

## #2

# 「DT 조직문화 및 변화관리」 분과위원회 운영 결과 및 시사점



글. 백성훈 LG CNS 자문

### DT 리더의 조건

2021년 6월 21일 한국산업기술진흥협회 중회의실에서 제 1회 DT 조직문화 및 변화관리 분과위원회를 개최하였다. 분과위원회의 목적은 디지털 트랜스포메이션(이하 'DT')과 관련된 공통의 이슈 및 주제를 발굴하고, 사례를 공유하고 토론하면서 해결방안을 논의하는 한편, 관련된 도구 및 결과물을 제출하는 것이었다. 1회 분과위원회에는 14개 회원사가 전부 참석하였는데 일부 회사는 온라인으로 참석하기도 하였다. 제조, 제약, 부품, 건설 등 다양한 산업에서 DT를 이끌어가는 분들이 참석하여 각 사가 원하는 분과위 운영방안 및 각 사의 관심 주제에 대해서 논의하였으며, 1회 분과위원회에서 선정된 주제에 맞추어 두 번째 분과위원회부터는 각 사의 데이터 관련 내용을 포함한 DT 조직문화 및 변화관리 관련 진행 사항을 논의하였다. 이후 총 7회에 걸쳐 논의된 내용으로는 (1) 전사 데이터 수집 및 활용 방안, (2) DT 추진사례, (3) 데이터 수집 및 활용 사례, (4) 디지털 역량 강화 전략 및 교육 사례, (5) DT 조직문화 및 변화관리 등이 있으며, 분과위원회를 통해 각각의 주제에 맞추어 각 사의 DT가 어떻게 진행되어 왔는가를 서로 나눌 수 있었다. 이러한 2021년 분과위원회 활동 결과를 바탕으로 향후 회원사들이 DT를 추진하는 데 도움이 될 수 있는 방향을 제시하기에 앞서 먼저 우리 앞에 놓인 환경 및 당면 과제에 대하여 짚어볼 필요가 있겠다.

2022년 새해에도 DT는 전 세계 산업계를 관통하는 메가 트렌드로 꼽히고 있으며, 코로나19 팬데믹의 장기화로 글로벌 가

치 사슬이 빠르게 재편되는 가운데 전통기업들도 DT에서 생존의 해답을 찾고 있다. 그렇다면 왜 기업들은 이렇게 많은 비용과 시간을 DT에 쏟아붓고 있을까? 아마도 성장률 제로 사회를 맞이하여 더 이상 기존 비즈니스 모델로는 새로운 시장을 개척하거나 불확실성이 높은 시대에 새로운 고객가치를 획득하기 쉽지 않기 때문일 것이다.

기업이 성장하기 위해서는 다양한 고객 접점에서 획득할 수 있는 세밀한 데이터를 수집·분석하고, 이를 기반으로 한 고객 중심적인 제품, 서비스를 제공하는 것이 중요하다. 하지만 전통적인 대기업은 오프라인에서 고객에게 제품과 서비스를 제공하지만 실제로 고객과 관련된 세밀한 데이터를 수집하여 그들이 정말로 필요로 하는 것이 무엇인지를 알아내고 제품, 서비스로 다시 선순환하여 고객 가치를 획득하는 프로세스나 작동방식에 익숙하지 않다. 이번 분과위원회에서 데이터에 대해서 발표한 KC코트렐, 포스코건설, LS Electric, 녹십자홀딩스 및 한미약품의 경우에도 각자의 산업에서 가장 앞선 DT를 구현하는데도, 다양한 고객 접점에서의 세밀한 데이터를 수집하고 분석하기 위해서는 조금 더 많은 시간과 노력이 필요하다고 말하고 있다.

하버드 경영대학원의 연구에 따르면 DT를 추진한 상위 25%의 선도 기업이 하위 기업보다 3개년 평균 매출 총이익은 55%, 평균 수익은 10% 이상 더 높은 것으로 나타났다. 앞으로 DT를 적극적으로 받아들인 기업과 그렇지 못한 기업의 격차는 더 벌어질 것이라 예상된다. 그런데 우리 분과위원회에서



계속 논의한 바와 같이 DT의 여정은 결코 쉽지 않으며, DT를 시작한 기업은 많지만 성공한 기업은 소수이다. 그 이유는 무엇일까? 우리 분과위원회에서 7차에 걸쳐서 논의하였듯이 꽤 많은 회사들이 현장에서는 여전히 DT를 기존 사업조직을 보조하는 '자동화된 패키지 소프트웨어' 정도로 인식하고 있고, 회사 내 기존 조직들은 '3인칭 전지적 작가 시점'으로 사내 DT 프로젝트를 관망하고 있기 때문일 것이다. 많은 경우 사내 IT 부서에 DT에 대한 모든 과제를 맡기게 된다. 이러한 현상은 7차에 걸친 분과위원회 사례 발표에서도 적지 않게 발표되었다. 정작 우리 회사에서 왜 DT를 추진해야 하는지, 어떤 업무에 필요한지, 이를 통해 우리 회사가 어떻게 변해야 하는지, 새로운 고객을 어떻게 발굴할 것인지 등에 대한 전반적인 계획이나 디지털 기업으로의 전환에 대한 확고한 의지와 신념이 준비되지 않는 상황에서 단지 IT를 잘 안다는 이유로 해당 부서에 과제를 떠넘기는 방식은 실패로 가는 지름길이 될 수 있다. 총괄부서에서 각 계열사나 조직별로 DT 추진 실적을 매월 취합하여 경영진에게 보고하는 방식도 전형적인 오프라인 관점에서의 접근 방식인 것이다.

인공지능, 빅데이터, 사물 인터넷 등 최근에 큰 혁신을 가져

온 기술은 대부분 IT, 좀 더 정확하게는 디지털 IT와 관련이 있다. IT 발전은 IT 산업뿐만 아니라 IT와 거의 관계가 없던 전통적인 산업에까지 큰 영향을 미치고 있다. 그러다 보니 대부분의 경영자가 이러한 변화에 맞춰 바꾸고 대응해야 한다는 압박감을 많이 느끼는 것 같다. IT가 워낙 빨리 발전하고 복잡하게 변화하다 보니 기술을 따라가는 것도 벅찬 데다 앞으로의 전략까지 짜야 하니 막막하다는 얘기를 많이 한다. 리더십도 더 이상 과거의 것을 고집하기 어려워졌다. 디지털 시대에는 그에 맞는 리더십이 요구되기 때문이다. 이러한 리더십이 디지털 리더십이며, 현재 그리고 앞으로 어떤 디지털 기술을 어떻게 비즈니스에 활용할지에 대한 통찰력을 바탕으로 비즈니스를 이끌어 가는 것을 말한다.

디지털 리더십을 갖추려면 디지털 기술에 대한 이해, 디지털 기술 활용으로 얻을 수 있는 비즈니스 기회를 포착하는 통찰력, 그리고 디지털 기술을 효과적으로 실현하는 실행력 등이 필요하다. 디지털은 다른 기술과는 아주 다른 성질을 가지고 있다. 디지털이 대부분인 온라인이나 IT산업은 전통적인 제조업이나 서비스업과는 비즈니스 방식이나 성공 전략이 매우 다르다. 마치 전혀 다른 두 개의 세상과 같다. 경영자는 이 두 개의

세상에 대한 이해 능력이 필요하다. 마치 경계인처럼 전혀 다른 두 개의 세상을 다 이해해야 앞으로 진행될 디지털화 혹은 DT에서 성공할 수 있을 것이다. 여기에다가 필요에 따라 각 세상의 모드로 자신을 빠르게 전환할 수 있는 능력이 요구된다.

이러한 고민을 하는 경영자 및 리더는 우선 IT가 어떻게 발전하고 변화하는지에 대한 큰 그림을 알아야 한다. 히말라야산맥의 에베레스트 정상을 정복하려면 산에 대한 이해가 필요하듯이 DT 전략을 수립하는 데는 IT라는 큰 그림을 이해하는 것이 필요하기 때문이다. 물론 IT에 관심이 있었고 새로운 기술의 세세한 부분까지 이해할 수 있다면 디지털 전략을 세우는 데 좀 더 좋을 것이다. 그런데 전체의 그림을 이해하는 것이 더 효과적이다. 미래 대응 전략은 IT가 어떻게 바뀔지에 대한 예상을 바탕으로 세워야 한다. 기술의 세세한 부분은 현재의 IT에 대한 것이기 때문이다. 물론 신이 아닌 이상 미래의 IT가 어떻게 변화할지를 정확히 예상하기는 어렵다. 그렇지만 DT 조직에 대한 큰 이해가 있으면 대략의 미래의 조직 모습에 대해 예상해 볼 수 있다. 그것을 바탕으로 조직 전략을 세워야 실효성이 있을 것이다.

또한 디지털 리더가 가져야 할 것은 실행력이다. 아무리 IT에 대한 이해와 정확한 판단으로 좋은 비즈니스 기회를 포착했다 하더라도 실행하지 않으면 소용이 없다. 앞에 닥쳐오는 눈사태를 어떻게 넘어야 할지 잘 판단했다 하더라도 실행해줄 대원을 잘 이끌고 지휘를 하지 못하면 위험을 당할 수밖에 없다. 그런데 실행력이라는 것은 뒤돌아보지 않고 불도저처럼 밀어붙이는 것을 뜻하지 않는다. 디지털 리더는 그와 다른 실행력이 필요하다. 디지털 리더에게 필요한 실행력을 한마디로 요약하면 ‘아이디어’를 신속하게 실행해 보면서 그 결과와 시장의 반응에 따라 유연하게 적용하는 능력이다. 과거 산업화 시대에는 ‘나를 따라라!’ 혹은 ‘하면 된다!’라는 식의 실행력이 필요했고 또한 효과를 발휘했다. 하지만 디지털 시대에는 그렇지 않다. 디지털 리더십에서 필요한 실행력은 비즈니스 기회의 포착과 성공을 뜻한다. 비즈니스 기회를 어떻게 실행하는 것이 효과적인지에 대해서 우리 DT 조직문화 및 변화관리 회원들은 진지하게 고민해야 할 것으로 보인다.

지난 2021년 DT 조직문화 및 변화관리 분과위원회 활동을 전반적으로 평가해보면, 분과위 참여사들의 적극적인 DT 추진사례 발표가 의미 있었고, 특히 ‘디지털 조직문화와 변화관

리’, ‘디지털 조직으로 가는 길’, 그리고 ‘디지털 시대의 직원 경험(Employee Experience)’의 주제로 3번에 걸친 전문가 강연을 통한 외부사례 발표 또한 분과위 참여사의 DT에 대한 이해도를 높이는 데 도움이 되었다고 본다. 다만 코로나 등 상황으로 발생한 온라인 중심 토론 및 네트워크 효과 감소에 대해서는 아쉬움이 있다.

그렇다면 2022년 분과위원회의 운영 방향은 어떻게 진행되는 것이 좋을까? 2021년 마지막 분과위원회 말미에 각사의 대표들이 밝힌 2022년도 운영에 대한 바람과 필자의 생각을 바탕으로 다음과 같이 제안한다.

첫째, 사례 발표만으로 진행하기 어려운 deep dive 세션을 했으면 한다. 그에 따른 워킹그룹 운영, 토론, 정리, 결과물 공유만으로도 실질적인 DT 조직문화 향상에 많은 도움이 될 것으로 생각한다.

둘째, 필요에 따라서는 공동의 디지털혁신 과제를 도출하고, 정부사업 및 정책과제를 새로운 정부에 제안하는 것이 필요할 것으로 보인다. 예를 들면, 매칭펀드 형태로 정부 재정의 도움을 받아서 DT 역량진단, DT 도입 및 확산 가이드북 제작 등 기업에서 공동으로 필요로 하는 DT 조직문화 관련 수요를 적극적으로 발굴하고, 이에 따른 이행전략 및 과제수행을 회원사 공동으로 진행해 보는 것을 적극적으로 추천한다.

이러한 활동으로 KoDTi 출범선언문에서 공표한 것처럼 기업 간에 협력하고 산업의 경계를 넘어선 협업을 통해 새로운 융합형 비즈니스 기회를 창출하고 글로벌 TOP 수준의 DT 경쟁력을 확보할 수 있을 것으로 생각한다.

2022년은 우리 KoDTi 회원사들이 DT 관점에서 힘차게 도약하는 한 해가 되기를 기대해본다.

...	저자소개	↗
	백성훈 LG CNS 자문은 약 25년간 LG CNS에서 공공사업팀장, 마케팅 사업팀장 및 필리핀/미주 법인장을 역임하였으며, 이후 자율주행 전문 벤처인 42dot에서 사업개발 이사를 역임하였다. 특히 LG CNS에서는 동남아 및 미주 법인장을 역임하면서 우리나라의 IT기술을 해외에 수출하는 해외 업무를 총괄 진행하여, 뉴질랜드 웰링턴, 말레이시아, 콜롬비아, 그리스 등에서 한국의 교통카드 기술을 구축 및 운영 총괄하는 업무를 진행하였다. 최근에는 도시를 IT 플랫폼화하여, 시민의 생활을 풍요롭게 만드는 스마트 시티 사업 및 모빌리티사업을 다양한 고객을 대상으로 컨설팅 업무를 진행하고 있다.	