

PERSPECTIVE · AI & PROFESSIONAL SERVICES

AI 이후 컨설팅과 SI 사업은...?

규모가 자산이자 제약이 된 시대,
컨설팅과 SI는 어떻게 바뀌어야 하는가?

Ted Shim · 관점 에세이 · 약 13분 분량

KEY TAKEAWAYS 핵심 요약

- 01 AI는 컨설팅과 SI를 끝내고 있는 것이 아니라, 그 일을 팔아온 단위를 혼든다.
사람이 필요 없어진다는 것이 아니라, 사람 수와 투입 기간으로 매출을 설명하던 방식이 더 이상 자연스럽게 받아들여지지 않는다.
- 02 AI를 잘 적용하면 딜리버리 효율은 올라가지만, 기존 Headcount 기반 사업모델에서는 그 효율이 곧 매출 감소 압력이다. 그리고 이를 감당할 관리자는 없다.
고객은 더 짧은 기간, 더 작은 팀, 더 명확한 결과를 요구하게 된다. 공급자의 더 빠른 대응으로의 변화가 공통적으로 언급되지만, 그 자체로 이미 그들이 고객에게 권고하는 Transformation만큼의 부담이 되고 있다. 예전과 같은 방식의 매출 발생은 점차 더 어려워진다.
- 03 Value-based deal은 필요한 방향이지만, 모든 서비스 시장의 일반 해법은 아니다.
이미 디지털이 부상하던 15년 전 컨설팅 시장에서부터, Value-based deal이 업계에서 부각되었다. 그러나 그것이 시장에 널리 적용되지 못한 것은 성과 귀속, 측정 기준, 고객 실행 책임, 리스크 배분 문제가 남아 있기 때문이다. VBD는 계약 상단의 옵션일 수는 있어도, 전체 산업을 떠받치는 기본 과금 모델이 되기는 어렵다.
- 04 새로운 과금 모델은 단 하나로 정리되지 않을 가능성이 높다.
앞으로는 사람의 시간, 전문가의 판단, 재사용 가능한 지식 자산, 작은 Delivery Cell, 운영 성과가 서로 다른 방식으로 가격을 갖는 혼합 모델에 가까워질 것이다. 기존에 없던 계약이나 수행 구조를 얼마나 유연하게 뒷받침할 수 있는가도 기업의 역량이 된다.
- 05 대형 컨설팅·SI 기업은 기존 사업을 버리는 것이 아니라, 기존 사업과 다른 회계·성과·보상·딜리버리 체계를 가진 별도 운영체계를 만들어야 한다.
같은 조직 안에서 같은 KPI로 관리하면, 새 모델은 기존 모델의 논리에 의해 성장도, 새로운 기회 포착도 어려워질 것이다. 스피노프까지를 감안한 과감한 운용 전략이 필요한 시점이다. 90년대 후반 사내벤처에서 출발했던 인터넷 기업, 회계법인의 컨설팅 부문에서 독립해 성장한 글로벌 컨설팅 기업의 사례가 그러했다.

며 칠 전 업계 선배 한 분과 컨설팅과 SI 사업의 미래에 대해 이야기를 나눌 기회가 있었다. 대화의 출발점은 늘 그렇듯 AI였다. 고객도 AI를 쓰고, 컨설턴트도 AI를 쓰고, 제안서도 AI로 쓰고, RFP도 AI의 도움을 받아 만들어지는 시대가 되었다. 이제 “AI를 쓸 것인가”는 질문이 아니다. 거의 모든 사람이 쓴다. 문제는 그다음이다.

AI를 쓰면 컨설팅과 SI의 생산성은 올라간다. 리서치가 빨라지고, 문서 초안이 빨라지고, 코드 작성과 데이터 분석도 빨라진다. 그런데 바로 그 지점에서 이상한 문제가 발생한다. 기존의 컨설팅과 SI 사업은 사람 수와 기간으로 매출을 설명해 왔다. 몇 명이 몇 개월 들어가는가. 어느 등급의 인력이 몇 퍼센트 투입되는가. 이 구조에서는 생산성이 올라갈수록 고객에게는 좋은 일이지만, 공급자에게는 매출 감소 압력으로 돌아온다.

결국 AI가 먼저 흐드는 것은 컨설팅의 존재 이유가 아니다.
AI가 먼저 흐드는 것은 컨설팅과 SI를 팔아온 과금 단위다.

기존의 질문

“이 일을 하려면 몇 명이 몇 개월 필요한가?”

전환

앞으로의 질문

“이 문제를 가장 짧은 시간 안에, 가장 작은 팀으로,
어느 수준까지 해결할 수 있는가?”

이 질문 앞에서 기존의 Headcount 기반 모델은 불편해진다. 고객도 이미 AI를 사용한다. RFP를 만들고, 내부 보고서를 쓰고, 시장 자료를 정리하고, 벤더의 제안 내용을 검토하는 과정에서도 AI를 쓴다. 그렇다면 고객 입장에서는 자연스럽게 묻게 된다. “이 일을 아직도 다섯 명이 넉 달 동안 해야 합니까?” “AI를 쓰면 더 빨리 할 수 있는 것 아닙니까?” “그런데 왜 예전과 같은 금액을 내야 합니까?”

공급자 입장에서는 더 곤란하다. AI를 안 쓰면 경쟁력이 떨어진다. AI를 쓰면 생산성이 올라간다. 그런데 생산성이 올라간 만큼 같은 방식으로 청구할 수 없다. AI를 잘 쓸수록 기존 매출 모델이 약해지는 구조다. 이것이 현재 Professional Service 산업이 마주한 가장 불편한 역설이다.

이 문제는 개별 컨설턴트의 생산성 향상 문제가 아니다. 관리자의 문제이기도 하다. 사업부장은 가동률을 봐야 하고, 파트너는 매출 목표를 봐야 하며, 회사는 인력 피라미드와 급여 구조를 감당해야 한다. 그런데 같은 일을 더 적은 인력으로 더 빨리 끝내는 것이 고객에게는 혁신이지만, 기존 조직의 손익계산서에는 매출 축소로 나타날 수 있다. 고객에게 권고하던 Transformation이 정작 자기 조직 안으로 들어오는 순간, 가장 다루기 어려운 경영 문제가 된다.

물론 이 문제에 대한 오래된 답은 있다. Value-based deal. 성과 기반 과금. 성공보수. 고객에게 실질적 가치를 만들어 주고, 그 가치의 일부를 보상으로 받는 모델이다. 말로는 아름답다. 실제로도 일부 영역에서는 맞는 방향이다. 디지털 전환이 부상하던 시기부터 이 모델은 업계에서 반복적으로 언급되었다. 최근 AI 프로젝트에서도 outcome-based, value-based라는 말은 다시 자주 등장한다.

그럼에도 이 모델은 대부분의 서비스 시장에서 일반 모델이 되지 못했다. 이유는 단순하다. 성과를 누가 만들었는지 입증하기 어렵다. 고객의 실행 책임과 컨설턴트의 기여를 분리하기 어렵다. 기준선을 어디에 둘지도 어렵다. 비용 절감 효과가 났다고 해도 그것이 컨설팅 때문인지, 시장 상황 때문인지, 내부 조직의 노력 때문인지 가르기 어렵다. 매출 증대 효과는 더 어렵다. 고객의 영업, 상품, 가격, 채널, 브랜드, 실행 역량이 모두 얽혀 있기 때문이다.

결국 VBD는 필요한 방향이지만, 전체 산업을 떠받치는 기본 과금 모델이 되기는 어렵다. 일부 고부가 전략 딜, 비용 절감이 명확한 영역, 자동화 효과가 수치로 측정되는 영역, 또는 장기 운영권과 결합된 영역에서는 가능하다. 그러나 모든 프로젝트를 성공보수형으로 바꾸자는 말은 현실적으로 작동하기 어렵다.

그렇다면 답은 무엇인가.

모두 지금 고민하고 있다. 그런데 다 자기 기반으로만 고민한다. 그것이 이 문제의 어려움이다.

다만 하나는 분명해 보인다. **앞으로의 과금 모델은 “성과과금 하나”로 단순히 바뀌기보다는, 여러 과금 단위가 섞이는 방향으로 갈 가능성이 높다.** 짧은 진단과 설계는 고정가 Sprint 형태로 팔릴 수 있다. 반복 가능한 방법론, 템플릿, 데이터 룰, 산업별 판단 기준은 별도의 IP나 구독형 자산으로 가격이 붙을 수 있다. 고급 Advisory는 두꺼운 리포트 판매보다, 필요할 때 접근 가능한 판단력과 의사결정 지원에 대한 Retainer에 가까워질 수 있다. 구현형 과제는 대규모 팀보다 도메인 리드와 AI/Data 엔지니어가 결합된 작은 Delivery Cell 단위로 팔릴 수 있다. 그리고 일부 영역에서만 제한적인 성과 보상이 붙을 수 있다.

즉, 새로운 과금 모델은 하나의 간편한 정답은 아닐 것이다. 오히려 기존에 하나로 묶여 있던 과금 단위가 분해될 가능성이 크다. 사람의 시간, 전문가의 판단, 재사용 가능한 지식 자산, 작동하는 프로토타입, 운영 성과, 고객의 의사결정 지원이 서로 다른 방식으로 가격을 갖게 되는 것이다.

이때 중요한 역량은 컨설턴트 개인의 역량만이 아니다. 회사가 새로운 계약 구조를 감당할 수 있어야 한다. 법무는 새로운 책임 구조를 이해해야 하고, 재무는 기존 Man-month와 다른 매출 인식 방식을 받아들여야 하며, 영업은 고객 구매부서와 다른 가격 논리를 협상할 수 있어야 한다. 수행 조직은 작은 팀이 빠르게 움직이는 방식을 품질관리 체계 안에 넣어야 한다. 기존에 없던 계약과 수행 구조를 얼마나 유연하게 뒷받침할 수 있는가가 곧 회사의 역량이 된다.

문제는 이것을 기존 조직이 견딜 수 있느냐다.

대형 컨설팅사, SI 기업, Big 4, MBB, IT 서비스 기업들은 모두 비슷한 딜레마를 갖고 있다. 조직은 이미 커져 있다. 인력은 많다. 관리 체계도 있고, 승진 체계도 있고, 가동률 관리도 있고, 매출 목표도 있다. 그런데 AI-native delivery는 이 모든 것과 충돌한다. 작은 팀으로 빠르게 끝내야 한다. 산출물보다 작동하는 결과를 보여줘야 한다. 고급 인력이 AI를 사용해 생산성을 높여야 한다. 그런데 그렇게 하면 기존 방식의 Man-month 매출은 줄어든다.

그래서 많은 파트너들이 기존 Offer 위에 AI를 얹으려 한다. 겉으로는 자연스럽다. 전략 컨설팅에 AI를 얹고, PI에 AI를 얹고, SI에 AI를 얹고, 운영 서비스에 AI를 얹는다. 그러나 실제로는 그중 상당수가 AI를 제대로 이해하지 못한 상태에서 만들어진 포장에 가깝다. AI에게 적절하지 않은 질문을 던지고, 그 답변을 다시 컨설팅 문서의 언어로 다듬는다. 고객도 이제는 그 차이를 안다. 적어도 점점 알게 된다.

내가 현장에서 흥미롭게 보는 장면은 따로 있다. 고객은 내가 AI를 쓰는 것을 본다. 하루에 몇 시간씩 AI와 대화하고, 구조를 만들고, 반박하고, 다시 정리하고, 산출물로 바꾸는 과정을 본다. 그런데 그것을 단순히 “AI가 대신 써줬다”고 보지 않는다. 오히려 질문을 어떻게 던지는지, 무엇을 버리는지, 어떤 경험을 근거로

답변을 수정하는지, 어떤 지점에서 AI의 답을 믿지 않는지를 본다. 그 과정 자체가 가치가 된다.

유튜브에서 AI로 만든 콘텐츠가 모두 같은 평가를 받지 않는 것과 비슷하다. 단순히 AI가 만든 결과물을 올리는 것과, AI를 사용해 콘텐츠를 만드는 과정을 하나의 창작 행위로 보여주는 것은 다르다. 컨설팅도 마찬가지다. 고객이 돈을 내는 것은 AI 사용 시간이 아니다. 고객이 돈을 내는 것은 AI를 통해 증폭된 전문가의 판단, 경험, 구조화 능력, 실행 감각이다.

그렇다면 조직은 어떻게 해야 하는가.

대학에서 경영전략을 배우면 비교적 이른 시점에 접하게 되는 고전적 도구 중 하나가 BCG Growth-Share Matrix다. Boston Consulting Group이 제시한 이 프레임워크는 사업이나 제품 포트폴리오를 두 개의 축, 즉 시장 성장률과 상대적 시장점유율로 나누어 본다.



물론 이 도구를 지금의 컨설팅·SI 산업에 그대로 기계적으로 적용할 수는 없다. 다만 AI 이후의 사업 포트폴리오를 다시 바라보는 데에는 여전히 쓸모가 있다. 중요한 질문은 각 사업이 좋은 사업인지 나쁜 사업인지가 아니라, 어디에 투자하고, 어디에서 현금을 만들고, 어디를 줄이고, 어디를 다른 방식으로 운영할 것인가다.

나는 기존 사업을 모두 버려야 한다고는 생각하지 않는다. 대형 SI, 운영 아웃소싱, Managed Service, ERP, Core System 구축은 여전히 필요하다. 이들은 많은 경우 Cash Cow다. 다만 성장 투자 대상이라기보다는 자동화하고, 표준화하고, 마진을 방어하며, 현금을 창출하는 사업으로 관리해야 한다.

반대로 저난도 문서 작성, 단순 리서치, 일반 개발 대행, 범용 PoC는 빠르게 Dog가 될 가능성이 높다. 고객은 이미 내부에서 상당 부분을 처리할 수 있고, 외부 서비스로 구매하더라도 가격 기대치는 빠르게 낮아진다. 이 영역을 독립 서비스로 계속 팔기는 어렵다.

Question Mark는 GenAI PoC와 Agent 구축 대행이다. 수요는 많다. 하지만 진입장벽이 낮고, 기술 변화 속도가 너무 빠르다. 3개월 전에 설계한 Agent 아키텍처가 이미 낡아 보이는 경우도 생긴다. 이 영역은 단발 PoC로 팔면 곧 가격 경쟁에 들어간다. 데이터, 업무 프로세스, 운영 책임, Governance와 결합해야만 살아남는다.

Star 후보는 따로 있다. AI Governance, Data Architecture, 산업 특화 AI Transformation, AI-native delivery cell, 고위험 업무 자동화, 규제와 보안이 결합된 엔터프라이즈 AI 영역이다. 이 영역은 단순 생성형 AI 사용법으로 해결되지 않는다. 도메인, 데이터, 운영, 보안, 변화관리, 조직 설계가 함께 필요하다.

Forward Deployed Engineer, FDE가 주목받는 이유도 여기에 있다. 특정 회사의 직무명을 그대로 이해하자는 것은 아니다. 고객 현장에 깊이 들어가 도메인 맥락을 잡고, 데이터를 보고, 프로토타입을 만들고, 실제 업무 흐름을 바꿔 보는 매우 작은 팀의 단위가 필요하다는 점이다. AI-native delivery cell은 기존 컨설팅팀의 축소판이 아니라, 문제정의와 구현, 데이터와 운영, 판단과 실행이 한 팀 안에 묶인 다른 형태의 수행 단위에 가깝다. 그것이 어느 회사처럼 한 사람이 모든 역할을 수행하는 것이건, 두세 사람의 역량별 Cell로서 활동하는 것이건 간에 말이다.

이렇게 볼 때, 대형 조직에게 필요한 것은 하나의 혁신 구조가 아니다. 두 개의 운영체제다.

운영체제 ①

기존 사업

가동률, 매출, 원가, 품질, 납기, SLA, 표준화, 자동화가 중요하다. 이 조직은 기존 고객과 기존 대형 계약을 관리한다. Cash Cow를 지키고, 마진을 방어하고, 불필요한 비용을 줄인다.

운영체제 ②

AI-native 사업

작은 팀, 빠른 사이클, 높은 역량 밀도, 별도 가격표, 별도 보상체계, 별도 P&L, 별도 품질 기준이 필요하다. 이 조직은 기존 조직의 잉여 인력을 흡수하기 위해 존재해서는 안 된다. 기존 조직의 매출 부족분을 메우기 위한 이름뿐인 TF여서도 안 된다. 오히려 기존 조직과 다른 방식으로 고객 문제를 풀기 위한 독립된 실험장이자 사업 단위여야 한다.

분사가 답일 수도 있고, 사내 독립 조직이 답일 수도 있다. 중요한 것은 법적 형태가 아니다. 중요한 것은 회계 단위와 성과 단위가 분리되어야 한다는 점이다. 같은 매출 목표, 같은 가동률 기준, 같은 직급 체계, 같은 보상 체계 안에 넣어두면 새 모델은 자라기 어렵다. 기존 조직은 본능적으로 새 모델을 기존 모델의 언어로 해석한다. 몇 명이 투입되느냐. 몇 개월짜리냐. 매출은 얼마냐. 가동률은 얼마냐. 그렇게 묻는 순간 AI-native 모델은 다시 낡은 Professional Service 모델로 되돌아간다.

이런 일은 과거에도 있었다. 네이버는 삼성SDS의 사내벤처에서 출발해 독립한 뒤 다른 속도의 인터넷 기업으로 성장했다. Andersen Consulting 역시 Arthur Andersen의 컨설팅 부문에서 출발했지만, 회계법인과는 다른 성장 논리와 사업 구조를 요구했고, 결국 독립과 상장을 거쳐 Accenture가 되었다.

모든 신사업이 분사해야 한다는 뜻은 아니다. 다만 본체의 관리 체계로 설명되지 않는 사업은, 본체 안에서 제대로 자라기 어렵다는 점은 반복적으로 확인된다.

선배님은 대화 중에 “Back to Basic”이라고 말했다. 이 Basic이라는 부분을 내가 정확히 이해했는지는 모르겠다. 다만 몇 번을 돌이켜 생각하건대, 업계가 돌아가야 할 Basic은 고객이 왜 돈을 내는가, 어떤 문제를 해결해야 하는가, 그 문제를 해결하는 데 몇 명이 필요한가, 결과는 무엇으로 증명할 것인가, 그 위험은 누가 질 것인가라는 질문이 아닌가 싶다.

AI 이후의 컨설팅과 SI는 바로 이 질문에서 다시 시작해야 한다.

공룡은 단지 커서 멸종한 것이 아니다. 오랫동안 그 크기는 생존의 무기였다. 거대한 몸집은 안정성과 지배력의 원천이었다. 환경의 제약도 없었고, 자원은 풍부했다. 그래서 2억년에 걸쳐 점점 몸을 키우는 쪽으로 진화했다. 그러나 환경이 바뀌자 같은 몸의 구조가 불리함이 되었다. 6천만년 전, 운석이 떨어진 그 날 뒤에는 다른 생존 방식이 필요했다. 작게 움직이는 동물, 땅을 파고 숨을 수 있는 동물, 빠르게 이동할 수 있는 동물의 계통이 다음 시대의 생태계를 만들었다.

컨설팅과 SI 산업도 비슷한 순간을 지나고 있는지 모른다. 기존의 큰 몸집이 당장 사라지지는 않을 것이다. 대형 고객, 대형 시스템, 대형 운영 계약은 여전히 존재한다. 그러나 몸집만으로 미래를 설명하기는 어려워진다. 이제 필요한 것은 다른 몸의 구조다.

AI를 많이 쓰는 회사가 살아남는 것이 아니다.

AI를 쓰는 것이 당연해진 시장에서, 무엇을 고객에게 과금할 것인지 다시 정의한 회사가 살아남는다.

이 대목에서 2000년대 초반 한국 인터넷 업계의 기억이 떠오른다. 그때도 사용자는 있었고, 트래픽도 있었고, 서비스도 있었다. 그러나 번듯한 수익 모델은 없었다. 모두가 “사람은 모이는데 돈은 어디서 버는가”를 물었다. 이후 휴대폰 결제 기반의 마이크로 페이먼트, 게임과 커뮤니티의 캐시 아이템, 광고와 구독 모델이 결합되면서 인터넷 서비스는 비로소 산업의 모습을 갖추기 시작했다. 핵심은 콘텐츠가 갑자기 생긴 것이 아니었다. 이미 존재하던 사용 경험에 가격을 붙이는 단위가 발명된 것이다.

지금의 컨설팅과 SI도 비슷한 질문 앞에 서 있는지 모른다. 고객 문제는 사라지지 않았다. 오히려 더 복잡해지고 있다. 다만 그 문제를 해결하는 방식이 바뀌고 있고, 그 해결 과정을 예전처럼 사람 수와 시간만으로 설명하기 어려워지고 있다. 결국 이 산업에도 언젠가 작은 사무실 어딘가에서 “이렇게 팔면 되는구나”라는 단순한 전환이 나올 가능성이 있다. 그것은 거창한 혁신 구호가 아니라, 가격을 붙이는 단위의 재발견일 것이다.

질문은 결국 단순하다.

앞으로 이 일은 몇 명이 해야 하는가.

고객은 무엇에, 그리고 어떻게 돈을 낼 것인가.

그리고 우리는 아직도 사람의 시간을 팔고 있는가,

아니면 문제 해결의 단위를 팔고 있는가.

지금 기존의 큰 비즈니스 리더라면, 이 부분에서 고민을 시작해야 하지 않을까?

진짜 그 배고프던 시절의 선릉역 사람들처럼 말이다.

◆ 글 · Ted Shim