



왜 케이스 스터디인가

복잡한 현상을 꿰뚫는 관찰의 힘, 분석의 기술

이노우에 다쓰히코(와세다대학교 교수) 지음 | 채승병 감수 | 송경원 옮김

- * 미국경영학회(AOM) 선정 Best Article 5편 해설 수록
- * 아마존 일본 MBA 부문 1위

2015년 4월 22일 출간 | 147*217 | 276쪽 | 14,000원 | ISBN 978-89-97379-63-7 03320

경제 경영 > 경영 > 경영일반 / 자기계발 > 성공학/경력관리

책 소개

맥락을 읽어낼 수 없다면, 데이터는 숫자에 불과하다

미국경영학회 선정 최우수논문 5편으로 배우는 관찰과 발견의 기술

빅데이터 시대를 돌파할 경쟁력 있는 인제는 '더 많은 정보를 가진 사람'이 아니라 '정보의 맥락을 읽어낼 수 있는 사람'이다. 쏟아지는 정보들 사이에서 주목할 만한 가치가 있는 사례를 선별하고 그 맥락과 인과관계를 빠르게 파악하는 능력, 사례를 다각도로 관찰하여 가장 유용한 메시지를 이끌어내는 분석력이 없다면 쌓여있는 데이터에서 발견할 수 있는 것은 아무것도 없다.

와세다대학교 상학(商學) 학술원의 이노우에 다쓰히코 교수는 맥락을 읽는 훈련의 실천적 방법론으로서 '케이스 스터디'에 주목한다. 하버드 비즈니스 스쿨을 비롯한 세계 톱클래스 MBA에서 비즈니스 리더의 가장 중요한 학습과 조사의 도구로 가르치고 있는 케이스 스터디는, 단 하나의 사례를 제대로 선택하고 깊이 파고들어가 차별성과 시사점을 발견하는 데 최적화된 방법이기 때문이다.

저자는 미국경영학회(AOM)에서 최우수논문상을 받은 다섯 편의 논문을 재료로 케이스 스터디의 방법과 매력을 소개한다. 선정된 논문들은 조직 혁신, 위기관리, 인재 채용, 혁신 전파, 기업 인수합병 등 경영에서 빼놓을 수 없는 핵심 이슈들에 관한 완성도 높은 케이스 스터디 논문들로, 연구 방법이 탁월한 것은 물론 통념을 뒤엎는 새로운 발견이 가득하다. 저자의 안내를 따라 흥미로운 연구팀의 이야기를 읽어나가다 보면, 자연스럽게 비즈니스 리더들의 실천적 방법론인 케이스 스터디를 배울 수 있다. 시장조사의 첫발을 내딛는 신입사원, 새로운 프로그램의 유효성을 빠르게 검토해야 하는 실무진들, 혁신의 조짐을 한발 먼저 읽어내야 하는 기업의 경영자들에게 이 책은 남다른 안목을 키워줄 케이스 스터디의 교과서가 될 것이다.

단 하나의 사례에서도 강력한 메시지를 발견하는 힘

이 책에는 경영학계의 아카데미상이라고 불리는, 미국경영학회가 매년 1000여 편의 논문 중 단 한 편만 선정해 수여하는 최우수논문상(Best Article of the Year) 수상 논문 다섯 편이 담겨 있다. 저자는 톱클래스 논문들 가운데서도 경영에 관한 현실적인 조언과 통찰이 돋보이는 케이스 스터디 논문을 선별하여 소개했다. 교회, 신문사, 할리우드 제작사, 병원 등 다양한 조직의 사례를 통해 외부의 목소리에 귀를 기울여야 하는 이유, 조직 내 소통과 변화관리자가 중요한 까닭, 현장에서 힌트를 얻는 방법 등 조직의 변화와 혁신에 관한 탁월한 인사이트를 제공한다. 독자들은 흥미로운 비즈니스 스토리를 읽어나가는 가운데 케이스 스터디의 모범적인 조사 디자인을 자연스럽게 익힐 수 있다.

각 장의 연구는 일견 평범한 현상 혹은 우연적인 현상으로 보이는 사례를 파고들어가 중요한 발견을 이룬 연구들로, 평범한 사건에서 중요한 변화의 기류를 탐지해내고 현상의 이면에 숨겨진 메커니즘을 밝혀내는 케이스 스터디의 위력을 명료하게 보여준다.

급진적인 조직 혁신에 관한 연구(2007): 2장 "쓰러져가던 교회의 예상치 못한 부활극"

텍사스대학교 돈데 플로먼(Donde Ashmos Plowman) 교수팀은 지역 교회를 관찰하던 중 '있을 수 없는' 조직 변화를 목격한다. 교회의 일요일 아침 프로그램에서 시작된 작은 변화가 조직의 정체성과 비전까지 완전히 바꾸어놓은 과정을 관찰한 것이다. 이를 토대로 작은 변화가 예상 밖의 형태로 결합하면서 의도하지 않았던 조직 혁신을 가져올 수 있다는 결론을 이끌어냈다. 리더십의 역할과 하향식(Top-Down) 개혁 드라이브에 관한 전통적 믿음을 뒤엎는 블랙 스완을 발견한 것이다.

조직의 관성 변화에 관한 연구(2005): 3장 "디지털화의 충격, 살아남은 신문사의 조건"

하버드대학교의 클라크 길버트(Clark G. Gilbert) 교수는 온라인 매체의 등장이라는 시장의 전환기를 맞닥뜨린 언론사 여덟 곳을 조사했다. 환경의 변화를 '위기'로 인지한 그룹과 '기회'로 인지한 그룹의 차이, 신규 투자와 조직 개편 등 대응전략의 차이를 분석한 연구팀은 언론사들의 성공과 실패를 가른 결정적 변수를 밝혀냈다. 적은 사례로도 핵심 요인을 규명하는 논리적 분석의 힘을 보여준 것이다.

혁신 전파에 관한 연구(2005): 5장 "의료 혁신을 가로막은 '보이지 않는 벽'의 발견"

2005년에는 최우수논문이 두 편 선정되었는데, 다른 하나는 킹스칼리지 런던의 이완 펄리(Ewan Ferlie) 교수팀의 의료 혁신에 관한 논문이다. '왜 효과가 입증된 혁신이 널리 전파되지 않는가'라는 의문을 파헤친 이 논문은, 전문직 집단 사이의 '보이지 않는 벽'을 발견함으로써 현상의 숨겨진 맥락을 읽는 케이스 스터디의 위력을 보여주었다.

창의성 평가에 관한 연구(2003): 4장 "창의적 작가를 발굴하는 할리우드 스피치의 비밀"

캘리포니아대학교의 김벌리 엘스바흐(Kimberly D. Elsbach) 교수와 스탠퍼드대학교의 로더릭 크레이머(Roderick M. Kramer) 교수는 창의적 인재를 평가하는 전문가들의 객관적인 기준을 발견하고자 연구를 설계했다. 인재 발굴에 필사적인 할리우드 제작사들을 관찰한 이 논문은, 현장 연구를 통해 설계과정에서는 알 수 없었던 '면접자와 면접 대상자의 관계성'을 발견한 과정을 밝힘으로써 뜻밖의 변수를 탐지하는 케이스 스터디의 힘을 보여주었다.

M&A 의사결정 프로세스에 관한 연구(2009): 6장 "M&A 협상에 나타난 신뢰의 비대칭성"

텍사스대학교의 멜리사 그래브너(Melissa E. Graebner) 부교수는 M&A협상 과정에 관한 실시간 추적 조사를 실시했다. 연구팀은 같은 사안에 대해 양자가 상이한 관점을 갖게 되는 과정을 추적함으로써 M&A협상에서 신뢰와 불신이 어떻게 생겨나는지 밝히고 복잡한 메커니즘을 규명하는 케이스 스터디의 힘을 보여주었다.

소개된 논문들은 모두 특이 사례에서 경영의 핵심 어젠다를 도출하고 세밀한 설계와 깊이 있는 분석으로 사건의 본질을 꿰뚫은 최고 수준의 연구들이다. 저자는 학술논문이라는 장벽을 낮추고 케이스 스터디를 익히고자 하는 일반 독자들에게 적극적으로 다가가며 기업 실무자들과 일반 독자들을 위한 케이스 스터디 활용 지침까지 꼼꼼히 소개한다.

전략을 세우고 검증하는 비즈니스 씽킹의 진수

경영능력의 요체는 불확실한 상황에서 상황의 흐름을 신속히 파악하여 효율적인 의사결정을 내리는 것이다. 급변하는 시장에서 전략을 빠르게 시뮬레이션하여 결정을 내리는 훈련을 거친 사람만이 리더의 자리에 오른다.

분석이 필요한 사안에 대해 가장 적절한 관찰대상을 설정하는 법, 예상되는 오류를 피해 신중하게 조사를 설계하는 법, 결과의 신뢰도를 높이기 위해 다양한 검증 프로세스를 마련하는 법 등 완성도 높은 케이스 스터디의 방법론은 그대로 훌륭한 비즈니스 방법론이다. 차근차근 일상에서부터 케이스 스터디식 사고를 적용해나가다 보면, 데이터의 함정에 매몰되지 않고 사건의 본질로 육박하는 사고의 근력을 키울 수 있을 것이다.

감수 및 추천의 글

“당장 이 책을 끝까지 읽고 난 뒤에 맨 처음 눈길이 가는 뉴스, 바로 어제 겪었던 일들부터 케이스 스터디의 접근방법을 적용해보기 바란다. 어느 순간인가 과거에는 평범하게 보이던 사례가 사유를 거치면서 톡톡 튀는 메시지로 거듭나는 짜릿함이 느껴질 것이다.” -채승병 (《빅데이터, 경영을 바꾸다》 저자)

저자 소개

이노우에 다쓰히코井上達彦 지음

와세다대학교 상학학술원 교수. 요코하마국립대학교에서 경영학을 전공하고 고베대학교에서 경영학 박사 학위를 받았다. 일본경제산업연구소(RIETI) 교수특별연구원, 펜실베이니아대학교 와튼스쿨 선임연구원을 역임했다. 전공 분야는 비즈니스 가치 창조 시스템과 모델 디자인이다.

주요 저서로는 국내에 출간된 《베끼려면 제대로 베껴라》(원제: 모방의 경영학)를 비롯하여 《커리어로 말하는 경영조직》(공저), 《수익 엔진의 논리》(편저) 등이 있다.

채승병 감수

한국과학기술원(KAIST) 물리학과를 졸업하고 동대학원에서 경제물리학으로 박사 학위를 받았다. 현재 삼성경제연구소에서 수석연구원으로 재직하고 있다. 저서로는 《빅데이터, 경영을 바꾸다》, 《이머전트 코퍼레이션》, 《복잡계 개론》(이상 공저) 등이 있다.

송경원 옮김

대학에서 물리학을 전공하고 대학원에서 일본어교육과 일본근대문학을 공부했다. 옮긴 책으로 《아들이 부모를 간병한다는 것》(공역), 《교통사고와 인간 공학》, 《공학적 검사법》 등이 있다.

책 속에서

‘마시멜로 실험’을 진행한 심리학자 월터 미셸(Walter Mischel)은 스스로 욕구를 억제할 줄 아는 아이들이 뛰어난 성취도를 보인다는 결론을 내렸다. 그런데 이는 연구팀이 추론해낸 결과이지, 통계조사에서 직접적으로 도출된 것이 아니다. 통계조사는 실험 결과와 SAT 점수의 상관관계를 보여줄 뿐, 인과관계는 전혀 설명하지 못한다. (...) 자기 통제력이 어떤 요인과 맞물려 학습 습관에 영향을 미쳤고, 그 결과가 SAT 점수에 어떻게 반영되었는지, 연쇄적인 과정을 밝혀야 한다. 이런 과정을 조사하는 적합한 방법이 바로 케이스 스터디다. 케이스 스터디는 통계학적 연구와 달리 하나의 변수가 변하면 다른 변수가 얼마나 변하는가를 검증하지 않는다. 대신 ‘어떤 원인이’ ‘어떻게’ 영향을 미치는가를 밝힌다.

(49-50쪽)

마이클 투시먼(Michael Tushman)은 ‘급진적 변화는 비연속적으로 일어날 수밖에 없다’는 단속평형모델을 제창하고 조직변화 이론의 권위자가 되었다. 그 후 많은 연구자가 이 이론을 발전시켜서 계획과 비전을 갖춘 리더의 능동적 행동이야말로 급진적 변화를 이끌어낸다는 주장이 지지를 받게 되었다. (...) 그러나 플로먼의 연구팀은 이 통설에 의문을 제기한다. 우연히 조사한 교회에서 ‘있을 수 없는’ 조직변화를 관찰한 것이 계기였다. 그 교회에서는 작은 변화가 예상 밖의 형태로 결합하여 급진적 변화를 일으키고 있었다. 연구자들은 다윈의 진화론과 같은 ‘계획이 부재한 변화의 인과관계’를 규명했다.

(68-69쪽)

지금까지 고도의 전문성을 갖춘 조직은 혁신에 적극적일 것이라고 여겨졌다. 이것은 일반적인 상식이자 경영학의 통설로 여겨졌다. (...) 그러나 이것은 오히려 단순한 조직에만 해당되는 이야기일지 모른다. 펠리의 연구팀이 연구한 결과 전문직 네트워크에서 혁신이 전파되는 경우는 단일한 전문직 집단 내부로 한정되었기 때문이다. (...) 펠리의 연구팀은 전문가 집단에 숨겨진 폐쇄성을 ‘사회적·인지적 경계’라는 개념으로 설명해냈다. 서로 다른 전문직 집단 사이에는 ‘사회적 경계’나 ‘인지적 경계’가 존재하고, 이런 경계가 혁신의 전파를 방해한다는 사실을 밝혀낸 것이다.

(189-190쪽)

케이스 스터디에서는 이상값(outlier)을 배제하는 경우가 없다. (...) 케이스 스터디에서는 이상값에 오히려 새로운 힌트가 숨어 있다고 여긴다. 즉 전체 흐름과는 다른 흐름을 규명해줄 실마리가 들어 있는 것이다.

예를 들어 어떤 분야든 미래의 동향을 미리 보여주는 사례가 있기 마련이다. 이런 사례는 2장에서 소개한 것처럼 선진사례라고 불린다. 선진사례를 자세히 관찰하면 미래를 대비할 수 있다. 현재 시점에는 예외적인 블랙 스완이라도 결국에는 당연시되는 날이 오기 때문이다.

(231쪽)

차례

차례

감수 및 추천의 글 “핵심을 빠르게 이끌어내는 '리더의 언어'" -채승병(《빅데이터, 경영을 바꾸다》 저자)

머리말

1 왜 케이스 스터디인가?

: 통계로 설명되지 않는 의문에 답하는 법

맥락이 핵심이다 | 이해할 수 없는 현상에 접근하기 | 통계와 숫자가 설명하지 못하는 것들 | UFO를 믿는 사람에게도 이유가 있다 | 있을 수 없는 일, 예상 밖의 사건 | 날것 그대로의 본질에 다가가라 | 원인과 결과를 연결하는 과정 | 케이스 스터디의 힘

2 블랙 스완을 발견하는 힘

: 쓰러져가던 교회의 예상치 못한 부활극

단 하나의 사례가 가진 가치 | 정설은 언제든 뒤집힐 수 있다 | 혁신을 가져온 보통날의 저녁 식사 | 작은 변화가 증폭된 과정 | 크게 흔들릴수록 문제는 또렷해진다 | 무료급식에서 노숙자 지원 센터까지 | 완전히 새로운 리더십의 발견 | 신중한 데이터 수집과 분석 | 오류를 피하는 법 | 분석의 기술 | 예외적 사례에서 특별한 가치를 발견하라

3 적은 사례로 논리를 검증하는 힘

: 디지털화의 충격, 살아남은 신문사의 조건

진실에 다가가는 두 가지 방법 | 논리를 실험하라 | 위기 앞에서 조직은 어떻게 변하는가? | 종이 신문의 위기와 온라인 신문의 부상 | 점점 경직되는 조직 | 방향을 잃은 채 속도는 두 배로 | 위기인가 기회인가? | 과거의 방식은 통하지 않는다 | 외부의 목소리에 귀 기울여라 | 케이스 스터디는 실험이다 | 탁월한 조사 설계 | 논리를 세우고 타당성을 검증하라

4 뜻밖의 변수를 탐지하는 힘

: 창의적 작가를 발굴하는 할리우드 스피치의 비밀

전문가들은 잠재된 창의성을 어떻게 알아볼까? | 할리우드에서 작가를 평가하는 방법 | 문제는 객관성이다 | 마음속 '천재'의 이미지 | 우디 앨런인가 딜메이커인가? | 숨겨진 두 번째 기준 | '상대방'의 아이디어를 자극하라 | 설교가 시작되면 기회는 날아간다 | 현장은 통찰의 보고다 | 찾는 것이 있는, 그곳으로 가라

5 숨겨진 맥락을 읽는 힘

: 의료 혁신을 가로막은 '보이지 않는 벽'의 발견

필요조건과 충분조건 | 일치법 | 차이법 | 왜 뛰어난 혁신이 전파되지 않았을까? | 빛나간 예

측 | 원점으로 돌아간 연구 | 차이점에서 힌트를 얻다 | 경계를 무너뜨린 변화관리자 | 변화를 거부하는 사람들 | '보이지 않는 벽' | 사회적 거리를 좁혀라 | 전문가 집단의 숨겨진 폐쇄성 | 연구의 표류를 막는 '문제의식' | 관점이 분명하면 데이터에 매몰되지 않는다

6 복잡한 메커니즘을 규명하는 힘

: M&A 협상에 나타난 신뢰의 비대칭성

신뢰는 어떻게 생겨나는가? | 불행으로 치닫는 5단계 흐름 | '서로' 믿지 않으면 배신한다 | 상관관계를 넘어 인과관계를 추적하라 | 선택과 집중이 필요하다

7 기업과 일반인을 위한 케이스 스터디 활용법

기본 골조만 남겨라 | 빠르고 간소하게 진행하라 | 관찰 사례를 공유하라 | 공통의 언어를 개발하라

맺는말
감사의 말
주석
수상작
색인