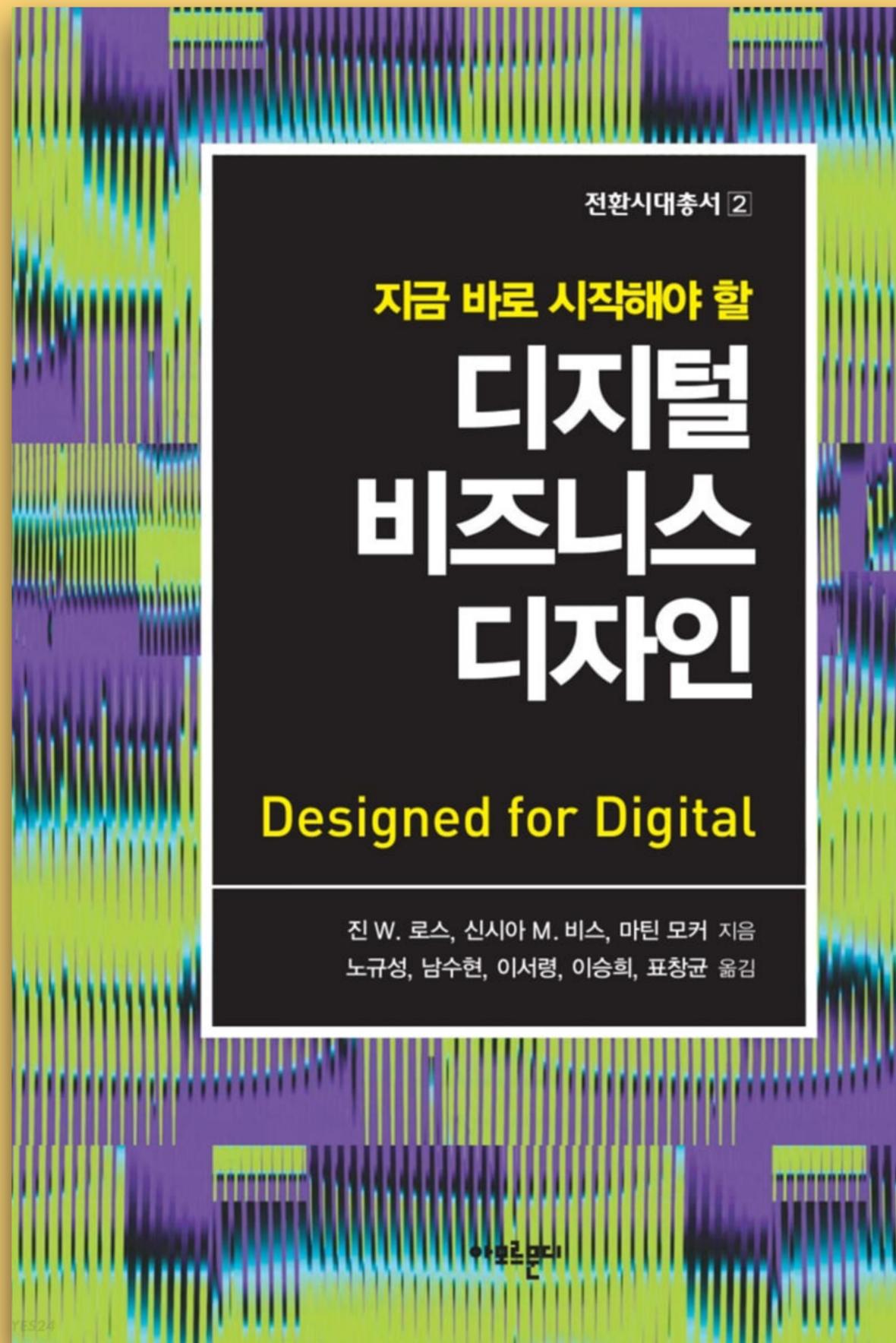


소셜스쿨 북토크방 #39 ('22/11/20)

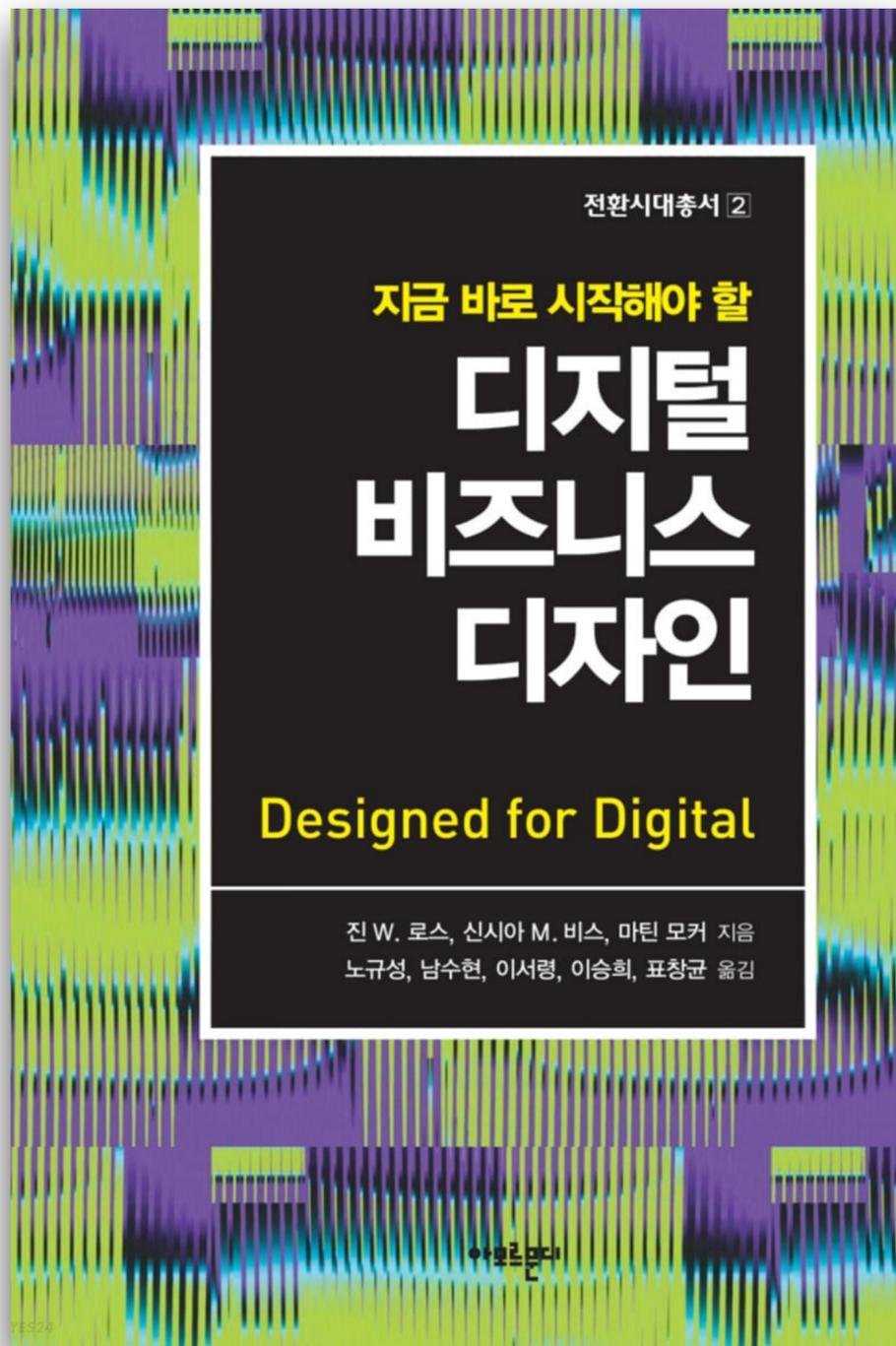
디지털 비즈니스 디자인

이태원쌤

leetaewon@getsocial.kr



도서 및 강좌 소개



1. 개요

- 5년간의 글로벌 기업의 디지털 전환 결과 바탕 정리
- 로열 필립스, 레고, 슈나이더 일렉트릭, 아우디, DBS 은행 등

2. 저자

- 진 웬젤 로스
 - 조직 이론가, 엔터프라이즈 아키텍처 · IT · 경영 분야 전문가
- 신시아 매티스 비스, 마틴 모커

3. 역자

- 노규성
- 남수현, 이서령, 이승희, 표창균

1. 디지털 비즈니스 설계
 2. 고객에 대한 통찰 공유하기
 3. 운영 백본 구축하기
 4. 디지털 플랫폼 구축하기
 5. 책임 프레임워크 구축
 6. 외부 개발자 플랫폼 구축
 7. 디지털 전환을 위한 로드맵
 8. 디지털 기업을 디자인하라
- 보론. 4차 산업혁명과 디지털 전환

1. 배경

- 디지털 기술이 지속적으로 우리 소비자의 생활을 더 편리하게 해주고 있다
- 하지만 비즈니스에 디지털을 적용하는 것은 쉽지 않다
- 특히 크고 오래된 회사들은 디지털에 맞게 디자인되지 않았다
- 하지만 디지털 경제 내에서 경쟁하고자 한다면 디지털을 위해 다시 디자인해야 한다

2. 조사 개요

- 2015년과 2016년, 27개 회사 대상 소규모 사례 연구
- 2017년과 2018년, 디지털 여정에 진전이 있는 기업들을 심층 연구

3. 독자 대상

- 크고 오래된 기존 기업들의 경영진

1. 디지털 비즈니스 설계



- 1) 디지털 상품은 새로운 가치를 제공한다
- 2) 디지털 비즈니스 디자인이란 무엇이며, 왜 필요한가?
- 3) 디지털 비즈니스 디자인, 무엇이 아닌가?
- 4) 디지털 비즈니스 전환은 장기적인 과제다
- 5) 기업들은 어떻게 디지털 전환을 할까?
- 6) 지금 당장 시작하라

디지털 기술과 새로운 가치

1. 디지털 기술의 가능성

- 유비쿼터스 데이터, 무제한 연결, 방대한 처리 능력

2. 디지털 상품의 새로운 가치 제공

- 기술이 고객의 경험을 확장
- 제품 기능을 새롭게하고 개선

3. 아우디 사례

- 아우디 온 디맨드 : 고객이 모바일 앱을 이용하여 일일 요금으로 차량 대여
- 아우디 앳 홈 : 고급 주택에서 아우디 자동차 공유 풀 제공
- 아우디 공유 차량 : 기업 직원들이 업무용 차량 예약 사용

디지털 기술을 통해 가치 제안을 규정하고 제품을 제공

1. 인력

- 역할, 책임, 구조, 기술

2. 프로세스

- 작업 흐름, 루틴, 절차

3. 기술

- 인프라, 애플리케이션

아마존은 디지털에 맞게 디자인되었다

1. 1994년에 온라인 서점으로 창립

2. 디지털 기술이 실행가능해지면 손쉽게 흡수

- 브라우저 : 장바구니 활용

- 모바일 : 모바일 주문 및 거래

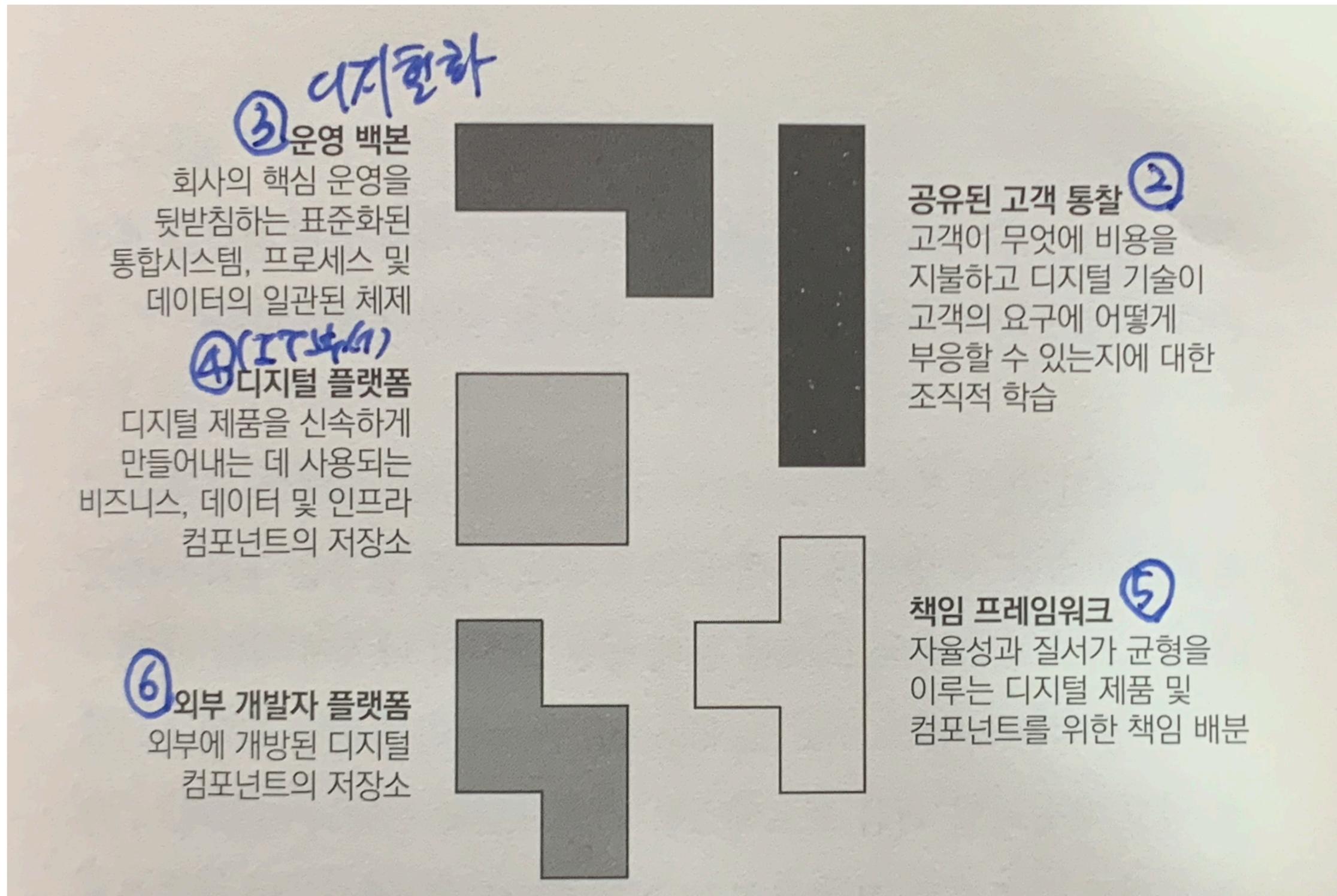
- 로봇 기술 : 고객 주문 처리 과정 재설계

- 머신러닝 : 축적된 데이터를 활용하여 고객위한 가치 제공

디지털 비즈니스 설계는

1. 구조조정이 아니다
2. 최종 (완성) 상태가 아니다
3. IT 아키텍처가 아니다

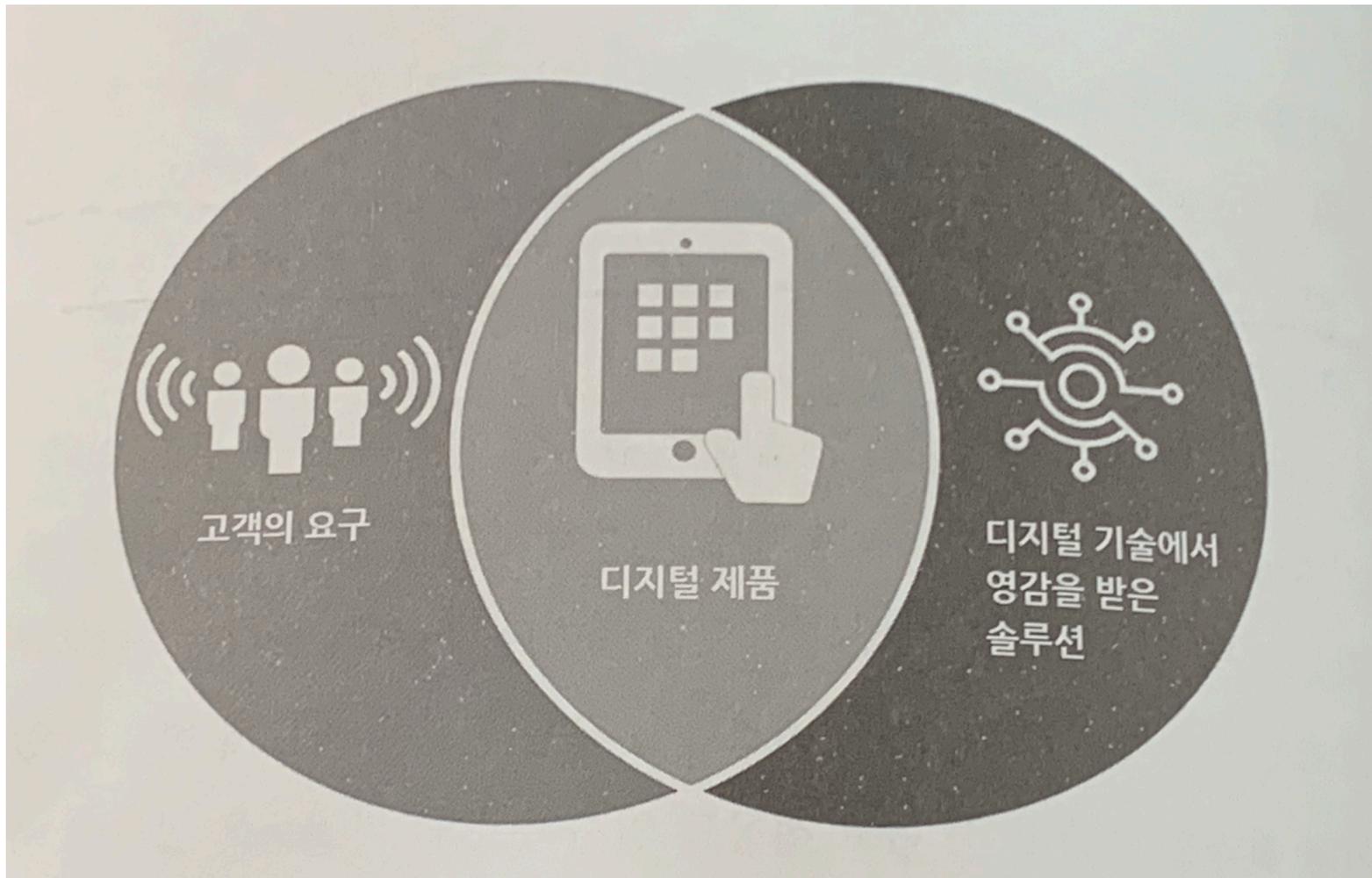
디지털 전환에 필요한 다섯 가지 빌딩 블록



2. 고객에 대한 통찰 공유하기



- 1) 무엇이 성장 가능한 디지털 상품을 만드는가?
- 2) 실험을 통해 고객에 대한 통찰 공유하기
- 3) 고객 정보 통합시스템 설계
- 4) 고객 통찰을 공유하는 문화 만들기
- 5) 고객 통찰 제대로 얻기



1. 교차점 찾기

- 대부분의 기업은 디지털 기술로 어떤 솔루션을 개발할 수 있을지 구상한 경험이 거의 없다
- 고객은 종종 자신이 무엇을 원하는지 그것을 손에 쥐기 전까지 상상할 수 없다

2. 교차점을 찾기위해 시험과 피드백을 반복적으로 실행해야 한다

3. 사례

- 슈나이더 일렉트릭 : 고객 정보 통합시스템 구축

높은 수준의 비전

1. 슈나이더 일렉트릭

- 지능적인 에너지 관리 솔루션을 제공한다

2. 필립스

- 낮은 비용으로 의료 결과를 개선한다

3. USAA (미군들을 위한 금융 서비스 회사)

- 회원들의 재정적 안정을 보장하겠다

4. 시멕스 (글로벌 시멘트 제조업체)

- 전체 건설 산업의 효율성을 높일 수 있는 고객 경험을 만들겠다

5. 한 제약회사

- 약품을 제공하는 것에서 질병과 싸우는 것으로 비전 전환
- 생활 방식의 변화, 식습관의 변화, 유전자 치료를 포함한 광범위한 서비스 가치 제안

고객에 대한 통찰 얻기

1. 끊임없는 실험의 연속

- DBS 은행 (동남아 최대 은행)
 - 고객에 대한 통찰을 공유하기 위해 여러 방법으로 아이디어 생성 및 테스트 자극
 - 사내 크라우드소싱, 고객 경험 연구소, 해커톤, 외부 파트너십, 핀테크 스타트업 육성

2. 긴밀하게 통합된 제품 개발과 판매, 서비스 프로세스

- 교차 기능 팀 활용 : 초기 단계부터 함께 작동

3. 고객이 참여하는 디지털 제품 개발

- 필립스의 HealthSuite Lab 워크숍
 - 공급자(병원 관리자, 의사, 간호사), 지급자(보험회사, 정부기관)이 함께 참여

4. 전사에 걸친 학습의 공유

- 슈나이더 : 디지털 비즈니스 부서가 CEO에게 직접 보고

5. 고객 통찰을 공유하는 문화 만들기

- 대박 전략 방식을 탈피하기

3. 운영 백본 구축하기



- 1) 디지털화 ≠ 디지털
- 2) 운영의 우수성은 기본이다
- 3) 디지털 비즈니스는 운영 백본 위에 구축된다
- 4) 운영 백본의 구축은 비즈니스 전환을 수반한다
- 5) 운영 백본에 이르는 지름길
- 6) 운영 백본 제대로 만들기

디지털화 ≠ 디지털

1. 디지털화

- 디지털 기술을 활용하여 기업 경영에 도움을 주는 것
- 디지털 전환의 필수적인 전제조건

2. 디지털

- 디지털 제품과 서비스 제공이 궁극적인 목적

1. 레고의 문제점

- 원칙 없는 레고의 공급사슬과 상품 개발 절차가 비용 상승 원인

2. 레고의 최적화 결과

- 2006년까지 : 공급사슬 최적화
- 2008년까지 : 인적자원관리시스템과 프로세스 표준화
- 2010년까지 : 제조 공정 표준화
- 2011년 : 제품수명주기관리(PLM) 시스템 문제 해결

디지털화를 방해하는 요인

1. 원대하고 모호한 목표
2. 나쁜 데이터
3. 전사적 표준에 대한 저항
4. 무질서한 레거시 시스템
5. 조정되지 않은 권력 구조

운영 백본에 이르는 지름길

1. 비즈니스의 복잡도 낮추기

- 필립스는 회사의 장기 비전에 적합하지 않은 사업 매각
- 조명 사업을 탈피하고 헬스케어에 집중

2. 디지털화의 범위 좁히기

- 비즈니스에 가장 중요한 한 가지 데이터에 집중

3. 표준화 수준 낮추기

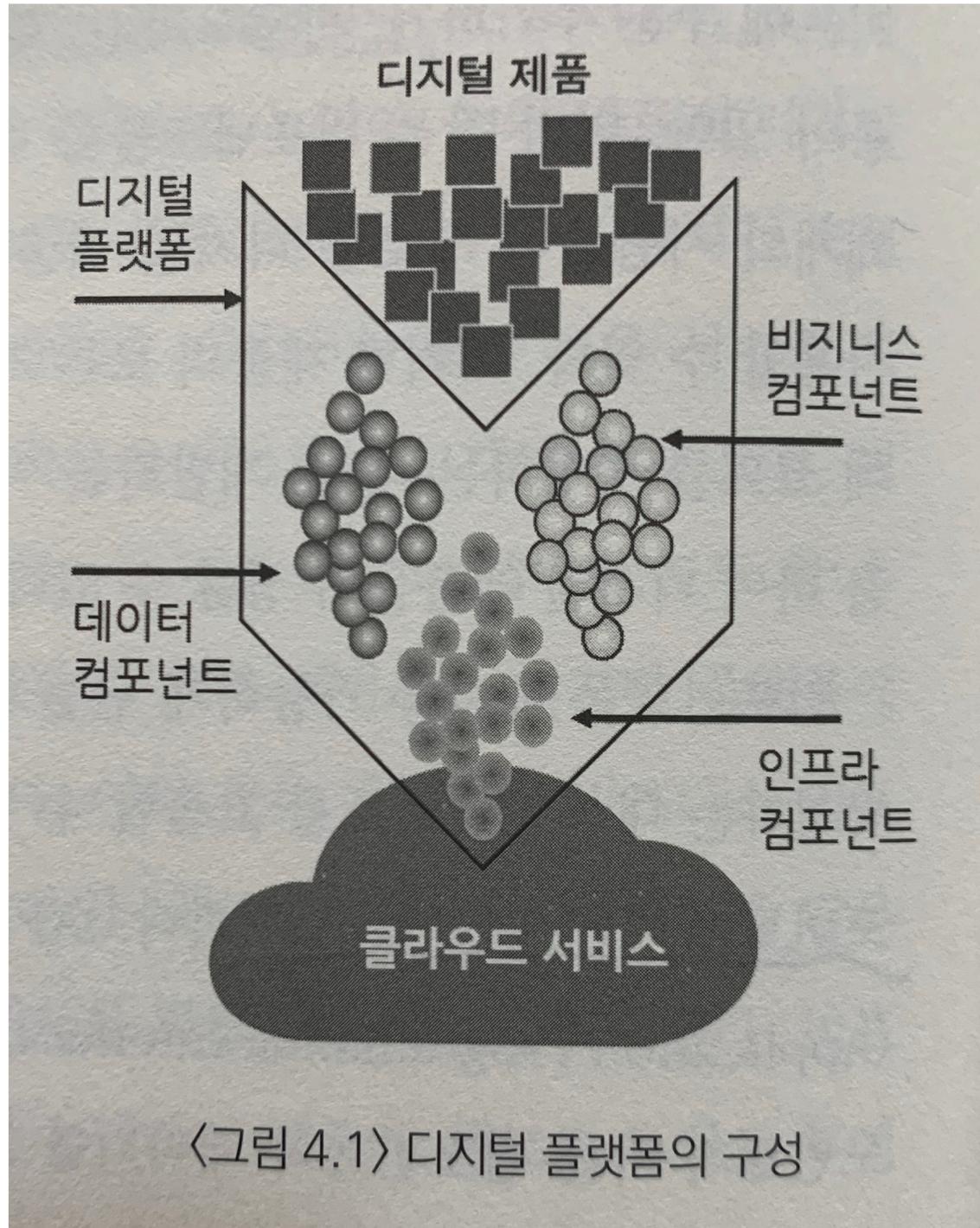
- 꽤 관찮은 패키지 솔루션 사용하기 (슈나이저의 세일즈포스 채택)

4. 디지털 플랫폼 구축하기



- 1) 운영 백본만으로는 디지털 성공을 이룰 수 없다
- 2) 디지털 플랫폼이란 무엇인가?
- 3) 디지털 플랫폼과 운영 백본: 서로 다른 두 가지 역할
- 4) 디지털 플랫폼 설계에 필요한 요구사항
- 5) 운영 백본과 디지털 플랫폼의 협업
- 6) 디지털 플랫폼 구축하기
- 7) 디지털 플랫폼 제대로 운영하기

디지털 플랫폼이란



1. 비즈니스 컴포넌트
2. 데이터 컴포넌트
3. 인프라 컴포넌트

디지털 플랫폼 구축하기

1. 디지털 플랫폼의 점진적 구축
2. 디지털 플랫폼 구매
 - 플랫폼을 갖춘 스타트업 인수

5. 책임 프레임워크 구축



- 1) 혼돈이 아닌 창의성
- 2) '살아 있는' 자산의 관리
- 3) 책임 프레임워크는 자율성과 통합성을 모두 촉진한다
- 4) 책임 프레임워크 개발 방법
- 5) 제대로 책임을 지게 하라

6. 외부 개발자 플랫폼 구축



- 1) 애플의 열망
- 2) 디지털 플랫폼을 확장하는 외부 개발자 플랫폼
- 3) 외부 개발자 플랫폼은 누구에게 필요한가?
- 4) 외부 개발자 플랫폼의 설계와 개발
- 5) 올바른 외부 개발자 플랫폼 만들기

7. 디지털 전환을 위한 로드맵

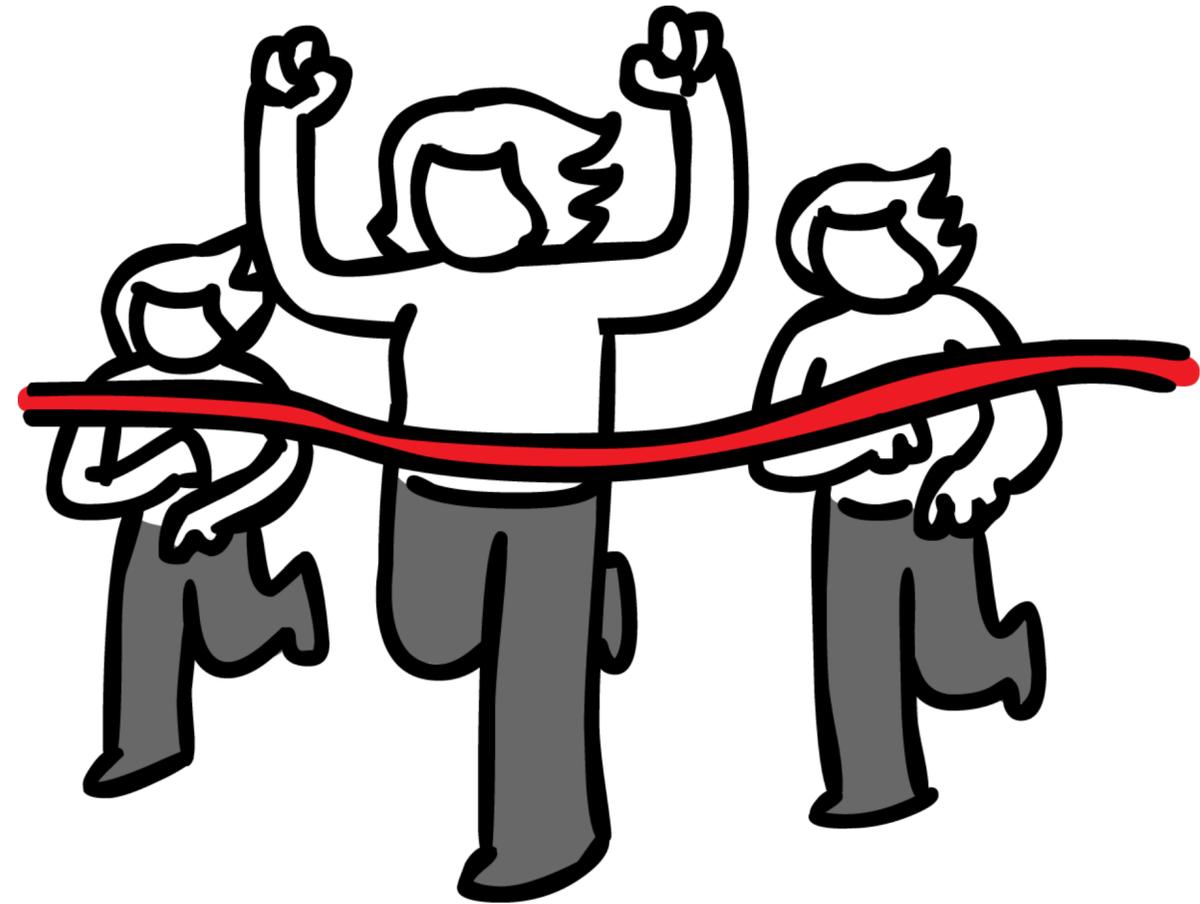


- 1) 빌딩 블록 조립
- 2) 디지털 자산을 구축하는 대안적 로드맵
- 3) 디지털 로드맵에 대한 권장 사항

8. 디지털 기업을 디자인하라



- 1) 디지털 기술에 대해 환상을 품지 않는 방법
- 2) 인공지능: 영감과 도전
- 3) AI에서 영감을 받은 고객 가치 제안
- 4) 디지털 전환에 착수하기 위해 할 일들
- 5) 무엇을 망설이나?
당신의 디지털 비즈니스를 설계하라!



감사합니다