

줌아웃/줌인(Zoom out/Zoom in)

예측을 불허하는 세계에서 전략에 대한 대안적 접근법

존 하겔(John Hagel)·존 실리 브라운(John Seely Brown)

들어가기: 오늘날 의미 있는 영향을 달성하기

변화와 실적 압박이 오로지 가속되기만 하는 상황에서, 지금이 우리가 전략에 어떻게 접근해야 할지를 재평가해야 할 시점일 수 있다. 전통적인 접근법은 점점 빨라지는 변화의 속도, 그리고 수익 감소를 일으키거나 목표를 완전히 빗나가게 만드는 리스크를 설명하지 못한다. 다행히도, 앞으로의 도전과제에 대처할 수 있는 보다 유망한 방법이 있다.

5년 단위 계획에 무슨 문제가 있는가?

빠르게 변하는 세상에서 전략적 계획을 수립하기가 어려워졌음에도 불구하고, 대부분의 기업들은 5년 단위 계획을 기본 뼈대로 여전히 충실히 유지하고 있다. 일부 기업은 늘어나는 불확실성을 처리하기 위해 계획 단위를 3년으로 변경했고, 소수의 기업은 장기 전략계획을 완전히 폐기하는 극단적 조치를 취했다.

시간 단위에 관계없이, 경영진들은 점점 더 전략에 대해 반응적인 접근법을 채택하고 있다. 그 이유는,

사건이 발생했을 때 가능한 한 빨리 이를 감지하고 대응하기 위해서다. 많은 이들이 변동 전략을 변화와 불확실성에 대처하기 위한 가장 효과적인 방법으로 본다. 유연성과 속도가 성공의 열쇠다.

그 결과는 어떠한가? 많은 기업들이 넓게 확장된 일련의 추진계획을 다루기 위해서 그 어느 때보다 자신들을 얇게 분산시켜 버렸다. 심지어 최대 규모의 기업들조차 새로운 추진계획들의 숫자가 가용한 자원을 훨씬 넘어선다는 깨달음과 씨름하고 있다. 그들은 또한 이들 추진계획이 속성상 점진적으로 늘어나는 경향이 있다는 점을 깨닫는 중인데, 이는 자원의 제약뿐만 아니라 단기적 사건에 대응하는 계획들 때문에 벌어진 일이다.

그 결과는 긍정적이지 않다. 딜로이트는 지난 반세기 동안 미국의 모든 상장기업들의 실적을 추적해 왔는데 총자산이익률(ROA)을 측정해 본 결과, 모든 상장기업들의 평균 실적은 1965년 이후 75% 이상 하락해 왔다. 전략의 목표가 장기적으로 최소한 현재의 재무적 실적을 유지하는 것이라면, 이는 현재의 접근법이 작동하지 않음을 알리는 불행한 증거다.

대안적 접근법

다행히도, 반응적 전략과 점진적 조치라는 대안이 있다. 이는 가장 성공적인 디지털 기술 기업들 중 일부가 지난 수십 년 동안 추구해 온 접근법에 기반한다. 서로 다른 여러 이름으로 통하는 이 접근법을, 딜로이트는 줌아웃/줌인(Zoom out/Zoom in)이라 부른다.

이 접근법은 2가지 매우 다른 기간 단위에 병렬적으로 초점을 맞춰 둘 사이를 반복한다. 한 단위는 10년에서 20년으로 줌아웃 기간이다. 다른 단위는 6개월에서 12개월로 줌인 기간이다.

많은 전통적인 기업들이 취하는 통상적인 접근법(5년 단위 전략적 계획)과의 핵심적인 차이에 주목하라. 줌아웃/줌인 접근법을 추구하는 기업들은 1년에서 5년 단위의 기간을 살피는 데 거의 시간을 소비하지 않는다. 그들이 믿는 바는 만약 10~20년 기간과 6~12개월 기간을 제대로 다룬다면, 나머지는 스스로 풀리게 된다는 확신이다.

빠르게 학습하고자 하는 열망이 전략에 대한 이 접근법을 추진하는 요인이다. 이들 기업의 리더십

팀은 그들이 양쪽 기간 지평에 관해 배운 바를 지속적으로 반영하고, 예측 가능성이 낮아진 세상에서 더 많은 영향을 미칠 수 있도록 접근법을 계속 정제한다.

또한 이 접근법이 시나리오 계획 혹은 시나리오 개발과 확연히 구분되는 점을 주목하라. 많은 대기업의 최고위급 팀들이 광범위한 대안적 미래들을 상상해 보려 자문하고, 가장 현실화될 것 같지 않아 보이는 미래에 관해 집중하는 훈련에 참여해 왔다. 그러나 그러한 특별 회의가 끝나면, 모든 이들이 일상의 업무로 복귀하고, 아무것도 진정으로 변하지 않는 경우가 많다. 아무리 도발적이라 해도, 그러한 훈련은 이론적일 수밖에 없고, 그러한 미래를 준비하는 데 필요한 행동을 취할 수 있는 명확한 경로를 제시하지 못한다.

줌아웃/줌인 접근법에서는, 다음 6개월에서 12개월 동안 추구할 수 있는 가장 파급효과가 큰 2가지 혹은 3가지 추진계획을 중심으로 리더십이 조정을 수행하고 이들 계획에 적절한 자원 투입이 보장될 때까지 회의는 끝나지 않는다. 이론적 훈련이었던 사안이 정말로 현실이 되고, 장기에 대한 필수적 역량을 구축하기 위해 단기적으로 기업이 무엇을 다르게 행하느냐에 대해 명확한 시사점이 생긴다.

2가지 기간 단위에 걸친 핵심 질문

줌아웃

- 지금으로부터 10년에서 20년 후에 관련 시장 혹은 산업은 어떤 모습일까?
- 그러한 시장 혹은 산업에서 성공하기 위해 지금으로부터 10년에서 20년 후에 어떠한 종류의 기업이 될 필요가 있는가?

줌인

- 장기적 기착지를 향한 우리의 움직임을 가속하는 데 가장 큰 영향을 미치게 될 다음 6개월에서 12개월 동안 추구할 수 있는 2가지 혹은 3가지 추진계획은 무엇인가?
- 이들 2가지 혹은 3가지 추진계획이 큰 영향을 미칠 거라 보장 가능할 만큼 충분한 자원이 할당되는가?
- 의도한 영향을 달성했는지 여부를 최적으로 판단하기 위해 6개월에서 12개월 후 종료 시점에서 사용 가능한 지표는 무엇인가?



©DUPress.com

단기를 넘어서

전략에 대한 이 대안적 접근법은 여러 이점을 가진다. 이는 경영진들을 분기별 실적에 대한 압박으로 추진되는 단기적 사고에서 끌어내며 사람들을 안전 구역에서 강제로 몰아낸다. 다음을 생각해 보라. 만약 사람들이 5년 기간 단위에 초점을 맞춘다면 5년 후 자신의 회사, 그리고 사업환경이 오늘날과 상당히 비슷할 거라고 스스로를 납득시키게 된다. 그러나 만약 사람들이 진정으로 기하급수적 변화의 시사점을 이해하고 초점을 10에서 20년 단위로 바꾼다면, 크게 달라지지 않은 미래를 상상하기가 힘들어진다. 줌아웃은 빠르게 변하는 시장에서 흥성하기 위해 회사가 얼마나 달라질 수 있는지, 그리고 그렇게 될 필요가 있을지를 생각해 보도록 우리에게

도전을 제기한다. 이는 우리가 무슨 사업에 속해야 하는지에 대한 가장 기본적인 가정에 의문을 제기해 보도록 촉구하고 단기적 견해가 부추기는 점진주의로 향하는 경향에 맞선다. 그리고 지금 시점에서 사소해 보이지만 시장을 근본적으로 재정의할 수도 있는 무언가에 의해 나중에 기습당하게 되는 위험을 줄여줄 수도 있다.

이 접근법은 또한 너무 많은 추진계획에 걸쳐 우리 자신을 얽게 분산시키는 경향에 맞서 강력히 저항한다. 또한 단기적으로는 미래의 기회로 향하는 움직임을 가속하는 데 가장 큰 영향을 미칠 추진계획에 집중하도록 강제한다. 그리고 그러한 추진계획에 적절한 자금이 확실히 지원되도록 강제한다.

변화하는 접근법

이 접근법은 수평적 초점과 수직적 초점 모두를 확장하도록 요구한다. 접근법은 기업의 특정한 맥락에 따라 달라질 수 있지만, 그림 1은 접근법에 대한 상위 수준의 개요를 보여준다.

줌아웃 일반적으로 첫째 단계는 리더십 팀의 지평 확장이다. 부분적으로 여기에는 디지털 기술 성능의 기하급수적 발전에 의해 주로 형성된, 가속하는 변화 추세에 대한 인식 강화의 구축이 포함된다. 모든 경영진들이 이러한 발전에 대해 최소한 어느 정도 인식하기는 하지만, 사람들을 안락한 구역에서 끌어내어 기술 혁신의 중심지(실리콘밸리, 텔아비브, 선전과 같은 장소)로 '학습 여행'을 보내는

방법이 그들로 하여금 이미 진행 중인 사건들을 보다 직관적으로 경험하고, 가속하는 변화의 실질적인 사례를 목격하도록 만드는 데 종종 도움이 되곤 한다.

다음 단계는 10~20년 후 미래에 대한 공유된 견해를 중심으로 리더십 팀 내부의 방향성을 구축하는 일이다. 이런 맥락에서, 시나리오 계획 기법은 확실한 역할을 담당한다. 이는 앞으로의 중요 불확실성에 의해 형성된 대안적 미래를 상상하게 함으로써 시작에 도움을 준다. 이 단계에서 성공의 열쇠는 지금으로부터 10~20년 후에 그들이 어떤 사업에 속할 필요가 있는가에 대한 핵심 가정에 관해 경영진에게 도전하는 데 도움을 줄 수 있는 외부의 선동자를 안으로 들이는데 있다.

여기서, 외부에서 내부를 바라보는 관점의 추진

과 내부에서 외부로 내다보아 미래를 전망하려는 경향에 저항함이 중요하다. 고객 및 이해관계자의 진화 가능성에서부터 시작하라. 그들의 진화하는 충족되지 못한 니즈를 이해하고, 이후 그러한 니즈를 차별화된 방식으로 해소함으로써 상당한 가치를 창출할 기회를 파악하기 위해 역방향으로 작업하라. 추가로, 외부 자원의 활용에 초점을 맞춰라. 기업의 역량을 활용하고 가치를 시장에 전달할 수 있는 잠재적인 생태계를 파악하고 이해하기 위해 노력하라.

대안적인 미래에 대한 상상이 도움이 되긴 하지만, 이런 전략적인 접근은 가장 가능성 높은 미래가 무엇인가에 대한 공유된 견해를 중심으로 방향성을 구축하는 데 달려 있다. 이 공유된 견해는 미래에 대한 상세한 청사진은 아니지만, 단기 우선순위에 대한 경영진의 선택에 도움이 되도록 핵심 트렌드 및 기회에 관해 충분히 명확할 필요가 있다. 미래를 인간의 영향력을 넘어서는 것으로서 바라보지 않는 게 중요하다. 우리는 다른 글들을 통해 특정한 미래의 가능성을 크게 바꿀 수 있는 전략의 형성을 위한 기회에 관해 저술해 왔다.

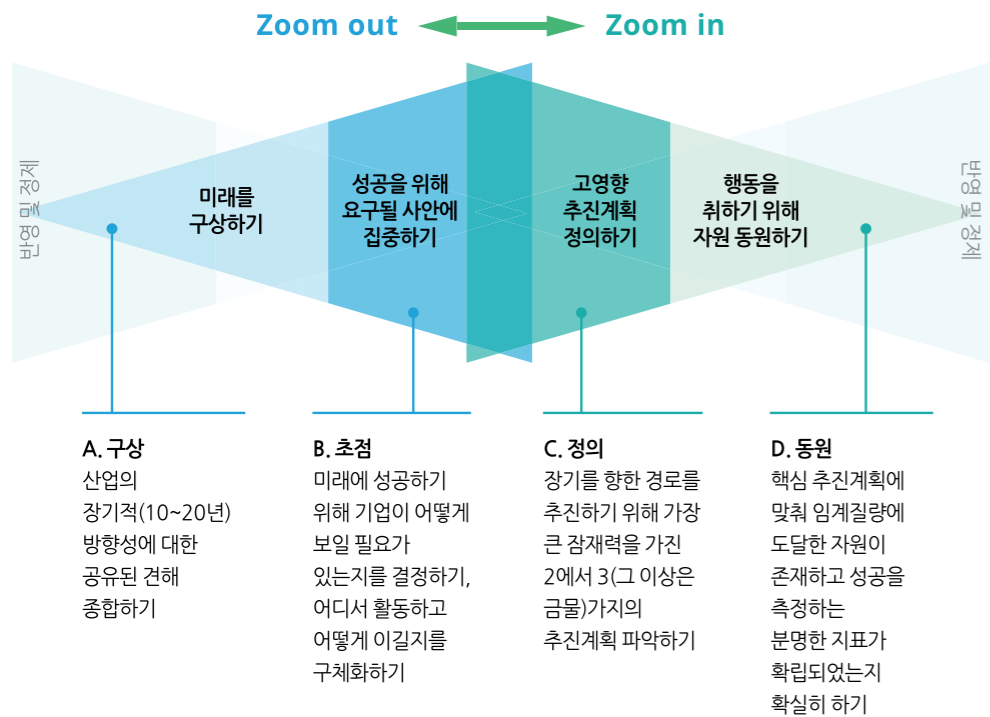
미래에 대한 공유된 견해가 형태를 잡아감에 따라, 초점은 사업에 대한 시시점으로 이동한다. 어떤 종류의 사업이 가장 큰 가치를 창출하고 그 진화하는 미래에서 특전을 가진 지위를 차지할 수 있는가? 여기서 '전략적 선택을 위한 계단식 절차'와 같은 도구가 중요한 역할을 할 수 있지만, '어디서 활동하고 어떻게 활동할 것인가?'와 같은 질문은 예상된 줌아웃 미래의 맥락에서 구조화 된다. 목표는 가장 많은 가치를 포착하고 경쟁자에 대한 취약점을 줄이기 위해 지금으로부터 10~20년 후에 기업이 어떻게 보일 필요가 있을 것인가에 관해 리더십 팀 내에서 정합을

이루는데 있다.

줌인 미래의 위치를 향해 조직을 가속하는 데 가장 도움이 되는 소수의 단기적 추진계획을 파악하고 합의를 이루는 일, 이것이 가장 어려운 단계인 경우가 많다. 구체적인 추진계획은 기업의 맥락에 따라 분명히 달라지게 되지만, 딜로이트의 제안은 대규모의 전통적인 기업들을 위한 것으로, 3가지 줌인 추진 계획은 이상적으로 다음 3가지 영역을 다루게 된다.

- 줌아웃 기업이 되는 데 필요한 변화를 추진할 수 있는 기업의 '가장자리'를 파악하고 확장을 시작한다.
- 사업의 기존 핵심을 강화하는 데 있어 가장 큰 능력을 가지게 될 단 하나의 단기적 추진계획을 결정한다. 결국 여정을 가속하기 위해 필요한 단기적 이익의 창출이 핵심이다.
- 기업이 다음 6개월에서 12개월 내에 중단할 경우 나머지 2가지 분야의 추진계획에 제공할 대부분의 자원 확보가 가능해지는 중요하지 않은 실적 활동이 무엇인지를 결정한다.
- 줌인 추진계획을 개발하는 데 있어, 여기 몇 가지 주의해야 할 사항이 있다.
 - 하나의 '우산' 추진계획 아래에 많은 추진계획을 무더기로 몰아넣기: 그렇게 하지 말고 대신에, 영향력에 초점을 맞추고 그러한 영향력을 가져다줄 가장 큰 잠재력을 가진 한 가지 단기적 추진계획을 선정하는 데 엄격히 집중한다.
 - '점진적'을 선호하기: 초점이 6개월에서 12개월 이후의 결과에 맞춰져 있기 때문에, 범위에 있어 보다 수수한 수준의 추진계획으로 회귀하고자 하는 유혹이 존재한다. 선택된 줌인 추진계획이 이의 영향을 완전히 전달하는 데 긴 시간이 걸릴 수 있다 해도, 진전을 보여주기 위해 이 짧은 기간 내에서 의미 있는 이정표의 파악이 중요하다. 예를 들어,

그림 1. 줌아웃/줌인 전략 접근법



출처: 딜로이트 애널리시스



중요한 신기술을 시장에 선보이는 과정에서 작동하는 프로토타입의 개발이 줌인 추진계획이 될 수 있다.

반영 및 정제 이는 줌아웃 관점 및 줌인 추진계획을 중심으로 명확성과 방향성을 구축하기 위한 초기 노력의 모든 과정이다. 그러나 그러한 작업은 단지 시작에 불과하다.

이 전략적 접근법을 추구하는 기업의 리더십은 외부 세계를 모니터링한 관점을, 그리고 보다 중요하게는, 추구하는 줌인 추진계획에 대한 관점 양쪽 모두를 반영하기 위해 정기적으로 뒤로 물러서야 한다. 그들은 일반적으로 6개월에서 12개월마다 줌아웃/줌인 접근법을 발전시키기 위한 정기 회합을 개최하는데, 이는 줌인 추진계획의 결과를 평가할 기회를 가져야 할 필요성이 있기 때문이다. 그러나 한 해 동안의 많은 리더십 회의에는 지속적 기반으로 접근법

을 시험하고 정제하기 위한 줌아웃 및 줌인 기간 양쪽 모두에 대한 토론이 포함된다.

이 전략 접근법은 미래에 대해 학습하고 어떻게 거기에 도달할 것인가에 관한 강력한 수단이 될 수 있다. 그러한 학습은 지속적인 반영과 정제를 필요로 한다. 하지만 목전의 압력이 그러한 노력을 쉽게 회피하도록 만들 수 있다. 그러한 유혹에 저항하라.

이 접근법에 대한 잠재적 반대

경영진의 지평을 확장하려는 모든 노력에 반대해 실체화하는 자연스런 회의주의가 존재한다. 가장 일반적인 반대 중 일부는 다음과 같다.

‘미래는 너무 불확실하다.’ 우리의 이야기가 미래 예측이 쉽다는 말로 해석되기를 결단코 원치 않지만, 우리는 미래를 내다보는 일이 점점 더 필수적이 되어

간다고 시사한다. 만약 명확한 방향성이 결여된다면, 우리는 가속되는 변화의 추세에 소모되어 버릴 위험이 있다. 특정한 기술적 및 인구통계적 트렌드와 같이 타당한 예측이 가능한 요소에 초점을 맞추는데 열쇠가 있다.

‘투자자들은 단지 단기적 결과만을 원한다. 미래를 가지고 나를 산만하게 만들지 말라.’ 여기 역설이 존재한다. 투자자들이 분기별 실적에 초점을 맞출지 모르지만, 오늘날의 수익에 수배에 달할 수 있는 미래의 수익에 대한 예상은 대부분 대기업들의 주가를 상승시킨다. 기업이 중요한 미래의 기회에 관해 충만한 상태이고 그러한 기회를 다루는 방향으로의 실질적인 단기적 진전을 더 많이 보여주게 되면, 주가가 더 나은 성과를 기록할 가능성도 커진다.

‘전략에 대한 이 접근법의 어떤 단기 경제적 영향도 미미할 가능성이 크다. 원금 회수에 오랜 기간이 걸릴 것이다.’ 미래에 대한 견해가 전략을 추진하지만, 그러한 견해는 경제적 실적을 개선할 가능성이 큰 더 단기적인 초점의 달성에도 도움이 될 수 있다. 만약 우리가 미래가 어떠할지에 관해 더 명확한 관점을 가지게 된다면, 단기적 격변에 대한 취약점을 줄이게 될 단계를 취하는 데 있어 보다 나은 위치를 점하게 된다. 그리고 현재 실적을 내지 못하는 사업의 일부를 버리는 어려운 결정에 있어서도 그러하다. 적절하게 수행된다면, 전략에 대한 이 접근법은 단기 경제적 실적을 크게 개선할 잠재력을 가지게 된다.

앞으로의 기회

줌아웃/줌인은 2가지 상충되는 목표를 결합하고 증폭시키는 방법을 보여주는 좋은 사례다. 미래를 준비하고 더 나은 단기간 효과를 달성하는 방법으로서 말이다. 동시에 이들 2가지에 초점을 맞춤으로써,

가장 유망한 미래의 기회를 향한 움직임을 가속하고 이해관계자들에게 중요한 단기적 효과를 제공하는 더 큰 잠재력을 보유하게 된다. 아마도 전략은 위치 혹은 움직임보다는 궤적에 관한 것일 터다. 종착지에 대한 감을 가지고 그 종착지에 도달하기 위해 움직임을 가속시키고자 전념한다.

이 접근법은 기업 전체에 대해 사용할 수 있다. 다변화된 기업에 대해서는 사업부 수준에서 적용될 수도 있다.

그러나 이는 단지 기업에 관한 것만은 아니다. 모든 기관, 그리고 모든 개인이 영향력을 늘리기 위해 이 접근법을 사용할 수 있다. 우리의 줌아웃 기회는 무엇인가? 그리고 우리의 가장 중요한 줌인 우선순위는 무엇이 되어야 하는가? 우리가 이들 질문에 대답할 수 있을 때까지, 우리는 점점 더 과도한 요구를 하는 세상에 의해 뒤흔들릴 위험이 있고 스스로를 너무 얇게 분산시킴에 따라 점점 더 많은 스트레스를 경험하게 된다.