

# 5. 기업의 내부 요소 분석

---

유형자원, 무형자원, 조직구조, 조직문화, 핵심역량 등



# 5장

## 시작에 앞서~

손자병법 ~ 전쟁 수행 전, 필요 자원 또는 역량

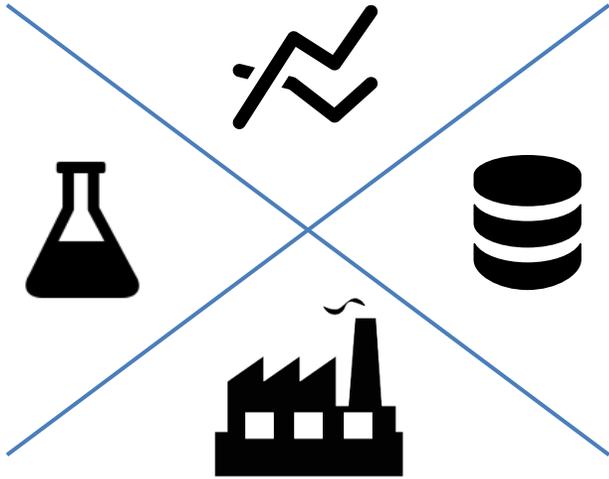
베트남의 전쟁우위

캘리포니아 와인의 강점

## Chapter 5

- 01/ 내부환경 분석과 가치사슬
- 02/ 내부환경으로서의 조직구조
- 03/ 내부환경으로서의 조직문화
- 04/ 내부환경으로서의 자원
- 05/ 핵심역량
- 06/ 핵심역량과 기업전략
- 07/ 자원의 양과 자원의 활용능력
- 08/ 조직역량 분석
- 09/ 카플란의 트랜스포머와 비즈니스 모델 혁신

## 내부환경 분석방법



기능별 분석



포터의 가치사슬 분석

# 내부환경 분석과 가치사슬

**기능별 분석** 마케팅, 재무, 연구개발, 생산 등으로 나누어 각 기능들의 점수를 매기는 것



## 산업 가치사슬



## 수직 계열화(Vertical Integration)

세계 최초 자원순환형 그룹



# 내부환경 분석과 가치사슬

## 기업 가치사슬

가치사슬 분석은 개개의 기업활동들이 사슬처럼 연결되어 있다고 보고 그 활동들을 체계적으로 조사함으로써 기업의 강점(Strength)과 약점(weakness)을 더욱 잘 이해하려는 것





01

# 내부환경 분석과 가치사슬

가치사슬의 연계를 통한 경쟁력 :기업 내 자체 가치사슬 안에서 활동들 간의 연결

Ex)

## 가치사슬 활동 간의 원활한 연계





01

## 내부환경 분석과 가치사슬

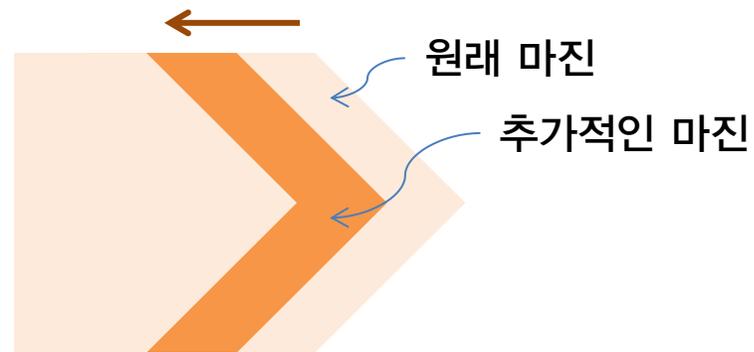
**가치사슬의 연계를 통한 경쟁력** :공급자 가치사슬과의 연결과 고객 가치사슬과의 연결



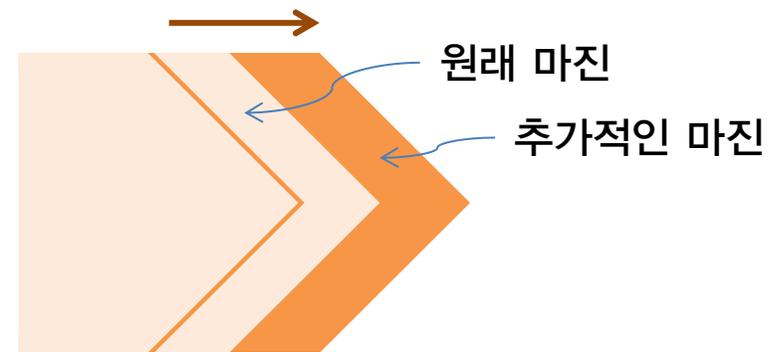
## 가치사슬 활용방법

1. 효율적인 연결을 통해 비용을 줄인다.
2. 독특한 제품이나 서비스를 제공하여 프리미엄 가격을 붙인다.

➔ **추가적 마진이 만들어 짐.**



1. 비용을 줄이는 경우



2. 가치를 높이는 경우



1. 기업 내 자체 가치사슬 안에서 활동들 간의 연결
  2. 공급자 가치사슬과의 연결
  3. 고객 가치사슬과의 연결
- ➔ 조직구조, 문화, 자원 순으로 내부 자원을 검토



02

## 내부환경으로서의 조직구조

### 조직 구조의 유형

단순조직

사업부조직

지주회사

기능별조직

컨글로  
메리트

## 조직 구조의 유형

## 단순 조직



## 기능별 조직



조직 구조의 유형

사업부 조직

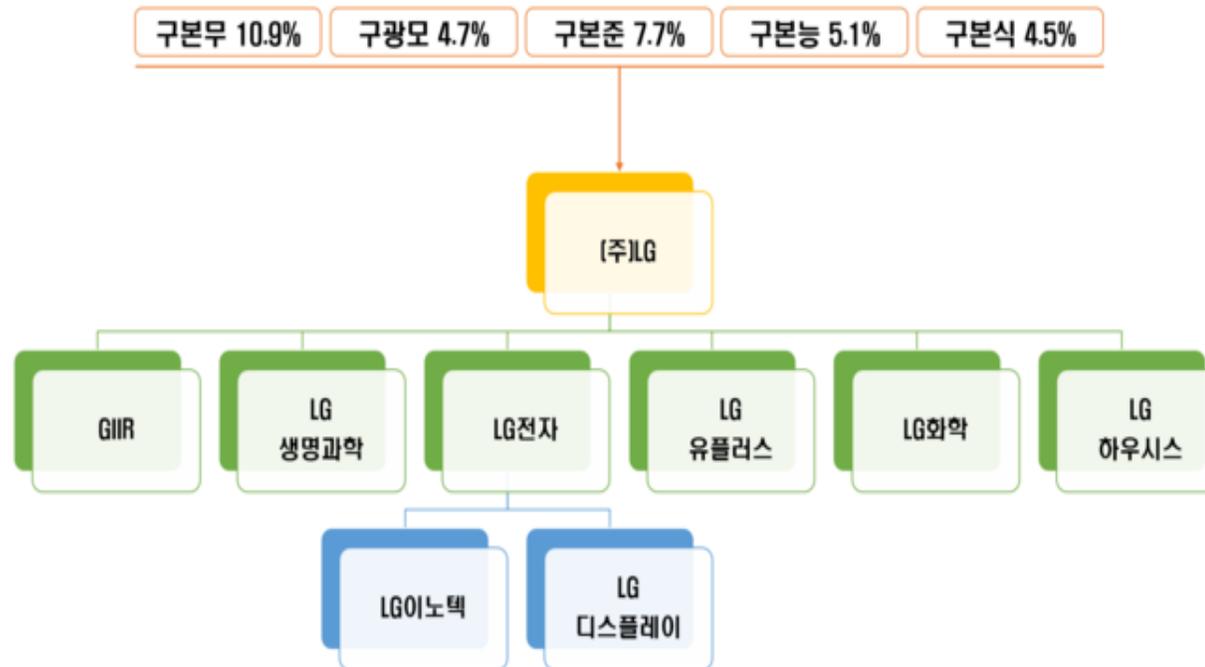


컨글로메리트



## 조직 구조의 유형

지주 회사 : 자회사의 주식을 30~ 100% 소유하고 이를 지배하는 회사



## 지주회사의 특성

**장점:** 지주회사 경영진이 자리를 지키기 위해 철저히 주주의 수익을 올리는 경영을 영위. 매각과 퇴출이 용이

**지주회사 주식의 주가가 주당 순자산가치에 비해 디스카운트 이유:**

1. 자회사 배당수익에 의존하는 현금흐름의 특징
2. 투자자들은 간접적으로 지주회사에 투자하기 보다는 직접 우량주식에 투자
3. 전사차원의 신사업을 추진하는 주체로서 부담하는 위험이 클 수 있음
4. 자회사의 신사업추진 능력이 제한될 수 있다는 시장의 우려

기업 지배구조는 기업의 성장에 중요~!!

## 조직문화의 정의

## → 조직문화의 기능



조직 문화 = 정체성

## 조직문화의 성공사례 - 이케아



세계 최대 가구업체, 세계 가구 매출1위 업체  
저가형 가구, 악세서리, 주방용품 등을 파는 다국적 국제기업

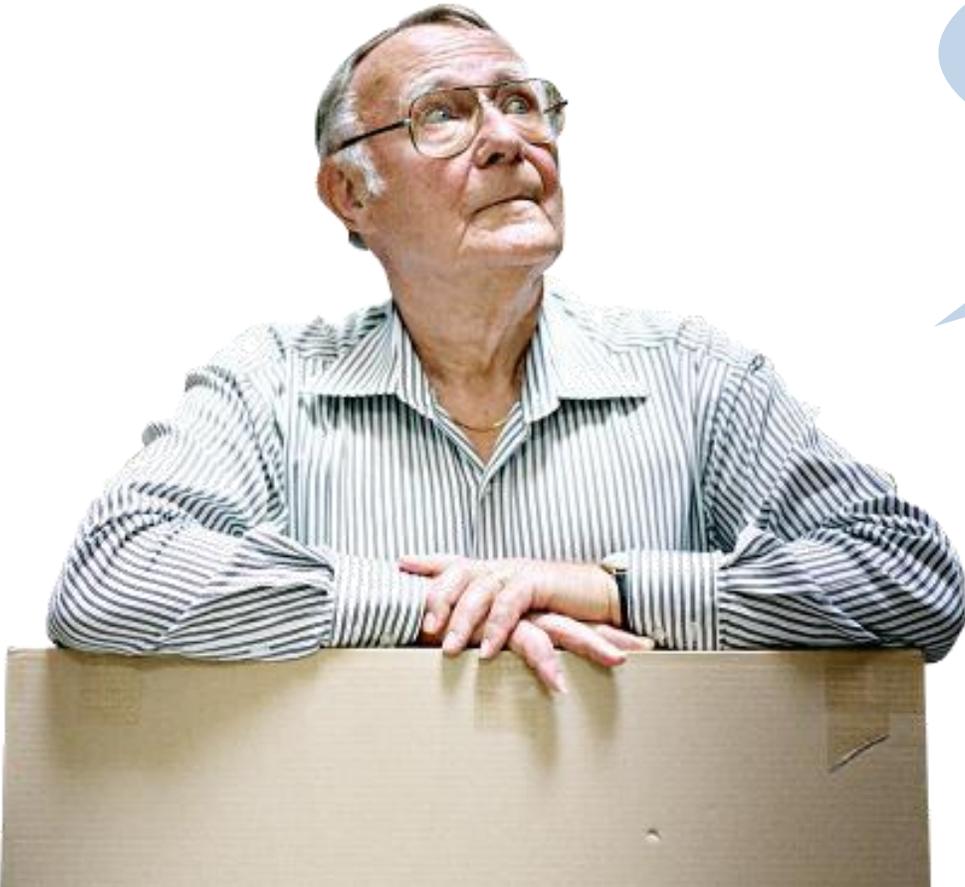
## 조직문화의 성공사례 - 이케아

이케아의 특별한 기업문화  
‘실수 면허장’

*“모든 직원들이 서로 반말을 하고,  
성이 아니라 이름을 부르는 회사”*

—이케아 창업주 잉바르 캄프라드—

## 조직문화의 성공사례 - 이케아



## 이케아의 수평적인 조직문화

*“이케아는 정해진 책상이 없기 때문에 사무실에 들어오면 자유롭게 그날 원하는 자리에 앉아서 일하면 됩니다.”*

—이케아 창업주 잉바르 캄프라드—

## 조직문화의 성공사례 - 이케아

이케아 기업문화 **5**요소

단순하게 행동하라

책임을 위임하고 받아들여라

현장을 이해하기 위해 노력하라

남과 차별화하는 용기를 가져라

원가 의식을 가져라

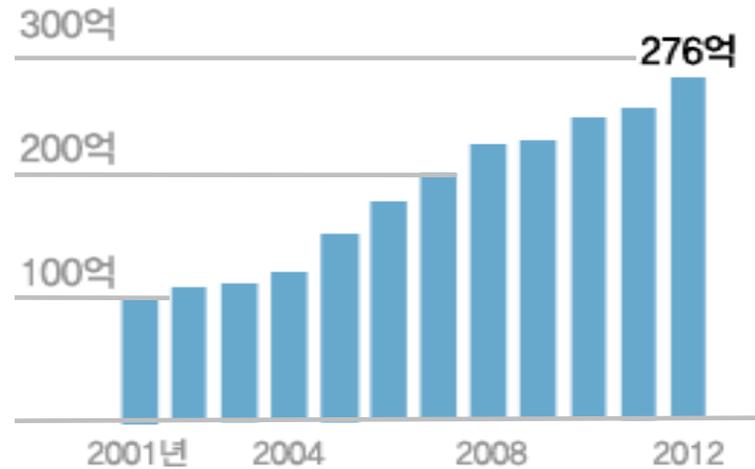
조직문화의 성공사례 - 이케아



이케아 매장 현황

매장 수 : 전세계 42개국 345개  
 제품 종류 : 약 9500개  
 직원 수 : 15만명  
 웹사이트 방문자 수 : 12억명

이케아 매출 단위:유로



약 10년 동안 지속적인 매출 상승

## 조직문화의 성공사례 - 아마존



미국의 워싱턴 시애틀에 본사를 두고 있는 **국제적 전자 상업 회사**  
세계 최대의 온라인 쇼핑 중개자  
인터넷을 통해 물건을 파는 최초의 주요 회사들 가운데 하나

## 조직문화의 성공사례 - 아마존

아마존의 조직문화는  
'잔인한 정글'

아마존의 경쟁적인  
짚돌이 조직문화



-아마존 창립자 제프 베조스-



03

## 내부환경으로서의 조직문화

### 조직문화의 성공사례 - 아마존

# 아마존 기업문화 5요소

누구도 당신을 보살피지 않는다.

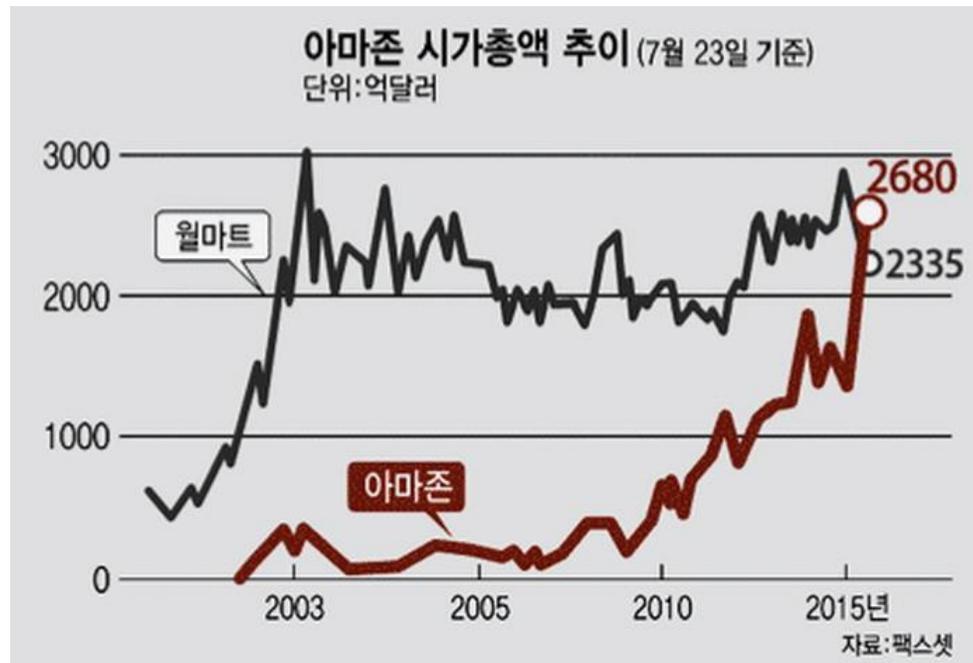
당신보다 더 나은 사람을 채용해야 한다.

당신의 이야기를 스스로 증명해야 한다.

왜?라고 다섯번을 묻는다.

구두쇠가 되어야 한다.

## 조직문화의 성공사례 - 아마존



아마존의 매출액은 최근 5년 평균 29.7% 증가  
아마존의 시가총액은 2680억 달러로  
월마트의 2335억 달러를 넘어섬

## 온라인 쇼핑몰 매출 순위

업체명	온라인 매출(억\$)
<b>Amazon</b>	<b>610</b>
eBay	140
Staples	110
Walmart	100
Rakuten	47.0
Alibaba	41.0
Netflix	36.1
BestBuy	17.0
Kohl's	14.3
Target	14.0
Ikea	5.6

출처: BrainSINS, DEC 2013

온라인 쇼핑몰 매출 순위 1위

- 경직적인 요소로서의 조직문화; 벤츠 사례
- 경쟁무기로서의 문화: 3M의 조직문화 사례
- 국내 대기업들의 조직문화: 삼성, 현대, LG, SK



04

# 내부환경으로서의 자원

내부 환경

약점

강점

Strength

Weakness



04

## 내부환경으로서의 자원

### 기업의 자원

마케팅 자원

재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원

# 내부환경으로서의 자원

마케팅 자원

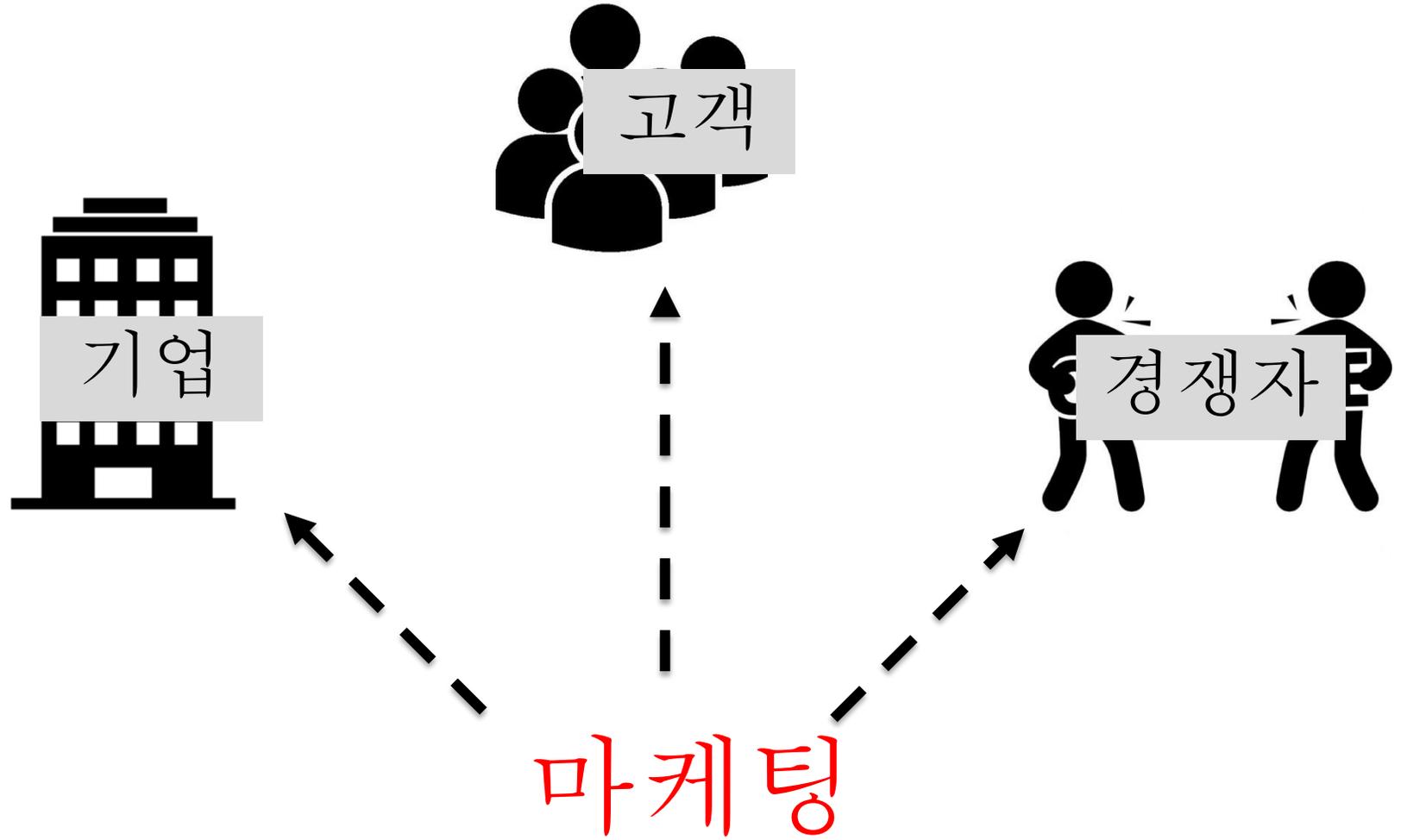
재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원



# 내부환경으로서의 자원

## 시장 위치와 세분화

마케팅 자원

재무적 자원

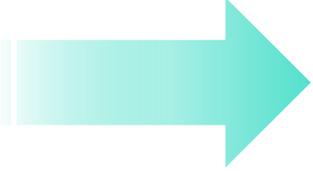
연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원

시장 위치  
(Market Position)



“우리의 고객은 누구인가?”



시장 세분



틈새 시장 발견

# 시장 조사



신제품 개



자사 제품 간 경쟁 방지

## 내부환경으로서의 자원

### 마케팅 믹스(Marketing Mix)

고객이 원하는 제품  
매력적인 디자인  
더 나은 A/S  
우수한 광고 & 판촉

# 4P

Product(제품)

Price(가격)

Promotion(촉진)

Place(장소)

마케팅 자원

재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원

# 내부환경으로서의 자원

## 마케팅 믹스(Marketing Mix)



마케팅 자원

재무적 자원

연구·개발 자원

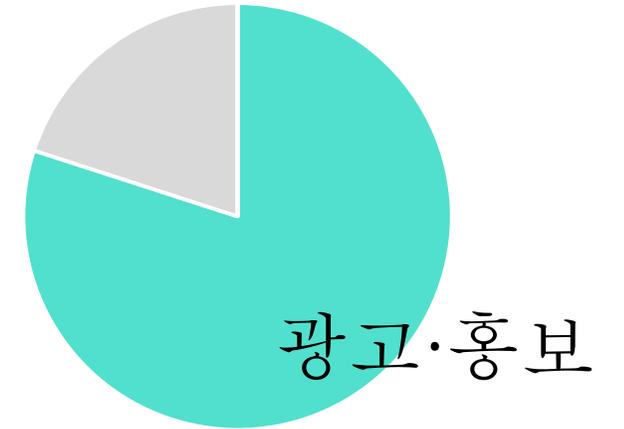
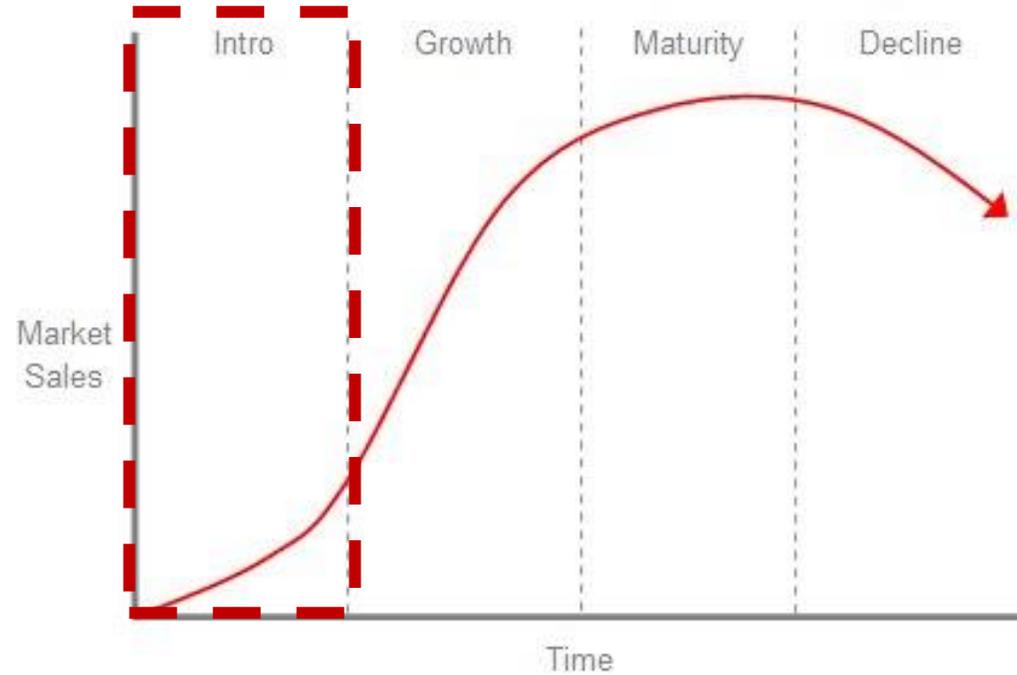
제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원

# 내부환경으로서의 자원

## 제품수명주기(Product Life Cycle: PLC)



### 도입기

제품을 개발하여 소비자에게 알리는 단계  
광고나 홍보 활동에 치중

마케팅 자원

재무적 자원

연구·개발 자원

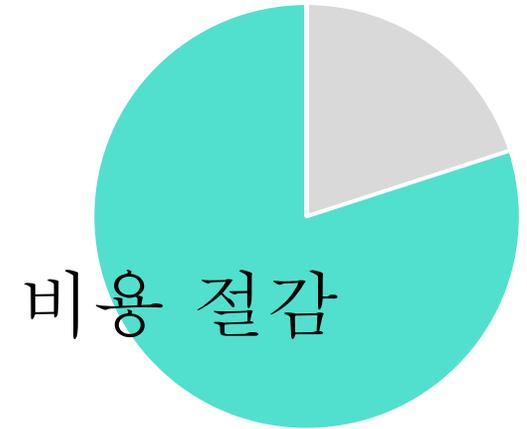
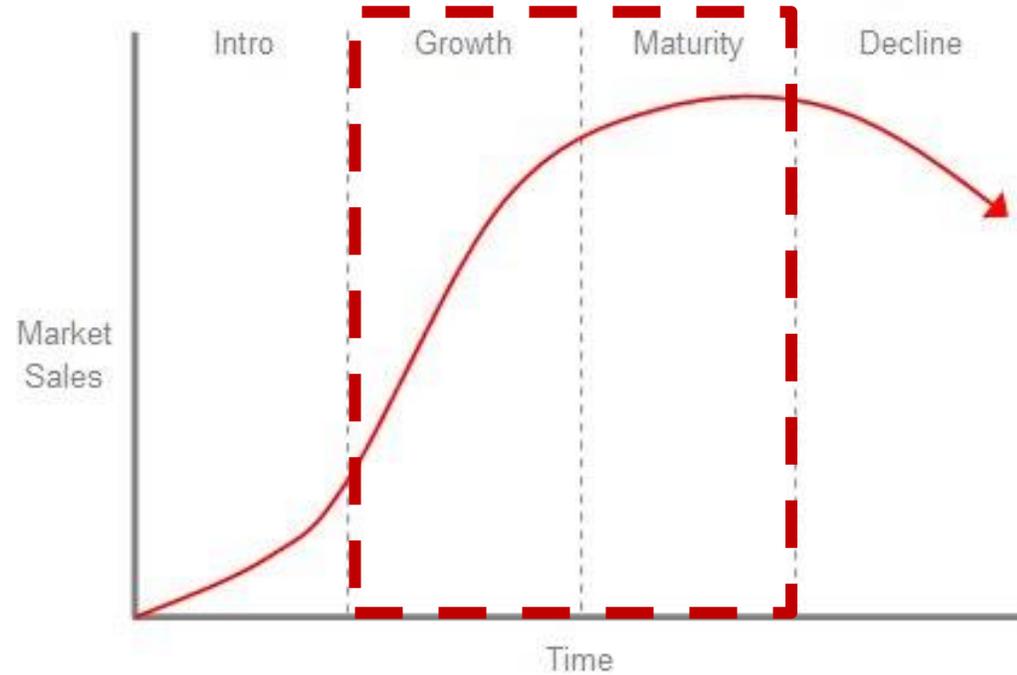
제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원

# 내부환경으로서의 자원

## 제품수명주기(Product Life Cycle: PLC)



성장기  
성숙기

경쟁기업들의 유사제품 유입으로 판매력이 감소하는 단계  
비용 절감에 노력

마케팅 자원

재무적 자원

연구·개발 자원

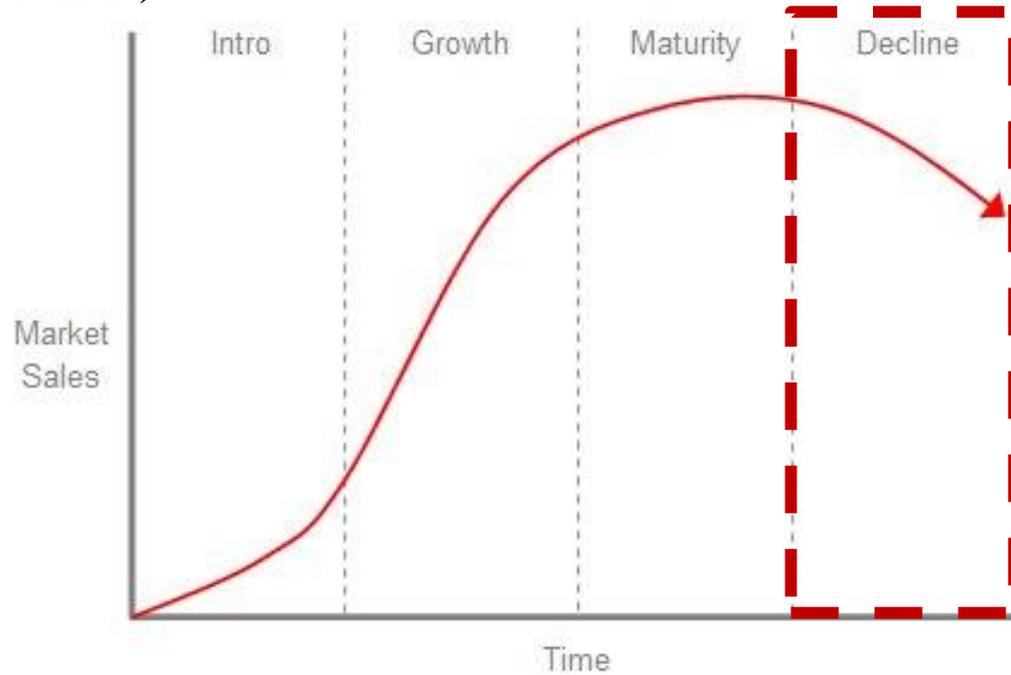
제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원

# 내부환경으로서의 자원

제품수명주기(Product Life Cycle: PLC)



쇠퇴기에 진입했다라도  
제품의 수명을 연장시키  
거나  
사업 자체를 새롭게 하는  
노력이 필요!

**쇠퇴기** 제품 라인을 희생시키기 위한 아이디어  
시장 철수를 고려

마케팅 자원

재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원

마케팅 자원

재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원



## 재무 담당 관리자의 역할

최적의 자금원으로부터 자금 **확보**

확보한 자금을 **사용**

사용하는 자금을 적절히 **통제**

# 내부환경으로서의 자원

사례 - 초박막 액정 스크린(TFT-LCD)

마케팅 자원

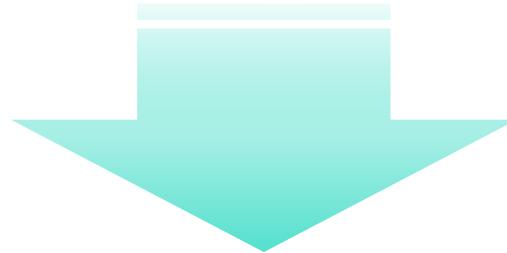
재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원



# 내부환경으로서의 자원

재무적 레버리지(Financial Leverage)

마케팅 자원

재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원

## 총자산 : 총부채

기업의 재무능력을 볼 수 있는  
지표

부채가 많다  
→ 자금조달 능력(Borrowing Power)이 낮다.



# 내부환경으로서의 자원

손실과 이익이 같아지는 시점의 매출

## 손익분기점(Break-even Point)

마케팅 자원

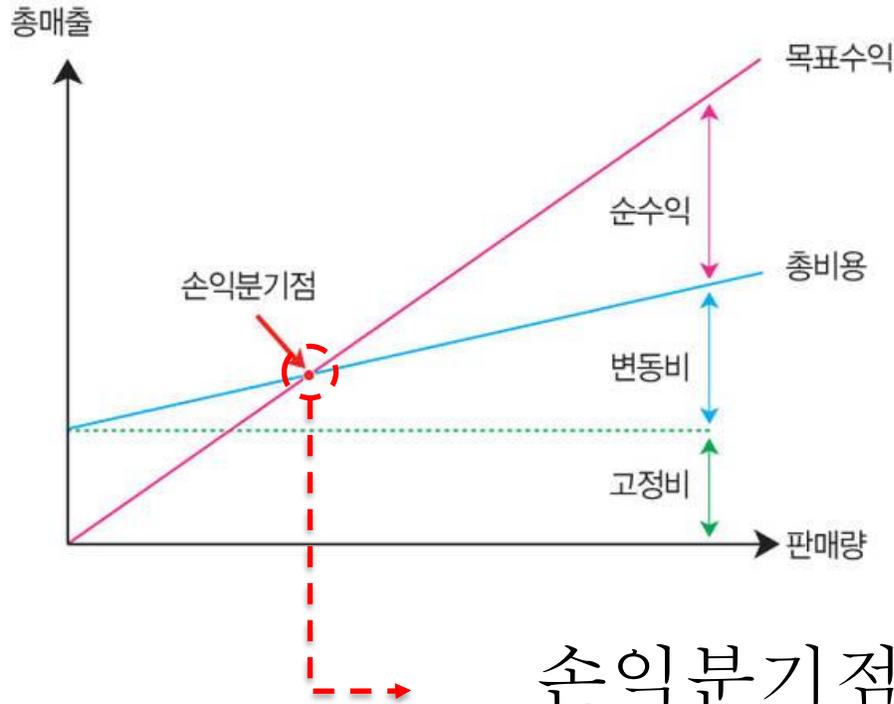
재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원



경쟁력의 원천

손익분기점이 낮을수록  
비교적 적게 팔아도 이익이  
난다.

## 내부환경으로서의 자원

마케팅 자원

재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원



### 연구·개발 책임 관리자

새로운 기술적인 대안 중에서 선택하며

새로운 기술을 새로운 제품이나 공정으로 전환하는 방법을 개발해 내고  
 새로운 기술이 성공적으로 실행되는 데 필요한 자원을 확보하는 데 주력해야 한다.

# 내부환경으로서의 자원

“다양한 조직활동”

## 연구개발 믹스(R&D Mix)

마케팅 자원

재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원

### 기초 R&D(Basic)

과학자들이 연구실에서 학문적이고 이론적인 문제 영역을 집중적으로 연구하는 곳

### 제품 R&D(Product)

더 나은 제품, 더 새로운 제품이나 포장 등에 초점을 맞추는 것

### 공정 R&D(Process)

품질관리를 개선하고, 디자인 사양을 개선하고, 생산설비를 개선하는 데 초점을 맞추는 것

## 연구개발 믹스(R&D Mix)

R&D를 산업에 따라, 계열 기업에 따라 혹은 제품 라인에 따라 다르게 **혼합**을 한다.

# 내부환경으로서의 자원

기술적인 역량(Technological Competence)

마케팅 자원

재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원

혁신적인 기술의 개발과 사용에 있어서의 능력을 기준으로 평가

꾸준한 연구개발  
비용 투자

기업의  
연구개발 부서

기업운영  
속의 혁신

연구개발 인력을 관리

유용한 혁신

# 내부환경으로서의 자원

## 사례 - PARC와 Apple

마케팅 자원

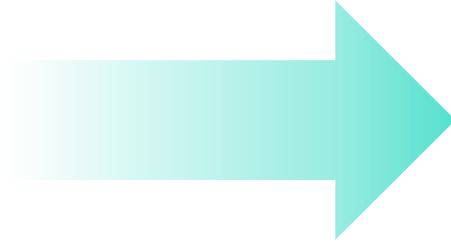
재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원



ALTO



Macintosh

알토의 외관(Look)과 느낌(Feel) 복제

## 내부환경으로서의 자원

사례 - Fujitsu Fanuc(일본의 로봇 제조업체)

마케팅 자원

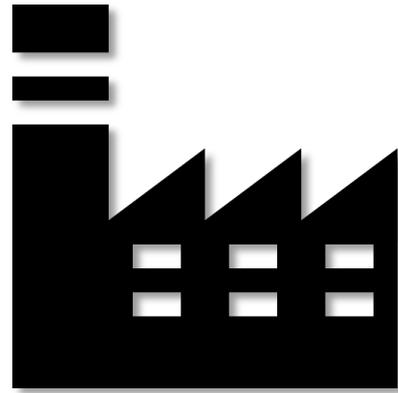
재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원



가동률 70%↓

공장 가동률이 낮다고 판단



가동률 20%

순익분기점 도달 → 이윤 창출

# 내부환경으로서의 자원

사례 - Quasar(퀘이사)

마케팅 자원

재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원



모토로라의 기존 인적자원을 그대로



100대당 결함률 150가지

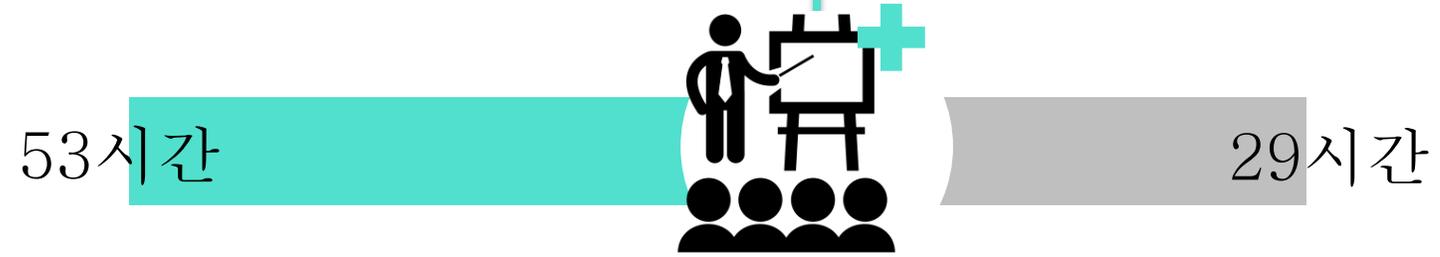
100대당 결함률 **15가지로 감소**

# 내부환경으로서의 자원

사례 - 일본 자동차 회사 vs 미국 자동차 회사



작업장 배치 첫6개월간 교육시간



숙련 생산직 근로자 교육시간

- 마케팅 자원
- 재무적 자원
- 연구·개발 자원
- 제조 부문 자원
- 인적 자원
- 정보 시스템 자원



04

## 내부환경으로서의 자원

마케팅 자원

재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원

# 정보 시스템

생산성  
의사결정



조직 내 정보의 흐름  
을 설계·관리

전략적인 문제를  
해결할 수 있는 방향



**정보는 수집되고, 저장되고, 통합되어야 한다.**

# 내부환경으로서의 자원

사례 - 월마트

마케팅 자원

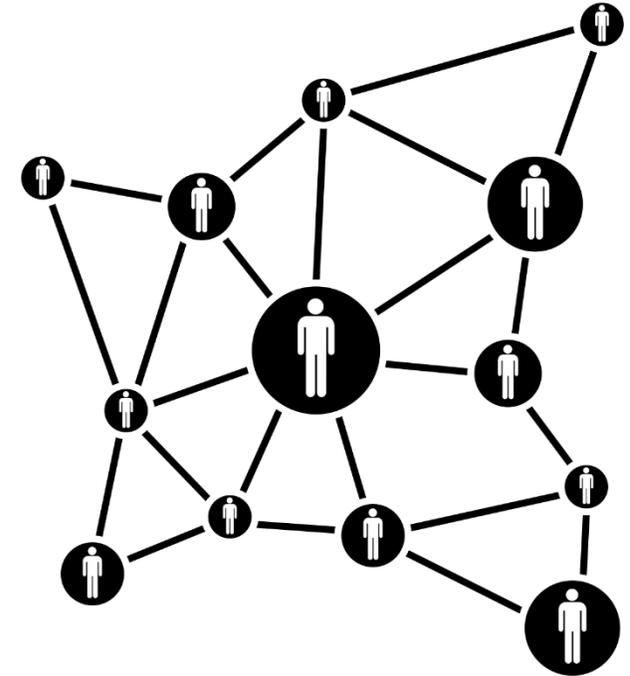
재무적 자원

연구·개발 자원

제조 부문 자원

인적 자원

정보 시스템 자원



전국 매장으로 부터 영업이 끝난 지 **90분** 안에  
 모든 정보를 수집, 분석할 수 있는  
**정보 통신망 구축 → 경쟁사인 시어스나 K-Mart 소매부문을 완전히 밀어냄~**

# 핵심역량

사례 - 3M

접착테이프 사업부 중심의 ~

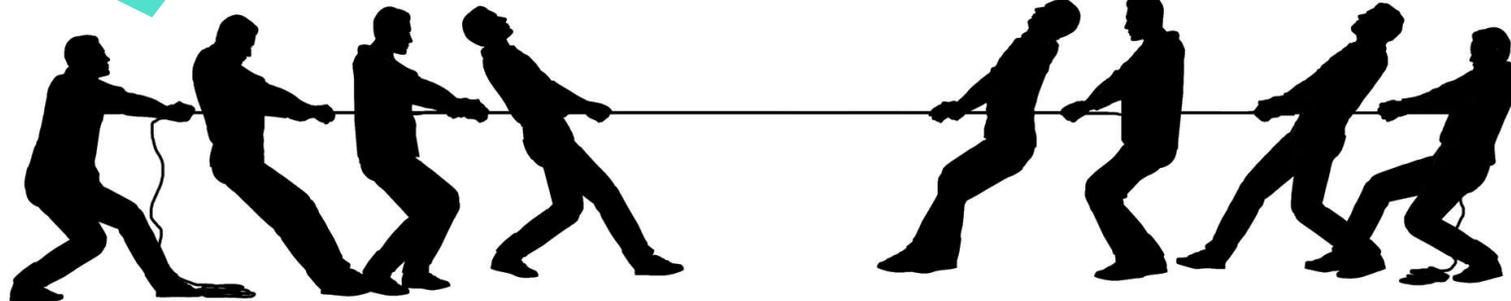


한 제품에 집중할 것인가?

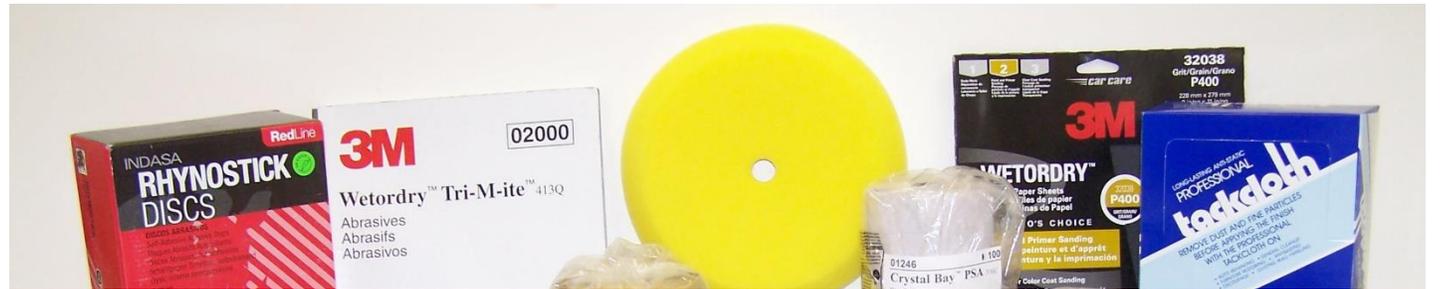
다른 분야로 다각화 할 것인가?

3M의 제품개념에 근거하여 '접착테이프' 회사로 규정하자!

기술과 역량에 근거한 전략을 지향하여 기존의 노하우를 적용할 수 있는 길을 모색하자!



고분자 화학분야 전문성 살리는 다양한 방법 모색



‘제품’이라는 좁은 개념에서 벗어나  
**회사의 핵심역량**이라는 광범위한 개념으로  
 확장



# 핵심역량

핵심역량이란?

핵심  
역량

기업이 소비자들에게 특별한 효용을 제공할 수 있게 하는 기술이나 지식의 묶음

핵심적인  
노하우

복합적인  
기술

경쟁자가 쉽게  
모방하지 못하는  
능력



05

## 핵심역량

핵심역량이란?

핵심역량  
실패

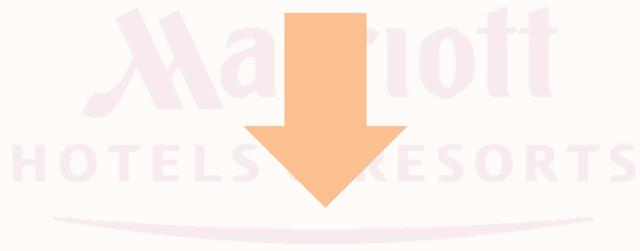


# 핵심역량

## 서비스업의 핵심역량

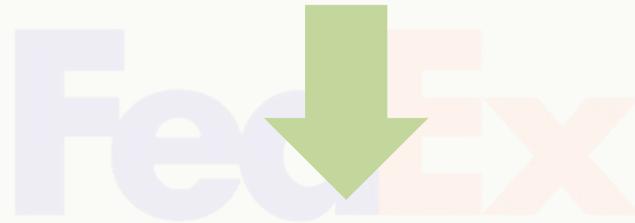
카길 → 부피 큰 제품을 취급&운반 기술  
 식품처리 기술  
 재무관리 기술

철저한 음식 서비스,  
 뛰어난 시설관리



컨벤션 관리 사업,  
 기업 구내식당 관리

우편물을 빠르고 정확  
 하게 배달하는 것에 속  
 달



복잡한 물류관리 관련  
 기업에 시스템과 컨설  
 팅 제공

예약관리, 마일리지 관  
 리, 요금체계, 수하물  
 관리

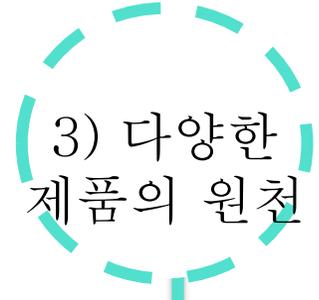


‘SABRE’ 자체 전산 예  
 약 시스템 개발,  
 다른 항공사에 라이선  
 싱

# 핵심역량

핵심역량의 조건

기업내부의 능력  $\neq$  핵심역량



## 1) 최종 고객에게 주는 혜택



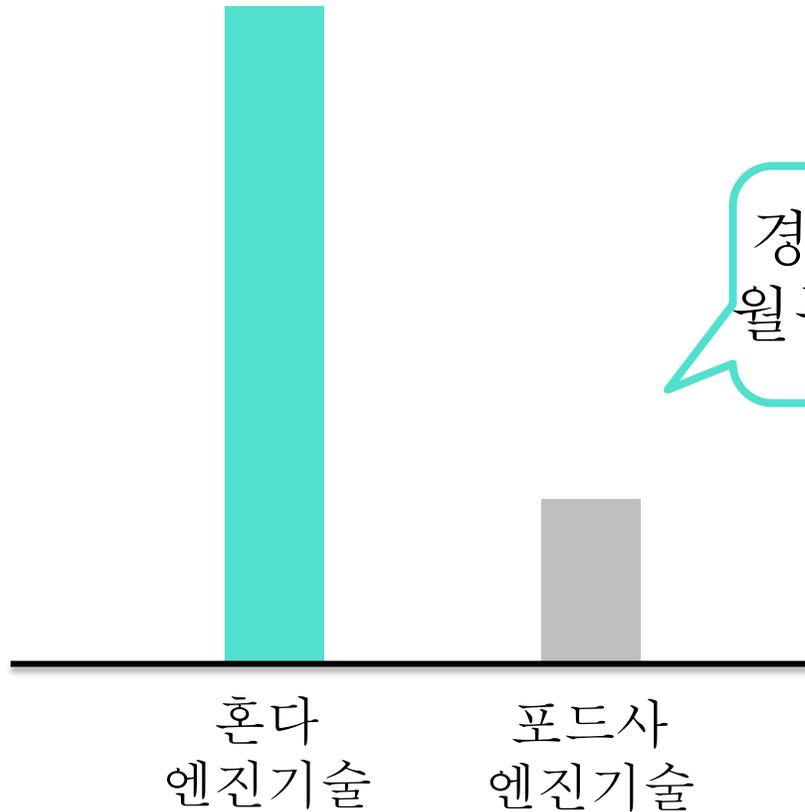
- 연료효율
- 가속력
- 낮은 소음, 진동
- 딜러십 관리

혼다의 핵심역량  
“엔진기술”

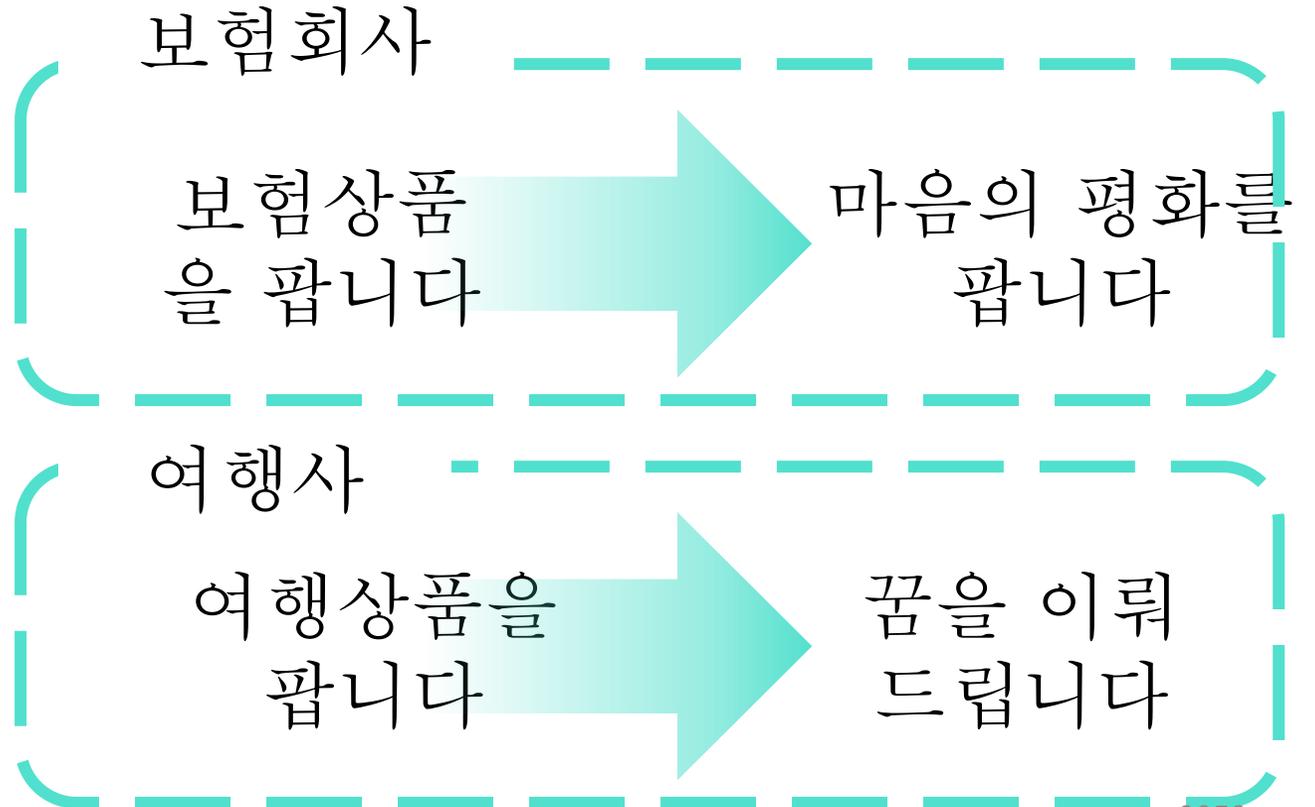
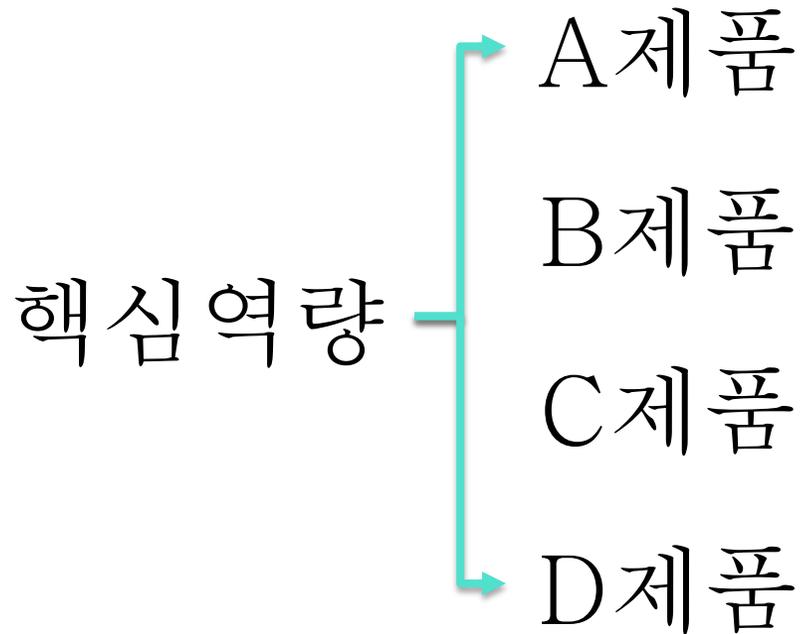
# 핵심역량

핵심역량의 조건

## 2) 차별성



3) 다양한 제품의 원천



3) 다양한 제품의 원천



스웨덴  
SKF

롤러 베어링

핵심역량

마찰조절  
정밀가공  
완벽한 구형의 금속가  
공물

## 4) 구체적인 능력

“최상의 서비스”

“판매에 능하다.”

“주문 즉시 48시간  
내에  
처리 가능한 전산망”

“제품판매를 A유통  
경로를 이용하면 효  
과적이다.”

핵심역량: 다각화, 사업구조개편, 전략적 제휴 등  
기업의 방향을 세우는 기업전략에도 중요한 역할을 함.



Levi's

®

청바지 → 남성정장

실패



CORNING

주방용품 → 의료관련  
검사 서비스

성공

## 핵심역량과 기업전략

코닝(Corning)

# CORNING

“유리제조와 관련된 기술을 고성장 분야의 사업에 이용하는 능력”

가정용/연구실용  
유리제품

광섬유/광케이블  
산업

세라믹

검사 서비스  
사업

기존 전략적 개념

외부  
상황

자원

적합성 강조

미래의 잠정적 역량 무시

현재 전략적 개념

“어떤 자원을 얼마나 가지고 있는가”

“가진 자원을 얼마나  
잘 활용하는가”

## 미래지향적 전략경영

스트레치(stretch)

: 야망있는 목표를 세움



레버리지(Leverage)

: 자원을 창의적으로 활용

상대적으로 약한 자원이나 규모를 가진 기업이라도  
핵심적인 능력에 집중 투자하여 최대한 독특하고 전략적인 방향으로 개발

Step1. 핵심자원과 역량 파악

Step2. 자원과 역량들의 중요도 평가 : 1~10 숫자 부여

Step3. 자원과 역량들을 경쟁자와 비교하여 강/약점 정도 평가

Step4. 평가 결과 통합 후 그림으로 표현

# 카플란의 트랜스포머와 비즈니스 모델 혁신

# 트랜스포머 기업 만들기

작은 변화만 소심하게 시도해선 망한다.

완벽한 변신을 과감하게 시도해야 흥한다.

*Saul Kaplan*



- 어느 기업이건 조직 문화는 물론이고 사회적으로까지 영향력을 발휘하려면 작은 것부터 큰 것까지 모두 변화할 수 있어야 하며 완전히 새로운 비즈니스 모델을 시행해야 한다.
- 기업이 고객에게 줄 수 있는 새로운 가치는 이런 변화에서만 가능하다.

급격히 변화하는 21세기 시장에서는 기업의 본질적인 형질을 바꾸는 **변신(transformation)**을 시도하지 않으면 안 된다.

**연결**

**영감**

**변신**



# 비즈니스 모델 혁신의 15가지 원칙(1)

## 연결

비즈니스 모델 혁신은 팀 스포츠다

### 1. 큰 그림을 보면서 촉매 역할을 하라

→ 비즈니스 모델 혁신에 앞서 글로벌 시장을 그리는 것부터 시작하라.

### 2. 서로 다른 영역의 구성원들이 협업하게 하라

→ 오픈 마인드를 가지고 다른 분야 종사자와 과감하게 '화학작용'을 해야 한다.

### 3. 미지의 영역에 도전하라

→ 다양한 네트워크 속에서 협업하면서 실험, 학습, 공유, 반복을 해야 한다.

### 4. 목적이 있는 네트워크를 구축하라

→ 비즈니스 모델은 목적을 가지고 과감하게 행동에 옮길 수 있는 네트워크를 통해 만들어진다.

### 5. 디자인을 활용해 미래의 큰 그림을 구체화하라

→ 디자인을 통해 새로운 것을 시도하는 것이 효과적이다.

# 비즈니스 모델 혁신의 15가지 원칙(2)

## 영감

열정을 가질 수 있는 일을 하라

### 6. 이야기가 세상을 바꾼다

→ 모든 혁신가에게 가장 강력한 무기는 스토리텔링이다.

### 7. 멋진 생각을 할 수 있는 시스템을 만들어라!

→ 비즈니스 모델 혁신을 위해서는 여러 가지 생각을 동시에 할 수 있게 해주는 시스템을 구축해야 한다.

### 8. 변신 자체가 창조적인 행동이다!

→ 비즈니스 모델혁신은 계획하고 분석하는 것이 아니라 새로운 것을 만들어 내고 시도하는 것이다.

### 9. 열정이 전부다... 자신의 예상을 뛰어넘어라!

→ 열정을 가질 수 있는 대상을 정하고 생각에 투자하면 더 나은 결과를 낳는다.

### 10. 영감 가속기(Inspiration Accelerators)가 되어라!

→ 리더는 많은 사람들에게 영감을 줄 수 있는 영감가속기가 되어야 한다.

# 비즈니스 모델 혁신의 15가지 원칙(3)

## 변신

점진적인 변화로는 부족하다

### 11. 비틀기는 통하지 않는다!

→ 경쟁우위를 선점하기 위해서는 자신이 속한 산업군 밖을 내다볼 수 있어야 한다.

### 12. 항상 실험하라!

→ 전혀 새로운 것을 창조해낼 수 있는 능력을 키워야 한다.

### 13. 탁상공론에서 벗어나 현실 세계로 뛰어들어라!

→ 세상은 너무 많은 변수가 존재하며 실제 실험을 하고 실패해 보는 것이 훨씬 낫다.

### 14. 이용자 중심의 세상이 왔다... 이를 위한 디자인을 하라!

→ 최종 이용자들의 목소리와 반응을 잘 살필 수 있는 삶의 구도를 잡아라.

### 15. 시대 흐름을 빠르게 따라잡아라!

→ 비즈니스 모델 혁신은 서로 다른 영역에서의 새로운 역량을 가지고 이를 엮어야만 일어날 수 있다.

- 손자병법의 시계편: 전쟁의 결과를 미리 예측하기 위한 7가지 중 6가지가 내부 환경과 관련 요소
- 외부환경분석 → 내부환경분석(핵심역량과 자원준거 관점)



감사합니다!