Marketing Field Manual

전략 시나리오

영어 표현에 'What if…?"라는 것이 있다. 만약 상황이 이렇게 된다면 어떻게 되는 거냐고 묻는 말이다. 어떤 상황을 전제로 하거나 기정사실로 상정했을 때, 만일 그렇지 않다면 어떻게 되는 거냐고 되묻는 말이다. 휴일에 다 같이 피크닉 가자고 했을 때 '만일 비가 오면 어떻게 되는 겁니까?' 라고 묻는 식이다. 그럴 리 없다고 확신하는 경우, 이런 질문은 사람들의 짜증을 불러일으킬 수도 있다. 분명히 일기예보에 그 날 날씨가 맑다고 확인했다면 더 짜증이 날 것이다. 하지만 정작 당일에 비가 오면 어떡할 것인가. 두 단어로 긴 우리말을 대체하는 영어 표현이 멋있다는 것이 아니다. 그저 이 표현이 전략을 입안하고 실천하는 사람들이 잊지 말아야 할 기본 태도를 잘 나타낸 것이라고 본다.

글 **황부영** 브랜다임 대표 컨설턴트

생각해 보자. 세상 일 어디 내 마음대로 되던가. 우리 생각에는 당연하다고 여기는 것들을 전혀 당연한 것으로 보지 않는 사람은 또 얼마나 많던가. 세상을 살아가는 데에도 온갖 요소를 다 고려하지는 않더라도 적어도 어떤 것이 전제를 벗어나지 않는 상수이고, 어떤 요소들이 쉽게 바뀔 수 있는 변수인지 구분하고 사는 것은 어느 때이고 중요하다.

상수와 변수를 모두 생각하지 않더라도 최소한 큰 맥락에서 쉽게 변하지 않을 것이라 생각되는 것이 변화한다면 어떻게 대응해야 할지 미리 궁리하고 준비하는 것은 늘 유용한 작업이다. 이와 같은 태도, 만일을 준비하는 자세가 바로 'What if?' 라는 표현에 잘 녹아 있다. 하물며 세상살이가 아닌 비즈니스에서라면 이런 태도는 진정 필요한 것이 된다. 어찌 될지 모르는 미래의 불확실성에 대비하는 것에 초점을 맞추고 있는 전략 시나리오니 시나리오 경영이니 하는 개념이 바로 'What if?' 라고 스스로 물어 보는 태도에서 나온 개념이다.

전략 시나리오

시나리오란 무엇인가. 영화나 연극의 대본이다. 이 말이 본래의 의미를 넘어 이제는 경영이나 전략에서 중요한 의미를 지니는 용어로 사용되고 있다. '전략 시나리오' 는 말 그대로 전략의 대본이라는 의미이다. 영화 시나리오를 쓴다고 가정해 보자. 주인공이 특정 시점에서 어떤 행동을 하는 것을 쓴다고 생각해 보자. 만일 A라는 행동을 하는 것으로 이야기를 쓸 때와 그와는 정반대의 행동을 하는 것으로 시나리오를 쓸 경우에는 그 시점 이후의 이야기는 완전히 달라질 수밖에 없을 것이다. 개연성이 있는 행동이라면 시나리오 작가는 주인공이 이렇게 할 때와 저렇게 할 때를 다 생각해 보고 시나리오를 쓰기 때문이다.

전략 시나리오도 시나리오를 쓰는 것과 본질은 같다. 영화나 연극의 시나리오를 쓸 때 개연성 있는 여러 행동들을 상정해 보고 각각의 행동 별로 이후의 결과를 연결해서 무엇이 더 재미있고 설득력 있을까를 고민하고 시나리오를 쓰는 것과 본질적으로 같다는 말이다.

시나리오 작가가 쓰는 것이 영화나 연극의 시나리오라면 전략가나 경영자가 써야 하는 것이 전략 시나리오이다. 전략 시나리오는 미래가 불확실하다는 기본 인식을 바탕으로 장래 일어날 가능성이 있는 환경요인을 분석하여 그 결과에 따라 설득력 있는 미래상을 그려보고, 그려진 여러 개의 그림들에 맞추어 최적의 전략을 실천해 나갈 각각의 방안들을 수립해 놓은 것이다. 즉, 개연성 있는 미래 상황 별로 각각의 대안을 미리 준비하는 작업을 일컫는 말이다. 많은 기업들이 자신들의 문제를 해결하기 위해 다양한 형태로 경영 전략들을 수립한다.

경영 전략을 수립할 때 어떻게 될지 모르는 미래를 자신들이 원하는 방향으로 변할 것이라고 전제한다면 필연적으로 대응 방법에서 오류가 뒤따르게 될 것이다. 이처럼 불확실한 미래를 하나의 전략으로만 맞선다는 것은 큰 위험이 따르기에 여러 가지 상황적 변수들을 고려하여 적절한 대처 방안들을 만들어 놓아야 하는 것이다. 시나리오에도 기본 요소들이 있다. 형식 요소로는 해설 · 대사 · 지문이 있고 내용 요소로는 인물 · 사건 · 배경이 있다. 구성이 탄탄하고 그래서 허구이지만 그럴 듯하게 느껴지는 개연성이 생겨서 결국 재미나 감동을 배가시키는 역할을 하는 것이 기본 요소들의 역할이다. 시나리오와는 달리 전략 시나리오를 만들기 위해서 필요한 것은 두 가지에 불과하다. 바로 '전략 사고' 와 '전략 핵심' 이다.

전략 시나리오를 위한 두뇌 '전략 사고'

현대 사회는 복잡하다. 기술 수준도 매우 높다. 옛날보다 더 살기 편하다고들 얘기한다. 그런데도 사건, 사고는 더욱 대형화 된다. 사람들의 생각 깊이도 예전 사람들에 비해 깊어지지는 않은 것 같다. 특히 사람들의 지적 수준이 기술 수준의 발전보다는 훨씬 뒤쳐지는 듯하다. 간단히 말해 이전에 비해 좋아지는 것은 아니다. 근대를 넘어 선 현대가 왜 이전 시대보다 발전하였으면서도 오히려 위험한 시대가 되는 것일까. 우리는 모럴 해저드라는 말에 익숙하다. 모럴 해저드란 도덕적 해이를 일컫는 말이다. IMF 직후 우리는 그 말을 지겹게 들은 바 있다. 물론 아직도 모럴 해저드라는 비난에서 완전히 자유로운 상황은 아니다. 소수의 기업이나 기업가를 비난하기 위해 모럴 해저드라는 말을 인용하는 것은 여전히 유효하다. 하지만 그렇다고 현대의 위기가 모럴 해저드에서만 온다는 얘기는 아니다. 기업가를 포함한, 모든 현대를 살아가는 우리 같은 사람들에 의해서 발생하는 위기는 무엇에서 오는가. 모럴 해저드를 빗대어 얘기하자면, 또 조금 과장해서 얘기한다면 현대의 위기는 '사고의 모럴 해저드' 에 의해서 발생한다고 할 수 있다.

사고의 모럴 해저드란 무엇인가. 생각하는 것에 있어서 도덕적 해이, 간단히 말하면 '별 생각 없이 산다' 는 얘기이다. 즉, 복잡성과 불확실성으로 변화가 극심한 환경에 살면서도, 장래 예측을 소홀히 하고 현상유지만을 생각할 뿐 위험을 감수하려 하지 않는다는 것이다. 'What if?' 라고 절대 자문하지 않는다는 것이다. 이래서는 안 된다. 특히 전략가라면, 경영자라면 더욱 이래서는 안 된다.

사고의 모럴 해저드에 빠지지 않으려면 그래서 별 생각 없이 전략을 입안하고 의사결정을 내리지 않으려면 깊은 생각이 필요하다. 이런 깊은 사고를 전략 사고라 한다. 사고의 모럴 해저드에 빠지지 않으려면 전략 사고가 절대적으로 필요하다. 하지만 이것은 전략 사고는 무조건 깊이 생각하라는 것을 의미하지는 않는다. 깊이 생각하되 명확한 방향성을 가지고 사고하라는 것이다. 전략 사고는 예측하기 어려운 환경에서도 현 상황을 해독하고 장래의 타개책에 대한 결론을 명쾌하게 내리는 것이다. 그리고 장래에도 지속적으로 수익을 극대화하기 위해서 위험까지도 과감히 감수하려는 사고를 말하는 것이다. 따라서 전략 사고는 불연속, 불확실, 불투명한 사업 환경에서 기업의 지속적인 발전을 위해 반드시 필요한 사고가 된다.

전략 사고의 특징

전략 사고를 발전시키기 위해서는, 특히 깊이 생각하되 방향성이 명확한 사고를 하기 위해서는 구체적으로 결론을 도출하는 능력과 문제 및 대응 방향을 논리적으로 규명하는 능력이 반드시 필요하다. 이런 맥락에서 진정한 전략 사고는 다음의 몇 가지를 특징으로 가진다.

● 구체적 결론 도출

회의(會議)에 회의(懷疑)를 느낀다는 사람들이 많다. 모여서 떠들기는 했지만 아무런 성과가 없는 회의 때문에 시간을 그저 낭비하는 경우가 얼마나 많은가. 앞서 얘기한 바와 같이 전략 사고는 구체적인 결론을 이끌어 내는 것을 기본으로 삼고 있다. 물론 구체적인 결론을 이끌어내는 것은 전략 사고뿐만 아니라 문제해결을 위해서도 중요하며 기본적인 사항이다. 결론 없는 분석, 대안 없는 비판은 상황을 자각시킬 수는 있지만 해결해 줄 수는 없다. 구체적인 방법이 필요한데도 단순히 '매출실적 향상' , '유통구조 개편' , '이미지 제고' 등과 같이 뜬구름 잡는 추상적인 결론으로 끝나는 전략들이 얼마나 많은지 우리는 잘 알고 있지 않은가. 결론은 구체적 행동으로 이어질 수 있는 것이어야 한다. 그런 의미에서 구체적 결론이라고 하는 것이며, 액션 플랜으로 연결되는 사고가 필요하다는 것이다.

● 문제와 방향에 대한 논리적 규명

문제의 원인을 막연하게 밝히거나, 추상적으로 장래 해결의 방향성을 모색해서는 전략적인 판단을 할 수 없다. 문제의 원인을 정확히 도출할 수 있어야 한다. 회의에서 이런 얘기가 나왔다고 상정해 보자. '시장 점유율의 하락이 문제점이며 이를 위해서는 홍보 활동을 늘려야 한다' 는 것이 결론으로 도출됐다. 흔히 들을 수 있는 얘기일 것이다. 한 번 생각해 보자. 이 얘기는 어째서 올바른 결론이 아닌 걸까. 먼저 생각할 수 있는 것은 문제와 문제점에 대한 개념의 착오다. 시장 점유율의 하락은 현상으로 나타나는 문제이지 원인과 연결되어 대책을 바로 세울 수 있는 문제점은 아니라는 점이다.

시장 점유율 하락이 문제점이라고 하면 그 대응 방안은 '시장 점유율의 상승' 이라는 식

으로 밖에는 나오지 않게 된다. 시장 점유율이 떨어지는 것은 문제이고 그 문제의 원인이 되는 것이 구체적인 문제점으로 제시돼야 한다.

다음으로는 대응책이 잘 못 되어 있다. 홍보 활동의 불충분이 시장 점유율의 하락을 가져왔다는 논리적 근거가 있지 않다. 홍보 활동을 늘려야 한다는 대책은 홍보 활동이 시장 점유율과 직접적인 상관관계가 있음을 밝히지 않은 상황에서는 억지가 되어 버린다. 이러한 오류를 막기 위해서는 얘기를 논리적인 구조로 전개해 나가는 것이 중요하다. 논리적으로 구조를 통찰해야 직면하게 될 위험을 최소화할 수 있게 된다.

분명한 기준에 따른 의사 결정

영화나 연극의 시나리오를 쓸 때에도 다양한 버전이 있을 수 있다. 마찬가지로 전략 시나리오에는 한 가지 결론만이 있는 것이 아니다. 상황에 따라, 고려해야 할 변수들에 따라 어떨 때에는 상반된 결론이 제시될 수도 있다. 그렇다면 이렇게 여러 방안들이 제시되었을 경우 어떤 방안을 채택하고 실천해야 하는 것일까. 상반된 결론이 제시된다면 무엇을 채택해야 하는지를 결정하는 것은 더 힘든 일이 된다. 그러면 어떠한 기준에 따라 의사결정을 해야 하는 것일까.

우리가 어떤 선택을 할 때 다양한 대안 중에서 무엇을 고를 지 쉽게 판단하기 어려운 경우에 처해 있다고 생각해 보자. 그런 경우 판단이 어려운 이유는 어떤 점을 중요시해야 하는지를 명확히 결정하지 못했기 때문이지 않던가. 거칠게 비유하자면 이런 식이다. 예쁜 여자와 돈이 많은 여자 중 누구를 선택해야 하는지 고민이라면 그것은 예쁜 것과 돈 많은 것 중 어느 속성이 더 중요한지를 스스로 명쾌하게 정의하지 못했기 때문이다. 일상사와 마찬가지로 경영상의 의사결정을 쉽게 내릴 수 없는 이유도 대부분의 경우, 명확한 평가와 판단의 기준이 불분명하기 때문이다. 바꾸어 말하면 분명한 기준들을 정립하고 있다면 일관성 있는 의사 결정을 진행해 나갈 수 있다는 것이다. 전략 사고는 다양한 대안 중에서 명확한 기준으로 몇 가지를 추려 낼 수 있는 능력까지도 요구한다.

첫 번째 평가기준은 비용 대비 이익이라는 수익상의 평가 기준이다. 이것은 수익과 자원 투입에 직접 관계되는 것이므로 더욱 명확한 평가 척도를 정립할 필요가 있다. 투입 대비 산출이 얼마나 될 것인가를 기준으로 평가한다는 것이다. 비용 대비 이익이라는 수익상의 평가 기준을 정립할 때 고려해야 할 것이 있다. 효과(effectiveness)를 중시할 것이냐, 효율(efficiency)을 중시할 것이냐를 먼저 결정

해야 한다. 100을 투입해서 150을 얻는 것과 200을 투입해서 280을 얻는 경우가 모두 가능하다면 어떤 것을 선택해야 할 지 미리 결정해야 한다. 전자의 경우 잉여수익은 50이 되어 투입 대비 산출이 1.5배가 되는 것이고 후자의 경우는 잉여수익은 80으로 전자보다 크지만 투입 대비 산출은 1.5배가 되지 않는다. 만일 효과를 중시해야 할 상황이라면 후자를 택하는 것이, 효율이 중요한 경우라면 전자를 택하는 것이 바른 선택이 된다.

두 번째 평가기준은 어떤 대안이 기업이 새로운 가치를 창출하기 위한 방향성에 맞고 또 가치기준에 맞는 것인지를 기준으로 삼는 것이다. 투입 대비 산출이 비슷한 대안의 경우 어떤 것을 택해야 하는 지, 그리고 어떤 대안이 투입 대비 산출은 크지만 기업이 지향하는 방향성과 동떨어져 있는 것이라면 어떻게 해야 할 지를 말해 주는 기준이 된다. 왜냐하면 기업이념, 기업의 비전, 행동규범 등과 같은 것들을 단순히 남들에게 보여주기 위한 전시용으로 이용하는 것이 아니라 실제 활동에 있어서도 이를 반영해 나가는 모습을 보여야만 공허한 구호가 아닌 기업활동의 방향타로 오랫동안 역할을 하기 때문이다.

전략 시나리오를 위한 심장 '전략 핵심'

시나리오는 미래의 불확실성을 반영하기에 여러 개의 실행 방안들이 수립될 수 있다. 상황에 따라서 시나리오를 연기하는 사람이 차례로 바뀌어 가기도 하고, 각 실행 단계에 따라 시나리오의 무대가 바뀌기도 할 것이다. 전략 시나리오의 가변성을 인정하면서도 가장 중요한 핵심을 공통점에서 추출하여 개념화하는 작업은 전략 사고에 이어 전략 시나리오를 완성하는 두 번째 요건이 된다. 불확실한 미래를 대비하기 위함이라고 하지만 전략 시나리오에 따른 대안이 그저 복잡하고 많기만 하다면 오히려 의사결정을 하기가 어려워질 수도 있기 때문이다. 다양한 모습을 보이는 여러 현상들도 잘 살펴보면 하나의 흐름이 있는 것을 알 수 있듯이 전략 시나리오가 여러 형태로 다른 가운데에서도 서로간의 공통된 부분, 즉 핵심이 존재하기 마련이다. 전략 시나리오의 공통된 핵심을 '전략 핵심' 이라고 한다. 이것을 '전략 엔진' 이라고 말하기도 한다.

'전략 핵심' 을 엔진에 비유해 생각해 보면 쉬울 것이다. 차체가 어떻게 생겼던, 자동차가 움직이기 위해 필요한 것은 당연히 엔진이다. 기업을 자동차라고 생각해 보면 전략 핵심은 자동차라는 기업을 움직이기 위한 전략의 원동력(즉, 엔진)에 해당하는 것이다. 구상된 전략이 실제로 움직이기 위해서는 엔진이 전략의 중심에 위치하고 있어야 한다. 엔진이 없다면 자동차의 나머지 부분이 아무리 완벽하더라도 움직일 수 없을 것이다. 마찬가지로 전

략 핵심이 없이는 실행계획을 아무리 상세하게 만들어도 기업이라는 자동차는 움직이지 않게 된다. 물론 자동차의 성능을 무시한 고성능엔진 또한 도움이 되지 않는다.

시나리오의 구체화

미래의 불확실성을 염두에 두고 전략 사고를 바탕으로 전략 핵심을 파악하여 전략 시나리오를 완성했다고 가정하자. 무엇이 더 필요한가. 미래의 환경 변화와 우리의 대응이라는 두 요소는 완벽히 고려됐다. 그런데 변화하는 환경에 따른 대응책을 수립하는 노력을 우리만 하는 것은 아니다. 경쟁의 측면이 깊이 고려되지 않았다는 것이다. 왜냐하면 경쟁자도 우리처럼 전략 시나리오를 작성하고 대응 방법을 수립해 놓고 준비할 것이기 때문이다. 따라서 전략 시나리오가 구체화되려면 경쟁의 측면까지도 고려돼야 한다. 경쟁의 측면이 없더라도 전략 시나리오는 완성될 수는 있겠지만 시나리오가 구체성을 담보하려면 즉, 시나리오에 따라 구체적인 액션 플랜이 수립될 수 있으려면 경쟁의 측면이 반드시 고려돼야 하는 것이다.

여기서 또 하나 등장하는 고민 하나. 도대체 경쟁자라면 누구까지를 고려해야 할지 결정하는 것이 쉽지 않게 된다. 경쟁의 측면을 고려한다고 할 때 우리는 무의식적으로 경쟁자를 생각하게 된다. 물론 경쟁자는 경쟁의 주요한 측면이지만 경쟁자만이 경쟁의 측면을 구성하는 요소는 아니다.

경쟁의 본질을 생각해 보자. 우리가 누구를 대상으로 경쟁하는지, 무엇을 위해 경쟁하는 것인지를 생각해 보자는 것이다. 경쟁을 '상대방을 쓰러뜨리는 행태' 로만 보게 되면 답이 나오지 않는다. 잊지 말자. 경쟁에는 두 가지 종류가 있다. 씨름처럼 상대를 쓰러뜨리는 쪽이 승자가 되는 경쟁이 한 가지이고, 콩쿠르처럼 청중을 어떻게 감동시킬 것인가의 경쟁이 또 다른 한가지이다. 어느 쪽이 더 의미 있는 경쟁이 되는 것일까. 현실적으로 좀 더 빈번히 발생하는 경쟁의 형태는 어떤 것인가. 사실상 오늘날의 기업들은 콩쿠르와 같은 후자의 경쟁을 하고 있다. 청중을 감동시키는 것이 이기는 것이 되는 콩쿠르 형의 경쟁이므로 오늘날의 기업들은 항상 소비자의 입장에서 경쟁하지 않으면 안 된다. 따라서 전략 시나리오가 구체성을 띠기 위해 고려해야 하는 경쟁의 측면이란 다름 아닌 소비자 관점에서 생각하는 것이다. 따라서 소비자를 감동시키는 경쟁을 진정으로 하는 경쟁사만 뽑아서 비교 분석하면 되는 것이다.

환경은 쉽게 변한다. 소비자의 요구사항을 포함해서 환경은 매일 변한다. 과장해서 말하면 환경이 매일 바뀌기 때문에 기업은 그것에 맞추어 매일 매일의 해결책을 준비할 필요가 있는 것이다. 따라서 전략 시나리오에 따른 구체적 대안을 준비할 때에는 경쟁사보다는 고객에게 더욱 집중해야만 하며(Customer), 고객에 대한 고려 없이 우리 회사에 대한 분석(Company)만으로 전략을 실행해서도 안 된다. 하지만 아무리 우리 회사의 환경이 좋고 시장상황이 유리하게 되었다 해도 콩쿠르 형의 경쟁을 함께 하고 있는 경쟁사(Competitor)에 대한 분석이 없으면 과오를 저지를 수도 있다.

나에게 좋았던 상황이 언제 경쟁자에게 유리한 상황으로 바뀔지 모르며, 미래에 대한 지나치게 낙관적인 견해는 불안요소에 대한 대비 태세를 무너뜨릴지 모르기 때문이다. 따라서 올바른 경쟁자에 대한 분석이 의사결정에 반영되어야만 한다. 그러면 이러한 분석들을 토대로 시나리오를 구체화 시킬 수 있게 된다. 3C(Customer · Competitor · Company)분석에서 도출되는 전략 시나리오의 구체적 방향성은 기본적으로 셋 중의 하나가 되는 것이 일반적이다. 액션 플랜 차원에서의 다양한 변화는 가능하지만 기업이 선택하는 대응의 방향성은 본질적으로 선택 · 차별 · 집중이라는 세 단어로 요약될 수밖에 없다. 이것은 '고객의 요구사항을 선택해서, 경쟁사와 차별화를 도모하고, 그리고 자사의 자원집중에 의해 강점을 구축하고, 자사에 있어서 장래의 지속적인 우위성을 확보하는 것' 을 의미한다.

전략과 전략 시나리오

영화가 흥행하기 위해서는 여러 가지 조건들이 충족되어야만 한다. 영화의 흥행은 귀신도 모른다는 얘기가 있는 것처럼 영화의 소재가 좋다고 흥행할 수 있는 것도 아니고 이야기를 풀어나가는 시나리오만 잘 짜여져 있다고 무조건 흥행할 수 있는 것도 아니다. 사람들로 하여금 흥미를 이끌어 낼 수 있는 소재와 이를 풀어나가는 좋은 시나리오, 그리고 훌륭한 연기자, 감독 등 각각의 요소가 제대로 결합되어야만 관객들에게 인정받을 수 있는 것이다. 하지만 각각의 요소가 제대로 결합되었어도 실패하는 경우가 의외로 많다. 성공하기 위해서는 각각의 요소가 잘 통합되어야 하는 것이지만 최소한 실패하지 않기 위해서 가장 필요한 것도 역시 시나리오이다. 수십, 수백억원의 돈을 퍼다 부은 이른바 블록버스터 영화들을, 특히 실패한 블록버스터 영화들을 보면 짐작할 수 있다. 실패한 블록버스터 영화들의 공통점은 무엇이던가. 이야기가 엉성하다는 것이 실패의 공통된 원인이다.

아무리 좋은 배우가 나오고 제 아무리 훌륭한 감독이 맡았다 해도 이야기 자체가 말이 안 되는 것은 어찌할 도리가 없다. 기업의 경영전략도 흥행이 되는 영화가 어떤 것인지를 아는 것과 무관하지 않다. 시나리오가 제일 중요하다는 의미다. 커다란 성공을 위해서는 여러 요소가 잘 결합되어야 하는 것이지만, 최소한 실패를 막기 위해서는 전략 시나리오를 간과하지 말아야 할 것이다.

또 하나 잊지 말아야 할 것이 있다. 전략은 입안하는 것만으로는 움직이지 않는다는 것이다. 전략은 반드시 계획으로 구체화돼야 한다. 실행하는 조직, 즉 조직을 구성하는 한 사람, 한 사람을 움직일 수 있도록 사전에 꾸며 놓은 계획이 되지 않으면 안 된다.

문제를 해결하려고 할 때는 제한된 시간, 제한된 정보밖에 없더라도 그 시점에서의 결론을 가지고 반드시 실행으로 옮기려는 '가설지향적 사고' 를 가져야 하는 것이다. 우선 빨리 결론을 내려서 실행으로 옮기고, 그리고 그 결과를 신속히 검증하여 다음 단계로 이어가는 것이 중요하다. 비즈니스에 있어서 모든 것을 만족시켜줄 완벽한 정답은 찾아내기 어렵기 때문에 이러한 가설을 바탕으로 행동을 해나가야만 하는 것이다.