Redefining Ecosystems - 에코시스템에 대한 재정의

글로벌 최고 경영진 연구 COO 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 운영 책임자(COO: Chief Operating Officer)의 관점을 집중적으로 살펴봅니다.

인터뷰에 참여한 COO 수	**657**
북미	**243**
중남미	**69**
서유럽	**123**
중유럽 및 동유럽	**32**
중동 및 아프리카	**37**
아시아 태평양	**102**
일본	**51**

폭풍의 한가운데

기술의 발전이 기존 질서를 무너뜨리고 거대한 변화를 일으키는 중입니다. 엄청난 속도로 여러 산업이 통합되고 새로운 경쟁자가 등장하고 있습니다. 사물 인터넷(IoT), 3D 프린팅 등 여러 기술이 본격적으로 보급되면서 생산 기술도 발전하는 중입니다. 또한 인건비, 에너지 가용성, 운영 변화에 대한 요구에 따라 생산 기반도 옮겨지고 있습니다. 그렇다면 COO는 이러한 폭풍 한가운데에서 어떻게 키를 조종하고 있습니까?

IBM은 최근 최고 경영진 연구에서 최고 경영진 5,247명을 인터뷰하여 장차 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 COO 657명의 생각을 면밀하게 살펴볼 것입니다. 또한 전 세계에서 큰 성공을 거두고 있는 기업의 COO는 어떻게 차별화된 행보를 보이는가에 초점을 맞추었습니다.[2]

IBM은 혁신의 선두 주자로 높은 명성을 얻었을 뿐 아니라 재무 실적도 우수한 몇몇 기업을 선별했습니다. 이번 인터뷰에 응한 COO의 소속 기업들 중 6%가 선구자 그룹(Torchbearer)으로 명명된 이 그룹에 해당되었습니다. 선구자 그룹의 상대편에 있는 후발 그룹(Market Follower)의 기업은 해당 COO가 보기에 시장에서 존재감이 매우 낮은 편이고 대개는 재무 실적 측면에서도 그다지 성공하지 못했습니다. 이들이 표본의 37%를 차지했습니다.

이 두 그룹을 비교한 결과, 행동 방식에서 명확한 차이가 나타났습니다.[3] 선구자 그룹의 COO는 적극적으로 조직의 운영 모델을 재설계하고 있습니다. 또한 더 광범위하고 혁신적인 에코시스템을 조성하고 디지털 인사이트를 확보하는 데 주력합니다.

"파괴적 경쟁이 가장 두렵습니다. 새로운 경쟁자들은 더 우수한 가치를 제공하는 새로운 비즈니스 모델을 개발하여 우리를 앞지를 수 있습니다."

스페인 소비재 기업 **COO**

"산업 통합으로 인해 브랜드 평판, 서비스 품질, 파트너 네트워크를 통한 차별화가 더욱 절실해질 것입니다."

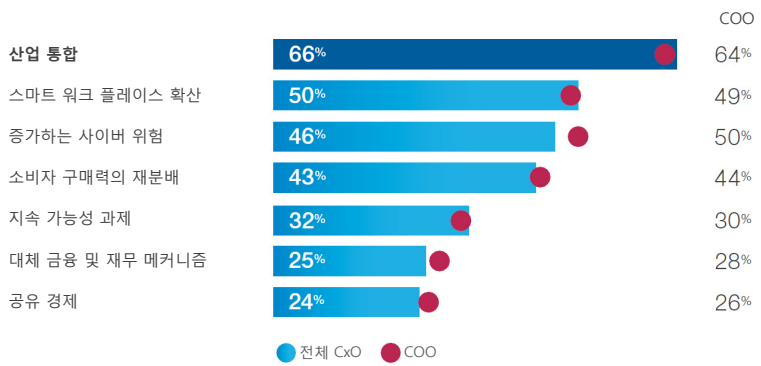
Marco Barioni, 이탈리아 Reale Mutua COO

파괴적 트렌드, 위험한 시대

예전에는 명확했던 산업 간의 경계가 무너지는 현실을 이제는 모든 기업의 COO가 인식하고 있습니다. 즉 어떤 업종의 기업이 지닌 전문성을 다른 부문에 적용하여 새로운 하이브리드를 선보이고 기존의 산업 구분을 없애고 있습니다. 이는 비즈니스의 판도를 바꿔 놓을 가장 중대한 변화로 여겨집니다 (그림 1 참조).

그러나 COO는 다른 최고 경영진과 달리 산업 통합을 양날의 검으로 간주합니다. 즉 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. 어떤 기업의 통합 때문에 다른 기업은 설 자리를 잃게 됩니다.

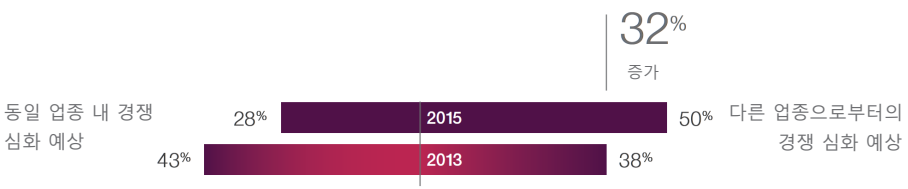
그림 1
사라지는 경계: *COO는 산업 통합을 곧 다가올 가장 큰 변화로 꼽습니다.*



이런 까닭으로 COO는 인접한 기업과의 경쟁이 (지난번 최고 경영진 연구가 실시되었던) 2년 전보다 더욱 심화될 것으로 예상합니다(그림 2 참조). "우리의 경쟁자는 더 이상 전통적인 종합 은행에 국한되지 않습니다." 한 아시아 금융 서비스회사의 COO는 이렇게 말했습니다. "예컨대 통신사와 전당포와 같이 예측하지 못했던 기업도 결제 서비스 시장에 진출할 가능성이 있으므로 위협이 됩니다."

COO 대부분은 이 새로운 경쟁자를 막기 위해서는 더 디지털화되고 개인화된 서비스를 제공해야 한다고 말합니다. 자그마치 75%가 고객과의 소통에서 대면 접촉이 점차 줄면서 향후 3년 ~ 5년 동안 가상 형태의 고객 참여가 주를 이루게 될 것으로 예상합니다. 또한 62%는 고객 개개인을 더 중시하는 관계가 자리잡을 것으로 생각합니다.

그림 2
적대 세력: *COO는 외부 침략자에 대해 우려합니다.*



"최근까지 아무런 입지도 없던 경쟁자들이 빠른 속도로 등장하고 있습니다."

영국 금융 기관 **COO**

"결국 컴퓨팅은 네트워크화된 인텔리전스입니다. 이러한 기술적 관점에서 볼 때 인터넷 및 각종 기기의 진정한 영향력은 자동화 및 머신 인텔리전스가 실현되는 때에 분명하게 나타납니다."

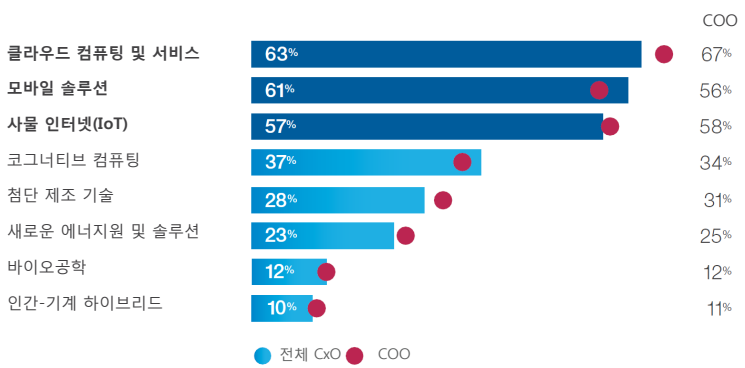
Brian Armstrong, 남아프리카 Telkom SA GCCO

그렇다면 이와 같은 경쟁 환경의 변화를 뒷받침하는 것은 무엇일까요? 다른 최고 경영진처럼 COO도 신기술의 파괴적 영향이 그 근본 원인 중 하나라는 데 동의합니다. 이들은 향후 몇 년간 클라우드 컴퓨팅, IoT, 모바일 솔루션이 조직에 특히 큰 영향을 미칠 것으로 보고 있습니다. 그러나 코그너티브 컴퓨팅, 로봇 기술, 기타 첨단 제조 기술의 잠재력에도 주목합니다(그림 3 참조).

총체적으로 이러한 기술은 우리가 연결하는 방식, 연결하는 대상, 연결의 목적을 완전히 바꿔 놓고 있습니다. 새로운 기술 덕분에 어디서든 다른 사람 및 정보에 액세스하고 사람의 개입 없이 사물과 사물을 연결하며 훨씬 더 통찰력 있는 관점으로 운영 환경을 바라볼 수 있게 되었습니다. 뿐만 아니라 더 경제적이고 현지에 최적화된 방식으로 생산하고 더 민첩하게 고객의 요구를 충족시킬 수 있습니다.

그림 3

***기술 사양**: COO는 3가지 기술이 회사에 지대한 영향을 미칠 것으로 예상합니다.*



최우선 과제: 운영 모델 재설계

COO는 가장 높은 지점에서 미래를 위한 준비를 시작합니다. 응답자 중 71%는 조직에서 사용 중인 운영 모델을 각자 예상하는 기술의 발전과 연계하여 검토할 계획입니다. 이와 비슷하게 68%는 제품/서비스 포트폴리오를 재검토할 생각입니다. 그러나 COO는 다음 창고 시설을 어디에 지을지 혹은 어떤 새로운 기기를 출시할지 고민하지 않습니다. 이들의 주 관심사는 운영 환경을 디지털화하고 실시간으로 관리할 방법입니다.

고객이 다양한 제품을 반복적으로 구매하는 소비재 산업을 예로 들어보겠습니다. 첨단 기술 덕분에 고객이 품절이 임박한 제품에 대한 알림을 받고 미리 주문한 후 매장에 들러 픽업하는 것이 곧 가능해진다고 한 미국 기업의 최고 경영자는 설명했습니다. "이 모든 정보가 유통 및 생산 시스템과 다시 연결되므로 무엇이 언제 어디서 팔리는지 파악하여 공급망을 간소화할 수 있습니다."

실시간 운영 모델은 다른 업종으로도 확산되고 있습니다. 예를 들어 미국의 오토바이 제조사인 Harley-Davidson이 최근 보수를 끝낸 펜실베이니아주 요크 공장에서는 센서가 제조 공정의 세세한 요소까지 모니터링하고 기계가 원래의 설정에서 벗어날 경우 자동으로 조정합니다. Harley-Davidson은 생산 병목 지점을 찾아내 제거하는 데에도 센서의 데이터를 활용하고 있습니다.[4]

그러나 기업 운영 환경의 디지털화는 종종 여러 중대한 변화를 수반합니다. 여기서 선구자 그룹 COO는 앞선 행보를 보여줍니다. 이들은 후발 그룹 COO보다 더 적극적으로 운영 모델 및 딜리버리 채널을 재평가하고 있습니다. 대부분은 새로운 수익 모델도 고려하는 중입니다(그림 4 참조). 즉 비용 절감 및 조직의 효율성 향상에 주력할 뿐 아니라 고객 만족에도 관심을 기울이고 있습니다. 심지어 마케팅 및 영업 부서가 수행하던 고객 관계에 대한 관리까지 책임지는 경우도 있습니다.

"물리적 자산이 아니라 제품 및 그와 관련된 모든 정보로 이루어진 디지털 주체가 제품의 '기반'이 될 것입니다."

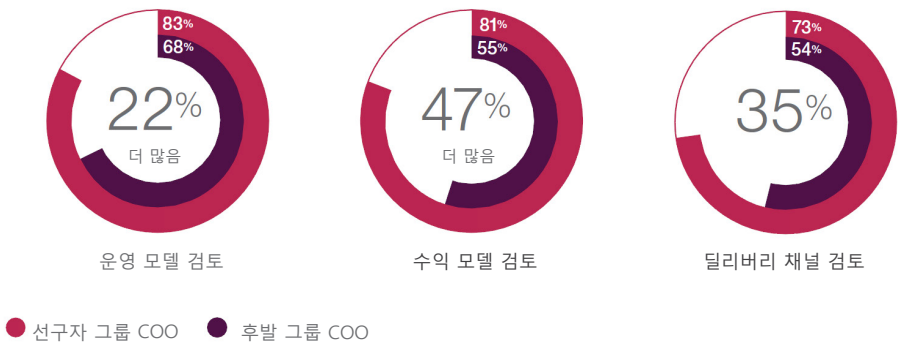
Jesús Marín Rodríguez, 이탈리아 Allianz Spa COO

"앞으로는 훨씬 더 고객 중심적이고 전문 기술을 갖춘 브랜드를 개발해야 하고 실시간 타겟팅을 더욱 강화하면서 고객과 소통해야 합니다."

Michael Bullock, 뉴질랜드 ANZ Bank COO

그림 4

***예리한 시선**: 선구자 그룹 COO는 더 적극적으로 운영의 핵심 요소를 검토하고 있습니다.*



그러나 선구자 그룹 COO는 손익 관리에서도 뛰어납니다. 지난 몇 십 년간 대부분의 기업은 북미, 서유럽 또는 일본보다 제조 비용이 저렴하다고 알려진 아시아, 동유럽, 남미 지역에 소싱 및 생산 시설을 집중했습니다. 이러한 인식의 타당성이 예전 같지 않음에도 불구하고 후발 그룹 COO 대다수는 여전히 이 모델을 고수하고 있습니다.

치솟는 임금 및 운송비, 생산성 격차, 새로운 에너지 추출 기법 등으로 인해 상황이 바뀌고 있습니다. 길어진 리드 타임, 특정 시장 세그먼트를 위한 맞춤화의 제약 등 확장된 공급망 운영의 숨은 비용도 문제가 되고 있습니다. 선구자 그룹 COO는 이 점을 잘 알고 있습니다. 따라서 신규 시설의 입지를 결정할 때 총 양륙비 포함 원가를 고려합니다(그림 5 참조).

그뿐만이 아닙니다. 선구자 그룹 COO의 약 3/4이 지속 가능한 제조 및 공급 방식에 투자하고 있는데 반해 후발 그룹 COO에서는 그 비율이 절반에 불과합니다. 선구자 그룹 COO는 환경 보호의 필요성을 인식할 뿐 아니라 양심적인 기업이라는 평판이 중요한 경쟁력으로 작용할 수 있음을 잘 알고 있습니다. 예를 들어 독일의 자동차 제조사인 BMW는 "친환경" 공정으로 유명하며 이는 브랜드 가치를 높이는 데 기여하고 있습니다.[5]

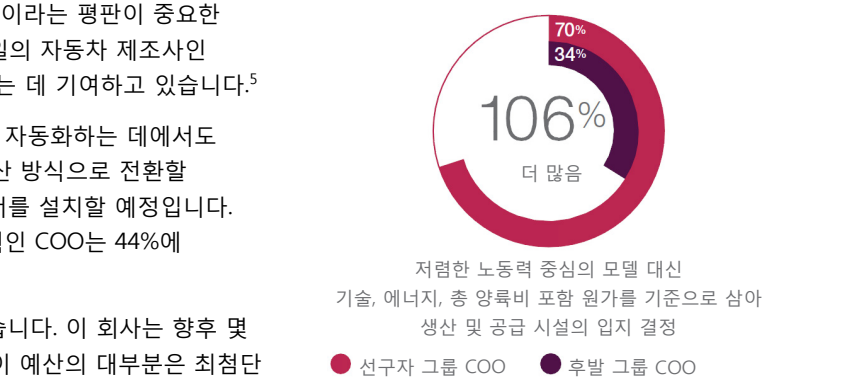
선구자 그룹 COO는 로봇, 스마트 센서, IoT를 활용하여 운영을 자동화하는 데에서도 두각을 나타냅니다. 60%는 향후 5년 내에 자동화 집중적인 생산 방식으로 전환할 계획이며, 61%는 운영 데이터 수집 및 전달을 위해 스마트 센서를 설치할 예정입니다. 그에 반해 후발 그룹에서 이러한 조치 중 하나라도 시행할 계획인 COO는 44%에 불과합니다.

항공기 제조사인 Boeing은 운영 혁신의 대표 주자라 할 수 있습니다. 이 회사는 향후 몇 년간 조립 공장 자동화에 10억 달러 이상을 투자할 계획이며, 이 예산의 대부분은 최첨단 로봇 기술을 도입하는 데 쓰일 것입니다. 다른 제조사들도 적외선 센서, 고속 처리, 레이저 프로젝션 기술을 통해 즉시 문제점을 찾아내 해결하는 방법을 연구하고 있습니다.[6]

운영 디지털화 트렌드의 중심에는 스마트 기기와 센서가 있습니다. "사물 인터넷으로 계획 및 자원 배치를 최적화하고 기관차 및 궤도차를 더 효율적으로 사용할 수 있게 됩니다." 한 독일 화물 회사의 COO는 이렇게 말했습니다. 하지만 물리적 자산만 더 생산적으로 관리할 수 있는 건 아닙니다. "자동차 및 주택에 인텔리전스가 기본적으로 구현되면 보험사의 운영 방식도 달라질 것입니다."라고 한 벨기에 보험사의 COO는 지적했습니다.

그림 5

홈 인: *선구자 그룹 COO는 총 양륙비 포함 원가를 고려하면서 수요 발생지와 더 가까운 곳으로 생산 시설을 옮기고 있습니다.*



"제품 수명 주기가 더 짧아지고 있으며 파괴적 변화의 가능성이 그 어느 때보다 높은 만큼 더 유연한 운영 모델이 필요합니다."

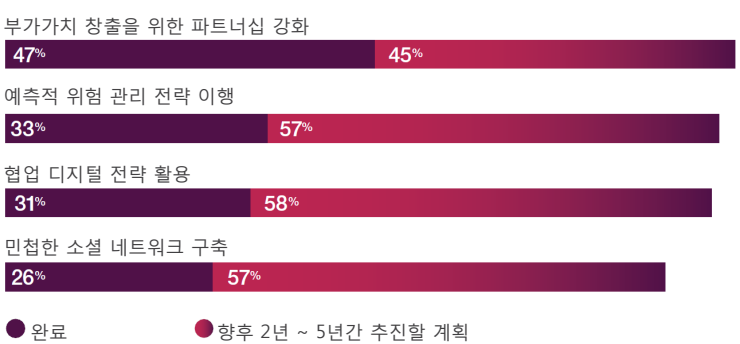
Bill Muir, 미국 Jabil Circuit COO

실현 방법: 에코시스템 혁신

그러나 어떤 조직도 최상의 운영 모델이 있다 한들 모든 것을 해낼 수는 없습니다. 이런 이유로 COO 대부분은 더 민첩하고 혁신적인 에코시스템 구축에 나섰거나 향후 몇 년 내에 추진할 계획입니다(그림 6 참조). 이들은 현재 고객이 기대하는 특별한 경험을 제공하는 데 도움이 될 공급자, 서비스 제공자, 기타 파트너를 찾고 있습니다.

이미 상당한 진전을 이룬 기업도 있습니다. 이들은 물리적 자산을 매각하고 다른 기업과의 협업을 통해 필요한 인프라를 이용하고 있습니다. 미국의 호텔 기업인 Hyatt, Marriott, Hilton, Starwood 모두 "자산 경량화(Asset-Light)" 모델을 도입하여 건물을 직접 소유하지 않고 프랜차이즈 방식으로 호텔을 운영합니다.[7] 그러나 이러한 전략에는 각별한 주의가 필요합니다. 설비 투자 절감 효과가 무색할 정도로 운영 비용이 상승할 수 있습니다. 또한 속도 및 유연성 저하를 감수해야 하는 경우도 있습니다.

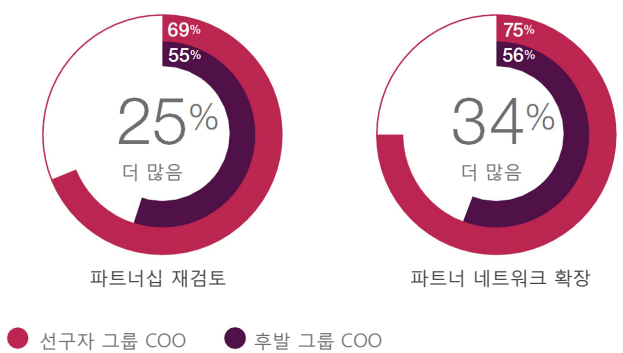
그림 6
***순편익**: COO는 더 혁신적이고 민첩한 에코시스템을 조성할 계획입니다.*



그렇다 하더라도 에코시스템에 참여하면 모든 구성원이 범위를 확대하고 다양성을 추구할 수 있으며 전체의 힘을 발휘하여 개별적으로 가능한 것보다 큰 가치를 창출할 수 있다고 한 선구자 그룹 COO는 단언하고 있습니다. 그렇기 때문에 선구자 그룹 COO가 기존의 파트너십을 재검토하고 기존 네트워크를 확장하는 데 더 많은 노력을 기울이는 것도 당연합니다(그림 7 참조).

또한 선구자 그룹 COO는 에코시스템에서 요구하는 분권형 경영 방식을 더 수월하게 받아들입니다. 63%가 향후 3년 ~ 5년간 의사 결정이 더 분권화될 것으로 예상합니다. 후발 그룹에서는 42%에 그쳤습니다. "지점/지사의 권한을 제한하는 중앙 집중식 조직 모델은 맞춤화된 상품과 서비스를 내놓는 데에도 불리하게 작용할 것입니다." 한 이탈리아 금융 기관의 COO는 이렇게 경고했습니다.

그림 7
재후: *선구자 그룹 COO는 파트너십을 검토하고 확장하고 있을 가능성이 더 높습니다.*



"오늘날은 고객 및 파트너로 이루어진 에코시스템 구축과 지속적인 혁신이 필수입니다."

일본 전자 기업 **COO**

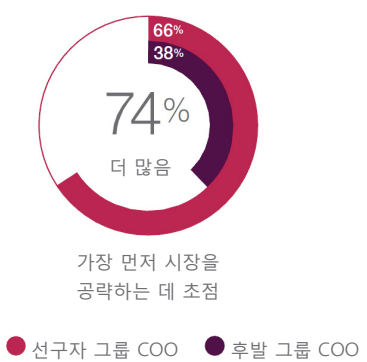
"어떤 제휴 및 파트너십이 필요한지 더 정확하게 이해하고 더 신속하게 실천해야 합니다."

브라질 소비재 기업 **COO**

물론 다른 기업과 손잡는 궁극적인 목적은 더 우수한 맞춤형 상품과 서비스를 더 빠르고 효율적으로 공급하는 데 있습니다. 운영 관리는 제품을 생산하고 공급과 수요를 연계하는 것으로 끝나지 않습니다. 더 우수한 제품, 서비스, 프로세스를 개발하여 부가 가치를 창출해야 합니다. 선구자 그룹 COO는 이러한 과제를 중요하게 인식하고 최고의 혁신으로 가장 먼저 시장을 공략하기 위해 민첩하고 창조적인 파트너십을 발전시키는 데 더욱 주력합니다(그림 8 참조).

예를 들어, 미국의 가전업체인 Whirlpool은 스마트홈 가전 제품에서 생성하는 데이터를 분석하여 해당 제품에 적합한 서비스를 함께 제공하기 위해 다양한 기업들과 협력하고 있습니다. Whirlpool의 목표 중 하나는 고객이 에너지와 물을 절약하고 집 밖에서도 집안일을 처리하여 더 효율적으로 시간을 사용할 수 있게 하는 것입니다.[8]

그림 8
선도적 역할: *선구자 그룹 COO는 혁신에 앞장서기 위해 민첩한 운영 환경을 조성하는 데 더 힘쓰고 있습니다.*

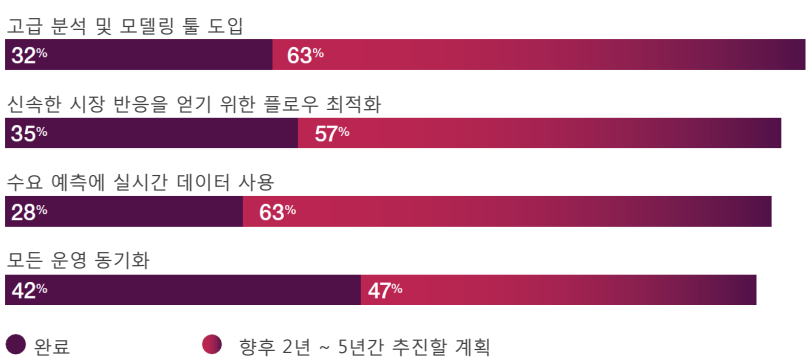


갖춰야 할 조건: 디지털 인사이트 강화

COO 대부분은 자신의 운영 업무를 간소화하는 데에도 고급 분석, 모델링, 실시간 데이터를 활용할 계획이라고 밝혔습니다(그림 9 참조). 운영 간소화에 큰 진전을 보인 응답자는 아직 소수에 불과했습니다. 그러나 COO의 최우선 과제 중 하나인 것은 분명합니다. 운영 간소화를 통해 더 정확하게 수요를 예측하고 생산 일정을 모니터링할 뿐 아니라 공급망의 투명성을 높일 수 있음을 깨닫고 있기 때문입니다. 그러면 처리 및 재고 유지 비용을 줄이고 고객 기호의 변화에 더 신속하게 대처할 수 있게 됩니다.

여기서도 선구자 그룹 COO가 앞서 있습니다. 67%가 이미 운영 관리에 분석을 활용하고 있는데, 후발 그룹에서는 이 비율이 44%에 불과했습니다. 실제로 선구자 그룹 COO는 자재 원가 조사 및 공급자 선정에 분석 기술을 활용할 가능성이 43% 더 높고 가치 사슬의 전 범위에서 가시성을 강화하는 데 분석 기술을 활용할 가능성도 47% 더 높습니다.

그림 9
간소화된 운영: *COO 대부분은 고급 분석, 모델링, 실시간 데이터를 활용할 계획입니다.*



"실시간 데이터, 고급 분석 기술, 고객에 대한 종합적인 관점을 갖춘다면 더 민첩하게 행동하고 더 빠르게 대응할 수 있습니다."

아일랜드 금융 기관 **COO**

"고객과 더 가깝게 기술을 이전하면 더 효과적으로 고객을 분석할 수 있습니다. 그러면 고객은 필요한 바를 얻고 누릴 수 있으므로 이는 매출 성장으로 이어집니다."

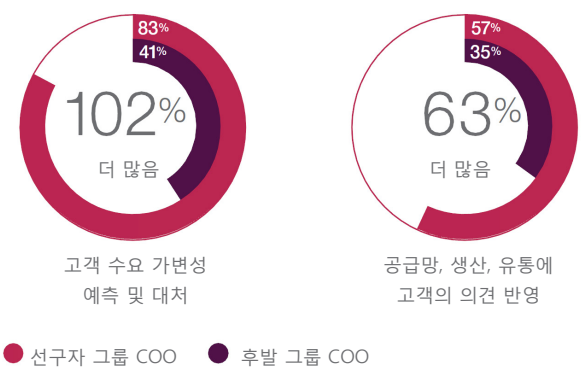
남아프리카 보험사 **COO**

이들은 수요 변동을 예측하여 대처하고 생산 및 유통 프로세스에 고객의 의견을 반영하는 점에서 더 확실한 경쟁 우위를 보이고 있습니다(그림 10 참조). 요컨대 선구자 그룹 COO는 고객의 욕구를 예측하고 해결하는 것과 관련하여 분석의 가치를 더 잘 알고 있습니다.

그러나 정보 기술과 산업 자동화를 접목시켜 산출 및 효율을 최적화하기 위해서는 일반적인 생산 및 유통 분야와 전혀 다른 전문성이 필요합니다. 데이터 분석가, 모델링 및 시뮬레이션 전문가, 고도로 자동화된 장비 및 프로세스를 유지보수할 수 있는 기술자, 규제 및 보안 전문가, 디지털 물류 및 운송 전문가 등입니다. 이들 모두 중요한 역할을 합니다. 그러므로 적합한 기술에 투자하는 것은 해결책의 일부일 뿐입니다. 그 기술을 효과적으로 활용하기 위한 인재 육성이 필요합니다.

그림 10

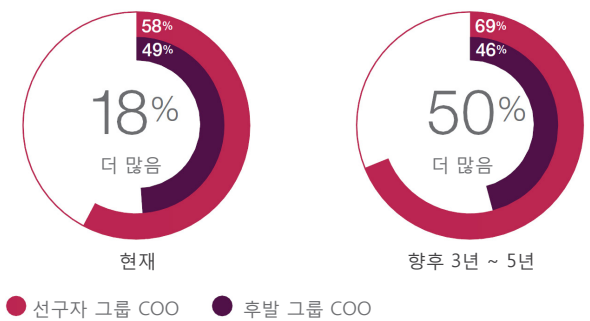
***고객에 대한 특별한 관심**: 선구자 그룹 COO는 훨씬 더 성공적으로 분석을 활용하여 고객의 니즈 및 욕구에 대처합니다.*



이번 조사에 참여한 COO의 2/3는 이 사실을 알고 있습니다. 관련 자격을 갖춘 인력을 채용하거나 기존 직원을 교육할 필요성을 인식합니다. 그러나 IBM 기업가치 연구소의 다른 연구에서도 확인된 것처럼 인식과 실천의 차이가 큽니다. 대부분의 운영 책임자들은 인재 부족이 디지털화 계획을 가로막는 최대 장애물임을 인정합니다. 그러나 신규 인력을 채용한 곳은 17%, 새로운 리더십 역할을 마련한 곳은 27%, 직원 교육에 투자한 곳은 36%에 불과했습니다.[9]

선구자 그룹 COO는 인재 관리에 더 직접적으로 나서고 있습니다. 이들은 인재 발굴 및 육성에 더 많은 시간을 투자합니다. 또한 향후 몇 년간 새로운 전문가 육성에 더 깊이 관여할 계획이라는 점도 후발 그룹 COO와 매우 대비됩니다(그림 11 참조).

그림 11
기술력 의제: *선구자 그룹 COO는 인재 육성에 더 직접적으로 나섭니다.*



"채용 절차 및 급여 정책을 개선하고 기존 직원이 새로운 기술을 학습하도록 지원해야 합니다. 그렇게 되면, 인재는 가장 중요한 기업 자산이 됩니다."

인도 에너지/공익사업체 **COO**

업계 최고가 되기 위해

COO는 파괴적 변화가 전 부문에 걸쳐 확산될 미래에 대비해야 함을 잘 알고 있습니다. 미래에는 기술의 발달로 인해 기존의 산업 분류가 모호해지고 뜻밖의 곳에서 새로운 경쟁자가 등장하며 고객의 요구는 더욱 까다로워질 것입니다. 그렇다면 COO가 자신의 기업이 참여하는 에코시스템을 새롭게 정의하고 운영 효율성을 높일 수 있는 방법은 무엇일까요? 이번 연구에서 선구자 그룹 COO는 모든 COO에게 유익한 교훈을 제공합니다.

1. 최우선 과제: 운영 모델 재설계

디지털 운영 전략을 귀사의 비즈니스 목표와 연계해야 합니다. 생산 및 예방 유지보수 자동화에 첨단 로봇 및 IoT 기술을 활용하고 3D 프린팅과 같은 새로운 기술의 잠재적 가치를 살펴보십시오. 생산 및 조립 시설 위치를 결정할 때는 귀사의 민첩성 및 고객 응대 능력에 미칠 영향을 염두에 두고 총 양륙비 포함 원가를 평가 기준으로 삼아 최상의 입지를 선택해야 합니다. 지속 가능한 방식으로 디지털 운영을 최적화해야 합니다. 또한 다른 업종으로 진출할 수 있는 기회도 모색하십시오.

2. 실현 방법: 에코시스템 혁신

더 크고 혁신적인 에코시스템 구축에 주력해야 합니다. 귀사의 제품/서비스 포트폴리오 맞춤화 및 신상품 개발에 도움이 될 파트너 또는 귀사의 글로벌 운영 환경에서 민첩성을 높이는 데 기여할 전문성을 지닌 파트너를 찾으십시오. 자산 경량화 모델의 장단점을 자산 중량화 모델과 비교하여 평가해야 합니다. 또한 분권형 관리 방식을 받아들여야 합니다. 실시간 운영의 이점을 제대로 누리기 위해서는 현장 실무자에게 의사결정 권한을 위임해야 합니다.

3. 갖춰야 할 조건: 디지털 인사이트 강화

기계 간 연결 및 스마트 센서에서 생성되는 "빅데이터"를 이해하고 수요를 예측하여 운영을 최적화하는 데 분석 및 모델링을 활용해야 합니다. IoT의 가치는 그로부터 발굴되는 인사이트뿐 아니라 지능형 제품 및 서비스를 개발할 수 있는 기회에서도 실현됩니다. 이 거대한 데이터의 물결을 제대로 관리할 수 있도록 기존 인력을 교육하고 신규 인력을 채용하는 데 직접 관여하십시오. 새로운 시대가 임박함에 따라 필요한 전문성을 가진 인재가 부족해질 것이므로 서둘러야 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.

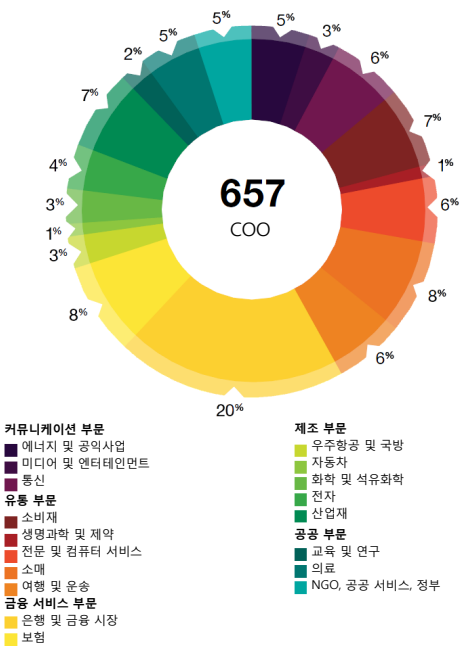
변화하는 세상에서 최고의 파트너

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.

그림 12
***고르게 분포된 부문**: 18개 업종의 COO를 인터뷰했습니다.*



연구 수행 방식

IBM은 최고 경영진에 초점을 맞춘 IBM 연구 시리즈의 18번째로 2015년에 전 세계 70여 개국의 비즈니스 리더 5,247명을 대상으로 설문 조사를 실시했습니다. 본 보고서는 이번 연구에 참여한 COO 657명의 답변을 중점적으로 살펴봅니다(그림 12 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 COO에게 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.

참고 및 출처

1 "Redefining Boundaries - 새로운 경쟁의 도래: 글로벌 최고 경영진 연구", IBM 기업가치 연구소. 2015년 11월. www.ibm.com/kr/csuitestudy

2 이 보고서에서는 이전 최고 경영진 연구와 달리 최고 공급망 책임자(Chief Supply Chain Officer) 대신 최고 운영 책임자(COO: Chief Operating Officer)에 초점을 맞췄습니다. "COO"라는 직책이 다수의 운영 책임자가 담당하는 업무의 전 범위를 더 정확하게 나타내기 때문입니다. 제조 및 공급망만 책임지는 COO도 있지만 서비스 딜리버리 및 관련 기능(예: 영업, IT)까지 처리하는 COO가 늘고 있습니다.

3 독자의 편의를 위해 선구자 그룹에 속한 기업의 COO를 선구자 그룹 COO로, 후발 그룹에 속한 기업의 COO를 후발 그룹 COO로 표기했습니다.

4 Hagerty, James R. "How Many Turns in a Screw? Big Data Knows." *The Wall Street Journal.* 2013년 5월 15일. http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324059704578472671425572966

5 Adams, Susan. "The Companies With The Best CSR Reputations In The World." *Forbes.* 2015년 9월 17일. http://www.forbes.com/sites/susanadams/2015/09/17/the-companies-with-the-best-csr-reputations-in-the-world/

6 Weber, Austin. "Assembly Automation Takes Off in Aerospace Industry." *Assembly.* 2015년 4월 2일. http://www.assemblymag.com/articles/92790-assembly-automation-takes-off-in-aerospace-industry

7 Rauch, Megan. "To focus on building brands, Hyatt adopts 'asset-light' model." Medill Reports. 2014년 12월 3일. http://medillreports.com/2014/12/03/to-focus-on-building-brands-hyatt-adopts-asset-light-and-asset-recycling-models/

8 Ko, Jamie. "New Chapter for Appliances Industry: Smart Appliances." Euromonitor International. 2015년 3월 21일 http://blog.euromonitor.com/2015/03/new-chapter-for-appliances-industry-smart-appliances.html, "Whirlpool Corporation, IBM Collaborate on Cognitive Solutions for Connected Appliances." 2016년 1월 6일. Whirlpool Corporation 보도 자료. http://www.prnewswire.com/news-releases/whirlpool-corporation-ibm-collaborate-on-cognitive-solutions-for-connected-appliances-300200163.html

9 Butner, Karen, Dave Lubowe. "Thinking out of the toolbox: How digital technologies are powering the operations revolution." IBM 기업가치 연구소. 2015년 11월. http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/operationstoolbox/

ⓒ 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 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. 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.

GBE03737-USEN-00