

## Deloitte Newsletter

2013 년 4 월



### 딜로이트 글로벌 리포트

#### 실용 노선(Pragmatic Pathways): 조직을 변화시키는 새로운 접근법

**Original Title : Pragmatic Pathways – New approaches to organizational change**

**Author : John Hagel III, John Seely Brown, Christopher Gong, Stacey Wang, Travis Lehman**

This publication contains general information only and is based on the experiences and research of Deloitte practitioners. Deloitte is not, by means of this publication, rendering business, financial, investment, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor. Deloitte, its affiliates, and related entities shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

현재의 시간은 경영진에게 최상의 시간이자 어쩌면 최악의 시간일 수 있다. 지난 수 십년 간 우리가 보아온 기하급수적인 기술의 발전은 비즈니스를 더 빠르고 효과적으로 운영할 수 있는 많은 기회를 주었다. 그러나 이러한 기술의 발전은 이전에 없던 혁신과 파괴, 그리고 불확실성을 가져다주고 있다. 소비자와 직원들의 힘이 강해지고 기업은 항상 경쟁의 압력에 놓인 시대가 된 것이다. 이러한 시대적 요구와 압력에 직면한 경영진이 무엇을 어떻게 해야하는지에 대하여 논의할 필요가 있다.

딜로이트는 이번 글에서 기업과 조직이 일련의 작은 변화와 실용적인 단계들을 통해서 어떻게 대규모의 변화를 이룰 수 있는지를 실용주의 관점에서 경로를 살펴보고자 한다. 기업이 새로운 기술을 도입하고, 기업의 비즈니스 에코시스템 내 속한 이해관계자와의 관계를 통해서 초기 투자를 줄이면서 변화의 속도를 증가시켜 성공의 가능성을 높일 수 있는 “실용 노선(Pragmatic Pathways)”이라 일컫는 새로운 접근법을 소개하고자 한다.

#### 전통적인 변화 접근법

새로운 변화 접근법을 논하기 전에 기업들이 변화와 성공을 위해서 사용하던 2 가지 전통적인 변화 접근법을 먼저 살펴보고자 한다. 첫 번째는 바로 ‘점진적 변화(Incremental change)’로 원가절감과 제품 마진을 개선함으로써 기업이 어떻게 움직여 나갈 지 방향을 정하는 접근법이다. 이 접근법은 기업의 명확한 비전과

연계 없이 이루어지는 경우가 많다. 두 번째 접근법은 바로 '빅뱅(Big bang)'으로 큰 투자 비용과 많은 인력, 복잡한 여러 단계의 실행계획 등에 의해서 이루어지며, 흔히 M&A 나 기술 도입과 같은 방식으로 이루어진다. 그러나 이러한 접근법은 대부분 실패하고 만다. 실패의 주 요인은 각 기업의 복잡하고 독특한 노력 방식에 의한 것이나 크게 세 가지 요인-거대한 재무 지출, 긴 리드 타임, 성공의 불확실성-을 내포하고 있다고 할 수 있다. 이런 요인들은 조직의 변화를 둔화시키는 동시에 조직 내 저항을 증가시켜 실패에 이르게 한다.

따라서 조직이 필연적으로 혁신적인 변화(Transformational Change)에 직면할수록 '점진적'이거나 '빅뱅'식의 변화 접근법보다는 다른 대안을 찾기 시작한다. 경쟁자보다 산업에서 더 나은 우위를 차지하고, 변화와 혁신을 받아들여 조직을 더 나은 방향으로 변화시킬 수 있는 접근법을 찾고자 한다. 딜로이트는 이것을 새로운 변화 접근법인 '실용 노선'이라 명명하였다.

### 실용 노선: 새로운 접근법

조직이 최상의 상황에 있더라도 변화를 이끌어낸다는 것은 어려운 일이다. 변화는 조직 내부의 리스크를 높이고 일정 부분 내부 저항을 수반하기 때문이다. 이러한 측면에서 실용 노선 접근법은 실행안의 속도를 높이고 초기 투자를 감소시킴, 어디에나 존재할 수 있는 불확실성을 최소화시킨다. 이로써 성공의 기회를 극대화하는데 도움을 주고, 변화에 대한 내부 저항을 줄이는 동시에 성공의 확률을 높인다.

실용 노선의 다음 원칙들은 변화의 성공 확률을 높여준다.

#### △ 내부의 저항을 피하라

변화가 일어날 때 가장 큰 장애 요인은 내부에서 발생한다. 이는 내부에서 승인 또는 수용의 속도가 느리거나 변화를 전면적으로 거부하기 때문에 발생한다. 실용 노선 철학은 이런 문제를 직접적으로 처리하기보다는 갈등을 피할 것을 권고하고 있다. 내부 저항자와 직접적으로 충돌하는 것은 위험 부담이 크기 때문이다. 내부 저항에 질 수도 있는데다가, 이것은 기업이나 조직의 변화 계획이 실패할 수 있음을 의미하기 때문이다. 그 대신 변화관리 리더들은 최소한의 투자를 통해서 승인 프로세스를 늘려 내부 저항자들의 직접적인 대면을 막을 수 있도록 주변을 둘러싸는 방식을 사용할 수 있다. 여기서 주의할 점은 단계별 타임라인을 줄여 변화를 빠르게 견인하고, 경영진은 전술적 차원에서 조직이 기꺼이 변화를 수용할 수 있도록 만들어야 한다는 것이다.

#### △ 기업의 에코 시스템을 활용하라

실용 노선 접근법에 있어 중요한 구성요소는 조직을 지원할 수 있는 광범위한 에코시스템을 적절히 구축할 수 있느냐 하는 점이다. 에코시스템에는 소비자뿐 아니라, 기업의 소비자에 영향을 미칠 수 있는 그룹들이 포함된다. 에코시스템의 구성원들은 기업이 속한 산업과 소비자들에 대한 깊은 인사이트를 가지고 있어야 하며, 파트너들과 강력한 제휴 관계를 통해서 그 인사이트와 아이디어를 제공해줄 수 있어야 한다. 즉 서로 상호보완적인 기술들을 가지고 협력 관계를 통해 더 나은 그리고 더 빠른 솔루션을 제공할 수 있도록 하자는 것이다. 이것은 기업이 단독으로 솔루션을 가지려고 하는 것보다 초기 투자 비용을 줄일 수 있다.

#### △ 혁신적인 도구를 사용하라

전통적인 접근법과 새로운 접근법 모두 변화 프로세스를 위해서는 새로운 도구를 사용한다. 그 목적은 정보 흐름의 속도를 높이고 투명성을 강조해 의사결정을 효과적으로 지원하기 위함이다. 이런 도구들의 사용은

조직의 계층구조를 수평적으로 만들고 변화 관리에 있어 장애가 되는 문제들을 피할 수 있도록 도와준다.

△ 즉각적인 효과를 노려라

각각의 접근법들은 모두 가능한 변화 노력의 이점들이 조직에 실현될 수 있도록 지원하는 기능을 가지고 있다. 이것은 조직의 단기 목표를 실현시킬 뿐만 아니라, 조직이 가진 계획들의 타당성을 가능한 빨리 검토할 수 있도록 해준다. 개발이나 아이디어의 신속한 검증은 시행착오의 자연스러운 과정을 거쳐 변화 계획들의 수정을 용이하게 해준다. 이로써 변화 관리가 견인력을 얻을 수 있게 된다.

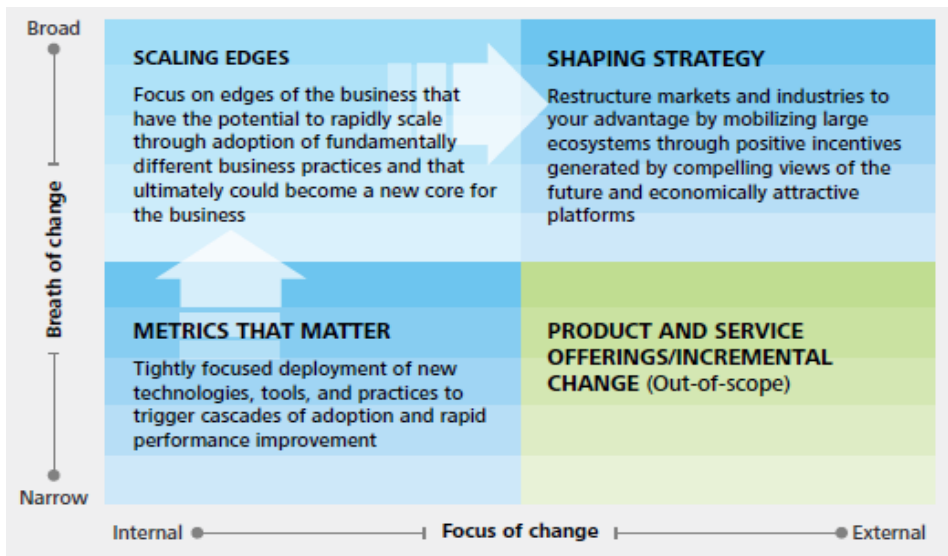
△ 장기적 변화를 추구하라

앞서 언급하였던 2 가지 전통적인 접근법들은 단기적인 효과를 높이기 위해 선택되었다. 실용 노선은 조직이 기존의 안정된 상태에서 변화가 필요할 때, 좀 더 유연하고 유동적인 조직이 될 수 있도록 도와준다. 조직 스스로 내부적 그리고 외부적으로 네트워크를 성장시켜 지식의 흐름 및 자본에 쉽게 접근할 수 있고 확장형 학습(**scalable learning**)을 가능하게 한다. 즉 조직이 변화에 대응할 수 있을 뿐 아니라, 변화를 선점할 수 있도록 해준다. 따라서 조직은 하나 또는 그 이상의 실용 노선을 선택해 장기적 변화를 추구할 필요가 있다.

**변화하기 위한 실용 노선**

실용 노선 프레임워크는 나선형 모양의 성숙 모델로 표현될 수 있는데 시작점은 빠른 성과 향상을 위해서 새로운 기술과, 도구, 실례 등을 도입하고 수용하는데 초점을 맞추는 ‘**Metrics that matter**’로부터 시작된다. 그리고 시계방향으로 ‘엣지(**edge**: 딜로이트는 이를 글로벌의 큰 변화(**big shifts**))를 유도하는 디지털 기술, 세계화 등의 부산물로 정의함’들을 확장해 조직의 핵심 비즈니스의 근본적인 변화를 야기할 수 있는 ‘**Scaling edge**’ 단계와 시장을 재편하고 산업 내에서 우위를 누릴 수 있는 ‘**Shaping strategy**’의 단계로 이동하게 된다. 아래 그림을 통해서 각 단계를 눈으로 쉽게 확인할 수 있다.

Figure 1. 실용 노선 framework



각 단계에 대한 보다 분명한 이해를 돕고자 실제 사례를 살펴보고자 한다.

#### △ Metrics that matter case study: Pfizer

화이자(Pfizer)의 경우, 조직 내 클라우드 기술의 사용을 확장하는 부분에 있어서 가장 중점적으로 고려한 사항이 제약사의 성공을 좌우하는 R&D 조직에 관련한 것이었다. 화이자는 매우 복잡하고 다양한 정보를 과학자들이 분석하고 처리함에 있어서 보다 효과적일 필요가 있다고 판단하였다. 그리고 클라우드 사용을 증가시키는데 필요한 두 가지 핵심 지표로 기업의 수익성과 성공을 선택하였다.

화이자는 Amazon Web Services(AWS)와 파트너십을 맺고 맞춤형 솔루션을 설계하였다. 내부 시스템에 의존하기보다는 외부에 서버를 두고 사용함으로써, 화이자는 정보처리 시간을 줄이고 이를 통하여 재무, 전략 관련 의사결정을 보다 효과적으로 지원하도록 하였다. 이런 맞춤형 솔루션은 과학자들이 기술적 제한이 없이 문제 해결에 집중할 수 있도록 해 주었고 화이자는 R&D 비용을 7%를 절감할 수 있었다.

#### △ Scaling edges case study: AWS

아마존 웹서비스(AWS, Amazon Web Services)는 2002년에 출시되었고 많은 사람들이 아마존의 AWS가 저장소 또는 단순히 연산능력을 확장할 수 있는 방법이라고 생각하였다. 그러나 출시 두 달 만에 아마존의 제품이 모두 판매되었고, 2007년까지 AWS는 9개의 다른 서비스들을 제공할 정도로 성장하였다. 오늘 날 아마존의 클라우드 서비스는 기하급수적으로 성장하고 있으며, 모건 스탠리 분석가들은 2011년에 한 해 매출액이 12억 달러에 이를 것이라고 추정하였다.

딜로이트는 기업이 글로벌의 큰 변화(big shift)들을 유도하는 디지털 기술, 세계화 등의 부산물로 정의된 '엣지'를 가져야 하며, 기업의 서비스나 상품이 '엣지'를 지니기 위해서는 일정 규모를 넘어서고 핵심 비즈니스가 될 수 있는 잠재력을 지녀야 한다고 말한다. 아마존의 CEO인 Jeff Bezos의 말을 통해서 AWS가 그런 기준을 충족함을 확인할 수 있다.

"[AWS]는 우리의 리테일 비즈니스만큼 성장할 잠재성을 지니고 있다. 이는 매우 큰 영역이며, 지금 당장 [클라우드 컴퓨팅 서비스들은] 다양한 비효율적인 방식들에 대한 우리의 견해를 일축시키게 할 수 있다."

아마존의 AWS는 딜로이트가 'scaling edge'라 부르는 대표적 사례로, 대규모의 제도적 변화에 초점을 둔 설계 원칙들이자 프레임워크이다. 기업들은 '엣지'를 확인하고 추진하기 위해서 다음 4가지 원칙에 집중할 필요가 있다.

- ① 비즈니스와 시장의 장기적 비전은 시장에 영향을 미칠 수 있는 근본적인 힘을 고려해 조정하도록 한다.
- ② 실행을 위한 투자는 최소화하도록 한다.
- ③ 기업의 핵심 비즈니스와 충돌하지 않으면서도 시장 규모를 키울 수 있는 능력을 가지거나, 단기적으로 매출을 증가시킬 수 있어야 한다.
- ④ 장기적으로 핵심 비즈니스가 될 수 있는 잠재력을 지녀야 한다.

#### △ Shaping strategies case study: Spotify

냅스터(Napster)는 전통적인 음악 앨범과 다르게 음악이라는 콘텐츠를 파일로 만들어 인터넷을 통해 개인들이 공유할 수 있게 해준 프로그램이다. 이는 세계 음악 시장의 판도를 바꾸었고, 1999년 567억 달러에 달하던

세계 음악 시장의 매출은 2012년 287억 달러로 감소하게 되었다. 이후 애플의 iTunes가 디지털 음악 트렌드를 선도하기 시작하였고 이런 혁신적인 서비스는 소비자들에게 높은 호응을 이끌어 낸 반면, 음악 시장과 아티스트, 그 외 음악 시장 참여자들에게는 수익의 잠식으로 이어졌다. 1999년 세계 음악 시장이 최대의 매출을 기록한 이후로 음악 시장의 매출은 꾸준히 감소하고 있다.

2008년 음악 시장에 진출한 스웨덴 기업인 스포티파이(Spotify)는 자국 시장의 이러한 트렌드를 단독으로 바꾸어 놓았고, 나아가 스포티파이의 디지털 스트리밍과 소셜 공유 플랫폼이 세계 시장을 변화시킬 수 있을 지도 모르겠다. 2012년 그래미 시상식을 앞두고 스포티파이의 공동 창업자인 CEO Daniel Ek는 업계 경영진들에 그들의 비전을 다음과 같이 설명하였다.

“음악의 가치는 150억 달러(2011년 세계 디지털 음악 매출)에 머물지 않고 점점 더 커질 것입니다.”

스포티파이는 단순히 스트리밍 서비스를 제공하는 것이 아니라, 창업자부터 하위 직원까지 기업 자체를 ‘음악의 운영시스템’으로 보았고 소비자들이 원하면 언제, 어디서든 음악을 소비할 수 있다는 점을 부각시켰다. 스포티파이는 이런 전략을 통해 2011년 스웨덴 음악 시장 매출의 절반 가까이를 차지하였다.

스포티파이 사례에서 더욱 중요한 것은 그들이 음악 산업을 변화시키기 위한 비전에 글로벌 에코시스템을 조직하고 동원함으로써, 구성전략(shaping strategy)을 추구하였다는 점이다. 구성전략은 외부 참여자들을 위한 인센티브를 만들어서 산업과 시장을 변화시키려는 노력이다. 성공적인 구성전략을 위해서는 다음 세 가지 요소들이 필요하다.

- ① **Shaping view:** 시장이 어떠한 방향으로 나아가야 하는지 장기적인 비전을 제시하도록 한다.
- ② **Shaping platform:** 초기 투자를 줄이는 방향으로 참여자들의 활동을 조성할 수 있는 플랫폼을 형성하도록 한다.
- ③ **Acts and assets:** ‘acts(구성전략을 추구하는 이의 의도를 정의하기 위해 요구되는 행동)’와 ‘assets(구성전략을 추구하는 이의 시각에서 투자하도록 잠재적 투자자들을 설득하는데 주요한 영향을 미치는 요인)’의 혼합을 통하여, 비전을 실현하는데 헌신하도록 한다.

## 앞으로 나아갈 길

기업들은 서로 다른 위치에 있고, 서로 다른 주기를 가지고 있기 때문에 ‘실용 노선 프레임워크’의 시작점이 반드시 정해져 있거나 또는 엄격한 순서가 있는 것은 아니다. 각 단계들은 상호보완적이며, 서로를 강화시키면서 발전해 나갈 수 있다. 따라서 기업들은 기업 수준에 맞는 단계를 검토하면 된다.

또한 ‘실용 노선 프레임워크’는 특정 기업과 특정 상황에 맞추어진 것이 아니라, 기업이 광범위한 또는 국지적 변화는 물론 내적 또는 외적 변화를 달성하고자 할 때 모두 사용할 수 있다. 그리고 이는 궁극적으로 시장과 산업에서 발생하는 근본적인 변화에 빠르게 대처할 수 있는 능력을 갖추는데 도움을 줄 수 있다. 기업에 있어 변화와 혁신이 필요한 현 시점에서 실용 노선에 대한 보다 주의 깊은 관심이 필요할 것으로 보인다.

---

서울특별시 영등포구 여의도동 23 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 4층~12층  
딜로이트 안진회계법인 Tel. 02-6676-1000 Fax. 02-6674-2114 | 딜로이트컨설팅 Tel. 02-6676-3800 Fax. 02-6674-8700

© 2013. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea.

[www.deloitte.com/kr](http://www.deloitte.com/kr)    [www.facebook.com/DeloitteKorea](https://www.facebook.com/DeloitteKorea)