

우리 회사
디지털로 리셋하기
DIGITAL ADAPTATION

Digital Adaptation

By Smashing Magazine GmbH © 2014

Korean translation copyright © 2015 by Webactually Korea, Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

이 책의 한국어판 저작권은 저작권자와 독점 계약한 웹액츄얼리코리아(주)에 있습니다.
저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 무단 전재와 무단 복제를 금합니다.
이 책 내용의 전부 또는 일부를 사용하려면 반드시 저작권자와 웹액츄얼리코리아의 서면 동의가 필요합니다.

우리 회사 디지털로 리셋하기

초판 인쇄 2015년 11월 13일

초판 발행 2015년 11월 17일

지은이 폴 보아그

옮긴이 이선주

펴낸곳 웹액츄얼리코리아(주)

출판등록 제2014-000175호

주소 서울시 강남구 논현로 707 3층

전화 (02) 542-0411

팩스 (02) 541-0414

웹사이트 books.webactually.com

페이스북 fb.com/webactually

트위터 [@webactually](https://twitter.com/webactually)

총괄 김정원

편집 윤유니스, 이현숙

감수 윤서준

편집디자인 이향란

마케팅 박재현

ISBN 979-11-85885-04-9 03320

* 잘못되거나 파손된 책은 구입하신 곳에서 교환해드립니다.

* 책값은 뒷표지에 있습니다.

우리 회사 디지털로 리셋하기

DIGITAL ADAPTATION

폴 보아그 지음 | 이선주 옮김

아주 멋진 내 아내에게.

아내가 캠핑카를 가져가라고 고집을 부린 덕분에
나는 경치가 놀랍도록 아름다운 고원지대를
여행하면서 이 책을 쓸 수 있었다.
여러모로 내 삶을 더 낫게 만들어줘서 감사하다.

새삼스럽게 왜 또 디지털일까요? 우리 삶은 이미 스마트폰과 각종 디지털 기기들이 포진하면서 일상이 되어가고 있는데 ‘디지털로 리셋하기’라니... 여기서 주목해야 할 부분은 바로 ‘우리 회사’입니다. 개개인의 삶은 이미 디지털 기기를 충분히 활용하며 빠른 속도로 바뀌고 있지만, 기업들은 아직도 디지털 세상에 맞추어 적응할 준비가 안 된 경우가 많기 때문입니다. 이유는 다양합니다. 디지털이 아직도 ‘내게는 너무나 먼 그대’인 경영진은 시대의 흐름을 제대로 파악하지 못하고 있고, 근무 환경이 바뀌는 것에 적응하는 것이 귀찮은 직원들은 이런 변화를 업무에 적극적으로 적용하지 못하고 있기 때문입니다.

디지털이 우리 산업 경제 전반에 미치는 영향력에 대해서는 몇 가지 키워드를 나열하는 것만으로도 충분합니다. ‘애플’, ‘구글’, ‘넷플릭스 Netflix’... 이들의 공통점은 이미 기업 내부의 뼈속까지 ‘디지털’이 녹아 있다는 것입니다. 디지털을 얼마나 빨리 이해하고 사업에 적용하

는지가 기업의 미래를 결정하는 시대입니다.

이 책은 단순히 디지털을 주장하는 진부한 책이 아닙니다. ‘우리 회사를 디지털로 리셋하기’ 위해서는 방향을 분명하게 설정하고 이끌어 줄 강력한 리더십이 필요합니다. 우리 회사에 꼭 맞게 디지털을 적용하고, 실무에서 활용할 수 있는 원칙들을 만들어야 합니다. 이 과정에서 빠질 수 없는 것이 교육입니다. 교육을 통해 모든 직원이 디지털을 더욱 잘 활용해서 업무 환경을 개선하고 실행할 수 있도록 해야 합니다. 디지털에 대한 굳은 의지와 열정으로 과거의 운영 체제에 맞서 새로이 기업을 혁신할 사람이 필요합니다.

듣기만 해도 부담스러운 이 어마어마한(?) 일을 할 사람은 과연 누구일까요? 바로 여러분입니다. 기존 시스템에 개선이 필요하다는 것을 느끼는 여러분이 시작해야 합니다. ‘난 아직 그럴 권한이 있는 직급이 아닌걸...’이라며 나의 일이 아니라고 외면하지 마세요. 여러분의 기업에 꼭 필요한 것이 무엇인지, 또 권한이 없는 당신조차 어떻게 하면 디지털 환경을 만들 수 있는지에 대한 실질적인 조언들이 이 책에 담겨 있습니다. 물론 혼자가 아닙니다. 웹 전략가 폴 보아그^{Paul Boag}가 그런 여러분의 디지털 리셋 여정에 든든한 지원군이 되어줄 것입니다.

웹엑츄얼리 북스팀

머리말

웹 전문가들에게 보내는 메시지

“기술을 가장 이해하지 못하는 사람들이 전략적 결정을 할 때가 많다.”

— 데니스 카디스 Dennis Kardys

당신이 돈을 내고 샀다고 해서 이 책이 꼭 당신만을 위해 쓰인 책은 아니다. 양해를 구하는 바이다. 이 책을 직접 구매했다면 당신은 웹 전문가일 가능성이 높다. 아마도 당신이 속한 조직에 절망하면서 어떻게 바뀌나가야 하나 고민하고 있을 것이다. 일하는 환경을 바꾸거나 적어도 경영진이 디지털을 중요하게 여기게 할 만한 묘안을 찾고 있지 않은가?

불행히도 그런 묘안은 없다. 당신도 잘 알고 있을 것이다. 당신이 속한 조직이 디지털 경제에 적응하고 디지털 중심으로 사업 구상을 한다고 해도, 그것이 마법 같은 해결책은 아니다. 시간과 에너지, 조직 DNA의 근본적인 변화가 필요하다. 이 사실을 고려하면 정말 끔찍한 기분이 든다고 해서 당신을 비난할 수는 없다.

내가 이 책을 쓰기로 결심했을 때는 진퇴양난의 상태였다. 조직의 변화를 직접 실현하지 못하는 웹 전문가를 겨냥해 책을 쓸까? 아니면 책을 읽어보기는커녕 웹에 대해 들어본 적도 없을 것 같은 경영진을

위해 쓸까? 결국 중간을 택하기로 했다. 우선은 웹 전문가를 위해 썼지만, 웹 전문가들은 “변화를 일으키는 게 가능하다”라고 당신을 격려해줄 사람과 경영진에게 이 책을 인용할 수도 있다.

당신이 할 일은 이 책에서 다룬 개념들을 파악해 상사에게 보여주는 것이다. 상사로 하여금 책을 읽게 하거나 이 책의 내용을 바탕으로 계획을 제시할 수도 있고, 아니면 단순히 책 내용을 인용할 수도 있다. 이 책을 읽든 읽지 않든 간에, 당신은 상사가 이에 관한 내용을 모른다는 사실에 좌절할지도 모른다. 그러나 상사를 교육하는 게 당신의 일이고, 이 책이 그 일에 필요한 논거를 제공했으면 한다.

여기, 임원에게 보여줄 수 있는 짤막한 프레젠테이션 동영상을 소개한다. 몇 분 안 되는 동영상이지만 경영진이 디지털에 흥미를 가질 수 있도록 만들어졌다. <http://www.digital-adaptation.com>에서 볼 수 있다.

끝으로, 임원이 변화를 몽땅 책임져야 한다고 생각하면 안 된다. 그래서 마지막 장에는 당신 스스로 할 수 있는 일에 초점을 맞췄다.윗사람의 도움 없이 당신이 할 수 있는 일에 관한 의견을 제시한다. 권한이 없는 사람도 충분히 디지털에 적응하기 위한 씨앗을 심을 수 있다는 사실에 놀랄 것이다.

데니스 카디스는 웹 디자인, 웹 호스팅, 웹 개발 전문가인 WSOL의 디자인 담당이다. 고객들에게 사용자 중심의 편리하면서도 아름다운 웹사이트 디자인의 중요성을 알리기 위해 노력하고 있다. 더 자세한 사항은 <http://www.wsol.com/when-bad-design-makes-sense/>을 참고하라.

출간에 앞서 6
머리말_ 웹 전문가들에게 보내는 메시지 8

1 디지털 분열 13

기존 체제와 양립할 수 없는 디지털 16
종잡을 수 없는 디지털 환경 29
물고기 잡는 법 배우기 33

2 디지털 방향 설정 35

디지털 정의하기 39
우선순위 정하기의 어려움 40
디지털 전략 세우기 47
디지털을 위한 재편성 61

3 디지털 문화 수용 75

디지털 문화의 요소 80
디지털을 기본정책으로 만들기 81
혁신 장려하기 96
서비스문화 육성하기 101

4 디지털팀: 변화의 주역 113

디지털팀의 역할 118
특출한 디지털 책임자 찾기 123
디지털 팀원 영입하기 128
디지털팀에 누가 있어야 하나? 143
보고 체계 154

5 디지털로 일하는 방식 157

디지털 프로젝트가 실패하는 이유 162
가볍고, 집중적이며, 계속 진행 중인 170
실패 받아들이기 181
효과 입증 188

6 근본적인 변화 195

팀 변화시키기 199
동료들에게 손 내밀기 205
경영진 설득하기 212
분란 일으키기 219



CHAPTER 1 디지털 분열

“과거에 만들어진 관료주의로
미래에 효과적으로 대응하기란
거의 불가능하다.”

_리로이 후드 박사 Dr. Leroy Hood (생물학자)

눈이 부시도록 아름다운 1997년 여름날,
나는 IBM의 냉방이 잘된 무미건조한 회의실에 붙잡혀 있었다. 중년
의 중산층 중간관리자들이 내가 구축하던 웹사이트 홈페이지에 어
떤 내용을 넣어야 하는지에 대해 언쟁하고 있었다. 그 내용을 앉아
서 듣고 있자니 혼이 쏙 빠졌다.

인터넷 열풍이 절정에 달한 1990년대 말, 나는 디지털 혁명에 적응
하지 못하는, 융통성도 없고 규모가 너무 커서 순발력 있게 돌아가지
못하는 조직에 갇혀 있었다. 내게는 세 가지 길이 있었다. 내 운명을
받아들이든가, 조직을 변화시키기 위해 노력하든가, 회사를 떠나든가
하는 것이었다. 나는 회사에 사표를 내고 혁신적인 웹 스타트업의 세
계를 향해 떠났다. 그리고 다시는 뒤돌아보지 않았다.

아이러니하게도 15년이 지난 지금, 나는 무미건조한 회의실에 앉아
웹과 디지털에 대해 토론하고 있다. 이번에는 내가 중년의 중산층 컨

설턴트다! 외부 전문가로 이곳에 왔기에 일하는 태도도 달라졌다. 이번에는 변화시킬 방법이 있기에 떠나지 않아도 된다.

슬픈 사실은 오늘날의 많은 대기업이 여전히 1997년의 IBM과 거의 비슷하다는 것이다. 그런 조직들은 안타깝게도 디지털 시대에 적응할 준비가 되어 있지 않다. 웹 이전 시대에 설립된 조직은 과거의 경험에 너무 익숙한 나머지 미래에 적응할 준비가 되어 있지 않다.

이러한 조직의 구조와 문화는 웹과 맞지 않는 데다 바꾸는 것도 불가능해 보인다. 대신 조직에서는 기존 시스템에 디지털을 끼워 넣으려고 애쓴다. 당장은 효과가 있어 보여도 디지털 경제에 적응하지 못하는 조직들은 충분한 이익을 거두지 못할 것이다. 결국 디지털 경제에 더 유연하게 대응하는 경쟁자들이 이들을 쉽게 추월하고 말 것이다.

그렇다면 디지털의 속성과 큰 조직의 구조가 그토록 양립하지 못하는 이유는 무엇일까?

기존 체제와 양립할 수 없는 디지털

여러 대규모 조직이 직면한 디지털 관련 문제의 핵심은 그 조직들이 웹이 생기기 이전에 설립되었다는 것이다. 이들 조직의 시스템, 진

오늘날의 많은 대기업이 디지털 세상에 적응할 준비가 되어 있지 않다.

행 과정, 인력은 디지털 환경에 적합하게 구성되어 있지 않다. 문제는 디지털을 이해하지 못하는 경영진을 포함한 조직 윗선에서 시작된다.

고위 경영진의 문제

2012년에 웹 전문가 1000여 명을 대상으로 조사한 결과, 그들이 직면한 첫 번째 문제는 경쟁자가 아니라 경영진의 디지털에 대한 이해나 참여가 부족하다는 점이었다.

이것은 놀랄 일이 아니다. 경영진은 대부분 이 세상에 웹이 존재하지도 않을 때 성장했고, 오늘날과는 전혀 다른 경제환경에서 경영기법을 익혔다. 대량생산, 대량판매에 익숙하고 대량소비사회를 신봉한다.

그들 중에는 새로운 세상에 두려움을 느끼는 사람도 있다. 몇몇 임원은 이해되지 않거나 통제할 수 없다는 이유로 디지털을 피한다. 디지털화를 가급적 최소화해서 보통은 브로슈어웨어 웹사이트^{Brochureware website}로 때우고, 경쟁업체가 먼저 디지털화를 시도할 경우에만 그것보다 조금 더 앞서게 할 뿐이었다.

더 중요한 문제는 디지털에 대한 지식이 부족하다는 점을 인정하지 않는 사람들이다. 그들은 디지털이 자신의 조직에 맞지 않다고 확신한다. 지금 당장은 그 생각이 맞을지 모르지만, 그렇다고 디지털을 무시해도 된다는 뜻은 아니다. 조만간 디지털은 모든 분야에 영향을 미칠 것이므로 그날을 준비해야 한다.

* 월드와이드웹(World Wide Web)이 보급되기 이전 시대라고 이해하면 좋다. 미국 기업들은 1996년부터 웹을 사용하기 시작했다.

* 초창기 인터넷 시대에 사용된 단순한 회사 소개 및 마케팅용 홈페이지를 뜻한다. 회사 소개 책자를 온라인 홈페이지화한 것을 예로 들 수 있다.



대부분의 경영진은 대량생산, 대중매체 경제의 산물이다.

디지털을 잘 이해하지도, 통제하지도 못하는 임원들은 리더라는 자신의 위치가 약해질까 두려워한다. 그들의 경험이 시대에 뒤떨어져 더는 쓸모가 없고 새 기술을 배워야 한다는 사실에 위기감을 느낀다. 그래서 흔히 이러한 변화에 정면으로 부딪히느니 디지털을 가볍게 취급해버리는 쪽을 택한다.

경영진 대다수가 디지털이 중요하다는 사실은 인정한다. 그러나 그것이 디지털 환경에 적응하기 위해 어느 정도 변화가 필요하고 무엇을 해야 하는지를 이해한다는 뜻은 아니다.

디지털의 중요성을 인정하는 임원도 디지털에 대한 걱정이 너무 많아서 얼토당토않은 아이디어에 쉽게 혹한다. 디지털 문제를 어떻게든 금방 해결할 방법을 찾다가 디지털 제작물을 팔려는 사기꾼에게

속기 쉽다.

경영진은 경쟁자들이 무슨 일을 하는지 필사적으로 살피거나 디지털에 관한 문제에 해답을 제시할 수 있는 사람을 찾는다. 그러다 그 일을 해줄 사람을 찾으면 디지털 변화 프로그램을 끝내버리는 경우가 다반사다. 그들은 왜 그래야 하는지, 혹은 새로운 프로그램이 그들 조직에 맞는지 아닌지조차 이해하지 못한 채 이런 일을 한다.

나와 일한 적이 있는 영국의 큰 자선단체 경영진이 정확히 이런 실수를 저질렀다. 나는 무척이나 인상적인 본부 건물에서 관리팀 직원과 회의를 했다. 그 건물은 오래된 대저택을 사무실로 바꾼 곳으로, 아름다운 정원이 팔려 있었다. 우리는 창밖으로 보이는 전망에 감탄하면서 이야기를 나누었다. 그 직원은 개인화, 콘텐츠 신디케이션, 그리고 그가 관심을 쏟고 있는 여러 가지 것들에 초점을 맞춰서 디지털 전략을 수립해야 한다고 거듭 이야기했다. 그 자선단체의 웹사이트 전환율^{conversion rate}*이 0.5% 이하로 악화되었는데도 말이다! 그는 근본적인 문제는 이해하지 못하면서 다른 조직에서 효과가 있었다고 들은 것에만 집착했다.

경영진은 필사적으로 경쟁자어나 디지털에 관한 문제에 해답을 제시할 수 있는 사람을 찾는다. 그러다 그 일을 할 사람을 찾았다는 이유만으로 디지털 변화 프로그램을 끝내버리는 경우가 다반사다.

* 웹사이트 방문자가 제품 구매, 회원 등록, 소식지 구독, 소프트웨어 다운로드 등 웹사이트가 의도하는 행동을 취하는 비율.

결국에는 그 조직의 사고방식을 바꾼 다음에야 함께 일할 수 있었다. 하지만 그들은 그 과정에서 몇 가지 뼈아픈 실수를 했다.

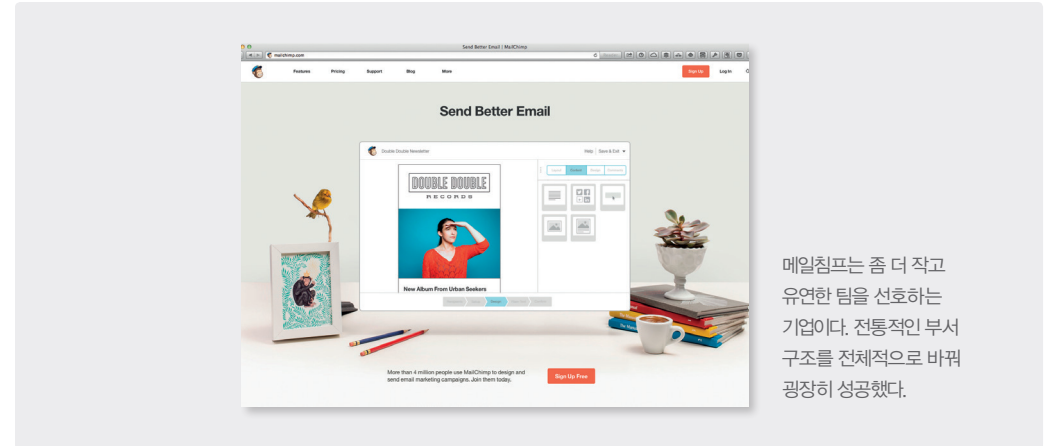
디지털에 무척 관심이 많지만 잘 알지는 못하는 경영진이 문제다. 다른 방법을 찾으려 하고, HTML5, 반응형 디자인이나 레티나^{Retina} 기기 같은 전문용어에 혹해서 허둥댄다. 불행히도 이러다간 값비싼 실수를 할 수 있다. 결국에는 뼈아픈 경험을 통해서 큰 대가를 치르고서야 배우게 된다.

디지털에 관한 문제는 몇몇 기술을 도입하는 것으로 금방 해결되지 않는다. 표면적인 구조조정이 아니라 조직의 근본적인 변화를 요구할 때가 많다. 경영진은 이러한 사실에 귀를 기울이지 않는다. 이것을 기존 진행 과정과 기득권에 대한 도전이자, 자신들을 임원으로 만든 기존 질서에 대한 위협으로 여기기 때문이다.

조직구조의 장벽

큰 조직일수록 디지털 전략을 성공적으로 운영하는 데 해가 되는 구조로 되어 있을 때가 많다. 웹은 큰 조직의 엄격한 위계질서 구조와 잘 어울리지 않는 특징이 있다. 신속한 적응력과 서로 다른 기술을 가진 사람들 간의 긴밀한 협업이 필요하다. 매일같이 디지털과 관련된 일을 하는 사람들은 정보에 입각해서 재빨리 결정을 내려야 한다. 경영진의 허락을 기다릴 시간이 없다.

이러한 특징은 구글^{Google}, 페이스북^{Facebook}, 트위터^{Twitter} 같이 디지털에 초점을 맞춘 새로운 세대의 기업을 형성하는 열쇠가 되었다. 이들도 나름 큰 조직이지만 전통적인 기업과는 다른 방식으로 구성되어



있다. 디지털에 가장 초점을 맞추고 있기 때문이다.

메일chimp^{MailChimp}를 예로 들어보자. 메일chimp는 400만 명이 넘는 사람들이 이메일 소식지를 만들고, 보내고, 추적^{Tracking}할 수 있도록 도와준다. 이곳은 작은 웹 스타트업이 아니라 직원이 160명이 넘고, 재정도 무척 탄탄하다.

나는 최근 메일chimp의 사용자경험팀(이하 UX팀) 책임자인 애런 월터^{Aaron Walter}와 마주 앉아 그 회사의 문화와 조직에 관해 이야기를 나누었다. 가장 인상적인 부분은 메일chimp가 전통적인 부서 구조를 거의 갖추고 있지 않다는 점이었다. (이러한 모습은 웹에 초점을 맞춘 많은 조직에서 폭넓게 나타난다.) 대신 그들은 좀 더 작은 그룹으로 일한다. 이 그룹들은 필요에 따라 만들어지고 해체되면서 일을 진행하기 위해 조직 내의 다른 팀들과 자주 협업을 한다. UX팀 같은 몇몇 실무 그룹은 영구적인 조직으로 존재할 수 있지만, 다른 그룹들은 새로운 기능을 시행할 때까지만 유지된다. 조직이 유연성을 가지고 있다는

말은 기업의 요구사항이 바뀌는 데에 따라 신속히 대처할 수 있다는 뜻이다.

이런 접근법은 디지털변화의 속도에 맞춰가는 데 꼭 필요한 요소인 조직의 유연성과 협업을 매우 활발히 일어나게 한다. 나와 함께 일을 하는 기관들이 하는 전통적인 방식과는 극명한 대조를 이루게 된다. 이런 기관들은 디지털 이전에 만들어졌던 부서 구조와 의사결정 절차를 가지고 있다. 이것은 디지털이 마케팅과 IT에 관련된 책임을 지어야 하는 부서들 사이에 분산되어 들어가게끔 한다. 콘텐츠 관리 시스템을 통해 웹사이트에 콘텐츠를 올리는 수많은 콘텐츠 담당자들은 말할 것도 없다.

각 부서는 서로 충돌하는 계획을 가지고 있어서 협업하기 어려운 데, 웹은 그 중간에 끼게 된다. 아스타 디벨롭먼트(Asta Development)라는 회사가 전형적인 예다. 그곳에서는 제조업을 비롯한 몇몇 분야에서 쓰이는 기업용 프로젝트 관리 소프트웨어를 만들었다.

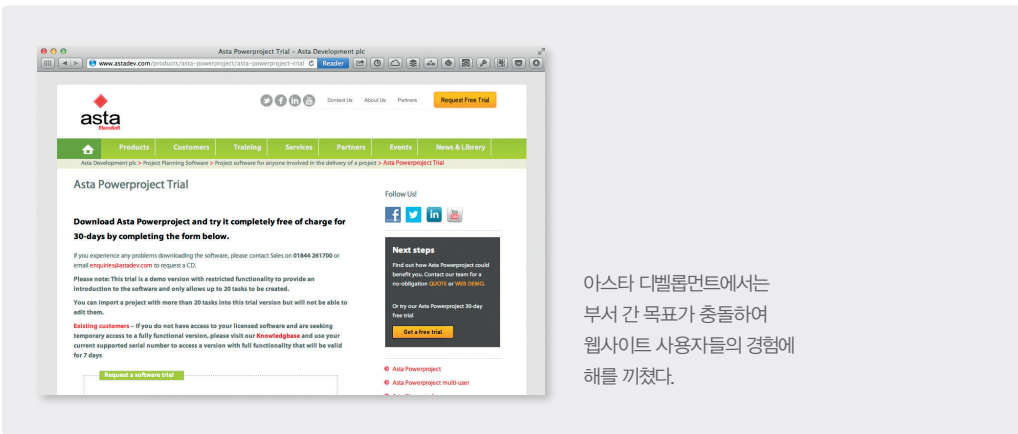
아스타 디벨롭먼트는 당시 그리 큰 회사는 아니었지만 성장하려는 욕구가 강했다. 사무실은 언제나 팽팽한 긴장감이 도는 대화와 판매를 위한 전화로 시끌벅적했다. 직설적이고, 목표 중심적인 문화는 다른 고객사들과 뚜렷하게 대비되었다.

아스타 디벨롭먼트와 일하면서 특히 그들의 경직된 부서 구조 때문에 힘들었다. 마케팅(Marketing)과 판매(Sales) 부서가 정말 확연히 분리되어 있었다. 부서마다 이루어야 할 목표가 달랐다. 마케팅 부서의 목표는 잠재고객정보를 확보하는 것이었고, 판매 부서의 목표는 그러한 정보를 바탕으로 실제 제품을 판매하는 것이었다. 이렇게 다른 목표로 인해 두 부서는 마찰을 빚었고, 그 갈등은 웹사이트에서 가장 뚜렷하게 드러났다.

마케팅 부서는 고객정보를 확보하는 데 초점을 맞췄기 때문에 프로젝트 관리 소프트웨어의 데모 버전을 보여주기 전에 모든 사용자가 회원으로 등록하기를 바랐다. 사용자들이 등록을 하면 고객정보를 많이 확보되어 목표를 달성하는 데 도움이 되리라 생각한 것이다. 불행히도 이것이 제품을 판매하는 데에 심각한 문제를 일으켰다. 데모 프로그램을 사용해보기 원했던 사용자의 대부분은 아직 구매 여부에 대한 확신이 없었기 때문이다.

즉, 웹사이트 회원 등록을 유도함으로써 고객정보를 많이 확보했지만 정보의 질은 정말 형편없었다. 그 결과 판매 부서는 제품을 구매하지도 않을 고객의 정보를 좇느라 많은 시간을 허비했고, 판매로의 전환율은 곤두박질쳤다.

게다가 아스타 디벨롭먼트의 조직구조는 너무 경직되어 있어서



온라인 작업을 효율적으로 할 수 없었다. 그런데도 경영진은 이를 바꿀 의지나 능력이 없었다. 갈등을 없애려면 마케팅과 판매 부서가 긴밀히 협력하여 두 부서의 목표를 조정해야 했으나, 부서 간 장벽이 이러한 대화를 막았다.

기업이 부서 간 협력의 필요성을 깨달았을 때조차도 조직구조가 여전히 방해가 되어 진정한 협업에 이르지 못하고 그저 관련 부서별 책임 분담으로 끝나는 경우가 너무 많다.

스코틀랜드의 한 유명한 대학교와 일할 때 이런 문제를 경험했다. 그 대학교에서는 다양한 부서 사람들의 기술이 웹에 필요하다는 사실을 깨달았다. 그러나 조직구조 때문에 효율적인 웹팀^{Web Team}을 구성할 수가 없었다. 대신에 여러 부서가 다 같이 웹사이트를 책임졌는데 마케팅 부서는 브랜드화와 시각화를, 정보서비스 부서는 기술개발과 정

보 구조설계를 맡았다. 한편 콘텐츠는 중앙의 어떤 통제도 받지 않고 조직 전체에 퍼졌다.

근본적인 문제는 부서 간 구조 자체가 아니었다. 그보다는 각 부서가 자신만의 왕국이 되어버린 방식이 문제였다.

부서장들이 부서 간 협력을 장려하기보다는 계속해서 자기네 부서 통제에만 노력을 기울이는 경우가 너무 많았다.

이 대학교의 접근법은 결국 웹사이트가 수백 개로 조각조각 분열되고, 여러 사람이 각각의 웹사이트를 관리해야 하는 결과를 낳았다. 더 안타까운 점은 부서 간 합의를 끌어내기 위해 끝없는 회의와 워크숍을 거치느라 일의 진행이 심히 더딘 것이었다.

다른 조직의 경우도 비교적 사소한 결정까지 위계질서에 따라 최종 승인을 받아야 하기 때문에 진행속도가 느려질 수 있다. 경영진은 대체로 엄청나게 바쁘고, 비교적 사소한 문제까지 감독하기를 좋아하는 임원이면 특히 더 바쁘다. 그래서 모두가 임원의 결정을 기다리는 동안 아무 진전도 없이 몇 주가 지나가 버린다. 더 나쁜 경우는 성패가 달린 일을 이해하는 과정에 충분히 관여하지 않았다는 이유만으로 경영진이 결정을 거부하는 것이다. 이러한 사례가 드물지 않다.

디지털을 중앙에서 관리하지 않고 그에 대한 책임을 여러 부서가 나누어 맡을 때, 웹이 잠재력을 발휘하지 못하는 것은 놀랄 일이 아니다. 문제는 구조에만 있는 게 아니라 문화에서도 찾을 수 있다.

디지털을 중앙에서 관리하지 않고 그에 대한 책임을 여러 부서가 나누어 맡을 때, 웹이 잠재력을 발휘하지 못하는 것은 놀랄 일이 아니다.



문화 장벽

오래된 조직일수록 조직문화와 관행이 견고하다. 안정된 환경에서는 조직의 가장 좋은 관행이 조직문화에 새겨지기 때문에 조직이 오래된 것도 좋은 일이다. 이미 있는 것을 다시 만드느라 시간 낭비할 필요 없이 표준운영과정을 계획적으로 만들거나 점진적으로 바꾸면 된다. 왜 이렇게 하는지 모두가 이해할 필요는 없다. 어떻게 이루어지는지만 이해하면 된다.

이런 문화규범과 표준운영과정은 조직을 어떻게 운영해야 하는지를 나타내는 규율이다. 물품 조달부터 마케팅, 영업, 인사관리까지 모든 분야를 망라한다. 외부 컨설턴트를 활용하고 싶은가? 선별된 업체 목록을 이용한다. 새 프로젝트에 착수하고 싶은가? 그때마다 실무그룹을 구성한다. PC에 소프트웨어를 설치해야 하는가? IT 부서에 이야기한다.

문제는 디지털이 대부분의 분야에서 대변동을 일으킨 이래로 기업 환경이 좀처럼 안정적이지 않다는 것이다. 안정된 환경에서 가치가 있던 문화규범이 격변하는 상황에서는 심각한 방해물이 된다. 사람들은 새로운 작업환경에 맞는 새 접근법을 찾기 위해서 기존 방식을 뛰어넘어보려고 애쓴다.

이런 현상은 마케팅에서 가장 뚜렷이 나타난다. 대부분의 마케팅 부서들은 대중 매체 문화에 휘둘린다. 디지털 마케팅 채널에 정통한 곳들조차 계속해서 커뮤니케이션 수단으로 광고를 활용하는 때가 많다.



워터스톤스 Waterstones의 마케팅팀은 고객들을 참여시키기보다 광고 도구로 소셜네트워크서비스(SNS)를 활용한다. 이는 다른 많은 조직도 마찬가지다.

광고에 대한 문화적 선입관*은 대화형 속성을 가진 웹과 충돌한다. 소비자들은 대화와 참여를 원하는데도 트위터와 페이스북이 단순히 보도자료를 쏟아내는 수단으로만 쓰일 때가 많다. 웹사이트에서도 마찬가지로 사용자의 요구를 충족시키기보다 기업 메시지를 전달하려는 의도가 두드러진다.

웹은 더 빈틈없고 까다롭고 요구가 많은 소비자들을 만든다. 소비자들이 배너광고에 무감각해지는 현상은 그들이 점점 더 전통적인 마케팅 기법을 외면한다는 사실을 보여준다. 대신 소비자들은 아마존 리뷰같이 사람들의 입에서 입으로 전해지는 정보에 더 가치를 둔다. 이 변화를 포착하지 못한 마케팅 부서가 비용만 많이 들고 별로 효과도 없는 광고 캠페인에 돈을 쏟아붓자고 주장하는 현실은 심각한 문

* 광고를 단순 커뮤니케이션 수단으로만 보려는 경향을 의미한다.

제를 보여준다.

많은 기업이 고객의 요구에 귀를 기울이지 않는다. 정말로 그렇다. 어떤 기업은 주기적으로 시장조사와 설문조사를 하거나 분석보고서를 의뢰하는 데 기꺼이 돈을 쓰면서도 실제로 고객을 상대하려고 하지는 않는다. 고객과 대화하는 데 들이는 시간과 노력이 부족한 경우가 많다. 사용자들과 접촉하지 않으려는 의사결정자들은 사용자들과의 대화로 얻게 되는 통찰력을 결코 가질 수 없다. 그들은 고객이 따라올지 아닐지도 모른 채 자신의 직감에만 의지해 나아갈 방향을 정한다.

시간이 흐르면 시장에 대한 공허한 생각과 잘못된 인식만 메아리 칠 뿐이다. 사용자들에게 서비스를 제공하기 위해 웹사이트를 만드는 것이 아니라 이해당사자들의 요구에 맞추기에만 급급해 진다.

이것은 쇠락으로 이어지는 위험한 길이다. 웹은 요구가 많고, 고집이 세며, 참을성이 없는 소비자들의 세상을 만들었다. 사용자중심 진행절차에 엄청난 투자를 한 디지털 회사들이 디지털 자산의 질과 효율성에 대한 기대수준을 한 차원 높여놓은 것이다. 우리가 트위터나 구글, 메일침프와 직접 경쟁하지 않더라도 사용자들은 이런 플랫폼에서 경험한 것과 똑같은 사용자 편의성을 요구할 것이다.

대부분의 조직이 문화적, 구조적으로 디지털에 잘 적응하지 못할 뿐 아니라 전체 디지털 지형이 계속해서 움직이는 상태이다.

사용자들에게 서비스를 제공하기 위해 웹사이트를 만드는 것이 아니라 이해당사자들의 요구에 맞추기에만 급급해 진다.

종잡을 수 없는 디지털 환경

2005년, 한 고객사로부터 시각장애인도 접근할 수 있는 웹사이트를 만들어달라는 요청을 받았다. 당시에는 흔치 않은 요구였다. 고백하자면 나는 어디에서부터 시작해야 할지 정말 알지 못했다. 그래서 일단 그 주제에 관한 책을 찾기로 했다.

내가 찾은 책은 《제프리 젤드만의 웹표준 가이드 Designing with Web Standard by Jeffrey Zeldmans》였는데, 알고 보니 접근성과는 거의 관련이 없는 책이었다. 대신 이 책은 웹사이트를 구축하는 새로운 방법을 알려주었다. 내가 알고 있는 기술을 철저히 배제하는 방법이라 웹 디자인에 대한 나의 접근법을 전체적으로 다시 생각하게 했다. 이 책에서 제시한 접근법이 웹 디자인의 미래가 될 것이라는 사실을 깨닫는 순간 숨이 턱 막혔다. 바닥이 꺼지는 것 같았다.

디지털 분야에서 일하는 동안 이런 기분을 여러 차례 느꼈고, 아마 앞으로도 계속 경험할 것이다. 그것이 웹의 속성이다. 월드와이드웹 World Wide Web에 20여 년의 시간을 쏟아부은 지금에서야 새로이 생겨나 시도되고 실험되어온 접근법들이 눈에 들어오기 시작한다. 하지만 혁신은 아직 그리 흔하지 않다.

새로운 기술과 기법은 언제나 새로 생겨나기 마련이기에 매번 그것을 평가해서 회사에 적용할지 안 할지 결정해야 한다. 회사에 적용하려면 이 혁신을 받아들이기 위한 전문가를 찾아내거나 새 기술을 배워야 한다.

기술과 기법만 변하는 게 아니다. 앞에서 이야기했듯이 사용자의 기대 역시 변화하고 있다. 이걸 생각해보자. 아주 오랫동안 웹에서의