

제1장 컨설팅 프로세스

2. 기업진단 및 문제도출 Process



경영진단 Process

1. 분석 Frame 필요성
2. 미션과 비전
3. BCG Matrix
4. 5 Force Model
5. SWOT Analysis
6. Value Chain Analysis



1. 분석 Frame 필요성



기업을 진단하기 위해서...

도대체 어떤 Fact 를 수집해야 하는가 ?



수집할 수 있는 Fact 는 너무 많다.

조사된 수많은 FACT를 어떤 관점으로 정리할 것인가?



유사 속성 끼리 정리하는 방법도 매우 다양함

정리해서 어떤 시사점을 얻을 것인가?



시사점을 얻을 수 있는 형태로 분석이 되어야...

생각보다 쉽지 않은 영역

많은 사람이 고민해둔 Framework 활용

1. 분석 Frame 필요성 – 현실적 한계



1. 상투적인 틀 사용

- “망치를 든 사람에게는 모든 것이 못으로 보인다”
- 분석 목적에 맞는 틀이 아닌 분석가에게 익숙한 틀을 사용

2. 재무 비율 신봉자

- 결과지표인 재무 비율 중심의 분석
- 숫자로 환산하기 어려운 부분에 대한 무시/간과

3. 특정 영역 편중

- 분석가가 알고 있는 영역에 편중
- 분석가가 입수한 데이터 중심으로만 분석
- 숲보다 나무를 보는 문제

목적에 맞는 다양한 Frame 이해



2. 미션과 비전



1. 미션

정의

- 기업의 존재 목적이자, 사회적 사명
- 조직의 존재 이유를 밝히고, 조직이 가지는 정체성을 설명
- 국가, 사회, 고객에게 어떻게 기여하겠다고 선언

기능

- 조직의 존립과 활동에 대한 정당성의 근거 제시
- 결정과 행동의 방향제시
- 불확실성 감소와 동기 부여
- 조직전체 업무의 통합성 유지

2. 비전

정의

- 미래에 닥쳐올 경영환경의 변화속에 기업이나 조직이 대응하여 가고자 하는 현실적이고 구현 가능한 방향성

좋은 비전의 조건

- 비전 실행 후 모습을 상상할 수 있어야 함.
- 회사 이해 당사자가 이익을 기대할 수 있어야 함
- 추진 과정이 구체적이고 실행 가능해야 함

2. 미션과 비전 (예시)

1. 중앙대 의료원

미션

- 창의적인 진료, 연구, 교육시스템을 통해 인류의 건강과 행복에 기여한다.

비전

- 새로운 진료 패러다임 실현
- 융합연구를 통한 산업화
- 경쟁력있는 리더양성을 통한 신뢰받는 헬스케어시스템 구축

2. 능률교육

미션

- 우리는 모든 사람이 자유롭게 소통하고 잠재력을 발휘할 수 있도록 건강한 배움의 경험을 제공함으로써 인류의 가치를 높인다.

비전

- 100억원 이상의 대표 브랜드 10개를 육성하고, 서비스 부분의 매출을 전체 매출의 60% 이상, 해외매출을 30억원 이상으로 늘려서 총 매출 2000억원을 달성한다.
- 직원의 복지 및 근무 환경 개선에 투자하는 예산을 단계적으로 순이익의 10% 수준이 되도록 하여 직원들과 함께 모범적인 기업 문화를 구축한다.
- 사회 공헌 전담 조직을 신설하고 소외계층을 위한 기금 100억원을 조성하여 사회적으로 책임을 다하는 기업이 된다.



3. BCG Matrix

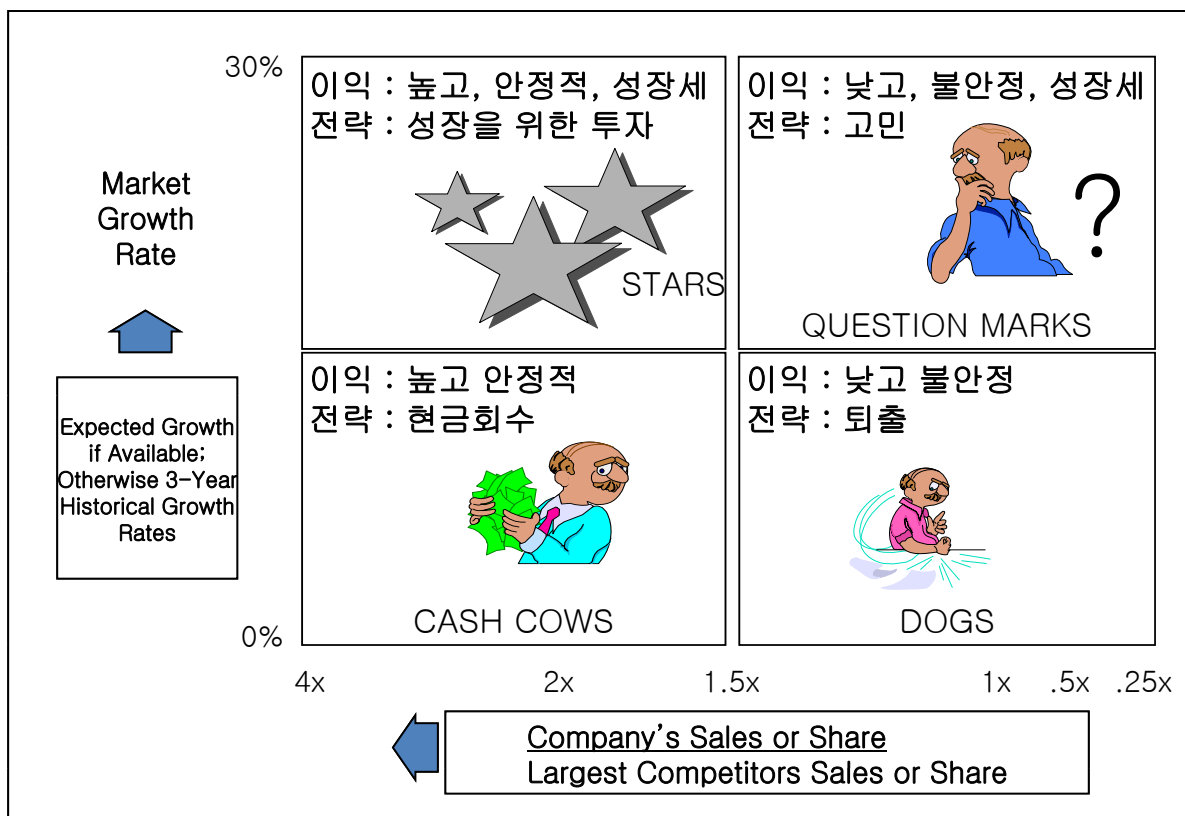
1. 배경

- 1960년대까지 복합기업체의 등장
(상이한 산업에서 상호 무관한 사업들로 구성된 기업)
- 넓은 범위에 걸쳐 다각화된 사업들에 대한 자원배분 가이드 필요
- ➔ 다수 사업을 영위한 기업이 각 사업단위를 비교 평가하여 전략을 세우고 자원 배분을 최적화하려는 의도

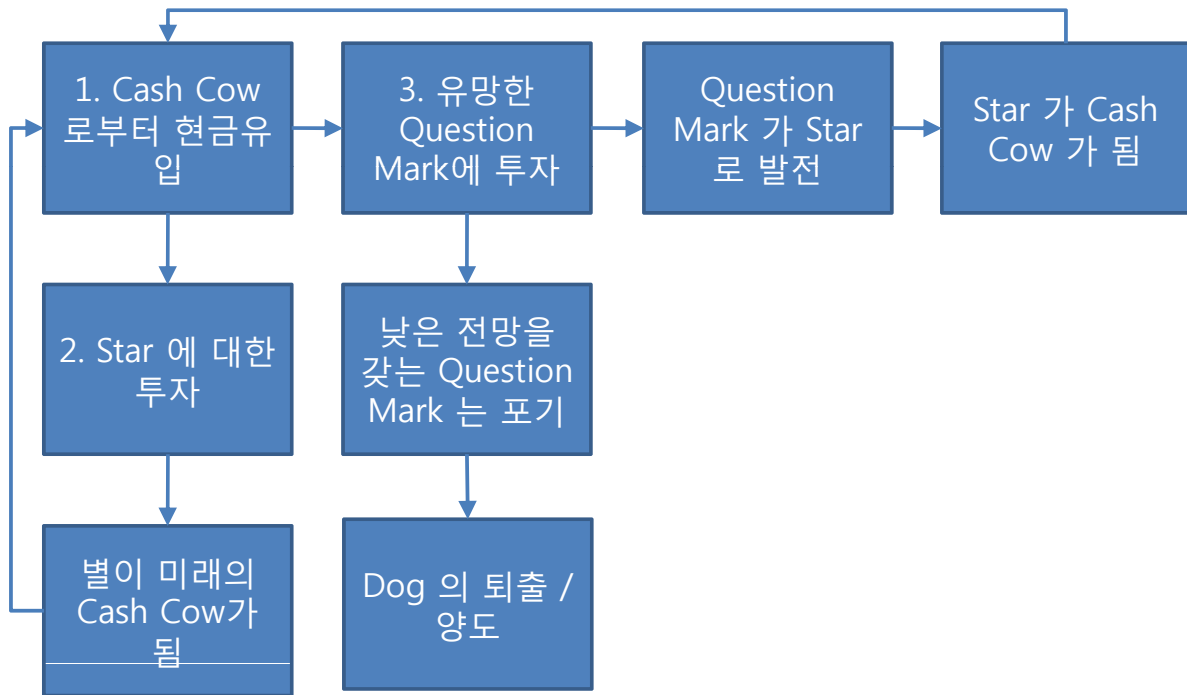
2. 기본 가정

- 시장 점유율이 증가하면 경험 축적 및 비용감소에 따라 경쟁 포지션을 더욱 우월하게 확보할 수 있음
- 제품 수명 주기는 도입 → 성장 → 성숙 → 쇠퇴를 반복하며, 성장 단계까지는 지속 투자를 하고 성숙단계에서 잉여 현금을 수확

3. BCG Matrix



3. 전략 순서도



3. BCG Matrix

4. 강점

- 복합기업의 복잡한 전략이 직관적인 간결한 문서로 정리됨
- 과거의 성과 뿐 아니라, 미래 가치를 전략 수립 고려요소로 포함
- 의사 소통의 용이성

5. 약점

- 시장 점유율 하나만으로 사업의 경쟁력/수익성 판단
- 시장 성장은 외생변수가 아닌 시장 참여자의 노력과 밀접한 연관
- 시장의 범위에 따라 달라짐
- 사업간의 시너지 인식 결여



4. 5 Forces Model



1. 배경

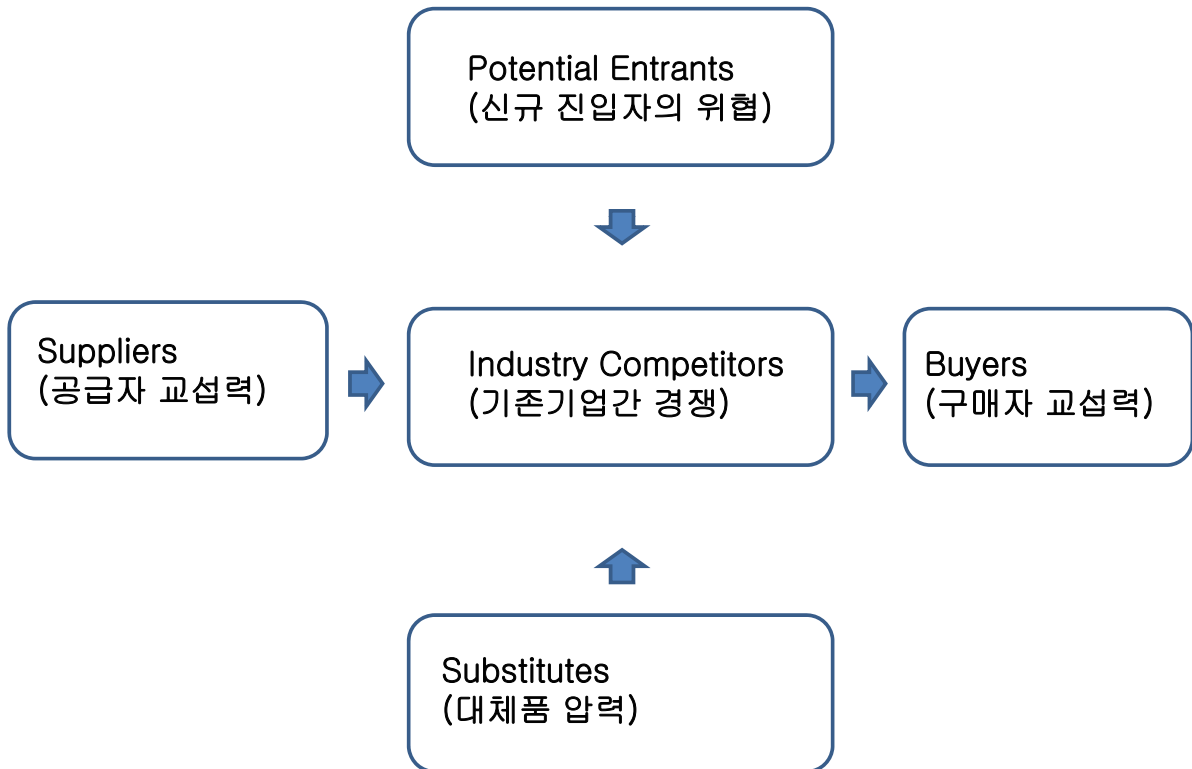
- 기업이 속한 산업의 구조적 분석, 산업내 플레이어들의 특징 등 산업에 대한 개요를 파악할 필요 존재
- 산업의 수익잠재력 파악, 경쟁 우위 확보 방안 수립, 산업구조 변화 예측

2. 기본 가정

- 산업/기업의 수익 잠재력에 영향을 주는 요소는 5가지임

1. 신규 진입자의 위협
2. 공급자 교섭력
3. 구매자 교섭력
4. 대체품 압력
5. 기존 기업간 경쟁

4. 5 Forces Model



4. 5 Forces Model

3. 5 Forces 요소

요소	세부 항목
1. 신규 진입자의 위협	규모의 경제
	제품 차별화
	소요 자본
	유통 채널 접근 제한 여부
	정부 정책
2. 대체품 압력	상대적 가격
	교체비용
3. 기존 기업간 경쟁	시장 성장여부
	경쟁자 숫자/규모
	제품 차별화 여부
	교체비용

요소	세부 항목
4. 공급자 교섭력	공급자의 개수
	공급 대체 품 존재 여부
	공급자 교체 비용
	공급자 단체 존재 여부
5. 구매자 교섭력	제품 차별화 여부
	집중도
	수익성
	정보의 노출 여부

4. 강점

- 산업을 5개 세력의 경쟁 관점에서 파악하여 위협이 될 수 있는 요소에 대한 경쟁력 제고를 위한 시야 확보
- 특정기업의 진단 관점을 외부와의 경쟁력 증대 관점에서 파악함으로써, 전체 최적화로 의 유도

5. 약점

- 산업 내 Player 의 내부 핵심 역량에 대한 분석 간과
- 좋은 산업에 속해있으면 좋은 기업인가?



5. SWOT Analysis

1. 배경

- 기업이 처한 외부 환경과 기업 내부의 능력을 파악하기 위해서 사용
- 경영자에게 단순하고 직관적인 형태로 분석 결과 제공이 요구됨

2. 기본 가정

- 기업에 대한 분석이란 결국, 내부 역량과 외부 환경과의 전략적 적합성을 보는 것임
- 결국, 기업의 전략이란 내부 역량을 활용해서 외부 환경에 어떻게 잘 대응하느냐 임

5. SWOT Analysis

내외부 이슈 파악 / 분석

외부 환경과 내부 역량을
적합하게 할 수 있는 전략 도출

내부강점 (Strength)	내부 약점 (Weakness)
외부 기회 (Opportunity)	외부 위협 (Threat)



		내부요소	
		강점	약점
외부 요소	기회	주어진 기회를 활용하기 위해서 나의 강점을 어떻게 발휘할까?	주어진 기회를 활용하기 위해서 나의 약점을 어떻게 보완할까?
	위협	나의 장점을 활용해서 주어진 위협을 어떻게 극복할까?	주어진 위협을 극복하려면 나의 약점을 어떻게 보완해야 할까?

4. 강점

- 실제로 가장 활용도가 높은 상황 분석 수단
- 광범위한 적용가능성 (경영자, 관리자, 팀장, 팀원 레벨)
- 복잡한 수식/계산 불필요, 광범위한 자료 수집 불필요
- 신속하게 분석할 수 있는 Tool

5. 약점

- 명확한 지침이 없는 서술식 작성 (정성적 데이터에 의존)
- 지극히 상식적이고 자명한 방식
- 장/단점, 기회/위협 판단에 분석가의 주관이 많이 개입됨
(실무에서는 기회인지 위협인지 구별하기 어려운 것들이 많이 발생)



6. Value Chain Analysis

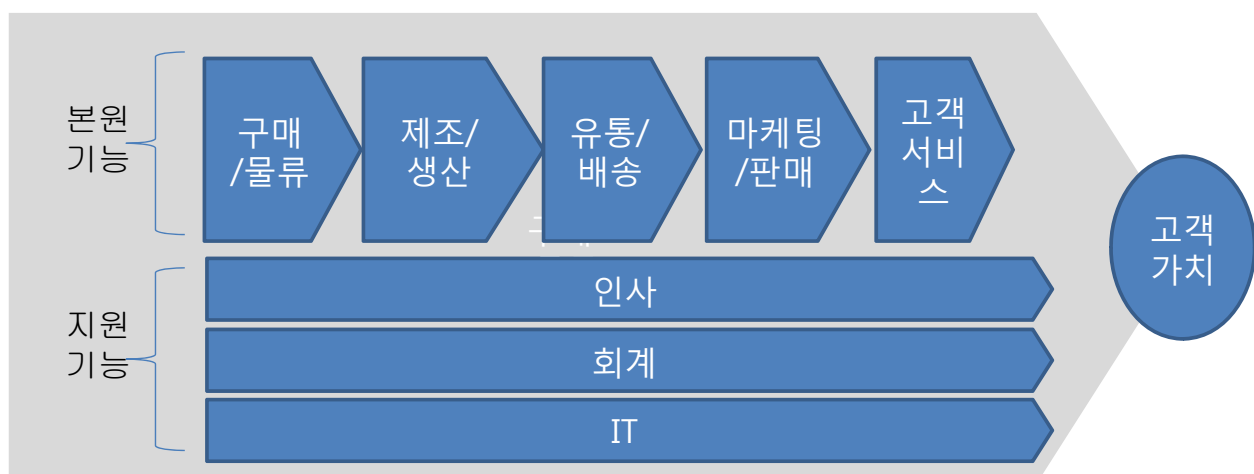
1. 배경

- 비즈니스 성공을 가져오는 근본적인 원인인 고객가치가 창출되는 과정이 중요
- 기업 내부 활동에 대한 세부적인 분석이 요구되었음

2. 기본 가정

- 기업의 가치 창조 활동이 어떻게 이루어지는지에 따라 기업의 경쟁력이 결정됨
- 결국 가치 창조 활동을 어떻게 개선하느냐가 전략임

6. Value Chain Analysis



1. 기업의 핵심적 가치 창출 활동을 파악
2. 이슈 및 개선 포인트 조사 (As-Is 조사)
3. 선진/경쟁사 비교 실시
4. 개선방안 수립 (To-Be 설계)
5. 이행방안 수립 (변화관리)

4. 강점

- 다른 분석 Tool 로는 접근하지 못하는 회사 내부의 상세 업무 단위 까지 접근
- 보다 근본적인 수준의 문제점 도출 및 구체적인 개선 방안 도출

5. 약점

- 많은 양의 자원 투자 필요
- 광범위한 데이터 요구
- 부분 최적화의 오류 발생 우려

