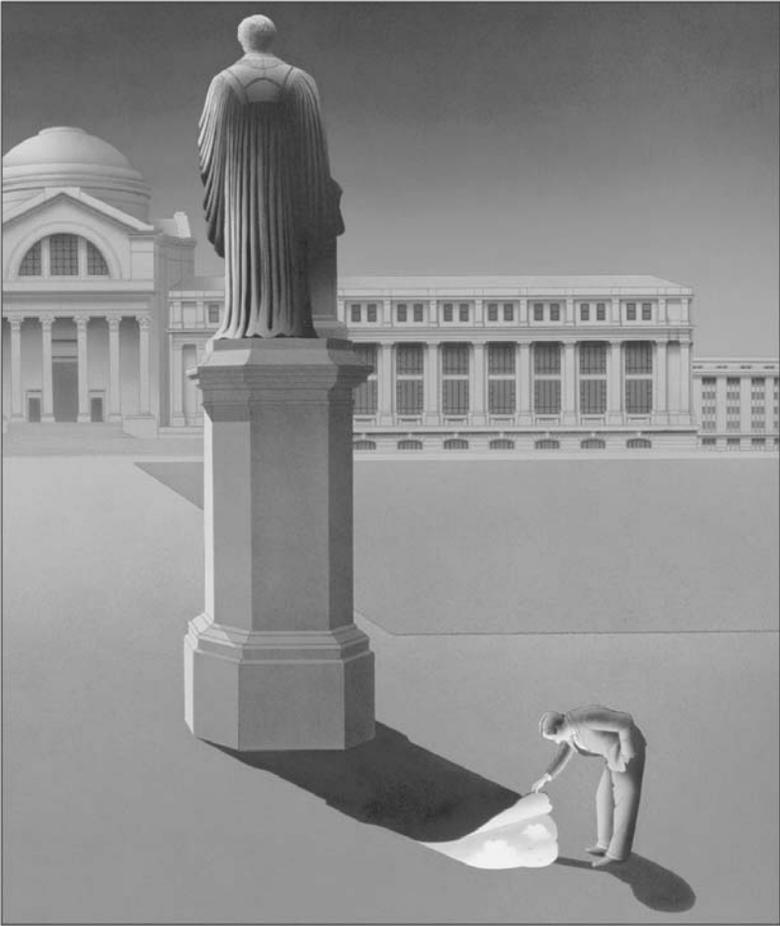


컨설팅, 일류기업 면접대비와 경력개발을 위한

컨설팅 커리어 가이드



SURPRISING SOLUTIONS COME
FROM THE INSPIRATION TO THINK
THE UNTHINKABLE.

THE BOSTON CONSULTING GROUP

www.bcg.com

We strive to generate deep **insight** into client value creation

We work with our clients to create **impact** on their performance

We value **trust** as the foundation of a lasting client relationship

BCG

www.bcg.co.kr

VAULT CAREER GUIDE TO CONSULTING by Eric Chung
Copyright © 2005 by Vault Inc.

All Rights reserved.

This Korean edition was published in 2006 by 3mecca.com.
by arrangement with Vault Inc., New York
through KCC(Korea Copyright Center, Inc.), Seoul.

이 책의 한국어판 저작권은 (주)한국저작권센터(KCC)를 통한
저작권자와 독점계약으로 3mecca.com에 있습니다.
저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로
무단 전재와 복제를 금합니다.

VAULT

> the most trusted name in career information™

컨설팅, 일류기업 면접대비와 경력개발을 위한

컨설팅 커리어 가이드

VAULT CAREER
GUIDE TO
CONSULTING

에릭 정, 짐 슬레픽카, The Staff of Vault 지음
보스턴컨설팅그룹(BCG) 옮김



감사의 말

이 책이 나올 수 있도록 도와주신
모든 분께 감사드립니다

CONSULTING
CARE
GUIDE

이 책이 나올 수 있도록 도와주신 모든 분께 감사드립니다. 특히 Todd Kuhlman, Marcy Lerner, Ed Shen, Jake Wallace, 그리고 Rob Schipano에게 진심으로 감사드리며, Vault의 모든 직원들과 편집자들에게도 감사의 뜻을 전한다.

Vault는 우리의 가족과 친구들 뿐 아니라, Matt Doull, Ahmad Al-Khaled, Lee Black, Eric Ober, Hollinger Ventures, Tekbanc, New York City Investment Fund, Globix, Hoover's, Glenn Fischer, Mark Hernandez, Ravi Mhatre, Carter Weiss, Ken Cron, Ed Somekh, Isidore Mayrock, Zahi Khouri, Sana Sabbagh, 기타 Vault의 투자자들의 후원에 깊은 감사를 드린다.

Eric Chung은 끊임없는 기쁨과 영감의 원천인 사랑하는 신부 Laura에게도 감사의 말을 전하고 싶다.

http://www.3mecca.com



전략·경쟁정보·조기경보
컨설팅/솔루션/출판 전문회사

경쟁정보 역량 구축 컨설팅		공 제 권
<ul style="list-style-type: none"> ■ 경쟁정보 프로그램 디자인 ■ 경쟁정보 부서 구축 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 전략조기경보 프로그램 디자인 ■ 전략적 위기관리 부서 구축 	
경쟁 지식 포털		포 털 표
<p>CI-KM Portal</p>  <p>[프로세스]</p>	<p>SEWS</p>  <p>[프로세스]</p>	

“
블루오션 찾아
해매지 말고
레드오션에서
살아남아라
”

Tel : 02_733_0617, Fax : 02_734_0657

(우) 110-150

서울시 중로구 중학동 111 경제통신빌딩 5층



【쓰리메카】

추천의 말

이 책은 컨설턴트가 되고자 하는
사람들에게 대단히 실용적이면서도
현실적인 지침을 제시한다.

이 책은 컨설턴트가 되고자 하는 사람들에게 대단히 실용적이면서도 현실적인 지침을 제시한다. 그 지침은 단지 컨설턴트만을 위한 것이 아니라, 경영 일선에서 문제를 구조화하고 분석하며, 창의적인 해결책을 도출하며, 미래의 전략적 방향을 열어 갈 최고 경영자를 꿈꾸는 사람들을 위한 것이다.

옥션(Internet Auction Co., Ltd.), 박주만 대표

“경영이란 무엇인가?”라는 질문에 다양한 답을 내릴 수 있겠으나, 가장 현장감 있는 답변은 아마도 ‘이성(합리적 판단력)과 감성(동물적 감각)의 절묘한 블렌딩(조합)’이라 이를 수 있을 것이다. 이러한 측면에서 이 책은 기업 최고 경영진의 현실적인 고민에 합리적 분석과 냉철한 판단력으로 조언하는 경영 컨설턴트를 꿈꾸는 분들에게 최고의 입문서가 될 것이라 확신한다.

웅진그룹 기획조정실, 윤석환 상무

글로벌 환경에서 다양한 가치가 혼합된 유연한 사고를 통해 문제해결 능력을 키울 수 있는 경험은 컨설턴트들이 누릴 수 있는 큰 혜택이다. 이 책은 컨설팅을 비롯하여, 다양한 분야에서 컨설턴트들의 역할을 하고자 하는 사람을 위해서, 자신의 경력설계와 경력개발을 위한 프레임워크와 단계별 지침을 제공한다.

골드만삭스(Goldman Sachs 증권회사), 박종욱 상무

기업은 핵심인재 선발을 위해 ‘인재전쟁’을 치르고, 개인은 탁월한 업적을 이루고자 매 순간 노력한다. 이 책은 컨설팅 관련 분야 진출을 위한 가장 완벽한 매뉴얼이다. 방향을 설정하고, 단계별로 계획을 세우며, 단계마다 직면하게 되는 문제를 해결하는 방법은 큰 도움을 준다. 특히, BCG의 국내 컨설팅 사례는 중요한 전략적 과제에서 컨설팅의 역할에 대해 아주 잘 보여준다.

CSFB, Equity Research, 김승현 상무

비즈니스 세계에서 성공하고 싶은가? 두 가지를 기억하라. 문제 해결 (Problem solving) 능력과 명확한 커뮤니케이션. 컨설턴트로서의 생활은 이 두 가지를 체득하기 위한 가장 효과적이고도 효율적인 환경을 제공한다. 이 책은 컨설턴트가 되기 위한 현실적인 지침을 준다. 이러한 지침은 컨설턴트뿐만 아니라, 성공하기 원하는 비즈니스맨 모두에게 문제 해결과 커뮤니케이션 능력 배양을 위한 초석이 될 것이다.

아비스타(AVISTA), 권원식 상무

컨설턴트에 대한 환상과 현실을 직시하여 주는 길잡이이다. 컨설턴트가 되고 싶은 모든 이들은 반드시 읽고 현실에 대한 냉정한 지식과 미래에 대한 광대한 비전을 가져야 할 것이다. 컨설턴트가 되는 것이 중요한 것이 아니라 컨설턴트가 된 후 어떻게 무엇을 할 것인지에 대하여, 이 책을 통하여 자문자답을 함으로써 보다 성공적인 커리어를 찾아 갈 수 있는 길잡이이다.

CJ(주) 신선 BUSCM 담당, 김수영 상무

미래는 준비하는 사람의 것이다. 기업은 거시적인 안목을 갖고 일에 대한 Ownership을 가진 리더를 육성해야 한다. 글로벌 기업은 미래지향적이고 조직 및 자신의 발전을 위해 자기계발에 최선을 다하고 자율적이며 실행력을 가진 사람을 원한다. 컨설팅 업무경험은 적극적인 사고와 추진력을 키워준다. 이 책은 다양한 분야에서 성공적인 커리어 빌딩을 원하는 사람들에게 현실감 있는 지침을 제시한다.

씨티그룹 프라이빗 뱅크, 진정임 지배인(Vice President)



CONTENTS

감사의 말 | 6

추천의 말 | 8

01 소개 INTRODUCTION

당신이 꿈꿔 오던 직업인가? | 16

유용한 정보 | THE SCOOP

02 컨설팅의 기초 The Basics of Consulting

컨설팅이란 무엇인가? | 22

컨설팅에서 요구되는 스킬 | 30

찾은 출장 | 33

누가, 왜 컨설턴트를 고용하는가? | 36

컨설팅 역사 및 관련 데이터 | 40

현재 트렌드 | 42

컨설팅 커리어 vs 기타 비즈니스 커리어 | 48

©2005 Vault Inc.



03 컨설팅의 종류 Consulting Categories

전략 컨설팅 | 52

오퍼레이션 컨설팅 | 54

IT 컨설팅 | 56

HR 컨설팅 | 58

부티크 업체 | 60

사내 컨설팅 | 63

입사 전략 | GETTING HIRED

04 컨설팅사 공략

Targeting Consulting Firms

- 컨설팅사 조사 | 70
- 컨설팅사 바로 알기 | 73
- 컨설턴트 인터뷰 | 77

05 채용 프로세스

The Hiring Process

- 채용 프로세스: 개요 | 81
- 컨설팅에 적합한 이력서 작성 | 83
- 경영 비전공자의 이력서 보장 | 86
- 이력서/커버레터 샘플 | 89
- 인간관계: 네트워크 구축 및 유지 | 97
- 컨설팅이 나에게 맞을까? | 101
- 입사 지원 | 104

06 인터뷰

The Interview

- 인터뷰에서 기대할 것 | 109
- 이력서 및 행동 인터뷰 | 111
- 행동 질문 | 114
- 행동 질문 인터뷰 연습하기 | 115
- 케이스 인터뷰 | 118
- 정성적 케이스 질문 샘플 | 122
- 게스티메이트 | 130
- 샘플 게스트메이트 | 132
- 기타 게스트메이트 샘플 | 134
- 브레인티저 | 135





CONTENTS

- 샘플 브레인티저 | 136
- 인터뷰를 위한 모의 연습 | 139
- 지원회사에 대한 질문 | 143
- 자칫 소홀하기 쉬운 사항 | 144

07 인터뷰 후: 수락, 협상, 거절

POST-INTERVIEW: ACCEPTING, NEGOTIATING, DECLINING

- 인터뷰 이후 | 151
- 입사제안 수락하기 | 154
- 입사제안 협상하기 | 155
- 입사제안 거절하기 | 159
- 입사제안을 받지 못했을 때의 대처법 | 162

©2005 Vault Inc.



현장에서 | ON THE JOB

08 프로젝트 유형 및 프로젝트 라이프 사이클

Project Types and the Project Life Cycle

- 컨설팅 프로젝트의 유형 | 170
- 프로젝트 라이프 사이클 | 175

09 훌륭한 성과를 위한 조언

Tips for High Performance

- 문제 해결 | 182
- 처음 맡는 팀 프로젝트에서 살아남기 | 188
- 프로젝트 투입 | 195
- On the Beach | 197

10 컨설팅 커리어 경로

The Consulting Career Path

- 컨설턴트를 위한 트레이닝 | 202



컨설팅, 일류기업 면접대비와 경력개발을 위한

컨설팅 커리어 가이드

VAULT CAREER GUIDE TO
CONSULTING

CONSULTING CAREER GUIDE

- 컨설팅 직무 기술서 | 205
- 컨설팅에서의 커리어 경로 | 207
 - 컨설팅사 인턴십 | 209
- 멘토: 위로부터의 지원 | 216
- 퇴사 전략 | 218

11 설문 조사 결과: 컨설팅 라이프 스타일

Our Survey Says: The Consulting Lifestyle

- 컨설팅 라이프 스타일 | 222
- 진을 빼지 말 것 | 227

12 컨설턴트의 하루

Days in the Life

- 컨설턴트 | 234
- 컨설턴트 프로젝트 매니저 | 238
- MBA 출신 전략 컨설턴트 | 244
- IT 컨설턴트 | 252



©2006 3mecca.com

부록 | APPENDIX

보스턴컨설팅그룹 프로젝트 사례

The Boston Consulting Group

- 성과관리 사례 | 260
- 성공적인 PMI 사례 | 271
- 기업가치 실사 사례 | 279
- 전통적 사업 모델의 혁신 사례 | 286
- 컨설팅 업계 전문용어 | 292

- 지은이에 관하여 | 299
- 옮긴이에 관하여 | 300

VAULT
> the most trusted name in career information™

CHAPTER

01



소 개

Introduction



당신이 꿈꿔 오던 직업인가?

Your dream job?

CON
CARE
GUIDE

비행기를 타고 국내외를 돌아다니며 지적 역량의 대가로 아주 높은 보수를 받고 싶은가? 많은 현직 및 예비 컨설턴트가 바라는 바일 것이다.

컨설팅은 MBA 및 학부 졸업생들이 가장 선호하는 직업 중 하나로 계속 선정되고 있으며 거기에는 그럴 만한 이유가 있다. 졸업 후 가장 보수가 높은 직업 중 하나인 컨설팅은 높은 연봉과 세계 각국의 엘리트 경영진을 만날 기회를 제공한다. 또한 컨설턴트는 비즈니스의 가장 흥미로운 이슈에 속하는 고차원적 전략과 통합의 이슈를 다룬다.

그러나, 컨설팅 커리어는 그리 만만하지 않다. 업무량이 많고 출장도 빈번하다. 컨설팅이라는 직업에 너무 열성적으로 빠져 들기 전에 당신이 이 직업을 과연 얼마나 좋아할지 생각해 보라. 컨설팅 업계가 어떤 방향으로 나가고 있는지, 업계에서 당신의 역할이 무엇일지, 그리고 컨설팅이 당신이 원하는 바와 성격에 얼마나 가까운지 알아야 한다.

컨설팅이 자신에게 맞는지 결정하기 위해 이 책을 읽는 독자에게 몇 가지 조언을 하겠다. 먼저 자신의 역량과 재능, 그리고 관심 분야나 취미를 목록으로 만든다. 그리고 다른 직업에 대해서도 장단점을 모두 알아본다. 아는 사람 중에 컨설턴트가 없으면 Vault의 컨설팅 채널([HTTP://](http://)

CONSULTING.VAULT.COM)의 메시지보드를 이용하거나 업계관련 단체에 가입해서 조언을 얻는다. 그리고 이 가이드를 읽으며 본인이 정말 컨설팅에 관심이 있는지 알아본다.

컨설팅은 자리는 제한되어 있고 경쟁이 가장 치열한 업계에 속한다. 스탠포드 MBA 학위를 가졌거나 수십 년의 경력이 있더라도 컨설팅계를 파고드는 데는 끈기와 신속한 네트워킹 및 설득기술이 필요하다. 그러나, 그 후에 받게 될 보상은 엄청날 것이다.

VAULT
> the most trusted name in career information™

유용한 정보
THE SCOOP

VAULT CAREER GUIDE TO
CONSULTING

CHAPTER

02



컨설팅의 기초

The Basics of Consulting



컨설팅이란 무엇인가?

What is consulting?



거대한 산업, 움직이는 타깃

비즈니스적 맥락에서 컨설팅이란 컨설팅비를 받고 자문을 제공하는 것이다. 즉, 컨설턴트는 보유하고 있는 전문지식을 활용하여 외부 견해를 필요로 하는 기업에 문제해결을 위한 조언과 역량을 제공한다. 어떤 컨설팅사는 경영 및 전략에 대한 조언을 전문적으로 제공하며, 또 어떤 곳은 기술 전문 컨설팅사로 알려져 있다. 산업재, 소비재, 금융 서비스, 정보통신 등 특정 산업분야의 경영전략 수립에 집중하는 전략 컨설팅사가 있는 반면, 상위전략에서부터 교육용 소프트웨어 선택과 비용절감에 이르기까지 다방면의 조언을 제공하는 거대한 윈스톱 샵 같은 컨설팅사도 있다.

그러나, 컨설팅 회사가 갖는 공통점은 바로 사람에 의해 움직인다는 점이다. 컨설팅사가 궁극적으로 제공해야 하는 제품은 문제를 해결하는 능력이다. 컨설턴트인 당신이 바로 그 문제의 해결사이다.

컨설팅의 의미

단어 자체만으로 영어의 컨설팅이라는 단어는 의미가 약하다. 어떤 면에서는 모든 사람이 컨설턴트이다. 친구에게서 “주황색이 내게 잘 어울릴까?”라는 질문을 받아본 적이 있는가? 그렇다면 당신은 컬러 감각에 대한 컨설팅을 의뢰 받은 것이다. 컴퓨터 데이터 복구부터 점성술에 이르기까지 모든 것에 대한 전문 지식과 조언을 제공하는 독립 컨설턴트는 헤아릴 수 없이 많다. 이 커리어 가이드의 목적 상, 우리가 사용하는 컨설팅이라는 용어는 경영 컨설팅에만 특별히 한정한다.

경영 컨설팅사는 기업, 정부, 비영리 기관의 경영진에게 비즈니스 조언 서비스를 제공한다. 일반적으로 컨설팅이 서비스를 제공하는 분야는 비전 및 전략수립, IT, HR, 회계, 운영 등을 포함한다. 또한, 컨설팅이 해결하는 문제 유형으로는 가격 정책, 마케팅 전략, 신제품 전략, IT 실행, 정부 정책 등이 있다. 마지막으로, 컨설팅사는 제약, 소비재, 에너지 등 사실상 모든 산업에 서비스를 제공한다.

컨설팅사는 컨설팅의 주제, 컨설팅 유형, 또는 산업에 따라 분류될 수 있다. 예를 들어, 어떤 컨설팅사는 전략문제에만 집중하며 사실상 모든 산업을 다룬다. 보스턴컨설팅그룹(BCG), 맥킨지, 베인앤컴퍼니가 그 예이다. 또 다른 회사는 특정 산업에 집중하지만, 거의 모든 유형의 이슈에 대한 조언을 제공한다. 금융 서비스 산업을 주로 담당하는 올리버, 와이먼앤컴퍼니가 이런 회사다. BCG를 비롯해 규모가 큰 글로벌 컨설팅사들은 산업별 프랙티스 그룹뿐 아니라 기능별 프랙티스 그룹을 가진 매트릭스 형태의 조직을 갖추고 있는데 반해, 일부 회사는 한 분야에만 특화되어 있다. 예를 들어 한 회사에 직원이 두 명뿐인데 모두 이동통신 업계

의 경쟁력 분석에만 집중하는 경우도 있다. 이 모든 회사가 컨설팅사의 예이다.

컨설팅에 관한 오해

컨설팅에 대하여 흔히 가지고 있는 오해에는 다음과 같은 것들이 있다.

- **실행** - “컨설턴트가 하는 일은 기업의 문제를 파악하고 설명하는 것이 전부일 것이다. 컨설턴트가 되면 쉬운 일을 하고 돈을 많이 벌 수 있을 것이다”라고 생각할지도 모른다. 그러나, 이는 사실과 다르다. 클라이언트가 가진 문제를 파악하는 일은 빙산의 일각에 불과하다. (컨설팅에 대해 잘 모르더라도 상식을 가진 대부분의 사람은 클라이언트의 문제를 찾아 낼 수 있다. 그리고 많은 경우 클라이언트 역시 문제가 무엇인지 알고 있다.)

따라서 컨설턴트가 하는 일은 단순히 무엇이 문제인지를 파악하는 것이 아니라, 그 문제를 어떻게 해결할 것인가를 파헤치는 일이 더 중요하다. 해결책을 찾아낸다고 해서 끝나는 일도 아니다. 컨설턴트들은 너무 많은 비용이 들거나 실행하기에 부적절한 해결책을 찾아내서도 안 된다. (80% 법칙이라는 것을 갖고 있는 컨설팅사가 많다. 완벽하지만 실행 불가능한 해결책을 찾기 위해 고심하기 보다는 문제의 80%를 완전히 해결하는 방안을 실행하는 것이 낫다.) 이 결과로 나온 것이 80/20 법칙이다. 20%의 시간 투자로 문제의 80%를 해결할 수 있다는 것이다. 컨설턴트는 또 클라이언트의 동의를 얻어 내야 한다. 고객사의 관료주의 때문에 어려울 수도 있는 해결책의 실행이 가능하도록 클라이언트사 직원들을 납득시켜야 한

다. 문제 해결은 어렵다. 바로 그 이유 때문에 클라이언트가 컨설턴트를 고용하는 것이다.

- **화려함** - 컨설팅은 실제로 흥미로운 고급 직종이다. 그러나 항상 그렇지는 않다. 다음 프로젝트 킥오프(kick-off) 회의 때는 CEO 맞은 편에 앉게 되지 못할 수도 있고, 항상 세계 곳곳의 멋진 도시에서 4성급 호텔에 묵는 것도 아니다. 물론 둘 다 가능할 수도 있다. 클라이언트의 비즈니스 업종과 입지에 따라 컨설턴트의 업무 환경은 작은 도시의 중간급 호텔이 될 수도 있고 그 회사의 여러 부서 중 한 부서의 임원과 함께 일할 수도 있다.
- **명성** - 컨설팅은 비즈니스 업계, 특히 MBA 학위 소지자들 간에 고급 직업으로 널리 알려져 있다. 그러나, 투자은행 쪽에서 일하는 것과는 반대로 컨설팅에서 하는 일은 경제지에 언급될 일이 많지는 않다는 것을 알아야 한다. 컨설팅의 특성 상 업계에 대한 분석 등을 제외하고 클라이언트에 대한 기여도나 프로젝트를 공개하고 외부적으로 명성을 떨치기는 어렵다.

컨설팅에 종사하지 않는 사람들 중 컨설팅의 실체에 대해 제대로 알고 있는 사람은 거의 없다. 실제로 컨설팅 업계에 대한 농담 중 하나가 아무리 열심히, 여러 번 노력해도 컨설팅에 대해 설명할 수 없다는 것이다. 만약, 할머니에게 설명할 수 있는 직업을 원한다면 컨설팅은 적절하지 않을 것이다.

- **수입** - 외관상 연봉이 무척 높아 보이지만, 반드시 기억해야 할 점은 거기에는 그럴 만한 이유가 있다는 것이다. (연봉을 근무한 시간 및 일

의 강도로 나누어 보면 그렇게 높은 것도 아니다.)

그렇다면, 컨설턴트가 실제로 하는 일은 무엇인가?

컨설턴트가 아닌 대부분의 사람들은 컨설턴트라는 직업과 그들이 하는 일에 대한 잘못된 환상을 갖고 있다. 여기에는 그럴만한 이유가 있다. 조언을 제공하고 문제를 해결하는 데 익숙해지면서도 이것이 커리어 경로로 어떻게 전환되는지 모를 수도 있다. 컨설턴트들은 그들만의 용어를 사용하는 경우도 많기 때문에 문제가 더 복잡해진다. 게다가 많은 컨설턴트들은 자신만의 철학과 문제해결 방식을 갖고 있기 때문에 사용하는 용어가 더 어려워진다.

간단히 답변하자면, 컨설턴트는 여러 다른 클라이언트와 함께 다양한 장소에서 다양한 장단기 프로젝트를 하게 될 것이며 근속 연수, 경력, 프로젝트 단계 및 소속 회사에 따라 하는 일의 성격이 달라진다. 파트너는 대부분의 시간을 프로젝트를 수주하는 데 할애하는 반면 최근에 MBA 학위를 취득했다면 신입 컨설턴트의 분석작업을 감독하게 될 것이다. 이 책은 주로 신입 및 중간급(MBA 또는 그에 준하는 수준) 컨설턴트가 하는 일을 주로 설명하게 될 것이다. 일반적으로 프로젝트는 제안 및 마케팅·리서치·분석·리포트 작성이라는 사이클을 따르게 된다.

프로젝트 라이프 사이클에 따라 컨설턴트가 하는 일은 다음과 같다.

제안 및 마케팅

- 회사의 서비스를 홍보하고 판매하는 일(컨설팅 의뢰에 대비한 자료작

성 및 유망 클라이언트에 대한 리서치)

- 제안서 작성
- 유망 클라이언트에게 제안서 발표(대개 파워포인트 프레젠테이션 사용)

리서치

- 투자은행 보고서 및 기타 리서치 소스(Bloomberg, OneSource, Hoover's Online, 미 증권거래소 자료 등)를 활용하여 클라이언트 및 업계에 대한 리서치 실시
- 클라이언트와 만나 견해를 수집
- 사내 데이터 뱅크를 통해 해당 산업이나 클라이언트에 대해 과거에 프로젝트가 실시된 적이 있는지를 확인하고, 클라이언트 프로젝트 리더로부터 기업에 대한 의견을 들음
- 클라이언트사의 비즈니스 이슈에 대한 팀 미팅 주최

분석

- 엑셀을 활용하여 현금흐름할인모형(DCF) 및 기타 정량적 재무 모델 구축
- 수집된 데이터 및 모델을 분석하여 통찰력을 도출
- 제언 및 권고안 도출

보고

- 최종 프레젠테이션 준비(텍스트 형태의 긴 보고서를 작성하는 곳도 있으나, 주로 파워포인트 슬라이드 덱(deck)을 사용)
- 클라이언트에게 발견사항 및 제언 제시

실행

- 프로젝트의 실행 단계에서 전략을 실행하는 프로젝트 매니저로서의 역할을 담당
- IT 컨설팅사에서 일하는 경우에는 코딩, 시스템 통합 및 시스템 테스트 실시
- 프로젝트 종료 후 팀 작업 문서화

프로젝트 이외의 업무

- 투입된 프로젝트가 없을 경우 회사 내부 리서치 참여. 컨설팅 업계에서는 프로젝트에 투입되지 않은 상태를 “해변에 있다(on the beach)”라고 표현한다.
- 주간 프로젝트 투입시간 및 비용관련 보고

가장 재미있는 부분인 분석 단계가 컨설팅의 대부분을 차지하지는 않는다는 점을 기억하라. 프로젝트에 투입된 컨설턴트들은 주로 리서치, 재무 분석, 엑셀 모델 구축 및 프레젠테이션을 한다. 그들은 여러 회의에 참석해 데이터를 수집하고, 프로세스를 만들며, 클라이언트에게 의뢰 받

은 문제를 해결하는데 도움이 될 사람을 만난다. 프로젝트에 투입되지 않을 때는 앞으로 고객이 될 가능성이 있는 잠재 클라이언트에 대한 리서치를 하고 마케팅을 지원하면서 “해변에서” 시간을 보낸다. (이를 “해변에 있다”고 일컫는 이유는 급여를 받으면서 프로젝트에 투입되지 않는 경우 프로젝트 보다는 업무강도가 약하기 때문이다. 그러나, 항상 그런 것만은 아니다.) 컨설팅사는 프로젝트를 수주하는 데 많은 시간을 들이며, 회사의 구조나 업계상황에 따라서 제안서 작성에 엄청난 시간을 투자할 수도 있다. 이것은 방대한 리서치를 의미하며, 곧 산더미 같은 파워포인트 슬라이드와 씨름해야 한다는 이야기가 된다.

그러나, 컨설팅 업무의 영역은 위에 기술한 내용에 국한되는 것은 아니다. 프로젝트마다 새로운 업무, 새로운 구성의 엑셀 프로그램, 새로운 유형의 컨퍼런스, 또는 완전히 새로운 비즈니스 사고방식이 요구된다. 또한 자주 출장을 다녀야 하고 업무강도가 높은 환경에서 오랜 시간 일해야 한다. 결코 쉬운 일은 아니다.