

---

## The New Leader's Guide To Diagnosing the Business

By Mark Gottfredson, Steve Schaubert, & Hernan Saenz<Bain & Company  
컨설턴트>(HBR, 2008.2)

<자료정리>

임채완 이사

경영실무리뷰(MBR, Management & Business Review)

<http://www.mbr.co.kr>

[nimd121@naver.com](mailto:nimd121@naver.com)

## 1. Introduction

- 후임(신입) 리더는 극적인 성과 개선을 위한 기초를 어떻게 놓을 수 있을까?
- 후임 CEOs 및 general managers는 많아야 2-3개월 이내에, 핵심 과업이 무엇이든 간에 수익성을 제고하고 시장점유율을 증대하고 경쟁자를 추월하기 위한 방법을 확인하여야 함
- 그러나 그들이 어디에서 부터 시작해야 하는 가를 알게 될 때에야 비로소 구체적인 목표 및 이니셔티브를 면밀히 계획할 수 있음
  - 내부능력의 강점/약점, 외부환경의 기회/위험에 대한 분석 및 평가
  - 이 모든 것을 정확하게 평가하는 것이 '어떤 goals가 합리적인 가' 그리고 '경영팀이 성과 개선 노력을 어디에 집중하여야 하는 가'를 결정하는 유일한 방법임
  - 매니저들은 종종 고객 세그먼트나 공급사슬과 같은 자신들이 가장 잘 알고 있는 것에서 시작하는 경향이 있는데, 그러나 그러한 접근은 경영팀 및 비즈니스 상황이 요구하는 thoroughness 혹은 accuracy 어느 것도 산출할 것 같지 않음
- 그 대신에 필요한 것은, 개별 비즈니스 상황의 필요에 따라 맞춤화될 수 있는 systematic diagnostic template임. 그러한 template은 최소한 3가지 기준을 충족하여야 함
  - ① 템플릿은 비즈니스 성과의 근본(fundamentals)에 대한 이해를 반영하여야 함 - 회사가 그 근본하에서 운영관리하여야 하는 기본적 제한에 대한 이해를 반영하여야 함
  - ② 템플릿은 포괄적인 동시에 집중되어야 함(both comprehensive & focused). 비즈니스의 모든 핵심적인 기본을 포함할 뿐만 아니라, 시간의 낭비나 혹은 보다 덜 중요한 자원을 요구하지 않는 그러한 기본들이어야 함
  - ③ 템플릿은 communication & action을 용이하게 하는데 적합하여야 함
- 본 논문은 이러한 기준을 충족하는 템플릿에 대한 것이며, 성공적인 성과개선 프로그램을 정의하는 4가지의 넓게 수용되고 있는 원칙들(principles) 위에 구축됨
  - ① Costs & prices almost always decline.
  - ② Your competitive position determines your options.
  - ③ Customers & profit pools don't stand still.
  - ④ Simplicity gets results.
- 이 4가지 원칙들은 실질적으로 모든 비즈니스의 핵심적인 기본을 포함하며 매니저들에게 포괄적인 진단을 위해 요구되는 최소한의 정보를 제공함
  - 물론, 각 매니저는 비즈니스 상황에 기초하여 템플릿의 어느 요소를 강조할(혹은 강조하지 않을) 것인가를 결정하여야 할 것임

## 1. Introduction

---

### ○ 주의 사항

- 본 논문이 명확히 하고 있는 것처럼, 많은 데이터를 신속하게 수집하여야 할 필요가 있음. 임기 처음 3~4개월 이내에 그렇게 하는 것이 이상적임
  - 자신들이 다룰 수 있는 책임 범위와 관련하여 가능한 한 많은 문제를 맡고 있는 팀을 권장하도록 세니어 리더들에게 요청하라
  - 주된 위협 및 기회에 대한 토론을 촉진할 짧고 초점을 맞춰진 프리젠테이션을 요청하라.
  - 그것은 노력을 집중할 소수 영역(범위)에 대한 빠르고 정확한 의사결정을 가능하게 함
- 이 프로세스는 시작점(출발점)이 어디 인지를 보여줄 뿐만 아니라, 또한 나아 가고자 하는 방향으로 데리고 갈 3~5가지 핵심적인 변화 이니셔티브에 따라 성과 목표(혹은 계획된 도달점)를 면밀히 계획하는데 도움을 줄 것임

## 2. Questions that will lead you to breakthrough performance

<p><b>Principle 1</b> Cost &amp; prices almost always decline.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社 Cost slope는 경쟁사의 그것과 비교하여 어떠한가?</li> <li>• 지금 바로 산업내 가격 변화 slope는 무엇이며, 自社 cost curve는 어떻게 비교변화를 나타내는가?</li> <li>• 自社 Costs는 경쟁사의 그것과 어떻게 비교되는가?</li> <li>• 우선순위 영역에서 누가 가장 효율적이고 효과적인가?</li> <li>• 自社は 다른 경쟁자들과 관련하여 어느 부분에서 가장 개선이 가능한가?</li> <li>• 自社 제품 혹은 서비스 어느 것이 돈을 벌게(혹은 그렇지 못하게)해 주고 있으며, 그 이유는?</li> </ul>
<p><b>Principle 2</b> Your competitive position determines your options.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社 및 경쟁자는 ROA 및 상대적 시장 점유율 관점에서 어떻게 비교되는가?</li> <li>• 리더기업들은 어떻게 돈을 벌고 있으며, 그들의 접근방식은?</li> <li>• 自社 비즈니스 포지션의 최대 잠재력은 무엇인가?</li> <li>• 自社 시장은 얼마나 큰가?</li> <li>• 어느 부분이 가장 빠르게 성장하고 있는가?</li> <li>• 自社は 어디에서 시장을 열고 있으며 혹은 상실해 가고 있는가?</li> <li>• 自社를 위하여 경쟁 우위를 창출해 가도 있는 것은 어느 역량/능력인가?</li> <li>• 강화 혹은 획득을 위하여 필요로 하는 것은 어느 것들 인가?</li> </ul>
<p><b>Principle 3</b> Customers &amp; profit pools don't stand still.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가장 크고, 가장 빠르게 성장하며, 가장 수익성 있는 고객 세그먼트는 어느 것인가?</li> <li>• 경쟁자 및 대체재 생산자와 관련하여 自社は 고객 니즈를 어떻게 잘 충족시키고 있는가?</li> <li>• 自社가 계속 보유/유지하고 있는 고객 비율은 어느 정도인가?</li> <li>• 경쟁자와 대비시 自社の NPS(Net Promoter Score) 기록/실적은 어떠한가?</li> <li>• 自社가 현재 갖고 있는 profit pool은 얼마나 되는가?</li> <li>• 그 pool은 미래에 변할 가능성이 얼마나 되는가?</li> <li>• 기회와 위협 요인은 무엇인가?</li> </ul>
<p><b>Principle 4</b> Simplicity gets results.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社 제품/서비스는 얼마나 복잡하며, 그 복잡성의 정도가 自社에게 초래하는 cost는?</li> <li>• 어디에 自社 혁신 지렛대가 존재하는가?</li> <li>• 自社 제품들이 고객의 마음에 두드러지게 하는 몇 가지의 핵심적인 사항은 무엇인가?</li> <li>• 경쟁자와 관련하여 自社 의사결정 및 조직은 얼마나 복잡한가?</li> <li>• 이러한 복잡성의 영향/결과는 무엇인가?</li> <li>• 그 복잡성은 自社 프로세스의 어디에 존재하는가?</li> <li>• 그것은 自社에 어떠한 cost를 초래하는가?</li> </ul>

### 3. Principle1 : Analyze costs & prices

- 첫 번째 원칙 : 코스트와 가격은 거의 항상 떨어진다.
  - 물론 인플레이션이나 특별한 경우에는 때때로 코스트와 가격이 상승하기도 하지만, 시간이 흐르면서 인플레이션을 감안한 코스트 및 가격은 거의 모든 경쟁 산업에서 떨어짐이 보편적임
  - 이를 가장 잘 나타내는 분석 틀이 the experience curve임 : 경험의 누적에 따라 코스트 및 가격이 떨어짐을 보여주는 그래프

**\*\*Experience curve** : 누적된 경험과 생산원가의 감소와의 관계  
 (누적된 경험이 2배로 늘 때마다 생산원가는 20%씩 감소/간접비·직접비 모두에 적용)

**\*\*Learning curve** : 반복적 작업을 계속함에 따라 제품1단위당 노동시간이 감소되는 현상  
 (직접비 중에서도 임금에만 적용됨)

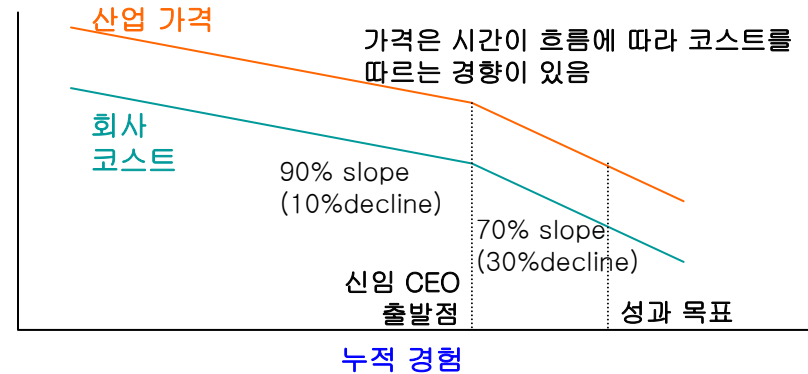
#### 1) Construct cost and price experience curves

- 우리 회사가 제공하는 제품/서비스에 대한 현재 산업에 있어서 the **slope** of price change는 무엇인가?
- 우리 회사의 cost curve는 산업 가격 곡선 및 경쟁자의 코스트 곡선과 비교하여 어떠한가?
- “**Slope**”란 경험이 각 2배로 된 후 유지되고 있는 original price or cost의 비율을 의미함. 예컨대, 70% slope는 가격이 30% 떨어졌음을 의미함
- 회사의 코스트 곡선에 대비한 산업의 가격 곡선을 그리는 것은 코스트 절감 목표를 정확하게 나타내는데 도움을 줄 수 있음
  - 만일 선임 CEO 혹은 간부들 보다 더 빠르게 코스트를 낮출 수 있다면, 당신은 산업의 가격을 보다 빠르게 낮출 수 있을 것이며, 그렇게 함으로써 경쟁자의 마진에 압박을 가할 수 있게 될 것임

#### 【누적 경험이 2배로 되었을 때 가격하락비율 사례】

산 업	기 간	Price slope	Price decline
마이크로프로세서	1980-2005	60%	40%
LCDs	1997-2003	60%	40%
Airlines	1988-2003	75%	25%
휴대폰	1994-2000	76%	24%
PC	1988-2004	77%	23%
DVD	1997-2002	85%	15%

#### 【경험 곡선】



### 3. Principle1 : Analyze costs & prices

#### 1) Construct cost and price experience curves...계속

- 전반적인 코스트 트렌드에 대한 이해는 예비/초기 단계임
  - 그 다음에는 중요한 도전 및 기회가 어디에 존재하는 지를 결정하기 위하여 모든 코스트 세그먼트를 검토/조사할 필요가 있음
    - 조직관점에서 가장 중요한 코스트 영역을 깊이 살펴본다 : 생산/제조, 공급사슬, 서비스 운영, 간접비 등
    - 핵심 코스트 구성요소 및 그 트렌드를 확인한다
    - 노동에 대한 단위 코스트 상승 혹은 구매조달 코스트 상승과 같은 경험곡선 관리 실패의 사례를 특히 살펴본다.
- 모든 비즈니스 포지션을 주의 깊게 진단하되, 특히 잘 진행되어가고 있는 것처럼 보이는 units에 대한 진단을 확실히 하여야 함

#### 2) Determine costs relative to competitors'

- 산업 가격 및 경쟁자 코스트와 우리 회사의 전체적인 코스트를 비교한 후, 회사의 산업내에서의 회사의 코스트 포지션을 좀 더 자세하게 살펴보아야 함
  - 회사는 각 코스트 영역에서 핵심 경쟁자와 어떻게 비교되는가?
  - 중요도가 높은 영역에서 어느 회사가 가장 효율적이고 효과적인가?
  - 다른 경쟁자들과 비교하여 회사는 어느 영역에서 가장 개선이 가능한가?
  - 코스트 포지션 분석은 회사의 비즈니스와 경쟁자의 비즈니스 사이의 코스트 차이를 계량화함
  - 코스트 포지션 분석은 또한 어느 코스트 요소와 구체적인 프랙티스가 서로 다른가를 보여줌
  - 어디에서, 어떻게, 왜 다른 지를 이해할 때까지 세밀하게 조사한다.
  - 이는 어디에서 코스트 갭을 매우고, 어디에서 경쟁우위의 획득 및 재획득을 가능하게 할 수 있는 가를 이해하는데 도움을 줄 것임
    - 그것은 또한 그러한 실천을 위한 상세한 계획 수립에 도움을 줄 것임
- 우리 회사의 경험곡선 뿐만 아니라 코스트 포지션 이해는 적절한 타겟 설정을 가능하게 함
- 우리 회사의 최고 경쟁자(top competitor)와 우리 회사를 단순히 비교하기 보다는 오히려, 각 코스트 영역에서 어느 회사가 최고(the best)인가를 이해한다.
- 우리 회사는 최고 중에 최고를 나타내거나 혹은 최고의 입증된 프랙티스(best demonstrated practices)라고 부르는 가상의 경쟁자를 만들어 낼 수 있음
  - 그 가상 회사는 실제 존재하는 어떤 기업보다도 보다 낮은 코스트 및 더 훌륭한 성과를 가져올 수 있을 것임
  - 우리 회사는 그 회사를 개선을 위한 벤치마킹으로 활용할 수 있고, 그 회사를 단순히 따라잡는 노력 대신에 경쟁자를 뛰어넘기 위한 노력으로 그 회사를 활용할 수 있음

### 3. Principle1 : Analyze costs & prices

---

#### 3) Assess the profitability of your product lines

○ 다음으로 해야 할 일은 어떤 제품/서비스가 돈을 벌게 해 주는지 혹은 그렇지 못하고 있는지, 그리고 그 이유를 결정하는 것임

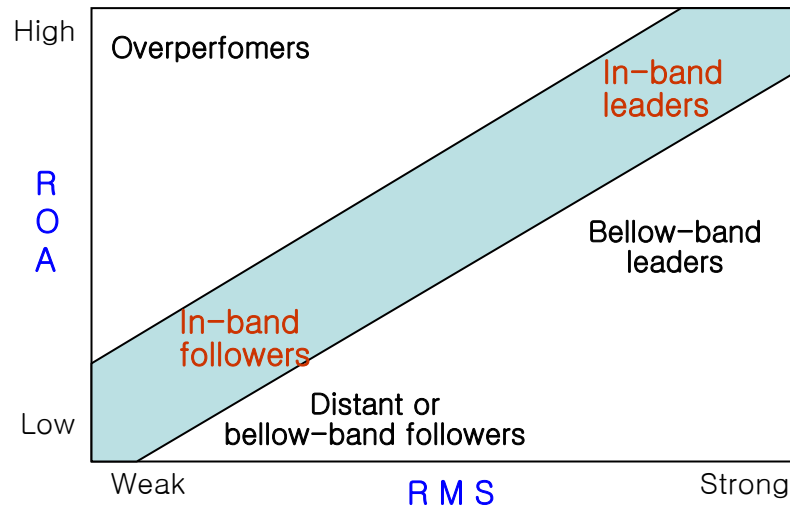
- 그 goal은 제품/서비스의 진짜 마진을 계산하는 것임
- 먼저, 표준원가(standard costing) 사용 보다는 오히려, 실제 행하여진 활동(actual activities)에 기초하여 각 제품의 직접비를 계산하는 것임
- 그 다음에 각 제품 라인 및 고객 세그먼트에 대한 간접비를 정확하게 배분하여야 함 ; 물류, 판매비, 일반관리비 등
- 활동기준원가(ABC=Activity-Based Costing)의 활용 ; key cost and revenue의 동인(drivers)이 무엇인지를 밝혀준

#### 4. Principle2 : Evaluate your competitive position

- 경쟁 포지션이 옵션을 결정함
- 대부분의 산업에 있어서 가장 강력한 회사 성과 예측 장치중의 하나는 상대적 시장점유율(RMS = Relative Market Share)임 ;  $RMS = \text{자사 RMS} \div \text{최대 경쟁사 RMS}$  (\*최대 경쟁사 = your closed competitor)
- 총자산순이익율(ROA=Return On Assets)
- 일반적으로 상대적 시장점유율이 높을 수록, 총자산순이익율도 높고, 그 반대도 성립됨

##### 【 A Map of the Marketplace 】

- 시장에서 회사의 포지션을 평가하는 한 방법은 ROA에 대비한 회사의 RMS를 작성하고, 경쟁자에 대하여도 동일하게 해 보는 것임





## 4. Principle2 : Evaluate your competitive position

### 1) Compare your returns and market share with those of your rivals

○ ROA/RMS 차트는 예외적인 활용진단 툴임. 왜냐하면 그것은 성과 개선을 위한 회사의 옵션을 좁히는데 도움을 주는 것이기 때문임.

- 이 차트에는 5개의 일반적인 포지션이 존재함 ; in-band leaders, in-band followers, distant or below-band followers, below-band leaders, overperformers

#### ○ in-band leaders

- 이들은 여전히 보다 큰 시장 점유율 및 제품/서비스 개선에 투자를 함으로써 경쟁자에 대한 BAR를 높일 수 있음

#### ○ in-band followers

- 이들은 열심히 노력하여 현상유지를 할 필요가 있음

- 단지 때때로 혁신에 대한 집중적 투자를 통하여 리더십 역할/임무 속으로 점프할 수 있음 ; 마치 90년대 비디오 게임산업에서 소니 컴퓨터 엔터테인먼트의 플레이스테이션이 닌텐도를 뛰어 넘었던 방식처럼...

#### ○ overperformers

- 이들은 상대적 시장점유율이 시사하는 것을 초월하여 더 잘 수익을 올리고 있음

- 이들은 밴드의 끌어당김을 피하게 하는 것이 무엇이든지 간에 높은 수준의 투자를 유지할 필요가 있음

- 그것(밴드의 끌어당김을 피하게 하는 것)은 신뢰받고 있거나 유명한 브랜드, 혁신적이거나 특허 기술, 예외적으로 높은 충성 고객 혹은 어떤 다른 자산일 수 있음

#### ○ below-band companies

- 물론 이들이 기준 이하의 낮은 성과의 기본적인 이유인 경험곡선 아래로 그들의 코스트를 관리하고 있지는 않을 것임

○ 회사의 포지션이 어떠한 간에, band는 기회와 제한(opportunities & constraints)을 모두 보여줌으로써 완전한 가능성을 이해하는데 도움을 줌

- 예컨대, in-band follower는 자신이 밴드를 위로 이동시키거나 혹은 앞에서 서술된 전략중 하나를 통하여

overperformer 카테고리 속으로 들어가지 않으면 리더의 수익 획득을 기대할 수 없음

○ band 분석은 2가지의 다른 진단 업무를 위하여 활용될 수 있음

- 경쟁자의 개선 전략 예측

- 다수로 이뤄진 하나의 조직에서 비즈니스 평가

#### 4. Principle2 : Evaluate your competitive position

---

##### 2) Measure your market size and trends

- 정확하게 회사의 시장은 얼마나 큰가? 어느 부분이 가장 빠르게 성장하고 있는가? 회사는 어디에서 시장을 확대 혹은 상실해 가고 있는가?
  - 과거 3-5년간 및 현재의 데이터를 경쟁사의 그것과 비교하여 분석
- S-curve 차트를 통한 비즈니스 및 산업 분석도 하나의 틀로 활용될 수 있음

##### 3) Assess your firm's capabilities

- band 차트상의 포지션 개선을 위한 완전한 가능성 달성에의 회사의 기회는 회사의 능력(capabilities)에 크게 의존함
- 어느 핵심적인 역량(critical capabilities)이 회사에게 경쟁우위를 주고 있는가? 회사는 어느 것을 결여하고 있는가? 강화 혹은 획득하여야 할 역량은 무엇인가?
  - Apple의 iPod : 관리 역량의 개발 + iTunes을 통한 디지털화된 음악 판매
- 모든 기업은 조직 내에서 개발 혹은 유지 관리하고자 하는 역량과 외부 suppliers로 부터 획득하고자 하는 역량이 어느 것인지를 결정하여야 함
- 오늘날 회사는 제품/서비스 창출 혹은 개발에 필요한 모든 역량을 평가하여야 함
  - 회사 가치사슬의 모든 단계를 분석하여야 하며,
  - 그 가치사슬의 모든 단계에서 산업내 경쟁자들 뿐만 아니라 각 특정 단계에서 세계 최고 기업의 그것도 회사와 비교분석하여야 함
- 회사는 최고인가? 혹은 각 정하여진 단계에서 지속적인 경쟁우위 창출을 위하여 어떠한 역량을 갖고 있는가?

## 5. Principle3 : -Understand your industry's profit pool

- 고객과 profit pools은 현상을 유지하고 있지 않다(변한다).
- 고객의 욕망과 니즈는 대부분 진화하기 때문에, 시장은 언제나 커다란 변화를 겪게 되는 것임
  - 따라서 과거에 잘 통했던 계획 및 전략도 오늘날에는 더 이상 통하지 않음
- profit pool은 고갈되기도 하며 혹은 새로운 경쟁자를 끌어들이기도 하며, 새로운 profit pool이 다른 곳에서 나타나기도 함
- 현재와 미래의 profit pool을 검토하여야 함

### 1) Study customer needs & behavior by segment

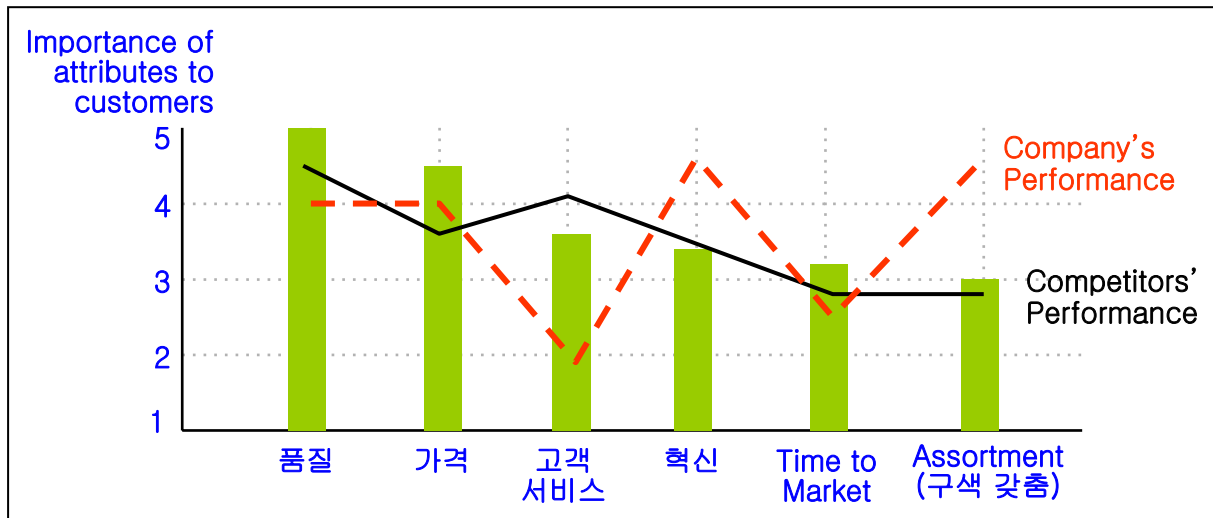
- 올바른 고객 세분화 및 개인의 통찰력을 구매 행위로 발전시키는 것이 충성도 구축, 성장 확대, 시장점유율 확보, profit pool의 점유율을 확장하는 가장 강력한 방법중의 하나임
  - 가장 크고, 가장 빠르게 성장하고 있으며 가장 수익성있는 세그먼트(the most profitable segments)는 어느 것인가? 경쟁자 및 대체재와 비교하여 회사는 고객 니즈를 어떻게 잘 충족하고 있는가?
  - 회사가 이러한 질문들을 제기함에 따라, 회사는 좀 더 구체적인 답변을 원하게 될 것임
    - 예컨대, 고객들은 어떻게 세분화되어야 하는가와 같은...
    - 니즈에 기초하고 있는가? 행동은? 사용의 때/경우는? 인구통계학적 측면은? 각 세그먼트의 특성 및 소비 습관은? 각 고객이 현재 회사에 주고 있는 지갑점유율(share of wallet)은? 그리고 회사가 그 점유율을 증가시킬 수 있다고 생각하는 이유는?
- \* share of wallet : 고객이 소지하고 있는 돈 중에서 우리 회사의 제품/서비스 구입에 쓰인 돈의 비율

## 5. Principle3 : -Understand your industry's profit pool

### 1) Study customer needs & behavior by segment...계속

#### 【 SNAP(segment needs and performance) chart 】

- 이는 회사가 타겟팅하고 있는 세그먼트의 니즈를 어떻게 잘 충족하고 있는가를 평가하는데 도움이 됨
  - ① SNAP 차트 개발을 위해, 회사가 제공하는 제품/서비스의 특성을 정의함으로써 시작한다 ; 회사가 타겟으로 하고자 하는 고객 세그먼트에 중요한 특성 정의
  - ② 그런 다음, 이러한 특성 각각이 실제로 타겟 고객들에게 얼마나 중요한가를 결정하기 위한 리서치를 행함
  - ③ 끝으로, 회사는 어느 단계에 위치하고 있으며, 경쟁자는 어느 단계에 위치하고 있는가를 평가함
- 이 차트는 회사가 뒤쳐져 있을 경우 갭을 줄이거나 혹은 앞서 있을 경우 그 갭을 확대시키기 위하여 가장 중요한 갭이 어느 것인지를 확인하는데 사용될 수 있음. 또한 기준을 넘어서고 있는 것이 어디 인지를 알 수 있음
- 아래의 사례는 휘트니스 장비 회사임
  - 이 회사는 혁신 및 구색(innovation & assortment)에 있어서는 고객의 요구수준을 상회하고 있음. 그러나 고객에의 중요성에서는 각각 4번째, 6번째 특성에 위치하고 있음.
  - 그리하여 시장에서 수익을 올리지 못하는 코스트를 발생시키고 있음
  - 그러는 사이, 고객 중요성에서 첫번째인 품질(quality)에서는 경쟁자에게 조금 뒤지고 있으며, 고객 서비스에서는 심각하게 뒤쳐져 있음. 이 회사는 그러한 갭을 메우기 위한 조치를 취하여야 함



## 5. Principle3 : -Understand your industry's profit pool

### 2) Track customer retention and loyalty

- 회사가 계속 보유/유지하고 있는 고객 비율은 어느 정도인가?
- 충성도는 사업에 있어서 매우 중요한 요소일 수 있는데, 특히 고객 획득 비용이 높을 때 그리고 교체비용이 상대적으로 낮을 때 혹은 둘을 모두 포함하는 상태일 때 그러함
  - 따라서 각 고객 세그먼트에 대한 보유/유지 비율을 알아야 함
  - 이를 통하여 각 세그먼트별 수익성을 결정하는데 도움을 줄 뿐만 아니라 또한 필요한 세그먼트에서 보유 비율을 부양시킬 계획을 수립하는데 도움을 줄 수 있음
- **NPS : 충성도 및 유망한 보유/유지를 측정하는 훌륭한 지표로 활용되고 있음**
  - Net Promoter Score
  - Fred Reichheld가 개발
  - 질문 : How likely is it that you would recommend this company(or product or service) to a friend or colleague?
    - 응답 : 0점 ~ 10점 (10점 : extremely likely, 0점 : not at all likely)
    - Promoters 9-10점, Passives 7-8점, 0-6점 Detractors
  - ☞ NPS = Promoters 비율 - Detractors 비율
- 고객 세분화 및 고객 유지 노력은 회사가 경쟁자보다 고객당 더 많은 수익을 올리고 보다 빠른 성장을 하도록 경쟁자보다 더 많은 투자를 가능하게 하는 활동 6단계 사슬의 처음과 끝에 존재함
  - ㉠가장 매력적인 타겟 세그먼트 확인
  - ㉡그들의 니즈를 충족시키기 위한 최선의 가치 제안/명제 설계
  - ㉢타겟 세그먼트에서 보다 많은 고객 획득
  - ㉣보다 우월한 고객 경험 전달이로 인하여 회사는
  - ㉤지갑 점유율 제고가 가능해 지고
  - ㉦보다 많은 promoters 및 보다 적은 수의 detractors로 충성도 및 보유/유지 제고가 가능해짐

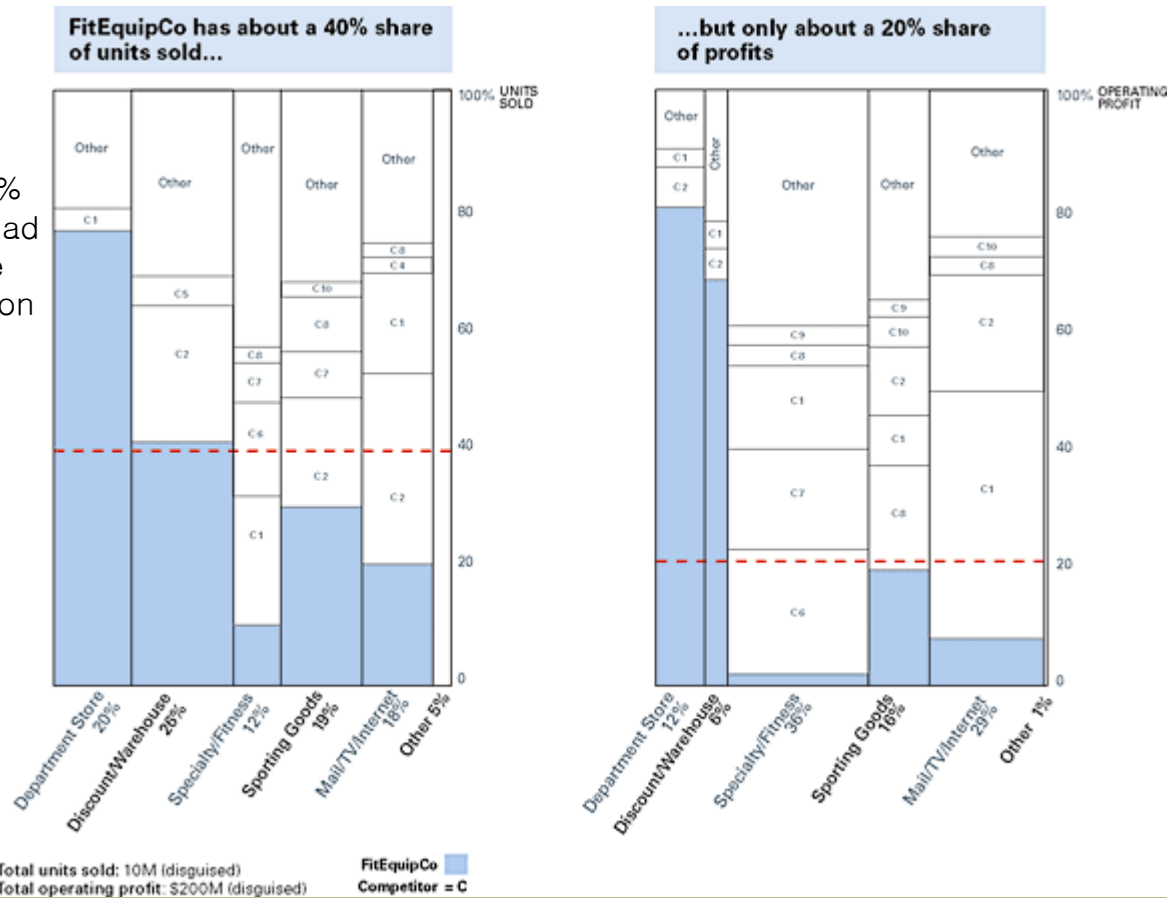
## 5. Principle3 : -Understand your industry's profit pool

### 3) Anticipate profit-pool shifts

- CEO 및 General Managers는 그들 산업의 profit pools의 얼마 정도를 그들의 회사가 현재 점유하고 있는가를 당연히 평가하여야 함
- 그러나 또한 profit pools이 미래에는 얼마나 변화할 가능성이 있는지 그리고 이러한 shifts가 만들어 낼 기회 및 위협은 무엇인지를 측정하여야 함
- 채널, 제품/서비스 별 시장 점유율 및 영업이익율 등의 분석 ; 양자간의 관계도 비교분석 필요

#### 【 A Map of the Profit Pool 】

A profit-pool map for FitEquipCo revealed some telling market developments. Although the company was shipping almost 40% of all units in the marketplace, it had only about 20% of the profits. The column widths reflect the proportion of units sold (left) and operating profits earned (right) in each channel.



## 6. Principle4 : -Simplify, simplify

- Simplicity gets results.
- Bain & Company의 조사에 의하면 complexity는 회사의 코스트를 증가시키고 성장을 방해한다고 응답자의 거의 70%가 답함 ; 960여개 회사의 경영진을 대상으로 한 조사 결과임

### 1) Gauge the complexity of your products or services

- 회사 제품/서비스의 복잡한 정도는?
- 그 복잡성의 정도가 회사에 초래하는 cost의 정도는?
- 경쟁자의 그것과 비교 분석 ; 이를 통하여 혁신의 지렛대를 확인(즉, 혁신 대상 확인)

### 2) Assess the complexity of your organization

- 의사결정 절차와 조직은 시간이 지남에 따라 복잡해져 가고 있음
  - 회사가 경쟁자와 대비하여 그러한 차원에서 얼마나 정체되어 가고 있으며, 과도한 복잡성의 결과/효과가 무엇이 될 것인지를 알아야 함
- **RAPID Analysis**
  - Paul Rogers와 Marcia Blenko가 개발
  - Recommend, Agree, Give Input, Decide, and Perform, or Implement the Decision
  - 매니저들로 하여금 의사결정 bottlenecks 평가를 가능하게 하고, 조직내 각 사람들에게 명확한 의사결정 역할 할당 및 그에 대하여 책임을 지는 것을 가능케 함
- 또 다른 툴 : spans-and layers analysis
  - 한 조직에서 CEO로부터 현장 직원에 이르는 levels의 수
  - 각 level에 이르기까지 보고하는 사람의 수
- 회사의 의사결정을 판단할 때, 피드백을 위하여 suppliers, distributors 그리고 customers에게 문의해 보라.
  - 그들은 종종 산업 내 다른 경쟁자들과 비교하여 회사가 의사결정을 빠르고 효과적으로 할 수 있도록 도와주는 훌륭한 재판관과 같은 역할을 할 수 있다.
- 종업원들은 그들이 조직 관리 구조에 의해 지원 및 임파워먼트(권한과 책임의 위임)를 느끼고 있는지 여부 혹은 그것이 단지 방해가 되고 있는 지 여부를 회사에 신속히 말해 줄 것임

## 6. Principle4 : -Simplify, simplify

---

### 3) Determine where you can simplify processes

- 복잡성은 회사 프로세스내 어디에 존재하고 있는가? 프로세스 개선을 위한 기회를 어떻게 확인할 수 있을까?
  - 생산에서, 배송/유통 네트워크에서, 고객과의 상호관계 속에서, back-office(후선 지원업무) 절차에서...
- 그것은 회사에 어떤 코스트를 유발하고 있는가?
- 어느 복잡성은 회피가 불가능한 것이며, 어느 복잡성은 고객이 원하는 제품/서비스 제공시 그 복잡성을 줄일 수 있는 것인가를 이해하는 것임
- Process Mapping은 그 시작의 좋은 도구임
- 많은 기업들이 조직의 다른 측면을 단순화하지 않고 프로세스를 단순화하려고 하는데, 이는 잘못임.
- 프로세스 단순화는 회사 제품 라인, 조직 및 의사결정 절차 등에 있어서 불필요한 복잡성에 의해 손상되는 경향이 있기 때문임