

Old Needs, New Ideas

일반적인 사고 와 새로운 사고

(일반적인 생각과 새로운 혁신을 통한 아이디어)



창의적이 되어라! 혁신적인 회사를 만드는 방법

미국에서는 당신의 미래를 바꿀지도 모르는 새로운 대화가 나타나고 있다. 만약 당신이 프록터 & 갬블(Procter & Gamble Co. (P&G)) 이나 제너럴 일렉트릭사(General Electric Co. (GE))에서 일한다면, 이러한 상황에 대하여 이미 알고 있을 것이다. 만약 모른다면 하고 있던 것을 멈추고, 다음의 것에 대해 고려하고 싶을지도 모른다.

우리가 알고 있는 지식 경제는 새로운 것, 즉 창조력 경제(Creativity Economy)라 불리는 것에 의해 가리워지고 있다. 심지어 정책가들이나 전문가들이 최고급의 서비스직이나 수많은 하이테크, 회계, 소프트웨어 프로그래밍, 엔지니어링을 아웃소싱하는 것에 있어서 그들의 손을 짝 쥐고 있는 것이다. 아시아로의 제조업의 움직임은 말할 것도 없이, 미국 회사들은 경제 활동에서의 다음 단계로 진화하고 있다.

한 때 회사들이 중요하게 생각했던 것들(가격, 질, 지식과 연계된 좌뇌적이고 디지털화된 분석 작업들)이 빠르게 저임금, 고도로 훈련된 헝가리, 체코, 러시아와 함께 중국이나 인도로 옮겨가고 있다. 증가적으로 새로운 핵심 능력은 최고의 성장률을 창출하기 위해 똑똑한 회사가 현재 이용하는 우뇌적인 것, 즉 창의력이라고 할 수 있다. 이 게임은 변화하고 있다. 그것은 더 이상 과학이나 수학적 것이 아니다. 이것은 창의력, 상상력, 그리고 무엇보다도 혁신에 관한 것이다.

무엇이 지식의 상품화를 드러내 보이고 있을까? 우리는 다국적 세력들이 자동차, 전자, 그리고 다른 제조업을 위태롭게 하는 것을 보고 있다. 하지만 최고의 대학들, 훌륭한 연구실, 똑똑한 이민자들, 기업가적인 비즈니스 문화 등의 미국의 힘에 겨루고 영원히 지속하기 위하여 지식경제는 기대되기도 한다.

이것은 점점 더 증가하는 매우 현명한 과학자나 엔지니어가 역시 외부에 존재한다는 것을 증명한다. 그들은 그들이 조례를 지정하든 자동차를 생산하든, 법적인 요약을 하건 냉장고를 생산하건 간에 조립라인을 효율적으로 작동시키기 위해 배웠다. 그리하여 미국 기업들은 단지 몇 가지의 색상을 추가하거나 무엇보다도 새롭고 놀라운 무대에서의 혁신을 일으키는 것이 아닌 전체적인 브랜드 카테고리를 예상하면서, 제품이 아니라 소비자의 경험을 창조하기 위해 움직이고 있는 것이다.

미국은 이렇게 잠시나마 걸음으로 드러나는 창조력 경제에서의 선두를 달리고 있다. 앞으로 나아가는 새로운 형태의 혁신은 소비자 문화의 친밀한 이해, 즉 분명하게 하기 전에 사람들이 원하는 것을 결정하는 능력에 기반을 두고 있다. 아직까지 세계에서 가장 큰 소비자 시장에서 일한다는 것은 미국 기업들에게 거대한 위력을 안겨주었다. 미국 사람들이 다른 것보다 더 잘할 수 있는 무언가인 틀 밖의 생각을 할 줄 아는 것도 그러하다. 하지만 토요타 자동차는 미국 소비자들에게 무언가의 느낌을 가지고 있고, 삼성 역시 창의적이 될 수 있다. 이러한 경쟁들은 분명히 치열해질 것이다..

새로운 움직임

매니저에게는 가장 큰 도전은 그들의 식스 시그마(Six Sigma) 프로세스 기술들로부터 새로운 개념의 사고로 뛰어넘는 것이 될지도 모른다. 회사에 있어서는 그들을 변형시키는 것이 새로운 가치와 조직적인 규칙들을 요구할 것이다. 당신은 디자인 전략에 대해서 들어본 적이 있는가? 그것은 아마도 식스 시그마 다음으로 오게 될 중요한 무언가가 될 것이다. 소비자 중심적인 혁신은 어떠한가? 이것은 아마도 회사의 혁신 성공률을 높이는 가장 강력한 방법이 될 것이다. 당신은 당신의 회사가 어떠한 이노베이션 메트릭스(metrics)를 필요로 하는지 알고 있는가? 당신은 CENCOR (Calibrate(조정하다), Explore(탐구하다), Create(창조하다), Organize(조직화하다), and Realize(실현하다)) 에 대해서 들어본 적이 있는가? 이것은 그들의 매니저들 사이에서 GE가 멀리 그리고 넓게 퍼뜨린 포스트 식스 시그마(Post Six Sigma)의 신조이다. 비즈니스 스쿨이 과연 이러한 변화 위에 있게 된 것일까? 그렇지 않다, 하지만 스탠포드(Stanford) 대학에서는 매니저들이 혁신의 원동력을 습득할 수 있는 디자인 학교인 "디스쿨(D-school)" 을 시작하고 있다. 코끼리에게 춤을 가르치는 것은 절대로 쉽지 않지만, 당신의 직업과 회사를 변형시키길 원한다면 그것은 앞으로의 임무가 될 것이다.

당신은 “이것이 선동하는 것”이라고 생각하고 있다. 단지 그냥 가장 새롭고 가장 큰 일시적 유행이라고. 그렇지 않는가? 하지만 틀렸다. 최근의 보스턴 컨설팅 그룹(Boston Consulting Group Inc.)의 조사에서, 산업에서 성공하기 위한 필수요건이 되는 혁신을 통해 최고의 수입율을 증가시켰다고 이야기하는 전세계의 940명의 임원들에게 물어보라. 같은 BCG조사에서 반 이상의 임원들이 혁신에 투자에서의 재정적 보수에 대해 만족하지 못했다는 것을 보여준다. 그들은 그래야 한다. 도블린 그룹의 이노베이션 컨설턴트에 의하면 하나의 척도에 의해 거의 96%의 모든 혁신의 시도가 투자의 보상에 관해 그 목표를 명중하지 못한다. 그도 그럴 것이 혁신에서의 좌절감은 작은 회사들의 이야기에 불과한 것이다.

주제에 대한 생각과 최고의 리서치를 표현하는 새로운 온라인 혁신과 디자인 포털을 런칭함으로써 창의적인 된다는 것에 관한 성장하는 대화에 합류하는 것. 래리 킬리의 도블린 그룹(Larry Keeley's Doblin Group)에 의해 개발된 인터랙티브한 자기 평가 시스템을 보라. 여섯 가지의 혁신 메트릭스가 존재한다. 킬리는 진화하는 이노베이션 사이언스의 전문가이다. 어떤 이들은 그를 질적인 면을 측정하는 방법을 혁신화한 에드워드 데밍(W. Edwards Deming)에 비교하기도 한다.

사실, 혁신 전문가의 완전히 새로운 세대가 존재하기는 한다. 그들은 기업에 있어서의 기대하지 못했던 새로운 충격이었던 소위 거시 혁신(macro-innovation)이라 불리는 것에 초점을 둔 클레이튼 크리스텐슨(Clayton Christensen)과 같은 90년대의 슈퍼 스타는 아니다. 새로운 전문가는 소비자의 감정과 어떻게 연결할 수 있는지 기업에 가르치면서, 소비자의 니즈에 리서치와 개발실을 연결하며 창의력을 강조하기 위해 피고용인의 인센티브를 재조정하면서, 혁신으로의 기회의 장을 구축하면서 미세 혁신(micro-innovation)에 더 많은 중점을 둔다.

창의적인 힘이 발동할 때, 그것은 혁신으로 이루어질 수 있다. 예시: 자루 걸레. 우리는 청소할 때 걸레와 물을 이용했었다. 디자인 컨티넘(Design Continuum Inc)은 마른 걸레가 (전기장의 흡입력으로 인해) 먼지를 모으는 반면, 물은 먼지들을 이리저리 흘린다는 사실을 조사하고 관찰하였다. 창의 경제에서의 디자인 언어로써 이것은 패러다임 쉬프팅(paradigm shifting)이라 불린다. 디자인 컨티넘(Design Continuum)은 P&G가 청소의 패러다임을 변화할 수 있게 도와주었다. 이제 스유퍼(the Swiffer)는 P&G의 가장 새로운 10억 달러의 가치를 지닌 브랜드가 될 수도 있는 것이다. .

틀 밖에서의 소비자 경험에 대해 생각하고 패러다임 쉬프트의 개념을 가져라. 예전의 패러다임: 작은 커피숍. 새로운 패러다임: 스타벅스(Starbucks (SBUX)). Old: 라디오. New: 위성 라디오. Old: 혼잡한 전자상가. New: 애플 컴퓨터 스토어(Apple Computer (AAPL) stores). Old: 오래되고 냄새 나는 서커스. New: 서크 뒤 솔레(Cirque du Soleil). Old: 모든 항공회사들. New: 젯블루 에어웨이(JetBlue Airways (JBLU)). Old: 메이시스(Macy's (FD)). New: 타겟(Target (TGT)). Old: 회색 빛의 버켄스탁(Birkenstock) 샌들. New: 다양한 색상의 버키스(Birkis)

창의력으로의 경제의 진화는 한동안 진행 중이었다. 역시 스티브 잡스(Steve Jobs)는 애플을 창의적인 기업의 모범으로 변화시켰다. 세계의 기업들은 디자인과 혁신에서의 애플의 성공을 분석하고 있으며 그 교훈을 배우고 있다.

오늘날 모든 종류의 블루칩(bluechip) CEO는 창의력에 호소한다. P&G의 CEO인 라플리(A.G. Lafley)와 GE의 CEO인 제프리 임멜트(Jeffrey R. Immelt)는 새로운 움직임에서의 핵심적인 인물들이다.. 라플리는 2000년도에 인수할 당시 그러한 움직임을 시작하였다. 하지만 그가 2001년도 CEO가 될 당시의 창의력에 있어서의 임멜트의 변화는 창의력의 전환에 더 많은 탄력을 제공하였다. GE의 규모와 범위 때문에 GE가 움직일 때 경제도 그것과 함께 움직인다. 비즈니스의 어휘도 역시 변화될 수 있다. 임멜트가 최근 그랬듯이 "비즈니스 문맥에 적용되어진 창의력과 상상력은 혁신이다"라고 말한 전 GE의 사장인 잭 웰치(Jack Welch)가 이야기한 것은 상상하기 힘들다. 그가 덧붙이며, 아니면 "우리는 GE의 최고 간부가 얼마나 상상력이 깊은지에 대해서 측정한다. 상상력이 깊은 리더들은 새로운 생각에 대해 투자할 수 있는, 더 좋은 생각을 발견하기 위해 팀을 이끄는, 더 교육적인 위험을 감수하는 사람들을 이끄는 용기를 지닌 사람들이다". 그것은 증가하는 개선점을 위해 프로세스를 분석하면서 경영으로부터 경영까지 부유하는 발전을 위해 GE 매니저들에게 보상하는 큰 변화이다.

라플리는 GE의 위원회 자리에 앉게 되었고, 그리하여 미국에서의 가장 힘있고 영향력 있는 CEO들 중 두 명이 정기적으로 만나게 되었다, 창의력에 대해 얘기하고, 어떠한 새로운 혁신 전문가가 가장 최고의 조언을 제공하는지 논의하면서, 그리고 어떤 것이 효과적이고 어떤 것이 아닌지에 대한 생각을 교환하면서 지식 경제로부터 창의 경제로까지의 과도기의 역사가 쓰여질 때, 이 둘의 명성은 더 깊어질 것이다..

왜 창의적인 움직임이 그렇게 중요하게 되었냐를 이해하기 위해서는 당신은 P&G에서의 근본으로 돌아갈 필요가 있다. 디자인의 힘을 이용하면서 P&G는 자신을 발전이 없는 브랜드 매니저로부터 경쟁자보다 기량이 뛰어난 혁신 효율의 본보기로 변형시켰다.

라플리 전에는 P&G의 성장률은 기본적으로 변화가 없었다. 회사는 소비자가 제품에 대해 어떻게 생각하는 지에 대한 것보다는 제품의 기능성에 대해서만 관심을 가졌다. 일리노이 공과 대학(Illinois Institute of Technology)의 디자인 인스티튜트 디렉터인 패트릭 휘트니(Patrick Whitney)는 다음과 같이 말했다. "P&G는 국내 최고의 화공 기술과 마케팅 영향력을 가지고 있다," "그들은 사용자의 경험에 대해서는 관심을 가지지 않았다." P&G는 소매상에게 8가지 종류의 크레스트(Crest)를 비치하라고 할 수도 있었고 그들은 결국 그렇게 했다. 영향력이 더 큰 소매상으로 전환되면서, P&G는 더 이상 그러한 얘기들을 할 수 없었다. 휘트니가 덧붙였다. "P&G는 새로운 제품을 개발해야만 했다, 그리고 그렇게 하기 위해서는 그들은 소비자에게 점점 더 가까이 다가가야 했다"

신선한 안목

라플리는 디자인으로 눈을 돌렸다. 2001년에 그는 올해 53세인 클라우디아 코츠카(Claudia B. Kotchka)를 디자인, 혁신, 전략의 부사장이라는 새로운 중역으로 임명하였다. 그녀와 라플리는 외부로부터의 신선한 안목 없이는 P&G의 문화를 바꿀 수 없다는 것을 알았다. 그리하여 그들은 아주 중요한 결정을 하기에 이른다: P&G가 수 천명의 최고 중역, 중간 관리인, 과학자 등을 해고하기 시작했지만, 디자인 스태프들은 4배나 더 늘렸다. 처음으로 P&G는 다른 산업이나 다른 회사에서 일했던 다수의 디자이너들을 고용하게 된 것이다.

두 번째의 중대한 결정에서, 코츠카는 새로운 제품들을 구상하는데 도움을 줄 수 있는 R&D 인력과 직접적으로 일할 수 있게 디자이너를 파견하였다. 이것은 새로운 기술에 의해 진행되어지기 보다는 소비자 중심에 맞추면서 P&G의 전체적인 혁신 프로세스를 변화시켰다. 회사를 더 넓게 열기 위해서 P&G는 여러 다른 종류의 컨설턴트를 고용하기 시작했다. 디자인 컨티넘(Design Continuum)이나 포틀랜드의 지바 디자인(ZIBA Design), 시카고의 도블린 그룹(Doblin Group), 파올로 알토의 아이디어(IDEO)가 그들 중 하나이다.

P&G에서 진행되는 방식은 다음과 같다: 코츠카는 디자이너가 언급할만한 가능한 기회의 목록을 요청하면서 P&G의 각각의 부서의 장들과 접촉한다, 최근 홈케어 부분의 임원 한 명은 이제는 욕실의 청소에 대해서도 고려해야 할 때라고 말했다. 코츠카는 이러한 점들에 대해서 도움을 받기 위해 IDEO를 소개하였고, IDEO와 P&G의 디자이너들은 전세계를 돌아다니며 욕실을 청소하는 사람들에게 대해 관찰하였다. 남미에서는 어떤 여자가 빗자루를 이용해 벽을 청소하는 것을 목격하였고, 작은 손 걸레와 긴 막대기를 이용하여 프로토타입을 제작하였다. P&G는 조사를 통해 그 아이디어를 실험해 보았으나 사람들의 반응은 부정적이었다.

하지만 P&G는 포기하지 않았다. 혁신의 궁극적 이상으로 빠르게 변화하는 것(채워지지 않은, 논리적이지 못한 소비자들의 필요성)은 그 조사에서는 나타나지 않았다. 대신 P&G는 디자이너의 정통한 직관성에 의존하였고 작동하는 프로토타입을 이용하여 그 생각을 테스트 하였다. 사람들은 실제의 것을 매우 좋아하였다. P&G는 그리하여 미스터 클린(Mr. Clean) 브랜드의 벽을 무너뜨리고 파고 들어 새로운 제품에 미스터 클린 세제를 적용하였다. 미스터 클린 매직리치(Mr. Clean MagicReach)는 4피트짜리 분리가 가능한 장대와 함께 4월에 소개되었다. 이 사례는 지극히 평범할지는 모르나 디자인 전략이 어떻게 혁신적이고 새로운 제품과 세일즈를 탄생시키는지 보여준다.

디자인 인프라를 건설하기 위해서, 라플리는 새로운 디자인적 사고로 매니저들을 훈련시키는 소위 이노베이션 짐(innovation gym)이란 것을 만들었다. 그리고 그는 마케팅, 브랜드 확장, 제품에 관한 독립적인 관점을 제공하는 P&G출신이 아닌 사람들의 디자인 위원회를 만들기도 하였다. .

제프 임멜트(Jeff Immelt)는 미국에서 가장 성공한 기업 중의 하나를 상속 받았다. 90년대에 밑바닥까지 내려와버린 GE의 놀라운 프로세스 문화는 더 이상 21세기에서의 그 리더쉽을 유지하기에는 충분치 못했다. 라플리 같이, 임멜트도 빠르게 혁신 문화를 창조할 필요가 있었다. 이들 목표 중 하나는 GE의 평균 성장률을 과거 10년 동안의 5%에서 8%로 끌어 올리는 것이었다. 잭 웰치가 소중하게 여기던 단가 절감, 효율성, 경영에서의 계속되는 향상의 기술들은 이러한 점들을 전달하지는 못했다.

큰 도박

GE를 새로운 시장, 제품 영역, 그리고 산업에 이끌어 들이는 80개의 주도권에 50억 달러 이상을 투자하면서, 임펠트는 일련의 ‘상상을 돌파하는(Imagination Breakthrough)’이라 불리는 프로젝트를 런칭했다. 그는 매니저들에게 소비자와 연결하고, 위험을 감수하기 위해 배우고, 큰 도박도 해보라고 얘기했다. 이것의 최근 24%의 분기당 이익변화는 힘이 있는 세대의 생각을 재구성함에 있어서는 가히 부분적일 것이다. 이 회사는 이렇게 사업을 가스 터빈으로부터 풍력, 태양력까지로 확장시켰고, 그 대가를 치르게 되었다.

역시 라플리처럼, 임펠트도 기업 구조에 창의력에 박차를 가하기 위해 변화를 일으키고 있다. 그는 창의력과 혁신을 불러일으키기 위해 베스 컴스탁(Beth Comstock)을 새로운 CMO(Chief Marketing Officer)로 임명하였다. 그는 라플리가 매우 효과적으로 사용하는 많은 동종의 디자인과 혁신의 전문가를 도입하였다. 그리고 GE로서의 GE는 새로운 혁신 프로세스를 위한 CENCOR라는 새로운 약성어를 갖게 되었다.

그것을 CENCOR, 창의력, 아니면 상상력이라고 불러라. GE는 그것을 실행하고 있다. 컴스탁은 최근 3일 동안 90명의 사람들이 참가한 가운데 “중국 시장 발견”이라는 세션을 개최하였다. 외부의 혁신 컨설턴트들이 많은 관심을 가졌다. 컴스탁은 “우리는 중국을 새로운 안목으로 보기 위하여 기업들이 자기 자신으로부터 벗어나게 만들었다”고 언급했고, 이러한 노력들이 효과가 있는 것처럼 보였다. 그리고 최근 분기의 중국에서의 판매량은 하늘을 치솟았다.

라플리, 임펠트나 다른 사람들이 채택하고 있는 새로운 디자인 전략의 방법론은 무엇인가? 그 기본은 간단하다. 그들은 관찰, 즉 나가서 직접적으로 쇼핑몰에서의 소비자나, 레스토랑에서 식사하고 있는 가족들이나 병원에서 치료 받고 있는 환자들을 관찰하는 것과 함께 시작하였다. --.갭(Gap Inc. (GPS))과 다른 회사들은 각각의 매장에서 소비자들은 여럿(둘이나 셋 이상)이 모여서 쇼핑을 한다는 사실을 알았다. 그리하여 각각의 드레싱 룸의 사이즈를 크게 한 것이다. 비디오나 프로토타입을 제작하여 여러 가지의 새로운 생각들은 빠르게 시도한다는 것은 다음 단계이다. 이것은 매니저가 그 생각들을 시각화하게 하고 어떤 것을 버리고 어떤 것을 취할지에 대해 결정하게 하며, 더 빠르게 제품을 출시하게 하는 것이다.

스토리텔링(Storytelling)은 매우 중요하다. 디자이너는 소비자를 연결해주는 감성적인 이야기 내에서의 잠재적인 새로운 제품을 위치시키는 것은 성공의 기회를 높여준다는 사실을 발견했다. 예를 들어 미니 모션 시계(MINI_motion watches)의 새 라인업과 드라이빙 슈즈(driving shoes)의 디자인은 미니 쿠퍼의 쿨하고 도시적인 드라이빙 경험의 이야기를 사로잡는다.

디자인 전략에 있어서의 마지막 요소는 항상 이러한 것들을 실행하는 조직적인 프로세스를 구축하는 것이다. 이러한 종류의 변화는 회사에 있어서는 뒤늦음이 될 수 있으나, 그 결과는 실로 광대하다. 새로운 훈련법의 개척자 중의 하나인 스탠포드(Stanford) 디자인학교장이자 IDEO의 설립자인 데이비드 켈리(David Kelley)는 다음과 같이 얘기했다. "당신은 디자인적인 사고를 통하여 한 종류의 일상의 혁신 문화를 구축할 수 있다,"

컨설턴트들은 알아야 한다. 완전히 새로운 어드바이저 요원들은 CEO를 창의 경제로 이끌기 위해 나가있다. 그들은 각 기업의 컨설턴트와는 다른 (더 인간적이고 덜 기술적인) 언어를 구사하고 다르게 조언한다. BCG와 같은 정통파의 컨설턴트는 혁신의 전문 기술을 구축하고는 있지만 좀 더 서둘러야 할 것이다.

새로운 전문가들은 90년대 후반의 파국의 심각성과 지식 경제를 넘어서 심지어는 더 높은 가치가 부가된 비즈니스 모델로까지의 길을 CEO에게 보여주는 아시안 경쟁의 충격으로부터 출현하게 되었다. 그들은 저가의 세계에서 높은 마진을 남기는 게임을 하기 위한 방법- 상품화된 시장에서의 제품을 차별화하는 수단과 아시아의 경쟁 구도에서 더 앞서 나아가는 방법론 -을 찾았다고 말한다. 그들은 물질에서 허우적대는 세상에서의 이노베이션 챔피언이자, 기술로 넘쳐나는 세계에서 창의력을 지키는 사람들이다. 7명의 그들과 더 많은 이들을 우리 웹사이트에서 접할 수 있다.

미국이 힘이 점점 약해져 간다는 것에 대한 수많은 얘기들이 존재한다. 하지만 비관론자들은 매우 창의적인 경제 내에서 그러한 힘을 내재하지는 않는다. 이러한 혁신은 거의 시작되었고, 창의적이고 혁신적인 회사를 만드는 것은 앞으로의 크나큰 임무가 되었다. 뒤의 이야기들에서 당신은 이런 것들을 실현하게 하는 메트릭스나 방법, 도구들을 발견하게 될 것이다.