

융합경영 리뷰

한 국 을 대 표 하 는 융 합 경 영 매 거 진

디지털 전환(DX) 시대 비즈니스 융합 전략

초연결(hyperconnectivity)과 초지능(superintelligence)을 특징으로 이제 4차 산업혁명이 생활 속에서 시작되고 있으며 새로운 패러다임이 형성되고 있습니다. 기술혁신은 필연적으로 기업경영에도 역시 커다란 변화의 물결을 일으킬 것입니다. 융합경영 리뷰는 이러한 시대적 요구에 부응하여 경영학과 이외 관련된 제 분야의 융복합 연구를 통하여 4차 산업혁명 시대에 요구되는 경영학의 발전을 도모하기 위한 목적으로 발간되었습니다.

contents

에디터 컬럼

- 1 디지털 전환(DX) 시대, 비즈니스 융합 전략

주제 컬럼

- 2 DX라 쓰고 혁신이라 말한다 _ 한석희
- 8 디지털 전환시대, 기회는 관찰에서 시작된다 _ 박병태
- 14 기업의 효과적인 디지털전환(DX) 전략을 위한 초석, 메타데이터를 잡아라 _ 박정완
- 18 디지털 전환시대, 전통산업의 디지털 융합 준비 _ 조규연
- 25 DX, 기업의 지속 가능한 성장을 돕는 조직문화가 되어야 _ 김강희

글로벌경영

- 27 베트남 경제 2022년 상반기 동향 _ 이영기

휴먼경영

- 33 글로벌 다양성을 다루는 리더 _ 이종구

ESG경영

- 36 ESG, 이제 'S(사회)'에 주목해야 한다 _ 김영기
- 38 대학의 ESG 경영, 건양대학교 사례 _ 탁진규

사회적기업

- 41 버려지는 천에 새 생명을! 특색있는 업사이클 패션 브랜드 '레미투미', '리메이크', '조각모음' _ 스타트레일 정희정

융합경영 리뷰 2022년 8월호(No.38)

발행일 2022년 8월 1일

발행처 지식플랫폼

발행인 김주연

편집위원장 엄재근

편집 그린팍스

디자인 M.S.G.

주소 서울시 구로구 경인로 662 디큐브시티 15층 1512호

이메일 bookplatform@naver.com

팩스 02-6499-4370

광고 문의 융합경영 리뷰 에 광고 게재를 원하시면
아래의 연락처로 문의주시기 바랍니다.

융합경영 리뷰 편집위원장

bookplatform@naver.com / 010-6839-4970



디지털 전환(DX) 시대, 비즈니스 융합 전략

코로나의 엔데믹 이후 비즈니스 현장에서는 디지털 전환(DX)에 대한 열기가 뜨겁다. 디지털 전환(DX, Digital Transformation)이란 디지털 기술을 다양한 분야에 적용하여 전통적인 산업군의 디지털화를 촉진하는 것을 의미한다. 이러한 디지털 전환은 클라우드, 디지털 트윈, 확장현실(XR) 및 IIoT(산업용 사물인터넷) 등의 핵심기술과 함께, 디지털 혁신을 통해 기존의 정보통신 기술을 변화시키고 있다.

이제 전방위적으로 비즈니스 현장에서 기업 간, 기술 간, 분야 간 융합적 디지털 전환이 이루어질 것이다. 현대자동차에서는 로봇 산업에 집중 투자해서, 달에서 작업할 수 있는 로봇을 개발하겠다는 포부를 밝히고 있다. 모빌리티 분야에서 항공 분야와 로봇 분야의 융합이 이루어지고 있는 것이다. 삼성전자는 자동차 음향기기 회사인 하만을 인수해서, 내연기관 자동차에서 전기 자동차로 전환되는 시대에 등장할 새로운 융합 분야의 선도를 노리고 있다.

정부도 이제 본격적인 디지털 전환의 시대에 들어서고 있음을 인지하고, 산업디지털전환촉진법을 제정하였다. 이 법은 산업의 디지털 전환 촉진으로 산업 경쟁력을 확보하기 위해 제정된 법으로, 2022년 7월 5일부터 시행하였다. 이 법에서는 선도사업을 발굴해 행정·기술·재정·규제 개선 등을 통해 지원하고, 산업데이터 상호호환성 및 활용 효과성 제고와 기업 간 협력 가능성 증대 등을 위해 표준화를 추진하는 내용 등이 규정돼 있다. 산업디지털전환촉진법은 제1조에서 이 법의 목적을 다음과 같이 밝히고 있다.

“이 법은 산업데이터 생성·활용의 활성화와 지능정보기술의 산업 적용을 통하여 산업의 디지털 전환을 촉진함으로써 산업 경쟁력을 확보하고 국민의 삶의 질 향상과 국가 경제발전에 이바지함을 목적으로 한다. 이 목적대로 디지털 전환이 모든 산업에서 촉진되기를 기대한다.”

디지털 전환 시대에 많은 기업이 성공과 실패를 맞볼 것이다. 어떻게 융합하느냐에 따라 다양한 결과가 이루어질 것이다. 이는 대기업이라고 해서 유리하고, 중소기업이라고 해서 꼭 불리한 것은 아니다. 베이비 유니콘 기업이 디지털 전환 시대의 융합 전략으로 세계적 기업으로 성공할 수 있다. 대한민국 비즈니스 현장에서 많은 성공 사례가 나올 것을 확신한다.

융합경영 리뷰 편집위원장

DX라 쓰고 혁신이라 말한다

한석희

DX라 쓰고 편리하게 설명한다

‘메타버스’가 한풀 꺾인 자리에 DX(Digital Transformation)가 들어선 것으로 보인다. 4차 산업혁명도 인더스트리4.0도 또 스마트공장도 더 이상 핫(Hot)하지 않은 틈을 타고 DX가 비집고 들어오는 모습처럼 보인다. ‘디지털 퍼머’가 미용실 창에 등장한 것을 보고 혀를 찬 일이 20여 년 전 일인데, 그 디지털이란 용어가 이제 다시 ‘디지털 트랜스포메이션’으로 새로운 이름을 달고 등장하는 셈이다.

이미 수많은 세계적인 기관들이 디지털 프랜스포메이션의 정의를 나름대로 또 호기롭게 내세우고 있다(〈표 1〉). 돈이 된다는 신호로 읽힌다.

이들이 주장하는 내용은 대체로 비즈니스의 변화 더 나아가 모델의 변화를 말하고 있다. 디지털이 만드는 새로운 돈벌이 모델이라고 봐도 틀린 말이 아닐 것이다. 그만큼 디지털 기술이 세상에 영향을 미치고 있다는 뜻으로 해석이 될 만하다. 그런 가운데 이들이 자신들의 정의를 뒷받침하기 위해 내세우는 기업 사례들도 무척 다양하다.

기관	정의
베인앤컴퍼니	디지털 엔터프라이즈 산업을 디지털 기반으로 재정의하고 게임의 법칙을 근본적으로 뒤집음으로써 변화를 일으키는 것
AT커니	모바일, 클라우드 빅데이터, 인공지능, 사물인터넷 등 디지털 신기술로 촉발되는 경영 환경상 변화에 선제적으로 대응하고 현재 비즈니스의 경쟁력을 획기적으로 높이거나 새로운 비즈니스를 통한 신규성장을 추구하는 기업활동
프라이스워터 하우스쿠퍼스	기업 경영에서 디지털 소비자 및 에코 시스템이 기대하는 것들을 비즈니스 모델 및 운영에 적용시키는 일련의 과정
마이크로소프트	고객을 위한 새로운 가치를 창출하기 위해 지능형 시스템을 통해 기존의 비즈니스 모델을 새롭게 구성하고 사람과 데이터, 프로세스를 결합하는 새로운 방안을 수용하는 것
IBM	기업이 디지털과 물리적인 요소들을 통합하여 비즈니스 모델을 변화시키고 산업에 새로운 방향을 정립하는 것
IDC	고객 및 시장의 변화(외부 환경)에 따라 디지털 능력을 기반으로 새로운 비즈니스 모델 제품 서비스를 만들어 경영에 적용하고 주도하여 지속 가능하게 만드는 것
세계경제포럼	디지털 기술 및 성과를 향상시킬 수 있는 비즈니스 모델을 활용하여 조직을 변화 시키는 것

〈표 1〉 디지털 트랜스포메이션의 다양한 정의 (출처: 김진영, 김형택, 이승준(2018), 디지털 트랜스포메이션 어떻게 할 것인가)



DX라 쓰고 설명은 제각각 편하게 한다고 말할 수 있다. 어떤 이는 DX로 스마트공장을 설명한다. 필자가 대표적으로 그린 편이다. 또 다른 이는 DX로 프롭테크(Proptech)의 설명에 열중이다. 디지털 마케팅에 DX를 접목하는 모습을 볼 수도 있다. 비대면 디지털 협업 관련 여러 솔루션이 선보이는 자리에도 DX는 한 자리를 차지하고 있다. 핀테크로 언급되는 스마트 금융도 DX의 오랜 단골이다. 쏟아져 나오는 다양한 스마트 제품도 DX로 설명되고 이런 일을 하는 기업이 모두 DX 선두 주자로 소개되고 해석된다. 최근에는 메타버스도 DX로 설명되고 있으며 그 속에서 활약하는 아바타나 가상인간도 DX의 바람을 일으키는 주역이 되고 있다.

이렇듯 세상은 모두 디지털 기술로 만들어진 새로운 기회와 비즈니스 발굴에 열중하고 있고, 그 모습은 활발하다. 그러나 너무나없이 양념이나 감초처럼 무작위로 사용하는 디지털의 용어를 정립하는 사람들도 나타나고 있다. 이들은 디지털이 그리 간단한 용어가 아니라고 강조한다. 그리고 대중을 제대로 깨우치려 한다. 꿈

이 생각이 생각해보면 '디지털 퍼머'로 등장했던 2000년대 초반 시절의 디지털 용어가 실은 이처럼 다양하게 해석될 수 있다는 것을 알 필요가 생기는 것 같다.

이들은 디지털을 여러 단계와 수준으로 나누어 설명한다.

- Digital(디지털)
- Digitization(디지털화)
- Digitalization(디지털 시스템화)
- Digital Transformation(디지털 전환)

부연하면 '디지털'이 아날로그와 대비되는 용어로 할 때, '디지털화'는 물리적 사물의 속성을 디지털로 바꾸는 모습을 설명하는 것일 것이다. 물리 세상의 어떤 것을 컴퓨터가 읽어 들일 수 있도록 하는 것으로도 설명이 될 수 있겠다. 1960년대부터 시작된 변화 속에 이 디지털화가 잠재되어 있었다. 그렇게 보면 '디지털화'의 기원은 나름 오래전이란 것을 알 수 있다. 또 영어로는 '디지털라이제이션'이라고 쓰는 것이 생소

하겠지만 이는 '디지털리제이션'과는 격이 다르다고 전문가들은 말한다.

우리말로 '디지털 시스템화'쯤으로 해석되는 '디지털리제이션(Digitalization)'은 디지털화된 데이터를 활용하는 프로세스, 또는 이런 수준으로 발전된 모습을 일컫는다. 단순히 디지털로 만드는 것이 아니라 디지털로 계속 유지되고 운영되는 시스템 수준의 성취를 말한다. 수많은 앱이나 소프트웨어가 등장하여 기업이나 기관에서 사용되는 수준에서 디지털 시스템화를 찾을 수 있다. 사람 중심의 이벤트가 소프트웨어 중심의 이벤트로 바뀌는 순간에 해당하기도 한다.

다음 단계가 '디지털 전환' 또는 '디지털 변혁'이다. 영어로는 Digital Transformation이다. 앞서 축적된 디지털 기술 수준이 어느덧 비즈니스 모델을 바꾸게 되면 디지털 트랜스포메이션이라고 말할 단계가 되는 것으로 이해된다.

실은 이렇듯이 용어를 자로 재듯 정의해서 설명하거나 인용하는 사람은 많지 않다. 그게 그것 아닌가 여

기며 대충 이 용어, 저 용어를 마음대로 사용한다. 그리고 자신이 적합하다고 생각하는 사례를 늘어놓고 대중에게 전파하고 교육한다. 그렇게 해도 청중은 그 차이를 알아차리지 못한다. 그런 와중에 이런 긴 이름은 간단히 불리기도 한다. 그렇게 누군가 'DX'라 부르기 시작했다. 긴 용어를 외울 필요 없이 DX라 하니 편리하다. 아이스 아메리카노를 '아아'라고 부르는 트렌드가 이곳에서도 자연스럽게 받아들여지는 중이다.

DX라 쓰고 스마트공장라 불리는 몇 가지 사례

쿠트스마트가 DX로 바꾼 맞춤형 신사복

중국에서 신사복을 제조하던 이 기업은 자신들의 신사복 제조 능력에 디지털 기술을 접목했다. 그간 시장에서 신사복을 찾는 사람은 대량 생산된 기성복 중에서 적당한 것을 선택했다. 좀 더 비용을 지불할 수

쿠트스마트 맞춤형 신사복 스마트공장 사례

- 고유가치
 - 신사복 제조
- 적용 신기술
 - 온라인 주문
 - 빅데이터 기술을 활용한 디지털 패턴 작성
 - 자동화 재단
 - 자동 신사복 원단, 재단 작업대 배송 시스템
 - 신속한 배송
- 새로운 가치와 비즈니스 모델
 - 저렴한 가격과 빠른 납기를 구현한 고객 맞춤형 단품 신사복 제조 공급 비즈니스 모델 구현



kutesmart

출처 및 이미지: 쿠트스마트 홍보 영상

있는 사람은 맞춤형으로 신체 치수를 측정하고 자신에게 맞는 신사복을 주문할 수 있었다. 이렇게 양분된 시장에서 쿠티스마트는 맞춤형 신사복을 대량 생산하는 기술로 세상을 놀라게 하였다. 이는 이 분야에서 처음 시도한 사례이다.

쿠티스마트의 고객은 온라인에서 신사복을 주문할 수 있다. 그러나 고객은 가까운 매장을 찾아 자신의 체형을 한 번쯤은 측정해야 한다. 체형 정보를 디지털 정보로 바꾸는 것이다. 이렇게 한번 디지털 정보로 바꾼 신체정보는 체형이 크게 바뀌지 않는 한 계속 활용할 수 있다. 이 치수를 이용해서 자신이 원하는 맞춤형 신사복을 주문할 수 있고, 자신이 좋아하는 사양을 이것저것 선택할 수 있다. 세상에 단 하나밖에 없는 신사복을 주문하는 것이다. 그것도 그리 비싸지 않은 가격에.

중국 전역에서 주문된 정보는 신사복 설계실로 모인다. 수많은 개별 주문 정보는 이미 구축된 디지털 정보 즉, 신사복 데이터베이스와 연결되어 신사복의 세부 설계가 컴퓨터 안에서 이뤄지고 확정된다. 이 정보에 근거해서 필요한 신사복의 소재가 선택되고 재단기에서 자동 절단된다. 여러 조각으로 절단된 여러 신사복의 구성 부품은 해당 주문에 기초하여 박음질을 하는 전문가에게 정확하게 전달된다. 절단된 부품을 사람이 모아 놓으면 자동 이송 장치가 이를 봉제 전문가에게 전달하는 식이다. 봉제전문가는 작업 지시를 화면으로 확인하고 전달된 부품을 하나씩 박음질한다. 봉제 영역은 여전히 기계가 사람 작업자의 유연성과 생산성을 따라잡을 수 없다. 그래서 사람 작업자들이 숙련된 기술로 옷을 박음질한다. 여러 공정을 거치고 최종 검사를 마치면 세상에 단 하나밖에 없는 맞춤형 신사복이 완성된다. 얼마 지나지 않아 이 신사복은 옷을 주문한 고객에게 배송된다.

맞춤형 옷을 위해 가봉을 하는 등의 절차가 생략되고 신사복 제작의 시간도 대폭 줄어든다. 물론 비용도 기존의 맞춤형에 비해 훨씬 저렴하다.

이런 일을 위해서 디지털 기술뿐 아니라 여러 가지

자동 이송 장치, 또 다른 원단 커팅 자동장치 등이 활용된다. 그러나 그 바탕에는 디지털 정보와 디지털 데이터가 버티고 있다. 이런 디지털 정보와 데이터의 연동 덕분에 맞춤형 신사복이 신속하게 제조된다. 고객도 기뻐하고 공급기업도 기뻐한다. 새로운 비즈니스 모델이 탄생하는 것이다. DX라 불려도 손색이 없다.

이런 디지털 기술 응용과 공정 혁신을 통해서 쿠티스마트는 맞춤형 신사복 대량 생산 체제를 완성했고 기존의 신사복 제조업체 누구도 따라올 수 없는 원가 경쟁력을 갖추었다. DX가 비즈니스 모델을 바꾸었고 쿠티스마트는 성공적인 사업을 유지하고 있다.

존디어가 DX로 선점한 미래 농업관리 솔루션

존디어는 트랙터를 비롯하여 다양한 농업용 기계를 제조하는 전통적인 제조기업이다. 이들은 이미 오래 전부터 기존 제품을 개선하거나 발전시키는 일에 노력을 경주하였다. 그런 이유로 농기계 분야에서 가장 선도적인 위치에 서 있다고 평가되는 기업이다. 이런 존디어도 DX를 새롭게 접목함으로써, 사업 모델을 확장하고 있다.

존디어가 내놓은 제품은 자율주행 농기제로 일컬어지는 스마트 농기계가 대표적이다. 굳이 표현하자면 Level 5 수준의 스마트제품인 셈이다. 운전자 없이 농기계가 필요한 작업을 홀로 수행하는 수준이다. 그러나 이들은 농업기계가 자율주행 농기계처럼 모두 Level 5가 되어야 한다고 보지 않는다. 여전히 사람 작업자가 함께 참여하는 농업기계의 필요성도 인정한다. 예컨대 Level 4 또는 Level 3 등의 농업기계의 가치도 증시한다는 뜻이다. 이런 수준의 농업기계는 사람이 운전조건 또는 설비 운영조건을 설정하는 방식을 여전히 적용한다. 존디어는 이런 세부적인 일에서 디지털 기술을 응용했다.

엄밀하게 말해 기계와 기계의 연결 기술(사물인터넷)과 디지털 기술을 융합하고 사용자의 환경을 원격

존디어 농업관리 서비스 DX 사례

- **고유가치**
 - 농업용 기기 제조 공급
- **적용 신기술**
 - 빅데이터 수집 및 분석 기술
 - 클라우드 컴퓨팅 분석 방식의 변화를 통한 기업 경쟁력 제고
 - IoT 기술, AI, 머신비전 등 고도 자동화 기술 등의 응용과 적용
 - 무인 스마트 트랙터 및 시스템
- **새로운 가치와 비즈니스 모델**
 - 자동 트랙터 운영 모델 제공
 - 고객의 농기계 사용 Down Time - 설비 고장 시간 방지 서비스를 통한 농업 생산성 제고 모델 제시
 - 토질에 적합한 작물 가이드 제공 서비스 모델 'Farmsight' 운영
 - 농업기계 사용자 유지보수 메인テナンス 관리 시스템 운영



이미지출처: 존디어(2022)

으로 지원하고, 자문한다. 구체적으로 말하면 농기계의 운영 설정을 실시간으로 원격 지원하는 것이다. 도움이 필요한 농부를 지원하는 방법에서 새로운 비즈니스 모델이 등장한 것이다. 존디어가 구축한 방대한 농업 데이터베이스, 더 나아가 빅데이터가 이런 일의 주축이다. 존디어는 빅데이터를 분석해서 해당 농장에서 언제, 어떤 작물을 파종할지 알려주는데 아주 세세한 것까지 살피고 설정하는 모델을 제공하고 있다. 파종뿐 아니라 농작물 관리와 추수 시점 등 농업 전반의 프로세스에 관련한 솔루션을 제공하는 모델이다. 전 세계 농부들이 존디어를 떠나지 못하도록 밀접 지원을 하는 셈이다.

현대자동차가 DX로 추구하는 맞춤형 자동차 공급

앞의 사례가 모두 해외 기업 사례라고 한다면 국내 사례도 있다. 바로 현대자동차 싱가포르 공장 사례다. 이들도 DX를 적용해서 현대자동차가 생산하는 전기

자동차를 고객 맞춤형으로 공급하기 위한 새로운 도전과 실험 공간을 구축 중이다.

현대자동차는 이 공장을 메타팩토리라 명명했는데, 이는 기존에 널리 사용되는 스마트공장과 용어를 달리하기 위한 여러 전략적 배경이 깔려 있다. 그러나 이 메타팩토리 구축을 위해 응용된 기술은 실제로는 스마트공장에서 활용되는 요소 기술이다. 이를 통틀어 DX를 적용 중이라고 주장해도 하나도 이상하지 않다.

분명한 것은 현대자동차가 기존의 몇 가지 옵션 선택이 가능한 자동차 제조 공급에서 훨씬 더 많은 선택이 가능한 고객 맞춤 또는 주문형 전기자동차를 공급하는 공장을 구축한다는 것이다. 세상에 하나밖에 없는 자동차는 아닐지라도 상당히 다양한 옵션을 선택하여 구성한 자동차를 고객 손에 질 수 있도록 한다는 것이다. 이를 위해서 다양한 디지털 기술이 응용되고 디지털 트윈이 운영되며, 여러 가지 자동화 기술이나 빅데이터 품질 관리 기술 등이 응용되는 것을 볼 수 있다. 더 다양한 제품을 안정된 품질로 적합한 수준의

현대자동차의 싱가포르 메타팩토리 사례

- **고유가치**
 - 자동차 개발, 제조, 공급
- **적용 신기술**
 - 시뮬레이션 App 적용
 - CPPS(디지털 트윈)
 - 빅데이터 응용 품질 관리
 - AI 알고리즘
 - 로봇 등 고도화 자동화 기술
 - AMR 등 내부 물류 자동화 기술
- **새로운 가치와 비즈니스 모델**
 - 고객 맞춤형 유연생산 맞춤형 차량 공급



 **HYUNDAI**

이미지 : <https://tech.hyundaimotorgroup.com/kr/convergence/smartfactory/>

가격으로 공급하는 새로운 비즈니스 모델이 등장하고 있다고 본다.

아직은 실험 단계이지만 이 일이 성공한다면 현대자동차의 비즈니스 모델은 획기적으로 바뀌리라고 예상할 수 있다. 그런 변화의 중심에 DX가 있다고 말하는 것이 타당하다. 현대자동차도 DX를 통해 변화하고 있는 중이다.

DX라 쓰고 맘대로 시도하고 마음껏 도전하라

몇 가지 제조 사례를 통해 DX라는 이름으로 추진되는 새로운 도전을 살펴보았다. 실은 이 밖에도 다양한 사례가 아주 많다. 국내 제조기업 중에서도 현대엘리베이터, 대동 등의 사례도 최근 등장하고 있다.

이런 사례에서 제시하는 것처럼 DX에는 한 가지 정답만 있는 것은 아니다. 즉, 어떤 것은 옳고 어떤 것은 그르다고 말하지 않아도 된다는 뜻이다. 여건이 다르

게 많은 시도와 여러 도전이 일어나고 있다. DX로 말할 수 있는 여러 조건이 융합적으로 작용해서 새로운 비즈니스 모델이 만들기만 한다면, 실은 어떤 사례든 DX가 적용된 것이라 말하는 것이 어렵지 않아 보인다.

DX의 적용 영역은 제한이 없고 점차 확대되고 있다. DX라 쓰고 맘껏 도전하고 시도할 수 있는 좋은 때가 열리고 있다.



한석희

공학과 경영학을 두루 공부한 경영학박사. 현재 4차산업혁명연구소, 충북대 융합기술원, 한국생산성본부 등에서 4차 산업혁명과 스마트공장, 디지털 혁신 등을 주제로 저술, 강연, 워크숍, 기업 자문 등을 수행하고 있다.

디지털 전환시대, 기회는 관찰에서 시작된다

박 병 태

관찰(觀察)이란, '볼 관(觀)'과 '살필 찰(察)'이 결합된 말로, '사물의 현상이나 동체 따위를 주의 깊게 잘 살펴보는 것'이다. 눈에 보이는 것을 '그냥 바라보는 것'이 아니라 '각별히 관심을 가지고 살펴보는 것'이다. 그러므로 관찰은 '가볍게 흘러버릴 수 있는 것이나 사소하게 여길 수 있는 것에 대하여 관심을 가지고 적극적으로 눈여겨 잘 지켜보는 것'이다. 관찰은 문제를 가지고 있거나, 불편하거나, 개선이 필요한 대상에 대한 관심에서 시작하기 때문에 목적을 수반한다. 목적이 있기 때문에, 관찰의 대상이 무엇이든 관찰의 결과는 성과로 나타날 수 있다.

관찰을 통한 새로운 깨달음을 얻은 사례는 수없이 많다. 고대 그리스 철학자이며 수학자이자 물리학자였던 아르키메데스는 목욕을 하기 위해 욕조에 몸을 담그다가 수면이 높아지는 것을 보고 비중의 개념을 발견했다. 피타고라스는 물체의 길이가 음의 높낮이와 관련이 있음을 알아냈다. 갈릴레오 갈릴레이는 높은 곳에서 바라보는 바다는 낮은 곳에서 바라보는 바다보다 더 넓게 더 멀리 볼 수 있다는 사실을 관찰함으로써 지구가 둥글다는 것을 발견하였다. 아이작 뉴턴은 사과가 떨어지는 모습을 보고 만유인력의 법칙을 발견했다. 찰스 다윈은 갈라파고스제도의 동물들을 관찰하다가 같은 종임에도 불구하고 환경에 따라 모양새가 다르다는 사실을 발견하고 진화의 개념을 정립했다.

조선 태종 시대부터 활동하다가 세종 시대에 꽃을 피운 장영실의 수많은 업적 역시 관찰을 통한 발명이

었다. 천체 운동을 관측하기 위한 혼천의나 햇빛에 의해 그림자가 생겼을 때 그림자의 위치로 시간을 측정하는 앙부일구, 강우량을 측정하기 위한 측우기 등은 모두 장영실의 뛰어난 관찰력 덕분에 만들어진 발명품들이다.



장영실이 발명한 앙부일구(출처: 장영실박물관)

관찰이 필요한 이유는 관찰을 통한 개선으로 문제를 해결하고 긍정적인 결과를 얻을 수 있기 때문이다. 비즈니스를 하는 사람에게는 관찰을 통한 신상품 개발과 부의 축적이 목표이다. 관찰의 또 다른 이유는 인간관계 때문이다. 누구나 좋은 인간관계를 꿈꾼다. 그러나 어디를 가든 꼭 눈엣가시 같은 사람이 있다. 생텍쥐페리는 『어린 왕자』에서 “세상에서 가장 어려운 일은 사

람이 사람의 마음을 얻는 것이다.”라고 했다. 베르나르 베르베르는 “인간은 사회적 동물이 아니라 개인주의적인 동물인데 인간들은 어쩔 수 없이 모여서 억지로 사회생활을 하고 있는 것인지 모른다.”고 했다. 그럼에도 불구하고 우리는 다양한 사람들과 어울려 살아갈 수밖에 없다.

UN의 조사에 의하면 한국인의 평균수명은 2095년이면 95세가 되며,¹ 그렇다면 65세 은퇴 후 30여 년을 더 살아야 하는 시대를 맞이하게 되었다. 그럼 100세 시대를 살아갈 우리는 어떻게 좋은 인간관계를 맺을 수 있을까? 그 비법 역시 관찰을 얼마나 잘하느냐에 달려 있다.

관찰은 익숙함 속에 숨겨진 새로운 기회를 발견하는 것이다. 새로운 기회는 어디에서 올까? 전혀 경험하지 못한 것에서 영감을 얻기도 하지만 대부분 일상의 익숙함 속에 숨어 있는 경우가 많다. “진정한 발견 행위는 새로운 땅을 발견하는 것이 아니라 새로운 눈으로 사물을 보는 것이다.”라고 했던 마르셀 프루스트²의 말처럼, 기회를 발견하는 날카로운 관찰의 눈이야말로 통찰의 과정에서 가장 중요한 요건이다.

관찰이란 수많은 자극 속에서 특별한 의미를 찾아내는 발견 행위이다. 관찰을 아무나 할 수 없는 특별한 것으로 생각할 필요는 없다. 어린아이들을 보면 작은 물건도 새롭게 받아들이고 호기심 가득한 질문을 끊임없이 하지 않는가? 관찰은 결코 지능이나 학식의 높고 낮음에 의해 좌우되는 것이 아니다.

우리는 매일매일 수없이 많은 자극과 마주친다. 그런데 우리의 마음속에 남아 있는 것은 얼마나 될까? 제한적인 몇 가지만 뇌리에 남아 있을 뿐이다. 관찰을 잘 한다는 것은 특정한 의도와 목적을 가지고 현상 뒤에 숨어 있는 이면을 관찰하려는 ‘의도적 관찰’이며, 노력

이 필요하다. 일상에서 특정한 주제와 관련된 사람들의 말과 행동, 사물과의 상호작용, 서비스 이용 프로세스 등을 자세히 들여다보고 그것으로부터 특별한 의미를 찾아내는 것이 의도적 관찰이다. ‘물이 많다.’와 ‘어찌나 물이 많은지 돌 틈에 엎드린 고기들의 숨 쉬는 것까지 보인다.’라고 하는 것은 다르다.

관찰을 하면 전에 못 보던 많은 것을 새롭게 볼 수 있지만, 특별히 어느 것에 관심을 갖고 집중적으로 관찰하지 않는 한 새로움을 찾아내기가 쉽지 않다. 그렇다면 어떻게 해야 새로움을 발견할 수 있을까?

첫째, 행동 유발의 동기(Motivation)를 파악해야 한다. 사람들이 어떤 행동을 할 때 왜 그런 행동을 하는지 근본적인 원인을 파악하는 것이다. 예를 들어 의류 매장에서 한 고객이 휴대전화로 옷걸이에 걸린 옷을 점원 몰래 찍고 있다면 왜 그런 행동을 하는지 원인을 파악할 필요가 있다. 쇼루밍(showrooming)³일 수도 있고, 친구에게 카톡으로 물어보려고 했는지도 모른다. 사람들의 행동에 대한 원인을 즉각 결론 내기보다는 다른 팩트와 함께 종합적으로 판단하는 것이 좋다.

둘째, 원래 용도와 다른 용도(Workaround)는 없는가를 살펴야 한다. 원래부터 그랬다는 것은 없다. 원래 그런 목적이었더라도 더 많은 수의 고객이 다른 용도로 쓴다면 그것이 더 옳을 수도 있다.

셋째, 불편한 점은 없는가(Pain-point)를 살펴야 한다. 이는 물리적인 불편이나 어려움은 없는지 살펴보는 것이다. 사용자의 관점에서 개선해야 하는 기능이나 프로젝트는 무엇인지를 찾아보는 것이다.

넷째, 기존의 나의 생각과 다른 점(new perspective)은 무엇인가를 파악해야 한다. 지금까지 나의 생각과 전혀 다른 사실을 발견한다면, 그것은 관찰을 통해 얻을 수 있는 가장 큰 수확이다. 일반적인 사실과 전혀 다른 현상을 발견하는 것은 비즈니스에서 차별화된 기회

1 UN “한국 2095년 세계 최장수국”, 『YTN 뉴스』, 2013. 6. 14.
2 마르셀 프루스트(Marcel Proust)는 1871년 7월 10일 파리에서 태어나 1922년 11월 18일 사망한 프랑스의 작가이다. 프루스트의 주요 작품으로는 1913년부터 1927년까지 출판된 연작소설 『잃어버린 시간을 찾아서』가 있다.

3 쇼루밍(showrooming)이란, 제품을 오프라인 매장에서 자세히 살펴본 뒤 구매는 가격이 보다 저렴한 온라인 쇼핑몰에서 하는 현상을 이르는 말이다.

영역을 발견하는 통찰을 주기 때문이다.

관찰을 위한 보다 세부적인 방법은 평범한 일상에서 익숙해진 불편함을 찾는 것이다. 병원에 갔을 때 많이 경험하게 되는 것은 기다림이다. 환자들이 많기 때문일 수도 있지만 내가 예약한 시간에 정확히 맞춰 갔는데도 한참 기다리는 경우가 있다. 그런데 이를 불편하게 생각하기보다는 대부분 '당연히 기다리는 것'이라고 생각하는 경우가 더 많다.

이처럼 불편하고 잘못된 것이지만 불편함을 인식하지 못하고 잘 표현하지 않는 경우가 많은데 이것을 '익숙해진 불편함'이라고 한다. 익숙해진 불편함에 젖어 있으면 새로움을 찾을 수 없다. 의도적인 관찰을 통한 새로움을 얻으려면 질문하고 관찰해야 한다. '원래 그랬나?', '다른 나라도 이런가?', '다른 방법은 없나?'와 같은 질문을 통해서 익숙해진 불편함을 벗어나도록 해야 한다.

사람들은 스스로 자신의 행동이 특이하다고 인지하는 경우가 별로 없다. 오랫동안 그런 방식으로 해왔기 때문에 당연하게 받아들이는 것이다. 또, 자신이 가지고 있는 물건 중에서 전혀 중요하게 생각하지 않거나 기억조차 하지 못할 때도 많다. 그런데 사람들의 미충족 심층 니즈는 오히려 이런 곳에 숨어 있는 경우가 많다. 신용카드의 불편함을 물으면 사람들은 "특별히 불편한 거 없는데요?"라고 대답하는 경우가 대부분이다.

그런데 관심을 갖고 관찰해보면 사람들은 신용카드 뒷면에 각종 혜택의 종류와 적립률을 지워지지 않도록 적어놓거나 적립 카드를 뭉땅 점원에게 건네며 알아서 적립해 달라고 요청한다. 특히 남성이나 노인들은 이런 경우가 더 많다. 이런 불편함을 해결하기 위해서 어느 매장에 가든 스마트폰만 내밀면 알아서 최적의 카드 혜택이 무엇인지 판단하여 적용하고 남은 것은 정리까지 가능하도록 하면 어떨까? 이런 생각은 관찰을 통해 사람들의 불편함을 찾아내는 눈에서 나올 수 있는 것이다. 관찰을 깊이 있게 하거나 의도적으로 적용함으로써 많은 것을 발견할 수 있다.

병원에 종사하는 의료진은 환자와 많은 대화를 나누고, 그 환자의 상태에 대한 여러 가지 정보를 입력해야 한다. 대표적인 시간이 회진 시간이다. 의료진들은 회진 시간에 다양한 내용을 확인하고 회진 후에는 그 내용을 기록한다. 간호사도 마찬가지다. 환자가 음식은 잘 먹었는지, 주어진 약은 제시간에 먹었는지, 소변은 얼마나 나왔는지, 호흡기 환자라면 가래나 기침은 몇 번이나 했는지 등 수많은 정보들을 확인하고 자기 자리에 돌아가 확인한 내용을 기록한다. 요즘에는 태블릿 PC를 들고 다니며 기록하는 경우가 많아 조금 편리해진 부분도 있다. 그렇지만 아직까지도 차트에 기록한 후 자기 자리에 돌아와서 컴퓨터에 입력하는 경우가 더 많다. 종이에서 태블릿 PC로 변경되었을 뿐 병원 의무기록과 연동되지 않아, 기록한 내용을 다시 반복해서 입력해야 하는 것이다. 또한 태블릿 PC를 들고 다닐 경우 양손을 사용해야 하다 보니, 환자에게 처치를 해야 하는 경우는 오히려 불편이 발생할 수도 있다.

만일 의료진과 환자가 주고받는 말이나 정보를 음성으로 말함과 동시에 기록으로 옮길 수 있는 음성인식 기술이 발전한다면, 업무를 훨씬 더 수월하게 그리고 더 정확하게 기록할 수 있을 것이다. 실제 이러한 연구와 개발이 이루어지고 있는데 은평성모병원에서 시행하고 있는 음성인식 의무기록(voice EMR)이다.

의사들이 쓰는 음성인식 의무기록은 미국과 같은 선진국에서 이미 적용되고 있다. 그렇지만 간호업무에 음성인식 기술을 적용한 것은 은평성모병원이 세계 최초로 시도하고 있는 연구과제이다. 은평성모병원은 이미 일부 시범 병동에서 음성인식 간호기록이 적용되고 있고 점진적으로 확대하여 모든 병동에 음성인식 간호기록을 적용하고 불편한 점을 수정 보완하는 중이다.

냉장고는 음식물을 보관하는 기능적 공간을 가질 뿐만 아니라 사람들의 다양한 욕망이 저장된 감성적 공간이기도 하다. 때로는 목적을 가지고 때로는 자신도 모르게 무의식적으로 열게 되는 가전제품이다. 인류는 옛날부터 부족한 식량을 확보하여 오랫동안 보관함으

로써 자신과 가족의 생명을 유지하려는 본능을 가지고 있다. 냉장고는 그런 인간의 본능이 가장 직접적으로 드러나는 공간이다. 그렇기 때문에 사람들은 쇼핑한 물건을 냉장고에 보관하는 순간 무의식적으로 심리적 안정을 느낀다. 냉장고에 붙어 있는 수많은 메뉴판도 배고픔에 대비하기 위한 무형의 음식 정보를 저장하는 행위이다. 이와 같이 냉장고는 사람들의 본능을 충족시켜주는 물건이고 때로는 감성적 가치를 드러내기도 한다. 예를 들면 냉장고 문에 여행지의 마그넷 기념품을 붙여 놓거나 아이들의 성장 및 가족사진을 냉장고에 붙여 놓는 것은 추억을 유지하거나 남들에게 자랑하기 위한 의도이다. 그렇다면 이런 인간의 감성적인 행동을 충족시키기 위해서는 어떻게 할 수 있을까? 냉장고 문의 일부를 모니터로 할애하여, 컴퓨터로 사진을 보는 것처럼 냉장고의 모니터에서 기념사진들을 볼 수 있는 냉장고가 대안이 될지 모른다.

일상에서 새로운 통찰을 할 수 있는 관찰 방법 중 하나는 '거꾸로 하기'다. 지금까지 해오던 방식과 반대로 시도해보는 것이다. 그런 과정에서 새로운 자극과 영감을 얻을 수 있다. 예를 들면 출퇴근길 또는 학교 가는 길도 좋다. 매번 똑같은 길로 가는 것이 아니라 일주일에 한 번이라도 다른 길로 목적지를 찾아가도록 의도적으로 바꿔보는 것이다. 평소에 다니던 길은 익숙하지만 늘 보아왔기 때문에 새로운 것이 별로 없다. 그런데 매주 다른 길로 거쳐 가는 방법은 모든 것이 새롭다. "어? 여기에 이것이 있었네?"라는 새로움을 느낄 수 있다. 새로운 음식점과 새로운 가게 또 그곳에서 활동하는 사람들의 행태가 다르다는 것을 관찰할 수 있다.

평소와 다른 출퇴근길을 이용하는 것도 색다른 경험이 될 수 있다. 버스를 타다가 지하철로 바꿔 타는 방법이나 평소보다 조금 일찍 출발하여 한 정거장 먼저 내려서 걸어가는 방법, 어느 날은 시간이 좀 더 걸리더라도 지하철 5호선이 아니라 3호선을 타보는 것 등이다. 이렇게 행동을 바꾸면 지하철 광고도 새롭게 차이점도 발견하게 된다. 새로운 루트를 개발해서 사무실까지

출근하는 길은 운동이 될 뿐만 아니라 새로운 것들을 발견할 수 있는 기회도 된다. 걷는 동안 사색을 하기 때문에 좋은 생각을 떠올릴 때도 많다. 각종 오염된 환경 속에서도 맨 먼저 싹을 틔우는 민들레꽃에 매달린 이슬을 보며 시상(詩想)을 떠올릴 때도 있다. 이렇게 의도적으로 평상시와 다른 행동을 함으로써 새로운 자극을 받을 수 있다.

이슬

恩山 박병태

꽃잎이 무저울까 살짝 앉았더니
스치는 바람에도 몸이 휘청인다
“좀 살살 해라, 잉?”
지나간 바람에게 눈을 치켜뜨지만
지나쳤으니 이미 과거란다
맑고 여리다고 어찌 화가 없겠는가
투명한 마음에 금이 가기도 전에
햇살에 녹아 사라지는 이슬
으~ 분하다 I'll be back

시(詩)를 쓴다는 것은 잘 쓰고 못 쓰고의 문제가 아니라 얼마나 몰입했느냐가 중요하다. 무엇인가 바라본 그 순간에 떠오른 단발적인 발상이 될 수도 있고 나를 버리고 거꾸로 내가 그것이 되어 그의 마음을 표현할 수도 있다. 내가 아닌 그것과의 일체화(一體化)를 통해 지금까지 보지 못했던 새로운 세계가 보일 수도 있는 것이다.

사라지는 것들과 새로 태어나는 것들에 대한 관찰을 통하여 새로운 자극을 받을 수도 있다. 요즘 지하철 안의 풍경은 과거와 너무 많이 달라졌다. 광고가 사라졌다. 돈을 받지 않는 무가지(無價紙) 신문을 돌리는 사람도 사라졌다. 과거에는 무가지를 선반 위에 올려놓기 무섭게 그 무가지를 폐지로 수거해가는 노인들을 보면서 실소를 머금은 기억이 있을 것이다. 그런데 오늘날

은 무가치도 없고 각종 광고 문구도 지하철에서 사라졌다. 신문이나 광고지 존재하던 수많은 생활정보가 스마트폰 속으로 들어갔기 때문이다.

종이신문도 그렇다. “화장실이 있는 한 종이 신문은 영원하다.”라고 했던 『선 타임스』의 전 부회장 마크 호닝의 말이 이제는 옛말이 됐다. 스마트폰이 사람들의 시간을 점령해버렸다. 수십 년간 이어온 신문이나 방송과 같은 전통적인 광고 비즈니스 모델은 구글이나 네이버 같은 포털이나 모바일에 지분을 양보해야 했다. 최근 15년간 우리나라 지상파 TV 방송의 시청자수와 광고 수익은 급격하게 줄었고⁴ 세계적인 종이신문의 대명사였던 『뉴욕타임스』조차 2020년부터 디지털 미디어에 역전당하는 현상이 나타났다.⁵

비디오 가게에 가는 대신 소파에 앉아서 인터넷으로 최신 영화를 골라볼 수 있는 환경이 되었다. 잔돈을 받느라 시간을 허비해야 했던 톨게이트의 불편함도 옛말이 되어가고 있다. 운전사가 고속버스 티켓과 좌석번호를 점검하던 일도 사라지고 이제는 바코드 하나로 고속버스 티켓과 승차 확인이 동시에 해결된다. 대부분의 비즈니스 모델은 과거부터 오랜 기간 누적되어 생성된 생태계이기 때문에 쉽게 벗어날 수 없을 것 같지만, 최근에는 많은 곳에서 기존의 생태계를 파괴하는 혁신이 일어나고 있다. 그 중심에는 스마트폰이 있다. 무엇이 사라지고 어디에서 어떤 기회가 생겨날지 예측하기란 쉽지 않지만, 분명한 점은 어떤 영역이든 어떤 사업 아이템이든 그 일의 본질에서 답을 찾아야만 한다는 것이다.

무엇을 관찰해야 할까? 여러 가지를 관찰할 수 있지만 특히 다음 네 가지 관점은 중요하다.

첫째, 사람이다. 내가 관찰하는 공간에 존재하는 사람들은 누구인가? 자신이 중요하다고 생각하는 사람만 관찰 대상이 되는 것이 아니라, 특정 공간에 있는 모든

사람이 이해관계자가 되기 때문에 하나도 빼놓지 않고 관찰하려는 노력이 필요하다.

둘째, 환경이다. 관찰 대상의 물리적 환경은 어떤 특성을 가지고 있는지 관찰하는 것이다. 장소가 좁은지 넓은지, 노출되어 있는지 숨겨져 있는지 등등 사람들의 행동에 영향을 주는 환경적인 요인을 관찰해야 한다. 특정 매장을 관찰한다면 주변에 다른 매장과 경쟁 관계인 곳은 없는지, 판매에 도움이 되는 다른 공간적 요인은 없는지, 접근하기가 편한지, 눈에 잘 띄는지 등 다양한 요인을 살펴볼 수 있다.

셋째, 사물이나 도구다. 관찰 공간을 구성하는 사물과 특정 업무를 수행하는 데 사용되는 도구는 무엇인지 확인하는 것이다. 중심 역할을 하는 사물뿐만 아니라 명함, 팸플릿처럼 사람들이 주고받는 사소한 사물에도 관심을 갖는 것이 필요하다.

넷째, 행동이다. 해당 공간에 존재하는 사람과 사람간 또는 사람과 사물 사이에 어떤 행동이 일어나는지, 반복적인 것은 무엇이고 간헐적으로 일어나는 것은 무엇인지 왜 그렇게 행동해야만 하는지 호기심을 가지고 바라보는 것이다.



박병태

- (현) 학교법인 가톨릭학원 보건정책 국장
 - (현) 가톨릭대학교 서울성모병원 거자씨키움센터 부센터장
 - (현) 가톨릭대학교 의료경영대학원 겸임교수
 - (현) 사단법인 대한병원행정관리자협회 대학병원회 회장
 - (현) 한국병원경영학회 대외협력부회장
 - (전) 가톨릭대학교 은평성모병원 개원준비 사무국장
 - (전) 가톨릭대학교 서울성모병원 개원준비 사무국장
- 저서: 「문화가 성과다」(공동 번역), 「인사이트 좀 있는 사람」

4 2019년도 방송사업자 재산 상황, 방송통신위원회 발표, 2020. 6. 23

5 뉴욕타임스는 어떻게 디지털 전환에 성공했나, 아시아투데이, 2022. 4. 15

아직도 논문때문에 고민하세요?

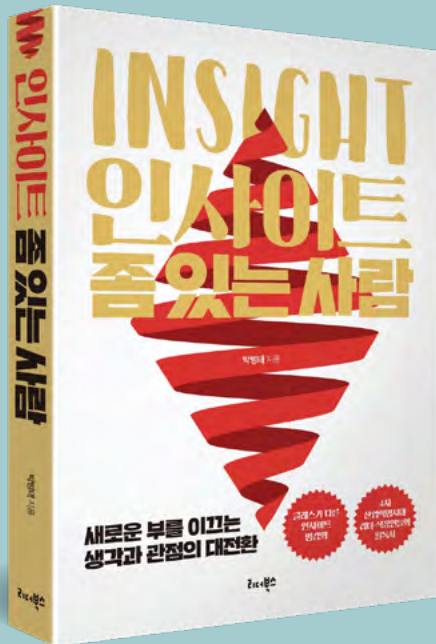
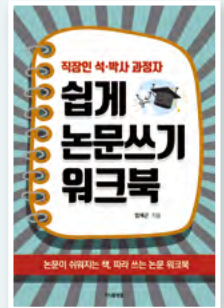
직장인 석·박사 과정자 쉽게 논문쓰기 워크북

논문이 쉬워지는 책,
따라 쓰는 논문 워크북



- ★ 논문이 뭐지?라고 남들에게 묻지도 못하고 있는 분
- ★ 논문은 써야 하는데 무엇부터 시작해야 하는지 모르는 분
- ★ 교수님께 설명을 들어도 논문이 도통 이해가 안가는 분
- ★ 읽어야 할 논문은 쌓여 있는데 읽어도 답이 없는 분
- ★ 논문에 막혀서 졸업을 포기하고자 하는 분
- ★ 제목도 정하지 못해 몇 달 동안 교수님께 연락도 못하는 분
- ★ 투고도 못하고 논문만 몇 년 동안 만지작거리고 있는 분
- ★ 논문에 대해서 학생에게 추천해주고 싶은 책을 찾는 분
- ★ 인생에서 논문을 최초로 써보고자 결심해본 분
- ★ 논문쓰기 스테디를 만들고 무엇부터 시작할지 모르는 분

논문에 관해 설명하는 책들은 시중에 많이 있지만, 구체적으로 쓰기 연습을 하도록 돕는 책은 없다. 이 책은 쓰기 연습이 부족한 직장인 석·박사 과정자에게 도움이 되도록 기획되었고, 시간이 부족한 연구자에게 맞춘 전략으로 최적화되어 있다. 논문의 기본 개념 이해부터 논문 제목 정하기, 목차 잡기, 논문쓰기, 학술지 선정과 투고, 심사결과 통보 및 대응, 게재되기 까지 논문의 전 과정을 쉽게 이해할 수 있게 담고 있다.



인사이트 좀 있는 사람 | 박병태 지음

인사이트 좀 있는 사람

새로운 부를 이끄는 생각과 관점의 대전환

박병태 박사는 생각하는 힘을 기르기 위해서는 관점과 습관을 과감하게 바꾸라고 말한다. 고정관념에서 벗어나 융·복합 안목으로 현상을 볼 줄 알아야 한다. 융·복합 안목과 참신한 질문이 창의력의 원천이라는 주장과 함께 흥미로운 사례들을 제시하고 있다. 현장에서 찾아낸 보석 같은 값진 지식이다.

- 윤은기 (한국협업진흥협회 회장, 전 중앙공무원교육원장)

30년간 의료현장을 완전히 이해하고 이미 곁에 와 있는 미래를 꿰뚫어 보지 않고는 이런 멋진 책을 쓸 수 없을 것이다. 내가 아는 한 의료경영 전문가이자 최고의 기획자인 박병태 박사는 이 책을 통해 독자들에게 미래에 대한 지식을 공유하고 해답을 주고 있다.

- 김용식 (가톨릭대학교 서울성모병원장)

기업의 효과적인 디지털전환(DX) 전략을 위한 초석, 메타데이터를 잡아라

박정완



데이터 시장과 IDC의 성장

ETRI 웹진에서 Worldometers 통계 자료를 근거로 제시한 내용에 따르면, 현대인은 하루에 2,100억 개 이상의 이메일을 주고받으며 하루의 정보량은 20세기 초 전 세계인의 평생 정보량과 맞먹을 정도라고 한다. 미국의 시장조사기관 IDC는 2020년 전 세계 디지털 정보량을 90케타바이트(ZB)로, 약 99조 기가바이트에

해당되는 양이 생산될 것이라고 한다.¹ 이 당시의 근거는 2018년 기준으로 작성된 내용이기엔 현재로 따지면 그 양은 더욱 증가된 수치일 것이다.

정제되지 않은 데이터들을 전처리와 가공을 거쳐 한 군데 수집하는 것만으로도 엄청난 크기의 데이터 호수(Data Lake)가 만들어져야 하며, 이를 위해 기관이나 기업들은 상상할 수 없을 정도로 거대한 IDC(인터넷 데이터 센터)를 보유해야 할 것이다.

1 『ETRI Webzine』, Vol 106, April 27, 2018

우리나라의 통신, IT 서비스, 빅테크(카카오, 네이버 등) 들은 수도권권을 포함해 전국적으로 대규모 센터를 위한 거점을 확보하고 이제부터 본격적인 데이터 전쟁을 시작하기 위해 사활을 건 상황이다. 결국 확보된 데이터의 양과 다양성 등에 따라서 기업의 생존과 차별성이 결정된다는 것이다.

코스콤에서 데이터센터 시장에 대한 보고서를 발간하며 민간데이터 센터의 현황에 대해서 비교, 분석한 자료를 살펴보면, 2019년 기준 민간 데이터센터는 총 88개로, 이들의 총매출액은 2조 7,066억 원이며, 이 중에서 상업용 센터는 총 44개로 매출액은 7,691.3억 원으로 조사되었다고 한다. 이는 2018년 대비 11.7% 증가한 수치로, 상업용 센터의 매출액도 6.2% 증가한 것으로 나타났다. 대부분의 데이터 센터(60%)가 수도권에 위치해 있으며, 상업용 데이터 센터의 경우는 약 81%가 수도권에 위치해 있다. 사업자별 점유를 보면 통신사 60%, SI 업체 30%, IDC 업체 10%의 비중으로 시장을 차지하고 있는 것으로 나타났으며, 통신사의 경우 기간 사업자로서 대용량의 사용자 데이터를 전송하고 저장해야 하기 때문에 당연한 결과라고 할 수



있겠다.²

또한 클라우드 사업의 활성화로 인해 데이터 센터는 더욱 가파르게 증가할 수밖에 없는 상황이다. 자율주행, AI를 활용한 사업의 확대, 메타버스의 활용성 증대 등 다방면에서의 데이터 활용을 기반으로 한 사업은, 세상의 중심에서 소비자들의 생활을 더욱 윤택하게 만들어줄 것이다.

이처럼 데이터 사용량과 관련 사업이 급속히 팽창하면서, 메타데이터의 중요성 또한 더욱 커지고 있다.

[데이터 센터 현황]

구 분		센터수
통신사	SKT	경기(1), 충남(1)
	KT	서울(4), 경기(1), 충청(3), 경남(2), 전남(1)
	LG U+	서울(5), 경기(1)
CSP	NAVER	춘천(1)
	kakao	제주(1), 경기(1)
	aws	서울과 부산(4)
	Microsoft	부산(1)
	Google	서울(1)
	ORACLE	전남(1)
	Alibaba	서울(1)
IT 서비스 (SI)	LG CNS	서울(2), 경기(1), 경남(1)
	삼성 SDS	서울(1), 경기(1), 강원(1), 충남(1), 경북(1)

*18년 기준 데이터센터 현황, 코스콤

데이터를 정의하는 메타데이터

그렇다면 메타데이터란 무엇인가? 메타데이터(Metadata)는 '데이터에 대한 데이터'로 정의된다. 미국의 사회평론가 카렌 코일에 의하면, '어떠한 목적을 가지고 만들어진 데이터'라고도 정의할 수 있으며, 현재는 온톨로지의 등장과 함께, 기계가 읽고 이해할 수 있는 형태의 메타데이터가 많이 사용되고 있다. 메타데이터는 인류의 역사에서 여러 번 등장하는데, 그 첫 번째가 바로 카드 목록이라고 한다. 즉, 가나다순, 서명, 저자명 등의 순서로 기준을 잡고 정렬하는 것은 일종의 데이터 구조화를 통해 해당 데이터의 묶음이 어

2 데이터센터 시장의 급속한 성장, 주요 동인과 전망

면 의미를 가지고 있는지를 설명하는 데이터라고 할 수 있다. 이는 정보를 보다 신속하고 정확하게 찾아 사용자가 필요에 따라 유용하게 쓸 수 있도록 해준다. 또, 메타데이터는 이것이 부여될 때와 쓰일 때의 문맥(Context) 정보를 구조화시켜서 활용도를 더욱 확대하는 역할을 한다. 웹 2.0 혹은 온톨로지(Ontology) 분야에서 구조화된 경우, 매우 유용하다고 볼 수 있다.³

기업의 차별화는 자신들이 획득한 데이터들의 묶음을 얼마나 가치 있게 만들어 내느냐에 달려 있고, 그것은 결국 유용하게 사용하기 위한 메타데이터의 기준과 정의의 수준에 따라서 더 큰 차별화를 만들어 낼 수 있음을 뜻한다. 이에 디지털 전환(DX) 시대에 맞는 비즈니스 융합 전략의 측면에서 메타데이터의 올바른 정립과 사용은 산업, 기업 간 융합이 중요시되는 현 시대적 관점에서 무척이나 중점적으로 다뤄야 할 사안이 되었다.

메타데이터를 데이터 구조에 대한 데이터로 표현하면서 DB Scheme으로 국한하여 정의할 수도 있겠으나 데이터 통합 관리에 필요한 내용으로까지 확대한다면 데이터 구조 외에도 데이터 표준, 데이터 흐름, 데이터 권한 등이 모두 메타데이터의 범주에 포함된다.

메타데이터의 효과적 확보와 전략적 활용

메타데이터를 효과적으로 확보하기 위해서는 우선 데이터의 구조적인 정보를 습득함으로써 DB Scheme 정보를 파악하고 데이터 모델링 도구를 이용해 부가적인 정보를 수집한다. 이어 부족한 정보에 대해 관련 전문가들과의 FGI(Focus Group Interview) 등의 커뮤니케이션을 통해 추가적인 내용을 파악해야 한다. 이렇게 파악된 의미와 표준 정립을 기준으로 데이터 간 상호 연계성을 파악하고, 마지막으로 종합적인 메타데이터 관리 방안을 마련함으로써 데이터의 유용성

3 위키백과

을 극대화해야 한다.⁴

특히 산업 간에 활용하는 용어와 상호 교류하는 방식, 문화가 다르기 때문에 서로 간의 시너지 창출을 위해서는 빈번한 논의를 통해 용어의 통일 등으로 데이터 활용성을 높이기 위한 작업들을 선행할 필요가 있겠다. 기업 간 자원의 공유 기준이 올바르게 정립되지 않는다면 서로 간의 협업을 진행한다고 하더라도 결국 데이터 활용성 측면에서는 들인 시간 대비 효용성이 낮을 수밖에 없기 때문이다.

이와 같은 관점에서 상호 간의 이해를 증진하기 위해 퍼실리테이션, 워크숍 등과 같은 시간을 여러 차례 단계적으로 시행함으로써 메타적 일관성을 가져가는 것이 중요하다. 제조-유통, 화학-우주항공, 금융-제조 등 여러 조합이 상상할 수 없을 정도의 가능성과 경우의 수로 채워지게 될 것이다.

이와 같은 환경 속에서 전략적 차별성과 기업의 지속가능성을 만들어 나가는 것은 결국 데이터에 기반할 수밖에 없다. 데이터를 활용한 가치 창출의 극대화 관점에서 메타데이터의 가치 부여와 유용성 확대가 필요하다.

4 한국데이터산업진흥원



박정완

현) DAMA Korea 이사
전) 이니텍(KT그룹) 금융전략팀

넥서스앤코드 전략컨설팅, STX조선해양 사업기획팀
한양대학교 경영컨설팅 박사 / Helsinki University MBA
저서: 『우리는 즐거운 퇴사 인간입니다』, 『Premium 브랜드 마케팅』, 『컨설턴트가 바라본 경험과 미래 그리고 인간에 대한 일상적 접근』



DAMA International Local Chapter
데이터 매니지먼트 코리아

DAMA KOREA CHAPTER

The Data Management Association (DAMA), DAMA Korea is a not-for-profit, vendor-independent, global association of technical and business professionals dedicated to advancing the concepts and practices of information and data management.



The Global Data Management Community

DAMA International Active Chapter 56 | Forming Chapter 7

Canada

DAMA Calgary
DAMA Edmonton
DAMA Montréal
DAMA Vancouver BC
IRMAC

US

DAMA Central Ohio
DAMA Central Virginia
DAMA Chicago
DAMA Georgia
DAMA Houston
DAMA Indiana
DAMA Iowa
DAMA Kansas City
DAMA Midsouth
DAMA Minnesota
DAMA National Capital Region
DAMA New England
DAMA New York Capital Region
DAMA New York City
DAMA Philadelphia
DAMA Phoenix
DAMA Portland
DAMA Puget Sound
DAMA Rocky Mountain
DAMA Southwest Ohio
DAMA Wisconsin

UK

DAMA United Kingdom

Netherlands

DAMA Netherlands

France

DAMA France

Belgium

DAMA BeLux

Switzerland

DAMA DACH

Denmark

DAMA Denmark

Germany

DAMA Germany

Finland

DAMA Finland

Italy

DAMA Italy

China

DAMA Beijing
DAMA China - located in Hong Kong
DAMA Shanghai

Korea

DAMA Korea

Japan

DAMA Japan

Thailand

DAMA Thailand
Bangkok

Australia

DAMA Australia

DAMA International - Data Management Body of Knowledge (the DMBok)
Certified Data Management Professional - CDMP™ certification

Purpose DAMA KOREA

DAMA Korea's primary purpose is to promote the understanding, development and practice of managing data and information as key enterprise assets to support the organization.

Contact Us

서울 강남구 테헤란로 406 상재리제센터 A동 1604호 DAMA Korea
<https://dama-korea.org> | 02-562-0763 | president@damakorea.org



디지털 전환시대, 전통산업의 디지털 융합 준비

조규연



디지털을 통하여 많은 것이 가능해진 시대다. 세대를 불문하고 메타(구 페이스북), 인스타 등 SNS를 통해 자연스럽게 근황을 주고받는 사람들이 많아지면서, 미처 생각지도 못했던 관심과 연결이 이뤄지기도 한다. 필자는 눈팅만 하는 경우가 대부분인데, 어떤 이들은 별 특별한 내용 없는 것 같은데도 끊임없이 새로운 것들이 올라오고 또 그걸 찾는 이들이 많은 것이 신기하다. 세대, 취향, 문화, 비즈니스 등에 따라 관심이

다르기 때문이기도 하지만, 디지털 영업방식에 따라 성과가 갈리는 듯하다. 실릴 내용이 많은 경우는 한없이 부럽다.

기업인, 이공계 교수였던 한 지인은, 구순의 어머니님 근황을 자주 올린다. 아마추어 농부, 수준급 클래식 음악애호가로서 바리스타, 제빵과 햄을 만드는 수업을 진행하는 등 매우 다채로운 취미가 경제활동으로 이어지면서 생성되는 무궁무진한 기록들이 클라우드에 고스

란히 보관되고 있다. 오프라인이었다면 불가능했을 일이다. 독서와 좋은 글 나누기를 좋아하는 또 다른 지인은 매일 아침 책 소개와 시, 개인적 경험 등을 오픈소스를 통해 친구, 동료, 고객에게 보내주신다. 수년째 써온 좋은 글들이 데이터화되면서 언제든 꺼내 보고 재가공 및 재활용할 수 있게 된 거다. 일흔 남짓의 두 분 모두 자신의 오프라인의 취미생활이 디지털 세상으로 확장되면서 실제와 가상 세계의 구분이 없어지고 온라인도 실제화하고 있다. 새로운 세상에서 사람들과 활발하게 소통하면서 적잖은 수입도 얻고 있는데, 네트워크가 확장된 것은 덩이다. 가까운 지인들의 은퇴 후 일상이 다 보니 디지털 전환 시대가 더욱 가깝게 느껴진다.

비즈니스 전문 코치로서 CRM(Customer Relationship Management, 고객 관계 관리) 작성은 필수다. 고객과 코칭을 마친 후 코칭로그를 작성하는데, 최근에는 sscrm.co.kr을 사용하여 편안한 시간에 간단하게 내용을 적어 넣는다. 홈페이지 화면에서 프로젝트와 세션레포트 등 그동안 진행했던 업무현황과 회사의 공지사항, 진행 중인 세션레포트와 프로젝트 현황 등을 볼 수 있고, 회사는 이들을 분석하여 업무확장에 활용한다. 이전에 비해 작성도 보관도 매우 간편해지고 활용도도 높아졌다.



CRM은 기업을 대상으로 커뮤니케이션 관장 및 고객 관계 유지를 통해 고객 생애 가치를 향상시키는 개

념이다. 시대와 함께 시장의 니즈도 빠르게 변하고 있으므로 기존고객 유지 및 새 고객 발굴을 위해서는 상황에 따라 변하는 고객 니즈와 함께 잠재적 니즈를 예측 및 대응을 해야 하는데, 여기서 CRM이 유용한 역할을 한다. 축적된 방대한 정보를 바탕으로 고객과의 관계에 입각한 최선의 행동을 이끌어내는 툴인 것이다(세일즈포스 홈페이지 참고). 고객 관계 디지털 전환의 대표적 사례는 세일즈포스와 ssCRM(스트롱 세일즈 CRM), 채널톡 등이 있다.

장기간의 팬데믹과 러우 전쟁, 공급망 붕괴 등으로 인한 전 세계 경제상황 악화, 심각한 기후변화 등 국내외적으로 어려운 상황이 지속되고 있다. 이에 대해 정부는 디지털 경제 패권국가 실현을 목표로, 전사회적 업무의 의사결정 틀을 디지털 기반으로 바꾸고자 하며 이를 위해 장기 인재 양성 방안과 구체적 추진체계 마련을 준비하고 있다. 모바일을 만지는 시간이 일평균 5시간이 넘을 정도로 모든 제품과 사회상황이 온라인을 중심으로 빠르고 쉽게 유통되고 있다. 디지털 시대에 맞는 생산성과 기업 경쟁력을 높일 비즈니스 기회를 놓치지 않기 위해서라도 전통산업들 또한 디지털 전환을 더 이상 미룰 수 없게 되었다.

디지털 전환의 정의

디지털 전환(Digital Transformation, DT)의 정의에 대해 구분준의 연구를 참고하였다.

디지털 전환은 디지털 기술을 사회 전반에 적용하여 전통 사회구조를 혁신시키는 것이다. 사물인터넷(IoT), 클라우드 컴퓨팅, 인공지능(AI), 빅데이터 솔루션 등 정보통신 기술(ICT)을 플랫폼으로 구축, 활용하여 기존 전통 운영 방식과 서비스 등을 혁신하는 것이다(한국마케팅연구원, 2019).

디지털 기술을 기반으로 기존 비즈니스 모델을 혁신하는 것(Tabrizi 외, 2019), 인공지능(AI), 클라우드

(Cloud), 데이터(Data) 등 디지털 기술 기반 비즈니스 모델 중심으로 산업 구조를 재편하는 것(한국정보화 진흥원, 2019)으로도 정의했다.

이에 비해 한국 무역협회(2019)는 디지털 기반으로 고객 경험, 운영, 관리 프로세스, 비즈니스 모델 등을 변화시키는 경영전략이라 하였다.

한편, Verhoef 외(2021)는, 디지털화가 현재의 비즈니스 프로세스에 IT나 디지털 기술을 도입하는 것인 반면, 디지털 트랜스포메이션(DT)은 기업의 가치창조 프로세스에 근본적 변화를 가져온다고 하였다.

임희중 외(2021)도, 새로운 디지털 기술을 활용하여 고객데이터를 분석, 고객지향 가치를 창출하고, 이를 바탕으로 비즈니스 프로세스를 개선하거나, 새로운 비즈니스 모델을 만들거나, 새로운 비즈니스 기회를 통해 성장 동력을 만든다고 하였다.

신동수 외(2021)는 생산 유통 등 경제활동 전반이 정보통신기술과 데이터 기반으로 이루어지는 체제로 바뀌는 과정이라 정의했다. 김승래(2021)는 디지털 전환은 기업에서 사물인터넷(IoT), 클라우드 컴퓨팅, 인공지능(AI), 빅데이터 솔루션 등 정보통신기술(ICT)을 플랫폼으로 구축하여 기존 전통 운영 방식과 서비스 등을 혁신하는 것(디지털과 물리적 요소들의 통합, 전체 산업에 새로운 방향을 정립하는 것)이라 한다.

이들을 종합해보면, 디지털 전환은 정보통신기술 기반의 디지털 기술을 도입 또는 활용하여 산업 사회의 경쟁력을 증가시키는 일련의 프로세스이고, 디지털 전환 기술은 인공지능, 빅데이터, 클라우드 컴퓨팅, 5G 네트워크, 사물인터넷, 블록체인 등이다.

그렇다면 디지털 전환을 통하여 기대되는 변화는 무엇일까.

운영프로세스 자동화

기업은 Robotic Process Automation(RPA) 도입으로 생산성 향상과 기업의 응답성(Responsiveness), 민첩성(Agility)이 향상되고(Büyüközkan and Göçer

2018; Hartley and Sawaya 2019) 인건비 절감뿐 아니라, 일관된 프로세스 실행이 가능해진다고 하였다(임희중 외, 2021).

공급망 사슬 통합

공급망의 디지털화가 고도화, 정보공유와 의사결정 조율 수준이 높아져서 통합, 조율, 자원공유, 조직연결을 통해 리스크, 비용을 줄이고, 이익을 공유한다.

프로세스 효율화

디지털 전환을 통해 프로세스 전반의 효율성을 극대화한다.

BM 변화

제품, 서비스, 전달체계, 생산운영 체계가 디지털화되면 플랫폼 기술을 요구할 것이고 이는 초연결성과 초지능성에 기반을 두기 때문에 사물인터넷, 클라우드, 인공지능을 통한 발전으로 O2O(online to offline) 등 새로운 스마트비즈니스 모델 등장이 촉진된다(김용진, 2018).

플랫폼 경제시대 도래

플랫폼 경제는 제4차 산업혁명의 핵심 서비스로서 디지털 기술과 네트워크를 기반으로 각 경제 주체 간에 다양한 생산과 소비가 이뤄짐을 의미한다. 향후 디지털 전환을 통해 플랫폼 경제가 확대될 것이므로 사회, 정치, 경제 전반, 기술 확장과 상호 호환성 확보의 필요성이 증가할 것이다(김승래, 2021).

융합적 인재의 중요성 증대

디지털 전환은 인지능력과 비인지적, 사회적 능력을 모두 갖춘 인재를 필요로 하므로 ICT 기술, 계량화와 수리적 역량뿐만 아니라 자기조직화(self organization), 관리 능력, 소통 역량을 갖춘 인재의 가치가 증가할 것이다(이명화 & 최용인, 2017).

디지털 혁신생태계 발달

기존 산업생태계가 디지털 환경 기반으로 전환되면서, 디지털 전환은 이러한 디지털 혁신생태계 발달을 촉진한다. 플랫폼이나 시스템을 소유한 기업들이 생태계 리더 그룹이 되고, 타 산업과의 연계와 융합을 용이하게 하여 이중 산업생태계로의 진입/진출을 촉진할 것이다(김승현, 2020).

조직문화 변화

디지털 전환에 따라 조직원들이 갖춰야 할 필수역량에 변화가 생기고 있다(관계적 민첩성(Relational Agility), 탄력성(Resilience) 등의 행동양상과 인지/학습 유연성(Cognitive & Learning Flexibility) 등의 인지적 역량, 감성 조절성(Regulating Intense, Conflicting Emotion) 등 감성적 역량 등이 중요해지고 있다(Ashford et al. 2018; Petriglieri et al.2018)). (임희종 외, 2021).

조직 형태 및 구조 변화

디지털 전환이 가속화되므로 가상 협업, 온라인 커뮤니티, 오픈소스 프로젝트, 킥 이코노미 등과 같은 새로운 조직 형태가 등장할 것이다(Lomi et al. 2014).

그러나, 디지털 전환의 역기능에도 유의해야 할 것이다.

〈표 1〉 디지털 전환의 역기능 유형

역기능 유형	개요 및 사례
프라이버시 및 감시	<ul style="list-style-type: none"> 개인정보 데이터, 개인식별정보, 국가안보 데이터 등의 유출로 인한 문제 야기 (사례) TikTok 어플리케이션은 Google에서 금지한 방법으로 사용자 개인정보 데이터를 무단으로 축적
의사결정 편향	<ul style="list-style-type: none"> 인공지능 학습 데이터의 편향성으로 의사결정 결과 왜곡 또는 불공정성 야기 (사례) 범죄자 예측 소프트웨어가 유색인종에 불리한 결과를 도출
조작	<ul style="list-style-type: none"> 인공지능 기술 기반의 deepfake, psychological targeting을 통한 결과 조작으로 정치/국가 안보 위협 (사례) 인공지능 기술을 통한 유명인 포르노 합성 제작/유통, SNS를 통한 개인의 정치성향 파악 및 편향된 정보 제공을 통한 선거 마케팅
자율 시스템의 불투명성	<ul style="list-style-type: none"> 자율 시스템의 오작동, 인공지능 오용에 따른 잘못된 진단 결과 도출로 인한 문제 야기 (사례) 테슬라 자율주행 시스템 오류로 인한 운전자 사망 등
자동화 및 고용	<ul style="list-style-type: none"> 자동화된 거래에 따른 시장 변동성 증대, 인공지능 기반 작업으로 인한 사회/경제적 불평등 심화 문제 야기 (사례) 알고리즘 트레이딩으로 인한 시장 변동성 가중

출처: 2020년 과학기술혁신정책 핵심이슈 발굴 및 인텔리전스 기술 강화 연구 (KISTEP)

전통산업의 디지털 전환, 무엇이 중요한가

디지털 전환을 목표로 업무 방식을 변화시켜서 조직원들의 업무 스피드와 효율성을 높이고, 고객 관련 데이터를 수집하여 큐레이팅하면 고객 관계에 변화를 가져올 수 있다. 디지털 전환을 ‘알리고, 팔고, 상품 전환하기’를 하면 콘텐츠 중심으로 판매된다. 실시간 온라인 소통문화, 타겟팅된 방식으로 고객들에게 필요한 콘텐츠를 큐레이션해주는 고객 관계로 전환되는 것이다. 상품을 검색하면 연관 검색어가 뜨고 관심 있는 리스트를 보내준다.

고객 관계의 디지털 전환 사례로 자주 언급되는 기업이 스타벅스다. 매일 들리는 손님의 성향을 데이터화 하여 ‘사이렌 오더 시스템’을 발명했다. 매장에서 긴 시간 줄 서서 기다릴 필요 없도록 미리 음료를 주문 결제하는 방식으로 소비자 편의를 높인 대표적 성공 사례다. NET-A-PORTER, matches.com 등은 오래된 패션 사이트다. 사이즈를 잘 고르지 못할 때 나이를 넣거나 30대, 루즈핏 스타일 등의 선호도를 체크하면 원하는 취향에 맞춰 추천해준다. 위시리스트에 넣어둔 품목이 도착하면 연락도 해준다. 챗봇을 통하여 24시간 언제든지 궁금한 점을 확인할 수도 있다. 필자는 진돗개 두 마리용 사료를 코스트코 온라인 쇼핑몰에서 산다. 사료의 무게가 꽤 무거워서 직접 사 오기 어렵기 때문인데, 홈페이지 검색란에 ‘애견’만 넣으면 늘 사는 사료가 바로 뜨므로 클릭 몇 번으로 간단히 구입이 완료되고 다음 날 받을 수 있다. 너무 간편한 세상이 된 거다.

기업의 서비스 콘텐츠를 고객들에게 명확히 제시해야 하므로 ‘알리기’는 매우 중요하다.

나이키는 최근 3층 규모의 콘셉트 스토어인 나이키 스타일 홍대를 오픈했다. 오프라인 매장이 사라진다는데 왜 초대형 매장을 열까? 나이키는 그 이유를 유튜브를 통해 자세히 소개하고 있다. 다양한 제품 판매뿐 아니라 콘텐츠 스튜디오에서 개성 넘치는 사진을

찍는 등 특별한 고객 경험을 제안한다. 이곳에서만 가능한 디자인과 액세서리 등을 이용해 세상에 하나뿐인 티셔츠, 에코백을 만들 수도 있다. 트래수랩 워크샵에서 폐자재를 활용한 제품을 만들고, 추억이 담긴 나이기 구제품들을 아티스트와 함께 새로운 스타일의 의류로 재탄생시킬 수도 있다. 리사이클링 작업 및 기부도 할 수 있고 온라인으로 주문한 제품을 여기서 받는다. O2O 서비스도 받을 수 있다. 이처럼 우리 기업만의 고유한 서비스 콘텐츠를 만들어서 공유하는 것이 '알리기'의 필수적 방법이다.

콘텐츠 채널을 다양화하여

'팔기'를 극대화시킬 수 있다.

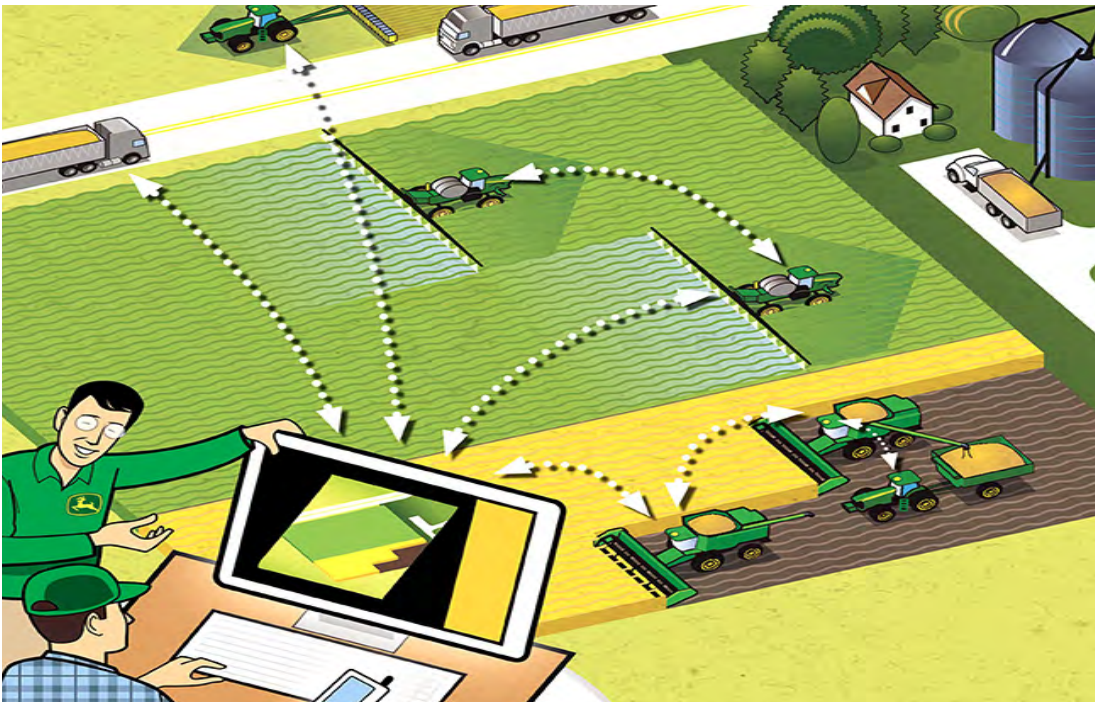
스타벅스는 다양한 채널을 통하여 상품권을 판매하므로 고객들이 쉽게 접할 수 있게 '팔기'를 한다. 생일 선물뿐 아니라 리포트 작성을 위해 응답을 요청하고,

행사에서 오락용 질문을 받고도 스타벅스 커피 쿠폰을 제공받을 수 있다. 이렇듯 디지털 세계에는 고객 라이프스타일에 따라서 선호하는 채널에서 제품을 만날 수 있도록 오픈해놓고 있다. 즉, '팔기의 다양화'는 고객이 자주 가는 채널에서 내 상품을 만날 수 있으므로 매우 실용적이다.

'상품 전환하기'

단순히 물건을 파는 비즈니스가 아닌, 그 이상의 콘텐츠 값을 받는 구조로 이동하는 것이다. 이 분야는 하나의 이야기와 다양한 상품들로 구조를 이뤄가는 '콘텐츠 강점'이 있어야 가능하다. 따라서 '알리기' 서비스 콘텐츠와 콘텐츠 채널을 다양화해 '팔기'범위를 넓힌 다음, '콘텐츠 상품 전환'이 이뤄져야 한다.

세계 1위 농기계 기업인 '존디어'는 이전에는 농기계를 판매하는 데 집중했다. 하지만 지금은 디지털 전



농업 솔루션을 판매하는 존디어(출처: <https://www.deere.asia/ko/agriculture/>)

환을 통해 독자적으로 데이터를 분석하고 농기계를 더 잘 활용하도록 작물 정보를 모으고, 이를 바탕으로 추천 작물이나 파종 시기 등을 알려주는 서비스를 제공한다. 그럼으로써 존디어는 제조기계를 파는 회사를 뛰어넘어서 솔루션을 파는 기업으로 성장했다.

90년 역사의 덴마크 가족 기업 레고그룹은 어린이와 어른들이 좋아하는 세계 최고의 브릭 장난감 회사다. 90년대 들어 저가 제품, 비디오게임, 디지털 열풍으로 인해 전통적인 장난감 시장이 위축되었다. 세계 장난감 기업 1위인 레고 또한 사업이 감소세로 돌아서자 2017년 덴마크의 전통적인 냉난방 설비업체를 디지털 기업으로 이끈 닐스 크리스티안센을 CEO로 선임했다. 그후 레고는 모바일 AR게임, 레고와 음악, 소셜 네트워크 서비스를 담은 AR 뮤직비디오 메이커 등 조립방식의 완구에서 벗어나 디지털 결합상품을 선보이고 있다. 유튜브 영상을 통하여 사용자 경험을 바탕으로 한 새로운 놀이문화를 선도하고, 최근 레고랜드 테마파크도 오픈했다.

존디어와 레고 두 회사 모두 상품을 파는 대신 '상품에 포함된 가치'를 팔고자 하고 있다. 우리 기업도 상품이 추구하는 가치가 무엇인지 파악하고 그 가치를 중심으로 콘텐츠를 만들어야 한다. 상품을 콘텐츠로 전환하기 위해서는 우리 기업이 앞으로 어떤 콘텐츠를 만들어갈 것인지, 고객 관련 데이터를 얼마나 어떻게 확보할지에 대한 깊은 고찰이 필요하다.

디지털 전환을 위한 소고

그동안 데이터의 중요성을 간과해왔다. 좋은 제품을 만들고 고객에게 양심껏 판매하여 수익이 늘면 성공이라고 여겼다. 이제는 데이터의 가치가 돈이 되는 세상이다.

디지털 전환을 바로 시작해야 하지만 무엇을 어디 서부터 시작해야 할 것인가. 유튜브 최다 조회 영상 3

위의 아기상어 체조 등으로 아이들에게 최고의 인기를 얻고 있는 핑크퐁은 1분에서 3분 사이의 영상을 4,000개 넘게 제작하면서 '양에서 질'이 나왔다고 한다. 조금 다른 형태로 콘텐츠 생산을 지속하여 '전국노래자랑 효과'를 보게 되었다고 한다. 디즈니처럼 '원소스 멀티 유징'에 대한 인식을 높이고 고객이 오는 채널을 찾아 유통해야 한다. 우리 기업의 원소스 멀티유저는 누구인가.

분위기, 장소, 목적에 맞게 옷이나 핸드백, 액세서리를 골라주는 직업이 있다. 쿠팡 등 자주 가는 사이트에서 물건 고를 때 시간이 얼마나 걸리는가. 시간이 많이 걸려 지치는 고객들이 점점 많아지고 있다. 고객은 자기 특성을 더 잘 이해하는 채널을 원한다. 일단 디지털 전환을 인식했다면 기업들은 고객 카테고리를 좁히고 그들을 위한 큐레이션을 시작해보라. 처음부터 잘할 수는 없다.

지금은 플랫폼 시대를 지나 큐레이션 시대이다.

자료 출처

디지털 전환에 따른 미래사회 위험이슈 발굴 및 대응 전략연구, 한국과학기술기획평가원, 구본진
<http://www.caseneews.co.kr/news/articleView.html?idx-no=10797>
 gainge.com



조규연

현) 산업정책연구원 연구교수, 한국성품경영협회 회장
 현) 국제인증코치(PCC), 한국인증코치(KPC), 인코칭 전문코치, 갤럽강점코치(Clifton Strengths Coach)
 현) 그레아대표, AC&CO 이사, 해봉장학회감사
 전) 한국항공대 겸임교수, 인덕대, 경희대 강의교수

초연결, 초지능, 초디지털이 핵심인
글로벌 대전환 시대,

“누가 주도할 것인가?”



“글로벌 대전환 시대, 한국 기업가정신으로 융합하라”

K-Entrepreneurship

조규연, 탁진규, 엄재근 지음

코로나19가 만든 팬데믹, 글로벌 위기의 시기 K-방역, K-컬처, K-푸드, K-바이오 등 세계가 한국을 주목하고 있다.

한국 기업가정신은 전쟁의 폐허 속에서 한강의 기적을 이루었다. 또한, 전 세계 5천만 이상의 인구를 가진 국가 중 유일하게 후진국에서 선진국으로 성장했으며, 21세기 IT 최강국이다.

많은 학자는 기업가정신은 혁신적 창업의 근간 이고, 경제발전의 핵심으로 중요한 역할을 했었다고 설명하고 있다.

포스트 코로나는 사회 전반에 새로운 패러다임을 요구하고 있다. K-앙트프리너십(한국 기업가정신)으로 새로운 시대의 기회를 주도해야 한다.

DX, 기업의 지속 가능한 성장을 돕는 조직문화가 되어야

김강희



DX는 기나긴 여정이다. DX는 구성원들의 일하는 태도를 바꾸고, 그 결과로 일하는 프로세스가 바뀌고, 이를 기반으로 새로운 비즈니스 모델이 탄생하고, 모델의 전환을 이루어가는 과정이다. DX를 하는 이유는 기업의 지속가능한 성장을 위해서이다. 그런 이유로 DX는 일회성 프로젝트가 아니라 적어도 도입 후 3년 이상은 진행되어야 하는 상시적 경영혁신 활동이 되어야 한다. DX 활동의 목표는 이상보다는 현실에서 시작되어야 한다. 처음부터 플랫폼 기업으로의 전환 같은 거창한 목표보다는, 디지털 도구의 도입이나 활용, 기존 비즈니스의 도움되는 과제를 수행하면서 작은 성과를 이뤄가는 것으로 시작하는 것이 좋다.

작년 말에 국내 증견 제약사 대표로부터 “제약사에 게 가장 필요한 DX 과제는 어떤 것이 있다고 생각하십니까?”라는 질문을 받고 잠시 곤란해한 적이 있다. 너

무 광범위한 질문이어서 무엇을 어떻게 어디서부터 말해야 할까, 하는 생각이 났을때 때문이다. 엉뚱해 보이지만 나오서는 가장 현명한 답을 했다. “DX 공부를 먼저 해야 합니다.” 왜냐하면 DX를 전혀 이해하지 못한 질문이라고 생각했기 때문이다.

안타까운 것은 많은 기업들이 이와 유사한 상황이라는 것이다. DX라는 것을 과제의 한 수단으로 보는 것이다. DX(Digital Transformation)는 과제의 수단이 되는 방법론이 아니라, 일하는 사람의 역량을 높이고 일하는 방법의 수준을 높여 만드는 제품의 품질을 향상시키거나 비즈니스 모델을 창출하거나 개선시키는 경영혁신 활동, 즉 기업문화로 봐야 더 옳다. 그리고 가장 필요한 과제는 기업이 처한 환경과 상황에 따라 달라지기 때문에 A부터 Z까지 모두 다일 수도 있고, 그중 하나일 수도 있다.

DX를 추진하고자 하면 당연히 DX 조직을 구축해야 하고, 일할 인재를 확보해야 한다. DX 조직은 반드시 전문가들을 배치한 조직이어야 하고, 실행과 마무리를 책임질 수 있는 방식으로 운영되어야 한다. 만일 DX를 추진하기 위해 외부에서 인재를 영입했다면, 마음껏 혁신할 수 있도록 지원과 대우를 해야 한다. 외부 자원을 활용해서 DX를 추진하는 것도 좋은 방법이지만, 외부 전문 자원은 반드시 내재화하는 방향으로 추진해야 한다.

경영혁신 활동의 성공 여부는 절대적으로 CEO의 관심과 지원에 달려 있다. CEO는 DX 리더를 기업의 주요 의사결정 자리에 초대하여 계속 힘을 실어주는 제스처를 취해주어야 한다. DX 리더는 DX 실무자와의 소통을 별도의 보고보다는 DX 대시보드를 통해 보고받고 피드백하는 게 좋다. DX 리더는 관리역량도 있어야 하지만, DX 전문성이 있어 실무자와 커뮤니케이션이 원활한 사람이 되어야 한다. DX 실무자는 평소 IT에 관심이 많으면서 기술의 변화를 즐기고 유연한 사고를 할 줄 아는 사람이어야 한다. 그래서 DX 조직의 리더는 경영혁신 활동 체계를 구축하고 운영해본 경험자이면서, DX 전문성을 보유한 사람이 가장 적합하다. 단순히 기능을 잘해서 성공할 수 있는 분야가 아니다. 하더라도 편협한 시각에서 운영되고 진행될 가능성이 농후하고, 그런 경우 실패할 가능성은 불을 보듯 뻔하다. 1~2년 후에 특별한 성과가 없을 것이고, 필요성도 작아지고, 유의미한 성과도 없어서 존폐 여부를 걱정해야 할 것이다.

DX 추진은 크게 2가지 영역에서 동시에 고려되어야 한다. 그중 하나는 DX 내부 역량의 고도화이다. DX가 조직 내에 빨리 정착하기 위해서는 현업의 문제를 발견하고, 과제도 도출하여 이를 DX로 해결할 수 있는 방안을 만들어 제시하는 것이 중요하다. 이 일을 원활하게 하기 위해서는 DX 전문가가 조직 내에서 교육 및 훈련을 해야 한다. 작은 성공 체험과 경험이 DX를 내재화하고 구성원 개인의 역량을 높여, 일하는 프로세스의 품질도 함께 올려준다.

또 다른 하나는 비즈니스 모델을 새로 개발하거나,

기존 모델을 전환하는 것이다. DX 기술을 접목하여 새로운 비즈니스 모델을 창출하여 지속가능한 성장 동력으로 삼는 것이다. 이때는 외부에서 영입된 DX 전문가가 제로베이스에서 기업과 시스템을 바라보고 전략을 수립하게 될 때 진정한 혁신이 나온다. 제약 분야에 DX 리더나 전문가는 오히려 전자 분야의 경험자가 되어야 성공할 가능성이 더 크다. 잘 아는 사람은 잘 알기 때문에 혁신에 제약을 둘 수 있기 때문이다.

혁신을 추진하는 혁신 추진기는 변화를 즐기고, 선도할 수 있는 사람이어야 한다. 이런 사람은 드물다. 그래서 경험자를 영입해야 한다. 다른 분야에서서라도 성공 경험이 있는 인재를 영입하여 마음껏 혁신할 수 있도록 권한과 책임을 위임할 수 있는 대담함이 필요하다. 그 인재 한 사람이 우리 기업의 지속가능하고 영속할 수 있는 엄청난 비즈니스 모델을 개발해줄 수 있기 때문이다. DX이기 때문에 가능하고, DX를 도입하는 이유는 바로 그 일을 실현하기 위한 것이기 때문이다.

CEO부터 말단 직원까지 DX를 먼저 공부해야 한다. 그리고 한 회사의 CEO와 직원들이 DX의 개념을 이해하고 설명할 때, 표현은 다르더라도 하이레벨에서의 개념은 동일해야 한다. 하나의 개념으로 DX를 이해하고 설명하려면 세간에 떠도는 교육들을 개인들이 찾아 듣게 할 것이 아니라, 기업 내에 하나의 DX, 경영혁신 철학을 품은 사내교육 과정을 개발하고 운영해야 한다. 전직원 교육을 하는 것. 그것이 최우선이다. 그리고 그것을 할 인재를 영입하는 것에 가장 큰 노력을 들여야 한다. 제대로 된 출발점은 여기서부터다.



김강희 경영학박사
 현) LG화학 생명과학사업본부
 경영혁신팀 수석부장
 한국인공지능협회 전문위원
 Master Black Belt
 IPS산업정책연구원 산업교수
 전)서울과학종합대학원대학교
 겸임교수

베트남 경제 2022년 상반기 동향

이영기



2019년 겨울부터 이어진 글로벌 팬데믹의 여파로 베트남도 강제 봉쇄를 겪는 등 경제적, 사회적으로 많은 어려움을 겪었다. 한동안 공장까지 강제 봉쇄되면서 작업자들이 집에 가지 못하고 공장 내에서 격리된 채 숙식과 작업을 진행하느라 고초를 겪기도 하였지만, 지금은 거의 모든 일상이 코로나 이전으로 복귀된 듯하다.

실제 지난 6월 하노이를 방문해보니, 식당이든 카페든 공연장이든 사람들로 북적이고 거리에는 다시 수많은 오토바이들이 물결을 이뤄 가로질러 건너기가

망설여질 정도였다. 특히 주말에 박항서 축구신화로 유명한 하노이 선반동 경기장 주변 대형 카페를 찾으니, 라이브 공연이 한창 진행 중이었다. 150명도 넘는 젊은이들이 실내외를 가득 메우고 있어서, 음료수 배달이 어려울 정도였다. 라이브 밴드 실력이 좋아 분위기가 오르자 떼창이 이어지며 젊음을 한껏 즐기는 모습이 부러울 정도다. 마스크 착용은 반도 안 되는 듯 보여 오히려 조심스러웠지만, 현재 9,800만 명 인구에 코로나 확진자 발생은 일 평균 1,000여 명에 불과하니 놀라울 따름이다.

여러 이유가 있겠으나 어찌 되었든 베트남은 코로나19를 넘어서 경제 회복에 박차를 가하고 있다.

경제 동향

미중 무역 갈등, 러·우 전쟁, 전 세계적인 스테그플레이션 공포 등의 외부 환경이 여러 가지 악재로 작용하여 예측불허의 상황이 전개되고 있다. 하지만 베트남은 전반적으로 물가가 2% 내외의 안정을 이루고, 환율도 미국 달러화 강세로 과거보다는 높지만 여전히 통제 가능한 수준으로 유지되고 있다.

지난 1분기 수출은 885.8억 달러로 전년비 12.9% 성장하여 중국 제조 공장 중 으뜸인 선전지역 수출량을 넘어섰다. 코로나19 사태 중에도 외국인 직접투자(FDI)는 꾸준히 증가하여 주요 공단지역은 공장용지를 구하기 어려울 정도이며, 외국인 주택 수요가 늘어나면서 관련 부동산시장도 서서히 기지개를 켜고 있다.

여전히 주식, 채권, 아파트 등 자산 시장의 불안 요인이 산재하고, 급값은 연일 고공행진을 하고 있지만 기획투자부(MPI)는 상반기 회복세에 힘입어 금년 성장을 당초 목표 6.5%보다 높은 7%로 예상하기도 하였다. 세계은행(WB)은 5.8%, HSBC은 6.5%, SC은행은 6.7%로 전망하는 등 국제기관들도 베트남의 금년도 경제성장을 긍정적으로 예측하고 있고, 내년도는 7%를 넘는 고도성장을 예견하고 있다.

그러나 여전히 원자재 등 물가 불안 요인이 남아 있고 강제 봉쇄 및 물류 대란으로 많은 기업들이 도산하거나 휴업하면서 고용시장 불안 요인이 확대되고 있다. 특히 시골에 사는 근로자들은 사람이 많이 모이는 도시지역 근무를 기피하고 있어서 대도시 주변 인력난이 심화되고 있다. 여기에 글로벌 IT 및 디지털 기업들이 앞다투어 투자를 확대하면서 관련 기술자들의 인력 쟁탈전이 벌어지고 있다. 소비자물가지수(CPI)는 2.09%로 예년에 비해 두 배 높고 베트남 화폐인 동

(Dong)화 환율도 미 달러화 강세에 맞물려 어려움이 있지만 환율방어는 가능할 것으로 보인다.

금년 들어 우리나라 원화는 달러 대비 10% 약세, 엔 12%, 유로 14%, 위안화 4.5% 약세를 보이는 등 주요국 통화가 약세를 면치 못하고 있지만, 베트남 동화는 외국인 투자 등 풍부한 달러 공급에 따라 2% 하락세로 선방하고 있다.

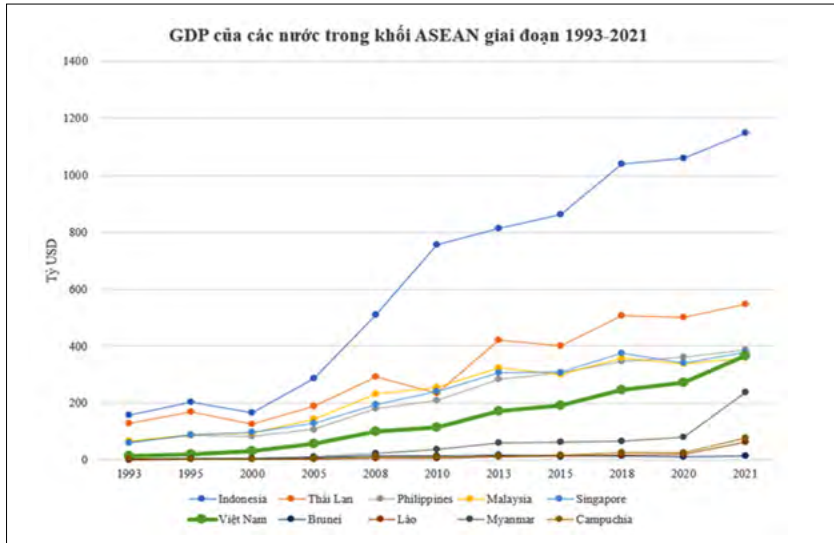
주식, 회사채, 부동산 등 자산 시장은 위협에 노출되어 있음에도 업종별 등락이 차별화되고 외국인 투자가 확대되면서 주택, 공장 등 상업용 부동산 시장도 회복 기미를 보이고 있다. 특히 하노이, 호치민 등 대도시 인근 공단지역은 중국계 투자가 몰리면서 분양가는 가파르게 올라 땅을 구하기가 점점 어려워지고 있다. 2019년만 해도 하이퐁 공단 분양가는 1제곱미터당 80달러로 주변 시세(\$60~70/㎡)보다 비싸서 분양이 어려울 것으로 전망하였으나, 코로나19 봉쇄 기간 중에도 꾸준히 올라 130달러 이하를 구하기가 어렵다고 한다.

그럼에도 지난 2분기 GDP 성장률은 7.72%로 2011년 이후 최고를 기록했다. 코로나19로 위축됐던 경제가 제조업 및 건설 분야를 비롯하여 전반적으로 회복세를 보이고 있고, 최근 탈중국화 및 글로벌 공급망 재편에 따른 최대 수혜국으로서 향후 전망이 밝다.

아직도 스테그플레이션 등 글로벌 경제위기가 예측불허인 상태에서 속단하기는 어려우나, 대체로 베트남의 경제 회복에 대해 밝은 전망을 예측하는 기관들이 늘고 있다.

ASEAN 시장

인구 6.5억 명에 세계 4번째로 큰 시장인 아세안 경제 블록은 글로벌 경제위기 중에도 가장 주목받는 시장이다. 역내 국가 중에서 인도네시아가 GDP 1조 1,500억 달러로 선두를 달리고 있고, 태국이 약 5,406억 달러, 필리핀이 3,865억 달러로 그 순위를 이어가



1993-2021년 ASEAN 국가의 GDP(십억 USD) (출처: IMF)

고 있다. 현재 베트남은 GDP 3,608억 달러로 싱가포르에 이어 5위에 머무르고 있지만, 1993년 이후 28년 동안 28배 빠른 성장을 보이고 있다. 이에 따라 2025년 이후에는 베트남이 인도네시아에 이어 아세안에서 2번째로 큰 경제 규모를 보일 전망이다.

수출

지난 1분기 베트남의 수출은 886억 달러로 전년비 12.9% 성장하였다. 이 규모는 중국 최대 제조업 중심지인 선전지역의 수출액을 능가하는 것으로, 상징적인 성과이기도 하다.

그동안 중국은 세계의 공장으로서 전 세계 공급망 구조에서 절대적인 위력을 행사하였다 그러나 미·중 무역 갈등과 코로나19 사회적 격리에 따른 공급망 붕괴, 글로벌 원자재 파동이 겹치면서 전 세계 무역 질서는 빠르게 자국 이익 중심으로 변하고 있다.

1995년 이후 세계 무역 질서의 주축이 된 WTO는 기본적으로 자유무역주의 정신에 입각하였으나, 이번 글로벌 인플레이 및 공급망 붕괴로 이어진 물류대란은 결과적으로 자국 이익 중심의 보호주의 무역으로 회

귀하게 만들었다. 미국 바이든 대통령이 주도적으로 반도체 부흥을 외치며 고부가가치 첨단 미래산업인 반도체의 미국 내 투자를 독려하고 있고, 공급망 불안정에 위기를 느낀 글로벌 기업들은 소비 시장 중심으로 제조 및 공급망 재편을 서두르고 있다.

여기에 여전히 매력적인 중국 내수시장과 글로벌 공급망 안정이라는 두 마리 토끼를 잡기 위한 대안으로 ‘차이나 플러스 원’이라는 글로벌 조달 전략이 활발해지고 있다. 즉, 중국 내수시장을 위한 제품 및 부품 조달은 중국 내에서 해결하고, 중국 외부 글로벌 시장은 기존의 중국 물류보다 안정적이고 성장 가능성이 높은 지역으로 이전하는 것이다. 그 최대 수혜국이 바로 베트남이다.

일례로 애플의 경우, 폭스콘을 비롯한 대형 협력업체들이 다투어 베트남 진출을 서두르고 있다.

인력난

이들 기업들은 첨단 제조 및 조립 장비를 설치하지만, 생산자원의 핵심은 여전히 숙련된 인력이다. 따라서 숙련된 기능 인력들에 대한 쟁탈전이 벌어지고 있

고, 수급 불균형에 따라 이들에 대한 몸값이 천정부지로 오르고 있다. 불과 몇 년 전만 하여도 베트남 내 인기 기업의 대졸 초임은 800만 동(40만 원)이었으나, 지금은 1,200만 동(67만 원)을 넘어섰고, 영어 가능자는 1,400만 동, 한국어 가능자는 1,600만 동(90만 원)으로 치솟았다고 한다.

애플도 글로벌 소싱 전략에 변화를 보이면서 베트남 제조 공급라인 확보에 열을 올리고 있다. 주요 협력업체인 폭스콘의 주력 사업부인 홍하이 정밀가공업은 베트남 인력을 확보하기 위한 별도의 사업체를 설립하였다고 한다.



애플의 주요 협력업체인 Luxshare, Goetek, BYD 같은 폭스콘의 경쟁사들도 베트남으로 몰려들고 있다. 현재 폭스콘의 베트남 공장은 중국 이외의 지역에서 가장 큰 규모로 약 6만 명의 노동자를 고용하고 있으며 지속적으로 인원을 늘릴 계획이다.

결과적으로 이들 협력업체 간 인력 쟁탈전이 현지 언론의 주목을 받고 있다.

IT 디지털 시장

현재 휴대폰 시장 점유율 2위인 샤오미는 '메이드인 베트남' 제품으로 세계시장을 공략하기 위해 베트남 북부지역에 공장 투자를 확대하고 있다. 샤오미는 베트남에서 생산된 제품으로 베트남과 말레이시아, 태국 등 동남아 국가로 수출 시장을 확대하고 있다. 구글도 스마트폰 픽셀 생산기지를 베트남으로 이전하여

본격적인 휴대폰 생산에 뛰어들었다. 이미 베트남으로 저가형 픽셀 4A 생산시설을 이전한 바 있는 구글은 옛 노키아 공장을 스마트폰 공장으로 개조해 본격 생산에 나서고 있다. 여기에 아마존, 마이크로소프트 등 많은 글로벌 기업들이 베트남에 공장을 세우고 규모를 확대하는 등 투자를 늘리고 있다.

한편 소프트웨어 업체들도 앞다투어 베트남 진출을 서두르면서 엔지니어들의 몸값이 천정부지로 오르고 있다. 국내 굴지 기업은 작년 말 다낭에서 기술 인력을 모집하면서 경력자 임금을 2,000달러로 제시한 바 있다.

온라인 시장

현재 스마트폰 공급량이 1억 대를 넘어섰고 5G 통신망을 전국적으로 확대하면서 정보통신 중심의 디지털 산업 구조로 변신하고 있는 베트남은 온라인 관련 산업에 있어서도 빠르게 성장하고 있다.

이미 온라인 사용 건수는 1인당 104건을 넘어서면서 동남아 평균 66건을 넘어 동남아 최고를 기록하고 있다. 주로 신발, 의류 등 비용이 민감한 제품들의 온라인 구매가 활발해서 이용자가 이미 5,100만 명을 넘어서면서 전년비 13.5%의 빠른 성장을 보이고 있다. 현재 이커머스 시장은 인도네시아가 가장 크고 베트남이 빠르게 2위권으로 진입하고 있다.

이 온라인 시장은 비단 대도시만이 아니고 지역적



으로 많이 떨어진 농촌 지역에서도 활발하게 이용되면서 성장 잠재력이 크게 부각되고 있다. 이에 따라 온라인 기반의 각종 서비스 및 교육사업이 발 빠르게 베트남 진출을 서두르고 있다.

금융지주 회사들도 핀테크 전진 기지를 확대하면서 온라인 사업에 박차를 가하고 있다.

이번 코로나19 사태는 베트남에게 경제 침체 및 수많은 사람들의 일자리가 무너지는 어려운 시간이었으나, 이를 계기로 산업 구조를 전환하는 계기가 되었다. 따라서 저임금 중심의 섬유, 봉제, 재화 산업에서 고부가가치의 디지털 정보통신 사업으로 변화를 보이고 있다. 여기에 전세계 공급망 재편에 따라 글로벌 기업들의 Decoupling 전략이 현실화되면서, 'China + 1' 또는 베트남으로의 이전을 서두르고 있다.

여전히 코로나19는 위협적이지만, 이미 하노이를 비롯한 대도시에서는 코로나19 이전의 분위기로 돌아가는 상황이다.

여름밤이지만 제법 시원한 바람을 느끼며 귀국 차 하노이 공항으로 가니, 3시간 전에 도착했음에도 발 디딜 틈이 없다. 일본으로 가는 비행기와 인천 비행기가 1시간 차이로 겹치면서 탑승객과 환승객들이 한데 엉켜 공항은 북새통을 이루었다. 간신히 줄을 찾아 뒤에 섰지만, 긴 줄은 요지부동이다. 자연 형성된 줄이라 중간중간에 합류하는 새끼 줄이 이어진다. 그야말로 줄을 잘 서야 덜 손해 보는 느낌이다. 중간에 자꾸 늘어나는 새끼줄이 영 신경이 쓰이지만, 다들 무관심한 표정들이다. 새치기하면 바로 들고 일어나는 한국과는 영 판판이다. 인내심이 탁월한 것인가? 자기 이익을 주장하지 못하는 문화 탓인가? 궁금해진다. 그래도 시간이 많으니 인내심을 발휘해본다. 결국 2시간 꼬박 서서 기다린 끝에 탑승 수속을 마칠 수 있었다. 다리가 저려온다.

그런데 갑자기 웬 사람들 한 무리가 비집고 들어와서는 안하무인으로 체크인을 시작한다. 베트남 사람



들은 모두가 무슨 일인가 쳐다보지만 정작 제재하거나 이의를 제기하는 사람은 없다. 한국 관광객이 분명하다. 그들은 모두 요령 좋은(?) 가이드를 칭찬할 것이다. 그러나 덕분에 무작정 더 기다려야 하는 베트남 사람들은 어떤 생각을 하게 될까? 내가 손해 본 시간보다 한국인에 대한 베트남인들의 인상이 더 신경 쓰인다.

- 안내: M+V=P Biz Academy, 캠퍼스 케이에서 베트남 진출 전략을 도와드리겠습니다.
- "<https://blog.naver.com/josephyglee1>" 또는 인터넷창에 "이영기.블로그.한국" 입력



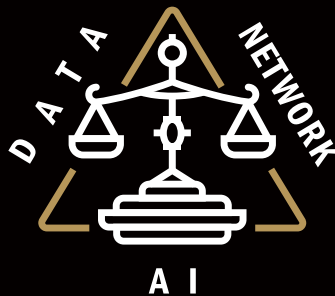
이영기

국립경제대학교 (NEU) 방문 교수
공유오피스 Campus-K 공동 창업
FPT School of Business, 객원 교수
josephyglee@gmail.com | kakao: josephyglee

디지털 뉴딜 시대 리더가 꼭 알아야 할 데이터 3법

IT 전문가와 변호사가 쉽게 풀어가는
Data, Network, AI_디지털 뉴딜 비즈니스 핵심 가이드

백남정, 한혜선, 고대민, 홍성환, 이욱희, 최미연 지음



- ☑ 디지털 뉴딜 시대의 인공지능과 데이터 3법
- ☑ 데이터 3법 개정과 데이터 시대를 대비하는 법
- ☑ 초연결 시대를 살아가는 우리의 자세
- ☑ 테크핀과 마이데이터, 블록체인 활용하기
- ☑ 인공지능과 딥러닝의 미래 기술 동향
- ☑ 오픈뱅킹, 로보 어드바이저 영리하게 활용하기
- ☑ 모바일 의료용 앱 개발 시 이것만은 알아두기
- ☑ 스마트 모빌리티 같은 신사업을 위한 비즈니스 해법



글로벌 다양성을 다루는 리더

이종구



세계 경제의 중심은 변하고 있다. 힘의 균형이 서에서 동으로 옮겨가면서, 두바이 같은 도시는 중동뿐만 아니라 유럽, 아프리카, 인도 대륙의 국제적 비즈니스 허브가 된 지 오래다. 싱가포르와 제네바 같은 유사한 다른 허브 도시들도 ‘멀티 문화권(Multicultural Place)’의 다양성으로, 새로운 비즈니스 동력을 형성한다.

두바이만 보더라도 로컬 사람인 에미리트인은 기껏해야 10% 정도다. 다수가 되는 인도인들이 거의 50%를 차지하지만, 그 외 200여 개 이상의 나라와 민족으

로 구성되어 있어, 다른 어떤 도시보다도 전 세계적 문화와 다양한 인적 자원이 모여 있다.

멀티 문화권은 단일 문화권과 달라서 사회적인 룰이나 관습이 뚜렷하지 않다. 이것에 익숙하지 않은 리더는 보통 초기에 문화적 갈등으로 적잖은 시행착오를 경험한다. 예컨대 수직적 조직문화를 가진 한국인이나 인도인, 에미리트인은 리더가 권위를 유지하고 최종적인 의사결정을 할 것으로 기대한다. 반면에 수평적 구조를 가진 유럽인은 리더의 역할이 적절한 정보 공유와 프로세스 관리 중심으로 맞추어져 있다. 미

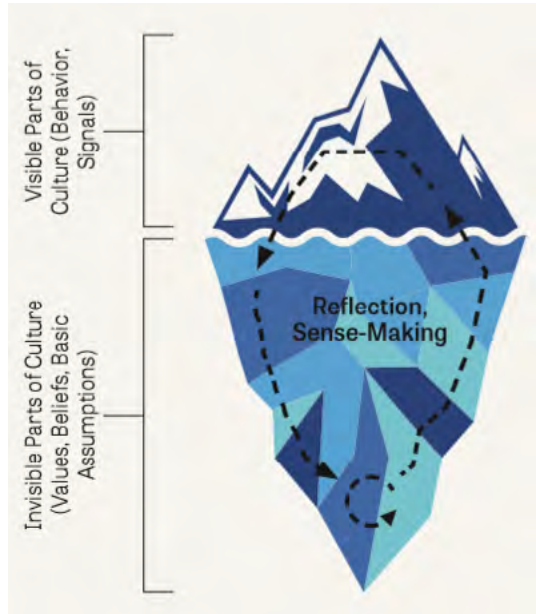
국민은 개인주의 문화여서 업무와 성과 기준이 명확하게 개인을 중심으로 구분되어야 한다. 반면에 필리핀과 같이 그룹 문화에 익숙한 직원들은 개인의 역할이 팀의 목적에 따라 유동적이다.

그래서 다양한 멀티 문화권에서의 리더십 즉 글로벌 다양성 리더십은 보통의 리더십과는 다른 스타일로 상당한 인내와 유연성이 필요하다. 안으로는 직원들과 여러 이해관계자의 다양성이 매우 복잡하기 때문에, 메타 수준의 인지 지도(Mental Map)를 만들어야 할 정도로 고난도의 리더십을 요한다. 게다가 밖으로는 복잡한 경제 환경이나 각종 규제를 고려하면서 다양성을 경쟁우위로 전환해야 하는 큰 도전에 직면하게 된다.

얼마 전, 글로벌 다양성 리더십의 개발 과정을 이론과 사례로 제시한 글이 있어 잠깐 소개하려고 한다.¹ 글로벌 다양성 리더십은 보통 리더의 직접적인 체험 과정들로 얻어진다. 여기서 중요한 것은 '체험들'인데, 리더가 멀티 문화권과 같은 전혀 새로운 환경에서 경험하는 지적, 사회문화적인 모든 중요한 사건을 말한다. 그것이 리더의 인내심이나 신념을 연속적으로 시험하고 도전하면서, 체화된 확대된 인식이나 변화된 생각들이 리더십 행위로 다시 나타나게 된다.

다음의 빙산 루프의 그림이 그 과정을 간단히 보여준다. 빙산은 리더가 속한 멀티 문화권으로, 물 위의 빙산은 문화의 보이는 부분 즉 행동과 같이 눈에 보이는 신호들을 말한다. 물 아래의 빙산은 문화의 보이지 않는 부분으로 가치관이나 신념 등이 해당할 것이다. 빙산 루프의 시작은 리더가 이제까지 '정상적'이라고 생각해왔던 것과는 다른 경험을 하면서부터다. 그러면 루프의 보이지 않는 부분에서 내부의 신념이나 기본적으로 생각했던 가정들(Basic Assumptions)과 갈등을 겪으면서 서서히 '정상적'이었던 생각에 변화가 생기고 또한 확대된다. 결국 그것은 지속가능한 체화

된 행동으로 나타난다.



빙산 루프(The Iceberg Loop) (출처: Talent Development)

예를 들어 설명하면 이해가 쉬울 것이다. 양성평등을 중요하게 여기는 스칸디나비아 출신의 리더가 두바이 지사로 새로 부임했다. 그녀가 스카프로 머리를 감싼 에미리트 여성을 팀원으로 처음 만났을 때는 매우 불편했다. 왜냐하면 스칸디나비아의 문화에서는 머리를 스카프로 가리는 행동을 억압으로 여기기 때문이다. 하지만 첫 미팅에서 그녀는 그 에미리트 여성의 당찬 모습과 행동을 보고 적잖이 놀랐다. 또한 머리를 가리는 스카프가 억압이 아닌 자연스러운 문화적 행위라는 것도 곧 알게 되었다. 이렇게 글로벌 다양성 리더십은 직접적인 체험과 인지 과정을 통하여, 우리가 '정상'이라고 여겨지는 것이 조금씩 더 확대되는 것이다.

우리나라는 아직 두바이 수준의 멀티 비즈니스 문화권은 아니다. 다만 최근 외국인 근로자와 다문화 가정들이 빠른 속도로 증가하면서, 다문화가 사회적인

1 "The Sense-Making Loop", Peter Byebiergaard and Beth Yoder, Talent Development, 2017. 05.

주제로 주목받고 있다. 한편, 서울과 인천 같은 대도시
 는 이미 국제적 비즈니스 기반을 오래전부터 구축해
 왔고, 점차 핵심 글로벌 비즈니스 허브로 발전해가고
 있다. 지방 도시들도 자치적으로 글로벌화를 수용하
 면서, 많은 국제도시와 결연을 하고 다양한 문화적, 경
 제적 교류를 진행하고 있다. 이런 현상은 곧 멀티 문화
 권 환경으로의 진화가 가속됨을 의미하고, 여기서 글
 로벌 다양성 리더십은 필수요소가 된다.

멀티 문화권에서 글로벌 다양성을 다루는 리더는,
 일반적인 다양성을 다루는 리더보다 확대된 리더십을
 보여야 한다. 비록 리더마다 고유한 스타일과 적응력
 이 다르지만, 이것은 단순한 생각의 확대가 아니라 인
 내와 내적 갈등, 성찰을 통해 새로운 패러다임을 수용
 해야 하는 어려운 과정일 수밖에 없다. 하지만 글로벌
 이라는 넓은 스펙트럼에 담긴 엄청난 자원의 보고(寶
 庫)에서, 많은 다양한 사람과 문화가 어우러지는 멀티

문화의 세계는, 보다 가치 있는 새로운 비즈니스 기회
 들을 창조할 것이다.



이종구 경영학박사

전자공학도로 삼성전자와 LG전자를 거쳐 노키아, 오라클 등 글로벌
 기업에서 비즈니스 경력을 쌓았다. 이어서 글로벌 IT 기업인 'NICE'
 와 '제네시스 코리아'에서 한국 지사장을 역임한 IT 전문가이다. 한
 편 경영학을 수학하면서 '다양성(Diversity)'을 처음 접하고 다양성
 을 기업 경영에 접목시킬 수 있는 전략을 찾아 여러 논문을 발표했
 다. 2015년에 기업 전략서인 『다양성 전략(Diversity Strategy)』
 을 발간하고 2019년에는 다양성 칼럼집인 『다양성 시대(Diversity
 Era)』를 발간하면서 다양성 설파에 나서고 있다. 현재는 고려대학교
 인공지능연구소(HI-AI & Computing) 산학협력교수로 재직중이다.



「학습하는 조직」 저자 “피터 센게”, 전 세계자연보전연맹
 (IUCN) 사무총장 “줄리아 마튼 르페브르”, Global Footprint
 Network 설립자 겸 CEO “매티스 웨커나젤” 등 글로벌 명사
 들이 추천하는 통찰의 책”

시스템사고와 함께하는 기후변화 플레이북

게임을 통해 복잡한
 문제를 단순하고
 명쾌하게 이해시켜라!

인류의 이기적 행동으로 경제 성장에만 주력하면서 지구 환경이 파괴되어 심각한 기후변화가 일어나고 있다. 기후
 변화로 지구의 생태계 시스템에 폭염, 한파, 홍수 등으로 인류에게 돌이킬 수 없는 악순환이 일어나고 있다. 이러한
 심각성을 깨달은 저자들은 악순환의 인과구조를 이해하기 위해서는 시스템사고가 필요하다고 설명하고 있다. 다양
 한 게임을 통해서 독자들이 시스템사고를 자연스럽게 배우고 기후변화 위기의 탈출을 위한 지혜를 얻게 한다.

데니즈 메도즈, 린다 부스 스위니, 질리안 마틴 메허스 지음 | 정창권 옮김

는 의제가 있어 더욱 관심이 높았다.

이번 총회를 통해 1998년 채택된 '노동기본 원칙과 권리 선언'(기본권 선언)이 개정되었다. 종래 4개 분야로 한정되던 노동기본권이 산업 안전보건 분야가 추가되면서 5개 분야로 확대된 것이다. 기존의 4개 기본권은 '결사의 자유, 차별 금지, 강제노동 금지, 아동노동 금지'다. 우리 정부도 '산업재해 예방 강화'를 고용·노동 분야의 가장 중요한 국정 과제로 추진하겠다고 밝힌 바 있다.

안타깝게도 우리나라는 OECD 국가 중 산업재해 사망자 수가 상위권에 속한다. 지난 1월 중대 재해 처벌법이 시행되었지만, 산업현장에서는 논란이 많다. 영국이 법인 과실 처벌법을 제정하기 위해 사회적 합의를 끌어내는 데 약 15년 걸렸다는 사실에 유념할 필요가 있다. 영국이 법안 제정 과정에서 가장 중요하게 고려한 부분은 처벌 수준보다 경영 책임자가 어떤 조치를 해야 하는지에 대한 구체적 행동 기준을 명확히 하는 것이었다.

이런 관점에서 보면 우리 사회에 지난 2년간 가장 논의가 많았던 ESG(환경·사회·지배구조)도 이제 달라져야 한다. 기후변화와 탄소중립으로 대표되는 'E(환경)' 분야가 가장 중요한 것처럼 여겨왔지만, 글로벌 관점에서 보면 실상은 조금 다르다. 환경 분야는 정량적 측정이 쉽지만, 사회 분야 항목은 대부분 정성적 측정이기 때문이다. 유럽에서는 이미 사회 분야에 대한 논의가 활발한 데다 관련 법·제도도 마련돼 있다.

EU 집행위원회 자문기관인 '지속 가능금융 플랫폼(PSF)'이 지난 2월 말 '소셜 택소노미(social taxonomy)' 최종 보고서를 발간했다. 어떤 산업이나 기업활동이 친환경적인지 구분하는 기준인 '그린 택소노미(green taxonomy)'처럼, 소셜 택소노미는 사회적으로 지속 가능한 경제활동이 무엇인지 명확하게 정의하고 식별하는 분류체계를 의미한다.

이 분류체계가 도입되면 투자자와 소비자에게 기업이 하는 활동 중 어떤 것이 사회적 투자나 사회적 목표 달성에 더 기여하는지 알 수 있도록 보다 많은 정보를 제공하게 된다. 이 기준을 근거로 기업들이 활동하게 되면 보다 '공정한 사회로의 전환'을 가속화해 인권과 노동환경 개선에 이바지할 것으로 기대된다.

따라서 이제 기업은 'S(사회)'에 주목해야 한다. 다양한 사회적 이슈를 기업이 어떻게 대응하고 있는지 구체적인 수치를 기반으로 이해관계자들과 소통해야 한다. 실제 효과를 측정할 수 있는 명확한 기준으로 보고서를 만들지 않으면 소위 '소셜 워싱(social washing)'으로 비난받을 수 있다.

'안전하고 건강한 근로 환경'이 노동의 기본권 중 하나가 되었다. 이 기본권은 양질의 노동 원천이다. 양질의 노동은 양질의 삶을 만들어낸다. 안전하고 건강한 근로 환경이 중요한 이유는 바로 이 때문이다. 이 기본권은 ESG라는 수단을 통해 우리 사회에 구현해야 한다. ESG 중 S(사회)의 수준을 높일 때, 우리나라가 안전하고 건강한 사회가 될 것이라고 확신한다.

* 이 글은 저자가 한경ESG에 게재한 칼럼을 해당 잡지의 허락하에 저자가 본 잡지에 게재하였음을 밝힌다.



김 영 기 경영학박사
현) 산업정책연구원 원장
전) 한국승강기안전공단이사장
전) (사)대한산업안전협회 회장
전) LG전자(주) HR부문장(부사장),
LG전자(주) CRO(부사장),
(주)LG CSR팀장(부사장)

전) 서강대학교 경제대학원 겸임교수
전) 성신여자대학교 겸임교수
전) 서울과학종합대학원대학교 겸임교수
전) 고려대학교 경영대학 겸임교수

대학의 ESG 경영, 건양대학교 사례

탁진규



ESG는 기업의 지속가능한 발전을 평가하기 위해 비재무적 성과요소인 Environmental(환경), Social(사회), Governane(지배구조)를 살피는 것이다. Environmental은 기업의 친환경 경영, Social은 기업의 사회적 책임, Governane는 기업의 투명성 등을 의미한다.

ESG는 기업만의 이슈가 아니다. 지구촌이 직면한 기후 위기와 경제·금융 위기, 공급망 위기는 인류의 생존을 위협하고 있다. ESG는 전 세계가 겪고 있는 총체적 난국을 극복할 수 있는 키워드이다. 하면 좋고 안 해도 그만인 CSR(Corporate Social Responsibility)

과는 본질적으로 결을 달리한다. 이러한 측면에서 대학에서도 ESG 도입은 선택이 아닌 필수가 되었다.

대학이 ESG 경영에 집중해야 하는 이유는 다음과 같다.

첫째, ESG는 글로벌 메가트렌드이다. 이상 기후와 예기치 못한 감염병, 오너리스크 등 기업을 둘러싼 경영 환경의 불확실성이 높아지고 기업의 사회적 책임 이슈가 확대됨에 따라, UN 등 국제사회는 기업의 지속가능성을 확보할 방안으로 ESG를 주목하게 되었다.

둘째, 정부가 ESG 규제를 강화하고 있다. 코스피 상장기업을 대상으로 한 ESG 공시 의무화 조치로 기업

지배구조보고서, 지속가능경영보고서 등의 작성이 공공기관과 지자체로 확대되고 있으며, 향후 교육기관도 ESG 경영 공시 대상에 포함될 것이다.

셋째, 대학평가에 ESG 반영될 예정이다. 대학의 지속가능 발전의 일환으로, 대학 기본역량진단 평가 지표에 ESG 요소가 반영될 것이라는 전망이다. 대학평가는 정부의 행정 및 재정지원과 직결되기 때문에 대학의 ESG 도입은 필수적 사항이 되고 있다.

넷째, ESG 전문가 양성 요구가 커지고 있다. 기업과 공공기관, 지자체 등에서 지속가능 발전을 위한 ESG 경영체제의 구축을 다각적으로 모색하고 있다. 그 과정에서 ESG 전문가에 대한 수요가 폭발적으로 증가하고 있으며, 이에 따라 대학은 ESG 전문가 육성을 위한 교과목 개발에 착수해야 한다.

건양대학교의 ESG 전략

건양대학교는 1991년 개교하여 지금까지 ‘참된 인성을 갖춘 창의적 인재 양성’을 건학이념으로 삼고, ‘가르쳤으면 끝까지 책임진다’는 설립 정신을 바탕으로 학생 교육을 중심에 둔, 작지만 강한 대학을 지향하고 있다.

올해로 개교 30주년을 맞이하는 건양대학교는 학생별 맞춤형 학습을 지원하고, 학생들의 취·창업 진출이 원활히 이루어질 수 있도록 전공과 교육과정을 유연화하는 등 다양한 시도를 모색하고 있다.

건양대학교는 ESG 경영 실현을 위해 교육 프로그램을 통한 환경 가치 교육(E), 사회 기여 활동(S), 투명 경영·협치(G)의 3대 전략 방향을 설정하고 7개 전략과제를 수립하였다. 이를 통해 사회가 필요로 하는 ESG 전문가 양성 교육을 단계적으로 확대해 나가고 있다. 실천적 방법으로는 기존의 교양과 전공 교육의 영역에 ESG 핵심요소를 접목하는 등 다전공 영역으로 확대해 나가고 있다.

1	ESG 전문가 양성을 위한 교육과정 개발·운영
2	ESG 공감대 확산을 위한 교육 프로그램 운영
3	대학-지역 상생을 위한 입체적 교류 확대
4	지역사회와 함께하는 다양한 사회공헌 활동 강화
5	대학 브랜드 정립 및 지역사회 협치를 위한 교류 연구 강화
6	ESG 지표 개발 및 국제표준인증 획득
7	미래 아젠다 발굴을 통한 지속가능 발전 기반 구축

건양대학교 ESG 연구원 설립

건양대학교 ESG 연구원은 대학의 ESG 경영 실현을 위한 국내외 정책연구와 관련 사업 수행을 통해 대학과 지역사회 및 국가의 지속가능 발전에 기여함을 목적으로 신설되었다. ESG 트렌드 조사 분석을 바탕으로 학생의 ESG 전문성 증진을 위한 교육과정 및 교육 프로그램의 개발, 대학의 지속가능 발전에 기여하기 위한 정책과 제도의 연구, ESG 평가 등을 수행하고 있다.



건양대학교 ESG 연구원 분과별 역할

건양대학교 ESG 추진 방향

건양대학교는 사회적 요구에 맞춰 재학생 ESG 전문역량 증진과 ESG 실천을 통해 공익 및 사회적 가치 실현 대학으로 발전하고자, 다음과 같이 분야별로 ESG 추진 방향을 설정하고 있다.

교육 분야

공통	- ESG 동기유발 교과목 개발(주관: 휴머니티칼리지) - ESG 다전공 신설(주관: 교무팀) - ESG 비교과 프로그램 개발(주관: 취업지원센터)
E	- 친환경/에너지 교과목 개발(주관: 휴머니티칼리지) - 환경 관련 연계 전공 신설(주관: 교무팀) - 적정기술 개발 프로젝트(주관: 공학교육혁신센터)
S	- 지역사회 연계 교과 운영(주관: 교무팀) - 취약계층 동반 프로그램(주관: 혁신사업단) - 지역기관 연계 특강(주관: 혁신사업단)
G	- 반부패/청렴 교육 콘텐츠 개발(주관: 직원인사팀/교원인사팀) - 갈등 조정/의사결정 교과목 개발(주관: 직원인사팀/교원인사팀) - 기업 투명경영 공동교과 개발(주관: 혁신사업단)

연구 분야

공통	- 교내 정책과제 발주(주관: 기획예산팀) - 관련 학회 활동 장려(주관: 교원인사팀) - 관련 연구 수주 장려(주관: 교원인사팀) - ESG 자체평가지표 개발(주관: ESG 연구원)
E	- 환경 관련 교내전문가 육성(주관: ESG 연구원) - 교내 에너지 절감 방안 연구(주관: 시설팀)
S	- 지역사회 관학 공동연구 추진(주관: ESG 연구원)
G	- 반부패/청렴 교내전문가 육성(주관: 교원인사팀) - 인권센터 운영 활성화(주관: 기획예산팀)

봉사 분야

공통	- 교직원 지역사회 봉사 활동(주관: 사회봉사센터) - 학생 지역사회 봉사 활동 확대(주관: 교무팀) - 관내 초·중·고 ESG 교육(주관: ESG 연구원)
E	- 환경 봉사 활동(주관: 사회봉사센터) - 교내 에너지 절약 캠페인(주관: 총무팀) - ESG 평생교육 콘텐츠 개발(주관: 평생교육팀)
S	- 지역사회 공헌 활동 장려(주관: 교원인사팀) - 취약계층 복지지원 활동 확대(주관: 혁신사업단)
G	- 지역사회 기관 위탁 운영(주관: 기획예산팀)

산학협력 분야

공통	- CEO ESG 아카데미 신설(주관: 대학원) - 지역 산업체 ESG 컨설팅(주관: 산학협력단) - 관내 SDGs 포럼 발족(주관: ESG 연구원)
E	- 지역 친환경 산업체 산학협력(주관: 산학협력단) - 친환경 기술개발 지원(주관: 산학협력단)
S	- 산업체 복지기관 연계 사업(주관: ESG 연구원) - 산업체 취약계층 연계 사업(주관: ESG 연구원)
G	- 반부패/청렴 교육 콘텐츠 공유, 중소기업 대상 LMS 개방(주관: 산학협력단)

행정 분야

공통	- ESG 성과관리체계 구축(주관: 대학성과평가센터) - ESG 내부공모 활동 지속화(주관: ESG 연구원) - ESG 학생 자율활동 촉진(주관: 학생지원팀)
E	- 친환경 캠퍼스 구축을 위한 예산 확보(주관: 기획예산팀) - 논산시 ESG 협력 체계 구축(주관: ESG 연구원)
S	- 친환경 캠퍼스 구축을 위한 예산 확보(주관: 기획예산팀) - 논산시 ESG 협력 체계 구축(주관: ESG 연구원)
G	- 구성원 참여 소통 체계 강화, 학생 참여 경로 다양화(주관: 기획예산팀) - 지역사회 협치체제 수립(주관: 기획예산팀)

참고문헌

건양대학교 ESG 정책 & ESG 연구원 안내(2021). 건양대학교
건양대학교 홈페이지 <https://www.konyang.ac.kr/kor.do>



탁진균

현) 명지전문대학 교양과 교수
현) 한국생산성본부 전략적의사결정 강의교수
현) 한국산업교육학회 이사 / 현) 한국성인교육학회 이사
현) 한국융합경영학회 이사 / 현) 진성리더십 연구원장
현) 경영지도사(HR/리더십/조직개발)
현) 순천향대학교 국제통상학과 강의교수
현) 현대경제연구원 인재개발원 전문교수

버려지는 천에 새 생명을! 특색있는 업사이클 패션 브랜드 ‘레미투미’, ‘리메이크’, ‘조각모음’

스타트레이일 정희정

패션산업이 기후위기와 환경에 미치는 악영향은 상상을 초월할 정도로 크다. 원단과 옷을 만드는 과정에서 전 세계 온실가스 배출량의 10%가 배출된다. 옷 제조에는 특히 물이 많이 필요한데, 전 세계 폐수의 20%를 패션산업이 발생시킨다고 한다. 단적인 예로, 면 티셔츠 한 벌을 만드는 데 2,700ℓ의 물이 사용되며, 이 양은 한 사람이 2년 6개월 동안 마실 수 있는 양이다.

그렇게도 많은 자원과 에너지를 고갈시키고 환경오염 물질을 뽐내며 생산되었으나, 한 번도 사용되지 않은 채 버려지는 원단, 멀쩡한 상태인데도 폐기되는 옷들이 엄청나다. 버려지는 아까운 천이 없도록 다방면으로 힘쓰고 있는 업사이클 패션 브랜드들을 소개하고자 한다. 이들은 버려지던 자투리 원단, 호텔에서 폐기되는 최고급 침구와 타월, 굴 농장에서 사용했던 타이백 등 다양한 소재들에 새 생명을 불어넣어 특색 있고 유용한 디자인 제품을 탄생시키고 있다.

‘레미투미’, 반려동물 가족 모두 친환경 라이프스타일 실천해요

버려진 호텔 침구, 타월이
반려동물용 친환경 제품으로 변신

“환경을 위한 활동이 불편함을 감수해야만 한다면, 많은 이들이 함께하기 어려울 거예요. 꼭 필요하고 쓸



“반려동물에게도 친환경 제품을 선물해 주세요.” ‘레미투미’의 동물 모델, 토리와 나리가 호텔 침구로 만든 쿠션 위에 앉아 있다.

모 있는 제품을 친환경적으로 만들어 제공한다면, 친환경 라이프스타일 실천에 도움이 되겠지요. 레미투미를 통해 반려동물 가족 모두가 지속가능한 삶을 실천하도록 돕고 싶어요.”

버려지던 호텔 침구를 이용해 친환경적인 반려동물 용품을 만드는 브랜드 ‘레미투미’ 김민희 대표의 이야기다.

김 대표는 호텔에서 사용하던 침대 시트와 이불 커버가 조금이라도 손상되거나 오염되면 바로 버려진다는 것을 알고 안타까웠다고 한다. 대량으로 버려지는 폐기물을 재활용하면 쓰레기 문제 해결에도 도움이 되겠다고 판단했다. 그런데 주변에서 “다른 사람이 누웠던 침구를 다시 쓴다는 게 불쾌하다.”는 반응이 제법 있어서 무엇을 만들면 좋을지 고민스러웠다. 마침 입

양했던 강아지와 고양이가 수거해온 침구 위에서 편하게 놀고 자는 모습을 보고, 반려동물용품을 만들기로 했고, 그것이 레미투미의 시작이 되었다고 한다.

호텔의 고급 침구는 100% 면이기 때문에 부드럽고 세탁하기도 편하다. 가늘고 고운 실로 촘촘하게 짠 원단은 먼지나 진드기 침투가 어렵고 반려동물의 털이 박히지 않아 털어내기도 쉬우니 반려동물용품 소재로 제격이었다. 이러한 장점이 널리 알려지면서 레미투미의 반려동물용품은 많은 소비자들의 호응을 얻게 되었다.



호텔에서 사용했던 침구와 타월 등을 활용해 만든 '레미투미'의 장난감을 가지고 놀고 있는 동물들.

호텔에서 침대 시트와 이불 커버뿐 아니라 타월도 많이 버려진다는 것을 알게 된 뒤에는 타월로 만든 반려견용 장난감을 출시했다. 그 외에도 다양한 소재들을 발굴해 활용하고 있으며, 숯이나 쪽 등 천연재료로 염색하고 충전재로 메밀껍질을 사용하는 등 제품을 보다 더 자연친화적인 방식으로 만들어 고객과 지구의 건강을 지키고자 애쓰고 있다.

레미투미 브랜드를 만든 기업 ㈜레미디는 최근 고용노동부형 예비 사회적기업으로 지정되었다. 반려동물을 사랑하는 마음으로 지구를 지키겠다는 김민희 대표는 2022년에는 제주도에 오프라인 매장을 오픈

할 계획이다. 매장은 레미투미 제품 판매뿐 아니라 제로웨이스트와 친환경 라이프스타일 실천, 반려동물과 함께하는 커뮤니티와 다양한 문화생활을 접목한 공간으로 활용될 수 있도록 기획 중이다.

‘리메이크’, 버려지는 원단을 전통문양 디자인으로 되살리는 K-업사이클

오염수 없는 친환경 염색, 포장재는 재활용 종이, 제조 과정도 친환경적



‘리메이크’는 여러 전시회에 참가해 디자인이 돋보이는 다양한 제품들을 선보였다.

패션산업이 발생시키는 환경오염 중 75%는 원단을 제조하는 단계에서 발생하기 때문에, 원단이 버려지지 않도록 재활용하는 것은 중요한 일이다. ‘리메이크(Remake)’는 원단 공장에서 사용되지 않고 버려지는 원단에 새 생명을 불어넣는 패션 브랜드다. 원단을 그대로 사용하지 않고 한국 전통문양을 패턴화해 가공한

뒤 활용한다는 것이 특징이다. 다식판 문양, 연꽃과 나비, 매화 등을 패턴화하거나 청화백자 접시에 그려진 봉황과 구름 모양을 활용하기도 한다. 독창적인 패턴의 원단으로 제품을 만들어내니 디자인이 돋보일 수밖에 없다.

리메이크랩의 조성은 대표는 뉴 발란스, 케이스위스, 아레나 등 유명 스포츠웨어의 디자이너로 20년 동안 일했던 베테랑이다. 조 대표는 20년간 패션산업의 최일선에서 다양한 경험을 쌓은 만큼, 문제의식도 선명하고 무슨 일이든 척척 해낼 수 있는 역량을 갖췄다. 상품화되지 못해서 버려지거나 과잉생산으로 인해서 공장에서 버려지는 원단을 활용하기로 마음먹은 것이나, 오염수가 발생하지 않는 친환경 프린트 방식으로 원단을 가공하며, 프린트 과정에서 사용된 종이를 포장재로 활용하는 등 제조 과정에서도 세심하게 신경을 쓰고 있는 것도 그만큼 현장을 잘 알고 있기 때문이다. 패션산업이 환경에 미치는 악영향에 대해 명확하게 인식하고 있어 변화를 시도하고 제로웨이스트를 위한 실천을 할 수 있는 것이다.



원단 염색 과정에서 많은 수질 오염 물질이 발생하게 되나, '리메이크'는 오염수가 나오지 않는 친환경 방식으로 원단을 가공하고 있다.

컨셉트 설정, 색상과 소재 기획, 국내외 시장조사, 원단과 부자재 아이템 개발 및 생산, 국내외 가공 업체

방문 및 업무 지시, 생산 관련 품질 관리, 상품 안내서 제작을 위한 제품 촬영, 판매 매장 직원 교육 등 디자인 부터 생산, 마케팅까지 풍부한 경험을 통해 축적한 노하우는 창업의 원동력이다. 의류, 가방, 패션 소품, 신발 디자인 등 모든 아이템을 다뤄본 실무 경력이 풍부하니 다양한 제품 기획이 가능하다.

지난 2021년 창업한 신생 업체이지만 사회적기업 육성사업에 선정되었고, 2021 핸드아트코리아 박람회, 서울 국제 불교박람회, K-핸드메이드페어 등 다양한 전시회에 참가하는 등 바쁘게 움직이면서 서울 여성공예창업대전 입선, 서울특별시장상 수상, 서울시 유통형 사회적 경제 조직 운영 판매채널 입점 기업 선정 등 성과를 내고 있다. 리메이크는 친환경상품 전문 쇼핑몰인 자연상점, 서울시 동작구에 위치한 스페이스 살림 내 '다른상점' 등 온오프라인 공간에 입점해 다양한 제품을 고객에게 선보이고 있다.

‘조각모음’, 자투리 원단에 새 생명을 불어넣는 모녀의 노력

디자이너 딸과 봉제 장인 어머니의 아름다운 협업



다양한 자투리 원단들을 조화롭게 이어붙여 만든 '조각모음'의 파우치 제품들.

조각모음 주식회사는 디자인과 경영학을 전공한 양슬기 대표가 30년 이상 봉제업에 종사 중인 어머니와

함께 만든 업사이클 전문 기업이다. 봉제공장에서 버려지던 자투리 원단과 부자재 등이 디자이너 딸의 아이디어와 봉제 장인 어머니의 꼼꼼한 손길을 거쳐 다양한 제품으로 다시 태어나고 있다.

그동안 가방과 파우치 등 패션 소품뿐 아니라 여러 가지 용도의 제품들을 개발했다. 이불을 만들고 난 뒤에 버려진 자투리 천과 솜, 소리 나는 패션 부자재를 활용해 반려동물용 노즈워크 장난감도 제작했다. 소마큐브 쿠션도 관심을 끄는 아이디어 제품이다. 소마큐브는 3차원 퍼즐을 맞추는 놀이학습 도구로 기존 제품들은 대부분 플라스틱이나 나무, 자석 등으로 제작되어 왔으나, 조각모음은 이를 쿠션 형태로 만들었다. 크기도 크게 만들어서 발달장애인이거나 치매 환자, 재활과 두뇌 운동이 필요한 분들이 안전하게 이용할 수 있도록 했다.



놀이학습 도구인 소마큐브를 쿠션 형태로 만들어 신체 기능이 저하된 이들도 안전하게 이용할 수 있도록 했다.

장인의 솜씨가 소문이 나면서 조각모음은 제품 제작 요청을 받기도 했다. 경희대학교 글로벌봉사팀에서 제로웨이스트 캠페인을 펼치면서 폐기할 예정인 천 파우치를 활용해 친환경 선물을 만들어달라고 요청을 해왔고, 조각모음은 버려질 뻔했던 천 파우치를 컵 받침과 컵 홀더로 재탄생시켰다.

조각모음은 다양한 제품들을 고객들이 직접 만져보고 체험해볼 수 있는 기회를 제공하기 위해 부지런히 뛰고 있다. 지난 5월에는 환경부와 한국환경

산업협회의 지원으로 서울 광진구의 커먼그라운드에서 팝업스토어를 열었다. 지난 7월에는 서울 강남구의 코엑스에서 열린 ‘코리아 비건 페어’에 참여해 부스를 운영했다. 이 행사에는 3일간 16,000여 명의 관람객이 찾아왔던 만큼 조각모음의 부스에도 많은 발걸음이 이어졌고, 반려동물용 노즈워크 장난감 3종과 보틀백이 품절되는 등 큰 호응을 얻었다. 오는 8월 12일부터는 서울 반포한강공원 내 달빛광장 등에서 열리는 밤도깨비 야시장에서 신제품을 선보이면서 고객들을 만날 예정이다.

소개된 팀들은 사회적기업을 꿈꾸며 한국사회적기업진흥원 지원으로 사회적기업가 육성사업에 참여했거나 참여 중입니다.

사회적기업가 육성사업

사회적기업 창업을 준비 중인 팀을 선발하여 사회적 목적 실현부터 사업화까지 사회적기업 창업의 전 과정 지원하는 사업

- 교육, 멘토링, 창업 공간, 자원 연계, 최대 5천만원의 사업비 지원(2022)

환경특화 사회적기업가 육성사업

지속가능한 삶과 비즈니스를 준비하는 사회적기업 창업팀을 선발하여 전문적으로 지원하는 업종특화 육성사업

- 사회적기업육성사업 알아보기

<https://www.socialenterprise.or.kr>

* 이 글은 온라인매체 『스타트레일』 1월호에 실린 글을 일부 수정해 스타트레일의 승인하에 게재함을 밝힙니다.

글: (주)엔빌 콘텐츠팀 『스타트레일매거진』 정희정 편집장

사진: 레미투미, 리메이크, 조각모음 제공

맞춤형 혁신 솔루션을 제공함으로써 기업의 성공을 돕는 튼튼한 파트너가 되겠습니다.



Consulting

비즈니스 솔루션 도출과 현장 적용을 위한 전문 컨설팅 및 상생협력 파트너십



Solution

R&D를 통해 도출한 최적의 솔루션을 적용, 안정적이고 효율적인 시스템 구축



Education

비즈니스 모델 실현을 위한 서비스 및 기업 성장을 위한 맞춤형 교육 제공

MatchBox

다양한 형태의
비즈니스 원천 데이터를
> 실시간 시각화하여
비즈니스 인사이트 제공



Green Nest

건물에서 사용되는 에너지의
효율적 관리를 위한 에너지
> 정보 분산처리 솔루션



 startrail

스타트레일 매거진

스타트업에게 꼭 필요한
정보와 유익한 교육 콘텐츠를
담고 있는 웹진



“조직의 미래 비즈니스 성품이 좌우한다”

“말할 것도 없이 성품은
모든 진정한 리더십의 기초이다.”

-John C. Maxwell -

“훌륭한 조직에는 훌륭한 사람과
훌륭한 문화가 있다.”

-Ray Dalio, 브릿지워터 CEO-

“우리는 지성만으로는 불충분함을,
지성에 성품을 더해야 함을
명심해야 할 것입니다.
그것이 진정한 교육의 목표입니다.”

- Dr, Martin Luther King-

☎ ESG성품경영시스템 인증 및 교육 문의 : 02-2242-2012



Good Character, Good Company
한국성품경영협회

“한국성품경영협회는 성품경영과 관련되는 융·복합 연구와 활동, 학술지 발간 및 인증제도 운영을 통하여 사회 속 다양한 조직에서 친환경, 사회가치 실현, 투명한 지배구조의 ESG 경영을 이룰 수 있도록 함께 하겠습니다.”

한국연구재단 기관 등록번호 8B4727 주소 서울 구로구 디지털로 34길 55, 코오롱사이언스밸리 2차 B101-218
카페 <https://cafe.naver.com/charactermanagement> 블로그 https://blog.naver.com/character_management
이메일 character_management@naver.com 모바일 010-6839-4970