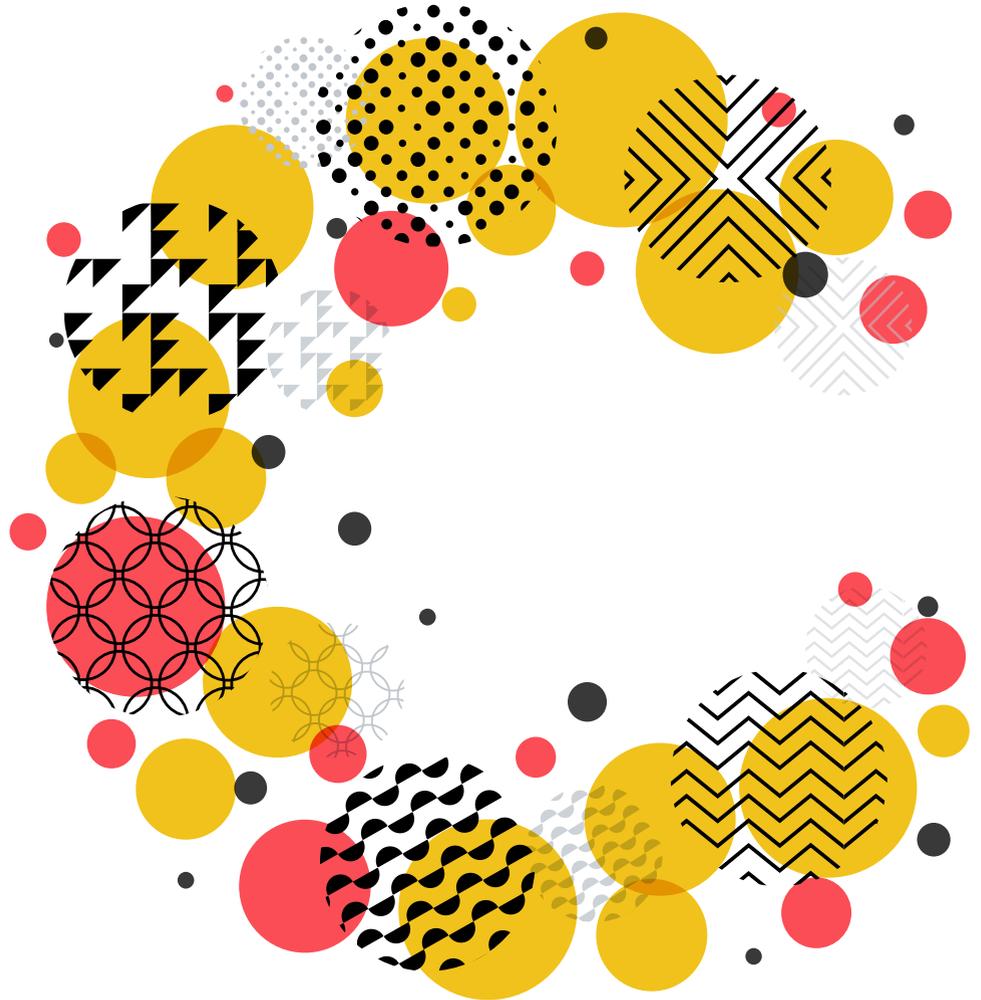


CEO 연구

CEO가 직면해야 하는 여섯 가지 어려운 진실

생성형 AI 시대에 용기와
신념을 가지고 도약하는 방법



연구 소개

이 연구는 IBM 기업가치연구소(IBV) 최고 경영진 연구 시리즈 제29호입니다. IBM IBV는 2024년 CEO 연구를 위해 옥스퍼드 이코노믹스(Oxford Economics)와 협력하여 30여 개국, 26개 산업 분야의 CEO 2,500여 명을 대상으로 두 차례에 걸쳐 설문조사 기반의 인터뷰를 실시했습니다. 이 인터뷰는 비즈니스 우선순위, 리더십, 기술, 인재, 파트너십, 규제, 업계 혁신, 기업 혁신에 초점을 맞추어 2023년 12월부터 2024년 4월까지 진행되었습니다. 생성형 AI, 하이브리드 클라우드 등 진화하는 기술 및 다양한 산업에 관한 지속적인 IBM IBV 연구를 통해 추가 인사이트를 도출하였으며, 2023년 7월부터 2024년 4월까지 실시한 CEO 심층 인터뷰 20여 건을 포함하여 수많은 고객과의 상호 작용을 통해 구체적인 결과를 얻었습니다.

이 보고서의 표지 컨셉과 개별 패턴은 생성형 AI를 사용하여 개발되었습니다.

IBM IBV 디자이너는 각각의 '어려운 진실'을 프롬프트로 변환한 다음 Adobe Firefly에서 이러한 프롬프트를 사용하여 벡터 기반 이미지를 생성했으며, 생성된 이미지를 통해 각 패턴의 기초와 구조에 대한 아이디어를 얻었습니다. 마찬가지로, 이 보고서에 수록된 사진들은 생성된 패턴을 참조 이미지로 사용하여 AI 지원 자연어 검색을 통해 찾아서 선택된 사진들입니다.

전반적으로 이러한 도구를 디자인 프로세스에 통합하여 얻게 된 효율성은 다음과 같습니다.

컨셉—3주에서 1.5일로

패턴—2주에서 2일로

사진—1주에서 2시간으로

목차

3
기회의
역설

7
CEO 전망

13
여섯 가지 어려운 진실

스파링 파트너가 최고의
리더를 만듭니다.

32
의사 결정

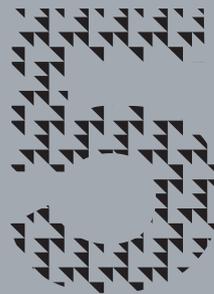


팀은 생각만큼 강하지
않습니다.

14
인재 및 기술

사람들은 진보를
좋아하지 않습니다.

38
비전과 문화

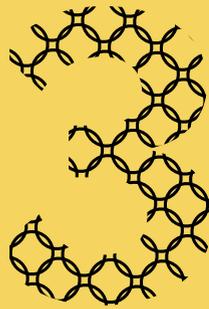


고객이 항상 옳은 것은
아닙니다.

20
혁신

기술을 얻기 위해 택한
지름길은 막다른
골목으로 이어집니다.

44
혁신



전문성이 부족한
상황에서 감정은
약점이 될 수 있습니다.

26
에코시스템 파트너십

51
결론
위급한 상황의 플랫폼에서
큰 위험은 좋은 비즈니스일
뿐입니다.

52
연구 및 방법론

들어가며

기회의 역설

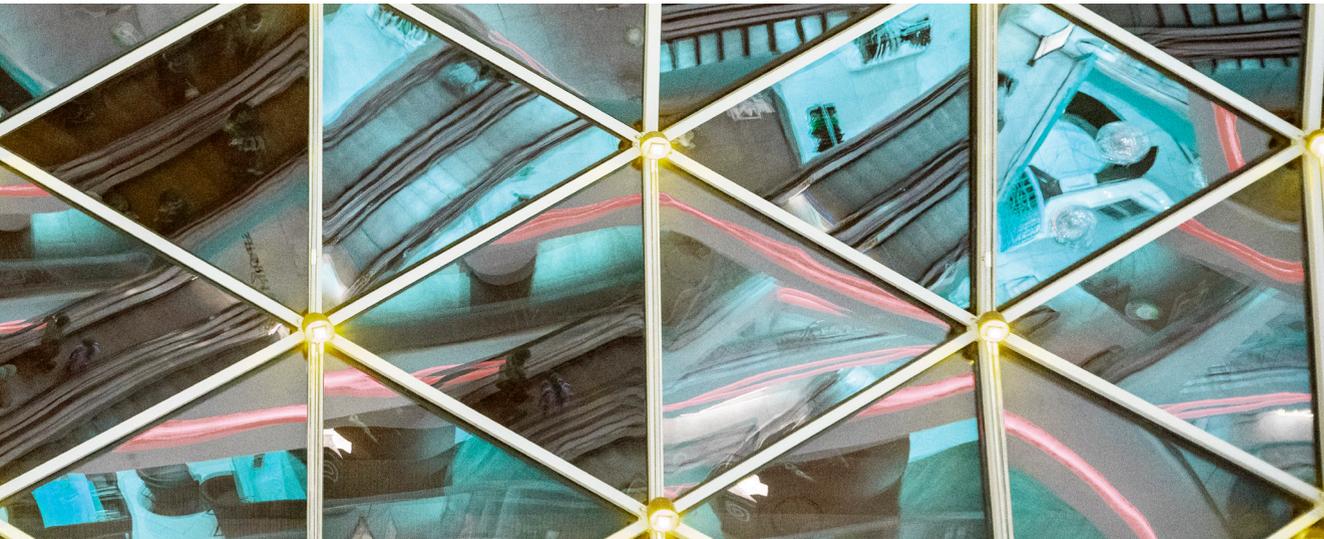
생성형 AI는 장밋빛 꿈일까요, 아니면 최악의 악몽일까요? 이는 조직이 현재에 대응하는 방식과 미래를 준비하는 방법에 따라 달라집니다.

생성형 AI는 전례 없는 생산성을 이끌어내고 새로운 성장의 길을 열어주면서 비즈니스의 기존 업무 수행 방식을 뒤흔들 수 있는 잠재력을 가지고 있습니다. 그러나 이러한 흔들림으로 인해 기반에 균열이 생겨 그동안 쌓아온 모든 것이 무너질 수도 있습니다.



"불확실성이 커질수록 기회는 더 많아집니다. 이전에는 CEO 10명 중 8명이 성공할 수 있었지만 지금은 단 2명만이 성공할 수 있습니다. 제대로 해낸 CEO 2명에게 돌아가는 혜택은 훨씬 더 커졌습니다."

중국 산업용 제조 부문 회장



실제로 위험은 존재하지만 현 상태를 고수한다고 해서 더 안전한 것은 아닙니다. 생성형 AI가 많은 불확실성을 야기하면서 CEO들은 기존 방식을 고수하며 경쟁에서 살아남을 수는 없다는 사실을 깨닫고 있습니다. CEO의 3분의 2 이상이 자동화를 통한 생산성의 잠재적 이득이 너무 커서 경쟁력을 유지하기 위해 상당한 위험을 받아들일 수밖에 없다고 답했으며, 62%는 경쟁 우위를 유지하기 위해 경쟁사보다 더 많은 위험을 감수할 것이라고 답했습니다(그림 1 참조).

여기서 끝이 아닙니다. 다음과 같이 IBM의 2024년 CEO 연구에서도 동일한 사실을 확인할 수 있습니다.

- 설문조사에 참여한 전체 CEO의 59%와 최고 성과를 내는 CEO의 72%가 경쟁 우위는 누가 가장 진보된 생성형 AI를 보유하고 있는지에 달려 있다는 데 동의했습니다.
- 전체 CEO의 72%는 업계의 혼란을 기회라기보다는 위험으로 보고 있습니다.
- 62%는 향후 성공을 위해서는 기존의 강점을 살리기보다는 비즈니스 플레이북을 다시 써야 할 것이라고 답했습니다.

이처럼 위태로운 환경에서 CEO는 신중함과 용기 사이에서 적절한 균형을 유지하면서 그 어느 때보다 빠르게 움직여야 합니다. CEO의 43%가 2024년에 조직의 혁신적 변화의 속도를 높일 것이라고 답한 반면, 19%만이 속도를 늦출 것이라고 답했습니다. 변화의 속도를 높이려면 최고 리더는 서로 다른 팀을 통합하여 성장을 이끌어야 하며, 동시에 데이터 프라이버시 문제, 법적 책임, 기술적 복잡성도 관리해야 합니다.

그림 1

큰 위험, 큰 보상

생성형 AI가 약속하는 이점은
CEO들이 안전지대를 벗어나도록
고무시킵니다.

67%

는 자동화를 통한 생산성의 잠재적
이득이 너무 커서 경쟁력을 유지하기
위해서는 상당한 위험을 받아들일
수밖에 없다고 답했습니다.

62%

는 경쟁 우위를 유지하기
위해 경쟁사보다 더 많은
위험을 감수할 것이라고
답했습니다.

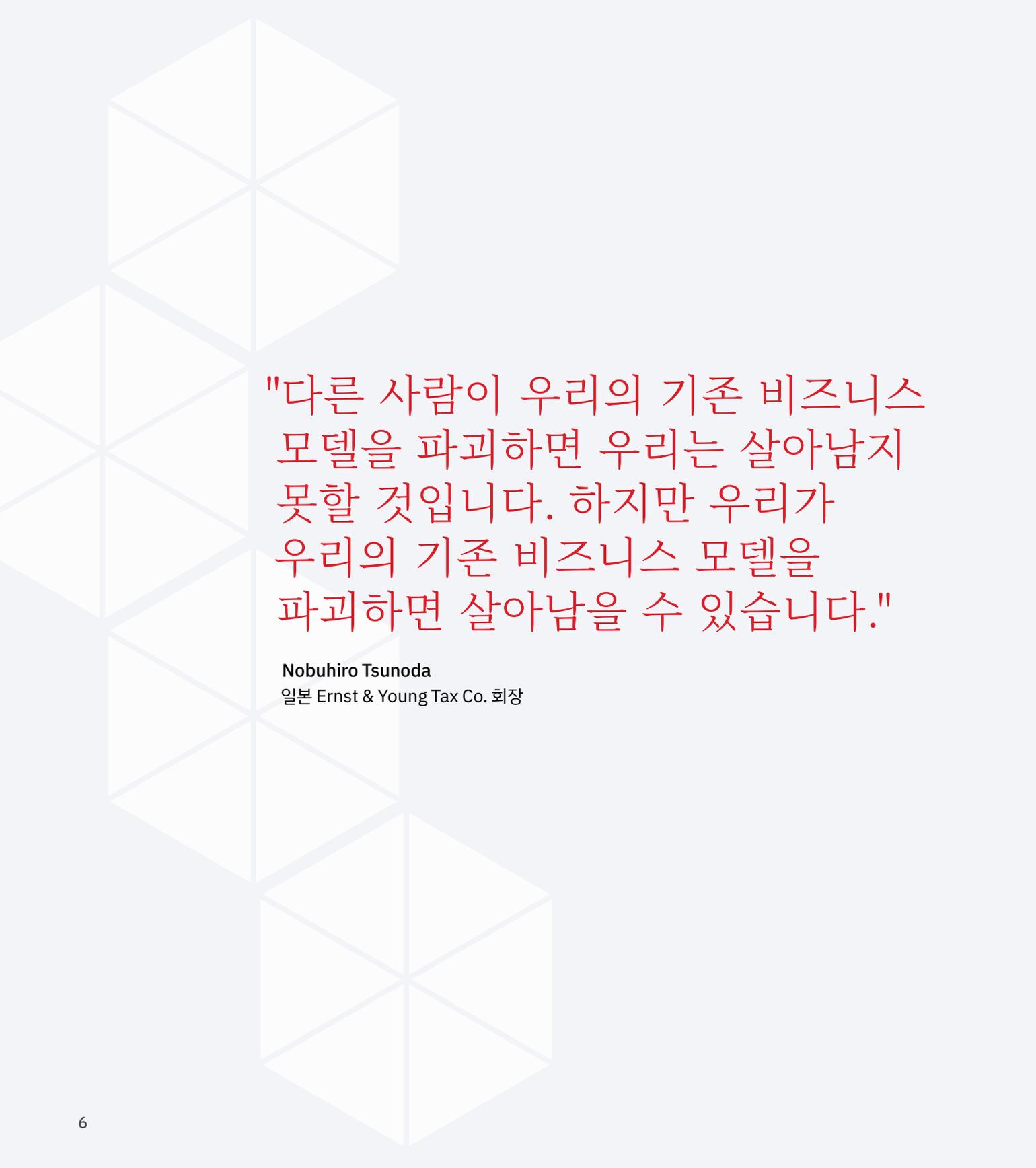
CEO는 자신이 어디로 향하고 있는지 정확히 알지 못하더라도 팀을 더 빠르게 발전시켜야 합니다. 생산성 향상과 기타 빠른 성과가 이러한 가속화를 촉진하고 있으나 이는 발전의 시작에 불과합니다. 여기서 멈추는 CEO는 생성형 AI가 창출하는 가장 큰 기회인 '매출 성장'을 놓치게 될 것입니다.

그러나 CEO의 59%는 더 큰 혁신을 추진하기 위해 현재의 운영 효율성을 희생할 의향이 없다고 답했습니다. 또한 단기적인 성과에만 집중하는 것이 혁신을 가로막는 가장 큰 장애물이라고 밝혔습니다. 이는 많은 사람들이 중요한 운영을 혁신하는 대신 점진적인 개선에 그치는 함정에 빠질 수 있음을 시사합니다. 그러나 CEO가 시야를 넓힌다면 생성형 AI는 그토록 찾던 도약의 발판이 될 수 있습니다.

하지만 몇 가지 중요한 절충안을 만들어야 할 것입니다. 성공적인 비즈니스 전략의 유효 기간이 계속 줄어들고 있기 때문에 CEO들은 기존의 가정에 의문을 제기해야 할 필요가 생길 것입니다. 즉, 새로운 비즈니스 모델을 탐색하거나, 완전히 새로운 제품 라인을 개발하거나, 새로운 파트너를 영입하거나, 새로운 전략을 추진할 수 없는 비즈니스 관계와 작별을 고해야 할 수도 있습니다.

가장 원대한 생성형 AI의 꿈을 현실로 만들기 위해 CEO는 '항상 효과가 있었던 방식'을 버리고 자신을 가로막는 어려운 진실과 맞서야 합니다. 기술이 비즈니스를 변화시키려면 먼저 비즈니스가 변화해야 합니다.

**생성형 AI를 통한 생산성
향상에만 집중하는 CEO는 생성형
AI가 창출하는 가장 큰 기회인
'매출 성장'을 놓치게 될 것입니다.**



"다른 사람이 우리의 기존 비즈니스 모델을 파괴하면 우리는 살아남지 못할 것입니다. 하지만 우리가 우리의 기존 비즈니스 모델을 파괴하면 살아남을 수 있습니다."

Nobuhiro Tsunoda

일본 Ernst & Young Tax Co. 회장

선도적인 CEO들은
불확실한 미래에 어떻게
대비하고 있을까요?

대다수의 CEO는 투자를 통해 성장과 수익성을 높일 수 있기를 기대합니다.
그러나 항상 이러한 결과를 얻지는 못합니다. 그렇다면 업계를 선도하는
CEO들은 어떻게 대처하고 있을까요?

전 세계 데이터 세트의 약 10%에 해당하는 CEO 그룹이 전 세계적인 혼란
속에서도 경쟁사보다 뛰어난 성과를 거두고 있는 것으로 나타났습니다.
불확실한 상황에서도 확신을 가지고 행동할 수 있게 해주는 6가지 핵심 역량과
특징은 다음과 같습니다.

효과적인 전략 개발

경영진은 비즈니스 성과를 이끌어내기
위해 설득력 있는 전략적 비전을
수립합니다.

전문가가 주도하는 차별화

전문성은 비즈니스 의사결정에 정보를
제공하고 조직에 경쟁 우위를
제공합니다.

강력한 기술 기반

디지털 인프라를 통해 새로운 투자를
효율적으로 확장하고 가치를 제공할
수 있습니다.

성과 중심 투자

기술 리더는 기업의 전략과 우선순위에
부합하는 역량을 제공합니다.

적극적인 에코시스템 참여

기업을 넘어 업계에 대한 솔루션을
제공함으로써 파트너사의 참여를
유도합니다.

실행 가능한 엔터프라이즈 지표

엔터프라이즈 데이터와 KPI는
성공에 대한 명확한 기준을
효과적으로 설정하여 팀이 비즈니스
목표를 달성하는 데 도움을 줍니다.



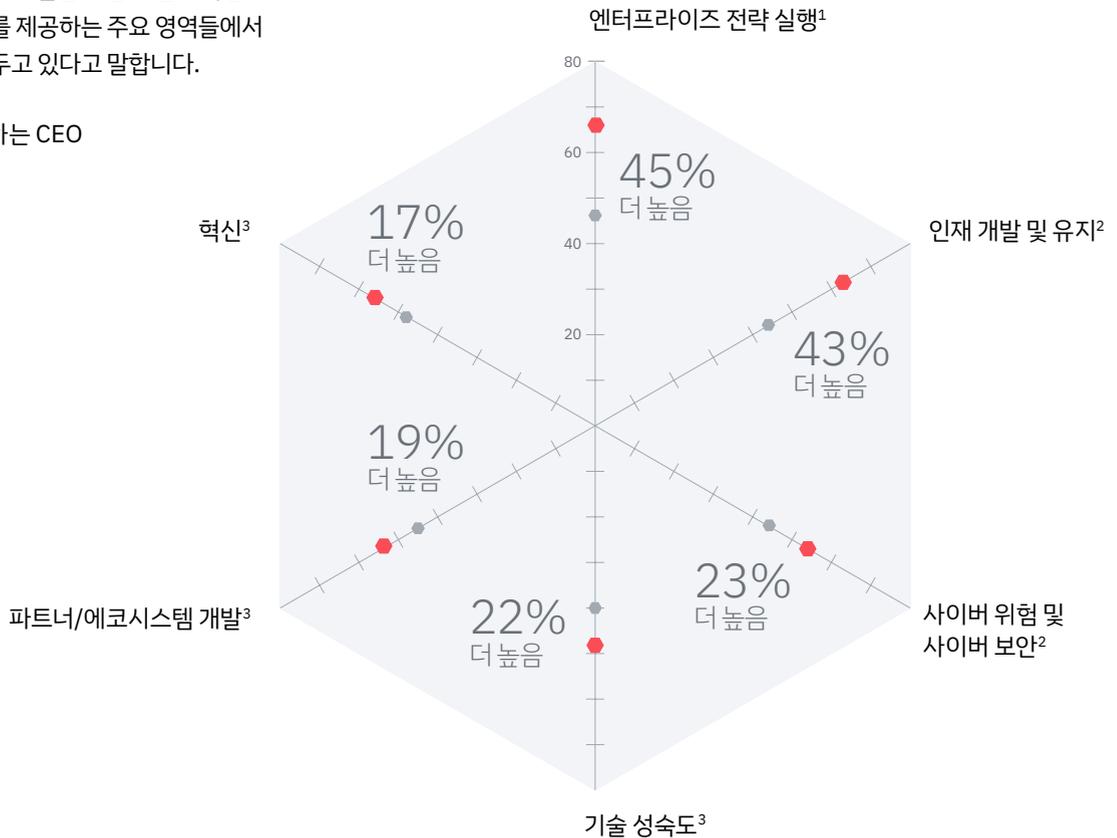
최고의 성과를 내는 CEO의 차별점은 무엇일까요?

높은 성과는 재무 지표에서 시작됩니다. 선도 그룹의 CEO들은 2020년 이후 연간 매출 성장률과 영업이익률에서 경쟁사보다 뛰어난 성과를 거둔 조직을 운영하고 있습니다.

2020~2022	탁월한 성과 지표	2023
+ 16.4%	연간 매출/예산 성장률	+ 17.7%
+ 20.4%	영업이익률	+ 19.8%

업계를 선도하는 CEO들은 또한 자신이 속한 조직이 경쟁 우위를 제공하는 주요 영역들에서 뛰어난 성과를 거두고 있다고 말합니다.

- 업계를 선도하는 CEO
- 기타



1. '기업 전략 실행' 영역에서 소속 조직의 효율성을 평가하세요. 표시된 백분율은 '효과적' 및 '매우 효과적' 응답자의 비율을 나타냅니다. 2. 지난 3년 동안 귀사의 성과는 유사 조직과 비교했을 때 어느 정도입니까? 표시된 백분율은 '효과적' 및 '매우 효과적' 응답자의 비율을 나타냅니다. 3. 가장 가까운 경쟁사가 귀사의 성과를 유사 조직과 비교한다면 어떤 평가를 내릴 것으로 예상하십니까? 표시된 백분율은 '선도적' 및 '상당히 선도적' 응답자의 비율을 나타냅니다.

"AI가 발전함에 따라 세
가지 유형의 사람들이 생겨날
것입니다. 바로 AI를 만드는
사람, AI를 이용하는 사람,
AI에 의해 이용당하는
사람이죠."

Nishiyama Kazuhiro
Kansai Mirai Bank, Limited 대표

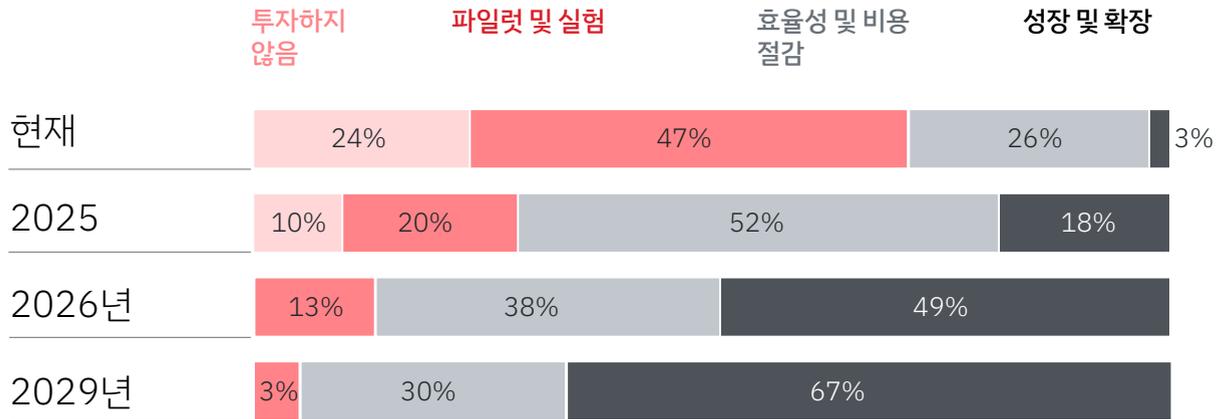
빠르게 변화하는 CEO의 우선순위와 당면 과제

혁신을 맞이하는 CEO는 중점을 두어야 할 요소를 전환해야 합니다. 새로운 당면 과제가 등장하면서 CEO는 비즈니스 성과를 창출하기 위해 다양한 전략적 목표의 우선순위를 정하고 새로운 형태의 AI를 비롯하여 빠르게 진화하는 기술을 활용하고 있습니다.

	2023	2024
최우선 순위	생산성 또는 수익성	1 제품 및 서비스 혁신
	기술 현대화	2 기술 현대화
	고객 경험	3 사이버 보안 및 데이터 프라이버시
	사이버 보안 및 데이터 프라이버시	4 예측 정확도
	환경적 지속 가능성	5 생산성 또는 수익성
	제품 및 서비스 혁신	6 고객 경험
최우선 당면 과제	환경적 지속 가능성	1 비즈니스 모델 혁신
	사이버 보안 및 데이터 프라이버시	2 생산성 또는 수익성
	기술 현대화	3 서비스 제공의 확장성
	인재 채용 및 유지	4 마케팅 및 영업 효과
	다양성과 포용성	5 예측 정확도
	비즈니스 모델 혁신	10
최우선 기술	클라우드 컴퓨팅	1 생성형 AI
	IoT, 모바일, 커넥티드 디바이스	2 IoT, 모바일, 커넥티드 디바이스
	머신 러닝	3 고급 분석
	고급 분석	4 데이터 아키텍처
	자동화	5 기존 AI
	AI 챗봇, 자연어 처리	6 Hybrid cloud

생성형 AI에 대한 큰 계획을 세우는 CEO

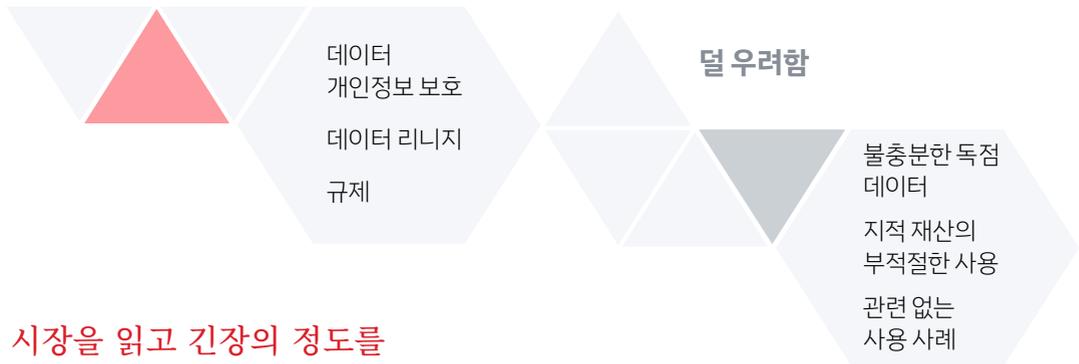
CEO들은 생성형 AI를 사용한 파일럿 프로젝트부터 효율성 향상, 성장 촉진에 이르기까지 여러 단계에서 생성형 AI 도입을 신속하게 추진하고 있습니다. 빠르게 계획하지 않는다면 뒤처질 위험이 있습니다.



참고: 반올림으로 인해 모든 항목에 대한 합산이 100%가 아닐 수 있습니다.

생성형 AI 도입에 대한 CEO의 우려 사항도 생성형 AI의 기술이 발전함에 따라 변화를 겪고 있습니다.

더 우려함



"훌륭한 CEO는 시장을 읽고 긴장의 정도를 파악할 수 있습니다. 마치 연날리기를 할 때 바람이 불면 연줄을 느슨하게 풀고, 바람이 불지 않으면 연줄을 당기는 것처럼 말이죠."

중국 산업용 제조 부문 회장

"CEO는 미래의 조직에 대한 비전을 갖는 것과 오늘날의 현실에 기반을 두는 것 사이에서 균형을 유지하며 이러한 창의적 긴장을 지속적으로 관리해야 합니다."

Ngiam Siew Ying
Synapxe CEO

여섯 가지 어려운 진실

인재 문제부터 운영상의 장애물, 데이터 및 기술 한계에 이르기까지 생성형 AI 시대의 경쟁에서 승리하기 위해 CEO가 직면해야 하는 여섯 가지 어려운 진실을 소개합니다.

- 1 팀은 생각만큼 강하지 않습니다.
- 2 고객이 항상 옳은 것은 아닙니다.
- 3 전문성이 부족한 상황에서 감정은 약점이 될 수 있습니다.
- 4 스파링 파트너가 최고의 리더를 만듭니다.
- 5 사람들은 진보를 좋아하지 않습니다.
- 6 기술을 얻기 위해 택한 지름길은 막다른 골목으로 이어집니다.

1

팀은 생각만큼 강하지 않습니다.

생성형 AI가 승자와 패자를 가르는 세상에서 CEO가 직면한 가장 큰 기술 문제는 바로 사람입니다. 오늘 아무리 뛰어난 팀이라도 내일 경쟁하기에는 충분하지 않습니다.

"인재는 회복탄력성의 핵심입니다. 예측하고 적응할 수 있는 인재가 없다면 아무 일도 일어나지 않을 것입니다."

Fabián Hernández
Movistar Colombia CEO

CEO들은 사람이 모든 차이를 만든다는 사실을 잘 알고 있습니다. 이미 51%의 CEO가 전년도에는 없었던 생성형 AI 관련 직무를 채용하고 있습니다. 그러나 대부분의 CEO는 조직이 압박감에 시달리고 있다고 말합니다. 절반 이상이 이미 핵심 기술 인력을 충원하는 데 어려움을 겪고 있으며, 당분간 이러한 문제가 쉽게 해결될 것 같지 않다고 답했습니다. 또한 CEO들은 향후 3년 동안 인력의 35%가 지식 및 기술 재교육이 필요할 것이라고 답했는데, 이는 2021년 6%에 불과했던 것에 비해 크게 증가한 수치입니다.

그러나 정확히 무엇이 바뀌어야 하는지는 잘 모르겠다는 답변이 많았습니다. CEO의 약 3분의 2가 자사 팀이 생성형 AI를 도입할 수 있는 기술과 지식을 갖추고 있다고 답했으며, 67%는 인재 부족에도 불구하고 채용 및 유지에 노력을 기울여 비즈니스 목표를 달성하는 데 필요한 기술과 전문성을 제공하고 있다고 답했습니다. 이러한 낙관적인 견해와 현실 사이 간극의 원인은 데이터 부족일 수 있는데, 실제로 CEO의 44%만이 생성형 AI가 인력에 미치는 영향을 평가했다고 답했습니다.

미래 지향적인 업무를 현재
수행하고 있는 사람들을 찾아
조직의 업무 수행 방식을
재정의해야 합니다.

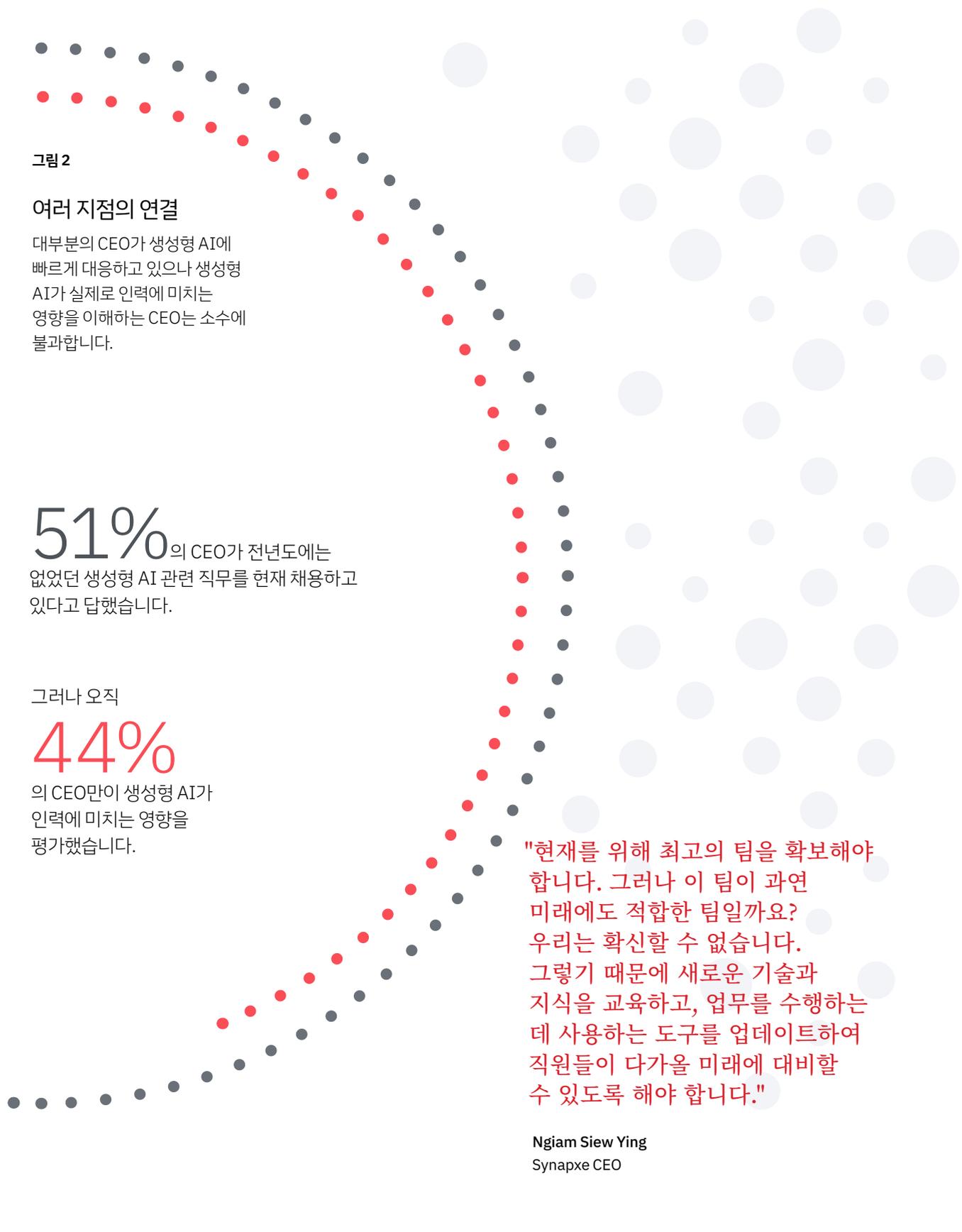


그림 2

여러 지점의 연결

대부분의 CEO가 생성형 AI에 빠르게 대응하고 있으나 생성형 AI가 실제로 인력에 미치는 영향을 이해하는 CEO는 소수에 불과합니다.

51%의 CEO가 전년도에는 없었던 생성형 AI 관련 직무를 현재 채용하고 있다고 답했습니다.

그러나 오직

44%

의 CEO만이 생성형 AI가 인력에 미치는 영향을 평가했습니다.

"현재를 위해 최고의 팀을 확보해야 합니다. 그러나 이 팀이 과연 미래에도 적합한 팀일까요? 우리는 확신할 수 없습니다. 그렇기 때문에 새로운 기술과 지식을 교육하고, 업무를 수행하는데 사용하는 도구를 업데이트하여 직원들이 다가올 미래에 대비할 수 있도록 해야 합니다."

Ngiam Siew Ying
Synapse CEO

"AI, 그리고 미래에 양자 컴퓨팅이 가져올 이점을 활용하기 위해서는 비즈니스 모델에 변화를 주어 최고의 인재를 채용해야 합니다."

Nobuhiro Tsunoda

일본 Ernst & Young Tax Co. 회장

CEO의 40%가 생성형 AI로 인해 직원을 총원할 계획이라는 점을 고려할 때, 다음 해에는 여러 요소들을 연결하는 것이 매우 중요할 것입니다. 더 많은 CEO(47%)가 생성형 AI 때문에 인력을 감축할 것으로 예상하지만, 전체적으로 창출되는 일자리 수가 줄어드는 일자리 수를 초과하게 될 것이라고 답했습니다. 또한 향후 3년 동안 평균적으로 약 6%의 인력을 늘릴 계획이라고 답했습니다. 생성형 AI가 업무 수행 방식을 계속 뒤엎고 있는 가운데, CEO들은 이러한 인재 투자를 최대한 활용하기 위해 기술, 경험, 직무 역할이 서로 어떻게 연관되는지 다시 생각해 보아야 할 것입니다.

사람과 첨단 기술이 시너지 효과를 내며 함께 일하는 미래의 업무 환경은 사람이나 기계가 단독으로 제공할 수 있는 것보다 더 많은 가치를 창출할 수 있지만, 어제의 운영 모델에 내일의 인재를 연결할 수는 없습니다. CEO는 미래 지향적인 업무를 현재 수행하고 있는 사람들을 파악하고 그 사람들의 경험을 활용하여 미래의 업무 수행 방식을 재정의해야 합니다.¹

인간과 기계가 어떻게 업무를 분담할 수 있을지
다시 상상해 보세요.

초기 생산성 향상에 그치지 마세요. 새로운 분업과 완전히
새로운 운영 모델이 어떻게 혁신과 획기적인 성장을 이끌
수 있는지 알아보세요.



필요한 작업

인재를 새로운 시각으로 바라보세요.

- 초심을 가지세요. 지금 당장 인재를 채용하지 않는다면 무엇이 부족한지, 교육을 통해 현재 직원의 숙련도를 필요한 수준까지 높일 수 있는지 파악하세요.
- 변화를 주도하는 미래 지향적인 인재를 파악하세요. 해당 인재에게 다른 사람들을 교육할 수 있는 플랫폼을 제공하세요.
- 변화에 적응하지 못하는 인재를 교체하는 데 드는 비용을 정확하게 평가하세요. 이 비용을 정체로 인한 기회비용과 비교하고 예산이 허용하는 범위 내에서 신속하게 조치를 취하세요.

호기심을 자극하는 문화로 창의력을 키우세요.

- 조직 내 다양한 부서에서 일하는 사람들을 한데 모아 혁신 이니셔티브를 추진함으로써 인간과 기술의 조화를 도모하세요.
- 일하는 방식을 재정의하세요. 생성형 AI 도구를 사용한 실험을 장려하고 팀이 학습한 내용을 공유할 수 있는 시간을 마련하세요.
- 신중하게 고려한 위험 감수에 대한 보상을 통해 분위기를 조성하세요. 인센티브를 통해 성공 여부와 관계없이 생성형 AI 실험이 조직에 가치를 제공한다는 인식을 심어주세요.

사람을 가장 중요한 기술 투자 대상으로 삼으세요.

- 인력 데이터를 분석하여 조직의 기술 격차가 있는 부분을 파악하고, 이를 해소하기 위한 타임라인을 정의하세요.
- 구매하거나, 구축하거나, 대여하거나, 붓을 활용해야 할 시기를 파악하세요. 직원 교육, 타깃 자동화 또는 파트너 리소스를 통해 부족한 부분을 보완하는 것이 합당한지 평가하세요.
- 수요가 많은 기술 직군을 채용하기 위해 과거보다 더 큰 비용을 지출할 준비를 하세요.



고객이 항상 옳은 것은 아닙니다.

고객은 자신이 미래에 무엇을 원할지 모릅니다.
이는 고객이 우유부단하다는 의미가 아니라 다음
큰 변화가 모든 것을 바꿀 수 있다는 의미입니다.

커넥티드 모바일 디바이스가 10년 전에는 없었던 필수
제품을 탄생시킨 것처럼, 생성형 AI는 새로운 기회의
세계를 열어줄 수 있습니다. CEO들이 2023년에는
6위로 답했던 제품 및 서비스 혁신을 향후 3년간의
최우선 과제로 꼽은 이유도 바로 이 때문일 것입니다.

**"AI는 고객에게 더 나은 서비스를 제공할
수 있도록 발전하는 데 도움이 됩니다."**

Javier Tamargo
407 ETR CEO

생성형 AI는 기업이 심층적인 시장 조사부터 개별 디바이스 지표에 이르기까지 방대한 고객 데이터를 활용하여 패러다임을 파괴하는 제품 아이디어를 도출하는 데 도움을 줄 수 있습니다. 또한 파격적인 아이디어를 실제 비즈니스 기준에 따라 검증하여 직원들이 최고의 아이디어를 현실화하는 데 필요한 창의적인 작업에 집중할 수 있도록 지원합니다. 이러한 획기적인 기능 때문에 글로벌 디지털 제품 리더의 86%가 생성형 AI가 디지털 제품의 설계 및 개발에서 중요한 역할을 하고 있다고 답했습니다.²

그러나 이는 진정한 제품 혁신을 위한 출발점에 불과합니다. 경쟁이 치열한 소비자 환경에서 성과를 내기 위해서는 협력을 통한 개발 작업이 기존 방식보다 더 많이 필요합니다. 기업은 완벽한 제품이나 경험을 설계하고 개발하는 데 몇 달을 소비하기보다는 시장 출시 속도와 고객의 목소리를 반영하는 빠른 피드백 루프에 우선순위를 두어야 할 것입니다.

생성형 AI는 제품 팀이 고객 피드백에 더 쉽게 접근할 수 있도록 함으로써 피드백 프로세스에서 불필요한 추측을 줄일 수 있게 도와줍니다. 최근 IBM 기업가치연구소(IBM IBV)의 조사에 따르면, 현재 고객 피드백을 신속하게 분석하고 요약하여 제품 설계 및 개발에 정보를 제공하기 위해 생성형 AI를 활용하고 있는 기업은 30%에 불과한 것으로 나타났습니다. 이 기업들은 이미 우위를 점하고 있습니다. 초개인화된 경험을 제공할 가능성이 다른 기업보다 86% 더 높기 때문입니다.³

최근까지만 해도 대규모 초개인화는 허황된 꿈처럼 여겨졌습니다. 그러나 생성형 AI의 도움으로 초개인화는 빠르게 현실이 되고 있습니다. 현재 초개인화된 디지털 제품 경험을 만드는 데 생성형 AI를 사용하는 기업은 1/4에 불과하지만, 2024년 말에는 이 수치가 64%로 두 배 이상 증가할 것으로 예상됩니다.⁴

"smart Europe은 매우 빠르고, 민첩하게 대응하며, 고객의 의견을 경청하고, 변화를 추구합니다. 우리가 고객의 문제를 진지하게 받아들이고 신속하게 해결하고 있다는 사실을 확실히 보여주지만 하면 고객은 크게 만족합니다. 사람들은 함께 만들어나가는 우리의 개발 접근 방식을 높이 평가합니다."

Dirk Adelman
smart Europe GmbH CEO

이러한 방식으로 생성형 AI는 고객 경험을 마법같이 만들 수 있습니다. 즉, 고객이 미처 요청하기도 전에 고객이 원하는 것을 제공할 수 있습니다. 기술이 개인의 경계를 침해하지 않는 한 이처럼 즉각적인 만족감의 매력은 강력할 수 있습니다.

마법 같은 제품과 개인정보 침해 사이의 경계를 지키기 위해 기업은 고객 데이터를 윤리적이고 책임감 있게 사용해야 합니다. 고객들은 초개인화 기능에 열광하지만, 그 이면에서 어떤 일이 벌어지고 있는지 알고 싶어 합니다. 예를 들어, 2024년 IBM IBV 소비자 연구에 따르면 소비자의 절반 이상이 소매업체로부터 개인화된 정보, 광고, 제안을 받기를 원하지만 10명 중 약 4명은 해당 데이터가 어떻게 사용되는지에 대한 정보와 통제권을 원하는 것으로 나타났습니다.⁵

초개인화된 경험이 공상이 아닌 현실로 다가오는 가운데, CEO들은 고객의 신뢰를 보호해야 한다는 사실을 잘 알고 있습니다. CEO 4명 중 3명은 고객 신뢰를 구축하고 유지하는 것이 특정 제품이나 서비스 기능보다 조직의 성공에 더 큰 영향을 미친다는 데 동의합니다. 그리고 5명 중 4명은 조직이 새로운 기술을 도입하는 과정에서 투명성을 확보하는 것이 신뢰 구축에 매우 중요하다고 답했습니다(그림 3 참조).

"우리는 비즈니스 문제와 달성하고자 하는 목표에서 출발한 다음 이를 달성하는 데 도움이 될 수 있는 기술이나 혁신을 찾기 위해 노력합니다."

Judy McReynolds
ArcBest CEO

그림 3

마법 같은 제품과 개인정보 침해 사이

초개인화된 제품을 성공적으로 제공하기 위해서는 고객과의 열린 커뮤니케이션이 필수적입니다.

80%

의 CEO는 조직이 새로운 기술을 도입하는 과정에서 투명성을 확보하는 것이 고객 신뢰 구축에 매우 중요하다고 답했습니다.

71%

의 CEO는 고객 신뢰를 구축하고 유지하는 것이 특정 제품이나 서비스보다 조직의 성공에 더 큰 영향을 미칠 수 있다고 답했습니다.

미래를 주시하면서 전체적인 경험을 설계하고 제품 개발을 초개인화하세요.

지속적인 고객 피드백을 반영한 역동적인 경험을 만들고 투명성을 통해 신뢰를 구축하세요.



필요한 작업

시스템을 최대한 활용하세요.

- 기술을 활용하여 우수한 경험을 제공하되, 현재의 고객 정서와 기대치 그 이상을 생각하세요.
- 고객이 현재 원하는 바를 뛰어넘어 미래의 획기적인 혁신을 설계하세요.
- 현재를 완벽하게 만드는 것이 아니라 앞으로 나아갈 수 있는 새로운 기회를 파악하기 위해 데이터와 생성형 AI를 활용하세요.

고객 데이터를 사용하는 방법을 투명하게 공개하세요.

- 신뢰할 수 있는 데이터를 조직의 근간으로 삼으세요. 어떤 데이터를 수집하고 있는지, 어떻게 사용하고 있는지, 왜 사용하는지 투명하게 공개하세요.
- 고객이 자신의 조건에 따라 데이터를 공유할 수 있도록 하세요. 데이터가 고객 경험을 개선하는 방법을 설명하고 고객의 개인적 우선순위에 따라 옵트인할 수 있도록 하세요.
- 고객의 윤리적 기대치보다 한발 앞서 나가세요. 규정에서 요구하는 것 이상의 조치를 취하여 데이터 정책에 대한 고객의 신뢰를 구축하세요.

고객과 함께 제품 및 경험을 제작하여 고객 참여도를 높이세요.

- 모든 상호 작용에 대한 기대치를 미리 설정하여 고객이 감시당하는 것이 아니라 서비스를 제공받는다는 느낌을 받을 수 있도록 하세요.
- 디자인 사고방식으로 리드하세요. 고객 피드백을 사용하여 신속한 반복 개선 작업을 진행하고 이 과정에서 잠재적인 개선 사항을 제안 및 검증하는 생성형 AI를 활용하세요.
- 대규모 언어 모델을 사용하여 선별된 제품 추천, 맞춤형 마케팅 메시지, 맞춤형 콘텐츠와 같은 초개인화된 경험을 제공하세요.



전문성이 부족한 상황에서 감정은 약점이 될 수 있습니다.

CEO는 파트너를 신뢰해야 합니다. 이러한 신뢰를 구축하는 데는 수년이 걸릴 수 있습니다.

그러나 역량보다 인맥을 중시하는 태도는 생성형 AI를 통해 경쟁 우위를 확보하려는 비즈니스 리더에게 치명적인 약점이 될 수 있습니다.

"기업은 함께 걷는 파트너를 잘 따져봐야 합니다.
비즈니스 생태계에서는 최고와 함께 일하지
않으면 뒤처질 수밖에 없습니다."

중국 산업용 제조 부문 회장

미래를 내다볼 때, CEO들은 우선순위를 두는 파트너를 신중하게 선택해야 한다는 점을 잘 알고 있습니다. CEO의 거의 3분의 2가 소수의 우수한 파트너에게 집중하는 것이 조직의 전략이라고 답했습니다. 이 전략은 핵심 공급업체와의 강력한 관계를 유지하는 것을 목표로 하는데, CEO의 60%가 필수 전문 지식과 기술이 점점 더 일부 조직에 집중될 것이라고 생각하기 때문입니다.

익숙한 사람들과 새로운 아이디어를 적절히 조합하는 것은 CEO가 팀의 혁신을 추진하는 데 있어 매우 중요한 요소가 될 것입니다. 오늘날 절반 이상의 CEO가 전략적 우선순위의 변화로 인해 핵심 비즈니스 파트너십을 재구성해야 한다고 답했습니다. 그러나 76%는 현재 전략을 실행하는 데 적합한 파트너 네트워크를 보유하고 있다고 답했습니다(그림 4 참조).

"변화에 대처하는 우리의 자세는 어떠한지, 상황을 그대로 방치하면 어떤 일이 일어날지에 대해 파트너와 허심탄회하게 논의할 수 없다면 위험에 처할 수 있습니다."

Kazuhiro Nishiyama
Kansai Mirai Bank, Limited 대표

그림 4

관계 재조정

CEO들은 우선순위에 변화가 생기면 파트너십의 방향을 전환할 것으로 예상합니다.

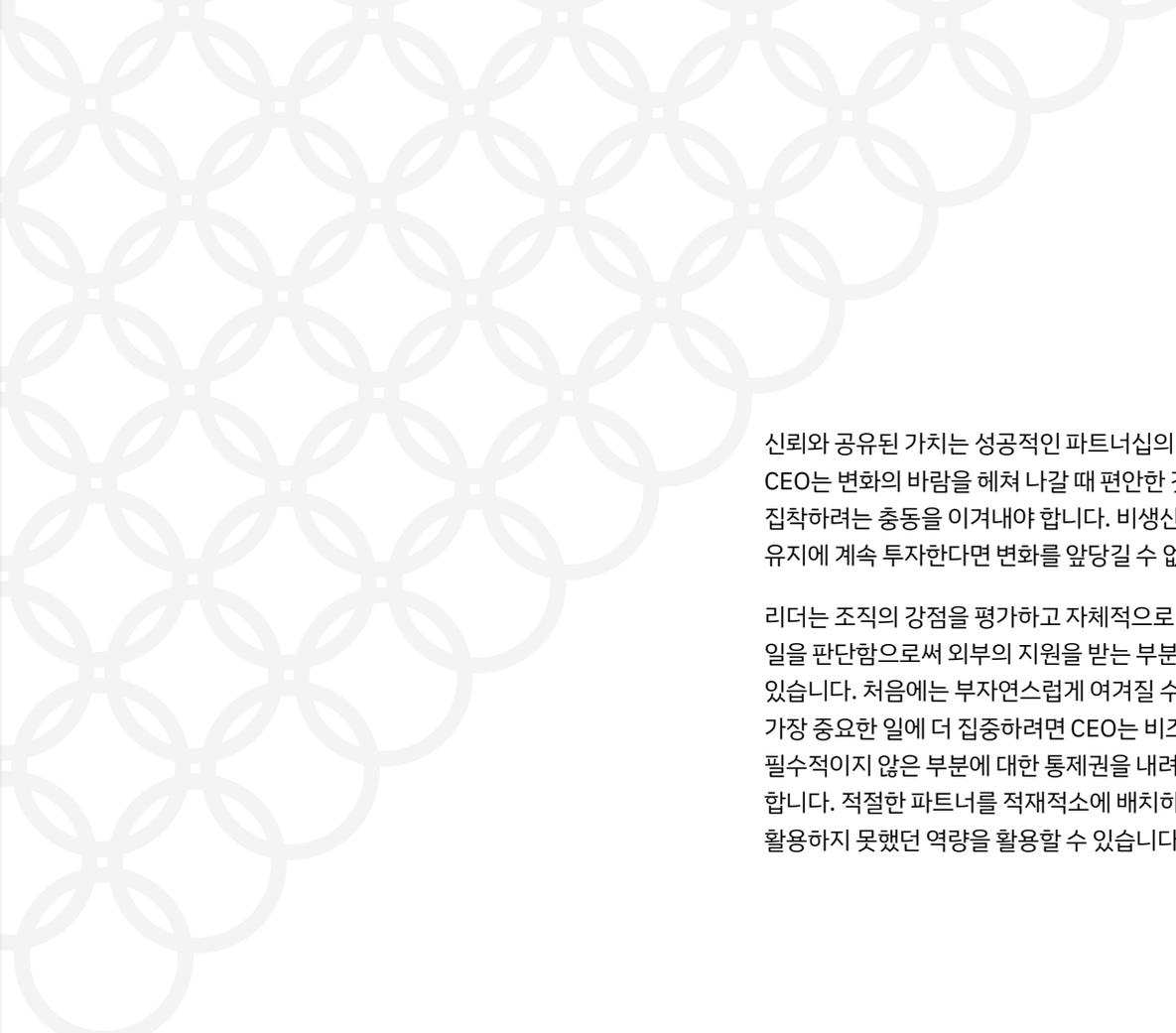
76%

의 CEO는 전략을 실행하는 데 적합한 파트너 네트워크를 보유하고 있다고 답했습니다.

그러나

55%

의 CEO는 전략적 우선순위의 변화로 인해 핵심 파트너십을 재구성해야 한다고 답했습니다.



신뢰와 공유된 가치는 성공적인 파트너십의 핵심이지만, CEO는 변화의 바람을 헤쳐 나갈 때 편안한 것에 집착하려는 충동을 이겨내야 합니다. 비생산적인 현상 유지에 계속 투자한다면 변화를 앞당길 수 없습니다.

리더는 조직의 강점을 평가하고 자체적으로 수행해야 할 일을 판단함으로써 외부의 지원을 받는 부분을 결정할 수 있습니다. 처음에는 부자연스럽게 여겨질 수도 있지만, 가장 중요한 일에 더 집중하려면 CEO는 비즈니스에서 필수적이지 않은 부분에 대한 통제권을 내려놓아야 합니다. 적절한 파트너를 적재적소에 배치하면 이전에는 활용하지 못했던 역량을 활용할 수 있습니다.

"모든 것을 능숙하게 할 수는 없습니다. 그렇게 때문에 파트너를 찾아야 하고, 이러한 파트너와 편안하게 일할 수 있는 모델을 마련해야 합니다."

Mikkel Hemmingsen
Sund & Bælt Holding A/S CEO

필요한 것을 요구하고 적은 것에 만족하지 마세요.

파트너십을 통해 얻을 수 있는 결과와 각 플레이어에게 가장 중요한 사항을 명확하게 정의하세요. 에코시스템 파트너십을 통해 관련성이 높고 수요가 많은 기술을 활용하여 사내에서 구축한 핵심 역량을 보완하세요.



필요한 작업

새로운 성장을 위한 공간을 확보하기 위해 불필요한 부분을 과감히 제거하세요.

- 가장 가치 있는 것이 무엇인지 파악하세요. 더 이상 성과를 내지 못하는 장기 파트너십에 계속 투자하지 마세요.
- 최고의 파트너와 함께하세요. 새로운 관계 체크리스트를 작성하고 기준에 맞지 않는 파트너는 과감히 정리하세요.
- 파트너가 AI 윤리에 대한 접근 방식과 현재 갖추고 있는 지침에 부합하는지 확인하세요.

다른 사람에게 운전대를 맡길 시기와 방법을 결정하세요.

- 얼마나 많은 권한을 위임할 것인지, 그리고 필수적인 운영을 통제하기 위해 사내에 어떤 기능을 유지해야 하는지 정의한 다음 이를 명확하게 전달하세요.
- 전문가를 신뢰하세요. 모든 분야에서 최고가 될 수는 없지만 전문가와의 협업을 통해 도움을 받을 수 있습니다.
- 에코시스템 파트너를 기술 혁신과 도입의 전체 과정에 참여시키세요.

공생 관계를 구축하세요.

- 서로 주고받는 관계를 형성하세요. 최고의 파트너의 전략적 목표를 지원하는 데 시간과 리소스를 투자하여 상호 의존 관계를 구축하세요.
- 상호 보완적인 강점과 관점을 활용하여 변화에 대한 예측력과 회복력을 강화하세요.
- 필요한 사항, 거래를 방해하는 요소, 타협할 수 있는 사항을 명확하게 전달하세요.



스파링 파트너가 최고의 리더를 만듭니다.

최고 경영진이 항상 의견이 일치하는 것은 아닙니다. 각 임원들은 각자의 관점과 전문 분야를 가지고 회의에 임합니다. 개인의 견해가 객관적인 진실을 제공하지는 않습니다. 오히려 임원들이 함께 그리는 전체 그림이 CEO가 조직이 나아가야 할 방향을 결정하는 데 도움이 됩니다.

“고위 경영진이 견해와 의견이 교환되고
충돌하는 것을 완전히 배제한다면 그 팀은
창의적인 팀이 아닙니다.”

중국 산업용 제조 부문 회장

스파링을 통해 격투 기술을 강화하는 것처럼, 특히 불확실한 시기에는 활발한 토론을 통해 더 나은 결정을 내릴 수 있습니다. 그러나 이러한 대화를 건설적으로 유지하기 위해서는 CEO가 명확한 기본 규칙을 정해야 합니다. 아무 제한이 없다면 토론은 전면적인 싸움으로 변질될 수 있습니다. 이러한 대립은 비생산적인 경우가 많으며, 최고 경영진의 거의 절반이 최고 경영진 간의 경쟁이 때때로 협업을 방해한다고 답하기도 했습니다.

그러나 갈등을 통해 리더들이 서로의 이해관계가 일치하는 부분을 찾을 수 있어 창의성을 향상시킬 수도 있습니다. 리더들이 서로의 언어로 말하는 법을 배우고 공유된 전략을 함께 만들면 서로 연결된 비즈니스 문제에 대한 영감을 주는 해결책을 찾을 수 있습니다. 기술이 비즈니스 환경을 변화시키는 상황에서 이는 매우 중요한 요소가 될 것이며, 실제로 CEO의 약 3분의 2(65%)가 조직의 성공이 재무와 기술 영역 간 협업의 질과 직결되어 있다고 답했습니다(그림 5 참조).

향후 3년 동안 CEO는 중요한 의사 결정을 내릴 때 COO, CFO, CTO의 도움을 받게 될 것입니다. 기술 리더는 비즈니스 전반의 기술 역량에 대한 기준을 설정해야 하고, COO는 기술이 일상적으로 가장 큰 영향을 미칠 수 있는 분야에 대해 조언해야 하며, CFO는 한정된 예산을 어디에 사용해야 하는지 조언해야 합니다. 조직이 가장 큰 목소리를 내는 리더뿐 아니라 모든 리더의 전문성을 활용하도록 하려면 CEO가 의사 결정 방식에 대한 명확한 문화적 매개변수를 설정해야 합니다.

리더가 서로의 언어를 배우면 서로 연결된 비즈니스 문제에 대한 영감을 주는 해결책을 찾을 수 있습니다.

그림 5

참여 규칙

CEO는 활발한 토론 및 건설적인 협업을 장려하는 문화를 조성해야 합니다.

65%

의 CEO는 조직의 성공이 재무와 기술 영역 간 협업의 질과 직결되어 있다고 답했습니다.

48%

는 최고 경영진 내 경쟁이 때때로 협업을 방해한다고 답했습니다.

"프로세스를 더 전문화하고 여러 부분으로 나눌수록 각 부분 간에 일종의 의존 관계를 만들어야 합니다."

Mikkel Hemmingsen
Sund & Bælt Holding A/S CEO

관점

서로 다른 위치,
서로 다른 관점

최고 경영진은 조직 내 각자의 위치에 따라 진행 상황을
측정하는 방법과 혁신을 방해하는 요소에 대해서로
다른 관점을 가지고 있습니다.

	CEO	CFO	기술 CxO
혁신을 가로막는 장벽	단기 집중 규제 제약 변화에 대한 직원의 거부감	변화에 대한 경영진의 거부감 위험에 대한 혐오 제한된 예산	규제 제약 부적절한 기술 또는 데이터 변화에 대한 경영진의 거부감
기업 혁신의 척도	조직의 디지털 성숙도 사이버 보안 성숙도 기술 도입	재정적 이점 위험 노출 프로젝트 진행 상황	혁신 성숙도 사이버 보안 성숙도 고객 경험

확신을 가지고 리드할 수 있는 최고 경영진을 확보하세요.

생성형 AI가 조직 운영에 큰 변화를 가져다줄 수 있으나, 조직의 정체성까지 바꾸게 두어서는 안 됩니다. 명확하고 설득력 있는 비전을 강화하여 새로운 기회의 우선순위를 정하고 혁신에 대한 노력을 전사적으로 조율하세요.



필요한 작업

참여 규칙을 정의하고 전문성을 강조하세요.

- 일관된 데이터를 사용하고, 명확한 거버넌스를 수립하고, 원하는 결과를 정의하세요.
- 건전한 토론을 위한 기본 규칙을 설정하고 성장과 혁신을 촉발하기 위한 건설적인 긴장감을 조성하세요.
- 공통의 언어를 사용하는 것이 중요한 부분과 각자의 전문성이 필수적인 부분을 강조하세요.

IT와 비즈니스 사이의 장벽을 없애세요.

- 중요한 경로와 일정에 대해 상반되는 기대치를 명확히 하세요.
- 비즈니스 목표와 IT 목표를 따로 측정하지 마세요.
- 비즈니스 가치와 가장 밀접한 관련이 있는 IT 프로젝트에 우선순위를 부여하세요.

성공을 목표로 최고 경영진을 재구성하세요.

- 명확한 의사 결정 매트릭스를 만드세요. 리더에게 누가 어떤 영역에서 권한을 갖는지에 대한 명확한 지침을 제공하세요.
- 보상과 인센티브를 조정하여 올바른 주제에 대한 토론을 장려하세요.
- 다양한 전문가 의견을 적극적으로 수렴하도록 장려하면서 결정이 내려진 시점이나 빠른 합의가 필요한 부분을 명확하게 정의하세요.



사람들은 진보를 좋아하지 않습니다.

생성형 AI는 한때 공상에 불과했던 기회를
가능성의 영역으로 끌어올려 줄 것으로 기대됩니다.
그러나 생산성 향상 수준을 넘어 비즈니스 모델
혁신으로 나아가기 위해서는 조직 내 모든
사람들의 지지를 얻어야 합니다. 실제로 많은
직원이 생성형 AI가 자신을 위한 도구가 아니라
자신에게 닥친 변화로 인식하고 있습니다.

"프로세스 자동화는 사람을 대체하는 것이 아닙니다.
개인의 가치를 향상시켜 인간의 업무를 더욱
인간답게 만드는 것입니다."

Javier Tamargo
407 ETR CEO

CEO들은 생성형 AI로 인해 발생하는 인력 문제를 인식하고 있습니다. CEO의 약 3분의 2(64%)는 직원들이 적응할 수 있는 속도보다 더 빠르게 변화하는 기술을 조직에서 활용해야 한다고 답했으며, 61%는 일부 직원들이 편안하게 여기는 속도보다 더 빠르게 생성형 AI를 도입하도록 조직을 밀어붙이고 있다고 답했습니다.

문제는 많은 직원들이 자신을 대체할 기술을 학습시키는 데 기여할까 봐 우려한다는 점입니다. 비즈니스 리더들은 이 기술이 인간 직원을 대체하는 것이 아니라 지원하는 것이라고 일관되게 말하고 있지만, 직원들은 여전히 회의적인 태도를 보이고 있습니다. 직원들은 납득할 때까지 업무 수행 방식을 적극적으로 재고하지 않을 것입니다.

직원들의 동참을 이끌어내려면 조직은 직원들이 생성형 AI를 새로운 시각으로 바라볼 수 있도록 교육에 투자해야 합니다. 이 기술이 어떻게 업무를 더 쉽고 보람 있게 만들 수 있는지 직원들이 이해한다면, 조직에서 AI 도입이 크게 늘어날 수 있습니다. 대부분의 CEO는 생성형 AI를 최대한 활용하기 위해서는 기술과 사람을 동등하게 개발해야 한다는 점을 알고 있으며, CEO의 3분의 2는 기술 자체보다 사람들의 채택에 따라 성공 여부가 결정될 것이라고 답했습니다(그림 6 참조).

또한 혁신이 지속적으로 빨라지는 상황에서 CEO는 사람들이 전략, 거버넌스, 보안 간의 연결 고리를 연결할 수 있도록 도와야 합니다. 프로세스와 정책만으로는 부족합니다. 사람들이 안전한 프레임워크 내에서 자유롭게 혁신할 수 있도록 AI 솔루션 자체에 내장된 요구 사항을 고려하여 신중하게 안전장치를 만들어야 합니다. 실제로 CEO의 68%는 솔루션이 배포된 후가 아니라 솔루션을 설계할 때 생성형 AI를 위한 거버넌스를 구축해야 한다는 데 동의합니다.

"여정에는 조직 전체가 함께해야 합니다. 파일럿을 실행하고 이를 통해 얻을 수 있는 이점을 확인할 수 있는 리소스를 팀에게 제공해야 합니다. 그러면 팀원들은 적극적으로 도전할 것입니다."

Dirk Adelman
smart Europe GmbH CEO

그림 6

인적 요소

CEO들은 생성형 AI를 성공적으로 도입하는 데 있어 사람이 핵심이라는 사실을 잘 알고 있습니다.

64%

는 AI의 성공 여부는 기술 자체보다 사람들의 채택 여부에 달려 있다고 답했습니다.

61%

는 일부 직원들이 편안하게 여기는 속도보다 더 빠르게 생성형 AI를 도입하도록 조직을 밀어붙이고 있다고 답했습니다.

하지만 말처럼 쉽지는 않습니다. CEO의 4분의 3은 조직 내 효과적인 AI 거버넌스 없이는 신뢰할 수 있는 AI가 불가능하다고 답했으나, 현재 생성형 AI 거버넌스가 잘 구축되어 있다고 답한 비율은 39%에 불과했습니다. 이러한 현상은 사람들이 자신이 무엇을 해야 하는지 정확히 알지 못하기 때문일 수 있습니다. CEO의 81%는 공통의 비전을 통해 팀원들에게 영감을 불어넣으면 구체적인 기준과 목표를 제시하는 것보다 더 나은 결과를 얻을 수 있다고 말합니다. 그러나 약 40%는 직원들이 전략적 결정이 자신에게 미치는 영향을 완전히 이해하지 못하고 있다고 답했습니다.

이러한 혼란을 극복하는 작업은 생성형 AI의 도입이 더욱 시급해짐에 따라 필수적인 과제가 될 것입니다. 현재 생성형 AI 파일럿에 집중하고 있는 조직은 절반도 되지 않으며, 그 외 24%는 아무 조치도 취하지 않고 있습니다. 그럼에도 불구하고 CEO의 49%는 2026년까지 생성형 AI를 사용하여 성장을 주도할 것으로 예상하고 있습니다. 이는 매우 야심찬 목표이며, 목적의식이 뚜렷한 혁신만이 주도할 수 있습니다. 기술이 빠르게 도입되도록 추진하려면 CEO는 직원들이 생성형 AI 활용의 가치를 파악하고 성장을 주도하는 데 있어 자신의 역할을 인식하도록 도와야 합니다.

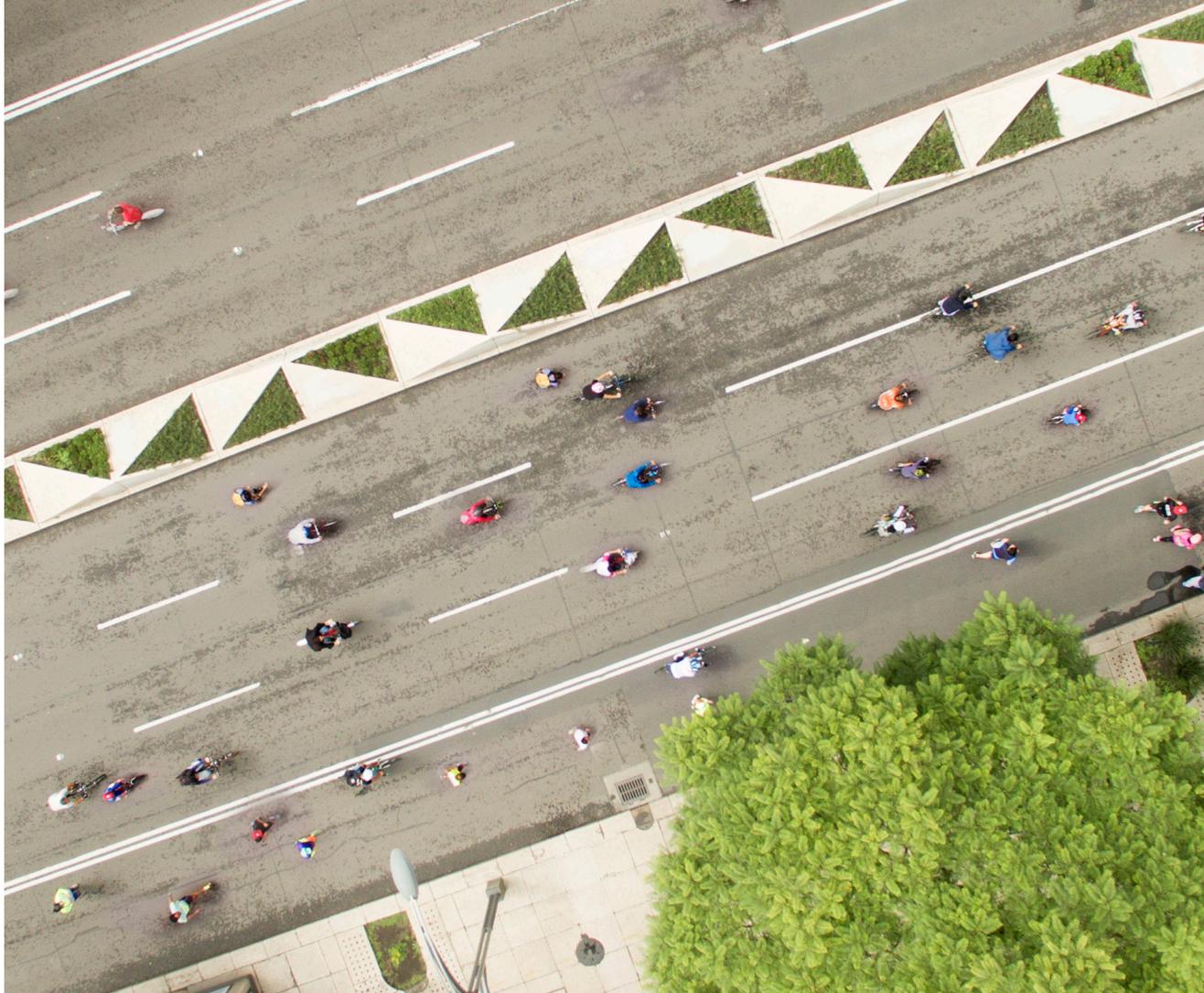
직원들이 생성형 AI의 힘을 활용하기로 선택한다면, 기업은 AI 기술이 빠르게 성장하는 것을 볼 수 있습니다. 활용하기로 선택하지 않는다면, 혁신을 향한 노력은 계속 제자리걸음을 하게 될 것입니다.

"하기 싫은 일은 AI에게 맡기고 원하는 일을 할 수 있는 여유를 사람들에게 제공함으로써 속도와 효율성을 높이고 추가 역량을 창출하는 것이 목표입니다."

Taro Fujie
Ajinomoto Co., Inc. 사장 겸 CEO

사고방식은 바뀌되 가치는 유지하세요.

생성형 AI를 기업 전략에 포함하고 중요한 성과를 달성하도록 운영 모델을 조정하면서도 안정적이고 중심을 잡아주는 역할을 수행하세요.



필요한 작업

직원 경험에서 불편함을 제거하세요.

- 생성형 AI 도입에 대한 직원들의 반발을 불러일으키는 문제점을 찾아내고, 효과가 없는 부분을 개선할 방법을 찾아보세요.
- 일상 업무를 더 쉽고 보람 있게 만들어줄 도구에 투자하세요.
- 속도가 느리거나, 비효율적이거나, 직원에게 불필요한 업무를 유발하는 프로세스를 찾아내고 생성형 AI를 사용하여 부담을 줄여주세요.

변화를 불러일으킬 요소에 투자하세요.

- 기술만큼, 아니 그 이상으로 사람에게 우선순위를 두세요. 새로운 기술의 도입을 장려하고, 자신의 역할을 새롭게 혁신하는 방법을 찾아낸 직원에게 보상을 제공하세요.
- 직원들이 생성형 AI를 활용하는 방법을 배울 수 있는 교육을 제공하세요.
- 거버넌스, 기술, 인재가 생성형 AI 투자와 기술의 가치를 최적화할 수 있도록 준비되어 있는지 확인하세요.

불씨를 지피세요.

- 생성형 AI를 조직의 미션과 연계하는 비전을 통해 직원들에게 영감을 불어넣으세요.
- 기술이 문화를 보완하고 강화하도록 하세요. 그 반대가 되어서는 안 됩니다. 사람들에게 열쇠를 주고 스스로 운전하게 하세요.
- 혼란을 미리 예측하여 충격을 예방하세요. 애자일 프로세스를 도입하여 팀이 변화하는 시장 상황에 신속하게 대응할 수 있도록 지원하세요.



기술을 얻기 위해 택한 지름길은 막다른 골목으로 이어집니다.

기업 IT의 판도가 변하는 상황에서 CEO는
구조적으로 견고한 기술 기반을 구축해야 할 곳과
무너뜨려야 할 곳을 결정해야 합니다.

"단기적인 목표만 있다면 기업은 성공할 수 없습니다.
장기적인 목표, 즉 등대가 있어야 합니다."

중국 산업용 제조 부문 회장

성공으로 가는 길은 여러 가지가 있지만, CEO는 장기적인 비즈니스 전략을 뒷받침할 기술 개선에 우선순위를 두어야 합니다. 이는 아무도 하고 싶어 하지 않는 일이기도 하지만, 새롭고 흥미로운 사례 때문에 이 작업을 소홀히 하면 향후 성장에 걸림돌이 될 수 있습니다.

생성형 AI를 둘러싼 불확실성은 상황을 더욱 복잡하게 만듭니다. 예를 들어, CEO는 AI의 개발 및 사용 방식에 영향을 미치는 EU AI 법과 기타 주요 글로벌 규제를 주시하는 동시에 조직이 경쟁 우위를 확보할 수 있는 방법을 모색해야 합니다.

매일 새로운 애플리케이션이 등장하면서 CEO가 선택할 수 있는 기회는 많아졌지만, 어떤 것이 가장 큰 가치를 제공할지 장담할 수는 없습니다. 그럼에도 불구하고 올바른 기술 투자는 최고의 성과를 내는 CEO를 차별화하는 핵심 요소 중 하나입니다. 최고 성과를 내는 CEO의 90%가 새로운 투자를 효율적으로 확장하고 가치를 창출할 수 있는 디지털 인프라를 보유하고 있다고 답한 반면, 전체 CEO의 경우 71%만이 이를 보유하고 있다고 답했습니다.

미래를 내다보는 CEO들은 혁신적인 기술이 상호 보완적인 방식으로 조직을 지원할 것으로 기대합니다. 예를 들어, CEO들은 AI는 경쟁 우위를 확보하고 혁신과 변화를 주도하며 의사결정을 개선하는 데 도움이 되는 반면 하이브리드 클라우드의 생산성을 높이고 성장을 가속화하며 직원 경험을 개선할 것으로 기대한다고 답했습니다. 하지만 이런 기술 중 어느 하나만으로는 조직을 크게 발전시킬 수 없습니다. 잠재력을 최대한 발휘하려면 이러한 기술들을 함께 도입하고 최적화해야 합니다.

"낡은 것을 고치는 데 많은 시간을 할애할 수도 있지만 때로는 낡은 것을 부수고 새로운 것을 만들어야 할 때도 있습니다."

Ngiam Siew Ying
Synapxe CEO

CEO들은 기술 투자가 전방위적으로 이루어져야 한다는 점을 잘 알고 있습니다. CEO들은 전반적으로 하이브리드 클라우드 지출은 2023년부터 2025년까지 21% 증가할 것으로 예상하며, 같은 기간 동안 생성형 AI와 기존 AI에 대한 투자는 각각 14%와 13% 증가할 것으로 예상합니다. 이 자금은 어디에서 조달될까요? 일부 자금은 수익성이 높은 벤처에 회사의 자원을 집중하여 마련될 수 있습니다. CEO의 42%가 저수익 또는 저성장 사업 부문을 중단하는 것이 향후 2년간 가장 큰 비용 절감 효과를 가져올 것이라고 생각하기 때문입니다.

그러나 CEO의 3분의 2는 장기적인 성공을 목표로 하는 프로젝트에서 자원을 재할당하여 단기 목표를 달성하고 있다고 답했습니다. 이 경우 당장은 빠른 성과로 성장이나 수익성을 높일 수 있을지라도 기술 부채가 장기적인 발전을 저해할 수 있습니다(그림 7 참조).

“기술이 우리를
변화시켰습니다. 우리가
일하는 방식에도 변화를
가져왔습니다.”

Gonzalo Gortázar
CaixaBank CEO

그림 7

미래 저당 잡기

CEO들은 단기 목표가 근시안적일 수 있다고 우려합니다.

CEO들은 단기 성과에
집중하는 것이 혁신을
가로막는

#1

장벽이라고
말합니다.

그러나

66%

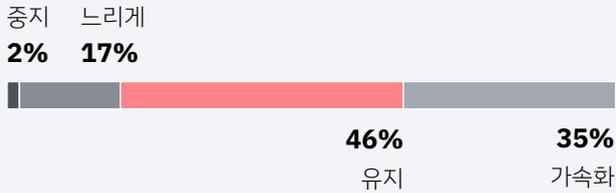
는 조직이 장기적인 성공을 목표로
하는 프로젝트에서 자원을
재할당하여 단기 목표를 달성하고
있다고 답했습니다.

관점

생성형 AI 규제가 판도를 바꿀까요?

EU의 AI 법안은 기업이 생성형 AI를 개발하고 사용하는 방법에 관한 요건을 도입한 최초의 주요 법안 중 하나입니다. CEO들은 법안이 비즈니스에 영향을 미칠 것을 우려하고 있지만, 생성형 AI의 도입을 늦추지는 않고 있습니다.

EU AI 법의 요건을 고려할 경우, 2024년 귀사의 생성형 AI 도입 속도를 어떻게 추진할 계획이십니까?



EU AI 법에서 제공하는 규제 가이드라인이 생성형 AI에 대한 투자 의욕을 높입니까?



"예측하고 로드맵을 만드는 것도 중요하지만 민첩성을 갖추는 것이 훨씬 더 중요합니다. 따라서 우리는 트렌드에 더욱 민첩하게 대응하고, 계획 중심에서 실행 중심의 접근 방식으로 전환하기로 결정했습니다."

Taro Fujie
Ajinomoto Co., Inc. 사장 겸 CEO

만능 솔루션을 찾지 마세요.

오래된 기술을 사용하고 있는 부분을 솔직하게 인정하며,
미션 크리티컬 업그레이드를 위한 구체적인 기간을 설정하세요.
향후 확장될 수 없는 단기적인 성공을 위해 조직의 미래를
희생하지 마세요.



필요한 작업

내러티브를 주도하세요.

- 시장에 제공하는 제품과 이를 효과적으로 제공하는 데 필요한 기술을 파악하세요.
- 장기적인 목표를 달성하기 위한 기술에 투자하여 조직을 정의하고 차별화하는 요소를 관리하세요.
- 생성형 AI 사용 사례가 기업의 비전과 가치에 부합하는지 확인하세요.

폭넓은 시각으로 지출을 파악하세요.

- 미래의 하이브리드 클라우드 및 관련 생성형 AI 비용을 모델링하여 지출이 필요한 부분과 지출을 피할 수 있는 부분을 파악하세요.
- 파일럿 단계에서 효율성 개선 단계로 빠르게 전환한 다음 새로운 성장을 창출하는 방식으로 생성형 AI를 사용하는 데 중점을 두세요.
- 현재의 비용을 지불하기 위해 미래의 비용을 차입하는 데 드는 기회비용을 평가하고 정량화하세요.

좋은 결정을 내린 후에는 의심하지 마세요.

- 효율성 추구보다 혁신에 우선순위를 두세요. 성장의 길을 스스로 차단하지 마세요.
- 점진적 개선은 피하고 필수적인 기술에 투자하여 팀이 반복되는 위기에 대처하는 일을 멈출 수 있도록 하세요.
- 잠재적인 성공 가능성을 의도치 않게 약화시키지 마세요. 모든 길에는 불확실성과 위험이 따르므로 최선의 길을 선택하고 그 후에는 전력을 다하세요.



"매일 비전을 검토하고 기꺼이
변화하려는 자세를 갖는 것이 매우
중요합니다. 데이터를 통해 우리가
틀렸다는 것이 확인되면 바로 결정을
바뀌야 합니다. 그것이 바로 우리의
문화입니다."

Roberto Tomasi
CEO, Autostrade per l'Italia

플랫폼에서 큰 위험은 좋은 비즈니스일 뿐입니다.

새로운 기술에 대한 믿음을 가지고 과감하게 뛰어드는 것은 위험한 행동처럼 보일 수 있습니다. 하지만 때로는 안전한 플레이가 가장 큰 위험일 수 있습니다.

미지의 영역을 포용하고 조직의 강점을 활용함으로써 CEO는 생성형 AI를 통해 우위를 점할 수 있는 기회를 얻을 수 있습니다. 하지만 그렇다고 해서 무턱대고 앞만 보고 달려가라는 뜻은 아닙니다. 각 위험 계산에 영향을 미치는 가정을 파악하고, 상황이 바뀌면 수치를 다시 실행하고, 방향을 바꾸어야 할 때 신속하게 대응해야 합니다.

5년 단위의 전략을 실행하는 시대는 끝났습니다. 불확실성으로 인해 가시성이 제한되는 지금, CEO는 우선순위의 변화에 따라 방향을 전환할 수 있는 역량을 구축하는 데 집중해야 합니다. 팀이 민첩하게 적응할 수 있는 역량을 갖춘다면 조직은 끊임없이 따라잡기만 하는 대신 새로운 기회가 나타날 때 바로 뛰어들 수 있습니다.

그러기 위해서는 조직의 기술 준비 상태, 시장 위치, 현재 기술 및 역량 격차를 객관적으로 평가해야 합니다. CEO는 자신을 가로막고 있는 어려운 진실을 직시함으로써 생성형 AI의 기회를 포착하고 파괴와 변화로 점철된 미래에서 성공을 거둘 수 있습니다.

연구 및 방법론

IBM 기업가치연구소(IBM IBV)는 옥스퍼드 이코노믹스(Oxford Economics)와 협력하여 IBM 최고 경영진 연구 시리즈의 29번째 에디션을 위해 두 차례에 걸쳐 설문조사 기반의 인터뷰를 실시했습니다. 1차 인터뷰에는 30여 개국 26개 산업 분야의 CEO 2,500명이 참여했으며, 2023년 12월부터 2024년 4월까지 진행되었습니다. 이 인터뷰는 비즈니스 우선순위, 리더십, 기술과 인재 및 파트너십에 대한 기대에 초점을 맞춰 진행되었습니다. 2024년 4월에 진행된 후속 인터뷰에서는 11개국에서 CEO 550명이 참여했습니다. 이 인터뷰에서는 광범위한 경제 문제, 규제, 생성형 AI 도입, 업계 혁신, 엔터프라이즈 혁신에 대한 논의가 이루어졌습니다. 이 설문조사를 통해 수집된 데이터는 IBM IBV 분석 허브의 과학자 팀에서 분석했습니다. 또한 2023년 7월부터 2024년 4월까지 IBM이 실시한 CEO와의 인터뷰 20여 건을 포함하여 수많은 고객과의 상호작용을 통해 인사이트를 도출했습니다.

설문조사에 참여한 응답자들은 CEO, 공공 리더, 총괄 관리자, 전무 이사 등 조직 내 최고위직을 맡고 있는 경영자입니다. IBM IBV는 지리적 위치 및 산업별로 데이터 수집을 설계했으며, 연간 매출, 또는 공공 부문 조직의 경우 연간 예산에 따라 다양한 규모의 조직에 걸쳐 대표자가 참여했습니다.

이 연구를 위해 IBM IBV는 일련의 분석 방법을 사용하여 전체 응답자 집단에 비해 다양한 재무적 및 비재무적 지표에서 더 높은 성과를 보인 것으로 나타난 명확한 행동 양식을 보고한 응답자 그룹을 식별했습니다. 이 그룹에 속하는 사람들은 전략 개발, 의사 결정에 전문 지식 활용, 비즈니스 에코시스템 파트너 참여, 기업 지표를 활용한 행동 유도, 비즈니스 성과에 따른 투자 연계, 강력한 기술 인프라 개발에서 탁월한 능력을 발휘할 가능성이 높습니다.

참고 문헌 및 출처

- 1 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships*. IBM Institute for Business Value. August 2023.
<https://ibm.co/kr-ko/augmented-workforce>
- 2 Marshall, Anthony, Cindy Anderson, Christian Bieck, and Nisha Kohli. *The CEO's guide to generative AI: Digital product engineering*. IBM Institute for Business Value. April 2024.
<https://ibm.co/kr-ko/ceo-ai-product-engineering>
- 3 Ibid.
- 4 Ibid.
- 5 Niazi, Luq, Joe Dittmar, Karl Haller, Mahesh Dodani, Jane Cheung. *Revolutionize retail with AI everywhere: Customers won't wait*. IBM Institute for Business Value. January 2024.
<https://ibm.co/kr-ko/ai-retail>

IBM 비즈니스 가치 연구소

IBM 비즈니스 가치 연구소(IBV)는 20년 간 IBM 사그 리더십의 싱크 탱크 역할을 담당하고 있습니다. 기업 리더가 보다 현명한 비즈니스 의사 결정을 내리는데 도움이 되도록 연구와 기술이 뒷받침된 전략적 인사이트를 도출하는 것을 취지로 합니다.

비즈니스, 기술, 사회가 교차하는 지점에서 매년 수천 명의 경영진, 소비자, 전문가 설문조사, 인터뷰와 교류를 통해 이들의 관점을 신뢰할 수 있고 고무적이며 실행 가능한 인사이트로 종합합니다.

계속해서 최신 정보를 얻으려면 ibm.com/kr-ko/ibv에 가입하여 IBM IBV의 이메일 뉴스레터를 수신하세요. LinkedIn(<https://ibm.co/kr-ko/ibv-linkedin>)에서도 확인할 수 있습니다.

변화하는 세상에 적합한 파트너

IBM은 고객과 협력하여 비즈니스 인사이트, 고급 리서치, 기술을 결합하여 오늘날의 급변하는 환경에서 고객에게 확실한 이점을 제공합니다.

© Copyright IBM Corporation 2024

(07326) 서울특별시 영등포구 국제금융로 10
서울국제금융센터(3IFC)

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

미국에서 제작 | 2024년 5월

IBM, IBM 로고 및 ibm.com/kr-ko은 전 세계 여러 국가에 등록된 International Business Machines Corp.의 상표입니다. 기타 제품 및 서비스 이름은 IBM 또는 다른 회사의 상표일 수 있습니다. IBM 상표 최신 목록은 웹사이트(ibm.com/kr-ko/legal/copytrade.shtml)의 '저작권 및 상표 정보'에서 확인할 수 있습니다.

이 문서는 최초 발행일 기준 최신 문서로, IBM은 언제든지 해당 내용을 변경할 수 있습니다. IBM이 현재 영업 중인 모든 국가에서 모든 제품이 제공되는 것은 아닙니다.

본 문서의 정보는 상품성, 특정 목적에의 적합성, 비침해성 보증 또는 조건을 포함하여 명시적 또는 묵시적 보증 없이 '있는 그대로' 제공됩니다. 제품 제공 시의 계약 조건에 따라 해당 IBM 제품을 보증합니다.

본 보고서는 일반적인 지침 제공용으로 자세한 연구나 전문적인 판단을 대신할 수 없습니다. IBM은 본 출판물에 의존해 조직이나 개인이 입은 어떠한 손실에 대해서도 책임지지 않습니다.

본 보고서에서 사용한 데이터는 타사 소스에서 가져온 것일 수 있으며, IBM은 해당 데이터를 독립적으로 확인하거나, 검증하거나, 감사하지 않습니다. 해당 데이터를 사용한 결과는 '있는 그대로' 제공하며, IBM은 명시적이든 묵시적이든 이를 진술하거나 보증하지 않습니다.

