

# Build Your Trust Advantage

신뢰에 기반한 경쟁력 우위 확보



# Build Your Trust Advantage

## 신뢰에 기반한 경쟁력 우위 확보

글로벌 최고경영진 연구  
제 20호

IBM은 최근 98개국, 20개 산업군에서  
6개 분야의 최고 경영진 응답자 13,484명을  
대상으로 연구 조사를 진행했습니다.

2,131

최고 경영  
책임자  
(CEO)

2,105

최고 재무  
책임자  
(CFO)

2,118

최고 인사  
책임자  
(CHRO)

2,924

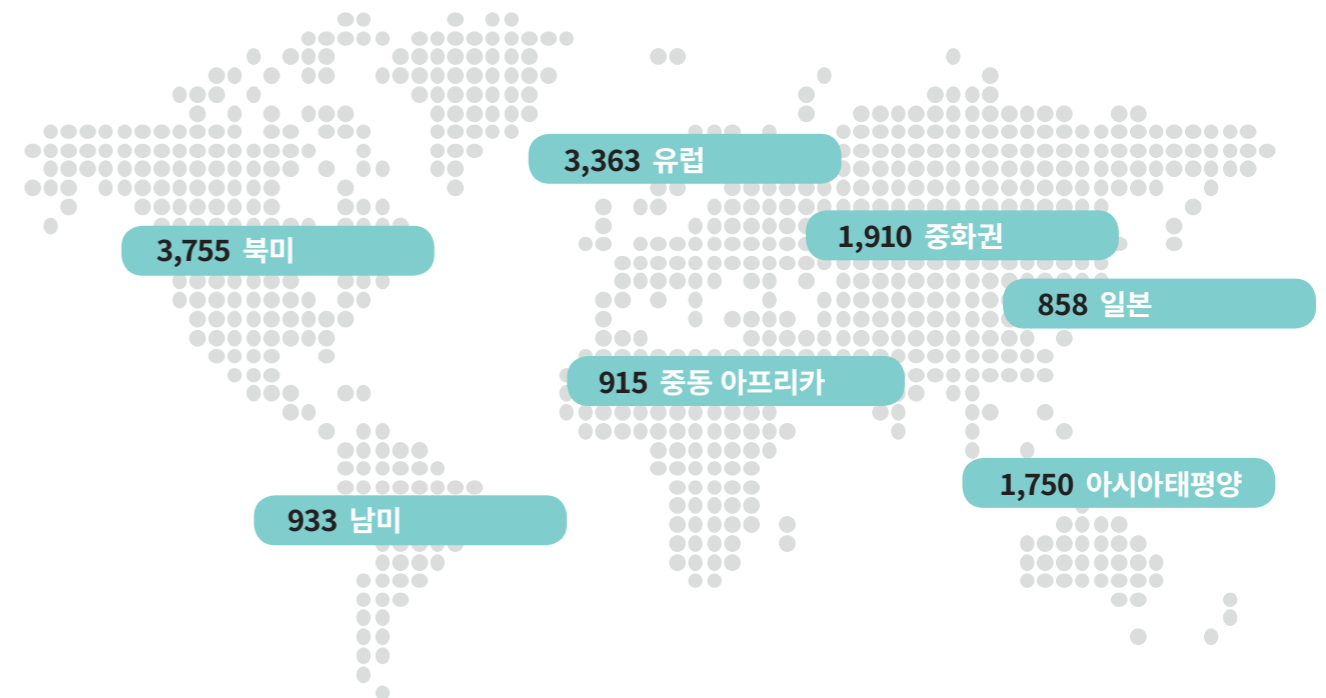
최고 정보  
책임자  
(CIO)

2,107

최고 마케팅  
책임자  
(CMO)

2,099

최고 운영  
책임자  
(COO)



이 보고서는 IBM 최고경영진 연구 시리즈의 20번째 연구로, IBM 기업가치 연구소(IBM)에서 작성했습니다. IBM은 2003년부터 시작하여 50,000 회가 넘는 인터뷰를 통해 다양한 데이터와 인사이트를 수집해 왔습니다. 이번 연구에는 유수의 학술 기관, 미래학자, 기술 전문가가 참여했습니다. 이 보고서에서는 연구 방법론(46 페이지)에 기술된 방식으로 최고 경영진의 인사이트, 경험, 정서를 분석한 결과의 주요 내용을 간추려 소개합니다.

# 목차

개요	5
서론	6
1장 고객:신뢰 기반 경제의 성공 전략 실행 지침	10 21
2장 기업:사람과 기술 사이의 파트너십 구축 전략 실행 지침	22 33
3장 생태계 : 플랫폼 시대의 데이터 공유 전략 실행 지침	34 43
결론:신뢰 수익 (Return on Trust)	44
도움 주신 분들	45
관련 IBV 연구	45
연구 방법론	46
참고 및 출처	47

## 개요

이번 제 20호 글로벌 최고 경영진 연구(Global C-suite Study)에는 전 세계에서 13,000명이 넘는 최고 경영자가 참여했습니다. 이들에게 데이터로부터 가치를 창출하여 차별화된 경쟁력으로 삼고 이 여정에 속도를 내기 위한 계획에 관해 질문했습니다. 모범 사례를 찾고자 모든 기업을 데이터 여정의 4단계 중 하나로 분류했습니다. 가장 앞선 혁신 그룹(Torchbearers)은 전체 응답자의 9%를 차지한 응답자 그룹입니다. 혁신 그룹은 매출 증가와 수익성 기준에서 다른 기업보다 우수한 성과를 내고 있습니다. 아울러 혁신과 변화 관리에도 뛰어납니다.

데이터 기반 리더십은 해당 기업이 고객, 직원, 생태계 파트너로부터 받는 신뢰의 수준에 의해 결정되는 것으로 나타났습니다.

### 고객:신뢰 기반 경제

고객의 신뢰가 선도 기업의 결정적 기준이 되어 기업의 제품 및 서비스와 비즈니스 모델까지 바꿔 놓고 있습니다. 혁신 그룹의 10곳 중 8곳이 고객의 신뢰를 강화하기 위해 데이터를 활용한다고 밝혔습니다. 더 나아가 혁신 그룹은 고객의 데이터 프라이버시를 보호할 수 있는 역량을 핵심 경쟁력으로 꼽습니다. 이제 각 기업은 고객이 어디를 프라이버시의 경계로 규정하는지 그리고 무엇을 데이터 제공에 대한 공정한 대가라고 생각하는지 정확히 이해해야 합니다. 가장 먼저 그러한 인사이트를 얻게 된다면, 높은 신뢰도를 보장하는 비즈니스 모델을 개발하여 경쟁에서 차별화할 수 있습니다.

다가오는 미래에는 변화하는 고객의 정서와 새로운 규정 때문에 모든 기업이 가치 있는 개인 정보에 대한 접근과 사용을 크게 제한받을 수도 있습니다. 이는 소비자 데이터뿐만 아니라 비즈니스 파트너 데이터에도 적용됩니다. 선두 주자들은 무엇이 필요한지 알고 있습니다. 그것은 바로 데이터 수집 및 보호, 데이터 공유, 고객 관계에 대한 새로운 접근법입니다. 투명성(transparency), 호혜성(reciprocity), 책임(accountability)의 3가지 원칙을 길잡이로 삼아 데이터를 처리하고 고객 및 비즈니스 파트너와 소통해야 합니다.

### 기업:사람과 기술 사이의 파트너십

오로지 혁신 그룹에서만 이룬 성과 중 하나가 데이터 신뢰의 문화입니다. 혁신 그룹의 10곳 중 8곳은 최고 경영진이 의사 결정의 품질과 속도를 높이기 위해 데이터를 집중적으로 활용한다고 밝힙니다. 아울러 데이터 사이언티스트뿐만 아니라 모든 직원을 대상으로 데이터로부터 인사이트를 발굴하는 역량을 개발하는 데에도 주력하고 있습니다.

선도 주자들은 데이터를 광범위하고 자유롭게 공유하되 데이터에 대한 보호와 권한 관리의 책임을 변함없이 수행하고 있습니다.

혁신 그룹은 데이터를 갈망하는 문화가 뒷받침하는 가운데 인공지능(AI)을 최우선 의제로 삼았습니다. 10곳 중 7곳이 향후 몇 년간 머신 러닝을 비롯한 AI에 대규모로 투자할 예정입니다. 이들은 정보를 바탕으로 더 현명한 결정을 내리고 워크플로우에 인텔리전스를 접목하며 고객 경험에 인간미를 부여할 목적으로 AI를 구현합니다. AI를 온라인에서 프론트라인으로까지 확장하여 고객과 기업 구매 담당자를 응대하는 직원이 활용할 수 있게 제공하고 있습니다. 혁신 그룹은 시가 전사적으로 확산되면 데이터와 알고리즘의 신뢰성에 대한 요구 사항이 새로운 차원으로 발전할 것임을 잘 알고 있습니다. 그에 따라 전사적 범위의 강력한 거버넌스 구현이 이사회 의 주요 의제가 될 것입니다.

### 생태계:플랫폼 시대

대부분 기업에서는 상호 신뢰 기반의 파트너 네트워크를 통한 데이터 공유가 여전히 핵심 과제입니다. 하지만 그러한 공유가 기업의 미래에 미칠 영향 또한 새로운 과제로 대두되고 있습니다. 플랫폼 비즈니스 모델에 참여하는 기업의 입장에서 빠르고 중단 없는 학습과 혁신은 중대한 생존 전략이며, 여기에는 데이터 공유가 필수 조건입니다. 새로운 플랫폼 비즈니스 모델은 신뢰라는 모래톱에서 성장할 수도, 좌초할 수도 있습니다.

생태계를 구성하는 기업끼리 데이터를 공유하면서 이미 새롭고 기하급수적인 가치를 창출하고 있습니다. 하지만 시너지 효과를 내기 위해 어떤 데이터를 공유할지 그리고 어떤 데이터는 비공개로 유지하는 게 더 유리한지 판단하는 것은 가장 어려운 결정이기도 합니다. 혁신 그룹은 다른 기업보다 앞서 있으며, 10곳 중 6곳이 파트너 네트워크를 통해 적극적으로 데이터를 공유하고 있습니다. 그뿐만 아니라 혁신 그룹의 10곳 중 6곳은 데이터로부터 수익을 실현하는 전략을 추진하는 중입니다. 수익화 로드맵이 마련되면, 공유할 데이터와 비공개 데이터를 더 효과적으로 결정할 수 있습니다.

혁신 그룹은 신뢰성과 데이터를 연계하여 디지털 트랜스포메이션에 앞장 설 수 있다는 점에서 다른 기업들과 다릅니다. 각 장에서는 혁신 그룹과의 비교 데이터와 심층 인터뷰를 분석한 결과를 바탕으로 다른 그룹의 향후 여정에 도움이 될 전략을 조언합니다.

## 서론

이번 연구를 위해 전 세계 13,000여 명의 최고 경영자와 데이터, 데이터에서 창출하는 가치, 데이터로 가득한 세상에서 먼저 성공을 거두기 위한 조건에 대하여 이야기를 나눴습니다.

이를 통해 데이터가 신뢰와 불가분의 관계가 되었음을 확인했습니다. 특히 B2B 구매자를 비롯한 고객의 신뢰가 광범위하게 점진적으로 감소하는 추세로 인해 기업에서 데이터로 할 수 있는 일과 해야 하는 일도 달라졌습니다. 가치 방정식이 바뀌었습니다. 예전에는 데이터가 단독으로 기업의 가장 중요한 자산이었다면, 지금은 신뢰를 고려해야 합니다.

데이터는 중요합니다. 하지만 신뢰가 그 데이터의 가치를 결정합니다.

한때 고객은 브랜드나 기관이라면 거의 맹목적으로 신뢰했지만, 그러한 신뢰는 이제 보기 어렵습니다. 그와 더불어 기업 간의 데이터 공유도 상호 신뢰 부족으로 제약받고 있습니다. 기업이 새로운 비즈니스 플랫폼에서 기대하는 추가적인 수익도 타격을 입을 수 있습니다. 설상가상으로, AI의 가능성이 실현되려면 AI 모델 자체와 그 결과물에 대한 신뢰도가 훨씬 더 높아져야 합니다.

조사 결과는 어땠을까요? 신뢰는 이미 대전환점을 지난 것으로 보입니다. 기업에서는 데이터를 활용하고 보호하며 고객 및 파트너와 공유하는 방식을 통해 특별한 우위를 선점할 수 있습니다. 하지만 먼저 신뢰를 회복해야 합니다. 고객으로부터, 사내 구성원으로부터, 해당 기업이 속한 생태계의 전 범위에서 데이터에 관한 신뢰를 다시 얻는 것이 급선무입니다.

기업이 신뢰성의 우위를 확보하는 데 2가지 변수가 작용합니다. 데이터에 대한 신뢰를 확보하는 능력과 데이터로부터 신뢰를 창출하는 능력입니다. 신뢰성의 우위를 확보하면 새로운 혁신과 수익 창출의 기회가 생겨납니다.

이번 연구에서는 다음 3가지 영역에서 신뢰와 데이터의 상호 작용을 조명합니다.

### 고객: 신뢰 기반 경제에서의 성공 전략

한때 온갖 브랜드에서 누리던 고객의 신뢰는 이제 데이터에 의해 결정됩니다. 즉, 데이터를 통해 신뢰성을 평가하게 되었습니다. 기업이 어떻게 데이터를 투명하게 공유하고 수집한 개인 정보에 대한 책임을 이행하며 고객에게 이익이 되도록 그 데이터를 활용하는가에 따라 시장에서의 입지가 결정됩니다. 고객의 신뢰를 받지 못하는, 즉 가치 있는 개인 정보를 이용하지 못하는 기업은 더 도태될 수도 있습니다.

### 기업: 사람과 기술 사이의 파트너십 구축 전략

기업에서는 데이터를 머신 러닝과 같은 첨단 분석 및 AI와 접목하여 더 현명한 결정을 내리고 프로세스의 최적화와 자동화를 구현할 수 있습니다. 다만 그 데이터를 확실히 신뢰할 수 있는 경우에 한합니다. 이를 위해 데이터의 품질을 극대화하고 알고리즘 편향을 최소화하며 근거와 함께 답변하는 방법을 익히는 중입니다.

무엇보다도 데이터를 신뢰하는 문화가 아래로부터 시작하여 자리 잡아야 합니다. 그러려면 사용하기 편리한 툴을 직원에게 제공해야 합니다. 이 툴을 통해 누구나 데이터를 탐색하고 AI를 온라인에서 프론트라인으로 옮겨와 AI에 기반한 고객 경험에 인간미를 부여할 수 있습니다.

### 생태계: 플랫폼 시대의 데이터 공유 전략

여러 조직이 데이터를 공유하면 그 가치가 훨씬 더 커질 수 있다는 사실을 경영진은 잘 알고 있습니다. 여러 구성원 간에 자유롭게 데이터가 이동하는 비즈니스 플랫폼에서는 이미 수익이 크게 증가하는 중입니다. 하지만 역설적이게도 비공개 데이터가 기업의 핵심 경쟁력이 될 수도 있습니다.

기업은 언제 어떻게 데이터를 광범위하게 공유할지 그리고 어떤 경우에 비공개로 유지할지를 습득해야 합니다. 이는 성장하는 데이터 경제 환경에서 비즈니스 리더가 해결해야 할 가장 복잡하고 정교한 전략적 과제일 수도 있습니다.

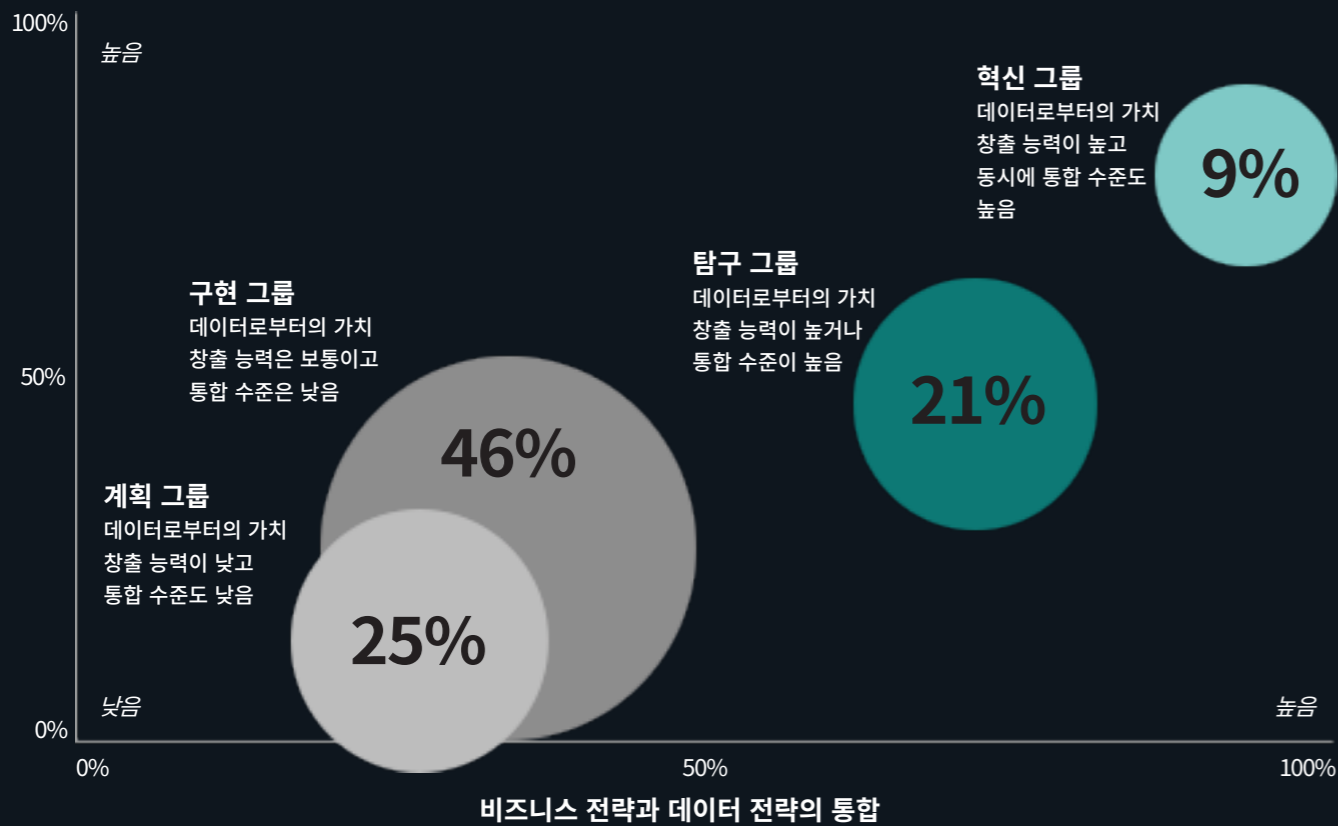
그렇다면 IBM은 어떤 과정을 거쳐 이러한 결론에 도달했을까요? 각 기업을 데이터 리더십 여정의 4단계 중 하나로 분류했습니다. 가장 앞선 순으로 혁신 그룹(Torchbearers), 탐구 그룹(Explorers), 구현 그룹(Builders), 계획 그룹(Aspirational)이라 칭합니다(그림 1).

그림 1

### 데이터 우위

전략, 운영, 문화에 데이터를 통합하는 방식으로 새로운 가치 실현의 경로를 마련한 혁신 그룹

#### 데이터로부터의 가치 창출 능력



### 데이터 리더십의 4단계

참여한 모든 기업을 4단계 중 하나로 분류했습니다. 가로축은 정성적 지표인 준비 수준을 나타냅니다. 데이터를 전략적 자산으로 간주하는 최고경영진과 전사적 차원의 데이터 문화가 있는 가운데 데이터 전략과 비즈니스 전략이 얼마나 통합되었는지를 보여줍니다. 세로축은 정량적 지표를 나타냅니다. 데이터로부터 가치를 창출하는 능력, 데이터에 액세스하고 데이터를 추출하며 여러 데이터를 연결하는 능력, 데이터로부터 인사이트를 생성하는 능력(46페이지의 연구 방법론 참조) 등이 포함됩니다.

혁신 그룹은 설문에 참여한 기업의 9%에 불과할 만큼 특별한 그룹입니다. 데이터 전략과 비즈니스 전략을 융합하고 신뢰를 척도로 삼았습니다. 풍요로운 데이터 문화를 조성하여 다른 기업보다 우수한 매출 신장률과 수익성을 실현하고 있습니다.

참구 그룹은 비즈니스 전략과 데이터 전략의 통합 방안 및 데이터로부터 가치를 창출하는 새로운 방법을 시험하고 있습니다. 최고의 가치를 꾸준히 실현하지는 않지만, 신뢰 기반 경제를 모두에게 매우 유익한 성과를 거둘 방법으로 간주합니다.

구현 그룹은 비즈니스 전략과 데이터 전략을 연계하고 데이터 문화를 조성하는 데 진전이 있습니다. 다만, 목표에 데이터를 적용하고 있으나, 아직 기대했던 효과를 거두지 못한 상황입니다. 신뢰가 최고 경영진의 우선 의제가 되어야 함을 알고 있으며, 목표를 향해 나아가고 있습니다.

계획 그룹은 전사적 범위의 비즈니스 전략과 데이터 전략의 통합을 이제 막 시작했고, 아직 데이터 중심의 문화가 조성되지 않은 상태입니다. 데이터에서 가치를 창출하고 신뢰 기반을 굳건히 다지는 데 제한적인 성공만 거뒀을 뿐입니다.

혁신 그룹은 데이터에서 탁월한 가치를 창출할 수 있음을 이미 입증했고, 신뢰를 유리하게 활용하며, 여러모로 다른 그룹의 기업보다 우수한 성과를 꾸준히 거두면서 두각을 나타내고 있습니다(그림 2). 혁신 그룹은 데이터 전략을 비즈니스 전략에 접목했습니다. 아울러 고객 신뢰를 중심에 두었습니다.

어떤 평가기준을 적용하더라도 혁신 그룹은 탁월한 결과를 얻고 있습니다. 10곳 중 7곳이 다른 기업보다 우수한 재무 실적을 기록했습니다.

그뿐만 아니라 혁신 그룹의 10곳 중 8곳이 해당 산업군에서 혁신에 앞장서고 현실에서 일어나는 변화를 성공적으로 관리하면서 그 실력을 입증했습니다.

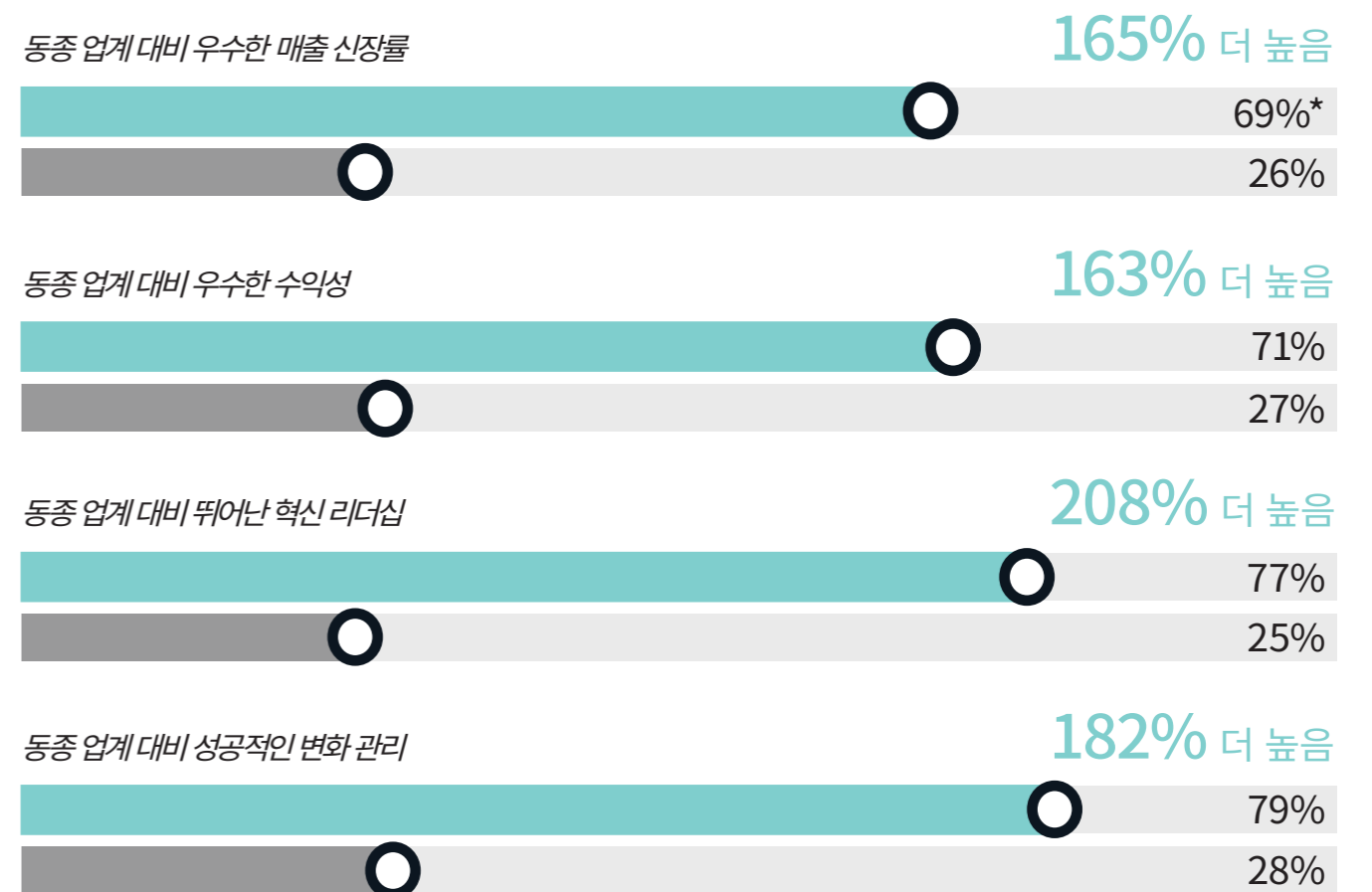
이번 연구 분석에서는 디지털 격차(digital divide)가 뚜렷해지는 세상에서, 즉 어떤 조직이 그 경계선의 어느 쪽에 속할지 결정하는 요인이 바로 '신뢰'가 될 수도 있는 세상에서 성공하기 위해 갖춰야 할 조건을 알아보고자 혁신 그룹과 계획 그룹의 차이에 초점을 맞추었습니다.

그림 2

### 새로운 디지털 격차

혁신 그룹은 디지털 여정을 막 시작한 계획 그룹을 크게 압도하는 탁월한 성과를 내놓고 있습니다.

혁신 그룹  
계획 그룹



\*기준을 초과하는 응답자의 비율.

# 1장

## 고객

### 신뢰 기반 경제의 성공 전략

미래를 예측하고 대비해 온 기업이라면 또 하나의 거대한 변화를 예상하고 있을 것입니다. 한때 브랜드 이름과 기관에 부여했던 고객의 신뢰가 빠르게 무너지고 있습니다.

오늘날 고객은 예전처럼 기꺼이 기업에 개인 정보를 넘겨주지 않습니다. 오히려 각 기업이 본인에 관해 어떤 데이터를 수집했는지 밝히기를 원합니다. 다시 말하자면 기업에 더 강력한 프라이버시와 투명성을 요구하고 있습니다. 이 모래톱처럼 민감한 상황을 숨겨서 좋게 관리하는 기업은 '신뢰'라는 수확을 얻고 유리한 입장에서 비즈니스를 수행할 수 있습니다.

모든 산업군의 선두 주자들은 데이터에 접근하거나 비즈니스 모델을 개선하거나 오퍼링을 혁신하거나 고객을 참여시키는 방식 등에서 신뢰를 핵심적인 설계 요소로 적용합니다.

이번 연구에서 혁신 그룹으로 분류된 이들은 다음과 같은 특징이 있습니다.

- 강하며 지속 가능한 고객의 신뢰를 얻을 방법을 모색합니다.
- 고객 경험을 변화시키기 위해 신뢰할 만한 데이터를 수집하고 활용하는 능력이 다른 기업보다 뛰어납니다.
- 고객으로부터 받는 신뢰와 데이터에 대해 갖는 신뢰를 비즈니스 모델 혁신에 활용합니다.

#### 1단계: 쉽지 않은 기본 원칙의 구현

우리가 맞이하는 새로운 세상에서는 데이터 딜레마를 겪게 될 것입니다. 기업에서 새로운 용도로 데이터를 활용하려 하지만, 그러기 위해 달성해야 할 신뢰의 기준이 더 엄격해질 때가 많습니다. 택배 배달 기사가 고객 부재중 배달을 위해 자동차 또는 집의 디지털 키 번호를 묻는다고 생각해 보십시오. 또는 낙농업자에게 환경 조건과 배송 시간에 따라 자동으로

온도를 조정하는 "스마트 컨테이너"가 있으니 안심해도 된다고 말한다면 어떨까요? 이와 같은 혁신은 적정 규모의 데이터와 알고리즘으로부터 탄생합니다.

이 세상은 놀라운 속도로 데이터와 알고리즘에 의해 개편되고 있습니다. 그 덕분에 기업의 업무처리 과정을 자동화하고 상호 작용을 개인화하며 새로운 가능성을 탐구하고 지식을 학습하고 적용할 수 있습니다. 그에 따라 새로운 가치가 실현되고 있습니다. 다만 고객이 신뢰할 수 있는 경우에만 합니다. 기업이 고객에게 대출 승인, 고가 상품의 맞춤 가격 책정 등 중대한 결정에 벗어나 알고리즘을 믿고 사용해 보도록 요구할 때도 많습니다. 그러나 아직은 알고리즘에 대한 신뢰를 얻지 못한 곳이 많습니다.

데이터 프라이버시와 알고리즘 남용에 대한 의심은 일부 기업의 경우에 신뢰를 빠르게 무너뜨립니다. 신뢰는 어떤 형태로든 데이터 및 (연장선상에서) 시와 불가분의 관계가 되었습니다. 혁신 그룹의 10곳 중 8곳은 이 관계를 능숙하게 관리하면서 차별화된 경쟁력으로 삼고 있습니다. 이들은 대체로 고객의 신뢰를 강화하기 위한 수단으로 데이터를 선택했습니다. 계획 그룹에서 이와 같이 대응하는 기업은 10곳 중 4곳에 불과합니다 (그림 3).

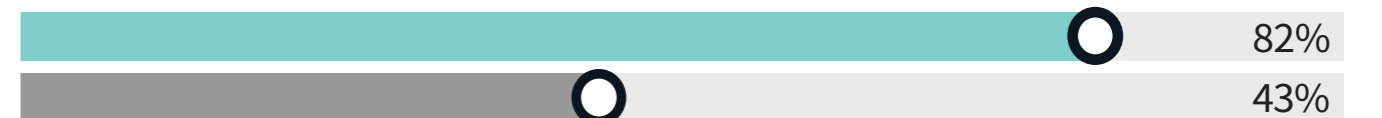
그림 3

#### 신뢰의 역설

혁신 그룹은 데이터가 가져올 수 있는 위험을 극복해 고객의 신뢰를 강화하고 있습니다.

혁신 그룹  
계획 그룹

대부분 고객의 신뢰를 강화하기 위해 데이터 활용



91% 더 높음

“고객은 데이터가 뒷받침하는 개인화를 기대합니다. 즉 은행이 자신을 알고 있음을 나타내는 증거를 내놓기를 원하죠. 하지만 기존의 신뢰가 약화되는 상황에서 고객이 얼마나 많은 정보를 공유할지는 미지수입니다.”

호주 금융 분야 CEO

선도 주자들은 현재의 신뢰 요구 사항을 충족하기 위해 투명성(transparency), 호혜성(reciprocity), 책임(accountability)의 3가지 기본 원칙을 길잡이로 삼고 있습니다. 각각의 원칙은 고객에 대한 약속이고, 효과적인 마케팅 이상의 의미를 갖습니다. 이를 바탕으로 신뢰를 확대하는 새롭고 현대적인 기업 환경이 구현됩니다.

#### 투명성: 입증

기업들도 인정하는 바 투명성이 첫 번째 조건입니다. 고객은 제품 및 서비스와 관련된 데이터의 투명성을 요구하며, 개인 정보의 경우 공정한 사용과 보안 유지의 보장을 원합니다. 고객의 구매 결정은 세부적인 제품 정보, 즉 제품 생산 방식이나 조건, 사용자 및 인플루언서의 평가, 제3자 인증 등의 영향을 받아 이루어집니다.

브랜드는 신뢰받을 자격이 있음을 입증해야 합니다. 이를 위해 블록체인 네트워크를 활용하는 곳도 있는데, 이 방법으로 빠른 배송 또는 친환경 원료 사용과 제조 공법 등 브랜드의 약속을 상세히 문서화할 수 있습니다. 소비자는 구매 시 브랜드 신뢰도를 매우 중요한 의사결정 요인 중 하나로 선택합니다. 2019 Edelman Trust Barometer에서 소비자의 81%가 “브랜드가 옳은 일을 한다는 것을 신뢰할 수 있어야 한다”고 말했습니다. 같은 연구에 따르면, 브랜드 신뢰도는 계속 떨어지는 한편 사회적 책임에 대한 기대는 높아지고 있습니다.<sup>1</sup>

신뢰의 약화는 소비자에게 한정된 것이 아닙니다. B2B 조직 역시 신뢰도는 낮아지면서 투명성에 대한 요구가 커지고 있습니다. 최근의 한 연구에 따르면, B2B 구매자의 36%는 벤더가 영업 프로세스에서 “모든 정보를 제대로 제공하지 않는다”고 생각합니다.<sup>2</sup> B2B는 더 나아가 프로세스의 투명성까지 요구합니다. 공급망의 파트너는 공유된 데이터에 기반하여 사각지대와 병목 현상을 해소하고 실시간 재고 보충(just-in-time replenishment)과 같은 고도화된 역량을 확보합니다.

투명성은 어떤 기업과 제품 및 서비스가 그 기업에서 주장하는 대로 진짜라는 증거입니다. 대개 그 증거는 고객 평가 또는 바이어 추천과 같은 형태로 가시화됩니다. 한 캐나다 유통 업체의 CMO는 이렇게 말합니다. “이 업계에서는 앞으로 고객의 평가가 수요를 결정하는 요인이 될 것입니다.” 상품의 안전성과 품질에 관한 세부적이고 가시적인 정보가 뒷받침하는 추천이 있으면 신뢰를 쌓는 데 큰 도움이 됩니다.

이번 설문 조사에 참여한 최고 경영진은 업무과정의 투명성, 자동화의 신뢰성, 파트너 간의 신뢰를 언급했습니다. 한 영국 유통 업체의 CHRO는 “데이터를 통해 공급망의 무결성과 신뢰성을 유지할 수 있다”며 다음과 같이 말합니다. “획기적인 투명성으로 실행 가능한 인사이트를 확보할 수 있습니다.”

#### 호혜성: 확보

두 번째 요구 사항은 호혜성입니다. 최고 경영진은 데이터에 액세스하려면 유의미한 대가를 제공해야 함을 잘 알고 있습니다. “우리가 소비자의 영역에 들어서는 것”이라고 스위스 Philip Morris International의 COO인 Jacek Olczak은 인정합니다. “상응하는 가치를 내놓지 않으면 그들은 데이터를 공유하지 않을 것입니다. 항상 즐거운 경험을 제공해야 합니다.”

호주 George & Matilda Eyecare의 CFO인 Geoff Greenberg는 이렇게 말합니다. “어떤 방법으로 데이터를 활용해 고객과의 개인적인 상호 작용을 증진함으로써 고객에게 ‘불편함’을 주지 않는 ‘유익한’ 존재가 되느냐가 관건입니다.”

해결해야 할 과제는 무엇일까요? 대개 기업은 고객이 무엇을 공정한 거래라고 생각하는지 알지 못합니다. 미국의 Advertising Research Foundation이 최근에 수행한 설문 조사에서는 “데이터를 공유하면 더 개인화된 경험을 누릴 수 있다고 제안하더라도 데이터를 공유하겠다는 사람이 크게 늘지 않는 것”으로 나타났습니다.<sup>3</sup> 또 다른 연구에서는, 소비자의 75%가 데이터를 공유하면 소비자보다 기업에 더 이로운 것이라고 생각한다는 결과를 얻었습니다.<sup>4</sup>

게다가 소비자는 프라이버시를 포기하면서 기술을 통해 누리는 혜택에 대해 복합적인 감정을 느낍니다. IBV가 조사한 바에 따르면, 위험을 부담할 만한 가치가 있다고 확신하는 사람은 10명 중 3명에 불과합니다.<sup>5</sup>

“모두 ‘프라이버시를 보장하고 신뢰를 지키기 위해 얼마나 노력해야 하는가?’라는 질문에 답해야 합니다. 기업은 어떻게 데이터를 활용하고 브랜드 약속과 연계할 것인지에 대한 윤리적인 기준을 마련해야 합니다.”

Rima Qureshi,  
Chief Strategy Officer,  
Verizon, United States

**책임: 실현**

세 번째는 책임입니다. 책임은 브랜드 진정성과 직결됩니다. 고객에 대한 약속 이행부터 데이터 보안 실천과 데이터 프라이버시 존중까지 광범위한 내용을 포괄합니다.

전 세계적으로 데이터 유출 사고로 인해 발생하는 비용이 평균 390만 달러에 달하며, 그 경제적 부담이 사고 후 몇 년까지 이어질 수 있습니다.<sup>6</sup> 그럼에도 세상이 계속 디지털화되면서 서로 주고받을 수 있는 데이터, 아울러 여러 플랫폼에서 액세스 가능하고 날로 확장되는 디바이스 생태계 전반에 배포되는 데이터가 필요하다는 것은 엄연한 현실입니다.

성공적으로 신뢰를 확보하여 비즈니스를 성장시키거나 신규 시장에 진출하려면 경영진이 사이버 위협에 맞서 고객의 신뢰와 브랜드를 보호하기 위한 거버넌스와 정책을 마련해야 합니다. 요컨대 모든 요소에 보안을 포함해야 합니다.

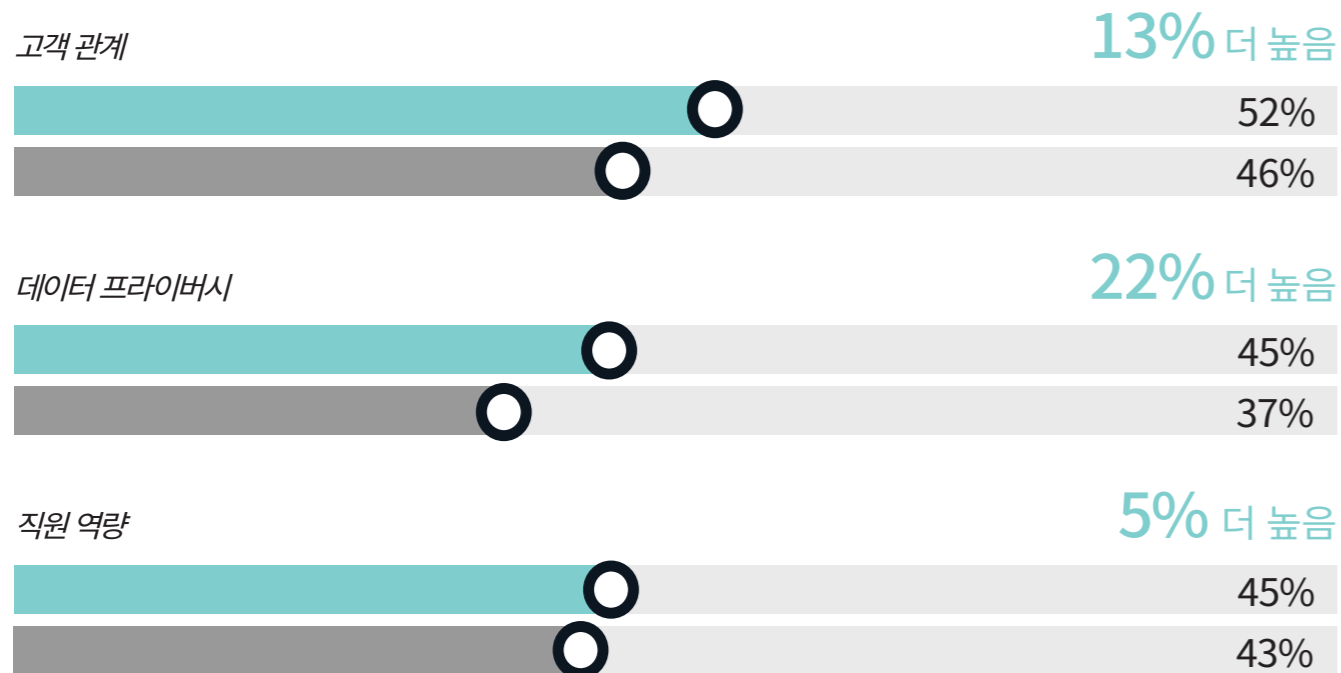
그러나 보안은 완벽한 고객 경험을 실현할 필요성과 강력한 거래 인증을 보장할 필요성 사이의 줄다리기 싸움 같은 양상이 되었습니다. 지나치게 신중하면 합법적인 활동을 제한하여 수익과 고객 참여에도 영향을 미칩니다. 반면 주의가 부족한 경우에도 막대한 비용을 치러야 하며, 이는 경제적 비용에 국한되지 않습니다. 기업이 데이터를 안전하게 보호할 것이라는 고객의 믿음은 중요한 요구 사항이 되었습니다. 기업의 알맞은 대응이 필요합니다.

혁신 그룹은 ‘데이터 프라이버시’를 최우선 순위에 있는 ‘고객 관계’의 바로 다음에 오는 핵심 경쟁력 중 하나로 꼽습니다. 물론 이 두 가지는 긴밀하게 연결되어 있습니다. 계획 그룹에서는 프라이버시를 경쟁력으로 삼는 기업의 수가 더 적습니다(그림 4).

혁신 그룹  
계획 그룹

**그림 4**  
**“프라이버시”**

고객 관계, 직원 역량과 함께 데이터 프라이버시가 3대 경쟁력을 구성합니다.



매주는 아니더라도 매달 데이터 유출 사고가 헤드라인을 장식하곤 합니다. 기업은 데이터 유출이 브랜드와 향후 데이터 액세스에 어떤 타격을 가할지 걱정합니다. 데이터를 공유하거나 단지 온라인에 접속하는 것만으로도 프라이버시를 포기하는 셈이라고 생각하는 소비자의 인식도 살피야 합니다. 최고 경영진은 뉴질랜드 OSS Group의 CEO, Ian Soffe의 말대로, “데이터 프라이버시 침해에 대한 소비자의 반격이 시작되었음”을 우려합니다.

게다가 데이터 유출 시 막대한 비용이 발생합니다. Fortune 500대 기업을 대상으로 조사한 바에 따르면, 데이터 투명성에 관한 정책과 고객의 데이터에 대한 선택 배제 (Opt-out) 통제 장치를 마련한 곳이 20%에 불과했습니다. 데이터가 유출되었을 때 투명하게 정보를 공개하거나 제대로 통제하지 못한 기업은 주가가 1.5배 더 큰 폭으로 하락했습니다.<sup>7</sup>

AI를 직원 및 거버넌스와 적절히 연계함으로써 방어적 태세의 사이버 보안에서 능동적인 사이버 보안으로 더 빨리 전환할 수 있습니다. 그러한 변화에 나서는 기업은 3가지 중요한 지침을 따라야 합니다.

- 비즈니스 플랫폼의 보안은 이 플랫폼의 신뢰도와 수명을 좌우합니다. 그러나 이러한 보안과 완벽한 고객 경험 및 직원 경험의 요구 사항 사이에서 균형을 맞추는 것이 필요합니다.
- 주요 워크플로우 및 데이터 소스와 연계하여 인적 요소와 기술적 요소를 모두 보호해야 합니다.
- 비즈니스 플랫폼의 생태계는 모든 당사자가 참여하는 개방형 보안 네트워크를 통해 신속한 협업과 인사이트를 활성화해야 합니다.

“새로운 데이터 기반 비즈니스가 계속 생겨나는 세상에서 고객의 신뢰를 유지하는 것은 핵심 과제 중 하나입니다. 우리가 고객의 데이터를 믿음직한 방법으로 다루고 있다는 확신을 고객에게 심어줘야 합니다.”

Marcus Claesson,  
Chief Information Officer,  
Daimler Commercial Vehicles,  
Germany



“기업은 규제가 어떻게 바뀔지 알 수 없습니다. 그렇다면 언젠가는 사용하지 못할 수도 있는 데이터를 수집하는 데 투자해야 할까요? 그렇다고 손놓고 있는 것도 좋은 전략이 아닙니다. 우리가 할 일은 쿠키(cookies)가 사라지면 어떻게 될지 예상하고 플랜 B를 마련하는 것입니다.”

Anna Sakowucz,  
Chief Data and Analytics Officer,  
Publicis Groupe, Poland

## 2단계: 능동적으로 대비

풍부한 데이터를 활용 중인 기업들이 현재 직면하고 있는 두려운 가능성이 있습니다. 갑작스럽게 닳칠 수도 있는 데이터 부족입니다. 새로운 규제와 변화하는 소비자 정서로 인해 이미 비즈니스 데이터와 고객 데이터에 액세스하고 이를 사용하는 것이 제한되고 있음을 지적하는 경영진도 있습니다.

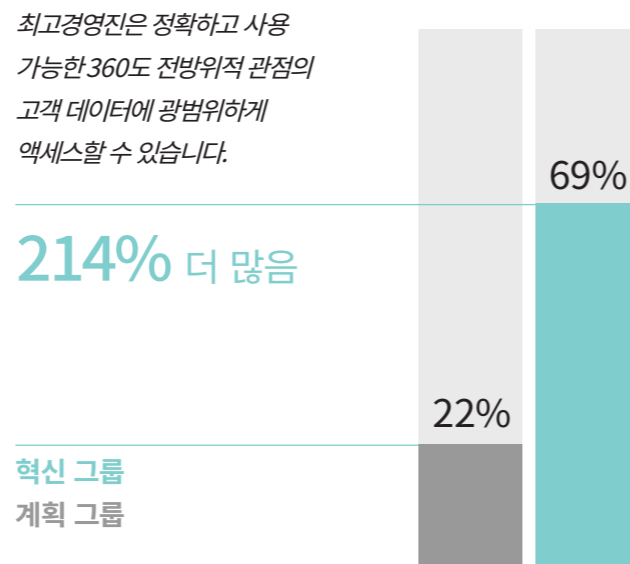
쿠키(cookies)에 대한 고객의 동의가 필수 조건이 되면서 디지털 자료 보관도 점점 더 제한적이 되고 있습니다. 현재 기업에서 관리하는 개인 정보도 당사자의 요청에 따라 삭제되는 중입니다. 각종 규제를 통해 비즈니스 파트너 간 데이터 공유가 제한되고 있습니다. 심지어 거대 기업의 계열사끼리 데이터를 공유할 수 없는 경우도 있습니다.

혁신 그룹은 여기에 위축되지 않습니다. 신뢰성 및 데이터와 관련하여 대담한 행보를 보여주고 있습니다. 혁신 그룹의 10명 중 7명은 이미 충분히 준비했다고 밝혔습니다. 정확하고 사용 가능한 “360도 전방위적 관점의 고객 데이터”라는 귀중한 재원을 확보한 상태입니다. 이와 달리 계획 그룹에서는 믿을 만하면서 사용 가능한 고객 데이터에 액세스할 수 있는 곳이 10곳 중 2곳에 불과했습니다. 이번 설문 조사에서 두 그룹 간 격차가 매우 컸던 항목 중 하나입니다(그림 5).

### 그림 5

#### 빈곤 속의 풍요

혁신 그룹은 새로운 데이터 소스를 구축하고 있습니다.



혁신 그룹도 장치 데이터 부족 문제를 겪을 것입니다. 그러나 고객 신뢰를 확보한 기업은 고객이 데이터 삭제를 요구하지 않으므로 기존 데이터를 계속 유지하고 향후 더 많은 데이터를 수집할 가능성이 높습니다.

타사 데이터에 의존하는 산업군의 경우 그 데이터 소스의 신뢰성에 대해 우려하는 곳도 있습니다. 새로운 규제 때문에 그 채널이 막힐 수도 있습니다.

스위스의 거대 소비자 기업인 Nestlé는 타사 데이터의 사용을 줄이고 최종 사용자로부터의 직접적인 데이터 수집을 늘리는 방법으로 대처했습니다. “유럽 개인정보 보호법(GDPR)의 시대에 소비자로부터 직접 데이터를 얻기 위해 소비자와 신뢰도 높은 거래 관계를 맺으려 합니다.” Nestlé에서 글로벌 디지털 및 소셜 미디어 책임자로 일했던 Pete Blackshaw는 이렇게 말합니다.<sup>8</sup>

Nestlé는 프랑스의 유통 기업인 Carrefour와 함께 블록체인 기반 IBM Food Trust™ 플랫폼에서 이 새로운 데이터 접근법의 파일럿 프로젝트를 시작했습니다. 소비자는 QR 코드를 사용하여 공장부터 창고 및 매장까지의 상품 경로를 추적할 수 있습니다. 다양한 판매 품목에 블록체인을 사용하고 있는 Carrefour는 이러한 시도로 매출 상승효과를 거두고 있습니다.<sup>9</sup>

신뢰를 구축하기가 쉽지 않지만 블록체인을 통해 엔드 투 엔드 투명성을 구현할 수 있습니다. 예컨대 블록체인 기반 원산지 관리 시스템으로 불법 복제 반도체의 시장 유입 또는 오염된 식품으로 인한 질병 발생을 막을 수 있습니다. 복잡한 물류, 공급망 또는 재무 거래에서 즉각적인 실행이 요구되고 사기 또는 안전 관련 문제가 매우 중요한 거의 모든 산업군에서 블록체인은 굳건한 신뢰 관계를 구축하고 있습니다.

## Discovery: 혁신 그룹 사례

Discovery Holdings의 기업 DNA는 신뢰와 데이터로 이루어집니다. 이 남아프리카의 금융 서비스 기관은 1992년에 설립되었으며, 사람들을 더 건강하게 만드는 건강보험을 제공한다는 당시로서는 완전히 새로운 아이디어와 함께 시작했습니다. 이 회사의 Vitality 프로그램에 가입하는 고객은 Discovery가 신체 활동부터 영양 섭취에 이르기까지 모든 것을 추적하는 데 동의합니다. 그 대가로, 회사는 라이프스타일을 긍정적으로 바꾸는 고객에게 보상을 제공합니다. 포인트가 더 많이 적립될수록 더 많은 특별 혜택이 주어지고 보험료는 낮아집니다.

Discovery는 회원의 개인 정보를 마이닝하여 얻은 행동에 관한 인사이트를 활용하여 더 건강한 선택을 장려합니다. 다른 기업과 손잡고 인센티브도 제공합니다. 이를테면 Apple 및 미국 보험사인 John Hancock (Manulife 계열)과의 제휴를 통해 Vitality 회원은 대폭 할인된 가격으로 Apple Watch를 구입할 수 있습니다. 저렴한 초기 비용을 낸 다음 매월 충분한 횡수의 운동을 할 경우 추가 비용을 내지 않습니다. “Apple은 더 많은 제품을 판매하고 우리는 Apple Watch의 건강 및 피트니스 앱으로부터 더 많은 데이터를 수집할 수 있습니다.”라고 Discovery의 CIO인 Derek Wilcocks는 설명합니다.

이는 이 회사 비즈니스 모델의 주요 측면에 해당합니다. 공급 측면을 보면, Discovery는 호주의 핀테크 기업인 Quantum과의 합작 투자를 통해 머신 러닝을 활용하여 블라인드 처리된 데이터로부터 임상 관련 인사이트를 발굴하고 의료 기관이 정보에 근거한 더 현명한 결정을 하도록 지원하고 있습니다.

Discovery는 완벽한 도덕성 기반으로 고객을 서비스하는 전략을 구사합니다. “우리는 매우 민감한 성격의 데이터를 수집합니다. 예컨대 남아프리카에서는 HIV 항레트로바이러스 치료를 받는 회원이 약 65,000명에 달합니다. 이는 결코 공개하고 싶은 정보가 아니죠.” Derek Wilcocks는 이렇게 말합니다. “그래서 우리가 데이터를 수집하고 사용하는 방식에 관한 매우 엄격한 윤리 기준을 마련했습니다. 고객의 기밀 보호에도 힘쓰고 있습니다. 모든 활동에서 신뢰를 중심에 둡니다.”

IBM Food Trust 플랫폼에서 진행되는 것과 같은 새로운 데이터 공유 모델에는 가치 사슬 전반의 공조가 필요합니다. 고객이 중심점이 됩니다. 혁신 그룹은 준비되어 있으며 이들의 10곳 중 7곳은 고객의 요구를 이해하는 단계를 넘어서 모든 고객 접점에서 가치를 제공하기 위한 업무 과정 혁신에 착수했습니다(그림 6).

혁신 그룹의 CMO는 고객 데이터를 지능형 워크플로우에 연계함으로써 확보한 이점을 심분 활용하고 있습니다. 혁신 그룹의 CMO 10명 중 7명이 대체 비즈니스 모델 개발에 새로운 고객 데이터가 매우 중요하다고 밝힌 반면, 계획 그룹에서는 그런 응답자가 10명 중 4명에 불과했습니다.

그림 6

### 적극적 활용

혁신 그룹은 데이터를 통해 더 큰 효과를 만들고 있습니다.



### 3단계: 성공적인 변화

혁신 그룹의 10곳 중 7곳은 데이터에 대한 신뢰를 길잡이로 삼으면서 성공적으로 새로운 비즈니스 모델을 테스트하고 신규 시장에 진출할 수 있다고 확신합니다. 계획 그룹에서는 10명 중 3명만 그와 같이 응답했습니다(그림 7).

새로운 비즈니스 모델의 성패는 얼마나 더 방대하고 광범위한 데이터에 액세스할 수 있느냐에 달려 있습니다. 앞으로 신기술 기반의 혁신으로 고객의 신뢰 요건을 충족할 수 있지만, 아울러 고객의 기대치도 계속 높아질 것입니다.

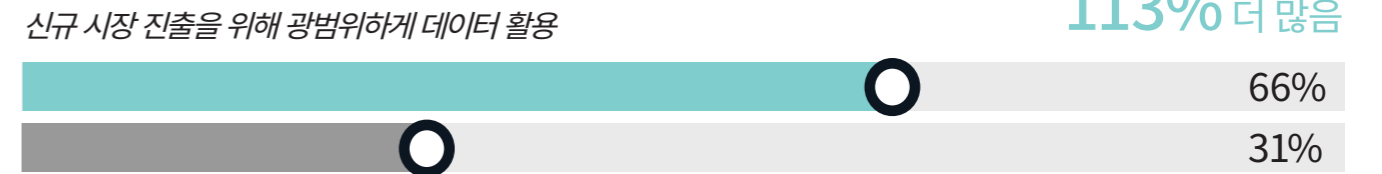
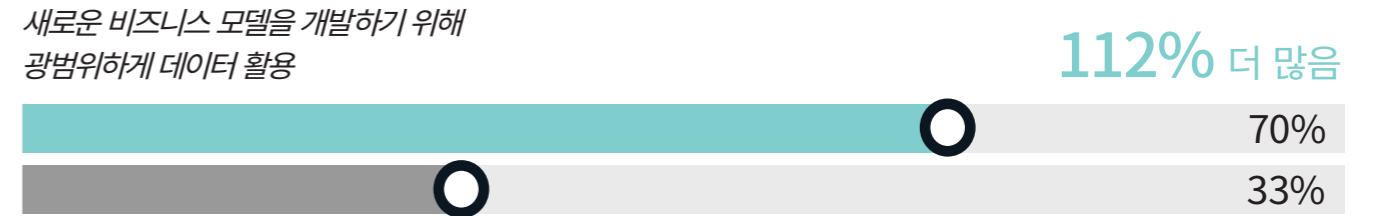
혁신 그룹

계획 그룹

그림 7

### 새로운 기회

혁신 그룹은 신뢰할 만한 데이터를 전략적으로 유리하게 활용합니다



예를 들어 차량의 텔레매틱스 정보를 활용하여 개별 맞춤형 보험료를 책정할 경우 프라이버시에 관한 새로운 우려가 생깁니다. 그와 달리 커피의 원산지를 추적하는, 즉 농장부터 공장 및 판매점까지의 경로에서 친환경 요건 충족을 검증하는 블록체인 기반 비즈니스 모델은 기본 구조에 신뢰가 구현되어 있습니다.

더 우수한 신뢰성이 요구되는 비즈니스 모델을 피하지 않아도 됩니다. 오히려 이미 고객 신뢰를 확보한 기업은 신뢰에 대한 기준을 높이는 모델을 채택하여 차별화할 수 있습니다. 신뢰의 우위를 확보한 기업은 신뢰도가 낮은 브랜드에게는 위험 부담이 큰 기회도 적극적으로 활용할 수 있습니다.

좋은 예로, 전 세계 에코마일리지 자동차보험 시장의 기회 규모가 2024년에는 1,070억 달러에 이를 전망입니다.<sup>10</sup> 이번 조사에 참여한 혁신 그룹의 보험사 중에서 알려진 데이터와 프라이버시 문제에도 불구하고 데이터

혁신 그룹

계획 그룹

연계 보험 상품을 도입할 가능성이 높다고 응답한 곳이 82%였습니다. (계획 그룹은 37%). 에코마일리지 자동차보험 같이 개별 맞춤형 보험 상품에서는 대개 보험사가 수집한 데이터를 바탕으로 고객의 리스크 방지에 도움이 될 인사이트를 공유하는 식으로 보상합니다.

보험을 비롯한 모든 산업군에서 고객이 목표를 달성하고 더 나은 결정을 함으로써 더 행복하고 건강한 삶을 영위하는 데 도움이 될 방향으로 혁신할 수 있습니다. 에너지 회사는 고객이 에너지 사용량을 줄이도록 돕습니다. 휴대폰 제조사는 부모가 자녀의 휴대폰 사용시간을 모니터링하고 제한할 수 있게 합니다. 은행은 더 경제적인 계좌 옵션을 제안합니다. 남아프리카의 금융 서비스 기관인 Discovery Holdings는 미국에 거점을 둔 John Hancock과 같은 보험사와 손잡고 고객이 건강한 습관과 라이프스타일 변화를 받아들이도록 돕고 있습니다. (“Discovery: 혁신 그룹 사례” 참조)

## 인사이트 : SSI(Self-Sovereign Identity, 자주적 디지털 신원)

오늘날 고객은 자신의 개인 정보에 관한 투명성을 요구합니다. 미래에는 고객의 기대가 더 높아질 수 있습니다. 고객이 개인 정보에 대한 완전한 통제권과 소유권을 원할 것임을 기정사실로 받아들이는 곳이 많습니다. 불가피한 현실에 대비하기로 결심하고 SSI(Self-Sovereign Identity) 모델을 통해 실행에 나선 곳도 있습니다.

SSI 모델에서는 사용자가 자신의 신원과 청구에 대한 증거를 제시할 수 있습니다. 청구 고객의 집 주소 또는 신뢰할 수 있는 제3자에 의한 제조사 인증과 같이 간단한 형태로도 가능합니다. SSI는 개인정보에 대한 통제권을 개별 고객과 거래 파트너에게 돌려줍니다.

고객은 각기 다른 당사자와 상황에 대한 데이터 사용 허가를 미리 프로그래밍할 수 있습니다. 이를테면 분석 목적으로 사용하도록 허가합니다. 공급망 또는 산업 제휴 파트너도 이 동일한 모델을 사용하여 책임 있는 데이터 공유를 활성화할 수 있습니다. 항공사 또는 기타 산업군에서도 산업 제휴를 통한 데이터 교차 공유에 활용할 수 있습니다.

뭔가 바뀌지 않으면 “개인정보 사용이 난관에 봉착할 것”이라고 GroupM의 호주 및 뉴질랜드 CEO인 Mark Lollback은 말합니다. “소비자는 자신의 데이터가 사용되고 있음을 알지만 어디서 어떻게 어떤 목적으로 쓰이는지는 모를 때도 있습니다. 공유하는 내용 및 추적 방법과 관련하여 소비자가 더 신중한 입장을 취하고 있습니다. 기업이 정보 공유의 대가로 사람들이 누릴 가치를 입증하지 못하면 ‘이제 프라이버시를 지켜달라’는 요구를 받게 될 것입니다.”

추적 기술은 오프라인과 물리적 세상에서 투명성을 구현합니다. 아울러 빠르게 뜨거운 쟁점의 대상이 되고 있습니다. 예를 들어 유통 업체는 어떤 고객이 어디서 둘러보는지, 어떤 품목을 얼마나 오랫동안 주시하는지를 정확히 파악하기 위해 카메라를 설치합니다. 이러한 안면 인식 기술의 상당수는 고객의 프라이버시를 보호하기 위해 영상을 저장하지 않습니다. 대신 관심사, 연령, 성별 등 고객에 대해 추론한 내용을 취합합니다.<sup>13</sup>

이러한 기술을 사용하여 분위기를 탐지하고 추적할 수도 있습니다. 고객은 과하다고 생각할까요? 그럴 수도 있습니다. 하지만 고객의 생각을 묻지 않는 경우가 대부분입니다.<sup>14</sup>

신뢰는 한순간에 무너질 수 있지만, 한순간에 쌓이는 경우는 거의 없습니다. 오랫동안 신뢰를 구축하는 데 주력해 온 기존 업체가 결국 성공하곤 합니다.

기업들은 “순환 경제(circular economy)”라는 새로운 모델을 정립하기 위해 연합하고 있습니다. 이 이니셔티브는 세계경제포럼에서도 선보인 바 있습니다.<sup>11</sup> 순환 경제 옹호자들은 다양한 데이터와 신기술을 활용하여 환경을 보호하는 방향으로 자원을 재생하는 새로운 방법을 모색합니다. 예를 들어 세계 최대 맥주 회사인 AB InBev는 제품 포장의 100%를 회수 가능한 소재 또는 재활용 소재로 제작하려 합니다.<sup>12</sup> 이를 위해 공급자 및 고객과 긴밀하게 공조하면서 이 브랜드에 대한 신뢰를 강화하고 있습니다.

신뢰의 우위는 금융 업계의 기존 주자들도 누리고 있습니다. 고객은 모든 산업군 중에서 은행을 가장 신뢰합니다.<sup>15</sup> 그간 은행들이 쌓은 신뢰 덕분에 이들의 자리를 위협하던 핀테크의 공세를 견뎌낼 수 있었습니다. 앞으로 은행은 지금까지 얻은 신뢰를 바탕으로 다른 산업군의 비즈니스 플랫폼에서 새로운 역할을 수행할 것으로 기대합니다.

한 아일랜드 은행의 상무 이사는 이렇게 말합니다. “은행이 얻은 신뢰와 은행이 보유한 인사이트의 유효성은 매우 흥미로운 조합을 이룹니다. 은행은 이 신뢰와 인사이트를 활용하여 부가가치 서비스를 제공할 수 있으며, 이 서비스를 통해 고객과의 관계를 확장하고 신뢰를 더 공고히 할 수 있습니다.”

## 실행 지침

### 신뢰 기반 경제의 성공 전략

#### 1. 투명성 입증

고객이 공정하다고 여길 방법으로 데이터를 사용하면서 신뢰를 얻거나 회복합니다.

– 제품이나 서비스에 관한 정보를 고객이 볼 수 있게 합니다.

– 리뷰, 소비자/바이어 추천, 기타 신뢰할 만한 정보 소스를 공개하는 메커니즘을 만듭니다.

– 가치 있는 데이터를 비즈니스 파트너와 자유롭게 공유할 수 있는 워크플로우를 구성합니다.

#### 2. 호혜성 확보

데이터를 공유하는 고객이 가치 있게 여길 대가를 제공합니다.

– 가치 사슬을 구성하는 모든 사용자와 고객에게 데이터에 대한 공정한 대가가 무엇인지, 그에 대한 보상으로 무엇을 기꺼이 제공할 것인지 묻습니다.

– 데이터에 대한 통제권을 고객과 비즈니스 파트너에게 넘기는 SSI 모델의 적용 가능성을 타진합니다.

– 비즈니스 파트너와 최종 사용자의 성공을 뒷받침할 수 있는 개인화된 서비스와 경험을 개발합니다.

#### 3. 책임 실현

데이터 프라이버시 정책과 프로그램을 강화합니다.

– 고객이 규정하는 프라이버시의 경계를 파악합니다. 그 기대를 충족시키거나 넘어설 수 있도록 준비합니다.

– 고객의 개인정보를 사용하고 보호할 방법을 고객에게 명시적으로 보증합니다.

– 증거를 제시합니다. 꾸준한 행동으로 이러한 보증을 뒷받침합니다.

#### 4. 데이터 재정의

데이터를 전술적인 운영의 관점에서 보는 요소가 아니라 조직에 전략적 가치를 제공하는 자산으로 새롭게 인식합니다.

– 데이터로 경쟁 우위를 확보하고 새로운 시장 기회를 발굴하며 고객 경험을 재창조할 방법을 구성합니다.

– 신뢰를 보증할 수 있도록 비즈니스 모델을 혁신합니다. 지금까지 얻은 신뢰를 활용하여 차별화된 경쟁력을 확보합니다.

– 데이터 자산(데이터, 그 소스, 플랫폼뿐만 아니라 분석 기술과 툴까지 포함)을 비즈니스 목표와 전략 이니셔티브 각각에 연결합니다.

#### 5. 미래 보장형 전략 수립

모든 접점에서 개인화와 참여를 활성화하도록 데이터 관련 시나리오를 개발합니다.

– 공급망과 최종 사용자 경험을 혁신하기 위해 고객, 파트너, 직원, 최고경영진을 협업 “Garage” 환경에 참여시킵니다.

– 고객의 여정을 매핑하여 신뢰가 조성되거나 무너지는 중대한 지점을 파악합니다.

– 모든 활용 사례를 디자인할 때 신뢰를 핵심 요소로 포함합니다.

이 제안은 비교 데이터를 광범위하게 분석하고 전 세계의 주요 혁신 그룹 기업에 재직 중인 최고 경영진과 수차례 심층 인터뷰를 가진 결과를 바탕으로 합니다. 혁신 그룹의 비즈니스 운영 방식이 다른 단계 그룹의 방식과 크게 다른 점을 보여줍니다.

## 2장

### 기업

# 사람과 기술 사이의 파트너십 구축 전략

증강 지능(augmented intelligence)이라고도 하는 사람과 AI의 상호 작용은 데이터의 가능성에 대한 기업의 기대를 완전히 바꿔 놓았습니다. 한때 개인화된 경험에 집중했던 기업들이 더 발전된 단계, 즉 인간미를 부여하는 방법을 연구하고 있습니다. 예컨대 온라인 고객 서비스에서나 사용하던 봇이 직원에게 신뢰할 수 있는 조연자의 역할을 하기 시작했습니다.

데이터 기반 알고리즘으로부터 인사이트를 얻는 경우가 많아지는 가운데 어떤 결론을 받아들이는 게 좋을까요? 그리고 어떤 것들이 헛된 약속 또는 뜻하지 않은 결과로 이어질까요?

이 핵심적이고 중요한 질문이 실행 가능한 인텔리전스로 의사결정과 워크플로우를 강화하는 사람과 기술 사이의 효과적인 파트너십을 개발하는 과정에서 넘어야 할 관문이 되고 합니다. 시스템이 자동화되고 자율화됨에 따라 데이터와 AI 모델의 강력한 신뢰성이 새로운 차원에서 요구되기 시작했습니다. 믿을 만한 데이터와 AI가 없으면 미션 크리티컬한 활용 사례로 확장할 수 없습니다.

하지만 혁신 그룹은 이 새로운 현실을 장애물이 아닌 기회로 받아들입니다.

혁신 그룹은

- 중대한 결정을 내리고 직원에게도 의사결정을 위한 도구를 제공하기 위해 데이터를 신뢰합니다.
- AI와 여러 파격적인 최첨단 기술의 구현에 속도를 내면서 그 ROI를 확신합니다.
- 해당 기업과 고객 모두 데이터와 AI 모델을 깊이 신뢰할 수 있도록 강력한 거버넌스를 제도화합니다.

증강 지능이라고도 하는 사람과 AI의 상호 작용은 데이터의 가능성에 대한 기업의 기대를 완전히 바꿔 놓고 있습니다. 각 기업에서 데이터 신뢰의 문화를 조성하는 한편 신기술에 대한 열정과 함께 데이터 신뢰성, 거버넌스, 편향, 윤리와 같은 까다로운 분야도 다루겠다는 의지를 보여주고 있습니다.

## 1단계: 데이터 신뢰의 문화 조성

수십 년 전부터 경제학자, 사회학자, 경영 전문가 등이 경험에 의한 결정과 데이터 기반 결정 중 어느 쪽이 더 나은지에 대해 논쟁을 벌여 왔습니다. 의학은 최초로 증거 기반 의사결정 모델을 도입하기 시작한 분야 중 하나입니다. 즉 진단 기술보다는 의학 연구에 더 의존하여 데이터로부터 얻는 인사이트를 신뢰하는 것입니다. 아직 모든 의사가 전적으로 동의하지는 않습니다.

중대한 결정에 데이터를 활용하기에는 여전히 해석의 여지가 너무 많다고 생각하는 이들도 있습니다. 혁신 그룹은 이런 우려를 하지 않는 것 같습니다. 10명 중 8명은 자신을 비롯한 회사의 최고 경영진이 의사결정의 품질과 속도를 향상하는 데이터를 깊이 신뢰한다고 밝혔습니다. 이들은 데이터 중심의 사고방식을 실천합니다. 즉 언제나 중대한 결정의 근거로 데이터를 활용합니다.

이와 달리 계획 그룹에서는 최고 경영진이 진정한 데이터 중심의 사고방식을 갖고 있다는 응답이 1/3에 불과했습니다. 그 결과는 어떨까요? 혁신 그룹은 다른 그룹에서 얻기 힘든 이점을 누리고 있는 것으로 나타났습니다(그림 8).

그림 8

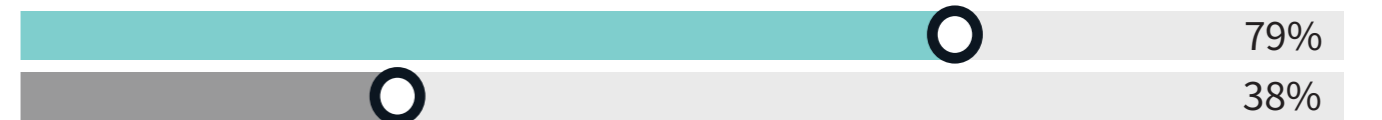
### 신뢰할 수 있는 봇 (Bot)

혁신 그룹의 최고경영진은 의사결정에서 데이터를 깊이 신뢰합니다.

혁신 그룹  
계획 그룹

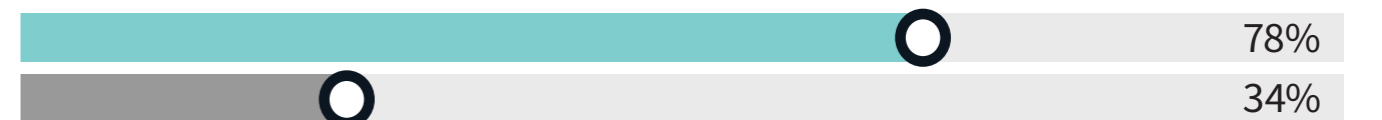
데이터에 근거한 의사결정을 위해 적합한 유형과 규모의 데이터 수집

108% 더 많음



최고 경영진은 의사결정의 속도와 품질을 개선하는데 필요한 데이터 중심의 사고방식 보유

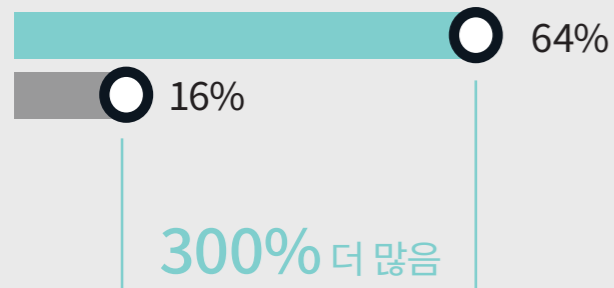
129% 더 많음



### 인사이트: 데이터 사일로의 비용

놀랍게도 전사적 범위에서 데이터를 완전히 공유하는 기초적인 단계도 아직 시작하지 않은 곳이 많습니다. 데이터 사일로를 없앤 곳이 계획 그룹에서는 16%였지만 혁신 그룹에서는 64%에 달했습니다.

#### 다른 기능의 비즈니스 영역과 자유롭게 데이터 공유



혁신 그룹  
계획 그룹

사내에서조차 데이터 공유가 이루어지고 있지 않다면 고객이 기대하는 투명성과 신뢰성에 도달하기가 쉽지 않을 것입니다. 어떤 걸림돌이 있을까요?

계획 그룹은 데이터의 온전한 가치가 실현되지 않는 문화에 머물러 있습니다. 계획 그룹은 “아는 게 힘이다”, 즉 “나의 지식이 나의 힘”이라는 인식에 매여 있을 수도 있습니다. 최고 경영진조차도 그리 협조적이지 않고 기업 전략 수립을 위해 총력을 기울이지 않음을 인정합니다.

놀랍게도 계획 그룹의 CMO는 아직도 전사적 범위의 고객 데이터 액세스를 우선 과제로 삼지 않습니다. 응답자들에게 데이터 관련 우선 과제를 선택하고 순위를 매기도록 요청했는데, ‘다른 부서가 손쉽게 마케팅 데이터와 고객 데이터에 액세스’가 마지막에서 두 번째 순위였습니다. 설상가상으로, ‘전사적 범위에서 고객 데이터 관련 정책의 명확한 전달과 준수 보장’이 가장 낮은 순위였습니다.

어떤 조직에서 데이터 중심의 사고방식을 받아들이지 못하는 이유는 무엇 일까요? 설문에 참여한 최고경영자의 상당수가 휴브리스(hubris), 즉 지나친 자신감 때문이라고 지적합니다. 최고 경영진이 빅데이터로부터 얻은 인사이트보다는 수십 년의 경험에서 우러나온 지혜를 더 값지게 생각한다는 것입니다. 뉴질랜드의 The Warehouse Group에서 최고 디지털 책임자를 맡고 있는 Michelle Anderson은 이러한 경향이 “데이터 모델의 결과가 예상과 크게 다를 때” 특히 심각해진다고 지적합니다.

이것이 문화라는 데 최고 경영진 대부분이 동의합니다. 게다가 설문 응답자 중 밀레니얼 세대도 의사결정을 할 때 데이터에 대한 신뢰도가 기존 세대와 크게 다르지 않았습니다. 의사결정을 위한 데이터 신뢰가 연령 또는 최고 경영진의 역할과 상관없는 것처럼 보입니다. 다만 CIO는 다른 최고 경영진에 비해 의사결정에서 데이터에 대한 의존도가 조금 더 높았습니다.

혁신 그룹의 사고방식은 부분적으로는 경험에 바탕을 둡니다. 그들이 활용하는 데이터의 품질에 대한 신뢰는 오랜 검증을 거쳐 축적된 것입니다. 이들은 진정한 데이터 신봉자입니다.

그와 달리 계획 그룹은 신뢰할 만한 고객 데이터가 부족합니다. 사업 부서끼리 데이터를 본격적으로 공유하는 곳이 16%뿐입니다. 데이터 사일로가 대부분입니다. 의사결정에서 데이터를 그리 신뢰하지 않는 것이 크게 놀라지는 않습니다. (사이드바, “데이터 사일로의 비용” 참조)

소극적인 경영진을 어떻게 참여시킬 수 있을까요? 한 터키 통신사의 CIO는 영감을 불어넣는 것이 고위 경영진을 참여시킬 최상의 방법이라고 말합니다. “예측 데이터 모델이 미래 지향적인 비즈니스 결정에 도움이 되고 있는 실질적인 활용 사례를 발굴”하라고 조언합니다.

다시 말하자면, 경영진이 무엇을 놓치고 있는지 알 수 있게 해야 합니다. 예전에는 불가능했거나 시도하지 못했던 것을 집중 조명함으로써 부정적인 입장의 임원도 마음이 바뀔 수 있습니다.

#### 모두를 위한 데이터 수용

데이터 신뢰의 문화는 조직의 리더를 참여시키는 것만으로 완성되지 않습니다. 혁신 그룹에서는 아래로부터 시작합니다. 실제로 직원이 풍요로운 데이터 환경에 적극적으로 참여하도록 지원하는 곳이 혁신 그룹은 73%인 반면 계획 그룹은 29%였습니다(그림 9).

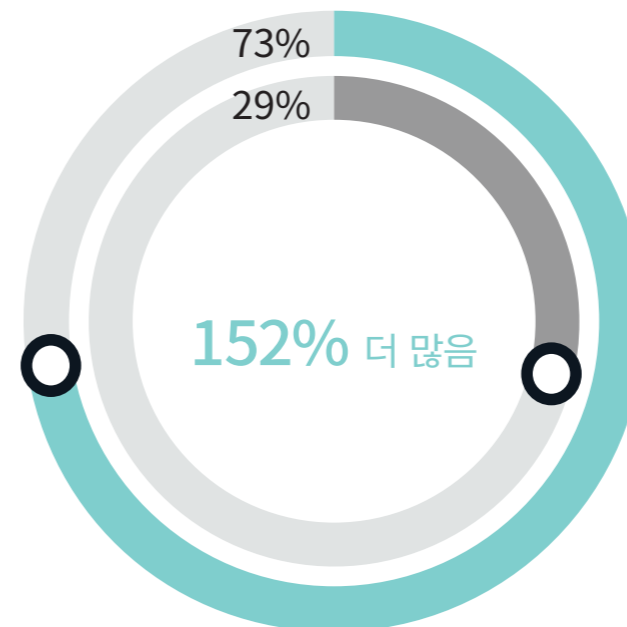
호주 액화 천연가스 업계의 대표 주자인 Woodside Energy는 모두를 위한 데이터(data-for-everyone)를 사명으로 삼았습니다. 이 회사는 “시민 과학 플랫폼(citizen science platform)”을 마련하여 코딩할 줄 모르는 사람을 비롯하여 누구나 석유와 가스 시추에 이 플랫폼을 활용할 수 있게 했습니다. 직원은 데이터 조회 시 드래그 앤 드롭 알고리즘과 다양한 시각화 옵션을 사용하여 새로운 패턴을 발견할 수 있습니다.

“사물을 보는 관점은 저마다 다르므로 모든 인재가 데이터를 활용하길 바랍니다.”라고 Woodside의 최고 디지털 책임자인 Shelley Kalms는 말합니다. “우리는 ‘모든 것을 알아야 한다’가 아니라 ‘배워서 익힌다’는 사고방식을 지향합니다. 데이터, 정보, 인사이트를 통합하여 회사 운영과 직원의 직장 생활을 개선하는 방식으로 조직의 집단 지성을 활용하려 합니다.”

그림 9

#### 정보의 풍요

혁신 그룹은 직원이 데이터를 심층 탐구하도록 지원합니다.



최고경영진이 직원에게 필요한 분석기술과 도구를 제공하기 위해 적극적으로 노력

혁신 그룹  
계획 그룹

“데이터 기반의 의사결정을 촉진할 필요가 있습니다. 리더들은 좀 더 자유로운 분위기를 조성하여 직급이 낮은 직원들이 나서서 의사결정에 참여할 수 있게 해야 합니다. 이는 문화적 충격으로 느껴질 것입니다.”

Massimo Andolina,  
Senior Vice President Operations,  
Philip Morris International,  
Switzerland

“조직의 가장 중요한 과제는 데이터 기반 의사결정에서 비롯되는 거대한 변화에 적응하는 것입니다.”

Suraj Chettri,  
Regional Director HR,  
Airbus India & South Asia

혁신 그룹의 일부 기업에서는 전송 중인 데이터를 확인하고 공장 또는 매장의 현재 상황을 파악하기 위해 실시간 데이터와 시각화 툴을 사용하고 있습니다. 실시간 툴의 사용 빈도가 늘어나면 사내의 상황을 생생히 전달할 수 있습니다. “고객 사이트에 설치한 센서를 통해 우리 회사 제품이 어떻게 작동하는지 알 수 있습니다.”라고 한 미국 화학 회사의 COO는 말합니다. “직원들이 이러한 데이터를 쉽게 파악할 수 있기 때문에 고객에게 더 우수한 서비스를 제공할 수 있습니다.”

혁신 그룹은 명확하지만 대부분 기업에서 실천에 옮기지 못하는 것에 주목합니다. 직원들이 자유자재로 데이터를 다루려면 새로운 기술뿐만 아니라 새로운 툴도 필요합니다. “데이터 분석이 데이터 사이언티스트 커뮤니티의 전유물이 되면 딱 그만큼 발전할 수 있습니다.” 한 미국 전자 회사의 CMO는 이렇게 지적합니다. “현재 보유한 데이터에서 최고의 가치를 얻기 위해서는 반드시 누구나 사용할 수 있는 적합한 툴을 제공하여 모두를 위한 데이터로 만들어야 합니다.”

남미의 한 통신사에서는 새로운 문화가 성공적으로 자리 잡고 있습니다. 이 회사의 CMO는 이렇게 밝힙니다. “데이터를 기반으로 할 수 있는 모든 결정은 이미 분석 플랫폼으로 마이그레이션되었습니다.” 이 회사는 휴대폰 송신 안테나 및 기지국의 설치 위치, 신규 매장의 오픈 여부, 대대적인 비용 투자 등을 결정할 때 “오로지 사람들끼리 의견을 모아 결정하지 않습니다. 그 결정을 빅데이터로 입증해야 합니다. 최고 경영진 모두 각자의 팀에 데이터 전문가를 두고 있습니다. 어떤 결정을 내릴 때는 반드시 이를 뒷받침하는 데이터 보고서가 있어야 합니다.”

이 회사는 정서 분석과 예측 분석에 AI를 활용하여 고객과 더 지능적인 상호 작용을 나누면서 고객이 신뢰하는 조연자가 되기 위해 노력합니다. 이 회사가 더 많은 데이터를 플랫폼으로 이전함에 따라 “이제는 통신사가 아니라 경험을 제공하는 회사가 되었다”고 CMO는 말합니다.

## 2단계: 파격적인 기회와 높은 신뢰의 확보

오늘날 기업들은 운영, 고객, 생태계에 대해 그 어느 때보다 많이 알고 있습니다. 공장, 석유 굴착 장치, 건설 현장, 웨어러블 장치, 인터넷에 연결된 장치, 로봇이 새로운 데이터 스트림을 생성하고 있습니다. 마치 퍼즐 조각처럼 각 데이터 요소를 연결하여 더 큰 그림을 만들 수 있습니다. 이와 같은 맥락 탐구는 기술 혁신이 있을 때마다 더 흥미진진하면서도 만만치 않은 도전이 되고 있습니다.

이러테면 전시장에서는 고객이 구입하고 싶은 제품을 다룰 때 그 행동, 표정, 음성 등으로부터 데이터를 수집할 수 있습니다. 기계 운전자는 생산 라인을 재구성할 때 디지털 매뉴얼과 가상 디스플레이를 실행하고 참조할 수 있습니다. 블록체인으로 데이터의 소스와 출처를 추적할 수 있습니다. AI는 맥락 데이터의 복잡한 패턴을 인식하고 그로부터 학습할 수 있습니다.

가상 현실, 증강 현실과 같은 파격적인 최첨단 기술을 통해 거시적 관점에서 맥락을 볼 수 있습니다. 모든 사람과 사물이 추상적인 의미에서 또한 현재의 시점에서 “더 잘 알 수 있게” 됩니다. 이러한 기술은 과거 현미경과 망원경이 그랬던 것처럼 우리 모두를 시민 과학자로 만들 수 있습니다. 개개인이 더 정밀하게 또 더 멀리 보면서 새로운 업무와 혁신 방식을 발견할 때처럼 자신 있게 새로운 사고방식을 탄생시킬 수 있습니다.

커넥티드 센서의 데이터 스트림이 뒷받침하는, 이 새로운 기술이 구현된 매력적인 툴 중 하나가 “디지털 트윈(digital twins)”입니다. 이는 지능형 워크플로우, 혁신적인 프로토타입, 획기적인 프로세스의 정확한 데이터 복제본입니다. 엔지니어와 플랜트 관리자 모두 디지털 트윈을 통해 물리적 자산과 관련된 여러 시나리오를 시뮬레이션할 수 있습니다.

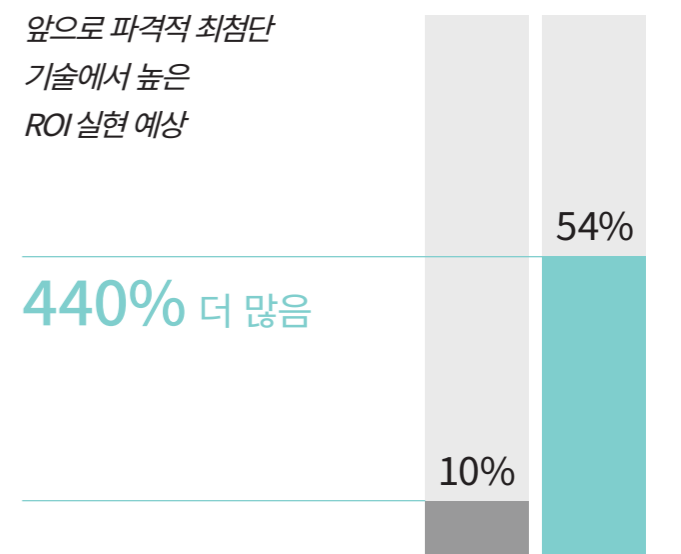
디지털 트윈으로 현재의 상황 또는 먼 미래의 일까지 조명합니다. 물리적 개체에 부착된 센서에서 보낸 데이터를 활용하여 제조 공정상의 병목 현상을 해소하거나 건설 현장의 인력과 기기를 최적화하거나 석유 굴착 장치에서 작업자의 안전을 모니터링할 수 있습니다.

클라우드, 사물 인터넷(IoT), 모바일 등 기존 기술에서 안정적인 ROI를 실현할 수 있음을 입증한 혁신 그룹은 파격적인 최첨단 기술에서도 같은 성과를 낼 수 있음을 확신합니다(그림 10).

그림 10

## 시대의 흐름 선도

혁신 그룹은 파격적인 최첨단 기술에서도 앞서 나갈 것으로 기대하고 있습니다.



혁신 그룹  
계획 그룹

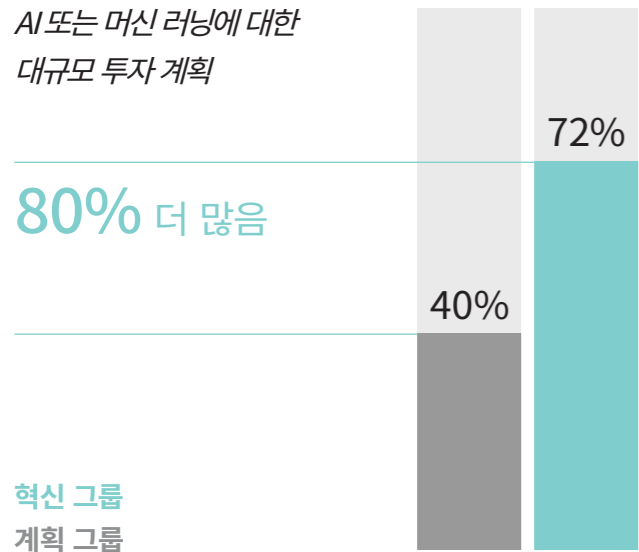
상관성 분석으로 확인한 바에 따르면, 여러 파격적인 최첨단 기술을 연계하여 사용하는 경우가 혁신 그룹에서 가장 많았습니다. 혁신 그룹은 단 하나의 기술에만 집중하기보다는 여러 기술을 통합하여 가치를 창출합니다. 그 노력의 중심에 AI가 있습니다. 혁신 그룹은 맥락에서 데이터를 이해하고 새로운 진로를 모색하기 위해 AI에 집중한다는 점에서 다른 그룹과 다릅니다(그림 11).

이는 다시 신뢰의 문제로 연결됩니다. AI를 활용하는 조직에서는 의사결정이 반복적인 혁신과 지능형 워크플로우로 전환됩니다. 이들은 개인화되었을 뿐만 아니라 인간미가 부여된 고객 경험을 제공하는 데 앞장서면서 지금까지는 불가능했던 서비스를 통해 신뢰를 구축하고 있습니다.

그림 11

### 지능적인 선택

혁신 그룹은 우위를 확대하기 위한 방안을 모색하고 있습니다.



봇은 온라인에서 셀프 서비스 앱으로 널리 쓰이고 있습니다. 하지만 그 역할에만 머무르지 않습니다. 사람이 어디서나 고객의 요구를 정확히 해석하도록 도우면서 프론트라인과 현장에서, 이를테면 매장의 판매 사원, 콜센터의 고객 서비스 담당자 또는 구매 전문가에 의해 더 공감적인 의사결정이 이루어지게 합니다.

봇의 목적은 사람을 대체하는 게 아니라 사람의 지성과 상호 작용을 강화하는 것입니다. Club Med에서는 AI 기반 시스템이 콜 센터 직원에게 알림을 보내 어떤 통화의 맥락 정보(예: 고객이 보던 웹사이트 페이지)와 상세한 고객 행동 이력을 제공합니다. (“Club Med: 혁신 그룹 사례” 참조)

혁신 그룹은 준비되어 있습니다. 혁신 그룹의 62%는 몇 년 내에 AI 사용 범위를 확대하여 고객 또는 직원 간의 상호 작용을 촉진할 계획입니다. 계획 그룹에서는 이 비율이 8%에 불과합니다.

맥락이 적용되면 데이터의 가치가 증가합니다. 아울러 인간미가 부여된 경험도 맥락, 즉 해당 시점에서 고객의 특별한 기호에 맞게 조정되어야 합니다. 이러한 순간을 인간적으로 만드는 요소를 AI로 규명하고, 그 과정에서 신뢰를 강화할 수 있습니다. 음성 분석기로 이메일, 트윗, 콜 센터 스크립트를 읽어 어떤 사람의 불만 또는 만족 여부를 판단할 수 있습니다. 사회적 데이터, 심리 언어적 데이터, 기타 비정형 데이터를 활용하여 페르소나를 만들고, 공감 능력을 확장하여 고객의 입장을 이해하며, 고객 여정의 여러 단계를 매핑할 수 있습니다.

### 3단계: 정면 승부

AI가 발전하면서 워크플로우와 운영, 그리고 고객 서비스도 더 자율화되고 있습니다. 앞으로 자동차뿐만 아니라 다른 여러 영역에 자율 주행의 개념이 도입될 것입니다. 은행은 이미 자율 투자 포트폴리오를 구현하고 있습니다. 자율 배송 컨테이너는 예상치 못한 지연 때문에 내용물이 부패하는 것을 방지하는 등 스스로 행동할 수 있습니다. 하지만 기업들은 먼저 최소 수십 개 이상의 데이터 알고리즘을 학습시켜야 합니다.

“트레이닝에 적합한” 데이터는 면밀한 품질 보증이 필요하며 간결해야 합니다. 그래서 혁신 그룹은 데이터의 품질에 만전을 기하고 있습니다(그림 12).

이들은 데이터의 정확도가 차츰 감소하는 현상인 데이터 드리프트에도 관심을 기울입니다. 혁신 그룹의 10곳 중 6곳은 최신 실시간 데이터를 통합하는 데 주력합니다. 계획 그룹은 10곳 중 3곳뿐입니다.

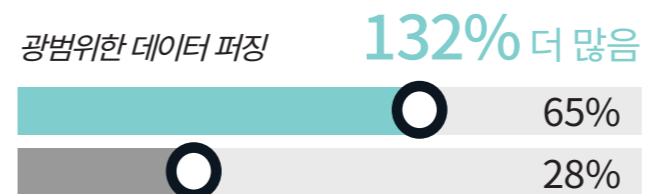
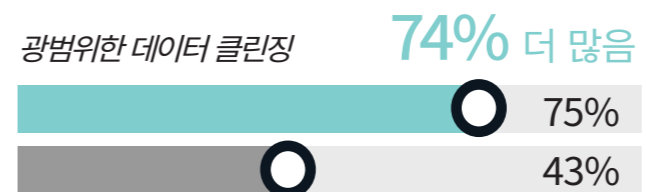
이제는 무작정 온갖 데이터를 데이터 레이크에 쏟아붓고 각 사용자가 알아서 찾아볼 때까지 기다려서는 안 된다는 것을 기업들은 알고 있습니다. 특정 비즈니스 요구와 지능형 워크플로우에 맞게 데이터를 큐레이션해야 합니다. 예컨대 마케터와 개발부서 담당자는 필요한 데이터 뷰가 서로 다릅니다.

한편 큐레이션에는 메타데이터가 필요합니다. 정보에 대한 정보인 메타데이터는 맥락을 나타냅니다. 데이터 세트 간의 관계, 그 소스, 이력을 설명합니다. 우수한 메타데이터가 없으면 데이터를 통합하고 특정 목적을 위해 불러와 분석과 AI 모델을 구현하기가 쉽지 않습니다. 매개변수를 설정하고 레이블에 대해 합의하며 필요한 메타데이터를 결정하려면 거버넌스가 필요합니다. 그런 다음 머신 러닝 기술을 트레이닝하여 데이터를 프로파일링하고 분류함으로써 메타데이터 생성을 자동화할 수 있습니다.

그림 12

### 데이터 품질

혁신 그룹은 데이터 품질 향상에 주력합니다.



혁신 그룹  
계획 그룹

### Club Med: 혁신 그룹 사례

“Club Med 럭셔리 리조트 투숙은 중대한 구매 결정”이라고 Club Med의 최고 마케팅/디지털/기술 책임자인 Anne Browaey는 말합니다. 고객이 결정하기까지 대개 3개월 정도 걸립니다. 주택과 자동차를 제외하고 어떤 품목의 구매 결정 기간보다도 길니다. “구매 과정 대부분은 온라인에서 시작하지만, 여행 예약자의 80%가 1번 이상 콜 센터에 전화합니다. 따라서 360도 전방위적으로 고객을 파악하는 것이 매우 중요합니다.”라고 그녀는 설명합니다.

Club Med는 더 나아가 모든 관점에서 고객을 관찰할 수 있도록 했습니다. 고객이 콜 센터에 전화하면 직원은 예약과 행동 이력을 비롯한 모든 관련 정보를 볼 수 있습니다. 고객이 조회한 웹사이트의 페이지, 전화 문의 버튼을 클릭했는지 여부 등도 포함됩니다. 이 회사는 머신 러닝을 활용하여 고객의 이메일부터 소비자 설문 조사에 기재한 만족도 점수까지 모든 것을 분석하는 시스템을 도입하는 중입니다. 내년에는 모든 수신 전화에서 고객에게 개인화된 대화 경험을 제공할 수 있게 됩니다.

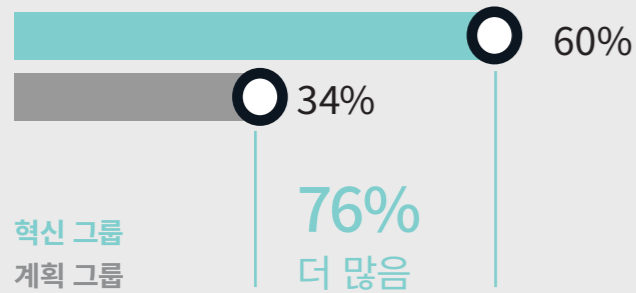
Club Med는 비즈니스와 마케팅 관리자가 이 회사에서 수집하는 데이터를 이해하도록 지원하기 위해 분석 톨도 개발했습니다. 모든 문의에 대한 답변을 전문가 팀에 의존하지 않고 직접 휴대폰에서 앱을 실행하여 데이터를 조회할 수 있습니다. “실제로 데이터를 사용하는 사람 가까이에서 데이터를 제공하는 것이 가장 좋다고 생각합니다. 비즈니스의 모든 단계에 데이터를 접목하여 일상의 의사결정을 지원하려 합니다.” Anne Browaey는 이렇게 설명합니다.

### 인사이트:간과하기 쉬운 필수 요소

혁신 그룹이 계획 그룹보다 훨씬 앞서 있지만, 혁신 그룹에서도 비정형 데이터 액세스와 사용에 어려움을 겪는 곳이 많습니다. 힘들게 지능형 워크플로우와 인간미가 부여된 경험을 개발한 후에는 획기적인 기능 가속화가 필요합니다. IoT 디바이스에서 스트리밍하고 소셜 미디어를 통해 주고받는 데이터를 활용하기 위한 기술과 아키텍처도 필요합니다.

#### 정형 데이터와 비정형 데이터

모두 활용 가능



간결하고 큐레이션 되어 있으며 맥락이 적용된 최신 버전 데이터가 있으면 더 큰 효과를 거둘 수 있습니다. 즉 데이터와 데이터가 뒷받침하는 AI 모델을 신뢰할 수 있습니다.

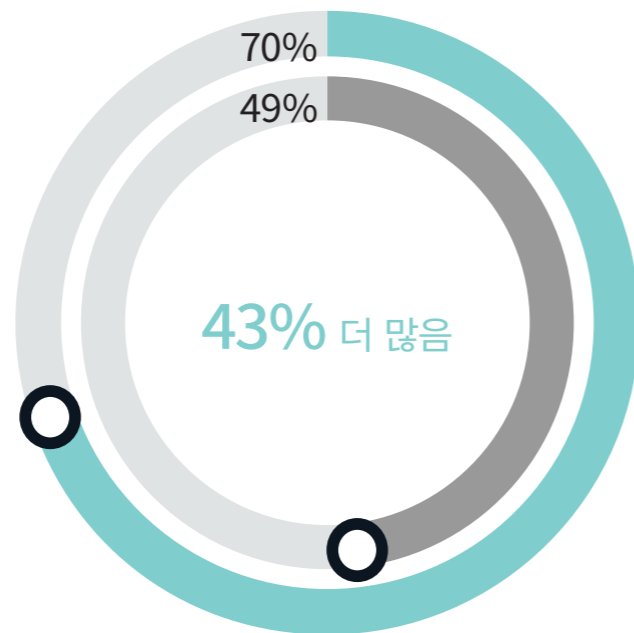
물론 그러기 위해서는 데이터가 액세스 가능해야 하는데, 그렇지 못한 경우가 많습니다. (사이드바, “간과하기 쉬운 필수 요소” 참조) 하이브리드 클라우드 솔루션은 퍼블릭 클라우드, 프라이빗 클라우드, 온프레미스 IT의 원활한 상호 운용을 통해 기업의 애자일 프랙티스를 지원합니다. 이러한 애질리티는 하이브리드 클라우드 덕분에 가능합니다. 보안, 규제 준수, 거버넌스를 위한 단일 공통 정책 요건 하에 각기 다른 여러 플랫폼을 포괄하면서 애플리케이션을 실행하고 데이터에 액세스할 수 있기 때문입니다. 혁신 그룹은 하이브리드 클라우드 구현에서 계획 그룹을 능가할 것으로 보입니다(그림 13).

하이브리드 클라우드에서는 레거시 시스템이 현대화의 여정을 시작하고 규모의 효과를 누리며 API(Application Programming Interface)와 SaaS(Software-as-a-Service)를 통해 전사적 범위로 확장할 수 있습니다. 그러면 데이터의 가용성이 확보되고 워크플로우는 더 지능화됩니다.

그림 13

### 더 높이, 더 멀리 도약

혁신 그룹은 하이브리드 클라우드에서 더 도약하려고 합니다.



향후 몇 년간 하이브리드 클라우드에 대규모 투자 계획

혁신 그룹  
계획 그룹

### 원칙, 편향, 윤리

AI의 객관적인 권고는 신뢰가 질실한 분야에서 신뢰를 회복하는 데 큰 효과를 발휘할 수도 있습니다. 아울러 고객이 AI의 권고를 더 신뢰할수록 더 많은 데이터를 공유하므로 긍정적인 피드백 루프가 형성됩니다. 이러한 신뢰 피드백 루프에서는 거버넌스의 중요성이 강조됩니다. 여기에는 계보를 통해 검증되는 데이터의 품질 평가가 포함됩니다. 거버넌스에서는 뜻하지 않게 AI 모델과 데이터에 스며드는 인지 편향도 밝혀냅니다. 혁신 그룹은 AI와 머신 러닝을 위해 신뢰할 수 있는 데이터를 생성할 기반을 갖추었습니다. 69%는 확고한 전사적 거버넌스 체계를 갖춘 상태입니다. 계획 그룹에서는 데이터 수집, 사용, 공유에 관한 규칙을 도입한 곳이 22%였습니다(그림 14).

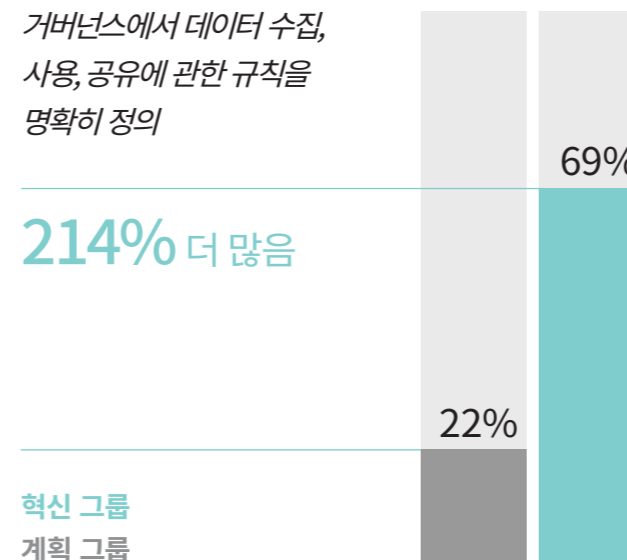
올바른 AI 거버넌스에는 투명성과 책임이 포함됩니다. 고객의 신뢰 확보에 필요한 원칙과 동일합니다. 하지만 무엇보다도 그것은 공정성을 보장합니다. 여기에는 데이터를 사용하는 방식의 윤리성과 신중하게 편향을 제거하는 방법이 포함되어 있습니다. 공정성도 이사회의 의제가 되고 있습니다.

그림 14

### 신뢰 받는 규칙

혁신 그룹은 올바른 거버넌스를 준수합니다.

거버넌스에서 데이터 수집, 사용, 공유에 관한 규칙을 명확히 정의



혁신 그룹  
계획 그룹

“데이터 거버넌스, AI 모델 관리 방식, 검증 및 사용 방식이 이사회의 의제가 되었습니다. 데이터의 윤리적 사용에 대해서도 다룹니다.”

네덜란드 은행의 COO



“대규모로 AI를 활용하기 위해서는 편향 없이 투명하고 설명 가능한 결과가 나와야 합니다. 그렇지 않은 AI는 한계가 있습니다. 우리는 현재 비즈니스에 AI를 사용하는 것에 관한 윤리 규정과 핵심 원칙을 마련하는 중입니다.”

Kazushi Ambe,  
Executive Vice President,  
Officer in Charge of HR and  
General Affairs,  
Sony Corporation, Japan

사람의 편향은 AI 모델에서 두 가지 경우로 나타납니다. 첫째, 데이터 자체에 내포된 경우가 많습니다. 예를 들어 어떤 고객이 복사기 구매에 관한 질문에 답하면서 결정적 기준은 보증이지만 가격을 중요하게 생각한다고 말할 수 있습니다.

둘째, AI 모델을 트레이닝하는 사람에 의해 편향이 주입될 수 있습니다. 예컨대, 이 모델을 만드는 사람이 신뢰도 결정을 위한 최상의 데이터는 과거 이력이라고 생각하는데, 실제로는 다른 변수가 더 결정적인 역할을 할 수도 있습니다. 또한, AI 모델이 사용 가능한 데이터를 결정하는 이력의 편향을 반영할 수도 있습니다. 예를 들어 신약 시험에 참여하는 여성과 같이 데이터의 대표성이 낮은 그룹도 있습니다.<sup>16</sup>

지금까지 180가지 이상의 인적 편향을 발견하여 분류했으며, 그중 무엇 이든 사람이 결정하거나 데이터를 수집하는 방식에 영향을 미칠 수 있습니다.<sup>17</sup> 편향 가능성이 있는 데이터 요소 각각을 식별하여 제거하는 것은 매우 복잡하므로 자동화의 후보로 안성맞춤입니다. 기업들은 모델이 스스로 편향을 인식하고 자동으로 억제하게끔 트레이닝하는 방법을 습득하고 있습니다.

데이터 세트가 아무리 “완전”하고 데이터 모델 또는 학습 시스템이 아무리 “스마트”하더라도 오류는 일어나기 마련입니다. 이를 최소화하려면 데이터 모델에서 오류 가능성을 완전히 투명하게 밝혀야 합니다. 오류의 영향은 맥락에 따라 달라집니다. 예를 들어 안전 인식 시스템에서 위정(false positive)이 발생합니다. 이 시스템이 실종된 어린이를 찾는 데 쓰인다면 위정은 허용할 만한 결과로 간주할 수 있습니다. 그러나, 누군가의 범죄를 밝히는 것이 목적이라면 그 리스크는 허용되지 않습니다.

AI가 블랙박스처럼 투명하지 않으면 그 결과를 사람이 신뢰하기가 쉽지 않을 수 있습니다. 사람이 AI와 머신 러닝에서 얻은 답을 신뢰하려면 증거가 뒷받침해야 합니다.

데이터에 코드가 필요한 것처럼 윤리에도 규정이 필요합니다. 앞선 기업들은 데이터의 목적과 취지에 관한 윤리적 지침을 마련하고 있습니다. 2018년에 GDPR이 시행되고 약 1년 후에 EU가 신뢰할 수 있는 AI에 관한 윤리 지침(Ethics Guidelines for Trustworthy AI)을 발표했습니다. 이 지침은 기업에서 인간의 자율성 존중, 위해 방지, 공정성, 책임감을 중요 원칙으로 삼아야 한다는 것을 골자로 합니다. 또한 시민이 자신의 데이터에 대한 모든 통제권을 갖는 것을 권장합니다.<sup>18</sup>

## 실행 지침

### 사람과 기술 사이의 파트너십 구축 전략

#### 1. 최고경영진부터 데이터에 대한 신뢰 구축

데이터 기반 의사결정을 최고 경영진의 최우선 의제로 삼습니다.

- 관리 시스템에 데이터 기반 사고방식을 적용합니다.
- 최고 경영진의 결정을 뒷받침할 수 있는 데이터 신뢰성을 확보합니다.
- 미래의 시나리오, 중대한 결정, 차선책을 파악하고 모델링하는 데 데이터와 예측 분석을 활용합니다.

#### 2. 직원을 시민 과학자로 육성

누구나 데이터를 자유롭게 활용하고 분석할 수 있도록 지원합니다.

- 모든 직원이 데이터 사이언티스트가 아니더라도 데이터를 분석하는 데 필요한 툴에 액세스하도록 지원합니다.
- 직원 전체의 역량을 강화하기 위해 분석, 데이터, 시각화 툴과 기술 개발에 투자합니다.
- 데이터를 탐색하는 팀이 비즈니스의 전 범위를 포괄하고 다양한 기술을 대표하는 전문가들을 포함하는지 확인합니다.

#### 3. 데이터와 기술의 한계를 넓히는 새로운 도전

데이터의 가용 범위를 확대합니다.

- 첨단 기술, 특히 AI를 적용하여 맥락과 함께 데이터를 이해하고, 워크플로우를 자동화하며, 고객 경험에 인간미를 부여합니다.
- AI를 온라인에서 프론트라인으로까지 확장하여 비즈니스 파트너와 고객을 응대하는 모든 직원이 활용하도록 제공합니다.
- 디지털 트윈을 활용하여 실시간 물리적 자산과 워크플로우 시뮬레이션, 원격 문제 해결, 물류 최적화를 지원합니다.

#### 4. 전사적 범위의 데이터 거버넌스 구현

분석, AI 모델, 데이터 프로세스에서 투명성을 제공하고 전사적 범위의 데이터 거버넌스를 구현합니다.

- 전사적 범위의 데이터 전략을 위해 소유권과 책임을 할당합니다.
- 데이터를 수집, 저장, 사용하고 최신 버전의 깨끗한 데이터로 큐레이션하는 방식에 관한 엄격한 규칙을 제정합니다.
- 데이터와 AI 모델에서 편향을 제거하는 방법으로 자동화를 적용합니다.

#### 5. 하이브리드 클라우드의 효과 활용

데이터 소스의 범위를 확대하고 다양성을 키우면서 확장성 있는 데이터 중대를 지원합니다.

- 데이터 수집, 저장, 공유에 하이브리드 클라우드, IoT, 5G, 에지 컴퓨팅과 같은 기능을 활용합니다.
- 조직의 사일로를 없애고 협업을 활성화하기 위해 데이터, AI, 몰입형 보안으로 구성된 엔터프라이즈 플랫폼을 구축합니다.
- 데이터로부터 실시간 가치를 창출하고 “aaS(as-a-Service)” 기능을 개발하기 위해 지능형 워크플로우를 개발합니다.

이 제안은 비교 데이터를 광범위하게 분석하고 전 세계의 주요 혁신 그룹 기업에 재직 중인 최고 경영진과 수차례 심층 인터뷰를 가진 결과를 바탕으로 합니다. 혁신 그룹의 비즈니스 운영 방식이 다른 단계 그룹의 방식과 크게 다른 점을 보여줍니다.

### 3장

## 생태계

# 플랫폼 시대의 데이터 공유 전략

오래전에 소프트웨어에서 비즈니스 모델로의 도약이 가능했던 것은 “개방성”의 이점 때문이었습니다. 가치 사슬이 생태계로 바뀌고 다시 플랫폼 비즈니스 모델로 발전하면서 데이터 풀이 조직의 바깥에서 점점 더 광범위하게, 결국은 여러 산업군에 걸쳐 확산되었습니다.

조직 내에 머물러 있는 데이터는 가치가 커지기보다는 낮은 버전이 되기 쉽습니다. 데이터가 여러 비즈니스 기능 사이를 자유롭게 이동하고 여러 기업과 생태계에서 스트리밍 되면서 데이터가 꽃을 피우게 됩니다.

하지만 통제권을 잃는다면 어떻게 될까요?

대개 공유 비즈니스 플랫폼에서 운영되는 파트너 생태계에 의해 데이터의 새로운 가치가 창출된다는 데 대부분 기업이 동의합니다. 많은 기업이 이러한 플랫폼 기반 모델로 전환함에 따라 “중대한 결정”을 내려야 합니다.

독점 데이터는 기존 주자에게 중요한 경쟁력으로 작용했습니다. 다른 한편으로 여러 비즈니스 플랫폼에서 공유되는 데이터는 미래의 경쟁력, 네트워크 효과, 그에 따른 거대한 투자 효과를 누릴 가장 확실한 방법이기도 합니다.

혁신 그룹은

- 새로운 비즈니스 전략을 수립하고 파트너 네트워크를 확장하는 데 데이터를 활용합니다.
- 파트너를 신뢰하고 시스템을 발전시켜 여러 생태계에서 데이터를 공유하면서 데이터의 폭발적인 가치를 창출합니다.
- 가장 효과적으로 데이터 수익화를 가능하게 할 데이터 전략을 도입하여 가치 창출의 길잡이로 삼습니다.

### 1단계: 공유하는 법 배우기

윈스턴 처칠이 남긴 것으로 알려진 명언대로, “좋은 기회를 낭비하지 마십시오.” 고객의 신뢰가 빠르게 무너지고 있는 위기 상황은 오히려 기회가 될 수도 있습니다. 고객의 신뢰가 무너지는 것을 그냥 두지 않고 미래를 재설계할 동력으로 삼는 곳도 있습니다.

혁신 그룹은 계획 그룹과 달리 기업 전략과 비전을 데이터로부터 가치를 창출하기 위한 3대 활동 중 하나로 꼽습니다(그림 15). 많은 기업에게 새로운 비즈니스 플랫폼은 전략의 다음 진화 단계입니다. 한 중국 금융 기관의 CEO가 강조한 대로, “파트너에게 문호를 개방하고 적극적으로 협업하는 곳이 데이터 게임에서 승리”합니다. 한 영국 전자 회사의 CMO도 동의합니다. “앞으로 몇 년간 여러 산업군을 넘나드는 전략적 파트너십이 부상할 것입니다.”

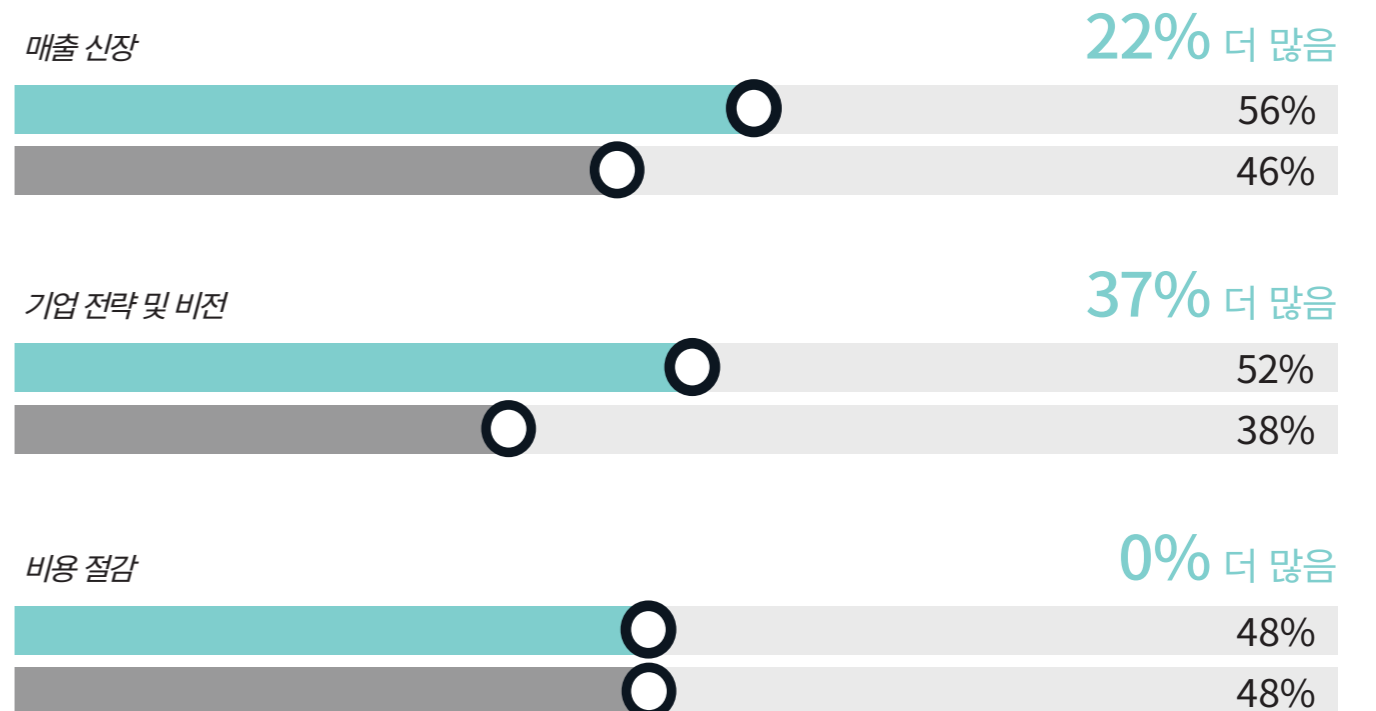
그림 15

### 데이터 가치 창출

혁신 그룹은 매출 신장과 전략 수립에 데이터를 활용하는 데 능숙한 반면, 계획 그룹은 여전히 비용 절감에 집중합니다.

혁신 그룹  
계획 그룹

데이터가 가장 큰 가치를 만드는 3가지 영역:



실제로 혁신 그룹의 85%를 비롯한 대다수의 기업이 파트너 네트워크가 향후 몇 년간 계속 확장될 것으로 예상합니다. 계획 그룹에서도 60%가 네트워크의 확대를 예견합니다(그림 16).

그러나 계획 그룹에서 현재 파트너와 데이터를 공유하는 곳은 25%에 불과합니다. 계획 그룹의 경우에는 대부분 기업이 파트너가 가져오길 바라는 전략적 자산, 즉 신뢰할 수 있는 풍요로운 데이터가 부족한 것이 부분적인 이유일 것입니다. 하지만 더 포괄적인 이유도 있습니다. 혁신 그룹은 파트너와 데이터를 공유하는 곳이 56%로 2배에 달하지만, 새로운 비즈니스 모델을 도입하겠다는 계획에 비추어보면 상대적으로 낮은 편입니다(그림 17).

## 그림 16

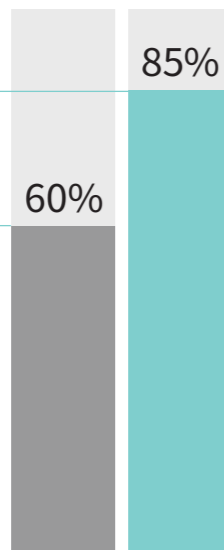
### 기대

응답자 대부분은 향후 파트너 네트워크가 확장될 것으로 예상합니다.

향후 몇 년간 파트너  
네트워크의 확장 예상

42% 더 많음

혁신 그룹  
계획 그룹



많은 기업이 나서지 못하는 이유는 무엇일까요? 한 영국 통신사의 CIO가 지적한 대로, 기업들은 이제 막 “전략적 우위를 유지하면서 투명성을 통해 성공을 구가하는” 방법을 습득하기 시작했습니다. 데이터 투명성과 독점(proprietary) 데이터의 이점 사이에서 줄다리기를 싸움을 하는 셈입니다.

각 기업은 어떤 데이터 세트가 경쟁과 무관한 데이터, 즉 새로운 가치를 얻기 위해 공유해야 할 데이터로 구성되었는지 그리고 독점적 성격을 그대로 유지할 데이터는 무엇인지 평가해야 합니다. 무엇보다도 까다로운 과제는 데이터의 가치가 현재 일시적인 우위를 제공하는 영역을 파악한 다음 그 데이터를 공유하면 향후 더 유리한 이점을 누릴 수 있는지 여부를 평가하는 것입니다.

플랫폼을 운영하는 선두 주자는 빠른 변화 주기, 적극적인 학습, 반복적인 실행을 선호할 수밖에 없습니다. 데이터에서 어떤 새로운 가치를 창출할 수 있는지 항상 탐구해야 합니다.

## 그림 17

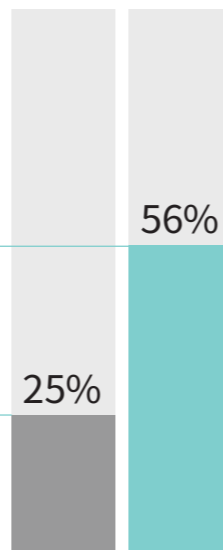
### 현실

혁신 그룹은 생태계의 개방에 앞장서고 있습니다.

네트워크 파트너와  
광범위하게 데이터를  
획득하고 공유

124% 더 많음

혁신 그룹  
계획 그룹



## 2단계: 플랫폼 전략 개발

한 가지는 분명합니다. 디지털 비즈니스 플랫폼의 부상으로 데이터 공유에 대한 새로운 접근법이 필요하다는 것입니다. 디지털 플랫폼에서 최초로 기존 비즈니스 규칙에서 벗어나 전자상거래를 생태계로 새롭게 인식하게 되었습니다. 이러한 플랫폼은 여러 생산자와 소비자가 신뢰하며 거래할 수 있는 공간이 되었습니다. 이들은 관계자 간 연결을 조정하고 네트워크 효과를 활용할 플랫폼을 디자인하면서 수익을 창출했습니다.

모든 산업군에서 플랫폼 주자들이 기존 공급 측면의 경제에 수요 측면의 경제를 접목하면서 다른 주자도 참여할 수 있는 플랫폼으로 개방하고 한 때 가치 창출을 결정했던 규칙을 새롭게 작성하고 있습니다. 이제 모든 영역에서 플랫폼이 시장을 지배하고 있습니다. 이미 승자독식의 효과를 누리는 곳도 있습니다.

비즈니스 플랫폼은 규모의 경제(economies of scale) 효과를 제공합니다. 여러 기업이 모여 더 큰 수익을 창출하는 것입니다. 하지만 데이터 및 고객 참여와 관련해서는 범위의 경제(economies of scope) 원칙에 따라 전략을 수립하곤 합니다. 범위의 경제는 기업의 전문화 전략에서 확장 전략으로의 진화를 나타냅니다.

플랫폼 기반 기업은 인접 영역으로 확장하고 광범위한 보안 제품과 서비스 카테고리를 연결하여 고객에게 더 완전한 경험을 제공하는 방식으로 범위의 경제를 실현합니다. 예를 들어 부동산 중개사, 주택 감리사(home inspectors), 보험사, 모기지 대출 기관 등을 연결하는 플랫폼에서는 고객을 중심에 두고 더 완전한 경험을 제공합니다.

모든 산업군에서 기업들이 새로운 이종 데이터를 찾으려 하면서 플랫폼과 생태계 파트너를 선택하고 있습니다. 통신 사업자는 온라인 영화 라이브러리 액세스를 포함한 스트리밍 비디오 서비스를 제공합니다. 금융 서비스를 제공하는 곳도 있습니다. 전자제품 제조사는 의료 기관 및 보험사와 손잡고 건강 및 복지 플랫폼을 확장했습니다. 커넥티드 카가 호텔 체인 및 여행사와 만나 컨시어지 서비스를 제공합니다.

플랫폼 소유자가 대개 단일 산업군 이외의 영역까지 상호 작용의 범위와 다양성을 확장하고 조정하면서 새로운 가치가 창출됩니다. (“코그니티브 엔터프라이즈” 참조)

## 인사이트 :

### 코그니티브 엔터프라이즈

### (The Cognitive Enterprise)

AI, 자동화, IoT, 블록체인, 5G가 보편화되면서 그 시너지 효과 덕분에 표준 비즈니스 아키텍처가 새롭게 바뀔 것입니다. 지난 십 년간 진행된 “아웃사이드 인(outside-in)” 형태의 디지털 트랜스포메이션은 이와 같이 파격적인 최첨단 기술에 의한 “인사이드 아웃(inside-out)” 형태의 데이터 활용 가능성에 자리를 내주고 있습니다.

이러한 차세대 비즈니스 모델을 ‘코그니티브 엔터프라이즈(Cognitive Enterprise)’라고 부릅니다.<sup>19</sup> 이 모델은 4가지 기본 영역으로 구성됩니다. 1) 시장을 조성하는 비즈니스 플랫폼, 2) 기업이 제공하는 일관성 있는 경험, 3) 지능형 워크플로우, 4) 사람과 기술 사이의 파트너십입니다.

– **시장을 조성하는 비즈니스 플랫폼:** 기업들이 경쟁 우위와 차별화를 공고히 하기 위해 비즈니스 플랫폼 개발에 나서는 경우가 많습니다. 이러한 플랫폼은 아웃사이드 인 방식으로 대규모의 디지털 연결을 구현해야 하며, 인사이드 아웃 방식으로 완전한 코그니티브를 구현해야 합니다. 어떤 플랫폼을 선택할 것인가는 기업에게 매우 중요한 갈림길이 됩니다.

– **기업이 제공하는 일관성 있는 경험:** 기업들이 고객, 직원, 기업, 생태계의 세상을 연결하는 일관성 있는 경험을 디자인하고 운영하는 방식으로 플랫폼과 프로세스를 차별화하곤 합니다. 그러한 경험의 중심에 신뢰할 수 있는 데이터가 있습니다.

– **지능형 워크플로우:** 비즈니스 플랫폼에서 운영되는 코그니티브 조직은 고객 응대 경험이든 공급망 요소이든 간에 대개 한 가지 주요 영역에서 최고가 되기 위해 노력합니다. 파격적인 최첨단 기술을 도입해 확장하기 용이한 전략적 워크플로우를 재구성하여 사람과 머신이 계속 학습하게 함으로써 그러한 목표를 이룹니다.

– **사람과 기술 사이의 파트너십:** 새로운 기술과 AI의 영향에 관심이 집중되고 있으나, 코그니티브 엔터프라이즈의 가장 중요한 요소는 여전히 사람입니다. 이를 원활하게 구현하려면, 훨씬 더 강력하고 지속적인 피드백 메커니즘, 그리고 더 광범위한 조직이 매력적인 경험 개발에 참여할 수 있는 방안을 마련해야 합니다.

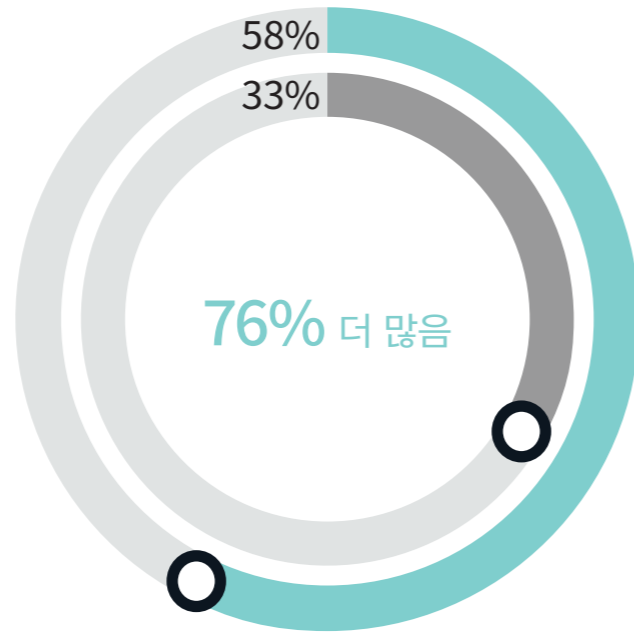
“PPP,  
즉 Public Private Partnership  
플랫폼을 구축하여  
스타트업이나 해외 기업 등  
새로운 비즈니스  
주자들이 쉽게  
사용 가능한 공유 데이터를  
활용하여 도시 간 경쟁에서  
앞서 나갈 수 있도록 지원합니다.”

Takahiro Matsushita,  
Director General,  
Office for Strategic Policy  
and ICT Promotion,  
Tokyo Metropolitan Government,  
Japan

그림 18

### 파트너십

혁신 그룹 CMO는 파트너로부터 새로운 데이터를 찾습니다.



파트너 네트워크를 활성화하여  
새로운 데이터에 액세스하는  
것이 매우 중요합니다.

혁신 그룹  
계획 그룹

특히 CMO는 이러한 파트너십을 통해 데이터를 공유할 필요성을 잘 알고 있습니다(그림 18). 지금까지는 가치 사슬에서 누가 무엇을 언제 왜 구매하는지를 집중 탐구했습니다. 이제는 더 나아갈 수 있습니다. 비즈니스 플랫폼에서 방대한 이종 데이터를 통해 규명된 다양한 패턴을 바탕으로 고객을 위해 더 세부적으로 개인화된 경험을 제공하고 고객의 요구를 더 정확히 이해할 수 있습니다.

이전 최고 경영진 연구, “전통 기업의 디지털 반격(Incumbent Strike Back)”에서 설문 조사에 참여한 전통 기업들은 새로운 플랫폼을 소유하겠다는 의사를 분명히 했습니다. 그들은 적극적으로 플랫폼을 조정하고 데이터로부터 새로운 가치를 창출하고자 했습니다. 당시에는 플랫폼 영역에 진출하여 손쉽게 확장하는 법을 습득하는 것이 주요 관심사였습니다.<sup>20</sup> 그로부터 2년이 지난 지금, 새로운 플랫폼을 확장하는 방식보다는 이미 확보한 우위를 활용할 방법이 관건입니다.

최근에 250여 개 비즈니스 플랫폼을 대상으로 한 연구에 따르면, 특히 4 가지 영역에서 실수를 저지르기 쉽습니다. 하나는 사용자 및 파트너와의 신뢰를 구축하지 못한 것입니다. 이 연구를 수행한 하버드, 옥스퍼드, MIT의 교수진은 이렇게 조언합니다. “신뢰를 최우선에, 중심에 두십시오. 아무런 이력 없이, 시장에서 거래 상대와 연결해본 경험도 없는 상태에서 고객과 공급자에게 믿어달라고 하는 것은 어떤 플랫폼 비즈니스에서도 지나친 요구입니다.”<sup>21</sup>

이들은 신뢰를 향상하려면 플랫폼 가입자의 성과에 대한 데이터를 투명하게 제공하라고 제안합니다. 여기에는 사용자 리뷰와 같은 신뢰 메커니즘도 포함됩니다. 이를 위해 플랫폼 운영자는 사용자 피드백을 검증하고 허위 정보를 찾아내며 이해하기 쉬운 평가 점수를 산정해 제공할 책임이 있습니다.<sup>22</sup>

비즈니스 플랫폼에서는 학습을 통해 신뢰가 형성됩니다. 학습이 이루어 지려면 먼저 플랫폼 전반에서 데이터 흐름이 원활해야 합니다. 예를 들어 중국의 온라인 유통 업체인 Alibaba는 플랫폼에 가입하는 소규모 가맹점을 신규 고객에게 노출하는 방법으로 새로운 활력을 불어넣었습니다. 그와 더불어 자유롭게 공유되는 데이터를 통해 이 가맹점들이 고객과 더 긴밀한 관계를 맺고 우수한 성과를 거둘 수 있게 되었습니다. 2019 Harvard Business Review에서 언급된 것처럼, Alibaba는 유통망을 결제 플랫폼과 연결함으로써 구매자와 판매자 모두에게 유익한 서비스를 만들어 “상호 신뢰를 강화”했습니다.<sup>23</sup>

글로벌 브랜드도 중국 소비자의 취향을 겨냥한 신제품을 개발하고 디자인하기 위해 Alibaba의 Tmall Innovation Center를 찾았습니다. 주요 소비자 브랜드들이 날로 확장되는 Alibaba 생태계의 구매 데이터를 활용하여 구강 청결제부터 유모차, 캔디, 맥주까지 중국 시장을 위한 새로운 맞춤형 제품을 개발했습니다. 모든 활동이 온라인에서 전개되는 것은 아닙니다. 글로벌 브랜드는 Alibaba의 데이터를 활용하여 마케팅 캠페인을 기획하고 타겟 지역을 결정합니다. 심지어 Alibaba의 스마트 밴딩 머신까지 활용하여 소비자에게 신제품을 체험할 기회를 주고 실시간으로 피드백을 받습니다.<sup>24</sup>

모든 산업군의 응답자들이 동의한 것처럼, 플랫폼은 빠르게 파괴적 혁신을 주도하고 있습니다. “한때는 저가 항공사가 업계에 돌풍을 일으켰습니다. 지금은 항공사가 종합 유통 플랫폼으로 변모하고 있습니다.”라고 미국의 한 COO는 말합니다. 미국의 한 은행 CIO도 이렇게 단언합니다. “디지털은 채널이 아니라 플랫폼으로 인식될 것입니다.”

“생태계에 참여하는  
고객에게 데이터에 대한  
완전한 액세스 권한을  
부여할 계획입니다.  
그러면 서로 비즈니스를  
수행하면서 상대의 전문성과  
기술에 대해 알 수 있게 됩니다.”

프랑스 금융 기업의 CEO

## TradeLens: 혁신 그룹 사례

TradeLens는 산업 간 협업이 가져온 변화의 물결을 제대로 타고 있습니다. 블록체인 기술을 기반으로 한 이 개방형 물류 플랫폼은 전 세계 공급망 생태계를 현대화하기 위해 출범했습니다. 현재는 100여 개 기업이 참여하여 전 세계 해운 컨테이너 화물의 절반 이상을 취급하고 있습니다.<sup>25</sup>

Maersk와 IBM이 공동 개발한 이 플랫폼은 디지털 공급망의 기초 역할을 합니다. 여러 거래 파트너가 어떤 거래에 대한 단일 뷰를 공유하면서 이벤트 데이터를 게시하고 구독하는 등의 방법으로 협업합니다. 세부 정보, 프라이버시 또는 기밀 유지와 관련된 침해는 전혀 없습니다.

물류와 거래의 프로세스는 대개 수작업과 종이 문서 기반 시스템 때문에 막대한 비용이 듭니다. 이와 같이 신뢰성이 낮은 P2P(peer-to-peer) 방식의 정보 거래를 대체하는 TradeLens는 국제 무역에 참여하는 여러 관계자 간의 디지털 협업을 가능하게 합니다.<sup>26</sup>

물류업체, 해운업체, 화물업체, 항구 및 터미널 운영사, 내륙 수송업체, 세관 등이 IoT와 센서 데이터를 비롯한 선적 데이터와 문서에 실시간으로 액세스하면서 더 효율적으로 소통할 수 있습니다. 이 플랫폼의 회원사는 거시적 관점으로 데이터를 조회할 수 있습니다. 또한 화물이 전 세계를 이동하는 과정에서 긴밀하게 협업하면서 투명하고 안전하며 변조 불가한 거래 기록을 생성합니다.<sup>27</sup>

다음 혁신을 주도하려는 기업은 무엇이 필요한지 알고 있습니다. “우리는 차세대 물류를 이끌어 갈 주역입니다.”라고 멕시코의 한 의료 기관 CIO는 말합니다. “그러기 위해서는 더 광범위한 이해 관계자를 지원하는 데 전략적 초점을 맞춘 훨씬 더 개방적인 생태계가 필요합니다. 투명한 데이터 공유가 관건입니다.”

지금까지는 기존 가치 사슬 내에서 대부분의 데이터 공유가 이루어졌습니다. 많은 국가의 정부가 더 광범위한 데이터 공유를 촉진하여 GDP를 늘리고 혁신에 속도를 내면서 공익을 실현하려 합니다. 이런 까닭에 이미 데이터 공유를 의무화하거나 현재 고려 중인 지역도 있습니다.

예를 들어 유럽 연합에서는 고객이 동의하면 은행끼리 거래 데이터를 공유해야 합니다. 이는 “오픈 뱅킹”의 혁신을 일으켰습니다.<sup>28</sup> 기존 업체는 이 변화에 불만을 갖지 않고 오히려 긍정적인 영향력을 발휘할 메커니즘으로 받아들입니다. 이들은 새로운 미래에 주목합니다. 데이터를 수익화하기 위해 개방형 API 플랫폼을 만드는 곳도 있습니다. 한때 경쟁자였던 스타트업이 지금은 파트너입니다. (“TradeLens: 혁신 그룹 사례” 참조)

“우리의 10대 과제 중 하나는 생태계에 새로운 상품과 서비스를 도입하여 매출 성장을 가속화하는 것”이라고 홍콩의 한 은행 CIO는 말합니다. “그러기 위해 여러 산업군의 API 제공자와의 통합에 속도를 내려 합니다.”

한 CIO는 이렇게 말합니다. “산업의 ‘플랫폼화’ 시대에 다크호스는 입법입니다.” 규제 불확실성이 불리하게 작용합니다. “개방형 API 관련 규정이 없고, 파생된 데이터의 공유를 허용하고 수익화하는 방법에 관한 기준도 없습니다. 우리는 마켓 플레이스를 새롭게 만들어야 합니다. 규제도 그에 따라 업데이트해야 합니다.”라고 아랍에미리트의 한 은행 CIO는 지적합니다.

많은 은행이 플랫폼의 활동을 조정하고 믿을 수 있는 사용자 데이터 관리자의 역할을 수행하는 데 필요한 신뢰를 이미 확보한 상태입니다. 최근 한 설문 조사에서 고객 10명 중 7명은 거래 은행 또는 기타 금융 서비스 기관과 개인 정보를 공유할 의향이 있다고 밝혔습니다. 모든 산업군 중에서 가장 높은 비율입니다.<sup>29</sup>

한편 조사에 참여한 은행의 경영진 10명 중 7명은 플랫폼 비즈니스 모델이 은행 업계 전체에 거대한 변화를 일으키고 있다고 말합니다. 또한 비전 평가에서 상위 그룹에 속한 은행의 응답자들은 3년 후 매출에서 플랫폼 이니셔티브의 비중이 평균 58%에 이를 것으로 내다봤습니다. 이는 비전 평가 하위 그룹의 2배 이상입니다.<sup>30</sup> 은행은 신뢰와 데이터를 동시에 수익화할 가능성에 일찍부터 주목한 선두 주자입니다.

14개 은행의 연합체인 we.trade는 국가 간 무역 금융을 위한 블록체인 네트워크를 구축했습니다. 지금까지는 은행이 중개자의 역할을 하고 거래를 위한 금융 상품을 제공하면서 무역 거래를 지원했습니다. 그러나 we.trade의 최고 운영 책임자인 Roberto Mancone는 이렇게 말합니다. “은행의 기존 무역 금융 모델은 수십 년간 그대로였습니다. 은행은 모든 고객이 이용할 수 있도록 플랫폼을 확장하지 못했고, 기업들은 거래 상대 리스크에 노출되는 것을 원치 않았습니다.”<sup>31</sup>

타국 기업과의 거래에서 종종 겪는 장애물 중 하나는 어떤 계약의 이행을 보장하기 어렵다는 것입니다. we.trade에 내장된 스마트 계약 기능으로 이러한 형태의 거래 상대 리스크를 해소할 수 있습니다. 스마트 계약에서는 거래의 한 당사자가 사전 합의를 거쳐 블록체인에 기록된 필수 요구 사항을 이행하면 자동으로 결제 프로세스가 실행됩니다. 이 스마트 계약을 통해 모든 당사자가 즉각적인 트리거를 수신하여 어떤 당사자가 계약을 이행하고 있음을 확인할 수 있습니다. 아울러 지급 전송과 같은 계약 의무를 이행할 시점에 당사자에게 알릴 수도 있습니다.<sup>32</sup>

## 3단계: 데이터 수익의 정량화

데이터가 기업의 가장 중요한 자산일 수도 있으나 대차대조표에는 없습니다. 그 비용과 직접적인 수익을 정량화하기도 어렵습니다. 데이터의 특성 자체도 어려움을 가중시킵니다. 그 가치는 공유될 때 기하급수적으로 증가할 수 있기 때문입니다.

그런데 데이터 공유의 경제적 가치도 규명하기가 쉽지 않습니다. 게다가 기업들은 귀중한 자산을 내놓는 우를 범할까 두려워 합니다. 기업이 감당할 만한 리스크의 수준은 전적으로 실행에 대한 신뢰도에 달려 있습니다.

기업 데이터의 가치를 정량화하고 공유 시 그 가치가 얼마나 증가할지 파악하며 이를 목표와 연계하여 신뢰를 강화함으로써 전사적 범위와 파트너 생태계 전반에서 협업을 증진할 수 있습니다.

“기업의 최대 과제는 데이터 중심의 의사결정 체제를 도입하는 것입니다. 데이터를 두려워하지 말고 디지털 혁명에 맞서고 주도하는 데 가장 중요한 무기로 간주해야 합니다.”

Fausto Sosa,  
IT Vice President,  
Comex, Mexico

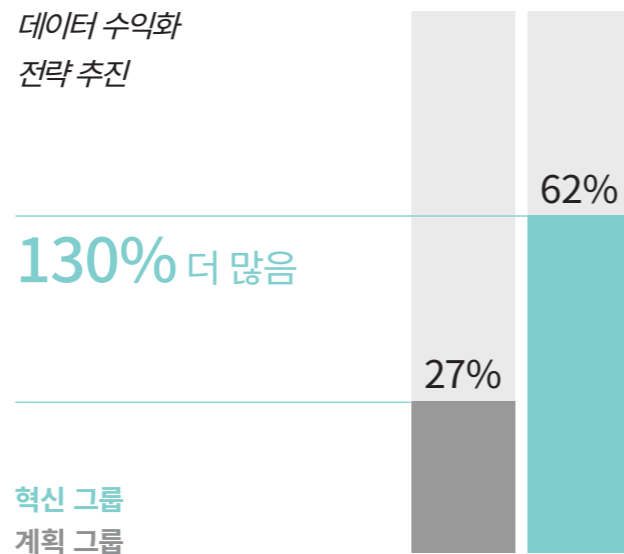
“선택해야 합니다.  
무엇이 가장 중요할까요?  
저는 성공을 지향하지만  
성공이 신뢰보다  
우선할 수는 없습니다.”

Marc Benioff,  
Chairman, Co-Chief Executive  
Officer, Founder,  
Salesforce, United States<sup>33</sup>

그림 19

### 가치 실현

혁신 그룹은 새로운 수익화 방안을 데이터 전략에 통합합니다.



혁신 그룹은 10곳 중 6곳이 전사적 데이터 수익화 전략을 수립하여 첫 단계를 완료했습니다(그림 19). 이는 계획 그룹의 2배입니다.

혁신 그룹은 새로운 비즈니스 모델에 데이터 수익화를 적용하는 중입니다. 상대적으로 더 앞선 산업군도 있습니다. 혁신 그룹의 은행은 10곳 중 7곳이 수익화 전략을 마련했을 뿐만 아니라 새로운 비즈니스 모델 개발에 그 전략을 적용하고 있습니다. 혁신 그룹의 자동차 회사 10곳 중 6곳도 같은 상황입니다. 이에 비해 혁신 그룹의 소비자 업계는 10곳 중 4곳 뿐이었습니다. 이는 각 산업군의 전반적인 비즈니스 플랫폼 여정도 일치합니다.

일단 데이터 공유의 경제적 가치를 분석하고 전사적 범위의 데이터 수익화 전략을 마련함으로써 함께할 파트너를 결정할 수 있습니다. 그런 다음 생태계의 주요 파트너 간에 신뢰 관계를 설계하는 데 주력할 수 있습니다.

학습하는 기업에서는 데이터가 바로 자산입니다. 더 많은 데이터에 액세스하고 그 가치를 최대한 실현하려면 신뢰가 꼭 필요합니다.

### 실행 지침

#### 플랫폼 시대의 데이터 공유 전략

##### 1. 데이터를 활용하여 새로운 비즈니스 전략 수립

고객, 시장, 경쟁사에 대한 심도 있는 인사이트를 발굴합니다.

- 데이터를 활용하여 파트너십 네트워크 확장 전략을 비롯한 새로운 전략을 개발합니다.
- 아웃사이드 인 방식으로 기업의 디지털 연결을 구현하고 인사이트 아웃 방식으로 코그너티브를 지원하여 새로운 시장을 만드는 플랫폼을 개발합니다.
- 인터랙티브 툴을 활용하여 새로운 이벤트와 트렌드가 등장하는 즉시 확인하면서 계속 스스로를 혁신합니다.

##### 2. 데이터 공유 로드맵 개발

어떤 데이터를 공유할지, 어떤 데이터는 비공개로 남겨둘지 결정합니다.

- 파트너와 개방형 API를 사용하는 것을 비롯하여 개방형 조직의 아키텍처를 설계합니다.
- 공유할 수 있는 보유 데이터, 그로부터 창출 가능한 가치, 그 가치를 창출할 방법에 관한 청사진을 작성합니다.
- 파트너 및 고객과 자유로우면서도 안전하게 데이터를 공유할 수 있도록 투명한 워크플로우를 설계합니다.

##### 3. 안전한 데이터 교환 환경 구축

기업의 경계를 넘어서 모든 비즈니스 플랫폼에 적용할 수 있는 데이터의 보안, 투명성, 책임을 구현합니다.

- 최고 경영진 각자에게 조직 데이터를 생태계 전반에 공유할 책임을 부여합니다.
- 사내외에서 원칙에 입각한 데이터 공유를 지원하는 강력한 비즈니스 플랫폼을 구축합니다.
- 용도에 적합한 데이터를 네트워크 파트너와 안전하게 공유하게 하는 스마트 계약을 이행합니다.

##### 4. 신뢰할 수 있는 파트너십 구축과 유지

각 당사자의 역할을 인식하고, 긴밀한 협업을 통해 누릴 수 있는 보상을 파악합니다.

- 비즈니스 플랫폼에 참여하고 투자하여 누릴 수 있는 가치를 명확히 정량화합니다.
- 서로 네트워크의 네트워크를 활용하면서 강력한 새 데이터 소스를 활용하는 데 합의합니다.
- 경쟁 우위 강화를 위해 파트너와 함께 투자할 총체적 격차를 파악합니다.

##### 5. 데이터 수익화 전략 수립

데이터를 귀사의 가장 귀중한 자산으로 간주하고 이를 수익화할 전략을 마련합니다.

- 생태계의 모든 구성원을 대상으로 데이터의 가치를 신중하게 정량화합니다.
- 데이터의 내재된 가치를 활용하도록 GTM(go-to-market) 모델을 개발하고 확장합니다.
- 파트너와 고객의 데이터를 안전하게 지키면서 그 수익화를 지원하는 신뢰할 수 있는 기업으로써 데이터 관리인의 역할을 수행합니다.

이 제안은 비교 데이터를 광범위하게 분석하고 전 세계의 주요 혁신 그룹 기업에 재직 중인 최고 경영진과 수차례 심층 인터뷰를 가진 결과를 바탕으로 합니다. 혁신 그룹의 비즈니스 운영 방식이 다른 단계 그룹의 방식과 크게 다른 점을 보여줍니다.

## 결론

# 신뢰 수익

혁신 그룹의 사례는 데이터에서 새로운 가치를 창출하는 방법을 제시합니다. 이들은 데이터를 활용하여 고객과 비즈니스 파트너의 신뢰를 회복하고 그 과정에서 새로운 경제적 가치, 즉 신뢰 수익(return on trust)을 창출하는 방법을 보여주었습니다.

혁신, 성과, 변화 관리에서 앞서 나가는 혁신 그룹은 3가지 측면에서 돋보입니다.

**고객의 신뢰.** 혁신 그룹은 신뢰할 수 있는 개인정보 관리인의 역할을 하면서 고객과의 관계를 강화하고, 제품과 서비스 및 워크플로우에 대한 데이터를 공개하여 투명성을 입증하며, 신뢰의 우위를 활용하여 차별화된 비즈니스 모델을 개발하고 있습니다.

**데이터에 대한 신뢰.** 혁신 그룹은 전사적 범위에서 데이터와 AI 모델에 대한 신뢰를 굳건히 합니다. 이러한 확신을 통해 진정한 데이터 신뢰와 데이터 기반 의사결정자의 문화가 자리 잡고 있습니다. 그 결과, 가치 사슬에 참여하는 고객과 파트너에게 더 유익한 경험을 제공합니다.

**생태계 전반의 신뢰.** 혁신 그룹은 미래를 좌우할 수도 있는 과제에 착수했습니다. 경쟁 우위를 유지하면서 비즈니스 플랫폼에서 데이터를 공유할 방법을 학습하는 것입니다. 이들은 데이터를 수집하는 데 머무르지 않고 이를 수익화할 최상의 방법을 모색합니다. 여기에는 새롭고 폭발적인 가치 창출을 위한 생태계 조성의 방법도 포함됩니다.

혁신 그룹은 신뢰가 데이터로부터 가치를 창출하는 방정식의 빠진 요소였음을 오래전부터 잘 알고 있습니다. 신뢰가 지속 가능한 경쟁력이 될 수 있음을 인식하고 있습니다.

## 도움 주신 분들

이번 글로벌 최고경영진 연구는 많은 분들의 통찰력 있는 조언과 협업을 통해 더 값진 결실을 거두었습니다. 다음 관계자 여러분께 특별히 감사 드립니다.

### 최고경영진 연구 참가자

1시간 이상의 인터뷰에 응해주신 13,000여 명의 최고경영진

### 외부 전문가

#### Shivvy Jervis

미래학자, 혁신 전략가

#### Rita Gunther McGrath 교수

경영자 교육 담당 교수,  
컬럼비아 경영 대학원

#### Amy Webb 교수

NYU 스톤 경영 대학원,  
Future Today Institute 설립자 겸 CEO

#### Robert Wolcott 교수

켈로그 경영 대학원,  
The World Innovation Network(TWIN Global)  
공동 설립자 겸 회장

### 전 세계 IBM 임직원

4,500여 명의 IBM 임직원이 고객과의 인터뷰를 진행하고 그 결과를 요약했으며 고객과의 경험을 바탕으로 통찰력 있는 조언을 제공했습니다.

## 관련 IBV 연구

### 코그니티브 엔터프라이즈

#### (The Cognitive Enterprise)

AI로 기업 재창조

### 전통 기업의 디지털 반격 (Incumbents Strike Back)

19번째 글로벌 최고경영진 연구

### 플랫폼 투자의 청사진 (Plotting the platform payoff)

19번째 글로벌 최고경영진 연구 - CEO의 관점

### 기업의 기술 격차 해소 가이드

#### (The enterprise guide to closing the skills gap)

숙련도 높은 전문 인력을 육성하고 유지하기 위한 전략

### 시작의 끝 (The end of the beginning)

GDPR의 혁신 동력 활용

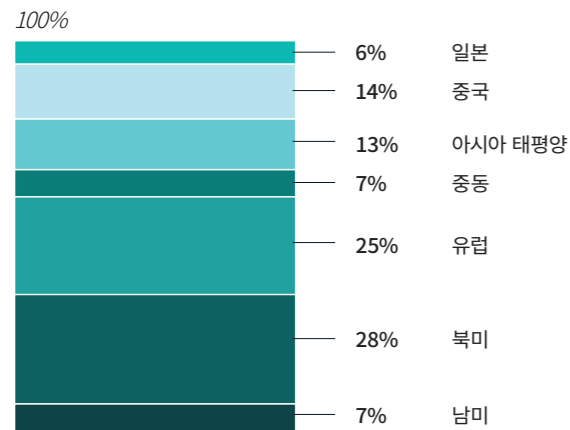
## 연구 방법론

IBM 기업가치 연구소는 Oxford Economics와 함께 98개국, 20개 산업군의 최고 경영자 13,484명을 인터뷰했습니다. 3,819회의 대면 인터뷰와 9,665회의 실시간 전화 인터뷰를 실시하여 정량적 답변과 정성적 답변을 모두 수집했습니다. 인터뷰 세션 동안, 기업에서 데이터와 파격적인 최첨단 기술로부터 가치를 창출하여 비즈니스 혁신을 지원하고 고객 참여와 신뢰를 확대하며 비즈니스 생태계를 최적화하는 전략을 알아보는 심층 설문 조사를 진행했습니다.

이번 연구 대상에는 CEO, CFO, CHRO, CIO, CMO, COO의 6개 분야 직무가 균형적으로 포함되었습니다. 글로벌 응답자의 대표성을 확보하기 위해 국가별 및 산업군별로 데이터를 수집했습니다.

설문 결과 분석에 다양한 통계와 실무 기법을 적용하여 회귀 및 상관성 분석 모델을 개발했으며 EFA(exploratory factor analysis)를 적용하여 응답의 테마를 개발했습니다. 또한 수천 건의 정성적 인터뷰 응답에 대해 IBM Watson AI 기술을 적용하여 정서 분석을 수행하고 연구 결과를 나레이션 테마로 분류했습니다. 그런 다음 IBM Watson Project Debater를 통해 주요 테마를 여러 관점에서 어떻게 조명하는지 분석했습니다.

### 지역별 응답자 분류



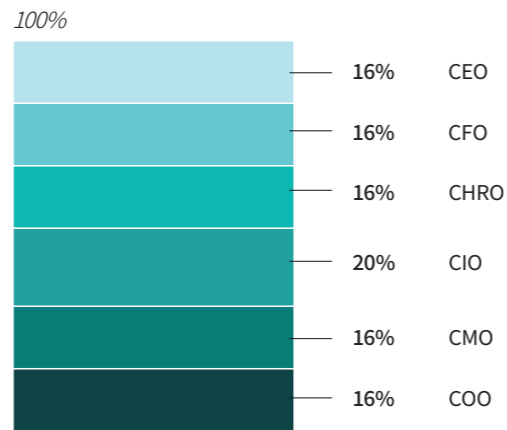
모든 참여자를 4단계 중 하나로 분류했습니다. 가로축은 기업의 데이터 전략이 비즈니스 전략과 통합된 정도, 최고 경영진이 전략적 자산인 데이터의 가치를 인식하는 정도, 해당 기업에서 데이터의 전략적 가치를 인식하고 이해하는 정도에 관한 3가지 질문의 응답을 조합한 것입니다.

세로축은 해당 기업에서 데이터의 전략적 활용을 통한 가치 창출의 기대치를 충족한 정도, 해당 기업이 데이터에 액세스하거나 추출하거나 연결할 수 있는 정도, 데이터로부터 인사이트를 생성할 수 있는 정도에 관한 3가지 추가 질문을 기준으로 합니다.

이번 연구에서는 응답자에게 업계 평균 대비 재무 성과를 포함해 100여 개 요인에 대한 자율 평가를 요청했습니다. IBM은 매출 증가와 수익성이라는 2가지 객관적 재무 척도를 공개된 정보와 비교하여 응답을 교차 검증했습니다. IBM의 분석에 따르면, 자율 평가된 성과와 실제 성과의 상관성이 높았으며, 따라서 전반적인 “후광 효과”로 인한 왜곡 가능성이 줄었습니다.

IBM 연구 팀은 일부 분석에서 절대 대비의 단순 보고로 성과 차이의 진정한 의미가 왜곡되었음을 인식합니다. 그러한 경우 성과 차이를 정확히 탐구하기 위해 절대 차이가 아닌 상대 차이를 적용했습니다.

### 직무별 응답자 분류



## 참고 및 출처

- 1 Craft, Ethan Jakob. “5 Key Takeaways From The 2019 Edelman Brand Trust Survey.” AdAge. 2019년 6월 18일. <https://adage.com/article/digital/5-key-takeaways-2019-edelman-brand-trust-survey/2178646>
- 2 Ellett, John. “B2B Buyers Don’t Trust Vendors— And That Is A Huge Opportunity for Marketers.” Forbes. 2018년 10월 10일. <https://www.forbes.com/sites/johnellett/2018/10/10/b2b-buyers-dont-trust-vendors-and-that-is-a-huge-opportunity-for-marketers/#1616ea146a01>
- 3 “2nd Annual ARF Privacy Study.” Advertising Research Foundation. 2019년 8월. [https://cdn.thearf.org/ARF\\_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf](https://cdn.thearf.org/ARF_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf)
- 4 Sterling, Greg. “Survey: 58% will share personal data under the right circumstances.” Marketing Land. 2018년 6월 20일. <https://marketingland.com/survey-58-will-share-personal-data-under-the-right-circumstances-242750>
- 5 미공개 IBM 기업가치 연구소 소비자 설문조사. 2018.
- 6 “2019 Cost of a Data Breach Report.” IBM, Ponemon Institute. 2019년 7월. <https://www.ibm.com/security/data-breach>
- 7 Martine, Kelly D., Abhishek Borah, RobertW. Palmatier. “Research: A Strong Privacy Policy Can Save Your Company Millions.” Harvard Business Review. 2018년 2월 15일. <https://hbr.org/2018/02/research-a-strong-privacy-policy-can-save-your-company-millions>
- 8 Johnson, Lauren. “Why Nestl is Doubling Down on First-Party Data and Trust to Prepare for GDPR.” Adweek. 2018년 3월 13일. <https://www.adweek.com/digital/why-nestle-is-doubling-down-on-first-party-data-and-trust-to-prepare-for-gdpr>

- 9 Alibasa, Benedict. “Retail Giant Carrefour Saw Sales Boost From Blockchain Tracking.” CoinDesk. 2019년 6월 4일. <https://www.coindesk.com/retail-giant-carrefour-saw-sales-boost-from-blockchain-tracking>
- 10 “Usage-based Insurance Market to hit \$107bn by 2024.” Global Market Insights. 2018년 12월 3일. <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/12/03/1660531/0/en/Usage-based-Insurance-Market-to-hit-107bn-by-2024-Global-Market-Insights-Inc.html>
- 11 “Platform for Accelerating the Circular Economy.” World Economic Forum. 2019년 10월 16일. <https://www.weforum.org/projects/circular-economy>
- 12 “AB InBev joins the Foundation’s growing Circular Economy 100 network.” Ellen Macarthur Foundation. 2018년 6월 6일. <https://www.ellen-macarthurfoundation.org/news/ab-inbev-joins-the-foundatons-growing-circular-economy-100-network>
- 13 “Cameras that guess age and sex headed to stores.” The Associated Press: Finance & Commerce. 2019년 4월 23일. <https://finance-com-merce.com/2019/04/cameras-that-guess-age-and-sex-headed-to-stores>
- 14 상동
- 15 미공개 IBM 기업가치 연구소 소비자 설문조사. 2018.
- 16 Cave, Dr. Stephen. “The ethical and political questions raised by AI.” Ada Lovelace Institute. 2019년 1월 28일. <https://www.adalovelaceinstitute.org/the-ethical-and-political-questions-raised-by-ai>
- 17 Desjardins, Jeff. “Every Single Cognitive Bias in One Infographic.” Visual Capitalist. 2017년 9월 25일. <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias>
- 18 “Ethics Guidelines for Trustworthy AI.” European Commission. 2019년 4월 8일. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>



- 19 Bellisimmo, Jay, Dr. Alessandro Curioni, Glenn Finch, Mark Foster 외 “The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI.” IBM 기업가치 연구소. 2019년 2월. <https://ibm.co/cognitive-enterprise>
- 20 “전통 기업의 디지털 반격: 글로벌 최고경영진 연구 인사이트.” IBM 기업가치 연구소. 2018년 2월. <https://ibm.co/incumbents-strike-back>
- 21 Yoffie, David B., Annabelle Gawer, Michael A. Cusumano. “A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail.” Harvard Business Review. 2019년 5월 29일. <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
- 22 Cusumano, Michael A., Annabelle Gawer, David B. Yoffie. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. 2019년 7월.
- 23 Zhu, Feng, Marco Iansiti. “Why Some Platforms Thrive and Others Don’t.” Harvard Business Review. 2019년 1월-2월. <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>
- 24 Hsu, Jenny W. “Alibaba’s ‘Innovation Center’ Gives Brands Edge in China.” Alizila. 2018년 11월 26일. <https://www.alizila.com/alibaba-innovation-center-gives-brands-an-edge-in-china>
- 25 “TradeLens adds major ocean carriers Hapag-Lloyd and Ocean Network Express.” TradeLens 블로그. 2019년 7월 2일. <https://blog.tradelens.com/news/press-releases/tradelens-continues-expansion-with-addition-of-major-ocean-carriers-hapag-lloyd-and-ocean-network-express>

- 26 상동
- 27 상동
- 28 “Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K.” PR Newswire. 2018년 4월 6일. <https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 29 Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp 외 “Banking on the Platform Economy.” IBM 기업가치 연구소. 2019년 9월. [ibm.co/platform-banking](https://ibm.co/platform-banking)
- 30 상동
- 31 “we.trade: Helping companies trade seamlessly with IBM Blockchain.” IBM. <https://www.ibm.com/case-studies/wetrade-blockchain-fintech-trade-finance>
- 32 상동
- 33 Gold, Hadas. “Trust is the new buzzword in Davos. Here’s why.” CNN Business. 2019년 1월 25일. <https://edition.cnn.com/2019/01/25/business/trust-companies-davos/index.html>



© Copyright IBM Corporation 2019  
IBM Corporation  
New Orchard Road Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America  
2019년 11월

IBM, IBM 로고, ibm.com 및 Watson은 전세계 여러 국가에 등록된 International Business Machines Corp.의 상표입니다. 기타 제품 및 서비스 이름은 IBM 또는 타사의 상표입니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 “저작권 및 상표 정보”(ibm.com/legal/copytrade.shtml)에 있습니다. 이 문서는 최초 발행일을 기준으로 하며, 통지 없이 언제든지 변경될 수 있습니다. IBM이 영업하는 모든 국가에서 모든 오퍼링이 제공되는 것은 아닙니다.

이 문서의 정보는 상품성, 특정 목적에의 적합성에 대한 보증 및 타인의 권리 침해에 대한 보증이나 조건을 포함하여(단, 이에 한하지 않음) 명시적이든 묵시적이든 일체의 보증 없이 “현상태대로” 제공됩니다. IBM 제품은 제품이 제공되는 계약의 조건에 따라 보증됩니다.

이 보고서는 일반 지침으로만 제공됩니다. 세부적인 연구나 전문가 의견의 예제를 대체할 수 없습니다. IBM은 본 문서에 의존한 개인 또는 조직에 발생한 어떠한 손해에 대하여도 책임을 지지 않습니다.

이 보고서의 데이터는 제3자가 출처일 수 있으며, IBM은 별도로 이러한 데이터를 확인, 검증 또는 감사하지 않습니다. 이러한 데이터의 사용으로 인한 결과는 “현상태대로” 제공되며 IBM은 명시적이거나 묵시적인 일체의 진술이나 보증을 제공하지 않습니다.

70028970KRKO-01

## 변화하는 세상에서 함께할 최고의 파트너

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

## IBM 기업가치 연구소

IBM Services 산하 IBM 기업가치 연구소에서는 공공 및 민간 분야의 주요 쟁점에 대해 객관적 사실에 기반한 전략적 인사이트를 발전시켜 기업의 최고경영진에게 제공하고 있습니다.

## 자세한 정보

이번 IBM 기업가치 연구소의 연구 조사에 대한 자세한 내용은 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)에 문의하십시오. 트위터에서 @IBMIBV를 팔로우하실 수 있습니다. IBM 기업가치 연구소의 전체 연구 카탈로그가 필요하거나 월간 뉴스레터를 구독하려면 [ibm.com/ibv](https://ibm.com/ibv)를 방문하십시오.

