



이노베이션 연구 2021: 유행어 너머 기업 혁신에 대한 '새롭고 향상된' 이해

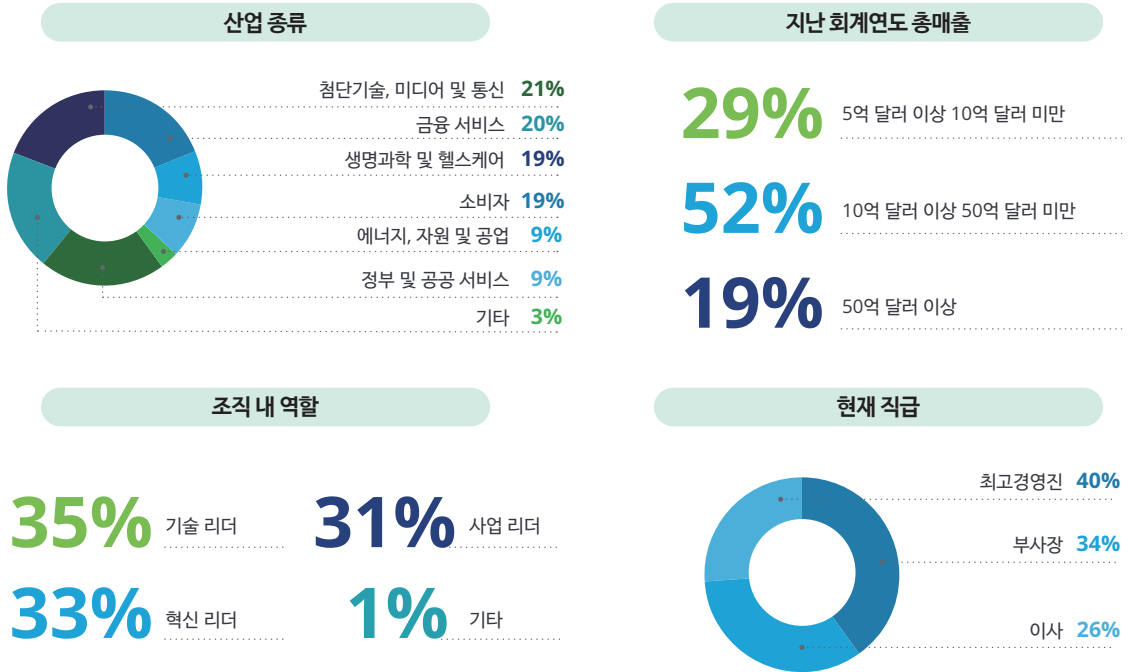
Mike Bechtel, Khalid Kark, Nishita Henry

혁신, 전환, 리더십은 다양한 방식으로 모습을 드러냅니다. 딜로이트는 고객들이 이처럼 극도로 복잡한 문제를 풀어나갈 수 있도록 차별화된 전문성을 제시합니다. 우리는 귀사가 경쟁하고 있는 시장에서 앞서 나가도록 비즈니스와 테크놀로지를 아우르는 전략을 수립, 이행하고 있습니다. '이노베이션 연구'의 저자들과 함께 성공 전략을 만들어 보십시오.

목차

서문	4
이노베이션, 정의는 천차만별이나 핵심은 같다	6
이노베이션의 대논쟁	8
불변의 원칙: 시작하라, 계속 정진하라, 관리하지 말라	14
기업 혁신을 위한 참조 모델	17
주석	20

그림 1
연구 대상자 구성 통계



참조: 표본수=413명
출처: 딜로이트 이노베이션 연구 2021

연구 방법론

딜로이트의 '이노베이션 연구'는 기업의 혁신·기술·사업 리더들을 대상으로 실시한 서베이에 기반한다. 서베이 대상 기업들은 산업, 규모, 사업 모델이 다양하다. 이 중에서 고성장과 선도적 혁신 역량을 드러내는 기업들을 집중 조명해, 오늘날 승리하는 기업 혁신에 대한 핵심 인사이트를 파헤쳤다.

이노베이션, 정의는 천차만별이나 핵심은 같다

우선 혁신, 이노베이션(innovation)이라는 단어의 뜻부터 살펴보자. 서베이 응답자들에게 자신이 속한 조직 내 혁신의 의미를 정립하라는 주문을 했더니 대부분 장황한 설명을 늘어놓았다. 한 문장, 때로는 한 단락으로도 설명할 수 없는 응답자가 대부분이었다. 예를 들어, 미국 유전 서비스 회사 베이커휴즈(Baker Hughes)의 젠 하트삭(Jen Hartsock) 최고정보관리책임자(CIO)는 두 가지 종류의 이노베이션을 언급했다. 즉, 대문자 'I'로 시작하는 이노베이션은 공식 사업 절차를 통해 조직 전체의 지원을 받는 고도로 체계적인 방식인 반면, 소문자 'i'로 시작하는 이노베이션은 누구나 스스로 기여할 수 있는 부분을 찾아 변화를 이끌고 프로세스 개선을 이루는 방식이라는 설명이다.

다른 응답자들은 산업별 특화된 맞춤형 주요 단계와 측정 지표를 강조했다(예: 거래 체결 시간의 비용 중립적 단축). 하지만 응답 내용을 총체적으로 살펴본 결과 두 가지 분명한 특징이 드러났다. 즉 성공적 혁신은 반드시 새로운 것이면서 동시에 향상된 것이어야 한다는 점이다. 이러한 환원법적 정의는 세탁 세제 용어에나 붙어있을 법할 정도로 단순해 보이지만, 실제로는 결코 간단하지 않다.

혁신이란 새로운 것...하지만 반드시 무에서 유를 창조하는 것은 아니다

혁신은 입이 떡 벌어질 정도로 전혀 새로운 계시 같은 것이라고 착각하는 이들이 많다. 하지만 한 혁신 리더는 “새로움에 대한 열광이 지나치다”고 경고했다. 진정 새로운 발견이나 발명은 통상 연구개발(R&D) 부서, 즉 자본집약적 비용부문의 영역이다. 미국 금융기관 앨라이파이낸셜(Ally Financial)의 최고정보·데이터·디지털책임자인 사티슈 무

투크리슈난(Sathish Muthukrishnan)은 “혁신은 제2의 ‘포스트잇®’을 창조해내는 것이 아니라, 점진적인 변화라는 것을 이해해야 했다”고 말했다.

혁신은 입이 떡 벌어질 정도로 전혀 새로운 계시 같은 것이라고 착각하는 이들이 많다. 하지만 한 혁신 리더는 “새로움에 대한 열광이 지나치다”라고 경고한 바 있다. 진정 새로운 발견이나 발명은 통상 연구개발(R&D) 부서의 영역이다.

실제로 이번 연구에서 좀더 공통적으로 나타난 혁신의 성공 비결은 이미 알려진 성공적 결과를 ‘새롭게 조합하거나 응용하는 것’으로 나타났다. 오늘날의 혁신가들은 스스로를 연구자 또는 발명가보다는 일종의 작곡가, 지휘자, 교류자(cross-pollinator)로 여기고 있다. 무투크리슈난은 “많은 혁신이 새로운 것(고객, 이용 사례, 기술)과 낡은 것(구작의 개작)을 함께 실험하는 과정에서 탄생한다”고 말했다.

혁신이란 (재무지표 상) 향상된 것

혁신을 위한 두 번째 핵심 요소는 기존 대체물로부터 측정 가능한 향상이 이뤄져야 한다는 점이다. 미국 투자회사 스라이번트(Thrivent)의 경험 및 혁신 담당 부사장인 헤나토 마치에로(Renato Mazziero)는 “혁신으로 분류됐던 것을 더 정확히 파악해보니 새로운 수익 창출원으로 드러난 경우가 적지 않다”고 설명했다. 혹은 또다른 인터뷰 대상자가 말한 것처럼, “새로움을 측정하는 기준은 과대평가돼 있고 향상을 측정하는 기준은 과소평가되는 경우가 많은데, 이는 실수다.”

일부 가치제안(예를 들어 헬스케어 성과나 시민참여 등)은 재무지표로 즉각 가시화되기 쉽지 않지만, ‘동등한 결과를

위한 비용’은 금액으로 환산할 수 있다. 한 혁신 리더는 “우리는 개척 가능 지역을 탐사하는 대신 전략적 우선순위와 주력 부문의 기반을 다지는 데 노력을 집중하는 방식으로 수익 개선을 이뤄냈다”고 말했다.

여기서 주목해야 할 점은 발명가들은 돈을 써서 새로운 아이디어를 내놓지만 혁신가들은 새로운 아이디어를 활용해 돈을 번다는 것이다. 혁신가들은 특허나 디자인권이 아닌 결국 재무 성과로 평가받는다. 스티브 잡스(Steve Jobs)도 이렇게 말했다. “진정한 예술가는 작품을 출시한다.”(“Real artists ship.”)¹



이노베이션의 대논쟁

‘혁신 경영’이란 더 이상 30년 전처럼 양립할 수 없는 단어의 조합이라거나 최근 15년간 ‘황야의 무법지’처럼 생각되지 않는다. 하지만 이번 연구를 통해 기업들이 혁신 프로그램의 메커니즘을 최적화하는 과정에서 여전히 몇 가지 중대한 선택을 마주하게 된다는 것을 알 수 있었다. 비즈니스 세계에서는 누구에게는 쉽고 단순한 결정이 상황에 따라 다른 이에게는 성공할 가능성이 없는 선택지가 돼 버릴 수도 있는 만큼, 단순한 흑백 논리로 결정을 내리는 이는 거의 없다. 즉 우리

연구가 보여주는 것처럼 선도적 혁신가들에게는 옳고 그름이 아닌 더 나은 선택이 있을 뿐이다.

본고에서 언급하는 ‘선도적 혁신가’는 혁신 과정에서 ‘성장’과 ‘성숙’이라는 두 가지 특징을 보여준 리더십을 의미한다. 세부적으로, 영리를 추구하는 기업의 경우 전년비 매출액 20% 이상 증대를 기록한 경우(서베이 응답자의 10%)를 의미하며, 여타 조직의 경우 선도적 혁신 역량을 갖추고 있다고 자평한 경우(서베이 응답자의 8%)를 의미한다.

그림 2

혁신 역량을 키우기 위한 6가지 주요 선택 사항



목적: 공격 vs. 방어

모든 혁신 프로그램의 중심 질문은 '왜 하는가'이다. 조직마다 각각의 이유로 혁신에 나서지만, 결국 두 가지 목적으로 귀결된다. 즉 공격하거나 방어하기 위해서다.

방어적 혁신은 레거시 조직을 지키는 데 초점을 맞추며, 통상 경험에 기반한 보수적이고 경쟁적인 세계관을 구현한다. 구체적으로, 비용을 절감하고 효율성을 높이며 전통적 또는 신흥 경쟁사를 물리치는 것 등이 포함된다.

반면 공격적 혁신은 조직 전환에 초점을 맞추며, 통상 진보적이고 선구적이며 창의적인 세계관을 구현한다. 구체적으로, 차별화된 성장과 재무성과를 피하거나 조직의 문화와 브랜드에 변화를 가져오는 것 등이 포함된다.

이번 서베이에서 가장 많은 비용을 차지한 혁신을 하는 공통적인 이유로는 방어적 혁신의 주된 목적에 해당하는 비용 절감과 효율성 향상(27%)이 꼽혔다. 다만 고성장 기업(지난 한 해 매출 20% 이상 성장)의 경우는 오랜 기간 유효성이 입증된 공격적 혁신에 해당하는 재무성과 개선을 우선적으로 추구했다.

요점: 성공적 혁신 모델은 처음부터 재무성과 개선에 초점을 맞춘 프로그램을 추진한다.

높은 성과를 내는 기업들은 '지지 않기 위해서'가 아니라 이기기 위해 싸운다. 날고 기는 혁신가들도 장기적 성공을 위한 지름길을 찾기는 불가능하다.

게다가 이번 서베이에서 조직 내 위치에 따라 혁신에 대한 인식이 달라진다는 사실이 확인됐다. 예를 들어, 기술 리더들은 혁신의 목적을 비용과 효율성에 두는 반면, 비즈니스 리더들은 재무성과에 뒀다.

출발점: 공급 vs. 수요

혁신을 몸소 실천하는 이들은 결국 세상을 변화시키는 혁신은 한 순간의 깨달음에서 시작되는 것이 아니라는 점을 오랫동안 설파해 왔다. 이번 서베이 결과도 이러한 주장을 뒷받침한다. 혁신의 출발점으로 갑작스레 떠오른 새로운 아이디어를 꼽은 응답자 비율(15%)은 가장 낮았던 반면, 조직 내

부를 들여다보며 기존 사업 운영을 최적화하기 위한 기회를 모색하는 과정에서 혁신이 시작됐다고 답한 비율은 40%에 달했다. 다른 응답자 25%는 새로운 기술과 아이디어를 얻기 위해 시장을 관찰 및 분석하는 과정에서 혁신이 시작됐다고 답했다.

흥미롭게도 고성장 기업일수록 내부에서 혁신의 기회를 찾았다고 답한 비율이 낮았다. 이들은 무엇이 필요하지 파악하는 능력이 뛰어났으며, 일반 기업보다 고객 및 이해관계자 관련 문제를 더 우선시했다(23% vs. 전체 응답자 18%). 또한 일반 기업보다 프로세스 최적화에는 노력을 덜 기울인 반면(33% vs. 40%), 기술과 시장 파악에는 더 많은 노력을 기울였다(30% vs. 25%).

이는 고객 및 시장 기회를 파악하고 이에 대응하기 위한 노력을 기울이는 수요 주도의 혁신 모델이 성공할 가능성이 높다는 의미로 해석된다. 반면 비현실적이거나 점진적 내부 변화에 따른 공급 주도의 혁신 모델은 성공 가능성이 낮다.

자금조달: 예산 배정 vs. 벤처 투자

이번 서베이에서 혁신 프로그램을 위해 실현 가능한 자금조달 모델이 다양하게 나타났다. 매출 대비 비율로 할당되는 전통적인 하향식(top-down) R&D 예산 배정 방식부터 상향식(bottom-up), 임시(ad-hoc) 또는 프로젝트 기반 요청에 의한 방식까지 기업마다 자금조달 모델이 상이했다. 이에 대해 추가 인터뷰를 실시한 결과, 혁신 이니셔티브의 상대적 범위와 영향이 자금조달 방식에 영향을 주는 것으로 나타났다. 한 인터뷰 대상자는 "특정 상한선을 넘지 않는 수준이면 고객에게 최선의 방향으로 혁신 계획을 시작할 수 있지만, 더 큰 규모의 투자가 필요하다면 경영진의 승인이 필요하다"고 말했다. 혁신 성과가 높은 기업들의 경우 확정된 반복적 기업 예산보다 해당 사업부의 자금 조달을 통해 혁신 예산이 운용되는 경우가 두 배가량 많았다. 또 선도적 혁신 역량을 갖추고 있다고 자평한 기업들의 경우 프로젝트에 기반하는 반복적 혁신 예산으로 운용되는 경우가 약 두 배 많았다.

혁신 예산이 지속적이고 안정적으로 책정된다면 효율성과 효과를 높여야 할 절박성이 약화될 수 있다는 것을 고려하라. 반면 높은 혁신 성과는 제품 중심의 반복적 자금 조달과 성과

중심의 민첩한 승인 구조에 기인하는 경우가 많다. 벤처 자금 조달 사고방식에 따르면, 지표가 증명하는 분명한 단계를 달성할 때에야 점증적으로 일련의 자금조달(series funding)이 이뤄진다. 이러한 접근법은 그러한 벤처 자금조달이 지금까지 이룬 성과에 대한 보상이라기보다 '다음 번' 성과를 촉진하는 연료의 역할을 한다는 리더들의 인식을 내포한다. 스타라이브트의 마치에로 부사장은 "제대로 활용할 수 없는 뭉치 돈을 요구하지 말고 성장과 팀에 자금을 조달할 수 있는 단거적인 가치 창출원을 파악하라"고 말했다.

권한: 기술 부서 vs. 기술 부서+타 부서

상당수 리더들, 특히 기술 리더들에게 혁신은 공식적 책임 범위의 일부가 되고 있다. 준비가 안 된 상태라 하더라도 이러한 트렌드가 빠르게 자리잡고 있다. 이번 서베이에서 혁신이 기술 부서를 통해 이뤄진다고 답한 비율이 72%로 가장 높았다. 두 번째로는 전략(48%) 및 운영(43%) 부서가 꼽혔다.

기술 리더들의 혁신 프로그램은 사업 부서와 IT 부서가 공동으로 추진하는 혁신 프로세스의 특징을 가지는 경우가 많았다(기술 리더 47% vs. 전체 응답자 40%). 기술 리더들은 제품 성능 강화 등 일반 응답자들과 다른 측면에 초점을 맞춰 혁신을 추구하는 것으로 나타났다. 이들이 가진 제작자 사고방식이 '더 좋은 쥐덫'을 만들자는 편향성으로 표출되는 것이다.

또 일부 기술 리더들 사이에 점차 두드러지는 특징은 고객 참여와 관련된 혁신에 초점을 맞춘다는 점이다(기술 리더 49% vs. 전체 응답자 40%). 모든 기업이 기술 기업으로 변모하고 있는 만큼, 디지털 전환 계획을 추진하다 보면 다른 최고경영진과 달리 기술 리더, 특히 제품 기술 리더들이 고객사와 더 밀접한 관계를 맺게 되는 경우가 많다.²

흥미로운 사실은 고성장 기업들의 경우 재무 부서가 혁신을 주도하는 경우가 많다는 점이다(고성장 기업 45% vs. 전체 응답자 30%). 이는 재무 부서가 비용 감축에만 주력한다는 편견을 깨는 결과다. 고성장 기업들의 사례에서 또 주목할 점은 혁신의 권한이 한 부서에만 집중돼 있지 않고 조직 전체에 골고루 분배돼 있다는 점이다. 선도적 혁신 역량을 갖추고 있다고 자평한 기업들의 서베이 결과가 이를 뒷받침한다. 이

들 응답자의 절반이 혁신 권한이 조직 전체에 분산돼 있다고 답한 반면, 전체 응답자 중에서는 3분의 1만이 동일하게 답했다. 이들은 또한 혁신을 주도할 전략 담당 직능을 가지는 경우가 더 높은 것으로 나타났다.

이를 통해 알 수 있는 한 가지 분명한 사실은 제품 기술 리더가 자동차의 주조종사가 되는 경우가 가장 많지만, 보조 조종사들의 도움을 받으면 주행 여정이 한층 편해진다는 점이다. 또 선도적 혁신 기업들은 전체 응답자에 비해 전통적 R&D 부서와 혁신의 주도적 역할을 공유하는 경우가 적었다.

구조: 집중화 vs. 분산화

이번 서베이 결과 혁신에 성공한 기업들은 집중화된 혁신 구조를 선호하는 경향이 조금 더 강한 것으로 나타났다. 하지만 연구 참여자들과 인터뷰에서는 해당 부문에서 '새롭고 향상된' 역량의 사업화 및 상용화에 어느 정도 깊이(때에 따라 전임박사급 정도)의 전문성이 필요한지가 실질적 혁신의 동인으로 작용하는 것으로 파악됐다. 예를 들어 에너지 부문의 혁신은 화학·물리학·지질학·공학을 망라한 복잡한 과학적 발견을 내포하는 경우가 많기 때문에, 세계 최고 전문가들로 구성된 집중화된 구조에 대한 뚜렷한 선호도가 나타났다(에너지 부문 응답자 51%). 반면 첨단기술, 미디어·엔터테인먼트 및 통신(TMT) 산업은 대체적으로 혼합된 구조에 대한 선호도가 높았다(41% 비중).

전통적 R&D 부문에서 이미 성숙기에 접어든 지 오래된 선도 산업인 생명과학 부문은 연합 모델을 수용하고 있다(25% 비중). 이는 극도의 전문성을 요하는 영역(예: 의약품 개발)에서는 전문가 조직(Center of Excellence, CoE) 간 교류(cross-pollination)가 매우 중요하다는 점을 시사한다. 미국 생명과학 기업 일루미나(Illumina)의 알렉스 아라바니스(Alex Aravanis) 최고기술경영자(CTO) 또한 "분산화된 모델은 대규모 기초 투자를 위해 반드시 필요한 임계 규모를 갖추지 못했기 때문에 성공하지 못했다"고 말했다.

모든 혁신 운영 모델은 각각의 장단점을 내재하고 있다. 기술적 전문성을 요하는 부문은 부족하지식 화력을 집중하는 수단으로서 당연히 집중화 구조로 기울 것이다. 더구나 상호



단절된 사일로들을 의도적으로 연결하면 효과를 볼 수도 있다. 미국 통신사 버라이즌(Verizon)의 프리얀카 푸쉬카르나(Priyanka Pushkarna) 신흥기술 책임자는 “기업의 조직 전체는 혁신 팀이 추진하고 있는 바를 따라잡을 준비가 되어 있어야 하며, 이를 위해서는 혁신 팀과 사업 부서 간 협력이 필요하다”고 말했다.

성과측정: 활동 vs. 결과

인터뷰에 응한 상당수 혁신 리더들은 재무성과를 너무 빨리 측정하면 지나치게 실망할 수 있고, 더 위험한 것은 초반부터 사기가 떨어져 프로그램 자체가 와해될 수 있다고 경고했다. 한 리더는 “열매는 다 익은 다음에 따야 한다. 그래야만 혁신 프로그램을 한층 강화하고 확대할 수 있다”고 말했다.

그렇다고 성과 지표와 측정을 아예 건너뛰어도 된다는 뜻은 아니다. 대신 인내심을 가지고 궁극적 재무성과와 상호 연관된 활동부터 측정해야 한다는 의미다. 초기에 측정해야 할 사항의 예로는 시작한 혁신 프로젝트의 수, 혁신 계획에 할애한 시간, 자금 조달이 완료된 프로젝트의 수 등이다. 이번 서베이에서 성숙한 혁신 프로그램을 자랑하는 기업들은 목표를 설정하고 아이디어를 제품으로 창조하고 전환하기 위한 능력을 적극적으로 지표화하는 경우가 많은 것으로 나타났다(50% vs. 전체 응답자 39%).

이미 자리잡은 여타 사업 분야를 측정하는 잣대를 이제 막 시작된 혁신에 들이치는 것은 분명 실수다. 톰 스탯(Tom Stat) 일레븐(ELEVEN) 컨설팅그룹 창립자는 “핵심 사업의 성과를 측정하는 지표를 혁신에 사용해봤자 측정이 되지 않는다. 애벌레에게 속도계를 달거나 나비 날개가 일으키는 바람을 풍력 터빈과 비교 측정하는 것과 같다”고 말했다. 혁신 과정은, 심지어 짝퉁 수익을 창출하는 혁신 사업이라 할지라도, 수익을 얻는 것보다는 배우는 방식에 좀 더 큰 특징이 있다. 혁신을 시작한 후 성숙기에 접어들었을 때에만, 특히 주어진 혁신이 산업화로 향하는 한 고비를 넘겼을 때에만 전통적 방식으로 재무성과와 경로를 측정할 수 있다. 한 인터뷰 대상자는 “혁신은 소리 없이 진행한 후 수익이 나오기 시작하면 그때부터 널리 알리는 것이 좋겠다”고 말했다.

기업 혁신 운영 모델

이번 연구에서 혁신의 정의만큼이나 다양한 혁신 운영 모델과 프로그램 유형이 있음을 확인했다. 어떤 모델도 절대적으로 '옳거나 그르지' 않으며, 각각의 장단점을 지니고 있다.

기술 R&D

- **기본 내용:** 새로운 발견을 새로운 발명으로 이끄는 연구를 수행하는 고도의 전문가들에게 자금을 지원하는 전통적 방식
- **장점:** 지식재산권(IP)이나 영업 기밀로 보호되는 기술적 혁신(breakthrough)이 비약적 발전과 지속 가능한 경쟁우위를 촉발할 수 있다.
- **주의점:** R&D 인력은 인건비가 많이 들고, R&D 프로그램은 대체로 직접적 수익센터가 될 수 없다. 게다가 기술적 혁신이 이뤄진다 하더라도 이를 수익화 할 수 있을지 불투명하다.

집중화된 혁신팀

- **기본 내용:** 디자인 싱킹(design thinking), 고객 중심(customer-centricity), 반복적 프로토타이핑(prototyping) 등에 초점을 맞추는 집중화된 혁신팀은 통상 여러 분야의 다양한 구성원이 참여한다. 일부 혁신팀은 이 모든 일을 한꺼번에 수행하며, 훌륭한 아이디어를 완전한 규모의 솔루션으로 변모시키는 혁신 과정을 중앙집권적으로 관장한다. 또 일부 기업은 기업 전체 동료들과 파트너 방식으로 일하는 린 팀(lean team)을 꾸려 CoE 접근법을 활용하기도 한다. 사내 기업제나 오픈이노베이션 프로그램을 장려하는 기업도 있다.
- **장점:** 전담팀이든 CoE 팀이든 집중화된 혁신팀은 사고의 폭을 확장하고, 정통적 방식에 도전하고, 더 강력한 수익을 창출하는 미래로 조직을 이끈다.
- **주의점:** 실제이든 인식된 것이든 상아탑 쟁점은 사라지지 않는 위험이다. 하위직급 구성원의 경우 순환근무가 해결책이 될 수 있지만, 고위 혁신 리더들의 경우 고정적 역할을 맡는 경우가 많기 때문에 기업의 핵심 사업과 지나치게 분리되지 않도록 주의해야 한다.



분산화된 혁신팀

- **기본 내용:** 혁신팀은 각 사업부의 실무진으로 상주할 수도 있다. 수직적으로 결합된 전담팀은 중앙화된 혁신팀보다 간소화된 경우가 많지만, 요구, 역량, 수익화 경로 등을 더욱 심도 깊게 이해할 수 있다. 마찬가지로 직능별 또는 수평적 혁신팀(예: 재무혁신팀, HR혁신팀)은 기존 지휘체계를 이용할 수 있다.
- **장점:** 분산화된 혁신팀은 대체로 가치를 추구하며 허무맹랑한 아이디어는 배제한다. 희소성이 혁신을 낳는 구조이며, 수직적·수평적으로 예산이 최소한으로 분배되기 때문에 가장 실현 가능성이 높은 새로운 아이디어를 제외한 나머지는 저절로 정리된다.
- **주의점:** 분산화 전략의 태생적 위험인 불필요한 중복과 고립된 사고방식을 피해갈 수 없다. 이에 따라 혁신에 따른 성과와 교훈을 조직 내 더 넓은 범위로 공유하려는 노력이 항상 필요하다.

생태계 참여

- **기본 내용:** 혁신의 영감을 얻기 위해 외부로 눈을 돌리는 기업이 많아지고 있다. 일부는 신기술과 잘 나가는 비즈니스 모델에 대한 지식을 얻기 위해 혁신 중심지에 전초기지를 세우거나 첨단기술 기업 및 학계와 연합을 구성하기도 한다. 또 일부는 스타트업 액셀러레이터(accelerator) 및 인큐베이터(incubator) 프로그램과 파트너십을 맺어 해당 산업의 미래를 예측하는 수단으로 활용하기도 하고, 일부는 개별 스타트업에 투자하거나 이들을 인수해 산업의 미래를 직접 만들어 나가는 수단으로 활용하기도 한다.
- **장점:** '아직 개발되지 않는' 역량까지 시야를 확대해 혁신 목표 달성을 급격히 가속화할 수 있다.
- **주의점:** 통합에 따른 복잡성에 주의해야 한다. 투자, 인수, 연합 등을 통해 명확하고 강력한 드림팀을 꾸릴 수 있을 것처럼 보이지만, 이러한 통합은 순식간에 복잡성이 난무하는 악몽이 될 수도 있다.

혁신 리더들은 한 가지 방법만 고수하는 대신 가능한 모든 모델을 적용해야 한다. 최첨단 기술 분야의 경우 세계 최고의 R&D 역량이 필요하다는 점은 누구도 부인할 수 없다. 하지만 혁신 매개체를 R&D로만 제한할 필요는 없다. 마케팅과 전략 등 다른 부서도 중앙화된 혁신팀과 연계함으로써 효과를 거둘 수 있고, 법무팀이나 회사의 돈줄이 되는 생산라인 등 다른 부문도 자체 분산화 및 부서별 혁신 노력을 통해 성과를 거둘 수 있다.

불변의 원칙

시작하라, 계속 정진하라, 관리하지 말라

혁신 프로그램의 메커니즘을 둘러싼 다수의 논쟁이 있지만, 이번 연구에서는 성공적인 혁신 결과('새롭고 향상된 재무 성과' 항목을 보라)를 이끌어내는 데 있어 '타협할 수 없는' 몇 가지 불변의 원칙을 제시한다.

시작하라

성공적인 혁신 프로그램은 동적이다. 즉 이론적 개념보다는 추진력과 실질적 결과에 초점을 맞춘다.³ 또 움직이고 전진하려는 특징이 두드러진다. 결국 사업 성과를 향상하고자 하는 이들은 말만 하지 말고 직접 발로 뛰어야 한다 것을 연구 데이터가 보여준다.

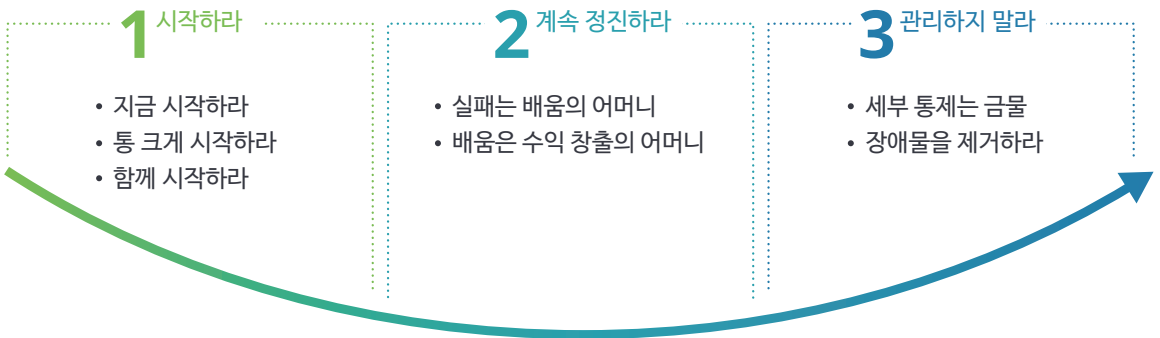
지금 시작하라

이번 서베이 결과, 혁신 프로그램을 공식화하면 분명한 성과를 얻을 수 있는 것으로 나타났다. 고성장 기업들은 평균적

기업들에 비해 선도적 혁신 역량을 갖춘 확률이 두 배 높았다. 또한 혁신 프로그램의 연식과 그것이 함유하는 성숙도는 가시적 성공과 더욱 큰 연관성을 보였다. 혁신 성숙도에서 앞서 나가는 기업들은 20% 이상의 매출 성장률을 보이는 경우가 전체 평균보다 두 배 가까이 많았다. 인터뷰 결과도 이를 뒷받침한다. 스라이번트의 마치에로 부사장은 "분명한 전략 수립이 필수적이다. 우리 회사의 경우 혁신을 통해 얻고자 하는 바를 먼저 파악해 이를 기반으로 역방향으로 전략을 수립하여, 모바일 앱을 출시하는 등의 신속한 결과를 얻는 데 에너지를 집중했다"고 말했다.

그림 3

성공적 혁신 성과를 얻는 단계



혁신의 시작은 로켓 과학처럼 복잡한 것이 아니다. 혁신 프로그램이 없는 것보다는 있는 것이 낫고, 초기 단계보다는 성숙기에 접어들수록 큰 성과가 나올 수 있다는 당연한 원리를 따른다. 퇴직연금과 마찬가지로 최고의 두 가지 조언은 i) 투자를 시작하라 ii) 어제부터 시작하라는 것이다. 이를 보다 현실적으로 풀어보자면 오늘 당장 혁신 역량에 투자를 시작하라는 의미다.

통 크게 시작하라

약 300년 전 아이작 뉴턴은 힘(F)=질량(m)×가속도(a)의 운동 법칙을 설명하며, 충돌하는 힘은 단지 속도만이 아니라 '무게'도 작용한 결과라는 개념을 개척했다. 이 공식은 '혁신'에도 그대로 적용할 수 있다. 성과가 높은 혁신 프로그램은 저절로 굴러가지 않고, 규모에 따른 힘을 받는다. 조직 전체의 의지와 인식, 지원이 약한 잠정적 혁신 노력은 쉽고 빠르게 사라져버린다. 반면 과감한 목표와 전용 자원, 견고한 자금 지원을 등에 업고 혁신에 전념하는 리더들은 헤어나오기 힘든 위험한 상황을 더 잘 피할 수 있다. 한 혁신가도 다음과 같은 말을 남겼다. "상당수 대기업들이 혁신을 추진하다가 소용돌이에 빠져 헤어나오지 못한다. 혁신은 경기침체나 최고경영자(CEO) 교체와 같은 대형 사태를 이겨내며 검증될 때까지는 기껏해야 실험에 불과하다."

전 세계 경영학도들은 쓰리엠(3M)의 사례를 익히 알고 있을 것이다. 3M은 과감한 혁신 프로그램을 조직 DNA의 중심에 내장해 이른바 '30% 법칙'을 만들었다. 각 사업부의 매출액 중 30%는 지난 4년 이내 출시한 신제품에서 창출한다는 원칙이다.⁴ 3M은 전사적으로 이 원칙을 엄격히 따랐고, 직원 상여금은 이 원칙에 따른 목표 달성 여부에 따라 결정됐다. 그러한 과감한 목표는 '새로운 것과 개선된 것'을 조직 운영 모델의 중심으로 삼고 있다. 이번 서베이 결과도 이를 뒷받침한다. 고성장 기업들은 신제품 및 새로운 서비스에서 창출되는 매출이 전체 평균보다 높았다.

'통 크게 시작하라'는 테마는 명료성, 의지, 책임감의 특징이 중심에 자리잡고 있다. 이번 서베이에서 명확하게 정립한 목표와 역할을 지닌 리더들이 이끄는 분명하게 정립된 팀이 산만한 팀보다 더 높은 성과를 거두는 것으로 나타났다. 사실 높은 성과를 보이는 기업들에게 혁신은 단지 '중대 사안'이 아니라 브랜드의 '중심'이다. 서베이 결과 이들 기업은 브랜드 차별화를 혁신의 중심 목표로 삼은 비율이 더 높았다(48% vs. 전체 응답자 33%).

버라이즌의 혁신 리더인 푸슈카르나는 "오늘날의 비즈니스 세계에서 혁신은 누군가의 전유물이 아니라 모두가 하는 일이다. 혁신을 통해 시스템 개선을 이루고자 한다면, 전담 팀을 꾸린 후 이들이 새로운 아이디어를 육성할 때뿐 아니라 새로운 사고와 사일로 간 경계를 무너뜨리고 연결을 강화하는 촉매 역할을 할 때에도 보상을 해줘야 한다"고 말했다.

이번 서베이 결과도 같은 맥락을 보였다. 선도적 혁신 역량을 갖춘 기업은 목표를 설정하고 아이디어를 상품으로 탄생시키는 능력을 적극적으로 측정하는 경우가 평균보다 훨씬 많았다(50% vs. 전체 응답자 평균 39%).

함께 시작하라

가속도도 확보했고 질량도 확보했다면? 이제 귀사의 이해관계자, 특히 최고경영진이 귀하가 실현하고자 하는 혁신을 진정 이해하는지, 아니면 적어도 알고는 있는지가 관건이다. 이번 서베이에서 최고경영진이 혁신에 대한 의지와 이해가 강할수록 최근 매출이 더 강력한 성장률을 보인 것으로 나타났다. 또한 선도적 혁신 역량을 갖춘 기업들은 최고경영진이 혁신 목표 달성에 완전히 동참하는 경우가 더 많았다(44% vs. 전체 응답자 평균 36%).

혁신팀이 최고경영진의 동참과 지원 없이 격리된 상태라면, 제아무리 훌륭한 성과를 거둔다 해도 수동적으로 비판을 받는 대상으로 평가절하되기 쉽다.

혁신의 초기 성과는 '확실히' 새롭고 색다른뿐더러 이미 자리잡은 여타 사업에 비하면 사소한 초기 단계에 불과하므로, 비판적인 리더들은 혁신 성과를 보고받더라도 때때로 방어적 태도를 보일 것이다. 예를 들어 '조직의 항체'로 분신해 "흥미롭지만 큰 도움이 못 되는군"이라는 평가로 성과를 일축하거나, 전형적 벤처 투자자로 분신해 "성과를 더 키워서 가지고 오라"며 압박할 수 있다.

한 인터뷰 대상자는 "혁신팀이 사업 부서와 지나치게 독립된 상태로 일하게 되면, 일을 벌일 때마다 누군가의 영역을 침범하는 셈이 된다. 인간의 본성이란 처음부터 동고동락하지 않은 사람은 배척하게 마련이다"고 말했다.

혁신 초기 단계부터 최고경영진의 동참을 이끌어내고 이러한 관계를 지속적으로 강화하면, 최고경영진은 자신이 맡은 역할을 비평가에서 공동연출자로 적극 선회할 것이다. '당신은 당신

의 일을 제대로 하고 있는가라는 질문이 '우리가 우리의 일을 함께 개선하려면 우리가 어떻게 해야 하는가'라는 질문으로 바뀐 것이다. 인간은 자신의 손으로 일군 것에 애착을 가지고 이를 더욱 키워주려 하기 마련이다.

계속 정진하라

이번 서베이와 인터뷰에서 공통적으로 나타난 결과는 혁신 계획이 처음에는 낙관론과 긍정적 의지로 시작됐다가도 초기 실패에 좌절돼 모멘텀을 상실하는 경우가 대부분이라는 점이다. 서베이 결과, 평균적으로 혁신 노력의 약 절반만이 당초 의도했던 가치 목표를 달성한 것으로 나타났다. 하지만 성공률은 혁신에 쏟은 시간과 비례하는 양상을 보였다.

대기업에서는 '실패'라는 단어를 입에 올리는 것조차 금기시돼 있다. 역사적으로 성공으로 점철된 안정적 조직을 물려받은 이들 기업의 리더들은 승리할 때 보다 패배하지 않을 때 더 많은 보상을 얻는 경우가 많다. 따라서 위험은 보상과 매출을 위해 관리되기 보다 무조건 줄여야 하는 비용으로 간주된다. 이는 매우 유감스러운 일이다. 수익 성장을 이루기 위해서는 정도를 따라야 하며 지름길은 없기 때문이다.

반면 스타트업 세계에서 실패는 축하를 받아야 할 중요 이정표로 간주된다.⁵ 스타트업 창립자들이 '패배'를 원하기 때문이 아니다. 새로운 제품과 서비스를 출시하려면 수익 창출에 대해 배움이 선행돼야 함을 익히 알고 있기 때문이다. 스타트업들은 이러한 반복적 인고의 시간을 '제품-시장 적합성'(product market fit, PMF)을 찾는 여정이라 부른다. 에너지 및 자원 부문의 한 혁신 리더는 "혁신과 일상적인 비즈니스의 비교는 체스와 체커의 차이에 비견된다(체스가 더 복잡하고 역동적이라는 표현). 체스에서는 폰 몇 개를 잃지 않고서는 이길 수 없다"고 지적했다. 아라바비스 일루미나 CTO는 "어려운 무언가를 정복하려는 노력이 항상 성공하는 것은 아님을 잊지 말아야 한다. 실패했을 때 벌주는 기업 문화를 조성하면 수동적 태도만 강해지고 불굴의 의지를 꺾고 만다"고 말했다.

혁신 리더들은 관리자가 아니라 창립자의 사고방식을 택하면 희소성이 아닌 풍요의 사고를 조성할 수 있다. 이를 위해서는 실패가 돈을 낭비한 것이 아닌 투자한 것이라는 점과 더불어 중심 목표를 향하는 과정에서 겪은 지속적 실패에서 얻은 교훈이 더

나은 수익 창출의 비법이라는 점을 인정해야 한다. 이번 서베이에서 혁신 성숙도가 앞서 나가는 기업들은 실패를 긍정적으로 받아들이고 이를 통한 배움을 높이 평가하는 경우가 많았다(78% vs. 전체 응답자 54%).

한 혁신 리더는 "혁신을 즉각적 성공 목표로 삼아서는 안 된다. 혁신을 통해 수익을 창출하려면 다년간의 노력이 필요하다"고 말했다.

관리하지 말라

고(故) 클레이튼 크리스텐슨(Clayton Christensen) 하버드 경영대학원 교수가 혁신에 관한 선구적 고전 '혁신기업의 딜레마'(The Innovator's Dilemma)로 재계에 혁신의 개념을 소개한 지 근 25년이 지났다. 그 후 한 세대 동안 수많은 이론가와 실천가들이 스테이지게이트(stage-gate) 프로세스와 핵심성과 지표(KPI) 등을 도입해 혁신을 오늘날의 공식적 영역으로 이동시켰다.

혁신은 그저 빈둥거리며 허황된 아이디어만 내놓는 것 아니냐는 비난을 피하기 위해, 오늘날 혁신 팀들은 여느 팀보다 화려한 학위로 무장하고 비즈니스 수트를 철저히 갖춰 입으며 전문성의 날을 세우고 있다.

이번 서베이에서 혁신 팀을 관리하는 최상의 방식이 무수히 많음을 확인할 수 있었지만, 그 중에서도 리더들 스스로가 세부 통제를 '자제'하면 더욱 성공적인 결과를 도출하는 것으로 나타났다. 미국 네이션와이드 보험(Nationwide Insurance)의 에릭 로스(Erik Ross) 인수합병(M&A) 및 벤처캐피탈 책임자는 "가장 낮은 직급의 구성원에게 의사결정 권한을 부여해 스스로 결정하게 할 때 혁신이 이뤄졌다"며, "관리하지 말고 조언하라"고 언급했다. 다른 혁신 리더 또한 "개인적으로 성숙할수록 내가 할 일은 '어디에서 막혔는가, 내가 무엇을 도울 수 있는가'라는 질문을 하는 것이라는 사실이 더욱 확실해지고 있다"고 말했다.

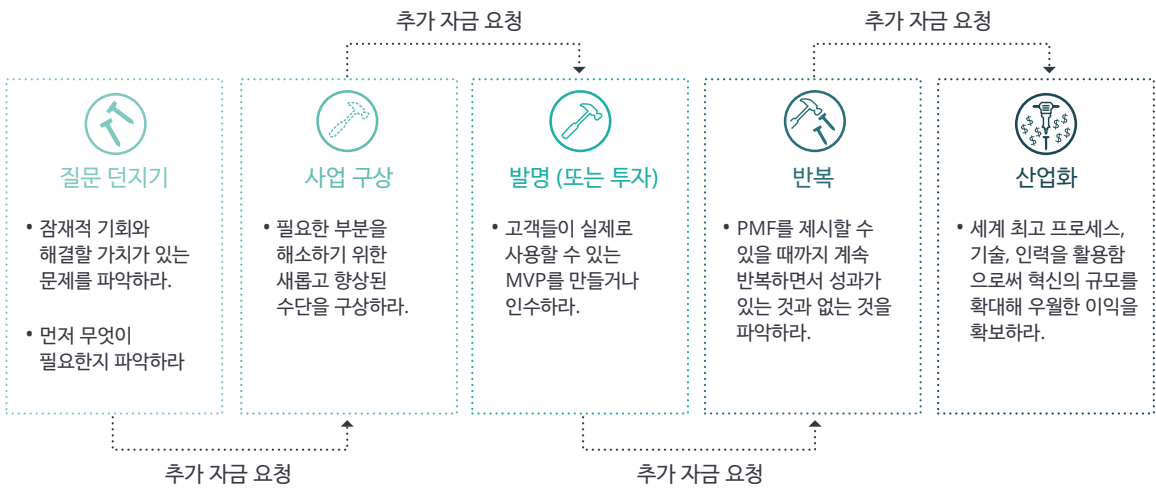
이번 서베이 결과도 이러한 주장을 뒷받침한다. 지난 18개월간 20% 이상의 매출 성장을 이룬 기업들은 혁신의 권한을 조직 전체에 고르게 배분하는 경우가 많았다(48% vs. 전체 응답자 34%). 베이커휴즈의 하트삭은 "차세대 혁신가를 육성하는 유일한 방법은 혁신의 의미를 둘러싼 경계를 허무는 것"이라고 말했다.

기업 혁신을 위한 참조 모델

그래서 지금까지 언급한 연구 결과를 가지고 어떻게 하라는 것인가? 기업 경영자들에게 정보와 인사이트란 아무리 그럴 듯하게 포장하더라도 '수익을 창출하는 효과적이고 효율적인 의사결정'이라는 궁극적 목적에 도움이 되지 않으면 쓸

모가 없다. 우리는 경영자들의 실질적 의사결정과 실행 방향에 도움을 주기 위해 훌륭한 성과를 낸 기업 혁신의 참조 모델을 제시한다. 이는 귀사의 혁신 노력을 위한 정보와 영감, 보호장치를 제시하는 일종의 커닝페이퍼가 되어줄 것이다.

그림 4
기업 혁신을 위한 참조 모델



출처: 딜로이트 이노베이션 연구 2021



질문 던지기: 먼저 무엇이 필요인지 파악하라

가장 성공적 혁신 프로그램은 우선 무엇이 필요한가라는 질문으로부터 시작한다. 얻어낼 가치가 있는 기회나 풀어야 할 가치가 있는 문제를 파악한 '이후'에야, 새로운 아이디어 구상이라는 좀 더 화려한 업적처럼 보이는 단계로 넘어갈 수 있다. 리더들은 대체로 문제가 있으면 이를 해결하려는 성향이 강하다. 문제란 감탄하며 바라보는 대상이 아니라 빨리 해결해 치워버려야 하는 것이라는 가르침을 받아온 것이다. 하지만 혁신을 위해서는 문제를 가지고 씨름하는 시간이 가치 있는 시간이 된다. 다운스트림 혁신 노력이 적합한 이해관계자의 적합한 요구를 충족시킬 수 있도록 한다면, 리더들은 망치라는 하나의 해결책을 들고 다니며 보이는 문제마다 똑같이 해결하려 드는 뿌리깊은 잘못된 습관을 조금씩 고칠 수 있다.



사업 구상: 조금 새롭고 많이 향상된 것을 내놓아라

귀하의 책장은 아이디어 얻는 법을 조언해주는 책들로 가득 차 있을 것이다. 우리는 그 책장 한 귀퉁이에 아이디어의 새로움 보다 향상 수준이 훨씬 중요하다는 것을 보여주는 우리의 연구 결과를 보태고자 한다. 어떤 기사와도 같이 탄생한 발명품보다는 이미 증명된 성공 사례를 새로운 방식으로 통합 및 응용하는 것이 더 훌륭한 수익을 창출한다.



발명 및 투자: 만들거나 인수하라

필요한 것을 파악하고 아이디어를 구상했다면, 이제 다음 실행 단계로 넘어갈 차례다. 필요한 것을 파악하는 단계가 해소의 즐거움을, 사업 구상 단계가 창조의 즐거움을 줬다면, 최소기능제품(minimum viable product, MVP)을 만드는 세 번째 단계에서는 상대적으로 비용과 기술이 집약적으로 필요하다. 이에 따라 상당수 주요 기업들이 자체 발명보다는 서드파티 역량에 투자하는 방식을 택한다. 두 가지 전략 모두 긍정적 재무성과를 가져올 수 있지만,

리더들은 MVP에 도사린 함정에 주의해야 한다. '실행가능한'(viable), 즉 사용가능한(usable) 첫 번째 시도보다 못한 무언가에 자금을 투입하면 이해관계자들이 실망하고 충분한 배움도 얻지 못할 것이다. 반면 '최소한의'(minimum) 최초 구현물보다 넘치는 무언가에 투자하면 버려지는 것이 생길 것이다. 한 혁신 리더는 "넘치지도 부족하지도 않은 골디락스 존(goldilocks zone)을 겨냥해야 한다"고 강조했다.



반복: 배움은 수익 창출의 어머니

이번 연구에서 분명히 나타난 사실은 실패를 혁신 과정의 오류로 보지 않고 특징으로 간주하는 기업들이 지속적 혁신의 승자가 되는 경우가 많다는 점이다. 앞서 언급했듯 실패는 배움의 길을 열어주는 코드이며, 배움은 반복 최적화를 위한 코드이다. 주요 기업들은 과거 경험 때문에 자연스레 완벽주의를 추구하는 경향을 지니고 있다. 하지만 리더들은 초기 단계의 혁신에 전통적으로 높디높은 기준을 들이치는 우를 범해서는 안 된다. 유명 벤처 투자자 스티브 블랭크(Steve Blank)는 스타트업은 사업이 아니며, '반복적이고 규모 확대가 가능한 사업 모델을 찾기 위해 구성된 임시 조직'⁶이라고 설명했다. MVP에서 제품-시장 적합성(PMF)으로, 비용센터에서 수익센터로 바꾸어 나가는 실험과 오류의 여정에 있는 기업 혁신에 대해서도 마찬가지다.



산업화: 화로에 기름을 부어라

규모 확대가 대부분 스타트업들에게는 가장 어려운 단계이지만, 대기업들은 가장 자연스럽게 갖추고 있는 강점이다. 스타트업 리더들이 대기업의 관료주의와 정통적 방식, 기업지배구조 등이 규모 확대 이전 단계의 활동을 가로막는 해약이라 매도하는 것은 어느 정도 정당하지만, 작은 성공을 큰 성공으로 키우는 일은 확실히 대기업들이 가장 잘 한다. 여기에서 혁신 리더들이 주목해야 할 점은 이제 청소년기에 이른 혁신이 슬슬 수익 창출의 잠재력을 드러내기 시작한다면, 인력·기술·프로세스 등의 지원과 함께 적합한 곳

에 대내외적으로 홍보하는 식으로 아끼지 말고 연료를 듬뿍 부어야 한다는 것이다. 하지만 또 주의할 점은 혁신의 통제권을 너무 빨리 전통적 제품 및 재무 관리자에게 넘겨줘서는 안 된다는 것이다. 이제 도토리 단계는 벗어났지만 아직 묘목 단계이므로 다 큰 나무보다 더 충분한 영양분을 제공할 필요가 있기 때문이다.

이러한 묘목은 충분한 자양분을 흡수해 결국 커다란 나무로 자라, 미래 혁신가들, 심지어 경쟁자들도 최고의 혁신 방법이라며 우러러보는 날이 올 것이다. 운이 좋다면 귀하의 선구적 혁신 방법이 언젠가는 유물이 되어 새로운 사고와 파괴적 혁신이 필요한 때가 올 수도 있다.

귀하의 혁신이 유물이 된다고 해서 좌절하지 말라. 오히려 한층 전진하는 힘으로 삼아라. 그러한 결과는 귀하가 오래 지속되는 무언가를 창조하는 데 성공했다는 의미이다. 오늘날 귀하의 혁신은 미래 혁신가들이 기댈 수 있는 초석이 될 것이다.

계속 전진하라.

주석

1. The expression “Real artists ship” is attributed to Steve Jobs, as per Quote Investigator.
2. Khalid Kark et al., *The new CIO: Business-savvy technologist*, Deloitte Insights, April 10, 2020.
3. Kark et al., *The kinetic leader: Boldly reinventing the enterprise*, Deloitte Insights, May 18, 2020.
4. Vijay Govindarajan and Srikanth Srinivas, “The innovation mindset in action: 3M Corporation,” August 6, 2013.
5. FailCon website, accessed August 30, 2021.
6. Steve Blank, “What’s a startup? First principles,” steveblank.com, January 25, 2010.

감사의 말

We would like to thank, **Sonal Naik** for helping us design and deliver on the promise of this bold innovation survey. **Douglas McWhirter** for helping us craft the story with your one-of-a-kind eloquence and editing mastery.

Bill Briggs, Louis DiLorenzo, Jr., Stephanie Rowe, Tom Schoenwaelder, Tim Smith, Geoff Tuff, Jeffrey Wordham, Lauren Wise, and Kenneth Akpati for your expert review of this material and your championing of “new and improved” innovation throughout Deloitte.

Kelly Gaertner and **Abhijith Ravinutala** for your operational support and execution in getting this over the finish line.

Rithu Thomas, Preetha Devan, Blythe Hurley, and the entire Deloitte Insights team for continuing to provide outstanding editorial and production support.

저자소개

Mike Bechtel | mibechteldeloitte.com

Mike Bechtel is a managing director with Deloitte Consulting LLP. An inventor, investor, and futurist, he leads the research and development of emerging technologies. He also helps Deloitte and its clients engage the startup community, catalyzing profitable relationships between established enterprises and entrepreneurs. A former venture capitalist and CTO, he also serves as a professor of corporate innovation at the University of Notre Dame.

Khalid Kark | kkarkdeloitte.com

Khalid Kark is a managing director with Deloitte LLP, where he leads the development of global research and insights. He has served as a trusted adviser to large, multinational clients and has decades of experience helping technology leaders anticipate and plan for the impacts of new technology.

Nishita Henry | nishitahenrydeloitte.com

Nishita Henry is Deloitte Consulting LLP's chief innovation officer. In this role, she drives the firm's innovation agenda by working with cutting-edge technologies, engaging the startup community and driving the transformation of next-gen technologies into practical solutions for Deloitte's clients. She also oversees the practice's investments in new business creation, with an emphasis on artificial intelligence, cloud, and cybersecurity.

Contact us

Our insights can help you take advantage of change. If you're looking for fresh ideas to address your challenges, we should talk.

Industry leadership

Mike Bechtel

Managing director | Deloitte Consulting LLP
+ 1 630 885 7501 | mibechteldeloitte.com

Mike Bechtel is a managing director and chief futurist for Deloitte Consulting LLP, where he helps clients develop strategies to thrive in the face of discontinuity and disruption.

Deloitte.

Insights

딜로이트 안전회계법인·딜로이트 컨설팅
고객산업본부

오성훈 Partner
고객산업본부 본부장
sunoh@deloitte.com

김사현 Director
딜로이트 인사이트 편집장
sahekim@deloitte.com

HOT LINE
02) 6099-4651

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.