

한국밸류업 협동조합 전략회의

(Workshop용)

2015. 08. 28



혁신 운동이란 과학이 아니며
어느 기업에서 성공했다는 사실이 다른 모든
기업에서의 성공까지 보장하는 것은 아니다
그럼에도 불구하고 우리 기업들은 선진국의 혁신운동을
무비판적으로 받아들임으로써 특정 혁신 운동의 토양과
환경조건의 다른 점, 시기의 부적절성,
접근방법의 미숙으로 인한 시행 착오를 반복하고 있다

VE란?

VE를 왜 하는가?

1

VE = Value Engineering
(가치공학)

$$\text{Value} \uparrow = \frac{\text{Function} \uparrow}{\text{Cost} \downarrow}$$

VE(FAST....)는 만능이 아니다!



1. 經營革新 200年史

1S : 1776년 Specialization(전문화) _ 아담스미스(국부론, 분업의 원리)

2S : 1798년 Standardization(표준화) _ 휘트니(호환성의 원리)

3S : 1881년 Simplification(단순화) _ 길브레스(시간, 동작연구)

4S : 1911년 Scientification(과학화) _ 테일러(과학적 관리법)

5S : 1913년 Systemization(시스템화) _ 헨리포드(전산시스템)

1913(시스템화) ~ 1973(집적화) ?

웨스턴 일렉트릭사의 호손실험 (1924)

벨연구소의 통계적 품질관리 (1924)

랜드사의 시스템 분석론 (1946)

겐리히 알트슐러의 TRIZ (1946)

GE사의 가치공학(VE 1947)

듀폰사의 PERT/CPM (1957)

GE사 파이겐바움의 TQC (1960)

이시가와의 품질관리 분임조 (1962)

마틴사의 ZD 운동 (1924)

IBM사의 MRP 운동 (1968)
(Material Requirement Planning 재고관리)

日本電装사의 TPM (1969)
(Total Productive Maintenance 설비보전관리)

디즈니사의 고객만족 (1972)

도요타사의 JIT (1973)

1973 ~ 2000(창조경영) ?

볼보사의 공장인간화 (1977)
(Motivation Humanization 단순화->동기부여)

IBM사의 다운사이징 (1980)
(Downsizing 조직의 슬림화)

제록스사의 벤치마킹 (1981)

골드렛의 TOC (1984)
(Theory of Constraints 시스템의 최적화)

모토롤라사의 6시그마 (1987)

마쓰시다사의 RIAL (1990)
(Redesign &Improvement through of Analysis of Line-System 재설계)

마이클해머의 리엔지니어링 (1990)
(Business Reengineering 업무 재설계)

보잉사의 CALS (1990)
(Commerce At Light Speed 전자상거래)

DELL사의 SCM (1996)
(Supply Chain Management 공급체인관리)

월마트사의 CRM (1990)
(Customer Relationship Management 고객관계관리)

P&G사의 ERP (1999)
(Enterprise Resource Planning 전사적 자원관리)

• • • •

經營革新 200年史

1I : 1973년 Integration(집적화) _ 해링턴

2I : 1988년 Intelligent(지능화) _ 와이즈맨

3I : 1990년 ~ Innovation(비상식화)

2000년 ~ 창조경영 ??????

“드라이버샷으로 180야드를 나가는 사람이 코치를 받아 200야드를 보내기는 쉽다. 더 배우면 220야드도 보낼 수 있다. 그러나 250야드 이상을 보내려면 그립 잡는 법부터 스탠스 등 모든 것을 다 바꿔야 한다!

1. 산업거시환경 분석(PEST)

■ 수행목적

- 기업을 둘러싼 거시적 산업환경을 분석할 수 있는 주요 인자들의 도출과 그 내용을 분석하여 요약, 정리한다.

■ 진행방법

- 자료나 조사활동 그리고 면담 등을 실시하여 초기 데이터를 모으고 정리한다.
- 자료를 정치·제도·규제(Politic/Regulatory), 거시경제(Economy), 사회·문화(Socio-culture), 기술(Technology) 측면에서 재구성하여 정리·정돈한다.
- 자료분석을 통해서 그 속에 포함된 분석 결과에 대한 패턴과 시사점을 찾아낸다.

정치·제도·규제

- 정부의 공공건설 효율화 종합대책
- 공공기관 및 지자체의 예산절감 방안 수립
- 협동조합 기본법
- 공공입찰 시 제약요인
- 소상공인 지원제도
- 중소기업 활성화 제도 활용
- R&D활성화

거시경제

- 국내 경기의 활성화
- 건설경기의 침체
- GDP성장률, 환율
- 자산관리에 대한 인식 제고
- 효율적인 사업관리의 필요
- 통일대비 방안

협동조합

사회·문화 측면

- 유지관리의 중요성
- 환경문제의 부각
- 소비자 라이프사이클
- 협동조합의 인지도 낮음
- 협동조합에 대한 부정적 시각
- 청년실업 대응

기술 측면

- 정보기술 발전
- 신제품, 신기술 혁신
- IT, 인문학등 융복합 기술
- 능력있는 컨설턴트 필요

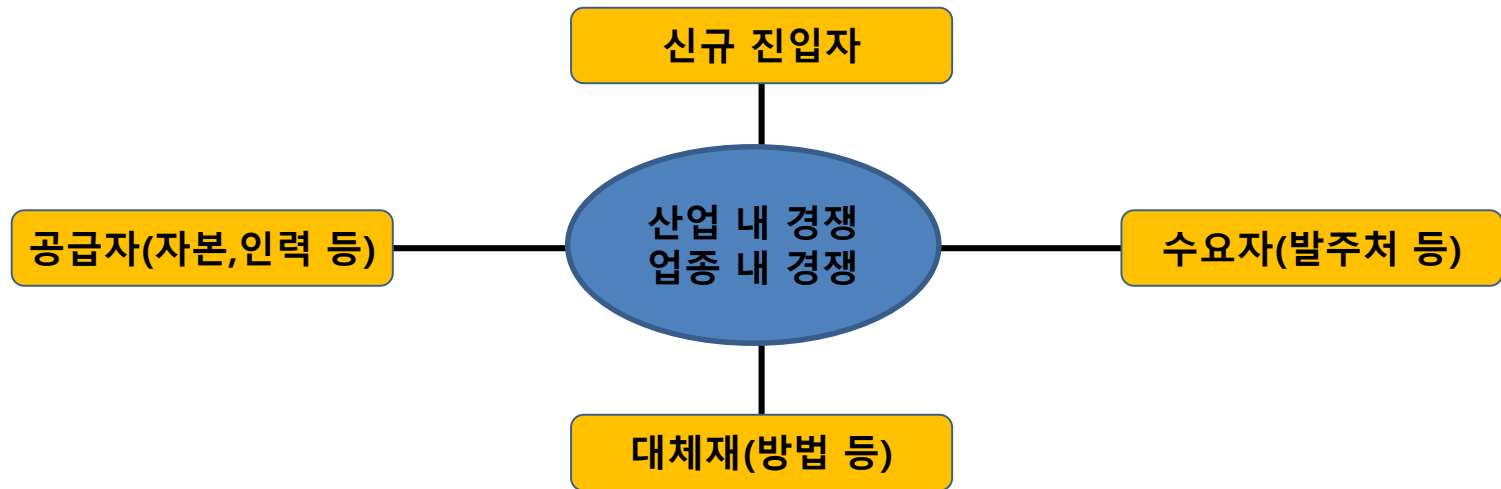
2. 경쟁세력 분석

■ 수행목적

- 우리 조직이 포함되어 있는 산업의 경쟁구조와 수익성에 영향을 미치는 관련 요인들간의 경쟁 관계에 대해 분석·평가한다.

■ 진행방법

- 관련 데이터를 수집한다.
- 주요 경쟁세력들의 리스트를 작성한다.
- 주요 경쟁세력의 강점에 대해 평가한다.
- 각 세력간의 역학관계에 대해 강함, 중간, 약함 등의 척도로 표현한다.
- 분석 결과를 바탕으로 산업의 매력도와 전략적 시사점에 대하여 전반적인 평가를 실시한다.



◆ 신규 진입자

- 개인, 또는 전문자격 위주의 기술력으로 형식적 접근 및 인맥을 통한 접근
- 유사 협동조합 진입
- 진입장벽에 대한 부재

◆ 공급자(자본, 인력 등)

- 대형업체로의 자본 및 인력집중으로 중소기업에 대한 교섭력 필요
- 전문기술을 가진 인력의 부족(VE전문가->가치분석가)으로 인해 공급자로서의 교섭력 높음
- 비전문그룹의 저가 수주

◆ 수요자

- 하드웨어적 건설업 진입(입찰, PQ등)시 고급인력 요구 및 한계
- 공정한 경쟁입찰을 통한 적정 대상자 선정
- 불공정한 업체 선정

◆ 대체재

- 하드웨어적인 접근만이 아닌 소프트웨어 분야에 대한 접목(Blue ocean적 접근)을 할 경우 영향력 극대화
- 신규업역에 대한 진출
- 6개 업체의 장점 발굴 및 활용

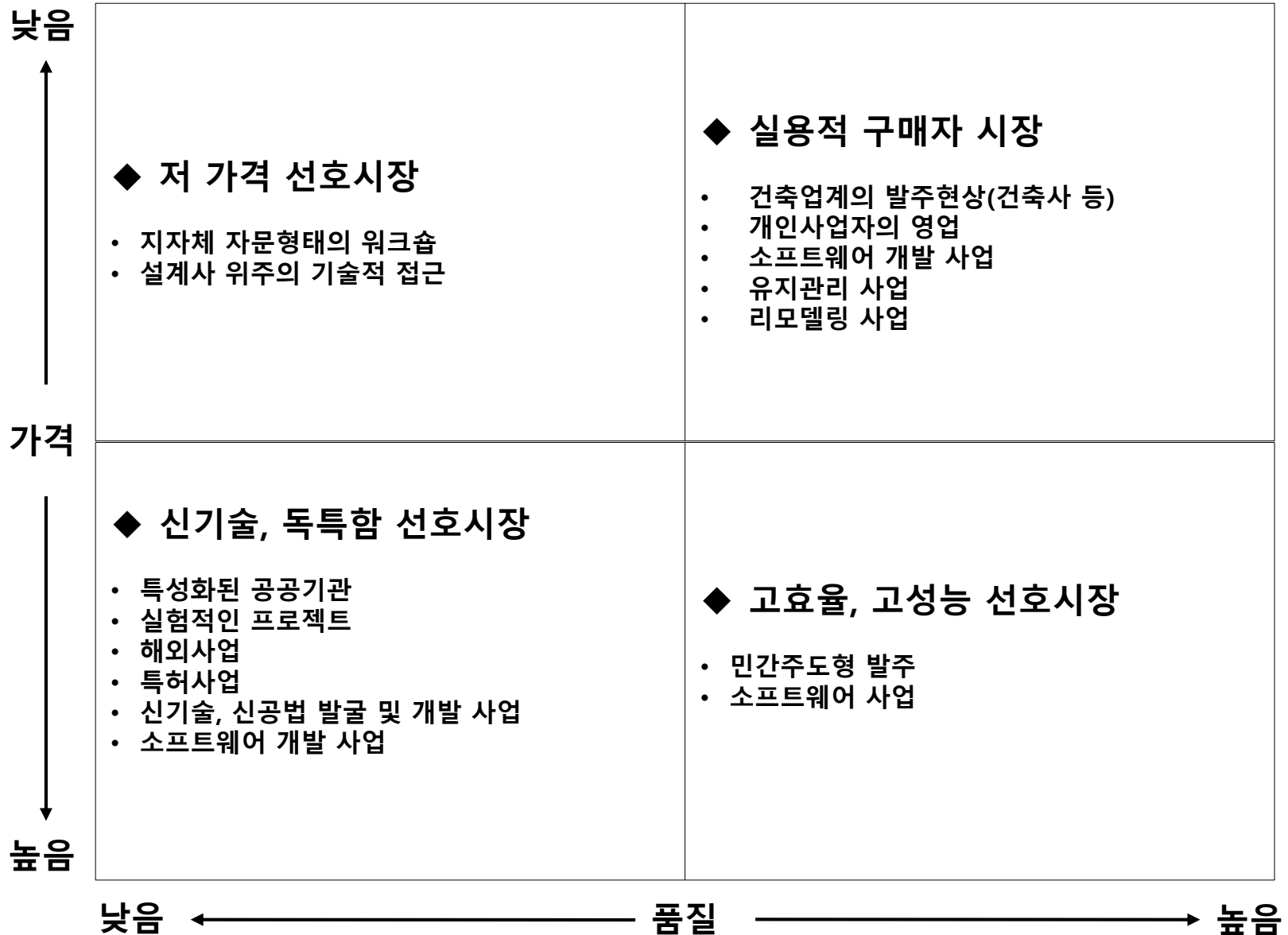
3. 시장위치 분석

■ 수행목적

- 현재 기업이 제공하고 있는 제품 및 서비스가 고객요구에 어느정도 부합되고 있는지를 파악한다. 그리고 사업을 영위하고 있는 시장 내 위치를 파악하고 경쟁사 대비 경차나 향후 발전 방향을 이해한다.

■ 진행방법

- 시장 내 고객니즈를 반영하는 지표를 결정한다
- 경쟁사 혹은 시장 비교를 위해 산업통계 자료를 활용한다.
- 계량화된 데이터의 확보가 어려운 경우에는 기능점검 항목에 대한 자체적인 측정을 통해 계량화된 수치를 도출해 내기도 한다.
- 가장 이상적인 지향점과 현재 위치와의 격차를 분석하여 미래의 방향성과 달성방안을 검토한다.
- 일반적으로 자사의 제품 및 서비스 단위에서 수행된다.(예 : 경쟁사별 서비스 수준 비교 등)



4. 시장세부 분석 및 집중화 영역 발굴(SWAT분석)

■ 수행목적

- 기업이 처한 외부 환경요인과 기업이 보유한 내부역량에 대해 평가하고, 향후 기업이 나가야 할 전략적 방향성을 찾아낸다.

■ 진행방법

- 최고경영층과 핵심인원을 대상으로 인터뷰를 실시한다.
- 외부 경쟁환경에 대하여 분석한다.
- 기업 내부역량의 강·약점을 분석한다.
- 기업이 직면한 기회요인과 위협요인에 대하여 분석한다.
- 내부 역량과 외부환경들로부터 향후의 전략적 시사점을 도출한다.

공격전략

<SO전략>

Strengths
+
Opportunities

강점을 살리며
기회를 활용



<WO전략>

Weaknesses
+
Opportunities

약점을 보강하며
기회를 활용



<ST전략>

Strengths
+
Threats

강점을 살리며
위협요인을 극복



<WT전략>

Weaknesses
+
Threats

약점을 보강하며
위협요인을 극복



방어전략

◆ Strengths(강점)

- 프로젝트 추진력 강함
- 새로운 아이디어의 채택이 빠름
- 사용자의 요구사항을 잘 파악하고 있음
- 벤처 정신이 강함
- 수평적 인사조직
- 협력 및 제휴에 유연한 조직구조

내부역량

◆ Weaknesses(약점)

- 취약한 자금력
- 고급 기술인력 적음
- 마케팅 역량 미흡
- 온라인 서비스 시스템 부족
- 신기술 확보 기반 취약
- 취약한 해외 채널

◆ Opportunities(기회)

- 정부의 법적 기준
- 초고속 인터넷망의 확대
- 국내 수요자들의 다양한 요구 수용
- 경험적 사례 풍부함

외부환경

◆ Threats(위협)

- 시장 내 경쟁업체 포화
- 소수업체 시장 과점 심화
- 인건비 상승
- 취약한 수주시장 진입
- 체계적인 정부지원제도 부재

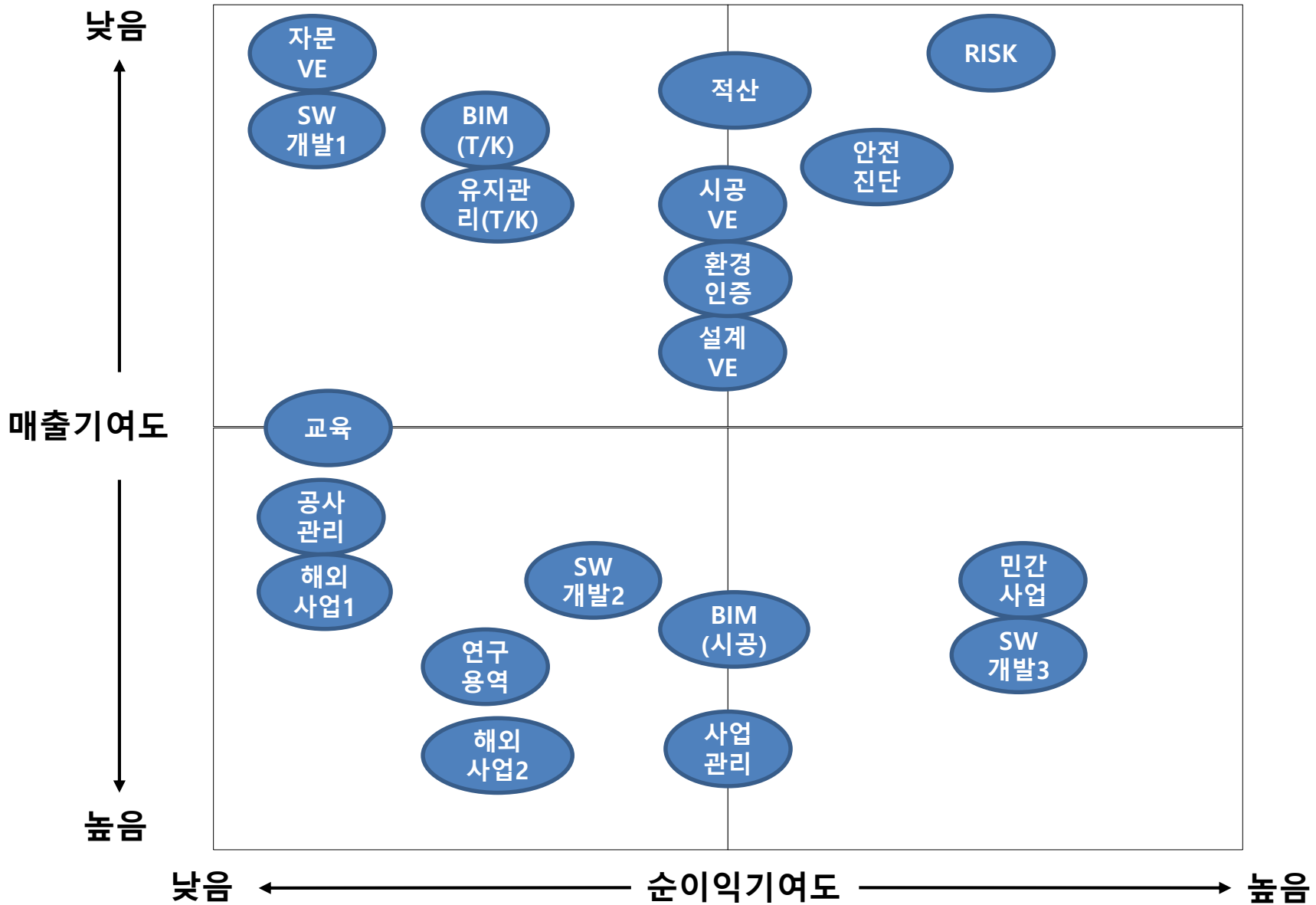
5. 포트폴리오 분석

■ 수행목적

- 현재 사업을 영위하고 있는 시장 내 네 제공하고 있는 상품 및 서비스의 위치를 파악하여 매력도와 향후 발전방향을 이해한다.

■ 진행방법

- 상품 및 서비스의 포트폴리오 분석을 위한 지표를 결정한다.(예 : 매출액, 순이익, 보유 고객수, 시장성장률, 1인당 생산성, 1인당 매출액 등)
- 경쟁사 혹은 시장을 비교할 때는 산업통계자료를 활용한다.
- 비교 대상의 수준은 전사 차원 혹은 자사가 생산하는 단위 제품이나 취급하는 상품 단위에서도 가능하나, 이 경우 정확한 통계자료가 요구된다.
- 경쟁사와의 상대적인 비교가 중요한데, 상대적인 규모나 비율에 주안점을 둔다.



6. 전략적 위치 설정

■ 수행목적

- 산업 내에서 경쟁자들과 비교한 핵심전략의 주요 요소들을 정리하고 향후 발전방향을 도출한다.

■ 진행방법

- 회사 내부의 자료 수집과 인터뷰, 회사 분석을 통해 경쟁적 위치에 대한 자료를 수집하고 분석한다.
- 고객, 공급사, 산업 전문가들, 경쟁자들과의 인터뷰 및 자료 수집을 통한 분석도 가능하다.
- 수집된 자료를 조직화 한다.
- 비용우위 요소와 차별화 요소를 분류하여 도표로 정리한다.

전략		설명	경쟁사의 위치	조합의 위치	
				현재	미래
비용 우위	저가의 서비스 제공	동일한 제품과 서비스를 경쟁사보다 낮은 비 용에 제공	◎	○	◎
차별화 우위	차별화된 품질 제공	시장에서 경쟁사의 동일 가격보다 나은 품질 제공	○	◎	●
	맞춤식 솔루션 제공	고객의 요구에 더욱 부합되도록 고객에 대응 해서 서비스 제공	◎	◎	●
	신속한 상품 개발	새로운 상품의 신속한 개발로 시장 선점	◎	◎	●

※ 범례 : ○ 상대적 열위, ◎ 동등, ● 경쟁우위 확보

7. 가치전개 트리 분석

■ 수행목적

- 조직의 가치를 발생시키는 요인들을 하위 수준으로 점진적으로 분해하여 파악한다.

■ 진행방법

- 기대효과, 첫째 요인, 둘째 요인, 셋째 요인 순으로 가치전개 트리를 작성한다.
- 셋째 요인은 산업의 특성 등을 고려하여 내용을 상세하게 기술한다.
- 각 내용에 따른 정량적인 분석 정보를 배치한다.
- 현재 상태와 향후의 예상되는 추정치를 비교함으로써 개선 가능성을 파악한다.

<기대효과>

<첫째 요인>

<둘째 요인>

<셋째 요인>

매출
증대



매출규모의 확대

판매가격의 인상

판매믹스의 확대

- 판매기회의 증대
- 영업 고객접근율의 확대
- 고객의 친밀도 확대
- 고객유지율의 확대

- 기본요금의 인상
- 할인율의 감소

- 현재 고객을 대상으로 다른 제품의 판매 촉진

시장개척

시장침투

학습효과

비용
감소



효율성의 증대

비용의 축소

- 비부가가치 활동의 제거
- 비용요소를 줄임

- 비용축진 요소의 제거
- 프로세스의 생산성 향상

비용감소

투자전환

R&D투자

8. 위험요인 분석

■ 수행목적

- 위험요인을 도출하고 위험을 완화시킬 수 있는 전략을 개발한다.

■ 진행방법

- 프로젝트에 영향을 주는 위험요인을 색출한다.
- 위험요인이 프로젝트에 미치는 잠재적인 중요성에 대해 평가한다.
- 프로젝트에서 위험이 발생할 확률을 평가한다.
- 잠재적 중요성과 위험발생 확률을 매트릭스에 배치한다.
- 위험을 완화시킬 수 있는 전략을 개발하고 실행한다.
- 주기적으로 선택된 위험요인에 대해 모니터링을 하고 이를 보고한다.

<위험의 영향도>

높음			◆ 위험발생 확률이 높고, 위험의 크기도 클 때
중간			
낮음	◆ 위험발생 확률이 낮고, 위험의 크기가 작을 때		
	낮음	중간	높음

<위험발생 확률>

<위험의 영향도>

높음

참여자의 미온적 태도
조합사 상호 불신

단방향 의사소통

변화에 대한 저항

중간

조합사의 의사결정 어려움

과도한 목표설정

미온적 협조
다양한 요구사항

낮음

0

변화에 대한 무관심

조합사 경영악화

낮음

중간

높음

<위험발생 확률>

※ 위험의 영향도가 크고 위험 발생확률이 높은 4가지 요인에 대해서는 집중으로 관리한다. 단계별 Milestone 설정과 지속적인 모니터링 및 피드백 활동 그리고 교육훈련이 복합적으로 이루어져야 이러한 위험을 극복 할 수 있다.