

성공적 조직의 미래를 위한 대비책

유비무환 시나리오 플래닝



Contents

1. The Uncertainty of the NOW
2. 왜 시나리오 플래닝인가?
3. 시나리오 플래닝 프로세스
4. 유비무환 프레임
5. 세부 내용
6. 기대효과

1. The Uncertainty of the NOW

FT(파이낸셜타임스)는 2017년 세계 정세를 결정할 주요 변수로 트럼프와 브렉시트(Brexit)를 꼽았다. 여기에 더해 석유수출국기구(OPEC)의 감산 결정으로 유가도 전망하기 어렵고, 북핵 문제 등 국내 상황까지 더하면 그야말로 한치 앞을 내다보기 힘든 불확실한 상황이라 표현했다.

이러한 상황 속에 우리 기업들도 이 불확실성을 대비해 **시나리오 플래닝(Scenario Planning)** 전략을 강화하는 등 비상경영 체제에 돌입했다.

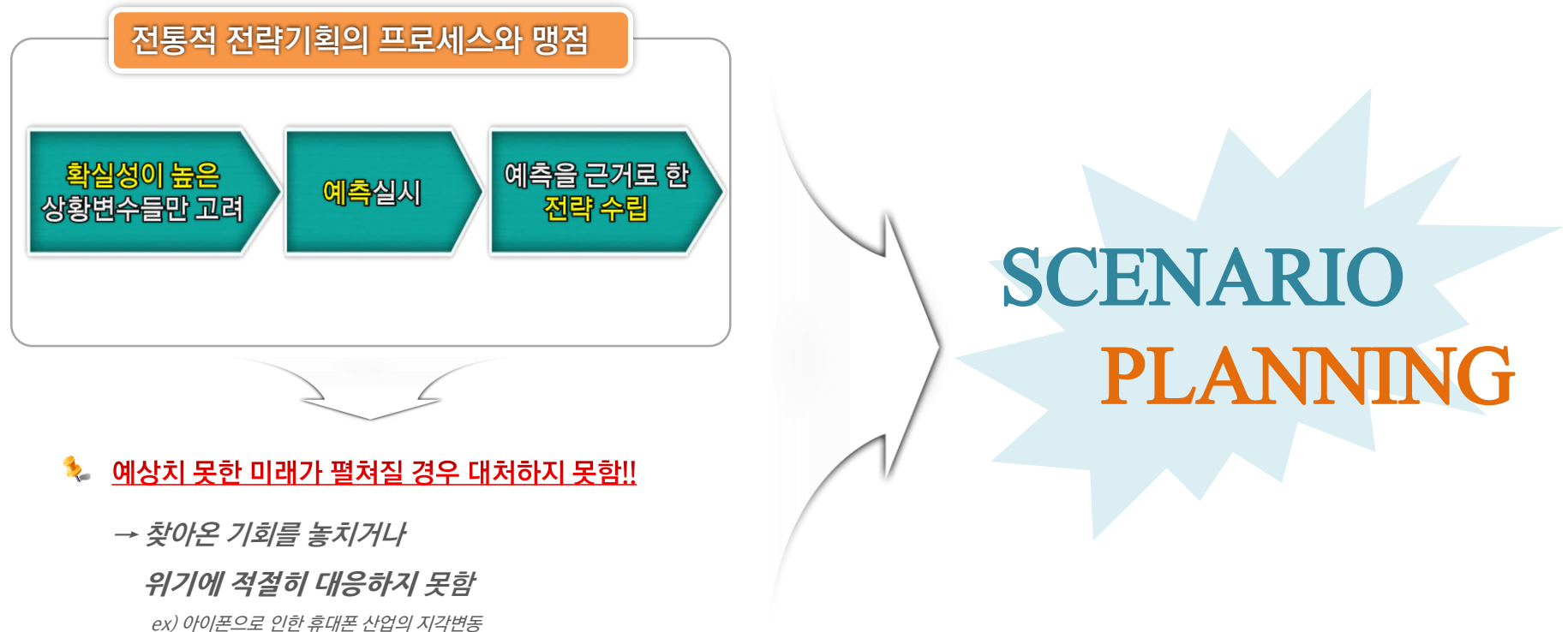


이에 대해 우리 통상당국은 우선은 기업 스스로가 대응 전략 마련에 적극 나서야 한다는 입장이지만, 적극적인 대책은 없는 편이다. 정부 관계자는 “미국이 실제 조치를 취하지 않았는데 우리 정부가 앞서 나갈 필요는 없다”며, “돌발 상황에 따른 시장 변화를 예의주시 중”이라고 말했다.

2. 왜 시나리오 플래닝인가?

전통적 전략기획은 확실성이 높은 환경변수만을 고려하여 예측을 실시하고, 그 예측에 근거하여 전략을 수립하는 형태로 진행된다. 이런 예측들에 기반하여 도출된 전략들은 불확실성을 충분히 고려하지 못하기 때문에 예상치 못한 미래가 펼쳐질 경우 대처할 수 없다는 것과 기회를 놓치고 위기에 대처하지 못한다는 단점이 있다.

시나리오 플래닝은 이러한 전통적 전략기획의 필수적 보완책으로서, 현재의 불확실성을 고려하여 다양한 시나리오를 도출하고 그에 따른 대응책을 미리 수립하므로 기회를 포착하고 위기는 피할 수 있다는 장점을 지니고 있다.(토마스 처맥)



3. 시나리오 플래닝 프로세스

여러 학자들의 이론을 종합해보면, 시나리오 플래닝의 프로세스는 프로젝트 준비, 시나리오 탐색, 시나리오 개발, 시나리오 활용단계로 이루어진다. 프로젝트 준비~시나리오 개발까지의 단계는 시나리오 구축 단계에 해당하며, 시나리오 활용 단계는 시나리오를 통해 무엇을 할지에 대한 전개 단계이다.

전 세계적으로 최고의 미래 전략법으로 주목받고 있는 시나리오 플래닝(Scenario Planning)의 단계를 세부적으로 정리하면 다음과 같다.



4. 유비무환 프레임

기업 교육이라는 프레임에 시나리오 플래닝의 프로세스를 맞추고, 향후의 기업환경을 대비하자는 의미로 유비무환이라는 키워드를 제시한다.



※ 유비무환 : 준비가 있으면 근심이 없다는 고사성어

5. 세부 내용

주요 학습내용 및 진행방법		진행시간
오프닝	시나리오 플래닝의 이해 <ul style="list-style-type: none"> - 시나리오 플래닝 소개 - 시나리오 플래닝의 이론 소개 - 성과 중심 시나리오 시스템 - 시나리오 플래닝 사례 연구 	2.0 H
유 “유비무환의 자세로 준비하라”	시나리오 플래닝 프로젝트의 목적 설정 <ul style="list-style-type: none"> - 시나리오 플래닝의 목적별 범주 - 학습 시나리오와 의사결정 시나리오 - 시나리오 목적에 맞는 질문하기 예상 결과물 기술 <ul style="list-style-type: none"> - 비용/편익 모델 - 시나리오 플래닝의 결과물과의 관련성 프로젝트 제안서 구성의 개념 <ul style="list-style-type: none"> - 시나리오 프로젝트 제안서의 요소 도출 	3.0 H
비 “비교하고 탐색하라”	자료 수집 <ul style="list-style-type: none"> - 인터뷰를 통한 자료 수집 - 설문지, 관찰, 기존 자료 활용 외부 환경 분석 <ul style="list-style-type: none"> - 사회/기술/경제/환경/정치적(STEEP) 변화의 힘 - 드 보노의 생각 모자 분석 - 뉴스 매체를 통한 자료 수집 내부 환경 분석 <ul style="list-style-type: none"> - SWOT 분석 워크숍 비즈니스 아이디어 <ul style="list-style-type: none"> - 비즈니스 이론 · 비즈니스 워크숍 - 러물러와 브라쉬의 아홉가지 성과 변수 - 스완슨의 성과 진단 매트릭스 	3.0 H

벗나루 모형의 시나리오 플래닝

시나리오 시스템의 개념적 모델

테크놀로지주의 SWOT 분석 기본 절차

	강점	약점
외재적 리스크	시나리오와 관련된 리스크	최고 수준의 위험
내재적 리스크	개인 중심의 프로젝트 강점	팀워크 및 소통 부족
핵심 역량	무엇을 해야 할지 모름	내부 기능 부족
핵심 역량에 대한 정보	효과적인 협업의 어려움	
	기회	위협
외부 기술발전 지향에 있어 프로젝트가 가진 강점(리스크/과제) 수 있음	5DR 이상 협력의 잠재적인 기회 및 변화	차량(의사) 미처는 협력의 속력
협력, 이해, 공유, 협업에 집중하기 보다는	협력-공유-이해-공유-협업의 가치 증대	협력-공유-이해-공유-협업의 가치 증대
일일 협력 활동에 집중		
타(타)의 리스크 - 자(자)내외의 협력		
최대 성공 목표 가치(부(부)내외의 위험성)		

5. 세부 내용

주요 학습내용 및 진행방법		진행시간
무 “무한한 가능성으로 개발하라”	시나리오 개발 <ul style="list-style-type: none"> - 이미 결정된 요소 vs 결정적 불확실 요인 - 귀납적/연역적 시나리오 구축 - 시나리오 개발의 8가지 요소 시나리오 구축 워크숍 <ul style="list-style-type: none"> - 워크숍 1 : 핵심변화 원동력 생각해내기 - 워크숍 2 : 조직에 미치는 상대적 영향에 따라 원동력 순위 매기기 - 워크숍 3 : 불확실성에 따라 원동력 순위 매기기 - 워크숍 4 : 시나리오 논리 세우기 시나리오 플롯 및 유용성 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 승자와 패자, 도전과 응전, 진화 - 시나리오 제목과 이야기 쓰기 - 관련성과 도전성, 시나리오 품질평가 점검 	4.0 H
환 “환경에 맞게 활용하라”	시나리오를 목적성 있게 사용하기 시나리오 활용 워크숍 <ul style="list-style-type: none"> - 워크숍 1 : 최초 질문 검토 - 워크숍 2 : 비즈니스 이론 · 비즈니스 아이디어 시험 - 워크숍 3 : 현재 전략 분석 - 워크숍 4 : 신호 개발 - 워크숍 5 : 체험학습 활동 고안 시나리오 활용 평가 요소 <ul style="list-style-type: none"> - 회복력과 견고성 / 전략적 대화 / 아이디어의 일관성 - 합리적인 논증에 대한 자발적 참여 	3.0 H
Wrap-up	학습팀별 결과물 Festival <ul style="list-style-type: none"> - 워크숍 결과물 정리 - 핵심 변화동인 선정의 이유 - 시나리오 선정의 이유 - 전체 시나리오 및 대응전략 	1.0 H

테크놀로지(주)의 브레인스토밍 활동

우선순위 결정

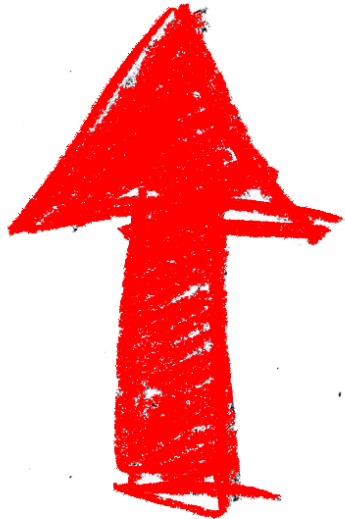
테크놀로지(주)의 공동시험 요약

	시나리오			
	공포드	에이비스	마차	타이타닉
조직 요소	변화 필요	변화 필요	변화 필요	(이차원적) 원유 존이 많이 남아 남 집합
	현직	분명하게 정의한 환경에 더 구체적 필요가 있음	분명하게 정의한 환경에 더 구체적 필요가 있음	분명하게 정의한 환경에 더 구체적 필요가 있음

6. 기대효과

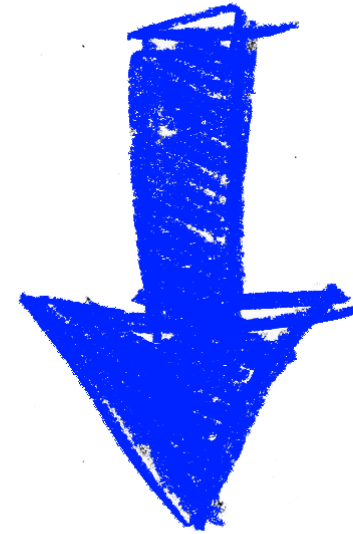
불확실성을 고려하여 발생가능성이 있는 모든 미래를 예상해 봄으로써 기회를 극대화하고 위기를 최소화 할 수 있음

기회 극대화



- 기회가 발생하는 시나리오와 그에 따른 전략을 미리 수립하여 기회를 극대화할 수 있음

위기 최소화



- 위기가 발생하는 시나리오와 그에 따른 전략을 미리 수립하여 위기를 최소화할 수 있음

