

혁신가의 방법

김동준 innoCatalyst 대표

기업이 성공적으로 혁신하기 위해서는 불확실성을 경영할 수 있어야 한다. 불확실성을 경영하기 위해서는 다음의 3 가지 요소가 필요하다: 사람(People), 과정(Process), 철학(Philosophy). 이는 혁신가의 방법¹이라는 책의 저자 '네이션 퍼(Nathan Furr)'가 강의² 중 주장하였다. 좀 더 살펴보면, 사람의 DNA 처럼 혁신가들 잘 하는 5 가지 행동³이 있다. 그것은 질문하기(Questioning), 관찰하기(Observing), 관계망 만들기(Networking), 실험하기(Experimenting), 연합하기(Associating)이다. 마찬가지로 혁신가들이 프로세스 중 잘 사용하는 5 가지 방법이 있다: 통찰 키우기(Generating Insights), 문제 식별하기(Identifying Problems), 해결안 창조하기(Creating Solutions), 비즈니스 모델 조감하기(Blueprinting Business Model), 기회 키우기(Scaling Opportunities). 3 번째 혁신가의 철학에는 다음의 5 가지 행동을 포함한다:

- Risk Taking: 혁신을 위해 스마트한 위험을 감수하라
- Unstructured time: 혁신을 하려면 직원에게 비구조화된 시간을 주어라
- Scenario Planning: 스토리로 기획하라
- Portfolio Management: 여러 종류의 혁신을 포트폴리오로 경영하라
- Supporting Systems: 혁신은 단지 R&D 부서만의 일이 아닌 직원 모두의 일이다.

¹ **The Innovator's Method**: Bringing the Lean Start-up into Your Organization, Part of: The Innovator's Dilemma Series (4 books), Nathan Furr, Jeff Dyer, et al., Aug 19, 2014.
이노베이터 메소드 - 혁신기업을 만드는 새로운 틀과 시각, 제프 다이어, 네이션 퍼, 세종서적, 2015.

² **The Innovator's Method**, <https://www.youtube.com/watch?v=sGIAdHcitoY>

³ **The Innovator's DNA**: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators, Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton M. Christensen, July 19, 2011.
이노베이터 DNA - 성공하는 혁신가들의 5 가지 스킬, 클레이튼 M. 크리스텐슨, 할 그레거슨, 제프 다이어, 세종서적, 2012.

3 가지 필수 요소 중 Process 에 대해서 좀 더 생각해보자. 혁신의 과정에서 불확실성을 다루는 것은 새로운 일이 아니다. 모든 혁신 방법에서는 혁신의 불확실성을 경영하는 프레임워크를 제시한다. 혁신가의 방법¹에서는 다음 4 가지 단계를 제시한다.

통찰(Insight) - 문제(Problem) - 해결안(Solution) - 비즈니스 모델(Business Model)

이 4 가지 단계는 직선 주루를 달리듯 한 번 지나가면 끝나는 것이 아니다. 왜냐하면 혁신은 불확실한 것을 다루기 때문에 한 번에 성공하기 보다는 실패를 딛고 일어서는 과정을 반복하는 경우가 많기 때문이다. 따라서 실패는 혁신 과정 중 일부이며, 가치 있는 과정으로 받아들이는 것이 혁신가의 태도이다. 혁신가는 자신이 틀렸다는 것을 인지하게 되면, 피벗(pivot), 즉 방향을 전환해야 한다. 다시 말해서 혁신가는 언제 피벗을 할지 아니면 언제까지 지속할지를 항상 고민해야 한다. 여기서 피벗은 농구에서 한 발을 붙이고 방향을 조정하거나 변경하는 것을 의미한다. 즉, 어느 쪽으로 방향을 전환할 때 한 발은 고정하고 다른 한 발만 다른 방향으로 내딛어야 한다. 혁신에서의 경영 활동적 의미로 해석하면, 불확실성을 해결하기 위한 변화를 현실로 받아들일 때 변화 이전에 경험한 것을 완전히 버리는 것이 아니라 이를 활용하면서 다른 방향으로 전환해야 한다는 의미이다. 그러므로 피벗을 할 때는 아이디어의 한 차원만 바뀌어야 한다. 한꺼번에 여러 차원으로 전환했다면 발견하지 못했을 통찰을 획득하는 것이 중요하다. 결론적으로 피벗은 솔루션을 최적화하거나 전략을 가다듬는 개선을 의미하는 것이 아니다. 데이터를 통해 문제, 솔루션, 비즈니스 모델에 대해 검증한 뒤 방향을 바꾸는 것이 아니라 아직 이들을 명확히 규명하지 못했을 때 시행하여 새롭고 좀 더 가능성 있는 방향을 찾는 접근법이 피버팅(pivoting)이다. 만일 피버팅이 끝나 이륙하기 시작한다면 이후로는 규모를 키우는 단계(Scaling IT)를 시작해야 한다.

다시 앞의 4 단계에 대해 조금 자세히 생각해보자, 먼저, 통찰 단계에서는 놀라움을 맛보는 것이 중요하다. 마치 새롭고 맛있는 음식을 처음 접할 때 환상적인 풍미를 느끼는 경험과 유사하다. 그런데 음식과는 달리 혁신 경영의 현장에서는 놀라움을 간파할 경우가 많다. 왜냐하면 항상 할 일이 많고 시간이 부족한 나머지 통찰의 맛이나 풍미를 느끼지 못하고 배를 채우기에 급급한 상황에 놓여있기 때문이다. 그래서 혁신을 위한 통찰의 풍미를 맛볼 수 있는 비구조화된 시간을 마련하는 것이 혁신 리더의 중요한 사명 중 하나이다. 비구조화된 시간에 통찰을 위해 해야 할 행동은 이미 People 에서 언급한 5 가지이다: 질문하기(Questioning), 관찰하기(Observing), 관계망 만들기(Networking), 실험하기(Experimenting), 연합하기(Associating). 이 5 가지 행동이 창의적 아이디어라를 불러오기 때문이다.

두번째 문제에서 중요한 것은 해야 할 일(Job-to-be-Done)을 발견하는 것이다. 이미 알고 있듯이 증상이 아닌 원인을 알아야 문제를 이해하는 것인데, 이를 위한 핵심이 고객이 해야 할 일(JTBD)을 찾는 것이다. 이상적으로 고객은 해야 할 일이 없어야 한다. 기업이 제시한 솔루션에 고객이 해야 할 일이 있다는 것은 솔루션에 문제가 남아있다는 의미이기 때문이다. 그러나 항상 기업이 제시한 솔루션에는 고객이 해야 할 일이 잔존한다. 그리고 이 고객이 해야 할 일은 기능을 넘어 감정적 요소나 사회적 요소도 포함한다는 것을 잊지 말아야 한다.

세번째 해결안 단계에서 중요한 것은 제시한 해결안이 고객의 기대 이상이어야 한다. 누가 봐도 뻔한 것이거나 예상한 수준 정도가 아닌 놀라운 요소가 최소한 한 가지는 있어야 한다. 그러나 해결안을 처음부터 거창하게 많은 비용을 들여서 만들면 안 된다. 최소한의 비용을 들여 프로토타입을 만들고 검증하면서 놀라운 요소를 발굴해 나가야 한다. 이것이 혁신적 접근법이다. 누구나 알지만 아무도 잘 하지 못하는 이 접근법이 바로 혁신적 접근법이다. 여기서 절대로 잊어서는 안 되는 것이 프로토타입은 기업이 만들지만, 검증은 기업이 하지 않는다는 것이다. 즉, 혁신은 혁신가가 하지만 검증은 반드시 고객이 해야 한다.

끝으로 비즈니스 모델 단계에서 중요한 것은 새 술은 새 부대에 담아야 한다는 점이다. 혁신적 솔루션을 기존의 비즈니스 모델에 담으면 고객이 그 맛을 느낄 수 없다는 것을 명심해야 한다. 고객의 문제를 새로운 방식으로 이해했다면, 비즈니스를 하는 방식도 새로운 방식으로 전환해야 하고, 돈 버는 방식도 새로운 방식으로 변경해야 한다. 이것이 혁신의 기본이며, 혁신가의 방법이다.

김동준 innoCatalyst 대표는 연세대에서 공학 박사를 취득하고 삼성전자 VIP(Value Innovation Program, 가치 혁신 프로그램) 센터 파트장을 지냈다. 삼성전자에서 15년간 근무하면서 보르도 TV 등 60여 개의 혁신 프로젝트를 수행했고 삼성그룹 기술상, CTO Best Progress 상 등을 수상했다. 현재는 사단법인 이노베이션포럼의 운영위원으로 다양한 기업의 창의적 혁신 및 협업적 혁신을 지원하면서 저술 활동도 함께 하고 있다.