

# 최고 데이터 책임자(CDO):

*데이터 비즈니스 재창조*



데이터와 분석은 여러 업계의 변화를 가져왔습니다. 데이터 중심 조직은 업무 방식을 재편하여 경쟁력을 크게 높일 수 있습니다.

이전에는 상품을 판매하던 제조업체는 이제 스마트 솔루션을 제공하고 관련 데이터 스트림에서 수익을 창출할 수 있습니다. 소매업체는 개인화된 대화식 옴니채널 경험을 디자인하여 소비자에게 보다 효율적으로 서비스를 제공할 수 있습니다. 정부 기관은 국민 삶의 질을 향상시키는 스마트 방식 도시를 건설할 수 있습니다.

이처럼 많은 기회가 제공되는 오늘날의 환경 내에서 최고 데이터 책임자(CDO)라는 새로운 경영진의 역할이 대두되고 있습니다. CDO는 변화를 주도하면서 기업 전반의 데이터 전략을 중심으로 조직을 모바일화하고, 새로운 데이터 사용 방식을 제공하고, 데이터 중심의 기업 문화를 구축합니다.

*오늘날에는 웹 및 모바일 애플리케이션을 개인화하고, 모든 채널에서 고객의 경험을 개선해야 합니다. 또한 가상 패턴이 매장 판매에 주는 영향 등도 파악해야 합니다. 비정형 데이터를 통해 위험과 사기를 미리 방지할 수 있어야 하고 데이터를 사용하여 운영 비용을 줄이는 방법도 알고 있어야 합니다.*

전 세계의 조직은 업계 내의 입지를 유지하고 시장의 요구 사항을 빠르게 파악하기 위해 노력하는 과정에서 위의 과제를 신속하게 해결할 수 있어야 합니다. CIO, COO 및 기타 비즈니스 리더는 모두 보다 높은 차원의 조직 목표를 달성하기 위해 개별적인 업무를 수행합니다.

그러나 대부분의 조직은 이러한 개별 업무 방식으로는 빅데이터 및 분석을 통해 새로운 변화의 가치를 얻을 수 없음을 인식하고 있습니다.

데이터와 분석은 누구나 사용하므로 통합적인 전략과 이에 관련해 전적으로 책임을 지는 하나의 직책은 없습니다. 따라서 데이터는 사용되지 않거나 최적화되지 않은 상태로 유지되는 경우가 많습니다. 즉, 데이터가 사일로에 유지되며 분석은 흔히 조직 전반의 검색과 혁신을 유도하는 방식이 아니라 개별 기능 부서에서 수행됩니다. 그리고 계속해서 분석 정보가 아닌 직관과 경험에 따라 결정을 내리게 됩니다.

그에 따라 최고 데이터 책임자(CDO)라는 새로운 역할이 대두되고 있습니다. Gartner의 예상에 따르면 2015년까지 다국적 조직 중 25%에서 CDO를 임명할 것으로 보입니다.<sup>1</sup>

그리고 CDO와 관련된 대부분의 백서에서는 기술 적용 및 데이터 거버넌스와 관련된 주요 주제에 대해 중점적으로 설명하고 있습니다. 그러나 다수의 CDO 및 CDO가 아닌 경영진과 면담을 진행한 결과, CDO는 보다 광범위한 권한을 가지는 것으로 나타났습니다. 즉, CDO는 조직에서 데이터를 설계 및 분석하고 관련 작업을 수행하는 방식을 지휘합니다. 이렇게 하려면 CDO는 데이터 중심 방식을 장려하는 변화를 주도해야 합니다.

이처럼 갈수록 권한이 증가하며 발전하는 역할을 보다 명확하게 이해하기 위해 CDO, CEO, CIO 및 조직에서 이러한 역할을 신설했거나 신설을 고려 중인 기타 경영진에 대한 심층 면담을 진행했습니다. 모든 면담에서는 다음 테마가 반복적으로 거론되었습니다.

- CDO 역할 신설 시의 걸림돌
- CDO 역할이 제공하는 가치
  - 데이터 전략 구상 능력
  - 업무 방식의 실제적인 변경 추진
  - 기업 문화 혁신
- 데이터 중심 조직 구축과 관련한 CDO의 전문 지식

가전 제품, 금융 서비스, 정부, 의료, 통신 등 여러 업계의 업체가 연구에 참여했습니다.<sup>2</sup>

연구 참가자들은 분석 자료를 공유하여 혁신을 위해 데이터를 최대한 활용하는 방법을 모색하는 기업에 유용한 정보를 제공했습니다. 또한 조직 문화를 혁신하는 데 CDO 역할이 반드시 필요한 이유와, 이 새 직책을 신설하는 방법에 대해서도 논의했습니다.

## CDO 역할 신설의 걸림돌

과거에 최고 마케팅 책임자 및 CIO도 그러했던 것처럼, 오늘날에는 CDO 역할의 필요성에 대해 많은 논의가 이루어지고 있습니다.

면담을 집중적으로 진행한 4개 조직 분야 내의 CDO 및 CDO가 아닌 경영진은 조직 내에서 CDO 역할을 신설할 때 몇 가지 어려움이 있었다고 설명했습니다.

그 중 가장 어려움은 데이터 소유권에 대한 *통제권* 주장이었습니다. 한 금융 기업의 CDO는 “사용자들은 데이터를 활용하여 작업을 수행하므로 자신의 데이터에 대해 특정 의견을 고집하며 감정적으로 매우 집착하는 경향이 있습니다.”라고 설명했습니다.

개별 비즈니스 단위와 CIO 등의 *기존 역할 및 팀이 업무를 지원*한다는 고정 관념과 *예산의 부담* 역시 조직에서 CDO 역할 신설을 꺼리는 이유입니다. CDO의 가치 및 해당 역할 신설에 필요한 예산 확보에 대한 의구심을 나타낸 응답자도 있었습니다. 한 보험 회사의 리더는 “IT 부서에서 할 수 없는 일이라면 데이터 책임자도 할 수 없지 않나요?”라고 대답했습니다.

이미 CDO를 고용하는 단계에 착수한 조직은 CDO 직책에 필요한 *기술 및 업무적 스킬*을 모두 보유한 후보를 찾기가 어렵다고 설명합니다. CDO는 기업 경영진의 요구사항과 목표를 실제로 작동하는 솔루션으로 바꿉니다. 즉, 능력 있는 CDO는 데이터와 분석의 기술적 측면을 이해해야 할 뿐 아니라, 데이터를 결합하거나 사용하여 비즈니스 목표를 달성하는 새로운 방식도 제시할 수 있어야 합니다.

“직원들은 개념상으로는 데이터에 대한 책임을 지는 역할의 필요성을 이해하며 해당 역할을 신설하는 데도 대개 동의합니다. 하지만 CDO의 역할이 지나치게 강조되는 경우에는 문제가 있습니다.”

- 금융 기관 COO

한 통신 업체의 CDO는 이러한 문제를 “CDO 역할은 기술적 스킬과 업무적 지식을 겸비해야 하는데, 이러한 후보를 찾기란 어렵습니다. 대부분은 데이터 공학자나 데이터 설계자처럼 기술적 부분에만 치중하게 됩니다. 그러나 유능한 CDO는 기술적 스킬을 보유한 동시에 업무적 스킬도 활용할 수 있어야 합니다.”라고 설명합니다.

## CDO가 필요한 이유

이 면담에서 확인된 가장 중요한 정보는, 응답자가 조직의 걸림돌에 대해 이야기하는 동시에 CDO가 제공하는 막대한 가치를 활용함으로써 이러한 장애물을 극복해야 한다고 강조했다라는 점입니다. 응답자들이 언급한, CDO만이 제공할 수 있는 필수적인 세 가지 기능은 다음과 같습니다.

- 기업의 전체 데이터/분석 전략 *구상* 및 지휘
- 데이터와 분석을 사용하여 변화를 *추진*함으로써 더 큰 가치를 제공하고 업무 방식에 *영향력* 행사
- 기업 문화를 분석 중심으로 *혁신*

“기업에서는 매우 단편적인 방식이 사용되는 경우가 많은데, 단편적인 방식으로는 경쟁력을 키울 수 없습니다. CDO는 체계적이고 제도적인 방식을 제공할 수 있어야 합니다.”

- 보험 회사 CIO



## 전략 구성 및 지휘

CDO는 “데이터 무결성, 재사용 가능성 및 보호” 기능을 생성하고 사용을 장려하는 과정의 단일 책임자입니다. 또한 특정 비즈니스 단위에 대해 가장 쉽거나 가장 빠른 방식을 사용할 수 없더라도 조직 전체의 보다 광범위한 목표를 우선적으로 달성하고자 합니다.

연구 참가 업체들은 CDO 역할을 경영진 레벨로 승격하는 주된 이유 중 하나로 데이터 관리, 품질 및 무결성 문제에서 발생하는 위험을 언급했습니다.

또한 CDO를 “지휘자”, “쿼터백”, “항해사” 등에 비유했습니다. 즉, CDO는 조직이 데이터를 자산으로 취급하는 방식에 대한 기업의 비전을 설계하고 조정하는 전략적 지침을 제공합니다.

또한 CDO는 경영진의 후원과 권한을 받아 데이터와 분석에 대한 *기업 전반의 뷰*를 제공함으로써 고객, 시장, 조직 프로세스 및 준수와 관련된 패턴 및 유용한 분석 정보를 새롭게 파악합니다. 한 정부 기관 CDO는 “오늘날에는 데이터를 수집하는 사일로 외부에서도 데이터를 자유롭게 사용할 수 있도록 제공해야 분석 정보의 진정한 가치를 얻을 수 있습니다.”라고 강조했습니다.

마지막으로 CDO는 데이터와 분석을 관리하는 전체적이고 체계적인 방식을 개발하여 기업 전체에서 데이터를 보다 간편하게 통합하고 재사용할 수 있도록 합니다. CDO와 CDO 이외의 경영진은 일관된 전략적 방식을 추진하고 합의함으로써 “지속 가능한 장기적인 경쟁력”을 키우는 데 일조할 수 있습니다.



## 변화 추진

CDO를 차별화하는 기본적인 자질은 데이터와 비즈니스 기회를 연결해 주는 능력입니다. 즉, *기존의 데이터 관련 작업 범위를 넘어서 새로운 가치를 찾고 새로운 경쟁 기반을 지원할 수 있습니다.* 이러한 작업을 통해 원하는 가치를 빠르게 실현함으로써 투자수익률(ORI)을 즉시 높이는 동시에 장기적 가치를 제공하는 플랫폼을 만들 수 있습니다.

예를 들어 CDO는 기존 데이터만 파악하는 것이 아니라 새로운 내부/외부 데이터 소스를 찾아서 마이닝하고 새로운 방식으로 데이터를 결합하며, 조직이 새로운 정보를 파악해 경쟁이 치열한 시장에서 우수한 실적을 올리는 데 도움이 되는 질문을 제시합니다. 설문조사에 참여한 CDO와 CDO 이외의 경영진은 다른 비즈니스 리더가 너무 일상적인 우선순위에 치중한 결과, 다른 업무와 더불어 데이터 및 분석을 보다 효율적으로 활용하는 데 필요한 작업을 제대로 처리하지 못한다고 답변했습니다.

그러나 연구 참가자들이 더욱 중요한 CDO의 자질로 꼽은 것은 조직이 *보다 고객에게 가까이 다가갈 수 있도록* 지원하는 능력이었습니다. CDO는 데이터를 활용하는 혁신적인 방식(특히 모바일 및 소셜 기술의 새로운 데이터 스트림)을 파악함으로써 조직이 고객 경험을 보다 효율적으로 이해하고, 고객의 행동을 예측하고, 궁극적으로는 보다 확고한 고객 관계를 구축하도록 지원할 수 있습니다.

한 보험 회사의 CDO는 “CMO의 데이터베이스를 조사한 후 이전에는 전혀 파악하지 못하고 있었던 사항들을 지적했습니다. 예를 들어 현재 고객의 상황, 고객이 구매할 것으로 예상되는 제품의 종류, 고객의 예상 행동 방식 등을 제시했습니다.”라고 설명합니다.



### 기업 문화 혁신

CDO는 직관적 방식의 의사결정에서 분석 중심 의사결정 방식으로의 전환을 가속화할 수도 있습니다. 연구 참가자들은 이러한 능력이 CDO의 가장 큰 과제이자 업무상 영향력을 행사할 수 있는 가장 큰 기회라고 강조했습니다. 개별 사용자는 기본적으로 이전 경험에 따라 특정 성향을 나타내게 되며, 따라서 업무상 의사결정 시에 직관에 의존하는 경우가 많습니다. CDO는 이와 같은 주관적 성향을 바로잡을 수 있는 실증적 데이터를 제공하여 의사결정 방식의 초점을 전환합니다.

한 보험회사의 CDO는 “실제로 업무 방식을 변경하여 직관 중심의 조직에서 데이터 중심의 조직으로 전환함으로써 기업에서 데이터가 제공할 수 있는 상업적 가치를 파악할 수 있도록 지원했습니다.”라고 설명했습니다.

이러한 기업 문화의 혁신 과정에서는 CDO가 데이터 및 분석 사용 범위를 “프로젝트 기간 내”에서 “전체 수명 동안”으로 다시 설정해야 합니다. 연구 참가자들은 조직 전체에서 데이터 재사용성을 보장하고 지속 가능한 방식을 제공하는 계획, 플랫폼 및 솔루션을 프로덕션 환경에 도입하는 데 가장 적합한 역할로 CDO를 선택했습니다.

“최고 데이터 책임자 역할 신설을 고려 중인지 여부에 관계없이, 해당 역할이 필요한 이유는 의사를 결정하고 시장의 자극 요소에 적절하게 대응하는 증거/분석 기반 방식이 필요하기 때문입니다.”

- 금융 기관 CDO

“CDO 역할의 개념은 회사 내에서 사용 가능한 데이터를 활용하는 혁신적 방식을 결정하는 것입니다.”

- 통신 회사 CDO

### CDO가 데이터 중심 조직을 구축하는 방식

조직에서 빅데이터 및 분석이 제공할 수 있는 지속 가능하며 획기적인 비즈니스 가치를 파악하려면 CDO를 경영진에 추가하는 것이 중요합니다. CDO는 기술적 전문 지식과 비즈니스 노하우를 모두 갖춘 중앙의 데이터 및 분석 리더로써 조직이 데이터를 완전하게 활용하도록 지원하는 특별한 역량을 갖추고 있습니다.

CDO는 조직의 전체 데이터/분석 전략을 구상하고 지휘합니다. 또한 데이터와 분석을 사용하여 변화를 추진함으로써 업무 방식에 긍정적인 영향력을 행사합니다. 그리고 기업 문화를 직관 중심 의사결정 방식에서 분석 기반 의사결정 방식으로 바꿀 수 있습니다.

아래 다이어그램에 나와 있는 것처럼 CDO는 데이터 중심 조직을 구축하기 위해 다양한 경로를 활용할 수 있습니다. 사용할 경로 결정은 궁극적으로 각 조직의 현재 상태, 특정 비즈니스 과제 및 최상위 우선순위에 따라 달라집니다.

이 연구에 대한 자세한 내용과 데이터 중심 조직을 구축하는 방법에 대한 문서를 확인하려면 다음 웹 페이지를 방문하십시오.

[ibm.com/services/c-suite/cdo/](http://ibm.com/services/c-suite/cdo/)

### IBM Center for Applied Insights 정보

IBM Center for Applied Insights에서는 새로운 사고, 작업 및 리더십 방식을 제공합니다. 또한 증거 기반 조사를 통해 리더에게 실용적인 지침과 변화를 위한 사례를 제공합니다.



## 데이터 시대에 변화를 추진하는 방법



### 구상

- 조직적 변경의 사례 파악
- 단일 데이터 비전 생성 및 데이터 목표 통합
- 목표를 빠르게 달성할 수 있도록 CDO 및 데이터 전략을 중심으로 동기 부여



### 추진

- 특정 비즈니스 과제 해결을 위한 데이터 노하우 제공
- 신속한 목표 달성
- 데이터를 사용하는 새로운 방식과 동향 파악



### 혁신

- 조직의 최상위 우선순위에 맞게 작업 조정
- 데이터 및 End-to-End 플랫폼에 대한 신뢰를 확보하여 안정적 환경 구축
- 소비자가 데이터 및 분석 정보를 사용할 수 있도록 함으로써 분석을 확장하고 신속하게 데이터 제공



## 저자 정보

*Glenn Finch*는 IBM Global Business Services Strategy and Analytics Practice의 기술 및 데이터 부문 글로벌 리더입니다. Glenn은 주로 비즈니스 분석 및 최적화 관련 업무를 수행하면서 IBM에서 제공하는 가장 까다롭고도 획기적인 인계이저먼트에 주력하고 있습니다. 이러한 인계이저먼트에서는 고객 확보, 관리 및 서비스 프로세스 전반의 광범위한 고객 중심 방식과 경험 작업을 활용해 왔습니다. 금융, 보험, 통신 등의 여러 업계에서 25년 이상의 컨설팅 경력을 보유하고 있는 Glenn의 이메일 주소는 [glenn.f.finch@us.ibm.com](mailto:glenn.f.finch@us.ibm.com) 이고 LinkedIn 주소는 [LinkedIn](#)입니다.

*Cornie Abercrombie*는 IBM의 빅데이터 및 분석 분야 신규 역할 리더이며, Verizon, Citi, NTT, IBM 등의 여러 업체와 업계에서 데이터 및 분석을 사용하는 작업과 기술 혁신 과정을 진행하고 장려하는 역할을 중점적으로 담당하고 있습니다. 이처럼 업계에서 가장 독특한 역할 중 하나를 맡고 있는 Cornie는 최고 데이터 책임자, 최고 분석 책임자 및 최고 데이터 공학자의 중요성을 역설하고 있습니다. Cornie의 이메일 주소는 [cornie.abercrombie@us.ibm.com](mailto:cornie.abercrombie@us.ibm.com) 이고 LinkedIn 주소는 [LinkedIn](#), Twitter 주소는 [@cornie\\_cdo](#)입니다.

*Caitlin*은 IBM Center for Applied Insights의 선임 컨설턴트 역할을 담당하고 있으며 혁신적 사고 및 선도적 혁신 기술과 관련하여 최근 부각되고 있는 비즈니스 및 기술 동향에 대한 연구를 진행하고 있습니다. IBM에 입사하기 전에는 4개 대륙의 고객을 대상으로 컨설팅 서비스를 제공했으며, 다양한 기능을 수행하는 다국적 IT 및 비즈니스 팀을 이끌며 조직적 변경, 인프라 시스템 및 기업 전반의 기술 플랫폼을 제공했습니다. Caitlin의 이메일 주소는 [caitlin.halferty@us.ibm.com](mailto:caitlin.halferty@us.ibm.com) 이고 LinkedIn 주소는 [LinkedIn](#)입니다.

## 기고자

Ellen Cornillon  
David Jarvis  
Angie Casey

© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America

2014년 9월

IBM, IBM 로고 및 [ibm.com](http://ibm.com)은 미국 또는 기타 국가에서 사용되는 International Business Machines Corporation의 상표입니다. 이와 함께 기타 IBM 상표가 기재된 용어가 상표 기호(® 또는 ™)와 함께 이 정보에 처음 표시된 경우, 이와 같은 기호는 이 정보를 발행할 때 미국에서 IBM이 소유한 등록상표 또는 일반 법적 상표입니다. 또한 이러한 상표는 기타 국가에서 등록상표 또는 일반 법적 상표입니다. 기타 회사, 제품 및 서비스 이름은 타사의 상표 또는 서비스표입니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 "저작권 및 상표 정보"([ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml))에 있습니다.

이 문서는 최초 발행일을 기준으로 하며, 통지 없이 언제든지 변경될 수 있습니다. IBM이 영업하는 모든 국가에서 모든 오퍼링이 제공되는 것은 아닙니다.

인용된 성능 데이터와 고객 예제는 예시 용도로만 제공됩니다. 실제 성능 결과는 특정 구성과 운영 조건에 따라 다를 수 있습니다. 이 문서의 정보는 상품성, 특정 목적에의 적합성에 대한 보증 및 타인의 권리 침해에 대한 보증 및 타인의 권리 침해에 대한 보증이나 조건을 포함하여(단, 이에 한하지 않음) 명시적이든 묵시적이든 일체의 보증 없이 "현 상태대로" 제공됩니다. IBM 제품에 대한 보증은 제품의 준거 계약 조항에 의거하여 제공됩니다.



재활용하십시오.

<sup>1</sup> Gartner(2014년). 2015년까지 대규모 다국적 조직 중 25%에서 최고 데이터 책임자를 임명할 것으로 보입니다 [보도 자료]. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2659215>에서 검색

<sup>2</sup> CDO 및 CDO 이외의 임원을 재상으로 한 정성적 심층 면담 23건이 미국과 유럽(영국 및 네덜란드)에서 진행되었습니다. 응답자에는 CDO 역할을 맡고 있는 CDO 또는 개별 직원 14명, 조직 내에서 CDO 역할을 신설하려는 경영진 7명, 그리고 CDO를 이미 채용한 조직의 경영진 2명이 포함되었습니다. 참가 조직은 보험, 모바일, 금융 서비스, 정부, 은행, 의료, 통신, 가전 제품 및 교통의 9개 업계 중 하나에 속했습니다.