



# 성장을 위한 경로인 디지털 트랜스포메이션

새로운 시장 기회의 포착

September 2019

# Introduction

점점 더 많은 디지털 산업체들이 내부에 초점을 맞춘, 효율성 주도적인 자신들의 기존 디지털 트랜스포메이션(digital transformation)을 미래 성장을 위한 발판으로 보고 있다. 조직은 생산성에 초점을 맞춘 트랜스포메이션을 새로운 기회를 탐색하고, 새로운 인재를 발견하고 훈련시키며, 빠른 작업 방식을 정의할 때 활용하는 일련의 훈련 도구라고 여길 수 있다.

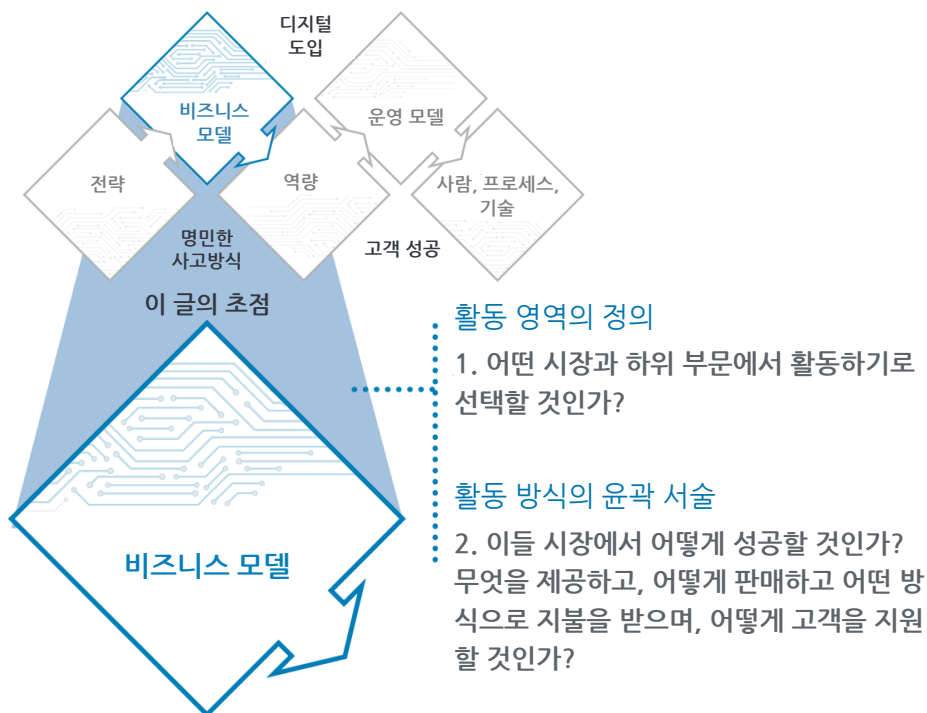
다임러 트럭 아시아(Daimler Truck Asia)는 신제품과 서비스를 가지고 새로운 성장 영역에 진입하면서 동시에 내부 트랜스포메이션을 자체적으로 진행한 사례를 보여준다. 이 회사의 트랜스포메이션은 품질보증 및 리콜 비용을 절감하기 위해, 데이터로 작동하는 사전감지 솔루션을 구현한 품질관리 부서부터 시작되었다. 그리고 그 여정은 계속되고 있는데, 기업은 내부 트랜스포메이션을 이용해 네트워크로 연결된 트럭 선단을 관리하는 서비스에 대한 커다란 야망을 시작하고 있다.

성장을 위한 디지털 트랜스포메이션의 활용을 준비한 기업들을 위해, 본고는 활동 영역 혹은 진입을 선택한 시장 및 하위 부문의 정의를 통해 기회의를 설정하는 방법, 그리고 성공을 위한 활동 혹은 제공할 서비스 및 솔루션을 상업화하는 방식을 개략적으로 설명한다. (딜로이트의 전반적인 디지털 트랜스포메이션 프레임워크는 그림 1 참조)

트랜스포메이션의 방향성을 분명한 설정한 후에, 디지털 트랜스포메이션 여정을 진행하는 기업은 다음 단계로 비즈니스 모델을 정의해야 한다. 목표 고객에 대한 의사결정, 사용사례, 제공방식, 그리고 상업화와 지원 모델은 기업의 역량, 운영 모델, 지원 체계에 관해 광범위한 시사점을 가진다. 이들 상사사항을 다루지 않으면, 기업의 트랜스포메이션 실행이 성장 목표를 달성하는 데 실패할 위험이 있다.

## 그림 1. 디지털 산업적 트랜스포메이션

성장을 위한 도구로서 디지털 트랜스포메이션을 추구하는 기업은 먼저 활동하기로 선택한 시장과 하위 부문, 제공할 서비스와 솔루션, 그리고 그러한 서비스를 상업화할 방법을 정의해야만 한다.



\*출처: 딜로이트 분석

# 활동 영역의 정의

많은 경우 새로운 디지털 시장이 아직 초기이기 때문에, 어디서 시작할지를 결정하는 일이 어려울 수 있다. 예를 들어, 산업적 IoT의 잠재적 적용 분야는 사실상 한계가 없다. 선택 과부하에 직면했을 때, 기업은 끝없는 '과학적 실험'의 늪에 빠지거나 더 나쁘게는 아무것도 하지 못할 수 있다.

그러면 리더는 어디서 시작할지를 어떻게 결정할 수 있는가? 리더는 외부적 관점과 내부적 관점을 결합할 필요가 있다.

외부적 관점은 추정된 시장 규모, 성장률, 경쟁 강도에 근거해, 가장 큰 시장 잠재력을 가진 산업과 사용 사례를 구분해 내는 데 초점을 맞춘다. 외부적 관점을 적용할 때는, 충분히 넓은 관점을 적용해야 하는데, 기간과 관련 산업 및 사용 사례의 정의 양쪽 모두에 대해 그래야만 한다.

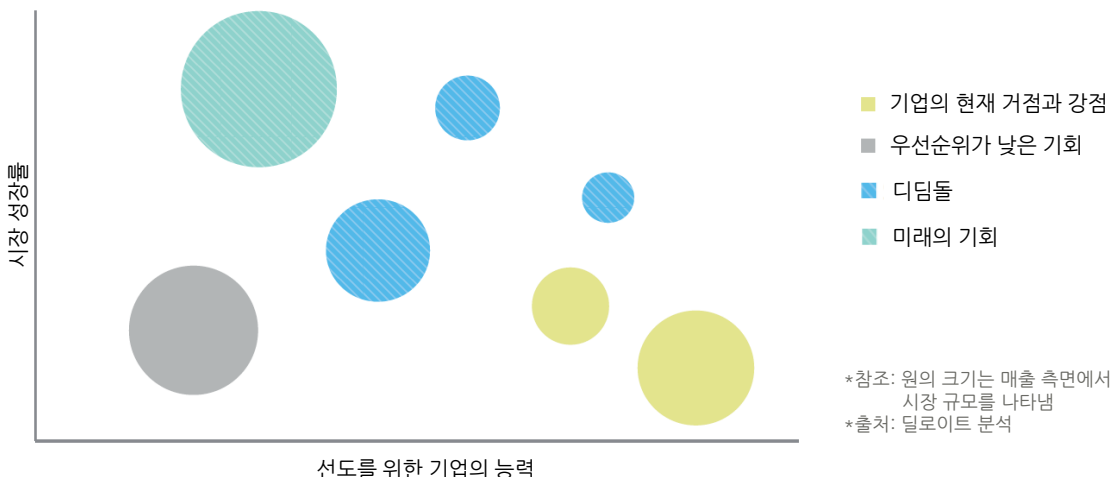
장기적인 초점은 임원들이 미래의 불확실한 시장에서 자신들의 기업이 얼마나 다르게 운영될 필요가 있는지를 이해하고, 그리고 또한 오늘날의 시장 변화에 대처하기 위해 그들이 취할 필요가 있는 전술적 조정에 관해 이해하는 데 도움이 될 수 있다. 충분히 장기적인 관점을 취하지 않으면, 기업은 단기적 사건에 초점을 맞춘 점진적 추진계획만을 반복하는 함정에 빠져, 격변 당할 위험에 처하게 된다.

외부적 관점을 취할 때, 임원들은 기업이 상호작용하는 생태계와 고객들이 어떻게 진화할지에 기반해서 생각을 해야 한다. 외부적 관점의 사고를 지원하는 다른 전술로는 시나리오 계획과 외부 전문가, 미래학자 등을 고용하는 방법이 있다.

내부적 관점은 기업이 어떤 시장 부문이건 간에 선도를 위해 필요한 자체 능력을 이해하는 데 도움을 준다. 기업의 자체 능력의 근사값은 기업의 현재 영역 전문성, 혁신 노력의 상업화 근접도, 내부 역량, 브랜드 신뢰도, 기업 생태계의 힘에 대한 평가를 통해 얻을 수 있다. 이들 항목을 평가할 때, 리더는 현실적인 필요가 있다. 예를 들어, 많은 초기 개발 노력을 시장에 적합하게 만들기 위해서는 상당 수준의 정제 및 강화가 필요하다. 게다가 초기 노력에 대한 고객의 관심만으로는 그러한 노력이 상업적으로 성공 가능한 비즈니스로 성장할 수 있다는 증거가 되지 않는다. 다행히도, 이들 차원 중 많은 부분을 쉽게 테스트할 수 있다. 예를 들어, 브랜드 신뢰도는 기업의 가장 중요한 전략적 고객과 협력사들의 부분 집단에 대한 인터뷰와 포커스 그룹 운영을 통해 측정할 수 있다.

## 그림 2. 새로운 기회의 추구를 위한 디딤돌 접근법

기업은 외부적 관점, 즉 시장 및 고객 중심의 관점 그리고 내부적 관점, 즉 자체 역량 중심의 관점을 통해 기회를 고려할 필요가 있다. 새로운 기회를 추구하기 위해서는 기업을 오늘날의 강점에서 내일의 성장 영역으로 연결시키는 디딤돌 접근법이 필요할 수 있다.



두 가지 관점을 놓고 바라보면 성장을 위한 기업의 활동영역을 형성하는 산업과 사용 사례의 교차도가 산출된다. 가장 큰 기회 영역이 기업의 현재 전문 분야와 일치하지 않을 경우 무슨 일이 발생할까? 이것이 현실과 야심 간의 어긋남을 시사할 수도 있지만, 이런 외부적 관점과 내부적 관점을 조합한 접근법의 적절한 활용은 리더가 올바른 균형을 찾게 해줄 수 있다. 리더는 기업의 즉각적인 초점 영역-현재 강점의 활용-을 미래 기회로의 연결을 위한 디딤돌로써 생각할 수 있다. 열쇠는 기존 사업과 목표하는 기회 사이 인접 영역의 파악에 있다. 그림 2는 이 접근법의 개념도를 보여준다.

HPE(Hewlett Packard Enterprise)의 IoT 사업부는 미래 성장 영역에 대한 디딤돌 접근법을 보여주는 탁월한 사례다. IoT 기술이 큰 시장 기회를 제시한다는 점을 이해하고, 회사는 우선순위로 설정한 일련의 산업(예. 제조업, 유통, 공공부문, 생명과학 및 헬스케어, 통신)과 사용 사례(예. 예측적 유지보수, 자산관리 및 추적, 지능형 공간 건물 및 장소 관리, 미래 도시, 커넥티드 카)로 관심 영역을 좁혔다. HPE는 이들 관심 영역을 핵심 데이터센터, 엣지 컴퓨팅, 무선통신 솔루션, IoT 프로젝트 제공에 대한 자사의 전문성에 근거해 선택했다. 늘어나는 IoT 역량의 자체 포트폴리오를 보강하기 위해, 기업은 또한 하드웨어 장비 제조사, 기타 소프트웨어 사업자, 글로벌 시스템 통합사들과 함께 강건한 협력사 생태계를 구축했다.

자사의 핵심 사업과 밀접한 산업 및 사용사례로부터 시작하고 자사의 역량을 협력사로 보완해, HPE는 IoT 성장 여정의 충실한 첫 발걸음을 내디뎠다.

## 활동의 윤곽을 잡기

일단 활동 영역이 정의되면, 이제는 사업 모델에 대한 더 깊은 질문에 답할 시점이다. 사업 모델은 점점 더 디지털 영역에서 가치를 창조, 전달, 포착하는 경쟁력 차별화의 기초가 되어가고 있다. 실제로, 딜로이트의 최근 인더스트리 4.0 보고서에 따르면, 48%의 임원들이 조직에서 가장 빈번히 논의되는 최상위 5가지 주제 중 하나가 새로운 사업 모델의 도입이라 답했다고 한다. 하지만 이들 리더 중 단지 절반만이 새로운 사업 모델에 스스로가 준비되었다고 생각했다.

디지털 솔루션 영역에서의 성공을 위한 활동을 정의하기 위해서는 다음 질문에 대한 답변이 필요하다:

**무엇을 팔 것인가?** 전체 디지털 솔루션 중에 어떤 부분을 제공할 것인가? OEM 혹은 소유자/운영자들을 목표로 할 것인가?

**어떻게 팔 것인가?** 어떤 생태계 협력사들에 의존해서 그들을 통해 판매하고 공동으로 판매할 것인가? 형성할 필요가 있는 새로운 생태계, 그리고 모집해야 할 새로운 협력사가 있는가?

**어떻게 지불받을 것인가?** 구독 방식으로 청구할 것인가, 아니면 사용량 혹은 결과물에 근거해 청구할 것인가?

그림 3은 성공을 위한 활동을 요약해 보여준다. 기업의 전략은 무엇을 하고 무엇을 하지 않는가에 관한 것이기 때문에, 각각의 선택은 연관된 상충관계와 이해해야만 하는 중요성과 연관된 시사점을 가진다.

한 선도적인 클라우드 컴퓨팅 및 플랫폼 가상화 서비스 제공 업체는 IoT 시장에서의 진입을 추구하면서, 단지 '무엇을 팔 것인가?'만이 아니라 모든 사업 모델의 구성 요소들을 정의해야만 한다는 점을 깨달았다. 리더들은 또한 모든 사업 모델의 구성요소들을 사전 정의하는 활동이 빠른 움직임을 위해 필요한 조직 전반에 걸친 집중력을 강화해 주길 희망했다. 기업의 IoT 전략을 정의하기 위해, 리더들은 일련의 포괄적인 차원에 걸쳐 경쟁자들에 대한 광범위한 벤치마크를 수행했다. 그들은 경쟁자들의 상품 및 서비스뿐만 아니라, 묶음 및 결합 상품, 가격책정 모델 및 가격체계, 시장 진입 경로, 상업화 모델들을 조사했다. 이들 모든 차원에 걸친 광범위한 경쟁자 연구는 시장의 공백 영역을 밝혀줘, 회사가 진정으로 독특한 상품 및 서비스를 정의하고 더욱 탄탄한 사업 사례를 구축할 수 있게 해주었다.

### 그림 3. 성공을 위한 활동으로써 사업 모델의 선택

성공을 위한 활동은 다음 차원에 따른 영역에 대한 사업 모델의 선택으로 정의되는데, 각 활동은 연관된 상충관계를 가진다.

		안내 질문	고려해야 할 상충관계
무엇을 팔 것인가?	전형적인 솔루션	개별 상품, 조정 가능한 묶음 상품, 혹은 통합 솔루션 중 무엇을 주로 제공할 것인가? 솔루션 전달과 구현에 도움이 되는 서비스를 제공할 것인가?	개별 상품은 고객에게 최대의 유연성을 제공하고 단기 매출 잠재력을 가속할 수도 있는 반면, 통합 솔루션은 브랜드를 구축해주고 더 높은 장기적 매출 잠재력으로 이어질 수 있다.
	고객 유형	비용 절감을 목적으로 하는 소유주/운영자들에게 솔루션을 판매할 것인가, 자체 제품의 향상과 매출 성장을 원하는 OEM들의 지원을 위해 판매할 것인가, 아니면 양쪽 모두에게 판매할 것인가?	소유주/운영자들로부터는 더 직접적이고 정량화 가능한 이익을 단기적으로 얻을 수 있다. 반면 OEM들로부터는 증가한 포착 가치에서 얻는 장기적 이익을 기대할 수 있다.
어떻게 팔 것인가?	시장으로의 경로	직판, 공동 판매, 중개 판매 간 채널 믹스를 어떻게 구성할 것인가?	고객으로의 직판은 더 높은 통제 수준을 제공하지만 도달 범위가 제한될 수 있다.
어떻게 지불 받을 것인가?	상업화	영구 라이선스, 구독 모델, 사용량 기반 모델, 결과물 기반 모델, 혹은 이들 대안 중 일부를 혼합한 방식 중 무엇을 제공할 것인가?	영구 라이선스와 구독 모델은 관리가 쉽고 보다 예측 가능한 현금흐름을 제공한다. 그러나 결과물 기반 모델은 솔루션 제공자와 고객 간의 협력을 강화한다.

\*출처: 딜로이트 분석

성공을 위한 활동을 정의한 이후에는, 활동과 방향성이 일치하는지 확인하기 위해 '피드백 고리' 점검을 수행해 트랜스포메이션의 방향성을 검토하는 일이 중요하다. 히타치 반타라(Hitachi Vantara)의 경우, 기간 라이선스 모델로부터 구독 모델로의 이동은 첫 해에 수익 감소라는 결과를 낳았지만, 이러한 영향을 기업의 트랜스포메이션 방향성과 연관되게 내외부 이해관계자들과 전략적으로 소통하는 경영진의 능력이 기업의 장기적 성공에 필수적이라는 점이 입증되었다.

기업의 활동 영역과 마찬가지로, 성공을 위한 기업의 활동도 시간이 지남에 따라 진화할 수 있다. 기업이 트랜스포메이션을 진행할 때, 기업의 고객 또한 자체적인 변환 과정을 겪을 가능성이 크다. 고객의 구상과 동기화된 기업의 진화를 명확히 구체화한다면 이를 경쟁 우위로 활용할 수 있다.

# 행동을 개시하기

새로운 시장과 사업 모델에의 도전은 위험하지만, 제대로 된다면 상당한 이익을 거둘 수 있다. 실제로, 혁신을 위한 디지털 트랜스포메이션에 착수한 임원들은 운영 개선을 목적으로 주도된 변환과 거의 비슷한 수준의 ROI를 기록했다고 밝혔다. 적극적으로 성장을 위한 디지털 트랜스포메이션 노력에 초점을 맞추므로써, 기업은 경쟁자들에 앞서 시장의 변화를 예상하고 지속 가능한 경쟁 우위를 구축할 수 있다.

시작을 위해 활동 영역, 혹은 집중해야 할 상세 시장과 고객 집단을 정의하라. 시장 및 고객 중심의 외부적 관점과 실용적으로 조직의 역량을 평가하는 내부적 관점을 조합함으로써 야심과 현실의 균형을 맞춰라. 양 관점이 겹치는 영역이 현재 없다면, 조직의 현재 역량을 원하는 미래 기회 영역으로 연결하는데 도움이 되는 디딤돌 혹은 현재 사업의 인접 영역을 파악하라.

다음으로 사업 모델의 정의를 통해 활동의 윤곽을 그려라. 단순히 무엇을 팔지 정의하는 것만으로는 충분하지 않다. 어떻게 팔지 뿐만 아니라 어떻게 지불받을지를 고려하라. 새로운 사업 모델이 더 많은 기회, 더 많은 격변자, 새로운 상품과 서비스를 정의한다는 점을 염두에 두어야 한다.

일단 활동 영역과 성공을 위한 활동을 정의했으면, 이제는 행동할 시간이다. 이 마지막 단계가 가장 중요한 경우가 많다-이는 시장, 직원, 그리고 경쟁자들에게 당신의 헌신을 알려준다. 그러나 이는 임원들이 분석 마비 상태에 갇혀, 자주 머뭇거리는 지점이기도 하다. 하지만 그들이 우유부단의 기간에 대해 간과하는 점은 아무것도 안 하는 데는 비용이 따른다는 사실이다. 인더스트리 4.0의 빠르게 변화하는 환경에서, 위험을 주저하는 이들은 뒤처지게 된다. 히타치 반타라의 스콧 켈리(Scott Kelly)는 다음과 같이 말한다. "디지털 트랜스포메이션과 IoT 시장은 기하급수적으로 성장하고 있다. 시작하기에 나쁜 지점은 거의 없다. 가장 중요한 것은 행동을 취하고, 실험하며, 배워야 한다는 점이다. 최악의 행보는 기다리는 것이다."



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/kr/about](http://www.deloitte.com/kr/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 220,000 professionals are committed to making an impact that matters..

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.