

전략수립과정의 통합적 모델에 관한 소고

(A Study on Integrative Model of Strategy Formulation Process)

강재정* · 고팡명**

(Jae-jung Kang · Kwang-myong Ko)

목 차

- I. 서론
- II. 전략수립과정에 대한 문헌적 고찰
- III. 전략수립과정의 실패와 성공사례
- IV. 전략수립과정의 통합적 관점
- V. 결론

I. 서론

1970년대에 오일쇼크의 발생 등 경영환경의 불확실성이 높아지면서 장기발전계획의 한계가 노출되었고, 조직이 취할 행동에 대한 전략적 방향을 제시해 주는 중요한 방안으로 경영전략이 도입되었다. 초창기의 경영전략과정에 대한 연구는 외부환경 분석을 통한 기회와 위협요인을 찾아내고, 조직내부와 경쟁자를 분석하여 자사의 강점과 약점을 규명하여 경영전략을 수립하는 일명 합리적 사고관점이 지배적이었다(Anderson, 2004). 이러한 흐름은 하버드 경영대학원을 중심으로 발전하였는데, 이는 전략경영에 대한 사례연구를 통하여 경영전략을 학습하고 응용할 수 있다는 믿음에서 시작되었다. 특히 정량적 분석을 강조하는 전략과목은 정량적, 분석적 성향을 보이는 대부분의 경영학 교육과정과 잘 어울리며, 학생들도 경영전략 사례분석을 통하여 정보를 분석하면서 자신도 회사에 입사하면 중대한 결정을 내릴 수 있다고 확신을 주기에 가장 적합했기 때문이다(Pfeffer

* 제주대학교 경상대학 경영학과 교수, jaejung@jejunu.ac.kr

** 제주대학교 초등교육연구소 특별연구원, kkm0630@jejunu.ac.kr

and Sutton, 2006).

최근에 중국의 베스트셀러 경영사례를 분석한 연구에서도 하버드 대학의 사례연구와 같이 합리적 관점에서 분석하여 접근하고 있다. 이러한 접근법은 여러 학자들에 의하여 문제점과 한계를 가지고 있는 것으로 지적되고 있다. 나중에 자세히 기술하겠지만 이러한 방법은 미래의 경영환경을 정확히 예측가능하며, 이러한 상황 하에서 최적의 전략을 수립할 수 있다는 전제하에서 이루어졌기 때문에 예상치 못한 상황이 발생한다면 유연성이 떨어져 전략적 실패로 이어진다. 또한 이 방법은 전략의 수립(formulation)과 실행(implementation)을 분리함으로써 전략을 수행해야할 사람들의 의견이 제대로 반영되지 않아 실행 가능성이 떨어진다고(장세진, 2002).

특히 Minzberg(2009)는 정작 전략을 수립하고 실행할 경영자들이 전략을 수립하여 실행하기 보다는 현장을 잘 모르는 기획참모들이 기획을 주도하면서 기획참모들이 경영 전략을 수립하는 것으로 착각하는 현상이 발생한다고 주장한다. 원래 기업에서 기획을 책임지고 있는 기획 참모들은 방대한 자료를 수집하고 분석하여 최고경영진에게 제공하는 역할만을 수행하고 실질적인 사업의 책임자들이 이들 참모들이 제공하는 분석 자료를 참고하여 전략적인 문제들을 결정하였던 것이다. 그런데 언제부터인가 이들이 제공하는 복잡한 수치와 분석 자료를 근거로 의사결정을 하다 보니 경영진들은 회의를 통해 단순히 이를 승인하는 방식으로 변질되었다. 그리고 이러한 관행들이 반복되면서 현장에서 점점 멀어지고 오직 기획 참모들이 제공하는 복잡한 수치와 분석 자료에 근거해 전략적 제안들을 하나의 전략으로 수립되는 경지에 이르게 되었다.

이러한 문제점을 해결하기 위해서 계획을 실행하는 사람들에 대한 적극적인 참여기회를 확대하는 방안을 마련하는 것이 중요하며, 또한 분석적 사고과정을 통하여 수립된 전략일지라도 예기치 않은 기회나 문제를 활용할 수 있는 피드백 과정을 도입하는 방안 등이 필요하다. 물론 분석적 계획수립과정에서도 환경변화에 탄력적으로 대응할 수 있는 방안으로 피드백 과정을 강조하고 있으나 실제적으로 적용상의 문제점이 많은 것이 사실이다. 왜냐하면 전략을 변경하는 것 자체가 전략수립가의 잘못된 의사결정을 의미하므로 인사상의 불이익을 받을 수 있으며, 이러한 이유로 전략적 변화를 추구하기 보다는 지속하려는 경향을 보이기 때문이다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위해서는 환경의 변화에 따라 전략 자체의 내용을 지속적으로 학습하고 수정할 수 있는 메커니즘을 마련하는 것이 중요하다. 본 소고에서는 기업이 직면하고 있는 환경에 적절하게 대응하기 위하여 합리적 분석관점과 점진적 학습관점을 통합하는 것이 효과적인 전략수립과 실행이

이루어질 수 있다는 관점에서 접근하였다. 이러한 관점은 기존의 전략수립에 대한 이론을 통합할 수 있는 가능성을 제시해 줌으로써 향후 효과적인 경영전략을 수립하는 방향을 제시할 수 있을 것으로 여겨진다.

본 연구의 순서는 다음과 같다. 우선 전략수립과정에 대한 설계학파의 주장과 이에 한 비판, 그리고 대안으로서의 민츠버그의 전략수립모형에 대하여 살펴본 다음, 사례연구를 통하여 합리적 전략수립과정의 한계를 진단한다. 마지막으로 합리적 분석 방법의 한계를 해결하기 위한 방안으로 학습관점을 포함한 통합적 관점에서의 해결방안을 모색하고자 하였다.

Ⅱ. 전략수립과정에 대한 문헌적 고찰

2.1. 설계학파의 전략수립과정

Minzberg(2009)에 의하면 경영전략의 학파는 디자인학파, 플래닝학파, 포지셔닝학파, 기업가적학파, 인지학파, 학습학파, 권력학파, 문화학파, 환경학파, 구성학파 등 10개의 학파로 나눌 수 있다고 하였다. 디자인 학파, 플래닝학파, 포지셔닝 학파는 전략이 어떻게 수립되어야 하는가에 관심이 있어 규범적 성격이 강하고, 뒤에 나오는 6개의 학파는 전략수립과정에서 특정 측면을 고찰하면서 바람직한 행동의 처방을 내리기 보다는 실제로 전략이 어떻게 만들어지는가를 설명하는 기술적 성격이 강하다¹⁾.

디자인 학파는 전략수립을 사고의 개념화 프로세스로 보는 관점이며, 플래닝학파는 공식적 전략수립과정을 거쳐 전략이 수립된다는 관점이며, 포지셔닝학파에서는 분석적 과정을 거쳐 가장 적절한 경쟁적 위치를 선정하는 과정으로서의 전략수립을 다룬다. 기업가학파는 전략수립 프로세스를 기업가의 직관, 판단, 지혜, 경험, 통찰과 같은 내재적인 마음상태와 프로세스를 강조한다. 인지학파는 인지심리학의 연구결과를 이용하여 전략가의 마음에서 생겨나는 인지프로세스로서의 전략수립을 다룬다. 학습학파에서 환경학파까지는 한 번만으로는 명확하고 구체적인 전략을 수립할 수 없기 때문에 지속적인 학습과

1) 자세한 내용은 민츠버그의 전략사파리 번역판(2012)을 참조할 것

정이 필요하다거나(학습학과), 전략수립이 조직내의 권력과 협상에 의하여 결정된다거나(권력학과), 조직의 문화에 의존하다거나(문화학과), 혹은 전략수립의 시도가 조직내부에 있기 보다는 외부상황에 있다고(환경학과) 생각하여 지속적인 반응의 결과로 전략이 수립된다고 본다. 마지막으로 구성학과는 위의 모든 학과를 묶어 전략수립과정, 전략내용, 조직구조, 조직상황과 같은 전략수립의 다양한 요소를 분명한 단계와 부분으로 나누어 설명하는 것이다.

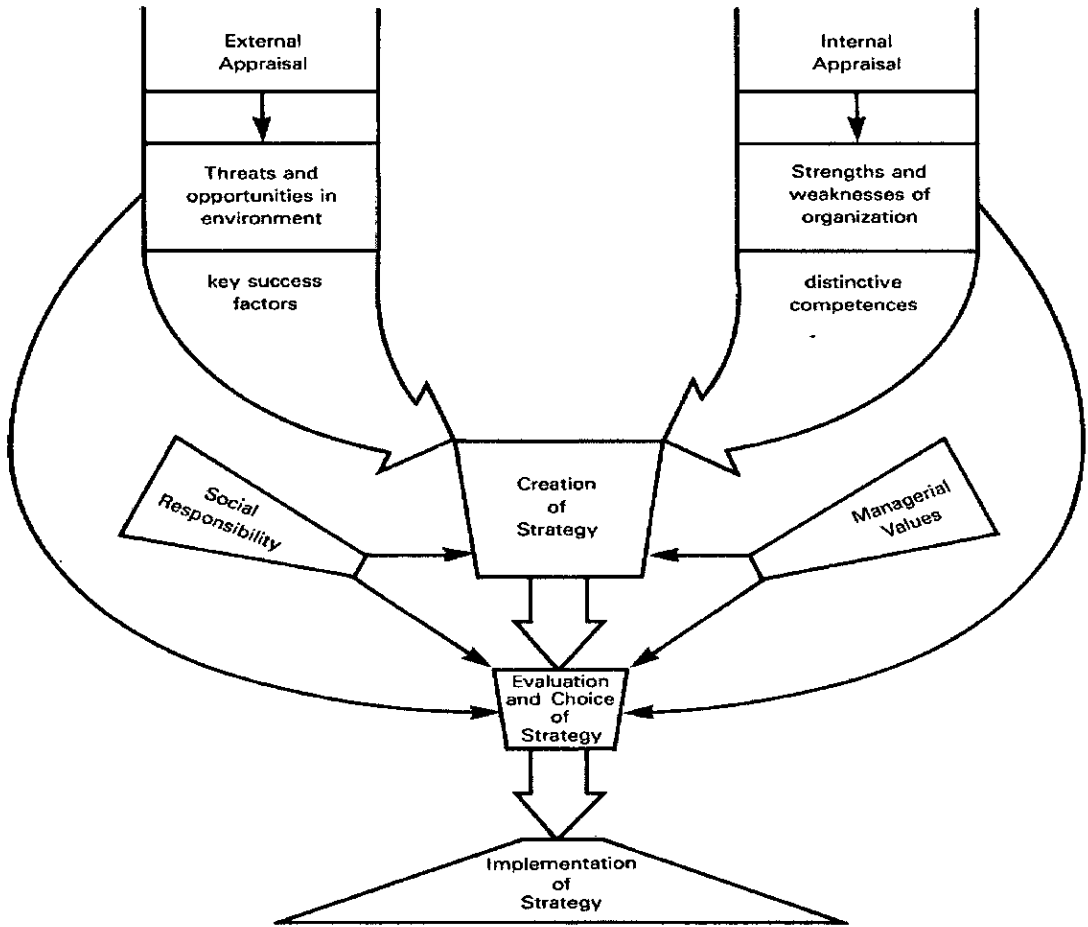
본 연구에서는 합리적인 분석과정을 통하여 명확하고 구체적인 전략을 수립하는가와 지속적으로 변화의 과정을 거치면서 창발적 전략이 수립되고 수정되는가에 따라 전략유형을 분류한 합리적 사고관점과 점진적 학습관점으로 나누고자 하였다. 이러한 분류는 이미 Minzberg(1987; 1990)가 제시한 전략유형과 동일한 개념이다. 따라서 본 연구에서는 디자인학과, 플래닝학과, 포지셔닝학과는 합리적인 분석과정을 통하여 전략이 수립되는 과정에 초점을 두고 있기 때문에 합리적 사고관점(rational thinking perspective)이라 할 수 있으며, 이와 반대로 학습관점은 지속적인 개선과 학습과정을 통하여 전략이 형성되는 관점이므로 발현적 사고 관점(emergent thinking perspective)이라 할 수 있다.

합리적 사고관점을 대표하는 설계학과에서의 전략수립은 의식적인 분석과정을 거쳐 수립되고 실행되는 과정으로 이해한다. 따라서 합리적 분석과정(rational analytical process)에서의 의사결정이 이루어지기 위해서는 다음의 세 가지 조건이 충족되어야 한다(어운대, 방호열, 1999). 첫째, 의사결정자가 선택가능한 모든 대안을 파악하고 있으며, 둘째, 각 대안의 선택에 수반되는 모든 결과를 파악하고 평가할 수 있으며, 셋째, 이들 결과를 평가하여 가장 유용한 목표기준에 따라 하나의 대안을 선택할 수 있다는 것을 가정한다.

이러한 의사결정의 합리성모형이 전략수립에 적용될 경우 전략수립과정은 1)체계적인 외부 환경에 대한 분석, 2) 기업내부의 강점과 약점에 대한 평가, 3) 명확한 목표 설정, 4) 전략적 대안에 대한 평가와 선택, 5) 목표달성을 위한 종합적 계획의 개발로 연결된다. 이와 같이 합리적 분석과정을 중시하는 대표적 시각은 설계학과(design school)라고 하는데, 하버드(Harvard) 경영대학원을 중심으로 발전해 왔으며, 현재 전략경영분야의 주류적 시각이라고 할 수 있다. <그림 1> 설계학과와 전략모형을 나타내 주고 있는데, 다음과 같은 전제를 바탕으로 하고 있다(Minzberg, 1987; 1990).

(1) 전략수립(strategy formulation)은 의도적인 사고과정이다. 효과적인 전략은 엄격

하게 통제된 인간의 의식적 사고과정을 통하여 수립된다는 것이다. 즉 전략수립가의 의식적 사고를 통하여 가능한 전략을 의도적으로 만들어야 자신이 실제로 무엇을 하는지를 알 수 있다는 것이다. 따라서 전략수립은 본능적이고 직관적인 기술이 아니라 획득된 기술이므로 경영자들은 공식적으로 전략수립을 배워야 한다.



<그림 1> 설계학파의 전략수립과정(Minzberg, 1990)

(2) 최고경영자가 전략의 통제와 의식에 책임을 져야 한다. 즉 궁극적인 전략가는 조직의 최고점에 위치하고 있는 최고경영자 한 사람이며, 전략가는 조직의 존재목적을 규정하고, 이 목적에 잘 적응하게끔 조직을 설계하고 그 설계가 생존할 수 있는가를 살펴

보는 것이다.

(3) 전략수립모형은 단순하면서도(simple) 비공식적(informal)이어야 한다. 한 사람의 전략가에 의하여 전략을 통제할 수 있는 방법은 그 전략수립과정을 단순하게 하는 것이다. 따라서 정보가 한 사람의 능력에 맞게끔 축소되지 않거나, 기업의 활동범위가 다수 산업이나 기술로 확대될 때 일관된 전략을 수립하는데 어려움이 있다. 전략수립모델을 정교화하고 공식화하면 전략자체의 본질이 약화될 수 있기 때문에 전략수립은 비공식화 되어야 한다.

(4) 모든 전략은 각각 독특(unique)한 특징을 가져야 한다. 설계학과에서는 창의적 설계과정(process of creative design)을 통해 최상의 전략이 도출할 수 있다고 본다. 설계학과에서 중요하게 고려하는 것은 일반화된 변수들의 체계가 아니라 그 기업의 처한 구체적 상황이다. 즉 차별적 역량, 조직자원, 가치관이 결합되는 전략적 방식은 기업에 따라 다르며, 또한 달라져야 한다는 것이다. 따라서 이를 특정한 이론이나 모형을 통해 일반화할 수 없다. 이에 따라 설계학과는 전략의 내용에 대해서는 언급하지 않으며, 전략이 개발되는 과정에 보다 중점을 두고 있다. 그리고 전략이 수립되는 과정은 차별적 역량을 구축하기 위한 창의적 설계과정으로 보고 있다.

(5) 이러한 설계과정을 거친 전략은 완전하게(full-blown) 수립된 전략이다. 설계학과는 전략이 점진적으로 수립되거나 사후적으로 형성되는 것을 인정하지 않는다. 전략이 설계과정을 거치는 즉시, 실행할 수 있는 완성된 상태로 나타난다. 이러한 전략은 사업의 전반적 개념을 담고 있는 총체적인 대전략(grand strategy)이다.

(6) 전략은 명확(explicit)하고 자세하며 단순해야 한다. 전략은 최소한 전략수립에 참여한 사람들에게는 명백해야 하며, 가능하다면 자세하게 기술하여 조직내 다른 사람들이 이해할 수 있도록 하여야 한다. 전략이 명확한 경우 보안유지 등에서 문제가 발생할 수 있으나 이는 필요악이다.

(7) 독특하고, 완전하고, 명확하고, 단순한 전략이 수립되고 난 후에야 실질적으로 전략은 실행될 수 있다.

이러한 전제 이외에도 합리적 전략수립모형이 실행과정에서 타당성을 갖기 위해서는 다음과 같은 조건이 뒷받침되어야 한다. 우선 전략 실행 과정에서 외부환경에 대한 가정이 전략가의 의도대로 진행되어야 한다는 것이다. 또한 현장의 정보가 왜곡되거나 손실되지 않고 전략수립계층으로 전달될 때 가능하다는 점이다. 즉 전략수립가가 전략이 실

행되는 현장에서 어떤 일이 일어나고 있는지를 잘 알고 있다는 것을 전제로 한다. 또한 좋은 의도이든 나쁜 의도이든 간에 전략을 실행하는 부서에서는 저항과 반대가 있을 수 있음에도 불구하고 조직구성원들이 전략을 전적으로 수용한다는 점이다. 따라서 이러한 상황에 부합되지 않은 경우에는 합리적으로 수립된 전략일지라도 실행과정에서 어려움이 있을 수밖에 없다. 그리고 현실적으로 전략수립가가 의사결정에 필요한 모든 정보를 보유할 수 없을 뿐만 아니라 사전에 기업의 내부 및 외부환경에 대한 정확한 정보를 획득하는 것은 거의 불가능하다. 따라서 전략을 수립하는 경영자들은 외부환경이 변화하는 과정에서 예측에 관심을 갖기 보다는 어떤 방향으로 전개되고 있는가를 발견하는 것이 더욱 중요하다는 점을 인식할 필요가 있다. 또한 실행부서에서도 의도적 전략을 수용하여 적극적으로 실행하려는 의지가 있어야 한다.

2.2. 설계학파에 대한 비판

설계학파에 대한 비판을 제기한 사람은 Minzberg(1987; 1990)을 중심으로 살펴볼 수 있다. 그는 설계학파의 전략모형에 대하여 다음과 같이 네 가지 측면에서 비판하고 있다.

첫째, 설계학파에서는 전략수립과정을 지속적인 학습(learning) 프로세스가 아니라 사고(thinking)를 중시하는 개념화 프로세스(process of conception)로 보고 있다. 전략수립을 위해 외부환경과 내부 환경 분석을 통하여 기회와 위협, 강점과 약점에 대한 의식적인 평가를 통해 적절한 대응방안을 명확하게 알 수 있다고 주장하고 있으나 실제적인 상황에 시험하고 응용해보지 않고서는 명확하게 인식할 수 없는 것이 현실이다. 즉 새로운 전략은 본질적으로 새로운 경험, 위협의 감수, 미지의 영역으로 진입하는 것과 같은 일이 수반되므로 자사가 보유한 능력이 강점이 될지 약점이 될지 사전에 알 수 없다.

둘째, 설계학파는 조직구조가 전략을 따른다는 명제를 전제로 하고 있다. Chandler(1962)에 의하면 '조직의 구조는 전략을 따라야 하고, 전략에 따라 변경되어야 한다'라고 주장한다. 즉 전략이 조직구조보다 앞서야 한다는 것을 전략이 기업이 구축한 능력을 앞서야 한다는 것과 같다. 전략수립을 위해 기업의 강점과 약점을 먼저 평가하여 하는데, 조직구조는 기업의 능력을 담고 있는 집이므로 전략 수립시 고려해야 하는 주요 요소이다. 즉 조직구조는 전략을 유도하고 제약함으로써 전략을 선택하는 데 영향을 미친

다.)

셋째, 설계학과에서는 전략을 명백하게 수립되어야 한다고 하는데, 명백한 전략은 탄력성이 떨어진다. 기업의 외부환경이 안정적이고 예측가능하다면 한번 정해진 전략을 변경할 필요가 없을 것이다. 환경이 급변하고 예측이 어려운 경우 전략을 명백히 하는 것은 매우 어려우며, 불확실한 상황에서는 전략을 명백하게 하는 것보다는 추상적으로 하는 것이 오히려 위험부담이 적을 수 있다. 환경이 급변하는 상황에서 미래의 행동계획을 사전에 수립하고, 이의 실행에 전념할 경우 환경변화에 탄력적으로 대응하지 못하고 오히려 경영활동이 경직될 가능성이 높다.

넷째, 전략수립과 전략실행을 분리하는 것은 이분법적으로 사고와 행동을 별도로 분리하여 이루어진다는 것이다. 즉 전략수립은 상위계층에서 이루어지고, 그 전략의 실행은 하위계층에서 이루어짐으로써 전략수립과 실행이 분리되어 제대로 이루어지기 어렵다.

2.3. 민츠버그의 전략수립모형

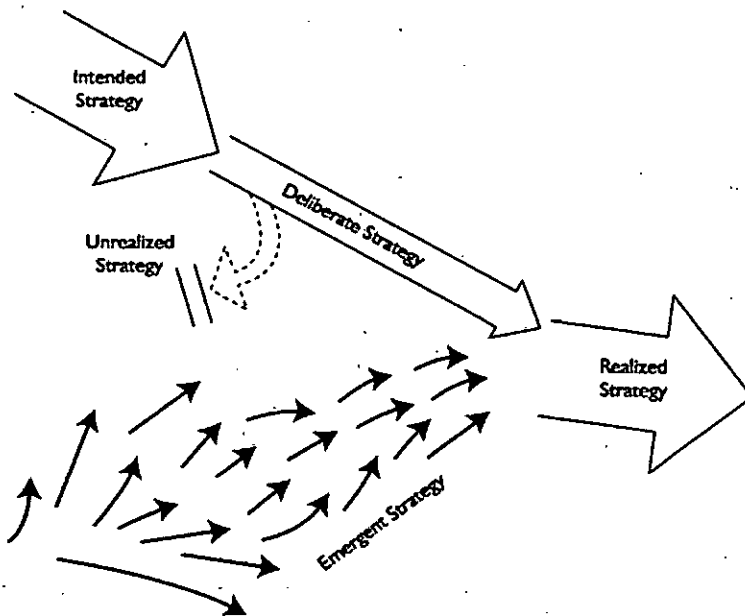
Minzberg(1990)는 설계학파의 문제점을 제시하고, 이를 해결하기 위한 방안으로 학습모형(learning model)을 제시하였다. 그가 제시한 학습모형은 설계학파의 합리주의 모형과는 상반되는 모형이다. 설계학과에서는 전략의 수립단계와 실행단계를 구분하여 전략이 사전에(ex ante) 명백하게 수립되고 난 후에 실행되는 것으로 보는 데 비해, 민츠버그는 전략이 사전에 명확하게 구체화되는 것이 아니라 어떤 행동이 반복적으로 계속되어 일관된 유형(consistent pattern)으로 나타날 때, 이러한 일관된 유형을 사후에(ex post) 전략으로 인식하는 접근법이다. 예를 들어 기업에서 우연하게 어떤 행동을 하였는데, 이것이 좋은 고객 반응으로 이어지고, 좋은 고객의 반응은 기업에서 반복적인 행동을 유발하게 된다. 이런 행동유형이 일관되게 반복될 때, 이를 사후적으로 인식하여 전략으로 보는 것이다.

<그림 2>는 민츠버그가 제시한 전략모형으로 의식적으로 계획된 전략이 진행과정에서 부적절하거나 우연적인 행동에 의하여 즉흥적으로 발현된 전략에 의해 변경됨으로서 실질적으로 실현된 전략으로 나타나게 된다는 것을 보여주고 있다. 민츠버그는 사후형성된

2) 이 비판은 Chandler의 주장을 너무 비약적으로 생각하여 반박하기 위한 논리로 밖에 보이지 않는다.

(또는 발현된)전략(emergent)이라는 단어를 사용하고 있다. 의도한 전략은 설계학파의 전략개념과 같이 전략수립가의 의도를 담고 있는 사전계획으로서의 전략을 의미한다.

민츠버그가 제안한 학습모형은 설계학파의 한계를 극복하기 위하여 등장하게 되었는데, 다음과 같은 배경 하에서 발생하게 되었다(Minzberg et al., 2009). 첫째, 기업이 처한 환경이 복잡하고 예측이 불가능하기 때문에 계획을 통제를 할 수 없다는 점이다. 따라서 계획적인 전략 수립을 하기보다는 시간이 요구되는 학습 프로세스의 형태를 취하는 것이 바람직하다. 둘째, 리더가 주된 학습자일 때도 있지만, 보다 일반적으로 집단 시스템으로 학습하는 것이 바람직하다. 대부분의 조직에서는 많은 잠재적인 전략가들이 있게 마련이기 때문에 이들을 적극적으로 활용하는 것이 바람직하다. 셋째, 학습과정은 사고를 자극하는 행위를 통하여 창발적으로 진행되는 것이 바람직하다. 배울 역량과 자원을 가진 사람이면 누구나 전략적 주도권을 잡아 진행할 수 있다. 넷째, 조직의 리더는 계획적 전략을 생각하는 역할을 맡기 보다는 새로운 전략이 발현될 수 있도록 전략학습 프로세스를 관리하는 역할을 수행해야 한다. 다섯째, 전략은 과거에서의 반복적인 행동의 패턴으로 나타나고, 그 이후에는 미래를 위한 계획으로 나타나며, 최종적으로는 기업 활동 전체를 이끄는 전망으로 나타난다.



<그림 2> 민츠버그의 전략수립 모형(Minzberg, 1990)

Ⅲ. 전략수립과정의 실패와 성공사례

본 절에서는 설계학파의 전략수립과정에 따라 철저하게 계획을 수립하고 실행하였으나 환경변화에 제대로 적응하지 못하여 실패한 Sony의 사례와 즉흥적인 전략수립으로 성공한 Honda, 그리고 IBM의 도움으로 성공한 Intel의 사례를 살펴보고자 한다.

3.1. 소니의 사례³⁾

1990년대 초반까지만 해도 소니(Sony)는 세계 최초로 트랜지스터 라디오, 소형 TV, 워크맨, CD플레이어, 8mm 캠코더까지 놀라만한 제품을 생산하였다. 그러나 90년대 중반 소니는 깊은 침체에 빠져 소니의 이익은 1992년 13억 달러에서 1995년에는 33억 적자로 떨어졌다. 이는 1995년에 미국 영화산업에 진출하면서 30억 달러가 비용으로 결손처리 되면서 이러한 결과를 낳았다. 하지만 더욱 걱정스러운 것은 개인용 컴퓨터, 휴대폰, 비디오 게임에서 대부분의 기회를 놓쳤다는 점이다(Hamel, 2000). 컴팩, 델, HP, 도시바 등이 개인용 컴퓨터에서 소니를 앞서고 있으며, 모토롤라, 노키아, 그리고 에릭슨은 휴대폰 사업에서 소니를 압도하고 있었으며, 닌텐도와 세가는 비디오 게임 시장에서 앞서고 있었다. 이 당시 소니는 주로 TV, VCR, 그리고 카세트 플레이어와 같은 아날로그 기술에 기반을 두고 있었는데 다른 업체들은 디지털 시장을 공략하고 있었다.

이러한 상황에서 1995년에 오가 노리오의 후임으로 이데이 노부유키가 소니의 총수로 취임하였다. 그는 21세기는 디지털 기술이 지배할 것으로 보고, 회사의 형태를 제조업 중심에서 소프트웨어 오락산업으로 과감하게 전향하고자 하였다. 이데이 사장은 취임 후 첫 연례 경영자회의 기조연설에서 ‘디지털 드림 키즈(Digital Dream Kids)’라는 캐치프레이즈를 제시하면서 제2의 창업(Regeneration)’을 주창하였다. 앞으로 소니는 디지털 시대에서 자랐고 디지털 기술에 친숙한 고객의 꿈을 실현시켜줄 수 있는 독창적이고 재미가 넘치는 상품을 만들어가자고 하였다. 즉 단순히 디지털 제품을 만들어 판매하는

3) 본 사례는 이병주, “소니 사례에서 배우는 계획의 오류”, LG경제연구원, 2010년의 자료를 대부분 인용하였으며, 필요한 내용만을 추가적으로 보완하였음.

것이 아니라 디지털 네트워크 시대의 도래를 내다보고 소니의 제품을 연결하여 고객들에게 더 나은 즐거움을 주겠다는 것이다. 이는 디지털 시대 속에서 자라나는 세대에 대한 포용과 미래고객의 선유치 전략이었다. 이러한 전략의 배경에는 당시 Hamel and Prahalad(1989) 등 경영 대가들은 단기적인 시각에 안주하기 보다는 10년 후 혹은 그 이후의 시장이 어떻게 변화할지 상상하고 그 변화의 시장에 도달하기 위하여 필사적으로 노력해야 한다는 점을 강조하였다. 이러한 변화에 맞추어 소니는 앞으로 10년을 내다보고 연결(Connect), 시너지(Synergy), 디지털 허브(Digital Hub)로 이어지는 치밀한 전략적 계획을 수립했다(이병주, 2010).

(1) 1단계: 연결(Connect)

우선 소니는 영화와 음악, 게임과 같은 콘텐츠를 자유롭게 전달하기 위해서는 콘텐츠의 디지털화와 기기들간의 연결의 필요성을 인식하였다. 그래서 모든 콘텐츠를 디지털화하고 이를 재생할 수 있는 모든 디바이스(device)를 연결하여 소비자들이 더 쉽고 편리하게 소니의 제품과 서비스를 활용할 수 있도록 계획하였다. 이를 위해 소니는 1995년 인터넷 접속회사인 소네트를 설립하여 디지털 콘텐츠를 방송이나 인터넷, 연결매체, 케이블 TV 등을 통해서 전송하고 있으며, 스카이 퍼펙트 TV를 통해 디지털 위성방송 사업으로 진출하였다. 또한 애플의 iTunes 보다 먼저 온라인 음악상점인 프레스플레이(Pressplay)를 개설하여 음악파일을 다운로드할 수 있도록 만들었으며, 에버퀘스트(EverQuest)를 이용하여 게임도 다운로드할 수 있게 하였다. 이러한 일련의 조치들은 소니의 모든 콘텐츠를 자사의 TV, 오디오, 휴대용 미디어 기기, 게임기 등을 통해 재생할 수 있도록 함으로써 부가가치를 창출하려는 목적이었다. 소니가 1997년 바이오(VAIO)라는 브랜드로 PC 사업에 뛰어든 것도 네트워크를 통해 디지털 콘텐츠를 연결하는데 컴퓨터가 중요한 매체임을 인식하였기 때문이다. 또한 메모리스틱, AV 제품과 PC를 연결시켜주는 아이링크(i.Link) 등을 개발한 것도 가정에서 다양한 콘텐츠를 손쉽게 이동시키기 위한 방안이었다.

(2) 2단계: 시너지(Synergy)

소니는 타사의 제품과는 별도로 자사의 제품만을 자연스럽게 연결함으로써 소비자는 소니의 제품만을 구매할 수밖에 없을 것이라고 생각했다. 즉 소니 제품간의 연결이 시장의 점유율로 확대되고, 이는 제품 구매로 자연스럽게 이어질 것이라고 예상하였다. 예를

들어 소니의 캠코더와 디지털 카메라에서 찍은 동영상이나 사진을 소니의 컴퓨터와 연결하면 곧바로 재생할 수 있고 프린트까지 할 수 있다. 호환이 어려운 다른 컴퓨터와 기기들로는 이와 같이 편리하게 제품을 사용할 수 없기 때문에 자사의 컴퓨터인 바이오를 구매하게 될 것이라고 생각했다. 또한 소비자들에게 인기 있는 가전제품과 콘텐츠를 지니고 있기 때문에 위성방송이나 인터넷 사이트의 회원도 점차적으로 늘어나는 시너지 효과가 발생할 것으로 생각했다. 이렇게 되면 소니 제품에 열광하는 소비자들이 소니 제품과 서비스의 연결망에 묶일 것이라고 생각했다. 막대한 자금을 투입하여 CBS 레코드와 콜럼비아 영화사를 인수한 것도 하드웨어와 소프트웨어를 결합하여 시너지를 창출하려는 전략에서 이루어졌다.

(3) 3단계: 디지털 허브(Hub)

궁극적으로는 소니의 목표는 전자와 가전제품의 영역을 넘어 네트워크를 중심으로 유비쿼터스밸류네트워크(UVN)을 구축하여 전세계의 가정에 소니의 제품으로 디지털 허브를 구축하는 것이다. 즉 디지털 방송이나 지상파, 인터넷 등을 통해 가정으로 들어오는 모든 정보를 홈 서버에 저장하여 소비자가 원할 때 언제든지 이용할 수 있도록 하는 것이다. 모든 콘텐츠를 소니의 TV와 각종 멀티미디어 기기를 서로 연결한다면 다양한 수익 모델을 창출할 수 있을 것으로 생각하였다. 이렇게 되면 세계적인 소니 왕국이 건설되고 지속적으로 디지털 시대에서 앞서 나갈 수 있을 것으로 내다보았다.

그러나 현실은 소니의 생각과는 완전히 다르게 나타났다. 소니는 자사의 콘텐츠와 제품, 서비스를 연결하면 취약한 제품의 판매도 증가할 줄 알았는데 현실은 반대로 움직였다. 예를 들어 2004년 아이팟에 대응하는 디지털 음악플레이어를 출시했을 때 MP3 포맷이 아닌 독자적인 음악 포맷인 ATRAC 파일만 다운받고 재생할 수 있도록 하였다. 이는 자체적인 음악 콘텐츠를 확보하고 있기 때문에 불법 복제나 공유가 쉽지 않은 독자 포맷을 가져가는 것이 유리하다고 생각하였기 때문이다. 그러나 이러한 전략은 소비자 입장에서는 MP3 음악파일을 가지고 있더라도 음악을 들을 수 없었기 때문에 매우 불편하였다. 그래서 프레스플레이어는 실패했고, 이를 통해 소니의 음원을 구매하는 소비자도 거의 사라졌다. 소니의 디지털 카메라 역시 소니의 메모리스틱만을 사용하게 만들었기 때문에 다른 제품과는 호환성이 없어 소비자들은 더욱 불편을 겪었다. 또한 바이오가 아닌 다른 컴퓨터를 가지고 있는 소비자는 바이오하고만 연결되는 소니의 멀티미디어 기기를 사용하는 것이 불편했다. 이와 같은 여러 이유로 인해서 소니가 생각하던 미래가

현실화되지 않자, 다음 단계의 계획은 무용지물이 되었다. 이병주(2010)는 소니의 전략 계획에서의 오류를 세 가지로 정리하고 있다.

첫째, 소니가 예상한 방향은 맞았지만 너무 일찍 앞서서 투자하였다. 이데이 사장은 아날로그 시대에는 회사의 기술력에 따라 제품별로 큰 차이가 발생하지만 디지털 시대에는 하드웨어의 제품으로는 차별화할 수 없기 때문에 소프트웨어에 집중하고자 하였다. 또한 디지털 TV 산업도 부품이 모듈화되고 범용화됨에 따라 컴퓨터 산업처럼 수평적으로 분화되리라고 생각하였다⁴⁾. 그래서 당시 차세대 기술로 각광받던 LCD나 PDP에 투자하지 않았으며, 오히려 이보다 훨씬 앞선 기술인 OLED에 투자하였다. TV 생산에 필요한 부품은 다른 회사에서 아웃소싱하면 비용을 줄일 수 있을 것으로 생각하였지만 LCD TV가 대중화되면서 수요가 폭발하자 LCD 모듈을 외주에 의존하던 소니는 TV 수요에 즉시 대응하지 못하여 판매기회를 상실하였을 뿐만 아니라 한국기업에게도 뒤처지게 되었다. 또한 앞선 기술에 투자한 OLED는 오랜 기간 상품화되지 않아 투자비도 회수하지도 못한 채 사업을 중지할 수밖에 없었다. 이는 너무 앞서서 미래를 내다보았기 때문에 그 당시에 적절한 사업 역량을 발휘하지 못하였기 때문이다.

둘째, 전략을 너무 구체적으로 수립하였다. 디지털 시대에 콘텐츠와 소프트웨어가 중요해질 거라는 소니의 계획은 거의 완벽하였다. 하지만 소니는 모든 영역에서 너무나 장기적이면서도 구체적인 전략을 수립하였다. 소니가 구축하려고 하는 디지털 허브는 컴퓨터를 기반으로 AV 제품, 미디어, 게임, 정보통신 등 다양한 기술로 구성되어 있었다. 이 모든 영역에 대한 기술적 변화를 정확하게 예측하는 것은 거의 불가능하다. 소니는 네트워크 전략을 세우던 당시의 기술로 모든 것을 연결하려고 하였지만 현실은 다르게 진화되었다. 가령 홈 서버에 다양한 정보를 저장하려던 소니의 계획은 인터넷의 발달로 저장 매체의 중요성이 감소하여 사업성이 줄어들었다. 1990년대 중반 PC와 광대역 인터넷의 연결, 그리고 PC에 CD ROM이 결합되면서 CD음원을 디지털 음원으로 변환하여 인터넷에서 음악을 쉽게 교환할 수 있는 환경이 급속하게 형성되었다. 특히 인터넷은 MP3와 같은 디지털 기반 미디어의 확산을 가속화시켰으며, 이로 인해 애플사의 아이팟 등 2000년 이후 쏟아져 나온 디지털 휴대 장비들이 점차 시장을 잠식하면서 미니디스크는 실패하게 되었다. 메모리스틱이나 아이링크로 디지털 기기를 연결하려던 계획은 산업의 표준이 다른 방향으로 진화하여 무용지물이 되었다. 미래의 기술 변화를 하나하나 예측하는 것은 불가능함에도 소니는 이를 구체적으로 예측하고 대응방안을 강구하였다. 그러

4) 이러한 주장은 Suzanne Berger(2005)와 일치하고 있다.

나 10년간의 장기계획을 구체적으로 수립한다는 것은 그 만큼 환경변화에 대한 탄력성을 저하시키는 원인이 되었다.

셋째, 너무 자신만만했다. 이 당시 소니는 일등기업이라는 자신감을 갖고 업무를 수행하는 것은 좋았으나 너무 자신만만하였다. 소니는 콘텐츠부터 플랫폼, 혁신적인 제품까지 엔터테인먼트 관련 산업의 가치사슬(value chain)을 대부분 가지고 있었으므로, 자신의 왕국 안에서 소비자들을 유지할 수 있을 거라고 믿었다. 그래서 더욱 많은 사람들이 MP3 음악을 듣는 추세 속에서도 독자적인 포맷을 제시하여 소비자들을 이끌려고 했다. 또한 글로벌 경쟁기업이나 서구 사회에서는 잘 나가는 소니와 같은 일본기업에 대하여 시기와 질투심을 가지게 되었으며, 소니가 모든 사업에서 오만함을 보이자 경쟁기업들마저 점차적으로 소니의 반대세력이 되면서 소니의 입지는 더욱 줄어들 수밖에 없었다.

3.2. 혼다의 사례

1960년대까지 미국의 오토바이 시장은 Harley Davidson과 영국의 Triumph와 같은 브랜드가 주도권을 잡고 있었으며, 오토바이는 가죽점퍼를 입은 반항아 바이커들의 전유물로 인식되어 있었다. 그런데 1959년 혼다가 미국에 진출하면서 “You meet the nicest people on a Honda”라는 친근한 광고문구로 선풍적인 인기를 얻게 되면서 60년대 중반에는 미국 소형오토바이 시장의 2/3 정도를 점유하게 되었다.

이로 인하여 영국산 오토바이의 미국내 시장은 1959년부터 1973년까지 49% 점유율에서 9%로 급락하자 영국정부는 보스턴 컨설팅 그룹(BCG)에 자문을 의뢰하게 되었다. BCG에서 내놓은 분석에 의하면 혼다가 미국에서 성공할 수 있었던 비결은 자국 내에서 충분한 규모의 경제로 원가 경쟁력을 확보한 후, 치밀한 계산하에 미국의 소형 모터사이클 시장에 포지셔닝하여 진입하였기 때문이라고 진단하였다. 실제로 이 시기의 두 나라의 생산성 차이를 살펴보면 영국은 연간 종업원 1인당 14대를 생산하는데 비하여 일본은 200대를 생산하였고, 혼다의 단위당 원가는 종업원 임금의 40% 더 높음에도 불구하고 영국회사들의 1/10에 불과하였다(Rumelt, 1996).

하지만 Pascale(1984)은 실제로 혼다의 미국진출을 주도하였고, American Honda의 초대회장이었던 Kawashima 등에 대한 인터뷰 한 결과는 BCG의 연구결과와는 다르다는 사실을 발견하였다. 그는 혼다의 미국 진출의 성공은 BCG에서 주장하고 있는 치밀

하고 철저한 전략에 의한 것이 아니라 우연한 성공(serendipity), 잘못된 계산(miscalculation), 조직학습(organizational learning)의 결과임을 밝혀냈다. 즉 혼다의 미국시장에서의 성공이 합리적이고 명시적이며, 세심하게 수립된 전략에 의해서 이루어진 것이 아니라 시행착오, 우연, 그리고 운(luck)에서 비롯되었다는 것이다.

원래 혼다사는 미국이 거대한 나라이고 대부분의 미국시장에서 팔리는 모터사이클이 대형 모터사이클이라는 점에서 250cc, 305cc 대형 모터사이클을 판매할 계획이었다. 그러나 초기에 팔린 이 주력제품에서 결함이 생겨 본국에 보내져 수리하게 되었다. 그런데 이러한 과정에서 미국 지사 직원들이 문서배달 목적으로 사용하던 50cc 모델(Supercup)을 시내에 타고 다녔다. 원래 혼다는 미국에서 50cc 모터사이클을 전혀 팔 생각이 없었다. 왜냐하면 당시 미국에서는 할리 데이비슨 정도는 되어야 먹여주는 "black leather jacket" 시장이라 50cc는 모터사이클이 아닌 장난감 수준이었다. 그래도 일본에서는 인기가 있었지만 광활한 대륙인 미국에서는 먹혀들지 않을 것으로 보았다. 그런데 의외로 LA동네 사람들이 Supercub을 타고 다니는 혼다 직원들을 신기하게 바라보며 제품에 관심이 높아지게 되었다. 하지만 중대형 오토바이에 미련을 버릴 수 없었던 혼다는 초기에 자사의 이미지를 고려하여 초소형 오토바이를 팔려고 하지 않았지만 현금부족 현상을 타개하기 위하여 소량씩 판매를 시작하게 되었고, 이후 모터사이클 전문 딜러가 아닌 SEAR의 스포츠용품 업계에서 혼다의 제품에 관심을 보이게 되면서 대성공을 거두게 되었다. 이를 바탕으로 혼다는 대형 모델의 판매로 시장을 확대해 나가게 되었다.

Pascale(1984)에 의하면, 혼다의 미국시장에서의 대성공에는 본사로부터의 정교하고 치밀한 전략적 지침이 있었던 것은 아니었다. 미국 지사에 있었던 서너 명의 직원들이 자신들의 지혜를 짜내어 새로운 시장에서 살아남기 위해 노력하고 학습한 결과로서 성공을 하게 되었다는 것이다. 실제로 본사에서는 미국시장에서의 주력모델을 대형 모터사이클로 잡았으며, 미국시장에서 소형 모터사이클을 판매하기로 결정하고 노력을 기울인 것은 지사에 있는 직원들이었다. 즉 혼다의 성공에는 현장에 있는 직원들의 현지시장에 대한 점진적이고 적응적인 학습의 결과였던 것이다. 이 같은 혼다의 미국시장에서의 성공을 바탕으로 Pascale은 전략에 대한 접근에 있어서 합리적인 접근보다는 점진적이고 과정적인 접근이 필요하다는 점을 상기시키며 이를 혼다효과(Honda effect)라고 명명하였다. Honda Effect란 기업의 성공이 치밀한 전략 하에서 이루어지는 것처럼 보이지만 실제로는 실수나 오판 후의 새로운 시도 또는 의도치 않은 과정을 거치면서 이루어질

수 있다는 것을 의미하는 용어이다.

3.3. 인텔의 사례

반도체 산업은 1947년 미국 AT&T의 벨연구소의 William B. Shockley와 그의 연구팀들이 고체트랜지스터를 처음 고안하면서 시작되었다(장세진, 2002). 이후 1954년에 미국의 Texas Instruments가 실리콘으로 트랜지스터를 만드는 방법을 발견하였고, 1959년 Texas Instruments사와 Fairchild 반도체회사가 각각 독자적으로 집적회로(IC: Integrated Circuit)에 대한 특허권을 신청하였다. IC의 발명은 트랜지스터의 집적화를 촉진시키는 획기적인 사건이었다. 1968년 Gordon Moore와 Robert Noyce가 Fairchild 반도체회사에서 나와 인텔(Intel)이라는 회사를 설립하였다.

1971년부터 Intel은 반도체에 정보를 수시로 쓰고 불러낼 수 있는 1024비트 기억용량을 가진 1K(kilobit) RAM(Random Access Memory)을 개발한 이래 지속적으로 4K DRAM, 16K DRAM의 반도체 메모리를 개발하고 있었다. 그런데 1971년 인텔의 엔지니어들은 일본의 계산기 회사인 비지컴(Busicom)이 발주한 개발프로젝트를 수행하다가 우연히 마이크로프로세서를 개발하였다(Christensen and Raynor, 2003; p. 296-297). 이후 마이크로프로세서의 신규응용 제품군에서 점차 매출이 증가하면서 1980년대부터는 메모리 분야보다는 마이크로프로세서 시장에서 점유율이 높아지고 있었다. 이러한 이유로 1980년대는 PC가 확산되는 시기였고, DRAM 분야는 일본의 업체가 저렴한 가격으로 경쟁하고 있는 상황이었기 때문이다. 하지만 인텔에서는 아직도 DRAM에 막대한 연구개발을 투자하여 256K DRAM, 1M DRAM, 4M DRAM, 16M DRAM 등이 개발하게 된다. 그런데 점차적으로 인텔의 매출에서 메모리 보다는 마이크로프로세서에서 매출이 앞서기 시작하자 메모리 분야를 접고 마이크로프로세서를 선택하고 대성공을 하게 되었다. Burgelman(1996)에 의하면 인텔이 변신하여 성공한 이유를 지난번의 승리를 이끌어냈던 전략에서 다음 차례의 승리를 이끈 전략으로 수정하였고, 기존의 기술체제에서 새로운 기술체제로 갈아탔기 때문이라고 주장한다.

하지만 인텔의 CEO를 역임하였던 크레이그 배렛(Graig Barret)에 의하면 IBM이 처음으로 PC를 생산하기로 하였을 때 PC용 마이크로프로세서(micro processor) 생산을 외주하기로 한 IBM의 전략적 결정 덕분에 인텔이 마이크로프로세서에서 성공할 수 있

는 발판을 마련하게 되었다고 한다. 인텔은 이러한 행운의 기회를 놓치지 않고 최대한 활용할 수 있는 뛰어난 역량을 갖추고 있었다. 하지만 이러한 기회는 전략기획이나 논리적 분석이나 인텔 최고 경영진의 전략수립과는 아무 상관이 없는 것이었다(Pfeffer & Sutton, 2006). 즉 인텔의 성공에는 1981년 애플컴퓨터와 경쟁관계에 있던 IBM이 서둘러 PC를 시장에 내놓기로 결정하면서 자체적으로 생산할 수도 있었는데 인텔을 외부 공급업체로 선택하게 되면서 인텔의 성공이 이루어지게 되었다는 것이다.

Christensen and Raynor(2003)에 의하면 인텔이 메모리용 반도체에서 마이크로프로세스로 전환하게 되는 배경에는 자원할당과정에서의 우선순위 조정에 의한 것이지 전략적 분석과 전환에 의한 것이 아니었음을 강조한다. 1980년대 초에 일본의 DRAM 제조업체들이 미국시장을 공략하기 시작하자 DRAM가격은 급격히 하락하였으며, DRAM의 총마진은 가장 낮은 수준으로 떨어진다. 하지만 치열한 경쟁이 없었던 마이크로프로세서는 인텔의 제품군에서 여전히 가장 높은 수준의 이익률을 기록하고 있었다. 그 결과 자원할당 결정은 DRAM에서 마이크로프로세서로 점차 생산시설이 전환되기 시작하였다. 이런 상황에 발생하는 동안 전략을 변화시키는 뚜렷한 경영진의 결정은 없었다. 실제로 자원 할당결정이 DRAM 생산으로부터 체계적으로 발을 빼는 동안에도 연구개발비의 3분의 2는 DRAM사업에 투자되고 있었다.

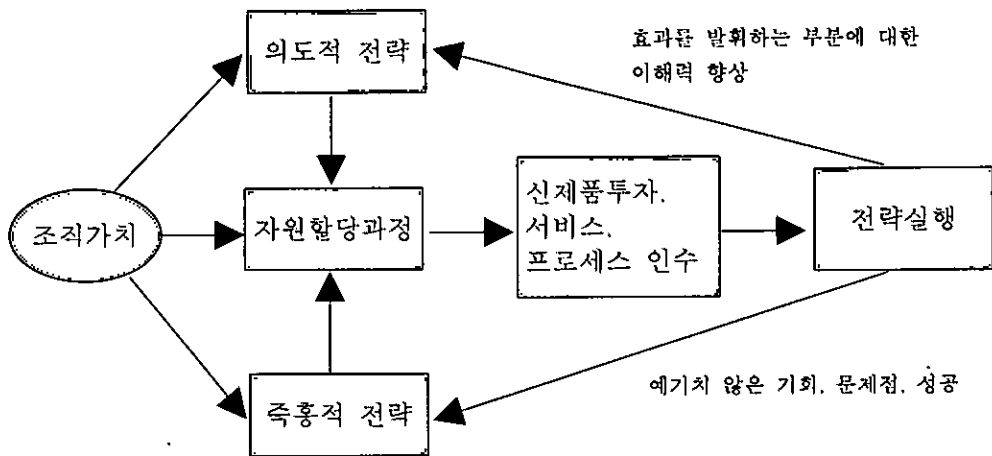
이 당시 인텔의 생산일정은 DRAM, EPROM, 마이크로프로세서(microprocessor)와 같은 제품들의 생산요구량에 따라 월별로 조정되었다. 판매부는 이런 조정을 통해 제품의 출하량을 예측하고, 회계부서에서는 웨이퍼(반도체기판) 당 총마진(total margin)을 기준으로 제품주문의 우선순위를 결정하였다. 그런 뒤에 가장 마진이 높은 제품에 예상 출하를 맞추는데 필요한 생산시설을 할당되었다. 그 다음으로 마진이 높은 제품들을 마진이 높은 순서대로 생산시설에 할당되었다. 그리고 마진이 가장 낮은 제품들은 나머지 잔여 설비들에 할당되었다. 즉 중요한 자원할당 결정에 이용되는 조직의 가치가 바로 웨이퍼당 총이익이었다.

결국 1984년 인텔이 재정적 위기에 직면했을 때에야 최고 경영진들은 인텔이 마이크로프로세서 기업임을 지각하였다. 그들은 DRAM의 연구개발을 중단하였다. 고든 무어(Gorden Moore)와 앤디 그로브(Andy Grove)는 구기업의 경영자에서 신기업의 경영자로 다시 태어났다. 하지만 인텔을 DRAM 기업에서 마이크로프로세서의 기업으로 탈바꿈시킨 것은 자원할당과정이었다. 인텔의 놀라운 전략이동은 고위 경영진내에서 계획된 의도적 전략의 결과가 아니라 자원을 할당하는 중간관리자들의 일상적인 결정에서 비롯된

결과라 할 수 있다.

IV. 전략수립과정의 통합적 관점

앞의 사례연구를 살펴보면 합리적 분석과정을 통하여 수립된 경영전략이 경직성을 갖는 경우에 실패하는 사례와 전략적 방향이 잘못되었더라도 즉흥적인 학습과정을 통하여 위기를 기회를 삼아 성공한 사례를 살펴보았다. 즉, 합리적인 분석과정을 통하여 전략을 수립하고 난 다음에는 환경의 변화에 따라 지속적으로 전략적 변화를 도모하고, 또한 유연하게 발생하는 기회를 효과적으로 활용하는 방안을 마련하는 것이 중요하다는 점을 보여주고 있다. 따라서 효과적인 전략수립과 실행이 환경변화에 탄력적으로 대응하면서 생존하기 위해서는 합리적 분석과정과 상황변화에 따른 학습모형을 동시에 작동할 수 있는 모형이 필요하다.



<그림 3> 전략수립과정의 통합적 모델(Christensen and Raynor, 2003)

예를 들어 상황변화가 예상대로 진행되는 경우에는 합리적 전략과정을 통한 전략을

수행함으로써 효율적이고 효과적으로 경영성과가 달성할 수 있을 것이고, 만약 전략적 상황이 예상대로 진행되지 않을 경우에는 학습모형에 근거한 전략적 변화를 추구하는 유연성을 가진 전략적 요구가 필요하다는 것이다. <그림 3>은 Christensen and Raynor(2003)가 제시한 전략수립의 통합적 모델을 보여주고 있는데, 앞에서 설명한 두 가지 전략수립과정인 의도적 전략과정과 즉흥적 혹은 발현적(emergent)과정이 위와 아래에서 작용하고 있음을 알 수 있다.

의도적 전략형성과정은 외부환경 및 자사의 강점과 약점을 분석하고, 고객의 욕구분석, 기술의 성장과 발전에 대한 엄격한 데이터 분석을 토대로 작성되는 의식적이고 분석적인 과정을 통하여 전략이 수립됨을 의미한다. 일반적으로 전략수립기획가들에 의하여 훌륭한 예측을 통하여 새로운 사업아이디어와 성공가능성에 대한 가설을 설정하고, 이러한 가설을 기반으로 자원할당과정을 거치고 나면 실제로 실행부서에서는 전략을 실행하게 되는 일명 하향식(top-down) 방식이다.

그러나 의도적 전략이 조직 활동에서 적절한 수단이 되기 위해서는 다음의 3가지 조건들이 충족되어야 한다(Christensen and Raynor, 2003). 첫째, 전략은 성공에 필요한 모든 주요 세부사항들을 올바르게 전달해야 하며, 실행 책임자들은 의도적 전략의 세부사항을 각각 이해하고 있어야 한다. 둘째, 조직이 집단적인 행동을 한다면 최고경영자와 마찬가지로 모든 직원들이 나름의 시각으로 이해할 수 있는 전략이 필요하며, 그 결과 그들은 적절하고 일관성 있게 행동을 할 수 있을 것이다. 셋째, 외부의 정책적, 기술적 요소 또는 시장요소로부터 예기치 않은 영향을 거의 받지 않은 상태로 집단의지가 실현되어야 한다. 하지만 이러한 세 가지 조건들이 모두 적용되는 상황을 찾기란 어렵지만 환경이 예상대로 진행되는 경우 이러한 전략계획은 사전에 합리적인 방안이 구체적으로 작성되어 있기 때문에 매우 효율적으로 작동하여 성공가능성을 높일 수 있다.

그런데 환경의 변화가 예상치 못한 상황으로 진행되는 경우에는 의도적 전략만을 고수한다면 소니의 사례에서 살펴본 바와 같이 실패할 가능성이 높아진다. 따라서 전략을 실행하는 과정에서 상황에 적합하지 않은 경우에는 즉흥적인 발현적 전략수립과정을 통하여 수시로 수정이 되어야 한다. 이러한 상황은 전략의 실행과정에서 예기치 않은 성공이나 기회의 발견으로 시작될 수 있다. 이러한 기회는 조직내부의 중간관리자, 엔지니어, 영업사원, 경리사원들의 일상적인 우선사항과 투자결정들이 축적된 결과로 나타날 수 있으며, 이는 미래에 대한 비전이나 전략을 구상하지 않은 사원들이 내리는 일상적인 작업 결정에서 나타날 수 있다. 즉, 즉흥적이고 발현적인 전략은 의도적 전략형성과정의 분석

및 계획단계에서 미처 예상하지 못한 문제나 기회에 즉각적으로 대응하는 관리자들과의 판단에서 기인한다. 즉흥적 과정을 통해 개발된 전략의 효과가 감지된다면 그것을 고안하고 개선하고 활용한 다음 즉흥적 전략을 의도적 전략으로 탈바꿈 시킬 수 있다.

즉흥적 전략은 미래가 불투명한 상황, 올바른 전략이 불분명한 상황에서 매우 적절하다. 과거에 효과적으로 작용했던 방식이 미래에는 적합하지 않은 상황변화가 발생한다면 그럴 때마다 즉흥적 전략을 통하여 조정할 필요성이 나타난다. 그러나 경영자들은 의도적 전략과 즉흥적 전략을 밸브를 사용하듯 기회나 문제의 흐름에 따라 신속하게 변경할 수 없다는 점을 인식하여야 한다(Christensen and Raynor, 2003). 따라서 최고경영자의 직무는 의도적 전략과 즉흥적 전략적 방향이 전략적 사고에 많은 영향을 미치는가를 지속적으로 관리하는 것이다. 사실 자원 할당과정이라 할 수 있는 밸브는 작동하지도 않을 수 있기 때문에 최고경영자들의 신중하고 지속적인 관리가 필요한 것이다. 지속 가능한 전략이 등장해서 그것을 실행해야 하는 시기가 되면 최고경영자는 의도적 전략방향 방식으로 과감히 전환하여 즉흥적 전략기회에 대한 자금지원은 중단해야 한다. 그래야 기업은 전략적 초점을 유지하고 효율적으로 전략을 실행하여 성공 가능성을 높일 수 있다.

하지만 이러한 전략이 성공하게 되면 경영자들은 과거의 성공에만 매달려 성공전략의 계기가 되었던 즉흥적 전략을 잊어버리고 만다. 이러한 이유로 다음의 성장사업을 시도하는 새로운 조직에서 즉흥적 전략과정으로서의 재조정이 필요하다는 사실도 망각한다. 그 결과 거의 모든 기업들은 한 가지 척도로 모든 것을 측정하려는 의도적 전략 시스템을 전개한다.

이렇게 되면 성공했던 기업이 또 다른 위험에 처하게 되거나 다른 회사의 불연속적인 혁신에 의하여 자신의 주도적 시장에서 도태되는 상황이 된다. 따라서 환경의 변화에 따라서 적합한 방식으로 전략과정을 운영하는 것이 매우 중요하다. 이를 위해 경영자들은 전략형성과정에서 영향력을 발휘할 필요가 있다. 첫 번째는 조직의 가치를 달성할 수 있는 비용구조를 체계적으로 관리하는 것이다. 그럼으로써 이상적 고객들이 주문하는 혁신적인 제품을 지속적으로 개발할 수 있도록 자원할당을 유도해야 한다. 두 번째는 의도적 전략이 존속 가능한 전략이 되도록 지속적으로 변화시켜야 한다. 이를 위해 문제 발견 지향 기획이 이루어지도록 학습을 촉진하는 문화가 구축되어야 한다. 또한 이러한 학습과 피드백 과정이 원활하게 작동될 수 있도록 경영자는 세심한 주의가 필요하다. 세 번째는 의도적, 즉흥적 전략과정이 기업이 처한 적절한 환경을 달라질 수 있도록 명확히

제시해야 한다는 점이다. 이것은 대부분의 경영자들이 혼자서는 해결하기 어려운 도전이자 기회이면서, 잘못 운영할 경우에는 혁신이 실패로 귀결되는 가장 중요한 요소 중의 하나이다.

V. 결 론

기업의 성공과 실패를 좌우하는 것은 여러 가지가 있지만 중요한 것이 바로 전략이라 할 수 있다. 전략이 잘못되었다면 아무리 뛰어난 실행력을 가지고 있다 하더라도 실패할 수밖에 없다. 하지만 아무리 탁월한 전략도 기업의 미래 성공을 보장하지는 못한다(김범열, 2010). 사실 소니는 당시 상황에서 수립할 수 있는 최적의 전략을 선택하였다. 그러나 불확실성이 더욱 커지는 미래 환경을 정확히 예측하여 전략을 수립하는 것은 거의 불가능하다. 또한 시장 환경 변화에 따라 적시에 전략을 수정하여 대응하는 것 역시 한계가 있을 수밖에 없다. 시장 상황이나 미래의 불확실성 같은 어쩔 수 없는 요인들이 경쟁 전략들 중에 한쪽에는 행운으로 작용하고 다른 쪽에는 불운으로 작용해 승패가 갈릴 수 있는 것이다.

본 연구에서는 경영전략의 수립과정에서의 합리적 분석모형과 점진적 학습모형에 대하여 살펴보고 두 모형의 통합방안에 대하여 논의하였다. 환경의 변화가 급변할수록 수립된 경영전략의 전제와 가정은 예상과 맞지 않을 가능성이 높고 또한 전략적 방향과는 다른 방향으로 진행될 수도 있다. 따라서 합리적 분석과정을 통하여 수립된 경영전략은 지속적인 개선과 학습과정의 피드백을 통하여 계속하여 보완되어야 한다. 이러한 과정에서 중요한 것은 경영전략의 수립이 수정을 전제로 이루어져야 한다는 점을 명시하는 것이다. 수립된 계획과 전략이 변경되는 경우 경영자의 잘못된 판단으로 기인하여 인사상의 불이익을 가져온다면 수립된 계획과 전략이 변경가능성은 더욱 떨어져 더욱 큰 경영의 실패로 귀결될 수밖에 없다. 따라서 문제가 위기상태로 발전하기 전에 이를 표면화하고 상황변화에 대응하기 위해서는 거시적인 환경변화의 흐름 속에서 조직내외부의 미시적 변화를 감지할 수 있는 시스템적 체계를 갖추는 것이 필요하다.

사소한 소비자의 불평불만이나 전략의 실행을 담당하는 하위경영층의 제안과 권고일

지라도 전략적 피드백을 통하여 이를 겸허하게 반영하는 노력이 필요하다. 이를 위하여 조직 내에서의 중간관리자들은 최고경영진에 의해 창출된 비전과 목표뿐만 아니라 이를 달성하기 위한 구체적인 방안에 대하여 현장의 구성원들이 잘 이해하고 실행할 수 있도록 전달해 주는 역할과 함께 현장의 기술과 제품, 시장을 잘 알고 있는 조직구성원들의 다양한 아이디어와 노하우 등을 통합하고 변환시켜 경영층에게 알리는 촉진자(facilitator) 역할을 충실히 수행해야 한다. 단순히 올바른 전략을 가지는 것만으로는 충분하지 못하다. 핵심은 전략이 개발되는 과정을 관리하는 것이다. 즉 전략적 이슈들을 두 가지 상황인 의도적 상황과 즉흥적 상황을 통해 자원할당과정으로 진입하도록 한다. 예상되는 환경 하에서는 의도적으로 고안되어 실행되는 전략이 효율적인 실행을 가능하게 하여 기업에게 경쟁력을 준다. 하지만 예상과는 다르게 환경의 변화가 발생하는 경우에는 전략의 세부사항을 올바르게 정하는 것이 거의 불가능하다. 이런 환경에서는 전략을 집행하는 대신 존속 가능한 전략이 도출될 수 있는 과정을 실행에 옮겨야 한다. 특히 전략을 개발하는 과정에서 우연한 사건, 간간히 일어나는 학습과 발견, 그리고 예상치 못한 패턴의 인지가 중요한 역할을 하므로 창발적인 전략을 개발하고 실행할 수 있는 체제를 갖추는 것이 요망된다.

참고문헌

- 정선양, 전략적 기술경영(3판), 박영사, 2011.
- 어운대, 방호열, 전략경영, 학현사, 1999.
- 이병주, "소니 사례에서 배우는 계획의 오류", LG경제연구원, 2010. 5. 10
- 김현기, 박진성, "기업가 정신이 깃든 조직만들기", LG경제연구원, 2011, 2, 9
- 장세진, 글로벌시대의 경영전략(3판), 박영사, 2002.
- Anderson, T. J. "Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments," *Journal of Management Studies*, Vol. 41, p.1273.
- Berger, S., *How We Compete*, Random House, 2005, 경쟁의 기술, 이진원 옮김, 청림출판, 2007.
- Capra, F., *The Hidden Connections*, 2002, Whisler Publishing Co., 히든 커넥션, 강주헌옮김, 히슬러, 2003.
- Chandler, A., *Strategy and Structure*, MIT press. Cambridge, MA, 1962.
- Christensen C. M., & Raynor, M. E., *The innovator's Solution*, 2003, 성장과 혁신, 델로이트 컨설팅 역, 세종서적, 2010.
- Burgelman, R. A., and Grove, A. S., "Strategic Dissonance," *California Management Review*, Vol, 38, Winter 1996, pp. 8-28.
- Burgelman, R. A., "Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 2002, p.331.
- Hamel. G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, 2000, 꿀벌과 게릴라, 이동현 옮김, 세종서적, 2001.
- Hamel. G and Prahalad, C. K., "Strategy Intent", *Harvard Business Review*, 1989, pp. 148-161.
- Minzberg, H., "Crafting Strategy," *Harvard Business Review*, July-August 1987, pp.66-75.
- Minzberg, H., "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategy

- Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp.171-195.
- Minzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J., *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategy Management*, 2nd ed., 2009, 헨리 민츠버그 전략사파리, 윤규상 옮김, 2012. 비즈니스맵.
- Pascale, R. T., "Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda's Success," *California Management Review*, Vol. 26, No. 3, 1984.
- Pfeffer, J. and Sutton, R., *Hart Facts, Dangerous Half Truths, and Total Nonsense*, 2006, 증거경영, 김용재 옮김, 국일증권경제연구소, 2008.
- Rumelt, R. P. "The Many Faces of Honda," *California Management Review*, Vol. 38, No. 4, 1996, pp.103-111.