



Strictly Private & Confidential

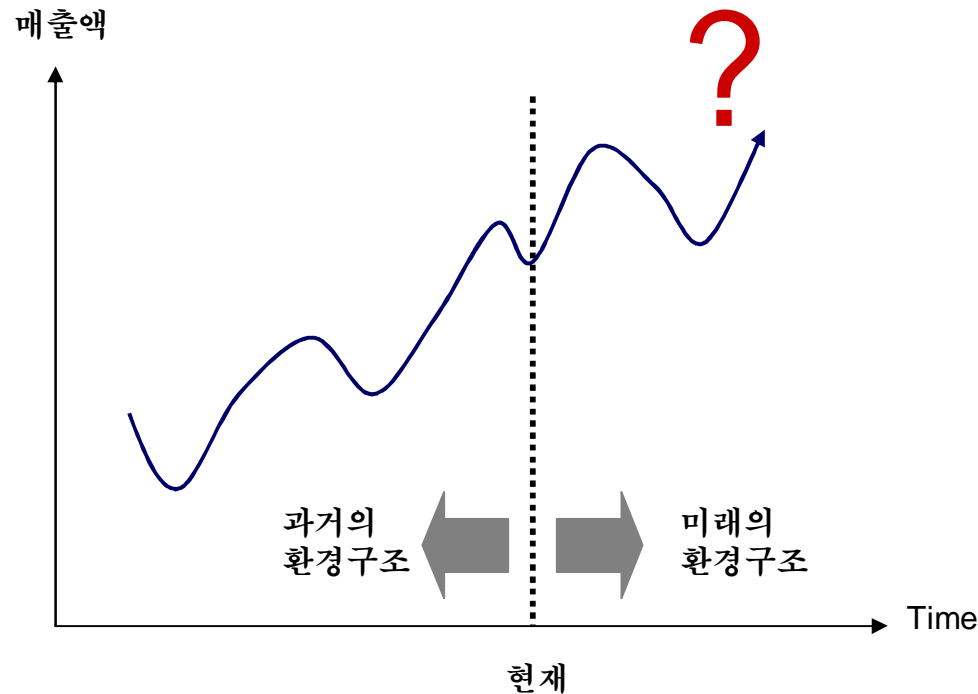
시나리오 플래닝 방법론

April, 2004



思考의 Moral Hazard : “회귀분석적 사고”

$$Y = aX_1 + bX_2 + cX_3 + \dots$$



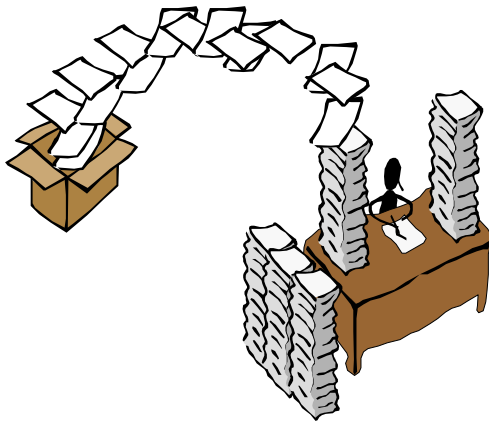
“얼핏 보면 논리적, 확실적, 설득적으로 보임”

- “과거에 잘 나갔으니 이번에도 비슷한 패턴으로 가자” “경쟁사가 그렇게 하고 있으니 그들의 Best Practice를 벤치마킹해 우리회사에 도입하자”
- 인자간의 ‘상관관계’는 있다 해도 ‘인과관계’의 여부는 별개의 문제
- 회귀분석의 성립조건은, 미래의 환경구조가 과거의 환경구조와 같다는 것임
- 그러나, 환경구조는 매순간 변화함 (ex) 환율변동, 규제완화, 경쟁사 전략 등
- Regret (후회한다) ∈ “Regression”



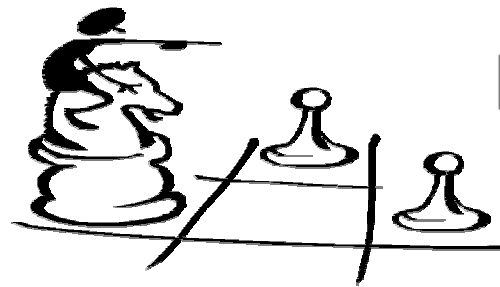
思考의 Moral Hazard : “도박적이며 일상적인 사고”

평소 전략적으로 무가치한
정보와 자료 수집



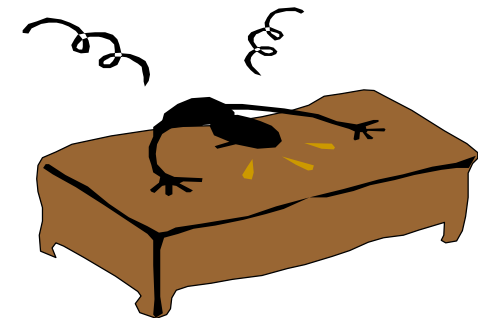
가설 없는 조사
의미 도출이 없는 조사

의사결정의 순간,
즉흥적 결론 채택



수집정보와 동떨어진
결론과 논리적 점프

전략적 대응의 실패



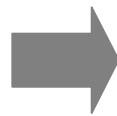
개인의 실패
회사의 실패



보통의 중장기경영계획 수립 과정

ㄴ 중장기경영계획 수립시 하는 이야기들

“제작년, 작년이 이러이러 했으니,
앞으로 경기가 좋아진다고 하니
대략 이 정도는 될거야”



회귀분석적 사고

“반드시 무조건 이 목표를 달성해야 해.
왜냐하면, 그래야만 하니까.”



도박적 사고

“각 사업부와 부서의 계획을 취합해서
정리하면 되는 것 아니야? 어차피
지켜질 것도 아니고 매년 해 오던 거니까
어쩔 수 없이 하는 거잖아.”



일상업무적 사고

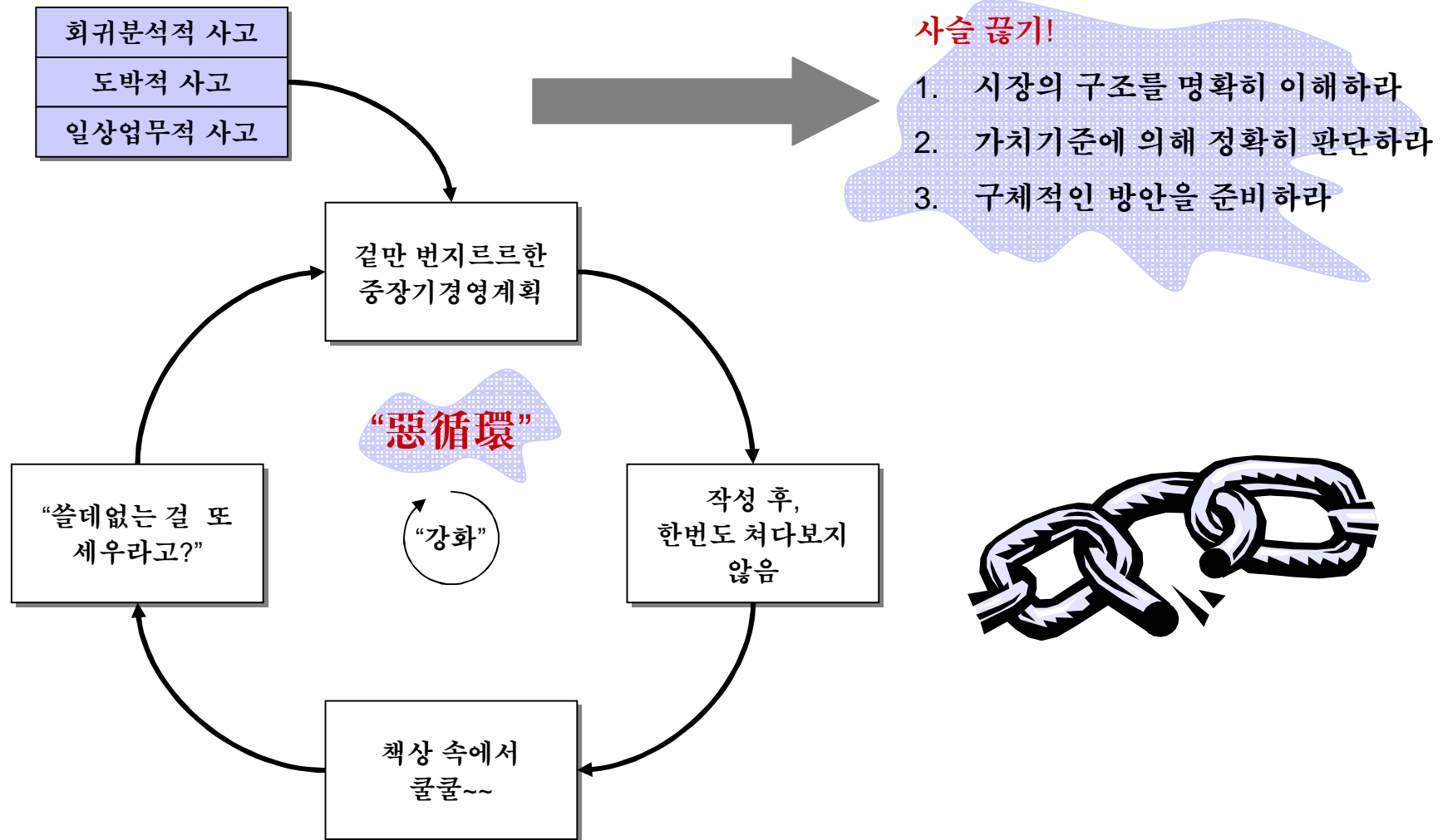


그렇듯하지만
전략적 알맹이가
전혀 없는
중장기경영계획

“사고의 도덕적 해이!”

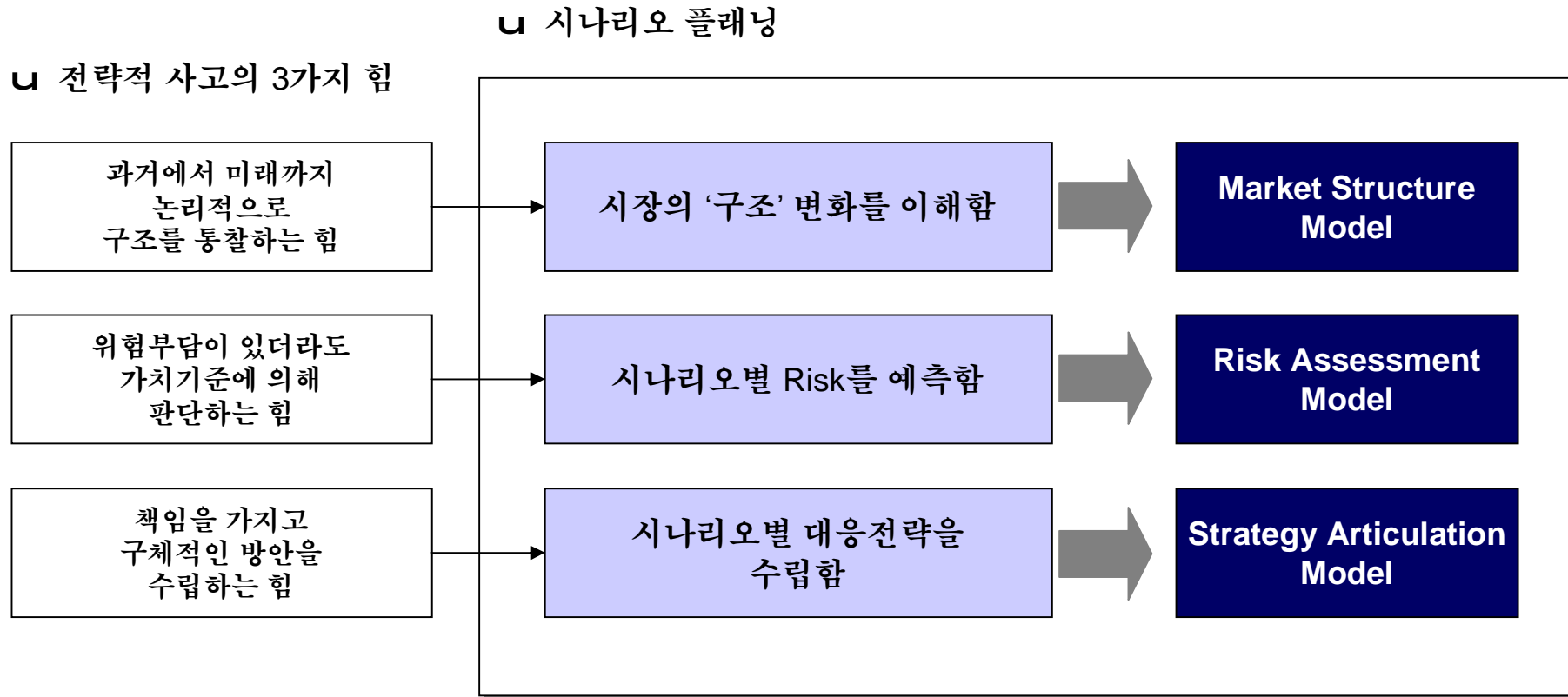


악순환의 사슬 끊기





“전략적 사고 = 시나리오 플래닝”

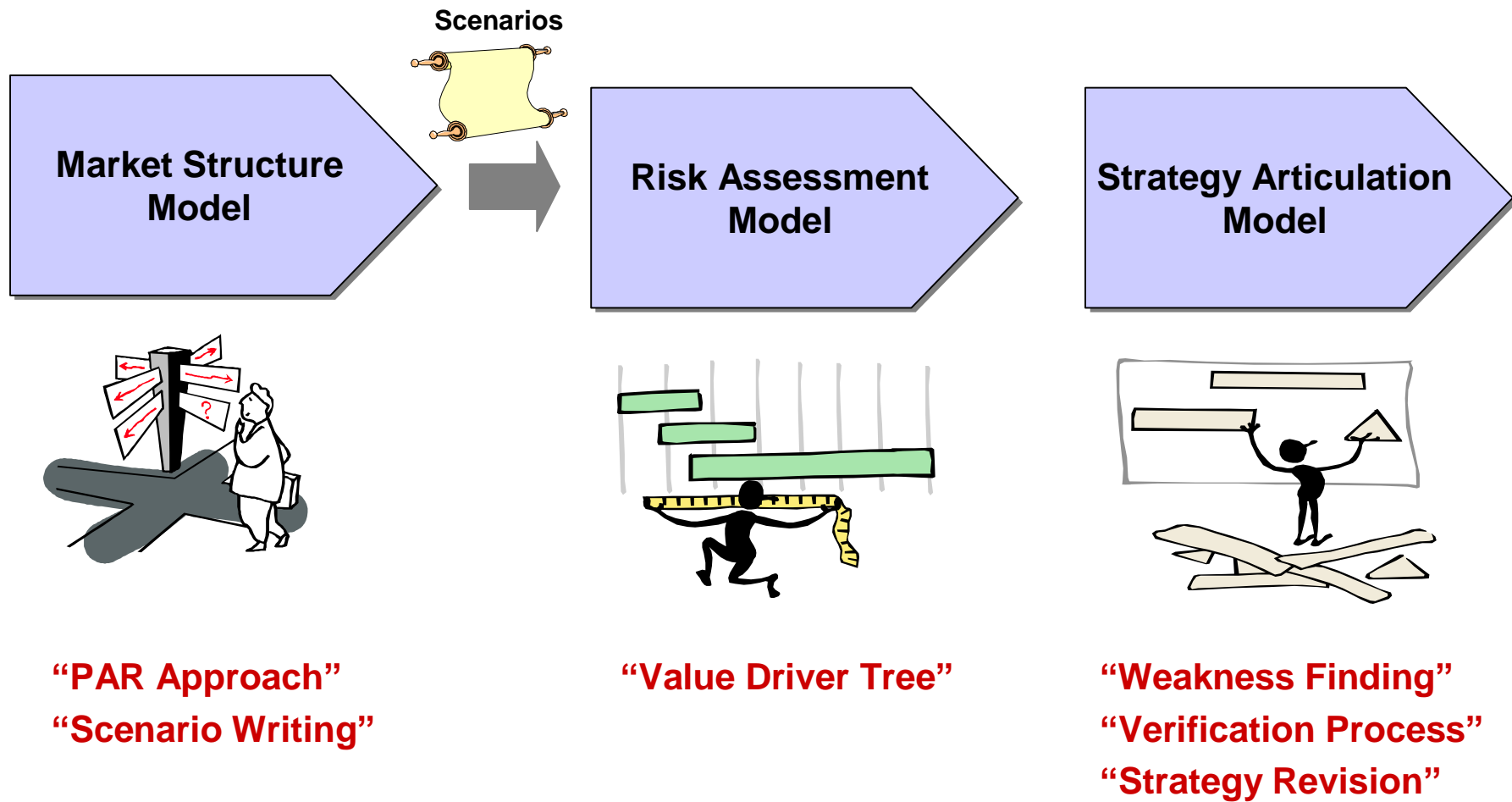


“시나리오 플래닝은 사고의 도덕적 해이를 최소화할 수 있는 접근 방법임”



시나리오 플래닝의 Framework

“시나리오 플래닝으로 중장기경영계획을 수립/검증하라”





1. Market Structure Model

(1) PAR Approach

Market의 현재와 미래의 구조를 “PAR”로 통찰한다

u Market Structure를 결정하는 3가지 Factors



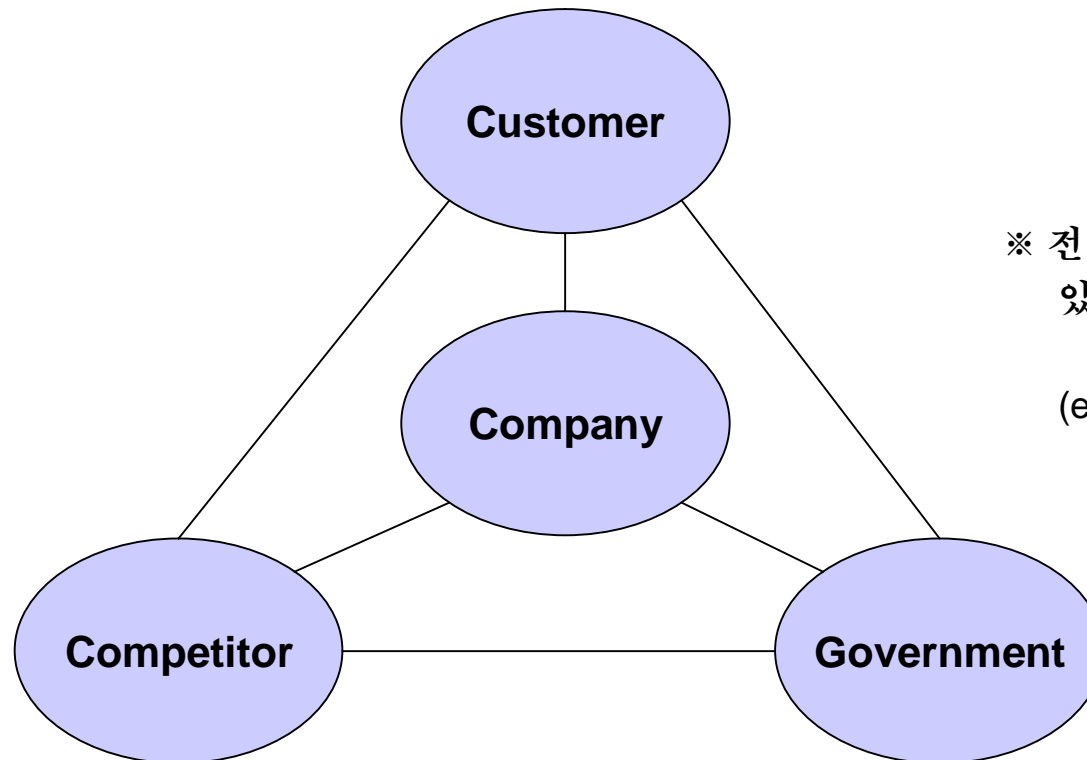


1. Market Structure Model (Cont'd)

(2) Players



“모든 Player는 3C1G중 하나다”



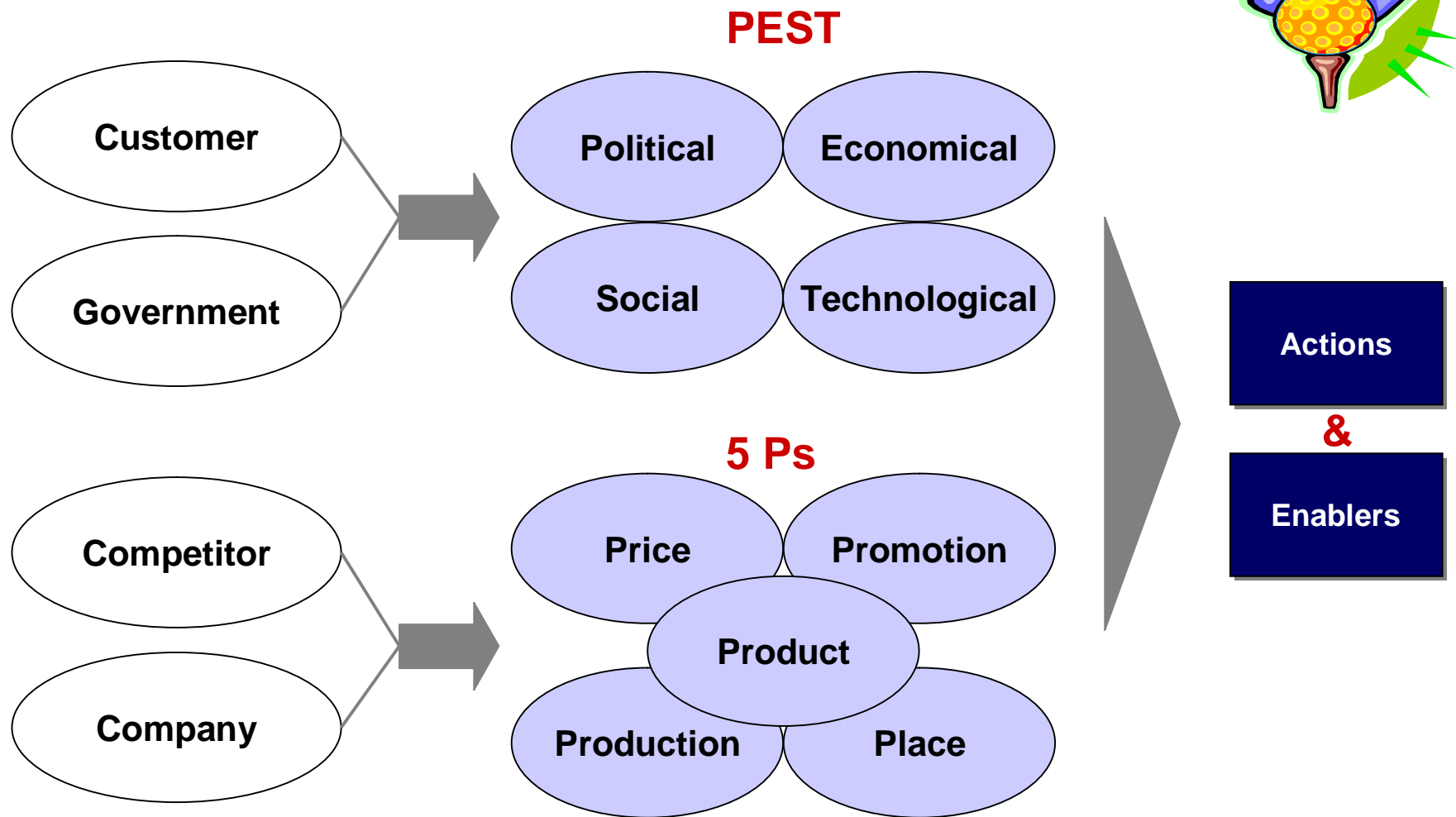
※ 전략적으로 의미있는 Player가 있을 경우 별도로 구분함

(ex) 원료공급자(농민), 판매상 등



1. Market Structure Model (Cont'd)

(3) Actions



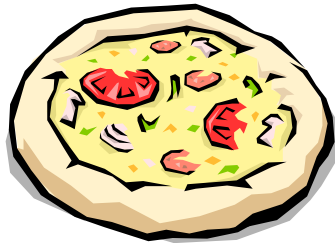


1. Market Structure Model (Cont'd)

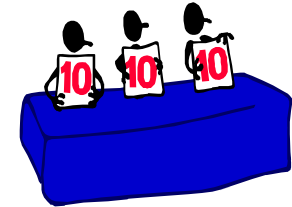
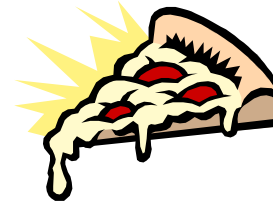
(4) Results

시장 관점

시장의 크기



시장점유율



BSC 관점

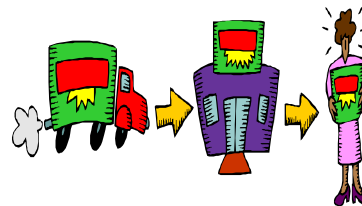
수익성



고객만족



프로세스 효율



내부역량





1. Market Structure Model (Cont'd)

(5) Modeling

“영향도, 발생확률, 발생강도를 예측하라”

PLAYER	ACTION		RESULT & Level of Impact					Probability of Enabling	Enabling Timing & Intension					Level of Urgency				
			시장크기	시장점유율	수익성	고객만족	프로세스 효율		Y+1	Y+2	Y+3	Y+4	Y+5	Y+1	Y+2	Y+3	Y+4	Y+5
Customer & Government	Political	Enabler P1																
		Enabler P2	0.8	0.2	0.8			0.8		2	3	1		2.08	4.32		1.44	
		Enabler P3	0.8	0.4	0.8			0.8					3					2.88
	Economic	Enabler E1	0.4	0.6	0.4			0.4				3	1				1.68	0.66
		Enabler E2	0.2	-0.8	0.2			0.2		1	2	3	1	0.24	0.48		0.72	0.24
		Enabler E3	0	-1	0			0				3	2	1				
	Social	Enabler S1	-0.2	1	0			1	3	3	2	1		3.6	3.6	2.4	1.2	
		Enabler S2	-0.4	0.8	-0.2			0.8				3	3				3.36	3.36
		Enabler S3	-0.6	0.6	-0.4			0.8				3	2	1	2.88		1.92	0.96
	Technology	Enabler T1	0.8	0.4	0.8			0.4					1					0.72
		Enabler T2	1	0.2	0.8			0.2			1	3	2		0.4		1.2	0.8
		Enabler T3	1	0	1			0	3	2	1	1	1					
Competitor	Production	(자본/인력)	1	0.2	0.8			0.4				2	3	1		1.6	2.4	0.8
	Product	(가격, 품질 등)	1	1	1			1	3	3	2	1		9	9	6	3	
	Price	(구매, 지불 등)	0.8	0.8	0.8			0.8		1	2	2	3		1.76	3.52	3.52	5.28
	Promotion	(인식, 참여 등)	0.4	0.6	0.6			0.6					3					2.88
	Place	(판매망)	0.2	0.4	0.4			0.4				3	3				1.2	1.2
Company	Production		-0.4	-0.2	-0.2			0.8	1	2	2	3	2	0.64	1.28	1.28	1.92	1.28
	Product		0	0.2	0.2			0.2					1					0.88
	Price		0.2	0	0			0				1	2					
	Promotion		0.4	0.2	0.2			1					1					0.8
	Place		0.6	0.4	0.4			0.8				3	3				3.78	3.78

※ Excel File 참조

for each Scenario



1. Market Structure Model (Cont'd)

(6) Scenario Writing

“상상력을 발휘하여 미래를 이미지화하라”

Market Structure Model

시나리오		시장구조				시장구조				시장구조			
시나리오		시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조
가장 희망적이며 긍정적인 시나리오	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조
	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조
	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조
	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조
가장 일어날 법한 시나리오	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조
	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조
	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조
	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조
가장 보수적이며 부정적인 시나리오	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조
	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조
	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조
	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조	시장구조



Best Scenario

가장 희망적이며
긍정적인 시나리오



Most Likely Scenario

가장 일어날 법한
시나리오



Worst Scenario

가장 보수적이며
부정적인 시나리오



1. Market Structure Model (Cont'd)

(7) Tips for Modeling

Level of Impact (IM)

- 1) BSC의 관점별로 대표 KPI를 1~2개 선정
- 2) KPI별로 변화구간을 정의
(ex) KPI가 '영업이익'일 경우
1.0 = 21% 이상 증가 0.8 = 16~20% 정도 증가 0.6 = 11~15% 정도 증가
0.4 = 6~10% 정도 증가 0.2 = 5% 정도 증가 0.0 = 영향 없음
- 3) 과거 Data 및 경험을 바탕으로 Enabler 발현시의 Level 값을 결정
- 4) 반드시 Rationale을 명확히 함

Probability of Enabling (PE)

- 1) Enabler가 발현될 가능성 구간을 정의
(ex) 1.0 = 결정됐거나 확정적 0.8 = 꽤 높음
0.6 = 조금 높음 0.4 = 조금 낮음
0.2 = 미미함 0.0 = 절대 발생하지 않음
- 2) 정부정책, 경쟁사 전략, 고객 Trend 등을 바탕으로 판단



1. Market Structure Model (Cont'd)

(7) Tips for Modeling (Cont'd)

Enabling Intension (EI)

- 1) 시간(연도)에 따라 영향을 미치는 강도의 수준을 정의
(ex) 3 = 강한 강도
2 = 보통 정도의 강도, 조금 적응이 된 상태,
1 = 약한 강도, 적응이 많이 된 상태, 미치는 영향이 작은 상태
- 2) 과거 Data 및 경험을 바탕으로 Enabler 발현시의 Level 값을 결정
- 3) 반드시 Rationale을 명확히 함

Level of Urgency (U)

$$U = PE \cdot EI \cdot \sum |IM_n|$$



1. Market Structure Model (Cont'd)

(7) Tips for Modeling (Cont'd)

Scenario Writing

- 1) Market Structure Model을 여러 계층의 다수에게 평가를 의뢰
단, 단순한 Survey는 지양하고 Man-to-Man 토론을 통한
평가를 실시하여야 함
- 2) 평가자별로 평가결과를 취합하여 3가지 Scenario로 정리
단, 극단적인 biased evaluation은 제외시킴

긍정적으로 미래를 평가한 점수 \Rightarrow **Best Scenario**

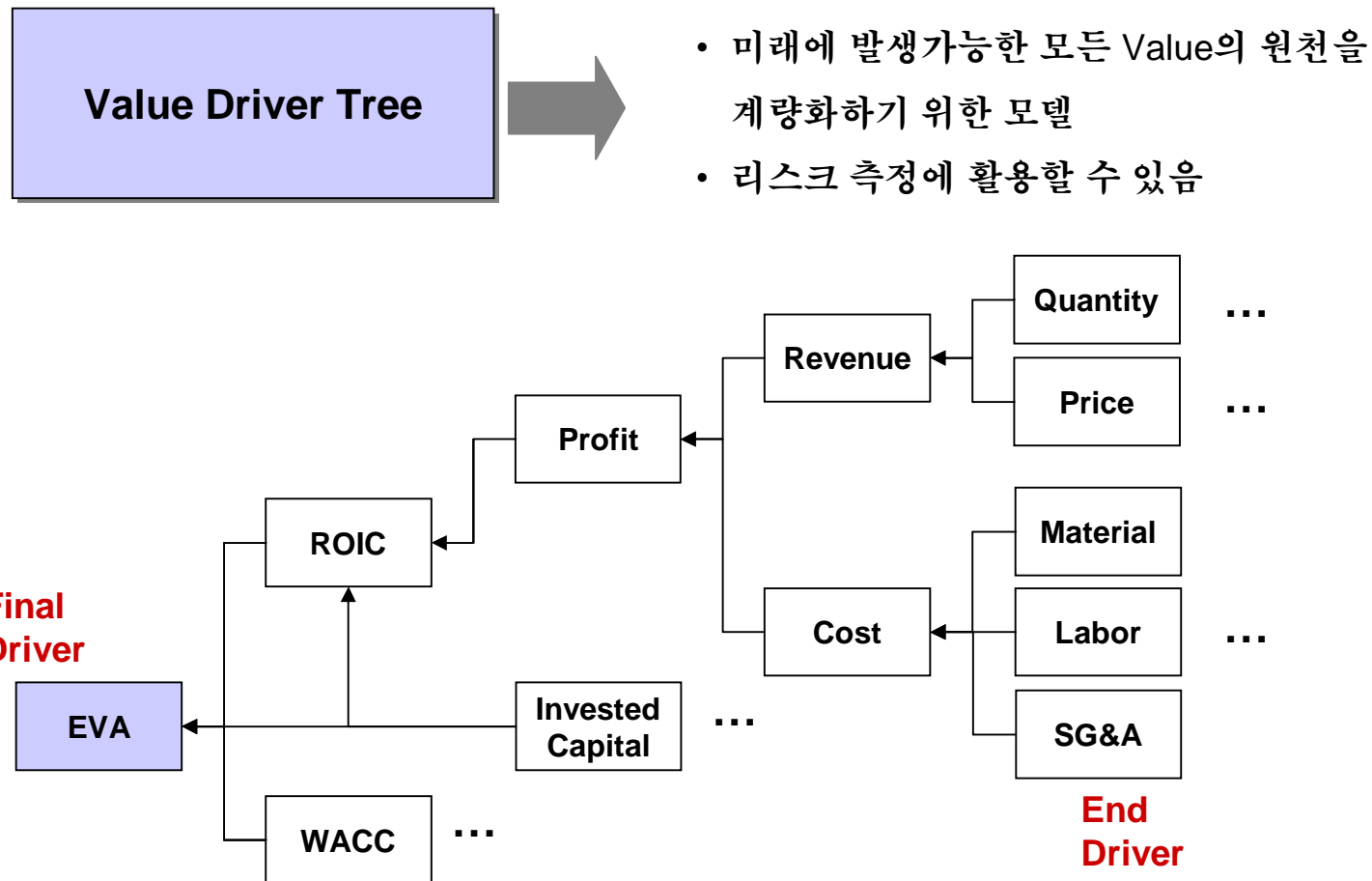
부정적으로 미래를 평가한 점수 \Rightarrow **Worst Scenario**

평가점수의 가중평균 \Rightarrow **Most Likely Scenario**

2. Risk Assessment Model

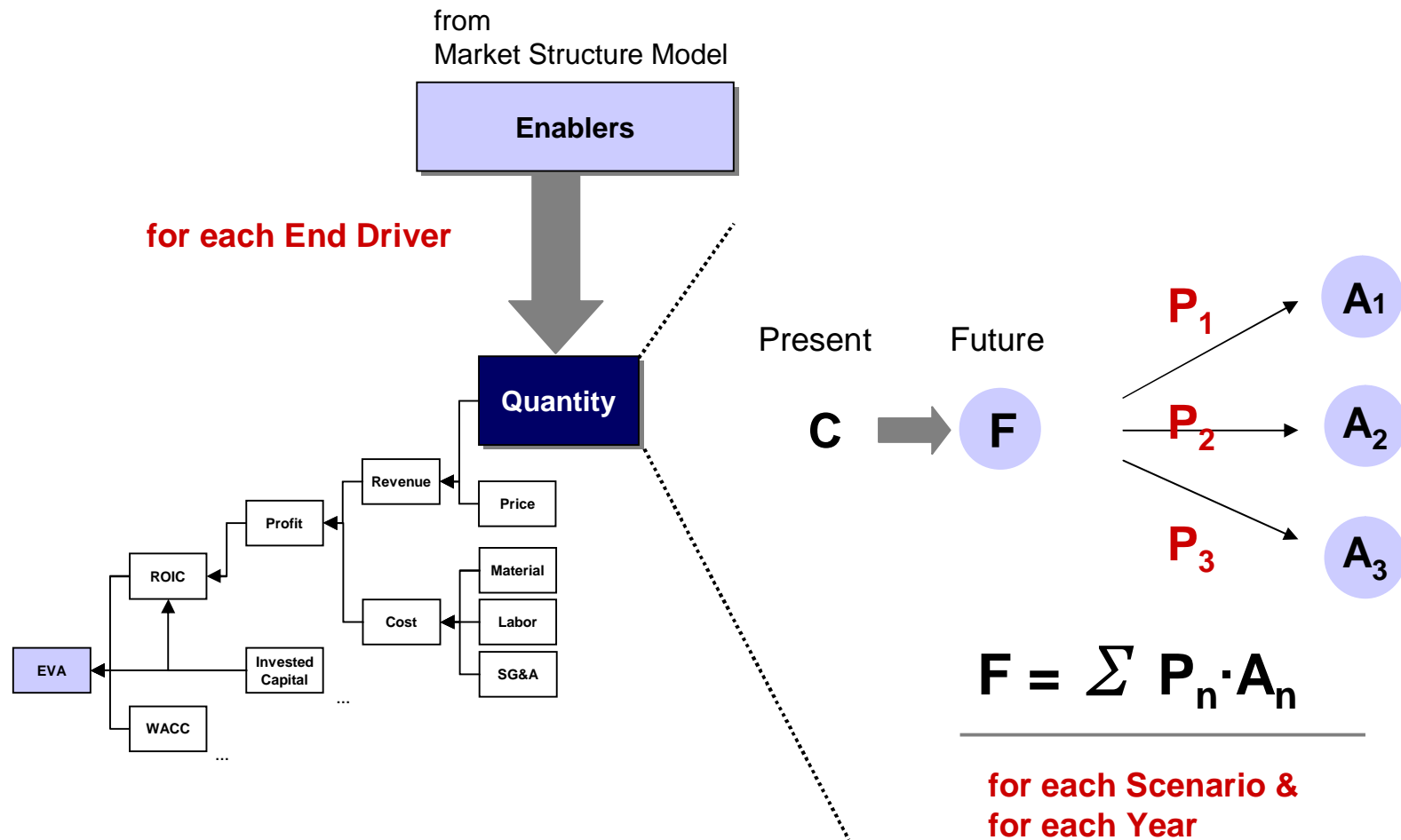
(1) Value Driver Tree

“리스크를 정량적으로 측정하라”



2. Risk Assessment Model (Cont'd)

(2) Calculating Expected Value





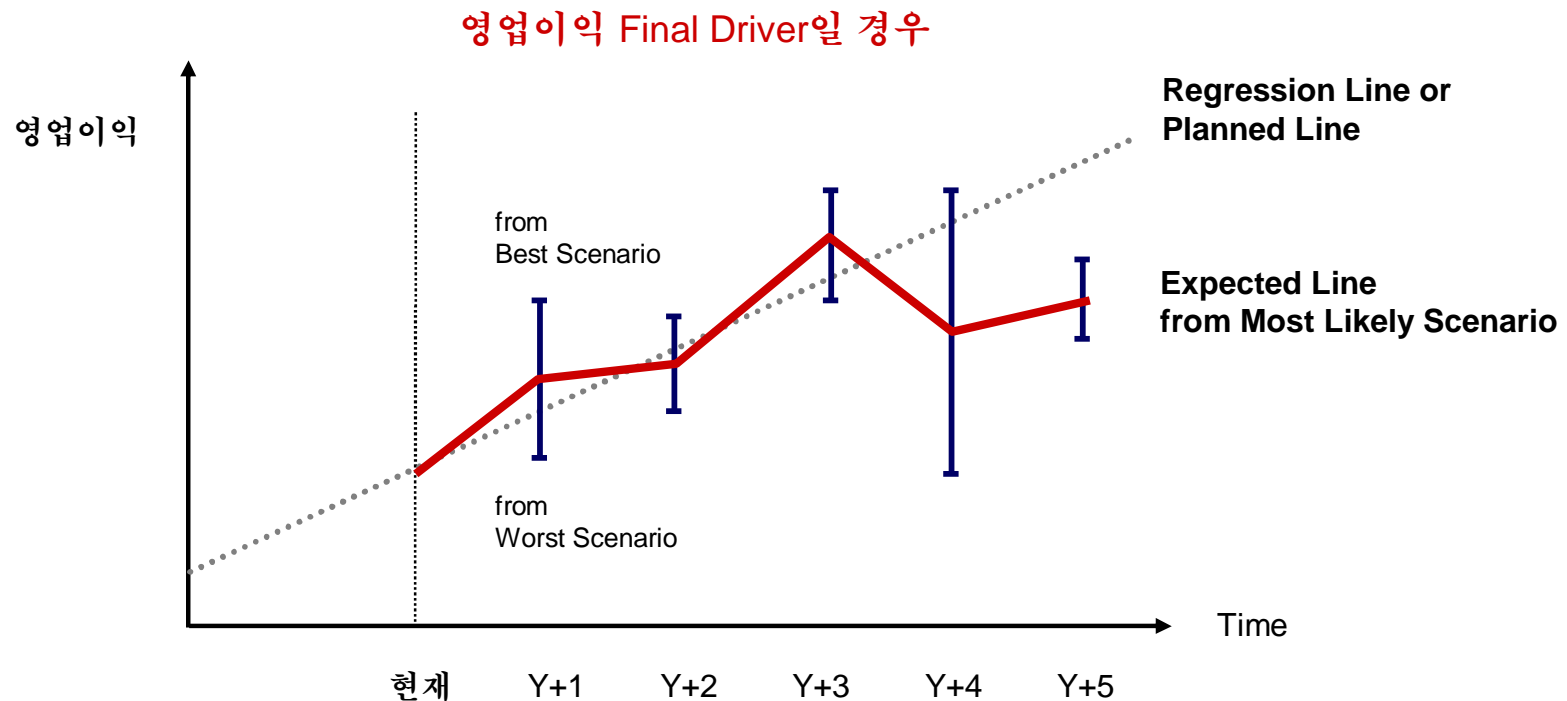
	현재	향후
노VA 0.84	1371.79	1104.1

※ Excel File 참조



2. Risk Assessment Model (Cont'd)

(4) Risk Assessment



Total Risk

$$\sum (\text{Expected Value}_n - \text{Planned Value}_n)$$

특정기간내 발생할 수 있는 최대의 기회손실액



2. Risk Assessment Model (Cont'd)

(4) Tips for Modeling

Value Driver Tree

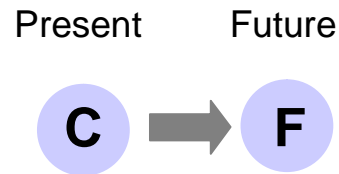
- 1) 전략적으로 의미 있는 부분만 Tree를 전개함
즉, 통상적인 '매출액'과 '영업비용'만을 Tree로 전개하거나,
회사 중장기계획에서 중점적으로 관리·개선하고자 하는
Value Driver를 세부적으로 전개할 수 있음
- 2) Risk Assessment를 위하여 Value Driver Tree 이외에
BSC의 KPI 연관도 및 체계를 활용할 수 있음
단, KPI간의 연관도가 통계적으로 밝혀진 경우에 한함

Driver

- 1) 더 이상 분해할 수 없는 수준까지 세분화도록 노력하되,
분석의 의미가 크지 않다고 판단되면 세분해 나가지 않음
(ex) 판매수량 \Rightarrow 제품 segment별 판매수량 \Rightarrow 제품별 판매수량
- 2) 가능한 한 정량적으로 측정될 수 있는 Driver로만 구성함
단, 정성적인 Driver를 채택할 때는 정량 Driver와의 '정량적 인과관계'가
어느 정도 밝혀져 있을 경우에 한함

3. Strategy Articulation Model

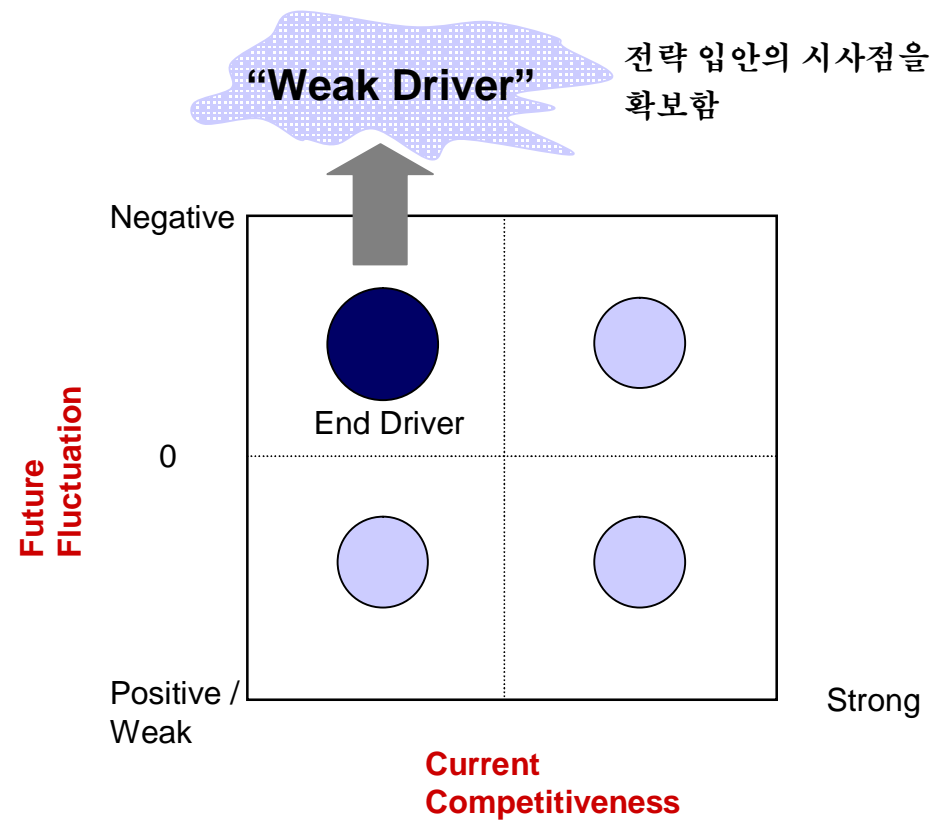
(1) Weakness Finding



$$\text{Fluctuation} = F \div C$$

(변화율)

for each End Driver &
for each Year



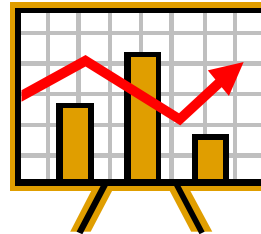


3. Strategy Articulation Model (Cont'd)

(2) Verification Process

Market Structure Model

現 중장기경영계획



Evaluate!

Translate!

Risk Assessment Model

※ Excel File 참조

미래를 정확히 예측하여
수립된 계획인가?

경영목표 수준은
달성될 수 있는 것인가?

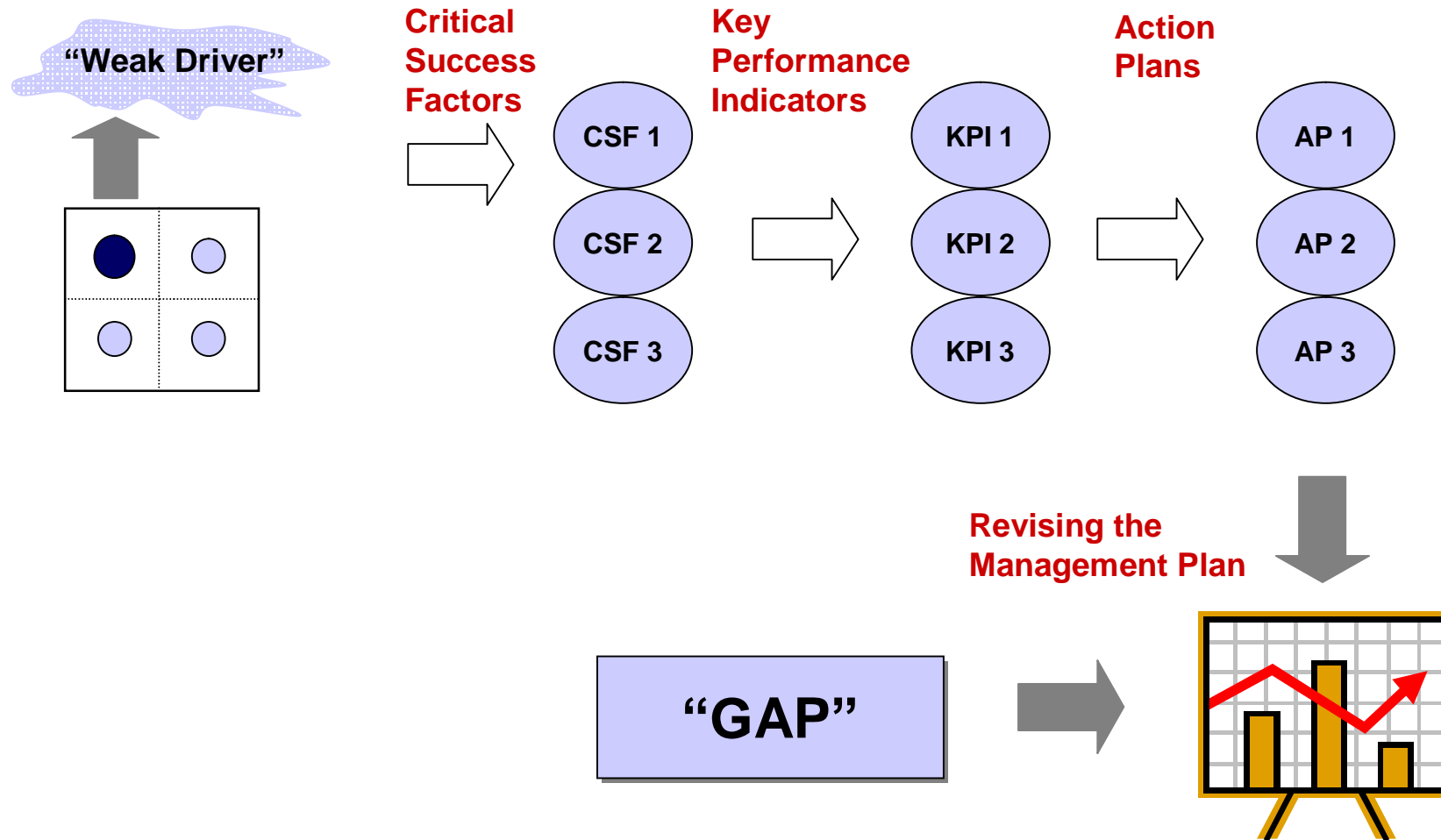
“GAP”

차이를 분석하여
중장기경영계획의 적정성과
수정방향을 판단함



3. Strategy Articulation Model (Cont'd)

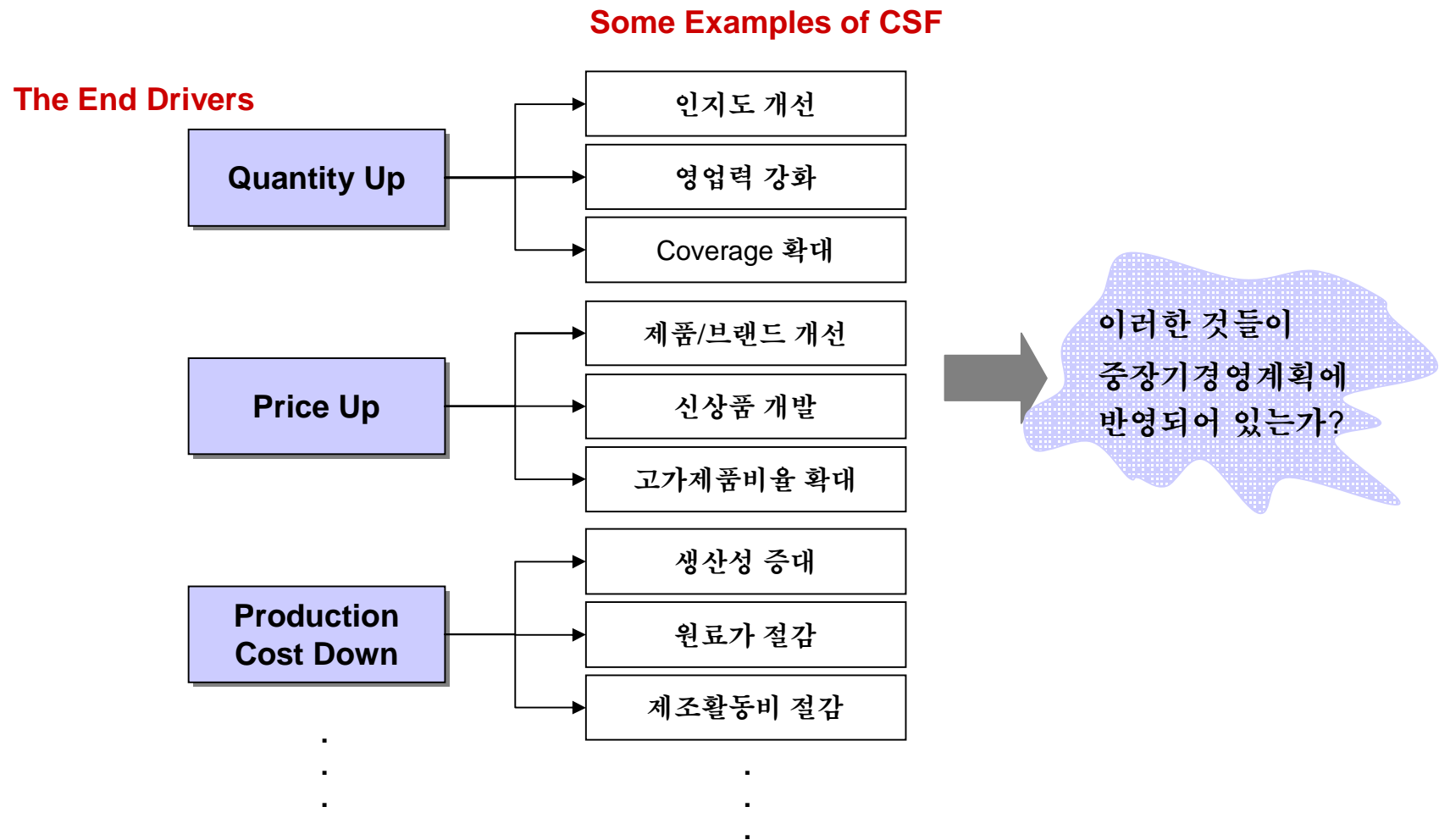
(3) Strategy Revision





3. Strategy Articulation Model (Cont'd)

(3) Strategy Revision (Cont'd)





“the More Effort, the Acuter Scenario Analysis”

판단의 일관성

수치 예측시의 판단기준을 최대한 객관화함으로써
주관에 의한 오류를 방지함

판단의 근거 구체화

모든 판단은 구체적인 정성/정량적 근거에 의해
증명되어야 함

의견의 다양성 반영

모든 판단은 사내외 다양한 계층의 의견을 최대한
반영하여 실시함



러스디오 비즈니스컨설팅

www.lausdeo.co.kr