

## 8차시

### [당신은 전략가입니까]

### 위대한 기업들의 3가지 경영전략\_2

#### 학습 내용

1. 전략과 전략가
2. 전략가에게 필요한 것들

## 1. 전략과 전략가

책의 저자인 하버드대학교 교수 신시아 A. 몽고메리는 책이 나오기 전 7년간 경영대학원에서 가장 명망있는 과정으로 손꼽히는 EOP(Entrepreneur, Owner, President) 프로그램을 진행하면서 집필을 결심했다. 이 프로그램에서 그녀의 전략 강의는 최고의 강의로 칭송받았으며 그 강의를 그대로 책으로 옮긴 것이 바로 지금 살펴보고 있는 명저 <당신은 전략가입니까>이다.

전 세계 35개국에서 온 170여 명의 글로벌 리더들이 그녀의 강의를 들었다. 강의를 들으러 온 이들의 경력을 모두 합치면 무려 2,922년에 이른다. 하지만 이들도 자신의 한계에 부딪혀 앞으로 나아갈 길이 분명하지 않을 때, 무엇을 어떻게 해야 할지를 제대로 알지 못했다. 즉 전략의 부재였다.

'전략'을 의미하는 영어 단어 'Strategy'는 1799년 프랑스의 군사사상가 기베르(Guibert) 백작이 사용하기 시작했다고 전해진다. 그런데 이런 군사용어가 현대 경영학에서 쓰이기 시작한 것은 얼마 되지 않는다. 전략경영의 선구자로 알려진 이고르 엔소프가 지난 1965년 자신의 저서 <기업 전략>에서 이 말을 사용한 것이 효시이며 이후에 경영학의 일부로 그 이론이 연구되기 시작했다.

그런데 몽고메리가 전략을 연구하며 세계적인 리더들과 수업을 진행하면서 큰 깨달음을 얻게 된다. 몽고메리는 전략이란 것이 완전히 확정된 문제, 즉 변하지 않는 고정된 것으로 생각할 수 없음을 알게 되었다. 한 기업의 경쟁성과 독창성의 기초가 되는 가치창출시스템인 전략은 폐쇄된 무언가가 아니라 미해결된 것으로 받아들여져야 한다는 것이다. 전략은 발전하고 움직이고 변화하는 시스템이다. 그래서 기업은 전략이 필요한 것이 아니라 '전략가'가 필요하다. '전략의 부재'가 문제가 아니라 '전략가의 부재'가 진짜 문제이다. 그래서 몽고메리는 우리에게 다음과 같이 묻는다.

"당신은, 당신의 기업이 필요로 하는 전략가입니까?"

그래서 <당신은 전략가입니까?>는 수십년간 간과되어온 전략 결정 과정의 중요한 요소, 즉 가장 중요한 문제들을 처리해야 하는 리더를 본래의 자리, 즉 전략가로 되돌려 놓으려고 한다. 바로 그 때문에 이 책에서 저자가 궁극적으로 세운 목표는 '전략을 가르치는 것'이 아니라 바로 당신을 '전략가'가 될 수 있게, 다시 말하면 키를 잡고 기업의 운명에 심오한 영향을 미칠 수 있는 리더가 될 수 있게 도와주고 영감을 불어넣는 것이다.

## 2. 전략가에게 필요한 것들

당신이 당신의 기업이 필요한 전략가가 되기 위해서는 다음과 같은 질문들을 던져야 한다.

### 1) 당신의 기업은 중요한가?

몽고메리는 이것이 모든 전략가가 대답해야하는 가장 중요한 질문이라고 말한다. 만약 오늘 당장 당신의 기업이 사라진다면 내일 세상은 달라지는가? 당신의 고객들은 얼마만큼의 피해를 보고 얼마나 상심하겠는가? 그리고 당신 기업의 대체재를 찾기까지 얼마나 시간이 걸리고 얼마나 어려울까? 대답하기 힘들다고 해도 상심할 필요는 없다. 대부분의 리더들이 이 질문에 답을 못하고 멈춘다. 그러나 괜찮다. 이 질문에 답하기 위해서는 다음 질문들의 답을 구하면 된다.

### 2) 당신의 기업은 어떠한 산업에 속했는가?

다음 표는 1990년부터 2010년까지 20년 동안 미국의 20개 산업의 평균 자기자본이익률이다. 보면 알겠지만 산업별로 수익성이 크게 다르다는 사실을 알 수 있다. 담배산업은 평균 자기자본 이익률이 30%가 넘었지만 항공산업은 -10%밖에 되지 않는다. 몽고베리가 이 표를 경영자에게 보여줄 때 경영자들은 평균수익률이 업계별로 다르다는 사실을 알고 있었지만 편차의 차가 이토록 크다는 사실에 놀란다. 수익성이 가장 높은 산업의 연간 평균 수익은 중앙에 있는 산업의 연간 평균 수익의 2배가 훨씬 넘고 분포도의 맨 아래에 있는 산업의 4~5배 이상에 이른다.

그렇다면 왜 이렇게 산업별로 차이가 있는 것일까? 이런 차이는 각 산업의 경쟁구도를 다르게 형성하는 경제적 요인에 의해 생긴다. 마이클 포터가 입증했듯이 이런 요인 중에는 산업 자체 내에 존재하는 경쟁관계의 특성과 관련 있는 요인이 있는 반면 업계와 부품 공급업체 및 고객, 대체 상품과 잠재적인 신규 진출기업 간의 세력균형과 관계있는 요인도 있다. 그 요인들이 강력해서 산업의 수익성 수준을 끌어내리는 때도 있고 상대적으로 강력하지 않아서 훨씬 큰 수익이 날 때도 있다.

이런 요인들이 더해져 개별 기업의 수익성과 그 기업의 활동에 산업이 미치는 영향을 '산업효과(industry effect)'라고 부른다. 실제로 기업 실적의 많은 부분이 산업효과에 영향을 받는다. 그런데 실패하는 전형적인 전략가들은 이러한 산업효과를 무시하거나 미비하게 생각하는 경향이 강하다. 전체적인 산업의 상황을 생각하지 않고 전략을 세운다.

때는 1986년이다. 매스코는 11억 5천만 달러 규모의 성공한 기업으로 29년 연속으로 수익 증가를 기록한 지 얼마 되지 않았다. 하이테크산업도 아니고 화려하지도 않은 산업에서 대규모 이

익을 창출하는 능력 덕분에 월가에서 ‘일상의 장인’이라는 별명을 얻었다. 매스코가 판매하는 제품에는 수도꼭지, 부엌 및 욕실 수납장, 자물쇠나 건축용 철물 등 다양한 가정용품이 포함되어 있다. 매스코는 앞으로 몇 년 동안 20억 달러의 잉여현금 흐름이 발생할 것으로 기대한다.

매스코의 리더들은 매스코의 뛰어난 기량이 형세를 바꾸어 놓을 수 있는 다른 사업에 진출하고 싶어한다. 그들은 내무소모재 부분의 ‘프록터앤갬블(Procter&Gamble)’이 되려는 구상을 하고 있다. 그런 그들 눈에 들어온 것은 미국 가구사업이었다. 혁신기술로 수도꼭지 산업을 장악했을 뿐 아니라 속이 보이는 포장을 도입하는 등 매스코는 이미 효율적인 제조와 훌륭한 관리 및 혁신으로 유명했다.

몽고메리는 수업 첫날 매스코의 사례를 얘기하면서 경영자들에게 당신이 매스코의 의사결정자라면 미국 가구산업에 진입할 것이냐고 물어본다. 경영자들은 어떻게 대답했을까? 대부분 가구산업 진출은 매우 좋은 전략이라고 답했다. 그렇다면 매스코의 가구산업 진출의 결과는 어떻게 되었을까? 매스코는 가구사업에 적극적으로 진출했다. 하지만 몇 년 안돼 6억 5천만 달러의 손실을 안고 가구사업에서 철수했다. 매스코의 최고경영자 머누지언은 다음과 같이 말했다.

“가구사업 진출은 아마도 내가 지난 35년 동안 내린 최악의 결정 중 하나였을 것이다.”

머누지언과 수업을 들은 많은 경영자들은 전략가로서 어떤 실수를 한 것일까? 그것은 산업효과를 경시했다는 것이다. 매스코가 가구사업에 진출할 당시 미국 가구산업은 매우 열악했다. 산업은 연간 2퍼센트 성장률에 불과했으며 경쟁이 매우 심했고 무조건 들어가야 할 고정비용도 만만치 않았다. 즉 자신이 진출하려는 산업의 상황이 어떠한지를 냉정하게 판단하지 못했다는 것이다. 또하나 설사 안다하더라도 성공했던 회사들은 자신들의 능력을 너무 과신한다. 지금까지의 성공이 오로지 자신들의 능력 때문에 가능했다고 생각하는 것이다. 그래서 자신이라면 산업을 재편하고 확장할 수 있을 것이라 생각한다. 그러나 대부분 그것은 착각이다. 산업의 상황은 대부분 그 기업 경영자들의 통제 수준을 벗어나 있다. 통제할 수 없는 것을 통제할 수 있다는 통제력 환상에 빠질 때 무리한 의사결정을 내리게 되고 그것은 결국 부메랑처럼 되돌아 와 실패를 맛보여 준다.

잭 웰치나 워런 버핏처럼 빈틈없는 비즈니스 리더들은 산업효과와 그것이 기업 실적에 미치는 심오한 영향력을 파악했다. 앞으로 당신이 전략가로서 쓰게 될 이야기는 철저하게 당신이 속한 산업을 배경으로 시작되어야 한다.

### 3) 당신의 기업은 어떤 목적을 갖고 있는가?

그런데 흥미로운 사실은 산업효과만 있는 것이 아니다. 기업효과라는 것이다. 같은 종류의 산업 일지라도 기업마다 영업이익률은 다르다. 어떤 기업은 평균을 훌쩍 넘는 이익을 낸다. 다음은 가

수산업에 대한 기업의 영업이익률이다. 천차만별이다. 그렇다면 동일한 업종에서 활동하는 기업들 사이에서 기업효과가 나는 이유는 무엇일까? 몽고메리는 그 차이는 기업의 '목적'에서 비롯된다고 말한다. 기업의 목적에서 퍼포먼스의 차이가 난다는 것이다. 그래서 기업의 생존과 성공에서 그 기업의 존재 이유가 무엇인지를 아는 것만큼 중요한 것은 없다.

가구산업에 황제로 군림하고 이케아를 보자. 이케아는 저렴한 가격으로 가구산업을 초토화시켰다. 그런데 이케아는 단순히 가격만 저렴한 것이 아니다. 이케아는 전 세계로 진출할 당시 유명 브랜드가 존재하지 않았던 산업에서 저가이면서도 고품격 디자인으로 브랜드화에 성공했다. 더 나아가 당시 가구를 장기적인 투자로 보는 오랜 전통을 무너뜨리고, 패션으로 보는 시각을 정착시켰다. 그렇다면 이케아 매장은 또 어떤가? 무료 탁아 서비스, 남성들의 휴식공간, 저렴하지만 맛 좋은 식당 서비스를 제공함으로써 여성 고객들이 쇼핑을 어려움없이 할 수 있게 만들었다.

창업자인 잉그바르 캄프라드는 이케아의 본질에 대해 이렇게 말한다.

“이케아는 가능한 한 많은 사람들이 구매할 수 있을 정도로 낮은 가격에 디자인이 훌륭하고 가능성이 높은 다양한 가구제품을 제공한다. 이케아의 목적은 많은 사람들에게 더 나은 일생생활을 안겨주는 것이다.”

캄프라드는 어쩌다 한번 이런 말을 한게 아니었다. 그는 자주, 반복해서 그렇게 말했다. 글로도 쓰고 성명서와 팸플릿으로 찍어 직원들에게 나누어주었다. 이런 생각은 모든 신입사원에게 주입되었고 오늘날 이케아의 연차보고서에서도 등장한다. 목적이라는 것은 이케아나 여타 다른 기업이 스스로를 설명하는 가장 기본적인 방식이다. 이것은 기업이 존재하는 이유, 기업이 세상에 제공하는 독특한 가치, 자기 기업이 남과 다른 점, 그것이 왜, 누구에게 중요한지를 의미한다.

그럼에도 아마 여러사람들이 캄프라드의 말을 완고한 비용절감 방식을 보기 좋게 꾸며내는 홍보용 멘트 정도로 생각할 수 있다. 하지만 이런 표현은 단순히 염가를 ‘보기 좋게 꾸미는 말’이 아니다. 실제로 목적이란 것은 이케아를 돋보이게 만드는 저렴한 가격과 다른 모든 특징들을 추동해낸다. 캄프라드가 이케아가 애초에 정한 개념에 꾸준히 집중할 수 있도록 하기 위해 만든 ‘어느 가구상의 유언(A Furniture Dealer’s Testament)’을 보면 이케아가 얼마나 자신의 목적을 중요시하는지 알 수 있다.

“최종적으로 우리는 대부분의 사람들 편에 서기로 결정했다... 대다수의 사람들은 대개 금전적으로 여유가 없다. 우리가 만족시키려는 사람들은 바로 그 대다수 사람들이다. 첫 번째 규칙은 대단히 낮은 수준으로 가격을 유지하는 것이지만 그 낮은 가격에는 의미가 함께 따라야 한다. 우리는 기능성이나 기술적인 품질을 양보해서는 안된다.”

따라서 이케아에게 저가는 목표가 아니라 목적을 위한 수단이다. 대다수 사람들에게 더 나은 일생생활을 안겨준다는 의미가 있는 저가인 것이다.

그렇다면 같은 가구산업에 진출한 매스코의 목적은 무엇이었는가? 사실 매스코에겐 목적다운 목적이 없었다. 그들은 가구산업에 진출하면 일종의 규모의 이익을 얻게 될 것이고 전문 경영기술과 능력이 턱없이 부족한 산업에 본때를 보여줄 수 있을 거란 신념만을 갖고 있었다. 반대로 이케아의 명료하고 강렬한 목적은 시장의 오래된 요구를 만족시켰고 독특한 틈새시장을 만들어냈으며 이케아의 고객들에게 크게 중요한 의미를 가졌다.

기업효과가 발생하는 것은 어떤 기업이 해당 산업에 ‘중요한 차이’를 만들어 냈기 때문이다. 그리고 그 중요한 차이는 바로 기업의 ‘목적’을 확고하게 세우는 데에 있다. 몽고메리는 훌륭한 목적이 기업에게 주는 세가지 이득을 다음과 같이 말하고 있다.

1. 훌륭한 목적은 ‘가치’를 높인다 : 목적은 기업의 노력의 가치를 높여주고 위엄 있게 만든다. 목적은 모든 관계자들과 목적을 추구하는 직원들, 고객, 기업의 가치사슬에 속한 다른 사람들에게 용기를 불어넣어준다. 이케아 직원들은 자신들이 단순히 값싼 가구를 팔아치우고 있다고 생각하지 않는다. 그들은 최고급 가구를 구입할 수 없는 많은 사람들에게 ‘더 나은 일상생활’을 창조해준다고 믿는다.
2. 훌륭한 목적은 명확한 ‘입장’을 밝힌다 : 목적은 이렇게 말한다. ‘우리는 Y가 아니라 X를 한다.’ 어떤 것이 되기로 선택한다는 것은 다른 것이 되지 않는다는 의미다. 마이클 포터는 그런 선택에는 트레이드오프가 수반됨을 깨달았다. 어떤 것을 더 잘하기 위해서는 다른 것들을 포기해야 한다는 이야기이다. 이유야 어찌됐든 선택하지 않는 기업은 결국 이도 저도 아닌 상태가 되어 어느 누구에게도 특별하지 않은 기업이 될 위험이 있다.
3. 훌륭한 목적은 ‘돋보이게’ 만든다 : 훌륭한 목적은 당신의 기업을 독특하게 만든다. ‘우리는 홍보기업이다’ 혹은 ‘우리는 IT 컨설팅 회사다’처럼 자신의 기업을 대략적으로밖에 설명할 수 없다면 당신의 기업은 진정한 목적이 없는 것이다. 어쨌든 당신 기업이 존재하는 이유와 당신이 만족시키기로 선택한 특정 고객, 당신이 충족시키는 시장 니즈는 당신과 같은 일을 하는 다른 기업들 사이에서 당신을 돋보이게 만들어야 한다. 훌륭한 목적은 기업을 돋보이게 한다.

#### 4) 목적을 어떻게 현실로 바꿀 것인가?

우리는 전략과 실행을 이분법적으로 생각하는 경향이 있다. 하지만 현실화될 수 없는 목적은 허상과 같다. 전략가는 기업의 목적을 현실로 바꿀 수 있는 가치창출시스템을 만들어야 한다. 구찌의 사례를 보자.

구찌오 구찌(Guccio Gucci)는 1923년 이탈리아 피렌체에서 가죽제품을 만드는 작업장 겸 가게를 처음 열었다. 런던 사오비호텔에서 벨보이로 일하며 부자와 명사들의 취향을 면밀하게 파악한

그는 훌륭한 장인의 솜씨와 높은 품질 기준에 초점을 맞춰 사업을 시작했다. 그 결과 그의 공식은 성공적인 것으로 드러났고 사업이 성장함에 따라 스타일과 아름다움을 갖춘 제품으로 명성을 얻어갔다. 1970년까지 구찌사는 동종 최고의 명품 회사로 성장하게 된다. 하지만 구찌사에는 구찌오 구찌의 자식들이 치열한 내부 경쟁을 하고 있었다. 건전한 경쟁이 아닌 서로를 파멸로 이끌고 자신이 구찌를 장악하기 위한 권력투쟁이었다. 이런 혼란 가운데에 구찌는 자신의 브랜드 가치를 더 끌어올리는 결정보다 브랜드 가치를 파는 전략을 취했다. 구찌 브랜드의 라이선스 계약이 고삐가 풀리면서 운동화, 카드, 위스키 등 2만 2000개의 상품에 구찌 로고가 부착되었다. 게다가 구찌는 다른 명품보다 위조하기가 쉬웠다. 구찌 작풍이 전세계를 휩쓸기 시작했다. 결국 구찌의 브랜드 가치는 예전의 명성을 잃고 곤두박질 치게 되었다.

구찌의 새 CEO인 마우리치오는 구찌의 명성을 되찾기 위해 새로운 전략을 발표한다. 그리고 그는 다음과 같은 명확한 청사진을 선언한다.

“구찌는 훌륭한 경주용 자동차인 페라리와 비슷해야 합니다. 구찌는 왕성했던 젊은 시절의 이미지를 다시 찾아야 합니다. 과거에 구찌 가방을 갖는 게 특권이였다면 또 다시 그럴 수 있도록 해야 합니다.”

마우리치오는 잘못된 결정과 형편없는 실적이 이어지던 시기를 잘라내려고 애쓰면서 자신의 목표를 달성하기 위해 과감한 조치를 취한다. 구찌 브랜드를 지닌 2만 2000개의 상품을 7000개로 가차 없이 줄였고 핸드백 스타일도 350가지에서 관리가 쉬운 100가지로 축소했다. 또한 1000개의 매장 중 800개가 넘는 매장을 폐쇄했고 1990년 1월에는 구찌 액세서리 컬렉션을 없애버렸다.

마우리치오에게는 확고한 목적 의식이 있었고 그래서 투자자들은 그를 좋아했다. 많은 투자를 받았고 이제 구찌가 과거의 영광을 되찾는 것은 시간 문제라고 여겨졌다. 하지만 마우리치오는 실패하고 만다. 왜 그랬을까?

마우리치오의 훌륭한 목적 제시, 그만이 갖고 있는 인간적인 매력 그리고 그의 뛰어난 마케팅적 직감은 무시할 수 없었지만 그는 원가 관리나 재고품 조사, 재정 계획 같은 것을 전혀 준비하지 않고 행동했다. 마우리치오의 막대한 지출 때문에 새로운 디자인을 준비했던 디자인팀은 현금부족으로 힘든 시간을 보내야 했다. 회사는 가까스로 대금을 지불하고 월급을 줄 수 있었다. 현금 흐름이 나빠지자 마우리치오는 고객이 지불할 마음이 들지 않을 정도로 상품 가격을 올렸다. 결국 그는 1993년에 자리에 물러나 도메니코 드 솔레에게 자리를 넘겨주게 된다.

도메니코 드 솔레는 마우리치오와는 달랐다. 그는 먼저 구찌가 무엇이 되어야 한다는 자기 생각을 말하지 않았다. 그는 철저한 데이터를 기반으로 현실을 파악했다. 데이터를 분석 결과는 다른 관리자들을 놀라게 했다. 구찌가 최근에 거둔 최대의 성공작 중 일부는 소수의 계절상품에서 발생했다. 뜻밖에도 구찌는 고정된 스타일이 아니라 최신 유행에 맞는 패션 부문에서 견인력을 얻고 있었던 것이다. 마우리치오가 그토록 그리워한 전통적인 고객, 즉 패션이 아니라 스타일을 소

중히 여기고 한 번 사면 평생 간직할 고전적인 상품을 원하는 여성은 진심으로 구찌의 품에 돌아온 게 아니었다.

드 솔레는 냉정하게 평가했다. 그도 마우리치오처럼 구찌가 명품 세계의 정상에 계속 머물기를 바랐겠지만 현실 상황을 고려하면 실현 불가능한 일임을 깨달았다. 드 솔레는 결국 마우리치오나 구찌의 초기 시절과는 다른 목적을 선택했다. 현재 에르메스와 같이 과거 구찌가 자리했던 위치를 탈환하지 하기 위해 애쓰지 않고 대신 시장의 중상류층, 다시 말하면 프라다나 루이뷔통과 비슷하게 대중을 겨냥한 명품 시장에 자리잡기로 했다. 페라리가 아니라 벤츠나 BMW가 되어야 함을 깨달았다. 드 솔레는 구찌의 목적을 이렇게 재정의했다.

“구찌는 높은 품질에 바람직한 가격이 매겨진 패션 지향적인 기업이 되어야 했습니다. 그것은 우리가 패션 리더가 되어야 하고 고품질의 상품을 전달해야 하며 고객이 우리에게서 산 물건으로 커다란 가치를 얻을 수 있어야 한다는 의미였습니다.”

철저한 데이터 기반으로 ‘유행 선도, 높은 품질, 바람직한 가격’이라는 목적을 재정립한 드 솔레의 구찌는 이후 승승장구하며 승리하게 된다. 그렇다면 드 솔레가 성공한 것은 훌륭한 목적 때문이었을까? 아니다. 드 솔레는 훌륭한 목적을 세우는 것과 동시에 그 목적을 현실로 이루기 위해서 무엇을 해야 하는지를 정확히 알고 있었다. 드 솔레는 자신의 목적을 현실화시키기 위해 상품, 디자인, 마케팅, 매장, 공급망, 재무, 인사, 고객관리라는 각 요소들을 철저하게 재정비하여 자신의 목적을 달성하기 위한 가치창출시스템을 만들었다.

전략가가 기본적으로 할 일은 ‘생각’이라고 믿는 사람들이 많다. 그러나 실제로 전략가가 할 일은 생각이 아니다. 전략가는 안건을 정하고 그것을 실행하기 위해 조직을 정비하는 일을 가장 먼저 해야 한다. 기업을 지탱하고 있는 모든 시스템이 훌륭한 목적을 향해 제대로 정비되어 추진될 때 진정한 가치창출시스템이 창출된다. 결국 목적이 현실화되는 것이다.

## 5) 당신의 전략은 무엇인가?

이제 당신의 전략을 수립해야 할 때가 왔다. 어떻게 하면 좋을까? 먼저 자신 기업의 목적을 명확히 세우는 것이다. 기업의 목적은 세상을 향해 기업이 안겨주는 독특한 가치를 설명한다. 그것은 전략의 가슴 떨리는 핵심부분으로 당신의 기업이 왜 중요한지를 세상에 당당히 선언하는 것이다. 전략의 나머지 부분이 바로 여기서부터 생겨나고 그것을 뒷받침해준다. 그렇기 때문에 목적은 구체적이고 이해하기 쉬워야 한다. 그러나 ‘고객을 만족시키는 일을 전문으로 하는 업계 최고의 기업’이라든지 ‘우리 비영리단체는 지역사회 삶의 질을 개선하는 데 전념한다’ 등의 목적은 너무 포괄적이고 애매하다. 목적은 자신들의 존재 이유와 자신의 모습이 정확히 드러나야 한다. 다음을 참고하자.



프록터앤갬블 : 우리는 현재와 미래의 세계 소비자들의 삶을 향상시켜주는 가치와 우수한 품질을 자랑하는 상품과 서비스를 제공할 것이다. 그에 따라 소비자들은 우리에게 업계 최고의 매출과 이익, 가치창출로 보상해줄 것이며 그 덕분에 우리 직원들과 주주들, 우리가 거주하고 일하고 있는 지역사회는 번창할 수 있을 것이다.

나이키 : 우리는 세계의 모든 운동선수들에게 영감과 혁신을 가져다준다.

구글 : 우리는 점점 많아지고 있는 새로운 사이트에서 더욱 더 효율적인 방식으로 빠르고 훌륭하게 온라인 검색을 할 수 있는 방법을 모색한다.

목적을 세웠다면 그 목적을 중심으로 가치창출시스템을 만들어야 한다. 어떻게 만들 수 있을까? 몽고메리는 전략바퀴를 이용하라고 조언한다. 전략바퀴는 그림과 같다. 중심에 있는 목적은 당신 기업이 존재하는 이유, 즉 다른 업체보다 잘 하거나 다르게 할 수 있는 것을 말해주고 활동과 자원으로 구성되어 있는 가장자리 부분은 당신이 그 약속을 지킬 수 있도록 만드는 것이 무엇인지를 보여준다. 당연히 전략바퀴는 조직마다 다를 수 밖에 없다. 예를 들어 어떤 기업에서는 연구개발이 중요한 반면, 다른 기업의 전략바퀴에서는 연구개발이 언급조차 되지 않을 수 있다. 전략바퀴를 만드는 작업은 단순히 있는 것을 확인하려는 의도로 이루어지는 것이 아니다. 자기 사업에 대해 시간을 두고 생각하면서 실제로 무엇이 있는지 직접 확인하고 더 나아가 무엇이 더 있을 수 있는지 구상하는 것이다. 그냥 기계적으로 재무나 인사, 연구개발 부서에서 하는 일을 끄적이는 것으로는 도움이 되지 않는다. 전략바퀴를 완성해 나가면서 기업의 승리하기 위해서 진정으로 무엇이 필요한지를 심도있게 고민해야 한다. 그럴 때 비로소 전략바퀴는 당신 기업의 목적을 이루는 가치창출시스템으로 거듭날 수 있다. 다음은 브라이톤 콜렉터블이라는 패션회사의 전략바퀴이다. 참고해 보자.

당신이 이제 리더로서 새롭게 시작한다면 지금까지 내용을 모두 받아들이면 된다. 하지만 당신이 이미 경험 많은 리더라면 이번 강의가 그저 좋은 이야기로 치부할지도 모르겠다. 다음 이야기를 보자.

강하고 확신에 찬 한 남자가 선사를 찾아가 깨달음에 대해 가르침을 달라고 부탁했다. 처음 나눈 대화에서 손님을 파악한 선사는 그에게 차를 함께 마시자고 초대했다. 선사는 차를 부었다. 그런데 그는 찻잔에 차가 흘러넘치는데도 계속 차를 부었다. 손님은 소리쳤다.

“그만하세요. 찻잔 밖으로 넘치는 게 안 보이세요?”

이에 선사는 대답했다.

“그래요, 넘치고 있지요. 하지만 이미 가득 찬 찻잔은 다른 어떤 것도 담을 수 없습니다.”

몽고메리는 이 이야기를 말하며 당신이 당신의 기업이 원하는 진정한 ‘전략가’가 되기 원한다면 새로운 가르침을 받아들이고 더 나아가 그 가르침을 자신의 것으로 최적화하려는 적극적인 마음이 있어야 한다고 말한다. 전략가인 당신 앞에 다음과 같은 5가지 질문이 놓여 있다.

1. 당신의 기업은 중요한가?
2. 당신의 기업은 어떠한 산업에 속했는가?
3. 당신의 기업은 어떤 목적을 갖고 있는가?
4. 목적을 어떻게 현실로 바꿀 것인가?
5. 당신의 전략은 무엇인가?

당신이 당신의 기업이 원하는 전략가라면 위의 질문에 답을 해야 한다. 대부분의 리더들은 이렇게 단도직입적으로 표현된 질문을 직접 처리하는 데 익숙하지 않다. 우리는 실질적인 사업상의 문제들에 국한 지을 때 훨씬 더 편안해 한다. 하지만 이 질문에 답을 할 수 있을 때 당신은 진정한 전략가로 거듭날 수 있을 것이다. 몽고메리는 다시 당신에게 묻는다.

"당신은, 당신의 기업이 필요로 하는 전략가입니까?"