



Redefining Competition

경쟁에 대한 재정의

글로벌 최고 경영진 연구 CEO 보고서

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

본 보고서에서는 최고 경영자(CEO: Chief Executive Officer)의 관점을 집중적으로 살펴봅니다.

인터뷰에 참여한 CEO 수	818
북미	66
중남미	60
유럽, 중동, 아프리카	430
아시아 태평양	135
일본	127

“업계와 관련 없는 외부에서 새로운 경쟁자들이 대거 등장하기 시작했습니다. 이들이 시장과 우리의 고객 기반을 뒤흔들고 있습니다.”

캐나다 은행 및 금융 기관 CEO

미지의 세계

CEO들은 우리가 새로운 전환점을 맞이하고 있다고 말합니다. 기술 발전이 거대한 변화를 일으키는 가운데 전례 없는 형태로 각종 산업이 통합되고 새로운 에코시스템이 등장하고 있습니다. 그렇다면 기업의 임원들은 이러한 혼란 속에서 어떻게 조직을 이끌고 있을까요?

IBM은 최근 최고 경영진 연구에서 1차로 최고 경영자 5,247명을 인터뷰하여 장차 어떤 미래가 펼쳐질 것인지 그리고 “파괴의 시대(Age of Disruption)”에 각자의 기업이 성공을 위해 어떻게 준비하고 있는지 물었습니다. 본 보고서에서는 이번 조사에 참여한 전 세계 CEO 818명의 생각을 면밀하게 살펴볼 것입니다. 또한 전 세계에서 큰 성공을 거두고 있는 기업의 CEO는 어떻게 차별화된 행보를 보이는가에 초점을 맞추었습니다.

IBM은 혁신의 선두 주자로 높은 명성을 얻었을 뿐 아니라 재무 실적도 우수한 몇몇 기업을 선별했습니다. 이번 인터뷰에 응한 CEO의 소속 기업들 중 4%가 선구자(Torchbearer)로 명명된 이 그룹에 해당되었습니다. 또한 상대적으로 뒤처진 기업들이 또 다른 그룹을 형성했습니다. 이 후발 그룹(Market Follower)의 기업은 해당 CEO가 보기에 시장에서 존재감이 매우 낮은 편이고 대개는 재무 실적 측면에서도 그다지 성공하지 못했습니다. 이들이 표본의 26%를 차지했습니다. 이 두 그룹을 비교한 결과, 전략적 우선 순위, 시장진입 계획, GTM(Go-To-Market) 계획, 조직 차원의 접근 방식에서 큰 차이가 나타났습니다. 모두 CEO가 큰 영향력을 미치고 있는 영역입니다.

또한 현재 고전 중인 기업에게는 CEO가 어떤 방법으로 더 안정적인 입지를 확보할 수 있는가에 대한 실마리를 제공합니다. 그리고 Schumpeter의 “창조적 파괴의 돌풍(Gale of Creative Destruction)”이 전례없는 위력으로 전 세계를 강타함에 따라 CEO는 가능한 모든 부분에서 우위를 확보해야 할 것입니다.¹

“기술이 변화의 시작이 됩니다. 기술을 통해 고객의 요구 사항을 해결하면서 기업이 큰 차이로 경쟁자를 앞서게 됩니다.”

Joshua Oigara, 케냐 상업 은행 CEO

파괴, 통합, 출현

지난 10년을 특징짓는 대표적인 트렌드 중 하나는 CEO가 기술 영역을 더 중요하게 생각하게 된 것입니다.

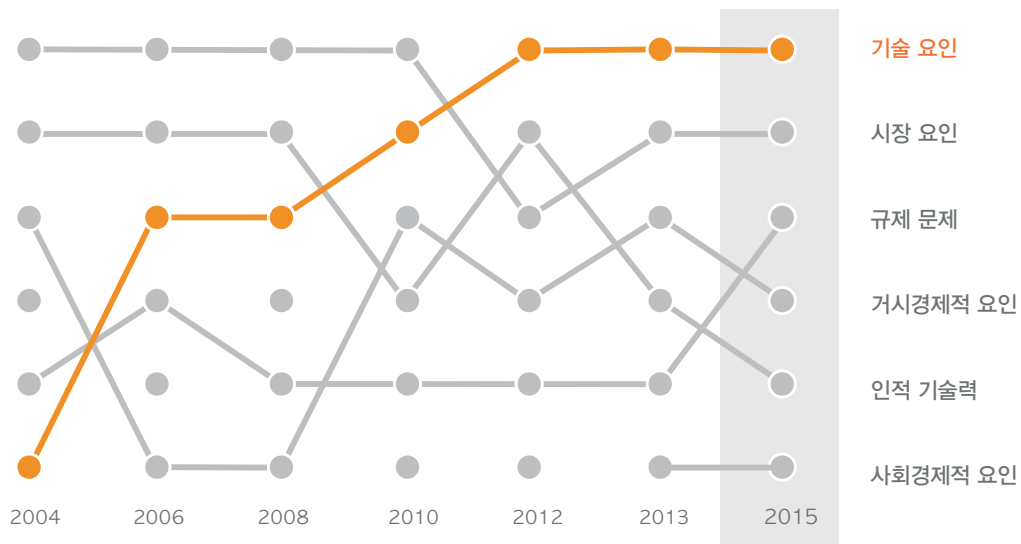
10년 전에는 CEO가 선정한, 기업에 영향을 미치는 중대한 외부 요인 중에서 기술이 6위였습니다.

이제는 꾸준히 상위권에서 집중적인 관심을 받고 있습니다(그림 1 참조). 다른 최고 경영진도 이에 동의합니다.

그림 1

선구자 그룹

CEO는 기술을 기업에 영향을 미칠 가장 중요한 외부 요인으로 꼽았습니다.



“어떤 기술이 성공의 중요한 돌파구를 만들어 낼지 인지하기가 매우 어렵습니다.”

네덜란드 산업재 회사 총괄 사업부장

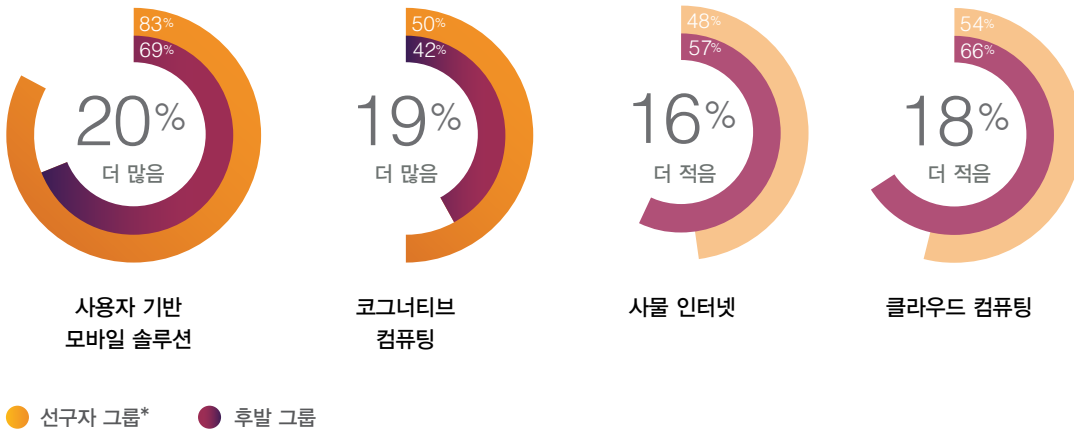
CEO는 근래에 네 가지 기술이 변화의 주 동력이 될 것으로 예상하는데, 모바일 솔루션이 그 선두에 있습니다. 그 다음 순위에 대해서는 의견이 엇갈립니다. 선구자 그룹의 CEO는 컨텍스트 기반 모바일 및 코그니티브 컴퓨팅에 무게를 두는 반면, 후발 그룹의 CEO는 클라우드 및 사물 인터넷(Internet of Things)의 중요성을 강조합니다(그림 2 참조).²

그림 2

첨단 기술

선구자 그룹은 컨텍스트 기반 모바일 및 코그니티브 컴퓨팅에 주목합니다.

〈 비즈니스 혁명을 가져올 기술(향후 3년 ~ 5년) 〉



*참고: 여기서는 이 조사 결과가 통계적 신뢰성을 갖지만 표본 수가 적으므로 오로지 방향을 제시하는 자료로만 참조해야 합니다.

“모든 걸 다 갖출 수는 없으므로 (심지어 다른 업종에서도)
더 많은 파트너를 찾아 함께 에코시스템을 구성해야 합니다.”

Huang Tao, 중국 Beingmate Baby & Child Food CEO

CEO는 기술들이 결합하면 여러 시장 및 경제권 전반에서 그 기술의 영향력이 증대된다는 사실을 알고 있습니다. 최신 기술이 새롭고 다양한 방식으로 접목되고 결합되면서 기업이 고객 및 파트너와의 인게이지먼트 방식을 새롭게 정의할 수 있게 되었습니다(그림 3 참조). 그에 따라 가치 창출의 새로운 기회가 열립니다.

그림 3 순효과

CEO는 향후 3년 ~ 5년 동안 디지털 인게이지먼트가 더욱 확대될 것으로 예상합니다.



사람들의 기대치도 높아지고 있습니다. 그리고 오늘날 고객이 원하는 강력하고 개인화된 경험을 독자적으로 제공할 수 있는 기업은 거의 없습니다. 하지만 기업 혼자서는 불가능해도 힘을 합하면 가능합니다. 이는 교차 산업 에코시스템에 참여하는 기업이 늘고 있는 이유 중 하나이기도 합니다.³

자동차 산업에서는 Ford, BMW 등의 차량 제조사가 실제 차량 소유자가 감소할 모빌리티 솔루션의 시대에 대비하고 있습니다.⁴ 그리고 DBS, mBank와 같은 은행은 특별한 경험을 개발하기 위해 핀테크(Fintech) 기업 및 고객과 긴밀하게 협업하고 있습니다.⁵

상호 의존적 개체로 구성된 개방형 웹 운영 모델에서는 각 기업이 단일 개체로 가능한 범위를 훨씬 뛰어넘어 확장할 수 있습니다. 전체적으로 보면 구성원들이 예전에는 불가능했던 방식으로 가치를 창출할 수 있게 됩니다. 또한 고객 및 시장에 대한 더 방대한 인텔리전스를 확보할 수 있습니다.

“산업이 통합되면서 지금까지 목표로 삼지 않았던 새로운 시장에서 신규 고객을 찾기 시작했습니다.”

Bogdan Zborowski, 폴란드 Sygnity International CEO

한 포르투갈 통신 회사의 CEO는 이렇게 예측합니다. “파트너십과 컨소시엄이 더욱 활성화되고 기업은 가치 사슬을 완전히 통제하기보다는 공유하게 될 것입니다.”

기존의 산업 가치 사슬이 교차 산업 에코시스템으로 바뀌고 있음을 CEO의 2/3 이상이 확신합니다.

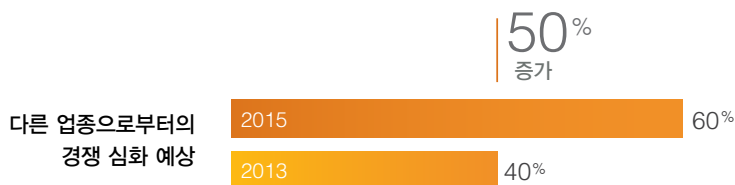
한 아랍에미리트 소비재 기업의 CEO는 이렇게 말했습니다. “새로운 기술, 새로운 제조업체 / 공급업체 / 유통업체 그리고 새로운 시장을 이용할 수 있게 됩니다.”

에코시스템에서는 예상치 않은 영역과의 경쟁이 심화될 수 있습니다(그림 4 참조). 이러한 경쟁자 중 일부는 이미 보유한 전문성을 활용하면서 인접 업종에 진출합니다. 예를 들어 스웨덴의 조립식 가구 판매업체인 IKEA는 런던 동부에 1,200채의 주택과 아파트를 짓고 있습니다.⁶ 온라인 부동산 중개업체인 eMoov, easyProperty, PurpleBricks와 같은 신규 주자가 첨단 연결 및 모바일 기술을 내세워 수익성 좋은 시장을 공략하기도 합니다.⁷ 그로 인해 기존 업체의 비즈니스 모델은 마치 스위스 치즈처럼 수많은 구멍이 뚫리게 됩니다.

그림 4

적대 행위

CEO는 외부 세력의 침범을 걱정합니다.



“전략이 있다면 목표도 있는 법입니다.”

Hakki Eren, 터키 Avnet GM

과제: 에코시스템 수용

그렇다면 CEO는 각자의 기업에서 이러한 난제를 해결하기 위해 어떻게 준비하고 있습니까?

운영에 주력하면 오늘 직면한 당장의 문제만 해결할 뿐이지만, 전략에 초점을 맞추면 기업의 미래 전반을 바꿀 수 있다는 것을 알고 있으므로 먼저 큰 그림에서 시작합니다.

응답자의 2/3가 전략적 방향을 재평가하고 기존과 다른 새로운 형태의 성장에 대한 가능성을 탐구할 계획입니다.

자신이 속한 에코시스템에서 새로운 또는 다른 역할을 수행할 기회를 적극적으로 모색하고 있습니다(그림 5 참조).

그림 5

기업의 생태계

CEO는 각자의 기업이 속한 에코시스템에서 역할의 전환을 꾀하고 있습니다.



선구자 그룹의 CEO가 먼저 나섰습니다. 이들은 더 멀리 내다보고 보다 예리한 관점으로 현재 상황을 인식합니다.

이들테면 58%가 파괴적 혁신에 중점을 두고 있는데, 후발 그룹에서는 이 비율이 44%에 불과했습니다.

이 선두 그룹은 기존 제품 및 서비스의 변경에 머무르지 않고 기업을 재창조하는 수준에 이르렀습니다.

“성장은 규모를 키울 뿐 아니라 경쟁력을 강화하는 것이기도 합니다.”

Toshiyuki Yamamoto, 일본 Nifco 사장

선구자 그룹의 CEO는 전혀 새로운 수익원 및 수익 모델 개발을 위해 최신 기술과 에코시스템을 활용할 기회에도 주목하고 있습니다(그림 6 참조). 클라우드 기반의 파괴적 혁신 기업이 그 선두에 있습니다.

예를 들어 Uber, Airbnb, Etsy는 디지털 기술을 활용하여 공급과 수요를 직접 연결하고 고객이 중개자를 거칠 필요 없이 원하는 시점에 원하는 가치를 누릴 수 있게 함으로써 기존 시장의 비효율성 문제를 해결하고 있습니다.

그리고 디지털 기술을 기반으로 한 생산자와 소비자의 직접적인 만남(Digital Disintermediation)으로 시장 조성이 새로운 방향으로도 전개되는데, 여기에 고급 분석 및 컨텍스트 기반 모빌리티가 중요한 역할을 합니다.

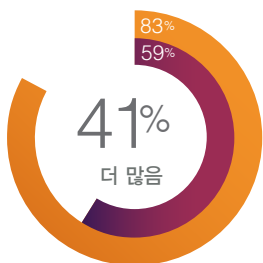
더 나아가 선구자 그룹의 CEO는 새로운 제품, 서비스 또는 비즈니스 모델로 무장하고 가장 먼저 시장을 공략하려 합니다(그림 7 참조). 왜 그럴까요?

완벽한 신제품을 내놓기위해 출시를 늦추는 것이 타당하던 시절도 있었지만, 이제 소비자는 이미 출시된 제품 및 서비스를 더욱 개선하기 위해 세세한 부분을 계속 수정하고 보완하는 것을 더 관대하게 받아들입니다. 선구자 그룹의 CEO는 이 점을 간파했습니다. 최대한 일찍 출시하고 지속적인 개선 과정에 고객을 참여시키는 것이 중요함을 인식하고 있습니다.

그림 6

중대한 연결 고리

선구자 그룹의 CEO는 새로운 수익 모델 도입에 더 적극적입니다.



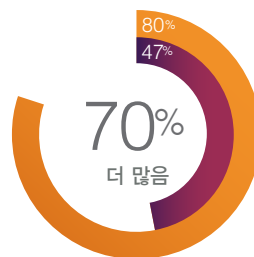
수익 모델 도입

● 선구자 그룹 ● 후발 그룹

그림 7

선도자

선구자 그룹 CEO 대부분은 가장 먼저 시장을 개척하길 원합니다.



시장 최초 공략

● 선구자 그룹 ● 후발 그룹

“각기 다른 고객 세그먼트의 니즈를 알아야 합니다. 그래야 그 이상의 새로운 고객 참여모드로 무장한 제품 및 서비스를 만들 수 있습니다.”

Gareth Evans, 호주 Qantas International and Freight CEO

실현 방법: 고객 범위 확대

CEO는 종합적인 전략의 변화를 꾀할 뿐 아니라 외부 세상과의 인게이지먼트 방식을 재검토하고 있습니다.

“이 시장에서 어떤 상황이 벌어질 수 있는지, 내가 미처 파악하지 못한, 우리 비즈니스를 송두리째 바꿔 놓을 만한 새로운 트렌드가 있는지 매일 자문합니다.” 한 프랑스 운송 회사의 CEO는 이렇게 얘기했습니다.

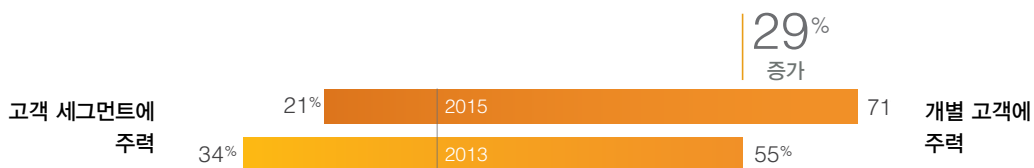
전체 CEO의 2/3 이상이 앞으로 더 개인화된 고객 접근 방식을 받아들일 것이라고 밝혔습니다(그림 8 참조).

그러기 위해서는 고객에 대한 더 깊은 이해가 필요합니다. 고객의 핵심 가치 및 생활 양식을 이해하지 못한다면 개인화된 제품, 서비스 또는 경험을 선보일 수 없기 때문입니다(그림 8 참조).

그림 8

일대일 고객 접근 방식

CEO는 더 개인화된 고객 접근 방식을 채택하려 합니다.



이 목표를 실행하기 위한 준비에서도 선구자 그룹의 CEO가 훨씬 앞서 있습니다. 이미 약 2/3가 새로운 트렌드 및 기술에 대한 고객의 의견을 듣고 있습니다. 1/3 이상은 블로그 및 소셜 미디어 사이트까지 모니터링합니다. 반면, 후발 그룹에서는 고객의 의견을구한다는 응답이 절반에 불과했고, 소셜 미디어 환경을 활용하는 곳도 1/4에 머물렀습니다. 그러나 온라인 고객 커뮤니티 활용은 시장의 진정한 요구 사항을 알아내는 최상의 방법입니다.

“코그니티브 컴퓨팅은 사람이 사고하는 방식뿐 아니라 느끼는 방식까지 받아들인다는 점에서 중요합니다. 즉, 감성과 이성의 조합인 것입니다.”

Ken Chenault, 미국 American Express 회장 겸 CEO

또한 선구자 그룹의 CEO는 기업에서 수집하는 데이터를 해석하기 위해 더 정교한 기술을 도입합니다.

선구자 그룹의 66%가 예측 분석을 사용하는데 반해, 후발 그룹은 사용률이 50%에 불과했습니다.

그러나 우리가 일하는 방식에 진정한 혁명을 가져올 기술은 바로 코그니티브입니다. 기존의 알고리즘 기반 시스템은 수행할 작업이 미리 프로그래밍된다는 제약이 있지만, 코그니티브 시스템은 경험을 통해 학습하고 학습한 내용을 토대로 새로운 조사 또는 과제에 응용합니다.

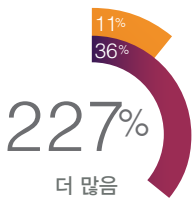
기업은 코그니티브 컴퓨팅을 통해 더 효과적으로 비정형 데이터에 액세스하고 전문성을 확장해, 과거에는 찾을 생각조차 안했던 아이디어를 발견하고 지금처럼 인간적인 차원에서 고객과 소통할 수 있습니다.⁸ 앞으로 몇 년간 비즈니스에 코그니티브 기술이 본격적으로, 훨씬 더 광범위하게 사용될 것입니다(그림 9 참조).

“고객이 제공하는 데이터를 활용하기 위해 최상의 도구와 기술을 갖춰야 합니다.” 한 미국 유통업체 CEO의 설명입니다.

그림 9

혁명

CEO는 코그니티브 컴퓨팅이 대변혁을 가져올 것으로 봅니다.



- 새로운 트렌드를 파악하고 탐구하는 데 코그니티브 컴퓨팅을 사용 중인 CEO
- 코그니티브 컴퓨팅이 향후 3년 ~ 5년간 비즈니스 혁명을 가져올 것으로 생각하는 CEO

“아시아 태평양 지역에 새로운 시장을 개척하려 합니다.
원거리 커뮤니티가 조성된 트로피컬 밴드 지역의 성장세가 폭발적입니다.”

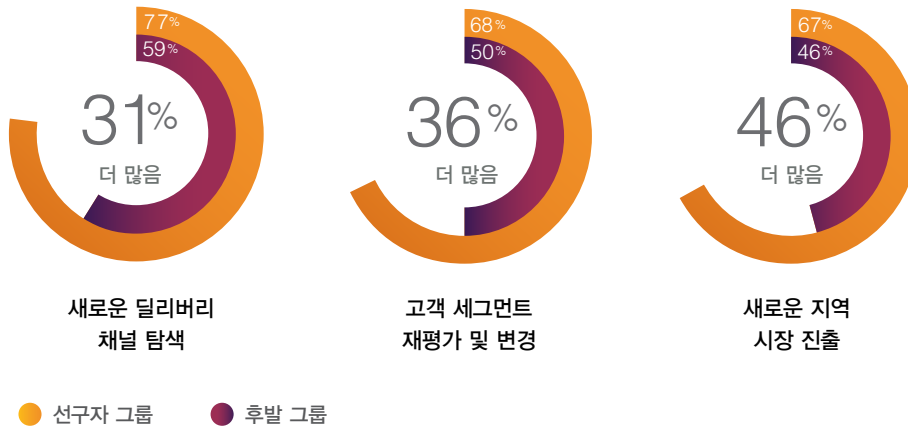
Robyn McGuiggan 교수, 호주 James Cook University 부총장

선구자 그룹의 CEO는 여기서도 앞서 있습니다. 이들은 타깃으로 삼은 고객 세그먼트를 재검토하고 새로운 지역 시장 및 딜리버리 채널을 개척할 가능성이 더 높습니다(그림 10 참조). 에코시스템에 참여하면 그 시너지 효과에 힘입어 예전보다 훨씬 저렴한 비용에 신규 고객과의 직간접적인 인게이지먼트가 가능해집니다. 뿐만 아니라 가상 환경에서 제공되는 콘텐츠가 늘어나는 것으로도 알 수 있듯이 인게이지먼트에서 위치의 제약이 점점 사라지고 있습니다. 또한 발전된 에코시스템은 최신 기술로 고객이 원하는 시간과 장소에 컨텍스트 기반의 상호 작용을 지원함으로써 전례 없이 광범위한 기회를 제공하게 됩니다.

그림 10

아웃사이드 에지

선구자 그룹의 CEO는 더욱 야심찬 대외 전략을 추구하고 있습니다.



“신규 서비스 개발 주기를 단축하고 시장 진입의 민첩성을 높여야 합니다. 어떤 트렌드를 파악하는 즉시 프로토타입을 개발하고 고객 피드백을 수집하면서 지속적으로 이를 개선해야 합니다.”

Yutaka Nagao, 일본 Yamato Transport CEO

갓춰야 할 조건: 혁신 가속화

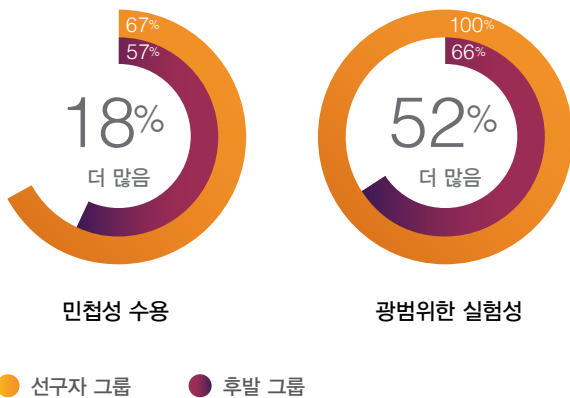
가장 성공한 기업의 CEO는 조직 철학도 남다릅니다. 이들은 파괴적 혁신의 전제 조건인 민첩성 및 실험성을 매우 중요하게 생각합니다(그림 11 참조). 한 영국 금융 기관의 CEO는 단적으로 이렇게 표현했습니다.

“실험을 통해 경험한 실패는 좋은 것으로 받아들여야 합니다.”

그림 11

적용할만한 접근 방법

선구자 그룹의 CEO는 민첩성 및 실험성을 더 강조합니다.



선구자 그룹의 CEO는 기업에 전면적 혁신을 가져올 투자가 점증적 효과만 제공하는 투자에 비해 투자회수기간이 더 길다는 사실도 잘 알고 있습니다. 자그마치 68%가 혁신을 위한 투자 효과를 거둘 때까지 3년 이상 기다리겠다고 밝혔습니다. 후발 그룹에서 이와 같이 응답한 CEO는 57%에 그쳤습니다.

“혁신을 제도화해야 합니다. 혁신은 조직 내에 있으므로,
조직을 혁신할 수 있는 시간과 도구를 제공할 필요가 있습니다.”

Chris Hilger, 미국 Securian Financial Group 사장 겸 CEO

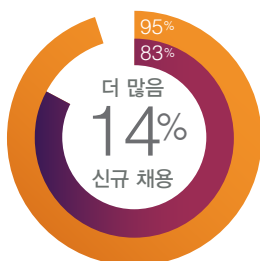
요컨대 선구자 그룹의 CEO는 신념을 실천할 용기가 있습니다. 이들은 더 거대하고 파괴적인 이니셔티브에 투자하고 각자의 비전을 실현하기 위해 최선을 다합니다. 전기자동차 제조사인 Tesla를 보십시오. 순매출의 절반 가까이를 R&D에 투자하는 이 회사는 아직 이익을 내지는 못했지만 진정한 혁신의 아이콘에 걸맞은 명성을 얻었고 그에 따라 주가도 상승했습니다.⁹ 보다 창의적인 방식으로 혁신의 재원을 마련하려는 선구자 그룹의 CEO도 있습니다. 43%는 대안적 결제 및 파이낸싱 메커니즘(클라우드 펀딩, P2P 대출 등)이 확산되면서 향후 3년간 비즈니스에 분명한 영향을 미칠 것으로 내다보고 있습니다. Yu'e Bao, Alibaba의 새로운 머니마켓 펀드 등과 같은 성공 사례는 또 다른 선택권도 제공했습니다. 2013년 6월에 설립된 Yu'e Bao는 불과 10개월 만에 투자자 8,100만 명으로부터 900억 달러의 자금을 마련하여 현재는 중국 단기 금융 시장에서 3번째로 큰 펀드로 자리잡았습니다.¹⁰

남다른 성공을 거두는 기업의 CEO가 보여주는 또 다른 특징은 조직 전체를 새롭게 바꾸는 전략에서 사람을 중심에 둔다는 것입니다. 선구자 그룹의 CEO는 기존 인력의 교육뿐 아니라 미래의 트렌드 및 기술에서 이익을 창출할 노하우를 가진 새로운 전문 인력 채용에 후발 그룹 CEO보다 훨씬 더 적극적입니다(그림 12 참조). 이들은 비즈니스의 본질이 어떻게 변화하고 있는지 대다수의 사람들보다 훨씬 더 절실하게 느끼고 있습니다. 경제적 에코시스템의 일원으로 참여하려면 독자적으로 움직일 때와 전혀 다른 기술력이 필요합니다. 가장 중요한 기술력 하나만 꼽는다면 사람 사이의 관계를 발전시키고 관리하는 능력입니다.

그림 12

전문 인력의 힘

선구자 그룹의 CEO는 에코시스템에 참여하려면 여러 가지 다른 기술력이 필요함을 깨달았습니다.



● 선구자 그룹 ● 후발 그룹

“기존 수익원을 보존하는 것과 이를 무너뜨릴 새로운 모델의 도입을 서두르는 것 사이에서 긴장감이 형성됩니다.”

Anthony Healy, 뉴질랜드 Bank of New Zealand CEO

업계 최고가 되기 위해

CEO는 파괴적 변화가 전 범위에 확산될 미래에 대비해야 함을 잘 알고 있습니다. 미래에는 기술의 발달이 엄청난 속도로 이루어지고 기존의 산업 분류가 더 이상 유효하지 않으며 에코시스템이 시장 전반에서 혁명을 일으킬 것입니다. 그렇다면 경쟁이 완전히 새롭게 정의되는 세상을 앞두고 어떻게 준비할 수 있을까요? 이번 조사에서 선구자 그룹의 CEO는 기타 모든 CEO에게 유익한 교훈을 제공합니다.

1. 최우선 과제 : 전략 개발

점진적 개선뿐 아니라 파괴적 혁신도 추구하십시오. 새로운 기술 또는 비즈니스 모델을 활용하거나 기존의 기술을 새롭게 응용할 기회를 모색하고 다른 업종에서 아이디어를 구하십시오. 또 다른 가치 출처와 더 강력한 고객 인터페이스를 제공할 가능성이 있는 새로운 수익 모델을 실험하십시오. 에코시스템의 다른 구성원도 도약할 준비가 되어야 합니다. 귀사의 목표를 이루려면 파트너도 만반의 준비가 필요합니다.

2. 실행 방법 : 인게이지먼트 활성화

예측 및 코그니티브 분석을 통해 새로운 트렌드를 조사하고 새로운 고객 세그먼트를 확보하고 더 똑똑한 비즈니스 의사결정을 내리십시오. 에코시스템 내의 다른 모든 구성원과 고객 피드백을 공유함으로써 고객을 더욱 정확히 이해할 뿐만 아니라 깊이 있고 풍부한 고객 경험을 창출할 수 있습니다. 과감하게 새로운 지역 시장 및 딜리버리 채널을 개척하고 에코시스템 내의 각종 자원을 십분 활용하면서 단독으로는 실현 불가능한 시장 기회를 마음껏 누리십시오.

“새로운 비즈니스 모델을 구현할 때 가장 먼저 다루어야 할 구성요소는
인적 기술력입니다.”

Carlo Mazzantini, 이탈리아 Sonepar CEO

3. 갖춰야 할 조건: 혁신의 동력 강화

신속한 실험과 프로토타입 개발로 새로운 비즈니스 모델, 제품, 서비스의 출시를 가속화하는 문화를 조성하십시오.
분기 대비 재무 실적을 높이는 투자뿐 아니라 혁신에 대한 장기적인 투자도 할 수 있도록 준비하십시오.
주주에게 계획 및 투자 회수 예측을 명확하게 전달하십시오. 여러 산업이 통합되고 에코시스템이 주 무기가 될
미래에 귀사에서 필요로 할 기술을 정의하십시오. 마지막으로 필요한 새로운 전문 인력을 채용하십시오.
어떤 기업이든 이 조언을 따른다면 훨씬 더 유리한 입장에서 파괴적 변화의 돌풍을 견디고
선구자 그룹처럼 앞서 나갈 수 있습니다.

연구 수행 방식

본 문서는 최고 경영진에 초점을 맞춘 IBM 연구 시리즈의 18번째로 최근에 시행된 최고 경영진 연구의 2차 보고서입니다.

IBM은 2015년에 전 세계 70개국, 21개 업종의 비즈니스 리더 5,247명을 대상으로 설문 조사를 실시했습니다.

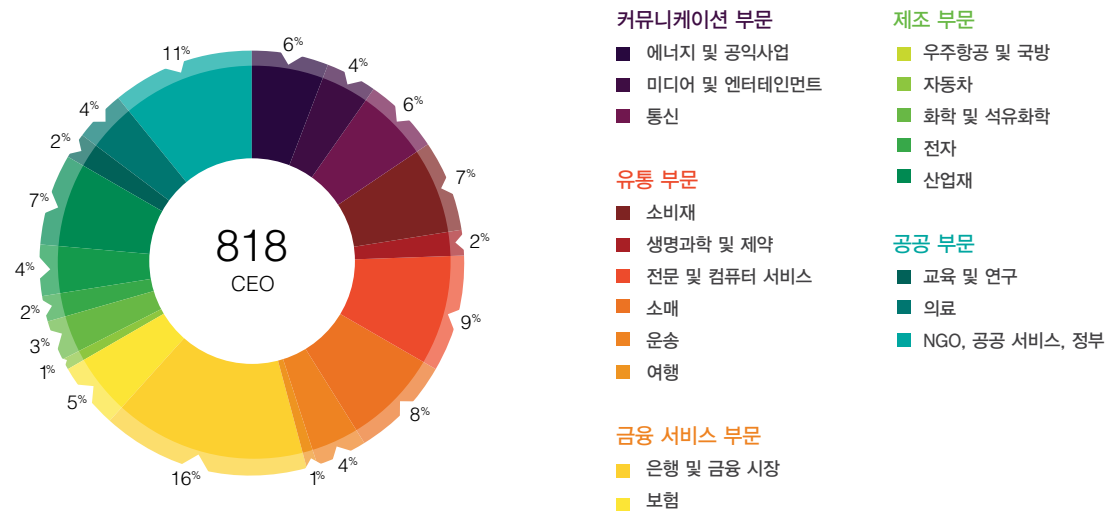
본 보고서는 이번 연구에 참여한 CEO 818명의 답변을 중점적으로 살펴봅니다(그림 13 참조).

직무별 또는 지역별 응답자 수의 차이에 따른 과다 표집 문제를 바로잡고자 2차원 레이크 가중(rake weighting) 프로세스를 적용했습니다. 또한 가장 성공적인 기업의 차별화된 특징을 분석하는 내용도 조사에 포함했습니다. 그리하여 각 CEO에게 2가지 차원, 즉 해당 기업의 혁신성에 대한 시장의 인식 및 지난 3년간의 재무 실적 (매출 증가 및 수익성 기준, 공공 기관의 경우 예산 증가 및 효율성 기준)을 기준으로 하여 업계에서 기업의 위치를 평가하도록 요청했습니다. 2009년 ~ 2014년의 매출 및 세전이익 연평균 성장률이라는 2가지 객관적 재무 평가 척도와 응답을 비교하는 방법으로 2번째 기준에 따라 응답을 교차 검증했습니다.

그림 13

고르게 분포된 부문

19개 업종의 CEO를 인터뷰했습니다.



커뮤니케이션 부문

- 에너지 및 공익사업
- 미디어 및 엔터테인먼트
- 통신

유통 부문

- 소비재
- 생명과학 및 제약
- 전문 및 컴퓨터 서비스
- 소매
- 운송
- 여행

금융 서비스 부문

- 은행 및 금융 시장
- 보험

제조 부문

- 우주항공 및 국방
- 자동차
- 화학 및 석유화학
- 전자
- 산업재

공공 부문

- 교육 및 연구
- 의료
- NGO, 공공 서비스, 정부

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 최고 경영진에게 제공하고 있습니다.

참고 및 출처

- 1 Schumpeter, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, London & New York, 1994년. 2003년 개정, pp. 83–84.
- 2 독자의 편의를 위해 선구자 그룹에 속한 기업을 이끄는 CEO를 선구자 그룹의 CEO로, 후발 그룹에 속한 기업을 이끄는 CEO를 후발 그룹의 CEO로 표기했습니다.
- 3 Davidson, Steven, Martin Harmer, Anthony Marshall. “The new age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment.” IBM 기업가치 연구소 2014년 7월. www.ibm.com/business/value/ecosystempartnering
- 4 Moss, Stephen. “End of the car age: how cities are outgrowing the automobile.” *The Guardian*. 2015년 4월 28일. <http://www.theguardian.com/cities/2015/apr/28/end-of-the-car-age-how-cities-outgrew-the-automobile/>
- 5 Wei Han, Wong. “Financial giants take on fintech players.” *The Straits Times*. 2015년 10월 10일. <http://www.straitstimes.com/business/banking/financialgiants-take-on-fintech-players>, “Poland leading the way in consumer banking Fintech innovation.” *Daily Fintech*, 2015년 6월 2일. <http://bankinnovation.net/2015/06/poland-leading-the-way-in-consumer-banking-fintech-innovation/>
- 6 Beanland, Christopher. “London’s newest development: The rise of the Ikea city.” *Independent*. 2014년 4월 30일. <http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/londons-newestdevelopment-the-rise-of-the-ikea-city-8196429.html>
- 7 “Disrupters bring destruction and opportunity.” *ft.com*, 2014년 12월 30일. <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/b9677026-8b6d-11e4-ae73-00144feabdc0.html>
- 8 Bellissimo, Jay, Shanker Ramamurthy, Sandipan Sarkar, Dave Zaharchuk. “Your cognitive future: How next-gen computing changes the way we live and work.” IBM 기업가치 연구소 2015년 1월. <http://www.ibm.com/business/value/cognitivefuture>
- 9 Winkler, Matthew A. “Big Ideas, Big Spending, Big Payoff.” *Bloomberg View*. 2015년 5월 19일. <http://www.bloombergvew.com/articles/2015-05-19/bigideas-big-spending-big-payoff/>
- 10 Cheng, Allen T. “Yu’e Bao Wow! How Alibaba Is Reshaping Chinese Finance.” *Institutional Investor*. 2014년 5월 29일. <http://www.institutionalinvestor.com/article/3346365/investors-sovereign-wealth-funds/yue-bao-wow-how-alibabais-reshaping-chinese-finance.html>



© Copyright IBM Corporation 2016.

IBM Global Business Services

Route 100

Somers, NY 10589

Produced in the United States of America

2016년 1월

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" (www.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.

GBE03719-USEN-02