

IBM Institute for Business Value

최고 경영진 시리즈: 2021년 CEO 연구

# 핵심 요인 찾기

포스트 코로나 시대에 성공하는 법

IBM



IBM 기업가치 연구소(Institute for Business Value)는 옥스퍼드 이코노믹스(Oxford Economics)와 공동으로 약 50개국 26개 산업 부문에 걸쳐 3,000명의 최고 경영자(CEO)를 인터뷰했습니다. 이 인터뷰는 가상으로 진행되었습니다. 또한 IBM 기업가치 연구소는 라이브 화상 회의 및 전화 인터뷰 또는 안전한 경우 직접 만남을 통해 11개국 11개 산업 부문에서 선정한 24명의 CEO와 심층 인터뷰를 진행했습니다.

# 목차

## 2 소개

## 6 1장

### 핵심적인 우선순위

목적 기반의 민첩성 확보, IT 기술을 더욱  
중시하며, 새로 도입된 규제를 수용

## 14 2장

### 핵심적인 장점

실적 우수 기업을 차별화하는 5가지 요인

## 28 3장

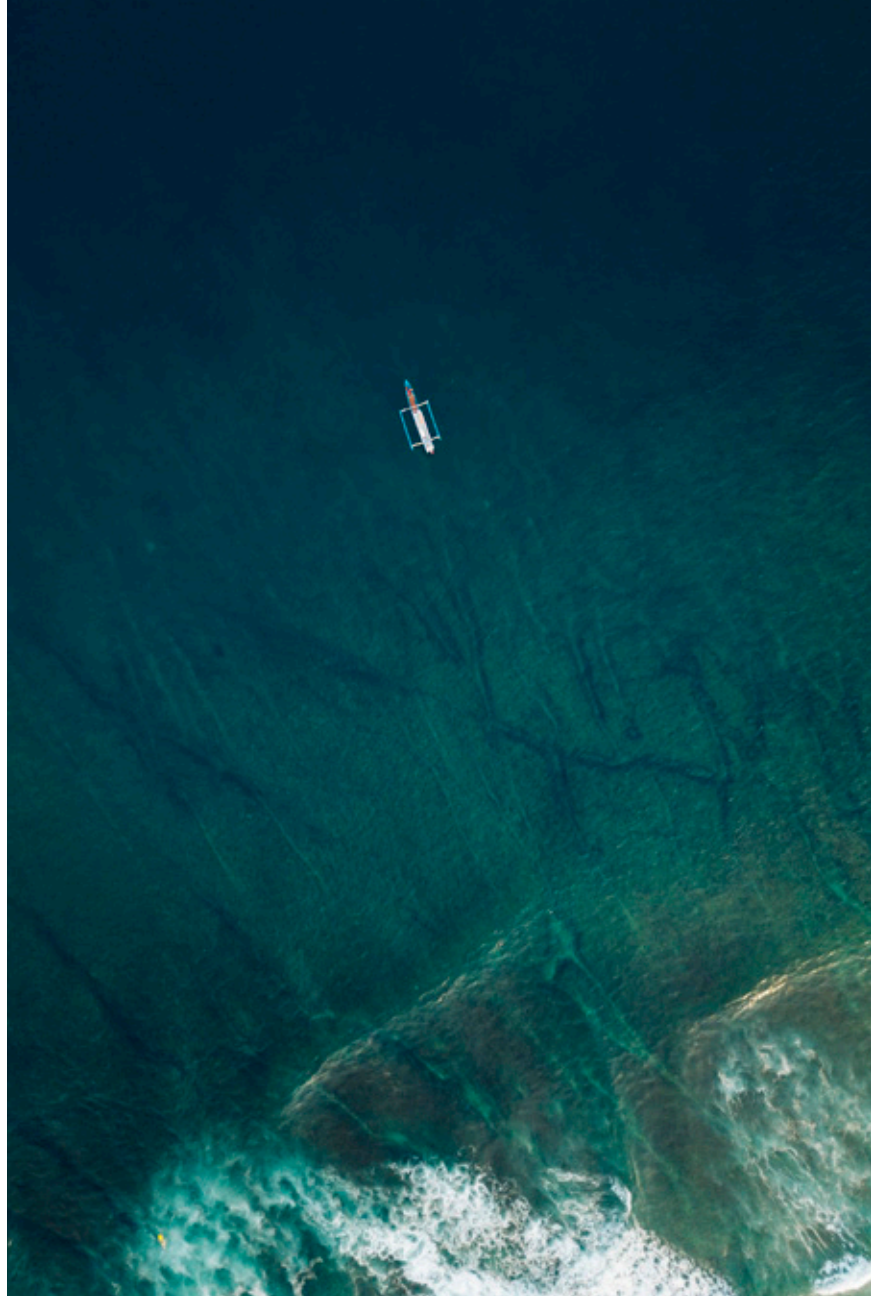
### 핵심적인 교훈

고객, 제품, 운영 부문에 있어 한 단계 높은  
경쟁 우위 정의

## 46 실행 지침

### 핵심적인 진실

## 50 연구 및 분석 방법론



# 소개

이제 완전히 새로운 시각으로 접근할 때입니다. 향후 코로나19 지속 여부와 관계없이 2020년은 극적인 변곡점이 된 한 해였습니다. 지금까지 전 지구적이고 동시적인 방식으로 사람들이 생활방식을 변경하고, 봉쇄, 격리 조치 및 의무적인 사회적 거리 두기에 참여했던 적은 없습니다. 기업과 정부 부문의 경우, 기존 예측과 계획을 근본적으로 변경해야 할 정도로 그 영향은 극단적이었습니다. 아시아에서 미주에 이르기까지, 산업계 전반 및 내부적으로 현상 유지란 개념은 증발해버렸습니다. 그 어느 때보다 미래에 대한 전망이 불투명한 때지만, 새로운 위험과 함께 새로운 기회가 존재하는 것도 사실입니다.

전례를 찾기 힘든 작금의 상황에 대한 이해도를 높이기 위해 IBM 기업가치연구소는 역대 가장 광범위한 최고 경영진 연구 프로젝트를 개시했습니다. 근 20년간의 최고 경영진 연구를 바탕으로 IBM 기업가치 연구소는 예측 및 정량 분석 부문의 글로벌 리더인 옥스퍼드 이코노믹스(Oxford Economics)와 공동으로 경제 전반 및 전 세계에 걸쳐 3,000명 이상의 CEO와 공공부문 최고위직 담당자를 대상으로 설문 조사를 실시하고 통찰력을 얻었습니다. 또한 IBM 기업가치 연구소에서는 최고 경영진의 사고방식, 이들이 현재 직면하고 있는 도전 과제 및 주제를 심도 있게 탐구하기 위해 직접 선별한 24명의 CEO를 대상으로 광범위한 독점 인터뷰를 진행했습니다.

본 연구를 통해 배울 수 있었던 사실은 실로 놀랍습니다. 연구 결과, 새로운 우선순위 및 역량을 집중해야 할 신규 영역을 포함하여 전례 없는 새로운 시대가 도래할 것이라는 사실을 알려주는 놀라운 시사점을 포착할 수 있었습니다. 원격 업무 환경에 대한 새로운 기대부터 기술 채택 가속화에 이르기까지, 미래에는 과거의 모범 사례와는 전혀 다른 새로운 것들이 요구되고 있습니다.

전 세계 건축 자재 산업 분야를 선도하는 기업인 CEMEX의 페르난도 곤살레스(Fernando González) CEO는 “코로나19는 우리가 미래를 바라보는 방식을 완전히 변화시켰다”고 말합니다. “우리는 모든 것의 의문을 제기하고 도전하기 시작했습니다. 전통적인 계획 방식은 시대의 흐름에 부응하지 못하게 되었습니다. 매주, 매일, 매시간 변화를 감지하고 민첩하게 대처합니다.” 캐나다 최대의 에너지 기업인 선크오(Suncor)의 마크 리틀(Mark Little) CEO 겸 사장은 “과거 방식으로 돌아가는 것은 불가능”하다고 밝혔으며, 이는 인터뷰에 응한 거의 모든 CEO의 발언과 일맥상통합니다.

이처럼 새로운 시대에 제기되는 핵심적이고 중요한 질문은 고객, 직원, 지역사회, 투자자에게 필수적인 존재가 되기 위해 어떻게 해야 하는 가입니다. 우리가 인터뷰한 CEO들은 거의 예외 없이 비즈니스의 날을 세우고 조직을 차별화하며 최고의 가치를 제공하는 요인에 집중하는 것이 가장 중요한 과제가 되었다고 강조했습니다.

혼돈 속에서 명료함이 드러납니다. 산만함과 무질서를 없애고, ‘전통을 위한 전통’을 근절하고, 고유한 강점을 활용할 수 있습니다. 이는 제품과 서비스 같은 외부적 요인뿐 아니라 내부적으로도 적용됩니다. 조직의 핵심 인재는 누구이며 비즈니스 운영에 핵심적인 요소는 무엇인가요? 연구 결과 중 많은 부분이 정말 주목할만했지만, 다시 기본에 충실하고자 하는 일종의 긴축 움직임도 감지할 수 있었습니다. 포스트 코로나 시대로 진입하며 직면하게 되는 것이 무엇이든 이러한 움직임 역시 동일한 비중으로 주목해야 할 것입니다.

**“주의를 산만하게 하는 요인을 없애고 모든 에너지와 자원을 가장 성공할 수 있는 일에만 집중해야 합니다.”**

**제프 맥엘프레쉬, AT&T CEO**

미국 최대 이동통신회사 AT&T(AT&T Communications)의 제프 맥엘프레쉬(Jeff McElfresh) CEO는 “우리는 몇 개의 선별된 우선순위에 집중할 수 있는 용기와 확신을 가져야 합니다”라고 말합니다. AT&T는 1억 3천만 명 이상의 미국 고객 및 미 경제 전문지 포천(Fortune)이 선정한 1,000대 기업 대부분에게 서비스를 제공하고 있습니다. “더 이상 접시 100개를 동시에 돌리며 곡예를 부리듯 여러 가지 일을 동시에 벌일 수 없습니다. 주의를 산만하게 하는 요인을 없애고 모든 에너지와 자원을 가장 성공할 수 있는 일에만 집중해야 합니다. 일부 기능을 파트너에게 위임할 수 있도록 사내 업무를 재편해야 합니다. 우리가 정말 잘하는 것은 무엇인지 파악하고 나머지는 다른 사람에게 맡깁니다.”

## CEO 연구에서 도출된 주요 테마:

### 리더십

더욱 수평적이고 빠르며 유연한 조직 구조가 성공을 거두고 있습니다. 의료 기기, 제약, 소비재 부분 글로벌 기업인 존슨앤드존슨의 Alex Gorsky CEO는 “이 모든 경험 덕분에 관료주의를 줄이고 대응력을 높이게 되었습니다”라고 강조합니다. 실적 우수 기업은 핵심 가치 제안에 더욱 중점을 둡니다. 즉 Gorsky CEO의 말대로 “올인할 준비가 되어야” 하는 것입니다.

### 기술

클라우드 컴퓨팅, 인공지능(AI), 사물 인터넷(IoT)이 핵심적인 도구 목록의 맨 위를 차지하는 오늘날 기술 성숙도는 훨씬 더 중요한 실적 차별화 요인입니다. 이 분야에 투자한 기업은 2020년 심각한 위기 동안 동종 기업보다 우수한 성과를 거두었습니다.

### 직원

원격 근무는 사무실 직원과 재택근무 직원을 이어주는 하이브리드 인력(hybrid workforce)의 일부로서 영구적인 업무 환경으로 자리 잡게 될 전망입니다. 이는 조직 문화를 변화시키고 새로운 관리 접근 방식과 보다 수준 높은 경영진의 능력을 요구할 것입니다.

### 개방형 혁신

CEO들은 파트너십 체결 횟수 자체는 줄겠지만 그 전략적 중요성은 더욱 커지리라 전망했습니다. 더 잘하는 누군가와 파트너십을 맺고 함께 새로운 기회를 열 수 있다면, 굳이 모든 것을 자체적으로 할 필요가 없습니다.

### 사이버보안

최고의 성과를 내는 조직의 CEO는 사이버 위험 및 데이터 노출 사고로부터 조직을 보호하는 것에 높은 전략적 중요성을 부여합니다. 비즈니스 생태계에서 신뢰가 무엇보다 중시되고 있음을 인식하고 있기 때문입니다.

이 보고서는 세 개의 장으로 구성되어 있습니다. 제1장 ‘핵심적인 우선순위’에서는 3,000명의 CEO 전체를 대상으로 실시한 설문조사의 주요 내용을 설명합니다.

2장의 ‘핵심적인 장점’에서는 한층 더 심도 있는 분석을 통해 코로나 확산 기간뿐 아니라 확산 이전 동종 업계의 기업들과 비교해 우수한 실적을 보인 기업의 CEO에 초점을 맞추고, 실적이 저조한 동종 기업과 차별화되는 요소를 설명합니다.

제3장 ‘핵심적인 교훈’은 데이터를 통해 드러난 세 그룹의 응답자로부터 도출한 통찰력을 제시합니다. 핵심적인 장점을 찾는 테마와 같은 맥락으로, 본 설문에 응한 CEO는 전문 분야별로 **고객 중심**, **제품 중심**, **운영 중심**의 세 그룹으로 나눌 수 있었습니다. (50페이지의 ‘연구 및 분석 방법론’ 참조)

이러한 범주 구분은 언뜻 진부하게 느껴질 수도 있겠지만, 지금과 같이 전례 없는 시대에는 과거와는 다른 방식의 재해석이 필요할 것입니다. 세 번째 장에서는 각 부문별로 실적 우수 기업(Outperformer)과 실적 저조 기업(Underperformer) 간의 차이를 포함하여 각 그룹에서 얻은 교훈을 집중적으로 살펴보겠습니다. 특정 유형의 비즈니스에 필수적인 요인은 다른 비즈니스 유형의 상황과 크게 차이가 있습니다.

물론 오늘날 주요 기업이라면, 응당 고객, 제품, 운영의 세 가지 부문을 포괄적으로 다뤄야 하며 모든 부문에서 경쟁력을 갖춰야 합니다. (예를 들어 고객 참여는 세 그룹에서 공통적으로 증시되는 우선순위입니다.) 이는 한 부문에만 집중하는 것으로도 ‘충분’하던 기존의 전략적 계획 시대와 근본적으로 다릅니다. 이는 또한 거의 모든 기업에 대한 세분화된 분석이 유용함을 의미합니다.

하지만 CEO는 모든 부문을 우선순위에 둘 수는 없습니다. 경쟁사와 차별화할 수 있는 핵심 요소를 찾고, 나머지 부문에서는 파트너의 힘을 빌리는 것이 매우 매력적인 방안인 것은 바로 이런 이유 때문입니다. 지난 1년 동안 실적 우수 기업과 실적 저조 기업들이 전략적으로 집중하는 영역이 크게 차이를 보인 가운데 두 그룹 간의 실적 격차는 더욱 확대되었습니다.

**“모든 일을 자체적으로 해결한다는 것은 불가능하며 그러길 원하지도 않으므로 더욱 우수한 협력 관계를 맺고 유지할 수 있는 조직 역량을 키워왔습니다.”**

**로스 맥이완**, 내셔널오스트레일리아은행 CEO

본 보고서는 연구 결과를 각 기업에서 활용하는 방법 및 각 장의 ‘핵심적인 질문’을 강조하는 실행 지침으로 마무리됩니다. 또한 본 연구에서는 그 중요성을 상실한 최고 경영진 역할, 다양성/포용성 문제가 지속되고 있음을 시사하는 실망스러운 지표, 그리고 CEO들이 간과해서는 안 되는 신기술과 같은 다소 자극적인 주제도 별도로 다루고 있습니다. 또한 본 연구에서는 산업군별로 CEO에 대한 심층 인터뷰를 실시하여 예상치 못한 패턴을 파악했습니다. IBV는 향후 1년 동안 비즈니스 리더가 보다 현명한 비즈니스 결정을 내리는 데 도움이 될 수 있도록 심층적인 정량적 연구와 차별화된 정성적 분석을 결합하여 산업별 및 최고 경영자 역할에 대한 연구로 본 보고서를 계속 확대할 예정입니다.

## 1장

## 핵심적인 우선순위

전 세계 3,000명의 CEO를 대상으로 한 IBV의  
독점 설문 조사 결과, 핵심 영역별로 명확한  
우선순위를 발견할 수 있었습니다.

- 목적 기반의 민첩성 확보
- IT 기술 비중 확대
- 새로운 규제 수용

2020년 비즈니스 환경은 오랫동안 당연시되었던 사전 계획과 기존의  
규칙 대신 당장 긴급한 상황에 유연하게 대처하는 능력이 중시되는  
시기였습니다. 그러나 CEO들이 **당면한 시급한 과제**를 완료하자, 무엇을  
해야 하는가로 질문이 바뀌게 되었습니다. 과거의 모범 사례 및 코로나  
여파를 극복하고 성공으로 선회한 사례로부터 배울 수 있는 교훈 가운데  
향후 2~3년 내에 최상의 결과를 가져다줄 수 있는 것은 무엇인가요?

## 목적 기반의 민첩성 확보

지난 해의 불확실성 이후 CEO들은 조직의 애질리티, 즉 조직이 추진력을  
잃지 않고 신속하게 대응하고 선회할 수 있는 능력을 그 어느 때보다  
리더에게 필요한 최우선 과제로 강조했습니다. 선코어의 마크 리틀 CEO가  
밝혔듯 “리더의 능력을 차별화하는 것은 민첩성입니다.”

이번 설문 결과, CEO의 56%가 향후 2~3년 동안 운영상의 애질리티와  
유연성을 “공격적으로 추구”할 필요성이 있다고 밝혔습니다. (그림 1 참조)



# “기민한 업무 환경과 새로운 시도를 수용할 수 있다면 적응력과 민첩성을 구현할 수 있습니다.”

Piyush Gupta, DBS 은행 CEO

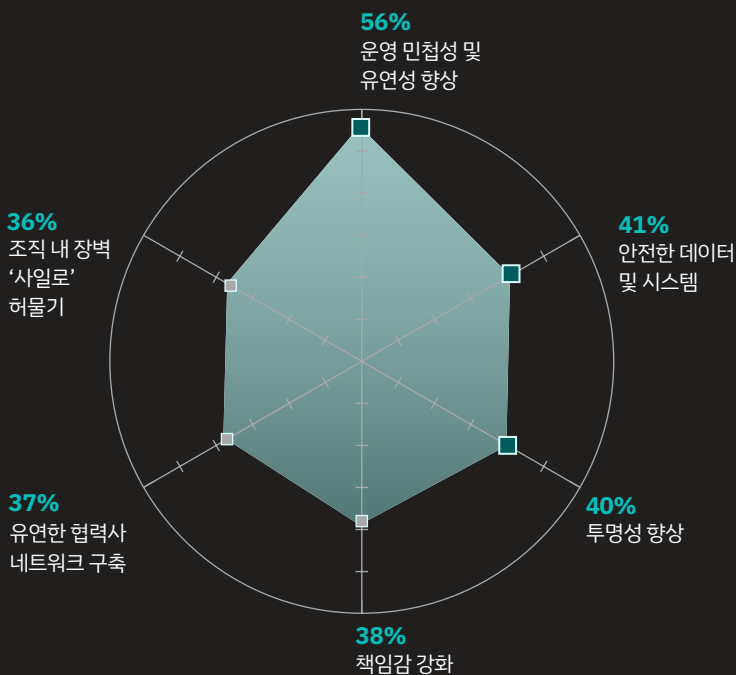
동남아시아 최대 은행 중 하나인 싱가포르 소재 DBS 은행의 Piyush Gupta CEO는 “민첩한 구조, 새로운 시도를 수용하고 지속적으로 학습하는 문화를 육성할 수 있다면, 뛰어난 적응력으로 민첩하게 대응할 수 있습니다. 이는 곧 기회와 환경 변화에 훨씬 빠르게 대응할 수 있음을 의미합니다”라며 “바로 우리가 추구하는 바이죠”라고 말합니다. 향후 미래와 관련해, CEO들은 변화(이러한 변화가 경쟁, 정부 정책, 또는 외부 사건에 의해 좌우되는지 여부와 관계없이)에 대해 의도적으로 대비하고 신속하게 적응할 수 있는 인프라를 갖추는 것이 그 어느 때보다도 중요하다는 점을 인식하고 있습니다.

이때 종종 직면하게 되는 과제는 애자일 이니셔티브가 미친 분명한 영향, 심지어 경우에 따라 ‘애자일 혼돈’이 초래한 영향을 파악하는 데 있습니다. 따라서 민첩한 업무 방식은 보다 명확한 목적을 가져야 합니다. 또한 혁신이 핵심적인 차상위적 이점으로 이어지도록 함으로써 애자일 이니셔티브가 실제 세계에서 중요하고 가치 있는 변화를 가져올 수 있도록 비즈니스 결과 및 가이드라인에 대한 명확한 초점을 유지해야 합니다.

그림 1

세 가지 매력:  
애질리티, 보안,  
투명성

변화에 유연하게 대응하는  
조직 구축을 위한 CEO의  
세 가지 조치.

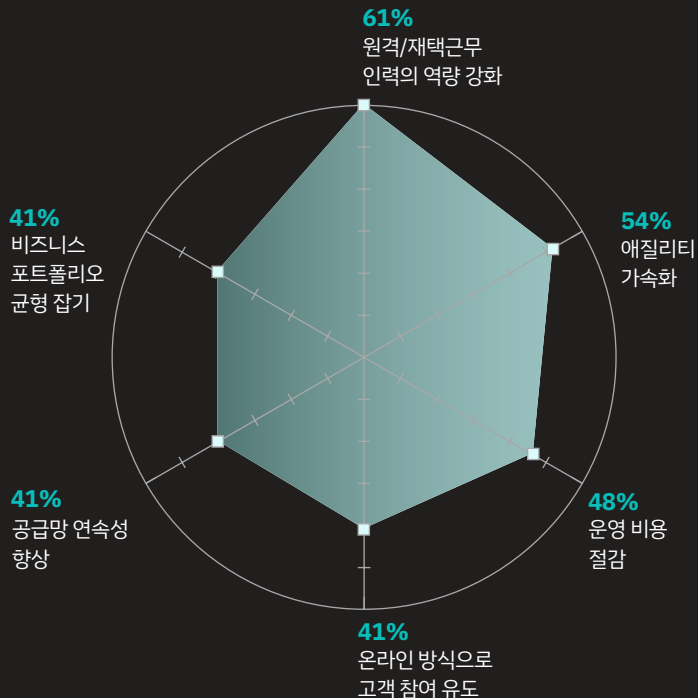


질문: 위에 나열된 항목 중 향후 2~3년 동안 가장 적극적으로 추구할 목표는 무엇인가요?

그림 2

## 원격 업무 강화

새로운 기대와 함께  
유연성이 최우선 전략으로  
부상하게 되었습니다.



CEO들은 유연성을 높이고 혁신을 실현하는 새로운 방식은 능력 있는 원격 근무 인력을 확보할 때만 가능하다는 사실을 인식하고 있습니다. 2020년은 공급망 연속성부터 온라인 방식의 고객 참여에 이르기까지 전략적 우선순위의 범위를 넓혔지만, 설문에 응한 CEO들은 원격 근무 환경에서의 업무 권한 관리를 가장 큰 우려 사항으로 꼽았습니다. (그림 2 참조)

미국 통신사인 AT&T의 제프 맥엘프레쉬(Jeff McElfresh) CEO는 “대기업의 리더십 요인이 [재택근무로 인해] 대부분의 경영진이 예상하지 못한 수준까지 시험받게 될 것입니다”라고 밝힙니다. “과연 코로나 탓에 빠르게 자리잡고 있는 분산형 인력 모델을 운영하는 방법을 완전히 파악한 경영진이 있을지는 모르겠습니다. 모든 경영진이 분산형 인력 관리에 익숙한 것은 아닙니다. 각 직책의 역할 및 해당 직책에 가장 적합한 임원 유형에 대해 보다 구체적으로 되어야 합니다. 이러한 잠재력을 제대로 발휘하려면, 해야 할 일들이죠.”

이러한 상황은 매우 현실적인 고충을 수반하기도 합니다. 아르헨티나를 대표하는 통신 및 엔터테인먼트 기업으로 전국에 23,000명의 직원을 두고 있는 텔레콤 아르헨티나(Telecom Argentina)의 로베르토 노빌(Roberto Nobile) CEO은 “우리는 현재 포스트 코로나 시기의 직원 경험에 대해 고민하고 있습니다”라고 말합니다. “역동성은 어떻게 될까요? 우리는 각 팀이 각자의 업무 방법을 결정할 수 있도록 디지털화, 전자 협업, 애질리티, 전체 유연성 측면에서 사고합니다. 우리는 프로세스를 공동으로 구상함으로써 조직 내 장벽과 오래된 패러다임을 허물고자 합니다.”

질문: 2020년 이후 조직 전략에 있어 위에 나열된 목적을 구현하는 것이 얼마나 중요한가요?

## 기술의 중요성 강조

설문 조사에 참여한 3,000명의 CEO는 향후 2~3년 동안 기업에 영향을 미칠 가장 중요한 외부 요인으로 기술을 꼽았습니다. 기술에 대한 강조는 적절해 보입니다. 최근 IBV에서 내놓은 ‘디지털 가속화’ 보고서에 따르면 디지털 성숙도는 재무 성과와 상당한 상관 관계를 보였습니다. 설문조사 결과, 코로나19 확산이 지속되었던 기간 동안, 12개 산업군에 걸쳐 IT 기술에 정통한 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 매출 성장세가 평균 6% 높게 나타났습니다.<sup>1</sup> 이와 관련된 연구로 설문에 응한 경영진의 60%가 코로나 확산 기간 동안 소속 기업에서 디지털 전환이 가속화되고 있다고 답했습니다.<sup>2</sup>

세계 제 25대 은행 중 하나인 내셔널오스트레일리아은행(NAB)의 로스 맥이완(Ross McEwan) CEO는 “우수한 IT 플랫폼을 갖춘 조직은 두각을 나타냈고, 그렇지 않은 조직은 정말 큰 고충을 겪었습니다. 다행스럽게도 “우리 은행은 플랫폼을 재구축하는 데 상당한 금액을 투자했습니다”라고 말합니다.

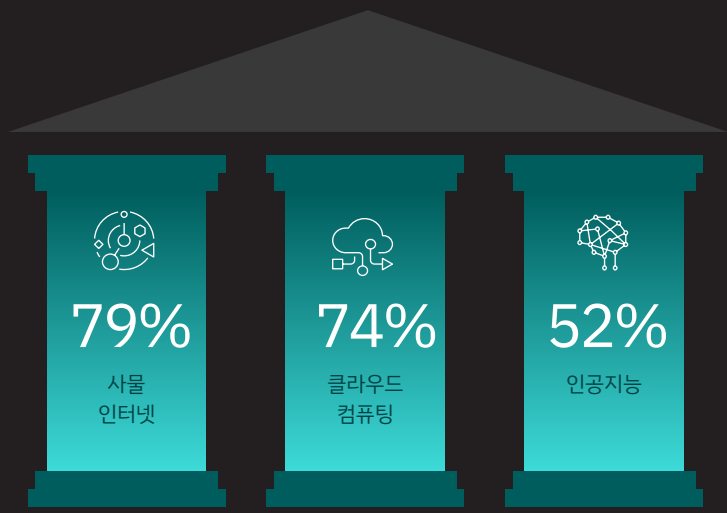
기술은 애질리티를 가능하게 할뿐더러 운영 효율성과 고객 참여도를 높이고 하이브리드 인력을 지원하는 데도 핵심적인 역할을 합니다. “새로운 유연성을 갖추려면 기술을 어떻게 활용해야 할까요?” 글로벌 커뮤니케이션 컨설팅 회사인 케첩(Ketchum)의 전직 CEO이자 현재 웰스 파고(Wells Fargo)의 수석 부사장 겸 커뮤니케이션 책임자인 배리 래퍼티(Barri Rafferty)는 질문합니다.

어떤 기술을 가장 중시해야 할까요? 이번 CEO 설문 조사 결과 사물인터넷(IoT), 클라우드 컴퓨팅, AI가 비즈니스에 이점을 제공할 수 있는 3대 기술로 선정되었습니다. (그림 3 참조)

그림 3

### 지금 다뤄야 할 IT 기술

CEO들은 원하는 결과를 달성하기 위해 필요한 기술로 사물인터넷(IoT), 클라우드 컴퓨팅 및 AI를 가장 많이 꼽았습니다.

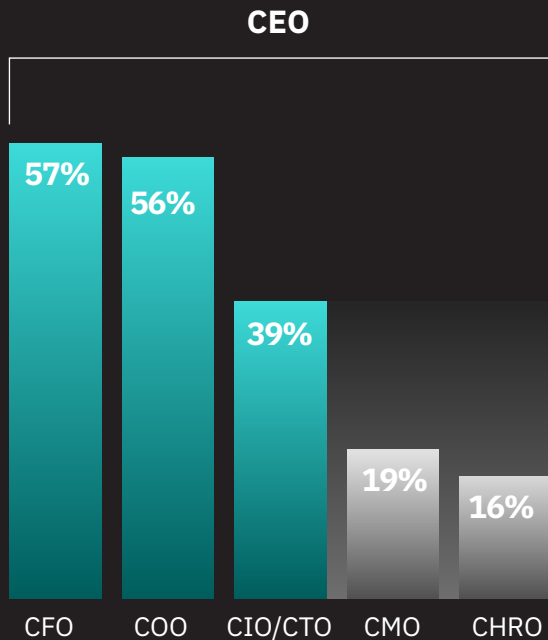


질문: 향후 2~3년 동안 원하는 결과를 달성하는 데 가장 도움이 되는 기술은 무엇인가요?

그림 4

최고 경영진, 기술  
중요성 높이 평가

CEO, 핵심 직책으로  
CIO/CTO 꼽아



질문: 귀사에서 가장 중요한 역할을 담당하고 있는 최고  
경영진은 누구인가요?

이러한 결과는 클라우드와 AI를 실적 차별화 요소로 파악한 IBV의 ‘디지털 가속화’ 보고서와 일맥상통합니다.<sup>3</sup> 이 세 가지 기능은 종종 연결되고 자체적으로 강화됩니다. IoT를 사용하면 자동차, 산업 프로세스, 고객 상호 작용 등의 부문에서 데이터를 수집할 수 있습니다. 그런 다음 이 데이터는 상호 연결된 클라우드를 통해 구성 및 배포되며 종종 AI를 통해 처리 및 강화됩니다. IoT, 클라우드 컴퓨팅, AI는 미래 지향적인 조직이 이점을 얻고자 하는 분야를 대표하며, 기존의 업무 수행 방식을 이른바 ‘지능형 업무 절차(intelligent workflows)’로 전환해줍니다.

이러한 기술 구현과 관련하여 영국에 본사를 둔 B2B 미디어 및 컨설팅 서비스 회사 에센셜 그룹(Ascential)의 던컨 페인터(Duncan Painter) CEO는 “글로벌 클라우드 기반 플랫폼 세계의 힘을 제대로 활용하고자 한다면 해당 분야 전문성을 갖춘 파트너를 신뢰해야 합니다”고 말합니다. 왜냐하면 [클라우드 환경을 활용함으로써] 얻을 수 있는 전반적인 가치와 장점은 자체적으로 시도하지 않아도 된다는 사실이기 때문입니다.”

기술에 더 큰 중요성을 두는 분위기는 경영진 내부에도 감지할 수 있습니다. 향후 2~3년 동안 조직에서 가장 중요한 역할을 담당할 그 밖의 다른 최고 경영진 구성원은 누구냐는 질문에 최고정보책임자(CIO)와 최고기술책임자(CTO)를 선택한 비율은 최고마케팅책임자(CMO)와 최고인사책임자(CHRO)를 선택한 비율을 두 배 이상 웃돌았습니다. 실제, 최고기술책임자는 최고재무책임자(CFO) 및 최고운영책임자(COO)와 함께 가장 중요한 최고 경영진으로 꼽혔습니다. (그림 4 참조). 이는 이전 설문과 극명한 차이를 보이는 결과로, 조직 전반에 걸쳐 기술의 역할을 중시하는 CEO들의 시각을 반영합니다. (11 페이지의 “전망: 사라진 최고 전략 책임자” 참조)

## 전망

# 사라진 최고 전략 책임자

지난 2013년 이래 CEO들을 대상으로 실시된 IBV 연례 설문에는 전체 최고 경영진과 관련해 향후 2~3년 동안 어떤 직책이 가장 중요한 역할을 수행하리라 예상하는지를 묻는 질문이 포함되었습니다. 이 질문에 대한 답변에서 일반적으로 최고 경영진 가운데서는 매해 최고재무관리자(CFO)와 최고운영책임자(COO)가 상위 목록을 차지했습니다. CEO, CFO, COO의 삼두 체제는 꾸준히 유지되었습니다.

하지만 삼각체제 그 아래 단계, 즉 상위 순위에 진입하고 다음 CEO 후보 자리를 노리고자 하는 직책의 경우 극적인 변화가 있었습니다. 지난 2013년 설문에서 눈에 띄게 순위가 상승한 직책 중 하나는 응답자의 47%가 꼽으며 전체 순위 5위를 차지한 최고혁신책임자(CIO)였습니다. 그러나 가장 최근 설문 조사에서 전체 CEO의 4%만이 CIO 역할이 중요하다고 답변한 탓에 CIO 순위는

바닥권으로 떨어졌습니다. 2013년 떠오른 또 다른 경쟁자는 응답자의 66%가 언급한 최고마케팅책임자 (CMO)였습니다. 하지만 최근 조사에서는 응답자의 19%만이 CMO를 선택하여 뚜렷한 순위 하락을 보였습니다.

하지만 가장 현격한 순위 하락을 보인 직책은 최고전략책임자(CSO)였습니다. 지난 2013년에는 CEO의 67%가 CSO 직책을 CFO에 이어 두 번째로 중요한 역할로 지목했지만, 올해는 단 6%만이 선택한 탓에 CSO 직책은 그 영향력을 잃어버린 듯 보입니다.

그렇다면 관심은 어디로 옮겨졌을까요? 바로 최고기술책임자(CTO)나 최고정보책임자(CIO)였습니다. 올해는 CEO의 39%가 CTO/CIO를 지목한 덕분에, 이 두 직책은 본 설문조사가 실시된 이래 가장 높은 순위인 3위를 기록했습니다.

존슨앤드존슨의 Alex Gorsky CEO는 “기술은 우리가 하는 모든 일에서 보편화되고 있습니다”라고 말합니다. “원격 의료 서비스이든, 아니면 코로나-19 바이러스 치료를 위해 게놈을 근본적으로 파악하고 백신 생산 방법을 찾기 위해 데이터를 활용하는 방식이든, 아니면 데이터를 통합하고 대규모 의료 시스템과 협력하여 임상 시험을 실시할 수 있는 최적의 장소를 파악하는 방식이든, 디지털 연결성의 활용은 앞으로 더욱 가속화될 것입니다.”

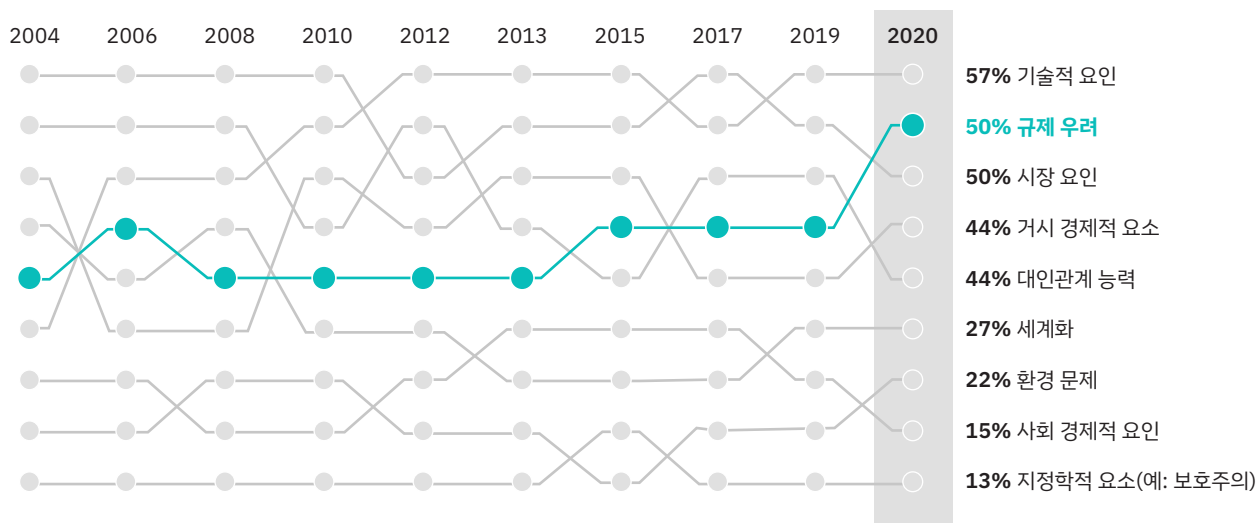
## 새로운 규제 수용

세 번째 우선순위 영역에는 정부 규제가 꼽혔습니다. IBV가 지난 17년 동안 CEO를 대상으로 한 설문조사에서 비즈니스에 영향을 미칠 가장 중요한 외부 요인으로 규제 우려가 4위를 웃돈 것은 이번이 처음입니다. 거의 지난 10년 동안은 기술 요인과 시장 요인(시장 경쟁, 시장 역학, 변화하는 고객 기대치 등을 포괄)이 1, 2위를 다퉈왔습니다. 하지만 올해에는 설문에 응한 CEO의 절반가량이 규제 우려를 우선순위로 꼽으며, 순위 역시 2위로 급상승했습니다. (그림 5 참조)

그림 5

### 정부 규제 감안하기

디지털 성숙도와 시장 요인은 종종 1, 2위를 다퉈지만, 최근에는 규제 우려 순위가 급상승하고 있습니다.



질문: 향후 2~3년 동안 귀사에 영향을 미칠 가장 중요한 외부 요인은 무엇인가요?

## “우리가 하는 모든 일에 기술이 보편화되고 있습니다.”

Alex Gorsky, 존슨앤드존슨 CEO

이는 의심할 여지 없이 개인정보 보호, 데이터, 무역, (코로나에 의해 촉발된) 보건 관련 정부 규제가 강화되고 있음을 반증합니다. 세계 곳곳에서 봉쇄 및 자가 격리 조치가 시행되며 기업 부문에 대한 정부 권한이 커지는 현 시국을 반영하듯 설문에 응한 CEO 중 절반 이상이 정부 규제에 주의를 기울이는 것으로 나타났습니다.

### 1장. 핵심적인 우선순위

#### 세 가지 핵심 질문

**원격/재택근무 인력으로 목적에 기반한 애질리티를 어떻게 구현할 수 있을까요?**

- 지리적인 사업장 운영을 포함하여 업무 방식과 조직 모델을 어떻게 변경해야 할까요?
- 하이브리드 인력을 새로운 비즈니스 현실로 수용하려면, 조직 문화는 어떻게 바뀌어야 하나요?
- 직원의 생산성과 참여도를 높이기 위해 어떤 추가적인 지원 메커니즘이 필요한가요?

**현재 기술을 최대한 활용하고 있나요?**

- 새로운 기술과 능력은 어떻게 파악할 수 있을까요?
- 기술 투자의 우선순위를 정하고 통합하기 위해 어떤 조치를 취해야 할까요?
- 기술을 통한 경쟁 우위를 강화할 수 있는 가장 큰 기회는 어디에 있는가요?

**규제는 기업 전략에 어떤 영향을 미치는가요?**

- 규제 하에 예상되는 변화에 대비하기 위해 지금 어떤 조치를 취해야 할까요?
- 규제 변경 사항을 관리하기 위해 어떻게 새로운 파트너십을 맺거나 재정의할 수 있을까요?
- 새로운 규제의 결과로 어떤 새로운 기회가 창출될 수 있나요?

## 2장

## 핵심적인 장점

본 연구에서는 5가지 핵심 영역에 걸쳐  
실적 우수 기업과 실적 저조 기업의  
차이점을 밝혔습니다.

- 리더쉽
- 기술
- 직원
- 개방형 혁신
- 사이버보안

성과를 평가하고 학습할 가치가 있는 비즈니스를 판단하는 전통적인 방식은 지난 2020년을 계기로 크게 바뀌었습니다. 전 세계적인 코로나 확산과 계속되는 봉쇄 조치로 일부 산업과 지역은 극심한 타격을 받은 반면, 일부 산업은 오히려 호황을 보였습니다. 상황적 요인이 워낙 큰 영향을 미쳤던 터라, 운 좋게 호황을 누리는 산업군에 있다는 사실만으로도 수혜를 입을 수도, 반대로 고군분투하는 산업군에 속해 있다는 것만으로도 직격탄을 맞을 수 있었습니다. (15페이지의 ‘전망: 실적의 역설’ 참조)

이러한 현실을 적절하게 반영하기 위해, IBV는 3,000명의 CEO가 제공한 데이터에 2단계 선별 과정을 적용했습니다. 2020년 이전 3년 동안 동종업체에 비해 높은 매출 성장세를 기록하고 2020년에는 동종업체를 상회하거나 동종업체와 동일한 매출 성장세를 보인 기업을 파악했습니다. 응답자 5명 중 1명은 이 두 가지 기준을 충족했습니다. 비슷한 규모의 응답자 그룹(5명 중 1명)의 경우, 두 기간 모두 매출 성장세가 평균에 못 미치는 것으로 나타났습니다. IBV에서 실적 우수 기업의 응답을 실적 저조 기업의 응답과 비교했을 때 극적인 차이를 감지할 수 있었습니다.

실적 우수 기업은 경쟁사보다 높은 매출 성장세로 2020년을 맞이했으며, 그 이후로 연간 매출 성장률 차이는 5%p에서 7%p로 더욱 확대되었습니다. 연간 매출이 100억 달러인 조직의 경우, 이러한 매출 성장세 차이는 연간 추가적인 7억 달러에 해당합니다.

당연하게도 실적 저조 기업은 실적 우수 기업보다 미래의 관심사로 현금 흐름을 꼽을 가능성이 31% 더 높게 나타났습니다. 또한 승자와 패자 간의 경쟁 격차가 벌어지고 있다는 데 동의할 가능성이 두 배나 높은데, 이는 자신들의 취약한 위치를 인식한 데 따른 결과로 보입니다.



## 전망

# 실적의 역설: 운, 착각, 과신

단지 비즈니스가 현재 호황을 누리고 있다고 해서, 기업 활동을 제대로 진행하고 있다고 단정지을 수는 없습니다. 반대로 비즈니스가 현재 고군분투 중이라고 해서 무언가를 잘못했으리라 가정해서도 안 될 것입니다. 코로나 확산 여파로 인한 오늘날의 경제 현실이 그렇습니다.

성황 중인 업계와 불황에 빠진 산업군 양쪽 모두 망상에 빠질 위험이 그 어느 때보다 높은 때입니다. 여행·숙박업계는 전략, 실무 방식 또는 능력 여부와 관계없이 2020년 코로나 여파로 직격탄을 맞았습니다. 반면 청소용품, 비강 검사용 면봉, 반려동물 사료 판매 업계의 상황은 달랐습니다. 이들 업계의 호황은 탁월한 전략 덕분이라기보다는 현시점에 적절한 산업군에 자리한 데 기인한 것이기 쉽습니다.

아시아에 본사를 둔 한 웨어러블 기기 업체의 CEO는 “운이 좋아 비즈니스가 잘 된다고 너무 자만하지 말라”고 경고합니다. “전쟁이 발발하면 군수 산업 부문이 호황을 누리지만, 전쟁이 끝나면 군사 기술은 민간 용도로 돌아가야 합니다. 종전 이후는 전혀 다른 이야기이죠.”

비즈니스 리더가 이용할 수 있는 실행 가능한 시장 정보는 그 어느 때보다 해석하기 어렵고 미래 영향에 대한 비전은 명확하지 않습니다. 일부 기업은 코로나 확산 사태가 지속되는 동안 거둔 성과에 자만해질 수 있습니다. 실제, 제품 중심 그룹에 속한 대다수 CEO들은 모든 유형의 미래 리스크에 대처할 대응 능력에 상당한 자신감을 드러냈습니다. 상당수의 경우 이는 근거 없는 자신감이 될 수 있습니다.

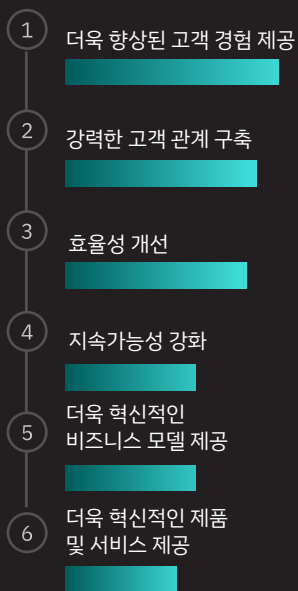
CEO는 단지 운이 좋았을 뿐인 경험에 의존하거나 운이 따르지 않았던 시기의 실적을 탓하는 것은 지나치게 단순하며 잠재적으로 오해의 소지가 있다는 사실을 본인을 포함한 팀 전체에 상기시켜야 합니다. 의심스럽고 편향된 정보에 주의를 기울여 포착하는 데이터 기반 의사 결정이 무엇보다 중요합니다. CEO 평가 임무를 맡은 이사회 구성원은 지금과 같은 특수한 시기에 순풍에 돛 단 듯 실적을 내는 CEO에게 잠재적으로 보상을 제공하고 흔치 않은 역풍에 직면한 CEO들을 비판하지 않도록 주의해야 합니다.

그림 6

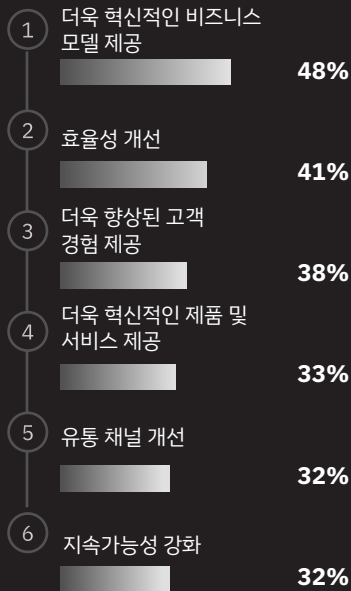
중요한 곳에  
집중

그룹별로 실적 우수 기업의 경우, 집중 영역에 있어 합의가 있었던 반면 실적 저조 기업의 경우, 우선순위에 대한 합의가 부족했습니다.

## 우수 그룹



## 성과가 낮은 그룹



실적 우수기업과 실적 저조 기업 간의 차이점은 실적 우수 기업이 중점적으로 추구하는 다섯 가지 핵심 영역에서도 드러납니다.

- 리더십
- 기술
- 직원
- 개방형 혁신
- 사이버보안

## 요인 1. 리더십을 우선시합니다

연구 전반에 걸쳐 실적 우수 기업은 실적 저조 기업에 비해 우선순위 목록이 훨씬 더 집중된 경향을 보였습니다. (그림 6 참조) 실적 우수 기업은 정보를 수동적으로 수집하거나 리스크를 분산하기 위해 상황이 정리될 때까지 무작정 기다리지 않았습니다. 집중 영역이 어디인지와 관계없이 실적우수기업의 경우, 결정적으로 차별화되는 전략적 리더십을 꾸준히 관찰할 수 있었습니다. 실제 실적 우수 기업의 85%가 리더십을 비즈니스 실적에 있어 핵심 요소로 꼽았습니다. 반면 실적 저조 기업의 69%만이 리더십을 핵심 요소로 파악했습니다.

위의 분석에서 볼 수 있듯, 실적 우수 기업은 전반적으로 보다 명확한 선택을 하는 것 외에도 지속적으로 고객 관련 항목을 강조합니다. 이러한 우선순위에 대해 보다 자세히 알아보기 위해 3장에서는 심층 분석 내용을 다루겠습니다. (28페이지의 '고객 중심에 있어 핵심적인 교훈' 부문 확인)

질문: 위에 나열된 항목 중 향후 2~3년 동안 귀사에서 최우선 순위로 중시하는 것은 무엇인가요?

또 다른 좋은 예가 있습니다. 실적 우수 기업이 직원 몰입을 높이기 위한 중요한 요인으로 목적의식과 사명이 선택한 비율은 53%로, 실적 저조 기업보다 높았습니다. (그림 7 참조) 기관에 대한 신뢰가 전반적으로 감소하고 있는 오늘날의 신뢰 환경에서 이는 새로운 경쟁 우위를 의미합니다. 존슨앤드존슨의 Alex Gorsky CEO는 “1년 전보다 기업의 사회적 역할에 대한 기대가 높아졌습니다. 기업의 사회적 역할이 훨씬 더 중요한 방식으로 일상적 대화의 일부가 된 것 같습니다. 기대치가 바뀐 것이죠”라고 설명합니다. 글로벌 금융 및 모빌리티 서비스 제공업체인 다임러 모빌리티의 프란츠 라이너(Franz Reiner) CEO는 “우리 회사는 무엇을 의미하며 어떤 목표를 달성하고자 하는가?”라는 질문으로 이러한 경향을 대변합니다.

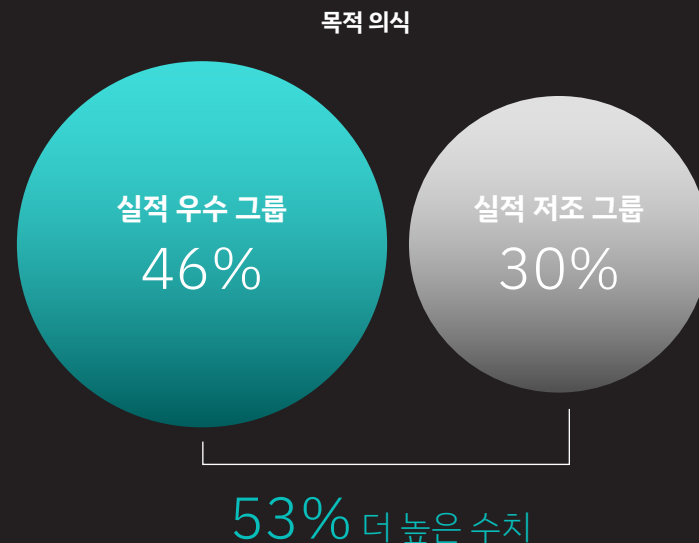
DBS 은행의 Piyush Gupta CEO는 “우리는 목적의식을 갖고 이곳에 있으며, 우리 회사의 초점은 단순히 수익을 내는 데만 맞춰져 있지는 않습니다. 이러한 목적의식은 회사에 깊이 뿌리박혀 있습니다. 그 부분에 있어서는 다른 기업보다 여러 측면에서 앞서 있다고 생각합니다.”라고 말합니다.

이러한 노력에서 기인한 직원 참여도는 역설적으로 실적에 도움이 됩니다. IBV CHRO 연구 ‘과거와의 결별’에 따르면 ‘직원 경험 부문에서 상위 25%에 포함된 조직은 하위 25% 조직에 비해 매출수익률(ROS)이 두 배 이상 높은 것으로 나타났습니다.<sup>4</sup> 또한 IBM의 획기적인 연구 ‘직원 경험 지수’에 따르면, 직원 경험은 동기 부여, 자발적 노력, 이직 의향 감소와 긍정적인 상관 관계를 보였습니다.<sup>5</sup>

그림 7

## 목적 지향성이 갖는 힘

무엇보다 실적 우수 기업은 목적의식과 사명을 직원 참여 (employee engagement)의 핵심 요인으로 간주합니다.

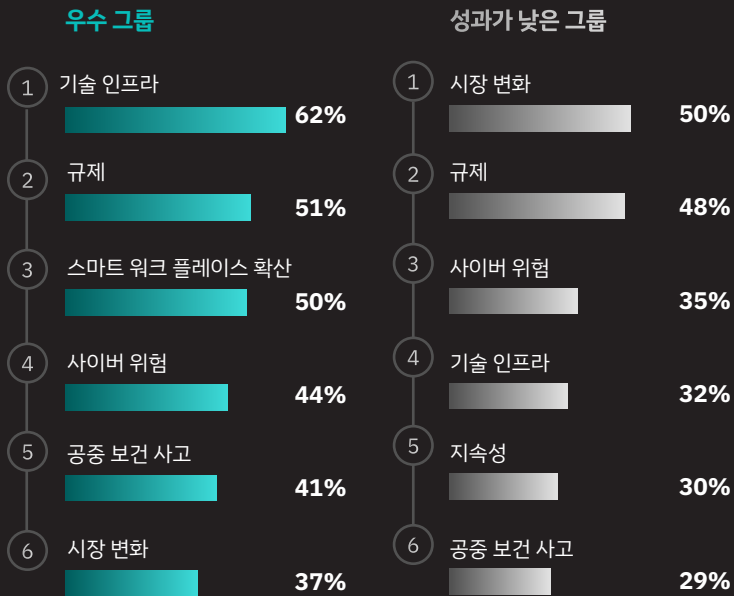


질문: 향후 2-3년 동안 직원 참여를 독려할 수 있는 가장 중요한 조직적 특징은 무엇인가요?

그림 8

## 튼튼한 기반 추구

실적우수기업은 기술이 발전함에 따라 그 기반도 발전해야 한다는 사실을 알고 있습니다.



질문: 위에 나열된 항목 중 향후 2~3년 동안 조직에 가장 큰 도전이 될 것으로 예상되는 요소는 무엇인가요?

## 요인 2. 기술은 도구 이상의 중요성을 갖습니다

실적 저조 기업의 CEO는 기술의 영향을 과소 평가하는 경향이 있으며 대신 전통적인 시장 문제에 집중했습니다. 향후 2~3년 동안의 주요 도전을 파악할 때 실적 저조 기업의 CEO는 다른 어떤 요인보다 시장 변화를 더 많이 선택했습니다.

한편, 실적 우수 기업의 CEO는 향후 탁월 수 있는 리스크와 새로운 기술이 가져올 기회에 초점을 맞췄습니다. 인도의 라이프스타일 제품 기업인 Titan Company의 C.K. 벵카타라만(Venkataraman) 전무 이사는 “우리는 약 5년 전부터 [새롭게 부상하는] 기술에 상당한 투자를 했습니다. 지금까지 완만한 곡선 형태로 성장하고 있었다면, 코로나 확산 사태로 인해 이 그래프의 기울기가 급격한 경사를 그리며 치솟게 되었습니다. 코로나 확산 사태로 인해 고객의 제품 수용 및 기업의 디지털 전략 실행이 가속화되었습니다. 이러한 추세가 적어도 2년은 앞당겨졌다고 생각합니다.”

새롭게 부상하는 기술은 무언가를 기반으로 구축되어야 합니다. 그리고 실적 우수 기업의 CEO가 기술 인프라를 가장 중요한 도전 과제라고 답한 비율은 실적저조기업의 CEO의 비율보다 2배 높았습니다. 실적 우수 기업의 CEO가 기술 인프라를 도전 과제로 꼽은 비율인 62%는 본 연구에서 질문한 17개의 기타 구체적인 도전과제에 대한 수치를 크게 웃도는 수치입니다. (그림 8 참조) 이는 동시에 실적 우수 기업들이 빠른 기술 변화 동향을 얼마나 잘 파악하고 있으며, 반대로 실적 저조 기업들이 얼마나 해당 분야에 무지한지를 잘 보여줍니다.

특정 기술 부분의 경우, 실적 저조 기업은 한 사이클 뒤쳐진 것 같이 보입니다. 실적 저조 기업이 미래 실적을 달성하기 위해 필요한 핵심 기술로 챗봇, 음성 기술, 자연어 처리를 꼽은 비율은 실적 우수 기업에 비해

무려 3배 이상 높았습니다. 분명 이러한 도구는 강력한 효과를 낼 수 있습니다. (구체적인 이점은 IBV 연구 “가상 에이전트 기술의 효용 가치” 참조).<sup>6</sup> 그러나 실적 저조 기업의 경우, 이를 다른 첨단 기술과 결합하지 못할 경우, 궁극적으로 차별화된 성과를 내지 못할 수 있다는 점을 고려해야 합니다. 디지털 가속화를 주제로 한 IBV의 최근 보고서에서 밝힌 바와 같이, “각 산업은 고유한 기술 조합을 갖습니다. . . . 일종의 ‘기술 지문’인 셈입니다. . . . 개별 산업 내에서 최적의 성능을 이끌어낼 수 있는 고유한 기술 조합을 이해하는 것이 중요합니다.”<sup>7</sup> 연구에서 다룬 12개 산업 전반에 걸쳐 기술에 강한 조직들은 코로나 확산 기간 동안 그렇지 않은 기업들에 비해 6% 더 높은 매출 성장세를 보였습니다.<sup>8</sup>

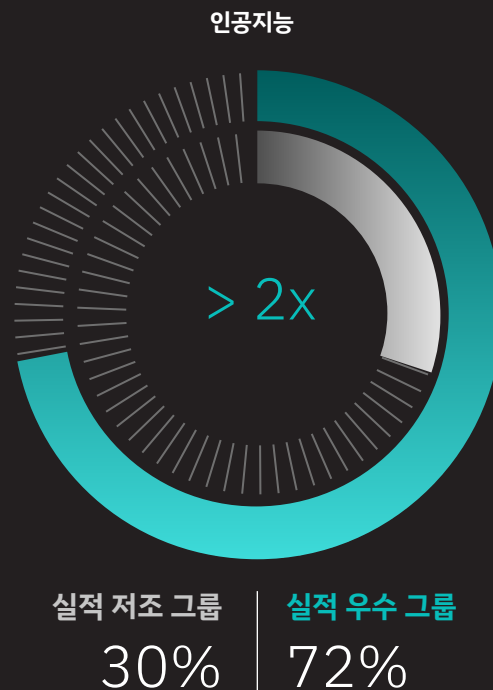
한편, AI가 향후 2~3년 내에 성과를 달성할 것으로 전망한 실적 우수 기업의 비율은 실적 저조 기업의 두 배를 웃돌았습니다. (그림 9 참조)

이러한 인식 격차는 AI 기술 채택에 있어 현재 뒤쳐진 그룹은 앞으로 더욱 뒤처질 수 있음을 시사합니다. 특히, IBV의 ‘디지털 가속화’ 보고서에서 AI는 여러 산업에 걸쳐 차별화된 기술 요인으로 파악되었습니다.<sup>9</sup> 실적 우수 기업은 이러한 실적 개선 가능성과 상대적으로 낮은 채택률이라는 매력적인 조합을 초기 진입의 이점을 얻을 수 있는 기회로 인식한 것처럼 보입니다. 기술 격차로 인한 높은 기회 비용은 앞으로 도래할 컴퓨팅 부문의 거대 혁신을 고려할 때 특별한 의미를 갖습니다. 예를 들어, 단기적인 실적을 달성하는 데 중요한 기술로 양자 컴퓨팅을 지목하는 CEO는 거의 없었지만, 이 기술의 장기적인 잠재력은 심각하게 고려해볼 필요가 있습니다. (20페이지의 ‘전망: 양자 기회’ 참조)

그림 9

## 인공지능, 실제 결과

AI 부문에서 성과를 기대하는 실적우수기업의 비율이 실적저조기업보다 두 배 이상 높습니다.



질문: 위에 나열된 항목 중 향후 2~3년 동안 비즈니스에 가장 도움이 되리라 예상되는 기술은 무엇인가요?

## 커다란 가능성을 지닌 기회

CEO들이 향후 2~3년 동안 가장 큰 성과를 낼 것으로 기대하는 기술은 무엇이었을까요? 생체 인식에서 자율 주행 차량, 5G에 이르기까지 16가지 선택안이 제시되었을 때 CEO들이 가장 많이 꼽은 기술은 클라우드 컴퓨팅, IoT, AI였습니다. 실적 저조 기업의 CEO조차 이러한 우선순위에 전반적으로 동의했습니다.

목록에서 최하위를 차지한 기술은 무엇일까요? 바로 양자 컴퓨팅이었습니다. 응답한 CEO의 89%가 향후 2~3년간 비즈니스에 도움이 되리라 예상하는 기술로 양자 컴퓨팅을 꼽지 않았습니다. 이는 양자 컴퓨팅에 대한 언론의 깊은 관심 및 업계 투자와는 극명한 대조를 이룹니다.

분명 양자 컴퓨팅은 이해하기가 쉽지 않으며 조직 내 상주하는 전문가도 거의 없습니다. 때문에 업무 절차에 이를 어떻게 접목하여 최대한의 가치를 더할 수 있는지를 이해하기가 어려울 수 있습니다. 하지만 동시에 양자 과학은 단순한 기술 집적이 아닌, 훨씬 다양한 산업 및 운영 전반에 걸쳐 광범위하게 적용될 수 있도록 꾸준히 발전하고 있으며 잠재적으로 엄청난 영향을 미칠 수 있습니다.<sup>10</sup>

얼마 전까지만 해도 AI에 대한 인식이 어떠했는지를 떠올려보면 비슷한 분위기를 감지할 수 있습니다. 특정 기술에 대한 지대한 집착과 호기심은 있지만 실제 적용 가능성은 요원할 때 일부에서는 해당 기술을 아예 무시해버리기도 합니다. 그러나 AI 기술에 투자하고 기술을 능숙하게 응용할 수 있는 기업은 AI 기술이 성숙기에 접어들며 우수한 결과를 내기 시작할 때 가장 큰 수혜를 누릴 가능성이 높습니다. 양자 컴퓨팅 기술을 무시하고 사각지대에 남겨두는 CEO는 10년 전 AI가 등장했을 때 기회를 놓쳤던 기업들과 유사하게 리스크를 감수해야 할 수 있습니다.

### 요인 3. 하이브리드 업무 환경 및 이러한 환경에서 일하는 직원을 당연하게 여길 수는 없습니다.

“미래의 직장은 어떤 모습일까?” 케참(Ketchum)의 전직 CEO이자 현재 웰스 파고(Wells Fargo)의 수석 부사장인 배리 래퍼티님이 묻습니다. “어떻게 하면 협업 및 함께 참여할 수 있는 방법을 다시 찾을 수 있을까요?”

업무환경과 관련하여 실적 우수기업과 실적 저조 기업 간의 관점은 극명한 차이를 보였습니다. 실적 우수 기업의 경우, 향후 비즈니스에 있어 가장 중요한 도전 과제로 ‘원격 근무 환경’을 꼽은 CEO의 비율은 50%에 달할 정도로 코로나 확산 사태로 널리 도입된 원격/재택근무 환경을 미래 역량을 집중해야 할 분야로 보는 것으로 나타났습니다. 반면 실적 저조 기업의 CEO들이 원격업무환경을 도전 과제로 꼽은 비율은 그 절반에 불과했습니다. 이는 관세를 도전 과제로 본 비율과 같은 수치입니다.

업종별 차이에도 불구하고 하이브리드 인력 관리 문제와 관련해서는 놀랍게도 실적 저조 기업에서는 단 하나의 산업군, 즉 현지 정부에서만 50% 이상이 이를 도전 과제로 꼽았습니다. 실적 저조 그룹 가운데서는 원격 업무 환경을 증시한다는 답변이 비교적 많았던 소매/소비자 금융, IT 서비스, 소매업에서조차 이들은 실적 우수 기업에 비해 여전히 뒤처진 것으로 나타났습니다. 즉, 실적우수기업은 원격 근무 환경으로 마주하게 된 도전과 기회에 적극적으로 대비하고 있었지만, 실적저조기업은 더 뒤처질 위험에 처해 있습니다.

“원격 근무 환경에서도  
기업 정신은 유지되어야  
합니다.”

Piyush Gupta, DBS 은행 CEO

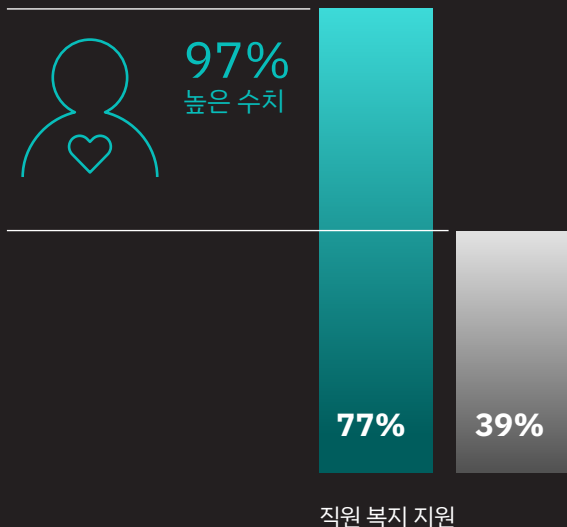


그림 10

## 순익보다 직원 복지를 중시

실적 우수 그룹  
실적 저조 그룹

순익 부담을 감수하며 직원 복지를  
지원한다고 응답한 실적 우수  
기업의 비율은 실적 저조 기업에  
비해 97% 더 많았습니다.



질문: 지금과 같은 위기 상황에 어느 정도까지 순익 부담을 감수하며 직원 복지를  
지원하고 있나요?

또한, 실적 우수 기업의 경우, 단기 순익에 부담이 있더라도 직원의 건강과 복지를 지원하겠다고 답변한 비율이 실적 저조 기업보다 97% 더 높게 나타나 직원 복지에 더 중점을 두는 있다는 사실을 확인할 수 있었습니다. (그림 10 참조) 이러한 연구 결과는 IBV이 실시한 또 다른 연구인 “HR 3.0으로의 여정 가속화”에서 주목한 데이터를 뒷받침해줍니다. 이 연구에서 직원들의 신체적, 정서적, 경제적 안정을 ‘핵심 가치로 지원’한다고 응답한 실적 우수 기업의 최고인사책임자 비율은 실적 저조 기업보다 거의 3배 높게 나타났습니다.<sup>11</sup> 이러한 지원은 의도가 선할 뿐 아니라 긍정적 반응을 이끌어낼 수 있어야 합니다. 두바이의 디지털 전환을 추진하는 정부 기관인 스마트 두바이 (Smart Dubai) 의 유너스 알 나사르(Younus Al Nasser) CEO는 “가장 중요한 역량은 바로 직원 역량”이라고 말합니다. “기술 발전은 이를 제대로 활용할 인적 자원이 있을 때 비로소 가능해집니다.”

그러나 고려해야 할 중요한 사항이 하나 있습니다. 직원 스스로가 애사심을 느끼지 않는다면 직원 복지에 대한 경영진의 관심만으로는 부족할 수 있습니다. (23 페이지의 ‘관점: ‘직원 복지’가 CEO에게 의미하는 바’ 참조)



## 전망

# CEO와 임직원 전체에 ‘직원 복지’가 갖는 의미

코로나 확산 사태로 인해 기업 경영진 사이에서는 직원들의 정신적, 신체적 웰빙을 최우선 순위에 두는 변화의 분위기가 자리잡았습니다. 이러한 변화의 움직임 중 일부는 단순히 인간적인 배려에서 비롯된 것이지만 일부는 비즈니스 측면에서 현명한 조치이기도 했습니다. CEMEX의 페르난도 곤살레스 CEO는 사내 의료센터를 보유한 것이 경쟁 우위 요소가 되었다고 밝힙니다. “우리는 공급망이 대규모로 중단되는 상황을 겪지 않았습니다. 반면 몇몇 경쟁업체는 운영을 중단해야 했습니다. 감염을 처리하기 위해 작업장을 일시적으로 폐쇄하는 등 문을 닫아야 했죠.”

대다수 기업의 경우, 사측 노력에 대한 직원들의 반응은 기대만큼 긍정적이지 않았습니다. IBV는 최근 보고서 ‘차이 줄이기’에서 이와 같은 고용주와 직원 간의 관점을 비교한 바 있습니다. 회사가 직원의 신체적, 정서적 건강을

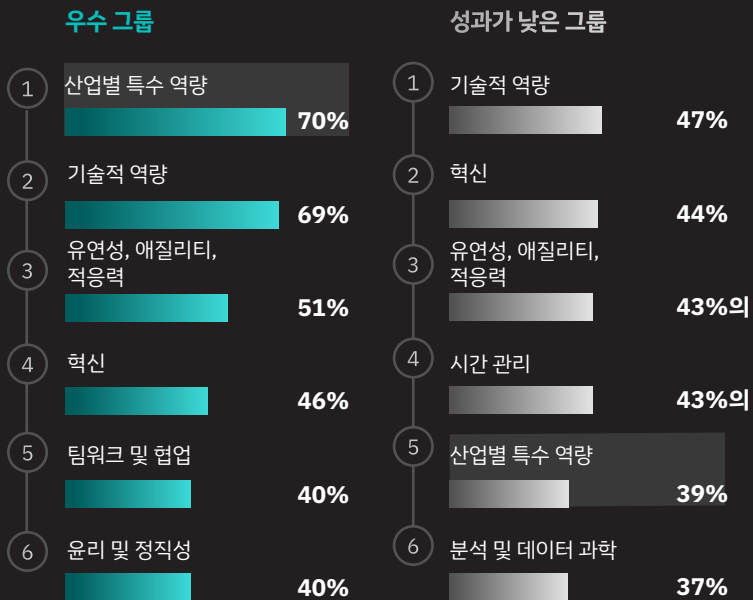
지원하고 있는지 묻는 질문에 경영진의 80%가 ‘그렇다’ 또는 ‘매우 그렇다’고 답변했습니다. 반면 직원들에게 같은 질문을 했을 때 이 수치는 46%로 급격히 낮아졌습니다. 코로나 사태로 인해 도입된 새로운 업무 방식과 관련해, 소속 기업이 적절한 교육을 제공하고 있는지를 묻는 질문에 경영진의 74%가 ‘그렇다’고 답했지만 직원은 38%만이 ‘그렇다’고 답했습니다.<sup>12</sup>

여기서 알 수 있는 것은 많은 기업들이 제대로 개발되지 않았거나 매우 비효율적인 감지 및 응답 프로세스를 갖고 있다는 점입니다. 여러분이 혜택을 제공한다고 생각하지만, 정작 수혜자가 이를 같은 방식으로 받아들이지 않는다면, 이는 실패한 노력일 것입니다. 고용주에 대한 직원의 기대는 완전히 변화되었습니다. 포괄적인 직원 복지에 대한 약속을 실천하기 위해 해야 할 일이 더 많아졌습니다.

그림 11

## 주목받는 역량

실적 우수 기업이 산업별 특수 역량을 강조한 비율은 실적 저조 기업보다 79% 더 높았습니다.



이 모든 측면을 고려할 때, 업계 전문성, 생산성, 애사심을 지닌 직원에 대한 수요가 더욱 커질 것으로 예상합니다. 2020년 이전에도 IBV 연구는 인재 부족과 관련하여 조직이 직면한 문제 및 빠르게 변화하는 기술 요구 사항이 미치는 영향을 다뤘던 바 있습니다.<sup>13</sup> 실적 우수 기업이 산업별 특수 역량의 중요성을 강조한 비율은 실적 저조 기업보다 두 배 가까이 높았습니다. (그림 11 참조)

이는 올해 CEO 연구에서 새롭게 부각되는 ‘핵심적인’ 집중 영역을 반영합니다. 이러한 환경에서 성공적으로 전진하려면, 조직이 핵심적인 역량을 확보하고, 키우며 유지하는 방식을 재편할 수 있는 유능한 리더십을 필요로 합니다.

## 4번째 요인: 개방형 혁신으로 승리하기 위한 파트너십

지난 몇 년간의 IBV 연례 연구에서 향후 몇 년 동안 파트너십 체결 기회가 증가할 것이라고 예상한 CEO의 비율은 급격한 감소세를 보였습니다. 파트너십 기회가 늘어나리라고 예상한 CEO의 비율은 2015년 최고치인 79%에서 2020년 36%로 감소했습니다.

‘가장 잘하는 분야에 집중한다’는 격언을 고려할 때, 실적 우수 기업이 실적 저조 기업과는 대조적으로 파트너십을 강조했다는 부분은 특히 주목할 만합니다. 2020년 가장 중요성이 커진 요인을 묻는 질문에 파트너십을 꼽은 실적 우수 기업의 비율은 63%에 달한 반면 실적 저조 기업의 비율은 32%에 불과했습니다. (그림 12 참조)

질문: 향후 2-3년 동안 소속 기업에 필요한 가장 핵심적인 기술은 무엇인가요?

향후 전망과 관련하여, 적극적으로 유연한 파트너 네트워크를 구축하겠다고 답한 실적 우수 기업이 실적 저조 기업보다 47% 더 많았습니다. 실적우수기업이 고객 관계 및 고객 경험을 강조한 비율은 실적 저조 기업에 비해 각각 68%와 59%씩 높게 나타나, 실적 우수 기업의 경우 좀 더 외향적인 시각을 지니고 있음을 알 수 있었습니다.

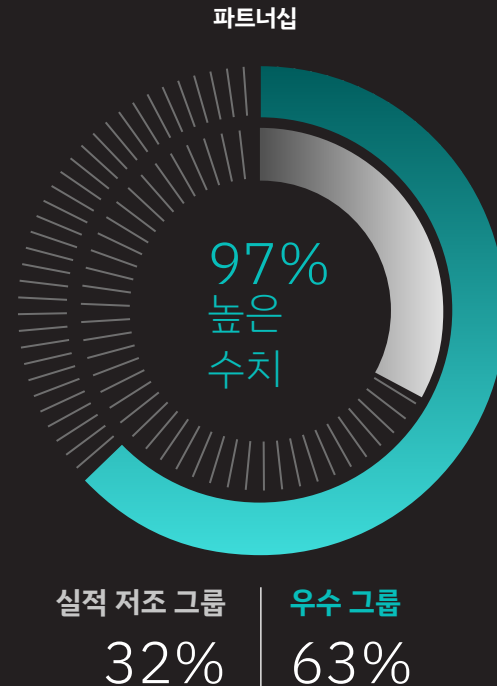
즉, 기업들의 파트너십 체결은 줄어드는 추세입니다. 그러나 실적 우수 기업이 진행 중인 파트너십이 그 어느 때보다 중요하고 가치가 있다는 인식을 드러낸다는 측면은 주목할만합니다 영국에 본사를 둔 한 일반 상품 소매업체의 CEO는 “파트너를 통해 관련 생태계를 구축함으로써 최고의 가치를 제공하고 신속하게 성과를 낼 수 있는 영역에 집중할 수 있습니다”라는 설명으로 이 점을 분명히 합니다.

개방형 혁신이 갖는 이점을 최적화하려면 신뢰할 수 있고 안전하며 안정적인 파트너십이 필요합니다. 효율성을 극대화할 수 있는 생태계를 활용함으로써 실적 우수 기업은 파트너십에 소극적인 실적 저조 기업에 대한 지배력을 강화하고 있습니다. 에센셜 그룹의 던컨 페인터 CEO는 “지난 5년간 생태계를 진정으로 수용한 기업은 협업을 추구해야 하며 협력에 따른 이점을 활용할 수 있어야 한다는 사실을 인식했다”고 말합니다. 파트너에게 전문 지식을 제공하지만 다른 이들이 하는 일을 그대로 모방하지는 않습니다. ... 타인의 전문성을 존중하면 훨씬 더 빨리 목적하는 바를 달성할 수 있습니다. 그리고 더욱 신속하게 목표에 다가가면, 더 큰 결과를 얻을 수 있습니다.”

그림 12

가장 잘하는 분야에 역량을  
집중하고, 나머지는  
파트너에게 위임

필요한 능력을 확보하기 위해  
파트너십을 추구한다고 밝힌 실적  
우수 기업의 비율은 실적 저조  
기업보다 97% 더 높았습니다.



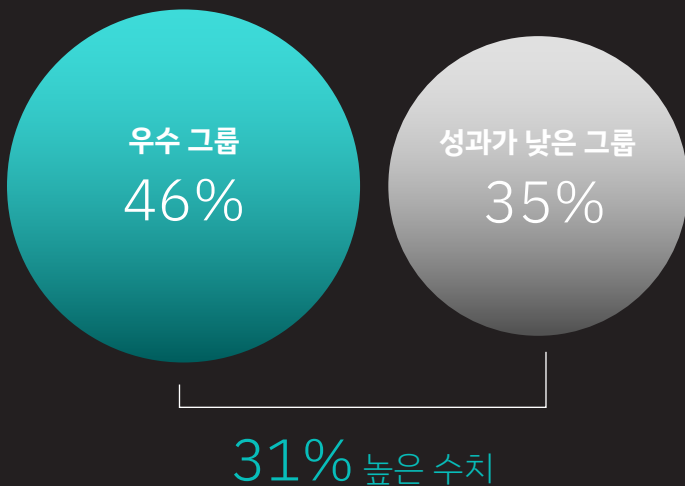
질문: 비즈니스 실적을 개선하는 데 있어 코로나 확산 사태가 파트너십의 중요성을 어떻게 변화시켰나요?

그림 13

## 기술적 보호

우수한 기업은 기술을 보안 강화를 위한 강력한 도구로 바라봅니다.

## 사이버보안의 중요성



## 5번째 요인: 사이버보안을 통한 기반 마련

생태계, 원격 근무 환경, 전반적인 기술에 대한 역량 집중에 더해 실적 우수 기업은 사이버 보안이라는 중요한 영역에 집중한다는 측면에서 실적 저조 기업과 차별화됩니다. 향후 2~3년간 기업에 가장 큰 도전이 될 요소로 ‘사이버 위험’을 꼽은 실적 우수 기업의 비율이 실적 저조 기업보다 26% 더 높게 나타났습니다. 실적 우수 기업이 적극적으로 추구할 두 번째 요소는 데이터 및 시스템 보안입니다. 또한 기술이 가장 큰 영향을 미칠 것으로 예상하는 분야로 보안 및 리스크를 꼽은 실적 우수 기업의 비율은 실적 저조 기업보다 31% 더 높았습니다. (그림 13 참조)

실적 우수 기업은 파트너십, 기업 문화, 고객 참여 등의 부문에서 기술에 의존해야 한다는 측면을 고려할 때, 디지털 보안 및 신뢰가 전략에 통합되어야 한다는 사실을 인식하고 있는 것으로 보입니다. 기술이 갖는 중요성 및 기술이 미치는 영향력은 매우 크므로 당연하게도 사이버보안은 최상위 우선순위를 차지하게 됩니다. 이는 우수 실적 기업이 AI를 사용하여 위협 인텔리전스를 수집하고 평가할 가능성이 그렇지 않은 기업에 비해 72% 더 높게 나타난 IBV의 ‘디지털 가속화’ 연구 결과와 일치합니다. 대비하지 않는 탓에 실적 저조 기업은 기술에 대한 무지함을 드러냅니다.<sup>14</sup> 기술 성숙도가 낮은 비즈니스도 본질적으로는 여전히 기술에 의존하기 때문에 디지털 가속화에 노출될 수 밖에 없습니다.

질문: 향후 2~3년 동안 귀사 조직에서 기술이 가장 큰 영향을 미칠 분야는 어디라고 보시나요?

## 2장. 핵심적인 장점

### 세 가지 핵심 질문

#### 뚜렷한 우선순위를 지닌 전략적 리더십을 개발하려면 어떻게 해야 하는가?

- 차세대 리더에게 새롭게 요구되는 근본적인 요구 사항은 무엇인가?
- 경영진의 의사결정 과정에 고객 피드백이 어떻게 도움이 될 수 있는가?
- 첨단 기술에 능숙한 디지털 네이티브(digital native) 직원의 참여를 이끌어내기 위해 어떤 새로운 방식으로 모범을 보일 수 있는가?

#### 기술 구현보다는 기술 자체에 대해 이야기하고 있지 않은가?

- 기술 및 기술 리더를 전략적 계획 프로세스에 어떻게 통합했는가?
- 새로운 기능과 목표를 반영하기 위해 핵심성과지표(KPI)를 어떻게 변경했는가?
- 기술을 키우고 최고의 기술 인재를 유치하기 위해 어떤 조치를 취하고 있는가?

#### 정신건강에 대한 적극적인 지원을 포함하여 직원 복지에 더욱 힘쓸 수 있는가?

- 직원 건강, 안전, 경제적 안정을 보장하려면 어떤 조치를 취해야 하는가?
- 고질적인 또는 새롭게 드러나는 직원 관련 사안을 어떻게 파악할 것인가?
- 직원과의 신뢰를 높이고 목적의식과 사명감을 확립하려면 어떻게 해야 하는가?

#### 혁신을 추구하는 데 있어 파트너십이 어떻게 도움이 될 수 있는가?

- 확장된 생태계를 활용하여 제품, 업무절차, 경험에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 방법은 무엇인가?
- 가장 신뢰할 수 있는 파트너에게 위임하거나, 파트너와 공동 개발하거나, 파트너로부터 획득할 수 있는 능력은 무엇인가?
- 기술을 통해 파트너 관계의 투명성 및 유연성을 어떻게 개선할 수 있는가?

#### 사이버보안을 우리가 하는 모든 일에 근본적인 요인으로 포함하려면 어떻게 해야 하는가?

- 생태계를 포함한 포괄적인 엔드투엔드(end-to-end) 사이버보안을 개발하기 위해 업무를 어떻게 조직할 것인가?
- 모든 직원이 사이버보안에 대한 책임의식을 갖게 하려면 어떤 조치가 필요한가?
- 강력한 사이버 보안이란 강점을 활용하여 고객, 파트너, 직원의 신뢰를 높일 수 있는 방법은 무엇인가?

## 3장

## 핵심적인 교훈

설문에 응한 3,000명의 CEO는 각각  
고유한 관행과 우선순위를 지닌 세  
그룹으로 구분할 수 있었습니다.

- 고객 중심 (50%)
- 제품 중심 (30%)
- 운영 중심 (20%)

CEO가 고유한 강점을 찾아야 함을 강조한다는 점을 염두에 두고 본 연구는 보다 구체적인 통찰력을 얻고자 한 단계 심층적인 부분까지 분석했습니다. IBV에서 데이터 기반 세분화 분석(segmentation analysis)을 적용한 결과 3,000명의 응답자를 자연스레 고객 중심, 제품 중심, 운영 중심의 세 가지 그룹으로 나눌 수 있었습니다. (“전망: 그리고 우승 모델은...” 49페이지 참조)

각 그룹별로 심도 있게 분석한 결과, 전문적이며 뚜렷하게 드러나는 모범 사례를 찾을 수 있었습니다. 이러한 모범 사례 중 일부는 각 그룹을 차별화하고 일부는 동일 그룹 내에서 실적 우수 기업과 실적 저조 기업을 구분지었습니다.

### 고객 중심 그룹의 핵심적인 교훈: 경험치 높이기

고객 중심 그룹은 비즈니스 우선순위가 고객, 클라이언트, 시민에 집중되며, 세 그룹 중 가장 큰 비중(전체 응답자의 48%에 해당)을 차지합니다. 물론 모든 조직이 고객 분야에서 활발히 활동하고 있지만, 이 범주의 CEO는 고객 관계에 더 큰 관심을 기울였습니다. 2020년 고객 중심 그룹의 CEO가 최종 사용자의 온라인 참여를 강조한 비율은 여타 CEO와 비교할 때 50% 더 높았습니다. 예를 들어, 이들은 개인정보 보호 및 보안 정책 확인뿐 아니라 개발 및 테스트 과정에도 고객을 포함할 가능성이 더 높습니다.

중국 후베이성 소재 대형 차량용 스타터 배터리 제조업체인 Camel Group의 시아시중 CEO는 “창사 이래 40년 동안 내부적으로만 관심을 집중하고 있었습니다. “향후 좀 더 외부에 관심을 기울일 필요가 있습니다”라고 밝힙니다.

고객 중심 그룹에서 얻을 수 있는 교훈은 해당 그룹 내 실적 우수 기업과 실적 저조 기업을 비교할 때 중요해집니다. 이를테면, 고객 중심 분야에서 논리적으로 예상되는 우선순위인 ‘고객 피드백에 따라 후속 조치 취하기’를 예로 들어보겠습니다. 이는 차별화된 소비자 경험을 창출할 수 있는 가장 중요한 방법으로 언급되었지만, 실적 저조 기업의 경우 그렇지 않았습니다.

물론 실적우수기업은 고객 피드백도 중요하게 여기지만 고객 경험과 관련한 우선 순위에서 첫 번째와 두 번째를 차지한 것은 고객 서비스 *에티켓*과 적극적인 피드백 — 스마트하며 실시간으로 큐레이팅되며 AI와 같은 기술로 구동되는 피드백 -이었습니다. 여기서 주목할 메시지는 *단순히 고객이 요구하는* 제품과 서비스만 제공해서는 충분하지 않다는 점입니다. 기업에 대한 고객의 인상은 해당 기업에 대한 가장 최근 경험과 같다는 사실을 인식하고 고객과의 모든 상호작용에서 고객의 기대치를 뛰어넘는 대처를 통해 고객 만족도를 높이는 데 목표를 두어야 합니다. 실시간 적극적인 피드백 수집은 실적 우수 기업이 이러한 목표를 달성하는 데 도움이 됩니다.

고객 중심 그룹에 대한 분석 결과, 실적 저조 기업은 더 수동적으로 대응하는 경향이 있었으며, 실적 우수 기업은 권한이 부여된 직원을 통해 훨씬 더 유연하고 역동적인 태도를 지닌 것으로 나타났습니다. DBS 은행의 피유시 굽타 CEO는 “기준이 더욱 높아졌습니다”라며

특히 “하이퍼 디지털화(hyper-digitalization)는 커다란 변화입니다”라고 말합니다. 향후 2~3년 동안 기술이 가장 큰 영향을 미칠 분야를 묻는 질문에 고객 중심 그룹의 실적 저조 기업은 소비자에 대한 통찰력, 즉 소비자 행동 및 선호도에 대한 데이터 수집을 언급했습니다. 그러나 실적 우수 기업의 경우, 가장 지배적인 답변은 단연 소비자 경험이었습니다 — 즉 이러한 소비자 통찰력을 사용하여 의사결정을 내리고 소비자 참여를 높이는 기술 전략을 실천하는 것입니다. (그림 14 참조).

실적 저조 기업은 데이터에서 경쟁력 강화에 도움이 될 힌트를 찾습니다. 즉 소비자 요구에 부합하기 위해 데이터를 수집하고 사용합니다. 실적 우수 기업은 이보다 한 걸음 더 나아가, 참여도를 높이기 위해 데이터를 응용하는 방식을 적극 모색합니다. 단순히 데이터를 통해 파악한 정보에 대응하는 것이 아니라, 이를 도구로 고객 관계를 구축하고 탄탄하게 다지는 것입니다. 이러한 노력의 목표는 정보에 입각한 차별화된 경험을 디자인하고 개발하는 데 있습니다.

**“우리는 코로나 대유행 기간 동안 AI를 사용하여 수요가 회복되는 지점을 파악했습니다. 우리는 회복 지점을 미리 예상하고 있었습니다.”**

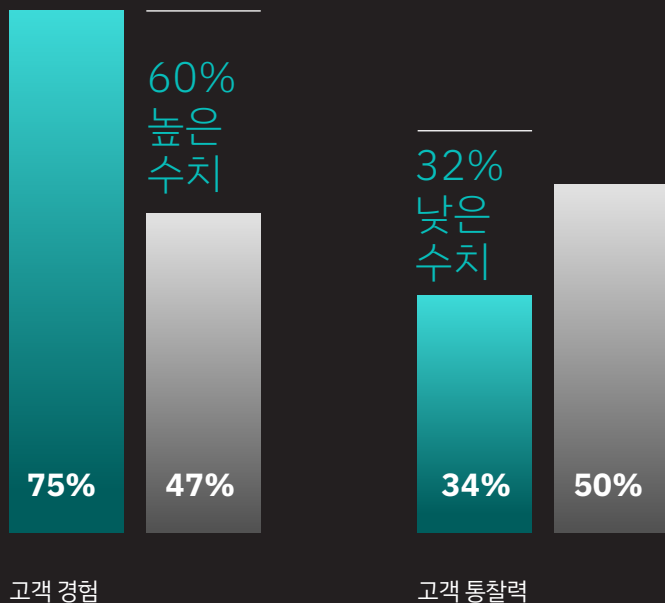
캘린 로비네스큐, 에어캐나다 CEO

그림 14

## 매력적인 고객 경험 창출

실적 우수 기업은 일방적인 통찰력을 얻기 위한 것이 아닌, 소비자 관계를 형성하기 위해 데이터를 사용했습니다.

고객 중심 그룹의 실적 우수 기업  
고객 중심 그룹의 실적 저조 기업



질문: 향후 2-3년 동안 귀사 조직에서 기술이 가장 큰 영향을 미칠 분야는 어디라고 보시나요? 참고: 응답자는 고객 중심 그룹의 실적 우수 기업 및 저조 기업의 CEO입니다.

탁월함을 추구하는 과정에서 실적 우수 기업은 플랫폼과 파트너십도 성공에 가장 큰 영향을 미치는 요소로 꼽았습니다. 이는 기존과 다른 방식의 관계 구축에 대한 열린 태도, 그리고 외부 전문성, 생태계, 개방형 혁신을 활용하려는 의지를 시사합니다. 실적 저조 기업에서 이러한 도구의 가치를 중시한 비율은 절반에 불과했습니다.

고객 중심 그룹의 실적 우수 기업은 긍정적인 고객 경험 및 파트너 관계에 초점을 맞추면서 윤리와 정직성을 중요한 인간 관계 능력으로 꼽았으며, 이 비율은 실적 저조 기업에 비해 56% 더 높았습니다. 이는 실적 우수 기업의 경우, 고객이나 파트너를 이용하려는 시도가 근시안적이며 실패하리라는 사실을 깊이 인지하고 있음을 시사합니다. 이는 IBV의 연구 ‘기술 격차 해소를 위한 기업 가이드’에서도 다뤘듯이 여러 행동 능력 중에서도 윤리와 정직성은 시간이 지남에 따라 그 중요성이 커진다는 사실을 시사합니다.<sup>15</sup> 특히 고객 중심 그룹에서 직원 참여를 독려하기 위한 핵심 특성으로 윤리와 가치를 꼽은 실적 우수 기업의 비율은 실적 저조 그룹에 비해 88% 더 높았습니다.



또한 주목할 부분으로 고객 중심 그룹에서 실적 우수 기업을 더욱 차별화해주는 것은 경영진 수준에서의 기술 활용도였습니다. 실적 우수 기업의 CEO들은 3명 중 2명꼴로 의사결정 과정에 있어 기술의 역할을 구체적으로 언급했습니다. 반면 실적 저조 기업의 경우, 이 비율이 절반 수준에 그쳤습니다. 전 세계에 사업체를 거느린 대규모 화학제품업체인 중국 상하이화이그룹의 류실팅 회장은 “데이터가 많을수록 의사 결정을 내리기는 더 어렵지만 의사 결정은 더 정확해집니다”라고 말합니다.

이는 곧 데이터 양이 부담스러울 정도로 방대해질 수 있는 고객 중심 그룹의 경우, AI를 적극 활용할 필요가 있음을 보여줍니다. 양자간의 차이를 보여주는 또 다른 예: 고객 중심 그룹 내에서 실적 저조 기업이 증강 현실과 가상 현실을 향후 몇 년간 실적을 이끌 핵심 동인으로 꼽은 비율은 실적 우수 기업보다 4배 이상 높았습니다. 실적 저조 기업은 실적 우수 기업과 달리 이러한 기술을 만능 해결책으로 보고 있었습니다. 반대로 실적 저조 기업의 응답자 4명 중 1명만이 AI를 우선순위로 꼽아 AI에 대한 관심이 훨씬 낮은 것으로 나타났습니다. 실적 우수 기업의 CEO들은 무려 82%가 AI를 중요하게 꼽았습니다.

에어캐나다의 캘린 로비네스큐 CEO는 2020년부터 AI가 의사결정 과정에 활용된 구체적인 예로써 “코로나 대유행 기간 동안 수요가 회복되는 지점을 파악하기 위해 AI를 활용했습니다”라고 밝혔습니다. “기존의 도구는 이전 데이터를 기반으로 구축되었기에 사용할 수 없었습니다. 따라서 이전 데이터는 버려야 했습니다. 대신 우리는 AI를 활용하여 호텔 업계, 렌터카 업계, 에어비앤비에서 어떤 동향이 감지되고 있는지를 확인할 수 있었습니다. 우리는 회복 지점을 예측하고 있었습니다.”

실적 우수 기업과 실적 저조 기업 사이의 디지털 성숙도 격차는 끊임없이 진화하는 새로운 기술을 채택하고 수용하는 작업이 얼마나 중요한지, 그리고 이러한 차별화를 통한 기술 격차가 몇 년 후 얼마나 커지는지를 잘 보여줍니다. 이는 CEO들이 AI, 하이브리드 클라우드부터 고정밀 컴퓨팅, 양자 컴퓨팅에 이르기까지 새로운 기술 동향을 파악하고 기술 채택 경로를 적극적으로 계획해야 한다는 점을 분명하게 알려줍니다.

고객 서비스 퍼즐을 완성할 마지막 핵심 조각으로 고객 중심 그룹의 실적 우수 기업 중 72%가 애질리티 및 원격 업무 지원과 함께 사이버 보안 위협 방지를 우선순위로 꼽았습니다. 이는 디지털 도구와 경험을 발전시키고자 하는 노력과 이에 대한 의존도를 시사합니다. 동시에 이는 소비자 신뢰를 경쟁 우위 확보를 위한 최우선 과제로 삼아야 한다고 밝힌 2019년 IBM의 최고 경영진 연구 ‘신뢰에 기반한 경쟁력 우위 확보’ 내용과 일치합니다.<sup>16</sup> 기술 부문에서 뒤처진 실적 저조 기업 중 사이버 보안 구현이 중요하다고 응답한 비율은 24%에 불과합니다. (그림 15 참조)

그림 15

## 사이버 보안 강화

실적 우수 기업은 디지털 도구를 안전하게 보호하는 것이 시급한 과제라는 사실을 잘 알고 있습니다.



질문: 지난 2020년 이래 기업 전략에서 새로운 사이버 보안 위협에 대한 방어가 얼마나 중요한 위치를 차지했나요?

## 3장. 핵심적인 교훈

## 고객 중심 기업을 위한 세 가지 핵심 질문

## 차별화된 고객 경험을 제공하고 있는가?

- 고객은 당사가 해야 할 일을 어떻게 정의하고 있는가?
- 고객에게 차별화된 경험을 제공하기 위해 수집한 고객 데이터를 충분히 활용하고 있는가?
- 지속 가능한 차별화를 추구하기 위해 변화하는 고객의 니즈를 어떤 방식으로 예측해야 하는가?

## 기술이 의사 결정을 내리는 데 어떻게 도움이 되는가?

- 과거 데이터 투자에 따른 이점을 어떻게 실현하고 있는가?
- AI 및 기타 의사결정 강화 도구를 어느 분야에서 활용하고 있는가?
- 사내 팀이 인간 고유의 의사결정 능력과 활동에 좀 더 집중하도록 만들 방법은 무엇인가?

## 우리는 고객 신뢰를 최우선에 두고 있는가?

- 고객 대응에 있어 신뢰를 차별화 요소로서 어떻게 활용하고 있는가?
- 적극적인 고객 참여와 개인정보 보호 및 보안 간의 균형을 유지하기 위해 우리는 어떤 조치를 취하고 있는가?
- 모든 파트너십과 업무 절차에 얼마나 철저한 보안 기능을 구축했는가?

## 전망

## 지속되는 다양성 부족 현상

인종 및 성 평등 관련 문제는 전 세계 최고 경영진 사이에서 광범위하게 논의되고 있습니다. IBV는 현재 일련의 연구에서 다양성과 포용성(D&I)을 주제로 한 연구를 진행하고 있습니다. (그 첫 번째 결과인 ‘잠들어 있는 잠재력: 히스패닉 인재의 이점’은 지난 2020년 12월 발간된 바 있습니다.<sup>17)</sup> IBV 연구에 따르면, 다양성에 대한 열망은 높지만 실제적인 다양성 구현은 여전히 진행형입니다.

최고 경영진 연구에 응한 CEO들은 다양성과 포용성을 위한 실천이 리더십의 핵심 기준인지 묻는 질문에 동의한다고 대답했습니다. 구체적으로 실적 우수 기업이 동의한 비율은 실적 저조 기업보다 29% 높았으며, 이는 다양성과 포용성을 실천할 경우 실적 개선에도 도움이 될 수 있음을 시사합니다. 인도에서 가장 빠르게 성장하는 자산 관리사 중 하나인 인도의 에델바이스 자산 운용의 라디카 굽타 CEO는 “당사에 있어 경영진 다양성은 매우 강력한 장점이 될 것이라 기대합니다”라고 말합니다. “빠르게 변화하는 오늘날과 같은 시대에 다양한 배경을 지닌 사람들이 업무에 참여할 경우, 다양한 관점을 얻을 수 있습니다.”

그러나 대부분의 기업에 있어, 다양성에 대한 신념을 실천에 옮기는 노력은 실망스럽게 나타났습니다. 설문에 응한 CEO 가운데 4명 중 1명만이 다양성 및 포용성을 재무 성과에서 평가 가능 항목으로 꼽았으며, 이 비율은 실적 우수 기업과 실적 저조 기업 간에 거의 차이가 없었습니다. 측정이라는 잣대를 들이댄다는 것 자체가 사안의 중요성을 반영한다고 생각할 때 대부분의 조직에서 다양성 및 포용성은 여전히 부족해 보입니다.

마찬가지로 직원 참여도를 높이기 위한 가장 중요한 조직 특성을 묻는 질문에 다양성 및 포용성은 13개 선택 항목 중 거의 최하위인 12위를 차지했습니다. 다양성 실천을 위해 투자할 재정적 여유가 있는 실적 우수 기업의 CEO조차도 다양성 및 포용성을 꼽은 비율은 17%에 그쳤습니다.

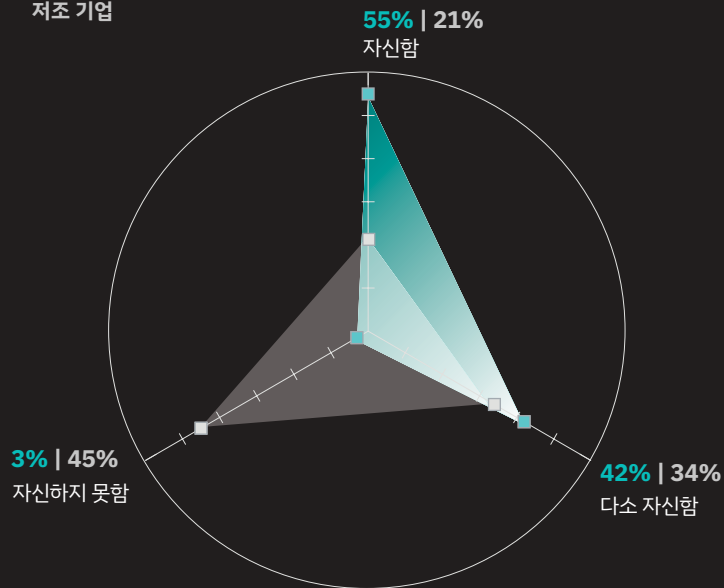
그림 16

위험을 감수하되 이에  
대비합니다.

제품 중심의 실적  
우수 기업

제품 중심의 실적  
저조 기업

제품 중심 그룹의 실적 우수  
기업 중 97%는 리스크에  
대한 대응 준비가 되어있다고  
자신했습니다.



질문: 향후 2~3년간 맞닥뜨릴 수 있는 주요 위기 상황에 얼마나  
대비하고 있다고 자신하시나요?

## 제품 중심 그룹의 핵심적인 교훈: 혁신 우선순위

제품 중심 그룹은 IBV의 세분화 분석에 따라 분류한 세 그룹 중 두 번째로 큰 그룹으로(3,000명의 CEO 중 30%가 해당), 비즈니스 우선순위가 제품 및 서비스에 집중된 기업의 CEO들입니다. 물론 이러한 기업 역시 고객 관계 부문에서 활발히 활동하고 있지만, 이 그룹에 속한 CEO는 제품 및 서비스 혁신에 더 큰 관심을 기울이고 있습니다. ('전망: CEO 스포트라이트 — 여러분의 바닐라는 무엇입니까?') 35페이지 참조)

아시아에 본사를 둔 한 소비자 웨어러블 제조업체의 CEO는 “사용자는 언제든지 즉시 제품을 교체할 수 있습니다”라고 말합니다. “소비자들은 제품에 대한 지식이 풍부하며 구매에 있어 까다롭습니다. 질 나쁜 제품에게는 아예 기회가 주어지지 않습니다. 유통망 및 공급업체는 외주를 줄 수 있지만, 제품 창의성은 사들일 수 없습니다. 단 하나의 능력만 선택해야 한다면, 제품에 대한 감각을 선택하겠습니다.”

흥미롭게도 제품 중심 그룹은 2020년 코로나로 인한 타격이 가장 적었던 그룹입니다. 실제, 제품 중심 그룹에서 실적 우수 기업의 2/3가 지난 한 해 동종업체를 능가할 뿐 아니라 절대적인 측면에서 지속적인 성장을 기대한다고 밝혔습니다. 또한, 제품 중심 그룹은 광범위한 리스크에 대한 대응 능력을 묻는 질문에 놀라운 수준의 자신감을 보였습니다. 구체적으로 실적 우수 기업의 97%가 상당히 또는 매우 자신한다고 답변했습니다. (그림 16 참조) (이러한 자신감이 과연 근거가 있는지의 문제는 좀 더 신중히 접근할 필요가 있습니다. 15페이지의 ‘전망: 실적의 역설’ 참조)

## 전망

# CEO 스포트라이트 — 여러분의 바닐라는 무엇입니까?

IBV의 최고 경영진 인터뷰에서 반복적으로 제기된 주제는 역량을 집중할 필요성이었습니다. 미국 최대 이동통신회사 AT&T의 제프 맥엘프레쉬 CEO는

“시도해볼 수 있는 일은 많지만, 일부 분야에서는 결코 최고가 될 수 없을 것”이라며, 다음과 같은 비유를 제시합니다. “우리는 성능 좋은 오븐을 제작하거나, 밀가루에 대한 최고의 비용 효율 구조를 확보하여 케이크를 구울 수도 있습니다. 굳이 케이크 장식 디자인까지 직접 말을 필요는 없습니다. 다른 사람들과 파트너가 되어도 좋습니다. 우리가 정말 잘하는 일에 집중하고 나머지 재료는 다른 사람에게 맡기는 것이죠.”

맥엘프레쉬 CEO는 여기서 한 걸음 더 나아가 “굳이 완전한 케이크를 판매할 필요도 없다”며 “때때로 사람들은 정말 맛있는 바닐라 아이스크림을 원합니다”라고 말합니다. AT&T에게 있어 ‘바닐라 아이스크림’이란 통신 네트워크에 대한 유비쿼터스 액세스에 비유할 수 있습니다. “당사의 분석에 따르면, 저가 제품 시장에서 이러한 바닐라 아이스크림은 더 큰 성공을 거둘 수 있으며 시장 규모도 더 커질 것이라고 확신합니다. 고가 제품 시장에서도 이는 커다란 성공입니다.”

여러분의 바닐라는 무엇인가요? 즉 맥엘프레쉬 CEO는 “효율성을 높이기 위해서는 50가지 아이스크림 맛 모두에 집중하는 대신 한 가지를 중심으로 거대한 조직의 힘을 집중해야 한다”며, “이는 높은 수준의 실행 가능성을 높이는 데 도움이 됩니다”라고 말합니다.

## “우리는 업무 수행에 있어 목적에 기반한 혁신을 매우 중시합니다.”

**라디카 굽타**, 에델바이스 자산 운용 CEO

제품 중심 그룹의 CEO들이 다른 그룹의 CEO보다 높은 비율로 우려한 부분은 정부 규제였습니다. 제품 중심 그룹의 경우, 실적 우수 기업의 CEO들이 향후 3년간의 우려 사항으로 정부 규제를 꼽은 비율은 실적 저조 기업보다 23% 높았습니다.

또한, 실적 우수 기업은 고객 관계와 경험을 강조함으로써, 제품과 고객 간의 긴밀한 관계를 파악하고 여기에 더욱 집중할 가능성이 높았습니다. 에델바이스 자산 운용(Edelweiss Asset Management)의 라디카 굽타(Radhika Gupta) CEO는 “우리가 하는 일에 있어서 목표지향적 혁신(purposeful innovation)은 매우 중요합니다. 무엇인가를 하기에 앞서 항상 이것은 소비자가 겪고 있는 문제를 해결하기 위한 일인가, 아니면 기업 자체의 목적을 달성하기 위한 일인가를 자문합니다”라고 설명합니다.

제품 중심 그룹의 경우, 실적 우수 기업과 실적 저조 기업 모두 미래를 위한 최우선 과제로 제품 및 서비스 혁신을 꼽았지만, 실적 저조 기업이 추가적인 노력을 기울이는 일부 영역은 관심을 기울일 만 합니다. 실적 저조 기업이 오늘날 가장 중요한 차별화 요소로 브랜드와 소셜 미디어를 꼽은 비율은 실적 우수 기업에 비해 약 두 배에 달했습니다. 실적 저조 기업은 마케팅 및 영업 효율성 개선을 두 번째로 높은 미래 우선순위로 꼽았습니다. 이는 이들 기업이 제품 품질 자체가 아니라 포장 및 판촉 활동에 의존하는 경향이 있음을 시사합니다.

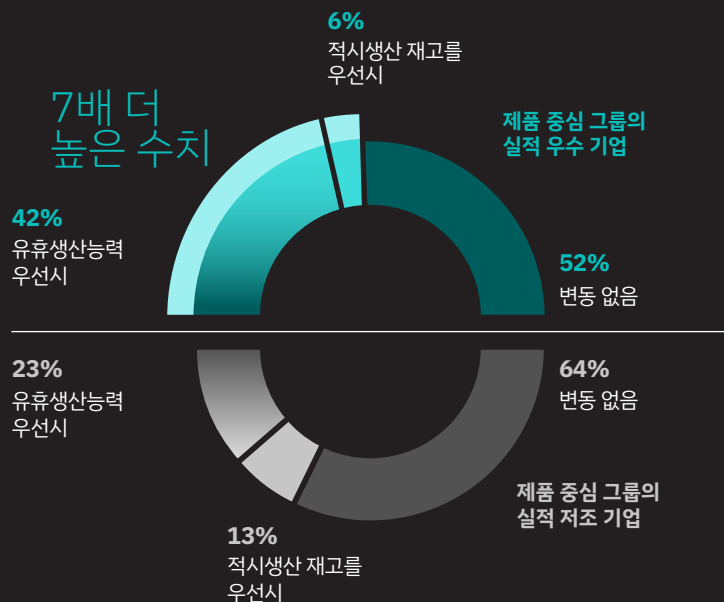
제품 중심 그룹에서 실적 우수 기업의 경우, 영업 및 마케팅을 꼽은 비율은 실적 저조 그룹에 비해 약 40% 낮았으며 우선순위도 8위에 그쳤습니다. 달리 말하자면 실적 저조 기업은 (아마도 미흡한 제품 품질에 대한 우려를 완화하기 위해) 고객에게 보내는 메시지에 주력하고 있는 셈입니다. 반면 실적 우수 기업은 제품과 서비스의 내재적 가치만으로도 충분히 소비자의 관심을 끌 것으로 기대할 수 있습니다. 이 경우, 실적 우수 기업의 제품 및 서비스는 자체적인 장점만으로도 판매될 수 있습니다. 제품 중심 그룹에서 실적 우수 기업의 경우, 인간 중심 디자인(human-centric design)이 갖는 중요성을 인식하며 우수한 제품과 서비스를 지속적인 성공에 다다르기 위한 주요 경로로 인식합니다.

공급망과 관련하여 실적 우수 기업과 실적 저조 기업 사이에는 흥미로운 차이점을 감지할 수 있습니다. 제품 중심 그룹의 CEO들에게 2020년은 새로운 조치를 도입할 필요성을 깨닫게 된 시기였지만, 모두가 그러한 필요에 적극적으로 대응하지는 않았습니다. 제품 중심 그룹의 실적 우수 기업의 경우, 유휴생산능력(spare capacity)을 우선순위에 둔다고 답변한 비율이 적시생산(just-in-time) 재고 관리를 우선시한다고 답변한 비율보다 무려 7배 높게 나타났습니다 (그림 17 참조).

그림 17

## 생산능력의 중요성

‘적시생산’ 계획 대신 ‘유휴생산능력’ 준비가 중시되고 있습니다.



질문: 어떤 방향으로 공급망에 변화를 주시겠습니까?



그림 18

## 어려운 결정

제품 중심 그룹의  
실적 우수 기업제품 중심 그룹의  
실적 저조 기업

최근의 급격한 변동성에 대응하기 위해, 제품 중심 그룹의 실적 우수 기업들은 여러 직원 관련 조치를 취했습니다.

직원 감봉 조치/복지  
혜택 축소

43%

30%

무급 휴가/직원  
해고

31%

28%

파트너십  
재협상

28%

32%

조직 재편

21%

31%

시장 철수

15%

24%

투자 포기

10%

25%

이는 글로벌 공급망의 생산능력 및 계획의 지속적인 재편성 추세를 시사하는 주목해야 할 전환입니다. 제품 중심 그룹에서 실적 우수 기업들의 적극적인 대응과 대조적으로 유희생산능력을 중시한다고 답변한 실적 저조 기업의 비율은 절반 수준에 그쳤습니다. 실적 저조 기업의 CEO들은 약 2/3가 우선순위를 그대로 유지할 계획이라고 답했습니다. 실제, 실적 저조 기업은 전반적으로 혁신 노력을 철회하는 경향을 보였습니다. 제품 중심 그룹 CEO들에게 미래가 불투명했던 2020년 기간 동안 내렸던 힘든 결정이 무엇이었냐고 질문했을 때, 투자 중단이라고 응답한 실적 저조 기업의 비율은 실적 우수 기업보다 150% 더 높았습니다. (그림 18 참조)

기술 측면에서 제품 중심 그룹의 경우, 블록 체인과 같은 분산 원장 기술이 잠재적인 실적 개선 동인이 될 수 있다고 답한 실적 우수 기업의 비율은 실적 저조 기업보다 두 배 가까이 높았습니다. 또한 실적 우수 기업의 경우, 3D 프린팅(새로운 창작물 제작을 가능케 하고 비용을 절감하는 새로운 설계 및 제조 도구)이 가치를 창출할 것으로 기대한다고 답한 비율이 실적 저조 기업보다 83% 더 높았습니다. 또한 제품 중심 그룹의 실적 우수 기업들이 증강 현실과 가상 현실이 실적 개선에 도움이 될 것으로 예상한 비율은 고객 중심 그룹이나 운영 중심 그룹의 실적 우수 기업과 비교할 때 175% 더 높았습니다. 이는 제품 중심 그룹의 실적 우수 기업의 경우, 기초 기술 부문에서 어느 정도 성숙도에 도달했다고 확신하고 있으므로, 다음 단계로 나아가기 위한 차별화 수단으로써 기꺼이 신기술을 활용하고자 하는 의향이 높다는 점을 시사합니다.

질문: 지난 6개월(2020년 2~3분기) 동안 내린 가장 어려운 결정은 무엇인가요?



제품 중심 그룹에서 실적 우수 기업과 저조 기업 사이에 눈에 띄는 차이는 원격 업무 환경에 대한 기대치입니다. 실적 저조 기업의 CEO들은 원격 업무 환경을 중간 정도의 도전 과제 - 즉 현금 흐름 같은 항목보다는 중시하지만 자본 조달과 같은 항목보다는 덜 중시하는 도전 과제로 꼽았습니다. 하지만 실적 우수 기업의 CEO들은 원격 인력 관리를 가장 큰 도전 과제 중 하나로 꼽았으며, 이 비율은 실적 저조 기업과 비교할 때 거의 두 배 높은 수치입니다.

이러한 결과는 원격/하이브리드 업무 환경에 대한 기대뿐 아니라 반대로 이러한 환경이 혁신을 주도하는 사람과 사람 사이의 창의성에 저해 요인이 될 수 있다는 염려가 반영된 이분법적 시각을 시사합니다. 존슨앤드존슨의 Alex Gorsky CEO는 “올해는 기업 문화와 혁신에 수년간 투자 결과로 구축한 자본을 통해 성공할 수 있습니다. 이제 우리의 관심사는 반감기는 언제인가? 효과가 사라지기까지 얼마나 걸리는가입니다”라고 말합니다. 실적 우수 기업의 CEO들은 진정 이러한 도전 과제를 심각하게 받아들입니다. “사무실에서 전문가 및 엔지니어와 어깨를 맞대고 협업하는 상황이 아니라면, 과연 다음 디지털 로봇 플랫폼에서도 동일하게 혁신적인 결과를 얻을 수 있을까?”라는 Gorsky CEO의 질문은 이러한 고민을 반영합니다.

그러나 도전에는 기회가 뒤따르기 마련입니다. 타이탄 컴퍼니(Titan Company)의 C.K. 벵카타라만 전무 이사는 “코로나 대유행으로 원격/재택근무가 급속히 도입되게 되었습니다. 디지털 방식으로 고객 회의와 프랜차이즈 회의를 수행하는 등 디지털 방식의 협업 방식이 급속도로 채택되는 가운데 우리는 모든 종류의 검토를 디지털 방식으로 수행했습니다. 이렇듯 혁신, 파일럿 테스트, 종결에 중점을 둔 새로운 작업 방식은 새로운 에너지, 직원 참여도 향상, 평등한 권한 부여라는 특징과 함께 새로운 삶의 방식이 되었습니다.

### 3장. 핵심적인 교훈

## 운영 중심 기업을 위한 세 가지 핵심 질문

### 공급망에서 유희생산능력을 우선시하고 있는가?

- 향후 위기 상황에도 공급망이 중단 없이 가동되도록 하기 위해 어떤 조치를 취하고 있는가?
- 해결해야 하는 병목 현상은 어느 지점에서 발생하는가?
- 생산능력과 복원력을 구축하기 위해 어떠한 방식으로 파트너 참여를 이끌어내는가?

### 마케팅 캠페인이 제품 약점을 감추고 있지는 않은가?

- 고객에게 매력적인 가치를 지닌 제품과 서비스를 어떻게 차별화하고 있는가?
- 어떤 조치가 고객이 제품과 서비스를 반복 구매하게 만드는가?
- 향후 어떤 위기 상황이 당사 제품 및 서비스 제공 가치를 훼손할 수 있으며 우리는 이러한 시나리오에 어떻게 대비하고 있는가?

### 원격 근무가 창의성에 미치는 영향이 제대로 추적되고 있는가?

- 하이브리드 인력 전반에 걸쳐 부서 간 교류 및 혁신을 어떠한 방식으로 촉진할 수 있을까?
- 혁신과 창의성을 측정하는 방법을 어떻게 재정의하고 있는가?
- 2020년 시작한 새로운 리더십 이니셔티브 중 어떤 것을 그대로 유지할 것인가?

## 운영 중심 그룹의 핵심 교훈: 실험적 사고방식

IBV의 세분화 분석에 따라 분류한 세 그룹 가운데 운영 중심 그룹(3,000명의 CEO 중 20%가 해당)은 비즈니스 우선순위가 운영에 집중된 기업의 CEO들을 가리킵니다. 코로나가 대유행했던 지난 2020년 가장 큰 타격을 입은 그룹이기도 합니다. 운영 중심 그룹의 경우, 실적 우수 기업조차도 전체의 60%가 올해 매출 감소를 예상했는데, 이 비율은 고객 중심 및 제품 중심 그룹의 실적 우수 기업에 비해 두 배 많은 수치입니다.

그러나 이러한 어려움에도 불구하고 운영 중심 그룹의 실적 우수 기업은 실적 저조 기업과 몇 가지 측면에서 뚜렷한 차별 요인을 보였는데, 어느 기업이든 이러한 요인으로부터 배울 점이 있을 것입니다.

전반적으로 운영 중심 그룹에 속한 기업들은 효율성, 유통, 가격 구조, 투명성을 강조했으며, 이는 예상된 결과이자 적절한 조치일 것입니다. 운영 중심 그룹에 있어 주목할 측면은 실적 우수 기업과 실적 저조 기업을 비교할 때 드러납니다. 예를 들어, 운영 중심 그룹의 실적 저조 기업들은 예산을 향후 기업에 영향을 미칠 수 있는 중요한 외부 요인 중 하나로 꼽는 등 전반적으로 근시안적 시각을 보였습니다. 반면 실적 우수 기업들은 전향적이며 미래 지향적인 관점을 취하고 새롭게 부상하는 기술과 같은 요소를 강조하는 등 미래 번영을 위해 자리매김하고자 하는 모습을 보였습니다. 이는 곧 단순한 생존과 번영의 차이입니다.

“우리는 무형 세계에 대한 투자를 가속화하기 위해 노력하고 있습니다. 그렇다면 어떻게 가치를 창출할까요?”

마크 리틀, 선코어 CEO

예상대로 실적을 개선할 수 있는 동인으로는 프로세스 자동화, 클라우드 컴퓨팅, AI가 꼽혔습니다. (그림 19 참조) 중국 최대의 국영 곡물회사인 중량그룹(COFCO)의 귀지안 부사장은 “신뢰할 수 있는 데이터는 큰 가치를 지닐 수 있습니다. 중국 정보 기술의 발전으로 우리는 농업 부문과 농민에게 새로운 서비스를 제공하고 있습니다”라고 말합니다.

운영 중심 그룹의 CEO들은 기술을 통해 비즈니스 애질리티를 더욱 높일 수 있으리라 전망했습니다. 이는 실적 우수 기업의 CEO들이 다뤄야 할 핵심적인 도전 과제를 말해줍니다.

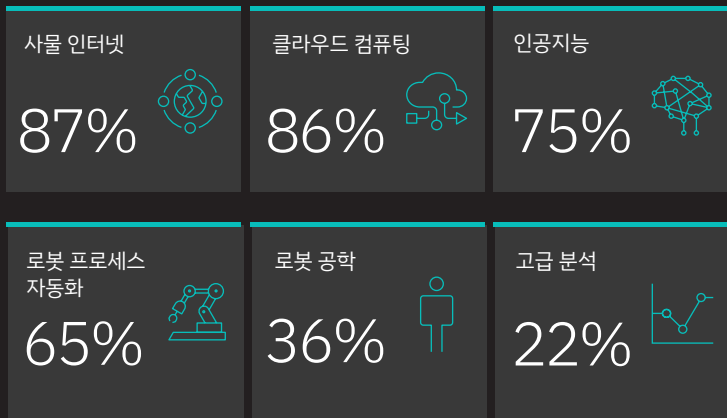
선코어의 마크 리틀 CEO는 “무언가에 대한 엔지니어링을 끝없이 추구하는 대신 테스트한 후 빠르게 실패하는 사고방식으로 전환하는 것은 지금까지의 업무 방식과 정반대입니다. 전혀 다른 접근 방식이죠.” 마크 리틀 CEO는 대부분의 솔루션이 기술과 이를 구현하기 위한 적절한 접근 방식을 중심으로 이루어지고 있다고 말합니다. “우리는 무형 세계에 대한 투자를 가속화하기 위해 노력하고 있습니다. 그렇다면 어떻게 가치를 창출할까요?”

그림 19

## 큰 기대:

운영 중심 그룹의 실적 우수 기업의 경우, 응답자의 약 2/3이 비즈니스에 도움이 되는 기술로 로봇 프로세스 자동화 기술을 꼽았습니다. 로봇 프로세스 자동화 기술은 사물인터넷(IoT), 클라우드, AI 다음으로 4위를 기록했습니다.

## 향후 2~3년간 도움이 될 최고의 기술

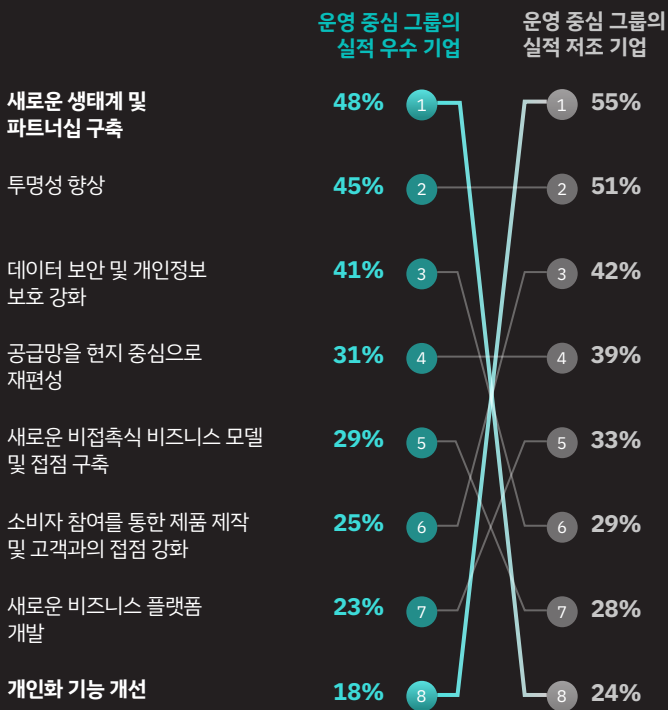


질문: 위에 나열된 항목 중 향후 2~3년 동안 비즈니스에 가장 도움이 되리라 예상되는 기술은 무엇인가요?

그림 20

우리는 파트너십을 신뢰합니다.

운영 중심 그룹의 실적 우수 기업의 경우, 고객 기대에 부응하기 위해 취해야 하는 우선 조치로 생태계 및 파트너십 구축을 꼽았습니다. 반면 실적 저조 기업의 경우, 생태계 및 파트너십 구축은 최하위 우선순위에 머물렀습니다.



질문: 향후 2~3년 동안 기대치를 충족하기 위해 고객 경험과 신뢰를 어떻게 구축하시겠어요?

“파트너와 함께하면 성공을 더 빨리 쟁취할 수 있습니다. 모든 분야에 걸쳐 자체적인 역량을 키울 필요는 없습니다.”

프란츠 라이너, 다임러 모빌리티 CEO

운영 중심 그룹에서 실적 우수 기업과 실적 저조 기업 사이에 두 번째로 중요한 차별화 요소는 파트너십입니다. 실적 우수 기업이 파트너와 생태계를 핵심적인 도구로 꼽은 비율은 실적 저조 기업의 두 배 수준이었습니다. 실제로 고객과의 신뢰를 구축하고 기대치를 충족하는 방법을 파악하는 데 있어 실적 우수 기업은 파트너십을 8가지 선택안 중 첫 번째로 꼽았습니다. 반면 실적 저조 기업의 경우, 파트너십은 최하위인 8위에 머물렀습니다. (그림 20 참조)

코로나 사태가 정점에 이른 위기 상황에서 운영 중심 그룹의 실적 우수 기업은 파트너와의 돈독한 관계를 유지하고자 한 것으로 나타났습니다. 구체적으로 실적 우수 기업의 경우, 경제적 어려움에 대응하기 위해 파트너십을 재협상했다고 답한 비율은 실적 저하 기업보다 44% 높았습니다. 다임러 모빌리티의 프란츠 라이너 CEO는 개방형 혁신에 대한 의지와 우선순위를 설명하며 “파트너와 협력하면 더 빨리 성공을 쟁취할 수 있다”며 “모든 분야에 걸쳐 자체적인 역량을 키울 필요는 없다”고 설명합니다.

운영 중심 그룹에서 다른 중요한 차별화 영역은 지속 가능성입니다. 실적 우수 기업이 향후 2~3년 동안의 우선순위로 지속가능성을 꼽은 비율은 실적저조 기업보다 32% 더 높게 나타났습니다. 운영 중심 그룹의 실적 우수 기업은 단순히 살아남는 것이 아닌 번영을 추구하므로 지속가능성 측면에서도 기회와 리스크 완화 요인을 모두 고려합니다. 전 세계적인 지속가능성의 중요성을 감안할 때 IBV는 2021년 후반에 이 분야에 대한 새로운 연구를 발표할 계획입니다.

이 운영 중심 그룹의 마지막 두 가지 차별화 영역은 직원 참여와 고객 참여입니다. 실적 우수 기업이 직원 몰입에 있어 목적의식과 사명을 강조하는 비율은 실적 저조 기업보다 83% 더 높았습니다. 또한 2020년 극도로 어려운 시기를 지나는 동안, 실적 우수 기업들은 직원 혜택을 삭감하는 경향을 보인 반면 실적 저조 기업들은 정리 해고와 무급 휴가를 선택할 가능성이 높았습니다. (그림 21 참조) 운영 중심 그룹의 실적 우수 기업들은 직원 참여와 생산 능력을 높은 수준으로 유지함으로써 경제 상황이 정상화될 때 빠르게 반등할 준비를 갖췄습니다.

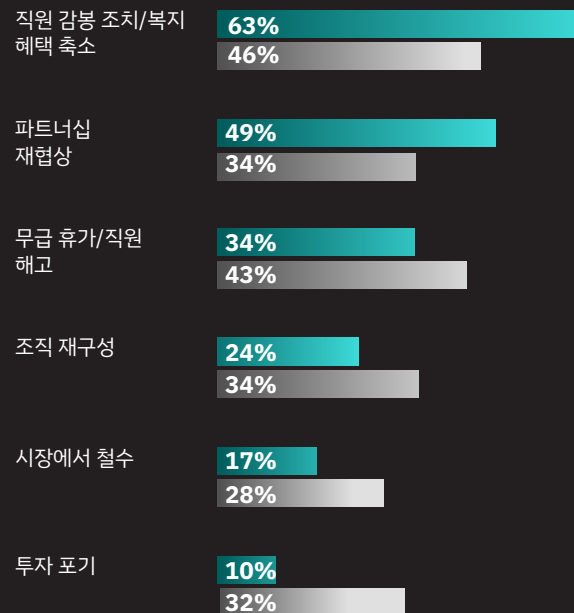
그림 21

## 정황상 어쩔 수 없이 내린 결정

운영 중심 그룹의  
실적 우수 기업

운영 중심 그룹의  
실적 저조 기업

운영 중심 그룹에서는 실적 우수 기업과 실적 저조 기업 모두 고용은 그대로 유지하면서 직원 복지 혜택만 줄이는 경우가 가장 많았습니다.



질문: 지난 6개월(2020년 2~3분기) 동안 내린 가장 어려운 결정은 무엇인가요?

## 코로나 사태로 생산이 중단되는 순간에도 운영 중심 그룹의 실적 우수 기업은 파트너와 함께했습니다.

고객 참여와 관련하여, 운영 중심 그룹의 실적 우수 기업은 앞서 살펴본 고객 중심 그룹과 마찬가지로 고객경험에 중점을 둔 반면, 실적 저조 기업은 고객 통찰력에 더 큰 관심을 기울였습니다. 즉, 운영 중심 그룹의 실적 우수 기업은 고객 중심 그룹의 실적 우수 기업과 비슷하게 성숙하며 정교한 방식으로 고객을 대합니다.

### 3장. 핵심적인 교훈

#### 운영 중심 기업을 위한 세 가지 핵심 질문

##### 우리는 새롭게 부상하는 기술을 적극적으로 탐색하고 있는가?

- 새롭게 부상하는 기술의 이점을 탐색하기 위해 구체적으로 어떠한 조치를 취하고 있는가?
- 조직에 가장 큰 가치를 제공하는 기능은 무엇인가?
- 초기 시장 진입 또는 선점에 따른 이점을 포착하기 위해 어떠한 포지셔닝 전략을 취하고 있는가?

##### 기업 전략 핵심에 지속가능성이 자리하고 있는가?

- 지속가능성 강화로 인한 손해가 기대되는 가장 큰 기회는 어디서 찾을 수 있는가?
- 비즈니스 전략에서 지속가능성의 가치를 구체적으로 어떻게 표현할 것인가?
- 파트너 및 고객과의 관계에 있어 지속가능성은 어떻게 차별화 요인으로 작용할 수 있는가?

##### 직원들과의 장기적인 신뢰 관계가 구축되고 있는가?

- 장기적 관점에서 직원과의 신뢰 관계를 돈독히 하기 위해 조직과 업무를 어떻게 포지셔닝하고 있는가?
- 직원들에게 목적의식을 심어주기 위해 어떤 조치를 취하고 있는가?
- 기업에서는 고객 참여의 동인으로서 직원 참여의 가치를 어떻게 측정하고 있는가?

## 전망

스타트업 창업을  
위한 조언...

창업가는 항상 어려운 환경에서도 기회를 찾았습니다. IBM 역시 약 한 세기 전에 공황기에 설립되었습니다. 설문에 응한 CEO들이라면, 지금과 같은 상황에 어떤 산업군에서 어떤 기술을 활용하여 창업했을까요? IBV에서 3,000 명의 CEO에게 질문을 제시했고, 그 결과는 흥미로웠습니다.<sup>18</sup>

스타트업을 창업하겠다는 지역으로 가장 많이 꼽힌 지역은 인도였고, 중국이 그 뒤를 이어 2위를 차지했습니다. 이는 해당 지역이 높은 성장 잠재력을 갖고 있으며, 거대한 현지 시장을 인해 아직 사업을 확장할 기회가 열려있다고 보는 인식을 반영합니다. 세 번째로 높은 순위에 오른 국가는 예상 외로 이탈리아였으며 미국은 4위를 차지했습니다. 싱가포르를 5위를 차지했으며 독일, 브라질, 일본이 그 뒤를 이었습니다.

CEO들이 가장 많이 선택한 산업군은 무엇일까요? 금융 서비스(역사적으로 마진이 높은 분야로 알려짐), 소매, 제조, 소비재 제품 및 의료 분야였습니다. 모두 강력한 기술을 갖춘 신규 업체가 기존 기업보다 유리할 수 있는 영역입니다.

설문에 응한 CEO들이 새로운 새로운 비즈니스를 가능하게 하는 데 가장 중요하다고 꼽은 5가지 기술은 무엇일까요? 답은 AI, 로봇공학, IoT, 증강 현실/가상 현실, 클라우드였으며, CEO의 거의 75%가 이들 중 하나 이상을 핵심적인 구성 요소로 파악했습니다.

이는 현재 기준 가장 성공적인 스타트업 창업을 위한 최선의 선택이란 인도에서 AI 기반 금융 서비스 사업을 시작하라는 의미일까요? 그 해답은 높은 수준의 수행 능력이 실천되었을 때, 그리고 충분한 시간이 흘렀을 때 비로소 알 수 있을 것입니다.



## 실행 지침

# 핵심적인 진실

오늘날 CEO가 직면한 시급한 질문은 고객, 직원, 지역사회, 투자자에게 핵심적인 요인은 무엇인가입니다. 핵심 요인을 찾는 데 도움이 되도록, 실행 지침에서는 다섯 가지 질문에 대해 자세히 다룹니다.

최고 경영진이라면 누구나 민첩성을 중시하겠지만, 특히 지난해의 상황은 환경에 민첩하게 대처할 수 있는 능력이 얼마나 중요한지를 여실히 보여주었습니다. 모든 산업에 걸쳐 CEO들은 원하던 원치 않든 이러한 현실에 직면해야 했습니다. 코로나 확산세로 인해 기업의 대응 속도도 급속히 빨라졌지만, 어느 기업들이 이러한 민첩성을 유지할 수 있을까요? 다임러 모빌리티의 프란츠 라이너 CEO는 “가장 큰 도전 과제는 앞으로도 이러한 추진 동력을 잃지 않는 것입니다. 가장 관련성 높은 프로젝트에 대한 뚜렷한 초점을 유지하는 동시에 이를 보다 빠르게 구현하기 위한 명확한 사고방식을 유지해야 합니다. 이전 시기의 관행으로 돌아가지 않도록 주의해야 할 것입니다.”

위기 상황에서 ‘생존’이라는 단어가 갖는 의미는 제한적입니다. 기업 조직은 단순히 위기를 견디며 현상유지를 추구할 수 없기 때문입니다. 미래를 위해 조직의 모습을 바꿔야 합니다. 자주 인용되는 ‘복원력’이라는 단어조차도 바람에 휘날리는 장면을 묘사할 수 있습니다. 강풍이 지나간 후 원상태로 돌아갈 수는 있겠으나 어려움을 극복한 데 따른 이점은 없습니다. 즉 이러한 과정은 안전할지는 모르나 미래지향적인 것과는 거리가 멉니다. 또한, 미래에 닥칠 어려움을 피해 가는 것만으로는 충분하지 않습니다. 두바이 경제개발부 기업 전략 부문의 모하메드 샤엘(Mohammed Shael) CEO는 “우리는 과감한 시도를 많이 해야 합니다. 커다란 위험도 감수해야 하죠. 20년 전에 만들어진 것이 오늘날에도 유효하다고 믿을 필요는 없습니다.”라고 말합니다.

미래는 다른 접근 방식을 필요로 합니다. 고객 경험, 권한을 부여받은 하이브리드 인력, 새로운 유형의 리더십, 즉 공감적이며, 민감하며, 전략적인 ‘디자인 리더십(design leadership)’ 같은 접근 방식에 중점을 두어야 할 것입니다. 이러한 접근 방식은 인간 중심 디자인(human-centric design), 서비스, 제품 우수성을 차별화의 핵심 동인으로서 통합해줍니다. 이러한 접근 방식은 상호 연결된 기술을 사용하여 격랑의 시대에도 비즈니스 운영에 중단이 없도록 하며, 참여 직원에게 권한을 부여하며, 충성도 높은 고객을 확보함으로써 조직 전체가 ‘가상 기업(virtual enterprise)’으로 전환하는 데 도움이 됩니다.



케첨의 전직 CEO이자 현재 웰스 파고의 수석 부사장인 배리 래퍼티는 기업 경영진이 디지털 역량과 직접 대면 역량을 어떻게 조합하는가에 따라 차별화가 이뤄질 것이라고 전망합니다. 래퍼티 부사장은 코로나 확산 사태로 인해 CEO와 다른 임원들 사이에서 더 큰 공감대가 형성되고 어조가 변화하는 현상을 목격했습니다. 래퍼티 부사장은 “올해 많은 부문이 온라인으로 처리되고 있지만, 직접 경험에 대한 갈망 역시 커지고 있습니다”라며 “이제 우리는 기업들이 과거에는 가능하다고 생각지 못했던 빠른 속도로 움직이고 불가능하다고 생각했던 일을 대규모로 할 수 있다는 사실을 알게 되었습니다. 미래 전망과 관련하여, 저는 이러한 애질리티와 기술 혁신을 포착한 후 이를 다시 서로에 대한 배려와 공감, 그리고 사람들이 원하고 갈망하는 경험과 결합할 수 있는 방법이 무엇일지가 궁금합니다.”

향후 몇 년간 탁월한 실적을 구가하려는 CEO는 핵심 요인을 찾는 데 도움이 되는 다음의 다섯 가지 질문을 지속적으로 검토해야 할 것입니다.

### 우리의 핵심 전략은 무엇인가?

“만약 우리가 모든 분야에서 최고가 될 수 없다면 (어쨌든) 우리가 ‘정말 잘하는’ 것에 집중해야 합니다”라는 AT&T의 제프 맥엘프레쉬 CEO의 발언은 이를 잘 요약해줍니다. 우리의 고유한 강점이 커다란 가치를 제공할 수 있는 부문은 어디인가? 유능할 필요는 있지만 굳이 자원을 허비하면서까지 경쟁 우위를 확보할 필요까지는 없는 분야는 어디인가요? 당사의 노력을 가장 효율적으로 극대화하기 위해 파트너십과 생태계를 어떻게 활용할 수 있을까요? 개방형 혁신과 협업은 상아탑과 같이 협소한 접근 방식보다 훨씬 더 광범위한 아이디어, 능력, 기회에 접근하고 진전할 수 있는 길을 제공합니다.

### 우리가 가진 핵심 기술은 무엇인가요?

IoT에서 클라우드 컴퓨팅, AI에 이르기까지 디지털 성숙도는 강력한 실적 차별화 요인으로 작용합니다. 그리고 2020년 경험에서 얻은 호된 교훈에서 알 수 있듯, 때로는 필요한 능력을 미리 갖추는 것이 매우 중요합니다. 그러나 실적 저조 기업은 여전히 AI의 우선순위를 낮게 두는 것으로 나타났습니다. 전도유명한 기술에 대해 열린 태도를 취하면, 현재로서는 미처 그 존재조차 알 수 없는 미래의 문제나 기회에 직면할 때 경쟁 우위를 확보할 수 있습니다. 기술 채택 과정은 어렵고 시간이 소요됩니다. 효과적이고 신속하게 새로운 기술을 채택할 수 있는 조직의 능력에 대해 고찰하도록 합니다. 마지막으로 빠르게 다가오고 있는 컴퓨팅 혁명인 양자 컴퓨팅의 도래에 어떻게 능동적으로 예측할 수 있을까요?

### 우리의 핵심 인력은 누구인가요?

전 세계적으로 원격/재택 근무가 도입되면서 이에 따른 기대치, 선택안, 문화 역시 새롭게 바뀌게 되었습니다. 내셔널오스트레일리아은행의 로스 맥이완 CEO는 “10년이 걸렸을 수도 있는 작업이 단 6개월만에 진척되었습니다”라고 밝힙니다. 각 기업이 대면 방식의 업무와 원격 방식의 업무 사이의 균형을 맞추는 방식은 비용 구조, 제품 개발, 리더십 요구 사항 및 기업 문화에 영향을 미칩니다. DBS 은행의 Piyush Gupta CEO는 “원격/재택근무 환경에서는 회사가 추구하는 바를 잊지 말아야 합니다”라고 말합니다.

### 핵심 경영진은 누구인가요?

기업 경영진의 역할은 최고위직에서 모든 단계에 걸쳐 훨씬 더 복잡해졌습니다. 경제적 실익뿐 아니라 사람들 간의 소통을 고려해야 합니다. 커뮤니케이션 능력에 대한 요구사항이 대폭 커지거나 조정되었습니다. 사명, 목적, 사회적 행동, 지역사회에 인식이 더 큰 중요성을 갖게 되었습니다. 보다 넓고 수평적인 구조와 보다 유연한 의사 결정, 그리고 기업 전체에 걸친 높은 기술 의존도는 기업의 교육, 홍보 및 인재 관리에 전반적으로 영향을 미칩니다.

### 핵심적인 리스크 요인에는 어떤 것이 있나요?

지난 한 해의 호된 교훈에서 배웠듯 어려운 시기는 앞으로도 있을 것입니다. 미래를 대비하는 작업에는 장기적으로 비용이 소요되므로, 일부는 미래의 존폐 위협에도 불구하고 종종 리스크를 무시하기도 합니다. 공급망 취약점 역시 노출되었습니다. 조직이 기술적으로 성숙해짐에 따라 사이버 위험 및 데이터 보안 문제가 대두되거나 제대로 다뤄지지 않고 있습니다. 특히 실적 저조 기업은 사이버 보안 전문성을 강화해야 할 필요성을 과소평가하는 경향이 있습니다. 그러나 사이버 보안은 기업 전략 전반에 통합해야 할 뿐 아니라 파트너와 협업해야 합니다. 일단 리스크 요인을 인지하고 대처안을 계획하고 문제를 해결하면, 적극적으로 장기적 기회를 포착하고 가치를 실현할 수 있습니다. 파트너 및 고객 생태계 전반에 걸쳐 제로 트러스트 보안으로 전환하면, 안전한 상호 작용, 업무 절차 및 혁신이 가능해집니다.<sup>19</sup> 이들은 앞으로 가장 중요한 가치의 원천이 될 수 있습니다.

코로나 확산 사태로 항공 업계가 직격탄을 맞은 가운데 에어캐나다의 켈린 로비네스큐 CEO는 “언제까지나 방어적 태도를 취할 수는 없습니다. 이제 공격 태세로 전환해야 합니다. 즉 깊은 상처의 고통을 짜내고 우리가 추구하는 핵심 영역에 투자해야 할 때입니다”라고 말합니다. 에어캐나다의 경우, 새로운 로열티 프로그램을 시작하고, 휘청이던 레저 항공사를 인수하고, 항공기를 화물 운송에 배정하는 조치를 단행했습니다. 다른 기업들 역시 다양한 능력을 활용함으로써 2020년의 위기 상황을 극복했습니다. 이를테면 내셔널오스트레일리아은행(NAB)의 로스 맥이완 CEO는 “우리는 조직 내 파트너십 구축 능력을 강화했습니다”라고 말합니다. “모든 것을 자체적으로 처리할 수는 없습니다. 원하지도 않고요.”

기업의 핵심 요인, 즉 각자의 고유의 칼날을 날카롭게 세우는 작업이 우선순위에 있습니다. 혁신(transformation)은 끊임없이 계속됩니다. 특히 안일한 태도로 시장 지배력이 자동으로 확보된다는 믿는 자기기만을 피하고자 하는 야심찬 기업의 경우는 더욱 그렇습니다. CEMEX의 페르난도 곤살레스 CEO는 “완벽함을 달성하지는 못할 것입니다. 투자의 일부는 투자금만큼의 성과를 내지 못할 수 있습니다. 그러나 이는 중요하지 않습니다. 제대로 되지 않는 부분이 무엇인지 파악하려 시도하고, 이를 그만두고 대신 실제 성과를 낼 수 있다고 생각하는 분야에 역량을 집중해야 합니다.”

## 전망

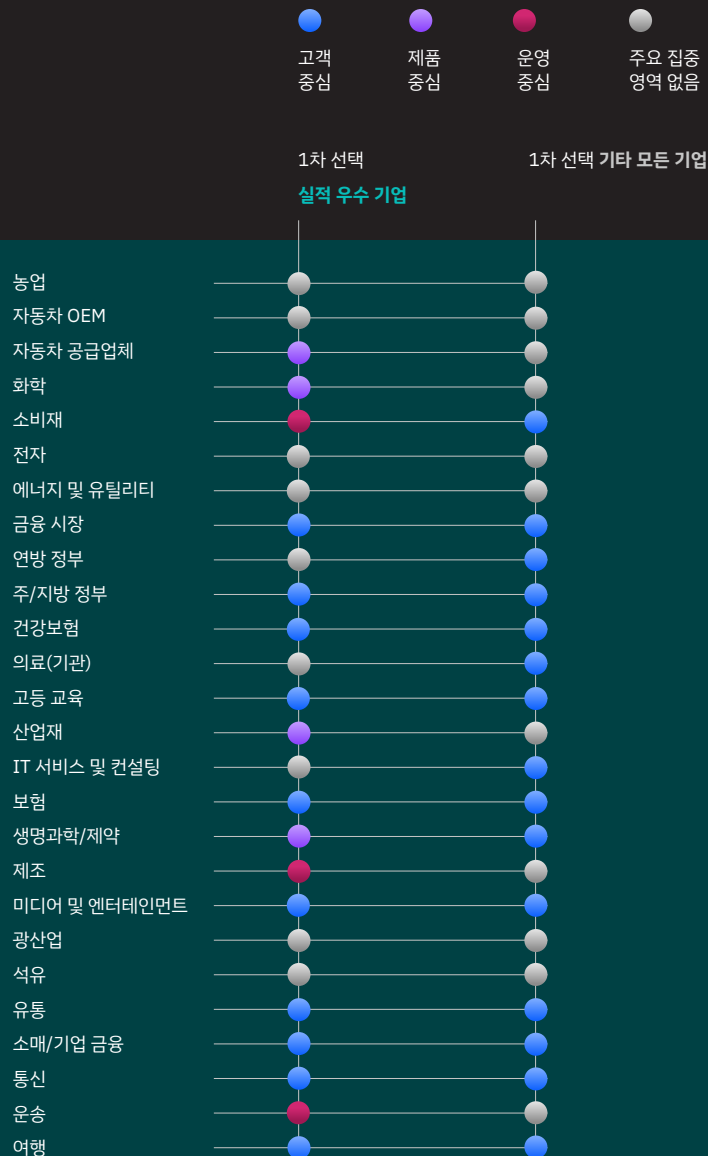
## 그리고 성공 모델은...

본 연구에서 다룬 세 그룹을 평가할 때, 특정 산업의 실적 우수 기업이 고객 중심, 제품 중심, 운영 중심 그룹 가운데 어디에 속하는지를 어떻게 결정할 것인가란 질문을 하실 수 있을 것입니다.

전 산업 분야에 걸친 3,000명의 CEO를 모두 분석한 결과, 약 50%의 응답자는 고객 중심으로, 30%는 제품 중심으로, 약 20%는 운영 중심 그룹으로 분류할 수 있었습니다. 그런 다음 각 산업별로 실적 우수 기업만의 독특한 패턴을 조사한 결과, 조사 대상인 26개 산업군 가운데 17개(65%) 산업의 경우, 대부분의 실적 우수 기업은 한 분야에 집중하고 있다는 사실을 알 수 있었습니다. 이는 곧 나머지 9개 산업의 경우, 실적 우수 기업들 사이의 결과가 엇갈리게 나타나 뚜렷한 집중 영역이 없는 것으로 파악되었습니다.

그런 다음 실적 우수 기업의 집중 분야와 동종 업체의 집중 분야를 비교했습니다. (그림 참조) 10개 산업군에서, 대부분 실적 우수 기업과 나머지 기업들은 동일한 집중 분야를 갖고 있는 것으로 나타났습니다. 10개 산업군에서, 실적 우수 기업과 나머지 기업의 집중 영역은 다르게 파악되었습니다. 즉 서로 다른 영역에 집중하거나, 한 쪽은 집중 영역이 있는 반면 반대 쪽은 뚜렷한 집중 영역이 없는 것으로 나타났습니다. 마지막으로 나머지 6개 산업군에서는, 실적 우수 기업과 나머지 기업 양쪽 모두에서 '주요 집중 영역 없음'의 결과가 나타났습니다.

추가적인 분석을 통해, 업종별 실적 우수 기업을 중심으로 통찰력을 포착할 수 있었으며, 이러한 통찰력은 (반대되는 접근 방식을 따를지라도) 차별화 요인 및 가치를 강화하는 데 도움이 될 수 있습니다. 곧 발간될 IBV 최고 경영진 연구 보고서의 업계 심층 분석 자료에서 자세한 내용과 사례를 확인하실 수 있습니다.



## 연구 및 분석 방법론

IBM 기업가치 연구소(Institute for Business Value)는 옥스퍼드 이코노믹스(Oxford Economics)와 공동으로 약 50개국 26개 산업 부문에 걸쳐 3,000명의 CEO를 인터뷰했습니다. 이 인터뷰는 온라인 방식으로 진행되었습니다. 또한, IBV는 라이브 화상 회의 및 전화 인터뷰 또는 안전한 경우 직접 만남을 통해 11개국 11개 산업 부문에서 선정한 24명의 CEO와 심층 인터뷰를 진행했습니다. 정량적, 정성적인 데이터를 포괄하는 본 연구의 인터뷰는 전략적 비즈니스 우선 순위, 성공을 위한 동인, 그리고 코로나 사태 이전, 코로나 기간, 코로나 사태 종료 이후의 경제 상황과 관련한 도전 과제에 초점을 맞췄습니다.

본 연구의 설문 대상자는 기업 CEO, 공공부문 책임자, 총괄 관리자, 전무 이사와 같은 최고 경영진으로 구성되었습니다. IBV는 2020년 이전 기간 및 (코로나 대유행 시기를 포함한) 2020년 동안의 국가별, 산업별 데이터 및 동종 업체와 비교한 매출 증감 집계 방식을 직접 설계했습니다. IBV는 이러한 실적 정의 과정을 통해 실적 우수 기업과 실적 저조 기업을 파악할 수 있었습니다.

IBV는 또한 설문에 응한 CEO들을 세 그룹으로 분류하기 위한 세분화 논리를 구현했습니다. 이 결과, CEO들은 **고객 중심**, **제품 중심**, **운영 중심** 그룹으로 분류할 수 있었습니다. 세 그룹은 각각 2021년 IBM 최고 경영진 설문 조사 도구의 특정 항목에 대한 응답을 바탕으로 구분되었습니다.

- **고객 중심** 그룹은 고객 참여를 제품 설계와 개발 노력의 “공동 창조” 요인으로서 기꺼이 포함하려는 의향을 드러내는 기업으로 정의됩니다. 또한, 고객 경험에 초점을 맞춘 혁신, 고객 참여 중심의 성과, 고객 통찰력 활용에 중점을 둔 조직이라는 측면으로 정의할 수 있습니다.
- **제품 중심** 그룹은 제품 및 서비스에서 더 많은 혁신을 이루고자 하는 열정, 안정적이고 안전하며 개별화된 제품을 개발하려는 의지, 제품 및 서비스 개선에 집중된 혁신이라는 측면에서 정의할 수 있습니다.
- **운영 중심** 그룹은 운영 비용 절감, 운영 애질리티 및 유연성 향상, 비즈니스 모델 개발에 대한 혁신적 초점, 혁신적인 디지털 여정을 완성하기 위한 입증되고 강력한 참여라는 측면에서 정의됩니다.

2021년 IBM 최고 경영진 데이터 세트에 포함된 각 조직은 세 가지 성과 축에 대해 합산 점수를 부여받았습니다. 이때 점수는 가장 두드러진 축을 기반으로 할당되었습니다. 실적 연관 관계는 특별 고려 사항으로 파악 및 처리했으며 축별 프로필에 포함하지는 않았습니다.

## 변화하는 세상에서 함께할 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.

## 자세한 정보

IBM 기업가치 연구소의 이번 연구에 대한 자세한 내용은 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)에 문의하시기 바랍니다. Twitter에서 @IBMIBV를 팔로우하실 수 있습니다. IBM 기업가치 연구소의 전체 연구 카탈로그가 필요하거나 월간 뉴스레터를 구독하려면 [ibm.com/ibv](http://ibm.com/ibv)를 방문하세요.

## 참고 및 출처

- 1 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, Jacob Dencik, Ph.D. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM 기업가치 연구소. 2020년 11월. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 2 "COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities." IBM 기업가치 연구소. 2020년 9월. <https://ibm.co/covid-19-future-business>
- 3 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, Jacob Dencik, Ph.D. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM 기업가치 연구소. 2020년 11월. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 4 "Unplug from the past: Chief Human Resources Officer insights from the 20th Edition of the Global C-suite Study." IBM 기업가치 연구소. 2018년 6월. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study/chro>. 개별 보고서 다운로드 링크: <https://www.ibm.com/downloads/cas/D2KEJQRO>
- 5 "The Employee Experience Index: A new global measure of a human workplace and its impact." IBM® Smarter Workforce Institute. WorkHuman® Research Institute. 2017년 7월. <https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM>
- 6 Petrone, Joe, Gillian Orrell, Carolyn Heller Baird. "The value of virtual agent technology: Improve customer service and boost financial results with AI-enabled systems." IBM 기업가치 연구소. 2020년 10월. <http://ibm.co/virtual-agent-technology>
- 7 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, Jacob Dencik, Ph.D. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM 기업가치 연구소. 2020년 11월. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 8 Ibid.
- 9 Ibid.
- 10 "The quantum decade: Preparing for the next computing revolution." 인포그래픽. IBM 기업가치 연구소. 2021. <https://www.ibm.com/downloads/cas/Q5Q8ZOWR>
- 11 Wright, Amy, Diane Gherson, Josh Bersin, Janet Mertens. "Accelerating the journey to HR 3.0: Ten ways to transform in a time of upheaval." IBM 기업가치 연구소와 Josh Bersin Academy 공동 연구 게시되지 않은 연구 데이터. 2020년 10월. <http://ibm.co/hr-3>
- 12 "Closing the chasm." IBM 기업가치 연구소. 2020년 10월. <http://ibm.co/closing-chasm>
- 13 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore, Amy Wright. "The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce." IBM 기업가치 연구소. 2019년 9월. <https://ibm.co/closing-skills-gap>
- 14 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, Jacob Dencik, Ph.D. "Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis." IBM 기업가치 연구소. 2020년 11월. <https://ibm.co/digital-acceleration>
- 15 LaPrade, Annette, Janet Mertens, Tanya Moore, Amy Wright. "The enterprise guide to closing the skills gap: Strategies for building and maintaining a skilled workforce." IBM 기업가치 연구소. 2019년 9월. <https://ibm.co/closing-skills-gap>
- 16 "Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere." 글로벌 최고 경영진 연구 제 20호. IBM 기업가치 연구소. 2019년 11월. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/c-suite-study>
- 17 Mantas, Jesus 및 Cindy Anderson. "Untapped potential: The Hispanic talent advantage." IBM 기업가치 연구소는 We Are All Human과 협력합니다. 2020년 12월. <https://ibm.co/hispanic-talent-advantage>
- 18 "Think like a CEO." 인포그래픽. IBM 기업가치 연구소. 2020년 12월. <https://www.ibm.com/downloads/cas/3EWYO1JQ>
- 19 "A zero trust strategy needs context-based security." IBM Security. 2021년 1월 12일 접속 <https://www.ibm.com/security/zero-trust>

© Copyright IBM Corporation 2021

**한국아이비엠주식회사**

(07326) 서울시 영등포구 국제금융로 10  
서울국제금융센터(Three IFC)

IBM 홈페이지:

**ibm.com**

IBM, IBM 로고, ibm.com 및 Watson은 전세계 여러 국가에 등록된 International Business Machines Corp.의 상표입니다. 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 비침해에 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.

본 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.

40037540KRKO-02



