



“최근 각 기업, 시장과 전체 경제 환경을 뒤 흔든 위기 상황 중 상당수는 당장의 이익을 위해 내린 결정, 주로 미래의 번영을 포기하고 개개인의 이익을 추구한 파렴치한 결정에서 비롯된 것입니다.”

- Samuel J. Palmisano, IBM 회장 겸 CEO

100년간의 예측

IBM에서 장기적인 사고의 중요성

더 나은 세상을 만들기 위한 열정

지난 100년간 IBM은 측량기기, 시계와 태블레이팅 기계를 제작하는 소기업에서 40만여 명의 직원들이 미래를 향한 강력한 비전 아래 활동하는 글로벌 통합 기업으로 성장했습니다.

IBM이 이와 같이 지속적인 성공을 구가해 온 대표적인 이유 중 하나로 IBM에 깊숙이 자리잡은 예측과 혁신의 문화를 들 수 있습니다. 기업은 경영 환경의 추이를 제대로 읽고 해석하면서 사회, 경제, 기술, 경쟁 및 고객의 변화에 앞서나가야 합니다. 뛰어난 예측의 능력을 키우고 그 능력을 십분 활용할 혁신 프로세스를 개발하는 기업은 장기적으로 진정한 성공을 거둘 수 있습니다.

기업의 예측은 기업이 미래상을 인식, 구상, 탐구, 준비하고 그러한 통찰을 바탕으로 전사적 차원의 전략, 계획과 운영 방식을 정립하는 체계적인 능력이라고 정의할 수 있습니다.

예측 능력을 발휘하는 기업은 갑작스러운 전략의 변화를 방지하고 의사 결정의 불확실성을 최소화할 수 있습니다. 즉 예기치 않은 변화의 결과를 사고하고 가능성을 구상하며 바람직한 결정을 내릴 수 있습니다.

IBM의 회장 겸 CEO인 Sam Palmisano에 따르면, “세계 어디서든 대부분의 기업들은 100년까지 가지 못합니다. 우리는 미래에 주력하고 그에 따라 IBM의 역량을 발전시킴으로써 100년의 역사를 일구었습니다. 언제나 우리의 역량을 십분 발휘하면서 고객이 원하는 목표를 달성하도록 지원하는 데 역점을 두었습니다.”



IBM 가족은 진보의 가치를 믿습니다. 지성, 이성과 과학을 적용하여 기업뿐 아니라 사회와 인류의 환경까지 개선할 수 있다는 신념을 지니고 있습니다. 타임카드 기계를 만들던 시절부터 메인프레임, PC, 소프트웨어 그리고 컨설팅 서비스를 제공하는 기업으로 성장해 온 지난 세월, IBM은 항상 더 나은 세상을 만들기 위해 노력했습니다.

예측을 위한 조직화

IBM CEO인 Sam Palmisano는 최근, 보다 장기적인 관점을 받아들이는 IBM의 능력을 중요한 자산이자 강력한 경쟁 우위로 간주한다고 밝혔습니다. 어떤 조직이 예측의 문화를 수용할 경우 그 가치는 의사 결정 프로세스의 여러 지점에서 발현됩니다.

- 그에 따라 자원을 어디에 어떻게 투자하고 배정할 것인가가 결정됩니다.
- 이는 인재 개발에 대한 관점을 변화시킵니다.
- 임직원의 윤리와 행동을 좌우하는 길잡이가 됩니다.
- 자신이 속한 기업이 산업계 및 사회에서 수행하는 역할에 대한 관점을 형성합니다.
- 결정적인 조치를 취할 방법과 시점을 알려줍니다.

중요한 것은 조직 내에서 예측을 관리할 단 하나의 정도는 없다는 사실입니다. IBM이 오랜 세월 발전시킨 베스트 프랙티스와 기술을 바탕으로, 특별하고 체계화된 접근 방식을 통해 미래에 대해 사고하는 것처럼, 다른 여러 기업들도 각자의 방식으로 나름의 성공을 거뒀습니다.

이러한 기업의 예측은 매우 다양하며 기업의 업종, 지역, 규모 등 다양한 변수에 따라 달라집니다. 예를 들어, 소비재 회사는 중공업, 교육 또는 의료 서비스 중심의 회사들과는 다른 필요 사항을 갖기 마련입니다. 매우 다양한 기업들이 있지만 이들이 미래를 탐구하는 방식을 조직화할 때 공통적으로 고려하는 사항 4가지가 있습니다(표 1 참조). 접근 방식의 구조, 사내에서의 기능, 사내에서의 위치 그리고 예측 프랙티스의 전반적인 성숙도입니다.

고려 사항	특성
접근 방식의 구조	<ul style="list-style-type: none"> • 공식적인 프로그램 vs. 특별 프로그램 • 정규직 vs. 비정규직, 그리고 외부 컨설턴트 이용 • 전 직원의 프로세스 참여 vs. 고위 경영진만 참여
사내에서의 기능	<ul style="list-style-type: none"> • 정보 수집 창구 (listening post), 관측소, 싱크탱크 또는 창업 인큐베이터 • 시장 중심 vs. 내부 중심 • 실용/전략 vs. 내재된 창의
사내에서의 위치	<ul style="list-style-type: none"> • 연구 개발, 제품 설계 • 신규/신흥 사업 개발, 전략적 계획 • 시장 및 경쟁사 정보, 마케팅 및 커뮤니케이션
예측 프랙티스의 성숙도	<ul style="list-style-type: none"> • 각기 다른 시간축 (time horizon): 1 - 3년, 3 - 5년, 5 - 10년 이상 • 산업 필요 사항 - 소비재 vs. 자본재, 제품 개발 및 투자의 리드타임 • 보고서 및 콘텐츠 개발 중심 또는 혁신 및 예측 프로세스 활성화 중심

표 1. 기업이 미래에 대한 탐구 방식을 조직화하는 방식에서 일반적으로 고려하는 4가지 사항이 있습니다. 각 고려 사항에 속하는 특성은 업종, 지역, 규모 등 다양한 변수에 따라 달라집니다.

“과거는 분석 가능하지만, 미래를 설계해야 합니다. 미래를 견디는 것과 즐기는 것은 다릅니다.”

- Edward de Bono, 작가'

IBM의 혁신 및 예측 베스트 프랙티스

오늘날 IBM은 기술, 사회와 비즈니스에 초점을 두고 다양한 내부 예측 역량을 발전시키고 있습니다. 각 역량은 서로 다른 이해 관계자, 구조, 목적, 기업 내 위치 및 타임프레임을 갖고 있습니다. 이러한 요소가 한데 모여 미래를 내다보는 종합적인 시스템을 형성하며, IBM이 이를 실천할 수 있습니다. 이러한 기능에는 다음이 포함됩니다.

GTO(Global Technology Outlook). IBM 연구소는 25년 넘게 IBM의 고위 경영진을 위해 주요 기술 동향에 관한 연례 연구 조사를 수행해 왔습니다. GTO 분석에서는 전 세계의 기업들, 특히 정보 기술 분야의 기업들에게 지대한 영향을 미칠 혁신에 주목합니다. GTO는 연간 60억 달러에 이르는 IBM의 연구 개발 투자를 이끄는 역할을 합니다.

AoT(Academy of Technology)에서는 IBM 미래의 기술적 토대에 주력합니다. 전 세계 IBM 사무실에서 일하는 가장 뛰어난 기술 리더들로 구성됩니다. 이 회원들은 임원을 위한 독립적인 컨설팅, 연구, 워크샵, 주제별 컨퍼런스와 같은 활동을 주도합니다.

GIO(Global Innovation Outlook™). 2004년부터 2009년까지 매년 IBM은 전 세계의 인재들이 모여 천연 자원, 보안, 신흥 지역 등 다양한 영역에서 부각되는 주요 이슈들에 관한 의견을 나누는 자리를 마련했습니다. GIO에서는 인류가 직면한 가장 시급한 이슈들을 집중 조명하고 그 해결책 제공에 관한 식견을 공유했습니다.

IBM IBV(Institute for Business Value). 50여 명의 IBV 컨설턴트로 구성된 글로벌 팀에서 여러 산업 분야 및 기능 영역에 관한 연구와 분석을 수행합니다. 또한 IBV는 CxO Study와 같은 사과의 리더십 보고서, 미래의 의제, 가치 실현 연구 보고서를 작성하며 소매, 의료 서비스와 같은 시장 부문의 미래에 관한 업계의 관점을 정리합니다.

InnovationJam®. InnovationJam은 온라인 포럼 토론장으로 서 주로 1 ~ 3일간 운영됩니다. 잘 짜여진 프로그램에 따라 고위 경영진은 참석자들과 함께 두세 가지의 문제 또는 과제를 해결합니다. 2006년의 InnovationJam은 IBM이 현재 시행 중인 똑똑한 지구 이니셔티브에 중요한 역할을 했습니다.

Market Development and Insights는 IBM 자체 시장 조사 기관으로서 미래의 예상 환경을 탐구, 분석하고 의사 결정권자가 새로운 시장 기회를 개발하고 발굴하도록 지원하며 미래의 가치 창출원을 찾아내는 데 기여합니다. 분석가들은 고급 기법을 적용하여 전 세계의 고잠재력 산업 분야, 신기술, 경쟁 환경, 신규 시장 및 지역 동향을 고찰합니다.

1964년에 IBM은 CEO인 토마스 왓슨 주니어(Thomas Watson, Jr.)가 “IBM 역사상 가장 중요한 제품 발표”라고 칭했던 것을 내놓았습니다. IBM® System/360처럼 기술, 세상의 운영 방식 또는 그것을 개발하는 조직에 지대한 영향을 미친 신제품은 거의 없습니다. System/360 출시로 IBM이 그후 몇 십년 간 컴퓨터 산업을 지배하는 위치에 올랐습니다.

그러나 당시로서는 성공 여부가 불투명했습니다. IBM이 자사의 기존 제품 라인을 무용지물로 만들 수 있는 프로젝트에 자그마치 50억 달러를 투자하기로 한 것은 “회사의 사운을 건” 역사적인 결정이었습니다. 이 새로운 방식을 따르기 위해서는 당시의 IBM 고객들이 새로운 아키텍처로 이전하고 컴퓨팅 환경을 전면 개편해야 했습니다. 드디어 선보인 S/360은 컴퓨팅 분야뿐 아니라 IBM도 돌이킬 수 없는 변화를 가져왔습니다. S/360은 IBM의 기존 컴퓨터 제품 라인 5가지를 강력한 호환성을 지닌 하나의 제품군으로 대체했습니다. 기업들이 처음에 작은 시스템 한 대를 도입했다가 사세가 확장되면 추가로 시스템을 구입하는 시대가 열린 것입니다.

IBM System/360이 세상에 나온 후 25년간 S/360 아키텍처 및 그 확장 아키텍처 기반의 제품들이 IBM 총 수익의 절반 이상을 차지했습니다. 즉 모험은 성공을 거둔 것입니다. 그러나 IBM 문화의 뿌리에 자리한 예측과 혁신이 없었다면 아마도 “50억 달러의 모험”은 실현되지 않았을 것입니다.

똑똑한 지구(Smarter Planet): 다음 백 년의 시작

2008년 11월, IBM의 CEO인 Sam Palmisano 회장은 Council on Foreign Relations에서 한 연설을 통해 “똑똑한 지구” 건설을 위한 새로운 의제를 제시했습니다. 이 연설에서는 이 세상의 시스템과 산업들이 어떻게 기능화되고 상호 연결되며 지능화되는가를 조명하면서 지도자와 시민들이 이 새로운 현실을 활용하여 그 시스템과 산업을 발전시킬 수 있음을 강조했습니다.

똑똑한 지구 개념은 지난 100년간 발전해 온 IBM 철학의 연장선에 있다고 볼 수 있습니다. 기술적 진보를 사회적 문제 해결 능력과 연계하여 더 나은 세상을 만들고자 하기 때문입니다. 또한 이는 IBM의 예측 문화에 대한 탐구이기도 합니다. 다른 성공적인 이니셔티브, 전략적 방향 및 제품 라인을 탄생시킨 동일한 프로세스를 거쳐 발전하고 있습니다. 5년 ~ 10년에 걸친 이 개념의 개발 과정에서는 우리의 일상 생활, 세상을 움직이는 시스템과 프로세스 그리고 그 누구도 컴퓨터로 인식하지 않는 영역, 이를테면 자동차, 가전 제품, 의류, 심지어 농업 및 수로, 도로, 전력망과 같은 복잡한 시스템에까지 침투한 인텔리전스를 비롯한 각종 동향을 조명했습니다.

예측의 실천 사례이기도 한 똑똑한 지구는 위에서 소개한 IBM 프로세스 중 하나와 함께 출발했습니다. 2006년에 글로벌 InnovationJam이 열려 100개국, 15만여 명이 모였습니다. IBM 직원과 그 가족, 고객 및 기타 관계자들이 새로운 비즈니스 기회에 관한 가상 브레인스토밍 세션을 가졌습니다. 이 세션에서 제시된 몇 가지 개념이 현재 더 똑똑한 지구를 만드는 데 일익을 담당하는 기술의 모태가 되었습니다. IBM은 똑똑한 지구 개념을 선보인 이래 전 세계에서 이 비전을 실현하는 데 앞장서는 600여 개 기관들과 손잡았습니다.

“미래와 관련하여 사람들은 세 가지 종류로 나뉩니다. 미래가 일어나게 두는 사람, 미래를 실현하는 사람 그리고 과거에 무슨 일이 있었는지 궁금해 하는 사람입니다.”

– John M. Richardson, Jr., 미국의 학자 겸 작가

예측의 문화 수용

예측 그리고 이를 실천하는 데 필요한 용기는 좋은 리더와 위대한 리더를 구분하는 차이점이 됩니다. 읽고 경청하고 토론하고 관찰하며 무엇보다도 생각함으로써 미래를 탐구한다면 미래를 관찰하는 능력뿐 아니라 미래를 결정하는 데 기여하는, 즉 사회의 문제를 해결하고 더 나은 세상을 만드는 데 기여하는 능력을 갖출 수 있습니다.

사내에서 예측의 문화를 조성하고 지원하는 것은 어떤 도구, 기법 또는 특별한 프로그램의 차원이 아닙니다. IBM과 다른 성공적인 기업들이 이미 증명한 것처럼, 예측이란 불확실성이 존재한다는 사실 그리고 우리가 이를 다루고 실천하여 미래에 영향을 미칠 수 있다는 사실을 받아들이는 것입니다. IBM의 첫 100년간 우리는 장기적인 사고 그리고 IBM이 거둔 지속적인 성공에서 예측의 중요성에 관한 특별한 시각을 갖게 되었습니다.

IBM Center for Applied Insights의 David Jarvis에 따르면, “어려운 부분”은 “분별 있는 예측을 실천으로 옮기는 것입니다.” 기업에서 예측의 문화를 조성하더라도 조직 차원에

서 이를 실천하지 않는다면 무용지물일 것입니다. 오늘날과 같이 ‘모든 것이 24시간 주기로 가동되는’ 문화에서 신중하게 미래에 대해 생각하는 데 시간과 에너지를 투자하는 것이 쉽지 않습니다. 그러나 100년의 전망과 사명을 지닌 기업이 더 나은 세상으로 바꾸는 데 이는 반드시 필요합니다.

“계속 호기심을 가지십시오. 시야를 넓히십시오. 큰 것에 관심을 가지십시오. 그러면 보상이 따를 것입니다.”

미국 경제가 힘겨운 시절을 보내던 1930년대 대공황기에 IBM은 성장했습니다. 많은 기업들이 문을 닫고 고객들은 IBM 장비 주문을 줄였지만, 토마스 왓슨 주니어는 수요가 부진한 상황에서도 직원들이 바쁘게 새로운 제품을 생산하게 했습니다. 당시 왓슨은 그의 행동으로 많은 사람들의 비판을 받았고, 이사회는 질책을 받기도 했습니다. 그러나 왓슨은 그가 예상한 큰 변화에 의지하는 용기를 지닌 사람이었습니다. 결국 루즈벨트(Franklin Delano Roosevelt) 대통령이 1935년 사회보장법(Social Security Act of 1935)을 시행했을 때 필요하게 된 방대한 양의 장비를 공급할 능력을 갖춘 벤더는 IBM뿐이었습니다. 사회보장법 시행으로 IBM은 2600만 명의 고용 기록을 관리하는 역사적인 정부 계약을 체결했고 이는 데이터 처리 시스템에 대한 막대한 수요를 발생시켰습니다. 이는 “역사상 가장 큰 규모의 회계 작업”이라고 불립니다. 곧 이어 다른 미국 정부 부처들의 주문이 이어졌기 때문에 타당한 명칭이었습니다. 다른 회사들이 사업을 정리하는 동안 IBM은 재고를 확보하는 예측이 있었기 때문에 그후 50년간 시장을 주도할 모든 준비를 갖춘 상태였습니다.

추가 정보

기업 경영진의 관심 주제에 관한 IBM의 통찰 및 전망은 다음 웹사이트를 방문하십시오. ibm.com/csuite

IBM 백주년 추가 정보: ibm.com/ibm100

IBM의 예측 능력에 기여하는 조직들에 대한 추가 정보:

- ibm.com/iibv
- ibm.com/research
- ibm.com/gio

고지

David Jarvis

수석 컨설턴트

IBM Center for Applied Insights

Steve Rogers

이사

IBM Center for Applied Insights



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM Global Services
New Orchard Road
Armonk, NY 10589
U.S.A.

Produced in the United States of America
2011년 6월
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고, ibm.com, Smarter Planet, Global Innovation Outlook 및 InnovationJam은 미국 또는 기타 국가에서 사용되는 International Business Machines Corporation의 상표입니다. 이와 함께 기타 IBM 상표가 기재된 용어가 상표 기호(® 또는 ™)와 함께 이 정보에 처음 표시된 경우, 해당 기호는 이 정보를 발행할 때 미국에서 IBM이 소유한 등록상표 또는 일반 법적 상표입니다. 해당 상표는 등록되었을 수 있으며, 다른 국가에서 일반 법적 상표일 수도 있습니다. 최신 IBM 상표 목록은 ibm.com/legal/copytrade.shtml의 "Copyright and trademark information (저작권 및 상표 정보)"에서 확인하실 수 있습니다.

다른 회사, 제품 또는 서비스 이름은 해당 회사의 상표 또는 서비스 마크입니다.

본 자료에서 IBM의 제품, 프로그램 또는 서비스를 언급하는 것이 IBM이 영업하고 있는 모든 국가에서 이를 사용할 수 있다는 것을 의미하지는 않습니다.

¹ Edward de Bono, "New Thinking for the New Millennium," 1999.

² John M. Richardson, "Making it Happen: A Positive Guide for the Future," 1983.



재활용하십시오