

제1장 컨설팅 프로세스 과정

1. Business Research & Analysis



Business Research & Analysis

1. Myth & Truth

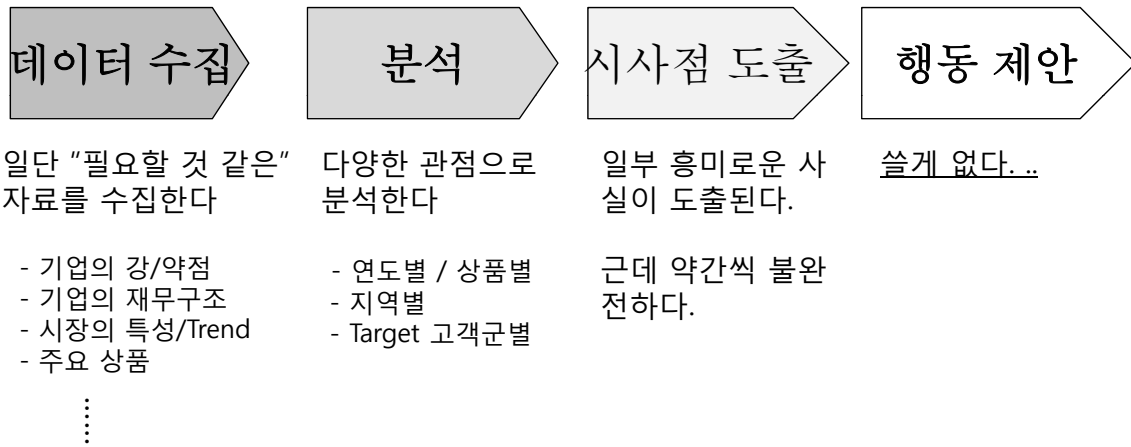
2. 분석 및 시사점 도출

3. 데이터 유형별 분석방법

4. Message의 효과적 추출과 전달



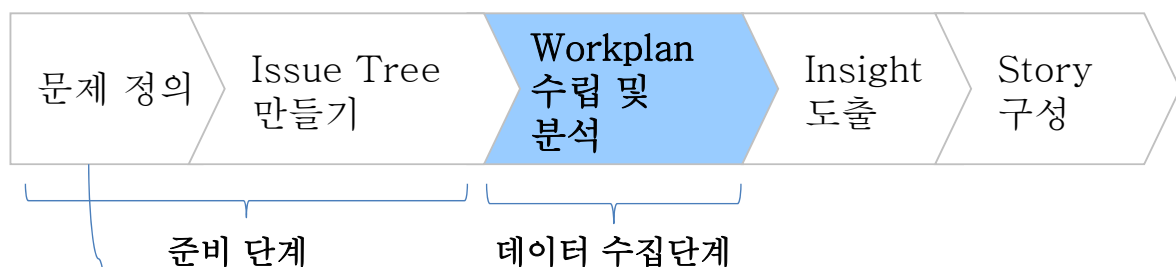
데이터 수집 부터 시작하기 → 의미있는 결론 ?



"바닷물을 끓이지 말라"

어떻게 해야 할까?

데이터 수집을 위한 준비가 중요!



문제부터 정하자!!



많은 양을 분석하면 되겠지?

- 최근 5年間, Spaghetti pasta의 매출자체는 적은 증가에 그치고 있는데도 불구하고 Spaghetti Sauce의 종류는 6배로 되어 있다.
- B사가 발매한 손수 만든 풍미의 “Italian prima” Sauce는 독신여성층에 폭발적인 인기를 끌었다.
- 당사는 Sauce속의 고기를 줄인 저가격의 신상품을 발매했다.
- 종래부터 있는 Meat Sauce, Neapolitan Sauce의 인기는 하락하고 소비자의 기호는 폭넓은 상품으로 분산되고 있다.
- 당사 신상품의 매상은 증가하고 있지 않다.
- A사는 노령 자를 대상으로 하고 한식 등의 신상품을 투입했다.
- 예전부터 KFC 1위 주요인이었던 「저가격」은 5위로 후퇴하고 대신에 「본격적」, 「멋」, 「맛의 섬세함」이 상위를 차지하고 있다.
- User 앙케이트에 의하면 당사 신상품은 거의 대부분의 항목에서 평균치보다 약간 위라는 평가를 받고 있다.
- C사의 고급 「도네로」 Line은 도시에서 Share를 늘렸다.

어떻게 구조화 해서 전달하느냐? 가 관건

Group 1 : Spaghetti Sauce시장의 움직임

- 최근 5年間, Spaghetti pasta의 매출은 적은증가에 그치고 있는데도 불구하고 Spaghetti Sauce의 종류는 6배가 되었다.
- 종래부터 있는 Meat Sauce, Napolitan Sauce의 인기는 하락하고 소비자의 기호는 폭넓은 상품으로 분산하고 있다.
- 예전부터 구매요인의 1위였던 「저가격」은 5위로 후진하고 대신에 「본격적」, 「멋」, 「맛의 섬세함」이 상위를 차지하고 있다.

Group 2 : 경쟁타사의 움직임

- A사는 노령자를 대상으로 한식품의 신상품을 투입했다.
- B사가 발매한 손수만든 「Italian prima」는 독신여성에 폭발적인 인기를 끌었다.
- C사의 고급 「도네로」 Line은 도시에서 Share를 늘렸다.

Group 3 : 당사의 움직임

- User 앙케이트에 의하면 당사의 신상품은 거의 대부분 항목에서 평균치 보다 약간 위라는 평가를 받고 있다.
- 당사는 Sauce속의 고기를 줄인 저가격의 상품을 발매했다.
- 당사 신상품의 매출은 증가하고 있지 않다.

Spaghetti Sauce에 관한 소비자의 기호는 다양한 · 고급화하고 그에 따라 상품도 세분화하고 있다.

각사는 노려야 할 Segment를 선정하고 특징있는 신상품을 투입해서 매출유지를 도모하고 있다.

당사의 신상품은 소구 Point가 불명확해서 「Fan」이 존재하지 않는다.

당사는 특징 있는 상품을 시장에 투입함 으로서 Fan층을 획득하지 않으면 현재의 시장기반 유지는 곤란하다.



Business Research & Analysis

1. Myth & Truth

2. 분석 및 시사점 도출

3. 데이터 유형별 분석방법

4. Message의 효과적 추출과 전달



2. 분석 및 시사점 도출



Step 1 - 문제를 정의한다

좋은 문제 기술서의 특징

- 핵심적인 질문 또는 분명한 가설
- 일반적이지 않고 아주 구체적
- Contentful
- Actionable
- 의사결정권자가 움직이기 위해 필요한 것에 Focus

고려사항

문제에 대해 정확히 이해하는 것이
첫번째 중요

이해관계자의 관심사에 민감하라!

의사결정권자의 판단기준을
확실히 고려하라!

해결안이 언제까지 나와야 되는지
Timing에 주목하라!

2. 분석 및 시사점 도출

Step 1 - 문제를 정의한다

1. Decision maker (S)

- 누구에게 보고하는 것인가?

2. Key forces acting on decision makers

- 그들의 관심사와 의사결정을 위해 구체화되어야 하는 Issue는?
- 서로 상충되는 안전에 대해 어떻게 설명할 것인가?

3. Timeframe for resolution

- 언제까지 답을 제시해야 하나?

4. Criteria for successful effort

- 의사결정권자는 어떤 기준으로 문제가 잘 해결되었다고 판정할까?
- 의사 결정권자가 관심이 있는 사항은?

5. Key measures

- 성공 여부를 결정하는 측정지표는?

6. Accuracy necessary

- 어느 정도의 정확성이 요구되는가?

2. 분석 및 시사점 도출

Step 1 - 문제를 정의한다

사례

Oilco가 성장으로 돌아서고 Cost경쟁력을 갖기 위해서 간접부분 Slim화, 생산효율화, 사업구조조정면에서 어떤 개선기회가 있을까?

Decision maker (S)

- CEO Oilco
- 정유사업의 사장
- Oilco 이사회

Key forces acting on decision makers

- CEO
- 신규투자자에 대한 승인을 얻기는 어려움
 - 합병과 같은 big Solution을 희망
- 정유부문 사장
- 고용에 대한 사회적 압력을 받고 있음
 - 나름대로의 개선기회를 갖고 있음

Timeframe for resolution

- 2개월 이내 해결

Criteria for successful effort

1. 정유 수익성의 뚜렷한 개선
2. 낮은 자본 투자
3. 명확한 Action Plan
4. 정유사업 전략방향의 구체화 (성장 또는 Cost경쟁)

Key measures

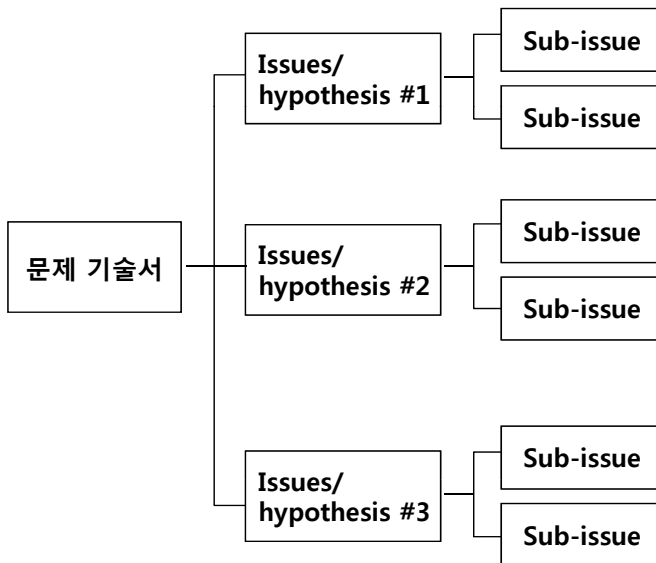
- Cashflow, profit의 변화 (+\$30 - 40m / 년)
- ROI
- Cost투입, 자본지출 감소

Accuracy necessary

- 정확성보다는 강력한 방향성이 더 중요

Step 2 – Issue Tree 만들기

Issue TREE

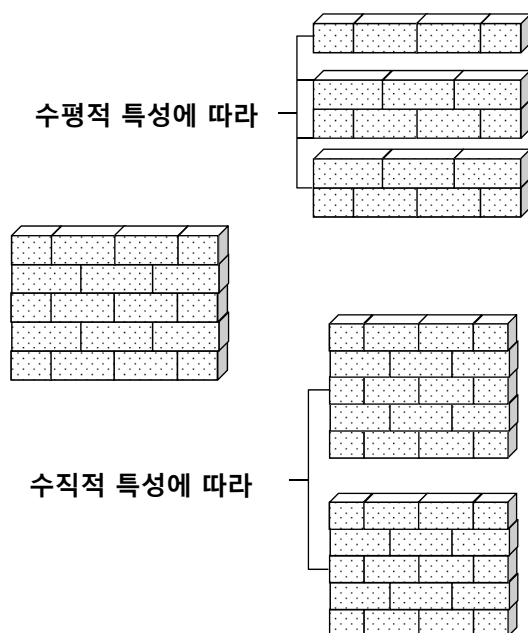


Why use issue trees?

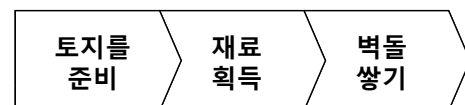
- 문제를 아래와 같이 몇 개의 요소로 분해 :
 - 문제를 몇가지의 덩어리로 분리
 - 문제 덩어리간의 우선순위를 설정
 - 개별문제에 대해 책임자를 선정
- 문제해결의 완벽성 유지를 위해서는
 - 많은 부문의 문제를 완벽히 해결 함
 - 문제의 분리는 MECE에 따라야 함
- 팀내에는 문제해결 Framework에 대한 상호 이해가 형성되어야 함
- 문제를 구조화하고 논리를 구성하는데 집중

Step 2 – Issue Tree 만들기

문제를 분해하는 방법들



Process flow-out

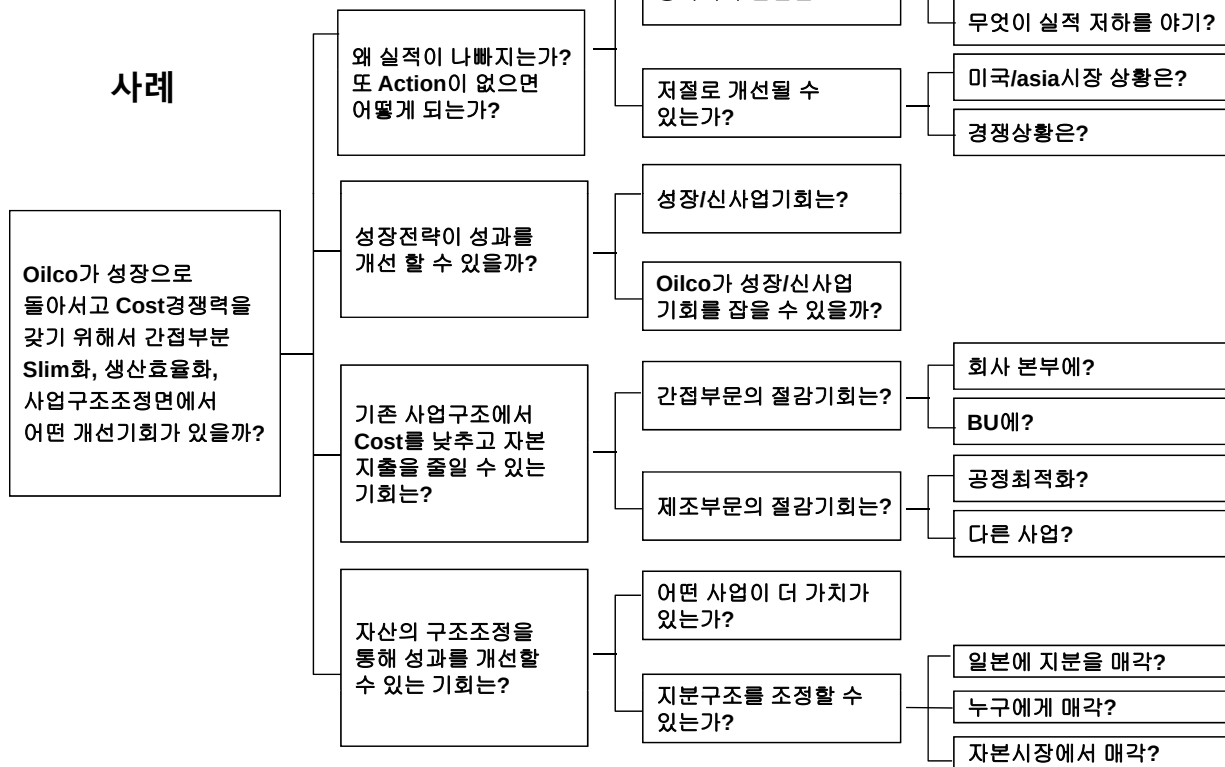


Criteria



2. 분석 및 시사점 도출

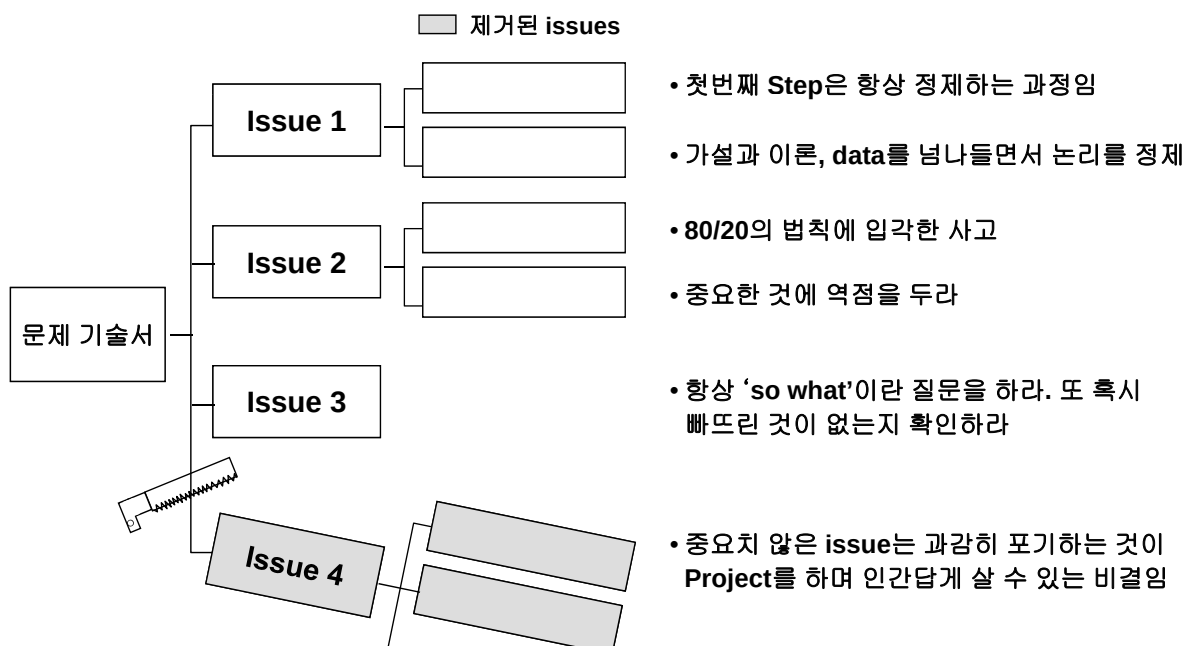
Step 2 – Issue Tree 만들기



2. 분석 및 시사점 도출

Step 2 – Issue Tree 만들기

중요하지 않은 이슈의 제거



2. 분석 및 시사점 도출

Step 3 – Workplan 수립 및 분석

Issue	Hypothesis(가설)	Analysis	Source	Responsibility/ timing	End product
Delination • Logic tree의 끝에서 시작 • Issue의 정의는 중요한 Question 또는 해결되지 않은 의문점등이며 Yes, No로 응답되거나 구체적 행동이 제시 되어야 함	• 가설은 Issue에 대해 생각할 수 있는 해결안으로 Issue별로 Yes, No에 대한 설명/이용을 포함함	• 가설을 증명 또는 부정하기위해 필요한 분석. 분석을통해 Issue에 대한 해답을 정함	• 분석에 필요한 정보의 종류, 소재지 획득 방법	• 정보를 얻고 분석하는 책임자 선정	• 분석결과
Action • 가능한 Issue는 자세히 기술 • 필요하면 sub-issue로 가지쳐 나감	• 모든 가설을 나열함 - 일선담당의 idea - 자신의 idea - 동료의 idea • 팀토의를 통해 결정 - 가설을 Crystallize - 분석우선순위를 결정	• 의사결정을 구체화 • 필요한 분석수준을 정함 - 간단한 사례 - 복잡한 증명	• 기존의 가공 data정리 • 정보획득 방법 결정	• 누가 도울지를 선정 • 일정계획, 절차를 확정	• Blank Chart • Story-line정립

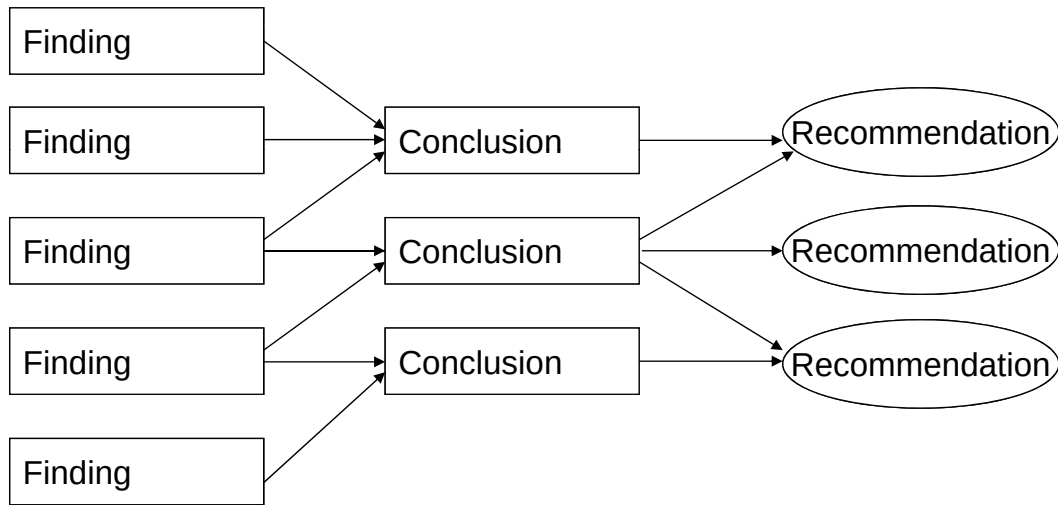
2. 분석 및 시사점 도출

Step 3 – Workplan 수립 및 분석

Sub-issue	Hypothesis	Analysis	Source	Responsibility/ timing
과거의 실적 추이는?	• 정유사업은 niche market에서 성과가 좋았으나 점차 나빠짐	• 수입품대비 수송비 면에서의 유리한점 분석 • 원유 도입가 비교 • 독자점에 따른 영향분석 (유분 가격 변화)	• 원료 공급실적 • Oilco • 세계원유가 정보 • 유분수급상황 • 유분가격 동향	• Chris (Monday) • Chris (end of week) • Ned (Tuesday next week)
무엇이 성과악화를 초래하였는가?	• 시장에서의 위치는 변하지 않았으나 제조비용, 자본지출 등이 수익보다 높게 집행 됨	• 과거 5년간 Cost 증감 추이 • 투자계획 재검토 • 업종 내 Best Practice와 비교	• 년도별 실적보고서 • John Doe • Soloman 보고서 • PIRA	• Duncan (end of June) • Ned (Wednesday) • Chris (Thursday next)

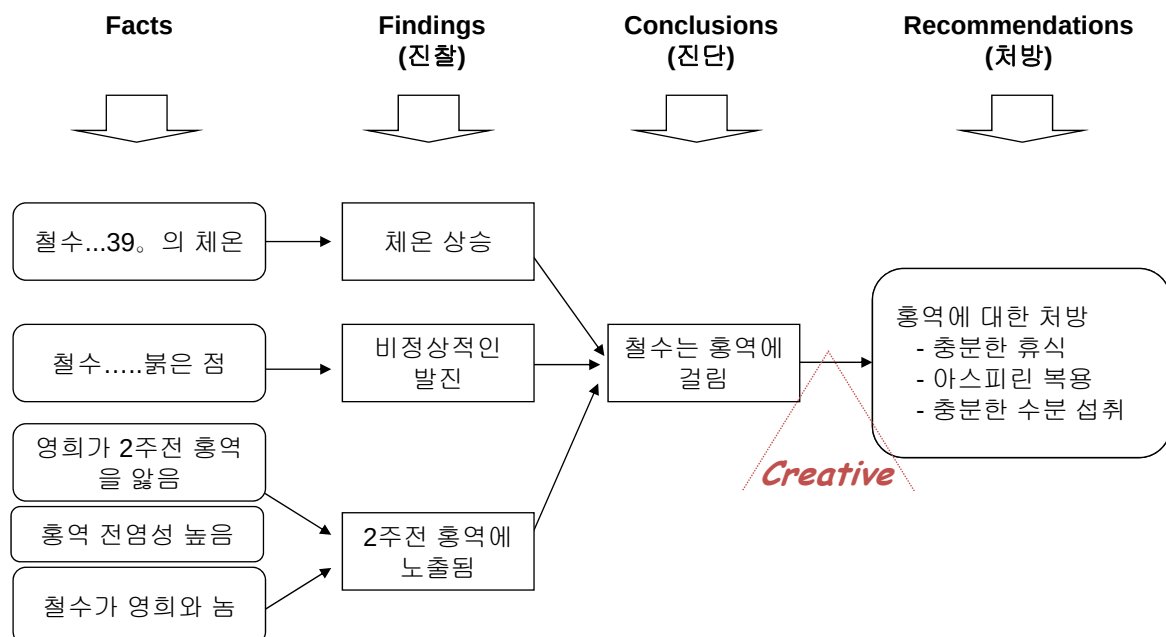
2. 분석 및 시사점 도출

Step 4 – Insight 도출하기



2. 분석 및 시사점 도출

Step 4 – Insight 도출하기



Step 4 – Insight 도출하기

유용한 Tool

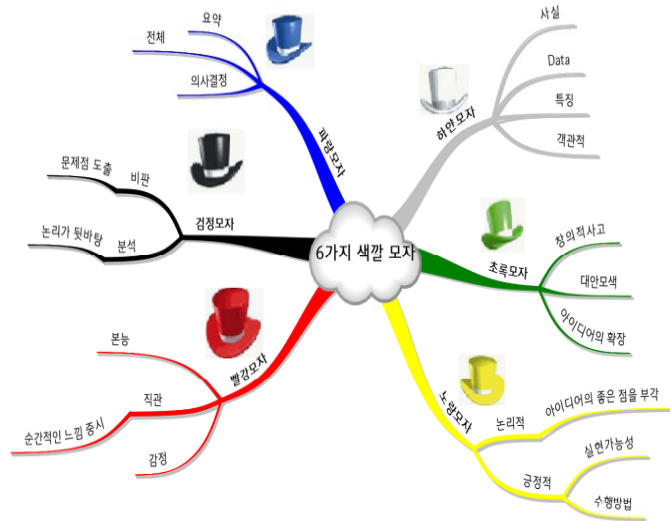
Logical Thinking

6 Thinking Hats

So What ?

Why So ?

MECE



I

Business Research & Analysis

1. Myth & Truth

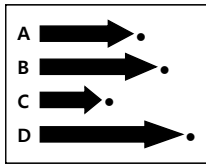
2. 분석 및 시사점 도출

3. 데이터 유형별 분석방법

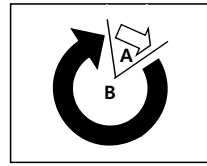
4. Message의 효과적 추출과 전달



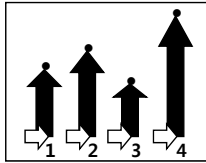
3. 데이터 유형별 분석



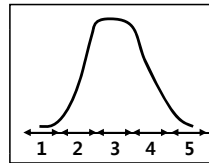
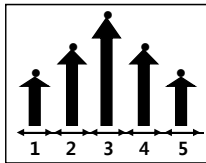
항목비교
항목별 순위를 표시



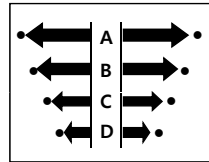
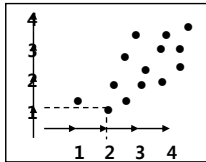
전체중에서 몇 %를 차지하는지 표시



시간에 따른 비교
시간에 따른 변화를 표현

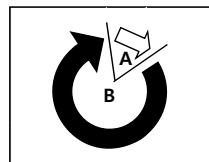


빈도 / 분포 비교
수, 빈도의 변화를 표시



상관관계 비교
두 인자간 상관관계가 있는지를 비교

3. 데이터 유형별 분석

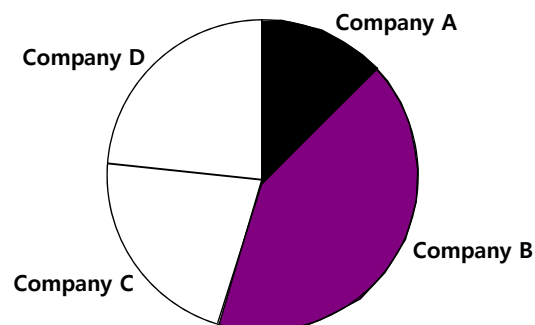


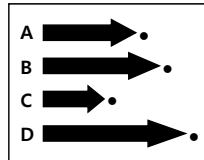
전체중에서 몇 %를 차지하는지 표시

COMPONENT COMPARISON

THE PIE CHART

A사와 M/S가 업계에서 가장 낮음



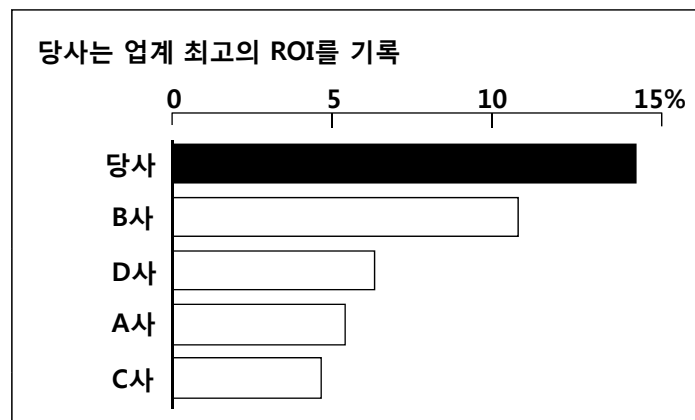
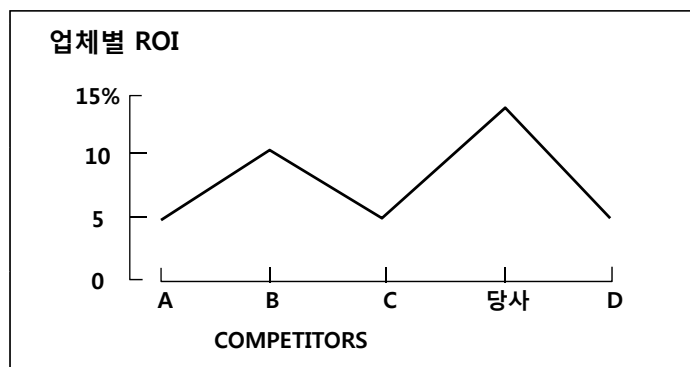
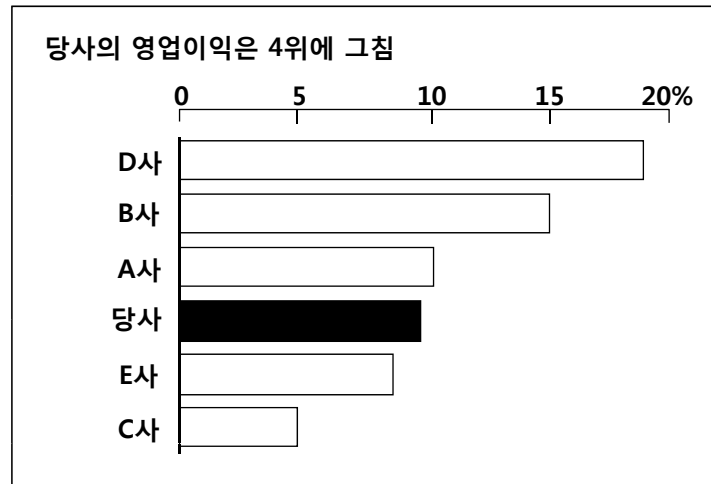


항목비교

항목별 순위를 표시

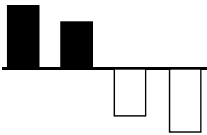
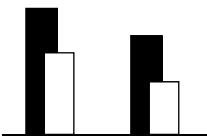
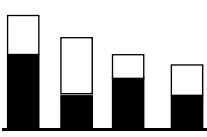
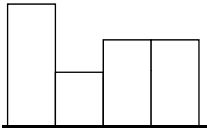
항목비교

THE BAR CHART

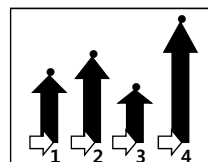


Message,
Chart가
명확

3. 데이터 유형별 분석

Bar Chart	유용한 용도
	Deviation Column Chart : 흑자, 적자 년도를 분명히 보여줌
	Range Column Chart : 주식의 변동폭과 같은 중심값, 산포를 동시에 보여 줌
	Grouped Column Chart : 두가지 항목을 동시에 비교
	Sub-divided Column Chart : 원가구조와 같이 다양한 구성의 변화를 쉽게 표현
	Step-Column Chart : 가동율과 같이 갑자기 변하는 Data를 표시하는데 유용

3. 데이터 유형별 분석

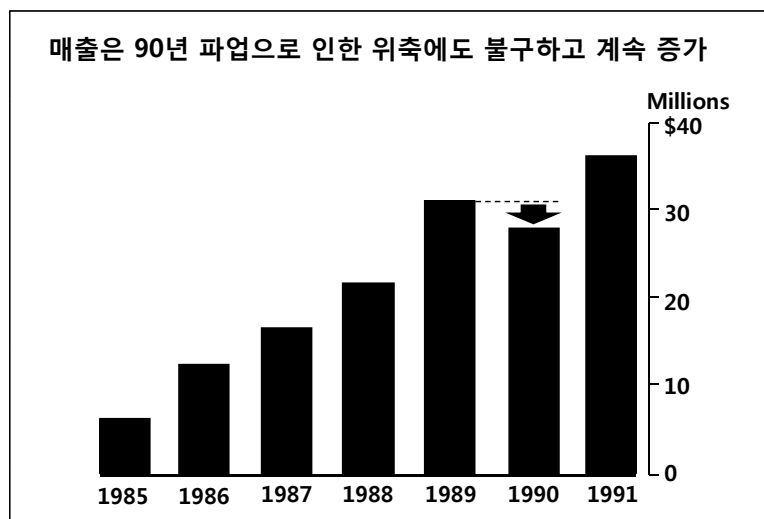


시간에 따른 비교
시간에 따른 변화를 표현

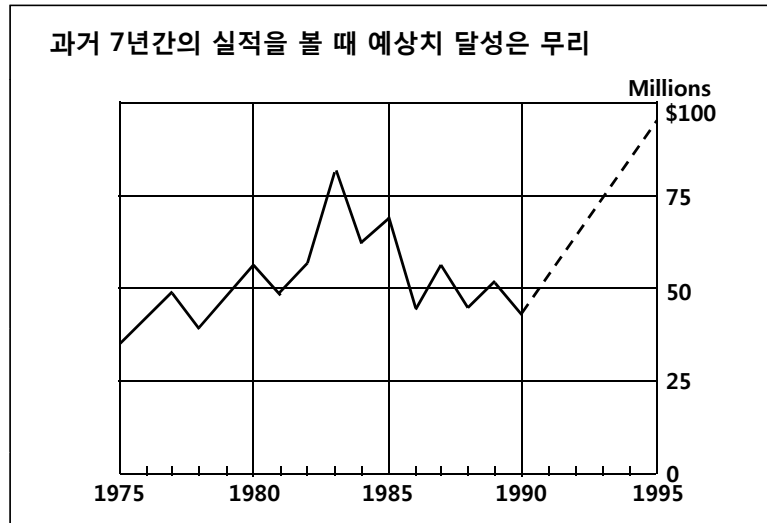
TIME SERIES COMPARISON

THE COLUMN CHART

매출은 90년 파업으로 인한 위축에도 불구하고 계속 증가



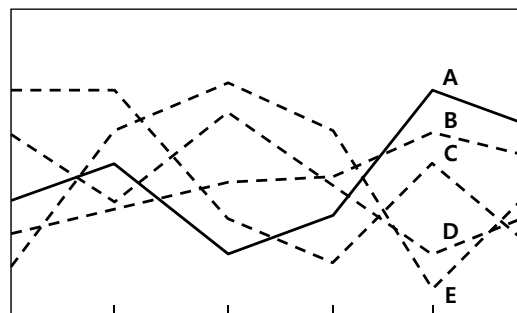
THE LINE CHART



3. 데이터 유형별 분석

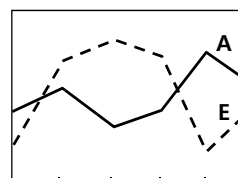
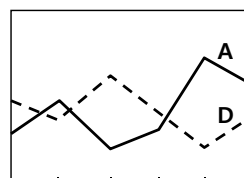
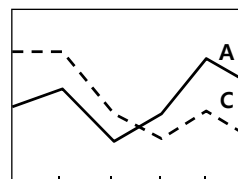
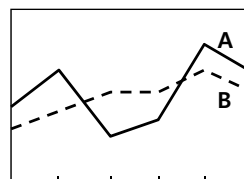
원가 요소별 변동 추이

The Spaghetti Chart



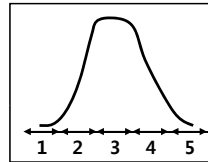
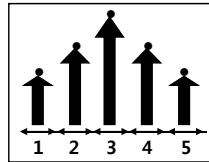
- A : 원재료비
- B : 인건비
- C : 전력비
- D : 전력비
- E : Steam사용량

A(원재료비)를
기준으로
상대적 위치를
비교



← 좀더 의미가
Clear해짐

3. 데이터 유형별 분석

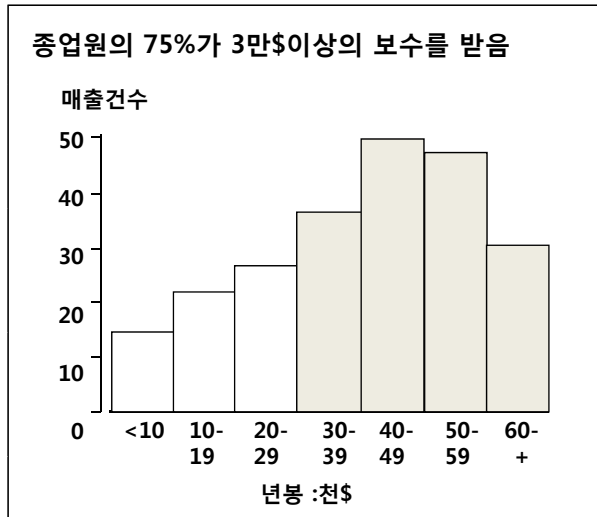


빈도 / 분포 비교

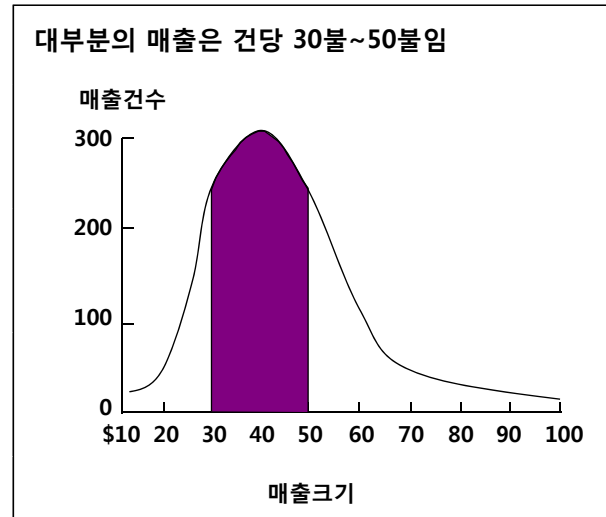
수, 빈도의 변화를 표시

빈도분포비교

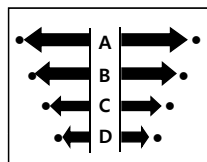
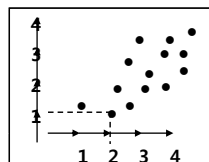
THE COLUMN CHART (HISTOGRAM)



THE LINE CHART (HISTOGRAPH)



3. 데이터 유형별 분석

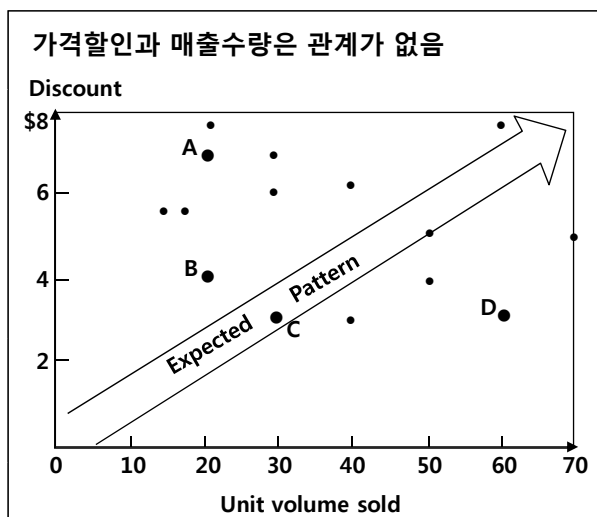


상관관계 비교

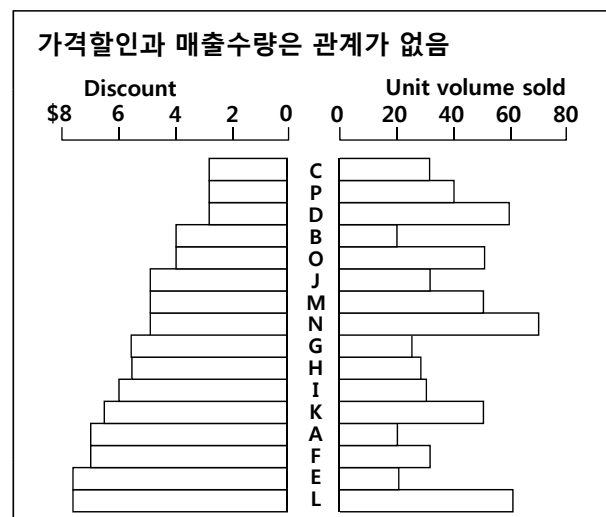
두 인자간 상관관계가 있는지를 비교

상관관계비교

THE DOT CHART



THE BAR CHART





Business Research & Analysis

1. Myth & Truth

2. 분석 및 시사점 도출

3. 데이터 유형별 분석방법

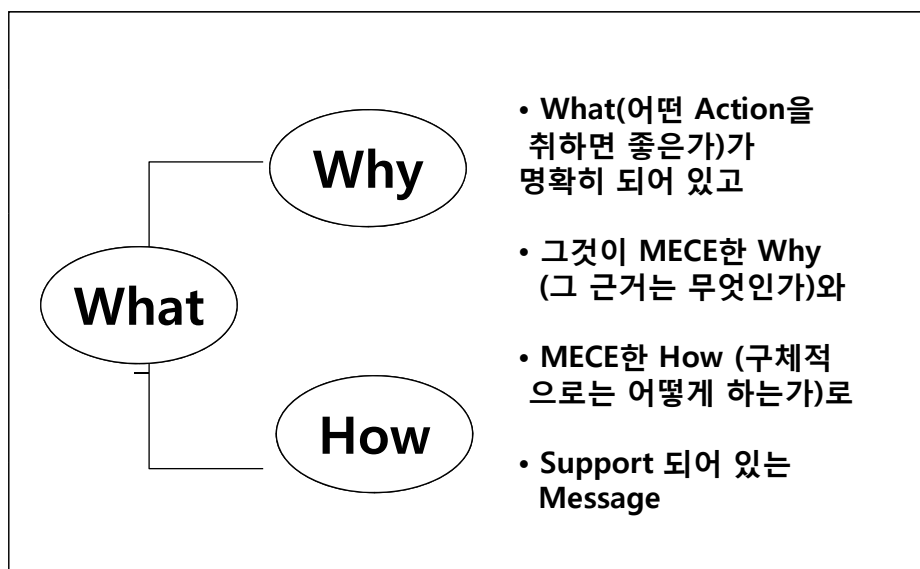
4. Message의 효과적 추출과 전달



4. Message 의 효과적 추출과 전달



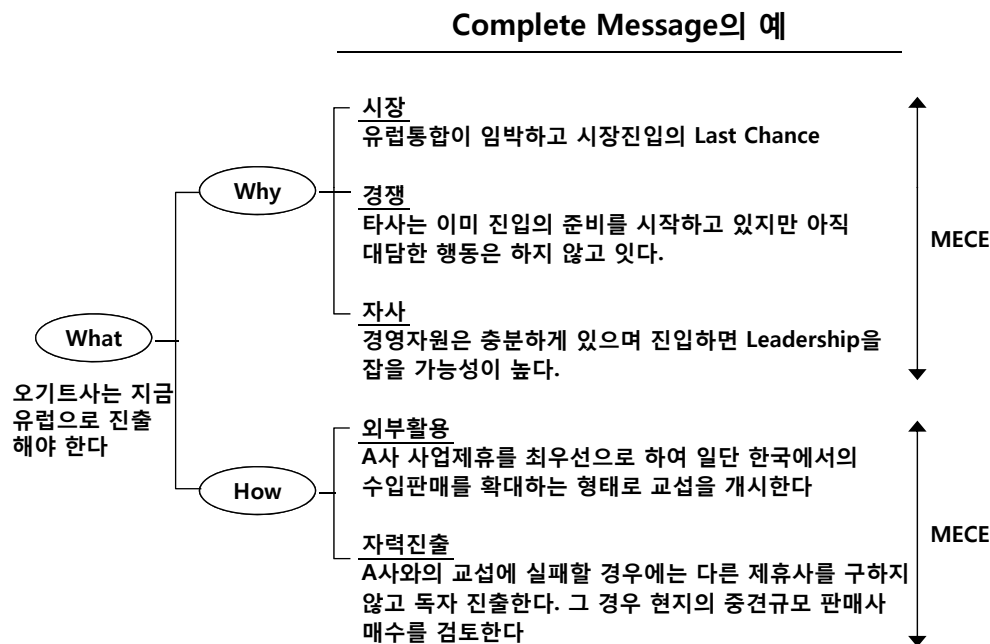
Complete Message의 요건



• “So What?”은 명확한가?

• “Why So?”에 대하여 설득력이 있는가?

• “How Do We Do It?”은 구체적인가?



What, Why, How가 나열되어 있으면 이해하기 어렵다.

예 시

Complete message

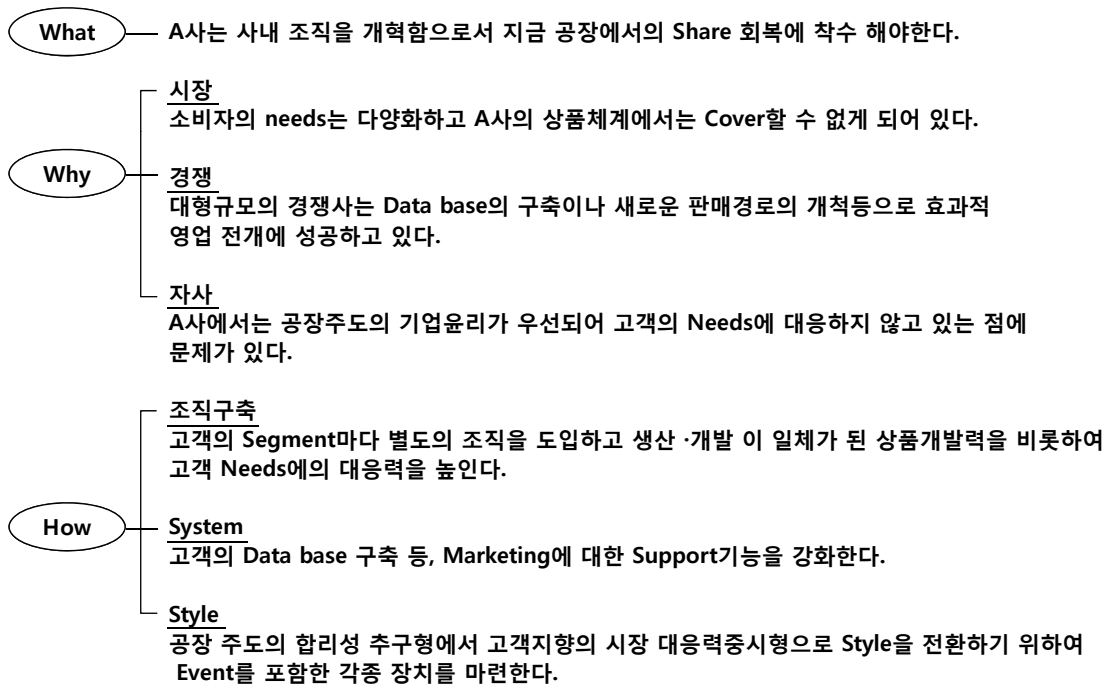
- 소비자의 Needs는 다양화하고 A사의 현재 상품체계에서는 Cover할 수 없게 되어 있다.
- 공장 주도의 합리성 추구형에서 고객지향의 시장 대응력 중시형으로 Style을 전환하기 위하여 Event를 포함한 각종 장치를 마련한다.
- A사는 사내조직을 개혁함으로써 빨리 시장에서의 Share회복에 착수해야한다
- 고객의 Data base 구축 등, Marketing에 대한 Support기능을 강화한다.
- A사에서는 공장 주도의 기업윤리가 우선되어 고객의 Needs에 대응하지 않고 있는 점에 문제가 있다.
- 고객 Segment마다 별도의 조직을 도입하고 생산·개발 이 일체가 된 상품개발력을 비롯하여 고객 Needs에의 대응력을 높인다.
- 대형규모의 경쟁사는 Data base의 구축이나 판매경로의 개척 등으로 효과적인 영업 전개에 성공하고 있다.

4. Message 의 효과적 추출과 전달

...What와 Why와 How를 확실히 구성만 하면 Message의 Impact를 대폭 높일 수가 있다.

What, Why, How로 나누어진 구성

예 시

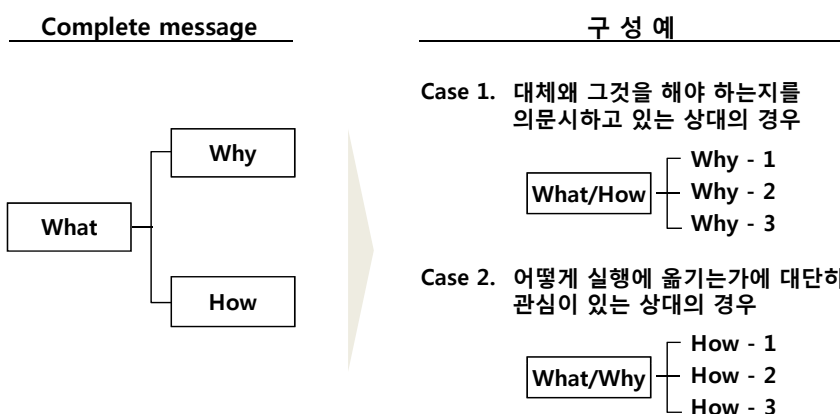


35

4. Message 의 효과적 추출과 전달

추출된 Message를 사람에게 전할 때에는 Complete message를 그대로 내도 효과는 한정적이다. 상대방의 상황이나 특질에 응하여 잘 재구성할 필요가 있다.

전달을 위한 Message의 구성



☞ 이해하게 하기 위하여, 쓰는 사람의 관점에서 읽는 사람의 관점으로 전환을 도모한다.

구성의 기본형

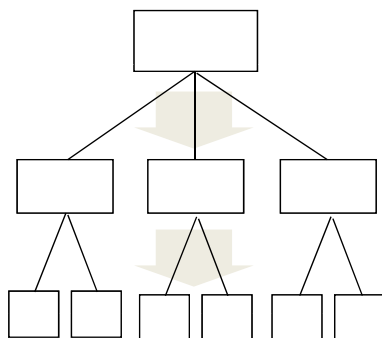
	기승전결	삼단논법 (연역법)	귀납법	Pyramid Structure
특징	- 시간의 경과를 따르는 듯 전개한다. - 문장에 Story성과 흐름이 있다.	- 대전제 · 소전제 · 결론으로 구성 - 누구나 반론할 수 없는 2개의 전제를 구성하여 반론의 여지가 없는 결론을 이끈다.	- 몇가지 경험적사실에서 일반적인 원리를 이끌어 낸다 - 논리적으로 비약이 없는 쌓아 올리기 방식	- 결론을 먼저 내고 설명을 나중에 한다. - Logic Tree나 MECE등 일련의 분석흐름이나 사고방식을 구성에 반영 시키기 쉽다. - 논리의 Self Check을 할 수 있다.
예문	- 오기트사는 국내시장에서 Top의 Share를 확립해 왔다. (기) - 시장은 성숙화하고 오기트사의 수익률은 저하되고 있다. (승) - 유럽통합을 앞두고 성장 가능성이 높은 유럽시장 진입의 Last Chance다.(전) - 이 기회를 놓치지 않고 유럽시장에 진출해야 한다. (결)	- 오기트사는 업계의 일류기업이다. (대전제) - 다른 일류기업은 유럽 시장에 진출하고 있다. (소전제) - 따라서 오기트사도 유럽에 진출해야 한다. (결론)	- A사는 이미 유럽에 진출하고 있다. - B사도 유럽에서 성공하고 있다. - C사는 내년 진출하기로 결정하고 있다. - 따라서 오기트사도 유럽에 진출해야 한다.	- 오기트사는 유럽시장에 진출해야 한다. 왜냐하면... - 국내시장은 이미 성숙화하고 있다. - 경쟁사들도 이미 진출하고 있다. - 경영자원이 축적되어 진출의 준비는 충분하다.

4. Message 의 효과적 추출과 전달

기본원칙

중요한 Message를 최초에 전하고 Main message에서 Minor message로 Top down으로 논리를 전개해 가는 방법이다.

Pyramid structure의 기본원칙



- Message는 중요한 것부터 전한다.
 - Main message에서 Minor message로 상대방의 의문에 대답하는 듯한 위에서부터 아래로의 흐름
- 각 Message는 그것을 지탱하는 몇 가지의 Sub message군으로 Support된다.
 - 어떤 Message는 그 아래의 Message군의 "So What"

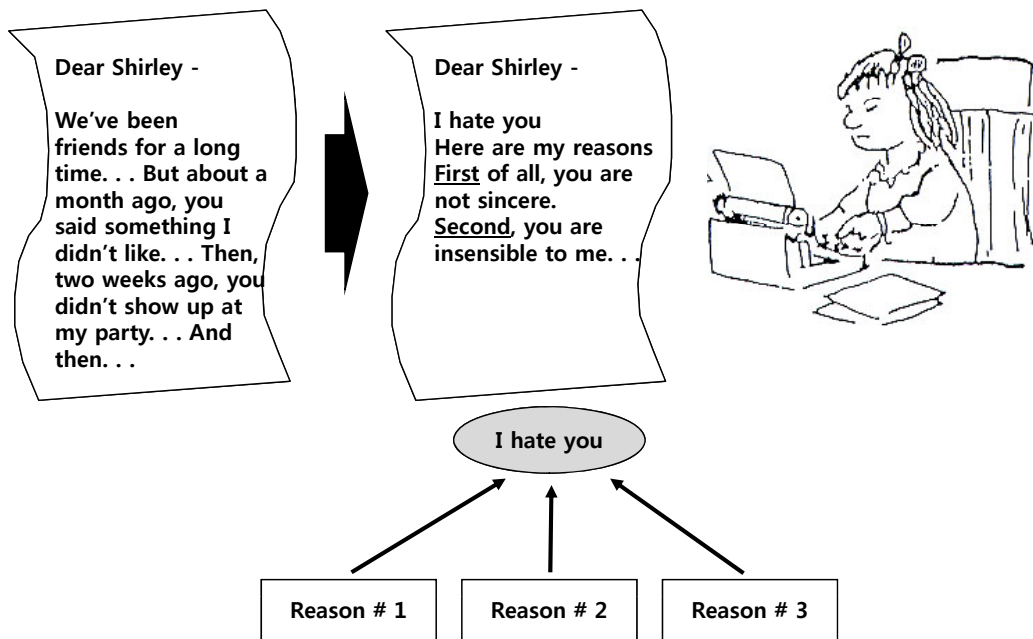
☞ 구성된 모양이 Pyramid 형 (△)으로 되어 있기 때문에 Pyramid structure라고 불린다.

4. Message의 효과적 추출과 전달

예를들면 편지도 Pyramid structure로 다시쓰면. . .

예 시

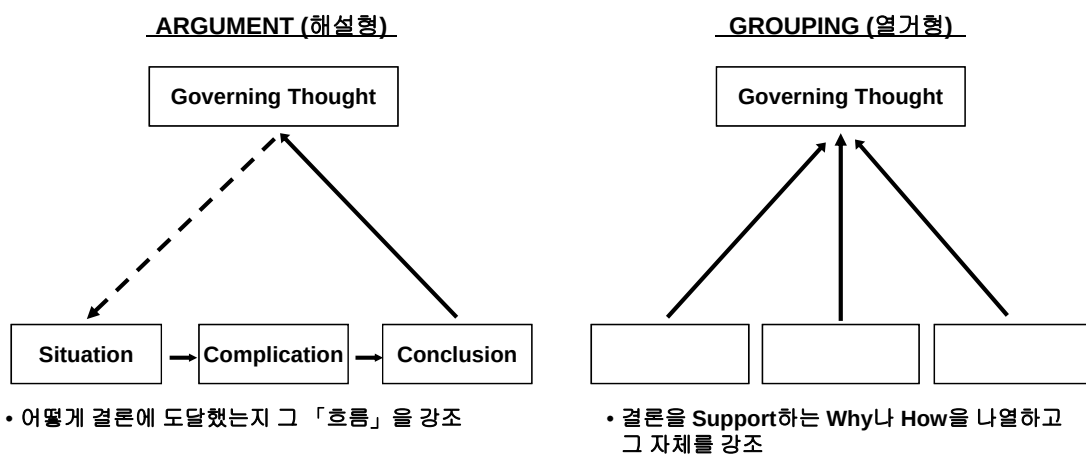
Pyramid structure로 고쳐쓰기



4. Message의 효과적 추출과 전달

Pyramid structure에는 2개의 구조가 있다.

Pyramid structure의 2개의 구조



☞ Governing Thought는 그것을 Support하는 Message의 총화인 「So What」이며 「Crystallize된 Message」 다.

Argument와 Grouping (How형)의 예

예를 들면. . .

