

 POSRI 보고서

미래 경영을 위한 리더의 사고방식

이상현 책임연구원, 경영컨설팅센터 (rightreason@posri.re.kr)

[목 차]

1. 미래의 리더, 과거와는 ‘다르게’ 생각해야 한다
2. 미래 경영을 위한 3大 사고
 - ① 외부 중심적 사고
 - ② 증거 기반적 사고
 - ③ 협업 지향적 사고
3. 제언

Executive Summary

- 미래의 리더, 과거와는 ‘다르게’ 생각하는 사고 및 접근 방식이 필요
 - 향후 수년간 경영 환경을 표현하는 적절한 용어 중 하나는 ‘초복잡성(Hyper-Complexity)’
 - 초복잡성 시대, 과거와 같은 방식으로의 성장은 어려움. 리더는 이를 새로운 환경으로 인정하고 복잡해지는 환경에 부응하여 사고하는 능력을 키워야 함
 - 최근 3년 간 복잡성과 연계한 리더의 사고방식에 대한 주제들이 경영학 문헌에 등장하고 있음. 이들 중 대표적인 세가지 방식을 제시

“외부 중심으로, 증거 기반으로, 협업 지향적으로 사고 하라”
- [외부 중심적 사고] 외부에서 내부로 향하는 사고방식(outside-in)으로 문제를 파악하여 해결방안을 제시하는 방식 지향
 - 대부분의 사업개발 전략 혹은 사고는 내부에서 외부로 향하는 절차를 따르는 내부중심(inside-out) 방식이나 미래 초복잡성 시대에서는 부적격
 - 와튼스쿨의 조지 데이 교수에 의하면, 불황 속에서도 검증된 이윤을 창출한 기업의 리더들은 철저히 외부 환경(사회, 시장 등) 변화를 우선적으로 고려하고 있었음
 - 즉 초복잡성 시대의 리더는 하나의 기업으로서 자사가 갖고 있는 경계와 제약에서 벗어나, 외부 환경을 우선 고려하는 접근방식을 활용 해야 함
- [증거 기반적 사고] 과거의 경험 지식을 따르는 것이 아니라, 현재 수집된 실증적인 증거에 기반한 의사 결정 지향
 - 리더의 직감은 무시할 수 없는 중요한 의사결정 요소. 하지만 리더가 믿고 있던 사실이 ‘위험한 반쪽짜리 사실(dangerous half-truths)’일 가능성 존재
 - 문제는 과거에 중용되었던 사실들이 지금의 경영환경에서도 조직의 목표를 달성하는데 기여하는지 검증되지도 않은 채 그대로 적용됨으로써 해가 될 수 있다는 것
 - 알코아의 오닐 前CEO는 추측에 근거한 많은 사실들을 개관적인 자료 및 분석에 기반하여 정보로 체계화함으로써 불황 속에서도 지속적인 성과 개선을 견인
- [협업 지향적 사고] 생태계 참여자들이 기술, 지식과 경험을 공유하고 협력적인 역량이 발휘되도록 참여자간 소통 촉진 및 협력기반 조성에 노력
 - 이제는 많은 경영활동이 기업 경계를 넘어서는 곳에서 발생. 아웃소싱이나 시설 해외이전, 개방형 생산 등의 기업 활동이 대표적인 사례
 - 초복잡성 시대의 다양한 이해관계가 얽힌 복잡한 문제를 돌파할 수 있는 유일한 해결책은 협업 ⇒ 리더는 이제 자사 뿐 아니라 생태계 전체를 위한 전략을 짜야 함

1. 미래의 리더, 과거와는 ‘다르게’ 생각해야 한다

- [미래, 피할 수 없는 복잡성(Complexity)의 시대] 향후 수년간 경영 환경을 표현하는 적절한 용어 중 하나는 ‘초복잡성(Hyper-Complexity)’
 - 많은 리더들이 한 치 앞을 예측하기도 힘들다고 토로하는 것은 결국 복잡성의 문제와 연계
 - 복잡성은 ‘불확실성 증대’ 및 ‘저성장 장기화’에 대한 우려로 인해 더욱 가중된다는데 대부분 학자들의 의견이 일치
- (불확실성) 세계화와 신기술, 기후 변화, 새로운 자본주의의 요구 등 비즈니스 환경이 이전과는 판이하게 달라져 많은 리더들의 불안감 증대
 - '50년 이후 일정한 수준을 유지했던 기업의 이익 변동성이 '80년 이후 두 배 이상 확대되었고 승자와 패자 사이의 간극이 넓어지고 있음
 - 시장 주도기업 위상도 불확실: 한때 업계 3위 안에 속했다가 밀려난 기업 비중은 '60년대 2%에서 '08년 14%로 크게 증가¹
 - 때문에 리더는 자사가 어느 산업에 속해 있으며 어떤 기업과 경쟁하는지 분명히 인식하기도 어려운 입장에 처함
- (저성장 장기화) 저성장이 새로운 경제질서(뉴노멀)로 받아들여지면서, 절감과 인내로 대응하는 기존의 전통적인 사고와 접근방식으로는 한계
 - 세계경제 성장률은 '10년 4.3%를 정점으로 '11년 3.1%, '12년 2.5%, '13년 2.5%로 지속 하락하고 있으며, '14년도 회복 전망이 불투명²

“쉽게 따는 과일은 사라졌고, 경제성장은 멈추었다. 기업의 리더는 거대한 침체(Great Stagnation)에 대비해야 한다” (타일러 코웬, UCLA 교수)
- 복잡성의 시대, 과거와 같은 방식으로 성장하기는 어려움. 리더들은 이를 새로운 환경으로 인정하고, 복잡해지는 환경에 부응하여 사고하는 능력을 키워야 함
- 최근 3년 간 복잡성과 연계되는 리더의 사고방식에 대한 주제³들이 경영학 문헌에 등장하고 있으며, 동 이슈리포트에서는 이 들 중 대표적인 세가지 방식을 제시함

“외부 중심으로, 증거 기반으로, 협업 지향적으로 사고 한다”

¹ Martin Reeves & Mike Deimler. Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 2011.

² 포스코경영연구소. 2014 경제·산업 전망. POSRI 경제·산업 전망 시리즈. 2013.

³ 상대적으로 안정되고 예측 가능한 이전 기업 환경에서의 리더십 연구는 성공하는 리더의 ‘행동’에 초점을 두는 반면, 복잡성(불확실성, 저성장)의 문제와 연계한 최근의 리더십 연구는 리더의 ‘사고’에 더 초점을 두고 있음

2. 미래 경영을 위한 3大 사고

① 외부 중심적 사고

- [배경] 대부분의 사업개발 전략 혹은 사고는 내부에서 외부로 향하는 절차를 따르는 내부 중심(inside-out) 방식이 지배적, 하지만 이러한 접근은 미래 경영환경에 대응하여 성장과 혁신을 창출하기에는 역부족

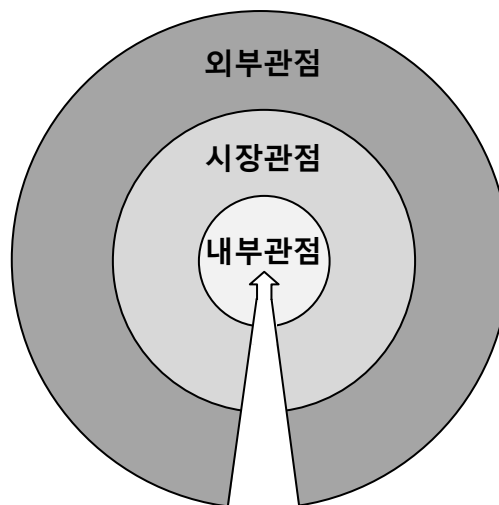
[내부 중심적(inside-out) 사고]

조직의 강점을 바탕으로 시장과 경쟁적 위치를 정한 다음, 밖으로 눈길을 돌려 중요하다고 생각되는 외부환경요인을 탐색하는 방식. 예를 들어, 자사의 내부적 상황에 중점을 두고 전략을 수립한 다음, 그 전략에 맞춰 사업을 수행하는 것

- 글로벌비즈니스네트워크(GBN)⁴에 따르면, 내부중심사고를 하는 리더가 외부요인으로 눈을 돌릴 때 무의식적으로 여러 가지 필터를 끌어들이게 되는데, 이는 외부세계를 전체적으로 보지 못하게 방해
- 그로 인해 제한적인 외부요인밖에 보지 못하게 되어 결국에는 중요한 변화요인을 자주 놓치게 된다고 설명

- [제안] 외부에서 내부로 향하는 사고방식(outside-in)으로 문제를 파악하여 중요한 사안들을 결정할 것

<외부 중심적(outside-in) 사고>



출처: What's Next? 2015. GBN

⁴ 모니터 그룹의 계열사로 브라이언 아서 등 '세계 석학 50인'으로 구성된 지식인 네트워크

- 펜실베이니아大 와튼스쿨의 조지 데이 교수에 의하면, 성공적으로 이윤을 창출한 기업⁵의 리더들은 철저히 외부 환경(사회 변화, 시장 상황 등)을 우선 고려하는 전략을 추진해왔음
- 이들 기업의 성공요인은, 리더가 하나의 기업으로서 자사가 갖고 있는 경계와 제약에서 벗어나, 외부 환경을 우선 고려하는 접근방식을 활용한다는 것

<내부 중심적(inside-out) 사고>

- 우리는 무엇을 잘 하는가?
- 우리는 어떠한 역량을 가지고 있으며, 무엇을 제공하는가?

VS

<외부 중심적(outside-in) 사고>

- 우리의 가치 제안이 뛰어나다고 여겨지는가?
- 어떤 경쟁 업체가 이런 요구를 예측하고 충족시키고 있는가?

○ [사례: 현대 캐피탈, 정태영 CEO] 과거의 성공을 유지하거나 내부의 강점에 집중하지 않고, 시장 변화에 맞추도록 자사 내부의 역량을 변화

- (방향) 현지 진출 금융사가 아닌 현지 금융사가 될 수 있도록 자사 내부의 변화에 집중

“사내서 국내·해외사업 구분 없애, 한국도 이제 주요시장의 하나일 뿐”



“많은 리더들이 ‘해외 진출’이라는 표현을 한다. 그러나 역동적으로 들리는 ‘진출’이라는 표현은 자사의 역량과 경영방식을 ‘이식’해야 한다는 생각이 담겨 있는 것이다. ‘이식’의 부작용이 해외 진출의 성패를 가른다...(중략)... 해외진출의 성패를 가르는 근본적인 요인으로 우리는 철저히 ‘코스모폴리탄’ 기업문화를 추구하고 있다.”

- (전략) 현대캐피탈에 중장기 목표는 없음. 대신 3년짜리 계획만 세워
“매년 3년치 앞만 보고 3년짜리 계획만 세운 뒤 수정해 나간다. 급변하게 수시로 변하는 경영환경에서 중장기 목표를 고민하는 대신, 당장 3년치만을 내다보며 내공을 쌓는 ‘전투지향적’인 회사로 만드는 게 목표이다.”
- (성과) 정태영 CEO는 취임 후, 지속적인 아웃사이드 접근 방법을 활용, 여신 전문회사 최초로 유럽 진출: '13년 11월까지 진출국가 23개, '13년 영업이익 4,500억원 예상
 - 영국: '13년 11월, 진출 1년 만에 자산 1조원 돌파, 한국기업이나 현지 교포가 아닌 현지 소비자를 대상으로 영업
 - 중국: '12년 진출 당시 자산 440억원에서 '13년 3분기 6,300억원으로 14배 증가

⁵ 존슨앤드존슨, P&G, 애플, 피델리티, 시스코, 월마트, 아마존, 이케아, 벡터 디킨슨, 테스코, 텍사스 인스트루먼트 11개社. (조지 데이, 크리스틴 무어맨, **아웃사이드 인 전략**, 와이즈베리, 2013.)

- 미국: '12년 말, 3억2,460만 달러(약 3,699억원) 영업이익 기록, 지난 '07년(1,718만 달러)에 비해 19배 증가

② 증거 기반적 사고

- [배경] 리더의 직감은 무시할 수 없는 중요한 의사결정 요소. 하지만 리더가 믿고 있던 사실이 ‘위험한 반쪽짜리 사실(dangerous half-truths)’일 가능성 존재
 - 급변하는 경영 환경이 제공하는 불완전한 정보에 기인, 기업의 리더는 자신의 본능과 경험 지식에 따라 의사결정을 하는 경우가 많음
 - 문제는 과거에 진실이었던 지식들이 지금의 경영환경에서도 조직의 목표를 달성하는데 기여하는지 검증되지도 않은 채 그대로 적용됨으로써 해가 될 수 있다는 것
- [제안] 과거의 경험 지식에 따르는 것이 아니라, 현재 상황에서 수집된 실증적인 증거를 통하여 확고한 사실에 기초한 의사 결정을 할 것
 - 스탠퍼드大 제프리 페퍼 교수는, 리더가 알고 있는 전통적인 믿음이, 현재 부분적으로만 옳거나, 특정 상황에서만 적용될 수 있는 ‘위험한 반쪽짜리 사실(dangerous half-truths)’이 될 수 있음을 경고⁶하며,
 - 리더는 끊임없이 새로운 증거와 사실들을 바탕으로 해결책을 찾고자 노력해야 한다고 설파
- [사례: 알코아, 폴 오닐 前 CEO] 현실에 대한 허상을 ‘실상’으로 전환
 - (배경) 80년대 말 알루미늄 수요감소와 공급포화에 대응해 시도한 소재 사업으로의 다각화가 줄줄이 실패한 후, 폴 오닐이 CEO로 임명
 - (배경) 폴 오닐은 알코아의 경쟁우위는 본업인 알루미늄 제조 역량 강화에 있다고 판단. 하지만 대부분의 리더들이 ‘알루미늄 분야에서는 여전히 우리가 최고’라는 생각을 가지고 있었고, 개선 여지가 없을 것으로 확신
 - (실행) 폴 오닐은 가장 먼저 기계 속도, 에너지 사용량, 업무당 투입인력, 폐기물량, 업무 소요 시간 등의 정확한 측정을 수행
 - (실행) 또한 레이놀즈, 알칸과 같은 경쟁업체, 그리고 듀폰, 제록스, 플로리다 파워 앤 라이트와 같은 유사 제조업체로 벤치마킹팀을 파견해 알코아의 제조역량을 비교: 450가지 평가 기준을 바탕으로 생산성, 작업 안전, 품질 등을 조사
 - (결과) 수치에 근거한 비교 결과를 본 순간 알코아 리더들은 자신들의 생각이 환상에 불과했다는 것을 깨닫고 충격을 받게 됨 ⇒ 회사가 잘 돌아가고 있다고 생각한 것은 착각이었음을 재인식하는 계기: 알루미늄 주조방법을 처음으로 발명한 알코아가 심지어 주조공정에서조차 경쟁 업체들에 뒤지고 있었음

⁶ 제프리 페퍼, *증거경영: 경영위기를 돌파하는 통찰*, 국일증권경제연구소, 2009.



“자신만의 사고에 빠져있느라 사실을 보지 못했다면, 스스로가 아주 잘하고 있다고 착각하기 쉽다. 아이러니한 점은 당신은 과거에 비하면 지금 훨씬 잘하고 있다는 것이다. 실제로 성과도 지속적으로 나아지고 있을지도 모른다. 그러나 실제로는 알루미늄 사업에 대해 전혀 모르는 회사들이 우리보다 훨씬 좋은 성과를 내고 있었다.”

- (성과) 이때를 전환점으로 오늘날 알코아는 글로벌 리더로 성장(미국 최대 알루미늄 제조회사)했고, 닐 오닐은 ‘기업 회생 전문가’, ‘공장에 인터넷을 도입한 대기업 첫 번째 최고경영자’라는 명성 획득
- (성공요인) 결국 오닐이 성공했던 이유는 짐작으로 알고 있던 전통적인 사실들에 대한 옳고 그름에 관한 증거들을 체계적으로 파악했기에 가능

③ 협업 지향적 사고

- [배경] 산업 구조가 더 촘촘해지고 기업 간 상호의존성이 높아지면서, 소수의 기업들이 서로 안정적인 거리를 유지하며 자신만의 공급업체나 고객과만 계약을 맺는 시대는 사라지고 있음
 - 이제는 많은 경영활동이 기업 경계를 넘어서는 곳에서 발생. 아웃소싱이나 시설 해외이전, 개방형 생산 등의 기업 활동이 이뤄지는 상황에서, 리더는 이제 자사 뿐 아니라 생태계 전체를 위한 전략을 짜야 함
 - 향후 리더의 핵심 성공요인은 자사가 속한 생태계를 전략적으로 디자인하는 역량이 될 것으로 예상
- [제안] 생태계 참여자들이 공동의 목표를 위해 각기 보유한 기술과 지식과 경험을 공유하고 협력적인 역량이 발휘되도록 참여자간 커뮤니케이션을 촉진하고 신뢰를 높일 것
 - 하버드 비즈니스 스쿨의 캔터 교수는, 요즘과 같은 저성장기에는, 필요한 역량과 자원을 독자적으로 확보하는 것보다 투자의 과실과 함께 리스크도 나누는 협업이 매력적이라고 설명⁷
 - 협업은 리더 혼자 달성할 수 있는 성과를 뛰어 넘을 수 있는 수단: 다양한 이해관계가 얽힌 복잡한 문제를 돌파할 수 있는 유일한 해결책은 협업이기 때문
- [사례: 스티어링 소니 前 CEO vs 스티브 잡스, 애플 前 CEO] ‘단독’과 ‘협업’ 간의 일전
 - 워크맨에서 CD플레이어 까지 '90년대 세상의 혁신을 주도한 소니는 자사내 최고의 PC, 휴대용 오디오, 플래시메모리, 배터리, 콘텐츠(미국&일본 소니뮤직) 부서를 모두 보유

⁷ Rosabeth Moss Kanter. 2012. Enriching the Ecosystem. *Harvard Business Review*.

- 이 때문에 스티어링거는 소니가 외부와의 협력 없이도 독자적으로 아이팟에 강력한 대항마를 출시할 수 있을 것으로 확신. 애플이 수많은 외부의 기업들과 협업하여 기술과 제품의 통합에 성공하는 동안 폐쇄적인 생태계에 안주
- 결과적으로 애플의 아이튠즈라는 협업 플랫폼에 적절하게 대응하지 못하고, 기존의 선도 분야에서 애플에게 참담히 패배

“사실 아이팟을 들여다보면 기술적으로 놀라운 혁신이라기보다는, 이미 기존에 있던 파트너들의 기술들을 정교하고 치밀하게 결합한 제품이다”
(존 루빈스타인, 애플 수석 부사장)



“내 사업 모델은 비틀즈다. 이들은 균형을 이뤘고 총합은 부분의 합계보다 컸다. 이것이 내가 사업을 보는 관점이다. 즉 사업에서 대단한 일은 결코 한 사람이 아니라 여러 사람이 협업을 통해 해낸다는 것이다.”

3. 제언

○ 복잡성의 시대, 그 어느 때보다 리더들의 역할이 중요한 시점

- 경영환경의 복잡성이 가중되면서 리더들의 불안감과 피로감은 증가 되겠지만, 한편으로는 이 시기는 불황의 특수성으로 인해 특별한 기회도 많음
- 불황이 세계 경제를 강타하면서 많은 기업이 피해를 입었으나, 어떤 기업들은 이시기에 어느 때보다 강한 모습으로 변화해 맹위를 떨치기도 함
- 글로벌 경기 침체가 회복되기를 마냥 앉아서 기다리기보다는 어떻게 하면 다른 경쟁 기업보다 더 빨리 이를 극복하고 헤쳐 나갈 것인지를 연구하고 실행하는 것이 중요

① 외부 중심적 사고

- 리더들의 외부 중심적 사고 지원을 위해, 환경변화를 실시간으로 모니터링 할 수 있도록 지원하는 정보수집 체계의 구축과 지속적 업그레이드
- 리더들의 업무방식 지원의 일환으로 외부 Big Data 분석 및 방법론 고도화

② 증거 기반적 사고

- 알코아는 사내 전통적으로 믿어왔던 정보와 지식을 재측정함으로써 옳고 그름을 점검하였음. 우리 기업들도 사내 정보와 지식의 사실여부를 정기적으로 점검해볼 필요
- 또한 수집된 모든 데이터 소스를 하나의 data warehouse에 담아 리더들이 언제, 어디서든지 최신 정보를 활용할 수 있도록 할 필요

③ 협업 지향적 사고

- 기존 외부 네트워크의 효과성을 재검토하고, 성과 창출 관점에서 적극적인 ‘외부 협력’ 방안 강구
- 리더들이 다양한 분야와 통섭 및 연계 될 수 있도록 전향적인 협력 네트워크 확보

[참고 자료]

[학술자료]

포스코경영연구소. 『2014 경제·산업 전망』, **POSRI 경제·산업 전망 시리즈**. 2013.

George S. Day, 『An outside-in approach to resource-based theories』, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2013.

Rosabeth Moss Kanter. 『Enriching the Ecosystem』, **Harvard Business Review**. 2012.

Martin Reeves & Mike Deimler. 『Adaptability: The New Competitive Advantage』, **Harvard Business Review**. 2011.

Erik Simanis & Stuart Hart. 『Innovation From the Inside Out』, **MITSloan Management Review**, 2009.

[도서자료]

삼정 KPMG 경제연구원. 『저성장시대 승자와 패자』, 원앤원북스. 2013.

윌리엄 브래튼 & 재커리 튜민, 『콜라보』, 유비온. 2013.

조지 데이 & 크리스틴 무어맨. 『아웃사이드 인 전략』, 와이즈베리. 2013.

필립코틀러, 『어떻게 성장할 것인가? 2013-2023 저성장 경제의 시장 전략』, 청림출판. 2013.

타일러 코웬, 『거대한 침체: 고성장 시대의 환상은 깨졌다 저성장 시대를 준비하라』, 한빛비즈. 2012.

토머스 데이븐포트, 잔느 해리스. 『분석으로 경쟁하라』, 21세기북스. 2011.

제프리 페퍼. 『증거경영: 경영위기를 돌파하는 통찰』, 국일증권경제연구소, 2009.

글로벌 비즈니스 네트워크. 『What's Next? 2015』, 청년정신, 2005.

Morten T. Hanssen, 『Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground, and Reap Big Results』, Harvard Business Review Press, 2009.