

혁신기업 사례연구 보고서

- Fawoo Technology -

2010. 03.



한양대학교 일반대학원
금병찬, 신동희, 유순경, 이일호
전봉경, 정선화, 조성민, 최혜현

Contents

- I. 진단개요 및 프로세스**
- II. Company Profile**
- III. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안**

I. 진단개요 및 프로세스

1. 개요
2. 연구일정
3. 방법론(SLIG모델) 소개
4. 설문조사 및 인터뷰



1. 개요

지속성장 수준진단 및 자문 서비스 개요



수준진단 및 자문 서비스 대상

- 혁신과 성장전략으로 국가 대표급 강소기업이 되고자 하는 중소기업
- 변화관리를 추진하는 기업
- 혁신경영을 목표로 하는 기업



기대효과

- 글로벌 기업의 10대 성공 요인별로 대상기업의 강·약점을 파악 가능함
- 분석결과에 따른 체계적인 혁신과 변화관리를 추진 가능함

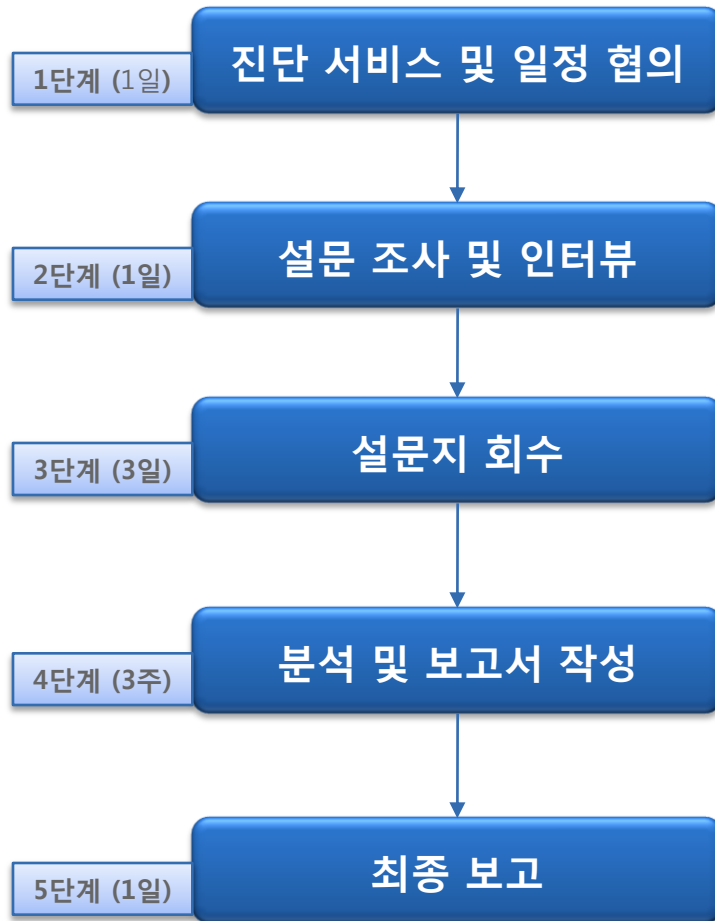


관련문의



한양대학교 지식서비스연구소
HANYANG UNIVERSITY Institute of Knowledge Services

2. 연구 일정



- 진단 및 자문 프로세스 소개 및 미팅을 통한 설문조사 일정 협의

- 한양대학교 지식서비스연구소에서 **현장 방문**을 실시함
- 기업 방문은 **한양대학교 지식서비스연구소의 연구원들이 직접 실시하며**, 설문조사 및 기업 실무자와 인터뷰 실시

- 배포한 설문지를 각 분야에 맞게 기업 실무자들이 작성한 후, 한양대학교 지식서비스연구소의 연구원들이 기업을 재방문하여 설문지 수거

- 한양대학교 지식서비스연구소에서 기업의 **설문결과**를 방법론에 적용하여 분석을 실시함
- 도출된 결과를 토대로 타당성을 검증하고, 보고서를 작성함

- 한양대학교 지식서비스연구소에서 작성된 보고서를 기업에 전달함
- 만약 기업에서 보고서에 대한 분석을 요구 할 경우, 추가적으로 연구원들이 방문하여 결과를 보고하도록 함

3. 방법론 소개

1) 진단 개요

지속성장 수준진단 모델 SLIG 모형에 따라 평가항목을 도출하여 구성



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

3. 방법론 소개

2) 범주별 진단 영역

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

범주	진단영역	진단항목	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	
경영성과	재무적 성과		450
총점			1,000

* 범주별 배점은 산업별 특성에 따라 추후 확정

3. 방법론 소개

3) 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	

4. 설문조사 및 인터뷰

1) 설문조사 영역별 조사방법

10개 영역에 대한 설문조사 및 인터뷰는 영역별로 대상자를 선정하여 실시

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

4. 설문조사 및 인터뷰

2) 설문대상자별 설문내용

설문대상자별 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. 기업개요

- 1) 일반현황
- 2) Vision
- 3) 제품소개
- 4) LED조명 탄생 일대기
- 5) CDM사업
- 6) 생산 능력
- 7) 시장 경쟁력

2. 산업동향분석

3. 경영성과분석



1. 기업개요

1) 일반현황

회사	화우테크놀로지(주)
CEO	유영호
설립일	1989년('99년 법인전환)
매출액(2008)	742억원
자본금(2008)	45억원
회사 소재	본사(LED조명) : 경기도 부천시 오정구 오정동 739-8 인천 사업장(CNC) : 인천시 부평구 갈산동 119-5번지
조직	5사업부, 44팀, 1 연구소
직원 수	387명
주요 제품	CNC전용장비, LED조명

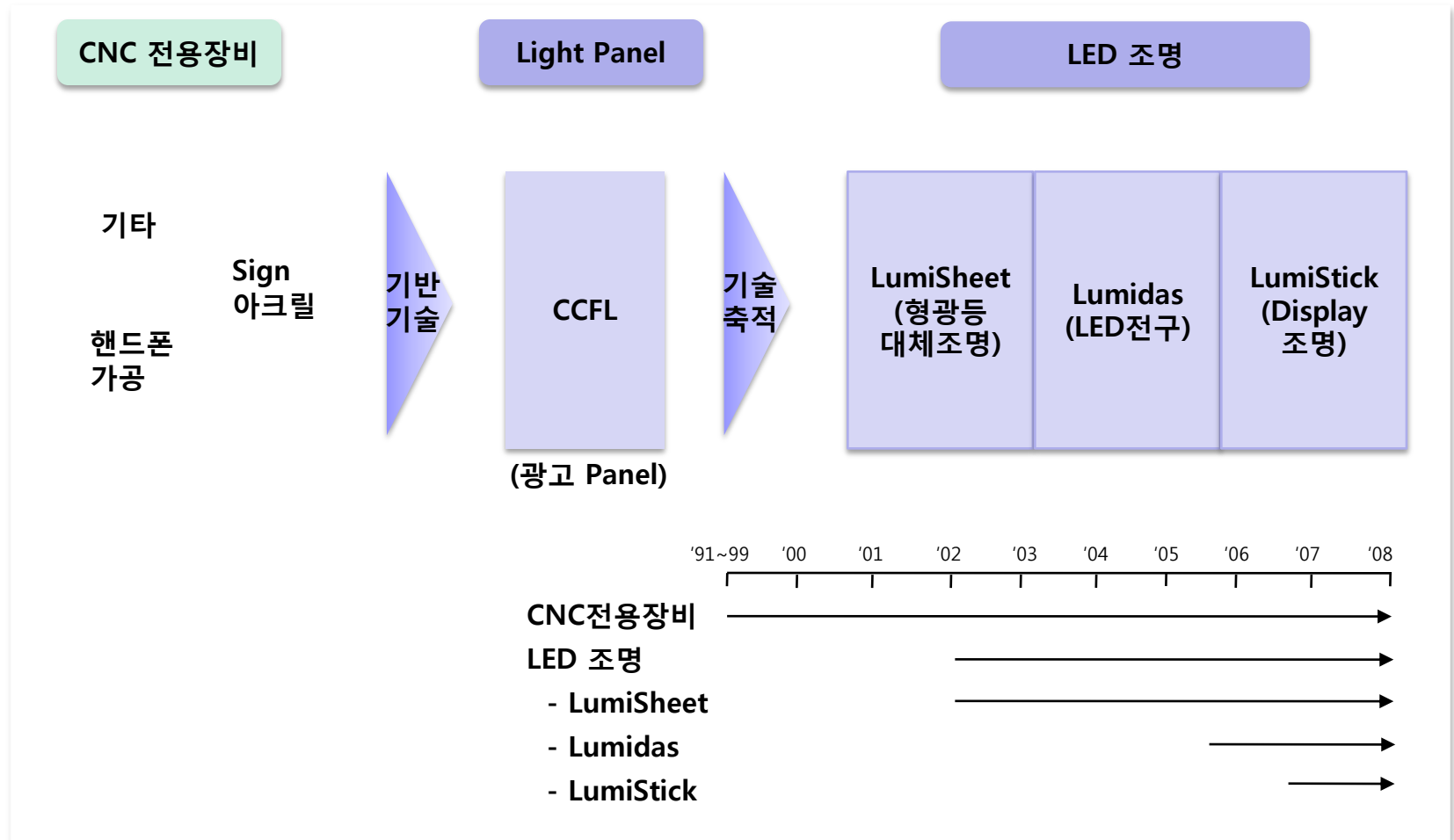


1. 기업개요

1) 일반현황

① 회사 소개

- 사업모델



1. 기업개요

1) 일반현황

② 직무소개



1. 기업개요

1) 일반현황

③ CEO 인사말

화우테크놀로지(주)는

광·반도체 소자인 LED를 응용하여, 21세기 차세대 조명산업 분야의 세계적 선도기업으로서 수년간 많은 연구 및 제품개발을 위해 노력해 왔습니다. 그리하여, 지난 2008년 <LED조명> 부문 매출만 연간 608억원으로 이 부분 대한민국 1위 기업이라는 자부심을 갖고 있습니다.

특히 당사의 LED조명제품은 탁월한 방열효과, 눈부심 방지 광유도부 기술 등 탄탄한 기술력을 보유하고 있으며, 이러한 특화된 기술을 국내·외에 특허출원 및 등록을 통해 기술적 진입장벽을 확보하고 있습니다.

아울러, 당사의 LED조명제품은

- 저전력 고효율 특성 (60~83% 소비전력 절감으로 백열등/할로겐등 퇴출의 대안),
- 친환경 소재 특성 (무수은으로 형광등 퇴출의 대안),
- 저탄소 녹색 특성 (기후변화에 대응하는 온실가스 감축기술 및 배출권 획득),
- 장수명 특성 (교체비용, 폐기비용, 유지보수비용, 기타 교체에 따른 사회적 비용 등 획기적 절감) 으로

세계의 모든 국가, 정부, 기관, 기업체들이 이를 위한 기술개발에 범 국가적 성장동력으로 주목하고 있습니다.

또한 친환경건축물(그린빌딩)에 대한 세계적 흐름에 따라 당사의 LED조명이 주목 받고 있으며, 내년부터 강화될 예정인 에너지다소비사업장의 에너지 사용 의무적 감축제도 도입(NA)과 자발적 감축제도 확대(VA)에 주요 사업장과 건물들이 선택할 수 있는 적합한 솔루션이기도 합니다.

LED조명의 세계적 이름, 세계적 표준인 대한민국 1위 기업 화우테크놀러지와 함께 지난 130년간의 조명산업의 패권과 구조를 새롭게 바꾸고, 저탄소·친환경·고효율 에너지 기업의 시대를 만들어 가기를 희망합니다. 이를 위해 고객 여러분의 많은 도움과 사랑을 부탁드립니다.



CEO 유영호

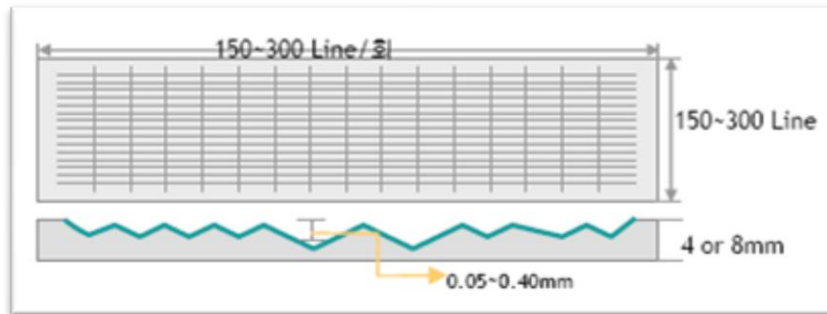
1. 기업개요

1) 일반현황

④ 보유기술소개

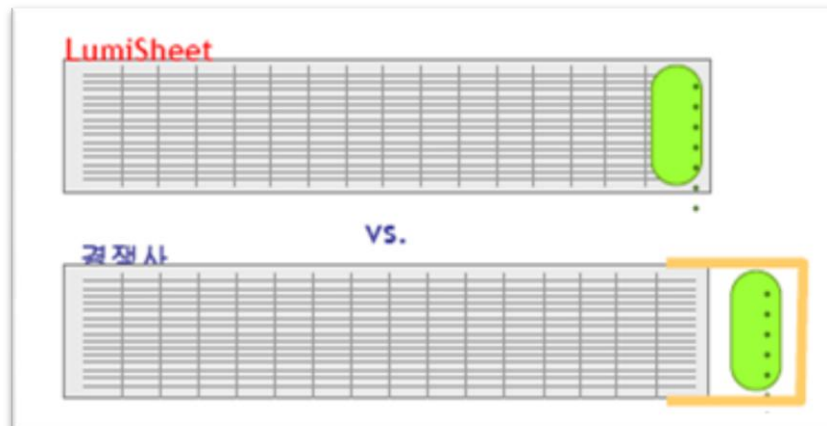
- LumiSheet

▪ 3D V-Cutting (Dot V-Cutting) 도광판 양산기술



- 도광판 가공비 경쟁사 대비 80% 절감
- 3D V-Cutting기 (CNC전용기) 업계 유일 제작/보유로 경쟁사 시장 진입 원천적 봉쇄 요소
→ 3D V-Cutting 방식 도광판 대량생산 가능 기업은 화우가 업계 유일
- 특허현황 : 국내 2건, 해외 8건

▪ LED 도광판 양산기술



- 경쟁사 방식 대비 가공비 절감(방수·방습 처리/조립·자재비 등 절감) 및 가공 용이
- 경쟁사는 직각 Type 제품 적용에 한정되어 있으나 화우 LumiSheet는 다양한 형태 적용 가능함
- 특허현황 : 국내 12건, 해외 9건

1. 기업개요

1) 일반현황

④ 보유기술소개

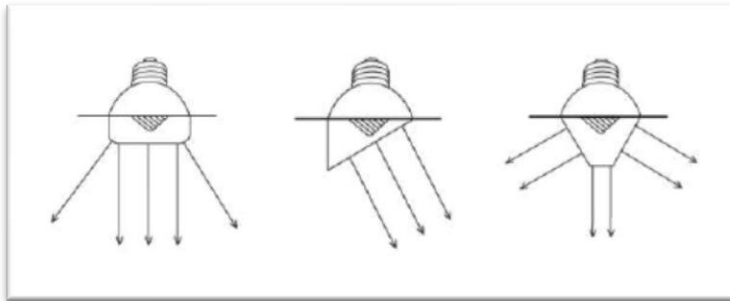
• LED 전구

▪ 방열기술



- 기존 제품대비 단위당 방열면적 4~5배로 방열효과 업계 최고 수준
- 현재 고용량 LED 전구 상용화 제품 최대 난점 해결 (상온 +20℃ 내외)
- 방열기술 응용 컴퓨터 본체 획기적인 방열체로 적용가능

▪ 광유도 기술



- LED 빛 직진성 특성에 따라 직접조명 상용화 제품 제조 문제점 해결 → 눈부심 방지
- 탈착이 용이한 광유도체로 광효율 극대화 (광효율 90% 이상)
- 광유도 기술 응용 기존 제품 대비 가격/눈부심 효과 탁월한 Display 조명 개발

1. 기업개요

2) Vision



➤ **고객감동 실현** - 고객 가치를 최우선으로 고객 감동을 실현하겠습니다.

➤ **정도경영 유지** - 정직과 신뢰를 바탕으로 건강한 기업문화를 형성하겠습니다.

➤ **제품만족도 향상** - 기술, 품질, 서비스, 브랜드 전 분야에서 지속적인 개선 활동을 하겠습니다.

➤ **조명 대표기업으로 도약** - 100조원 거대시장에서의 글로벌 플레이어로서 새로운 빛을 통해 인류에 공헌하겠습니다.

1. 기업개요

3) 제품소개

Fawoo LED조명의 특징

- 기존 전등기구와 호환이 용이
- 낮은 발열량
- A/S 용이
- 적은 자외선 방출
- 효율적인 빛 사용
- 환경 친화적
- 충격에 강함
- Fan이 없음

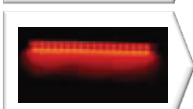


- 해외 주요 인증 CE, UL/Cul 및 국내 KS인증 획득을 통한 제품 경쟁력 확보
- 지속적인 R&D 투자로 품질 및 제품 디자인 개선
- 3W~160W까지 기존 광원 대체 LED 조명 제품 Full Line-up 확보
- 일반, 상업 조명/인테리어 조명, 광고용/산업용 특수 조명



1. 기업개요

3) 제품소개

	제품명	규격	인증
	LumiDasClassic	4/8/16/22/55/72/80W	KC, KS, cUL/FCC, CE
	LumiDas-H	3/5/8/16/22/35W	KC, KS, cUL/FCC, CE
	LumiDas-B/D/CL	5/6/10W	KC, cUL/FCC
	LumiDas-T(터널등)	55/80W	KC, cUL/FCC, CE,PSE
	LumiDas-E(방폭등)	16/22/35/55/75W	KC, cUL, CE
	L/Sheet Lamp	맞춤제작 가능	cUL, CE
	Lumi-M-Stick	4.5/9/13.5/15.8/18/22.5W	cUL/FCC, CE

1. 기업개요

4) LED조명 탄생 일대기

화우테크놀로지(주)는 CNC 전용장비 기업에서 LED조명 기업으로 전환 성공함



1. 기업개요

5) CDM 사업

온실가스 배출 규제 강화

- 교토의정서 발효 (2005.02.16): 지구 온난화 규제 및 선진국의 온실가스 감축 목표치 규정
- 2009년 12월 코펜하겐 기후변화협약 정상회의, 포스트 2012체제 논의
- 한국 이상화탄소 배출량 세계 7위, 2013년 온실가스 의무 감축국 편입 가능성 증대
=> 탄소 배출권 수요, 가격 증가 예상

미래 성장동력 CDM 사업 추진 개요

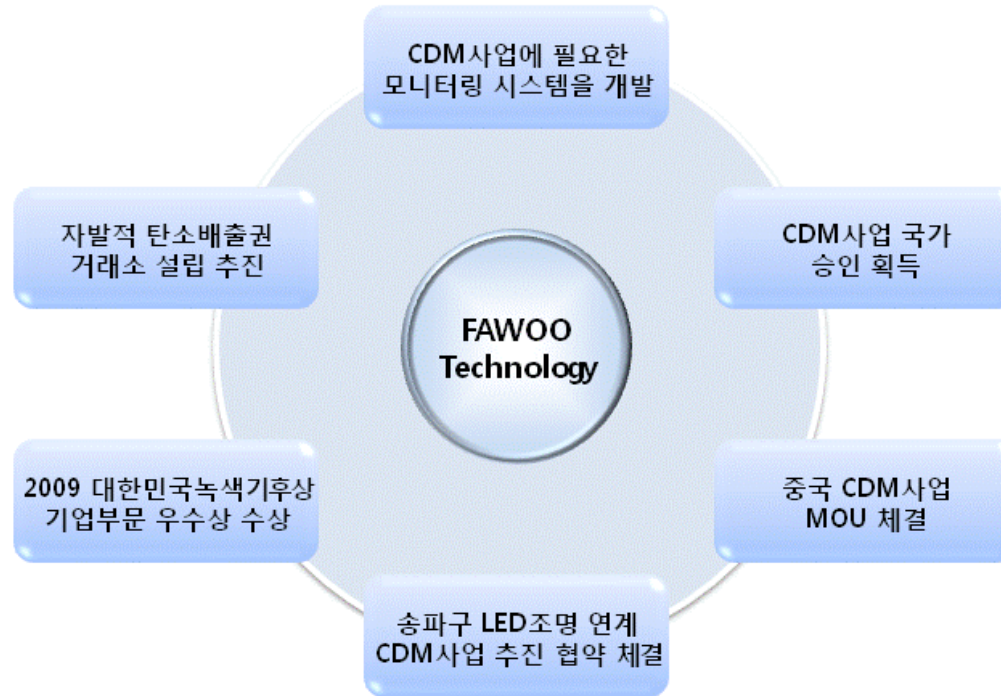
- 2009.05.29 화우테크 본사 건물 CDM사업 국사 승인 => UNFCCC 등록 추진중 => CER 발행 및 거래 가능
- CO2 배출량 모니터링 시스템 특허 취득, 해외 CDM 발굴 사업 수행 및 컨설팅을 위한 자체 기후전략팀 보유
- CDM Project 발굴 예시 : 중국, 동남아, 중앙아시아 등 10여개 지역 사업추진 협의, Eco-City건설, 빌딩조명교체, 가로등/보안등 교체, 국내 4대강 살리기와 녹색 자전거길



1. 기업개요

5) CDM 사업

대규모 사업장과 공공시설에 LED 조명을 설치하고, 그로 인한 온실가스 감축량만큼을 탄소배출권으로 거래해 수익을 얻는 사업 모델로, 정부의 청정개발체제(CDM) 사업 승인 받음



- 화우테크놀러지는 LED조명을 이용한 CDM사업에 필요한 모니터링 시스템을 개발해 특허를 획득함
- 신사옥에 LED조명을 설치하여 연간 소비전력을 다른 건물의 절반 수준인 384MW정도로 줄여 연226톤의 이산화탄소 절감 효과를 가지며 전남 태양광을 통해 연간 CO2 배출량을 3만 톤 감축하는 등 국내 저탄소 녹색성장에 크게 기여하였음

1. 기업개요

6) 생산 능력

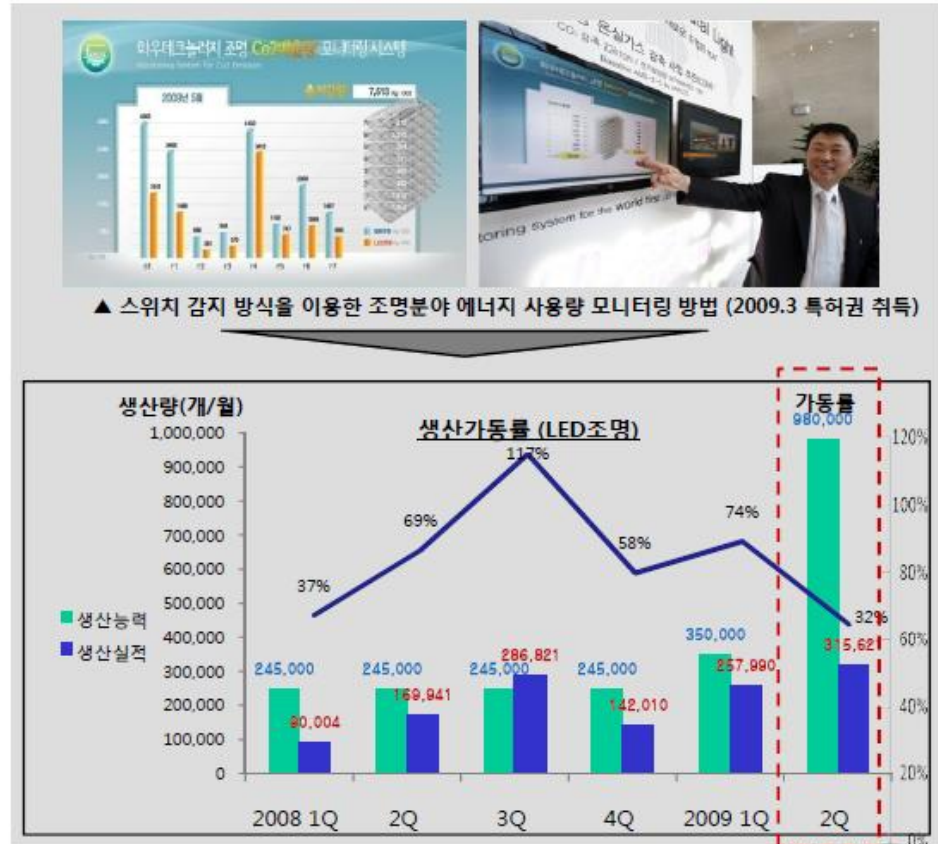
생산능력 : 업계 최대 LED조명 제조 공장 완공

❖ 신축 사업장 (경기도 부천시 오정동 오정산업단지)

- 규모 : 지상7층 + 지하1층 (대지 9,917㎡ / 건물 42,512㎡)
- 총 투자비 : 380억원(자기 자금 44%)



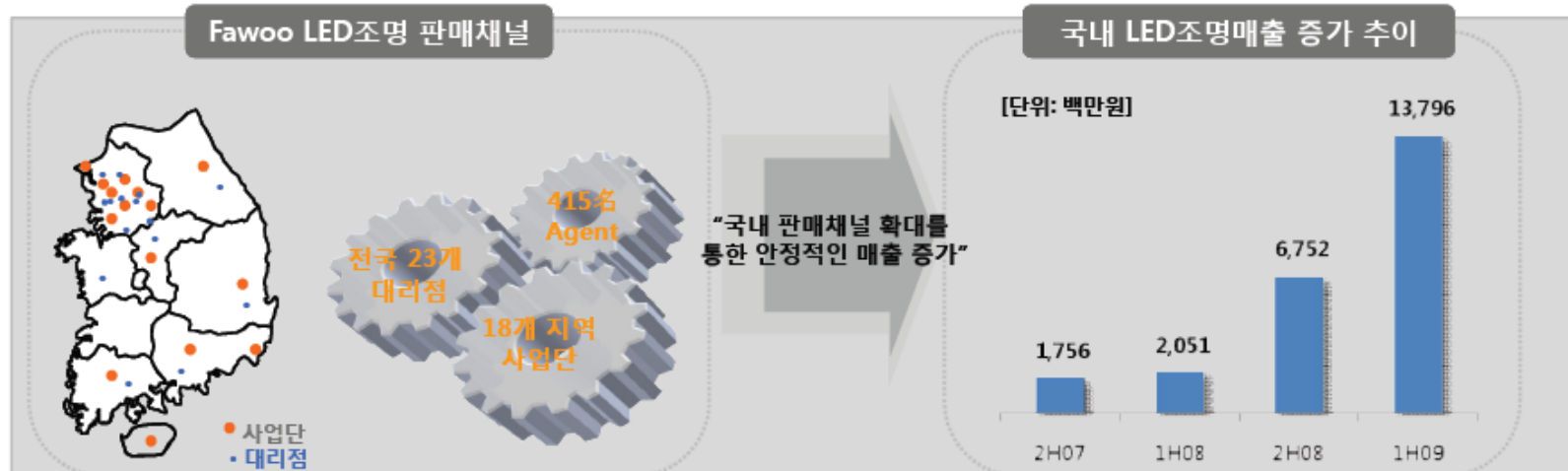
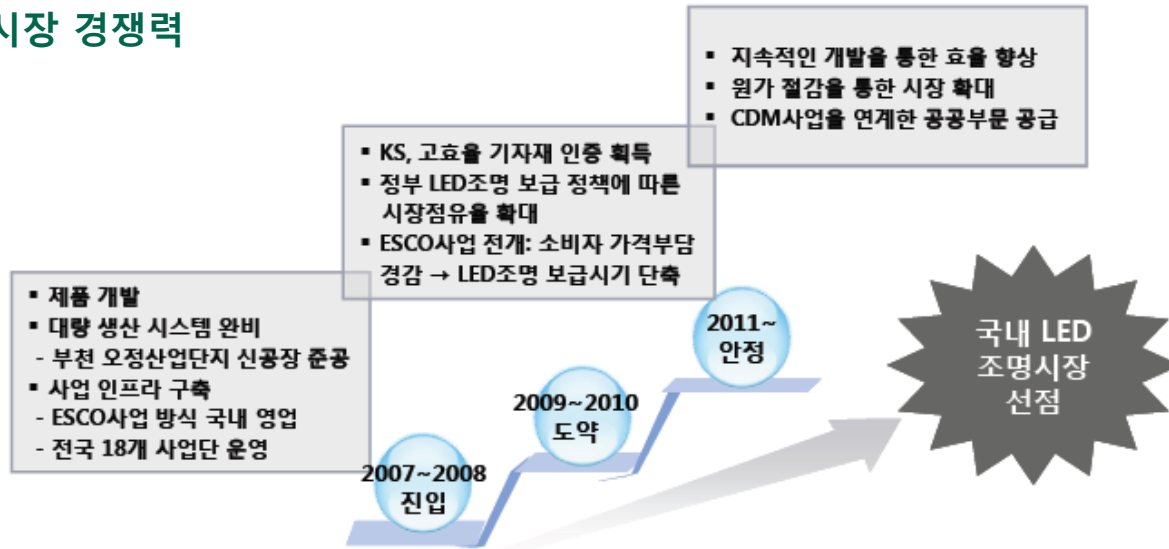
Capa/월 : LumiDas 800천개 / LumiSheet 50천개
Full Capa 가동 시 420억원/월 규모



1. 기업개요

7) 시장 경쟁력

① 국내 시장 경쟁력

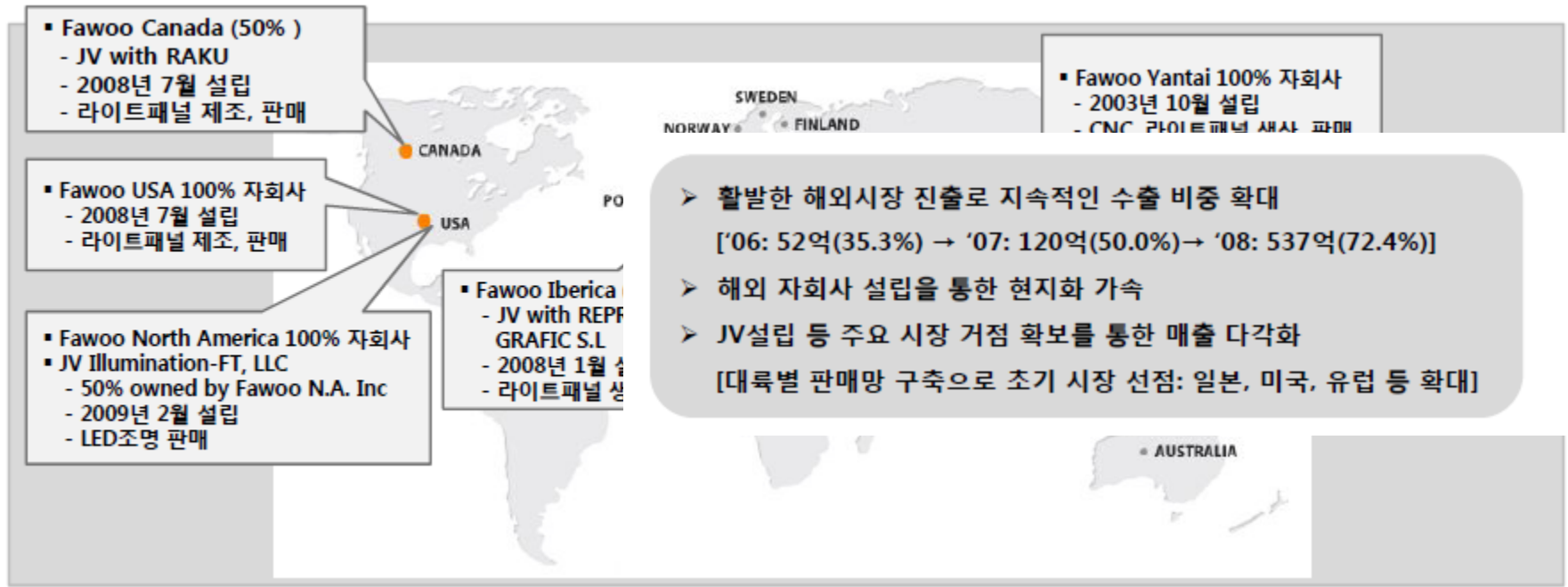


1. 기업개요

7) 시장 경쟁력

② 해외 시장 경쟁력

- 활발한 해외시장 진출로 지속적인 수출 비중 확대
['06 : 52억(35.3%) → '07 : 120억(50.0%) → '08 : 537억(72.4%)]
- 해외 자회사 설립을 통한 현지화 가속
- JV설립 등 주요 시장 거점 확보를 통한 매출 다각화



II. Company Profile

1. 기업개요
2. 산업동향분석
 - 1) 조명시장 동향
 - 2) LED 조명시장
3. 경영성과분석

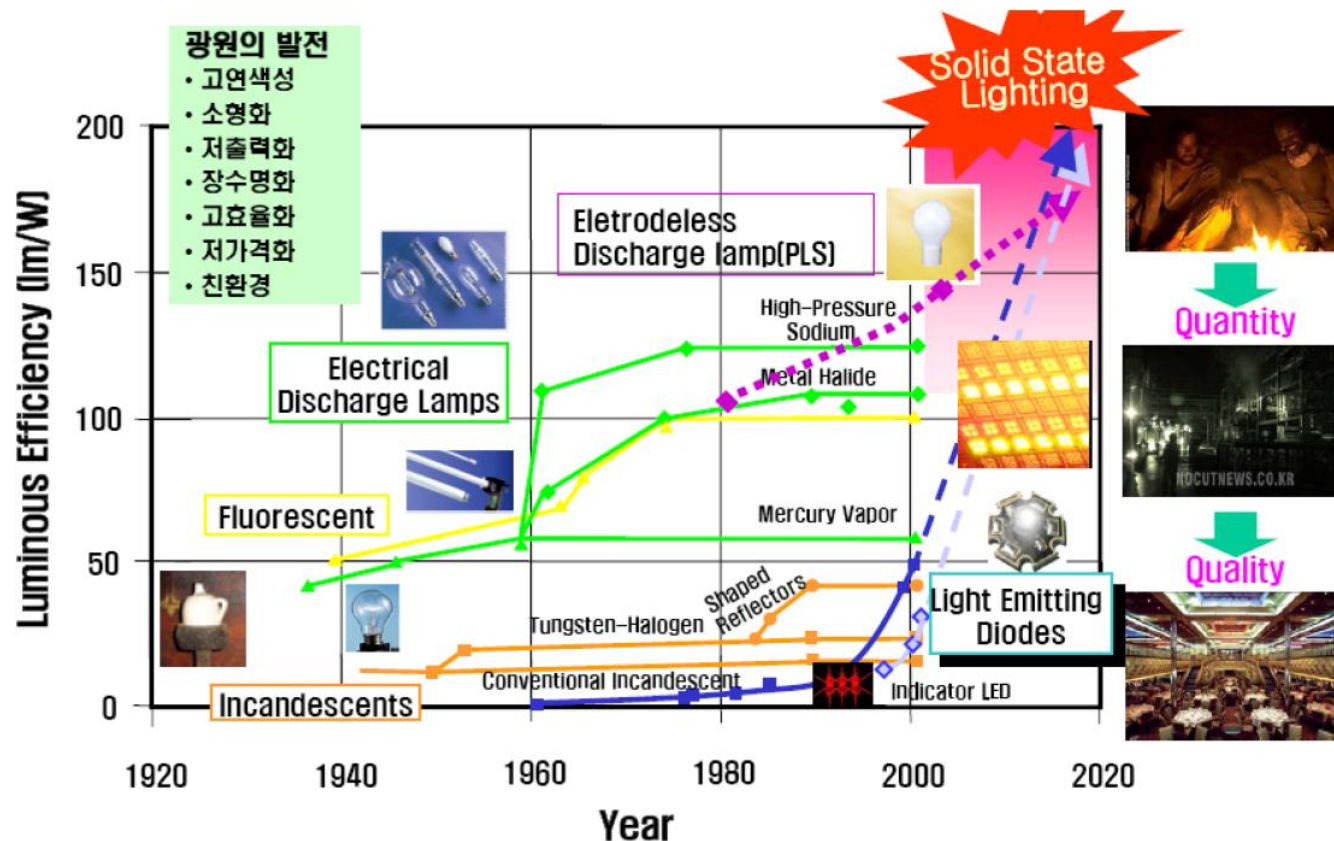


2. 산업동향분석

1) 조명 시장 동향

조명시장은 촛불, 백열전구, 형광등으로 발전하여 왔으며 최근에는 LED 광원이 형광등을 대체할 것이라는 전망에 힘입어 LED를 이용한 조명제품에 시장을 선도하고 있음

▪ 조명 및 광원기술의 역사

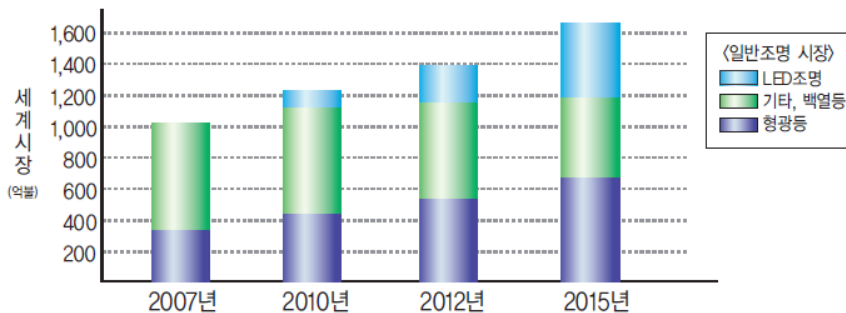


2. 산업동향분석

1) 조명 시장 동향

일반조명의 규모는 전체 6%의 성장율을 보일 것으로 전망되지만, 백열등은 점차 시장에서 차지하는 비중이 감소될 것으로 예상됨

▪ 연도별 일반조명 세계시장 규모



	2008년	2010년	2012년	2015년	연평균 성장률
형광등	375	453	532	695	9
백열등	678	662	629	497	-4
LED	34(3.1)	110(8.9)	221(15.9)	463(27.8)	45
합계	1,087	1,225	1,382	1,655	6

주 : ()안은 시장점유율

자료 : 한국광기술원 분석 (OIDA, Strategies Unlimited 등 발표자료, 조명등기구 포함)

- LED 기술의 결정판인 조명기술의 급진전은 세계 전통조명시장을 LED 조명시장으로 급속히 재편하고 있으며, '15년 전통조명의 약 30%(473억불)가 LED로 대체될 것으로 미국 DOE(Dept of Energy)는 전망하고 있음
- LED 조명은 조명시장에서의 시장점유율이 더 커지고 있고, 지속성장의 가능성이 보임

2. 산업동향분석

2) LED 조명 시장

① LED 조명 개요

- LED 개념 : LED(Light Emitting Diode)는 전기신호가 인가되면 빛을 발산하는 화합물 반도체의 일종으로 발광(發光)다이오드라고 함

- LED는 구성 화합물의 종류와 조성비를 조절함으로써 다양한 색상 구현이 가능

• LED 조명의 부상 배경

a. LED 조명은 에너지 절감 효과 기대할 수 있음

- LED 조명은 기존 조명에 비해 소비전력이 낮음
- 2015년까지 국내 조명의 약 30%를 LED 조명으로 교체할 경우 원자력발전소 2기의 전력 생산량에 해당하는 16,021GWh의 전력의 절감 기대됨

b. 친환경 조명의 필요성이 높아짐

- 국내 조명의 약 30%를 LED 조명으로 교체할 경우 전력사용량을 감소시켜 연간 680만 톤의 CO2 저감효과가 기대됨

c. 정부차원의 지원 정책이 강화되고 있음

- LED산업을 21세기 신성장동력 산업으로 육성하여 2012년 세계 3대 LED생산국이라는 비전 제시

d. 감성, 웰빙 조명 등 새로운 개념의 조명의 가능성

▪ 「신성장동력 스마트 프로젝트」 LED 응용 과제

분야	과제	주관기관	참여기업
LED 응용	고광량 LED 국사화를 통한 복합 기능 LED 전조등 개발	현대모비스	삼성LED, 세코닉스, 세라트론, 에이팩, 디페트엠
	교류구동 LED를 이용한 80ml/W급 조명시스템 개발	서울반도체	에어텍시스템, 광성전기산업, 한성옵틱스
	고효율 고지향성 LED 칩/패키지를 이용한 그린네트워크 가로조명시스템 개발	알에프텍	텔트론, 루미마이크로, 더리즈
	고휘도 저전력 LED BLU 및 LED 조명용 LGP 개발	엘티에스	아이엠티, 덕유

2. 산업동향분석

2) LED 조명 시장

① LED 조명 개요

• LED 조명의 장·단점

a. LED 조명은 기존 조명에 비해 광(光)변환효율이 높아 소비전력이 낮음

- LED의 경우 자외선이나 적외선을 전혀 방출하지 않고 공급된 전력의 약 25%를 빛으로 전환

b. LED는 형광등에 사용되는 수은(Hg)을 사용하지 않으며, 수명이 5만 ~ 10만 시간으로 길기 때문에 환경 친화적임

c. 발열 문제, 높은가격, 확산판과 전원장치 필요 등 몇 가지 해결해야할 사항도 있음

▪ 전통 조명과 LED 조명 비교

	전통 조명	LED 조명		
장 점	On/Off 제어	多색 및 多단계 밝기 제어	⇒	지능·감성 조명
	느린 응답속도 (형광등: 1~3초)	빠른 응답속도 (~10나노초)		
	수은 사용(기체광원)	無수은(고체광원)	⇒	親환경
	광전환 효율 낮음	광전환 효율 높음	⇒	고효율, CO ₂ 저감
	짧은 수명	긴 수명(5만~10만시간)	⇒	유지관리 용이
단 점	내열 성능 우수	열에 취약	⇒	별도 방열설계
	가격 저렴 (형광등: 약 3천원)	높은 가격 (3만원~30만원)	⇒	보급 애로

자료 : 지식경제부(2008. 5)

2. 산업동향분석

2) LED 조명 시장

② LED 조명 시장 동향

• LED 조명 시장 전망

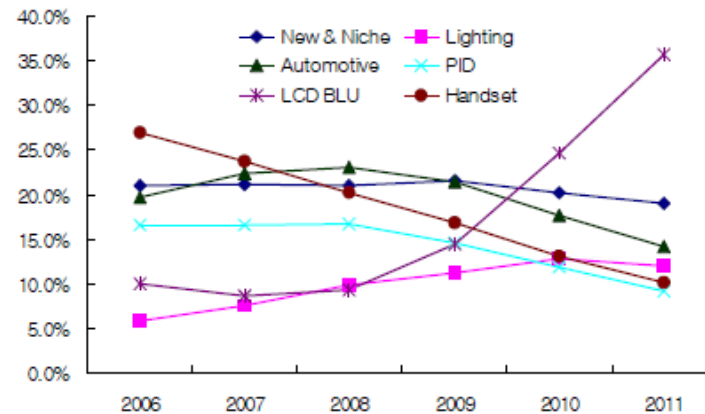
- LED 조명 시장규모는 2006년에 2억 10백만 달러에서 2011년 9억 98백만 달러로 증가하면서 연평균 성장율이 36.6%에 이를 전망이다

▪ LED 조명 세계 시장 규모



자료 : 굿모닝신한증권

▪ LED 시장 전망



자료 : 디스플레이뱅크, 리딩투자증권(2008. 8)

- LED조명의 세계 시장 규모는 2009년 1조 4000억원에서 2015년 7조 4천억원으로 증가할 전망이다
- 세계 각국이 녹색성장에 초점을 맞추면서 친환경적인 LED조명이 급성장을 하고 있음
- LED 응용분야 가운데 LED 조명이 차지하는 비중은 2006년 5.8%에서 2011년에는 11.9%로 6.1%p 증가할 전망이다

2. 산업동향분석

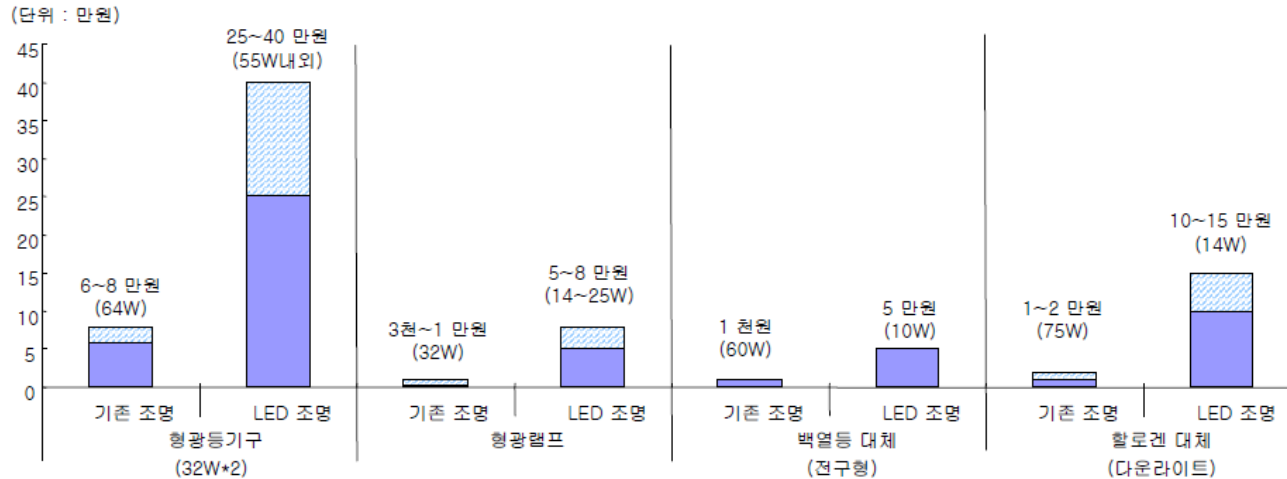
2) LED 조명 시장

② LED 조명 시장 동향

• LED 조명 가격

- LED 조명 가격은 기존 조명제품에 비해 3~10배 이상 높아 널리 보급되기 어려운 상황임

▪ 기존 조명과 LED 조명의 가격비교



자료 : 에너지관리공단(2008. 11)

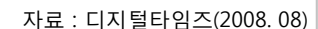
- 형광등 기구의 경우 기존 제품은 6~8만원 수준인데 비해 LED 제품의 경우 25~40만원의 가격대를 형성하고 있어 가격격차가 3~6배에 이르고 있음
- 형광램프, 백열등, 할로겐등¹⁾과도 비교하여 LED 조명제품의 가격이 크게 높은 상황임

1) Halogen Lamp : 백열전구의 일종으로, 유리벌브 안에 할로겐 물질을 주입하여 텅스텐의 증발을 더욱 억제한 램프임. 주로 자동차 헤드라이트, 무대 조명, 인테리어 조명의 광원으로 사용됨

2) LED 조명 시장

- LED 조명기술 특히 동향

▪ LED 특허 라이선스 문제



2. 산업동향분석

2) LED 조명 시장

② LED 조명 시장 동향

• LED 조명의 Value Chain

- LED 산업은 에피/칩등 upstream 부분은 높은 시장진입장벽으로 인해 수익성이 높으나, 시스템 및 서비스등 Downstream 부분은 치열한 경쟁으로 인하여 수익성이 상대적으로 저조

Value Chain	Epi Wafer	Chip	PKG	Module	Engine	Fixture	System	Service
Biz Domain	Packaged LED			Module/Engine		Fixture	System/Service	
구분	Epitaxial 성장에 의해 만들어진 반도체 기관	전극을 형성하여 개별 칩으로 절단	칩과 리드를 연결하고 빛의 외부 방출을 위하여 칩 포장	PKG를 일정 Frame에 부착한 부품 단계	Fixture적용을 위한 전기, 광학, 방열등 Solution설계	End user의 Needs에 부합하는 최종 조명 기구물	조명기구를 통합 관리할 수 있는 장치	조명 및 시스템의 유지보수 및 교체 작업등 A/S
수익성 ('06~'08)	12.7%			6.8%			3.5%	
Rule of Game	고객 특성			- B2B - 해석/디자인 기술 및 협력 기반 개발력 요구		- B2B2C/B2G/ 디자인력/가격경쟁력 중요		- B2B2C/B2G - 다양한 부가기능 접목 기반의 기술/ 서비스 요구
	경쟁 수준			- 시장 선도업체는 없으나, 다양한 형태의 시장 참여 확대 예상				- 시장 선도업체는 없으나, 향후 가전업체 중심 시장 주도 예상
	핵심 기술 니즈			- 기술/특허 → Cost 혁신 (공정기술) - LED 특성 구현 기술 - 효율 손실 최소화 기술		- Lighting Design 기술		- 시스템 디자인 및 Convergence/Control 기술
Key Player	-Nichia -Philips Lumileds -Cree -Toyota Gosei			-Tridonic -Philips -Vossloh Schwabe -Toshiba		- Philips - Zumtobel - Cooper - Acuity		- Philips - Zumtobel - Trilux - HDL
Key Success Factor	기술력(성능)			가격/기술력		가격	서비스	

II. Company Profile

1. 기업개요
2. 산업동향분석
3. 경영성과분석
 - 1) 요약
 - 2) 기초재무제표분석
 - 3) 추세분석
 - 4) 재무비율분석
 - 5) 주가분석
 - 6) 경영성과 수준 분석



3. 경영성과분석

1) 요약

① 분석 범위

구 분	내 용
분석 기업	화우테크놀로지
분석 대상	재무제표 중 대차대조표와 손익계산서
추세 분석	자산, 부채, 매출액, 당기순이익의 2006~2008년 3개년 비교
재무비율분석	2006~2008년의 유동성비율, 안전성비율, 수익성비율, 활동성비율

② 요약 정리

- ◆ 대차대조표 분석결과 2007년부터 2008년까지 자산은 2.8배 부채은 2배, 자본은 4.3배 성장함.
이는 화우테크놀로지(주)의 LED조명산업으로 전환이 성공적이었음을 보여줌

자본총계가 차지하는 비율의 상승은 2008년 LED산업의 활황으로 인한 주가상승의 영향을 받아
자본잉여금의 높은 증가로 비롯되었음을 알 수 있음
- ◆ 손익계산서 분석결과 LED산업의 성장으로 매출액이 2007년대비 약 3배 성장함
- ◆ 재무비율 분석결과 안정성과 수익성, 성장성은 양호한 상태, 활동성은 보통의 상태로
CNC 전용장비에서 LED조명 기업으로 전환이 성공적으로 이루어졌음을 알 수 있음

3. 경영성과분석

2) 기초 재무제표 분석

① 대차대조표

(단위 : 백만원, %)

계정과목	2006.12.31		2007.12.31		2008.12.31	
	금액	구성비	금액	구성비	금액	구성비
유동자산	10,671	49.00	38,507	74.10	89,240	61.60
당좌자산	5,889	27.10	26,482	51.00	54,914	37.90
(현금 및 현금등가물)	1,212	5.60	4,138	8.00	812	0.60
(매출채권, 공사/영업미수)	4,075	18.70	8,710	16.80	48,117	33.20
재고자산	4,782	22.00	12,025	23.10	34,326	23.70
비유동자산	11,097	51.00	13,463	25.90	55,745	38.40
유형자산	6,119	28.10	7,558	14.50	42,924	29.60
(토지)	3,720	17.10	3,720	7.20	3,720	2.60
(건설중인 자산)	-	-	1,402	2.70	35,429	24.40
무형자산	1,111	5.10	1,330	2.60	2,170	1.50
투자자산	2,961	13.60	3,962	7.60	7,736	5.30
자산총계	21,768	100.00	51,970	100.00	144,985	100.00
유동부채	4,141	34.30	27,974	53.80	40,232	27.70
(매입채무)	1,040	4.80	7,591	14.60	15,842	10.90
(단기차입금)	5,676	26.10	3,600	6.70	14,905	10.30
비유동부채	3,967	18.20	6,611	12.70	29,283	20.20
(장기사채)	-	-	-	-	-	-
(장기차입금)	3,400	15.60	4,060	7.80	25,074	17.30
부채총계	11,441	52.60	34,585	66.50	69,516	47.90
자본금	2,645	12.20	2,778	5.30	4,540	3.10
자본잉여금	1,916	8.80	6,051	11.60	57,982	40.00
이익잉여금	5,977	27.50	8,622	16.60	15,534	10.70
자본조정	-	-	-	-	4,160	-2.90
자본총계	10,327	47.40	17,385	33.50	75,469	52.10
부채와 자본총계	21,768	100.00	51,970	100.00	144,985	100.00

3. 경영성과분석

2) 기초 재무제표 분석

② 손익계산서

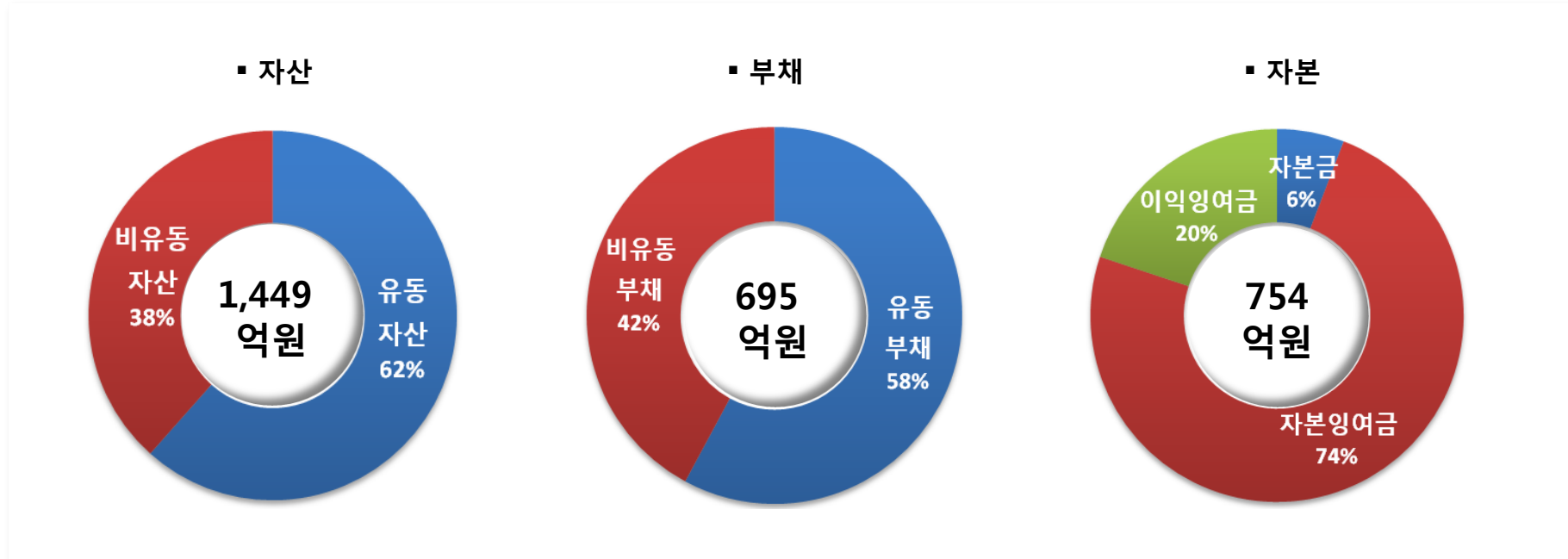
(단위 : 백만원, %)

계정과목	2006.12.31		2007.12.31		2008.12.31	
	금액	구성비	금액	구성비	금액	구성비
매출액	14,650	100.00	24,072	100.00	74,239	100.00
매출원가	9,325	63.70	15,588	64.80	43,597	58.70
매출총이익(손실)	5,325	36.30	8,484	35.20	30,642	41.30
판매관리비	4,273	29.20	5,408	22.50	16,311	22.00
(감가상가비)	84	0.60	79	0.30	275	0.40
(대손상각비)	82	0.60	163	0.40	301	4.10
(인건비)	2,098	14.30	2,632	10.90	5,911	8.00
영업이익(손실)	1,052	7.20	3,076	12.80	14,331	19.30
영업외수익	450	3.10	1,694	7.00	14,992	20.20
(수입이자 등)	75	0.50	83	0.30	374	0.50
영업외비용	803	5.50	1,295	5.40	19,754	26.60
(이자비용)	427	2.90	839	3.50	2,840	3.80
법인세비용차감전순이익(손실)	699	4.80	3,476	14.40	9,569	12.90
법인세비용(부의법인세비용)	77	0.50	699	2.90	2,657	3.60
당기순이익(손실)	622	4.20	2,777	11.50	6,912	9.30

3. 경영성과분석

2) 기초 재무제표 분석

③ 기초 재무제표 구성 분석



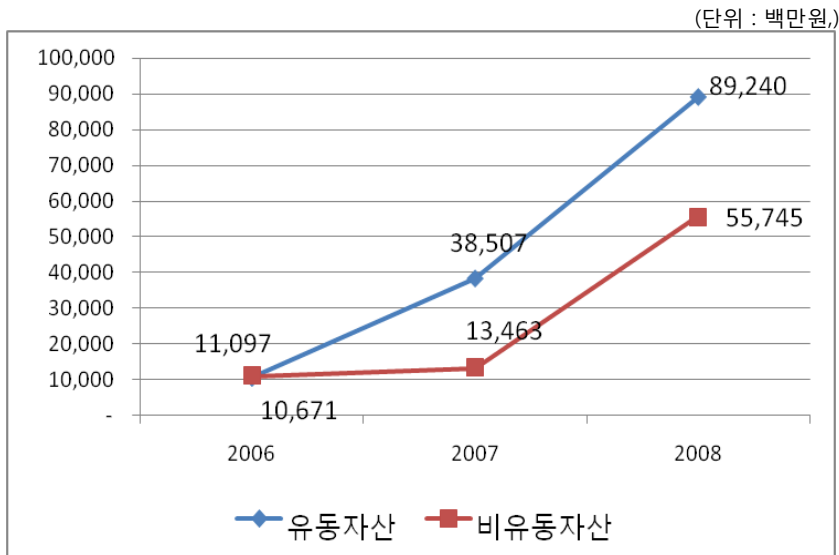
- LED 조명으로의 본격적인 사업진출에 따라 자산/부채/자본이 큰 폭으로 상승함
 - 2007년대비 자산 278%, 부채 201%, 434% 증가
 - 대규모 사업장 건설과 사업확대에 따른 일정 투자(기계/R&D) 증가
 - 부천시 오정산업단지 신사업장 준공

3. 경영성과분석

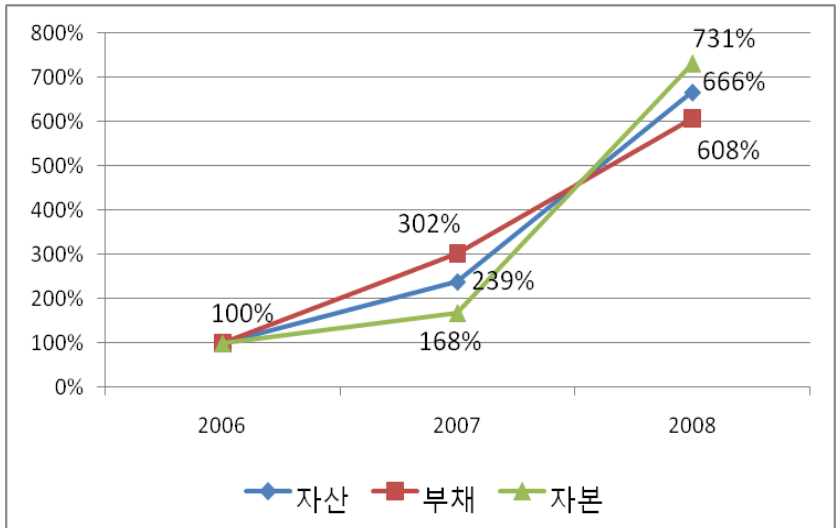
3) 추세 분석

① 대차대조표

▪ 자산의 변화 추이



▪ 자산, 부채, 자본의 증감율



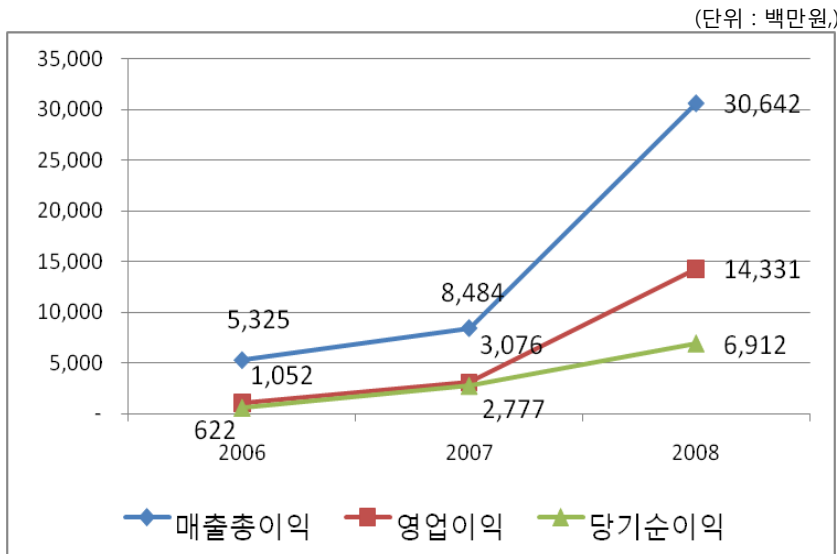
- 자산은 유동자산과 비유동자산 모두 비슷한 추세로 성장세를 보임. 특히 2007년부터 2008년까지 자산이 큰 폭으로 증가했음을 알 수 있음
- 자산, 부채, 자본 모두 증가하는 추세임. 특히 자본의 경우 2008년 731% 증가했음을 알 수 있음. 이는 당기순이익과 연관이 있는 이익잉여금의 증가가 원인이라고 판단됨

3. 경영성과분석

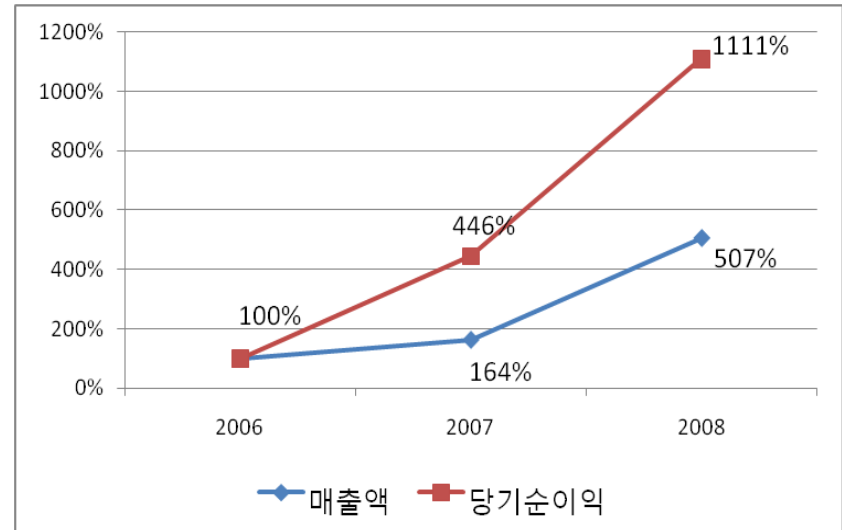
3) 추세 분석

② 손익계산서

▪ 손익항목의 증감액



▪ 매출액, 당기순이익의 증감율



- 매출총이익은 매출액이 증가함에 따라 증가액이 약 250억 원으로 큰 폭으로 상승했음. 영업이익과 당기순이익 증감액도 계속 늘어나는 추세임
- 매출액의 경우 2007년 446%에서 2008년에는 2006년기준 1111%의 경이적인 성장세를 보임
당기순이익도 큰 폭으로 증가하는 추세임. 그러나 매출액에 비해 당기순이익 비율이 낮음. 그 이유는 영업비용인 판매관리비와 영업외비용의 비중이 높아졌기 때문임

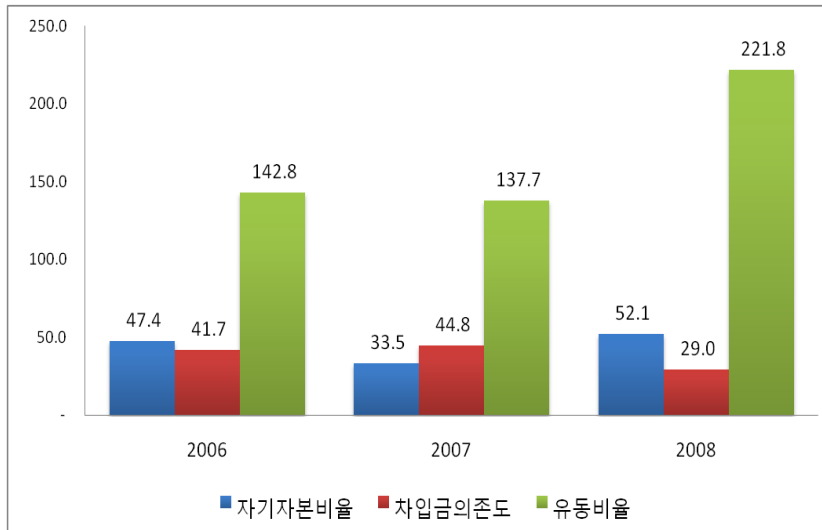
3. 경영성과분석

4) 재무비율분석

① 안정성분석

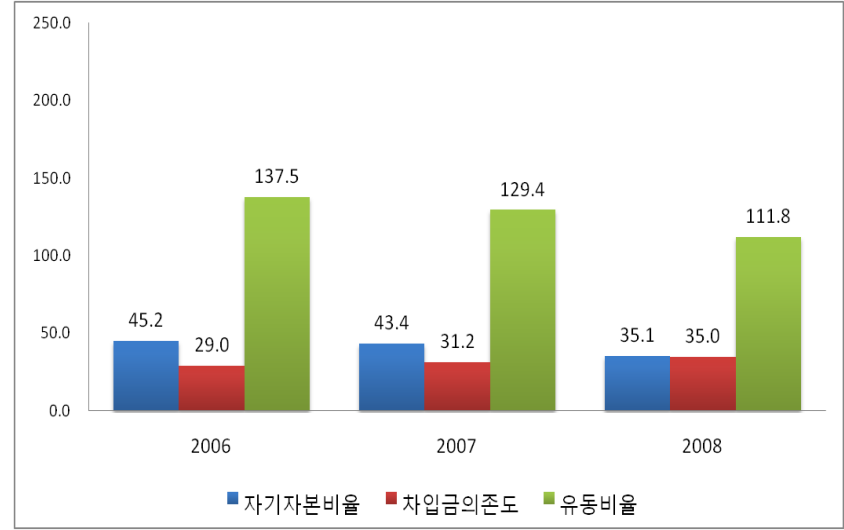
■ 화우테크놀로지

- 자기자본비율, 차입금의존도, 유동비율(단위 : %)



■ 동종업계 평균

- 자기자본비율, 차입금의존도, 유동비율(단위 : %)



- 안전성 정도는 양호한 상태로, LED조명 선도기업으로 자리잡음을 알 수 있음

- 2008년 기준 자기자본비율 52.1%로 매우 높은 수준으로 자본구성이 적절함을 나타냄
- 2008년 기준 차입금의존도 29%로 보통 수준임. 장기차입금을 줄이면 안정성이 개선될 것임
- 2008년 기준 유동비율 221.8%임. 유동비율이 높을 수록 기업의 지급 능력은 양호하다고 평가함

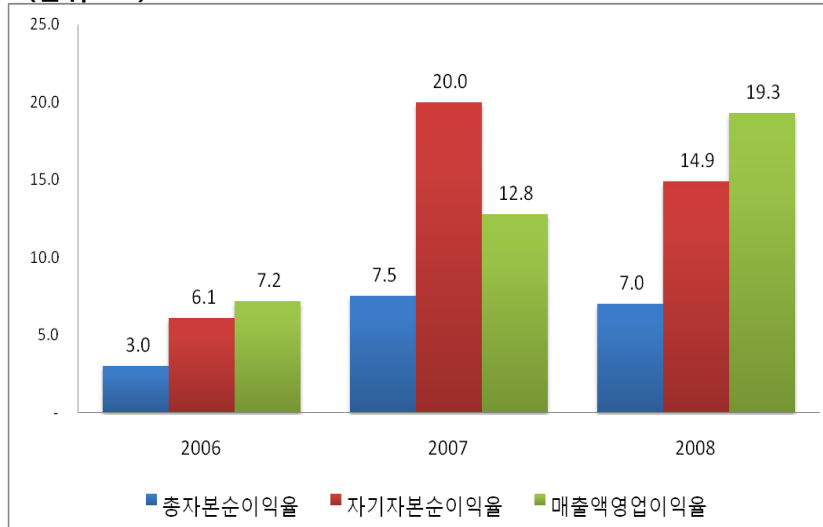
3. 경영성과분석

4) 재무비율분석

② 수익성분석

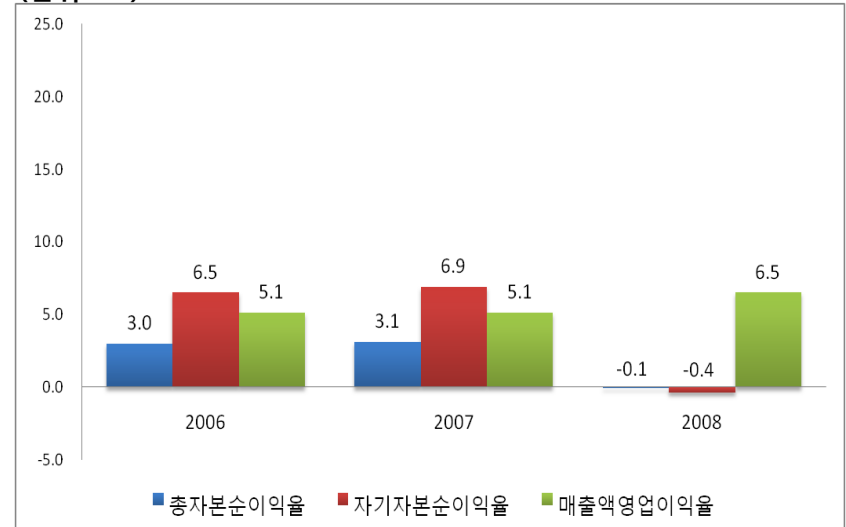
■ 화우테크놀러지

- 총자본순이익율, 자기자본순이익율, 매출액영업이익율 (단위 : %)



■ 동종업계 평균

- 총자본순이익율, 자기자본순이익율, 매출액영업이익율 (단위 : %)



- 수익성 정도는 양호한 상태로, 자본의 성과가 좋은 수준임을 알 수 있음

- 2008년 기준 총자본순이익율 7%로 동종업계의 마이너스(-) 성장율과 비교되어 매우 양호한 상태임
- 2008년 기준 자기자본순이익율 또한 괄목할만한 성장세를 보임
- 총자본경상이익율의 경우 6%이상이 바람직한데, 화우테크놀러지(주)의 경우 12.68%로 매우 좋은 상태임

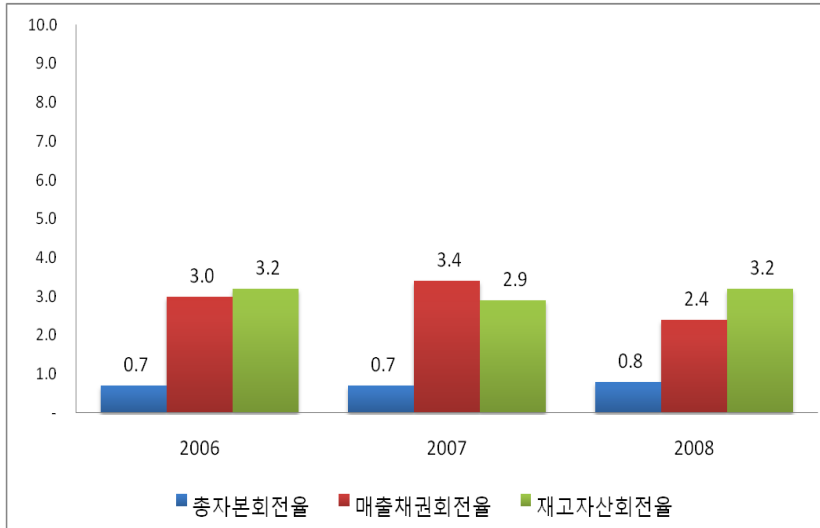
3. 경영성과분석

4) 재무비율분석

③ 활동성분석

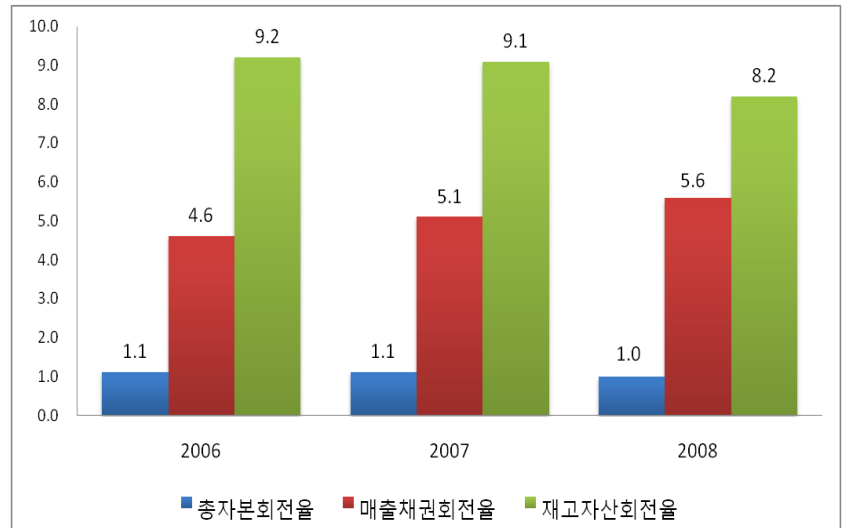
■ 화우테크놀로지

- 총자본회전율, 매출채권회전율, 재고자산회전율(단위 : %)



■ 동종업계 평균

- 총자본회전율, 매출채권회전율, 재고자산회전율(단위 : %)



- 활동성 정도는 보통의 상태로, 자원의 효율적인 사용을 위한 분석이 필요함

- 2008년 기준 총자본회전율은 0.8회로 자본활용에 대한 주의와 관심이 요구됨
- 2008년 기준 매출채권회전율 2.4회로 동종업계 평균에 약간 못 미치는 수준으로, 매출선으로부터 결제조건이 완화된다면 활동성 정도가 개선될 것으로 보임

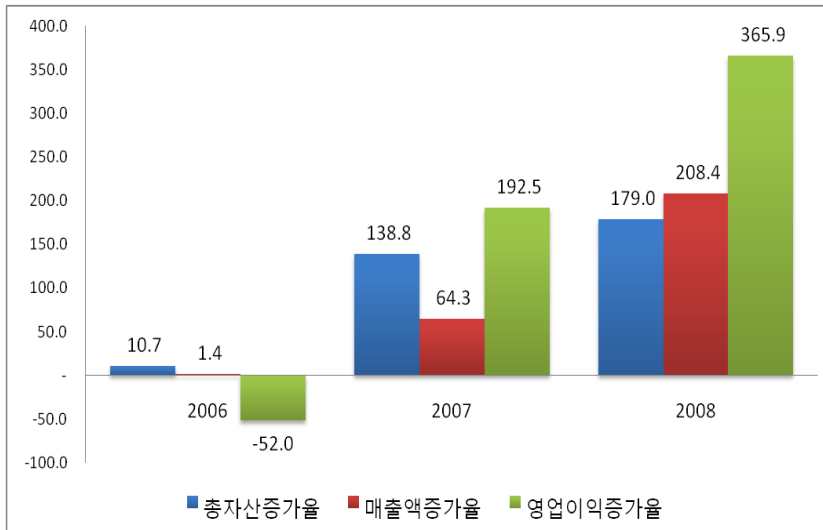
3. 경영성과분석

4) 재무비율분석

④ 성장성분석

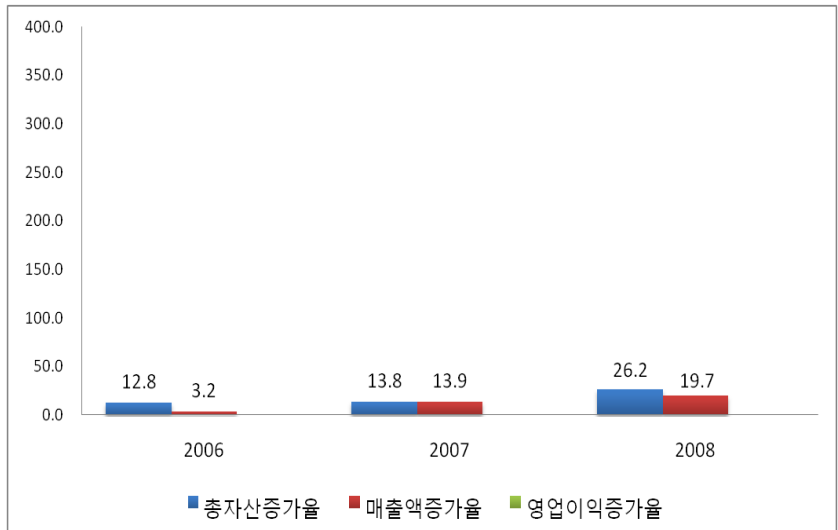
■ 화우테크놀로지

- 총자산증가율, 매출액증가율, 영업이익증가율(단위 : %)



■ 동종업계 평균

- 총자산증가율, 매출액증가율, 영업이익증가율(단위 : %)



- 성장성 정도는 압도적인 우위의 상태로, LED조명 선도기업으로 자리잡음을 알 수 있음

- 2008년 기준 총자산증가율 179%로 동종 업계 평균 26.2%보다 약 8배 정도 높음
- 2008년 기준 매출액 증가율 208.4%로 우위의 상태임
- 정부의 LED산업 육성으로 2008년도에 폭발적인 성장세를 보이며 최고점을 기록함

3. 경영성과분석

5) 주가분석

LED산업으로 전환으로 주가 상승 급상승 후 현재는 안정적인 단계에 접어들



- 2007년 초반, LED산업에 대한 기대와 화우테크놀러지의 해외진출 기대감에 주가 상승
- 2008년 정부의 신성장동력 개발정책으로 LED산업 채택과 자회사 FAWOO JAPAN 설립 등 여러 요인의 상승작용으로 주가 2만원대의 최고점을 기록함
- 2009년 사업진행 속도 지연으로 주가는 고점대비 큰 폭 하락 후 안정세

3. 경영성과분석

6) 경영성과 수준 분석

화우테크놀러지의 경영성과는 전반적으로 양호한 수준으로 나타남

특히 성장성 부분은 2008년에 최고점을 기록하였고, 수익성 또한 양호한 수준으로 판단됨

+ 참고자료 : 중소기업청 기술개발과 “평가지표” 중 경영혁신성과 계량지표

영역	평가요인	측정치	평가등급
성장성	매출액증가율	208.40%	A등급
수익성	총자본경상이익율	12.68%	A등급
	순금융비용대매출액	3.32%	C등급
안정성	자기자본비율	52.05%	A등급
	총차입금의존도	35.05%	C등급
	EBITDA이자보상배율	5.14배	C등급
생산성	부가가치율	24.53%	C등급
효율성	운전자금회전기간	5.82월	A등급

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



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

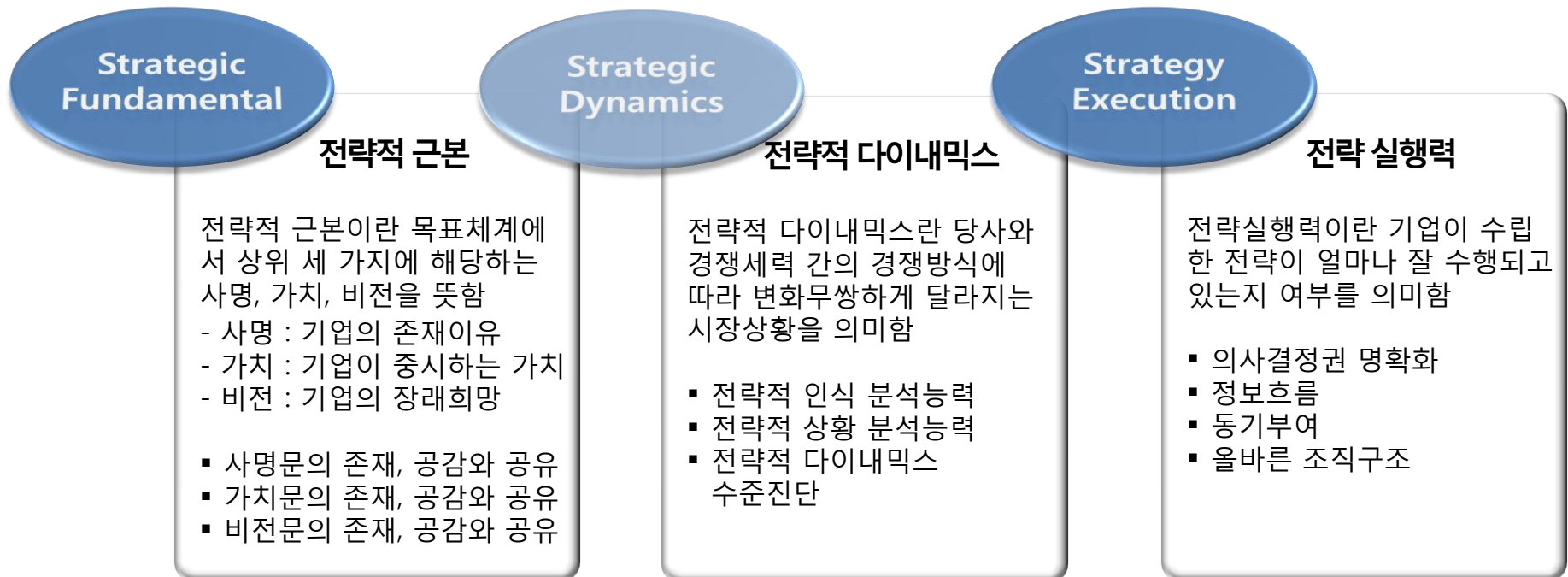


1. Strategy 수준 진단 결과

▶ Strategy 수준 진단의 필요성

전략 수준 진단이란 비전이라는 미래의 모습을 어떻게 도달할 것인가 하는 구체적인 실행 계획을 진단하는 것으로, 기업의 목표체계가 명확하고, 한 방향으로 정렬되고, 구성원 사이에 명확히 공유되어야 기업이라는 조직이 한 방향으로 보다 효과적으로 나아갈 수 있음

▶ Strategy 수준 진단의 구성



1. Strategy 수준 진단 결과

1) Strategic Fundamental 진단

전략적 근본이 정의에 맞게 잘 작성되어 있는지, 간결하고 명확하여 전사적으로 이해되고 있는지, 경영진과 구성원간의 공유노력 정도는 어느 정도인지, 자사 발전방향과 전략적 근본이 일치하는지에 대하여 임원과의 인터뷰를 진행함

(정의 관점: 1 - 작성되지 않음; 2 - 작성되었으나 문제가 있음; 3 - 정의에 맞게 작성됨)

1. 사명문이 정의에 맞게 작성되어 있는가? → **1**
2. 가치문이 정의에 맞게 작성되어 있는가? → **1**
3. 비전문이 정의에 맞게 작성되어 있는가? → **3**

(표현 관점 : 1 - 표현되지 않음; 2 - 표현되었으나 탁월하지 않음; 3- 탁월함)

4. 사명문이 목적을 잘 표현하고 있는가? → **1**
5. 가치문은 귀사가 중요히 생각하는 가치를 잘 표현하고 있습니까? → **1**
6. 비전문은 귀사가 되고자 하는 미래의 목표 또는 모습을 잘 표현하고 있는가? → **3**

(공유 관점 : 1 - 작성되지 않음; 2 - 작성되었으나 공유 노력이 없음; 3 - 공유 노력이 있음)

7. 사명문에 대해 최고경영자가 직원들과 공유하려고 노력하고 있는가? → **1**
8. 가치문에 대해 최고경영자가 직원들과 공유하려고 노력하고 있는가? → **1**
9. 비전문에 대해 최고경영자가 직원들과 공유하려고 노력하고 있는가? → **3**

■ 진단결과

- 전략적 근본 중 비전문을 제외한 사명문과 가치문은 작성이 되어 있지 않은 상태이고, 이는 (주)화우테크놀러지의 전략적 근본이 수립되지 않음을 뜻함

1. Strategy 수준 진단 결과

2) Strategic dynamics 진단 - 시장세력

세력	동향 파악	상대적 강도
신규진입자	• 핵심기술(회도, 방열, 디자인)만 있으면 시장진입이 가능하기 때문에 진입장벽이 낮아 중소형업체들이 많이 진출하고 있음 - 신생기업 : 09년 레이닉스, LED마트, 08년 굿 아이텍, 07년 디라이트 - 확장기업 : 알에프텍, 파인테크, 에스피오 등	6
경쟁사	• 한국 내 경쟁사 - LED조명 : 대진DMP, 남영전구, 반디라이트, 렉스맥스, KDT 등 360개 -> 서울반도체가 국내 제 1의 매출 • 글로벌 경쟁사 : 니치아, 오슬람, 필립스, GE, Cree -> 세계 시장의 약 60% 점유 - 수직 계열화 추진- GE는 GE Lumination을 통해 LED 조명기구 시장 진출, 에피,칩,패키지는 니치아와 전략적 제휴	7
고객	• 국내시장이 협소하고, 높은 가격 때문에 일반고객에게 판매는 미비 • LED 조명의 주 고객은 정부, 지자체, 공공기관 -> 시장의 기업은 많고, 주 고객은 한정되기에 고객이 원하는 바가 많이 반영됨 - 또한, 사업비의 30%정도 보조금을 지원해주는 정부가 주 고객이기에 고객의 선호체계가 산업에 많은 영향을 미침	8
협력업체	• 일본 시티즌전자와 조명용 LED 개발 및 구매 계약을 체결 • 아이디에스와 LED조명 생산관련 제휴 • 화우 테크놀러지의 자회사(화우기전 유한공사, Fawoo Japan, Fawoo Iberica, Fawoo U.S.A, Fawoo Cansda, (주)에코센스)와 거래	5
대체재	• 일반 형광등, 할로겐 램프, 백열전구' 존재 -> LED조명이 일반 백열전구에 비해 효율성과 소비전력, 수명, 환경오염 측면에서 우월 조명을 장기간 사용한다는 가정하에서 사용비는 보다 저렴할 것으로 예상 - 그러나 일반 백열전구가 LED조명에 비해 약 10배, 많게는100배 정도 가격이 저렴	4

결론 : LED 조명은 B2G,B2B이 주고객이기 때문에 고객세력이 가장 강력하고, LED 조명의 기능 우월성 및 환경친화성 때문에 대체재와의 경쟁이 치열하지 않아 대체재의 강도가 가장 약함

1. Strategy 수준 진단 결과

2) Strategic dynamics 진단 - 환경세력

세력	동향 파악	상대적 강도
사회적 환경	- 최근 글로벌 이슈는 'Green' : 세계각국이 환경에 관심을 가짐에 따라 이산화탄소를 적게 배출하는 LED조명이 차세대 광원으로 주목 받고 있음 - 교토의정서 : 지구온난화 규제 및 방지의 국제협약인 교토 프로토콜에서 이산화탄소가 감축대상에 포함됨에 따라 사회적 분위기가 자연스럽게 LED의 전환으로 조성되고 있음	7
정치 / 법률적 환경	- 신성장동력 스마트 프로젝트 : 2012년 LED시장점유율 15%, 2015년 30%를 목표로 LED산업 육성을 위한 정부차원의 지원 정책아래 LED산업은 높은 성장을 하고 있음 - 현재 정부는 공공기관 및 대형 신도시 개발 시 LED 조명 시범사용, 대형 프랜차이즈 사업장의 LED 조명 사용유도, LED 조명 보급촉진 펀드 조장 등 추진 LED산업은 사업비의 30%를 정부에서 지원 조명분야 LED, 형광램프 등에 녹색제품 최소기준 도입 : LED램프의 전력효율, 밝기, 구성물질제한 등의 기준인 녹색제품 최소기준은 2010년부터 시행되며 이에 따라 최소기준을 만족하지 못하는 제품은 공공조달시장에 진입하지 못하는 등 불이익을 받게 됨	8
기술적 환경	국내 LED조명 기술수준은 광변환율 60lm/w 수준, 해외 선발업체들은 100lm/w 이상의 수준으로 국내 LED 기술은 해외선발업체 대비 75% 정도 (출처:에너지관리공단) - 국내 LED 업체들은 특허권 분쟁을 피하기 위하여 해외업체와 특허 라이선스 체결 ex) 서울반도체 - Cree, 삼성전기 - Osram, 서울반도체 - 니치아 - LED 부품 및 소재에 대한 원천기술의 부족으로 생산능력 증대 및 해외시장 개척에 부담으로 작용	7
경제적 환경	- 달러 및 엔화 환율의 변동은 북미, 일본, 유럽을 대상으로 하는 LED조명 수출에 있어 영향을 미침 ex) 2008년 달러 및 엔화 환율의 상승으로 화우테크놀러지는 740억원의 매출을 달성 - 비싼 가격 때문에 쉽게 민간 부문에서 수요창출이 되지 않고 있음 -> 향후 가격이 낮아지면 민간 부문의 수요가 증가할 것으로 예상	5

결론 : LED 조명은 신성장동력 중 하나로 선정되어 정부의 적극적인 지원 정책하에 높은 성장을 이루고 있기 때문에 정치/법률적 환경의 강도가 가장 높고, 비싼 가격 때문에 B2G 위주로 수요가 발생함에 따라 시민들의 수요가 없기에 경제적 환경의 강도가 가장 낮음

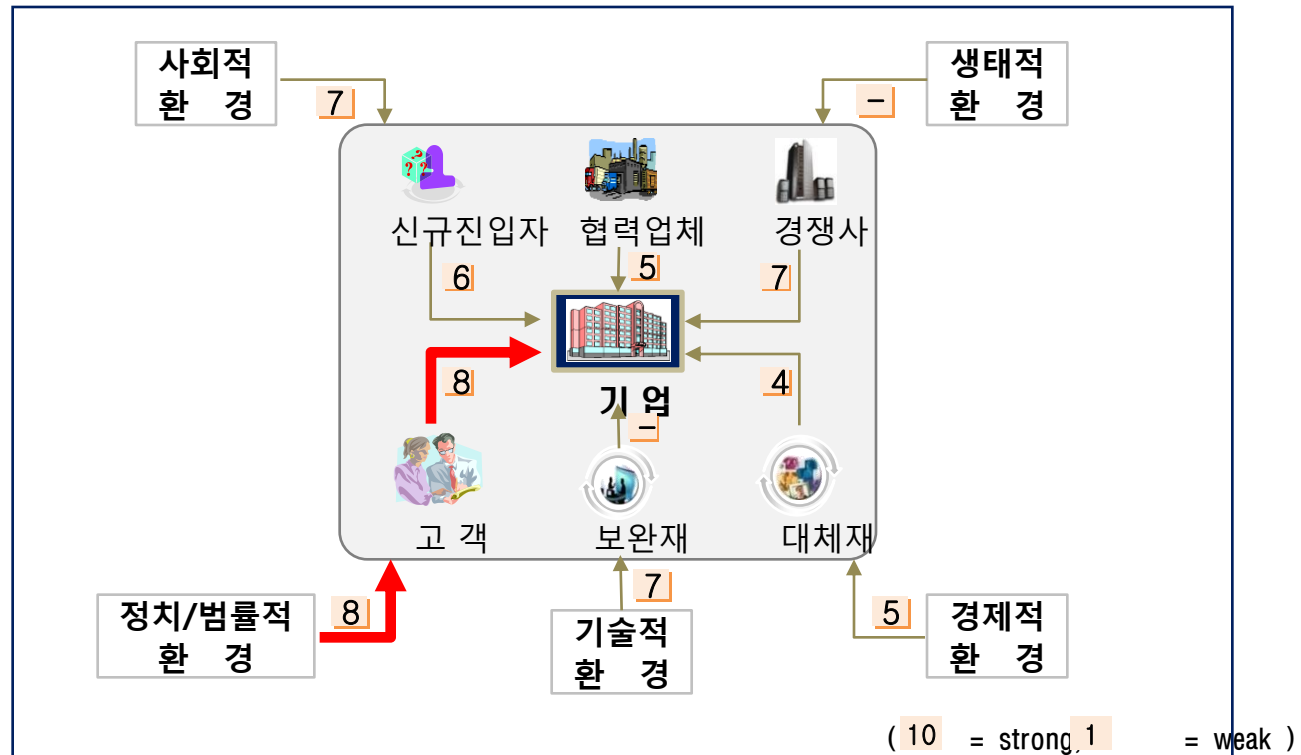
1. Strategy 수준 진단 결과

2) Strategic dynamics 진단

11대 환경분석을 통한 전략적 인식분석

11개 경쟁세력의 상대적 강도 평가 : 미약(1) ~ 강력(10)

- 6대 시장 세력: 신규진입자, 경쟁사, 고객, 협력업체, 대체재, 보완재
- 5대 환경 세력: 사회적, 생태적, 정치/법률적, 기술적, 경제적 환경



1. Strategy 수준 진단 결과

2) Strategic dynamics 진단 - 환경세력

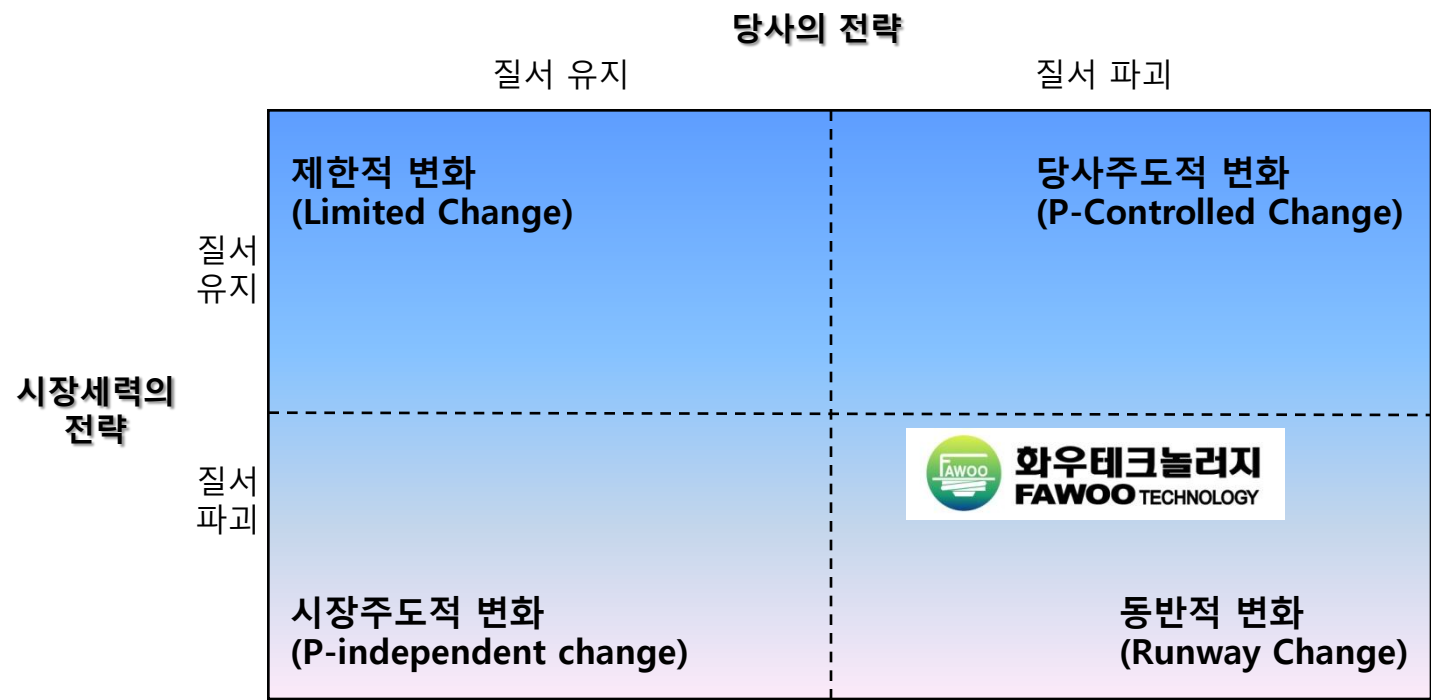
평가항목 : 시장점유율, 브랜드인지도, 가격경쟁력, 기술력

	화우테크놀로지	대진DMP	필립스	평가
시장 점유율	낮음 - 430억원의 매출액(2009년 3분기)	낮음 - 160억원의 매출액(LED조명 부문, 2009년 3분기)	매우 높음 - Osram, GE와 함께 LED 조명의 3대 대기업 - 높은 시장점유율	WEAK
브랜드 인지도	보통 - 루미다스-CL'시리즈가 지식경제부로부터 '2009 우수디자인(GD:Good Design)상품'으로 선정	보통 - 엑스레즈(X-LEDs) 시리즈 - GALAXY 시리즈 - Q-200 STAND 시리즈	높음 - 기존의 보유한 브랜드네임 - 가정용 백열등 대체 LED 전구 미 에너지부 'L Prize' 출품	WEAK
가격 경쟁력	높음 - 원재료조달을 저렴하게 받으며 생산시설도 자체 제작하여 가격 경쟁력 구축 - 4W LED램프 30,000원	매우 높음 - 가격경쟁력 구축 - 4W LED램프 20,000원	보통 - 알루미늄 소재를 플라스틱으로 대체하여 단가를 낮춤 - 4W LED램프 31,000원	STRONG
기술력	높음 - 방열코일기술 - 광유도 기술 - '07.3 : 면광 LED 조명기구 (특허 제 10-0748074) 커팅기술 - 방폭등 '루미다스- E(LumiDas-E)' 시리즈는 고와트급(10W 이상) 세계 최초로 국제 인증을 획득	높음 - 에어로쿨링 기술 - 형광체 기술 - 음역감응형 발광장치(특허) - LED 발광장치(특허) - LED 조명장치 및 제어방법 (특허)	높음 - 루미레즈 - 일반 조명응용 기술 및 표준화와 관련된 고전력 LED 기술 - M&A를 통한 수직통합	STRONG

결론 : 화우테크놀로지는 가격경쟁력과 기술력 부분에서 경쟁사에 비해 경쟁우위를 가지고 있음

1. Strategy 수준 진단 결과

2) Strategic dynamics 진단 - 환경세력



변 화	주도 세력	관련 사업부	대 안
동반적 변화	자사 및 경쟁사	LED조명	시장점유율 확대를 통한 선도적인 위치 쟁취

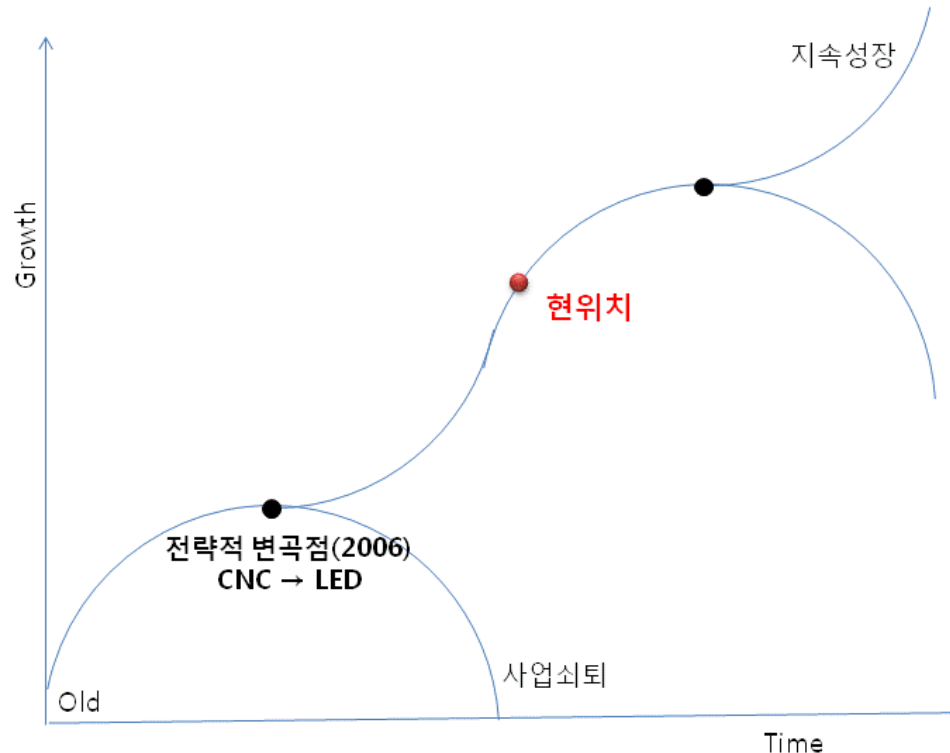
1. Strategy 수준 진단 결과

2) Strategic dynamics 진단

화우테크놀러지는 2006년 CNC공작기 사업분야에서 LED 조명으로 한 차례 전략적 변곡점을 지나 지속성장하는 단계에 있음

전략적 변곡점이란?

- 기업의 전략적 근본이 변화하려는 시점을 의미함
- 힘의 균형이 구 경쟁구도, 구 시장구조, 구 사업방식으로 새롭게 이동하는 시점을 의미함
- 11대 경쟁세력에 대한 전략적 인식과 전략적 상황에 따른 중대한 전략적 변화관리 시점을 의미함



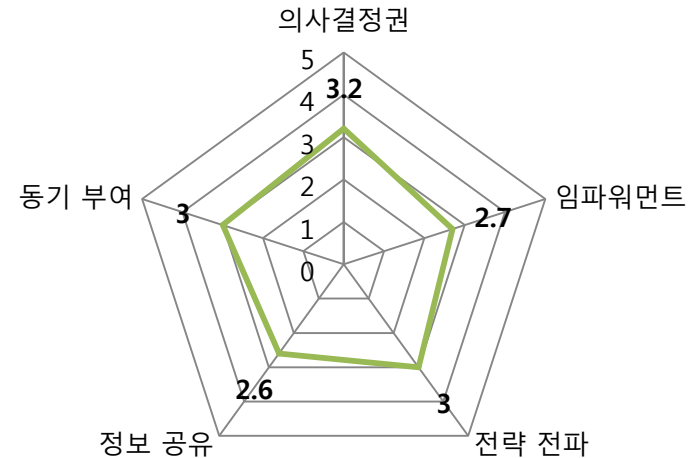
1. Strategy 수준 진단 결과

3) Strategy Execution 진단

전략의 전사적인 전파 정도, 조직내의 정보 공유 정도 등의 실행력에 대한 진단 결과를 작성합니다.

Strategy Execution 지표
해당 기업의 직원이 본인의 결정이나 행동에 책임을 지는 정도
결정된 사항에 대하여 지지하는 정도
전략의 전사 전파 정도
조직내의 정보 공유 정도
조직의 동기 부여 정도

(주)화우테크놀러지의 사전진단결과



평균 2.92

■ 진단결과

- (주) 화우테크놀러지의 전략실행력 수준은 평이한 상태임. 특히 정보 공유 부분에서 낮은 점수(2.6점)이 나왔음. 상하/좌우간 정보 공유 및 커뮤니케이션의 증대를 통해 전략 실행력 수준을 높여야 함

1. Strategy 수준 진단 결과

4) Strategy 수준 진단 설문 분석 결과 – Strategic Fundamental

▶ 개요

① 분석 범위

구 분	내 용
설문분석 대상	(주)화우테크놀로지 전 부서(총 67명. 단, 무응답 및 고정응답 설문지 제외)
인터뷰 대상자	임원
설문지 문항수	9개 문항(구성 : 예/아니오문항, 리커트 5점척도)
설문지 범주화	3개 범주(사명문의 존재, 공감 및 공유, 가치의 존재, 공감 및 공유, 비전의 존재, 공감 및 공유)

② 요약 정리



* '예'라고 응답한 설문자에
한해 분석한 내용임

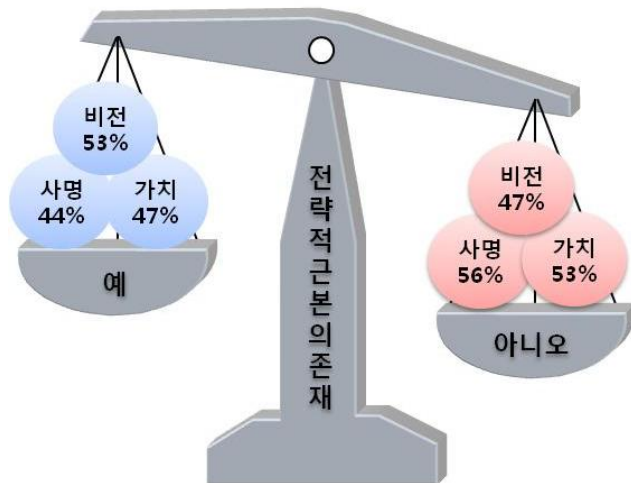
- ◆ 전략적 근본 설문지 **총 9개 문항을 3개 범주로 구분**하여 분석을 실시하였으며, 무응답 및 고정응답 설문지 3명을 제외한 **64명의 설문을 분석**함.
- ◆ 귀사의 **전략적 근본은 평균 3.68로 B등급(높은수준)**이며, 각 범주별 평균은 사명문(3.60), 가치문(3.77), 비전문(3.66)로 나타남. 이 점수는 **“예”라고 대답한 응답자에 대해서만 분석을 하였기 때문에 회사 전체의 상황이 반영되지 않음**
- ◆ 과반수를 상회하는 수의 직원들이 귀사의 전략적 근본에 대하여 인지를 못하고 있는 실정으로 귀사의 전략적 근본은 낮은 수준이라고 볼 수 있음
- ◆ 귀사의 경우 **우선적으로 회사 차원의 전략적 근본의 체계적인 수립이 요구됨**

1. Strategy 수준 진단 결과

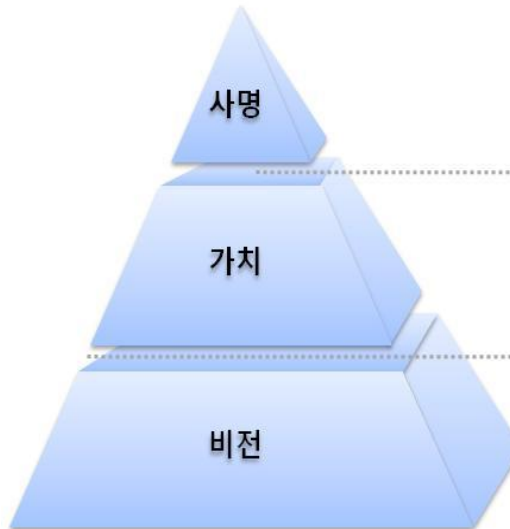
4) Strategy 수준 진단 설문 분석 결과 – Strategic Fundamental

▶ 결과

전략 근본 유무 설문 결과



전임직원 설문



경영진 응답

- 존재하지 않음

- 존재하지 않음

세계 LED조명시장
No.1 BRAND 구축

직원 응답

- 정도/도전
- 고객중심기업
- LED조명기업 1위

- 정도/도전
- 고객만족
- 환경중심

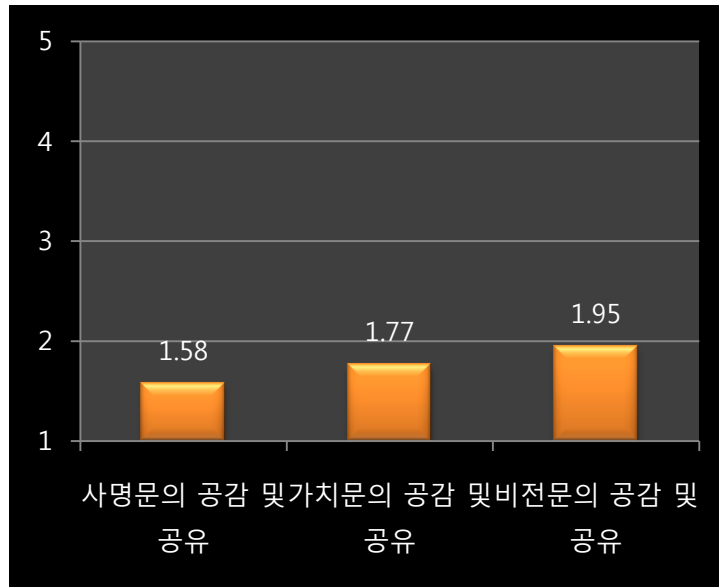
- 조명시장 글로벌 기업
- 친환경기업

1. Strategy 수준 진단 결과

4) Strategy 수준 진단 설문 분석 결과 – Strategic Fundamental

▶ 결과

Strategy Fundamental 진단 결과



- 전략적 근본 수준 진단 설문 분석 결과, 가치문에 대해서는 공감과 공유를 하고 있다고 응답했지만, 사명문에 대해서는 평균 1.58점으로 전략적 근본 중 가장 낮은 점수가 도출됨
- 사명문의 공감 및 공유에 있어서 다소 낮은 점수를 보인 원인을 분석해 본 결과, 전임직원들이 사명문의 공감은 대체적으로 이루어진다고 생각하지만 사명문의 공유는 잘 이루어지지 않는다고 생각하고 있는 것이 가장 큰 원인으로 나타남
- 그러나 이 분석은 “예”라고 응답한 경우만 해당되므로 사전진단결과 사명문과 가치문은 존재하지 않고, 비전문만 존재하므로 비전문의 경우에만 의미있는 점수라고 판단됨
- 따라서, 화우테크놀로지는 전략적 근본의 정확한 수립이 필요하다고 판단됨

1. Strategy 수준 진단 결과

4) Strategy 수준 진단 설문 분석 결과 – Strategic Dynamics

▶ 개요

① 분석 범위

구 분	내 용
설문분석 대상	(주)화우테크놀로지 기획관리 부서(총 3명)
인터뷰 대상자	기획부서
설문지 문항수	7개 문항(구성 : 리커트 5점척도 4문제, 주관식 3문제)
설문지 범주화	3개 범주(전략적 인식여부, 전략적 상황 분석, 전략적 다이내믹스 분석)

② 요약 정리

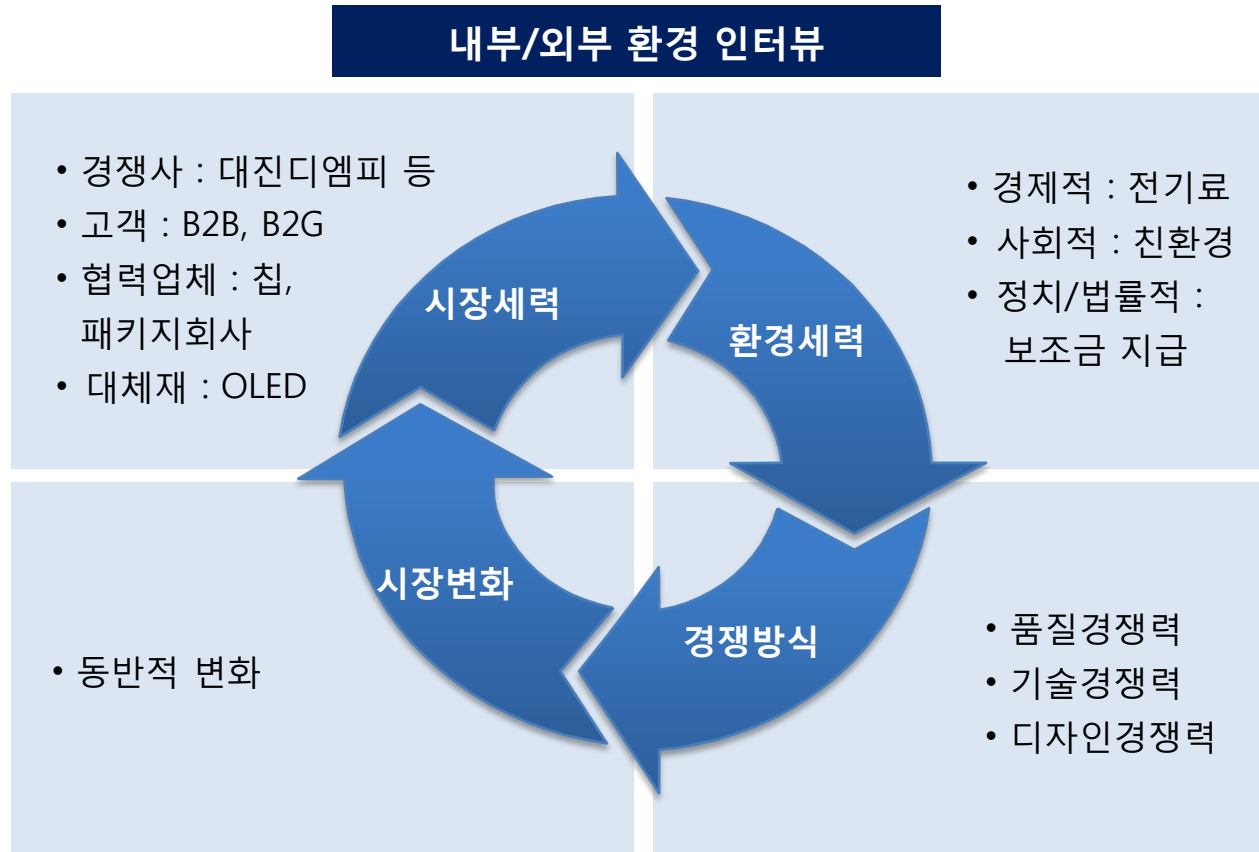


- ◆ 전략적 다이내믹스 설문지 **총 7개 문항을 3개 범주로 구분**하여 분석을 실시함
- ◆ 귀사의 **전략적 다이내믹스는 평균 3.06으로 C등급(보통수준)**이며, 각 범주별 평균은 전략적 인식여부(3.83), 전략적 상황 분석(3.33), 전략적 다이내믹스 분석(2.00)로 나타남
- ◆ 전략적 인식여부의 경우 기획부서 직원 전부 전략적 인식부분을 체계적이고 주기적으로 분석하고 있다고 답변하였음
- ◆ 전략적 다이내믹스 실행에 대한 설문에서는 다소 부정적인 의견을 보임, 이는 **사업부별 전략적 다이내믹스 분석이 실행되고 있지 않음**을 뜻함

1. Strategy 수준 진단 결과

4) Strategy 수준 진단 설문 분석 결과 – Strategic Dynamics

▶ 결과

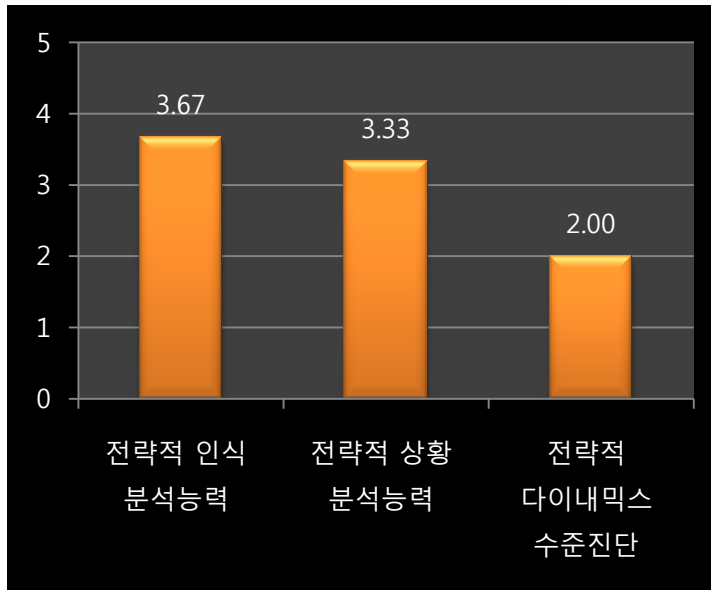


1. Strategy 수준 진단 결과

4) Strategy 수준 진단 설문 분석 결과 – Strategic Dynamics

▶ 결과

Strategy Dynamics 진단 결과



- 전략적 다이내믹스 수준 진단 설문 분석 결과, 전략적 인식에 대한 분석능력에 대해서는 긍정적으로 바라보고 있으나, 전략적 다이내믹스 수준진단에 있어서는 2.00점으로 매우 낮은 것으로 나타남
- 전략적 다이내믹스 수준진단에 있어서 낮은 점수를 보인 원인을 분석해 본 결과, 시장세력과 환경세력은 분석하고 있지만 회사의 전략적 변곡점은 분석하지 않는다는 생각을 하고 있는 것이 가장 큰 원인으로 타나남
- 따라서, 화우테크놀로지는 전략적 변곡점을 분석하여 전략적 방향의 올바른 판단을 하기 위해 구체적인 상황분석 및 전략적 다이내믹스 분석을 실행해야 함

1. Strategy 수준 진단 결과

4) Strategy 수준 진단 설문 분석 결과 – Strategy Execution

▶ 개요

① 분석 범위

구 분	내 용
설문분석 대상	(주)화우테크놀로지 전 부서(총 66명, 단 무응답 및 고정응답 설문지 제외)
인터뷰 대상자	-
설문지 문항수	17개 문항(구성 : 리커트 5점척도)
설문지 범주화	4개 범주(의사결정권 명확화, 정보흐름, 동기부여, 올바른 조직구조)

② 요약 정리



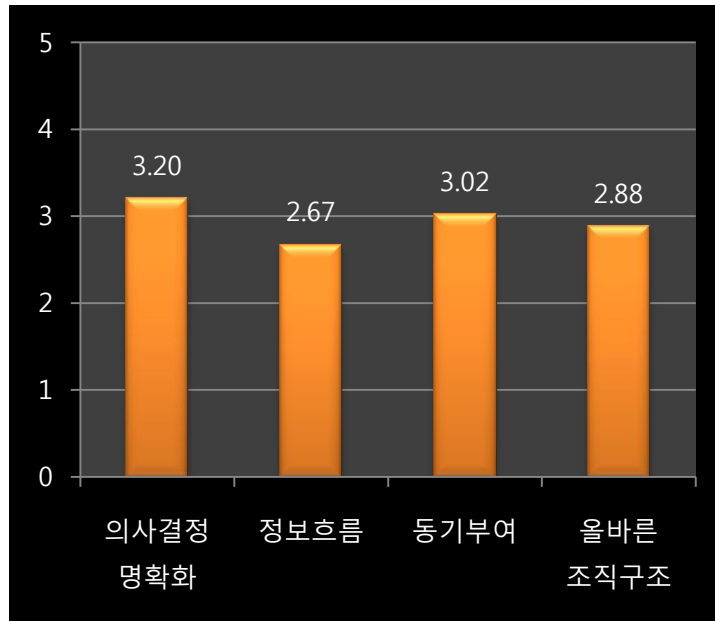
- ◆ 전략실행력 설문지 **총 17개 문항을 4개 범주로 구분**하여 분석을 실시하였으며, 무응답 및 고정응답 설문지 2부를 제외한 **66명의 설문을 분석**함
- ◆ 귀사의 **전략실행력은 평균 2.94로 C등급(보통수준)**이며, 각 범주별 평균은 의사결정권 명확화(3.20), 정보흐름(2.66), 동기부여(3.03), 올바른 조직구조(2.89)로 나타남
- ◆ **정보흐름과 조직구조는 임원과 직원들간의 의견이 상당한 차이**를 보이지만 **의사결정권과 동기부여는 다른 범주에 비해 다소 긍정적인 반응**을 보이고 있음
- ◆ 귀사의 전략실행력 수준을 높이기 위해서는 **임원과 직원들간의 의사소통이 필요**함

1. Strategy 수준 진단 결과

4) Strategy 수준 진단 설문 분석 결과 – Strategy Execution

▶ 결과

Strategy Execution 진단 결과



- 전략적 실행력 진단 설문 분석 결과, 전략적 실행력에 대하여 낮게 평가하고 있으며, 특히 정보흐름 부분에서는 2.67점으로 다소 낮은 것으로 나타남
- 정보흐름 부분에서 낮은 점수를 보인 원인을 분석해 본 결과, 조직 내에서의 정보 흐름이 원활하지 않다고 생각하는 부분이 많고, 직원들의 의사결정과 회사의 재정 상태와 연결시킬 수 있는 정보가 부족하다고 생각하는 의견도 많았음
- 따라서, 화우테크놀로지는 전략 실행력을 향상시키기 위해서는 회사 내의 정보가 잘 공유될 수 있도록 모든 정보를 KMS(Knowledge Management System) 와 같은 시스템에 저장하고 전 직원이 열람할 수 있는 권한을 부여하여, 정보를 공유하는 것을 권장함

1. Strategy 수준 진단 결과

5) Strategy 수준 진단 결과

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

화우테크놀러지(주) Strategy 수준 진단 분석 결과

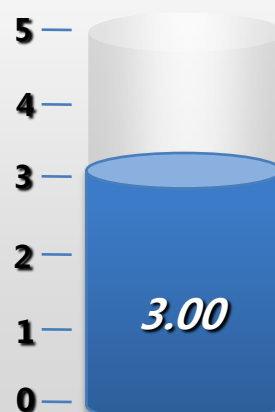
Strategic Fundamental

사명, 가치, 비전을 의미하는
기업의 뿌리



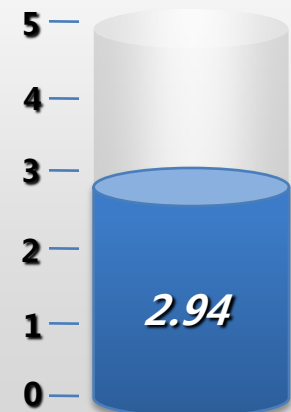
Strategic Dynamics

경쟁방식에 따라 변화하는
시장상황



Strategy Execution

전략을 훌륭히 수행
할 수 있는 능력



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

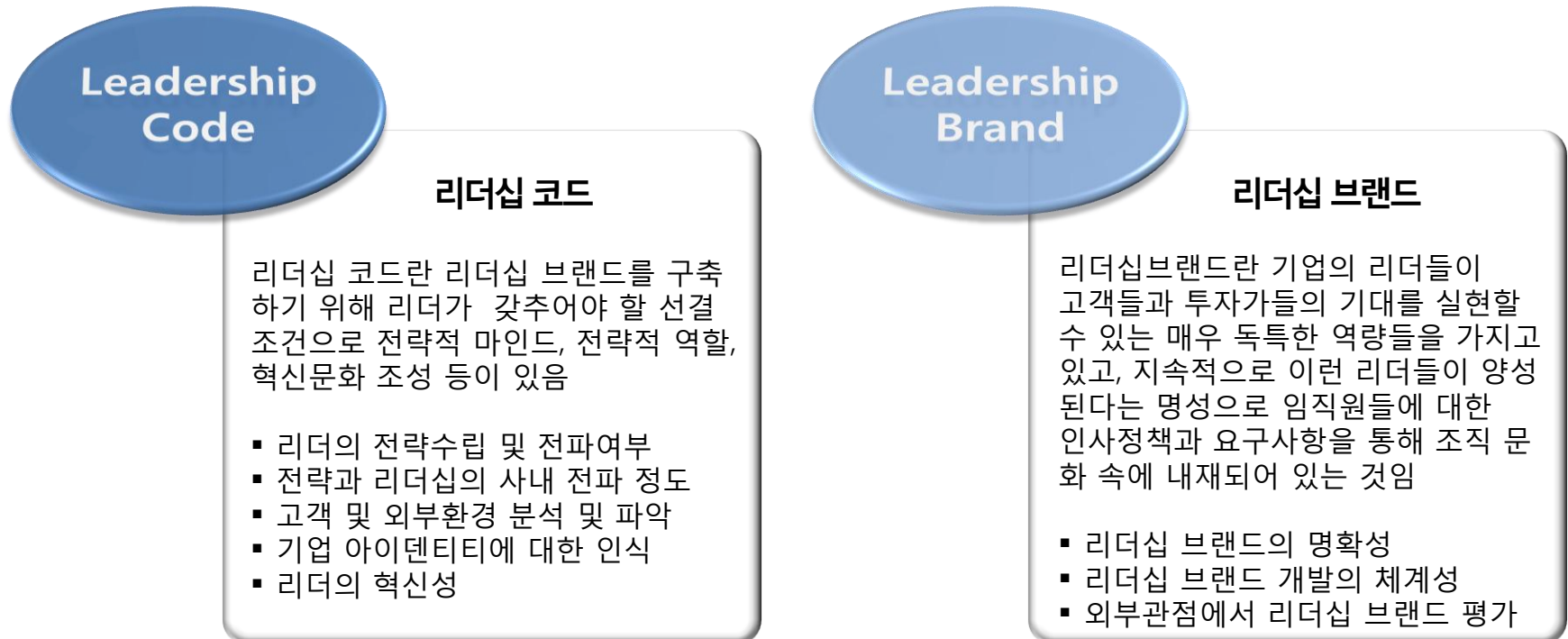


2. Leadership 수준 진단 결과

▶ Leadership 수준 진단의 필요성

리더십 수준 진단이란 회사의 지속 가능한 성장을 추구하는 CEO의 수준을 진단하는 것으로, CEO의 내부(조직)와 외부(사회, 경제, 기술, 시장, 고객)를 잇는 연결고리 능력과 기업에 소속된 리더들에 대한 명성으로 구성됨

▶ Leadership 수준 진단의 구성



2. Leadership 수준 진단 결과

1) Leadership Code 진단

▶ 개요

① 분석 범위

구 분	내 용
설문분석 대상	(주)화우테크놀로지 인사 부서 및 임원(총 7명, 단 무응답 및 고정응답 설문지 제외)
인터뷰 대상자	-
설문지 문항수	17개 문항(구성 : 리커트 5점척도)
설문지 범주화	5개 범주(리더의 전략수립 및 전파여부, 전략과 리더십의 사내전파 정도, 고객 및 외부환경 분석 및 파악, 기업 아이덴티티에 대한 인식, 리더의 혁신성)

② 요약 정리



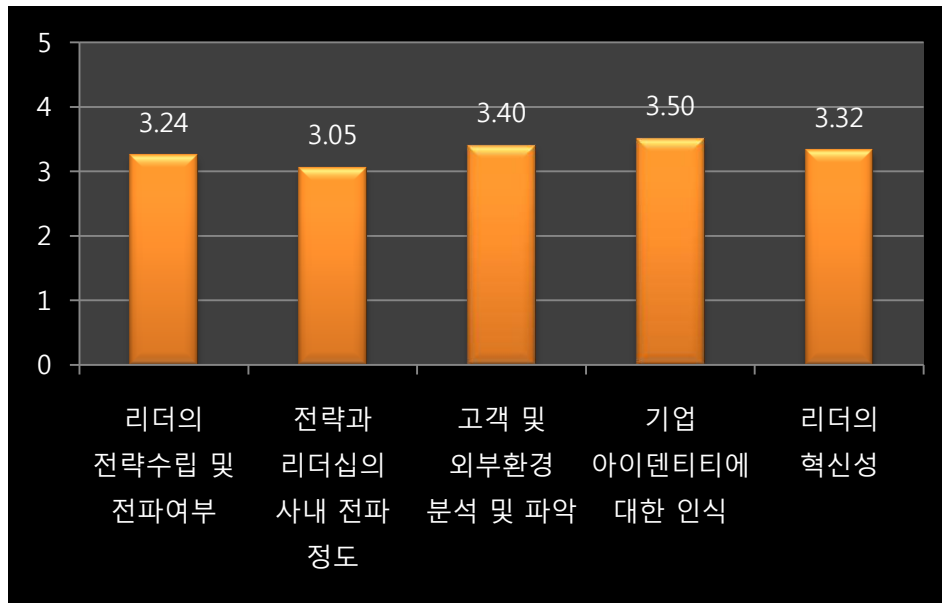
- ◆ 리더십 설문지 총 27개 문항을 8개 범주로 구분하여 분석을 실시하였으며, 1개 설문지를 제외한 7명의 설문을 분석함
- ◆ 귀사의 리더십은 평균 3.09로 C등급(보통수준)이며, 각 범주별 평균은 리더의 전략수립 및 전파여부 평균(3.29), 전략과 리더십의 사내전파 정도 평균(3.04), 고객 및 외부환경 분석 및 파악 평균(3.35), 기업 아이덴티티에 대한 인식 평균(3.43), 리더의 혁신성 평균(3.28), 리더십 브랜드의 명확성 평균(2.70), 리더십 브랜드 개발의 체계성 평균(2.90), 외부관점에서 리더십 브랜드 평가 평균(2.71)로 나타남
- ◆ 리더십 브랜드의 명확성을 제외한 7개 범주에서 대체적으로 직원들의 견해는 긍정적이었으나 사원/대리와 임원간의 의견차이가 커 **직위 간 소통과 의견조율이 필요함**

2. Leadership 수준 진단 결과

1) Leadership Code 진단

▶ 결과

Leadership Code 진단 결과



- 리더십 코드 진단 설문 분석 결과, 기업 아이덴티티에 대한 인식(62.5점)은 이루어지고 있으나, 리더십의 사내 전파에 대해서는 3.05점으로 다소 낮은 것으로 나타남
- 리더십의 사내 전파 부분에서 낮은 점수를 보인 원인을 분석해 본 결과, 리더십 세미나를 개최가 수행되지 않는다고 생각하는 부분이 많고, 의사결정 과정이 공개되지 않는다고 생각하는 의견도 많았음
- 따라서, 화우테크놀로지의 리더가 갖추어야 할 선결조건은 전략적 능력과 리더십의 전파 부분임

2. Leadership 수준 진단 결과

2) Leadership Brand 진단

▶ 개요

① 분석 범위

구 분	내 용
설문분석 대상	(주)화우테크놀로지 인사 부서 및 임원(총 7명, 단 무응답 및 고정응답 설문지 제외)
인터뷰 대상자	-
설문지 문항수	10개 문항(구성 : 리커트 5점척도)
설문지 범주화	3개 범주(리더십브랜드의 명확성, 리더십 브랜드 개발의 체계성, 외부관점에서 리더십 브랜드 평가)

② 요약 정리



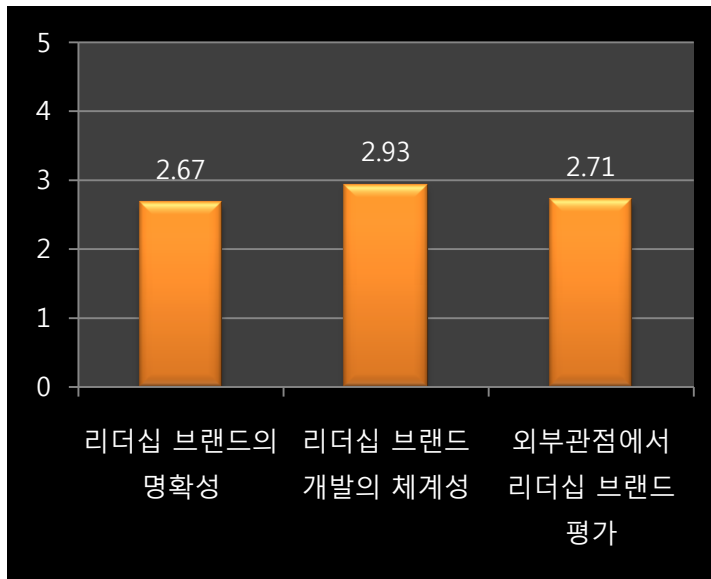
- ◆ 리더십 설문지 총 27개 문항을 8개 범주로 구분하여 분석을 실시하였으며, 1개 설문지를 제외한 7명의 설문을 분석함
- ◆ 귀사의 리더십은 평균 3.09로 C등급(보통수준)이며, 각 범주별 평균은 리더의 전략수립 및 전파여부 평균(3.29), 전략과 리더십의 사내전파 정도 평균(3.04), 고객 및 외부환경 분석 및 파악 평균(3.35), 기업 아이덴티티에 대한 인식 평균(3.43), 리더의 혁신성 평균(3.28), 리더십 브랜드의 명확성 평균(2.70), 리더십 브랜드 개발의 체계성 평균(2.90), 외부관점에서 리더십 브랜드 평가 평균(2.71)로 나타남
- ◆ 강력한 리더십 브랜드를 구축하기 위하여 고객 및 이해관계자들이 바라는 리더십 브랜드를 인지하기 위해 노력해야 함

2. Leadership 수준 진단 결과

2) Leadership Code 진단

▶ 결과

Leadership Brand 진단 결과



- 리더십 브랜드 진단 설문 분석 결과, 리더십 브랜드 전반에 걸쳐 낮게 평가하고 있으며, 특히 리더십 브랜드 명확성 부분에서는 2.67점으로 다소 낮은 것으로 나타남
- 리더십 브랜드 명확성 부분에서 낮은 점수를 보인 원인을 분석해 본 결과, 기업의 아이덴티티와 리더십 브랜드가 연결되어 있지 않다고 생각하는 부분이 많고, 리더십 브랜드와 리더의 행동이 연결이 안된다고 생각하는 의견도 많았음
- 따라서, 화우테크놀로지는 브랜드 리더십을 향상시키기 위해서는 고객 및 이해관계자들이 바라는 리더십 브랜드를 인지는 하고, 그것을 반영한 리더십 브랜드를 선포해야 함

2. Leadership 수준 진단 결과

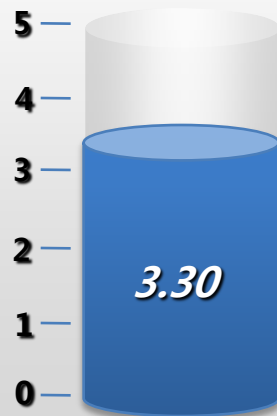
3) Leadership 수준 진단

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

화우테크놀러지(주) Leadership 수준 진단 분석 결과

Leadership Code

리더들이 갖춰야 할 리더십의
기본기



Leadership Brand

어떤 기업의 리더들이 가지고
있는 대표적인 특성이나 명성



2. Leadership 수준 진단 결과

3) Leadership 수준 진단

리더십 기본기를 바탕으로,
귀사의 아이덴티티와 직원들이 생각하는 리더십
브랜드를 결합시켜 화우테크놀로지(주)의 독특한 리더십
브랜드 창출 필요



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

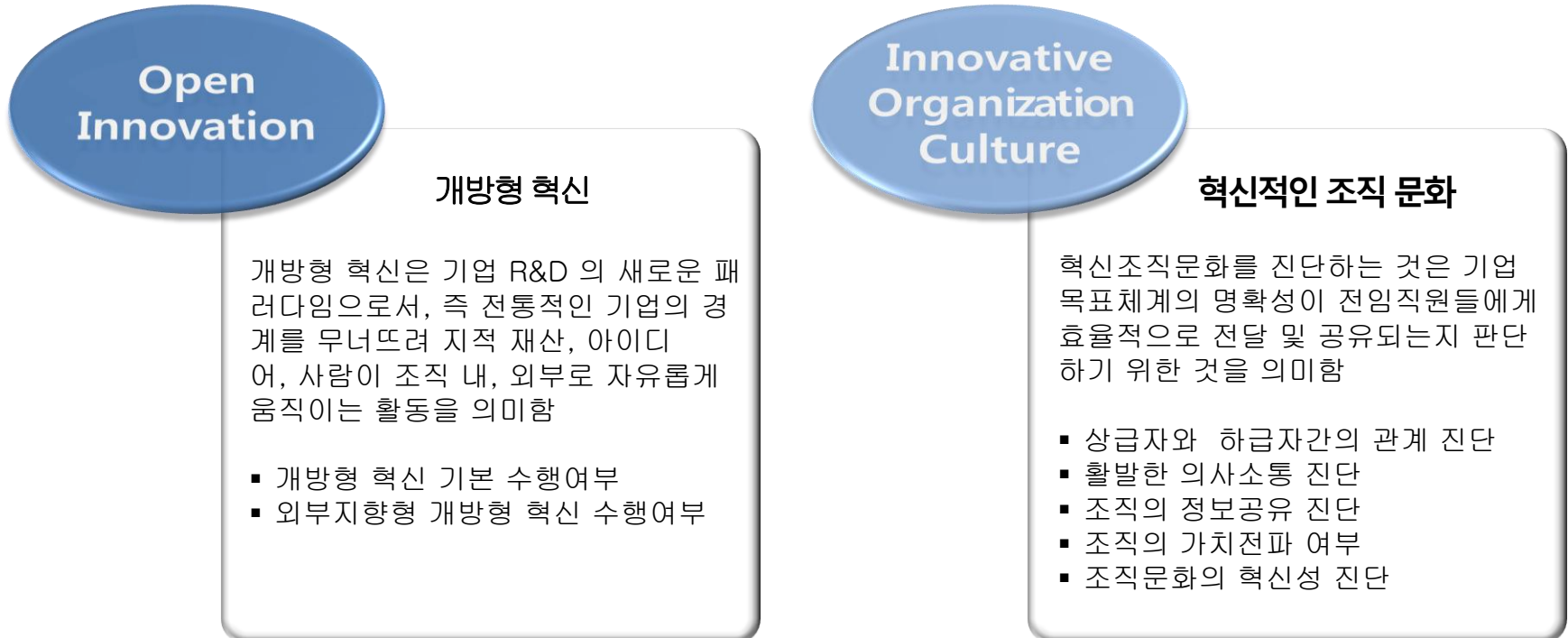


3. Innovation 수준 진단 결과

▶ Innovation 수준 진단의 필요성

혁신 수준 진단은 기업 내부의 혁신을 촉진하고 더 큰 시장을 창출하기 위해 **외부의 지식이나 기술을 받아들이거나 내부의 지식을 유출하는 의도적 행동의 정도를 판단**하며, 기업 목표체계가 전임직원들에게 **효율적으로 전달 및 유지되는 지를 판단**하는 프로세스로 구성됨

▶ Innovation 수준 진단의 구성



3. Innovation 수준 진단 결과

1) Open Innovation 진단

▶ 개요

① 분석 범위

구 분	내 용
설문분석 대상	(주)화우테크놀로지 기획부서, 연구소(총 12명)
인터뷰 대상자	-
설문지 문항수	9개 문항(구성 : 리커트 5점척도)
설문지 범주화	2개 범주(개방형혁신 기본 수행여부, 외부지향형 개방형혁신 수행여부)

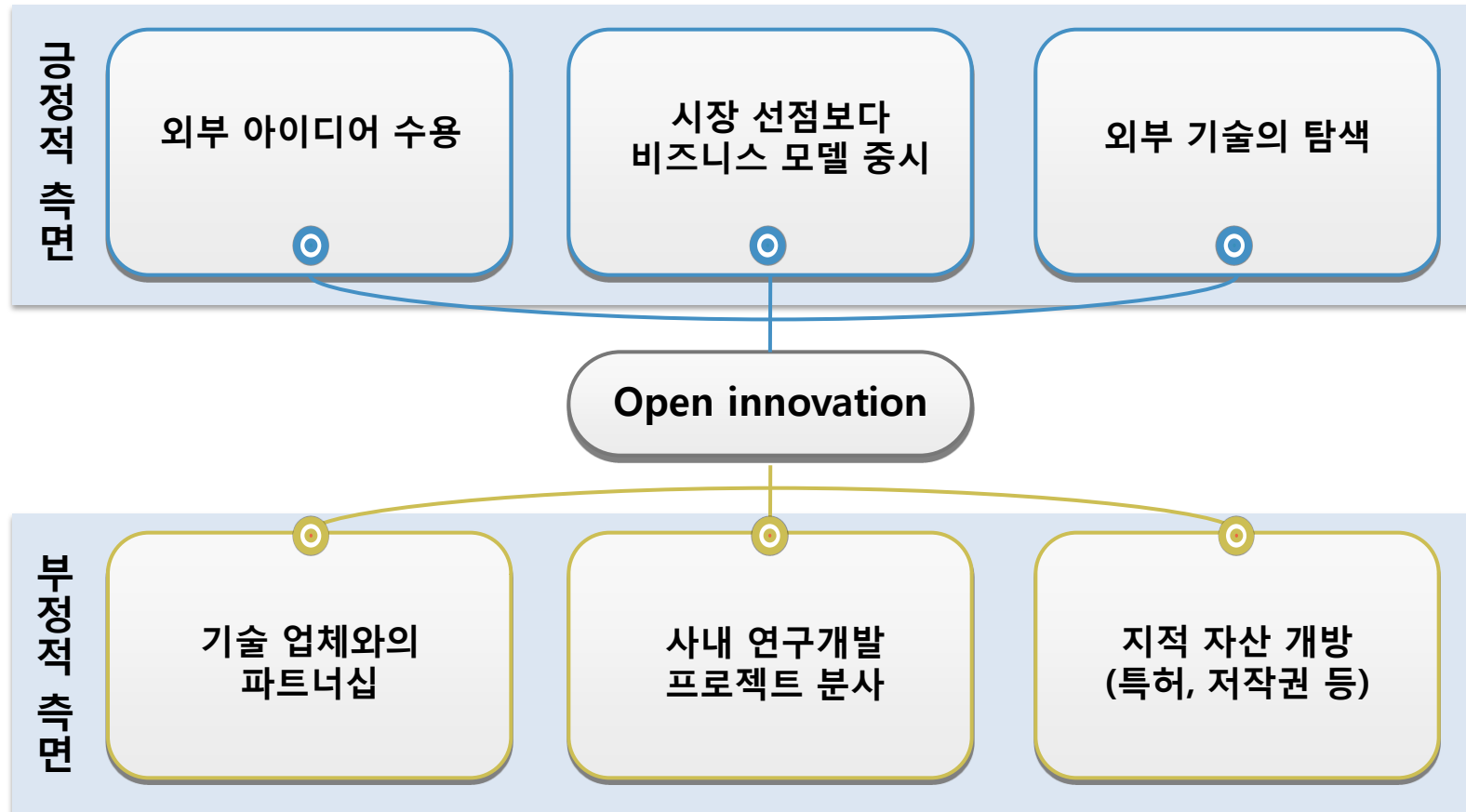
② 요약 정리



- ◆ 개방형 혁신 설문지 총 9개 문항을 2개 범주로 구분하여 분석을 실시하였으며, 12명의 설문을 분석함
- ◆ 귀사의 개방형 혁신은 평균 2.71로 C등급(보통수준)이며, 각 범주별 평균은 개방형 혁신 기본 수행여부(3.07), 외부지향형 개방형 혁신 수행여부(2.35)로 나타남
- ◆ 귀사의 개방형 혁신 수준을 높이기 위해서는 개방형 혁신 기본 수행여부보다 외부지향형 개방형 혁신 측면에서 개선이 필요함

3. Innovation 수준 진단 결과

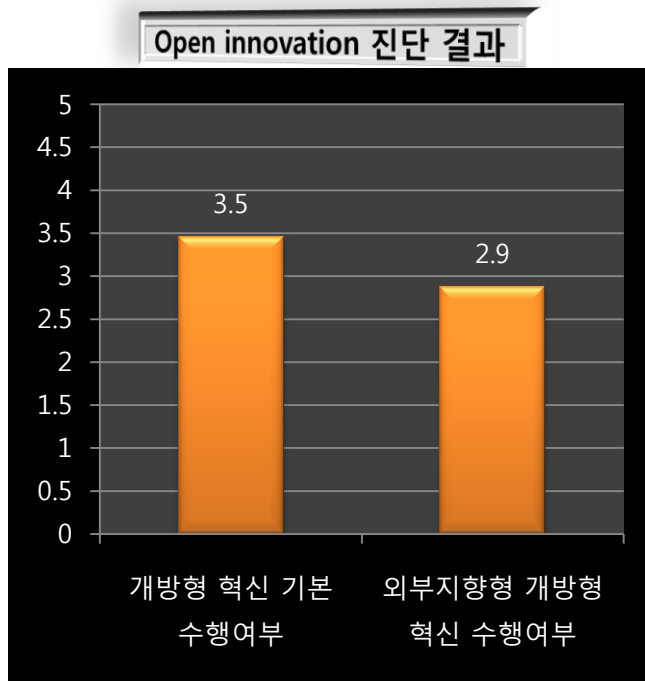
1) Open Innovation 진단



3. Innovation 수준 진단 결과

1) Open Innovation 진단

▶ 결과



- 개방형 혁신 수준 진단 설문 분석 결과, 개방형 혁신에 대하여 긍정적으로 바라보며 그 중요성은 인식하고 있으나, 개방형 혁신을 직접 수행하는 면에 있어서는 3.5점으로 다소 낮은 것으로 나타남
- 외부지향형 개방형 혁신을 수행함에 있어서 다소 낮은 점수를 보인 원인을 분석해 본 결과, 현재 진행중인 연구 프로젝트를 분사하는 것에 대한 부정적인 생각(2.35점)과, 소유하고 있는 지적 재산을 개방하는 것에 대하여 부정적으로 생각(1.77점)하고 있는 것이 가장 큰 원인으로 타나남
- 따라서, 화우테크놀로지는 향후, 경쟁력 있는 기업으로 발돋움 하기 위하여, 핵심역량을 구분하고, 외부 협력업체와의 전략적인 개방형 혁신을 추진할 필요가 있음

3. Innovation 수준 진단 결과

2) Innovative Organization Culture 수준 진단

▶ 개요

① 분석 범위

구 분	내 용
설문분석 대상	(주)화우테크놀러지 전 부서(총 68명, 단 무응답 및 고정응답 설문지 제외)
인터뷰 대상자	-
설문지 문항수	23개 문항(구성 : 리커트 5점척도, 서술식)
설문지 범주화	5개 범주(상하급자 관계, 활발한 소통문화, 조직의 정보공유 여부 등)

② 요약 정리

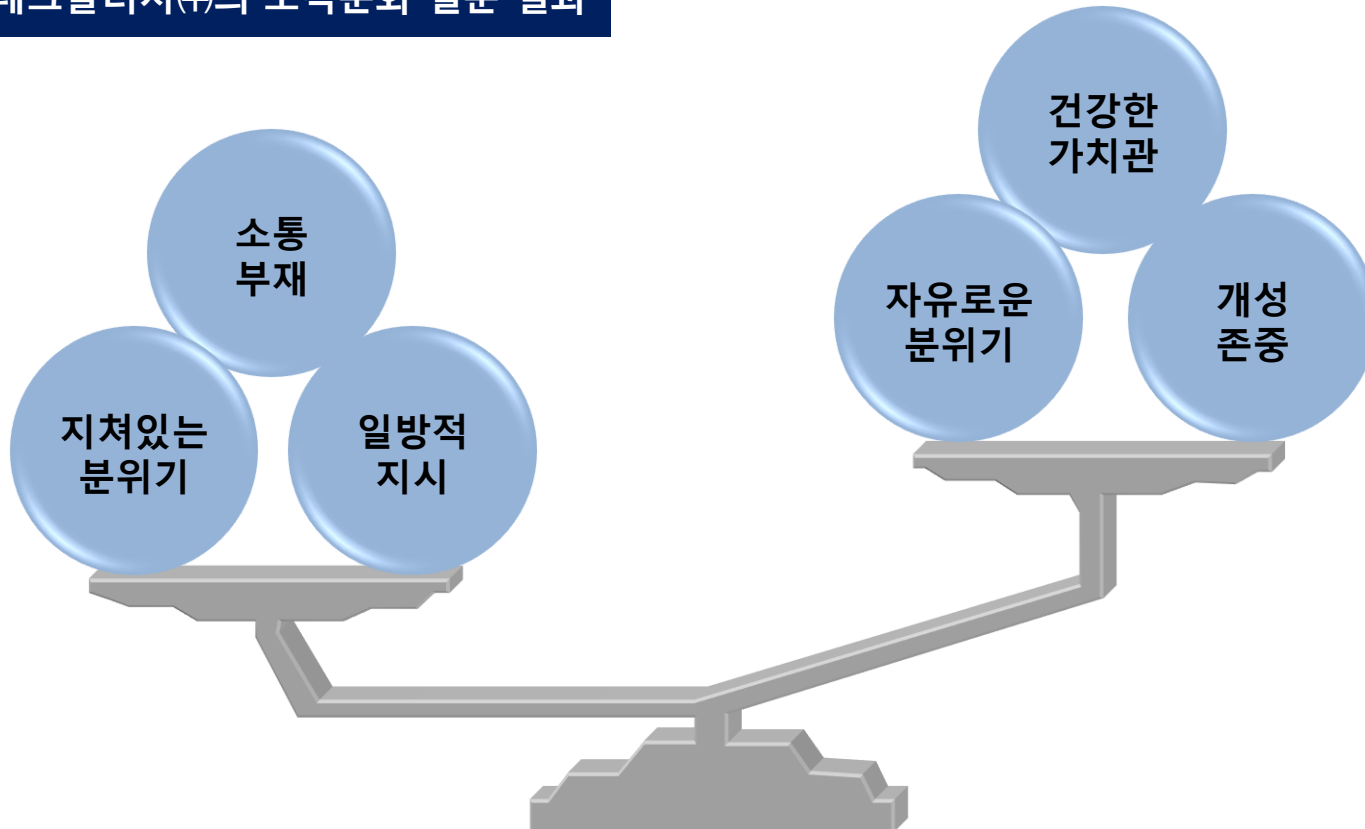


- ◆ 조직문화 설문지 **총 23개 문항을 5개 범주로 구분**하여 분석을 실시하였으며, **68명의 설문을 분석**함
- ◆ 귀사의 **조직문화는 평균 2.2로 C등급(보통수준)**이며, 각 범주별 평균은 상급자 하급자 관계 평균(2.61), 활발한 소통문화 평균(2.33), 조직의 정보 공유 여부 평균 (2.56), 조직의 가치 전파 여부(2.36), 조직문화의 혁신성 평균(1.84)로 나타남
- ◆ 상급자 하급자 관계, 활발한 소통문화, 조직의 정보공유 여부, 조직의 가치 전파여부는 보통수준, 조직문화의 혁신성은 보통보다 낮은 수준의 결과를 보임
- ◆ 귀사의 조직문화 수준을 높이기 위해서는 **조직문화의 혁신성 수준을 끌어 올릴 필요성이 있음**

3. Innovation 수준 진단 결과

2) Innovative Organization Culture 수준 진단

화우테크놀로지(주)의 조직문화 설문 결과

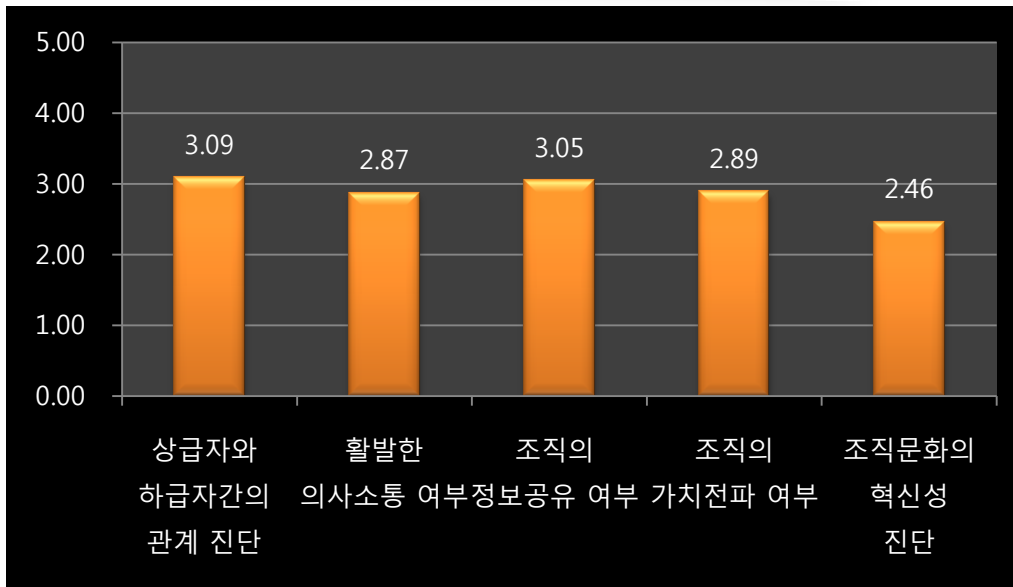


3. Innovation 수준 진단 결과

2) Innovative Organization Culture 수준 진단

▶ 결과

Innovative Organization Culture 진단 결과



- 혁신적인 조직 진단 설문 분석 결과 각각의 범주별 평균이 저조한 것으로 나타남
- 특히, 조직문화의 혁신성 진단 범주는 평균 1.84점으로 매우 저조함
- 그 원인을 분석한 결과, 조직의 혁신수준 및 평가하는 과정을 고객에게 공개하여 함께 참여 하는지의 여부를 묻는 질문에서 평균 1.36점을 보였으며, 혁신문화의 장기적인 관리 및 육성면에서 1.67점으로 매우 부족함을 보였음

- 따라서, 혁신적인 조직 문화 구축을 위하여서는 수직적인 조직 문화 구조를 개선할 필요가 있으며, 혁신 전담자 혹은 전담부서를 배치하고, 조직의 가치를 전파 및 공유하며 활발한 의사소통이 가능한 조직으로의 개선이 필요함
- 또한, 조직문화에 대한 서술 부분에 있어서는, 수직적인 분위기와 의사소통의 부재를 문제로 꼽는 이가 서술문화에 응답한 28명중 8명에 달하여, 구성원들이 조직문화에 대한 혁신을 원하고 있음을 보여주고 있음

3. Innovation 수준 진단 결과

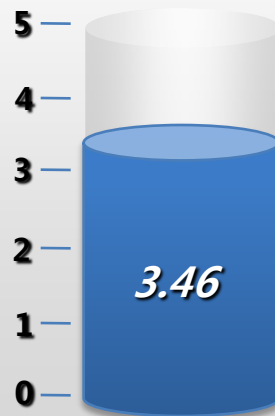
3) Innovation 수준 진단 결과

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

화우테크놀러지(주) Innovation 수준 진단 분석 결과

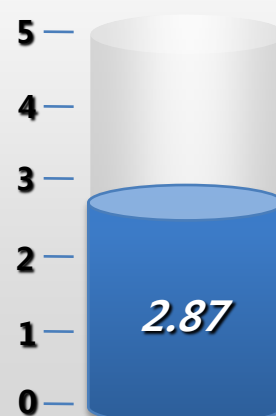
Open innovation

전통적 기업의 경계를 없애고 조직
내·외부로 자유롭게 활동하는 것



Innovative Organization Culture

혁신적이고 개방적인 분위기의
조직문화



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



4. Growth Process 수준 진단 결과

▶ Growth Process 수준 진단의 필요성

성장성을 진단하는 것은 기업이 현재 핵심역량을 얼마나 잘 활용하면서, 한편으로 신성장 동력을 발굴하여 미래의 경쟁우위 역량을 준비하는지를 판단하고, 장기적인 성장성을 가지고 있는지를 진단함

▶ Growth Process 수준 진단의 구성

현 핵심역량 에 대한 진단

개방형 혁신

기업의 현재 경쟁우위를 갖는 핵심역량에 대하여 얼마나 잘 활용하고 유지하는지를 진단함

- 핵심고객에 대한 분석
- 경쟁자와의 차별화 수준 분석
- 수익구조 분석
- 핵심역량의 현황 분석

신성장 창출 역량 진단

혁신적인 조직 문화

기업이 미래의 경쟁우위를 가질 역량을 창출하기 위한 노력 정도를 진단함

- 미래의 경쟁우위 창출을 위한 사전 노력 정도 분석
- 새로운 산업 진출을 위한 신성장 발굴에 대한 지원 정도 분석
- 자사의 새로운 역량 발굴에 대한 경영진의 관심 정도 분석

4. Growth Process 수준 진단 결과

1) Growth Process 수준 진단 개요

① 분석 범위

구 분	내 용
설문분석 대상	(주)화우테크놀러지 임원, 기획관리 부서(총 8명)
인터뷰 대상자	기획부서 임원
설문지 문항수	10개 문항(구성 : 리커트 5점척도)
설문지 범주화	2개 범주(현 핵심역량 평가, 신 성장동력 창출)

② 요약 정리

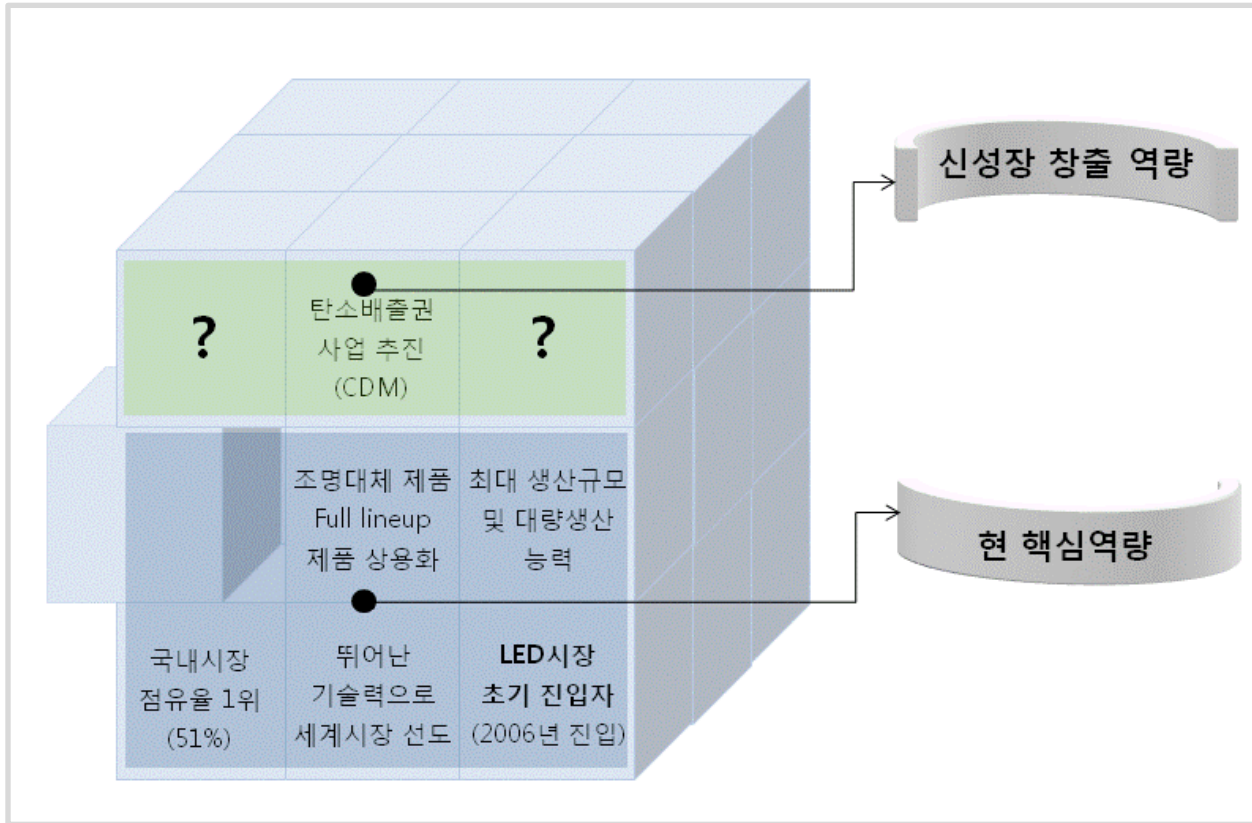


- ◆ 성장 프로세스 설문지 **총 10개 문항을 2개 범주로 구분**하여 분석을 실시하였으며, **총 8명의 설문을 분석함**
- ◆ 귀사의 **성장 프로세스는 평균 2.76로 C등급(보통수준)**이며, 각 범주별 평균은 **현 핵심역량 평가(3점), 신 성장동력 창출(2.53점)**로 나타남
- ◆ **현 핵심역량의 활용과 유지 측면에서는 전임직원이 비교적 긍정적인** 면을 보이고 있으나, **신 성장동력 창출여부 측면에서는 임원들과 직원들간 의견차이가 존재함**
- ◆ 귀사의 성장 프로세스 수준을 높이기 위해서는 **현 핵심역량의 효율적인 활용뿐 아니라 신 성장동력을 발굴하기 위한 투자 및 노력이 필요함**

4. Growth Process 수준 진단 결과

1) Growth Process 수준 진단

▶ 경영진 인터뷰 결과



▶ 기획부서 사원/대리 설문 결과

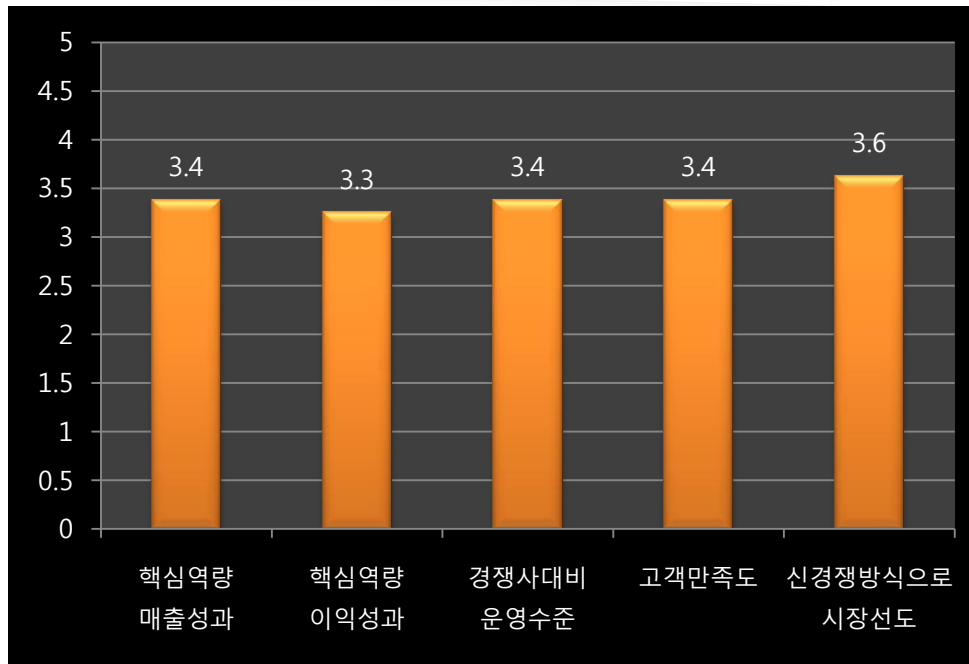
- 현 핵심역량 지수에 비하여 신성장 창출 역량이 다소 낮게 나타남
- 전사적으로 시장을 선도하는 경쟁방식에 대한 명확한 정의 공유가 필요하며 현 핵심역량과 신성장 창출 역량의 프로세스 중 단계를 공유할 필요가 있음

4. Growth Process 수준 진단 결과

2) 현 핵심역량에 대한 수준 진단 결과

▶ 설문 분석 결과

현 핵심역량에 대한 진단 결과



- 화우 테크놀러지의 성장 프로세스 수준을 진단한 결과, 현 핵심역량을 활용한 경영성과에 대한 평균 점수는 3점으로 보통보다 높은 점수로 나타남
- 현 핵심역량에 대한 경영성과 설문 문항(현 핵심역량을 활용한 매출성과, 이익성과 창출) 점수는 각 2.96점과 2.81점으로 평이한 수준을 나타내고 있음
- 그러나, 핵심역량을 활용하여 신경쟁방식으로 시장을 선도하고 있는지에 대하여 묻는 설문 문항의 평균 점수는 3.27로 다른 항목에 비하여 높게 나타남

▪ 따라서, 화우테크놀러지의 현 핵심역량을 활용한 경영성과가 보통보다 높게 나타나는 것은 시장을 선도하는 신경쟁방식으로 인하여 나타남을 미루어 짐작할 수 있음 → 신경쟁방식에 대한 명확한 정의가 필요하며, 이를 적극적으로 추진하여 경영성과를 증진시킬 수 있음

4. Growth Process 수준 진단 결과

2) 현 핵심역량에 대한 수준 진단 결과

▶ 인터뷰 결과

① 성장 프로세스 인터뷰

: 기획부서 임원과의 성장 프로세스관련 인터뷰를 통해 귀사의 현 핵심역량과 향후 미래 경쟁우위를 가져다 줄 신 성장동력에 대하여 파악함

- 현 핵심역량
 - a. 국내 1위 **시장점유율**(51%, 2008년 기준) 및 **원가경쟁력**
 - b. 뛰어난 **기술력을 통한 세계시장 선점**
 - c. **LED시장 초기 진입자**로 2006년 LED시장 진입
 - d. 조명대체 제품 **Full lineup 제품 상용화**
 - e. **최대생산규모**(공공분야 30만개) 및 **대량생산능력**(월 25만개)
- 신 성장동력
 - a. **탄소배출권 사업**

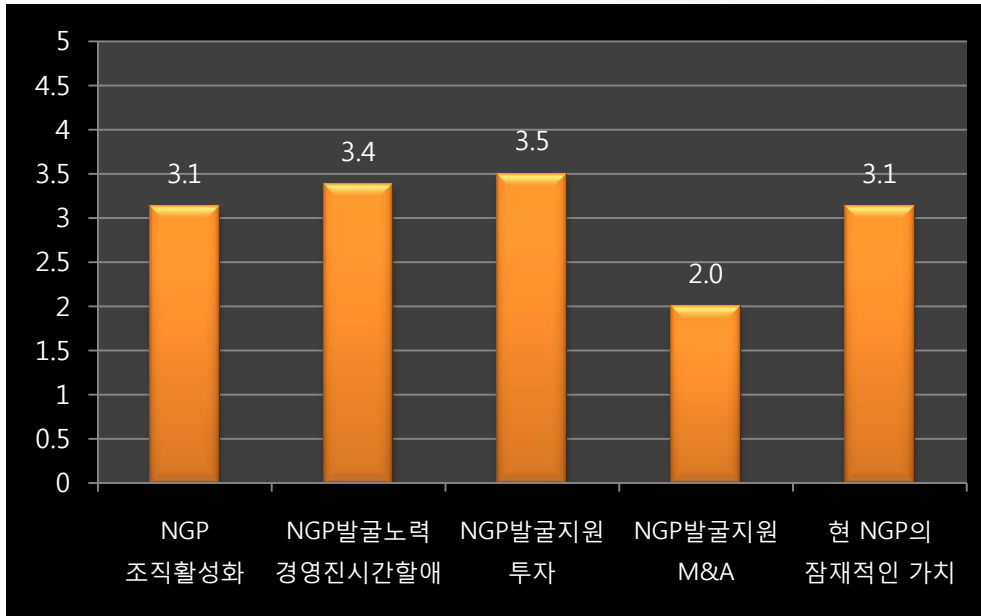
② 인터뷰 진단

: 성장 프로세스 인터뷰를 통해서 귀사의 현 핵심역량과 신 성장동력을 살펴본 결과, 귀사는 **현 핵심역량에 비해 신 성장동력에 대한 투자가 다소 부족한 면**을 보이고 있음. 하지만 **이미 CNC공작기계 사업에서 LED조명 사업으로 한 차례 성공적인 변화**가 있었으며, 이는 귀사가 **새로운 성장동력인 탄소사업을 성공시킬 수 있는 귀사만의 PI(Process Innovation)가 구축되었다고 판단됨**

4. Growth Process 수준 진단 결과

3) 신성장 창출 역량에 대한 수준 진단 결과

신성장 창출 역량에 대한 진단 결과



- 화우 테크놀러지의 성장 프로세스 수준을 진단한 결과, 신성장 창출 역량에 대한 평균 점수는 2.53점으로 다소 평이한 점수를 나타냄
- 신성장 창출 역량에 대한 설문문항을 세부 분석한 결과, 신성장동력발굴을 위한 투자에 대한 평균 점수는 3.12점으로 높은 점수를 나타냈으나, 신성장동력 발굴 지원을 위한 M&A에 대한 지원이 1.25점으로 저조하였음
- 전반적으로 화우테크놀러지는 신성장 창출 역량 발굴을 위한 경영진의 관심이 2.97점으로 보통보다 높은 점수를 나타내고 있음

- 그러나, 보다 신성장 창출 역량 발굴에 대한 효과를 극대화 하기 위하여서는 신성장동력발굴을 위한 전담조직의 활성화가 필요하며, 잠재적 가치가 높은 신성장동력 발굴이 필요할 것으로 보여짐

4. Growth Process 수준 진단 결과

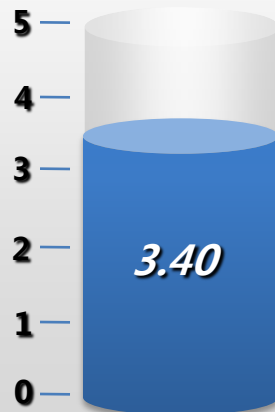
4) 신성장 창출 역량에 대한 수준 진단 결과

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

화우테크놀로지(주) Growth Process 수준 진단 분석 결과

현 핵심역량

현 성장동력 개선 및 단기성과를
높이는데 집중하는 프로세스



신성장 창출 역량

중장기적인 성과를 높이는데
집중하는 자율적 프로세스



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

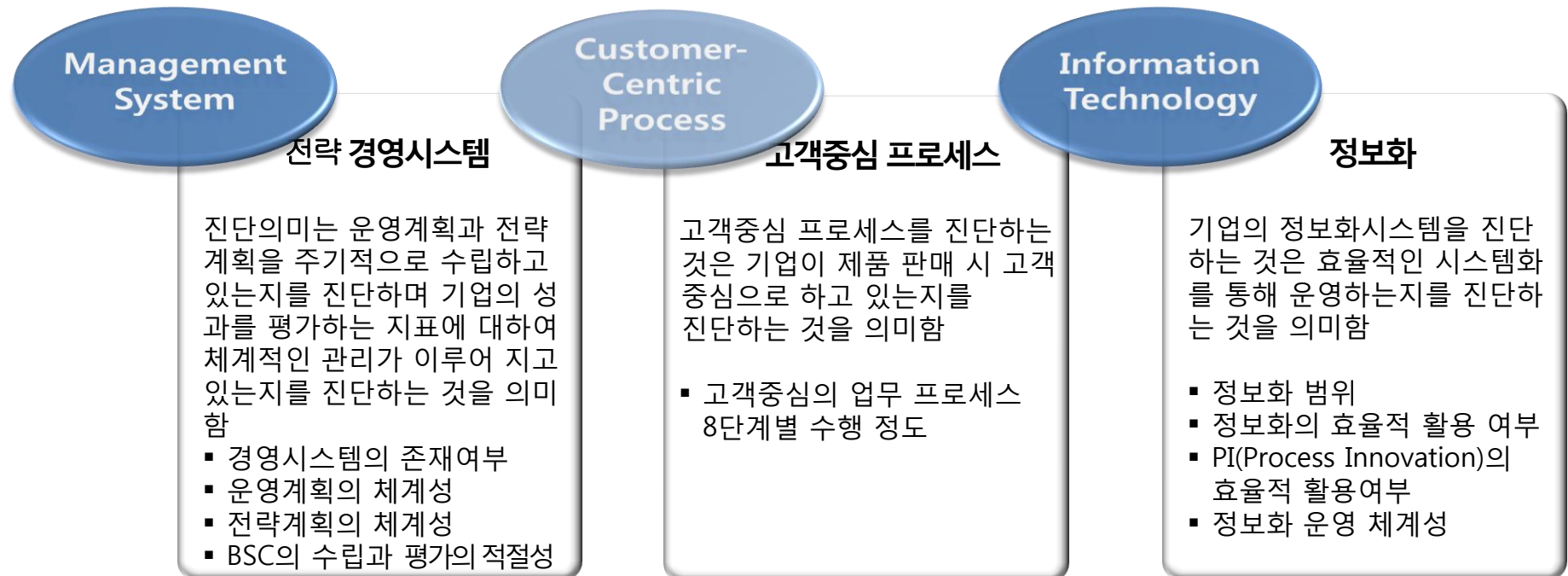


5. SLIG System 수준 진단 결과

▶ SLIG System 수준 진단의 필요성

SLIG 시스템 진단은 기업의 지속 가능성을 진단하는 핵심 영역인 전략, 리더십, 혁신, 성장 프로세스를 유기적으로 통합할 수 있는 시스템을 진단하는 것임

▶ Growth Process 수준 진단의 구성



5. SLIG System 수준 진단 결과

1) Management System 수준 진단 결과

▶ 인터뷰 결과

① 경영시스템 인터뷰

구분	CSF	KPI
재무관점	기업의 성장(매출액/수익), 기업의 경쟁력(원가절감율), 기업의 건전성(수익성)	매출액, 매출대비 수금율, 순이익, 매출 채권회전율, 재고회전율 등
고객관점	스피드 경영, 고객중심, 품질경쟁력	납기준수율(대리점 중심), A/S센터 수, 출하시간, 불량율
프로세스관점	시스템 제도화, 프로세스화, 운영제도	감사팀 구성(운영제도 감사 및 시행체크), 공유율, 직무기술성, 운영제도 표준화, 프로세스화율
학습과 성장관점	책임, 창조적인 인재상, 문제해결력 향상, 소통과 일치	임원워크샵, 설문조사수, 소통채널수, 계층교육 및 직급교육율

② 인터뷰 진단

: 경영시스템 인터뷰를 통해서 귀사의 **각 관점별 CSF와 KPI를 확인한 결과 핵심요인은 잘 도출하였으나 CSF와 KPI의 관련성이 미흡함**

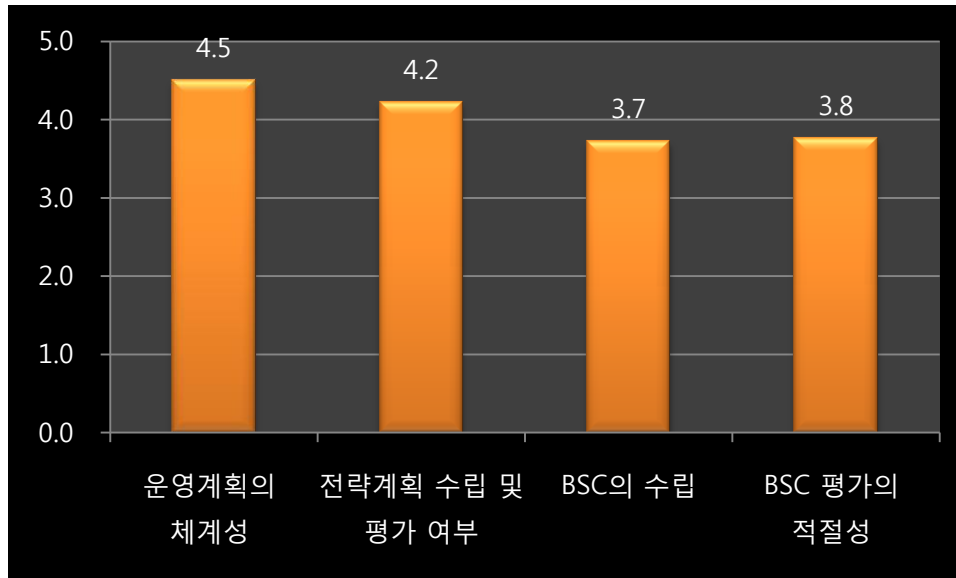
4가지 관점 사이의 인과관계를 추적하였을 때 연결성이 부족함. **각 CSF 당 가장 핵심적인 핵심성과지표를 하나 또는 두 가지 정도를 도출하여 간략하고 명확하게 BSC 도출을 하는 것을 추천함**

5. SLIG System 수준 진단 결과

1) Management System 수준 진단 결과

▶ 결과

전략경영시스템에 대한 진단 결과



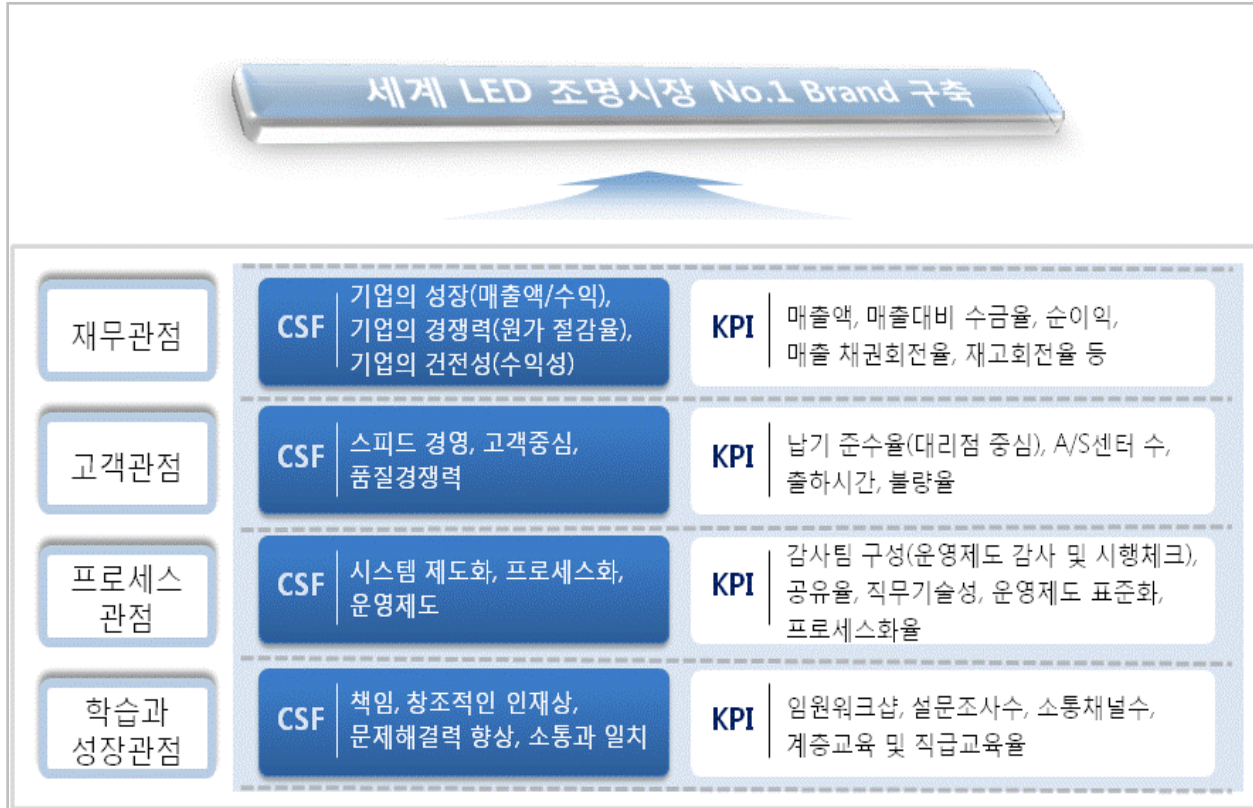
- 화우테크놀러지의 전략경영시스템에 대한 진단을 한 결과, 평균 4점으로 높은 수준을 나타냄
- 전략경영시스템 진단은 실행에 초점을 두고 균형된 지표로 전략 실행성과를 측정하는 경영시스템의 존재여부를 진단하는 것이므로 B+ 등급은 경영시스템이 존재한다고 볼 수 있음
- 이 중, 운영계획의 체계성이 4.5점으로 가장 높은 점수를 보이고 있으므로 체계적으로 운영하고 있음을 나타냄

- 반면, BSC의 수립 항목은 3.7점으로 BSC수립이 보통보다 조금 높은 점수를 나타내고 있음
- 따라서, 균형 있는 관점의 BSC를 수립하기 위해서 귀사는 비전을 중심으로 전사적 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 CSF(Critical Success Factor)를 도출하고 그에 따른 KPI(Key Performance Indicator)를 도출하여 전사적 BSC를 작성하는 것이 중요함

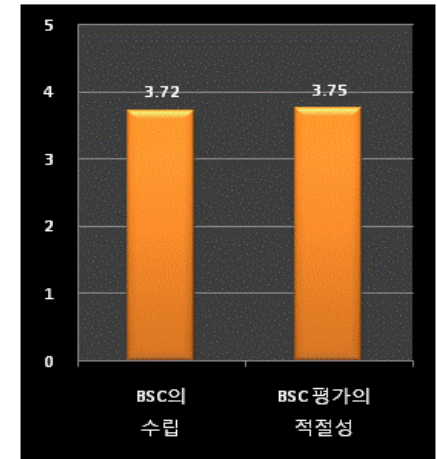
5. SLIG System 수준 진단 결과

1) Management System 수준 진단 결과

▶ 경영진 인터뷰 결과



▶ 기획부서 사원/대리 설문 결과

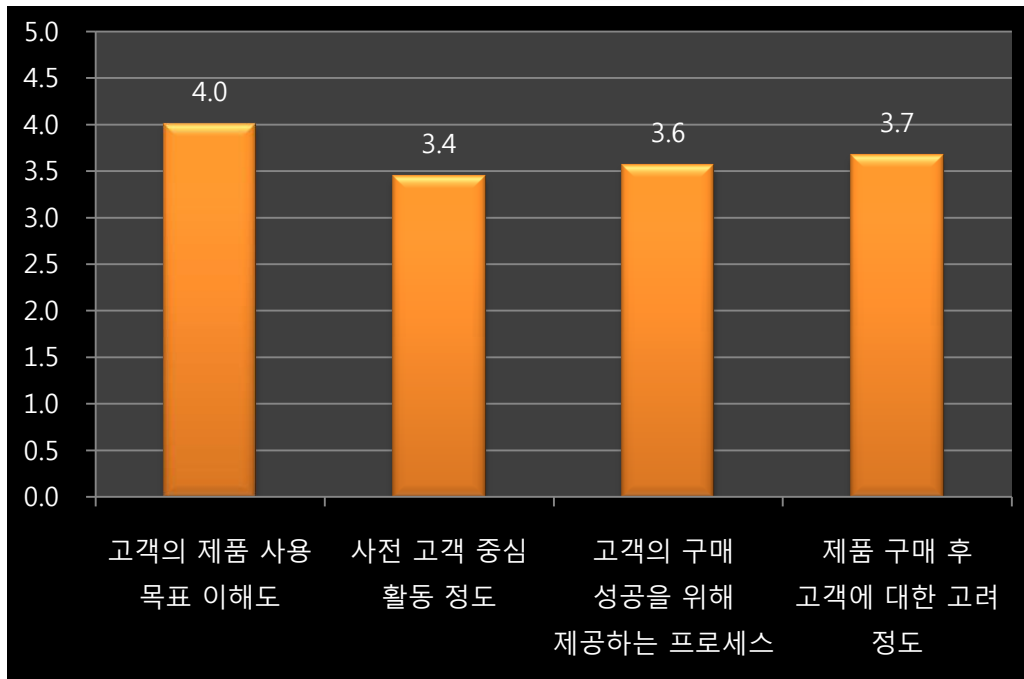


➔ BSC를 통한 지속적 성과관리를 위하여, BSC에 대한 이해 및 전사적으로 공유할 수 있는 BSC 수립이 필요함

5. SLIG System 수준 진단 결과

2) Customer-Centric Process에 대한 수준 진단 결과

고객 중심 프로세스에 대한 진단 결과



- 화우테크놀러지의 고객 중심 프로세스에 대한 진단 결과는 평균 3.7점으로 보통보다 약간 높은 점수를 나타내고 있음
- 또한, 고객 중심 프로세스에 대한 설문항목을 분석한 결과, 고객의 제품 사용의 목적을 이해하고 그에 맞는 프로세스를 실현하고 있음이 75점으로 높은 점수를 나타내고 있음
- 반면에, 사전 고객을 중심으로 홍보활동 및 프로세스를 수립하는지에 관해서는 3.4점으로 가장 낮은 점수를 나타냄

- 따라서, 고객관점은 전반적으로 안정적이고 높은 평가를 받고 있으나 구매 전 고객 중심의 활동에 지속적인 투자와 관심을 요함

5. SLIG System 수준 진단 결과

3) Information Technology에 대한 수준 진단 결과

▶ 인터뷰 결과

① 정보화 인터뷰

: 총무부서 팀장과의 정보화 관련 인터뷰를 통해 귀사가 사용하는 정보시스템과 PI(Process Innovation)과제에 대하여 파악함

- 정보시스템

- a. **더존 ERP U 시스템**(인사, 회계모듈)
- b. **uni ERP 시스템**(영업, 창고관리, BOM관리, 회계)
- c. **Group Ware 온넷21**(전자우편, 게시판, 전자결재, 문서관리, 설비예약 등)

- PI과제

- a. **신규 통합 ERP 구축**(인사, 회계, 영업, 생산, 경영정보)
- b. **전자문서 관리시스템 구축**(개인별 업무 E-mail, 업무 Data)

② 인터뷰 진단

: 정보화 인터뷰를 통해서 귀사의 정보시스템과 PI과제를 살펴본 결과, 귀사는 일부 업무에 대하여 정보화가 이루어져 있으며, PI과제도 존재함.

그러나 정보시스템 활용에 있어 **국제회계기준(IFRS) 등과 같은 맹목적인 목적의 정보화**가 이루어져 있으며, **ERP 시스템에 대한 인수인계 프로세스 절차나 명시된 자료가 없음.**

또한 **PI과제를 해결하는 데 있어 솔루션 절차 및 PI를 전담하는 팀이 부재**로 인하여 **정보시스템 및 PI과제 인수인계를 하는 프로세스 구축 및 전담하여 운영할 팀 구성이 필요함**

5. SLIG System 수준 진단 결과

3) Information Technology에 대한 수준 진단 결과

▶ 경영진 인터뷰 결과



▶ 기획부서 사원/대리 설문 결과

정보기술 시스템은 인사, 회계, 영업 분야별로 구축되어 있으나, 그를 활용한 업무처리 및 의사결정등에 효율적으로 사용되는지에 대한 점수는 3점 미만으로 다소 낮게 나타남

➔ 정보화 시스템 매뉴얼화, PI 전담팀 구성 등을 통한 정보공유 및 인수인계를 하는 공식적인 프로세스 구축 필요

신규통합 ERP구축

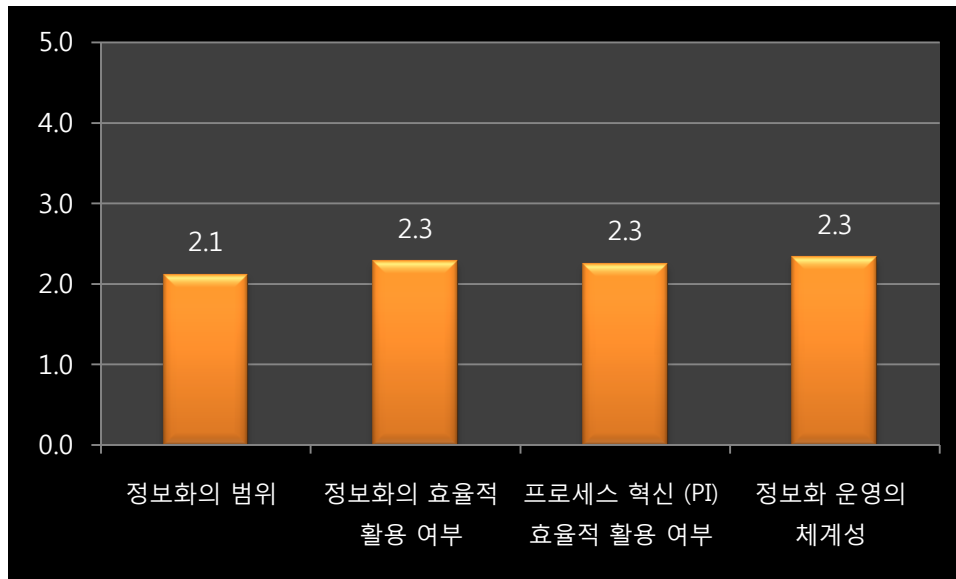
Process
Innovation

전자문서 관리시스템 구축

5. SLIG System 수준 진단 결과

3) Information Technology에 대한 수준 진단 결과

정보화에 대한 진단 결과



- 화우테크놀러지의 정보화에 대한 진단 결과는 평균 2.2점으로 매우 저조한 것으로 나타남
- 그에 대한 원인을 분석한 결과, 정보화의 범위가 불분명하다는 점수가 2.1점으로 가장 저조하였으며, 이는 정보화에 대한 인식 부족이 원인으로 추정됨
- 정보화의 범위를 넓히기 위해서는 기업 차원에서 정보화 구축 사업이 진행되어야 하며 **직원들에게 정보화 교육프로그램을 제공하여 정보화 인지 및 활용하도록 할 필요**가 있음

5. SLIG System 수준 진단 결과

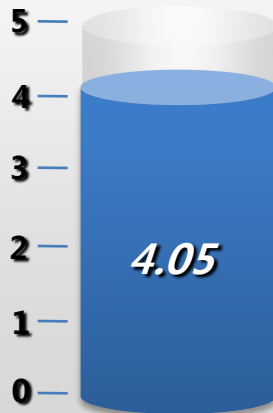
4) SLIG 시스템 수준 진단

- SLIG시스템 수준 진단은 기업의 전략, 리더십, 혁신, 성장을 유기적으로 관리 및 지원하는 시스템이 효율적으로 운영되고 있는지를 진단함

화우테크놀로지(주) SLIG System 수준 진단 분석 결과

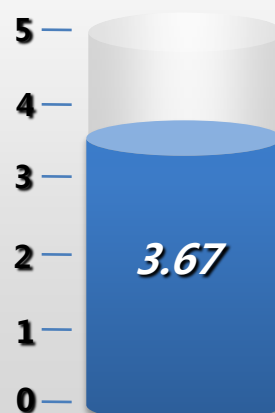
Management System

조직을 정렬하고 통제하는데 사용되는 전략경영시스템



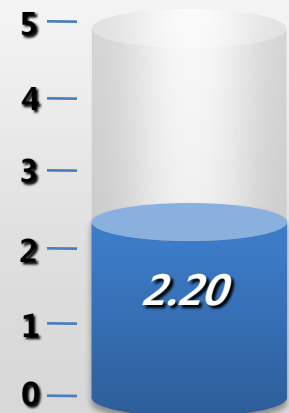
Customer-Centric Process

고객 중심의 업무 활동을 수행하고 있는지를 나타내는 프로세스



Information Technology

기업의 운영을 효율적일 수 있도록 지원하는 정보기술 시스템



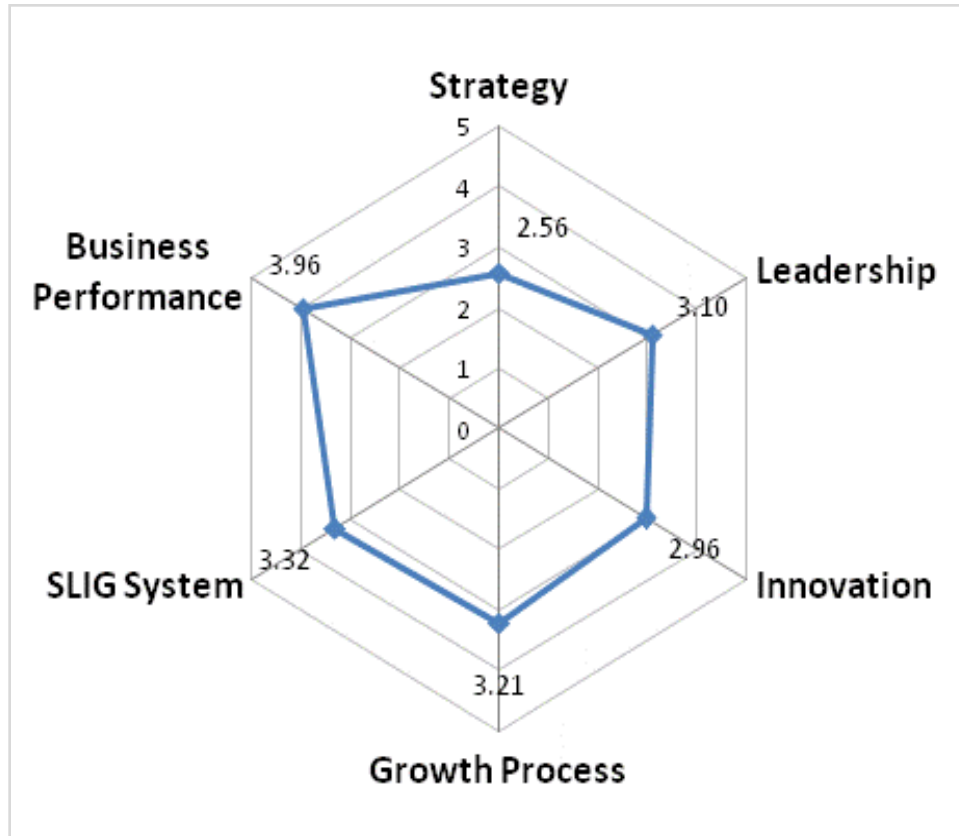
III. 지속성장 수준 진단 및 개선사항 제안

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**



6. 지속성장 수준 진단 결과

1) 영역별 수준 진단 결과



수준 진단 결과		
Strategy	전략적 근본	1.76
	전략적 다이내믹스	3.00
	전략 실행력	2.94
Leadership	리더십 코드	3.30
	리더십 브랜드	2.77
Innovation	혁신조직문화	3.17
	개방형 혁신	2.87
Growth Process	성장 프로세스	3.21
SLIG System	경영시스템	4.05
	고객중심프로세스	3.67
	정보화	2.24

- ➔ 기업의 수준진단 결과, 화우테크놀러지의 지속 성장 수준 진단 지수는 **3.07점**으로 양호함
- ➔ 귀사가 풍성한 열매를 맺기 위해서는 튼튼한 뿌리가 되어줄 전략이 바로서야 하므로, 전략에 대한 재정비가 최우선 과제로 두는 것을 권장함

6. 지속성장 수준 진단 결과

2) 종합결론 및 제안



감사합니다

Q&A