

창업과 의사결정

충북대학교 SW중심대학사업단
강봉희

목 차

❖ **Part 1. DECISION MAKING**

❖ **Part 2. 의사결정 행동 모형**

❖ **Part 3. 의사결정 환경**

학습 목표

1. DECISION MAKING

- 의사결정과정을 ~ing를 적용 모델
- 각 단계별로 학습

2. 의사결정 행동 모형

- 의사결정 행동 모형
- 의사결정의 성공요인

3. 의사결정 환경

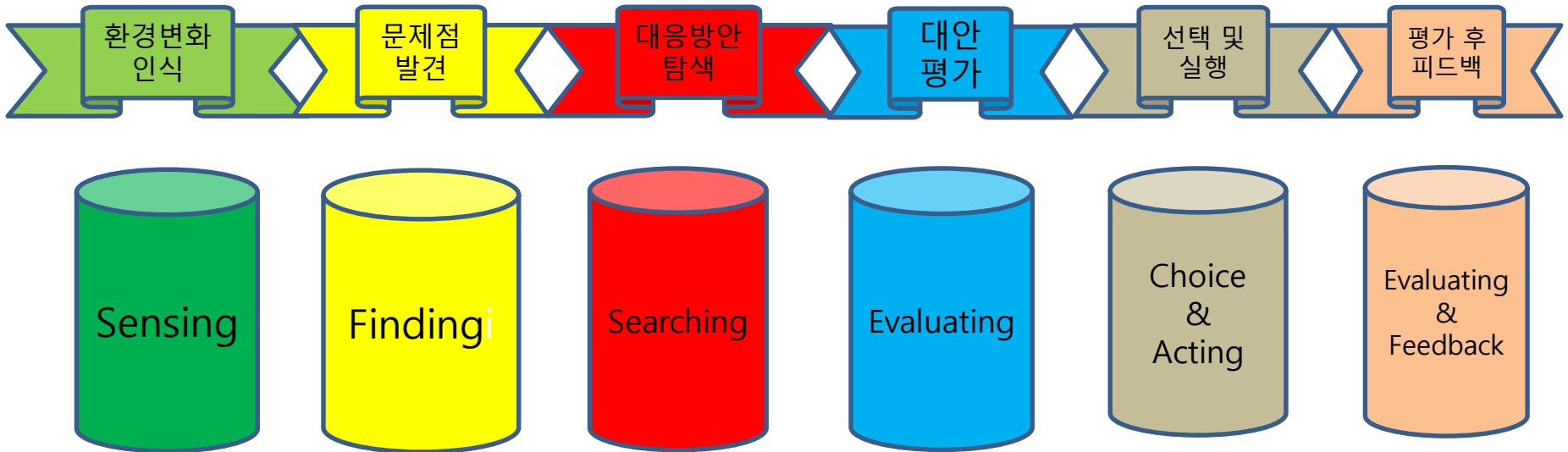
- 현명한 의사결정
- 의사결정 환경변수

Part 1

DECISION MAKING

최적의 대안을 선택 해 가는 과정

Decision Making Process



Sensing = 환경변화 인식

- ❖ 환경 변화의 흐름을 센스 있게 감지한다.
- ❖ 환경변화 요인을 체크한다.
- ❖ 환경변화 영향의 원인 및 동인을 찾는다.
- ❖ 환경 변화의 대응방안의 필요성을 인식한다.
- ➔ 의사결정을 위한 이해 관계자들을 구성한다.
- ➔ 의사결정구성원에 따라 차이가 있음을 이해한다.

Finding=문제점 발견

- ❖ 문제점을 발견
 - ❖ 문제의 원인 분류 및 Fact검증
 - ❖ 문제 성격에 맞는 가중치 체크
 - ❖ 문제해결을 위한 솔루션 작업
 - ❖ 문제를 명확하게 인식
-
- ➔ 문제 해결은 위한 인적자원 구성
 - ➔ 의사결정구성원 역량에 따른 차이점 고려

Searching=대응방안탐색

- ❖ 의사결정에 필요한 관련 요인들을 파악
- ❖ 문제해결에 필요한 관련 자료 수집
- ❖ 문제해결과 평가에 필요한 자료를 최대한 수집하여 분석
- ❖ 근거 추출 자료에 대한 높은 신뢰성 요구
- ❖ 문제를 정확히 분석 평가
- ➔ 문제해결을 위한 객관적인 기준 필요

Evaluating=대안평가

- ❖ 수집되어진 자료에 대한 분석결과로 대응방안 도출
 - ❖ 구성원들간의 문제해결을 위한 브레인 스토밍
 - ❖ 다양하게 발생할 수 있는 변수를 고려
 - ❖ 예상되는 결과에 따른 대안 평가
 - ❖ 하나 또는 그 이상의 해결안 선정 및 작성
-
- ➔ 조직 내, 외의 총체적인 변수들을 고려한 대안 평가
 - ➔ 평가의 적합성, 기준 명확히

Acting = 선택 및 실행

- ❖ 선정된 해결책을 실천
- ❖ 최적의 대안 선택
- ❖ 종합적 검토 필수
 - 목표의 정확성
 - 대안의 이행 능력
 - 문제해결에 따른 부정적 효과
- ❖ 결정 수용자들의 태도 및 반응 체크
 - 긍정적인 반응 및 태도에 대한 발전 전개방향 모색
 - 부정적인 반응 및 원인 분석

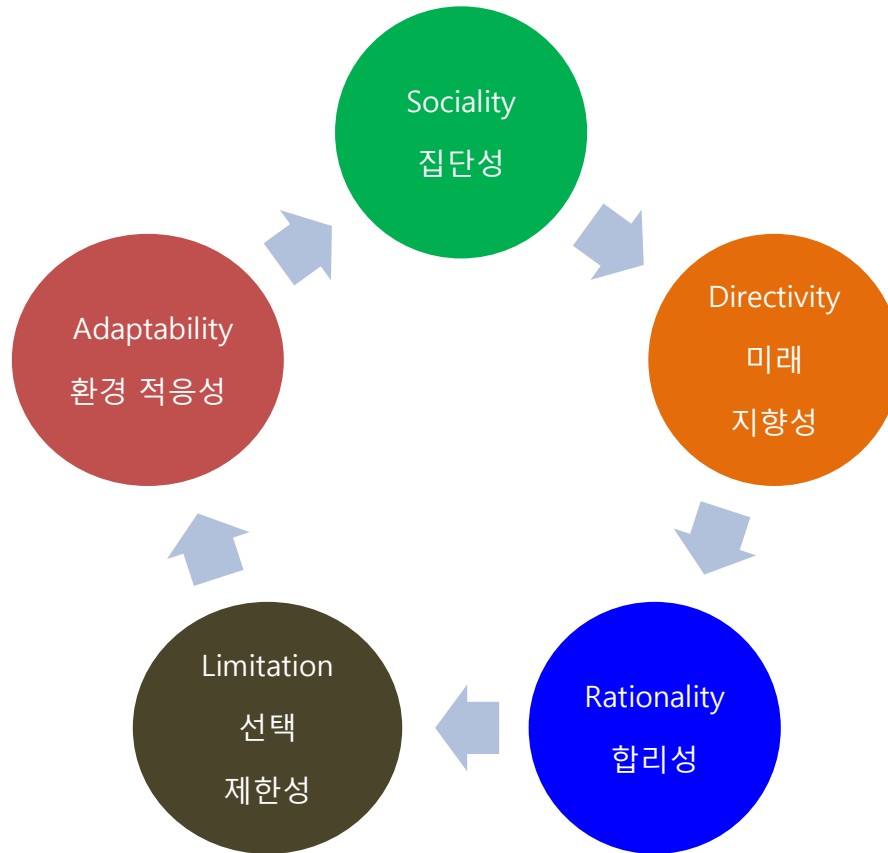
- ❖ 목표달성여부를 확인
- ❖ 성과 결과에 대한 비교 평가
- ❖ 피드백에 대한 기대효과
 - 내부 요인: 기업내부 구성원들의 내적 역량 요인 고려
 - 외부 요인: 환경변화 요인, 행운
- ❖ 달성 정도에 대한 피드백
 - 부족한 부분
 - 미래 개발에 대한 부분
- ❖ 평가 결과 도출

*의사결정의 유형

- ❖ 전략적 의사결정(Strategic decisions) -기업의 외부문제와 관련.
기업의 외부환경의 변화에 기업전체를 적응시키기 위한 의사결정
- ❖ 관리적의사결정 (Administrative decisions)-기업의 내부문제에
관한 결정으로 전략적 의사결정을 구체화하기 위하여 최적의 업적
능력을 낼 수 있도록 기업의 제 자원을 조직화 하는 것과 관련되는
의사결정
- ❖ 업무적 의사결정(Operating decisions)-위의 두 가지 의사결정을
구체화하기 위하여 기업의 제 자원의 변화과정의 효율을 최적화
하는것

의사결정의 특성

❖ 5가지 특성



- ❖ Sociality: 합리적인 의사결정을 내리기 위한 여러 사람의 의견 수집
- ❖ Directivity: 목적 달성에 대한 수단의 선택 및 결정을 통한 미래예측
- ❖ Rationality: 효율성과 효과성에 따른 합리적 의사결정
- ❖ Limitation: 제한 되어진 조건 하에서의 의사결정
- ❖ Adaptability: 환경 요인과 이해관계요인 고려한 의사결정

Part2

DECISION MAKING

의사결정 행동 모형

의사결정의 행동 모형

인간은 언제나 합리적인 판단을 내릴 수는 없다.

1. Economic Decision Making(경제적 모형)

: 완전합리성에 근거

- 의사결정의 고전적 연구방법
- 의사결정권자가 관련정보를 모두 확보
- 결과 예측 가능
- 완전한 경쟁을 찾아 보기 어려움
- 완전 경쟁의 조건이 성립하는 경우가 많지 않음
- 최소의 비용으로 최대의 효과를 올리려는 경제적 합리성에 의한

의사결정 행동 모형

➔ 목표, 가능한 대안 확보, 결과 예측, 평가, 최적화 대안 선택

2. Satisficing Decision Making (만희적 모형)

:합리성에 제한,최대한 가능한 만족은 어느 정도 희생

- limited rationality(제한된 합리성)

: 인간의 한계

1)지(知)적 한계

2)지각(知覺)한계

3)good enough → 기대가치극대화

→ 정보처리 능력의 한계, 현실에서의 복잡한 상황

→ 만족할 수 있는 대안 탐색

→ 분권화 노력

3. Social Decision Making (사회적모형)

- : 비합리적(사회적 영향력, 압력)
- 정치적 또는 내재적: 미리 정해 놓은 대안으로 의사결정
- 조직 내 의사결정이 체계적이지 않고 일방적(일명 쓰레기)

**Asch Effect(애쉬효과)

- 다수가 공유하는 잘못된 생각 때문에 한 개인의 옳은 판단이 영향을 받게 됨
- 예)선의 길이

의사결정 문제

❖ 미국에서의 사물 인터넷 사업

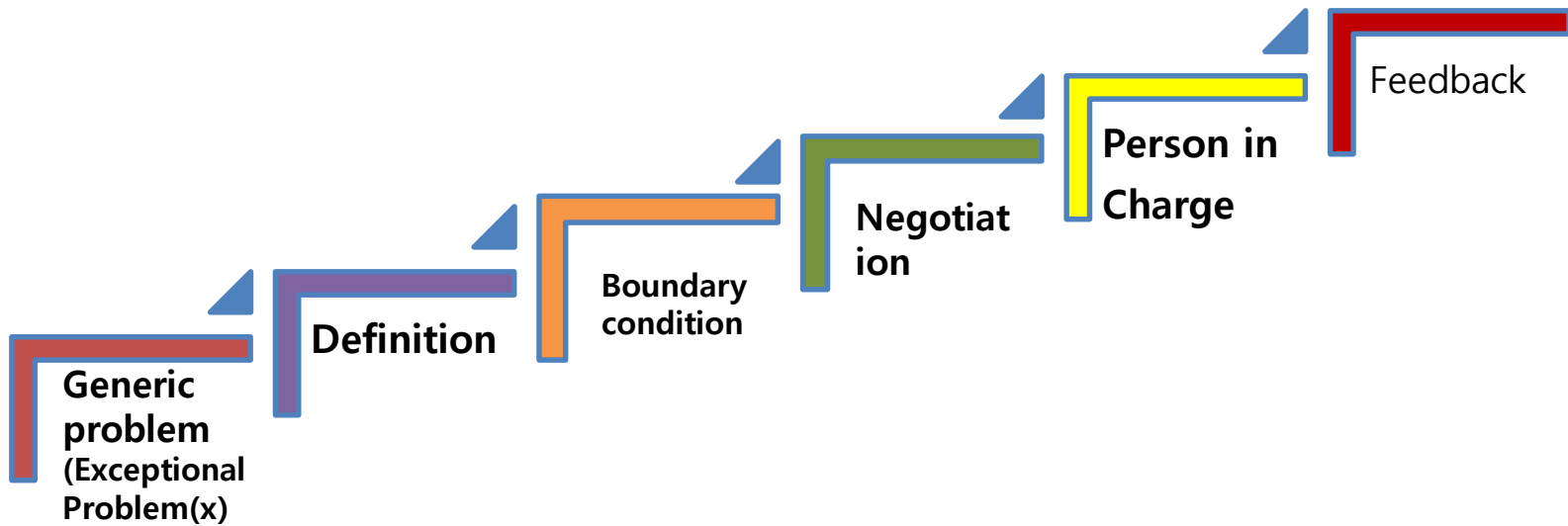
삼성전자	화웨이	테슬라	텐센트
12억 달러 투자	자체 운영체계 개발	주당 26.5~28.5 달러에 솔라시티 인수	유명한 핀란드 회사 슈퍼셀 지분 84.3%를 9.5조원에 인수



제 4차 산업혁명 혁신과 변화를 수시로 선택해야 하는 시대

성공적인 의사결정

❖ P. Drucker



자료: P. Drucker 의사결정의 순간(2004)

Generic problem

- Exceptional Problem(x) -

- ❖ 일반적문제에서 출발(사건을 보는 시각을 예외성(X))
- ❖ 의사결정자의 판단이 중요함
- ❖ 우선 문제의 성격을 파악
- ❖ 일반적인 문제의 경우: 규칙과 원칙 적용
- ❖ 예외의 경우: 상황 판단 중요
- ➔ 오류: 일반 적인 문제를 예외적으로 간주하는 경향
- ➔ If) 일반적인 이해, 원칙을 제외 할 경우 의사결정자의 독단적인 판단.

Definition

- ❖ 문제의 정의를 정확히
- ❖ 문제와의 연관성 파악
- ❖ 솔루션에 대한 방법 모색
- ➔ 수집된 Fact를 토대로 반복적인 확인작업
- ➔ 예외적인 상황에 대해서도 Check

Boundary condition

- ❖ 문제해결을 위한 기준(경계조건)을 설립
- ❖ 기준에 충족 여부가 중요
- ❖ 올바른 전제조건에서 시작
- ➔ For) 선택 가능한 경우의 수를 식별하기 쉬움
- ➔ If)경계조건이 불명확할 경우
- ➔ 변화 정도에 대한 둔감
- ➔ 적응 방안 제시 늦음

Negotiation

- ❖ 경계조건이 수용 가능한 결정
- ❖ 협상
- ❖ 수용가능성을 찾지 말고
- ❖ 저항 요인도 찾을 필요가 없음
- ➔ 시간, 비용 낭비
- ➔ 돌발상황 및 반대의견 극복 어려움
- ➔ For) 올바른 협상방안을 찾으려고 노력

Person in Charge

- ❖ 세부적인 실행방안 결정
 - ❖ 책임자
 - ❖ 의사결정내용을 구체적으로 실행할 책임자를 물색
 - ❖ 실행 여부 및 능력 check
 - ❖ 조직 내 갈등을 제거하기 위한 기준 제시
 - : 직무분석 및 성취 기준
- ➔ For) 책임여부

Feedback

- ❖ 의사결정 결과 체크
- ❖ 중간 과정 및 실행 과정 체크
- ❖ 현장 확인 필수
- ❖ 전반적인 피드백을 통한 다음 진행에 대한 오류
요인 제거

Part3

DECISION MAKING

의사결정 환경

현명한 의사결정 필요

❖ 확실한 환경(Certainty environment)

: 기대되는 결과 예측 가능

: 주어진 정보가 충분함

➔ 일선 경영자 층에서 이루어지는 업무와 관련된 일상적 의사결정

❖ 제한된 환경 (limited environment /Uncertainty environment)

: 관련정보가 적음

: 정보에 대한 신뢰성 부족

: 예측 기대효과 불안정

➔ 의사결정자 담당자의 주관적 경험이 영향을 미침

❖ 위험한 환경 (risky environment)

: 기대하는 객관적 확률(50% 내외)이 주어짐

➔ 일반적 조직

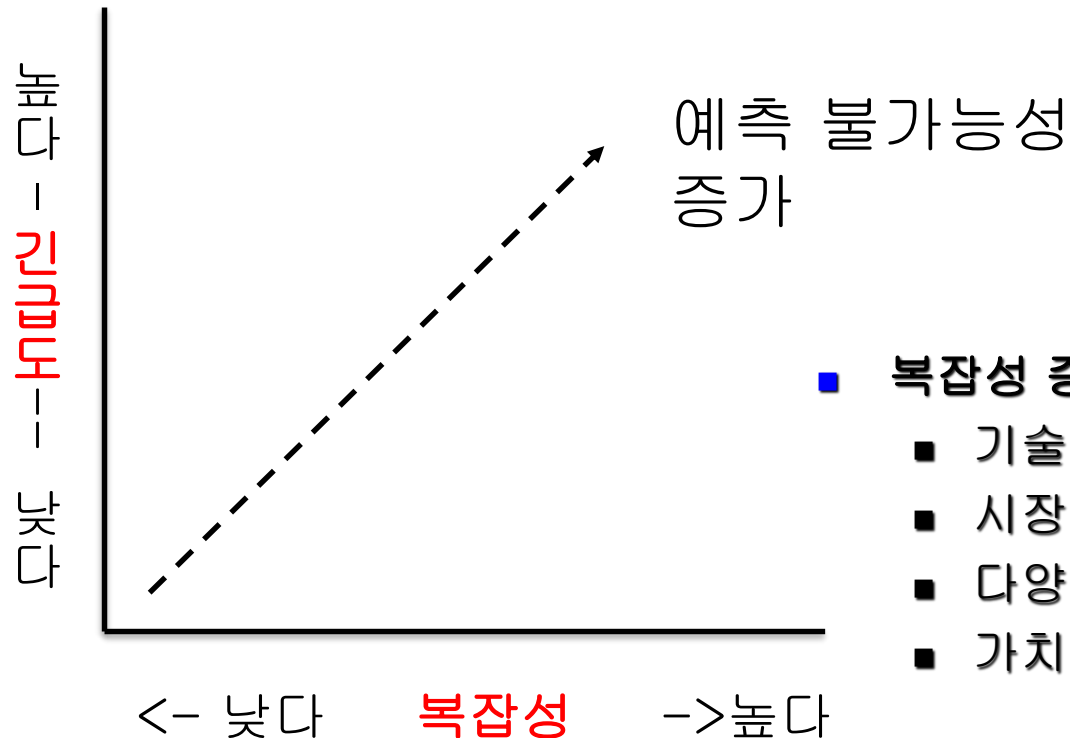
의지(意志) 결정 과 의사(意思)결정

- ❖ 의지 (意志) 결정: 여러가지 선택이 가능한 상황에서 동물이 어떤 행동을 취하여야 하는지를 결정하는 일(사전적 정의)
 - “志” : 뜻, 의도(Intention) 등 목적을 달성하고자 하는 능동적이고 적극적인 움직임
- ❖ 의사 (意思) 결정: 자기의 생각을 명확하게 함, 기업이나 단체들의 조직이 그 활동 방침을 결정함(사전적 정의)
 - “思” : 생각, 목적을 달성하기 위해 다양한 방법등을 모색하며 이성적인 판단으로 지향점을 가짐

의사결정의 어려움: 긴급도와 복잡성

- 긴급도 증가

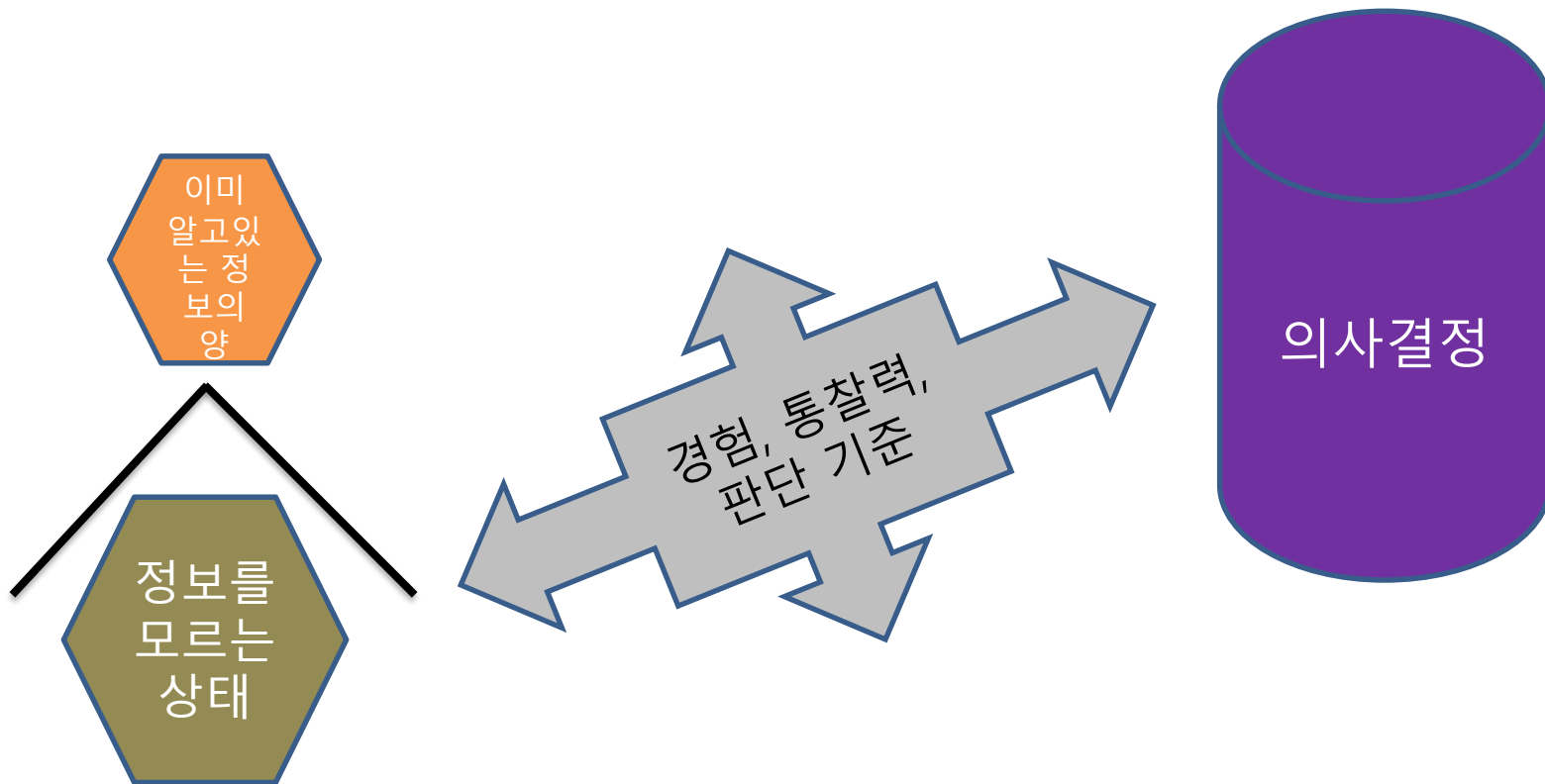
- 기술변화 속도
- 경쟁



- 복잡성 증가

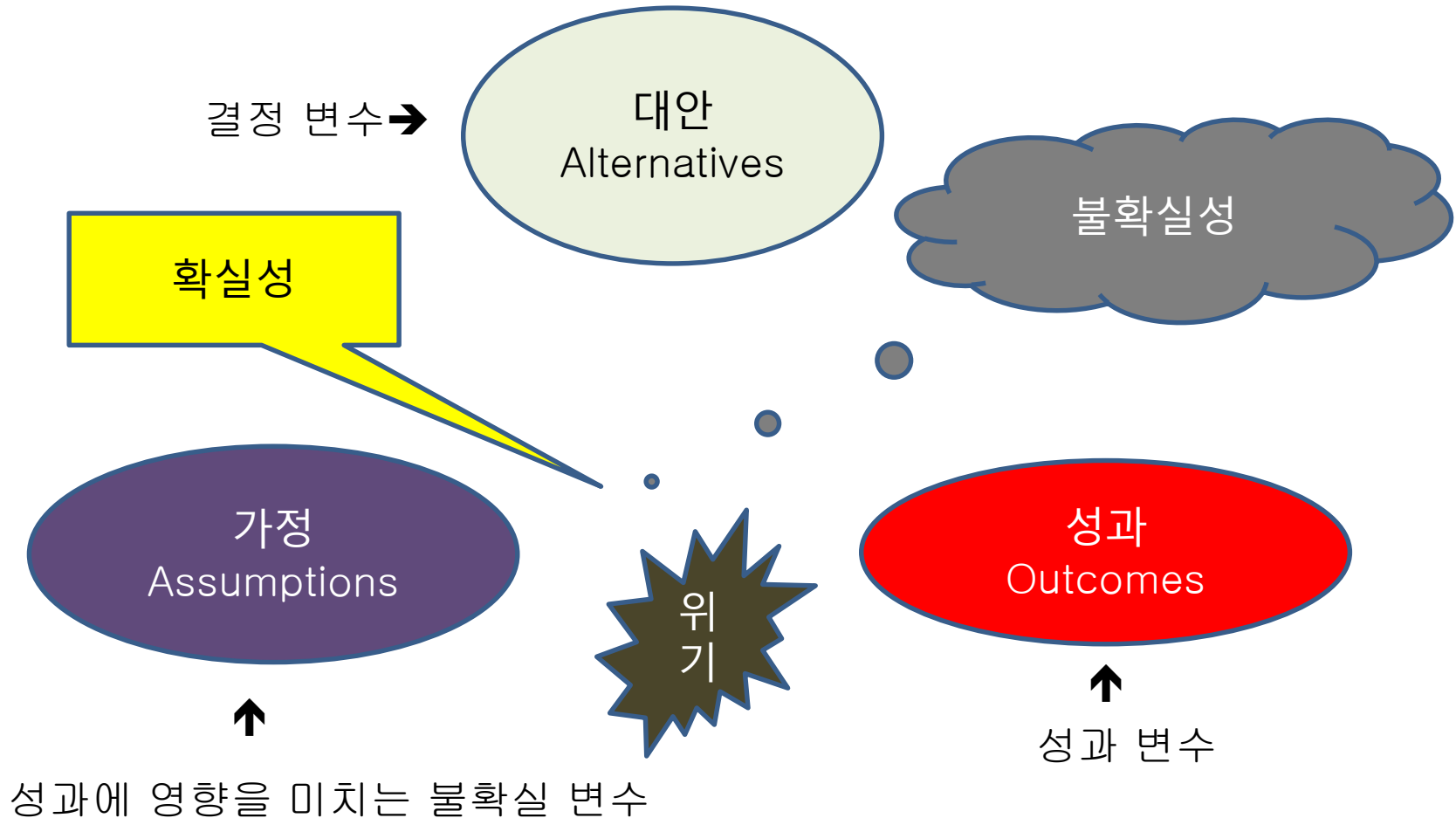
- 기술 난이도
- 시장의 빠른 변화
- 다양한 욕구
- 가치관

- ❖ 알고 있는 정보의 양에 따라 의사결정이 달라짐
- ❖ 일반적으로 정보의 양이 부족하면 개인의 경험, 통찰력, 판단기준이 의사결정에 영향을 미침



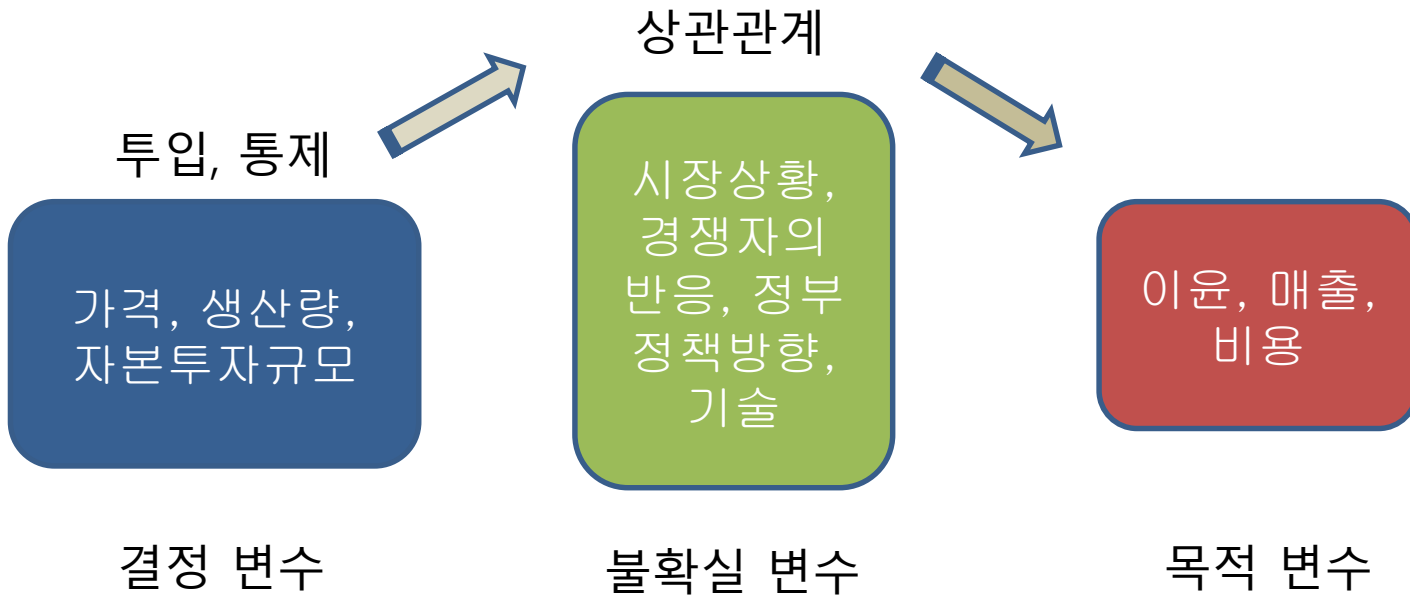
의사결정 기본요소

❖ 환경, 성과, 현재 시점, 미래가치, 선호, 지향점



의사결정 구조모형

❖ 기본요소들의 구조적 관계



결정변수

❖ EX) 1: 반도체 소재 구매책임자의 문제:

– 반도체 시장 변동에 대처 방안으로 어떤 것이 있을까?

❖ EX) : 시기결정의 문제:

– 이른 장마로 인한 낙과에 대한 대처 방안?

❖ EX) : 順次的 결정: 게임(잘게 쪼개어진 선택의 연속)

– 리그오브레전드: 영웅선택➡플레이 여부➡게임시작➡특정위치설정

– 스타크래프트: 실시간 전략게임(초반 플레이 방향 선택 중요)

2. 불확실 환경변수

- ❖ 성과변수에 영향을 미치는 변수
 - ❖ 의사결정에서 주요한 변수로 작용
 - ❖ 정치, 경제, 환경, 기술 등 의사결정자가 조절이 불가능한 변수
- EX) COVID 19, 백신 접종, 반도체 시장 등
- ❖ 기업의 신제품 개발, 기업확장 및 축소
 - ❖ 최고경영자의 사망 또는 부재 시 의사결정

3. 성과변수

- ❖ 조직의 상위 미션인 “영속성” 을 달성의 초석
- ❖ 환경변화에 대한 다양성 제고 및 생산성 유지
- ❖ 지속적이고 발전가능한 생태계 유지
- ❖ 불확실 변수등 이해관계 요소들간의 균형 유지 중요
- ❖ 의사결정 대안의 상대적 우수성 고려
- ❖ 장, 단기 의사결정의 목표
- ❖ 피라미드식 구조

요약(key word)

- ❖ 최적의 대안을 선택해 가는 의사결정과정은 현재진행형
- ❖ 의사결정 단계별 분석
- ❖ 의사결정행동모형
- ❖ 의사결정 성공요인
- ❖ 최적의 의사결정 및 환경변수

생각해 볼 점

- ❖ 선택과 의사결정의 차이가 있을까?
- ❖ 의사결정은 매순간 단계를 거치는가?
- ❖ 나는 의사결정권자인가?