

디지털

트랜스포메이션

재평가

2020년, 문화와 프로세스에
필요한 변화를 새로운
데이터로 검증하다

후원사 관점

우리는 전례 없는 변화와 가능성의 시대에 살고 있으며, 이는 인터넷의 등장과 디지털 혁신으로 인해 점점 더 가속화되고 있습니다. 현시대에는 정보에 대한 접근이 갈수록 평등해지고 있으며, 전 세계 누구나 기술을 사용하여 완전히 새로운 비즈니스 가치를 창출할 수 있는 잠재력을 갖게 되었습니다. 사람과 기술 간의 관계는 급격히 강화되고 있으며, 전례 없는 방식으로 사람들의 행동을 급속하게 변화시키고 있습니다. 이러한 기회를 사업에서 성공적으로 활용하려면 현대 조직이 복잡한 사회기술적 시스템으로 바뀌고 있음을 인지해야 합니다.



MIKE WALKER
글로벌 디렉터
RED HAT OPEN
INNOVATION LABS

현대 조직은 복잡한 사회기술적 시스템입니다

복잡한 사회기술적 시스템은 이전 체계와는 달리 온전히 이해하거나 전문가들이 선볼리 진단을 내릴 수 없습니다. 이 시스템의 결과물은 기존의 인과관계 논리로 예측하기가 어렵습니다. 따라서 변화를 촉진하고 비즈니스 가치를 창출하기 위해 과거에 사용했던 관례적인 기술은 갈수록 그 효력을 상실하고 있습니다. 본 연구에서 입증된 바와 같이, 그토록 많은 기업들이 효율적인 변화를 위해 분투하는 것은 당연한 일입니다.

비즈니스 리더들이 할 수 있는 일은 무엇일까요?

복잡한 사회기술적 시스템에서는 개인이나 관리자가 아닌 다수로 구성된 팀들이 혁신적인 변화를 만들어낼 수 있습니다. 이러한 팀들은 지속적인 조사와 감지 및 결과에 대한 대응 사이클을 통해 시스템을 조정해야 하며, 특히 리더들의 역할이 중요합니다. 리더들은 다음과 같은 역할을 수행해야 합니다.

- 호기심을 존중하고 학습을 장려하는 성공 마인드 구축
- 협력, 커뮤니티, 포용력, 적응력 및 투명성의 원칙에 따라 팀 편성
- 팀원들이 과학적인 방법을 적용하여 관찰, 가설 및 실험을 통해 배울 수 있도록 장려
- 피드백을 요청하고, 이를 바탕으로 데이터에 기반한 의사결정을 통해 변화 주도
- 팀원들이 낡은 습관을 대체할 새로운 습관을 만들 수 있도록 반복적인 훈련의 필요성 강조

이를 통해 리더들은 문화적 변화를 위한 맥락을 마련하고, 지속적으로 조직을 개선할 수 있습니다.

시간에 따른 변화

레드햇은 매년 디지털 트랜스포메이션 리더들을 대상으로 설문조사를 시행해, 요점 분석에서 더 나아가 시간의 경과에 따른 트렌드를 종합하고 있습니다. 이로써 우리의 미래는 물론, 디지털 트랜스포메이션의 성과를 극대화하는데 필요한 사항을 더 정확하게 예측할 수 있습니다. 이제 전 세계의 디지털 트랜스포메이션 리더들로부터 도전과제, 전략, 성과 및 학습 내용을 터득하여 여러분만의 전략을 더욱 효율적으로 수립해 보십시오.

디지털 트랜스포메이션 재평가

2020년, 문화와 프로세스에 필요한 변화를 새로운 데이터로 검증하다

디지털 트랜스포메이션의 현황은 “같지만 다르다”라는 두 단어로 요약할 수 있습니다.

무엇이 같을까요? 여러 해 동안 전 세계의 경영진들은 성공적인 비즈니스에 필요한 요소들을 탐구해왔습니다. 최근 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스가 실시한 설문조사에 따르면, 약 700명 중 86퍼센트의 응답자가 트랜스포메이션을 위해서는 올바른 문화와 개편된 비즈니스 프로세스 및 새로운 기술이 결합되어야 한다고 했습니다. 그러나 자사의 트랜스포메이션 전략이 효과적이라고 평가한 응답자는 이전 설문조사에 비해 그리 많지 않은 20%에 그쳤습니다.

무엇이 다를까요? 디지털 트랜스포메이션에 대한 추진력은 점점 더 강력해지고 있으며, 비즈니스 성공의 필수 요소로 자리잡고 있습니다. 95%의 임원들은 지난 2년 동안 디지털 트랜스포메이션의 중요성이 높아졌다고 응답했으며, 그 중 70%는 이것이 중대한 변화라고 설명했습니다.

MIT 경영학 교수이자 리더십 센터를 설립한 Deborah Ancona는 “혁신, 속도 및 적응력에 대한 경쟁력이 증가하는 업계에서 디지털 트랜스포메이션 추진이 가속화되고 있다”고 말합니다.

또 다른 변화로는 변화 관리 전략의 효율성이 어느 정도 높아지면서 조직들이 트랜스포메이션에 대한 접근법을 재평가할 수 있게 된 것입니다. LA 소재 컨설팅 회사 Korn Ferry의 디지털 자문 부장 Melissa Swift는 “많은 비즈니스 리더들은 디지털 트랜스포메이션을 달성하는 문제에 좀 더 현실적으로 대처하기 위해 자사의 전략을 재평가하고 있다”고 말합니다. “그들은 해답은 더 나은 기술이 아니라 그 외의 다른 요소들임을 깨닫고 있다. 안타깝게도 대다수 회사들은 여전히 조직을 개선하는 방법에 대해 다양한 사람들의 관점으로 구성된 긴밀한 전략이 부족한 상태”라고 덧붙였습니다.

하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스의 설문조사는 디지털 트랜스포메이션 리더들이 사람과 프로세스를 최우선으로 삼고 있음을 보여줍니다. 이들은 정책과 더불어 트랜스포메이션 문화를 조성하기 위한 조직적 변화를 실행에 옮겼습니다. 그 결과, 이 조직들은 트랜스포메이션 노력을 약화시키는 고질적인 문제들을 극복했을 뿐만 아니라 그 이상의 성과를 거둘 수 있었습니다. 또한 비즈니스 면에서도 노력에 대한 보상을 얻고 있습니다. 예를 들어 디지털 트랜스포메이션의 결과로 수익이 크게 증가한 혁신 리더들은 그렇지 않은 경우에 비해 두 배 더 많았으며, 운영 효율, 경쟁력 및 고객 유지율을 비롯한 기타 주요 영역에서는 두 자릿수 비율로 동료 임원들을 능가했습니다.

아울러 혁신 리더들은 향후 몇 달 내로 트랜스포메이션 노력을 개선하는 방법에 대한 가이드를 제공할 것입니다. 이들의 성공은 문화, 프로세스 및 기술 문제와 같이 성공을 가로막는 주된 방해 요인은 물론, 이러한 영역에서 변화를 매우 어렵게 만드는 근본적인 복잡성을 면밀히 이해하는 데서부터 출발했습니다. 이를 바탕으로 다각도 전략을 수립하여

주목할 점

84%

임원들이 조직의 디지털 트랜스포메이션과 동시에 새로운 비즈니스 기회가 생겨난다는 데 동의했습니다.

70%

응답자가 지난 2년 동안 디지털 트랜스포메이션이 비즈니스의 성공에서 매우 중요해졌다고 답했습니다.

63%

응답자가 트랜스포메이션을 위한 노력에서 문화적 과제를 가장 큰 장애물로 꼽았습니다.

20%

응답자가 디지털 트랜스포메이션을 위한 자사의 노력이 효과적이라고 평가했습니다.

모든 조직 구성원이 트랜스포메이션의 중요성을 이해하도록 돕고, 가장 큰 문제 해결을 위해 다기능팀을 편성하며, 진행 상황을 모니터링하고 지속적으로 유지할 수 있도록 지표를 구축하고 있습니다.

여전히 대다수 회사들은 성공하지 못하고 있습니다
트랜스포메이션에는 문화적 변화,

비즈니스 프로세스 현대화, 목적이 분명한 기술 투자를 비롯하여 다방면의 노력이 필요합니다. 그러나 이 중에서도 특히 주목해야 하는 한 가지 요소가 있습니다. 63%의 임원들은 트랜스포메이션의 성공을 가로막는 가장 큰 장애물로 문화적 문제를 꼽았습니다. 2018년에 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스에서 실시한 설문조사 결과와 이를 비교하면 조직들이 여전히 문화적 문제를 해결하는 데 어려움을 겪고 있음을 알 수 있습니다.

2년 전에도 55%의 응답자가 문화를 가장 큰 장벽으로 꼽았습니다. 대부분의 임원들은 문화적 문제의 극복이 중요한 성공 요인임을 알고 있음에도 불구하고 왜 성공을 거두지 못하는 걸까요? 한 가지 원인은, 조직들이 문화적 변화에 대해 깊이 연구할수록 이 문제가 처음에 생각했던 것보다 훨씬 더 복잡하다는 사실을 알게 된다는 것입니다. 스탠포드대 경영 프로그램 학술 부장이자 “급속한 트랜스포메이션” 및 “인사이드 아웃 효과: 혁신적인 리더십을 위한 실용적인 가이드”의 저자인 Behnam Tabrizi는 “디지털 트랜스포메이션을 위해 조직을 바꾸는 것은 말은 쉬워도 실천은 어렵다”며, “문화를 바꾸려면 기존의 조직 규범에서 벗어난 새로운 운영 시스템이 필요하다”고 그는 말합니다.

후속 질문들에서는 문화적 변화를 방해하는 복잡성에 주목하고 있습니다. 임원들은 최신 설문조사에서 트랜스포메이션 문화에 중요한 5가지 요소를 꼽았으며, 그 중 71%는 협력이 가장 중요한 특성이라고 응답했습니다. 그러나 불과 38%가 자신들의 조직이 이 자질을 갖추고 있다고 응답했습니다. 이는 2018년의 32%에 비하면 미미한 상승률입니다.

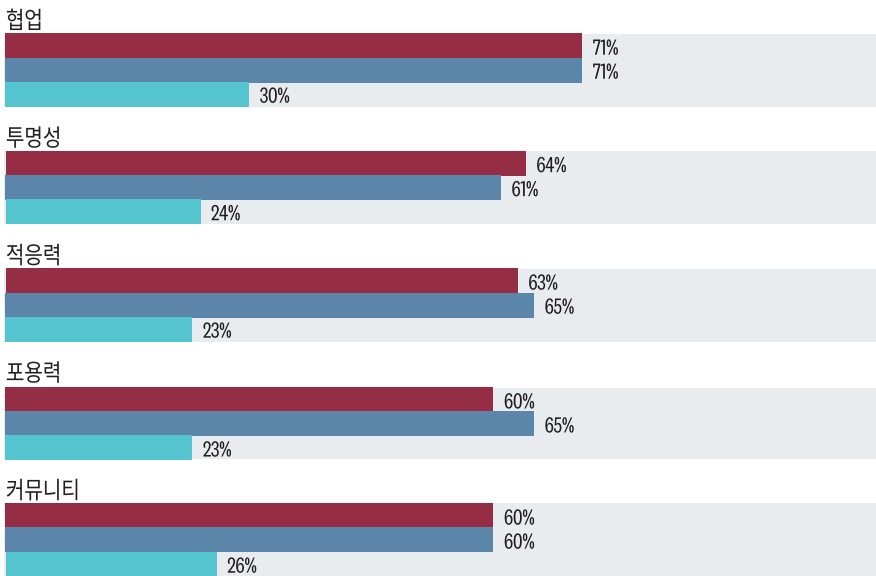
다른 문화적 특성들도 2018년 이후로 낮은 상승세를 보이지만, 단 하나의 예외가 있습니다. 바로 적응력입니다. 이 자질을 갖춘 전체 조직 수는 10% 포인트 증가했습니다.

그림 1 문화는 트랜스포메이션 성공의 핵심입니다

혁신 리더들은 다양한 문화적 요소에서 뚜렷한 차이를 보입니다

다음의 문화적 특성은 각각 조직 내 디지털 트랜스포메이션 실현을 위해 얼마나 중요합니까?

- 매우 중요
- 해당 특성을 갖춘 혁신 리더들
- 해당 특성을 갖춘 나머지 조직 구성원들



출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스 설문조사, 2019년 11월

미시건대 로스경영대학원의 렌시스 리커트 연구교수 Dave Ulrich는 “디지털 트랜스포메이션은 IT 부서만의 업무가 아니다. 이를 달성하기 위해서는 팀원들이 함께 협력하여 비즈니스 성과를 거두기 위한 데이터 액세스 및 이용 방법을 재정립해야 한다”고 말합니다.

매년 설문조사의 결과는 비슷했지만, 혁신 리더와 나머지 응답자들 사이에서 큰 차이가 나타났습니다. 예를 들어 혁신 리더 중 71%가 자신들의 조직이 협력적이라고 말한 데 비해, 나머지 응답자들은 30%에 불과했습니다. **그림 1**

또한 혁신 리더들은 다른 문화적 요소에서도 뚜렷한 차이를 보입니다. 65%의 혁신 리더는 자신들의 조직이 적응력을 갖추고 있으며, 그 예로 정보의 흐름을 자유롭게 하거나 직원들 개개인 변화하는 비즈니스 여건에 대처하기 위해 스스로 결정을 내릴 수 있도록 장려한다고 보고했습니다. 그러나 나머지 응답자는 단 23%만이 조직의 적응력을 지원하고 있다고 말했습니다. 이 낮은 비율은 두 가지 방해 요인과 관련이 있습니다. 첫째로, 많은 조직들은 정보 공유를 방해하는 부서 간의 장벽을 허물기 위해 노력하고 있습니다. 둘째로, 고위 경영진은 하급 관리자 및 일선 근로자들이 상황에 따라 본인의 전문지식을 바탕으로 행동할 수 있도록 계급형 의사결정 구조를 적극적으로 조정할 수 있어야 합니다.

아울러 61%의 혁신 리더들이 투명한 문화의 이점을 누리고 있는 반면, 나머지 그룹은 약 1/4인 24%에 불과했습니다.

미시건대 로스경영대학원의 렌시스 리커트 연구교수 겸 “조직 재창조: 기업들은 급변하는 시장에서 어떻게 더 큰 가치를 창출하는가”의 공동 저자인 Dave Ulrich는 “디지털 트랜스포메이션은 IT 부서만의 업무가 아니다. 이를 달성하기 위해서는 팀원들이 함께 협력하여 비즈니스 성과를 위한 데이터 액세스 및 이용 방법을 재정립해야 한다”며 “재무, 마케팅, IT, HR, 운영 및 그 외 부서의 전문가들로 구성된 디지털 팀을 구축하여 종합적인 디지털 어젠다를 추진하라”고 말합니다.

비즈니스 프로세스는 업그레이드가 필요합니다

두 번째 트랜스포메이션 요소인 프로세스 현대화 또한 중요성을 인식하는 것과 실제로 이를 실행하는 회사의 능력 간에 차이를 보여줍니다. **그림 2** 최신 설문조사에서 대다수(68%) 임원들은 새로운 애플리케이션을 신속하게 출시하고 지속적으로 개선하여 변화하는 비즈니스 여건에 대응하기 위한 지속적 통합/지속적 전달(CI/CD) 프로세스에 대해 높이 평가했습니다. 그러나 자신들의 조직이 이 방식을 실행하고 있다고 밝힌 응답자는 43%에 그쳤으며, 이는 2018년에 CI/CD를 사용한 35%에 비하면 미미한 상승치입니다. 보안 프로세스

방식은 애자일 기술을 적용하여 프로젝트 관리를 개선하는 데 집중하며, 일련의 반복적인 단계를 통해 트랜스포메이션을 추진하는 다기능팀을 편성합니다. 또한 애자일 프로젝트 관리는 설문조사에 응답한 대다수 임원들에게 높은 평가를 받았지만, 이러한 접근법을 성공적으로 채택한 조직은 절반도 채 되지 않았습니다.

프로세스 변화의 중요성을 이론적으로 이해하는 것과 실제로 성공하는 것의 차이에서 알 수 있는 사실은, 부서 간 협력과 오류를 즉시 보고하는 이터레이션 등의 개념을 채택하려면 근본적으로 많은 변화가 필요하다는 것입니다. 근본적인 태도 변화와 자원 투자는 대부분의 전통적인 조직들에서 여전히 어려운 과제로 남아있습니다.

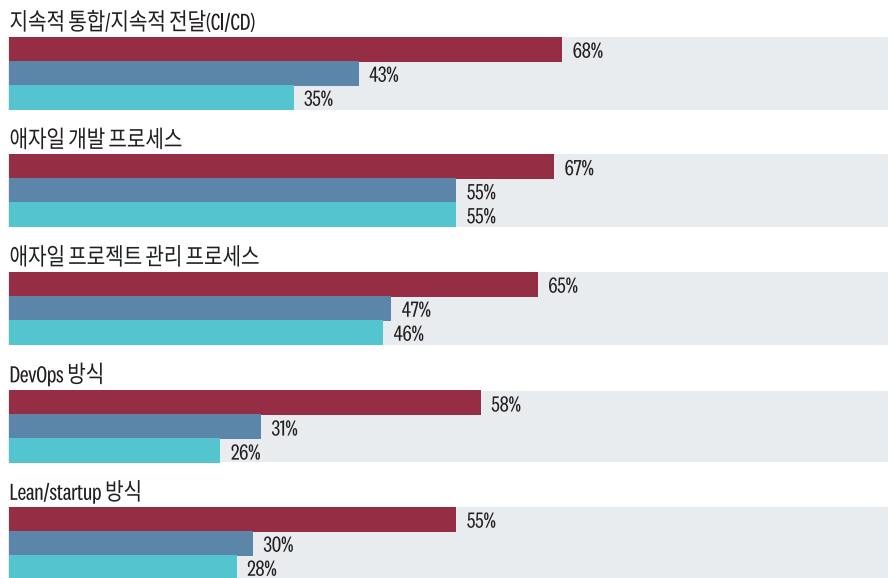
기술의 효율성 또한 변화하는 비즈니스 요건을 따라가지 못하고 있습니다. 디지털 트랜스포메이션의 중대한 목표는 혁신적인 기술을 사용하여 새로운 비즈니스 모델, 제품 또는 서비스를 구축하는 것입니다.

그림 2 형식을 갖춘 방법론은 프로세스의 현대화를 지원합니다

대다수의 조직에게 방법론의 도입은 여전히 큰 과제입니다.

다음의 프로세스 변화는 디지털 트랜스포메이션 실현을 위해 얼마나 중요합니까?

- 매우 중요
- 2019년에 방법론을 도입한 조직들
- 2018년에 방법론을 도입한 조직들



출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스 설문조사, 2019년 11월

“회사들이 야심 차게 목표를 수립하기
시작할 때, 비즈니스 목표와 기술
투자 간에 근본적으로 관련이 없는
경우가 많습니다.” MELISSA SWIFT, KORN
FERRY 디지털 자문 부장



따라서 응답자의 약 3/4(72%)이 고객 수요에 신속하게 대응할 수 있는 기술력을 높이 평가했습니다. **그림 3** 그러나 자신들의 조직이 이 목표를 효과적으로 달성했다고 응답한 임원들은 31%에 불과했으며, 이는 조직 중 약 1/4(24%)이 긍정적으로 응답한 2018년에 비해 낮은 상승률입니다.

조직들이 기술 투자에서 예상한 만큼의 가치를 얻어내지 못하는 이유는 명확한 비즈니스 목표가 부족하기 때문입니다. Korn Ferry의 Swift는 “새로운 기술을 실행할 때는 비즈니스에 실제로 중점을 두고 있는지 확인해야 한다”면서, “회사들이 야심 차게 목표를 수립하기 시작할 때 비즈니스 목표와 기술 투자가 근본적으로 관련이 없는 경우가 많다. 일례로 고객 경험 향상이 비즈니스에서 정말로 중요하다면, IT 기술은 그 기대에 반드시 부응해야 한다”고 말합니다.

트랜스포메이션의

성공을 방해하는 도전과제 해결

설문조사 응답자들은 자신들의 조직이 문화적 변화, 비즈니스 프로세스 현대화 및 기술 역량의 부족 등 트랜스포메이션의 성공을 방해하는 3가지 핵심 요인을 해결하는 데 주력하고 있다고 보고했습니다. 그러나 회사들은 문화적 변화에 비해 덜 어려워 보이는 분야를 우선적으로 다루고 있습니다. 응답자 중 77%는 2년 전에 비해 기술 개선을 해결하기 위해 훨씬 더 노력하고 있으며, 74%는 프로세스 현대화를 위해 노력하고 있다고 밝혔습니다. 가장 어려운 과제인 문화적 변화를 위해 노력하고 있다고 응답한 비율은 2018년보다 훨씬 높은 70%였지만, 다른 두 요소에 비하면 상대적으로 낮은 수치입니다. 이는 임원들이 문화의 중요성을 인식하고는 있지만, 그에 어떻게 대처해야 하는지는 잘 모르고 있다는 사실을 보여줍니다.

그러나 혁신 리더들은 트랜스포메이션 과제에 우선적으로 대처한다는 점에서 비교적 성과가 낮은 다른 동료들과는 달랐습니다. 이들은 문화적 변화를 위한 노력을 최우선 과제로 삼았으며, 그 다음으로 프로세스 현대화에 주력했습니다. 설문조사 전체의 우선순위를 뒤집으면 이들이 효율적인 트랜스포메이션 전략에서 어떤 요소에 가장 집중해야 하는지를 훨씬 더 잘 이해하고 있음을 알 수 있습니다.

마지막으로, 2018년 이후에도 여전히 3가지 핵심 도전과제를 방해하는 요인은 트랜스포메이션의 진행 상황을 정확히 모니터링하기가 어렵다는 점입니다.

그림 3

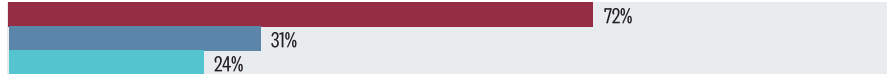
비즈니스 목표가 기술 요건을 좌우합니다

경영진은 디지털 효율이 약간 증가했다고 보고했습니다

다음의 기술 역량은 귀사의 디지털 트랜스포메이션을 위한 노력에 있어서 얼마나 중요합니까?

- 매우 중요
- 2019년에 방법론을 도입한 조직들
- 2018년에 방법론을 도입한 조직들

고객 수요에 대한 신속한 대응



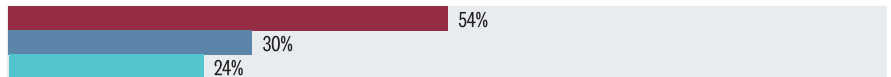
시스템의 효율적인 업데이트



새로운 애플리케이션을 신속하게 개발 및 출시



유지보수 비용 조정을 통해 혁신에 투자하는 예산 확대



출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스 설문조사, 2019년 11월

이러한 모니터링은 전략 및 기술 격차를 파악하는 데 필수적이므로 앞으로 몇 달 내로 해결되어야 합니다. 응답자들은 트랜스포메이션 노력을 모니터링할 때 어떤 핵심성과지표(KPI)가 가장 좋은지에 대해 대체로 의견이 일치했습니다. 그들은 지난 설문조사와 마찬가지로 동일한 KPI를 상위 5위로 꼽았습니다(세 요소는 공동으로 5위를 기록했습니다). **그림 4** 그러나 실제로 이러한 지표를 사용하여 성공을 측정하고 있는 회사 수는 미미한 증가세를 보입니다.

수익 증대와 수익성은 측정하기 좋은 지표입니다. 그 외에 고객 유지와 운영 효율 및 직원 만족도 등의 주요 비즈니스 지표는 디지털 트랜스포메이션 노력의 영향을 측정할 뿐만 아니라 회사의 전반적인 경쟁력을 평가함에 있어서도 중요합니다. 그러나 문화적 변화의 경우, 매년 큰 진전이 없는 낮은 비율로 인해 평가가 여전히 힘든 상태입니다. 조직들은 이 분야에서 지표 개발을 우선과제로 삼아 디지털 트랜스포메이션을 위한 노력을 계속해 나가야 합니다. (자세한 내용은 9 페이지의 3단계를 참조하십시오)

앞서 언급했듯이, 디지털 트랜스포메이션 리더들은 트랜스포메이션 결과를 평가하는

문화적 변화의 경우, 매년 큰 진전이 없는 낮은 비율로 인해 평가가 여전히 힘든 상태입니다. 조직들은 이 분야에서 지표 개발을 우선과제로 삼아 디지털 트랜스포메이션을 위한 노력을 계속해 나가야 합니다.

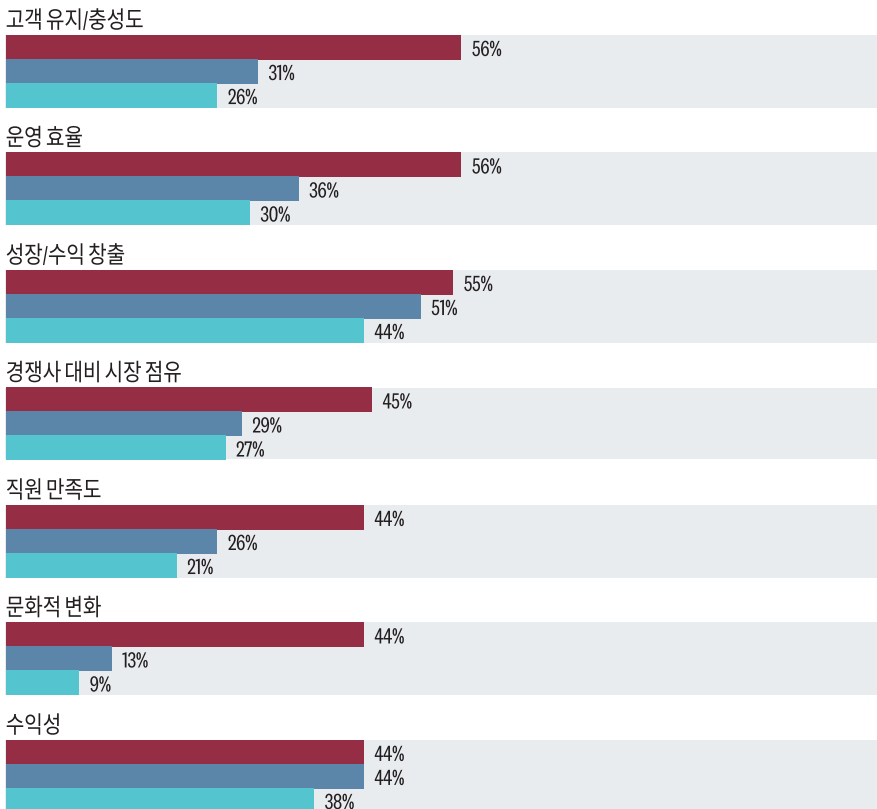
그림 4

조직들은 트랜스포메이션을 위한 KPI를 전면 개정하지 않았습니다

진행 상황 모니터링은 여전히 해결해야 할 과제입니다

다음의 핵심성과지표(KPI) 중 디지털 트랜스포메이션 노력의 성공을 측정하는 최적의 척도는 무엇입니까?

- 해당 KPI를 최적의 척도로 선택한 응답자
- 2019년 해당 KPI를 도입한 응답자
- 2018년 해당 KPI를 도입한 응답자



출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스 설문조사 2019년 11월

데 그치지 않고 노력에 대한 비즈니스 이익 또한 분명하게 거두고 있습니다. **그림 5**

트랜스포메이션 성공을 극대화하기 위한 5단계

리더들은 미숙한 동료들이 계속해서 실패하는 트랜스포메이션의 성공에 대해 무엇을 알고 있을까요? 혁신 리더들은 조직 및 기술 변화를 추진하기 위한 명확한 전략을 바탕으로 비즈니스 모델, 제품 및 서비스의 지속적인 강화 및 혁신을 지원하고 있습니다. 리더들의 설문조사 답변 내용은 조직 변화를 전문으로 하는 컨설턴트 및 학자들의 통찰력과 더불어 트랜스포메이션 프로젝트의 성공을 촉진하는 5가지 지침을 제공합니다.

1단계: 근본적인 비즈니스 목표를 수립하고 전달하십시오.

고위 경영진부터 일선 직원에 이르기까지 조직 전체의 구성원들은 트랜스포메이션이 왜 중요하며, 그 결과로서 회사가 어떻게 진화할 것인지를 반드시 이해해야 합니다.

MIT 슬론경영대학원 조교수 겸 “디지털 시대: 기술을 비즈니스 혁신으로 바꾸다”의 저자인 George Westerman은 “지속적인 트랜스포메이션을 통해 더 좋은 회사가 될 것이라는 비전을 그리라”며, “비전은 직원들에게 뚜렷하고 설득력 있게 다가가야 하지만, 모든 세부 사항을 일일이 설명할 필요는 없다. 방향성을 명확하게 설정하되, 직원들이 스스로 세부 사항을 채워 나갈 수 있도록 여지를 주어야 한다”고 말합니다.

예를 들어 그가 협업했던 싱가포르의 한 대형 은행은 만성적으로 낮은 고객 경험 평가를 극복하기 위해 노력하고 있었습니다. 이 문제를 해결하기 위해 고위 경영진은 직원들에게 은행이 고객들에게 기쁨을 줄 수 있는 방법을 떠올려 보라고 했습니다. “임원들은 ‘기쁨을 주는 은행’이 무엇인지 정의하지는 않았지만, 거래 전에 긴 대기줄에서 기다리는 것은 확실히 불쾌한 일이니까 ‘혹시 고객이 기다리는 모습을 보게 되면 어떻게 고쳐야

77%

응답자 중 77%는 2년 전에 비해
기술 개선을 해결하기 위해 훨씬 더
노력하고 있다고 밝혔습니다.

혁신 리더들은 조직 및 기술의 변화를 통해 혁신을 추진하기 위한 명확한 전략을 갖고 있습니다.

할지 함께 생각해보자'고 말했다"고 Westerman은 설명합니다.

이에 많은 일선 직원들이 개선을 위한 제안을 내놓았습니다. 그 중에는 추가적인 디지털 도구를 사용하여 고객들이 은행을 직접 방문할 필요 없이 일상적인 업무를 쉽게 수행할 수 있도록 하자는 내용도 있었습니다. 그들은 보고서 및 예외 절차를 간소화하여 질문이 있는 고객들에게 신속한 답변을 제공했습니다. 이러한 조치를 통해 매년 수백만 시간의 대기 시간을 단축할 수 있습니다. "이 회사는 최악이었던 고객 경험을 최고로 바꿔놓았다"고 Westerman은 말합니다.

이처럼 각별한 노력을 기울인 비즈니스 사례를 설명하면 미래에 대한 공동의 비전을 그리는 데 도움이 될 것입니다. 미시건대의 Ulrich은 "리더들은 디지털 도구가 모든 이해당사자들에게 창출하는 가치를 고려하여 디지털이

비즈니스에 무엇을 제공하는지 파악해야 한다"고 말합니다.

또한 회사의 전 직원들이 혁신의 영향에 대해 현실적인 기대를 가져야 한다고 덧붙였습니다. "어떤 사람들은 디지털 트랜스포메이션이 실제보다 더 큰 변화를 일으킬 것이라고 생각한다. 디지털 트랜스포메이션은 기술을 사용하여 더 나은 결정을 내릴 수 있는 데이터를 제공한다는 사실을 항상 명심해야 한다."

2단계: 문화적 변화를 달성하기 위한 노력을 강화하십시오.

트랜스포메이션 전문가들은 고위 임원들 뿐만 아니라 모든 수준에 효과적인 리더십을 배치하는 리더십 분산 모델을 구축할 때 비로소 협력, 투명성 및 적응력과 같은 중요한 문화적 특성을 강화할 수 있다고 말합니다. MIT의 Ancona는 "고위 경영진은 직원들에게 항상 지시를 내려야 한다는 생각에서 벗어나 조직 전체의 구성원들이 의사결정 과정에 참여할 수 있도록 해야 한다"며, "리더로서는 두려울 수도 있겠지만, 많은 사람들이 이끌어가는 시스템을 구축함으로써 더욱 훌륭한 리더가 될 수 있다는 점을 간과해선 안 된다"고 말합니다.

리더십 분산을 통한 문화적 변화는 중급 임원들에게도 새로운 업무 방식을 제시합니다. "그들의 역할은 기업가 정신을 가진 직원들의 아이디어를 경청하는 일로 바뀌고 있다"고 Ancona는 말합니다.

다기능팀을 개발하면 현대의 조직 문화를 한층 더 발전시킬 수 있습니다. 트랜스포메이션은 폭넓은 비즈니스 전략에 영향을 미치므로, 대규모 조직에는 다양한 전문가들로 구성된 팀이 필요합니다. "즉 실적 인센티브를 개정하는 사람과 회사의 시장 진출 전략을 수립하는 사람이 한 팀에서 일하는 것이다. 각 팀은 7-10명으로 구성될 수 있다"고 스탠포드대의 Tabrizi는 설명합니다. "이처럼 부서 간의 경계를 허문 팀들은 거버넌스 팀에서 직속 관리하는 것이 가장 좋다. 조직의 계급 평등화와 더불어 투명성과 책임감 및 신속한 의사결정을 실현할 수 있기 때문이다."

그는 또한 팀원들이 고위 경영진과의 교류를 통해 부서 밖의 비즈니스 문제를 이해하게 되면서 일상적인 업무의 생산성도 높일 수 있다고 덧붙였습니다. 회사가 달성하려는 목표를 더 넓은 관점에서 볼 수 있기 때문입니다.

"이런 직원들은 조직 전체에서 변화를 주도할 수 있는 잠재력을 갖고 있다. 이런 팀에서 일하는 직원들은 고위 경영진의 눈에 더 잘 띄기 때문에 승진하는 경우가

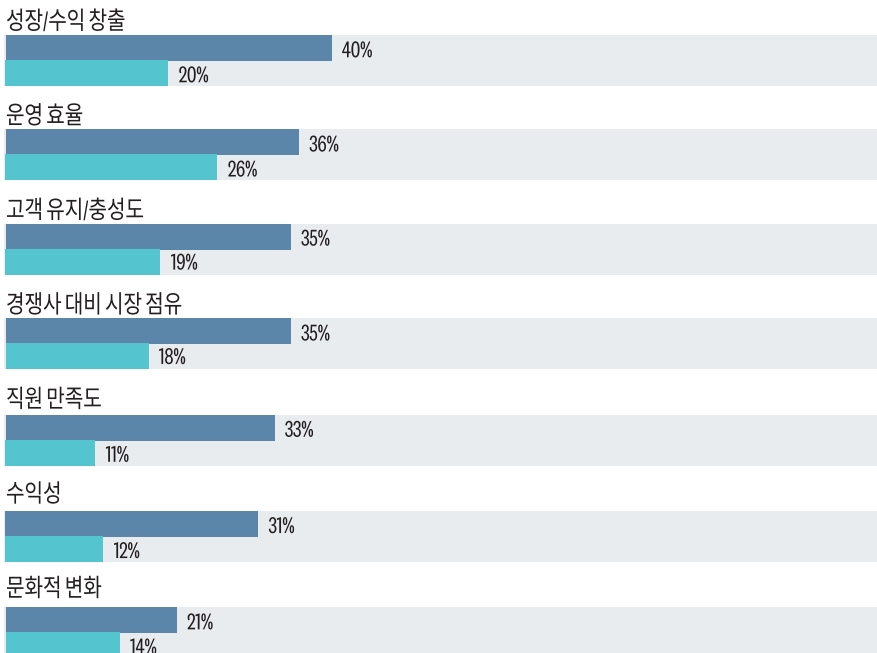
그림 5

트랜스포메이션을 주도하는 리더들은 명확한 비즈니스 이익을 추구합니다.

수익 증대 및 효율성 증가로 비즈니스 이익을 극대화합니다

다음과 같은 다양한 회사 성과의 척도 중 귀사의 디지털 트랜스포메이션 성과로서 크게 향상된 부분은 무엇입니까?

- 크게 개선되었다고 보고한 트랜스포메이션 리더들
- 트랜스포메이션 리더 이외 크게 개선되었다고 보고한 응답자들



많다. 겹겹이 쌓인 기업 계층 속에 숨겨져 있지 않기 때문이다. 이러한 접근법은 모두에게 이익이 될 수 있다”고 Tabrizi는 말한다.

Tabrizi가 함께 일했던 한 병원은 치료 품질이 저하되거나 추가 직원을 채용하는 일 없이 환자 수를 늘리고자 했습니다. 병원은 균형 잡힌 해답을 얻기 위해 의사, 간호사 및 시설 직원들이 포함된 다기능팀을 편성했습니다. 이 팀은 중앙 관리 센터를 구축하여 모든 환자를 추적하고 환자들의 진료 대기 시간을 모두 계산했습니다. 이 데이터를 기준으로 환자들이 병원에 들어오고 나가는 사이클 타임을 측정할 수 있었습니다. 이러한 정보를 통해 효율성 격차는 물론 환자 진료를 간소화할 수 있는 기회도 발견했습니다. 지난 3년 동안 환자 수가 15% 증가한 반면, 예방 가능한 진료 지연은 15% 감소했으며, 돌려보낸 앰블런스 수는 50% 감소했습니다.

3단계: KPI를 개발하여 문화적 변화를 추적하십시오.

조직은 직원들의 협동심과 적응력을 기르기 위한 성과 척도를 통해 직원 평가 및 보상 방식에 관한 정책을 업데이트할 수 있습니다. Swift는 “이 회사는 상장기업으로 분기별 재무 목표를 달성해야 하며 틀림없이 달성할 수 있습니다”라는 식의 미미한 성과 지표에서 벗어나라”고 말합니다. “협동심과 적응력에 따라 직원들을 평가해야 한다”는 것입니다.

문화적 변화는 조직의 현 상황에 대한 기본적인 이해에서 시작됩니다. 미시건대 교수 Robert Quinn과 Kim Cameron이 개발한 조직문화평가도구(OCAI) 등의 도구들을 사용하면 기존의 문화적 특성과 미래 목표 간의 격차를 파악할 수 있습니다. 조직들이 이러한 목표를 달성하기 위한 진행 상황을 측정하려면 먼저 단기 평가에 초점을 맞춰야 합니다. 여기에는 혁신 아이디어의 브레인스토밍 및 제안 실험에 대한 개인 및 집단의 참여도 평가가 포함될 수 있습니다. 그 다음에 임원들은 장기 결과를 추적할 수 있습니다. 예를 들어 디지털 프로젝트를 위한 다기능팀에 적극적으로 참여하는 직원들의 비율을 측정할 수 있습니다. 또한 조직이 채택한 혁신 아이디어의 수와 주요 디지털 직책으로 승진된 내부 직원 비율의 총계를 낼 수도 있습니다.

Swift는 또, “내향적인 사람들처럼 뛰어난 협력자임에도 공로를 인정받지 못한 직원들을 어떻게 인정해줄지 결정해야 한다”며, “진부하고 시대착오적인 남성형 성공 모델에만 보상을 제공해선 안

된다. 아이디어 전달에 능숙한 직원들은 회의에서 가장 목소리가 크기 때문에 쉽게 주목받기 때문이다. 그러나 그런 모델에만 보상을 제공할 경우, 디지털 트랜스포메이션을 적절하게 추진하는 데 필요한 통합 업무와 협력의 수준이 저하될 수밖에 없다”고 말합니다.

4단계: 비즈니스 프로세스 문제를 해결하십시오.

직원들의 협동심과 적응력을 높이기 위해 아무리 노력하더라도 시대에 뒤쳐진 기업 구조와 낡은 업무 방식을 고수한다면 결국 무용지물이 될 것입니다. 이러한 위험을 방지하기 위해 임원들은 민첩하고 전략적인 조직 구조로 개편해야 합니다.

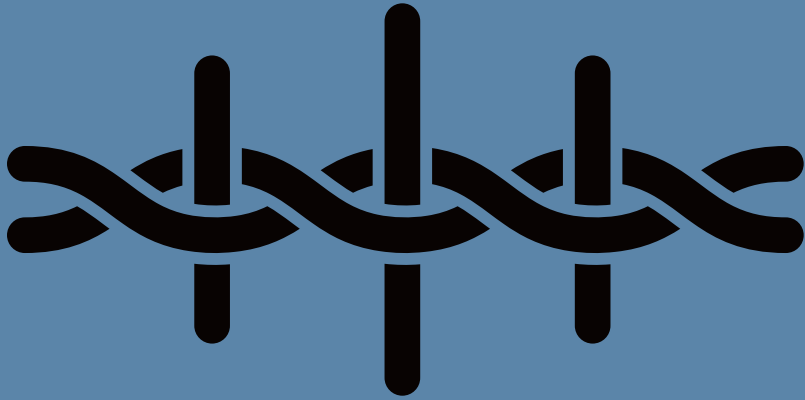
하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스의 설문조사에 따르면, 혁신 리더들은 기업이 애자일 기술을 채택할 때 고객의 니즈 충족과 혁신이 용이해진다는 사실을 잘 알고 있습니다. 혁신 리더들의 절반 이상(58%)은 IT 부서의 애자일 방식을 확장한 관련 원칙들을 프로젝트 관리에서 활용하고 있습니다. Swift는 “애자일 기술과 더불어 그와 관련된 모든 트랜스포메이션 요소를 성공적으로 통합한 조직들은 큰 성과를 거두고 있다”며, “그러나 그렇지 못한 조직들은 프로세스 변화만으로 모든 트랜스포메이션 문제가 해결될 것이라 기대한다. 애자일 방식을 실행했는데 왜 모든 것이 개선되지 않는지 의아해한다. 정답은 그들이 프로세스 현대화에만 집중했을 뿐, 다른 트랜스포메이션 요소들을 다루지 않았다는 것이다”고 말합니다.

다수(56%)의 리더들은 CI/CD 관행에 애자일 기술을 접목시켜 반복적 단계에서 지속적인 변화를 촉진하고 있습니다.

그러나 방법론만이 비즈니스 프로세스 개선을 위한 유일한 해답은 아닙니다. 경우에 따라 조직들은 변화를 가로막는 부서 간의 오랜 갈등 문제를 해결해야 합니다. 예를 들어 일부 IT 직원들과 비즈니스 부서들은 그리 긴밀한 관계가 아닙니다. Westerman은 “디지털은 빠르는데 자기네 IT 부서는 느리다면서 IT 부서 없이 트랜스포메이션을 이뤄내겠다는 임원들이 많다”며, “그건 잘못된 생각이다. 단순한 독립형 앱도 IT 부서 없이는 만들지 못하는데, 하물며 그들이 가진 지식 없이 진정한 트랜스포메이션을 실현하기란 불가능하다”고 설명합니다.

IT 부서에서 새로운 기술 및 서비스가 보안 및 규정준수에 미치는 영향을 정확하게 평가하고 기존의 애플리케이션에 이미 유사한 기능이 있는지 확인하려면 느린 속도도 필요할 수 있습니다. Westerman

“지속적인 트랜스포메이션을 통해 더 좋은 회사가 될 것이라는 비전을 그리십시오”
GEORGE WESTERMAN, MIT 슬론경영대학원



“트랜스포메이션은 단순한 프로젝트가 아니라, 조직의 일부가 되어야 하는 중요한 요소입니다. 트랜스포메이션이 자연스러운 업무 방식이 될 수 있도록 문화를 조성해야 합니다.” GEORGE WESTERMAN, MIT 슬론경영대학원

은 “많은 회사들은 수십년간 느리고 지나치게 관료적인 IT, 보안 및 규정준수 절차를 유지해오고 있다”며, “그러나 고위 경영진이 과감하게 업무 방식을 바꿀 의지가 있다면 이 또한 얼마든지 변화될 수 있다”고 말합니다.

5단계: 효과가 높은 기술 투자를 파악하십시오.

혁신 리더들은 비즈니스 트랜스포메이션을 지원하려면 어떤 기술 투자가 가장 효과적인지 명확하게 알고 있습니다. 지난 2년 동안 대다수 리더들(63%)은 조직 전체에서 다중 채널 커뮤니케이션을 촉진하는 협업 플랫폼에 투자해왔습니다. 또한 61%의 혁신 리더들은 업무 프로세스 자동화에 자금을 투자해왔습니다. 그 밖에 리더들의 중요한 투자 분야로는 클라우드 분석 플랫폼(57%), 디지털 자동화 시스템(51%) 및 인공지능 기술(50%) 등이 있습니다. 혁신 리더들은 각 분야에 동료들보다 더 많이 투자했으며, 일부의 경우 거액을 투자하기도 했습니다.

설문조사에 참여한 모든 회사에서는 향후 18개월간의 지출 계획의 우선순위가 달라질 것입니다. 특히 협업 플랫폼은 기술 로드맵에서 4위로 내려가는 한편, AI는 1위를 차지할 것으로 예상됩니다.

새로운 업무 방식

문화, 비즈니스 프로세스 및 기술 현대화의 고질적인 복잡성을 비롯하여 디지털 트랜스포메이션과 관련된 문제들은 전부는 아니라고 해도 일부는 2018년 이후에도 여전히 남아있습니다.

그러나 혁신 리더들은 이를 해결하기 위해 차별화된 길을 개척하고 있습니다. 위의 다섯 단계는 그들이 업계 동료들과 달리 디지털 트랜스포메이션을 통해 비즈니스 가치를 창출하는 방식을 보여줍니다. 또한 수익 증대, 운영 효율 및 고객 유지와 같은 주요 비즈니스 목표를 위해 종합적인 노력을 기울이고 있습니다. 다행히 기술이 디지털 트랜스포메이션의 핵심 요소라는 잘못된 생각은 리더나 직원들 모두 떨쳐낸 것으로 보입니다. 대신 그들은 기업 문화 재창조, 비즈니스 프로세스 현대화 및 기술 업그레이드를 통한 근본적인 조직 변화에 대해 명확하게 이해하고 있습니다.

Westerman은 “트랜스포메이션은 단순한 프로젝트가 아니라 조직의 일부가 되어야 하는 중요한 요소” 라면서 트랜스포메이션이 자연스러운 업무 방식이 될 수 있도록 문화를 조성해야 한다”고 말합니다.

방법론 및 참가자 프로필

총 690명의 응답자를 HBR 구독자(매거진/뉴스레터 구독자, 고객, HBR.org 사용자) 중에 선정하여 설문조사를 실시하였습니다.

조직 규모

19% 직원 100-499명	9% 직원 500-999명	24% 직원 1,000-4,999명	10% 직원 5,000-9,999명	39% 직원 10,000명 이상
------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	----------------------------------	--------------------------------

직급

19% 최고 경영진/ 이사회 임원	44% 고위 경영진	19% 중간 관리자	17% 기타
---------------------------------	----------------------	----------------------	------------------

주요 업계 분야

기타 모든 업계는 6% 미만이었습니다.

13% 금융 서비스	11% 제조	10% 기술	8% 비즈니스/전문 서비스	7% 컨설팅	7% 정부/비영리단체
----------------------	------------------	------------------	-----------------------------	------------------	-----------------------

직무

기타 모든 직무는 7% 미만이었습니다.

20% 총괄/최고 경영	16% 컨설팅	13% 금융 서비스	11% 영업/비즈니스 개발/고객 서비스	11% 제조	10% 기술	8% 비즈니스/ 전문 서비스	8% IT/소프트웨어 공학
------------------------	-------------------	----------------------	---------------------------------------	------------------	------------------	------------------------------	-----------------------------

지역

37% 북미	25% 유럽	21% 아시아/태평양	7% 남미	7% 중동/아프리카	2% 기타
------------------	------------------	-----------------------	-----------------	----------------------	-----------------

반올림으로 인해 수치의 합이 100%가 되지 않을 수 있습니다.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

hbr.org/hbr-analytic-services



연락처

hbranalyticsservices@hbr.org

Copyright © 2020 Harvard Business School Publishing.

MC216480320