

혁신기업 사례연구 최종보고서

(주)휴온스

2010.05.26



한양대학교 지식서비스 연구소

이재석, 최승년, 김정민, 이창주
임창규, 임형정, 강영수

Contents

I. 진단개요 및 프로세스

II. Company Profile

III. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

I. 진단개요 및 프로세스

1. 개요

2. 진단 프로세스

3. 방법론(SLIG모델) 소개



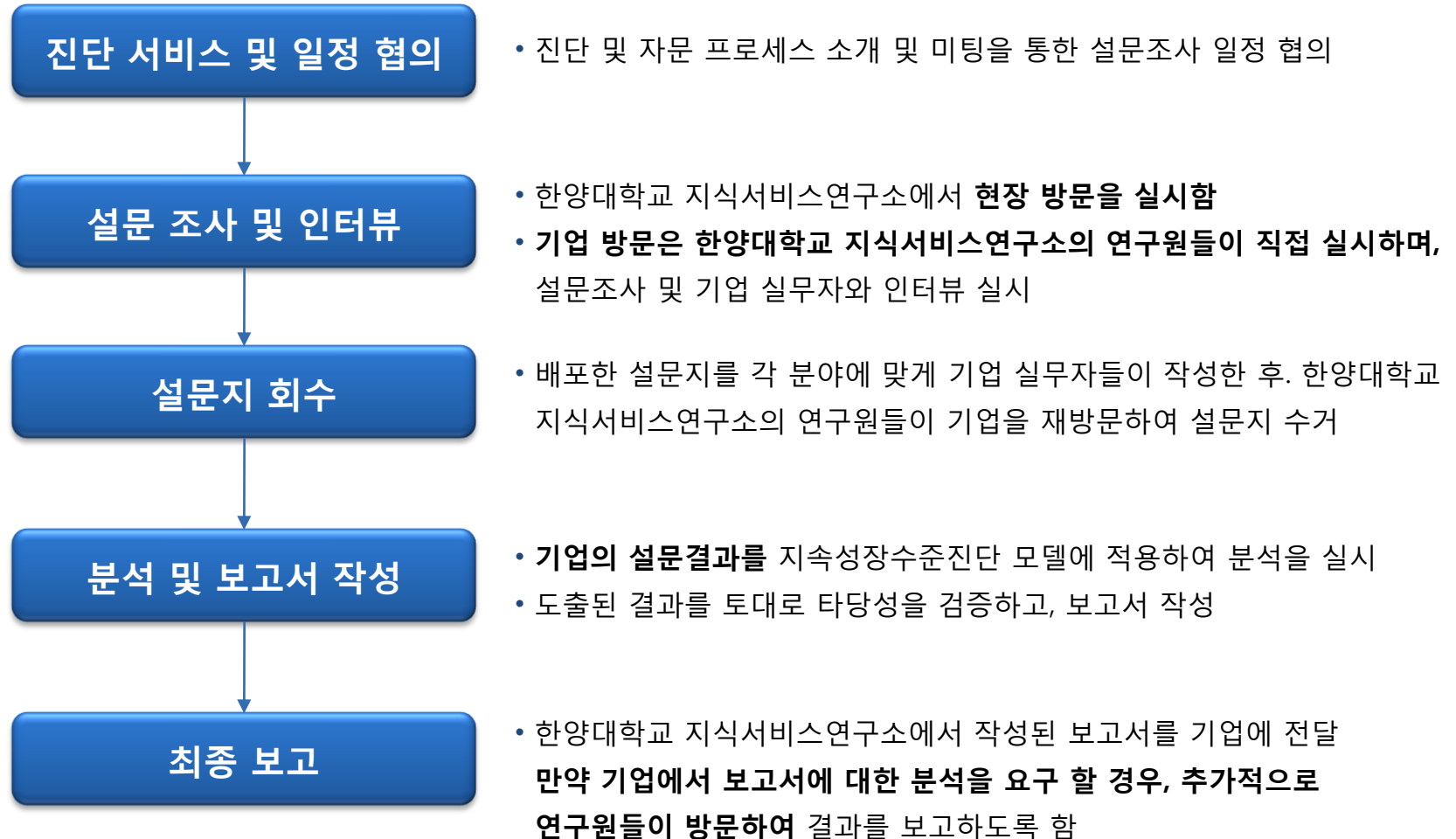
1. 개요

지속성장 수준 진단 수행개요



2. 진단 프로세스

지속성장 수준 진단 프로세스



3. 방법론 소개

지속성장 수준 진단 방법론



경영성과는 '중소기업청 기술개발과 "평가지표" 중 경영혁신성과 계량지표'를 기준으로 평가하도록 설계

3. 방법론 소개

범주 별 진단 영역

혁신과 성장모델 평가항목 12개를 각각 6개 경영품질영역으로 배정하여 점수 산정함

범주	진단영역	진단항목수	배점
Strategy	전략적 근본	9	
	전략적 다이내믹스	7	
	전략실행력	17	
Leadership	리더십 브랜드	10	
	리더십 코드	17	
Innovation	혁신조직문화	22	
	개방형혁신	9	
Growth	성장프로세스	10	
SLIG시스템	전략경영시스템	20	
	고객중심 프로세스	8	
	정보화	12	
총점			

* 범주별 배점은 산업별 특성에 따라 추후 확정

3. 방법론 소개

경영성과 배점 기준

경영품질영역 중 경영성과는 '중소기업청 기술개발과 "평가지표" 중 경영혁신성과 계량지표'를 기준으로 평가함

평가항목		A	B	C	D	E	배점
성장성	매출액증가율	45.0%이상	30.0%이상 ~ 45.0%미만	5.0%이상 ~ 30.0%미만	-10.0%이상 ~ 5.0%미만	-10.0%미만	【54】
	배점	54	43.2	32.4	21.6	10.8	
수익성	총자본경상이익률	9.0%이상	8.42%이상 ~ 9.0%미만	4.3%이상 ~ 8.42%미만	2.0%이상 ~ 4.3%미만	2.0%미만	【54】
	배점	54	43.2	32.4	21.6	10.8	
	순금융비용대매출액	0.4%이하	0.4%초과 ~ 1.42%이하	1.42%초과 ~ 3.42%이하	3.42%초과 ~ 4.0%이하	4.0%초과	【72】
	배점	72	57.6	43.2	28.8	14.4	
안정성	자기자본비율	45.36%이상	31.58%이상 ~ 45.36%미만	20.84%이상 ~ 31.58%미만	10.0%이상 ~ 20.84%미만	10.0%미만	【90】
	배점	90	72	54	36	18	
	총차입금의존도	10.0%이하	10.0%초과 ~ 24.73%이하	24.73%초과 ~ 45.0%이하	45.0%초과 ~ 62.0%이하	62.0%초과	【72】
	배점	72	57.6	43.2	28.8	14.4	
	EBITDA이자보상배율	10배이상	9배이상 ~ 10배미만	3.5배이상 ~ 9배미만	1.7배이상 ~ 3.5배미만	1.7배미만	【54】
	배점	54	43.2	32.4	21.6	10.8	
생산성	부가가치율	40.0%이상	33.0%이상 ~ 40.0%미만	21.0%이상 ~ 33.0%미만	10.0%이상 ~ 21.0%미만	10.0%미만	【36】
	배점	36	28.8	21.6	14.4	7.2	
효율성	운전자금회전기간	4.5월이상	3월이상 ~ 4.5월미만	0.1월이상 ~ 3월미만	-1.43월이상 ~ 0.1월미만	-1.43월미만	【18】
	배점	18	14.4	10.8	7.2	3.6	

설문조사 및 인터뷰

설문조사 영역별 조사방법

10개 영역에 대한 설문조사 및 인터뷰는 영역별로 대상자를 선정하여 실시

설문 영역	설문 대상자	인터뷰 대상자	비고
1. 전략적 근본 수준	전임직원	임원	사명/가치/비전 - 홈페이지 참고
2. 성장 프로세스 수준	기획부서, 임원	기획과장, 기획부장	현 핵심역량, 신 성장동력
3. 전략 실행력 수준	전임직원		
4. 전략적 다이내믹스 수준	기획부서	기획부	11대 경쟁세력, 포지셔닝분석, 다이내믹스분석
5. 리더십 수준	HR부서, 임원		
6. 혁신조직문화 수준	전임직원		
7. 정보화 수준	정보시스템실, 기획부서	정보시스템 실장	
8. 전략경영시스템	기획부서	기획과장, 부장	BSC- CSF 및 KPI
9. 개방형 혁신 수준	기획부서, 연구소	연구소	
10. 고객중심프로세스	기획부서, 마케팅부서		

설문조사 및 인터뷰

설문대상자 별 설문 내용

설문대상자 별 설문을 실시할 영역수와 설문내용을 정리함

설문대상자	영역 수	설문내용
임원	5	전략적 근본, 성장 프로세스, 전략 실행력, 리더십, 혁신조직문화
직원	3	전략적 근본, 전략 실행력, 혁신조직문화
기획부서	9	전략적 근본, 성장 프로세스, 전략 실행력, 전략적 다이내믹스, 혁신조직문화, 정보화 수준, 전략경영시스템, 개방형 혁신, 고객중심
HR부서	4	전략적 근본, 전략 실행력, 리더십, 혁신조직문화
정보시스템실	4	전략적 근본, 전략 실행력, 혁신조직문화, 정보화 수준
연구소	4	전략적 근본, 전략 실행력, 혁신조직문화, 개방형 혁신

Ⅱ. Company Profile

1. 기업 개요
2. 산업 동향 분석
3. 재무 분석



Ⅱ. Company Profile

1. 기업 개요

- 1) 일반현황
- 2) 비전 및 사업목표
- 3) 연구개발
- 4) 사업부문별 현황
- 5) 제품소개

2. 산업 동향 분석

3. 재무 분석



1. 기업개요

1) 일반현황

① 회사 개요



Human + MedicatiON + Solution → HUONS

인류의 건강을 위해 의학적 해결책을 제시하는 휴온스



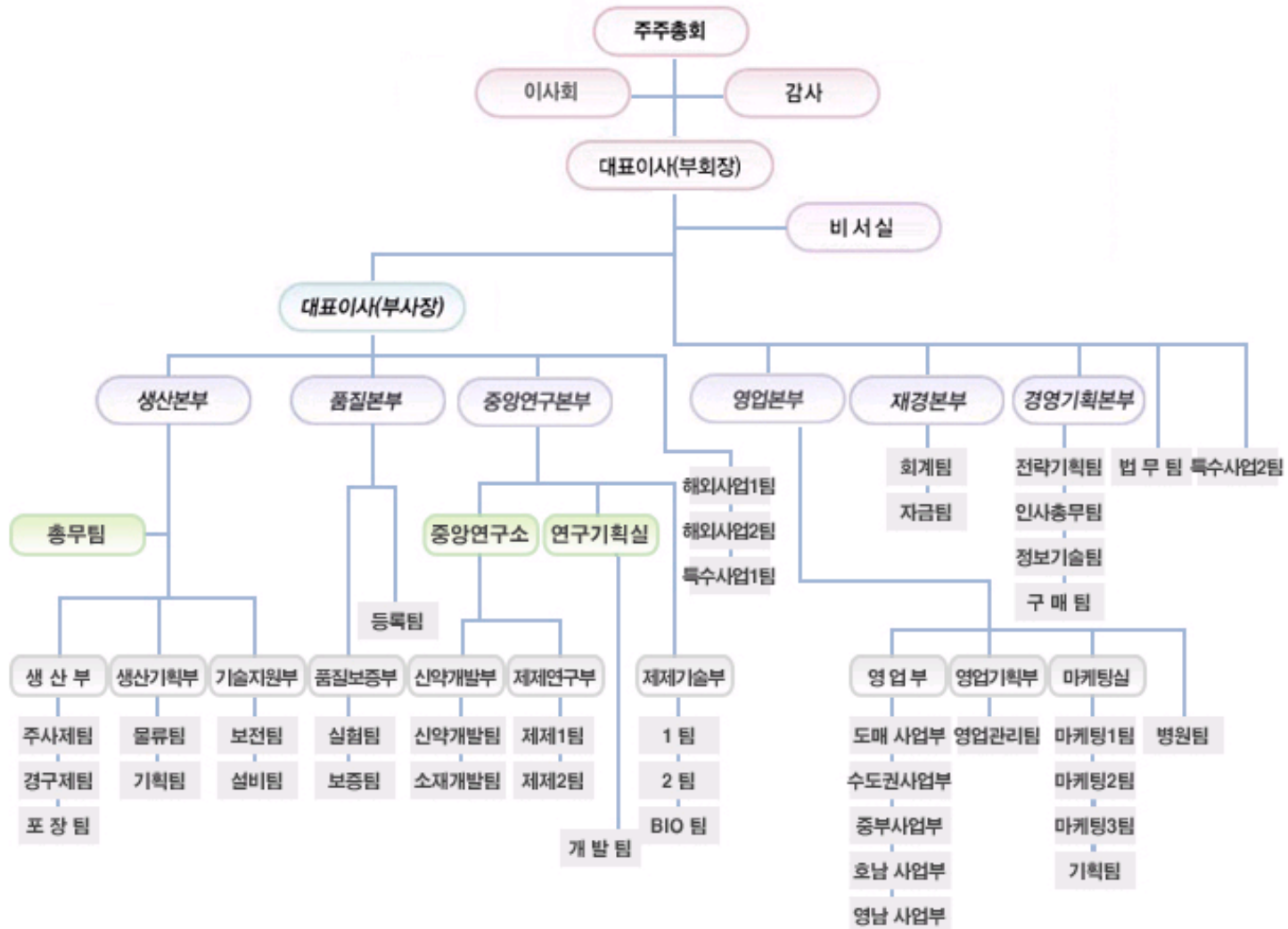
윤성태 대표이사

회 사 명		휴온스(주) Huons Co., Ltd	설 립 일 자	1965년 7월
대 표 자		윤 성 태	업 종	제약 업
사업분야		제약회사	직 원 수	372명
매출액		809억원	자 본 금	43억원
매출액		제약 제품 (소화기계 약물, 감염증 치료제, 혈액관련약물, 정신신경근계 호르몬 및 대사관련 약물 등)		
주소	본사	서울시 금천구 가산동 60-73 벽산 디지털밸리 5차 1510호		
	공장	충청북도 제천시 왕암동 957번지 제천바이오밸리 단지 휴온스(주) 제천공장		

1. 기업개요

1) 일반현황

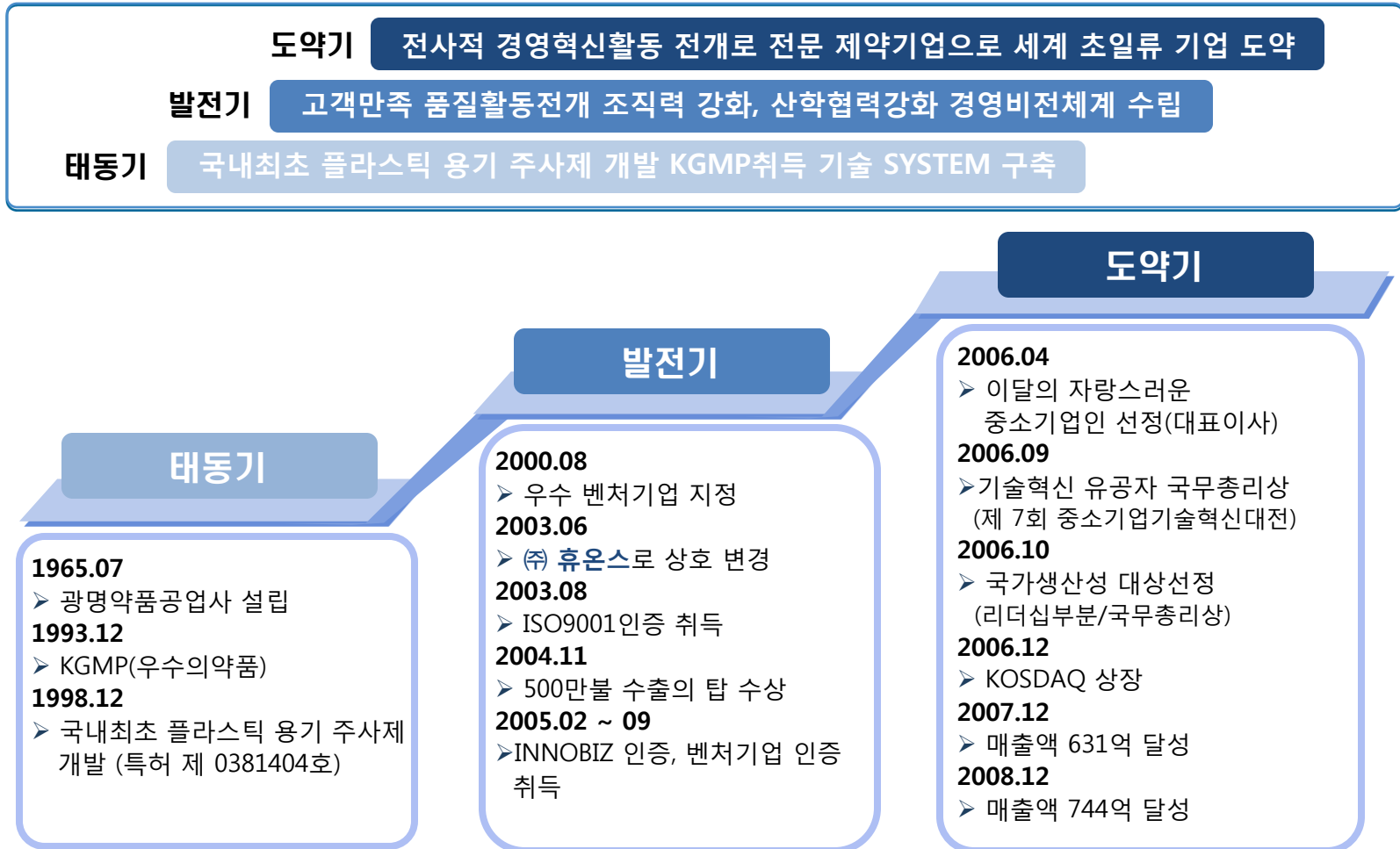
② 조직도



1. 기업개요

1) 일반현황

③ 회사 연혁



1. 기업개요

2) 비전 및 사업목표

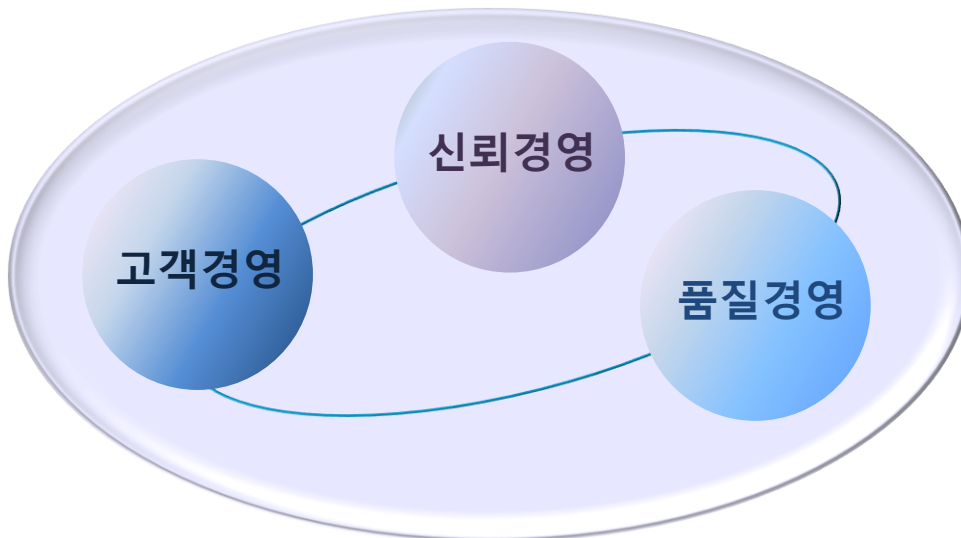
① 비전 / 경영이념

비전

인류의 건강을 위해 의학적 해결책을 제시하는 휴온스

삶의 행복은 건강으로부터 시작되는 만큼 모든 인류가 질병으로부터 고통 받지 않고 삶을 영위하여 인류의 행복을 추구할 수 있도록 의학적으로 해결책을 제시하고자 하는 기업의 사명감을 담고 있음.

경영이념



□ 고객경영

고객, 직원간 신뢰를 통한 경영이야말로 기업 으뜸임.

□ 품질경영

회사에서 생산, 판매되는 모든 제품은 최상의 품질을 유지시키고 개선시키는 경영노력만이 기업 경영덕목의 으뜸임.

□ 고객경영

100% 고객만족은 휴온스의 기본 목표이며, 이를 위해 고객중심의 경영이야말로 기업 경영덕목의 으뜸임.

1. 기업개요

3) 연구 개발

① 연구소 소개

- (주)휴온스 중앙연구본부는 1998년 5월 19일 한국산업진흥기술협회로부터 정식 기업부설연구소로 인정
- 2006년 6월에 성균관대학교 나노팜센터내에 BT연구소를 설립하여 **바이오 테크놀로지 활성화**를 한 공동연구로 **신약개발의 터전을 마련하는 등 산학협동연구를 수행**하고 있음
- 산학협력기관과 공동연구로 **일반의약품, 전문의약품 및 개량신약**을 위한 **의약품 개발**과 함께 **국책과제 및 기술 이전과제** 등을 진행하고 있음

② 연구소 구성



1. 기업개요

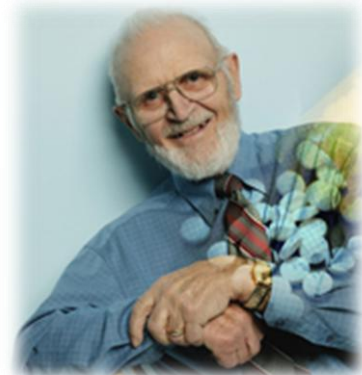
3) 연구 개발

③ 보유특허

- 보유특허는 10건, 출원특허는 9건으로 총 19건의 관련특허를 보유하고 있음
 - 플라스틱 용기 주사제 개발 관련 특허 7건
 - 조성물 및 제조방법 관련 특허 12건

④ 연구개발 실적

- 파킨슨 질환 치료제
- 폐혈증 치료제
- 항염증 치료제
- 고혈압 치료제
- 지방과다증 치료제
- 뇌졸중 치료제
- 여드름 예방 치료제
- 알콜성지방간 치료제
- 비알콜성지방간 치료제
- 욕창 치료제



1. 기업개요

4) 사업부문별 현황

① 의료기기 사업 진출

- 통증치료용 줄기세포 바이오 기기인 sPRP키트 시장 진출 예정
 - 휴온스가 보유한 국내 정형외과와 재활의학 중심의 병, 의원을 기반으로 하여 높은 성장이 예상됨
- 비만치료제 시장 입지 강화를 위해 RET방식의 고주파 장비 출시 예정
 - RET방식은 기존 CET방식과 달리 비만치료는 물론 피부 관리에도 매우 효과적인 장비로 각광받고 있음

② M&A를 통한 경쟁력 강화

- 2008년 바이알, 앰플 등 의약품 부재료 전문 생산업체인 국제유리(주) 인수
- 2010년 히알uron산 유도체를 기반으로 한 바이오의약품 생산, 개발업체 (주)휴메딕스(구 HVLS) 인수
 - Bio-material등의 의료기기사업과 바이오시밀러 생물 의약품 시장 등 바이오 산업진출에 교두보 마련

③ 다국적 제약사와의 전략적 제휴

- 2008년 세계 최대 안과전문 제약기업 알콘(Alcon, Inc.)과의 생산과 판매 및 마케팅에 관한 전략적 제휴
 - 글로벌 시장진출의 교두보를 마련함과 동시에 휴온스의 해외 인지도 상승에도 기여할 것으로 예상
- 인도 대형제약사 토렌트(Torrent)와의 MOU계약을 통해 CNS(중추신경제) 및 Cardiac(순환계) 영역 진출
 - 품목과 시장 다각화 시도를 통한 매출 신장에 노력하고 있음

1. 기업개요

4) 사업부문별 현황

④ 수탁매출과 수출의 확대

- 국내 최고 생산, 품질수준 cGMP 제조시설 (제천 신공장)을 바탕으로 타제약사의 Needs를 충족시켜 위탁 영업을 강화함

(수탁매출 확대하고 매출처를 지속적으로 발굴하고 있음)



< (주)휴온스 제천 신공장 - 2009년 설립 >

1. 기업개요

5) 제품소개

① 영업 현황

- 2003년부터 약 5년간 매년 20~30% 외형적인 성장을 이루게 된 계기
 - 기존의 **국소마취제**, **플라스틱주사제**의 안정적이고 지속적인 매출성장
 - 당시 웰빙(Well-Being) 트렌드로 인한 마케팅 효과로 **비만치료제**, **비타민 및 영양치료주사제**의 매출 성과
- ※ 2009년의 사회적 불경기와 시장경쟁의 격화, 그리고 전 제약사를 강타한 석면탈크 사태로 인한 회수조치로 다소 매출이 부진하였으나, **현재 연구개발의 투자로 인한 다품종의 제품군**을 통한 성과를 올리고 있음.

② 주요 제품 현황

- 휴온스의 매출은 다품종 소량 매출로 구성되어 있으며 크게 **전문의약품(51%)**, **일반의약품(32%)**, **국소마취제(9%)**, **플라스틱 주사제(8%)**로 나눌 수 있음



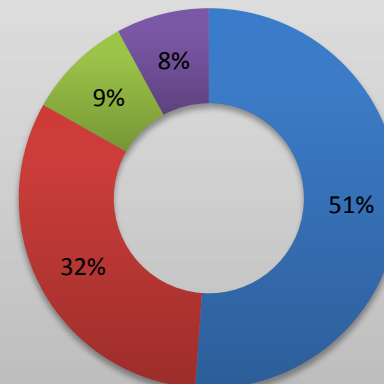
- 구 분 : **전문의약품**
- 제품명 : 뮤코라민
- 효 능 : 소화성 궤양용제



- 구 분 : **일반의약품(웰빙의약품)**
- 제품명 : 살사라진
- 효 능 : 비만 치료 보조제

품목별 매출 비중(2009)

■ 전문의약품 ■ 웰빙의약품 ■ 국소마취제 ■ 플라스틱주사제



Ⅱ. Company Profile

1. 기업 개요

2. 산업 동향 분석

1) 의약품 산업 동향

2) 의약품 산업 분석

3. 재무 분석

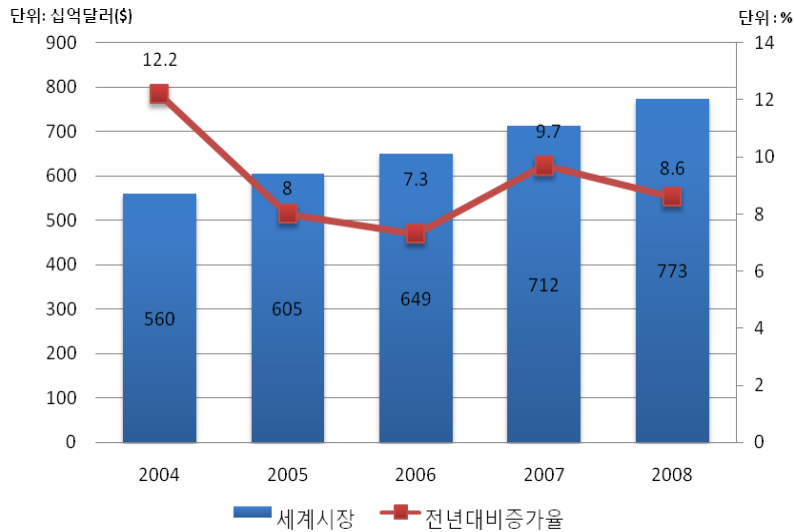


2. 산업 동향 분석

1) 의약품 산업 동향

- 전 세계 제약시장은 **매년 약 6~8%** 정도의 빠른 성장세를 보이고 있어 국내 제약산업 또한 꾸준한 성장이 예상됨
- 최근 **중국 및 중남미**를 비롯한 이머징 마켓의 제약시장 수요가 급증하고 있어 향후에도 지속적 성장을 보일 것으로 전망

■ 세계 의약품 시장 규모

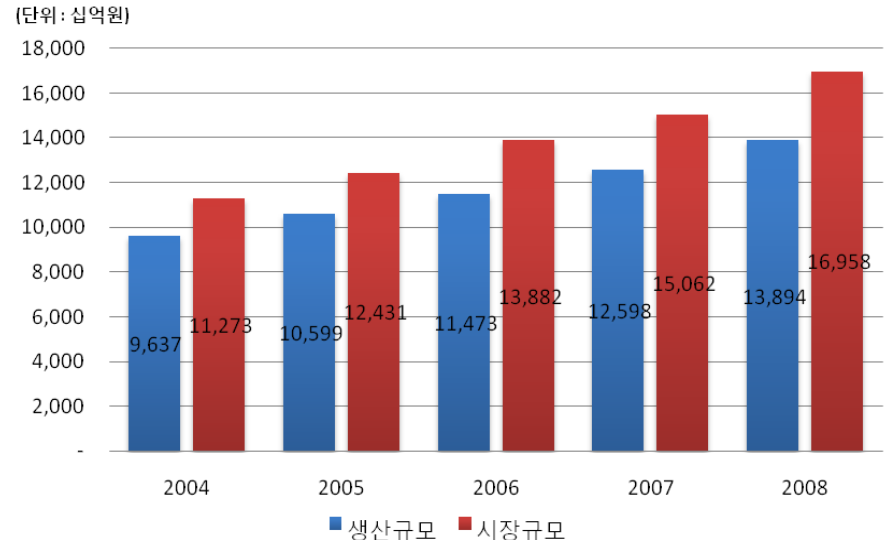


자료 : (주)휴온스 사업보고서, 2009

➤ 세계 제약시장 규모는 2008년 기준 7,731억 달러수준

- 메모리 반도체 시장(456억 달러)의 약 17배

■ 국내 의약품 시장 규모



자료 : (주)휴온스 사업보고서, 2009

➤ 국내 제약산업 시장은 2008년 기준 약 16조 원

- 국내 제약산업의 세계시장 점유율은 1.5%로 10위권

2. 산업 동향 분석

2) 의약품 산업 분석

① 의약품 산업의 개요

의약품 산업은 인간의 생명과 보건에 관련된 제품을 생산하는 정밀화학산업으로 국민 건강증진 및 건강권 확보와 직결된 산업

▪ 제품 분류

- **일반의약품(Over The Counter Drug, OTC)** : 의사의 처방에 의하지 않고 약사와 상담한 후 환자가 직접 구매할 수 있는 약품을 말함 (비타민제, 태반주사제 등)
- **전문의약품(Ethical Drug, ETC)** : 약리작용 또는 적응증으로 볼 때 의사의 전문적인 진단과 지시/감독에 따라 사용되어야 하는 의약품 (소화성 궤양용제, 호르몬제 등)

▪ 산업의 특징

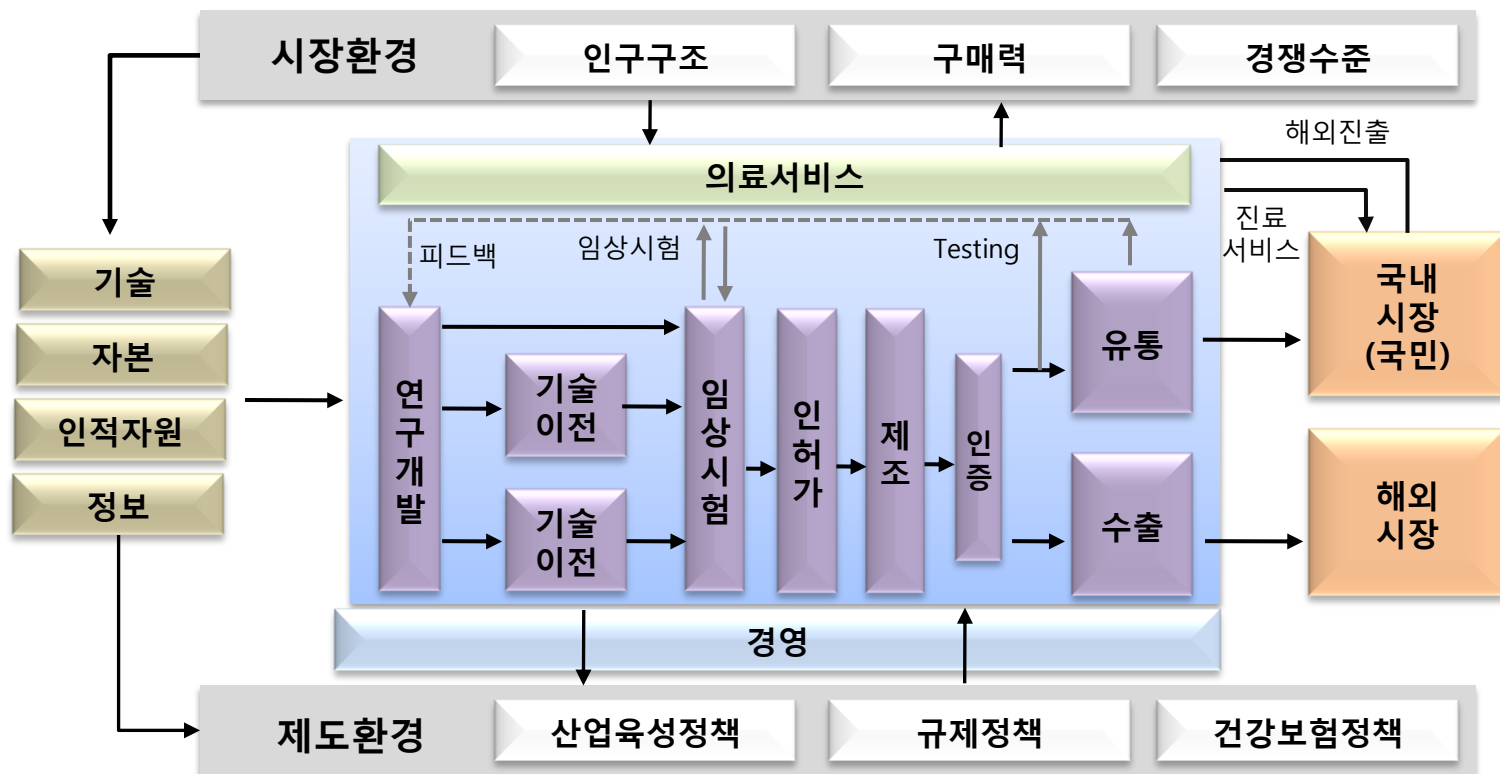
- **과학적 기반산업** : 기초과학과 연구 결과가 산업적 성과와 긴밀하게 연계
- **연구 집약적산업** : 매출액 대비 연구개발비 비중이 가장 큰 산업
- **고위험 고부가가치 산업** : 막대한 비용, 시간이 소요되고 성공율이 매우 낮음, 다만 제품화 성공시 경제적 파급효과가 큼
- **정부규제가 강한 산업** : 지적재산권보호, 신약허가, 보험약가 책정, 의약품선별등재제도(PLS) 등

2. 산업 동향 분석

2) 의약품 산업 분석

② 의약품 산업의 가치사슬

- 첨단기술 및 특허기술의 보호 장벽으로 신약 개발이 어렵고, 이로 인해 기술우위에 따른 독점력이 강함
- 신약 발견을 위한 연구가 곧 산업의 경쟁력으로 타 산업에 비해 연구개발비 비중이 높은 차별성을 보유함
- 국내 기술개발여건 미흡으로 다국적 의약품기업의 시장 집중도와 시장지배력이 매우 높음



자료 : 한국보건산업 진흥원, 의약품 산업 분석 보고서, 2008

2. 산업 동향 분석

2) 의약품 산업 분석

③ 국내 제약사 현황

국내 제약사 규모별 현황은 매출 별로 동아 제약이 1위이며, 휴온스의 경쟁사로 제품 성향별로는 한미약품, 드림파마, 규모별 경쟁사로는 동국제약, 안국약품이 있음

■ 규모별 국내 상위 제약사 현황

(단위 : 억원)

No	제약사	매출 (2009)	매출 (2008)
1	동아제약	2,010	7,023
2	녹십자	6,432	5,160
3	유한양행	6,303	5,957
4	한미약품	6,161	5,583
-	-	-	-
15	동국제약	1,232	1,051
-	-	-	-
21	안국약품	1,005	759
-	-	-	-
24	명문제약	992	774
25	휴온스	808	744
-	-	-	-

■ 제품 성향별 경쟁사

- **한미약품** : 2007년 비만치료제 시장에 염 변경 개량신약인 슬리머로 진출하여 출시 6개월 만에 134억원 달성
주요제품 : 슬리머, 리피다운 등
- **드림파마** : 미국 FDA 승인을 받은 국내 최초의 오리지널 제품인 푸링정과 판베시서방캡슐30mg, 뉴트리션을 공급
주요제품 : 비만치료의약품, 뉴트리션(건강기능식품) 등

■ 규모별 경쟁사

- **동국제약** : 세계 50여개 국가에 완제 및 원료의약품을 수출하고 있으며, 특히 EU, 일본 등 의약선진국에 활발히 진출 중
주요제품 : 인사돌, 마데카솔, 웨라민큐 등
- **안국약품** : 호흡기계, 소화기계, 순환기계 질환 영역으로 사업을 집중하고 있음
주요제품 : 클리오 시럽 외, 토비콤, 애니텐션 등

자료 : (주)휴온스 사업보고서, 2009

2. 산업 동향 분석

2) 의약품 산업 분석

④ 국내 의약품산업의 환경변화

FTA체결, 약제비 적정화 방안 시행, GMP 기준 선진화 추진, 비윤리적 영업관행 금지 등 최근의 의약품산업 내 다양한 환경변화 요인이 발생하고 있음

▪ FTA 체결

- FTA 협상은 의약품의 관세 철폐를 추진하면서 의약품에 대한 지적 재산권 보호 강화가 지속적으로 요구되고 있음

▪ 약제비 적정화 방안 시행

- 약제비 절감을 위해 의약품 보험등재제도를 Negative List 시스템에서 가격대비 효과성을 고려한 Positive List 시스템으로 전환하는 한편 기 등재 약품에 대해서도 경제성 평가를 거쳐 보험약품 등재 목록을 재정비하고 다양한 약가 인하책을 시행함

▪ cGMP(Current Good Manufacturing Practice) 기준 선진화 추진

- 약제비 적정화 방안을 위해 선별등재시스템을 도입함으로 인해 시설투자비용이 증가하며 약가 인하에 따른 수익 약화가 우려됨
- 품목-제조허가 분리를 통해 경쟁력 차별화 등 구조조정이 가속화 될 전망임

2. 산업 동향 분석

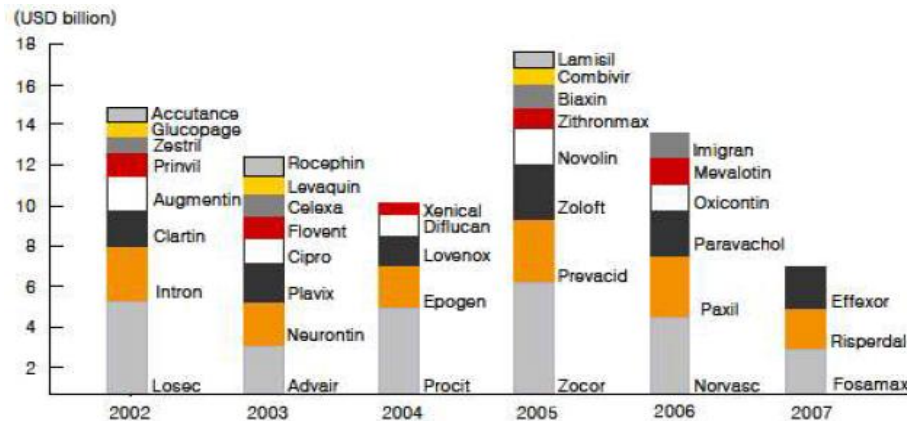
2) 의약품 산업 분석

④ 국내 의약품산업의 환경변화

▪ 특허 만료 의약품의 증가

- 블록버스터 약물들의 특허 만료는 제네릭 의약품의 증가에 의한 경쟁심화를 의미, 지난 6년 동안 연 매출 10억 달러 이상되는 30여개의 제품에 대한 특허가 만료됨
- 전체 매출규모로 환산할 경우 약 660억 달러 규모, 국내 진입한 다국적 제약사의 점유율이 30%까지 감소

<특허만료 합성신약>



자료 : 한국보건산업진흥원

▪ 리베이트 쌍벌제

- 의약품 구매 과정에서 리베이트를 받는 의사와 약사를 처벌하는 쌍벌제로 의료비 절감과 소비자의 권익을 위해 2010년 도입된 제도
- 의사들의 제약사 영업 사원 기피 영향으로 인한 제약사 매출에 영향을 줄 것으로 예상됨

Ⅱ. Company Profile

1. 기업 개요

2. 산업 동향 분석

3. 재무 분석

1) 재무제표 분석

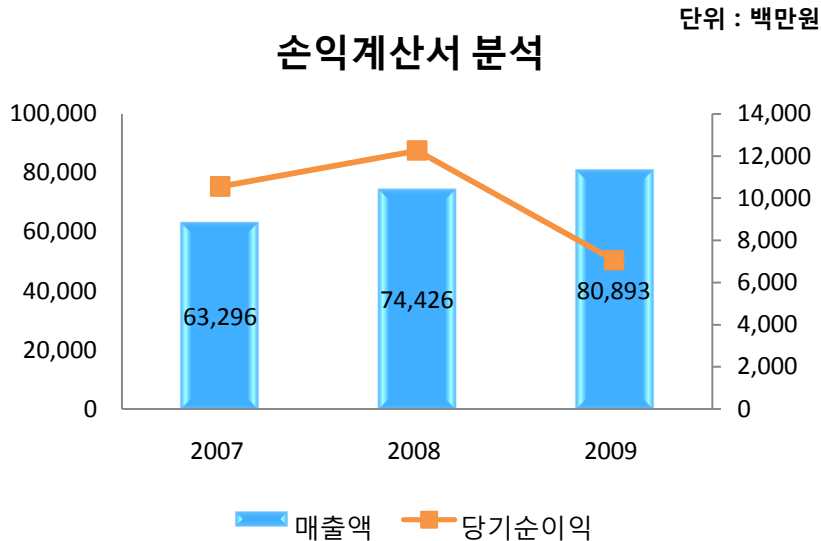
2) 재무비율 분석

3) 투자정보 분석



3. 재무 분석

1) 재무제표 분석

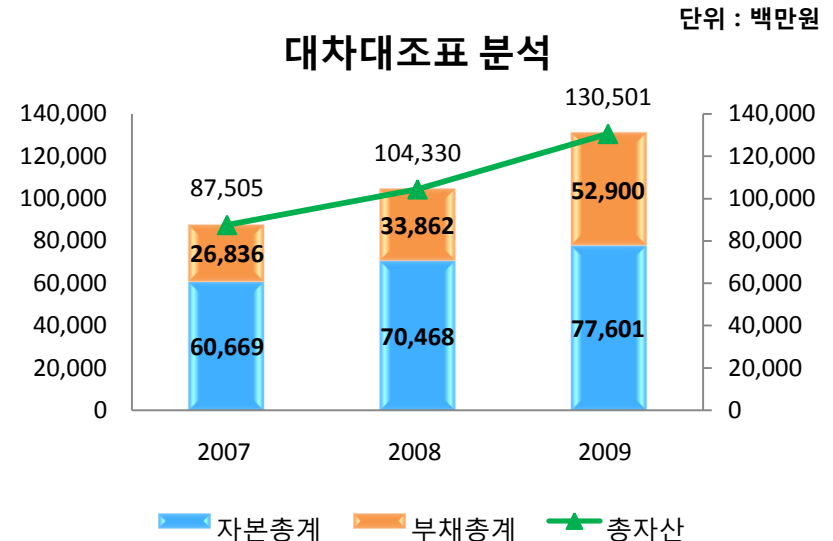


□ 2009년 매출액 80억 돌파

- 매출액은 전년대비 8.7% 성장, 당기순이익 42% 감소

□ 2009년 당기순이익의 하락

- 2009년 들어 계속된 불경기와 시장 경쟁의 격화로 비만치료제 등 웰빙의약품의 매출의 부진
- 석면탈크 사태로 인한 물품 회수조치
- 제천공장 가동으로 인한 고정비 증가와 금융비용 손실



□ 총자산의 지속적인 성장

- 자산총액은 2008년 대비 25.1% 증가
(2009년 11월에 완공한 제천공장의 건물과 기기 등)

□ 부채비율의 지속적인 증가 추세

- 부채총액은 2008년 대비 56.2% 증가
(제천 신공장 건설에 따른 "장기차입금"의 증가)

3. 재무 분석

2) 재무비율 분석

- 안정성은 자본비율은 양호하나 제천공장 신축에 따른 부채 증가로 다소 하락한 상태임
- 수익성은 당기순이익의 하락으로 다소 하락한 상태임
- 성장성은 2003년 이후 매년 2~30%의 성장율을 보이다가 2009년에 다소 하락한 상태임
- 효율성은 양호한 상태로 차입금을 지불할 능력이 우수함

기준 : 2009년

영역	평가요인	측정치	평가등급
안정성	자기자본비율	59.5%	A
	총차입금의존도	68.2%	E
	이자보상배율	5.0	D
수익성	총자본경상이익율	7.0%	C
성장성	매출액증가율	8.7%	C
효율성	운전자금회전기간	4.1	B

[휴온스(주) 영역별 평가 등급]

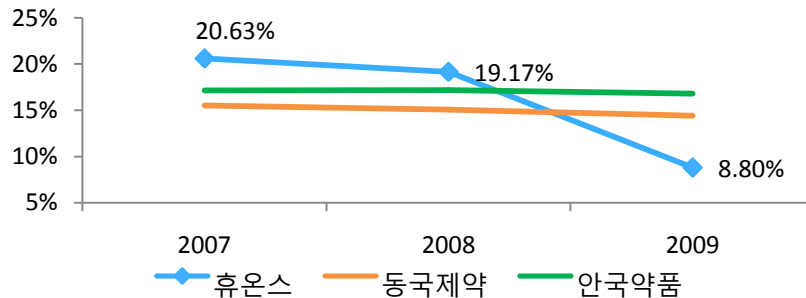
3. 재무 분석

3) 투자정보 분석

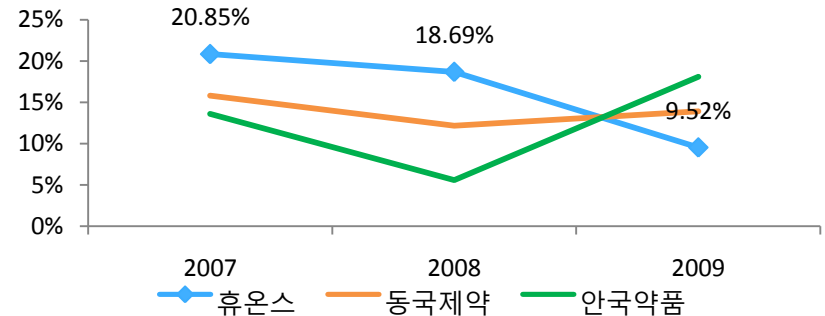
수익성

- 영업이익률은 2007년 20%에서 2009년 8%, ROE는 2007년 20%에서 2009년 9%로 하락함

영업이익률



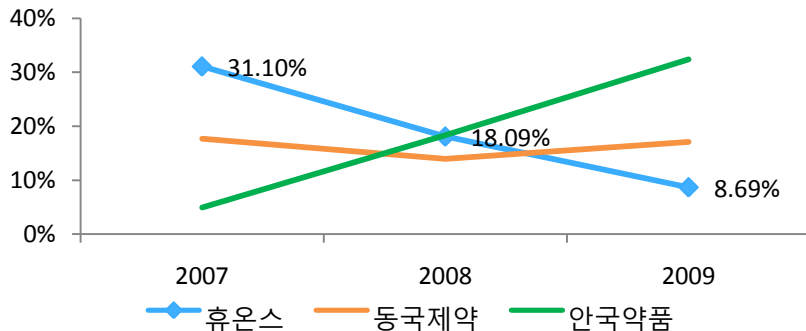
ROE



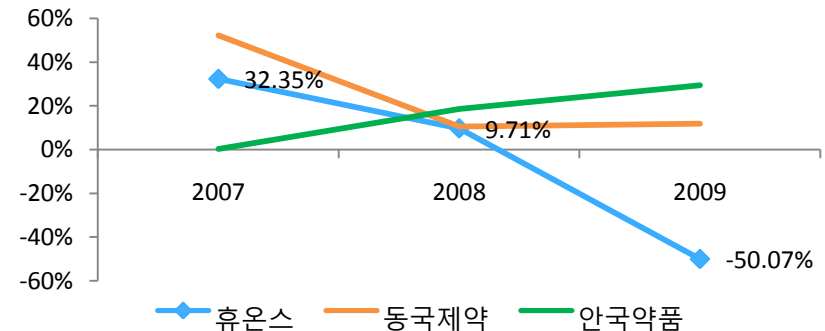
성장성

- 매출증가율 2007년 31%에서 2009년 8%, 영업이익 증가율은 2007년 32%에서 2009년 -50%

매출액증가율



영업이익증가율



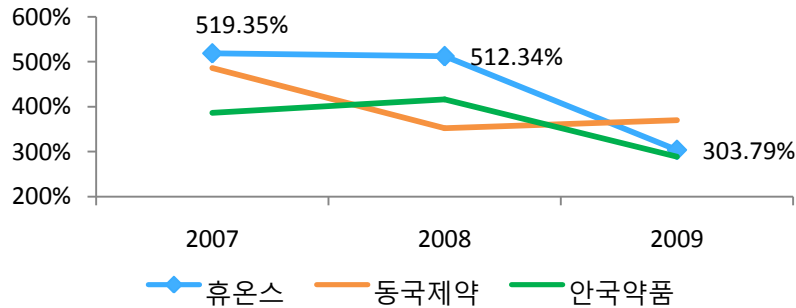
3. 재무 분석

3) 투자정보 분석

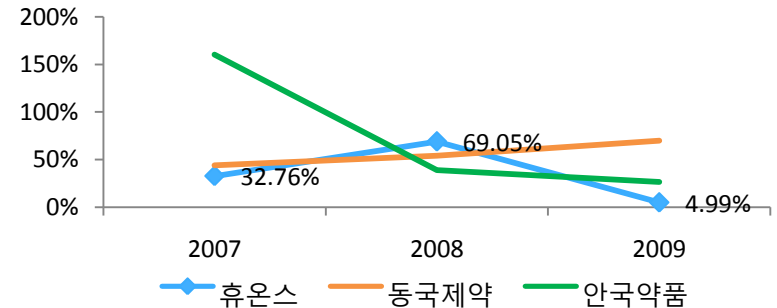
안정성

- 유동비율은 2007년 519%에서 2009년 303%, 이자보상배율은 2007년 32%에서 2008년 69%로 2배 가량 상승하다 2009년 4%로 하락함

유동비율



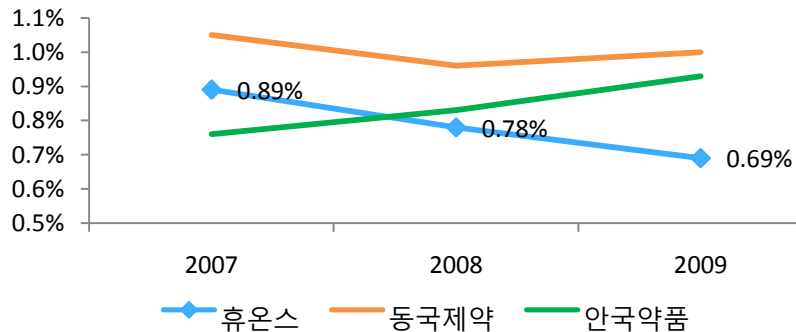
이자보상배율



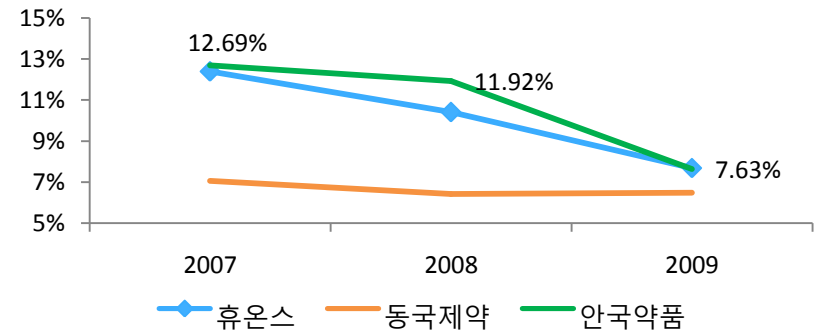
활동성

- 총자산회전률과 재고자산회전율도 2007년 이후로 점진적으로 하락하는 추세를 보임

총자산회전율



재고자산회전율



III. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

1. Strategy 수준 진단 결과
2. Leadership 수준 진단 결과
3. Innovation 수준 진단 결과
4. Growth Process 수준 진단 결과
5. SLIG System 수준 진단 결과
6. 지속성장 수준 진단 결과



지속성장 수준 진단 평가방법

Harvard Business Review를 분석하여 글로벌 기업의 혁신과 성장사례에서 10개 성공요인을 도출하고, 10개 성공요인을 바탕으로 Strategy, Leadership, Innovation, Growth process, SLIG System의 5가지 영역별 분석을 실시함

구 분	내 용
진단 방법	설문조사 (리커트 5점 척도의 문항으로 구성)
설문분석 대상	휴온스 임원, 사원
설문분석 인원	항목별로 임원, 사원
점수분포	3.5점 이상 : 양호 2.5~3.5점 : 보통 2.5점 이하 : 미흡

III. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

1. Strategy 수준 진단 결과

- 1) Strategy 수준 진단 Overview
- 2) Strategy 수준 진단
- 3) Strategy 수준 세부항목별 진단
- 4) Strategy 수준 진단 - 주관식 답안 결과
- 5) Strategy 수준 진단 결과(세부항목)
- 6) Strategy 수준 진단 및 제안

2. Leadership 수준 진단 결과

3. Innovation 수준 진단 결과

4. Growth Process 수준 진단 결과

5. SLIG System 수준 진단 결과

6. 지속성장 수준 진단 결과



1. Strategy 수준 진단 결과

1) Strategy 수준 진단 Overview

전략 수준의 진단의미는 기업의 목표체계의 명확성과 사내 공유 정도를 판단하기 위함이며, 전략적 근본을 달성하기 위해 변화하는 시장상황에서 경쟁세력의 경쟁방식에 대응하여 적합한 경쟁방식을 취하는지를 평가하고, 기업이 수립한 전략을 얼마만큼 훌륭히 수행할 수 있는지를 평가하기 위함

전략적 근본

기업의 목표체계에서 상위 세 가지에 해당하는 미션, 가치, 비전을 의미하며, 이는 기업의 뿌리에 해당함

전략적 다이내믹스

당사와 경쟁세력 간의 경쟁방식에 따라 달라지는 시장상황을 의미함

전략 실행력

기업이 수립한 전략을 훌륭히 수행할 수 있는 능력을 의미함

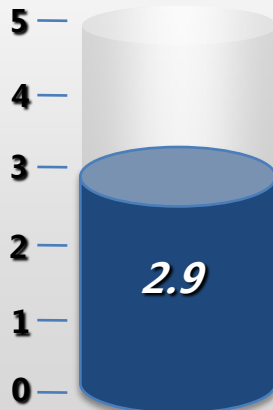
1. Strategy 수준 진단 결과

2) Strategy 수준 진단

- 전략수준 진단 의미는 전략적 근본(사명, 가치, 비전)인식과 경쟁세력분석을 통한 시장 상황 확인 여부, 그리고 전략을 실행하는 능력을 진단하기 위함

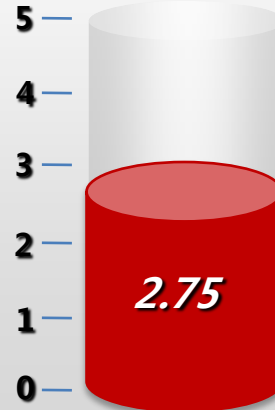
전략적 근본

사명, 가치, 비전을
의미하는 기업의 뿌리



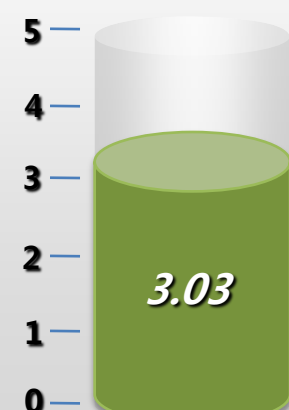
전략적 다이내믹스

시장환경에 따라
변화하는 경쟁방식



전략 실행력

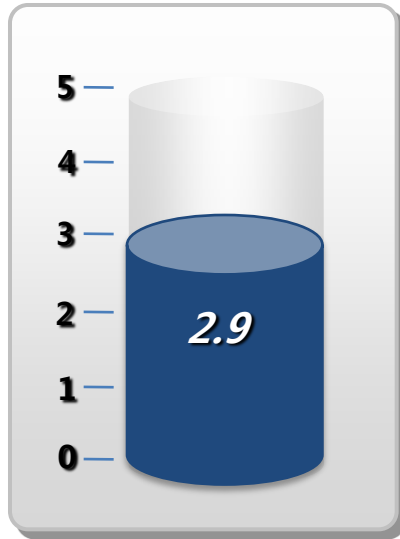
전략을 훌륭히 수행
할 수 있는 능력



[휴온스(주) 전략수준 설문분석 결과]

1. Strategy 수준 진단 결과

3) Strategy 수준 세부항목별 진단 - Strategic Fundamental



[전략적 근본 종합평가 점수]

Mission

3.45

- 사명문의 존재와 공감, 수직적 공유 노력도
- 해당항목 : 1, 2, 3

Value

1.99

- 가치문의 존재와 공감, 수직적 공유 노력도
- 해당항목 : 4, 5, 6

Vision

3.25

- 비전문의 존재와 공감, 수직적 공유 노력도
- 해당항목 : 7, 8, 9

※ 종합평가 점수 = 3개 범주 평균점수

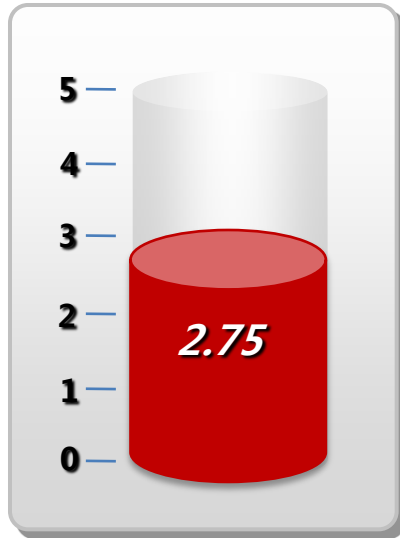
[전략적 근본 범주화 점수]

전략적 근본 설문분석

- (주)휴온스의 전략적 근본은 3.45점으로 나타남
- 전략적 근본 설문문항을 3가지 범주(사명, 가치, 비전)으로 구분하여 나타냄
- 전략적 근본 중 가치문에 대한 구성원들의 인지가 낮은 것으로 판단됨
- 전략적 근본에 대한 전사적인 공유 방안이 필요하다고 판단됨

1. Strategy 수준 진단 결과

3) Strategy 수준 세부항목별 진단 - Strategic Dynamics



[전략적 다이내믹스 종합평가 점수]

전략적 인식

- 전략적 인식여부

3.75

- 해당항목 : 1, 2, 3

전략적 상황 인식

- 전략적 상황인식

3.5

- 해당항목 : 4, 5

전략적 다이내믹스 인식

- 전략적 다이내믹스 인식

1.0

- 해당항목 : 6, 7

[전략적 다이내믹스 범주화 점수]

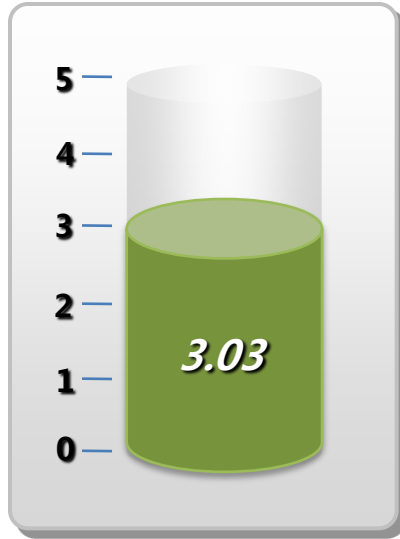
※ 종합평가 점수 = 3개 범주 평균점수

전략적 다이내믹스 설문분석

- 휴온스(주)의 전략적 다이내믹스는 2.75점으로 나타남
- 전략적 다이내믹스 설문문항을 3가지 범주(전략적 인식여부, 상황인식, 다이내믹스 인식)으로 구분하여 나타냄
- 전략적 다이내믹스 중 다이내믹스에 대한 구성원들의 인지가 덜 된 것으로 판단됨
- 경쟁자들의 시시각각 변화하는 상황을 예민하게 분석하는 것이 필요함

1. Strategy 수준 진단 결과

3) Strategy 수준 세부항목별 진단 - Strategy Execution



[전략실행력 종합평가 점수]

의사결정권 명확화

- 의사결정권 명확화

3.36

- 해당항목 : 1, 3, 7, 11, 12번

정보흐름

- 정보흐름

2.89

- 해당항목 : 2, 4, 5, 6, 8번

동기부여

- 동기부여

2.96

- 해당항목 : 9, 10, 16, 17번

조직구조

- 올바른 조직구조

2.93

- 해당항목 : 13, 14, 15번

[전략실행력 범주화 점수]

※ 종합평가 점수 = 4개 범주 평균점수

전략 실행력 설문분석

- 휴온스(주)의 전략 실행력은 3.03점으로 나타남
- 전략 실행력 설문문항을 4가지 범주(의사결정권 명확화, 정보흐름, 동기부여, 올바른 조직구조)으로 구분하여 나타냄
- 전략 실행력 중 정보흐름과 조직구조는 상대적으로 낮게 판단됨
- 구성원들의 정보흐름과 보다 유연한 조직구조를 위한 방안이 필요하다고 판단됨

1. Strategy 수준 진단 결과

4) Strategy 수준 진단 – 주관식 답안 결과

- 주관식 결과 CEO와 사원/대리의 비전체계도가 차이를 보이고 있으며, 차후 이에 대한 균형을 맞출 필요가 있음

CEO의 비전체계도

<비전>

2018년 매출 1조원 달성을 통한 동북아 제약시장 허브로의 성장

<가치>

신뢰, 인재, 정도, 창조, 도전

<미션>

인류 건강을 위해 의학적 해결책을 제시하는 휴온스

사원/대리의 답안

<비전>

직원간의 신뢰를 유지하는 회사, 품질을 보증하는 회사, 고객을 최우선으로 하는 회사

<가치>

이윤추구 및 정직한 경영(제조)

<미션>

인간의 생명을 존중하는 기업

[휴온스(주) 전략적 근본 주관식 문항 분석 결과]

1. Strategy 수준 진단 결과

5) Strategy 수준 진단 결과 : 세부설문항목을 중심으로



- 전략적 근본 분석은 평균 2.9로 보통 수준이며 상대적으로 사명문의 설정 및 공유가 잘되어 있음
- 전략적 다이내믹스 분석은 평균 2.75로 보통 수준이며 시장환경 분석과 자사상황 파악 능력이 상대적으로 높음
- 전략적 실행력 분석은 평균 3.03로 보통 수준이며 의사결정권 명확화가 상대적으로 높음

1. Strategy 수준 진단 결과

6) Strategy 수준 진단 및 제안

전략 수준 진단

- 비전과 가치를 인식하고 있으며 공유가 잘되어 있으나, 미션과 비전의 명확한 구분이 되어있지 않음
- 자사에 영향을 주는 시장세력과 환경세력 분석에 대한 분석이 잘되어 있음
- 의사결정권이 명확한 조직구조를 가지고 있으나 동기부여나 정보의 공유 등이 상대적으로 낮게 나타남



전략 수준 진단 제안

- 커뮤니케이션 체계 구축
 - 직원들은 전략적 근본의 개념을 이해하는데 있어 임원과 차이를 보임
 - 전략의 수립과 실행을 할 수 있는 유연한 조직구조가 동시에 구축
- 전략실행력을 향상하기 위한 동기부여 수준을 높일 필요가 있음
(ex. 현재의 인센티브 및 보상체계 재고)
- 전략 수립 및 관리에 대해서 체계적, 주기적인 관리가 필요함

IV. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

1. Strategy 수준 진단 결과
2. Leadership 수준 진단 결과
 - 1) Leadership 수준 진단 Overview
 - 2) Leadership 수준 진단
 - 3) Leadership 수준 세부항목별 진단
 - 4) Leadership 수준 진단 – 주관식 답안 결과
 - 5) Leadership 수준 진단 결과(세부항목)
 - 6) Leadership 수준 진단 결론 및 제안
3. Innovation 수준 진단 결과
4. Growth Process 수준 진단 결과
5. SLIG시스템 수준 진단 결과
6. 지속성장 수준 진단 결과



2. Leadership 수준 진단 결과

1) Leadership 수준 진단 Overview

리더십 수준의 진단의미는 리더가 공통적으로 갖춰야 할 기본기(리더십 코드)를 살펴보고, 리더들이 가진 독특한 역량(리더십 브랜드)을 진단하기 위함. 높은 수준의 리더십 코드와 브랜드는 고객 신뢰 및 업계에서의 이미지에 큰 영향을 미치며, 또한 기업의 미래 가치를 결정하고 더 나아가 기업의 운명을 좌우할 정도의 역할을 함

Leadership Code

모든 리더들이 갖춰야 할 리더십의 기본기를 의미함

- ① 능숙한 전략 실행능력
- ② 조직적 시스템을 구축하고 변화를 유도
- ③ 동기부여, 의사소통 등을 통한 직원 능력 관리
- ④ 미래 리더들을 육성할 수 있는 방법론 개발
- ⑤ 윤리적이며 신뢰할 수 있는 개인적 역량

Leadership Brand

리더십 브랜드란, 어떤 기업의 리더들이 가지고 있는 대표적인 특성이나 명성을 의미함

경영진이 보유하고 있는 다른 리더들과 차별되는 고유한 능력과 리더십 스타일, 지명도, 시장가치를 종합한 개념

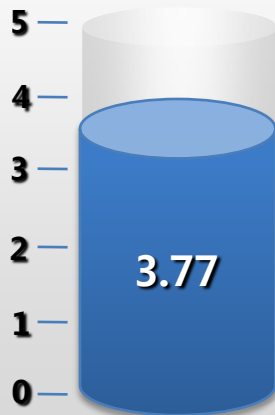
2. Leadership 수준 진단 결과

2) Leadership 수준 진단

- 리더가 공통적으로 갖춰야 할 기본기(리더십 코드)를 살펴보고, 리더들이 가진 독특한 역량(리더십 브랜드)을 진단함

리더십 코드

리더들이 갖춰야 할 리더십의 기본기



리더십 브랜드

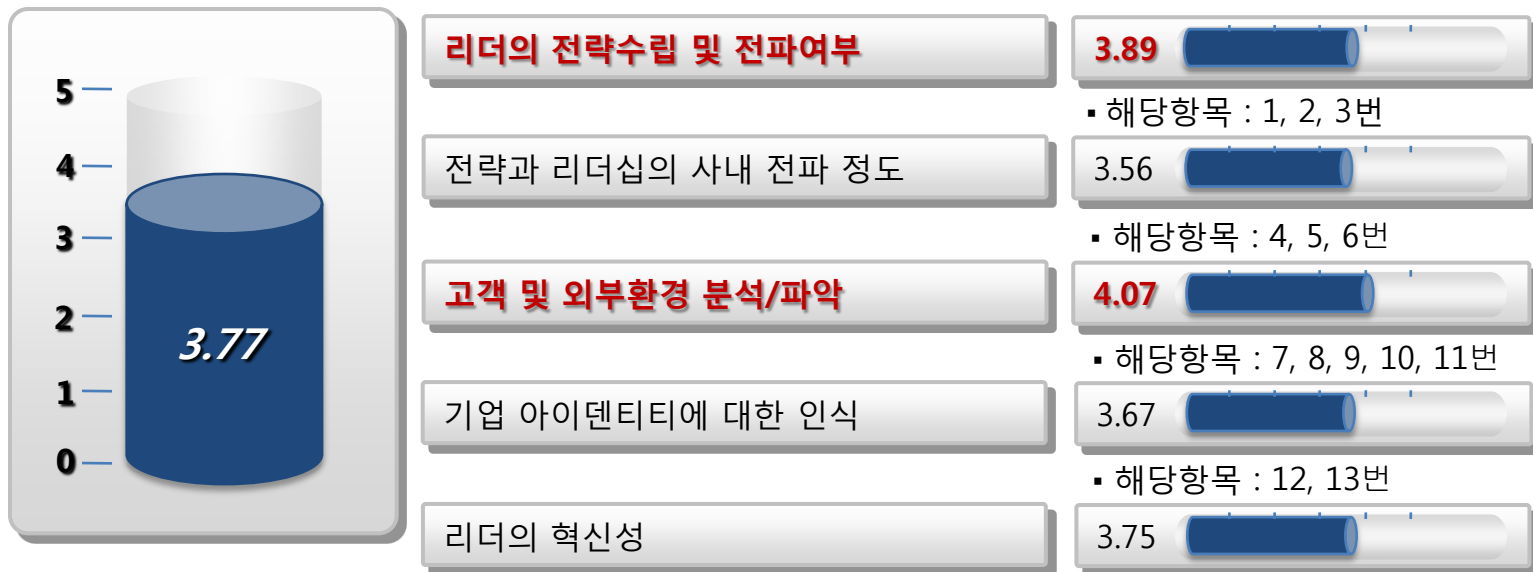
어떤 기업의 리더들이 가지고 있는 대표적인 특성이나 명성



[휴온스(주) 리더십 수준 설문분석 결과]

2. Leadership 수준 진단 결과

3) Strategy 수준 세부항목별 진단 - Leadership Code



[리더십 코드 종합평가 점수]

[리더십 코드 범주화 점수] ▪ 해당항목 : 14, 15, 16, 17번

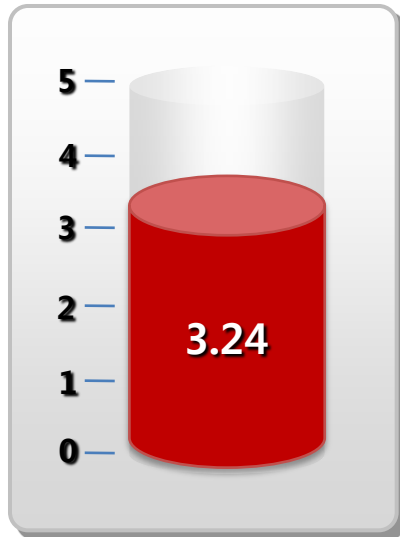
※ 종합평가 점수 = 5개 범주 평균점수

리더십 코드 설문분석

- 휴온스(주) 리더십 코드는 3.77점으로 나타남
- 리더십 코드는 설문 문항을 5가지 범주(리더의 전략수립 및 전파여부, 전략과 리더십의 사내 전파 정도, 고객 및 외부환경 분석/파악, 기업 아이덴티티에 대한 인식, 리더의 혁신성)로 구분하여 나타냄
- 고객 및 외부환경을 정확히 파악하고 있고 리더의 전략 수립 및 전파여부도 뛰어나나 전략과 리더십의 사내 전파 정도가 다소 미흡함.

2. Leadership 수준 진단 결과

3) Strategy 수준 세부항목별 진단 - Leadership Brand



[리더십 브랜드 종합평가 점수]

리더십 브랜드의 명확성

3.67

▪ 해당항목 : 18, 19, 20번

리더십 브랜드 개발의 체계성

3.00

▪ 해당항목 : 21, 22번

외부관점에서 리더십 브랜드 평가

3.07

▪ 해당항목 : 23, 24, 25, 26, 27번

[리더십 브랜드 범주화 점수]

※ 종합평가 점수 = 3개 범주 평균점수

리더십 브랜드 설문분석

- 휴온스(주)의 리더십 브랜드는 3.24점으로 나타남
- 리더십 브랜드 설문문항을 3가지 범주(리더십 브랜드의 명확성, 리더십 브랜드 개발의 체계성, 외부관점에서 리더십 브랜드 평가)로 구분하여 나타냄
- 브랜드에 대한 명확성이 높아 내부에서 자사의 브랜드를 정확히 인지하고 있으나 외부관점에서는 미흡함

2. Leadership 수준 진단 결과

4) Leadership 수준 진단 – 주관식 답안 결과

- 리더십 브랜드의 주관식 답안 결과 리더십 브랜드에 대한 이해가 부족한 것으로 나타났으며 미션과 혼동하는 설문 결과가 도출됨

“인류건강을 위해 의학적 해결책을 제시하는 휴온스”

[리더십 브랜드 설문 응답 결과]

2. Leadership 수준 진단 결과

5) Leadership 수준 진단 : 세부 설문항목을 중심으로



- 리더십 코드는 **평균 3.79로서 높은 수준**이며 고객 및 외부환경 분석/파악이 매우 높게 나타났으며, 이는 자사의 경쟁사 분석 및 변화하는 상황에 대한 인식 능력이 뛰어난 것을 나타냄
- 리더십 브랜드는 **평균 3.24로서 보통 수준**이며 리더십 브랜드의 명확성이 높게 나타났으며, 이는 고객 및 이해관계자들이 원하는 리더십 브랜드를 정확히 표현하고 있는 것을 뜻함

2. Leadership 수준 진단 결과

6) Leadership 수준 진단 결론 및 제안

리더십 수준 진단

- 고객 및 외부환경 분석/파악 능력이 높은 수준으로 나타남
- 기업의 전략 수립 및 전파여부가 높은 것으로 나타남
- 리더십 브랜드의 명확성 수준은 높으나 리더십 브랜드 개발의 체계성 및 외부관점에서 리더십 브랜드 평가는 낮은 수준으로 나타남



리더십 수준 진단 제안

- 리더십을 가진 임원진들과 사원간의 공유가 필요함
 - 의사결정을 위한 소통체계 구축
 - 의견 제안과 피드백이 이루어질 수 있는 체계 마련
- CEO의 리더십 역량이 브랜드화 될 수 있는 체계가 구축될 필요가 있음

IV. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

1. Strategy 수준 진단 결과
2. Leadership 수준 진단 결과
- 3. Innovation 수준 진단 결과**
 - 1) Innovation 수준 진단 Overview
 - 2) Innovation 수준 진단
 - 3) Innovation 수준 세부 항목별 진단
 - 4) Innovation 수준 진단 – 주관식 답안 결과
 - 5) Innovation 수준 진단 결과(세부항목)
 - 6) Innovation 수준 진단 결론 및 제안
4. Growth Process 수준 진단 결과
5. SLIG시스템 수준 진단 결과
6. 지속성장 수준 진단 결과



3. Innovation 수준 진단 결과

1) Innovation 수준 진단 Overview

혁신 수준의 진단의미는 기업 목표체계의 명확성이 모든 구성원들에게 보다 효율적으로 전달되고, 공유가 되는지를 평가하기 위함이며, 이를 바탕으로 기업 내부의 혁신을 촉진하고 더 큰 시장을 창출하기 위해 외부의 지식이나 기술을 받아들이거나 내부의 지식을 유출하는 의도적 행동의 정도를 평가하기 위함

혁신조직문화

혁신조직문화란, 기업 내 혁신적이고 개방적인 분위기가 형성되어 기업의 목표체계가 보다 성공적으로 수행되도록 지원하는 조직 문화를 의미함

개방형 혁신

개방형 혁신이란, 기업 R&D의 새로운 패러다임으로서, 전통적 기업의 경계를 없애고 지적자산, 사람 등이 조직 내·외부로 자유롭게 활동하는 것을 의미함

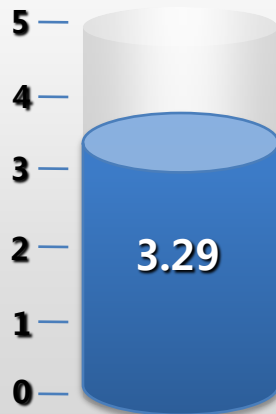
3. Innovation 수준 진단 결과

2) Innovation 수준 진단

- 기업의 지속 성장에 필수 요건인 혁신을 진단하기 위해 조직 문화와 개방형 혁신 수준을 진단하기 위함

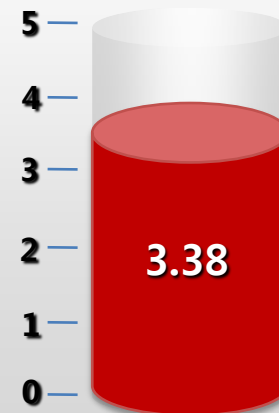
혁신조직문화

혁신적이고 개방적인 분위기의
조직문화



개방형 혁신

전통적 기업의 경계를 없애고 조직
내·외부로 자유롭게 활동하는 것



[㈜휴온스 혁신 수준 설문분석 결과]

3. Innovation 수준 진단 결과

3) Innovation 수준 진단 및 세부항목 진단 - Innovative Organization

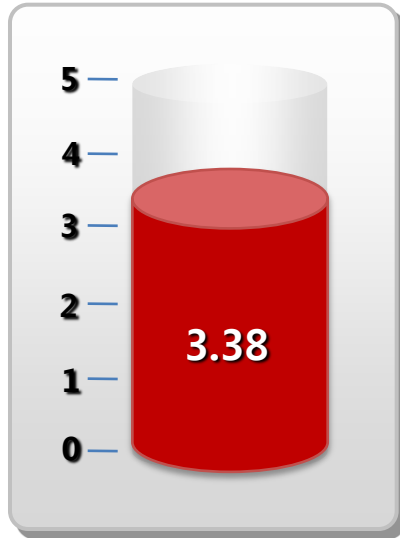


혁신 조직문화 설문분석

- 휴온스(주) 혁신조직문화의 최종 평가 점수는 3.29 점으로 나타남
- 주관식 문항 분석결과 대부분 구성원들이 수직적 조직문화 및 의사소통의 부재를 문제로 판단
- 가장 미흡한 분야는 조직문화의 혁신성으로 분석 되었으며 이는 임원들간에서 수직적으로 의사소통이 전달됨으로 인한 결과라고 판단됨

3. Innovation 수준 진단 결과

3) Innovation 수준 진단 및 세부항목 진단 -Open Innovation



[개방형혁신 종합평가 점수]

개방형 혁신 기본 수행 여부

3.42

▪ 해당항목 : 1, 2, 3, 4번

외부지향형 개방형 혁신 수행여부

3.33

▪ 해당항목 : 5, 6, 7, 8, 9번

[개방형혁신 범주화 점수]

※ 종합평가 점수 = 2개 범주 평균점수

개방형 혁신 설문분석

- 휴온스 (주) 개방형혁신의 최종 평가 점수는 3.38점으로 나타남
- 휴온스(주)의 인터뷰 결과 산학연 연구나 연구소 등에서 꾸준한 결실을 맺기 위하여 어려운 가운데에서도 자금을 투여하고 있음
- 연구개발 및 특허 부분에서는 폐쇄적인 성향이 나타나며, 신기술만 계속 개발하는 것이 아니라 여태껏 개발한 제품들을 새로이 튜닝하는 것도 중요하다고 판단됨

3. Innovation 수준 진단 결과

4) Innovation 수준 진단 – 주관식 설문 결과

- 혁신조직문화 설문 중 주관식 문항 결과는 다음과 같음(11명 응답)

긍정적 답변

- a. 패기가 넘치는 조직
- b. 도전적인 기업 문화
- c. 애사심이 강함
- d. 개성 있는 구성원
- e. 조직의 세분화가 잘되어 있음

부정적 답변

- a. 영업, 생산에 치중하므로,
관리를 경시하는 경향
- b. CEO와 임직원간의 가치충돌
- c. 부서별 커뮤니케이션 부족
- d. 공동체의식이 부족

[㈜휴온스 혁신조직문화 주관식 문항 분석 결과]

3. Innovation 수준 진단 결과

5) Innovation 수준 진단 : 세부 설문항목을 중심으로



- 혁신 조직문화 평균은 3.29로서 보통 수준이며, 상대적으로 조직의 정보 공유 여부가 높게 나타났음
- 개방형 혁신 평균은 3.38로서 보통 수준이며, 개방형 혁신 기본 수행 여부가 상대적으로 높게 나타났으며, 이는 개방형 혁신을 위한 기업의 준비 상태 정도가 양호함을 뜻함

3. Innovation 수준 진단 결과

6) Innovation 진단 결론 및 제안

혁신 수준 진단

- 기업과 기업 내외간의 정보의 공유, 정보의 수집, 구성원들끼리의 원활한 정보 공유를 나타내는 조직 정보 공유 수준이 높게 나타남
- 조직문화 내 혁신적 변화의 정도와 체계적/지속적 혁신 관리 방안의 존재유무를 나타내는 조직문화의 혁신성은 상대적으로 낮은 수준을 보임
- 외부의 지식을 받아들이거나 내부의 지식을 창출하는 활동이 얼마나 체계적으로 구성되어있는지 나타내는 지적 자산의 외부 개방에 대한 수준이 보통 수준임



혁신 수준 진단 제안

- 내부적으로 혁신적인 조직문화를 만들 수 있는 체계가 구축되어야 함
(ex. 혁신추진 TF, 조직 진단 및 개선, 혁신의 필요성에 대한 사전 조사)
- 핵심인재 창출과 유지를 위한 방안이 모색되어야 함
 - 교육 프로그램 활성화
 - 임원과 사원간의 정보공유 및 소통

IV. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

1. Strategy 수준 진단 결과
2. Leadership 수준 진단 결과
3. Innovation 수준 진단 결과
- 4. Growth Process 수준 진단 결과**
 - 1) Growth Process 수준 진단 Overview
 - 2) Growth Process 수준 진단
 - 3) Growth Process 수준 세부 항목별 진단
 - 4) Growth Process 수준 진단 – 인터뷰 결과
 - 5) Growth Process 수준 진단 결론 및 제안
5. SLIG시스템 수준 진단 결과
6. 지속성장 수준 진단 결과



4. Growth Process 수준 진단

1) Growth Process 수준 진단 Overview

성장 수준의 진단의미는 기업의 현재 주로 판매수익을 차지하고 있는 핵심역량 활용 정도를 평가하기 위함이며, 이러한 현 핵심역량을 바탕으로 핵심역량과 관련된 신 사업 또는 M&A 등을 통해 현 핵심역량과 다른 신 사업 진출을 하기 위한 미래의 신 성장동력 발굴을 하고 있는 지 평가하기 위함

현 핵심역량

현 핵심역량 프로세스란, 기업 의
현 성장동력 개선 즉, 잘못된 일을
바로 잡으며, 실행력을
높이고, 단기성과를 높이는데
집중하는 프로세스를 의미함

신 성장동력

신 성장동력 프로세스란, 기업의
신 성장동력 발굴 즉, 현
핵심역량의 단기성과가 아닌
중장기적인 성과를 높이는데
집중하는 자율적 프로세스를
의미함

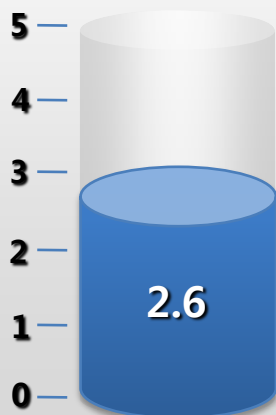
4. Growth Process 수준 진단

2) Growth Process 수준 진단

- 성장 프로세스 수준 진단 의미는 현재 주력산업의 활용과 신 성장 사업 창출역량을 진단하기 위함

현 핵심역량

현 성장동력 개선 및 단기성과를 높이는데 집중하는 프로세스



신 성장동력

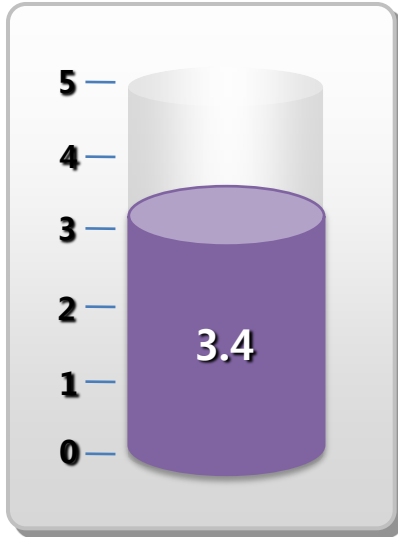
단기성과가 아닌 중장기적인 성과를 높이는데 집중하는 자율적 프로세스



(주)휴온스 성장 프로세스 수준 설문분석 결과]

4. Growth Process 수준 진단

3) Growth Process 수준 진단 및 세부항목 진단



[성장프로세스 종합평가 점수]

현 핵심역량

- 현 핵심역량에 대한 평가

2.6

- 해당항목 : 1, 2, 3, 4, 5번

신성장동력

- 신 성장동력 창출여부

4.2

- 해당항목 : 6, 7, 8, 9, 10번

[성장프로세스 범주화 점수]

※ 종합평가 점수 = 2개 범주 평균점수

성장프로세스 설문분석

- (주)휴온스 성장수준의 최종 평가 점수는 3.4점으로 나타남
- 인터뷰결과 (주)바이오포커스의 현 핵심역량은 직접 생산하는 원천기술과 M&A, 신 성장동력으로 새로운 후보물질 발굴, 새로운 검사플랫폼(프로세스) 등의 분야로 예상하고 있음
- 설문조사결과 현 핵심역량에 대한 평가와 신 성장동력 창출여부 두 부분 모두 정도의 차이는 있지만, 체계적인 분석 측면에서 약점을 가지고 있다고 판단됨

4. Growth Process 수준 진단

4) Growth Process 수준 진단 – 인터뷰 결과

- 기획부서 임원과 성장프로세스 관련 인터뷰를 통해 현 핵심역량과 향후 미래 경쟁우위를 가져다 줄 신 성장동력에 대해 파악함

현 핵심역량

- 타사보다 한발 앞선 트렌드 분석
- 유기적인 주력 상품의 변화
- 산학연 등을 하여 개방적이고 끊임 없는 연구를 지속

신 성장동력

- 새로운 Market – 수출지 개척
- 의료기기 사업

[㈜휴온스 성장 프로세스 수준 설문분석 결과]

4. Growth Process 수준 진단

5) Growth Process 진단 결론 및 제안

성장 수준 진단

- 현 핵심역량에 대한 평가에 대해서는 낮은 수준, 신 성장 동력 창출여부에 대해서는 높은 수준이라 진단할 수 있음
- 현 핵심역량 또는 신 성장동력 창출여부 두 부분 모두 정도의 차이는 있지만 체계적인 분석 측면에서는 약점을 가지고 있다고 판단됨
- 미래를 바라보고 새로운 성장동력을 찾아내기 위한 많은 노력을 기울이고 있는 상황이라고 평가할 수 있음



성장 수준 진단 제안

- 신성장동력을 통해 구체적으로 해야 할 실행사항들을 결정해야 함
- 외부환경변화에 따른 대응방안을 체계적으로 구축해야 함

IV. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

1. Strategy 수준 진단 결과
2. Leadership 수준 진단 결과
3. Innovation 수준 진단 결과
4. Growth Process 수준 진단 결과
- 5. SLIG시스템 수준 진단 결과**
 - 1) SLIG시스템 수준 진단 Overview
 - 2) SLIG시스템 수준 진단
 - 3) SLIG시스템 수준 세부항목별 진단
 - 4) SLIG시스템 수준 진단 결과 (세부항목)
 - 5) SLIG시스템 수준 진단 결론 및 제안
6. 지속성장 수준 진단 결과 종합



5. SLIG시스템 수준 진단 결과

1) SLIG시스템 수준 진단 Overview

SLIG 시스템 수준의 진단의미는 기업의 운영 및 전략계획 수립 시 BSC를 활용하여 혁신적인 전략 경영을 수행하는지를 평가하기 위함이며, 이를 통해 기업이 고객에게 제품을 판매할 때 고객중심의 프로세스로 운영되는지를 평가하고, 기업이 효율적인 시스템화를 통해 운영되는지를 평가하기 위함.

경영시스템

조직을 정렬하고 통제하는데 사용되는 일련의 프로세스를 의미하며, BSC(Balance Score Card) 즉 균형성과표를 기반으로 4가지 관점에서 작성되어야 함.

고객관점프로세스

기업이 고객중심으로 업무활동을 수행하는지 나타내는 프로세스를 의미함.

정보화

기업 내 업무 프로세스가 정보시스템을 통해서 효율적으로 운영되는 것을 의미함.

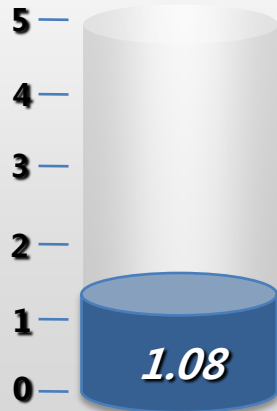
5. SLIG시스템 수준 진단 결과

2) SLIG시스템 수준 진단

- SLIG시스템 수준 진단 의미는 기업의 전략, 리더십, 혁신, 성장을 시스템화를 통해 효율적으로 지원하는지를 진단하기 위함

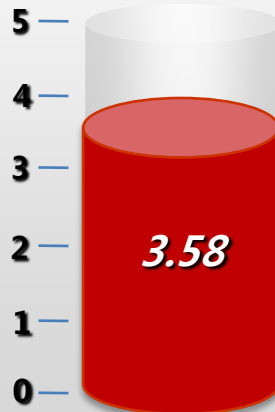
경영시스템

조직을 정렬하고 통제
하는데 사용되는 프로세스



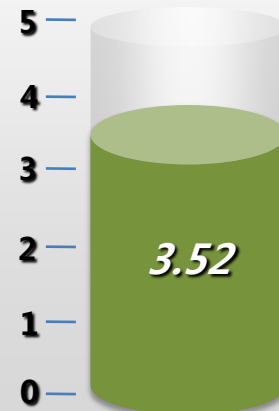
고객중심프로세스

고객 중심으로 업무
활동을 수행하고 있는지
나타내는 프로세스



정보화

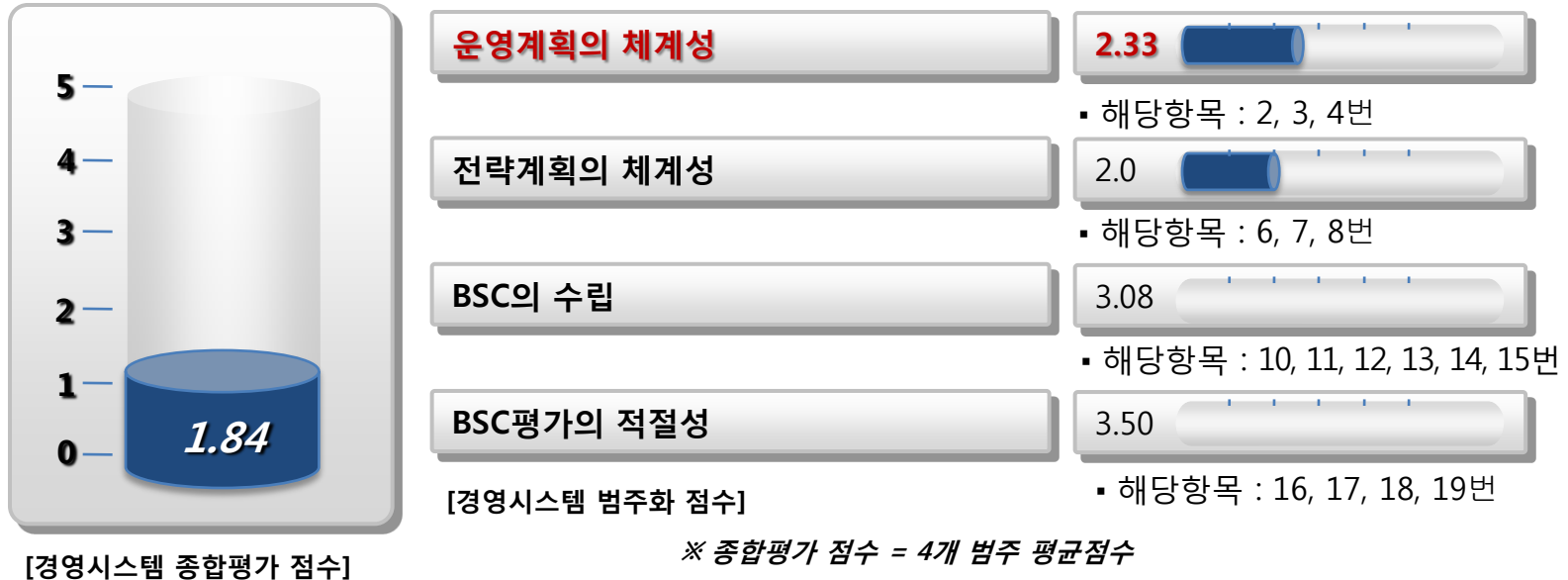
정보시스템을 통해
효율적으로 운영되는
것을 의미함



[㈜휴온스 SLIG시스템 수준 설문분석 결과]

5. SLIG시스템 수준 진단 결과

3) SLIG시스템 수준 진단 및 세부항목 진단 -Management System

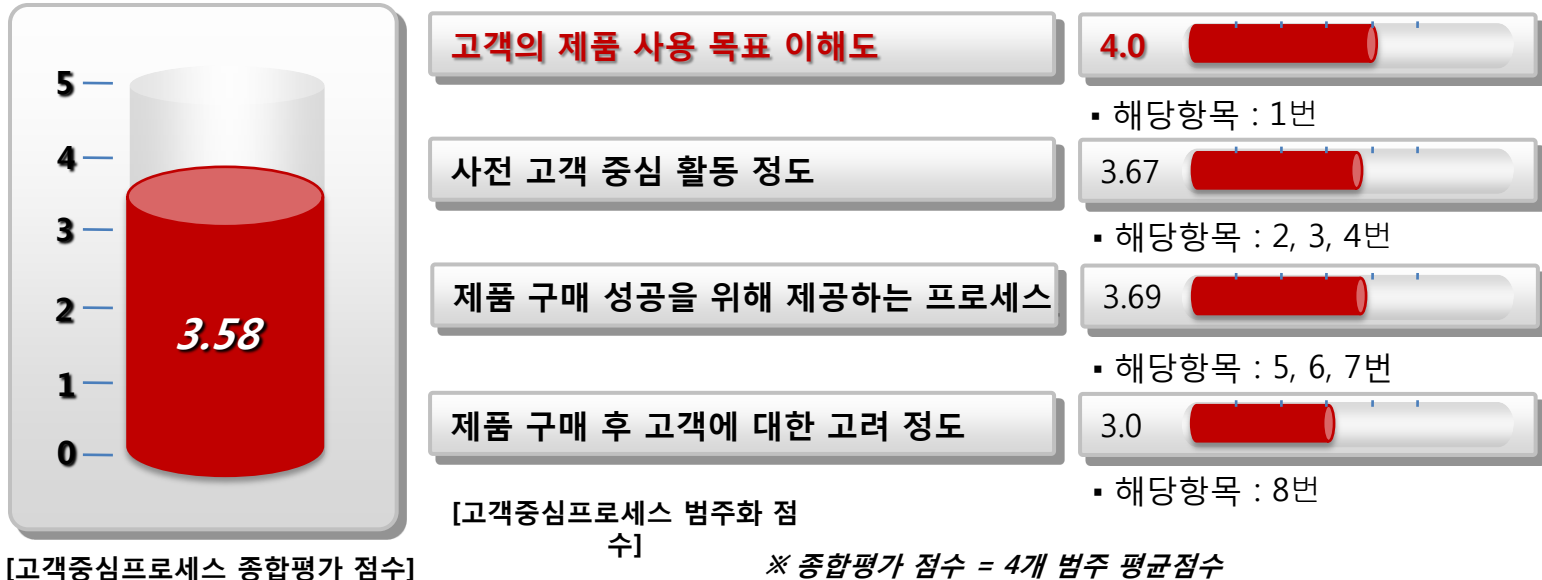


경영 시스템 수준의 설문분석

- 휴온스(주)의 경영시스템 수준의 평가점수는 1.84점으로 나타남.
- 경영시스템 수준의 설문문항을 4가지 범주(운영계획의 체계성, 전략계획의 체계성, BSC의 수립, BSC의 적절성)으로 구분하여 나타냄
- 설문조사 결과, BSC체계가 전무하며 기초적인 프로세스 체제의 교육부터 필요한 것으로 나타남

5. SLIG시스템 수준 진단 결과

3) SLIG시스템 수준 진단 및 세부항목 진단 – Centric Process



고객중심 프로세스 설문분석

- 휴온스(주)의 고객중심프로세스 수준의 평가 점수는 3.58점으로 나타남.
- 설문조사 결과, 직무 및 직급별간의 여러가지 답변이 나왔으며 자사 고객의 이해도가 높은 편임
- 제품 구매후 고객에 대한 고려 정도가 조금 미흡함

5. SLIG시스템 수준 진단 결과

3) SLIG시스템 수준 진단 및 세부항목 진단 -Information Technology



전략 실행력 설문분석

- 휴온스(주)의 정보화 수준은 3.52점으로 나타남
- 정보화 수준 설문문항을 4가지 범주(정보화 범위, 활용여부, PI 활용여부, 체계성)으로 구분하여 나타냄
- 정보화 범위는 미흡한 편이지만 정보화의 효율적 활용여부는 높은편으로 가지고 있는 정보의 효율을 극대화 하고 있는 것으로 판단됨

5. SLIG시스템 수준 진단 결과

4) SLIG시스템 수준 진단 : 세부 설문항목을 중심으로



5. SLIG시스템 수준 진단 결과

5) SLIG시스템 수준 진단 결론 및 제안

SLIG 수준 진단

- 현재 ㈜휴온스는 BSC 정립이 되지 않은 상태로 운영 및 전략 계획의 체계성이 낮은 수준으로 나타남
- 고객이 자사의 제품을 사용하는 근본적인 욕구를 파악하는 고객의 제품 사용 목표 및 이해도가 높은 수준임
- 기업 내 정보화 사용 및 효율적 활용여부 수준이 높은 수준이나 정보화 범위 수준은 낮은 수준으로 나타남



SLIG 수준 진단 제안

- 체계적이고 전사적인 BSC가 필요함
 - 장기 목표를 달성할 수 있는 재무, 비재무적 지표가 필요함
 - 전 직원의 참여를 통한 지표 도출 및 개선 필요
- 구축된 ERP를 활용 및 교육 필요
 - ERP의 장점을 적극 활용해야 함
 - 직원들의 업무 과중이나 불필요하게 느껴서는 안됨

IV. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

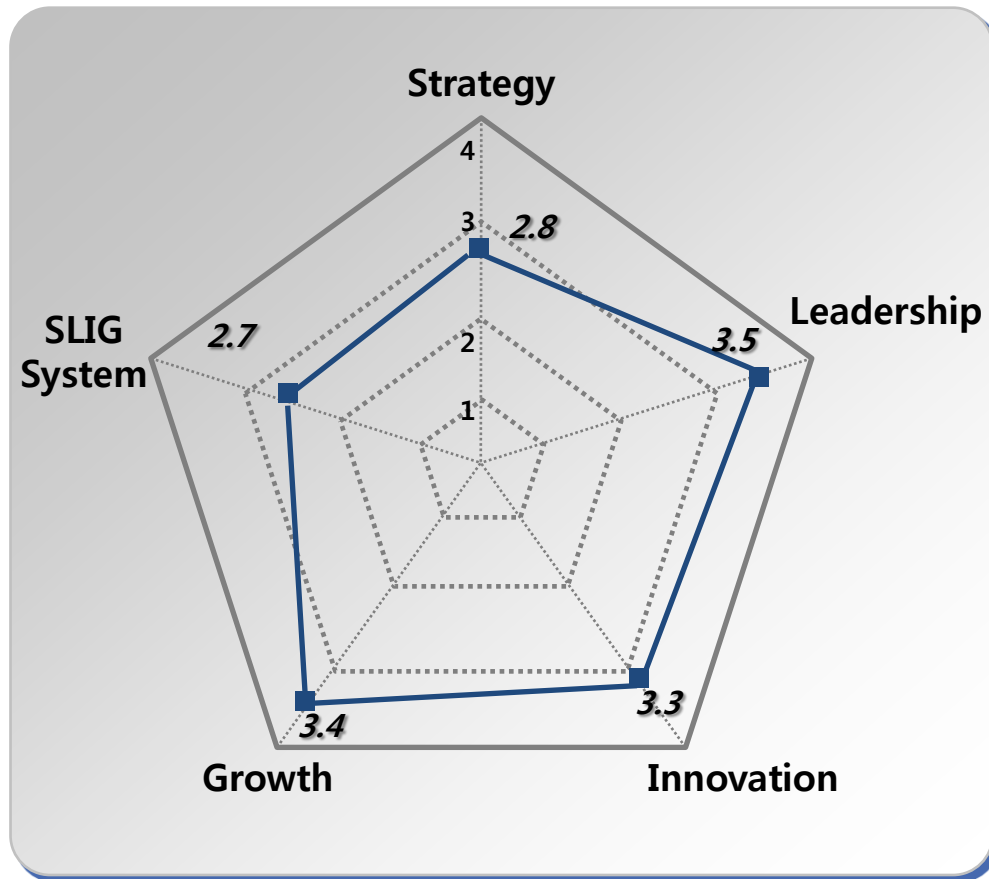
1. Strategy 수준 진단 결과
2. Leadership 수준 진단 결과
3. Innovation 수준 진단 결과
4. Growth Process 수준 진단 결과
5. SLIG시스템 수준 진단 결과
6. **지속성장 수준 진단 결과 종합**
 - 1) 영역별 수준 진단 결과
 - 2) 종합 결론



6. 지속성장 수준 진단 결과 종합

1) 영역별 수준 진단 결과

- (주)휴온스 영역별 수준 진단 결과 성장프로세스 영역이 상대적으로 가장 높았으며, 전략과 혁신 영역은 상대적으로 낮게 진단됨



[주)휴온스 영역별 수준 진단 결과]

요인별 수준 진단 결과		
Strategy	▪ 전략적 근본	2.9
	▪ 전략적 다이내믹스	2.75
	▪ 전략 실행력	3.03
Leadership	▪ 리더십 코드	3.79
	▪ 리더십 브랜드	3.24
Innovation	▪ 혁신조직문화	3.29
	▪ 개방형 혁신	3.38
Growth	▪ 성장 프로세스	3.25
SLIG System	▪ 경영시스템	1.08
	▪ 고객중심프로세스	3.58
	▪ 정보화	3.52

[주)휴온스 요인별 수준 진단 결과]

6. 지속성장 수준 진단 결과 종합

1) 영역별 수준 진단 결과

(주)휴온스는 SLIG 각 영역에 해당하는 설문분석 결과 상위영역은 “리더십 코드”와 “고객중심 프로세스”이며, 하위영역은 “전략적 다이내믹스”와 “경영시스템”으로 진단됨

순 위	범 주	진 단 영 역	점 수
1	Leadership	리더십 코드	3.79
2	SLIG system	고객중심프로세스	3.58
3	SLIG system	정보화	3.52
4	Innovation	개방형 혁신	3.38
5	Innovation	혁신조직문화	3.29
6	Growth	성장프로세스	3.25
7	Leadership	리더십 브랜드	3.24
8	Strategy	전략 실행력	3.03
9	Strategy	전략적 근본	2.9
10	Strategy	전략적 다이내믹스	2.75
11	SLIG system	경영시스템	1.08

[영역별 설문분석등급 순위]

6. 지속성장 수준 진단 결과 종합

2) 종합결론

① 교육 활성화 정책이 필요함

- 현재 직무위주의 교육 → 신입사원 교육, 인성교육, 관리자 교육, 임원진 교육
- 전사적으로 모든 직원이 참여하는 워크샵

② 핵심인재 양성이 필요함

- 현재 직원들이 근무기간, 이직율에 대한 문제 개선
- CEO의 의견이 잘 전파될 수 있는 리더 양성

③ 기업내 소통의 중요성 강화

- 경영시스템 도입시 직원들의 활용도를 높여야 함
- BSC 구축시 부서별로 전 직원들이 참여해야 함
- 전달이 아닌 피드백을 얻을 수 있는 소통이 되어야 함

6. 지속성장 수준 진단 결과 종합

2) 종합결론

- 현재 내부적으로 조직에 대한 역량을 강화하여 더욱 성장할 수 있는 발판을 마련해야 함
- 외형적 성장과 내부 성장이 동시에 이루어져 시너지 효과를 창출해야 함



*첨부 자료



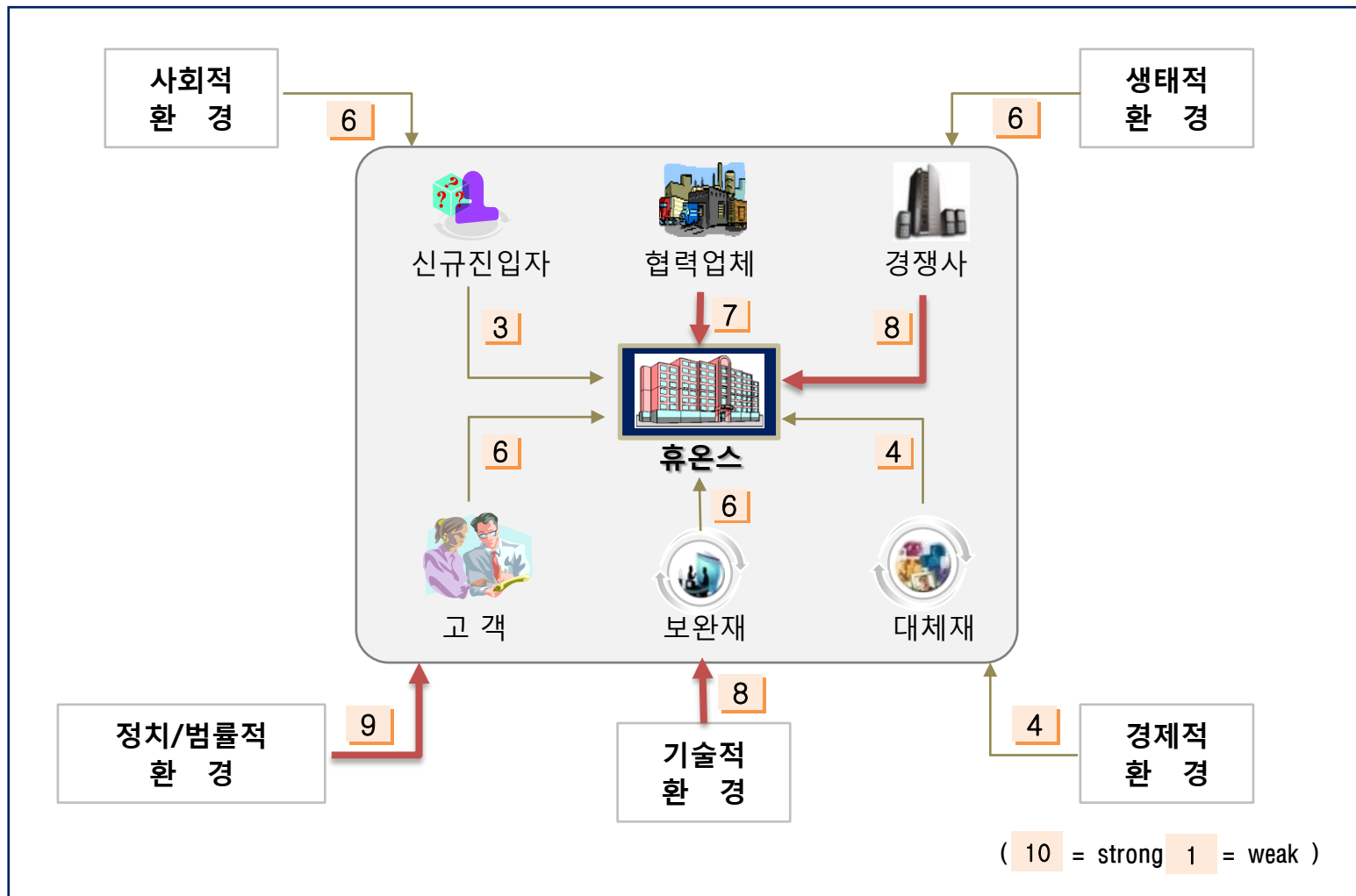
*첨부 자료

세력	주요 동향/특징	강도
사회적 환경	- 고령화의 가속, 소득수준 향상에 따른 건강추구형 라이프스타일 확산으로 제약시장의 규모가 지속적으로 성장하고 있음 - 소득의 증가, 생활 패턴의 변화로 국내 의약품 시장도 QOL(Quality of Life) Drug 중심의 선진국형으로 변화하고 있음	6
생태적 환경	고지혈증, 고혈압, 당뇨병, 치매 등 성인병이 지속적으로 증가하고 있음	6
정치/법률적 환경	- 정부의 제약산업의 중요성 인식으로 정부의 R&D 지원정책 구체화 - 제약산업에 대한 시장의 인식이 기존의 '규제산업'에서 '성장산업'으로 변화 - 전문의약품(ETC) 및 제네릭 중심의 정책에서 2009년부터는 전문의약품 및 신약(바이오 의약품 및 개량신약 포함) 활성화 정책으로 전환 향후 FTA의 확대와 선진국형 품질 기준인 cGMP 도입으로 현재 cGMP 품질 기준의 생산설비가 없는 약 400여개 업체가 생산 중단 및 위탁을 해야 하는 등 향후 제약산업의 경쟁구조는 대형기업, 다국적 기업, cGMP 생산능력 등을 보유한 기업을 중심으로 빠르게 재편될 전망 - 복지부의 저가구매 인센티브제(시장형 실거래가제) 10월 시행	9
기술적 환경	- 플라빅스, 리피토 등 대형 블록버스터급 오리지널 약품의 특허가 만료되어 제네릭 시장(오리지널 약을 카피)이 급속 성장할 것으로 전망 - IT, BT, NT 등 기술의 발달로 의약품 자체의 효능을 향상과 다양한 융합 영역을 만들어 내어 의약품 산업의 영역이 확대되고 있음 - 한국제약시장은 선진국에 비해 저렴한 인건비와 우수한 기술력, 지적 재산권 보호의 높은 신뢰도 구축 기술 발전 속도가 빠르고 잠재 수요가 높은 심혈관계, 호흡기계, QOL 등이 유망 분야로 부상	8
경제적 환경	- 일반적으로 제약산업은 경기변동성이 가장 낮은 산업중의 하나임 - 제약산업이 인간의 건강과 생명이라는 측면을 다루기 때문에 다른 소비측면보다 우선지출 - 일부 비만치료제 등 웰빙 의약품의 경우 전반적인 소득수준과 경기변동과 관련이 있음	4

*첨부 자료

세력	주요 동향/특징	강도
신규 진입자	신약 개발에 필요한 막대한 비용과 시간, 그리고 전문성으로 높은 진입장벽을 형성하여 신규 진입과 퇴출이 많지 않음. 유명 다국적 제약회사들은 대개 100년 혹은 그 이상의 역사를 가지고 있으며 새로운 기업의 진입은 드물게 일어남	3
경쟁사	- 미국이나 유럽의 대형 제약업체들은 90년대 중반 이후 M&A를 통해 업체가 지니고 있는 특성과 장점을 결합하여, 규모의 경제 및 실질적인 시너지 능력을 갖춘 초대형 제약 업체로 성장 제약산업은 기업간 인수/합병이 가장 활발한 산업으로 대기업이 중소기업을 인수하는 것은 물론, 대기업간 대형 합병도 빈번(약물의 발견과 임상개발/마케팅이 분리되는 혁신의 분업화 현상가속) - 국내에는 약 400여 개의 제약회사가 난립중이며 매출액 기준으로 연간 1천억 원이 넘는 제약업체는 소수이며, 업계 1위인 동아제약의 시장 점유율이 4%에도 미치지 못하는 등 영세한 구조임 - 국내 제약회사의 주 수익원이 오리지널 약을 카피한 제너릭 약품 판매로 영세성 및 유사 상품의 과다로 인해 가격 경쟁에 좌우되고 있음	8
협력업체	- 생명공학 벤처기업들이 급속히 성장하면서, 대학이나 생명공학 기업이 약물의 발견을 담당하고 기존 제약기업은 임상시험/승인/마케팅을 담당하는 분업구조가 유행 - 임상시험을 전문으로 대행해 주는 계약연구회사(CRO)들이 등장하면서 제약산업의 각 부문(약물 발견-임상시험-승인 및 마케팅)이 각기 '모듈화'되는 추세 - 자회사를 통해 제병산업에 진출하고 있음. 최근에 환경문제가 대두됨에 따라 재활용이 용이하고 환경친화적인 유리용기 사용이 각광받고 있기 때문에 유리사업 시장은 상당한 성장 잠재력을 내재	7
보완재	기술의 발달로 의료기기산업과의 제휴 등이 활발히 이루어지고 있음	6
대체재	일부 사료용 항생제 대체재를 의약품과 식품첨가물로 확대하는 등의 식품산업과 제약산업간 마찰	4
고객	- 국민소득의 증가와 삶의 질이 향상되어 안전성 및 유효성이 확보된 의약품을 원함 - 제약업계의 리베이트 영업관행 및 지난해 석면탈크 파동으로 인한 기업이미지 악화	6

*첨부 자료



감사합니다

Q & A

