



# Redefining Markets

시장에 대한 재정의

글로벌 최고 경영진 연구 CMO 보고서

이 보고서는 IBM 기업가치 연구소 최고 경영진 연구 시리즈의 18번째로 최고 경영자 5,247명을 대상으로 진행한 최근 연구를 바탕으로 합니다. IBM 기업가치 연구소는 2003년부터 지금까지 28,000회 이상의 인터뷰를 실시하여 데이터를 수집해 왔습니다.

본 보고서는 최고 마케팅 책임자(CMO: Chief Marketing Officer)의 관점을 집중적으로 살펴봅니다.

<b>인터뷰에 참여한 CMO 수</b>	<b>723</b>
북미	188
중남미	77
서유럽	136
중유럽 및 동유럽	82
중동 및 아프리카	63
아시아 태평양	98
일본	79

“파괴적 기술이 언제 등장할지 그리고 어떤 영향을 미칠지 예측하기가 매우 어렵습니다.”

중국 전자 기업 CMO

---

## 폭풍의 한가운데

CMO들은 우리가 전환점에 있다고 생각합니다. 기술의 발전으로 기존 질서가 무너지고 거대한 변화의 바람이 불어오고 있습니다. 엄청난 속도로 여러 산업이 통합되고 새로운 경쟁자가 등장하고 있습니다. 그렇다면 CMO들은 이러한 폭풍 한가운데에서 어떻게 키를 조종하고 있을까요?

IBM은 최근 최고 경영진 연구에서 1차로 최고 경영자 5,247명을 인터뷰하여 장차 어떤 미래가 펼쳐질 것인지 그리고 “파괴의 시대(Age of Disruption)”에 각자의 기업이 성공을 위해 어떻게 준비하고 있는지 물었습니다. 본 보고서에서는 이번 조사에 참여한 CMO 723명의 생각을 면밀하게 살펴볼 것입니다. 또한 큰 성공을 거두고 있는 기업의 CMO들은 어떻게 차별화된 행보를 보이고 있는지 조명합니다.

IBM은 혁신의 선두 주자로 높은 명성을 얻었을 뿐 아니라 재무 실적도 우수한 몇몇 기업을 선별했습니다. 이번 인터뷰에 응한 CMO의 소속 기업들 중 6%가 선구자(Torchbearer)로 명명된 그룹에 해당되었습니다. 또한 상대적으로 뒤쳐진 기업들이 또 다른 그룹을 형성했습니다. 이 후발 그룹(Market Follower)의 기업은 해당 CMO가 보기에 시장에서 존재감이 매우 낮은 편이고 대개는 재무 실적 측면에서도 비교적 성공적이지 못했습니다. 이들은 표본의 33%를 차지했습니다.

이 두 그룹을 비교한 결과, 선구자 그룹 CMO와 후발 그룹 CMO는 행동 방식에서 명확한 차이를 보였습니다.<sup>1</sup> 선구자 그룹의 CMO는 “창조적 파괴”를 적극적으로 수용하고 고객과의 인게이지먼트를 더욱 발전시키고 있습니다.<sup>2</sup> 또한 다른 CMO와 마찬가지로 해당 기업의 디지털 활용 능력을 높이는 데 주력합니다. 하지만 폭발적으로 증가하는 데이터 및 더욱 복잡해지는 마케팅 과제를 해결하기 위한 준비 면에서는 월등하게 앞서 있습니다.

“산업이 통합되면서 거대 포식자와  
먹잇감이 늘어나고 있습니다.”

이탈리아 은행 및 금융 기관 CMO

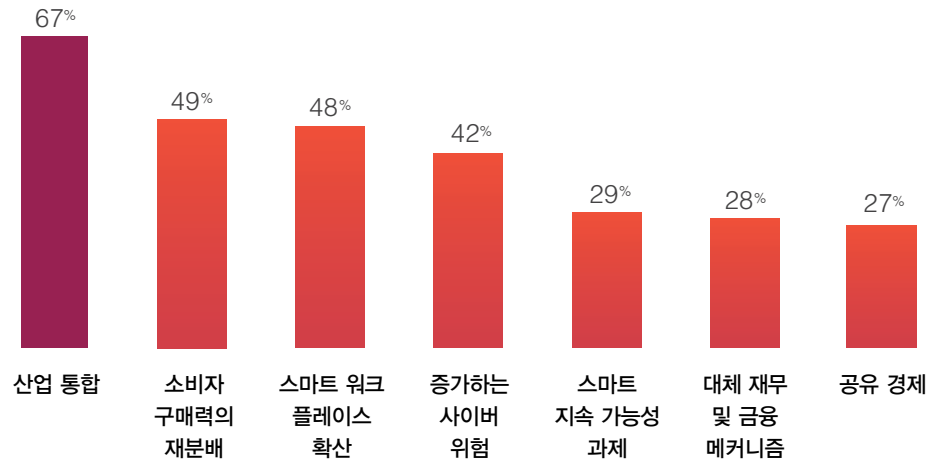
## 통합, 경쟁, 혼란

예전에는 명확했던 산업 간의 경계가 무너지는 현실을 이제는 모든 기업의 CMO가 인식하고 있습니다. 즉 어떤 업종의 기업이 지닌 전문성을 다른 부문에 적용하여 새로운 하이브리드형 모델을 개발해 기존의 분류 체계를 뒤엎고 있는 것입니다. 이는 비즈니스의 판도를 바꿔 놓을 가장 중대한 변화로 여겨집니다(그림 1 참조).

### 그림 1

#### 경계 침범

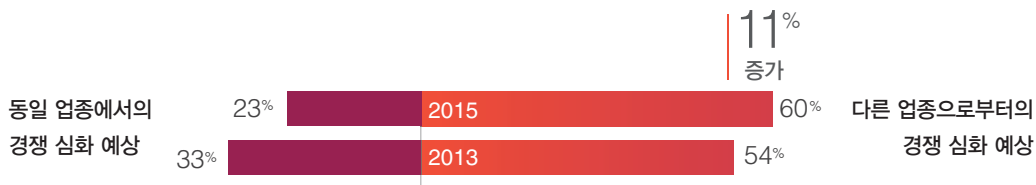
CMO들은 향후 몇 년간 산업 통합이 더욱 본격화될 것으로 예상합니다.



산업 통합으로 단일 업체의 제품 및 서비스 대신 교차 산업의 고객 경험에 초점이 모아지면서 완전히 새로운 성장 기회가 만들어지고 있습니다. 하지만 그와 더불어 경쟁도 심화됩니다. 인접한 분야로 사업을 확장한 기업에게 조직의 핵심 사업을 잠식당할 수도 있기 때문입니다. 한 기업의 산업 통합이 다른 기업에게는 잠식당할 수 있는 위험성을 제공합니다. 따라서 2년 전의 글로벌 최고 경영진 연구 결과와 비교하면 CMO들은 인접 업종의 새로운 라이벌과의 경쟁이 더욱 치열해질 것으로 내다보고 있습니다(그림 2 참조). CMO들은 다른 역할의 최고 경영진들보다 더 큰 위기 의식을 느끼고 있습니다.

**그림 2**  
**적대 세력**

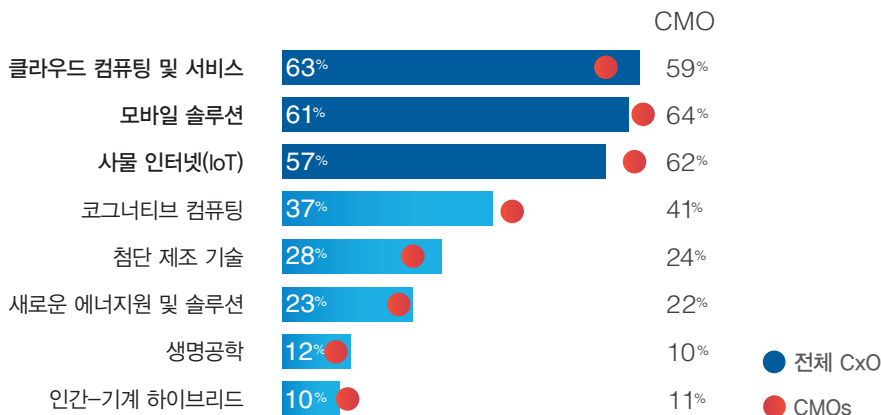
CMO는 외부 세력의 침범을 걱정합니다.



이러한 경쟁 환경 변화의 근본 원인은 무엇일까요? 다른 최고 경영자와 마찬가지로 CMO도 새로운 기술의 파괴적 영향력을 꼽습니다. 이들은 향후 3년 ~ 5년간 모바일 솔루션, 사물 인터넷, 클라우드 컴퓨팅이 각자의 기업에 매우 큰 영향을 미칠 것으로 생각합니다. 이와 더불어 막대한 투자 효과를 기대할 수 있는 코그니티브 컴퓨팅 또는 기타 신기술도 중요하게 생각하고 있습니다(그림 3 참조).

**그림 3**  
**기술적 혁신 동인**

CMO는 다음과 같은 3대 기술이 회사에 중대한 영향을 미칠 것으로 예상합니다.



“생산재보다는 가입형 서비스(서브스크립션)를 판매하는  
순환적 수익 모델로 전환하고 싶습니다.”

미국 산업재 회사 CMO

## 최우선 과제: 창조적 파괴 수용

CMO들은 미래를 준비하기 위해 먼저 큰 그림을 그리는 것에서부터 시작하고 싶어 합니다. 67%는 시장에 파괴적 변화를 일으키고 있는 기술의 발전에 발 맞춰 각자의 전략적 방향을 재평가하려 합니다. “앞으로는 다르게 생각해야 합니다. 획일적 사고는 금물입니다. 시야를 넓혀야 합니다.”라고 한 영국 유통업체의 CMO는 지적했습니다. 한 스페인 보험사의 CMO도 이렇게 말합니다. “스스로를 재창조할 방법을 알지 못해 사라진 기업이 많습니다. 그리고 기업이 완전히 새로운 모습으로 거듭나려면 마스터 플랜이 필요합니다.”

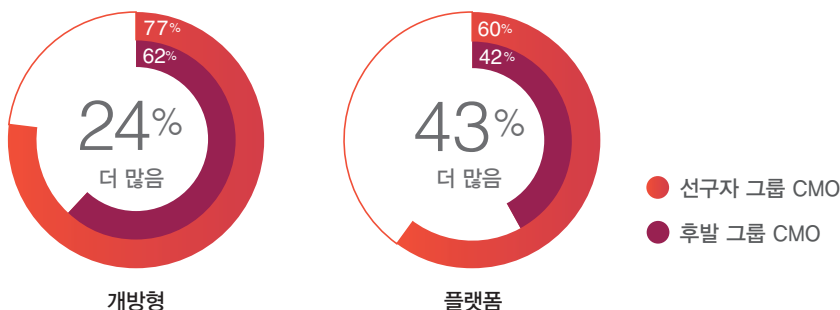
그러나 선구자 그룹의 CMO와 후발 그룹의 CMO는 매우 다른 전략을 구사하고 있습니다. 먼저, 선구자 그룹 CMO는 새로운 시장 공략 방식을 검토할 가능성이 훨씬 높습니다. 이 그룹의 2/3는 라이선싱 및 가입형 서비스와 같은 새로운 수익 모델을 찾고 있는데, 후발 그룹의 CMO는 이 비율이 절반에 불과합니다.

선구자 그룹의 CMO는 협업 중심의 비즈니스 모델(예: 개방형, 플랫폼 기반)을 이미 도입했거나 시험 중일 가능성이 더 높습니다(그림 4 참조).<sup>3</sup> 이들은 에코시스템에 참여함으로써 모든 구성원이 각자의 영역을 확장할 수 있고 개별적으로 활동할 때보다 더 큰 가치를 함께 실현할 수 있음을 인식합니다. “CMO의 역할은 앞을 내다보는 것이라고 생각합니다. 여기에는 인접 시장에서 새로운 기회와 비즈니스 모델을 찾는 것도 포함됩니다.” 한 이탈리아 통신 회사의 CMO는 이렇게 설명했습니다.

### 그림 4

#### 모범

선구자 그룹의 CMO는 협업 비즈니스 모델에 더욱 집중하고 있습니다.



## “사내외 네트워크를 활용하는 개방적인 기업 문화를 조성하고 싶습니다.”

미국 제약회사 CMO

게다가 선구자 그룹의 CMO는 새로운 비즈니스 모델 또는 새로운 오퍼링을 개발하는 경우에 가장 먼저 시장에 진출하는 데 훨씬 더 주력합니다(그림 5 참조). 많은 CMO가 인정하는 것처럼 이는 쉬운 일이 아닙니다. “개척자가 되길 원하지만 더 우수한 안목을 갖춰야 합니다. 프로토타입에서 기대한 결과를 얻지 못했을 때 한 걸음 물러나 심사숙고하기란 쉽지 않습니다.” 한 폴란드 금융 기관의 CMO가 솔직하게 털어놓은 말입니다.

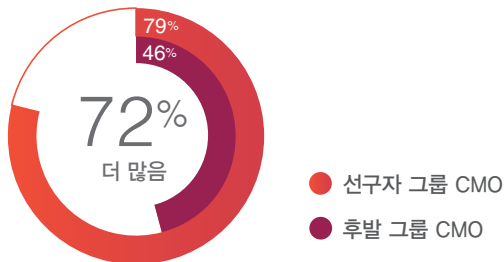
그럼에도 불구하고 선구자 그룹의 CMO들은 그와 같은 노력을 해야 할 확실한 이유가 있음을 인지하고 있습니다. 항상 선발 주자는 시장에서 “봄”을 일으키고 비교적 높은 가격을 받을 수 있는 등의 이점을 누려 왔습니다. 그러나 혁신의 중심이 기업에서 에코시스템으로 이동함에 따라 시장의 선발 주자가 되는 것이 훨씬 더 힘들어졌습니다.

에코시스템은 구성원이 많을수록 영향을 미치는 범위를 확장할 수 있습니다. 그리고 에코시스템의 규모가 클수록 더 많은 구매자를 유입하여 구성원에게 더 좋은 기회를 제공하므로 더 작은 에코시스템은 차츰 사라지게 됩니다. 즉 승자독식 효과가 두드러집니다. 예를 들어 Apple은 스마트폰, MP3 플레이어, 태블릿을 가장 먼저 내놓지는 않았지만, 맞춤형 기기와 앱으로 이루어진 소비자 기술 환경을 최초로 개발함으로써 지난 5년간 주가가 2배 이상 상승했습니다.<sup>4</sup>

### 그림 5

#### 역할 선도

선구자 그룹의 CMO는 가장 먼저 시장에 진출하려는 의지가 훨씬 더 강합니다.



가장 먼저 시장에  
진출하는 데 주력

## “CMO는 통합적인 경험을 창조하고 고객 충성도를 확보하기 위해 노력해야 합니다.”

Paulo A. Pedó Filho, 브라질 Grendene 브랜드 디렉터

마지막으로, 선구자 그룹의 CMO는 마케팅, 영업, 고객 지원을 통합하여 일관성 및 진정성 있는 모습을 고객에게 보여줌으로써 내부의 파괴적 혁신 및 재창조 기회를 더욱 적극적으로 활용합니다(그림 6 참조). 이것은 어려운 일입니다.

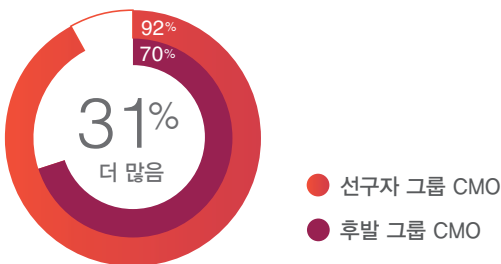
“고객과 상호 작용하는 모든 비즈니스 영역과 긴밀하게 연결해야 합니다.”라고 한 칠레의 유통업체 CMO는 말했습니다. CMO는 고객에게 미칠 직간접적 영향을 모든 부서의 직원에게 인식시키면서 고객과의 약속을 실현할 종합적인 경험을 디자인해야 합니다. 그러기 위해서는 고객 중심의 통합 비즈니스 프로세스를 갖추고 고객 인사이트를 동기화하며 공유해야 합니다.

자연스럽고 일관성 있는 개인화된 경험을 제공할 때 비로소 큰 성공을 거둘 수 있습니다. Zappos가 대표적인 예입니다. 다른 기업도 고객을 브랜드의 핵심 가치로 삼고 있습니다. 인도의 의류 쇼핑몰인 Jabong은 탁월한 고객 서비스를 제공하면서 명성을 얻었습니다.<sup>5</sup> 실제 사례로, 한 고객이 Jabong의 상품 배송용 가방에 대한 불만을 트위터에 올렸습니다. 그러자 이 회사는 신속하게 제품 디자이너, 엔지니어, 물류 담당자가 참석한 디자인 해커톤(마라톤을 하는 것처럼 정해진 시간 동안 해킹을 하는 프로그램 마라톤)을 열어 더 우수한 배송용 가방을 디자인함으로써 고객 경험의 마지막 순간까지 만족도를 향상시키는 성과를 거두었습니다.<sup>6</sup>

### 그림 6

#### 연합 전선

선구자 그룹의 CMO는 고객에게 일관성 있는 모습을 보여주기 위해 더 많은 노력을 기울이고 있습니다.



마케팅, 영업,  
고객 지원의 통합에 중점



# 실현 방법: 인게이지먼트 강화

총체적이고 통합적인 고객 관계가 더욱 강조됨에 따라 CMO도 이에 적극적으로 대응하고 있습니다. 응답자의 2/3는 더 깊고 풍부하고 고객 경험의 개발을 최우선 마케팅 과제로 꼽았습니다. “CMO는 홍보 부서의 수장일 뿐 아니라 고객 경험의 관리자 되어야 합니다.” 한 글로벌 브랜드 관리 회사의 CMO는 이렇게 말합니다.

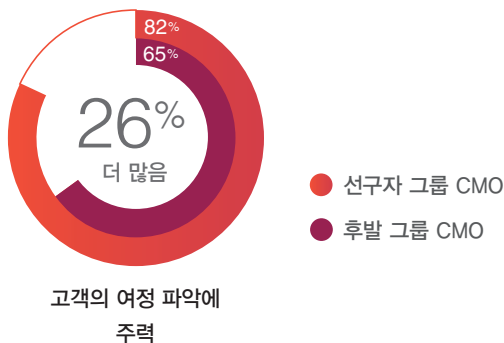
CMO는 2013년과 비교했을 때 훨씬 더 개인화되고 디지털화된 방식으로 고객과 상호작용할 것으로 기대합니다. “마케팅은 더 이상 광고대상 수상작을 내놓는 게 아닙니다. 고객과의 일대일 커뮤니케이션입니다.”라고 한 미국 통신 회사의 CMO는 경고합니다. 고객이 원하는 다차원적 경험을 실현하기 위해 외부의 혁신을 더 많이 받아들일 필요성을 느끼는 CMO도 많습니다. 이런 까닭으로 69%의 CMO 파트너십의 범위를 확대할 계획이라고 밝혔습니다.

선구자 그룹의 CMO는 후발 그룹의 CMO보다 훨씬 앞서 있습니다. 이들은 고객이 기업을 경험하는 여정을 이해하는 데 더 주력합니다(그림 7 참조). 마케터는 전체 경로뿐 아니라 관련된 기술, 사람, 프로세스까지 파악함으로써 어떤 취약점도 찾아내 바로잡을 수 있습니다. 그러나 오늘날 고객의 여정은 비선형이며 디지털 이전 시대보다 훨씬 더 복잡해졌기 때문에 그 구체적 경로를 파악하기가 어렵습니다.

선구자 그룹의 CMO가 종합적이고 다면적인 고객 여정을 전달하는 데에 주력하는 것은 온/오프라인에서 고객과의 인게이지먼트 기회를 적극적으로 모색하는 모습에서도 나타납니다(그림 8 참조). 예를 들어 대표적인 온라인 쇼핑몰인 Amazon은 최근 오프라인 서점을 열었습니다.<sup>7</sup> 한편 영국의 하이스트리트 유통업체인 John Lewis는 매장 내에서 더 풍성한 경험을 제공하기 위해 다양한 앱을 시범 서비스하는 중입니다. 그 첫 실험인 대화형 소파 스튜디오에서는 고객이 다양한 패브릭으로 가구 모델의 3D 영상을 만들어 더 정확한 완제품의 모습을 볼 수 있습니다.<sup>8</sup>

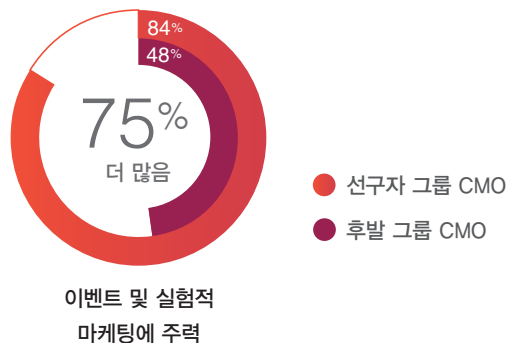
## 그림 7 길잡이

선구자 그룹의 CMO는 고객의 여정을 더 면밀하게 연구합니다.



## 그림 8 풍성한 조합

선구자 그룹의 CMO는 온라인 및 오프라인에서 인게이지먼트 기회를 확보하는 데 훨씬 더 적극적입니다.



## “장차 CMO는 사라지고 최고 경험 책임자(Chief Experience Officer)가 고객의 여정 전반을 책임질 것입니다.”

Mohamed Altajer, 아랍에미리트 Commercial Bank International, PSC 마케팅/브랜딩/기업 커뮤니케이션 책임자

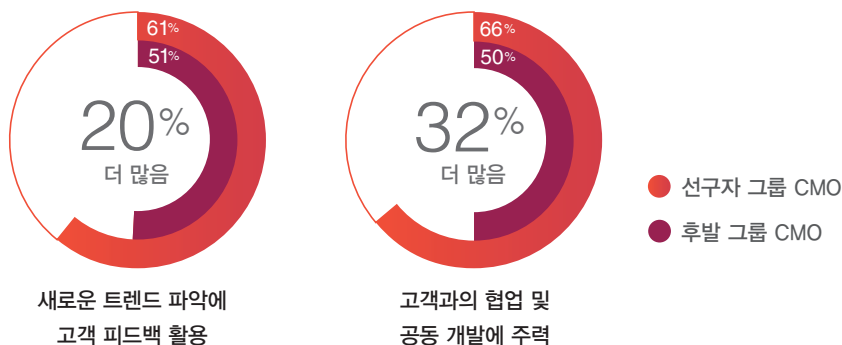
선구자 그룹의 CMO는 고객 피드백을 활용하여 새로운 트렌드를 찾아내고 고객을 참여시켜 새로운 제품 및 서비스를 공동 개발하는 데에도 더 뛰어납니다(그림 9 참조). “CMO가 할 일은 ‘고객의 소리에 경청하는’ 최고 책임자가 되는 것입니다.” 한 스위스 보험사 CMO의 설명입니다. 그러나 이는 시작에 불과합니다. 두 번째 단계는 고객으로부터 들은 바를 실천하는 것입니다. 샌프란시스코에 거점을 둔 의류 회사인 ModCloth가 좋은 예입니다. 이 회사의 비즈니스 전략에는 고객과의 협업이 무엇보다 중요합니다. 이 회사는 디자인 패션 콘테스트, 상품명 공모 등 각종 콘테스트를 개최하면서 커뮤니티의 참여를 이끌어 왔습니다.<sup>9</sup>

요컨대 ModCloth와 같은 기업은 잘 만들어진 제품이 갖춰야 할 조건보다는 고객의 경험, 특히 감성적 경험에 중점을 두는 디자인 사고의 원리를 응용하고 있습니다. 디자인 사고는 품질, 효율성, 수익성이 필요하지만 그것만으로는 충분하지 않다는 전제에서 출발합니다. 이는 제품 개발뿐 아니라 비즈니스 전략, 시스템, 조직에도 적용됩니다. 고객의 니즈를 사내 운영 효율보다 중시하여 복잡한 오퍼링 및 기업과의 상호 작용을 최대한 매력적으로 만드는 것이 훌륭한 디자인입니다.<sup>10</sup>

이는 조직 차원에서도 중요한 의미를 갖습니다. 기업이 고객을 이해하고 고객과 함께 새로운 제품과 서비스를 개발하고 에코시스템에 참여하기 위해서는 경영권의 일부를 내려놓을 수도 있어야 합니다. 여기서도 선구자 그룹의 CMO는 돋보입니다. 61%가 앞으로 의사결정이 더 분권화될 것으로 예상했습니다. 후발 그룹에서는 48%만이 그렇게 응답했습니다. 선구자 그룹의 CMO는 위임형 경영 스타일을 훨씬 더 편안하게 받아들이는 것 같습니다.

### 그림 9 공동 기업

선구자 그룹의 CMO는 고객의 의견을 경청하고 이를 적용하여 새로운 오퍼링을 공동 개발하는 능력이 더 뛰어납니다.



“코그니티브 컴퓨팅은 사람과 기업이 서로 소통하는 방식 및 지식을 공유하고 활용하는 방식을 변화시킬 것입니다.”

Stephen Ingledeu, 영국 Standard Life 매니징 디렉터

## 갓춰야 할 조건: 디지털 감각 강화

고객의 의견을 반영하여 멋진 경험을 개발하기 위해서는 상당한 디지털 감각도 발휘해야 한다고 CMO들은 말합니다. 60%는 향후 3년 ~ 5년간 마케팅 캠페인 개발에 데이터 중심의 인사이트를 활용하겠다고 밝혔습니다. 현재의 40%보다 높은 비율입니다. “우리는 ‘매드(Mad)맨’이 아니라 ‘매스(Math)맨’이 되어야 하며, 직감보다는 분석에 의존해야 합니다.”라고 한 호주 소비자 회사의 CMO는 말했습니다.

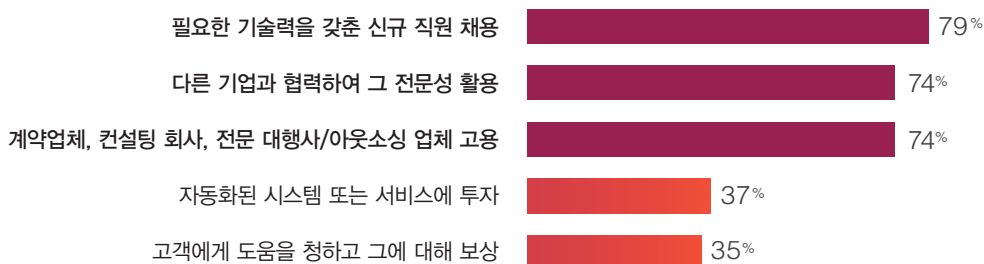
실제로 CMO의 69%가 새로운 트렌드 파악을 위한 예측 분석을, 45%는 처방 분석을 활용하고 있습니다.<sup>11</sup> 한편 코그니티브 시스템이 기존 시스템보다 훨씬 뛰어난 처리 능력을 갖추었음에도 불구하고 현재 코그니티브 컴퓨팅을 사용 중인 곳은 13%에 불과합니다. 기존의 알고리즘 기반 시스템은 수행할 작업이 미리 프로그래밍된다는 제약이 있지만, 코그니티브 시스템은 경험을 통해 학습하고 학습한 내용을 새로운 조사 또는 과제에 응용합니다. 콘텐츠와 컨텍스트를 접목하고 신뢰도가 반영된 응답을 내놓으며 세세한 패턴 또는 인사이트를 찾아냅니다.<sup>12</sup>

물론 코그니티브 기술은 사람의 지능을 대체하는 것이 아니라 보완하는 작용을 합니다. 따라서 많은 CMO들은 마케팅 부서의 디지털 활용 능력을 강화하기 위해 새로운 전문 인력을 확보해야 할 것입니다. 인력 확보 방법이 관건이 될 것입니다. 응답자의 4/5는 관련 기술력을 보유한 직원을 채용할 계획입니다(그림 10 참조). 그러나 적임자를 찾는 게 어려울 수 있습니다. “우리에게는 디지털 전문가가 필요하지만 그러한 전문 인력을 채용해본 경험이 없습니다.” 한 일본 보험사의 CMO가 이렇게 말했습니다.

### 그림 10

#### 기술력의 영역

CMO는 다양한 출처에서 새로운 전문 인력을 유입할 계획입니다.



## “기존의 산업 또는 파트너십 모델에서 크게 벗어난 기업과 새로운 파트너십 관계를 구축해야 합니다.”

Jeffrey Evans, 호주 Epsilon APAC 디지털 담당 부사장

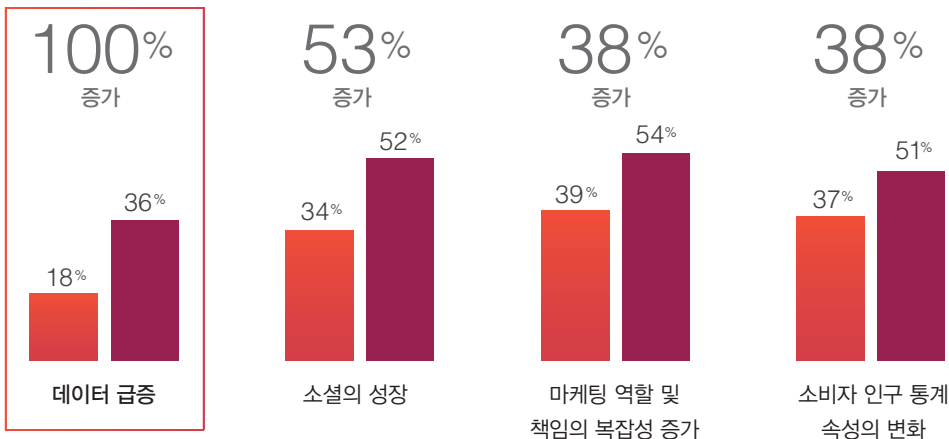
또한 응답자의 3/4은 업계 전문가 또는 다른 기업과 함께 일하면서 그들의 전문성을 활용함으로써 사내 자원을 보완하길 원합니다. 이는 부수적 효과를 발휘합니다. 에코시스템의 일원이 되면 독립형 비즈니스 조직으로 운영되는 곳들로부터 다양한 기술력을 제공받습니다. 여기에는 여러 관계를 발전시키고 관리하는 능력이 절대적으로 필요합니다.

뜻밖의 사실은 고객에게 도움을 받고 그에 대한 보상을 제공할 계획을 세운 CMO가 상대적으로 적다는 것입니다. 실제로 고객은 기업을 운영하는 데 핵심적인 역할을 할 수 있습니다. 예를 들어 영국의 휴대폰 사업자인 Giffgaff는 식견을 갖춘 고객에게 다른 고객을 위한 서비스 및 브랜드 프로모션을 맡기고 그러한 활동에 대해 현금화 가능한 포인트를 지급합니다. 이 회사는 대출 분야에도 이 모델을 적용하는 중입니다.<sup>13</sup>

그러나 오랜 세월을 걸쳐 전문 인력 쟁탈전을 치르는 와중에도 CMO들은 지난 2년간 여러 중대한 발전을 이뤄냈습니다. 이들은 시시각각 변하는 고객 행동의 패턴, 새롭게 등장한 소셜 미디어, 더욱 복잡해지는 마케팅의 역할을 더 효과적으로 관리할 준비가 되었다고 확신합니다. 또한 여전히 가장 심각한 문제인 데이터의 폭발적 증가에 대응하는 면에 있어서도 발전이 있었다고 말합니다(그림 11 참조).

### 그림 11 전진

CMO는 자신이 주요 마케팅 과제를 해결하기 위해 더 확실하게 준비했다고 생각합니다.



“CMO는 데이터를 잘 다뤄야 하며 마케팅 전략에 대해 외부 관계자와 더 효과적으로 커뮤니케이션해야 합니다.”

Rikke Gransøe Lange, 덴마크 DFDS 중앙 마케팅 책임자

역시 선구자 그룹의 CMO가 앞서고 있습니다. 지난 2년 동안 이들이 방대한 양의 데이터를 처리하는 능력은 후발 그룹 CMO보다 크게 향상되었습니다(그림 12 참조). 이들은 복잡한 현대 마케팅의 과제를 해결하는 데에도 더 뛰어납니다. 기술을 활용하여 더 깊이 있는 인사이트를 얻고 더 정확하게 타깃을 정하며 더 개인화된 기회를 개발함으로써 더욱 지능화된 고객과 소통할 수 있게 되었기 때문입니다(그림 13 참조).

그림 12

### 데이터의 권위자

선구자 그룹의 CMO는 데이터의 폭발적 증가를 처리할 능력에 대해 훨씬 더 강한 자신감을 갖고 있습니다.

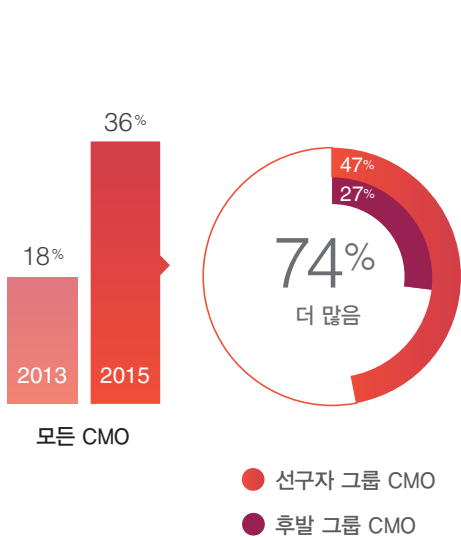
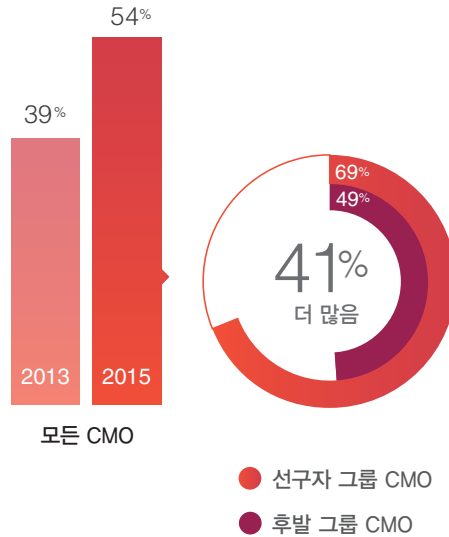


그림 13

### 다재다능한 거장

선구자 그룹의 CMO는 더욱 복잡해지는 마케팅 과제의 해결에 대해 더 강한 자신감을 갖고 있습니다.



# 업계 최고가 되기 위해

CMO는 파괴적 변화가 전 방위로 확산될 미래에 대비해야 함을 잘 알고 있습니다. 미래에는 기술의 발달이 엄청난 속도로 진행되고 기존의 산업 분류가 더 이상 유효하지 않으며 뜻밖의 곳에서 새로운 경쟁자가 등장하고 고객의 인게이지먼트를 통해 가치를 얻게 될 것입니다. 그렇다면 시장이 새롭게 정의되는 상황에서 어떻게 경쟁 우위를 지킬 수 있을까요? 이번 조사에서 선구자 그룹의 CMO들은 모든 CMO에게 유익한 교훈을 제공합니다.

## 1. 최우선 과제: 모든 것을 “고객 경험”의 관점에서 사고하라

고객에게 올인하십시오. 귀사가 제공하는 고객 경험을 향상시키기 위해 전략, 디자인, 운영의 모든 요소를 재검토하십시오. 에코시스템 구축에 주력하십시오. 에코시스템을 통해 더 많은 에너지와 자원을 확보하여 진정 더 우수하고 특별한 제품, 서비스, 경험을 개발할 수 있습니다. 또한 시장의 선발 주자가 되십시오. 모든 부서의 직원이 사내의 조직적 사일로(Silo)를 해체하고 일관성 및 진정성 있는 모습으로 고객에게 다가가게 하십시오.

## 2. 실행 방법: 새로운 디지털 지식층 수용

귀사의 팀에 디지털 DNA를 주입하십시오. 고객을 위한 차별화된 경험을 개발하는 데 필수적인 디지털 전문성을 키우십시오. “디지털 교육 프로그램”을 마련하여 기존 직원을 교육하고 신규 채용 및 에코시스템 파트너십을 통해 주요 기술 격차를 해결하십시오. 또한 고객을 중요한 전문적인 자원으로 활용하는 것도 잊지 마십시오. 고객의 피드백을 반영하고 고객을 공동 개발자 및 혁신가로 참여시키십시오.

## 3. 갖춰야 할 조건: 데이터, 디지털, 코그니티브 활용

데이터 중심의 의사결정을 통해 유의미하고 시의적절한 개인화된 고객 경험을 더 큰 규모로 제공하십시오. 예측 및 처방 분석을 통해 고객에게 제안할 최상의 방법을 찾아내십시오. 새로운 디지털 인터페이스, 모바일 솔루션, IoT, 클라우드 컴퓨팅 그리고 고객과의 상호 작용을 재창조할 잠재력을 가진 파일럿 코그니티브 기술을 활용하여 고객 인게이지먼트를 강화하는 혁신적이고 발전된 경험을 개발하십시오.

## 추가 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/iibv](http://ibm.com/iibv)를 방문하십시오.  
앱스토어에서 무료 “IBM IBV” 스마트폰 또는 태블릿 앱을 다운로드하여 모바일 기기에서  
IBM 기업가치 연구소 Executive Report를 이용하십시오.

### 변화하는 세상에서 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.

# 연구 수행 방식

IBM은 최고 경영진에 초점을 맞춘 IBM 연구 시리즈의 18번째로 2015년에 전 세계 70여 개국의 비즈니스 리더 5,247명을 대상으로 설문 조사를 실시했습니다.

본 보고서는 이번 연구에 참여한 CMO 723명의 답변을 중점적으로 살펴봅니다(그림 14 참조).

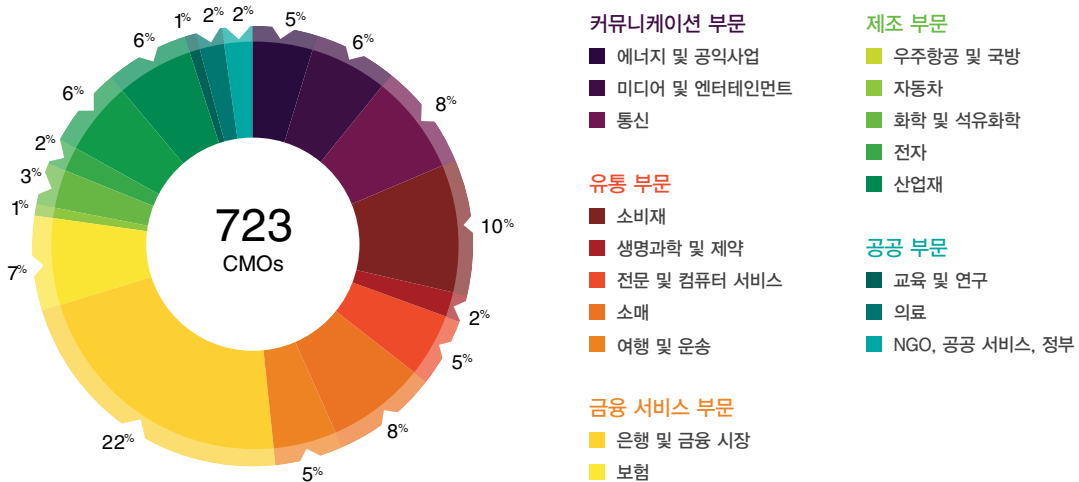
직무별 또는 지역별 응답자 수의 차이에 따른 과다 표집 문제를 바로잡고자 2차원 레이크 가중(rake weighting) 프로세스를 적용했습니다. 또한 가장 성공적인 기업의 차별화된 특징을 분석하는 내용도 조사에 포함했습니다.

그리하여 각 CMO에게 2가지 차원, 즉 해당 기업의 혁신성에 대한 시장의 인식 및 지난 3년간의 재무 실적(매출 증가 및 수익성 기준, 공공 기관의 경우 예산 증가 및 효율성 기준)을 기준으로 하여 업계에서 기업의 위치를 평가하도록 요청했습니다. 2009년 ~ 2014년의 매출 및 세전이익 연평균 성장률이라는 2가지 객관적 재무 평가 척도와 응답을 비교하는 방법으로 2번째 기준에 따라 응답을 교차 검증했습니다.

**그림 14**

## 고르게 분포된 부문

18개 업종의 CMO를 인터뷰했습니다.





## 참고 및 출처

- 1 독자의 편의를 위해 선구자 그룹에 속한 기업을 이끄는 CMO를 선구자 그룹의 CMO로, 후발 그룹에 속한 기업을 이끄는 CMO를 후발 그룹의 CMO로 표기했습니다.
- 2 Joseph Schumpeter는 파괴적 혁신이 “다년간 계속되는 창조적 파괴의 돌풍”이라는 유명한 말을 남겼습니다. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, London & New York, 1994년. 2003년 개정, pp. 83–84.
- 3 개방형 비즈니스 모델에서는 외부 대행사와의 체계적인 협업을 통해 새로운 방식으로 가치를 창출하고 실현합니다. 플랫폼 비즈니스 모델에서는 구매자와 판매자가 직접 소통할 수 있는 포럼을 조성하고 거래별로 커미션을 부과합니다.
- 4 Travlos, Darcy. “Importance of Being a Platform (Apple, LinkedIn, Amazon, eBay, Google, Facebook).” *Forbes*. 2013년 2월 26일. <http://www.forbes.com/sites/darcytravlos/2013/02/26/importance-of-being-a-platform-apple-linkedin-amazon-ebay-google-facebook/>, 2010년 12월 1일 기준 Apple의 주가는 USD 45.20였습니다. 2015년 12월 1일에는 USD 117.34로 마감했습니다. 160% 증가한 것입니다.
- 5 Shree, Shilpa. “Ecommerce In India: Customers Of Flipkart, Jabong and Snapdeal Are The Most Satisfied!” *DazeInfo*. 2013년 4월 13일. <http://www.dazeinfo.com/2013/04/13/ecommerce-in-india/>
- 6 “Jabong hosts design hackathon on last mile customer experience.” 2014년 5월 12일. <http://www.bgr.in/news/jabong-hosts-design-hackathon-on-last-mile-customer-experience/>
- 7 Thau, Barbara. “Amazon Makes Brick-And-Mortar Debut Today With Seattle Bookstore.” *Forbes*. 2015년 11월 3일. <http://www.forbes.com/sites/barbarathau/2015/11/03/amazon-makes-brick-and-mortar-debut-today-with-seattle-bookstore/>
- 8 Carter, Meg. “How 4 Retailers Are Using Digital And Mobile To Create A More Seamless Shopping Experience.” *FastCompany*. 2014년 10월 27일. <http://www.fastcocreate.com/3037575/how-4-retailers-are-using-digital-and-mobile-to-create-a-more-seamless-shopping-experience>
- 9 “Want to See Your Sketch Produced and Sold on ModCloth?” *ModCloth blog*. 2014년 5월 14일. <http://blog.modcloth.com/2014/05/14/modcloth-make-the-cut-contest/>, “Name It & Win It: Day One.” *ModCloth blog*. 2015년 11월 11일. <http://blog.modcloth.com/2015/11/02/name-it-win-it-day-one/>
- 10 Wladawsky-Berger, Irving. “The Evolution of Design Thinking.” *The Wall Street Journal*. 2015년 9월 25일. <http://blogs.wsj.com/cio/2015/09/25/the-evolution-of-design-thinking/>
- 11 예측 분석의 목적은 일어날 수 있는 일을 예측하는 것이며, 처방 분석의 목적은 주어진 상황에서 최상의 행동 방안을 찾아내는 것입니다.
- 12 Bellissimo, Jay, Shanker Ramamurthy, Sandipan Sarkar, Dave Zaharchuk. “Your cognitive future: How next-gen computing changes the way we live and work.” IBM 기업가치 연구소. 2015년 1월. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivefuture/>
- 13 Burn-Callander, Rebecca. “Giffgaff, the ‘bonkers’ mobile network, proves that the crowd can run your business for you.” *The Telegraph*. 2015년 5월 26일. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/telecoms/11630738/Giffgaff-the-bonkers-mobile-network-proves-that-the-crowd-can-run-your-business-for-you.html>



© Copyright IBM Corporation 2016.

IBM Global Business Services

Route 100

Somers, NY 10589

Produced in the United States of America

2016년 1월

IBM, IBM 로고 및 [ibm.com](http://ibm.com)은 전세계 여러 국가에 등록된 International Business Machines Corp.의 상표 또는 등록상표입니다. 기타 제품 및 서비스 이름은 IBM 또는 타사의 상표입니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 "저작권 및 상표 정보" ([www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.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.

GBE03728-USEN-00