

KB 지식 비타민

제국의 역습: 전통기업들의 디지털 혁신 사례

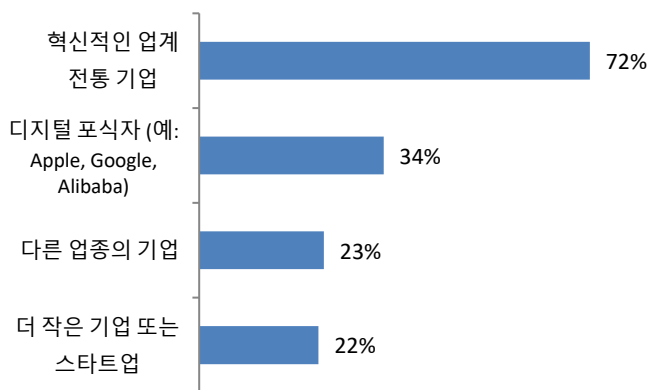
- 전통기업(Incumbent)들의 위기 그리고 혁신
- 뉴욕타임스: News...Paper(?)
- 마스터카드: 신용카드를 넘어 결제·데이터 기업으로
- 빙그레: 취향 저격 디지털 마케팅
- 전통기업의 혁신 사례로 본 혁신 키워드



< 요약 >

- 1995년 클레이튼 크리스텐슨 교수의 ‘파괴적 혁신’ 이론 발표 이후 20여년 동안 디지털 교란자(Digital Disruptor)들에 의해 전통적인 비즈니스 경계가 무너지고 새로운 많은 변화들이 빠르게 나타남. 이런 디지털 환경 속에서 지속적으로 성장하고 있는 전통기업들의 혁신적인 사례를 살펴 보고자 함
- 뉴욕타임스는 세계 미디어 업계 전반의 하강 흐름을 정면으로 거스르며 디지털 전환(digital transformation)에 성공한 유일한 언론사로 평가
 - 뉴욕타임스의 디지털 성공전략은 ‘디지털 우선 전략(Digital First)’, ‘구독 최우선(subscription-first)’, ‘젊고 유연한 조직으로 변신’
- 마스터카드 브랜드 로고에 ‘Mastercard’ 글자를 없애, 향후 금융산업 변화를 고려 ‘캐시리스’(Cashless), ‘카드리스’(Cardless) 결제나 자금거래가 일반화되고 있는 상황에서 미래 회사의 성장 범위를 넓히려는 상징적 의미
 - 마스터카드의 혁신 전략은 ‘마스터카드 랩’, ‘외부 생태계 활용’, ‘직접 투자와 합작투자 병행’, ‘인수 또는 상업적 파트너십 체결을 위한 거래 파이프라인 구축’, ‘내부 경쟁과 해커톤 실시’
- 53년이 넘는 장수기업 빙그레는 마케팅 감성을 늘 ‘젊게’ 유지하는 ‘빙그레식 마케팅’이 통하는 대표적 디지털 마케팅 성공 기업
 - ‘1111맛 우유’, ‘마이스트로우’, ‘빙그레우스 더 마시스’와 같이 기발한 아이디어로 빙그레는 50년 이상 된 브랜드의 정체성을 잃지 않으면서 새로운 변화를 시도하여 젊은 세대들이 열광하는 브랜드가 됨
- 전통 기업의 혁신 사례를 통하여 ‘고객 중심(Customer-Centric)’으로 전환, ‘견고한 핵심 비즈니스’를 통한 고객의 신뢰, 고객의 취향과 감성을 제대로 저격하는 디지털 마케팅 등이 혁신의 키워드임을 알 수 있음

가장 파괴적 변화를 주도하는 기업 유형



자료: IBM기업가치연구소

빙그레의 #채워바나나 캠페인



자료: 빙그레 페이스북

■ 전통기업(Incumbent)들의 위기 그리고 혁신

○ 1995년 클레이튼 크리스텐슨 교수가 ‘파괴적 혁신’ 이론을 발표한 이후 20여년 동안 디지털 교란자(Digital Disruptor)들에 의해 전통적인 비즈니스 경계가 무너지고 새로운 많은 변화들이 빠르게 나타남. 전통기업(Incumbent)들은 이 흐름을 파악하는라 혼란스러워 하고 살아남기 위한 노력을 하고 있음

- 마치 영화 스타워즈에서 거대 은하 제국에 맞서는 소수의 제다이를 보는 듯이 소비자들은 디지털 기술 기반의 빠르고 편리한 아이디어로 무장한 디지털 교란자들의 서비스에 만족하고 환호함

[그림 1] 제국의 역습(스타워즈 Ep.5)



자료: Roger Kastel, Wikipedia

○ 시장의 지배자일 것 같던 기존 기업들은 이런 환경 변화에 적응하지 못하고 사라지는 경우도 발생

- 1888년에 창립한 코닥은 시장점유율 90%의 미국 필름 시장을 잃는 것이 두려워 세계 최초로 개발한 디지털 카메라 기술을 포기. 이후 디지털 카메라 대중화에 대처하지 못하고 역사의 뒀안길로 사라짐

○ 최근 상황은 전통기업들은 굳건한 관계와 자산을 바탕으로 디지털 기반의 혁신과 전환을 통해 다시 비즈니스 경쟁 우위를 회복하고 있음. 최근 한 연구조사 보고서[그림3]에 따르면 디지털 교란자들 보다 업계의 전통기업들이 디지털 혁신을 주도하고 있다고 응답

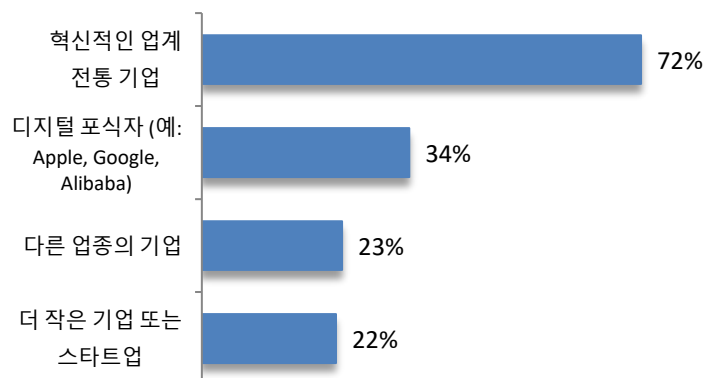
○ 이에 디지털 환경 속에서 지속적으로 성장하고 있는 기존 전통기업들의 혁신적인 사례를 살펴 보고자 함. 소위 ‘제국의 역습’!

[그림 2] 최초의 디지털 카메라와 코닥 개발자 Steven Sasson



자료:CBC(캐나다방송협회)(Courtesy Kodak)

[그림 3] Q. 귀사의 업종에서 가장 파괴적 변화를 주도하는 기업 유형은? (전체응답, 해당항목 복수 선택)



자료: 글로벌 최고경영진 연구조사 인사이트, IBM기업가치연구소



■ 뉴욕타임스: News...Paper(?)

- 뉴욕타임스는 8월 5일 기업 실적 공개에서 디지털 부문 판매 수입이 종이 신문을 추월했다고 발표¹. 1851년 창간 이후 디지털 부문 수입이 종이신문 수입을 추월한 것은 170년만에 처음
 - 올 2분기 뉴욕타임스의 ‘디지털 구독’ 부문 매출은 1억 8,550만달러(약 2,204억원)로 종이신문 구독 매출(1억 7,540만달러)을 추월
 - 뉴욕타임스는 2분기에 66만 9천명의 신규 온라인 유료 구독자를 유치. 이는 분기 기준으로 가장 큰 규모. 전체 650만명의 유료 구독자 중 88%에 달하는 570만명이 디지털로만 콘텐츠를 소비하는 인터넷 구독자임. 2025년 유료 구독자 1천만명을 목표로 하고 있음
- 뉴욕타임스는 세계 미디어 업계 전반의 하강 흐름을 정면으로 거스르며 디지털 전환(digital transformation)에 성공한 유일한 언론사로 평가받고 있음
- 뉴욕타임스의 디지털 성공 전략
 - **디지털 우선 전략(Digital First):** 종이신문의 제약에서 벗어나 디지털 뉴스 생산에 가능한 모든 역량을 투입. 디지털 뉴스 중에서 가장 훌륭한 뉴스를 선별(curation·재분류)해 다음 날(아침) 종이신문에 담아내는 방식으로 회사 업무를 재정의함
 - **구독 최우선(subscription-first):** 충성도 높은 디지털 유료 구독자를 늘리는 것이 핵심 목표. 생산된 기사에 광고를 붙여 파는 방식을 넘어서 수익 창출에 도움이 되는 디지털 기반의 다양한 서비스 상품을 개발에 노력
 - 쿡킹(Cooking), 십자말 퀴즈(Crossword Puzzle) 같은 서비스 상품을 디지털 유료 구독서비스로 전환함
 - 두 상품의 지난해 매출액은 1천만달러에 달하고, 2020년 2월 십자말 퀴즈와 쿡킹 앱 정기 구독자는 100만명 이상. 이 중 많은 사람이 뉴욕 타임스 전체 구독자로 전환됨
 - 충성도 높은 유료 구독자를 확보하기 위해 깊이 있는 저널리즘을 제공하기 위해 노력. 즉, 언제 어디서나 접속이 가능하지만 단편적인 지식뿐인 온라인 뉴스나 소셜미디어의 콘텐츠 모음이 아닌, 긴 시간 기획하고 만들어낸 통찰력 있는 저널리즘을 제공하는 것
 - 2017년 '독보적인 저널리즘' 보고서에서 "우리는 페이지뷰(page view) 경쟁을 하거나 싸구려 광고를 팔려고 하지 않는다. 우리의 전략은 전세계 수백만 명이 기꺼이 비용을 지불하는 저널리즘을 제공하는 '구독 최우선(subscription-first)' 회사이다." 라고 명시²

¹ 경향신문, 2020.8.6

² 뉴욕타임즈 혁신보고서(Journalism That Stans Apart), 2017년 1월



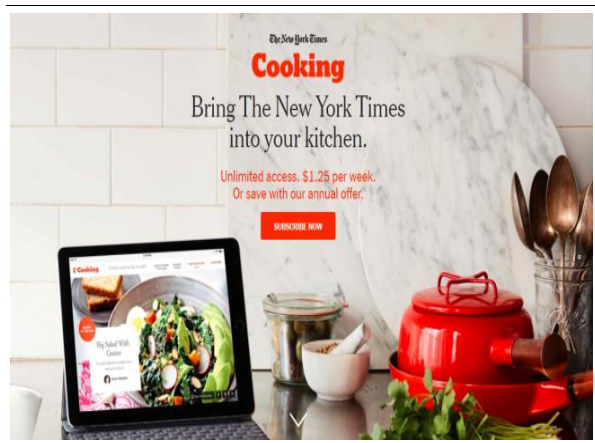
- **젊고 유연한 조직으로 변신:** 소비자 태도가 달라지고, 경쟁 환경이 달라지는 상황에서 조직도 적응성과 유연성이 높은 리더들을 필요로 함³
 - 경제잡지 ‘포브스’ 광고책임자로 있던 42세의 메레디스 레비언을 2013년 7월 뉴욕타임스 광고 책임자로 스카우트. 디지털 혁신 광고에서 성과를 내 최고운영책임자(COO)를 거쳐 지난 9월 8일 최연소 여성 CEO에 취임
 - 공영라디오방송 NPR 출신 킨시 월슨을 2015년 상품·기술 담당 부사장으로 발탁했으며, 핀터레스트·허핑턴포스트·버즈피드 같은 스타트업 출신들도 대거 중용함. 기자, 데이터 과학자, 엔지니어 등을 집중 채용해 2013년 1,300명이던 편집국 인원은 현재 1,750명에 달함
- 독자와의 상호작용을 극대화하기 위해 뉴욕타임스는 소비자의 선택권과 참여를 강조하며 뉴스룸의 역할과 조직, 체계, 뉴스 생산 프로세스 모두를 이에 맞춰 바꾸는 노력을 함⁴
 - 뉴스룸 안에 독자 개발 및 분석 부서 신설 추진 → 모바일 웹, 모바일 SNS 등 수용자들에게는 일상이 된 뉴미디어를 활용하여 양질의 콘텐츠를 더 빠르고 가깝게 제공
 - 디지털 콘텐츠 강화를 위한 디지털 포맷 구성: ①VR 기술을 이용하여 비디오 콘텐츠를 즐길 수 있는 “The Daily 306’, ②하루의 메인 뉴스들을 오디오 형태로 다루는 팟캐스트 “The Daily’, ③소셜미디어 강화를 위해 SNS 공급자 스냅챗과 제휴한 “Discover’ 서비스 등 → 젊은 연령대의 독자 유입을 기대

[그림 4] 최근 5년간 New York Times 주가 이력



자료: AMERICAN STOCK RESEARCH

[그림 5] 뉴욕타임스 디지털 유료 회원제 상품 쿠킹



자료: NewYorkTimes

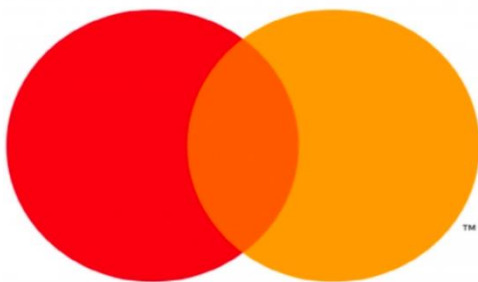
³ 조선일보 2020.8.21

⁴ (성공하는 스타트업을 위한) 101가지 비즈니스 모델 이야기, 남대일 외

■ 마스터카드: 신용카드를 넘어 결제·데이터 기업으로

- 마스터카드는 1966년 설립 이후 53년 만에 로고에서 ‘Mastercard’ 글자를 없애고 심볼 이미지만 남기기로 했다고 지난해 발표. 세련된 브랜드 이미지를 강조하고 진화하는 디지털 금융 환경에 적응하기 위한 과감한 변화임
 - 향후 금융산업 변화를 고려해 현금이나 카드를 통하지 않는 ‘캐시리스’(Cashless), ‘카드리스’(Cardless) 결제나 자금거래가 일반화되고 있는 상황에서 미래 회사의 성장 범위를 넓히려는 상징적 의미
- 마스터 카드의 혁신을 위한 다섯 가지 중점 포인트⁵
 - 마스터카드 랩: 첨단 기술과 사업 모델 발굴을 위한 자체 혁신 연구소 ‘마스터카드 랩 (MasterCard Labs)’을 설립. 2009년 인수한 스타트업 오비스콤(Orbiscom) CEO인 게리 라이온스를 마스터카드의 최고혁신책임자(CIO)이자 연구소장으로 임명
 - (LaunchPad) 자율적인 예산 집행과 연구소 결과물의 사내 제품 개발팀과의 공유를 통해 빠른 제품 개발을 지원
 - (IdeaSpark) 디자인적인 사고, 아이디어, 혁신적 기술로 프로세스를 개발하고 개선함
 - ※ 2012년 비접촉(contactless)결제 기술 페이패스(PayPass), 2013년 최초의 디지털 지갑(Digital Wallet)인 마스터패스(MasterPass) 등을 개발
 - (Innovation Express) 아이디어 포털 제안 박스(IdeaPortal suggestions box)와 아이디어 박스(IdeaBox) 툴킷을 통해 직원들의 아이디어 개발 및 상용화를 장려
 - 외부 생태계 활용: 세계 다양한 지역의 ‘인큐베이터’와 ‘액셀러레이터’ 네트워크를 구축하고, 스타트업에 자금을 지원하며 마스터카드 인프라 접속 권한을 부여함. 그리고 지급결제 기술 분야 벤처기업을 발굴·육성하는 벤처캐피털 회사에 투자

[그림 6] 마스터카드의 새 로고



자료: Mastercard

[그림 7] Labs as a Service



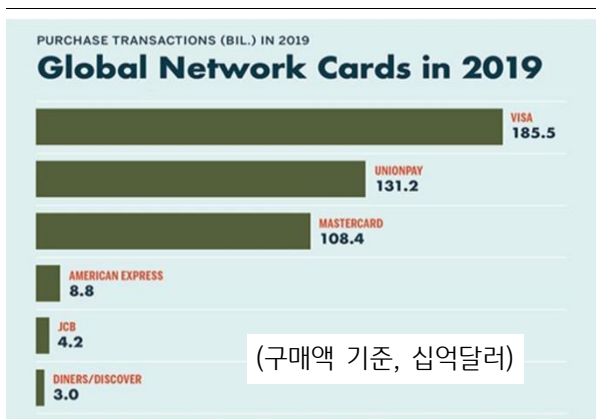
자료: Mastercard

⁵ 루이비통도 넷플릭스처럼, 수닐 굽타



- 지난 7월 20일 코인텔레그래프에 따르면 마스터카드는 "암호 화폐 카드 프로그램에 대한 접근 방안을 간소화해 암호 화폐 기업들이 간편하고 신속하게 카드를 발행할 수 있도록 지원하겠다"고 발표
 - 마스터카드는 해당 프로그램을 통해 기술, 사이버보안 전문성, 시장조사 자료 등을 제공하고, 협력업체의 시장 진입, 지속적인 성장, 해외진출 등을 지원한다는 계획
 - 직접 투자와 합작 투자: 혁신적인 시도가 실패로 끝나더라도 미래 기술을 내다보고 직원들에게 영감과 자극을 주는 기회로 인식
 - 인수 또는 상업적 파트너십 체결을 위한 거래 파이프라인 구축: 외부 조직 인수합병(M&A)과 협력은 빠른 시간 내에 기술과 인재, 데이터, 네트워크 등을 확보할 수 있음
 - 지난해에 POS 금융 핀테크 업체 바이즈(Vyze), 덴마크 직불 결제 서비스 넷츠(Nets), 전자납부 및 전자청구서 관리 서비스 플랫폼 회사 트랜잭티스(Transactis), 신원 조회 및 사기방지 솔루션 업체 에소카(Ethoca), 온라인 송금업체 트랜스패스트(Transfast) 등 다양한 분야의 스타트업을 지속적으로 인수
 - 내부 경쟁과 해커톤: 신명 나는 회사 분위기 조성 and 혁신 장려책을 위해 직원들에게 결제, 데이터, 서비스 비즈니스에 관련한 혁신적인 아이디어 개발을 장려
 - 아이디어가 호평을 받은 순위에 따라 지원금 규모가 확대되고 최종 승자에게 상당한 예산의 실질적인 CEO로서 사업 개발 및 운영 기회를 부여
- 마스터카드는 ‘기존 회사에서 내부적인 탈바꿈을 통해 새로운 회사를 설립’ 하려고 노력
- 기업들은 디지털 전환에 있어 최신 기술에만 집착할 수 있으나, 성공한 회사들의 대부분은 인간·조직 차원에서 변혁에 성과를 거둠. 디지털 혁신은 사실 기술이 주도하기보단 조직원들이 가진 사고방식(마인드셋)의 전환이 중요

[그림 8] 2019년 글로벌 신용카드 시장



자료: Nilson 보고서

[그림 9] 마스터카드 AR기반 매장 경험 강화 솔루션



자료: Money20/20, 2017

■ **빙그레: 취향 저격 디지털 마케팅**

- 빙그레는 1967년에 탄생한 기업으로 바나나맛우유, 투게더, 메로나와 같은 부모님 세대부터 함께 해온 여러 브랜드들을 만들어내어 지금까지 큰 인기를 누리고 있음
 - 바나나맛 우유는 1974년부터 이어진 노란 색상, 초록색의 뚜껑 포장, 향아리를 닮은 용기 디자인으로 사람들이 머릿속에 떠올리는 대표 이미지이자 대표 브랜드로 자리매김
 - 빙그레의 2019년 매출은 전년(8,552억원) 대비 2.7% 증가한 8,783억원을 달성하였으며, 영업이익도 458억원으로 같은 기간 16.4% 증가

[그림 10] 1974년 생 바나나맛우유



자료: 빙그레 홈페이지

- 빙그레는 53년이 넘은 장수기업이지만 마케팅 감성은 늘 '젊게' 유지하는 '빙그레식 마케팅'이 통했다는 분석. 대표적 사례가 2016년 5월에 출시한 'ㅏㅏㅏ맛우유'
 - 바나나맛우유의 강점은 누구나 한 번쯤 목욕탕에서 맛본 경험이 있을 만큼 소비자들과 함께해온 친숙함이지만, 장수브랜드의 약점으로 브랜드 노후화, 추억의 제품, 어른들이 마시는 것이라는 이미지가 있었음
 - 이에 디지털 환경 속에서 자라난 Z세대를 겨냥하여, Z세대의 눈높이에 맞춘 특별한 콘텐츠를 통한 SNS 마케팅을 적극적으로 활용함
 - 2016년 5월 기존 바나나맛우유 패키지에서 자음을 뺀 'ㅏㅏㅏ맛우유'를 출시. 소비자들이 직접 원하는 메시지로 빈칸을 채우고 이것을 사진으로 찍어 '#채워바나나' 해시태그와 함께 SNS에 업로드 하도록 유도. 프로모션 2주만에 2천명, 한달 만에 3천백명이 참여
 - 소비자들은 '나아라 맛 우유' '감사해 맛 우유' '잠깨라 맛 우유' 등 재치 있는 문구들을 만들어 냄
 - 이후 '마이스트로우' 캠페인⁶을 통해 SNS상에서 화제가 이어지고, 10~20대에게 새로운 재미를 주는 목표를 달성
 - 이와 같은 다양한 시도를 통해 젊은이들의 머릿속에 '더 이상 옛날 그 바나나맛 우유가 아니다' 라는 신선함을 각인시키는데 성공했으며, SNS상의 폭발적 반응을 일으켜 바나나맛 우유 매출은 전년 대비 약 20% 가까이 상승

⁶ '마이스트로우' 캠페인: 바나나맛우유를 마실 때 빨대 사용 비중이 높다는 것에 착안, 이색 빨대 5종 개발, 이를 사용하는 온라인 영상 광고 제작. 온라인 광고 영상은 5천만건이 넘는 조회수 기록. 후속 캠페인인 이색 빨대 판매에 준비한 물량 3만개가 일주일 만에 매진

[그림 11] #채워바나나 캠페인



자료: 빙그레 페이스북

[그림 12] 소비자들이 올린 바나나맛 우유



자료: The PR(출처: 빙그레 홈페이지 일부)

- 걱정하고 나타난 ‘빙그레우스 더 마시스’: 진짜 Z세대와 소통하는 법이 무엇인지 알려 주는 디지털 마케팅
 - 올해 2월 빙그레 공식 인스타그램에 ‘빙그레우스 더 마시스’ 등장, 빙그레 나라의 왕자로 6개월 동안 일정 수의 팔로워를 모아야 왕위를 승계 받을 수 있는 미션을 부여 받음
 - ‘적막과 민망함을 감수하고’ 정확히 Z세대를 자극하는 유머러스함과 B급 감성으로 폭발적 관심을 받아, 빙그레우스 등장 후 빙그레 인스타그램 팔로워는 3주만에 약 17,000명 증가
 - SNS를 주로 사용하는 Z세대들에게 빙그레의 젊은 이미지를 심어주는 효과
- 'ㅏㅏㅏ맛 우유', '마이스트로우', '빙그레우스 더 마시스'와 같이 기발한 아이디어로 빙그레는 50년 이상된 브랜드의 정체성을 잃지 않으면서 새로운 변화를 시도하여 젊은 세대들이 열광하는 브랜드가 됨

[그림 13] ‘빙그레우스 더 마시스’의 시작



자료: 빙그레 공식 인스타그램

[그림 14] 뮤지컬 ‘빙그레메이커를 위하여’ 중에서



자료: 빙그레 공식 인스타그램



■ 전통기업의 혁신 사례로 본 혁신의 키워드

- 고객 중심(Customer-Centric)으로 전환: 종이신문, 광고 수익 중심 → 디지털, 구독자 중심
 - 과거 뉴욕타임스는 광고 수익을 늘리기 위해 구독자 수를 증가시키는 방안을 모색했으나, 온라인 뉴스 매체의 등장으로 구독자 수와 광고 수익은 계속 감소함. 디지털 중심, 구독자 중심으로 전환 후, 오히려 구독자 수는 증가하고 이에 따른 광고 수익도 늘어남
 - 독자들이 무엇을 특별하게 생각하는 지를 잘 이해하고 콘텐츠를 제공해야지만 고객들이 기꺼이 비용을 지불하려고 할 것
- 핵심 비즈니스를 견고하게 하여 고객의 신뢰를 쌓을 것
 - 구독 유료화가 성공한 이유 중에는 뉴욕타임스가 구독자들에게 돈을 지불하라고 설득할 만큼 높은 신뢰도와 브랜드 매력을 갖고 있다는 것. 신뢰도의 원천은 ‘독보적인 저널리즘’, 즉 유사 매체와는 차원이 다른 깊이 있는 저널리즘을 제공한다는 자부심과 끊임없는 노력
 - 마스터카드의 브랜드 로고에 ‘Mastercard’ 글자를 제외하기로 한 결정 또한 고객들의 마스터카드의 핵심 비즈니스에 대한 인식과 신뢰가 있기 때문에 가능. 견고한 핵심비즈니스가 바탕이 되어야 금융 환경의 변화에 따른 미래 성장 범위를 확대할 수 있을 것
 - 최근 KB금융 경영연구소 자체 연구 조사에 따르면, 시중은행은 ‘전통적’ 이미지와 ‘믿을 수 있는’, ‘전문적인’이라는 이미지가 공존. 투자/자산 관리를 받고 싶은 금융기관 선호도 중에도 ‘시중은행’을 선택한 반응이 높음
 - 시중은행의 변화와 혁신을 위해서는 핵심비즈니스를 더욱 견고히 하여 고객들의 신뢰를 높이는 것이 기본일 것임
- 마케팅을 하려면 제대로 저격할 것
 - 빙그레의 디지털 마케팅은 전통기업은 진부하고, 변화의 속도가 느리다는 선입견을 바꾼 대표적 사례
 - 전통기업들의 젊은 고객들 유치를 위한 마케팅 전략이 정말 젊은 세대를 타깃으로 한 캠페인과 이벤트인지, 유행을 따라가지는 않지만 (젊은)고객들의 취향과 감성을 건드리고 있는 지 살펴볼 필요가 있음
- 빌 게이츠가 언급한 ‘뱅크가 필요 없는 बैं킹’⁷의 시대는 비단 핀테크나 빅테크에 의해서 만들어지는 비즈니스 세계를 두고 한 말은 아닐 것. 전통의 금융기관들 또한 혁신과 전환의 과정을 통해 핵심 비즈니스에 집중하면서 미래의 신규 비즈니스로 확장할 수 있는 기회를 잡을 수 있을 것임

<연구위원 박정미(park.jeongmi@kbfsg.com) ☎02)2073-2419>

⁷ ‘We need baking. We don’t need banks anymore’, Bill Gates, 1997