



마이크로소프트의 명암

2018년 7월말 발표된 마이크로소프트(이하 "MS")의 2018년(회계 연도)의 매출은 110억 달러로 이전해 같은 기간에 비해 14% 늘었고, 영업이익은 21% 증가하였다. (Exhibit 1) 특히 클라우드 플랫폼 서비스 에이저(Azure)는 전년 대비 91%나 매출이 상승했다.² 그리고 마침내 2018년 12월 1일, MS는 애플을 제치고 전 세계 시가 총액 1위 기업의 타이틀을 되찾았다.³ 장장 16년만의 왕위 탈환이었다.

현재 MS의 사업부는 (Engineering Groups) 크게 Productivity & Business Processes, Intelligent Cloud, Personal Computing 3가지 부문으로 구성되어 있다.⁴ Personal Computing은 MS가 전통적으로 강했던 현상유지 부서이고, 다른 2개의 부서를 집중적으로 분석해보면 다음과 같다.

Productivity & Business Processes는 Microsoft Office와 2016년 29조원에 인수한 LinkedIn 두 가지의 대표적 서비스를 제공한다. 고객의 입장에서 Office 구독 서비스를 이용할 경우 추가비용을 지불해야 하지만, MS가 고객의 소프트웨어를 대신 관리해주기 때문에 전체적인 사용자비용은 오히려 절감된다. MS의 입장에서라도 정기구독이라는 Business Model을 구축하면 고정적인 추가 매출을 확보할 뿐만 아니라 규모의 경제를 통해 소프트웨어 관리 비용의 원가를 낮출 수 있어, 충분한 수익성을 낼 수 있다. 이러한 WIN-WIN적인 요소는 MS의 꾸준한 매출 증가의 핵심 요소로 작용하고 있다. Intelligent Cloud는 MS의 클라우드 서비스인 에이저(Azure)를 운영하며, 아마존에 이어 글로벌 클라우드 시장 점유율 2위를 차지하고 있다. 2018년 기준 총 매출 110억달러에서 클라우드 산업의 규모는 이 중 29%로 32억달러에 이르렀다. [Exhibit 2] 에이저는 매년 70~140%씩 성장하고 있는 마이크로소프트의 대표적 성장 동력으로 자리 매김 했다.⁵ 2000년 이후 혁신이 없어졌다는 평을 받으며 2008년 미국의 브랜드채널이 선정한 쇠신이 필요한 브랜드 1위⁶에 꼽히기도 했던 MS의 성공, 어떻게 봐야 할까?

¹ 본 사례 연구는 2018년 가을학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로, 이무원 교수님의 지도하에 박진형, 전정환, 최재원, 최현욱, 허예진이 작성했다. 저작권은 저자에게 있음.

² Microsoft 2018 Annual Report

³ Microsoft beats Apple for biggest market value, BBC News, <https://www.bbc.com/news/business-46365239> (2018 11월 30일)

⁴ 마이크로소프트 웹사이트 참고, <https://news.microsoft.com/facts-about-microsoft/#BusinessOrganization> (2018년 12월 2일)

⁵ Azure의 성장 현황 <https://www.businessinsider.com/microsoft-azure-revenue-growth-rate-is-slowest-in-years-2018-10> (2018년 10월 24일)

⁶ 전 세계 소비자에게 영향력 있는 브랜드 <https://www.brandchannel.com/search-brandchannel/> (2008년 3월)

Microsoft와 혁신

기술 혁신에 대한 믿음

MS는 그 어떠한 기업보다도 기술 혁신이 사람들에게 제공하는 가치에 대해 믿음이 있는 기업이다. 세계적인 연구원들이 MS 연구소에 모여 기초 과학부터 첨단 응용 로봇 관련 기술까지 연구하며, 소프트웨어를 통한 기술 혁신이 인류의 삶을 발전적으로 변화시켜 나갈 수 있을 거라 믿고 이를 실천해 나가고 있다. MS는 이러한 기술 혁신을 위한 노력이 지속되기 위해서는 '지적재산권 보호'가 기본적으로 선행되어야 한다고 보았다. 스티브 발머가 소프트웨어 개발자들을 위한 오픈소스인 리눅스를 적으로 규정한 것 역시 이러한 맥락에서 비롯된 것이었다. 한편 MS는 기술혁신의 긍정적 효과를 강조하는 만큼 보안문제나 스팸과 같은 부정적 부산물을 견제하는 것 역시 중시했다. 지난 20년간 MS는 보안 강화와 스팸방지를 위한 연구 개발을 강화했는데, 일례로 소프트웨어 발전 과정에서 보안 문제가 발견되자 2001년 출시한 윈도우XP의 서비스팩을 2차례나 더 출시하면서 보안을 개선해 나갔다.

기술 혁신의 최전선에 있는 Microsoft Research Laboratories는 1991년 처음 설립되어 현재 전세계 여섯 도시에 설치되어 있다. 1991년 미국 레드몬드에서 최초의 연구소가 설립됐고, 이어 영국 캠브리지, 중국 베이징, 인도 방갈로, 미국 메사추세츠와 뉴욕에 설치됐다. 이러한 전세계적인 R&D 조직 유지는 R&D 조직의 다양성을 보장하면서 세계적으로 최상위권의 인재를 확보할 수 있다는 점에서 큰 장점을 가지고 있다. MS는 이 6개의 주요 연구기관을 제외하고도 Microsoft Research라는 독립적인 연구 집단을 보유하고 있다. 이 연구 집단은 전세계의 주요 대학들과 제휴를 맺어 약 1000명 이상의 컴퓨터 과학자, 물리학자, 공학자 그리고 정부, 업계 연구기관과 함께 장기적 성과를 위한 연구를 진행하고 있다.⁷ MS는 이러한 연구 중심 문화의 결실로 전세계적으로 53000여개의 지적자산을 보유하고 있다.⁸

MS는 경영실적이 악화되더라도 R&D 분야에서는 지속적인 투자를 유지해왔다. 2008년 MS의 R&D 분야 투자 규모는 80억달러 규모였으나 현재는 130억달러에 이를 정도로 매년 R&D에 투자를 늘려갔다. [Exhibit 5] 2014년 기준 IT 업계의 평균 R&D 투자 비율을 보더라도 MS는 인텔에 이어서 매출의 가장 많은 부분을 R&D에 투자하는 기업이다. [Exhibit 6] 당장 수익이 나지 않는 분야라 할지라도 중장기 R&D 프로젝트라는 이름 하에 연구를 지속하여, 현재 컴퓨터 과학, 교육, 머신 러닝 및 인공지능, 양자 컴퓨팅, 정보 검색 및 지식 관리, 개도국을 위한 기술 등 다양한 분야에 대한 연구가 이어지고 있다.

뿐만 아니라 MS 연구소는 소속 연구자에게 직급에 상관없이 스스로 하고 싶은 연구를 할 수 있는 기회를 제공한다. 이에 대한 비용은 MS가 지불한다. 성과 역시 MS가 측정하는 것이 아니라 대학과 마찬가지로 여러 학술대회와 연구자 커뮤니티 등을 통해 논문을 인정받는 방식이다. '자신이 선택한 분야의 최신 기술을 지속적으로 연구해야 한다', '개발된 기술이 실제 제품에 재빨리 반영되어야 한다', '실제 제품을 제작함으로써 최신 기술이 사용자들의 생산성을 높이는데 도움이 되어야 한다' 등 세 가지 목표만 준수하면 자유로운 연구를 진행할 수 있다. MS 연구소의 또다른 목적은 기초 학문 연구자들에 대한 지원이다. 현재 MS는 전체 예산의 15%를 학계에 지원하고 있다. 또한 대학원생들을 인턴 연구원으로 모집해 그들에게 최신 기술 교육과 세계적인 석학과의 교류 기회를 제공하고 있다.

⁷ 마이크로소프트 공식 홈페이지, <https://www.microsoft.com/en-us/research/>

⁸ 2018 Microsoft Annual Report

인재를 중시하는 기업 철학

이러한 지원들은 MS가 어느 기업보다도 인재를 중요시한다는 점을 잘 보여주기도 한다. MS는 정보화 시대에 있어서 유능한 인재가 얼마나 중요한지 파악하고 있으며, 소프트웨어는 조립 싸움이 아니라 아이디어 싸움이라 보고 인재 채용에 주의를 기울여 왔다. 특히 인재를 채용할 때는 지원자의 과거 경력이 아닌 미래의 가능성에 초점을 맞춘다. 이와 관련하여 MS 내부에는 “당신보다 나은 사람을 고용하라”라는 오래된 격언이 있다. 그렇게 해야 조직에 새로운 배움이 생기고 경쟁이 생기고 발전이 올 수 있다는 것이다. 최고의 인재를 모집하는 것은 기업의 최우선 경영 과제 중 하나이며, 이를 위해 대학 학부생 고용 및 사원 능력 개발에 막대한 투자를 하고 있다.⁹

채용과 관련해 MS는 N 마이너스 1이라는¹⁰ 다소 독특한 인재 확보 철학을 가지고 있다. 올해의 채용 목표가 N이라면 한 명을 덜 채용한다는 뜻이다. 채용 목표를 맞추기 위해 자격에 미달하는 사람을 채용할 수는 있지만 이는 장기적으로 성과 부족 그리고 이직의 증가로 이어질 수 있기 때문에, 처음부터 충분한 자격이 있는 사람만을 선발한다는 데에서 비롯됐다.

스티브 발머의 시대와 MS

1998년, MS가 웹브라우저 Explorer를 윈도우에 통합시키자 미국 법무부는 “독점금지법을 위반”했다며 소송을 제기한다. 자칫 회사가 2개로 분할될 위기였으나 항소를 통해 기각됐고, MS는 연방법원과 타협하며 위기를 넘긴다. 하지만 뒤이어 EU에서는 윈도우2000의 독점 여부를 조사했고, 법정에서 연이어 질책을 받은 빌 게이츠는 심신 양면에서 점차 지쳐가는 듯 보였다. 결국 그가 최고경영자에서 물러난다는 결정을 내리면서 2000년 1월, 스티브 발머는 MS의 2대 CEO가 되었다

스티브 발머는 MS의 2인자이자 빌 게이츠의 오른팔이었다. 빌 게이츠의 권유로 스탠포드 대학원을 중퇴하고 1980년 MS의 28번째 사원이 된 발머는 한마디로 멀티플레이어였다. 그는 관리, 회계, 판매, 광고, 인사, 개발 등 MS의 모든 것을 관장했고, 빌 게이츠가 한발 물러나자 최고경영자로 14년간 MS의 21세기를 이끌었다. 34년간 MS에서 근무하는 동안 스티브 발머는 빌 게이츠의 친구이자, 때로는 충실한 참모, 또 때로는 걱정의 토론을 주저하지 않는 유일한 인물이었다. 빌 게이츠가 구상하면 발머는 이를 실천했고, 빌 게이츠가 전략을 짜면 그는 행동 전략을 만들었다. 빌 게이츠가 언론과 대중 앞에 나서지 않을 때 발머는 직접 윈도우 광고 영상에 출연하며 MS를 알렸고, 빌 게이츠가 사회공헌으로 이미지 변신을 시도할 때 발머는 빈 자리인 악역을 담당했다.

발머는 특히 혁신, Vision과 개발이라는 단어를 주로 사용하는 경영자였다. 그는 2003년 MS 개혁의 필요성을 직원들에게 연설하면서 다음과 같이 이야기하였다. ¹¹

⁹ 마이크로소프트 공식 홈페이지, <https://www.microsoft.com/en-us/transformation/humanresources>

¹⁰ Texas HR Law Update, Human resources management at Microsoft <http://texashrlaw.com/human-resource-management-at-microsoft/>

¹¹ 로버트 슬레이터, 빌게이츠와 스티브 발머의 마이크로소프트 재창조

“우리는 기존의 사업 관행을 재고해야 합니다. 우리는 제품의 신뢰성, 보안성, 엔지니어링 우수성 등에서 고객과 동업자들의 기대를 만족시키거나 훨씬 초과해야 합니다. 또한 우리가 제공하는 가치는 지속적으로 향상되어야 하고 고객의 필요와 요구에 부응해야 합니다.”

이러한 메시지를 필두로 그는 MS가 이행해야 할 6가지 개혁 분야를 선정하고 (Exhibit7) 철저히 이행하면서 MS를 기술개발 중심의 회사에서 소비자 중심의 회사로 변화시키기 위해 노력했다.

인재 채용 및 관리

발머는 직원 채용에도 많은 공을 들였다. 1986년부터 그는 직원 채용 면접을 직접 실시했으며, 응시자에게 “왜 맨홀 뚜껑은 모두 둥근 것인가?” 등 엉뚱한 질문을 던지기도 했다. 지금은 많은 IT 기업에서 사용하고 있는 이런 인터뷰 방식을 Puzzle interview라고 부르는데, 이것을 처음 실시한 인물이 바로 발머였다. 그는 이런 식으로 응시자를 불편하게 만들고 계속 생각을 하게 만드는 방식으로 면접을 진행하며 필요한 인재를 스카우트하는 데 실력을 발휘했다. 그리고 미국 뿐만아니라 유럽의 사회주의가 무너진 국가에서 뛰어난 인재들을 MS로 불러들였다. 이들은 단단한 기본기를 갖춘 개발자들로 이후 MS 사업을 이끄는 기반이 되는 중요 인력들이 되었다.

인재를 중시한 그의 노력은 단순히 채용 과정에서 그치지 않고 채용 이후의 관리까지 이어졌다. 관리자들에게 지속적으로 성장할 수 있도록 다양한 트레이닝 모델을 제시하였으며, 원할 경우 본인이 희망하는 새로운 분야에서 일을 할 수 있도록 했다. 자신의 아이디어를 중간결재 없이 임원급에 보고하는 ‘생각하는 주간’ Think Week¹² 제도를 운영하여 자유로운 개발 문화를 지향하기도 하였다.

하지만 당시 MS 조직은 한 명의 관리자와 3~8명의 중간 개발자로 구성된 각 팀에게 큰 자율과 책임이 주어지는 구조였는데, 이러한 소규모 팀의 책임 기반 시스템에 상대평가 시스템인 ‘스택 랭킹’(Stack Ranking)¹³이 더해지면서 부서 간의 갈등을 조장하는 부작용을 낳았다. 결국 발머의 집권 말년에 다른 IT 기업에 임원급 인재를 여럿 빼앗기는 등의 문제점들이 표면화되어 나타났다. 이러한 문제를 해결하기 위해 그가 내세운 것은 ‘총보상접근법’이었다.¹⁴ 이는 직원들의 보상 스타일을 분석하여 금전적, 비금전적 보상을 원하는 집단을 나누고 각자 원하는 보상을 받을 수 있도록 해주는 시스템으로, MS는 이를 통해 비용을 절감하고 직원들의 만족도를 높이고자 했다.

발머의 경영전략

내부적으로는 직원의 만족을 위해 노력했지만 그는 외부협력에는 굉장히 인색했다. 그는 MS가시장의 독점적 지위를 갖는 것에만 집중하였고 지금의 경쟁사는 물론 미래의 경쟁사가 될 회사들을 모조리 굴복시키는 전략을 구사했다. 이는 빌 게이츠의 시대와 동일한 전략이었다. MS가 시장을 지배할 수 있다는 강한 믿음에 기반하여 “나에게는 적 아니면 아군뿐이다” 라는 사고로 다른 기업과의 협업에 굉장히 배타적인 자세를 유지한 것이다. 실제로 그가 CEO가 된 이후 애플, 리눅스, 구글 등에게 다음과 같은 말들을 남겼다.

¹² 아주대학교 경영대학원 국제경영현장연구팀, 마이크로소프트의 경쟁력 (1판), 비전출판사 (2010년)

¹³ Ibid

¹⁴ Ibid

“빌어먹을 에릭 슈미트(구글의 회장), 그 자식을 물어버리겠다. 구글도 없애버리고 말겠다.” (윈도 운영체제 수석 엔지니어의 구글 이직 이후)

“리눅스는 암과 같다. 그것은 지적재산권을 크게 침해한다.” (2001년 인터뷰 발언에서)

“사실 우리 자녀들도 부모인 나의 말을 잘 듣지 않는다. 그래도 한 가지만은 반드시 교육하고 있다. 구글과 아이팟을 쓰지 마라.” (아이팟의 성공 이후 2007년 인터뷰에서)

하지만 2000년대의 IT 90년대와 달랐다. 특히 MS의 오랜 경쟁자 애플의 부상은 MS에게 큰 위협으로 작용했다. 당시 애플은 스티브 잡스의 지휘 아래 침체기에서 벗어나 아이팟으로 제 2의 전성기를 맞이하고 있었다. MS에게도 아이팟에 대응할 만한 제품이 필요했다. 고민 끝에 발머가 내민 카드는 휴대용 MP3 플레이어 존(Zune)이었다. [Exhibit 3] 아이팟 터치처럼 동영상을 감상하고 앱을 실행할 수 있는 멀티미디어 기기였다. 그러나 존은 가동할 수 있는 앱이 부족하고, 아이튠즈 같은 강력한 콘텐츠 유통망도 갖추지 못했다. 심지어 멀티미디어 기기를 표방했음에도 동영상 실행 능력이 떨어졌다. 미국 언론은 존을 “발머와 빌 게이츠의 자녀들만 사용할 기기”¹⁵ 라고 혹평했다. 물론 실적도 그만큼 처참했다.

발머는 이에 또다른 프로젝트를 준비한다. 프로젝트 “Longhorn통혼”, 바로 ‘윈도 비스타’ 운영체제이다. 그러나 윈도 비스타는 속도가 느리고 버그가 많았다. 심지어 윈도의 최대 강점인 하위호환도 원활하지 않았다. 운영체제의 기반인 커널을 변경하고 XP에서 문제되던 보안 기능을 강화했지만, 운영체제의 근본인 사용성이 떨어진다는 비판이 이어졌다. 결국 윈도 비스타는 윈도 XP를 대체하는데 실패했고, MS는 2년만에 사용성을 강화한 새 운영체제 윈도 7을 출시해야만 했다.

마이크로소프트는 윈도7에서 반등에 성공하였지만 윈도8에서 다시한번 실패를 겪는다. 윈도8은 스마트폰과 터치 디바이스 기반의 태블릿 PC에서 쓰기엔 나쁘지 않은 프로그램이었다. 그러나 데스크탑에는 마우스 동선을 고려하지 않은 프로그램이 배치되는 등 전통적인 데스크탑 PC 사용자들의 편의성이 엄청나게 떨어지는 효과를 불러왔다. 뿐만 아니라 새로운 저장매체로 떠오른 SSD와의 충돌이 있었으며, 구 프로그램들과 호환성이 떨어지는 등 새로운 윈도우를 보여 주려다 오히려 기존의 장점까지 잃어버렸다는 평가를 받았다.

윈도의 부진이 이어지자 MS는 더욱더 윈도의 시장 점유율에 집중하기 시작했다. 당시 발머는 “이 기술이 어떻게 윈도 라이선스 판매에 도움이 되지”¹⁶라는 질문을 엔지니어들에게 자주 던졌다고 한다. 대부분의 제품들과 기술들이 윈도 판매를 위해 만들어졌고, 그렇지 못한 기술들은 개발이 되더라도 기업 지도부의 무관심으로 얼마 지나지 않아 사라지거나 잊혀졌다.

부서 간 이기주의의 심화

또한 발머의 말기 MS에는 새로운 도전을 막는 조직문화가 팽배했다. 빌 게이츠 시대 MS를 성공으로 이끈 강제배분평가제도(Forced rankings)가 발머 시대에서는 오히려 침체의 주요 원인으로 꼽혔다. 강제배분평가 제도는 상대평가 제도로, 사원들이 모두 우수한 성과를 보이더라도 사원의 성과를 여러 등급

¹⁵ 빌게이츠 아이들은 Zune이 있어 아이팟 필요하지 않아 <https://www.engadget.com/2011/06/13/bill-gates-kids-arent-deprived-they-have-zunes/> (2011년 6월)

¹⁶ 나델라는 어떻게 마이크로소프트를 바꿨나? <https://gadgets.ndtv.com/laptops/features/how-satya-nadella-rebooted-microsofts-corporate-culture-837363> (2016년 5월 14일)

으로 나누도록 강제 배분하는 방식이다. 이 제도로 인해 몇몇 고위급 인사들은 큰 돈을 벌 수 있었지만 회사 내부 분위기는 임원들로 인해 점차 정치적으로 변해갔다. 경쟁은 또한 부서 내 소통불화와 이기주의가 팽배하는 원인이 되었다. MS 내에 만연하던 부서 이기주의는 결국 부서 내 협력을 방해했고, 꾸준한 실적에도 불구하고 기회를 놓치게 만들었다.

마이크로소프트의 부사장으로 재직했던 딕 브라스(Dick Brass)는 2010년 2월 뉴욕타임즈의 컬럼에서 마이크로소프트가 굳건한 소프트웨어 기반 부문의 실적으로 인해 마치 성장하고 있는 것처럼 보이지만, 실제로는 내부 분열로 인해 신사업들이 번번히 실패하는 등 실제로는 쇠퇴하고 있다면서 이와 관련된 단편적인 예들을 소개하였다. 자신이 재직하고 있을 당시 아이패드보다 앞서 2001년 태블릿 PC를 만들고 있었다. 하지만 오피스를 담당하고 있던 부사장이 태블릿 PC의 컨셉이 맘에 들지 않고 성공 가능성이 없을 것 같다는 이유로 태블릿 PC에 오피스를 연동시키는 것에 협력하지 않았다고 한다. 결과적으로 태블릿 PC 개발에 많은 투자가 이루어졌음에도 동사는 끝내 시장을 선점할 수 없었다는 것이다. 사티아 나델라가 MS의 3대 CEO로 취임했을 때, 마이크로소프트의 조직문화를 다음과 같은 그림으로 그의 책에 표현했다. [Exhibit 4]

변화를 위한 조직 개편

발머는 퇴임 직전의 마지막 구조조정 때까지 빌 게이츠가 가졌던 개발자적 기술 없이 그의 회사를 운영하고 있었다. 시간이 지날수록 조직구조 개편이 필요하다는 사실을 깨닫게 된 그는 2013년 7월 전면적인 조직 개편을 단행했다. 소프트웨어 기업에서 제품 및 서비스 기업으로 변혁하겠다는 것이 그 목표였다. 그는 새로운 시장확대에 나섰다. 기존의 윈도우와 오피스라는 양대 축 사이에서 그는 방대한 데이터 저장 공간 확보에 목마른 기업들의 요구를 파악했다. 특히 발머는 엔터프라이즈 & 클라우드 사업부를 발족시키며 MS를 B2B 회사로 전환시켰다. 이 전까지 MS의 주요 부서는 오피스와 윈도우 2개에 불과했다. 발머는 이후 MS를 오피스, 엔터프라이즈 & 클라우드, 윈도우, 컨슈머 & 디바이스의 4개의 사업구도로 정비했다.¹⁷ 이는 모바일 부분에서의 실패를 만회하고자 새로운 MS의 지향점을 만든 것이다.

또한 개인용 컴퓨터(PC)시장이 침체를 겪는 가운데 스마트폰과 태블릿PC 시장이 급성장하고 있다는 점을 감안해 장비(디바이스)와 인터넷서비스 사업을 줄였고, 여러 사업부문을 거대 사업부로 통합하는 작업을 추진했다. MS의 플래그십 상품인 윈도 운영체제(OS)와 PC는 물론이고 윈도폰을 포함한 모바일 기기 등이 하나의 사업부로 통합했다. 또 게임 콘솔인 '엑스박스(X-Box)'와 태블릿 '서피스' 등을 포함한 모든 하드웨어를 총괄하는 사업부도 새로 만들었다..

스티브 발머가 CEO가 된 지 12년 째였던 2012년, MS는 오피스, 엔터프라이즈 & 클라우드, 윈도우, 컨슈머 & 디바이스 순의 매출 구도를 마련했다.¹⁸ 이는 향후 만약 윈도우가 사라져도 MS는 존속할 것이며, 이를 위해 새로운 시장을 개척하겠다는 의미이다. 구글은 인터넷 광고의 비중이 높아 고민하고, 애플은 아이폰 매출 의존성을 고민하고 있지만 MS는 다양한 수익 모델을 마련하여 세계 제일의 소프트웨어 기업으로 성장할 기반을 마련할 수 있었다.

¹⁷ 스티브 발머 MS 개혁 나섰다, http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2013/07/12/2013071200619.html (2013년 7월 12일)

¹⁸ 2013 Microsoft Annual Report

그리고 인수합병(M&A)과 신사업 개발, 소프트웨어 개발업체나 PC 제조업체와의 관계를 책임지는 사업부, '빙(Bing)' 검색서비스와 오피스 프로그램, 스카이프를 총망라한 사업부도 신설했다. 임원들이 제품 개발에만 매진할 수 있도록 하기 위해 엔지니어링 부문 임원들은 마케팅 및 재무 관련 업무로부터 분리시켰다. 이같은 구조조정 방안을 알리고자 전직원에게 이메일을 보낸 발머는 MS에 뿌리 깊게 자리잡은 부서 간 이기주의를 언급하며 다음의 글을 보냈다.

"이 계획은 '하나의 전략, 하나의 MS(One Strategy, One Microsoft)'을 만들기 위한 것 사업부별로 여러 전략을 나열하는 것이 아니라 하나의 회사로서 단일 전략을 추진해 나갈 것이다"¹⁹

발머의 퇴임과 사티아 나델라 시대의 시작

개혁을 강조한 그의 강력한 리더십은 역설적으로 MS의 변화를 막는 역할을 하게 되었다. 2012년, 그는 자신이 직원들에게 숲이 아닌 나무를 보게 만들었다며 자책했다.²⁰ 21세기 IT의 중심이 PC에서 모바일로 향하는 거대한 흐름을 놓친 점, 그로 인해 무너지지 않을 것 같던 MS의 아성을 애플과 오픈소스를 무기로 한 구글이 파고들은 점, 개발자 중심 MS를 경영회사로 만들었다는 비판, 그리고 모바일 개발을 서두르기 위해 망해가는 노키아를 무려 94억 달러를 들여 사들인 점에 대한 비판이 이어졌다.

그 중에서도 MS가 모바일에 대응하지 못한 것은 치명적이었다. 경쟁사들이 스마트폰과 태블릿 같은 소비자 시장에서 입지를 쌓아 올리자, 이사진과 선임이사 존 톰슨은 발머에게 더 빨리 움직일 것을 독촉했다. 결국 2013년 11월 발머는 모바일 대응 실패, 태블릿PC 서피스의 부진 등을 이유로 1년 내로 최고경영자에서 은퇴하겠다고 발표한다. 발머가 은퇴를 발표하자 당일 MS의 주가는 크게 반등했다. 발머는 이를 인정하는 듯한 발언을 남겼다.

"저는 제가 하고 있는 모든 것을 사랑하지만, 마이크로소프트가 새 시대에 들어설 최선의 방법은 변화의 속도를 높일 수 있는 새 지도자를 맞이하는 것입니다."

악명높은 조직 내 상대평가제에 변화를 주는 등 발머는 MS의 핵심 부분들을 재조직하려 힘썼지만, 윈도우 8을 출시하는 동안 기업 외부의 변화에는 발빠르게 대응하지 못했다. 윈도우 8이 출시된 지 2주 만에 윈도우 부문 수장 스티븐 시노프스키가 회사를 나간 것은 상황을 더 복잡하게 만들었다. 시노프스키는 20년 이상 마이크로소프트에 있었으며 퇴사할 당시에는 윈도우와 윈도우 라이브 부서를 운영하고 있었다. 그는 윈도우 8 출시 책임을 맡았던 사람이자 스티브 발머를 이을 차기 마이크로소프트 CEO로 적임자라고 알려졌던 인물이었기에 그의 퇴사 소식은 더욱 충격이었다. 발머는 자신이 새 시대의 계획을 실행하기에 적절한 사람인지 회의하기 시작했다.

"가장 중요한 건, 우리가 정해진 양식에서 벗어나야 한다는 것입니다... 사실을 직시해 보면, 제가 그 양식이었던 것입니다."

결국 2014년 2월 발머는 돌연 은퇴를 선언했다. 다음 최고경영자로 외부 인사가 될지, 기업 인수과정

¹⁹ Ibid.

²⁰ 나델라는 어떻게 마이크로소프트를 바꿨나? (2016년 5월 14일)

에서 새로이 합류한 인사가 될지 여러 추측들이 분분했다. 대다수 직원들은 회사를 제대로 변화시키기 위해서는 외부인을 영입해야 한다는 생각에 사로잡혀 있었다. 하지만 모두의 예상을 깨고 세 번째 CEO의 자리를 이어 받은 사람은, 22년간을 MS에서 일해오며 발머에게 엔터프라이즈 & 클라우드 총괄로 임명 받았던 사티아 나델라였다.

모바일 퍼스트, 클라우드 퍼스트 전략

나델라는 MS의 기업 정신에서 가장 중요한 것이 MS만의 강점을 대중화하는 것이라고 보고, 기존의 서버 사업 중심에서 벗어나 “모바일 퍼스트, 클라우드 퍼스트” 전략을 내세웠다. 클라우드와 빅데이터, 머신러닝 등으로 대변되는 디지털 시대에서 모바일은 이동성이라는 개념 그 자체로서 중요해졌다. 클라우드는 컴퓨터 자원을 표준화하고 공유하여 방대한 서버 관리가 가능함과 동시에 사용량을 탄력적으로 조정할 수 있는 서비스로서, 모바일 서비스를 가능하게 할 기반을 마련해준다. 나델라는 취임 첫 날 전 직원들에게 다음과 같이 말했다.

“우리 업계는 전통을 존중하지 않습니다. 우리 업계는 혁신을 존중합니다. 우리 모두 모바일 퍼스트와 클라우드 퍼스트 환경에서 MS가 성공하도록 노력해야 합니다.”²¹

또한 그는 앞으로 달성해야 할 사명과 포부에 대한 모든 내용을 한 페이지로 정리하였다. 그리고 2014년 7월 10일 해당 선언문을 190여 개국의 10만 명 이상의 직원들에게 메일로 발송했다. 그 내용은 단순히 생산성을 위한 도구를 만드는 수준에서 벗어나 네 가지 원칙-협업, 모빌리티, 인텔리전스, 보안과 규제 준수-을 기반으로 비즈니스 프로세스를 개선하고, 애플리케이션 플랫폼과 개발자 도구를 누구에게나 개방함으로써, 윈도우의 소비자들이 이용하는 단계를 넘어 사랑하는 단계가 되도록 만들어야 한다는 것이었다. 윈도우를 사용자 개인에게 특화하여 설계한다면 PC, 스마트폰, X-box, 윈도우 혼합현실 등 각종 기기들을 종류에 상관없이 넘나들 수 있게 된다. 즉 점차 줄어드는 PC시장에 얽매이기 보다 수십억 대에 달하는 커넥티드 디바이스 시장을 차지해야 하며, 이를 위해서는 클라우드 플랫폼을 기반으로 한 모바일 서비스를 강화할 필요가 있었다. 이러한 배경에서 그는 클라우드 기술을 통해 소비자에게 이동성의 경험을 제공하는 것을 새로운 비전으로 내세움으로써, 다른 경쟁사들이 주로 자사의 제품을 스마트폰 같은 기기로 한정 지어 규정한 것과 차별점을 두었다.

온라인 검색 서비스 Bing에서의 경험

이처럼 클라우드 서비스를 강조한 데는 사실 클라우드 부문의 책임자로 일했던 나델라 개인의 경험과도 밀접한 관련이 있다. 1992년 처음 MS에 입사한 나델라는 스티브 발머의 권유로 Bing 온라인 검색 및 광고부문을 이끌 기술 책임자를 맡게 되었다. Bing은 MS가 최초로 진출한 클라우드 서비스 분야였다. 업계에서 최초로 클라우드 서비스로 수익을 낸 아마존은 일찍이 클라우드 인프라를 분할하여 저렴하게 대여해주는 서비스의 성장 기회를 포착하고, 2008년 당시 자사 클라우드 플랫폼 개발자 18만명을 확보한 상태였다. 반면 MS는 경쟁력 있는 클라우드 플랫폼 자체가 부재한 상황이었다. 발머는 아마존의 클라우

²¹ 사티아 나델라, 히트 리프레시, 마이크로소프트의 영혼을 되찾은 사티아 나델라의 위대한 도전(1판), 흐름출판, (2018년 3월 16일)

드 사업에 대항해야 한다는 압박감과 기존의 윈도우 및 오피스 외의 새로운 분야에서 경쟁력을 키우겠다는 일환으로 검색 사업에 투자하려 하고 있었다. 하지만 동시에 신사업의 위험성 역시 인지하고 있었다. 발머는 이에 대해 나델라에게 솔직하게 털어 놓았다.

“어쩌면 자네가 MS에서 맡을 마지막 직책이 될지도 몰라. 실패하더라도 낙하산은 없거든. 맨몸으로 추락해야 할 걸세.”²²

그전까지 나델라는 검색 엔진 및 클라우드 인프라 관련 사업을 경험한 적이 전혀 없는 상태였다. 사실상 무모한 도전이었다. 하지만 인터넷 검색기술팀 건물로 찾아가 그곳의 직원들이 한밤중까지 헌신적으로 작업하는 광경을 본 그는, 발머의 진심 어린 경고에도 불구하고 과감히 뛰어들기로 결정한다.

Bing 사업부는 마치 클라우드 퍼스트 서비스의 훈련소와 같은 곳이었다. 덕분에 그는 이 곳에서 클라우드 서비스를 구축하기 위해 필요한 네 가지의 기본 기술-분산형 시스템, 소비자용 제품 설계, 경매에 기반한 가격 책정 기법, 응용 머신러닝-들을 습득할 수 있었다. 2009년 6월 새로운 검색엔진 브랜드 Bing이 출시된 직후에는 저조한 수익 탓에 서비스를 조기 종료하자는 주장도 많았으나, 포기하지 않고 사업을 이어간 결과 이후 시장점유율을 지속적으로 확대하여 현재는 수십억 달러의 수익을 내는 사업으로 성장하게 되었다.²³

클라우드 플랫폼 Azure가 탄생하기까지

한편 2008년에는 MS 내부에서 “Red Dog”라는 클라우드 인프라 제품이 비밀리에 진행되고 있었다. Red Dog의 본부인 서버 및 개발 도구 사업부 STB(윈도우 서버와 SQL서버 기획 개발 담당)는 오피스와 윈도우 다음으로 큰 사업부였지만, 클라우드 서비스 운영 과정에서 피드백을 수집하지 않아 새로운 클라우드 서비스에 대한 학습이 이루어지지 않고 있었다. 발머는 클라우드 사업에 모든 것을 걸겠다고 선언하며 연구 개발에 87억 달러를 투자했지만, Red Dog의 수익은 거의 전무한 상태 그대로였다. 당시 아마존이 주도하는 클라우드 서비스 수익은 이미 수십억 달러였으나, MS의 수익은 수백만 달러에 그쳐 시장에서 크게 뒤쳐지고 있었다.²⁴

이 상황을 타개하기 위해 발머는 STB의 명칭을 엔터프라이즈 및 클라우드 사업부로 바꾸고, 나델라에게 STB로 들어올 것을 새로이 제안한다. 이렇게 2011년 그는 본격적으로 클라우드 사업을 맡게 되었다. STB로 이동할 때 나델라는 부서의 내부적 변화를 위해 이전의 Bing 사업부에서 함께 일한 직원은 데려오지 않았다. 그러나 STB 내부에서 클라우드 사업의 중요성을 두고 갈등을 빚으면서 조직 내에는 긴장감이 돌았다. 신사업인 클라우드에 집중해야 한다는 의견과, 현재 주력인 서버 사업을 포기할 수 없다는 의견이 첨예하게 대립했다. 그동안 STB를 MS의 영향력 있는 조직으로 성장시킨 서버 사업이 오히려 STB의 혁신과 성장의 발목을 잡게 된 것이다.

나델라는 STB에 소속된 리더들에게 이미 높은 수익을 거두고 있는 대형 서버사업이 아닌, 수익이 거의 없는 소규모 클라우드 사업으로 관심을 가져 달라고 설득해야만 했다. 당시 STB 각 부서의 리더들은 모두 독립적인 사업의 CEO로서 오랫동안 독자적으로 사업을 운영해온 사람들이었다. 그들의 시각에서는

²² Ibid.

²³ 2018 Microsoft Annual Report

²⁴ Microsoft Azure, <https://www.datamation.com/cloud-computing/microsoft-azure.html>, (2017년 5월 23일)

그간 자신들이 벌어들인 수익을 클라우드라는 어설픈 사업이 잡아먹는 것처럼 비취졌다. 나델라는 STB 사업부 리더들을 찾아가 개별적으로 면담했다. 우리 제품과 기술이 모든 조직의 전용 서버와 클라우드에 최적화된다면, 회사 내부에 전용 서버를 운영하면서도 퍼블릭 클라우드에도 접속하길 원하는 소비자의 요구를 충족할 수 있으며, 이는 기존 서버의 강점까지 활용 가능한 전략이라고 설득한 끝에, 그는 반대파들의 저항감을 무너뜨릴 수 있었다. 이후 Red Dog는 윈도우 Azure(에이저, 클라우드 플랫폼)로 이름을 바꾸었다. 이처럼 Bing과 STB 등에서 근무하며 쌓아온 클라우드 사업에 대한 확신은 나델라의 취임 이후 클라우드 중심 전략을 제시하는 데에 주요 기반이 되었다.

포용을 통한 사내 문화 쇠신

리더 조직의 변화 유도

CEO로 취임한 이후 그가 가장 처음 사용한 직함은 에반젤리스트(제품에 관해 소비자들이 본질을 받아들이도록 임계점까지 끌어주는 사람을 일컫는 보통 명사)였다. 그는 회사에 소속된 모든 리더들과 직접 만나 비전에 대한 의견을 공유했으며, 직위나 소속을 가리지 않고 수백 명의 직원과 이야기를 나누었다. 익명으로 서로의 의견을 공유하는 포커스 그룹을 진행하기도 했다.

나델라는 이러한 비전을 메일을 통해 전 직원과 함께 공유할 뿐만 아니라, 이를 토대로 기업을 변화시켜 갈 인력들을 영입하여 조직문화를 쇠신할 리더 조직을 양성하고자 했다. MS에서는 매년 150여 명의 경영진들이 제품 계획을 공유하고 획기적인 최신 기술을 선보이는 연수활동을 가져왔다. 그러나 연수는 점차 자신의 성과만 내세우고 상대방의 생각의 허점을 찾는 데 급급한 분위기로 변질되고 있었다. 그는 이러한 연수활동에 변화를 주기 위해 최근 인수합병을 통해 새로이 MS에 합류한 타기업 출신의 리더들을 함께 불러 모았다. 외부에서 MS를 바라보던 사람들의 신선한 시각에 자극을 받기 위해서였다. 당시 이러한 신규 리더들은 연수에 참석할 자격이 없다며 기존에 연수에 참여하던 최고위급 리더들은 반감을 표했다. 그럼에도 그는 새로운 인력들을 최고위급 리더들의 모임에 합류시킴으로써, 외부인이었던 그들의 경험을 공유하고 더 다양한 시야에서 논의가 이루어질 수 있도록 하였다.

그리고 연수 기간 동안 기존에 없었던, 소비자들을 방문하는 일정도 추가하였다. 가장 직급 높은 담당자들 중 한 번도 같이 일한 적 없는 낯선 사람들 12명으로 팀을 만들어, 각각 학교, 대기업, 비영리단체, 스타트업, 자영업자 등 다양한 소비자들을 직접 만나러 다녔다. 연수 이후에는 다시 무직위로 10명씩 팀을 만들어 회사 문화의 발전방법 대한 생각을 공유하는 과제를 냈다. 나델라는 경영진들이 기존 지인들과 함께 어울리려는 경향이 강하고 회사 문화는 인사 담당자만의 문제라며 소극적으로 임할 것이라 예측했지만, 실제로 경영진들은 각자의 경험을 공유하고 문화를 쇠신하기 위해 적극적으로 브레인스토밍을 펼쳤다. 이에 감명받은 그는 각 테이블에서 토론을 이끌던 책임자들의 명단을 토대로 문화혁신을 이끌 조연자이자 상급리더로 구성된 집단인 문화 고문단을 만들었다.

회의 문화의 쇠신

기존의 회의방식 역시 문화 쇠신 프로젝트의 주요 개선 대상이었다. 회의실 분위기는 자신이 모든 내용을 이해하고 있고 가장 똑똑하다는 것을 증명해야 한다는 압박감을 조성했고, 회의는 형식적일 뿐 회의 전에 이미 모든 일정이 완벽하게 계획되어 있어야 했다. 또한 직급을 뛰어넘는 회의 자체가 거의 존

재하지 않았다. 그는 융통성 없는 문화를 개선하기 위해 소비자 집중, 다양성과 포용성 추구, 하나의 회사 하나의 MS 정신(과거 발머가 제시했던 사명을 그대로 가져옴)을 강조했다. 즉, 소비자의 효용 전달을 위해서는 프로그램 코드가 아닌 소비자 시나리오를 소유해야 하며, 이를 위해서는 조직 내 장벽 뛰어넘어 전 직원이 서로 협력해야 함을 피력하였다.

이러한 노력들은 점차 실제 성과들이 나타나기 시작했다. 2012년까지만 해도 최고위급 엔지니어들이 모이는 윈도우 중진 회의 Windows High-Powered Summits(WHiPS)에서는 각 부서가 서로 목소리를 높여 기술의 소유권을 주장하고, 점차 상대 팀에 대한 불만을 토로하는 식의 회의가 진행되었다. 심지어 개인에 대한 인신공격으로 번지기도 했다. 한 엔지니어는 자신이 소비자의 문제 해결을 위해 윈도우 소스코드의 버그를 수정했음에도 윈도우 개발자들이 새로운 코드를 받아들이지 않아 해결되지 않았다며 상대방을 질책했다. 그러나 몇 년 후, WHiPS의 논의 진행 분위기는 크게 달라진다. 한 개발자가 움직이는 이미지 스크린샷을 저장할 방법을 발표했지만, 아직 윈도우 소스 코드에는 포함이 되지 않은 상태였다. 이에 관해 윈도우 부문의 수장인 테리 마이어슨은 즉각 "수정 사항을 다시 보내주면 검토 후에 처리하겠다"고 답변하였다. 리더가 먼저 자신들에게 부족함이 있었음을 인정하고 서로의 의견에도 열린 태도를 가지게 된 것이다.

*"문화를 바꾸는 열쇠는 개개인의 성장, 임파워에 있다. 우리는 때때로 어떤 일을 진행하면서 각자가 해야 하는 일은 과소평가하고, 다른 사람이 해야 하는 일은 과대평가하곤 한다. 우리는 자신이 사람에게 발휘하는 힘보다 다른 사람이 우리에게 발휘하는 힘이 더 크다고 생각하는 사고방식을 탈피해야 했다."*²⁵

해커톤 행사를 통한 학습문화 장려

문화새신 프로젝트를 위해 직원들의 임파워를 강조한 그는 학습문화 또한 장려하고자 힘썼다. 그 일환으로 모든 직원이 본사로 모여 서로 협력하는 원워크 기간에는 연례적으로 해커톤을 개최했다. 해킹은 한계를 뛰어넘어 창의적 방법으로 어려운 문제를 해결하는 방식이자 기회를 포착하는 유서 깊은 방법이다. 첫 해에 83개국 1만 2천 명 이상의 직원들이 비디오게임의 성차별주의 종식 문제, 장애인들에게 컴퓨터에 접근할 기회를 제공하는 문제 등 3천가지가 넘는 저마다의 문제들을 가지고 해커톤에 참여했다. 해커톤 행사가 MS 전통의 일부가 되면서 직원들은 각자 관심 있는 문제 대해 원워크 해커톤을 준비하며 창의적으로 노력하고, 다른 동료 직원들에게 자신의 아이디어를 팔거나 서로 토론하며 의견 제시하기도 했다. 그중 몇몇 프로젝트는 새로운 사업 분야로 선정되어 자금을 받게 되었다. 워드, 아웃룩, 엣지 브라우저 등의 기존 제품에 해커톤 프로젝트에서 시작된 기능이 포함되기도 했다.

모든 직책의 참여 강조

이러한 프로젝트의 실제 성과를 파악하기 위해 2017년 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그 결과 회사 내 다양한 사람들이 더 많이 협력하게 되었다고 느낀다는 답변이 늘었으나, "자신의 부사장이나 리더가 재능 있는 사람들을 발전시키는데 우선 순위를 두는가?"라는 질문에는 전보다 오히려 부정적인 답변이 많았다. 이를 바탕으로 그는 직원들에게 성장할 기회를 주기 위해서는 중간 관리자 역할 역

²⁵ 사티아 나델라, 히트 리프레시

시 중요하다는 것을 깨닫게 된다.

자신이 맡은 업무를 처리하는 동시에 조직문화를 바라보는 중간 관리자의 시야는 한 눈에 조직 전체 보는 CEO의 시야에 비해 좁을 수밖에 없었다. 그는 150여 명의 최고위급 리더가 참석하는 회의를 열어 이에 대한 의견을 공유했다. “리더가 되고 싶다면 쓰레기통에서 보석을 찾아야 합니다.” 라고 말한 그는, 리더는 다른 사람에게 불평하기보다는 중요한 일에 집중하고 다른 사람도 중요한 일에 주목하도록 힘을 보태 주어야 함을 다시 한번 강조하였다. 문화쇄신 프로젝트는 CEO나 몇몇 최고위급 리더에 국한되지 않고 중간관리자를 포함해 조직 내 모든 사람이 날마다 발전 위해 노력해야 하는 것이며, CEO의 역할은 어디까지나 다른 리더들의 입장에 서서 그들이 발전하도록 돕는 것이라는 그의 신념은 다음의 말에서도 나타나 있다.

“문화 쇄신 작업은 시작일과 종료일이 정해진 프로그램이 아니다... 문화 쇄신 작업은 날마다 자신에게 질문을 던지는 행위다. 오늘 내가 고정된 사고로 생각한 지점은 어디일까? 내가 성장하는 사고로 생각한 지점은 어디일까?”²⁶

개방적인 외부 파트너십

MS의 새로운 목표는 디바이스에 상관없이 소비자에게 효용을 전달하는 것이었던 만큼, 나델라는 오랜 경쟁사인 애플과의 관계에 새로운 파트너십을 더해 활력을 불어넣고자 했다. 그는 CEO 취임 직후 iOS, 안드로이드 등 모든 운영 체제에 사용 가능한 오피스 버전을 출시할 것을 목표로 했고, 취임 두 달 만인 2014년 3월에 iOS에 오피스를 올릴 거라 발표했다. 애플은 MS에 개방성이 부여된 점을 긍정적으로 보고, 새로 출시할 아이패드 프로에 최적화된 오피스 365 개발을 희망한다는 의사를 전달했다.

물론 당시 내부에서 제품 라인을 담당하는 일부 부문에서는 경쟁사와의 파트너십에 저항감을 내보였다. 그들은 “파트너십은 한쪽 참가자가 하나를 얻으면 반드시 다른 참가자가 하나를 잃는 제로섬 게임”이라며 반대했으나, 나델라는 이 프로그램이 제대로 구축된다면 오히려 소비자와 파트너들 모두의 이익을 키워줄 것이라 믿었다. 애플과 파트너십을 통해 모든 사람에게 오피스의 가치를 선보일 수 있으며, 애플 역시 오피스의 탁월함이 드러나도록 노력하겠다고 합의하였다.

이처럼 오랜 경쟁사 외에도 MS는 새로운 파트너십들을 구축했다. 예를 들어 구글의 안드로이드 플랫폼에서도 오피스가 작동되도록 하고, 페이스북이 개발하는 모든 앱을 윈도우 등에서 동작하게 했다. 특히 페이스북의 가상현실 기기인 오쿨러스는 MS의 홀로렌즈의 경쟁제품임에도, 자사 게임 앱인 마인크래프트가 페이스북 가상현실 기기인 오쿨러스 리프트에서 동작하도록 설계하였다. 또한 윈도우 경쟁제품인 리눅스 플랫폼을 기반으로 제작된 레드햇 제품들이 애저 클라우드를 통해 전세계 규모 확장 가능하도록 한 부분은 “MS는 리눅스를 사랑합니다”²⁷라는 발언으로 더욱 유명해졌다. 아마존 역시 클라우드 시장에서는 여전히 경쟁하지만, 다른 분야에서는 파트너십이 가능하다며 아마존의 파이어 태블릿에서 Bing 검색 엔진이 동작하도록 하였다.

²⁶ 샤틀리아 나델라, 히트 리프레시

²⁷ Microsoft Loves Linux, 마이크로소프트 공식 홈페이지, <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/Microsoft-loves-Linux.pdf> (2015년)

온화한 나델라? 구조조정의 선봉장

나델라는 MS의 2014년 4분기(MS는 6월 결산법인이라 4~6월이 4분기) 실적 발표 직후 “모바일 클라우드 사업과 다양한 디바이스 운영체제(OS) 확산에 초점을 맞출 것이며, 적자에서 못 벗어난 노키아와 Bing 사업부도 구조조정을 통해 2016년까지 흑자로 돌려놓겠다”고 밝혔다. 그리고 2015년까지 전체 직원의 14%인 1만 8000명의 구조조정을 단행한다. 대부분의 구조조정 대상 직원들이 기존 MS의 직원들이 아닌 새롭게 인수한 노키아의 직원들인 사실은 나델라에게 많은 비난을 받게 했다.

기업 재무의 건정성 회복을 위한 어쩔 수 없었다는 2014년의 대규모 구조조정과 다르게 나델라는 이후에도 지속적 구조조정을 결단했다. 2017년 실적발표를 앞두고 진행된 700명의 정리해고와 2020년까지 지속적인 구조조정을 예고한 나델라의 결정에 MS 직원들은 불안해하고 있다.

지속가능한 성공을 위해

Microsoft는 8년 만에 애플을 제치고 시가 총액 1위의 기업이 되었다. 하지만 ‘성과 위주의 제품 판매로 인한 일시적인 결과’, ‘대규모 구조조정으로 인한 일시적 재무 건정성 회복’, ‘팀 쿡 체제의 애플에 대한 투자자들의 실망으로 인한 어부지리’ 등 그 성과를 높게 평가하지 않는 분석도 존재한다.

또한 2014년 이루어진 스티브 발머의 개혁이 지속된 성과의 결실이 현재의 MS를 만들었으며, 나델라가 아니라 스티브 발머가 그대로 CEO의 위치에 있었다더라도 MS는 성공했을 것이라는 목소리도 존재한다. 나델라 역시 이러한 소리를 인지하고 있다. 그리고 자신이 혼란스러운 MS를 바로잡아 정상으로 다시 올려 놓은 CEO로 평가받고 싶어한다.

Questions

1. 스티브 발머와 나델라의 Exploration과 Exploitation에 대해서 분석하라
2. 스티브 발머와 나델라의 리더십을 분석하라 (조직문화와 전략적 관점에서)
3. MS의 성공은 조직적 역량에 기반한 성공인가 아니면 나델라의 리더십에 의한 일시적 탈환인가?
일시적 탈환이라면 앞으로 나델라의 선택은?

<Appendix>

[Exhibit 1]

SUMMARY RESULTS OF OPERATIONS

(In millions, except percentages and per share amounts)	2018	2017	2016	Percentage Change 2018 Versus 2017	Percentage Change 2017 Versus 2016
Revenue	\$ 110,360	\$ 96,571	\$ 91,154	14%	6%
Gross margin	72,007	62,310	58,374	16%	7%
Operating income	35,058	29,025	26,078	21%	11%
Net Income	16,571	25,489	20,539	(35)%	24%
Diluted earnings per share	2.13	3.25	2.56	(34)%	27%
Adjusted operating income	35,058	29,331	27,188	20%	8%
Adjusted net income	30,267	25,732	21,434	18%	20%
Adjusted diluted earnings per share	3.88	3.29	2.67	18%	23%

[Exhibit 2]

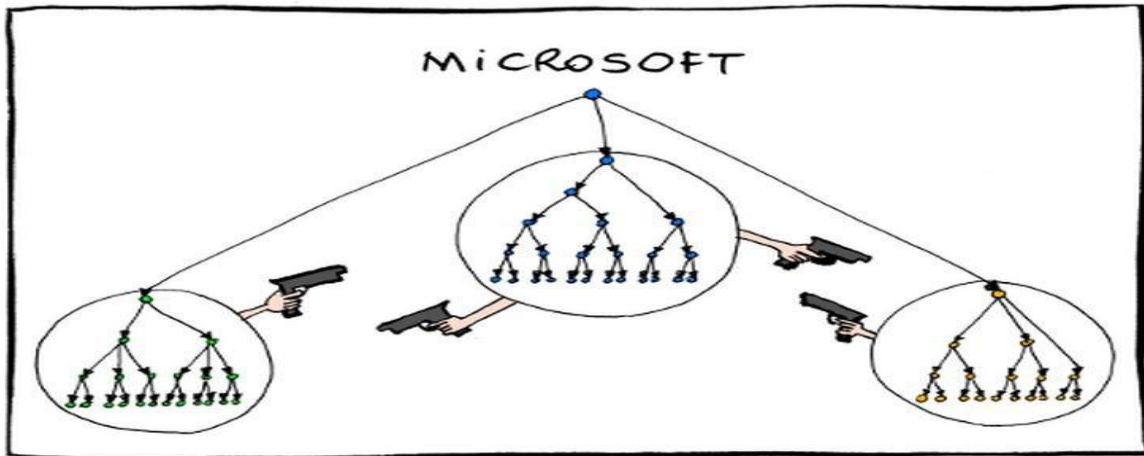
SEGMENT RESULTS OF OPERATIONS

(In millions, except percentages)	2018	2017	2016	Percentage Change 2018 Versus 2017	Percentage Change 2017 Versus 2016
Revenue					
Productivity and Business Processes	\$ 35,865	\$ 29,870	\$ 25,792	20%	16%
Intelligent Cloud	32,219	27,407	24,952	18%	10%
More Personal Computing	42,276	39,294	40,410	8%	(3)%
Total	\$ 110,360	\$ 96,571	\$ 91,154	14%	6%
Operating Income (Loss)					
Productivity and Business Processes	\$ 12,924	\$ 11,389	\$ 11,756	13%	(3)%
Intelligent Cloud	11,524	9,127	9,249	26%	(1)%
More Personal Computing	10,610	8,815	6,183	20%	43%
Corporate and Other	0	(306)	(1,110)	*	*
Total	\$ 35,058	\$ 29,025	\$ 26,078	21%	11%

[Exhibit 3] MS의 멀티미디어 재생기 준



[Exhibit 4]



[Exhibit 5]

YEAR	R&D EXPENSES (BN \$)
2017	13
2016	12
2015	12
2014	11.4
2013	10.4
2012	9.8
2011	9
2010	8.7
2009	9
2008	8.1

[Exhibit 6] R&D 투자 규모 2014년

Rank	Company	R&D Spending			Headquarters Location	Industry
		2014 US\$ Billions	Change from 2013	As a % of Sales		
1	1 Volkswagen	\$13.5	18.9%	5.2%	Europe	Auto
2	2 Samsung	\$13.4	28.0%	6.4%	South Korea	Computing and Electronics
3	4 Intel	\$10.6	4.6%	20.1%	North America	Computing and Electronics
4	5 Microsoft	\$10.4	6.1%	13.4%	North America	Software and Internet
5	3 Roche	\$10.0	-1.8%	19.8%	Europe	Healthcare
6	7 Novartis	\$9.9	5.6%	17.0%	Europe	Healthcare
7	6 Toyota	\$9.1	-7.0%	3.5%	Japan	Auto
8	10 Johnson & Johnson	\$8.2	6.8%	11.5%	North America	Healthcare
9	12 Google	\$8.0	17.1%	13.3%	North America	Software and Internet
10	8 Merck & Co.	\$7.5	-8.1%	17.0%	North America	Healthcare
11	11 General Motors	\$7.2	-2.3%	4.6%	North America	Auto
12	14 Daimler	\$7.0	4.8%	4.4%	Europe	Auto
13	9 Pfizer	\$6.7	-15.1%	12.9%	North America	Healthcare
14	30 Amazon	\$6.6	43.8%	8.8%	North America	Software and Internet
15	23 Ford	\$6.4	16.4%	4.4%	North America	Auto
16	15 Sanofi	\$6.3	0.1%	14.5%	Europe	Healthcare
17	13 Honda	\$6.3	-6.6%	5.4%	Japan	Auto
18	16 IBM	\$6.2	-1.2%	6.2%	North America	Computing and Electronics
19	17 GlaxoSmithKline	\$6.1	-2.4%	14.8%	Europe	Healthcare
20	24 Cisco Systems	\$5.9	8.3%	12.2%	North America	Computing and Electronics

[Exhibit 7]

발머의 6가지 개혁 방안

첫째, 개혁적이며 고품질의 통합을 이룬다.

둘째, 최상의 고객 응답 서비스를 제공한다.

셋째, 개발자들을 위해 최적의 플랫폼을 만든다.

넷째, 단순하고 가치 높은 경험과 서비스를 전달한다.

다섯째, 고객에 좀 더 열정적으로 대하고, 마이크로소프트의 업을 공유한다.

여섯째, 인재 풀 시스템을 구축하고 생산성을 향상시킨다.

[Exhibit 8] 나델라 시대 이후의 연혁

Jan. 29, 2013	Microsoft launches Office 2013, expands Office 365
Feb. 18, 2013	Microsoft launches Outlook.com
May 21, 2013	Microsoft unveils Xbox One
July 11, 2013	"Microsoft One" reorganization realigns company to enable innovation at great speed, efficiency
Sept. 3, 2013	Microsoft announces decision to acquire Nokia's devices and services business, license Nokia's patents and mapping services
Oct. 17, 2013	Microsoft launches Windows 8.1
Oct. 22, 2013	Microsoft launches Surface 2 and Surface Pro 2
Nov. 22, 2013	Microsoft launches Xbox One
Feb. 4, 2014	Satya Nadella named chief executive officer for Microsoft
March 27, 2014	Microsoft launches Office for iPad
April 25, 2014	Microsoft completes acquisition of Nokia Devices and Services business
June 20, 2014	Microsoft launches Surface Pro 3
Sept. 15, 2014	Minecraft to join Microsoft announcement
Oct. 29, 2014	Microsoft announces Microsoft Band device
Nov. 6, 2014	Microsoft announces Office apps for Android tablets
May 5, 2015	Microsoft releases Surface 3
July 29, 2015	Microsoft launches Windows 10
Sept. 22, 2015	Microsoft launches Office 2016
Oct. 6, 2015	Microsoft announces Surface Book, Surface Pro 4, Microsoft Band 2, Lumia 950 and Lumia 95 XL
Jan. 19, 2016	Microsoft Philanthropies announces \$1B in donations putting Microsoft Cloud to work for the public good
June 1, 2016	Microsoft launches SQL Server 2016
July 6, 2016	Microsoft introduces Microsoft Dynamics 365
Sept. 29, 2016	Microsoft announces formation of new AI and Research Group
Oct. 18, 2016	Microsoft researchers achieve human parity in conversational speech recognition
Oct. 26, 2016	Microsoft introduces Surface Studio, Surface Dial, new Surface Book and Windows 10 Creators Update
Dec. 8, 2016	Microsoft completes acquisition of LinkedIn
March 7, 2017	Microsoft releases Visual Studio 2017
March 17, 2017	Microsoft Teams rolls out to Office 365 customers worldwide
May 2, 2017	Microsoft introduces new technology for education, including Windows 10 S, new Surface Laptop and Microsoft Teams for classrooms
May 23, 2017	Microsoft announces Windows 10 China Government Edition and the new Surface Pro
June 14, 2017	Surface Laptop and new Surface Pro available in 25 markets worldwide
Sept. 21, 2017	Microsoft, Facebook and Telxius complete "Marea," the highest-capacity subsea cable to cross the Atlantic Ocean
Oct. 17, 2017	Windows 10 Fall Creators Update and Mixed Reality Headsets become available; Surface Book 2 announced
Nov. 6, 2017	Microsoft launches Xbox One X
Nov. 28, 2017	Microsoft announces major Redmond campus renovation
Dec. 5, 2017	Microsoft breaks ground on new sustainable Silicon Valley campus
Feb. 22, 2018	Microsoft opens new campus in Dublin, Ireland

[Exhibit9] MS Financial date 및 주가 변화

Selected Financial Data

FINANCIAL HIGHLIGHTS

(In millions, except per share data)

Year Ended June 30,	2018	2017 ^{(b)(1)}	2016 ^(b)	2015	2014 ^(b)
Revenue	\$ 110,360	\$ 96,571	\$ 91,154	\$ 93,580	\$ 86,833
Gross margin	72,007	62,310	58,374	60,542	59,755
Operating income	35,058	29,025 ^(d)	26,078 ^(e)	18,161 ^(g)	27,759
Net income	16,571 ^(a)	25,489 ^(d)	20,539 ^(e)	12,193 ^(g)	22,074
Diluted earnings per share	2.13 ^(a)	3.25 ^(d)	2.56 ^(e)	1.48 ^(g)	2.63
Cash dividends declared per share	1.68	1.56	1.44	1.24	1.12
Cash, cash equivalents, and short-term investments	133,768	132,981	113,240	96,526	85,709
Total assets	258,848	250,312	202,897 ^(f)	174,303 ^(f)	170,569 ^(f)
Long-term obligations	117,642	106,856	66,705 ^(f)	44,574 ^(f)	35,285 ^(f)
Stockholders' equity	82,718	87,711	83,090	80,083	89,784

Selected Financial Data

FINANCIAL HIGHLIGHTS

(In millions, except per share data)

Year Ended June 30,	2014 ^(d)	2013	2012	2011	2010
Revenue	\$ 86,833	\$ 77,849	\$ 73,723	\$ 69,943	\$ 62,484
Operating income	\$ 27,759	\$ 26,764 ^(c)	\$ 21,763 ^(c)	\$ 27,161	\$ 24,098
Net income	\$ 22,074 ^(b)	\$ 21,863 ^(c)	\$ 16,978 ^(c)	\$ 23,150	\$ 18,760
Diluted earnings per share	\$ 2.63 ^(b)	\$ 2.58 ^(c)	\$ 2.00 ^(c)	\$ 2.69	\$ 2.10
Cash dividends declared per share	\$ 1.12	\$ 0.92	\$ 0.80	\$ 0.64	\$ 0.52
Cash, cash equivalents, and short-term investments	\$ 85,709	\$ 77,022	\$ 63,040	\$ 52,772	\$ 36,788
Total assets	\$ 172,384	\$ 142,431	\$ 121,271	\$ 108,704	\$ 86,113
Long-term obligations	\$ 36,975	\$ 26,070	\$ 22,220	\$ 22,847	\$ 13,791
Stockholders' equity	\$ 89,784	\$ 78,944	\$ 66,363	\$ 57,083	\$ 46,175



[Exhibit10] 조직도 화 (상-2013 하-2018)

Figure 11.10

