

전략컨설팅이란?

우치다 카즈나리 (内田和成)

와세다대학대학원상학연구과·와세다대학비즈니스스쿨 교수

/ BCG 시니어 어드바이저

컨설팅은 기원전부터 있어왔으며, 기업에 조언을 하는 경영컨설턴트의 출현은 20세기 초엽이다. 1926년 맥킨지, 1963년 BCG, 그리고 1989년 앤더슨컨설팅 등 경영컨설팅 회사들이 속속 탄생하였다. 주고객은 1970년대 외자계기업, 1980년대 일부선진일본기업, 1990년대 평균적일본기업, 2000년대 글로벌기업 등의 변천을 보인다.

성공하는 컨설턴트의 조건으로 Intellectual, Interpersonal, Learning skill 세 가지를 들 수 있다. Intellectual은 단순히 지능이 높은 것을 의미하는 것이 아니라, 컨셉을 만들거나 창의적인 측면의 지능이 더욱 중요시된다. Interpersonal은 컨설팅 대상과의 신뢰감을 구축하는 것이다. Learning skill은 앞의 두가지와 비교하였을 때 보다 더 강조되는 조건이다. Learning skill을 구비하기 위해서는 토끼와 거북이에서 거북이와 같이 꾸준하며, 아울러 고객을 압도하려는 타입이 아닌 겸손하게 배우려고 하는 자세도 가지고 있는 것이 매우 중요하다.

경영컨설턴트와 고객과의 관계는 의사와 환자와의 관계와 비슷하다. 예를 들어, 의사가 암환자에게 직설적 그리고 기계적으로 “당신은 3개월 이내에 죽을 것이요, 몇가지 치료법이 있으니 선택하십시오”라고 말한다면, 비록 그것이 사실이라고 하더라도, 환자의 입장에서 그 의사에 대해서 좋은 느낌을 받기는 힘들 것이다. 어떤 의사의 말을 인용한다면, “의사는 병을 고치는 것이 아니다. 환자가 스스로 고치는 것을 도와줄 뿐이다.” 결국 기술적인 측면뿐만 아니라 인간적으로 접근하는 것도 더불어서 중요하다. 즉, 우수한 컨설턴트는 스킬과 인간력이 잘 조화를 이루어야 한다는 것이다.

컨설턴트적인 사물을 보는 법에는 먼저 “새의 눈, 벌레의 눈”을 들 수 있다. 고객이 벌레의 눈으로 사물을 본다면, 컨설턴트는 새의 눈으로 사물을 보거나, 혹은 그 반대의 경우가 가능하다. 전체적인 관점과 지엽적인 관점의 조화를 다룬다. 예를 들어, 벌레의 관점이라면 클레임처리센터의 실적을 볼때, 클레임을 하루에 몇 개를 처리하였는가를 보지만, 새의 관점이라면 클레임 자체가 없는 것이 회사 전체적으로 보았을 때 바람직한 것이라고 보는 것이다. 이어서 브레인스토밍 등의 과정에서 예를 들어 데플레이션인데도 불구하고 가격인상을 단행한다든가의 극단적인 면까지 생각해보는 것을 들 수 있다. 고객이 왜 제품을 사는가를 파악하여 고가전략이 가능한 명품브랜드등은 충분히 고려할 수 있는 것이다. 마지막으로 효율적인 정보수집을 위해 마구잡이식이 아닌 선별적인 마인드가

필요하다.

흔히 알려진 바와는 달리, 컨설턴트라는 직업은 돈을 많이 버는 것이 아니다. 지적추구에 대한 열망이 있어야 후회하지 않는 직업이다. 우수한 컨설턴트란 스킬과 인간력, 거기에다 지적추구의 열망을 갖추어야 한다.