

# 벤처·중소기업가의 전략적 직관에 의한 의사결정 모형에 대한 사례연구

박종안(한국창의력센터 소장)\*

김영수(송실대학교 교수)\*\*

도만승(협동조합컨설팅 이사장)\*\*\*

## 국 문 요 약

본 논문은 경영환경에 대한 불확실성 증대, 데이터 없는 최초 상황 발생, 합리적 의사결정이 불가능할 경우 등 기업환경이 변화할 때, 벤처·중소기업 경영자들은 의사결정 시 직관을 어떻게 활용하는가에 관한 사례연구다.

논문은 문헌 연구와 벤처·중소기업 경영자 16명을 심층 인터뷰하여 자료를 수집하였고, Klein, G. 의 “포괄적(generic) 멘탈 시뮬레이션 모델”로 분석하였다. 연구에 사용된 직관은 본인의 경험을 사용하는 전문가(expert) 직관과 타인의 경험도 활용하는 전략적(strategic) 직관으로 분류하였다.

사례연구 결과 경영자들은 전문가 직관과 전략적 직관을 다르게 활용하고 있었다. 전문가 직관의 특징은 별 노력 없이도 빠르게 작동하는 데, 반해 전략적 직관은 시간이 많이 소요된다. 또 다른 특징은 전문가적 직관은 이미 발생된 일에 대한 의사결정에 많이 사용되고, 전략적 직관은 미래형 의사결정에 많이 활용되었다.

전략적 직관의 프로세스는 (1)전략적 관심단계 (2)매개물 발견단계 (3)1차 멘탈 시뮬레이션 단계 (4)핵심 매개변수 띄우기 단계, (4)2차 멘탈 시뮬레이션 단계 (5)내부 평가 단계 (6) 의사결정 단계를 거친다. 위에 단계를 모델링하여 벤처·중소기업 경영자들의 “전략적 직관에 의한 의사결정 모형(Strategic intuition decision-making model)”을 도출하였다.

사례분석 결과 나타난 중요한 결과는 첫째, 성공하는 의사결정 시 성공과 실패의 중요한 차이는 의사결정 프로세스 중 “2차 멘탈 시뮬레이션”에서 결정되었고, 둘째, 전문가 직관이 전략적 직관보다 많아질수록 경영의 어려움에 봉착하였으며, 셋째, 전략적 직관은 학습이 가능하다.

핵심주제어: 벤처·중소기업가, 전략적 직관, 의사결정 모형, 창업

## I. 서론

최근 매스컴에 자주 등장하는 “빅데이터(big data)”는 2012년 세계경제포럼에서 국제개발의 새로운 가능성을 여는 중요한 기술의 하나로 지목되었다. 빅데이터는 데이터 수집 및 분석 기술이 발전되어 불확실한 미래를 돌파하고자하는 기업들에게는 희망을 주고 있다. 그러나 데이터에 의한 합리적, 분석적 사고만으로는 기업의 생존은 불가능하며 또한 경쟁력 획득도 힘들다. 데이터 전문가인 Schutt도 뉴욕타임즈와의 인터뷰에서 “컴퓨터와 수학적 방법으로 만들어지는 데이터도 중요하지만, 경험을 통해 깊이 있고, 넓게, 호기심을 이끌어내는 직관도 데이터 못지않게 중요하다”고 이야기하고 “난 결코 기계를 숭배하지 않는다.”<sup>1)</sup> 라며 직관의 중요성을 강조했다. Jung(1933)도 “직관이란 당신에게 모퉁이를 돌아서

(around corners) 보게 하는 기능을 갖게 한다.”라고 정의했는데, 이는 남들이 보지 못하는 부분을 보게 하는 기능은 기업에게 차별화된 경쟁력을 제공할 수 있음을 의미한다.

본 논문은 경영환경에 대한 불확실성 증대, 창조경영에 의한 데이터 없는 최초 상황 발생, 합리적 의사결정이 불가능할 경우 등에 의한 기업환경이 변화할 때, 벤처·중소기업가들이 의사결정 시 직관을 어떻게 활용하는가를 알아보기 위한 연구다.

연구대상자는 벤처·중소기업가이면서, 2013년 00대학교 벤처경영학과에 재학 중인 16명의 기업가들을 심층 인터뷰하여 작성하였다. 사례조사 방법은 문헌연구와 벤처·중소기업을 경영하는 CEO와의 심층인터뷰를 통해 자료를 획득했고, 얻은 자료를 Klein(1998)의 “포괄적(generic) 멘탈 시뮬레이션 모델”을 분석의 틀에 적용하여 분석하였다. 또한 연구에 사용된

\* 제1저자, 한국창의력센터 소장/경영학 박사 e-mail: ccjapark@naver.com

\*\* 제2저자, 송실대학교 벤처중소기업학과 교수 e-mail: bukys@ssu.ac.kr

\*\*\* 연락저자, 협동조합컨설팅 이사장/경영학 박사 e-mail: dms8477@naver.com

1) Steve Lohr(2012) “Sure, Big Data Is Great. But So Is Intuition.” New York Times 2012, 12, 29

· 투고일: 2013-09-25 · 수정일: 2013-12-24 · 게재확정일: 2014-01-23

직관은 William Duggan(2007, 2012)의 전문가(expert) 직관과 전략적(strategic) 직관 분류에서 전략적 직관을 주로 활용하였고, 이를 토대로 벤처·중소기업가들의 “전략적 직관에 의한 의사결정 모형”을 도출하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 직관

연구자들은 직관을 잠재의식 속에서 빠르게 패턴을 재인하는 하나의 능력이며(Matzler, Bailom, & Mooradian, 2007), 갑자기 지식을 인식하는 것이다(Kakkonen, 2005)라고 했다. 또한 “직관”은 “본능적인 느낌(gut feelings)”(Hayashi, 2001), “예감(hunches)”(Rowan, 1986), “신비한 통찰(mystical insights)”(Vaughan, 1979)등의 어휘로 학문적이나 비학문적인 분야에 널리 퍼져 있다(Dane & PRATT, 2007).

최근연구에서 직관은 최고기업가부터 하급 관리자까지 직급이 서로 다르더라도 대단히 효과가 탁월했다(Agor, 1986; Barnard, 1938; Harper, 1989)고 했으며, 관리자들은 직관을 빠른 의사결정, 질 높은 의사결정, 창의적 문제해결, 비구조화된 문제해결(Miller & Ireland, 2005; Sadler-Smith & Shefy, 2004)등에 활용되고 있으며. 특히 불확실한 환경에서 관리자들의 의사결정에 많이 사용된다고(Sadler-Smith & Shefy, 2004; Shapiro & Spence, 1997; Simon, 1987) 했다.

본 연구에서는 직관을 William Duggan(2007, 2012)이 분류한 전문가(expert) 직관과 전략적(strategic) 직관을 사용하였으며, 전문가 직관을 구성하는 요소들은 오직 자신의 경험에서 나오오, 전략적 직관의 구성요소는 본인은 물론 타인의 경험도 포함시킨다.

## 2.2 멘탈 시뮬레이션(mental simulation)

### 2.2.1 멘탈 모델 및 시뮬레이션

멘탈 모델을 제일 먼저 제안한 Craik(1943)은 “마음속으로 예상되는 사건에 대한 역동적 묘사나 시뮬레이션을 추론하는 데는 사람의 내부모델이 사용된다.”고 했다. 멘탈 모델에 대해 Peter M. Senge(1990)는 “친숙한 사고와 행동을 제한된 이미지를 통해 세상이 어떻게 돌아가는 지를 심도 있게 내부에 이미지화시키는 것”이라고 했고, 이런 멘탈 모델을 마음속에서 작동(run)시키는 것을 멘탈 시뮬레이션이라고 한다.

멘탈 시뮬레이션에 대해 Kahneman & Tversky(1982)는 “시뮬레이션 휴리스틱”이라고 정의했으며, 자연주의 의사결정(NDM: Naturalistic Decision Making)의 대표적 연구자인 Klein(1998)은 의사결정 중심의 멘탈 시뮬레이션 이론을 발전시켰다. 그는 멘탈 시뮬레이션을 “의식적으로 사람과 사물을 여러 가지 방법으로 바꾸어 상상하며 결과적으로는 처음 시작할 때와는 다른 장면의 그림을 그리는 능력”이라고 정의했다.

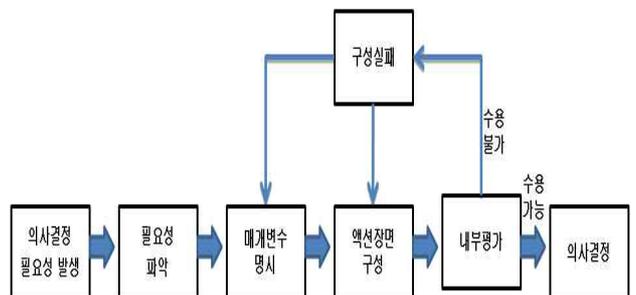
### 2.2.2 멘탈 시뮬레이션과 의사결정

Einhorn & Hogarth(1981)는 사람들은 의사결정 시 새로운 상황(situation)을 만들려면 알고 있는 가치를 조정해야하기 때문에 멘탈 시뮬레이션을 사용한다고 최초로 주장했다. 그들은 멘탈 시뮬레이션을 정박(anchoring)과 조정(adjustment)의 전략으로 새로운 상황의 장면을 기초해 사실이라고 생각되는 것들의 결합을 통해 여러 가지 사건들의 배열을 상상을 통해 만들어 낸다고 했다. 또 다른 연구는 Kahneman & Tversky(1982)의 의사결정 방법으로 사건에 대한 많은 상황에 대해 비슷한 것에 개인적 멘탈 모델을 작동시키는 시뮬레이션은 하나의 이야기를 만드는 것은 의미가 없고, 시작할 때부터 결과물을 확정하여 시작과 끝을 정의하고 출발하는 ‘시뮬레이션 휴리스틱(heuristic)’ 방법을 주장했다. 또한 그는 분석의 초기 단계에서는 모든 변수를 고려하지 않고 중요 변수만을 분석하고 점차 변수의 범위를 넓혀 가는 방법으로 애매 모호하거나 불확실한 상황에 더욱 유효하다고 했다.

Klein(1998)은 전문가들 예를 들면 소방관, 응급실 간호사, 전투 중인 군인 등은 현재 상황을 이해하고 미래에 어떤 상황이 일어날지에 관한 시뮬레이션을 구성하여 이를 통해 미래를 예측하는 방법을 연구했으며, 이를 토대로 소방서 지휘관의 경우 멘탈 시뮬레이션을 통해 하나의 행동방침이 현 상황에 어떻게 전개될 것인가를 상상함으로써 가능한 최상의 옵션을 찾아내려 애쓰기보다는 첫 번째 실행 가능한 옵션을 찾는 방법인 “인지촉발(RPD: Recognition-Primed Decision)모델”로 발전시켰다(Klein, 2004)

### 2.2.3 직관적 의사결정의 이론적 모델

본 연구에서는 이론적 모델로 Klein (1998)의 “포괄적(generic) 멘탈 시뮬레이션 모델”을 적용 할 것이며, 모델의 프로세스는 (1) 문제해결 및 의사결정 필요성 발생 (2) 필요성 파악 (3) 매개변수(parameters) 명시 (4) 액션장면 구성 (5) 내부평가, 이 단계에서 수용불가 판정을 받으면 (2)필요성 단계, (3)매개변수 명시 단계로 피드백 되어 다시 반복된다. (6) 액션장면 실행 (7) 응용이다. 하지만 본 논문에서는 연구목적에 맞게 Klein의 프로세스를 수정하였으며, 수정된 프로세스는 <그림 1>과 같다.



<그림 1> Klein(1998)의 “포괄적(generic) 멘탈 시뮬레이션 모델”의 수정모델

### III. 직관적 의사결정의 사례연구

#### 3.1 사례선정 배경과 사례총괄

본 연구는 기업환경이 급속하게 변화하는 가운데 벤처·중소기업가들이 의사결정 시 직관을 어떻게 활용하는가를 알아보기 위한 연구다.

사례조사 방법은 의사결정, 직관, 멘탈 시뮬레이션 등은 관련분야의 문헌연구와 현재 벤처·중소기업을 경영하는 기업가와의 심층인터뷰를 통해 자료를 획득하였고, 얻은 자료를 “포괄적(generic) 멘탈 시뮬레이션 모델”(Klein, 1998)의 분석틀을 적용하여 분석하였다.

본 논문에 연구대상자는 (1) 벤처·중소기업가이면서, (2) 2013년 00대학교 벤처경영학과에 재학 중이며, (3) 업력 5년 이상, (4) 회사 연매출액 5억 이상의 조건을 갖춘 기업가 16명을 선정했고, 연구자들이 회사를 직접 방문하여 심층 인터뷰를 실시한 결과를 토대로 사례분석을 실시하였다. 인터뷰에 참석한 기업가들은 <표 1>과 같으며, 인터뷰에 참석한 기업가와 회사에 관한 사례의 총괄은 <표 2>와 같다

<표 1> 인터뷰에 참석한 기업가들

성명	회사명	업종	주요 품목	비고
공석환	(주)버티씨씨큐	제조	키보드 입력장치	벤처
김대환	화산 로프(주)	유통	건축용 로프	-
김도규	(주)제일에스앤씨	유통	포장재 유통	-
김 준	(주)아씨캠	제조	LCD패널 접착제	벤처
김창진	(주)이지텔레매틱스	제조	Plus스마트, 경보기	벤처
박장식	동일기계공업(주)	제조	자동차 부품	-
박현수	앤에스텍	제조	철도용, 지하철부품	벤처
송혜자	(주)우암코퍼레이션	서비스	소프트웨어	벤처
유성호	(주)씨엔에프텍	서비스	자동제어 소프트웨어	벤처
윤주배	(주)위니코프	제조	소형가전	-
이용범	한국화인샘(주)	무역, 유통	과학실험기자재	-
임진홍	(주)씨아이제이코리아	무역, 제조	인쇄기 수입, 가공	벤처
전금규	패션팩토리(주)	제조	애완견 의류	-
전영진	일웅플라텍(주)	제조	합성수지 제조	벤처
조용진	(주)STALAB	제조	반도체 제조 장비	벤처
최정국	(주)티제이원	유통, 제조	보안 감시 장비	-

<표 2> 사례 총괄

2012년 매출(억 원)			기업가 나이		
최대	최소	평균	최대	최소	평균
700	7	129	56	39	49
기업가 업력(년)			종업원 수(명)		
최대	최소	평균	최대	최소	평균
27	5	13	180	6	32

#### 3.2 수정된 포괄적(generic) 멘탈 시뮬레이션 모델로 분석한 사례

##### 3.2.1 사례분석의 틀

벤처·중소기업가들의 “전략적 직관에 의한 의사결정 모형”을 도출하기 위한 모델로 Klein(1998)의 “포괄적 멘탈 시뮬레이션 모델”을 수정하여 사용하였다. 사례분석에 사용된 수정된 모델 프로세스는 1단계 : 의사결정 필요성 발생, 2단계 : 필요성 파악, 3단계 : 매개변수 명시, 4단계 : 액션장면 구성, 5단계 : 내부평가, 이 평가단계에서 수용불가 판정으로 인한 구성이 실패되면, 3단계와 4단계로 피드백 되어 다시 반복한다. 6단계 : 의사결정 단계이다. 각 단계별 인터뷰 내용의 주요구성 요소는 <표 3>과 같다.

<표 3> 인터뷰 내용의 주요 구성요소

단계	인터뷰 내용	자료수집 방법
공통	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 평소 회사생활에서 의사결정을 할 시 과거에서 가져오는 데이터(때때) 중심의 의사결정(분석적, 합리적)과 직관적(경험 등) 의사결정은 비율은 어느 정도인가?</li> <li>- 좋은 결과를 가져온 의사결정은 합리인가? 직관인가? 각각 몇 %정도인가?</li> <li>- 합리와 직관이 동시에 사용되는 경우도 있는가? 만일 있다면 직관과 합리의 순서는 어떤가?</li> <li>- 어떤 상황에서 합리와 직관을 사용하는가?</li> <li>- 합리적과 직관적 의사결정의 기준은 무엇인가? 예를 들면 금액, 리스크 등</li> <li>- 좋은 결과를 가져온 의사결정에서는 일정한 패턴이 존재하는가?</li> <li>- 회사를 경영하면서 직관을 사용한 의사결정 중 가장 좋은 결과를 가져온 경우와 나쁜 결과를 가져온 경우의 사례를 하나씩만 이야기 해 주시오.</li> <li>- 좋은 의사결정을 내렸던 프로세스(단계)를 말 해 주시오.</li> </ul>	인터뷰 문헌연구
1단계: 의사결정 필요성 발생	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 의사결정 유형이 과거에 일어난 일에 대한 의사결정인가? 예를 들면 이미 일어난 일을 효과적으로 처리하도록 하는 형태인가?</li> <li>- 미래에 일어날 일에 대한 의사결정이었다?</li> <li>- 의사결정 내용과 관련된 전문지식은 얼마나 가지고 있는가?</li> </ul>	인터뷰 문헌연구
2단계: 필요성 파악	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이 분야에 얼마나 근무한 경험이 있는가?</li> <li>- 위 의사결정이 과정에서 과거의 데이터가 영향을 미치는가?</li> <li>- 미래의 발생할 일이 대한 상상(멘탈 시뮬레이션)이 영향을 주는가?</li> </ul>	인터뷰 문헌연구
3단계: 매개변수 명시	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 미래를 상상할 때 의사결정에 영향을 미치는 주요 요소는 몇 개가 되는가?</li> <li>- 매개변수는 초기, 최종, 전체에 어느 곳에 중요한 영향을 미치는 요소인가?</li> <li>- 매개변수의 수는 항상 같은가? 의사결정 내용에 따라 다른가? 그럼 최근에 가장 적은 매개변수를 사용한 경우와 가장 많은 매개변수를 사용한 사례는 무엇인가?</li> </ul>	인터뷰 문헌연구
4단계: 액션장면 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 각각 요소별 몇 개의 장면(스냅사진)을 상상해 보았는가?</li> <li>- 장면 수가 적은 경우와 많은 경우는 어느 경우이고, 왜 그런가?</li> </ul>	인터뷰 문헌연구

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 각 장면은 어떻게 채우나? 즉 무엇을 도움을 받아 구성하는가?</li> <li>- 만일 모르는 혹은 경험하지 못한 경우는 어떻게 장면을 구성하나? 예를 들면 전문지식, 경험, 간접경험, 상식, 느낌, 상상 등</li> <li>- 간접 경험은 주로 어디에서 얻는가? 예를 들면 책, 신문, 잡지, TV, 인터넷, 영화, 강의, 친구, 전문가 등</li> <li>- 만일 같은 경험이 아닌 경우엔 어떻게 장면을 구성하나?</li> </ul>	
5단계: 내부평가	- 만일 각 장면을 상상해 보고 예스와 노를 결정할 때는 무슨 근거에 의해 평가하는가?	인터뷰 문헌연구
6단계: 의사결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수용가능사: 의사결정</li> <li>- 수용불가능사: 다시 해보는가? 몇 번을 반복하는가? 똑같이 하는가? 매개변수나 액션장면도 바꾸어 보는가? 몇 차례 정도 반복하는가?</li> </ul>	인터뷰 문헌연구

### 3.2.2 1단계 : 의사결정 필요성 발생

기업가가 직관적 의사결정이 필요한 시기는 조직에서 효과적인 의사결정을 원할 때(Kahneman & Klein, 2009; Sinclair & Ashkanasy, 2005), 전략적으로 의사결정 시(Miller & Ireland, 2005; Sinclair et al., 2009). 결정하기 어려운 힘든 의사결정 시(Miller & Ireland, 2005), 연구개발, 공적관리, 투자 M&A 등 중요한 의사결정 할 때다(Sadler-Smith & Shefy, 2004).

직관적 의사결정에 대해 인터뷰에 참석한 공석환 대표와 김준 사장은 상황이 불확실할 때, 김창진 사장은 제품의 기능이나 디자인을 판단할 때와 사람 문제를 다룰 때, 송혜자 대표는 투자 판단 시, 김대환 대표는 신규 거래처 발굴 시, 그 외에도 대부분의 기업가들은 전례가 없을 때, 해결책이 너무 많을 때, 시간이 촉박할 때, 데이터가 존재하지 않을 때 등에 주로 사용한다고 했다. 다만 인터뷰 중 임진홍 대표의 경우 기술적인 상황처럼 확실한 경우에 사용하는 특수한 경우도 있었다.

### 3.2.3 2단계 : 필요성 파악

본 연구는 직관을 전문가 직관과 전략적 직관으로 구분하였으며, 전문가 직관은 자신의 경험에서 나오고, 전략적 직관은 구성요소가 본인은 물론 타인의 경험도 포함된다고 했다. 인터뷰 결과 벤처-중소기업가들의 경우 의사결정 시 전문가 직관과 전략적 직관을 다른 용도로 사용하고 있었다.

전문가 직관의 대표 연구자 Klein(1998)은 주로 소방관, 응급실 간호사, 전투 중인 군인 등의 전문가를 연구했는데, 이 연구대상의 특징은 이미 발생된 사건(화재발생, 환자발생, 전쟁발발)에 대해 경험을 통해 얻은 직관을 어떻게 효과적으로 활용하여 원하는 결과를 얻는가에 대한 연구다. 다른 특징은 전문가 직관은 별 노력 없이도 빠르게 작동한다는 것이다.

인터뷰에서 전문가 직관을 잘 활용하는 박현수 사장은 외부에서 고객으로부터 견적문의 전화를 받았을 때 데이터를 보

지 않고, 생각나는 대로 대답한 후, 추후 실제 견적 시에도 금액차이는 5% 이내가 된다고 했다. 그러나 타인의 경험을 포함해야하는 전략적 직관은 전문가 직관에 비해 시간이 많이 소요된다. 또 다른 특징은 전문가적 직관은 이미 발생된 일(과거)에 대한 의사결정에 많이 사용되고, 전략적 직관은 미래형 의사결정에 주로 활용되었다.

인터뷰에서 확인한 사실은 기업가들은 미래 의사결정(예를 들면 미래 전략, 신제품 개발 등)은 전략적 직관을 사용하고, 이미 결정된 사항(예를 들면 전략수립 완료)에 대한 실행의 과정은 전문가 직관으로 수행하였다. 이는 이미 발생된 혹은 결정된 상황을 효과적으로 처리하는 데는 경험을 활용한 전문가 직관이 이용된다는 Klein(1998)의 연구와 일치된다.

기업가들의 인터뷰 결과 이론적 모델에서 필요성 파악하는 2단계는 전문가 직관 단계에서는 일치하나 전략적 직관 프로세스에서는 (1) 전략적 관심단계 (2) 매개물 발견단계 (3) 1차 멘탈 시뮬레이션 단계로 세분화된다.

#### 3.2.3.1 전략적 관심단계

독일의 경영석학 헤르만 지몬 교수는 ‘히든 챔피언’이란 말로 강소기업을 표현했으며, 이는 ‘비밀스럽게 숨겨져 있으면서 세계시장에서 놀랄 만한 성공을 거두는 기업’이란 의미다.

인터뷰에 참석한 기업가들도 ‘히든 챔피언’이 되기 위해 혹은 ‘지속가능한 기업’이 되기 위해 노력하고 있었다. 기업가들의 최대고민은 항상 미래에 관한 것이며, 회사의 장래, 미래 전략, 신제품 등에 관한 관심을 많이 가지고 있었다. 또한 회사 경영을 위한 아이디어를 얻기 위해 기업가들은 조찬모임, 골프 동우회, 최고기업가 모임 등에 참석하기도 했다. 그 밖에도 인터뷰에 참석한 공석환 대표는 회사 경영의 아이디어를 얻으려고 전 세계의 자기 분야든 경쟁사든 관련된 경제정보를 파악하기 위해 우리나라에 출간된 모든 신문은 다 읽는다고 했고, 두 번째는 자기 관심 있는 분야(신제품, 신사업 진출 분야)에 대해서 꾸준히 감을 잃지 않고 평소에도 전략적 관심을 갖는다고 했다. 송혜자 대표는 전략적 관심을 갖고 있을 때 새로운 법이 생기면 반드시 새로운 비즈니스 모델이 생긴다는 것을 경험으로 터득했고, 전자문서 기본법이나 녹색성장 기본법 등이 회사에 새로운 비즈니스 모델을 만들어 준 대표적인 법이라고 했다. 그래서 그녀는 업계 트렌드 파악과 새로운 비즈니스 모델을 창출하기 위해 전략적 관심을 갖고 경제신문을 매일 읽으며, 각 분야에 많은 사람을 만난다고 했다.

#### 3.2.3.2 매개물 발견 단계

전략적 관심을 갖고 꾸준히 여러 가지 정보를 모으면, 그 관심이 아이디어로 변할 수 있게 하는 촉매제인 매개물을 발견하게 된다. 이는 우리가 잘 알고 있는 뉴턴은 떨어지는 사과를 보고 만유인력의 법칙을 발견했고, 아רכ이메데스는 목

욕탕에서 부력의 원리를 발견한다는 것과 같은 원리로 ‘사과’, ‘목욕탕’ 같은 매개물이 우연히 발견되는 것이다.

인터뷰에 참여한 김대환 대표의 경우 고객이 요구하는 와이어드로프의 길이를 재는 것이 항상 문제라서 어떻게 쥘 수 있을까하는 전략적 관심을 갖고 생활하던 중 우연히 본 TV에서 차량사고가 난 뒤 경찰이 사고 난 차량의 바퀴자국의 자국을 재는 워킹거리측정기 모습을 보고 같은 유형의 와이어드로프 길이 측정기를 만들었다고 했다. 윤주배 사장의 경우 평소 소형 가전제품을 만드는 회사를 경영하므로 항상 생활 주변에 어느 제품을 만들 것인가 하는 전략적 관심을 갖고 생활하다가 어느 날 시골의 부모님께 들었는데, 어머니가 앉아서 어렵게 마늘 까는 모습을 보고 “바로 저거다!”라고 하고는 ‘마늘 박피기’를 만들었다고 했다.

### 3.2.3.3 1차 멘탈 시뮬레이션 단계

이 단계의 출발은 전략적 관심, 매개물 발견 다음으로 이루어지는 단계로 전략적 직관이 활용되며, 사람들은 매개물 발견과 거의 동시에 1차 멘탈 시뮬레이션이 일어난다. 위에 설명한 김대환, 윤주배 대표도 아르키메데스가 목욕탕에서 “유레카!”를 외친 것과 같은 원리다.

“유레카”의 원리는 맨 먼저 감각기관 중 편도체가 예전에 경험했던 유사한 사건을 떠올리게 하고, 해마가 객관적 사실에 관한 지식을 제공하는 유추(analogy)와 비유(metaphor)에 의해 가능해진다. 유추란 둘, 혹은 그 이상의 현상 사이에 기능적으로 유사하거나 일치되는 내적 관련성을 알아내는 것을 말하며, 비유란 어떤 현상이나 사물을 직접 설명하지 아니하고 다른 비슷한 현상이나 사물에 빗대어서 설명하는 것을 의미한다.

뉴턴과 사과를 유추의 대표적인 예로써 뉴턴이 발견한 중력의 법칙은 사과가 나무에서 떨어지는 것을 보고 달도 반드시 떨어져야 할 것 이라는 생각에서 생겨났다. 사과를 땅으로 잡아당기는 힘이 있다면 이 힘이 하늘 위로 계속 뻗어나갈 것이고 그렇게 되면 하늘까지 당길 것이라고 유추했다(Robert & Michele, 2001). Klein(1998)은 유추는 주어진 업무와 동일하거나 연관된 분야에서 사건이나 사례를 끌어오는 것을 의미하며, 비유는 현저히 다른 영역에서 나오는 것으로, 우리가 직접 경험한 것이나 다른 사람들로부터 들은 간접경험도 모두 유추와 비유가 가능하다고 했다.

### 3.2.4 3단계 : 매개변수(parameters) 명시 단계

이론적 모델에서 3단계는 매개변수 명시하는 단계였으나 전략적 직관 단계에서는 ‘핵심변수 띄우기’ 단계이다. 이 단계는 1차 멘탈 시뮬레이션을 통해 얻은 아이디어를 실현하기 위해 핵심매개변수들이 머릿속에 떠올리는 단계이다. 김도규 사장은 핵심매개변수들이 풍선처럼 떠오른다고 했고, 김준 사장은

머릿속에서 조각 맞추기 같다고 했다. 인터뷰에 참여한 제조업 경영자의 경우 떠오르는 핵심매개 변수는 제품, 시장, 고객, 자금, 기술, 인원 등 보통 5~6개 정도이고, 유통업 경영자의 경우 직원역량, 담보, 시너지, 기회비용, 자원배분, 회전을 등 7~8개라고 했다.

### 3.2.5 4단계 : 액션장면 구성 단계

이론적 모델에서는 이 단계가 4단계로 액션장면 구성 단계였으나 전략적 직관 단계에서는 ‘2차 멘탈 시뮬레이션’ 단계다.

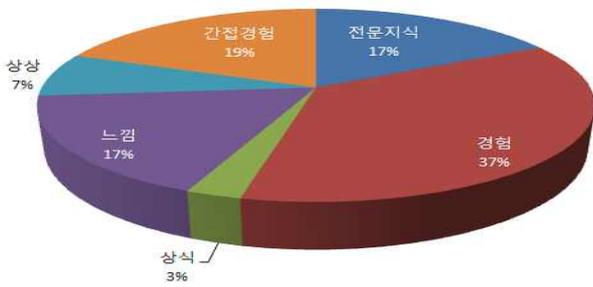
Klein(1998)은 멘탈 시뮬레이션에서는 대부분 핵심변수 3개와 각 변수별 6개의 장면(스냅사진)이 단계별로 순차적으로 구성되며 있으며, 그 분야에 정통한 전문가인 경우 6개 단계가 한 단위로 묶이는 경우도 있다고 했다. 또한 멘탈 시뮬레이션을 시행할 수 있는 사람의 조건은 해당업무에精通해야 하며 적절한 수준의 추상적 사고를 할 수 있어야 한다고 했다.

인터뷰에 참석한 기업가(전략적 직관 사용)들은 이 단계에서 Klein(1998)의 연구(전문가 직관)와는 달리 5~6개의 핵심변수를 가지고 시뮬레이션하며, 장면은 각자 그리고 각 핵심변수마다 제각기 달라 공통점을 확인할 수 없었다.

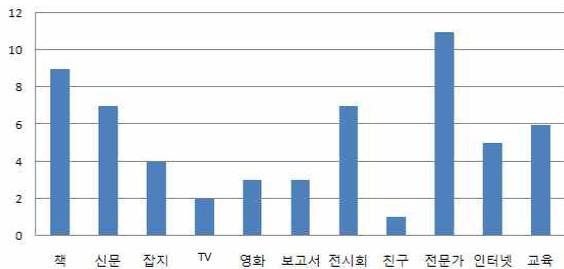
박장식 사장의 경우 일본에서 수입되던 컴퓨터이셔에 들어가는 벨브의 가격이 일본제품은 12만원인데, 그 벨브를 대체하는 제품을 만들기 위한 핵심변수로 기술, 시장, 설비투자 등을 설정해서 시뮬레이션 한 결과 국산화 가격이 2만 5천이면 가능하다고 판단하여 기술개발 하였고, 지금은 우리나라의 전체 사용량의 80%를 점유했다고 했다. 유통업체를 운영하는 최정국 사장은 A이라는 대기업과 새로운 대리점 계약 시 핵심변수인 ‘기존 다른 B기업 대리점 관계’의 시뮬레이션 장면의 예를 들었는데 ① 당장 소문나지 않음(장면1). ② 3개월 정도 후 상대방도 알게 된다(장면2). ③ 기득권 문제로 언쟁(장면3). ④ 상대방에게 변명하기 장면(장면4). ⑤ 상대방 설득하기 장면(장면5). ⑥ 화해 악수 장면(장면6). 이렇게 6장면으로 했다고 말했다.

전략적 직관은 본인의 경험 이외에 타인의 경험도 활용하는 것으로 기업가들이 멘탈 시뮬레이션을 하면서 장면을 구성할 때 주로 이용되는 원천을 묻는 질문에 기업가들은 경험 37%, 간접 경험 19%, 전문지식 17%, 느낌 17%, 상상 7%, 상식 3%<sup>1)</sup>라고 답변했으며 <그림 2>와 같다. 간접경험을 얻는 방법에 관한 복수 응답에서 기업가들은 전문가 11명, 책 9명, 신문, 전시회 7명, 교육 6명, 인터넷 5명, 잡지 4명, 영화, 보고서 3명, TV 2명이라고 했으며, <그림 3>와 같다.

1) 인터뷰 시 원천에 우선순위를 두었고 우선순위 1에는 가중치 3을, 2에는 가중치 2를, 3이하의 가중치 1을 부여한 수치이다



<그림 2> 장면구성 요소



<그림 3> 간접경험 얻는 방법

### 3.2.6 5단계 : 내부평가 단계

인터뷰에 참여한 기업가들의 평가 척도는 Klein(1998)과 일치했다. Klein(1998)의 멘탈 시뮬레이션은 평가척도는 (1) 일관적인가(단계들이 잘 연결되어 있는가)? (2) 적용가능인가(일련의 사건을 잘 설명하는 가)? (3) 완전한가(중요 요인이 빠지지 않았는가)? 이다. 공석환 대표의 경우 평가척도 (3) 완전한가? 부분의 예에서 평소에 품질이 좋은 키보드를 생산하는 대만 업체와 거래 중, 생산기지가 중국으로 이전하는 바람에 중국의 다른 업체를 만나 대만처럼 잘 될 거란 믿음에 검증(완전한가) 없이 의사결정 했는데, 나중에 보니 완성도 면에서 너무 차이가 발생해서 결국 그곳을 포기하고 한국에서 다시 생산을 했다고 했다.

인터뷰에 참석한 김준 대표의 경우 혼자서 시뮬레이션 내용을 평가 후 원탁회의에서 직원들과 함께 다시 내용을 평가하며, 특히 예상하기 못한 매개변수가 나타나면 다시 핵심매개변수를 설정하고 시뮬레이션 한다고 했다. 이렇게 기업가들은 이 평가 단계에서 받아드리지 않는 수용불가 시에는 핵심매개변수 띄우기 단계로 되돌아간다고 했다.

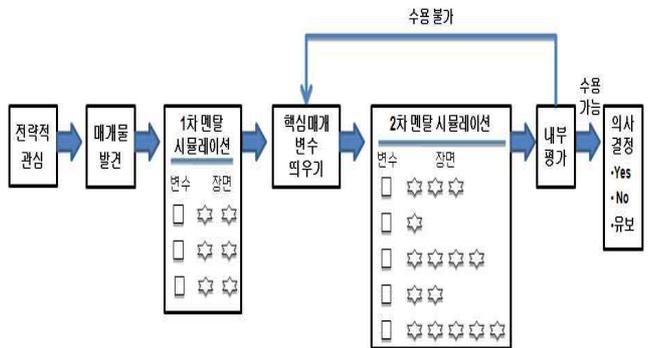
### 3.2.7 6단계 : 의사결정

대부분의 대표들은 마지막 단계인 의사결정 단계에서 (1) 예(yes), (2) 아니오(no), (3) 유보로 의사결정하며, 유보의 경우 시간을 두고 2차 시뮬레이션을 위한 여러 가지 자료를 수집하고, 검토하며 구성원 간에 토론, 전문가에게 문의 등의 행동을 한 후 최종으로 예(yes), 아니오(no)를 결정한다고 했다.

인터뷰에 참석한 전금규 사장의 경우 몇 년 전 이탈리아의 조그만 A라는 회사와 거래 시 회사가 자사 상표를 가지고 거래한다고 할 때 아니오(no)나 혹은 유보 후 전문가의 조언을 듣고 처리했어야 하는데, 나중에 필요하면 우리가 다시 사용할 수 있다고 생각하고 예(yes)를 했는데, 나중에 다른 대형 회사와 손을 잡으려고 할 때 그쪽(A회사)에서 자기들과 거래하지 않으면 소송을 하겠다고 해서 골치가 아프다고 했다.

### 3.3 전략적 직관에 의한 의사결정 모형 (Strategic intuition decision-making model)

이상의 결과를 토대로 한국 벤처·중소기업가들의 “전략적 직관에 의한 의사결정 모형(Strategic intuition decision-making model)”을 도출한 결과는 <그림 4>와 같다.



<그림 4> 전략적 직관에 의한 의사결정 모형(Strategic intuition decision-making model)

## IV. 결론

사례분석 중 나타난 중요한 사실은 첫째, 성공하는 의사결정과 실패하는 의사결정의 중요한 차이는 의사결정 프로세스 중 “2차 멘탈 시뮬레이션”이 결정하는 것으로 나타났다. 의사결정 시 성공과 실패의 차이는 “2차 멘탈 시뮬레이션”의 각 장면을 어떻게 구성하는가에 달려있었으며, 실패하는 의사결정의 경우 기업가가 자신의 지식과 능력을 과대평가하는 과잉확신(overconfident)과 증거를 무시하고 자신의 신념에 일치하는 증거를 선호하는 확증 편향(confirming bias)에 의해 근거 없는 낙관론으로 시뮬레이션 장면을 구성하는 경우에 실패하는 경우가 많았다. 반대로 성공한 의사결정의 특징은 직관으로 의사결정 후에도 “2차 멘탈 시뮬레이션” 각 장면을 오프라인에서 검증하는 절차를 거친 경우가 대부분이었다.

둘째, 전문가 직관이 전략적 직관보다 많아질수록 경영의 어려움에 봉착했다. 인터뷰 결과 창업 성공을 위한 전문가 직관을 얻기 위한 경험년도는 10년이 적합했으며, 10년이 넘으면 상대적으로 전략적 직관이 모자라 경영이 곤란해졌다. 예를 들면 직관 전체를 100%라고 가정한다면 1년에서 10년

까지의 경험은 전문가 직관이 연 5%씩 증가되고, 10~20년 사이는 연 3% 정도씩 증가되는 현상을 보였다고 하자. 만일 창업을 통해 경영자가 되길 원하는 사람은 10년 즉 전문가 직관 50%가 넘지 않은 때에 창업을 하는 것이 성공확률이 제일 높았다. 만약 20년 뒤 전문가 직관이 80%(10\*5%+10\*3%) 정도가 되면 전략적 직관을 20% 내에서 발휘되므로 상대적으로 기업경영에는 어려움 많아졌다. 인터뷰 대상자 중 20년을 넘게 직장생활을 했던 기업가 대부분은 경영에 어려움을 겪고 있었다.

셋째, 전략적 직관은 학습을 통해 습득이 가능하다. <그림 4> 전략적 직관에 의한 직관적 의사결정 모델에서 1) 매개물 발견 단계, 1차 멘탈 시뮬레이션 단계는 창의성 스킬인 ‘강제 연결법’으로 도출 가능하고(Park, 2005), 2) 핵심매개변수 띄우기 단계와 2차 멘탈 시뮬레이션 단계는 창의성 스킬의 ‘조합법(combination soup)’(Park, 2005)이나 전략수립의 방법론인 ‘시나리오 플래닝’으로 대체 가능하다. 그러므로 창의성 스킬을 잘 학습한다면 전략적 직관도 배울 수 있다.

결국 전문가가 되기 위해서는 전문가 직관이, 유능한 기업가가 되기 위해서는 전략적 직관이 많으면 많을수록 좋으며, 또한 기업가로서 좋은 의사결정자가 되기 위해서는 전략적 직관을 배우고, 조직구성원들의 이야기를 들어주는 경청능력, 자기의 잘못을 인정하고 의사결정을 반복할 수 있는 용기가 필요하다.

본 논문은 경영학과 인지심리학이 결합된 연구로서 연구결과와 학문적 시사점은 직관적 의사결정이란 새로운 분야에 접근했으며, 이를 통해 “전략적 직관에 의한 의사결정 모형(Strategic intuition decision-making model)”을 도출하였다. 정책적 측면의 시사점은 최근 정부에서 청년이나 벤처창업을 독려하고 있지만 창업자들의 성공은 쉽지 않다. 그 이유는 청년이나 벤처창업자들은 “전략적 직관에 의한 의사결정 모형”의 2차 멘탈 시뮬레이션의 각 장면이 근거 없는 상상으로 구성되어 창업 시 본인의 생각과 실제 현실에서 발생하는 차이(gap)가 너무 커서 실패하는 의사결정 구조를 갖기 때문이다. 과거경험이 미래의 상상력에 영향을 미치는 현상인 구조화된 상상력(structured imagination)의 부재는 실패를 할 수밖에 없는 상황을 만든다. 만일 이들이 성공하려면 먼저 관련분야의 경험을 통해 전문가적 직관을 얻고 난 뒤 창업하는 것이 필요하며, 창업 후에는 기업가로서 전략적 직관을 반드시 학습해야 성공할 수 있다. 인터뷰에 참석한 기업가들은 청년 창업에 대해 자기 관련분야에 대한 경험 없는 창업을 “실패를 위한 창업”이라고 규정했으며, 창업에 성공하기 위해서는 IT관련 일부업종만을 제외하고 모든 분야에서 짧게는 1년에서 길게는 10년의 경험이 반드시 필요하다고 했다.

본 논문의 한계는 직관적 의사결정 대한 논문이 국내에 전혀 존재하지 않는 관계로 비교대상 논문이 없었던 한계점을 지니며, 또한 일반화의 한계로서 인터뷰 대상자의 한정으로 다른 대상(사회적 기업가, 대기업 등)의 기업가에게도 동일한 결과가 나올지 의구심이 든다. 향후 연구로는 (1) 다양한 기

업가들을 대상으로 본 논문이 검증되어야 하며 (2) 직관적(전문가, 전략적) 의사결정의 효과성을 높이는 방법 (3) 2차 멘탈 시뮬레이션의 각 장면을 효과적으로 구성하는 방법 등 많은 부분에서 관심 있는 학자들의 체계적 연구가 요구된다.

## REFERENCE

- Agor, W. A.(1986). The logic of intuition: How top executives make important decisions, *Organizational Dynamics*, 14(3), 5-18.
- Barnard, C. I.(1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Craik, K.(1943). *The nature of explanation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Chung, N. K. and Kim, H.(2008). A Study on the Attributes determining the Extent of Autonomy in Decision Making for Korean Subsidiaries of Multinational Corporations - Focused on Semiconductor Industry Related Companies, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 3(4), 1-41
- Dane, E., & PRATT M. G.(2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making, *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.
- Einhorn, H. J. & Hogarth, R. H.(1981). Behavioral decision theory: Processes of judgment and choice, *Annual Review of Psychology*, 32, 53-88.
- Harper, S. C.(1989). *Intuition: What separates executives from managers*, In W. H. Agor (Ed.), *Intuition in organizations: Leading and managing productively*, Newbury Park, CA: Sage.
- Hayashi, A. M.(2001). When to trust your gut, *Harvard Business Review*, 79(2), 59-65.
- Jung, C. G.(1933). (First published in 1921) *Psychological types*, New York: Harcourt, Brace and Company.
- Kahneman, D., & Tversky, A.(1982). On the study of statistic intuition, *Cognition*, 11(2). 123-41.
- Kahneman, D., & Klein, G. A.(2009). Conditions for Intuitive Expertise, *American Psychologist*, 64(6), 515-526.
- Kakkonen, M. L.(2005), Intuition of family entrepreneurs: An exploratory study of perceptions and experiences, *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 47-67.
- Klein, G.(1998). *Sources of power: How people make decisions*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Klein, G.(2004). *The power of intuition: How to use your gut feeling to make better decisions at work*, New York: Currency Double day.
- Matzler, K., Bailom, F., & Mooradian, T. A.(2007). Intuitive decision making, *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 13-15.
- Miller, C. C., & Ireland, D. R.(2005). Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the

- Fast-Paced, *21st Century Academy of Management Executive*, 19(1), 19-30.
- Park, J. A.(2005). *Korea Creativity textbooks*, Seoul: Pureunsol.
- Peter M. Senge(1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency.
- Robert S. Root-Bernstein and Michele M. Root-Bernstein(2001). *Sparks of Genius: The Thirteen Thinking Tools of the World's Most Creative People*, Boston, MA :Houghton Mifflin Company.
- Rowan, R.(1986). *The Intuitive Manager*, Boston, MA: Little, Brown and Company
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E.(2004), The Intuitive Executive: Understanding and Applying "gut feel" in Decision-Making, *Academy of Management Executive*, 18(4), 76-91.
- Shapiro, S., & Spence, M. T.(1997). Managerial Intuition: A Conceptual and Operational Framework, *Business Horizons*, 40(1), 63-68.
- Simon, H. A.(1987). Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion, *Academy of Management Executive*, 1(1), 57-64.
- Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M.(2005). Intuition: *Myth or a decision-making tool Management Learning*, 36(3), 353-370.
- Sinclair, M., Sadler-Smith, E., & Hodgkinson, G. P.(2009). *The Role of Intuition in Strategic Decision Making*, In L. A. Costanzo, & R. B. MacKay (Eds.), *The Handbook of Research on Strategy and Foresight*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Vaughan, F. E. (1979). *Awakening intuition*, New York: Doubleday.
- William Duggan (2007). *Strategic Intuition: The Creative Spark in Human Achievement*, NY : Columbia Business School.
- William Duggan(2012). *Creative Strategy: A Guide for Innovation*, NY : Columbia Business School.
- Yang, S. H., Kim, M. S. and Jung, H. Y.(2011). The Effects of Entrepreneur's Competence and Technology Commercialization Capabilities on Business Performance of Technology-based Start-ups, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 6(3), 195-213

# A Case Study on Venture and Small-Business Executives' Use of Strategic Intuition in the Decision Making Process

Park, Jong An\*  
Kim, Young Su\*\*  
Do, Man Seung\*\*\*

## Abstract

A Case Study on Venture and Small-Business Executives' Use of Strategic Intuition in the Decision Making Process

This paper is a case study on how Venture and Small-Business Executives managers can take advantage of their intuitions in situations where the business environment is increasingly uncertain, a novel situation occurs without any data to reflect on, when rational decision-making is not possible, and when the business environment changes.

The case study is based on a literature review, in-depth interviews with 16 business managers, and an analysis of Klein, G's (1998) "Generic Mental Simulation Model." The "intuition" discussed in this analysis is classified into two types of intuition: the Expert Intuition which is based on one's own experiences, and Strategic Intuition which is based on the experience of others.

Case study strategic management intuition and intuition, the experts were utilized differently. Features of professional intuition to work quickly without any effort by, while the strategic intuition, is time-consuming. Another feature that has already occurred, one expert intuition in decision-making about the widely used strategic intuition was used a lot in future decision-making.

The case study results revealed that managers were using expert intuition and strategic intuition differentially. More specifically, Expert Intuition was activated effortlessly, while strategic intuition required more time. Also, expert intuition was used mainly for making judgments about events that have already happened, while strategic intuition was used more often for judgments regarding events in the future.

The process of strategic intuition involved (1) Strategic concerns, (2) the discovery of medium, (3) Primary mental simulation, (4) The offsetting of key parameters, (5) secondary mental simulation, and (6) the decision making process. These steps were used to develop the "Strategic Intuition Decision-making Model" for Venture and Small-Business Executives.

The case study results further showed that firstly, the success of decision-making was determined in the "secondary mental simulation" stage, and secondly, that more difficulty in management was encountered when expert intuition was used more than strategic intuition and lastly strategic intuition is possible to be educated.

*Keywords: Venture and Small-Business Executives, Strategic Intuition, Decision-Making Models, Start-up*

\* Lecture Professor, Korea Creativity Center, ccjapark@naver.com

\*\* Assistant Professor, Soongsil University, bukys@ssu.ac.kr

\*\*\* Assistant Professor, Cooperative Consulting, dms8477@naver.com