

<書 評>

H.I. Ansoff, R.P. Declerk, R.L. Hayes ed.,

From Strategic Planning to Strategic Management

(John Wiley & Sons, 1976.)

蘇 眞 德

1950年代에 와서, 처음에는 商業, 그 다음에는 製造業이 점차로 環境에 適應하기 어렵게 되어 왔다. 그 原因은, 하나의 戰略問題로서, 製品과 市場需要라는 技術과 經濟의 對應이 잘 안되는 데 있었다. 그리고 이러한 問題는 戰略的計劃에 의하여 해결할 수 있다고 보았다. 여기에서 戰略的計劃(strategic planning)이란, 環境이 제공할 수 있는 諸機會와 自體企業의 弱點을 신중히 검토하고, 目的達成을 위한 最善의 對應(match-strategy)을 選定하는 것이라고 한다.

그러나 이러한 뜻으로 쓰이는 戰略的計劃은 組織의 內部形態(internal configuration)에 基本的인 變化가 없이 外的連繫를 어떻게 할 것인가에 焦點을 두는 것이다. 構造는 戰略에 따른다(Structure follows strategy)는 Chandler (A.D. Chandler, Jr., Strategy and Structure, Anchor, New York, 1966.)의 말을 빌리지 않아도, 組織內部에 변동이 없는 戰略이란 생각하기 어려운 것이다.

한편, 美國經營의 歷史는 새로운 挑戰, 새로운 問題 및 機會에 대한 一連의 成功이라고 할 수 있고, 賢명한 經營者들이 계속적으로 새로운 感應(responses)을 試圖하였던 것이며, 失敗한 사람도 있었지만 계속하여 成功한 사람도 있었던 것이다. 成功한 事例는 좋은 實踐이라고 認定되었고, 이것이 다른 經營者들의 模倣하는 바가 되었으며, 標準的인 管理技法으로서 金科玉條(codified)로 되었던 것이다. 이러한 試行錯誤에 의한 管理問題의 解決方法으로서 財務比率分析·目標에 의한 管理·資本豫算·利益計劃·長期計劃·戰略的計劃·PPBS·이슈 어널리시스 등이 생겼고, 최근에는 戰略的 포오트포리오 分析이 생겼다. 이상의 技法들은, 예를 들면, DuPont 會社가 複雜한 業務活動을 다루기 위하여 財務比率分析을 考案하였고, 다른 企業에서는 複雜한 組織의 調整과 모티베이션을 위하여 目標에 의한

筆者: 서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 教授

管理가 생겼으며, 懷妊期間이 길고 資本의 有機的 構成度가 높은 企業에서는 資本豫算, 長期計劃에서 外挿法(extrapolation)을 쓰기 어려운 경우에 戰略的計劃이 登場하게 된 것이다. 그러므로 그것들이 時間과 空間을 초월하여 萬病通治藥이 될 수는 없다는 것이다.

回顧하여 보면, 그 管理技法들은 相互排他的인 것도 아니고 包括的인 것도 아니며, 特殊한 經營問題에 대한 小面(facet)을 이루고 있어서 相互補完的인 것이라고 할 것이다. 말하자면, 怪常한 疾病에 대한 經驗的인 治療法과 類似한 것이다. 그러나 試行錯誤式의 管理技法으로도 유럽의 競爭者들을 制壓할 수 있었던 大膽한 開拓者精神을 反省하지 않을 수 없게 되었고, 體系的이고 科學的인 洞察을 하는 戰略的計劃을 利用하게 되었다는 것이다. 戰略的計劃은 새로운 企業問題를 다루기 위하여 考案된 技法이다. 이것은 企業의 戰略的姿勢를 再定立하기 위한 것으로서, 企業目標의 確認과 이것에 合致되는 現製品市場의 適合性을 分析 檢討하는 것이다. 그 결과는 새로운 戰略的姿勢를 提示하여 주며, 그 에너지를 集合하여 送舊迎新을 效果的으로 하는데 配定될 것이 前提로 되어 있다. 戰略的計劃이 創案된 當時에는 이것이 完全히 合理的이고 適切한 것으로 보였다. 그리고 最近 20年間 계속적으로 合理性이 인정되어 왔다.

그러나 또다시 環境變化로 因하여 難關에 逢着하게 되어 組織行動의 樣式(modes of organizational behavior)을 再檢討하게 된 것이다.

이 책에서 組織行動樣式은 「competitive behavior」와 「entrepreneurial behavior」의 2類型의 것으로 구분하고 있다.

여기에서 競爭的行動의 類型이란, 環境에 대한 現在의 關聯을 바탕으로 하여 競爭的인 廣告·販賣·配給·購買를 하며, 內部的으로는 財貨나 用役의 効率的인 生産에 重點을 두는 것이다.

企業家行動의 類型은, 環境에 대한 連結의 樣相을 變化시키는 것이며, 機會·財貨 및 用役의 開發·市場潛在力의 測定·市場 테스트·新製品의 紹介·陳腐化 製品의 除去 등을 配慮하는 것이다. 앞으로는 環境에 대한 經營外的인 社會的 連鎖는 더욱 強해질 것이다. 즉 社會의 監視, 政治的인 趨勢에 대한 衝突을 회피 하면서 社會的 機會領域의 選擇計劃과 社會奉仕計劃을 동시에 발전시켜야 한다.

競爭的行動은 現在의 環境의 連鎖로부터 利益을 끌어내는데 反하여 企業家의 行動은 有利한 連鎖를 造成하고 유지하도록 努力하는 姿勢를 뜻하므로 兩者는 다르다는 것이다. 여기에서 말하는 企業家的行動이란, Cyert와 March가 말하는 行動科學의 企業行動의 主體를 뜻한다.

兩類型의 姿勢는, 그 特性·目標·價值體系·經營擔當者·處理方法·시스템·構造를 달

리한다.

이러한 觀點에서 보면 戰略的計劃이 唯一한 것도 아니며, 가장 重要한 것도 아니다. 그것은 社會環境과 經營의 兩者를 企業에 連結시키는 하나의 合理的인 方法인 것이다. 그러므로 하나의 計劃이고 意圖일 뿐이며, 그 자체가 行動을 하는 것도 아니고, 눈에 보이게 企業을 變容하는 것도 아니다. 變化를 效果的인 것으로 하려면, 適切한 能力을 갖추어야 하며, 經營者를 訓練하고 動機賦與를 하는 동시에 戰略的情報와 流動의이면서 適應力있는 오픈 시스템과 構造를 필요로 한다. 이들이 缺如되면 그 企業은 計劃施行 過程에서 抵抗이 생길 것이다. 이것이 바로 McNamara氏가 遭遇했던 頑強한 저항이기도 하다는 것이다.

世上은 바야흐로 急變하였고, 이러한 時代에 對處할 姿勢의 再定立(reorientation)에 대한 必要性을 Drucker는 「the Age of Discontinuity」에서, Ansoff와 Toffler는 「the Post-industrial Era」에서 示唆하고 있는 것이다.

이제까지의 외골수(single-culture) 管理에서는 內部構造·價値·시스템 등의 多樣性으로 因한 混亂이 생겼고, 그것을 도저히 管理할 수 없게 되었다. 그러므로 多面的(multi-cultural)인 配慮下에서 平和共存體(a peaceful co-existence)가 될 수 있는 統合的管理(integrative management)가 필요하게 되었다는 것이다. 종래의 行動科學에서는 「inter-disciplinary approach」라는 말을 쓰고 있지만, Ansoff등은 「multi-disciplinary approach」라는 用語를 사용하고 있으며, 經營問題의 解決을 위하여 經濟學·心理學·社會學·情報論·政治學의 援用을 하고 있다.

Ansoff가 戰略的管理의 概念構成에 援用한 政治學研究成果에 관한 例를 들어 「multi-disciplinary approach」의 一面을 보면 다음과 같다.

統合的인 合理性이라야 組織의 政治的體系(political system)에서 眞正한 政策(policy)이 될 수 있다. 그러므로 政策이란 選定된 매니지먼트 시스템인 동시에 그것은 環境의 비전(vision)을 결정 표현한 것이며, 그 組織의 性格規定, 問題에 대한 聰明度, 戰略과 構造 및 社會統制의 概念을 規定하여 表現한 것이라고 한다.

이러한 概念의 內包와 外延을 「strategic management」로서 展開하고 있으며, 이책의 分擔執筆者이기도 한 Paris 大學教授인 T. Tabatoni의 다음 研究成果를 援用한 것이다.

T. Tabatoni, Le Plan Strategique face aux Contraintes Socio-politique, Le Management, April, 1972.

이 책의 執筆者들(multi-disciplinary community of researchers)이 戰略的管理에 대한 研究를 하게 된 것은, 1973年 Vanderbilt 大學校의 經營大學院에서 國際會議를 開催한 것이

契機가 되었고, IBM과 GE의 支援下에서 結實을 보게 된 것이다.

이 著書의 內容과 執筆陣은 다음과 같다.

1. Concepts and Frameworks

Frits Haselhoff (Prof. of Free Univ., Netherlands)

A New Paradigm for the Study of Organizational Goals

Pierre Tabatoni (Prof. of Paris Univ., France)

Pierre Jarniou (Prof. of Paris Univ., France)

The Dynamics of Norms in Strategic Management

2. Strategic Posture Transformation

H. Igor Ansoff (Prof. of Vanderbilt Univ., U.S.A.)

(Prof. of European Institut for Advanced Studies in Management,
Belgium)

Roger P. Declerck (Lecturer of Economic Deveopment Institute, World Bank, U.S.A.)

Robert L. Hayes (Prof. of Vanderbilt Univ., U.S.A.)

From Strategic Planning to Strategic Management

Pierre Davous (Deputy General Manager, Société Eurequip, Vaucresson, France)

James Deas (Director of Marketing, Roux S.A., France)

Design of a Cunsulting Intervention for Strategic Management.

3. Strategy and Structure

Hideki Yoshihara(日本 神戸大學 教授)

Towards a Comprehensive Concept of Strategic Adaptive Behavior of Firms

William R. Dill (Prof. of New York Univ., U.S.A.)

Strategic Management in a Kibitzer's World

László Horvath (Prof. of Karl Marx Univ., Budapest, Hungary)

Lajos Zelkó (Prof. of Karl Marx Univ., Budapest, Hungary)

Features of Strategic Planning in Hungary,

Willard T. Carleton (Prof. of Dartmouth College, U.S.A.)

James V. Davis (Prof. of Vanderbilt Univ., U.S.A.)

Financing of Strategic Action

H. Raymodd Radosevich (Prof. of Vanderbilt Univ., U.S.A.)

Strategic Implications for Organizational Design

4. The Strategic Manager

H. Igor Ansoff

The Changing Manager

Robert A. Ulrich (Prof. of Vanderbilt Univ., U.S.A.)

Organizational Design, Employee Motivation and the Support Strategic Motivation

Edwin M. Bartee (Prof. of Vanderbilt Univ., U.S.A.)

On the Personal Development of the Strategic Manager

5. Education, Selection and Training

James R. Rawls (Prof. of Vanderbilt Univ., U.S.A.)

Donna J. Rawls (Prof. of Fisk Univ., U.S.A.)

Towards Better Selection and Placement of Strategic Manager

Kenneth O. Michel(職業未詳)

Design of an Interfirm Management

Development Program for Strategic Management