

Logical Thinking

2009.09.28



Contents (Logical Thinking 기획력 Training)

Module 1. Logical Thinking의 기본기술

Module 2. Logical Thinking의 요소

Module 3. 분석 Tool & Training

Module 4. Logical Thinking Practice

Module 1

Logical Thinking의 기본기술

Logical Thinking

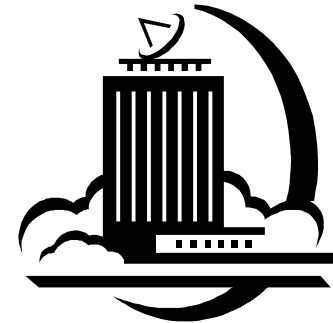
- Logical Thinking은 상대방의 입장에서 시나리오를 구성하여 이해하기 쉽게, 납득하기 쉽게 생각하는 것임.

논리적이라는 것은 이해하기 쉽다는 것이다.

논리적인 사람이 구사하는 말은
이해하기 쉽다.



전략적인 경영을 실현하는 기업은
이해하기 쉬운 논리를 갖추고 있다.



설득력 없는 ‘답변’의 공통된 결함

◆이야기의 명백한 중복, 누락, 착오

- 이야기의 중복은 '내 머릿속은 혼란 상태'라는 신호
- 이야기의 누락은 '한 점 돌파, 전면 붕괴'로 이어진다.
- 이야기의 착오가 본래의 목적과 테마로부터의 탈선을 초래한다.



◆이야기의 비약

- 이야기의 중복, 누락, 착오는 이해의 속도를 떨어뜨리거나 말하는 사람을 의심하게 만들기는 하지만 이야기를 다시 잘 정리하면 듣는 사람의 이해를 얻을 수도 있다. 그러나 이야기의 비약은 상대방의 이해를 거절하고 만다.

Logical Thinking 실습

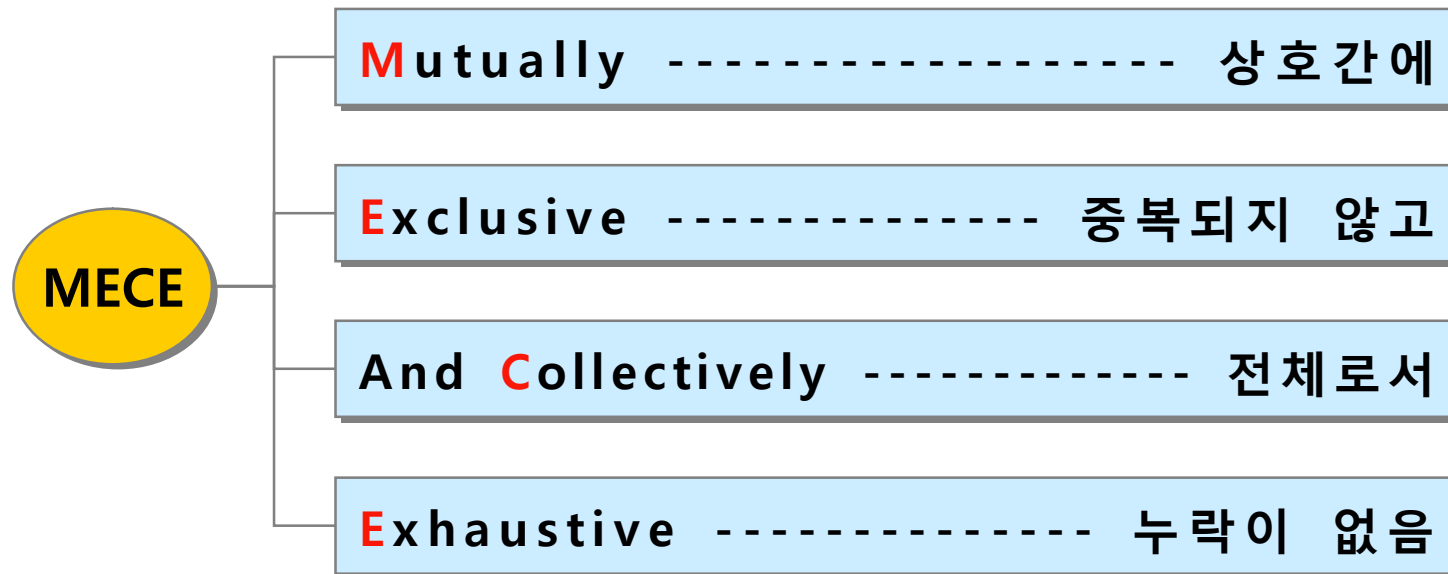
박 정민, 최 안승, 허 상민, 신 영민, 이 도림 등은 한 회사의 팀원들로
이들의 직업은 속기사, 변호사, 관리자, 회계사, 사무원 등이다.
그러나 이들의 이름과 직업이 차례대로 되어있는 것은 아니다.

1. 속기사는 변호사가 속기사의 손톱 다듬는 칼을 사용하다 손가락을 베었을 때 그 남자의 손가락에 반창고를 붙여주었다.
2. 관리자와 변호사가 외출한 동안 회계사는 이도림과 신영민이 오후에 야구를 보러 나가느라고 조퇴하였기 때문에 그들의 반나절 임금을 삭감하였다.
3. 회계사는 카드프로그램을 매우 잘한다. 최안승은 그 남자의 능력을 칭찬한다.
4. 이도림은 속기사를 점심에 초대하였으나 속기사는 이를 받아들이지 않았다.
5. 변호사는 박정민에 대해 특별한 마음을 갖고 있고 특히 그녀의 이지적인 성품을 높이 사고 있다.

위의 사람들은 각각 어떤 직업을 가지고 있을까?

MECE란?

- MECE란 「상호간에 중복 없이, 전체를 망라한다」라는 요소의 전체집합 개념을 의미함



누락 없이, 중복 없이

중복,누락,착오를 막는다

● MECE-이야기의 중복,누락,착오를 없애는 기술

MECE란?

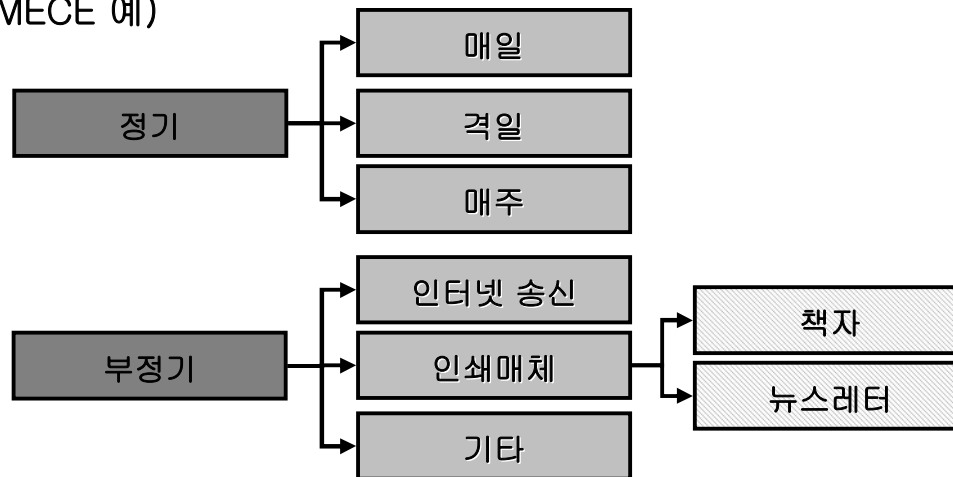
MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) : 어떤 사항을 중복 없이, 그럼에도 누락 없는 부분의 집합체로서 파악하는 것을 의미함.

나열식 어프로치 : 생각한대로 본대로 외부에서 자신의 부서로 들어오는 정보를 열거한다.

분류식 어프로치 : 일정한 규칙을 토대로 외부에서 들어온 정보를 기계적으로 순서를 정해 구분한다.

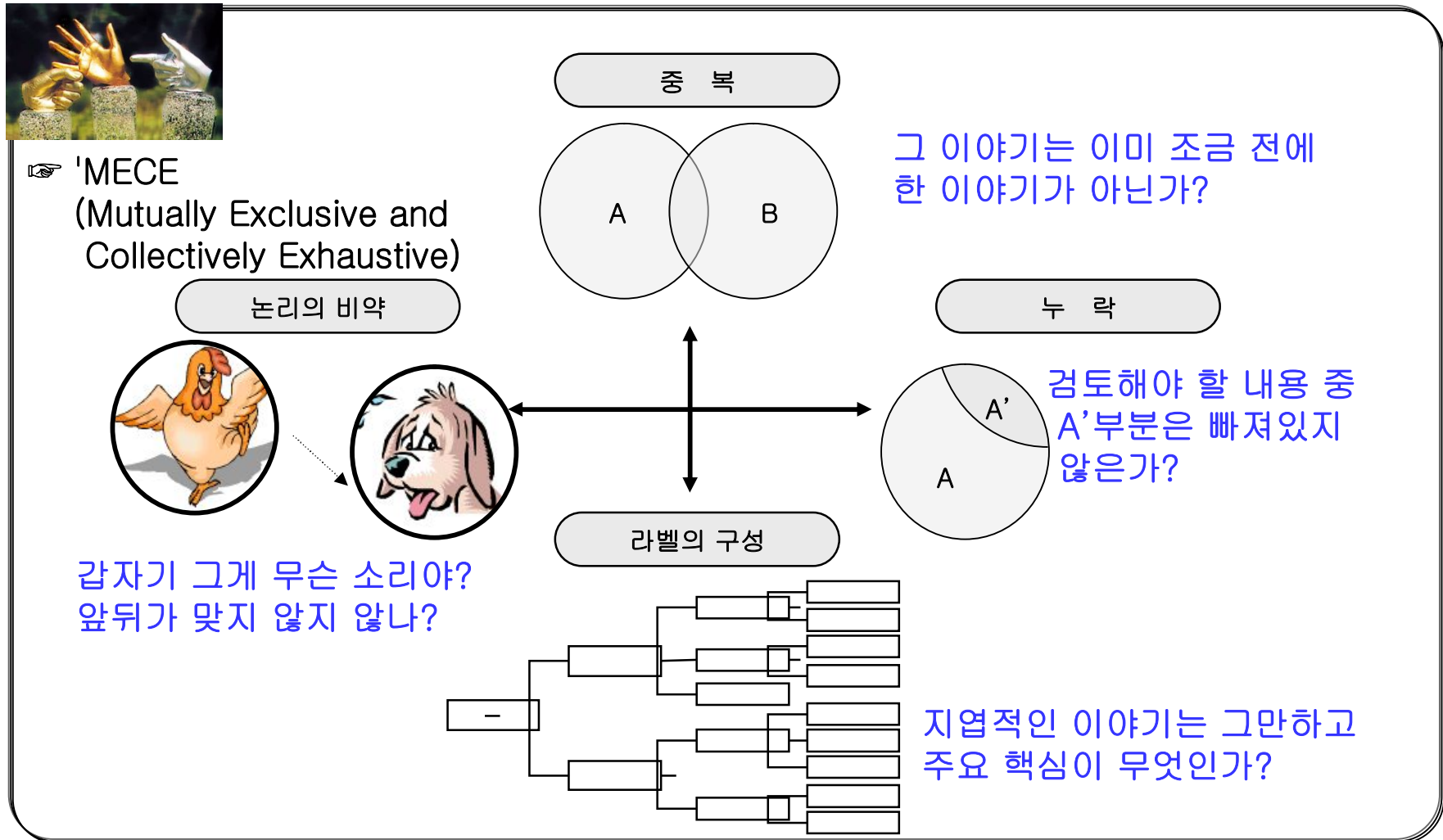
MECE 어프로치 : 자기 부서에 들어온 정보를 전체 집합으로 보고, 이 전체 집합을 누락도 중복도 없는 어떤 부분 집합으로 나눌 수 있을지를 생각한다.

- MECE 예)

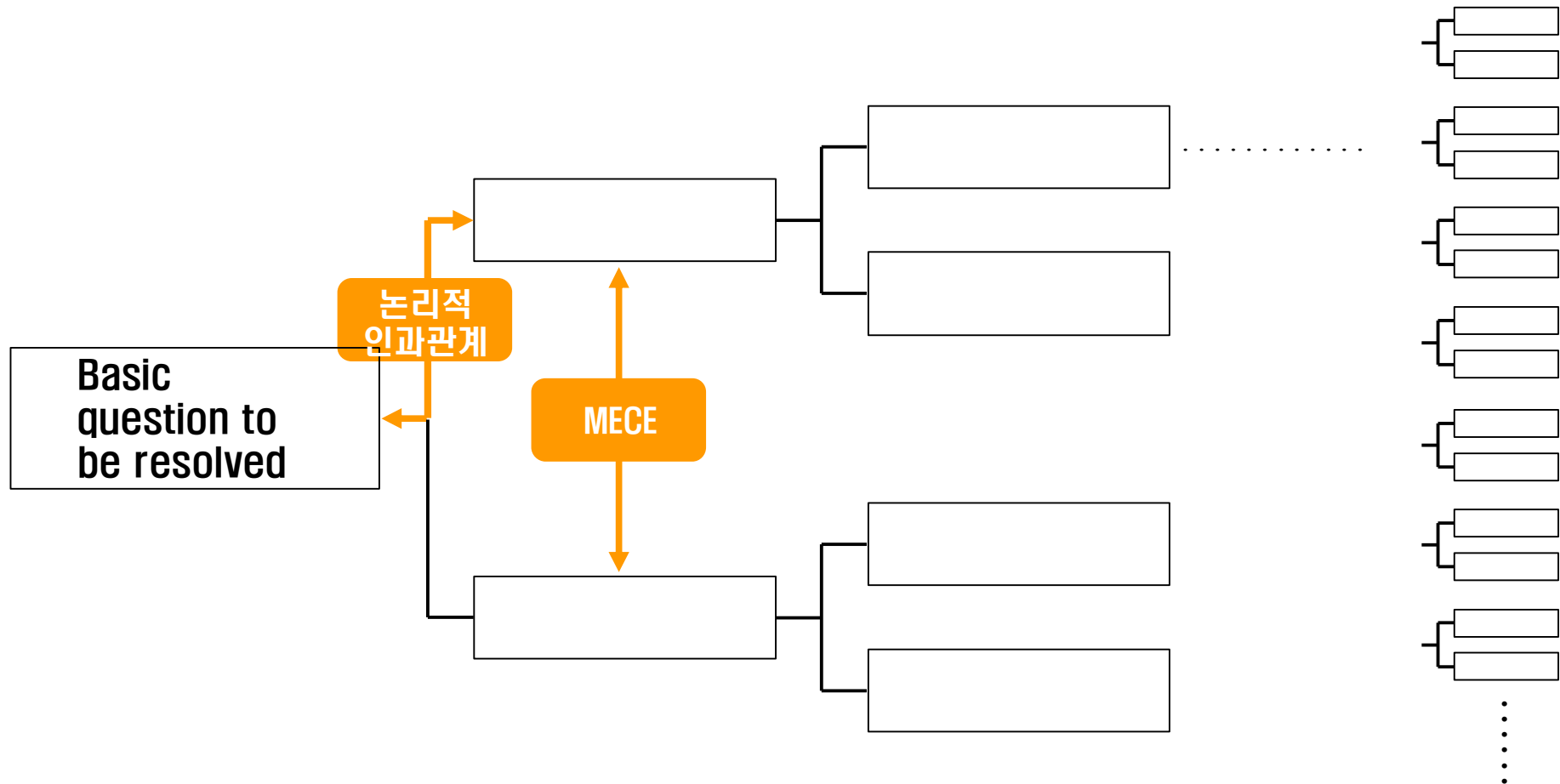


논리적으로 사고를 정리하라! (MECE)

◆중복되지 않고 각각의 합이 전체이어야 한다!



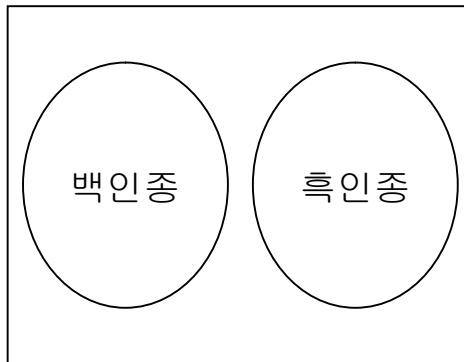
MECE Thinking 기본



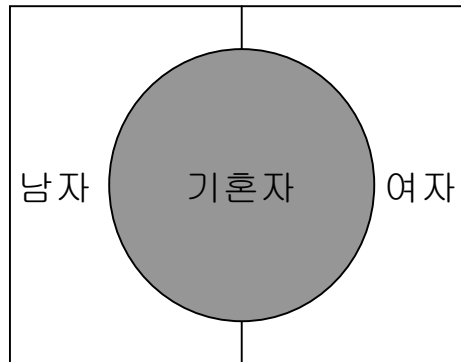
MECE Thinking 실습 1

◆ 아래 그림에 대해 MECE 여부를 판단하세요.

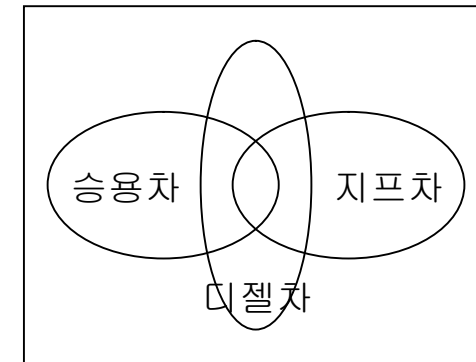
(전체 = 인류)



(전체 = 인류)



(전체 = 자동차)

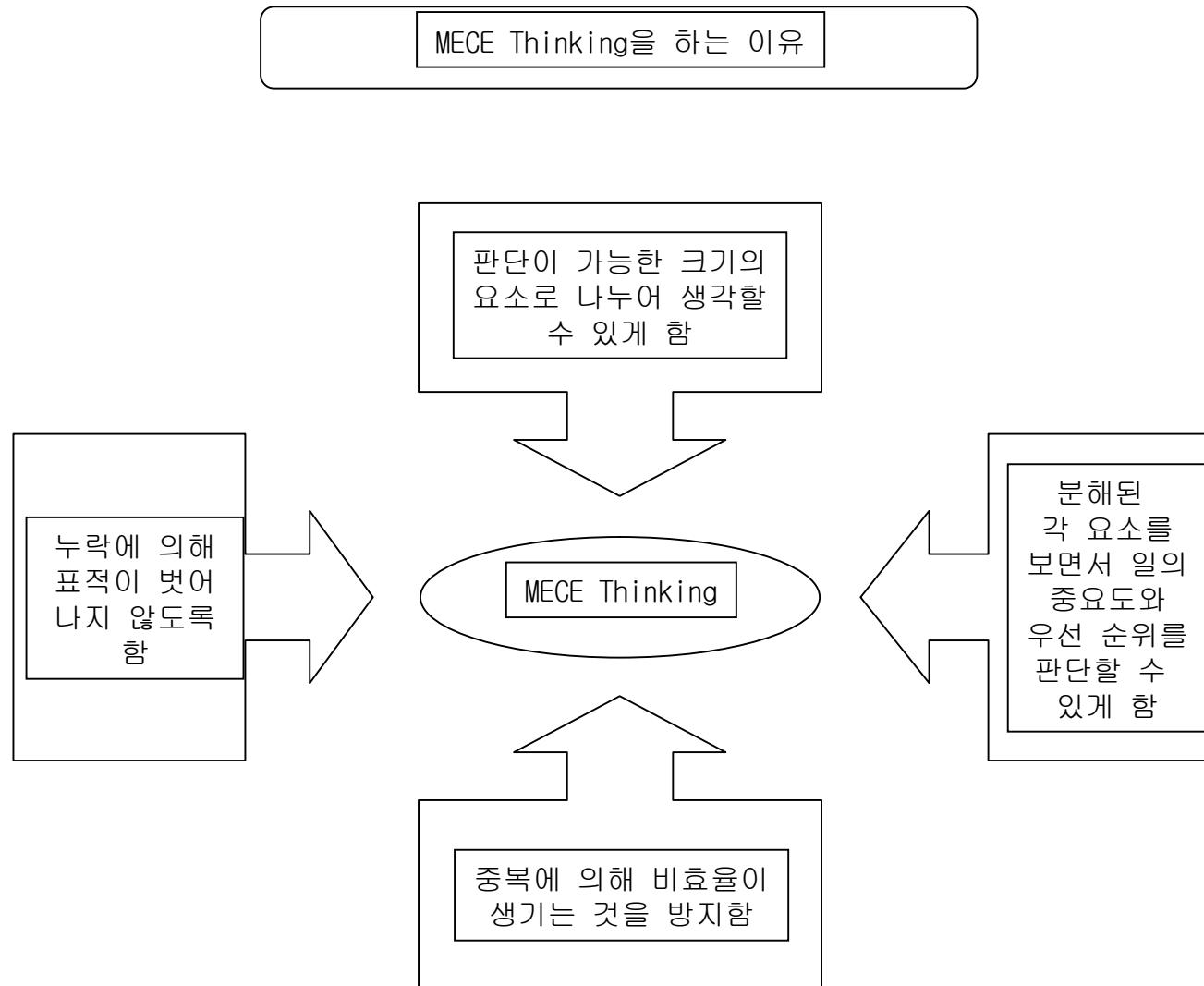


MECE Thinking 실습 2

◆ 아래 예시에 대해 MECE 여부를 판단하세요.

| | | | | | |
|---------|---|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| 여행 | <ul style="list-style-type: none">국내여행해외여행 | <input type="radio"/> MECE | <input type="radio"/> ME | <input type="radio"/> CE | <input type="radio"/> ME하지도 CE하지도 않음 |
| 교통수단 | <ul style="list-style-type: none">육상교통해상교통 | <input type="radio"/> MECE | <input type="radio"/> ME | <input type="radio"/> CE | <input type="radio"/> ME하지도 CE하지도 않음 |
| 음료수 저장법 | <ul style="list-style-type: none">상온냉장냉동 | <input type="radio"/> MECE | <input type="radio"/> ME | <input type="radio"/> CE | <input type="radio"/> ME하지도 CE하지도 않음 |
| 인류 | <ul style="list-style-type: none">음악을 좋아하는 사람그림을 좋아하는 사람 | <input type="radio"/> MECE | <input type="radio"/> ME | <input type="radio"/> CE | <input type="radio"/> ME하지도 CE하지도 않음 |

MECE Thinking을 하는 이유



유용한 MECE 포켓들

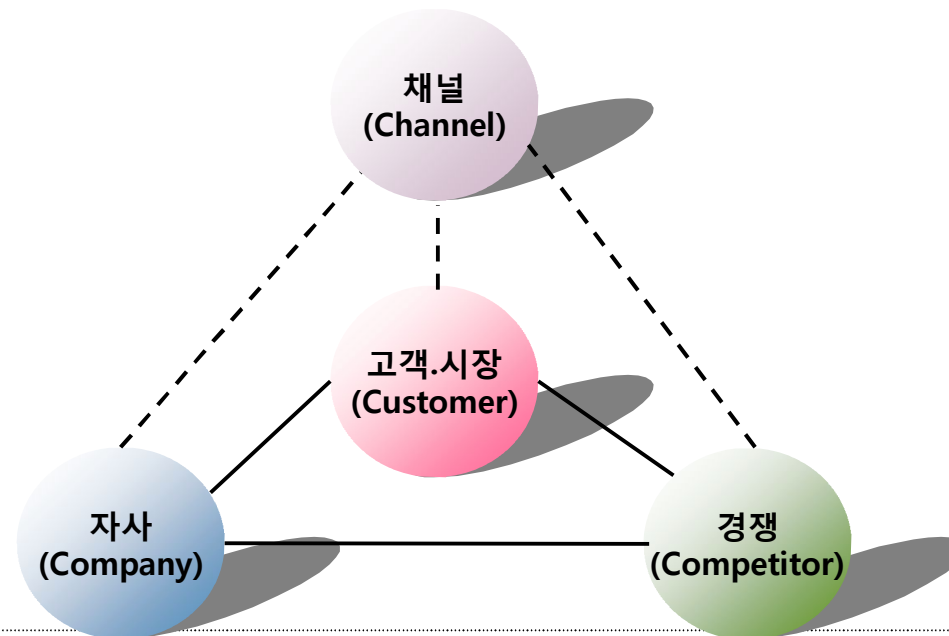
- 많은 MECE 포켓을 만들자

전체 집합을 완전히 요소 분해 가능한 경우 : 연령, 성별, 지역

누락, 중복이 절대 없다고 단언할 수는 없지만 파악해두면 큰 중복, 누락은 없다고 볼 수 있는 경우 : 3C/4C, 마케팅 4P, 조직의 7S, 효율/효과, 질/양, 사실/판단, 단기/중기/장기, 과거/현재/미래, 비즈니스 시스템

- 알아두면 편리한 MECE의 프레임워크

3C/4C : 사업이나 기업의 업계 환경을 전체 집합으로 했을 때 3개 혹은 4개의 C로 시작하는 요소를 파악해두면 전체를 망라했다고 생각하자는 약속



유용한 MECE 포켓들

거시환경분석의 PEST

정치·법률

(Political)

경제

(Economical)

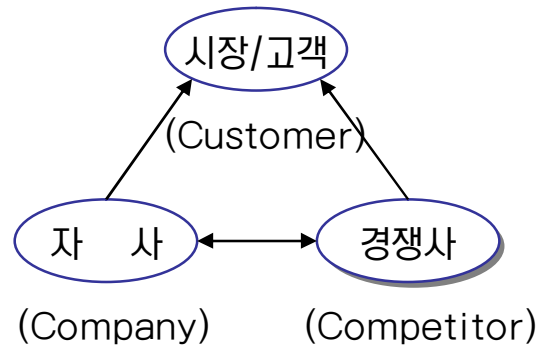
사회

(Social)

과학기술

(Technological)

사업분석의 3C



Business System

(Value Chain)



(표준적인 예이며, 업종에 따라 다름)

마케팅의 4P

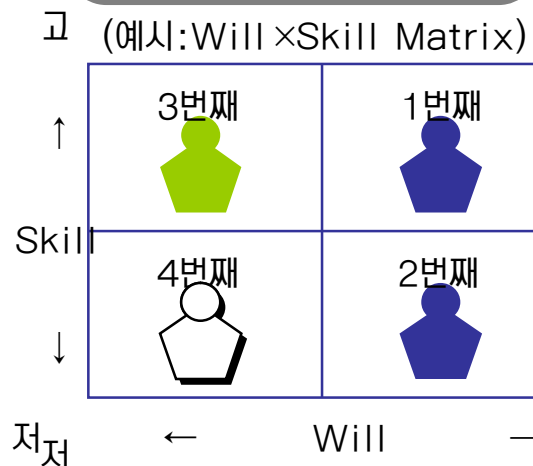
제품(Product)

가격(Price)

판매촉진(Promotion)

유통(Place)

MATRIX법



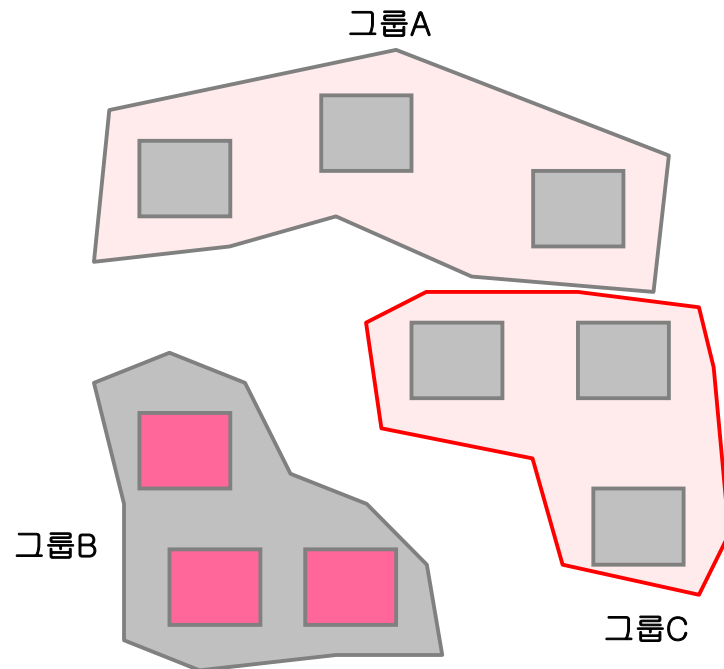
이익방정식

- 매출원가/판매관리비/영업외 비용 /특별손실
- 변동비/고정비
- 직접비/간접비 등

그룹핑 – MECE를 활용한 정보의 정리

● 그룹핑 – MECE를 활용한 정보의 정리

- 자기가 가지고 있는 소재와 말하고 싶은 것을 일단 파악하고, 결론에 대한 MECE적인 근거 혹은 MECE적인 방법이 되도록 기준을 발견해서 이 기준으로 그룹을 나누어 전체의 구조를 보기 쉽게 하는 방법



공통항을 가지고 MECE로 묶는다.

예를 들어,

- 시장, 경쟁, 자사
- 기술, 생산, 판매
- 지방, 도시권

기준은 통상 하나가 아니다. 결론을 뒷받침하는 근거, 방법으로 가장 적절하다고 생각되는 기준을 선택한다.

MECE 연습

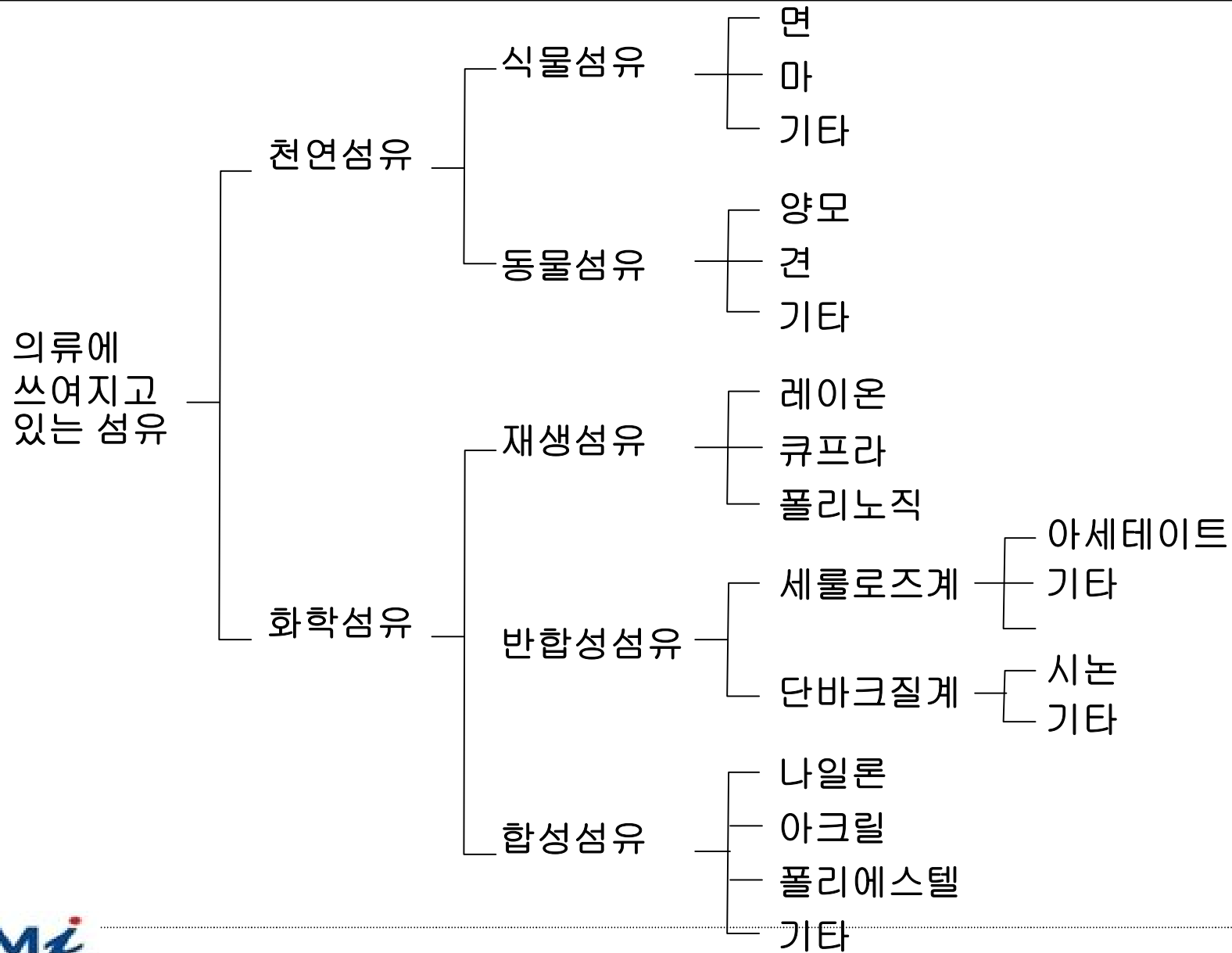
다음은 의류에 사용되는 섬유에 대해 설명한 것입니다. 이 내용을 로직트리로 나타내 주십시오.

Logic Tree 연습 - (1) (시간 10분)

의류에 사용되는 섬유는 크게 천연섬유와 화학섬유가 있다.
천연섬유는 식물성 섬유와 동물성 섬유로 분류되고, 식물성
섬유의 대표적인 것으로 면과 마가 있다.
동물성 섬유의 대표적인 것은 양모와 견이다.

또한 화학섬유로는 재생섬유, 반합성 섬유, 합성섬유로 분류되고
재생섬유에 속하는 것은 레이온, 큐프라, 폴리노직이다.
반합성섬유로는 셀룰로즈계와 단바크질계가 있고, 셀룰로즈계에는
아세테이트는, 단바크질계에는 시논이 그 분류에 속한다.
합성섬유는 여러종류의 섬유가 개발되고 있지만, 의류용으로서 많이
사용되고 있는 것은 나일론, 아크릴, 폴리에스테일이다.

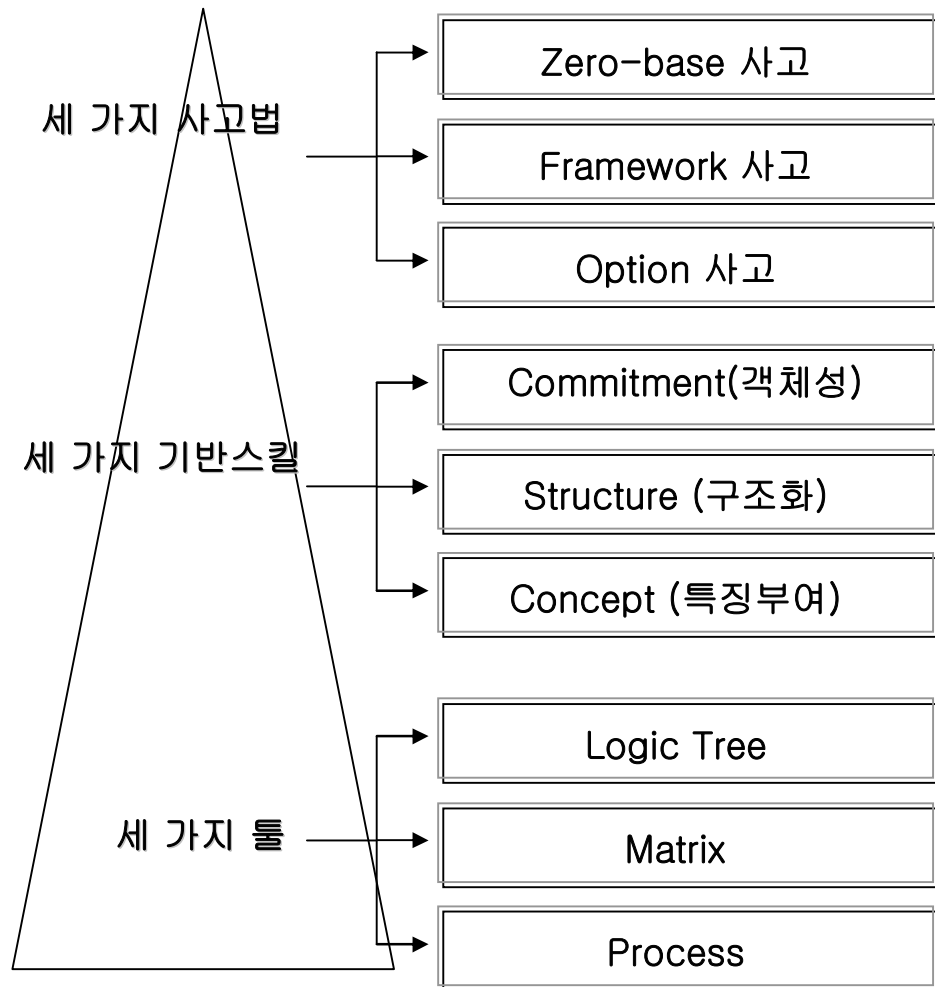
MECE 연습



Module 2

Logical Thinking의 요소

[3가지 사고법, 3가지 스킬, 3가지 툴]



- 목적을 확인하고 **골(목표)**을 정한 다음에 **결과물**을 형상화 하기 위하여 **생각하기** 시작하는 것
- 높은 수준에서 목적을 달성하기 위하여 **과제를 해결**하고 **전략**을 **책정**하며 **계획**을 작성하는 근원
- 독창성을 낳는 에너지
- 골을 향하여 사고기법을 보다 구체적으로 보다 전문적으로, 보다 경험적으로 파생시키는 기반기술
- 조직을 움직이게 하는 기술
- 상대방의 입장을 자신의 입장과 통합시킨다.
- 탁월한 간파능력과 환경까지 움직이는 힘을 가지기 위한 기반기술
- 잘 정리하여 보기 쉽게 만들기 위한 도구
- 분석 방법, 포맷 그룹
- 논리적인 사람이 갖추어야 될 지식이나 포맷

논리적

- 논리적이라는 것은 이해하기 쉽다는 것이다.

- 사실에 바탕을 두고 있다. **(Fact-based)**
- 근거가 명확하다.
- 시나리오가 연결되어 있다.
- 결론이 분명하다.

논리적인 사람

- 논리적인 사람이 구사 하는 말은 이해하기 쉽다.



| | 논리적인 사람 | 비논리적인 사람 |
|-----------|--|---|
| 사고 마인드 | 방침이 명확하다. 생각하는 사람 긍정적인 사고 | 방침이 명확하지 않다. 고민하는 사람 부정적인 사고 |
| 행동 스타일 | 목소리가 분명하다. 명확하게 말한다. 정보에 강하다. 정리 지향적이다. 하나의 이야기를 짧게 설명한다. 결론부터 말한다. | 목소리가 작다. 말끝을 흐린다. 정보에 약하다. 감정 지향적이다. 하나의 이야기를 길게 늘여서 설명한다. 감정부터 말한다. |

이해하기 쉬운 사람

이해하기 어려운 사람


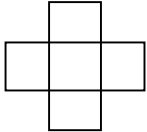

생각하는 사람

- 논리적인 사람은 고민하기보다는 생각한다

| | 생각하는 사람 | 고민하는 사람 |
|----|---|---|
| 의미 | <ul style="list-style-type: none"> • 전진하는 것 • 벡토(Vektor) ↑ • 해결하기 위한 것 | <ul style="list-style-type: none"> • 멈추는 것 • 벡토르(Vektor) ↓ • 목적, 목표 자체가 명확하지 않음 |
| 행동 | <ul style="list-style-type: none"> • 긍정적 에너지 • 그 당시에는 늦어도 점점 빨라진다. • 행동능력이 크다. | <ul style="list-style-type: none"> • 부정적 에너지 • 아무리 많은 시간이 지나도 빨라지지 않는다. • 행동능력이 작다. |
| 결과 | <ul style="list-style-type: none"> • 결과가 나온다. (성공도 있고 실패도 있다.) • 성공할 확률이 높아진다. • 부차적 결과를 초래하다. (전진한다, 파급된다.) | <ul style="list-style-type: none"> • 결과가 나오지 않는다. (결국, 실패하는 방향으로) • 성공할 확률이 낮아진다. • 결과가 작아진다. (멈춘다. 후퇴한다.) |

세가지 사고기법

- 세가지 사고기법은 목적을 달성하는 근원

| | 의미(목적) | 유의해야 할 점 |
|--|--|--|
| Zero base 사고  | <ul style="list-style-type: none"> • 고정관념의 부정 • 폭 넓은 시야를 가지고 객관화 • 가능성의 확대화 • 창조성의 고양 | <ul style="list-style-type: none"> • 제로베이스(백지상태)에서 생각한다는 것을 규칙화 할 것 |
| Framework 사고  | <ul style="list-style-type: none"> • 생각의 도구화 • 카테고리화 • 결과의 형상화 • 범위의 한정 • 정리, 단면설정 | <ul style="list-style-type: none"> • 일정한 지식이 필요 • Framework에는 어떤 것이 있는 지 나열해 놓은 상태에서 목적에 맞는 것을 만들 것 • 지나치게 독단적인 성향에 빠지지 않도록 주의할 것 |
| Option 사고  | <ul style="list-style-type: none"> • 생각할 때, 결정해야 할 때의 프로세스에 선택의 옵션을 설정할 것 • 전반적인 관점에서의 토론을 활성화 • 차이점을 명확화 | <ul style="list-style-type: none"> • 모두 더하여 2로 나누거나 3으로 나누는 식이 아니라 확실한 선택의 여지를 간파하는 태도가 중요 • 일단, 일단 버린 선택의 여지에 대해서는 미련을 갖지 말 것 |

사고법: Zero-base 사고

- 현재상황에서 해답을 구할 수 없을 때 활용함
- Zero-base 사고를 저해하는 세가지 요소

사고의 틀: 상식, 선입견, 편견. 예) 전례는 있는가?

목적상실: 현상에 얽매어 목적을 잃게 됨. 예) 잔업이 많다는 것은 현상

문제→해답의 단락: 문제의 불명확한 정의로 해결책이 단락적인 성향을 띠.

예) 매출하락 →영업능력 부족

- 공간축/시간축을 바꾸어 제로상태로 만든다.

공간축 이용: 자연스럽게 제로 상태가 될 수 있는 장소에 몸을 두는 것 - 현지, 현장, 현물

시간축 이용: 가만히 내버려두는 것에 의해 사고를 숙성시키는 것

- 베스트 프랙티스에서 유추한다.

다른 업종의 기업이 어떤 방법으로 성공했는가 하는 쪽이 더 많은 참고가 되는 경우도 있음.

사고법: Zero-base 사고

Zero-base 사고의 개념

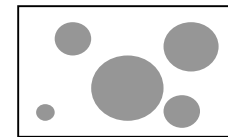
틀 밖에서 문제 및 해결 가능성을 찾을 수
있지 않을까 하고 자신의 좁은 테두리를
넘어서 생각하는 것

- 종래의 틀을 부정한 객관화
- 폭 넓은 시야를 가지고 사물을 봄
- 다른 각도에서 사물을 봄
- 가능성의 확대이며 창조성의 고양

기존 관념 내에서
사고



기존관념

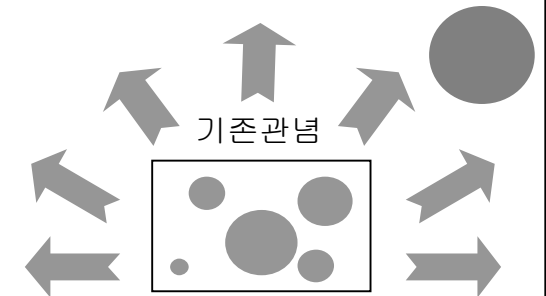


?

Zero-base 사고



기존관념



사고법: Framework 사고

- 빈틈없이 생각할 수 있음

- 추상적인 지시와 구체적인 지시

추상적인 지시의 예) ○○사업의 과제를 제시하라!

구체적인 지시의 예) 이러이러한 방안을 ○○라는 목적으로 며칠 몇 시까지 완성하라!

- 분석 프레임워크로 사고의 속도를 향상하라

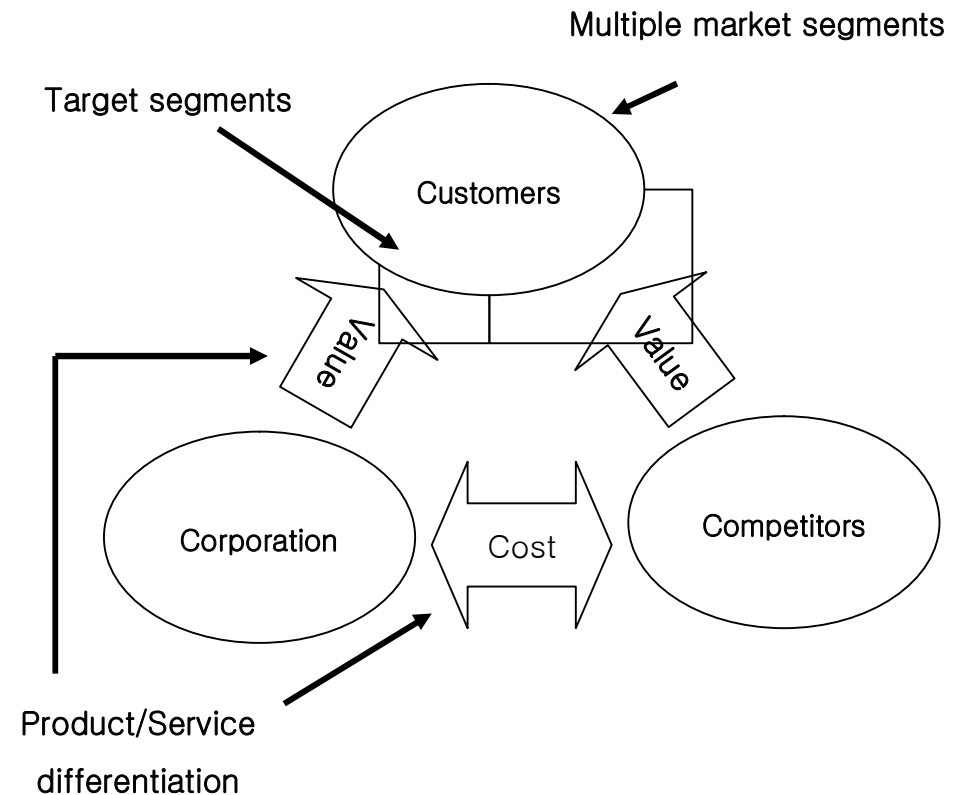
예) PEST, 3C: Corporation, customers, competitors

4P: Products, Price, Promotion, Place

- 표현 프레임워크로 산출물의 품질을 향상시켜라

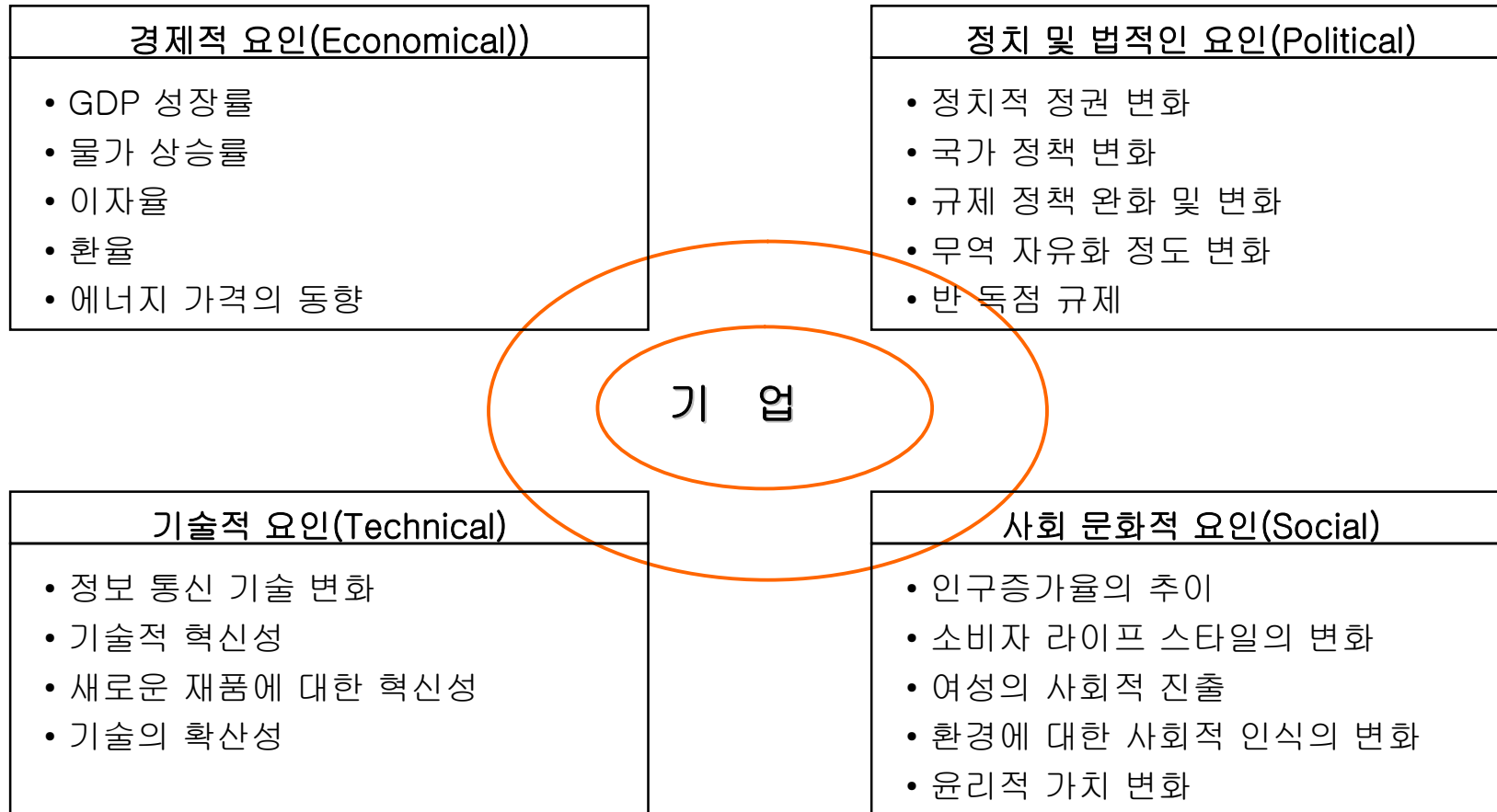
기획제안서

전략시나리오



거시환경분석-PEST 개요

● 거시환경분석-PEST



•PEST 분석시 유의사항

- 단지 PEST를 파악하는 것만이 아니라 그것이 사업에 미치는 경로와 충격의 크기를 이해하여 대책을 수립 실행하는 것이 중요하다.

거시환경분석-PEST 사례

● 거시환경분석

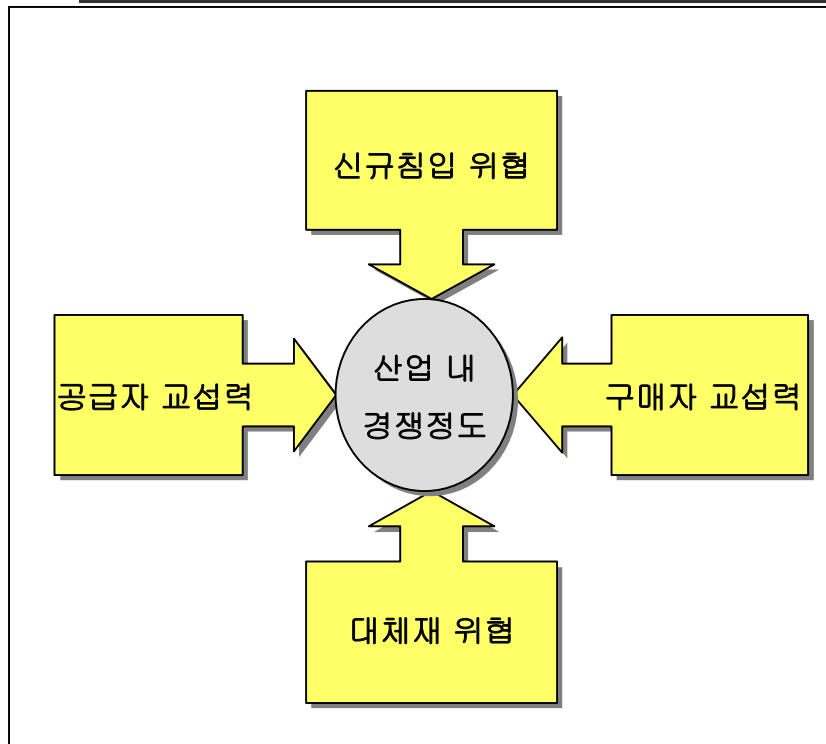


| 구분 | | 신사업기회 | 기존사업 | |
|----------|----------|---------|----------|-----------------------|
| | | | 기회요인 | 위협요인 |
| 정치 | 동구권 교역확대 | 합작투자 | 수출다변화 | 가격경쟁력저하 |
| | 남북 교류 확대 | 관광사업 | 시장확대 | |
| | 지방자치 시대 | 생필품산업 | 지방상권확대 | 지역보호주의 확산 |
| 경제 | 시장개방 | 수입판매업 | 지급조달 용이 | 경쟁심화 |
| | 자본자유화 | | 물류비용 감소 | 수출경쟁력 저하 |
| | SOC 사업확충 | | | |
| 사회 문화 | 일본문화개방 | 문화/레저산업 | 구매력 확대 | 매출부진 |
| | 인구구조변화 | 실버/건강산업 | 구매계층 다양화 | 노동생산성 저하 생산인력확보 곤란 |
| 기술 | 정보기술 혁신 | | 정보망구축 | 기존제품 도태 |
| | 소재기술 혁신 | | 신제품 개발 | |

5 Forces 분석개요

5Forces 분석

세계경제가 점차로 통합되어 가며 살아남기 위한 치열한 경쟁이 이뤄지고 있다. 이러한 경쟁에서 이기기 위해서는 자사 기업이 속한 시장의 산업구조를 파악하는 것이 중요하다. 산업구조를 분석하는 데는 많은 경쟁 요인을 필요로 할 수 있겠으나 포터 교수는 그 중에서도 다음의 다섯 가지 요소를 꼽고 있는데 이 다섯 가지의 요소에 따라 산업의 구조가 분석가능하고 또 전략의 바탕을 마련할 수 있다는 것이다.



| 5force | 고려 요인 |
|-----------|---|
| 산업내의 경쟁정도 | <ul style="list-style-type: none"> • 시장의 초과 공급 정도 • 해외시장 성장추세 • 생수 수입 추세 • 산업의 집중정도 |
| 대체제의 위협 | <ul style="list-style-type: none"> • 미과즙 음료 추세분석 • 정수기 산업 추세 분석 |
| 신규침입 위협 | <ul style="list-style-type: none"> • 음료 시장 분석 • 소비자 식품 유통업체 |
| 공급자와 교섭력 | <ul style="list-style-type: none"> • 생수원 공급현황분석 • PE 용기산업 추세분석 • 유통망 제공업자의 전방 통합 가능성 |
| 구매자와의 교섭력 | <ul style="list-style-type: none"> • 구매 유형 분석 • 소득과의 상관성 추세 |

5 Forces 분석사례

회사명 : 제주 삼다수
사업부문 : 먹는샘물



| 진입위협 | |
|--|--|
| 현재 | 미래 |
| <ul style="list-style-type: none"> 음료 제조업체 (롯데칠성, 해태음료, 코카콜라 등) | <ul style="list-style-type: none"> 식품제조 유통업체 (농심, 빙그레 등) 미과즙 제조업체 (남양유업, 매일유업) 정수기 제조업체 |
| 중 | 중 |

| 공급자 교섭력 | |
|---|---|
| 현재 | 미래 |
| <ul style="list-style-type: none"> 외주 용기 제조업체 (PET병) | <ul style="list-style-type: none"> 외주 용기 제조업체 자체 용기제조 |
| 중 | 강 |

| 기존경쟁 | |
|--|---|
| 현재 | 미래 |
| <ul style="list-style-type: none"> 진로 석수 풀무원 샘물 제주 삼다수 제일제당 스파클 등 군소업체 | <ul style="list-style-type: none"> 제주 삼다수 진로 석수 풀무원 샘물 제일제당 스파클 코카콜라 순수100 |
| 중 | 강 |

| 구매자 교섭력 | |
|---|--|
| 현재 | 미래 |
| <ul style="list-style-type: none"> 점포 구매 가정 배달 업체 배달 | <ul style="list-style-type: none"> 좌 동 구매경로 비율 변동 (45-35-20) |
| 중 | 강 |

| 대체위협 | |
|---|---|
| 현재 | 미래 |
| <ul style="list-style-type: none"> 정수기 제조업체 (웅진코웨이, 청호나이스 등) 군소 정수기 제조 (제일 아쿠아 등) | <ul style="list-style-type: none"> 좌 동 |
| 강 | 강 |

5 Forces 분석사례 _종합분석

5Forces 분석

| 5 force | 고려 요인 | 불리 | 보통 | 유리 | 종합 결론 |
|------------|--|-------|----|-------------|---------------------------------------|
| 산업내의 경쟁정도 | 시장의 초과 공급 정도 해외시장 성장추세 생수 수입 추세 산업의 집중정도 | 현재 미래 | 현재 | 미래 현재 미래 | 불리에서 유리로 |
| 대체제의 위험 | 미과즙 음료 추세분석 정수기 산업 추세 분석 | 미래 | 현재 | 현재 미래 | 보통에서 불리로 보통에서 유리로 |
| 잠재적 기업의 위험 | 음료 시장 분석 소비자 식품 유통업체 | 미래 | 현재 | 현재 | 보통에서 불리로 |
| 공급자와의 교섭력 | 생수원 공급현황분석 PET 용기산업 추세분석 유통망 제공업자의 후방 통합 가능성 | | 미래 | 현재 현재 미래 | 유리한 수준 유지 유리한 수준 유지 약간 불리해질 가능성 |
| 구매자와의 교섭력 | 구매 유형 분석 소득과의 상관성 추세 | | 현재 | 미래 | 보통에서 약간의 유리로 |

경영자원분석 체크리스트

매우
그렇지않다 ← — — — → 매우
그렇다

| 구분 | 항목 | 주요 내용 | 평가척도 | | | | |
|------------|----------------------|--|------|---|---|---|---|
| H/W 방향성 | 전략 Strategy | <ul style="list-style-type: none"> • 우리 회사는 중장기 목표가 명확히 설정되어 있는가 • 목표달성을 위하여 제한된 자원은 효율적으로 배분되어 있는가 • 환경변화에 대응하기 위한 일관성 있는 방향이 설정되어 있는가 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 조직구조 Structure | <ul style="list-style-type: none"> • 회사 내 구성원들의 업무분장이나 인력배분은 적절한가 • 기능과 고객 서비스 변화에 대응 가능한 탄력적인 인력구조인가 • 목표달성을 위한 조직의 기능은 충분히 수행되고 있는가 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 관리시스템 System | <ul style="list-style-type: none"> • 의사결정이나 의사전달은 신속 정확하게 이루어지고 있는가 • 업무의 계획, 집행, 통제 사이클이 체계적으로 구성되어 있는가 • 업무의 수행과정과 절차는 효율적인가 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S/W 인프라 | 구성원 Staff | <ul style="list-style-type: none"> • 필요한 인적자원은 확보되어 있는가 • 구성원들에 대한 관리는 합리적으로 시행되고 있는가 • 구성원들의 교육훈련은 효과적으로 시행되고 있는가 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 리더십스타일 Style | <ul style="list-style-type: none"> • 리더로서 구성원들을 잘 이끌어가고 있다고 생각하는가 • 구성원들은 경영층의 스타일을 잘 이해하고 있다고 판단하는가 • 커뮤니케이션을 위한 일체감 조성활동을 하고 있는가 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 조직능력 Skill | <ul style="list-style-type: none"> • 구성원들의 역량이 사업 달성에 시너지 효과를 발휘하고 있는가 • 기업문화적으로 독특한 조직의 강점을 지니고 있는가 • 구성원들의 능력이 발휘될 수 있는 여건이 조성되어 있는가 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 공유가치 Shared Value | <ul style="list-style-type: none"> • 사업목표는 명확히 설정되어 있고 구성원에게 공유되어 있는가 • 업무를 수행하는데 의사결정의 판단기준은 일치되어 있는가 • 구성원들이 존중하고 공유할 수 있는 비전은 설정되어 있는가 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

경영자원에 대한 개념

| 항목 | 요소별 개념 |
|----------------------|--|
| 전략 Strategy | 조직목표의 달성과 목적, 물적·인적자원 배분, 장기계획, 행동지침, 조직운영의 장기적 틀 제공에 관한 사항 |
| 조직구조 Structure | 조직구조, 직무설계, 권한관계, 방침규정, 상호연관, 조직 구성원 행동에 영향을 주는 공식적 요소에 관한 사항 |
| 관리시스템 System | 조직의 목적 및 전략실현, 의사소통, 의사결정, 목표설정, 예산통제, 마케팅과정 등 조직운영 및 과정과 관련된 사항 |
| 구성원 Staff | 구성원의 인적자원요소, 인력의 구성과 능력, 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도에 관한 사항 |
| 리더십스타일 Style | 리더십 행동유형, 조직 구성원의 행동성향과 태도, 구성원 상호관계, 관리자와 부하직원관계, 기업 문화적 특징과 분위기에 관한 사항 |
| 조직능력 Skill | 관리자의 경영관리 능력과 기술, 동기부여, 통제, 통합조정, 갈등관리, 변화관리에 관한 사항 |
| 공유가치 Shared Value | 우리 회사의 가치관, 이념, 기본 목적에 관한 사항 |

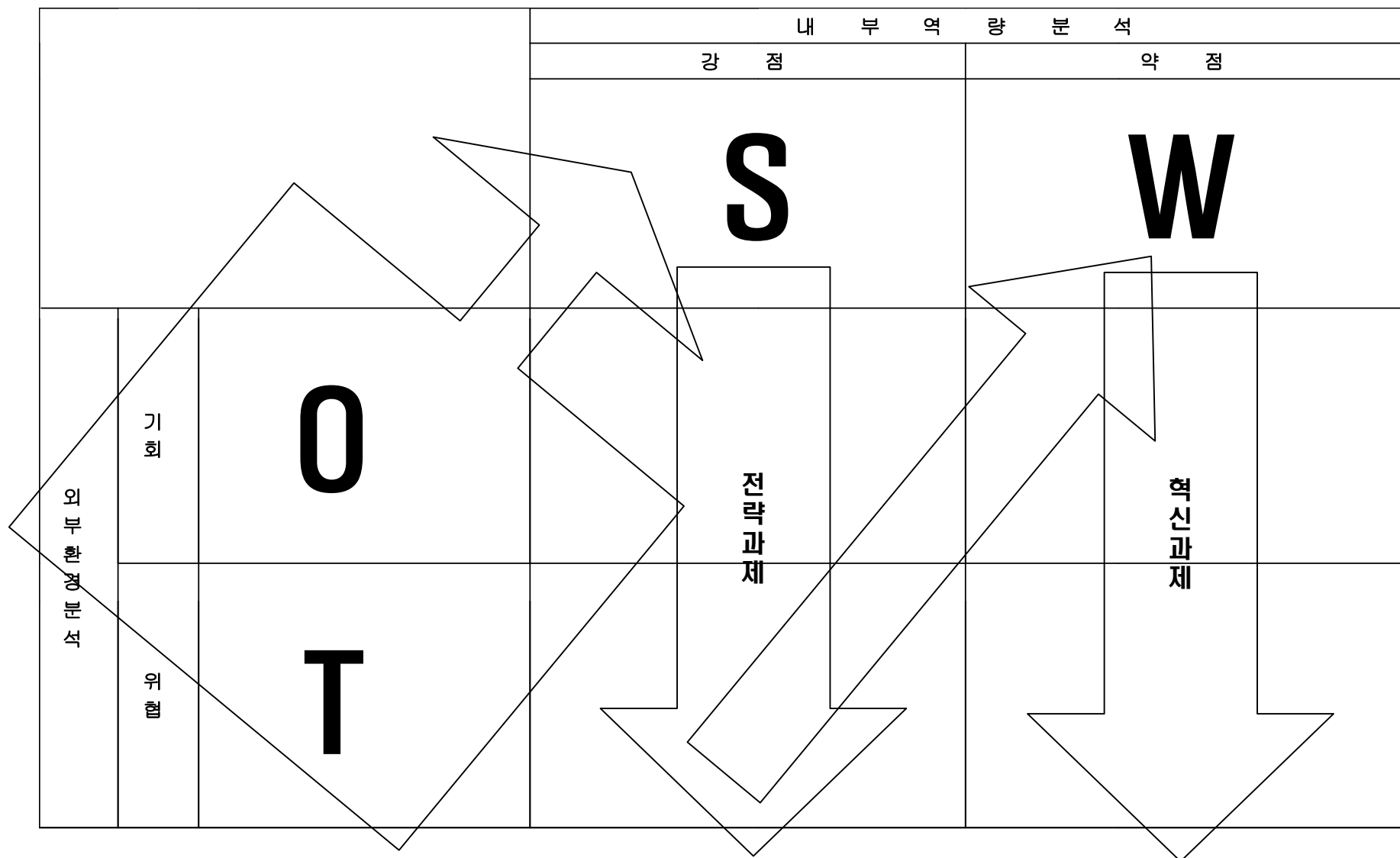
SWOT 분석

🌐 SWOT 분석

신규 사업에 착수할 때에 우선 필요한 것이 SWOT 분석이다. 대상 사업의 사업 환경은 어떤가? 어떤 기회와 어떤 위협이 숨어 있는가? 그리고 현상의 자사의 강점과 약점은 무엇인가? 이 4가지 시점에 의해 지금의 사업 기회를 잘 파악하고 신규 사업에서 성공할 가능성은 과연 있는지를 판단하는 마케팅 환경 분석의 툴이다. 전략을 구상하는 데는 자신들이 존재하고 있는 환경에서의 포지션을 확실히 파악하고 그것을 공유한 위에 논의를 심화시킬 필요가 있다. 구상할 때 프레임 워크(정보 정리와 사고의 틀)를 표준화한다는 것이다. 이 때 사내 환경과 사외 환경이라는 단순한 관점에서 강점과 약점(사내) • 기회와 위협(사외)은 환경 분석의 기본 요소라고 기억해두자.

🌐 SWOT분석의 작성 프로세스

- ① 자사의 강점과 약점을 항목별로 나열한다.
- ② 업계의 기회와 위협을 항목별로 나열한다.
- ③ 크로스시켜서 이후의 활동 방침에 대한 가설을 검토한다.



SWOT분석 방법

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| | <div>S</div> 강점 Strength | <div>W</div> 약점 Weakness |
| <div>O</div> 기회 Opportunity | <div>SO</div> 강점을 기반으로 기회를 최대한으로 활용하는 전략방향 | <div>WO</div> 약점을 보완을 통한 기회를 가능한 활용하는 혁신방향 |
| <div>T</div> 위협 Threat | <div>ST</div> 강점을 기반으로 위협에 적극적으로 대처하는 전략방향 | <div>WT</div> 약점을 보완하여 위협에 가능한 회피하는 혁신방향 |

SWOT 분석사례

예시

| | | | 내 부 역 량 분 석 | |
|--------|----|--|---|---|
| | | | 강 점 | 약 점 |
| | | | <input type="checkbox"/> 전국적 통신망 보유 <input type="checkbox"/> 종합적 서비스 제공 <input type="checkbox"/> 유구한 사업경험 <input type="checkbox"/> 건실한 재무구조 <input type="checkbox"/> 풍부한 숙련현장인력 <input type="checkbox"/> 광범위한 연구개발 | <input type="checkbox"/> 국제적 위상 미흡 <input type="checkbox"/> 공공적 의무의 부담 <input type="checkbox"/> 관료주의적 경영체제 <input type="checkbox"/> 기획·통합기능 취약 <input type="checkbox"/> 고급인력기술의 부족 <input type="checkbox"/> 첨단기술의 부족 |
| 외부환경분석 | 기회 | <input type="checkbox"/> 사업규제 완화 <input type="checkbox"/> 신규사업 허가 <input type="checkbox"/> 통신산업 육성 <input type="checkbox"/> 통신시장 개방 <input type="checkbox"/> 민영화 추진 | <input type="checkbox"/> 해외사업 진출 <input type="checkbox"/> 방송사업 진출 <input type="checkbox"/> 초고속통신망 구축 <input type="checkbox"/> 멀티미디어사업 강화 <input type="checkbox"/> 민간기업형 그룹경영 <input type="checkbox"/> 통합전산시스템 구축 <input type="checkbox"/> 제휴 M&A 추진 | <input type="checkbox"/> 기본통신망의 고도화 <input type="checkbox"/> 적극적 마케팅활동 <input type="checkbox"/> 공정경쟁 여건조성 <input type="checkbox"/> 이해관계자 관리능력 <input type="checkbox"/> 첨단기술 확보 <input type="checkbox"/> 통신구조개편에 대응 <input type="checkbox"/> 신규사업자에 대응 |
| | 위협 | <input type="checkbox"/> 기본통신 경쟁 <input type="checkbox"/> 기술보호 심화 <input type="checkbox"/> 해외선진기업의 과점화 <input type="checkbox"/> 미디어융합 <input type="checkbox"/> 조직구성원의 다원화 <input type="checkbox"/> 소비자주권주의 <input type="checkbox"/> 고객요구의고도화 | <input type="checkbox"/> 인력구조의 개편 및 인력개발 강화 <input type="checkbox"/> 조달체계의 합리화 <input type="checkbox"/> 성과위주의 경영관리 <input type="checkbox"/> 인사제도의 개선 <input type="checkbox"/> 전략적 자금관리 <input type="checkbox"/> 운용보전능력 강화 <input type="checkbox"/> 프로세스의 재설계 | <input type="checkbox"/> 고객서비스 강화 <input type="checkbox"/> 마케팅체제 개편 <input type="checkbox"/> 복지후생 강화 <input type="checkbox"/> 조직개발과 관리혁신 <input type="checkbox"/> 인력구조 혁신 <input type="checkbox"/> 경영체질 혁신 |

SWOT 실습

일본 전역에는 총 92곳의 시립 동물원이 있다. 남쪽 오키나와에서 북쪽 홋카이도까지 분포한 많은 시립 동물원 가운데 한 겨울에도 사람들의 발길이 끊어지지 않는 창조적인 동물원이 있으니, 바로 일본 최북단 홋카이도의 아사히카와 시에 위치한 아사히야마 동물원이다. 이 동물원은 연간 16만 명으로 폐원 위기에 처했던 적도 있었으나 지금은 한 해에 180만 명이 찾는 유명한 동물원으로 변했다.

이 동물원은 1967년 8마리의 펭귄과 스웨덴에서 온 순록, 러시아가 고향인 시베리아 호랑이로 화려하게 문을 열었지만 세월의 흐름에 따라 동물원은 처참한 모습으로 변해가기 시작했다.

1980년대에는 동물원을 운영하던 아사히카와 시의 재정이 무척 악화되었다. 이로 인해 결국 동물원에 대한 지방 자치 단체의 지원도 끊기고 말았다. 예산 부족으로 새로운 동물을 한 마리도 들일 수 없었던 아사히야마 동물원에서는 얹친 데 덮친 격으로 동물원의 상징인 순록과 호랑이마저 죽음을 맞이하게 되었다. 결국 낡아빠진 우리만 덩그러니 남아 동물원은 콘크리트 잿빛을 내뿜게 되었다. 이에 시민들 사이에서는 빗투성이 동물원이라는 불만이 제기되기 시작했고 폐원을 요구하는 목소리도 높아졌다.

【참고자료 : 창조적 습관 ‘김영한’, 펭귄을 날게 하라’한창욱, 김영한】

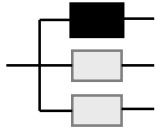
SWOT 실습

| | | |
|-------------|---------|---------|
| <div></div> | [강점] | [약점] |
| | [SO 전략] | [WO 전략] |
| | [ST전략] | [WT 전략] |
| [기회] | | |
| [위협] | | |

SWOT 실습

| | | |
|--|--|--|
| | <p>[강점]</p> <ul style="list-style-type: none"> •유지비가 많이 들지 않음 •동물들을 가까이서 볼 수 있음 •유연한 조직 •지역과의 관계가 좋음 •일본에서 가장 북쪽에 위치 | <p>[약점]</p> <ul style="list-style-type: none"> •희귀한 동물이 없음 •규모가 작음 •접근성이 떨어짐 •부족한 정부 지원 예산 •여름은 덥고 겨울은 추운 내륙성 기후 |
| <p>[기회]</p> <ul style="list-style-type: none"> •동물원의 동물 전시 방법은 모두 동일 •북해도는 대자연의 이미지가 강함 •주위에 오락 시설이 적음 | <p>[SO 전략]</p> | <p>[WO 전략]</p> |
| <p>[위협]</p> <ul style="list-style-type: none"> •미디어의 발달 •저 출산화 •전국적으로 대형 테마파크에 인기 집중 | <p>[ST전략]</p> | <p>[WT 전략]</p> |

사고법: Option 사고



- 객관적인 결론을 이끌어 낼 수 있음.

- 옵션 사고가 필요한 경우

적자가 지속되는 사업에서 철수할 것인가?

창업 이래 줄곧 회사의 철학으로 여겨온 종신고용을 철회할 것인가?

합병 신청을 받아들여야 할 것인가?

- 옵션을 바탕으로 토론하라

옵션을 바탕으로 한 의사결정의 다섯 단계



- 마일스톤으로 옵션사고를 완성하라

예) A지점에서 달성률에 따라 어떻게 대처하겠다는 옵션을 정해 둬:

달성률 130%이상: 확대 전개

달성률 100%이상: 확대 전개




달성률 70% 이상: 궤도 수정

달성률 70% 미만: 전략 전환

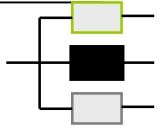
세가지 기반 스킬

- 세가지 기반 스킬로 조직을 움직인다.



| | 의미(목적) | 유의해야 할 점 |
|--|--|---|
| Commitment  | <ul style="list-style-type: none"> • 당사자 의식, 당사자 능력 • 상대방의 입장에 선다. • 같은 관점, 같은 시선 • 반드시 목표를 달성하겠다는 마음, 책임의식 • ~ 컨설팅 마인드, ~ 코칭 마인드, • ~카운슬링 마인드 | <ul style="list-style-type: none"> • 상대방을 이해하고 자신을 이해한다는 구도를 항상 의식할 것 • 약속한 것은 반드시 지킨다는 의식을 가지고 그런 의식을 상대방에게 전달 할 것 |
| Structure  | <ul style="list-style-type: none"> • 구조화 • 계층화(체계화), 상관화, 위치화 • ~체계화, ~위치화, ~피라미드화 | <ul style="list-style-type: none"> • 축을 설정하고 정리, 체계화 할 것 • 축을 설정하는 것이 중요 |
| Concept  | <ul style="list-style-type: none"> • 특징 부여, 차별적 우위성 • Focus & Deep, 심볼화, 판권화 • ~비전능력, ~전략성, ~행동능력 | <ul style="list-style-type: none"> • 개념이 아니라는 점을 확실하게 인식할 것 • 짧고 단적으로 정리하는 트레이닝을 쌓을 것 |

기반기술: Commitment(객체성)



- 상대방의 입장에서 객체화하는 것.

- Commitment의 예

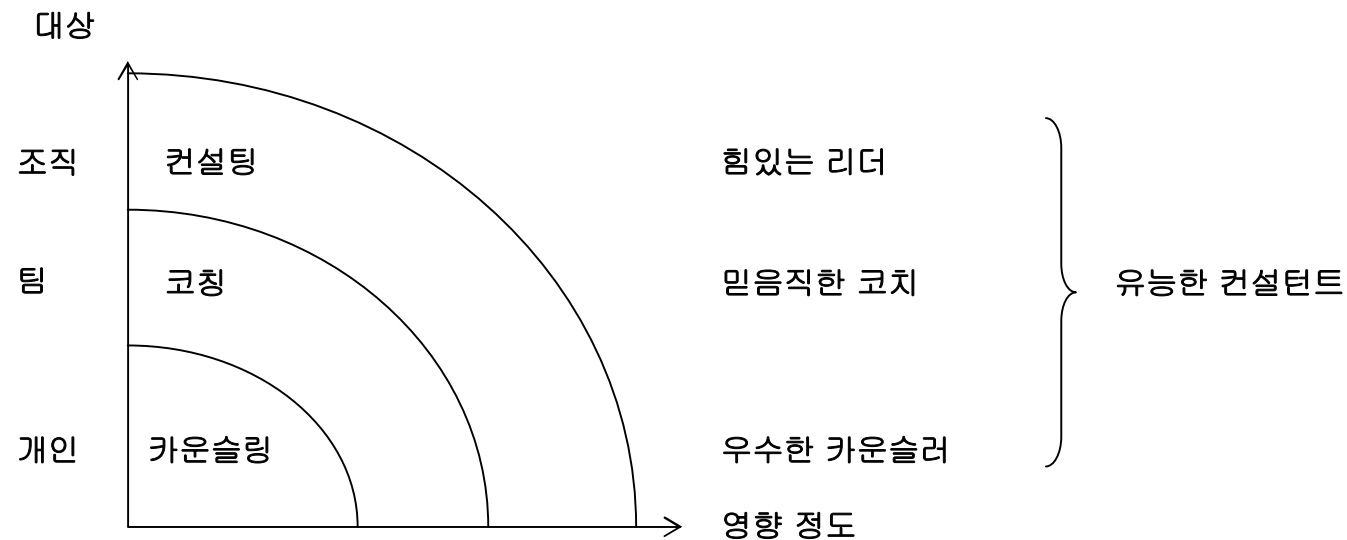
납기를 반드시 지킨다, 절대로 지각하지 않는다, 오늘 해야 할 일은 오늘 안에 끝낸다.

- Commitment의 기능

Commitment를 토대로 삼은 구조화는 간파능력을 강화시켜 줌

Commitment를 토대로 삼은 컨셉은 환경까지 움직이는 힘을 강화시켜 줌

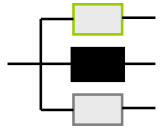
- 컨설팅 마인드의 구성 매트릭스



- Commitment 스킬 습득 방법: 사소한 커밋먼트부터 시작하자(?)

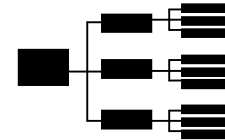
기반기술: Structure (구조화)

- 구조화는 간파하는 능력을 강화함.
- 인사부 직원 체계화를 어떻게 할 것인가 ?
회사에서 중요한 직원의 체계화

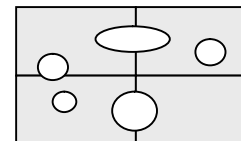


- 세가지 Structure 스킬

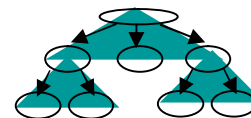
체계화: 토론의 차이가 분명해진다.



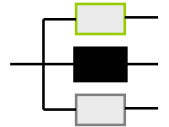
위치화: 전체적인 모습이 드러난다.



피라미드화: 납득할 수 있는 논리를 검증한다.



기반기술: Concept (특징부여)



- Concept을 갖춘 사람은 명확한 비전과 뛰어난 전략성으로 대담한 행동능력을 보임.

- Concept의 예

Starbucks: Third Place = 여유를 즐길 수 있는 공간이라는 고객의 공간

- 에센스 커뮤니케이션으로 본질을 간파한다.

본질을 간파하고 본질을 전달하는데 집중

반복적인 사고를 통해서 얻을 수 있다; 항상 무엇이 본질인지 반복적으로 질문한다.

- 에센스 워크로 행동능력을 이끌어 낸다.

일을 깨끗하게 처리하는 기술

당연한 것을 우습게 여기지 않고 확실하게 실행에 옮긴다.

세가지 툴

- 세가지 툴로 보다 효과적으로 설명한다.

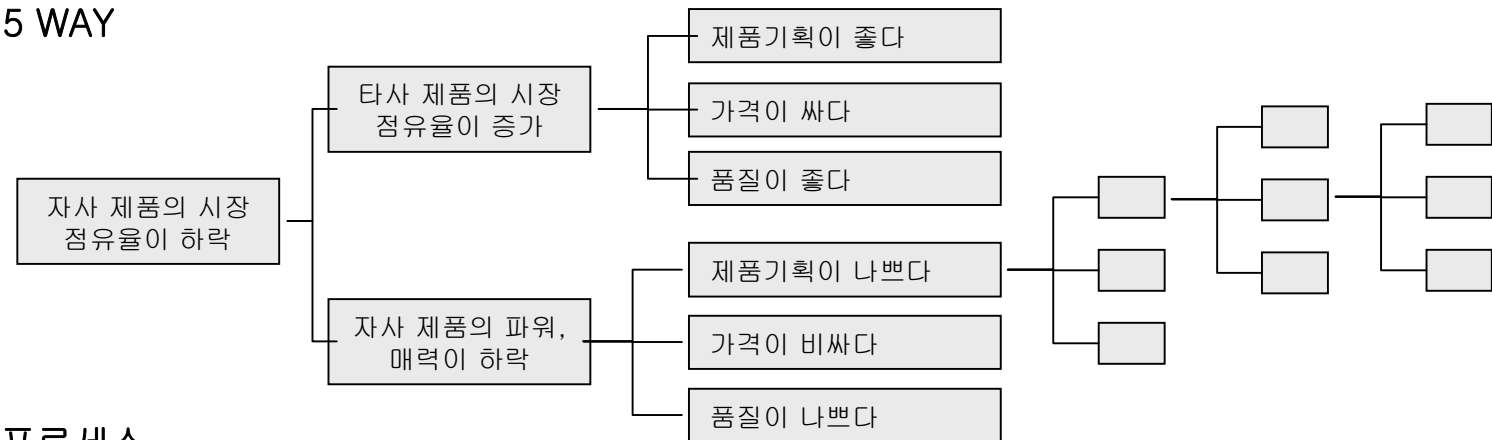


| | 의미(목적) | 유의해야 할 점 |
|-----------------------|--|--|
| Logic Tree | <ul style="list-style-type: none"> • 수목도(樹木圖), Breakdown • 연역적발상, 부분화/세분화 • Why트리, How트리, What트리 • 전략 트리, 액션 트리 | <ul style="list-style-type: none"> • 누락 없이, 중복 없이 • 차원을 계층마다 맞추어 볼 것 • 세 가지씩 분류하는 것이 최고 |
| Matrix | <ul style="list-style-type: none"> • 상관도(相關圖), 상대와 나의 비교 • 위치화, 2축 구성 • 세그먼트화, 클러스터화 • Target Segmentation, PPM분석 • SWOT분석, Core Competency분석 | <ul style="list-style-type: none"> • 축을 설정하는 것이 중요 • 축에 적용할 안건을 추출하여 조합, 가장 적합한 것으로 결정 • Matrix의 축을 만들어 그 내용을 조합하여 미리 축을 결정해야 할 필요도 있다. |
| Process | <ul style="list-style-type: none"> • 시계열(時系列), Flow, Stage up, Phase up, 가치연쇄 • 비즈니스 프로세스 • 비즈니스 시스템, Value Chain • 로드맵 | <ul style="list-style-type: none"> • 전체적인 Frame(Flow)을 크게 구분해 가야 한다. • 처음부터 세분화 하지 말 것 • 대분류→중분류→소분류 식으로 진행한다. |

툴: Logic Tree

- 누락이나 중복 없이 정리→구조화→체계화.
- 문제의 원인을 탐구하는 WHY 트리를 계속 만들면 해결방안이 나온다

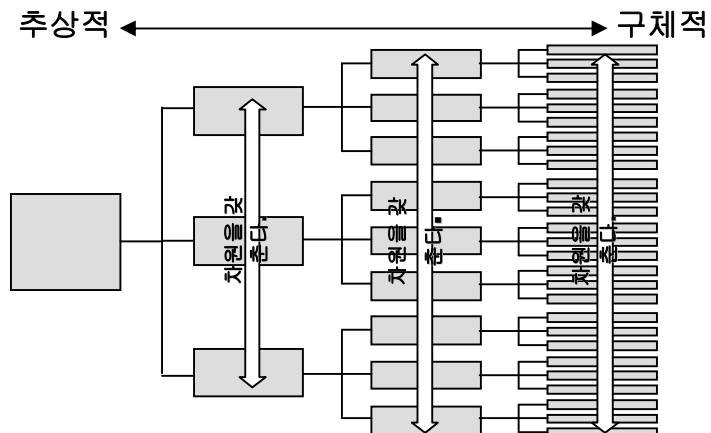
GE Work-out의 5 WAY



• Logic Tree 작성 프로세스

하위 계층은 상위 계층을 빈틈없이 보완하는가?

같은 계층에서는 추상도의 수준이 비슷하게 설정되어 있는가?



Logic Tree

- 조직의 경영과제에 대한 해결을 일관된 흐름으로 위에서부터 파악하기 위해서는 트리를 사용하는 것이 가장 효과적이다. 이 경우 반드시 브레이크다운 발상을 할 것.
- TQC 활동에서 자주 이용되는 KJ법(카와키다 지로 川崎田二郎가 고안한 문제해결기법)은 바텀 업(Bottom Up)의 발상이다. 그러나 경영과제를 파악하는 데 있어 중요한 것은 ‘가장 중요한 과제를 무엇으로 할 것인가’이다.
- 결코 현장의 문제를 쫓아 가는 데서 경영의 가장 중요한과제가 나오는 것이 아니다. 위로부터 브레이크다운 발상으로 일관된 과제에 대한 해결을 조직에 침투시킬 수 있게 된다.
- 트리를 사용해서 경영과제를 체계화하는 의미는 우선순위의 부여다. 대소 다양한 과제의 어디서부터 착수해야 할 것인가? 긴급도 및 중요도를 객관화시키기 위하여 트리를 사용하는 것이다. 그 척도는 전략 목표가 무엇인가 라는 것이 기점이 된다. 전략 목표의 설정에 의하여 가장 중요한 경영과제가 좁혀지게 된다.

로직트리의 작성 프로세스- 경영과제

- ① A사의가장 중요한 과제를 검토하고 결정한다.
- ② 가장 중요한 과제를 해결할 프레임워크를 검토한다.
- ③ 각각의 수행과제를 브레이크 다운한다.

★ 작성 상 유의점

- ① 트리의 전체구조가 파악될 것
- ② 분기되는 경우 누락과 중복 그리고 편향이 없을 것
- ③ 동일 계층은 동일한 정도의 구체성으로 표현될 것

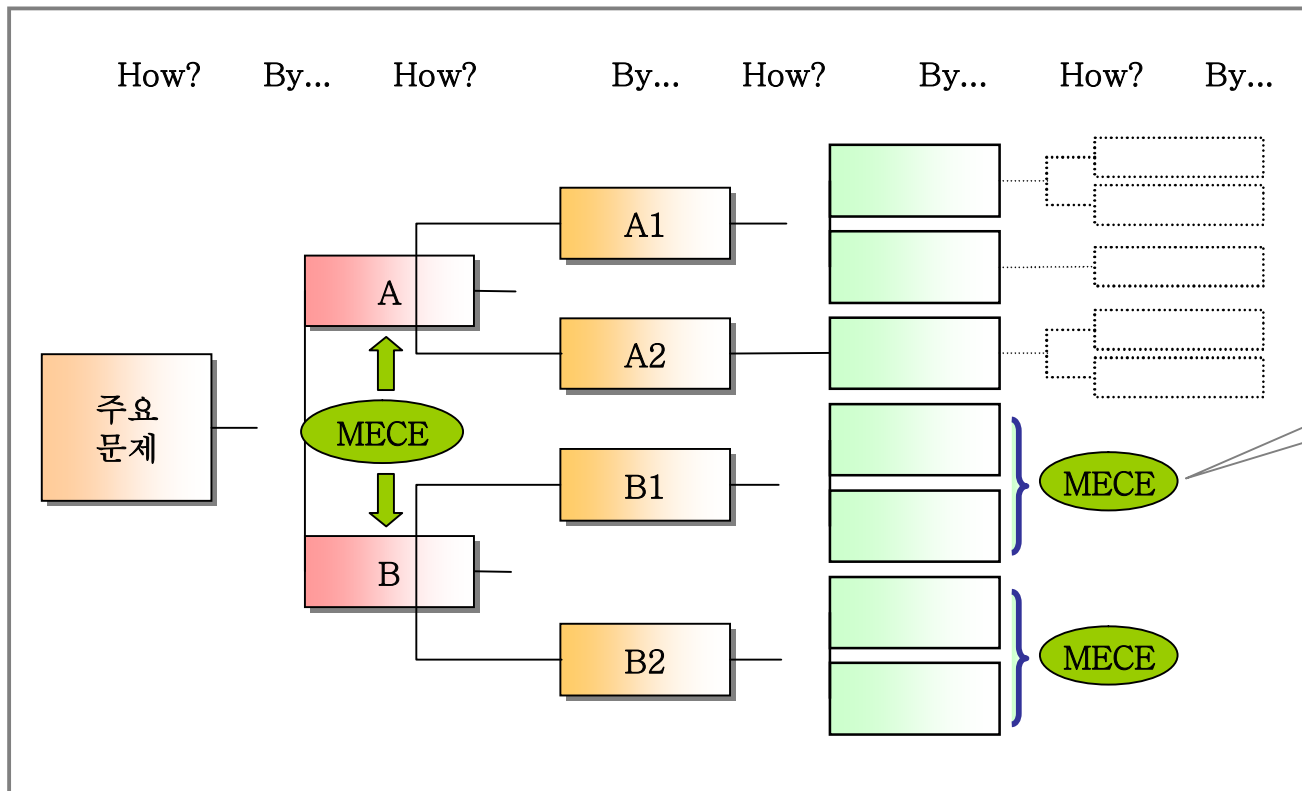
“한마디로 뭔가 느낌이 안 좋지 않아?”라는 질문이 없게 하는 것이다.

Logic Tree의 기본개념

- Logic Tree란 MECE의 사고방법에 따라 현재의 기능분석을 보다 논리적이고 효과적으로 진행하는 유용한 Tool

기본개념

- ✓ 해결안을 성공적으로 구현하기 위해 필요한 활동들을 파악하고 이해하는데 도움을 주는 도구인 Logic Tree는 분석을 보다 논리적으로 효과적으로 진행하기 위해 MECE의 사고방식에 따라 주요 항목을 Tree 형태로 분해/전개해 나감.



- 반드시 말단까지 완성시킬 필요는 없음
- 3~4단계 이후에 MECE가 되지 않는 경우도 있음

□ Logic Tree의 이점

- 논리적인 사고를 촉진
- 폭 넓은 Idea 창출
- 누락되는 것이 없도록 함

Logic Tree의 종류와 사용경우

종 류

사 용 경 우

What Tree



사물(문제)을 요소로서 분해하는 경우

Why Tree



문제의 원인을 생각하는 경우

How Tree



과제의 해결책을 생각하는 경우

Logic Tree 작성의 핵심

MECE가 되는 개념을 기본 Framework으로 활용

— 그 자체
— 그 이외

— 개별
— 전체

— HARD
— SOFT

— 질
— 양

— 내부
— 외부

— 가치(VALUE)
— 비용(COST)

— 과거
— 현재
— 미래

— A에 있어서
— B에 있어서
— C에 있어서

— + 요인(장점)
— - 요인(단점)

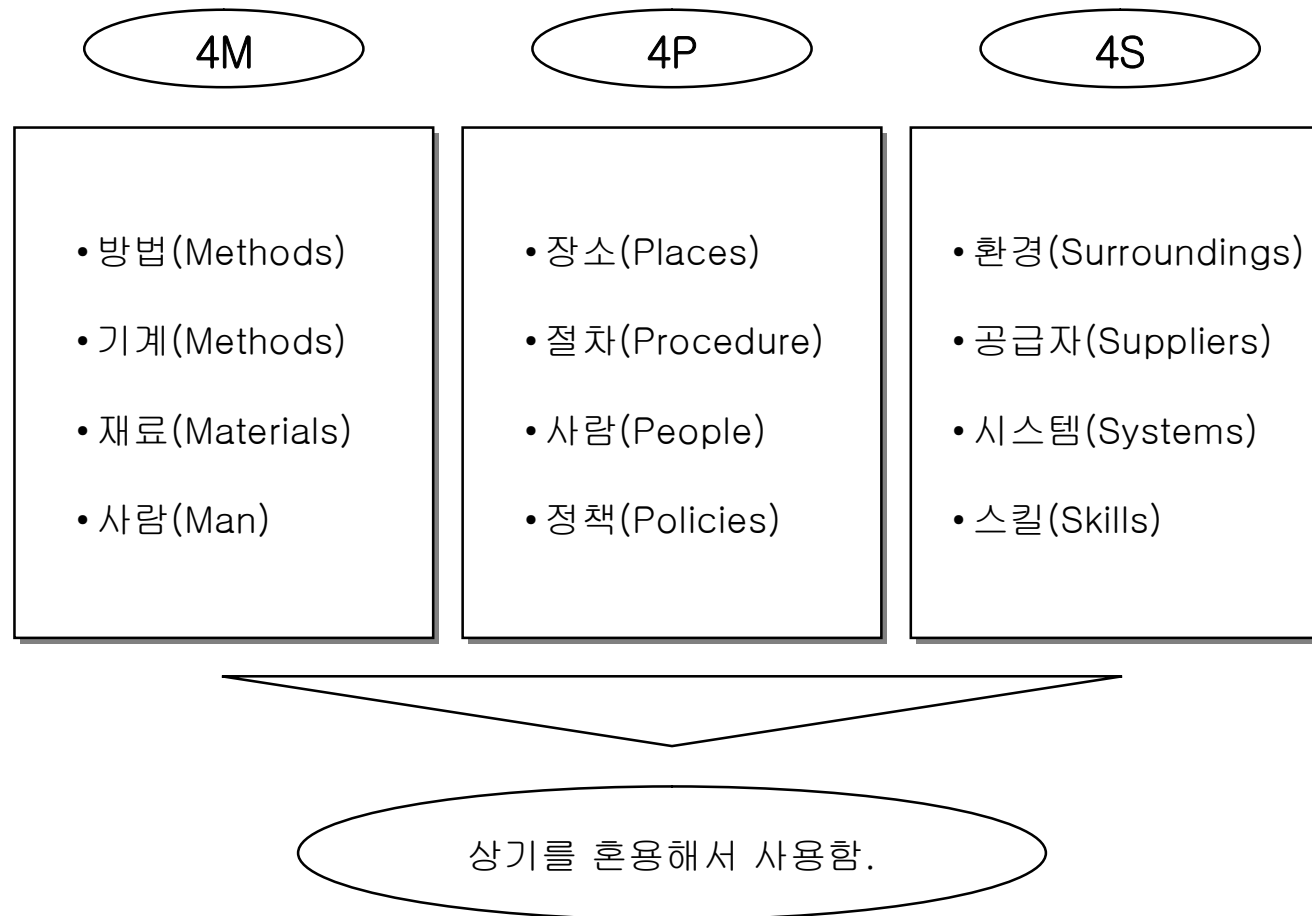
— 변동
— 고정

— MACRO
— MICRO

— 시장(고객)
— 경쟁사
— 자사

Logic Tree 작성 활용

■ 일상실무업무 과제의 경우 다음의 기준을 착안해서 사용하면 편리함.



툴: Matrix

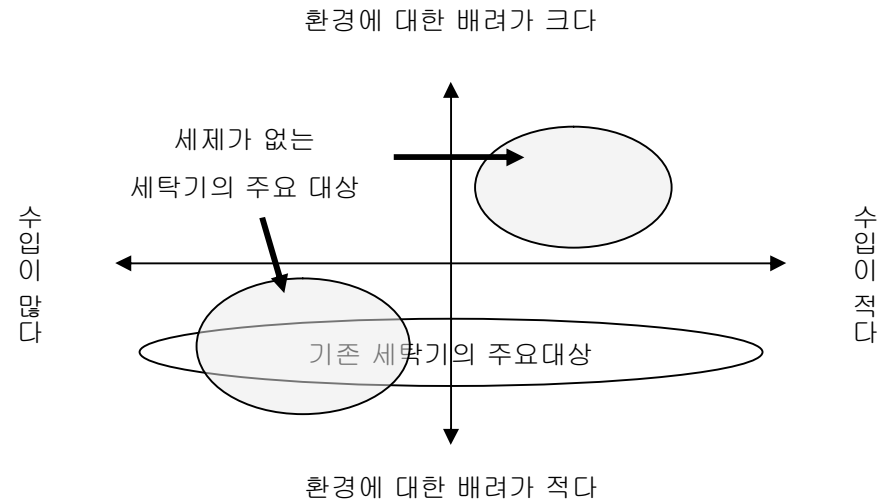
- 두 개의 축을 이용하여 수많은 요소를 정리함.
- 세제가 필요 없는 세탁기의 타겟 세그멘테이션
환경에 대한 배려와 세대별 수입을 축으로 설정

- 매트릭스 작성 시 중요한 것은 축 설정임.

직접설정: 세크멘테이션, 제품 포지셔닝
프레임워크로 설정된 축 이용: 예)SWOT

- 자주 사용되고 있는 프레임 워크를 배워라

PPM
SWOT
전략 옵션 매트릭스
3C 분석
4P



PPM(BCG) 분석

🌐 PPM (Product Potfolio Management)분석

기업이 지닌 기존 사업이나 기존 상품 전체의 포지셔닝을 명확히 하는 것이 PPM분석이다. 종축에 시장의 매력도(성장성), 횡축에 자사의 강점(점유율)을 둔다. 현상의 사업(상품) 밸런스(Balance)와 사업(상품) 평가를 객관화하고 앞으로의 경영자원 배분에 대한 판단을 하기 위한 것이다. 잭 웰치(J. Welch)가 GE의 사업 통폐합을 할 때 사용했던 유명한 분석 툴이다.

‘기업은 사업을 구상하는 데서 시작된다’ 하나의 사업에서 복수의 사업으로 사업 도메인 전개를 비전화하고 사업 라이프 사이클(Life Cycle)의 밸런스를 이미지(Image)화한다. 이 분석 툴을 사용함으로써 현재의 사업 포지셔닝의 논의 뿐만 아니라 지금의 포지션과 매출액을 3년 뒤에는 어떻게 할 것인가를 논의하는 것이 가능하다. 지금은 좋지만 이대로는 5년 후의 수익구조는 어떻게 될 것인지 등 위기의식을 환기시키는 데 도움이 된다.

🌐 PPM분석의 작성 프로세스

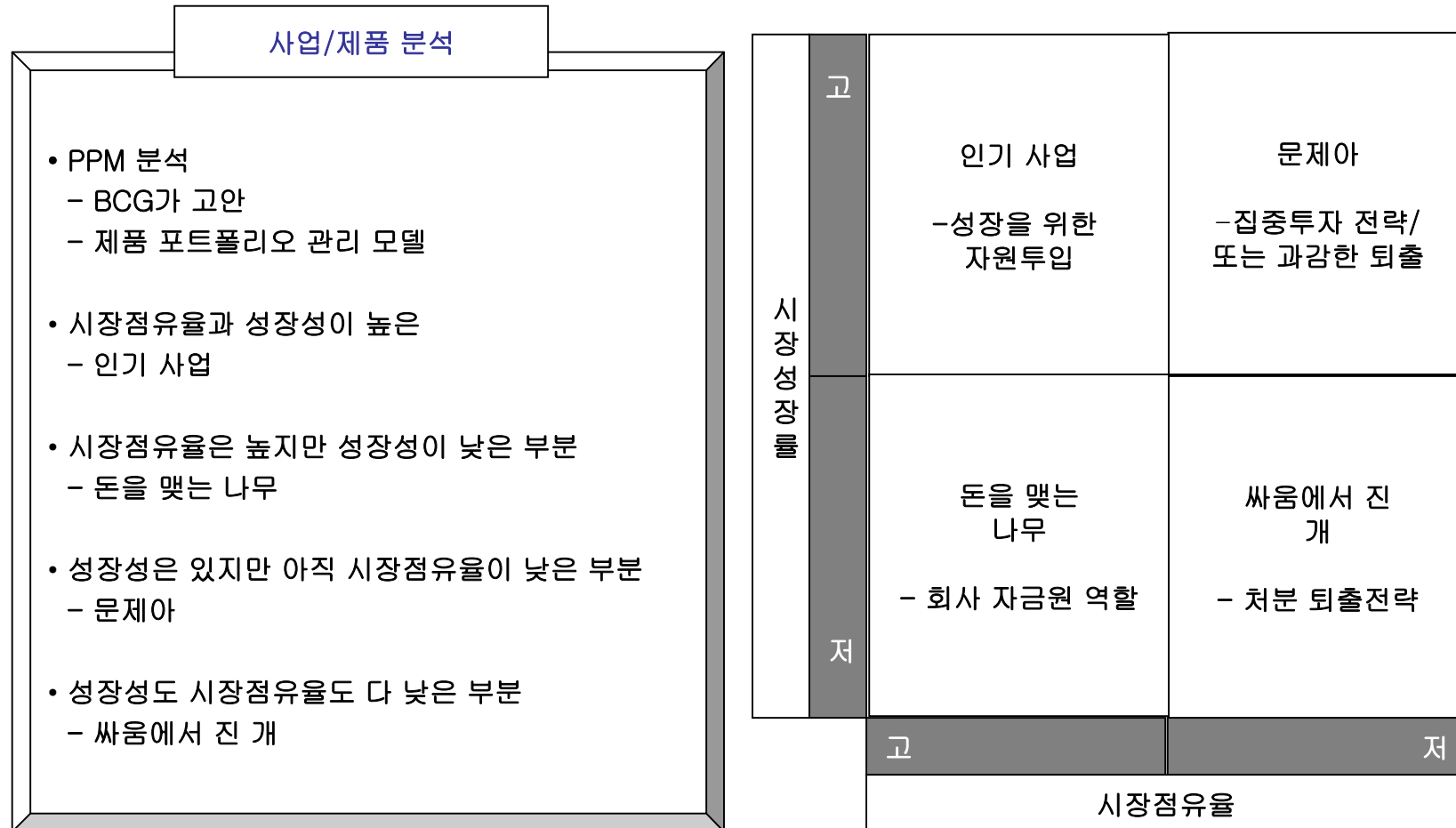
- ① 그룹 기업을 포함한 사업데이터의 리스트 업
- ② 각 사업의 성장성, 매출액, 점유율에 의한 포지셔닝
- ③ 3년 후의 목표(To-Be)포지셔닝

★ 작성 상 유의점

- ① 가로축은 좌향 형과 우향 형의 그림이 있으므로 통일이 필요
- ② 세로축, 가로축고의 상한을 나누는 라인을 몇%로 할 것인가를 정하는 것이 필요
- ③ 사업이나 상품 하나하나의 원의 크기가 매출액을 나타낼 것

PPM 분석개념

PPM 분석



PPM 분석사례

● 사업 PPM 분석(일본 사례)

세로축

<A> 성장성이 높다

-화장품 일부,약품 일부,신소재

 성장성이 낮다

-화장품, 토일레터리,패션,섬유소재

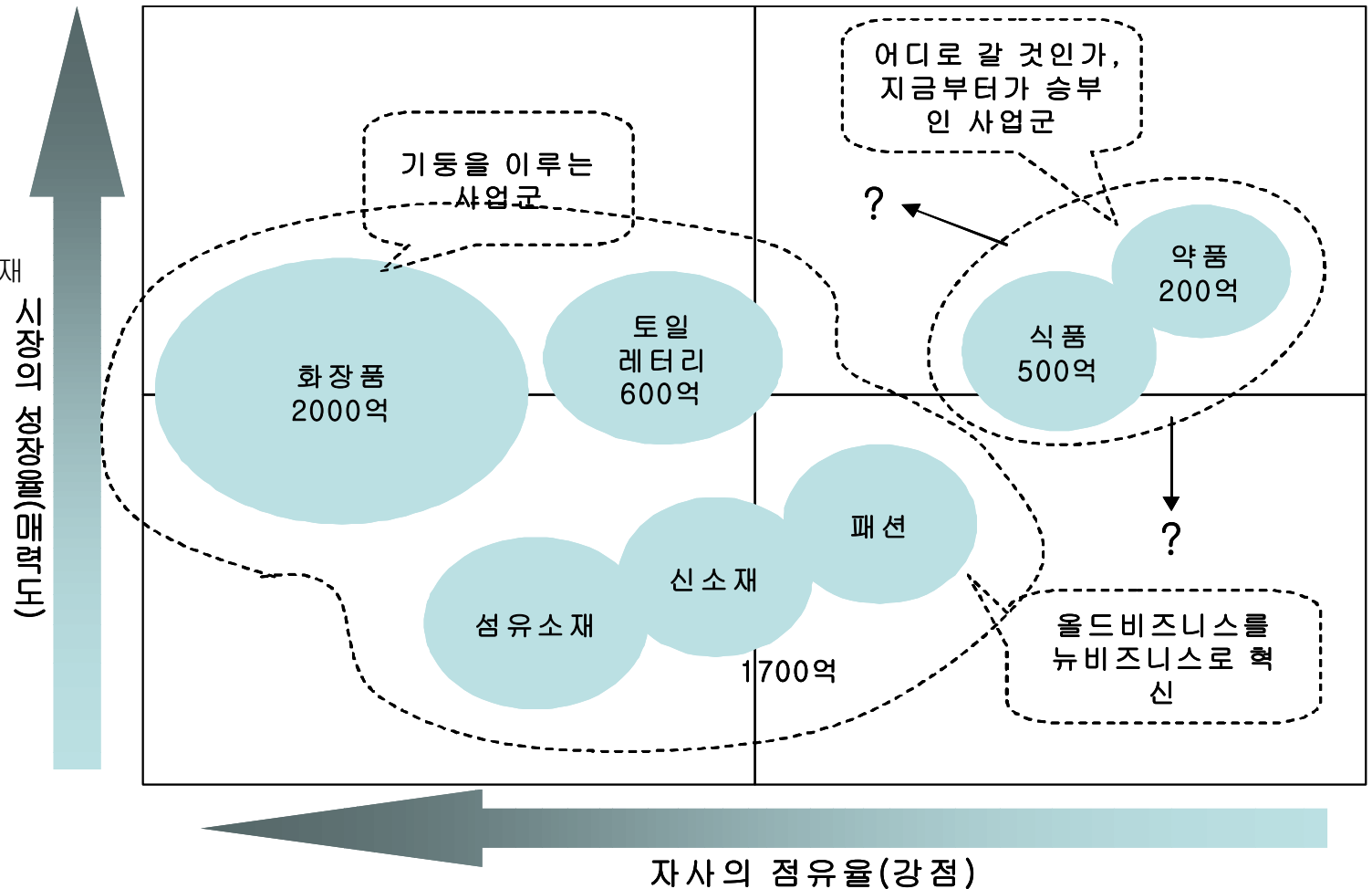
가로축

<a> 자사가 강하다

-화장품 일부,약품 일부,신소재

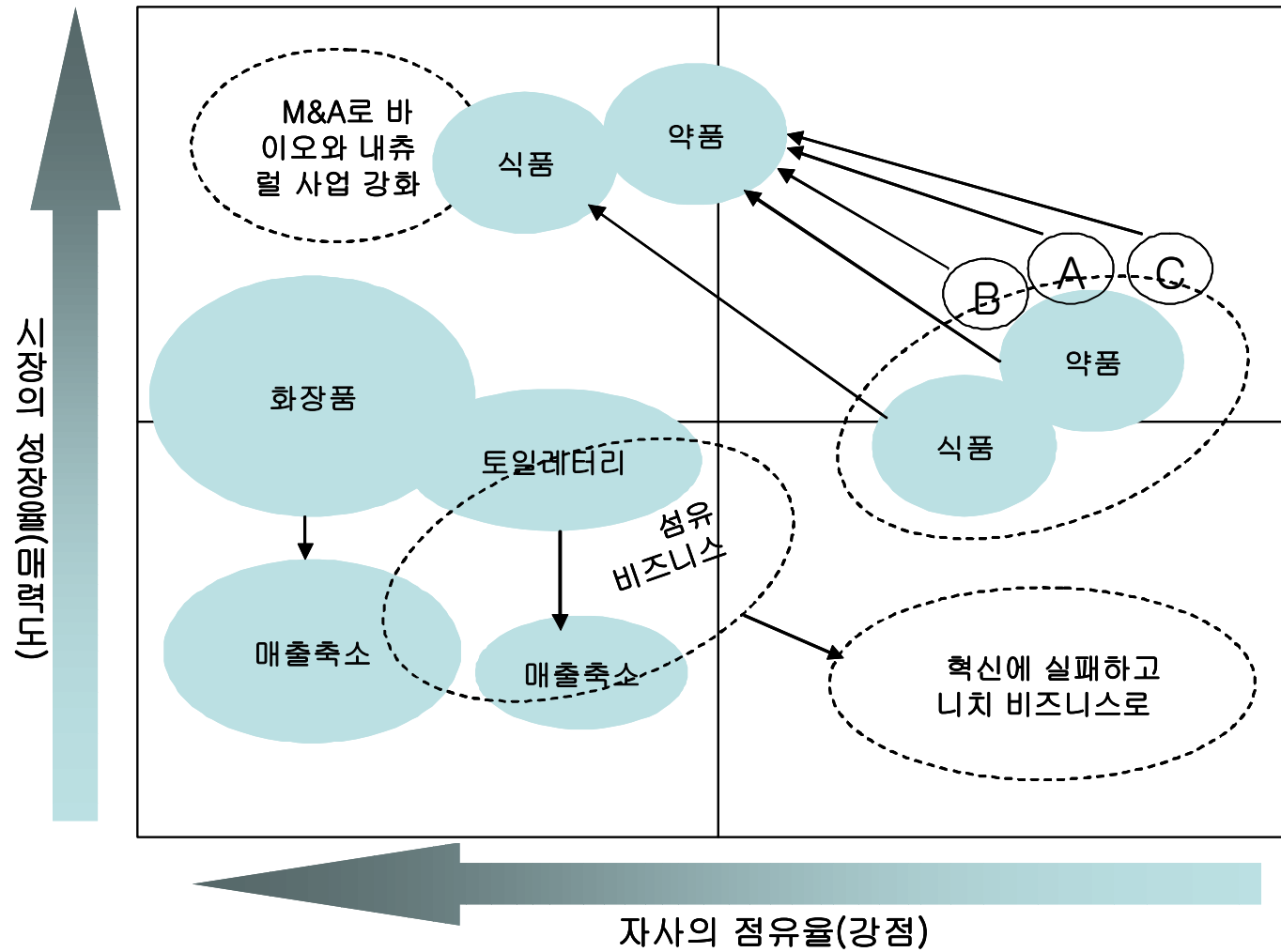
 자사가 약하다

-약품,패션,신소재,식품



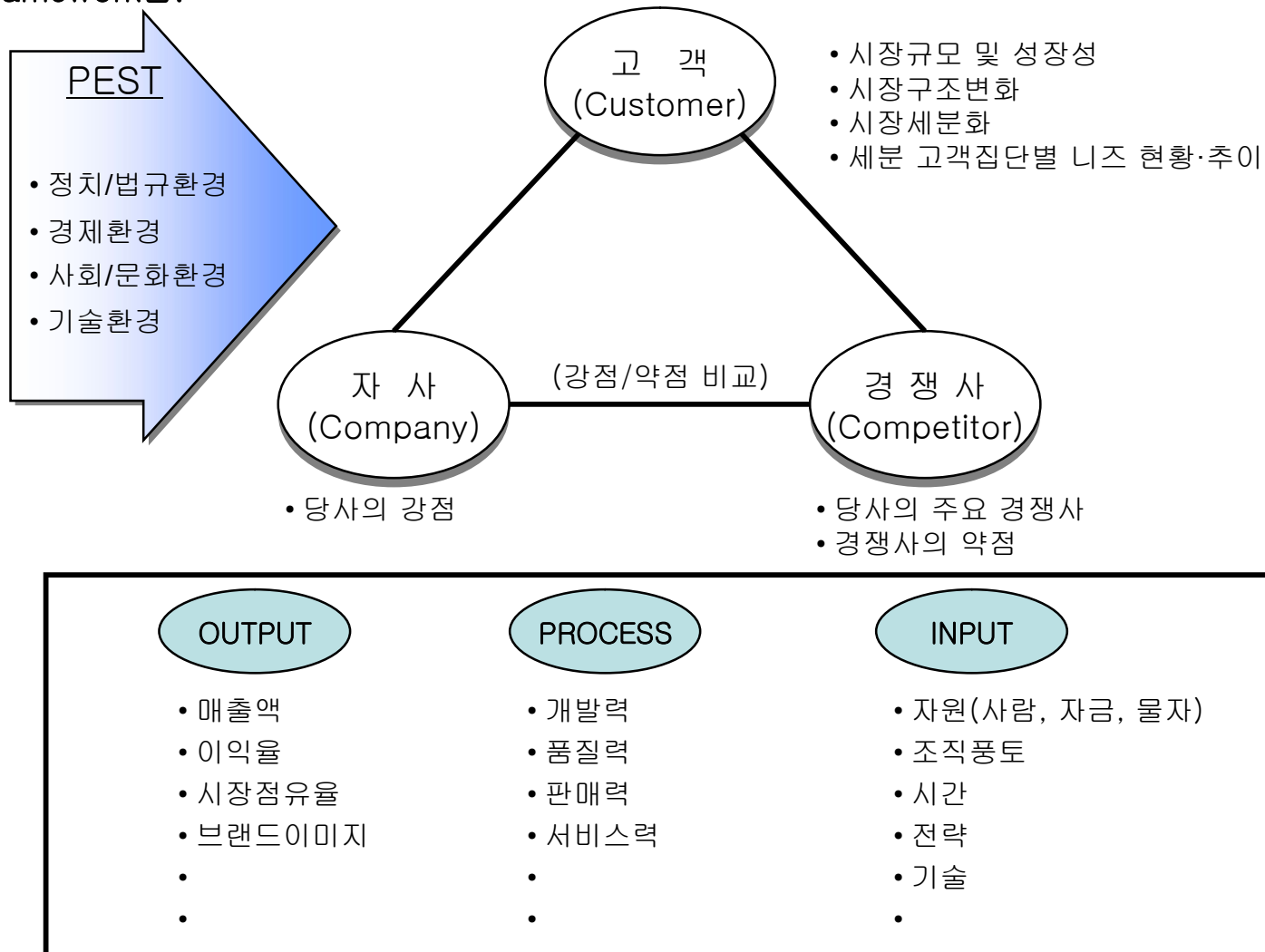
PPM 분석사례

● 사업 PPM 분석(3년 후 미래구상)(일본 사례)



3C(고객/자사/경쟁사)분석

■ 3C는 기업이나 사업부 레벨에서 어떠한 사업환경에 처해있는가? 어떤 사업전략을 취할 것인가를 분석하는 데에 유용한 Framework임.

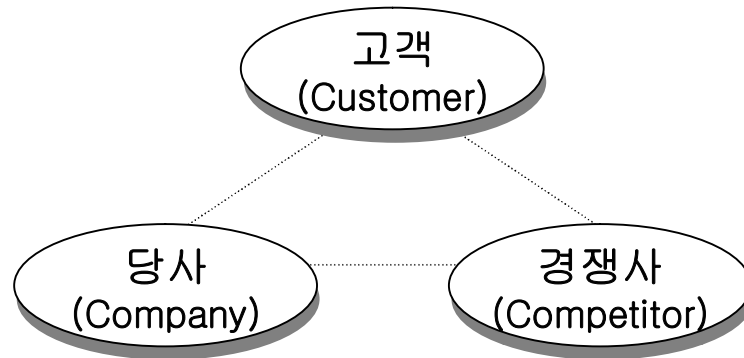


3C분석 예시

PEST

- 세계 경기 저조(미국경기둔화)
- 국내 은행권 통합
- 규격장벽으로 해외 신규시장 진입 난이

1. 국내 은행권, 미국 비은행권 포화
2. 중국 시장 수요 증대
3. 수의계약→입찰계약 전환
4. 저가격, 고품질, 다기능 제품 요구



<강점>

1. 국내 45%점유율 - M/S 1위
2. 개발속도 - 신제품납기
3. 제조원가 비교 우위

<약점>

1. 품질 불안정
2. 해외 High-End 제품 무

- 국내 : F사
- 해외 : N사, D사

<강점>

1. 글로벌브랜드
2. 글로벌 A/S Network System
3. 해외 생산기지

향후 과제

1. 제품품질 안정화
2. 원가 절감 (이익의 극대화)
3. 국내 비은행권 시장 개척
4. 해외 수출선 다변화
5. High-End 제품개발
6. 제품 신뢰도 향상을 통한
해외 브랜드 구축

3C 분석과 5Force 분석

3C 분석과 5Forces 분석

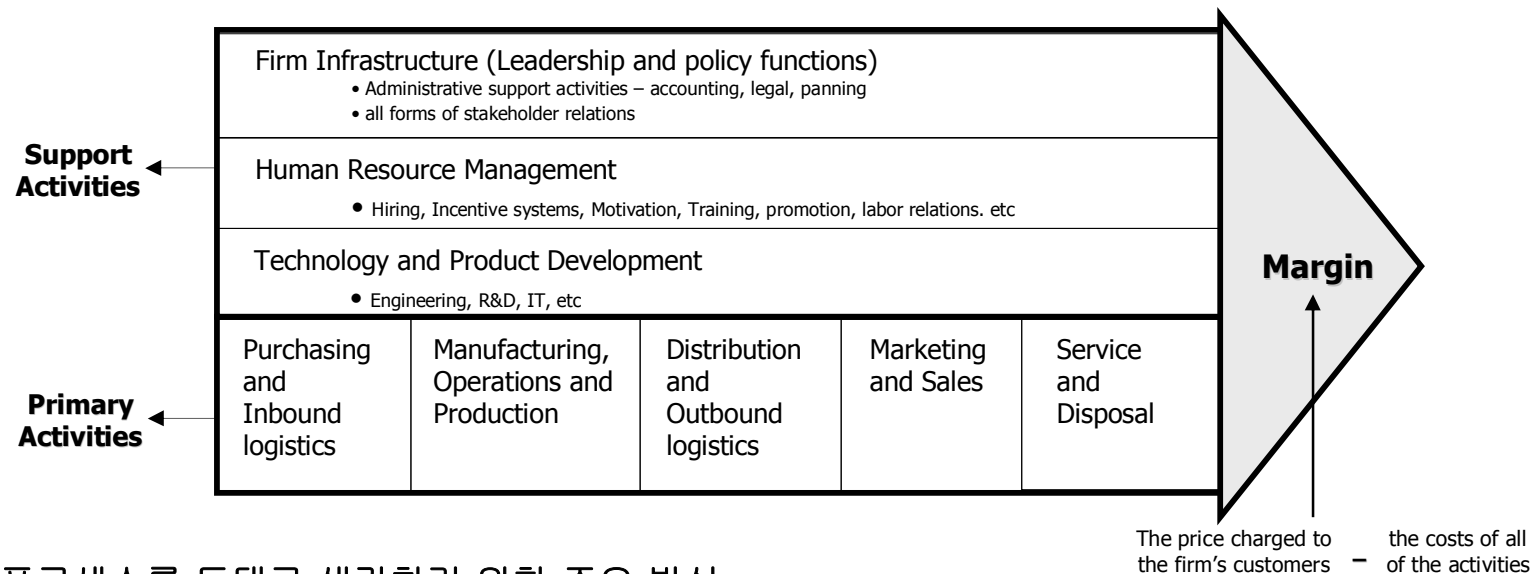
| 5Forces분석 3C분석 | 신규 진입자 | 대체품 | 고객 | 공급업자 | 경쟁업자 |
|---|--------|-----|----|------|------|
| 고객 • 시장 | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 경쟁 | | | | | |
| 자사 | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 전혀 다른 것처럼 보이는 이 2가지 분석 틀도 크로스 시켜 보면 다양한 상관이 나타남. | | | | | |

툴: Process

문제나 과제를 빠짐없이 밝혀냄.

- Value Chain by Michael E. Porter

비즈니스 시스템을 이용한 고객의 관점에서 자사와 타사의 장단점 비교



- 프로세스를 토대로 생각하기 위한 주요 방식

비즈니스 시스템(밸류 체인)

로드 맵

Product Life Cycle

AIDMA(Attention Interest Desire Memory Action)

AMTUL(Awareness Memory Trial Use Usage Loyal Use)

Core Competency 분석

● Core Competency 분석

마케팅 전략을 수립하는 데 있어 가장 기초로 삼는 분석 툴이 코어 컴피턴스 분석이다. 자사가 지닌 강점 가운데 고객이 요구하는 것에 부응하는 힘은 무엇이고, 경쟁 타사에 대한 우위성을 갖고 있는 조직의 중핵적 경쟁력은 무엇인가? 이것이 코어 컴피턴스이다. 조직의 코어 컴피턴스가 명확화 되어 있지 않으면 어떻게 특징을 부여하여 싸워야 할지 알 수 없다. 전략이란 이기기 위한 명확한 특징 부여이다. 그 기본이 코어 컴피턴스인 이상 경쟁 타사와의 비교 분석이 전략 책정 상 필수 불가결하게 된다.

바꾸어 말하면 코어 컴피턴스 분석에 의하여 각 사의 전략의 본질이 명확히 된다고 할 수 있다. 논의를 거듭하면 처음에는 가설의 가설이었던 경쟁사의 전략이 ‘그래 바로 이것을 노리고 있었군’하고 떠오르게 된다. 무엇보다도 경쟁사를 잘 알고 있는 것은 고객이다. 고객의 평가에 확실히 귀를 기울이는 자세를 매일처럼 유지하는 것이 전략 구상에 큰 도움이 된다.

● Core Competency 분석의 작성 프로세스

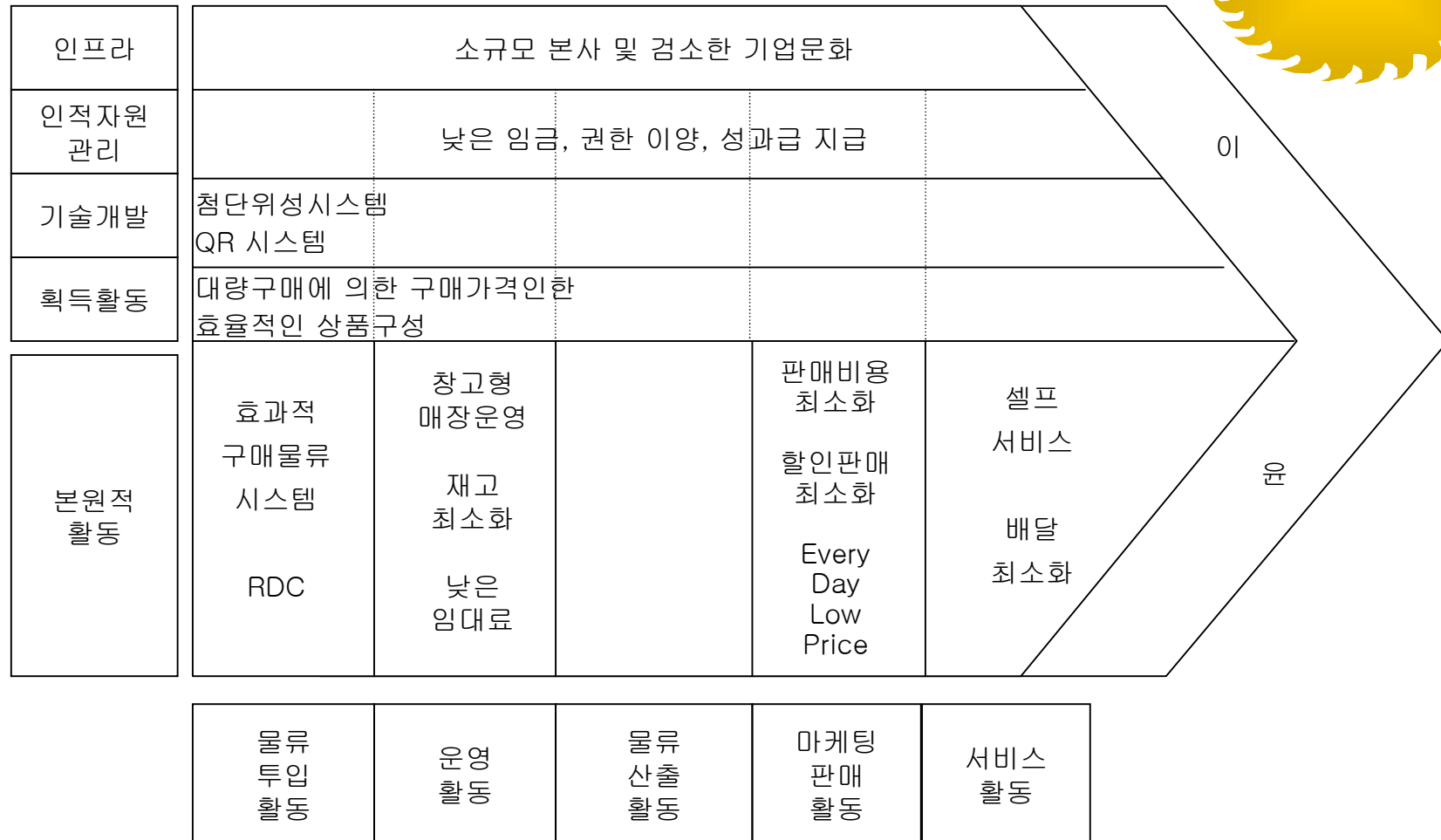
- ① 고객이 선정하는 요인을 고객 눈높이로 생각하고 결정한다.
- ② 자사와 경쟁타사(또는 자사상품과 경쟁 상품)를 평가한다.
- ③ 이후 어떤 강점을 어떤 특징으로 할 것인지를 검토한다.

★ 작성시 유의점

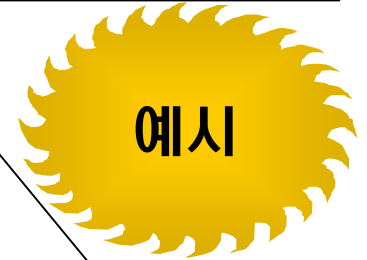
- ① 전제가 되는 대상 시장(타킷, 상품 카테고리 등)을 명확히 해 둘 것.
- ② 현실의 시장 점유율(적어도 순위)를 파악해 둘 것.
- ③ 자사의 평가가 유리하게 되기 쉽기 때문에 고객의 시점을 잊지 말 것(시장점유율과 순위가 일치할 것).

핵심역량의 도출 - Value Chain Analysis

월마트의 핵심역량 - 원가우위의 원천



○ 전자의 핵심역량 원천



| | | | | |
|------------|---|----------|--|-----------------|
| 인프라 | <ul style="list-style-type: none"> • 건전한 재무구조 • 대형 TV 브랜드 파워 • 인간적 기업문화 • 해외 성공적 진출 경험 • AV 전문 메이커 | | | |
| 인적자원 관리 | | | | |
| 기술개발 | <ul style="list-style-type: none"> • 오디오 제품별 특화 기술 개발능력(디지털, 홈씨어터, 설계능력) • 개발 표준화 샤시(Chassis - Micom Soft Option) 구축 | | | |
| 획득활동 | <ul style="list-style-type: none"> • 다품종 소량생산에 대한 신속한 구매 대응력 | | | |
| 본원적 활동 | <ul style="list-style-type: none"> • FMS체제 설비CAPA 소 lot 생산수용 능력 • EMC Site 보유 규격인증 기간단축 기술적 노하우 | | <ul style="list-style-type: none"> • 제품운영 사후적 측면에서 신속한 의사결정 • AV전문메이커 이미지 차별화 • 해외유명 브랜드 확보 (OEM 거래선) • 유통별 모델 차별화 | |
| | 물류 투입 활동 | 운영 활동 | 물류 산출 활동 | 마케팅 판매 활동 |
| | | | | 서비스 활동 |

□ 가치사슬을 통한 경쟁사 스킬 분석

| | 물류 투입 | 생 산 | 배송/물류 | 판 매 | 서비스 |
|-------|-------|-----|-------|-----|-----|
| 自 社 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 |
| 경쟁사 A | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 |
| 경쟁사 B | 5 | 3 | 1 | 3 | 5 |
| 경쟁사 C | 1 | 2 | 5 | 5 | 5 |

※스킬 수준 평가기준

높음 5
중간 3
낮음 1

비즈니스 시스템 분석

● 비즈니스 시스템 분석

경영활동의 어디에 문제가 있는 것인지, 어떻게 하면 개선할 수 있는지를 진단할 때의 툴이 비즈니스 시스템 분석이다. 이것도 코어 컴피턴스 분석과 동일하게 경쟁 타사, 특히 베스트 프랙티스를 실천하고 있는 기업의 비즈니스 시스템과 비교해 보면 개선점이 분명해진다. 앞의 비즈니스 하이라키 분석이 '전략을 조직 내에 침투 공유시켜 가는데 있어 장애요인의 추출'을 목표로 하고 있다면 이 비즈니스 시스템 분석은 전략을 현실로 구현시켜 가는 데 있어 장애요인을 떠오르게 하는 것이 목표라고 할 수 있다. 비즈니스의 흐름 중에서 어디가 Bottle Neck이 될 가능성이 있는지를 파악하는 것으로 미리 미리 대응하는 전략 구현화가 가능하게 된다.

● 비즈니스 시스템 분석의 작성 프로세스

- ① 자사의 비즈니스 시스템(흐름)을 명확히 그려낸다.
- ② 경쟁사의 비즈니스 시스템과 벤치마킹한다.
- ③ 자사의 비즈니스 시스템의 개선과 개혁을 검토한다.

★ 작성시 유의점

- ① 벤치마크 대상은 직접적인 경쟁대상이 아니라 개선에 도움이 되는 타업종의 기업도 검토할 것.
- ② 타사의 비즈니스 시스템에서의 강점과 약점은 사내 정보를 잘 활용할 것.
- ③ 문제점은 사내 사정이 아니라 어디까지나 고객에게 불이익을 주고 있는지 아닌지를 기준으로 생각할 것.

비즈니스 시스템 분석사례

| | 연구·개발 | 상품기획 | 조달 | 생산 | 프로모션 | 영업·판매 | 고객 서비스 |
|--------|---|------|--|----|--|-------|--------|
| | A | B | C | D | E | F | G |
| A사 | <ul style="list-style-type: none">• A와 B의 시너지 효과 가 적다. 연계가 이루어지지 않는다• 특허 신청 속도 느리다• 조사 데이터가 활용되지 않는다 | | <ul style="list-style-type: none">• 제품 이외의 상품에 대응해야 하고 생산예측의 정도를 높일 필요가 있음• Web에서의 수주생산에 본격적으로 대응 하는 프로세스로 되어 있지 않음 | | <ul style="list-style-type: none">• 상품 컨셉이 애매한 그대로 판매에 이르는 케이스가 많음• 상품교육, 카운슬링 교육, 머천다이징 교육의 레벨이 각 지역, 각 팀별로 제각각임• 카운슬링 데이터가 사내, 판매회사, 점두에서 공유되고 있지 않음 | | |
| M사 | | | <ul style="list-style-type: none">• 글로벌 SCM에 의한 효율적 수발주와 재고 관리가 가능 | | <ul style="list-style-type: none">• ECR의 철저 추진 | | |
| | | | <ul style="list-style-type: none">• 대형 백화점과의 코라퍼레이션 형 SCM 개발. ‘상담’에서 ‘결제’까지 모두 디지털화 | | 점두 구색 | | 보충 물류 |
| | <ul style="list-style-type: none">• ‘노 검품’ ‘노전표’ ‘승인 생략’ | | | | 판매촉진 | | |
| | | | | | 신제품도입 | | |
| 개선 포인트 | 좀 더 시장과 엔드 유저의 소리를! | | SCM이 단절되어 있음! | | 현장의 노우하우가 공유되지 않음! | | |
| | <ul style="list-style-type: none">① 어렵게 얻어진 제도품 루트를 활용하여 코라퍼레이션 형 SCM으로 정보를 일거에 관통시키자!② 업무 프로세스의 효율화와 고도화를 꾀하자!③ 고객에 대한 대면 서비스의 향상에 데이터를 활용하자!④ F, G의 데이터 베이스를 A, B가 활용하자! | | | | | | |

예시



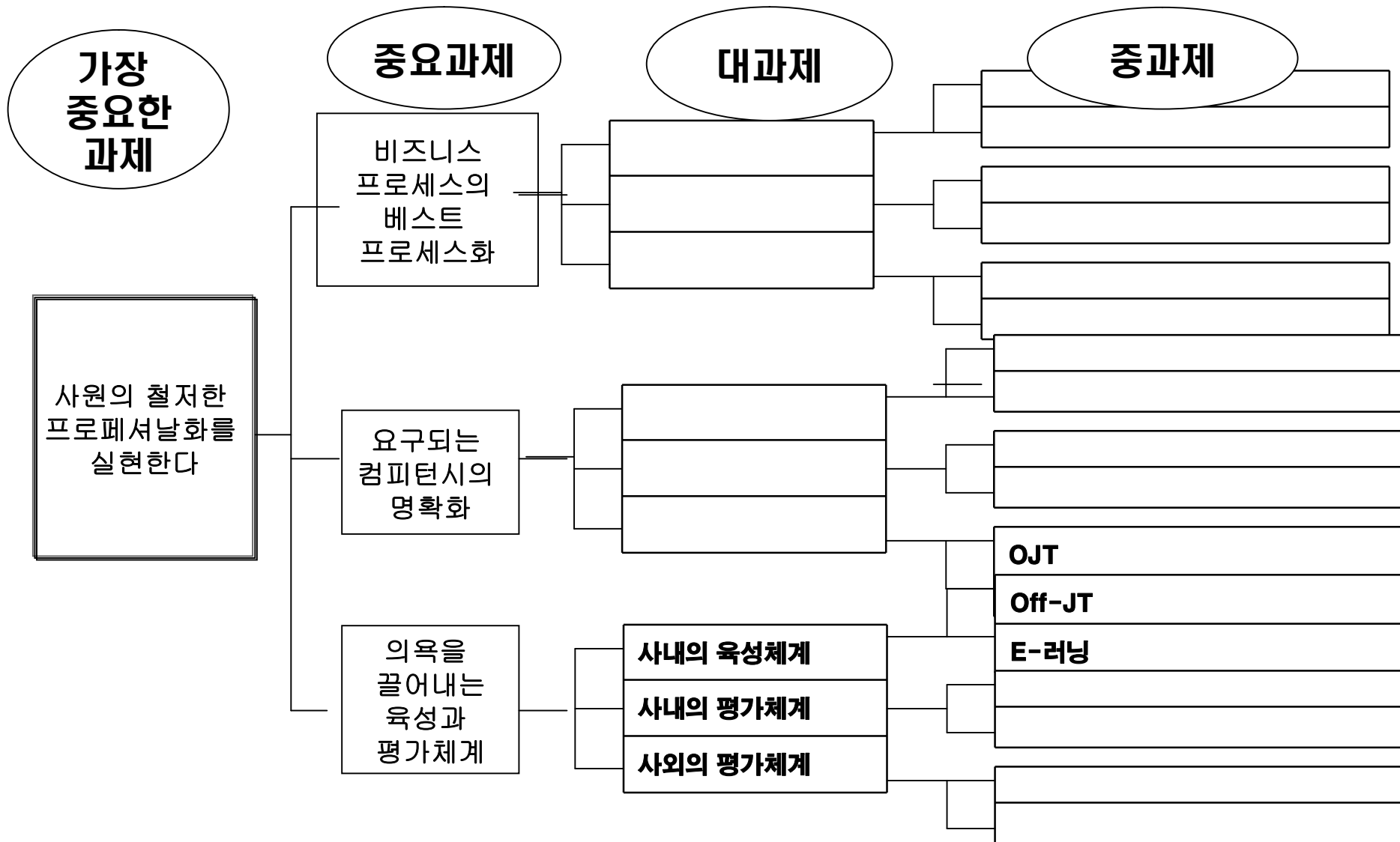
Module 3

분석 Tool & Training

[7가지 분석 툴과 7가지 트레이닝]

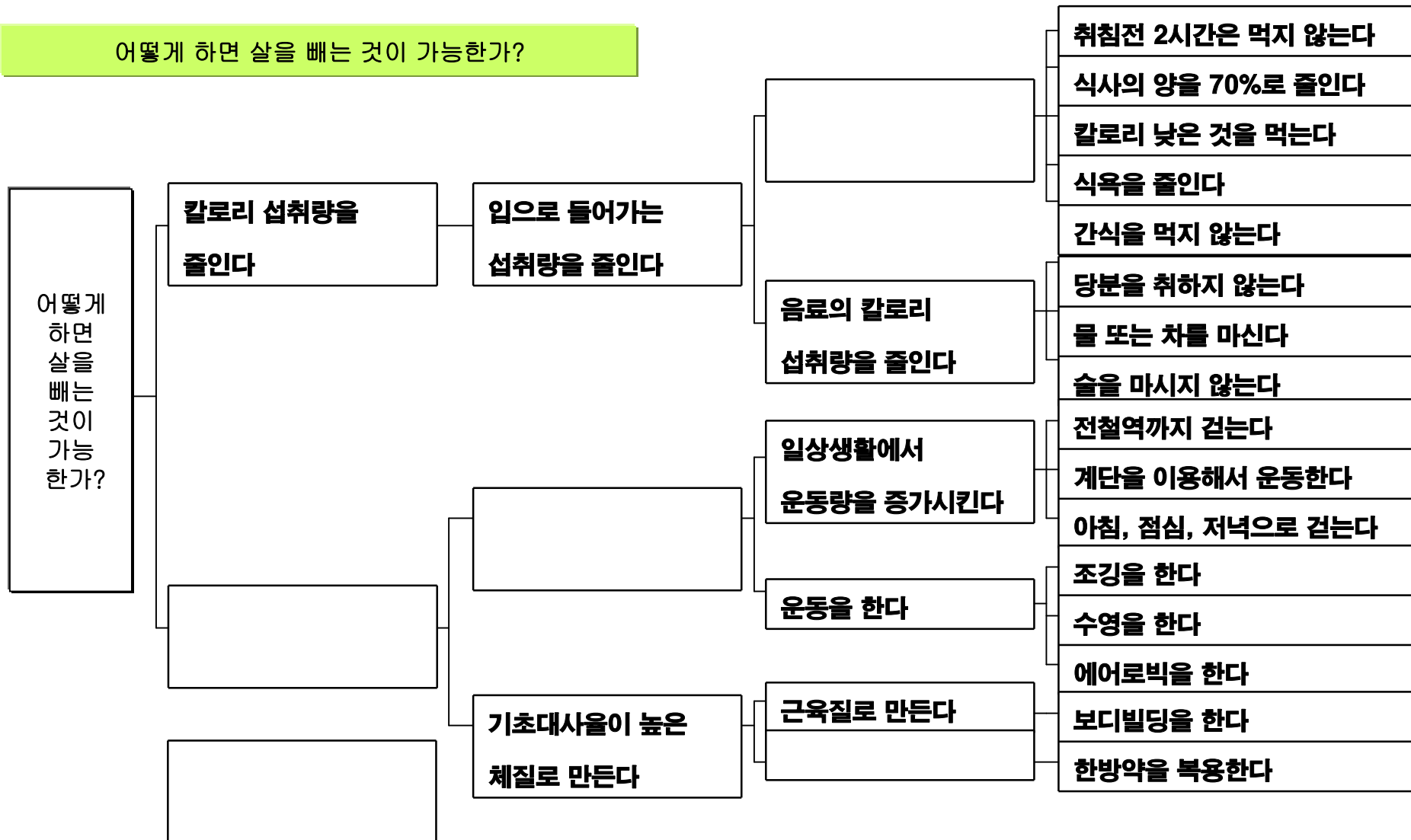
| 로지컬 씽킹의 3가지 툴과 사업 환경 분석의 3가지 관점으로 정리하면... | | | | | | |
|--|---------------|----------|----------|---|-----|---------|
| 7가지 분석 | 로지컬씽킹 | | | 포지셔닝을 파악하는 축(3C) | | |
| | Logic Tree | 매트 릭스 | 프로 세스 | ①자사 | ②경쟁 | ③고객(시장) |
| 1.Logic Tree | ○ | | | ○ | | |
| | | | | 트레이닝 ① 착수해야 할 경영과제의 우선 순위는? 사장의 관점에서 정리하자 | | |
| 2.PPM | | ○ | | ○ | ○ | |
| | | | | 트레이닝 ② 어떤 사업에 힘을 쏟고 어디에서는 철수를? 전략적 사업전개를 생각하자. | | |
| 3.SWOT | | ○ | | ○ | ○ | |
| | | | | 트레이닝 ③ 업계의 기회와 위협은? A사의 강점으로 전략 가설을 세우자. | | |
| 4.비즈니스 하이라키 | ○ | ○ | | ○ | ○ | |
| | | | | 트레이닝 ④ A사의 문제를 한 마디로 하면? 6가지 각 단계에서 찾아보자. | | |
| 5.코어 컴피턴스 | | ○ | | ○ | ○ | ○ |
| | | | | 트레이닝 ⑤ 고객은 무엇을 요구하고 있는가? A사와 경쟁사의 비교에서 찾아보자. | | |
| 6.비즈니스 시스템 | | | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | | | | 트레이닝 ⑥ 고객이 요구하는 프로세스는? A사와 타사와의 비교에서 찾아보자. | | |
| 7.Customer 시나리오 | | | ○ | | | ○ |
| | | | | 트레이닝 ⑦ 고객은 어떤 사람들인가? 고객 전략의 핵심을 추출하자. | | |
| ‘전략구상’은 포지셔닝을 파악하는 것에서 시작된다! 각각의 목적·용도를 확실하게 이해하고 분석에 활용하자! | | | | | | |

What Tree 작성실습



HOW Tree 작성실습

어떻게 하면 살을 빼는 것이 가능한가?



Why Tree 작성실습

- [사설] 20년내 '물'전쟁이 일어난다는데...

결론

국민을 안심시킬 수 있는
정부의 물 대책이 필요함

오늘은 유엔이 정한 물의 날이다. 12회째 맞는 이번 물의 날과 관련한 세계적인 이슈는 '물과 재해'다. 물과 관련된 재해는 가뭄, 홍수뿐 아니라 물의 오염으로 인한 질병에 이르기까지 그 범위도 다양하며, 피해의 규모도 갈수록 커지는 추세다.

재작년 태풍 루사는 6조원, 지난해의 매미는 4조5000억원에 달하는 손실을 초래했다. 또 최근 괴질이 발생한 경남 창녕군 신구리 마을의 경우 수질이 나쁜 간이상수도가 원인으로 지목받고 있다.

지난해 말 기준으로 전국의 광역상수도 보급률은 53%이며, 지방자치단체가 공급하는 상수도를 사용하는 가구가 36%다. 주로 농어촌 지역인 11%는 간이상수도를 이용하고 있다. 지하수를 이용하는 간이상수도는 축사나 농약 사용 등에 따른 오염으로 인해 수질기준의 확보가 극히 어렵다.

그러나 이 같은 홍수, 가뭄, 수질오염 등을 극복하기 위한 물 관련 투자는 다른 사회간접시설 투자에 비해 크게 뒤떨어진다. 우선 홍수를 막기 위한 하천 개, 보수 투자는 2002년 기준으로 도로투자액의 13%에도 미치지 못한다. 또 광역상수도 보급을 위한 다목적댐 투자 현황은 이보다도 열악해 도로 투자의 6%에 불과하다.

건설교통부는 용수 수급과 관련해 2006년에는 1억t, 2011년에는 18억t의 물이 부족할 것으로 예측했다. 이 같은 물부족은 수도요금 현실화와 노후수도관 교체 등이 이뤄졌을 때를 감안한 수치라는 설명이다. 그런 상황을 예측하면서도 정부는 최근 10년 가까이 단 한개의 중소규모 댐조차 짓지 못했다. 물 부족이 생겨도 뚜렷한 대책이 없다는 것을 정부 스스로 시인하고 있는 셈이다.

유엔 등 국제기구들은 앞으로 20년 이내 기후변화로 인해 물이 가장 심각한 자원전쟁의 원인이 될 것으로 우려하고 있다. 물의 날을 맞아 정부가 기상이변과 물의 에너지 자원화에 대비해 국민이 안심할 만한 물 관련 대책을 제시해 줄 것을 기대한다.

비즈니스 하이ера키 분석

● 비즈니스 하이ера키 분석

조직의 어느 부분에 병이 있는지 기업 진단을 할 때 사용하는 한 가지 방법이 비즈니스 하이ера키 분석이다. 부문별로 문제점이나 과제를 찾아보는 횡적인 단면이 아니라 조직의 최상위 개념(= 미션)으로부터 구체적인 현장(= 업무)까지 조직 운영을 종적인 단면으로 보는 분석 툴이다.

전략구상에서는 상위 3가지(미션 • 비전 • 전략)이 중심적인 대상이 된다. 그러나 상위 3가지부터 통합화된 기본 전략은 개별 전략으로 나누어지면서 그 개별 대상 분야에서 각각이 계획 • 관리 • 업무로 일관되게 흘러가게 된다. 전략을 탁상 구상이 아니라 조직 내에 침투시키고 공유하는 것으로 만들어 가는 데 있어서의 장애 요인을 분명히 드러나게 하는 분석이다

● 비즈니스 하이ера키 분석의 작성 프로세스

- ① 각 레벨에서의 문제점을 일일이 항목으로 열거한다.
- ② 각 레벨마다 문제군의 본질을 One Word로 나타낸다.
- ③ 그래서 결국 어떻게 할 것인지를 결정하고 공유화한다.

★ 작성상 유의점

- ① 문제점은 구체적이고 객관적인 사실과 현상을 거론할 것
- ② 문제군을 나타내는 One Word는 그 레벨에서의 본질을 분명히 나타낼 것.
- ③ ‘왜 그런지’ ‘자신은 무엇이 가능한 지’ 를 생각할 것.

비즈니스 하이어라키 분석 실습

● 비즈니스 하이어라키 분석 실습

| 구분 | 문제점·문제군 | ONE WORD (원 메시지) |
|----|---------|---------------------|
| 미션 | | |
| 비전 | | |
| 전략 | | |
| 계획 | | |
| 관리 | | |
| 업무 | | |

비즈니스 시스템 분석 실습

비즈니스 시스템 분석

| | 연구 | 개발 | 조달 | 생산 | 판매 | 서비스 |
|----|--|--|--|--|--|--|
| A사 | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ |
| B사 | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ |
| C사 | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ |

Customer 시나리오 분석

🌐 Customer 시나리오 분석

신규 사업과 신상품을 기획할 때 또는 기존 사업의 재검토를 할 때 잊지 말아야 할 것이 Customer 시나리오 분석이다. 도대체 어떤 목적을 지닌 고객이 각각 어떤 시나리오로 생각하고 행동할 것인가를 어디까지나 고객의 관점에서 분석한다. 철저하게 고객이 되어 봄으로써 ‘과연 그럴구나!’라고 말할 수 있는 상품과 서비스를 제공할 수 있게 된다. 고객의 원츠(Wants)(wants는 needs가 구체화 된 것, 목이 마른 것이 니즈라면 콜라나 사이다 등을 마시고 싶은 것은 원츠)를 철저하게 추구하는 것

당연한 일이지만 ‘말하기는 쉽지만 실천은 어렵다’. 진정으로 철저히 실천하고 있는 기업은 단지 그것만으로도 전략에 충실한 것이 된다. 그러한 만큼 현장에 행동 기준으로 침투시키는 데는 연구가 필요하다. Customer 시나리오 분석이라는 툴을 현업 체제로 녹아 들어가게 하는 매니지먼트(Management) 장치를 생각하는 일이 전략 매니지먼트 실천이라 할 수 있다.

🌐 Customer 시나리오 분석의 작성 프로세스

- ① 대표적인 커스터머를 그룹화한다.
- ② 커스터머 그룹별로 프로세스의 시나리오를 만든다.
- ③ 중요 프로세스에서의 요구 베니핏(Benefit)를 탐색한다.

★ 작성시 유의점

- ① 프로세스에는 전체 프로세스와 개별 프로세스가 있다는 점.
- ② 그룹화의 축은 하나가 아니라 복수로 생각할 수 있지만 어떤 상품 카테고리를 볼 때의 축은 특정한 하나를 기준으로 한다는 점.
- ③ 커스터머의 관찰 인터뷰 등 생생한 정보를 수집한다는 점.


Customer 시나리오 분석 실습

Customer 시나리오 분석 실습

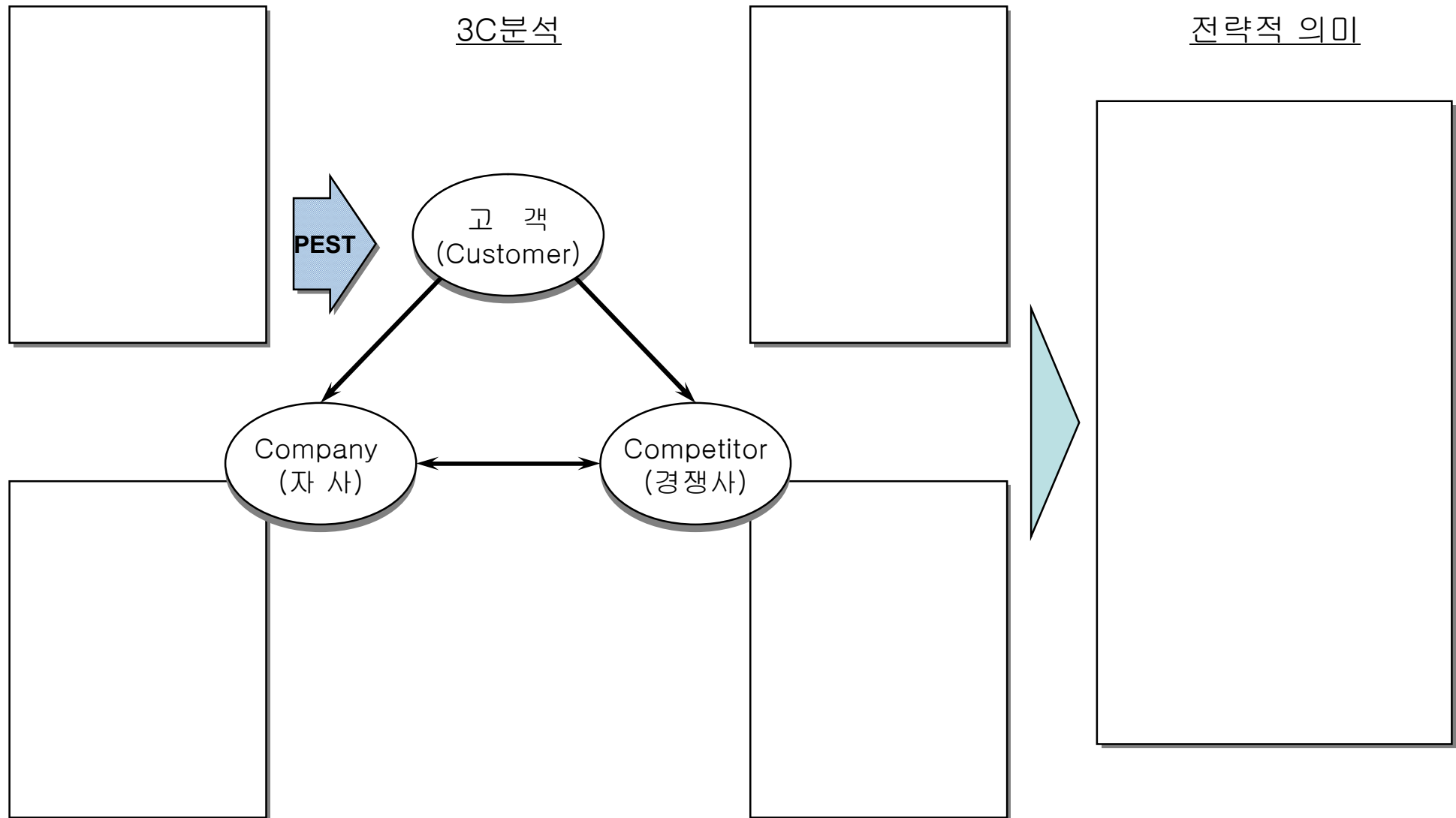
| 구분 | 그룹A | 그룹B | 그룹C |
|-----|--|--|--|
| 스텝① | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ |
| 스텝② | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ |
| 스텝③ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ |
| 스텝④ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ |

🌐 Customer 시나리오 분석(사례)

◎ A사의 백화점 스킨케어 판매 Customer • 시나리오 분석

| Customer 그룹 프로세스 시나리오 | A '지명구매' | B 'SOS' | C '교체' | D '신기한' | E '무언가' |
|--|--|--|--|---|---|
| | 구체적인 상품을 찾는 사람 | 트러블로 지푸라기라도 잡으려는 사람 | 슬슬 교체를 검토하고 있는 사람 | 신기한 것을 찾는 사람 | 특별한 목적 없이 어슬렁대는 사람 |
| 스텝1 목적에 적합한 상품을 찾는다 | 잠시 동태를 살펴보고서... '무엇을 찾고 있나요?' →대답과 태도로 A~E를 예상 | 좌동 | 좌동 | 좌동 | 좌동 피부와 미용에 대한 목적을 찾아주어 친근하게 |
| 스텝2 대상이라고 여겨지는 상품을 입수하고 사용한다 | 찾고있는 물건을 건네준다 '지금도 화제가 되고 있는 것입니다'처럼 한마디... | 상황을 듣는 것이 핵심. 곤란해하는 상황에 공감하고 해결 파트너로서 어드바이스 | '지금은 무엇을 사용하고 계세요' 구매 대상이 될만한 것을 소개 | '메이크가 훌륭하십니다' 탈렌트나 메이크업 아티스트가 좋아하는 프로 취향 상품 소개 | |
| 스텝3 효과와 가치를 확인한다 | 어드바이스가 필요하다면... 이런 스탠스에서 너무 접근하지도 너무 떨어지지도 않는다 | '이것이라면...'이라 고 지금까지의 사례, 실체험을 전하고 희망과 안심감을 | 비교 정보가 필요하다면 어드바이스 | 지금부터 어떤 것이 유행한다는 등의 발빠른 정보로 신뢰하는 파트너로 | |
| 스텝4 구입(지불, 회원 등록, 인도)한다 | 왜 그 상품인지 확인한다 | 곤란할 때는 언제라도... 마음이 놓이는 피부 파트너로 | | |  |

3C분석 실습



거시환경분석-PEST 실습

거시환경분석

| 구분 | | 신사업기회 | 기존사업 | |
|----------|--|-------|------|------|
| | | | 기회요인 | 위협요인 |
| 정치 | | | | |
| 경제 | | | | |
| 사회 문화 | | | | |
| 기술 | | | | |

산업, 경쟁, 시장, 고객분석

● 산업, 경쟁, 시장, 고객분석

| 산업항목 | 기회요인 | 위협요인 |
|--|------|------|
| 현재 우리기업의 사업과 관련된 산업의 환경에서 우리기업에게 기회요인과 위협요인은 무엇인가? | | |

| 경쟁항목 | 경쟁업체 | 경쟁자와의 차별성 |
|---|------|-----------|
| 현재 시장에서의 1차 경쟁자는 누구인가? | | |
| 시장 내에서 동일한 고객을 대상으로 서비스를 제공하고 있는 경쟁자는 누구인가? | | |
| 시장 내에서 동일한 기능을 수행하고 있는 경쟁자는 누구인가? | | |
| 시장 내에서 동일 또는 유사한 유통 및 판매채널을 보유하면서 서비스를 제공하고 있는 경쟁자는 누구인가? | | |

● 산업, 경쟁, 시장, 고객분석

| 고객분류 | 고객특성 | 고객니즈 | 시장규모 | 시장특성 |
|--------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------|
| 연령/성별/직업 거주지역 등 | 구매특성/사용패턴 고객 효용가치 등 | 상품 및 서비스 등에 대한 고객니즈와 수요 등 | 사업 및 상품의 전체 시장규모 등 | 가격특성 및 시장특성 등 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

사내환경분석

🌐 사내 환경분석(경영자원)

| 구성요소 | 강점요인 | 약점요인 |
|------------------------|------|------|
| 공유가치 (Shared Value) | | |
| 전략 (Strategy) | | |
| 조직운영구조 (Structure) | | |
| 관리시스템 (System) | | |
| 리더십스타일 (Style) | | |
| 관리기술 (Skill) | | |
| 구성원역량 (Staffs) | | |

사내 환경분석(역량측면)

● 사내 환경분석(역량측면)

| 구분 | 강점요인 | 약점요인 |
|----------------------|------|------|
| 사업/제품/기술 측면 | | |
| 의사결정/시스템 /제도문화 측면 | | |
| 구성원 역량/ 조직 역량 측면 | | |

우리 회사(조직)의 SWOT 분석 실습

● SWOT 분석

| | | 강점 | 약점 |
|----|------|----|----|
| 기회 | 내부역량 | | |
| | 외부환경 | | |
| 위협 | 기회 | | |
| | 위협 | | |

Module 4

Logical Thinking Practice

Practices



Practice ... 술(酒)



- 술을 주제로 Logic Tree를 작성해봅시다.

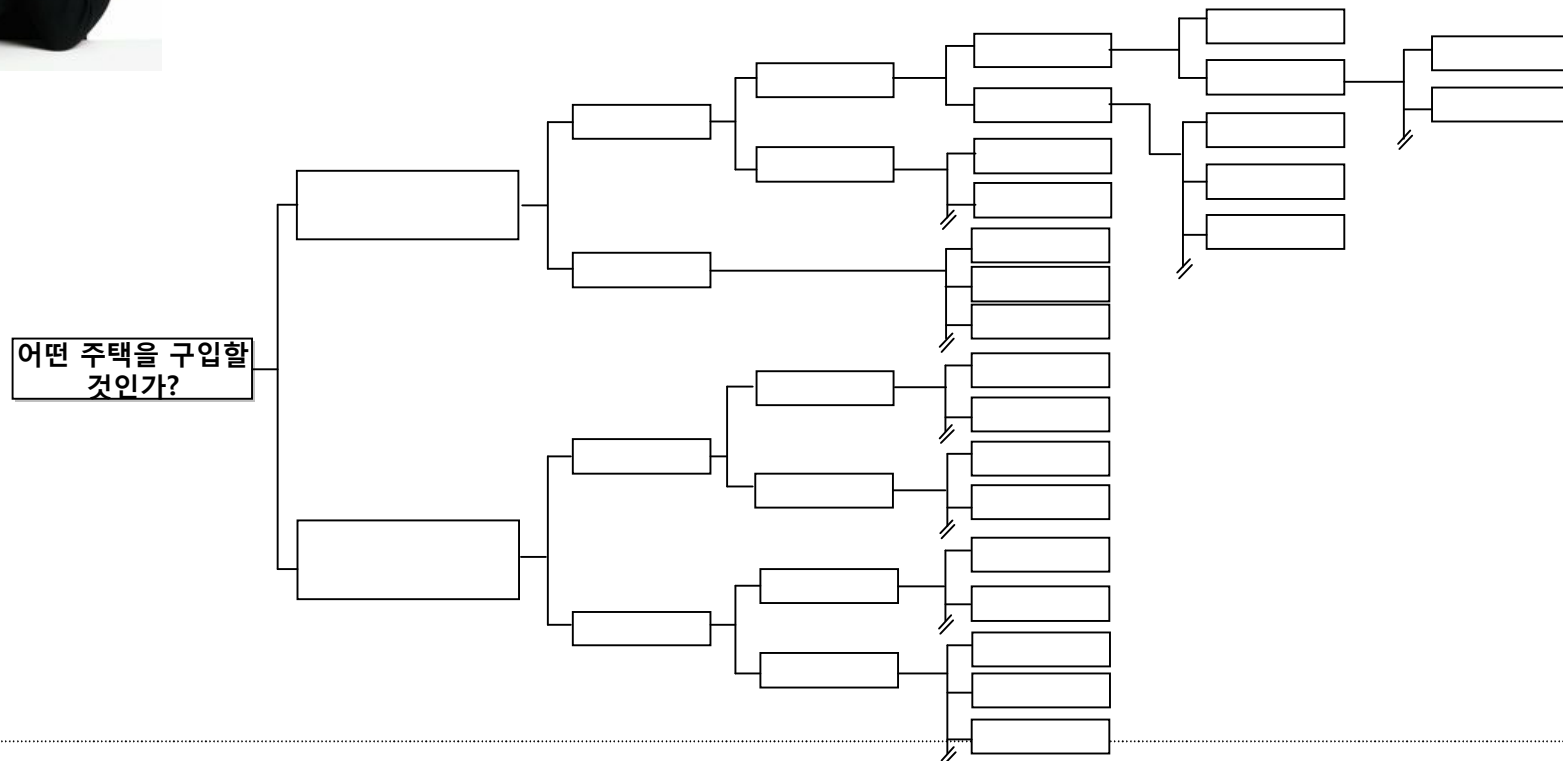


Practice

- Logic Tree를 활용하여 다음 문제를 해결해보자.



올해 내 집장만의 꿈을 실현하려고 한다.
자신에게 맞는 집을 찾기 위한 체크리스트를 Logic Tree를 이용하여 만들어 보라.



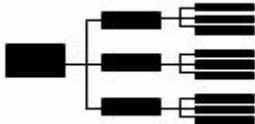
Practice ... 고객의 소리

- OO은행 지점 앞에는 고객의 소리를 듣기 위한 여론함이 설치되어 있다. 당신의 지점에서는 이번 달 다음과 같은 여론이 수집되었다. 당신이라면 어떻게 정리할 것인가? MECE로 분류해보자

1. 안내가 활기 있어 기분이 좋다.
2. 구비된 잡지가 오래됐다.
3. 창구 여직원의 설명이 명확하다.
4. 고객 창구가 적어서 상담하러 가면 많이 기다리게 된다.
5. 지점의 소파가 더럽다.
6. 캐릭터가 귀엽다.
7. 상품에 독자성이 없다.
8. ATM의 기종이 낡았다.
9. 전화를 건 후에 장시간 기다려야 한다.
10. ATM의 기다리는 시간이 짧아서 빠른 이용이 가능하다.
11. 주차장이 넓어서 편리하다.
12. 캐릭터를 이용한 소품이 적다.
13. 구좌를 만들어도 아무것도 제안 받은 것이 없다.
14. 말끝마다 본부에 확인하지 않으면 모른다고 말한다.
15. 건네 받은 서류에 누락이 있어 한 번에 용무가 끝나지 않는다.



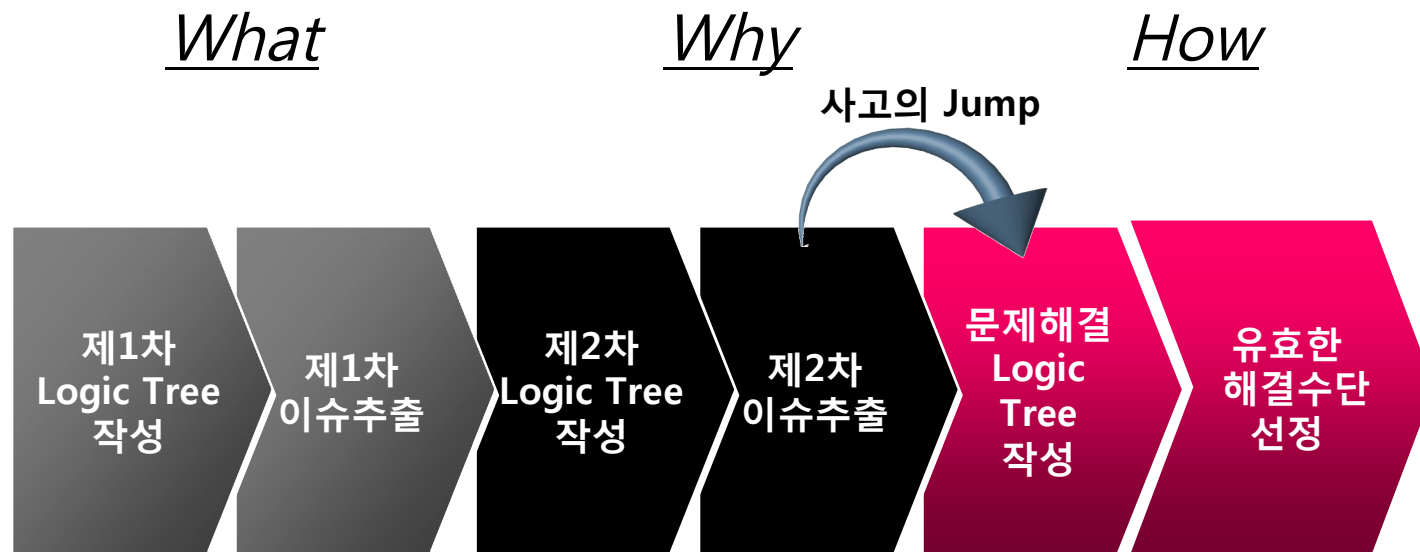
Logical Thinking ... 3가지 Tools

| | 의미(목적) | 유의해야 할 점 |
|--|--|--|
| Logic Tree  | <ul style="list-style-type: none"> • 수목도(樹木圖), Breakdown • 연역적발상, 부분화/세분화 • Why트리, How트리, What트리 • 전략 트리, 액션 트리 | <ul style="list-style-type: none"> • 누락 없이, 중복 없이 • 차원을 계층마다 맞추어 볼 것 • 세 가지씩 분류하는 것이 최고 |
| Matrix  | <ul style="list-style-type: none"> • 상관도(相關圖), 상대와 나의 비교 • 위치화, 2축 구성 • 세그먼트화, 클러스터화 • Target Segmentation, PPM분석 • SWOT분석, Core Competency분석 | <ul style="list-style-type: none"> • 축을 설정하는 것이 중요 • 축에 적용할 안건을 추출하여 조합, 가장 적합한 것으로 결정 • Matrix의 축을 만들어 그 내용을 조합하여 미리 축을 결정해야 할 필요도 있다. |
| Process  | <ul style="list-style-type: none"> • 시계열(時系列), Flow, Stage up, Phase up, 가치연쇄 • 비즈니스 프로세스 • 비즈니스 시스템, Value Chain • 로드맵 | <ul style="list-style-type: none"> • 전체적인 Frame(Flow)을 크게 구분해 가야 한다. • 처음부터 세분화 하지 말 것 • 대분류→중분류→소분류 식으로 진행한다. |

Logic Tree를 활용한 문제해결 기법



Logic Tree를 활용한 문제해결



Practices ... Wedding



- 만일 당신이 결혼을 앞두고 있고, 내일 친구의 소개로 전혀 알지 못하는 사람을 만난다고 가정해보자.

상대의 어떤 점을 체크할 것인가?

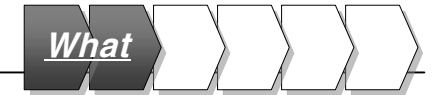
- 얼굴 ?
- 성격 ?
- 스타일 ?
- 지혜 ?

- 하나하나 생각나는 대로 List Up해도 몇 십 몇 백 가지 항목이 나올 것이 틀림없다.

그러나 이런 방법에는 몇 가지 의문이 따라다니게 된다.

- 정말로 전체의 필요항목을 List Up한 것인가?
- 빠진 것은 없는가?
- 전체항목을 체크할 시간은 있을까?

Step1. 1차 Logic Tree의 작성



Review

1. Logic Tree를 활용한 문제해결이란 ?

2. Logic Tree를 활용한 문제해결 프로세스

What ... 1차 Logic Tree 작성

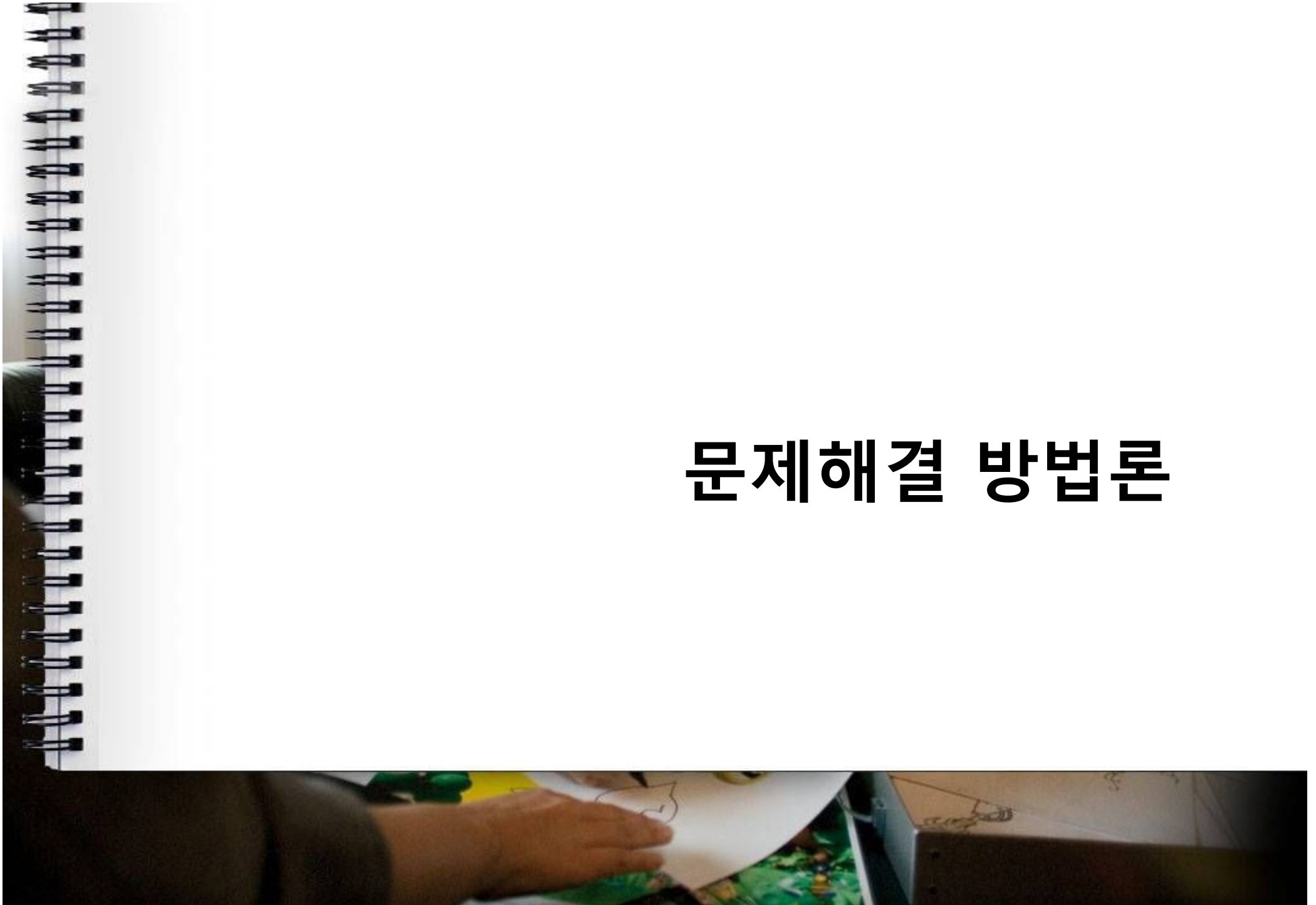
- 1)
- 2)
- 3)

Why ... 2차 Logic Tree 작성

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)

How ... 문제해결을 위한 Logic Tree 작성

문제해결 방법론



문제해결 방법론

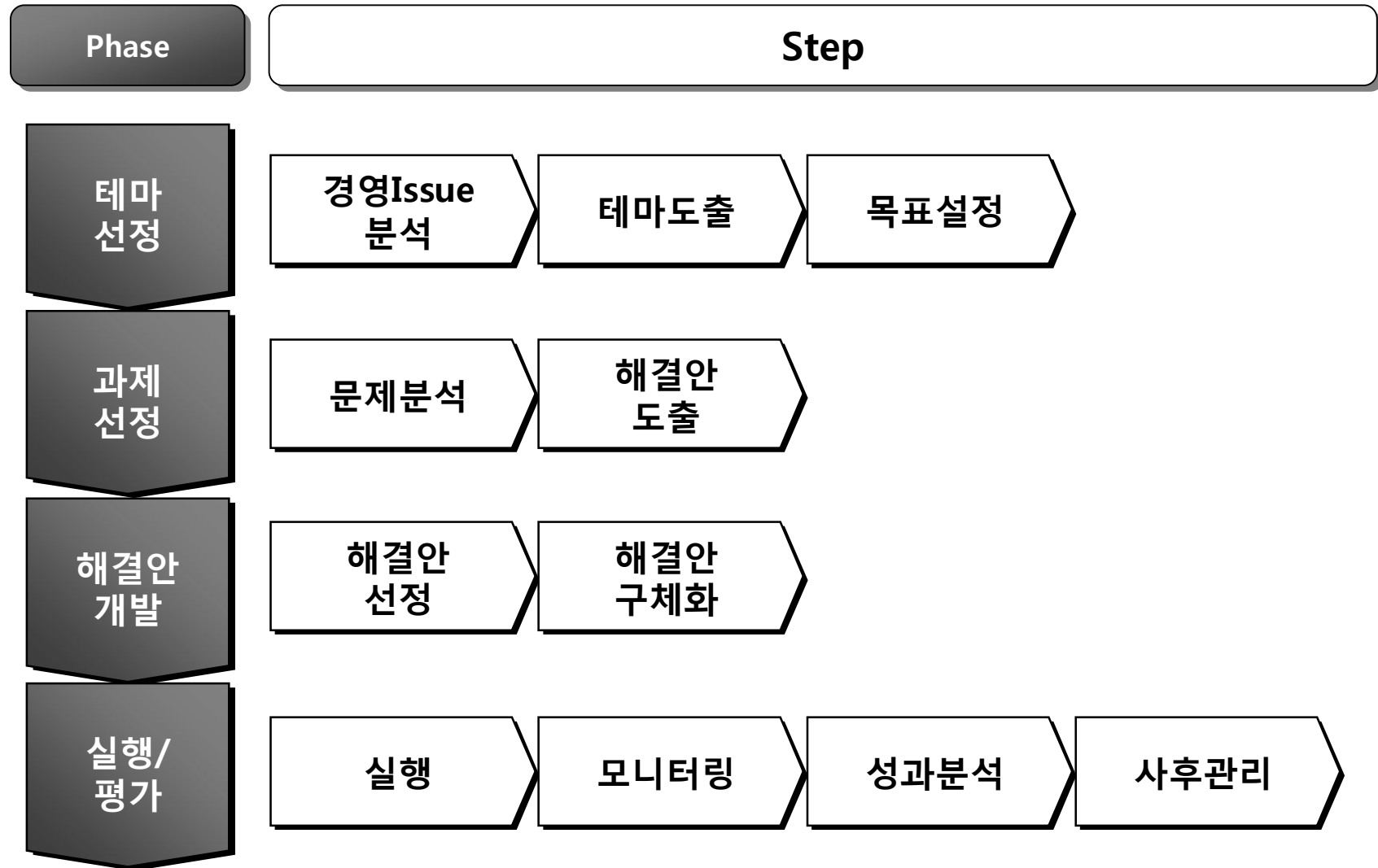
- 문제해결 방법론의 장점

- 어떠한 문제라도 접근할 수 있는 시각과 스킬 배양
- 문제에 대한 확대된 시각을 통해 문제해결의 질을 향상
- 효과적인 팀 작업 유도를 위한 리더쉽 발휘
- 효과적인 커뮤니케이션 능력 배양

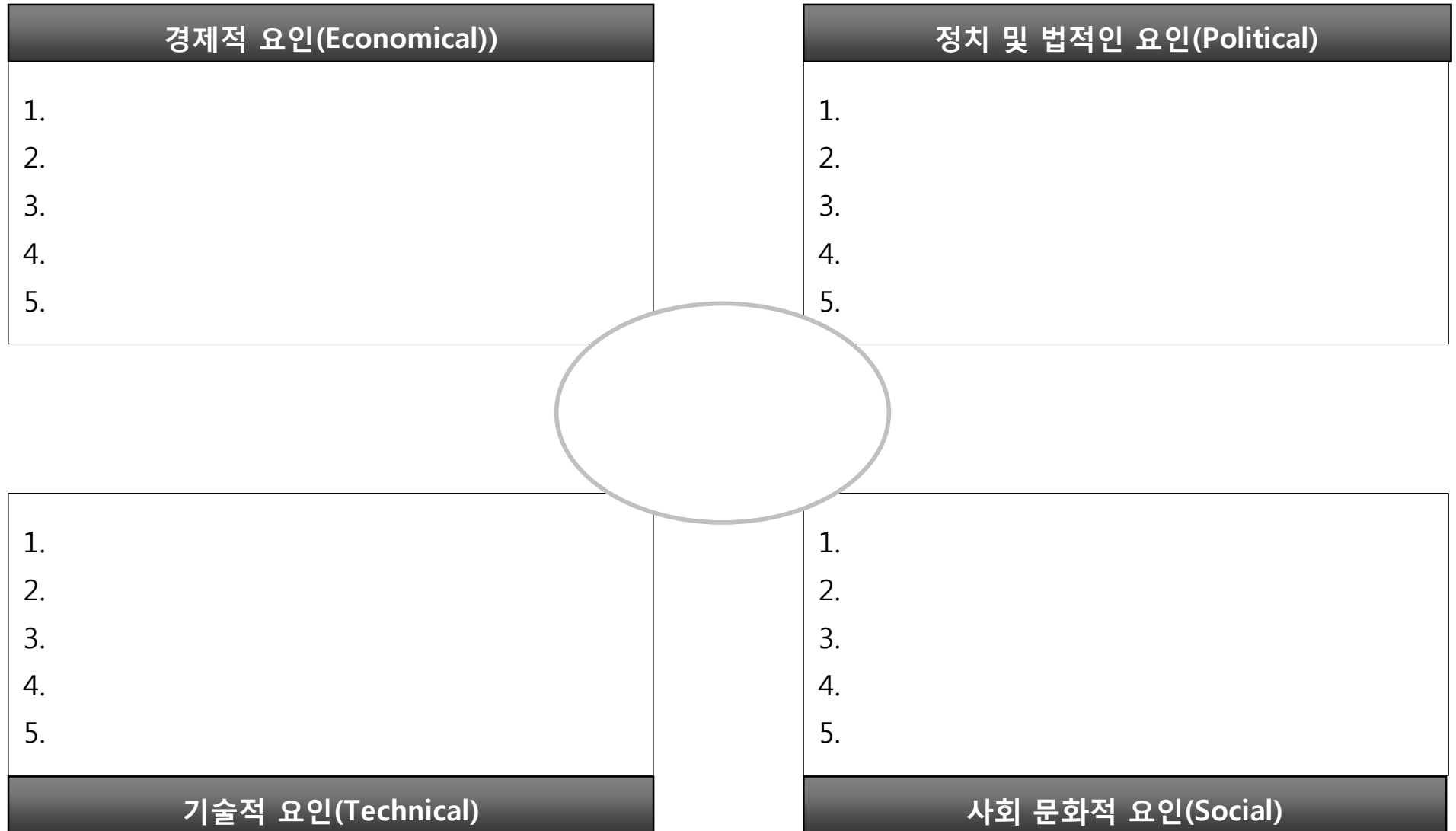
- 문제해결 프로세스



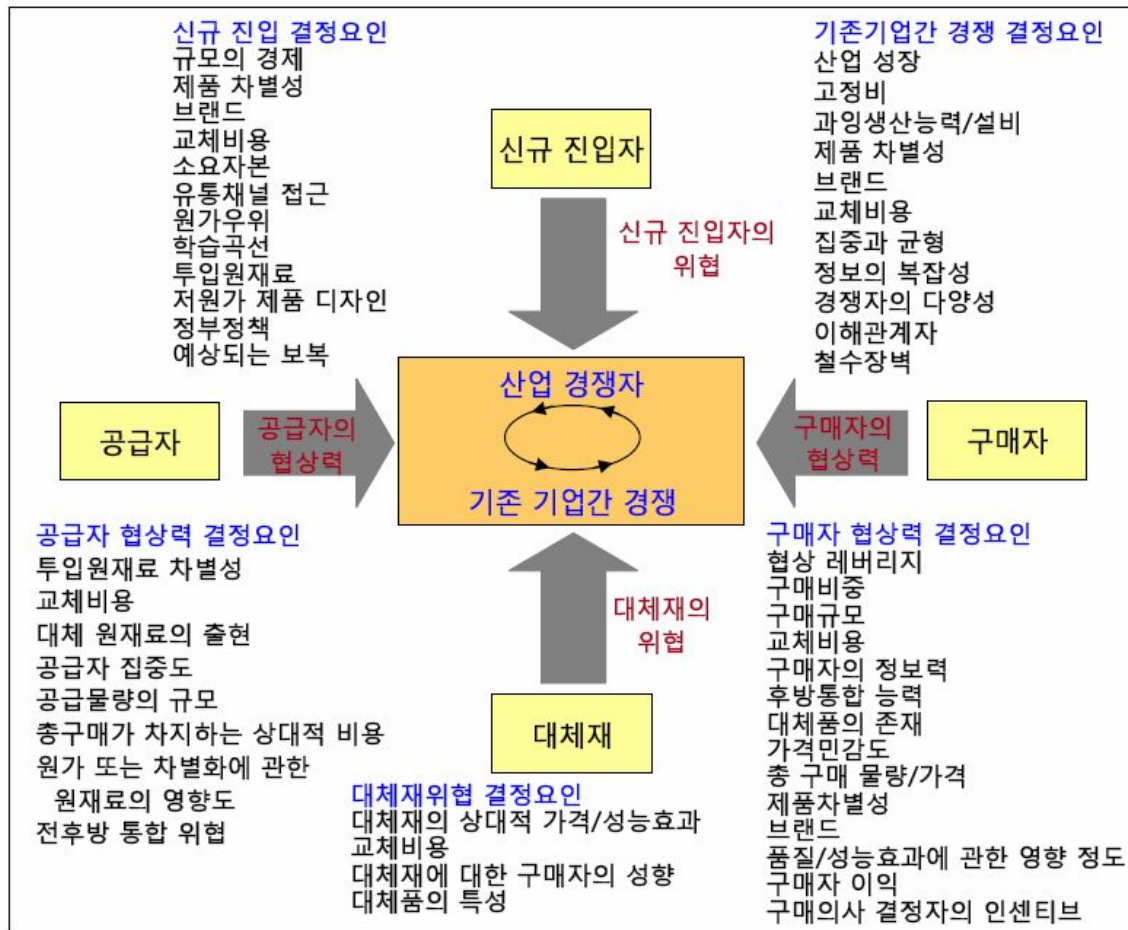
문제해결 프로세스



PEST



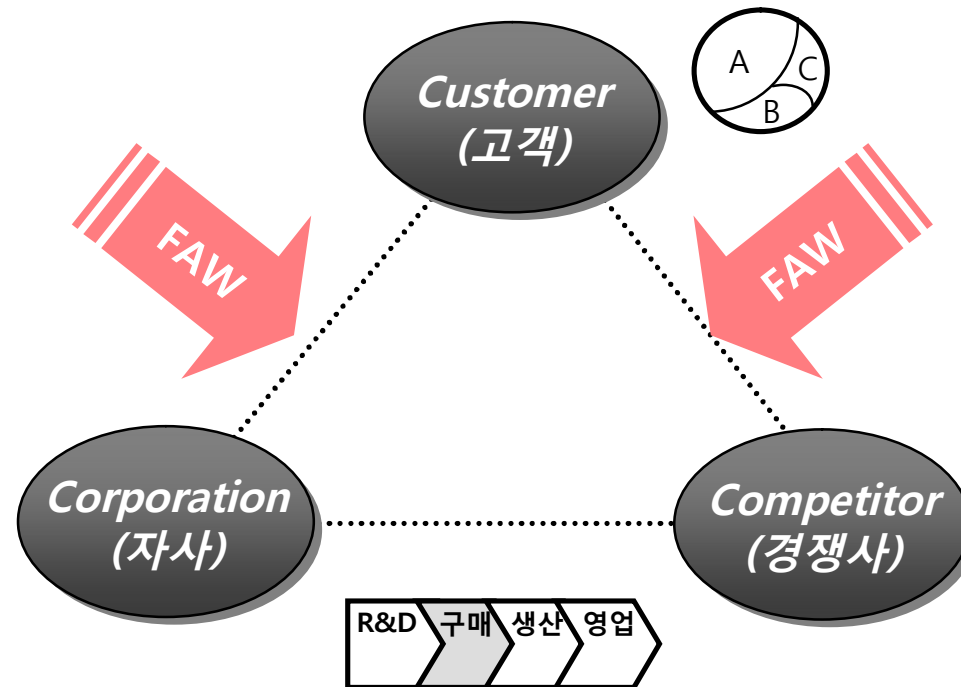
5 Forces Analysis



- 산업의 경쟁강도와 수익성(intensity of industry competition & profitability) 및 산업의 구조적 매력도(industry's structural attractiveness)를 결정하는 5가지 경쟁요인을 분석하여 경쟁전략 수립의 기초자료로 활용하기 위함
- 5가지 경쟁요인이 현재, 미래의 그 경쟁강도가 어떠한가를 분석하고, 自社의 전략방향을 도출함
- The five forces framework은 산업의 수익성에 영향을 주는 산업 구조/환경/트렌드를 분석하기 위한 체크리스트를 제공함

3C & FAW

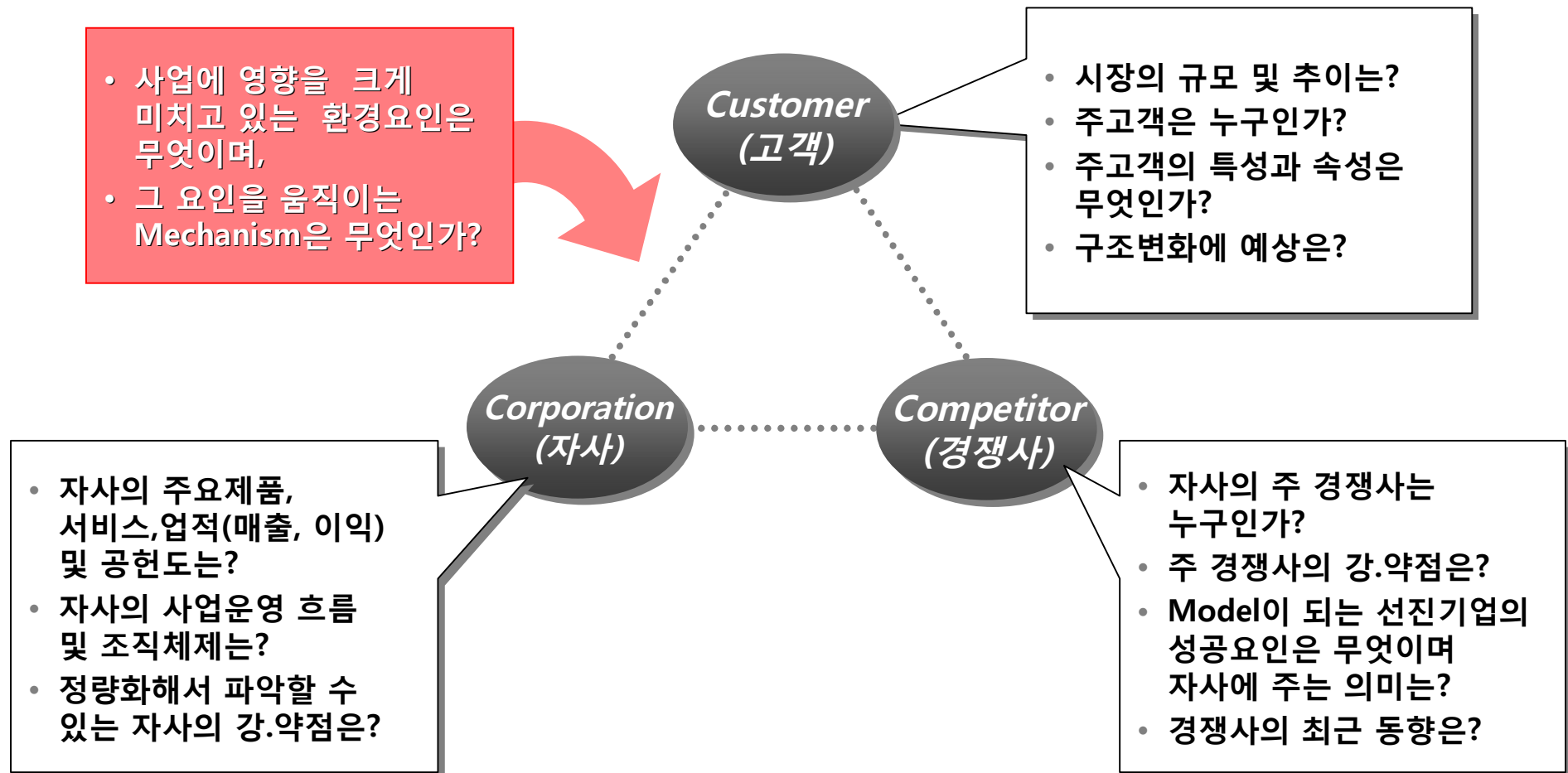
- 사업환경을 구성하는 요소로서 고객, 자사, 경쟁사를 3C라고 하며, 일반환경을 포함하여 전략수립, 문제인식의 관점에서 매우 중요한 분석대상임



- FAW(Forces at work)란 사업에 영향을 미치는 거시적인 환경을 주로 분석하는 기법. 3C 분석을 사용하는 경우에는 자사, 경쟁사, 소비자 3가지만을 분석하기 때문에 거시적인 분석이 누락될 수 있음

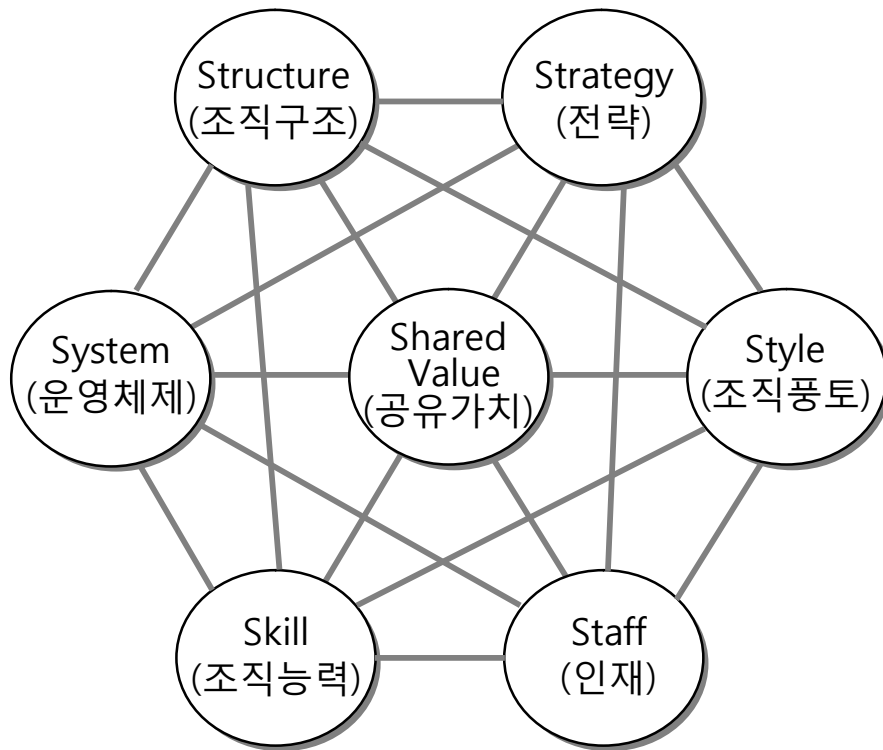
3C & FAW

3C & FAW 분석 포인트



7 S

- 조직은 단순히 조직도로만 이해할 것이 아니라 7가지의 요소로 다면적으로 이해할 필요가 있음



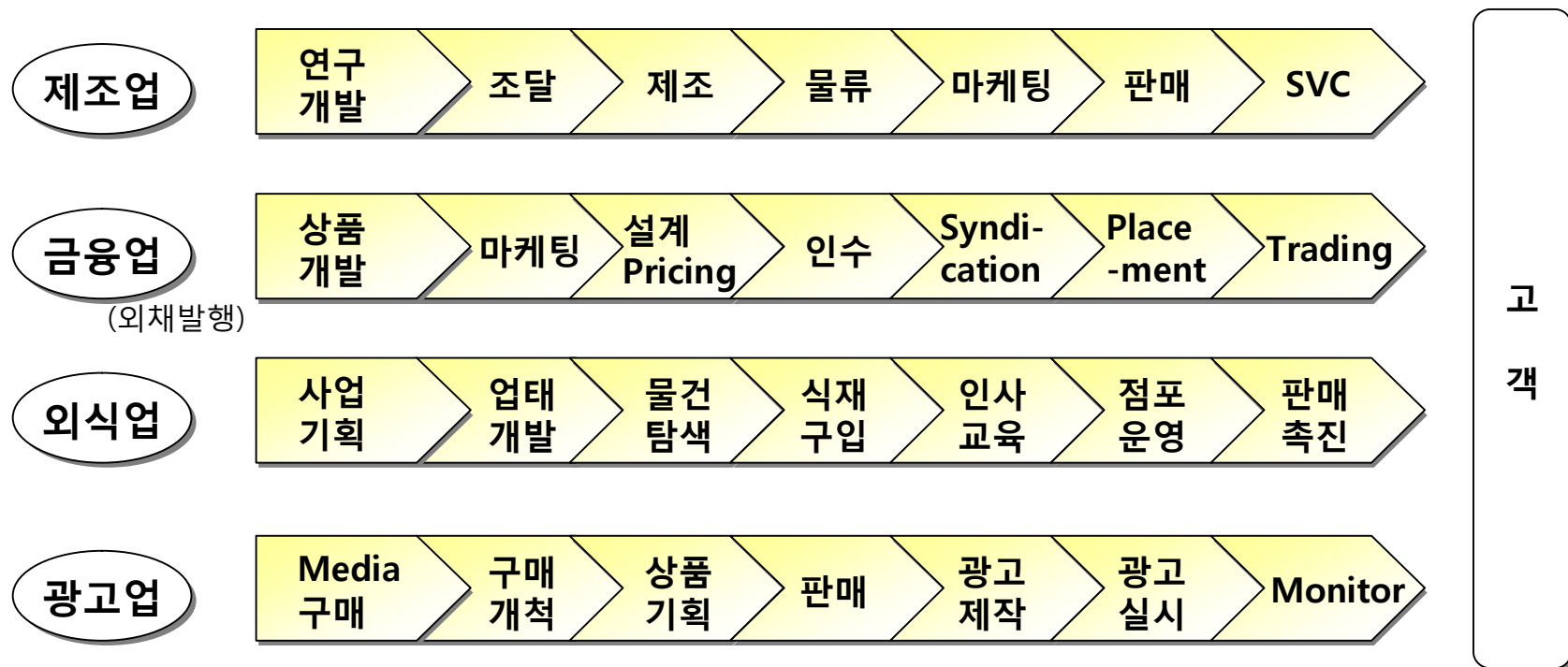
| 7 S | 의 미 |
|----------------------------|--|
| Shared Value (공유가치) | 회사와 개인 행동에 있어 무엇이 옳고 바람직한가에 대하여 조직과 구성원에게 공유되어 있는 가치 |
| Strategy (전략) | 지속적인 경쟁우위를 얻기 위한 일관된 행동 |
| Structure (조직구조) | 조직도와 이에 따라 누가 누구에게 보고하며 업무가 어떻게 나누어지고 통합되는가를 규정한 것 |
| System (운영체제) | 일상적으로 업무가 이루어지는 과정과 절차 |
| Staff (인재) | 개인적인 개성이 아니라 회사의 구성원에 대한 특징으로 간주되는 조직속의 사람 |
| Skill (조직능력) | 개인 능력의 단순함이 아닌 조직 전체가 가지고 있는 능력, 어떤 회사들은 평범한 사람들로 높은 성과를 내고 있음 |
| Style (조직풍토) | 조직 구성원들이 공통적으로 갖고 있는 시간과 관심의 배분과 상징적인 행동을 하는 형태 |

7 S

| 구성요소 | 점수 | 강점요인 | 약점요인 |
|------------------------|----|------|------|
| 공유가치 (Shared Value) | | | |
| 전략 (Strategy) | | | |
| 조직운영구조 (Structure) | | | |
| 관리시스템 (System) | | | |
| 리더십스타일 (Style) | | | |
| 관리기술 (Skill) | | | |
| 구성원역량 (Staffs) | | | |

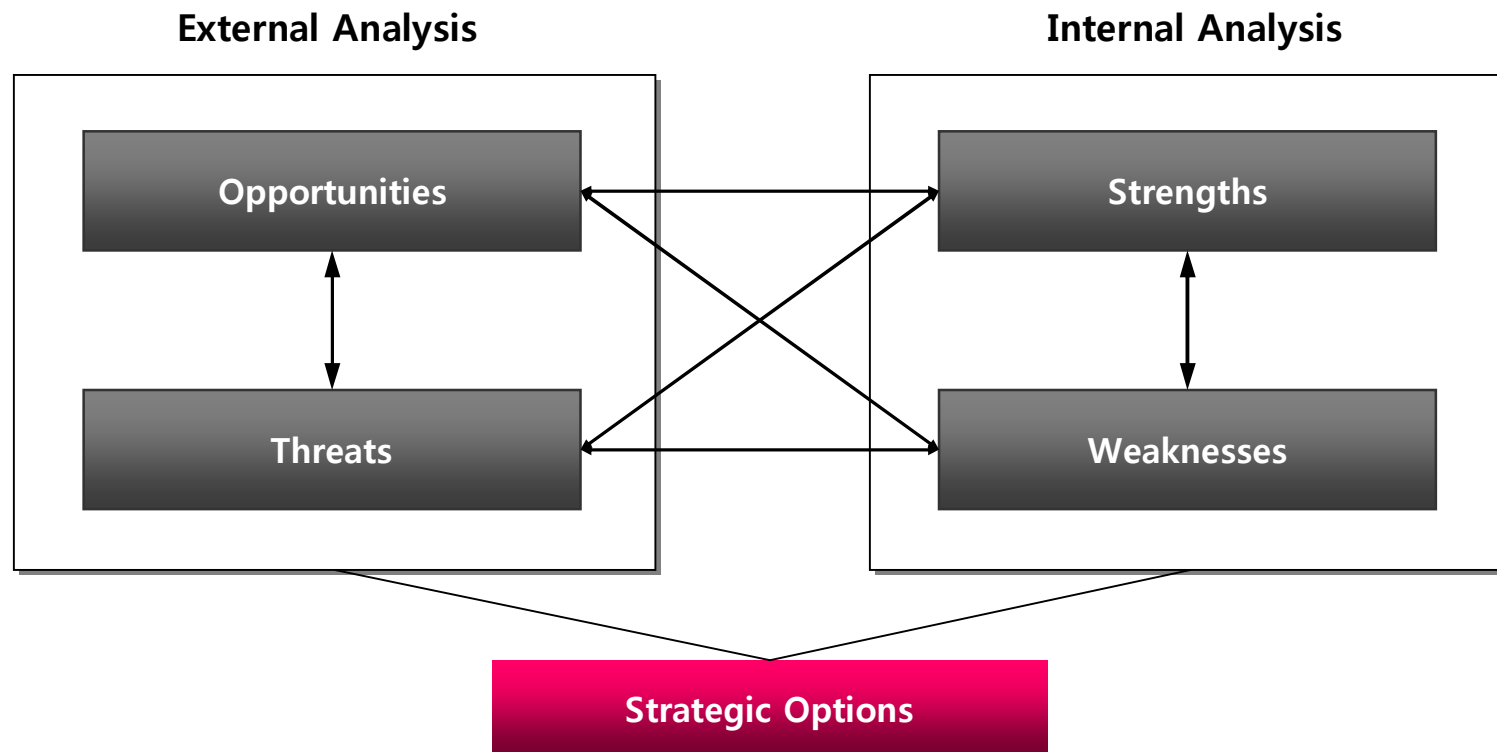
Business System

- Business System이란 상품 및 서비스가 고객에게 도달할 때까지의 주요 기능들을 어떤 “하나의 사상” 으로 연결한 것으로 조직을 Input과 Output의 시스템으로 보아 전략에 바탕을 두고 재구축하거나 부분별로 강화하여 경쟁사와의 차별화를 꾀함.



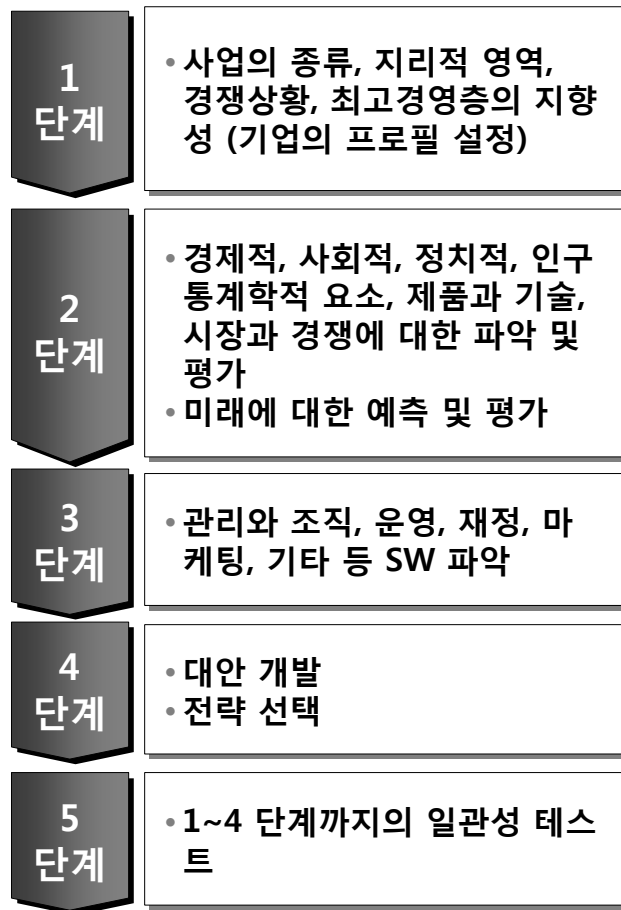
SWOT Analysis

- SWOT Matrix는 기업내부(조직,팀,개인도 포함)의 강.약점과 외부환경의 기회, 위협 요인을 분석 평가하여 전략을 개발하는 Tool임.



SWOT Analysis

분석 Process



분석 형태

| | | 내부요소 | |
|------------------|--------------|---|---|
| | | S.강점 | W.약점 |
| 외 부 요 소 | O. 기 회 | SO 전략(4단계) 내부강점과 외부기회 요인을 극대화 | WO 전략(4단계) 외부기회를 이용하여 내부의 약점을 강점으로 이용 |
| | T. 위 협 | ST 전략(4단계) 외부위험을 최소화하기 위해 내부강점을 극대화 | WT 전략(4단계) 내부약점과 외부 위험요소를 최소화 |

SWOT Analysis

| | | S.강점 | W.약점 |
|------------------|------------------|------------------------------|------------------------------|
| • 팀명 : _____ | | - - - - | - - - - |
| O · 기 회 | - - - - | SO.1 SO.2 SO.3 | WO.1 WO.2 WO.3 |
| T. 위 협 | - - - - | ST.1 ST.2 ST.3 | WT.1 WT.2 WT.3 |

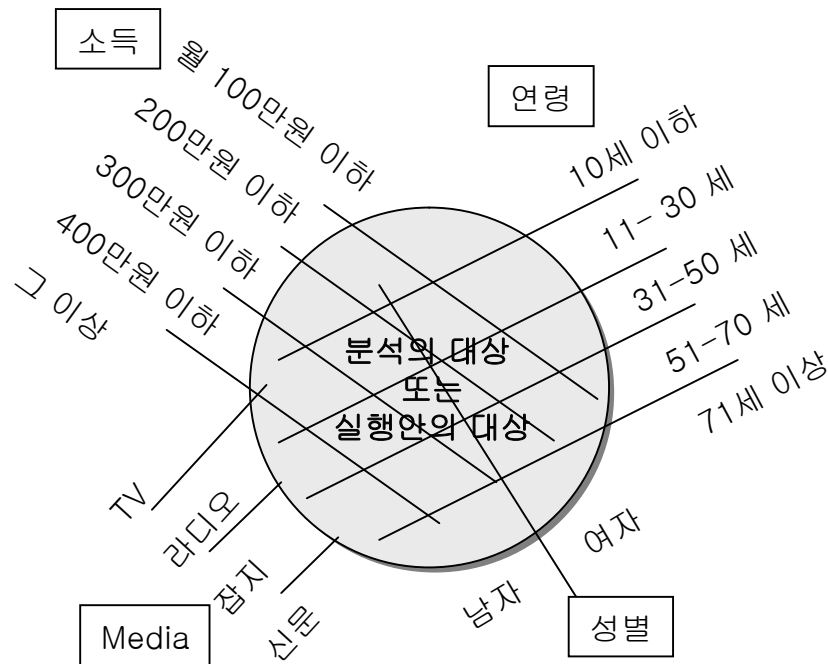
SWOT Analysis

- 실행계획

| | |
|---------------------------|--|
| Stop Doing | |
| Continue Doing | |
| Begin Doing | |

Segmentation

- 사업, 시장, 제품, 고객 등 여러 가지가 있을 수 있으며 전체의 추이만 보았을 경우 별 의미가 없을 수 있으나 이를 세부 세그먼트로 구분해 볼 경우 중요한 시사점을 얻을 수 있다.



- MECE*적 사고가 필요함.
- 대상을 어떻게 나누느냐에 따라서 효율성이 달라지게 됨.
- Segmentation은 2개를 중복하여 사용 할 수 있음
예) 남자 여자로 Segment하고 연령대별로 Segment 함

품질관리에서는 총별

Segment와 동일한 개념으로서 불량 발생의 원인을 찾기 위해서 Data를

- 온도별로 분류 할 것인가 ?
- 시간대별로 분류 할 것인가 ?
- 작업자 별로 분류 할 것인가 ?

구분하는 것으로 초기 Data의 분류를 어떠한 특성을 기준으로 할 것인가가 문제를 원인을 찾는 Key 임.

*MECE : Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive

Segmentation

온수 설비 시장 Segmentation

| 용도 \ 사용량 | 小 (1가족 1일 200리터 이하) | 中 (약 600리터) | 大 (약 850리터) |
|---------------------------------------|---|--|--|
| 취사용 | 소형시장 • 저소득층 • 소형 Gas 순간온수기 또는 소형 석유급탕기 이용 | | |
| 복수 급탕 (취사+욕조용 또는 취사+욕조 +세면용) | | 대형시장 • 중간소득층 • 대형Gas 순간온수기 또는 대형 석유급탕기 (추운 지역) 전기온수기(도시지역) | |
| 복수 급탕 및 난방용 | | | 중양 집중식 난방시장 • 고소득층 • Central Heating Unit (도시중심) |

- Segmentation
기준 축
- 온수 사용량
 - 사용 용도

4P Analysis

| | 고객/환경 | 자사/경쟁사 | |
|-----------|---|--|---|
| Products | . 기존시장 확대를 위한 New Concept 제품에 대한 신시장 및 Hit상품창출 . Hi MEDIA 사업의 성공적 진입 | . Vision에서 사업 방향을 확정했으나 신사업 경험 부족 . Hi MEDIA에 적합한 유통 및 판촉 Skill 미흡 | . Hit상품 창출을 위한 Best Launching Process 개발 |
| Price | . 시장개방 대비 가격 경쟁력 확보 . 염가와 고가 동시 소구 필요 | . S/S의 공격적 가격전략 . 일제 대비 가격경쟁력 열세 . Bipolar 전략 | . 시장개방 대비 유통 혁신을 위한 Bipolar적 신유통 System개발 |
| Place | . 점포대형화, 전문화 . HiMEDIA에 적합한 유통망 구축 . 지역 밀착화 . 유통 효율증대 | . 초대형점, HVS점 등에 의한 유통 재편성 . 기존유통망 영세 . 대형 복합화는 S/S, 혼매 Skill은 대우가 강세 | . 자가 빌딩을 이용한 복합 유통운영 Skill 개발 |
| Promotion | . 선행관리에 의한 대체수요 장악 . 시장개방대비 Brand 경쟁력 제고 . 지역밀착 판촉 | . CI및 社名 변경 . Brand인지도 저하 및 광고경쟁력 취약 . 판촉 차별화 불충분 | . 고객만족 극대형 제품 진열 및 매장연출 Skill 개발 |

- . New Life Scene을 제안하는 Marketing Combination Skill 개발
- . 영업사원 육성 Program

이해관계자 분석

- 이해관계자 집단에 대한 심층인터뷰를 통해 구체적이고 다양한 니즈를 파악하고 이를 통해 역할 재정립 및 경쟁력 강화전략 기초자료로 활용

이해관계자 정의

| 외부 이해관계자 | 내부 이해관계자 | 고객 |
|--|--|---|
|  정부 <ul style="list-style-type: none"> • 정책 방향성 판단 지원 • 정책 대안을 제시 |  주주 <ul style="list-style-type: none"> • 경쟁력 확보를 통해 주식 가치를 극대화 • 부동산 시장 전반에서의 영향력을 제공 |  부동산 공급자 <ul style="list-style-type: none"> • 주택건설 자금의 원활한 지원 • Total/One-stop 금융 서비스 제공 |
|  금융기관 <ul style="list-style-type: none"> • 부동산 공급자 및 수요자에 대한 자금지원의 Risk관리 지원 |  조직원 <ul style="list-style-type: none"> • 부동산금융 전문가가 될 수 있는 기회를 제공 • 능력 및 성과에 연계된 보상 • 성장/발전 기회 제공 |  부동산 수요자 <ul style="list-style-type: none"> • 부동산 공급 촉진을 통해 다양하고 풍부한 부동산 물건을 공급 • 부동산 수요자가 필요로 하는 자금을 지원 |

리서치

| | |
|------|---|
| 조사목적 | • 조직 외부 및 내부 이해관계자 집단의 다양하고 심도 깊은 의견을 수렴하고 이를 중장기 경영전략수립의 기초자료로 활용함 |
| 조사대상 | • 여론주도층 • 조직내부 (계층별 Sampling) |
| 표준 수 | • 여론주도층 : 각 단위별 3명 내외 • 조직내부 : 계층별 3명 내외 |
| 조사방법 | • 전문가에 의한 심층 면접법 (in-Depth Interview) |
| 조사도구 | • 실무진 협의를 통해 작성된 심층면접 조사용 가이드 라인 |
| 조사내용 | • 이해관계자 집단이 인지하고 있는 사업활성화와 역할강화 그리고 정책적 지원 방안에 대한 의견 수렴 |

Process Mapping

프로세스

한가지 이상의 변형 방법을 토대로 투입물 보다 더 큰 가치를 지닌 산출물을 만들어 내는 서로 관련된 업무활동의 덩어리

프로세스
맵핑

프로세스
맵핑의 활용

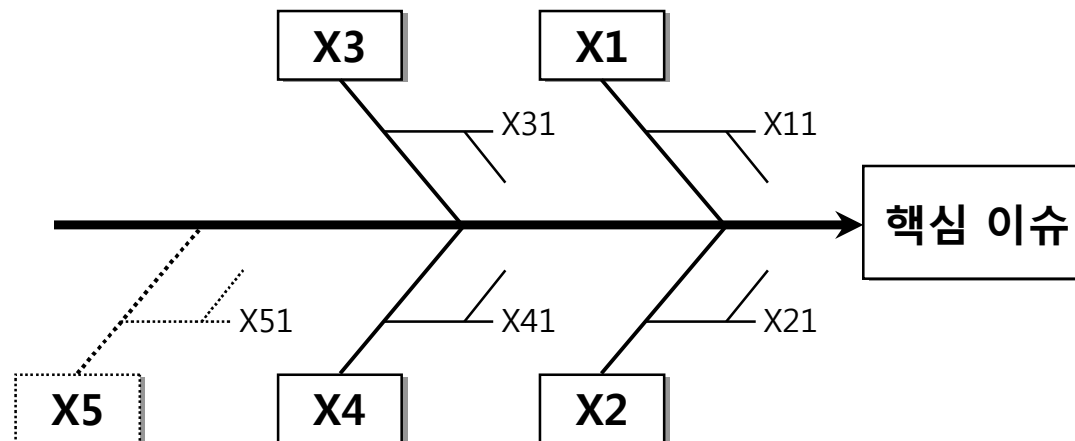


Fishbone Chart

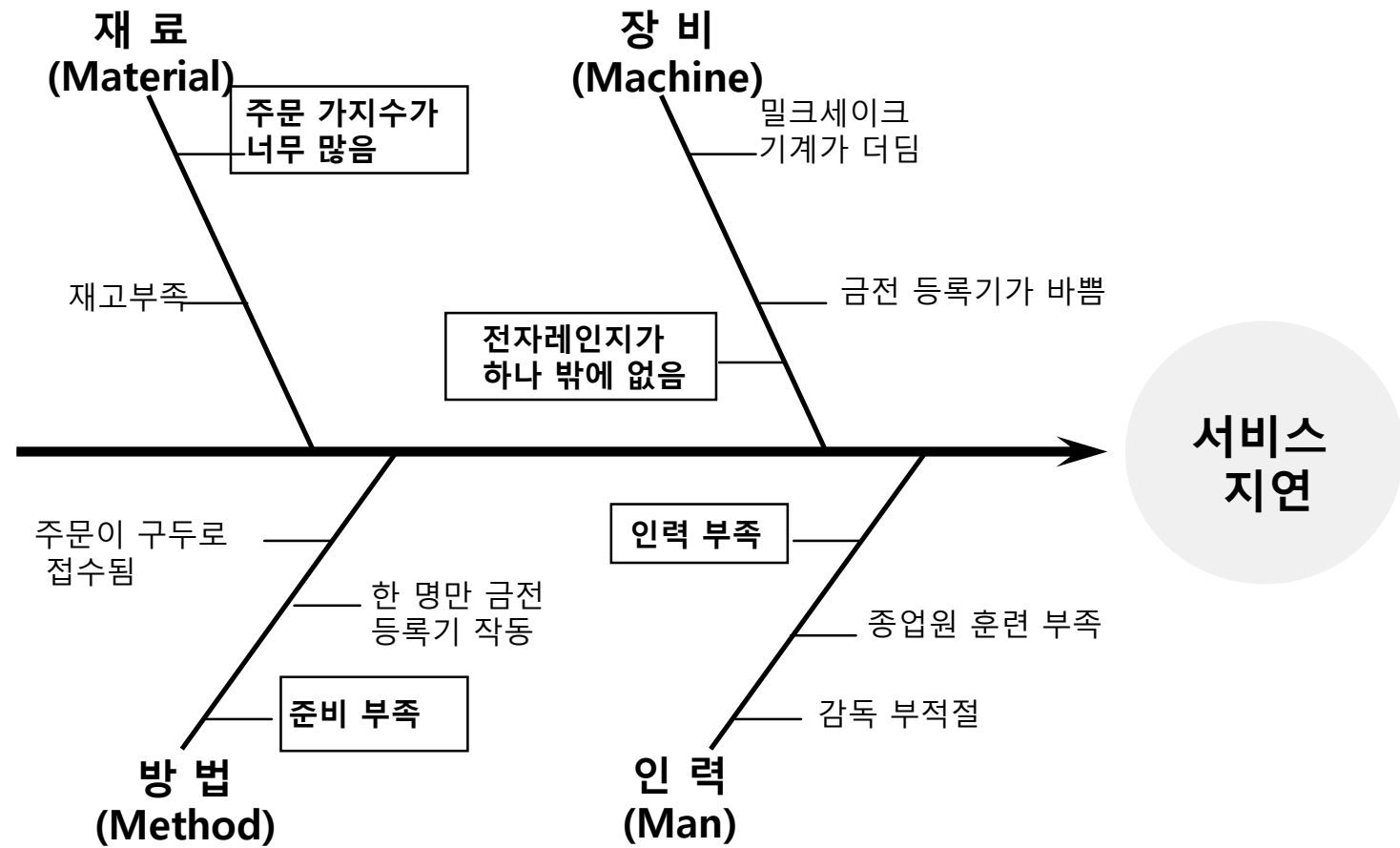
- 개 념

- Fishbone Chart(인과도표)는 문제의 근본원인을 찾아 나가는 과정을 그림으로 표시한 것으로, 그림이 마치 물고기의 뼈 같은 모양을 하고 있어 피쉬본 다이어그램이라고도 한다.
- 이 기법은 문제의 잠재적 원인을 순서대로 범주화하고 그 범주에 속하는 프로세스상의 문제들(잠재적 원인들)을 모두 기술한 뒤에 그 중에서 근본적 주요 원인을 찾아 나가는 방식으로 진행됨

- 사용방법

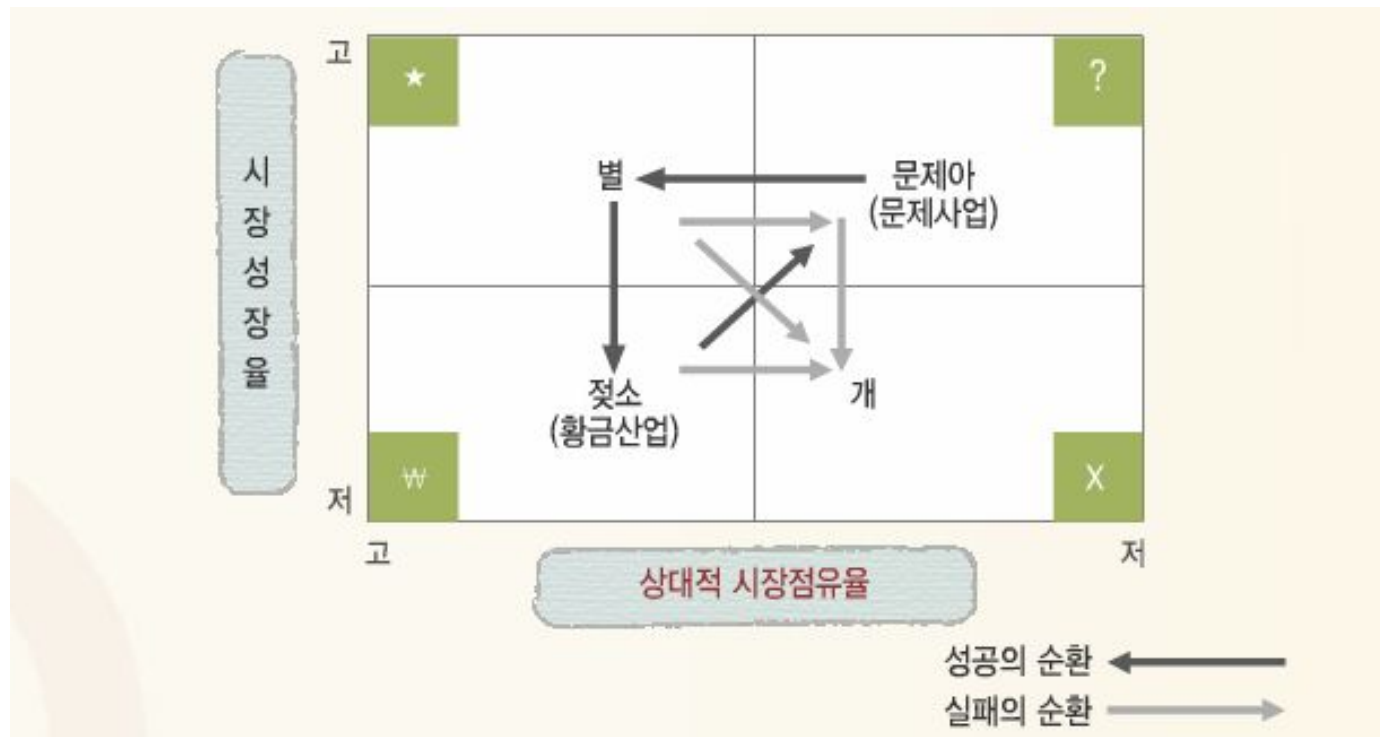


Fishbone Chart를 이용한 핵심 Issue추출



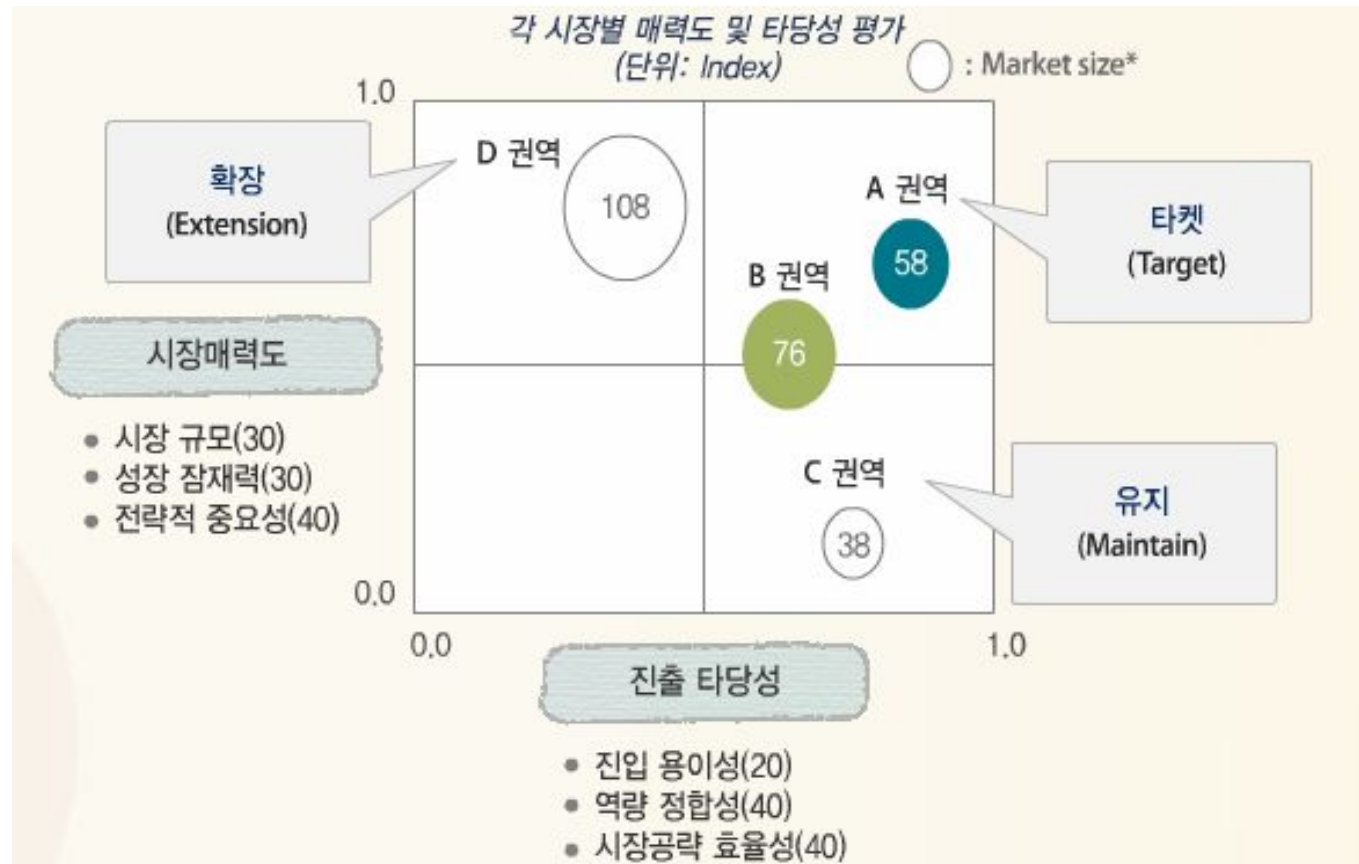
BCG Matrix

- 기업집단이 사업단위, 자회사 및 제품의 상대적 가치를 분석하는데 도움을 주고자 만든 제품 포트폴리오 매트릭스



핵심사업/ 지역/ 제품 선정 Matrix

- 시장 매력도와 진출 타당성 축으로 각 시장별 매력도 및 타당성을 평가하는 매트릭스



고객만족 중요도 vs 만족도

