



IT Industry Megatrend | 2017

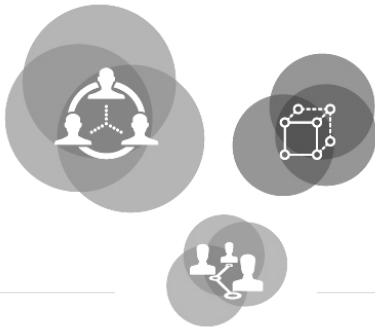
2017년 IT산업 메가트렌드

디지털 트랜스포메이션을 향한 여정



한국정보산업연합회

The Federation of Korean Information Industries



2017년 IT산업 메가트렌드

디지털 트랜스포메이션을 향한 여정

Contents

제 1 장 디지털 트랜스포메이션으로의 접근 1

김형택 대표(디지털리테일 컨설팅그룹)

제 2 장 사례로 알아보는 디지털 트랜스포메이션 25

┆ 금융 디지털 마스터, 스페인 최대 은행(BBVA)

백승은 컨설팅위원(LG CNS Entrue컨설팅)

┆ 124년 된 스타트업, 미국 제너럴일렉트릭(GE)

김진영 대표(로아컨설팅)

┆ 소셜 미디어 강자, 독일 인터넷전문은행(Fidor Bank)

이정훈 전략본부장(쥬핑거)

┆ 고객경험 혁신, 글로벌 커피전문점(Starbucks)

김형택 대표(디지털리테일 컨설팅그룹)

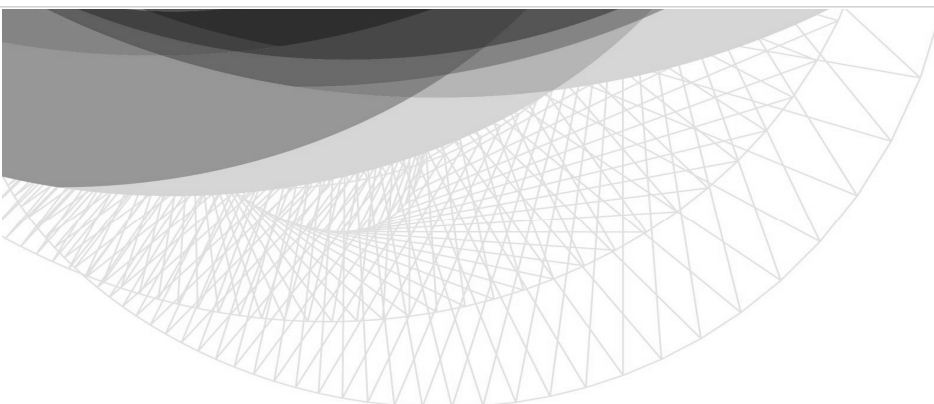
┆ 다시 도약한 영국 의류 브랜드(Burberry)

김형택 대표(디지털리테일 컨설팅그룹)

본 보고서의 내용은 집필진의 주관적인 견해로 작성되었습니다. 보고서에 대한 문의는 아래로 연락주시기 바랍니다.

○ 문의 : 한국정보산업연합회 정책기획팀 윤미림 수석(02-2132-0723, mlyoon@fkii.org)

※ 보고서의 내용을 인용할 때는 출처를 밝혀 주시기 바랍니다.



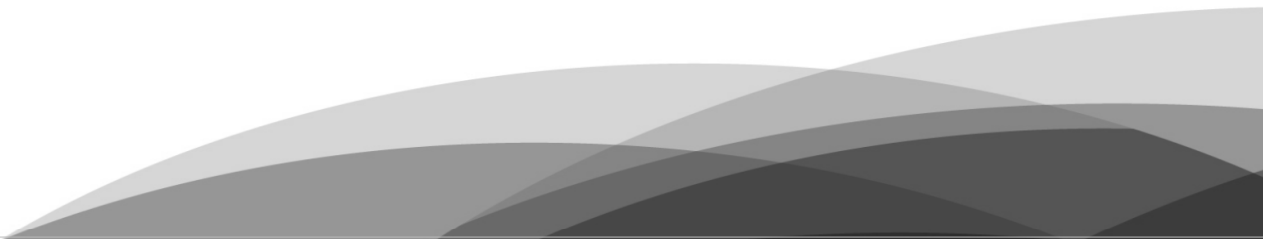
2017년 IT산업 메가트렌드

디지털 트랜스포메이션을 향한 여정

제1장

디지털 트랜스포메이션 으로의 접근

김형택 대표(디지털리테일 컨설팅그룹)



1. 왜 지금 디지털 트랜스포메이션인가?

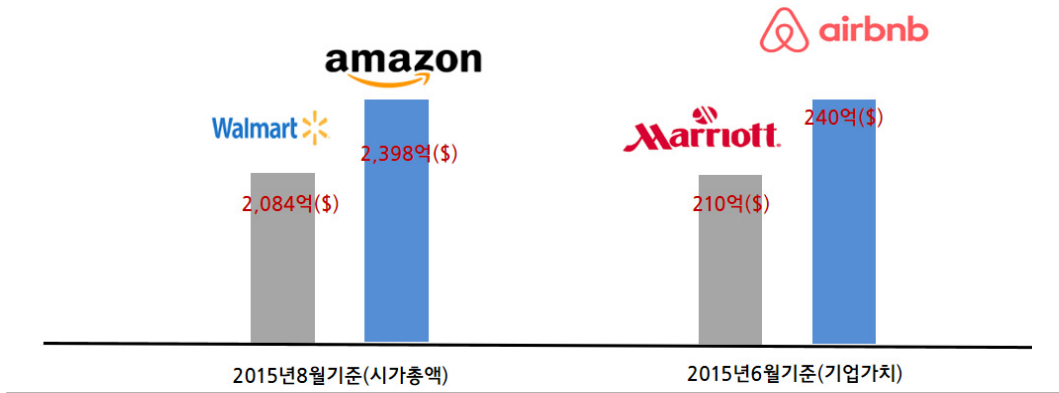
1.1 도입배경

- 모바일, 클라우드, IoT, 인공지능(AI), 로봇 등 지난 10년간 디지털 기술의 놀라운 혁신으로 자동화, 지능화가 가속되면서 기업경영, 고객관리, 비즈니스 모델, 운영 프로세스 등에 대해 기존 방식과 다른 새로운 접근방식과 시도가 요구되기 시작함
 - 아디다스(Adidas)는 3D 프린팅, 로봇, 첨단 자동화 장비로 제조공정을 혁신한 ‘스피드 팩토리(SpeedFactory)’로 2016년 9월, 독일에서 23년 만에 근로자 10명으로 50만 켤레를 맞춤 생산함
 - 제조, 유통 비용의 혁신과 지역과 임금에 구애 없는 자동화된 중소형 공장 모델을 제시하고 2017년 미국, 2018년 일본 등으로 확대할 계획임
 - 전통 제조기업인 제너럴일렉트릭(GE)은 2016년 7월, 산업인터넷 소프트웨어 플랫폼인 프레딕스(Predix)¹⁾를 마이크로소프트(MS)의 클라우드 서비스 ‘애저’에서 구동하기 위해 전략적 제휴를 맺었으며 2016년 7월, 중국의 화웨이와 전략 동반자 관계를 선언하고 프레딕스 기반의 ‘산업인터넷’ 전략을 공동 추진하기로 함
- 모호해진 산업 간 경계 속에서 디지털 금융의 新비즈니스 모델 출현, 자동차 산업의 서비스 분야로의 변신, 전자·제조업 영역의 무한 확장, 기존 방식을 혁신한 유통업의 출현은 전통 사업자가 영위해 온 버티컬 산업을 뛰어넘는 혁신기업의 등장으로 가속화됨
- 혁신기업들은 각 산업분야에서 디지털 신기술을 빠르게 적용시켜 혁신적인 고객가치를 제공하고 효율적인 프로세스를 적용하여 새로운 대체 마켓과 고객니즈를 창출하며 기존 사업자의 역할을 축소시켜 나감
 - 전자상거래업체인 아마존(Amazon)은 50년 전통의 월마트(Walmart)의 시가총액을 뛰어넘어 세계 최대의 소매업체로 우뚝 섰으며, 숙박공유업체 에어비앤비(Airbnb)는 기업가치 240억 달러²⁾로 유명 호텔 체인인 메리어트 인터내셔널의 기업가치 210억 달러를 넘어섬

1) 2015년 9월, 터빈, 엔진 등 산업용 중대형 장비와 부품에 부착된 센서를 통해 축적되는 데이터를 분석해 현장에서 발생하는 문제를 해결하기 위해 시장에 출시된 제품임

2) Mergermarket, Yahoo Finance(2015년 6월 평가 기준)

그림 1 | 전통기업과 혁신기업의 가치



자료 출처 : 디지털리테일 컨설팅그룹

- 전기자동차업체 테슬라(Tesla)는 설계, 제작, 판매 등의 기존 자동차 산업의 모든 것을 재정의하여 자동차 업계의 혁신을 주도하고 있음
 - 2017년 연말 출시될 테슬라의 보급형 ‘모델3’은 온라인 사전예약으로 개시 3일 만에 25만 대의 예약 주문을 받는 쾌거를 달성하고 양산 설비 작업에 들어감
- 테슬라의 강세로 자동차산업의 강자 기업인 GM, 포드, 토요타 등은 고객 및 시장의 프로세스 혁신과 소프트웨어 역량 정비 등의 디지털 전환 요구에 봉착해 있음
- 기술적인 진보와 함께 디지털 기술에 익숙한 고객 또는 소비자와의 상호작용이 실시간, 개인화되어 참여를 이끌어내는 고객경험이 제대로 제공되면서 기존의 구매채널 및 구매방식이 변화됨
 - 제품의 온오프라인 유통채널을 넘나들며 적극적으로 탐색, 비교를 하고 저가격, 고품질의 가성비 높은 제품을 구매하는 옴니채널(Omni-Channel)의 방식으로 변화됨
 - 또한 개인이 원할 때 즉각적으로 개인의 위치, 성향 등을 분석해 맞춤형 서비스를 제공하는 온디맨드 (On Demand) 서비스 이용이 늘어남
- 산업 내 디지털화가 급격히 진행되면서 점진적인 변화가 아닌 기존과 다른 방식의 제조, 경영, 비즈니스 모델, 협력, 고객관계 등의 전 분야에서 대대적인 디지털 전환의 필요성이 대두됨
 - 컨스터레이션 리서치의 애널리스트인 레이왕(R "Ray" Wang)은 ‘기업수명이 1960년대에는 60년, 지금은 15년, 2020년에는 12년에 불과할 것으로 디지털 혁명으로 인해 포춘 500대 기업 중 52%가 사라질 것’이라고 전망함
 - 포레스터 리서치는 ‘2020년까지 모든 기업은 디지털 약탈자(digital predator) 또는 디지털 희생양(digital prey)³⁾ 중 하나의 운명을 맞게 될 것이다’라고 예측함

3) Forrester Research, ‘Digital Predator Or Digital Prey?’ 보고서

1.2 디지털 트랜스포메이션의 정의

- ‘트랜스포메이션(Transformation)’의 사전적인 의미는 변화, 변신으로 기존에 추구해 온 변화보다 한층 높은 강도의 근본적인 변화와 변혁을 뜻함
- 디지털 트랜스포메이션은 ‘디지털적인 모든 것(All things digital)’으로 인해 발생하는 다양한 변화에 디지털 기반으로 기업의 전략, 조직, 프로세스, 비즈니스 모델, 문화, 커뮤니케이션, 시스템을 근본적으로 변화시키는 경영전략⁴⁾임

표 1 | 디지털 트랜스포메이션 정의

구분	정의
Bain & company	디지털 엔터프라이즈 산업을 디지털 기반으로 재정의하고 게임의 법칙을 근본적으로 뒤집음으로써 변화를 일으키는 것임
AT Kearney	모바일, 클라우드, 빅데이터, 인공지능(AI), 사물인터넷(IoT) 등 디지털 신기술로 촉발되는 경영 환경상의 변화에 선제적으로 대응하고 현재 비즈니스의 경쟁력을 획기적으로 높이거나 새로운 비즈니스를 통한 신규 성장을 추구하는 기업 활동임
PWC	기업경영에서 디지털 소비자 및 에코시스템이 기대하는 것들을 비즈니스 모델 및 운영에 적용시키는 일련의 과정임
Microsoft	고객을 위한 새로운 가치를 창출하기 위해 지능형 시스템을 통해 기존의 비즈니스 모델을 새롭게 구상하고 사람과 데이터, 프로세스를 결합하는 새로운 방안을 수용하는 것임
IBM	기업이 디지털과 물리적인 요소들을 통합하여 비즈니스 모델을 변화(Transform)시키고 산업(Entire Industries)에 새로운 방향(New Directions)을 정립하는 것임
IDC	고객 및 마켓(외부환경)의 변화에 따라 디지털 능력을 기반으로 새로운 비즈니스 모델, 제품 서비스를 만들어 경영에 적용하고 주도하여 지속가능하게 만드는 것임
World Economic Forum	디지털 기술 및 성과를 향상시킬 수 있는 비즈니스 모델을 활용하여 조직을 변화시키는 것임

자료 출처 : 디지털리테일 컨설팅그룹

- 디지털로 인한 다양한 변화 및 혁신에 관한 접근 방법으로 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation), 디지털 디스럽션(Digital Disruption), 디지털라이제이션(Digitalization)⁴⁾이 혼용되어 사용됨
- 최근 이슈가 되고 있는 4차 산업혁명(Industry 4.0)⁴⁾과 디지털 트랜스포메이션을 동일한 개념으로 사용하는 경우가 왕왕 있으나 이는 근본적으로 다른 개념임

4) 2016년 다보스포럼(World Economic Forum)에서 4차 산업혁명이 물리적 공간, 디지털 공간, 생물학적 공간의 경계가 희석되는 사이버 물리시스템(Cyber-Physical System:CPS)에 기반하여 산업구조, 시장경제 모델에 큰 영향을 미칠 것으로 조망함

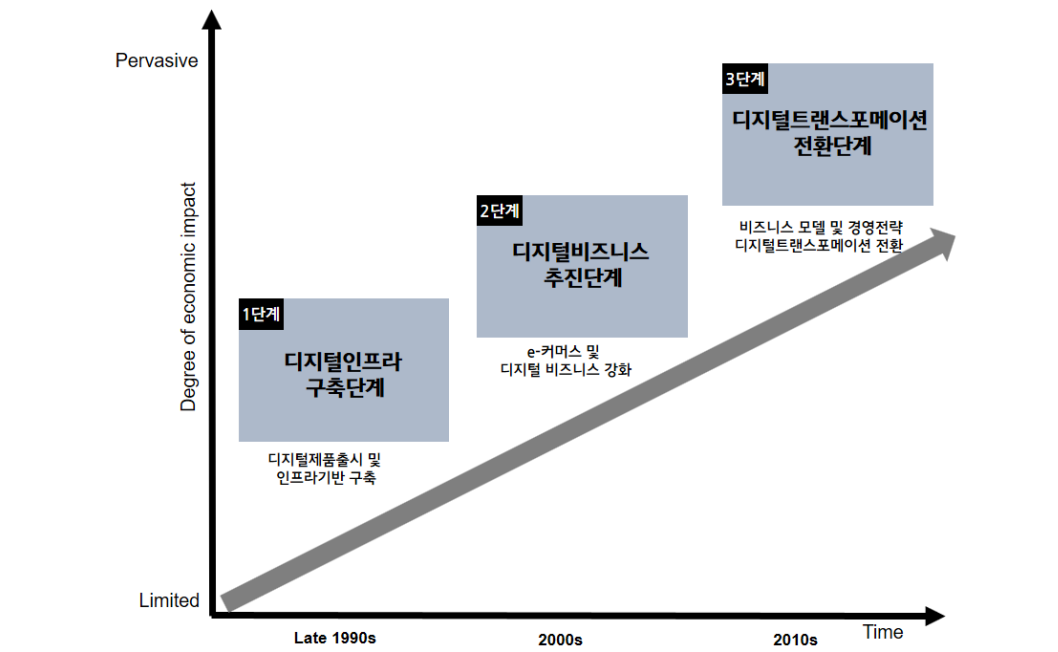
- 4차 산업혁명은 기술적 변화에 따른 경제, 산업, 사회, 정치의 ‘총체적 변화’에 초점을 두는 반면, 디지털 트랜스포메이션은 디지털 패러다임에 따른 기업의 경영 전략적 관점에서의 조직, 프로세스, 비즈니스 모델, 커뮤니케이션의 근본적 변화에 중점을 둠

1.3 디지털 트랜스포메이션의 단계별 진화

□ 디지털 트랜스포메이션은 3단계에 걸쳐 단계별로 발전해 옴⁵⁾

- 1단계(디지털 제품 출시 및 인프라 기반 구축 단계(1990년 말)) : 인터넷이 본격적으로 도입되기 시작 하면서 음악, 엔터테인먼트 분야에서 디지털화 된 제품이 출시되고 서버, 네트워크 등의 기업 내 디지털 인프라를 구축함
- 2단계(e-커머스 및 디지털 비즈니스 전략 단계(2000년 초)) : 인터넷이 대중화되면서 인터넷 상거래와 기업 내 마케팅 및 비즈니스 강화를 위해 디지털 비즈니스 전략을 추진함
- 3단계(비즈니스 모델 및 경영전략 디지털 트랜스포메이션 단계(2010년 초)) : 모바일, IoT, 인공지능 등의 디지털 기술의 발전과 산업 구조의 변화에 따른 기업의 조직, 프로세스, 전략, 비즈니스 모델 등 기업 경영전략의 모든 것들을 디지털 트랜스포메이션으로 전환함

그림 2 | 디지털 트랜스포메이션 단계별 진화



자료 출처 : 디지털리테일 컨설팅그룹

5) IBM Institute for Business Value, 'Digital transformation' 보고서 참조

- 가트너의 앤디 로우셀 부사장은 디지털 트랜스포메이션의 진화 단계가 2013년 상상(Imagine) 단계에서 2014년 촉진(Drive) 단계를 지나 2015년 구축(Build) 단계에 들어섰다고 진단함⁶⁾

2. 디지털 트랜스포메이션 전략

- 디지털 트랜스포메이션 전략은 고객경험, 운영·관리 프로세스, 비즈니스 모델의 세 가지 영역에서 고려되어야 함
- 첫째, 고객경험의 디지털 트랜스포메이션 전략은 기업 중심의 마케팅, 커뮤니케이션이 아닌 고객 중심의 경험을 강화하기 위해 커뮤니케이션을 구현하는 것임
- 기업이 보유하고 있는 다양한 고객접점 채널에서 기대하는 경험이 무엇인지를 면밀히 파악하여 고객 중심의 관점에서 서비스, 커뮤니케이션이 재디자인 되어야 함
 - 디지털 기술을 활용하여 고객행동, 제품 및 서비스의 활용 등에 관련한 각종 데이터를 체계적으로 분석하고 실시간으로 고객의 니즈에 대응해야 하며 기업이 보유한 온오프라인 채널에서 동일한 경험을 제공할 수 있도록 통합된 채널운영 전략이 고려되어야 함
 - 덴마크의 유명 인쇄광고회사 FK디스트리뷰션은 사양 산업이라는 위기 속에서 창의성과 디지털 경험에 기반을 둔 새로운 접근으로 인쇄광고를 일방적으로 푸시(Push) 하는 모델에서 고객이 자신의 니즈와 관련이 있는 인쇄광고를 온라인으로 직접 신청하는 풀(Pull) 모델로 전환함
- 둘째, 운영·관리 프로세스의 디지털 트랜스포메이션 전략은 기업 내 조직, 프로세스, 커뮤니케이션 등의 거버넌스 체계의 의사결정 속도를 높이기 위해 IT인프라를 적극 활용하는 것임
- 전통적인 방식의 표준화, 통제, 관리 방식에서 벗어나 직원 스스로 판단할 수 있는 권한을 부여하여 유연한 방식의 사고에서 언제 어디서나 업무를 처리하고 커뮤니케이션 할 수 있도록 운영·관리 프로세스를 혁신함
 - 이를 위해 내부 데이터 분석을 통한 문제점 파악과 함께 운영·관리 프로세스에 모바일, 소셜 미디어, 클라우드, 인공지능 등의 다양한 디지털 기술이 결합되어야 함
 - 2016년 아시아에서 가장 혁신적인 기업 순위 Top10(포스브)에 5위로 선정된 인도네시아 기업인 아시안 페인트(Asian Paints)는 싱글 ERP 시스템을 도입하여 영업 담당자들이 수천 개의 소매업체들을 방문, 주문받는 형태를 주문에서 결제까지 원스톱으로 가능한 공급망으로 혁신함
- 셋째, 비즈니스 모델의 디지털 트랜스포메이션 전략은 현재의 비즈니스 모델을 점검하고 변화하는 디지털 환경에 대응하기 위해 제품, 서비스, 비즈니스 모델을 재설계하는 것임

6) CIO코리아, 'CIO들이 지목한 디지털변혁을 촉진하는 벤더, 저해하는 벤더' 참조

- 기존 가치사슬의 분석, 디지털 기술의 변화, 혁신기업의 등장 등 비즈니스 모델에 영향을 줄 수 있는 내외부의 다양한 변화요인을 분석하여 비즈니스 모델을 혁신함
- 기업의 핵심경쟁 우위를 파악하여 고객경험을 향상시킬 수 있는 디지털 기술 도입, 기존 프로세스의 재설계, 차별화된 가치 제안을 통한 신규 비즈니스 모델을 발굴해야 함
 - 일본의 도쿄해상보험은 이동통신회사 도코모(Docomo)와 협력하여 모바일 및 위치기반 기술을 활용해 스키, 골프, 여행 관련 보험 등 특정 라이프 스타일을 고려한 ‘원-타임 인슈어런스 (One-Time Insurance)’라는 혁신적인 맞춤형 보험 상품을 고객에게 제공함

3. 디지털 트랜스포메이션 방법론

- 기업의 성공적인 디지털 트랜스포메이션 추진을 위해서는 CEO의 강력한 디지털 비전을 기반으로 전통적인 경영혁신이나 전략수립과는 다른 조직, 프로세스, 거버넌스, 비즈니스 모델, R&D 등의 각 부문에 대한 단계별 접근이 요구됨

3.1 AT커니

- 경영컨설팅회사 AT커니는 기업의 디지털 트랜스포메이션 전략수립과 실행을 지원하기 위해 기업 전반의 혁신 방법론으로 사업전략, 디지털 사업모델, 오퍼레이션, 실행의 4개 영역에 특화된 프레임 워크로 구성된 ‘DigitalFIT’을 제시함⁷⁾
 - ‘DigitalFIT’은 디지털 전략과 사업모델을 도출하는 FutureProof Strategy, 운영관리 및 실행역량을 구축하는 Digital FIT Transformation, AT커니의 컨설팅 역량에 기반하여 전략 수립을 하는 컨설팅 레퍼런스 (Library) 활용과 실행을 위한 자문 역할로 구성됨
 - FutureProof Strategy(사업 전략 재설정 및 디지털 사업 모델 구축) : 디지털 변화 동인에 기반한 사업 전략과 사업모델을 재설정하는 방법론으로 디지털 전략에 대한 방향성 설정, 디지털 비즈니스 우선 순위화, 디지털 비즈니스 모델 도출 및 포트폴리오 정의의 4단계로 진행됨
 - Digital FIT Transformation(운영 모델 혁신 및 실행 역량 구축) : 조직 및 거버넌스, 프로세스, 리소스, 역량·문화, 기술의 총체적 변화를 통해 디지털 시대에 강한 역량을 지닌(Storng), 민첩한(Agile), 군더더기 없는(Lean) 운영모델을 갖추는 방법을 제시함

7) AT커니, ‘한국경제-AT커니 Digital Business Forum 2016’ 참조

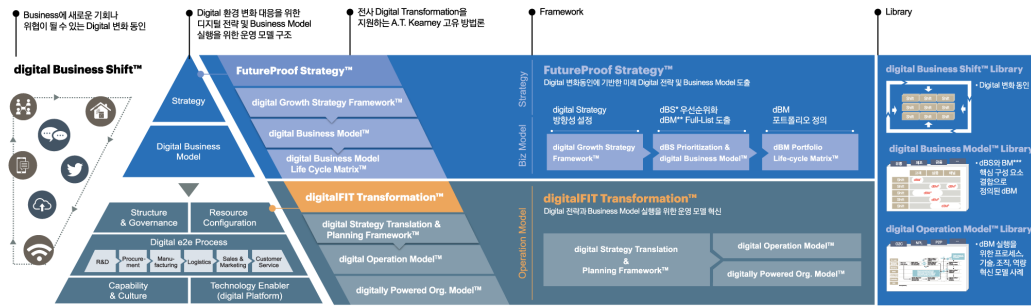
그림 3 | AT커니 'Digital FIT'

digitalFIT™

A.T. Kearney Transformation 방법론

급변하는 Digital 환경 변화에 선제적으로 대응을 위한
전사 Transformation Framework

전략, 비즈니스 모델 및 오퍼레이션 영역별로 특화된
8개의 세부 Framework 와 3개의 Library 로 구성



자료 출처 : AT커니

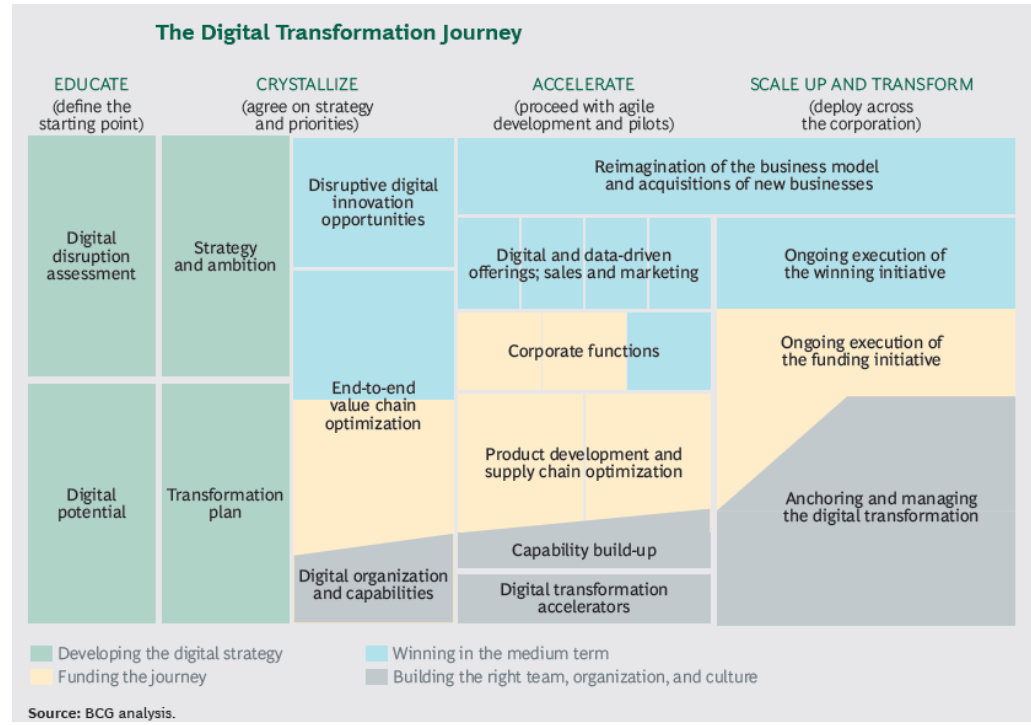
3.2 Boston Consulting Group

□ 보스턴컨설팅그룹(BCG)은 디지털 트랜스포메이션의 단계별 추진을 '디지털 트랜스포메이션 여정 (The Digital Transformation Journey)'으로 제시함⁸⁾

- 학습(Educate) 단계 : 전략 추진을 위해 현재의 디지털 변화 환경 및 시장 잠재성을 분석하여 접근 방향을 설정함
- 결정(Crystalize) 단계 : 분석된 내용을 기반으로 디지털 트랜스포메이션 전략 추진을 위한 비전, 전략 수립의 우선순위를 도출함
- 가속화(Accelerate) 단계 : 빠르게 시장에 대응하고 고객중심의 비즈니스 모델 구축을 위한 실행방법 및 조직체계를 구축함
- 규모 확대 및 변혁(Scale Up and Transform) 단계 : 조직, 프로세스, 비즈니스 모델, 문화 등 기존에 확보된 디지털 역량을 기업 내부에 이식하고 확대함

8) BCG, 'The TMT Digital Transformation Journey' 보고서 참조

그림 4 | 디지털 트랜스포메이션 여정



자료 출처 : 보스턴컨설팅그룹(BCG)

4. 디지털 트랜스포메이션 추진 방법

4.1 비전 수립

- 미래에 대한 강력한 비전을 가진 기업의 최고위급 경영진에게서 시작되어 조직 전체로 전파되어야 디지털 비전이 가시화될 수 있으므로 탑다운(Top-Down) 방식으로 추천됨
 - IDC는 2018년까지 포브스(Forbes)의 더 글로벌 2000(The Global 2000) 목록에 포함된 기업들의 CEO 중 2/3가 비즈니스 계획에 디지털 전략을 포함시킬 것이라고 응답함⁹⁾
 - 현실은 이와는 반대로 전 세계 391개 기업의 경영인 431명을 조사한 결과, 고위 경영진이 디지털 비전을 지니고 있다고 응답한 비율을 42%였으며 고위 관리자들과 중간 관리자들이 디지털 비전을 공유한다고 답한 비율은 34%에 불과함¹⁰⁾

9) CIO코리아, '디지털 혁신 막는 기업 콜레스테롤을 어떻게 극복할 것인가?' 참조

10) 조지웨스턴 외 '디지털 트랜스포메이션' 도서 참조

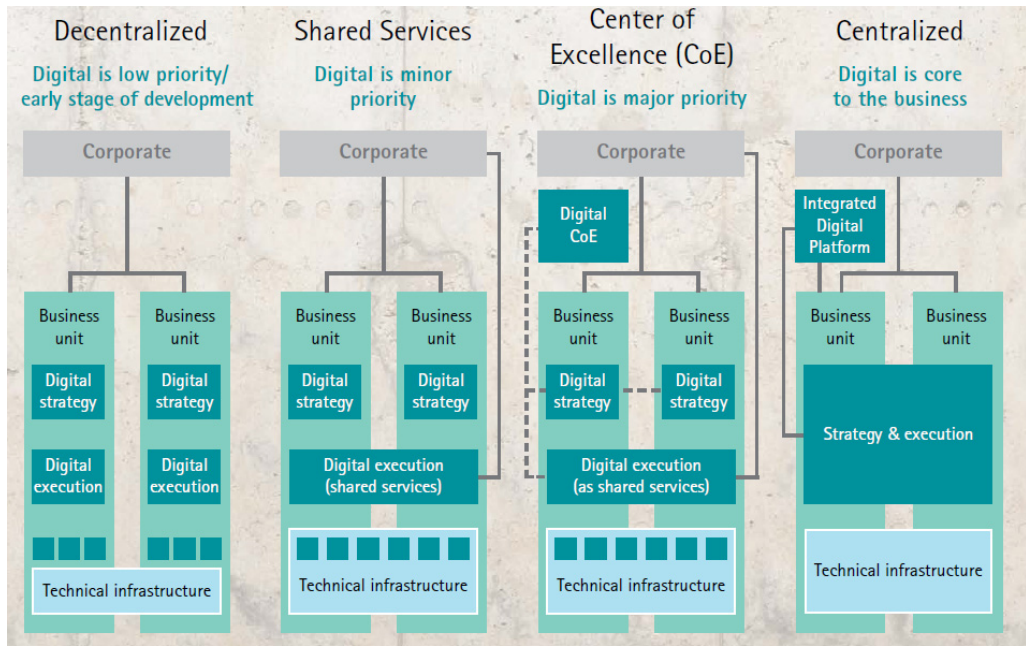
- 경영진은 디지털 패러다임의 변화에 관한 지속적인 관심을 갖고 디지털 전략 추진을 위한 명확한 디지털 비전과 우선순위를 정해야 함
- 시장, 기술, 고객 등의 디지털 환경의 변화 요인을 분석하여 장기적인 관점에서 기업 비전 및 전략 방향성을 정립해야 함
 - 자사의 내재화된 핵심역량을 파악하여 고객경험을 강화하고 비즈니스 모델을 재디자인하여 새로운 생태계를 만들 수 있는 디지털 전략을 추진해야 함
 - 디지털 환경에 유연하고 속도감 있게 대응하기 위해 기업문화 및 조직체계의 체질개선이 요구되며 디지털 전략을 주도할 수 있는 조직체계와 스타트업 문화의 전수가 유용함
 - 경영관리 효율화와 비즈니스 모델 구축을 위한 필수 디지털 기술을 적극 도입하고 지속적인 R&D 혁신이 가능한 환경을 지원해야 함
 - 제너럴일렉트릭(GE)의 제프리 이멜트 회장은 ‘디지털 산업’을 비전으로 삼고 2015년을 혁신 원년(A Pivotal Year)으로 선포함
 - 이를 위해 비핵심 사업인 금융업을 매각하고 ‘GE Digital’ 사업부를 신설해 기존 소프트웨어센터, IT, 보안 등 부문별로 흩어져 있던 디지털 역량을 통합했으며 엔지니어 1만 4천여 명을 채용하고 IT분야에 10억 달러를 투자함

4.2 조직 정비 및 인재 확보

- 디지털 트랜스포메이션 추진에 적합한 조직체계로 분산(Decentralized) 모델, 공유(Shared Services) 모델, CoE(Center of Excellence) 모델, 집중화(Centralized) 모델을 들 수 있음¹¹⁾
- 분산 모델 : 각 개별 사업부서에 디지털 전략 및 추진팀을 구성하는 모델임
 - 공유 모델 : 각 개별 사업부서가 디지털 운영 및 추진에 필요한 마케팅, 기술을 함께 공유하는 모델임
 - CoE 모델 : 디지털 전담조직에서 디지털 전략, 서비스를 사업부서에 제공하는 모델임
 - 집중화 모델 : 디지털 제품 및 서비스를 통합 운영하는 모델임

11) Accenture, 'Interactive Banking Enabler Digital Operating Model ' 보고서 참조

그림 5 | 디지털 트랜스포메이션 조직 운영 모델



자료 출처 : 엑센주어(Accenture)

□ 기존 조직으로 디지털 트랜스포메이션을 추진하는데 한계가 있으므로 다수의 기업들이 CoE 모델의 디지털 서비스 채널 운영, 디지털 사업 평가 및 관리 역할을 담당하는 디지털 추진 전담조직을 신설해 추진함

- IDC는 글로벌 기업의 약 60%가 디지털 트랜스포메이션 전략을 기존 조직으로 추진할 수 없기 때문에 2017년까지 전문 부서를 신설하는 기업이 대폭 늘어날 것으로 전망함

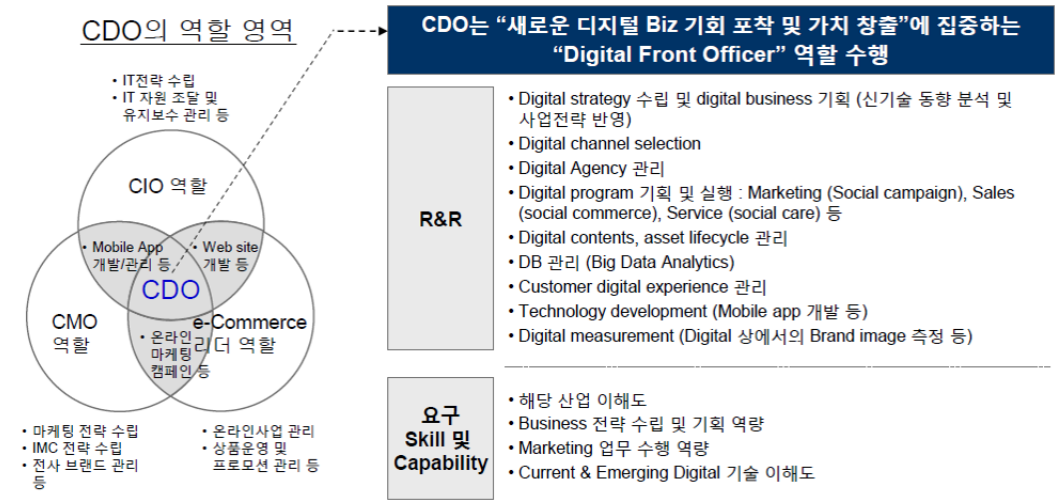
- 신한은행은 경영기획그룹 내에 여러 부서에 흩어져 있는 디지털 관련 업무를 디지털 컨트롤타워 역할을 총괄하는 디지털 전략본부를 신설하여 운영함¹²⁾
- 존슨앤존스(Johnson & Johnson's)는 다양한 지역 및 여러 브랜드를 지원하는 디지털 전략을 개발하는 디지털 CoE 모델의 조직을 운영함¹³⁾

□ 전담조직 신설과 함께 디지털 전략 수립, 비즈니스 모델을 발굴하고 디지털 채널의 통합 운영관리, 새로운 디지털 기술 도입 및 적용, 기업 내 디지털 문화 확산을 담당할 디지털 최고임원(Chief Digital Officer)을 임명해야 함

12) 머니투데이, '이유 있는 모바일 강화' 기사 참조

13) McKinsey & Company, 'Developing a global digital strategy' 기사 참조

그림 6 | CDO의 역할 영역



자료 출처 : IBM

- PwC 컨설팅의 전 세계 1,500개 대기업 현황 조사 결과, 전체의 6%만 CDO의 직책이 있었으며¹⁴⁾ IIC Partners Executive의 글로벌 비즈니스 리더 500인 대상 조사 결과, 76%가 조직 내 CDO가 없다고 응답함¹⁵⁾
- 최근 미디어, 엔터테인먼트, 리테일 등의 소비재 제품 중심으로 CDO 도입이 늘어나고 있는 추세임
 - 스타벅스는 디지털 비즈니스를 추진하고 디지털 기술에 기반한 고객경험을 강화하기 위해 이미 2012년에 아담 브로트먼(Adam Brotman)을 CDO로 임명함
 - 볼보(Volvo)는 디지털 비즈니스, 프로세스, 서비스에 이르는 디지털 혁신 전략을 주도하기 위해 맥 도날드에서 CDO를 담당한 아티프 라픽(Atif Raiq)을 영입함
- 또한 디지털 기술 확보, 디지털 문화 및 프로세스 정착을 위해 디지털 비즈니스와 스타트업 조직 문화를 경험한 출신들을 적극 채용하여 디지털 트랜스포메이션을 추진해야 함
 - PwC 컨설팅의 글로벌 경영진 대상 조사에서 디지털화에 필요한 인재 확보가 중요한 경영 이슈라고 응답한 CEO가 73%, 신규 충원을 위해 채용과 육성제도를 개편했다고 대답한 기업은 71%로 나타남¹⁶⁾
 - 투자은행 골드만삭스는 전체 직원의 27.3%인 9,000명이 IT인력으로 페이스북과 유사한 규모이고¹⁷⁾ 월마트(Walmart)의 경우 아마존, 구글, 페이스북 출신들을 300명 가까이 채용해¹⁸⁾ 조직 내 디지털 문화를 구축하고 비즈니스 전략을 추진함

14) PwC, 'The 2015 Chief Digital officer Study' 보고서 참조

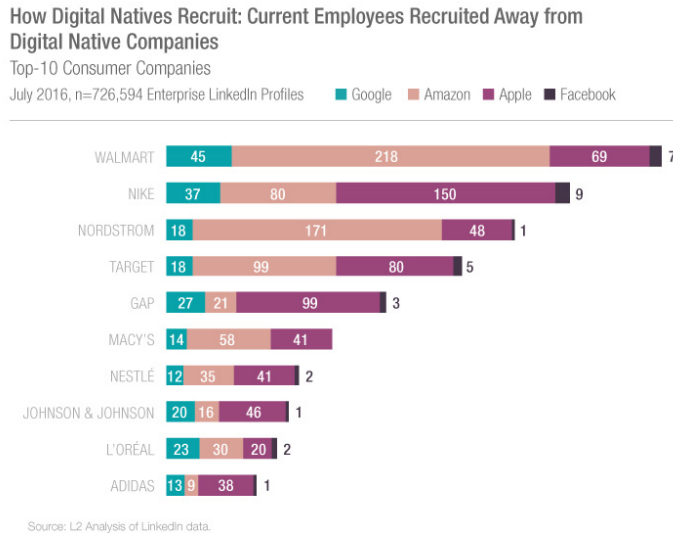
15) IIC Partners, 'The Rise of Digital Leadership' 보고서 참조

16) 포스코경영연구원, '글로벌 기업의 디지털 인재 확보 전략' 보고서 참조

17) 매일경제, '페북 직원수와 맞먹는 골드만삭스 IT 인력' 기사 참조

18) 디지털리테일 컨설팅그룹, '리테일기업의 디지털 트랜스포메이션 추진을 위한 조직 및 인재채용방식' 기사 참조

그림 7 | 주요 리테일 기업의 디지털 기업 출신 채용 현황



자료 출처 : L2

4.3 거버넌스 구축

- 체계화되고 일관성 있는 디지털 트랜스포메이션의 비전과 전략을 추진하기 위해 이를 운영, 관리, 조정, 평가할 수 있는 거버넌스 체계를 마련해야 함
 - 경영, 사업, 디지털 전략이 일관성 있게 추진되도록 의사결정 방향을 제시하고 기획, 관리, 개발 및 운영을 위한 적절한 디지털 조직구조, 역할 책임을 부여하며 디지털 역량에 대한 합리적인 투자, 자원 지원, 디지털 성과를 측정하고 평가해야 함
- 거버넌스 구축을 위해 조직(Organization), 프로세스(Process), 정책(Policies), 평가(KPI) 체계를 마련해야 함
 - 조직(Organization)
 - 고위 경영진으로 구성된 운영위원회를 설치하여 디지털 전략에 부합하는 이해관계간의 우선순위를 결정하고 가치가 낮은 프로젝트를 폐지하는 의사결정을 진행함
 - 기업 방침을 수립하고 자원을 할당하는 권한을 부여하여 일관된 방향성과 기준을 가지고 전략을 추진하도록 지원함¹⁹⁾
 - 일례로 나이키(Nike)는 혁신임원이 최고위원을 맡고 마케팅, 디자이너, 개발들로 구성된 디지털 스포츠 부서를 신설하여 디지털 신제품을 만들고 사내 다른 부서들의 디지털 관련 예산 및 운영활동을 지원함

19) 조지웨스턴 외, '디지털 트랜스포메이션' 책 참조

그림 8 | 나이키 디지털 스포츠 부서 거버넌스



자료 출처 : Arthur D Little

– 프로세스(Process)

- 기존 프로세스를 기반으로 빠르고 유연하며 표준화, 자동화된 방식의 제품개발, 기술도입, 사업운영 관리가 가능한 조직전략 프로세스에 대한 프레임워크의 재정의가 필요함
- P&G는 기업운영의 핵심역할을 하는 100여개의 프로세스를 파악하여 중복 프로세스를 제거하고 실시간 정보 교류와 상호작용이 가능한 프로세스 및 시스템을 구축함

– 정책(Policies)

- 디지털 전략 업무를 수행함에 있어 필요한 규칙 및 가이드의 기본 정책을 마련하여 전략수립, 기술도입, 예산집행, 의사결정의 방향성을 제시함
- 노스웨스턴 뮤추얼은 재무 설계사들이 모바일 및 소셜 미디어 기술들을 활용하기 시작하자 이러한 기술들을 내부규정에 맞게 효율적으로 활용할 수 있도록 혁신 위원회를 설치하고 프로세스를 통해 신기술 표준 선택, 정책 수립 및 사용 가이드를 제공함

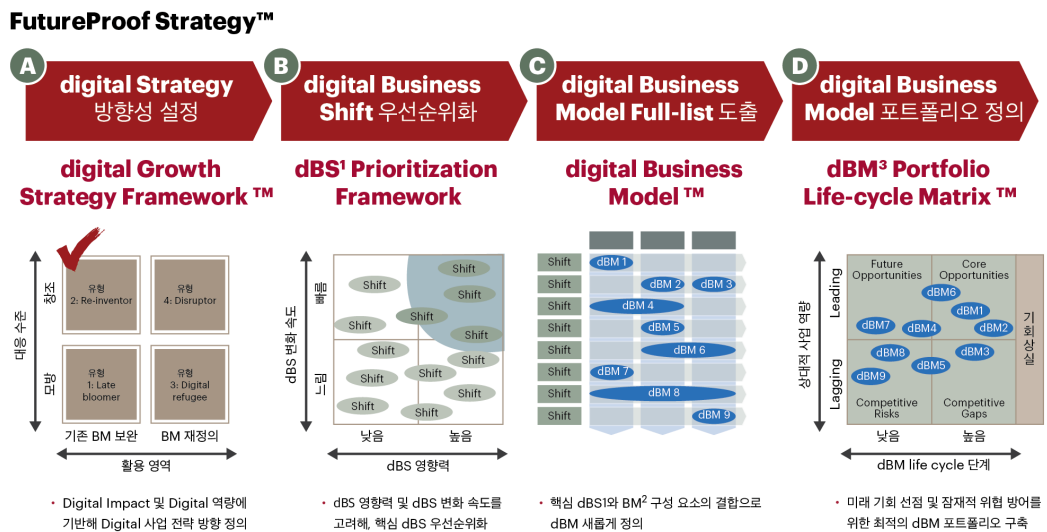
– 평가(KPI)

- 재무, 고객, 프로세스, 조직의 성과 기준을 재설정하고 전략 추진의 성과 및 문제점을 분석하여 체계적으로 관리해야 함
- 제너럴일렉트릭(GE)은 직원의 성과평가를 디지털 역량 강화를 지원하는 ‘Performance Development’로 전환하여 신속성, 유연성, 피드백의 새로운 가치를 창출할 수 있도록 평가함²⁰⁾

4.4 비즈니스 모델 개발

- 디지털 패러다임의 변화에 따른 기회와 위협에 관한 체계적인 분석을 기반으로 디지털 기술 적용, 비즈니스 플랫폼 구축, 사업방식의 변화, 가치사슬 축소 등의 사업전략을 재설정하고 신규 디지털 사업모델을 개발함
- 비즈니스 모델 개발은 하단의 4단계로 진행됨
 - 1단계 : 디지털 기술 및 변화에 따른 기존 비즈니스 모델의 역량을 분석하여 사업의 전략 방향성을 정의함
 - 2단계 : 디지털 비즈니스 변화를 촉진하는 변화의 영향력(고객, 기술, 미디어, 커뮤니케이션 등) 및 변화 속도를 고려하여 디지털 비즈니스 변화 우선순위를 설정함
 - 3단계 : 핵심적인 디지털 비즈니스 변화 우선순위와 비즈니스 모델 구성요소(고객, 채널, 상품, 수익모델 등)를 결합한 신규 디지털 비즈니스 모델을 도출함
 - 4단계 : 미래기회 선점 및 잠재적 위협 방어를 위한 최적의 디지털 비즈니스 포트폴리오를 구축함²¹⁾

그림 9 | 사업전략 재설정 및 디지털 사업모델 구축



1 digital Business Shift
2 Business Model
3 digital Business Model
Source: A.T. Kearney analysis

자료 출처 : AT커니

20) 포스코경영연구원, 'Start-up Culture 대기업에 과연 필수적인가?' 보고서 참조

21) AT커니, '한국경제-AT커니 Digital Business Forum 2016' 참조

- 디지털 트랜스포메이션의 비즈니스 모델 접근은 ‘산업의 재창조(Reinventing Industries)’, ‘제품 또는 서비스의 대체(Substituting Products or Services)’, ‘새로운 디지털 비즈니스의 창출(Creating New Digital Business)’, ‘가치전달 모델의 재구성(Reconfiguring Value)’, ‘가치제안의 재정의(Rethinking Value Proposition)’의 5가지 형태로 나누어짐²²⁾
- 첫째 ‘산업의 재창조’는 업계의 인프라 자체를 재형성하거나 완전히 새로운 형태의 고객 행동을 창출하는 비즈니스 모델로 플랫폼 비즈니스(Platform Business), 공유경제(Sharing Economy), 온디맨드 비즈니스(On Demand Business) 등이 해당됨
 - 일례로 아스피린으로 잘 알려진 독일 제약사 바이엘(Bayer)은 IT기술을 활용하여 농작물의 상태, 기후 등의 정보를 파악하여 적시에 알맞은 양의 비료와 농약을 투입하는 ‘디지털 농업’에 투자를 확대하며²³⁾ 농업서비스 기업으로 변신중임
 - 둘째, ‘제품 또는 서비스 대체’는 핵심제품과 서비스를 새로운 디지털 기술 및 포맷으로 직접 대체하는 모델임
 - 프랑스 전화번호부 업계의 선도주자인 빠주존느(Pages Junes)는 전화번호부를 생산하는 비즈니스 모델에서 디지털 디렉토리 서비스를 기반으로 중소기업들을 지역고객과 연결해 주는 비즈니스 모델을 새롭게 개발함
 - 코닥(Kodak)의 경우 이와 반대로 디지털 카메라를 개발해 놓고도 비즈니스 모델의 자기잠식을 우려한 나머지 핵심 사업으로 전환하지 못해 도태됨
 - 셋째, ‘새로운 디지털 비즈니스의 창출’은 부가적인 매출을 만들어 내는 새로운 제품과 서비스를 창출하는 형태의 비즈니스 모델로 센서, 인공지능(AI), 로봇 등의 디지털 기술을 접목해 스마트 제품과 신규 서비스를 제공하는 방식임
 - 디즈니는 센서가 장착된 매직밴드를 이용하여 새로운 디지털 디바이스 및 플랫폼 제공, 축적된 고객 데이터 활용, 입장권, 호텔숙박, 결제 등의 부가서비스를 창출하는 디지털 비즈니스 모델을 개발함
 - 넷째, ‘가치전달 모델의 재구성’은 기업이 가치사슬에 접근하는 방식을 변화시키기 위해 제품, 서비스 및 데이터를 재결합하는 형태의 비즈니스 모델로, 기존에 제약된 방식의 영업, 상품판매, 서비스 제공을 디지털 기술을 활용해 가치사슬을 단축시키거나 직접 제공하는 방식으로 전환함
 - 앞서 언급된 아시안 페인트(Asian Paints)는 백화점 및 대리점에 페인트를 공급하는 B2B 기업이었으나 고객들이 페인트를 경험하고 맘에 드는 페인트를 직접 주문할 수 있는 포털 서비스를 구축하여 B2C 형태의 비즈니스 모델로 확대함
 - 다섯째, ‘가치제안의 재정의’는 새로운 디지털 역량을 활용하여 기존 또는 신규고객의 충족되지 않은 니즈를 충족시켜 주는 비즈니스 모델로 기존사업을 영위하면서 확보한 고객활동, 거래방식 등을 기반으로 새로운 고객경험과 가치를 제공함

22) 조지웨스턴 외, ‘디지털 트랜스포메이션’ 책 참조

23) 소프트웨어정책연구소, ‘농업분야의 디지털전환 동향’ 보고서 참조

- 스페인어 방송국인 엔트라비전 커뮤니케이션즈(Entravision Communications)는 파트너들과의 라이선스 계약 관련 데이터 처리 과정에서, 라틴계를 대상으로 제품과 서비스를 판매하는 기업들이 엔트라비전의 데이터에 관심을 가지면서 1,500만 명에 달하는 미국 내 라틴계 상인들의 데이터를 수집하고 분석하는 새로운 ‘루미나(Luminar)’ 서비스를 제공하게 됨

4.5 혁신 및 R&D 추진

- 디지털 트랜스포메이션 추진을 위해 신기술 도입 및 활용, 비즈니스 모델 구축, R&D 역량 확보, 비즈니스 생태계 구축, 디지털 문화 확산을 주도하는 혁신 및 R&D 전략을 추진함
- 혁신전략 추진을 위하여 신규 제품 및 서비스 컨셉 개발, 비즈니스 모델 재디자인, 신규 도입 기술의 평가 및 테스트, 조직 내 혁신문화 개발을 주도하는 이노베이션 센터를 설립함
 - 미국 메이시스(Macy's) 백화점은 2012년에 이노베이션 센터를 설립하여 2,000여명이 넘는 인원이 근무하고 있으며 신규 디지털 기술의 도입과 테스트를 통해 고객경험을 향상시키는 다양한 아이디어 및 서비스를 제공함
 - 롯데는 옴니채널 트렌드 및 신기술 스터디와 관련한 서비스의 개발을 추진하는 ‘이노베이션랩’을 신설함

그림 10 | 주요 글로벌 리테일업체 이노베이션 센터 현황²⁴⁾

Company	Focus	Location	Employee	Start Year	Noted Achievement
Macy's	Tech / Culture	San Francisco	2,000*	2012	Image Search
Kohl's	Tech / Culture	Silicon Valley / Milwaukee	250 / 1500	2013 / 2015	Re-platform of kohls.com
Sears Holdings	Tech / Design	Chicago	30	2012	Connected Shop Solution
Nordstrom	Design / Branding	Seattle	20 (est.)	2011	(merged to another department in 2015)
J.C. Penney Co.	Design	New York	20 (est.)	2012	(possibly dismissed in 2014)
Neiman Marcus	Tech / Culture	Irving	20 (est.)	2012	Memory Mirror
Belk	Branding	(not permanent)	10 (est.)	2013	(dismissed in Jan 2015)
Westfield	Design / Tech / Branding	San Francisco	55	2012	Bespoke store concept

* Included employees

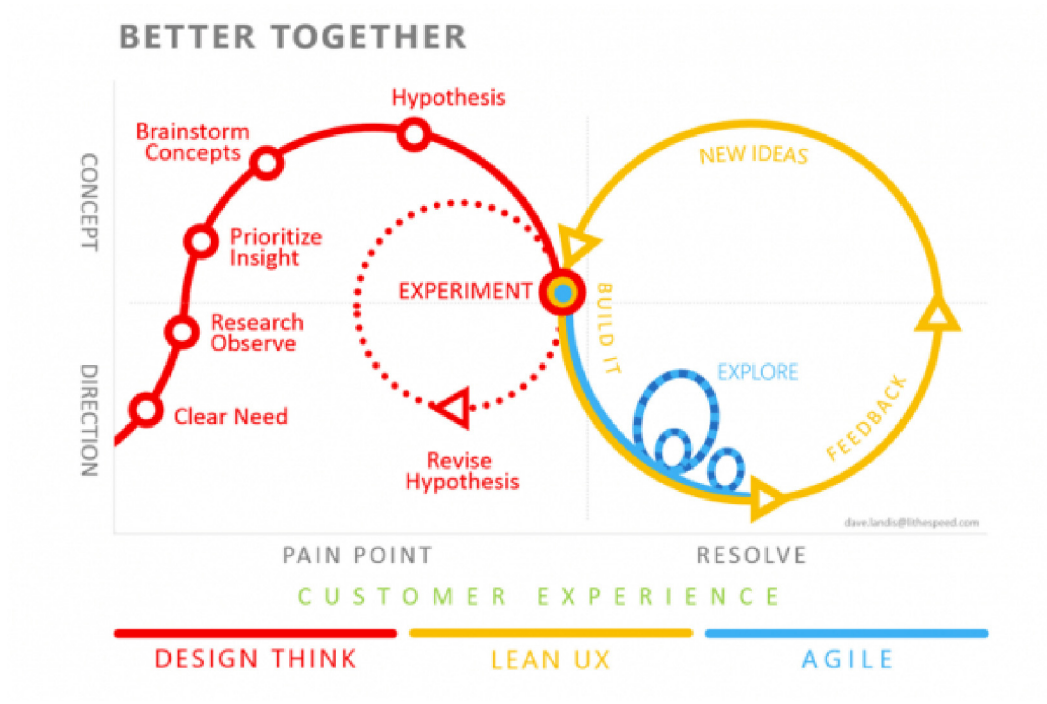
6

자료 출처 : ThoughtWorks Retail

24) ThoughtWorks Retail, 'Department Store Innovation Labs : A Deep Dive' 보고서 참조

- 신규 디지털 기술 활용 및 평가를 위해 운영관리 시스템(ERP, CRM, SCM 등)부터 플랫폼 기반 기술(Mobile, Social, Cloud 등), 고객 커뮤니케이션 기술(VR, AR, 3D 등), 디지털 신기술(IoT, AI, Robot 등)의 기술 트렌드를 지속적으로 분석하고 신규 비즈니스 모델 설계 및 디지털 비즈니스 기반 구축에 적극 활용해야 함
 - 디지털 기술 도입 및 구축에 앞서 비즈니스 활용과 기술 파급력을 고려하여 우선순위를 결정하고 파일럿 테스트로 기술의 효과성을 검증해야 함
 - 전통적인 업무지원 형태의 디지털 기술 활용에서 비즈니스, 프로세스, 관리 및 운영, 커뮤니케이션의 전 과정에 디지털 기술을 포함시켜야 함
- 혁신 및 R&D를 추진 시에 기존 내부조직 중심의 운영관리에서 한 단계 발전시켜 다양한 외부채널과의 협력, 실행중심의 방법론을 도입한 혁신전략을 추진해야 함
 - 오픈 이노베이션은 다양한 외부 채널의 아이디어, 기술, 인력 등을 적극 활용하여 혁신하는 방식으로 P&G는 외부 아이디어와 기술자원을 내부 R&D 역량과 연결시키기 위해 혁신 플랫폼으로 'Connect+Develop'을 구축함
 - 디자인 씽킹(Design Thinking)은 사람을 관찰하고 이해하여, 파악된 문제점을 해결하기 위해 다양한 디자인 사고방식(페르소나, 고객여정, 스토리보드, 프로토타입 등)을 활용한 서비스를 개발하는 방식임
 - 린 스타트업(Lean Startup)은 프로젝트 위험을 최소화하고 사용자가 원하는 제품을 제공하기 위해 제작-측정-학습이라는 순환피드백을 거쳐 제품을 출시하는 방법임
 - 애자일(Agile) 방법론은 실행에 중점을 두고 고객 및 시장의 테스트를 거쳐 점진적인 개선을 통해 제품 및 서비스를 개발하는 방식임
 - 미국 백화점 노드스트롬(Nordstrom)의 이노베이션랩은 디자인 씽킹, 린 스타트업, 애자일 방법론을 활용하여 고객의 니즈를 추출하고 프로토타입을 제작하고 고객의 피드백에 기반하여 상품과 서비스를 개발함

그림 11 | 노드스트롬 이노베이션랩 서비스 개발 방법



자료 출처 : 노드스트롬

5. 성공적인 디지털 트랜스포메이션 추진의 고려사항

- 전체 산업 및 비즈니스 구조가 빠르게 디지털로 변화되면서 적극적으로 디지털 트랜스포메이션을 추진한 기업과 그렇지 못한 기업 간의 간극이 극명해질 것임
 - 세계경제포럼(다보스포럼)은 전 세계적으로 2025년까지 디지털 트랜스포메이션에 의한 경제 사회적 부가가치 창출 규모가 100조 달러에 이를 것으로 분석함²⁵⁾
 - 액센추어(Accenture)는 글로벌 경제에서 디지털 경제가 차지하는 비중이 2005년에 15%에서 2015년 22%로 확대되어 2020년에는 25%에 달할 것으로 전망함²⁶⁾
 - 하버드경영대학원(HBS)의 연구에 따르면 디지털 트랜스포메이션을 추진한 상위 25%의 선도 기업이 하위 기업보다 3개년 평균 매출 총이익 55%, 평균 수입 16%, 평균 순이익 11%로 높게 나타남²⁷⁾

25) World Economic Forum, 'Digital Transformation Initiative' 보고서 참조

26) Accenture, 'Digital Economic Value Index' 보고서 참조

27) HBS, 'The Digital Business Divide' 보고서 참조

그림 12 | 디지털 트랜스포메이션 선도기업과 후발기업 간의 성과분석

Performance Metric	Digital Laggards (Bottom 25% of enterprises)	Digital Leaders (Top 25% of enterprises)
Three Year Average Gross Margin ¹	37%	55%
Three Year Average Earnings before Taxes	11%	16%
Three Year Average Net Income	7%	11%

자료 출처 : 하버드경영연구원(HBS)

□ 디지털 트랜스포메이션은 거부할 수 없는 시대의 흐름으로 단순한 변화가 아닌 근본적인 전환을 위해 디지털 트랜스포메이션을 시작하는 여정에서 다음의 사항을 숙고해야 함

- 탑다운(Top-down) 리더십을 추진해야 함
 - 디지털 트랜스포메이션은 조직, 비즈니스 모델, 프로세스, 운영관리 등의 경영 전반을 변화시키는 전략으로 CEO의 명확한 비전과 적극적인 의지 없이는 추진에 한계가 있으므로, CEO는 다가올 혁신과 파괴적 변화에서 기업이 생존하기 위해 적극적으로 ‘디지털 트랜스포메이션’을 진두지휘해야 함
- 명확한 목적과 비전을 설정해야 함
 - 유행에 따라 디지털 신기술을 도입하거나 선진기업들의 성공사례를 답습하는 방법은 디지털 트랜스포메이션 추진의 속도를 더디게 만들 수 있으므로 기업의 역량을 파악한 후 상황과 전략에 맞는 목적과 비전을 설정하여 단계별로 접근해야 함
- 전담조직을 신설하고 혁신의 주도권을 부여해야 함
 - 디지털 트랜스포메이션을 추진할 전담조직을 신설하고 방향을 제시할 CDO를 임명하며 운영위원회와 혁신센터를 설치해야 함
- 작게 시작하고 지속적으로 개선해야 함
 - 처음부터 대규모의 프로젝트로 진행하기보다는 작게 시작하여 고객의 피드백을 적극적으로 활용하는 접근방식이 요구됨
 - 오픈 이노베이션, 린 스타트업, 애자일 방법론, 디자인 씽킹을 적극 활용하여 실행에 중점을 두고 디지털 트랜스포메이션을 추진해야 함
- 파괴적 혁신을 내포한 비즈니스 모델을 구축해야 함
 - 디지털 신기술 트렌드, 혁신기업의 등장, 가치사슬의 변화 등 비즈니스 모델에 영향을 끼치는 다양한 요인들을 파악하여 비즈니스 모델을 혁신해야 함
 - 차별화된 비즈니스 모델을 구축하기 위해서는 고객, 프로세스, 경쟁구도, 가치사슬을 재정의하고 기존 비즈니스 모델의 자기잠식도 두려워하지 않는 파괴적 혁신이 이뤄져야 함

- 다윈은 ‘결국 살아남는 종은 강인한 종도 아니고 지적능력도 뛰어난 종도 아니라, 변화에 가장 잘 적응하는 종이다’라고 변화에 대한 적응의 중요성을 강조한 바 있음
- 기업의 입장에서 디지털 트랜스포메이션의 추진은 ‘변화에 대한 적응’이라는 관점에서 전략적 변곡점을 찾아 나갈 수 있는 계기가 될 것임

참고문헌

1. 디지털 트랜스포메이션(e비즈박스, 조지웨스턴 외, 2017년 1월)
2. 스타트업 문화, 대기업에 과연 필수적인가?(포스코경영연구원, 2016년 10월)
3. 글로벌 기업의 디지털 인재 확보 전략(포스코경영연구원, 2017년 1월)
4. 농업분야의 디지털 전환 동향(소프트웨어정책연구소, 2016년 12월)
5. 한국경제-AT커니 Digital Business Forum 2016(AT커니, 2016년 4월)
6. CIO들이 지목한 디지털 변혁을 촉진하는 벤더, 저해하는 벤더'(CIO코리아, 2016년 1월)
7. 디지털 혁신 막는 기업 콜레스테롤 어떻게 극복할 것인가?(CIO코리아, 2016년 12월)
8. 이유있는 모바일 강화(머니투데이, 2017년 1월)
9. 폐북 직원수와 맞먹는 골드만삭스 IT 인력(매일경제, 2017년 1월)
10. 리테일 기업의 디지털 트랜스포메이션 추진을 위한 조직 및 인재채용방식(디지털리테일 컨설팅그룹, 2017년 1월)
11. Digital Predator Or Digital Prey?(Forrester Research, 2015년 3월)
12. Digital transformation(IBM Institute for Business Value, 2011년)
13. The TMT Digital Transformation Journey(BCG, 2016년 10월)
14. Interactive Banking Enabler Digital Operating Model(Accenture, 2013년)
15. Developing a global digital strategy(Mckinsey & Company, 2014년 10월)
16. The 2015 Chief Digital officer Study(Pwc, 2015년 12월)
17. The Rise of Digital Leadership(IIC Partners, 2016년 9월)
18. Department Store Innovation Labs : A Deep Dive(ThoughtWorks Retail, 2015년 9월)
19. Digital Transformation Initiative(World Economic Forum, 2016년)
20. Digital Economic Value Index(Accenture, 2016년 6월)
21. The Digital Business Divide(Harvard Business School, 2015년)
22. AT커니 웹사이트(www.atkearney.co.kr)
23. 디지털리테일 컨설팅그룹 웹사이트(www.digitalretail.co.kr)

제2장

사례로 알아보는 디지털 트랜스포메이션

- » 금융 디지털 마스터, 스페인 최대 은행(BBVA)
백승은 컨설팅위원(LG CNS Entruе컨설팅)
- » 124년 된 스타트업, 미국 제너럴일렉트릭(GE)
김진영 대표(로아컨설팅)
- » 소셜 미디어 강자, 독일 인터넷전문은행(Fidor Bank)
이정훈 전략본부장(쥬핑거)
- » 고객경험 혁신, 글로벌 커피전문점(Starbucks)
김형택 대표(디지털리테일 컨설팅그룹)
- » 다시 도약한 영국 의류 브랜드(Burberry)
김형택 대표(디지털리테일 컨설팅그룹)

스페인 최대 은행(BBVA)

160년 전통 글로벌 은행, 금융 디지털 마스터로의 혁신



백승은 컨설팅위원(sebaeck@lgcns.com)

- (現) LG CNS Entru 컨설팅 컨설팅위원
- (前) 예금보험공사 리스크관리부
- (前) 하나은행 기업금융부

1. 추진배경

[금융위기와 오버뱅크(Over-Banking)이 몰고 온 혁신의 필요성]

- 2008년 9월, 미국의 초대형 투자은행 중 하나인 리먼 브라더스 파산 사태는 미국 금융시장을 넘어 전 세계 경제에 엄청난 영향을 미친 사건이었고 특히 EU의 경우 국가단위의 재정위기까지 유발하면서 EU 내 4위의 GDP 규모를 가진 스페인에도 금융 및 재정위기가 발생함
 - EU 가입 후 저금리와 해외자금 유입으로 형성된 부동산 버블의 붕괴, 이에 따른 은행의 부실화와 은행 부문에 대한 대규모 공적자금 투입 등 스페인 은행산업도 심각한 위기에 봉착함
 - 이러한 국내외 불안정한 경제 상황 외에도 OECD 국가 중 대표적인 오버뱅크²⁸⁾(OECD 평균 점포 수 33.2개 대비 89.7개)²⁹⁾으로 은행 대면채널의 효율성 제고가 요구되는 스페인 은행산업에서 글로벌 진출과 디지털은 중요한 돌파구로 간주됨
 - BBVA 역시 일찍부터 남유럽지역, 중남미, 미국 남부지역 등의 해외시장 진출과 디지털 상품 및 서비스를 해외시장 확대의 중요한 전략적 수단으로 활용함

28) 한 국가의 경제 및 금융시장 규모에 비해 은행 수가 많아 경쟁 심화로 인해 은행의 수익성이 악화되는 상황(우리금융연구소 주간금융경제동향 2013년 10월호)

29) 디지털 뱅킹을 통한 혁신을 추구하는 BBVA, 우리금융연구소, 2015년

2. 목표 및 비전

2.1 160년 역사의 글로벌 बैं킹 그룹

- BBVA는 2016년 2분기 기준으로 자산규모 7,460억 유로(1,200원/유로 기준, 국내 최대규모인 KB 국민은행의 약 3배), 고객 수 67백만, 유럽, 남미, 북미, 아시아 등 35개국에 진출한 글로벌 बैं킹 그룹임³⁰⁾
 - 1857년 스페인 Bilbao 지역에 설립된 Banco de Bilbao는 1988년 Bilbao 지역의 강력한 경쟁자였던 Banco de Vizcaya와 합병하면서 BBV로 성장하였고, 이후 EU 통합에 따른 규모 확대로 1999년 Banco Argentaria와 합병하면서 오늘날의 BBVA가 됨
 - 통화발행, 국채할인 등 중앙은행의 기능을 보유한 Banco de Bilbao는 산업개발을 지원하는 역할을 시작으로, 1901년 설립된 Banco de Vizcaya와 함께 20세기 초 견고한 국내 성장기, 세계대전과 스페인 내전의 시련기를 거쳐 1988년 EU 가입을 계기로 대형화, 글로벌화를 추진하였고 Vizcaya(1988년), 국영 은행 결합체인 Argentaria(1999년)와 합병으로 초대형 은행으로 발돋움함³¹⁾
 - 스페인 은행 최초로 1902년 파리에 지점을 개설한 이래, 국내은행간 통합을 넘어 스페인 최대은행인 Banco Santander와 더불어 소매금융 중심의 해외진출에 집중해 오³²⁾
 - 1995년 남미 페루에 Banco Continental을 시작으로 90년대 본격적 해외시장에 진출하여 남미(페루, 콜롬비아, 아르헨티나, 칠레, 브라질 등), 북미(미국, 멕시코), 유럽(터키, 포르투갈, 이탈리아 등), 아시아(중국, 일본 등)까지 35개국으로 범위를 넓히며 성장함

2.2 비전과 전략

- 금융위기 이후 강화된 금융규제, 새로운 유형의 IT기술 기반 경쟁자의 등장, 급증하는 모바일 등의 비대면 채널에 대한 고객선호와 같은 새로운 경쟁 환경 속에서 BBVA는 디지털 트랜스포메이션을 중요한 전략적 화두로 삼게 됨
 - BBVA는 고객 니즈에 기반한 솔루션 제공, 개선된 고객의 금융의사 결정 지원, 개인과 기업고객 활동에 미치는 긍정적인 영향력을 디지털 비전으로 선언함
 - 2007년부터 본격적으로 진행된 디지털 트랜스포메이션은 ‘고객서비스를 위한 기술 활용’이라는 뚜렷한 목표 하에 6가지의 전략적 지향점을 가지고 추진 중임

30) BBVA IR 자료, 2016년 2분기

31) Brief history of BBVA, Lartaun de Azumendi 2017(www.bbva.com/history)

32) 산탄데르 은행, 마우라 기엔, 아드리안 최글 2008년

그림 1 | 6 Strategic Priorities for the BBVA Group³³⁾

- ① 고객경험의 새로운 기준 : 편리한 고객 맞춤형 솔루션, 계획적 의사결정과 모니터링 툴 제공
- ② 디지털 매출 증대 : 모바일 기반 디지털 채널의 매출 증대, 비즈니스 드라이버 역할
- ③ 신규 비즈니스 모델 : 내부적 신규 모델 개발, 외부 스타트업 등 가능성 있는 기업 투자
- ④ 자본할당 최적화 : 규제자본 요구에 대한 초과 달성
- ⑤ 효율성 확보 : 채널 효율화를 위한 최신 기술 기반 프로세스 개선, 인프라 통합
- ⑥ 최상의 인력과 조직 : 영역별 글로벌 최고인력의 채용, 육성, 유지

3. 조직 및 인력

3.1 디지털 전도사 Francisco Gonzalez 회장

- ☐ BBVA 최고경영층의 명확한 비전과 리더십은 디지털 혁신은행의 대표 사례가 될 수 있었던 성공 요소로 꼽힘
- ☐ 2001년 이래 BBVA의 CEO 및 회장을 맡아온 Francisco Gonzalez는 금융위기 및 포화된 국내 금융 시장의 열악한 경영상황 속에서 전략적 전환과 조직변화를 위한 실행주체로서 디지털 혁신을 선포하고 직접 진두지휘하고 있음
 - 변화여정의 시작점인 2007년부터 혁신을 주도해 온 Gonzalez 회장은 2015년 바르셀로나에서 열린 Mobile World Congress에서 "BBVA will be a software company in the future"³⁴⁾ 이라고 선언함
- ☐ BBVA의 조직은 각 국가별 영업 및 운영, 핵심 경쟁력 강화, 리스크 및 재무를 관리하는 CEO Carlos Torres Vila와 함께 전략, M&A 및 내부통제, 감사를 담당하는 Group Executive Chairman Gonzalez 회장의 양대 축으로 구성됨

33) www.BBVA.com/corporate-information

34) <https://www.finextra.com/news/fullstory.aspx?newsitemid=27080>

그림 2 | BBVA 조직도³⁵⁾



3.2 디지털 트랜스포메이션 단계별 조직의 진화

□ 혁신의 집중영역과 구조에 따라 IT조직 내 소규모 팀(2007~2011년), 신규 혁신 전담팀(2011~2013년), 디지털 बैं킹 Division(2014년), 디지털 बैं킹 Area(2015~현재)의 4단계에 걸친 혁신 전담조직의 구조 변화를 경험함³⁶⁾

- 1단계(IT조직 내 소규모 팀) : 대다수의 혁신기업처럼 BBVA도 글로벌 IT조직 내 소규모 팀이 디지털 변화와 혁신을 위한 다양한 IT관련 프로젝트 관리에 초점을 맞추면서 은행 내에서 서서히 혁신적 문화가 생겨나기 시작함
- 2단계(혁신전담팀)
 - 글로벌 Banking Function 내 독립부서로 IT와 별도의 혁신전담팀을 구성하고 집중 비즈니스 영역(Payment, Multi-channel banking, Digital distribution 등)에 대한 혁신을 주도함
 - 2011년 마드리드 이노베이션 센터 설립, 애자일 등의 신규 방법론 확산, 새로운 파트너십 테스트를 위한 Living Lab 구축 등의 활동도 진행함

35) 2016 Corporate presentation, BBVA IR

36) BBVA : Rebooting banking for a digital economy, Capgemini Consulting 2016년

- 3단계(디지털 बैं킹 Division) : BBVA Compass(미국법인)에서 대규모의 IT시스템 플랫폼 구축이 완료된 2014년 3월부터 3,000명 이상으로 구성된 글로벌 디지털 बैं킹 디비전을 신설하여 디지털 비즈니스화를 목표로 설정함
- 4단계(디지털 बैं킹 Area) : 디지털 बैं킹 Division을 Area로 전환하면서 3개의 하부 영역(New digital businesses, Customer solution, Marketing & digital sales)으로 구분하여 글로벌 상품 및 서비스 개발, 영업지원 등 금융그룹 차원의 코어 경쟁력 강화를 위한 핵심 조직으로 활동함

4. 추진전략

- BBVA 혁신과정은 지속적인 시행착오와 개선을 통한 점진적 진화의 'Test & Learn Approach'로 특징지을 수 있으며 다양한 아이디어의 생성과 실행을 위한 '오픈 이노베이션' 추진, 유연하고 신속한 적용을 위한 '프로젝트 기반 혁신'을 세부 전략으로 추진함³⁷⁾
- 혁신은 한두 가지 요소로 결정되는 것이 아니라 무수한 시행착오와 여러 요소의 결합으로 가능한 종합적 산물이라는 인식에서 직원, 고객, 파트너의 내부, 외부 이해관계자와의 협력이 가능한 에코 시스템을 구성하여 오픈 이노베이션을 추진함
 - 직원 참여 : 아이디어 창출부터 참여를 유도하고자 2007년부터 임직원 블로그 'Blogosfera'를 운영하기 시작하고 최근에는 내부적으로 원활한 의사소통을 위해 분산된 다양한 채널을 BBVA Global Intranet과 구글 메일 플랫폼으로 통합함
 - 학교 및 연구기관 연계 : 2010년 MIT Media Lab과의 협력, Stanford, Continuum(Easy Bank Flagship 점포 디자인), IDEO(스마트 ATM ABIL) 등 다양한 기관과 연계하여 프로젝트 진행함³⁸⁾
 - BBVA Innovation Center : 2011년 7월, 스페인 마드리드 혁신센터를 시작으로 2013년 콜롬비아의 Bogota, 미국 New York, 멕시코 등으로 확산함
 - BBVA Ventures : 2011년 미국 San Francisco 실리콘밸리 사무소를 시작으로 2013년 BBVA Ventures가 설립되어 1억불 규모 벤처펀드로 투자를 개시하였으며 주요 투자처는 모바일 POS(Sumup), e-signature(DocuSign), 클라우드 기반 인보이스 결제(Taulia), 금융자산관리(Personal Capital), 비트 코인(Coinbase)에 이르기까지 다양함
 - 인수 및 파트너십 : 대표적 인수사례로 미국의 모바일뱅크 서비스 기업인 Simple(2014년 117백만 불), 빅데이터 전문기업 Madiva, UX 전문기업 Spring Studio를 들 수 있으며 OnDeck(여신승인), Dwolla(P2P 결제) 등과는 파트너십을 맺음

37) Case study : BBVA takes an iterative approach to innovation, Forrester 2015년

38) BBVA innovation center creating banks of the future, Hayden Richards, 2013년

- Open Collaboration

- 2009년부터 BBVA Open Talent 프로그램으로 스타트업 경진 대회를 매년 시행하고 있으며 ‘Innova Challenge hackathon’을 통해 Open API, 빅데이터 분석 파일럿 및 인력채용의 기회로도 활용 중임
- 직원, 고객, 외부 파트너들이 참여할 수 있는 BBVA Beta Tester 프로그램을 통해 2015년 상반기에 120개 솔루션, 6,500명 이상의 테스트 참여를 유도하여 ‘Test & Learn’ 문화 정착에 기여함

- 외부전문가 채용 : 투자, 파트너십을 넘어 해당 분야의 전문가를 직접 채용하는 열린 조직문화를 실현 하였는데 일례로 경쟁사인 Barclays의 Derek White를 핵심부서인 Customer solution 책임자로 영입 하였으며 핀테크 기업인 Simple의 공동창업자 Shamir Karkal을 신규 전략부서인 Open API 책임자로 Paypal의 Teppo Paavola를 New digital businesses 부문 총괄로 채용한 바 있음

□ 오픈 이노베이션으로 다양한 조직적 변화를 통해 시행착오를 겪으면서 BBVA는 ‘프로젝트 기반의 혁신’ 전략을 병행함

- 투자의 우선순위 선정을 위한 Steering Committee 활용 : 아이디어는 내는 것보다 가능성이 있는 것 고르는 것이 훨씬 어려운 과정으로, BBVA는 주요 의사 결정자가 동시에 참여한 회의체를 통해 10~12개의 최우선 아이디어 포트폴리오에 대해 우선순위 의사결정을 신속히 진행함
- 유연한 예산 편성 : 별도의 혁신예산을 설정하지 않고 지역, 기능별 예산지출의 가이드라인만을 제시 하여 기술부서에서 60~70%, 마케팅 부서에서 15~20%의 예산을 집행하나 고정된 규모가 아닌 프로젝트 우선순위에 의한 유연한 예산 집행을 지향함
- 애자일(Agile) 방법론 적용
 - 개발방법론 및 채널개발에 Agile 및 Scrum 방법론³⁹⁾을 채택하여 프로젝트 관리부터 엔지니어링 개발에 이르는 전 영역에 활용함
 - 개별 프로젝트는 내부 보고를 최소화하여 업무 효율성을 높이고 IT전담, 마케팅, 리스크 관리 등 각 필요 조직이 신속한 이행을 위해 동일 건물을 사용하는 등 프로젝트에 전적인 권한과 옹호를 부여함

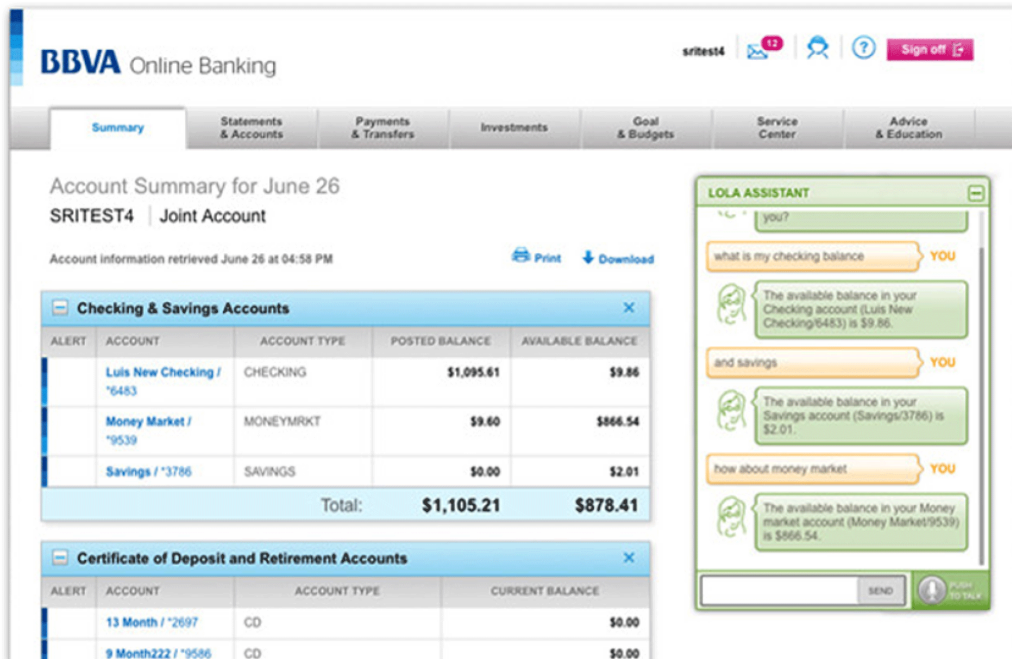
5. 주요 기술

□ 고객에 대한 혁신적 상품 및 서비스 제공을 디지털 기술 활용의 최우선 순위로 설정한 BBVA의 디지털 기술 적용 사례들은 실시간 프로세스, 채널통합, 상품개발 등 전통적 레거시 시스템의 고도화 뿐만 아니라 최신 SMAC(Social, Mobile, Analytics, Cloud) 기술까지 광범위하게 활용함

39) 비즈니스 요구 사항을 만족시키는 소프트웨어를 개발하는데 초점을 맞추기 위해 복잡함을 제거하는 관리 제어 프로세스로 짧은 주기 내에 실행 가능한 제품을 개발하는 개발방법임

- 연간 기술 투자는 2006년 12억 유로에서 2013년 24억 유로(약 3조원) 규모로 두 배 가까이 증가했고 그 결과, 2006년 1일 당 9천만 건의 처리 건수가 2013년 기준 2.5억 건으로 향상되었으며 2020년에는 12억에서 14억 건으로 처리건수가 확대될 것으로 전망됨⁴⁰⁾
- PFM(Personal Financial Management) : 2008년에는 개인들의 금융 자산관리를 위해 계좌통합서비스, 거래 분류, Peer 대비 비교분석, 개인별 상품추천 등의 기능을 제공하는 온라인 툴을 제공했으며 웹 화면에서 데이터를 직접 읽어 들이는 Screen Scraping 기술을 보유한 Strands社⁴¹⁾와 협업함
 - Virtual Personal Assistance
 - 미국법인에서 2009년부터 비디오 컨퍼런스 플랫폼을 활용하여 투자나 모기지 상품 전문가와 연계하는 ‘Virtual Banker’ 서비스를 개시했으며 2011년에 스페인으로 확장하여 ‘BBVA Contigo’ 서비스를 제공함
 - 미국법인의 Virtual Banker 서비스는 SRI International과 협업하여 인공지능 기능 기반 자연어처리(NLP)가 가능한 ‘Lola’ 서비스로 고도화 함

그림 3 | BBVA 온라인뱅킹과 Virtual Assistant Lola⁴²⁾



40) BBVA : Rebooting banking for a digital economy, Capgemini Consulting 2016년

41) BBVA Makes online banking customized, aggregated, relevant, and social, Forrester 2010년

42) BBVA, SRI International(Case study : BBVA takes an iterative approach to innovation, Forrester 2015년)

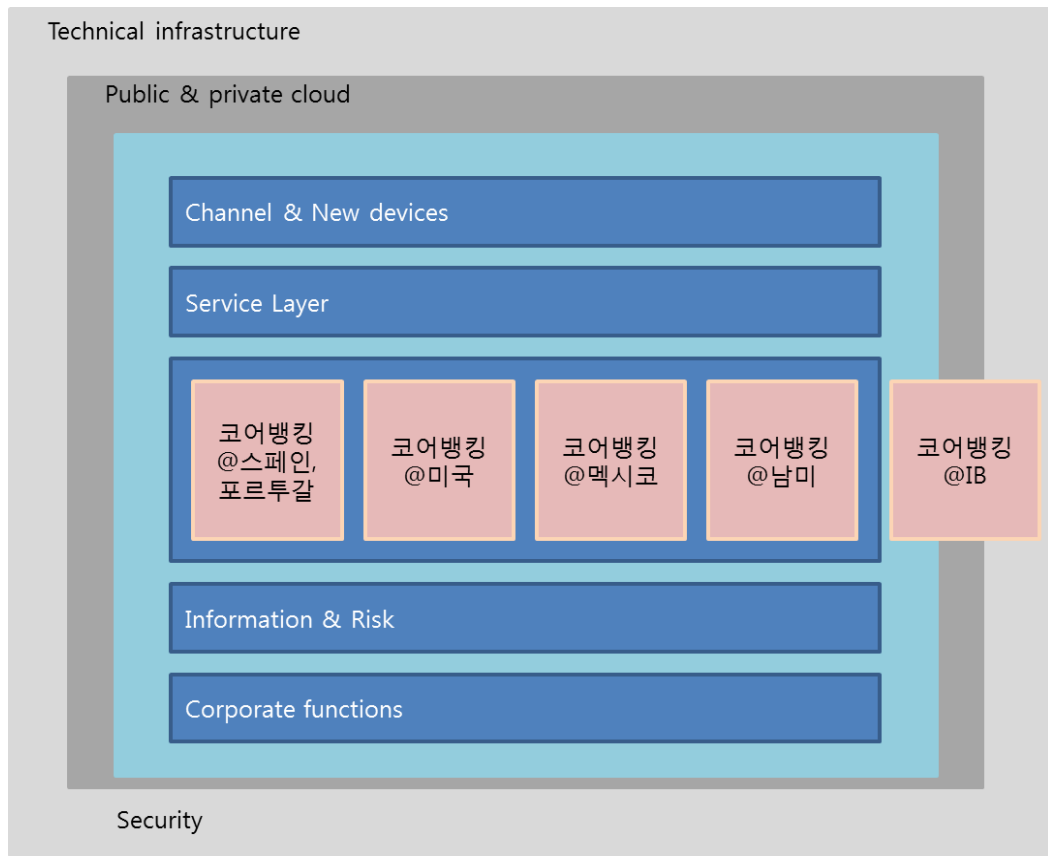
- 이동형 서비스
 - 2010년부터 프라이빗 बैं킹 고객들에게 BBVA 앱이 설치된 패드를 제공하고 2011년부터는 멀티 OS를 지원하는 모바일뱅킹 앱 ‘BBVA Movil’을 출시, 개인수표입금, 공과금 촬영납부 등으로 기능을 확대함
 - 또한 디자인과 기능이 혁신적으로 개선된 ATM ‘ABIL’을 스페인과 글로벌로 순차적으로 확대 설치함
- 지급결제 고도화
 - 전화번호만으로 이체가 가능한 ‘Mobile Cash’ 서비스를 2011년 출시한 이래 온오프라인 동시결제가 가능한 Mobile Wallet을 출시함
 - P2P 결제를 위해 미국 스타트업 Dwolla와 파트너십으로 ‘Wizzo’ 앱을 출시하여 BBVA 고객이 아니어도 사용자명, 이메일, 전화번호만으로 이체가 가능하고 소셜 지급 네트워크, 카드 없는 계좌 출금, 저축 목표 설정 등의 부가 기능을 제공함
- Social 금융
 - 초기부터 Social에 관심을 가져오면서 2008년 ‘Actibva’라는 온라인 커뮤니티를 구축하고 2010년에 미국법인에서 ‘SmartPig’ 라는 Social 저축 플랫폼을 구축함
 - 2011년부터는 클라우드 펀딩 플랫폼 ‘Friends and Family’ 서비스를 제공하고 칠레에서 2014년부터 페이스북 친구들과 송금이체가 가능한 ‘BBVA Link’ 서비스를 제공함
- 게임 활용 서비스
 - BBVA는 게임을 이용하여 고객의 온라인 बैं킹 사용을 촉진하는 방식을 활용해 왔으며 2012년에는 ‘BBVA Game’ 서비스를 시작함
 - 이 서비스는 6가지의 게임으로 구성되어 게임에서 승리하면 BBVA e-commerce 사이트에서 구매 가능한 포인트와 아이템(영화 및 음악 다운로드, La Liga 프로축구, NBA 프로농구 티켓 등⁴³⁾)이 제공됨
- 빅데이터 분석
 - 고객에게 맞춤형 상품과 서비스를 제공하기 위해 다양한 고객 데이터를 분석하고 있으며 대표 사례로써 POS(Point of Sales) 네트워크를 통해 수집된 데이터로 소매점의 의사결정을 지원하는 ‘Commerce 360’을 들 수 있음
 - 2014년 BBVA Data & Analytics⁴⁴⁾ 라는 빅데이터 분석 자회사를 별도로 설립하여 POS, ATM 관련 정보를 분석하고 중소기업 여신 심사에 활용함
- 코어뱅킹
 - 2007년까지 BBVA의 코어뱅킹 시스템은 제품 중심, 복잡 분산된 데이터 저장, 채널별 Silo 시스템 등 ‘스파게티’⁴⁵⁾ 스타일의 구조였으나 계층화된 글로벌 통합 디지털 बैं킹 플랫폼으로 비전을 수립함

43) Case Study : BBVA Drives online banking use with Game mechanics, Forrester 2013년

44) BBVA : Rebooting banking for a digital economy, Capgemini Consulting 2016년

45) BBVA 내부 용어로 업무적 필요에 따라 무계획적으로 시스템을 도입하고 구축함에 따라 시스템 간 인터페이스 및 데이터 관리가 중복적이고 비효율적으로 구성된 모습을 뜻함

- 이에 따라 BBVA Compass(미국 내 25위 규모, 점포수 716개)는 2013년 기존 7~8개 은행 시스템 통합에 따른 한계 극복을 위해 3.6억 불 규모의 액센추어 Alnova 플랫폼으로 교체함⁴⁶⁾
- ‘Hydra’ Multi-Cloud⁴⁷⁾
 - 금융 규제를 준수하면서 멀티 클라우드 데이터 캐싱을 통해 메인프레임 서버에 접근하도록 하는 ‘Liberty’라는 cloud wrapper를 개발함
 - 글로벌 코어뱅킹을 지원하는 멀티 클라우드 아키텍처인 ‘Hydra’를 단계적으로 구현하고 있으며 이의 일환으로 2016년 10월, 아마존웹서비스(AWS)와 공동개발 협약을 맺고 기술, 규제 측면에서 공동 대응 중임⁴⁸⁾

그림 4 | Future digital banking platform—Layered platform⁴⁹⁾

46) www.Forbes.com/BBVA Compass – First New U.S. Core Bank System In A Decade 2013년

47) BBVA implements a sophisticated multicloud vision, Gartner 2014

48) www.Bankingtech.com/BBVA favours Amazon Web Services for cloud drive 2016년

49) BBVA is making both technical and organizational change to deliver on digital business, Gartner 2015년

6. 성과 및 시사점

- 위기의 상황에서 BBVA가 선택한 디지털 트랜스포메이션의 성과를 고객수의 양적인 증가, 디지털 서비스에 대한 고객들의 질적 수용도, 디지털 상품 서비스에 대한 매출 규모 등의 면에서 살펴보면 매우 의미 있는 결과가 도출됨
- 그룹 전체의 디지털 고객은 7.1백만 명(11년)에서 16.4백만 명(16년)으로 18.2%(CAGR 11~16년) 증가하였고 이 중 모바일 고객은 0.5백만 명(11년)에서 10.2백만 명(16년)으로 83%(CAGR 11~16년) 급증함
 - 특히 유럽, 북미 대비 디지털화가 늦은 남미 지역에서 2013년에서 2014년까지 30% 이상의 디지털 고객이 증가하여 3백만 명에 달했으며 2016년 모바일 banking 사용 고객은 6백만 명으로 추산됨
 - BBVA Wallet 서비스는 2015년 스페인에서 50만 명의 경이로운 사용자를 기록하며 국내 1위 banking 앱으로 등극함
 - BBVA Game 활용 서비스는 사용자의 66%가 1년 이내 추가 상품구매로 연결되어 비게임 고객의 보유 상품 5.92개 대비 16% 많은 6.72개의 상품을 보유했으며 이용고객의 연령 또한 30~59세가 전체의 71% 차지하는 예상 밖의 결과를 냄
 - 또한 디지털 알람을 통한 마케팅 캠페인의 성공률도 전통적 방식의 3% 수준 대비 5배 이상 높은 15.6%의 성공률을 기록하였으며, BBVA에 대한 주요 소셜 미디어의 팔로어 수도 30,686,593명 (Facebook 25백만 명, Twitter 4.5백만 명)을 경신함
- Francisco Gonzalez 회장의 지원 하에 최신 디지털 기술을 적용하고 오픈된 조직문화, 강력한 리더십으로 지속적인 투자와 변화를 모색해 온 BBVA이지만, 최근 혁신 피로감 극복과 가시적인 재무 성과로의 연계강화에 무게를 둬으로써 진정한 혁신의 과실을 확보하기 위해 노력 중임
 - BBVA의 2016년 3분기 ROE, ROA는 각각 6.7%, 0.64%로 시중은행 평균(2016년 3분기) 2.9%, 0.21% 대비 2~3배의 실적을 달성하였으나 미국상업은행 평균 9.26%, 1.04%에는 미달하는 수준임
 - 2017년 초, 이러한 실적을 반영이라도 한 듯이 BBVA Compass의 CEO를 BBVA의 터키 자회사 실적 개선을 이끌어 낸 Onur Genc로 변경하고 그간 Simple 인수, Dwolla, Future Advisor와의 파트너십 등으로 혁신의 아이콘처럼 언론을 장식한 BBVA가 이제는 '수익기반의 혁신'을 선언한 것 아니냐는 평가를 받기도 함
- Bank of America의 CEO Brian Moynihan이 10~15년이 소요된 ATM의 사례에서 '금융 산업은 새로운 기술과 이를 기반으로 하는 혁신에서 투자 성과가 나타나기까지 상당한 시간이 요구된다'라고 말했듯이 이제 8년이 지난 BBVA의 혁신은 완성형이 아니라 진행형임을 감안해야 함

- ‘디지털 기술에 대한 투자 규모가 아니라 이러한 투자가 얼마나 조직을 바꾸어 나갈 것인가가 디지털 마스터가 되기 위한 핵심이다’라는 연구결과의 관점에서, 금융의 디지털 마스터 사례인 BBVA는 19세기부터 출발한 전형적인 아날로그 은행에서 실패의 두려움 없는 변화 주도적 조직문화, 내외부의 다양한 구성원과 협력하는 오픈 이노베이션 그리고 비전 있는 리더십을 통해 21세기의 진정한 디지털 트랜스포메이션 은행으로 진화하고 있다고 할 수 있음

참고문헌

1. 산탄테르 은행, 마우라 기옌, 아드리안 최글(2008년)
2. BBVA Makes online banking customized, aggregated, relevant, and social, Forrester(2010년)
3. 스페인 재정위기의 원인 및 전망(한국은행, 2012년)
4. BBVA innovation center creating banks of the future, Hayden Richards(2013년)
5. Case Study : BBVA Drives online banking use with Game mechanics(Forrester, 2013)
6. 스페인 주요 은행의 경영성과와 최근의 M&A 전략(KB금융지주, 2014년)
7. Reinventing the company for the digital age, BBVA OpenMind(2014년)
8. BBVA implements a sophisticated multi-cloud vision(Gartner, 2014년)
9. Case study : BBVA takes an iterative approach to innovation(Forrester, 2015년)
10. BBVA is making both technical and organizational change to deliver on digital business(Gartner, 2015년)
11. BBVA : Rebooting banking for a digital economy(Capgemini Consulting, 2016년)

미국 제너럴일렉트릭(GE)

124년 된 스타트업의 조직 DNA 혁신



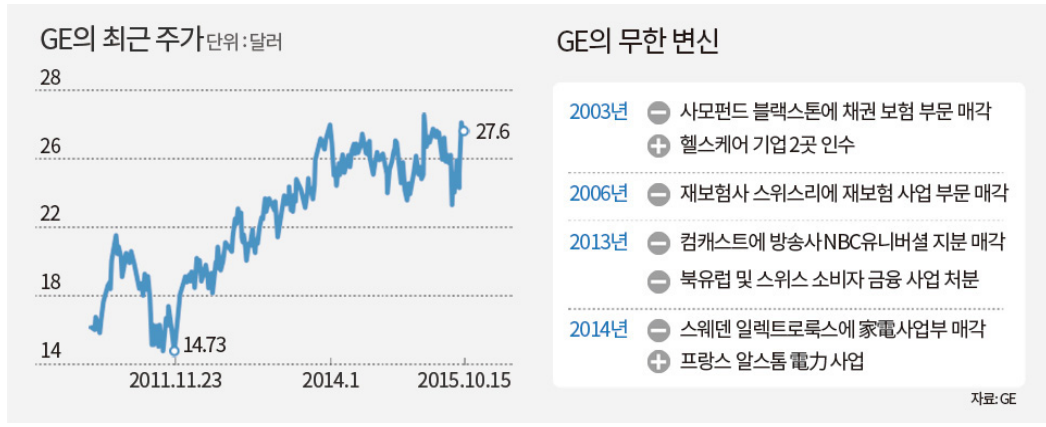
김진영 대표(david@roaconsulting.co.kr)

- (現) 로아컨설팅 대표, Ph.D(경영학박사)
- (現) ROA인벤션랩(개라지박스) Co-Founder/센터장(Startup Accelerating 자회사)

1. 추진배경

- 미국의 저명한 경제지인 블룸버그 비즈니스는 2016년 3월호에 GE의 창립자인 ‘발명왕’ 토마스 에디슨을 커버에 장식하며 GE를 ‘124년 된 스타트업(The 124 Year Old Startup)’으로 표현함
 - 이는 내부에서 장기간 기술 개발을 통해 신제품을 내놓던 전통 제품 개발, 제조 방식에서 벗어나 고객 요구에 발 빠르게 대응하여 문제를 해결해 나가는 스타트업의 업무 진행 방식과 유사하기 때문임
- 124년의 역사를 가진 미국의 대표기업 제너럴일렉트릭(GE)은 디지털 기술 혁명으로 촉발된 환경변화 속에서 ‘굴뚝산업 조직 DNA’를 프로세스와 사람을 우선시하는 수평적이며 유연한 기업 문화로 변화시킴
- 이러한 GE도 2008년 글로벌 금융위기로 주력사업 부문이었던 GE캐피탈의 유동성 위기와 금융 당국의 규제강화로 성장 동력을 상실할 어려움에 처했던 적이 있었음
 - 전임 회장이었던 잭 웰치(Jack Welch)는 산업용 기계설비 및 장치 사업 이외에 금융, 가전 등 사업 다각화로 외형적 성장을 가속화시켰으나 리먼 브라더스 사태 이후 제프리 이멜트(Jeffrey Immelt) 회장은 산업용 장비 시장에 좀 더 집중하기로 결정함
- 후속작업으로 비관련 사업(금융-가전-미디어 등)을 순차적으로 매각하고 산업용 장비가 많이 적용되는 원자력 발전, 운송 및 철도, 항공, 가스터빈 등 산업분야의 독보적인 R&D-제조-생산 역량에 소프트웨어 역량을 융합시켜 제조업종의 선두주자로 자리매김하는 중장기 계획을 수립함

그림 1 | GE의 디지털 트랜스포메이션 추진 배경 : 금융위기 여파에 따른 사업구조 변혁



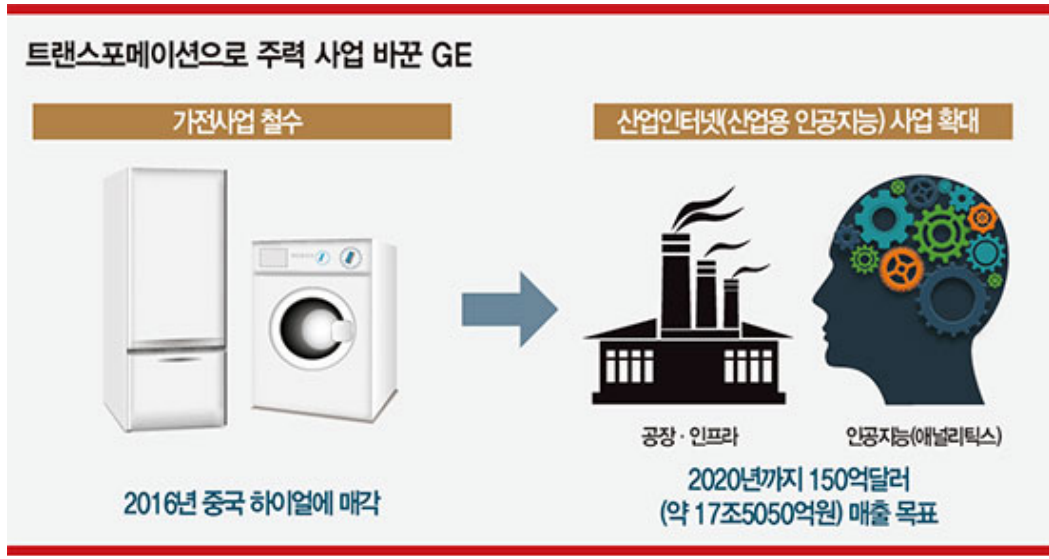
자료 출처 : 조선일보(2015년 10월)

2. 목표 및 비전

- 2015년 8월, 제프리 이멜트 회장은 미국 샌프란시스코에서 열린 사내 콘퍼런스에서 “2020년까지 세계 10대 소프트웨어 기업으로의 변신”을 선언하고 2020년까지 자사 소프트웨어 시장 규모가 150억 달러에 달할 것이라는 포부를 밝힘
 - 2016년 GE의 연례행사 ‘마인드+머신 2016’에서도 “GE는 디지털 혁신에 올인했다”고 밝히고 미국 샌프란시스코 인근에 GE의 디지털 역량을 한데 모은 GE Digital을 설립한 뒤 연간 5억 달러(약 5,500억 원) 이상을 소프트웨어 분야에 쏟아 부음
 - 회사를 대표하던 가전 부문을 중국 하이얼에 팔고 금융사업도 웰스파고에 매각하는 한편 산업용 운영체제(OS)인 프레딕스(Predix)를 선보이며 그동안 판매해 온 엔진과 기계·헬스케어 제품의 유지관리와 컨설팅·금융 서비스를 통합한 솔루션 패키지 사업에 집중함
 - 존 라이스 부회장은 산업용 장비가 장착된 공장 설비에 센서를 달아 기계 결함 등을 공장 운영자에게 실시간으로 알려주는 ‘Brilliant Factory’ 컨셉을 제안하며 향후 5년 내로 소프트웨어⁵⁰⁾ 사업으로만 적어도 150억 달러 이상의 매출을 올릴 것이라 밝힘

50) GE가 말하는 소프트웨어는 소비자 대상 인터넷이 아니라, GE가 뿌리내리고 있는 산업 분야의 기업을 대상으로 하는 ‘산업 인터넷’을 위한 것임

그림 2 | GE의 디지털 트랜스포메이션 추진에 따른 주력사업의 전환



자료 출처 : 매경(2017년 2월 3일자)

- 2015년 제프리 이멜트 회장은 사업부문 임원들을 인재개발원인 크로톤빌로 불러 린 스타트업의 저자인 에릭 리스(Eric Lies)를 초청하여 워크숍을 진행하고 기존의 식스시그마(Six-Sigma) 추진 조직을 개편하여 새로운 제품 개발 방식인 패스트웍스(Fastworks)를 만들어 냄
 - GE의 'Operational Excellency'의 근간이었던 식스시그마는 이미 내재화되었으므로 문제점을 빠르게 파악하고 제품을 빠르게 현장에 적용시켜 고객 만족도를 극대화시키는 것이 시급하다고 판단함
 - 스타트업의 제품·서비스 개발 방식인 린 개발 프로세스(Lean Development Process)⁵¹⁾를 도입하여 패스트웍스(Fastworks)라는 이름으로 내재화하여 자사 산업용 기계장비 상용화 프로세스에 적용함

51) 미국 실리콘밸리 스타트업 창업자인 에릭 리스(Eric Lies)가 제안한 제품 개발 방법으로 MVP(Minimum Viable Product, 최소 존속 기능 제품)으로 빠른 속도로 고객가치를 검증하여 고객가치 지향적 제품을 만들어내는 방법

그림 3 | GE의 새로운 제품 개발 방법론, 패스트웍스(Fastworks)

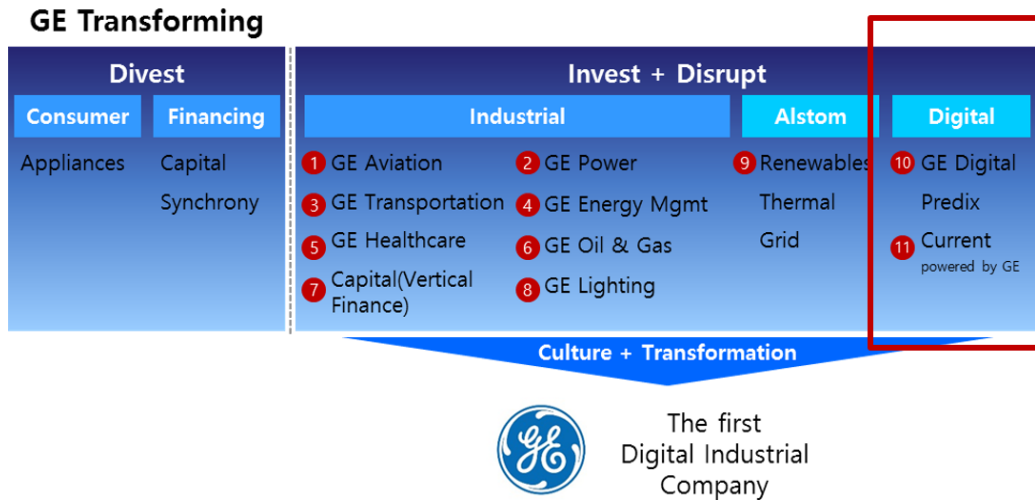


3. 조직 및 인력

□ GE는 디지털 비전을 발표한 직후인 2015년 9월, 기술과 마케팅의 협업 체계를 수립하고 기존의 디지털 역량을 통합한 새로운 디지털 전담부서인 ‘GE Digital’이라는 사업부문을 캘리포니아에 신설함

- 각 사업부문에 분산되어 있던 소프트웨어, IT, 보안 등 관련 사업과 인력을 통폐합하여 전문화하고 시너지를 도모하며 디지털 전문인력 6천명 이상을 채용함
 - 데이터 엔지니어와 데이터 사이언티스트, 딥러닝 전문가, 소프트웨어 전문가 등이 엄청나게 빠른 속도로 흡수되고 있는 가운데 스타트업의 핵심인력도 포함됨

그림 4 | GE의 변화된 사업부문 : Digital 사업부문의 강화



□ GE Digital 사업부 인력은 소프트웨어 엔지니어 1만 4천여 명을 포함, 3만여 명에 달하며 이는 GE 전체 직원 30만 명의 10%를 차지함⁵²⁾

- 제품개발 인력과 엔지니어가 56%이며 IT 32%, 서비스 9% 순으로 애플리케이션과 플랫폼 개발 기술, 개발언어 활용이 필수로 가능한 컴퓨터공학 및 전기공학 전공자로 구성됨

그림 5 | GE Digital 사업부문 본사(캘리포니아 샌 라몬(San Ramon))



52) 포스코경영연구원, '글로벌 기업의 디지털 인재 확보 전략'(2017년 1월)

- GE는 수직적 조직문화를 버리고 소통과 협업을 장려하는 수평적 문화를 만들기 위해 인사고과를 없애는 대신 관리자와 직원이 상시 피드백을 주고받고 이를 통해 개인 역량 극대화로 인한 위험을 감수하고 새로운 아이디어를 시험하며 실수를 용인하는 GE의 인재상을 새롭게 정의함
- GE의 핵심 사업부문은 아니나 지원조직으로서 GE 글로벌 리서치센터는 새로운 기술을 개발하고 상업적 응용 방법을 고안하는 기술적 토대가 됨
- 또한 ‘GE 스토어’를 활용하여 연구 성과물을 내부 플랫폼을 통해 수평적으로 공유함으로써 부서 간 장벽 뿐 아니라 본사와 지사간의 위계질서도 허물고 있음
 - GE의 혁신은 위에서 아래로가 아니라 GE가 진출해 있는 180개 국가에서 동시다발적으로 이뤄짐
- 올해 60년 된 GE 크로톤빌 리더십개발센터는 GE 내부직원 뿐만 아니라 세계 경영인들의 사관학교로 불리며 국내 유수의 기업 관계자들도 그들의 인재 개발 및 관리 노하우를 배워간 곳임
 - 2010년 GE가 디지털 산업 기업을 선언한 이후 GE는 크로톤빌 교육에 예산을 확대하고 디지털 시대에 맞는 리더를 키워내는데 박차를 가하고 있음
 - 20년 경력이상의 중견 임원들에게 뼈에 가발을 씌우고 보드게임을 진행하며 음악과 미술 교육을 통해 혁신을 배양하고 관료주의를 혁파하는 방법을 체감하도록 함

그림 6 | GE 크로톤빌 리더십개발센터

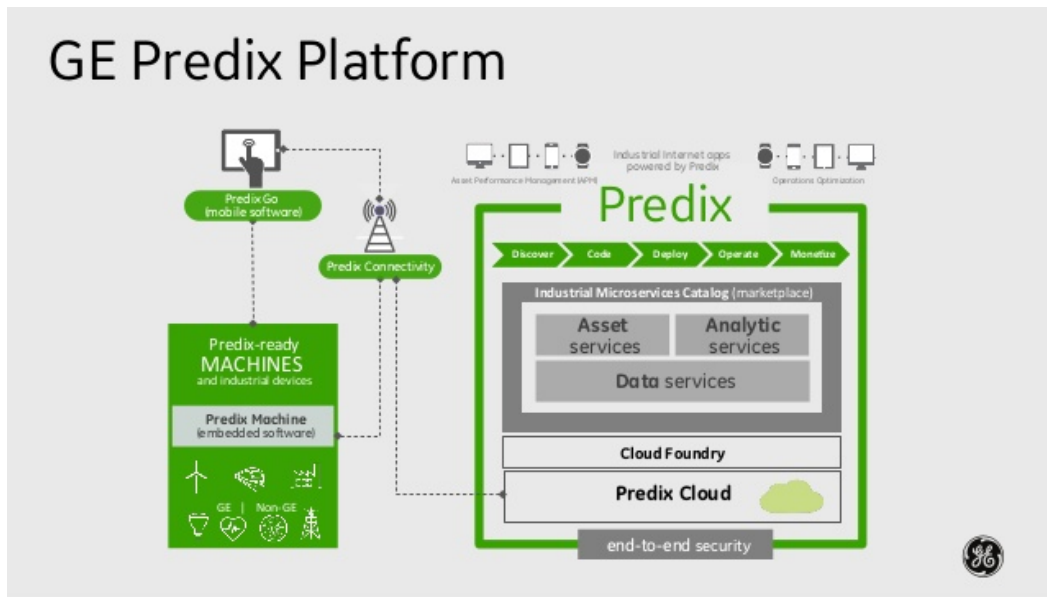


자료 출처 : KBS, '21세기 한국의 생존전략 100년 일등 기업 GE의 혁신'

4. 추진전략 및 주요 기술

- GE의 산업인터넷⁵³⁾은 발전소의 가스터빈, 제트기 엔진 등이 쏟아내는 방대한 양의 데이터를 공유하고 분석해 효과적인 의사결정을 돕는 디지털 생태계를 구축하고자 하는 것임
- GE는 그들 스스로 'Digital Company'로서 기업고객을 위한 산업 인터넷 인프라를 제공하는 동시에 축적한 고객의 데이터를 자산화(Data Asset)하여 데이터를 기반으로 전 세계 산업계의 구글이 되고자 함
- GE Digital 사업부문을 중심으로 기존 제조업에 '프레딕스 클라우드(Predix Cloud, 이하 프레딕스)'라는 플랫폼을 번들링하여 기업 고객사에게 제공하고, 이를 통해 산업설비의 판매뿐만 아니라 유지, 보수 및 예측진단 서비스에 이르는 전체 비즈니스 가치사슬을 효과적으로 운영함
 - 프레딕스는 GE가 제조, 생산하여 판매하는 모든 산업설비, 장비(Industrial Machine)에 IoT센서를 장착하고 고객사 현장에서 나오는 모든 현장 데이터를 통합, 수집, 분석하여 산업설비의 오작동 유무의 실시간 감시, 사전 예측진단 등이 가능한 새로운 서비스를 가능케 하는 플랫폼 비즈니스 모델임

그림 7 | GE 프레딕스 클라우드 플랫폼 구조도

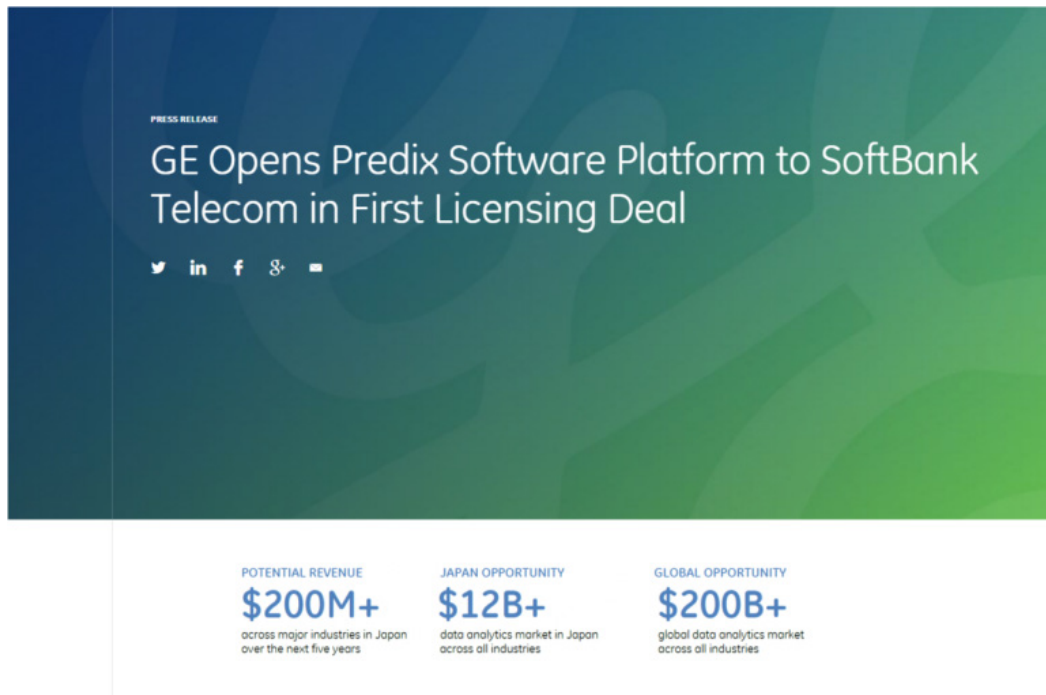


53) 제품진단 소프트웨어와 분석 솔루션을 결합해 기계와 기계, 기계와 사람, 기계와 비즈니스 운영을 서로 연결시켜 기존 설비나 운영체계를 최적화하는 차세대 기술을 뜻함

□ 프레딕스 플랫폼의 의미를 다음과 같이 요약할 수 있음

- 첫째, 기존의 파이프라인 비즈니스에 GE의 프레딕스라는 새로운 인터페이스를 통해 플랫폼 비즈니스로 전환함
 - 프레딕스 플랫폼을 기존 구매 고객에게 번들링하여 고객사와 고객사의 협력사들이 프레딕스를 통해 생산현장과 주요 기계설비, 장치에서 일어나는 이벤트를 실시간으로 관리할 수 있도록 함
 - 기계설비와 장치 고장으로 발생하는 손실을 예방하고 고객사의 생산성과 ROI를 극대화 함
 - 이로써 고객사는 GE의 제품 플랫폼에 락인(Lock-In) 되어 기존의 제품을 단순 구매함으로써 얻는 고객가치 이상의 새로운 가치를 획득함
- 둘째, 프레딕스에 축적된 B2B 고객사의 누적 데이터를 활용하여 특정 산업 전반에 영향을 미치는 변인, 변수를 파악, 학습함으로써 주요 사업자들이 프레딕스 플랫폼을 사용해야 하는 이유를 창출함
 - 2015년 1월, 일본 Softbank Telecom은 GE와 전 세계 최초로 프레딕스 플랫폼의 첫 번째 라이선스 딜(First License Deal) 계약을 체결하고 로컬 B2B 현장 데이터와의 융합을 도모함

그림 8 | GE와 일본 SoftBank Telecom간의 프레딕스 제휴



자료 출처 : GE Press Release(2015년 1월)

5. 성과 및 시사점

- GE는 2016년 약 1,200억 달러(약 137조)의 매출액을 거둔 것으로 보고되었으며 현재 전체 매출 가운데 약 50억 달러(GE Digital 사업부문의 프레딕스 플랫폼 매출부문만 반영, 약 5조 7000억 원)가 디지털 분야에서 발생함
- 미국 유력 기술전문지인 테크크런치에 의하면 2016년에는 프레딕스 플랫폼 사업의 매출규모만 60억 달러 규모로 성장할 것이라고 전망했으며, 프레딕스의 장점 중 하나인 Predix.io⁵⁴⁾를 통해 신규 비즈니스를 수행하는 개발자가 약 2만명 수준에 도달한 것으로 보고됨
- 디지털 트랜스포메이션은 무조건적인 ‘디지털’로의 이행이 아니라, 피지컬(Physical, 물리세상)과 디지털이 융합된 ‘디지털(Digital, Digital과 Physical의 합성어)’로의 전환이므로 디지털 트랜스포메이션을 전담하는 사업부문과 전담인력의 지속적이고 연속성 있는 배치가 매우 중요함
- 또한 디지털 트랜스포메이션의 핵심은 데이터가 중심이 되는 사업구조로의 전환을 의미하는 것으로 ‘Physical To Digital’ 관점에서 가장 중요한 매개자의 역할을 수행하는 것이 ‘데이터’라는 점이 강조되고 전사적으로 공유되어야 함
- 끝으로 제조기반에서 한국의 산업혁명을 이끌어낸 국내 대기업들은 디지털 트랜스포메이션에 대한 각자 나름의 비전과 철학을 현재단계에서 오롯이 세우지 못한다면 디지털 기술로 무장하고 민첩하게 움직이는 혁신기업에 의한 위협이 더욱 강해질 것임을 명심해야 함

참고문헌

1. 글로벌 기업의 디지털 인재 확보 전략(포스코경영연구원, 2017년 1월)
2. “21세기 한국의 생존전략 100년 일등 기업 GE의 혁신”(KBS, 2016년 7월)
3. 버티컬 플랫폼(www.verticalplatform.co.kr, 대기업의 디지털 트랜스포메이션 전략)
4. GE Global 웹사이트 및 GE Korea 사이트 참조

54) 프레딕스 플랫폼을 외부 기업이나 개발자가 GE가 제공하는 Open API를 활용하여 프레딕스 플랫폼 위에 커스텀 서비스를 제공함

독일 인터넷전문은행(Fidor Bank)

소셜 미디어로 혁신하는 고객관계 재정립



이정훈 전략본부장 / 핀테크 저자
(smart@finger.co.kr)

- (現) ㈜핑거 전략본부장 & 핀테크 저자
- (저서) 2015년 핀테크(한빛미디어) 출간 외 다수
- (블로그) 핀테크 & 디지털 뱅킹(<http://blog.daum.net/main-consulting/5145726>)

1. 추진배경

- 2009년 설립된 독일의 인터넷전문은행인 피도르은행(Fidor⁵⁵⁾ Bank)은 고객과 은행 간의 관계를 새롭게 재정립하는 것을 목표이자 전략으로 삼음
 - 글로벌 금융위기 이후 추락한 금융소비자의 신뢰회복을 최우선으로 하여 은행 중심의 사고방식과 은행 산업 문화를 탈피하고 고객 중심의 투명하고 공정한 경영을 지향함
- 2003년에 온라인 금융서비스와 전자상거래 솔루션을 제공하는 지주회사로 출발하여 독일의 시중 은행 면허를 2009년에 취득, 프랑스 제2위 금융그룹 BPCE에 2016년 7월, 디지털 서비스 가속화 목적으로 인수되었으나 사업에 대한 독립성을 유지하고 있음
- 피도르은행은 ‘은행과 고객은 서로 상호작용(Interaction) 하는 공동체’라는 핵심 철학에 기반하여 ‘친구와의 뱅킹(Banking with friends)’을 모토로 만들어짐
 - 은행의 임직원들은 고객과 친구처럼 대화하며 도와주고 고객과의 관계를 주요 가치로 우선시하기 위해 소셜 미디어를 이용한 고객과의 다이렉트 커뮤니케이션을 실시함
 - SNS와 커뮤니티를 적극적으로 활용하여 뱅킹을 디지털 채널로 단순히 옮긴 것을 넘어서 IT기술을 활용하여 고객경험, 고객과의 관계형성을 혁신한 모델로 손꼽힘

55) 신뢰를 뜻하는 라틴어 ‘fides’에서 기원함

그림 1 | 피도르은행 비즈니스 구성



자료 출처 : Fidor Bank 웹사이트(<https://www.fidor.de>), 2017년 1월

2. 조직 구성

□ 피도르그룹(Fidor Bank AG Group)은 피도르은행, 피도르텍스, 피도르페이의 세 가지 비즈니스 유닛(Unit)으로 구성되어 각각의 역할을 수행함

- 피도르뱅크(Fidor Bank) : 페이스북, 트위터, 유튜브 등 소셜 미디어 플랫폼을 기반으로 영업하고 온라인 커뮤니티를 통한 고객센터 활성화, P2P Banking, Crowd Finance, Customer Rewarded 등을 추진함
- 피도르텍스(Fidor Tecs)
 - 피도르그룹 및 화이트라벨 파트너를 위한 디지털 बैं킹 플랫폼(Fidor OS)을 구축 운영함
 - 데이터 분석 및 오픈 API 인프라를 구축하고 Fidor OS 아웃소싱 파트너 프랜차이즈 운영을 통해 은행 외부로의 बैं킹시스템 확장을 도모함
- 피도르페이(Fidor Pays) : 전 세계 40여개 결제 방식을 제공, 유로화 및 리플(Ripple, 온라인 전자화폐) 등의 가상화폐 거래, 실시간 글로벌 결제 네트워크, 암호화폐 지원 등을 추진함

그림 2 | 피도르그룹 구성



자료 출처 : Fidor TecS Company Presentation(2014년 11월)

□ BPCE 인수 후 피도르은행, 피도르AG, 피도르팩토리로 재구성 됨

- 피도르뱅크(Fidor Bank) : 인수전과 동일한 서비스 및 기능을 유지함
- 피도르AG(Fidor AG) : 인수전 피도르텍스(Fidor TecS)의 전신이자 피도르은행의 자회사로 디지털 뱅킹 플랫폼을 타 은행, 통신사, 핀테크회사 등에 제공함
- 피도르팩토리(Fidor Factory)
 - 디지털 고객 서비스 기관으로 전 세계의 피도르그룹 고객 서비스를 관리하는 인하우스(In-house)로 디지털 고객서비스 솔루션 전문가로 구성됨
 - 독일 뮌헨, 베를린, 영국 런던을 중심으로 피도르은행 제공 서비스의 전 단계를 관리함

3. 사업모델

□ 피도르은행은 개인고객, 기업고객, 화이트 라벨(White label) 고객을 대상으로 이자 수익, 수수료, 커미션, 디지털 뱅킹 플랫폼 제공을 사업모델로 삼음

- SNS 소셜 미디어와 모바일 웹, 온라인 커뮤니티 등의 100% 디지털 채널을 통해 입출금, 예적금, 마이너스 통장, 단기대출, 크라우드 펀딩, 간편송금(이메일, 휴대전화 기반), 비트코인 가상화폐의 서비스를 제공하고 대출 이자, 환전 수수료, 가상화폐 송금 수수료 등을 수익으로 확보함

- 피도르AG(구 피도르TecS)는 Fidor OS를 통해 기존 은행, 통신사, 일반 기업에 디지털 banking 플랫폼을 제공하고 이에 대한 라이선스, 이용료 및 유지보수 등으로 수익을 창출함

□ 지출은 커뮤니티 운영, 대고객 리워드 비용, 코어뱅킹 시스템과 Fidor OS 운영 및 구현 비용, 전 세계 피도르은행의 디지털 고객서비스 운영 등에 사용됨

그림 3 | 피도르은행 수익 및 비용 구조

	Fidor Bank	Fidor AG (구 Fidor TecS)
수익	➢ 개인고객 및 기업고객 - 대출이자 수익 - 환전 수수료 - 가상화폐 서비스 수수료 - 해외송금, 해외결제 수수료	➢ White label 고객 - Fidor OS 디지털뱅킹 플랫폼 사용 수수료 - 라이선스 비용의 15% 유지보수비 청구
비용	대고객 리워드 비용	- 코어뱅킹 시스템 운영 - Fidor OS 구축 및 운영
	전 세계 피도르은행 고객 서비스 운영	
	Fidor Factory	

4. 추진전략

□ 고객과의 관계 형성을 위해 페이스북, 트위터, 유튜브 등의 온라인 커뮤니티와 SNS를 활용한 양방향 소통 채널을 마련하고 고객의 금융활동 이외의 다양한 데이터를 수집, 분석해 현장감 있는 고객의 의견을 발 빠르게 적용시킴

- 피도르은행은 독일의 분석 전문회사인 Aecander Thamm GmbH와 제휴하여 개인화된 맞춤형 오퍼 제공을 위해 데이터 분석을 실시하고 P2P 렌딩과 크라우드 파이낸싱, 신용평가에 활용함

□ 막대한 광고비용을 투입하는 대신 기 확보한 고객에 대한 직접적인 고객 리워드를 실시하고 고객 참여 상품을 제공하는 등의 네트워크 활동을 통해 고객 유입은 증대하고 이탈은 방지함

- 예를 들어 업무제안 창구에 혁신 아이디어를 제안할 경우, 고객에게 1,000유로를 지급하고 유튜브 영상이 은행의 공식자료로 채택될 경우 50유로를 보상함
- 또한 지인에게 추천할 경우 5유로, 이용자가 질문 또는 답변할 경우 건당 0.1유로를 지급, 지인 가입 시 지인이 받는 보너스의 7.5% 제공 등의 다양한 보상방식을 실시함
- 그 결과 전통 은행의 마케팅 비용이 통상 유저 당 200달러 수준인데 피도르은행은 15달러에 불과한 놀라운 성과를 달성함
- 피도르은행의 온라인 금융계좌인 Like 금리(Like-zins) 계좌는 페이스북에서 2,000명이 '좋아요' 버튼을 누를 때마다 10bp 예금 금리가 인상되고(최고한도 1.5%) 일방적인 은행 이자율 고지가 아닌 고객과의 이자율 합의 그룹 활동을 통해 이자율을 결정함

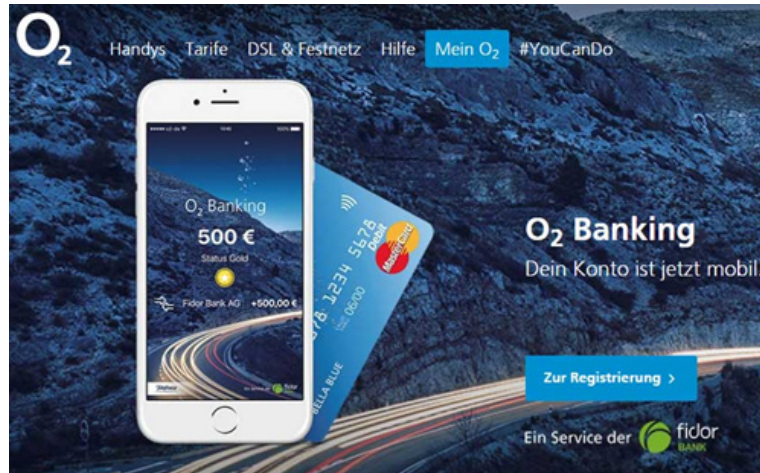
그림 4 | 피도르은행 페이스북 사이트



- 회사의 개입을 최소화하고 사용자간 자발적인 커뮤니케이션 활성화를 커뮤니티의 기본 사상으로 삼아 대고객 서비스를 제공함
 - 온라인 포럼을 만들어 은행 경영진과 은행 직원, 고객이 참여하여 서비스 품질 등에 대해 의견을 주고 받는 'user-help-user' 활동을 지원함
- 고객 커뮤니티와 코어뱅킹 등 은행의 핵심 영역을 제외한 전체 서비스의 50% 가량을 3rd Party 핀테크 회사와 파트너십 또는 아웃소싱을 통해 제공함으로써 상품과 서비스의 확장성을 보유함
 - 가상화폐 파트너사인 Ripple, Bitcoin.de, Krakenrhk 등의 회사와 제휴해 고객에게 비트코인 송금 등의 서비스를 제공하고 수수료를 부과함
 - 피도르은행은 Startnext, Bankless24, United Equity, Fundesters 등 다양한 크라우드 펀딩 회사와 제휴하여 이들의 투자 대상자를 선택함

- 브로커 매매 방식의 주식운용을 하는 Broker TAIN, 기업투자 위임 자금 운영하는 Ayondo의 소셜 랜딩 서비스 등을 제공함
 - 이외에도 P2P 대출서비스 제공을 위해 Smava와 제휴, 귀금속은 Gold Moneye와 제휴하고 개인 대출 Swakbank 등의 다양한 파트너와의 연계 서비스를 제공함
- 타 은행 및 은행권 외에도 디지털 बैं킹 서비스를 구현할 수 있도록 Fidor OS를 제공하여 ‘Banking as a Service’를 실현함
- 일레로 스페인 베이스의 글로벌 통신기업이자 텔레포니카의 자회사인 O2 통신사는 2016년 5월, 피도르 은행과 O2 Banking 서비스 출시에 대한 제휴를 체결하고 O2 가입자를 대상으로 모바일 계좌, 개인간 송금, O2 마스터카드를 발급하여 출금, 쇼핑, 자산관리 톨 등의 금융서비스를 제공함

그림 5 | O2 Banking 광고(2016년 7월)



5. 주요 기술

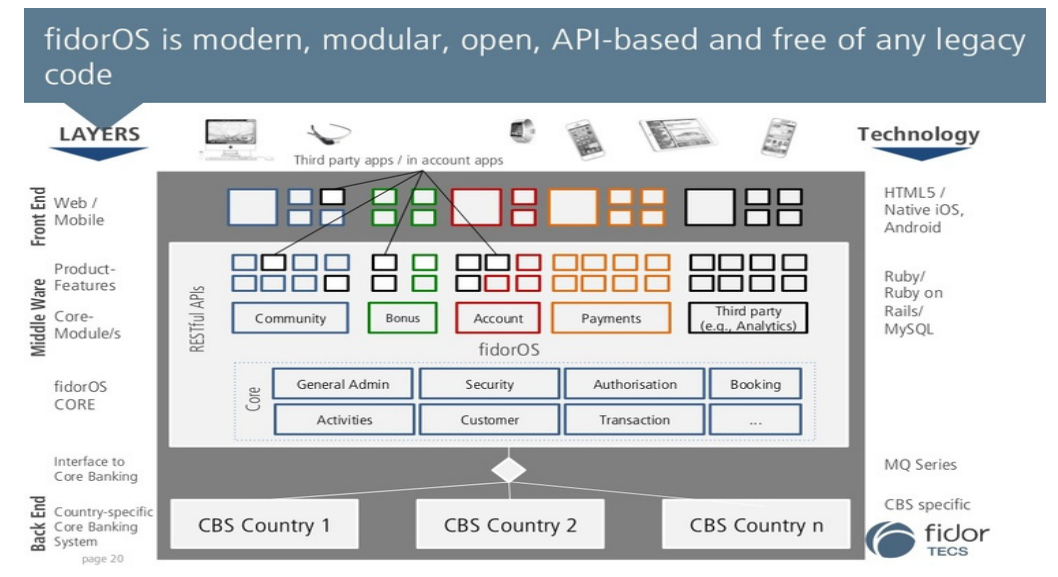
- 피도르은행 인프라의 핵심 강점은 전통은행의 경직된 IT체계에 대비하여 변화에 신속하게 대응할 수 있으며 외부와 끊임없이(Seamless) 연결되는 유연한 구조를 들 수 있음
- 기존 은행의 IT체계는 계정계, 정보계, 대외계 등으로 나뉘어 고객의 개인정보 및 계좌정보 등의 모든 자료를 저장하고 처리하는 시스템으로 규제 변화나 새로운 서비스 제공시에 많은 시간과 비용이 소요됨
 - 반면 피도르은행의 운영체제는 오픈 API를 기반으로 업무와 기능별로 구분되어 있으므로 제3자 제공의 서비스 통합과 분리가 용이함

- 소매지불 API를 사용하여 자동으로 수취인 정보를 받고 은행송금 예약을 할 수 있으며 SEPA 결제 프로세스 API를 통해 기업고객은 기존 ERP시스템과 연계됨

□ 피도르은행의 운영체제인 Fidor OS 상에서의 모듈러 बैंकिंग으로 Multi Banking(Banking as a Service)를 구현함

- Fidor AG(구 Fidor Tecs)는 라이선스 제공으로 복수 은행을 하나의 플랫폼으로 지원하는 Multi Bank를 실현하고자 기능을 모듈화하고 API 호출 방식으로 제공하여 유지보수의 효율성을 높임

그림 6 | The Future of the Digital-only Bank - 피도르은행 아키텍처 다이어그램(2016년 4월)



6. 성과 및 시사점

- 피도르은행은 설립 7년 만에 온라인 커뮤니티 이용자 수 25만 명을 달성하였고 이용자의 35%가 피도르은행을 주거래 은행으로 이용하여 2015년 기준 예금액은 2억 5천만 유로(한화 약 3,200억 원)에 달함⁵⁶⁾
- 세계경제포럼(WEF)의 ‘Global Growth Company’, ‘Celent Model Bank of the Year 2015’, ‘Most Innovative Internet Bank Germany’ 등을 비롯하여 बैंकिंग의 파괴적 혁신과 핀테크 성공분야 사례에서 다수의 어워드를 수상함⁵⁷⁾

56) 출처: 세계일보, 행원 40명獨 피도르은행의 기적 같은 성공... 전략을 보니(2015년 7월)

57) 출처: 피도르은행 웹사이트(2017년 1월)

- 2017년 본격적으로 인터넷전문은행이 영업을 개시하는 한국의 은행산업은 동종, 이종 간 경쟁이 다양한 양상으로 벌어질 것으로 예상되어, 디지털 뱅크로서의 포지셔닝 정립 등 은행의 대응전략 수립에 피도르은행은 매우 유용한 참고사례임
 - 은행산업 뿐만 아니라 제조, 유통 등 전 산업에 걸쳐 진행되고 있는 4차 산업혁명에서 기업이 경쟁력을 확보하기 위해 필요한 것은 고객의 데이터를 확보하고 이를 분석하여 활용하는 능력임
 - 데이터는 수집 자체보다 고객이 원하는 것을 정확히 파악하는데 주안점을 두어야 하며 고객이 말하기 전에 먼저 제시할 수 있는 정도의 온디맨드 서비스를 구현하는 것과 자사의 상품 및 서비스를 고객에게 알리고 제공할 수 있는 연결 창구를 확보하는 것이 중요함
 - 이러한 관점에서 피도르은행은 단순히 SNS와 고객 커뮤니티를 활용한 디지털 은행이라는 점에서 주목받는 것이 아니라, 고객과 직접적으로 소통할 수 있는 창구를 확보하고 고객의 의견과 활동에 대한 데이터를 확보할 수 있다는 점에서 한 발 앞서나간 행보라 할 수 있음
- 속도와 기술을 예측하기 어려운 디지털 환경에서 변화에 유연하게 대응하기 위해 제3자와 필요에 따라 협력할 수 있는 파트너십, 기민하게 연동할 수 있는 인프라를 보유한 피도르은행은 협력과 분리가 자유로운 구조를 갖췄을 뿐만 아니라 뱅킹 자체도 대여해 줄 수 있는 혁신적인 구조임
- 피도르은행은 고객중심, 고객참여, 데이터에 대한 가치를 제공하는 것을 넘어 은행산업 외 타행 또는 이종 산업에까지 뱅킹 플랫폼을 제공하는 인에이블러의 역할을 한다는 점을 주목해야 함
- 이는 전통적인 은행이 고유의 영역이라고 생각해 왔던 코어시스템이 국내에서도 머지않아 하나의 서비스 단위로 위치할 수 있는 날이 올 수 있다는 것을 시사함
- 국내 은행들은 최근 몇 년간 인터넷뱅킹, 스마트뱅킹, 태블릿 브랜치 등의 디지털 채널로의 서비스 확장 및 채널간의 연결을 위해 노력해 왔으며 별도의 디지털 뱅크를 출시하여 인터넷전문은행으로의 대응 및 글로벌 진출을 꾀하고 있으나, 핵심가치인 고객중심, 고객관계, 데이터 전략에 대해서는 아직 진행 중에 있거나 답을 찾지 못한 상황임
- 4차 산업혁명의 시대를 대비하는 은행의 디지털 트랜스포메이션은 기 보유한 자산과 서비스 프로세스를 별개로 하여 어떠한 서비스와 상품을 제공해야 하는지에 대한 해답을 고객에게서 찾고자, 고객을 파악하기 위한 방안과 데이터 통합, 분석 및 활용 방안을 우선적으로 마련해야 함
- 금융그룹 및 지주사, 핀테크기업, 이종산업 등과 필요에 따라 제3자와의 협업이 자유롭고 신속하게 이뤄질 수 있는 마인드와 인프라를 마련하고, 협력 방식에 있어 기존의 공급자 중심의 마인드와 프로세스는 완벽하게 걷어내야 경쟁력을 확보할 수 있음

참고문헌

1. 독일 Fidor Bank 사례로 살펴본 인터넷전문은행의 지향점(주간금융프리프 금융포커스 24권 48호, 한국금융연구원 이수진 연구위원, 2015년 12월)
2. Fidor Bank and Telefonica Germany to launch O2's first mobile bank account (Banking Technology, 2016년 5월 12일)
3. Fidor TecS Company Presentation(SlideShare, Fidor Innovation Hub, 2014년 11월 28일)
4. 피도르은행 웹사이트(<https://www.fidorbank.uk/about-fidor>)
5. 피도르은행 페이스북 사이트 (<https://www.facebook.com/fidorbank/?fref=ts>)
6. The Future of the Digital-only Bank[Interview w/CEO of Fidor Bank](MX, 2016년 4월 22일)
7. 행원40명 獨 피도르은행의 기적 같은 성공전략을 보니(세계일보, 2015년 7월 23일)

글로벌 커피전문점(Starbucks)

새롭게 변모하는 커피시장 선점을 위한 고객경험 혁신



김형택 대표(digitalmkt@naver.com)

- (現) 디지털리테일 컨설팅그룹 대표
- (저서) O2O를 넘어 온디맨드로(2016년), 옴니채널 & O2O 어떻게 할 것인가?(2015년)
- (홈페이지) www.digitalretail.co.kr

1. 추진배경

- 세계 최대 커피전문점 체인 스타벅스는 ‘서비스 디지털화’로 진화를 거듭하여 미국 내 스타벅스 충전 카드 적립금 총액이 2016년 1분기 기준, 12억 달러(1조 4,130억 원)를 넘어서는 성과를 달성함
- 이러한 성과를 얻기까지 스타벅스는 매출급감, 브랜드 이미지 추락, 고객의 다변한 요구 대응 등의 경영상의 어려움에 직면했으며 매출건인, 이용고객 확대, 환경변화를 극복하기 위한 솔루션으로서 최근 6년 동안 디지털 혁신에 집중해 왔음
 - 지나친 매장 확대에 따른 경쟁력 감소와 함께 2008년도의 글로벌 금융위기를 겪으면서 저렴한 커피를 도입한 ‘던킨도너츠’와 ‘맥도널드’의 강세로 매출이 급감함
- 모바일 및 소셜 미디어 등의 새로운 디지털 기술이 등장하면서 고객 커뮤니케이션 및 매장 내 고객 경험 강화를 위한 새로운 접근방법으로 디지털 트랜스포메이션을 시작하게 됨

2. 목표 및 비전

- 2008년 최고경영자(CEO) 자리에 복귀한 스타벅스의 창업자 하워드 쉘츠(Howard Schultz)는 커피의 본질에 집중하고 고객과의 정서적 유대감을 형성하여 휴식할 수 있는 ‘스타벅스의 핵심가치’에 집중하는 전략을 추진함

- ▲ 커피에 대한 확고한 권위자 역할, ▲ 파트너들과의 애착 관계 형성, ▲ 고객들과 정서적 유대감 강화, ▲ 글로벌 지위 확대 및 각 매장을 해당 지역의 중심화, ▲ 윤리적 원두 구매 및 환경 문제 솔루션해결, ▲ 창조적인 혁신 성장 플랫폼 마련, ▲ 지속 가능한 경제 모델, 이상의 7개 혁신 아젠다를 발표함⁵⁸⁾
- ‘기술혁신은 브랜드를 강화하고 매장관리의 효율성을 개선하며 수익성을 높여주고 경쟁우위를 확대하여 고객에게 스타벅스의 경험을 높이는 기회를 만든다⁵⁹⁾’라는 비전에서 실리콘밸리의 IT기업들과 제휴하여 최신의 디지털 기술을 도입 적용함
- 고객주문, 결제, 리워드, 개인화의 ‘디지털 플라이휠(Digital Flywheel)’을 중심으로 모바일을 활용하여 편리한 주문, 다양한 혜택을 제공하여 고객경험을 높이는 것을 목표로 삼음

3. 조직 및 인력

- 하워드 쉘츠 CEO가 영입한 스테판 질렛 전 스타벅스 최고정보책임자(CIO)는 2009년에 디지털 벤처 부서를 신설하여 경영에 IT기술을 접목하는 시도를 시작했으며 이를 기점으로 스타벅스의 ‘서비스의 디지털화’가 본격화됨
- IT를 적극적으로 디지털 사업과 연계하려는 의지는 실리콘밸리의 IT베테랑 영입에서 알 수 있는데 디지털 기술 도입과 전략 수립을 위해 클라우드, 빅데이터, 모바일, 보안, 네트워크 기술에 노하우와 경험을 가진 우수 인력들을 적극 영입함
 - 2012년에 최고디지털임원(CDO)에 아담 브로트먼(Adam Brotman)을 임명하여 디지털 비즈니스 핵심 전략인 모바일 결제, 로열티카드, e-커머스, 매장 내 디지털 경험 강화를 총괄하게 함
 - 최고기술책임자(CTO)라는 직책을 새롭게 만들어 어도비시스템즈 출신 제리 마틴-플릭잉거(Jerry Martin-Flickinger)를 영입하여 글로벌 기술전략을 수립하고 IT운영 업무를 맡게 했으며 시스코, 마이크로소프트, 아마존웹서비스에서 근무한 경험이 있는 탈 사라프를 엔지니어링 및 아키텍처 수석 부사장으로 추가 영입함
- 현재 스타벅스는 스타벅스 전체 운영관리를 총괄하는 COO, 고객경험 및 디지털 마케팅을 총괄하는 CDO, 신기술 도입 및 인프라 구축을 총괄하는 CTO 조직을 중심으로 디지털 혁신을 추진하고 있음

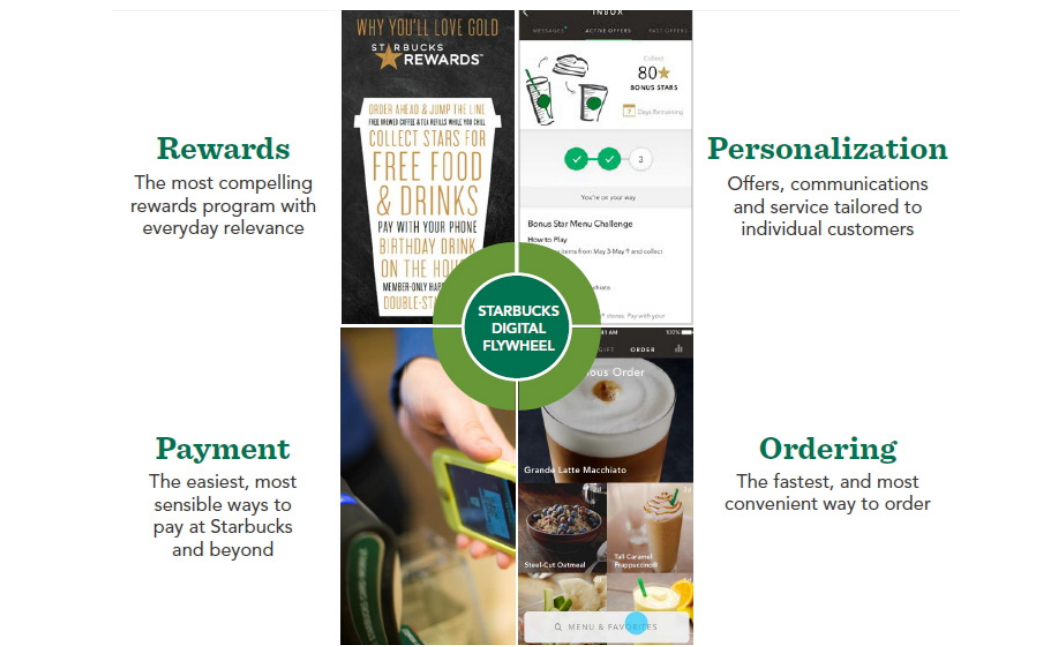
58) 아시아경제, ‘꺼져가던 스타벅스를 살려낸 CEO’ 기사 참조

59) ZDNet, ‘Starbucks’ digital transformation : The takeaways every enterprise needs to know’ 기사 참조

4. 추진전략

- 스타벅스는 매장 내 고객경험을 강화하는 ‘리워드(Reward)’, ‘개인화(Personalization)’, ‘결제(Payment)’, ‘주문(Ordering)’의 디지털 플라이휠(Digital Flywheel)을 주축으로 디지털 트랜스포메이션을 추진함⁶⁰⁾
 - 플라이휠은 기계나 엔진의 회전속도를 유지하기 위해 사용되는 바퀴를 의미하는데 스타벅스의 디지털 플라이휠은 판매량 증가를 위해 알고리즘과 자동화를 통해 언제 어디서나 보상과 개인화된 서비스, 간편결제, 효율적인 주문을 가능하게 하는 전략임
 - 사람들이 커피를 구매하는 과정에 주목하여 모바일 기반의 주문, 결제, 리워드, 개인화 서비스를 제공하여 고객경험을 향상시키고 충성고객 확보와 지속적인 구매를 유도함

그림 1 | 스타벅스 디지털 플라이휠(Starbucks Digital Flywheel)



- 디지털 플라이휠 전략은 다른 앱이나 지불화폐가 다른 국가에 구매 없이 온오프라인에서 단일하게 끊김없는(Seamless) 경험을 제공하는 것을 목표로 함
 - 디지털 플라이휠에는 보상과 개인화된 서비스 뿐만 아니라 간소화된 지불과 효율적인 주문 절차가 포함되어 있음

60) Starbucks, 'The Digital Flywheel : Strategy and impact' 보고서 참조

- 예를 들어 대륙 횡단 항공기로 여행하는 고객이 공항에 착륙하자마자 자신의 스마트폰으로 커피를 주문하고 수화물을 찾으러 가면서 커피를 받을 수 있는 매끄러운 서비스를 지향함

□ 이를 위해 POS(Point Of Sale)와 관리부서 회계 애플리케이션, 22개 버튼의 모바일 앱, 모바일 주문 및 결제 시스템 등의 다양한 기술 플랫폼을 하나의 상거래 클라우드로 통합했으며⁶¹⁾ 2019년까지 스타벅스 전 세계 매장의 80%를 디지털 플라이휠 모델로 확대 운영할 계획임

4.1 고객 주문

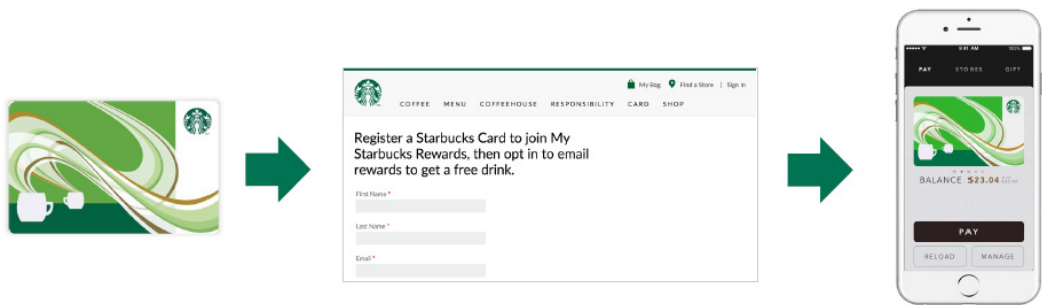
□ 매장을 방문하지 않더라도 모바일로 편리하게 주문, 결제할 수 있는 주문서비스인 ‘사이렌오더 (Siren Order)’를 2014년 5월에 런칭하고 2014년 말부터 ‘모바일 오더 & 페이(Mobile Order & Pay)’라는 서비스를 전 세계로 확대함

- 고객이 스타벅스 모바일을 이용하여 음료를 선택하고 스타벅스 카드로 결제하면 매장으로 주문이 자동 전송되고 매장 밖에 있는 경우에는 GPS로 가장 근접한 매장을 선택할 수 있는 서비스임
- 고객에게 주문승인, 음료제조, 제조완료 등의 순차적인 과정을 보여주어 음료가 완성되면 ‘대기 진동벨’ 처럼 자동으로 알림메시지를 받아 확인할 수 있으므로 대기 시간이 필요하지 않음
- 사이렌오더는 특이하게도 한국 스타벅스에서 가장 먼저 실시되었으며 미국으로 역수출됨

4.2 결제

□ 모바일 결제는 스타벅스의 디지털 플라이휠의 에코시스템의 기반이 되는 서비스로 구매 또는 선물 받은 기프트카드를 마이스타벅스 리워드에 등록하여 모바일 앱에서 편리하게 사용함

그림 2 | 스타벅스 기프트카드 충전



61) CIO코리아, ‘AI 바리스타에 커피 주문 스타벅스의 거침없는 디지털 질주’ 기사 참조

4.3 리워드 프로그램

- 2001년부터 고객들에게 각종 혜택을 제공하는 충전형 멤버십 카드서비스를 제공해 왔으며 본격적으로 스마트폰 가입자가 늘어나면서 2011년에 모바일 앱으로 서비스를 확대하여 주문, 결제, 혜택 제공과 연계한 다양한 보상 프로그램을 제공함
- 마이스타벅스 리워드는 스타벅스 카드와 함께 고객충성도와 혜택을 강화하며 음료를 주문할 때마다 포인트인 ‘별(Star)’이 한 개씩 쌓이는 방식으로 회원등급이 높아지면 가격할인이나 쿠폰혜택이 제공됨

4.4 개인화 서비스

- 구매이력과 장소, 날짜와 시간을 결합해 매장을 방문하는 고객에게 개인화된 상품 및 서비스를 제안함
 - 개인화 서비스는 미국 내 2,400여개 매장에 도입된 드라이브 스루(Drive-through)⁶²⁾ 매장에서 주문 시, POS에 기존 구매이력이 표시되어 매장 직원이 주문을 도와 줄 수 있는 용도로 활용됨
 - 향후 개인화 서비스를 확대하여 타겟팅화 된 마케팅을 전개하고 다양한 디바이스에서도 동일한 개인화된 서비스를 제공받을 수 있도록 할 계획임

4.5 매장 경험 강화

- 다양한 업체와의 협력을 통해 매장방문 고객의 편의성 및 고객경험을 향상시키는 디지털 혁신으로 고객에게 탁월한 경험을 선사하고 매출 증진이라는 선순환을 도모함
 - 매장에서 무선으로 스마트폰을 충전할 수 있는 무선 충전기를 미국 내 6,000여개 매장에 설치하여 커피 한잔을 마시는 동안에 스마트폰 충전을 마칠 수 있는 서비스를 제공함
 - 2015년 말, 음식배달 온디맨드 서비스인 ‘포스트메이츠(Postmates)’와 제휴하여 앱을 통해 스타벅스 커피를 주문하면 시애틀과 뉴욕에 커피를 배달하는 서비스를 제공함
 - 스타벅스 모바일 앱에 우버(Uber)가 제공하는 API를 연동시켜 스타벅스 매장에서 우버택시 호출 서비스를 제공함
 - 음악 스트리밍 서비스 ‘스포티파이(Spotify)’와의 협력으로 스타벅스 앱을 통해 선곡 리스트를 평가하고 노래도 신청하는 동시에 스포티파이 가입자에게는 스타벅스 쿠폰(별)을 제공하여 매장상품과 교환할 수 있게 함

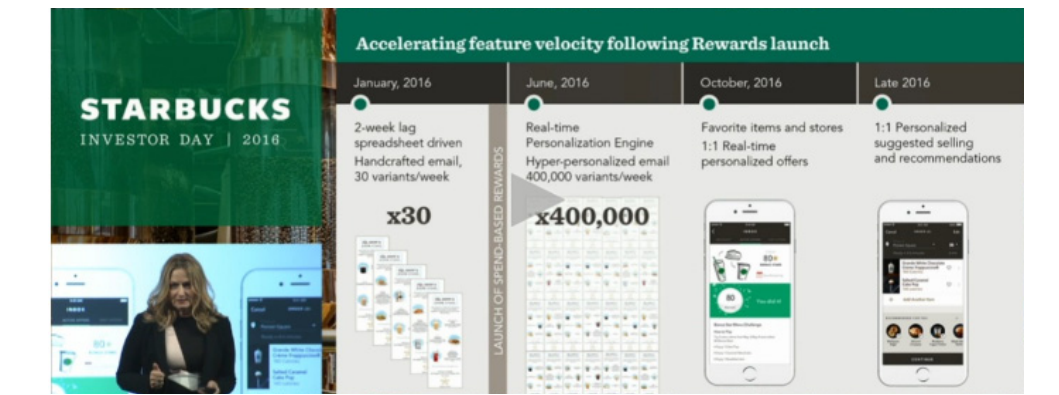
62) 고객이 주차를 하지 않고 자동차에서 주문 가능한 서비스

- 2015년 7월, 차량 공유 서비스인 리프트(Lyft)와 제휴를 맺고 리프트를 이용하는 승객과 기사에게 스타벅스 쿠폰을 지급하는 서비스를 제공함

5. 주요 기술

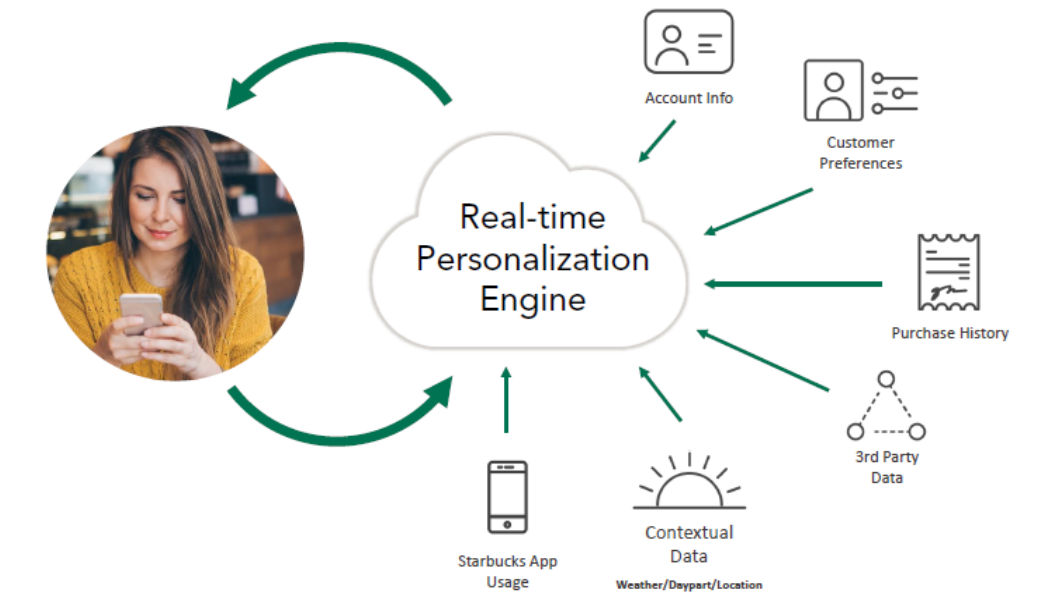
- 스타벅스는 고객경험, 사물인터넷, 데이터 활용의 디지털 전환에 주력하고 있으며 특히 디지털 플라이휠의 고객경험을 높여주기 위해 최신의 디지털 기술을 적용함
- 디지털 플라이휠의 모바일 플랫폼을 강화하기 위해 제품, 가격, 재고, 위치, 시간, 판매량, 판매단가 등의 데이터를 통합 분석하여 보다 간편하고 개인화된 즉각적인 고객경험을 제고하는 방안으로 클라우드, 인공지능 등의 디지털 기술을 활용함
 - 매장에 설치된 최첨단 커피머신인 클로버(Clover)를 클라우드와 연결해 기계의 성능을 관리하고 고객의 취향을 분석함
 - 우유 등 식자재의 유통기한을 추적하는 스마트 냉장고, 스마트 온도조절기, 스마트 도어락 등 사물인터넷을 결합한 다양한 장치를 연구하고 데이터를 분석, 활용함
 - 매주 생성되는 9,000만 건의 거래 데이터와 날씨, 프로모션, 재고, 이벤트 데이터를 분석하여 개인화된 맞춤형 서비스를 제공하고, 이러한 서비스는 고객의 주문, 결제, 리워드에 광범위하게 활용됨
 - 2016년 6월, 리워드 프로그램을 거래 횟수 기반에서 구매액 기반으로 바꾸기 위해 AI 기반의 개인화 엔진을 도입했으며 엔진은 실시간으로 주당 40만개 이상의 개인화 혜택을 생성함
 - 같은 해 10월에는 스타벅스 모바일 앱에 각 사용자의 직접 구매 이력을 기반으로 한 맞춤형 일대일 서비스도 도입함

그림 3 | 스타벅스 리워드 프로그램



- 2016년 12월, 아마존의 음성인식비서인 ‘알렉사’를 활용해 음성이나 채팅을 통해 음료를 주문할 수 있는 ‘마이 스타벅스 바리스타’ 서비스의 베타서비스를 진행 중임
- 모바일 앱으로 비약적인 매출을 늘려온 스타벅스는 인공지능 채팅 봇 등의 새로운 기술의 도입을 통해 고객과의 접점을 더욱 확대하는 노력을 하고 있으며 중국 채팅 앱인 ‘위챗(WeChat)’과 제휴하는 등 중국 서비스도 강화하고 있음
- 다양한 내외부 데이터를 활용한 개인화된 서비스뿐만 아니라 매장 입지 분석에도 디지털 기술을 활용함
 - 상업 지구와의 거리, 인구통계 정보, 일일 교통량, 대중교통 수단 등의 빅데이터를 분석하여 매장의 입지를 선정하는데 활용하는 매장 개발앱 아틀라스(Atlas)를 구축함
 - 기존 매장의 실적을 준 다양한 요소를 파악하고 이를 지도상에 표시하여 유사한 장소를 새 매장의 입지로 선정하는데 참고로 삼음⁶³⁾

그림 4 | 스타벅스의 고객 데이터 활용



- 스타벅스는 2015년에 기술 개발비로 850만 달러를 지출하였으며 2016년 기술인력 1,000명을 새롭게 채용해 ‘디지털 퍼스트 전략’을 강력하게 추진하고 있으며⁶⁴⁾ 애플과 구글도 스타벅스의 디지털 전환에 주목하여 공동사업을 모색하고 있음

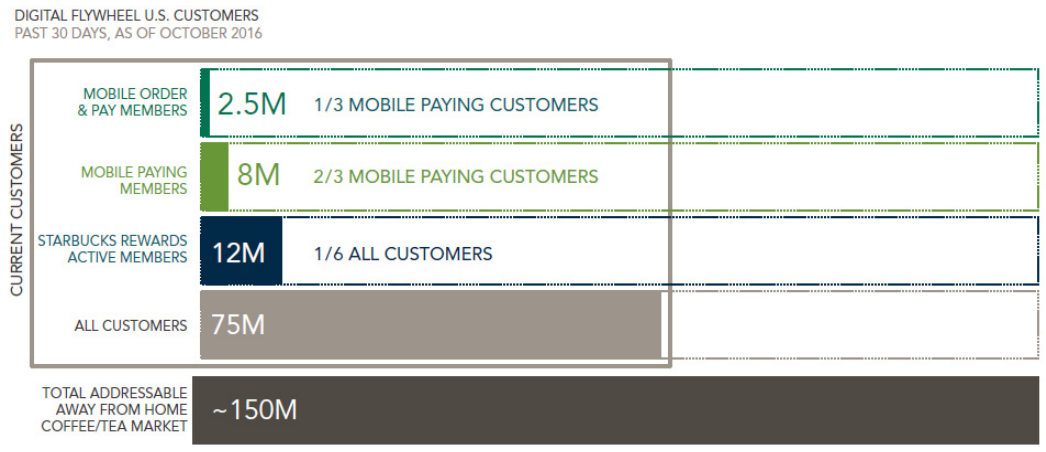
63) CIO코리아, ‘에어비앤비, 스타벅스, 소닉이 말하는 빅데이터 성공비밀’ 기사 참조

64) 이코노미 조선, ‘캐빈존스 스타벅스 차기 CEO’ 기사 참조

6. 성과 및 시사점

- 2016년 12월, 스타벅스는 투자발표회에서 미국 내 스타벅스 모바일 결제 고객의 1/3인 250만 명이 모바일 오더 & 페이 멤버이며 리워드 프로그램 회원은 2015년 대비 18% 증가한 1,200만이라고 밝힘

그림 5 | 스타벅스의 모바일 고객 현황⁶⁵⁾



- 스타벅스 전체 모바일 앱 가입자 1,600만 명 중 월 평균 600만 건의 주문이 모바일 결제로 이뤄지고 있으며 미국 내 전체 매출의 25%(10억 3,000만 달러)가 모바일 앱을 통해 발생함
- 고객이 스타벅스 카드에 넣어둔 스타벅스 충전카드 예치금은 매출 증가와 함께 디지털 기술 투자금으로 활용되어 ‘서비스 디지털화’라는 선순환을 가능케 함
- 스타벅스는 오는 2021년까지 전 세계적으로 1만 2,000개의 점포를 새로 여는 등 공격적인 영업을 펼칠 계획이며 인공지능 가상 바리스타를 도입으로 고객은 더욱 증가할 전망이다
- 스타벅스는 CEO의 강력한 디지털 트랜스포메이션 비전을 중심으로 핵심 디지털 인재 확보, 모바일 기반의 디지털 플랫폼 구축을 통해 온오프라인의 끊김없는(Seamless) 고객경험 강화를 성공적으로 이뤄냄

65) Starbucks, ‘The Digital Flywheel I: Strategy and impact’ 보고서 참조

- 2017년은 스타벅스의 ‘디지털 트랜스포메이션 2.0’을 추진하는 한 해가 될 것으로, IT기반의 풍부한 경험을 가진 케빈 존슨이 CEO를 맡으면서 고객 및 매장 데이터의 통합, 디지털 플라이휠 고도화, 사물인터넷 기반의 커넥티드 매장 강화 등 고객들을 끌어들이는 ‘디지털 기술 기업’으로 변모하는 스타벅스의 혁신이 더욱 기대됨

참고문헌

1. O2O를 넘어 온디맨드로(e비즈북스, 김형택, 2016년)
2. 꺼져가던 스타벅스를 살려낸 CEO(아시아경제, 2014년 8월)
3. 에어비앤비, 스타벅스, 소닉이 말하는 빅데이터 성공비밀(CIO코리아, 2015년 3월)
4. 캐빈존스 스타벅스 차기 CEO(이코노미조선, 2016년 12월)
5. AI 바리스타에 커피 주문 스타벅스의 거침없는 디지털 질주(CIO코리아, 2017년 1월)
6. The Digital Flywheel : Strategy and impact(2016 Biennial Investor Day, 2016년 12월)
7. Starbucks' digital transformation : The takeaways every enterprise needs to know(ZDNet, 2015년 11월)
8. 디지털리테일 컨설팅그룹 웹사이트(www.digitalretail.co.kr)

영국 의류 브랜드(Burberry)

쓰러져 간 버버리를 살린 ‘Fully Digital Burberry’



김형택 대표(digitalmkt@naver.com)

- (現) 디지털리테일 컨설팅그룹 대표
- (저서) O2O를 넘어 온디맨드로(2016년), 옴니채널 & O2O 어떻게 할 것인가?(2015년)
- (홈페이지) www.digitalretail.co.kr

1. 추진배경

- 버버리는 IT와 관련된 혁신과는 가장 거리가 멀어 보이는 럭셔리 업계에서 사이트 및 온라인 판매, 브랜드 철학에까지 디지털 트랜스포메이션의 완벽한 정도를 걷는 기업이라 할 수 있음
- 하지만 명품 업계가 주목하는 최첨단 브랜드로 거듭나기까지 기업 매출과 이익에서 월등한 프랑스, 이탈리아 기업들과 치열한 경쟁을 해야 했으며 제품, 서비스 그리고 혁신성면에서 낙오된 상태였음
 - 2000년대 초, 영국 홀리건이 버버리를 자신들의 상징적 아이템으로 사용하고 코카인에 중독된 여배우가 버버리 제품으로 온몸을 감싸고 다니는 모습 등이 노출되면서 차브(Chav)⁶⁶⁾의 상징으로 전락함
 - 2008년도 글로벌 금융위기 이후 상류층 소비자들과 주요 구매 고객이었던 베이버부머 세대의 소비 위축, 미국과 유럽 지역의 시장 성숙으로 인해 매출이 급락했으며⁶⁷⁾ 향수, 인테리어, 시계 등 브랜드 라이선스의 사업 다각화 과정에서 낡고 흔하다는 인상을 주며 브랜드 이미지가 추락하게 됨
- 경영악화의 국면을 타계하기 위해 버버리의 경영진들은 미래에 유효한 고객, 더 중요한 고객, 버버리의 이미지를 젊고 건강하게 보이게 할 고객으로 밀레니얼 세대를 새롭게 타겟팅하여 이들에게 유효한 커뮤니케이션 전략을 강구하게 됨
 - 밀레니얼 세대인 20대 고객은 기존 세대와는 달리 모바일 및 소셜 미디어를 적극 활용하여 커뮤니케이션과 구매를 진행한다는 특징을 파악하고 소셜 미디어와 디지털 기술 및 접근을 활용하는 과정에서 자연스럽게 디지털 트랜스포메이션을 시작하게 됨

66) 가난하고 하위계층이 향유하는 반사회적 하위문화를 뜻함

67) HBR, 'Burberry's CEO on Turning an Aging British Icon into a Global Luxury Brand' 기사 참조

2. 목표 및 비전

- 2006년도 안젠라 아렌츠(Angela Ahrents)가 CEO를 맡으면서 그동안의 낡은 버버리의 이미지를 젊은 감각의 프리미엄 브랜드로 변화시키기 위한 디지털 혁신을 단행함
 - 핵심가치를 가장 큰 유산인 ‘영국적인 것(British)’에 두고 핵심상품인 ‘코트(Born from a Coat)’에 집중하며 디지털 혁신을 통해 지역과 배경에 상관없이 언제 어디서나 누구나 접근하고 소유할 수 있는 ‘데모크라시 럭셔리(Democratic Luxury)’를 지향함
 - 디지털 전환은 핵심 부흥 전략으로 마케팅 수단이 아닌 기업의 정신으로 안젠라 아렌츠 CEO는 버버리를 ‘디지털 미디어 컴퍼니’로 소개함
- 디지털과 고객경험을 접목해 생산, 조직, 프로세스, 마케팅, 커뮤니케이션 등 경영전반에 걸쳐 변혁을 일으키는 ‘Fully Digital BURBERRY’ 전략을 추진함⁶⁸⁾
 - 모바일, 소셜 미디어 등의 IT 및 뉴미디어 기술 투자를 확대하여 디지털 기술 및 문화에 익숙한 밀레니엄 세대의 인지도 강화, 참여 유도를 도모하여 전체 마케팅 비용 중 60%를 디지털 미디어에 투자함
 - 2014년에는 IT부문에 약 7,000만 파운드를 투자하여 IT가 회사전체의 성장을 견인한다는 사실을 숫자로 재차 강조함⁶⁹⁾

그림 1 | 버버리 디지털 트랜스포메이션 추진



자료 출처 : Helixa

68) Helixa, 'Burberry The Digital Enterprise' 보고서 참조

69) 비즈니스위치, '애플 버버리 CEO 영입 왜' 기사 참조

3. 조직 및 인력

- 안젤라 아렌츠(Angela Ahrents)는 버버리의 브랜드 전략 및 디지털 트랜스포메이션 추진을 위해 디지털에 능통한 크리스토퍼 베일리(Christopher Bailey)를 최고크리에이티브책임자(Chief Creative Officer)로 임명함
 - 크리스토퍼 베일리는 CEO로부터 전통의 브랜드를 혁신하라는 미션을 부여받고 전통과 혁신을 결합한 ‘버버리 프로섬(Burberry Prosum)’을 런칭했으며 온라인 채널을 통해 최초로 버버리 패션쇼를 실시간으로 생중계하는 파격적인 ‘열린 쇼’를 진행함
- CTO를 새롭게 임명하고 기존 후방에서 지원을 담당했던 IT역할을 기업의 전략, 비즈니스, 마케팅 부서와 함께 전방에서 실행을 담당하는 조직으로 전환함
 - 존 더글라스(John Douglas) CTO는 전 세계 흩어져 있던 IT조직 및 인프라를 통합하여 물류부터 매장 판매 데이터를 실시간으로 관리했으며 소셜 미디어, 모바일, 인사이트 & 분석 조직을 신설하여 디지털 추진 조직을 강화함
- 한 세기를 훌쩍 넘는 역사를 가진 기업의 전통적인 조직 문화에서 오는 혼란을 수습하고 위계질서의 한계를 극복하기 위해 독립적인 조직, 전략혁신위원회를 열어 젊은 직원들이 자유롭게 의견을 제시할 수 있는 분위기를 조성함
 - 젊은 직원들은 밀레니얼 세대의 쇼핑 성향에 비춰 ‘꿈을 꾸게’ 할 만한 아이디어를 내고 중역회의에서 아이디어를 충분히 지원할 방안을 고민해 나감
 - 이러한 과정에서 밀레니얼 세대 공약을 위해 같은 세대 직원을 활용하면서 소비자 지향 전략이 조직에 자연스레 스며들게 됨
- 2014년 5월, CEO로 부임한 크리스토퍼 베일리는 글로벌 채널뿐만 아니라 각국의 로컬 디지털 플랫폼을 통한 마케팅을 활발하게 추진하며 2015년 한국에서 카카오톡, 일본에서 라인 등과 제휴를 맺고 각국의 소비자들 사이에서 가장 선호하는 플랫폼과 방식으로 온라인 콘텐츠를 공급함

4. 추진전략

4.1 디지털 미디어를 활용한 커뮤니케이션

- 언제 어디서나 고객이 버버리 브랜드를 경험하고 편리하게 쇼핑하고 커뮤니케이션을 지원할 수 있도록 웹사이트를 구축함

- 전 세계 45개 국가에서 쇼핑이 가능하도록 6개 국어를 지원하고 고객이 24시간 전화 및 채팅을 활용해 제품문의와 주문을 할 수 있는 서비스를 추가함
- 온라인에서 고객이 직접 원하는 스타일의 트렌치코트를 디자인하고 주문할 수 있는 ‘비스포크(Bespoke)’ 서비스를 제공함
 - 실루엣, 섬유, 컬러, 디자인 등을 고객이 직접 선택할 수 있으며 개인 맞춤형 서비스로 120만개의 조합이 가능함
- 다양한 소셜 미디어들을 활용하여 적극적으로 고객과 커뮤니케이션 하고 고객들이 브랜드를 공감하고 경험할 수 있는 캠페인 및 이벤트를 진행함
 - 페이스북, 유튜브, 트위터, 인스타그램 뿐만 아니라 중국의 위챗(Wechat), 유쿠(Youku)등도 개설하여 활용했으며 2014년 여성패션쇼를 위챗과 제휴하여 VIP고객들이 생생한 패션쇼 현장을 느낄 수 있도록 생중계를 진행함
 - 트렌치코트를 역사와 전통이 있는 사회 아이콘으로 기념하고 사람들이 자신만의 트렌치코트 이야기를 공유하는 ‘아트 오브 트렌치(Art of the Trench)’를 런칭함
 - 전 세계를 돌며 버버리 트렌치코트를 입은 사람들의 사진을 보여주고 자신이 입은 트렌치코트 사진을 직접 올릴 수 있는 색다른 브랜드 경험을 제공함
- 2012년 타이베이에서 진행한 버버리 월드 라이브 행사에서는 홀로그램을 이용하여 실제 모델과 홀로그램으로 보여지는 모델들이 함께 런웨이 캐워크를 펼치는 환상적인 무대를 연출함

4.2 온오프라인 채널 통합 연계 추진

- 오프라인 매장에서 최대한 온라인 쇼핑경험을 제공하는데 중점을 두어 온라인에서 편안하게 자신이 원하는 정보를 탐색하면서 느끼는 구매경험을 고스란히 매장에서도 느낄 수 있도록 구현함
 - 버버리 매장의 모든 직원은 아이패드를 이용해 고객을 지원할 수 있도록 하여, 고객이 원하는 상품을 검색하여 재고현황을 파악하고 고객이 원하는 경우 온라인으로 주문하여 구매할 수 있도록 함
 - 2012년에 온오프라인 일관된 브랜드 경험을 향상시키기 위해 런던 리젠트 스트리트에 버버리의 디지털 전략을 구현한 플래그십 스토어를 오픈함
 - 경쟁 업체들이 오프라인 매장경험을 온라인과 연결하는데 집중한 반면, 버버리는 온라인에서의 손쉽게 편안한 경험을 오프라인 매장에서 똑같이 느끼도록 하는 다양한 체험서비스를 제공함
 - 옷마다 RFID 태그를 부착하여 고객이 매장 내 제품을 선택하면 옆에 부착된 거울에서 관련된 동영상도 재생됨

그림 2 | 버버리 플래그십 스토어



자료 출처 : Wired UK

4.3 새로운 방식의 패션쇼 및 제품 출시

- 전통적인 패션쇼 진행방법과 제품출시 방식을 혁신해 고객들이 패션쇼에 오지 않더라도 패션쇼 현장을 생생하게 경험하고 출시된 제품을 보다 더 빠르게 구매할 수 있도록 구현함
 - 2010년 ‘런웨이 리얼리티(Runway Reallity)’ 라는 프로젝트를 통해 패션쇼를 온라인, 소셜 미디어, 플래그쉽에서 실시간으로 중계하고 패션쇼에 출품된 신상품을 바로 누구나 온라인으로 구매할 수 있게 웹사이트를 전면 개편하여 주문 및 결제가 가능하도록 함
 - 일반적으로 패션쇼에 선보인 제품을 고객이 구매하기까지는 약 6개월 정도의 기간이 소요되지만 버버리는 생산체계를 재구축하여 7주 만에 상품을 배송할 수 있도록 생산라인을 혁신함

그림 3 | 버버리 런웨이 리얼리티



자료 출처 : 버버리 홈페이지

- 2016년 2월, 버버리는 패션기업 최초로 봄철 컬렉션을 가을에 출시하는 게 아니라 남성, 여성의류를 한 번에 묶어서 일 년에 두 컬렉션을 동시에 출시하는 전략을 추진함
- 런웨이 컬렉션은 버버리의 매출에서 5%를 차지하고 있는데 출시된 제품을 매장 및 온라인 쇼핑에서 바로 구매할 수 있도록 하는 제품 출시 방식은 기존 패션산업의 패러다임을 바꾸는 혁신적인 사건임

5. 주요 기술

- 판매채널, 공급망과 물류를 개선하여 재고를 정확하게 파악하기 위해 SAP ERP를 도입함⁷⁰⁾
 - 시스템 및 프로세스를 통합, 운영하여 온오프라인 채널 간 연계 판매를 지원했으며 SAP ERP 도입으로 운영비용을 5천만 파운드 절감하는 효과를 얻음(2009년 기준)
- SAP의 HANA 실시간 애널리틱스 소프트웨어를 이용하여 고객 구매기록, 소셜 미디어 사용, 패션트렌드 탐색, 매장방문 기록 등의 다양한 데이터를 분석하고 고객에게 개인화된 맞춤서비스 및 매장 내 고객지원에 활용함
 - 매장, 온라인, 소셜 미디어의 다양한 고객 데이터를 통합 분석하여 고객이 언제 어디서 어떤 종류의 제품을 구매했는지를 파악할 수 있는 ‘고객 싱글뷰(Customer Single View)’를 제공하여 고객 커뮤니케이션 및 마케팅 캠페인에 활용할 수 있도록 함
 - 매장 직원은 태블릿을 활용하여 고객프로필을 파악하고 관심제품을 추천하고 고객의 문의에 바로 대응해 매장 내 고객경험을 향상시킴
- 2016년에 버버리는 럭셔리 시장을 주도하기 위해 매장운영 프로그램 및 디지털 세일즈툴 향상, 고객로열티 및 제품 타겟팅을 위한 ‘리테일 엑셀러트 프로그램(Retail Excellence Program)’과 버버리.com의 모바일 전환율 향상, 온·오프라인의 통합 및 고객경험 강화에 중점을 둔 ‘e-커머스 기반의 디지털 혁신’을 추진함
- 전략추진을 위하여 2017년에 약 10억 파운드를 투자하고 향후 2년간 매년 2,500만 파운드를 디지털 및 핵심역량 강화에 투자할 예정임⁷¹⁾

6. 성과 및 시사점

- 버버리는 디지털 트랜스포메이션 추진으로 2009년 적자였던 버버리의 영업이익을 흑자로 전환하였으며 주가도 165%이나 상승하는 성과를 얻음
- 이러한 결과는 꾸준히 지속되어 매출액이 2006년에 7억 4천만 파운드에서 2015년에 25억 2,300만 파운드로 증가함⁷²⁾

70) CIO코리아, ‘버버리는 왜 월마트 CIO를 영입했을까?’ 기사참조

71) Burberry, ‘Driving future growth and productivity. 보고서 참조

72) Digital Vidya, ‘Case Study on How Burberry Became a Digital Luxury Brand’ 기사 참조

표 1 | 버버리 글로벌 매출 및 영업이익 추이

(단위: 파운드, ()는 원화 환산액, 증감율은 전년 대비)

연도	매출	매출액 증가율(%)	영업이익	영업이익 증가율(%)
2011	15억 130만 (2조 4,540억 원)	26.7	3억 210만 (4,938억 원)	39.5
2012	18억 5,720만 (3조 357억 원)	23.7	3억 7,690만 (6,161억 원)	24.8
2013	19억 9,870만 (3조 2,670억 원)	7.6	3억 4,580만 (5,652억 원)	▽8.3
2014	23억 2,980만 (3조 8,082억 원)	16.6	4억 4,540만 (7,280억 원)	28.8
2015	25억 2,320만 (4조 1,244억 원)	8.3	4억 4,030만 (7,197억 원)	▽1.1

※ 환율은 2016년 4월 5일 기준

※ 자료 출처 : www.burberryplc.com

- 2012년도에는 인터브랜드(Interbrand) 지수(Index)에서 럭셔리 브랜드 중에서 가장 빠르게 성장한 브랜드로 선정되었으며 이외에도 디지털 싱크탱크(Digital Think Tank) L2에서 선정한 '2015년 패션 디지털 리포트'에 탑 브랜드로 선정되어 패션 브랜드 중에서 가장 디지털 혁신을 성공적으로 추진한 브랜드로 평가됨

참고문헌

1. 옴니채널 & O2O 어떻게 할 것인가?(e비즈북스, 김형택, 2015년)
2. 애플 버버리 CEO 영입 왜...(비즈니스워치, 2013년 10월)
3. 버버리는 왜 월마트 CIO를 영입했을까?(CIO코리아, 2015년 10월)
4. Burberry The Digital Enterprise(Helixa, 2013년 2월)
5. Burberry's CEO on Turning an Aging British Icon into a Global Luxury Brand (HBR, 2013년 1월)
6. Case Study on How Burberry Became a Digital Luxury Brand(Digital Vidya, 2016년 7월)
7. 디지털리테일 컨설팅그룹 웹사이트(www.digitalretail.co.kr)

2017년 IT산업 메가트렌드 디지털 트랜스포메이션을 향한 여정

발 행 처 :  **한국정보산업연합회**
The Federation of Korean Information Industries

발 행 일 : 2017년 2월

주 소 : 서울시 마포구 상암동 1605 누리꿈스퀘어 비즈니스타워 8층

전 화 : 02-780-0201

팩 스 : 02-782-1266

홈페이지 : <http://www.fkii.org>

인 쇄 : 경성문화사(02-786-2999)



2017년 IT산업 메가트렌드

디지털 트랜스포메이션을 향한 여정

IT Industry Megatrend | 2017



한국정보산업연합회
The Federation of Korean Information Industries

서울특별시 마포구 월드컵북로 396(상암동) 누리꿈스퀘어 비즈니스타워 8층
Tel : 02)780-0201 Fax : 02)782-1266 E-mail : fkii@fkii.org