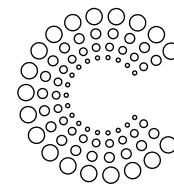


Incumbents Strike Back

전통 기업의 디지털 반격

글로벌 최고 경영진
연구조사 인사이트

IBM 기업가치 연구소



이 보고서는 기업의 최고 경영진 전체를 대상으로 한 IBM의 세 번째 연구로서 IBM 기업가치 연구소(BV) 최고 경영진 연구 시리즈의 19번째 결과물입니다. IBM은 2003년부터 지금까지 40,000회 이상의 인터뷰를 실시하여 데이터와 인사이트를 수집했습니다. 또한 연중 수시로 데이터를 수집하고 결과를 발표할 수 있도록 이 프로그램을 개편했습니다. 이 보고서는 유수의 학술 기관과 공동으로 작성했으며, 최고 경영진의 인사이트, 경험, 정서를 살펴보고 그 결과를 정리하여 보고서에 수록했습니다.

지속적인 혁신

인터넷이 혁신의 플랫폼으로 자리잡은지 20여 년이 지났지만 궁극적으로 그 미래가 어떻게 될지는 아무도 확신할 수 없습니다. 항상 분명한 신호가 있는 건 아닙니다.

승자독식을 지향하는 기업들이 늘고 있으나 협업 기반의 에코시스템 역시 발전하는 중입니다. 경쟁이 심화되는 업종에서도 혁신의 열기는 예상대로 사그라들지 않았습니다. 어느 쪽이 미래로 가는 길일까요? 성장하는 조직은 다음 변곡점, 즉 새로운 기술, 비즈니스 모델 또는 생산 수단이 본격적으로 시작될 때까지 무작정 기다리지 않습니다. 기업을 재창조하는 것은 특정 시점의 일이 아니라 연속적으로 진행되는 과정임을 깨닫고 있습니다. 지속적인 혁신에 대한 의지가 그 어느 때보다 절실합니다. 현재 상황이 매우 순탄하더라도 변화를 모색하고 성공을 거둬야 합니다.

서론

경제 전문가와 전략가는 경쟁이 약화되는 시장의 원인과 결과를 둘러싸고 논쟁을 벌이는 중입니다. 디지털 기술에 대한 권력이 소수에게 집중되는 현상에서 원인을 찾거나 구조적 요인을 지적하기도 합니다. 최고 경영진 역시 주변에서 일어나는 변화에 대해 확신하기 어려울 수 있습니다. 비즈니스 환경이 향후 몇 년간 어떻게 변화할지에 대해 여러 가지 예상이 뒤섞여 있습니다.

향후 기존 시장에서 새로운 시장으로 초점이 어떻게 이동할지에 대한 최고 경영진의 견해도 고르게 나뉩니다. 수년간 외부로부터의 개방형 혁신이 확대될 것으로 예측했던 최고 경영진 중, 방향을 바꿔 독자적인 혁신에 주목하는 이들이 늘고 있습니다. 그럼에도 불구하고 협업 기반 혁신을 위한 새로운 역량과 목표를 언급하는 응답자도 많습니다.

그러나 2가지 영역에서는 최고 경영진의 의견이 일치합니다. 가치 제안을 변화시킬 방법과 가치 사슬을 확장할 방법입니다. 최고 경영진의 68%는 기업이 제품보다 고객 경험을 더 강조할 것으로 예상합니다. 또한 63%는 대부분의 기업이 비즈니스 파트너 네트워크를 더욱 확장할 것이라고 생각합니다.

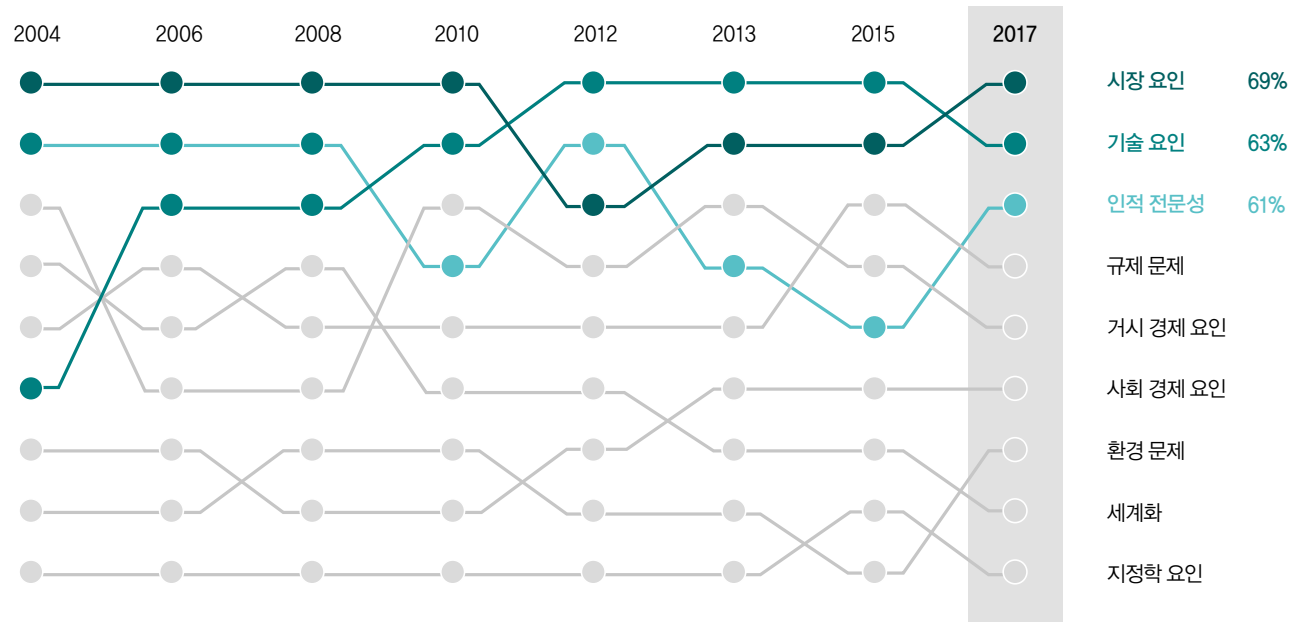
IBM은 지난 14년 간 최고 경영진을 대상으로 설문 조사를 실시하면서 향후 2년~3년간 그들에게 가장 큰 영향을 미칠 외적 요인이 무엇인지 물었습니다. 올해에는 경쟁 심화, 고객 기호 변화 등 시장 요인이 다시 선두에 올랐고 기술 요인은 두 번째로 밀려났습니다. 인적 요소가 급상승하여 3위를 차지했는데, 인재, 아이디어 등 무형 자산의 가치에 대한 인식이 높아졌기 때문일 것입니다(그림 1 참조).

이러한 요인을 더 정확히 파악하고자 클러스터 분석을 적용하여 12,500명이 넘는 응답자를 분류했습니다. 그 결과 3가지 유형이 나왔으며, 이를 혁신가(Reinventors), 탐험가(Practitioners), 열정가(Aspirational) 그룹으로 명명했습니다. 각 그룹은 Digital Reinvention™ 단계가 서로 다르며 각각의 유리한 지점에서 미래의 기회를 주목하고 있습니다.

그림 1

다시 미래를 향해

시장 요인 및 인적 전문성 순위 상승



Q: 향후 2년 ~ 3년간 귀사에 영향을 미칠 가장 중요한 외부 요인은 무엇입니까? (최대 5개 선택)

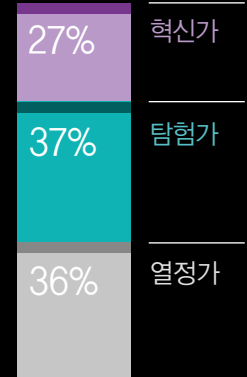
전체의 27%를 차지하는 혁신가 그룹이 단연 돋보입니다. 이들은 지난 3년간 매출 성장과 수익성 모두에서 업계 평균 그룹보다 우수한 성과를 거뒀고 혁신에서도 뛰어났습니다. 조직도 매우 잘 정비되어 있습니다. 이들은 IT 전략이 비즈니스 전략과 연계되어 있으며 전략 방향에 알맞게 비즈니스 프로세스를 최적화했다고 밝혔습니다. 이 기업들은 현재의 위치에 머무르지 않습니다. 성공적으로 변화를 관리한 경험이 있는 만큼 앞으로도 계속 변화에 적응할 수 있다고 확신합니다. 게다가 파괴적 변화를 관리하기 위해 명확한 전략도 마련했습니다.

혁신가 그룹은 광범위한 파트너 네트워크를 확보하고 에코시스템으로부터 새로운 가치를 창출하기 위해 자원을 재배치했습니다. 인적 전문성에 각별한 관심을 기울이며, 실험 정신을 고취하여 새로운 아이디어를 발굴할 수 있도록 조직(문화 포함)을 개편했습니다.

고객 및 파트너와의 공동 개발과 긴밀한 공조에서 다른 기업보다 앞서 있습니다. 뿐만 아니라 긴밀하고 지속적인 협업을 통해 얻은 데이터와 지식을 심분 활용하여 탁월한 고객 경험을 연출합니다.

설문 데이터에 클러스터 분석을 적용한 결과, Digital Reinvention™ 역량 측면에서 뚜렷이 구분되는 3가지 유형을 얻을 수 있었습니다.

각 조직은 해당 클러스터의 유리한 지점에서 기회를 조명합니다.



이 분석을 위해 다음 항목을 변수로 사용했습니다.

- 비즈니스 경쟁 방식을 변화하여 시장과 산업의 파괴를 주도
- 고객과의 상호 작용을 변혁시키기 위해 구현한 디지털 기술
- 정보 기반 비즈니스 전략 수립을 위한 데이터 및 분석 인사이트
- 비즈니스 전략을 테스트하고 다듬기 위한 고속 프로토타이핑
- 비즈니스 전략과 긴밀하게 연계되는 IT 전략
- 지속적인 제품 및 서비스 혁신을 위한 데이터 분석 인사이트
- 프로젝트 실행 속도를 높이기 위한 짧은 피드백 및 적용 주기

전체의 37%에 해당하는 탐험가 그룹은 아직 포부를 실현할 만한 역량을 개발하지 않은 상태입니다만 야심 찬 행보를 보여주고 있습니다. 탐험가 그룹의 절반 이상이 몇 년 내로 새로운 비즈니스 모델을 시작할 계획이며 더 나아가 큰 위험을 감수하면서 판을 키우고 업계와 다른 기업에 파괴적 변화를 일으킬 준비가 된 곳도 있습니다. 새로운 비즈니스 모델 중 가장 급진적이라 할 수 있는 플랫폼 비즈니스 모델을 고려하고 있는 곳은 혁신가 그룹보다 탐험가 그룹이 더 많습니다.

열정가 그룹은 그 이름처럼 디지털 여정에 뛰어듦과 동시에 민첩하게 새로운 기회를 포착할 역량을 가지고 있습니다. 설문 조사 대상 기업의 36%가 여기에 속합니다. 이 그룹의 최대 과제는 올바른 비전, 전략, 실행 역량, 자원, 특히 재능있는 직원과 파트너를 확보하는 것입니다.

혁신가 그룹은 기업이 지속적으로 새로운 가치를 창출하기 위해 새로운 역량을 개발하고 조직을 정비하는 방법을 목표와 실천으로 보여줍니다. 탐험가 그룹은 디지털 시대에 더 큰 위험을 감수하면서 민첩하게 새로운 비전을 실천하려는 기업에게는 역전의 기회가 있다는 사실을 깨닫게 해줍니다.

19차 IBM 글로벌 최고 경영진 연구 보고서에서는 이와 같이 설문 조사 답변을 분석하고 고객과 소통하며 학술 기관과 협력하면서 오늘날 특히 중요하다고 여겨지는 4가지 주제를 다뤘습니다.

전통 기업의 파괴적 변화

기업들의 본격적인 행보

현재의 경쟁 환경을 형성하는 동인, 새로운 기회, 안정성과 역동성의 균형이 혁신가 그룹에 유리한 이유를 살펴봅니다.

신뢰를 향한 여정

개인화로 가는 길

혁신가 그룹이 디자인 사고를 통해 어떻게 가설을 검증하고 조직의 방향을 조정하면서 고객과 소통하고 신뢰에 기초한 유대 관계를 구축하는지 소개합니다.

조정자의 입장에서 미래 설계

플랫폼 비즈니스 모델의 장점

기업이 새로운 방식으로 파트너 네트워크를 확장할 때 일어나는 단계적 역량 변화를 조명합니다. 조직이 플랫폼을 소유하거나 참여하기 위해 어떻게 가치 제안과 자원 배정을 재검토해야 하는지 설명합니다.

실천하는 혁신

기업의 민첩성

선두 기업의 직원들이 자유롭게 실험하고 혁신하면서 고객에게 어떻게 나아가고 있는지, 역동적인 팀과 파트너십을 통해 끊임 없이 진화하는 에코시스템을 어떻게 활용하여 성장하고 있는지 살펴봅니다.

전통 기업의 파괴적 변화

기업들의 본격적인 행보

Rita Gunther McGrath

교수, Columbia Business School

Philip Dalzell-Payne

디지털 전략 담당 파트너, IBM Services

주요 산업의 파괴적 변화가 헤드라인을 장식하고 있으나 이번 연구의 설문 조사에 참여한 최고 경영진들은 상당히 낙관적인 태도를 보여주었습니다. 파괴적 변화가 비즈니스에 즉시 영향을 미칠 것이라는 데에 큰 우려는 없었습니다. 다만 이들이 가장 우려하는 것은 무시무시한 디지털 포식자가 아니라 한때는 움직임이 더뎠지만 이제는 혁신에 나선 업계의 전통 기업입니다. 혁신적인 전통 기업이 파괴적 디지털 시대에 더 똑똑한 방식으로 경쟁에 참여하기 시작하면서 신규 주자보다 더 위협적인 존재가 되었다고 최고 경영진들은 말합니다.

1/3이 넘는 36%가 산업의 파괴적 변화로부터 거의 또는 전혀 영향을 받지 않는다고 응답했습니다. 게다가 44%는 파괴적 변화에 맞서 서둘러 기업을 혁신할 필요성을 느끼지 않습니다. 즉 중대한 파괴적 변화를 겪고 있다는 응답은 27%에 불과했는데, 많은 이들이 대격변을 예상했음에도 불구하고 뜻밖의 결과입니다. “모든 것이 우버화” 되는, 즉 공유 경제가 활성화되고 산업 경계가 모호해지는 미래의 위협은 어떻게 된 것일까요?

다른 업종으로부터의 경쟁은 예상처럼 대규모로 일어나지 않았습니다. 다른 업종의 경쟁사들이 파괴적 변화의 주 원인이라는 답변은 23%에 불과했습니다. 일부 업종에서는 여전히 디지털 포식자들에 의한 권력 집중이 일어나고 있으나, 이번 조사에 따르면 이들은 파괴적 변화를 주도하지 않습니다.

스타트업은 주춤했고 전통 기업은 반격하기 시작했습니다.

최고 경영진의 72%가 각자의 업종에서 혁신적인 전통 기업들이 파괴적 변화를 주도한다고 답변했습니다(그림 2 참조). 상대적으로 큰 격변이 일어나고 있는 업종에서도, 이를테면 스타트업의 존재감이 큰 금융 서비스 분야에서도 혁신적인 전통 기업이 가장 주도적으로 변화를 이끄는 것으로 평가되었습니다.

파괴적 변화는 끝났다! 파괴적 변화여 영원하라!

무엇이 바뀔 걸까요? 파괴적 변화의 물결 중 하나는 잔잔해졌을 수도 있습니다. 유비쿼터스 모바일과 디지털 미디어는 이미 가장 민감한 업종들을 뒤흔들어 놓았습니다. 과도한 공급과잉과 이윤 감소에 시달리던 시장은 Uber나 Airbnb 현상이 휩쓸었습니다.

파괴적 변화를 주도할 뻔했던 몇몇 기업은 기회를 얻지 못했습니다. 스타트업이나 이들에게 투자한 벤처 캐피탈(VC)은 디지털 포식자의 위세에 눌렸습니다.¹ 최근 미국의 스타트업 수는 40년 만에 최저치를 기록했습니다.² 최초 투자자에 이어 엔젤펀드와 시드펀드도 저조한 성과를 거뒀습니다. 기존 유니콘 기업 및 마무리 단계(late-stage)의 거래로 투자의 초점이 이동했습니다.³

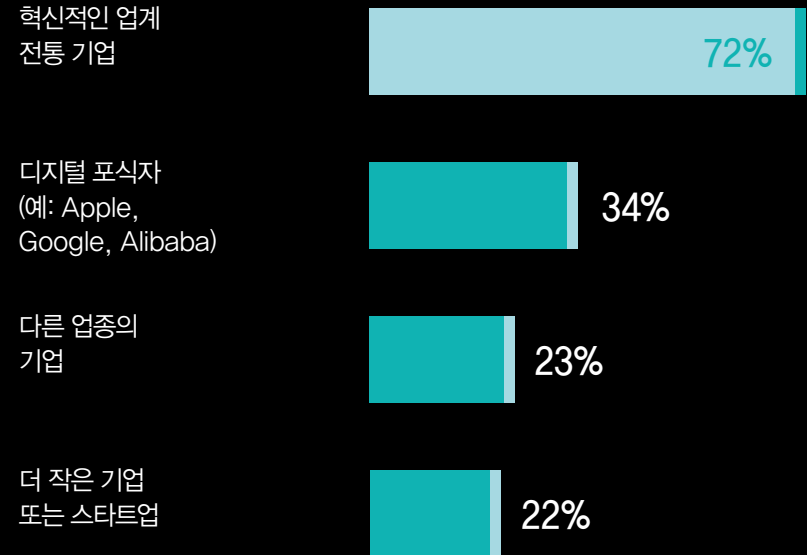
전통 기업은 초기 혁신 기업을 선별해 인수하는 기량과 함께 자체 디지털 기술력 및 혁신가로서의 재능까지 갈고닦았습니다. 금융 기관은 핀테크(fintech), 인슈어테크(insuretech), 레그테크(regtech)를 서둘러 사들였습니다. 다른 업종을 살펴보면, Walmart는 플랫폼 리테일 업체인 jet.com을 비롯한 여러 스타트업을 인수했고, UPS는 “트럭 Uber” 라고 불리는 Coyote Logistics를 인수했습니다.⁴ Airbus는 Virgin Group, Qualcomm 등 여러 기업과 함께 OneWeb에 투자했는데, 640여 개 위성을 제작하여 글로벌 광대역 인터넷 액세스를 제공하는 기업입니다.⁵

그림 2

전체 글로벌
참가자들

새로운 물결

혁신적인 전통 기업이
파괴적인 변화 주도



Q: 귀하의 업종에서 어떤 유형의 기업이 파괴적 변화를 주도하고 있습니까?
(해당되는 항목 모두 선택)

“가까운 시일 내에 우리 회사가 시작할 가장 중요한 이니셔티브는 다른 기업과 협력하여 새로운 비즈니스 모델을 개발한 다음 이를 복제하고 확장하는 것입니다.”

파괴적 변화가 멈춘 것일까요? 그럴 가능성은 없습니다. 소수의 기업이 지배하는 비교적 안정된 시장에서도 갑작스럽게 상황이 바뀔 수 있습니다. 한 예로 서브스크립션 서비스가 있습니다. Birchbox, Blue Apron, Dollar Shave와 같은 스타트업이 빠르게 성장하면서 여러 분야에서 큰 변화를 가져왔습니다. Dollar Shave는 결국 Unilever에 인수되었고, 기존 리테일 업체와 소비재 회사의 상당수가 서브스크립션 서비스를 제공하고 있습니다.⁶ 심지어 자동차 제조사도 뛰어들어 보험, 필수 정비, 서비스 비용을 포함한 월 단위 “리스” 상품을 서브스크립션 서비스 형태로 개발했습니다.

최근의 파괴적 변화를 견뎌낸 기업은 그 덕분에 더 강력하게 성장하고 혁신을 시작할 준비가 되었습니다. 물론 Clayton Christensen이 ‘파괴적 혁신’ 현상을 널리 알린 이후 20년 동안 학습 효과도 있습니다.⁷ 업계의 전통 기업들은 굳건한 관계와 자산을 바탕으로 끊임없이 스스로를 혁신하고 있습니다. 예를 들어 미국의 의료 서비스 거대 기업인 Kaiser Permanente는 연간 1억 1천만 건에 달하는 환자-의사 상호 작용의 52%가 온라인 또는 모바일에서 이루어진다고 밝혔습니다.⁸

기초 조건이 변화하는 시점인 ‘전략적 변곡점’은 대개 오랜 기간에 걸쳐 비가시적으로 형성됩니다. 앞으로 일어날 또 다른 파괴적 변화 역시 현재 기업들의 눈에 띄지 않을 수도 있습니다. 게다가 새로운 야심 찬 투자 기회를 기다리는 벤처 캐피탈 자금(소위 “Dry Powder”)도 역대 최고 수준입니다.

“디지털을 통한 파괴적 변화의 시대에 발맞춰
우리 회사는 디지털 스타트업에 투자하는
것으로 전략을 수정했습니다. 정보 공유와
혁신을 이끌 것으로 기대됩니다.”

Takao Wada 대표 이사,
PERSOL TEMPSTAFF CO., LTD., 일본

스타트업 없는 파괴적 변화

최고 경영진들은 새로운 기술을 인수하는 방식으로 전통 기업이 주도하는 파괴적 변화의 달라진 속성에 대응하고 있습니다. 평균 그룹보다 우수한 성과를 거두며 혁신을 주도하는 혁신가 그룹은 가치 사슬에 속한 기업과 협력하고 심지어 물적 자산과 인적 전문성을 공유하면서 에코시스템의 우위를 활용하기 시작했습니다. 이번 연구에 참여한 기업들을 대상으로 또 다른 유형을 발견했는데, 바로 파괴적인 기업(Disruptor)입니다. 이들은 명확한 파괴적 변화의 전략을 갖추고 에코시스템 혁신에도 주목하고 있습니다.

에코시스템에서 창출하는 새로운 가치에 관심이 집중되는 만큼 최고 경영진들이 향후 몇 년간 더 많은 기업이 현재의 궤도를 유지하리라 예상하는 것도 이해할 만합니다. IBM의 2015년 연구에서는 이 리더들의 54%가 새로운 경쟁자들이 해당 업종에 몰려들 것으로 예상했습니다. 이번 연구에서는 그 수치가 절반인 26%로 떨어졌습니다.

다만, 타 업종에서 진출하는 경쟁자가 줄어들 것이라는 전망 때문에 어떤 변화를 놓칠 수도 있다는 점은 주의해야 합니다. 미국의 거대 의료 서비스 기업인 CVS가 미국 의료보험사인 Aetna를 인수하겠다는 의향을 밝힌 것은 전통 기업이 얼마나 신속하게 업종을 전환할 수 있는지 보여줍니다.⁹ 게다가 파괴적 변화 전략을 마련한 기업 5곳 중 1곳은 다른 업종에서 그러한 활동을 펼칠 계획입니다.

많은 업종에서 경쟁이 약화되었습니다. 경제 연구 및 문헌을 살펴보면, 대략 1998년부터 여러 부문에서 경쟁 집중이 두드러지기 시작했습니다. 각 업종을 지배하는 “슈퍼스타” 및 “승자독식” 기업의 등장에 대해 많은 자료에서 자세히 설명하고 있습니다.

디지털 포식자들은 플랫폼 비즈니스 모델을 도입하면서 지배력을 키워 나갔습니다. 이제는 파괴적인 기업들이 이 모델에 몰려들고 있습니다.

파괴적 변화 전략을 가진 기업의 57%는 제로 한계 비용의 우위를 노리는데, 대개 플랫폼 비즈니스 모델의 구축자이거나 소유자입니다. 이들은 자산을 소유하기 보다는 조정자의 입장에서 운용하면서 네트워크 효과를 통해 신속하게 확장하려 합니다(그림 3 참조). 모든 유형, 모든 업종의 기업들이 플랫폼에 투자하고 있습니다. 최고 경영진의 설문 응답과 공개된 금융/거시 경제 데이터를 분석하고 보수적으로 추정해보면, 향후 2년~3년간 이 새로운 승자독식 비즈니스 모델에 새롭게 투입될 자본이 1조 2천억 달러에 이를 수 있습니다. 이미 투자된 4,200억 달러의 174%가 추가되는 것입니다.¹⁰

한동안 파괴적 변화 전략에서 물적 자산의 가치를 낮게 평가했습니다. 이것이 달라질 수 있습니다. 혁신가 그룹과 파괴적인 기업 그룹은 모두 다른 기업 보다 사물 인터넷(IoT), 블록체인 등 에코시스템에 참여하는 모든 기업 간 데이터 공유를 활성화하는 기술에 많이 투자하고 있습니다. 디지털 세상과 물리적 세상을 연결하는 IoT가 본격적인 사물 경제의 시대를 열면 디지털-물리적 에코시스템을 전문적으로 다루는 곳으로 가치가 이동할 수 있습니다. 혁신적인 전통 기업은 인프라/자산 소유권과 그 관리 전문성을 활용하여 새로운 파괴적 변화의 우위를 선점할 수 있습니다.

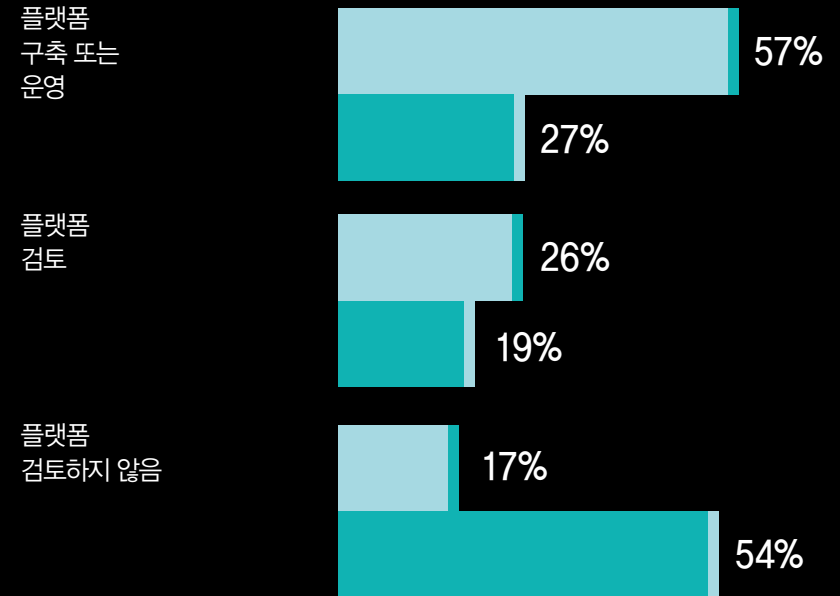
BMW는 일일 수요에 따라 조정 가능하고 다양한 서비스에 최적화된 차량을 운용하면서 “Uber의 방식으로” Uber를 이기려 합니다. 전문 기사가 딸린 차량을 제공하거나 단기간 시간당 요금으로 대여할 수 있습니다.¹¹ 수요에 따라 승객 수송 또는 화물 수송 서비스로 배차하면서 차량별 수익을 최적화하는 방법을 모색하는 곳도 있습니다.

그림 3

점프 스타트

파괴적인 기업
기타 기업

파괴적인 기업이
플랫폼 비즈니스 모델에 몰려들기 시작



Q: 귀사는 어떤 경쟁 전략을 갖고 있으며, 플랫폼 비즈니스 모델 도입에서 어떤 단계에 있습니까?

파괴적 변화는 사그라들지 않았습니다. 전통 기업이 즉시 수용할 수 있는 역량의 형태로 나타나고 있습니다. 장기적으로 우수한 성과를 거두는 기업은 안정성과 역동성의 절묘한 균형을 유지합니다.¹² 이들은 지속적으로 자원을 재배치하면서 유망한 새 분야에 투자하고 시장에서 가능성을 실험합니다. 이들은 어떤 우위도 일시적임을 인식 하면서 파괴적 변화에 대비하고 항상 새로운 기회를 적극 탐구하고 투자합니다.

더 이상 혁신은 배고픈 신인의 전유물이 아닙니다. 이번 연구에서 가장 큰 경제적 성공을 구가하고 있는 혁신가 그룹에도 대표적인 혁신 기업들이 포함되어 있습니다. 이 선두 주자들은 각 업종이 지향하는 바를 잘 알고 있습니다. 그러나 적극적으로 실험하고 민첩하게 움직인다는 점에서 다른 기업들과 구별됩니다. 전략 개발과 실행을 위한 신속한 프로토타입 개발은 혁신가 그룹의 7가지 특징 중 하나입니다. 혁신가 그룹의 3/4은 빠른 실패와 성공적인 혁신을 모두 보상하면서 실험의 가치를 인정하는 문화가 자리잡았다고 밝힙니다.

이와 같이 민첩하고 실험적인 혁신가 그룹은 모든 것을 바꿔 놓을 파괴적 변화를 가장 먼저 포착하지 않아도 됩니다. 이들의 운영 방식은 지속적인 변화에 가까운 편이며 새로운 경쟁자 또는 시장의 변화로 인해 선택지를 재고해야 하는 상황이 되기 전에 스스로 혁신할 준비가 되어 있습니다.

“우리의 과제는 짧은 시간에 거대한 디지털 변화를 일으키는 것입니다. 즉 기존 고객에게 제공되는 높은 수준의 서비스에 지장을 주지 않으면서 업계의 판도를 바꿔야 합니다. 우리는 민첩성을 키우고 지속적으로 혁신하기 위해 기술에 투자하고 있습니다.”

신뢰를 향한 여정

성공적인 개인화로 가는 길

Joerg Niessing

마케팅 겸임 교수, INSEAD

Robert Schwartz

에이전시 서비스 글로벌 리더, IBM iX

모든 유형의 기업들이 고객 경험의 개인화 기술을 서둘러 도입하기 시작했습니다. 개별 고객의 요구에 부합하는 경험을 개발하는 능력을 어느 정도 갖추었다고 자신하는 기업이 무려 86%에 달합니다. 53%는 상당히 유능한 편이라고 자평합니다.

대도약

최근의 한 연구에 따르면 선두 주자들은 높은 이익과 고객 점유율을 얻고 있습니다. 리테일, 의료, 금융 서비스의 3개 부문만 보더라도, 개인화(personalization)를 제대로 수행하는 15%의 기업에서 8,000억 달러의 매출 상승 효과를 거두었으며¹³, 가장 먼저 그 혜택을 누리려고 경쟁하고 있습니다. 기업들은 ‘올바른 방향으로 가고 있는가?’라고 스스로에게 질문을 해봐야 합니다.

다수의 기업이 그렇지 않다고 판단할 만한 이유가 있습니다. 첫째, 개인화 경험을 정교하게 디자인하는 것은 정말 복잡한 일입니다. 게다가 여러 채널을 포괄하는 조정(orchestration)이 필요합니다. 경험을 디자인 하려면 고객 개인의 동기, 욕망, 기질, 순간적인 분위기 등을 깊이 이해해야 합니다.

둘째, IBM 기업가치 연구소의 이전 연구인 “The Experience Revolution”에 따르면, 경영진이 고객에게 중요하다고 생각하는 것과 소비자가 실제로 가장 중요하게 여기는 것 사이에 엄청난 간극이 있습니다.¹⁴ 이번 최고 경영진 연구 결과를 보면 고객의 동기 요인과 경영진의 인식 사이에도 큰 차이가 있습니다.

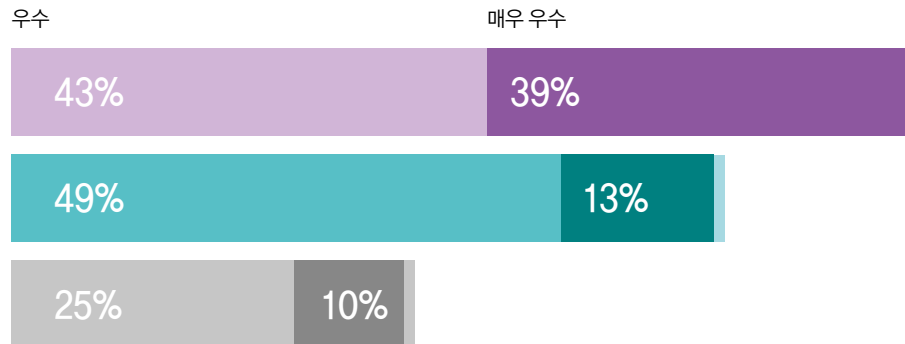
최고 경영진의 설문 응답에 판별 해석 기법(discriminant analysis)을 적용해 보면 선두 주자, 즉 혁신가 그룹과 다른 기업의 가장 큰 차이점을 알 수 있습니다. 이는 충족되지 않은 고객의 요구 사항을 파악하는 데 데이터를 활용하는 능력입니다. 혁신가 그룹 10곳 중 8곳은 고객이 충족되지 않았다고 밝힌 요구 사항을 매우 효과적으로 찾아낼 수 있다고 밝혔습니다(그림 4 참조). 또한 이 작업을 완벽하게 수행했다는 응답도 혁신가 그룹이 탐험가 그룹보다 3배 많았습니다.

그림 4

Know now

혁신가 그룹은 충족되지 않은 고객의 요구 사항을 이해하기 위해 데이터를 활용하는 능력이 뛰어납니다.

혁신가
탐험가
열정가



Q: 귀사는 정의되지 않고 충족되지 않은 고객의 요구 사항을 파악하기 위해 데이터를 활용하는 능력이 얼마나 뛰어납니까?

결론을 내려보자면, 개인화 노력에 만족한다고 밝힌 기업의 상당수는 성공적인 개인화의 첫 단계를 생략했을 수도 있습니다. 그 단계는 바로 고객의 요구 사항을 이해하는 것입니다. 너무 빠른 속도로 진행하다가 실패할 수 밖에 없는 경우도 있습니다. 결국 어떤 기업이 미처 파악하지 못해 해결할 수 없는 요구 사항이 불시에 발목을 잡아 고객 경험이 질적으로 저하되고 고객 이탈로 이어질 수 있습니다. 개인화에 대한 무계획적인 접근이 아무 것도 하지 않는 것보다 더 나쁜 결과로 이어질 수 있습니다.

먼저 질문하라

혁신가 그룹은 상황에 알맞게 경험을 개인화하기 위해, 즉 고객에게 더욱 개인화된 경험을 제공하기 위해 방대한 데이터를 분석할 뿐 아니라 디자인 사고도 활용합니다. 그래야만 고객과 공감하면서 문제에 접근하는데, 이러한 방식으로 올바른 질문과 답을 찾을 수 있습니다.

디자인 사고를 하는 사람들은 차선의 질문을 찾기 위해 환경을 조사하고 탐색합니다. 혁신가 그룹은 여기서 발군의 실력을 보여줍니다. 예상대로 고객과 긴밀한 유대 관계를 맺고 직접 피드백을 얻습니다. 그러나 10곳 중 7곳은 더 정확하게 고객 경험을 이해하기 위해 파트너의 도움도 청합니다. 또한 경쟁사의 고객 응대를 분석하여 경쟁사는 알고 있으나 자신들은 파악하지 못한 게 있는지 조사합니다.

“보험사는 고객의 요구를 더 잘 이해하기 위해 지속적인 고객 피드백 루프를 활용하면서 새로운 서비스를 신속히 개발할 수 있습니다. 단, 아직 선례는 없습니다.”

혁신가 그룹은 항상 디자인 사고를 통해 고객의 요구 사항에 대한 새로운 단서를 찾고 있습니다. 혁신가 그룹의 1/4 이상은 고객에 대한 이해를 강화하고 고객 경험을 발전시키고자 인공 지능(AI) 기술과 코그니티브 솔루션을 활용하기 시작했습니다. 절반 이상은 2년~3년 내로 활용할 계획입니다. 정확한 개인화를 실현하려는 기업이라면 고객의 입장에서 생각하면서 디자인 사고의 관점에서 공감력을 키우는 것이 가장 필요한 능력일 것입니다. 더욱 개인화 하는 방법, 즉 동기과 행동을 이해하기 위해서는 대부분의 기업에서 방치하는 방대한 비정형 데이터에 시를 적용해볼 수 있습니다. 코그니티브 솔루션은 사적 이익과 편견에서 자유롭기 때문에 사람들이 놓칠 만한 패턴을 찾아낼 수 있습니다.

사라지기 전에 검증하라

혁신가 그룹은 디자인 사고에서 매우 효과적으로 활용하는 활동에 능숙합니다. 바로 고객 협업과 세부적인 여정 지도입니다. 이러한 활동으로 공감적 이해와 인사이트를 확대하고 역시 중요한 2차 효과를 거둘 수 있습니다. 즉 신뢰와 책임감이 확산됩니다.

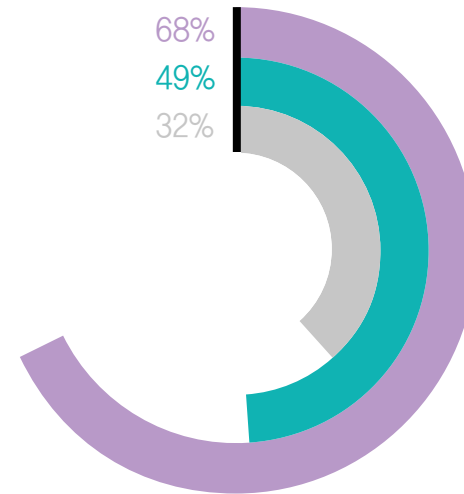
혁신가 그룹은 고객 공동 개발의 가치를 잘 알고 있습니다. 혁신가 그룹의 2/3는 매우 효과적으로 고객과 협업하면서 새로운 제품과 서비스를 공동 개발한다고 밝힙니다. 게다가 혁신가 그룹의 68%는 고객의 피드백을 모든 계획과 디자인 프로세스에 반영합니다(그림 5 참조).

그림 5

혁신가
탐험가
열정가

바깥쪽에서 안쪽으로

혁신가 그룹은 고객 피드백을 모든 계획과 디자인 프로세스에 반영합니다.



Q: 귀사는 모든 계획과 디자인 프로세스에서 고객 피드백을 얼마나 반영하고 있습니까?

10여 년 전에 처음으로 알려진 고객과의 공동 개발하는(customer co-creation) 개념은 점점 더 널리 보급되고 있습니다. 아침 식사용 시리얼, 스프, 신발, 트랙터, 자동차, 로켓선 등 무엇이든 누군가와 함께 만들 수 있습니다. 하지만 이를 최대한 활용하는 곳은 소수에 불과합니다.

일본 리테일 기업인 MUJI는 미니멀리즘 디자인의 제품을 판매하는 것으로 유명합니다. 라이프스타일 브랜드인 MUJI는 처음부터 고객을 참여시켜 디자인에 대한 열정을 공유했습니다. MUJI는 수십 년간 매월 수천 건에 달하는 제품 아이디어와 개선 의견을 고객으로부터 받아 실행에 옮겼습니다. 현재 MUJI 프로젝트 팀은 방대한 온라인 고객 커뮤니티를 정기적으로 방문하여 신제품에 대한 아이디어를 얻고 발전시킵니다. 데이터에 따르면 이와 같이 사용자의 아이디어로 개발된 제품은 우수한 실적을 거두고 있습니다. 가구 판매 실적을 보면 사용자의 아이디어로 만들어진 제품의 첫해 매출은 디자이너가 만든 제품보다 평균 3배 높습니다. 고객의 긴밀한 관계는 MUJI가 상징적인 글로벌 브랜드로 자리 잡은 이유 중 하나입니다.¹⁵

대표적인 글로벌 물류 기업인 DHL은 지금까지 고객과 함께 6,000건 이상의 공동 개발을 진행했습니다. 혁신의 예를 들자면, 연구 개발 파트너십을 통해 개발된 드론 배달 서비스 Parcelcopter는 현재 DHL이 독일에서 테스트하고 있습니다. Volvo 소유주가 주차한 차량에 택배를 배달해주는 서비스도 Volvo와 함께 개발했습니다.¹⁶

“고객이 상상할 수 있다면 혁신이 아닙니다.
깊은 인상을 남기려면 차원이 다른 놀라움을
선사해야 합니다.”

Michitaka Sawada CEO
Kao Corporation, 일본

잘 팔리는 제품을 만드는 것이 유일한 목적은 아닙니다. 성공적인 공동 개발 커뮤니티를 통해 역량을 강화하여 신뢰를 높일 수 있습니다. 친밀한 관계를 통해 인간의 동기를 더 정확히 이해할 수 있습니다. 디자인 사고의 핵심 목표 중 하나가 고객의 공감을 얻는 것입니다. 게다가 커뮤니티 구성원 간의 신뢰가 기업에 대한 신뢰로 이어집니다. 강력한 커뮤니티를 발판으로 일군의 영향력자들이 브랜드 지지자가 되어 대부분의 광고보다 훨씬 더 효과적인 방식으로 커뮤니티 외의 고객에게도 신뢰를 조성할 수 있습니다.

공동 개발 커뮤니티는 고객 인사이트를 얻을 수 있는 더없이 좋은 곳이지만, 혁신가 그룹은 방대한 데이터를 이해하기 위해 고객 여정 지도도 활용합니다. 혁신가 그룹의 65%는 상세한 고객 여정 지도를 만들 수 있다고 밝혔는데, 탐험가 그룹에서는 이 비율이 45%에 불과했습니다. 두 그룹의 격차가 가장 큰 대고객 역량 중 하나입니다(그림 6 참조).

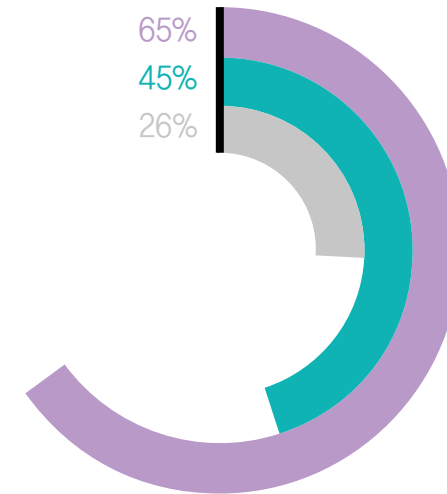
여정 지도는 그럴듯한 벽 그림 또는 벽에 붙인 수많은 포스트잇 메모에 머무르지 않습니다. 방대한 데이터 소스를 바탕으로 고객 여정을 분해하여 근본적인 문제와 애로 사항을 고도로 정밀하게 파악할 수 있습니다. 다기능적인 팀이 합의를 도출하고 여러 채널을 원활하게 연계하면서 엔드 투 엔드 경험을 개발할 수 있습니다. 여정 지도를 통해 어떤 점점의 디지털화가 언제 누구를 대상으로 하면 효과적일지 여부를 판단할 수 있습니다. 사회, 심리 언어, 기타 비정형 데이터를 활용하여 페르소나를 구성할 수 있으며 마땅히 그래야 합니다. 고객이 이 세션에 참여한다면 공동 개발을 통해 조성된 신뢰가 논리적 결론으로 이어지게 됩니다.

그림 6

혁신가
탐험가
열정가

고객의 입장에서 생각

혁신가 그룹은 고객 경험의 여정 지도를 매우 상세하게 작성할 수 있습니다.



Q: 귀사는 고객 경험의 여정 지도를 얼마나 세세하게 작성할 수 있습니까?

여정 지도를 통해 대담한 질문과 탐구가 가능합니다. 경험에 문제가 생길 만한 또는 즐거움을 선사할 수 있는 순간을 찾아냅니다. 예를 들어 라스베이거스의 한 호텔은 일반적인 투숙객에게 최대 125개의 접점이 있음을 알아냈습니다. 만약 해결한다면 큰 효과를 발휘할 수 있는 공통적인 애로 사항 중 하나는 긴 체크인 대기줄이었습니다. 이 호텔은 모바일 앱 체크인, 키 없는 출입, 고객이 객실에 만족하지 않을 경우 다시 예약할 수 있는 자동화된 컨시어지까지 도입했습니다.¹⁷

고객을 인격체로 이해하고 응대하는 과정을 스크립트화하거나 챗봇에 맡길 수 있습니다. 이는 기업 문화의 진정한 특성이자 결과물이 되어야 합니다. 다기능적인 팀이 여정 지도 프로세스에 참여함으로써 고객에 대한 책임이 기업 문화에 녹아들 것입니다.

혁신가 그룹의 4곳 중 3곳은 고객의 충족되지 않은 요구 사항을 파악하는 준비 작업을 한 결과 매우 효과적으로 개인화된 경험을 개발할 수 있게 되었다고 말합니다. 혁신가 그룹의 약 1/3, 즉 30%는 최고 수준의 개인화를 실현했다고 밝혔는데, 이 비율이 탐험가 그룹에서는 15%, 열정가 그룹에서는 7%에 불과했습니다.

혁신가 그룹은 목적지뿐 아니라 여정도 중요함을 입증하면서 고객 공동 개발과 여정 지도를 통해 충족되지 않은 요구 사항을 밝혀냅니다. 개인화를 바탕으로 충성도를 높일 뿐 아니라 신뢰할 수 있는 이유를 마련하고 증명합니다.

“우리는 디지털화를 수용하는 고객의 여정을 조정자의 입장에서 다룰 뿐 아니라 중대한 진실의 순간에 인간적인 상호 작용이 중요한 역할을 한다는 것을 명심하고 있습니다.”

조정자의 입장에서 미래 설계

플랫폼 비즈니스 모델의 장점

Yoram (Jerry) Wind

명예 교수(The Lauder Professor Emeritus), The Wharton School

Shanker Ramamurthy

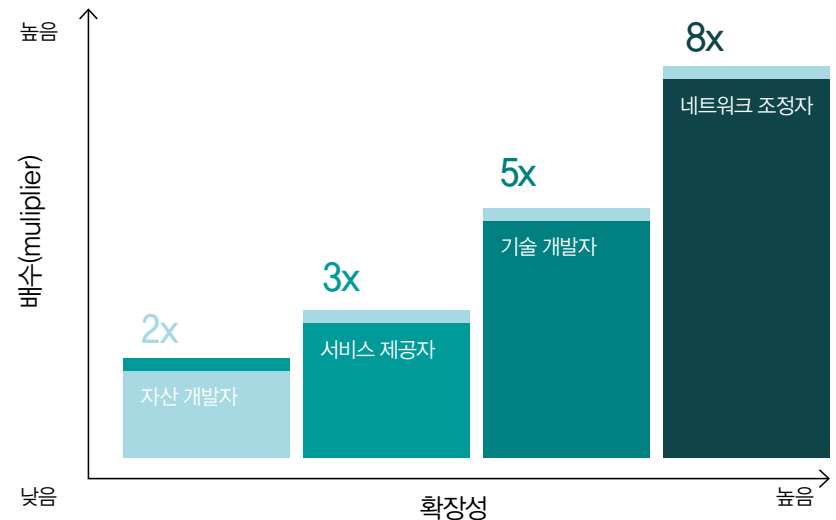
전략 및 시장 개발 총괄 책임자, IBM Industry Platforms

Amazon 또는 Alibaba처럼 되고 싶지 않은 기업이 있을까요? 이들은 플랫폼 비즈니스 모델을 통해 시장에서 지배력을 강화하고 손쉽게 새로운 시장으로 확장합니다. 소비자와 생산자 간의 직접 상호 작용을 조정하면서 강력한 네트워크 효과를 일으킬 수 있습니다.

일반적으로 플랫폼 조정자는 다른 비즈니스 모델보다 더 빨리 매출을 늘리고 더 높은 이익을 실현하면서 매출의 최대 8배에 달하는 시장가치를 확보합니다(그림 7 참조).¹⁸ 어떤 업종에서든 대담한 소수의 주자가 플랫폼에 뛰어든 다음 다른 기업까지 빠른 속도로 끌어올립니다.

그림 7

비즈니스 모델과 시장 가치 효과



Harvard Business Review Press 허가 하에 그림 사용.

이번 조사에서 최고 경영진의 28%는 큰 성과를 거두고 어쩌면 승자독식의 지배력을 확보할 수 있다는 가능성 때문에 회사가 자본의 일부를 플랫폼 구축에 재배치한다고 밝혔습니다. 과거와 향후 재배치까지 고려하면 향후 몇 년간 1조 2천억 달러가 투입될 것으로 예상됩니다.

현재는 절반에 약간 못 미치는 46%가 새로운 플랫폼 비즈니스 모델에 투자하거나 검토하는 중입니다. 그렇다면 이들은 스스로 혁신할 수 있는 포부, 의지, 자금이 있을까요? 일단 플랫폼에 진출하면 성공의 “법칙”은 크게 달라지며, 이는 플랫폼 소유자뿐 아니라 플랫폼에 참여하는 모두에게 해당됩니다.

IBM은 플랫폼 도입의 4단계, 즉 플랫폼 비즈니스 모델 검토 안 함, 검토 중, 구축 중, 운용 중 단계에서 공통되는 특성과 역량을 더 명확하게 이해하고자 56가지 변수에 대한 응답을 분석했습니다. 이미 시장에서 확실한 기반을 다진 플랫폼을 보유하고 있는 기업, 즉 플랫폼 운영자는 아직 새로운 비즈니스 모델을 실험하거나 구현하고 있는 기업, 즉 플랫폼 구축자와 큰 차이를 보입니다. 플랫폼 운영자는 세 가지 영역에서 매우 뛰어납니다(그림 8 참조).

상호 관계로부터 가치 창출 - 모두에게 유익한 제안을 내놓기 위해 에코시스템을 포괄하는 긴밀한 협업 방식을 도입합니다.

데이터 활용 - 데이터를 가장 중요한 자산으로 키우고 조정하면서 더 우수한 성과를 실현하고 지속적인 변화를 위한 역량을 확보합니다.

혁신에 주력 - 시장을 방어하기 위한 자본과 자원을 신규 시장의 혁신을 위해 재배치합니다.

그림 8

빠른 진전

플랫폼 비즈니스 모델 프레임워크

호혜 관계로부터 상호 가치 창출	데이터 활용	혁신에 주력
↑	↑	↑
고객 공동 개발 	고객 인사이트 	자본 재배치 
+	+	+
에코시스템 협업 	조직화 능력 	기술 투자 

효과적인 플랫폼 비즈니스 모델 전략 및 실행의 특성

상호 관계로부터 가치를 창출하라

플랫폼에서는 기존의 관습은 더 이상 유효하지 않습니다. 그 대표적인 예가 독점 우위로부터 누리는 가치입니다. 플랫폼 운영자는 호혜 관계, 즉 플랫폼에서 고객과 기업이 만나 창출하는 상호 가치를 발전시킵니다.

대개 가장 위협적인 변화는 가치 제안에 경쟁자를 포함시키는 것입니다. 지금까지는 플랫폼 구축자와 이미 플랫폼을 보유한 플랫폼 운영자의 가장 큰 차이점이 경쟁자에 대한 태도입니다. 경쟁자와 협업하는 곳은 플랫폼 운영자 그룹이 플랫폼 구축자 그룹보다 37% 더 많습니다.

캐나다의 대표적인 은행 6곳, 즉 Bank of Montreal, Canadian Imperial Bank of Commerce, Desjardins Group, Royal Bank of Canada, Scotiabank, TD Bank가 연합하여 블록체인 플랫폼 기반의 디지털 신원 인증 서비스를 개발했습니다. 각자 고객 정보 규정에 따라 보유해야 하는 고객 신원 특성 정보를 제공했습니다. 고객은 공익사업체, 부동산 임대 회사 등 새로운 서비스 엔티티를 이용할 때 신원을 확인할 수 있습니다. 은행은 참여하는 벤더로부터 거래 수수료를 받습니다. 벤더는 신규 고객 처리에 드는 시간과 비용을 절약합니다. 고객은 편리하게 모바일 앱에서 모두 해결할 수 있습니다.¹⁹ 이 은행들처럼 플랫폼 운영자는 경쟁자가 자사 플랫폼에 참여하는 것을 허용할 뿐 아니라 상대방의 성공을 위해 투자하기 시작했습니다.

“우리는 여러 파트너와의 공조를 바탕으로 각자 에코시스템의 일익을 담당하는 개방형 플랫폼을 구축하면서 비즈니스를 혁신시켰습니다. 그 덕분에 새로운 가치 제안과 서비스를 통해 새로운 수익원을 개발하고 투자를 공유할 수 있게 되었습니다.”

대부분의 플랫폼 운영자는 일정 수준의 권한을 고객에게도 부여하여 새로운 제품 및 서비스 평가 또는 개발에 참여시킵니다. 새로운 제품과 서비스를 고객과 공동 개발하는 기업은 플랫폼 운영자 그룹이 플랫폼 구축자 그룹보다 30% 더 많습니다. 고객 피드백을 디자인과 계획 프로세스에 반영하는 곳도 플랫폼 운영자 그룹이 22% 더 많습니다. 제품과 서비스에 대해 고객의 발언권을 보장함으로써 이 플랫폼에 대한 지속적인 충성도를 확보할 수 있습니다.

플랫폼 운영자는 홀로 나서지 않습니다. 고객 경험 개선에 파트너를 활용하는 기업이 플랫폼 구축자 그룹보다 20% 더 많습니다. 예를 들어 GM의 Maven Gig 플랫폼은 “gig” 운전자, 즉 때때로 Grubhub, Lyft와 같은 GM의 차량 공유 및 배송 파트너를 위해 운전해주는 사람들에게 단기 종합 보험을 포함한 조건에 전기차를 대여합니다. EVgo 충전소 무료 충전 혜택도 포함됩니다. GM은 신규 시장에 gig 서비스를 확대하면서 EVgo와 손잡고 수요에 충분한 공급을 확보하는 한편 EVgo가 충전소 인프라를 최적의 방식으로 확장할 수 있게 했습니다.²⁰

또한 플랫폼 파트너십을 통해 새로운 고객을 공략하고 네트워크 효과를 누릴 수 있습니다. 하지만 그에 대한 대가로 참여자들은 상호 유익한 제안에 맞게 인식을 전환하고 플랫폼 운영자의 높은 기준을 충족해야 합니다. 예를 들어 플랫폼 운영자는 개인화된 고객 경험을 개발하는 데 뛰어납니다. 참여자들은 “애로 사항” 또는 “단절 지점”이 되어서는 안 됩니다. 원활한 경험을 개발한다는 목표에 어긋나기 때문입니다.

데이터를 활용하라

첫 번째 원칙이 상호 이익을 받아들이는 것이라면, 두 번째는 데이터를 두 배로 활용하는 것입니다. 플랫폼에서는 각종 데이터가 방대하게 생성됩니다. 플랫폼 운영자는 그 데이터를 바탕으로 혁신을 이루고 끊임없이 전략과 운영을 수정합니다.

파일럿에서 벗어나 본격적으로 상용 구현 단계에 들어서면 고객과 플랫폼 참여 기업으로부터 새로운 데이터가 밀려들 것입니다. 플랫폼 운영자 그룹은 충족되지 않은 고객의 요구 사항을 찾아내고 지속적으로 제품과 서비스를 혁신하는 데 데이터를 활용하는 기업이 플랫폼 구축자 그룹보다 18% 많습니다.

플랫폼에 유입되는 고객 데이터는 지금까지 고객과 거의 접촉하지 않았거나 직접 접촉하지 않았던 업종에서 매우 요긴하게 쓰일 수 있습니다. 대개 이러한 업종의 기업은 하이브리드 모델을 채택합니다. 즉 고객과 파트너와의 디지털 상호 작용을 위한 플랫폼을 운영함과 동시에 물적 상품을 기반으로 한 비즈니스도 유지하는 것입니다. 예를 들어 Nike의 NikePlus 앱은 디지털 플랫폼에서 고객에게 건강 관리와 트레이닝 서비스를 제공할 뿐 아니라 제품 혁신에 도움이 될 방대한 데이터를 수집하는 기능도 갖고 있습니다.²¹

“물적 자산으로부터 새로운 가치를 창출하기 위해 디지털 자산에 투자함으로써 데이터와 분석을 활용하여 지금까지는 상상하지 못했던 완전히 새로운 고객 서비스와 경험을 찾아내고 개발할 수 있습니다.”

장비 전문 거대 기업인 Caterpillar의 전략에는 IoT 연결 시스템을 통해 제조사에서 서비스 제공업체로 변모하는 것이 포함되었습니다. 먼저 Caterpillar는 P2P 대여 플랫폼인 Yard Club에 투자했다가 인수했습니다. 이 플랫폼은 장비를 소유한 계약자가 투자 효과를 극대화하고 소유 비용을 줄일 수 있도록 지원합니다. 이 플랫폼은 대여 업무를 지원할 뿐 아니라 정교한 분석 기능을 통해 대여 장비 관리와 재고 최적화를 지원하고 작업장과 사무실 간의 실시간 통신 기능도 제공합니다.²²

플랫폼에서는 데이터를 통해 지속적으로 학습하는 능력을 강화할 뿐 아니라 전략과 정밀 조정된 최적화를 신속하게 재현하는 것도 가능합니다. 플랫폼 운영자 그룹은 데이터와 분석을 활용하여 비즈니스 전략을 위한 정보를 얻을 수 있다는 기업이 플랫폼 구축자 그룹보다 48% 더 많습니다. 신속한 프로토타이핑을 통해 지속적으로 전략을 재현하는 기업도 27% 더 많고, 이러한 전략을 지원하기 위해 비즈니스 프로세스를 최적화했다는 곳도 38% 더 많습니다.

플랫폼 운영자가 이 플랫폼에서 생성되는 모든 가치를 독차지하려 한다면 결코 성공할 수 없는 것처럼, 데이터로부터 얻은 인사이트 역시 독점할 수 없습니다. 그보다는 플랫폼에서 참여자들과 함께 데이터를 통합, 분석, 공급하여 지속적으로 더 우수한 성과를 거둘 수 있습니다. 플랫폼 운영자만큼 능숙하게 데이터를 활용하고 신속하게 실천하지 못하는 참여자는 플랫폼에서 자리를 빼앗기고 더 큰 성과를 거둘 기회도 놓칠 위험이 있습니다.

혁신에 주력하라

대부분의 기업은 매년 동일한 활동에 자본을 투자하고 있습니다. 과거에는 새로운 분야, 즉 혁신에 투자하기 위해 기꺼이 자본을 재배치하는 등 투자자의 사고방식을 가진 기업은 드물었습니다.²³ 이제 달라질 것입니다. 이미 플랫폼 모델을 마련한 기업, 즉 플랫폼 운영자는 평균 9.0%의 자본을 이 플랫폼에 투자하고 있습니다. 플랫폼 구축자 역시 평균 6.4%로 근접하고 있습니다.

디지털 플랫폼은 데이터를 생성하는 네트워크일 뿐 아니라 데이터를 필요로 하는 곳입니다. 플랫폼 운영자는 데이터를 사용, 공유, 이해할 수 있도록 지원하는 기술, 특히 IoT 기기, 클라우드, AI, 코그너티브 솔루션, 블록체인 등을 집중적으로 사용합니다.

Beam Technologies는 서브스크립션 서비스의 형태로 스마트폰 연결형 칫솔 및 관련된 모든 것을 고객에게 제공합니다. 새 칫솔모, 치약, 치실뿐 아니라 치과 보험까지 포함되어 있습니다. Beam Dental은 보험 상품을 만들기 위해 수집한 데이터를 분석해 그 결과를 치과 의사에게 판매합니다. 정기적으로 양치질을 하여 구강 건강을 지켜 왔음을 입증하는 소비자에게는 보험료를 인하해줍니다.²⁴

플랫폼 운영자는 데이터를 소비할 뿐 아니라 즉각적인 효과를 거두기 때문에 데이터의 가치가 소멸되기 직전까지 십분 활용합니다. 데이터의 “반감기”가 계속 짧아지고 있으므로 새로운 기술의 컨버전스가 더욱 중요해졌습니다. 특히 조직 전반에서 실시간 데이터를 공유하게 해주는 블록체인, 즉각적인 추론, 학습, 응답을 지원하는 AI와 코그너티브 솔루션이 중요한 역할을 합니다. 플랫폼 운영자 그룹은 블록체인에 투자한다는 기업이 플랫폼 구축자 그룹보다 28% 더 많고, AI와 코그너티브 기술에 투자하는 곳도 10% 더 많습니다.

가장 먼저 하라

에코시스템 차원에서 플랫폼 참여가 활성화되는 경우도 있습니다. 에코시스템을 구성하는 기업들이 강력한 협업 관계를 구축하고 디지털 플랫폼의 조정자 역할을 맡게 됩니다. 이들은 에코시스템을 자연스러운 결말, 즉 플랫폼 비즈니스 모델로 이어지게 하는 역량을 강화했습니다.

누가 가장 먼저 결승선에 도달할지 알아보고자 Digital Reinvention 단계에 따른 세 그룹을 다시 살펴봤습니다. 선두에 있는 혁신가 그룹, 중간에 있는 탐험가 그룹, 가장 초기 단계에 있는 열정가 그룹입니다.

혁신가 그룹은 이미 긴밀한 에코시스템 협업에 능숙하므로 플랫폼 비즈니스 모델의 도입에서 선두를 달리고 있습니다(그림 9 참조). 혁신가 그룹의 13%는 플랫폼 운영자입니다. 탐험가 그룹과 열정가 그룹은 이 비율이 각각 10%와 7%에 불과합니다. 플랫폼에 유입되는 자본 대부분은 혁신가 그룹에서 투자한 것이며, 이 그룹은 여기서도 앞서 있습니다.

그러나 탐험가 그룹이 바싹 뒤쫓을 뿐 아니라 향후 혁신가 그룹보다 더 많은 활동과 투자가 이루어질 것이라고 밝혔습니다. 탐험가 그룹과 열정가 그룹은 현재 가동 중인 플랫폼 수가 더 적지만, 탐험가 그룹은 곧 따라잡을 수 있다고 말합니다. 탐험가 그룹에서 현재 플랫폼 비즈니스 모델을 구축 중인 기업이 혁신가 그룹보다 많다는 사실은 이 그룹이 향후 더 많은 플랫폼을 “가동” 할 수 있음을 의미합니다. 그러나 심층 분석에 따르면 탐험가 그룹은 상호 관계에서 최고의 가치를 이끌어 내고 데이터를 활용하는 역량이 아직 혁신가 그룹에 미치지 못합니다. 하지만 플랫폼을 구축한 이후 역량 차이가 가장 크게 벌어지므로 탐험가 그룹도 향후 비약적으로 발전할 수 있습니다. 물론 포부를 가진 탐험가 그룹에게 있어 플랫폼은 다른 기업보다 먼저 도약할 수 있는 특별한 기회가 됩니다.

새로운 플랫폼 비즈니스 모델을 운영하든지 아니면 참여하든지 간에 그들과 경쟁하게 될 것입니다. 플랫폼이 늘어나면 모든 업종이 소위 Amazon 효과, 즉 시장의 무한 진화와 파괴를 경험할 것입니다. 플랫폼을 소유할지 아니면 참여할지, 또는 둘 다 할지는 미룰 수 없는 결정입니다.

그림 9

큰 기대

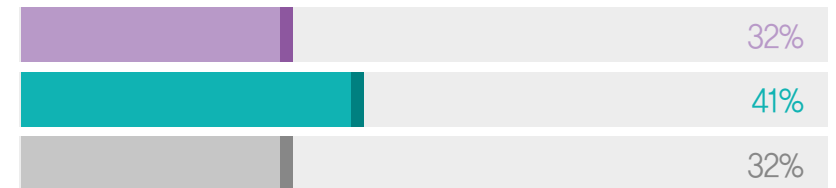
탐험가 그룹은 혁신가 그룹보다 향후 조정자의 입장에서 플랫폼을 운영할 계획이 더 많습니다.

혁신가
탐험가
열정가

플랫폼을 운영하는 곳의 비율



플랫폼을 구축 중인 곳의 비율



Q: 플랫폼 비즈니스 모델 도입과 관련하여 귀사는 현재 어떤 단계에 있습니까?

실천하는 혁신

기업의 민첩성

Amy C. Edmondson

교수(Novartis Professor of Leadership and Management),
Harvard Business School

Christine Wyatt

코그니티브 프로세스 서비스 글로벌 리더, IBM Services

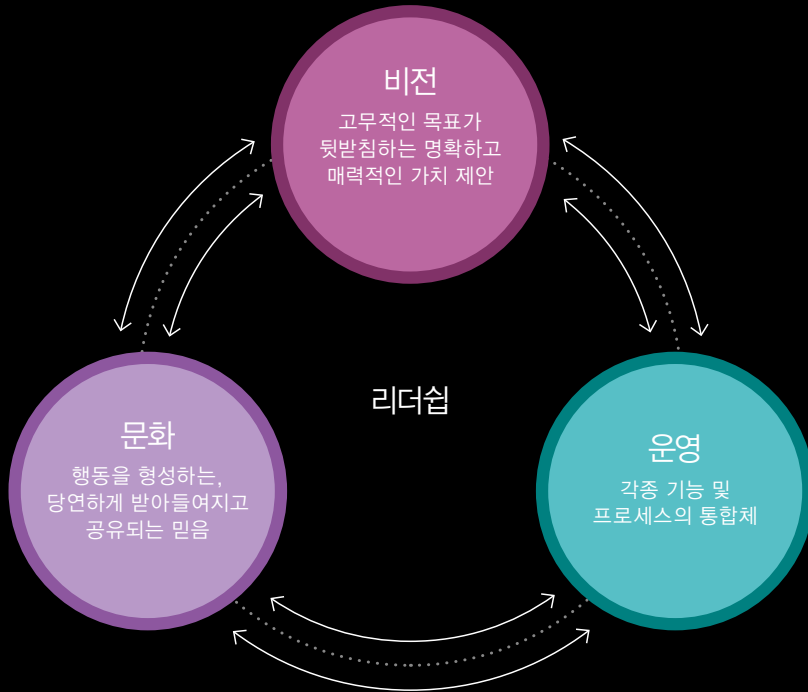
경영 이론가들은 오래 전부터 더 효과적으로 업무 체계를 공식화할 방법에 집중했습니다. 산업혁명 시대에는 사람들이 농장을 떠나 공장으로 몰려들었기 때문에 경영학에서는 최적화를 선호했습니다. 노동자를 톱니바퀴의 “톱니”로 간주하면서 거의 모든 임무를 수행할 “최상의 방식”을 완성시켰습니다. 직원들이 사무실에서 일하기 시작하고 오랜 시간이 지나서야 지식 노동자로 인정받으면서 서로 학습한 내용을 공유하고 완전히 일상화된 업무를 혁신하는 것이 장려되었습니다.

지금은 어떨까요? 혁신을 이루는 가장 확실한 방법인 협업이 여러 기관과 업종을 포괄하는 범위에서 이루어지고 있습니다. 에코시스템의 균형추는 하향식 통제 대신 자율성으로 이동하고 있습니다. 과거에는 각자의 위치에 고정되었던 팀들이 즉시 모이고 새로운 아이디어에서 똑똑한 실험과 그에 따른 조치로 이어지는 과정을 신속하게 진행합니다.

자유롭게 문제를 해결할 수 있게 된 직원들은 기업의 전략 방향을 결정하는 데 적극 동참할 수 있습니다. 강력하고 특별한 비전을 가진 리더는 변화에 민감하며, “반사 작용”을 촉진하면서 실행 과정에서 학습하는 팀을 조직하여 조직의 미래를 준비합니다. ‘The Reflective Practitioner’에서 처음 고안하고 ‘The Competitive Imperative of Learning’에서 조직의 차원으로 확장된 이러한 개념은 조직의 비전, 문화, 운영 전반의 역동적인 상호 작용을 잘 보여줍니다(그림 10 참조).²⁵

그림 10

리더의 트라이앵글



출처: Amy C. Edmondson.

이번 연구에 참여한 CEO들은 각자의 성공에 가장 크게 기여한 기능이 무엇이라는 질문에 두가지 특성을 가장 많이 언급했습니다. 바로 새로운 실험 정신과 직원의 역량 강화를 위한 지원입니다. 이들의 답변은 지역별로 큰 차이를 보이지 않았습니다. 즉 서로 가장 성공적인 사례를 주고받는 기업들에 의해 조직 구조가 “글로벌화” 되고 있는 것입니다.

그러나 혁신가 그룹의 CEO들은 한 가지 점에서 두드러졌습니다. 이들 역시 실험 정신과 역량 강화를 중요하게 여기지만, 현재의 성공이 더 민첩하고 유연한 방식으로 사고하는 법을 학습한 덕분이라는 응답이 다른 직책보다 많았습니다. 다시 말해 혁신가 그룹은 이러한 비전의 유연성을 구체화할 수 있도록 운영과 조직 문화를 디자인한 것입니다. 분명 이들은 똑똑한 실험과 시장 변화에 대한 신속한 대응을 중요하게 생각합니다. 이 기업의 직원들에게는 질서 정연하게 줄 서기보다는 최전선에서 탐색하는 것이 장려됩니다.

자유화를 통한 리더십

혁신가 그룹의 선두 주자들은 주변에서 일어나는 변화를 두려워하지 않습니다. 자신의 선견지명을 믿습니다. 혁신가 그룹의 81%는 리더들이 업계가 나아가는 방향을 잘 알고 있다고 밝혔습니다. 탐험가 그룹과 열정가 그룹에서는 이 비율이 각각 66%와 43%였습니다. 혁신가 그룹에게 선견지명은 특별한 직관이 아닙니다. 팀과 운영 방식으로부터 얻은 지식입니다.

“실험하십시오. 5번의 실험 중 3번은
실패해보십시오. 이 정도의 실패를 경험하지
않는다면, 확신할 수 있는 충분한 정보를
습득할때까지 기다리십시오.
이 방법이 시장에서 최고가 되는 유일한
방법입니다.”

Temel Güzeloğlu CEO
QNB Finansbank, 터키

혁신가 그룹은 신뢰를 토대로 도약합니다. 75%는 새로운 방식을 개발하기 위해 적극적으로 직원들의 아이디어를 발굴합니다. 탐험가 그룹과 열정가 그룹은 이 비율이 각각 54%와 38%였습니다. 혁신가 그룹에서 10곳 중 7곳은 팀이 최상의 경로를 결정할 수 있도록 역량을 강화합니다. 이 선두 주자들은 팀의 관점이 진화하는 것을 두려워하지 않습니다. 그 과정에서 새로운 발전 모델이 형성됩니다.

혁신가 그룹에서는 중간 관리자가 개입하여 최고 경영진의 계획을 무산시키더라도 큰 문제가 되지 않습니다. 혁신가 그룹에서 관료주의적인 관리 체계가 부담으로 작용한다고 밝힌 CEO는 25%에 불과했습니다. 게다가 혁신가 그룹의 73%는 빠른 실패에 보상하면서 탐구를 촉진하는 운영 체제를 마련했습니다.

혁신가 그룹의 10곳 중 7곳은 새로운 관점에서 직원을 가장 기본적인 구성원으로 인식하고 있습니다. 이들은 다기능적인 팀으로 이루어진 더 유연한 근무 체계를 마련하여 자율성과 지속적인 학습을 장려합니다. 많은 기업이 초기에 바라는 것은 고객에게 더 가까이 다가가고 더 민첩하게 응대하는 것입니다. 대개 이러한 기업은 새로운 고객 관계와 지식을 바탕으로 이들이 생산하는 상품의 가치를 확장할 비즈니스를 개발해야 합니다.

전 세계에서 가장 빠른 속도로 성장 중인 가전 기기 제조사인 중국 Haier의 CEO는 고객 응대를 강화하겠다는 포부를 밝히고 직원들로부터 아이디어를 얻었습니다.

혁신의 선두 주자가 될 뿐 아니라 기술의 파괴적 변화에 대비한다는 것입니다. 마케팅, 설계, 제조 등 여러 부서 출신의 직원 10명~20명으로 구성된 각 팀은 ZZJYT라는 완전히 독립적인 조직으로 일합니다. 각 ZZJYT는 책임지고 고객과 직접 소통합니다. 이 조직은 손익에 대한 책임을 갖지만 관리자의 지원도 받습니다. 관리자는 해당 조직이 성공을 거두는 데 필요한 자원과 지도를 받고 있는지 점검합니다.

직원들은 어떤 팀에 배정되는 게 아니라 경쟁을 거쳐 팀에 합류합니다. 예를 들어 쓰리도어 냉장고 신제품을 개발하기로 결정했을 때 직원들은 ZZJYT를 이끌 사업 제안서를 제출할 기회를 얻었습니다. 팀의 리더들은 팀원 채용을 맡아 급여를 결정하고 경비 기준, 상여금과 같은 규칙도 정해야 합니다. 요컨대 제품 또는 서비스를 생산하고 판매하는 데 필요한 모든 결정을 내립니다. 그러나 기존 위계 질서상의 리더처럼 행동하지 않습니다. 경쟁을 거쳐 사업 규모가 15억 달러인 쓰리도어 냉장고 ZZJYT를 이끌게 된 관리자는 자신이 “이익 공동체”를 이끄는 역할을 한다고 설명합니다. 이 공동체에는 직원과 외부 파트너도 포함되며 각자 이 조직을 지원하는 데 주력합니다. 이러한 헌신적인 참여는 신뢰를 통해서만 이루어질 수 있습니다.²⁶

“리더는 직원, 고객, 파트너의 역량을 강화하고 공동 개발을 활성화하는 것이 중요합니다.”

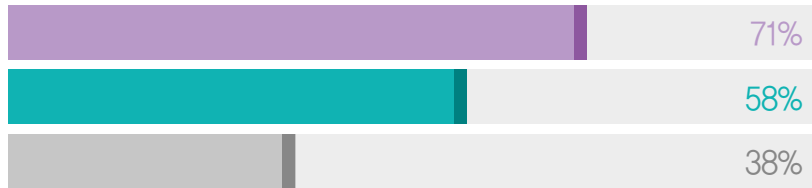
그림 11

새로운 업무 방식

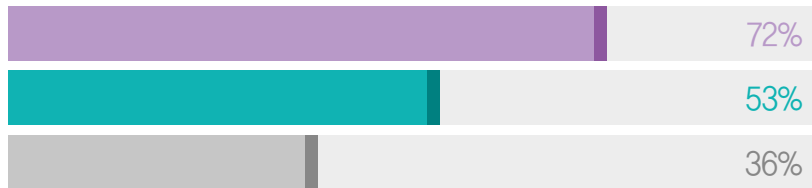
혁신가 그룹은 변화에 대비하고 있습니다.

혁신가
탐험가
열정가

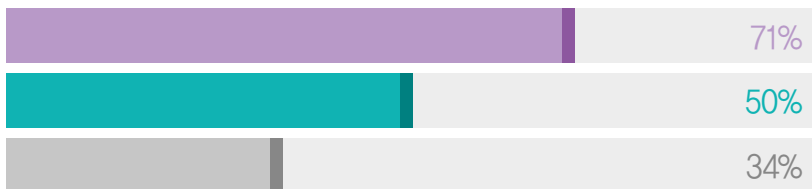
탄력적인 비전



열린 문화



민첩한 운영



리더의 트라이앵글 프레임워크에 해당하는 표1의 특성 점수 합산.

인사이트를 실행에 옮기는 방법

이번 연구에서 최고 경영진의 응답을 분석한 결과, 조직의 비전, 문화, 운영을 포괄하는 청사진이 완성되었습니다. 혁신가 그룹은 세 가지 영역 모두에서 큰 차이로 선두를 달리고 있습니다(그림 11 참조). 그러나 많은 이들이 가장 변화하기 어렵다고 생각하는 문화가 성공에 가장 크게 기여할 수 있습니다. 흥미롭게도 탐험가 그룹과 열정가 그룹 모두 열린 문화 또는 운영보다는 탄력적인 비전의 리더십에서 더 나은 면모를 보여줍니다. 이는 최소한 이들의 포부와 의지가 올바른 방향을 향하고 있음을 의미합니다. 두 그룹 모두 비전을 실행하기 위해서는 특히 혁신을 위한 실험 방식에서 운영의 민첩성을 높여야 합니다(표 1 참조).

혁신가 그룹이 새로운 목적지를 향해 빠르게 다가가고 있다면 탐험가와 열정가 그룹은 아직 해야 할 일이 많습니다. 탐험가와 열정가 그룹에서 조직의 타성과 변화에 둔감한 문화가 걸림돌이 된다는 응답이 혁신가 그룹보다 많았습니다.

한 IT 기업은 어떤 사업부에서 중요 고객을 지원하기 위해 다기능 팀을 조직했습니다. 그 리더는 이렇게 말했습니다. “문화를 강요할 수 있으나 변화를 위한 분위기를 만들 수 없습니다.” 이 기업처럼 어느 한 고객을 지원하기 위해 민첩한 방법론과 사고방식을 도입하는 것이 변화를 시작하는 실용적인 방법이 될 수도 있습니다.

13년간 진행된 최고 경영진 연구를 종합적으로 분석하면 “인적 요인” 이 조직에서 갖는 중요도의 등락을 차트로 나타낼 수 있습니다(서론의 그림 1 참조). 올해에는 인적 요인이 조직에 가장 큰 영향을 미치는 영역 5위에서 3위로 크게 상승했습니다. 과거에는 인적 요인에서 주로 전문성 격차, 특히 기술 전문성 격차에 관심이 집중되곤 했습니다.

격차 해소는 여전히 중요한 문제이지만, 올해 연구에 참여한 최고 경영진들의 논평은 초점이 더 광범위해졌음을 보여줍니다. 인재에 투자하고 경영진의 전문성을 키우는 것은 반복되는 주제입니다. 직원의 경험과 고객 경험의 관계에 대한 인식을 반영하는 의견이 많았습니다. 새로운 방식으로 업무 체계를 구성하여 인재를 육성하고 전문성을 키우는 것이 그 어느 때보다 최우선 과제가 되었습니다.

표1

실천을 위한 청사진

	열정가	탐험가	혁신가
탄력적인 비전			
리더들은 각 업종이 지향하는 바를 잘 알고 있습니다.	43%	66%	81%
리더들은 직원과의 지속적인 대화와 투명성을 적극적으로 장려합니다.	36%	53%	68%
사람들이 리더의 비전을 잘 알고 있습니다.	37%	56%	67%
열린 문화			
리더들은 새로운 아이디어와 접근 방식을 개발하기 위해 적극적으로 직원들의 의견을 구합니다.	38%	54%	75%
팀이 최상의 경로를 결정할 역량을 갖추었습니다.	39%	53%	71%
리더들이 비즈니스 전 범위에서 협업과 지식 공유를 장려합니다.	31%	51%	71%
민첩한 운영			
지속적으로 직원의 전문성을 강화하는 데 투자	38%	56%	75%
적합한 파트너, 공급업체, 유통업체 네트워크 가동 중	40%	53%	73%
빠른 실패 및 성공적인 혁신을 동등하고 빠르게 보상	33%	46%	73%
비즈니스 전략 이행에 필요한 인적 전문성과 자원 확보	32%	53%	72%
비즈니스 프로세스는 비즈니스 전략을 지원하도록 최적화	27%	51%	68%
다기능적 팀을 기반으로 유연한 업무 체계 도입	34%	48%	66%

민첩성 확보

출발점을 찾는 기업을 위해 판별 해석 기법(discriminant analysis)을 적용하여 열정가와 탐험가 그룹이 조직의 성과를 한층 더 높이기 위해 개발해야 할 가장 중요한 특성을 찾았습니다. 이를 취합하여 발전을 위한 실행 계획을 마련할 수 있습니다(그림 12 참조).

일본 Sony Corporation의 사장 겸 CEO인 Kazuo Hirai는 결정의 중요성을 강조했습니다. “변화는 우리가 거둬야 할 대상이 아니라 실현해야 하는 것입니다.” 결국 어떤 조직이 나아갈 방향은 리더의 결정에 의해 구체화됩니다. 그리고 풀어주는 결정이 필요할 때도 있습니다. Canada Mortgage and Housing Corporation의 CEO인 Evan Siddall는 이렇게 표현합니다. “직원들이 나를 놀라게 할 수 있는 기회를 주십시오. 그들을 방해하지 마세요!”

그림 12

발전

핵심 개선 분야

	열정가 그룹이 할 일:	탐험가 그룹이 할 일:
 <p>탄력적 비전</p>	직원들이 비전을 제대로 이해하도록 지원	리더들이 업계가 나아가는 바를 제대로 알고 있는지 확인
 <p>열린 문화</p>	새로운 아이디어 및 접근 방식을 개발하기 위해 적극적으로 직원의 의견 수집	빠른 실패를 성공적인 혁신과 동등하게 보상
 <p>민첩한 운영</p>	필요한 인재 및 자원 확보	지속적으로 직원 개발에 투자

우선순위 강화: 지금 당장 해야 할 일

혁신에는 끝이 없습니다. 파괴적 변화를 포함한 새로운 기회가 등장할 때 변화를 수용하는 기업은 조정자의 입장에서 우위를 활용할 수 있습니다.

더 광범위하게는 고객과의 새로운 신뢰 관계, 여러 플랫폼에서 확장할 새로운 사업, 더 민첩해진 팀 등이 여기에 포함될 수 있습니다. 귀사가 새로운 우위를 확보할 수 있도록 다음과 같이 노력해보십시오.

환경 조사

- 만반의 준비를 하고 과거의 성공에 안주하지 않도록 주의하십시오. 적극적으로 비즈니스 환경을 탐색하면서 인접한 업종을 포함하여 업계 전통 기업으로부터 파괴적 변화가 일어나고 있는지 살펴보십시오. 벤처 캐피탈 투자를 유치하면서 새로운 위협으로 부상할 가능성이 있는 신규 주자에 주목하십시오.
- 새로운 공약을 디자인하고 실행하십시오. 강력한 우위를 확보하기 위해 도입할 수 있는 새로운 비즈니스 모델, 산업을 형성하는 플랫폼, 에코시스템 전략을 과감하게 평가, 실험하고 적용하십시오.
- 더 적극적으로 다가가십시오. 고객, 파트너, 경쟁사와 자주 긴밀하게 협력할 수 있는 기회를 만드십시오. 기존의 가설을 검증하고 완전히 새로운 전략을 추진하십시오.

혁신적이고 지속적인 투자

- 자본을 이동하고 투자하십시오. 유연하게 자본을 재배치한다는 사고방식으로 파괴적 변화의 가능성에 신속하게 대처하십시오. 가능성이 낮은 기회에서 높은 기회로 자본을 재배치하는 조치가 종종 민첩하게 이루어져야 합니다.
- 새로운 성장을 위해 투자하십시오. 혁신, 새로운 재능, 기술을 유입할 수 있도록 시장을 형성하고 역량을 구현하는 데 투자하십시오. 필요하다면 인수하고, 귀사가 이미 충분히 민첩한 상태라면 유기적 성장을 촉진하십시오.
- 광고보다는 지원과 공동 개발에 우선 순위를 두십시오. 고객 신뢰와 브랜드 가치를 높이는 투자를 극대화하십시오. 근본적으로 투명한 디지털 플랫폼에서는 커뮤니티에서 생성된 피드백을 경청함으로써 뜻밖의 방식으로 브랜드 가치를 높일 수 있습니다.

면밀한 실험

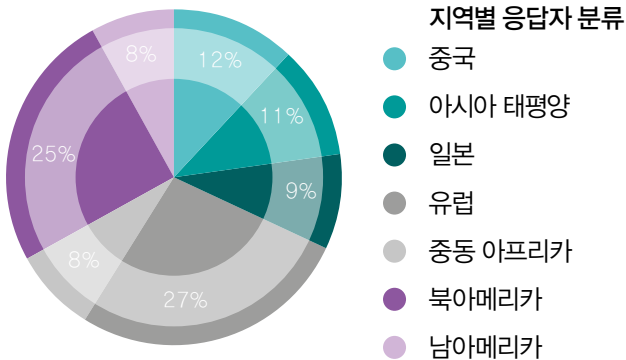
- 제도화보다는 혁신의 기회를 찾으십시오. 경쟁 우위를 당연시하지 마십시오. 곧 사라질 수 있습니다. 일시적일 수 있다고 생각하고 다음 중대한 기회를 모색하십시오.
- 새로운 규칙을 만드십시오. 더 열린 협업 문화를 만들기 위해 기존의 관념에 도전하는 방법을 찾으십시오. 새로운 시스템에 도전하고 시험해보십시오.
- 행동하는 에너지를 찾으십시오. 지속적인 혁신으로 새로운 변화를 만들되 다른 사람의 아이디어를 활용하는 방안도 무시하지 마십시오. 고객, 파트너 심지어 경쟁사와의 공동 개발 기회를 모색하십시오.

연구 조사 방법론

IBM IBV에서는 Oxford Economics와 함께 112개국, 20개 업종의 최고 경영진 12,854명을 인터뷰했습니다. 10,807회 실시간 전화 인터뷰와 2,047회 직접 면담을 통해 정보를 수집했습니다. 이번 보고서를 위해 수집된 전체 데이터 표본 중 12,315건의 유효한 답변을 분석했습니다.

지난 1년간 IBM Watson Natural Language Classifier를 통해 설문 참여자의 상황별 응답을 분석하여 가장 중요한 주제와 우선 순위를 파악했습니다. 이 서비스는 제출된 비정형 텍스트 답변 모음을 학습 루틴으로 분류하고 이를 통해 주제 또는 “분류사” 모음을 얻는 방식으로 Watson 코그니티브 기능을 활용합니다.

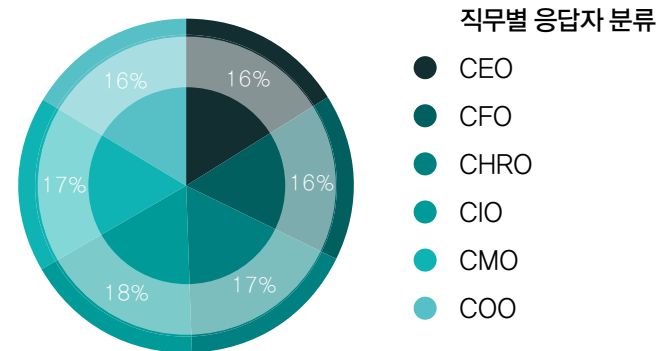
수집된 데이터 포인트 수백만 개를 분석하기 위해 다양한 통계 방식을 사용했습니다. 반복 k-평균 및 계층적 클러스터 방식으로 이 보고서 전반에 쓰인 Digital Reinvention 전형을 얻었습니다.



구체적인 문항을 통해 참가자의 디지털 혁신에 대한 전략적 목적과 혁신적 태도를 평가했습니다. 이를 분석한 결과 세 가지 전형이 나왔습니다. 이를 혁신가(Reinventors), 탐험가(Practitioners), 열정가(Aspirational)라고 부르며, 각각 이 보고서에서 설명하고 있습니다.

답변을 더 유용한 주제별 그룹으로 묶기 위해 세그먼트화와 주제별 요소 구조를 개발했습니다. 이 구조는 a) 경쟁 전략 및 파괴/혁신으로 인한 마찰에 대한 시장 대응, b) 고객 상호 작용과 관련된 제품, 서비스, 경험의 특성, c) 플랫폼 비즈니스 모델과 관련된 자본 재배치, 기술 투자, 혁신의 성향, d) 리더십 비전, 협업 문화, 민첩한 운영의 특성 관련 문항에 대한 답변에 초점을 맞추었습니다.

이번 연구 대상에는 CEO, CFO, CHRO, CIO, CMO, COO의 6가지 직무가 균형적으로 포함되었습니다. IBM은 글로벌 GDP에서 국가별 비중을 비례한 참여도를 얻기 위해 국가별로 데이터 수집을 설계했습니다.



추가 정보

IBM 기업가치 연구소의 연구 조사에 대한 자세한 내용은 iibv@us.ibm.com에 문의하십시오. 트위터에서 @IBMI BV를 팔로우하실 수 있습니다. IBM 기업가치 연구소의 전체 연구 카탈로그가 필요하거나 뉴스레터를 구독하려면 ibm.com/iibv를 방문하십시오.

앱스토어에서 휴대전화 또는 태블릿용 무료 “IBM IBV” 앱을 다운로드하여 모바일 디바이스에서 IBM 기업가치 연구소 Executive Report를 이용하십시오.

IBM, 변화하는 세상의 최고의 파트너

IBM은 고객과 긴밀하게 협업하면서 비즈니스 인사이트, 전문 연구와 기술을 접목시켜 시시각각 변화하는 오늘날의 환경에서 고객이 차별화된 이점을 확보할 수 있도록 지원합니다.

IBM 기업가치 연구소

IBM 서비스는 IBM 기업가치 연구소를 통해 공공 및 민간 분야의 주요 쟁점에 대해 사실에 기반한 전략적 인사이트를 개발하여 기업의 최고 경영진에게 제공하고 있습니다.

관련 IBM IBV 최고 경영진 연구 프로그램 보고서

“Intelligent Connections: Reinventing enterprises with Intelligent IoT.”
IBM 기업가치 연구소, 2018년 1월.
www.ibm.com/globalcsuitestudy/iot

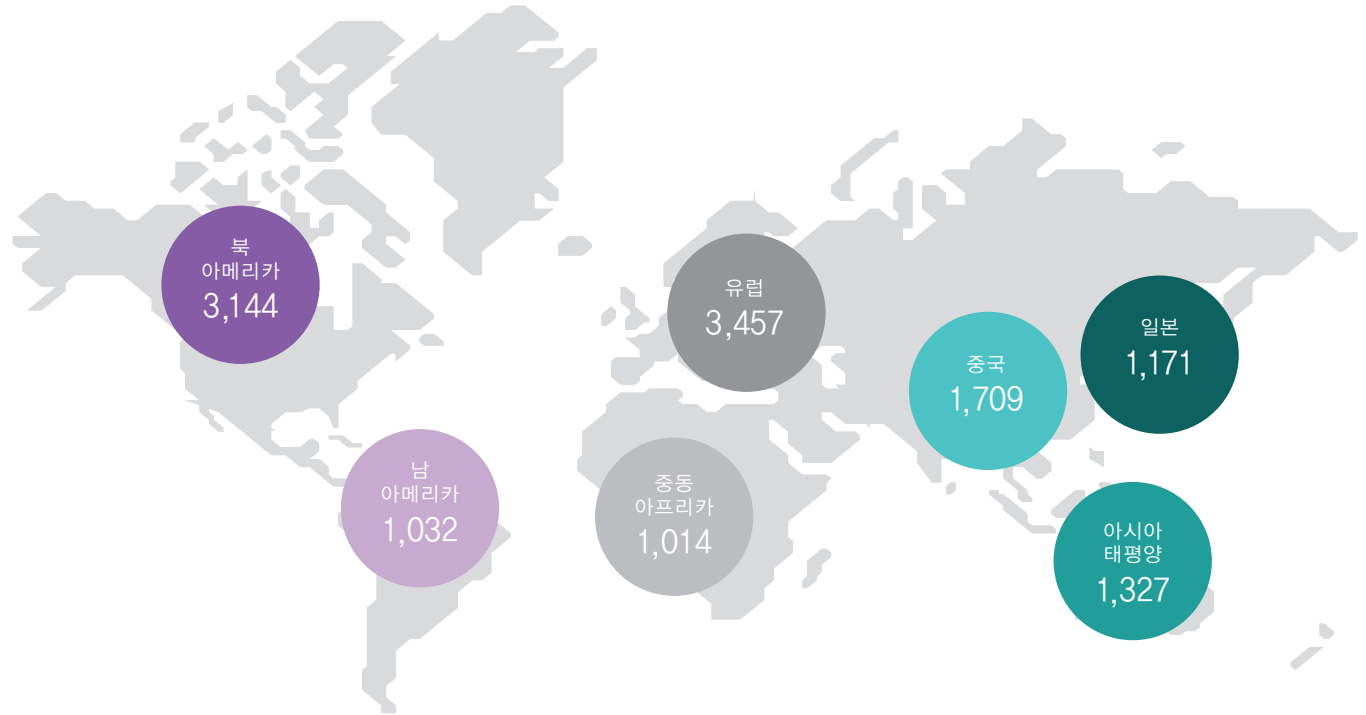
“Cognitive Catalysts: Reinventing enterprises and experiences with artificial intelligence.”
IBM 기업가치 연구소, 2017년 9월.
www.ibm.com/globalcsuitestudy/ai

“Forward Together: Three ways blockchain Explorers chart a new direction.”
IBM 기업가치 연구소, 2017년 5월.
www.ibm.com/globalcsuitestudy/blockchain

“The experience revolution: Digital disappointment—why some customers aren’t fans.”
IBM 기업가치 연구소, 2017년 3월.
www.ibm.com/business/value/custexperience/cx-disappointment

본 연구조사는 IBM이 112개국, 12,854명의 최고경영진을 대상으로 조사를 진행한 결과입니다.

CEO
2,148
CFO
2,102
CHRO
2,139
CIO
2,258
CMO
2,091
COO
2,116



참고 및 출처

- Solon, Olivia. "As tech companies get richer, is it 'game over' for startups?" The Guardian. 2017년 10월 20일. <https://www.theguardian.com/technology/2017/oct/20/tech-startups-facebook-amazon-google-apple>
- Casselman, Ben, "A Start-Up Slump is a Drag on the Economy, Big Business May Be to Blame", The New York Times, 2017년 9월 20일. <https://www.nytimes.com/2017/09/20/business/economy/startup-business.html> Long, Heather, "Where are all the startups? U.S. entrepreneurship near 40-year low", CNN Money, 2016년 9월 8일 <http://money.cnn.com/2016/09/08/news/economy/us-startups-near-40-year-low/index.html>
- "Venture Pulse: Q2' 17 Global analysis of venture funding". KPMG, 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/venture-pulse-q2-17-global-analysis-of-venture-funding.html>, "Venture Pulse: Q3' 17 Global analysis of venture funding". KPMG, 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/10/venture-pulse-q3-17-global-analysis-of-venture-funding.html>, "Venture Pulse: Q4' 17 Global analysis of venture funding". KPMG, 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/venture-pulse-q4-17-global-analysis-of-venture-funding.html>.
- 보도 자료. "Walmart Agrees to Acquire Jet.com, One of the Fastest Growing e-Commerce Companies in the U.S.", 2016년 8월 8일. <https://news.walmart.com/2016/08/08/walmart-agrees-to-acquire-jetcom-one-of-the-fastest-growing-e-commerce-companies-in-the-us>, 보도 자료. "UPS Completes Coyote Logistics Acquisition, 2015년 8월 18일. <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1439914985782-913>
- OneWeb. 2016년 12월 19일. 2018년 1월 25일 액세스. www.oneweb.world
- 보도 자료. "Unilever acquires Dollar Shave Club". 2016년 7월 20일. <https://www.unilever.com/news/Press-releases/2016/unilever-acquires-dollar-shave-club.html>
- "Disruptive Innovation". Clayton Christensen. 2018년 1월 9일 액세스. <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>
- Kokalitcheva, Kia. "More Than Half of Kaiser Permanente's Patient Visits Are Done Virtually". Fortune. 2016년 6월 10일. <http://fortune.com/2016/10/06/kaiser-permanente-virtual-doctor-visits/>
- 보도 자료. https://cvshealth.com/newsroom/press-releases/cvs-health-acquire-aetna-combination-provide-consumers-better-experience?WT.mc_id=ps_phrm_
- IBM IBV 분석: 설문 데이터를 분석하고 분류한 다음 공개된 출처(World Bank, OECD, International Monetary Fund 등)의 국가별 연간 GDP 및 예상 GDP 성장 데이터를 적용하여 글로벌 예상치를 추정했습니다.
- McFarland, Matt. "BMW plans for a future where nobody buys cars". CNN Technology. 2017년 5월 24일. <http://money.cnn.com/2017/05/24/technology/bmw-seattle-reachnow/index.html>
- McGrath, Rita Gunther. The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. Harvard Business Review Press, 2013.
- "Personalization Programs Increase Leading Companies' Revenues by 6% to 10%". BCG 보도 자료. 2017년 5월 8일. <https://www.bcg.com/d/press/8may2017-profiting-from-personalization-154899>, Ismail, Salim. Exponential Organizations, 2014. Diversion Books.
- Berman PhD, Saul, Josh Goff, Carolyn Heller Baird, "The experience revolution: Digital disappointment—why some customers aren't fans." IBM 기업가치 연구소. 2017년 3월. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/cx-disappointment/>
- Nishikawa, Hidehiko & Martin Schreier, Susumu Ogawa. "User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji". International Journal of Research in Marketing. <http://portal.idc.ac.il/en/main/research/ijrm/documents/>
- Crandell, Christine. "Customer Co-Creation Is the Secret Sauce to Success". Forbes. 2016년 6월 10일. https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer_cocreation_secret_sauce/#bfe8445b6dc, "DHL partners Volvo for remote deliveries via parked cars", The Paypers, 2014년 11월 20일. <https://www.thepappers.com/ecommerce/dhl-partners-volvo-for-remote-deliveries-via-parked-cars/757431-25>
- Niessing, Joerg. "Leveraging Digital to Optimise the Customer Experience". INSEAD Knowledge, 2017년 10월 17일. <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/leveraging-digital-to-optimise-the-customer-experience-7431#HYUSqBHCR380h312.99>
- Harvard Business Publishing. The Network Imperative의 그림, Barry Libert, Megan Beck, Jerry Wind, 2016. OpenMatters LLC.
- "Trust Me: Digital identity on blockchain." IBM 기업가치 연구소, 2017년 4월. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBEQ3823USEN&>
- Reader, Ruth. "GM's Millennial Ride-Sharing Platform Expands In New York". Fast Company, 2017년 5월 15일. <https://www.fastcompany.com/40420982/gms-millennial-ride-sharing-platform-expands-in-new-york>, Etherington, Derrell. "GM's Maven Gig is a car sharing service tailor-made for the gig economy". TechCrunch, 2017년 5월 3일. <https://techcrunch.com/2017/05/03/gms-maven-gig-is-a-car-sharing-service-tailor-made-for-the-gig-economy/>
- Parker, Geoffrey G., Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary. "Here's How Nike Became a Platform Business". Fortune. 2016년 4월 10일. <http://fortune.com/2016/04/10/nike-platform-business-book-excerpt/>, "Introducing NikePlus Unlocks", 2018년 2월 7일 액세스. https://www.nike.com/us/en_us/e/nike-plus-membership
- "Caterpillar Acquires Yard Club - the Online Construction Equipment Rental Platform". eQuip. 2017년 5월 19일. <http://www.equipssell.com/blog/caterpillar-acquires-yard-club-online-construction-equipment-rental-platform>
- Libert, Barry, Megan Beck, Jerry Wind. Network Imperative, 2016. Harvard Business Review Press.
- Pai, Aditi. "As planned, connected toothbrush company Beam expands into dental insurance, launches in California." Mobile Health News. 2016년 4월 28일. <http://www.mobihealthnews.com/content/planned-connected-toothbrush-company-beam-expands-dental-insurance-launches-california>, Higginbotham, Stacey. "Meet a startup building an insurance business around a connected toothbrush." Fortune, 2015년 6월 6일. <http://fortune.com/2015/06/26/connected-toothbrush-insurance/>
- "Schön, Donald A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. Basic Books, 1984; Edmondson, Amy C. "The Competitive Imperative of Learning." Harvard Business Review, 2008년 6월-7월 <https://hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning>"
- Fischer, Bill, Umberto Lago, Fang Liu. "The Haier Road to Growth", Strategy + Business, 2015년 4월 27일. <https://www.strategy-business.com/article/00323?gko=c8c2a>



© Copyright IBM Corporation 2018

(07326) 10
Three IFC

TEL : (02) 3781-7114
www.ibm.com/kr

2018 5

Printed in Korea
All Rights Reserved

IBM, IBM, ibm.com, Watson 가
International Business Machines Corp.
IBM IBM
"(ibm.com/legal/copytrade.
shtml)

. IBM 가

) " , "
. IBM

. IBM 가

3 가 , IBM

" " IBM