

ONE POINT STRATEGY

전략클래스 강의록 미리보기

1회차 「전략의 이해와 전략적 사고의 실천」 중에서
16개 프레임워크가 하나로 이어지는 대목을 그대로 옮겼습니다.

이 문서는 강의록 본편의 일부입니다. 요약하거나 다시 쓰지 않고 원문 그대로 실었습니다.
강의록은 1~9회차 전체를 담고 있으며, 실무 활용 워크시트 6종이 함께 제공됩니다.
구매 전 판단에 참고하시라고 무료로 드리는 자료입니다.

16개 프레임워크는 어떻게 하나로 이어지는가

전략클래스 1회차 · 원문 그대로

거의 모든 문제 해결을 위한 레버리지, 논리와 전략 프레임워크 Top 16



왼쪽 점선 5개가 논리 프레임워크(MECE · Logic Tree · As is & To be · Fact to Insight · Matrix), 검정 11개가 전략 프레임워크(5Forces · PEST · PQC · VRIO · 본원적 경쟁전략 · STP · RFM · BCG 매트릭스 · 맥킨지 매트릭스 · 앤소프 매트릭스 · SWOT). 합쳐서 16개입니다.

총 10회차 과정이지만, 크게 다섯 개의 주제로 나눌 수 있습니다. 우선 1회차에서는 막연하게 여겨지는 전략과 전략적 사고가 무엇인지 제대로 이해하고, 또 일상적으로 실천하실 수도 있게 해드릴 겁니다. 그리고 2~3회차에서는 전략가의 필수 자질인 논리적 사고에 대해서도 제대로 이해하고 실천하실 수 있게 해드리되, 무엇보다 논리에 매몰되지 않는 것이 훨씬 더 중요하다는 점을 강조해드릴 겁니다.

이후 4~9회차는 본격적으로 전략 프레임워크를 학습하는 시간입니다. 우선 세계적인 전략 대가들이 설계한 전략 프레임워크 11개를 엄선했습니다. 그 다음 세계 최고의 전략서로 손꼽히는 손자병법의 대표 구절인 지피지기 백전불태라는 개념에 따라 하나의 스토리라인으로 연결 및 구조화했습니다.

이걸 두 개의 주제로 나눠서 4~5회차는 내 일에 영향을 미치는 모든 내/외부 요인을 분석하고 구상하게 해주는 지피지기 파트, 6~9회차는 내 일에서의 경쟁우위 확보와 지속 유지 방안을 도출하고 실행까지 할 수 있게 해주는 백전불태 파트로 각각 명명했습니다.

그리고 마지막 10회차에서는 1~9회차의 모든 내용을 요약해서 회고할 예정입니다. 이로써 전체 내용의 종합적 이해도 향상은 물론, 미처 놓쳤거나 오인했던 점들까지 재점검하실 수 있게 될 겁니다.

우리가 함께 학습할 프레임워크는 총 16개입니다. 위 그림에서 왼쪽 5개의 오렌지색 점선 상자들은 논리 프레임워크, 오른쪽 11개의 검정 상자들은 전략 프레임워크라고 각각 구분할 수 있습니다. 하나하나 상세히 학습하기 전에 이것들이 서로 어떻게 연결되어 있는지 부터 한 눈에 조망해 보시죠.

먼저 남색 동그라미 속 <문제>라는 글자가 보이시죠? 우리가 전략에 대해 학습해야 하는 가장 큰 이유가 바로 이 문제 때문입니다. 여러분 모두 각자 하시는 일은 달라도 특정 문제를 찾아 해결하는 중이라는 공통점이 있을 거예요. 그럼 문제 해결 이전에 제대로 된 문제를 정의하는 것이 먼저겠죠. 그걸 도와주는 프레임워크가 바로 왼쪽 오렌지색 상자 속 <As is & To be>입니다.

원래 이 As is & To be는 핵심 문제를 정의하기 위한 목적으로 만들어진 프레임워크입니다. 하지만 회사에서 각종 보고나 발표 문서를 보면 이 As is & To be를 표로 그려놓고, “지금 우리 As is는 이러이러한데 앞으로 To be는 이러이러하게 바뀌어야 합니다.”라고만 쓰여 있는 경우가 많아요. 핵심 문제 정의는 쏙 빼놓고요. 물론 이렇게 커뮤니케이션 도구로만 쓰는 것도 나쁘지 않습니다.

하지만 본래의 활용법을 잘 알면서 내 필요에 따라 응용하는 것과 애초에 몰라서 그렇게만 쓰는 것에는 큰 차이가 있겠죠. 이 As is & To be의 올바른 활용법에 대해서는 뒤에서 자세히 말씀드리겠습니다.

일단 As is & To be 프레임워크를 잘 써서 핵심 문제가 정의되었으면 그 다음엔 그 핵심 문제를 유발한 원인들을 찾아야겠죠. 그 원인들이 바로 오른쪽 회색 상자 속 <문제점>입니다. 우리는 평소 문제와 문제점을 정말 심하게 자주 혼용하곤 합니다. 그 차이를 몰라서 그렇기도 하고 저처럼 알면서도 무심코 혼용하기도 해요. 하지만 이들은 엄연히 다릅니다.

문제는 우리가 해결해야 할 대상이자 이미 발생한(할) 결과이고, 문제점은 그 문제를 발생시킨 원인입니다. 대개 하나의 결과에는 여러 원인들이 영향을 미치잖아요. 따라서 핵심 문제는 하나일지라도 그 문제점들은 대개 하나일 리 없습니다. 그럼 그 여러 문제점들부터 제대로 파악하고 각각 해결해야만 우리가 바라는 핵심 문제의 해결도 가능하겠죠.

한편 다시 그 오른쪽 회색 상자를 보시면, 이 문제점들 중에는 <해결 가능>한 것도 있지만 도저히 <해결 불가능>한 것들도 많아요. 예를 들면 천재지변 때문에 발생한 문제들이 얼마나 많습니까? 물론 더 들여다보면 천재지변 자체보다 부실한 일처리가 더 큰 원인인 경우도 많지만, 천재지변 자체도 원인이 아닌 건 아니니까요.

일을 잘하는 사람들은 우선순위에 따라 이 해결 가능한 문제점들에 집중하여 그 오른쪽 남색 상자 속 <해결책>을 찾아 나섭니다. 대개 일을 못하는 사람들은 이 우선순위 개념과 역량이 부족해서 지금 당장 뭐가 중요한지 적시에

판단을 못하죠. 하지만 일을 남다르게 잘하는 사람들은 해결 가능한 문제점들에 집중함과 동시에 이 해결 불가능한 문제점들도 그냥 방치하지 않습니다.

이 해결 불가능한 문제점들은 다시 한 번, 미리 예방이라도 할 수 있는 것들과 애초에 예방조차 할 수 없는 것들로 또 나눌 수 있어요. 그래서 그 오른쪽 회색 상자 속 <예방책>과 <회피책>까지 동시에 궁리합니다.

가령, 직장인 A는 보수적인 대기업에 다니는데 평소 면역이 약한 편입니다. 그럼 독감에 걸리지 않도록 스스로 통제하기 어렵겠죠. A에게 독감은 해결이 불가능한 문제점인 셈입니다. 하지만 백신접종과 마스크 착용이라는 일정 비용, 리스크, 불편 등을 감수한다면 상당 부분 예방할 수 있어요. 회사 규정에 없는 재택근무를 요구함으로써 더 큰 비용을 감수하더라도 독감 감염 상황을 회피해버릴 수도 있고요.

이처럼 예방책과 회피책은 둘 다 일정 수준 이상의 유무형 비용이 소요됩니다. 그 비용은 예방책보다 회피책이 더 크고요. 따라서 상황에 맞는 현실적 최선의 의사결정을 스스로 내려야 합니다.

다시 해결 가능한 문제점들에 대한 해결책으로 돌아가시죠. 저는 우리가 일하면서 맞닥뜨리게 되는 거의 모든 문제의 해결책은 지피지기 백전불태라는 개념으로 연결 지어 찾을 수 있다고 믿습니다.

우선 지피지기는 ‘적을 알고 나를 안다’는 뜻이죠. 저는 여기서 ‘적’을 내 일에 영향을 미치는 외부 요인들로, ‘나’는 내 일에 쓸모가 있는 모든 가용자원으로 바꿔 생각합니다. 즉, 해결책의 오른쪽 첫번째 하늘색 상자 속 <지피지기 분석>은 우리가 풀고자 하는 모든 문제에 관하여 다시 그 오른쪽 회색 상자 속 <외부 환경>과 <내부 역량> 요인들로 나누어 각각 상세히 분석하는 행위입니다.

지피지기 분석이 잘 이뤄졌으면 그 다음은 바로 아래 하늘색 상자 속 <백전불태 전략>을 수립할 차례인데, 이 백전불태를 백전불패 또는 백전백승이라는 말로 잘못 알고 계신 분들이 참 많습니다.

대체 세상에 어떤 일에서 백전불패나 백전백승이 가능할까요? 백 번을 싸워 단 한 번도 지지 않거나 무조건 다 이긴다는 뜻인데, 만약 이게 가능하다면 내 수준에 전혀 안 맞는 무의미한 판에서 싸우고 있을 때일 겁니다. 심지어 축구 국가대표 팀과 초등학생들 간 시합에서도 부상, 방심, 천재지변 등으로 인해 무조건 백전불패할 거라고는 장담할 수 없어요. 설령 그런 시합에서 백전백승을 한다 쳐도 애초에 무슨 의미가 있겠습니까?

반면 백전불태는 ‘백 번 싸워도 위태롭지 않다, 허망하게 지지 않는다, 불안에 떨지 않는다’는 뜻입니다. 싸울 때마다 위태롭지 않다면 절대 안 지거나 무조건 이길 수는 없어도, 이길 가능성이 매우 높아지겠죠. 지더라도 피해를 최소화할 수 있을 테고요. 그만큼 사전 준비를 철저히 해야 한다는 뜻이에요. 그리고 저는 이 백전불태의 실현을 위한 전제조건을 세 가지로 나눠 생각합니다.

첫째는 당장의 경쟁우위 확보를 위한 노력입니다. 우리가 회사에서 매일 하는 일들이 대부분 여기 해당하죠. 경쟁우위라는 건 독점기업을 제외하면 늘 그 앞에 ‘일시적’이라는 수식어가 붙어야 합니다. 지금은 일정 매출이 나오고 있더라도 느닷없는 경쟁자나 변수로 인해 즉시 생존을 위협받게 될 수 있는 게 현실이니까요.

지금 이 순간에도 시장에는 고객이 우리에게 쓸 돈을 덜 쓰게 만들 수 있는 존재들이 각각 최선을 다하고 있어요. 따라서 우리가 이제 어느 정도 경쟁우위를 갖췄으니 생존은 걱정할 필요가 없다고 안심하는 순간, 즉 고객 만족도를 더 높이려는 추가 노력을 멈추는 순간, 바로 그 사업의 수명주기가 꺾이기 시작할 겁니다.

그리고 둘째는 그 경쟁우위 확보 과정에서 수시 발생하는 여러 이슈들 속에서 우선순위 의사결정을 내리기 위한 노력이에요. 우리가 평소 집에서 좋은 기분과 건강 상태를 유지하는 데에는 집안 곳곳의 청결이 큰 영향을 미칠 겁니다. 만약 날마다 집 청소를 하면 청결 상태는 최상이겠죠. 하지만 하루 종일 일하고 퇴근해서 조금이라도 더 편히 쉬고 싶은데, 매일 밤 한시간씩 집 구석구석 청소를 한다면 득보다 실이 더 클 수도 있어요. 어느 정도까지는 먼지가 쌓이게 놔두고, 편히 쉬거나 여가 활동을 하는 것의 우선순위를 높이는 게 더 나은 의사결정일 겁니다.

일에서도 마찬가지예요. 제한된 자원을 어디에 먼저, 그리고 더 많이 쓸 것인지 판단하는 것은 너무나 중요하죠. 어떤 일에서 작은 불이 나기 시작했어도 우선순위가 더 높은 다른 일이 있다면 그 작은 불은 한시적으로 방치한 채 우선순위 높은 일에 집중하는 것이 더 나은 의사결정일 수 있다는 뜻입니다.

실무자 분들이 보기에는 너무나 중요한 문제인데 무능한 경영진이 그걸 모르고 방치한다며 비난하는 경우를 종종 봅니다. 저도 주니어 때 그런 생각을 많이 했어요. 물론 맞는 말일 때도 있습니다. 하지만 훨씬 많은 경우, 경영진 레벨에서는 우선순위가 훨씬 높은 다른 일에 집중하느라 일부러 미루는 것일 수도 있어요.

이건 여러분이 경영진이 되어 봐야만 알 수 있습니다. 왜냐면 여러분 회사의 경영진은 회사가 처한 온갖 이슈들 중 현 시점 우선순위를 결코 여러분에게 매번 상세히 설명해주지 않을 테니까요. 그걸 의지나 소통 능력의 부족 탓일 수도 있습니다. 하지만 대개의 경영진은 실무자 분들보다 훨씬 바빠요. 매일매일이 도전과 시련의 연속인데 일일이 다 설명하고 설득하며 일하기 어려운 게 현실입니다.

심지어 다 함께 한 배를 타고 있더라도 실무자 분들에게는 공유할 수 없거나 공유해서는 안 될 정보들도 생각보다 정말 많아요. 인간이기 때문에 공유하고 싶지 않은 경우도 종종 있고요. 지금은 제 말이 개구리 울창이 적 생각 못하는 시니어의 비겁한 변명처럼 들리실 수도 있겠지만, 나중에 여러분이 회사의 임원 또는 창업가가 되셨을 때 분명 가슴 깊이 공감하시게 될 거라고 확신합니다.

그럼에도 불구하고 작은 불을 쫓 방치하다가 결국 큰 불로 번져서 생존마저 위태로워지는 걸 훨씬 더 경계해야 하는 건 너무나 당연합니다. 당장의 경쟁우위를 위해 죽기 살기로 애써서 큰 경쟁력을 얻었으나 그새 방치했던 작은 불이 커져서 결국 아무 소용이 없어 지는 일들도 비즈니스에서는 정말 자주 일어나니까요.

따라서 백전불태의 실현 전제조건 중 첫째인 당장의 경쟁우위 확보와 둘째인 우선순위 의사결정을 위한 노력은 동시에 병렬적으로 이뤄져야 합니다. 당장 더 중요한 걸 놔둔 채 사소한 일에 귀한 자원을 분산시켜서도 안 되고, 더 중요한 것만 보느라 작은 불이 커지는 걸 계속 방치하여 결국 집을 태워버리는 것도 막아야 한다는 뜻이에요.

마지막 셋째는 지속성장을 위한 노력입니다. 지속성장이란 해가 갈수록 회사의 전년 대비 매출증가율이 꾸준히 유지되거나 더 커지는 경우를 뜻합니다. 만약 우리 회사 재작년 매출이 10억원이었고 작년은 12억원이었는데 올해는 14억원으로 예상된다고 가정해볼 게요. 잘 한 건가요? 작년과 마찬가지로 전년 대비 2억원이나 더 팔았어요. 하지만 작년엔 매출이 재작년 대비 20% 증가했지만 올해는 작년 대비 16.7% 증가에 그쳤습니다. 즉 금액은 늘었지만 전년 대비 매출증가율이 꺾인 셈이므로 아주 잘했다고 평가할 수만은 없겠죠.

그런데 문제는 사람도 회사도 제품도 사업도 결국 다 늙는다는 거예요. 내가 아무리 애써도 노화는 피할 수가 없어요. 특히 지금 잘 팔리는 제품이나 잘 되는 사업도, 잘 되면 잘 될수록 그 시장이 매력적이라는 뜻이니까 반드시 경쟁자들이 늘어납니다. 그럼 시장에 풀리는 공급량이 많아지고, 소비자들은 어느 순간 익숙함을 넘어 지겨움까지 느끼게 될 거예요. 마치 탕후루, 허니버터칩, 맥태깡 등등 대다수 유행 아이템들처럼요.

즉, 내가 아무리 잘하려고 애써도 경쟁사나 소비자로 인해 매출증가율의 둔화와 정체를 넘어 결국 감소로까지 이어질 가능성이 매우 높습니다. 따라서 지속성장을 위해서는 기존 제품(사업)의 매출증가율이 감소세로 돌입하기 전 반드시 신제품(사업)이 등장해줘야 합니다. 그리고 위 사례에서는 그 신제품(사업)에서 적어도 0.4억의 매출이 올해 새로 나와줘야 작년처럼 전년 대비 20% 매출증가율을 유지할 수 있다는 얘기에요.

그런데 또다른 문제는, 모든 신제품(사업)이 어느 순간 똑딱 하고 만들어지는 게 아니고 출시하자마자 매출도 즉시 안정적으로 나오는 게 아니라는 점이에요. 연구개발과 시생산 그리고 테스트를 반복하며 수차례의 개선 과정을 거쳐야 하고, 많은 마케팅 비용을 지출하며 시장에 안착할 때까지 버텨내는 기간도 반드시 필요합니다.

그런데 이 신제품(사업) 개발 작업을 기존 제품(사업)의 매출증가율이 이미 꺾여버린 올해 시작하는 건 말할 필요도 없고, 둔화와 정체 조짐이 보일 때 시작한다면 어떻게 될까요? 우리가 바라는 매출증가율의 지속 우상향 그래프는 이미 물 건너 갔고, 신제품(사업) 개발에 소요되는 통상적인 기간조차 온전히 감내하지 못할 거예요. 조급하면 반드시 구멍이 생기기 마련이죠. 결국 안 할 법한 실수를 하거나 쉽게 대응 가능한 변수조차 제대로 처리 못해 시장 안착까지의 기간은 더 길어질 겁니다. 혹은 영영 안착하지 못할 수도 있고요.

이렇게 되지 말자는 게 바로 백전불태입니다. ‘백 번 싸워도 위태롭지 않다, 허망하게 지지 않는다, 불안에 떨지 않는다’는 뜻이었잖아요. 따라서 백전불태의 실현 전제조건 중 첫째인 당장의 경쟁우위 확보와 둘째인 우선순위 의사결정에 이어 셋째인 이 지속성장을 위한 노력마저 모두 동시에 병렬적으로 이뤄져야 합니다. 다양한 산업에서 오랫동안 생존해 있는 우리가 잘 아는 기업들은 모두 이 어려운 걸 대단히 잘해내고 있는 셈이에요.

실컷 설명 드린 이 지피지기를 위한 두 가지 세부 요인인 외부환경과 내부역량 분석, 그리고 백전불태를 위한 세 가지 세부 요인인 경쟁우위와 우선순위 그리고 지속성장을 위한 노력 모두 체계적이고 실용적으로 도와주는 도구들이 바로 각각의 오른쪽 검정색 상자들 속 11개의 전략 프레임워크들입니다. 그리고 위 그림의 맨 왼쪽, 처음에 설명 드린 As is & To be를 비롯하여 그 위와 아래에 나열된 오렌지색 상자 속 5개의 개념들은 11개의 전략 프레임워크들을 작동시키는 원리라고 할 수 있는 논리 프레임워크들이고요.

모두 각각의 챕터에서 상세히 설명 드리겠습니다. 지금은 우선 이 한 장의 그림을 보고 느꼈던 감정을 잘 기억해주세요. 앞으로 16개 프레임워크에 관한 전체 학습 여정을 마친 후 다시 꺼내 보면 지금과 그 느낌이 아주 많이 다를 겁니다. 훨씬 명료해지실 거예요.

특히 저는 특정 주제의 회의나 보고를 마칠 때마다 이 한 장을 띄워놓고 해당 상황을 구조화하여 요약 설명하곤 합니다. “지금 우리가 풀어야 할 핵심 문제는 뭐였고, 이러이러한 문제점들이 있었으며, 각각 어떻게 처리하기로 했고, 지피지기와 백전불태 각 요인들 중 이러이러한 것들이 특히 중요합니다.” 이런 식으로 다시 한 번 짚어주는 거죠. 덕분에 말하는 저의 전달력과 듣는 청중의 이해도가 모두 훨씬 높아집니다.

여기까지가 1회차의 앞부분입니다.

이 뒤로 전략의 정의와 재정의, 전략가의 필수 마인드셋 다섯 가지, 그리고 일상에서 전략적 사고를 실천하는 4단계 케이스 스터디가 이어집니다.

그리고 2회차부터는 지피지기 백전불태라는 하나의 줄기로 이렇게 이어집니다.

- 2회차** 논리적이되, 논리에 매몰되지 않기 I — 「간단히 자세하게」 보고하라는 지시의 정답
- 3회차** 논리적이되, 논리에 매몰되지 않기 II — 먹구름을 보고 우산이 아닌 답에 닿는 법
- 4회차** 외부 환경과 구조 분석 — 내 편인 줄 알았던 공급자가 더 무서울 수 있는 이유
- 5회차** 내외부 가용자원 분석 — 이미 가진 자원조차 다 쓰지 못하고 있다는 것
- 6회차** 모든 의사결정의 기준이자 원칙 세우기 — 차별화를 시도조차 하면 안 되는 경우
- 7회차** 타깃 고객의 만족을 넘어 VVIP로 육성 — 누구에게나 매력적인 고객을 노리면 안 되는 이유
- 8회차** 현실적 제약 인정과 우선순위 의사결정 — 사업도 일정도 관계도, 무엇을 먼저 놓을 것인가
- 9회차** 지속 성장의 관건은 결국 새로운 한 방 — 지금 가진 것을 레버리지 삼는 여섯 가지 길

강의록 구성

- 1~9회차 무삭제 PDF
- 실무 활용 워크시트 6종 (PPT)
- 구매자별 워터마크 개별 제작

상세 안내 onepointstrategy.com

인스타그램 [@one_point_strategy](https://www.instagram.com/one_point_strategy)

문의 인스타그램 DM · onepointstrategy@naver.com