

동적역량 관점에서의 마이데이터 비즈니스

한진영*, 김혜영**

*중앙대학교 다빈치교양대학

**숙명여자대학교 기초교양학부

e-mail: hyeyoung@sm.ac.kr

MyData Business from a Dynamic Competency Perspective

Jinyoung Han*, Hyeyoung Kim**

*Da Vinci College of General Education, Jungang University

**Dept. of General Education, Sookmyung Women's University

요약

본 연구는 최근 국내에서 개인데이터의 활용에 대한 보호와 규제정책의 변화로 인해 급격하게 발전하고 있는 마이데이터 비즈니스에 대한 이해를 높이기 위해 진행되었다. 데이터 기반의 비즈니스에 대한 가치가 높게 평가되면서 다양하게 창출되고 발전하고 있는 마이데이터 비즈니스를 동적 역량의 관점에서 분석하고자 하였다. 최근 국내에서 가장 활발하게 개인데이터를 활용한 비즈니스가 펼쳐지는 분야는 금융이기 때문에 국내의 금융과 관련된 마이데이터 비즈니스를 대상으로 동적역량의 세 가지 차원에 따라 전략과 기업활동을 분석하였다. 구체적으로 금융 분야 내에서도 핀테크, 은행, 카드업에서 마이데이터 서비스를 시작한 대표적인 기업들을 선정하여 기업들이 동적 역량 개발을 위해 어떤 활동을 했는지 클러스터별로 분석하였다. 이를 통해 마이데이터 비즈니스를 계획하거나 추진 중인 기업들이 마이데이터 서비스와 비즈니스를 개발하고 추진하는데 있어서, 집중해야 할 활동과 강화시켜야 할 역량을 구분하여 더 많은 사업기회를 얻고 경쟁력을 갖출 수 있는 아이디어를 얻을 수 있는 계기가 되기를 기대한다.

1. 서론

4차산업혁명의 핵심이 되는 자원으로 데이터가 주목받으면서 데이터 유통을 기반으로 한 새로운 생태계인 데이터 경제(Data Economy)개념이 등장하였다. 데이터가 모든 산업의 발전과 새로운 가치 창출의 촉매 역할을 할 것으로 예측되고 있는 만큼, 유럽연합은 데이터 경제 규모가 2020년에는 6,340억 유로가 될 것으로 전망하였다. 특히 세계경제포럼은 개인 데이터를 새로운 자원으로 주목했고, 보스턴 컨설팅 그룹은 개인데이터로 인해 기업수익이 1조 억 유로가 될 것으로 예측했다. 개인 데이터로는 온라인에서의 활동에서 생성되는 이메일, 트위터, 페이스북 데이터는 물론, 사물인터넷이나 센서를 통해서 측정되는 데이터, 금융, 구매, 의료, 통신 데이터 등이 포함된다.

기업들은 개인데이터를 활용하여 고객과 밀착된 관계를 형성할 수 있고, 고객별 맞춤형 서비스, 제품, 가격 등을 구성할 수 있다. 타겟 광고를 통해 더 많은 고객을 유입할 수 있고, 새로운 비즈니스 혁신을 시도할 수 있어 경쟁 우위를 가질 것으로 기대된다(Spiekermann et al., 2015). 이러한 개

인 데이터를 기반으로 한 비즈니스에 대한 기대는 더욱 커지고 있으며, 시장의 확대가 예측되고 있다.

개인데이터의 수집과 활용에 있어서는 각 집단 별 다양한 원칙과 주장을 내세우고 다른 입장을 보이고 있다. 개인데이터의 무분별한 활용을 우려하는 정부의 원칙적인 입장, 새로운 연구기회가 막힐까 우려하는 연구자들, 인권보다 건강증진을 우선하는 보건전문가들, 질병치료를 도우미 될 것이라고 기대하는 환자들, 개인정보 활용을 통해 비즈니스 기회를 찾고자 하는 기업들 등 다양한 이해관계가 맞물려 있는 상황이다. 특히 개인데이터의 수집과 활용에 있어서 개인데이터의 소유권에 대한 이슈가 크게 대두된다.

즉, 개인데이터는 새로운 자원인 동시에 보호해야 할 자원으로 정보주체의 권리와 비즈니스 활성화라는 두 가지 측면의 요구에 부응할 필요가 있다. 우리나라는 2020년 8월 데이터 3법으로 불리는 개인정보 보호법, 정보통신망 이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률, 신용정보의 이용 및 보호에 관한 법률을 개정하였다. 이를 통해 빅데이터의 분석 및 이용의 법적 근거를 마련하고 개인정보 활용에 대한 안전장치를 확보하고자 하였다. 또한, 데이터 경제 시대에 데이

터가 금융산업의 새로운 성장 동력으로 작동할 수 있는 기반을 마련하고자 하였다. 2021년 본인신용관리업(마이데이터)에 대한 허가제를 실시하여 은행, 보험, 투자사 등 금융 기업들과 핀테크, 빅테크 기업들 45개사가 본허가를 획득하였다(2021.10.13 기준). 이들은 시범서비스를 거쳐 2022년 1월 5일부터 본격적으로 마이데이터 서비스를 시작하였다. 본허가를 먼저 획득한 기업들이 시장에서 선점효과를 가지고 새로운 비즈니스 영역으로 확장하고, 다양한 상품을 경쟁적으로 제공하면서 소비자들에게 편익을 제공할 것으로 기대된다. 하지만, 개인데이터 이동과 마이데이터 서비스가 비즈니스 혁신과 지속가능한 경쟁우위를 마이데이터 사업자에게 가져올 것인가에 대한 실증적인 연구들은 아직 미흡하다(Krämer, 2021). 다만 유럽을 중심으로 시작된 오픈뱅킹은 데이터 이동권에 따른 비즈니스 혁신 가능성을 보여주는 예시로 꼽힌다(Open Banking, 2019). 본 연구에서는 이제 시작된 국내 마이데이터 사업자들이 급변하는 환경에서 경쟁우위를 확보하기 위해 어떤 역량을 보유하고 있는지를 동적 역량 (Dynamic capabilities) 관점에서 살펴보고자 한다(Teece, 2018). 즉 고객, 기술, 제도 등 환경의 변화를 어떻게 감지하고(sensing), 비즈니스 기회로 포착하고(seizing) 향후 지속가능성을 유지하기 위해 어떻게 변환하는지(transformation)를 살펴본다. 대표적인 마이데이터 사업자의 동적 역량을 분석하고 향후 마이데이터 사업에 대한 시사점을 도출하고자 한다.

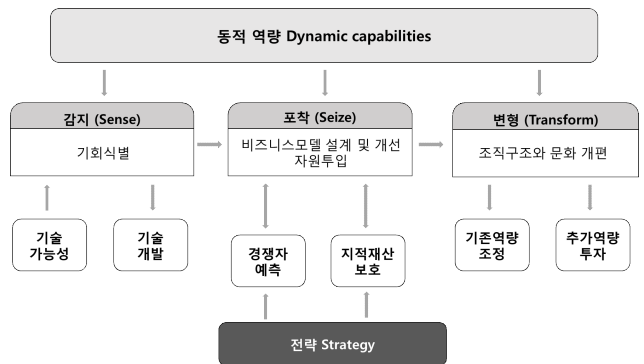
2. 국내 마이데이터 동향

마이데이터 사업자들은 데이터를 통해 새로운 금융 영역으로 확장할 여지가 생겼고, 다양한 상품을 경쟁적으로 제공하면서 소비자들에게 편익을 제공할 것이다. 금융사와 비금융사가 마이데이터를 중심으로 경쟁 또는 공생의 관계를 형성하면서 새로운 생태계를 형성할 것으로 기대된다. 그러나 개인 데이터 이동권에 따라 비즈니스 혁신과 경쟁우위를 갖게 될 것인가에 대해서는 논의 중이며 개인 데이터 이동에 따른 비즈니스 혁신에 대한 실증적인 증거들이 필요한 상황이다(Krämer, 2021). 유럽에서 시작한 오픈뱅킹의 경우, 개인 데이터 이동을 가능하게 하는 API 기반 공통 인터페이스를 통해 제3자의 API 액세스 수가 증가하고 있으며 새로운 금융 서비스 등장을 촉진하는 것으로 평가하고 있다(Open Banking, 2019). 국내 마이데이터 사업자들은 은행, 증권, 카드, 빅테크 기업들이 본허가를 획득하였고, 각 자의 주 사업을 기반으로 마이데이터 서비스를 개발하고 있다. 본 연구에서는 마이데이터 사업자들이 고객, 기술, 데이터 환경의 변화를 어떻게 감지하고, 비즈니스 기회로 포착하고 향후 지속가능

성을 유지하는지 살펴보고자 한다.

3. 동적 역량(Dynamic Capabilities)

1990년 이후 등장한 자원준거 관점(Resource-based view)은 마이클 포터를 중심으로 한 포지셔닝 전략과 함께 경영전략의 큰 축을 이루어 왔다. 자원준거 관점은 기업을 하나의 자원 집합으로 보았으며, 자원이 가치를 가지고 희소성, 모방불가능성, 대체 불가능성을 보유할 때, 시장에서 지속가능한 경쟁우위를 가질 수 있다는 관점이다 (Barney, 1991). 하지만 기술혁신 등 급변하는 비즈니스 환경에서 기업의 보유한 자원만으로 경쟁우위를 유지할 수 없을 뿐 아니라, 자원준거 관점이 지나치게 정태적이라는 한계를 보여주었다. 이에 자원준거 관점을 확장하여 급변하는 환경에서의 기업의 활동과 성과를 설명하는 이론인 동적 역량 (Dynamic capabilities)이 등장하게 되었다. 동적 역량은 자원의 가치, 희소성, 모방 불가능성은 물론, 변화하는 환경에 맞게 지속적으로 바꾸고, 새로운 역량을 구축해야만 장기적으로 경쟁우위를 누릴 수 있다는 관점이다(Barreto, 2010).



[그림 1] 동적역량의 클러스터와 비즈니스 모델, 전략의 관계 (Teece, 2018 번역)

동적 역량은 기업이 변화하는 환경에 맞게 자원을 조정·통합, 재배치하고 정보와 지식을 학습·습득하는 능력으로서 체계적으로 조직화하는 역량이라 할 수 있다. Teece(2014a)는 동적 역량을 기업이 시장과 비즈니스 환경 변화에 대응하여, 기업 내외부의 자원과 자산을 조정하여 혁신을 이끌어내는 역량으로 정의하였다. 또한, 동적 역량을 감지(Sense), 포착(Seize), 변형(Transform) 세가지 클러스터로 구분하였다. 감지는 알 수 없는 미래를 인지하고, 고객 니즈와 관련된 기술적 기회와 위협을 평가한 것이다. 포착은 고객 니즈와 기회에 대응하기 위해 자원을 동원하고 그것을 통한 가치 획득하는 것이다. 변형은 지속적인 갱신으로 기업의 조직 구조나 문화를 재편하는 것이라 할 수 있다. 기업이 경쟁우위를 유지하기

위해서 시장환경, 즉 고객, 경쟁자, 대체제, 기술적 변화에 맞춰 지속적으로 감지, 포착, 변형에 관여하는 것이 필수적이라 할 수 있다(Teece, 2014a). Teece (2018)는 동적 역량 세 가지의 단계별 역할과 전략, 비즈니스 모델의 연관성을 설명하였는데, 이러한 과정을 통해 기업이 자신의 역량과 자원을 유지하고 향상시킬 수 있도록 적정 수준의 수익으로 연결되는 것이 이상적인 모습이라고 주장하였다.

동적 역량의 하위 클러스터인 감지, 포착, 변형 기능을 개발하기 위한 활동 기반을 제안한 연구들이 있다(Pavlou & El Sawy 2011; Teece 2014a). 기존 또는 역사적 자원과 역량의 활용 (Helfat & Peteraf 2003), 시장 진입, 제품 및 비즈니스 개발 및 확장을 위한 전략 수립, 예지력 있는 진단, 지침 정책 및 일관된 조치를 통한 확장(Teece 2014b); 기술, 재무, 기술 등의 유형 자원과 정보, 브랜드, 디자인 및 관계 등의 무형 자원의 구축 또는 구매 (Teece 2014a), 새로운 자원을 운영 역량으로 재구성 (Pavlou & El Sawy 2011)하거나 통합, 결합 및 조정을 통한 새로운 역량의 형성(Helfat & Peteraf 2003; Eisenhardt & Martin 2000) 등이 제시되었다.

4. 마이데이터 사업의 동적역량 분석

동적 역량의 하위 클러스터 개발을 위한 각 기업의 활동을 살펴본 결과는 다음과 같다. 첫번째 ‘감지’의 경우, 대상 기업들은 개인 데이터 이동에 따른 시장의 변화를 인식하고, 마이데이터서비스에 대한 선점효과를 누리기 위해 마이데이터 사업자 분허가를 획득하였다. 각 기업들은 마이데이터 서비스를 개인 생활과 밀착된 서비스 개발에 목표를 수립하고 이에 따른 조직 개편이나 서비스 개발을 시작하였다. 특히, 네이버파이낸셜과KB은행은 전자서명인증사업자 자격을 획득하여 향후 확대되는 마이데이터 서비스에서 통합인증에 따른 수수료를 확보할 수 있게 되었다. 법, 제도 변화에 따라 사업자 자격을 획득하는 활동이 환경의 변화를 감지한 활동이라 할 수 있다. 또한, 마이데이터 사업자들은 자신들의 보유한 자원을 기반으로 마이데이터 서비스를 구축하고 있다. 네이버파이낸셜의 경우, 국내 최대 플랫폼인 네이버와 네이버 페이를 통해 확보한 고객정보, 쇼핑 및 소비 정보 등을 활용하여 ‘내자산’ 서비스를 추진하였다. KB은행은 금융업 및 금융 상품에 대한 전문성과 노하우, KB계열이 보유하고 있는 부동산, 자동차 등 관련 정보를 하나의 플랫폼으로 연계하였다. 또한 신한카드는 카드사 점유율 부도의 1위를 유지하고 있어 방대한 카드 지출데이터와 빅데이터 분석 노하우를 보유하고 있어 고객의 소비 관리와 알고리즘 기반의 소비 습관을 제안하는 서비스를 제시하였다.

두 번째 ‘포착’의 경우, 3사는 마이데이터 서비스를 각 각

‘내자산’, ‘KB마이데이터’, ‘신한My리포트’라는 이름으로 출시하였다. 3사는 각기 다른 업권에서 시작하였지만 마이서비스는 주로 자산관리에 집중되어 있으며, 접근가능한 개인신용 정보가 유사하여 사업자별로 서비스의 차별화가 아직은 뚜렷하지 않다. 최근 발표 금융위원회 발표에 따르면 (22.1.12 기준), 마이데이터 서비스 가입자수는 총 1084만명으로, 핀테크 & IT, CB가입자 수가 398만명, 카드사 327만명, 은행 315만명, 금융투자 44만명 순으로 핀테크 플랫폼이 마이데이터 초기 시장을 선점하고 있는 것으로 나타난다. 다만, 계획 중인 마이데이터 서비스에서 사업자별로 차별점을 엿볼 수 있다. 네이버파이낸셜은 생애재무관리나 머신러닝 기반 맞춤형 카드 추천 등의 신규 서비스를 예정하고 있으며, KB은행은 서비스 고도화를 통한 개인화된PFM 또는WM(자산관리) 서비스를 제공할 예정이다. 신한카드는 마이카(자동차), 마이샵(마케팅), 뉴올렛(쇼핑몰) 등 생활 기능을 강화하고, 디지털자산 대체불가능토큰(Nonfungible Token: NFT) 조회 및 생성 서비스를 탑재할 계획이다.

세 번째 ‘변형’의 경우, 3사 모두 마이데이터 전담 조직을 두어, 본인신용관리업 허가 획득에서부터 서비스 기획을 담당하도록 하였다. 기존 금융권에 속해 있던 KB은행, 신한카드는 조직의 대대적인 조직 개편과 함께 마이데이터 전담 조직을 신설한 반면, 핀테크인 네이버파이낸셜의 뉴비즈니스 팀은 금융산업 신성장동력을 모색하는 일환으로 마이데이터 서비스를 기획하는 것으로 나타났다. 2021년 말을 기준으로 핀테크의 가입자수가 8500만명으로은행 가입자수 7127만명을 추월하면서 기존 금융권에서 느끼는 위기와 혁신에 대한 필요가 반영된 조직구조의 개편으로 보여진다 (토스, 카카오페이 등 8곳, 5대 시중은행, 중복가입 포함, 2021 말 기준). 또한 마이데이터 서비스를 위한 협업이나 협력관계를 살펴보면, 네이버파이낸셜을 헬스케어, 의료 분야에 합작법인 설립 또는 투자자로 관계를 형성하고 있다. KB은행은 다소 폐쇄적인 형태로, KB계열사 내부에서 주로 협력관계를 형성하는 모습을 보여주었고, 신한카드는 통신, 부동산, 리테일 등 고객 생활 데이터 공유를 위한 데이터 얼라이언스를 체결하여 데이터 댐을 공동으로 형성하는 모습을 보여주고 있다.

5. 결론과 제언

본 연구에서는 핀테크, 은행, 카드 각 업권에서 마이데이터 서비스를 시작한 기업들을 1개씩 선정하여 각 기업들이 동적 역량 개발을 위해 어떤 활동을 했는지 클러스터별로 분석을 진행하였다. 다양한 산업 분야에서 마이데이터 사업에 허가 심의 중에 있거나 앞으로 신청할 것으로 예상된다. 분석 내용을 기반으로 향후 마이데이터 사업에 대한 방향을 제언

하고자 한다.

첫째, 마이데이터 사업의 방향이 자산관리에서 생활관리로의 전환이 필요하다. 현재 금융권과 빅테크들이 제시한 마이데이터서비스는 자사가 보유한 개인데이터 또는 API를 통해 획득한 금융정보를 중심으로 제공하는 자산관리서비스에 초점을 두고 있다. 건강, 의료, 여행, 교통, 주거, 소셜미디어 등 개인의 전방위적인 생활 정보를 중심으로 개인화된 서비스를 제공하여 고객의 삶의 질을 높일 수 있는 서비스를 기획할 필요가 있다. 둘째, 브랜드 이미지, 고객의 신뢰 등과 같은 무형의 자원을 기반으로 사업을 해오던 기존의 금융권 기업들은 편의성이라는 측면에서 이미 핀테크들에게 추월 당하고 있다. 금융권에 속해 있던 기존 기업들은 고객 개인을 중심으로 사업 영역을 확장하거나 재편할 필요가 있다. 금융권 특유의 안정적이지만 다소 폐쇄적이고 문화에 변화를 가하는 등 새로운 시각으로 서비스 범위나 방식을 기획할 필요가 있다. 셋째, 현재 자산관리의 범위는 재무 정보를 중심으로 서비스되고 있다. 신한카드가 NFT 조회 및 생성서비스를 준비하고 있는 것처럼, 앞으로 비트코인, 이더리움, NFT 등 디지털 자산에 대한 관심과 비중이 커질 것으로 예상된다. 따라서 마이데이터서비스의 자산관리의 범위를 디지털자산까지 확대하는 것에 대한 고려가 필요하다. 넷째, 마이데이터서비스는 ‘내 손 안의 금융비서’라는 별칭으로 소개될 만큼 개인의 금융은 물론 개인 맞춤형 서비스를 제공하는 것을 기대하고 있다. 현재 개인 금융정보, 소비정보에 대한 간편조회, 간편송금 등과 같은 편의성은 개인데이터 이동에 동의하는 주요 동인으로 작동하고 있다. 이에 더해 개인데이터 자체의 가치를 평가하고 이에 대한 금전적 보상이 이뤄질 가능성을 모색해 볼 수 있다. 마이데이터 서비스의 차별성이 개인 데이터에 기반하고 있는데, 현재 조회가능한 데이터로는 사업의 차별성을 확보하기 어렵다. 또한 의료 및 보건데이터와 같이 민감한 데이터에 대해서는 이해관계자의 대립으로 획득이 쉽지 않고 제도적이 지지가 선행되어야 한다. 서비스의 차별화를 위해 꼭 획득해야 할 개인 데이터는 보상을 지불하고 사업자가 구매할 수도 있다. 이때 개인 데이터의 범위를 영상, 사진, 검색 로그, 위치데이터, 광고 조회 등으로 확대할 수 있으며 이에 대해 개인에게 금전적 보상으로 이어지는 모델을 모색해 볼 수 있다. 다섯째, 데이터 3법이 논의되기 이전부터 개인데이터에 대한 보안과 개인정보 유출에 대한 우려가 지속되어 왔다. 네이버파이낸셜의 경우, 마이데이터 시범 서비스 첫 날 100명의 개인정보를 유출하는 사고가 있었다. 정보주체인 개인이 몇 회의 클릭으로 자신의 신용정보를 이동시킬 수 있는 인프라가 갖춰지고 쉽게 접근할 수 있게 되고, 마이데이터 사업자들은 다수의 개인정보에 접근이 가능하게 되었다. 즉 개인 금융에서 생활 습관, 소비, 의료 등 개인의 주요 정보가 노출될 가

능성이 높아졌으며 이에 대한 기술적, 정책적 보안 시스템을 갖추는 것이 필수적이다.

참고문헌

- [1] Barreto, I., “Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future”, *Journal of Management*, Vol. 36 No. 1, p. 259, 2010.
- [2] Barney, J., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120. 1991.
- [3] Helfat, C. E., and Peteraf, M. A. “The Dynamic Resource Based View: Capability Lifecycles,” *Strategic management journal*, Vol. 24, No. 10, pp. 997-1010. 2003.
- [4] Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. “Dynamic Capabilities: What Are They?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105-1121. 2000,
- [5] Helfat, C. E., and Peteraf, M. A. “The Dynamic Resource Based View: Capability Lifecycles,” *Strategic management journal*, Vol. 24, No. 10, pp. 997-1010. 2003.
- [6] Open Banking Open Banking 2019 Review. Available at: <https://www.openbanking.org.uk/wp-content/uploads/2019-Highlights.pdf> 2019.
- [7] Pavlou, P. A., and El Sawy, O. A. “Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities,” *Decision Sciences*, Vol. 42, No. 1, pp. 239-273, 2011.
- [8] Teece, D. “The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (economic) theory of firms”. *Academy of management perspectives*, Vol. 28, No. 4, 328-352. 2014a.
- [9] Teece, D. J. “Business Models and Dynamic Capabilities”, *Long Range*. 2018.