

# 디지털 재창조의 실현

재조명해보는 디지털의 현재와 미래

IBM 기업가치연구소



## 파괴적 변화를 넘어 디지털 기술은 사람과 기업의 소통 방식을 바꿔 놓았습니다.

디지털의 힘은 전례 없는 수준의 산업 전환 및 이동을 일으켜 비즈니스 경제의 근간을 뒤흔들고 있습니다. 이와 같이 거대한 변화 속에서 기업이 성공을 거두기 위해서는 고객을 사로잡을 새로운 경험을 제공하고 새로운 시각을 제시하고 새로운 전문성을 습득하고 새로운 업무 방식을 개발해야 합니다. 비즈니스 리더에게는 냉혹한 선택이 기다리고 있습니다. 각자의 기업에서 디지털 재창조에 나서야 하며, 그렇지 않으면 도태되는 모습을 지켜볼 수밖에 없습니다. 디지털 재창조에 성공하기 위해서는 기업의 운영 방식 및 환경과의 관계를 근본적으로 새롭게 정립해야 합니다.

E2E 경제에는 4가지 특징이 있는데, 최초의 연구가 발표된 이래 그 중요성이 더욱 강조되고 있습니다. 첫 번째 특징은 오케스트레이션이며 협업과 원활함을 동시에 갖춘 비즈니스 에코시스템을 토대로 합니다. 오케스트레이션은 복잡한 환경을 연동하고 조정하며 관리하는 것입니다. 비즈니스 투자에 나설 수 있게 되었습니다.

### 개요

IBM 기업가치 연구소는 2013년에 디지털 재창조(Digital Reinvention)의 개념을 동일 제목의 연구에서 선보였습니다. 이 연구에서는 지난 수십 년 동안 진행된 거대한 경제적 변화를 조명했습니다. 제조사와 서비스 제공업체들이 제품 생산과 판매를 주로 결정하던 기업 중심의 시장에서 보다 강화된 권리를 갖게 된 소비자가 인사이트에 기초한 개별 맞춤형 경험을 요구하는 개인 중심의 시장을 거쳐, 이 연구에서 E2E(everyone-to-everyone) 경제로 정의한 오늘날의 전혀 새로운 경제 환경으로까지 발전을 거듭해왔습니다(그림 1).



출처: "디지털 재창조: 전혀 다른 미래를 위한 준비" IBM 기업가치 연구소, 2013.

그림 1. E2E경제의 4가지 특징

### 디지털 재창조의 동반자 IBM

디지털 재창조는 업계를 막론하고 기업들이 비즈니스, 운영, 기술 전략을 재고하고 실험과 반복을 수용할 수 있도록 최고경영진들이 문화적 변화를 이끌어낼 때 가능합니다. IBM Global Business Services는 코그너티브 시대의 최전방에서 비즈니스 변화를 위한 컨설팅을 제공함으로써, 기업의 전체적인 디지털, 코그너티브 전략 수립을 도와드립니다. 자세한 내용은 [ibm.com/gbs](http://ibm.com/gbs)를 참고하십시오.

에코시스템의 맥락에서 오케스트레이션은 각종 상호 작용과 협업을 공식적 또는 비공식적으로 조정하는 것을 뜻합니다.<sup>5</sup> 예를 들어, 미국의 종합 관리 의료 컨소시엄인 Kaiser Permanente는 보험, 병원, 의료진을 포괄하는 오케스트레이션을 통해 회원들에게 통합 건강 관리 서비스를 제공합니다.<sup>6</sup>

E2E 경제의 두 번째 특징은 컨텍스트 기반입니다. 즉 고객 및 파트너의 경험이 그들의 구체적인 행동과 니즈에 따라 조율됩니다. 모바일 기술과 유비쿼터스 연결이 만나 컨텍스트 기능의 개발을 촉진합니다. 예를 들어 미국의 글로벌 농화학 기업인 Monsanto는 모바일 기반 빅데이터 분석에 적극 투자하고 있습니다. Climate Corporation을 인수하여 내놓은 스마트폰 앱인 FieldView는 토양 및 기후 데이터를 10x10미터 해상도의 지도에 수록합니다. 이 앱은 실시간 온도, 날씨, 토양 습도 정보를 제공합니다. 사용자가 파종한 씨앗의 데이터를 입력하면 수확 시기 및 예상 수확량에 대한 정보를 제공합니다.<sup>7</sup>

세 번째 E2E 경제의 특징은 공생 환경입니다. 즉 고객과 기업을 비롯한 모든 사람과 사물이 상호 의존 관계에 있습니다. 고객과 기타 파트너가 공동 디자인, 개발, 제작, 마케팅, 유통, 공동 투자에 참여합니다. 예를 들어 Shoes of Prey라는 온라인 유통업체가 만든 공생 모델에서는 고객이 직접 신발을 디자인하고 자신의 쇼핑 경험을 정의할 수 있습니다.<sup>8</sup>



**글로벌 CEO의 60%**는 다른 업종으로부터의 **경쟁이 더욱 심화될** 것으로 예상하고 있습니다.<sup>2</sup>



**글로벌 CEO의 81%**는 더 강력한 고객 관계를 구축하는 데 기술을 활용하길 원합니다.<sup>3</sup>

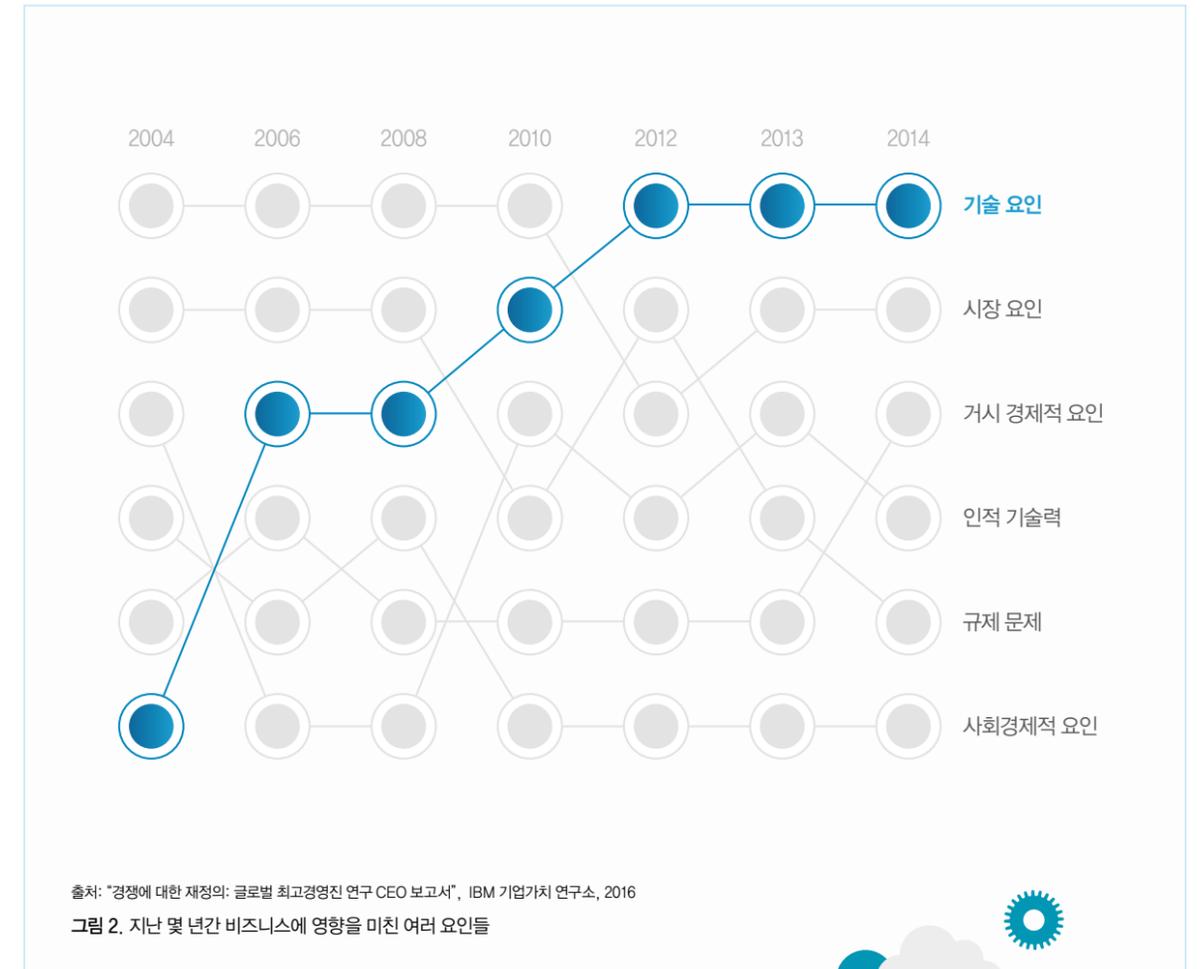


**글로벌 최고경영진의 54%**는 고객의 행동이 이제 제품 및 서비스가 아니라 경험을 구매하는 방향으로 바뀌고 있다고 생각합니다.<sup>4</sup>

마지막으로 E2E 경제는 데이터를 바탕으로 스스로 학습하고 예측할 수 있는 코그니티브 환경입니다. 예를 들어 페루에서 가장 큰 보험사인 RIMAC Seguros는 코그니티브 컴퓨팅을 사용하여 건강보험 청구 처리 업무를 개편하는 중입니다. 보험금이 청구되면 IBM Watson 기술이 수천 건의 보험 계약서를 검색한 다음 해당 사례와 관련된 콘텐츠를 신속하게 집중적으로 전달합니다.<sup>9</sup>

## 기술의 파괴적 혁신

기술 혁신은 다방면에서 모든 업계에 무차별적인 영향을 미치고 있습니다. 글로벌 CEO들은 앞으로 몇 년간 다른 어떤 단일 요인보다도 기술 요인이 기업에 지대한 영향을 미칠 것으로 내다봤습니다(그림 2).



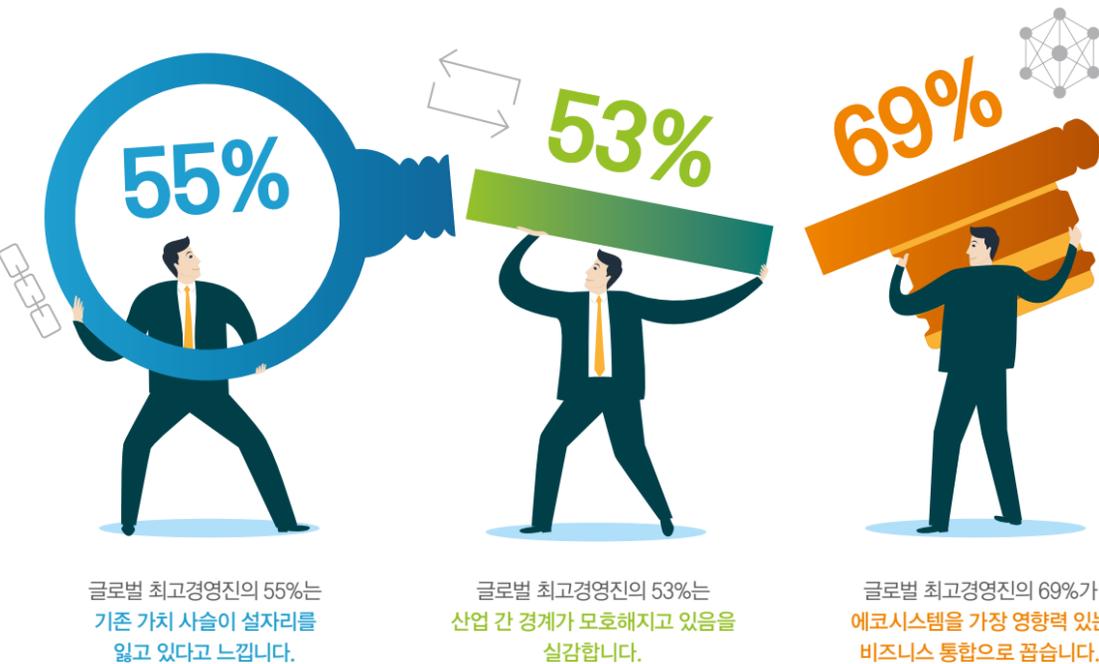
급격한 기술 변화가 기존 비즈니스 경제의 기초를 바꿔 놓고 있습니다. 기술에 의해 산업 구조 및 프로세스가 더 작은 단위로 나뉘면서 기존 가치 사슬은 해체되는 중입니다. 여러 산업에 공통된 특정 기능 영역에서 새로운 경쟁자가 등장하면서 산업이 통합되고 있습니다. 새로운 유형의 비즈니스 환경, 즉 비즈니스 에코시스템이 출현하여 기존 산업 패러다임을 밀어내면서 더 매끄럽게 융합되고 정교한 고객 경험을 뒷받침할 새로운 환경이 자리 잡는 중입니다(그림 3).

그와 더불어 최신 기술이 고객의 영향력을 확대하고 있습니다. 기술에 해박한 신세대 고객은 더 정교한 맞춤형 경험을 요구합니다. 예컨대 최근 글로벌 최고경영자 2,151명을 대상으로 실시한 새로운 비즈니스 에코시스템에 대한 설문 조사에서 응답자의 54%가 고객의 구매 행동이 제품 및 서비스 중심에서 경험 중심으로 바뀌고 있다고 말했습니다.<sup>10</sup> 글로벌 CEO의 71%가 앞으로 고객을 세그먼트가 아닌 개인으로 인식하고 응대하겠다고 밝혔는데, 불과 2년 만에 29% 증가한 것입니다.<sup>11</sup> 더

강력한 고객 관계 구축을 위해 기술을 활용하려는 CEO의 비율도 81%에 달했습니다.<sup>12</sup>

온라인 유통업체인 Polyvore는 개별 맞춤형 온라인 부티크를 개발하여 쇼핑의 혁명을 가져왔습니다. Polyvore의 스타일리스트 커뮤니티가 웹의 이미지를 활용하여 맞춤형 콜라주를 제작하는 방법으로 소비자의 더 현명한 구매 결정을 돕습니다. 소비자는 미리 정의된 테마나 원칙에 따라 여러 매장의 상품을 편리하게 한 곳으로 불러 모을 수 있습니다.<sup>13</sup>

그에 따라 경제 질서, 경쟁 환경, 기존 기업의 가치 평가에 큰 변화가 생겼습니다. Uber의 시가총액은 오랜 역사를 자랑하는 Hertz의 약 10배입니다.<sup>14</sup> Airbnb의 시장가치는 Hilton Hotels and Resorts보다 높습니다.<sup>15</sup> 중국에 거점을 둔 WeChat의 시장가치는 중국 최대 규모의 유선통신회사인 China Telecom의 2배가 넘습니다.<sup>16</sup> Amazon의 기업가치는 Walmart를 능가합니다.<sup>17</sup>



출처: "글로벌 에코시스템 연구(Global ecosystem survey)", IBM 기업가치 연구소, 2016(미발표 자료), "경계에 대한 새로운 정의: 글로벌 최고경영진 연구", IBM 기업가치 연구소, 2015.

그림 3. 산업의 파괴적 변화: 가치 사슬이 해체되고 기존 산업이 통합되는 가운데 새로운 에코시스템이 출현하고 있습니다.

### 디지털화에서 디지털 재창조로

파괴적 변화의 시대에 기업이 경쟁하고 성공을 거두기 위해서는 디지털 재창조에 나서야 합니다. 지난 20여 년간 기업의 디지털 성숙화가 다방면에서 이루어져 왔습니다. 기업들은 아날로그에서 디지털로 옮기면서 점진적으로 프로세스 및 기능을 디지털화했습니다. 인터넷 상거래가 좋은 예입니다. 1990년대 중반에 온라인 쇼핑이 시작될 때만 해도 오프라인 기업의 온라인 기업화를 뜻하는 클릭 앤 브릭(click-and-brick)의 단순한 과정이거나 무점포 형태의 온라인 스토어 위주였지만 시간이 지나면서 보다 정교한 모델로 발전했습니다.

2000년대 중반에 디지털 기술이 더욱 발전하는 가운데 기업들은 여러 기능에 디지털화를 통합하기 시작했습니다. 이와 같은 단계적인 디지털 진화는 기업이 더 효과적인 고객 경험 통합을 위해 디지털화된 비즈니스 프로세스 전반을 조정하는 개인 중심 경제의 출현과 밀접한 관련이 있습니다.

“ 통합 고객 관리 및 옴니채널 이니셔티브도 디지털 혁신의 예입니다. ”

디지털 재창조는 여기서 더 나아갑니다. 클라우드, 코그니티브, 모바일, 사물 인터넷(IoT) 등 다양한 기술을 접목하는 디지털 재창조에서는 니즈, 용도 또는 열망을 최우선에 두면서 고객 및 파트너 관계를 재고합니다. 기업은 디지털 재창조를 통해 고객, 파트너, 직원, 기타 이해관계자에게 특별하고 매력적인 경험을 개발할 수 있습니다. 이러한 효과는 직접 제품과 서비스를 공급하거나 비즈니스 에코시스템에 참여하는 파트너가 제품이나 서비스를 오케스트레이션 하면서 경험을 지원하거나 실현하는 어떤 경우에도 실현 가능합니다. 디지털 재창조에 가장 성공한 기업은 고객을 위한 소통 및 참여의 플랫폼을 구축하고 지원자, 전달자, 파트너의 역할을 수행합니다(그림 4).

기존 기업에게 디지털 재창조는 전략, 운영, 기술의 근본적인 재창조를 의미합니다. 전략적 관점에서 볼 때 디지털 재창조 기업은 생산보다 경험에 중점을 둡니다. 기술적 변화 및 파괴적

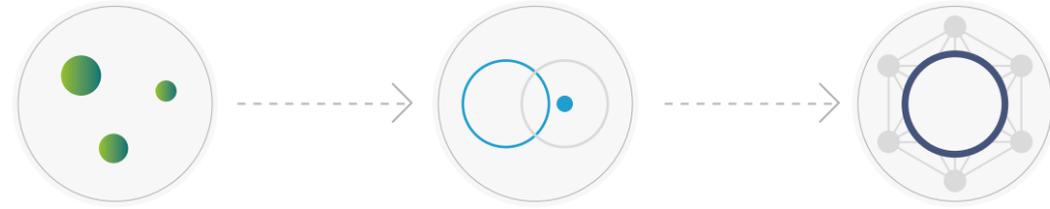
혁신을 수용하고 스스로를 종합적인 비즈니스 에코시스템의 일원으로 인식합니다.

운영적 측면에서 디지털 재창조 기업은 지속적인 조정과 개선에 주력합니다. 개개인의 영역 및 에코시스템 전 범위에서 일상적인 혁신의 문화를 조성하며 온라인과 오프라인을 원활하게 오갈 수 있도록 노력합니다. 인력 운영에 예측 분석 및 처방적 분석 개념을 적용하여 차별화된 보상 정책을 추진한 것입니다.



### 규모가 7천억 달러에 달하는 트럭 운송 산업의 판도를 바꾼 Convoy

시애틀 소재의 스타트업인 Convoy는 개인 트럭 운송업자와 배송을 원하는 개인 및 기업이 더 효율적으로 거래하게 해주는 우버(Uber)형 앱 인터페이스를 개발했습니다. 이로써 Convoy는 트럭 운전사를 화물 운송을 원하는 고객과 직접 연결해줌으로써 기존 중개 과정을 탈피할 수 있게 되었습니다. Convoy뿐만 아니라 LA 소재의 벤처 기업 Cargomatic 역시 평균 운송 비용 및 시간의 절감, 평균 적재량 및 트럭 사업자 수입 증대를 꾀하고 있습니다.<sup>18</sup>



**디지털화**  
아날로그 프로세스를 온라인 뱅킹, 전자 자금 이체와 같은 디지털 프로세스로 전환합니다.

**디지털 혁신**  
여러 디지털 프로세스를 통합하여 옴니 채널, 통합 고객 관리 이니셔티브와 같은 개별 맞춤형 경험을 선사합니다.

**디지털 재창조**  
은행과 고객 및 기타 이해관계자와의 소통 방식을 근본적으로 재설계합니다. 이를테면 고객의 요구 사항을 실현할 수 있도록 금융 서비스 및 기타 서비스를 편성합니다.

그림 4. 금융 분야의 디지털 진화

### 재창조를 위한 준비

기업이 디지털 재창조에서 성공을 거두려면 새로운 전략적 초점을 지향하고 새로운 전문성을 습득하며 새로운 업무 방식을 개발해야 합니다(그림 5).



### 새로운 에너지 개발 및 소비 방식을 개발하는 Clean Energy Collective

2010년, 미국 콜로라도에서 창업된 Clean Energy Collective(CEC)는 커뮤니티 기반의 청정에너지 시설을 구축, 운영, 유지 관리하는 기업입니다. CEC는 공공금 시스템과 완벽하게 통합되는 원격 계량 기술을 활용하고 고객의 구내 또는 기타 장소에 태양 전지판을 설치하여 청정에너지 생산 크레딧을 추적한 다음 고객의 요금 명세서에 곧바로 적용합니다.<sup>23</sup> 2015년 말 기준으로 미국에서는 540만 가구에 전력을 공급할 수 있는 27기가와트 이상의 태양열에너지가 온라인으로 거래되고 있습니다.<sup>24</sup>

### 전문 분야에서 기존 은행에 도전하는 Lending Club

샌프란시스코에 소재하고 있는 온라인 P2P 대출업체인 Lending Club은 기존 은행들보다 유리한 대출 금리를 제공합니다. 자동화 솔루션을 기반으로 운영비를 기존 은행들의 60% 수준으로 절감한 덕분에 지난 5년간 괄목할만한 성장을 기록하게 되었습니다.<sup>19</sup> Lending Club은 지금까지 연간 40억 달러 이상의 이윤을 창출해 온 이 시장에서 여전히 충분한 성장 잠재력을 보여주고 있습니다.<sup>20</sup>

### 저렴한 비용으로 패션 안경 경험을 창조하는 Warby Parker

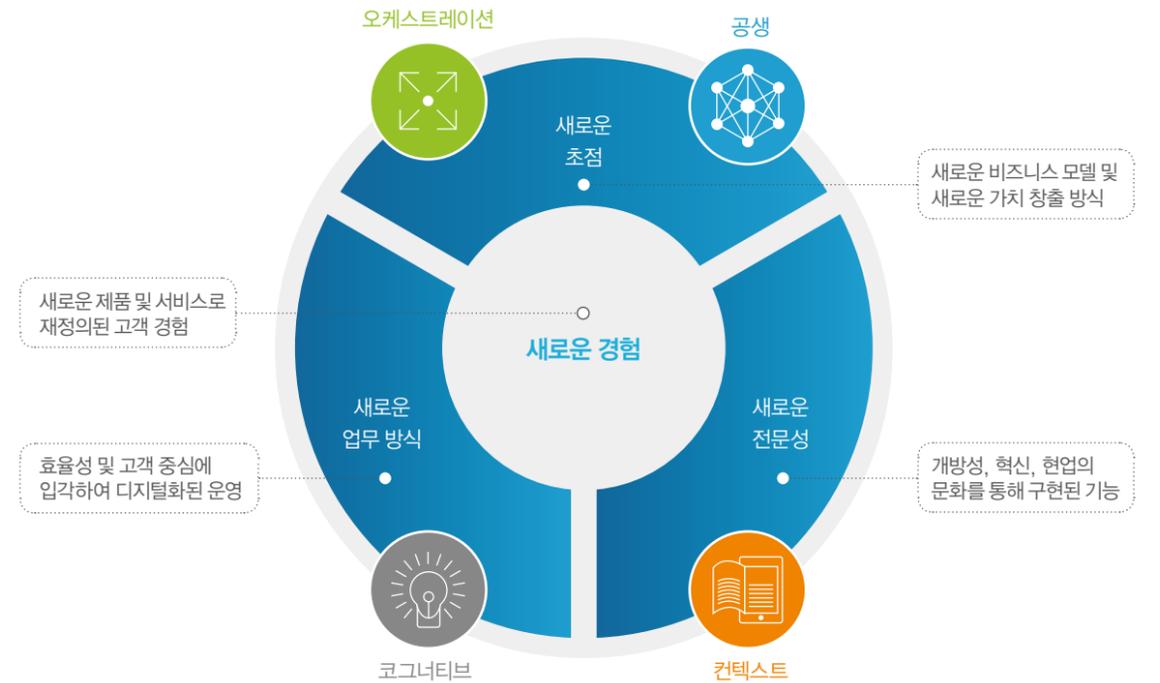
Warby Parker는 지난 6년 동안 패션 안경 시장을 선도하는 유통업체로 성장했습니다. Warby Parker는 뛰어난 온라인 인터페이스에 오프라인 매장을 활용하는 쇼룸 및 트라이 앳 홈(try-at-home) 서비스의 편의성을 더해 관계 기반의 공유 쇼핑 경험을 제공합니다.<sup>21</sup>

Warby Parker는 패션잡지 보그(Vogue) 등에서 화제가 된 패션 아이템들을 대체상품들의 약 1/5 가격에 제공함으로써 6년 만에 시장 가치 10억 달러 이상의 기업으로 성장했습니다.<sup>22</sup>

마지막으로 기술적 측면에서 디지털 재창조 기업은 독점, 공유, 대역한 기술들을 자유롭게 오가며 활용할 수 있습니다. 이들은 기술 혁신의 언어에 능통하고 비즈니스 측면에서 그 효과를 제대로 누릴 수 있습니다. 또한 독자적으로 또는 파트너 에코시스템의 도움을 받아 신기술의 잠재력을 최대한 실현하려 노력합니다.

디지털 태생 기업은 이미 디지털 재창조의 속성을 지니고 있습니다. 이들이 기존 시장에서 기반을 확대하는 가운데 지금까지 시장을 주도했던 기업들은 새로운 경쟁을 맞이하고 있습니다.

이를테면 비은행권의 디지털 기업이 기존 은행의 비즈니스 모델을 위협합니다. 디지털 태생 기업이 기존 유통 브랜드의 자리를 차지하기 시작했습니다. 또한 디지털 신생 기업이 최종 사용자의 에너지 소비(및 생산) 방식을 재창조하는 중입니다.



출처: IBM 기업가치 연구소 분석

그림 5. 디지털 재창조를 위한 운영 환경

### 1. 새로운 초점 지향

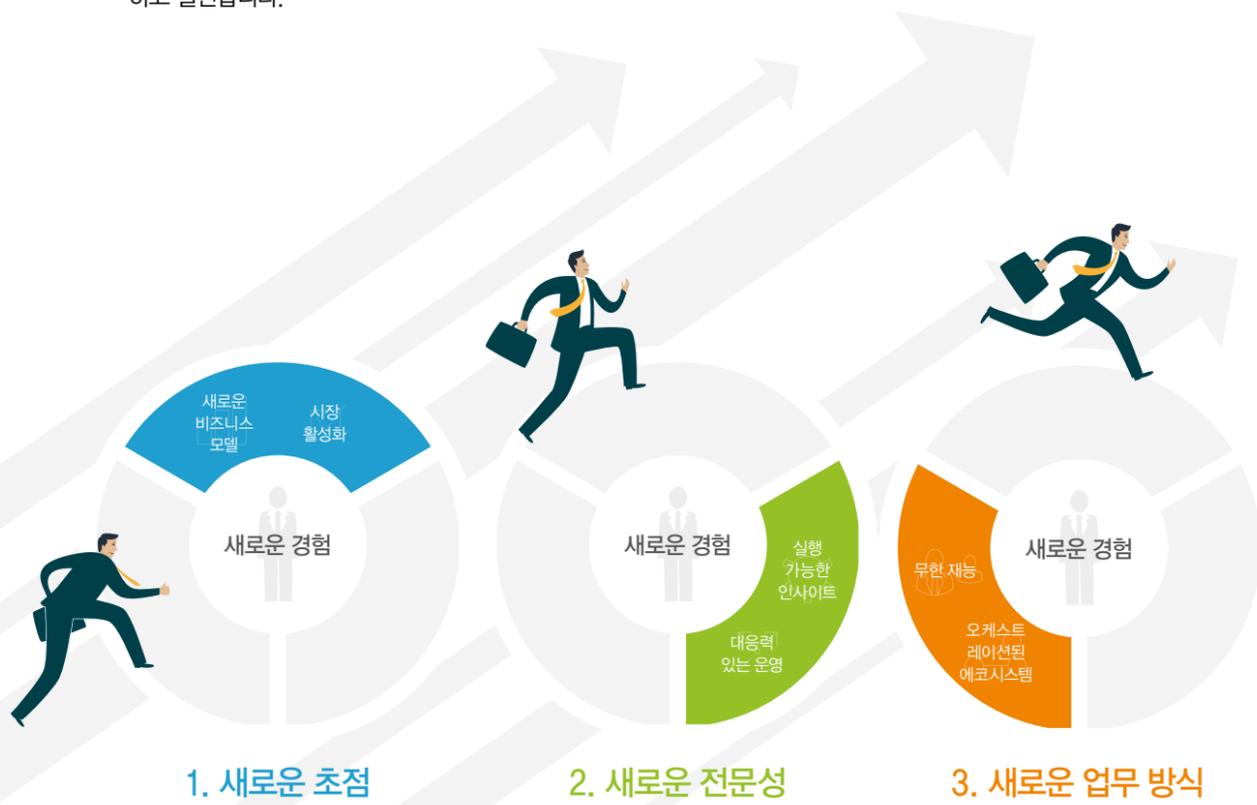
새로운 초점을 추구해야 합니다. 앞선 기업은 가치를 실현하고 수익화할 새로운 방법을 개발하고 새로운 비즈니스 모델, 새로운 파이낸싱 형태, 무엇보다도 종합적인 리스크 평가 방식을 마련합니다. 이들은 더 깊이 있고 매력적인 방식으로 시장을 공략합니다. 강력하고 상황에 적합한 최고의 경험을 제공하기 위한 전략 및 실행 계획을 세우고 고객 상호 작용에서 이윤을 창출할 새로운 방법을 모색합니다.

### 2. 새로운 전문성 습득

새로운 전문성을 습득해야 합니다. 앞선 기업은 고객 경험을 재정의하기 위해 제품, 서비스, 프로세스를 디지털화합니다. 이를 보완하기 위해 예측 분석, 코그너티브 컴퓨팅, IoT, 자동화를 적용하여 완벽한 통합, 유연성, 민첩성을 두루 갖춘 운영 환경을 구현함으로써 깊이 있는 경험을 지원하고 실현합니다.

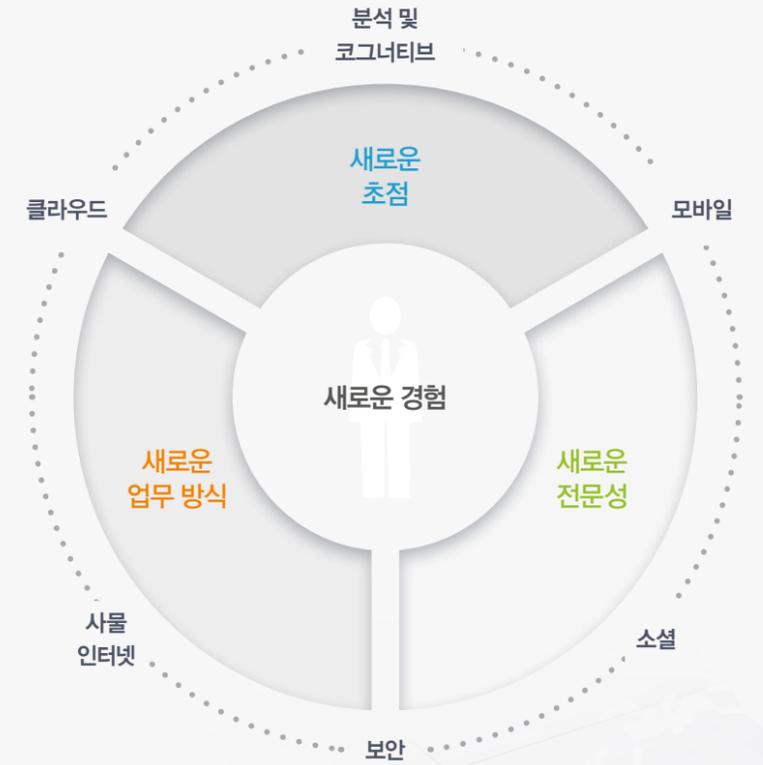
### 3. 새로운 업무 방식 개발

기업은 새로운 업무 방식을 개발해야 합니다. 앞선 기업은 디지털 조직을 구성하고 유지하는 데 필요한 인재를 발굴, 유지, 발전시킵니다. 디자인 사고, 민첩성, 담대한 실험 정신을 수용하는 혁신적인 문화를 지속적으로 발전시키고자 힘쓰는 기업이 가장 큰 성공을 거둡니다.<sup>25</sup> 이들은 비즈니스 에코시스템이라는 환경을 고려하여 조직의 과제에 우선순위를 설정하고 종합적인 SoE(systems of engagement) 내에 새로운 형태의 파트너십 및 새로운 가치 창출 방식을 모색합니다. 또한, 깊이 있는 전략적 사고를 통해 고객의 우선 목표의 향후 방향을 예측하면서 고객, 고객의 파트너 및 해당 기업에게 유익한 소통 및 참여 플랫폼을 구축하려 합니다.



### 디지털 동인 수용

디지털 동인들을 한 데 모음으로써 고객이 원하는 깊이 받아들이 진정 특별한 경험을 실현하는 비전 있고 매력적인 경험을 구축할 수 있습니다. 점진적 있는 조직으로 성장할 수 있는 길을 제시합니다 (그림 6). 방식과는 달리, 디지털 재창조는 경험을 최우선으로 하며 계획을 세우고 에코시스템 파트너의 강점을



출처: IBM 기업가치 연구소 분석  
그림 6. 디지털 재창조 프레임워크

## 디지털 재창조의 단계

초창기에는 가능성 구상, 파일럿 개발, 역량 심화, 에코시스템 오케스트레이션의 4단계를 거쳐 디지털 재창조의 본궤도에 오를 수 있습니다.

### 1단계: 가능성 구상

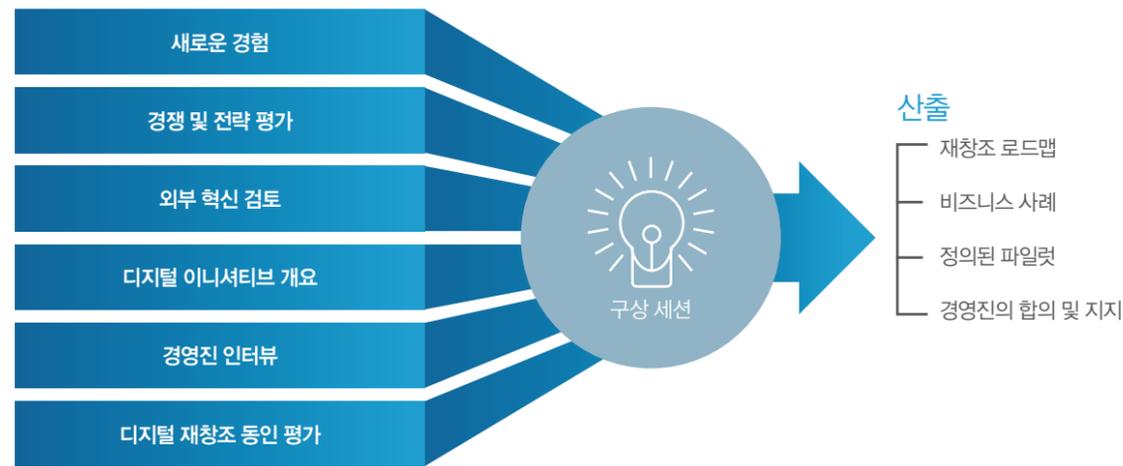
디자인 사고와 같은 구상 세션을 통해 명확한 재창조 청사진을 마련합니다. 예컨대 고객을 더 면밀하게 파악하고 새로운 아이디어를 브레인스토밍하고 예기치 않은 시나리오를 시각화합니다. 파트너, 고객 등 외부 이해관계자를 이 세션에 참여시켜 일상적인 비즈니스의 틀을 벗어나는 사고를 촉진합니다(그림 7).

### 3단계: 역량 심화

전략적 이니셔티브로 역량을 보완하고 목표로 삼은 디지털 재창조 운영 모델 및 에코시스템 전략에 알맞게 필요한 애플리케이션을 지속적으로 구현하고 배포합니다. 파일럿 단계에서 발전하면서 개발을 둘러싼 현실적인 제약이나

장애물이 등장하고 기존 역량의 한계가 드러나게 됩니다. 그 한계를 인정하면서 필요한 역량을 새롭게 습득하거나 기존 역량을 확장시키기 위한 지속적이고 반복적인 전략을 마련합니다(그림 9).

#### 투입



출처: IBM 기업가치 연구소 분석

그림 7. 가능성 구상

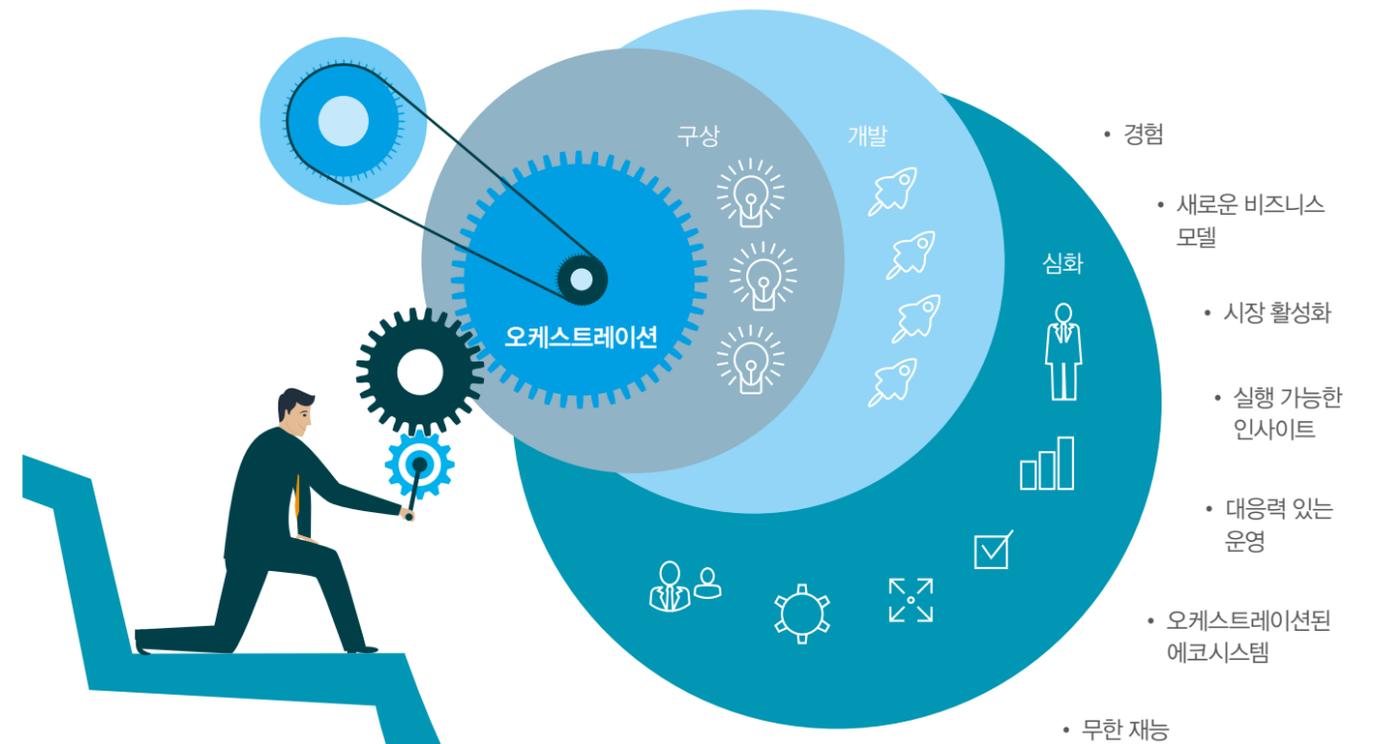
### 2단계: 파일럿 개발

애자일(Agile) 방식으로 파일럿 및 프로토타입을 개발하고 고객과 함께 테스트하여 신속하게 상용화함으로써 피드백 및 반복을 활성화합니다. 관심 커뮤니티를 조직하고 이 안전한 환경에서 혁신의 베타테스트를 진행하면서 디자인 및 개발 프로세스의 핵심 요소로 통합합니다. 성공적인 혁신을 발판으로 삼거나 성공하지 못한 시도를 단계적으로 축소하면서 신속하게 확장할 수 있도록 사내외에 전문성 기반을 구축합니다(그림 8).



출처: IBM 기업가치 연구소 분석

그림 8. 파일럿 개발



출처: IBM 기업가치 연구소 분석

그림 9. 역량 심화

**4단계: 에코시스템 오케스트레이션**

포인트 솔루션들만 연속적으로 제시하기보다는 고객의 진정한 니즈와 요구 사항에 분명한 초점을 맞추면서 전체적인 재창조를 수용합니다. 아울러, 고객을 위한 약속을 실현하는데 필요한 파트너의 에코시스템에도 관심을 기울입니다. 고객은 니즈와 열망의 총체라는 사고방식을 가진다면 누구를

파트너로 삼고 가장 효과적으로 협력할 수 있을지 전략적으로 판단하기가 한결 더 수월해집니다. 성공적인 에코시스템에서는 제품, 서비스뿐 아니라 각종 형태의 상호 작용까지 포함하는 매력적인 경험을 제공할 환경이 자리 잡을 수 있습니다(그림 10).



그림 10. 에코시스템 오케스트레이션

**디지털 재창조 모범 사례**

디지털 여정을 성공적으로 수행하고 있는 대표 주자들을 소개합니다.

**모빌리티 서비스 제공업체로 변모하는 “Ford”**

Ford Motor Company는 전통적인 자동차 제조사에 머무르지 않고 모빌리티 서비스 제공업체로 거듭나면서 비즈니스 재창조에 성공을 거두고 있습니다. Ford는 커넥티드 카, 모빌리티, 자율 주행 자동차, 빅데이터를 중심으로 새로운 전문성을 습득하는 중입니다. 이 회사는 Innovate Mobility Challenge Program에서 혁신적인 솔루션을 개발하고자 스타트업과 개발자로 이루어진 글로벌 에코시스템을 조성했습니다.<sup>26</sup> Ford는 새로운 제품을 통해 고객 경험을 새롭게 구상하고 있습니다. 그중 하나인 FordPass는 사용자가 주차 요금을 결제하고 차량을 공유하고 더 효율적인 주행을 위해 가상 PA(personal assistance)의 도움을 받을 수 있는 앱 기반 플랫폼입니다.<sup>27</sup>

**고령층을 위한 종합적인 서비스를 오케스트레이션 하는 “Japan Post”**

Japan Post Service Company는 기존의 우편 업무 및 금융 서비스에 머무르지 않고 고객을 위한 종합 라이프스타일 지원

파트너가 되는 데 주력하면서 비즈니스를 재창조하고 있습니다. Japan Post는 현재 3,300만여 명에 달하고 2020년에는 4,500만 명으로 늘어날 고령층 고객을 본격적으로 서비스하기 위해 각종 디지털 기술을 도입하는 중입니다. 고객의 니즈와 열망을 해결할 라이프스타일 솔루션을 공급하기 위해 유수의 글로벌 기술 기업들과 손잡고 첨단 모바일 및 분석 기능을 개발하고 있습니다. 신뢰받는 브랜드 및 관계를 확장하면서 고령층의 건강과 복지를 증진시키고 고객이 더 오래 건강하고 자립적이며 행복한 삶을 영위할 수 있도록 지원할 것입니다.<sup>28</sup>

**비즈니스 및 고객 참여 모델을 재창조하는 “Under Armour”**

Under Armour Inc.는 스포츠웨어 제조업체의 이미지를 탈피하고 디지털 기반의 피트니스 제품 및 서비스 전문 기업으로 새롭게 도약하고 있습니다. 이 회사는 의류, 활동, 건강을 패키지화하여 하나의 통합적인 디지털 경험으로 제공하는 Connected Fitness를 위한 기능을 개발하는 중입니다.<sup>29</sup> 온라인 및 앱 기반 커뮤니티를 통해 고객과 소통하고 협업합니다. Under Armour에서 제공하는 모바일 경험은 증거에 기반한 리서치, 상호 작용, 조언을 적시에 제공하면서 고객의 개인 컨설턴트, 트레이너, 코치, 절친한 친구의 역할까지 수행할 것입니다.<sup>30</sup>

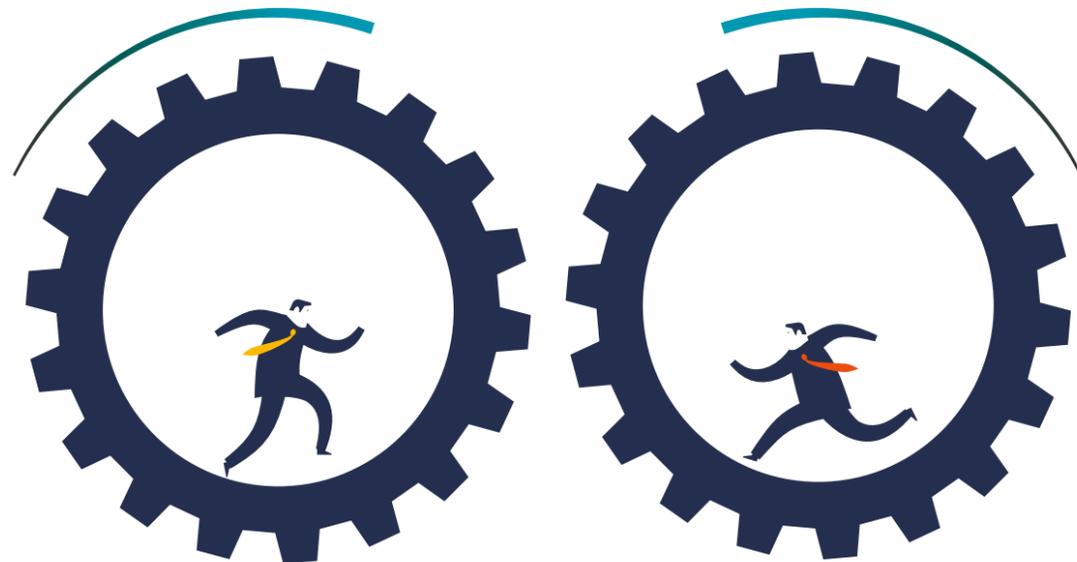


## 미래의 재창조

디지털 기술은 인간의 삶의 방식을 새롭게 정의했습니다. 기술은 이미 전통 산업 구조와 경제를 변화시켰고 고객과 시민에 대한 재해석을 생산해내고 있습니다. 급격히 변모하는 비즈니스 환경에서 성공하려면, 기업은 고객에게 새롭고 강력한 경험을 제공하고, 새로운 시각을 제시하고 새로운 전문성을 습득함과 동시에 새로운 업무 방식을 개발해야 합니다. 선두 주자들은 디지털 재창조를 수용하면서 이러한 프로세스의 속도를 높이고 있습니다. 이들은 가능성 구상, 파일럿 개발, 역량 심화, 새로운 에코시스템 오케스트레이션에 주력합니다.

### 핵심 질문

- 귀사는 파괴적 변화에 어떻게 대응하고 있습니까?
- 귀사는 새로운 과제가 등장했을 때 얼마나 민첩하게 이를 탐색합니까?
- 귀사의 직원들이 새로운 업무 방식 및 새로운 전략 우선 순위를 더 효과적으로 수용할 수 있는 방법은 무엇입니까?
- 귀사의 경영진이 고객이 원하는 바를 심지어 고객보다 먼저 알아낼 수 있는 방법은 무엇입니까?



### 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" 모바일 기기 및 스마트폰 앱을 다운로드하여 태블릿에서 IBM 기업가치 연구소 경영진 보고서를 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 사실 기반의 전략적 인사이트를 개발하여 기업의 최고 경영진에게 제공하고 있습니다.

Saul J. Berman 박사는 IBM Global Business Services 파트너, 부사장 겸 책임 전략가입니다. 그는 세계 굴지의 기업들과 긴밀하게 공조하면서 전략 및 디지털 비즈니스 이슈를 다루고 있습니다. 25년 넘게 컨설팅 분야에 종사하면서 대기업 및 스타트업 최고경영진의 자문으로 활동했고 2005년에는 Consulting magazine에 의해 25대 컨설턴트 중 한 명으로 선정되기도 했습니다. Saul은 Not for Free: Revenue Strategies for a New World(Harvard Business Review Press, 2011)를 비롯한 많은 저서와 간행물을 발표했습니다. 연락처는 [saul.berman@us.ibm.com](mailto:saul.berman@us.ibm.com)입니다.

Peter J. Korsten은 IBM Global Business Services 파트너, 부사장, 사고의 리더십 글로벌 리더이자 에미너스 책임자입니다. 그는 IBM 기업가치 연구소, IBM 벤치마킹 컨설팅 활동, Global Business Services 글로벌 에미너스 프로그램을 이끌고 있습니다. 현대 전략 및 최고 경영 전문가로 명성 높은 그는 4천여 명의 경영자들이 참여하는 IBM 최고경영진 연구 시리즈를 맡고 있습니다. 2008년에 Consulting magazine은 그를 25대 컨설턴트 중 한 명으로 선정했습니다. 연락처는 [peter.korsten@nl.ibm.com](mailto:peter.korsten@nl.ibm.com)입니다.

Anthony Marshall은 IBM 기업가치 연구소의 리서치 책임자 겸 전략 리더입니다. Anthony는 미국 및 세계 각국의 고객을 대상으로 광범위한 컨설팅 활동을 수행하면서 수많은 최고의 기업들과 함께 혁신 관리, 디지털 전략, 변혁, 조직 문화와 관련된 다양한 프로젝트를 수행했습니다. 그는 규제의 경제학, 민영화, 인수 합병 전문가로도 일했습니다. 연락처는 [anthony2@us.ibm.com](mailto:anthony2@us.ibm.com)입니다.

### 도움 주신 분들

저자들은 이 글을 작성하는 데 큰 도움을 주신 Raj Rohit Singh Teer(IBM 기업가치 연구소 수석 분석가), Jayashree Lanjekar(IBM Global Business Services 컨설턴트), Steve Ballou(IBM 기업가치 연구소 리서치 허브 책임자), Kathleen Martin(IBM 기업가치 연구소 리서치 매니저), Kristin Biron(IBM Digital Services Group 비주얼 디자이너), Rob Carson(IBM Digital Services Group 필진/편집자)에게 감사드립니다.



**참고 및 출처**

- 1 Berman, Saul J, Nadia Leonelli, Anthony Marshall. "Digital reinvention: Preparing for a very different tomorrow." IBM 기업가치 연구소. 2013년 12월
- 2 "경쟁에 대한 재정의: 글로벌 최고경영진 연구 - CEO 보고서", IBM 기업가치 연구소. 2016(미발표 자료)
- 3 상동
- 4 "글로벌 에코시스템 설문 조사" IBM 기업가치 연구소. 2016 (미발표 자료)
- 5 Davidson, Steven, Martin Harmer, Anthony Marshall. "The new age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment. IBM 기업가치 연구소. 2014.
- 6 "Fast Facts." Kaiser Permanente. <http://share.kaiserpermanente.org/article/fast-facts-about-kaiser-permanente/>; "History." Kaiser Permanente. <http://share.kaiserpermanente.org/article/history-of-kaiser-permanente/>
- 7 McDonnell, Tim. "Monsanto is using big data to take over the world." Mother Jones. 2014년 11월 19일. <http://www.motherjones.com/environment/2014/11/monsanto-big-data-gmo-climate-change/>; <https://www.climate.com>
- 8 Morgan, Blake. "When customers shape their own experiences." Forbes. 2015년 10월 27일. <http://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/10/27/when-customers-shape-their-own-experiences/#5e30a4eb67b2>
- 9 Rometty, Ginni. Speech, IBM Think Forum. 2014년 10월 8일. [http://www.ibm.com/ibm/ginni/10\\_08\\_2014.html](http://www.ibm.com/ibm/ginni/10_08_2014.html)
- 10 "글로벌 에코시스템 설문 조사", IBM 기업가치 연구소. 2016 (미발표 자료)
- 11 "참여 규칙의 재창조: 글로벌 최고경영진 연구 - CEO 보고서." IBM 기업가치 연구소. 2013, "경쟁에 대한 재정의: 글로벌 최고경영진 연구 - CEO 보고서" IBM 기업가치 연구소. 2016
- 12 "경쟁에 대한 재정의: 글로벌 최고경영진 연구 - CEO 보고서", IBM 기업가치 연구소. 2016
- 13 Wang, Jennifer. "How Polyvore became a trend-setter in social shopping." Entrepreneur. 2011년 5월 24일. <http://www.entrepreneur.com/article/219675#;>
- 14 Newcomer, Eric. "Uber raises funding at \$62.5 billion valuation." Bloomberg. 2015년 12월 3일. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-03/uber-raises-funding-at-62-5-valuation>; Hertz Global Holdings stock price information, Yahoo Finance. <http://finance.yahoo.com/q?s=HTZ>
- 15 Alba, Davey. "Airbnb confirms \$1.5 billion funding round, now valued at \$25.5 billion." Wired. 2015년 7월 12일. <http://www.wired.com/2015/12/airbnb-confirms-1-5-billion-funding-round-now-valued-at-25-5-billion/>; Hilton Worldwide Holdings Inc, Yahoo Finance. <https://in.finance.yahoo.com/q?s=HLT>
- 16 Millward, Steven. "WeChat valued at \$83.6 billion, half of Tencent's market cap: HSBC." Techinasia. 2015년 8월 18일 <https://www.techinasia.com/talk/wechat-valued-at-83-6-billion-half-of-tencents-market-cap/>; China Telecom Corp. Ltd stock information, Yahoo finance. <http://finance.yahoo.com/q?s=CHA>
- 17 Amazon.com Inc. stock price, Yahoo Finance. <http://finance.yahoo.com/q?s=AMZN>; Wal-mart stores Inc. stock price, Yahoo Finance. <http://finance.yahoo.com/q?s=WMT>
- 18 Nicas, Jack, Laura Stevens. "Startups accelerate efforts to reinvent trucking industry." The Wall Street Journal. 2015년 10월 27일 <http://www.wsj.com/articles/startups-accelerate-efforts-to-reinvent-trucking-industry-1445918403>; Wingfield, Nick. "convoy sees itself as the uber of local trucking." The New York Times. 2016년 3월 23일. <http://www.nytimes.com/2016/03/23/technology/convoy-sees-itself-as-the-uber-of-local-trucking.html?smprod=nytcore-ipad&smid=nytcore-ipad-share&r=1>
- 19 Leech, Cormac, Minh Tran. "The Market Place Lending(MPL) investment opportunity." Liberum capital. 2014년 11월 17일. <http://blog.lendit.com/wp-content/uploads/2014/11/Cormac-Leech-Liberum-Marketplace-Lending-Opportunity.pdf>
- 20 Nash, Ryan M. & Eric Beardsley. "The future of finance - The rise of the new Shadow Bank." Goldman Sachs. 2015년 3월 3일 [http://www.betandbetter.com/photos\\_forum/1425585417.pdf?PHPSESSID=7406416a94128a8eca87ec315399c75c](http://www.betandbetter.com/photos_forum/1425585417.pdf?PHPSESSID=7406416a94128a8eca87ec315399c75c)
- 21 Pearson, Bryan. "Framing the in-store vision online: What Warby Parker can teach digital merchants." Forbes. 2015년 7월 7일. <http://www.forbes.com/sites/bryanpearson/2015/07/07/framing-the-in-store-vision-online-what-warby-parker-can-teach-digital-merchants-part-2/2/#6bbc1a0a494f>
- 22 Bahrenburg, Genevieve. "In focus: Warby Parker Eyewear." Vogue. 2010년 2월 22일. <http://www.vogue.com/871222/vd-in-focus-warby-parker-eyewear/>; Roberts, Daniel. "Warby Parker gets its unicorn horn." Forbes. 2015년 4월 30일. <http://fortune.com/2015/04/30/warby-parker-unicorn/>
- 23 Kelly-Detwiler, Peter. "Clean Energy Collective's goal: Bring mass financing to solar, one panel at a time." Forbes. 2014년 5월 15일. <http://www.forbes.com/sites/peterdetwiler/2014/05/15/clean-energy-collectives-goal-bring-mass-financing-to-solar-one-panel-at-a-time/#3a416aae7cd6>
- 24 "Community solar provides value, savings for municipal utilities." Clean Energy Collective. <http://cleaneasyenergy.com/cecblog/index.php/community-solar-provides-value-and-savings-for-municipal-utilities/>
- 25 Ikeda, Kazuaki, Anthony Marshall, Abhijit Majumdar. "More than magic : How the most successful organizations innovate." IBM 기업가치 연구소. 2014. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/morethanmagic/>
- 26 "Ford initiates open innovation approach to finding innovative mobility solutions." @Ford Online. July 15, 2014년 7월 15일. <http://www.at.ford.com/news/cn/Pages/Ford%20Initiates%20Open%20Innovation%20Approach%20to%20Finding%20Innovative%20Mobility%20Solutions;%20Launches%20Innovate%20Mobility%20Challenge%20Seri.aspx>
- 27 McCarthy, John. "Ford seeks transition from auto firm to 'mobility company' with its FordPass app." The Drum. 2016년 1월 12일. <http://www.thedrum.com/news/2016/01/12/ford-seeks-transition-auto-firm-mobility-company-its-fordpass-app>; White, Joseph. "Ford sets up new mobility services unit. Reuters. 2016년 3월 11일. <http://www.reuters.com/article/us-ford-mobility-idUSKCN0WD1NL>
- 28 "Japan Post Group, IBM and Apple Deliver iPads and Custom Apps to Connect Elderly in Japan to Services, Family and Community." IBM 보도 자료. 2015년 4월 30일. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/46740.wss>
- 29 Mirabella, Lorraine. "Under Armour raises the bar on digital fitness." The Baltimore Sun. 2016년 1월 9일. <http://www.baltimoresun.com/business/under-armour-blog/bs-bz-under-armour-ibm-watson-20160109-story.html>
- 30 Terdiman, Daniel. "IBM, Under Armour team up to bring cognitive computing to fitness apps" Fast Company. 2016년 1월 6일. <http://www.fastcompany.com/3055148/ibm-under-armour-team-up-to-bring-cognitive-computing-to-fitness-apps>