

# 혁신 포트폴리오 관리 (Managing Your Innovation Portfolio)



by Bansri Nagji and Geoff Tuff

이 글은 <하버드 비즈니스 리뷰(HBR)> 2012년 5월호에 실린 Bansri Nagji and Geoff Tuff의 글 “Managing Your Innovation Portfolio” 원문을 번역과 배포에 관한 HBR Publishing Corp의 Copyright Permission을 받아 번역하였습니다.

번역: 임채성

## 요약

많은 기업에서 혁신은 다양한 이니셔티브의 집합체입니다. 이니셔티브는 조정되지 않는 면과 활기찬 면을 가지고 있고, 번덕스러운 전략을 통해 관리됩니다. 지속적인 그리고 평균 이상의 수익을 얻기 위해서는 기업은 균형 잡힌 혁신 포트폴리오와 이를 통합적으로 접근할 수 있는 능력이 필요합니다.

산업, 기술, 소비재 부문의 기업들을 연구한 결과, 성과가 뛰어난 기업들은 혁신 자원의 약 70%를 핵심 제품(core offerings)에, 20%를 인접 노력(adjacent efforts)에, 10%를 변혁적 이니셔티브(transformational initiatives)에 할당하는 경향이 있음을 발견했습니다. 혁신 투자에서의 수익은 역비례 하는 경향이 있어, 70%가 변혁적 영역에서 나옵니다.

이상적인 균형은 산업과 기업에 따라 다르지만, 한 가지는 변함없습니다: 기업은 세 가지 수준(level)의 야망(ambition)을 모두 실행하고 전체 혁신을 신중하고 면밀하게 관리해야 합니다. 특히, 변혁적 혁신에 필요한 고유한 역량(capacities)을 개발해야 합니다. 이는 획기적인(breakthrough) 노력을 위한 인재를 찾고 핵심 비즈니스와 충분히 분리하는 것; 적절한 (종종 매우 다른) 자금 지원 구조를 만드는 것; 파이프라인 관리 접근 방식을 벗어나는 것; 초기 노력을 평가하는데 있어 비경제적이고 내부적인 지표를 사용하는 것을 의미합니다.

전체 혁신을 관리하는 방법을 배우는 기업은 혁신의 에너지를 완전히 구비하고 이를 신뢰성 있는 성장 동력으로 만들 수 있습니다.

## 경영진은 물론 월스트리트도 이를 알고 있습니다:

기업의 매년 생존할 가능성은 혁신 능력에 달려 있습니다. 오늘날의 시장 기대치, 글로벌 경쟁 압력, 구조 변화의 범위와 속도를 감안할 때, 이는 그 어느 때보다도 맞는 이야기입니다. 그러나 최고 경영자들은 자신의 경영 활동으로 성공적인 새로운 제품을 지속적으로 제공할 수 있다는 것을 월 스트리트에 설득력 있게 보여주는데 어려움을 겪고 있습니다. 많은 경영자들이 확신하지 못하고 좌절감을 느낀다고 고백합니다. 일반적으로 그들은 기업 내에서 엄청난 양의 혁신이 일어나고 있다는 것을 알고 있지만, 분산된 전체 이니셔티브를 완전히 파악하지 못하고 있습니다. 혁신의 추구가 우연적이고 단편적으로 느껴지며, 그들은 회사 전체의 혁신 투자에 대한 수익이 너무 낮은 것은 아닌가라고 생각합니다.

상황을 더욱 악화시키는 것은, 경영진이 극적인 개입으로 그리고 변덕스러운 전략으로 대응하는 경향이 있다는 점입니다. 우리가 알고 있는 한 소비재 회사의 예를 들어보겠습니다. 소매업체와 소비자들의 마음속에 브랜드를 신선하게 유지해야 한다는 필요성을 인식하고, 핵심 제품(core offerings)에 대한 빈번한 개선 제품(improvements)과 변형제품(variations)을 내어 놓았습니다. 대부분의 경우 시장에서 적절한 수익을 올리며 관촬은 마진을 기록했습니다. 그러나 시간이 지나면서 이러한 제품 확산이 매출 파이를 점점 더 작은 조각으로 나누게 하는 반면, 실제로 파이를 키우지는 못한다는 것이 분명해졌습니다. 훨씬 더 높은 수익을 달성하기 위해, 경영진은 획기적(breakthrough) 제품 개발-점진적(incremental) 혁신보다 변혁적(transformational)-을 목표로 하는 새로운 전략으로 급격히 선회했습니다.

불행히도, 이 회사의 구조와 프로세스는 그 야망을 실행할 준비가 되어 있지 않았습니다. 핵심제품에 가까운 혁신을 구상하고 개발하며 시장 테스트를 할 수 있는 필수 역량은 갖추고 있었지만, 더 대담한 길을 가기 위해 필요한 매우 다른 역량을 인식하지도, 얻지도 못했습니다. 가장 창의적인 아이디어들은 인식할 수 없을 정도로 희석되거나, 완전히 사라지거나, 기업의 무게에 짓눌려 사라졌습니다. 얼마 지나지 않아 회사는 자신이 가장 잘 아는 영역으로 후퇴했습니다. 모험적인 시도는 거의 없고 얻은 것도 적었으며, 그 주기는 반복되었습니다.

이 이야기를 하는 이유는, 이는 혁신을 전략적으로 관리하는 방법을 아직 배우지 못한 기업들에게 흔히 나타나는 사례이기 때문입니다. 이는 균형 잡힌 포트폴리오를 통해서만 가능한, 지속적으로 평균 이상의 수익을 내는 사례와 너무나도 흔한 대조를 이룹니다. 우리가 발견한 가장 강력한 혁신 성

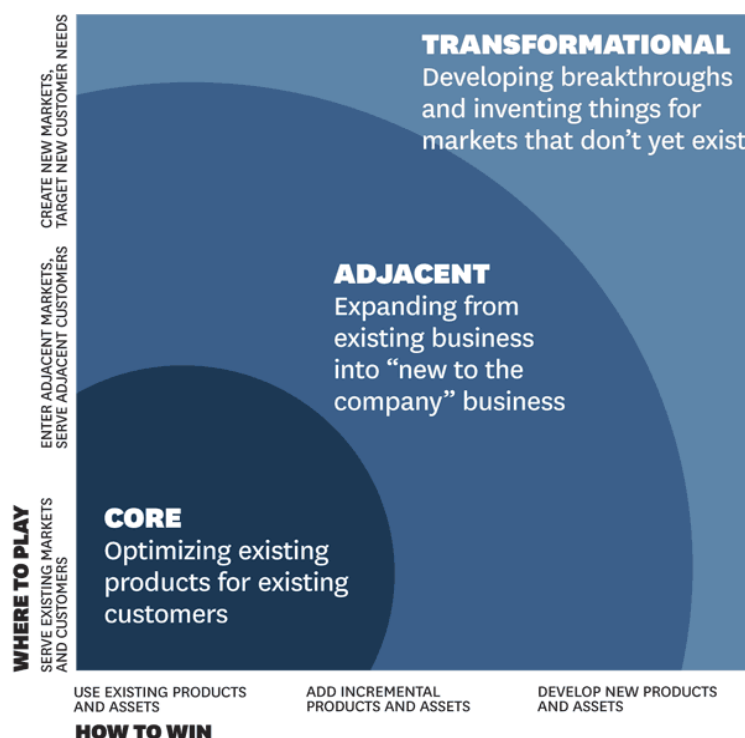
과를 보인 기업들은 명확한 혁신 야망을 정하고, 기업 전반에 걸쳐 핵심(core), 인접(adjacent), 변혁적(transformational) 이니셔티브의 올바른 균형을 맞추었고, 이러한 다양한 이니셔티브를 통합된 전체로 관리할 수 있는 도구와 역량을 갖추고 있습니다. 시간, 자금, 관심, 특권을 확보하기 위해 경쟁하는, 각자의 편의적인 노력을 함께 모은 결과 어떤 미래가 저절로 나타나기를 바라는 대신에 "전체 혁신"을 관리합니다.

## 혁신에 대한 야망을 분명히 하라

혁신 포트폴리오를 관리한다는 것은 무엇을 의미할까요? 먼저 "혁신"이라는 용어가 얼마나 광범위한지 생각해봅시다. 가치를 창출하는 새로운 창작물로 정의되는 혁신은 새로운 매니큐어 색상처럼 사소한 것일 수도 있고, 월드 와이드 웹처럼 광대한 것일 수도 있습니다. 대부분의 기업은 광범위한 위험과 보상 스펙트럼에 걸친 이니셔티브에 투자합니다. 금융 투자와 마찬가지로, 기업의 위험에 대한 선호 성향을 바탕으로, 가장 높은 전체 수익을 창출하는 포트폴리오를 구성하는 것이 목표입니다.

우리가 개발한 도구 중 하나는 혁신 야망 매트릭스(Innovation Ambition Matrix)입니다 (아래 그림을 참조하세요). 경영학 배경을 가진 분들은 이것이 수학자 H. Igor Ansoff가 여러 성장 이니셔티브에 자금을 할당하는 데 도움을 주기 위해 마련한 고전적인 다이어그램의 개선된 버전임을 알아볼 것입니다. Ansoff의 매트릭스는 기업이 새로운 제품을 출시하거나 새로운 시장에 진입하거나, 둘 다를 수행할 때 전술이 달라져야 한다는 개념을 명확히 했습니다. 우리의 버전은 Ansoff의 제품과 시장에 대한 흑백('기존', '새로운') 선택을 다양한 값으로 대체합니다. 이는 회사의 제품 제공의 참신함(x축)과 고객 시장의 참신함(y축)의 수준을 보이기 위한 것입니다. 회사의 현재는 왼쪽 하단입니다. 이로부터의 거리를 바탕으로 세 가지 수준의 활동을 배치했습니다.

### [ 혁신 야망 매트릭스 ]



매트릭스의 왼쪽 하단에 있는 활동 영역에는 핵심 혁신 이니셔티브가 포함됩니다. 이는 기존 제품에 점진적인 변화를 주고 새로운 시장에 점진적으로 진출하는 이니셔티브입니다. 새로운 포장 형태(예: 이동 중 간식을 위한 나비스코[Nabisco]의 100칼로리 오레오 패킷), 약간의 재조정(예: 도우 애그로사이언스.[Dow AgroSciences]) 가 제초제를 건조 분말 대신 액체 현탁액으로 출시한 경우), 또는 서비스 편의성 추가(예: 배송비를 줄이기 위해 팔레트를 축소 포장으로 대체하는 경우)와 같은 형태로 나타날 수 있습니다. 이러한 혁신은 회사가 이미 보유하고 있는 자산을 활용합니다.

매트릭스의 반대쪽 모서리에 있는 것은 새로운 시장과 고객의 요구를 충족시키기 위해 새로운 것을 제공하기 위한 변혁적 이니셔티브입니다. 이러한 혁신은 성공할 경우 헤드라인을 장식합니다: Starbucks 매장 내 경험, iTunes, Tata Nano를 생각해 보세요. 이러한 종류의 혁신은 획기적(breakthrough), 파괴적(disruptive), 또는 게임 체인저라고도 불리며, 일반적으로 회사가 익숙하지 않은 자산을 활용 합니다. 예를 들어, 고객을 더 깊이 이해하기 위한 역량을 구축하고, 선례가 없는 제품에 대해 소통하며, 아직 성숙하지 않은 시장을 개발하는 것이 필요합니다.

중간에는 핵심 혁신과 변혁적 혁신의 특성이 함께 있는 인접 혁신이 있습니다. 인접 혁신은 회사가 잘하는 것을 새로운 영역으로 확장하는 것을 포함합니다. Procter & Gamble의 Swiffer가 그 좋은 예입니다. Swiffer는 P&G가 잘 알고 있는 고객욕구를 바탕으로 만들어진 것입니다. 즉 바닥 청소를 위한 적절한 도구는 긴 손잡이의 걸레라는 고객이 가지고 있는 가정에 기반을 두고 있습니다. Swiffer는 새로운 기술을 사용하여 새로운 고객 집단에 솔루션을 제공하고 새로운 수익원을 창출했습니다. 인접 혁신은 회사가 기존 역량을 활용할 수 있게 하지만, 그 역량을 새로운 용도로 사용합니다. 이를 위해 고객의 요구, 수요 동향, 시장 구조, 경쟁 역학, 기술 동향 및 기타 시장 변수에 대한 신선하고 독창적인 통찰력이 필요합니다.

혁신 야망 매트릭스는 고유한 처방을 제공하지 않습니다. 매트릭스의 힘은 두 가지 연습을 통해 알 수 있습니다. 첫째, 매트릭스는 경영진에게 사업이 진행 중인 모든 이니셔티브를 조사할 수 있는 프레임워크를 제공합니다: 각 영역에서 얼마나 많은 이니셔티브가 추구하고 있으며, 각 유형의 혁신에 얼마나 많은 투자가 이루어지고 있는가? 둘째, 매트릭스는 경영진에게 회사의 혁신 포트폴리오에 대한 적절한 전체 야망을 논의할 수 있는 방법을 제공합니다. 예를 들어, 소비재 생산업체의 경우, 훌륭한 혁신 성공을 이루는 기업이 된다는 것은, 좌하단 지향, 즉 기존 제품 라인의 작은 확장을 포함하는 이니셔티브에 투자하는 것을 의미할 수 있습니다. 반면, 하이테크 회사는 더 큰 수익을 얻기 위해, 우 상향 지향, 즉 더 큰 위험을 감수하는 더 대담한 혁신에 도전합니다. 이런 논의는 명쾌해 보입니다. 그러나 최적의 목표 혁신 수준에 대해 생각하는 조직은 거의 없으며, 이를 달성하는 조직은 더욱 적습니다

### 적절한 균형을 유지하고 유지하라

혁신 포트폴리오의 균형을 고려할 때, 경영진은 최근 우리가 수행한 연구 결과를 고려해야 합니다. 산업, 기술, 소비재 부문의 기업들을 대상으로 한 연구에서, 핵심, 인접, 변혁적 이니셔티브에 대한 자원 할당이 주가에 반영된 성과와 유의미하게 상관관계가 있는지 살펴보았습니다. 실제로 데이터는 다음과 같은 패턴을 드러냈습니다: 혁신 활동의 약 70%를 핵심 이니셔티브에, 20%를 인접 이니셔티브에, 10%를 변혁적 이니셔티브에 할당한 기업들이 업계 기업들보다 뛰어난 성과를 보였으며, 일반적으로 10%에서 20%의 P/E 프리미엄을 실현했습니다(“황금 비율이 있을까?” 그림 참조). Google은 이를 잘 알고 있습니다: 공동 창립자 Larry Page는 Fortune 잡지에 회사가 70-20-10 균형을 추구한다고 말했으며, 회사의 진정한 새 제품물을 제공하는 변혁적 노력에 자원의 10%가 배정되고 있다고 밝혔습니다.

이후의 매수 측 애널리스트(buy-side analysts)들과의 대화에서 이 할당이 자본 시장에 매력적인 이유는 단기적이고 예측 가능한 성장과 장기적인 투자 간의 균형을 암시하기 때문이라는 점이 밝혀졌습니다.

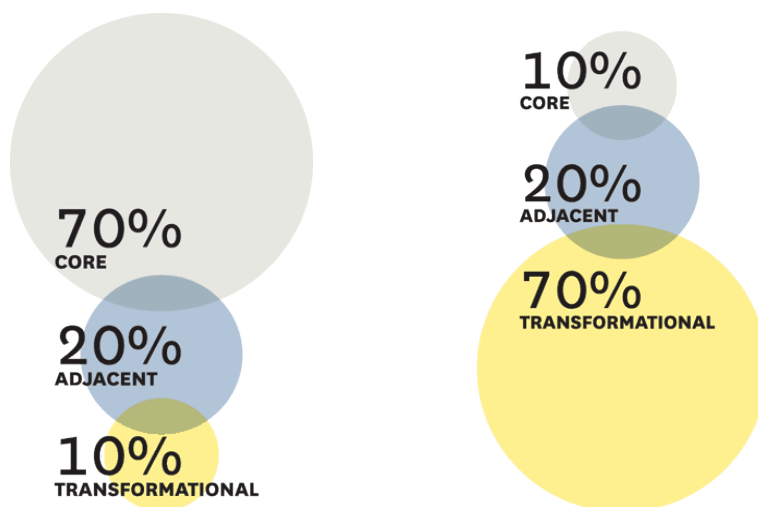
두 번째 연구 결과는 더 많은 생각할 거리를 제공합니다. 진행 중인 연구에서 우리는 혁신의 직접적인 수익에 초점을 맞추고 있습니다. 기업들이 혁신 노력의 결과로 누리는 순이익 중 어느 비율이 핵심, 인접, 변혁적 이니셔티브에 의해 생성되는가? 우리는 수익의 비율(return ratio)이 위에서 설명한 이상적인 할당 비율과 역비례인 것으로 일관되게 발견하고 있습니다: 핵심 혁신 노력은 일반적으로 혁신 투자에 대한 장기적, 누적 수익의 10%를 기여하고; 인접 이니셔티브는 20%를 기여하며; 변혁적 노력은 70%를 기여합니다(“혁신이 비용을 갚아가는 방법” 그림 참조).

#### 황금 비율이 있을까?

아래 보여지는 자원 배분은 유의미하게 높은 주가와 관련되어 있다는 분석 결과를 보여준다. 대부분 기업에 있어 이러한 분류는 토론의 주요 출발점이 된다.

#### 혁신이 비용을 지불하는 방법

세 레벨 혁신에 투자하는 높은 성과 기업에 있어 전체 수익(returns)의 다음 분포를 발견했다. 이 비율을 높은 성과 기업에서 발견되는 자원 배분 비율과 역의 비율이다.

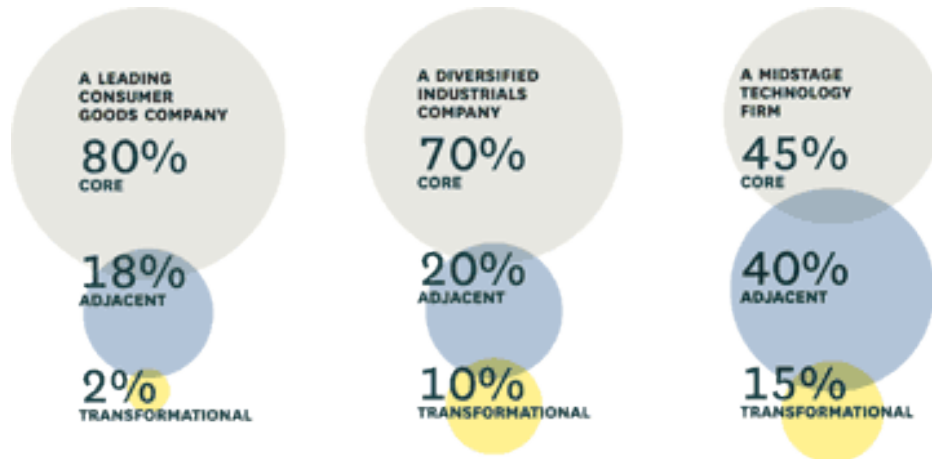


이러한 연구 결과는 전체 혁신을 신중하고 면밀하게 관리하는 것의 중요성을 강조합니다. 대부분의 기업은 핵심 혁신에 중점을 두고 있으며, 인접 및 변혁적 이니셔티브에 수반되는 위험을 감안할 때 계속 그렇게 해야 합니다. 그러나 이러한 자연스러운 경향이 더 야심 찬 형태의 혁신을 소홀히 하게 만든다면, 그 결과는 사업의 쇠퇴와 고객을 중시하는 정도의 쇠퇴가 지속적으로 일어나게 하는 것입니다. 변혁적 이니셔티브는 대규모 성장을 이끄는 엔진입니다.

명확히 하자면, 우리는 혁신 투자에서 70-20-10 비율이 모든 기업에 대한 마법의 공식이라고 제안하는 것이 아닙니다. 이는 단순히 전체적 분석(산업, 지리) 분석을 바탕으로 한 평균적인 패턴입니다. 적절한 균형은 여러 요인에 따라 기업마다 다를 것입니다(“다양한 야망, 다양한 할당” 그림 참조)

### 다양한 야망, 다양한 할당

평균적으로, 높은 성과 기업은 자신의 혁신 자원의 70%를 핵심 제품의 개선에 사용하고 20%는 인접 기회에 10%는 변혁적 이니셔티브에 사용한다. 그러나 개별 기업은 타당한 전략적 이유로 이에 벗어날 수 있다. 아래는 우리가 발견한 여러 환경하에서 보여지는 패턴이다



중요한 요소 중 하나는 산업입니다. 우리가 연구한 산업 제조업체(그림에서 a diversified industrials company)들은 몇 가지 변형 제품(breakouts)으로 보완된 강력한 핵심 혁신 포트폴리오를 보유하고 있으며, 70-20-10 비율에 가장 가깝습니다. 기술 회사들은 핵심 제품 개선에 비교적 적은 시간과 돈을 투자합니다. 이는 시장이 다음의 획기적인 제품의 출시를 열망하기 때문입니다. 소비자 제조업체들은 변혁적(transformational) 수준에서의 활동이 거의 없습니다. 이는 그들의 주요 초점이 점진적 혁신에 있기 때문입니다. 이 세 가지 유형의 비즈니스 중에서, 산업 제조업체들은 동료 기업들에 비해 가장 높은 P/E 비율을 가지고 있으며, 이는 그들이 자신들에게 가장 적합한 균형을 맞추고 있음을 시사할 수 있습니다.

기업의 경쟁적 위치도 균형에 영향을 미칩니다. 예를 들어, 뒤처진 기업은 성장 곡선을 극적으로 변화시킬 수 있는 진정으로 파괴적인 제품이나 서비스를 창출하기 위해 더 높은 위험을 감수하는 변혁적 혁신을 추구할 수 있습니다. 어려움을 겪던 애플은 1990년대 후반에 이러한 결정을 내렸고, iTunes 플랫폼을 포함한 여러 대담한 이니셔티브에 사업을 걸었습니다. 반면, 리더십 위치를 유지하거나 더 야심 찬 혁신에 대한 시장이 식었다고 믿는 기업은 변혁적 이니셔티브에서 핵심 이니셔티브로 강조점을 이동시켜 포트폴리오에서 일부 위험을 제거할 수 있습니다.

세 번째 요소는 기업의 발전 단계입니다. 초기 단계의 기업, 특히 벤처 자본으로 자금을 조달 받는 기업은 큰 반향을 일으켜야 합니다. 그들은 미디어의 주목, 투자자 및 고객을 끌어들이기 위해, 그리고 아직 구축할 핵심 비즈니스가 많지 않기 때문에 변혁적 혁신에 불균형적으로 투자하는 것이 타당하다고 느낄 수 있습니다. 성숙해지고 안정적인 고객 기반을 확보함에 따라, 핵심을 보호하고 성장시키는 것이 더 중요해지면서, 그들의 강조점은 핵심 혁신 쪽으로 이동할 수도 있습니다.

요점은 경영진이 수익 성장과 시가총액의 형태로 더 나은 ROI를 제공할 것이라고 믿는 비율에 도달해야 하며, 현재 할당이 이상적인 비율과 얼마나 차이가 있는지 발견하고 그 격차를 해소할 계획을

세워야 한다는 것입니다.

## 전체 혁신 시스템을 조직하고 관리하라

핵심, 인접, 변혁적 혁신의 건강한 균형을 목표로 하는 것은 전체 혁신 포트폴리오 관리로 가는 중요한 한 걸음이지만, 이로 인해 바로 제기되는 문제가 있습니다: 그 균형의 약속을 실현하려면, 기업은 세 가지 수준의 야망 모두를 실행할 수 있어야 합니다. 불행히도, 혁신을 궤도에 올려놓기 위해 필요한 관리 도구는 문제의 혁신 유형에 따라 크게 다릅니다. 세 가지 모두에서 뛰어난 기업은 거의 없습니다.

기업은 일반적으로 변혁적 혁신에서 가장 큰 어려움을 겪습니다. Corporate Strategy Board의 연구에 따르면, 새로운 비즈니스에 진입하려는 성숙한 기업들은 99%의 실패율을 보입니다. 이는 변혁을 달성하기 위해(to achieve transformation), 즉 다른 일을 하기 위해(to do different things) 조직이 보통 다른 방식으로 *일을 해야(to do things differently) 한다*는 냉혹한 진실을 반영합니다. 이를 위해서는 다른 사람들, 다른 동기 부여 요인, 그리고 다른 지원 시스템이 필요합니다. 성공한 기업들(GE와 IBM이 주목할 만한 예입니다)은 세 가지 수준의 혁신 야망을 지원하는 다섯 가지 주요 관리 영역에 대해 신중하게 생각했습니다.

## 인재

핵심 및 인접 혁신에 필요한 기술은 변혁적 혁신에 필요한 기술과 상당히 다릅니다. 첫 번째 두 영역에서는 분석 기술이 중요합니다. 이러한 이니셔티브는 시장 및 고객 데이터를 해석하고 특정 제품 개선으로 변환하는 것을 요구하기 때문입니다. 예를 들어, Procter & Gamble은 전 세계에 70명의 선임 직원을 배치하여 유망한 인접성을 식별하는 데 도움을 줍니다. 회사가 "기술 기업가"라고 부르는 이들은 과학 저널과 특허 데이터베이스를 포함한 다양한 출처를 연구하고 특정 시장에서의 활동을 직접 관찰하여 P&G의 핵심 비즈니스를 기반으로 새로운 아이디어를 찾는 책임을 집니다. 회사는 기술 기업가들이 검토할 수 있는 10,000개 이상의 잠재적인 제안을 발견했다고 평가합니다. 변혁적 혁신 노력은 대조적으로, 비즈니스 변화를 이끄는 사회적 요구(고객 관점에서 바람직한 것), 기본적인 시장 동향(어떤 종류의 제안이 실행 가능할지), 그리고 지속적인 기술 개발(생산 및 판매가 가능한 것)을 발견하고 분석하기 위해, 발견 및 개념 개발 프로세스를 적용합니다. 이러한 활동에는 디자이너, 문화 인류학자, 시나리오 플래너, 모호한 데이터를 다루는 데 익숙한 분석가들이 가진 기술이 필요합니다. 따라서 삼성은 혁신적인 디자인을 기반으로 경쟁하기로 결정했을 때, 새로운 기술이 필요하다는 것을 인식했습니다. 회사는 디자인 센터를 작은 마을에서 서울로 옮겨 젊은 디자인 전문가들의 귀중한 인재 풀에 더 가까이 다가갔습니다. 또한 강력한 디자인 기술을 가진 여러 외부 회사와 협력하고, 산업 디자인 전문가가 이끄는 사내 학교를 만들어 잠재력을 가진 디자이너들의 능력을 연마했습니다. 그 결과는 스스로 말해줍니다: 삼성은 10년 만에 수많은 디자인 상을 수상하며, 평범한 소비자 전자 제품 제조업체에서 세계에서 가장 가치 있는 브랜드 중 하나로 발전했습니다.

똑똑한 기업들은 미래가 일회성 노력의 집합에서 나타나기를 바라기보다는 "전체 혁신"을 관리합니다.

## 통합

올바른 능력(skills)이 중요하지만, 그것 만으로는 충분하지 않습니다. 능력은 올바른 방식으로 조직되고 관리되어야 하며, 올바른 임무와 성공을 도울 수 있는 조건 하에 있어야 합니다. 가장 중요한 결정 중 하나는 능력과 관련된 활동을 일상적인 비즈니스와 얼마나 밀접하게 연결할 것인지입니다. 대부분의 기업에서 혁신에 참여하는 사람들은 핵심 제품 개선 작업을 하고 있으며, 기존 비즈니스와 통합된 상태를 유지할 때 성공할 가능성이 가장 높습니다. 인접 혁신 작업을 하는 팀들도 적절한 도구를 제공받아 더 멀리 나아갈 수 있다면, 핵심 비즈니스와의 긴밀한 연계를 통해 효율성을 얻을 수 있습니다.

그러나 삼성의 움직임이 시사하듯이, 변혁적 혁신은 관련된 사람들이 재정적으로, 조직적으로, 때로는 물리적으로 핵심 비즈니스와 분리될 때 이익을 얻는 경향이 있습니다. 그 거리가 없으면, 그들은 회사의 규범과 기대의 중력에서 벗어날 수 없으며, 이는 모두 핵심을 유지하는 데 중점을 둡니다.

## 자금 조달

핵심 및 인접 혁신과 관련된 대부분의 노력은 대규모 자금 투입이 필요하지 않은 소규모 프로젝트입니다. 이러한 프로젝트는 관련 사업 부문의 손익계산서를 통해 연간 예산 주기로 자금을 조달할 수 있으며, 그렇게 해야 합니다.

대담한 변혁적 노력은 지속적이고 때로는 상당한 투자가 필요합니다. 이러한 자금은 연간 예산 할당의 혼란을 넘어서서 제공할 수 있는 기관(아마도 경영진, 이상적으로는 CEO)에서 나와야 합니다. 그러나 기업은 "혁신 세금" 접근 방식을 피해야 합니다. 이 접근 방식은 C-레벨 경영진이 비즈니스의 모든 영역에 변혁적 이니셔티브에 예산의 일정 비율을 기여하도록 요청하는 것입니다(혁신이 전체 회사에 이익이 되므로 모두가 이를 지원해야 한다는 이론 하에). 사업 부문은 거의 "기여"를 좋은 일에 사용된다고 보지 않으며, 단순히 본사가 예산의 5%를 빼앗아 가고 있다고 인식하고 혁신 팀을 비난의 대상으로 간주하게 됩니다.

기업들은 변혁적 혁신을 위한 완전히 다른 자금 구조를 만들 수 있습니다. 이는 비즈니스의 정규 손익계산서와는 별개입니다. 예를 들어, Merck의 Global Health Innovation 벤처 펀드는 흥미로운 헬스케어 회사에 투자하는 별도의 유한 책임 회사로써 Merck의 핵심인 제약, 백신 및 소비자 건강 비즈니스의 주변영역에서 활동합니다. 이 펀드의 주요 목적은 회사의 진화된 미래 비즈니스 모델의 구성 요소에 해당하는 부분에 베티하는 것입니다. 또한 Merck Breakthrough Open과 같은 유기적 혁신 이니셔티브를 자금 지원하는 데 사용되기도 합니다. Merck Breakthrough Open은 변혁적 성장 기회에 대한 직원 아이디어를 채택하는 크라우드소싱 포럼입니다.

## 파이프라인 관리

잘 관리된 혁신 프로세스에는 진행 중인 이니셔티브를 추적하고 계획에 따라 진행되고 있는지 확인하는 메커니즘이 포함됩니다. 기업들은 일반적으로 스테이지 게이트 프로세스를 사용하여 프로젝트를 주기적으로 평가하고, 변경된 조건에 따라 예상 ROI를 재계산하며, 계속 진행할지 여부를 결정합니다. 그러나 이러한 예측은 회사가 얻을 수 있는 시장 통찰력만큼만 신뢰할 수 있습니다. 핵심 제품 확장의 경우, 고객은 제안된 제품 변형을 좋아할지 여부와 지불할 의향이 있는 금액을 말할 수 있기 때문에 이러한 통찰력이 충분합니다. 그러나 혁신 이니셔티브가 고객이 필요성을 인식하지 못할



수 있는 완전히 새로운 솔루션을 포함하는 경우, 전통적인 스테이지 게이트 프로세스는 위험할 수 있습니다. 세상이 한 번도 본 적 없는 것의 5년 후 판매를 예측하는 것은 불가능합니다.

게다가, 핵심 또는 인접 혁신의 파이프라인 관리하는 많은 아이디어 중에서 소수의 승자를 점차적으로 찾는 것을 포함하지만, 변혁적 혁신의 경우 프로세스는 매우 다릅니다. 여기서 도전 과제는 소수의 게임 체인저 아이디어를 파이프라인에서 더 강하게 만들어 내는 것입니다. 회사는 올바른 큰 아이디어를 추구하기 위해 가능한 옵션을 지속적으로 확장하면서 초기 탐색에 충분한 시간을 할애해야 합니다. 다시 말해, 변혁적 노력은 일반적으로 깔때기 접근 방식(funnel approach)으로 관리되지 않으며, 잠재적 대안이 오랜 기간 동안 정의되지 않은 상태로 남아 있는 비선형 프로세스를 필요로 합니다. 이는 스테이지 게이트 프로세스가 변혁적 혁신에 치명적인 또 다른 이유입니다: 이는 유망한 옵션이 제대로 탐색되기 전에 거부되는 결과를 초래합니다.

## 측정 지표

마지막으로, 경영진에 정보를 제공할 측정 지표에 대한 질문이 있습니다. 핵심 또는 인접 이니셔티브의 경우, 전통적인 재무 지표가 매우 적절합니다. 그러나 변혁적 노력에서 너무 일찍 이러한 지표를 사용하면 잠재적으로 훌륭한 아이디어를 죽일 수 있습니다. 예를 들어, 핵심 및 인접 이니셔티브를 평가하는 데 일반적으로 사용되는 순현재가치(NPV) 및 ROI 계산은 채택율(adoption rate), 가격 포인트(price points) 및 기타 주요 변수에 대한 가정을 필요로 하며, 이는 고객 입력을 필요로 합니다. 세계가 아직 필요성을 알지 못하는 것에 대한 고객 입력을 얻는 것은 불가능합니다.

경영자들은 경제적 및 비경제적 지표, 외부 및 내부 지표가 가장 적절한 곳을 신중하게 논의해야 합니다. 스테이지 게이트 시스템은 *경제적* 및 *외부* 지표의 교차점에서 작동하며, 이는 혁신이 외부 세계에 출시될 때 회사가 얼마나 많은 돈을 벌 것인지 추정합니다. 다시 말하지만, 이 조합은 대체로 정확한, 얻을 수 있는 정보에 기초하여 핵심 또는 인접 이니셔티브를 평가하는 데 적절합니다.

회사는 초기 단계에서 변혁적 노력을 평가하기 위해 *비경제적* 및 *내부* 지표의 조합을 사용해야 합니다. 이는 팀의 학습 및 탐색 능력을 향상시킬 수 있습니다. 예를 들어, 이니셔티브가 지속적인 투자를 받기 위해 유일하게 입증해야 할 것이 회사가 투자로 부터 배울 가능성이라면? 이것이 Google이 처음부터 변혁적 혁신을 평가한 방식입니다.

궁극적으로 회사는 변혁적 프로젝트의 경제적 측면에 집중해야 합니다. 그러나 파일럿 및 출시 준비가 될 때까지 기다릴 수 있습니다.

## 앞으로 나아가기

대부분의 기업은 덜 체계적인 접근 방식에 익숙하기 때문에 전체 혁신을 관리하는 데 상당한 변화가 필요합니다. 그러나 이러한 방향으로 가는 길은 명확합니다. 첫 번째 단계는 혁신이 조직의 성장과 경쟁력을 이끄는 역할에 대한 공유된 인식을 형성하는 것입니다. 경영자는 혁신에 대한 적절한 야망 수준에 동의하고 이를 공통의 언어로 설명할 수 있어야 합니다.

다음으로, 회사의 현재 혁신 환경을 조사하는 것이 합리적입니다. 종합적인 감사는 핵심, 인접 및 변혁적 이니셔티브에 할당된 시간, 노력 및 자금이 얼마나 되는지, 그리고 그 할당이 해당 회사에 이상적인 비율과 어떻게 다른 지를 밝혀낼 것입니다. 차이가 드러나면 경영자는 원하는 균형을 달성하기 위한 방법을 식별할 수 있습니다. 일반적으로 가장 가치 있는 고객에게 초점을 맞춘 핵심 이니셔티브

브를 줄이고, 인접 영역에서 더 많은 이니셔티브를 장려하며, 변혁적 영역에서 돌파구를 마련하기 위한 조건을 만드는 것이 포함됩니다.

이 모든 활동 동안 리더는 혁신 목표와 프로세스에 대해 끊임없이 명확한 소통을 해야 합니다. 혁신 투자에 대한 전반적인 수익을 개선하려면 경영자는 프로젝트를 면밀히 검토해야 합니다. 모든 프로젝트는 소유권과 자부심을 느끼는 사람들과 연결되어 있습니다. 가장 유망한 아이디어를 식별하고 가속화하며 나머지를 제거하는 것이 필수적입니다. 일부는 완전히 실행 가능할 수 있지만 자원의 최적 사용을 나타내지 않습니다. 공개적인 약속과 명확한 메시지는 전체 조직이 누가 무엇을 결정하고 왜 결정하는지, 그리고 이러한 결정이 단기 및 장기적으로 비즈니스에 어떻게 이익이 되는지 알 수 있도록 하는 데 큰 도움이 될 것입니다.

많은 기업에게 혁신은 활기차지만 조정되지 않은 활동의 방대한 집합으로 남아 있을 것입니다. 그리고 많은 경영자에게 그것은 좌절의 원천으로 남아 있을 것입니다. 그러나 유능한 경영자에게 혁신은 가장 흥미롭고 중요한 도전 과제입니다. 전체 포트폴리오 목표 내에서 혁신을 통합 시스템으로 관리하는 방법을 알아내면 그 에너지를 활용하여 성장의 신뢰할 수 있는 원동력으로 만들 수 있습니다.

〈끝〉

번역자 약력:

- ◆ 영국 Sussex 대학 SPRU 졸업(석, 박사)
- ◆ 현) 이노베이션 포럼 부회장
- ◆ 현) 건국대학교 교수
- ◆ 현) 한국인더스트리4.0 협회 한국 디지털 트윈 워킹 그룹 공동 의장
- ◆ 현) 미국 Digital Twin Consortium(DTC) 디지털 전환 태스크 그룹 공동 의장
- ◆ 전) 한국개발연구원 (KDI) 연구원