

# 2021 혁신 기업, 혁신 준비 격차 극복하기

April 2021

BCG

Boston Consulting Group partners with leaders in business and society to tackle their most important challenges and capture their greatest opportunities. BCG was the pioneer in business strategy when it was founded in 1963. Today, we work closely with clients to embrace a transformational approach aimed at benefiting all stakeholders—empowering organizations to grow, build sustainable competitive advantage, and drive positive societal impact.

Our diverse, global teams bring deep industry and functional expertise and a range of perspectives that question the status quo and spark change. BCG delivers solutions through leading-edge management consulting, technology and design, and corporate and digital ventures. We work in a uniquely collaborative model across the firm and throughout all levels of the client organization, fueled by the goal of helping our clients thrive and enabling them to make the world a better place.

# Contents

## 02 준비상태의 격차

- 최선을 다할 준비가 되었는가?
- 준비상태의 격차를 주의하라
- 올해의 50대 혁신 기업
- 5가지 요인 준비

## 09 CEO 혁신 어젠다

- 비즈니스 모델 혁신 추진
- 고객 인사이트 확대
- 혁신의 플라이휠 가동
- 핵심부문 디지털 변혁
- 기업벤처링을 통한 영향 창출

## 15 리더는 어떻게 상품 팀과 영업 팀을 협력하게 할 것인가

- 의도치 않은 점진적 혁신 유지
- 4개 유형의 해결책

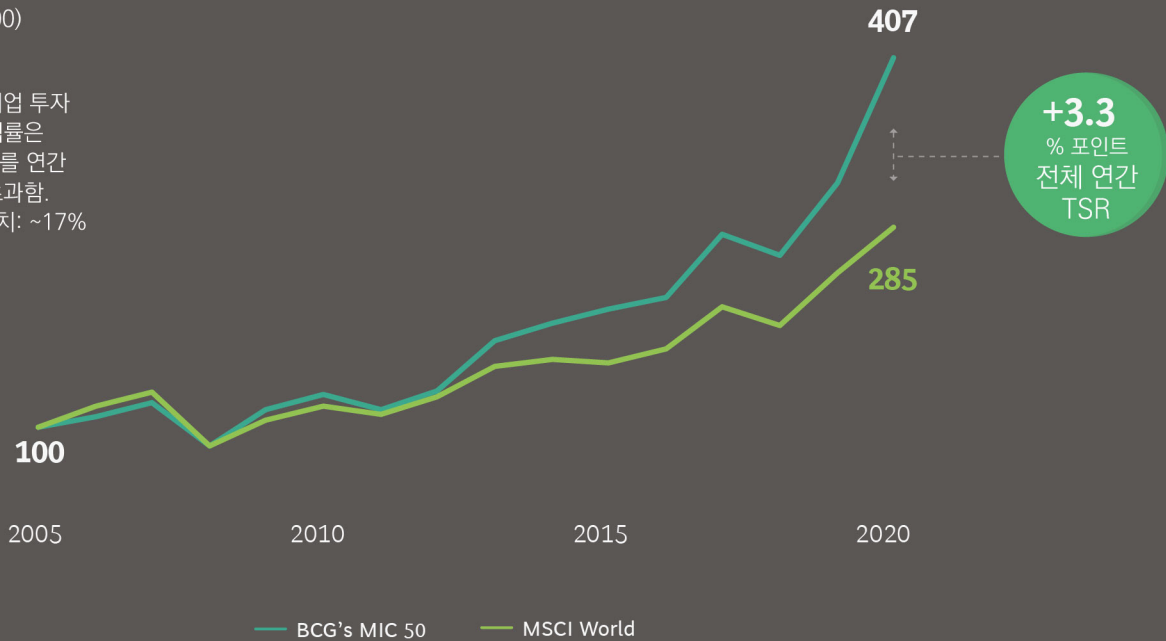
## 21 About the Authors

# 혁신은 가치를 창출한다

## 총 주주수익률

기준점= 2005(100)

BCG 50대 혁신기업 투자 포트폴리오의 수익률은 MSCI 선진국지수를 연간 3%포인트 이상 초과함. 2020년 실적초과치: ~17%



하지만, 혁신 투자를 통해  
실질적인 가치를 도출할 준비가 된 기업은  
극소수에 불과하다

출처: BCG Innovation Journey Analytics Database; CapitalIQ.

참조: 이 표는 50대 혁신(MIC50)상장기업의 TSR 실적과 이후 1년 TSR 실적을 MSCI 선진국지수(MSCI World)의 TSR 실적과 비교한 것임. MIC50 목록은 매년 재조정됨. TSR 데이터 종료점은 2020년 12월 31일임.



# 준비상태의 격차

**위**기는 주의를 집중시킨다. 코로나 19는 기업경영진의 주의를 여러 중요 이슈들에 집중시켰다. 그 중 무엇보다 중요한 것은 비용이라는 이슈였겠지만, 선견지명이 있는 리더들은 곧 회복력, 디지털 변혁, 고객관련성 등 그들 기업의 미래에 영향을 미치는 더 광범위한 니즈에 눈을 돌렸다. 2020년 최고경영진의 우선순위 목록에서 '혁신'의 순위가 빠르게 상승한 것은 그리 놀랄만한 일이 아니다.

CEO들은 회복력을 키우고 경쟁우위를 상승시키는 혁신의 힘이 그 어느 때보다 중요하다는 것을 인식해, 이에 대한 기업의 노력과 투자를 강화하고 있다. 하지만, 이런 희망은 기업이 준비되지 않았기 때문에 실현되지 못할 위험이 있다. 이들은 아직 야심찬 열망을 실질적 결과로 바꿔 줄 체계적 능력, 즉 혁신을 추진하는 기초적인 프로세스와 역량을 구축하지 못했다.

다행스럽게도 기업들은 도전과제들을 해결하고 준비상태를 빠르게 개선할 수 있지만, 이는 단순히 기존 프로그램에 더 많은 예산이나 인재를 쏟아붓는 방식으로 해결되지는 않는다. BCG 연구조사와 경험에 따르면 대부분의 경우 전략, 운영모델 설계, 조직역량에 대해 목표를 설정해 변화를 추진하면 상당한 성과를 실현할 수 있다.

올해의 혁신기업(Most Innovative Companies) 보고서에서는 소위 혁신 준비상태 격차를 살펴본다. 이 격차에 기여하는 요인들을 분석하고 기업들이 이를 해결하기 위해 도입한 대책들을 고위 경영진 및 일선 차원에서 살펴본다. 그리고 물론, 코로나19 팬데믹 이후 일년 동안 최고의 글로벌 혁신기업 순위에 오른 기업들도 소개한다.

### 최선을 다할 준비가 되었는가?

코로나 팬데믹은 어떤 기업들에게는 진행중이던 트렌드를 더욱 가속화시켰고, 또 어떤 기업들에게는 우선순위를 뒤흔들었다. 1500 명의 글로벌 혁신 경영진을 대상으로 한 2021년 설문조사에 따르면 대부분의 경우 코로나19 경험을 통해 혁신의 중요성이 더욱 강조됐다. 올해의 설문조사에서 혁신이 그들 기업의 상위 3대 우선 순위라는 경영진의 대답은 10%포인트 상승해 75%로 나타났다. 이들 중 3분의 1이 이를 최우선순위로 꼽았다. 이 결과는 산업과 지역에 상관없이 일관되게 나타났다.

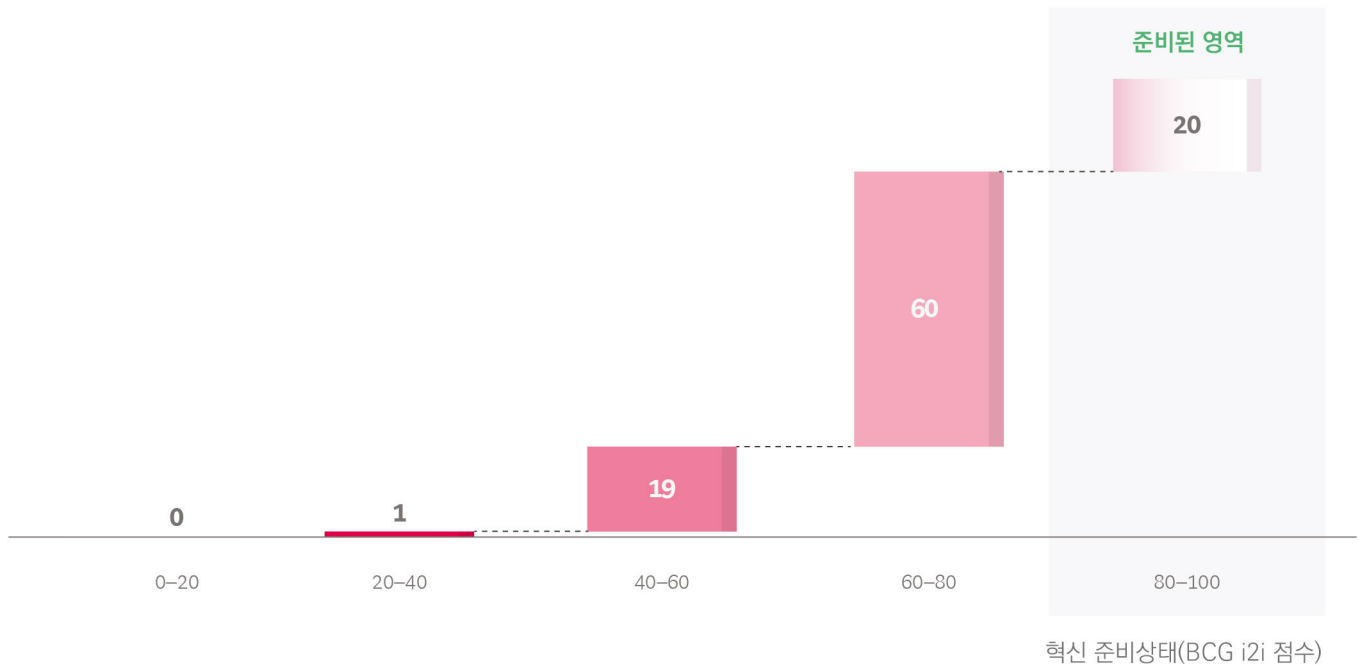
이와 같은 중요도 상승은 예산배분의 상승으로 이어졌다. 60% 이상의 기업들이 혁신에 대한 투자를 증대할 계획이며 그 중 3분의 1은 대폭증가를 계획하고 있다. 이런 분석결과는 피해가 심각한

산업(여행 및 관광업, 교통산업의 기업 중 58%는 혁신 지출을 증가할 계획이고, 18%는 대폭증가를 계획 중임)뿐 아니라 제약과 소프트웨어처럼 피해가 덜 심각한 산업(64%가 혁신 투자를 증가할 계획이고, 20%는 대폭증가를 계획 중임)모두에 공통적으로 해당된다. 전체 기업 중 거의 절반(49%)이 BCG의 2020년 혁신 기업 보고서가 정의한 열성적인(committed) 혁신기업에 해당된다. 즉, 혁신을 CEO의 상위 3대 전략적 우선순위 중 하나로 정의하고, 이 야심찬 목표를 지원하기 위해 그에 상응하는 투자를 한 것이다.

하지만, 의지와 투자만으로는 성공을 보장할 수 없다. 뿐만 아니라 기업들은 혁신 투자에 대한 수익을 달성할 준비가 돼 있어야 한다. 즉 좋은 의도를 실질가치로 바꿔 주는 잘 조율된 혁신 시스템이 필요하다. 의지가 있고 준비가 된 기업들은 그렇지 않은 기업들에 비해 새로운 상품, 서비스, 비즈니스 모델을 통해 더 큰 매출점유율을 달성할 가능성이 최대 4배 더 높다.

## 보기 1. 20%의 기업만이 혁신을 확대할 준비가 되어 있음

설문조사 기업 비율(%)



출처: BCG Most Innovative Companies Report 2021; BCG 분석.

참조: i2i= innovation to impact. 최대 준비도 점수는 100임. 총 설문조사 대상 기업 수=1,000.

## 준비상태 격차를 주의하라

BCG의 i2i(innovation-to-impact)체계는 기업들이 꾸준히 높은 효율성과 효과를 가지고 운영할 수 있도록 혁신프로그램의 준비상태를 측정하는데 도움이 된다. 이 체계를 통해 기업들은 프로세스 및 역량에 관한 10가지 핵심요소에 대한 상대적 강점을 평가할 수 있다. 점수는 베스트 프랙티스 성숙도를 반영해 100점 만점 기준으로 설계됐다. 80점 이상을 기록한 조직은 혁신 목표를 실현할 준비가 됐다고 간주된다.

이 지표를 기준으로 보면, 불과 20% 가량의 기업들만이 준비가 돼 있다. (보기 1 참조.) 2020년에 기업들은 두 가지 측면 모두에서 발전된 모습을 보여, 짧은 기간 어려운 환경 하에서도 진전이 가능함을 입증했다. 하지만, 여전히 산업 간 큰 격차가 존재한다. 이것이 중요한 이유는 작년에 분석한 바와 같이 혁신이 점점 더 단일 부문 내에서만 아니라 여러 산업을 넘나들며 발생하고 있기 때문이다. 수많은 50대 기업들이 전통적인 산업경계를 초월하고 있다. (아마존(Amazon), 보쉬 (Bosch), 타겟(Target), 소니(Sony)의 사례를 보라.)

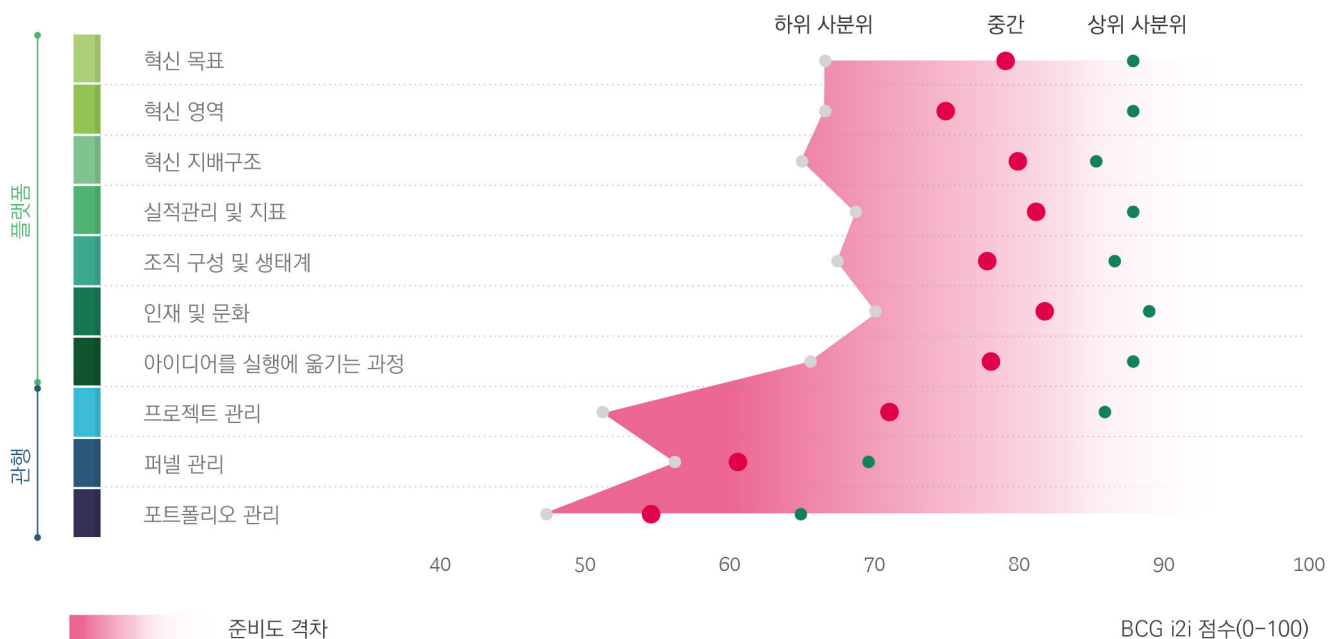
심층분석을 통해 알아본 결과 열성적인 혁신기업들(우선순위에 대폭 투자하는 기업들) 사이에서도 준비상태에 우려할 만한 격차가 있음이 나타나, 많은 기업들이 야심찬 목표를 실현하는 데 실패할 가능성이 있음을 알 수 있다. (보기 2 참조.)

열성적인 혁신기업들이 비혁신기업들보다 그룹으로서의 성적은 조금 더 좋지만, BCG 지표에 따르면 이들 중 74%가 아직 준비가 안 돼 있다. 가장 큰 격차는 소위 혁신관행, 즉 프로젝트 포트폴리오를 움직여 영향을 만드는 것과 관련된 역량에 있다. 뿐만 아니라 야심찬 목표를 설정하고, 혁신 영역을 정의하고, 역할의 범위를 정하고, 포트폴리오를 형성하고 실적을 평가 및 보상하는 혁신플랫폼에도 상당한 격차가 존재한다.

이런 차이점은 실적으로 나타나며, 과거의 BCG 50대 혁신기업에 속했던 기업들이 창출했던 주주수익으로 알 수 있다. 2020년 코로나 이전 50대 기업들은 작년에 17% 포인트나 되는 큰 차이로 지표를 초과달성했으며, 잘 나가는 기술대기업들(애플(Apple), 구글(Google), 아마존, 페이스북(Facebook), 넷플릭스(Netflix))을 제외하고도, 최고의 혁신기업들은 여전히 기준치를 13%포인트 차로 앞질렀다.

## 보기2. 열성적인 혁신기업들조차 제대로 준비돼 있지 않음

열성적인 혁신기업들의 혁신 준비도(BCG i2i 점수)



출처: BCG Most Innovative Companies Report 2021; BCG 분석.

참조: 열성적인 혁신기업만을 대상으로 한 표본임; n=480; i2i= innovation to impact.

## 올해의 50대 혁신기업

올해의 50대 혁신기업 목록을 보면 의지와 준비가 얼마나 중요한지 알 수 있다. (보기 3 참조.) 올해의 혁신에 대해 이야기하자면, 우선 화이자(Pfizer)(10위), 그리고 메르시앤코(Merck&Co.)(35위)가 초기 투자자로 참여했던 모더나(Moderna)(42위)부터 언급해야 할 것이다. 의지를 갖고 제대로 준비한 결과 화이자 바이오엔텍(BioNTech)과의 협력을 통해 코로나19 백신의 혁신기간을 십 년 이상에서 1년 미만으로 단축했을 뿐 아니라 꼭 필요한 백신 공급을 위해 생산역량을 증대할 수 있었다. 애보트랩스(Abbott Labs)와 보쉬(각각 29위와 30위)는 코로나19 진단키트와 관련기기 개발에 있어 발빠르게 움직였다. 타겟(Target)(18위)과 월마트(Walmart)(23위)는 치솟는 수요를 충족하기 위해 전자상거래와 옴니채널 역량에 대대적 투자를 해 이익을 얻었다. 아마존(3위)은 안전한 온라인쇼핑과 빠른 택배에 대한 소비자들의 욕구를 새로운 차원으로 끌어올렸다.

다른 산업에서는, 펩시코(PepsiCo)(38위)와 같은 대형 소비재기업들이 새로운 시장경로를 택해 소비자들과 직접 소통하면서, 고객심리를 조기에 탐색하고 테스트했다. 지멘스(Siemens)(11위)와 GE(47위)와 같은 산업기업들은 AI와 같은 선진기술과 데이터의 새로운 용처를 찾아냈다. 지멘스의 모빌리티 부문은 핵심 철도 인프라와 열차 데이터를 클라우드 소프트웨어 솔루션에 연결해 고객들이 더욱 안전하고 효율적이며 유연하게 운영을 관리할 수 있도록 한다. GE는 AI를 이용해 유휴시간을 단축하고 설비의 생산량을 증가시키고 있다. 아디다스(Adidas)(34위)와 같은 의류 및 패션 기업들은 완전한 디지털 디자인 프로세스를 도입해 제품출시기간을 단축하고 거의 원격근무가 시행됐던 일년동안 효과적인 협업을 지원했다.

## 보기 3. 2021년 50대 혁신기업

### 순위: 1-10

- 1 Apple
- 2 Alphabet
- 3 Amazon
- 4 Microsoft
- 5 Tesla
- 6 Samsung
- 7 IBM
- 8 Huawei
- 9 Sony
- 10 Pfizer

### 순위: 11-20

- 11 Siemens
- 12 LG
- 13 Facebook
- 14 Alibaba
- 15 Oracle
- 16 Dell
- 17 Cisco
- 18 Target
- 19 HP
- 20 Johnson & Johnson

### 순위: 21-30

- 21 Toyota
- 22 Salesforce
- 23 Walmart
- 24 Nike
- 25 Lenovo
- 26 Tencent
- 27 Procter & Gamble
- 28 Coca-Cola
- 29 Abbott Labs
- 30 Bosch

### 순위: 31-40

- 31 Xiaomi
- 32 IKEA
- 33 Fast Retailing
- 34 Adidas
- 35 Merck & Co.
- 36 Novartis
- 37 Ebay
- 38 PepsiCo
- 39 Hyundai
- 40 SAP

### 순위: 41-50

- 41 Inditex
- 42 Moderna
- 43 Philips
- 44 Disney
- 45 Mitsubishi
- 46 Comcast
- 47 GE
- 48 Roche
- 49 AstraZeneca
- 50 Bayer

출처: BCG Most Innovative Companies Report 2020 & 2021.



상위10대 혁신기업 목록에는 변화가 거의 없었다. 애플과, 구글의 모기업인 알파벳(Alphabet)은 여전히 1, 2위를 차지하고 있다. 하지만, 2021년 목록에는 작년에 이어 순위에 다시 한 번 등장한 33개 기업(계속되는 순위진출로 연속적(serial) 혁신기업이 가진 지속성의 특징을 보여줌)외에도, 최소 1년이상 목록에서 제외된 후 50대 기업으로 재진입한 12개 기업들과 순위에 처음 등장한 5개 기업들이 있다.

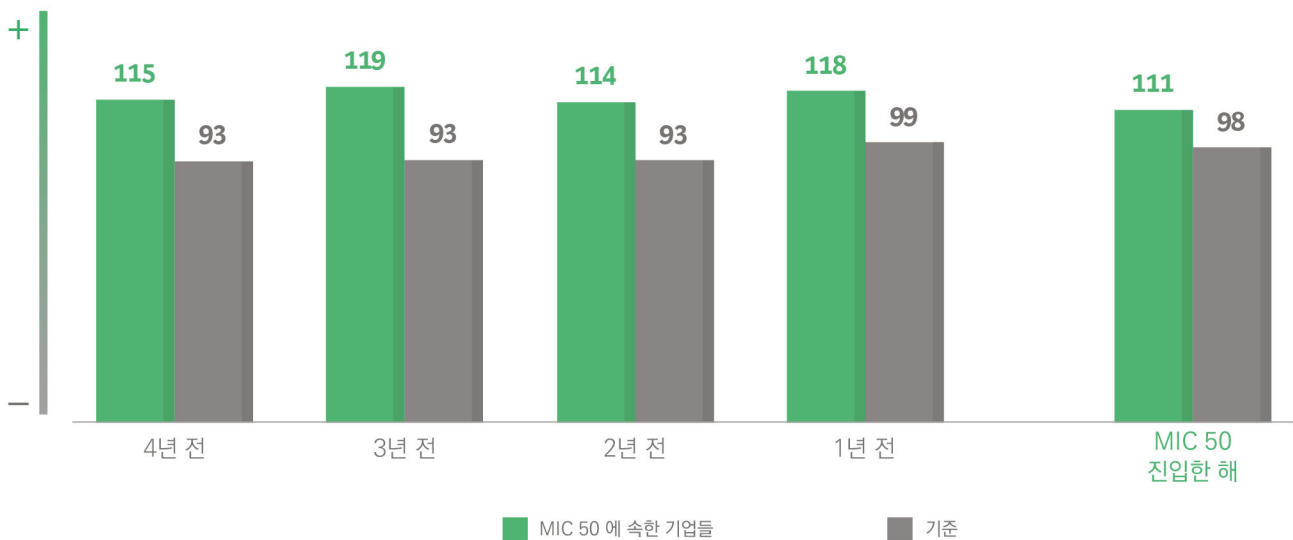
50대 기업들은 리더십 팀 내의 성별 및 인종 다양성이 더 큰 경향이 있다. 마이크로소프트(Microsoft), 알리바바(Alibaba), 시스코 시스템즈(Cisco Systems), 필립스(Philips), 노바티스(Novartis)와 같은 기업들이 성별 및 인종 다양성에서 다른 기업들을 능가하는 것을 보면 알 수 있다. 하지만, 인과관계는 어느 방향인가? 2005년 이후 매년 목록에 진입한 기업들을 살펴보면, 이들은 순위에 오르기 전부터 광범위한 1000대 기업의 지표보다 다양성이 더 컸다. 하지만, 상위 50대 기업들이 50위라는 순위를 획득한 후 다양성을 더욱 증가시킨다는 확실한 증거는 없다. (보기 4 참조.) 이런 역학관계는 성별 다양성과 문화적 다양성이 혁신을 촉진하는데 도움이 될 수는 있지만, 더 혁신적인 기업이라고 해서 다양성이 더 커지는 것은 아님을 시사한다.

## 보기 4. 다양성은 기업들을 혁신 스타로 만들어 준다

기업들은 MIC 50에 진입하기 전 수년 동안 다양성이 더 높음



성별 및 문화 다양성  
평균=100



출처: Eikon; BCG Global Innovation Surveys 2005~2021; BCG 분석.

참조: MIC 50= 50대 혁신기업; 기준=시가총액기준 1000대 상장기업; n=1,104; 표준화된 다양성 점수= 문화 및 성별 점수 평균. 1% 수준에서 유의미한 차이. 기준값 변동은 통계적으로 무의미함.

## 5가지 요인 준비

BCG 분석에 따르면 혁신 준비상태에 특히 중요한 5가지 요인이 있다. (보기 5 참조.) 이 요인들은 선두기업들과 후발기업들이 i2i 점수체계에서 가장 큰 격차를 보이는 부분, 즉 차이를 만들 가능성이 가장 큰 요인들인 동시에 선두기업들에게 여전히 개선의 여지가 가장 큰 영역이기도 하다.

**확실한 목표.** 최고의 혁신기업들은 명확하고 일관되게 목표를 추진한다. 기업전략과 일치하는 야심찬 목표를 수립하고, 인재를 모아 고객과 사회에 더 큰 도움을 줄 수 있는 방법을 찾아내는 가치 창출 목표를 설정한다. 기업 리더십은 처음부터 혁신 어젠다를 정량화하고, 적절하게 자원을 조달하고, 추진한다.

**혁신 영역.** 활동할 분야를 결정하는 것은 매우 중요하다. 최고의 혁신기업들은 조직이 원하는 고객 혜택을 실현하기 위한 확실한 기회를 정의한다. 심층 고객 인사이트를 바탕으로 혁신전략을 수립하고 기회가 변화함에 따라 민첩하게 조정한다. 우수한 고객 접근성처럼 다른 이들이 따라잡을 수 없는 고유한 전략자산이나 역량을 활용할 수 있는 제한된 수의 혁신 분야에 집중한다.

**실적 관리.** 혁신의 바늘을 빠르게 움직이기 위해서는 성공의 진정한 동인의 실적을 충실히 보여주는 측정가능한 KPI가 목표와 연계되어야 한다. 또한, 이 KPI들은 인센티브와 연결되어야 한다. 지표와 인센티브는 예측가능한 점진적인 진전과 성공적인 대대적 혁신 모두에 대해 보상을 제공해야 한다. 가능성 있는 새로운 아이디어를 추진하는 리더 뿐 아니라 프로세스 초반에 실패를 인식하고 중단할 수 있는 리더 역시 인정해줘야 한다.

## 보기 5. 혁신 준비상태 퍼즐의 5개 조각

혁신 선두기업들은 어떻게 후발기업들을 능가하는가  
5개 우선순위 요소



#1

**확실한 목표:**

우리는 왜 혁신을 하고 목표는 무엇인가?



#2

**혁신 영역:**

우리는 어느 부분에서 활동하는가, 우리의 '불공평한' 우위는 무엇인가?



#3

**실적 관리:**

우리는 어떤 결과물을 보상하고 인정하는가?



#4

**프로젝트 관리:**

처음부터 끝까지 책임을 지고 일하는 애자일 팀이 있는가?



#5

**인재 및 문화:**

혁신이 최고의 인재들을 끌어들이는가?

**프로젝트 관리.** 오늘날 효과적인 혁신을 위해서는 외부의 시장 및 고객 인사이트를 적용해 가치제안을 수립할 수 있는 자율권이 있고, 다양한 분야에 능통한 팀이 필요하다. 이런 팀들은 기업의 전략적 우위를 정확히 이해하고 이 우위를 새로운 상품과 서비스 개발에 활용한다. 효과를 극대화하기 위해, 이 팀들은 소규모이지만 다양한 기능을 포함해야 하며 자율적으로 행동하고 자체적으로 결정을 내릴 수 있어야 한다.

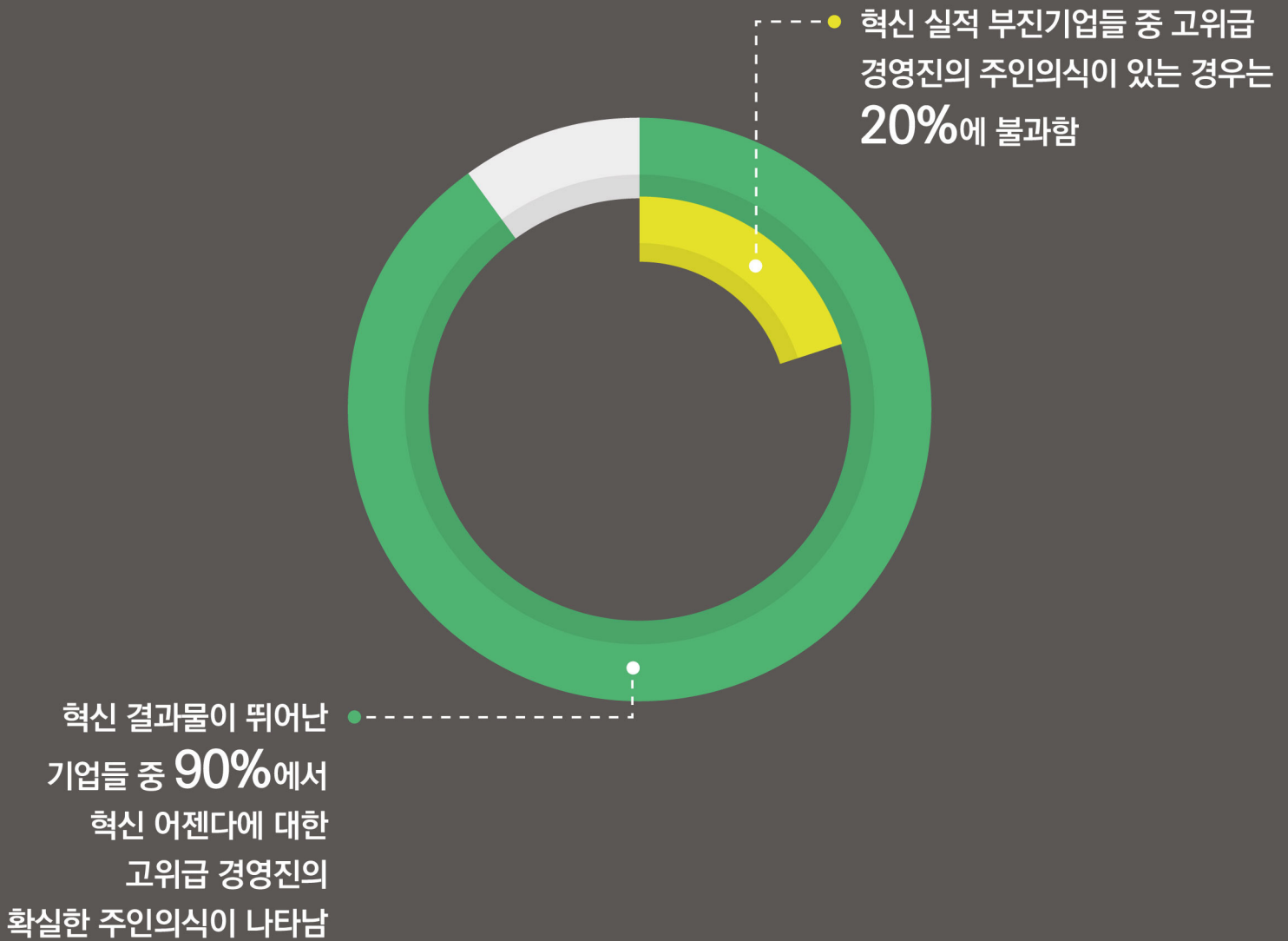
**인재 및 문화.** 선두기업들은 혁신 역할을 중시하고 현상태에 대해 개방적인 태도를 갖고 신중히 도전하는 조직 문화를 육성한다. 이들은 진정한 비즈니스 빌더(business builder) 등 가장 훌륭한 인재들에게 가장 야심찬 혁신 과제를 맡긴다.

이 5가지 중추적 역량에 공통으로 적용되는 2가지 주제가 있다. 리더십을 발휘하는 것과 팀을 하나로 뭉치게 하는 것이다. 전략을 중심으로, CEO가 주도하며, 데이터를 바탕으로 한 혁신문화는 이 5가지 조각을 맞추는 것에 핵심이 된다. 다기능의 고객 중심적인 조직 접근법은 다기능혁신팀을 한 데 모아 아이디어를 공유하고 인사이트를 발전시키는 데 도움이 된다. 이 두 주제는 다음 챕터에서 보다 자세히 살펴본다.

출처: BCG Most Innovative Companies Report 2021; BCG 분석.

참조: 선두기업과 후발기업의 각 요소별 innovation to impact 점수 중간 값의 격차를 기준으로 함.

# CEO 리더십의 중요성





# CEO 혁신 어젠다

**혁**신은 오랫동안 많은 CEO들에게 우선순위 사안이었다. 현재, 코로나 팬데믹로 인해 이 임무가 한층 더 긴급해졌다. 코로나19는 혁신을 3대 우선순위로 보고하는 기업들의 비중을 10%포인트(75%로) 상승시켰고, 이는 지난 15년간 BCG 혁신기업 설문조사 중 가장 큰 연간 상승폭이었다. 이 데이터는 또한 최고 경영진의 참여가 중요함을 보여준다. 혁신 산출물(새로운 상품과 서비스를 통한 매출의 비중으로 측정됨)에 있어 동종기업을 앞지른 기업들 중 거의 90%에 가까운 기업들에서 확실한 최고경영진의 개입이 나타난 데 비해, 실적부진기업들의 경우 그 비중은 겨우 20%에 그쳤다.

올해의 보고서를 위한 연구조사의 일환으로 소비자, 에너지, 자재 및 광업, 산업재/제조, 제약, 소프트웨어 및 서비스, 기술하드웨어 및 설비, 이동통신 서비스 등 매우 다양한 산업의 CEO 및 혁신 리더들과 그들의 혁신 노력에 대한 면담을 실시했다. 다음과 같은 몇 가지 확실한 주제가 공통적으로 나타났다.

- CEO가 코로나19를 혁신어젠다의 영향에 의문을 제기할 기회로 삼았고 어떤 경우에는 이를 처음부터 재고하기도 하였다.
- 많은 리더들이 각자의 팀 혹은 경쟁자들이 과거에는 수개월이 걸리던 혁신결과물을 수주 만에 달성하는 것을 목격하고, 새로운 업무방식을 지속적으로 도입하기 위한 방식을 모색하고 있다.
- 전통적인 점진적 혁신에서 비점진적이거나 완전히 새로운 디지털 역량을 구축하는 자기파괴적 움직임으로의 전반적인 변화가 진행 중이다.

물론 구체적인 강조점은 산업별, 개별기업별 준비상태에 따라 다양하겠지만, CEO들이 혁신을 기업의 DNA에 이식하고 핵심역량을 확장하기 위해 노력하는 과정에서 고심하는 5가지 반복적인 주제들은 다음과 같다.

- 비즈니스 모델 혁신 추진. 우리의 가치창출 논리는 얼마나 탄탄하며, 우리가 2020년대에 승리하기 위해 비즈니스 모델변경은 얼마나 필수적인가?
- 고객 인사이트 확대. 우리는 심층적인 고객 인사이트를 확보하고 있는가, 이를 미래를 준비하는 혁신전략에 반영하고 있는가?
- 혁신의 플라이휠(flywheel) 가동. 빠르고 반복적으로 혁신하기 위해 필수적인 역량들을 완전히 도입하고 있는가?
- 핵심분야 디지털 변혁. 어떻게 하면 디지털 및 혁신 역량의 조직 전반적 확대의 성공가능성을 크게 높일 수 있는가?
- 기업 벤처링을 통한 영향 창출. 벤처링 지원수단들이 효과적으로 핵심 조직을 보완하고 의미있는 성장으로 이어지고 있는가?

이 질문들은 BCG의 최근 설문조사에서 도출한 5가지 우선순위를 반영한다. 이를 개별적으로 살펴보도록 한다.

## 비즈니스 모델 혁신 추진

코로나19는 많은 기업의 비즈니스 모델에 있어 예상치 못한 스트레스 테스트가 됐으며, 이는 경쟁적인 파괴적 혁신으로 인한 기존의 압박을 더욱 가중시키는 것이었다. 그 결과 전체 기업의 약 절반 가량(49%)이 비즈니스 모델 혁신을 향후 3대 우선순위로 보고 있으며, 특히 에너지 부문(탈중앙화 및 환경 친화적인 방향으로), 소프트웨어 부문(클라우드 및 서비스형 소프트웨어 방향으로), 보험부문(디지털 및 분석기술 우선주의 방향으로)의 경우 긴급사안으로 다루지고 있다. 비즈니스 모델 혁신이란, 정의에 따르면, 한 기업의 가치제안과 운영모델을 동시에 변화시키는 것이기 때문에, 최고경영진이 이 노력을 주도해야 한다. 이를 경시하는 것은 기업의 미래를 위태롭게 하는 지름길이다.

비즈니스 모델 혁신은 여러가지 형태로 이루어질 수 있다. 선도 기업들은 산업의 파괴적 혁신 수준 및 가용한 인접 성장 기회에 따라 핵심 비즈니스 안팎에서 점진적인 움직임과 급진적인 움직임을 모두 보이고 있다.

대부분의 기업들은 최소한 점진적 혹은 부분적으로 핵심 비즈니스 모델을 변화시키고 있다. 디지털 기회 및 **지속가능성은 이 변화를 이끄는 두 가지 핵심 요인**들이다. 한 예로, 우리는, 애플과 구글이 스마트폰 운영시스템에서 그랬던 것처럼, 한 글로벌 자동차 OEM 업체와 협력해 차량의 소프트웨어를 외부개발업체에 개방하도록 했다. 적절한 안전장치를 갖추고 API(application programming interface)를 구축해 서드파티 개발업체가 그 기반 위에 앱과 솔루션을 개발할 수 있도록 하는 방식이었다. 이 회사는 이 API가 점진적 매출을 창출할 것으로 예상하고 있을 뿐 아니라 **비즈니스 생태계**가 차별화된 소비자 경험을 제공하는 방향으로 형성되기를 기대하고 있다.

또한, 현재 더 많은 기업들이 성장동력의 역할을 할 인접 및 신시장모델을 수립하고 있다. 일례로 브리지스톤(Bridgestone)은 톰 톰 텔레매틱스(TomTom Telematics)를 인수해 서비스형 타이어와 플릿 예측유지보수처럼 새로운 통합 비즈니스 모델을 제공할 수 있었다. 이처럼 역량을 빠르게 추가하거나 확장하기 위해 M&A가 필수적인 경우가 많다.

기존 핵심 비즈니스 모델을 완전히 재창조하고 있는 기업들은 상대적으로 소수에 불과하다. 넷플릭스(Netflix)가 DVD 대여에서 세계 최대의 스트리밍 비디오 가입 서비스 운영으로 전환한 것과 마이크로소프트(Microsoft)가 소프트웨어 판매업에서 클라우드 기반 서비스형 소프트웨어 제공업체로 변화한 것은 기존 비즈니스 모델의 파괴 정도와 그에 따른 성공의 보상을 모두 보여주는 좋은 사례들이다.

## 고객 인사이트 확대

BCG 연구조사에 따르면 소비자대면 기업들의 약 80%가 가장 기본적인 고객 인사이트 툴만을 사용하고 있다. 많은 기업들이 시간이 지날수록 고객 연구조사를 실시하거나 소비자 행동양식을 추적하는 데 상당한 투자를 하고 있지만, 데이터를 인사이트로, 그리고 대책으로 전환할 수 있는 역량은 부족한 것처럼 보인다.

선도기업들은 고객 인사이트와 DCG(demand-centric growth: 수요중심성장)과 같은 시장 세그멘테이션 접근법을 사용해 새롭게 부상하거나 충족되지 않은 고객 니즈를 이해하고, 성장 및 확장 기회를 식별 및 확대하며, 가장 높은 ROI를 갖고 있는 혁신을 우선순위화한다. 이 접근법의 한 가지 중요한 특징은 이를 통해 기업들이 고객이 무엇을, 언제, 어디서 구매하고 싶어하는지 뿐 아니라 왜 구매하고 싶어하는지를 더 잘 이해할 수 있다는 점이다. 이는 혁신 프로세스에서 해결해야 하는 주요 기회와 장애물을 구별하는데 있어서 필수적인 정보이다.

코로나 팬데믹 이전에, 힐튼(Hilton)은 DCG와 고객 인사이트를 조합해 브랜드 포트폴리오의 방향을 재설정했고, 이는 큰 성장으로 이어져 2018년 힐튼 매각이 완료됐을 때 거의 140억 달러의 이익을 기록하는데 기여했다. (역사상 가장 수익성 있는 사모펀드 거래 중 하나임.) 진화하는 호텔업계 전반의 상황과 고객 선호도 변화를 분석한 후(에어비앤비(Airbnb)와 같은 새로운 경쟁업체의 영향 등), 힐튼은 포트폴리오에서 충족되지 않은 기회를 찾아냈고 트루바이힐튼(Tru by Hilton)이라는 새로운 브랜드를 론칭했다. 트루바이힐튼은 영업비를 낮추고(무료커피제공, 조식불포함), 자본비를 낮춰(프론트데스크나 수영장 없음, 욕실크기 작음), ‘숙소에 머무르는 시간이 짧은(get in and get out)’ 고객들의 충족되지 못한 니즈를 해결했다.

이런 종류의 성공을 유도하기 위해서는 고객 인사이트 팀이 효과적인 툴을 갖추고 있어야 하며 혁신에 대한 진정한 전략적 인사이트 파트너로서 그 지위가 높아져야 한다. 오늘날 많은 경우 고객 인사이트 활동의 주된 역할은 투입데이터 제공에 불과하다. BCG 연구조사에 따르면 이런 상황이 초래된 이유 중 하나는 전체 조직의 3분의 2가량이 CEO가 고객 인사이트를 진심으로 지지한다고 생각하지 않기 때문인데, 이는 CEO가 예상치 못한 점일 수 있다.

## 혁신 플라이휠 가동

인사이트를 승리의 공식으로 바꾸는 것은 일회성 노력의 결과가 아니라 실험과 혁신에 대한 체계적인 접근의 결과이다. 가장 성공적인 CEO는 인사이트 기반의 혁신을 기업문화, 업무방식, 조직 설계, 리더십 모델에 스며들게 한다. 이렇게 함으로써, 혁신이 일선 팀들의 비즈니스 전반에서 추진되게 하며 이 팀들이 고객들의 입장에서 마찰의 원인을 찾아내고 제거할 수 있도록 권한을 부여한다. 매일의 혁신을 경쟁우위의 원천으로 만드는 것이다.

이 접근법의 핵심에는 매일의 혁신에 동력이 되는 인사이트 기반의 학습 루프인 혁신 플라이휠이라는 개념이 자리잡고 있다. (보기 6 참조.) 그 전제는 고객에 대해 알면 알수록, 고객들을 위해 혁신할 기회가 더 많다는 것이다. 최종사용자(고객이건 직원이건)와의 모든 상호작용은 정성적이고 정량적인 정보와 데이터를 생산하고 이를 통해 새로운 가치가 어디에서 어떻게 창출될 수 있을지에 대한 인사이트가 도출된다. 이는 결국 최종사용자와 더 심층적인 상호작용을 달성하는 다음 단계의 혁신으로 이어진다. 이 전체 4단계 프로세스는 일단 가동되면 참여도는 더욱 커지고 새로운 인사이트가 창출되는 선순환을 만들어 낸다.

기업들은 이 플라이휠이 돌아가게 하기 위해 상당한 노력을 기울여야 한다. 애초에 조직과 인센티브 불일치, 부진한 의사결정, 연약한 레거시 시스템 등의 구조적인 장벽을 극복해야 하기 때문이다. 여기에는 기존 패러다임에 의문을 제기하고, 조직의 사일로를 무너뜨리고, 다기능팀들이 공동의 목적에 대해 진정한 협업을 하도록 만드는 노력이 포함되며, 모두 CEO의 지속적인 리더십을 필요로 한다. 하지만, 일단 프로세스가 자리를 잡으면, 어마어마한 에너지가 창출되어 새로운 인재를 끌어들이고, 메이커 문화를 조성하고, 내부에서부터 외부로 나아가는 변화를 촉진하는 자체강화 루프가 만들어진다. BCG 최근 발간물인 ‘디지털 시대의 혁신 플라이휠 가동하기(Powering the Innovation Flywheel in the Digital Era)’는 혁신 플라이휠에 대한 내부 의견을 담고 있으며 다양한 산업에서 혁신 플라이휠이 미치는 극적인 영향을 살펴본다.

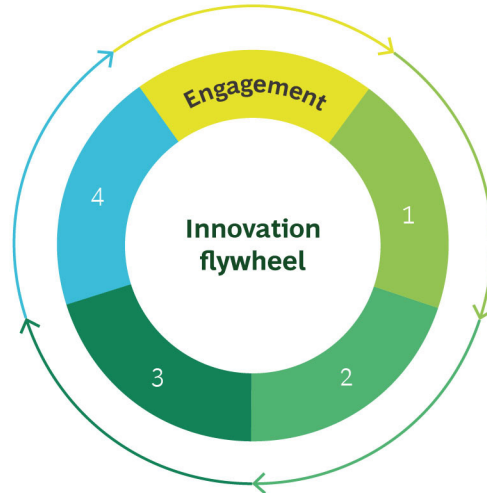
## 보기 6. 최종 사용자 참여의 4단계 선순환

### 혁신

새로운 상품, 기능, 경험을 실현해 가치, 관련성, 신뢰를 만들어 내고, 이를 통해 더 심층적이고 풍부한 최종사용자 참여와 비즈니스 결과물 도출

### 실험

시장에서 새로운 개념을 빠르게 시험해 데이터를 수집하고 어떤 혁신이 가장 큰 가치가 있는지 결정



### 지식 구축

상품, 서비스, 사용사례 및 모든 기타 관련 활동들을 통해 획득한 정성적, 정량적 데이터를 계속해서 확보해 고객 및 기타 최종사용자에 대한 개념적 이해 달성

### 인사이트 창출

확대되는 데이터 세트의 지속적인 분석과 인간 중심 연구를 통해 최대가치 기회 포착

출처: BCG Digital Ventures.

## 핵심분야 디지털 변혁

2020년은 디지털 프로세스와 가치제안의 가치에 대한 일말의 의심을 종식시켰다. 핵심 비즈니스의 디지털 변혁은 이제 75%의 CEO들에게 최우선 사안이며 65%의 기업들이 새로운 위기감으로 변혁계획에 대한 노력을 배가하고 있다. 디지털의 한 가지 큰 장점이 혁신을 가속화하고 새로운 상품, 서비스, 비즈니스 모델을 통해 경쟁우위를 창출하는 능력이기 때문이다.

하지만, 이런 측면에서 기업들은 중대한 문제점에 직면한다. BCG 연구조사에 따르면 대부분의 디지털 변혁은 바람직한 결과를 도출하는데 실패한다. 최근 BCG는 함께 작용할 때, **디지털 변혁의 성공가능성을 30%에서 80%로 뒤집는** 6가지 성공요인을 찾아냈다. 이 6가지 성공요인들은 디지털 전략과 비즈니스 전략의 밀접한 통합, CEO에서 중간관리자에 이르는 의지, 디지털 핵심인재, 비즈니스를 중심으로 한 유연한 기술 및 데이터 플랫폼, 애자일한 지배구조, 정확한 결과물에 대한 진행상황의 효과적인 모니터링이다. 디지털 시대에 혁신적인 조직이 되려면 6가지 요인을 모두 함께 갖추는 것이 필수적이다. (여기에서 **조직의 디지털 변혁 성공가능성에 대해 간단한 온라인 자체평가가 가능하다.**)

조직은 하루아침에 바뀌지 않는다. 리더십, 문화, 인재, 지배구조, 기술을 변혁하는 데에는 시간이 걸린다. 앞서 설명한 대로 핵심 성공요인을 조합하는 한 가지 방법은 바람직한 미래상태 조직의 축소판을 일선 변화를 추진하는 팀에 적용하는 것이다. 이런 팀의 수가 회사 전체에서 늘어나면, 변화가 반복적으로 계속해서 발생하게 된다. 우리는 이를 MVP/MVO(minimum viable product/minimum viable organization: 최소기능제품/최소기능조직)접근법이라고 표현한다. 회사가 생산하는 모든 혁신 MVP는 그 주위에 MVO를 만들어 낸다. 풀어서 표현하면, MVP가 성공할 수 있도록 리더십 행동, 문화, 인재, 새로운 업무방식, 지배구조, 프로세스, 기술 등의 적절한 요소들을 적절히 배치하는 것을 의미한다.

성공적인 기업들은 변혁할 때 이 유기적 접근법을 따른다. 작게 시작하고(크게 생각하지만), 만들어 가면서 학습하고, 지속적인 성공을 위해 필요한 MVO를 그 주위에 구성해 첫 번째 플라이휠을 가동시키는 방식이다. MVP가 새로운 상품의 테스트를 통한 학습의 증명인 것처럼, MVO도 더 디지털되고 애자일하며 혁신을 우선하는 조직, 일명 **바이오톨 기업(Bionic Company)**의 힘에 대한 증명지점의 역할을 한다. MVP가 확산되면, 조직이 스스로를 재건한 후 그 변화가 유지되도록 하는 필수 지점에 도달할 때까지 MVO도 확산된다.

선도 유틸리티 기업인 내셔널그리드(National Grid)는 플라이휠을 확장해 MVO 변화모델을 실행했다. 가치사슬을 따라 가치 풀을 규정한 후 각각의 기회영역에 디지털 솔루션과 제품을 배치하는 혁신 스프린트를 실시했다. 이 기업은 이제 디지털 솔루션의 첫 번째 물결을 일으켰다. 그 중 하나는 라인 작업자, 감독, 직원을 플라이휠 혁신 사이클의 중심에 둬으로써 네트워크 수리 및 유지보수 운영을 근본적으로 간소화하는 현장 인력지원 플랫폼이다. 팀들은 현장 서비스 운영 전반에 이 방법을 빠르게 채택하고 있으며 초기 결과에 따르면 이를 통해 현장 수선작업의 평균 마감시간이 77일에서 48시간으로 단축된다. 내셔널그리드는 현재 8개 이상의 플라이휠 팀을 가동중이며, 200명 이상의 직원들이 플라이휠 접근법을 사용하고 있다. 내셔널그리드의 목표는 2021년 말까지 완전히 운영되는 플라이휠 팀을 20개 이상 배치하는 것이다.

### 기업벤처링을 통한 영향 창출

BCG 연구조사에 따르면 현재 기업들의 65%가 **스타트업 혹은 새로운 벤처기업들과 함께 일하고 있다**. 이런 목적으로 기업들은 기업벤처캐피탈(CVC: corporate venture capital)펀드, 액셀러레이터, 인큐베이터, 혹은 개방 혁신 유닛과 같은 여러 유형의 혁신 지원수단을 마련했다. 하지만 이 기업들의 45%는 이 프로그램들이 그들에게 의미있는 영향을 도출해주지 못했기 때문에 노력의 결과에 대해 불만을 표출했다.

우리의 경험상, 다음의 세 가지 요소가 기업 벤처링의 의미있는 영향을 실현하는 데 핵심이다. 첫 번째는 기업 벤처링 프로그램과 필요한 혁신 지원수단에 대한 확실한 권한을 정의하는 것이다. 관련 기준들에는 모기업의 성장목표에 예상 기여도, 전체 혁신 어젠다 내 프로그램의 역할, 선택된 지원수단이 새로운 업종 구축이나 새로운 기술에의 접근성 확보와 같은 전략적 목표에 있어 R&D와 M&A를 보완하는 방식 등이 포함된다. 두 번째 요소는 전체 R&D 예산 배분의 일환으로, 어려운 시기라 할지라도, 혁신을 시작하려는 노력이 방해받지 않도록 각 지원수단에 대한 예산배분을 엄격히 결정하는 것이다. 세 번째는 역량, 시장 접근성, 기존 고객 기반과 같은 모기업의 전략적 경쟁우위의 연결고리를 확고히 수립하는 것이다. 이를 위해서는 적절한 지배구조와 인센티브를 설정하고 고위 비즈니스 리더들의 동의를 확보하는 것이 필수적이다.

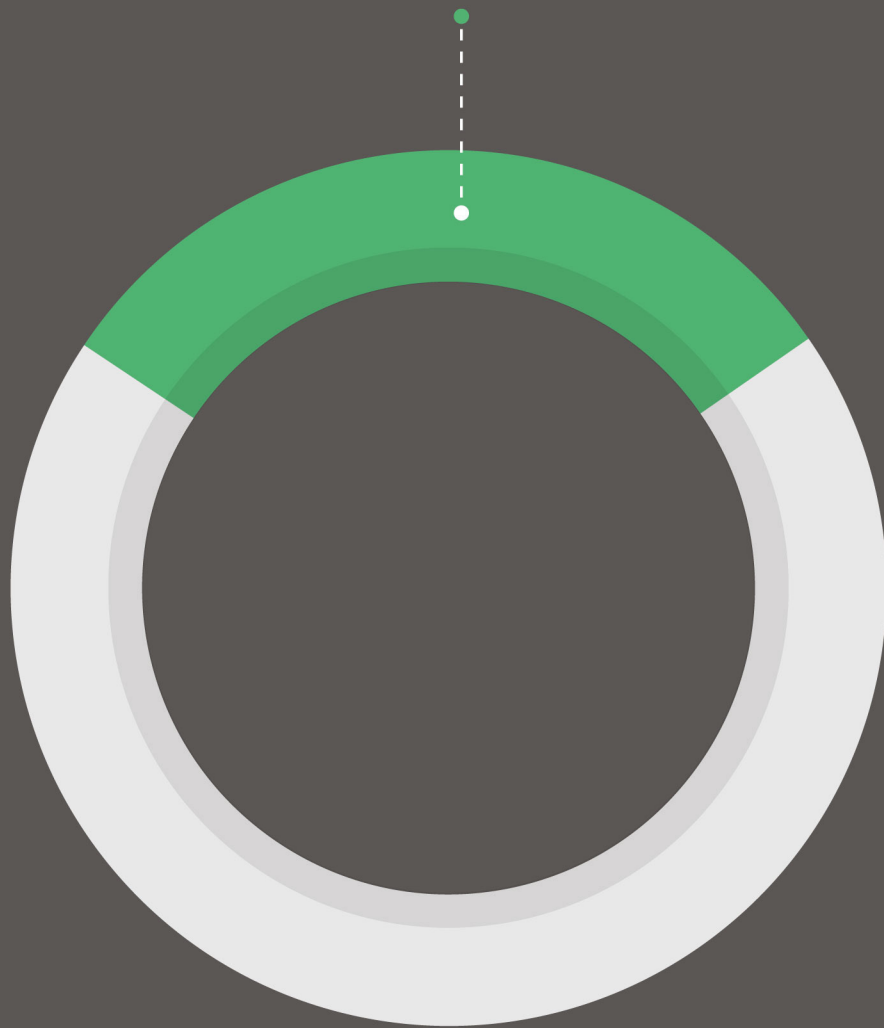
우리는 최근 오랫동안 핵심 비즈니스와 강력한 기술 및 R&D 역량에 집중해 왔던 한 선도 소비가전 제조업체와 협력한 바 있다. 이 사진이 원하는 것은 핵심 비즈니스 외 분야에서 매출을 크게 증대하는 것이었다. 이 회사는 기술 및 R&D 역량을 활용하기 위해, 인접부문의 확장가능한 비즈니스의 창업이나 인수에 관한 분명한 권한을 갖춘 전담 사업구축 부서를 신설했다. 앞서 설명한 요인들과 같이, 이 접근법에는 세 가지 핵심 구성요소가 있었다. 첫째는 전략적 협력, M&A, 인큐베이션, 소수지분 투자, 공동창조를 활용해 비즈니스를 성장시키는 것에 대한 처음부터 끝까지의 책임이었다. 둘째는 성장 목표를 달성하기 위해 적절하게 용도가 지정된 자금이었다. 셋째는 핵심 비즈니스 기술, R&D, 마케팅, 영업역량에 대한 접근성이었다. 기본 원칙은 기업의 전략적 우위를 체계적으로 활용하고 새로운 비즈니스에 대한 리스크를 경감하고 규모를 확장하는 것이었다.

**혁신**은 장기적인 가치를 창조하고 위기에 직면했을 때 회복력을 키워준다. 하지만 이를 위해서는 최고 경영진의 적극적인 리더십이 필요하다. 우리의 연구조사에 따르면 혁신 선도기업에서는 경영진들이 단순히 어젠다를 설정하고 담당자들이 책임지게 하는 것 이상으로 이 프로세스에 참여하고 있다. 고객 인사이트를 강화하고, 포트폴리오를 적극적으로 관리하고, 혁신 팀과 개인적으로 교류한다. 마이크로소프트(Microsoft)의 CEO 사티아 나델라(Satya Nadella)는 ‘우리 리더십 팀의 목적은 확실성, 일관성, 집중성을 실현하는 것’ 이라고 말했다. 리더십 팀이 이런 특성을 혁신프로그램에 적용한다면, 어떤 회사라도 상당한 보상을 받게 될 것이다.



# 협력의 필요성

31%의 기업들이  
마케팅과 R&D 사이의 협력 부족을  
혁신투자 수익개선의 가장 큰 장애물로 보고 있다.





# 리더는 어떻게 상품팀과 영업팀을 협력하게 할 것인가

**비**즈니스 역사상 가장 큰 성공 중 일부는 기술적 선견지명과 고객 인사이트를 조합한 상징적인 기업창립팀의 노력의 결과물이었다. 스티브(Steve), 워즈니악(Woz), 애플을 생각해보라.

하지만 이 공생관계가 항상 제대로 확장되는 것은 아니다. 기업이 성장하고 성숙하면서, 매우 성공한 스타트업이라고 해도 팀에 따라 조직이 구성되고 팀은 사일로로 변한다. 한 쪽에는 기술과 상품, 다른 한 쪽에는 고객과 시장 인사이트가 있고 그 사이의 중요한 연결고리가 깨질 수 있다. 실제사례로 뒷받침되는 BCG 연구조사에 따르면 상품 대면팀(R&D 혹은 상품개발 팀 등)과 고객 대면팀(사업개발, 마케팅, 혹은 영업팀 등)간의 단절이 혁신 성공의 가장 큰 장애물이다.

모든 회사가 어려움을 겪는 것은 아니다. 선도 혁신기업들은 상품과 고객을 함께 고려하는, 거의 실패할 수 없을 것만 같은 능력을 바탕으로 성공에 성공을 거듭한다. 고객에 대해 집착이라고 할만큼 집중하는 아마존의 첫날(Day1)정신이야말로 그 좋은 사례이다. 하지만, 올해의 보고서에서, 우리는 디지털 네이티브 혁신기업들로부터 얻을 수 있는 교훈 외에도 다음의 질문들을 생각해 본다. 아직 주목받지는 못했지만 각각의 산업에서 혁신을 이끌고 있는 기업들에게서 어떤 점을 배울 수 있는가? 이들은 새로운 경영관행을 개척 중인가 혹은 단순히 기존에 확립된 방법을 혁신에 새롭게 이용하고 있는가?

우리는 상품대면팀과 고객대면팀 간의 장벽을 극복할 방법을 찾은 10개 산업주도 혁신기업들의 경영진들을 인터뷰했다. 솔직한 답변을 위해 익명성을 기반으로 했으며, 본 보고서에서는 양팀간의 관계를 유지하거나 재정의를 위해 적용된 관행들에 대해 소개한다.

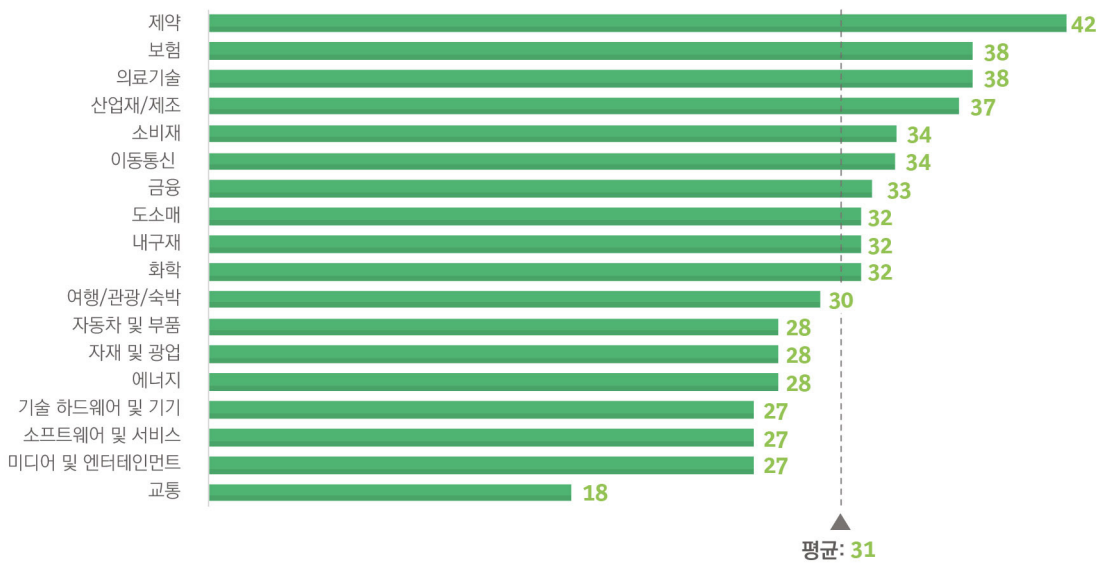
### 의도치 않은 점진적 혁신 유지

BCG의 2021년 연구조사에서, 약 3분의 1의 기업들이 R&D와 영업팀의 협력미흡이 더 큰 혁신 산출물 도출에 가장 큰 장애물이라고 답했다. 이 결과는 모든 산업에서 놀랄만큼 일관되게 나타났다. (보기 7 참조.)

## 보기 7. R&D 와 영업의 협업 부족은 거듭되는 문제점이다

### 혁신 수익 상승에 가장 큰 걸림들은 무엇인가?

산업별 R&D와 영업의 협력부족을 장애물로 답한 응답자 비율(%)



출처: BCG Most Innovative Companies Report 2020 & 2021; BCG 분석.

참조: 응답자들에게 9개 중 최대 3개 답을 선택하도록 함.

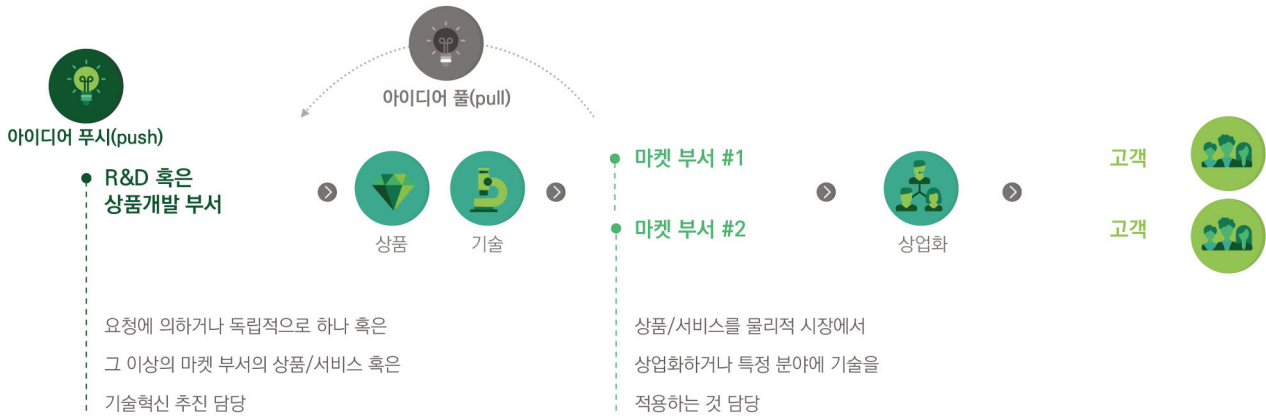
이 결과는 우리의 경험과도 확실히 일치한다. 우리는 종종 상품개발 직원들에게서 마케팅과 영업팀이 새로운 아이디어를 추진하지 않는다는 불평을 들으며, 영업팀에서는 새로운 기술 자체로는 고객들에게 매력적인 가치제안을 하지 못한다고 불만을 표한다. (보기 8 참조.)

이런 역학관계는 또다른 단절로 이어진다. 더 많은 CEO들이 전통적인 점진적 상품혁신에서 벗어나 파괴적인 디지털 서비스와 비즈니스 모델 혁신으로 전환을 추구하려고 해도, 상품개발 및 영업 양쪽 모두에서 오는 일선에서의 압력으로 인해 반대방향, 즉 더 안전하고 조심스러운 단계별 상품 혁신쪽으로 가게 된다. 과학자/엔지니어와 영업사원들은 서로 이야기를 하지 않을 뿐 아니라 의도치 않게 현상태를 고수하고 있는 것이다.

### 4개 유형의 해결책

모든 기업들이 이 도전과제를 해결하기 위해 노력중이다. 2020년, 설문조사 기업의 30%가 이 이슈를 최우선 혁신 과제로 삼고 주력하고 있다고 답했고, 27%는 2021년 이를 최우선사안으로 삼으려고 계획 중이라고 답했다.

## 보기 8. 대부분의 대기업들은 R&D와 영업간의 단절문제를 겪고 있다.



### 기업들이 특히 어려움을 겪는 경우

- ...혁신이 마케팅 부서에 의해 추진(pulled)되기보다 마케팅 부서로 푸시(push)되는 경우
- ...혁신이 핵심 비즈니스에 가깝기보다 인접 혹은 완전히 비핵심 분야인 경우
- ...혁신이 단일 부문 맞춤형이기보다 여러 마켓 부서를 위해 만들어진 경우

출처: BCG 분석

선도기업들은 이미 상품개발과 영업 간의 간극을 메우고 더 많은 파괴적 혁신을 위한 추진력을 키우기 위해 일련의 해결책들을 활용 중이다. 이 노력은 전략적 노력(역량차이를 채우기 위해 M&A를 이용하는 등)에서 일상적인 노력(여러 다른 팀에서 온 사람들과 더 큰 코로케이션(co-location)을 포함)까지 다양하다.

우리는 다양한 산업에서 10개의 우수실적 기업들을 조사해 그들이 이 간극을 어떻게 해결하는지 평가했다. 분석기업들 중에는 BCG 50대 혁신기업과 개별 산업에서 두각을 나타낸 기업들이 포함된다.

우리는 기술 및 상품개발 팀과 고객대면팀 사이에 필수 연결고리를 구축하고 있는 선도기업들이 더욱 중요해지고 있는 세 가지 혁신 유형에서 두각을 나타냄을 발견했다. 첫 번째는 파괴적 상품 혁신으로, 신기술에 대해 가장 먼저 가치있는 사용사례를 찾는 것이다. 두 번째는 디지털 서비스 혁신으로, 기존의 고실적 상품이나 하드웨어 중심 비즈니스 모델에 디지털 서비스나 구독매출을 추가하는 것이다. 세 번째는 비즈니스 모델 혁신으로, 한 비즈니스의 핵심 가치흐름을 급진적으로 혁신해 새로운 고객그룹에 가치를 전달하거나 상품이나 서비스를 수익화하거나 제공하는 새로운 방식을 찾는 것이다.

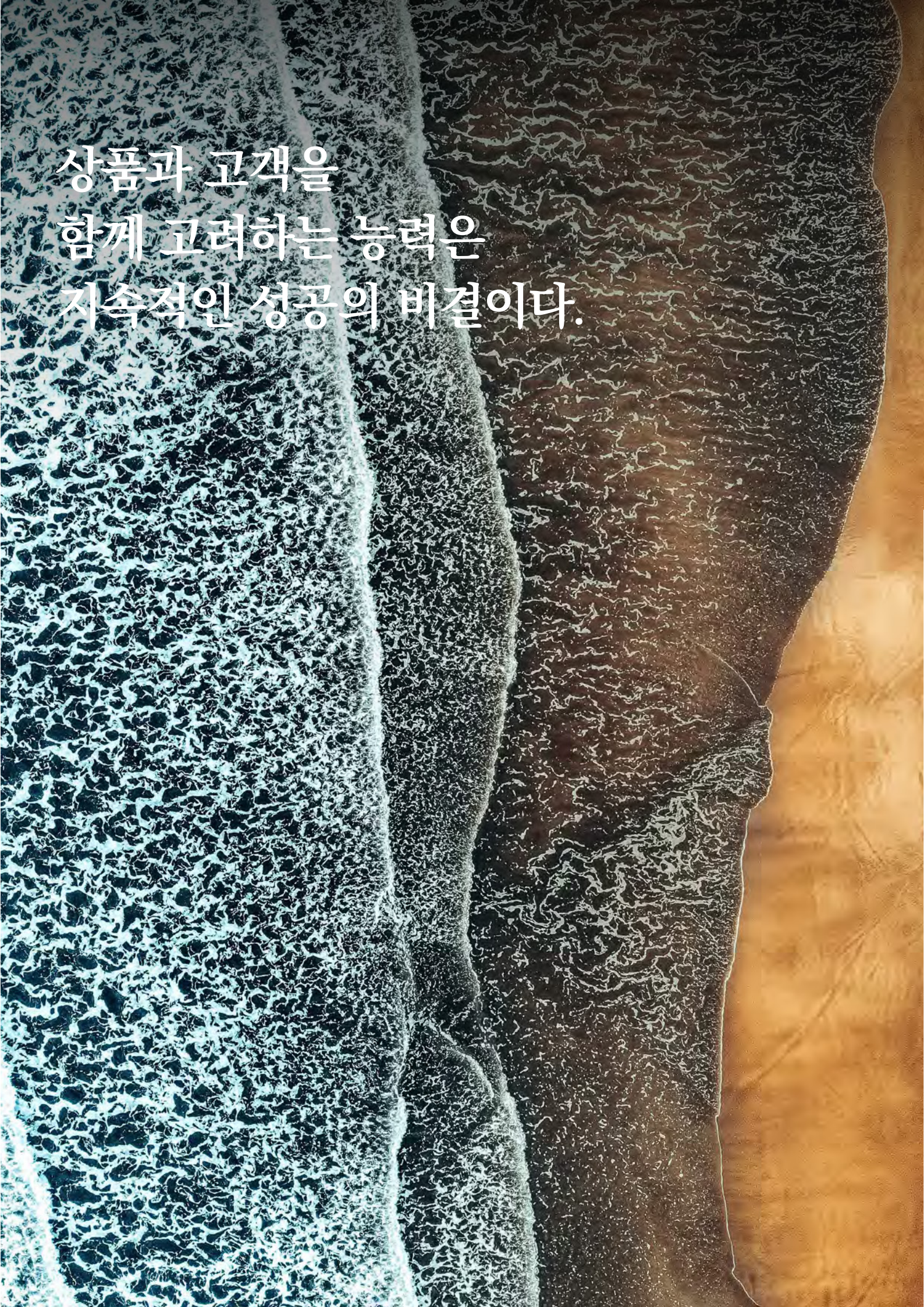
다음 네 종류의 해결책을 단독으로 혹은 결합해서 실행하는 것은 의미있는 성공으로 이어졌다.

- 원팀(one-team) 정신 확립
- 인센티브를 연계 지표와 일치
- 명확한 커뮤니케이션, 권한, 책임소재 정립
- 현상태를 변화시키고 성공 축하

다음은 각 산업의 선도 혁신기업들이 각 분야에서 펼치고 있는 활동들에 대한 몇 가지 사례들이다.

### 원팀 정신 확립

다기능 팀은 많은 혁신 선도기업의 상징이다. 예를 들어, 보험업의 한 혁신 선도기업의 사례를 살펴보자. 유럽의 한 손해, 생명, 건강보험 기업은 인접 성장기회를 개발하기 위해 소규모 글로벌 엔드투엔드 팀들을 구성해 전략, 상품개발, 영업을 연결하고 있다. 이 팀들은 중앙에서 조율되지만 현업에 위치하고 있으며 구성원들은 상업, 영업, 운영 스킬 등 최소 실행가능한 다기능 역량 세트를 갖추고 있다. 팀들은 필요한 경우 프로젝트 별로 전문적인 계리 혹은 언더라이팅 전문지식에 접근이 가능하다. 이 접근법을 통해 이 기업은 자율주행 차량 및 공유 모빌리티와 같은 새롭게 부상하는 잠재력 높은 시장에서 새로운 보험 솔루션의 선도기업이 될 수 있었다.



상품과 고객을  
함께 고려하는 능력은  
지속적인 성공의 비결이다.

디지털 액셀러레이터가 생산하는 작업과 핵심 비즈니스를 더 잘 연결하기 위해, 유럽의 가장 혁신적인 미디어 출판업체 중 하나는 사업 부문 간의 유연한 직원순환근무제를 장려하고 있다. 아이디어 고안자는 일시적으로 자신의 라인 책임에서 벗어나 아이디어 발전을 위한 프로젝트 매니저가 될 수 있다. 직원들은 원한다면 3개월 동안 회사의 혁신 랩에서 일하면서 아이디어를 검증하고 최소기능 제품을 만들 수 있다. 관련 사업부문의 고위 비즈니스 리더가 업무를 이끌고, 프로젝트를 후원하며 새로운 상품들이 조직내에 적절히 자리 잡을 수 있도록 지원한다. 이런 순환근무는 젊은 인재가 리더십 역량을 발휘할 수 있는 모두가 선망하는 기회가 됐으며 이 출판업체는 별개의 출판물들로 이루어진 조직에서 성공적으로 원팀 정신을 정립했다. 또한 수백만 유로의 가치가 있는 새로운 완전 디지털 비즈니스를 만들어 냈다.

다음으로 글로벌 하드웨어 및 소프트웨어 부문의 한 연속적 혁신 기업의 사례를 생각해 보자. 수 년동안, 이 회사는 심층 연구분석 결과를 고객상품에 반영하고자 노력해 왔고, 그 결과 2가지 핵심적인 변화를 도입했다. 중앙 R&D 예산을 비즈니스로 전환하고, 더욱 근본적으로는 엔지니어링 팀 문화를 쇄신하는 것이었다. 이 조직은 현재 '진실의 세 가지 순간'을 강조한다. 엔지니어들은 프로세스의 중요 부분들을 살펴 보면서, 상품개발에 있어 협력할 뿐 아니라, 판매개시("ship it!")에도 참여해 불가피하게 발생하는 개발문제점들을 실제로 보고 배운다. 또한, 스스로의 고객이 되어 적극적으로 상품을 일상생활에서 사용("use it!") 한다. 그리고 정기적으로 R&D와 현업팀 간의 직무를 전환("rotate it!")한다.

### 인센티브를 연계지표와 일치

모두가 인센티브가 바람직한 행동을 유도하는데 매우 중요함을 알고 있지만, 꾸준히 혁신에 대한 동기를 부여하는 기업을 찾기란 어렵다. 다국적 산업재기업이자 여러 산업 부문에서 연속적 혁신 기업인 한 기업은 소위 연계지표를 이용해 혁신 공식의 양쪽, 즉 R&D와 현업팀 모두를 해결하고 있다. 현업부문 리더들은 상품 활동성(직전 3년 동안 출시한 상품을 통한 매출 비중)에 대해 인센티브를 받고, R&D 리더들과 엔지니어들은 그들이 개발한 특허 상품이나 기술이 창출한 신규매출에 대해 인센티브를 받는다. 회사는 조정을 위해 보안 지표를 사용하기 때문에 양 팀 모두 더 효과적으로 협력한다. 이 같은 공유 지표를 도입하는 것은 상대적으로 간단한 편이지만, 혁신 활동과 결과물을 추적하기 위해서는 강력한 회계 시스템이 필요하다. 이런 종류의 부서에는 상당한 자원이 요구되지만 우리 경험상 그로 인해 초래되는 문화적 변화의 가치는 그 비용을 훨씬 능가한다.

하드(hard) 지표의 사용을 보완하기 위해, 한 산업 선도 글로벌 IT 하드웨어 및 소프트웨어 기업은 소프트(soft) 인센티브를 활용해 다양한 팀간의 화합을 도모하고 있다. 시장대면 현업부문은 전체 기업 R&D 예산의 절반을 받고, 단기 상품개발 우선순위를 정의할 권한을 가진다. 이 회사는 또 중앙 R&D 팀원들을 일시적으로 현업부서에 배치해 개인적 네트워크 형성을 돕는다. 뿐만 아니라, 상당한 자원을 세 가지 각기 다른 형식의 교류의 장에 투자한다. 첫째, 각각 30에서 150명 정도가 참여하는 과학 박람회를 개최해 R&D 커뮤니티 내의 초기단계 기술을 선보이고 프로토타입의 진행을 촉진한다. 둘째, 주로 가상으로 만나는 동호회 그룹에서는 자연어처리와 같은 더 광범위한 응용분야를 연구해보기도 한다. 마지막으로 R&D와 사업개발팀이 한 데 어우러지는 연간회의는 막바지 기술이나 초기단계 상품아이디어를 선보이고 현업의 승인을 얻어낸다. 이 회사는 가치있는 상품, 서비스, 비즈니스 모델을 꾸준히 성공적으로 출시했고, 연속적 혁신기업으로 널리 인정 받았다.

### 명확한 커뮤니케이션, 권한, 책임소재 정립

확실한 책임소재와 커뮤니케이션은 효과적인 혁신 체계의 핵심 요소이다. 한 선도 글로벌 소매업체는 팀원 역할을 일대일로 연계하는 미러링된 중앙 및 지역 팀 시스템을 통해 이 기초적인 인사이트를 거의 완벽한 수준으로 실행에 옮기고 있다. 이는 직접적인 교류를 보장하고 책임소재를 명확히 해 줄 뿐 아니라 현지 고객 니즈를 중앙 팀에 피드백할 수 있는 확실한 채널이 된다. 현지 병목 현상을 피하기 위해, 이 회사는 상품개발에서 시작해 출시까지 지속적으로 상품 매니저의 실적을 중앙에서 추적한다. 또한 효과적인 규모확장을 방해하는 공통된 장애물을 해결하기 위해, 중앙 출시 지원팀을 구성해 다양한 지역의 인사이트와 발견내용을 공유하고 필요에 따라 경험있는 백업 인력을 지원해 준다.

한 선도 사이버보안 및 개인정보보호 기업은 중장기 혁신 결과물을 핵심 사업 부문의 R&D와 상품담당자가 공동으로 관리하는 공유 로드맵을 통해 관리한다. 이는 하드웨어와 소프트웨어 솔루션을 활용하고 최종소비자에게 구독 모델 형태로 직접 판매되는 통합 서비스의 경우 특히 가치가 크다. 이런 유형의 혁신활동을 위해서는 장기적인 고객니즈에 대한 이해가 공유되어야 할 뿐 채널 파트너 혹은 B2B 중개자의 정확한 기술적 요건은 필요하지 않기 때문이다.

비슷한 맥락에서, 한 선도 의료기술 기업은 R&D와 영업팀이 더욱 긴밀하게 협력하는 것의 필요성을 인식했다. 이 회사에게 그 해결책은 고위 임원진에서 시작됐는데, R&D 본부장을 CTO(chief technology officer)로서 이사급으로 승격한 후, CTO, CSO(chief sales officer), 혁신 협의회의 혁신 본부장이 모두 함께 모여 포트폴리오와 프로젝트 파이프라인을 관리하게 했다. 현업과 R&D 팀의 동등한 파트너십에 대한 지원을 강화하기 위해, R&D 팀은 상품 출시 후 최대 1년까지 상품에 대한 엔드투엔드의 기술적 책임을 진다.

### 현상태를 변화시키고 성공을 축하

기업들은 상황을 변화시키고 새로운 눈으로 기회를 모색하기 위한 다양한 방법을 찾고 있다. 예를 들어, 한 유수의 전자 및 이동통신 기업은 기술 운영위원회에 특허보유 R&D 엔지니어들을 참여시킴으로써, 상품의 수명주기 동안 기술의 잠재력을 최대한으로 사용하고 있다. 이런 구성은 지식교류를 활발히 하는 역할 외에도, 현상태를 전환시키고, 경계를 무너뜨리는 아이디어를 발전시키는 엔지니어들의 사업 기여를 인정하고 축하하는 기회가 된다.

마지막으로, 한 선도 다국적 의료기술 기업의 경우를 생각해 보자. 이 기업은 수 년간 상품을 점진적으로 발전시켜 오다 기술요건이 아니라 고객가치제안 측면에서 생각하는 것의 가치를 깨달았다. 상품을 만들기 위해 설계하던 현업 팀들은 이제 새로운 상품 개발을 할 때 최종소비자들의 관점에서 문제점을 고민한다. 이런 식으로, 현업 팀들은 R&D 팀이 고객 니즈를 충족할 수 있는 더욱 참신한 솔루션을 만들어 낼 수 있는 권한을 부여한다. 이런 변화는 초반에는 연관된 모든 사람들에게 도전이 되기 마련이지만, 일단 새로운 언어가 조직 전체에 자리잡게 되면, 더욱 혁신적인 상품과 비즈니스 모델 혁신을 위해 필요한 공간이 만들어진다.

2020년은 많은 기업들이 원격근무 환경에서 부서간 협업을 위해 노력한 한 해였다. 필요에 의해 생겨난 발전은 이제 지속되어야 한다. 기업들은 성공적인 혁신을 다양한 방식으로 발전시키고 확대할 수 있다. 유효성이 증명된(tried and true)조직 혹은 지배구조 대책에서 시작해 인센티브 설계, 체계적 관계 형성, 문화변화와 같은 이니셔티브에 이르기까지 경영진들이 자유롭게 활용할 수 있는 다양한 도구들이 있다. 구체적인 사례에 대한 적절한 해결책은 기업의 출발점과 업종에 따라 다르겠지만, 앞서 설명한 비디지털 네이티브 기업의 사례에서 알 수 있듯이 나아갈 길은 매우 다양하다.

# About the Authors

## Chapter 1: Overcoming the Readiness Gap

**Justin Manly** is a managing director and partner in the Chicago office of Boston Consulting Group. You may contact him by email at [manly.justin@bcg.com](mailto:manly.justin@bcg.com).

**Konstantinos Apostolatos** is a managing director and senior partner in the firm's Brussels office. You may contact him by email at [apostolatos.konstantinos@bcg.com](mailto:apostolatos.konstantinos@bcg.com).

**Ramón Baeza** is a managing director and senior partner in BCG's Madrid office. You may contact him by email at [baeza.ramon@bcg.com](mailto:baeza.ramon@bcg.com).

**Matthias Kruehler** is a managing director and partner in the firm's Hamburg office. You may contact him by email at [kruehler.matthias@bcg.com](mailto:kruehler.matthias@bcg.com).

**Rahool Panandiker** is a managing director and partner in BCG's Mumbai office. You may contact him by email at [panandiker.rahool@bcg.com](mailto:panandiker.rahool@bcg.com).

**Michael Ringel** is a managing director and senior partner in the firm's Boston office. You may contact him by email at [ringel.michael@bcg.com](mailto:ringel.michael@bcg.com).

**Johann Harnoss** is an associate director, innovation, in BCG's Berlin office. You may contact him by email at [harnoss.johann@bcg.com](mailto:harnoss.johann@bcg.com).

## Chapter 2: The CEO Innovation Agenda

**Ramón Baeza** is a managing director and senior partner in the Madrid office of Boston Consulting Group. You may contact him by email at [baeza.ramon@bcg.com](mailto:baeza.ramon@bcg.com).

**David Allred** is a managing director and partner in the Seattle office of BCG Digital Ventures. You may contact him by email at [david.allred@bcgdv.com](mailto:david.allred@bcgdv.com).

**Michael Brigl** is a managing director and senior partner in BCG's Munich office. You may contact him by email at [brigl.michael@bcg.com](mailto:brigl.michael@bcg.com).

**Sandra Deutschländer** is a managing director and partner in the firm's Berlin office. You may contact her by email at [deutschlaender.sandra@bcg.com](mailto:deutschlaender.sandra@bcg.com).

**Charles Gildehaus** is a managing director and partner in BCG Digital Venture's New York office. You may contact him by email at [charles.gildehaus@bcgdv.com](mailto:charles.gildehaus@bcgdv.com).

**Deborah Lovich** is a managing director and senior partner in BCG's Boston office. You may contact her by email at [lovich.deborah@bcg.com](mailto:lovich.deborah@bcg.com).

**Matthias Schmidt** is global topic senior manager in BCG's Frankfurt office. You may contact him by email at [schmidt.matthias@bcg.com](mailto:schmidt.matthias@bcg.com).

**Christopher Stutzman** is a managing director and partner in BCG Digital Venture's New York office. You may contact him by email at [christopher.stutzman@bcgdv.com](mailto:christopher.stutzman@bcgdv.com).

**Lauren Taylor** is a managing director and partner in BCG's Dallas office. You may contact her by email at [taylor.lauren@bcg.com](mailto:taylor.lauren@bcg.com).



## Chapter 3: How Leaders Bring Product and Sales Teams Together

**Michael Ringel** is a managing director and senior partner in the Boston office of Boston Consulting Group. You may contact him by email at [ringel.michael@bcg.com](mailto:ringel.michael@bcg.com).

**Konstantinos Apostolatos** is a managing director and senior partner in the firm's Brussels office. You may contact him by email at [apostolatos.konstantinos@bcg.com](mailto:apostolatos.konstantinos@bcg.com).

**Matthias Kruehler** is a managing director and partner in BCG's Hamburg office. You may contact him by email at [kruehler.matthias@bcg.com](mailto:kruehler.matthias@bcg.com).

**Rahool Panandiker** is a managing director and partner in the firm's Mumbai office. You may contact him by email at [panandiker.rahool@bcg.com](mailto:panandiker.rahool@bcg.com).

**Justin Manly** is a managing director and partner in BCG's Chicago office. You may contact him by email at [manly.justin@bcg.com](mailto:manly.justin@bcg.com).

**Wendi Backler** is a partner and director, innovation analytics and IP, in the firm's Toronto office. You may contact her by email at [backler.wendi@bcg.com](mailto:backler.wendi@bcg.com).

**Johann Harnoss** is an associate director, innovation, in BCG's Berlin office. You may contact him by email at [harnoss.johann@bcg.com](mailto:harnoss.johann@bcg.com).

**Norihiko Sano** is an associate director in the firm's Tokyo office. You may contact him by email at [sano.norihiko@bcg.com](mailto:sano.norihiko@bcg.com).

## Methodology

BCG's Most Innovative Companies ranking is based in large part on a survey of 1,600 global innovation who were polled in two waves from September 2, 2020, through October 10, 2020, and from January 21, 2021, through February 7, 2021. We assess companies' performance on four dimensions and then take an average of normalized scores to calculate the overall ranking. These four dimensions are:

- **Global Mindshare.** The number of votes received from all global innovation executives.
- **Industry Peer View.** The number of votes received from executives in a company's own industry.
- **Industry Disruption.** The Diversity Index (Herfindahl-Hirschman) of votes across industries.
- **Value Creation.** The TSR including share buybacks from December 31, 2017, through December 31, 2020 (three years).

## Acknowledgments

The authors are grateful to a number of colleagues for their assistance in the preparation of this report. They include Jon Campos for marketing support, Nico Dehnert for thought partnering on corporate venturing, Elena Garatea for analysis support, Claire Maurice for input on product and service innovation, Christopher Pommerenke for research support, Kathrin Trommer and Tamara Zacke for diversity analytics, Michael Wahlen for analysis, and Gabriel Wang for ranking analytics.

The authors thank Matthew Clark for marketing strategy and content sparring, and the BCG marketing and social media teams for media support. They are grateful to Katherine Andrews, Kim Friedman, Abby Garland, Steven Gray, and Shannon Nardi for help with the editing, design, and production of the report.



