

Deloitte.



팬데믹 후 가속화되는 디지털 전환, CEO의 디지털 리더십이 성패 가른다

Benjamin Finzi 외 4인 / 딜로이트 미국

2022년 09월
Deloitte Insights



오늘날 기업들은 몇 년 마다 근본적인 혁신을 요구 받는다. 새로운 기술의 등장으로 그 주기는 계속 짧아지고 있다. 빠르게 진행되는 디지털 전환의 시대가 도래하면서 기업들은 조금 더 민첩하게 움직여야 한다. 디지털 전환(Digital Transformation)이 빨라진 배경에는 '20년 발생한 코로나 팬데믹'이 있다. **사티아 나라야나 나델라(Satya Narayana Nadella) 마이크로소프트(MS) 최고경영자(CEO)**가 “COVID-19 때문에 2년 걸릴 디지털 전환이 2개월 만에 이뤄졌다”고 얘기했을 정도다.

기업들이 디지털 전환을 서두르는 이유는 실적 개선과 직결되기 때문이다. 미국 하버드대 경영 대학원 연구에 따르면 디지털 전환 추진 기업의 3개년 평균 매출이 그렇지 않은 기업 대비 55% 정도 높은 것으로 나타났다. 팬데믹 이후 비대면 근무와 소비, 여가활동 등이 확산되면서 기업들의 디지털 전환은 생존을 위한 필수가 됐기 때문이다.

이미 수 년 전부터 경영자들은 이와 같이 극심하게 변동하는 비즈니스 환경 때문에 고통받고 있다. 그들은 자신의 전문성을 증명하기 위해 안 한 일이 없을 정도이다. 고객을 감동시키기 위해 지속적인 품질 개선을 추진했고, 임파워먼트(Empowerment)를 통해 직원들의 능력과 의욕을 고취시켰다. 컨설팅사를 고용하고, 프로젝트 도구들을 도입해 비즈니스 상황에 따라 유연하고 적절한 조직 구조를 설계했다. 효율 향상을 위해 급격한 구조조정도 했고, 아웃소싱을 통해 가치사슬을 분산 그리고 확대해 갔다. 제휴를 통해 시너지 창출과 시장권력 강화를 시도했다. 계속해서 새로운 것을 개발하며, 경쟁사를 추월하기 위해 베스트프랙티스와 벤치마킹을 활용하고, 상품, 프로세스, 구조, 기술 등에 대한 혁신을 추구해 왔다. 이러한 전략들이 정말로 성과가 있었을까? 대부분은 그렇지 않았다. 그렇다면 디지털 전환은 또 어떻게 이룰 수 있을까? 기술 개발에 대한 과감한 투자? 디지털시대에 최적화된 조직구조? 디지털 기술에 대한 지식습득? 최고의 전문성을 지닌 인재들의 영입? 이 모든 것들이 필요하지만, 가장 중요한 것을 꼽자면 단연 '리더십'이다. 앞서 언급한 모든 활동들을 검토하고, 조직 구성원들과 공감대를 형성하고, 최종 의사결정을 내리는 사람이 바로 '리더'이기 때문이다.





이에 본고에서는 '디지털 전환(Digital Transformation)'이라는 추상적인 선언이 아니라 실행력을 불어넣을 수 있는 CEO 리더십에 대해 살펴보고자 한다.

디지털 전환은 기업이 직면한 비즈니스 환경과 내부 역량에 따라 그 영향 범위와 형태가 다르게 나타난다. 노련한 CEO들은 이를 염두에 두고 조직 상황에 맞는 리더십을 발휘한다.

혁신과 혼란이 끊이지 않는 시대에 최고경영자(CEO)라면 모를 지기 항시 주변 환경을 살피고, 사방에 도사린 위험을 간파하고, 잠재적 기회를 포착하고, 행동 여부와 방식을 결정해야 한다. 이와 같은 CEO의 행동과 결정을 '디지털 전환'으로 받아들이는 경우가 많다. 하지만 디지털 전환은 새로운 도구와 플랫폼, 사업모델을 도입해 차별화된 경쟁력을 갖추는 것이다. 조지 웨스터먼(George Westerman), 디디에 보네(Didier Bonnet), 그리고 앤드루 맥아피(Andrew McAfee)는 그들의 저서 <Digital Transformation>에서 디지털 전환을 정의하고, 이를 위해 필요한 역량을 강조한바 있다. 이들은 이 새로운 변화를 '디지털기술로 인해 초래된 변화에 적응하고 미래 경쟁력을 확보하기 위해 전략, 프로세스, 비즈니스모델, 문화, 커뮤니케이션 방식 등 기업의 모든 것을 디지털에 기반하여 근본적으로 변화시키는 경영전략'으로 정의했다. 그리고 이를 실현하려면 '디지털 역량'과 '리더십 역량'이 필요하다고 언급했다. 디지털 역량이란 디지털 전환에서 '무엇(What)'에 해당하는 것으로,

디지털 투자를 통해 고객 경험, 운용 프로세스, 비즈니스 모델 등을 변화시킴으로써 다른 기업과 차별화할 수 있는 능력을 의미한다. 반면에 '리더십 역량'은 '어떻게(How)'에 해당하는 것으로, 디지털 전환의 실행 방법에 해당한다. CEO들은 디지털 전환에 나서야 한다, 지금 실행해야 한다는 조언을 귀가 따갑도록 듣고 있을 것이다. 하지만 정작 실행에 옮기기는 쉽지 않다. 더욱이 기업을 둘러싼 기술 환경이 파괴적 변화를 거듭하고 있고, 이에 디지털 전환이 필수적인 전략이 되고 있지만 CEO들이 디지털 전환을 직접 이끌기가 더욱 어려워지고 있다. 그렇다면 디지털 전환을 위해 CEO는 어떠한 리더십을 발휘해야 하는가?

딜로이트는 지난 5년간 전 세계 다양한 산업에 종사하는 CEO 400명 이상을 대상으로 설문조사를 실시했다. 설문에서 디지털 전환 계획에서 CEO가 어떠한 역할을 해야 하는지 그들의 생각을 조사했고, 더 나아가 설문에 참여한 CEO들 중 20명과 심층 인터뷰를 통해 CEO가 앞장서야 할 때와 한 발 물러날 때, 즉 권한을 위임해야 할 때가 언제인지를 물었다.

조사 결과의 중심 내용은 "CEO의 역할은 대부분 디지털 전환에서 매우 중요한 요인으로 작용하지만, CEO가 세운 목표와 조직의 실행 역량에 따라 근본적으로 달라진다"로 요약된다. 기업이 처한 여건은 각기 다르므로 디지털 전환의 여정 또한 기업마다 다르다. 하지만 이번 조사를 통해 CEO가 디지털 전환 목표를 달성하는 데 도움이 되는 공통의 원칙을 파악할 수 있다.

디지털 전환의 목표 설정

“CEO는 변혁의 주도자로, 조직을 둘러싼 비즈니스 환경이 단 몇 년 만에 탈바꿈될 수 있다는 사실을 항시 유념해야 한다. 또한 CEO는 조직이 속한 산업과 환경이 앞으로 어떤 모습으로 변화할지 그리고 변화된 세상에서 조직이 생존을 위해 어떻게 변화해야 하는지에 대해 본인의 분명한 비전을 제시할 수 있어야 한다”

E2E 플랫폼 업체 앱다이렉트(AppDirect)의 CEO 대니얼 삭스(Daniel Saks)

디지털 전환은 기업마다 그 최종 목적과 목표가 천차만별이다. 차세대 전사적 자원관리 (Enterprise Resource Planning, ERP) 시스템 도입이 최종 목적인 기업이 있는가 하면, 조직 전체 시스템을 클라우드로 이전하거나, 대면 고객용 인공지능(AI) 도입과 신규 모바일 애플리케이션 개발에 주력하는 기업도 있다. 하지만 디지털 전환의 최종 목표가 당장 활용이 가능하고, 현재 유행하는 신규 디지털 톨 도입에 그쳐서는 안 된다. 디지털 전환에 있어 CEO가 가장 먼저 해야 할 일은 조직에서 실질적인 가치 창출을 위한 방법을 제시하고, 최종 목표와 그 범위를 정하는 것이다.

이번 조사에서는 그 최종 목표와 범위에 따라 디지털 전환 레벨을 5가지로 분류했다(그림 1). 예를 들어 기존 사업을 모델을 디지털화할 방법을 모색하는가? 새로운 제품을 개발하고자 하는가? 소속된 산업에서 파괴적 혁신을 이루고자 하는가? 등의

목표 수준에 따른 디지털 전환 레벨을 제시한 것이다.

디지털 전환 레벨이 낮은 경우에 CEO의 관여도가 낮을 수 있지만, 일관성 있는 비전과 전환 방향을 제시해야 한다. 그리고 CEO가 제시하는 비전은 강력한 근거가 뒷받침되어야 한다. 디지털 전환의 당위성과 조직의 공감을 이끌어 내고, 전환을 통해 조직이 어떻게 가치를 창출하고 경쟁우위를 확보하게 되는지에 대한 청사진을 그려낼 수 있어야 한다.

디지털 전환 레벨을 단계적으로 밟아 나갈 필요도 없지만, 전환 과정을 거치면서 그 레벨을 크게 확대할 필요도 없다. 다수의 기업들은 동시에 여러 가지 프로젝트를 진행하고 있으며, 각기 다른 레벨을 최종 목표로 삼고 있다. 예를 들어 새로운 디지털 제품을 개발(레벨 3) 하려면, 이와 관련한 특정 프로세스를 디지털 화하고(레벨 0,1) 이를 구현할 수 있는 인프라 구축이 필요한 것이다.

그림 1
최종 목표 범위에 따른 디지털 전환의 5가지 레벨

CEO의 역할					
디지털 비전	레벨 0 점증적 디지털화	레벨 1 디지털 고도화	레벨 2 신규시장 진입	레벨 3 신제품 개발	레벨 4 신규사업 모델 창출
어떠한 변화가 발생하는가?	· 사업모델과 역량 변화 없음 · 시장 변화 없음 · 일부 기존 내부 데이터 및 운영 프로세스의 디지털화 · 누적 비용 및 운영 개선	· 새로운 디지털 플랫폼 도입 · 사업모델과 역량 변화 없음 · 시장 변화 없음 · 프로세스와 플랫폼의 급격한 디지털화 · 수익 창출과 더불어 비용 및 효율성의 급격한 개선	· 사업모델과 역량 변화 없음 · 새로운 시장 또는 채널 · (변화 속도가 둔화돼) 운영모델 큰 변화 없음	· 사업모델 변화 없음 · 새로운 역량 확보로 신규제품과 서비스 출시 · 시장 변화 없음	· 새로운 사업모델 · 새롭게 혁신적인 역량을 통해 산업 표준을 파괴 및 전환하는 제품 또는 서비스 개발 · 생태계 모델 수립 가능 · 새로운 핵심성과지표 (KPI) 필요성 대두
점증적 스펙트럼 위의 5가지 레벨은 점증적으로 발전한다. CEO 비전의 범위가 넓을수록 더 많은 레벨이 포함돼, 새로운 운영모델 및 조직구조 등 전사적 전환이 필요해진다.					

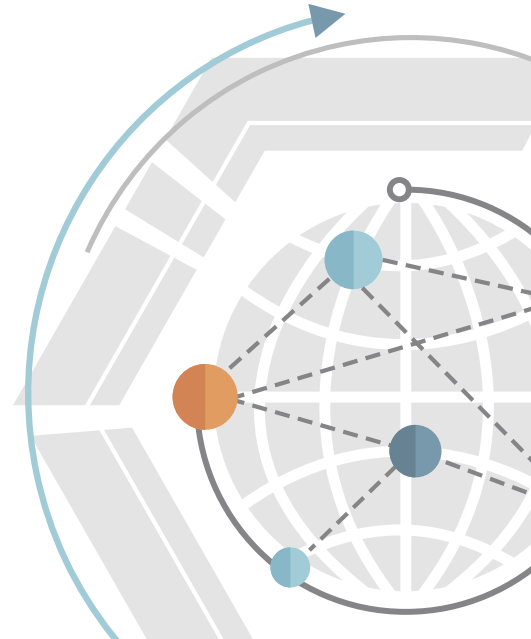
점증적 디지털화 (Level 0)

“CEO로서 내가 디지털 전환을 위해 매일 직접 개입하는 것은 아니다. 내 역할은 조직의 후퇴를 막는 것뿐이다. 누군가 장애물을 가리키면, 밑으로 통과하던 넘어가던 뚫고 지나가던 우회하던 어떠한 방법을 써서라도 전진하라고 말해준다.”

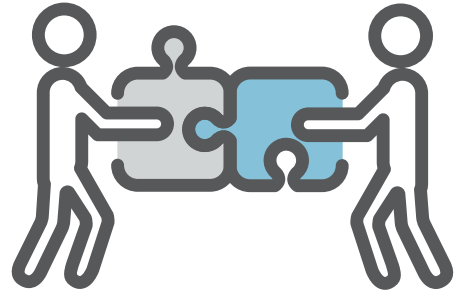
전기·가스 건설 및 엔지니어링 업체 파이크 코퍼레이션(Pike Corporation)의 에릭 파이크(Eric Pike) CEO

레벨 0의 전환은 조직의 다른 영역의 변화를 최소화하면서 기존 프로세스를 디지털화하는 것이다. 이러한 전환은 대체로 수작업에 의존해 실행되던 프로세스가 디지털화되는 것이다(e.g. 병원에서 의료기록 작성이 온라인 방식으로 전환되는 것). 이러한 전환은 대대적인 변화로 보기는 힘들다. 하지만 더욱 중대한 전환의 밑거름이 되는 것으로 점증적 변화에 해당한다.

대체로 이러한 '레벨 0' 전환은 CEO 주도로 시작되지만 그 실행 권한은 유관 부서에 위임하고 필요시에만 실행 팀을 지원하는 경우가 많다. CEO가 밀접하게 관여할 필요가 없기 때문에 이 단계 디지털 전환을 '레벨 제로(0)'라 부른다. 이러한 전환이 유도하는 변화는 범위가 넓지 않기 때문에 CEO가 직접 개입하지 않는 것이 타당하다. 이 단계에서 CEO는 직접 개입하는 대신, 변화의 당위성을 구체적으로 명시하고 실행 팀 내 적절한 소통과 협업이 이뤄지도록 지원하는 역할과 전환을 가로막는 장애물을 제거해 주는 임무를 수행하게 된다.



디지털 고도화, 신규 시장 진입 및 신제품 개발



레벨 1~3의 디지털 전환은 점증적 디지털화에 그치지 않는다. 기존 제품과 서비스 확대로 새로운 가치와 수익원 창출을 목표로 한다. 이러한 전환은 조직의 모든 부분에 영향을 미치며, 목표를 달성하기 위해 C(chief) 레벨 경영진과의 긴밀한 협력과 조직 전반의 광범위하고 지속적인 변화 관리가 필요하다.

이 단계에서 기존 C 레벨 경영진은 KPI를 변경할 필요는 없지만, 진척 상황을 파악할 수 있는 새로운 메커니즘이 필요하다. 때로 전담 부서가 필요한 경우도 있다. 패션 업체 C&A 유럽(C&A Europe)의 지니 보어(Giny Boer) CEO는 디지털 전환의 진척 상황을 파악하기 위해 '전환 부서(Transformation Team)'를 꾸렸다. 또한 조직 내 경계를 허무는 새로운 방식의 소통과 협업이 필요하고 CEO가 실행 과정에 직접 개입해야 할 수도 있다.

소니 그룹(Sony Group)

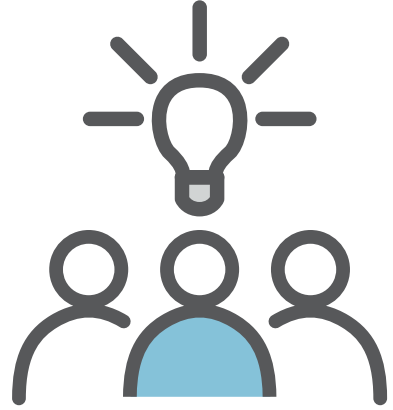
40년에 걸친 전환, 그리고 여전히 변화 중

일본 다국적 엔터테인먼트 기업 소니 그룹은 거의 반세기 동안 파괴적 혁신에 적응하며 디지털 전환을 지속하고 있다. 요시다 켄이치로(吉田憲一郎) 소니 그룹 CEO는 스마트폰이 소니의 주력 상품인 워크맨(Walkman)과 CD의 자리를 빼앗았을 때 자사가 파괴되는 혁신을 경험했고, 최근에는 스트리밍 서비스가 음악 산업의 사업모델을 바꾸고 있다고 설명했다.

소니는 과감하게도 경쟁사들과 전혀 다른 길을 택했다. 예를 들어, 요시다 회장은 음악 스트리밍 관련 새로운 전략을 강조했다. 그는 "우리는 가장 큰 기업이 되기보다 아티스트와 작곡가들에게 친화적인 기업이 되고자 한다"면서 "아티스트들은 우리가 운영하는 디지털 플랫폼에서 실시간으로 그들의 수익 정보를 확인할 수 있다"고 말했다. 이어 "Z 세대는 틱톡(Tik Tok)을 즐기는 데 많은 시간을 할애하고 있고, 일부 아티스트들은 주류 음반사와 계약을 맺기 전 틱톡을 통해 자신의 음악을 노출하고 있다"며 "이러한 추세는 아티스트들에게 새로운 기회를 제공할 수 있고, 우리는 이 점을 염두에 두고 사업모델을 바꿔 나가야 한다"고 강조했다.

소니는 비디오 스트리밍 부문에서도 차별화된 전략을 구사하고 있다. 요시다 회장은 "우리는 주로 D2C(direct-to-consumer) 서비스 업체들과 협업해 콘텐츠를 제공하는 한편, 틈새 콘텐츠 제작에 주력한다. 우리의 애니메이션 특화 OTT 서비스인 크런치롤(Crunchyroll)이 대표적인 사례이다. 이는 창의성과 기술의 힘을 빌어 세상을 인간의 감정으로 채워겠다는 소니의 목표를 실현시켜 줄 중요한 수단이다" 라고 설명했다.

급진적 사업 전환



레벨 4 전환은 조직 운영 및 수익 모델 등 사업의 근간을 변화시키는 과정이다. 이 단계에서 CEO의 역할은 디지털 전환을 추진하는 것에 머무르지 않는다. 디지털 전환을 구체화시켜야 한다. '레벨 4' 단계에서 조직은 CEO 비전을 중심으로 구조적 변화를 겪고 오랫동안 답습해 오던 일종의 조직 문화가 재편된다.

디지털 전환을 이뤄가는 과정에서 격렬한 저항과 장애물을 넘어야 한다. 이때 CEO의 거침없는 지지와 개입 그리고 격려가 필요하다. 레벨 4 전환을 이루기 위해 조직 전체의 변화가 필요하지만, 무엇보다 장애물과 저항을 극복하는 과정에 CEO의 적극적인 관여가 중요하다. 하지만 CEO의 이러한 임무는 결코 쉽지 않다. 상당수 경영진의 역할을 재정립하거나, 이들의 역할을 제거해야 한다. 그리고 이를 위해 새로운 KPI 도입이 필요하다. 레벨 4 전환 과정에서는 지금과 같은 평가 방식(분기/연간 평가 등)과 전혀 다른 방법이 필요하다. 특히 CEO는 이사화·투자자·직원 등 조직 내외부의 이해관계자들의 공감과 인내심을 이끌어내야 한다. 신중하고 조용하게 이 역할을 제대로 수행해야 한다.

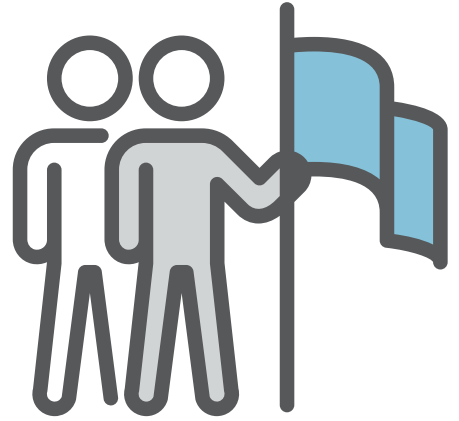
레우미 은행(Bank Leumi)

디지털 전환을 통해 완전히 새로운 사업모델 창출

현재 이스라엘 2위 은행으로 이스라엘에서 가장 오래된 역사를 자랑하는 레우미 은행의 CEO로 라케페트 루삭-아미노아크(Rakefet Russak-Aminoach)가 취임했을 당시, 그는 은행의 경제적 생존을 위협하는 두 가지 문제를 간파했다. 단기적으로는 방만한 비용 구조로 인해 수익성이 심각하게 악화되고 있었고, 장기적으로는 디지털 기술의 발전으로 오프라인 중심의 사업모델이 무용지물이 되고 있었다. 하지만 루삭-아미노아크 CEO는 이와 같은 이중고를 오히려 기회로 삼아, 당시 수익 악화 상황을 '발등의 불'이라 표현하며, 급진적 변화의 정당성을 확보했다. 그는 다음과 같은 변화를 추진했다.

- CEO와 경영진은 스스로를 포함한 모든 조직 구성원들의 KPI를 대대적으로 손보고, 이들의 조직구조, 사고방식 그리고 문화를 재편했다.
- 디지털 전환을 방해하는 운영 상의 이슈들을 파악하고 그 해결에 직접 관여했다.
- 임직원과의 커뮤니케이션 거리를 좁히고, 계속 확장되는 비전에 대해 끊임없이 소통했다.
- 단순히 고객 대면용 '표면적 디지털 구조(Digital Skin)'가 아닌 '실질적인 디지털 구조(Digital Body)'로 거듭나기 위해, 네오뱅크(Neobank, 인터넷/온라인 전문 은행)로의 비전을 수립했다.

두려움 없는 과감한 목표 설정



이번 조사에서 특징적인 것이 다수의 CEO들은 그들이 목표로 삼는 디지털 전환 레벨이 충분히 높지 않았다는 것이다. 그리고 낮은 레벨의 디지털 전환을 통과하고 나니, 현 조직은 그들을 둘러싼 세상과 겨우 보조를 맞출 정도였음을 깨닫는 기업들도 많았다.

조직의 역량에 벅찬 일이고, 본인이 두려움이 들더라도 당초 생각보다 높은 레벨을 목표로 삼으면 굉장한 우위를 점할 수 있을 것이다. 하지만 처음부터 목표를 낮게 잡으면 결국 출발선에 서게 되고, 더 높은 수준의 목표를 향해 다시 달려야 하는 상황에 직면하게 된다.

목표 설정을 앞둔 CEO를 소심하게 만드는 이유는 여러 가지가 있지만, 종종 전략적 이유가 아니라 조직 내 제약 요인들이 CEO를 소극적으로 만드는 경우가 있다. 하지만 디지털 전환 목표를 축소하면 결국 조직의 경쟁력과 CEO의 업적도 축소되기 때문에, 내부적 제약 요인들 때문에 목표를 낮게 잡는 것은 바람직하지 않다. CEO의 전환 목표는 CEO가 파악한 기회 또는 위협의 규모와 동등해야 한다.

대형 통신사 CEO

원대한 비전을 위해 조직 내 제약 요인들을 극복하다

한 대형 통신사 CEO 'K'는 야심 찬 디지털 전환 목표를 수립했으나 자사 조직이 아직 이를 실행할 준비가 돼 있지 않다는 사실을 잘 알고 있었다. 하지만 그는 포기하지 않았다.

그는 당장의 어려움과 훗날의 보상 사이에 존재하는 간극을 극복하기 위해 디지털 전환 단계를 잘게 나눠 추진했다. 그는 “CEO는 더욱 원대하고 과감한 비전을 달성하기 위해 점증적 비전을 만들어 초석으로 삼아야 할 때가 있다. 처음에는 순진하게도 빠르게 전환을 이행할 수도 있지 않느냐고 생각했지만, 이내 우리 조직이 소화할 수 있는 속도에 맞춰야 했다. 원대한 디지털 전환의 여정을 시작하기에 앞서 작은 성과를 이뤄가면서 조직 구성원에게 디지털 전환의 정당성을 증명해야 했다. 디지털 전환의 최종 목표를 축소하거나 그 목표 방향을 바꾸지는 않았지만, 중간 단계의 성과와 이를 드러내는 주요 기점은 계속 수정할 필요가 있었다”고 설명했다. 이러한 방식으로 전환을 추진하면 자칫 점증적 중간 단계의 성과에 만족해 안주할 수 있다. 그렇기에 궁극적 목표를 달성하려면 작은 단계와 성과들을 장기적 비전과 계속 결합해야 한다. CEO K는 “처음부터 장기적 비전을 가지고 출발하지 않으면, 결승선에 도달하지 못하거나 중간에 좌초될 것”이라고 말했다.

귀사의 조직은 디지털 전환을 받아들일 준비가 돼 있는가?

디지털 전환 목표는 세웠지만 조직이 이를 받아들여 실행할 준비가 돼 있지 않다면, 그 간극을 메우는 것이 CEO의 역할이다. 하지만 우선 CEO는 다음 네 가지 핵심 관점에서 조직의 준비 상태를 파악해야 한다.



리더십

CEO는 비전을 수행할 의욕과 능력이 있는 고위 경영진을 확보해야 한다. 이번 조사의 인터뷰에 응한 CEO들은 전환 비전을 지지하고 긍정적인 태도와 의지를 지닌 '리더 팀'의 중요성을 계속 강조했다. 이는 다시 말해 전환에 기여할 준비가 돼 있지 않은 경영진은 교체해야 할 수도 있다는 뜻이다.

전 다우존스(Dow Jones) CEO 이자 현 뉴스무브먼트(News Movement) CEO인 윌리엄 루이스(William Lewis)는 "CEO는 공감 능력을 바탕으로 조화로운 경영 리더십 팀을 꾸리는 법을 알아야만 성공할 수 있다"고 말했다.

하지만 전환 노력에 부정적인 경영진을 해고하고 긍정적인 신규 인사를 영입하는 것만이 능사가 아니다. 이번 인터뷰에 응한 CEO들은 변화를 위한 내부 참여와 수용을 유도하기 위해 자극 가하기, 친밀감 보이기, 투명성 유지하기, 심지어 개인적 취약점 드러내기 등 온갖 방법을 동원했다고 전했다.



조직 문화

조직 문화 또한 전환을 가로막는 커다란 장벽으로 작용할 수 있다. 과감한 전환에 필요한 협력 및 적극적인 수용태도와는 정반대인 관료주의, 새로운 것에 대한 반작용과 위험회피 등의 조직문화가 만연해 있다면 전환을 받아들일 준비 수준이 낮을 수밖에 없다.

다국적 부동산 디지털 광고 회사 REA 그룹(REA Group)의 CEO 오언 윌슨(Owen Wilson)은 "조직 문화를 재편하려면 실제 시스템의 전환만큼이나 소통이 중요하다"고 말했다.

디지털 전환에 준비된 조직 문화를 조성하려면 조직 변화와 맞물린 성과 지표가 필요하다. 비영리 의료 서비스 기관 오하이오 헬스(Ohio Health)의 CEO 스티븐 마르코비치(Stephen Markovich)는 전환 성과 지표에 따른 리더십 보상률(%)을 산정하고 있다. 그는 "전환을 책임의 영역에만 묶어 두지 않고 경제적 보상으로 이어지도록 함으로써, 프로젝트가 성공하면 그 성과를 모두가 누리는 문화를 만들었다"고 설명했다.



조직 구조

운영 방식을 바꾸려면 조직 구조를 재편해야 한다. 이를 위해 CEO는 팀의 재편과 새로운 역할 배정 및 인센티브 조정 그리고 조직 민첩성 강화를 위한 조직 계층 조정 및 기업지배구조 개편 등을 이끌어야 할 수 있다.

CEO는 또한 우선적으로 적절한 인적 자원을 확보해야 한다. 디지털 전환은 단기간에 끝낼 수 있는 과업이 아니다. 시작 단계부터 전담 인력이 실행 계획을 세운 후 사업 전체의 변화를 이행해야 한다. 회계 자동화 소프트웨어 부문 선도 기업인 블랙라인(BlackLine)의 마크 허프먼(Marc Huffman) CEO는 “디지털 전환은 풀타임 업무이며, 풀타임 전담 인력이 없으면 달성할 수 없다”며 전담 팀의 중요성을 강조했다.



조직 역량

디지털 전환 목표 달성과 새로운 변화에 적응하기 위해서는 아래와 같이 네 가지 핵심 역량을 확보해야 한다.

- **민첩성(Nimbleness):** 환경 변화로 방향을 완전히 수정해야 할 때 재빨리 방향을 바꿀 수 있는 능력
- **규모 조정 능력(Scalability):** 예상치 못한 수요의 급등락에 대응할 수 있는 능력
- **안정성(Stability):** 재빠른 방향 전환과 신속한 규모 조정으로 조직의 운영 상태와 목표 지향성을 유지할 수 있는 능력
- **유연성(Optionality):** 서드파티(3P)의 서비스를 포함한 조직 내외부의 새로운 역할을 통합하고, 직면한 문제를 조직의 큰 영향 없이 재빠르게 처리할 수 있는 능력

이러한 핵심 역량을 디지털 기술로 실현하고 강화하면 파괴와 혁신이 난무하는 세상에서 강력한 경쟁 무기가 되어줄 것이다.

CEO가 취해야 할 행동

“조직을 전진시키는 방법을 알아내려면 조직을 이해해야 한다. 이를 위한 간단한 방법은 없다. 비전을 제시하는 것도 훌륭하지만, 때로는 조직의 등을 직접 밀어줘야 할 때도 있다.”

루이지애나 여성 병원 CEO 바버라 그리피스(Barbara Griffith)

우리는 ‘CEO의 전환 목표’와 ‘조직의 준비 수준’을 토대로 디지털 전환에서 CEO의 역할을 네 가지 시나리오로 제시했다(그림 2). 이들 시나리오는 확정적이거나 실제 상황을 정확히 반영하지는 않는다. 그러나 디지털 전환에 있어 CEO 역할의 방향성을 제시한다. CEO가 디지털 전환을 위해 어떠한 리더가 될지, 그리고 얼마나 개입할지를 결정하는 데 참고할 수 있을 것이다.

그림 2
디지털 전환에서 CEO 역할 시나리오

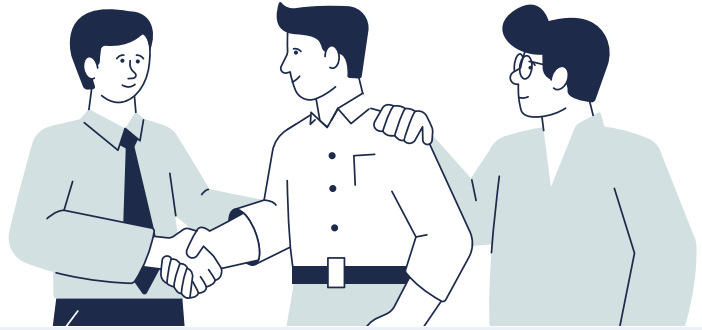


출처: Deloitte Global CEO Program analysis, 2022

시나리오 1. 디지털 투자자 (Digital Investor)

CEO의 목표와 조직 수준이 모두 높은 경우이다. 벤처 캐피털 마인드를 가진 CEO로 조직 구성원의 재능과 아이디어에 투자한다. 그리고 내외부 이해관계자들과 파트너십을 구축함으로써 디지털 전환으로 혁신의 판을 짜는 CEO 들이다. 실질적인 개입은 최소화하지만 디지털 전환에 대한 강력한 명분과 급진적인 비전을 제시한다. 또한 성공에 대한 보상체계를 반드시 제시하면서, 디지털 기술이 지닌 의의와 그 가능성에 대해 조직 내 임원진을 설득하고 교육을 추진한다.

조직이 변화의 열의로 가득 차 있다는 것은 전환을 수행할 능력도 갖추고 있다는 뜻이다. CEO는 이때 매력적인 ‘치어리더’ 역할을 수행한다. 그리고 일관되게 변화의 명분과 비전을 거듭 제시해야 하고 조직이 최종 목표에 집중하도록 투자와 지원을 아끼지 않는다.



시나리오 2. 디지털 혁신가 (Digital Transformer)

CEO의 목표는 높는데 조직의 준비 수준이 낮은 경우이다. 이 상황에서 CEO는 근본적인 변화를 이끌기 위해 조직관리에 직접 개입한다. 그리고 이들은 조직 내 디지털 아젠다를 주도한다. 조직의 사고방식과 운영방식을 변모시키기 위해 경영진과 관리팀을 재편한다. 그리고 전환의 의지가 보이지 않는 인력은 과감히 정리한다. CEO는 임직원과 커뮤니케이션 기회를 넓히고 변화의 당위성을 소통하고 조직 변화의 비전을 제시한다. 특히 직원·고객·주주·이사회 등의 이해관계자들뿐 아니라 넓은 범위로 조직이 속해 있는 지역 사회의 영향까지 고려한다. CEO의 목표와 조직의 준비 수준 간 간극이 극심할 경우, CEO는 특정 핵심 리더십 기능을 아웃소싱으로 해결해 변화를 위한 추진력을 얻기도 한다.

시나리오 3. 디지털 조력자 (Digital Enabler)

CEO의 목표는 높지 않지만 조직 내 곳곳에서 변화를 갈망하는 구성원들이 있을 수 있다. CEO는 그들의 변화 노력을 지지한다. 예를 들어, 마케팅 책임자들이 경쟁사의 디지털 마케팅 방식을 도입하면 우리도 더 많은 매출을 올릴 수 있다고 제안할 경우, CEO는 그들을 독려해 디지털 역량을 갖추도록 하고, 디지털 기술을 이용하여 업무를 수행할 수 있도록 돕는다. 그들은 디지털 전환을 추진함에 있어 변화의 속도를 조절한다. '평소와 다름없도록, 지금 수행하고 있는' 비즈니스 활동들이 차질 없도록 한다. 하지만 파괴와 혁신이 난무하는 오늘날의 세상에서 디지털 전환을 망설이는 태도는 바람직하지 않다. CEO는 현실을 자각해 사고방식과 태도의 변화를 추구해야 한다.

시나리오 4. 디지털 개척자 (Digital Pioneer)

CEO의 목표와 조직의 준비 수준이 모든 낮은 경우 CEO는 개척자 정신을 발휘해야 한다. 미래를 상상하고 새로운 비즈니스 모델을 구축하며, 성공적인 디지털 전략을 이끌 수 있는 리더가 되어야 한다.

CEO는 한발 물러나 전략적 당위성과 조직의 현실 간 충돌 관계에서 균형을 맞출 방법을 고민해야 한다. 우선 조직의 장기적 생존과 성공을 위해 반드시 필요한 적절한 비전을 수립하거나 실행할 능력이 왜 부족한지 파악해야 한다. 그리고 우물에서 벗어나 많은 전문가들의 조언을 듣고, 현실에 안주하지 않기 위해 창의적인 사람들의 아이디어를 흡수해야 한다. 그리고 새로운 방식을 방해하는 CEO 자신과 조직의 부정적 태도를 전환할 방법을 고민해야 한다.

조직 문화에 뿌리내린 일부 장벽은 무시하기 힘들 수 있지만, CEO를 가로막는 장벽은 CEO 자신의 태도인 경우가 많다. 결국 직면 과제를 해결해야 하고 조직의 미래를 책임질 사람은 그 누구도 아닌 CEO다.

파괴적 혁신의 세상에서 조직을 이끌어 나가는 CEO는 조직보다 한 발 앞서 미래를 내다보고 '가능성의 예술'을 실현하는 데 그 누구보다 뜨거운 열정을 보여줘야 한다. 싱가포르 소재 다국적 부동산 기업 프레이저 그룹(Frasers Property)의 CEO 파놉 시리바드하나브하크디(Panote Sirivadhahabhakdi)는 "부단히 조직을 개선해 내가 떠난 뒤에도 계속해서 진화하는 조직을 남기는 것이 궁극적 목표"라고 말했다. 디지털 전환을 성공적으로 이끄는 것도 CEO로서의 이러한 궁극적 임무를 달성하는 한 가지 방법이 될 것이다.

이상의 네 가지 유형의 리더십은 조금씩 다른 결을 가지고 있으며, 이 유형에 맞는 단 한 명의 리더를 찾는 것은 매우 어려운 일이다. 따라서 기업들은 각기 다른 특성을 지닌 디지털 리더들을 적절하게 조합해야 할 필요가 있다.

디지털 전환 시대에 조직은 더 강력한 리더인 동시에 이전과는 완전히 다른 종류의 리더가 필요하다. 조직은 더 민첩하고, 혁신적이고, 디지털 친화적인 리더를 길러낼 필요가 있다. 딜로이트가 실시한 한 조사* 에서 최고 경영자와 HR 전문가들로 이루어진 응답자 그룹 중 오직 5%만이 자사가 강력한 디지털 시대에 적합한 CEO를 보유하고 있다고 답했다. 140개국의 HR 및 비즈니스 리더 10,000여 명이 참여한 또 다른 조사에서는 현재 기업이 시행 중인 리더십 프로그램이 우수하다는 응답은 전체의 5%에 불과했다. 뿐만 아니라 리더를 교육하는 프로그램이 없다고 대답한 비율은 절반이 넘는 65%였다.

우리는 CEO 리더십에 대한 명확한 이해를 바탕으로 이를 개발하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다. 이것이 전제되지 않으면 최신 기술에 대한 완벽히 이해하고, 이를 확보한다고 한들 경쟁력을 가질 수 없을 것이다.

딜로이트 Global CEO Program

딜로이트 Global CEO Program은 커리어 굴곡의 중대한 기점을 극복하는 것부터 전략적 어젠다 설계 뿐 아니라 개인 및 조직의 변화를 주도하는 일까지 CEO들의 커리어 인생 전반에 걸쳐 자문을 제공합니다. 신입 또는 종신 CEO들이 커리어 전반에 걸쳐 개인적 성공을 이루도록 조력하고, 다른 CEO, 사내 리더십 팀, 이사회와의 관계를 강화하는 방법을 조언하며, 위기와 전환 시기에 이들이 속한 조직의 전략적 어젠다를 지원할 수 있는 혁신적 인사이트와 실질적 사례를 제시합니다.

* Deloitte Insights (2022), Digital frontier: A technology deficit in the boardroom

Deloitte.

Insights

딜로이트 안진회계법인·딜로이트 컨설팅
고객산업본부

손재호 **Partner**
고객산업본부 본부장
jaehoson@deloitte.com

정동섭 **Partner**
딜로이트 인사이트 리더
dongjeong@deloitte.com

김사현 **Director**
딜로이트 인사이트 편집장
sahekim@deloitte.com

HOT LINE
02) 6099-4651

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.