

## 소수정예 ‘시나리오 플래닝’ 튜터링

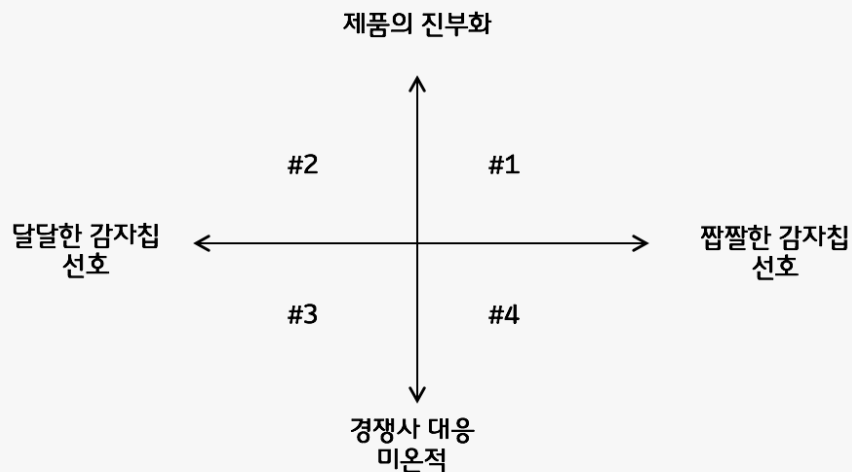
2018년 4월 20일(금) ~ 5월 18일(금) 16:00 ~ 19:00

미래의 불확실성을 대비하고 리스크를 최소화하기 위한 최선의 방법, 시나리오 플래닝



### ‘허니 버터칩’을 드셔 보셨나요?

여러분이 해태 관계자라면 "허니버터칩을 증산해야 할까?"란 고민이 컸을 겁니다 “소량 생산을 통해 브랜드 가치를 유지할 것인가, 아니면 모처럼 찾아온 '매출 수확'을 위해 증산에 돌입할 것인가?” 이런 고민의 이유는 '허니버터칩의 향후 수요'를 둘러싼 불확실성 때문입니다. 몇 년 전에 열풍을 일으키던 '꼬꼬면'을 떠올려 보면 충분히 예상 가능한 일이죠. 또 하나의 불확실성은 유사제품 등장으로 제품이 진부해 질 수 있다는 것입니다.



53

여러분은 이런 딜레마에 빠진다면 어떻게 의사결정하겠습니까? 매출을 예측해서 증산 여부를 결정해야 할까요? 그러다 예측이 틀리면 어떨까요? 불확실성으로 인한 딜레마 상황에서 여러분에게 필요한 의사결정 도구가 바로 ‘시나리오 플래닝’입니다. 결국 해태제과는 허니버터칩을 증산하기로 결정했는데, 옳은 결정일까요? 위 시나리오에서 해태제과에 우호적인 시나리오든 #3번 시나리오 뿐입니다. 어떻게 생각하십니까?

## 시나리오 플래닝이란?

불확실성이 증폭될 때 예측에 기반한 전략은 실패하기 마련입니다. 예측을 통해 불확실성을 이기겠다는 발상은 구태의연하고 실패하기 십상인 전략을 이끌 뿐입니다. 한때 지하철 내에서 누구나 읽던 무료신문들이 스마트폰이 등장하자 일시에 자리를 감추었습니다. 불과 2~3년 안에 벌어진 일입니다. 여러분은 이를 예측할 수 있었습니까?

시나리오 플래닝은 예측과는 다릅니다. 불확실성에 따라 펼쳐질 수 있는 여러 개의 시나리오를 도출하고 각각의 시나리오에 따라 대응전략을 따로따로 마련하여 불확실성으로 인한 전략의 실패 가능성을 최소화하는 과정이 시나리오 플래닝입니다.

## 우리 조직에 시나리오 플래닝 워크숍이 필요할까?

환경의 불확실성이 커지면서 시나리오 플래닝에 관한 관심이 어느 때보다 높습니다. 그래서 많은 분들이 이런 질문을 합니다. "시나리오 플래닝이 좋은 기법이란 것은 알겠는데, 우리 회사가 시나리오 플래닝을 할 만한 상황인가요?", "시나리오 플래닝이 꼭 필요할까요?"

시나리오 플래닝의 도입을 고민하신다면, 다음의 항목들을 하나씩 읽어보면서 여러분의 조직에 해당되는지 체크해 보기 바랍니다.

1. 지금까지 해 왔던 예측이 자주 빗나가서 타격이 컸다.
2. 조직이 관료적이고 부서 간의 벽이 높다.
3. 기능 통합적인(Cross Functional) 조직이 잘 운영된 적이 없다.
4. 산업이나 회사 내부에 중대한 변화가 예고되어 있다.
5. 그런 변화가 긍정적일지 부정적일지 감을 잡을 수 없다.
  
6. 미래 환경의 변화를 탐색하는 싱크탱크 조직이 없거나 미약하다.
7. 환경과 경쟁사가 변하고 난 후에야 뒤따라가는 경영 관행이 존재한다.
8. 의사결정이 임박한 중대한 사안이 있다.
9. 전략 방향에 대한 의견들이 분분하고 그 차이가 크다.
10. 경쟁사가 시나리오를 통해 의사결정하는 중이다.
  
11. 매년 사업계획이 요식적으로 이루어지고, 돌발변수를 대응하지 못한다.
12. 미래에 대한 '집중적인' 고민을 해 본 적이 없다.
13. 외부의 힘(정부, 경쟁자, 고객, 공급자 등)들이 가하는 위협이 크다.
14. 산업의 특성상 매출이나 이익의 등락이 심한 편이다.

이 14개의 항목에 대해 '그렇다'라고 답한 개수가 8개 이상이면, 시나리오 플래닝을 도입하여 조직의 '미래 대비 역량' 강화하고, 전략의 환경 불일치로 인한 '전략 리스크'를 대비할 것을 권합니다. "우리 조직의 역량이 높아야만 시나리오 플래닝을 할 수 있다"가 아니라, "시나리오 플래닝을 함으로써 미래의 적응 역량을 키우고 경쟁력을 강화하자"라는 방향으로 생각을 전환하기 바랍니다.

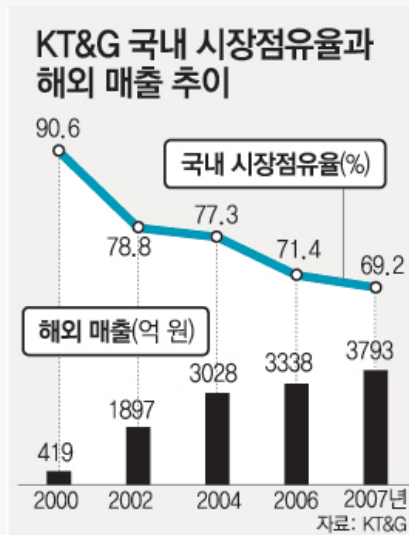
## 시나리오 플래닝 성공 사례 1

2001년 7월에 KT&G가 쥐고 있던 담배에 대한 ‘제조독점권’이 해제되면서 필립 모리스, BAT, JT와 같은 외국계 담배회사가 국내에 들어와 공장을 설립할 수 있는 법적 근거가 마련됐습니다. 당시 KT&G는 “예상되는 외국 담배회사의 공격에 어떻게 대응할까?”를 주제로 시나리오 플래닝 프로젝트를 2개월 간 진행했습니다.

만일 아무런 대응을 하지 않는다면, 5년 후의 매출액이 1조 7,050억원에서 1조 4,663억원으로 하락하고, 시장점유율도 90.6%에서 75%로 떨어질 것으로 예상되었습니다. 영업이익의 하락은 말할 것도 없었습니다.

이런 위기 상황에서 KT&G는 외국 담배회사의 한국 시장 공략 시나리오를 4가지로 설정하고, 최악의 시나리오에 대비하기 위한 전략으로 ‘이익 위주의 경영’, ‘신규 수익원 창출’, ‘해외 진출 전략’ 등을 수립하여 실행했습니다.

이에 따라 국내 매출액과 국내 시장점유율이 감소했음에도 불구하고 해외 매출을 증가시켜 외국 담배회사의 공격을 훌륭하게 방어했습니다(아래의 그래프 참조).

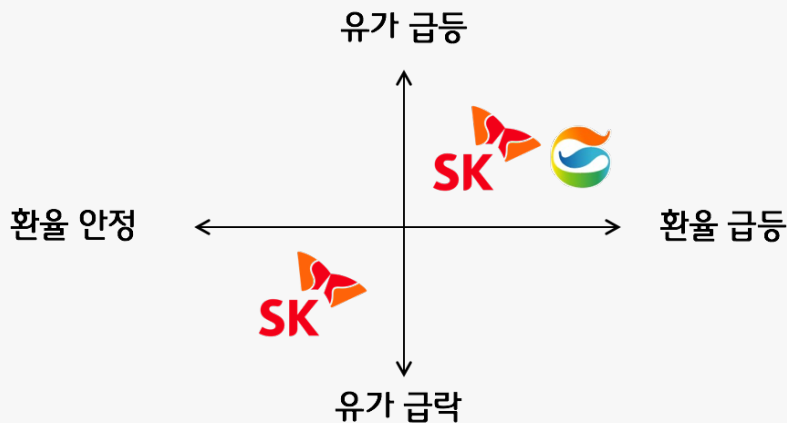


## 시나리오 플래닝 성공 사례 2

2008년에 유가가 배럴당 140달러를 돌파하자 골드만삭스는 2008년 5월에 낸 보고서를 통해 배럴당 200달러 이상으로 유가가 치솟을 것이라고 예측했습니다. 그러나 그들이 보고서를 내자마자 유가는 40달러선까지 급락했습니다. 예측의 대실패라 할 수 있는 사건이었습니다.

이때 많은 정유회사들이 큰 손실을 입었는데, 유독 SK에너지는 2008년 3분기에 소폭이지만 흑자를 실현했습니다. 경쟁사인 LG칼텍스가 2,724억원의 손실을 기록했지만, SK에너지는 4,712억의 이익을 기록했습니다.

SK에너지는 여타 정유회사들과는 달리 유가가 하락할 수도 있고 환율도 하락할 수 있다는 또 하나의 시나리오에도 동시에 대비했습니다.



53

SK에너지는 환율이 안정되고 유가가 급락하는 시나리오에 대비하기 위해 기본적인 헷지 방법 외에 ‘산유국 현지에서 대금을 결제’하는 방식과 ‘국내에 통관될 때 결제’하는 방식을 50 대 50으로 설정하는 전략을 구사했습니다. 국내까지 유조선이 도착하는 데에 1개월 정도가 걸리는데, 이는 유가와 환율 관점에서 보면 굉장히 긴 시간이기 때문에 이런 결제 시점의 분산은 매우 효과적이었습니다. 이것 역시 시나리오 플래닝을 통해 리스크를 최소화한 대표적인 사례입니다.

여러 개의 시나리오를 수립하면, 각 시나리오에서 어떤 전략을 구사해야 하는지 미리 예행연습할 수 있습니다. 이것이 바로 시나리오 플래닝의 효과입니다.

## 과정 안내

본 과정은 외부환경의 불확실성에 따른 리스크를 최소화하기 위한 방법론인 '시나리오 플래닝'을 보다 심도 깊게 학습하기 위해 마련한 시간입니다. 시나리오 플래닝 방법론의 핵심을 소개하고 튜터링과 실습을 통해 바로 조직과 개인의 의사결정에 적용할 수 있도록 진행됩니다. 예측 대신 시나리오를 통해 여러분이 수립하는 전략의 환경 대응력을 키우고, 의사결정의 실패를 최소화하기 바랍니다. 아울러 조직 내에서 전략적 의사결정의 전문가로 성장할 수 있는 기회를 얻기를 바랍니다.

### [모집인원]

- 소수정예(4~5명): 신청자수가 많으면 4명 단위로 클래스(다른 요일에)를 나누어 진행함

### [교육시간]

- 2018년 4월 20일(금)~5월 18일(금) 16 ~ 19시

[장소] 인퓨처컨설팅 중요한학교 (서울시 서대문구 연희동 444-90 )

[수강료] 100만원(부가세 별도)

[입금계좌] 국민은행 394401-04-027132 (예금주: 유정식(인퓨처컨설팅))

[신청방법] 이메일로 신청. 메일 내용에 다음 사항을 적어서 보내 주세요.

- (1) 성명:
- (2) 소속회사 및 부서:
- (3) 휴대폰 번호(강의 안내에 필요):
- (4) 세금계산서 필요 여부:
- (5) 시나리오 플래닝 튜터링에 기대하는 것:

[이메일 보내실 곳] jsyu@infuture.co.kr

[모집 마감일] 2018년 4월 18일

[문의처] 02-733-1568 / 010-8998-8868 (유정식 대표 )

### [강의진행 방식]

- 시나리오 플래닝 사례 소개
- 해당 주제에 대한 강의 및 질의 응답
- 각 조직의 문제를 해결하기 위한 토론 및 원포인트 컨설팅

[오시는 길] 지하철 2호선 신촌역 4번 출구->마을버스 4번 탑승->'평화교회' 정류장에서 하차-> '상식은 그렇게 혼한 것이 아니다'란 간판이 있는 건물의 파란 문으로 들어오시면 됩니다. 장소가 협소하여 주차는 지원되지 않습니다.

**커리큘럼** (진행 과정 중에 변경될 수 있음)

일 차	주제
1주차	전략적 사고와 시나리오 플래닝의 필요성
	시나리오 플래닝 방법론 개괄 및 사례
	Homework 1 공지 (핵심이슈 도출)
2주차	시나리오 플래닝 방법론 (Phase 1 ~ Phase 3)
	[실습 및 피드백] Phase 2. 의사결정요소 도출
	[실습 및 피드백] Phase 3. 변화동인 규명
	Homework 2 공지 (심층분석)
3주차	시나리오 플래닝 방법론 강의 (Phase 4 ~ Phase 6)
	[실습 및 피드백] Phase 4. 시나리오 수립
	[실습 및 피드백] Phase 5. 시나리오 라이팅
	Homework 3 공지 (전략요소 도출)
4주차	시나리오 플래닝 방법론 강의 (Phase 7)
	[실습 및 피드백] Phase 6. 대응전략 수립
	Homework 4 공지 (모니터링 요소 도출)
5주차	[실습 및 피드백] 시나리오 플래닝 전 과정 진행
	시나리오 플래닝 방법론 전체 리뷰 및 과정 정리

## 이번 과정을 진행할 퍼실리테이터



### 유 정식

서울시 서대문구 연희동 444-90  
전화: 02-733-1568  
휴대폰: 010-8998-8868 이메일: jsyu@infuture.co.kr

現 인퓨처컨설팅 대표 컨설턴트  
Watson Wyatt 시니어 컨설턴트 / Arthur Andersen 시니어 컨설턴트  
LG CNS 글로벌지원팀 / 기아자동차 상품기획실

## 주요 워크숍 진행 실적

### 시나리오 플래닝

시나리오 플래닝 전문가 과정 1~4기, 현대산업개발, 전력거래소, 서울대학교병원, KT, SK그룹, 네오위즈, SK플래닛, 현대차그룹, 예금보험공사, 동우화인켐, 한화S&C, GS홈쇼핑, 코오롱아이넷, 웅진코웨이, 국민권익위원회 청렴연수원, 삼성전기, K 대학원, 코오롱제약, 나브텍코리아, 한진, 코오롱제약, 현대건설, 전략지식클럽, 한국상장회사협의회, 더존노무법인, 고려대학교 MBA IT포럼, 세계경영연구원, SK텔레콤, SK경영경제연구소, 포항공대 대학원, 대한제강, KT&G, 종근당, 안국약품, MBC, 창원상공회의소, 동국제강, 웅진씽크빅, 울산대학교 경영대학원, 이화여대 경영대학원 등 다수

### 경영전략 수립

동우화인켐, 리얼컴퍼니, MBC, BAT, 동부제강, 대우증권, 산업은행, 강원대학교 등 다수

### 성과 코칭 및 평가 스킬

DRB동일, 하나 아이앤에스, 대한벌크터미널, 헬로인사, 엠코테크놀로지, 대한의사협회, 이수그룹, 영화진흥위원회, 동화, 고려대 의료원, 한국해양수산연수원, 데브구루, 네트빌 등 다수

### 문제해결 스킬

LIG손해보험, BAT코리아, 미원상사, 대한형상의학회, 헬로인사, 한경 하이CEO(온라인), 동부제강, 아이비클럽, 한겨레 교육문화센터, 대신증권, MBC, 울산대학교 경영대학원, 부산여성가족개발원 등 다수

## 학력

포스텍(포항공과대학교) 산업경영공학 학사, 연세대학교 경영대학원 경영학 석사

## 저서

당신들은 늘 착각 속에 산다(2015), 전략가의 시나리오(2014), 착각하는 CEO(2013), 문제해결사(2011), 시나리오 플래닝(2009), 컨설팅 절대 받지 마라(2007), 경영, 과학에게 길을 묻다(2007), 경영유감(2006)

## 역서

에어비앤비 스토리(2017), 피터 드러커 최고의 질문(2017), 맨발의 엔지니어들(2016), 하버드 창업가 바이블(2014), 마침내 내 일을 찾았다(2014), 당신은 사업가입니까(2014), 디맨드(2012), 스태핑(2006)