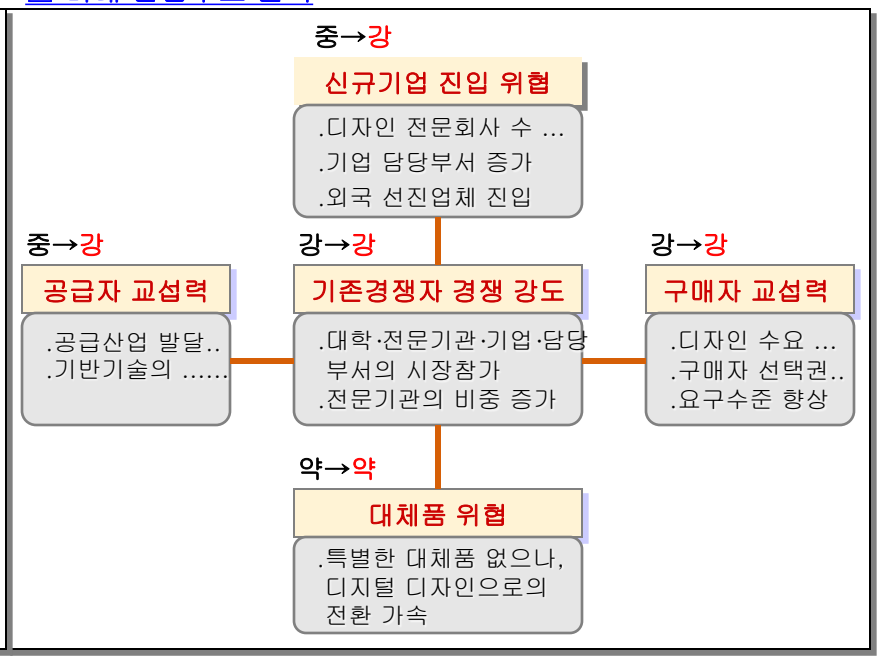
구 분	분석 요소 (결정 요인)	검 토 사 항	현재 위협	미래 위협
신규 진입자의 위협	•규모의 경제	규모의 경제가 작용하는 경우 진입장벽		
	•독점적 제품 차별			
	•……			
	경쟁강도 종합	**경쟁강도에 대한 종합 정리**		
기존 경쟁자간 경쟁강도	•산업 성장률			
	•브랜드 이미지			
	•……			
	경쟁강도 종합	**경쟁강도에 대한 종합 정리**		
공급자 협상력	•공급물품의 차별성			
	•공급물량			
	•……			
	경쟁강도 종합	**경쟁강도에 대한 종합 정리**		
구매자 협상력	•구매물량			
	•가격 민감도			
	•……			
	경쟁강도 종합	**경쟁강도에 대한 종합 정리**		
대체제의 위협	•대체재의 상대적 가격			
	•교체비용			
	•……			
	경쟁강도 종합	**경쟁강도에 대한 종합 정리**		

2) Five Forces

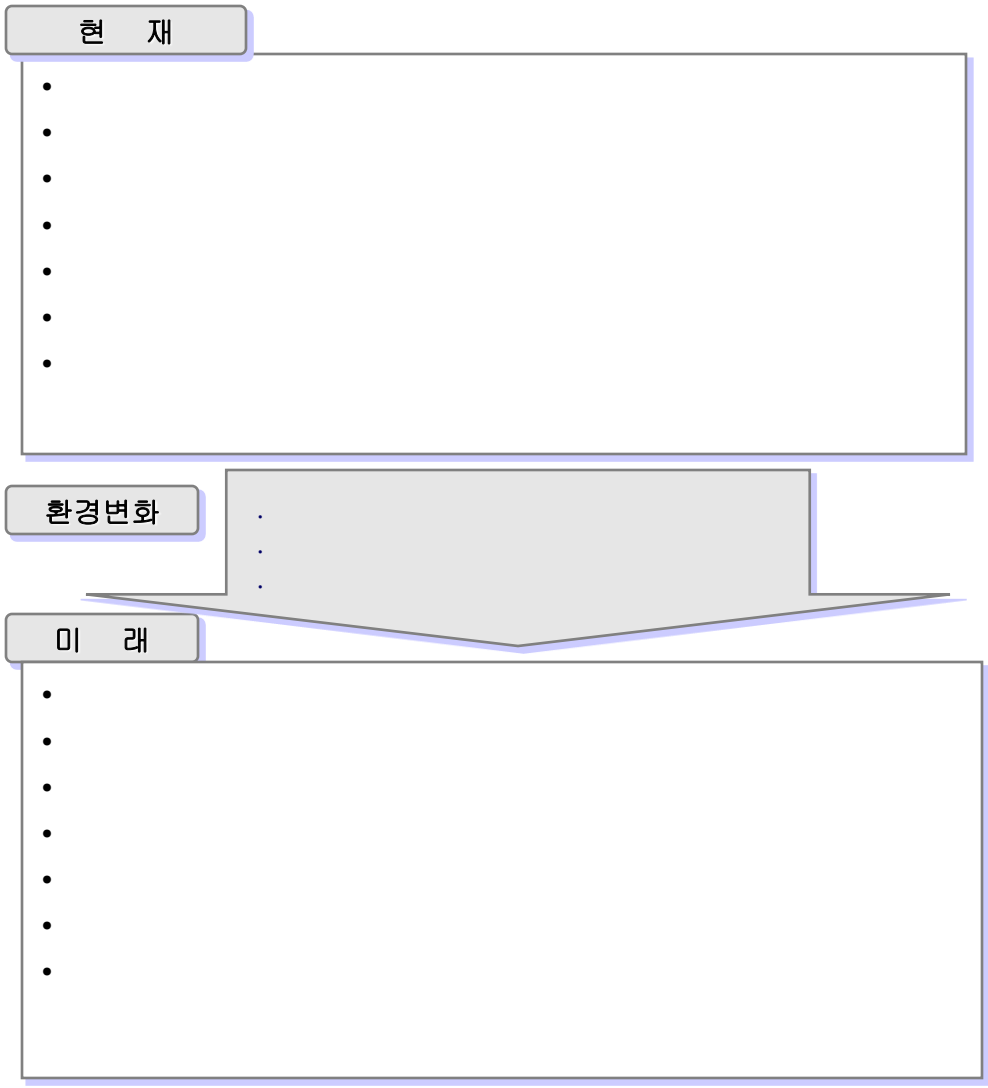
▣ 현재 산업구조 분석



▣ 미래 산업구조 분석



경쟁강도 변화 이유 및 그 시사점



시 사 점

4. SWOT 분석

내부환경
외부환경
◇ Strength
◇ Weakness
◇ Opportunity
◈ SO 전략
◈ WO 전략
◇ Threat
◈ ST 전략
◈ WT 전략
전략과제 도출
• 전략과제
• 사업구조 전략
• 세계화 전략
• 핵심역량 강화

Ⅲ. 전략수립

1. 경영전략 수립기준
2. 경영전략 목표
3. 사업구조 전략
4. 핵심역량 강화전략

22쪽 부터 시작//11월 21일

1. 경영전략 수립기준

1-1. 거시경제 지표
1-2. 회사 관련 지표

22쪽 부터 시작//11월 21일

1-1. 거시경제 지표

항 목	단 위	2014	2015	2016	2017	2018
경제성장율(GDP)	%					
환 율 ₩/$ ₩/￥	 원 원					
이자율 (3년만기 회사채)	%					
소비자 물가상승율	%					
원유가($/Barrel)	$					
원자재 원자재1 원자재2						

※기타 회사 경영에 중요한 영향을 주는 요소(Factors)를 중심으로 회사 환경에 맞게 작성바람

1-2. 회사 관련 지표

항 목	단 위	2014	2015	2016	2017	2018
시장 성장율 SBU1 SBU2	 % %					
시장 점유율 SBU1 SBU2	 % %					
임금인상율	%					
조달금리	%					
부채비율	%					
연구개발비 연구개발비율	백만원 %					
총 임직원수						
설비확장 SBU1 SBU2						
투자 계획 기존사업 신규사업	 백만원 백만원					
투자기준	• •					

2. 경영전략 목표

2-1. 비전 및 경영이념
2-2. 사업 포트폴리오
2-3. 경영 목표(**BSC**)

VISION

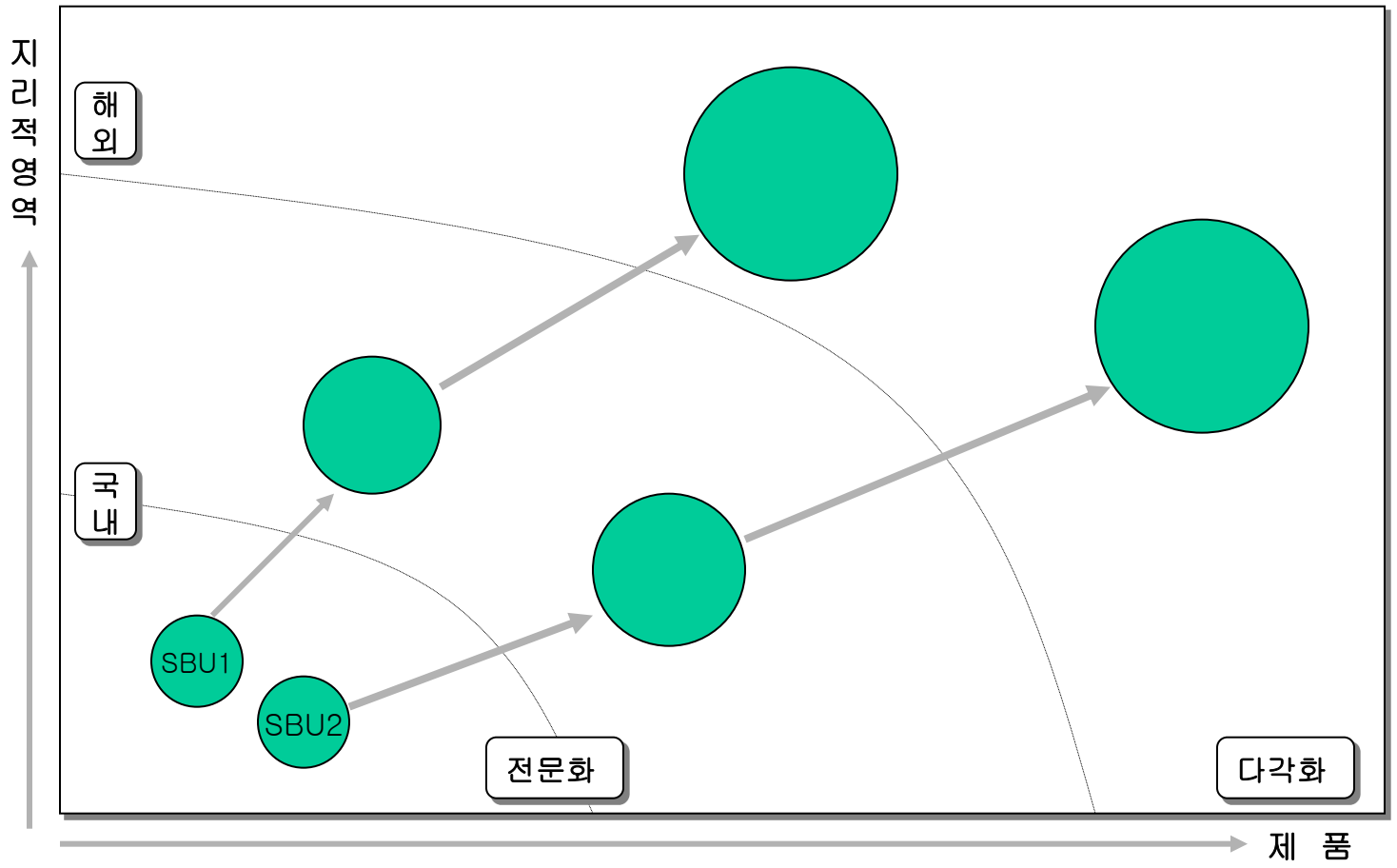
The World Best Knowledge Providers' Network

VISION Statement

사업영역
고객만족 정책
제품/서비스 정책
시장/고객
기술
회사 수치목표
Public Image

경영이념

경제적 차원	• • •
인간적 차원	• • •
사회적 차원	• • •


지리적 영역
해외
국내
SBU1
SBU2
전문화
다각화
제 품

(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

1) BSC

▣ 개 요

구 분	전략적 목표	전략적 측정지표	핵심 활동 및 프로그램
재무적 시 각	•매출액 성장율 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 퇴직율		

※위 내용은 예시사항임. 自社 실정에 맞게 조정하여 활용바람

1) BSC

▣ 주요 목표

구 분	전략적 측정지표	단 위	가중치	측정주기	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
재무적	F1-								
시 각	F2-								
	F3-								
	F4-								
	F5-								
고 객	C1-								
시 각	C2-								
	C3-								
	C4-								
내 부	I1-								
비즈니스	I2-								
프로세스	I3-								
시 각	I4-								
학 습	L1-								
성 장	L2-								
시 각	L3-								
	L4-								

2) 주요 경영 목표

분석항목	단 위	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
매 출 액 기존사업 신규사업	백만원	1,000 800 200				
종업원 1인당 매출액	백만원					
영업이익	백만원					
EBITDA	백만원					
EVA	백만원					
ROS(매출액 순이익율)	%					
ROI(총자산 순이익율)	%					
ROE(자기자본 순이익율)	%					
총자본회전율	회					
부채비율	%					
PER(주가 수익율)	%					
EPS(1주당 순이익)	원					

3) Gap 분석 : 매출액 기준

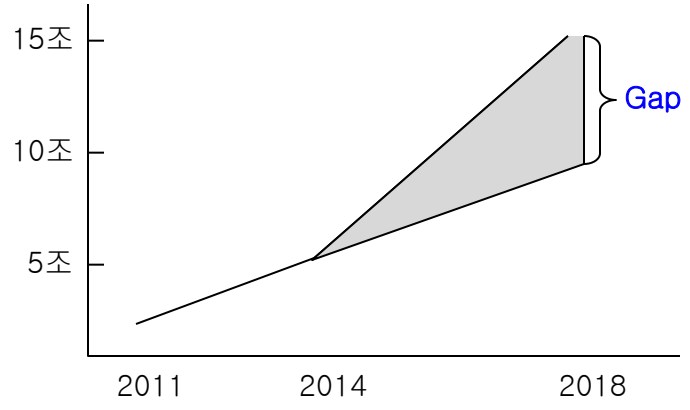
▣ 현재 상황이 계속되는 경우(성장율 10%)

구 분	매출액(조)	평균성장율	기업순위
현재(2000)	5.00	10%	15위
미래(2005)	8.86	10%	15위

▣ 원하는 미래의 달성목표(성장율 20%)

구 분	매출액(조)	평균성장율	기업순위
현재(2000)	5.00	10%	15위
미래(2005)	14.93	20%	10위

▣ Gap 확인



원하는 미래 목표달성을 위한 Gap 보완방안

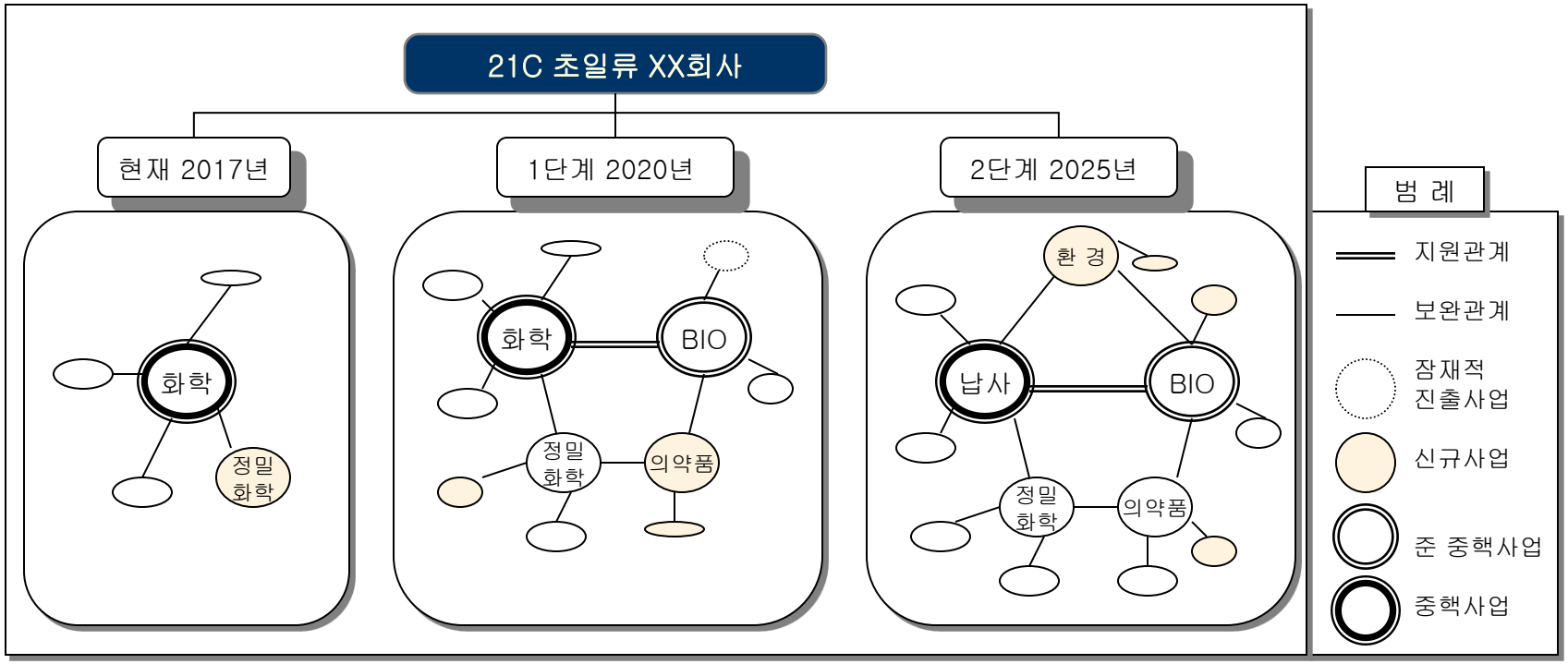
□ Gap → 매출액 6.07조원

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

3. 사업구조 전략

3-1. 사업구조 재구축 방향
3-2. 기존사업 강화 전략
3-3. 신규사업 진출전략

1) 개 요


21C 초일류 XX회사
현재 2017년
1단계 2020년
2단계 2025년
화학
정밀 화학
화학
BIO
정밀 화학
의약품
환 경
납 사
BIO
정밀 화학
의약품
범 례
지원관계
보완관계
잠재적 진출사업
신규사업
준 중핵사업
중핵사업

시사점

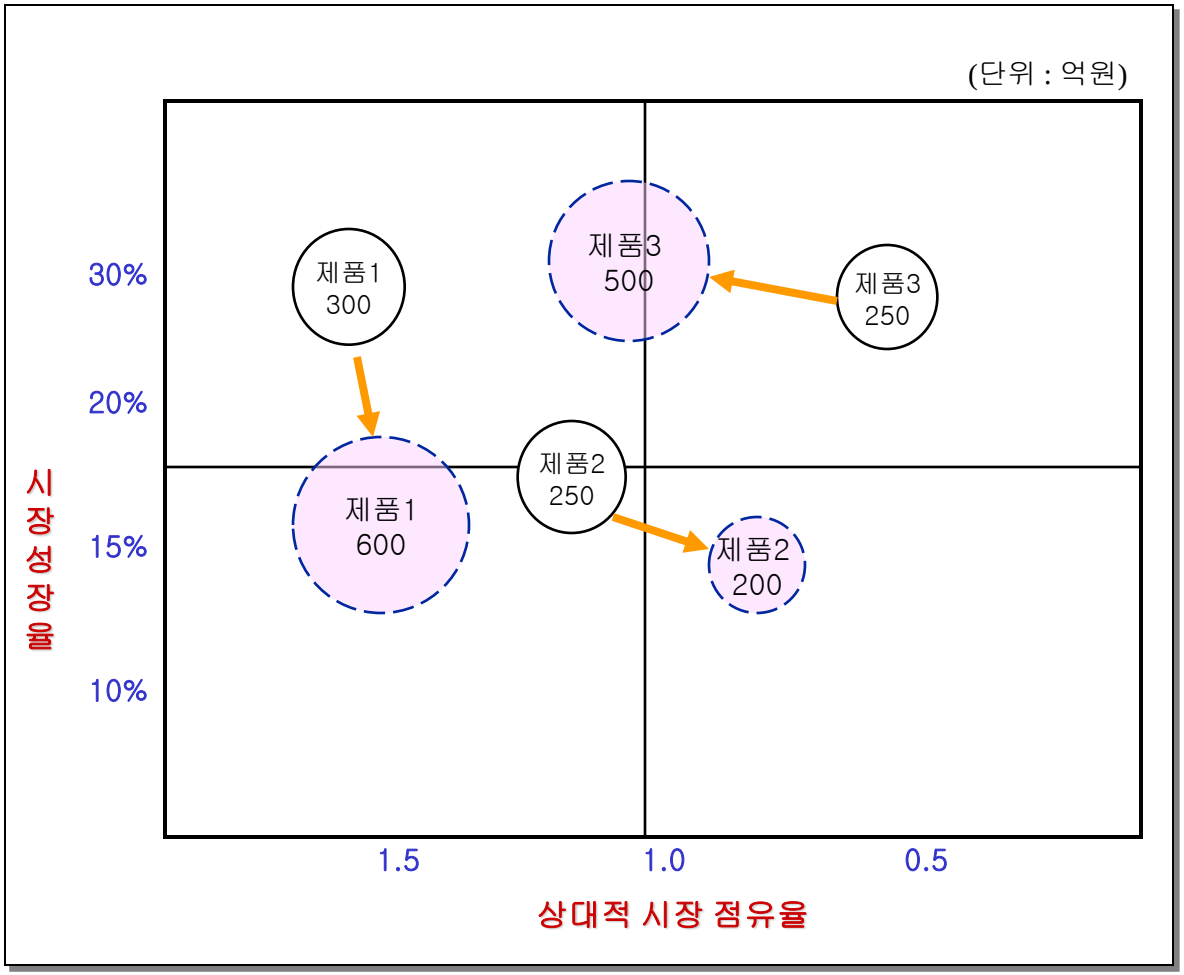
•
•

2) 사업영역

(단위: 백만원, %)

구 분	사업명	2017년			2020년			2025년		
		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

1) SBU 1

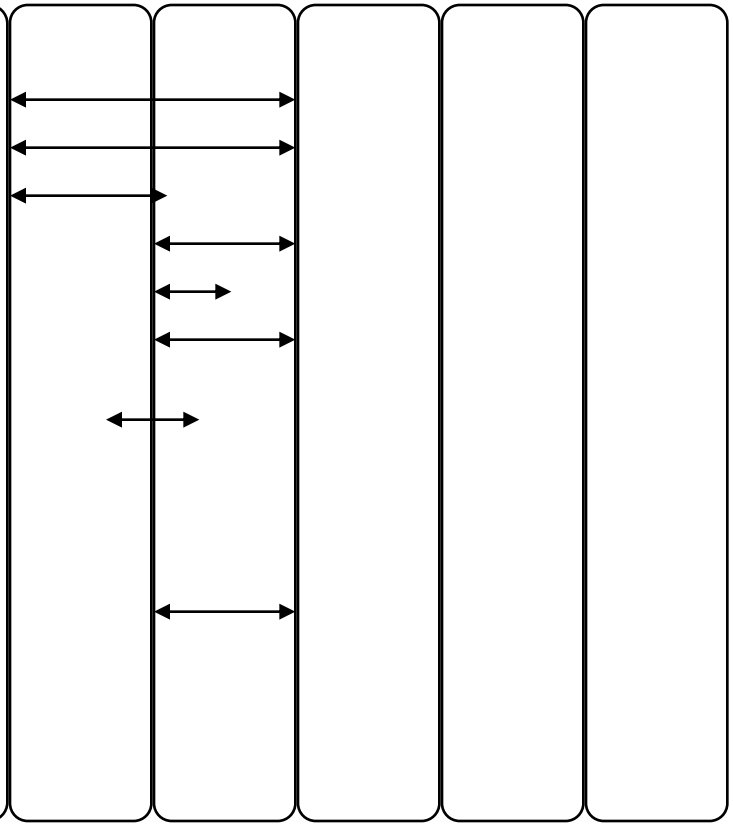
구 분	주 요 목 표				
	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
매출액 (성장율%)					
영업이익 (영업이익율%)					
시장점유율(%)					

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

시 사 점

-
-
-
-
-
-
-

1) SBU 1

목 표	전 략	세 부 내 용	추 진 계 획				
			~2017	~2018	~2019	~2020	~2021
2017년 국내 시장점유율 1위(50%)	-목표고객 및 시장/기술개발 전략/제품전략/ 가격정책/유통 전략/프로모션 전략/마케팅조 직에 관한 전략 등을 ... -생산전략/서비 스 전략 등...	▣xxxxxxxxxxxxx - R&D 효율화 - 신제품 개발 - 사내 Venturing - 관련 중소기업 인수 - 해외자금 인수 및 기업공 개를 통한 자금 조달 - 전문인력 스카웃트 - 전략적 제휴 ▣저부가제품 철수 - 저성장· 저부가 업종 매각					

※위는 예시임.

1) SBU 1

▣ 2018년도 주요 실천계획

매출액		영업이익		시장점유율	

구 분	전략적 목표	핵심 활동 및 프로그램	필요 경영자원
재무적 시 각	•	•	•
고 객 시 각	•	•	•
내 부 비즈니스 프로세스 시 각	•	•	•
학 습 성 장 시 각	•	•	•

※월별 구체적인 Action Plan은 위를 바탕으로 사업부별, 팀별로 별도 작성하여야 함

2) SBU 2

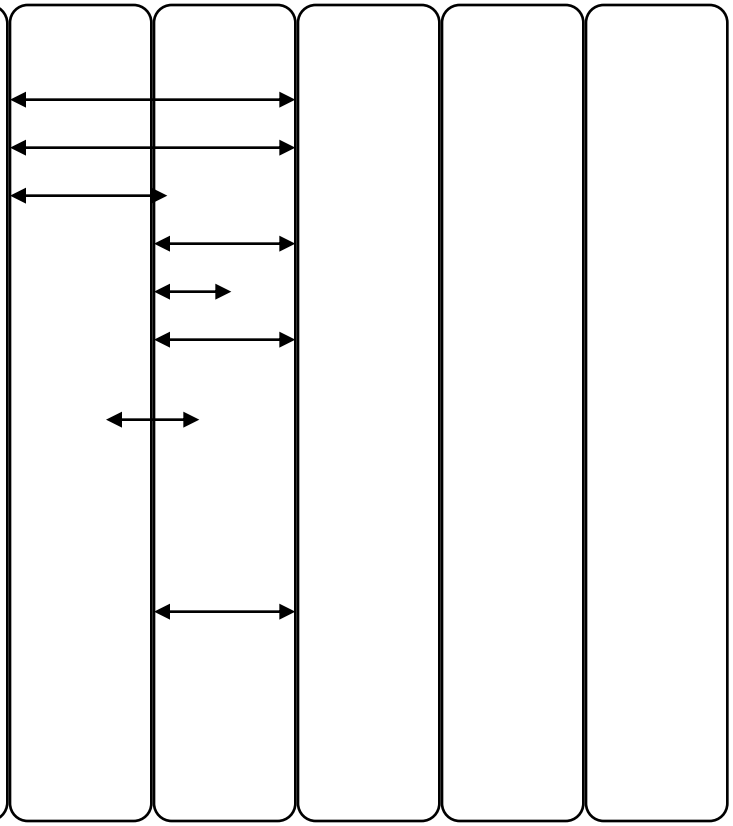
구 분	주 요 목 표				
	2017년	2018년	2019년	2020년	2020년
매출액 (성장율%)					
영업이익 (영업이익율%)					
시장점유율(%)					

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

시 사 점

-
-
-
-
-
-
-

2) SBU 2

목 표	전 략	세 부 내 용	추 진 계 획
			~2016 ~2017 ~2018 ~2020 ~2021
2018년 국내 시장점유율 1위(50%)	-목표고객 및 시장/기술개발 전략/제품전략/ 가격정책/유통 전략/프로모션 전략/마케팅조 직에 관한 전략 등을 ... -생산전략/서비스 전략 등...	▣xxxxxxxxxxxxx - R&D 효율화 - 신제품 개발 - 사내 Venturing - 관련 중소기업 인수 - 해외자금 인수 및 기업공 개를 통한 자금 조달 - 전문인력 스카웃트 - 전략적 제휴 ▣저부가제품 철수 - 저성장· 저부가 업종 매각	

※위는 예시임.

2) SBU 2

▣ 2018년도 주요 실천계획

매출액		영업이익		시장점유율	

구 분	전략적 목표	핵심 활동 및 프로그램	필요 경영자원
재무적 시 각	•	•	•
고 객 시 각	•	•	•
내 부 비즈니스 프로세스 시 각	•	•	•
학 습 성 장 시 각	•	•	•

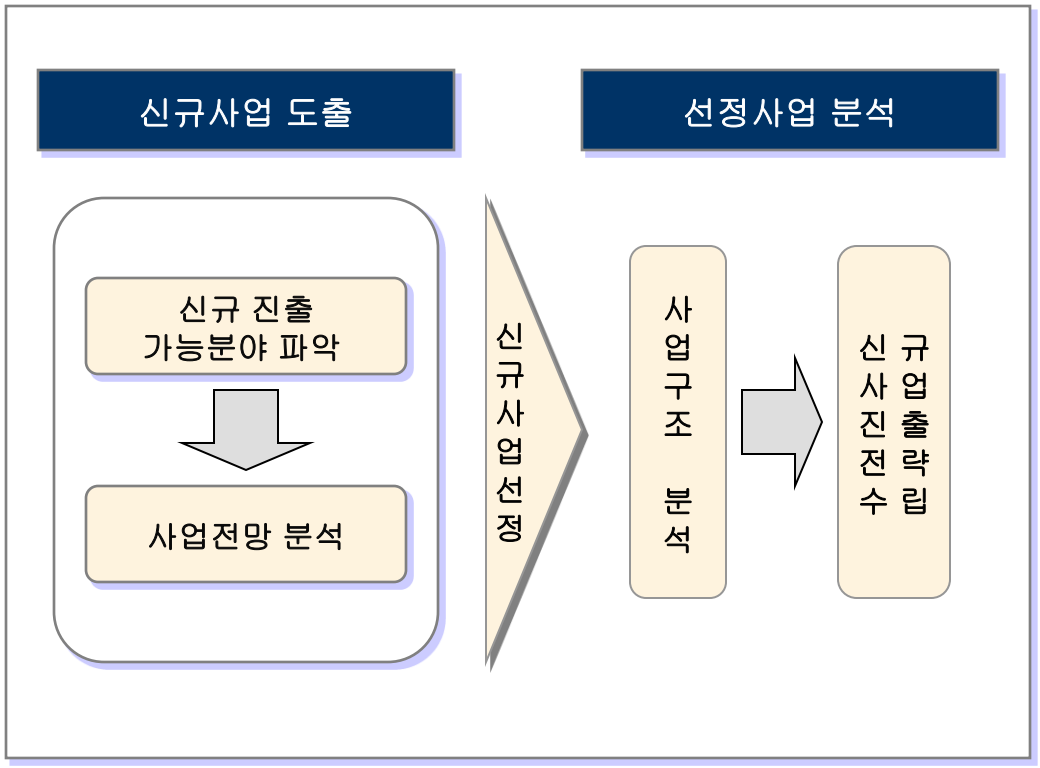
※월별 구체적인 Action Plan은 위를 바탕으로 사업부별, 팀별로 별도 작성하여야 함

1) 개 요

▣ 분석목적

•신규사업 진출을 통한 고부가가치 사업군 형성을 위함

▣ 신규사업 도출절차



● 신규사업 진출가능분야 파악
- •메가트렌드 분석
- •유망사업 분석
- •사업예측 Matrix
- •벤치마킹을 통한 사업기회 분석
- •종 합

● 사업전망 분석
- •사업특성 및 진입능력
- •사업매력도 분석
- •사업전망 Matrix

● 선정사업 분석
- •산업구조 분석(5-Forces Analysis)
- •성장추세 분석
- •종 합

● 신규사업 진출전략

2) 신규사업 진출 가능분야 파악

① 메가트렌드(Megatrends) 분석

메가 트렌드	Key Issues	주요 내용	Implication
과학기술 혁명	•과학기술혁명	•정보통신, 생명공학, 신소재 분야	•기초과학기술 연구, R&D투자 제고
	•기술패권주의	•富의 원천으로서의 과학기술 •지적재산권 보호강화	•R&D를 통한 자체기술 개발 •선진사와의 전략적 제휴 확대
	•	•	•
	•	•	•
IT-인터넷 혁명	•	•	•
	•	•	•
	•	•	•
지식정보화 사회	•	•	•
	•	•	•
	•	•	•

※메가트렌드 도출은 교재참조 →회사 핵심인력들이 참여하여 메가트렌드 Factor를 도출하여야 함

2) 신규사업 진출 가능분야 파악

① 메가트렌드(Megatrends) 분석 : Megatrends Key Issues 도출

메가 트렌드	Key Issues	주요 내용	Implication
세 계 화	•	•	•
	•	•	•
	•	•	•
	•	•	•
정치질서재편	•	•	•
	•	•	•
	•	•	•
자원환경문제	•	•	•
	•	•	•
	•	•	•

※메가트렌드 도출은 교재참조 →회사 핵심인력들이 참여하여 메가트렌드 Factor를 도출하여야 함

2) 신규사업 진출 가능분야 파악

① 메가트렌드(Megatrends) 분석 : 유망사업 도출

메가 트렌드	기업 영향영역	유망사업 분야	自社의 현황
과학기술혁명 IT-인터넷혁명 지식정보화 사회 세 계 화 정치질서재편 자원환경문제	新 사업기회	•바이오 :	•
		•Wireless : PDA, M-Phone.....	•
		•지식제공 : 경영컨설팅, 사이버 교육.....	•
		•	•
		•	•
		•	•
		•	•
	시 사 점	• 자사의 진출가능분야 • 경영전략 측면 • 핵심역량/경영자원 측면 • 인사조직 측면	

2) 신규사업 진출 가능분야 파악

② 유망사업 분석

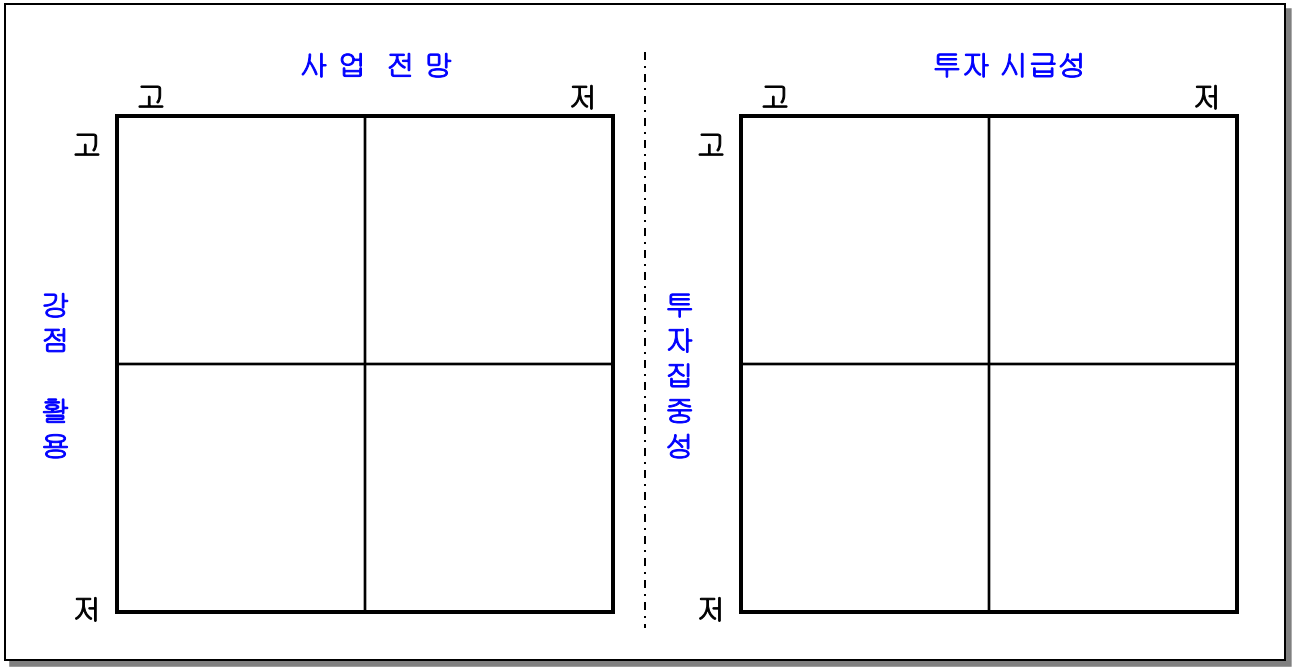
정보통신	우 주	해양개발	신소재	바이오	유 통	관광·레저	문 화	환 경
•이동통신 •인터넷 •고속통신망 •정보은행 •EDI/EPR •VAN •CATV •멀티미디어 •위성통신 •인공지능	•우주 스테이션 •통신위성 •우주발전 •우주공장 •차세대로킷 •우주실헌실	•광물자원개발 •해양에너지 •발전 •해양목장 •해중공장 •해중전망대 •해상호텔 •해상아파트 •초전도체 추진선	•형상기억 합금 •화인세라믹 •비정질합금 •센서소자 •초전도체 •생체적합성 재료 •고분자 분리막	•바이오 리액터 •인공장기 •식물공장 •바이오 의약품 •바이오매스 •핵융합 •유전자교환 •	•D.S.창고형 소매점 •아웃렛 몰 •대중양판점 •하이퍼마켓 •통신판매 •전자상거래 •택배 •테마백화점 •어린이 백화점	•테마공원 •Adventure Simulator •종합건강 스포츠클럽 •복합레저랜드 •테마관광 •종합오락 센터	•영상산업 •체인형학원 •멀티미술관 •실버전문 병원 •재택의료 서비스 •종합출판	•폐기물처리 •수처리 •기름회수 시스템 •LNG냉열발전 •고속증식로 •폐기물소각 장치 •재생에너지 •환경관련 시스템

당사 진출가능 신규사업부문

•	•	•	•	•	•	•	•	•

2) 신규사업 진출 가능분야 파악

② 유망사업 분석 : 신규사업 진출 우선순위 결정



후보 유망산업군

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮

시 사 점

- 자사의 진출가능분야
- 경영전략 측면
- 핵심역량/경영자원 측면
- 인사조직 측면

2) 신규사업 진출 가능분야 파악

③ 산업예측 Matrix

산 업 구 조 변 화 예 측			유망사업	自社와의 관련성
요인 분야	방 향			
기술혁신	•소재기술 진보 •기술의 복합화 •활발한 기술이전 •IT의 급속한 발달 •……	산업구조변화	•신소재	
			•환 경	
정부정책	•공공/기업/금융 부문의 구조조정 •벤처지원 •……		•바이오/생명공학	
			•IT/이동통신	
국제 경제	•₩/$ 환율상승 •원유가 상승 •……		•인터넷	
			•디자인	
국내 경제	•금융경색 •금리 •……		•지식	
			•	
사 회	•정쟁심화 •집단이기주의 •가치관의 다양화 •……		•	
			•	

2) 신규사업 진출 가능분야 파악

④ 벤치마킹을 통한 사업기회 분석

사 업 명	항 목	선진기업1	선진기업2	선진기업3	비 고
사업 1	매 출 액 영업이익				•시장규모 •성장성 •경쟁원천
사업 2	매 출 액 영업이익				•시장규모 •성장성 •경쟁원천
사업 3	매 출 액 영업이익				•시장규모 •성장성 •경쟁원천

2) 신규사업 진출 가능분야 파악

⑤ 종 합

구 분	신규사업 기회	시사점 및 전략대안
Megatrends 분석		
유망산업 분석		
유망산업 인식도		
산업예측 Matrix		
벤치마킹을 통한 사업기회 분석		

3) 사업전망 분석

① SBU 1 : 사업특성

수급동향	수요	•
	공급	•
시 장		•
기 술		•
경쟁구조		•
발전전망		•
경쟁원천		•

시사점

•

사업의 KSF	自社의 사업 KSF 충족능력
(1) 자금조달능력	상
(2) 연구개발 능력	중
(3) 마케팅 능력	하

3) 사업전망 분석

② SBU 1 : 사업매력도 분석

□ 사업매력도 작성기준

항목	시장규모					성 장 성					진입강도					경쟁강도					투자규모				
순위	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
평점	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
평가 기준	X 조원 이상	X 조원 미만	X 천억원 미만	X 천억원 미만	X 백억원 미만	xx % 이상	xx % 미만	xx % 미만	xx % 미만	xx % 미만	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	X 십억원 이하	X 백원원 이하	X 백억원 이하	X 천억원 이하	X 천억원 이상

※평가항목 및 평가기준은 例示임. 따라서 사업실정에 맞게 조정 필요함.

3) 사업전망 분석

② SBU 1 : 사업매력도 분석

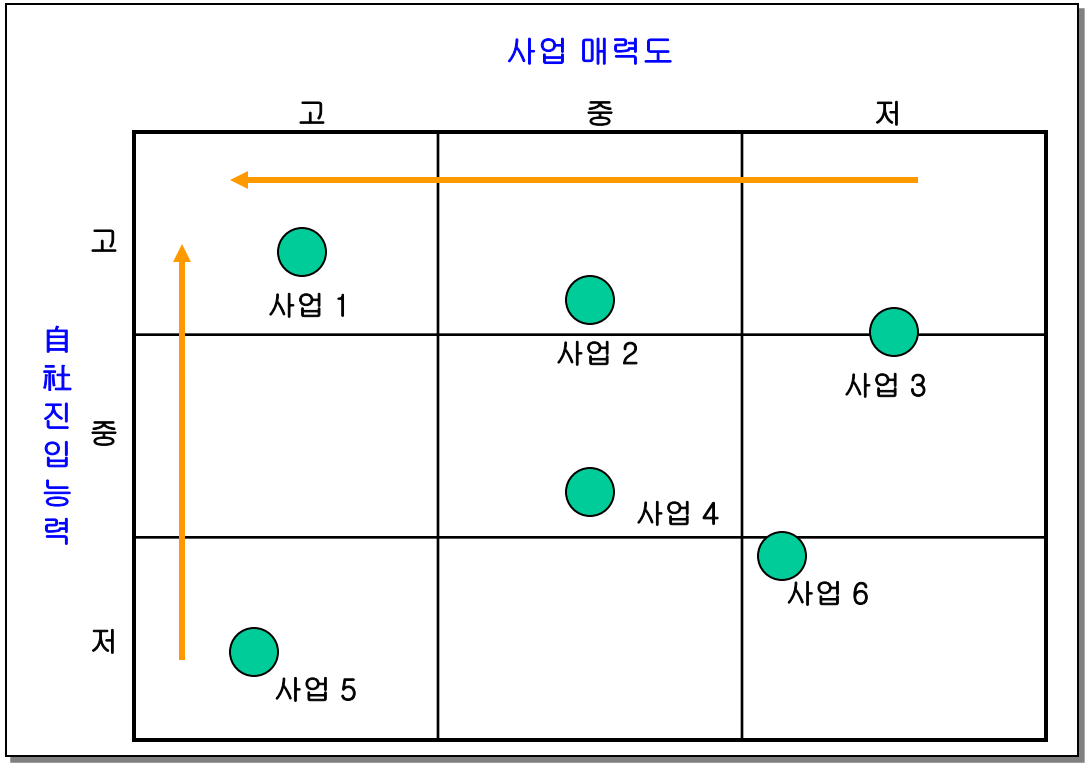
□ 사업매력도표 종합

		시장규모	성 장 성	진입강도	경쟁강도	투자규모	종합평가
사업 1	평 점	5	1	4	2	3	
	가중치	1.0	1.5	1.3	1.2	0.8	
	합계	**5.0**	**1.5**	**5.2**	**2.4**	**2.4**	**16.5**
사업 2	평 점						
	가중치						
	합계						
사업 3	평 점						
	가중치						
	합계						

※ 가중치는 최대 1.5 최소 0.5를 기준으로 하여 절대적 가중치로 함. TMT의 참여 필요

3) 사업전망 분석

③ SBU 1 : 사업전망 Matrix



유망사업 선정 및 시사점

•

3) 사업전망 분석

④ SBU 1 : Five Forces 분석

▣ 신규진입자의 위협

분석 요소 (결정 요인)	검 토 사 항	현재 위협	미래 위협
•규모의 경제			
•제품 차별성			
•브랜드(상표 이미지)			
•교체비용			
•소요자본			
•유통채널 접근			
•원가우위			
•학습곡선			
•정부정책			
•원재료 등 접근			
•디자인력			
경쟁강도 종합			

3) 사업전망 분석

④ SBU 1 : Five Forces 분석

▣ 기존 경쟁자 경쟁강도

분석 요소 (결정 요인)	검 토 사 항	현재 위협	미래 위협
•산업성장율			
•고정비			
•과잉생산능력/설비			
•제품 차별성			
•브랜드력			
•교체비용			
•집중(도)과 균형			
•정보의 복잡성			
•회사 이해관계			
•철수장벽			
•정부정책			
경쟁강도 종합			

3) 사업전망 분석

④ SBU 1 : Five Forces 분석

▣ 공급자 협상력

분석 요소 (결정 요인)	검 토 사 항	현재 위협	미래 위협
•원재료 차별성			
•교체비용			
•대체 원재료의 출현			
•공급자 집중도			
•공급규모(공급물량)			
•원가비중			
•전후방 통합위협			
경쟁강도 종합			

3) 사업전망 분석

④ SBU 1 : Five Forces 분석

▣ 구매자 협상력

분석 요소 (결정 요인)	검 토 사 항	현재 위협	미래 위협
•협상 레버리지			
•구매 규모(구매물량)			
•구매집중(구매비중)			
•교체 비용			
•구매자 정보력			
•후방통합능력			
•대체제품			
•가격민감도			
•브랜드			
•품질/성능 효과			
•구매의사 결정자 인센티브			
경쟁강도 종합			

3) 사업전망 분석

④ SBU 1 : Five Forces 분석

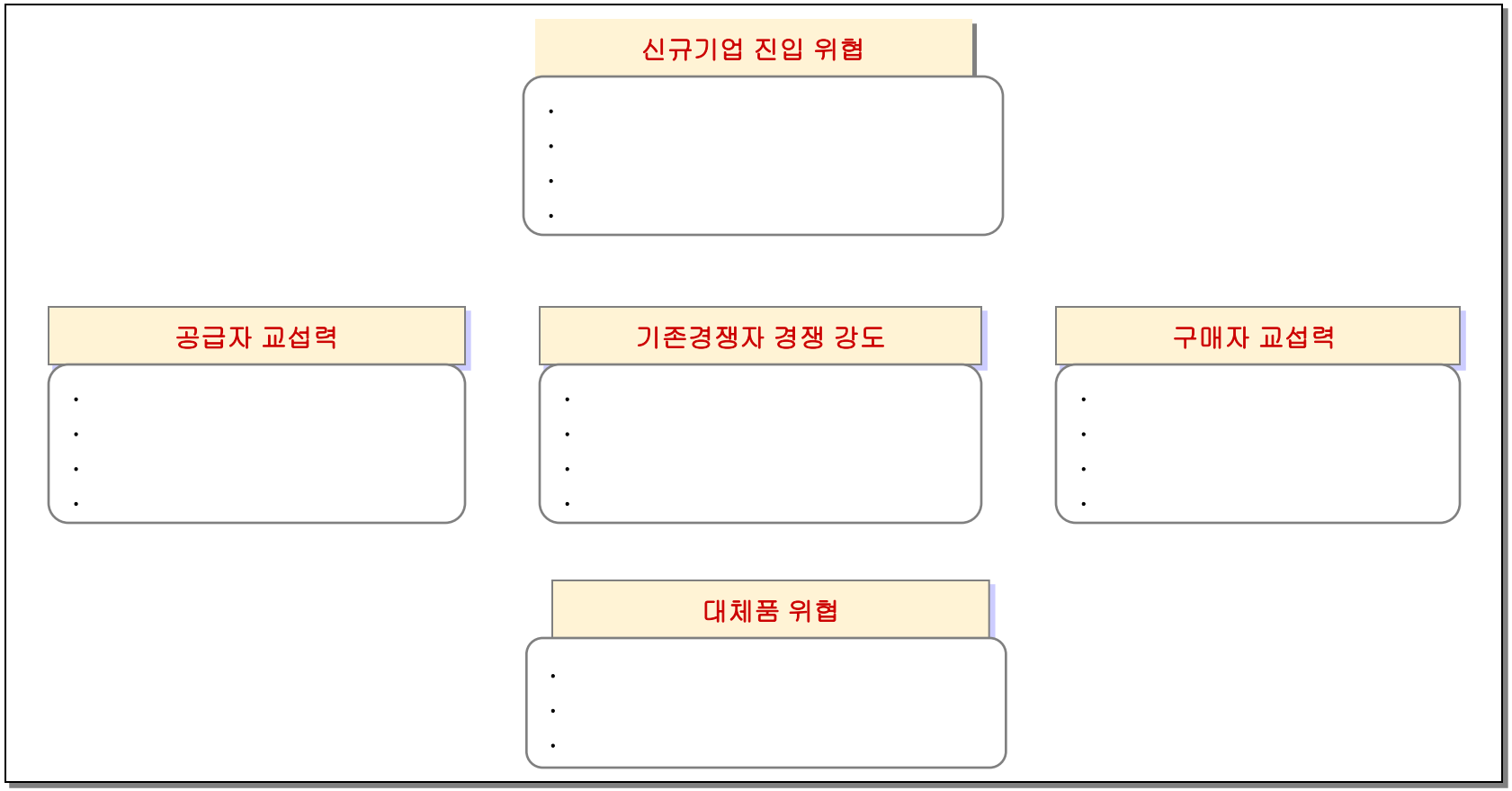
▣ 대체재의 위협

분석 요소 (결정 요인)	검 토 사 항	현재 위협	미래 위협
•상대적 가격/성능 효과			
•교체비용			
•대체재에 대한 구매자 성향(구매자 선호도)			
•대체품의 특성			
경쟁강도 종합			

3) 사업전망 분석

④ SBU 1 : Five Forces 분석

▣ Five Forces 종합



3) 사업전망 분석

⑤ SBU 1 : 선정사업 종합 분석

사업 특성	사업 매력도	自社 진입능력	사업진출 전략 방향
•수급 동향 •시장특성 •소요기술 및 기술진화 방향 •사업 KSF 등을 요약	•시장규모→국내, 해외 •성장성→향후 3~5년 •진입강도 •경쟁강도 •투자 규모 등을 요약	•사업 KSF 충족능력 •기존 경영자원 능력 •자금조달 능력 •마케팅 능력 등을 요약	•사업진출 기본정략 •사업진출시기 •사업진출 규모 등을 기록

3) 사업전망 분석

⑥ 선정사업 종합 분석

사 업 명	사업 특성	사업 매력도	自社 진입능력	사업진출 전략 방향
사업 1	•수급 동향 •시장특성 •소요기술 및 기술진화 방향 •사업 KSF 등을 요약	•시장규모→국내, 해외 •성장성→향후 3~5년 •진입강도 •경쟁강도 •투자 규모 등을 요약	•사업 KSF 충족능력 •기존 경영자원 능력 •자금조달 능력 •마케팅 능력 등을 요약	•사업진출 기본정략 •사업진출시기 •사업진출 규모 등을 기록
사업 2				
사업 3				

4) 신규사업 진출 전략

① 사업명 : ○○○ 사업

▣ 단계별 진출전략

기반 조성기(200x년 이전)	진출↔성장기(200x~2000x)	성 숙 기(200x~200x)
•	•	•

▣ 주요 목표

주 요 지 표			핵심성공요인	진입시기 및 방법	필요 경영자원
	진입년도	2005년			
매출액					
시장점유율					
영업이익					
경상이익					
투자비(누계)					

4) 신규사업 진출 전략

① 사업명 : ○○○ 사업

▣ 핵심역량 구축방안

	기반 조성기(200x년 이전)	진출↔성장기(200x~2000x)	성 숙 기(200x~200x)
기 술 력 (R&D)	•	•	•
정 보 력	•	•	•
마케팅력 (구매조달)	•	•	•
재 무 력	•	•	•
인사조직	•	•	•

※ 핵심역량 항목은 사업 아이템에 따라 자체적으로 조정 가능함

4) 신규사업 진출 전략

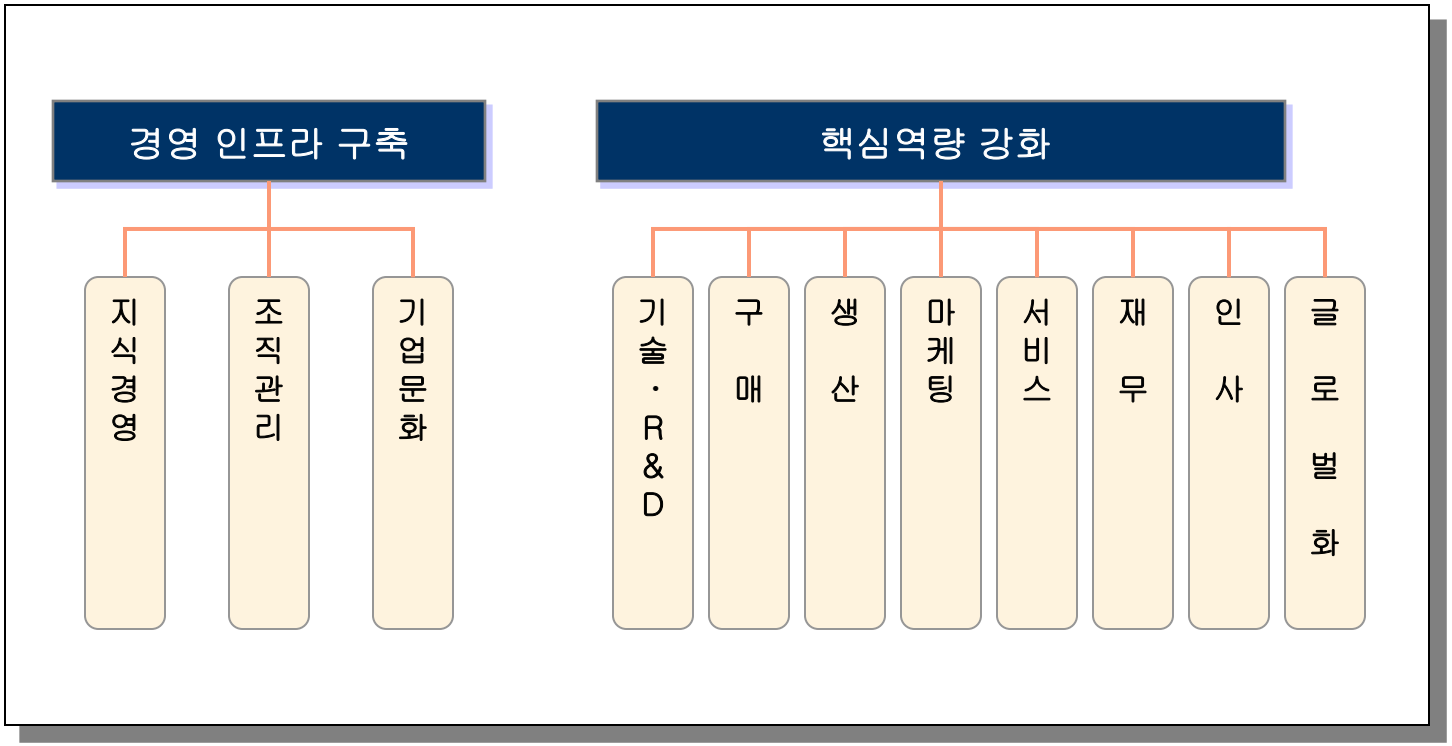
① 사업명 : ○○○ 사업

▣ 추진 계획

목 표	전 략	세 부 내 용	추 진 계 획				
			~2016	~2017	~2018	~2019	~2020
- 21세기형 첨단사업군 형성 -매출목표 .2016 .2017 .2018 .2019 .2020	- 고부가가치 사업집중 육성	▣xxxxxxxx - 신규투자팀 운영 - R&D 효율화 - 신제품 개발 - 사내 Venturing - 관련 중소기업 인수 - 해외자금 인수 및 기업공개를 통한 자금 조달 - 전문인력 스카웃트 - 전략적 제휴 ▣저부가제품 철수 - 저성장· 저부가 업종 매각	←	← →	← →	← →	← →

4. 핵심역량 강화전략

4-1. 경영 인프라 구축
4-2. 핵심역량 강화



※경영인프라 및 핵심역량 하위 항목은 자사 상황에 따라 조정 가능함
※본 화일에서는 경영인프라 구축 중 지식경영 하나만을 예로 들었음. 조직관리/기업문화도 동일한 방식으로 양식을 작성함
※핵심역량 강화 양식도 경영인프라 구축의 경우와 같음
※구체적 실천계획(Action Plan)을 월 단위로 작성---BSC Action Plan 양식을 응용하여 활용

1) 지식경영

부문 목표

국내외 지식경영시스템의 네트워킹화

기능전략

지식관리 시스템 구축	학습조직 구축	지식경영 네트워킹

실천전략

지식관리 시스템 구축	학습조직 구축	지식경영 네트워킹
•시스템 설계/구축/운영관리 /평가/보상 등에 관하여 주요 항목들을 기록 •시스템 구축을 위한 조직/ 등에 관하여도 항목 설정	•학습조직 설계/운영관리/보상 등에 관하여 주요항목 설정 •학습결과의 DB화/활용/확산 등에 관하여 주요 항목 설정	•시장/고객 등에 관한 DB 구축 •지식전문가 DB구축 •Intranet-Extranet Networking •사내외 네트워킹화를 위한 주요 수단 등

※[회사차원-사업부 차원-팀 차원]에서 각각 작성되고 관리·평가 되어야 함. Action Plan도 마찬가지임

1) 지식경영

(1) 지식관리 시스템 구축 계획

① 연도별 주요 실천계획

전 략	세부 추진 업무	추 진 일 정					담당 팀	관련 팀
		2016	2017	2018	2019	2020		
시스템 설계								
시스템 구축								
시스템 운영관리								
평가/보상 시스템구축								
관리조직 운영방안 (Staff)								

1) 지식경영

(1) 지식관리 시스템 구축 계획

② 200x년도 실천계획

200x년도 지식관리시스템 구축 Action Plan						
소 속 : 직 위 : 담당업무 :			작 성 일 : 결재권자 : 성 명 :			(서명) (서명)
추진과제명	핵심활동 (Core Activities)	추진일정	목 표	관련팀	필 요 경영자원	비 고

Ⅳ. 재무 전략

1. 재무전략 수립기준
2. 주요 재무 목표
3. 추정 재무제표

1. 재무전략 수립기준

1-1. 거시경제 지표
1-2. 회사 관련 지표

항 목	단 위	2016	2017	2018	2019	2020
경제성장율(GDP)	%					
환 율 ₩/$ ₩/￥	 원 원					
이자율 (3년만기 회사채)	%					
소비자 물가상승율	%					
원유가($/Barrel)	$					
원자재 ㅌㅌㅌ ㅍㅍㅍ						

※기타 회사 경영에 중요한 영향을 주는 요소(Factors)를 중심으로 회사 환경에 맞게 작성바람

1-2. 회사 관련 지표

항 목	단 위	2016	2017	2018	2019	2020
시장 성장율 SBU1 SBU2	 % %					
시장 점유율 SBU1 SBU2	 % %					
임금인상율	%					
조달금리	%					
자본금	백만원					
부채비율	%					
연구개발비 연구개발비율	백만원 %					
총 임직원수						
설비확장 SBU1 SBU2						
투자 계획 기존사업 신규사업	 백만원 백만원					
투자기준	• •					

2. 주요 재무목표

분석항목	단 위	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년
매 출 액 기존사업 신규사업	백만원	1,000 800 200				
매출액 증가율	%					
종업원 1인당 매출액	백만원					
영업이익 (영업이익율)	백만원 (%)					
영업이익 증가율	%					
경상이익 (경상이익율)	백만원 (%)					
EBITDA	백만원					
EVA	백만원					
ROS(매출액 순이익율)	%					
ROI(총자산 순이익율)	%					
ROE(자기자본 순이익율)	%					
총자본회전율	회					
부채비율	%					
(금융비용/영업이익)	%					
PER(주가 수익율)	%					
EPS(1주당 순이익)	원					

3. 추정 재무제표

3-1. 추정 손익계산서
3-2. 추정 대차대조표
3-3. 추정 현금흐름표
3-4. 자금수지표

※재무전략 : 엑셀화일 참조
※종합예산 수립은 [재무전략 엑셀화일 + 부속명세서(상세한)] 로 대체 가능
전략수립과 마찬가지로 예산수립의 기본방침에 대하여 지침을 확정하여
각 사업부 및 팀에 지시하고 TFT구성, 교육 등을 실시하여야 함

3-2. 추정 대차대조표

3-3. 추정 현금흐름표

Ⅴ. BSC

1. 회사-사업부 BSC
2. Action Plan

※전략수립 주관팀은 회사-사업부 BSC 및 Action Plan을 정기적으로 평가관리하기 위하여 이를 제출받아야 함
※각 사업부는 해당 사업부-사업부 소속 팀의 BSC 및 Action Plan을 정기적으로 평가관리하기 위하여 이를 제출 받아야 함

V. BSC

1. 회사-사업부 BSC

1-1. 회사 BSC
1-2. 사업부 BSC

	평가 항목	평가지표	단위	측정 주기	가중치	2017 실 적	2018 목 표	월별목표관리
재 무								
고객								
내부 프로 세스								
학습 성장								

2017년 월 일 대표 이사 김 사 장 (서명)

▣ 2018년도 000 사업부 BSC

2018년도 000 사업부 BSC

	평가 항목	평가지표	단위	측정 주기	가중치	2017 실 적	2018 목 표	월별목표관리				
재 무												
고객												
내부 프로 세스												
학습 성장												

2018년 월 일

사업부 담당 이사 홍 길 동 (서명)

최종결재권자 대표이사 김 사 장 (서명)

2. Action Plan

2-1. 평가관리 기본 방침
2-2. 회사 및 사업부 Action Plan

평가주기
- -회사 및 사업부 차원의 경우 월 단위
- -매월 0일까지 기획팀에 사업부 BSC및 Action Plan 추진결과 보고토록 함
- -각사업부는 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

200x년도 000 사업부 Action Plan									
소 속 : 직 위 : 담당직무 : 작 성 일 : 결재권자 : (서명) 성 명 : (서명)									
4시각	평가항목	추진과제명	핵심활동 (Core Activities)	단위	목 표	가중치	추진일정	2차 담당자	관련팀
재무									
고객									
내부 프로세스									
학습 성장									

※ 1) 핵심활동은 중분류-소분류하여 구체적으로 기재함. Action plan은 추진과제 수에 따라 여러장이 될 수 있음
2) 추진일정은 00. 00~00.00(월.일)으로 표시함
3) 용지 규격 통일 : A3 or B4

( )월 BSC 추진실적 보고서

소 속 : 직 위 : 담당직무 : 작 성 일 :
결재권자 : (서명)
성 명 : (서명)

4시각	평가항목	추진과제명	측정주기	가중치	단위	2001 목표	(/)분기 실적			누적 실적			미진사유 및 대 책
							계획	실적	달성율	계획	실적	달성율	
재무													
고객													
내부 프로세스													
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