

컨버전스의 이해:  
디지털 트랜스포메이션의  
차세대 물결

Understanding  
Convergence: The  
Next Wave of Digital  
Transformation

후원



작성: 알티미터 그룹 셸린 리(Charlene Li)  
2021년 9월 29일

## 개요

지난 2년 동안 기업들은 코로나19 팬데믹의 영향에 대처하기 위해 디지털 트랜스포메이션 속도를 가속화해야 했다. 온라인 커뮤니케이션, 개인화된 디지털 참여, 몰입형 모델링, 신속한 프로토타이핑 및 효율적인 협업 등 과거에는 혁신으로 여겨지던 방식이 이제는 대세로 자리 잡았다.

팬데믹의 혼란 속에서 기업은 두 부류로 나뉜다. 첫 번째는 디지털 성숙도가 낮은 기업으로, 혁신 사례를 구현하는 데 어려움을 겪었으며 여전히 따라잡기 위해 애쓰고 있는 기업이다. 두 번째는 높은 수준의 디지털 성숙도를 통해 지속 발전했으며 이미 대부분의 최신 혁신 사례를 구현한 기업이다. 이 그룹은 일련의 시장 움직임과 혁신의 구현이라고 여겨지는 차세대 디지털 변혁으로 흔히 융합, 즉 **"컨버전스 (convergence)"**라고 부를 수 있는 변화에 대비하고 있다.



# 목차

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| 요약                       | 1         |
| 소개                       | 3         |
| 디지털 트랜스포메이션으로 인한 현실의 변화  | 4         |
| 디지털 성숙도의 중요성             | 5         |
| 디지털 성숙도에 따른 기술 도입의 다양성   | 6         |
| 컨버전스: 디지털 트랜스포메이션의 다음 단계 | 6         |
| <b>컨버전스의 4단계</b>         | <b>8</b>  |
| 디지털 성숙도가 주도하는 컨버전스       | 9         |
| 프로세스 컨버전스                | 10        |
| 기술 컨버전스                  | 12        |
| 데이터 컨버전스                 | 14        |
| 산업 컨버전스                  | 15        |
| <b>컨버전스의 과제: 시작점</b>     | <b>18</b> |
| <b>조사 지역 및 특징</b>        | <b>20</b> |
| <b>결론</b>                | <b>21</b> |
| <b>방법론</b>               | <b>22</b> |
| <b>조사기관 소개</b>           | <b>23</b> |
| 연구자 소개                   | 23        |

# 소개

컨버전스(Convergence)는 이전에는 별개로 여겼던 기술, 프로세스, 데이터를 결합하여 산업을 재편하는 제품, 서비스 및 경험의 새로운 조합을 생성하는 방식을 의미한다. 오늘날 대부분의 기업은 향후 몇 년 내에 컨버전스의 영향을 일정 수준 받게 될 것으로 보고 있다. 디지털 성숙도가 높은 회사는 비즈니스에 미칠 영향이 클 것으로 예상하는 반면, 성숙도가 낮은 회사는 아직 여기에 집중하지 않고 있다.

## 컨버전스의 4단계를 파악해 보았다.

### 프로세스 컨버전스:

이전에는 분리되어 있던 프로세스와 워크플로우가 이제 효율성과 통합이라는 더 큰 목표를 위해 비즈니스 전반에서 연결된다.

### 기술 컨버전스:

클라우드, 사물인터넷(IoT), 인공지능(AI), 공급망, AR(증강현실)/VR(가상현실)과 같은 기술이 융합되어 새로운 활용 사례와 솔루션이 마련된다.

### 데이터/정보 컨버전스:

전에는 사일로화되었던 데이터/정보를 이제 더 쉽게 액세스할 수 있으며 비즈니스 및 업계 전반에서 다양한 신제품과 서비스를 강화하는 데 사용된다.

### 산업 컨버전스:

이전에 개별적이었던 각각의 산업이 점점 더 유사해지고 서로 연결되어, 가치 창출을 위한 새로운 기회가 만들어진다.

이번 연구 결과, 회사의 디지털 성숙도 수준에 따라 가장 큰 영향을 미치는 컨버전스 단계가 결정되는 경향이 있는 것으로 나타났다. 성숙도가 낮은 기업은 효율성 향상을 위해 프로세스 및 기술 컨버전스에 집중하고, 디지털 성숙도가 높은 기업은 혁신을 목표로 데이터 및 산업 컨버전스에 집중한다.

기업은 컨버전스의 각 단계를 이해하고 자체 디지털 성숙도 수준을 평가함으로써, 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)의 다음 단계에 더 잘 대비할 수 있다. 컨버전스로 생긴 기회를 조기에 파악하고, 그에 맞게 조치를 취할 수 있는 기업은 조기 경쟁 우위 확보에 유리하다.



## 디지털 트랜스포메이션으로 인한 현실의 변화

코로나19 팬데믹이 디지털 트랜스포메이션에 미치는 영향은 빠르고 분명했다. 디지털 후발 주자가 바로 드러났으며 디지털 성숙도가 높은 기업에게는 보상이 주어졌다. 모든 산업 분야의 기업들은 가상 고객 상호 작용, 공급망 물류, 전자 상거래 및 개인화된 디지털 커뮤니케이션의 최적화에 분주했다. 팬데믹으로 인해, 전에는 주저하거나 머뭇거렸던 기업도 엄청난 속도로 디지털 트랜스포메이션 이니셔티브를 추진해야 했다. 또 일반적으로는 몇 년이 걸렸을 이 같은 혁신 이니셔티브를 불과 몇 주, 몇 달 만에 구현해냈다.

건축·엔지니어링·건설(Architecture, Engineering and Construction, AEC), 설계 및 제조(Design and Manufacturing, D&M) 등 주요 업계 리더 749 명을 대상으로 설문조사를 진행한 결과, 응답자의 3분의 2(65%)가 디지털 트랜스포메이션으로 인해 비즈니스에 "높은 수준" 또는 "중간 수준" 정도의 혼란을 경험한 것으로 나타났다(그림 1). 또한 그보다 더 많은 응답자(71%)는 향후 2년 동안 디지털 트랜스포메이션으로 인해 지속적인 혼란을 경험할 것으로 예상된다고 답했다.

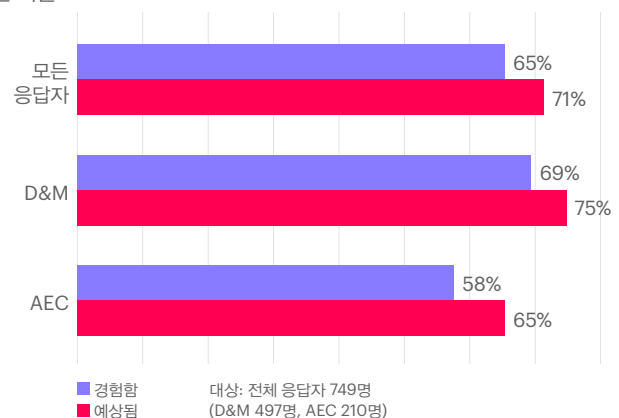
팬데믹으로 인한 가속화는 많은 기업에게 두 가지 핵심적인 사실을 각인시켰다. 첫째, 디지털 트랜스포메이션으로 인한 변혁은 규모가 크고 피할 수 없는 방식으로 진행되고 있다. 둘째, 디지털 변혁은 지속적이며 가속화되고 있다.

그러나 모든 기업이 디지털 변혁을 동일하게 경험하거나 동일한 시각으로 바라보는 것은 아니다. 설문조사에 참여한 업계 중 설계 및 제조 업계 응답자는 큰 혼란을 겪었을 가능성이 더 크며 이들은 앞으로 몇 년 동안 더 많은 디지털 변혁을 경험할 것으로 예상하고 있다.

설계 및 제조 회사가 최근 몇 년 동안 조직 전체에서 운영을 디지털화하기 위해 열심히 노력했으며 이들이 배포하는 기술 및 사례의 지속적인 혁신을

### 그림 1: 대부분의 응답자가 미래에 디지털 트랜스포메이션으로 인해 더 많은 혼란이 발생할 것으로 예상함

"지난 2년 동안 디지털 트랜스포메이션으로 인해 본인 회사가 속한 산업에서는 어느 정도 혼란이 발생했나? 향후 2년 동안 디지털 트랜스포메이션이 본인 회사가 속한 산업을 어느 정도 혼란에 빠트릴 것으로 예상하나?"라는 질문에 대해 "높은 수준" 또는 "중간 수준"이라고 응답한 비율



올바르게 예측하고 있다는 것을 고려하면 당연한 결과이다.

## 디지털 성숙도의 중요성

산업별 편차 외에도 기업이 스스로 평가하는 디지털 성숙도 수준에 따라 응답에서 눈에 띄는 편차가 있었다. 응답자들은 다음 단계 정의 중 하나를 선택하여 디지털 성숙도 수준을 스스로 평가했다.

**0단계:** "디지털 트랜스포메이션은 우리에게 우선순위가 아니며, 단기간에 그렇게 될 것이라고 생각하지 않는다."

**1단계:** "이제 막 디지털 트랜스포메이션을 위한 비즈니스 사례를 구축하기 시작했다."

**2단계:** "디지털 기술을 개선하고, 프로세스를 연결하고, 조기 견인력(early traction)을 확보하기 위한 고객 여정을 파악하기 시작했다."

**3단계:** "대규모로 운영을 디지털화하기 시작했지만 플랫폼과 프로세스의 현대화는 부서별로 진행되고 있다."

**4단계:** "운영을 디지털화했으며 이제 조직 전체에서 데이터를 보다 전략적으로 사용할 수 있도록 통합하는 데 집중하고 있다."

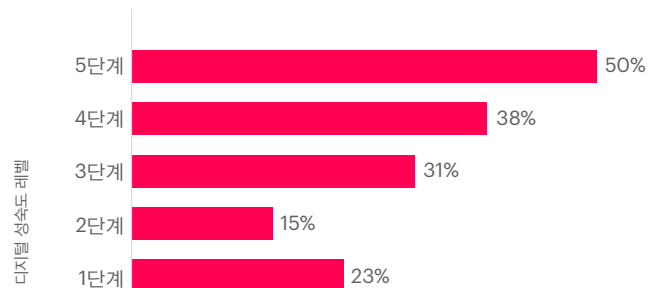
**5단계:** "강력한 디지털 기반을 마련했으며 이제 데이터와 AI를 활용하여 프로세스, 제품 및 서비스, 고객 경험을 최적화하는 데 집중하고 있다."

설문조사 결과로 미래에 대한 기대와 혼란이 디지털 성숙도와 밀접한 관련이 있음이 확인되었다(그림 2 참조).

## 그림 2:

### 디지털 성숙도 단계에 따른 디지털 트랜스포메이션으로 인한 미래의 혼란에 대한 예상

"향후 2년 동안 디지털 트랜스포메이션이 귀사가 속한 산업을 어느 정도 혼란에 빠뜨릴 것으로 예상하십니까?" "높은 수준"이라고 응답한 비율



대상: 응답자 677명

이 결과는 비즈니스에 중대한 변화를 추진하고 있는 디지털 성숙도가 높은 기업이 미래의 디지털 변혁을 인식하고 이에 대비하기에 보다 적합한 위치에 있음을 보여준다. 이미 디지털화, 디지털 문해력(digital literacy) 향상, 핵심 프로세스 변경이라는 어려운 과정을 거친 회사는 혁신적인 트렌드에 대한 데이터에 더 많이 접근할 수 있으며 이에 대응할 수 있는 민첩성을 확보하고 있을 가능성이 더 크다.

## 디지털 성숙도에 따른 기술 도입의 다양성

사용되는 기술도 디지털 성숙도 단계에 따라 크게 달라진다. 디지털 성숙도가 더 높은 응답자가 모든 유형의 기술을 사용할 가능성이 더 높았고 클라우드 협업, 디지털화, 공장 자동화 및 디지털 트윈 사용이 크게 증가했다(그림 3).

## 컨버전스: 디지털 트랜스포메이션의 다음 단계

팬데믹으로 인한 가속화로 두 가지 유형의 기업이 생겨났다. 어떤 기업은 고객이 이제는 당연한 것으로 기대하게 된 디지털 방식을 구현하기 위해 빠르게 따라잡아야 했다. 반면에 잘 대비하여 팬데믹 기간에 더욱 번창한 기업도 있다. 데이터에서 알 수 있듯이 디지털 성숙도가 높은 기업은 이제 "컨버전스"라는 디지털 변혁의 다음 물결을 예상하고 그에 맞게 준비하고 있다.

이 리포트에서 우리는 컨버전스를 별개로 여겼던 기술, 프로세스, 데이터를 결합하여 산업을 재편하는 제품, 서비스 및 경험의 새로운 조합을 생성하는 방식으로 정의했다.

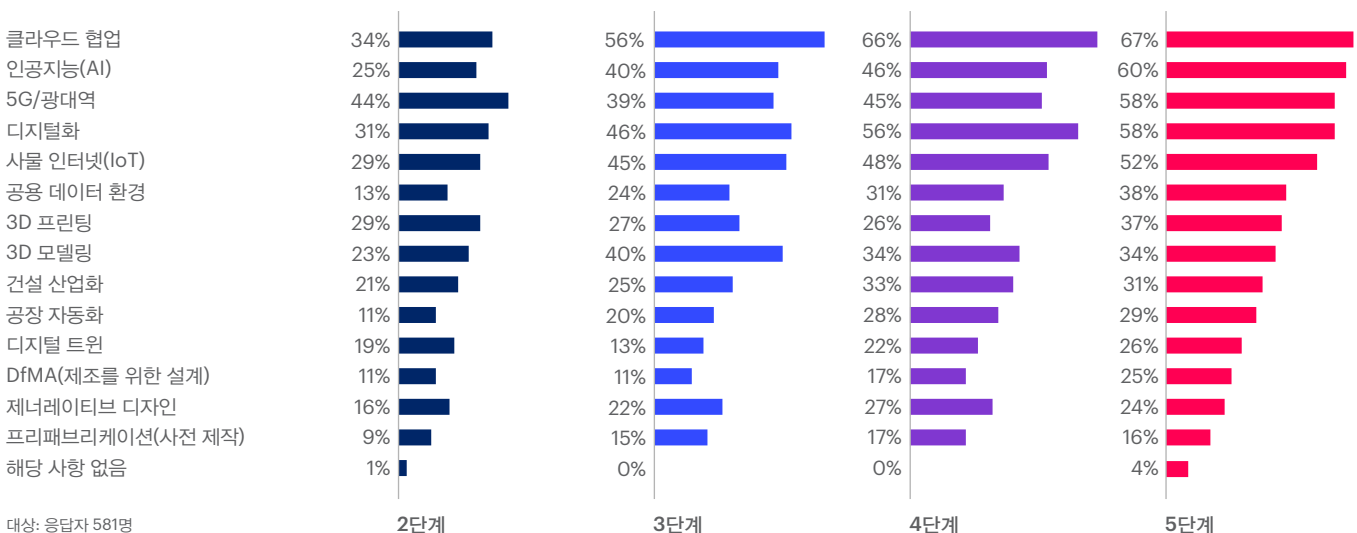
오늘날 대부분의 기업은 컨버전스를 어떤 형태로든 기업에 영향을 미칠 트렌드로 인식하고 있다. 이번 리서치에 따르면 전체 응답자의 58%가 컨버전스는 비즈니스에 가장 중요한 영향을 미치는 요소 중 하나라고 확신하거나 일부 동의했다.

그러나 이것이 컨버전스가 주류에 편입되었다는 의미는 아니다. 인터뷰 참여자 중 일부는 용어 정의에 대한 합의가 부족하기 때문에, 다른 일부는 일상 업무의 일부가 아니기 때문에 컨버전스라는 용어를 드물게 사용한다고 토론했다.

### 그림 3:

### 디지털 성숙도 단계별로 디지털 트랜스포메이션에 사용되는 기술

디지털 트랜스포메이션 전략을 세운 기업이 디지털 트랜스포메이션 전략의 일부로 각 항목을 적용하고 있다고 답한 비율



한 임원은 "본인은 비즈니스 또는 IT 조직과의 일상적인 상호 작용에서 융합이나 컨버전스라는 용어를 사용하지 않으려고 한다. CIO와는 그런 대화를 나눌 수 있지만 나를 회의적으로 바라보는 구식 IT 전문가나 리더와는 그런 대화를 하기 어렵다"라고 밝혔다.

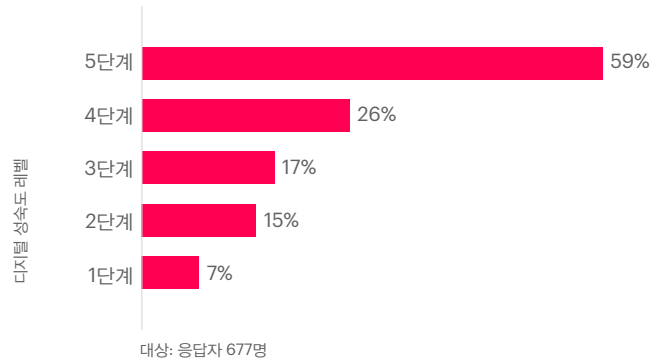
이는 많은 기업이 컨버전스의 연쇄적인 영향에 적극적으로 대처하고 있지만 아직 컨버전스 자체를 트렌드로 인식하지 못할 수 있다는 것을 의미한다.

그러나 컨버전스를 매우 중요한 화두로 삼고 있는 조직도 있다. 우리는 디지털 성숙도가 기업이 컨버전스의 영향을 받을 것이라고 믿는 정도를 예측할 수 있는 강력한 척도라는 사실을 발견했다 (그림 4).

가장 높은 디지털 성숙도(5단계)에 도달한 기업의 59%는 컨버전스를 비즈니스에 가장 중요한 영향을 미치는 요소 중 하나로 꼽았다. 성숙도 수준이 낮아지면 컨버전스를 혁신적인 트렌드로 인식하는 경향도 감소한다. 이는 디지털 성숙도가 낮은 기업이 여전히 디지털 트랜스포메이션을 목표로 관행과 혁신을 구현하기 위해 고군분투하고 있다는 것을 고려하면 당연한 결과다. 그러한 노력을 우회하여 아직 모호한 컨버전스라는 개념에 집중하도록 설득하는 것은 어려운 일이다. 디지털 성숙도 수준이 3단계 이하인 기업의 58%는 컨버전스가 여전히 먼 얘기라고 생각하고 있다.

#### 그림 4: 디지털 성숙도 단계가 높을수록 컨버전스를 가장 중요한 영향을 미치는 요소로 여길 가능성 높음

"컨버전스가 비즈니스에 가장 중요한 영향을 미치는 요소 중 하나"라는 답변을 선택한 비율



하지만 성숙도가 낮은 기업이 컨버전스에 대해 고려하고 준비하려면 디지털 성숙도의 후반부에 도달할 때까지 기다려야 한다는 의미는 아니다. 사실 5단계에 도달하여 컨버전스의 성과를 거두기 위해서는 가능한 한 빨리 컨버전스의 기반을 구축해야 한다.

그러한 기반을 구축하는 첫 번째 단계는 컨버전스가 발생하는 모든 경로를 파악하고 비즈니스에 가장 큰 영향을 미치게 될 범주를 확인하는 것이다.

## 컨버전스의 4단계

컨버전스는 오늘날 디지털 세계에서 발생하는 다양한 개발 및 혁신의 결과를 의미하는 포괄적인 용어다. 디지털 트랜스포메이션 이니셔티브는 새로운 역량으로 이어지며, 결과적으로 시너지 창출, 효율성, 새로운 제품 및 서비스 제공으로 연결된다. 이러한 발전을 더 잘 설명하려면 컨버전스를 다음과 같은 4가지 광범위한 범주로 분류하는 것이 유용하다.

**프로세스 컨버전스:** 이전에는 분리되어 있던 프로세스와 워크플로우가 이제 효율성과 통합이라는 더 큰 목표를 위해 비즈니스 전반에서 연결된다.

**기술 컨버전스:** 클라우드, 사물인터넷(IoT), 인공지능(AI), 공급망, AR(증강현실)/VR(가상현실)과 같은 기술이 융합되어 새로운 활용 사례와 솔루션이 마련된다.

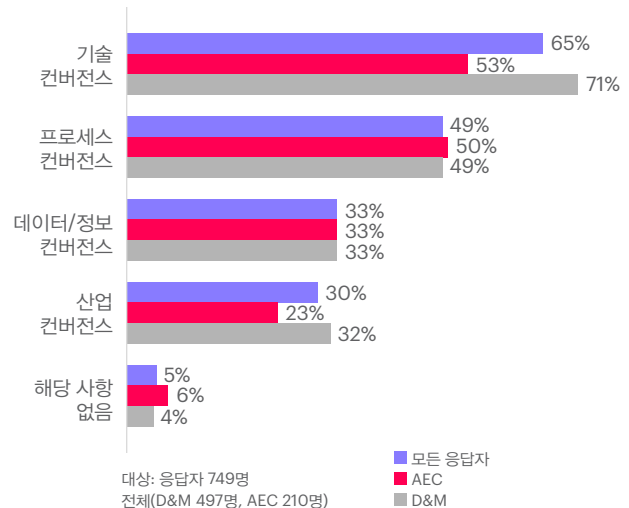
**데이터/정보 컨버전스:** 전에는 사일로화되었던 데이터/정보에 이제 더 쉽게 액세스할 수 있으며 비즈니스 및 업계 전반에서 다양한 신제품 및 서비스를 강화하는 데 사용된다.

**산업 컨버전스:** 전에는 개별적이었던 산업이 점점 더 유사해지고 서로 연결되어 가치 창출을 위한 새로운 기회가 만들어진다.

컨버전스 단계를 통해 각 컨버전스 유형이 미치는 영향과 산업별 차이를 도표화할 수 있다(그림 5).

### 그림 5: 산업에 가장 큰 영향을 미치는 기술 및 프로세스의 컨버전스

"다음은 몇 가지 일반적인 컨버전스 유형이다.  
오늘날 귀사가 속한 산업에 영향을 미치는 것은 무엇인가?"



설문조사에서 매우 소수의 응답자(5%)만이 위의 컨버전스 중 어떤 영향도 받지 않았다고 답했으며, 이는 이러한 각 산업 발전에 대한 광범위한 영향과 범위를 보여준다.

전체적으로 응답자들은 기술 컨버전스가 비즈니스에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 인식하는 경우가 가장 많았고 프로세스 컨버전스가 그 뒤를 이었다. 이는 톨과 관행의 지속적인 개발과

혁신이 모든 혁신을 위한 노력의 선두에 있다는 것을 보여준다. 이러한 변화는 쉽게 인식할 수 있기 때문에, 여기에 적응하는 것은 보다 간단하고 정량화 가능한 과정이 될 것이다. 반면에 데이터 및 산업 컨버전스는 변화의 속도가 더 느리고 비즈니스에 미치는 영향이 명확해지는 데 더 오래 걸리기 때문에 오히려 영향을 덜 미치는 것으로 인식될 수 있다.

기술 컨버전스는 산업별로 가장 큰 차이를 보였으며 D&M에 가장 큰 영향을 미치고 AEC에는 가장 적은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 디지털 성숙도가 주도하는 컨버전스 우선순위

디지털 성숙도가 높은 기업은 디지털 변혁 및 영향을 바라보는 관점이 디지털 성숙도가 낮은 기업과 근본적으로 다르다. 이는 서로 다른 컨버전스 범주의 유익한 영향을 정량화하는 방법에서도 마찬가지로 나타난다(그림 6).

초기 디지털 트랜스포메이션 이니셔티브는 일반적으로 기존 프로세스의 디지털화를 목표로 프로세스 컨버전스를 위한 충분한 기회를 만들어 주기 때문에, 1단계와 2단계에서는 프로세스 컨버전스가 지배적이었다. 디지털 성숙도가 낮은 회사의 경우 프로세스 전환에 중점을 두면 짧은 기간 동안 그 영향력이 보다 분명하게 드러나기 때문에 투자를 확보하기가 쉬울 수 있다.

3단계에서 디지털 트랜스포메이션의 초점은 특히 전체 부서 또는 기능에 걸쳐 디지털 성숙도를 확장하는 것으로 바뀐다. 예를 들어, 혁신적인 관행을 확장하고 다양한 채널의 노력을 통합하기 위해 마케팅에서는 여러 채널별 툴을 단일 디지털 마케팅 플랫폼으로 결합할 수 있다. 이는 프로세스 컨버전스가 기술 컨버전스로 전환되는 방식을 보여준다.

4단계 기업은 조직 전체에서 시너지 효과를 얻기 위해 플랫폼을 통합하는 데 중점을 두기 때문에 기술 컨버전스가 최고조에 달하는 것으로 나타났다.

플랫폼과 프로세스가 통합되면 데이터 컨버전스를 위한 강력한 기반이 마련된다. 통합 기술 플랫폼이 새로 통합된 데이터, 분석 및 인사이트에 대한 기회를 생성하여 비즈니스 전반에 걸쳐 여러 이해 관계자에게 가치를 제공함에 따라 4단계와 5 단계에서는 데이터에 더 중점을 두게 된다.

산업 컨버전스는 디지털 성숙도 5단계에 다다라야야 견인력을 얻는다. 조직이 데이터와 AI를 활용하여 외부 파트너와의 관계 및 파트너십을 활용하는 새로운 컨버전스형 제품 및 서비스를 만들 수 있는 시점이기 때문이다. 기업이 공유 산업 공간에서 혜택을 누리기 위해서는 성숙도가 유사한 다른 기업과 파트너 관계를 맺기 전에 먼저 자체적인 내부 디지털 역량을 구축하는 것이 중요하다.

각 컨버전스 중점 영역에 대해 자세히 살펴보고 각 영역이 제시하는 기회와 과제에 대해 알아보자.

**그림 6:**  
디지털 성숙도 단계별로 각 컨버전스 유형의 이점이 다름

| 0단계        | 1단계       | 2단계 | 3단계     | 4단계      | 5단계     |
|------------|-----------|-----|---------|----------|---------|
| 컨버전스의 영향없음 | 프로세스 컨버전스 |     | 기술 컨버전스 | 데이터 컨버전스 | 산업 컨버전스 |

## 프로세스 컨버전스

일반적으로 프로세스 컨버전스는 대부분의 기업이 디지털 트랜스포메이션 이니셔티브를 시작하는 출발점이다. 주요 프로세스가 디지털화됨에 따라 기술을 통해 커뮤니케이션, 데이터 및 목표를 더 쉽게 공유할 수 있게 되면서 이들을 구분하는 경계가 흐려지기 시작한다. 그 결과 기업은 특정 프로세스 통합의 이점을 더 쉽게 인식할 수 있다.

예를 들어 과거에 회사 내에서 전자 상거래와 디지털 마케팅은 별도의 목표, 팀, 소프트웨어 및 전문 지식을 보유한 두 가지 분리된 역할이었다. 기업이 동일한 고객 참여 영역에서 두 역할이 어떻게 운영되는지 파악하기 시작하면서부터 프로세스가 더욱 통합되기 시작했으며 오늘날 많은 비즈니스에서 디지털 마케터가 전자 상거래 팀과 긴밀히 협력하여 하나의 여정을 통해 고객을 발굴하고 유치하고 전환시키고 재참여를 유도하는 것을 흔히 볼 수 있다.

프로세스 컨버전스의 다른 영역에는 설계 및 제조 팀이 포함된다. 이제 이들은 과거에는 별도로 운영되었던 역할을 통합하면, 비용 절감, 낭비 감소, 생산 시간 단축과 같은 이점을 얻을 수 있다는 것을 인식하고 있다.

건축 및 엔지니어링 회사 GHD 폴 머피(Paul Murphy) CTO는 "프로세스에서 반복되는 부분을 활용함으로써 생산 시간을 50% 이상 절감했다. 우리는 고객의 문제를 표현하는 방법보다 고객의 문제에 대해 생각하는 데 더 많은 시간을 할애하고 있다"라고 밝혔다.

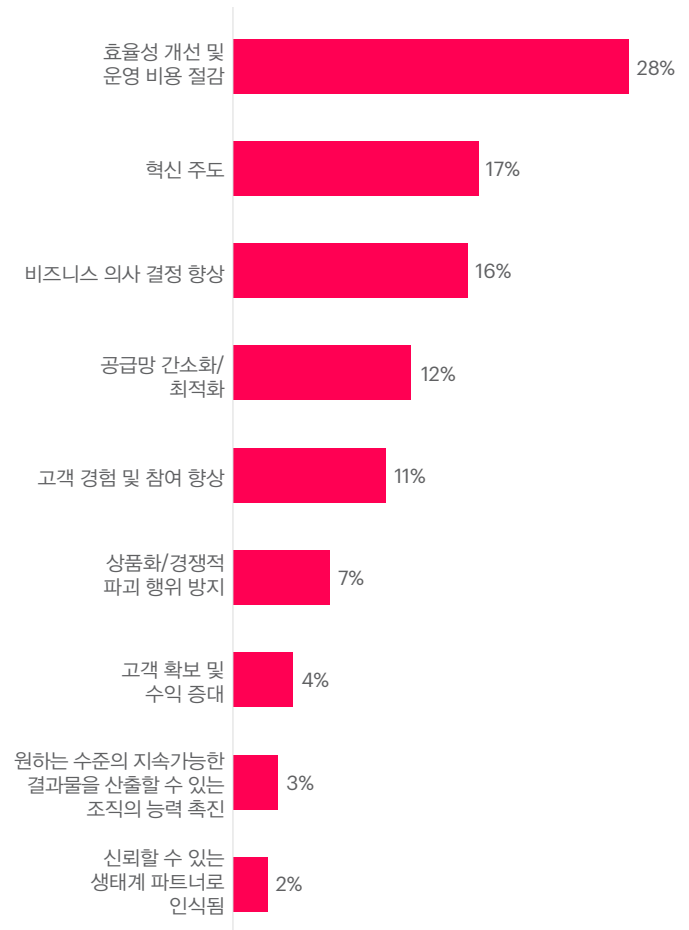
프로세스와 관련한 대화의 또 다른 이점은 다양한 프로세스 공동 작업자 간에 데이터가 보존된다는 것이다. 한 건설 회사 임원은 "우리가 구현하려는 것 중 하나는 더 많은 정보를 모델에 통합하여 설계와 현장에 구축된 정보 간의 격차를 줄여 설계자의 설계를 엔지니어가 해석할 때 정보가 손실되는 문제를 완화하는 것이다. 예컨대, 엔지니어는 설계자에게 해당 설계의 시공 가능성을 알려 줄 수 있을 것이다"라고 말했다.

미국 드렉셀대학교(Drexel University) 안토니오스 콘소스(Antonios Kontsos) 기계공학 교수는 IoT, AI, 5G와 결합된 3D 프린팅과 같은 프로세스를 통해 모든 작업의 디지털 모델링이 가능한 디지털 트윈을 생성하는 방법을 공유했다. 그는 "데이터 기반 절차를 처음부터 워크플로우에 포함하면 자산에서 바로 얻을 수 있는 정보를 수집하여 작동 및 실패 방식을 파악한 다음 최적화 모델에 디지털 트윈을 사용하는 큰 이점을 얻을 수 있다"라고 강조했다.

많은 응답자(28%)가 효율성 향상과 운영 비용 절감을 프로세스 컨버전스의 가장 큰 이점으로 선택했으며 그 다음으로는 혁신 추진 및 의사 결정 개선을 선택했다(그림 7). 이는 프로세스 컨버전스가 다른 컨버전스 유형보다 더 쉽게 동의를 얻을 수 있는 이유를 보여준다. 따라서 비용 절감 또는 더 나은 제품 구축과 같이 수익성에 빠르게 영향을 미치는 이니셔티브를 조기에 쉽게 구현할 수 있다.

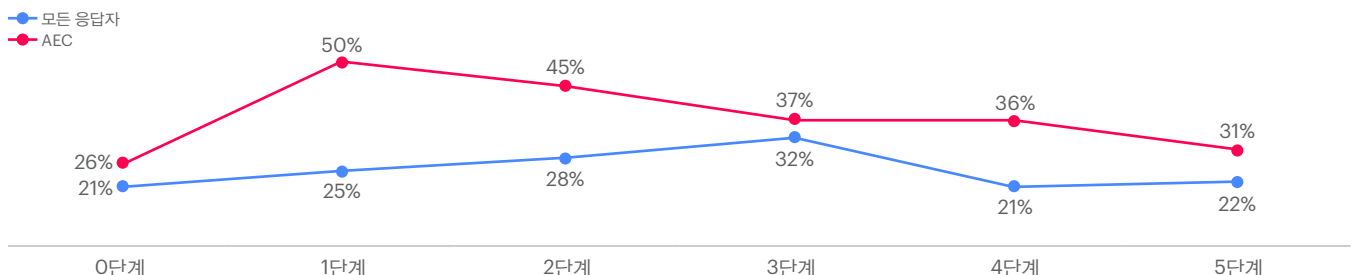
이것은 또한 디지털 성숙도가 낮은 회사에서 프로세스 컨버전스가 높은 우선 순위를 가지는 이유이기도 하다. 1단계(50%)와 2단계(45%)의 회사는 프로세스 컨버전스에서 가장 큰 이점을 확인했다(그림 8). 그러나 3단계가 되자 프로세스에서 더 많은 효율성을 끌어내려는 노력이 컨버전스로 인한 이점을 감소시키고 문제를 증가시켰다. 이는 또한 프로세스 컨버전스에 따른 수익 감소가 있음을 시사하며 회사가 일정 수준의 성숙도에 도달하면 기술이나 데이터 같은 보다 정교한 컨버전스 영역에 투자하여 혜택을 늘려야 한다는 것을 의미한다.

**그림 7:**  
프로세스 컨버전스의 이점



대상: 프로세스 컨버전스의 이점을 경험한 응답자 283명

**그림 8:**  
1단계와 2단계의 조직은 프로세스 컨버전스에서 가장 큰 이점을 얻음



대상: 응답자 749명

## 기술 컨버전스

기술 컨버전스는 여러 비즈니스 팀에서 사용하는 도구와 소프트웨어가 통합되어 단일 기능이 아닌 다기능화되기 시작하면서 프로세스 컨버전스 다음에 자연스럽게 진행되는 단계다. 연결된 장치 또는 스마트 장치는 기술 컨버전스의 좋은 예다. 전에는 단일 용도로만 사용되었던 시계와 같은 제품이 애플 워치와 핏빗 같은 형태로 업그레이드되어 시간을 알려 주는 원래 기능 외에 심박수를 추적하고, 전화를 걸고, 다른 장치와 통신하는 기능을 제공한다.

오늘날 클라우드 컴퓨팅, IoT, AI, AR/VR과 같은 가장 혁신적인 기술은 많은 기술 컨버전스 솔루션의 기본 요소다. 이를 통해 제품과 서비스는 핵심 가치 제안보다 훨씬 더 많은 것을 제공하고, 사용자에게 다양한 이점을 제공할 수도 있다. 데이터 저장, 예측 분석, 장치 간 통신 및 시뮬레이션 등 단일 장치 또는 소프트웨어 내의 모든 기능이 여기에 포함된다. 지금은 간단해 보이지만 이러한 작업을 별도로 수행하기 위해 별도의 장치나 소프트웨어가 필요하게 된 것은 그리 오래되지 않은 일이다.

또한 소셜 미디어 게시물, 방문 페이지 및 판매 시스템과의 통합을 처리하도록 업그레이드된 이메일 마케팅 플랫폼과 같은 비즈니스 소프트웨어에서도 이러한 다기능을 볼 수 있다. 각 작업에 대해 별도의 툴을 구입하는 것보다 훨씬 효율적이며 팀이 개별 목표가 아닌 고객에게 중점을 두고 협력할 수 있게 해 준다.

이러한 기술 업그레이드는 서로 분리된 팀을 하나로 연결해 협업을 수행할 수 있게 하는 컨버전스 프로세스를 반영한다. 업그레이드 비용은 저렴하지 않으며 상당한 투자가 선행되어야 한다. 이것이 기술 컨버전스가 투자를 정당화하기 위해 더 높은 수준의 디지털 성숙도를 요구하는 이유다. 팀의 의견을 조율하고 프로세스를 간소화하는 힘든 작업을 수행하지 않으면 첨단 소프트웨어가 솔루션보다 더 큰 부담이 될 수 있다.

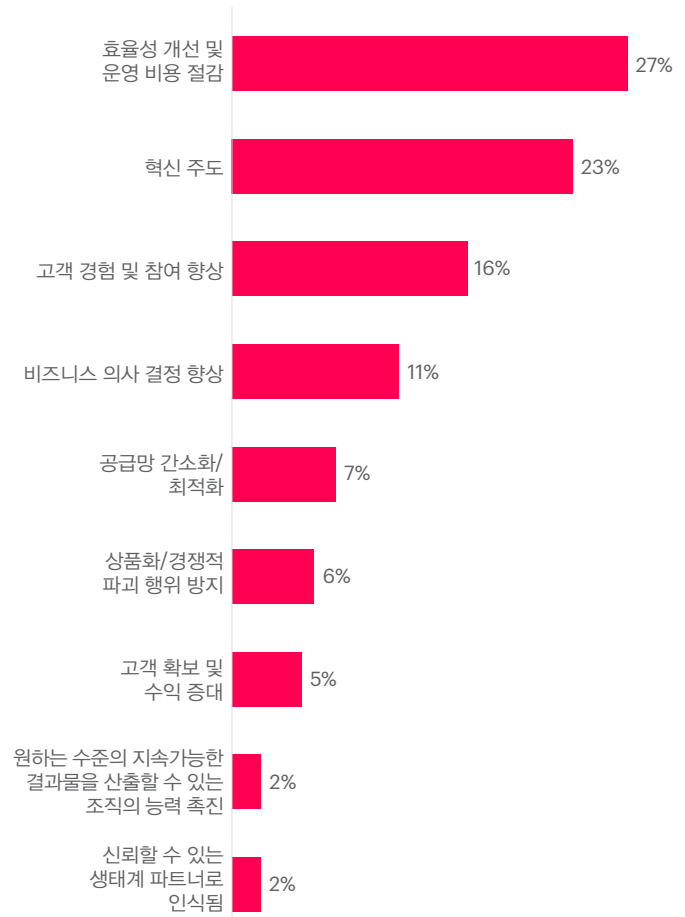
그러나 이러한 높은 초기 비용은 향상된 효율성과 다기능 소프트웨어의 비용 절감으로 상쇄된다. 프로세스 컨버전스와 마찬가지로 응답자들은 이를 기술 컨버전스의 가장 큰 이점으로 평가했다(그림 9).

이러한 이점의 영향은 산업과 성숙도 수준에 따라 다르다. 보다 성숙도가 높은 설계 및 제조 산업은 다른 산업보다 기술 컨버전스로부터 훨씬 더 큰 이점을 얻었다. 이는 D&M 비즈니스가 더 나은 전문성을 위해 팀을 그대로 유지하는 다른 회사보다 팀 및 프로세스 통합을 위해 적용한 사례가 훨씬 더 많다는 것을 의미한다.

**한 인터뷰 대상자는 "우리는 프로젝트 팀 관계가 더 통합되어야 한다고 믿는다. 우리가 모든 계약을 책임지는 대신 파트너가 있으므로 함께 협력할 수 있으며 공유 위험 풀을 통해 모든 사람이 서로를 도울 수 있다"라고 말했다.**

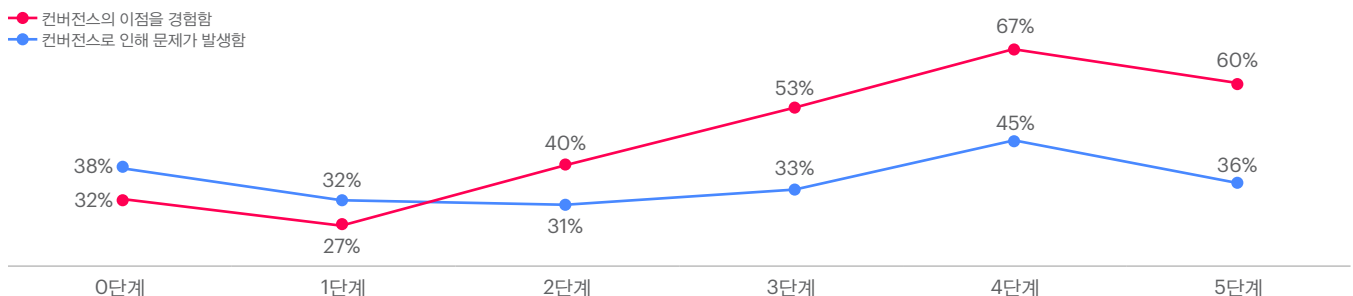
디지털 성숙도가 증가함에 따라 기술 컨버전스의 유익한 영향도 증가하여 4단계에서는 그 정점에 도달한다(그림 10). 그러나 이점이 증가하면 당면 과제도 함께 증가하며 협업 팀 전체에서 다기능 플랫폼을 운영할 때 복잡성이 추가된다는 점을 보여준다.

**그림 9:**  
기술 컨버전스의 이점



대상: 기술 컨버전스의 이점을 경험한 응답자 376명

**그림 10:**  
디지털 성숙도 단계에 따른 기술 컨버전스의 이점 및 과제



대상: 749명의 응답자

## 데이터 컨버전스

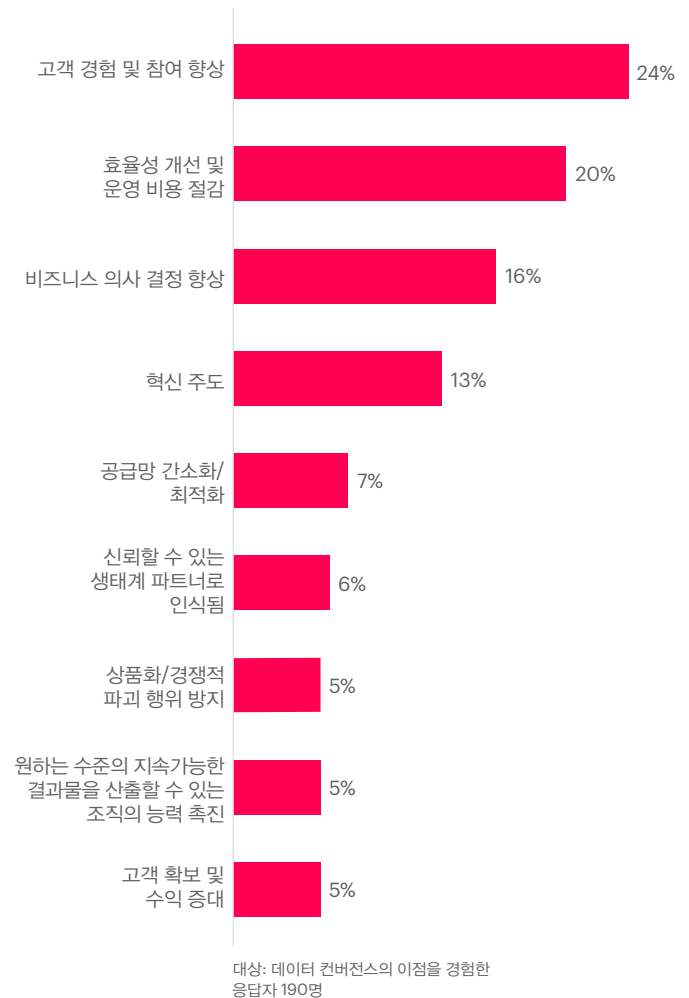
디지털화 증가로 인해 기업이 그 어느 때보다 쉽게 액세스할 수 있는 방대한 양의 데이터가 생성되고 있다. 기업은 끊임없이 개선되는 기술 플랫폼을 사용하여 다양한 활용 사례에서 여러 소스의 디지털 및 아날로그 데이터에 액세스할 수 있다. 과거에는 비즈니스 팀이 해당 도메인이나 직무에 제한된 데이터에만 액세스할 수 있었지만, 이제는 팀이 종종 서로 다른 여러 소스의 데이터에 액세스하고 비즈니스 성공을 위해 이를 활용하는 추세다.

펠로톤(Peloton)은 단일 데이터 소스(운동용 자전거 이용자)로 작동했다가 결국 라이더에게 고유한 몰입 환경을 제공하기 위해 여러 데이터 소스를 통합하는 플랫폼으로 진화한 기기의 좋은 예다. 제품 설명 강의, 엔터테인먼트(예: 디지털 음악)를 비롯, 같은 생각을 가진 사람들로 구성된 커뮤니티와의 연결 등 단일 액세스 지점 내에서 모든 기능을 제공하는 하드웨어의 데이터 기반 컨버전스를 보여준다.

내부 프로세스의 경우 비즈니스 팀은 더 이상 해당 작업 내에서 사용하는 플랫폼에 특정한 데이터로 제한되지 않는다. 예를 들어 제품 디자이너는 한 플랫폼의 UX 테스트 데이터, 다른 플랫폼의 아날로그 설문조사 데이터, 또 다른 플랫폼의 실시간 사용자 동작을 활용하여 지속적으로 제품을 최적화할 수 있다. 이러한 데이터 소스는 각기 다른 저장소에 있으면서 다른 소유자가 관리할 수 있다. 그러나 제품 팀 내에서 융합하여 사용하면 각각의 가치를 합한 것보다 더 큰 가치를 창출한다.

데이터 컨버전스의 이점은 이전의 두 컨버전스(프로세스 및 기술 컨버전스)와 완전히 다르다. 효율성 달성이 프로세스 및 기술 컨버전스의 주요 목표였다면 고객 경험과 참여를 증진하는 것이 데이터 컨버전스의 주된 목표다(그림 11). 여러 데이터 세트를 결합함으로써 고객 참여 팀은 고객 요구를 인식하고 고객이 선호하는 채널에서 가장 관련성 높은 메시지와 제안을 전달할 수 있는 더 나은 기회를 확보하게 된다.

그림 11:  
데이터 컨버전스의 이점





기업은 데이터를 가져오는 것 외에도 파트너, 공급업체 및 기타 공동 작업자의 네트워크를 통해 외부적으로 데이터를 공유하는 방법도 고려해야 한다.

**한 인터뷰 대상자는 "건설은 매우 파편화된 산업이므로 각각의 분야를 통합하여 기업이 리스크를 관리할 수는 있지만 전체적인 그림을 볼 수 있는 회사는 없다. 데이터 세트를 구축하려면 회사와 프로젝트 간에 데이터를 공유해야 한다. 나는 우리가 제공하는 데이터와 제공받는 데이터의 관점에서 컨버전스 방법을 찾고 있다"라고 한 인터뷰 대상자는 전했다.**

데이터 컨버전스의 이점을 활용하기 위해 권장되는 방법 중 하나는 여러 소스에서 데이터를 수집하고, 여러 이해 관계자에게 액세스 및 분석을 제공하고, 데이터를 외부적으로 공유하기 위한 통로 역할을 할 수 있는 중앙 저장소에 투자하는 것이다. 고객 데이터 플랫폼과 같은 소규모 플랫폼으로도 작업을 수행하기에 충분할 수 있지만 이러한 중앙 저장소는 "데이터 레이크" 유형의 플랫폼인 경우가 많다.

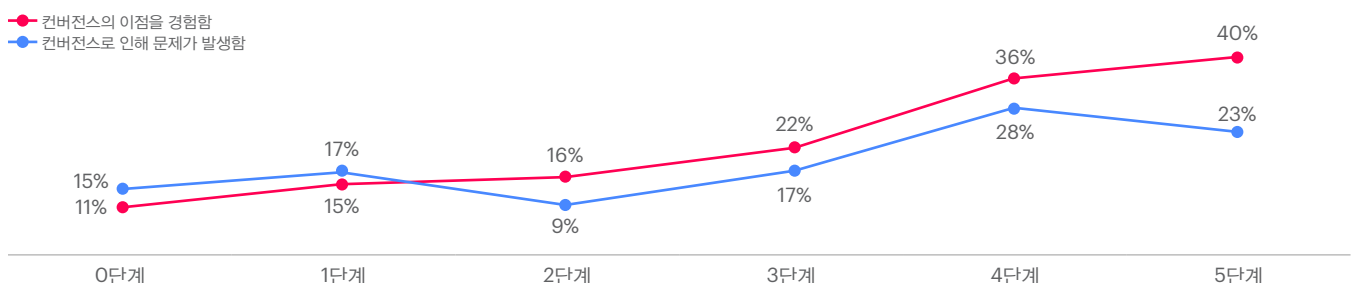
프로세스 및 기술 컨버전스와 마찬가지로 데이터 컨버전스는 기업의 디지털 성숙도가 높아짐에 따라 더 많은 이점을 제공한다(그림 12). 이는 회사가 이미 프로세스와 기술을 컨버전스한 경험이 있는 경우에만 멀티소스 데이터를 활용하여 ROI를 제공할 수 있다는 것을 보여준다. 상위 단계의 핵심 과제는 실행 가능한 인사이트를 활용하기 위한 기술 플랫폼과 데이터 소스의 우선적인 통합이다.

## 산업 컨버전스

프로세스, 데이터, 기술의 컨버전스가 대부분 회사의 내부 작업에 영향을 미쳤다면 산업 컨버전스에서는 외부 요인이 통합을 주도한다. 전에는 별개로 운영되던 산업이나 병행 운영되는 산업이 서로 간의 이익을 위해 협력하는 방법을 찾는 경우다. 이러한 협업은 파트너십, 거래 관계 또는 단순히 공유 리소스를 포함하여 다양한 형태로 나타날 수 있다.

한 가지 예로 디즈니의 상하이 디즈니랜드 파크를 들 수 있다. 이곳의 놀이기구와 볼거리는 경이로운 기술로 건축가, 예술가, 엔지니어, 기술자, 디지털 미디어 제작자 등이 함께 설계한 몰입형 경험을

**그림 12:**  
디지털 성숙도 단계에 따른 데이터 컨버전스의 이점 및 과제



대상: 데이터 컨버전스의 이점을 경험한 응답자 190명

제공한다.

여러 산업 분야의 공동 작업자들이 정교한 BIM(Building Imaging Modeling) 소프트웨어를 사용하여 이러한 복잡한 환경을 설계할 수 있었으며 과거에는 순차적으로 수행했던 프로젝트 작업을 여러 팀이 동시에 작업할 수 있었다. 이를 통해 속도를 높일 수 있을 뿐만 아니라 전체적인 방식으로 탁월한 종합적 고객 경험을 제공할 수 있다.

테마파크와 마찬가지로 미래의 "스마트 시티"도 여러 컨버전스 산업의 전문성을 기반으로 실현될 것이다.

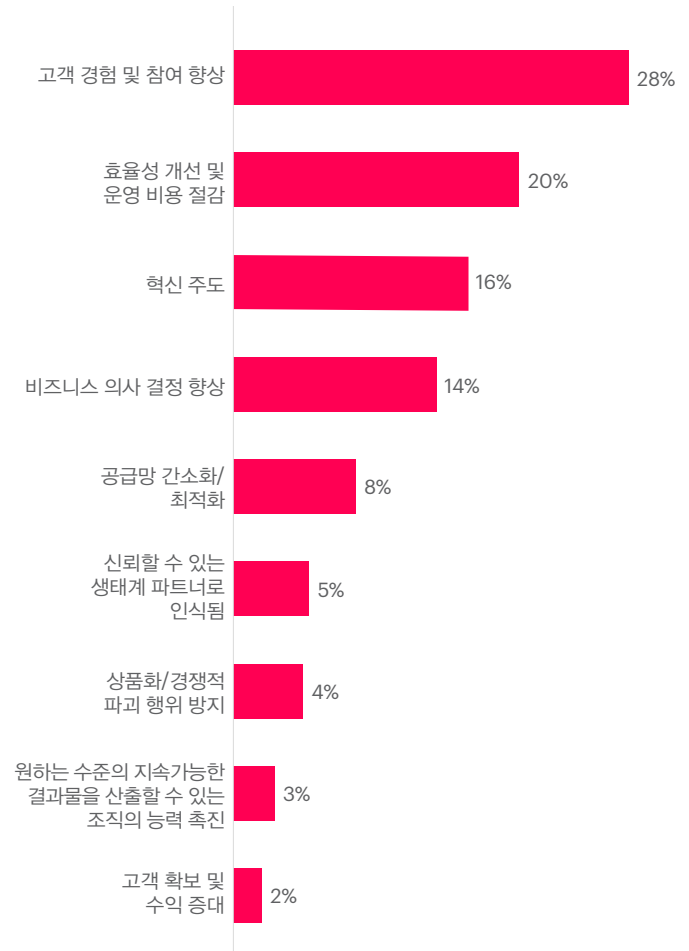
한국해양과학기술원(KIOST)의 임학수 책임연구원은 미래의 스마트시티 개발을 위한 R&D 업무를 맡았다. 그는 한국 최초의 스마트 시티인 부산에 대해 '운송 산업의 물류 데이터를 포착할 수 있을 뿐만 아니라 수질 및 재난 대비와 같은 요소를 모니터링하는 센서에서 컨버전스 데이터를 수집하는 일종의 플랫폼'이라고 설명한다.

**임 책임연구원은 "이 첨단 기술을 적용하기에 정말 좋은 시기다"라고 전했다.**

다른 예로는 그리드에서 에너지를 얻는 전기 자동차가 있다. 지금까지 자동차 산업과 유틸리티 서비스는 겹치는 부분이 없었지만, 이제는 교통을 보다 안전하고 친환경적으로 전환하기 위해 협력해야 하는 현지 및 지방 정부와 기타 당국 간의 컨버전스가 시작되었다.

데이터 컨버전스와 마찬가지로 응답자들은 산업 컨버전스의 가장 큰 이점으로 향상된 고객 경험 및 참여를 꼽았다(그림 13). 기업이 프로세스, 기술, 데이터의 컨버전스를 활용하는 힘든 작업을 거친 후에는 산업 컨버전스를 자신에게 유리하게 배포할 수 있는 훨씬 더 나은 위치에 서게 된다. 이렇게 디지털 성숙도가 높은 기업은 파트너십, 인수, 자체 개발 혁신을 통해 산업 간 시너지를 구축함으로써

**그림 13:**  
**산업 컨버전스의 이점**



대상: 산업 컨버전스의 이점을 경험한  
응답자 179명

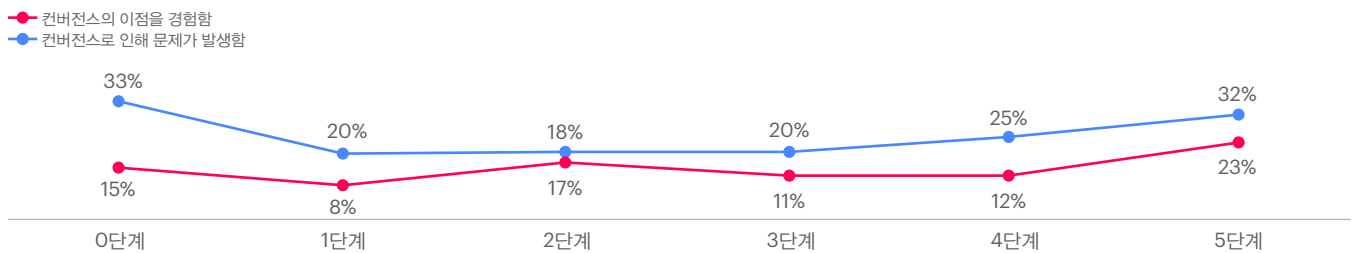
단독으로 수행했을 때보다 훨씬 더 가치 있고 혁신적인 제품이나 경험을 고객에게 제공할 수 있다.

로봇 공학용 모션 제어 기술 업체인 시냅티콘(Synapticon) 마티아스 프리츠(Matthias Fritz) CEO는 자동차 제조업체에 완벽한 솔루션을 제공하기 위해 15개 소프트웨어 응용프로그램 회사와 긴밀한 파트너십을 맺었다고 밝혔다.

그는 **"OEM에 완전한 턴키 솔루션을 제공하여 훨씬 더 경쟁력을 갖게 되었으며, 이는 우리에게 큰 전환점이었다"**라고 밝혔다. 한 가지 중요한 움직임은 내부 R&D 팀을 조직하여 기존 플랫폼에 쉽게 연결할 수 있는 소프트웨어 인터페이스를 만드는 것이었다.

디지털 성숙도가 가장 높은 회사가 산업 컨버전스의 이점을 활용할 수 있는 가장 좋은 위치에 있는 회사라는 것은 놀라운 일이 아니다(그림 14 참조). 내부 프로세스 전반에 걸쳐 자체적인 성숙도를 구축하면 생태계 전반에 걸쳐 비슷한 성숙도 또는 혁신성을 지닌 파트너와 협력 관계를 구축할 수 있는 신뢰도를 확보할 수 있다.

**그림 14:**  
**디지털 성숙도 단계에 따른 데이터 컨버전스의 이점 및 과제**



대상: 응답자 749명





## 컨버전스의 과제: 시작점

디지털 성숙도의 모든 단계에서 컨버전스의 이점이 명백해 보일 수 있지만 많은 기업은 이러한 이점을 온전히 실현하기 위해 거쳐야 하는 단계를 구현하는데 어려움을 겪고 있다. 주요 과제 중 몇 가지는 다음과 같다.

### 문화

변화에 대한 저항은 많은 기업, 특히 기존의 시스템과 관행이 정착된 대기업에서 문제가 된다. 이러한 저항은 컨버전스의 핵심 요소인 폭넓은 사고와 사일로로 넘어서는 접근 방식과 관련해 특히 강하게 나타날 수 있다. 대부분의 팀은 전담 역할을 넘어서서 혁신 기술의 범위와 영향력을 확대하는 것의 필요성을 인정하지 못할 수 있다.

건축, 엔지니어링 및 건설 회사 번스앤맥도넬(Burns and McDonnell) 리치 밀러(Rich Miller) IT 담당 부사장은 "IT는 핵심 비즈니스와 별개의 구분되는 개념이라는 관점이 여전히 존재하고 우리 비즈니스의 이사진 및 리더의 마음에도 남아 있다고 생각한다. 그들은 IT가 모든 업무에 침투해 있는 것을 보지 못한다. 나의 역할은 업계에서 어떤 일이 일어나고 있는지 그들에게 알려주는 것이다"라고 말했다.

분리된 팀을 결합하면 분리된 팀으로 인해 경험할 수 있는 사각지대를 해결하는 데도 도움이 될 수 있다. 프리츠 CEO는 경험이 풍부한 생산 라인 관리자와 데이터베이스를 수집하고 해석할 수 있는 IT 인력이 함께 일하는 팀을 꾸렸다고 설명했다. 그는 "혼자 일할 때 IT 담당자는 데이터의 변동만 본다. 하지만 생산 라인 작업자와 함께 일하면서 데이터를 해석하고, 의미 있는 것이 무엇인지 파악하고, 효과적인 알고리즘을 작성할 수 있는 실마리를 얻을 수 있었다"라고 전했다.

### 컨버전스를 위한 설계

설계자와 프로젝트 기획자는 컨버전스를 위한 설계에 대해 과거보다 훨씬 더 광범위하고 훈련된 사고를 필요로 한다. 또한 그러한 사고를 촉진하는데 도움이 되는 올바른 도구에 대한 교육과 훈련도 필요하다. 예를 들어, 오늘날의 설계자는 자동화된 조립을 위한 설계 원칙을 가지고 있어야 한다.

현대자동차 그룹 R&D 팀 뉴호라이즌스 스튜디오 (New Horizon Studio)의 존 서(John Suh) 창립이사/상무는 "자동차의 바닥 매트 는 딱딱하지 않고 물렁하다. 이는 사람에게 는 문제가 되지 않지만 로봇에게는 물렁한 객체를 다루는 것이 엄밀히 말해 불가능하다. 그래서 로봇이 조작할 수 있도록 특별한 고려가 필요하다. 하지만 설계자는 제약이 없는 방식으로 자유롭게 설계하고 싶어 한다. 그렇지만 만약 마이크로 어셈블리를 원한다면 그에 맞게 설계해야 한다"라고 강조했다.

### 머신 러닝을 위한 데이터

컨버전스가 가져온 많은 혁신적인 프로세스는 모두 AI의 힘을 통해 가능해진다. AI는 효율성을 높여주는 강력한 기술이 될 수 있지만 잘못 구현될 위험이 있다. AI 엔진에 최신 데이터가 아니거나 편향된 데이터를 제공하면 시스템이 지속적으로 잘못된 것을 학습하고 수행하는 스노우볼 효과가 발생할 수 있다.

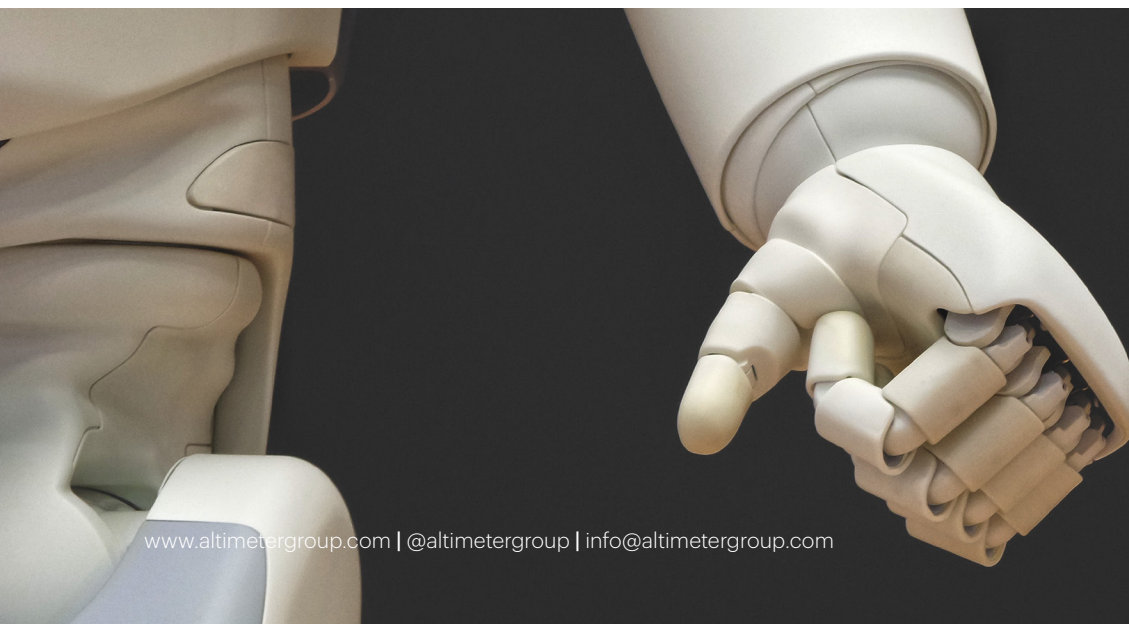
가장 큰 과제 중 하나는 AI 알고리즘에서 편향성을 제거하는 것이다. 유니버시티 칼리지 런던 (University College London)의 팀 베이커(Tim Baker) 기계 공학 교수는 드론을 범위에 맞게 최적화하는 방법을 설명한다. 기존에는 드론을 가능한 한 가볍게 만드는 것이 최선이였다. 하지만 AI는 배터리를 탑재한 2배 이상 무거운 설계로 다시 돌아왔다. 베이커 교수는 "실제 기기를 만들기 전에 가상 트윈 제작 및 가상 세계 시뮬레이션을 완료할 수 있다.

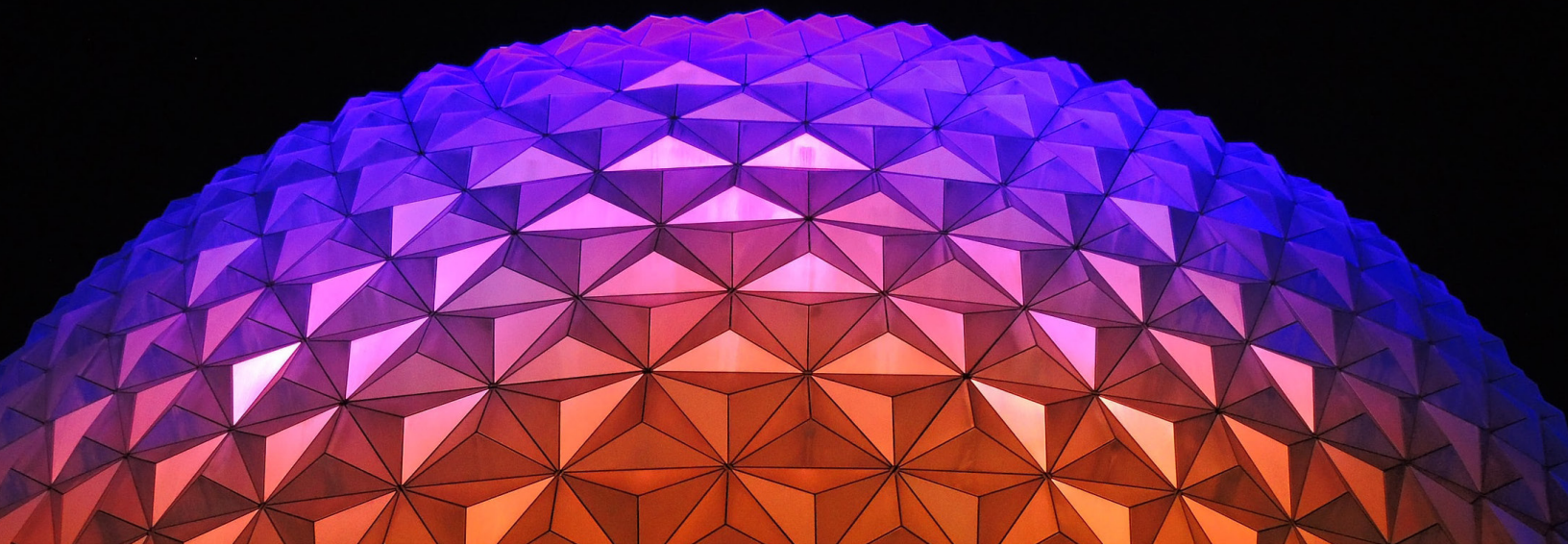
하지만 AI가 스스로 설계 결정을 내릴 수 있도록 자유자재로 구축할 수 있는 경우에만 효과가 있다"라고 설명했다.

### 적절한 기술 확보

다른 혁신과 마찬가지로 컨버전스를 통해 성공할 수 있는 적절한 기술을 갖춘 사람을 채용하는 것은 어려운 일이다. 특히 변혁이 시작되는 시기에는 수요가 더 많고 희소성이 높기 때문이다. 인사팀은 자신의 업무와 동료에 대한 업스킬링(upskilling)을 통해 컨버전스를 구현할 수 있는 능력을 갖춘 인재 탐색에 대한 지속적인 압박을 받고 있다. 이는 기업이 최고의 기술 플랫폼에 얼마나 많은 투자를 하든 결국 모든 것은 그것을 사용하는 사람에게 달려 있음을 상기시켜 준다.

임학수 책임연구원은 "적절한 기술을 가진 사람을 찾는 것은 매우 어렵다. 플랫폼 엔지니어가 부족했기 때문에 정부와 대학에서는 장학금을 제공하는 인턴십 프로그램을 통해 이들을 유치하려고 했다. 우리의 첨단 해양 연구소에서 학생들에게 기술을 선보이면서 학생들이 KIOST에 합류해 엔지니어 및 회사와 협력해 달라고 독려하기도 했다"라고 밝혔다.





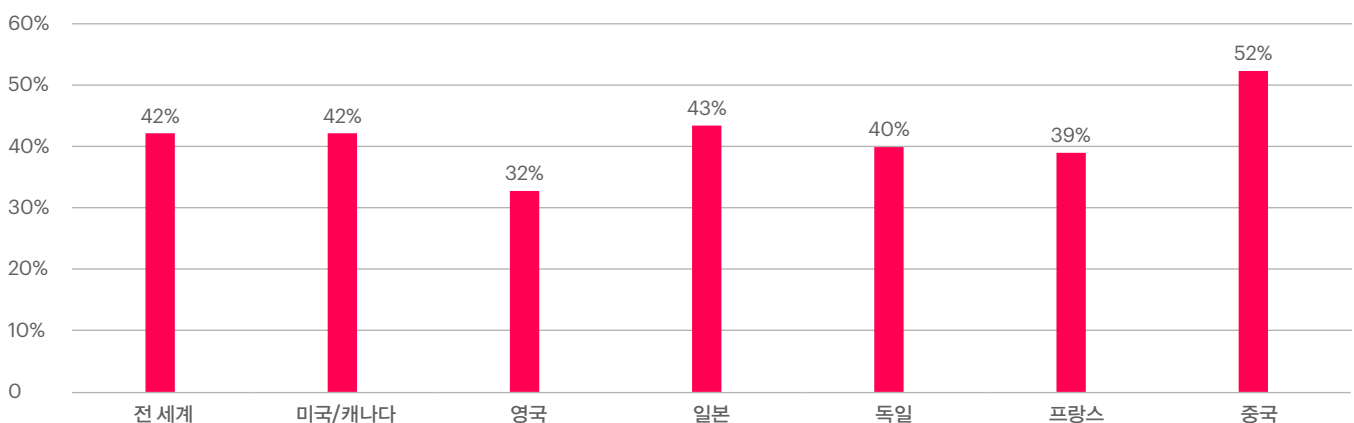
## 조사 지역 및 특징

이번 설문조사는 중국, 프랑스, 독일, 일본, 영국, 미국/캐나다 등 6개 지역에서 진행되었다. 디지털 성숙도는 컨버전스의 핵심 동인이므로 디지털 성숙도의 4단계 또는 5단계에 있는 응답자 비율을

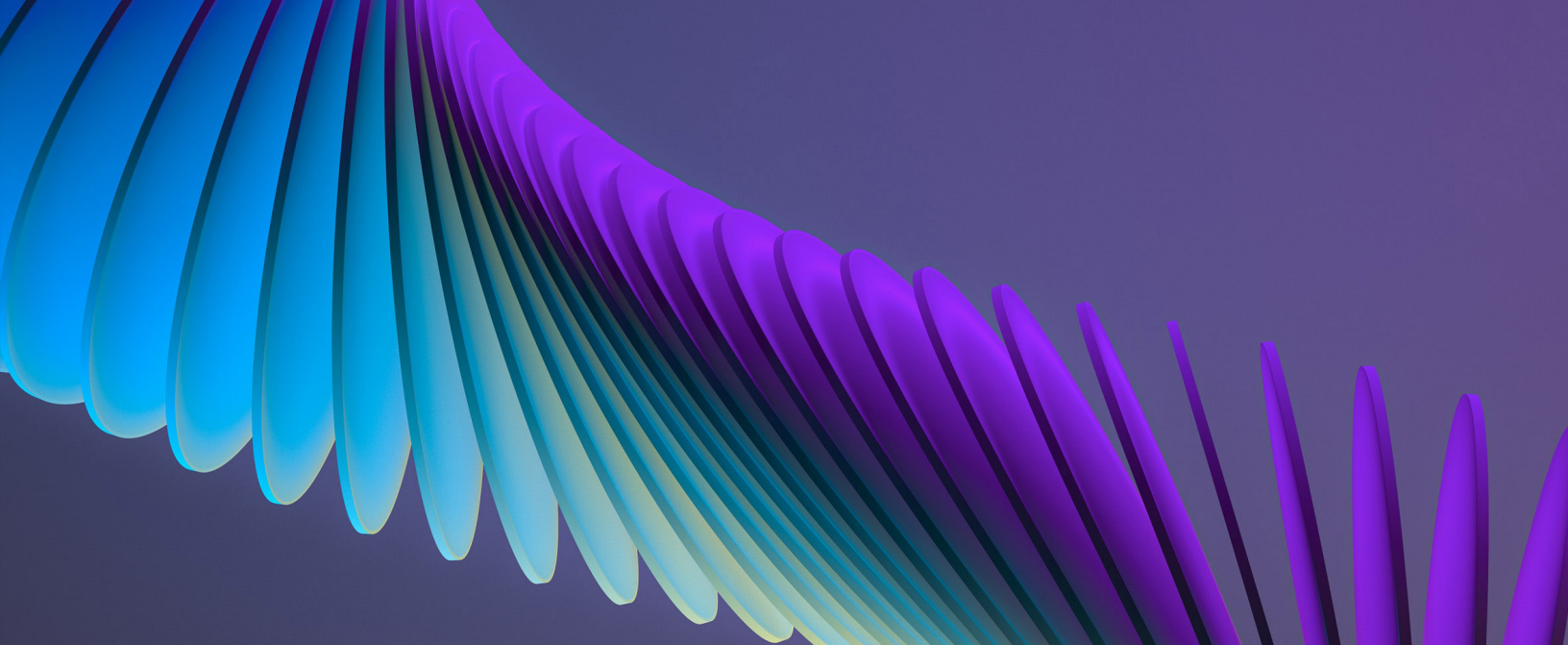
비교하여 지역별 차이점을 파악했다(그림 15). 일본(32%)과 중국(52%)을 제외하고 대부분의 국가가 4단계 또는 5단계에서 세계 평균인 42%에 근접한 결과를 보였다.

### 그림 15: 지역별, 높은 디지털 성숙도 레벨

지역별 디지털 성숙도 4단계 및 5단계 응답자의 비율



대상: 응답자 749명



## 결론

충분한 경쟁 우위를 확보하려면 컨버전스에 대해 이해하고 조직에 맞게 활용할 수 있어야 한다. 이번 설문조사 결과는 컨버전스가 주요 비즈니스에 얼마나 불가피하고 광범위한 영향을 미치는지를 보여준다. 그렇기 때문에 산업의 컨버전스 트렌드를 파악하고 확인하기 위해 빠르게 움직이는 기업이 경쟁 우위를 확보하게 될 것이다.

기업은 디지털 성숙도와 투자 우선순위를 평가함으로써 이러한 데이터를 사용하여 응답자를 벤치마크로 삼아 자체 평가를 진행하고 혁신 로드맵을 작성할 수 있다. 이렇게 하면 다가오는 변혁의 시대에 효과적으로 대비하고 성공을 거둘 수 있을 것이다.

이 리포트는 또한 성숙도가 낮은 기업이 컨버전스를 준비하기 위해 높은 수준의 성숙도에 도달할 때까지 기다릴 필요가 없음을 보여 준다. 성숙도가 낮은 기업은 지금부터 성숙도 단계를 뛰어넘을 조치를 취할 수 있으며 현재 더 높은 성숙도를 가진 회사보다 효과적으로 준비할 수도 있다.

기술은 컨버전스의 주요 기반 요소이지만 궁극적으로는 사람에게 달려 있다. 올바른 문화와 리더십을 확보하는 것이 성공의 주요 동인이 될 것이다.

**번스앤맥도넬(Burns and McDonnell) 리치 밀러(Rich Miller) IT 담당 부사장은 "미래의 경쟁 우위는 리더십에 달려 있다. 가장 집중하고 늘 그렇듯이 전술적으로 행동하고 변화하는 민첩성을 가진 리더가 승리한다"라고 강조했다.**

## 방법론

2021년 7월 건축, 제조, 엔지니어링, 건설, 부동산, 미디어 및 엔터테인먼트 분야의 리더 중에서 소프트웨어 구매자와 사용자 749명을 대상으로 컨버전스 및 디지털 트랜스포메이션에 대해 설문조사를 진행했다. 또한 전문가, 실무자 및 학계와도 인터뷰를 진행했다. 인터뷰의 발언은 해당 개인의 의견이며 회사의 견해와 다를 수 있다. 참여해 주신 아래의 모든 분께 깊이 감사드린다.

- 볼트(Boldt) 트레버 히에파스(Trevor Hietpas) 인사이트 및 애널리틱스 매니저
- 번스앤맥도넬(Burns and McDonnell) 리치 밀러(Rich Miller) IT 담당 부사장
- 드렉셀대학교(Drexel University) 안토니오스 콘소스(Antonios Kontsos) 기계 공학 교수
- 현대자동차 그룹 뉴호라이즌스 스튜디오(New Horizon Studio) 존 서(John Suh) 창립이사/상무
- GHD 폴 머피(Paul Murphy) CTO
- 한국해양과학기술원 임학수 첨단 해양산업 오픈랩 과제 총괄책임자/책임연구원
- 시냅티콘(Synapticon) 마티아스 프리츠(Matthias Fritz) CEO
- 유니버시티 칼리지 런던(University College London) 팀 베이커(Tim Baker) 기계 공학 교수

모든 조사와 분석은 독자적으로 진행되었으며 알티미터의 리서치 결과를 대변한다.

## 조사기관 소개



### 알티미터 그룹 창립자/선임 연구원 셸린 리(Charlene Li) 소개

셸린 리는 알티미터 프로페트 컴퍼니(Altimeter, Prophet Company)의 선임 연구원이다. 지난 20년 동안 셸린은 사람들이 미래를 내다보는 데 도움을 주었다. 디지털 트랜스포메이션, 리더십, 고객 경험 및 일의 미래에 대한 전문가로, 뉴욕타임스(New York Times) 베스트 셀러인 <오픈 리더십>을 포함하여 6권의 책을 저술했으며 비평가들의 극찬을 받은 책 <그라운드스웰>의 공동 저자다. 최근에는 베스트셀러인 <시장의 파괴자들>도 집필했다.

또한 2015년 프로페트 인수한 분석 회사인 알티미터의 창립자 겸 CEO이기도 하다. 알티미터 그룹을 설립하기 전에는 포레스터 리서치(Forrester Research)의 부사장 겸 수석 분석가를 역임했다. 셸린은 Inc가 선정한 50명의 리더십 혁신가 중 한 명으로 이름을 올렸으며, 패스트 컴퍼니(Fast

Company)에서 가장 창의적인 사업가 중 한 명으로 선정된 바 있다.

그는 월스트리트저널(Wall Street Journal), 뉴욕타임스(The New York Times), AP(The Associated Press)와 같은 유력 언론 매체에 자주 인용되며 시사보도 프로그램 시스티 니츠(60 Minutes)에서도 그의 인사이트가 공유되었다. 그는 또한 인기 있는 대중 연설가로서 세계비즈니스포럼(World Business Forum), 세계경제포럼(World Economic Forum), TED, 사우스 바이 사우스웨스트(South by Southwest) 같은 컨퍼런스에서도 청중에게 영감을 주었다.

셸린은 하버드대학교 MBA를 취득한 바 있으며, 하버드컬리지를 우등으로 졸업했다.

### 알티미터 프로페트 컴퍼니(Altimeter, Prophet Company) 소개

알티미터는 기업이 기술의 변혁을 이해하고 그에 대응할 수 있도록 지원하는 프로페트 브랜드 전략(Prophet Brand Strategy) 산하의 리서치 및 컨설팅 회사다. 당사는 비즈니스 리더에게 인사이트와 확신을 제공하여 회사에 변혁의 시대를 성공적으로 헤쳐나갈 수 있도록 지원한다. 알티미터 분석 전문가들은 리서치 자료를 게시하는 것 외에도 리더십, 디지털 트랜스포메이션, 소셜 비즈니스, 데이터 혁신 및 콘텐츠 마케팅 전략의 트렌드에 대해 조언하고 전략적 컨설팅을 제공한다.

### 오토데스크(Autodesk) 소개

오토데스크는 세상을 설계하고 제작하는 방식을 바꾸고 있습니다. 우리의 기술은 건축, 엔지니어링, 건설, 제품 설계, 제조, 미디어 및 엔터테인먼트에 걸쳐 혁신가들이 어디서나 크고 작은 과제를 해결하도록 힘을 실어주고 있습니다. 오토데스크 소프트웨어는 친환경 건물부터 스마트 제품이나 블록버스터에 이르기까지 고객이 보다 나은 세상을 설계하고 제작하도록 돕습니다. 자세한 내용은 [autodesk.co.kr](http://autodesk.co.kr)을 방문하시거나 @autodesk를 구독하세요.

## 공개

본 사용자 리서치 리포트는 오토데스크의 후원으로 작성되었다. 본 리포트의 리서치는 오토데스크에서 공개하지만 모든 조사와 분석은 독자적으로 수행된 Altimeter의 리서치 내용을 대변한다.

## 권한

CREATIVE COMMONS 라이선스는 ATTRIBUTION-NONCOMMERCIALSHAREALIKE 3.0 UNITED STATES이며 [HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/)에서 찾을 수 있다.

## 면책 사항

본 리포트에 사용된 정보 및 데이터는 신뢰할 수 있는 출처에서 생성되고 처리되었지만 완전성, 정확성, 타당성 또는 정보의 사용에 대해 일체의 명시적 또는 묵시적 보증을 하지 않는다. 정보 및 데이터의 저자 및 기고자는 본 리포트에 포함된 오류, 누락 또는 부적합성이나 이에 따른 해석에 대해 일체의 책임을 지지 않는다. 본 문서에서 상표명, 상표 등으로 특정 제품 또는 공급업체를 언급했더라도 저자 또는 기고자의 해당 제품 또는 공급업체에 대한 보증, 권고 또는 호의를 구성하거나 암시하지 않으며 광고 또는 제품 홍보에 사용해서는 안 된다. 본 문서에서 표현하고 있는 견해는 사전 통보 없이 변경될 수 있다.

Altimeter, a Prophet Company  
One Bush Street, 7th Floor  
San Francisco, CA 94104  
[info@altimetergroup.com](mailto:info@altimetergroup.com)  
[www.altimetergroup.com](http://www.altimetergroup.com)  
@altimetergroup  
415-363-0004