

업무/조직기능 재창조

# The Agentic Paradox: 실패를 넘어 '지능형 프로세스 재설계(Rewiring)'로

글 | Ackerton Partners, IPT 본부 이민재 본부장



**01 ·**  
The GenAI Paradox:  
실험의 성과가 전사적 ROI로  
연결되지 않는 이유

**02 ·**  
The Efficiency Trap:  
왜 '부분 최적화'는 프로세스 혁신이  
될 수 없는가

**03 ·**  
From Assistant to Agent:  
프로세스의 근본적 재정의,  
'Agentic Workflow'

**04 ·**  
The Rewiring Blueprint:  
AI-Default 관점의 M·P·R·S  
가치사슬 재설계

## AI Transformation(AX):

### 기술 도입을 넘어 경영 메커니즘의 근본적 재정의로

#### 1. The GenAI Paradox

- **실험적 도입과 ROI의 괴리:** 전사적 ROI 달성 기업 비중은 11~15%에 불과하며, 핵심 비즈니스 로직이 결여된 '체험형 툴' 도입에 그쳐 실질적 재무 성과 창출에 실패하고 있습니다.
- **거버넌스 및 프로세스 부재:** 데이터 거버넌스 미비로 인한 프로젝트 실패율이 80%에 달하며, 기존의 낡은 프로세스를 유지한 채 AI만 추가하여 오히려 업무 복잡도와 비용이 상승하는 역효과가 발생합니다.

#### 2. The Efficiency Trap

- **국소적 최적화의 한계:** 특정 단위 업무나 부서 중심의 AI 도입은 전체 가치사슬(End-to-End)의 흐름을 단절시키며, 앞뒤 단계에서 데이터가 병목되는 '함정'을 심화시킵니다.
- **혁신 동력 분산 및 기술 부채:** 파편화된 접근은 근본적인 프로세스 재정의 동력을 약화시키는 '가짜 성취감'을 주며, 추후 시스템 통합 시 막대한 비용을 초래하는 기술 부채로 축적됩니다.

#### 3. From Assistant to Agent

- **에이전트 중심 프로세스 전환:** 인간의 인지적 한계에 갇힌 단순 '지원(Assistant)' 단계를 넘어, 스스로 판단하고 실행하는 '에이전트(Agent)' 기반의 워크플로우로 판을 새로 짜야 합니다.
- **성과 극대화를 위한 원점 사고:** 제로베이스 관점의 프로세스 재설계를 통해 업무 리드타임을 최대 80% 단축하고, 운영 비용(OPEX)을 25~40% 절감하는 압도적 성과를 확보해야 합니다.

#### 4. The Rewiring Blueprint

- **AI-Default 가치사슬 재설계:** MPRS(마케팅-생산-R&D-지원) 전 과정을 실시간 데이터로 동기화하고, 에이전트 주도의 협업 구조로 개편하여 타임 투 마켓(TTM)을 극단적으로 단축해야 합니다.
- **집요한 DPOG 실행력:** '파일럿의 지옥'을 탈출하기 위해 데이터(D), 프로세스(P), 조직(O), 거버넌스(G) 관점의 마찰을 정면 돌파하며 전략을 실제 수익(O/I Impact)으로 치환해야 합니다.

# 01

## The GenAI Paradox: 실험의 성과가 전사적 ROI로 연결되지 않는 이유

### 핵심 이슈

수많은 기업이 GenAI 도입에 열을 올리고 있으나, 실제 재무적 성과(Bottom-line Impact)로 연결되는 비중은 극히 낮습니다. 이는 기술 그 자체의 한계보다는 '파편화된 접근' 때문입니다.

- **과잉 기대와 실망의 괴리:**

단순한 '체험형 툴' 도입을 혁신으로 오해하여, 실제 핵심 비즈니스 로직을 건드리지 못하는 현상이 발생합니다.

- **데이터 거버넌스의 부재:**

AI 모델은 뛰어나지만, 정작 모델이 학습하고 구동될 내부 데이터의 정제 및 통합 수준이 낮아 'Garbage In, Garbage Out'의 굴레를 벗어나지 못합니다.

#### [실패 사례]

글로벌 제조 기업 A사는 고성능 LLM 챗봇을 도입했으나, 데이터 연동 미비로 실시간 재고나 고객 이력을 반영하지 못해 답변 재검증에 업무 시간의 20%를 더 할애하게 되었고 프로젝트는 중단되었습니다.

지표 (Status of AI ROI)	수치	비고
전사적 도입 후 실질적 ROI 달성 기업 비중	약 11% ~ 15%	대다수가 Pilot 단계에 머물러 있음
데이터 품질 문제로 인한 프로젝트 실패율	약 80%	데이터 거버넌스 부재가 주요인

Source: Gartner, BCG Analysis (2025)

- **프로세스 재설계의 실종:**

기존의 낡은 업무 프로세스 위에 AI라는 엔진만 얹으려다 보니, 오히려 워크플로우가 복잡해지고 비용만 상승하는 구조적 한계에 직면합니다.

#### [실패 사례]

B사는 구매 승인 프로세스에 AI 자동화 툴을 도입했으나, 기존의 복잡한 7단계 대면 결재 라인을 그대로 둔 채 AI만 추가했습니다. 결과적으로 프로세스 소요 시간은 기존보다 1.5배 늘어나는 역효과를 낳았습니다.

- **AI 시대에 부합하는 HR 관점의 혁신 부족:**

기술은 변하지만 이를 운용할 R&R(Role & Responsibility)과 조직 체계는 과거에 머물러 있습니다. AI와 협업하는 직무 재정의와 유연한 거버넌스 설계가 결여되면 혁신의 동력이 상실됩니다.

**[실패 사례]**

BC사는 전사적 AI 에이전트 도입 후 단순 반복 업무의 40%를 자동화했으나, 기존 인력에 대한 직무 재배치나 새로운 R&R 정의를 미뤘습니다. 결과적으로 유휴 인력이 발생했음에도 과거 방식의 고정된 조직 체계 때문에 고부가가치 업무로의 전환이 이뤄지지 않았고, 오히려 조직 내 'AI가 내 일자리를 뺏는다'는 막연한 거부감만 확산되어 전체 생산성은 정체되었습니다.

## 02 The Efficiency Trap: 왜 '부분 최적화'는 진정한 프로세스 혁신이 될 수 없는가

### 부분 최적화의 한계와 위험성

특정 단위 업무나 단일 부서의 효율을 높이는 것은 오히려 전체 시스템의 병목 현상을 심화시키는 '국소적 함정'에 빠지게 할 수 있습니다.

- **전체 흐름(End-to-End)의 단절:**

특정 지점만 시로 빨라지면, 그 앞뒤 단계에서 데이터와 업무가 쌓이는 상충 효과가 발생하여 결과적으로 전체 가치사슬의 속도는 개선되지 않습니다.

- **혁신 동력의 분산:**

파편화된 최적화는 'AI를 도입했다'는 가짜 성취감을 주어, 프로세스 전반을 근본적으로 재정의해야 할 본질적인 동력을 약화시킵니다.

- **기술 부채의 누적:**

전체 구조에 대한 고려 없는 부분적 기술 적용은 추후 시스템 통합 시 막대한 비용과 호환성 문제를 야기하는 기술 부채로 돌아옵니다.

### 부분 최적화를 피하기 위한 노력

진정한 전사적 ROI를 달성하기 위해서는 다음과 같은 '거시적 접근'이 필수적입니다.

- **Value Chain 관점의 Top-down 설계:**

개별 과제(Use-case)에서 출발하는 것이 아니라, 가치사슬 전체를 조망하고 가장 큰 병목이 발생하는 지점을 우선 타격해야 합니다.

- **Data Silo의 완전한 타파:**

부서 간 데이터 벽을 허물고, AI 에이전트가 모든 정보에 접근하여 판단할 수 있도록 통합 데이터 파이프라인을 구축해야 합니다.

- **'AI-First' 워크플로우의 재설계:**

기존 프로세스의 일부를 자동화하는 수준을 넘어, "AI가 처음부터 끝까지 수행한다면?"이라는 질문 아래 프로세스를 재설계해야 합니다.

- **KPI의 재정의:**

단위 부서 효율성보다는 전사 차원의 리드타임 감소나 최종 이익률 개선과 같은 통합 지표를 평가 기준으로 삼아야 합니다.

## 03 From Assistant to Agent: 프로세스의 근본적 재정의, 'Agentic Workflow'

### 프로세스의 근본적 재정의의 필요성

AI는 단순히 도구를 빌려 쓰는 '지원'의 단계를 넘어, 스스로 판단하고 실행하는 Agentic AI로 진화하고 있습니다. 과거 인간 중심의 프로세스(Human-centric)는 인간의 인지적 한계와 물리적 시간을 전제로 설계되었기 때문에, AI의 속도와 데이터 처리 능력을 온전히 담아낼 수 없습니다. 따라서 AI가 주도적으로 업무를 완결할 수 있도록 프로세스의 '판'을 새로 짜는 것만이 기술 도입을 성과로 치환하는 방법입니다.

### 프로세스 재정의 시 고려해야 할 중요 포인트

- **Zero-base Thinking (원점 사고):**

기존의 단계를 '어떻게 개선할까'가 아니라, '이 단계가 왜 필요한가'부터 질문하여 불필요한 인간의 개입(Human-in-the-loop)을 최소화해야 합니다.

- **Data-driven Autonomy (데이터 기반 자율성):**

에이전트가 스스로 판단할 수 있도록 명확한 의사결정 규칙(Rule)과 고품질의 실시간 데이터를 프로세스 전 구간에 배치해야 합니다.

- **Feedback Loop의 내재화:**

프로세스 수행 결과가 다시 AI의 학습 데이터로 환류되어, 시간이 지날수록 프로세스 자체가 스스로 최적화되는 구조를 설계해야 합니다.

- **Scalability & Flexibility (확장성과 유연성):**

향후 더 뛰어난 AI 모델이나 에이전트가 등장했을 때 즉시 교체 투입이 가능한 모듈형 프로세스 구조를 지향해야 합니다.

### 재정의하지 않을 경우 초래되는 결과

비용의 이중 지출(OPEX 상승), 조직적 피로도 급증, 의사결정의 골든타임 상실 및 글로벌 경쟁력 약화.

**더 많은 내용을 보시려면**

**파일 다운로드**

**버튼을 눌러주세요**