



Redefining Performance - 성과에 대한 재정의

글로벌 최고 경영진 연구 CFO 보고서

IBM 기업가치 연구소

이 보고서는 IBM 기업가치 연구소 최고 경영진 연구 시리즈의 18번째로 최고 경영진 5,247명을 대상으로 진행한 최근 연구를 바탕으로 합니다. IBM 기업가치 연구소는 2003년부터 지금까지 28,000회 이상의 인터뷰를 실시하여 데이터를 수집해 왔습니다.

본 보고서에서는 최고 재무 책임자(CFO: Chief Financial Officer)의 관점을 집중적으로 살펴봅니다.

인터뷰에 참여한 CFO 수	643
북미	199
중남미	78
서유럽	110
중유럽 및 동유럽	47
중동 및 아프리카	34
아시아 태평양	108
일본	67

격동의 시대

기술의 발전이 기존 질서를 무너뜨리고 거대한 변화를 일으키는 중입니다. 엄청난 속도로 여러 산업이 통합되고 새로운 경쟁자가 등장하고 있습니다. 그 어느 때보다도 혁신에 대한 압박이 크고 위험 관리는 어렵습니다. 그렇다면 CFO는 어떻게 이러한 혼란을 극복할 길을 마련하고 수익성 있는 성장을 추구하도록 돕고 있을까요?

IBM은 최근 최고 경영진 연구에서 1차로 최고 경영진 5,247명을 인터뷰하여 앞으로 어떤 미래가 펼쳐질 것인지 그리고 "파괴의 시대(Age of Disruption)"에 각자의 기업이 성공을 위해 어떻게 준비하고 있는지 물었습니다.¹ 본 보고서에서는 이번 조사에 참여한 전 세계 CFO, 643명의 생각을 면밀하게 살펴볼 것입니다. 또한 전 세계에서 큰 성공을 거두고 있는 기업의 CFO는 어떻게 차별화된 행보를 보이는가에 초점을 맞추었습니다.

IBM은 이번 연구조사에서 효율적이고 민첩하게 비즈니스 인사이트를 개발하고 있는 재무 조직을 이끄는 소수의 CFO를 선별했습니다. 가치 통합 그룹(Value Integrator)으로 명명된 이들은 공통 표준, 데이터 정의, 재무 프로세스, 계획 플랫폼을 갖춘 안정적인 인프라를 운영하고 있습니다. 이 그룹은 본 보고서에서 다루는 기업의 19%를 차지합니다.

그러나 가치 통합 그룹에서도 특히 뛰어난 성과를 거두는 극소수의 엘리트 그룹이 있습니다. IBM이 **성과 촉진 그룹(Performance Accelerator)**으로 부르는 이들은 가치 통합 그룹의 모든 장점과 함께 더 우수한 분석 능력까지 갖추었습니다.² 이번 조사 표본의 CFO가 이끄는 재무 조직 중 4%는 이 그룹에 속했습니다(그림 1 참조). 이와 같은 최고의 재무 조직을 만들기 위한 노력은 훌륭한 결실로 이어졌습니다. 성과 촉진 그룹은 우수한 매출 성장을 누릴 가능성이 다른 재무 조직보다 55% 높고 고수익을 실현할 가능성도 57% 더 높습니다.

*"바로 지금 우리의 비즈니스를
뒤흔드는 가장 예측 불가능한
외적 요인은 파괴적 혁신입니다.
이는 시장의 규칙을 전부 바꿔
놓고 있습니다."*

중국 소비재 기업 CFO

가치 통합 그룹

매우 효율적이고 숙련된 방식으로
비즈니스 인사이트를 개발합니다.

* 성과 촉진 그룹

우수한 분석 능력을 갖추고 수익성 있는
성장을 실현하는 데 앞서고 있습니다.

그림 1

최고 중의 최고: 성과 촉진 그룹은 뛰어난 분석 능력이 돋보입니다.



성과 촉진 그룹을 이끄는 CFO와 81%에 달하는 일반 재무 조직 CFO의 답변을 비교하면 그 행동 방식에서 큰 차이점이 나타납니다. 성과 촉진 그룹은 전략 개발에서 더욱 중대한 역할을 맡고 있습니다. 또한 새로운 트렌드 및 기술이 상거래 및 운영에 미칠 영향력을 평가하는 데 적극적이며 데이터 통합 및 분석 능력이 뛰어나고 재무 조직의 인재 육성에서도 성과를 거두고 있습니다. 요컨대 성과 촉진 그룹은 기업이 현재의 혼란을 헤쳐나갈 수 있도록 방향을 제시하는 길잡이의 역할을 훨씬 더 성공적으로 수행하고 있음을 확인할 수 있습니다.

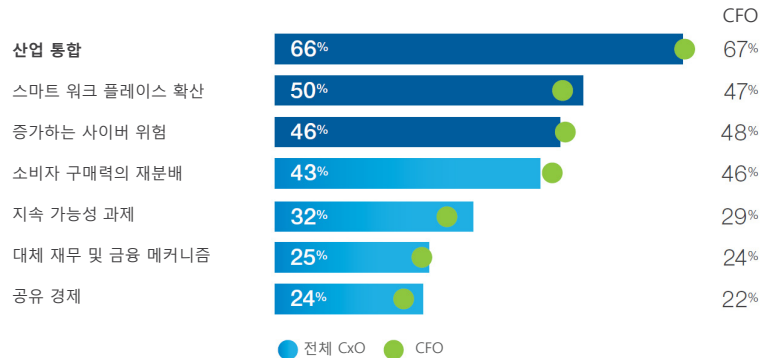
통합, 경쟁, 혼란

예전에는 명확했던 산업 간의 경계가 무너지는 현실을 이제는 모든 기업의 CFO가 인식하고 있습니다. 즉 어떤 업종의 기업이 지닌 전문성을 다른 부문에 적용하여 새로운 하이브리드를 선보이고 기존의 산업 구분을 무너뜨리고 있습니다. 이는 비즈니스의 판도를 바꿔 놓을 가장 중대한 변화로 여겨집니다(그림 2 참조). 그리고 이에 대해 매우 엇갈리는 반응이 확인되었습니다.

산업 통합은 독립적인 제품 및 서비스 대신 여러 산업이 연계된 고객 경험에 초점을 맞춰 전혀 새로운 성장 기회를 창출한다는 점에서 긍정적입니다. 반면에 인접 업종으로 진출한 기업 때문에 기존 업체의 핵심 사업이 타격을 입고 경쟁이 심화될 수 있습니다. 설상가상으로 파괴적인 새로운 비즈니스 모델을 내세운 디지털 침략자가 기존 공급 체계를 무시하고 심지어 산업 전반을 개편하면서 더욱 어려운 상황이 전개됩니다.

그림 2

사라지는 경계: CFO는 향후 몇 년간 산업 통합이 더욱 본격화될 것으로 예상합니다.



"경쟁의 경계가 더욱 모호해지고 있습니다."

반응음, 한국 중앙미디어네트워크 CEO

“다른 업종으로부터
새로운 경쟁자가 등장할지
예의 주시하고 대응책을
마련해야 합니다.”

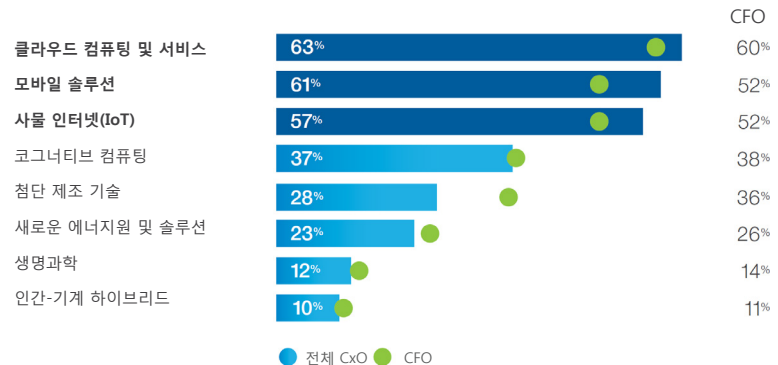
Koichi Takahashi, 일본 Daikin Industries
이사 겸 재무 회계 총괄 책임자

CFO는 이러한 위험을 더 확실하게 인식하고 있습니다. 다른 업종에서 유입되는 새로운 경쟁자에 대비하고 있다는 응답자가 47%로 2013년의 37%보다 늘어났습니다. 한 프랑스 금융 기관의 CFO는 이렇게 설명했습니다. "시장을 '장악할' 만한 솔루션을 지닌 막강한 새로운 경쟁자가 등장할 수도 있습니다." 다른 CFO도 그와 동일한 두려움을 토로했습니다.

CFO는 다른 최고 경영진과 마찬가지로 이와 같이 경쟁 환경이 변화하는 가장 큰 이유를 매우 복잡하게 뒤얽힌 시장 압력 및 기술 발전에서 찾습니다. 이들은 클라우드 컴퓨팅, 모바일 솔루션, 사물 인터넷이 향후 3년 ~ 5년 동안 각자의 조직에 특히 큰 영향을 미칠 것으로 내다보고 있습니다. 하지만 코그너티브 컴퓨팅 또는 다른 새로운 기술의 파괴적 잠재력에도 주목하고 있습니다(그림 3 참조).

그림 3

혁신을 일으키는 기술: CFO는 3가지 기술이 회사에 지대한 영향을 미칠 것으로 예상합니다.



또한 CFO의 80%는 고객과의 소통에서 대면 접촉이 점차 줄면서 디지털 형태의 소통이 주를 이루게 될 것으로 예상합니다. "기술은 소매 금융 서비스가 은행 지점에서만 이루어진다는 인식을 전환시켰습니다." 한 필리핀 은행의 CFO는 이렇게 지적했습니다. 그리고 52%의 CFO는 외부 혁신을 이용하기 위해 다른 조직과의 협업이 더욱 광범위하게 이루어질 것으로 생각합니다. "우선 과제 중 하나는 더 우수한 기술적 노하우를 가진 기업과의 제휴입니다."라고 한 멕시코 소비재 기업의 CFO가 설명했습니다.

그러나 적합한 기술 노하우 도입은 CFO가 실감하는 과제 중 하나일 뿐입니다. 많은 CFO가 자신이 이끄는 재무 조직이 거대한 변화를 겪을 준비가 되었는가와 같은 더 시급한 문제로 고민하고 있습니다. 이를테면 응답자의 3/4이 전사적 차원에서 정보와 자원을 통합하는 것이 중요하다고 말했습니다. 하지만 자신의 팀이 실제로 통합을 시작했다고 밝힌 응답자는 그 절반도 되지 않았습니다. 다른 여러 우선 과제에서도 CFO가 느끼는 중요성과 해당 임무를 수행하는 재무 팀의 능력은 큰 격차를 보입니다(그림 4 참조).

"새로운 기술이 미치는 영향을 평가하기란 무척 어렵습니다. 파괴적 성장을 가능하게 하는 중대한 기술을 놓치게 될까 염려가 됩니다."

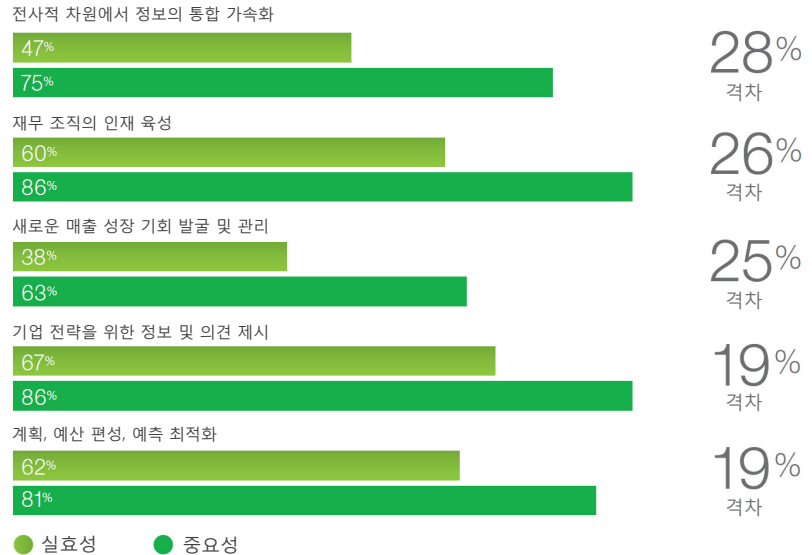
Stefan Mäder 박사, 스위스 SIX CFO

"재무 및 예산 시스템이
원활하게 통합되어야 하며,
용이한 데이터 분석으로
재무 모델을 개발할 수 있게끔
데이터를 체계화해야 합니다."

미국 교육 및 연구 기관 CFO

그림 4

결론: CFO는 자신의 팀이 파괴적 변화를 맞이할 준비가 되지 않았음을 염려합니다.



최우선 과제: 장기적인 안목

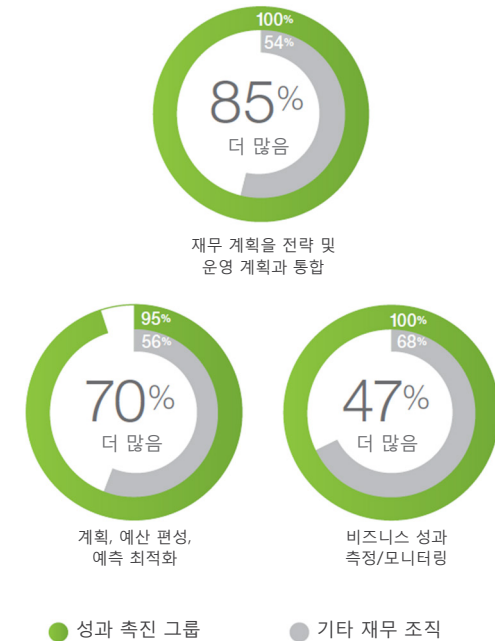
그렇다면 CFO는 이러한 과제에 어떻게 대처하고 있을까요? 성과 촉진 그룹을 이끄는 CFO는 장기적인 관점으로 바라보고 있습니다. 모두 조직의 전략 수립에 깊이 관여하면서 상당한 영향력을 발휘하는 중입니다. 그에 반해 다른 그룹에서는 전략 개발에 큰 역할을 한다는 CFO가 62%에 불과했습니다. 나머지는 수치에만 관심을 기울이고 있는 것입니다.

이는 심각하게 우려되는 점입니다. 앞선 최고 경영진 연구에서 보여준 것처럼 CEO는 다른 최고 경영진보다도 CFO의 전략적 조언에 크게 의존하는데, 그럴 만한 이유가 있습니다.³ CEO와 CFO의 파트너십은 조직이 총괄 기획에 따라 매출 성장 및 수익을 실현하는 프로세스에서 중요한 부분을 차지하기 때문입니다. 그리고 대혼란의 시대에는 뛰어난 재무적 인사이트와 정확한 예측을 신속하게 활용하는 것이 그 어느 때보다 중요합니다.

또한 성과 촉진 그룹은 사실을 파악하는 능력도 훨씬 더 우수합니다. 이들 모두 재무 계획을 조직의 전략 및 운영 계획과 통합했습니다. 또한 예산 편성, 예측, 비즈니스 성과 측정 및 모니터링에서도 다른 재무 조직보다 뛰어납니다(그림 5 참조).

그림 5

정밀성: 성과 촉진 그룹은 계획 및 모니터링 능력이 더 우수합니다.



"우리가 알고 있는 세상은
[회사 내부]가 전부입니다.
이제는 그 바깥 세상을
알아야 합니다."

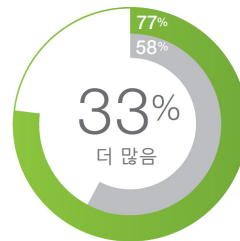
Bob Roberts, 미국 Baptist Health CFO

그뿐만이 아닙니다. 성과 촉진 그룹은 재무 조직의 기존 업무보다 훨씬 광범위한 활동을 수행합니다. 이를테면 새로운 시장에 더 주목하고 새로운 확장 기회를 적극적으로 모색합니다(그림 6 참조). 성과 촉진 그룹은 시장 조건 평가에 참여할 가능성도 2배 이상 높습니다. 이들은 업계 트렌드 및 예측을 연구하고 경쟁사의 장단점, 기회와 위협을 분석하며 이를 바탕으로 경영진 회의에서 통찰력 있는 의견을 제시합니다.

결론적으로 성과 촉진 그룹은 훨씬 더 미래지향적입니다. 이들은 주요 전략적 결정에 참여합니다. 또한 리드를 발굴하고 그 진행 과정을 추적하는 데서도 두각을 나타냅니다. 성과 촉진 그룹은 스프레드시트에만 파묻혀 있지 않고 큰 그림을 보는 데 주력합니다.

그림 6

경쟁 우위: 성과 촉진 그룹은 신규 시장을 찾습니다.



신규 시장에 더 많은 관심

● 성과 촉진 그룹

● 기타 재무 조직

참고: 이 조사 결과는 통계적 신뢰성을 갖지만 표본이 작으므로 방향을 제시하는 자료로만 참조해야 합니다.

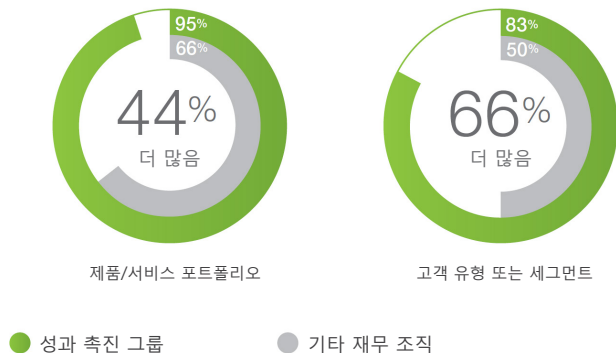
실현 방법: "다음 변화"에 대비

기업이 추구하는 전략과 기업이 활동하는 환경 모두 비즈니스 모델의 형성에 기여합니다. 여기에는 해당 기업의 제품 및 서비스, 공급 방식, 대상 고객 등이 포함됩니다. CFO도 잘 알고 있습니다. 대부분의 CFO가 각자 예상하는 기술의 발전과 연계하여 조직의 다양한 요소를 검토할 계획입니다.

여기서도 성과 촉진 그룹은 돋보입니다. 이들은 다른 부서와 긴밀하게 협업하면서 "다음에 일어날 변화"와 그 영향을 연구합니다. 예를 들면 새로운 솔루션의 잠재력, 다른 고객 세그먼트를 공략할 기회 등이 있습니다(그림 7 참조). 게다가 산업 트렌드 및 경쟁의 속성을 더 정확하게 이해하고 있으므로 더 유리한 입장에서 그 영향을 분석하고 가장 전망 좋은 가능성에 투자할 수 있습니다.

그림 7

선견지명: 성과 촉진 그룹은 새로운 시대가 가져올 변화를 적극적으로 탐구합니다.

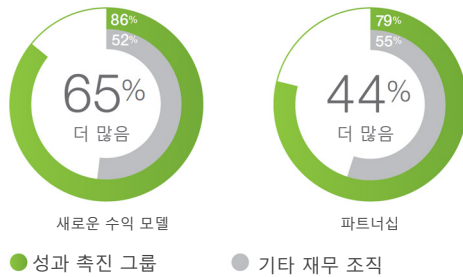


"가장 중요한 과제는 고객을 대중 시장으로 바라보지 말고 고객 개개인의 니즈에 응답하는 것입니다."

Kazuyuki Shimada, 일본 FANCL Corporation CFO

그림 8

심층 분석: 성과 촉진 그룹은 새로운 수익 모델 및 파트너십을 고려하고 있습니다.



예를 들자면, 성과 촉진 그룹을 이끄는 CFO는 장차 디지털 혁명으로 고객의 기대 수준이 높아지면 더 강력한 고객 경험을 제공해야 함을 절실히 느끼고 있는 것입니다. 무려 79%가 향후 3년 ~ 5년간 고객과의 소통이 더 개인화된 형태로 이루어질 것으로 예상합니다. 다른 재무 조직에서는 59%에 그쳤습니다.

이것이 재무 조직에게 중요한 이유는 뭘까요? 고객 관계는 대개 CMO(Chief Marketing Officer)의 관심사이지만, 고객과의 소통은 운영 비용 및 매출에 영향을 미치기 때문에 중요합니다. 모바일 및 소셜에서, 심지어 일대일 접촉에서도 디지털 방식으로 고객과 소통하면 직접 대면하거나 콜 센터를 통해 고객을 응대할 때보다 더 경제적입니다. 그러나 온라인 고객은 오프라인 고객보다 "충성도"가 훨씬 낮습니다. 따라서 수익 흐름을 예측하기가 무척 어렵습니다.

성과 촉진 그룹은 그러한 문제를 심층적으로 분석합니다. 또한 새로운 트렌드 및 기술이 조직의 수익 모델 및 파트너십에 미칠 영향을 평가하는 데에도 깊이 관여합니다(그림 8 참조). 게다가 위험 및 보상의 맥락에서 새로운 기회를 평가하는 능력도 훨씬 뛰어납니다. 성과 촉진 그룹은 모두 매출 성장 및 위험 관리를 위한 새로운 기회를 발굴하고 추적하는데 앞서 있습니다. 이와 달리 다른 그룹에서는 새로운 리드를 효과적으로 찾아내는 재무 조직이 31%에 불과하며 효과적으로 위험을 관리하는 곳도 61%뿐입니다.

성과 촉진 그룹이 모든 위험을 피하려고 하는 건 아닙니다. "비용보다는 가치를 생각해야 합니다. 가치를 창출하려면 어느 정도 위험을 감수해야 합니다." 한 캐나다 은행의 CFO는 이렇게 말했습니다. 그럼에도 불구하고 성과 촉진 그룹은 장단점을 정확하게 평가할 수 있다는 강한 자신감을 갖고 있습니다.

갖춰야 할 조건: 통합, 분석, 적응

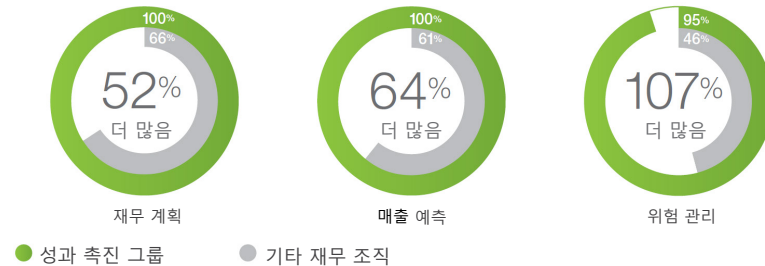
그렇다면 어떤 기업이 현재 얼마나 잘하고 있는지 혹은 잘못하고 있는지 정확하게 평가하려면 무엇이 필요할까요? 여러 소스로부터 통합한 데이터에 강력한 분석 기술을 적용해야 합니다. 재무 정보, 운영 정보, 외부 정보를 통합하여 엄격한 분석을 거치면 CFO와 비즈니스 부서 책임자는 특정 고객의 매출 성장 가능성과 같은 복잡한 물음에 대한 답을 구하고 자본 지출을 최적화할 수 있습니다.

물론 성과 촉진 그룹은 여기서도 앞서고 있습니다. 77%가 전사적 차원에서 정보와 자원을 통합하는 데 상당한 진전을 보였습니다. 다른 그룹에서는 이 비율이 42%에 불과했습니다. 이러한 노력은 효율성 및 인사이트 증진으로 결실을 거두고 있습니다. "자원을 통합하면 새로운 업무 영역을 탐구하고 고객의 니즈를 더 정확하게 파악하며 더 신속하게 대응할 수 있게 됩니다." 한 포르투갈 산업재 기업의 CFO는 이렇게 말했습니다.

성과 촉진 그룹은 미래를 위한 계획을 세우고 수익을 예측하며 위험을 관리하기 위해 예측 분석을 훨씬 더 광범위하게 활용합니다(그림 9 참조). 이는 급격한 변화의 시대에 특히 유익합니다. 재무 전문가의 43%가 자신이 속한 조직이 3년 전보다 큰 수입의 불확실성에 직면했다고 밝혔습니다.⁴

그림 9

결정적 순간: 성과 촉진 그룹은 계획 및 위험 관리에 예측 분석을 활용합니다.



*"신흥 시장 및 실질 소득의
성장이 변화함에 따라 매출
성장을 조정하고 있습니다."*

영국 제약 및 생명과학 기업 CFO

"우리는 사후 대응보다는
예측 중심의 비즈니스
관리가 이루어질 수 있도록
데이터를 활용하려 합니다."

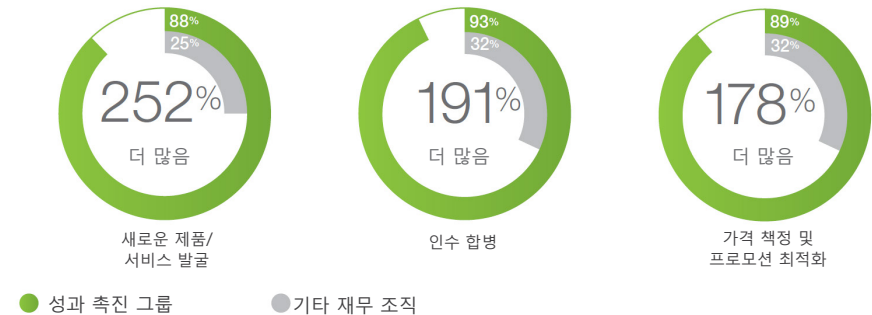
Randy Harwood, 미국 Graybar CFO

일부 CFO가 공감하는 것처럼 코그너티브 컴퓨팅이 여기서 중요한 역할을 할 수 있습니다. 실제로 이번 조사에서 CFO의 38%가 향후 몇 년간 해당 기업에 혁신을 가져올 가능성이 가장 큰 기술로 코그너티브 컴퓨팅을 선택했습니다(그림 3 참조). 이를테면 어떤 고객이 가장 많이 지출하고 "최고의 충성도"를 지니고 있는지 알아내고 어떤 거래가 성사 가능성이 가장 높은지 예측하는 데 코그너티브 컴퓨팅을 활용할 수 있습니다. 그러면 기업은 더 정밀한 마케팅 전략을 구사하고 현금 유동성 예측의 신뢰도를 높이며 필요에 따라 지출을 조정할 수 있게 됩니다.

물론 성과 촉진 그룹은 유기적 성장 및 인수를 통한 성장을 활성화할 기회를 평가하는 데 예측 분석을 적용합니다(그림 10 참조). 대표적인 영역 중 하나가 수익원이 될 가능성이 있는 새로운 제품 및 서비스를 발굴하는 것입니다. 그러나 성과 촉진 그룹의 대다수는 인수 합병을 평가하고 가격 책정 및 프로모션 전략을 수정하는 데에도 분석을 사용합니다.

그림 10

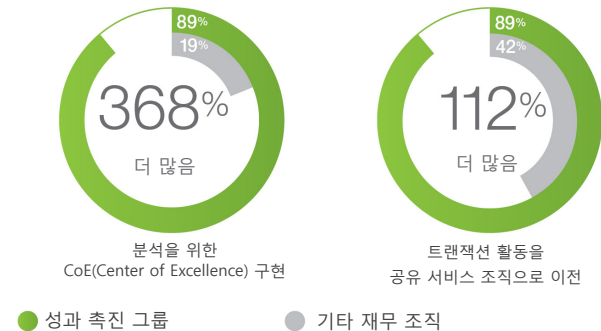
모델 디자인: 성과 촉진 그룹은 성장 활성화를 위해 더 광범위하게 예측 분석을 활용합니다.



그러나 정교한 분석 툴을 다루려면 상당한 기술력이 필요합니다. 성과 촉진 그룹은 여기서도 뛰어난 면모를 보여줍니다. 모두 인재 개발을 최우선 과제로 삼고 있습니다. 그에 반해 다른 그룹에서는 인재 개발의 중요성을 인식하는 곳이 54%에 그쳤습니다. 성과 촉진 그룹의 대다수는 사내 전문가를 발굴하여 집중 육성하기 위한 분석 CoE(Center of Excellence)도 설립했으며 트랜잭션 활동을 공유 서비스 조직으로 이전함으로써 규모의 경제 효과를 누리고 있습니다(그림 11 참조).

그림 11

핵심 경계: 성과 촉진 그룹은 더 중앙 집중적인 방식을 채택합니다.



*"위협 및 변화의 순간에도
회사가 계속 민첩하게 대응할
수 있도록 핵심 인재 육성에
주력하고 있습니다."*

Khong Shoong Chia, 싱가포르 Frasers Centrepoint CFO

업계 최고가 되기 위해

CFO는 파괴적 변화가 전 부문에 걸쳐 확산될 미래에 대비해야 함을 잘 알고 있습니다. 미래에는 기술의 발달로 인해 기존의 산업 분류가 모호해지고 뜻밖의 곳에서 새로운 경쟁자가 등장할 것입니다. 그렇다면 기업이 이러한 대혼란을 무사히 헤쳐나가며 수익성 있는 성장을 구가하도록 CFO가 어떻게 인도할 수 있을까요? 이번 연구에서 성과 촉진 그룹은 모든 CFO에게 유익한 교훈을 제공합니다.

1. 최우선 과제: 장기적인 안목

거시적 관점에서 사고해야 합니다. 산업 통합 및 디지털 혁신의 전략적 영향에 주목하십시오. 업계 트렌드 및 경쟁 환경의 변화를 정기적으로, 면밀하게 분석하십시오. 디지털 침략자가 작은 규모일 때는 알아보지 못할 가능성이 높으므로 거시적 관점에서 전 범위를 조명해야 합니다. 미래 지향적으로, 폭넓은 범위에서 새로운 확장 기회 탐색하십시오. 또한 조직의 재무 계획을 전략 및 운영 계획과 완벽하게 통합해야 합니다.

2. 실현 방법: "다음 변화"에 대비

귀사의 모든 영역에서 새로운 기술이 미칠 영향을 평가해야 합니다. 더 개별화된 디지털 고객 경험을 제공할 가능성을 평가하고 귀사가 더 혁신적으로 기술 전문성을 공유하는 데 기여할 수 있는 파트너를 찾으십시오. 시장 조사 및 비즈니스 부서의 데이터뿐 아니라 고객 및 파트너의 의견에도 주의를 기울임으로써 최적의 계획을 마련하고 수익을 극대화할 수 있습니다.

3. 갖춰야 할 조건: 통합, 분석, 적응

전사적 차원의 정보 표준, 정의, 재무 프로세스를 마련해야 합니다. 여러 소스의 데이터를 통합할 수 있는 기술에 투자하십시오. 이러한 데이터를 분석하여 더 정확한 예측을 가능하게 할 값진 인사이트를 개발하고 더 효율적으로 투자하십시오. 인재 개발의 중요성을 빼놓을 수 없습니다. 운영 부서와 더 긴밀하게 공조할 수 있도록 재무 전문성과 비즈니스 인사이트를 모두 갖춰야 합니다. 또한 정보 분석 소요 시간을 단축할 수 있도록 확장 가능한 딜리버리 모델을 개발해야 합니다.

최신 최고 경영진 연구의 전체 보고서인 "Redefining Boundaries – 새로운 경쟁의 도래"를 ibm.com/kr/csuitestudy에서 확인하십시오(국문). 스마트폰(iOS/Android) 기반 IBV 태블릿/스마트폰 앱을 통해서도 자료를 찾으실 수 있습니다(영문).

추가 정보

이번 IBM 기업가치 연구소의 연구 조사에 대한 자세한 내용은 iibv@us.ibm.com에 문의하십시오. 트위터에서 @IBMIbV를 팔로우하실 수 있습니다. IBM 기업가치 연구소의 전체 연구 카탈로그가 필요하거나 월간 뉴스레터를 구독하려면 ibm.com/iibv를 방문하십시오.

앱스토어에서 무료 "IBM IBV" 스마트폰 또는 태블릿 앱을 다운로드하여 모바일 기기에서 IBM 기업가치 연구소 Executive Report를 이용하십시오.

변화하는 세상에서 최고의 파트너

IBM은 고객과 긴밀하게 협업하면서 비즈니스 인사이트, 전문 연구와 기술을 접목시켜 시시각각 변화하는 오늘날의 환경에서 고객이 차별화된 이점을 확보할 수 있도록 지원합니다.

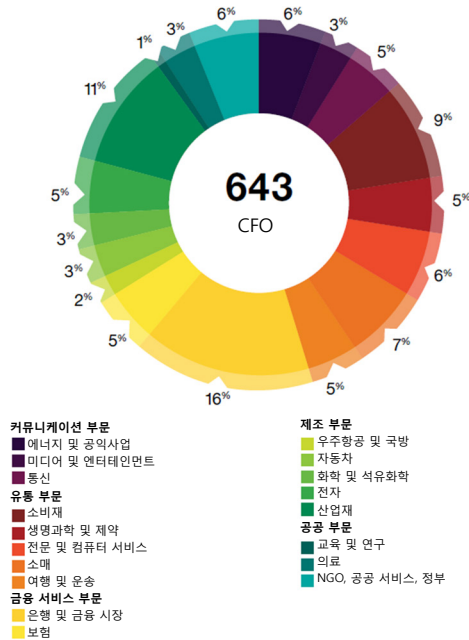
IBM 기업가치 연구소

IBM 글로벌 비즈니스 서비스는 IBM 기업가치 연구소를 통해 공공 및 민간 분야의 주요 쟁점에 대해 사실에 기반한 전략적 인사이트를 개발하여 기업의 최고경영진에게 제공하고 있습니다.

연구 수행 방식

그림 12

고르게 분포된 부문: 18개 업종의 CFO를 인터뷰했습니다.



IBM은 최고 경영진에 초점을 맞춘 IBM 연구 시리즈의 18번째로 2015년에 전 세계 70여 개국의 비즈니스 리더 5,247명을 대상으로 설문 조사를 실시했습니다. 직무별 또는 지역별 응답자 수의 차이에 따른 과다 표집 문제를 바로잡고자 2차원 레이크 가중(rake weighting) 프로세스를 적용했습니다. 본 보고서는 이번 연구에 참여한 CFO 643명의 답변을 중점적으로 살펴봅니다(그림 12 참조).

이번 조사에서는 12가지 재무 업무 및 기능과 관련된 구체적인 질문에 대한 CFO의 답변을 분석하여 5개 그룹을 분류했습니다. 또한 각 CFO에게 해당 기업의 지난 3년간의 매출 성장 및 수익성을 기준으로 하여 업계에서 기업의 위치를 평가하도록 요청했습니다. 이와 같은 자체적인 재무 실적 평가를 CFO의 다른 답변과 연계 분석하면 가장 역량이 뛰어난 재무 조직이 재무 성과도 더 우수함을 알 수 있습니다.

참고 및 출처

- 1 “Redefining Boundaries - 새로운 경쟁의 도래: 글로벌 최고 경영진 연구”, IBM 기업가치 연구소. 2015년 11월. www.ibm.com/kr/csuitestudy
- 2 2014년에 실시한 IBM 최고 경영진 연구의 CFO 보고서에서는 성과 촉진 그룹에 속한 재무 조직을 이끈다는 공통점을 지닌 소수의 응답자를 분류했습니다. 이 보고서에서는 선구자(Torchbearers) 그룹과 후발(Market Followers) 그룹의 차이점에 주력하는 최고 경영진 연구 전체 보고서와 달리 일관성을 위해 2014년 CFO 보고서와 동일한 분석 프레임워크를 적용했습니다. 자세한 내용은 "Pushing the frontiers: CFO insights from the Global C-suite Study"(http://www-935.ibm.com/services/multimedia/Pushing_the_Frontiers_CFO_Insights.pdf)를 참조하십시오.
- 3 “Exploring the inner circle: Insights from the Global C-suite Study.” IBM 기업가치 연구소. 2014년 6월. <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013>
- 4 “2015 AFP Risk Survey.” Association for Financial Professionals. 2015년. <http://www.afponline.org/risksurvey/>

© Copyright IBM Corporation 2016.

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America
2016년 2월

IBM, IBM 로고 및 ibm.com은 전세계 여러 국가에 등록된 International Business Machines Corp.의 상표 또는 등록상표입니다. 기타 제품 및 서비스 이름은 IBM 또는 타사의 상표입니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 “저작권 및 상표 정보” (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.

이 문서의 정보는 상품성, 특정 목적에의 적합성에 대한 보증 및 타인의 권리 침해에 대한 보증이나 조건을 포함하여(단, 이에 한하지 않음) 명시적이든 묵시적이든 일체의 보증 없이 “현상태대로” 제공됩니다. IBM 제품에 대한 보증은 제품의 준거 계약 조항에 의거하여 제공됩니다.

이 보고서는 일반 지침으로만 제공됩니다. 세부적인 연구나 전문가 의견의 예제를 대체할 수 없습니다. IBM은 본 문서에 의존한 개인 또는 조직에 발생한 어떠한 손해에 대하여도 책임을 지지 않습니다. 이 보고서의 데이터는 제3자가 출처일 수 있으며, IBM은 별도로 이러한 데이터를 확인, 검증 또는 감사하지 않습니다.

이러한 데이터의 사용으로 인한 결과는 “현상태대로” 제공되며 IBM은 명시적이거나 묵시적인 일체의 진술이나 보증을 제공하지 않습니다.

GBE03736-USEN-00

IBM