

IBM 기업가치연구소

# 최고임원(C-suite)간의 연계를 통한 협력

*IBM Global CEO, CFO, CIO Study*  
에서 얻은 통찰력의 조합



---

## IBM 기업가치연구소

IBM Global Business Services는 IBM 기업가치연구소를 통해 최고 경영진을 대상으로 중요한 공공 및 개인 부문 문제에 대한 사실 기반의 전략적 통찰을 개발합니다. 이 임원 보고서는 연구소의 연구 팀이 주도하는 심도 깊은 연구에 기반을 두고 있습니다. 이것은 IBM Global Business Services가 진행 중인 약속의 일부로, 기업이 비즈니스 가치를 실현하도록 도와주는 분석 및 관점을 제공합니다. 자세한 내용은 저자에게 문의 하거나 전자 메일을 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)으로 보내주십시오. IBM 기업가치연구소의 추가 연구자료는 [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)에 있습니다.

---

# 과거 20년 간, 글로벌 통합 및 신기술은 기본적인 경제적 환경을 변화시켜 왔습니다. 변화의 속도는 점점 빨라지면서 세계는 작아지고 평평해 졌습니다. 그렇다면 비즈니스 리더는 조직의 성장 여부를 어떻게 알 수 있을까요?

이 질문에 답변하기 위해, IBM은 2009년 중반에서 2010년 중반까지 6,000여명의 최고 임원진을 만나 이들이 직면하고 있는 과제, 기대, 열정을 비롯한 주요 비즈니스 문제에 대한 관점에 대해 의견을 나누었습니다. 당사에서 수행한 3가지 최고임원(이하, C-suite) 대상의 연구는 1,541명의 CEO, 1,917명의 CFO 및 2,598명의 CIO의 참여를 통해 이루어 졌습니다. 이 연구는 업계에서 유례 없는 대규모의 대면 방식으로 진행되었습니다. 종합하면, 이들은 33개 산업 및 약 81개국에 걸쳐 전 세계의 비즈니스 리더가 가지고 있는 생각에 대한 탁월한 통찰을 제공하고 있습니다.<sup>1</sup>

Global CEO/CFO/CIO Study 외에도, IBM은 CSCO(Chief Supply Chain Officer) 및 CHRO(Chief Human Resource Officer)를 포함한 C-suite의 다른 임원들과의 인터뷰를 기반으로 추가적 연구를 수행했습니다. C-suite에 걸친 연구를 거듭한 결과, 경영진은 기본적으로 조직의 미래에 관련하여 각각 동일한 목표와 문제를 가지고 있었습니다.

이 보고서에서는 특히 가장 최근에 수행한 C-suite 연구를 통해 얻은 통찰을 조합하는 데 중점을 두겠습니다. 당사가 수행한 연구 결과에 따르면 CEO, CFO 및 CIO는 모두 새로운 경제의 시대에서 경영하는 상황은 알고 있지만 어떤 외부 세력이 가장 큰 영향을 주는지에 대해서는 의견이 분분합니다. CEO는 CFO 및 CIO보다 기술적 요인에 대한 고민과 변화의 필요성에 대해 폭넓은 인식을 가지고 있습니다. 또한 가장 성공적인 조직과 이에 비해 별로 성공적이지 못한 조직을 운영하는 비즈니스 리더의 자세 및 활동 간에서도 명확한 차이가 나타나고 있습니다.

본 연구 결과를 통해 조정해야 할 많은 영역이 이미 나타나고 있음에도 불구하고, 조직이 급변하고 복잡한 경제적 환경에서 성장하려면 CEO, CFO 및 CIO의 상호 협력이 필요합니다. CEO는 조직의 방향을 제시하는 동시에, CFO 및 CIO는 각각의 전문 분야를 이끌어 지원해야 합니다. 이는 상호 협력을 통해서만 가능하며, 이를 통해 위험을 극복하고 사회, 경제, 기술적 연계를 통해 발생하는 기회를 활용할 수 있습니다.

## 새로운 경제적 환경

글로벌 경제는 최근 발생한 금융 위기가 시작되기 오래 전부터 근본적인 변화를 거치고 있었습니다. 새로운 비즈니스 모델이 개발되고, 변화가 급격한 속도로 진전되며, 조직이 통합되는 경향이 더욱 길어지는 이러한 모든 상황이 기술적 패러다임의 변화를 반영하면서, 인터넷 및 새로운 커뮤니케이션 기술의 도래로 이어지고 있습니다.

그렇다면 최고경영진은 상호 협력을 통해 이러한 변화를 어떻게 담당하고 있을까요? 당사는 최근 일련의 C-suite 연구를 완료하는 과정에서 6,000여명의 CEO, CFO 및 CIO와의 대면을 통해 인터뷰를 수행했습니다. 여기서 얻은 3가지 연구 결과를 모두 비교하여, 최고경영진들이 동의하거나 똑같이 중요하다고 생각하는 부분 및 반대하는 부분이 어떤 영역인지 알아보고, CEO가 조직의 미래에 대비할 수 있도록 CFO 및 CIO가 이를 돕는 방법에 대해 조사했습니다. 저희는 또한 이전 C-suite 연구를 통해 얻은 추가적 통찰을 얻기도 했습니다.

## 연결성 및 복잡성

경제, 기업, 사회 및 정부가 점점 상호연결됨에 따라 광대하고 새로운 기회가 늘어나고 있습니다. 하지만 이러한 연결을 통해 이전에 없었던 강력한 상호의존성이 대두되고 있습니다. 이에 CEO는 새로운 경제 환경이 매우 급격하고 불확실하며 복잡하다고 말합니다.

많은 CEO가 이 상황을 감당하기에는 부족하다고 느끼고 있습니다. 이들 중 79%가 향후 5년 간 이러한 환경이 더욱 복잡하게 성장할 것으로 예측하고 있으며, 49%만이 이러한 복잡성에 대해 성공적으로 대응할 수 있다고 믿고 있습니다. 요약하면 이들은 "복잡성의 격차"에 직면하고 있으며 이것은 지난 8년 간 본 연구를 수행할 때보다 더 많은 과제를 제시하고 있는 것입니다.

2004년 CEO가 생각하는 외부 세력 중 향후 3년 간 이들의 조직에 가장 큰 영향을 줄만한 요인에 대해 질문한 결과, 기술적 요인을 6번째로 중요하다고 주장했습니다. 2010년 이들은 기술적 요인을 시장 요인 다음으로 중요하다고 주장하면서 전략적 의사결정에서는 기술의 중요성을 강조했습니다.

하지만 이와 동일한 질문을 CFO 및 CIO에게 던졌을 때, 이들은 기술을 그다지 중요하지 않은 외부적 영향으로 보면서 기술적 역할에 대한 이들의 인식은 매우 다르다는 것을 시사하고 있습니다(그림 1 참조). CFO의 경우 기술은 기본적으로 이들의 업무를 보다 효과적으로 수행할 수 있게 도와주는 도구로 인식되어 있는 것으로 보여지고 있습니다. 또한 CIO의 경우, 변화하는 기술에 대응하는 것은 "단순한 요인"으로 최상의 과제가 아닌 것으로 보고 있습니다.

또한 변화의 필요성을 느끼는 차이는 명확하지 않지만 CEO는 변화의 절실함을 더 많이 느끼고 있습니다. CIO의 64% 및 CFO의 57%에 비해 CEO의 68%가 이들의 조직에 악영향을 주는 외부 세력에 대응하려면 근본적인 변화가 필요하다고 생각합니다. "시간이 충분치 않습니다. 과거에는 '위기가 끝날 때까지 기다리면 예전과 같이 정상으로 돌아갈 것이다,'라고 말했지만 이제 그런 일은 절대 없을 것입니다. 우리는 '변화하는 동물'이 되어야 합니다."라고 캐나다의 공공 부문 조직을 운영하는 CEO가 설명했습니다. 분명히 CEO는 다른 C-suite 동료와 함께 협업하여 지속적으로 성장하는 변화에 대해 적극적으로 대처해야 할 것입니다.



그림 1: CEO는 CFO 및 CIO보다 기술적인 요인이 더 중요하다는 사실에 동의하고 있습니다.

## 벤치마킹 전략

물론 변화의 필요성을 인식하는 것도 중요하지만, 변화시켜야 할 부분을 아는 것도 중요합니다. 하지만 2010 Global CEO Study는 여기서 약간의 실마리를 제공하고 있습니다. 본 연구를 진행하면서 어떤 상황에도 불구하고 꾸준한 비즈니스 성과를 이루었던 조직이 많이 있다는 사실을 확인했습니다. 소위 "탁월한 성과를 내는 기업"은 경제 공황이 발발하기 전 경제가 안정될 당시 4년 간 운영 마진을 향상시킬 수 있었습니다. 하지만 2008~2009년 금융 위기 기간 동안에도 운영 마진을 향상시킬 수 있었습니다.

탁월한 성과를 내는 이런 조직들은 전 세계 어느 지역과 어느 산업에서든 만날 수 있었습니다. 이렇게 뛰어난 조직과 성공적이지 못한 기업을 구분하는 기준은 복잡성에의 접근하는 방법이었습니다. 이들의 차이점을 보다 확대하여 분석한 결과, 탁월한 성과를 내는 CEO는 창의적인 리더십 구현, 고객 관계 재설정 및 운영의 기민성 구축과 같은 3가지 특별한 분야에 집중하고 있습니다.'

## CEO가 창의적인 리더가 되도록 CFO 및 CIO가 돕는 방법

창의적인 리더는 모호성을 수용하고 "생각하지 못한 것을 생각"하여 경계를 뛰어넘으며, 세부 자료를 낱알이 되기 전에 이미 의사결정을 간단히 수행합니다. 이들은 위험을 감수하고 급격한 혁신을 시험하면서 비즈니스 모델을 지속적으로 개선하고 다른 국가의 기업 사례를 통해 교훈을 얻습니다. 이들은 또한 과거에 "하면 된다"는 명령 및 통제 선호의 관리 스타일을 넘어 다양한 방법을 통해 기업 전체에 커뮤니케이션을 비롯한 메시지를 전달합니다.

CIO도 이와 마찬가지로 기업에 걸쳐 혁신을 주도하여 CEO가 능력껏 창의적으로 이끌어 나가도록 돕고 있습니다. 비전 제시자로서의 CIO는 이들이 채택한 기술이 기업의 비즈니스 전략을 완전하게 지원하고, 협력을 통해 혁신을 만들어 쟁취하며 어떤 기술적 발전이 기업의 경쟁력을 강화하는지 이해하는 데 중점을 두고 있습니다. 인도의 한 CIO는 "혁신은 실용적 기술을 기반으로 비즈니스에 지정된 적절한 시간과 비용 범위에서 비즈니스 목표를 제공할 수 있어야 합니다." 라고 말했습니다.

하지만 CIO 중 일부가 견해의 차이를 보이고 있습니다. 저희는 이들이 근무하는 조직의 재무 성과를 분석하여 고성장, 중간 성장 또는 저성장의 3가지 방식으로 기업을 분류했습니다.<sup>3</sup> 고성장 조직에 있는 CIO는 간단하게 "고성장 CIO"로 정하고 본 연구에서 이들은 다른 CIO보다 혁신을 장려하고 새로운 커뮤니케이션 채널을 추구하는 것으로 나타났습니다. 이들은 저성장 조직에 있는 동료 CIO보다 더 자주 혁신을 함께 만들어 쟁취하고 혁신 프로세스를 조율합니다(그림 2 참조). 이들은 또한 협업 및 파트너링 기술을 보다 적극적으로 활용하여 혁신을 장려하고 이러한 기술을 전파하여 변화를 성공적으로 자극하는 데 보다 많은 효과를 얻고 있습니다.

기존에는 대부분의 리더가 "창의적인 CFO"는 재무 문제의 부적절성을 상기시킨다는 이유로 이를 부정적으로 인식하고 있었습니다. 하지만 오늘날의 CEO는 창의적인 CFO가 절실히 필요하며 이러한 창의성을 통해 CFO는 새로운 관점을 통해 만든 새로운 계획이 유익한 결과를 제공할지의 여부에 대해 신속하고 정확하게 평가할 수 있습니다. 이를 통해 CEO 자신도 위험이 산재되어 있는 상황에서 신속한 의사결정을 수행하는 데 창의적인 자세를 가질 수 있습니다.

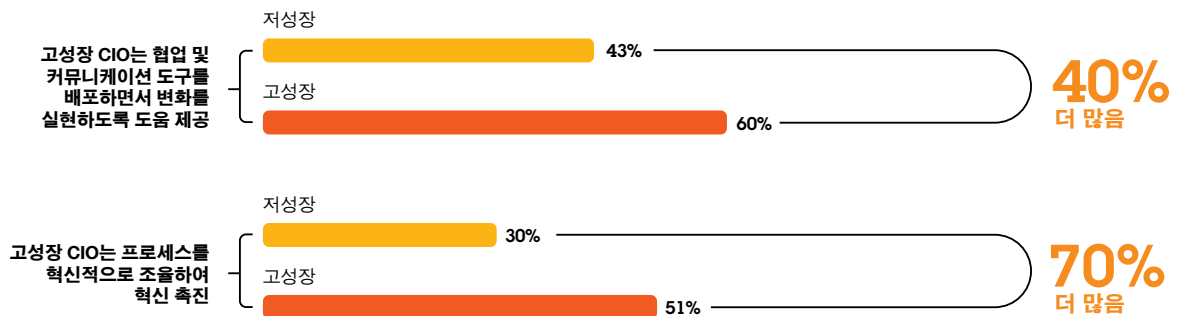


그림 2: 고성장 CIO는 특히 CEO가 새로운 지평을 열도록 효과적으로 돕습니다.

대부분의 CFO는 이미 CEO가 창의적인 리더로 활동할 수 있게 돕는 역할을 수행하고 있습니다. 이들은 운영 및 재무 데이터를 조합하여 불확실성을 탐색하고, 조기 경보 체계를 수립하며, 기업의 성과를 모니터링하면서 기업 위험을 관리하는 데 필요한 비즈니스 통찰을 제공하고 있습니다. 또한 이들은 5년 전보다 더욱 적극적으로 이러한 업무를 수행하고 있습니다(그림 3 참조). 예를 들면 CFO는 기업 위험 관리에 대해 거듭 강조했습니다. 이는, 이들의 기업이 운영해야 하는 환경하에서 늘어나는 변화를 인식하고 있다는 신호입니다.

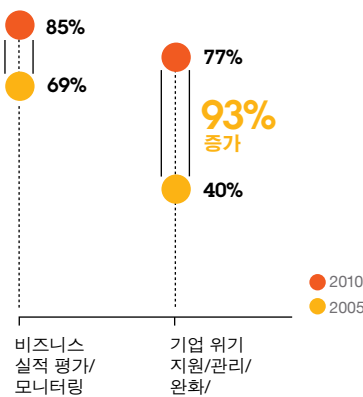


그림 3: CFO는 CEO가 위험을 관리하고, 불확실성에 대처하며, 급격한 혁신에 대한 영향을 모니터링하도록 도와줍니다.

많은 CFO가 더 많은 일을 수행하기도 합니다. 2010 Global CFO Study의 참여자 78%가 매출 전략 계획 및 비즈니스 모델 혁신과 같은 주요 부문에서 자문에 응하거나 중요한 의사결정 역할을 수행하고 있습니다. 또한 가장 적극적인 CFO는 작성하기 힘든 미래 전망 관련 정보를 제공하기도 합니다. 미국 공공기관의 어느 CFO는 "우리는 비즈니스가 향후 나아가야 할 단계의 절반을 완료했습니다."라고 언급하면서, "하지만 현재 변화하는 속도 앞에서 단계의 절반으로는 충분하지 않습니다." 라고 덧붙였습니다.

## CEO가 고객 관계를 재설정하도록 CFO 및 CIO가 돕는 방법

창의적인 리더십만이 타사와 탁월한 성과를 내는 기업의 수준을 구분하는 요소는 아닙니다. 고객 관계를 재설정하는 능력도 이러한 요소에 포함됩니다. 인터뷰에 응한 CEO의 대다수가 고객과 가까워져서 이들이 원하는 것을 심층적으로 이해하고 예측하며 제공하기를 원합니다. 하지만, 가장 성공적인 조직을 이끄는 담당자 입장에서는 고객 관계가 바로 최고의 우선순위입니다. 이들은 고객을 그 무엇보다 존중하고, 고객의 가치를 이들의 첫 번째 목표로 삼으며, 각 직원에게 고객 만족 또는 고객 가치 척도를 정기적으로 평가하도록 장려합니다.

긴밀한 고객 관계를 맺는 데 집중하는 CEO는 또한 고객을 팀의 일부로 받아들입니다. 이들은 새로운 방법으로 고객과의 소통 및 공동 혁신을 통해 투명한 프로세스를 제공합니다. 이들은 무한대의 데이터 및 분석 가치를 통해 이행가능한 통찰을 생성하는 "정보 폭증"을 통해 수익을 얻으며 고객과 정보를 공유하여 신뢰를 쌓아갑니다.

CFO 및 CIO 모두 이러한 활동을 용이하게 하는 데 중요한 역할을 수행하고 있습니다. CIO는 이에 대한 기반을 마련하고 CFO는 표준 및 지침을 마련하여 수집한 데이터를 효율적으로 사용하므로, 결과적으로 데이터 활용을 통해 효과적인 정보를 만들어 낼 수 있습니다.

CIO는 또한 CEO를 도와 고객 관계를 재설정할 수도 있습니다. 이들은 데이터를 이행가능한 통찰로 전환하고, 고객을 위한 새로운 채널을 구축하며, 고객이 높은 수준의 통합 및 투명성을 기대한다는 사실을 이해합니다. 고성장 CIO는 특히 이런 면에서 효과적입니다. 이들은 저성장 CIO보다 더 자주 CEO를 지원하여 고객의 데이터를 정보로 보다 정확하게 분류하는 데 노력하고, 데이터를 활용하여 효율적인 방법을 제안합니다(그림 4 참조). 이들은 늘어나는 고객의 기대 변화에 대해 잘 알고 있으며 이에 적극적으로 준비하여 향후 5년 간 보다 높은 수준의 통합 및 투명성을 제공합니다.

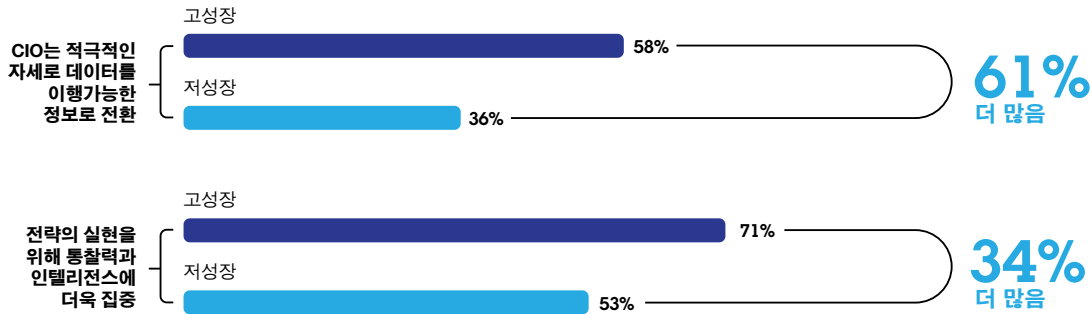


그림 4: 고성장 CIO는 특히 데이터를 정보로 전환하여 이를 창의적으로 활용합니다.

CFO는 다음과 같이 데이터에 많은 중점을 두고 있습니다.

- 필수 사항 및 빈도 파악
- 정보 전달 및 정확성에 대한 책임감 수립
- 이를 조합하여 "큰 그림"으로 만들기

정보 통합은 이제 5년 전보다 매우 높은 의제로 부상하고 있습니다(그림 5 참조).

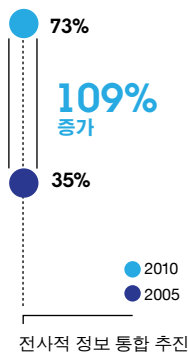


그림 5: CFO는 조각그림 맞추기를 하고 있습니다.

하지만, 비즈니스 통찰을 생성하는 데 뛰어난 CFO는 전사적으로 일관된 언어의 사용에 대한 중요성을 실현하고 재무 및 운영의 주요 척도를 자동화하여 향상된 분석 기술을 활용하는 사람입니다. 이러한 일관된 언어가 없이는 캐나다의 CFO가 설명한 대로, "우리는 고객 기회 시장을 효율적으로 관리할 수 없습니다. 표준 프로세스가 없는 데다 영업사원들도 데이터를 제각기 다르게 해석합니다." 라고 언급합니다."와 같은 상황이 될 것입니다.

### CEO가 운영의 기민성을 구축하도록 CFO 및 CIO가 돕는 방법

타사와 탁월한 성과를 내는 기업을 구분하는 세 번째 특징은 운영의 기민성을 강조하는 것입니다. 이들은 고객 및 파트너와의 소통을 비롯한 제품 및 서비스와 비즈니스 프로세스를 단순화하여 복잡성을 보다 효과적으로 관리합니다. 가장 재능있는 CEO는 속도 및 유연성을 수용하고, 필요 시 언제든지 고정비를 변동비로 전환하는 방식으로 진로를 변경하며 지역별 문제를 해결하고 글로벌 효율성을 활용하면서 꾸준히 기회를 찾습니다.

또한, CFO 및 CIO는 CEO가 이러한 변화에 영향을 끼치도록 중요한 역할을 수행합니다. 이것은 소비자 제품을 생산하는 회사의 CFO가 지적인 것처럼, 균형 유지 차원의 조치 사항이지만 CFO는 프로세스를 표준화하고 기업의 지출을 억제함으로써 이러한 역할을 수행할 수 있습니다. "기업의 성공 요소를 제거하고 싶지는 않습니다. 기업의 기민성을 포기하지 않고도 표준을 통한 가치를 얻을 수 있는 방법은 무엇입니까?" 그가 물었습니다. 여러 CFO가 각자의 부서를 확장가능하고, 기민하며 신속하게 대응하여 지속적으로 향상하는 데 초점을 맞추고 있습니다.

하지만 어떤 CFO는 특히 운영의 기민성을 능숙하게 구축합니다. 2010 Global CFO Study에서 매우 효율적인 재무 부서 그룹을 알아보았습니다.<sup>4</sup> 이러한 부서는 조직화되지 않은 부서보다 더 다양하게 공통 플랫폼을 사용할 뿐 아니라, 기업에 걸쳐 다른 그룹보다 특정 프로세스에 대해 책임 의식을 두 배나 더 많이 가지고 있습니다(그림 6 참조).

CIO는 또한 비용 절감을 통해 기민성을 구축하는 데 기여합니다. 이들은 중앙집중식 IT 인프라 및 표준화된 저비용의 비즈니스 프로세스를 구축하고 모든 기회를 포착하여 기술 비용을 절감하고자 노력합니다. 2009 Global CIO Study에 참여한 CIO의 75% 이상은 향후 5년 이내에 이들의 기업이 중앙집중식 인프라를 구축할 것으로 예상하고 있습니다.

하지만 여기에서도 고성장 CIO가 방향을 이끌어 갑니다. 이들은 저성장 조직의 동료 CIO보다 표준화 및 자동화가 속도 및 유연성을 모두 증대시키고 비용을 절감하는 주요 요소라고 인식하고 있습니다(그림 7 참조). 영국의 어떤 CIO는 "기대 수준이 변했습니다. 이제는 반복할 수 있는 간단한 프로세스를 통한 서비스의 제공 여부가 관건입니다. 라고 말했습니다.

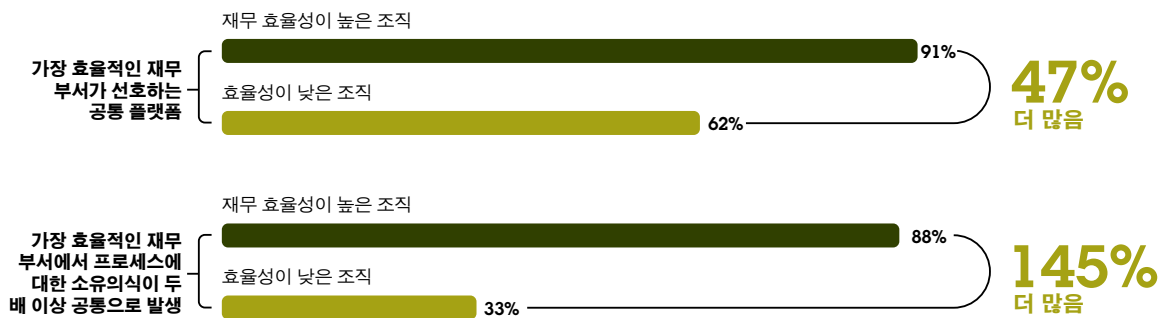


그림 6: CFO의 표준화를 통한 속도 및 긴축 재정.



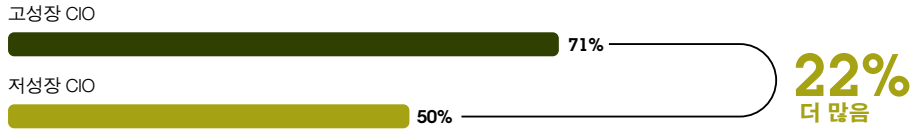


그림 7: CIO는 IT 비용을 절감하고 유연성을 확대함으로써 기민성을 활용하는 데 초점을 둡니다.

**협업**

새로운 정보 기술로 인해 경제적 환경이 변화되면서, 복잡성의 속도와 변화는 그 어느 때보다 더 빠르게 진행되고 있습니다. 이러한 과제에 직면하고 있는 CEO, CFO 및 CIO는 독립적으로 운영할 수 없으며, 비전을 공유하여 하나의 통합 팀으로 운영해야 합니다.

CEO는 비전을 조율하고, 창의성을 제시하고 장려하여 호흡을 맞추며, 현재 상황을 벗어나 새로운 비즈니스 모델을 실험하여 고객과의 긴밀한 관계 및 조직의 유연성을 구축하여, 새로운 위기가 와도 신속하게 대처할 수 있는 역할을 수행해야 합니다. 하지만 CFO 및 CIO는 CEO가 이러한 목표를 비롯한 많은 성과를 이룰 수 있도록 돕는 데 중요한 역할을 수행할 수 있습니다.

종합하면, C-suite 연구는 오늘날 CFO 및 CIO가 비즈니스 전략을 개발하고 반영하고, 새로운 제품, 서비스 및 프로세스를 구축하기 위해 필요한 통찰을 생성하는 데 긴밀하게 관여한다는 것을 입증합니다. CFO는 또한 위험 관리 및 정보 종합/분석을 통해 새로운 비즈니스 통찰을 만들 수 있게 돕는 반면, CIO는 혁신을 실현하고 데이터 수집, 액세스 및 분석에 필요한 효율적인 방법을 개발하며 이러한 데이터를 실무에 적용가능한 정보로 가공하여, IT가 비즈니스에 중요한 영향을 끼치도록 도와줍니다. CFO 및 CIO 모두 똑같이 비용에 주목하면서 이들이 할 수 있는 부문을 표준화하고 있습니다(그림 8 참조).

창의적 리더십 구현	
<b>CFO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 불확실성을 찾는 데 필요한 비즈니스 통찰 제공</li> <li>• 강력한 제어력 및 조기 체제 수립</li> <li>• 비즈니스 성과 모니터링 및 기업의 위험 관리</li> <li>• 매출 전략 계획 및 비즈니스 모델 혁신에 관여</li> </ul>	<b>CIO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 비즈니스 전략과 IT 전략과의 통합</li> <li>• 비즈니스에 적극적으로 참여하여 혁신을 함께 만들어감</li> <li>• 경쟁력을 강화할 기술적 우선순위 이해</li> <li>• 비즈니스 및 기업의 비전의 활용에 도움</li> </ul>
고객 관계 재설정	
<b>CFO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 올바른 지표 및 척도 정의</li> <li>• 데이터 통합을 위한 정확성 수립</li> <li>• 전사적인 데이터 통합을 추진하여 통찰 생성 및 경영진 의사결정 지원</li> </ul>	<b>CIO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 데이터를 이행가능한 정보로 가공</li> <li>• 데이터를 사용하는 효율적 방법 개발</li> <li>• 데이터 액세스 및 데이터 품질 향상</li> </ul>
운영의 기민성 구축	
<b>CFO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 프로세스의 표준화</li> <li>• 공통 플랫폼 사용</li> <li>• 재무 부서의 지속적 향상</li> <li>• 자산 활용 향상 및 비용 절감</li> </ul>	<b>CIO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 완전히 표준화된 저비용 비즈니스 프로세스 지향</li> <li>• 중앙집중식 인프라 계획</li> <li>• 기술 비용 절감에 집중</li> </ul>

그림 8: 통합적 관점.

이들은 일부 범위에 국한되어 조정된 사항이지만 CSCO 및 CHRO를 포함한 전체 C-suite에 걸쳐 보다 많이 통합되어야 하는 것들이 있습니다. CFO 및 CIO가 CEO와 다른 점은 외부적 조건 및 어떤 수준의 변화가 필요한지를 이해한다는 점입니다. 또한 가장 성공적인 조직에서 CFO 및 CIO가 수행하는 업무와 성공적이지 못한 조직에서 CFO 및 CIO가 수행하는 업무 간에는 명확한 차이점이 있습니다. 이러한 격차를 줄이고 최고의 사례를 통해 배움으로써 C-suite 경영진이 모두 협력하고 재능을 발휘하여 향후 기회를 위한 잠재적인 초석을 실현할 수 있습니다.

지금까지 언급한 모든 내용에 대해 심층적인 정보가 필요한 경우 전체 보고서를 참조하시기 바랍니다.

**"복잡성 이용: Global Chief Executive Officer Study에서 얻은 통찰력."** IBM 기업가치연구소. 2010년 5월.

[ibm.com/ceostudy](http://ibm.com/ceostudy)

**"새로운 가치 통합자: Global Chief Financial Officer Study에서 얻은 통찰력."** IBM 기업가치연구소. 2010년 3월. [ibm.com/cfstudy](http://ibm.com/cfstudy)

**"The New Voice of the CIO: Global Chief Information Officer Study에서 얻은 통찰력."** IBM 기업가치연구소. 2009년 9월. [ibm.com/ciostudy](http://ibm.com/ciostudy)

## 관련 자료

**"The Smarter Supply Chain of the Future: The IBM Chief Supply Chain Officer Study."**

IBM 기업가치연구소. 2009년 2월.

[www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-csco-study.html?cntxt=a1005268](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-csco-study.html?cntxt=a1005268)

**"The IBM Chief Human Resource Officer Study."**

IBM 기업가치연구소. 2010년 10월. [ibm.com/cbrostudy](http://ibm.com/cbrostudy)

IBM 기업가치연구소를 통해 통찰에 관련된 최신 자료를 직접 받아볼 수 있습니다. IBV 조사를 토대로 작성된 전략적 통찰 및 권장사항을 임원 보고서 형태로 제공하는 월간 e-newsletter인 IdeaWatch에 가입하시기 바랍니다.

[ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

## 추가 정보

*Global Leader, IBM 기업가치연구소*

**Peter Korsten**, [peter.korsten@nl.ibm.com](mailto:peter.korsten@nl.ibm.com)

*Global Leader, Customer Relationship Management*

**Gautam Parasnis**, [gautam.parasnis@us.ibm.com](mailto:gautam.parasnis@us.ibm.com)

*Global Leader, Financial Management*

**William Fuessler**, [william.fuessler@us.ibm.com](mailto:william.fuessler@us.ibm.com)

*Global Leader, Human Capital Management*

**Denis Brousseau**, [dbrousse@cn.ibm.com](mailto:dbrousse@cn.ibm.com)

*Global Leader, Supply Chain Management*

**David Lubowe**, [dave.lubowe@us.ibm.com](mailto:dave.lubowe@us.ibm.com)

*Global Leader, Strategy and Change*

**Saul Berman**, [saul.berman@us.ibm.com](mailto:saul.berman@us.ibm.com)

## 변화하는 세계를 위한 든든한 파트너

IBM은 고객과 협력하여 비즈니스 통찰력, 고급 연구 및 기술을 함께 도출하여 오늘날과 같이 빠르게 변화하는 환경에서 뚜렷한 이점을 제공합니다. 비즈니스 설계 및 실행에 대한 IBM의 통합적 접근 방법을 통해 전략을 실행으로 옮기도록 도와 드립니다. 또한 IBM은 17개 업종에서의 전문 지식과 170개국에 걸친 세계적 네트워크를 이용해 고객이 변화를 예측하고 새로운 기회로부터 이익을 창출할 수 있도록 지원합니다.

## 참고사항 및 출처

- 1 2010 Global CEO Study는 33개 산업 및 60개국에 있는 모든 규모의 기업을 대표하는 1,541명의 CEO, 일반 관리자 및 공공부문의 최고 경영진과 대면 방식의 인터뷰를 근거로 작성한 것입니다. 지역별 응답 샘플은 2008년도 실제 지역별 GDP(Gross Domestic Product)에 따라 비중을 둔 것이며 이 자료는 IMF의 세계 경제적 전망 데이터베이스(International Monetary Fund's World Economic Outlook Database)의 "2008년 실제 지역별 GDP(2008 Actual Regional GDP)"에 게재되어 있습니다. 2009년 10월 발행된 2010 Global CFO Study는 32개 산업 및 81개국의 기업에 있는 1,917명의 CFO 및 최고 재무 전문 경영진과 대면 방식의 인터뷰를 근거로 작성했으며 2009 Global CIO Study는 19개 산업 및 78개국의 기업에 있는 2,598명의 CIO와 대면 방식의 인터뷰를 근거로 작성했습니다. 가독성 향상을 위해 정확한 직함을 생략하고 이들을 CEO, CFO 및 CIO으로 그룹화했습니다.
- 2 재무 정보를 사용할 수 있는 경우, 장기 및 단기 재무 성과를 근거로 이들의 동료보다 더 탁월한 성과를 내는 기업과 타사와의 차이를 분석했습니다. 장기 성과에는 2003년에서 2008년까지 중 4년간의 연간 영업 마진 성장률을 사용했으며, 단기 성과에는 2008년에서 2009년까지 1년간의 영업 마진 성장률이 포함되었습니다. 이를 통해 장기 및 단기적으로 영업 마진을 향상할 수 있었던 "탁월한 성과를 내는 기업"을 확인할 수 있었습니다.
- 3 본 자료는 2004-2007년도 업종 내 타기업 대비 경상이익(PBT)의 성장에 따른 본 연구 작업에 참여한 CIO의 기업을 분류한 것입니다. 이 정보를 적용할 수 없었던 조직의 경우에는 통계적 상관관계를 사용하여 전체적으로 가장 근접한 대담을 바탕으로 수준을 지정했습니다.
- 4 본 연구는 CFO 부서를 이끌어가는 CFO의 응답을 제공하는 기업에서 재무 성과와의 상관관계를 나타내는 통계적 기술을 사용하여 본 연구에 참여한 CFO의 재무 부서의 효율성을 평가했습니다. 이를 평가한 척도로는 기업 전역 정보 표준에 대한 표준 재무 회계 계통도, 공통 재무 프로세스, 공통 재무 데이터 정의 및 거버넌스와 기업의 존속 여부에 대한 철학을 활용했습니다. "뛰어난 재무 효율성"이란 조직의 50% 이상이 회사 단위의 권장 또는 필수 정보 표준뿐만 아니라 재무 계정과목표, 프로세스 및 데이터에 대한 기업 단위 표준을 채택한다고 정의한 것입니다.



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Global Business Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

미국에서 제작  
2010년 9월  
All Rights Reserved

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

기타 회사, 제품 및 서비스 이름은 타사의 상표 또는 서비스표입니다.

본 자료에서 IBM의 제품, 프로그램 또는 서비스를 언급하는 것이 IBM이 영업하고 있는 모든 국가에서 이를 사용할 수 있다는 것을 의미하지는 않습니다.