

3회차 · 85분

무엇부터 할 것인가

할 수 있는 일은 늘 후보보다 많습니다

여는 말

- 이 회차의 목적은 “고르는 기준”입니다. 정답 목록을 주는 자리가 아닙니다.
- 참석자에게 지금 검토 중인 과제를 하나씩 떠올려두라고 하세요. 끝에 대입합니다.

전환하기로 했습니다. 그래서 뭐부터 하죠?

여기서 대개 둘 중 하나가 벌어집니다 — 아무거나 시작하거나, 아무것도 시작 못 하거나.

도입

- 둘 다 기준이 없어서 생깁니다. 오늘은 기준 세 개를 만듭니다.
- “무엇부터”라는 질문에 답이 없으면 조직은 가장 눈에 띄는 것부터 손댍니다 — 대개 틀린 선택입니다.
- 오늘 만드는 기준 세 개가 뒤의 로드맵 회차에서 그대로 점수표가 됩니다.

기준

세 가지 질문

01

품질 향상

고객 제품의 품질이 좋아지는가?

02

비용 절감

제품을 만드는 운용 비용이 줄어드는가?

03

매출 · 마진

레베뉴나 마진에 직접 영향을 주는가?

어느 것에도 “예”라고 답할 수 없다면 그 과제는 뒤로 미루세요.

세 질문

- 20개 이상의 엔터프라이즈 딜리버리에서 추린 프레임워크라고 소개하세요.
- 아래로 갈수록 임팩트가 커집니다. 착수 순서는 뒤에서 뒤집습니다.

실제 후보 목록

이 질문의 용도는 버리는 것입니다

후보	품질	비용	매출	판정
고객 문의 자동 응답	○	○	△	후보
청구서 데이터 입력	△	○	X	후보
사내 규정 검색 챗봇	X	△	X	보류
회의록 자동 정리	X	△	X	보류
경쟁사 가격 모니터링	X	X	○	후보
AI 도입 사내 교육	X	X	X	보류

거르기

- 보류로 간 것들이 “나쁜 아이디어”가 아니라 “지금 할 일이 아니다”라는 뜻을 명확히 하세요.
- 사내 규정 챗봇처럼 반대가 없는 과제가 가장 위험합니다 — 통과되기 쉽고 지표는 안 움직입니다.
- AI 교육을 첫 과제로 잡으면 “그래서 뭐가 달라졌나”에 답할 수 없습니다.

질문을 엄격하게

후보가 전부 “예”로 나온다면 질문이 느슨한 것입니다

느슨한 질문

비용
비용이 줄어드나?

품질
품질이 좋아지나?

매출
매출에 도움되나?

엄격한 질문

비용
✓ 얼마나? 지금 월 몇 시간을 쓰나?

품질
✓ 무엇으로 잤 품질인가? 지금 값은?

매출
✓ 어느 경로로? 중간에 몇 단계가 있나?

숫자를 달 수 없는 후보는 “예”가 아니라 “아마도”이고, 아마도는 보류입니다.

엄격하게

- 오른쪽 질문에 답하려면 숫자가 필요합니다. 그게 다음 회차(로드맵)로 이어집니다.
- 여기서 엄격함을 낮추면 뒤의 모든 판단이 흔들립니다. 불편해도 밀고 가세요.
- “지금 그 숫자를 아는 사람이 이 방에 있나”를 물어보면 베이스라인의 필요가 저절로 드러납니다.

후보 찾기

어디서 찾아

- 각 팀에 “지난달 가장 시간을 많이 쓴 반복 업무 세 가지”를 묻기
- 예전에 “자동화 안 하기로 한” 목록 다시 보기
- 사람이 참고 있는 일 — 불만은 있는데 개선이 안 된 것

“AI로 뭘 할까요”라고 물으면 안 됩니다 — 아는 기능(챗봇·요약) 안에서만 답이 나옵니다.

후보 수집

- 문제를 먼저 모으고 해법은 나중에 붙입니다. 이 순서가 핵심입니다.
- 비용 절감 장에서 다시 나옵니다 — “없어져도 아쉽지 않은 일은 무엇입니까?”

02

세 원칙 자세히

각각 무엇을 재고, 언제 고르나

2부 도입

- 세 원칙을 하나씩 봅니다. 각 5분 정도.
- 원칙마다 “우리 조직에 적용하면 무엇이 걸리나”를 한 명씩 답하게 하면 시간이 딱 맞습니다.
- 세 원칙이 서로 충돌하는 상황을 물어보는 참석자가 꼭 있습니다 — 그때는 첫 번째가 우선입니다.

원칙 1

품질 향상

효과는 늦게 나타나고 오래 갑니다.

- 다채널 리뷰 분석으로 개선점 발견
- 감정 분석으로 불만을 터지기 전에 파악
- 착수 전에 “무엇으로 썰지”를 반드시 정할 것



첫 과제 적합도

증명이 느림

품질

- 별점 3.8은 무엇을 고쳐야 하는지 알려주지 않습니다 — 유형별 분류가 알려줍니다.
- 품질은 직접 못 재니 “나빠졌을 때 움직이는 값”(반품률·문의 건수)을 잡니다.

원칙 2

비용 절감

가장 빨리 증명됩니다. 그래서 첫 과제로 적합합니다.

- 반복 업무 자동화로 인력 비용 절감
- 고급 인력을 고가치 업무에 집중
- 에러율 감소로 재작업 비용 절감



첫 과제 적합도

증명 빠름 · 데이터 전제 낮음

비용

- 청구서 예시: 입력 40시간 뒤에 숨은 재작업 19시간 — 실제 비용은 59시간입니다.
- “인원 감축”으로 읽히면 현장 협조가 끊깁니다. 절감된 시간이 어디로 가는지 먼저 말하세요.

원칙 3

매출 · 마진 증대

임팩트가 가장 크고, 전제 조건도 가장 많습니다.

- 동적 가격 관리 · 경쟁사 가격 센싱 · P×Q 최적화
- 가격 변경 이력이 없으면 효과를 증명할 수 없습니다
- 전제가 없으면 그 준비 자체를 과제로 삼으세요



첫 과제 적합도

데이터 전제 높음

매출

- “가격을 마지막으로 바꾼 게 언제고 그때 무슨 일이 있었나?” — 대부분 여기서 막힙니다.
- 준비 과제는 대개 비용 절감 과제입니다. 순서가 자연스럽게 맞물립니다.

우선순위

임팩트 순서와 착수 순서는 반대입니다

임팩트 순서

- 1순위
매출 · 마진
- 2순위
비용 절감
- 3순위
품질 향상

착수 순서

- 1순위
✓ 비용 절감
- 2순위
✓ 품질 또는 중간 규모
- 3순위
✓ 매출 과제

조직의 인내심은 3~6개월입니다. 첫 과제는 크기가 아니라 “증명되는 것”이어야 합니다.

순서

- 가장 흔한 실패: 매출 과제로 시작 → 데이터 정리 4개월 → 성과 없이 동력 상실.
- “큰 것을 나중에 하라”가 아니라 “증명 하나를 먼저 만들라”입니다.

첫 과제의 조건

다섯 가지를 다 만족해야 합니다

- 3개월 안에 결과가 나온다
- 숫자로 썰 수 있다
- 현재 값을 이미 알고 있다
- 실패해도 타격이 작다
- 담당자가 협조적이다

다섯 번째를 가볍게 보지 마세요. 그 사람만이 실제 업무를 압니다.

첫 과제 조건

- “현재 값을 알고 있나”가 사실상 순서를 정합니다.
- 첫 과제는 반드시 하나만 — 여러 개면 어느 것 덕분인지 모릅니다.

실습 · 40분

과제를 실제로 채점해보기

1

후보 여섯 개

다섯에서 멈추지 않습니다. 억지로
짜낸 마지막에서 좋은 게 나옵니다

2

느슨하게 채점

감으로 빠르게. 여기서는 대부분 ○
가 나옵니다

3

엄격하게 다시

숫자를 못 대면 ○ 를 X 로 내립니다

4

세 개 버리기

선택이 아니라 규칙입니다

“모른다”를 X 로 적는 게 이 실습의 전부입니다. 여기서 정직하지 않으면 Phase 2에서 3주를 씁니다.

실습 진행

- 현업 담당자를 한 명 앉히세요. 혼자 하면 “다 좋아 보임”에 빠집니다.
- 2단계와 3단계를 나누는 게 핵심입니다 — 느슨하게 물으면 전부 ○ 라 순위가 안 생깁니다.
- “AI 도입 교육” 같은 것이 살아남으면 그건 과제가 아니라 활동이라고 짚어주세요.
- 가장 크고 중요한 것이 1등이면 의심하게 하세요. 첫 과제는 크기가 아니라 증명 속도입니다.

정리

오늘 가져가실 것

- 1 세 질문의 용도는 고르는 것이 아니라 버리는 것
- 2 "AI로 뭘 할까"가 아니라 "지난달 시간을 가장 많이 쓴 일"을 묻기
- 3 임팩트가 큰 것이 아니라 증명되는 것을 먼저
- 4 첫 과제는 하나만

정리 · 실습

- 떠올려둔 과제를 세 질문에 대보게 하세요. 5분이면 됩니다.
- 다음 회차는 “도입 절차” — 고른 과제를 어떻게 진행하는가입니다.