서울대 MBA에서
가르치는 경영이야기

전략경영 마스터하기

서울대 MBA에서 가르치는 경영 이야기

전략경영 마스터하기

핵심만 파헤친 전략경영 솔루션

초판 1쇄 발행 2025년 3월 20일

지은이 송재용

펴낸곳 서울대학교출판문화원
주소 08826 서울 관악구 관악로 1
도서주문 02-889-4424, 02-880-7995
홈페이지 www.snupress.com
페이스북 @snupress1947
인스타그램 @snupress
이메일 snubook@snu.ac.kr
출판등록 제15-3호

ISBN 978-89-521-3935-1 04320
978-89-521-3933-7 (세트)

ⓒ 송재용, 2025

이 책은 저작권법에 의해서 보호를 받는 저작물이므로
무단 전재와 복제를 금합니다.

서울대 MBA에서
가르치는
경영이야기

전략경영 마스터하기

핵심만 파헤친 전략경영 솔루션

송재용 지음

서울대학교출판문화원

발간사

경영학은 기업에서 일하는 사람에게만 필요하다는 오해가 있습니다. 하지만 현대 사회에서 경영학은 모든 사람이 알아야 할 상식입니다. 경영학을 공부하면 자영업을 비롯한 사업에 도움이 되는 것은 물론, 자신이 속한 조직에서 일을 더 잘할 수 있는 자양분이 됩니다. 외부 환경의 기회와 위협, 자신의 강점과 약점을 분석해서 전략을 수립하고 그것을 효율적으로 실행할 수 있는 방법은 무엇인지 더 잘 판단할 수 있기 때문입니다.

경영학은 재산을 관리하는 데도 활용됩니다. 퇴직연금은 어떻게 관리해야 하는지, 월세와 전세 중에서 어떤 것이 더 좋은지, 빚을 내서 집을 사야 할지에 대한 판단을 내릴 때 도움을 줍니다. 주식 투자를 할 때도 물론입니다. 재무제표를 해석하고, 어떤 기업이 성장해 더 큰 수익을 낼 수 있는지를 분석하는 데 도움을 주기 때문입니다.

경영학은 우리가 의미 있는 삶을 사는 데도 도움이 됩니다. 우리가 이루고자 하는 사명을 추구하면서 동시에 건강을 챙기고 화목한 가정을 이루기 위해 우리가 가진 시간과 관심을 어디에 얼마만큼 투자할 것인지를 결정하는 데 도움을 줄 수 있습니다.

그런데 일반인이 경영학을 공부하기가 쉽지는 않습니다. 대학 교재로 나온 두꺼운 책들은 경영학 전공 학생들을 독자로 상정하고 만든 것이기 때문입니다. 이번 시리즈는 일반인이 경영학의 핵심 내용을 쉽게 파악할 수 있도록 하기 위해 기획했습니다. 고등학교를 졸업한 사람이라면 스스로 읽어 쉽게 이해할 수 있고, 짧은 시간에 핵심을 파악할 수 있도록 핵심 위주의 적은 분량으로 책을 만들었습니다.

이 시리즈를 출간하는 과정에서 많은 분들이 도움을 주셨습니다. 특히 교육과 연구로 매우 바쁘신 중에도 시리즈의 기획 취지에 공감하여 작업에 동참해 주신 여덟 분의 교수님께 진심으로 감사드립니다.

서울대학교출판문화원 대표이사 원장
이경묵

머리말

2020년대 초반 코로나19 팬데믹이 전 세계를 강타한 이후 전개되고 있는 포스트 팬데믹 시대에 한국 기업을 둘러싼 국내외 경제 환경에는 거대한 패러다임 변화가 나타나고 있다. 팬데믹 위기로 인해 초저금리로 천문학적 돈을 푼 결과 세계 경제의 총부채가 급증했고, 그런 상황에서 인플레이션을 잡기 위해 금리를 빠르게 올리는 바람에 세계 경제의 중장기 저성장 기조의 고착화가 우려되고 있다. 부채가 급증한 상황에서 금리가 빠르게 오르면 부채를 줄이는 디레버리징 deleveraging이 불가피하여 개인 소비와 기업 투자, 정부 지출이 줄거나, 증세가 이루어져 세계 경제의 중장기 저성장은 피하기 어렵다. 특히 세계 경제 성장의 견인차 역할을 해왔던 중국 역시 인구 감소, 부동산 침체, 미·중 패권전쟁 등 내우외환으로 성장률이 급감하는 '피크 차이나'에 직면하고 있다. 한국 경제 역시 저출생·고령화의 심화로 인한 내수 소비 위축과 숨막히는 기업 규제를 피하기 위한 기업들의 해외 탈출로 저성장 기조가 지속될 전망이다.

이러한 가운데 제조업 분야에서는 중국발 경쟁 위협이 심각해지고 있다. 기술과 브랜드가 앞선 구미, 일본의 기업들에 비해 원가경

쟁력을 갖추고 가성비 높은 제품을 쏟아 내고 있는 중국 기업들 사이에서 많은 한국 기업이 경쟁력 위기에 직면하고 있다. 보다 구조적인 패러다임 변화도 진행되고 있는데, 대표적으로는 디지털 대전환과 AI 혁명이 세상을 바꾸고 있다. 또한 가속화되는 지정학적 리스크와 글로벌 가치사슬의 대전환도 대외의존도가 높은 한국이 주목해야 할 구조적 패러다임의 변화다. 세계 경제 성장과 물가 안정의 견인차 역할을 했던 중국 중심의 원가절감형 오프쇼어링offshoring은 이제 한계에 봉착하여 줄어들고 있다. 반면 미국 정부의 강력한 인센티브 제공, 지정학적·정치적 고려의 필요성 증대, 스마트 팩토리 기술의 발전 등으로 인해 미국 등 선진국에 공장을 짓는 시장접근형 오프쇼어링과 해외 공장이 유턴하는 리쇼어링reshoring은 급증하고 있다.

이처럼 국내외 경제의 저성장 기조 고착화와 중국발 경쟁의 격화, AI 혁명, 지정학적 리스크 고조, 글로벌 공급망 대전환 등 구조적 패러다임의 변화가 동시다발적으로 나타나는 현 상황에서 한국 기업은 중요한 전략적 변곡점에 서 있다. 1960년대 세계에서 가장 가난한 나라 중 하나였던 한국은 21세기에 세계 10대 경제 강국으로 성장하

면서 '한강의 기적'이라고 불리는 고도성장을 이루어 내었다. 그 배경에는 한국의 산업과 기업이 채택한 '빠른 추격자fast follower' 전략이 자리하고 있다. '빠른 추격자' 전략을 채택한 한국 기업들은 기술을 사 오거나 모방한 후 낮은 인건비, 규모의 경제 등을 기반으로 원가를 낮추고, '점진적 혁신'을 통해 기존 제품의 품질을 개선하거나 차별화된 기능을 추가함으로써 경쟁력을 확보해 왔다. 하지만 중국발 초경쟁에 직면하여 한국 기업의 '빠른 추격자' 전략은 한계에 부닥치고 주력 산업의 글로벌 경쟁력도 하락하고 있다. 원가경쟁력에서 중국에 추월당하고 제품은 범용 제품commodity화되어 차별화가 쉽지 않아 지속 가능한 경쟁우위 확보에 큰 어려움을 겪고 있다.

또한 2010년대에 발생한 애플의 삼성전자 제소, 도시바의 SK하이닉스 제소, 듀퐁의 코오롱 제소에서 보듯이, 선진 기업에 의한 지적재산권 및 기술의 전략적 무기화와 한국 기업에 대한 견제 움직임이 심화되어서 첨단 기술을 사 오거나 모방하기가 점점 더 힘들어지고 있다. 더욱이 21세기에 중요해지고 있는 인터넷과 IT 기술 중심의 플랫폼 비즈니스에서는 시장을 선도하는 기업이 네트워크 효과 등을 기반으로 승자독식을 향유하는 현상이 나타나고 있다. 이러한 플랫폼 비즈니스에서는 후발 진입 자체가 어렵기에 '빠른 추격자'라는 전략 자체가 성립하지 않게 된다.

이처럼 21세기, 특히 포스트 팬데믹 패러다임 대전환 시대에 본격화되고 있는 AI 기반 4차 산업혁명 시대에는 게임의 룰 내지 경쟁의 규칙 자체가 변화하고 있고, 중국의 급속한 추격으로 인해 기존

산업에서 글로벌 공급과잉과 초경쟁 현상도 거세지고 있다. 따라서 한국 기업들은 모방과 점진적 개선 위주의 '빠른 추격자' 전략을 원점에서 재검토하면서 전략 패러다임을 근본적으로 변화시켜야 하는 중요한 전략적 변곡점에 직면하게 되었다. 더욱이 2023년 들어 세계은행과 IMF가 공히 경고했듯이, 2020년대에는 국내외 경제의 저성장이 불가피한 상황에서 저출생·고령화와 가계 부채 문제로 한국 경제가 일본형 장기 불황에 돌입할 가능성이 높아지고 있기에 고도성장기의 전략 패러다임에서 저성장기에 적합한 전략 패러다임으로 전환해야 할 필요성이 높아지고 있다. 또한 기업의 탐욕에서 촉발된 글로벌 금융위기와 소득 구조의 양극화 심화, 코로나19 팬데믹 위기, 지구 온난화와 환경 파괴 등으로 인해 기업의 지속가능경영과 지배구조 개선에 대한 사회적 요구가 국내외적으로 거세졌다. 이로써 환경, 기업의 사회적 책임, 지배구조에 초점을 맞춘 ESG 경영이 화두로 대두한 점도 한국 기업이 전략 패러다임을 근본적으로 변화시켜야 할 필요성을 더욱 높이고 있다.

이 책은 국내외 경제의 구조적 저성장, 글로벌 초경쟁과 공급망의 대전환, AI 기반 4차 산업혁명 등으로 대변되는 포스트 팬데믹 대전환 시대에 대응하려면 지금이 한국 기업들이 전략을 근본적으로 재검토해야 하는 시점임에 주목한다. 그러면서 이 패러다임 대전환 시대에 고려해야 할 전략의 기본 원칙과 프레임워크를 쉽게 이해할 수 있도록 기술하는 데 초점을 맞추었다. 따라서 기업에 근무하는 임직원들은 물론 경영학을 공부하는 학부생들이나 MBA 학생들이 이

책의 주요 독자가 될 것이다. 하지만 전략의 기본 원칙은 기업만이 아니라 정부나 비영리 조직의 경영에도 유용하고 일반인이 커리어를 설계하는 데도 활용될 수 있기에, 경영학 전공자가 아니더라도 쉽게 이해할 수 있도록 간결하고 평이하게 기술했다.

필자는 2011년에 『스마트 경영: 앞으로 10년, 한국 기업의 초일류 전략』이라는 책을 저술했다. 이제는 절판된 『스마트 경영』에서는 2010년대에 전개될 패러다임 변화를 기술하면서 한국 기업이 초일류 기업으로 진화하기 위한 전략 방향을 구체적으로 제시했는데, 학부나 MBA 등에서 부교재로 사용되기도 했다. 『스마트 경영』은 SERI CEO에서 'CEO가 읽어야 할 책'으로 추천되기도 하면서 4만 부 이상 판매됐다. 이 책의 내용 중 일부분은 『스마트 경영』의 내용을 업데이트하고 새로 고쳐 썼다는 점을 밝혀 둔다. 이후 한국을 대표하는 기업인 삼성전자의 글로벌 경쟁력의 원천을 심층 분석한 『삼성 웨이』를 출간했다. 『삼성 웨이』는 매일경제 정진기언론문화상 경제경영도서 부문 대상을 수상하고, 영어, 중국어, 베트남어 등 다양한 언어로 번역 출판되었다.

2023년에는 포스트 팬데믹 패러다임 대전환기의 특징과 이러한 시대에 요구되는 한국 기업의 전략 패러다임 전환을 위한 7대 제언을 담은 『패러다임 대전환: 한국 기업 전략 패러다임을 완전히 바꿔라』를 출간했다. 『패러다임 대전환』은 필자가 대표 저자 겸 에디터로서 한국을 대표하는 전략 교수님들과 함께 공동 연구를 통해 집필한 책으로 2017년에 출간한 『퍼펙트 체인지』의 개정 증보판이다. 『퍼펙

트 체인지』와 『패러다임 대전환』은 지금까지 1만 부가 훌쩍 넘게 판매됨으로써 독자들로부터 큰 호응을 받고 있다.

이 책은 패러다임 대전환기의 전략 방향에 초점을 맞추어 기술되었지만 한국 기업의 전략 패러다임 전환을 위한 구체적인 전략 방향 제시에 초점을 맞춘 『패러다임 대전환』과는 달리 학부나 MBA 수업의 교재로도 활용될 수 있도록 전략 교과서의 구성을 따랐다. 하지만 각 장의 절도 독립적으로 구성되어 있기에 독자가 순서대로 읽지 않고 관심 있는 내용만 선별하여 읽어도 큰 문제가 없다. 또한 교과서와 달리 장이나 절의 제목과 내용을 쉽게 이해하고 실제로 적용하기 쉽도록 학문적 기반이나 문헌에 대한 언급은 가능한 한 줄였고, 책의 분량도 일반 교과서에 비해 절반 이하로 줄였다.

1장 '전략이란 무엇인가'에서는 전략의 기본 개념 및 프레임워크를 먼저 살펴본 후 전략 수립 시 가장 먼저 해야 할 전략적 비전 수립의 원칙과 프로세스에 대해 논의했다.

2장 '사업전략을 잘 수립하려면'에서는 SWOT 분석, PEST 분석, 5세력 분석, 산업수명주기 분석, 핵심역량 분석, 경쟁자 분석 등 기업의 외부 환경과 내부 역량을 분석하여 사업전략을 수립하기 위한 전통적인 전략 기법들을 먼저 살펴보았다. 하지만 패러다임 대전환기에는 전통적인 전략 분석 기법들이 한계를 보이는 경우들이 있다. 특히 플랫폼 비즈니스의 경우 네트워크 효과가 작동하면서 승자독식으로 가는 경향을 보이기에 플랫폼 비즈니스에서의 게임의 룰 내지 경쟁전략에 대해 상세히 기술했다. 또한 포스트 팬데믹 패러다임 대전

환기는 필연적으로 높은 수준의 불확실성으로 이어지고, 이러한 불확실한 상황에서는 전통적인 전략 기법들이 한계를 보이는 경우가 많다. 따라서 이 책에서는 시나리오 플래닝, 리얼 옵션 기법 등 불확실성에 대응하기 위한 대안적인 전략 기법들을 제시했다.

3장 '기업전략을 잘 수립하려면'에서는 포스트 팬데믹 패러다임 대전환기에 가장 중요한 전략적 의사결정이라고 할 수 있는 사업이나 상품의 포트폴리오를 어떻게 조정해야 하는지에 대한 원칙과 기법을 제시했다. 이러한 사업 포트폴리오 조정 과정에서 중요한 문제인 신규 사업의 성공 확률을 어떻게 높여야 하는지, 인수합병M&A의 성공 확률을 어떻게 높여야 하는지도 구체적으로 기술했다. 마지막으로 복수의 자회사 내지 사업부를 가진 복합형 기업이 여러 사업을 연계하여 시너지를 어떻게 창출해야 할지에 대해서도 논의했다.

한국 기업들은 포스트 팬데믹 패러다임 대전환 시대에 전개되고 있는 국내외 경제의 중장기 저성장 기조의 고착화, 지정학적 리스크의 고조와 글로벌 공급망의 대전환, 디지털 대전환과 AI 기반 4차 산업혁명의 본격화와 같은 외부 환경상의 메가 트렌드에서 나오는 기회는 잘 살리고 위협은 잘 극복하면서 시장을 선도하는 글로벌 초일류 기업으로 도약해야 한다. 그래야 한국이 선진국 지위를 보다 공고히 할 수 있다. 한국 기업들이 글로벌 초일류로 진화, 발전해 가는 힘들고도 중요한 여정에서 이 책이 설명하는 패러다임 대전환기의 경영전략의 기본 원칙과 프레임워크들이 조금이나마 도움이 되기를 기대한다. 이 책에서 간략히만 기술하고 있는 포스트 팬데믹 패러다임

대전환기의 특징과 한국 기업의 전략 패러다임을 위한 구체적인 방향성과 관련된 제언에 보다 관심이 있는 독자들에게는 필자가 대표 저자 및 에디터로서 집필한 『패러다임 대전환』을 함께 읽을 것을 추천한다.

2024년 10월 31일
단풍이 절정을 이룬 관악캠퍼스에서
송재용

차례

발간사 4
머리말 6

1 전략이란 무엇인가

패러다임 대전환 시대, 전략의 개념과 중요성 19
전략적 비전 수립: 명확한 비전은 죽은 기업도 다시 살린다 27

2 사업전략을 잘 수립하려면

전략의 기본 분석 프레임워크와 SWOT 분석 45
외부 환경 분석: 외부 환경의 기회와 위협을 잘 포착하라 47
핵심역량 분석: 핵심에 집중하고 핵심을 확장하라 65
경쟁자를 잘 파악하여 경쟁전략을 수립하라 80
AI 혁명 시대, 플랫폼 전쟁에서 승리하려면 84
불확실성에 대응하기 위한 전략 방향 93

3 기업전략을 잘 수립하려면

사업 포트폴리오 조정에 성공하려면 108
신사업을 성공시키려면 114
M&A에 성공하려면 124
시너지 창출에 성공하려면 128

저자 소개 134

1 전략이란 무엇인가

STRATEGIC MANAGEMENT

What is Strategy?

패러다임 대전환 시대, 전략의 개념과 중요성

삼성전자는 디지털 혁명과 스마트폰 혁명을 거치면서 어떻게 세계적인 기업이 되었으며, 이 와중에 기존의 최강자였던 소니와 노키아는 왜 몰락했는가? 엔비디아는 어떻게 AI 혁명을 선도했으며, 반도체 산업의 최강자였던 인텔은 왜 몰락했는가? 쇠락해 가는 공룡으로 보였던 마이크로소프트는 어떻게 극적으로 부활하여 시가총액 세계 1, 2등을 다투는 기업이 되었는가? 케이팝은 어떻게 세계적인 성공을 거두게 되었는가?

이러한 기업의 흥망성쇠를 설명하는 데 가장 중요한 키워드는 전략적 의사결정이다. 특히 AI 혁명, 디지털 혁명, 스마트폰 혁명 등과 같이 외부 환경의 패러다임이 크게 변화하는 시기의 전략적 의사결정은 기업의 운명에 큰 영향을 미칠 수 있다. 삼성전자의 경우

21세기 전자산업의 기술적 패러다임이 아날로그에서 디지털로 대전환이 일어날 것이라고 예측했다. 그래서 아날로그 기술 시대에 전자산업을 장악하던 소니, 파나소닉 같은 일본 전자업체보다 먼저 선제적, 공격적으로 디지털 기술 개발과 디지털 TV, 스마트폰 등의 디지털 상품 출시를 단행하고, 디지털의 기반이 되는 반도체와 디스플레이 패널 사업에 대규모 투자를 했다. 이러한 삼성전자의 베팅이 대성공을 거두어 21세기에 디지털 시대가 본격화하면서 삼성전자는 2006년부터 아날로그 TV 산업의 지존이었던 소니를 제치고 전 세계 TV 산업의 1등이 되는 등 일대 도약을 할 수 있었다. 반면 아날로그 제품의 높은 시장점유율과 마진에 안주하고 자만심에 차 있던 소니 등의 일본 전자업체는 디지털 제품 진입이 늦어져 쇠락의 길로 접어들었다.

이처럼 전략적 의사결정은 특히 패러다임이 변화하는 시기에 중요해진다. 기업사를 보면, 소니나 노키아와 같이 시대를 풍미하였던 선도 기업이 패러다임이 변화하는 시기에 몰락하고, 삼성전자와 같은 후발 도전자가 패러다임 변화를 선도하거나 거기에 빠르게 올라탐으로써 신흥 강자로 부상하는 일이 반복되고 있다. AI 혁명 와중에 최고 성능의 AI 가속기를 개발하고 쿠다Cuda라는 소프트웨어 개발용 프로그래밍 플랫폼도 장악한 엔비디아가 반도체 산업의 최강자로 부상한 반면, CPU로 반도체 산업의 전통적 최강자로 군림했던 인텔이 몰락한 일도 패러다임이 변화하는 시기에 전략이 얼마나 중요한지를 잘 보여 주는 최근 사례라고 할 수 있다.

2020년대 초반 코로나19 팬데믹이 세계를 강타한 이후 포스트 팬데믹 시대가 찾아왔다. 이 시기에 한국 기업들이 직면하고 있는 외부 환경에는 거대한 패러다임 변화가 동시다발적, 중첩적으로 나타나고 있다. 이로써 한국 기업들은 중대한 변곡점에 서게 되었고, 그 어느 때보다도 전략적 사고와 의사결정이 중요해졌다. 무엇보다도 2022년 말 ChatGPT의 출시로 본격화된 AI는 사람들의 삶 및 기업 환경에 혁명적인 변화를 가져오고 있다. 디지털 혁명과 스마트 혁명이라는 두 번의 패러다임 변화에 적극적으로 대응하여 글로벌 일류 기업으로 도약했던 삼성전자가 AI 혁명의 초창기에 고대역폭메모리 HBM와 파운드리 사업에서 SK하이닉스와 TSMC에 각각 뒤처져 CEO가 공개 사과문을 발표하는 등 전략적 변곡점에 서게 된 것도 패러다임 변화에 선제적으로 잘 대응하는 것이 얼마나 중요한지를 잘 보여 주는 한국 기업의 사례라고 할 수 있다. 이러한 AI 혁명에 더해서 미·중 패권전쟁으로 대변되는 지정학적 리스크 고조와 함께 글로벌 공급망의 대전환이 일어나고 있어서 대외의존도가 높은 한국 경제와 기업은 이러한 지정학적 변화와 글로벌 공급망의 대전환에서 어떻게 기회를 찾고 위기를 극복할 수 있을지 그 전략을 수립하는 일이 핵심적인 과제가 되었다. 더욱이 한국 경제의 장기 저성장 기조 고착화는 불가피한 상황으로 가고 있어서 고도성장기의 전략은 더 이상 유효하지 않고 저성장 시대의 새로운 전략을 모색해야 하는 상황으로 가고 있다. 기후변화와 ESG 경영의 중요성이 대두되는 것도 한국 기업들이 직면하고 있는 또 다른 중요한 패러다임의 변화이다.

이처럼 패러다임 대전환기에는 전략이 더 중요해지는데, 그러면 기업의 전략이란 무엇이고 그 전략은 어떻게 수립해야 하는가? 전략은 쉽게 이야기하면 기업이 수립한 목표를 이루기 위해 기업이 나아가야 할 방향을 설정하는 것이다. 기업이 보유하고 있는 사람, 돈, 기술 같은 자원은 유한한 반면, 기업이 선택할 수 있는 사업이나 활동은 무궁무진하다. 기업은 특정 사업이나 활동에 집중할 수 있고 다양한 사업이나 활동을 동시에 영위할 수도 있다. 하지만 어떠한 기업도 세상에 존재하는 모든 사업이나 활동을 다 할 수는 없고 극히 일부만 전개할 수 있다. 따라서 전략적 사고의 핵심은 '선택과 집중'이라고 할 수 있다. 기업이 가지고 있는 유한한 자원을 어떤 사업이나 활동에 집중적으로 투입하였을 때 기업이 설정한 목표를 가장 효과적으로 달성할 수 있는가 하는 질문이 선택과 집중에 기반한 전략적 의사결정의 핵심이라고 할 수 있다. 이러한 관점에서 보면 전략은 자원 배분의 우선순위 결정이라고도 정의할 수 있다.

[그림 1-1]에는 성공적인 전략의 공통 요소가 담겨 있다. 성공적인 전략은 전략 수립과 전략 실행이라는 양대 축으로 구성되어 있다. 전략 수립을 위해서는 제일 먼저 기업이 추구해야 할 전략적 비전 내지 목표부터 설정해야 한다. 기업의 전략가는 외부 환경에서 오는 기회와 위협 요인을 통찰력을 가지고 파악하는 한편으로, 내부적으로 보유하고 있는 자원과 역량resource & capability(흔히 R&C라고도 부른다)의 강·약점을 냉정하게 분석하여 이를 기반으로 전략적 비전과 목표를 설정하는 일부터 세부 전략을 수립하는 일까지 진행해야 한다. 이

[그림 1-1] 성공적인 전략의 공통 요소

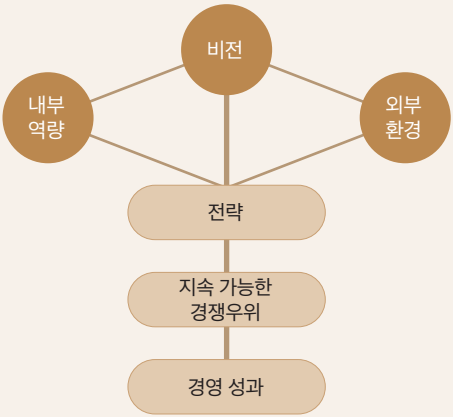
때 주의해야 할 점은 기업이 설정한 목표, 외부 환경상의 기회와 위협 요인, 내부 역량 측면의 강·약점 사이에서 동태적인 상호 적합성을 추구해야 한다는 것이다. 외부 환경이 변화하면 기업의 목표도 재설정되어야 하고 기업의 강·약점도 다르게 분석될 수 있기 때문에 기업은 필요하면 전략을 재설정해야 한다.

이처럼 명확하며 조직원들의 동의를 얻어 낸 장기적인 전략적 비전, 경쟁 환경 등 외부 환경에서 오는 기회와 위협에 대한 통찰력 있는 분석, 내부 역량 측면의 강·약점에 대한 냉철하고도 객관적인 분석을 통해서 전략이 수립되게 되면 이러한 전략을 효과적으로 실행하는 것이 성공적인 전략의 또 다른 관건이다. 수립된 전략을 잘

실행하기 위해서는 변화 관리change management가 필요하다. 변화 관리란 변화된 전략에 부합하는 방향으로 기업의 경영 시스템의 제반 요소들을 재정렬하는 과정을 말한다. 새로 수립된 전략이 회사의 인사, 조직, 평가보상 시스템 등 경영 시스템과 부합하지 않는다면 전략은 소기의 목표를 달성하지 못할 가능성이 매우 높고, 전략과 경영 시스템의 부조화로 오히려 성과가 나빠질 수도 있다.

예를 들면 삼성그룹의 이건희 회장은 21세기에 떠오르는 디지털 제품·기술을 중심으로 질적 고도화를 통한 21세기 글로벌 초일류 기업 달성이라는 원대한 비전을 1993년 신경영을 통해서 제시하였다. 남의 브랜드도 마다하지 않고 박리다매로 낮은 이윤을 감수하면서 매출액만을 중시하고 국내 시장의 선도적 지위에만 안주하던 삼성의 전략이 글로벌 시장에서 선도적 기술로 프리미엄 제품을 만들어 자기 브랜드로 고마진을 추구하는 질 위주 전략으로 180도 전환한 전략적 기조의 대변혁이었다. 하지만 삼성의 경영 시스템은 과거의 매출과 양 위주의 경영에 맞추어져 있었기에, 이건희 회장의 주도하에 삼성은 장기간에 걸쳐서 새로운 질 위주 전략에 부합하는 방향으로 변화 관리를 하면서 전략의 실행력을 높여 나갔다. 무엇보다도 회장의 전략 방향에 대한 공감대가 부족했던 삼성 임직원들의 마인드셋 개조를 위해 '마누라와 자식 빼놓고 몽땅 다 바꿔라'는 유명한 슬로건하에 강도 높은 교육과 함께 품질이 불량한 휴대폰을 모두 불태워 버리는 휴대폰 화형식 등 충격 요법을 단행하였다. 또한 R&D, 브랜드 마케팅, 디자인, 경영관리 등의 분야에서 이건희 회장이 강조한 소프

트 경쟁력을 세계 최고 수준으로 끌어올리기 위해 글로벌 최고 수준의 핵심 인재들을 영입하고, 이를 위해 개인별·사업별 평가보상 시스템의 일대 변화를 도모하였다. 또한 조직문화와 일하는 프로세스의 개혁에도 매진한 결과, 21세기에 들어 삼성은 디지털 기술 시대가 본격화하면서 회장이 전략적 비전으로 내세웠던 디지털 시대의 글로벌 일류 기업으로 도약할 수 있었다.

[그림 1-2]는 이러한 전략의 기본 프레임워크를 도식화하고 있다. 기업이 추구하는 목표는 매출, 이익(률), 시장점유율이나 시장에서의 순위, 기업 가치 등 다양하게 존재할 수 있지만 전략이 궁극적으로 추구하는 바는 '지속 가능한 경쟁우위sustainable competitive advantage'

[그림 1-2] 전략의 기본 프레임워크