

## 혁신을 위한 전략적 사고

이두표 올포피엠 대표  
한양대학교 겸임교수

혁신을 위한 전략적 사고는 미래를 분석하고 예측하고, 다른 시나리오를 고려하고, 원하는 결과를 얻기 위한 행동 계획을 개발하는 계획과 의사 결정의 과정이다. 조직의 목표, 리소스, 강점 및 약점을 고려한 복잡한 문제와 기회를 해결하기 위한 체계적인 접근 방식이다. 전략적 사고는 단기적인 목표와 장기적인 목표를 모두 고려하고, 잠재적인 위험과 기회를 파악하고, 데이터와 증거를 기반으로 정보에 입각한 결정을 내리는 것을 포함한다. 전략적 사고의 목표는 미래에 대한 비전을 만들고 이를 달성하기 위한 계획을 개발하는 것이다.

### 전략적 사고의 핵심 구성요소

혁신을 위한 전략적 사고는 새로운 아이디어와 이니셔티브의 장기적인 영향을 고려하고 계획하는 것을 포함한다. 조직의 목표와 목표에 대한 깊은 이해와 미래에 대한 명확한 비전이 필요하다. 다음 단계는 혁신을 위한 전략적 사고의 핵심 구성요소이다. 현재 환경 평가를 통해 현재 시장, 기술 및 규제 환경을 이해하는 것부터 시작한다. 이를 통해 기회와 영역과 잠재적인 과제를 식별할 수 있다. 그리고 목적 및 목표 식별하여 조직의 목적과 목표를 명확하게 정의하고 혁신이 이를 달성하는 데 어떻게 도움이 될 수 있는지 고려해야 한다. 내부적으로 창의성 장려하는 문화를 조성하여 실험과 위험 감수를 지원하는 문화를 조성하여 창의성과 새로운 아이디어를 장려해야 한다. 아이디어 생성 워크숍, 브레인스토밍 세션과 같은 프로그램을 통해 달성될 수 있을 것이다. 그런 다음에 아이디어 평가를 통해 아이디어의 잠재적인 영향과 조직의 목표와의 일치 여부를 기준으로 아이디어를 평가하고 우선순위를 지정한다. 로드맵 작성: 일정, 예산 및 필요한 자원을 포함하여 혁신적인 아이디어를 구현하기 위한 로드맵을 개발하는 것이 다음 단계가 될 것이다. 그리고 정기적으로 진행 상황을 모니터링하고 필요에 따라 조정하여 목적과 목표를 지속적으로 재평가하여 혁신 전략이 조직의 비전에 부합하도록 보장하면 기본적인 전략적 사고의 핵심요소가 구성될 수 있다. 혁신을 위한 전략적 사고는 지속적인 노력과 관심이 필요한 지속적인 프로세스이다. 이러한 단계를

따름으로써 조직은 혁신을 지원하고 그들의 노력이 장기적인 성공으로 이어지도록 보장하는 문화를 만들 수 있다.

## 전략적 사고의 방법

### (1) SWOT 분석

SWOT는 강점, 약점, 기회, 위협의 약자로 조직의 운영과 성공에 영향을 미치는 조직의 내부 및 외부 요인을 평가하는 데 사용되는 전략적 계획 도구이다. SWOT 분석은 조직이 내부의 강점과 약점은 물론 외부의 기회와 위협을 파악하여 정보에 입각한 의사 결정을 내리고 효과적인 전략을 개발하는 데 도움이 된다. 특히 조직의 내부 및 외부 환경을 이해하고 개선해야 할 영역을 식별하는 데 유용할 수 있다. SWOT 분석은 일반적으로 2x2 매트릭스로 표시되며, 강점과 약점은 왼쪽에, 기회와 위협은 오른쪽에 나열된다. 이 행렬을 사용하여 조직, 제품 또는 프로젝트와 관련된 내부 및 외부 요인을 시각적으로 나타낼 수 있다. 필자도 SWOT 분석을 했었는데 무척 작성하기가 어려웠다. 그 이유는 외부환경에 대한 정보가 부족했기 때문이다. 특히 경쟁사 정 등은 찾기가 쉽지 않다. 그래서 약 1주일 정도 작성시간이 소요된 적도 있었다. SWOT 분석은 조직의 현재 상황을 이해하고 개선해야 할 영역을 식별하며 기회를 활용하고 위협을 완화하는 새로운 전략을 개발하는 데 유용한 도구이다.

### (2) 브레인스토밍

브레인스토밍은 새로운 아이디어와 해결책을 만들어내기 위해 한 그룹의 사람들을 모으는 것을 포함한다. 이 방법은 새로운 전략을 개발하거나 복잡한 문제를 해결하는 데 사용될 수 있다. 목표는 아이디어를 평가하거나 아이디어의 흐름을 제한하지 않고 가능한 한 많은 아이디어를 생성하는 것이다. 필자도 직장 생활을 할 때 많이 브레인스토밍을 한 것 같다. 워크숍 등에서 많이 사용했고 문제해결상황에서도 사용한 적이 있다. 브레인스토밍은 종종 새로운 아이디어를 창출하고, 복잡한 문제를 해결하고, 결정을 내리는 데 사용된다. 다음은 브레인스토밍 프로세스의 일반적인 개요이다.

- 문제 또는 기회를 정의한다.
- 다른 관점과 경험을 가진 다양한 그룹의 사람들을 포함할 때 가장 효과적이다.
- 자유롭게 흘러가는 아이디어를 장려한다.
- 아이디어를 기록한다.
- 아이디어를 평가한다.

브레인스토밍은 새로운 아이디어를 창출하고, 복잡한 문제를 해결하고, 결정을 내리는 데 유용한 방법이다. 참가자들이 자신의 생각과 생각을 자유롭게 공유할 수 있는 여유롭고 지지적인 환경에서 진행될 때 가장 효과적이다.

### (3) 시나리오 계획(Scenario planning)

시나리오 계획은 여러 잠재적 미래와 조직에 미치는 잠재적 영향을 고려하여 조직이 정보에 입각한 의사 결정을 내리는 데 사용되는 전략 도구이다. 시나리오 계획에는 가능한 다양한 미래를 개발하고 조직이 각 시나리오를 가장 잘 준비할 수 있는 방법을 고려하는 것이 포함된다. 이 방법은 미래의 추세와 불확실성을 예측하는 데 유용할 수 있다. 시나리오 계획은 여러 잠재적 미래와 조직에 미치는 영향을 고려함으로써 조직이

정보에 입각한 결정을 내리고 장기적인 성공을 위한 효과적인 전략을 개발하는 데 도움이 될 수 있다.

한 가지 유명한 예는 셸(Shell)이 석유 생산량이 최대치에 도달하고 감소하기 시작하는 정점 석유의 잠재적 결과에 대비하기 위해 시나리오 계획을 사용했을 때이다. 셸은 고유가와 저유가, 지정학적 불안 등 다양한 시나리오를 고려해 에너지 시장의 변화를 예측하고 대체 에너지원에 투자할 수 있었다. Shell은 시나리오 계획 노력의 결과로 에너지 시장의 변화에 더 잘 대비할 수 있었고 빠르게 발전하는 산업에서 경쟁력을 유지할 수 있었다. Shell은 시나리오 계획을 다양한 미래를 탐색하고 가능한 결과에 대비하기 위한 전략적 도구로 계속 사용하고 있다. 상기 사례는 불확실하고 빠르게 변화하는 세상에서 미래를 예측하고 준비하는 수단으로서 시나리오 계획의 효과를 보여준다.

#### (4) 마인드 맵핑(Mind mapping)

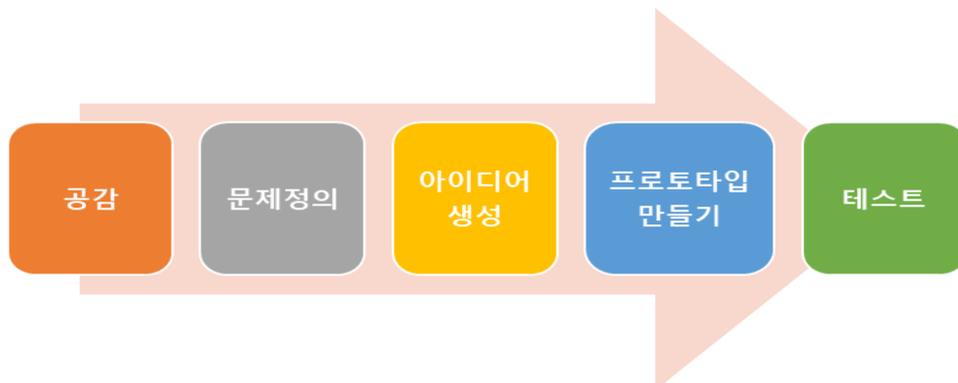
마인드 맵핑은 아이디어, 개념, 그리고 관계의 시각적 표현을 만드는 것을 포함한다. 정보를 구성하고, 사고를 명확히 하고, 새로운 아이디어를 창출하는 데 사용될 수 있다. 마인드 맵핑은 정보를 구성하고 구조화하는 데 사용되는 창의적이고 시각적인 도구이다. 마인드 맵은 복잡한 문제에 대한 잠재적인 해결책을 식별하고 시각화하기 위해 문제 해결에 효과적으로 사용되어 왔다. 이 접근 방식은 팀이 다양한 옵션을 탐색하고 창의적이고 효과적인 솔루션을 개발하는 데 도움이 된다. 마인드 맵이 교육, 비즈니스 및 문제 해결을 포함한 다양한 환경에서 가치 있는 도구가 될 수 있다. 필자도 마인드 맵을 다양한 용도로 사용한다. 사업계획, 이해관계자 관리 및 공부한 내용을 정리할 때 유용하게 사용한다. 이상하게 마인드 맵을 사용하면 기억이 잘되고 정리가 잘된다. 그래서 매우 유용하다고 생각을 한다. 아마도 정보를 시각화하고 구성함으로써 더움이 되는 듯하다. 실무에서 마인드 맵은 개인과 팀이 정보에 입각한 결정을 내리고, 정보를 보다 효과적으로 기억하며, 창의적이고 효과적인 솔루션을 개발하는 데 도움이 될 수 있다. 마인드 맵핑을 사용하는 성공적인 예는 애플 아이폰의 제품 디자인 과정이다. 애플의 공동 창업자인 스티브 잡스는 단순함을 좋아하고 사용자 경험에 집중하는 능력으로 알려져 있다. 마인드 맵핑을 사용하여 자신의 아이디어를 살리고 제품 설계 프로세스를 간소화했다. 아이폰의 경우, 잡스는 하드웨어, 소프트웨어, 사용자 경험을 포함한 제품의 다양한 측면을 통합하기 위해 마인드 맵핑을 사용했다. 그는 제품의 다양한 구성 요소들 사이의 관계와 그것들이 어떻게 결합되어 응집력 있는 전체를 만들어 내는지를 보여주는 도표를 만들었다. 마인드 맵핑을 사용함으로써 잡스는 전체 제품 디자인을 빠르게 시각화하고 개선해야 할 부분을 식별할 수 있었다. 그는 아이폰의 각 구성 요소들이 서로 어떻게 상호 작용하는지 볼 수 있었고 디자인이 합리화되고 일관성 있게 유지되도록 할 수 있었다. 이를 통해 팀은 보다 효율적이고 효과적으로 작업할 수 있었고, 결과적으로 혁신적이면서도 사용자 친화적인 제품이 탄생했다. 아이폰의 성공은 창의적인 문제 해결과 복잡한 아이디어를 시각화 하는 도구로서의 마인드 맵핑의 힘을 보여준다. 오늘날 마인드 맵핑은 제품 디자인, 소프트웨어 개발, 마케팅 및 교육을 포함한 많은 산업에서 널리 사용된다.

#### (5) 근본원인분석(Root cause analysis)

근본 원인 분석은 문제의 근본 원인을 파악하는 문제 해결 방법이다. 이 방법을 사용하여 전략적 과제의 근본 원인을 식별하고 해결할 수 있다. 대표적으로 일본의 도요타는 자동차 부품 제조 공정에서 품질 관리 문제의 원인을 파악하기 위해 근본 원인 분석을 사용했다. 이러한 접근 방식은 결함의 근본 원인을 파악하고 제거하는 데 도움이 되었으며, 이를 통해 제품 품질과 고객 만족도가 향상되었다. 근본원인 분석법은 문제와 장애의 근본적인 원인을 파악함으로써 조직이 프로세스를 개선하고 위험을 줄이며 전반적인 성과를 개선하는 데 도움이 될 수 있다. 근본 원인 분석을 사용한 성공적인 예는 1986년 우주왕복선 챌린저호 참사에 대한 대응이다. 챌린저호 참사는 고체로켓 부스터(SRB) 조인트의 고장으로 뜨거운 가스가 빠져나가면서 서튼이 폭발하면서 발생했다. 그 재난의 여파로, NASA는 실패의 근본적인 원인을 알아내기 위해 근본 원인 분석을 실시했다. 근본 원인 분석은 데이터를 수집하고, 정보를 분석하고, 장애의 근본 원인을 식별하는 체계적이고 체계적인 프로세스였다. 근본 원인 분석을 통해 NASA는 설계 결함, 부적절한 테스트, 서로 다른 부서 간의 통신 장애 등이 복합적으로 작용해 고장이 발생했음을 확인할 수 있었다. 예를 들어, NASA는 SRB 조인트의 설계에 결함이 있고 조인트에 사용되는 재료가 발사 중 발생하는 고온을 견딜 수 없다는 것을 발견했다. 게다가, NASA는 테스트 과정이 부적절했고 중요한 데이터가 다른 부서들 사이에 공유되지 않았다는 것을 발견했다. 근본 원인 분석을 사용함으로써, NASA는 그 재앙의 근본적인 원인을 확인하고 앞으로 유사한 사건이 발생하지 않도록 조치를 취할 수 있었다. 이 프로세스를 통해 기관은 설계 및 테스트 절차를 크게 변경하고 커뮤니케이션 및 정보 공유 프로세스를 개선할 수 있었다. 챌린저호 참사에 대한 대응은 복잡한 문제의 근본 원인을 파악하고 향후 사고를 예방하기 위한 조치를 취하기 위한 도구로서의 근본 원인 분석의 힘을 보여준다. 오늘날 근본 원인 분석은 안전성과 품질을 향상시키기 위해 의료, 항공 및 제조업을 포함한 많은 산업에서 널리 사용되고 있다.

## (6) 디자인 사고

디자인 사고는 사용자의 요구를 이해하고, 솔루션을 프로토타입화하고, 실행 가능한 솔루션에 도달할 때까지 반복하는 창의적인 문제 해결 방법이다. 이 방법은 고객 중심적이고 혁신적인 새로운 전략을 개발하는 데 사용될 수 있다. 5 단계가 이상적이다.



디자인 스쿨과 관련하여 스탠퍼드 대학교의 Hasso Plattner 디자인 연구소 D-School 이 아주 유명하다. D-School 은 스탠퍼드 대학교의 Hasso Plattner 디자인 연구소의 약칭이다. 교육에 대한 실천적 접근을 제공하는 다학제 디자인 스쿨로, 학생들이 디자인

사고를 활용해 실제 문제에 대한 창의적인 해결책을 개발하도록 유도한다. D-School은 독특한 학습 경험을 만들기 위해 교육, 디자인, 엔지니어링, 비즈니스 및 기타 분야에 대한 혁신적이고 협력적인 접근법으로 유명하다. 이 학교는 공감, 실험 및 프로토타이핑에 중점을 두고 실제 영향력을 창출하는 데 중점을 둔 인간 중심의 설계 접근 방식을 강조한다. D. School은 디자인 교육 분야의 선두주자가 되었고 전 세계적으로 유사한 디자인 학교와 프로그램을 만드는 데 영감을 주었다. 디자인 교육에 대한 접근 방식은 혁신을 촉진하고 복잡한 문제를 해결하기 위한 방법으로 기업 및 정부 부문에서도 널리 채택되었다.

디자인사고를 잘 발전시킨 것이 IDEO이다. IDEO는 조직이 새로운 제품, 서비스 및 경험을 개발할 수 있도록 지원하는 글로벌 설계 및 혁신 컨설팅이 핵심이다. 1991년 설립된 IDEO는 복잡한 문제를 해결하고 혁신을 추진하기 위해 디자인 사고를 활용한다는 명성을 갖고 있으며, 디자인 분야의 선구자로 널리 인정받고 있다. 디자인 사고에 대한 IDEO의 접근 방식은 사용자에게 대한 깊은 이해, 신속한 프로토타이핑 및 문제 해결에 대한 반복적인 접근 방식을 포함한다. 이 회사는 의료, 교육, 금융 서비스 및 기술을 포함한 다양한 산업 분야에서 스타트업, 다국적 기업 및 비영리 단체를 포함한 광범위한 고객과 협력하고 있다. IDEO는 디자이너, 엔지니어, 비즈니스 전문가, 고객 간의 긴밀한 협업을 포함하는 디자인에 대한 협업적이고 인간 중심적인 접근으로 유명하다. 그 회사의 철학은 디자인이 혁신을 주도하고 세상에 의미 있는 변화를 만들어내는 강력한 도구가 될 수 있다는 믿음에 바탕을 두고 있다. IDEO의 작품은 수많은 상과 찬사를 받았으며, 디자인과 혁신에 관한 수많은 책, 기사, 사례 연구에 실렸다.

혁신을 위한 전략적 사고 방법들은 다양하다. 방법의 선택은 조직의 구체적인 요구와 목표뿐만 아니라 전략의 복잡성과 범위에 따라 달라진다. 혁신을 위한 전략적 사고는 기업이나 조직이 미래의 도전에 대비하고 지속적인 성장을 이루기 위해 채택하는 사고 방식을 의미한다. 다양한 측면에서 이를 구현할 수 있지만, 일반적으로 몇 가지 원칙을 갖추는 것이 중요하다. 먼저 혁신을 위한 비전과 구체적인 목표를 설정하고 조직 구성원들은 공통된 목표를 향해 힘을 모으고 일할 수 있어야 한다. 전략적 사고 방법(예: 브레인스토밍)을 통해 산업 동향, 기술 변화, 경쟁 상황 등 외부 환경을 지속적으로 탐색하고 분석해야 한다. 그래야 기회나 도전을 빠르게 파악하고 대응할 수 있다. 디자인 사고등을 통해 고객의 요구와 니즈를 깊이 이해하고, 이를 기반으로 제품이나 서비스를 혁신해야 한다. 왜냐하면 고객의 입장에서 가치를 제공하는 것이 핵심이기 때문이다. 그리고 다양한 배경과 전문성을 가진 팀을 구성하고, 내부 및 외부 이해관계자들과의 협력을 강화해야 한다. 그래야 창의적이고 혁신적인 아이디어를 유발할 수 있다. 실험을 통해 새로운 아이디어를 검증하고, 실패를 긍정적인 경험으로 삼아 학습과 성장을 추구하는 실패에서 배우는 문화가 혁신을 촉진되어야 한다. 최신 기술 및 데이터를 활용하여 문제를 해결하고, 효율적이며 지속 가능한 솔루션을 찾아야 한다. 즉 조직 내에서 혁신을 촉진하는 문화를 조성하고, 리더십이 이를 지원하며 격려하는 것이 중요하다. 리더는 실험적인 사고를 존중하고 창의적인 행동을 격려해야 한다. 이러한 전략적 사고를 통해 기업이나 조직은 미래의 도전에 대비하고 지속적인 성장과 발전을 이룰 수 있다.

<끝>