

CHAPTER 30 사내 창업가

스캅크웍스

느리게 움직이는 대규모 조직 안에서 일하는, 혁신으로 무장한 독립적이고 자율적인 그룹 제약과 예산 감독을 받지 않고, 대기업의 관성을 줄이기 위해 ‘틀에서 벗어나’ 일한다는 목적을 갖고 있다.

통제 범위와 철도 사업

철도 시대에 맥칼럼은 철도 회사를 더 작은 조직으로 나누어 각 조직의 책임자가 표준화된 정보를 보고하는 조직도를 만들었고, 이 방식을 따른 철도 회사들은 번창했다. 그는 위험을 줄이고 수익성을 높이기 위해 관리, 구조, 규제를 도입했다.

그러나 사내 창업가들이 집중해야 할 방향은 안전성과 예측 가능성이 아니라, 위험을 감수하며 분명하지 않고 예측 불가능한 것을 발견하는 것이다. 변화를 일으키고 내부로부터 파괴를 꾀하는 사내 창업가라면 맥칼럼이 만든 조직 구조는 약점으로 작용한다.

사내 창업가들이 성공하려면 진짜 정보를 접할 수 있어야 하고, 확증 편향을 피하면서 데이터가 무엇을 말하든 받아들일 수 있어야 한다. 자신의 가정과 선입관은 접어두고 목표치는 높이되 기대치는 낮춰야 한다.

▼ 비현실적인 리더들의 6가지 습관

사내 창업가들이 성공하려면 이 6가지와는 반대되는 속성이 필요하다.

- 정보 여과
- 듣고 싶은 것만 듣기
- 현실을 직시하지 않는 헛된 생각
- 두려움
- 감정적인 과잉 반응
- 자본시장에 대한 비현실적인 기대

▼ 사내 창업가를 위한 14가지 운영 원칙 (켈리의 14가지 규칙)

내부로부터 회사를 변화시키고자 하는 사람이라면 누구나 적용할 수 있다.

1. 만약 규칙을 깨기로 했다면 변화에 대한 책임과 함께 위선에서 부여해준 권한이 필요하다. 임원의 지지를 확보하라. 그리고 모든 사람들에게 이 사실을 알려라.
2. 회사 내 자원을 사용할 수 있는 권리와 실제 고객에게 접근할 수 있는 권리를 확보하라.
3. 위험을 회피하지 않고 실행력이 좋으며 업무성과가 좋은 사람들로 구성된, 민첩하게 움직이는 소규모로 팀을 꾸려라.
4. 급격한 변화를 다룰 수 있는 도구를 이용하라. 도구를 구입하지 말고 임대하라. 되도록 클라우드 컴퓨팅 같은 주문형 기술을 이용하라. 자본적 지출(Capex)보다는 운영비 지출(Opex)이 유리하다.
5. 회의에 발목을 잡히지 말고 보고는 간단하고 일관되게 유지하라. 그러나 나중에 분석할 수 있게 진척 상황을 반드시 기록해야 한다.
6. 데이터는 공유하고 조직에 숨기려고 하지 말라. 단기 비용이 아니라 여러분이 추진하고 있는 혁신에 들어가는 전체 비용을 고려해야 한다.
7. 새로운 공급 업체가 더 낫다면 그쪽으로 바꾸는 것을 꺼리지 말되, 합리적이라면 모회사 규모의 경제와 기존 계약의 힘을 이용하라.
8. 테스트 절차를 간소화하고 신제품의 요소들이 신뢰할 만한지 확인하라. 이미 있는 것을 다시 만드느라 시간을 낭비하지 말라. 기존에 있는 것들을 이용해 구축하라.
9. 테스트와 시장 조사를 외부에 맡기지 말고 자기 제품을 직접 사용해보고 최종 사용자와 직접 만나보라.
10. 프로젝트를 시작하기 전에 목표와 성공 기준에 대해 합의를 도출하라.
11. 많은 서류 작업 없이, 그리고 프로젝트 도중에 인력을 줄이는 일 없이 자본과 운영자금을 확보할 수 있도록 하라.
12. 오해와 혼란을 피하려면 고객이나 고객을 대변해줄 수 있는 사람들, 가령 고객지원부서나 판매 후 지원인력 등과 일상적으로 접촉하라.
13. 가능한 한 팀 외부인이 팀원들과 접촉하지 못하도록 하라. 부정적인 사람들이 팀 분위기를 망치도록 내버려두지 말고, 제대로 테스트 하기도 전에 완성되지 않은 아이디어가 외부로 유출되지 않도록 주의하라.
14. 결과를 바탕으로 성과에 대해 보상하고 필요하면 일반적인 보상체계가 아닌 다른 보상 모델을 사용하라.

변화를 막기 위해 변화하거나 혁신 중인가

1990년대 후반 분석가들은 마이크로소프트의 몰락을 예상했지만, 회사를 빨리 변화시킬 수 있는 빌게이츠의 능력으로 신속하게 반응한 덕에 성공할 수 있었다.

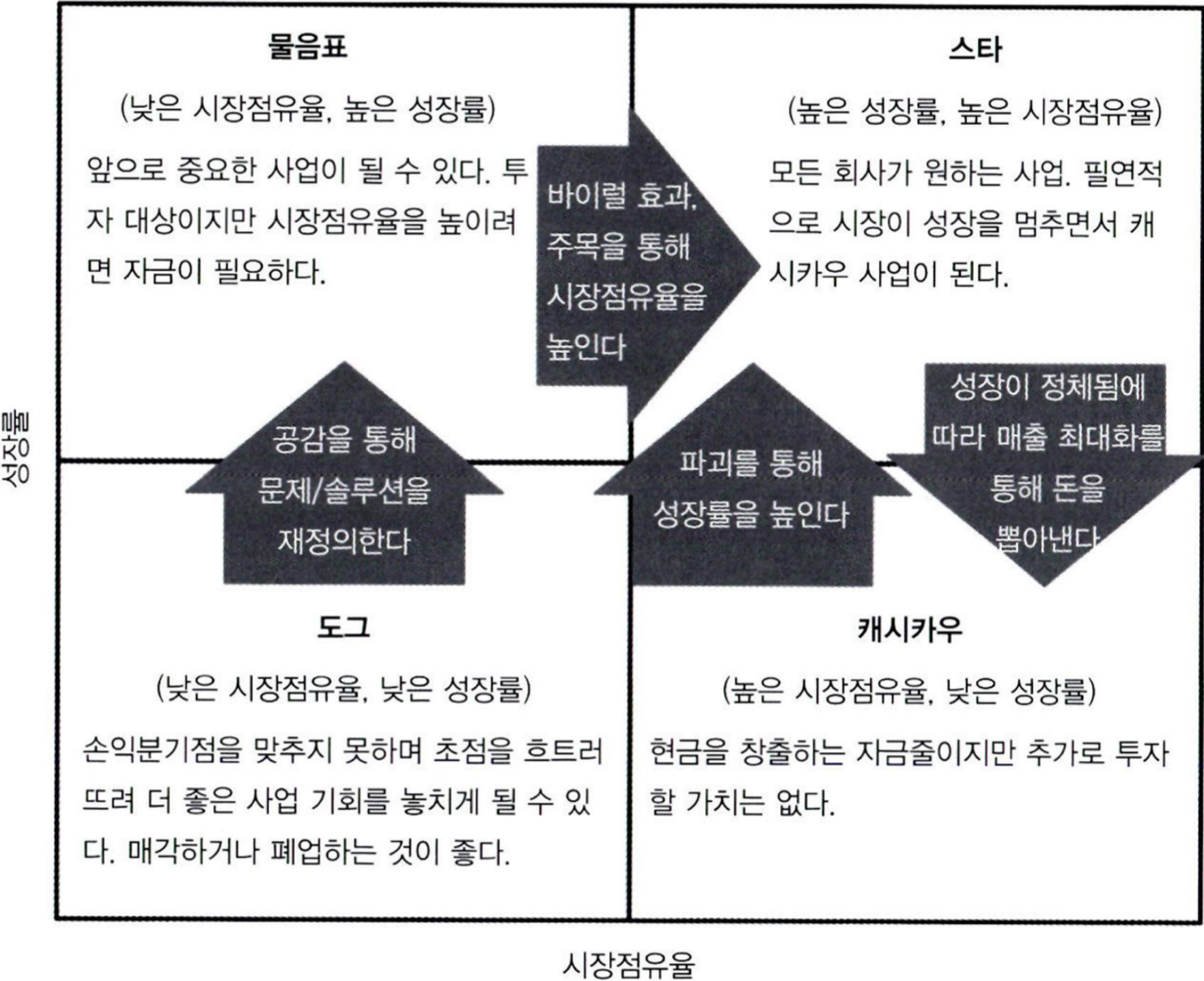
마이크로소프트는 변화하는 대신 현상을 계속 유지하면서 독점적 지위를 행사하고 시장의 변화를 회피하거나 지연시킨다는 비난을 받기도 하였다.

파괴자인 사내 창업가는 현상을 유지하기 위한 혁신과 맞지 않는다고 느낄수도 있다. 그러나 높은 시장점유율을 보유한 기존 업체에서 일하고 있다면 변화를 억제하고 회사의 독점적 지배를 유지하는 것이 혁신인 경우도 있다. 이것이 싫으면 회사를 떠나 자기 일을 시작해야 한다.

BCG 매트릭스

성장률과 시장점유율을 기준으로 제품 포트폴리오를 검토할 수 있다.

그림 30-1 BCG 매트릭스



사내 창업가들의 경우 해결하려는 근본 문제를 재검토하고 처음으로 돌아가 다시 시작하는 것이 캐시카우 제품을 고성장 산업으로 탈바꿈시키는 최상의 방법일 수 있다.

임원의 후원을 받으며 일하기

사내 창업가를 후원하는 경영진은 변화의 종류, 진척도 측정, 자원 이용, 규칙을 결정해야 한다. 스타트업 관점으로는 이것이 기업적으로 보일지라도 이것이 큰 조직의 현실이다.

시스템 안에서 일하고 싶으면, 추구하는 변화가 조직이 받아들일 준비가 된 변화와 들어맞아야 한다. 이 때문에 경영진의 후원이 매우 중요하다.

사내 창업가를 위한 린 분석 단계

단계	할 일	조심할 것
사전 단계	설득 및 지원 확보	사내 정치 측면의 부작용
공감	수요를 테스트하지 말고 문제 찾기, 사례 연구를 생략하고 분석을 실시하기	권한 확보, 고객의 불만
흡인력	기대치와 규제를 바탕으로 실제 최소 제품 결정하기	숨겨진 '필수품', 과잉 기능
바이럴 효과	내재된 바이럴 효과를 처음부터 구축(관심이 중요)하기	공유를 이해하지 못하는 신기술 반대자들
매출	생태계, 채널 및 기존 계약을 고려 하기	채널 갈등, 저항, 계약
확장	업무를 원활하게 이관하기	여러분의 결과물을 다른 사람이 건드리는 것을 싫어하는 마음

사내 창업가는 경영진의 지원을 받는 추가 단계가 필요하다.

- 사전 단계
분석 전략을 정의하고 수익이나 성장률과 같은 평가 기준을 정해야 한다.
- 공감
설득력 있는 사업 사례를 개발하여 추진 자금을 확보하지만 린 사고 방식은 사업 계획이 아닌 사업 모델을 설득하고, 분석을 통해 투자 여부를 결정한다.
- 흡인력
문제와 솔루션을 찾았다면 실제로 구축할 수 있는 최소 제품 파악
- 바이럴 효과
시작부터 바이럴 효과 추구
- 매출
생태계 안에서 채널, 유통 업체 및 기존 요소 고려
- 확장
제품을 조직으로 이관하고, 혁신할 다음 것을 찾는다.

사내 창업가는 목표 시장과의 관계뿐만 아니라 소속 회사와의 관계도 잘 관리해야 한다. 처음에는 소속 회사와의 관계가 의도적으로 소원할 수 있지만 파괴적인 제품이 회사의 일부가 되면서 업무 이관이 원활하게 진행되어야 한다.