

## 전략 기획의 실제 가치

### 1. 도 입

전략기획 프로세스의 목적은 전략을 수립하는 것이 아니라, 건전한 전략적 의사결정을 할 수 있는 준비된 마음을 갖게 하는 것이어야 한다.

The goal of a strategic planning process should not be to make strategy but to build prepared minds that are Capable of making sound strategic decisions.

○ 대부분의 회사들은 공식적으로 매년 전략기획 프로세스에 많은 시간과 노력을 투자하고 있지만, 많은 경영자들은 투자에 상응하는 혜택을 거의 보지 못하고 있음

- 어느 매니저는 “우리의 기획 프로세스는 원시종족의 종교의식과 같다. 거기에는 많은 춤, 깃털의 너울거림과 드럼의 요란함이 있다. 그러나 그렇게 하는 이유를 정확하게 알고 있는 사람은 아무도 없고, 무언가 좋은 결과가 그로부터 나올 것이라는 거의 신비적인 희망이 있을 뿐이다.”라고 말함.

- 또 다른 사람은 “그것은 舊공산주의 시스템과 같다. 우리는 전략을 수립하는 체하고, 그들은 전략을 따르는 체 할 뿐이다.”

#### ○ 경영사상가 Henry Mintzberg

- 참된 전략은 비공식적으로 - 복도에서의 대화, 현업 그룹, 오랜 비행중 묵상하는 조용한 순간 등 - 수립되며, 공식적 기획 미팅이 열리고 있는 패널들이 있는 회의실에서는 거의 수립되지 않는다.

○ 전략기획에 관한 본 연구결과 Mintzberg의 견해는 지지를 받음. 즉, 실제로 전략적 의사결정들이 공식적 프로세스 하에서 이루어진 것은 매우 적었음.

○ 또한 연구결과는 마음에 올바른 목적을 갖고 접근할 경우, 공식적 전략기획 프로세스는 시간의 낭비가 아니라, 실제로 경쟁우위의 참된 원천이 될 수 있음.

- 그러한 성공에 도달한 회사들은 전략기획(strategic planning)을 전략계획(strategic plans)을 만들어 내기 위해서가 아니라, 경영팀 내에 준비된 마음(prepared minds)을 만들어 내기 위한 학습도구로써 사용했음.

○ GE Capital의 임원이었던 어느 분은 그와 같은 사고의 논리를 다음과 같이 설명하였음.

- 비즈니스는 종종 예측이 불가능하다-두 경쟁자가 합병을 하고, 또 다른 경쟁자는 새로운 기술을 개발하고, 정부는 새로운 규제를 만들고, 시장 수요는 다른 방향으로 오락가락한다.

- 회사의 가장 중요한 전략적 의사결정이 이루어지는 것은 종종 이러한 실시간 전개 중(during real-time developments)이다.

- 그러나 너무나 흔히 회사들은 그러한 압박하에서 제대로 대응하지 못하고 있는데, 그 이유는 그들이 제대로 준비되지 못하고, Top managers 사이에서의 토론이 사실(fact) 보다는 여론(opinion)에 더 기초하고 있으며, 결과로 수반되는 결정들이 사려깊은 분석 보다는 오히려 본능에 기초하여 종결되기 때문이다.

- 그러나 GE Capital은 불확실성을 헤쳐 나아가기 위하여 철저히 준비된 잘 훈련된 전략 프로세스를 따름으로써 경쟁우위를 획득할 수 있음을 믿고 있다.

○ 이러한 분석이 명확해짐에 따라, 실제 전략이 실시간으로 이루어지게 됨.

- 공식적 전략기획 프로세스의 목적은 핵심 의사결정자들이 비즈니스에 대하여 확고한 이해를 갖고, 공통된 사실 기반을 공유하고, 중요한 가정에 대한 동의를 확실히 하는 것임.

- 이러한 준비된 마음의 요소들은 훌륭한 전략적 의사결정이 매년마다 이루어질 수 있다는 기반이 됨.

- 그러한 기반을 구축하는 가장 중요한 방법 중의 하나는 프로세스 권한에 대한 중심적 요소를 획득하는 것임.

## 2. How to Create Prepared Minds

○ 대부분의 전략기획 프로세스는 CEO 및 회사의 고위팀(senior corporate team)이 사업부나 사업본부(SBUs or Divisions)의 전략을 재검토하는 일련의 연례 미팅(a set of annual meetings)을 통하여 구축됨.

- CEO와 Top Team은 또한 회사 전략(corporate strategy)을 분리하여 토론함.

○ 이러한 재검토 미팅을 시시한 구경거리로부터 학습을 위한 효과적인 도구로 전환시키는 핵심은 그러한 재검토 미팅을 CEO에 의한 재검토가 아니라 대화로서의(not as reviews by the CEO but as conversations) 재검토를 하는 것임.

- 양자의 차이는 대화가 참가자들이 서로서로로부터 배우고 도전을 하게 되는 쌍방향(two-way street)이라는 점임. 그 목적은 모든 사람들이 미팅 룸에 들어 올 때 보다 훨씬 더 좋은 정보를 얻고 룸을 떠나도록 하는 것임

- 결과에 도달하기 위해서는 모든 참여자들이 많은 준비를 해야한다는 점임

### 1) Who should attend the reviews?

-----  
전략경영/경영전략수립/경쟁전략/BSC    기업체/연수원/교육기관 출강 및 경영컨텐츠 제공  
경영실무리뷰(MBR, Management & Business Review)    <http://www.mbr.co.kr>  
휴넷 전략기획아카데미    <http://strategy.hunet.co.kr/main/main.asp>

- 미팅 대화 참여자는 3~10명의 그룹으로 이루어 짐이 좋음(최대 12명 이내로).
  - 그룹 인원이 더 많아지면 논리적이지 못함.
  - 그룹의 크기가 더 커지면, 모든 사람들이 의미있게 참여할 수 있는 지를 확인하기가 어렵게 되고, 계층적 힘(hierarchical forces)이 작용을 할 가능성이 있음. 즉, 솔직한 토론 보다는 오히려, 큰 그룹에 포함된 개인은 정치적인 자세를 보일 가능성이 큼.
  - 그룹의 참여자가 많을 경우 중요한 비즈니스 문제들에 대하여 실질적인 대화 보다는 슬라이드 쇼와 같은 발표 자료에 더 의존하여 참여자들의 토론을 막게 됨
- 사실, 사업부 전략 재검토에는 오직 2가지의 가장 중요한 참가자들이 있음
  - CEO와 사업부 최고 책임자(business-unit head)
  - 모든 다른 사람들은 그 참여가 임의적이며, 실제로 의사결정권자(decision maker)인 경우에만 포함되어야 함
    - 포함되는 의사결정권자의 수는 회사에 따라 다르겠지만, 회사 CFO/사업부가 보고하는 상위 임원/회사 HR최고책임자/1-2명의 회사 상위 임원/2-3명의 사업부 단위팀의 상위 간부직원 등이 포함됨
    - 전략에 대한 회사의 최고 책임자는 참가자들간의 대화가 효과적으로 되도록 할 책임을 지고 있음.

## **2) How long should the reviews be?**

- 하루 미만으로 중요한 사업에 대한 심층적인 전략토론을 한다는 것은 불가능함. 다뤄야 할 토픽을 매우 많기 때문임 ; 고객, 경쟁자, 기술, 규제, 투자, 리스크 등등
- CEO들은 연간 업무 일수 240일 중 10~30일은 전략적 토론에 집중하는 것이 타당함.  
CEO 인터뷰 결과 그들은 업무시간의 30%를 전략적인 일에 사용하길 바라고 있었음.
- 전략수립 프로세스 및 토론과정에 참여함으로써 그들은 보다 훌륭한 간부/임원으로 더욱 성장할 수 있는 기회를 갖게 되기도 함.

## **3) Where should they be held?**

- 전략기획 미팅은 사업부가 위치하고 있는 장소에서 개최하는 것이 최선임. 그래야만 회사로부터 차출되어 왔다는 인식을 덜 갖게됨.....
  - 전략수립 및 토론과 관련된 일상적 미팅은 회사내에서 하되, 전략수립 및 전략토론과 관련된 워크샵은 회사 밖에서 진행함이 타당.

- 회사내 사업부에서 미팅을 하는 것은 본부에서 일상의 사업으로부터 벗어나는 것을 최소화 해주며, CEO의 출현(CEO's presence)은 조직 전체에 전략의 중요성을 암시해 주는 효과가 있음.

- CEO는 공식/비공식 이벤트에 종업원들과 함께 참여하고, 공장 방문, 중요한 고객과 지방 고객들과의 만남을 통하여 사업의 분위기를 체득하는데 부가적인 시간을 비즈니스 사이트에서 활용할 수 있음.

#### 4) What should be discussed?

○ 많은 회사들은 그들의 전략 재검토를 예산 및 재무 목표의 토론과 연계함.

- 그러나 이는 커다란 실수임

- 두가지가 결합될 경우, 토론은 수자와 단기 이슈에 집중되기 마련됨 ; 장기전략 과제들은 단지 피상적으로 다뤄질 뿐임.

- 또한 재무에 관한 토론을 위한 다른 포럼이 없을 경우, 전략 미팅에서 재무에 관한 토론을 하는 것이 불가피하게 될 것임

- 이상적이긴 하지만, 회사는 양자간 명확하게 구분된 미팅을 가져야 함 ; 사업부 전략과 재무 목표에 관한 서로 다른 미팅을 가져야 함을 의미.,

- 사업부 전략과 재무 목표 양자는 전략적 실천과제(strategic initiatives)와 예산을 함께 묶는 5~7년간의 재무계획과 연계되어야 함. 이 연계가 매우 중요하며, 이러한 연계의 결여는 변화의 노력을 방해함.

○ 단기 재무목표 보다 오히려, 대화(conversation)는 장기 트렌드, 기회, 도전 및 의사결정 등에 집중되어야 함.

- 산업의 수명주기의 長短에 따라 사업 의사결정의 Life-time도 서로 달라지게 됨.

예컨데, 장기(long-term)란 우주항공이나 이동통신의 경우에는 5~10년을, 소프트웨어나 소비재의 경우에는 2~5년을 의미함.

○ 토론은 다음과 같은 적정한 시간 범위에 대한(over the appropriate time horizon) 문제점들에 대하여 집중하여야 함

- 우리의 열정은 무엇인가?

- 고객, 경쟁자, 기술 및 규제에 관한 중요한 트렌드는 무엇인가?

- 비즈니스 모델은 어떻게 이행되고 있으며, 그것은 어떻게 진화해 갈 것인가?

- 우리가 직면하는 핵심 도전과 기회는 무엇인가?

- 우리가 미래에 구축해야 할 능력은 무엇인가?

- 우리가 직면하는 핵심 리스크와 불확실성은 무엇이며, 적응을 위하여 무엇을 할 수 있는가?

## 5) How should the conversation be conducted?

○ 토론의 주된 목적은 시장에 대한 가정을 테스트하고, 전체의 전략적 선택들에 있어서 고려사항을 체크하고, 잠재적 기회와 리스크를 조사하고, 비즈니스의 강점과 약점에 대한 정직한 평가를 하게 함으로써 전략에 대한 이의제기 내지는 도전을 하게 하는 것임(to challenge the strategy).

○ 조직문화가 토론의 Tone을 결정하겠지만 기획을 위한 하나의 올바른 문화는 존재하지 않음.

- 예컨대, HP의 보다 품위있는 문화로 부터 훌륭한 전략적 기획이 비롯될 수 있음.

○ 그러나 전략적 기획 대화(strategic planning conversation)를 수행하는데 있어서 확실히 잘못된 몇가지 방법이 있음

- 때때로 사업부 최고 책임자들은 회사로부터의 간섭이라고 그들이 생각하는 것에 대하여 몹시 화를 내는 경향이 있는데, 그럴 경우 가능한 한 정보를 공개하려 하지 않음

- 반면, 회사의 상위 리더들은 때때로 전략 미팅을 회사의 바람직하지 않은 모든 비밀스런 일들을 찾아내는 미팅으로 전환시키고자 함.

○ 대화가 고집장이들의 경연장이 될 수도 있지만, “우리 對 그들”이라는 대립관계가 되지 않도록 환경을 만들어 주는 것이 중요함.

○ 난처한 문제들을 얼버무리거나 파묻어 버리지 않는 한, 동료간 평등한 분위기를 갖게 하는 것이 좋음.

○ 지나치게 공감대 형성에 치중(consensus-oriented)할 경우, 효과적인 전략계획을 수립할 수 없음.

- 어려운 문제들에 대하여 서로 부딪혀 해결하기를 경영팀원들이 꺼려하게 되고, 다음 미팅으로 연기해 버리는 경향이 나타나게 됨.

## 6) How much preparation is necessary?

-----  
전략경영/경영전략수립/경쟁전략/BSC    기업체/연수원/교육기관 출강 및 경영컨텐츠 제공  
경영실무리뷰(MBR, Management & Business Review)    <http://www.mbr.co.kr>  
휴넷 전략기획아카데미    <http://strategy.hunet.co.kr/main/main.asp>

○ 長(principals)에 의한 준비는 종일제 전략 토론(a full-day strategy discussion)이 성과를 가져오게 하는 핵심임.

- 그와 같은 과업은 스태프들에게 아웃소싱 되어서는 아니됨.

- 전략을 상술한 문서 최소한 미팅 1주일 전에 참가자들에게 전달되어, 참가자들이 그것을 충분히 검토하고 미팅에 참여할 수 있도록 해야 함

- 즉, 미팅 처음부터 발표, 슬라이드를 읽고 이해하는데 시간을 소비하지 않고, 참가자들이 문제에 대한 질문과 이슈에 대한 토론을 할 준비가 되도록 하고자 하는 것임

○ 회사의 주관팀은 사업부에게 분석을 위한 가이드라인으로 도움이 될 수 있는 템플릿으로 “must haves”를 제공하여야 함.

- 그 템플릿은 고객, 제품 또는 서비스, 시장 세분화의 관점에서 회사의 현재 포지션을 정의하여야 함. 고객 트렌드, 경쟁자의 행동, 기술변화 및 세계화를 포함한 밀 방향을 평가하고, 사업이 직면한 주요 기회와 위협을 결정하는 것이 그것임.

- 사업부 사이에 예상되는 황금 표준(gold standard)을 만들고 경쟁을 유도하기 위하여 전년도의 Best Plan을 사업부들이 공유하는 것은 도움이 될 것임.

○ 그러나 각 사업부는 많은 자유(허용범위)를 부여 받아야 함.

- 왜냐하면, 각 사업부는 서로 다르며, one-size-fit-all 템플릿은 나타내 보이기 보다는 더 많은 것을 덮어 버리게 할 수 있음.

- 또한 전략 재검토는 CEO가 회사 매니저들의 품질(quality, 능력 또는 실력)을 체크하는 중요한 방법이기도 함.

- 회사의 가이드라인이 지나치게 많을 경우, 템플릿을 단순히 채우는데 익숙한 사람들로 부터 실질적인 전략을 말하게 하는 것은 더욱 어렵게 될 것임.

## **7) What kind of follow-up is needed?**

○ 잘 체계화된 Follow-up이 매우 필요함.

○ 장기 전략적 목표는 단기의 예산, 재무목표, 운영계획 및 HR 전략과 연계되어야 함.

○ 훌륭한 프로세스를 갖고 있는 회사의 경우, CEO는 개인적으로 detailed notes를 갖고 활용함

- 주된 테마, 시사점 및 수행책임(main themes, implications & commitment) 등을 요약한 사업부 또는 사업본부 경영(business-unit or division management)에 관하여 4~5페이지의 메모를 작성함

- 이 메모는 다음 해의 전략 재검토를 위한 출발점으로 활용됨
- 전략적 목표는 단위 경영팀의 보상 계획으로 통합되어야 함.
  - 이 단계에서의 Follow-up은 전략계획이 경영자들의 서가(bookshelf)에서 무시된 채 놓여 있는 것이 아니라, 행동/실천과 성과를 동인하는(drive actions & performance) 살아 있는 문서가 되도록 확인하는 것임.

### 3. Prepared Minds in Action

- 전략기획 프로세스의 성공 또는 실패를 어떻게 판단할 수 있을까?
  - 작성된 계획이 훌륭한가 여부, 혹은 모든 사람들이 후에 훌륭하다고 느끼느냐 여부, 심지어는 어떤 커다란 의사 결정이 미팅 중에 이루어 졌느냐 여부에 의해서가 아님
  - 궁극적인 기준은, 모든 참여자들이 전략적 의사결정이라는 실시간적 업무(real-time job)를 위하여 보다 잘 준비된 프로세스 가운데 있느냐 여부임.
  - 올바른 프로세스가 성공적 결과를 가져는 것임
- 엄격한 기획 프로세스가, Multi-business 산업재 회사가 국제적으로 확장함에 있어서 얼마나 도움이 되었는가를 생각해 보라.
  - 전혀 예상치 못하게, 자동차 부품 사업본부는 주요한 업자가 아니었던 독일에서 2가지 커다란 비즈니스 얻는기회를 갖게 됨.
  - 회사가 그 시장에는 처음이었으며, 성공을 위하여 주요한 자원을 위탁할 필요가 있었기 때문에, 그 결정은 리스크가 높았었음.
  - 다행히도, CEO, top corporate team & top business-unit team은 광범위한 전략 토론에 참여하였고, 문제가 된 제품영역에 대한 경제적 측면에서의 철저한 이해 뿐만 아니라 그 기회에 의해 표출된 독일 시장과 전략적 적합성에 대한 견해를 이미 갖게 되었음.
  - 그 회사는 매우 빨리 의사결정을 할 수 있었고, 제대로 준비하지 못한 채 느리게 움직이고 있는 경쟁자보다 협상에서 우위를 획득할 수 있었음.
  - 인수는 회사 성장전략에 있어서 중요 하였음.
- 준비된 마음(prepared minds)은 이치에 맞지 않는 조치/수단(moves)을 회사로 하여금 거절할 수 있도록 도와줌.
- 전략적 기획은 회사와 사업부의 경영자(임원)들에게는 가장 중요한 과업중의 하나임



- 전략기획 프로세스가 종족의 종교적 의식처럼 보여지는 회사들은 최소한 귀중한 경영자들의 시간을 낭비하는 것임. 더욱 심각한 것은 피할 수 없는 결정적인 순간이 발생할 경우 적절하게 대응할 준비가 되지 않은 회사 리더들을 남겨둔다는 것임.
- 학습 프로세스으로써 재포지셔닝 될 경우, 공식적 전략기획은 매니저들이 혼돈과 불확실성의 세계에서 견고하게 기초를 둔 전략적 의사결정을 하는데 도움을 줄 수 있음.
- 준비된 마음은 오늘날 격렬한 경쟁 시장에서 훌륭한 전략 수립을 위한 필요 조건은 되나 충분 조건은 아님.
- 장기적 성공은 진실로 창조적이고 혁신적인 전략을 개발하는 회사의 능력에 의존하는데, 창조적 실험을 고려한 비공식적 프로세스에 의해 공식적 프로세스가 균형을 이루어야 함.

#### 4. Challenging the Strategy

- 전략 기획 재검토는 그것이 전략의 범위, 그 뒤에 놓여있는 선택 및 그것을 개발하기 위하여 사용되는 프로세스에 관하여 생산적인 도전을 조장할 때 가장 효과적임.

##### 1) Questions about Scope

- 시장 트렌드, 경쟁자 행동, 신규 진입자, 기술변화 및 고객 니즈에 대한 가정은 무엇인가? 만일 그와 같은 가정이 잘못된 것일 경우, 전략은 어떻게 영향을 받을 것인가?
- 현재의 사업하는 방법을 변화시킬 수 있는 트렌드는 있는가?
- 3배의 성장을 해야 한다면, 진입할 새로운 사업은 무엇인가?
- 참여하고 있는 시장에 대한 정의는 무엇이며, 그 정의 이면에 있는 논리는 무엇인가?
- 제품 및 기술에 대한 어떤 새로운 사용을 조사해 오고 있는가?

##### 2) Questions about Choices

- 어떤 전략적 선택을 하고 있으며, 거절하고 있는 것은 무엇인가? 다른 선택을 하게 할 환경이나 상황은 있는가?
- 공격적으로 충분한 성장을 추구하고 있는가? 적정 자원을 제공하지 않음으로써 성장을 손상시키고 있지 않은가?



- 산업이 갖고 있는 기본적 가정을 뒤집어 엎을 수 있는가? 이익은 어떻게 얻고, 그 이익은 무엇일까?
- 계획은 경쟁자의 그것과 어떻게 같으며, 혹은 어떻게 다른가? 차별화된 가치 명제를 갖고 있음을 어떻게 보증할 것인가?
- 글로벌 시장 다이내믹스를 뒤집어 엎기 위하여 지난 3년간 경쟁자가 취한 행동은 무엇인가? 향후 3년간 그 경쟁자들이 할 수 있는 가장 위협적인 일은 무엇인가?
- 지난 3년 동안 글로벌 다이내믹스에 영향을 주기 위하여 한 일은 무엇이었고, 향후 3년 이내에 할 수 있는 가장 효과적인 일은 무엇인가?

### 3) Questions about Process

- 얼마나 많은 고객들을 인터뷰 했는가? 얼마나 많은 비고객들을 인터뷰 했는가?
- 전세계로 부터 서로 다른 시장들을 어떻게 포함시켰는가?
- 창의적이거나 크게 발전적인 전략 개발을 위하여 어떠한 접근방법을 활용하였는가?
- 전략적 실천과제(your strategic initiatives)에 충분한 자원을 위탁하였는가? 전략적 실천과제들은 재무 및 HR 계획과 연계되어 있는가?

## 5. Changing the Process

- 제대로 기능하지 않는 프로세스와 뒤범벅이 되어있는 회사들은 진실로 효과적인 전략 수립을 위하여 요구되는 문화 및 조직 측면의 변화를 초래하는 4가지 과업(tasks)을 통하여 노력할 필요가 있음.

### 1) The First Task : 현재의 프로세스를 진단해야 함(diagnose the current process)

- 무엇이 잘되어 가고 있으며, 무엇이 그렇지 아니한가?
- 전략기획 그룹의 멤버들은 여러 문제점들에 대한 솔직한 대답을 얻기 위해 프로세스 과정에서 핵심 참가자들을 인터뷰 해야 함
  - 핵심 참가자 : CEO, 회사 차원의 상위 매니저들(핵심부서 팀장급), 사업부 차원의 長(임원급), 전략기획 스태프(전략기획 주관부서의 간부급) 등
  - 회사 및 사업부 차원에서 행하여진 가장 최근의 5개 내외의 커다란 전략적 의사결정을 되돌아 보는 것임
  - 그와 같은 의사결정을 위하여 어떤 프로세스가 사용되었는가?

- 참여자들이 갖고 있는 정보의 질(the quality of the information)은 어떠했는가?
- 이슈에 대한 논의, 도전적 문제의 제기 및 공감대의 획득을 위한 훌륭한 프로세스는 존재했는가?
- 모든 사람들이 얼마나 빠르게 행동할 수 있었는가?
- 사고(thinking)는 상당히 전통의 틀에 박혀 있었는가 아니면 보다 더 창의적인 조건들이 고려되었는가?
- 이러한 질문들은 프로세스를 바라보는 사람들이 효과성에 대한 감각(a sense of its effectiveness)을 얻는데 도움을 줄 수 있음.

## **2) The Second Task : 새로운 프로세스를 설계함(design the new process)**

- 전략기획 그룹은 프로세스 재설계에 대한 주도권을 잡고 있는 논리적 그룹이지만, 그 프로젝트는 CEO의 권한위양 및 충분한 지원을 갖는 것이 필수적임.
- 성공적인 재설계는 전략적 기획 그룹의 프로젝트 라기 보다는 오히려 전략적 기획 그룹으로부터 도움을 받은 CEO가 프로젝트로써 조직에서 검토되어야 함.
- 또한 재무 및 HR과 같은 다른 기능들이 기획에 포함되어야 할 뿐만 아니라 사업부의 리더 및 스태프로 부터의 충분한 인풋(full input)이 성공을 위해 요구됨.
- 전략적 기획을 다시 고무시키려는 시도는, 사업부가 그것을 “단지 또 하나의 회사의 전략과제” 또는 “회사가 사업에 뛰어드는 또 하나의 방법”으로 여긴다면 실패할 것임

## **3) The Third Task : 가능한 한 행함으로서 많은 것을 배워 재설계한 프로세스를 펼쳐 나가야 함(roll it out with as much “learning by doing” as possible)**

- 이와 같은 전환(transformation)을 경험한 대부분의 회사들은 꼬인 것들을 잘 펴고 일을 시작하려면 1~2 사이클(one or two cycles)이 걸린다는 것을 알게 됨
- 사업부 지원자를 선택하여, 공식적인 전략 재검토를 위한 전략 개발에 도움을 주는 실험적 준비단계(pilot phase)를 갖고 시작할 것을 권고함
- 이를 통하여 초기 수용자(채택자, adopters)들이 결국에는 회사의 공식적 프로세스로 표현될 전략 계획(strategic plans)을 위한 전사적 측면의 황금 표준(gold standard)을 만들어 낼 수 있도록 도움을 주게됨.
- 이러한 프로세스가 회사의 다른 조직으로 확산되고 시험년도(trial year)를 거쳐 학습된 교훈에 기초하여 수정·보완된 후, 회사의 새로운 시스템으로 정착되는 것임.

## **4) The Fourth Task : 전략개발 훈련이 필요함. 이는 사업부 리더쉽, 스태프, Senior Team, 심지어는 CEO에게 제공되는**

**스킬구축 노력임(a skill-building effort in which training in strategy development is**

offered to the business-unit leadership, staff, senior team and even the CEO)

○ 많은 경영자들은 운영관리, 재무 또는 마케팅 및 영업 분야의 경력을 갖고 승진해 왔지만, 전략에 관한 훈련은 상대적으로 거의 받지 못한 경우가 많음.

- 훌륭한 전략이란 무엇이며, 그것을 개발하는 방법과 전략과 관련된 각종 Tools을 익히기 위한 훈련(training)은 도움이 될 것임.

## 6. 맺음말

### ▣ 이러한 전략개발·수립 프로세스를 거치는 회사들이 피하여야 할 함정

① 전략 프로세스 변화와 관련된 도전을 과소평가하지 않는 것이 매우 중요함.

- 많은 기업들은 자신들의 전략기획 혁신(the revamping of their strategic planning)을 전략기획그룹 내 상대적으로 직급이 낮은 사람들(junior people)에게 위임하여도 되는 무미건조하고 다소 기술적인 변화 정도로 생각하고 있으나 이는 잘못된 것임.

- 즉, 프로세스 변화란 전사적으로 광범위한 마인드 및 문화 변화(changing mind-sets & culture)를 포함함.

② 회사들은 그들이 사업부로 부터 받게 될 저항의 정도(the degree of resistance)를 과소평가하는 경향이 있음

- 즉, 사업부는 새로운 프로세스 실천 動因(drive)을 위협이나 또 다른 요구, 본부로부터의 더 많은 간섭에 대한 변명 정도로 바라봄.

- 따라서 합의된 노력을 통하여 사업부의 리더들을 끌어들여야 하며, 새로운 프로세스가 전체로서 사업부 및 회사에 긍정적인 이익이 있음을 그들이 볼 수 있도록 도와주어야 함.

### ▣ 도전을 과소평가할 경우, 초래되는 공통적인 실수

① 실행에 있어서 실수 (mistakes in execution)

- 때때로 회사들은 실험이나 훈련(piloting or training)도 없이 새로운 프로세스를 시도하는 경우가 있으나,

- 그 결과, 새로운 프로세스는 잘못된 출발로 끝나고, 반발과 사업부로 부터 “내가 그렇게 될 거라고 말했잖아”라는 등 비난을 받게 되어, 변화 노력은 심각한 좌절에 직면할 수 있음.

② 변화 노력에 적합한 스태프나 컨설팅 지원을 하지 못함으로써 발생하는 실패

■ 전략 프로세스 재설계의 실행 수과정에서 지속적인 커뮤니케이션이 매우 중요함

- 특히 CEO와 사업부 최고 담당자간의 커뮤니케이션이 가장 중요함

<자료원>The Real Value of Strategic Planning...By Sarah Kaplan, Eric D. Beinhocker,  
MIT Sloan Management Review, Winter2003

<자료정리>

경영실무리뷰([www.mbr.co.kr](http://www.mbr.co.kr)) 이사 임채완 드림([nimdl21@naver.com](mailto:nimdl21@naver.com))

전략경영/경영전략수립/경쟁전략/BSC 분야

기업체/연수원/교육기관 출강 및 경영컨텐츠를 제공합니다...