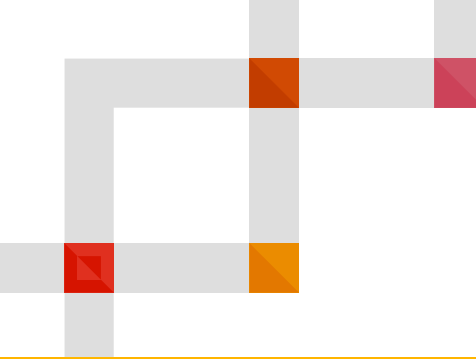


Beyond Digital로 진화를 위한 7대 핵심 전략

February 2022





최초의 상용 인터넷 브라우저가 만들어진 이후 약 30년 동안, ‘디지털화(Being Digital)’는 기업의 생존을 위한 바이블이었다. 디지털화는 기업들이 기술 혁신에 발 맞추고자 크게 확산되었으며, COVID-19은 이러한 추세를 보다 가속화하고 있다.

그러나 많은 기업들이 디지털화에 부단한 노력을 기울였음에도 불구하고, 대부분 디지털화를 통해 경쟁 우위를 확보하지는 못하고 있다. 그동안의 디지털화는 경쟁사를 따라잡기 위한 노력으로 자금과 시간과 에너지를 쏟아 부은 것에 불과했다. 정교한 이커머스 엔진을 확보하거나 강력한 CRM(Customer Relationship Management) 시스템을 구축하는 것과 같은 디지털화는 더 이상 충분하지 않다. 디지털 과제 몇 개를 추진하여 경쟁사를 따라하거나 기존에 하던 방식으로서는 실질적이고 장기적인 경쟁 우위를 확보하기 어렵다.

디지털화를 넘어서는 새로운 전략이 필요하다(Beyond Digital). 과감한 도전과 차별화된 경쟁력으로 역량을 높이고 있는 기업들이 있다. 차별화된 역량을 바탕으로 디지털 기반의 제품, 서비스, 솔루션, 경험 등을 자연스럽게 만들어 내고 있다. Apple은 디자인 역량을 바탕으로 그들이 진입한 모든 산업을 뒤흔들었고, 스낵류 제조사 Frito-Lay는 맥앤치즈 맛 치토스 사례에서 보듯이 고객의 수요를 감지한 후 신속한 제품 출시 체계를 갖추었다. 디지털 기술은 이러한 역량을 갖추는데 중요한 역할을 하지만, 디지털 기술만으로 가능한 것이 아니다. 차별화된 가치를 창출할 수 있는 지식, 프로세스, 기술, 데이터, 스킬, 문화, 조직 등의 다이나믹한 결합을 통해 가능하다.

그렇다면 최선의 길은 무엇인가? 최근 PwC는 ‘Beyond Digital’이라는 책에서 단순한 디지털화를 뛰어넘는 역량을 보유한 12개 기업을 대상으로 2년 이상 진행한 연구를 발표했다. 이러한 기업들의 성공과 실패의 경험을 분석하여 디지털화를 넘어 미래를 설계하기 위한 7가지 전략을 정의하였다.

1. 전략적 포지셔닝 재정의

오늘날의 새로운 환경에서 성공하기 위해 기업은 현재의 사업 포트폴리오와 제품을 넘어서 어떠한 새로운 가치를 창출하여 누구에게 제공할 것인지를 결정해야 한다. 새로운 가치 제안이 무엇이든 의미 있는 포지셔닝을 정의하는 것이 중요하다.

어떻게 가치를 창출할지 근본적으로 새롭게 정의하는 것은 기술과 과학이 결합되어야 하는 영역이다. 데이터의 트렌드를 살피고 고객에게 무엇을 원하는지 묻는 것으로는 충분하지 않다. 가치를 어떻게 창출하고 평가할 것인지, 가치 제안을 위해 어떠한 역량이 필요한지에 대한 독자적인 관점을 개발해야 한다. 모든 기술에 투자하기보다 도입하고자 하는 기술이 자사의 역량에 어떠한 도움을 줄 수 있을지 명확히 하는 것이 필요한 것이다.

Philips는 10년 전 오디오나 비디오 같은 가전, 조명, 의료 장비 등의 광범위한 포트폴리오를 보유했지만, 시장의 기대 수준에는 미치지 못했다. 새로 부임한 프란스 반 하우튼 CEO는 Philips를 방대한 소비자 인사이트와 의료기기 기술력, 그리고 데이터와 AI 역량을 결합한 헬스테크 기업으로 아이덴티티를 재정립했다. 하우튼은 Philips가 조명 사업과 헬스케어 사업을 동시에 혁신할 수 있는 가능성은 높지 않다고 판단하여 선택과 집중을 한 것이다.

Philips는 Beyond Digital 전략을 통해 포트폴리오, 비즈니스 모델, 문화를 혁신하기 시작했고 정체성의 일부였던 조명 및 가전 제품 사업에서 손 떼고 헬스테크 사업에 집중하여 수익성과 주주가치 측면에서 괄목할 만한 성과를 거둬 지난 5년 동안 주가가 82% 상승하였다.



2. 생태계를 통한 가치 창출

오늘날의 많은 문제들은 매우 방대하여 단일 조직만으로 해결이 어려우며, 공동의 목적을 가진 조직 간의 네트워크를 통해서만이 해결될 수 있다. 예를 들어, 모빌리티는 인프라, 5G 네트워크, 에너지 공급, 자금 조달, 규제 등의 여러 요소를 종합적으로 고려해야 하는 산업이다. 불확실성 시대에 기업이 성장할 수 있는 유일한 방법은 산업 생태계와 협력하고 다른 조직이 구축한 역량을 충분히 활용하여 속도와 규모, 그리고 유연성을 갖추는 것이다.

건설 장비 회사인 Komatsu는 2013년 일본 건설업에 인력난이 불어 닥치자 GPS, 디지털 매핑, 센서, IoT를 활용한 ICT 장비를 개발하여 이 문제를 해결하려 했다. 그러나 새로 도입한 장비들은 기대만큼 생산성 향상에 도움이 되지 않았다. 건설 현장에서 장비를 이용하는 타사의 역량이 미흡했기 때문이었다. 일례로 어느 고속도로 건설 현장에서 Komatsu의 ICT 장비가 기존 장비보다 50% 많은 흙을 처리할 수 있었음에도, 건설사들이 현장에 필요한 장비의 수와 제거할 흙의 양을 정확하게 예측할 수 없어서 첨단 장비를 제대로 활용할 수 없었다.

이에 따라 2015년 Komatsu는 타 솔루션과 연결성이 높은 솔루션을 만들어 건설 업무에 관련된 모든 인력과 협력사를 디지털 방식으로 연결할 수 있는 방법을 제공했다. 이로 인해 가시성이 높아져 건설업 생태계 내 기업들이 협업하여 효율성과 생산성을 높일 수 있었다. 2017년 Komatsu는 오픈 플랫폼 Landlog를 런칭하여 건설사와 장비 공급사 모두가 참여하여 업무 현장을 보다 스마트하고 안전하게 만들 수 있도록 했다. 예를 들어, 드론이 4시간에서 6시간 동안 수집한 건설 현장의 데이터를 Landlog에서 통합하여 자동화된 불도저에 정보를 전송할 수 있게 되었다. Landlog를 현장에 적용한 협력사들은 기존 보다 두 배 빠른 속도로 공사를 완료할 수 있어 비용과 종업원의 업무 부담을 줄일 수 있었다.

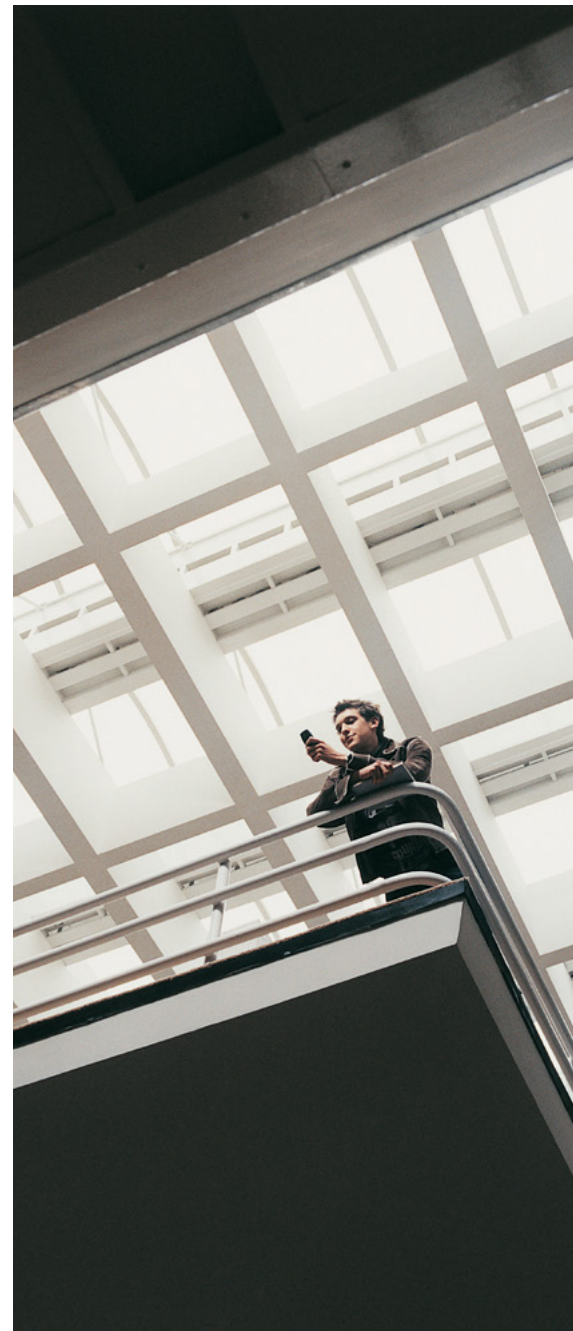
2020년 말까지 Komatsu는 일본 내 1만 개 이상의 건설현장에 Landlog 플랫폼을 도입했으며, 현재 미국, 영국, 독일, 프랑스, 덴마크 등으로 확장하고 있다.

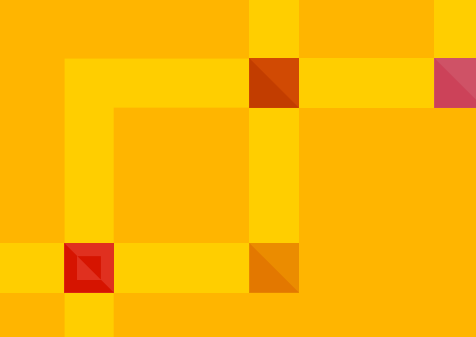
3. 고객 인사이트 확보 체계 구축

고객 요구사항은 항상 높다. 시장이 더욱 다양해지고 복잡해짐에 따라 기업에 대한 고객들의 일관성과 신뢰성 있는 서비스에 대한 기대치는 더욱 높아지고 있다. 동시에 고객 데이터를 수집, 저장, 분석할 수 있는 기술은 폭발적으로 증가했다. 이제 그동안 기업들이 고객을 파악하는 데 사용했던 마켓 리서치 방식은 더 이상 적합하지 않게 되었다.

앞서 Komatsu의 사례가 보여주듯이, 고객에 대해 자신만의 인사이트를 확보하기 위해서는 마켓 리서치 이상의 것이 필요하다. 고객은 기업이 제공하는 가치에 공감하고, 자신의 데이터를 적절히 활용할 것이라고 신뢰하는 경우에만 데이터를 공유하므로 기업은 목적 의식을 명확히 가지고 고객 신뢰의 기반을 다져야 한다. 이러한 기반을 바탕으로 기업은 고객 라이프 사이클 전체에 걸쳐 고객의 목소리를 들음으로써 고객의 가장 중요한 문제를 해결하는 데에 집중해야 한다. 이를 통해 기업은 고객가치 창출역량과 제품 및 서비스를 체계적으로 강화할 수 있다.

사실 자신만의 고객 인사이트를 확보하는 것은 기업의 가장 중요한 역량중 하나다. 뛰어난 고객 인사이트를 보유할수록 고객에게 제공하는 가치를 높일 수 있고, 가치 창출 역량을 개선할수록 더 많은 신뢰를 얻을 수 있으며, 더 많은 고객이 참여하고 신뢰할수록 외부 환경 변화가 있어도 고객과 더 많이 연결될 수 있다.





2014년, 캘리포니아에 본사를 둔 소프트웨어 회사 Adobe는 포토샵, 일러스트레이터, 인디디자인과 같이 널리 이용되는 애플리케이션을 유통사를 통해 CD 형태로 팔다가 구독 방식의 클라우드 기반 Software-as-a-service(SaaS) 솔루션으로 변경했다. 이를 시작으로 Adobe는 새롭게 확보한 데이터와 고객 인사이트를 중심으로 운영 모델을 재구성했다. 기존의 Adobe는 CD를 구매한 고객에 대해 제품 등록 시점만을 파악할 수 있었지만, SaaS 모델로 전환하자 고객이 소프트웨어를 어떻게 사용하고 있는지를 실시간으로 확인할 수 있게 되었다.

이후 Adobe는 가치 창출 모델과 조직 구조의 상당 부분을 고객 인사이트 기반으로 재정비했다. Adobe는 일부 방치된 앱들이 실제로는 고객들에게 큰 가치를 제공하고 있음을 확인했다. 또, 고객 인사이트 덕분에 Adobe는 리소스 투입에 변화를 주고, 고객에게 새로운 온보딩 경험을 제공하며, 즉각적인 서비스 체계를 만들었다. 포토샵 이용 고객이 사진을 편집하는 동안 느끼는 불만을 감지하고 필터나 지침서 기능을 제안할 수 있었다. Adobe의 리더들은 매출이 2016년 59억 달러에서 2020년 129억 달러로 성장한 것은 데이터 중심의 고객 인사이트 확보 덕분이었다고 인정한다. 그리고 2019년 초 Adobe Experience Platform을 런칭하여, 자사의 고객 인사이트 체계를 타사에 판매함으로써 새로운 수익원을 창출할 수 있었다.

4. 성과 지향적 조직으로 전환



차별화된 역량을 강화하고 가치를 창출하려면 새로운 일하는 방식과 팀 구성 방식이 필요하다. 특정기간 동안 일부 시간을 협업에 할애하는 방식의 역할배분은 전형적으로 불만만 가중시키는 결과를 가져온다. 조직 전체관점에서 지식, 기술, 데이터, 프로세스 등을 모아 보다 장기적이고 성과 지향적인 조직을 만들어야 한다. 기존의 기능 중심의 고정된 조직에서 조직 간 경계를 넘어 역량을 발휘하는 성과 지향적인 조직 모델로 전환되고 정착되어야 한다.

Honeywell의 항공우주 사업부의 경영진은 디지털화, 커뮤니케이션 및 연결성이 어떻게 기회를 창출할 수 있는지 고민하면서 1990년대 후반부터 성과 지향적인 조직을 지향하기 시작했다. Honeywell은 엔진, 브레이크, 항법 장치, 항공 전자 장치와 같은 제품을 생산했으며, 항공기 정비, 비행 정보 소프트웨어와 같은 서비스 또한 제공하고 있었다. Honeywell Aerospace는 2010년에 이르러 제품과 서비스를 합쳐 Connected Aircraft를 만들어 전력 및 연료 사용, 예측 정비, 정확한 비행 계획, 실시간 클라우드소싱 기상 정보를 제공함으로써 보다 많은 고객 가치를 창출했다.

Honeywell은 적합한 인력, 기술, 역량을 하나로 모으기 위해 항공 제품과 서비스 비즈니스의 대대적인 개편이 필요하다는 것을 깨달았다. Honeywell은 비행기 제작을 제품 기능별로 분리된 방식으로 진행해 왔으나, 이제는 엔진, 항공 전자 기기 간의 경계를 넘나드는 솔루션을 만들기로 했다. 이를 통해 IT, 데이터 분석, 엔지니어링 인력을 한 팀으로 모으고 새로운 기술을 보유한 인력을 폭넓게 채용할 수 있는 권한이 부여되었다. 이러한 혁신의 과정을 통해 기존의 별도 분리된 방식으로 존재하던 제품을 보다 광범위한 네트워크 환경에서 운영되도록 재구성했다.

오늘날 Honeywell Connected Aircraft는 8억 달러 규모의 비즈니스이며 다수의 애널리스트가 Honeywell을 Connected Aircraft 분야의 마켓 리더로 선정하였다. 또한 Honeywell Forge라는 비행 효율 플랫폼은 출시 첫해에 전 세계적으로 128개 항공사와 10,000대 이상의 항공기에 채택되었다.

5. 리더십의 역할 혁신

기업이 적절한 차별화 역량을 구축하기 위해 전략적인 노력이 필요한 것처럼, 리더십도 새로운 형태의 가치 창출을 위해 새로운 관점과 구조적인 변화가 필요하다. 한 발 물러나 백지에서 생각해 보자. 적절한 역할을 부여했는가? 적절한 인력이 있는가? 적절한 일에 집중하고 있는가? 꼭 필요한 혁신을 주도하고 있는가 아니면 조직의 단기 니즈에 대응하는데 대부분의 시간을 할애하고 있는가? 효과적으로 협업하고 있는가?

복잡하고 디지털화된, 차별화된 역량을 구축하려면 과감한 사고, 강력한 의사 결정, 막대한 에너지가 필요하며 따라서 리더십은 기존과는 다른 방식으로 임해야 한다. 직원으로부터 현황을 보고받고 당장 급한 일에 가이드를 주는 행태로는 더 이상 충분하지 않다. 리더십은 공격적인 어젠다를 설정하고 큰 성과를 내기 위해 협업해야 한다.

2000년대 후반 Eli Lilly가 매출의 40%를 차지하는 네 가지 의약품의 특허 만료가 다가와 위기에 봉착하자 존 렉라이터 CEO는 ‘우리는 혁신적으로 이 난제를 해결할 것이다’ 라고 다짐했고, 실제로 경영 방식을 뒤집어 혁신을 이루어 냈다.

운영 모델 변경의 일환으로 최고경영진에 대대적인 변화를 도입했다. 2009년까지 최고경영진은 정책위원회라는 이름으로 13명의 위원 중 9명이 기능 리더(재무, 법무 등 기능 부문의 리더-역자 주)이고 운영 책임이 있는 사업부(BU) 리더는 3명 뿐이었다. 이러한 불균형은 전략 측면에서 그리고 운영 측면에서 이슈가 되었다. 렉라이터는 이 조직을 집행위원회라고 개명하면서 사업부리더 5명을 추가하고 기능 리더의 수를 5명으로 줄였다. 따라서, 집행위원회 13명 중 8명은 새로 합류했으며 2명은 외부에서 영입되었고 이에 따라 위원들의 배경도 다양 해졌다.

HR 리더인 스테판 프라이에 따르면 기존 위원회에서 대다수는 자신의 역할이 사업부 리더를 견제하는 것이라고 생각했으나 새로운 위원회에는 대부분 손익과 운영을 책임지는 리더로 구성되어 토론이 훨씬 실행 지향적으로 변했다고 한다. 2016년까지 Lilly는 수익성 있는 성장의 길로 굳건히 들어섰으며 이후 5년 동안 주가는 3배로 뛰었다.

6. 직원의 적극적인 참여 유도

혁신 과정에 직원들을 참여시키는 것은 항상 중요했지만, 오늘날에는 완전히 새로운 의미를 가지게 되었다. 기업의 역량이 직원들의 역량에 더욱 좌우되고 변화의 속도가 빨라질수록 성공에 이르는 유일한 방법은 직원들이 주도하게 함으로써 조직과 생태계 내부 깊숙한 곳에서 지속적으로 기여하고 혁신하도록 하는 것이다. 직원들에게 회사가 어느 방향으로 가고 있는지를 이해시키려면, 회사의 미래를 만들어 가는데 있어서 그들의 중요성을 재확인시켜야 한다.

직원들이 자신의 역할을 이해한다면, 더 유의미하게 참여를 유도하고 직원들의 목적을 회사의 목적과 연결시켜야 한다. 직원들이 조직에 기여할 수 있고 솔루션의 일부가 될 수 있도록 해주어야 한다. 또한, 직원들이 공동체 의식을 함양할 수 있도록 하고, 필요한 기술과 경험을 개발하도록 돕고 기업의 차별화 역량을 구축하는 데 필요한 시간과 자원을 제공해야 한다.

이러한 접근 방식으로 잘 알려진 예는 FedEx이다. FedEx는 창립 이래 직원들을 회사 기술 혁신의 중심에 두었다. FedEx는 실시간 운송물 추적 기술을 최초로 개발하고 고객이 운송물을 추적할 수 있는 최초의 웹사이트를 포함하여 많은 혁신을 낳았다. FedEx의 경영진은 이러한 혁신성이 1970년대에 형성된 People-Service-Profit(PSP) 철학과 관련이 있다고 믿는다. 즉, 조직이 직원들을 위해 좋은 근무 환경을 조성하면, 직원들은 고객에게 더 나은 서비스를 제공하게 되고, 고객이 FedEx의 제품과 서비스를 사용하고 싶어 하게 하여 결국 수익성으로 이어진다는 것이다.

이 철학의 가장 기본적인 요소는 내부에서 인재를 훈련하고 개발하는 것이다. 예를 들어 FedEx의 GOLD(Growth, Opportunity, Leadership, and Development) 프로그램은 임원으로 승진하고자 하는 직원을 고위 경영진이 멘토링하여 자신의 경험과 전문 지식을 활용할 수 있게 하였다. 또한 FedEx Institute of Technology를 통해 블록체인, AR/VR, 디자인 씽킹 등 교육 프로그램을 제공한다. FedEx는 강의실 외에도 VR 기술 등을 사용하여 신입 직원에게 힘들고 위험한 창고 작업 같은 현장 업무를 교육하고 있다.



몇 년 전 FedEx의 IT 부문 수석 부사장인 닉 퓨리는 FedEx가 PSP 철학을 기반으로 변화를 수용하고 추진하는 문화를 구축하는 방법을 모색하기 시작했다고 말했다. 이 과정에서 학습과 케어라는 두 핵심 가치를 강조하고 있는데, 그 목표는 직원들이 모든 형태의 혁신을 주도하고 적응하도록 돕는 것이다. 이렇게 학습과 케어에 중점을 두니, 디지털 트랜스포메이션을 추진하는 데 가장 큰 도움이 되었다고 한다.

FedEx는 또한 PSP를 지속적인 개선, 고객 중심 사고, 팀워크, 낭비 제거를 위해 노력하는 품질 중심 경영(QDM, Quality-driven Management)과 연결하고 있다. PSP와 QDM 프로그램을 통합함으로써 디지털 변화를 수용할 수 있는 팀의 역량이 기하급수적으로 고도화되는 것을 경험했다. 이러한 노력으로 최적화, 자동화, 빅데이터, 무인 차량, 드론에 대한 투자가 내부 역량과 솔루션에 통합되어 팬데믹으로 운송물 수요가 전례 없이 폭증했을 때 FedEx가 유연하게 대응하는데 기여했다.

디지털을 넘어선 가치 창출을 위해서는 차별화된 역량이 필요하며 이는 결국 사람에게 달려 있다. FedEx의 성공적인 기술 구현의 이면에는 FedEx 직원의 역량이 있었던 것이다. 새로운 기술과 비즈니스에 얼마나 많은 투자를 하든, 직원들이 이를 수용하고 차별화된 역량으로 구현하지 못하면 투자가 낭비될 위험이 있다. 실제로 우리가 인터뷰했던 경영진들은 혁신을 이루기 위해서는 직원들과 소통하고 참여를 유도해야 한다는 것을 깨달았을 뿐만 아니라, 이 과정을 훨씬 더 일찍 했으면 좋았을 것이라는 데에 거의 만장일치로 동의했다.

7. 다면적 리더십 개발

전 세계 리더와 일하고 이 책을 저술하는 과정에서 우리는 조직을 변화시킨 리더들의 공통된 특징을 관찰할 수 있었다. 이 특징은 PwC 동료인 블레어 셰퍼드의 최근 저서인 ‘Ten Years to Midnight’*에 설명된 리더십의 6가지 역설과도 연계된다.

요약하면, 현대의 리더는 전략가이면서도 실행가여야 하고, 기술에 능통하면서도 인간적이어야 하며, 진실되면서도 연대를 형성하고 타협하는 데 능숙해야 한다. 또한 결단력 있으면서도 겸손해야 하며, 조직의 본질에 기반을 두면서도 지속적으로 혁신을 추진해야 한다. 그리고 지역 사회에 뿌리를 두면서도 글로벌한 마인드가 있어야 한다.



이러한 조합이 모순처럼 보일 수 있지만, 우리는 이를 조화롭게 관리한 경영진에 대한 많은 이야기를 접할 수 있었다. 예를 들어, 하워드 숄츠가 2008년 CEO로 Starbucks로 복귀했을 때 전략적 실행가가 어떤 모습인지 보여주었다. 가정과 직장에 이은 ‘제3의 장소’라는 Starbucks 고유의 방향을 고수하면서 숄츠는 디테일에 주목했다. 바리스타가 원두를 퍼서 담을 때 향이 매장을 가득 채울 수 있도록 원두 향을 가둔 주머니를 사용하지 못하게 했고, 고객이 바리스타가 음료를 만드는 모습을 볼 수 있도록 대형 에스프레소 기계를 재배치했으며, 맥도날드나 던킨도너츠 같은 경쟁사와 차별화될 수 있도록 계산대 주변의 상품을 없애 ‘제3의 장소’라는 컨셉에 충실했다.

* 번역서: 암흑의 위기까지 10년, 문흥기, 임기호, 임상표, 신호승 옮김

7대 전략의 지속적인 실행

7대 전략의 실행을 통해 기업은 마주하는 도전에 보다 적절히 대응하게 되고 단순 디지털화를 넘어서는 복합적으로 연동하는 체계를 갖추게 된다. 7대 전략 중 하나를 간과하면 어떤 일이 일어날지 생각해 보자. 예를 들어, 조직의 포지셔닝이 확실하지 않으면 고객을 위해 어떻게 가치를 창출할지 명확한 목적을 수립할 수 없을 것이다. 생태계 안에 누가 있고 어떻게 협력해야 하는지 의사결정을 내릴 때 방향을 잃을 수도 있다. 자신만의 고객 인사이트 체계를 구축하지 않으면 고객들의 니즈(Needs)와 원츠(Wants)가 어떻게 변하는지, 어떻게 고객과 함께 진화해야 하는지 알 수 없을 것이다. 성과 지향적인 조직을 만들지 않으면, 직원들은 조직간에 관통하는 차별화된 전사관점의 역량을 키우기 어려울 것이다.

그러나 이 중 어느 하나라도 수용하면 나머지 것들을 얻는데 도움이 된다. 예를 들어, 생태계 안에 있으면 더 다양한 각도에서 더 많은 고객에 대해 더 깊은 인사이트를 얻을 수 있다. 또한 생태계내 파트너와 협업하여 고객에게 더 큰 가치를 제공하며, 더 야심찬 포지셔닝이 가능하다. 그리고 리더십이 타사가 일하는 방식을 자세히 들여다 볼 수 있는 기회를 제공하여 리더십의 역량을 강화할 수 있다. 유사한 방식으로 직원과의 관계를 재정 의하고 유의미하게 참여를 유도하면 직원은 조직이 지향하는 방향과 목표에 도달하는 방법을 모색하는데 기여할 수 있다.

이러한 과정들이 어렵다고 해서 현재 비즈니스 모델을 유지하자는 핑계가 되어서는 안된다. 보다 근본적인 비즈니스 혁신이 없다면, 디지털화는 목적지가 없는 길일 뿐이다. 디지털화하고 경쟁자를 따라잡는 것은 쉽지만 주주, 고객, 직원과 같은 이해관계자는 훨씬 더 많은 것을 요구한다. “경영은 일을 올바르게 하는 것이며 리더십은 옳은 일을 하는 것이다.”라는 피터 드러커의 격언처럼, 이제는 경영진이 나서서 스스로를 파괴하고 디지털 시대의 리더가 되어야 할 때이다.

별첨. Beyond Digital 과정에서 데이터 및 기술에 관한 어젠다 정의를 위한 Key Questions

기업은 Beyond Digital로 나아가는 과정에서 자신만의 고객 인사이트는 물론, 차별화된 역량을 지원하는 데 필요한 데이터와 기술에 대한 이슈를 해결해야 한다. 차별화된 역량은 자신만의 고객 인사이트에 의해 제공되어야 하고, 수집된 데이터에 의해 뒷받침되어야 하며 이는 데이터를 포착하고 고객 인사이트를 창출할 수 있는 적절한 기술력이 있어야 가능하다. 데이터나 기술에 대한 전략이 부재하다면 역량 기반의 차별화로 성공하기 어려울 것이다. 너무나 많은 기업들이 기능별로 사일로화되고 가치 창출 전략과 명확하게 연계되지 않은 데이터 및 기술 투자로 인해 어려움을 겪고 있다. Beyond Digital을 위해서는 데이터와 기술 전략의 우선순위를 정하고, 그 전략이 어떻게 기업의 포지셔닝을 공고히 하고 가치 창출과 보존을 가능하게 할지 명확하고 실질적으로 제시할 수 있어야 한다.

기업이 데이터를 포착하고 고객 인사이트로 전환하는 기술은 점점 빠르게 발전하고 있다. 현재 클라우드 기반의 ERP 솔루션, 온디맨드 스토리지, 커넥티드 센서, 머신러닝, AI 툴, 그리고 데이터를 빠르고 유연하고 창의적으로 수집, 처리, 분석하도록 설계된 기술들이 다수 존재한다. 남은 과제는 다양한 옵션 가운데 합리적인 선택을 하고, 그러한 선택들이 서로를 강화하고 주목할 만한 임팩트를 줄 수 있도록 적용 순서를 정하는 것이다.

기업이 기술 및 데이터 관련 어젠다를 발굴함에 있어 PwC는 적절한 우선순위를 선정하는데 도움이 될 수 있는 몇 가지 질문을 제시한다.



기술 투자는 귀사의 역량을 차별화하는데 도움이 되는가? 아니면 다른 목적을 위한 것인가?



미래 지향적인 투자인가 아니면 현상 유지를 위한 투자인가? 투자는 귀사의 포지셔닝에 어떤 영향을 미치는가?



가치를 창출하고 보존하는 관점에서, 투자가 비즈니스에 미치는 영향을 명확하게 측정하고 정량화할 수 있는가? 투자할 가치가 있다고 측정할 수 있는가? 혹은 미래에만 검증될 수 있는 가정에 근거하는가? (참고: 만약 투자할 이유가 명백하지 않고 현재 검증할 수 없는 가정을 기반으로 한다면, 투자 근거가 충분히 세밀하지 않거나 승인을 받을 만큼 충분히 입증되지 않았을 가능성이 높다.)



기술을 개발하고 이를 사업과 연계시키는 데 중요한 인재를 확보하고 유지할 수 있는가? 조직 내 인재 기반을 구축하는 것이 역량을 차별화하는데 중요한가?



귀사가 필요로 하는 기술 역량이 생태계 내 혹은 공급사 중 어딘가에 이미 존재하는가? 귀사의 역량을 보호하고 현재의 경쟁 우위에 해가 되지 않으면서 그 기술에 접근할 수 있는가?



신뢰할 수 있는 파트너십과 관계를 구축하여 속도와 효율성의 균형을 이룰 수 있는가?



모든 이해 관계자가 기술 투자의 가치를 실현하는데 전념하고 있는가? 이들은 책임을 질 수 있는가? 개개인 그리고 공동의 책임을 보장하고 이행하기 위한 거버넌스 모델이 마련되어 있는가?



귀사의 조직과 문화는 변화할 준비가 되어 있는가? 직원들이 귀사가 구축하고자 하는 기술을 받아들일 수 있는지 확신할 수 있는가?

이 질문들은 기초적인 수준이며 모든 것을 포괄하지는 않지만, Beyond Digital 비전을 지원하는 데이터와 기술 전략을 수립하는데 있어서 핵심 성공 요인을 도출할 때 도움이 될 것이다.

Contact

Consulting

문흥기 Partner
hong-ki.moon@pwc.com
+82-2-709-0394

김재환 Partner
jae-hwan.kim@pwc.com
+82-2-3781-9671

백종문 Partner
jong-moon.baek@pwc.com
+82-2-3781-3476

김두희 Partner
doo-hee.kim@pwc.com
+82-2-3781-3480

신호승 Partner
ho-seung.shin@pwc.com
+82-2-3781-1428

Assurance

이승환 Partner
seung-whan.lee@pwc.com
+82-2-3781-9863

Tax

조성욱 Partner
sung-wook.fs1.cho@pwc.com
+82-2-709-8184

Deals

김호규 Partner
ho-gyu.kim@pwc.com
+82-2-3781-1403

s+b Credit:

Reprinted articles published in strategy+business do not necessarily represent the views of the member firms of the PwC network. Reviews and mentions of publications, products, or services do not constitute endorsement or recommendation for purchase. Strategy+business is published by certain member firms of the PwC network. Translation from the original English text as published by strategy+business magazine arranged by Samil PwC.

S/N: 2201W-RP-005

© 2022 PwC Korea. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.