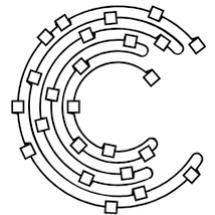


Forward together: 함께 나아가는 길

블록체인의 새로운 길을 가는
탐험가적 경영진이 주는
3가지 교훈

19차 글로벌 최고 경영진 연구 보고서

IBM 기업가치 연구소



IBM의 역할

이 보고서는 2017년 1월부터 3월까지 기업의 최고 경영진 2,965명과의 인터뷰를 바탕으로 작성하였습니다. IBM 기업가치 연구소(BV)에서 진행하는 최고 경영진 연구 시리즈의 19번째 보고서로서 IBM은 2003년부터 31,000회 이상의 인터뷰를 실시하여 데이터를 수집했습니다. 이 보고서는 디지털 재창조를 위한 기술 도입가로서의 블록체인에 대한 경영진의 관점에 대한 것입니다. 보다 자세한 내용은 ibm.com/globalcsuitestudy를 참조하십시오.

IBM은 고객이 분산 원장, 디지털 자격 증명 및 블록체인 솔루션을 설계하고 신속하게 도입할 수 있도록 컨설팅과 시스템 통합 기능을 제공합니다. 자세한 내용은 ibm.com/blockchain을 참조하십시오.

시작하며

연이은 기술의 발전과 수십 년에 걸친 혁신으로 다가올 미래에는 분명히 새로운 변화의 물결과 마주하게 될 것입니다. 이미 블록체인을 받아들인 탐험가적 경영진들의 사고방식을 가장 잘 표현하는 단어가 바로 '열린 사고'입니다. 이들에게 있어 '불확실성'은 불편함을 주기보다 전략적 사고를 가능하게 하는 요소입니다. 빠른 학습 능력은 빠른 발전 속도만큼 중요합니다. 산업간의 경계가 점점 더 희미해지면서 언제 이러한 경계가 완전히 허물어질지 모릅니다. 경쟁사 및 파트너와 함께 추구하는 혁신으로 그러한 경계는 지금이라도 사라질 수 있습니다.

예상하지 못한 진화

때로는 이미 익숙한 무엇이 갑자기 낯설고 새로운 것이 될 수 있습니다. 예를 들면, 신뢰가 이러한 개념 중 하나입니다. 수 세기 전에 처음으로 세계 무역 항로가 만들어지면서 상호간의 신뢰를 체계화할 필요가 생겼습니다. 오늘날은 중개인이 신탁관리자(trustkeeper)의 역할을 맡아서 고객을 대신하여 거래에 대해 모니터링하고, 증명하고, 검사를 하고, 고객은 이에 대한 비용을 지불합니다. 공증인은 물리적 서류에 도장을 찍고 비효율적인 오프라인 거래와 관련된 수많은 트랜잭션을 보관합니다.

블록체인에서는, 개인 및 기관으로 구성된 그룹간의 실시간 데이터 공유가 가능합니다. 발생하는 모든 이벤트 또는 상호 간의 트랜잭션이 각각이 발생한 시점의 기록으로 남을 뿐만 아니라, 이 기록은 블록체인 내의 영구적 기록의 일부가 되어 사후에는 변조할 수 없습니다. 액세스 권한이 부여된 블록체인 내에서는, 체인 참여자 간의 합의와 당사자 자격 증명을 통해 누가 언제 어디에서 트랜잭션을 일으켰는지 볼 수 있고, 프라이버시를 유지할 수 있습니다.

“블록체인은 비즈니스 네트워크의 참가자가 자산을 거래할 수 있는 공유된 원장으로, 한 사람이 아닌 모든 참여자가 통제권을 가지고 있다는 것이 핵심입니다.”

Leanne Kemp,
CEO 겸 창립자,
Everledger, 영국

그림 1

새로운 시도

탐험가적 경영진:

이미 블록체인을
사용 중

정보 수집형 경영진:

블록체인을 고려 중

관찰자적 경영진:

블록체인을 고려하고
있지 않음

다양한 지역과 산업에서
기업들이 블록체인을
채택합니다.

33%



신뢰는 블록체인 트랜잭션에 내재되어 있습니다. 이로써 새로운 변화의 가능성이 나타납니다.

3,000명에 가까운 전 세계 최고 경영진을 대상으로 한 조사에서 모든 산업과 지역에 걸쳐 평균적으로 33%에 달하는 기업이 이미 블록체인을 고려 중이거나 활발히 사용하고 있는 것으로 나타났습니다(그림 1 참조). 본 연구에서는 이미 블록체인을 실험 중이거나, 파일럿으로 진행, 혹은 구축 중인 기업에 대해 주로 다루고 있으며 우리는 이들을 탐험가적 경영진(Explorer)이라고 부릅니다.

물론 탐험가적 경영진의 모수는 산업별로 다릅니다. 블록체인에 대한 업계의 반응에 관한 이전 IBV 보고서에서는 여러 산업에서 블록체인과 관련하여 활발한 활동을 볼 수 있습니다.¹ 예를 들어 은행과 금융 시장에서는 블록체인을 고려하고 있거나 활발하게 사용하고 있는 탐험가적 경영진 그룹이 전체 참여 임원 중에 1/3을 차지합니다. 이는 일찌감치 새로운 시도를 시작한 산업에서 블록체인 활동이 꾸준히 증가하고 있음을 나타냅니다.

조사한 20개의 산업 전체에서 탐험가적 경영진은 평균 8%를 차지합니다. 산업의 종류와 관계없이 탐험가적 경영진은 비슷한 성향을 보입니다. 기술에 대한 확신을 비롯하여 비슷한 계획과 태도를 나타냅니다. 뉴질랜드의 IT 및 전문 서비스 산업의 한 탐험가적 CHRO는 "기술 혁신은 새로운 시장 요구에 대응하고 에코시스템을 통해 형성된 새로운 제품을 창출할 수 있는 기업의 미래를 보증하는 잠재력이 있습니다."라고 말했습니다. 이러한 특성은 블록체인을 고려하지 않는 기업, 즉 관찰자적 경영진들의 기업과는 극명하게 차이가 있습니다.

본 연구에서 확인된 탐험가적 경영진은 IBV가 15년간 진행한 최고 경영진 기본 연구에서 보았던 기업 중에서 가장 뛰어난 그룹인 것으로 드러났습니다. 이러한 우수성은 기업의 경쟁적 지위에서 시작됩니다. 이들은 매출과 수익 증가 부문이나 혁신 부문을 지표로 했을 때 각 산업의 리더들입니다. 이러한 모험적인 기업은 새로운 비즈니스 동향에 대응하는 데 좀 더 능숙합니다. 이러한 기업은 기업과 기업이 속한 산업을 재창조하기 위한 적절한 전략과 리소스를 가지고 있다고 자신합니다(그림 2 참조).

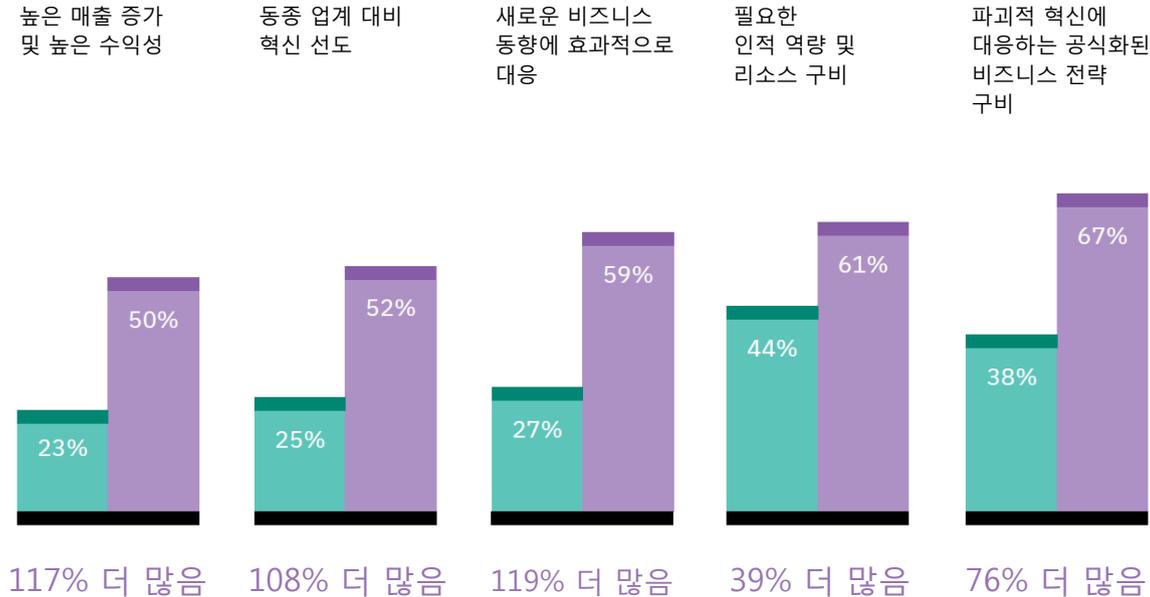


그림 2
경쟁적 우위

블록체인을 처음 도입한 기업은 비즈니스 이점을 강조합니다.

탐험가적 경영진
관찰자적 경영진

탐험가적 경영진이 직면하는 문제는 블록체인이 단지 새롭기만 한 것이 아니라 점차 기업의 운영 방식과 매출 확대, 고객, 파트너 및 경쟁사에 대응하는 방법도 바꿀 수 있다는 점입니다. 이에 따라 새로운 비즈니스 모델이 예상하지 못한 방향으로 발전할 수 있습니다.

당분간 기업은 어떤 것이 최적인지 확인하기 위해 새로운 비즈니스 모델의 다양한 측면을 실험하고 테스트할 것으로 예상됩니다. 어떤 기업은 블록체인에 대해 관망하는 자세를 보임으로써 주춤할 수도 있습니다. 그러나 탐험가적 경영진은 주저하지 않습니다. 그들은 지금 격차를 넓히기 위해서라도 한 발 앞서 나가 현재의 블록체인 이점을 충분히 활용할 것입니다.

우리는 탐험가적 경영진에게서 무엇을 배울 수 있을까요? 다음 주제들을 통해 자세히 설명하겠습니다.

수평선을 향해 나아가라:
미지를 향한 향해

도약의 판도를 구축하라:
새로운 플랫폼 비즈니스 모델 목표화

밀물 수위를 높여라:
파트너와 경쟁사의 지원 강화

“블록체인은 거대한
잠재력으로 수익을 창출할
수 있는 새로운 비즈니스
모델을 생성하는 데
도움이 될 수 있습니다.”

CMO, 유통기업, 브라질

수평선을 향해 나아가라: 미지를 향한 항해

블록체인의 얼리 어답터인 탐험가적 경영진은 디지털 혁신에서 비롯되는 불확실성을 그들의 고유한 이점으로 바꾸고 있습니다. 탐험가적 경영진이 해당 산업에서 관찰자적 경영진보다 2배에 달하는 혁신을 경험하고 있습니다(그림 3). 이러한 혁신은 그 성격 자체가 다릅니다.

그림 3

탐험가적 경영진
관찰자적 경영진



100% 더 많음
해당 산업 내에서의 혁신

혁신 경험

탐험가적 경영진은
많은 혁신을 경험합니다.

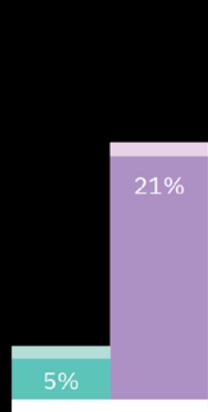


70% 더 많음
다른 산업을 통한 혁신

그림 4

탐험가적 경영진
관찰자적 경영진

게임의 규칙을 완전히 바꾸어
새로운 시장 또는 산업을
혁신하려는 계획

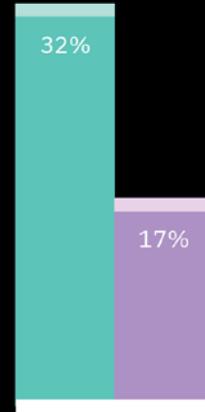


320% 더 많음

계획과 실천

탐험가적 경영진은
방어보다 혁신에 집중합니다.

가격과 비용 절감으로
현재 시장 지위를 유지
또는 방어하려는 계획



47% 더 적음

관찰자적 경영진보다 탐험가적 경영진들이 훨씬 타 산업의 경쟁자들과 더 많이 경쟁하게 될 것으로 예상합니다. 이들은 산업의 경계를 넘나드는 기업의 수가 점점 더 증가할 것으로 예상하기 때문입니다. 새로운 산업에 뛰어드는 경쟁자는 작은 일부분을 차지하기 위해 시장에 진입하지 않습니다. 시장을 뒤엎을 생각으로 뛰어드는 경우가 대부분입니다.

새로운 경쟁자의 위협에도 불구하고 탐험가적 경영진은 혁신을 회오리보다는 순풍으로 바라봅니다. 기업을 앞으로 나아가게 하는 힘으로 말합니다. 이번 조사에서 이들은 방어하기보다는 혁신할 가능성이 훨씬 크다고 말했습니다. 탐험가적 경영진 5명 중 1명은 게임의 규칙을 완전히 바꾸어 새로운 시장 또는 산업을 혁신할 계획이 있다고 답한 반면에 블록체인을 고려하고 있지 않은 응답자 중에서는 5%만이 이와 같이 대답했습니다 (그림 4 참조). 또한, 관찰자적 경영진의 30%와 비교하여 탐험가적 경영진의 64%가 기다릴 시간이 없다고 대답했습니다. 기업의 조직을 재창조하려면 지금 시작해야 하기 때문입니다.

신뢰의 가속페달

탐험가적 경영진은 데이터가 기업의 가이드라고 말했습니다. 탐험가적 경영진의 경우 데이터와 분석을 통해 전략을 지원하는 경우가 관찰자적 경영진보다 2배 더 많았습니다. 또한, 고객과 상호 작용하고 거래하는 방법을 혁신하기 위해 기술을 사용하는 경우가 관찰자적 경영진보다 훨씬 많았습니다. 탐험가적 경영진과 관찰자적 경영진이 각각 74%와 45%를 나타냈습니다.

한 명도 빠짐없이 모든 탐험가적 경영진은 블록체인이 어떻게든 기업 전략을 지원할 것으로 예상하고 있습니다. 탐험가적 경영진 10명 중 6명이 블록체인 기술이 데이터와 트랜잭션에 대한 신뢰와 투명성을 향상한다고 대답했습니다(그림 5 참조).

블록체인은 몇 가지 면에서 신뢰를 구축하는 데 도움이 됩니다. 트랜잭션의 투명성으로 추적 가능한 감사 내역이 형성됩니다. “블록체인은 제약회사가 규제 요구 사항을 준수하는 데 도움이 될 것입니다.”라고 인도의 생명 과학 분야 CEO는 말했습니다. 또 다른 응답자는 추적 가능성이 프로세스와 파트너 관계를 개선할 것으로 예상합니다. 스마트 계약은 당사자 간 약속을 인코딩하고 이행되도록 보장하는 데 도움이 됩니다. 이러한 스마트 계약은 “자산의 권리를 기록하는 것뿐만 아니라 이를 시행하는 힘”을 제공할 수 있다고 미국 정부기관의 CIO는 말했습니다.

그림 5

탐험가적 경영진

트랜잭션 투명성 향상

63%

데이터 품질 및 정확성 보장

61%

트랜잭션 안정성의 신뢰 증가

57%

사기 및 사이버 범죄에 대한 보안 향상

56%

거래 시간 감소로 트랜잭션 속도 향상

55%

중개인을 없애 트랜잭션 비용 감소

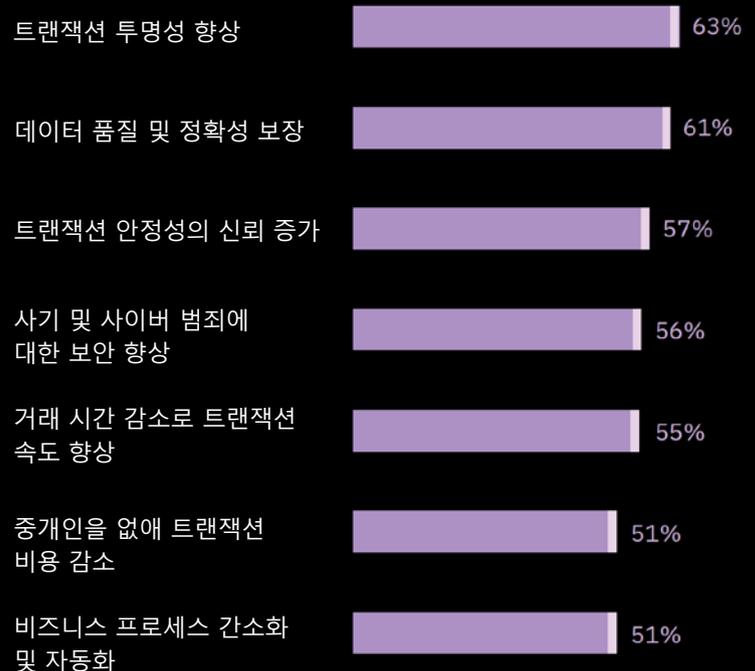
51%

비즈니스 프로세스 간소화 및 자동화

51%

신뢰 체계

탐험가적 경영진의 100%는 블록체인이 어떤 식으로든 기업 전략을 지원할 것으로 예상합니다.



평판은 지난 행동으로부터 도출된 결과입니다. 자동차 공급자가 부품을 정기적으로 제시간에 제공합니까? 스타트업이 정말 신뢰할 만합니까? 블록체인은 에코시스템을 대중화하여 소규모 기업의 경우 기업의 신뢰도를 좀 더 쉽게 증명할 수 있습니다. 신뢰할 이유를 좀 더 쉽고 철저하게 확인할 수 있습니다. 블록체인에 기록된 데이터가 와인이 적절한 온도로 선적되고 유지되었는지 검증해 줄 수 있습니다. 배송 중인 상품이 세관과 항구를 통과하는 과정을 실시간으로 파악한 기업은 공급망을 동적으로 최적화할 수 있습니다.

블록체인에 원산지를 제공하면 반도체 모조품이 시장에 넘쳐나는 것뿐만 아니라 오염된 식품으로 질병이 확산되는 것까지 모든 것을 예방하는 것에 유용합니다. 식품 안전성을 보장하기 위해 기록 관리 개선을 비롯한 새로운 규정이 시행된 중국의 월마트에서는 축산 농가에서 공장까지 돼지고기의 전체 공급망을 추적하여 저장 온도, 유통 기한 등을 블록체인에 입력하는 프로그램을 시범 운영하고 있습니다.²

“블록체인은 대규모의 다양한 신뢰 네트워크를 구축할 수 있는 잠재력이 있습니다.”

CHRO, 전자제품기업, 일본

IBV의 블록체인에 대한 산업 보고서를 보면, 2017년 블록체인 도입 부문에서 의료 서비스 분야가 가장 앞서 있는 것을 볼 수 있으며 이런 현상에는 충분한 이유가 있습니다.³ 의료 서비스 산업보다 더 신뢰가 중요한 산업이 또 어디 있을까요? 기회는 생각보다 매우 큼니다. 환자와 관련된 평생의 기록 데이터에 액세스한다는 것은 획기적인 변화이며 블록체인이 탁월하게 발휘될 부분이기도 합니다.

의사의 방문이나 웨어러블 의료 장비로부터의 모든 활력 징후, 모든 복용 약, 질병 및 수술 기록이 블록체인에서 안전하게 공유될 수 있다면, 치료의 효과와 관리 계획이 발전하고 비용은 감소할 것입니다. 의료 서비스 분야의 CxO는 개별 맞춤형 의료라는 약속을 마침내 실현할 수 있습니다. 관찰자적 의료기관보다는 블록체인을 고려하고 있거나 활발히 사용하고 있는 의료기관에서 환자 중심의 의료 서비스와 개별화된 환자 서비스를 도입할 계획이라고 말했습니다.

“블록체인은 공급망에 투명성을 제공하고 기업 이미지를 좀 더 신뢰할 수 있게 합니다.”

변화할 준비

블록체인이 가치 사슬 전체에서 신뢰와 투명성을 높임에 따라, 기업은 이전에는 예상하지 못한 방식으로 협업하고 경쟁하게 될 것입니다. 중국의 산업재 회사 CFO는 “믿을만한 중개인은 더 이상 필요 없게 될 수 있습니다.”라고 말했습니다. 블록체인이 지원하는 가치 사슬이 진화함에 따라, 많은 중개인이 필연적으로 사라질 것입니다. 하지만 이전에는 차단되었던 소규모 스타트업이 시장에 밀려들 수 있습니다. 저비용 서비스가 번성하면서 수익이 새로운 곳으로 흘러가거나 아주 적어질 수 있습니다. 에코시스템이 진화하면서 산업 간 경계가 흐려지거나 완전히 사라질 수 있습니다.

전통적으로 초기 시장 진입자가 리소스 통제를 통해 다른 경쟁자를 방어함으로써 경쟁 우위를 확보했습니다. 블록체인의 얼리 어답터는 이와 더불어 또 다른 가치를 확보할 수 있다는 것을 깨닫고 있습니다. *다음에 어떤 일이 벌어질지 이해하는 첫 번째 주자가 된다는 것* 말입니다. 새롭게 가능해진 것이 무엇인지 배우면서 이러한 초기 진입자는 블록체인 애플리케이션과 새로운 비즈니스 모델의 방향에 영향을 미칠 수 있습니다. 탐험가적 경영진은 첫 번째 주자가 됨으로써 새로운 비즈니스 모델의 진화를 먼저 시작할 뿐만 아니라 어떻게 진화할 것이고 성공의 조건은 무엇인지 그 형태를 만들어가고 있습니다.

탐험가적 경영진은 빠르게 움직일 준비가 잘 되어 있고 새로운 가능성이 부상함에 따라 계속해서 변화할 준비가 된 것으로 보입니다. 벨기에 정부의 CIO이자 탐험가적 경영자인 Peter Crombecq는 “탐험가적 경영진은 디지털 혁신이 미래에 어떤 모습일지 알지 못하면서도 이에 대응하기 위해 민첩할 필요가 있다고 인식합니다.”라고 말합니다.

탐험가적 경영진은 학습과 실험에 대한 잘 정의된 접근 방식을 가지고 있습니다. 2/3 정도가 성공적인 혁신과 더불어 빠른 실패에도 보상합니다. 1/3이 넘는 탐험가적 경영진은 빠른 프로토타이핑을 통해 전략을 강화하는 데에 능숙합니다(그림 6 참조). 이들은 전형적인 디자인 사고 전문가입니다. Steven Johnson 작가는 “전략적 디자인 사고는 겸손, 즉 접근 방식은 있지만 정답은 가지고 있지 않다는 겸손에서 시작되는 방법입니다.”라고 말합니다.⁴ 정답은 과정에서 발견하게 됩니다.

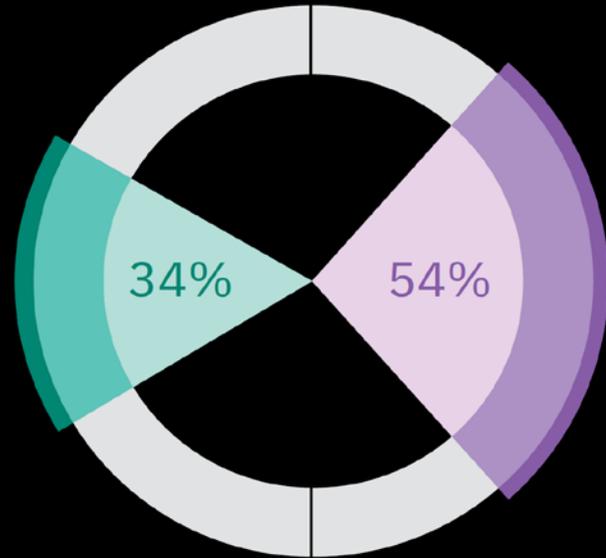
IBV의 최고 경영진 연구 조사에서는 가끔 비즈니스와 IT 임원 간에 의견차이를 발견하게 됩니다. 블록체인의 경우에는 그런 일이 없었습니다. 탐험가적 기업은 전략을 디자인 사고의 관점에서 접근합니다. 50%에 달하는 탐험가적 CIO가 디자인 사고를 기업의 IT 기능에 효과적으로 적용한다고 말한 반면에 관찰자적 경영진의 경우 29%만이 이와 같이 답했습니다. 비즈니스와 IT가 조화를 잘 이루고 있습니다. 좀 더 정확하게 말하자면 블록체인에 관심 있는 기업 중 최소한 절반이 그러합니다.

그림 6

탐험가적 경영진
관찰자적 경영진

변화를 위한 설계

탐험가적 경영진은 전략을 빠르게 반복하는 데에 탁월합니다.



59% 더 많음

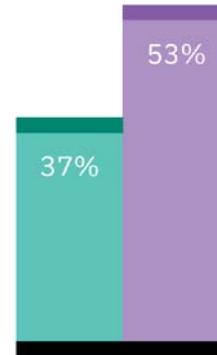
전략에 대한 빠른 프로토타이핑, 디자인 하는대로 구축(build-as-you-design), 진행하는 것에 맞춤형 수정(modify-as-you-go)이라는 접근 방식을 주로 사용

도약의 판도를 구축하라: 새로운 플랫폼 비즈니스 모델 목표화

블록체인은 새로운 업무 방식을 위한 탁월한 플랫폼을 생성합니다. 기업을 새로운 방향으로 보내줄 수 있는 도약판이라고 생각하면 됩니다. 대담하게 생각하는 경향이 있는 탐험가적 경영진은 이미 새로운 방향이 무엇이 될지 발견했습니다.

탐험가적 경영진 10명 중 8명은 업계 내에 변화하는 수익원에 대한 대응 또는 새로운 비즈니스 모델 개발을 위한 기회로 블록체인 기술에 투자하고 있습니다. 이들은 대규모 재창조를 위해 노력하고 있습니다. 비즈니스 모델이 위협을 받는 경우, 1/3에 불과한 관찰자적 경영진과 달리 절반이 넘는 탐험가적 경영진은 해당 산업 또는 다른 산업에서 전혀 새로운 비즈니스 모델을 시작하려고 계획합니다(그림 7 참조).

새로운 비즈니스
모델을 시작하려고
계획



43% 더 많음

그림 7

전면 개혁

탐험가적 경영진은 위협을 받을 때 비즈니스를 재창조할 가능성이 높습니다.

탐험가적 경영진
관찰자적 경영진

거래 방식에 대한 개방

어떠한 동향이 비즈니스 모델을 재구성하게 될 것이냐는 질문에 탐험가적 경영진은 수익화하고 자본화하는 새로운 방법이 변화의 가장 큰 동인이라고 답했습니다. 탐험가적 경영진 10명 중 6명이 대체 결제 옵션과 공유 경제가 전략적 방향에 가장 큰 영향을 줄 것이라고 답했습니다(그림 8 참조).

그림 8

탐험가적 경영진

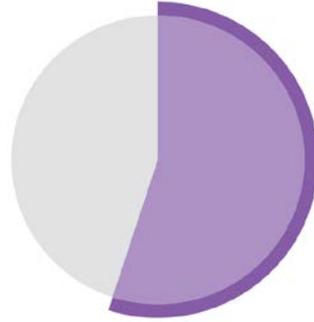


62%

대체 결제 옵션

자본으로의 수익화

탐험가적 경영진은 비즈니스를 수익화하고 자본화할 새로운 기회를 파악합니다.



55%

공유 경제

일부 탐험가적 경영진은 블록체인에서 마이크로 결제를 지원하고 중개업자가 부과하는 수수료를 생략할 수 있다고 언급했습니다. 다른 탐험가적 경영진은 “세션 개시 프로토콜(Session Initiation Protocol)” 서비스를 좀 더 효율적으로 관리할 수 있을 것으로 생각했습니다. 어떤 탐험가적 경영진은 블록체인이 모든 종류의 매체를 생성된 곳에서 직접 통제하여 글로벌 라이선스와 로열티 결제와 관련된 문제를 해결할 수 있을 것으로 예상했습니다.

인도네시아 전자제품 업계의 한 CMO는 블록체인 기술이 아직 상용화하지 못한 자산인 데이터 자체를 수익화하려는 노력에 도움이 될 수 있을 것으로 예상했습니다. 독일 미디어 및 엔터테인먼트 업계의 한 CHRO는 “블록체인이 경제 발전의 동력이 될 수 있고 어디서든 사업가가 아이디어를 수익화할 수 있도록 지원하는 잠재력이 있습니다.”라고 밝혔습니다.

“블록체인은 전자상거래를
도태시킬 가능성이
있습니다. 누구든 중개인
없이 직접 거래하는 것이
가능해질 것이기
때문입니다.”

미국 여행업계의 한 CEO는 “블록체인이 공유 경제로 우리 산업을 이끌게 될 것입니다”라고 말했습니다. 홍콩 보험업계의 한 CEO는 “블록체인이 업계의 운영 방식을 바꿀 수 있습니다. 차량 보험을 위해 보험사로 바로 가는 대신, 이제는 고객이 피어 투 피어(P2P) 형식의 정책을 선택할 수 있습니다.”라고 언급했습니다. 예를 들어 개별적인 차량 운전자들의 주행 기록이 블록체인에서 추적되고 분석되어 블록체인 참여자들 간의 정보가 공유될 수 있습니다.

모든 피어 투 피어(Peer to peer) 플랫폼이 개인 간 플랫폼이 될 필요는 없습니다. 탐험가적 경영진은 블록체인이 공유 인프라처럼 비즈니스 간에 가치 교환을 생성할 수 있다는 데 동의했습니다. 기업가는 블록체인에서는 공장에서 차량까지 모든 것을 공유하고 효율적으로 사용하고 자본화할 수 있다고 추측했습니다. 병원은 MRI(자기 공명 영상) 장비와 같은 고가의 장비를 상호 이익을 위해 공유하는 것을 고려하고 있습니다. 미국 의료 서비스업계의 탐험가적 CHRO는 블록체인이 “플랫폼 생성 및 운영 비용을 낮추어 공유 경제를 대중화할 수 있다.”고 말했습니다.

플랫폼상에서 피어(Peer)의 힘

탐험가적 경영진 중 66%가 근본적으로 다른 비즈니스 모델, 즉 상호 관계형 에코시스템에서 인력, 리소스 및 기업을 연결하여 전혀 새로운 형태의 가치를 창출하는 플랫폼 모델을 실험하고 있습니다. 관찰자적 경영진 중에는 11%만이 이러한 새로운 기회를 적극적으로 고려하고 있습니다(그림 9 참조).

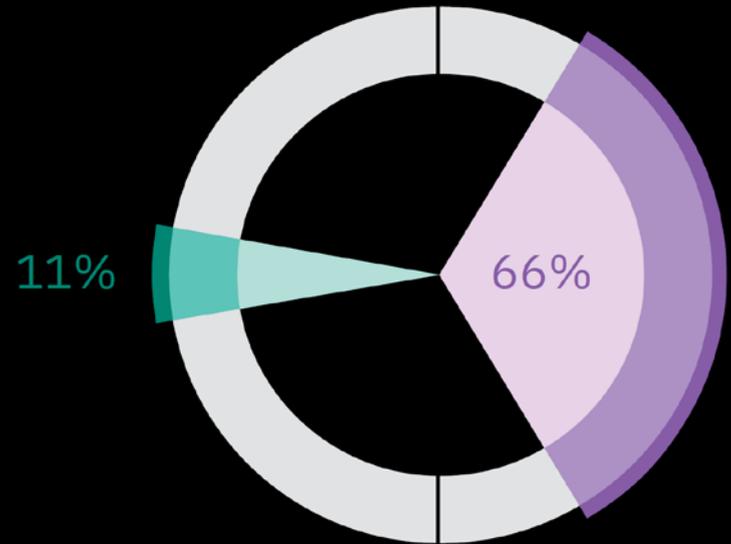
이전 및 새로운 비즈니스 모델 간 차이는 파이프와 플랫폼의 차이로 설명됩니다. 기존 비즈니스 모델은 파이프와 같습니다. 기업은 상품이나 서비스를 고객에게 내놓기 위해 협업합니다. 가치 사슬은 선형적입니다. 그러나 비즈니스 플랫폼은 비선형적입니다. 플랫폼 상에서는 에코시스템의 생산자와 소비자가 연결되어 새로운 가치를 생성합니다. 플랫폼의 설립자 또는 소유자는 일반적으로 가능한 한 빠르게 확장하고 네트워크 효과를 실현할 수 있도록 플랫폼을 관리합니다.

그림 9

빠른 시작

탐험가적 경영진
관찰자적 경영진

탐험가적 경영진은 새로운 플랫폼 비즈니스 모델로 빠르게 전환합니다.



500% 더 많음

플랫폼 비즈니스 모델을 도입할 계획

“블록체인에서는 업계 전반을
연결하여 다양한 플랫폼을
고객에게 제공함으로써,
고객이 다른 제품도
구매하도록 도움을 줄 수
있습니다.”

CIO, 통신기업, 브라질

전략가인 John Hagel은 블록체인이 특히 플랫폼 기반 에코시스템에 참여하는 기업에 있어 데이터 흐름을 활용하기에 매우 적합하다고 말합니다. 플랫폼 참여자는 시간이 지나면서 블록체인의 공유된 데이터에 액세스하면서 새로운 개별화된 서비스를 만들 수 있습니다.⁵

캐나다의 주요 은행 중 6개 은행이 고객이 휴대전화 사업자나 공익 사업과 같은 다른 비즈니스로 계좌를 개설할 때 사용할 수 있는 디지털 자격 증명 서비스를 공동으로 만들었습니다. 규제 준수를 위해 은행에서 설정한 KYC(Know Your Customer) 데이터는 고객의 자격 증명 키의 기반이 되었습니다. 은행은 감독 기관과 함께 협력하여 다른 은행에서도 자격 증명 키를 사용할 수 있도록 했습니다. 신규 고객이 다른 은행에서 인증을 받을 경우 더 이상 KYC 프로세스를 반복할 필요가 없습니다. 고객이 디지털 자격 증명을 은행 외 기관에서 사용하는 경우 은행에서는 수수료를 받습니다.

플랫폼은 모든 이해관계자를 위한 혜택을 제공합니다. 개인에겐 사용 편의성, 참여 은행에는 매출원, 플랫폼의 다른 기업에는 새로운 고객의 자격 증명과 이력을 신속하게 확인할 방법을 제공합니다. 이 서비스는 현재 캐나다에서 테스트 단계에 있으며 2017년 후반에 정상 가동이 되면 캐나다 소비자는 모바일 앱을 사용하여 새로운 블록체인 기반 자격 증명 네트워크를 사용하도록 선택할 수 있습니다.⁶

인도에서 가장 크고 다양한 다국적 기업인 마힌드라 그룹(Mahindra Group)은 IBM과 협력하여 마힌드라 금융 부문에서 주도하는 블록체인 솔루션을 개발하고 있습니다. 블록체인을 사용하면 마힌드라가 OEM(주문자 상표 부착 생산)과 작업하는 공급자를 위한 송장 할인을 개선할 수 있습니다. 미지급 청구서 또는 송장을 묶어서 할인하여 판매하는 것은 인도에서 일반적인 관행이며 공급자에게는 영업 자본의 주요 출처입니다. 지금까지 이 프로세스는 매우 느리고 오류가 발생하기 쉬워 지급이 지연되곤 했습니다. 공유 원장에서는 적시성과 정확성이 크게 개선됩니다.

마힌드라 그룹의 목표는 시간이 지나면서 참여하는 OEM과 공급자를 확장하고 다른 금융 기관도 포함시키는 것입니다. 블록체인의 스마트 계약이 경쟁 정보를 보호하고 마스킹하도록 보장하므로 이제 금융 공급망을 위한 에코시스템 플랫폼이 가능합니다. 마힌드라 앤 마힌드라(Mahindra & Mahindra Ltd.)의 전략 그룹 사장인 Anish Shah는 자사의 블록체인 노력에 대해 “파괴적 변화를 해야 한다면, 당연히 우리가 그 변화를 주도해야 한다.”라고 말합니다.⁷

주의: 성급한 진입

플랫폼 비즈니스 모델을 만드는 것은 겁쟁이를 위한 것이 아닙니다. 탐험가적 CIO 10명 중 6명은 에코시스템 전체에서 고객과 파트너를 연결하는 플랫폼을 구축하기에는 아직 부족하다고 털어놓습니다. 기업에서 비즈니스 부문을 담당하는 사람에게 플랫폼으로의 이전은 몹시 어려운 선택이 될 수 있습니다. 기업의 자체 매출원을 뒤흔들 수 있다는 가능성보다 무서운 것은 없습니다. 탐험가적 CEO는 과거에는 비즈니스 매출이 감소할 가능성과 직면했을 때 “주춤했다”고 인정합니다. 이제는 밀어붙일 용기가 있을까요?

“블록체인이 현재 대부분 기업이 사용하는 중앙집중형 비즈니스 모델을 대체하게 될 수 있습니다.”

CMO, 유통기업, 영국

밀물 수위를 높여라: 파트너와 경쟁사의 지원 강화

강력한 에코시스템에서는 새로운 규칙이 탄생합니다. 부분의 합보다 전체가 더욱 강력하므로 분산 에코시스템의 각 참여자는 네트워크의 성공을 끌어올리기도 하고 끌어내리기도 합니다. 건강한 에코시스템에서 약한 참여자는 시들어 버릴 수 있지만, 이들과 전체가 더 강하게 성장할 수 있도록 이들을 지원하는 것이 더 합리적일 때도 있습니다.

플랫폼 기반 비즈니스 모델에서는 강점이 강점을 낳습니다. 기업은 일반적으로 경쟁사의 강점을 기업의 이점으로 활용할 방법을 찾습니다. 이러한 이유로 많은 기업이 경쟁사를 배제하는 것에서 강화하는 것으로 방향을 선회할 수 있습니다.

블록체인의 참여자는 블록체인 기술의 기본적인 수준의 보안, 트랜잭션 투명성, 통제 및 이해에서 출발합니다. 그 후에 참여자들의 상호 작용을 통해 그에 따른 블록체인 네트워크의 강점과 성공을 결정하게 됩니다.

길을 열기 위해

경제학에서 “밀물 이론(Rising Tide Theory)”은 개념상으로는 일리 있게 들리는 개념 중 하나입니다. 그러나 대부분의 기업은 경쟁사는 물론이고 비즈니스 파트너의 안위에 큰 관심을 두지 않습니다.

탐험가적 경영진은 매력적인 고객 경험을 만들고 고객의 의견을 경청하여 기업의 프로세스를 설계한다고 합니다. 관찰자적 경영진보다 훨씬 더 많은 탐험가적 경영진이 고객과의 상호 작용에 뛰어나다고 설명합니다. 이들은 파트너와의 협업에는 이러한 자신감이 덜하지만 그래도 평균 이상이라고 생각합니다. 다만 한 가지 부족한 영역이라면, 절반이 넘는 탐험가적 경영진이 비전을 실현할 수 있는 적절한 파트너 네트워크가 없다고 말합니다.

현재까지 탐험가적 경영진들의 경쟁사와의 경험은 우리 연구에서 다른 기업과 별반 다르지 않았습니다. 10명 중 8명이 경쟁사와 협업하는 데 익숙하지 않다고 말합니다. 경쟁자와의 협력 경험의 부족은 모두가 공감하는 핸디캡입니다. 탐험가적 경영진은 가장 먼저 변화할 시험대에 오릅니다. 하지만 새로운 협업 능력이 장기적으로는 경쟁 우위를 유지하는 데 도움이 될 수 있습니다.

블록체인에서 보안의 수준을 떨어뜨리지 않고 데이터를 공유하고 트랜잭션을 투명하게 진행할 수 있습니다. 권한이 부여된 블록체인은 데이터와 네트워크 참여자에 대한 액세스를 모두 제한할 수 있는 자격 증명 기반의 정책을 적용합니다. 이를 통해 참여하는 기업이 데이터 보호 규정을 준수할 수 있습니다. 또한, 권한이 부여된 블록체인은 블록체인에 첨부되는 데이터의 일관성을 좀 더 효과적으로 통제할 수 있으므로 이를 기반으로 더욱 세분화된 의사 결정 프로세스가 구축될 수 있습니다.

권한과 신뢰가 있다면 비즈니스 모델을 근본적으로 변화시킬 유틸리티가 구축되고 사용될 수 있습니다.

더 많은 기업이 플랫폼 비즈니스 모델로 이전함에 따라 개방형 협업에 대한 필요가 점점 증폭될 것입니다. 블록체인은 이를 지원할 수 있습니다. 알고리즘과 봇(Bots)이 이를 자동화할 수 있습니다. 하지만 이를 구체화시키고 현실화시키기 위해서는 사람(Human)의 의사결정이 필요합니다.

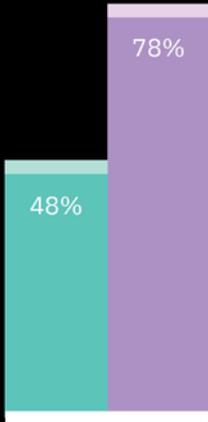
그림 10

탐험가적 경영진
관찰자적 경영진

협업의 테스트

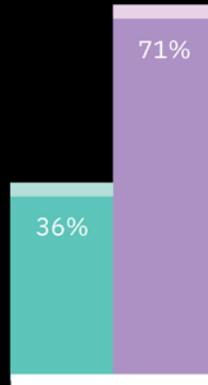
탐험가적 경영진은 블록체인을 발전시키기 위해서는 고객과 컨소시엄이 중요하다고 인지하고 있습니다.

고객이 중요



63% 더 많음

산업 컨소시엄이 중요



97% 더 많음

탐험가적 경영진은 업계 전반에서 블록체인을 발전시키기 위해서는 경쟁사와 만나는 기회 이상의 무언가가 필요하다고 인지하고 있습니다. 탐험가적 경영진 10명 중 7명이 블록체인 프로젝트에 산업 컨소시엄이 중요하다고 선택했습니다(그림 10 참조). 산업 컨소시엄은 물론 경쟁사와 맞닥뜨리는 “안전지대”입니다. 추정에 따르면 현재 100개가 넘는 블록체인 컨소시엄이 존재한다고 합니다. 대부분 어떤 것이 가능한지 이해하기 위한 시험장이지만, 가장 중요한 기능은 표준에 대한 합의입니다. 표준이 없다면 블록체인은 문 앞에서 멈춰서 있을 수 있습니다.

“블록체인이 네트워크 접근 방식이기 때문에, 인프라 구축 비용을 상쇄하기 위해서는 최소한의 참여자를 유지하는 것이 중요합니다.”

COO, 정부기관, 호주

글로벌 무역 경로

플랫폼 비즈니스 모델에서 전략은 고유한 내부 자원의 통제와 경쟁 장벽 확립에서 외부로의 조정과 활발한 커뮤니티 참여로 옮겨갑니다. IBM은 이미 운송 및 물류의 세계적 선두업체인 머스크(Maersk)와 함께 이러한 커뮤니티를 조직화하고 있습니다. 머스크는 곧 해운회사, 화물 운송업체, 원양화물선, 항구, 통관 기관으로 구성된 공급망 에코시스템을 연결하는 블록체인 플랫폼을 출시할 것입니다.

2014년 거래에서 머스크는 동아프리카에서 유럽으로 가는 냉동 상품의 단일 수송이 30명에 가까운 사람과 조직을 거치며 200여 번의 상호 작용과 커뮤니케이션이 발생한다는 것을 알게 되었습니다. 이러한 커뮤니케이션 대부분은 정품과 위조에 대한 우려로 인해 최근까지 문서로 남아있었습니다.⁸

거래 문서 처리 및 관리와 관련된 비용이 실제 물리적 운송 비용의 최대 1/5을 차지하는 것으로 추정되었습니다.⁹ 컨테츠가 누락되거나, 잘못되거나, 지연됨으로써 서류 운송이 지연되고, 운송을 최적화하려는 노력이 약화되며, 결국 운송 중인 신선 제품이 부패하기도 합니다.

“IBM과 함께 진행하는 프로젝트의 목표는 블록체인과 같은 파괴적 혁신 기술을 살펴봄으로써 실제 고객 문제를 해결하고 전체 산업을 위한 새로운 혁신적인 비즈니스 모델을 생성하는 것입니다.”라고 머스크의 CDO(최고 디지털 책임자)인 Ibrahim Gokcen은 말합니다. “우리는 우리가 작업 중인 솔루션이 소비자를 위해 원가를 줄여줄 뿐만 아니라, 신흥 국가 및 선진국 모두에서 훨씬 더 많은 수의 기업이 글로벌 무역에 좀 더 쉽게 접근할 수 있게 해줄 것으로 예상합니다.”¹⁰

블록체인에 구축된 새로운 서비스인 Everledger 역시 에코시스템 접근 방식을 도입했습니다. Everledger는 미분쟁(conflict-free) 다이아몬드에 대해 원석에서부터 다이아몬드가 커팅되고, 연마되고, 판매될 때까지 공급망 전체에서 개별 다이아몬드를 추적할 수 있습니다. Everledger의 블록체인 파트너에는 보험사, 사법 기관, 다이아몬드 인증 기관이 포함됩니다. Everledger의 API를 통해 각 파트너는 수명 주기에 걸쳐 다이아몬드를 추적하는 데 도움이 되는 데이터에 액세스하고 데이터를 제공할 수 있습니다. 정책 보고서, 보험 정책 정보 및 기타 민감한 정보는 비공개로 권한에 따라 보관될 수 있습니다.

“자동차 산업의 모든 주요 참가자가 블록체인 기술을 사용할 것으로 생각합니다. 공개적으로 액세스하면서 비공개로 업데이트할 수 있으므로 소유자의 모든 데이터(유지 관리, 보험 청구 등)를 저장할 수 있습니다.”

COO, 자동차기업, 호주

Everledger의 CEO 겸 창립자인 Leanne Kemp가 마음속에 그리는 비즈니스 모델은 모든 참여자가 위험을 줄이면서 새로운 매출 모델과 금융 서비스를 형성할 수 있게 되는 것입니다. 은행은 다이아몬드 공급망에 자금을 조금 더 잘 지원할 수 있고, 보험사는 현재 소유자가 아니라 다이아몬드 수명 주기 전체를 보장하도록 선택할 수 있습니다. “우리는 파괴자(Disrupter)가 아닙니다. 우리는 업계와 함께 진화하고 있습니다”라고 Kemp는 말합니다. Everledger는 컨소시엄이 함께 협력할 때 어떤 일이 일어날 수 있는지를 보여줍니다. 현재까지 Everledger에서 1백만 개가 넘는 다이아몬드가 추적되고 있으며 시스템을 곧 고급 와인으로 확장할 계획입니다.

블록체인이 업무를 진행하고 네트워크를 형성하는 새로운 방식에 영향을 미치지만 변하지 않는 사실이 있습니다. 기존 시장 또는 공유 경제에서 운영하든, 선형적 가치 사슬 접근 방식을 도입하든 에코시스템에 참여하든, ‘신뢰’는 성공을 위한 분명한 기반을 제공한다는 점입니다. 호주 유통 산업의 한 COO는 “고객의 신뢰는 얻기가 힘들지만 사라지는 것은 순식간입니다. 블록체인 시대는 신뢰를 통해 정당화된 트랜잭션이 폭발적으로 일어날 것입니다.”라고 말합니다.

“스마트 계약과 블록체인의
흥미로운 기회 중 하나는
공급망과 무역 금융의
디지털 혁신입니다.”

CIO, 금융기업, 미국

새로운 길을 가다: 탐험가적 경영진을 통해 배운 3가지 교훈

1. 모든 참여자의 경제적 이익을 조정하라

새로운 플랫폼 비즈니스 모델은 에코시스템의 상호 작용을 강화합니다. 기업은 다른 기업의 강점을 활용해야 합니다. 하지만 플랫폼이 번창하려면 모두가 같은 수준의 경제적 이익을 공유해야 합니다.

기업은 데이터를 수익화할 새로운 기회와 대체 결제 모델을 파악하는 것으로 시작해야 합니다. 하지만 창립자 역할을 하는 기업의 경우 이러한 다양한 면을 가진 네트워크를 생산하거나 소비하는(일부는 두 역할을 모두 수행) 구성원을 끌어들이야 한다는 것을 기억해야 합니다. 이들을 계속 플랫폼에 유지하려면 모든 참여자가 이익을 실현할 방법을 찾아야 합니다. 만약 생산자가 무시되거나 상품화된다고 느끼게 되면 그들은 플랫폼을 떠날 것입니다.

2. 신뢰할 수 있는 조직을 구성하라

산업 컨소시엄은 빠르게 확산되며 기업이 지역 경계를 넘어 연결될 수 있도록 비즈니스 표준에 대한 합의를 형성하고 있습니다.

실현에 대한 출발점으로, 앞서 많은 기업이 '최소한의 실행 가능한 에코시스템'이라고 부르는 작은 규모의 신뢰할 수 있는 산업 파트너 그룹 또는 '창고 컨소시엄(Garage Consortia)'을 고려합니다.¹¹ 여기에서 파트너는 파일럿을 개발하는 방법뿐 아니라 상호 이익을 위해 협력하는 방법을 배웁니다. 시간이 지나면서 경쟁사와 협력하는 방법을 비롯하여 좀 더 어려운 형태의 협업을 해야 하는 이유를 증명하게 됩니다.

3. 빠르게 학습하고 열린 마음을 가져라

관망하는 데 이점이 있다고 생각하는 사람이 있다면 다시 생각하십시오. 블록체인 얼리 어답터는 몸이 기억하는 경험을 쌓고 있습니다. 이는 뒤로 물러서 있던 사람들은 쉽게 따라 할 수 없는 부분입니다. 또한, 처음 구축되는 플랫폼이 앞으로 수십 년간 진화하는 블록체인의 모습을 형성할 수 있습니다.

높은 수준의 신뢰와 투명성은 기본입니다. 기업, 개인, 파트너 및 고객이 전에는 접근하지 못했던 데이터에 액세스하게 되면서 어떻게 반응하게 되는지를 모를 뿐입니다. 동적이고 적시에 이루어지는 최적화가 표준이 될까요? 소규모 비즈니스가 컨소시엄에 참여하여 거대 기업을 당황하게 만들까요? 가장 성공적인 기업들이 블록체인 전문성을 활용하여 한 산업에서 다른 산업으로 뛰어들까요?

연구 조사 방법론

IBV에서는 전 세계 20개 산업 및 80여 개 국가의 최고 경영진 2,965명을 인터뷰했습니다. 2017년 1월부터 3월 31일까지 수행된 전화 인터뷰와 직접 면담을 통해 정보를 수집했습니다. IBM Watson Natural Language Classifier를 사용하여 참가자의 서술된 의견에 대한 텍스트 분석을 수행했습니다. 이 서비스는 주제 그룹 또는 '분류자'를 개발하는 훈련 루틴에 따라 제출된 비정형 텍스트 응답을 분류하여 Watson의 코그니티브 역량을 활용합니다.

본 연구 조사의 응답자는 다음과 같습니다.

CEO(최고 경영 책임자)	504
CFO(최고 재무 책임자)	475
CHRO(최고 인사 책임자)	468
CIO(최고 정보 책임자)	560
CMO(최고 마케팅 책임자)	478
COO(최고 운영 책임자)	480

추가 정보

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

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

참고 및 출처

- 1 Blockchain 시리즈 웹 사이트. IBM 기업가치 연구소. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/blockchainlibrary.html>
- 2 Hackett, Robert. "Walmart and IBM Are Partnering to Put Chinese Pork on a Blockchain." *Fortune Tech*. 2016년 10월 19일. <http://fortune.com/2016/10/19/walmart-ibm-blockchain-china-pork/>
- 3 Hogan, Sean, Heather Fraser, Peter Korsten, Veena Pureswaran and Ramesh Gopinath. "Healthcare rallies for blockchains: Keeping patients at the center." IBM 기업가치 연구소. 2016년 12월. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03790USEN>
- 4 Johnson, Steven. *The Innovator's cookbook: Essentials for inventing what is next*. Riverhead Books. 2011년.
- 5 Hagel, John. "The Big Shift in Business Models" *The Marketing Journal*. 2016년 5월 16일. <http://www.marketingjournal.org/the-big-shift-in-business-models-john-hagel/>
- 6 IBM 보도 자료. "IBM and SecureKey Technologies to Deliver Blockchain-Based Digital Identity Network for Consumers." 2017년 3월 20일. <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/51841.wss>
- 7 Shah, Anish. "Disrupting supply chain financing with blockchain at Mahindra." 2017년 3월 21일. <https://www.ibm.com/blogs/blockchain/2017/03/disrupting-supply-chain-financing-mahindra/>
- 8 Castillo, Michael del. "The World's Largest Shipping Firm Now Tracks Cargo on Blockchain" *CoinDesk*. 2017년 5월 5일. <http://www.coindesk.com/worlds-largest-shipping-company-tracking-cargo-blockchain/>
- 9 IBM 보도 자료. "Maersk and IBM Unveil First Industry-Wide Cross-Border Supply Chain Solution on Blockchain." 2017년 3월 5일. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/51712.wss>
- 10 Ibid.
- 11 Parker, Geoffrey G., Marshall W. Van Alstyne 및 Sangeet Paul Choudary. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy — and How to Make Them Work for You*. W.W. Norton & Co. 2016년.

© Copyright IBM Corporation 2017.

IBM Corporation
New Orchard
Road Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
2017년 5월

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 제품에 대한 보증은 제품의 준거 계약 조항에 의거하여 제공됩니다.

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.

GBE03835KRKO-00



