



하버드·MIT도 부럽지 않은

FAST MBA

이케가미 쥬스케 지음 | 3mecca 옮김





하버드·MIT도 부럽지 않은

FAST MBA

CONTENTS

PART I 소개 INTRODUCTION



- 01_ 무엇을 위해서 MBA를 취득하는가?
— MBA의 의의와 활용 | 11

PART II 전략 STRATEGY



- 02_ 전략 없이는 승리할 수 없다 — 전략의 구조 | 19
- 03_ 무엇을 위한 회사인가? — 경영의 이념과 사업의 정의 | 24
- 04_ 한정된 자원을 어떻게 사용할 것인가?
— 프로덕트 포트폴리오 매니지먼트(PPM) | 28
- 05_ 먼저, 자사의 외부 환경을 살펴라 — 환경분석(외부) | 32
- 06_ 목표 시장이 과연 매력적인가? — 5세력 분석 | 37
- 07_ 자사의 경쟁우위 원천은 무엇인가?
— 내부분석: 가치사슬 분석 | 42
- 08_ 강점과 약점을 철저하게 밝혀라 — SWOT 분석 | 46
- 09_ 차별화와 집중으로 최고를 겨냥하라
— 마이클 포터의 3가지 전략 | 50
- 10_ 공세를 펼칠 것인가? 방어를 위한 것인가?
— 경쟁포지션의 4가지 유형 | 54

PART III 마케팅 MARKETING



- 11_ 마케팅 믹스란 무엇인가? — 마케팅 4P | 63
- 12_ 외부환경의 변화에 어떻게 대응할 것인가? — PEST 분석 | 67
- 13_ 목표고객을 확실하게 구별하라
— 세그멘테이션/타기팅/포지셔닝 | 71
- 14_ 가장 효율적인 조합을 생각하라 — 마케팅 믹스 | 76
- 15_ 고객은 무엇을 요구하는가? — 제품(내용물과 패키지) | 80
- 16_ 가격설정 방법에서 큰 차이가 발생한다 — 가격 | 84
- 17_ 잠재적 고객을 발굴하라 — 판매촉진 | 91
- 18_ 유통을 지배하는 쪽이 시장을 지배한다 — 채널 | 95
- 19_ 브랜드의 위력을 무시하지 마라 — 제품·브랜드 | 99
- 20_ 결과가 잘못되면 처음의 전제로 돌아가라
— 마케팅 순환 분석 | 103

PART IV 조직 ORGANIZATION



- 21_ 강한 조직은 어떻게 만들 수 있을까? — 사람, 조직, 전략 | 111
- 22_ 조직에서 무엇에 주목해야 하는가? — 맥킨지의 7S | 115
- 23_ 가장 적합한 조직형태는 무엇인가?
— 조직형태: 기능별 조직 | 117
- 24_ 스피드와 효율을 추구한다
— 사업부제 조직, 컴퍼니제, 매트릭스 조직 | 120
- 25_ 강한 조직은 문화를 육성하고, 그 문화에 의해 육성된다
— 조직문화와 형성 프로세스 | 124



하버드·MIT도 부럽지 않은

FAST MBA

CONTENTS



PART V 회계 ACCOUNTING



- 26_ 조직이 변하면 결과도 따라온다
— 조직변혁의 프로세스 | 128
- 27_ 어떻게 직원들에게 의욕을 불러일으킬 수 있을까?
— 동기부여와 인센티브 | 132
- 28_ 사원들은 정당한 평가를 바란다— 업적평가 시스템 | 138
- 29_ 경영자여, 꿈을 말하라!— 리더십 | 142
- 30_ 회계를 모르고서는 의사결정을 할 수 없다
— 재무회계와 관리회계 | 149
- 31_ 이 기간 동안 수익과 손실은 얼마인가?
— 손익계산서(P/L, Profit & Loss Statement) | 153
- 32_ 현재 회사의 재산 상태는 어떠한가?
— 대차대조표(B/S, Balance Sheet) | 158
- 33_ 현금음 회사의 혈액이다
— 현금흐름계산서(C/F: Cash Flow Statement) | 163
- 34_ 회사의 실태를 파악하여 문제점을 밝혀내라
— 재무비율 분석 | 168
- 35_ 제품을 어느 정도나 판매하면 좋을까?
— 손익분기점 분석 | 174

PART VI 기업재무

CORPORATE FINANCE



- 36_ 장래 어느 정도의 가치를 기대할 수 있을까?
— 시간적 가치 | 179
- 37_ 회사의 자본비용을 파악한다
— 자본비용: WACC | 186
- 38_ 투자에 대해 어느 정도의 수익을 기대할 수 있을까?
— 자본비용: CAPM | 190
- 39_ 장차 이 회사의 주식은 상승할까? 하락할까?
— 주가수익비율: PER | 194
- 40_ 무엇을 토대로 주식을 평가하는가?
— 주가순자산비율: PBR | 199
- 41_ 도대체 현금으로 어느 정도 수익을 올릴 수 있을까?
— DCF법 | 204

PART VII 특별주제

TOPICS



- 42_ 물류는 전략틀이 되었다 — SCM | 211
- 43_ 고객을 위해서 어떻게 품질을 관리할 것인가?
— 6시그마 | 215
- 44_ 벤처 정신을 잊지 마라!
— 일본의 활성화와 벤처의 역할 | 219



PART I

소개 INTRODUCTION

01_ 무엇을 위해서 MBA를 취득하는가?
— MBA의 의의와 활용





“ 중요한 것은 불안정한 정보와 환경 속에서 의사결정을 하기 위해서는 어떤 사고방식을 가져야 하는지, 일단 결정한 전략을 어떻게 현실화 할 것인지, 사내외의 협력을 최대한으로 끌어내기 위해서 어떻게 행동하고 어떤 태도를 취해야 좋을지를 체감하는 것이다. 이것이 바로 MBA가 갖는 최대의 가치라고 할 수 있을 것이다. ”

Master of Business Administration

01



무엇을 위해서 MBA를 취득하는가?

— MBA의 의의와 활용

MBA의 핵심을 말하기 전에, 먼저 MBA의 본질이 무엇인지를 살펴보기로 하자. MBA의 본래 의의는 상위 경영진의 기본적인 활동 및 사고방식, 그리고 지식을 체계적으로 배우고자 하는 것이다. 사실, 마케팅·재무·회계·조직론·전략 등의 지식 자체는 MBA가 지닌 가치의 일부에 지나지 않는다.

중요한 것은 불완전한 정보와 환경 속에서 의사결정을 하기 위해서는 어떤 사고방식을 가져야 하는지, 일단 결정한 전략을 어떻게 현실화 할 것인지, 사내외의 협력을 최대한으로 끌어내기 위해서 어떻게 행동하고 어떤 태도를 취해야 좋을지를 체감하는 것이다. 이것이 바로 MBA가 갖는 최대의 가치라고 할 수 있을 것이다.

이것이 유럽과 미국에서 MBA가 최고 경영진이 지녀야 할 기본적인 소양이라고 간주되고 있는 이유이다. 이 책에서는 MBA 핵심 과정의 지식을 전달할 뿐 아니라, 실천력을 몸에 익힐 수 있도록 가능한

높이는 다양한 요소 중 하나 일 뿐이고, MBA 취득이 곧 상위 경영진의 자리를 보장하는 것은 아니라는 점이다.

그렇다고는 해도, MBA 취득자가 누리게 될 비즈니스의 기회는 계속 증가해갈 것이다. MBA를 취득했던 주요 일본인 경영자 리스트를 보면, 이 사람들이 다른 사람들과는 전혀 다른 경영을 하고 있다는

일본의 주요 MBA 설치대학

일본 MBA 스쿨	
●	아오이마학원 대학원
※ ●	게이오대학 비즈니스스쿨
●	코베대학대학원 경영학연구과
※ ●	코쿠사이대학(IU)
●	나마대학 대학원
●	치쿠바대학 대학원
●	히토츠바시대학 국제기업전략연구과
●	호세대학 대학원
※ ●	와세다대학 비즈니스스쿨

※ 표시는 Global Workplace에 포함된 대학임
(상세내용은 p. 14 참조)
(일본지부: 글로벌테스크포스주식회사)

MBA 정보 포털, 공식 단체

세계 최대 주요 비즈니스스쿨, 공식 MBA 네트워크	Global Workplace	www.global-taskforce.net(일본어) / www.global-workplace.com(영어)	전세계 35만명, 일본 7,500명의 MBA 회원을 가진 공식 단체의 일본지부
기타 MBA 관련 정보 사이트	닛케이Net 『MBA & 프로페셔널 스쿨』	http://mba.nikkei.co.jp/	닛케이 비즈니스의 MBA 포털
	미국 비즈니스위크誌	http://www.businessweek.com	미국 경제지의 MBA 순위
	미국 US 뉴스 & 월드 리포트誌	http://www.usnews.com	
	미 월스트리트저널誌	http://www.wsj.com	미국, 영국 경제지의 MBA 순위
영국 파이낸셜 타임즈誌	http://www.ft.com		



PART II

전략 STRATEGY

- 02_ 전략 없이는 승리할 수 없다 — 전략의 구조
- 03_ 무엇을 위한 회사인가? — 경영의 이념과 사업의 정의
- 04_ 한정된 자원을 어떻게 사용할 것인가?
— 프로젝트 포트폴리오 매니지먼트(PPM)
- 05_ 먼저, 자사의 외부 환경을 살펴라 — 환경분석(외부)
- 06_ 목표 시장이 과연 매력적인가? — 5세력 분석
- 07_ 자사의 경쟁우위 원천은 무엇인가?
— 내부분석: 가치사슬분석
- 08_ 강점과 약점을 철저히 밝혀라 — SWOT 분석
- 09_ 차별화와 집중으로 최고를 겨냥하라
— 마이클 포터의 3가지 전략
- 10_ 공세를 펼칠 것인가? 방어를 위한 것인가?
— 경쟁포지션의 4가지 유형





“ 이 책에서는 경영전략의 정의를 “기업이 경쟁우위를 유지하고, 수익을 지속적으로 창출하기 위한 기본적인 구조” 라고 정의하기로 한다. 경영전략은 전사전략(기업전략)과 사업부단위의 사업전략이라는 두 가지 차원으로 나뉜다. ”

Master of Business Administration

02



전략 없이는 승리할 수 없다

— 전략의 구조

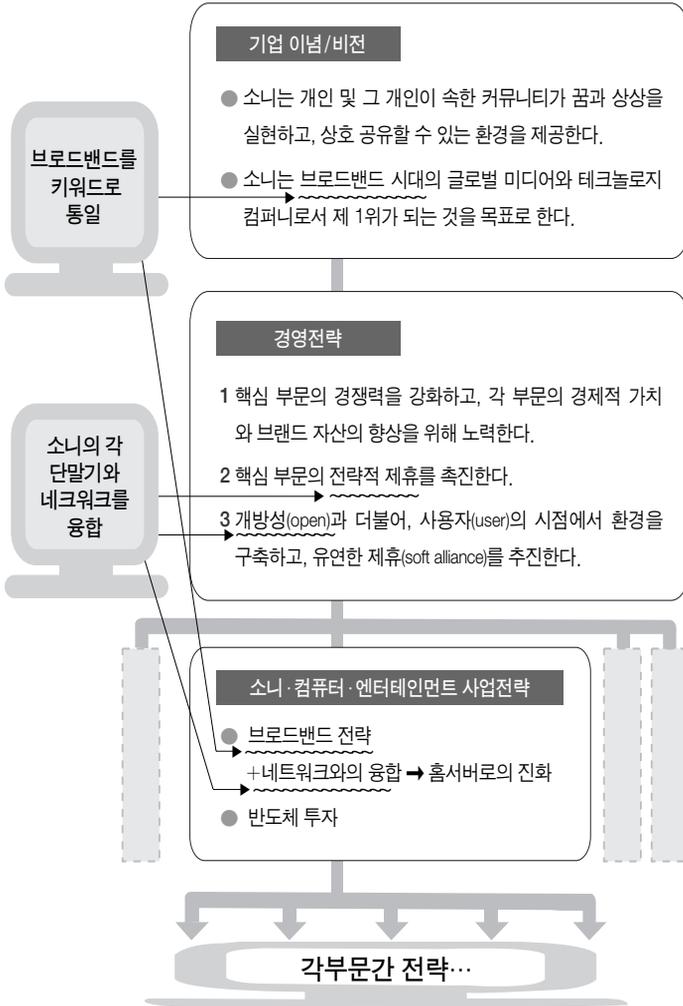
이 책에서는 경영전략의 정의를 “기업이 경쟁우위를 유지하고, 수익을 지속적으로 창출하기 위한 기본적인 구조”라고 정의하기로 한다. 경영전략은 전사전략(기업전략)과 사업부단위의 사업전략이라는 두 가지 차원으로 나뉜다.

전사전략은 시시각각 변하는 환경에 적절하게 부합되어야 할 필요가 있지만, 지침이 될 만한 어떤 것이 없으면 전략의 폭이 너무 넓어지게 되어 사원들은 물론이고 고객과 파트너가 혼란에 빠지게 된다. 또한 사업전략도 그것을 실행하기 위해서는 구체적인 부문에 대한 전략으로 표현되어야 한다.

전략과 관련된 사항은 다음의 그림에서와 같이 기본적으로 비전, 전사전략, 사업전략, 부문전략이라는 구조로 이루어진다. 각각의 전략을 수립하는 방법으로는 하향식(top-down), 상향식(bottom-up), 그

소니의 비전 · 기업전략 · 사업전략 구조

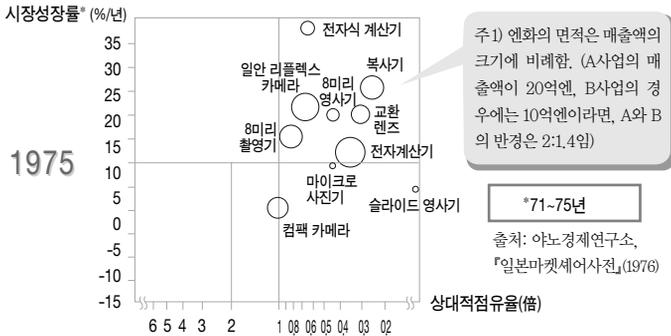
〈총매출 규모가 7조엔을 넘어서는 대기업임에도 불구하고, 대단한 통일감을 보이고 있다고 평가됨〉



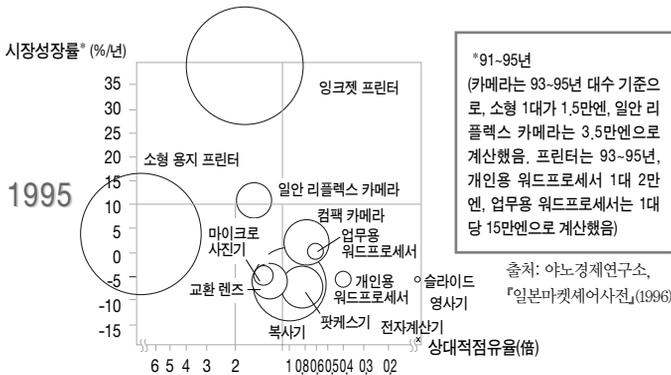
출처: 소니 기업보고자료 (2002년)

PPM 개념도

캐논의 사업 포트폴리오(1975년)



캐논의 사업 포트폴리오(1995년)



주 2) 이 그래프는 야노경제연구소 『일본마켓세어사전』의 데이터를 토대로 작성되었다. 연도에 따라서, 동사가 집계 대상으로 하지 않은 제품이 빠지거나, 데이터 소스와 정의가 바뀐 경우도 있다. 데이터의 크기는 통산성 통계에서, 일본 국내 생산(생산업체가 제공하는 수치 기준)을 토대로 했다. 따라서 일본기업이 전 세계 대부분의 점유율을 차지하는 제품인 경우는 그대로 세계 점유율을 나타낸다. 또한, 복사기 등과 같은 경우에는 일시적으로 일본 국내 판매량을 기준으로 한 점유율이 사용되었기 때문에, 일본 국내 생산을 기준으로 점유율을 산정한 시기에 비해서 매출 급감을 보이는 기간도 있다. (출처: 아이바 코지, 『MBA의 경영』)

5세력 분석 방법과 체크포인트

3

대체품의 위협 : 현재 상품보다 우수한 대체품으로 바뀌게 되면 그것은 장기적으로 최대의 위협이 될 것이다. 랩톱과 전구로 대체된 결과, 랩톱은 이제 취미의 세계에서만 존재하게 되었다. 다음의 체크포인트로 확인한다.

- 대체품이 어느 제품에 대해서 가격 대비 성능이 우수한가?
- 대체품이 수익성이 높은 업계에 의해서 생산되고 있는가?

위의 질문에 대한 답이 '그렇다' 인 경우, 대체품으로부터의 위협은 높다고 할 수 있다. 대체품이 타 업계에 의해서 공급되고 있다면, 대체품에 대항하는 업계는 기업연합을 통해서 대체품을 공급하는 업계에 대항하지 않으면 안 된다. 해당 업계의 기업들은 품질 개선, 광고·마케팅 활동, 제품용도의 확대 등 공동 활동을 통해서 대체품 공급업계에 대항할 수 있다. 대체품에 대한 대처 방안으로서, ① 맞받아 쳐서 단호하게 대응하는 전략 ② 피할 수 없는 강적으로 간주하고, 거기에 대처하는 전략이 있다.

4

구매자 교섭력 : 구매자는 가격하락을 요구하거나, 보다 우수한 품질과 서비스를 요구함으로써, 업계내의 경쟁관계에 영향을 행사한다. 구매자의 교섭력은 다음의 사항으로 체크할 수 있다.

- 구매자가 집중화되어 있고 대량으로 구입하고 있는가?
- 구매자가 구입하는 제품·서비스가 구매자의 비용과 구입물 전체에서 차지하는 비율이 높은가?
- 구매자의 구입품이 표준화된 제품이며, 차별화되어 있지 않은 것인가?
- 구매자가 거래처를 바꾸는 데 드는 비용이 낮은가?
- 구매자가 공급자의 사업에 진출할 의도를 가지고 있는가?
- 구매자의 구입품이 구매자의 제품과 서비스의 품질에 별다른 영향을 주지 않는가?
- 구매자가 충분한 정보를 가지고 있는가?
- 소비자의 구입결정에 영향력을 행사할 수 있는가? (도매업자, 소매업자의 경우)

위의 질문에 대한 답이 '그렇다' 인 경우, 구매자의 교섭력은 크다고 할 수 있다. 공급자는 구매자를 선택함으로써, 구매자의 교섭력에 대항할 수 있다.

5

공급자 교섭력 : 공급자는 가격상승과 품질 저하 등으로 구매자에 대해 교섭력을 행사한다. 구매자가 비용의 증가를 자사의 제품과 서비스에 대한 가격상승으로 보완하지 않는 경우, 공급자의 교섭력은 큰 위협이 된다. 공급자 교섭력에 대한 체크포인트는 다음과 같다.

- 공급자 업계가 소수의 유력 기업으로 구성되어 있으며, 구매자의 업계보다 더 집약적인가?
- 구매자 업계가 공급자 그룹에 중요하지 않은 고객인가?
- 공급자의 제품이 구매자의 사업에 중요한 것인가?
- 공급자 제품이 차별화되어 있고, 다른 제품으로 바꿀 때 구매자의 비용이 증가하는가?
- 공급자가 구매자의 사업에 진출할 의도를 가지고 있는가?

위의 질문에 대한 답이 '그렇다' 인 경우, 공급자의 교섭력이 세다고 할 수 있다. 또한, 노동력도 일종의 '공급자' 로 생각될 수 있다. 위의 사항에 덧붙여서, 노동력의 조직화 정도 및 노동력의 공급을 증가시킬 수 있는지 여부도 공급자의 교섭력을 결정하는 요인이 된다.

21



강한 조직은 어떻게 만들 수 있을까?

— 사람, 조직, 전략

아무리 훌륭한 전략이라고 해도, 그것을 실행하지 않으면 그림의 떡에 불과하다. 전략의 실행은 조직과 그 구성원에 의해 이루어진다. 따라서 때로는 훌륭한 전략을 수립하는 것 이상으로 조직과 사람의 문제가 기업의 사활을 결정하는 중대 문제가 된다. 그러므로 경영의 관점에서 조직을 볼 때, 핵심 문제는 조직과 사람에 대한 관리 문제로 집약된다.

조직관리는 경영전략의 실행에 도움이 되는 조직문화를 육성하고, 가장 효율적으로 그 전략을 실행할 수 있는 조직형태를 창출하는 것을 목표로 한다.

조직관리는 단순히 조직형태라는 틀에 집어넣는 것이 아니라 그 기업의 이념과 비전에서 내려오는 것이어야 한다. 조직을 고려할 때 중요한 것은 조직은 다양한 내·외부의 환경과 상호작용을 하면서 기업 활동을 진행한다는 점이다.

대차대조표(B/S)의 구성

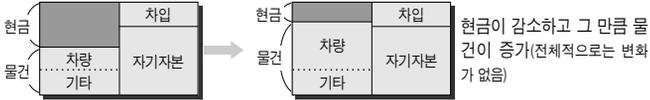
좌	우
자산	부채 자본

「자산 = 부채 + 자본」이라는 공식에서 알 수 있듯이 좌우의 합계는 동일하다

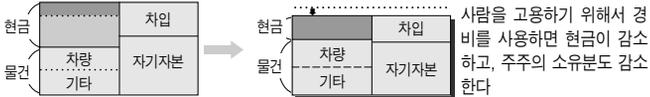


상황에 따른 대차대조표의 변화

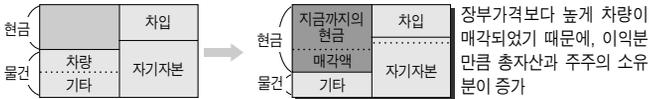
● 차량을 살 때



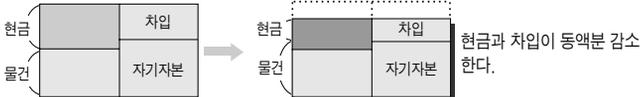
● 자산이 아닌 것에 비용을 지불할 때



● 차량을 높게 매각할 때



● 차입을 일부 변제할 때



출처: 아이바 코지, 『MBA의 경영』

39



장차 이 회사의 주식은 상승할까? 하락할까?

— 주가수익비율: PER

기업의 가치를 표시하는 지표에는 다음과 같은 것이 있다.

주가수익비율(PER)

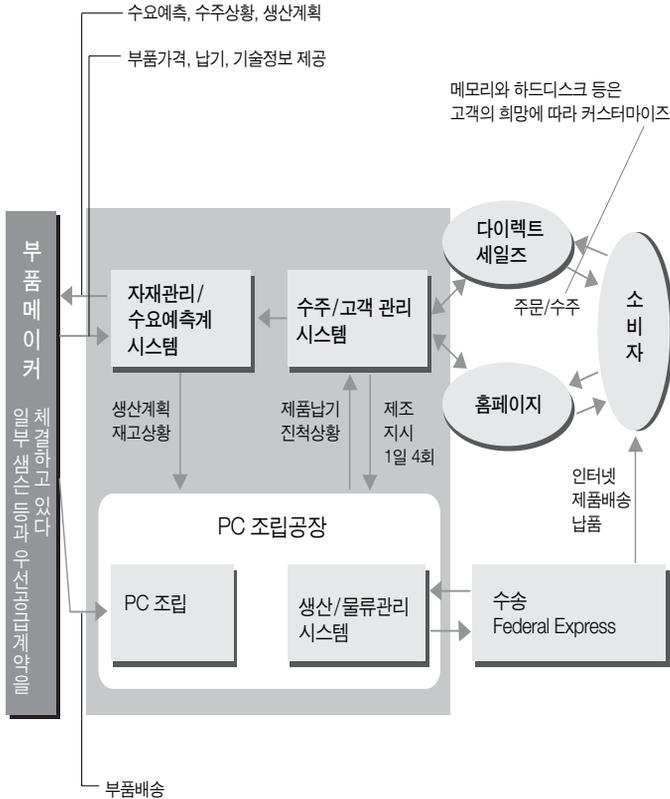
주가수익비율(PER: Price Earning Ratio)은 주가를 주당순이익(EPS)으로 나눈 지표이다.

주당순이익(EPS)

주당순이익(EPS: Earning Per Share)은 세후 당기이익을 총발행 주식수로 나눈 것이다. 이것은 기업의 이익을 토대로 하여 주가가 높은지 낮은지를 판단하는 지표가 된다.

예를 들어, 1주당 이익이 10엔이고 주가가 500엔인 기업의 경우,

델 컴퓨터의 개별수주생산(BTO)



고객에게서 주문을 받아 제품 배송까지 약 1주일이라는 짧은 시간을 실현했다. 기존의 상품 흐름을 전부 바꾸고, 고객의 니즈를 직접 듣고 거기에 맞추어 생산·직송하는 델의 방법은 궁극적인 SCM이라고 할 수 있다.

출처: 후쿠시마 요시아키, 『공급체인 경영혁명』

당신의 지식을 10일 안에 현장에
투입할 수 있게 하는 모든 것
일류 컨설팅 회사와 기업, 인재 이렇게 선발한다.



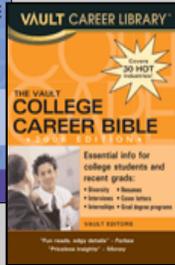
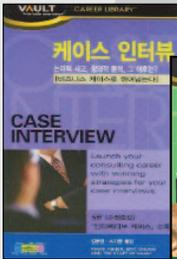
Vault Career Series 01

케이스 인터뷰 |

논리적 사고, 창의적 분석, 그 이후는?
(비즈니스 케이스로 뛰어넘는다)

인터뷰 프로세스에 적용할 수 있는 구조적인 접근법, 사고 프로세스, 비즈니스 이슈, 해결책을 role-play 형식으로 제시, 컨설팅 케이스에 대한 완벽한 가이드. 컨설팅 회사에 입사하거나 컨설팅 프랙티스를 적용하고자 하는 일반 기업의 경영자·인사 담당자들의 필독서.

- Mark Asher 외 지음 | Vault Inc. 김은경, 소자영 옮김
- ▶ 보스턴컨설팅그룹, 부조엘런테일링, 베인앤amp;컴퍼니, 맥킨지 등의 실전 면접 문제 제공
- ▶ 지문자, 면접관의 실전문제를 토대로 한 인터랙티브 케이스
- ▶ 케이스 프레임워크, 모의 면접 시나리오, 브레인인터지(brainceer) 문제 말라



Vault Career Series 02

금융기관, 일류기업 면접대비와 경력개발을 위한
파이낸스 인터뷰

최초로 발간되는 금융권 면접/경력개발을
위한 완벽 가이드
재무개념과 실전문제 150문항,
적대적 질문, 브레인인터지 준비를 단 한 권으로 해결!

D.Helawedecker, Dan Jacobson, The Staff of Vault 지음 |
Ymco 옮김 | 3mecca 감수

- ▶ **전문성 검증:** 기업의 가치를 어떻게 평가할 수 있는가?
가업가평가방법, 주식 포트폴리오 분석, 채권, 이자율, 통화, 옵션과 파생상품, M&A 등 기본적인 재무지식을 실전문제와 접목시킴
- ▶ **적합성 검증:** '왜 우리가 당신에게 이 일을 맡겨야 할까요?'
브레인인터지, 어림잡각, 압박테스트 준비 방법 제시

VAULT
▶ the most trusted name in career information™

Vault는 경력개발 관련 정보를 제공하는 회사로서, 산업협회와 인적 네트워크, 그리고 구직자들에게 대한 직접적인 조사를 통해서 경력개발에 관한 핵심 정보를 제공한다. Vault Career Library는 경력개발에 관한 100여종 이상의 산업/기업/커리어 토크 가이드를 포함하고 있다. www.vault.com

Vault Career Series 03

컨설팅, 일류기업 면접대비와 경력개발을 위한
컨설팅 커리어 가이드

컨설팅 개념 및 최신동향, 컨설턴트 핵심스킬, 채용 프로세스 및 인터뷰 생생, 컨설턴트 라이프 스타일
302쪽 | 이택 정, 짐 슬래파카 외 지음 | 보스턴컨설팅그룹(BCG) 옮김

한국어판 보스턴컨설팅그룹(BCG) 최신 국내 실제 사례 수록

최고 권위의 Vault 컨설턴트채널이 제시하는 컨설팅사 입문을 위한 가이드

컨설팅 기본개념 및 업계 최신동향, 컨설턴트 직무소개 및 성공을 위한 조언, 케이스 인터뷰 브레인인터지, 게스트사이트 종류 및 생생, 컨설턴트 라이프 스타일, 용어설명

세계적인 전략 컨설팅사(BCG)의 최신 국내 실제 사례

'BCG는 어떻게 컨설팅을 수행하고 있는가?'

Vault Career Series 04

대학생, 최근 졸업생, 자녀들의 진로 직업경로에 대해
관심을 갖는 부모님, 학교 진로지도 교사들을 위한 필독서

The Vault College Career Bible, 2006 Edition

다양한 직종, 이력서/자기소개서 작성, 취업 인터뷰, 인턴십, 대학원 진학 등 진로 준비와 결정을 위한 총체적인 정보와 단계별 가이드라인 제시

Vault Editors 지음 | Vault, Inc. | 섀이어이그를 옮김

3mecca.com helps Korean companies Leverage for
Competitive Advantage in an uncertain world

<http://www.3mecca.com>



전략·경쟁정보·조기경보
컨설팅/솔루션/출판 전문회사

경쟁정보 역량 구축 컨설팅		필요 컨설팅
<ul style="list-style-type: none"> ■ 경쟁정보 프로그램 디자인 ■ 경쟁정보 부서 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 전략조기경보 프로그램 디자인 ■ 전략적 위기관리 부서 구축 	
경쟁 지식 포털		타 사 를 비 교 하 는 데 리 보 다
<p>CI-KM Portal</p>  <p>[프로세스]</p>	<p>SEWS</p>  <p>[프로세스]</p>	

“레드오션에서
살아남지 못하면
블루오션도
기대할 수 없다.”

|| “블루오션 찾아 헤매지 말고
레드오션에서 살아남아라” ||

Tel : 02.733.0617, Fax : 02.734.0657 110-150 서울시 종로구 중학동 111 경제통신빌딩 6층

