# 디지털 가치 확장의 열쇠

2022년 2월
집필: Karalee Close, Marc Roman Franke, Michael Grebe, Hrishi Hrishikesh, Kristi Rogers

Boston Consulting Group은 비즈니스 및 사회의 리더들과 협업해 가장 중요한 문제를 해결하고 절호의 기회를 포착한다. BCG는 1963년 설립 당시 비즈니스 전략을 수립하는 기업 선구자였다. 오늘날 BCG는 모든 이해관계자가 혜택을 받는 데 있어 완전히 새로운 접근 방식을 취하도록 클라이언트와 긴밀히 협업한다. 이를 통해 기업이 성장하고, 지속 가능한 경쟁 우위를 점하며, 긍정적인 사회적 영향을 주도하도록 지원한다.

다양성을 갖춘 당사의 글로벌 팀은 깊이 있는 산업 및 기능 전문성을 추구하며, 현 상황에 의문을 제기하고 변화를 촉구하는 다양한 관점을 제시한다. BCG는 최첨단 경영 컨설팅, 기술, 디자인은 물론 기업 및 디지털 벤처를 통해 솔루션을 제시한다. 당사는 고객 여러분의 성공을 지원하고, 이를 통해 더 좋은 세상이 만들어지도록 뒷받침한다는 목표를 바탕으로, 당사 및 클라이언트 전반에 독자적인 협업 모델을 활용한다.

의뢰사:

Google

# 목차


02 | 디지털 역량 확장

08 | 고위 경영진의 일관적인 방향성: 가장 높은 곳에서 시작

12 | 확장을 실현하는 역량

- 데이터로부터 인사이트 도출
- 클라우드 활용
- 숙련된 디지털 인력 구축

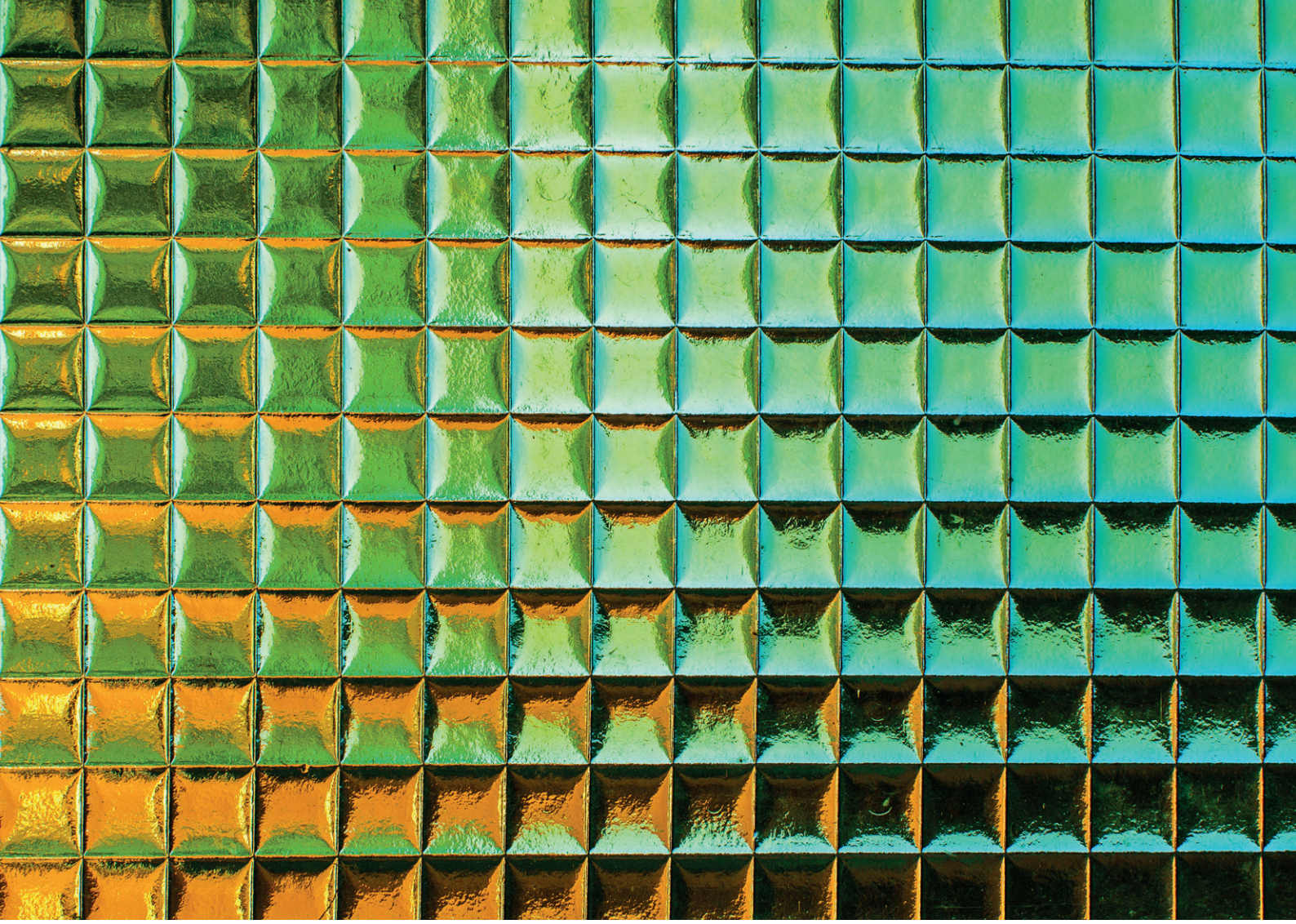
18 | 상시 실행

21 | 디지털 가치 실현의 여정

## 장기 회복 탄력성을 구축하는 디지털 선도 기업

팬데믹 기간 동안 선도 기업의
시장 점유율이 경쟁사 대비
5%p 이상 증가

팬데믹 기간 동안 선도 기업의
시가총액이 경쟁사 대비 5% 이상 증가



# 디지털 역량의 확장

모든 고위 경영진이 동의하듯이, 파일럿 도입은 쉬워도 확장은 어렵습니다. 디지털, 애자일, 기술, 데이터 등 어떤 프로젝트라도 마찬가지입니다. 파일럿 단계에서 초기 성과를 훌륭하게 도출하더라도, 시장이나 전사적 차원에서 동일한 결과를 창출하려고 하면 실패하는 경우가 많습니다.

확장 가능한 디지털 솔루션만이 유의미한 가치를 창출할 수 있으며, 디지털 솔루션을 빠르게 확장할 수 있는 역량은 디지털 전환을 통해 가치를 실현하는 기업과 그렇지 않은 기업을 구분 짓는다. 업계 변동성이나 경제적 혼란이 나타나는 시기에는 성공적인 확장이 더 시급해진다. 디지털 솔루션을 확장하는 기업은 단기적으로 매출, 비용, 속도가 개선되고 장기적인 회복 탄력성이 강화된다. 디지털 확장 및 디지털 구현(enablement)에 대한 당사의 최신 연구에 따르면, 디지털 선도 기업은 위기를 성공적으로 극복하고 견고해질 가능성이 훨씬 더 크다. 예를 들어, 팬데믹이 발생한 지난 2년 동안 디지털 선도 기업은 경쟁사 대비 시장 점유율이 5%p 이상, 시가총액이 5% 이상 증가했다. 디지털 선도 기업의 70%는 향후 3년 동안 시장 점유율이 5%p 이상 증가할 것으로 예상한다.

확장 프로세스는 단순해야 한다. 기업에서는 가치를 창출할 수 있는 여러 디지털 솔루션을 개발해 조직 전체에 확장할 경우, 어떤 솔루션이 가장 큰 가치를 창출할 수 있을지 파악한다. 그러나 실제로 도입하기까지 조직에서 직면하는 몇 가지 중요한 장애물이 있다. 많은 기업들이 디지털 솔루션을 과도하게 확장하려 하는데 각 솔루션이 특정 영역에만 특화되어 있어서 제한적인 예상 효과가 발생한다. 또 다른 기업은 확장 역량을 저해하는 데이터, 알고리즘, 기술의 수직적 장벽(silo)에 막혀 있다.

확장에 성공하는 기업들은 고전 중인 다른 기업보다 성과 우위가 확대되고 있다. 오늘날 디지털 선도 기업은 디지털 전환을 거듭하여 뒤늦게 따라오는 저성과기업보다 3배 높은 매출 증대와 비용 절감을 달성하고, 2배 더 많은 디지털 솔루션을 확장할 수 있다. (보기 1 참조) 이러한 기업은 각자의 섹터에서 전반적인 업계 리더로서 위치를 공고히 다지고 있다.

BCG가 약 2,000곳의 글로벌 기업을 대상으로 진행한 디지털 숙련도 및 성숙도에 관한 최신 조사에 따르면, 개별 디지털 솔루션을 확장하면 관련 베이스라인과 비교해 9~25%의 매출 증대와 8~28%의 비용 절감이 가능하다고 한다. (보기 2 및 3 참조) 한편, 여러 솔루션을 확장하는 회사는 17%의 비용 절감과 함께 17%에 육박하는 전사적 매출 증대를 달성할 수 있다. 정성적인 이점도 있다. 더 개선된 고객 경험의 변화, 디지털 및 데이터 에코시스템 통합 능력 향상, 비즈니스 탄력성 강화, 보다 포용적이고 다양한 근무 환경 등이 여기에 포함될 수 있다.

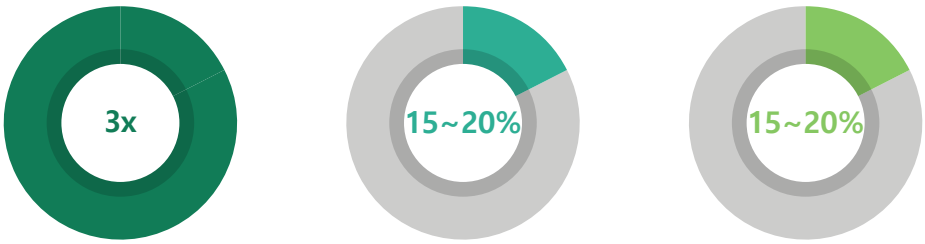
디지털 선도 기업은 고객 지향 솔루션(고객 경험, 영업, 마케팅 개선 관련 솔루션)으로부터 가장 큰 효과를 얻는다. 자주 눈에 띄는 사례로, 자동화된 캠페인 최적화 솔루션을 들 수 있다. 예를 들어, 스마트 입찰이나 개인화된 B2C/B2B 서비스(예: 맞춤형 랜딩 페이지) 등이 포함된다. (사이드바 "고객 지향 솔루션 강화"참조) 당사 연구에 따르면, 선도 기업은 운영 솔루션이나 기능 솔루션보다 고객 지향 솔루션을 더 많이 확장하며,

전체 기업 중 30%만이 디지털 선도 기업에 해당한다고 한다(당사의 디지털화 지원 성숙도 평가에서 가장 높은 단계의 점수를 받은 기업). (사이드바 "BCG 연구 소개" 및 보기 4 참조) 이러한 기업은 파일럿 단계를 성공적으로 완료한 뒤 조직, 시장, 진출 지역 전반에 걸쳐 디지털 솔루션을 운영 시스템에 완전히 통합한다. 또한, 기업 문화 및 운영상의 변화를 반영하고, 새로운 기능을 개발하며, 새로운 방식으로 업무하고, 고객과 소통하기 위한 참신한 방법을 모색한다. 나머지 70%의 기업은 파일럿 단계 이상으로 디지털 솔루션을 확장하지 않거나, 솔루션이 조직의 장벽에 막혀 더 뻗어 나갈 수 없다. 따라서 디지털 전환을 도모하더라도 기업 전체의 잠재력을 완전히 발휘할 수 없다.

## 보기 1 - 디지털 솔루션 확장의 중요한 영향

디지털 선도 기업은 디지털 저성과기업에 비해 **2배 많은 솔루션을** 확장 ...

확장을 통해 유의미한 재무적 영향을 얻기 위해[1]




디지털 이니셔티브를 통해 저성과기업보다 높은 수익률 확보

전체 디지털 전환을 통한 매출 증대

전체 디지털 전환을 통한 비용 절감

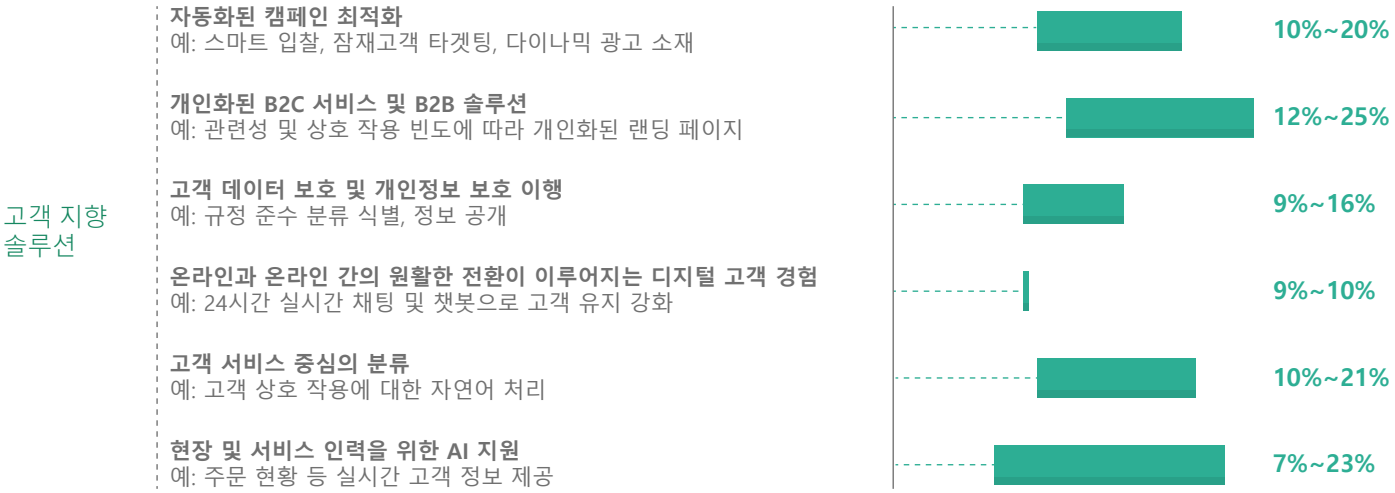
**출처**: BCG 디지털 구현 점수

[1]BCG 연구에서 보고된 디지털 선도 기업의 평균적 재무 영향(n = 545).

# 보기 2 - 고객 지향 디지털 솔루션으로 최고의 가치 창출

매출 증대를 가속화하는 디지털 솔루션 식별

베이스라인 대비 매출 영향(평균 매출 증가율, %)

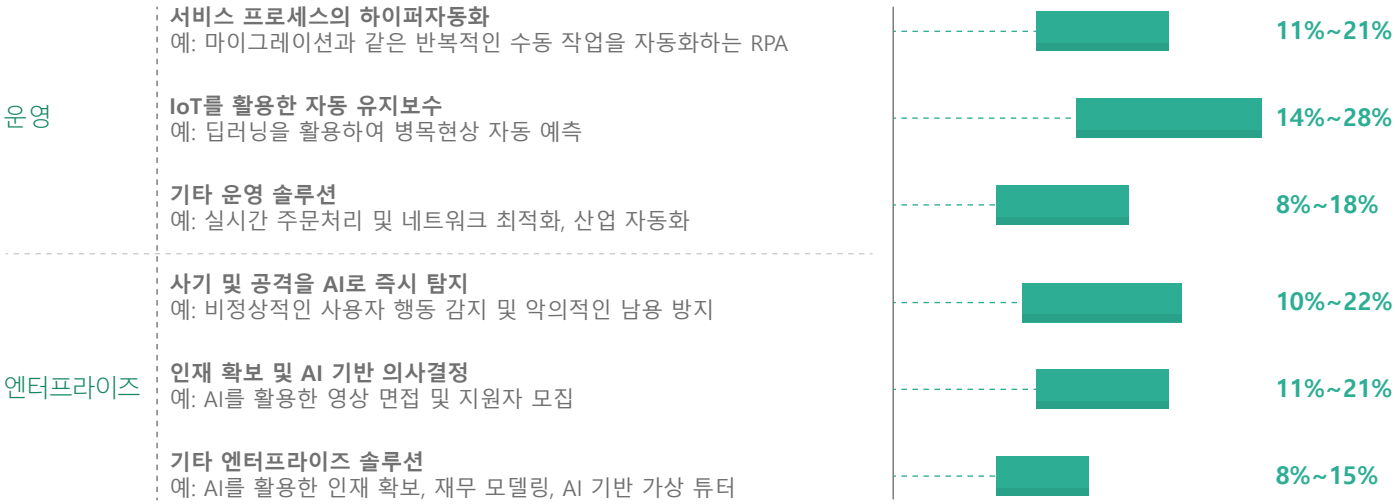



**출처**: BCG 디지털 구현 점수

# 보기 3 - 디지털 솔루션을 통한 상당한 비용 절감 효과

**비용 절감이 확인된 디지털 솔루션**

베이스라인 대비 순이익 영향(평균 비용 감소율, %)

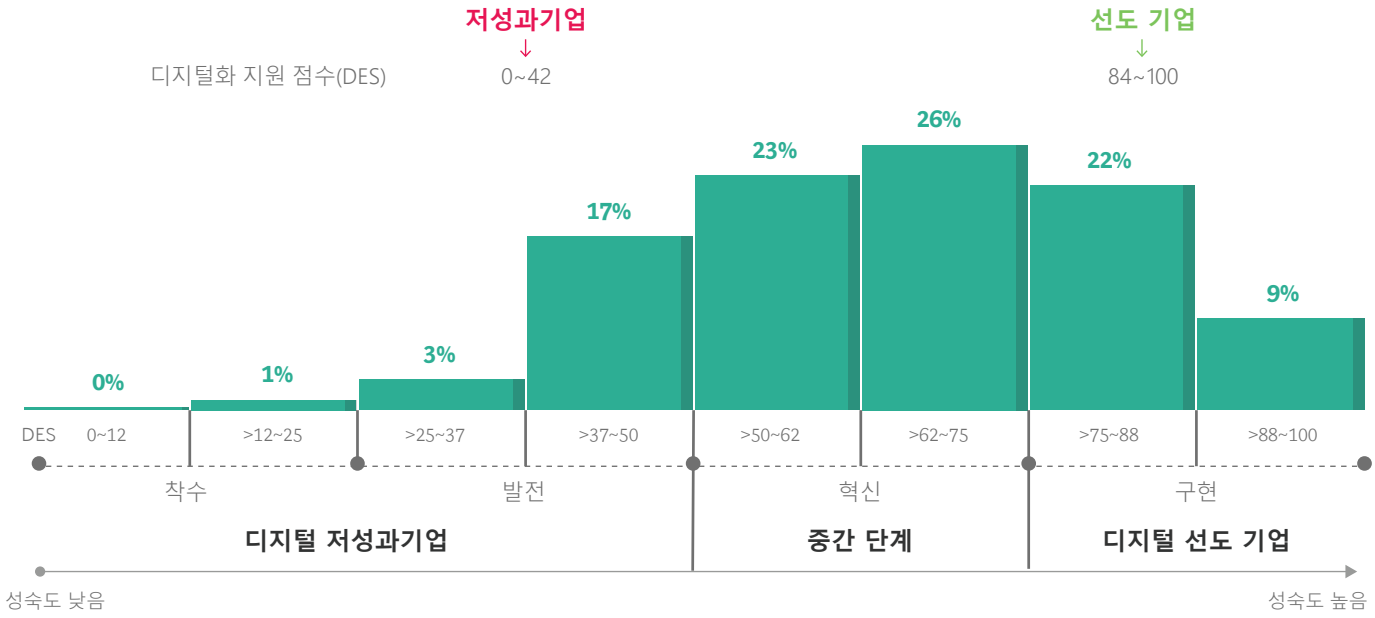



**출처**: BCG 디지털 구현 점수

**참고**: IoT = 사물인터넷; RPA = 로봇 프로세스 자동화.

# 보기 4 - 전체 중 30%만이 성공을 거둔 디지털 선도 기업

**성숙도 단계별 기업(%)**




**출처**: BCG 디지털 구현 점수

**참고**: 점수는 디지털 구현 관점에서 40개 이상의 질문으로 구성된 설문을 통해 계산된다.

그렇다면 디지털 선도 기업은 무엇이 다를까요? 왜 30%의 선도 기업은 디지털 솔루션을 성공적으로 확장하는 반면 다른 기업은 어려움을 겪을까요? BCG의 연구는 세 가지 핵심 요인을 제시합니다.

- **고위 경영진의 일관적인 방향성.** 최고 경영진(예: CEO, COO, CIO, CDO, CFO, CMO, CHRO)이 비즈니스 지향적인 통합형 디지털 전략에 따라 행동을 촉구하고 하향식(톱다운) 디지털 구현을 추진합니다. 또한, 함께 협력하고 지원하면서 성공적인 목표 달성에 대해 서로 책임을 집니다.
- **역량 구축.** 확장을 향한 노력을 뒷받침하기 위해 고품질 데이터, 숙련된 인력, 클라우드 도입과 같이 중요한 영역에서 필요한 역량을 구축합니다.
- **상시 실행.** 디지털 확장은 일회성 프로젝트가 아닙니다. 선도 기업은 시장의 변화에 적응하고 발맞춰 개선하기 위해 상시 실행을 염두에 두고 있으며, 확장할 솔루션을 결정하기 위해 새로운 파일럿의 성공 상황을 지속적으로 평가합니다.

본 보고서는 선도 기업들이 이러한 각 성공 요인을 사내에서 어떻게 실현하는지 살펴봅니다.

## 고객 지향 솔루션 강화

일반적으로 디지털 솔루션의 성공은 가장 잠재력이 큰 활용 사례를 선택하고 확장하는 것에서 시작된다. 선도 기업은 분석이나 AI와 같은 첨단 도구를 사용하여 데이터에 기반한 인사이트를 비즈니스 활동으로 전환하고, 결과를 추적하며, 학습 루프를 만든다. 모든 유형의 솔루션 중 고객 지향 기능을 강화하는 솔루션이야말로 기업에서 가장 적극적으로 추구하고 성공적으로 확장하는 솔루션이다. 전체 중 30%가량이 고객 지향 솔루션을 확장했고, 각각 24%의 기업이 운영 및 엔터프라이즈 관련 디지털 솔루션을 확장했다. 당연하게도, 디지털 선도 기업은 뒤처진 기업들에 비해 시장진입(go-to-market) 솔루션을 90% 더 많이 확장한다.

고객 경험을 성공적으로 개인화하는 전략은 고객 충성도와 만족도를 매출 증대로 연결하려는 고객 중심 마케팅에서 흔히 볼 수 있다. 당사 연구에 따르면, 가장 많이 채택된 고객 지향 솔루션은 개인화된 B2C 서비스/상품 또는 맞춤형 B2B 솔루션(예: 맞춤형 고객 랜딩 페이지)으로, 전체 기업의 30%가 확장했다. 그 다음으로 가장 많이 확장된 솔루션에는 고객 데이터 보호 및 개인정보 보호 솔루션 등이 있다. 전체 회사의 1/3가량이 해당 솔루션을 확장했다.

유럽의 한 유명 은행은 기존 고객을 위해 주택담보대출 상품을 개선하고 신규 고객도 유치하고자 했다. 동사는 광범위한 시장조사를 실시하고 약 40가지의 디지털 이니셔티브 파일럿을 진행한 다음, 확대 및 확장을 위해 네 단계를 계획했다. 먼저, 유료 소셜 미디어 계정을 만들었다. SNS를 바탕으로 수집한 데이터를 활용해 유입 트래픽을 늘리고, 자사 제품에 관심을 보인 새로운 잠재고객을 타겟팅했다. 그런 다음, 웹사이트의 온라인 사용자 경험을 개선하고 관련 정보와 페이지에 대한 용이한 접근성을 제공해 전환율을 극대화하고 첫 주택담보대출 상담 예약을 늘렸다. 이 두 가지 디지털 솔루션을 성공적으로 확장함으로써 6개월 만에 매출이 30% 증대했다.

고객 지향 솔루션을 확장할 때 필요한 기능을 살펴보면, 디지털 선도 기업은 저성과기업보다 평균 2.4배 높은 디지털 성숙도를 달성했다. 고객 지향 솔루션을 70% 이상 확장하는 기업들은 더 성숙한 데이터 에코시스템을 보유하고, 등대 역할을 하는 다기능 선행 팀에 인력을 배치하고, 명확한 가치 방향성을 활용하며, 클라우드 사이버 보안을 C레벨 우선순위로 본다.

이러한 기업에서 제품 경험, 고객 여정, 데이터 분석 관리는 여러 업무 기능을 아우른다. 따라서, CMO, CTO, CIO의 역할이 겹칠 수 있다. 당사의 이전 연구에서 확인된 것과 같이, CMO는 고객 경험 여정의 형성 및 운영을 담당하는 경우가 많기 때문에, 일관적인 방향성을 추구하고 고객 지향 솔루션을 확장하는 자리에 특히 적합하다. 그러나 본 연구에서 알 수 있듯이, CMO 혼자서는 불가능하다. 고위 경영진의 전폭적인 지원이 있어야 솔루션을 성공적으로 확장하고 실행할 수 있다.

# BCG 연구 소개

BCG는 오랫동안 기업의 디지털 숙련도와 성숙도를 연구해 왔다. 코로나19 팬데믹은 디지털 성숙도가 가장 높은 기업과 그 경쟁사 간의 회복력 및 성과의 격차를 크게 벌렸다.

BCG와 Google(본 보고서의 의뢰사)은 최근 디지털 구현에 관해 연구하기로 결정했다. 특히, 일부 기업이 디지털 솔루션(디지털 방식으로 실현되는 프로세스, 디지털 제품, 디지털 서비스 등)을 확장하여 다른 기업보다 디지털 숙련도를 향상하는 방식에 초점을 맞추기로 했다. 확장(Scaling)이란, 디지털 이니셔티브의 파일럿 단계를 넘어 해당 조직, 시장, 진출 지역 전체에서 솔루션을 운영에 완전히 통합하는 것을 의미한다.

당사는 전문가 및 권위자 인터뷰를 실시하고, 전 세계 기업 2,000곳을 대상으로 설문을 진행하여, 기업들이 디지털 관련 목표를 추진하기 위해 활용하는 구현도구(enabler)의 영향을 측정했다.

연구의 일환으로, 각 기업에 대한 BCG의 디지털 가속화 지수(DAI) 평가를 바탕으로 디지털화 지원 점수(DES)를 집계하여 계산했다. DAI 평가는 기업의 디지털 솔루션(제품, 서비스. 프로세스), 기술 채택, 주요 기능의 성숙도를 고려한다. DES는 가치를 극대화하기 위해 디지털 솔루션을 도입 및 확장할 때 필수적인 15가지 관점에서 기업을 평가한다. 또한, 적절한 구현도구가 전체 고위 경영진 레벨에서 기업의 디지털 전환 성공에 어떤 영향을 미치는지 평가했다.

당사 연구에 따르면, 디지털 성숙도 수준은 디지털 솔루션의 확장 역량과 마찬가지로 조직마다 천차만별이다. 기업은 주로 다음 4가지 성숙도 중 하나로 분류된다.

- **착수(Initiating).** 기업에서 디지털 전환에 대한 전략적 접근 방식을 완전히 정의하지 않았으며, 디지털 솔루션의 잠재력이 발휘되기 위해 어떤 역량이 필요한지 아직 파악 중이다.
- **발전(Evolving).** 조직에서 디지털 전환의 가치를 확실히 인식하고 있다. 등대와 같은 역할이 기대되는 선행 솔루션에 높은 우선순위를 부여하고, 추진하며, 필요한 기능을 구축한다.
- **혁신(Transforming).** 풍부한 데이터, 숙련된 인력, 클라우드 플랫폼을 활용하는 확장된 선행 솔루션을 통해, 기업은 변곡점을 통과하고 확실하게 디지털화된다.
- **구현(Enabled).** 기업에서 고부가가치 창출을 위해 광범위하게 도입한 최우선 디지털 솔루션을 통해, 방향성이 통일된 전사적 디지털 전략을 성공적으로 펼친다.

이 순위를 기반으로, 가장 실현도가 높은 기업의 상위 30%(디지털 선도 기업)와 하위 20%(디지털 저성과기업)를 비교하기 위해 기업을 세 그룹으로 나눈다. 이러한 비교가 본 보고서의 많은 부분에 영향을 미친다.

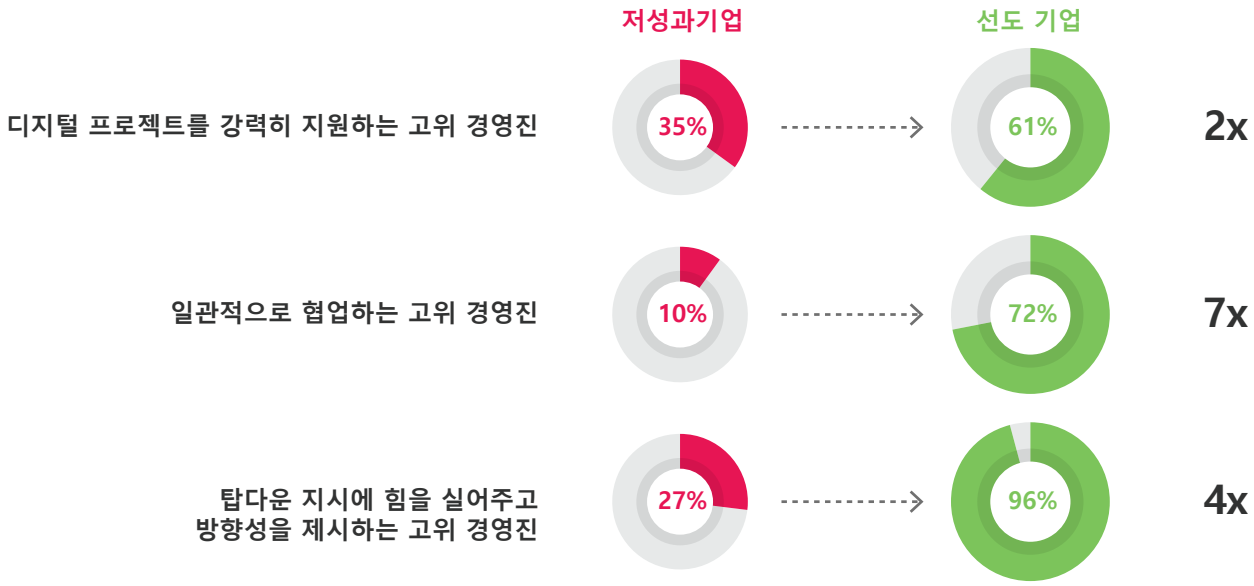
# 고위 경영진의 일관적인 방향성

## 가장 높은 곳에서 시작

디지털 선도 기업이 되는 과정은 조직의 최상부에서 시작되지만, 이는 CEO만을 의미하는 것은 아니다. 모든 고위 경영진이 공통의 비전, 전략, 로드맵에 맞춰 동기를 부여하고 전사적 디지털화 지원과 실행에 나서야 한다. 이때, 지원, 책임, 협력이 중요하다. 디지털 선도 기업은 이 세 가지를 모두 확보할 가능성이 아주 크다. (보기 5 참조)

소통이 가로막힌 고위 경영진들은 기업의 디지털화가 지연되거나 디지털 솔루션 확장에 실패하여 전반적인 전환이 저해되는 상황에서, 서로에게 원인을 돌리는 경우가 많다. 저성과기업의 절반 이상(55%)은 C레벨의 업무가 서로 분리된 장벽 안에서만 이뤄지고, 다른 디지털 이니셔티브에 대해 서로 소통하지 못한다고 응답했다. 한편, 디지털 선도 기업의 72%에서는 고위 경영진이 각자의 책임을 지는 한편, 서로 일관성 있게 협업하는 것이 사내 표준으로 자리 잡았다.

# 보기 5 - 고위 경영진의 노력, 책임, 협력이 디지털화에 박차를 가함




**출처**: BCG 디지털 구현 점수

일반적인 접근 방식 중 하나는, 전사적 디지털 전환을 담당하는 글로벌 CDO(최고디지털책임자)를 두는 것이다. 그러나, CDO가 디지털 솔루션을 제안하더라도 예산 부족으로 인해 실제 도입 권한은 없이 이빨 없는 호랑이가 되어버리는 경우가 너무 많다. 반대로, 모든 고위 경영진이 디지털 전환에 책임을 진다면, 모든 고위 경영진이 디지털 프로젝트를 공동으로 추진해야만 하고, 모든 고위 경영진은 비즈니스 목표 달성의 책임을 져야 한다. 당사 연구에 따르면, 디지털 선도 기업(82%)만이 디지털 비전, 투자 포트폴리오, 디지털 프로젝트 리소스에 대해 고위 경영진 전반의 통일된 방향성을 보였다. 목표를 설정하고 전체 조직을 이끄는 것 외에도, 디지털 선도 기업(60% 이상)의 고위 경영진은 디지털 프로젝트를 적극적으로 지원하겠다는 의지를 드러내고 조직 전체에 진행 상황을 공유한다.

한편, 오늘날 디지털 이니셔티브, 기술, 데이터와 관련된 고위 경영진이 급증한다는 것도 또 다른 과제이다. CEO, CFO, CHRO, COO, CMO뿐 아니라, 이제는 더 많은 CDiO(디지털), CDO(데이터), CTO가 경영진에 합류하고 있다. 디지털 전환이 여러 기능에 영향을 미치는 만큼, 그 경계선이 흐려지는 경우도 많다. 따라서, 전사적 목표 달성을 위해 꼭 필요한 기능과 관점을 논의하려면 고위 경영진 간의 협업이 더 중요해진다.

많은 조직에서는, 고위 경영진들이 함께 하나의 디지털 어젠다를 추구할 때 협업이 훨씬 활발히 진행된다. 예를 들어, CMO는 기술, 재무, 개인정보 보호, 분석에 점점 더 많이 관여하고 있습니다. CMO는 디지털 전환을 추진하고 변화를 이끌기에 좋은 위치에 있다. 일부 기업에서는 수익 증대를 위한 투자의 일환으로 비즈니스 KPI를 설정하여 CFO와 함께 마케팅을 관리하기도 한다. CMO는 조직 내에서 고객 지향 솔루션을 추진하는 경우가 많고, 이는 다양한 영역의 고위급 협업을 촉진할 수도 있다.

진정한 디지털 조직으로 거듭나려면 기민하게 대응하는 애자일 방식을 경영진이 수용해야 하며, 기업 대부분 혹은 전반에 이를 정착시켜야 한다. 그러려면 다기능 팀 중심의 운영으로 전환하는 것부터 시작하면 된다. 고위 경영진이 애자일 방식을 확장하기 어려운 몇 가지 이유가 있다.

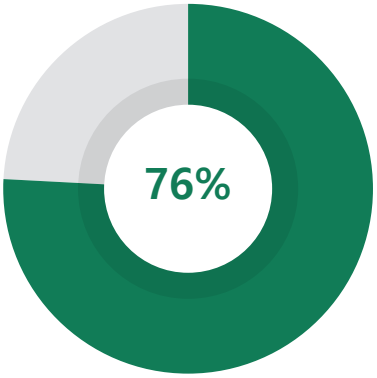
- 본인의 팀 내에서 맡은 책임에 집중함.
- 업무 기능 간 장벽을 허물지 않음.
- 비즈니스 및 기술 부문의 경영진에 디지털 로드맵의 우선순위를 함께 정하도록 요청하지 않음.

선도 기업은 포트폴리오를 정기적으로 검토하여 비전에 부합하는지 확인하는 프로세스를 갖추고 있다. 또한, 추구해 나갈 새로운 기회를 지속적으로 모색한다. 디지털 선도 기업의 약 80%는 비즈니스 및 기술 부문에서 디지털 로드맵의 우선순위를 함께 세우고, 새로운 기회를 평가하여 계획을 꾸준히 업데이트한다.

애자일 방식을 널리 도입하려면 고위 경영진이 본인의 업무 방식을 변경해야 하는 경우가 많다. "리더가 이끌고, 매니저가 검토하고, 실무진이 수행한다"는 생각은 진정한 디지털 기업에서 통하지 않는다. 고위 경영진은 처음부터 애자일 방식과 함께 성장해 온 것이 아닌 만큼, 적응이 어려울 수 있다. 또한, 훌륭한 리더는 디지털 전환 프로젝트의 기획과 실행 과정에 적절한 중간관리자(매니저)를 투입해, 이들이 목표와 전략에 확신을 갖고 함께 하도록 만든다. 이러한 노력이 없다면, 중간관리자가 업무기능과 권한이 유지되도록 방어하느라 프로세스를 지연시킬 수 있다.

# 핵심 역량에 집중하는 선도 기업

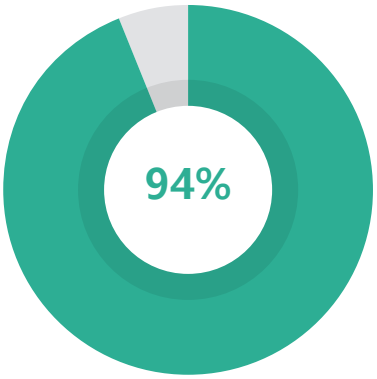
## 데이터




디지털 선도 기업의 76%가

디지털을 통해 데이터 보안, 가용성, 지속 가능성에 대한 자신감이 향상했다고 응답

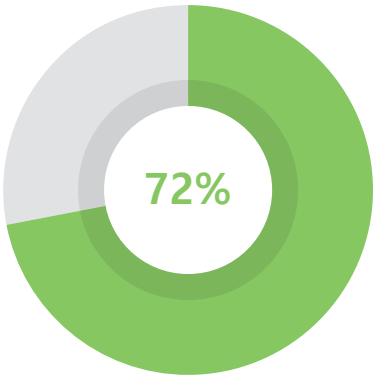
## 클라우드




디지털 선도 기업의 94%가

API 및 마이크로서비스를 활용해 디지털 솔루션을 자사 기술 스택에 연결할 수 있게 되었다고 응답

## 인력




디지털 선도 기업의 72%가

향후 3년 동안 자사 인력의 숙련도를 대폭 끌어올리고 최고의 디지털 인재를 고용할 계획이라고 응답

**출처**: BCG 디지털 구현 점수

# 확장을 실현하는 역량

당사 클라이언트의 노력과 BCG의 리서치를 통해, 기업이 디지털 솔루션을 확장하려면 필수 역량을 갖춰야 한다는 사실을 일관되게 확인할 수 있었다. 디지털 선도 기업이 된다는 것은, 데이터로부터 인사이트를 도출하고, 클라우드를 활용하며, 숙련된 디지털 인력을 구축할 역량을 발전시킨다는 의미다.

## 데이터로부터 인사이트 도출

다양한 출처로부터 고품질 데이터에 접근하고, 이를 파트너사와 공유하며, 향상된 분석을 적용하여 장기적 영향에 대한 인사이트를 도출하는 역량이야말로 나머지 모든 목표를 달성하기 위한 다목적 구현도구라 할 수 있다. 데이터화 지원은 기업의 디지털 솔루션 확장 역량에 가장 큰 영향을 미치기 때문에 오늘날 경쟁우위의 가장 중요한 기반이다. 그럼에도 불구하고, 많은 조직에서 가장 과소평가되는 자산이기도 하다. 디지털 선도 기업 중에서도 데이터 성숙도가 가장 높은 기업은 데이터 구현이 상대적으로 부족한 기업보다 2배 많은 솔루션을 확장할 수 있다. 데이터 선도 기업이 되려면, 조직 전체에서 액세스할 수 있고 개인정보 보호 규정을 준수하는 고품질 데이터가 필요하다. 이를 위해서는 강력한 데이터 거버넌스,

# 보기 6 - 강력한 데이터 거버넌스를 갖추고 미래에 대비한 아키텍처를 구축하는 선도 기업

### 가치 있는 데이터를 창출하는 데 기반이 되는 데이터 거버넌스

**관행** 팀 전반의 데이터 오너십 수준

**접근성** 데이터 투명성 및 접근 용이성 수준

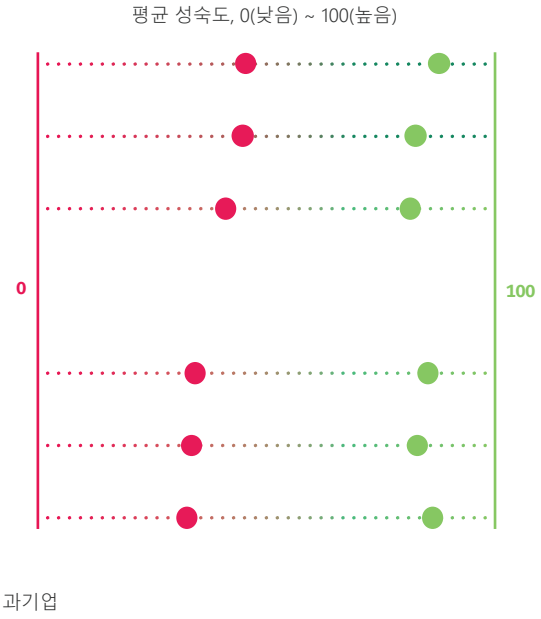
**품질** 데이터의 정확성, 일관성, 신뢰성

### 미래에 대비한 아키텍처로 데이터를 조율 및 공유

**리포지토리** 데이터 통합 및 실시간 가용성

**인터페이스** 셀프서비스 프로비저닝 및 레거시 의존성

**에코시스템** 파트너 가치 창출 및 클라우드 에코시스템




**출처**: BCG 디지털 구현 점수

적재적소의 데이터 인프라, 고객의 개인정보 보호 요구 사항에 대한 존중이 필요하다. (보기 6 참조)

기업에서는 미래 지향적인 투자와 모든 자금이 확보된 투자 계획을 토대로 인프라를 구축하는 것과 같이 데이터 숙련도의 우선순위를 지정하고 관리해야 한다. 핵심은 접근성에 있다. 또한, 클라우드 서비스와 같은 데이터 공유 구현도구를 활용하면, 다양한 비즈니스 에코시스템의 고품질 데이터에 액세스하도록 할 수 있다. 이러한 유형의 데이터는 탁월한 인사이트와 고객 참여는 물론, 디지털 솔루션을 확장하는 능력과 연결된다.

올바른 데이터 거버넌스는 정확하고 유용한 데이터에 대한 접근성을 뒷받침한다. 디지털 선도 기업은 효과적인 데이터 오너십과 거버넌스 절차를 결합하여 고품질 데이터를 지속적으로 공급하며, 적절하고 일관된 방식의 데이터 사용을 지원한다. 데이터 유출과 같이 자주 발생하는 많은 문제가 기술적 한계가 아닌 사람의 실수로 발생한다.

대부분의 디지털 선도 기업은 데이터 리포지토리 및 API 프로비저닝을 통해 미래에도 문제없는 아키텍처를 구축하고, 여러 파트너와 함께 데이터 에코시스템을 이끌어 나간다. 실제로, 당사 리서치에 따르면 60%의 디지털 선도 기업이 실시간 데이터를 파트너사와 원활히 교환할 수 있는 성숙한 인프라를 갖추고 있다. 대조적으로, 대부분의 저성과기업은 여전히 데이터 인프라를 구축하는 도중이며, 데이터 거버넌스가 마련되지 않았다.

또한 데이터는 간편한 이동이 가능해야 한다. 특정 애플리케이션에 묶이기보다는 분리될 수 있어야 한다. 기본적인 방향성은, 수직적인 데이터 섬을 만들기보다 사용자, 애플리케이션, 파트너가 동일한 정보를 활용할 수 있는 공유 데이터 풀을 만드는 것이다. 데이터를 쌓아두기만 하면, 인사이트와 가치 창출의 잠재력이 크게 제한된다. 또한, 서로 다른 기초 아키텍처와 기술이 수직적 데이터 장벽을 만들 뿐이다. 이러한 데이터 장벽에 갇혀 있으면 단독 디지털 솔루션의 도입은 수월할 수 있기 때문에, 언뜻 아주 매력적으로 보일 수 있다. 하지만, 이와 동시에 더 광범위한 사업 부문이나 회사 전반에 걸친 솔루션 확장 능력이 제한된다.

한 유명 농업 장비 제조사는, 데이터 이용을 강화하여 기술 선도 기업이 되고자 노력했다. 동사는 제품에 센서를 부착해 실시간 데이터를 정확하게 수집함으로써, 작업자에게 더 풍부한 정보를 제공하고 관련 제품 성능을 최적화할 수 있었다. 또한, 고객 및 외부 파트너로부터 수집한 데이터를 통합하기 위해 최신 아키텍처를 갖춘 개방형 플랫폼을 개발했다. 농업 종사자들은 이 플랫폼을 통해 고급 데이터 분석 도구로 장비를 더 잘 관리하고, 비용 및 운영 효율성을 실현하며, 농업 생태계 전반에서 각종 참여자와 연결될 수 있다.

이 새로운 데이터 전략은 농업 종사자에게 탁월한 고객 경험을 선사하고, 해당 기업과 농기구 업계에서 데이터가 중심이 되는 큰 변화를 일으켰다. 동사는 이 솔루션을 성공적으로 확장하기 위해 농기구 제조사에서 데이터 생성자 및 관리자로 모습을 바꿔야 했다. 2021년 2분기에는 생산 및 농업 부문의 순매출과 영업이익이 전년 동기 대비 각각 35% 및 75% 이상 증가했다.

디지털 성숙도를 높이는 가장 큰 동인 중 하나는 자사 데이터로 기업에서 소비자의 행동 관찰, CRM 데이터베이스 거래 이력 조회, 로열티 프로그램 활동 등을 통해 직접 수집하는 데이터이다. 꼼꼼한 기업은 자사 데이터가 독점적 자산인 만큼 이를 차별화 요인으로 활용하고, 회사 및 고객과 직접 관련된 만큼 연관성이 높으며, 고객으로부터 직접 제공되는 만큼 일관적인 고품질이 확보된다는 사실을 잘 이해하고 있다. 선도 기업의 거의 절반가량이 자사 데이터를 바탕으로 더 나은 고객 가치 제안을 만드는 인사이트를 도출하는 반면, 저성과기업에서는 겨우 5%만이 같은 작업을 진행한다. 과거 BCG 연구에 따르면 10곳 중 9곳의 기업에서 디지털 마케팅 프로젝트에 자사 데이터가 중요하다고 응답했지만, 채널 전반에서 일관적, 효과적으로 자사 데이터에 접근하고 이를 반영하는 마케터는 3분의 1에도 못 미쳤다. 데이터를 활용하여 고객에게 더 나은 결과를 제공하는 데 뛰어난 기업은 아주 드물다.

한 글로벌 화장품 브랜드는 데이터와 기술을 활용하여 성장을 가속화하려 했지만 데이터 가용성 및 필수적인 기술력의 부족으로 인해 관련 문제에 직면했다. 동사는 퍼블릭 클라우드 서비스를 활용하여 전사적 데이터 전략을 개발했는데, 해당 전략은 자사 데이터를 활용한 잠재고객 타겟팅 개선에 중점을 두었다. 예를 들어, 온라인 구매 가능성이 가장 높은 것으로 식별된 웹사이트 방문자를 대상으로 맞춤형 마케팅을 펼쳤다. 또한, 전사적으로 데이터 접근성과 분석 스킬을 강화하고 데이터 중심의 혁신을 장려했다. 이 전략 덕분에, 데이터 기반 인사이트를 토대로 캠페인 매출을 25% 끌어올리고, 2년 만에 데이터 솔루션을 전 세계로 확장할 수 있었다. 또한, 데이터와 분석의 가치를 이해하고 활용하는 전사적 기업 문화 조성에도 도움이 되었다.

한편, 선도 기업들은 고객이 중요하게 생각하는 개인정보 보호에 높은 우선순위를 부여한다. 기업이 데이터에 더 쉽게 액세스하는 과정에서 공통적으로 직면하는 문제 중 하나가 데이터 리스크의 증가이다. 공유 플랫폼을 통해 리스크를 적절히 식별, 평가, 관리하는 것은 보안 강화에 있어 강력한 동인이다. 거의 모든 디지털 선도 기업(97%)이 이러한 리스크를 해결하고 있으며, 3분의 2 이상의 선도 기업에서는 효과적인 리스크 관리를 C레벨 경영진의 중요한 우선순위로 두고 있다.

## 클라우드 활용

선도 기업은 디지털 솔루션의 확장에 박차를 가하기 위해 클라우드를 활용한다. 클라우드는 데이터와 같은 다른 구현도구를 구축하고 확장하는 과정에서 기술적인 기반이 되어준다. 많은 선도 기업(64%)은 클라우드에서 모든 신규 디지털 솔루션을 바로 호스팅할 수 있도록 클라우드네이티브 방식으로 솔루션을 고안한다. (보기 7 참조) 선도 기업은 이러한 솔루션을 API와 연결된 계층화 아키텍처에 배포하며, 두 종류 이상의 클라우드를 사용하는 경우도 많다. 멀티클라우드 접근 방식은 대응 속도 향상, 유연성 개선, 혁신의 가속화, 다양한 업체의 첨단 기술 및 플랫폼의 강점을 효율적으로 사용하는 역량 등 다양한 이점을 제공한다. 또한, 디지털 전송 기능을 레거시 시스템과 분리해 테스트, 배포, 유지보수를 더욱 간편하게 진행한다. 디지털 선도 기업은 디지털 확장 비용도 절감한다.

2025년까지 소비자 대상 애플리케이션의 최대 60%, 데이터 웨어하우스 및 분석 워크로드의 거의 40%, 핵심 비즈니스 애플리케이션의 30% 이상이 주요 기술 기업에서 운영하는 퍼블릭 클라우드에서 작동될 것이다. 디지털 선도 기업의 90% 이상이 API를 지원하고 마이크로서비스 이용이 가능한 자사 기술 스택에 디지털 솔루션을 연결할 수 있다. 이와 대조적으로, 저성과기업의 80%는 여전히 복잡한 인터페이스와 까다롭게 엮인 레거시 시스템에 의존한다.

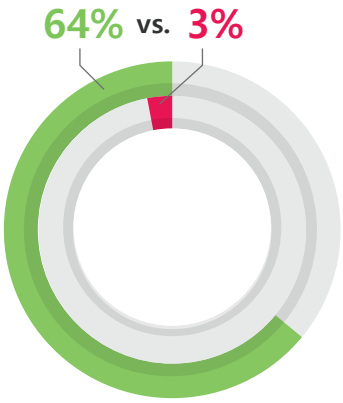
클라우드가 디지털 역량에 강력한 날개를 달아주는 세 가지 이유는 다음과 같다.

- 클라우드를 사용하면 기술 관련 처리량(인프라, 스토리지, 프로세싱)을 즉시 늘릴 수 있다.
- 클라우드 서비스 업체(CSP)에서 제공하는 솔루션에는 일반적으로 최신 사이버 보안 메커니즘과 각종 패치가 포함된다.
- CSP는 클라이언트를 위한 솔루션을 효율적으로 맞춤화할 수 있는 전문성과 인력을 보유하고 있다(일반 기업에서는 양쪽 모두 충분히 확보하기 어렵다).

클라우드가 디지털 솔루션 확장에 날개를 달아줄 수 있을지라도, 그 비용을 적절히 관리하는 것은 당국 규정 및 데이터 거버넌스 요건을 준수하는 것만큼이나 아주 중요하다. 기업은 클라우드를 광범위하게 도입하기까지 다양한 경로를 거쳤다. 어떤 기능을 언제 클라우드로 이전할지, 어떤 클라우드 서비스 모델을 사용할지를 결정할 때 신중한 전략에 따라 진행하지 않을 수도 있다. 때문에, 효율적이고 효과적인 멀티클라우드 방식의 필수 요소가 무엇인지 명확히 파악하기 어려울 수 있다. 따라서,

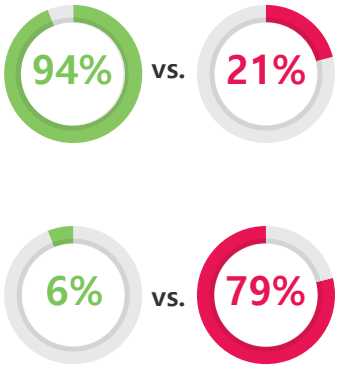
# 보기 7 - 최신 아키텍처에 클라우드네이티브 솔루션을 활용하는 디지털 선도 기업

**과반수의 선도 기업이 클라우드네이티브 방식으로 디지털 솔루션을 설계[1]**




클라우드네이티브 선도 기업 및 클라우드네이티브 저성과기업(%)

**클라우드네이티브 솔루션은 다양한 방식으로 설계될 수 있으나, 디지털 선도 기업은 모듈형 아키텍처를 주로 활용**




**모듈형 아키텍처**
원활한 전송을 위해 API로 연결된 계층화 아키텍처




**결합형 아키텍처**
시스템이 긴밀히 결합되어 있어 업데이트에 많은 노력이 필요함

디지털 선도 기업 디지털 저성과기업

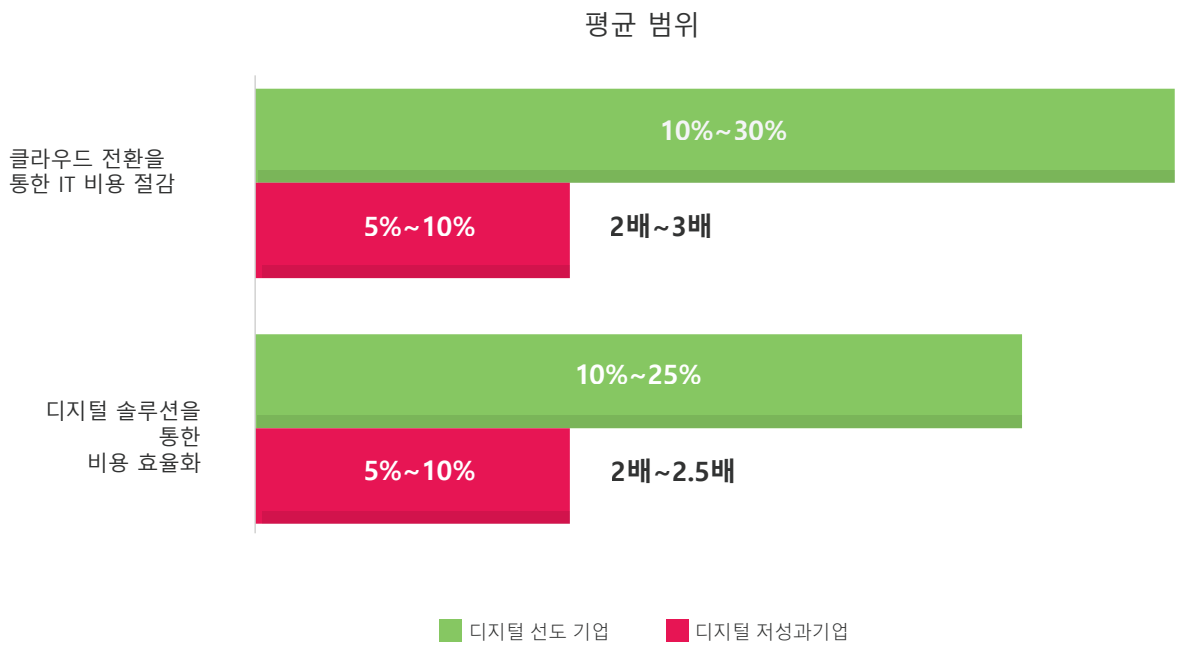
**출처**: BCG 디지털 구현 점수

[1]클라우드네이티브 설계: 컨테이너 중심, 마이크로서비스 지향, API 주도형 연결(특히, 전략 및 신규 애플리케이션용).

클라우드 비용을 관리하는 기업이 3곳 중 1곳에 그치는 것도 그리 놀라운 일은 아니다. 그러나 디지털 선도 기업 중 68%는 발전된 비용 분석을 통해 클라우드 지출을 최적화한다고 응답했다. 이를 통해 저성과기업보다 2~3배 높은 비용 효율성과 기술 비용 절감을 실현한다. (보기 8 참조)

한 위성사진업체는 증가하는 고객 니즈를 충족하는 동시에 사진 이용에 수 시간이 걸리는 고객 대기 시간을 대폭 단축하기 위해 규모와 속도를 위한 이미지 플랫폼을 다시 만들고자 했다. 동사는 품질이나 촬영 시야를 유지하면서 최소한의 지연으로 고객 데이터를 제공할 수 있는 클라우드 기반 플랫폼으로 이전했다. 클라우드 플랫폼을 통해 데이터 확장성과 이미지 처리 속도를 개선하고, 다양한 고객 그룹에 목적에 잘 부합하는 이미지를 제공하게 되었다. 고객들은 이제 몇 시간 또는 며칠을 기다려야 하는 기존 시스템을 벗어나, 0.5초만 기다리면 이미지를 스트리밍할 수 있다. 또한, 해당 클라우드 서비스는 확장 가능한 스토리지 솔루션을 제공하여 매주 수백만 평방킬로미터에 달하는 이미지를 추가할 수 있다.

# 보기 8 - 기업 3곳 중 1곳만이 클라우드 비용을 관리하고 효율성을 2~3배 제고함




**출처**: BCG 디지털 구현 점수

## 숙련된 디지털 인력 구축

디지털 선도 기업은 인재 부족을 보완하기 위해 숙련도 향상 및 맞춤형 채용을 통해 고도로 숙련된 조직을 구성한다. BCG가 디지털 전환의 성공을 뒷받침하는 요인에 대해 연구한 바에 따르면, 기업 4곳 중 1곳만이 필요한 기술과 전문 지식을 보유하고 있다고 한다. 당사의 이번 연구에 따르면, 디지털 선도 기업은 채용 및 교육 계획을 통해 이러한 과제를 빠르게 해결하고 있다. 또한, 선도 기업은 각종 생산성 앱, DevOps(지속적인 소프트웨어 개발 및 IT 운영의 일종), AI 분석과 같은 기술 관련 도구를 직원에게 제공해, 역량을 최대한 발휘하고 혁신 및 변화를 주도하도록 한다. 비즈니스, 디지털, 기술, 기타 업무기능(예: HR, 법무, 재무 등)을 아우르는 다기능 팀들을 재편하는 것도 중요하다.

디지털 선도 기업은 모든 업무를 사내에서 처리하려고 하지 않는다. 대신, 가능한 부분에서 외주를 통해(예: 퍼블릭 클라우드 플랫폼 활용 등) 더 빠른 확장을 도모한다. 많은 디지털 기능(예: DevOps)의 수요가 많기 때문에, 선도 기업은 전략적 파트너를 선택하여 부족한 기능을 보완하고 파트너 인력을 자사 제품 팀에 파견받도록 한다. 많은 기업들은 하이브리드 방식을 채택하여, 사내 혁신에 필요한 핵심 역량을 발전시키면서 파트너십을 통해 부족한 나머지 기능을 보완한다. 파트너 및 에이전시 외주를 통해 솔루션을 성공적으로 확장하는 선도 기업은 저성과기업보다 20% 많은 비용 절감과 20% 높은 매출 증대를 달성한다.

절반에 가까운 선도 기업에서는 자사 인력의 전문성이 경쟁사의 인력보다 훨씬 뛰어나다고 응답하는데, 이때 업계 최고의 역량을 구축했다는 점과(클라우드네이티브 앱 개발 및 개인화를 통한 사용자 경험 최적화 등) 다기능 팀을 활용한다는 점을 이유로 꼽는다. 그러나 반대로 생각하면, 선도 기업의 절반 이상이 자사 인력의 전문성을 경쟁사의 인력에 비해 아주 높이 평가하지 않은 것으로 이해할 수 있다. 이 기업들은 여전히 인재와 조직 개발의 필요성을 강하게 인식하고 있다. 따라서, 선도 기업의 72%가 직원들의 채용과 숙련도 향상을 위해 상당 수준의 HR 투자를 계획한다는 것은 전혀 놀라운 일이 아니다.

또한, 선도 기업은 데이터에 기반하는 의사결정과 신속한 적응을 통해 혁신의 문화를 조성한다. 저성과기업에 비해 3배 이상 많은 선도 기업이 평등한 데이터 활용을 도모하여, 모두를 위한 데이터 접근성을 제도화한다. 많은 선도 기업은 조직 전체에 데이터 공유 방침을 정착시키고 우수한 데이터 거버넌스 및 관행을 적용하도록 격려하는 CDO(최고데이터책임자)에게 책임을 부여한다. 또한, 디지털 리터러시와 애자일 업무 방식을 중시하여 배움의 문화를 크게 장려한다. 한편, 규모와 범위의 경제를 실현하기 위해 제품 주도형 운영 모델을 중심으로 조직을 정비하여, 각 팀에서 클라이언트 참여, 혁신. 서비스 제공을 책임지도록 한다.

미국의 어떤 유명 건강보험회사는 제품 주도형 운영 모델로 전환하여 고객 경험을 업그레이드하고 고객의 건강 상태를 개선하기로 결정했다. 동사는 효율을 우선시하는 기능적 필요에 따라 이전 운영 모델을 구축했지만, 조직의 방향성을 파악하기 어려웠기 때문에 장기적인 고객 유지에 어려움을 겪었다. 이에, 고객에게 보다 매끄러운 환경을 선사할 수 있도록 외딴 섬 형태의 운영을 협업 중심의 다기능 팀 운영으로 전환했다. 이렇게 통합된 팀에서는 고객이 느끼는 주요 과제를 식별하고 전사적 지원을 이끌어낼 수 있는 솔루션을 구축했다. 또한, 다기능 팀은 책임의 확대, 혁신의 증가, 서비스 출시 기간의 단축을 위해서도 노력했다. 첫 6개월 동안에만 18가지 종류의 새로운 고객 환경을 조성했고, 5천만 달러의 고객생애가치(특정 고객이 비즈니스에 가져올 가치를 추정하는 지표)를 창출했다.

# 상시 실행

디지털 숙련도는 영구적으로 유지되지 않으며, 디지털 전환은 1회성 프로젝트나 이벤트가 아니다. 기술의 발전, 경쟁, 와해가 나타나는 것은 기업이 경쟁 우위와 회복 탄력성을 강화하는 데 지속적인 개선이 필요하다는 의미다. 기업은 현행 디지털 솔루션을 계속 확장하는 동시에 다음으로 확장할 솔루션을 찾을 수 있도록 효과적인 거버넌스와 함께 상시 실행하는 자세를 갖춰야 한다. 실행을 위해서는 예산을 융통성 있게 활용하면서 선행 프로젝트를 수행하는 제품 주도형 애자일 팀을 구성해야 한다. 팀에서는 가치의 범위가 명확해질 때까지 최소기능제품(MVP)을 꾸준히 테스트하고 개선해야 한다. 기업에서는 상황이 변화하고 문제가 발생할 때 우선순위를 조정해야 한다. 선도 기업은 문제를 신속하게 해결하고 "실패에서 빠르게 배우는" 행동 변화를 더 광범위하게 추진해야 한다. 각각의 문제를 성공적으로 해결할 때마다 특정 사업 부문이나 업무 기능의 일부 개선에 그치지 않고 보다 광범위한 전략적 목표 달성에 기여하게 된다.

당사 연구에서 알 수 있듯이, 디지털 선도 기업은 변화를 추진하기 위해 필요한 거버넌스 프로세스가 마련될 수 있도록 세 가지 방식을 취한다. (보기 9 참조)

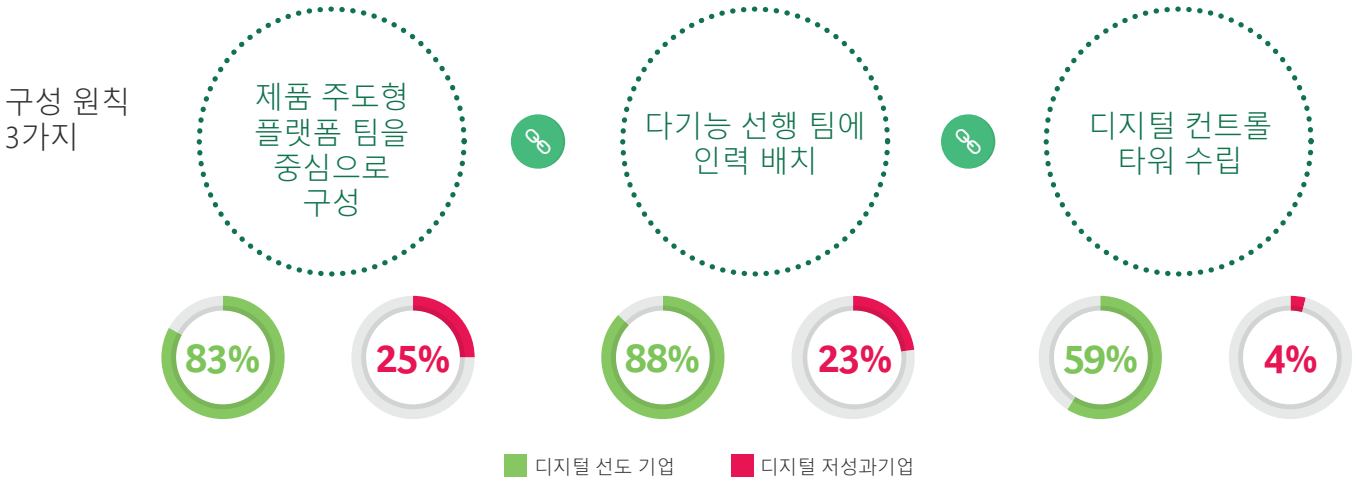
첫째, 선도 기업의 80% 이상이 다기능 비즈니스 및 기술 팀으로 구성된 운영 모델을 수립했으며, 60%가량은 제품 주도형 플랫폼 팀을 중심으로 조직했다. 이를 통해 다음과 같이 다양하고 많은 이점이 확보된다.

- 개선된 제품 개발을 위한 비즈니스 및 기술 협업 강화
- 제품 출시 속도를 2배, 3배, 4배 높일 수 있는 애자일 사이클
- 오버헤드가 감소하고 지속적 개선을 위한 내장형 메커니즘이 증가하여 생산성을 2~4배까지 향상
- 운영 및 고객 경험의 디지털화를 통해 영업이익경비율(cost-income ratio)을 10~15% 개선
- 고성과 직원에게 동기를 부여하고 채용을 지원하는 보다 기민한 업무 환경

한 선도적인 물류 회사는 자산 중심형 조직에서 디지털 고객 중심의 서비스 조직으로 전환해 비용을 절감하고 출시 기간을 단축하고자 했다. 동사는 다기능 팀을 통해 기술 및 비즈니스 공동 오너십을 갖는 제품 주도형 운영 모델로 전환했다. 다양한 제품에 적용되는 기초 시스템과 함께, 다양한 고객 니즈를 감안하여 여러 기술 역량을 제품 도메인으로 구분했다. 이 방식을 통해 보다 표준화된 제품과 고객 솔루션을 제공할 수 있었다. 다기능 팀은 애자일 환경에서 근무하면서 혁신을 장려하고 신제품이 출시될 때 팀이 쉽게 확장할 수 있도록 만들었다. 동사는 출시 기간을 30% 단축하고, 고객 만족도를 개선했으며, 맞춤형 고객 경험을 더 빠르게 확장하는 동시에 단가를 20% 절감했다.

거의 90%의 선도 기업에서 활용하는 두 번째 방식은 다기능 선행 팀을 통해 혁신을 시험해보는 것이다. 당사의 경험에 따르면, 처음에는 다른 이들의 길을 밝혀줄 수 있는 등대처럼 한두 개의 선행 프로젝트에 중점을 두고, 이후 성공적으로 확장될 때까지 반복하고 조정해 나갈 때 가장 만족스러운 전환을 달성할 수 있다. 선도 기업은 미리 정해진 기간 내에 가치 있는(또는 가장 가치 있는) 프로젝트를 신속하게 결정하고, 해당 프로젝트에 집중하는 동시에, 새로운 선행 프로젝트를 위해 다른 프로젝트를 종료하는 방식을 적용한다.

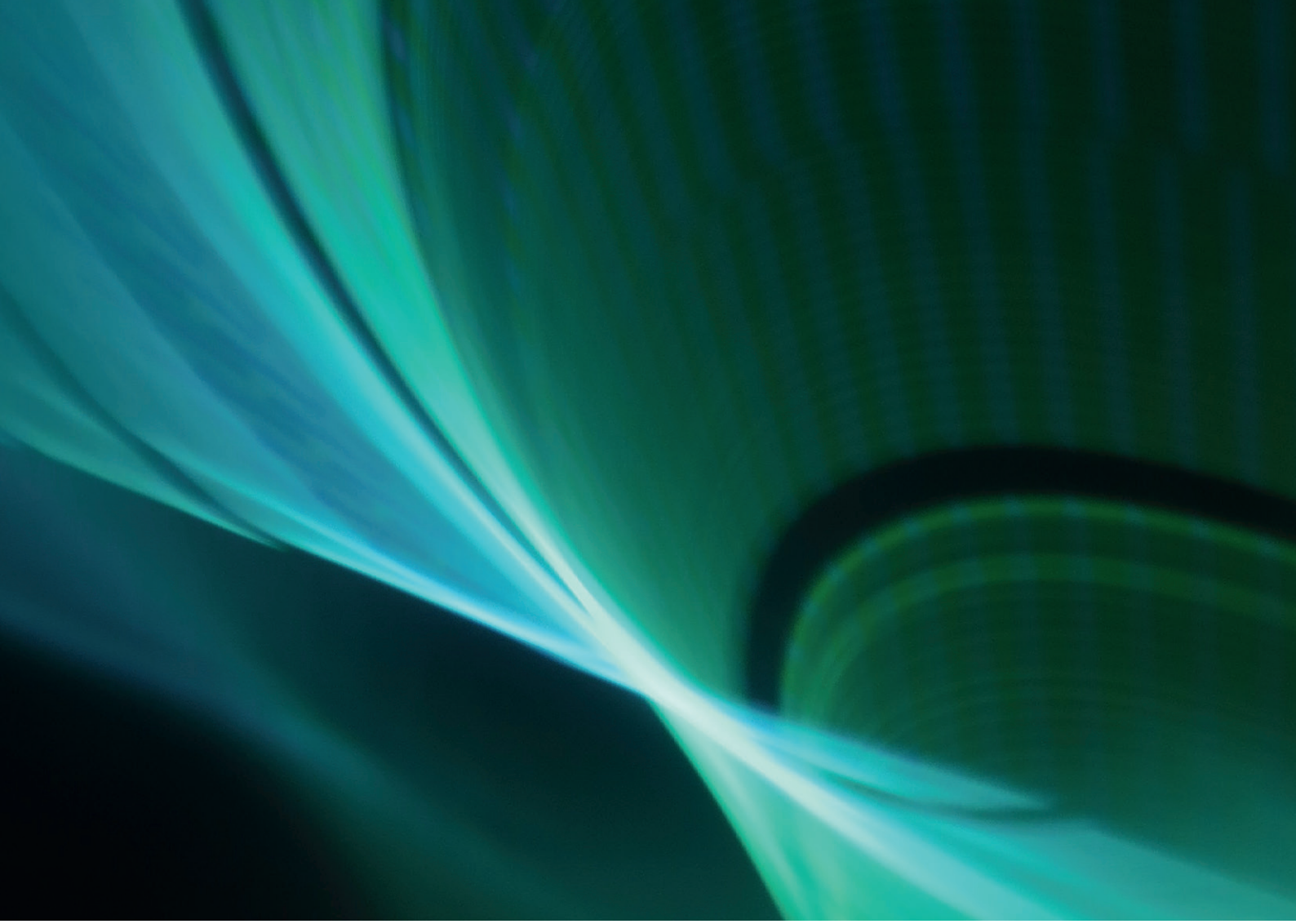
## 보기 9 - 상시 실행을 추진하여 성공하는 선도 기업




**출처**: BCG 디지털 구현 점수

셋째, 선도 기업의 약 60%는 디지털 컨트롤 타워나 전문가 조직(모든 디지털 이니셔티브를 총괄하는 중앙 집중형 팀)을 두고 가치 창출 목표 달성을 위해 리소스를 배분하거나 부진한 이니셔티브의 예산을 삭감하여 가치 실현의 방향성을 조정한다. 디지털 전환에 성공하는 기업은 신속하고 간소한 의사결정을 활용하며, 적절한 KPI(가끔은 완전히 새로운 KPI)를 사용하여 성과 달성 현황을 모니터링한다. KPI를 추적하고 모든 구성원이 동일한 상황 인식을 갖도록 해주는 효과적인 컨트롤 타워가 있다면, 전환 과정이 더 원활해지고 장애물을 빠르고 효과적으로 식별 및 제거하는 데 도움이 된다.

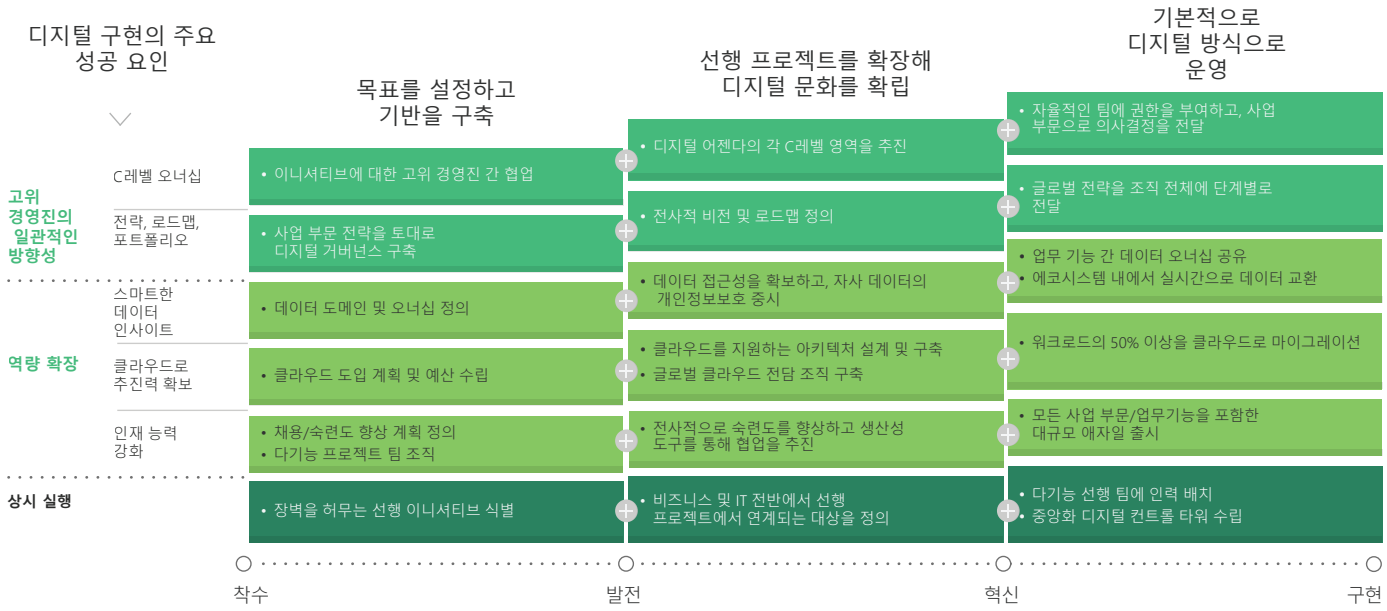
한 유명 산업용품 기업은 각각의 전략적 우선순위 영역에서 가능성이 높은 선행 프로젝트를 식별하고, 고위 경영진의 통일된 방향성과 지원을 확보하여, 디지털 전환 전략을 실현했다. 동사는 최소기능제품(MVP) 방식으로 6개월 동안 다양한 디지털 신제품을 개발 및 출시해 시장진입(go-to-market) 역량을 근본적으로 개선하고 출시 한 달 이내에 주요 경쟁업체보다 높은 핵심 성과지표를 기록했다. 모든 신규 프로젝트는 클라우드네이티브 데이터 플랫폼과 클라우드 기반 인프라에 구축되었다. 이러한 선행 프로젝트를 확장함으로써, 동사는 디지털 판매 채널 전반에서 고객 환경을 대폭 개선했다.



# 디지털 가치 실현의 여정

디지털 가치 전달은 대규모로 이뤄질 수 있다. 그 과정은 디지털 전환에 착수하는 것에서 시작된다. 실제로 전환이 이루어지기까지 긴 시간 동안 많은 단계를 거쳐야 한다. 성공적인 전환은 완료까지 몇 년 또는 그 이상이 걸릴 수 있으며, 이때 고위 경영진의 일관적인 방향성, 필수 역량 개발, 상시 실행 유지의 세 요소가 핵심적인 역할을 한다. (보기 10 참조) 세 가지를 모두 확보한 기업은 디지털 솔루션을 성공적으로 확장할 수 있을 뿐만 아니라, 디지털 접근 방식과 업무 방식을 운영 모델에 반영할 수 있으며, 디지털 솔루션으로 시작된 가치 창출 여정의 열매를 맛볼 가능성이 가장 커진다.

# 보기 10 - 모든 기업은 명확한 경로를 따라 디지털 전환을 완벽히 실현할 수 있음




**출처**: BCG analysis.

# 집필진

**Karalee Close** BCG 런던 오피스, 매니징 디렉터 겸 시니어 파트너. BCG의 기술우위(Technology Advantage) 관행 글로벌 리더. 다음 이메일로 연락해 주십시오.
close.karalee@bcg.com

**Marc Roman Franke** iBCG 베를린 오피스 디지털 전환 부문, 어소시에이트 디렉터. 다음 이메일로 연락해 주십시오.
franke.marcroman@bcg.com

**Michael Grebe** BCG 뮌헨 오피스, 매니징 디렉터 겸 시니어 파트너. 다음 이메일로 연락해 주십시오.
grebe.michael@bcg.com

**Hrishi Hrishikesh** BCG 뉴저지 오피스, 파트너 겸 디렉터. 다음 이메일로 연락해 주십시오.
hrishikesh.hrishi@bcg.com

**Kristi Rogers** BCG 런던 오피스, 매니징 디렉터 겸 파트너. 다음 이메일로 연락해 주십시오.
rogers.kristi@bcg.com

## 감사의 말

집필진 일동은 본 보고서의 준비에 도움을 준 Anuthya Nambirajah, Abhinav Gupta, Valerio Gardelli, Michael Leyh에게 감사를 전한다.

## 추가 문의

본 보고서에 대한 문의 사항은 집필진에게 연락해 주십시오.

정보 또는 재인쇄 허가 문의는 BCG(permissions@bcg.com)로 연락해 주십시오.

최신 BCG 콘텐츠를 확인하거나, 본 주제 또는 다른 주제에 대한 새글 알림을 받아보시려면 bcg.com을 방문해 주십시오.

Facebook, Twitter에서 Boston Consulting Group을 팔로우해 주십시오.

© Boston Consulting Group 2022. All rights reserved.
2/22

bcg.com