



Dong-A
Business
Review
dbr.donga.com

Leadership Essence

AI도입 효과보려면 수평적 문화로 ‘병목’ 없애야

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이는 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 DBR 독자 및 dbr.donga.com 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다. (주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

동아일보사

AI 도입 효과 보려면 수평적 문화로 ‘병목’ 없애야

신수정 작가, 임팩트리더스아카데미 대표 jshin1234@gmail.com

정리=장재웅 기자 jwoong04@donga.com

“AI(인공지능)를 도입했는데 왜 기대한 만큼의 성과가 나타나지 않을까?”

대부분의 기업이 생산성 향상, 업무 자동화, 인사이트 확보 등을 목표로 AI를 적극 도입하고 있다. 직원의 생산성이 몇 배나 높아졌다는 사례도 자주 등장하고 있고 마이크로소프트 같은 글로벌 기업은 수천 명의 중간관리자를 감축하고 AI 기반 조직으로의 전환을 가속화하고 있다. 기업들은 AI를 활용해 더 적은 인력으로 더

높은 성과를 내고 있을까?

아이러니하게도 현장의 목소리는 다르다. 생산성은 확실히 향상됐지만 정작 매출, 이익, 시장점유율 등 핵심적인 경영성과지표에서 뚜렷한 변화가 없다는 것이 공통된 관찰 결과다. 왜 이런 일이 벌어지고 있는가?

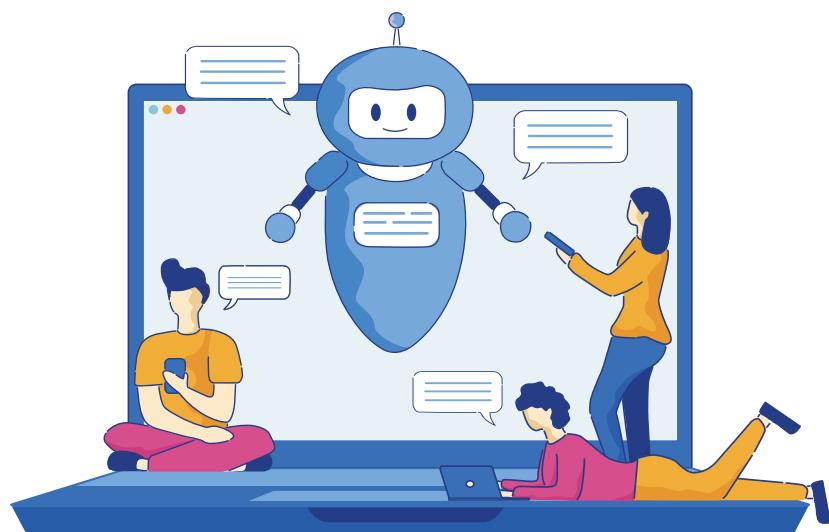
한 대기업 사례를 들어보자. 전사적으로 디지털 트랜스포메이션 프로젝트를 추진하며 전 부서가 자발적으로 참여했다. 목표는 “디지털 기술을 활용해 회사의 비용을 획기적으로 절감하자”였다. 각 부서가 보고한 비용 절감 효과를 모두 합치면 무려 수천억 원 규모에 달했다.

그러나 그해의 손익계산서는 이상하리만치 조용했다. 이익이 전년과 비슷했고 이듬해에도 크게 달라지지 않았다. 간접효과가 크다고는 했지만 실제 경영 성과로 이어지지 못한 것이다.

이러한 사례는 단지 한 기업의 문제가 아니다. AI를 도입하고도 실질적인 성과를 얻지 못하는 조직은 다음과 같은 다섯 가지 공통된 함정을 겪고 있을 가능성이 높다.

1. 모두가 변화하면 차별화는 없다

우리 회사가 AI를 활용해 생산성을 두 배로 올



렸다고 해도 경쟁사들도 비슷한 수준의 혁신을 동시에 이룬다면 시장에서의 상대적 우위는 발생하지 않는다. 기술은 확산 속도가 빠르기 때문에 ‘선도자 우위(first mover advantage)’는 오래 가지 않는다. 경쟁사와 비슷한 정도의 활용을 하고 있는 것은 아닌지 체크할 필요가 있다.

2. 효율화만 했지 가치 창출은 하지 못했다

AI는 내부 비용을 절감하고 운영을 최적화하는 데는 효과적이다. 하지만 이를 통해 고객에게 새로운 가치를 제공하거나 전혀 다른 방식으로 시장을 창출하는 구조적 혁신을 추진하지 못한다면 성과는 제한적일 수밖에 없다.

3. 성과의 정의가 ‘산출량’ 중심에 머문다

많은 조직이 콘텐츠, 보고서, 자료 등 산출물을 기준으로 성과를 측정한다. 하지만 이러한 양적 지표가 실제 비즈니스 임팩트로 이어지지 않는다면 오히려 ‘효율적인 비효율’만 증가할 뿐이다.

4. 비즈니스 모델이나 가치 전달 방식이 근본적으로 변하지 않기에 실성장을 하지 못한다.

AI는 ‘기술적 레버리지’일 뿐이다. 사업 자체의 수익 구조나 가치 전달 방식이 바뀌지 않았다면 성장 또한 근본적으로 이뤄지지 못한다. 성장이 정체된 상태에서 개인의 생산성만 오르면 어떤 현상이 발생할까? 비용 절감은 이뤄져도 단기적 성과에 그칠 수밖에 없다. 기술만 도입하는 것은 ‘무게중심 없는 엔진’을 장착하는 것과 비슷하다.

5. 조직문화와 리더십이 병목으로 작용한다

AI가 제공하는 속도와 유연성을 제대로 활용하려면 수평적 의사결정 구조와 민첩한 실행력

이 필요하다. 하지만 여전히 많은 조직은 △수직적 보고와 다층 의사결정 체계 △과도한 승인 절차 △내부 정치와 파벌 등으로 인해 속도를 잃는다. 결국 AI 도입 효과는 가장 느린 고리의 속도에 의해 제한된다.

필자는 만났던 대부분의 컨설턴트는 위의 이유 중 5번째 항목이 한국 기업에서 가장 큰 문제임을 지적했다. AI로 인해 업무 속도는 빨라졌지만 기존의 리더십 구조와 일하는 문화는 거의 변화하지 않았기 때문에 그곳에서 병목현상이 일어난다는 것이다. AI는 만능 해결사가 아니다. AI를 도입하고 프로젝트를 몇 개 실행하는 것만으로는 성과의 본질을 건드릴 수 없다. 기술은 수단일 뿐 목적이 아니다.

오히려 기억해야 할 중요한 질문은 다음과 같다.

“우리 조직은 AI를 어디에, 어떻게 활용할 때 진정한 전략적 가치를 창출할 수 있는가?”

“우리 조직은 AI의 혁신을 감당할 만한 리더십과 업무 방식의 혁신을 이루고 있는가?”

AI는 반드시 함께 가야 할 동반자다. 그러나 시간과 자금만 투입하고 기대한 만큼의 성과가 없다고 해서 구성원들을 몰아세워선 안 된다. 그전에 ‘레버리지 포인트’가 어디인지, ‘본질적 병목’이 무엇인지를 먼저 되돌아볼 필요가 있다. AI의 진짜 가치는 ‘비즈니스와 일하는 방식의 혁신’이 동반될 때 드러나게 된다. ⓔ



필자는 서울대 기계설계학 학사·석사 과정을 졸업하고 전산설계학 박사학위를 받은 정보보안·정보통신기술(ICT) 업계 전문가다. SK인포섹(현 SK쉴더스) 대표를 지냈고 2016~2018년 개인정보보호위원회 법령평가 전문위원회 위원으로도 활동했다. 2014년 말 KT에 합류해 KT IT기획실장 겸 CIO로 그룹 내부의 탈통신·DX 전략을 이끌었다. KT 엔터프라이즈 부문장과 KT 전략·신사업 부문장을 끝으로 퇴임하고 현재는 작가 겸 리더십 코치로 활동 중이다. 주요 저서로는 『거인의 리더십』 『일의 격』 등이 있다.