

고객 경험 관점에서의  
디지털 트랜스포메이션  
운영 모델

**S**am은 포춘(Fortune)이 선정한 전 세계 1,000대 기업 중 하나인 대기업 디지털 전략 책임자로 채용됐습니다. 그의 임무는 80살이 된 이 공룡 기업을 고객 경험을 민첩하게 주도하는 기업으로 거듭나게 하는 것입니다.

이를 위해선 적절한 운영 모델을 선택해야 한다는 것을 그는 잘 알고 있습니다. 하지만 복잡한 이권 다툼과 온갖 컨설턴트들이 쏟아내는 정보의 홍수 속에서 어디서부터 시작해야 할지 정하기가 어려웠습니다.

Adobe는 디지털 파괴라는 새로운 길을 개척한 수많은 기업들과의 협업을 통해, 성공한 기업은 혁신의 최종 단계인 '목표'부터 생각한다는 것을 발견했습니다. 목표에 집중하면 조직 운영 모델이 명확해집니다. 또한 직원들의 재능과 팀을 적절한 방식으로 조직하면 목표 달성 확률은 더욱 높아집니다.

고객 경험을 주도하는 기업은 최고의 매출 성장과 최고 수준의 고객 만족도, 최고 수준의 직원 만족도를 보입니다.

출처: Forrester Research

## 조직 성공의 비전

**A**dobe의 Digital Strategy Group은 최근, 디지털 트랜스포메이션을 진행한 금융 서비스, 통신, B2B 기술, 여행 및 숙박업 기업의 핵심 성공 비결을 정리한 심층 연구를 했습니다. 디지털 트랜스포메이션에서 기술이 핵심 요소인 것은 분명하지만, 사람과 프로세스도 중요합니다.

효율적인 디지털 트랜스포메이션 운영 모델은 조직의 성공적인 비전과 청사진을 제공하여 전략을 가치로 전환합니다.

Adobe는 우수한 디지털 트랜스포메이션 운영 모델과 해당 모델이 어떻게 목표 달성에 도움이 되는지에 관한 연구를 Sam에게 제공했습니다. 지금부터 Sam의 의사 결정 과정을 따라가 보겠습니다.

우선, 목표를 정하고 회사의 디지털 성숙도를 평가합니다. 회사의 우선 순위가 다음 중 어디에 있는지 확인합니다.

- 전사적 디지털 역량 개발
- 원활한 고객 여정 제공
- 출시 속도를 높여 경쟁 우위 달성

목표	운영 모델
전사적 디지털 역량 개발	CoE(전문가 조직)
원활한 고객 여정 제공	교차경험(Cross experience)팀
출시 속도를 높여 경쟁 우위 달성	애자일(Agile) 마케팅



## 목표 1: 전사적 디지털 역량 개발

많은 기업이 '전사적 디지털 역량 개발'을 목표로 삼습니다. 최근 Forrester 연구 보고서에 따르면 디지털 트랜스포메이션 여정을 만든 기업은 3분의 1에 불과합니다. 따라서 디지털 트랜스포메이션을 목표로 삼더라도 실패를 걱정할 필요는 없습니다.

디지털 역량 개발이 최종 목표인 기업은 CoE(Center of Excellence organization, 전문가 조직)를 활용하고 싶어 합니다.

3분의 1 미만의 기업이 경험 주도 비즈니스로 전환했습니다.

출처: Forrester Research

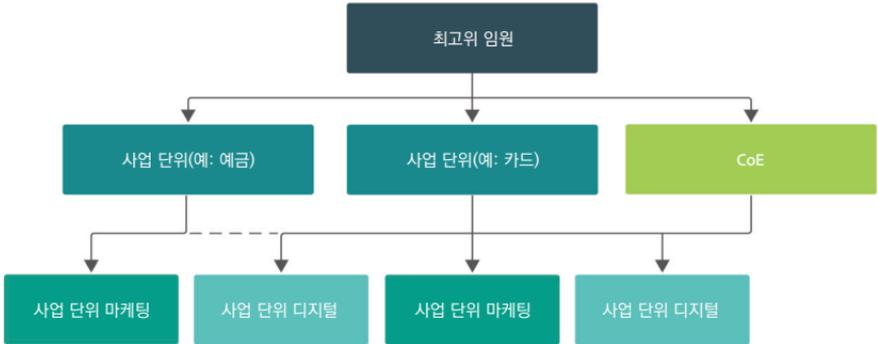
CoE는 Adobe가 권장하는 세 가지 디지털 트랜스포메이션 운영 모델 중 가장 일반적입니다. 또한 디지털 역량을 빠르게 개발하는 데 가장 효과적이므로 디지털 트랜스포메이션을 시작하는 기업에서 종종 볼 수 있습니다. Sam은 회사의 목표에 여기에 해당한다고 생각했습니다.

CoE는 중앙집중적인 팀입니다. 그들의 목표는 전사적 디지털 구현처럼 광범위한 것부터 웹사이트 로그인 페이지 개인화처럼 세밀한 것까지 다양합니다.

CoE에는 두 가지 유형(중앙형 CoE, 거버넌스 CoE)이 있습니다. 모든 실행이 중앙에서 이뤄지는 중앙형 CoE는 표준과 지침을 설정하여 사업 단위의 성공을 주도합니다. 한편 중앙형 CoE는 일반적으로 조직 전체에 실행이 공유되는 거버넌스 CoE로 진화합니다.

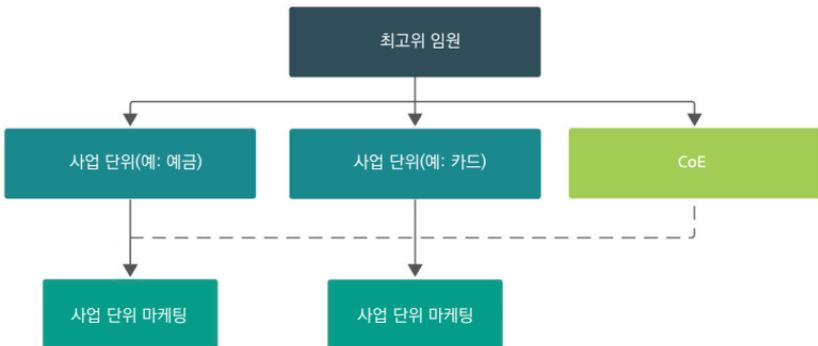
## 중앙형 CoE

데이터, 테스트, 개인화 등 새로운 디지털 역량이 사업 단위와 잘 어우러지도록 중앙화된 전략을 수립 및 수행합니다.



## 거버넌스 CoE

사업 단위 전반에 걸친 혁신에 초점을 맞춰서 중앙화된 디지털 전략과 거버넌스를 제공합니다. 사업 단위 디지털 마케팅은 분산된 사업 단위 수준에서 디지털 역량을 수행합니다.



- 귀사가 다음에 해당한다면 **중앙형** CoE 조직 구조를 사용하시기 바랍니다.
  - 디지털 역량이 갖춰져 있지만 아직 사업 단위에서 수행할 수 없는 경우
  - 디지털 역량을 입증할 필요가 있는 경우
  - 공급 업체 또는 파트너 효율화가 기업의 우선 순위인 경우
  
- 다음에 해당한다면 **거버넌스** CoE 조직 구조를 사용하시기 바랍니다.
  - 기업에 디지털 역량이 갖춰져 있지만, 사업 단위 간 조화에 일관성이 더 필요한 경우
  - 사업 단위가 디지털 역량의 가치를 이해한 경우
  - 서로 다른 지역 또는 예산을 조정하고, 우수 사례에 대한 인식을 높일 필요가 있는 경우
  
- **CoE 운영 모델 도입 TIP**
  - 전담 CoE 팀을 구성합니다.
  - 성공사례와 설명회에 투자하여 CoE의 가치를 사업 단위에 보여줍니다.
  - 조직 내 일관되고 구조화된 프레임워크를 만들어 인사이트를 공유합니다.

## 다국적 통신 브랜드, 전사적 CoE로 매출 최적화를 이룬다.

통신업계에서는 아직도 소매 영업과 콜 센터가 여전히, 비즈니스의 중요 축을 담당하고 있습니다. 그럼에도 불구하고 통신기업들은 고객 여정을 이해함으로써 고객 거래를 디지털 채널로 이전하려 하고 있습니다.

Adobe와 함께 일한 유럽의 한 다국적 통신 브랜드는 여러 사업 단위가 서로 협력하지 못하고 있다는 사실을 발견했습니다. 각 사업 단위의 디지털 전문성이 서로 다르고 중앙화된 조정 역할이 없었기 때문에 서로 협력할 수 없었습니다. 이 회사는 거버넌스 CoE로 디지털 트랜스포메이션을 하여 디지털 경험과 가치를 전사적으로 촉진하는 동시에, 유럽 시장 내에서 각 사업 단위의 자율성을 유지했습니다.

이를 위해 맨 처음 한 일은 전사적 CoE를 구축할 담당자를 선정하는 것이었습니다. 그리고 마케팅이 여러 그룹으로 분리되어 있기 때문에 거버넌스 CoE 모델을 사용하여 가장 실적이 우수하고 성숙도가 높은 그룹으로부터 청사진을 작성했습니다. 그런 다음, 규모가 작고 성숙도가 낮은 그룹과 청사진을 공유하며 우수 사례를 모방하도록 했습니다.

CoE는 서로 수준이 다른 직원들을 대상으로 한 분기별 교육에 활용하여 모두가 디지털의 가치를 이해하고, 사업 논의를 할 때 대화가 통할 수 있게 했습니다. 우수 사례에 중점을 두고 교육을 실시한 결과, 이 회사는 조직 전반에 걸쳐 신규 고객 확보보다 기존 고객에게 개인화된 경험을 제공하는 방향으로 변화를 실행했습니다.

이 과감한 변화는 큰 이익으로 이어졌습니다. 결론적으로 운영 비용을 크게 절감했고, 여러 시장에서 매출 최적화가 이뤄졌습니다. 이처럼 큰 성공을 거두자 최근에는 데이터 과학에 중점을 둔 새로운 CoE 를 만들었습니다.

## 목표 2: 원활한 고객 여정 제공

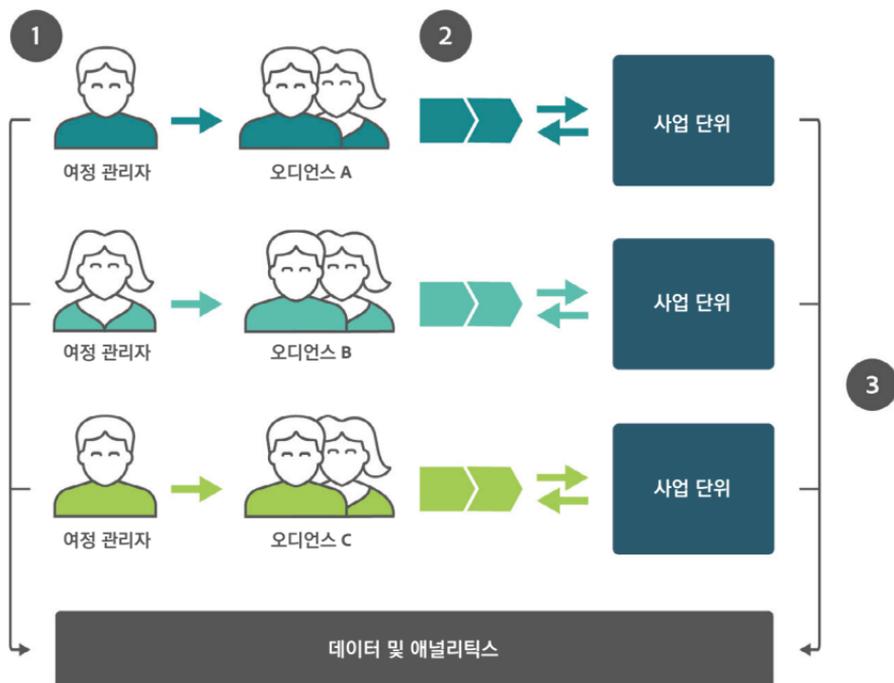
이미 일정 수준의 디지털 성숙도를 달성하여 '원활한 고객 여정 제공'이 목표인 기업의 다음 단계는 교차경험팀 구축입니다.

고객 여정을 기업 내부에 깊이 내재화하여 제품이나 채널 대신 고객을 운영의 중심에 두는 것으로, 이러한 방법은 통합된 경험을 제공하는 책임 소재가 분명하고 효과가 뛰어납니다.

이 구조는 CoE 모델보다 훨씬 다양하지만, 그 중심에는 두 가지 구성 요소가 있습니다. 첫째는 중앙화된 데이터 및 인사이트팀이며, 둘째는 세그먼트, 여정, 여정 단계 등 기업이 우선시하는 것들 사이에서 경험을 조율하는 여정 관리자입니다.



최고경험책임자(CXO)



1. 여정 관리자는 타겟 오디언스에 맞는 고객 여정을 수립합니다.  
최고경험책임자는 모든 여정 관리자를 감독합니다.
2. 여정 관리자는 여정을 처음부터 끝까지 책임지며, 여러 접점에서 소통을 관리합니다.
3. 여정 관리자는 여러 사업 단위에서 일하며, 오디언스 메시지의 일관성을 유지합니다.

Sam은 회사가 언젠가 이 단계로 도약하기를 원하지만, 아직은 이를 위한 토대가 부족하다고 생각합니다. 하지만 이 구조를 미리 알아두면, 이 단계로 올라왔을 때 필요할 기술과 파트너사를 선택하는 데 도움이 됩니다.

예를 들어 교차경험팀 운영 모델은 성숙한 마케팅과 디지털 조직을 필요로 합니다. 특히 모든 당사자(채널, 제품 팀, 사업 단위 등)가 동의하는 견고하고 통합된 데이터 서비스가 필수입니다.

### 교차경험팀 운영 모델 도입 TIP

- 이 모델을 준비하기에 앞서, 모든 당사자(채널, 제품팀, 사업 단위 등)가 동의하는 견고하고 통합된 데이터 서비스가 필수입니다. 이 데이터는 교차여정팀이 제안 또는 구현하는 모든 업무의 기초이므로, 이러한 데이터 서비스가 갖춰졌는지 반드시 확인해야 합니다.
- 여정 관리자에게 내부 수행자들을 관리할 수 있는 진짜 권한을 부여해야 합니다.
- 유연한 마케팅 아키텍처와 이를 사용하기 위한 트레이닝에도 투자해야 합니다. 기술이 폐쇄된 채널에 갇혀 있다면 결국, 고객 중심적인 사고로 경험을 수행하기는 어려울 것입니다.

**MGM, 일관된 고객 여정으로 매출 30% 향상**

목표: 원활한 고객 여정 제공하기.

MGM Resorts International은 고객 경험을 중시하는 여행 및 숙박 기업입니다. MGM은 호텔과 카지노를 운영하는 기업으로 알려져 있지만, 실상은 그보다 더 복잡합니다. 7만8,000명의 직원을 두고 있는 MGM Resorts는 전 세계 티켓 판매량에서 세 번째로 큰 엔터테인먼트 기업이며, 미국 최대의 비프랜차이즈 요식업체입니다.

MGM은 최근에 '인류를 감탄하게 하라'는 사명을 정했습니다. 하지만 종종 자사 브랜드끼리 경쟁을 벌였고, 마케팅 지출도 이상적이지 않았습니다. MGM은 여러 브랜드가 서로 협력하여 고객에게 일관되고 개인화된 경험을 제공하게 만들 필요성을 느꼈습니다.

각 브랜드가 마케팅 및 커뮤니케이션을 각자 운영하는 대신, '교차 브랜드팀'이라는 교차 채널 경험 구조를 도입하여 상호 협력 하에 자원을 공유하고, 반복 업무를 줄이고, 마케팅 지출을 최적화하게 했습니다.

노력만큼 큰 변화가 나타났습니다. 매출이 30% 상승했고, 마케팅 비용은 33%~60% 감소된 것입니다.

이 새로운 모델에서 더 큰 잠재력을 발견했습니다. MGM의 CXO는 고객 경험에 대한 비전을 가지고 있습니다. 고객이 수영장 풀사이드에서 의자에 부착된 RFID 태그를 이용해 휴대전화로 음료를 주문하거나, 모바일 앱으로 객실 온도를 사전에 설정하는 것으로부터 회사에 변화를 가져올 것입니다. MGM Resorts의 고객 이해는 경험을 제공하는 새로운 접근 방식을 통해 한층 깊어지고, 이는 더 큰 수익으로 이어질 것입니다.

### 목표 3: 출시 속도를 높여 경쟁 우위 달성

Sam의 경쟁 상대는 대기업만이 아닙니다. 매주 새로운 경험을 내놓는 디지털 신흥 강자들과도 맞서야 합니다.

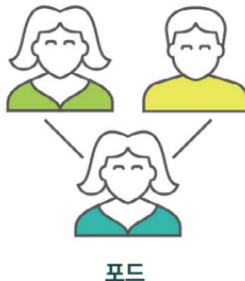
만약 목표가 '경쟁사보다 출시 속도를 높이는 것'이고, 기업의 디지털 마케팅 성숙도가 높은 수준이라면, 애자일 마케팅이 적합한 솔루션이 될 수 있습니다. 교차기능(cross-functional) 팀이 스크럼(Scrum)으로 일하며 빠르게 작업을 반복 처리하는 애자일 소프트웨어 개발에 대해서는 들어보셨을 것입니다. 이는 구현 방식이 가장 파괴적인 모델입니다.

애자일 마케팅의 속도는 전통적인 기업 모델에서 때로 속도를 늦추는 크리에이티브, 마케팅, IT, 브랜드, 법무 등 조직 간 소통 장벽을 무너뜨림으로써 발생합니다.

애자일 마케팅에서 중요한 것은 아주 명확한 목표를 설정하는 것입니다. 이 목표를 달성하기 위한 개별 프로젝트를 수행하는 스크럼팀으로 포드(Pod)가 조직됩니다.

#### 포드(Pods)

포드는 유사한 핵심 구성 요소를 지니고, 협업 효율성 향상을 위해 같은 공간에서 일하는 애자일팀으로 구성됩니다.





스크럼팀 대부분에 포함된 스크럼 마스터, 데이터 애널리틱스 전문가, IT, 마케팅, 규정 준수 책임자는 직접 대면하며 긴밀하게 협력합니다. 스크럼팀의 규모가 커질수록 규정 준수, IT 전문가 등 중앙화된 자원을 공유할 수 있습니다.

Sam은 자기 회사가 이 모델에 전념할 정도의 성숙도에 도달하지 못했음을 알고 있지만, 결과를 내고 빠른 진전을 이루기 위해 시범 프로젝트를 살펴봤습니다. 이는 그에게 생각할 거리를 주었습니다.

### 애자일 마케팅 운영 모델 도입 팁(TIP)

- 애자일 마케팅을 전사적으로 시행하기 전에 탄탄한 데이터 토대, 마케팅 기술, 전반적인 디지털 역량을 확보하세요.
- 임원진의 강력한 지지가 있는지 확인하세요.
- 성과를 측정할 수 있는 단일 목적에 중점을 둔 시범적 스크럼팀부터 시작해보세요.

### 설립 300년이 된 기업 Aviva, 파괴적 혁신을 체감하다!

목표: 출시 속도를 높여 경쟁 우위 달성

Aviva는 영국에서 가장 오래되고 거대한 금융 기업입니다. 설립된 지 300년이나 된 기업이 '파괴자'로 불리는 경우는 드물지만, Aviva가 바로 그렇습니다. "새로운 디지털 세계에서 존재감을 유지하려면, 제품에서 고객으로 방향을 전환해야 한다는 것을 깨달았다". Aviva의 소매 마케팅 담당자 Tom Daniel은 이렇게 말했습니다.



“새로운 디지털 세계에서 존재감을  
유지하려면, 제품에서 고객으로 방향을  
전환해야 한다는 것을 깨달았습니다.”

TOM DANIEL, AVIVA

이 전환을 위해 Aviva는 기술 도입에 그치지 않고, 내부 마케팅 부서를 애자일 팀으로 완전히 개편했습니다. 각 다기능(multifunctional)팀은 제품 및 미디어 전략가, 마케팅 책임자, 캠페인 관리자, 인사이트 및 DMP 애널리스트, 디자이너, 카피라이터, 고객 경험 전문가 및 법률 준수 책임자 등으로 구성됐습니다. 철차를 주도하고 팀 전원의 업무를 관리하는 스크럼 책임자가 이 모든 활동을 이끌었습니다.

Aviva의 변화는 놀라운 성과를 이끌어 냈습니다. 캠페인 작업 시간이 3주에서 4일로 줄었습니다. 마케팅 캠페인과 관련된 비용과 매출도 개선됐습니다. 첫 테스트 사례는, 자동차 보험 페이지를 방문했지만 아직 자동차 보험 고객이 아닌 방문자를 대상으로 실행한 이메일 캠페인이었습니다. 이 캠페인 결과, 신규 고객이 37%, 클릭률은 176% 증가했습니다.

Aviva는 애자일을 통해 같은 장소에서 일하는 것의 중요성을 깨달았습니다. 기술에 보다 익숙한 마케팅 담당자들이 애자일팀에서 더 성과가 좋다는 사실도 알았습니다. 그와 동시에, 팀 내 기술 담당자들은 전문 기술을 넘어 사업적 맥락을 이해하는 마케팅 담당자가 되어야 했습니다. 초기 캠페인의 즉각적인 ROI 덕분에, 조직 전체가 완전히 애자일 모델로 전환할 수 있다는 믿음을 갖게 됐습니다.



## 목표에 집중하면 전략이 보입니다.

Sam은 결정할 때가 됐습니다. 그는 자신의 회사가 현재 어디에 위치해 있는지, 그리고 어디로 가고자 하는지 고민했습니다.

교차경험 구조로 완전히 넘어가기에는 너무 이릅니다. 수행 역량을 빠르게 키워야 했으므로 중앙형 CoE부터 시작하기로 했습니다. Sam은 자신의 자원을 고려하여 비즈니스 목표를 정의하고, 기술 수행 경험을 가진 CoE 관리자로 유망한 내부 후보를 물색했습니다.

아울러 교육을 실시하고, 팀에 투자하여 향후 교차경험팀을 구축할 계획을 세웠습니다. 첫 번째 대형 프로젝트는 데이터 통합입니다. 이는 이후 이어질 모든 과업의 기반이 될 것입니다.

이 여정에는 끝이 없고, 오직 디지털 우수성을 향한 단계별 이정표만이 있다는 사실을 알고 있지만, 자신의 선택과 팀, 그리고 파트너사에 자신감을 갖고 있습니다. 조직의 변화를 이끌면서 아군을 유지하는 것도 염두에 두었습니다. 그 노력의 일환이 전국 순회 설명회였습니다. 이 행사에서 변화의 가치를 보여주고, 동료들이 프로세스에 깊이 빠져들어 그 일부가 되었음을 느끼게 할 수 있었습니다.

그는 최종 목표를 염두에 두고 운영 모델을 조직해 나가면서도, 현재의 목표를 명확하게 인식하고 회사의 진화를 준비하고 있습니다. 다른 성공적인 디지털 조직의 장점도 받아들이기 시작했습니다. 먼 길이지만, 미래는 그의 편입니다.

디지털 트랜스포메이션,  
Adobe와 함께하세요.

더 알아보기

## 참고문헌

"Aviva's Audience of One: How a 300-Year-Old Disruptor Puts Customers First," Aviva presentation, Adobe EMEA Summit, 2018년.

["The Business Impact of Investing in Experience,"](#) Forrester Research, 2018년 4월.

Ginger Conlon, ["MGM Resorts' Lilian Tomovich Goes Vegas-Style Big on Experience,"](#) The Drum, 2019년 4월 19일.

"Leading Organization Structures for Experience-Led Businesses," Adobe Digital Strategy Group, 2019년.



Copyright © 2019 Adobe Inc. All rights reserved.  
Adobe와 Adobe 로고는 미국 및/또는 기타 국가에서  
Adobe Inc.의 등록 상표 또는 상표입니다.