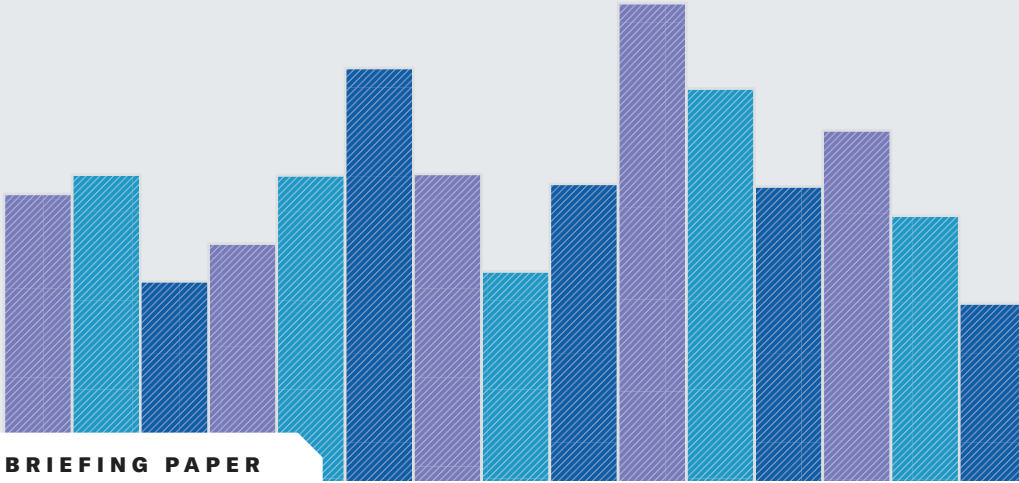




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



BRIEFING PAPER

새로운 디지털 시대의 과제

디지털 전환에 더 큰 기대를 걸고
그에 상응하는 성과를 거두는 기업들



Sponsored by



팬데믹 이후 뉴노멀 시대에 기업이 생존하고 성공 가도를 달리기 위해서는 단기적 비용 절감에만 의존해서는 안 됩니다. 근본적인 디지털 전환을 실현해야 하며, 이는 기술 혁신뿐만 아니라 비즈니스 모델, 운영 모델, 조직 문화의 대변혁을 포함하여 기업 전체의 이니셔티브가 되어야 합니다. IBM은 주요 고객과 협력하여 속도와 확장성을 모두 갖춘 복합 디지털 전환 프로그램을 설계하여 이를 제공하고 있습니다.

Arun Biswas, 아시아 태평양 지역 IBM GBS 부사장

더 스마트하고 강력한 조직으로 거듭날 때

코로나19(COVID-19)는 경제, 사회, 보건 전반에 걸친 큰 위기로 기업에 엄청난 타격을 주고 있습니다. 다른 한편으로는 유례없는 거대한 변화의 촉매제가 되었으며, 그에 따라 CEO를 비롯한 최고경영진은 비즈니스를 지키기 위해 중대한 결정을 내려야 하는 상황입니다.

업종을 불문하고 각 기업은 변곡점에 도달했으며, 뉴노멀 시대에 적응하고 번영을 이루기 위해 디지털 전략을 수정하지 않는 한 영원히 도태될 위험에 처해 있습니다. 기업은 새로운 기술을 과감히 받아들이고 비즈니스 모델 및 운영 모델을 혁신하면서 조직 문화 변화에 더욱 속도를 내야 합니다.

불확실성이 계속됨에 따라, 투자의 걸림돌을 해소하면서 확장 가능한 애자일 조직으로 도약하려던 기존의 계획은 한층 더 복잡한 과제가 되었습니다. 이러한 상황에서 성공적인 디지털 전환을 위해서는 다음 3가지 과제에 주력해야 합니다.

- 인적 자원의 역량 강화:** 기업은 새로운 업무 수행 방식, 업데이트된 스킬, 애자일 문화를 도입하여 완전히 새로운 조직으로 거듭나야 합니다. 이를 토대로 디지털 전환의 범위를 모든 비즈니스 영역으로 확장할 수 있습니다.
- 위험 최소화:** 전사적 차원의 거대한 변화를 이루기 위해 극복하고 해결해야 할 문제도 있습니다. 위험을 파악하고 검증하여 이를 최소화할 체계적인 방식이 필요합니다.
- 가치 실현의 가속화:** 속도가 그 어느 때보다 중요해졌습니다. 제대로 투자 효과(ROI)를 거두기 위해서는 발상부터 디자인, 프로토타입 제작 및 구현까지의 전 단계를 신속히 진행해야 합니다.

IBM은 세계 유수의 거대 기업들과 긴밀한 파트너십을 통해 복합 디지털 전환 프로그램을 제공합니다. 산업 전문성, 첨단 엔터프라이즈 기술, IBM 가라지 방법론(IBM Garage Methodology)을 최상으로 조합하여 기업이 더 민첩하게 움직이고 현명하게 대처하며 혁신 모델의 가치를 신속하게 입증하도록 지원합니다.

IBM 프로그램 및 모델을 선택한 선두 기업들은 핵심 비즈니스 프로세스를 재설계하여 매출을 최대 6% 늘리고 AI 기반 자동화로 전사적 차원의 민첩성을 70% 향상하는 등 진정한 비즈니스 가치를 극대화했고 운영 비용을 최대 40% 까지 절감하고 보안 및 컴플라이언스 위험을 20% 줄이는 등 비용과 위험 측면에서도 부담을 최소화하고 있습니다.

IBM은 더 스마트하고 강력한 조직으로 거듭나도록 고객을 지원하기 위해 HBR과 함께 미래의 비즈니스 니즈와 혁신적 변화에 대비할 디지털 전환 전략 수립 방법에 관한 종합적 분석을 수행했습니다. 이 보고서에서는 싱가포르 DBS Bank 및 호주 석유 가스기업 Woodside Energy의 최고 경영진의 통찰력 있는 관점과 함께 이들이 디지털 전환 전략을 비즈니스의 중심에 두면서 어떤 성과를 거두고 있는지 조명합니다.

아직은 검증 단계이나, 이제 각 기업은 서둘러 변화의 요구를 받아들이고 디지털을 전략의 핵심으로 삼아 미래의 변화에 민첩하게 대응하는 준비된 애자일 조직으로 도약해야 할 것입니다.

새로운 디지털 시대의 과제

디지털 전환에 더 큰 기대를 걸고 그에 상응하는 성과를 거두는 기업들

아시아 태평양 지역의 많은 기업이 지난 몇 년간 디지털 전환을 우선 과제로 삼아 왔지만, IT 부서에 속하지 않은 이들에게는 디지털 전환의 의미와 전사적 차원에서 누릴 이점이 와닿지 않을 때도 있었습니다. 하지만 코로나19 사태를 계기로 완전히 달라졌습니다. 디지털 기술 덕분에 직원이 재택 근무를 하고, 고객이 새로운 채널을 통해 소통하며, 기업이 유례없는 속도로 바뀌는 비즈니스 환경에 대응할 수 있었기 때문입니다.

디지털에 정통한 기업은 가시적으로 대성공을 거두고 있습니다. 싱가포르를 거점으로 하는 글로벌 금융 서비스 기관인 DBS Bank는 10년 전에 시작한 디지털 전환 노력에 힘입어 새로운 핀테크 주자들, 즉 기술을 활용하여 금융 서비스 제공 및 이용 방식을 개선하고 자동화하는 기업들, 그리고 그 밖의 디지털 뱅킹 경쟁자들의 공세를 막아낼 수 있었습니다. 디지털 전환은 DBS Bank가 새로운 비즈니스 기회를 발굴하는 데에도 큰 역할을 했습니다. 코로나19 팬데믹으로 고객들이 지점 방문을 꺼리기 시작했기 때문입니다.

“이미 디지털화를 시작한 기업은 흔들림 없이 자리를 잡은 상태로, 오히려 경쟁자와의 간격을 더 벌리려 한다”고 DBS Bank의 그룹 최고 정보 책임자인 Jimmy Ng은 말합니다. “현재 디지털화가 진행 중인 곳은 더 강한 기업으로 거듭날 절호의 기회입니다. 어떤 형태의 디지털 전환도 시작하지 않은 곳의 상당수는 조만간 실존적 위협에 직면할 것입니다.”

IDC 아시아 태평양 디지털 전환 연구 책임자인 Daniel-Zoe Jimenez 부사장은 코로나19 때문에 디지털 전환이 속도를 내기 시작했고 기업의 기술 의존도가 그 어느 때보다 높아졌다고 말합니다. 실제로 보통 2 ~ 3년 걸리던 일을 3개월 내에 해내려는 기업이 많습니다. 항상 다음에 닥칠 위기와 혼란에 대비해야 한다는 사실을 깨달은 것입니다.

고객의 요구에 따라 기업이 더 빠르게 행동하기 위해서는 본격적인 디지털 전환과 함께 새로운 인식도 자리잡아야 합니다. 즉, 디지털 전환을 하나의 특별한 프로젝트로 보지 않고 전사적 차원의 과제로 받아들이고 수행해야 합니다. 혁신이 사일로에 갇혀서는 안 됩니다. 경영진은 IT 부서를 비롯하여 조직의 각기 다른 직무 영역이 참여하는 디지털 팀을 만들고, 업계의 장기적 변화와 연계된 전술적 계획을 마련해야 합니다.

기업에서 데이터 저장소의 가치를 실현하려면 **인공지능 및 보완적 기술 활용에 중점을 두는 클라우드 기반 아키텍처**가 필요합니다.

디지털 전환(Digital Transformation)이 직원들의 **마음 깊숙이 내재화**되어야 합니다.

코로나19로 디지털 전환의 중요성이 입증됨에 따라, 이제 기업들은 몇 년씩 걸리던 프로젝트를 **몇 개월 만에 완료하기 위해 총력**을 기울이고 있습니다.

본 보고서에서는 현재, 그리고 포스트코로나 시대에 성공적으로 디지털 전환을 이루기 위한 핵심 조건을 조명합니다. 유연한 애자일 조직이 되어 데이터 저장소를 제대로 활용하는 데 필요한 기술 기반을 구현하고, 더 큰 비즈니스 성과를 거두기 위한 목표를 설정하며, 무엇보다도 디지털 전환을 조직 체계의 일부로 확립하여 모든 구성원이 새로운 업무 수행 방식으로 받아들여야 합니다.

깊숙이 내재화 된 디지털 전환

기업의 디지털 전환이 성공하기 위해서는 확장성 있는 스타트업처럼 움직여야 합니다. 인재, 기술 및 방법론을 효과적으로 운용하여 니즈와 기회를 예측하고 대처하면서 성장과 혁신을 증시하는 스타트업의 마인드를 발전시켜야 합니다. 디지털 전환의 기초는 2가지 요소로 구성됩니다.

그중 하나인 클라우드 기반 아키텍처에서는 AI 및 이를 보완하는 기술, 즉 5G, IoT(internet of things), 블록체인 등을 활용하면서 기업 정보 저장소의 가치를 제대로 실현하는 데 중점을 두어야 합니다.

두 번째로, 직원이 새롭게 도입되는 신기술에 적응할 새로운 업무 수행 방식이 필요합니다. 호주 최대 석유 가스 기업인 Woodside Energy의 최고 디지털 책임자인 Shelley Kalms는 이렇게 말합니다. “디지털 전환은 회사를 위해 ‘수행하는 과제’가 아니라 직원들의 생각과 마음에 깊숙이 내재화되는 일종의 정신입니다.” 빠르고 현명하게 대처하는 기업이 되기 위해서는 두 요소를 모두 갖춰야 합니다. Forrester Singapore의 연구 책임자인 Frederic Giron 부사장은 “이전까지는 고객보다 더디게 움직이는 기업이 다수”라고 지적합니다. “이들 기업의 움직임이 더딘 이유는 기술이 아니라 조직의 구조, 프로세스, 사고방식에 있습니다. 레거시 기술이 아니라 레거시 문화와 프로세스가 문제입니다.”

이 레거시 문제를 극복하고 확장성 있는 스타트업처럼 행동하려면, 디지털 전환으로 누릴 비즈니스 성과에 대한 확고한 인식이 선행되어야 합니다. 디지털과 관련하여 효율성 제고 및 비용 절감만 강조되곤 하는데, 이는 좋은 목표이지만 디지털 전환의 진정한 지향점이 아닙니다. “오로지 비용 절감을 위해 기술에 투자한다면 성공하기 어렵다”고 Giron은 말합니다. “디지털 기술 덕분에 고객은 기업에 대해 훨씬 더 강력한 영향력을 갖게 되었는데, 그 힘은 정보의 형태로 나타납니다. 기업이 성공하려면 고객을 만족시킬 시스템 및 플랫폼이 필요합니다.”

역사적 사실도 이 주장을 뒷받침합니다. 2010년 Harvard Business Review 연구에 따르면, 2007년 경제 대공황(The Great Recession) 시기에 서둘러 비용 절감에 나선 기업들은 성장이 가장 저조했습니다. 침체기에서 벗어났을 때 최종 승자는 방어 기술과 공격 기술을 모두 구사한, 즉 선택적으로 비용을 줄이면서 미래의 성장을 위해 투자한 기업이었습니다.

DBS Bank는 미래를 염두에 두고 시급한 과제를 해결하기 위해 디지털 전환을 활용하여 효과를 거둔 모범 사례 중 하나로 꼽힙니다. 이 은행은 핀테크 및 쇼핑 물과의 경쟁이 극심했던 2009년에 디지털 전환 여정을 시작했습니다. 당시 이 은행은 고객 만족 설문조사에서 우수한 성적표를 받았습니다. “핀테크의 공세로 회사의 존립이 위태로울 정도였다”고 Ng은 회상합니다. “고객의 여정에 더 집중하면서 스타트업과 같은 조직으로 거듭나야 했습니다.”

DBS Bank는 Ng이 “족쇄”라 부르는 전용 하드웨어와 소프트웨어를 포기했고, 현재 이 회사는 애플리케이션의 99%를 가상화된 상태입니다. 아울러 기술 거대 기업의 전략, 이를테면 애자일 개발, CI/CD(Continuous Integration/Deployment) 모델 등을 채택하여 더 빠르고 유연한 기술적 토대를 구축했습니다. 그 덕분에 훨씬 더 빨리 애플리케이션을 배포하면서 고객의 요구사항을 해결할 수 있게 되었습니다.

DBS Bank가 선택한 방식의 효과를 입증하는 지표 중에는 효율성 향상 및 비용 절감도 포함되는데, 예컨대 데이터센터 공간을 75% 줄이고 전력 비용도 50% 절감했습니다. 하지만 최대 성과는 10배 늘어난 수용 능력으로 미래의 성장을 확실히 뒷받침할 수 있게 된 것입니다.

그 결과, 이번 팬데믹에 대처하는 과정에서 고객의 온라인 서류 제출을 지원하는 애플리케이션을 단 몇 주 만에 구현할 수 있었다고 Ng은 말합니다. 원격 상담을 비롯한 여러 디지털 서비스도 속속 도입했습니다. “인프라와 프로세스가 제대로 갖춰진 상태였기 때문에 빠르고 민첩한 대응이 가능했다”고 Ng은 말합니다.

고객도 이러한 디지털 옵션을 빠르게 수용했습니다. DBS Bank의 IDEAL banking 플랫폼은 기업 금융 서비스 대부분을 원스톱 방식으로 제공하는 솔루션입니다. IDEAL의 셀프 서비스 옵션을 확장한 후, 2020년 1분기에 이 플랫폼 사용이 28%나 증가했습니다. 이 기간에 신규 개설된 온라인 주식거래 계좌는 24,000여 개에 달합니다. 외국인 근로자 신규 계좌도 35,000여 개 늘어났습니다.

누구도 예상치 못한 것이 뉴노멀로 자리잡는 세상에서 디지털 기술이 제공하는 속도, 애질리티, 레질리언스의 이점을 확인한 고객과 직원 덕분에 DBS Bank의 디지털화는 급물살을 탔습니다. 코로나 팬데믹이 일어나지 않았더라도 이러한 인사이트가 현실이 되었겠지만, 코로나19로 그 필요성이 더 깊이 각인되었고, 고객은 본격적으로 디지털을 활용하기 시작했습니다. “코로나 때문에 디지털 사용에 관한 많은 금기가 사라졌다”고 Giron은 말합니다. “이제 각 기업은 기술 프로젝트의 우선순위를 새롭게 조정하고, 고객의 요구사항에 부합하는 프로젝트에 역점을 두어야 합니다.”

디지털 ROI 집중 조명

디지털 전환의 진정한 가치가 인정받고 있음은 기업의 IT 예산에서 확인할 수 있습니다. IDC의 최근 설문 조사 결과에 따르면, 코로나 팬데믹으로 인해 디지털 전환의 기반 기술인 엔터프라이즈 협업 플랫폼, 클라우드 컴퓨팅, 로보틱스, AI, 빅데이터, 5G에 대한 관심이 급증했습니다. 이러한 기술을 통해 데이터를 수집하고 활용하여 의사결정 및 실행을 지원할 수 있기 때문입니다.

이번 사태를 계기로 기업들은 프로세스 및 운영 모델, 디지털 전환 방식을 재검토하라는 요구를 받고 있습니다. 현금 유동성 위기에 직면한 곳도 있지만, IDC 설문 조사에서는 코로나19의 영향으로 APAC 지역 기업의 38%에서 올해 IT 지출이 예상보다 늘어날 것으로 내다봤습니다. 게다가 56%는 내년에 지출이 훨씬 더 많이 늘어날 것으로 예상합니다. (그림 1)

“기업은 생존을 위해, 그리고 빨리 지금의 위기에서 벗어나 복구 모드로 전환하기 위해 비즈니스의 디지털화에 속도를 내려 합니다.” Jimenez는 이렇게 설명합니다. “투자 및 혁신의 효과를 입증할 수 있는 영역에 특히 집중합니다. 최대한 빨리 비즈니스 목표를 달성하려 하니까요.”

이러한 지출이 오히려 2020년의 사태에서 비롯된 것은 아닙니다. 혼란과 불확실성이 뉴노멀로 자리잡았음을 이번 경험을 통해 알 수 있습니다. 따라서, 앞으로 기업들은 디지털 방식으로만 제공 가능한 유연성과 애질리티가 필요하고, 아울러 장소의 제약없이 고객과 소통하는 능력을 갖춰야 합니다.

“브라우저에서 신용카드로 컴퓨터 서버 또는 스토리지를 구매하는 수준에 머무르지 않습니다.” Giron의 설명입니다. “컨테이너, 마이크로 서비스, DevOps와 같은 기술로 새로운 업무 수행 방식과 자동화 방식이 가능해졌으며, 그에 따라 새로운 사고방식 및 아키텍처 접근법을 수용해야 합니다. 더 빠르고 비용 효율적인 방식으로 실험할 수도 있고 새로운 모델과 제품을 테스트할 수도 있습니다.”

Kalms는 디지털 전환의 진정한 성공을 위해서는 인사이트와 실행을 연계하는 기술이 필요하다고 생각합니다. 예컨대 어떤 기계 부품의 진동은 베어링을 교체할 때가 되었다는 의미임을 AI가 알아낼 수 있습니다. 그러면, 즉시 작업 오더를 생성하여 책임자가 이 문제를 처리하도록 일정을 잡을 수 있습니다.

Kalms의 설명에 따르면, “데이터를 가져오는 것에서 시작하여 자동화를 확대 구현하고, 궁극적으로는 자율화를 실현”하게 됩니다. 이러한 의사결정 지원을 통해 자동화된 AI 기반 “어드바이저”가 탄생할 수 있습니다. 이 어드바이저가 고객의 요구사항과 유지보수를 비롯한 각종 문제 해결을 지원하기는 하나, 최종 책임은 여전히 인간 관리자에게 있습니다. “이것이 우리의 지향점, 우리가 추구하는 비전”이라고 Kalms는 말합니다.

맞춤형 디지털 팀

자주 간과되는 성공의 요건 중 하나가 디지털 여정에 직원을 참여시키는 것입니다. Woodside Energy는 직원을 대상으로 신기술 보급 및 업스킬링에 힘쓰고 있습니다. 디지털 기술에 의해 유연성이 확보되고 자유로운 실험이 가능해진 Woodside Energy에서는 새로운 문화, 그리고 “더 많은 이해관계자가 참여하는 인간 중심의 디자인”이 뿌리내리는 중이라고 Kalms는 말합니다.

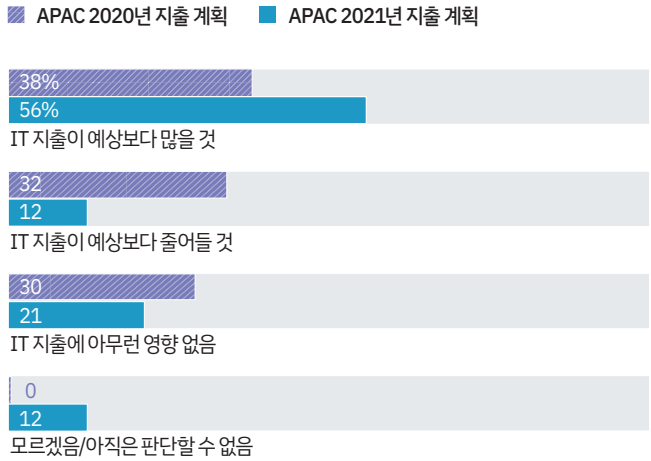
그녀는 이렇게 설명합니다. “우리는 디지털 스토리텔링을 통해 직원들의 업무 방식을 바꿀 수 있게 합니다. 비즈니스 부서와 IT부서 간 소통이 원활하지 않을 때도 있습니다. 디지털을 이해하는 비즈니스 부서원과 비즈니스를 이해하는 디지털 부서원이 있어야 합니다. 그러면 디지털 의제가 밀려나지 않고 비즈니스 영역에 스며들 수 있습니다.”

비즈니스 환경에서 재택 근무(work from home, WFM) 확대 등을 특징으로 하는 “뉴노멀”을 받아들이고 있으므로, 디지털 전환의 초점이 고객에게만 국한되어서는 안 됩니다. 직원 복지, 정서적 지지, 인재 혁신 및 유지는 여전히 중요합니다.

그림 1

코로나19 사태와 IT 지출

APAC 기업들, 올해와 내년에 기술 투자대폭 확대 계획



출처: IDC COVID-19 Impact Survey Wave, 2020년 6월

“이번 위기로 미래의 업무 환경이 어느새 현실로 다가왔습니다. 일과 일터가 새롭게 정의되고 있으며, 직원들은 각기 다른 기대를 갖고 있다”고 Jimenez는 말합니다. “회사가 원격 근무를 제대로 지원할 수 있는지 알고 싶어 합니다. 새로운 직장을 선택할 때, 다음에 찾아올 위기를 극복하고 생존할 수 있는가를 기준으로 삼을 수도 있습니다. 고용주 입장에서는 회사의 레질리언스 역량을 입증해야 그 레질리언스를 유지하는데 필요한 인재를 채용할 수 있는 것입니다.”

선두 기업은 디지털 전환 여정에서 직원에게 더 큰 역할을 부여할 뿐만 아니라 파트너 및 벤더와의 관계도 강화하고 있습니다. 기업은 사람, 플랫폼, 기술, 방법론의 올바른 조합으로 혁신의 여정에 추진력을 더할 파트너를 원합니다. “기업은 미래를 위한 파트너십이 가능한 벤더를 원한다”고 Jimenez는 말합니다. “바로 미래를 위한 기술 로드맵을 통해 솔루션의 비즈니스 가치를 입증하는, 신뢰할 만한 파트너를 기대합니다.”

예컨대 Woodside Energy는 기술 플랫폼에서 더 많은 정보를 분석하여 완전한 머신러닝 알고리즘을 구현하기 위해 일찍부터 어떤 벤더와 손잡았습니까. “이 벤더는 한 번에 2만 건의 문서를 수집하겠다고 밝혔는데, 우리는 5만 건의 문서를 처리할 수 있어야 한다고 했다”고 Jimenez는 설명합니다. “결국, 그들은 10만 건까지로 처리 용량을 올렸고, 이제는 수백만 건을 수집할 수 있습니다. 이러한 성공 덕분에 일찍 자신감을 갖게 되었죠. 벤더와의 진정한 파트너십이 중요하다는 것도 알게 되었습니다.”

장기적 관점과 단기적 관점의 균형

기술 선두 주자들은 팬데믹 이전에 시작한 디지털 전환 활동에 크게 의존합니다. 이들은 이러한 노력에 더 속도를 내야 한다고 말합니다. “이미 디지털화를 마치고 미래를 향해 나아가던 기업은 이번 위기에서 벗어나면 훨씬 더 막강해질 것”이라고 Ng은 예상합니다. “하지만 우리는 지금까지의 성과에 안주하지 않습니다. बैंकिंग의 미래, 일자리의 미래가 어떻게 될 것인지생각합니다.”

하지만 Jimenez의 설명에 따르면, APAC 기업 대부분이 아직 단기적 디지털 전환에 집중하는 것이 현재의 상황입니다. 즉, 부서의 시급한 요구사항을 다루지만, 전사적 전략과 연계하지 않는 전술 차원의 노력에 머무르고 있습니다. 이들 기업의 36%는 현업 부서에서 디지털 전환을 시작하고 있다고 밝혔지만, 전사적 차원의 전략에서 디지털 전환을 다루는 곳은 16%에 불과합니다. (그림 2)

기업들은 단기적 사고의 함정을 깨닫기 시작했습니다. IDC에서 진행한 또다른 설문 조사에서는 APAC 지역의 기업들이 직면하는 5대 디지털 전환의 우선 목표 및 과제를 확인했습니다. 첫 번째는 디지털 전환 계획을 전술적 계획에서 업계의 혁신을 지향하는 장기적 계획으로 발전시키는 것입니다. 그러면 모든 부서와 직원이 합의한 목표를 향해 공통된 인식을 바탕으로 함께 노력할 수 있습니다.

기업에서 해결해야 할 나머지 4가지 디지털 전환 과제는 조직 전반의 디지털 혁신을 단일 플랫폼으로 통합하고, 낮은 평가 지표에서 벗어나며, 디지털 전환을 특별한 프로젝트나 부서의 전유물로 제한하지 않고, 디지털 엔터프라이즈 운영을 위한 새로운 역량을 개발하는 것입니다.

“아시아 태평양 지역의 일반 기업이라면, 이 5대 과제 중 3가지 이상을 해결해야 한다”고 Jimenez는 말합니다. “디지털 전환은 팀 스포츠처럼 모든 구성원이 합심해야 성공할 수 있습니다.” 다시 말해 디지털 전환을 완수해야 할 하나의 이니셔티브로 간주해서는 안 됩니다. DBS Bank, Woodside Energy 등 업계 선두 주자들의 사례처럼, 디지털 전환이 조직 체계에 깊숙이 스며들어야 합니다.

현재 Woodside Energy는 운영 비용 절감 및 자율적으로 운영되는 “미래의 플랫폼” 개발을 위해 양자 컴퓨팅을 활용하는 방안을 모색하고 있습니다. “양자 컴퓨팅은 초기 단계입니다. 하지만 인간의 두뇌를 모방하는 AI라는 궁극적인 목표에 도달하려면 양자 컴퓨팅이 필요할 것입니다. 현재의 일반 컴퓨팅 기능으로는 비용 부담 때문에 불가능하지만, 멈추지 말고 계속 나아가야 한다”고 Kalms는 말합니다.

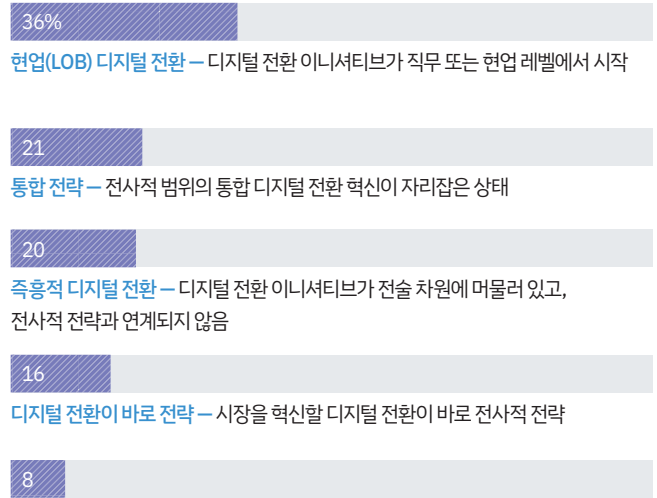
결론

혁신이 새로운 기준이 되는 뉴노멀의 시대에 디지털 혁신은 애질리티(Agility)와 효율성을 강화하고 장소의 제약 없이 고객과 소통하기 위해 거쳐야 할 여정으로 자리잡았습니다. 디지털 혁신은 단발성 이벤트가 아니라 고객의 기대를 추진력으로 삼는 지속적인 프로세스입니다.

그림 2

더 장기적인 시각 필요

통합된 전략 및 기술 로드맵은 여전히 드문 편



출처: IDC COVID-19 Impact Survey Wave, 2020년 6월

출처: IDC COVID-19 Impact Survey Wave, 2020년 6월

“고객의 행동이 누구도 예상하지 못할 만큼 빠르게 변화했습니다.” Giron은 이렇게 말합니다. “고객은 탁월한 경험에 높은 기대를 갖고 있습니다. 어떤 브랜드가 고객을 소중히 대한다고 인정받으면 충성도 높은 고객을 확보할 수 있습니다. 바로 디지털을 통해 가능합니다.”

기업이 이러한 기대에 부응하려면, 새로운 관점을 디지털 전환 활동에 접목하고, 효율성 및 비용 절감 이외의 더 큰 비즈니스 성과에 초점을 맞추면서 더 많은 요구사항을 해결해야 합니다. 그러기 위해서는 CEO가 이 전략을 마케팅하고, 자원 조정의 걸림돌을 해소하며, 미래의 조직 문화를 정의하는 데 전략적 역할을 수행해야 합니다. 직원 및 파트너에 더 큰 역할을 부여하고 이들을 추진력으로 삼아 환경의 변화에 대처하는 데 필요한 디지털 전환 활동을 전개해야 합니다.

Kalms가 말한 대로, “새로운 업무 수행 방식을 실현할 기반을 조성하고 그 기반을 계속 발전시켜 더 큰 목표를 지향한다면, 변화의 주체가 될 수 있습니다.”

디지털 기술의 중요성으로 미루어보건대, 디지털 전환을 이러한 방향으로 수용하지 않는 기업은 영원히 사라질 수도 있습니다.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

ABOUT US

Harvard Business Review Analytic Services(HBRAS)는 Harvard Business Review Group 산하의 독립적인 민간 연구 기관이며, 중요한 경영 과제 및 새로운 비즈니스 기회에 관한 연구 조사와 비교 분석을 수행합니다. 모든 보고서는 비즈니스 인텔리전스 및 피어 그룹 인사이트를 제공하기 위해 독창적인 정량적 및/또는 정성적 연구 분석 결과를 토대로 작성하여 발표합니다.

정량적 설문 조사는 HBR 글로벌 리서치 패널인 HBR Advisory Council과 함께 수행하며, 정성적 연구는 HBR 필진 커뮤니티 내외의 최고 경영진 및 주제별 전문가들과 함께 수행합니다. 자세한 정보는 hbranalyticsservices@hbr.org에 문의해 주세요.

hbr.org/hbr-analytic-services