회복탄력성 규칙 보고서

불안한 경영환경을 극복하고 번영을 이룰 방법을 제시하는 새로운 연구 결과

2023년

목차

서론 및 개요 02

회복탄력성 규칙: 강력한 조직 구축 03

조사 방법 04

주요 조사결과 05

보고서 07

회복탄력성 격차에서 드러나는 잠재적 방해 요소 08

회복탄력성 지수 10

분석에서 드러나는 회복탄력성의 비밀 16

속도와 민첩성 17

형평성과 책임성 19

호기심 22

혁신 24

데이터 문화와 리터러시 27

회복탄력성을 가로막는 장애물 29

다음 행보는? 격차를 확인하고 이를 해소하기 위한 노력에 착수 30

sas

서론 및 개요

회복탄력성 규칙: 강력한 조직 구축

세월이 흘러도 변치 않는 진리가 있습니다. 바로 변화하지 않고서는 성장할 수 없다는 것입니다. 물론 변화는 힘든 일입니다. 많은 조직들이 시대와 소비 습관의 변화에 적응하기 위해 고군분투하고 있습니다. 이렇듯 변화는 중요하지만, 우리가 준비가 될 때까지 기다려주지 않습니다. 순식간에 들이닥쳐서 변화를 강요하거나 그 결과를 감당하게 합니다. 번창하는 기업들에게는 한 가지 공통점이 있습니다. 바로 회복탄력성입니다.

오늘날의 경제, 정치, 환경 및 사회적 분위기는 전례 없는 속도로 변화를 촉진하고 있기 때문에 회복탄력성을 우선시하는 것이 그 어느 때보다 중요합니다. Deloitte 보고서에 따르면, 비즈니스 리더의 84%가 조직의 미래에 회복탄력성을 고려하는 것으로 나타났습니다. 과연 이것이 사실인지 SAS가 알아보았습니다.

2022년 12월 말에 설문 조사를 실시하여 조직에 회복탄력성을 구축하기 위해 기업들이 어떤 노력을 하고 있으며, 후발주자들은 무엇을 해야 하는지 알아봤습니다. SAS 보고서에는 조직이 시장 변화에 적응하고 변화를 따라가거나, 혹은 선도하기 위해 따라야 하는 5가지 원칙이 제시되어 있는데 바로, 속도와 민첩성, 혁신, 형평성과 책임성, 데이터 문화와 리터러시, 호기심입니다. 통칭해서 이를 "**회복탄력성 규칙**"이라고 이름 붙였습니다.

회복탄력성 규칙

01

속도와 민첩성

변화하는 시장 상황에 빠르게 적응

02

혁신

데이터 주도형 인사이트를 통해 발전 촉진

03

형평성과 책임성

혁신을 단행하는 동시에 혁신적인 기술을 설계, 개발 및 사용하는 동안 윤리적 기준을 적용

04

데이터 문화와 리터러시

데이터 중심 체제를 구축해 조직 전반에 데이터 리터러시 확립

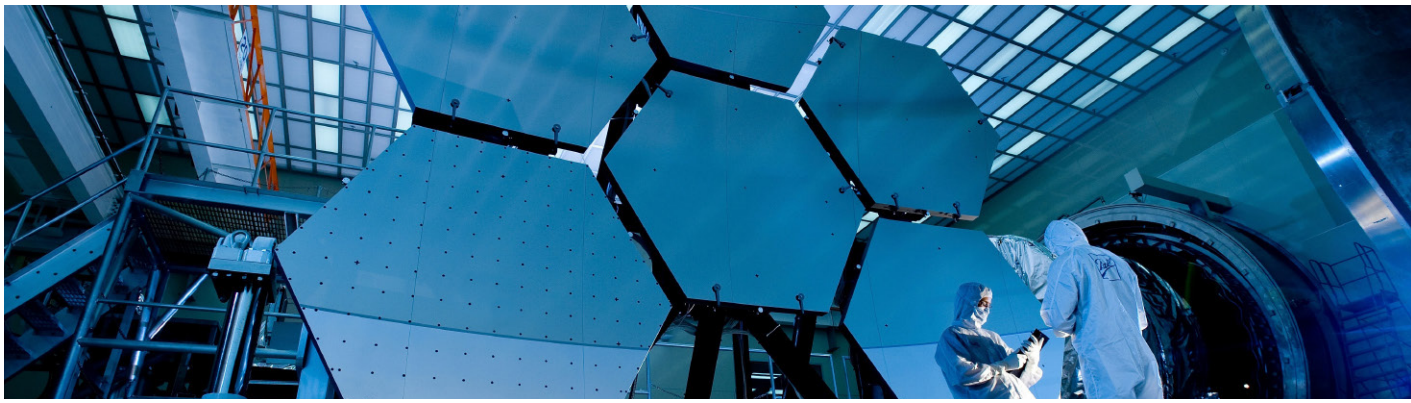
05

호기심

탐색의 힘을 활용해 혁신을 촉진하고 영향력을 확대하는 인사이트 도출

조사 방법

연구 방법



이 보고서 조사결과의 기반이 되는 연구:

아래 국가에 소재한 비즈니스 리더와의 심층 인터뷰

브라질 | 프랑스 | 독일 | 일본 | 영국 | 미국

인터뷰는 11월에 진행되었으며, 비즈니스 회복탄력성에 대한 고위 경영진의 견해는 어떠한지, 그리고 불안정한 시기 속에서 리더십에 어떻게 접근하는지를 알아보고자 했습니다.

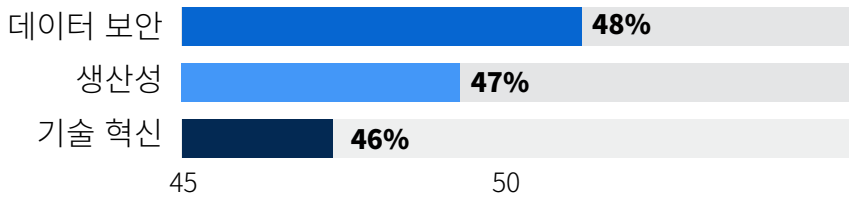
금융 서비스, 소매/소비재, 제조, 의료/생명 과학 및 정부 산업 부문에서 풀타임으로 근무하는 2,414명의 고위 경영진을 대상으로 단독 설문 조사를 실시했으며, 위에 명시한 국가에서 2022년 12월 16일부터 2023년 1월 4일까지 진행되었습니다.

주요 조사결과

주요 조사결과:
다차원적 특성을 가진 회복탄력성

대부분의 경영진이 회복탄력성을 **비즈니스에 중요한 필수 요소로 생각하고 있습니다**. 경영진의 97%가 회복탄력성이 **매우** 또는 **어느 정도** 중요하다고 생각하고 있었고, 87%는 예기치 않은 사건에 대비하는 데 도움이 된다고 답했습니다.

회복탄력성에는 격차가 존재합니다. 회복탄력성의 중요한 역할을 인지하고 있음에도 불구하고 자신의 조직이 회복탄력성을 갖추고 있다고 답한 경영진은 절반이 되지 않습니다(47%). 경영진의 46%는 불안한 경영환경에 대한 대비가 미흡하며 다음과 관련된 주요 과제를 해결하지 못하고 있다고 답했습니다.



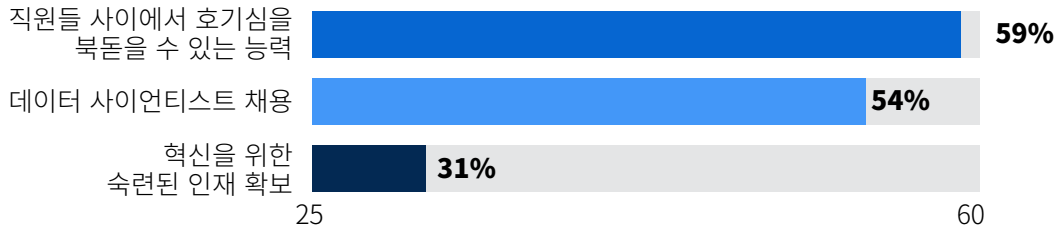
올바른 지침이 있을 때 경영진은 회복탄력성 격차를 줄일 수 있다는 확신을 갖게 됩니다. 대부분의 비즈니스 리더(88%)가 미래에 조직의 회복탄력성을 높일 수 있고 어쩌면 격차도 해소할 수 있을 것으로 확신하고 있습니다. 하지만 이를 위해서는 효과적인 회복탄력성 전략을 구현하기 위한 지침이 필요하다고 답했습니다(81%).

회사의 회복탄력성 상태에 대한 평가를 토대로 경영진을 계층화하면 회복탄력성이 높은 조직을 참조하여 회복탄력성을 높일 방법을 찾을 수 있습니다. 설문 조사에 참여한 경영진 중 자사 조직의 회복탄력성이 높다고 평가한 경영진은 25%에 불과했습니다. 대다수는 "보통" 범주에 속했습니다. 연구 결과, 회복탄력성이 높은 조직의 경영진은 글로벌 대기업에서 일할 가능성이 더 높았고, 기술 및 데이터 분석을 담당하는 동료들과 협업하는 경우가 많은 것으로 나타났습니다.

회복탄력성 규칙은 조직의 번영에 중요한 초석으로 널리 알려져 있습니다. 5가지 규칙 모두 조직의 회복탄력성에 필수적이지만, 특히 속도와 민첩성은 변화에 빠르게 적응하고 경쟁력을 유지하는 데 "가장 중요한" 요소로 여겨지고 있습니다.

경영진은 데이터와 분석을 회복탄력성 규칙을 구현하는 중요한 요소로 지목했습니다. 경영진의 90% 이상이 각 규칙을 달성하는 데 데이터와 분석이 중요하다고 믿고 있습니다. 또한 이들은 혼란한 상황에 처했을 때 데이터를 활용하고 있고, 데이터가 회복탄력성 전략에 중요하다고 생각하고 있습니다. 데이터와 분석의 중요성을 강조하고 있는 회복탄력성이 높은 기업들은 그렇지 않은 기업보다 데이터 전략을 구현할 가능성이 더 높습니다(93% vs. 22%).

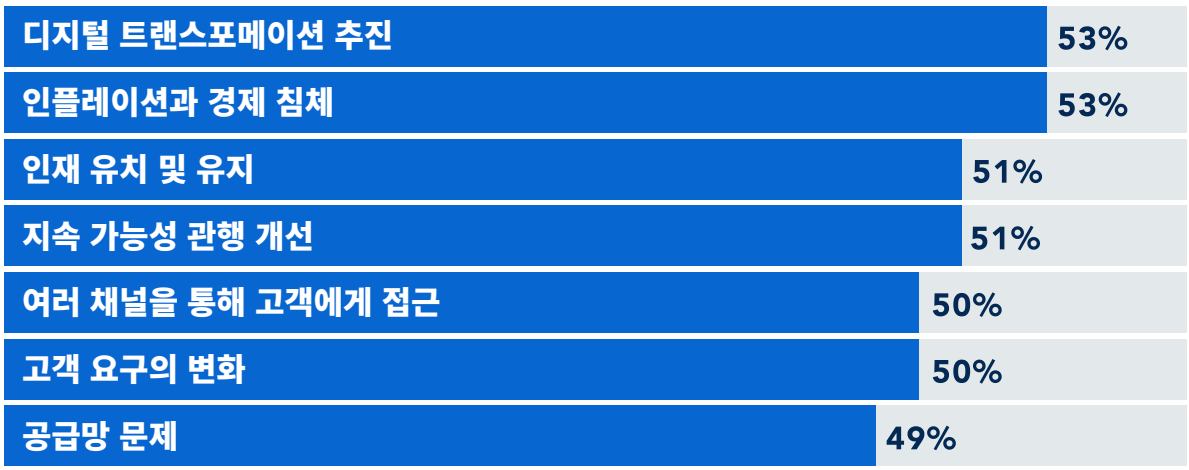
비용 및 데이터 품질 문제는 회복탄력성 규칙을 구현하는 데 장애물이 되고 있습니다. 경영진의 1/3(35%)은 데이터의 양이 너무 많아서 회복탄력성의 향상에 필요한 인사이트를 확보하기가 어렵다고 답했습니다. 기타 문제로는 다음과 같은 것들이 있습니다.



> 3년이 지난 후에도 시장 상황이 지금과 같을 것이라고 가정해서는 안 됩니다. 시장 혼란이 올 것이라고 가정하고, 로드맵을 계획할 때 지금 당장 눈에 보이지 않는 불안 요소를 고려해야 합니다.
>
> 금융 서비스 담당 CTO

결과 요약

SAS의 설문 조사에 따르면 자국의 경제 상황이 현재 안정적이라고 생각하는 경영진은 1/3(36%)에 불과했습니다. 경영진이 처해 있는 문제들은 다음과 같습니다.



이러한 복잡한 문제들에도 불구하고 기업들은 미래를 낙관하고 있습니다. 경영진의 약 70%는 자국의 경제가 올바른 방향으로 가고 있다고 생각하고 있으며, 88%는 조직의 회복탄력성이 혼란에 대비하는 능력을 높여 위기의 즉각적인 영향을 줄이는 데 도움이 될 것이며, 이를 통해 목표를 달성할 수 있다고 생각하고 있습니다.

회복탄력성 격차에서 드러나는 잠재적 방해 요소

> **제 생각에 회복탄력성이 있는 기업은 조직에게 닥쳐오는 타격이나 수많은 공격에도 불구하고 수익과 마진 모두에서 긍정적인 방향과 속도를 유지할 수 있는 능력이 더 뛰어난 것 같습니다. 그렇습니다. 어떤 공격에도 비즈니스 운영에 필요한 업무를 수행하는 데 방해를 받지 않습니다.**
>
> 기술 부문 CEO

업계 리더들은 회복탄력성을 비즈니스에 중요한 우선순위로 고려합니다. 경영진의 87%는 회복탄력성이 예상치 못한 문제에 대비하는 데 도움이 된다고 여기고 있습니다. 더욱이 97%는 조직이 직면할 수 있는 모든 유형의 변화에 대비하는 데 회복탄력성이 필수 요소이고 그 중요성이 날로 커지고 있다고 답했습니다. 경영진 10명 중 8명(81%)은 2020년도 보다 현재에 회복탄력성을 더 중시하고 있다고 답했습니다.

그러나 경영진이 회복탄력성에 부여하는 중요성과 자사 조직의 회복탄력성에 대한 평가에는 큰 차이가 있기 때문에 열망과 현실 사이에 엄청난 격차가 발생합니다.

현재 자신의 회사가 회복탄력성이 매우 높다고 생각하는 경영진은 절반이 채 되지 않습니다(47%). 약 절반 가량(51%)은 조직의 회복탄력성을 구축하는 방법을 계속 강구하고 있다고 답했고, 나머지 응답자는 간헐적으로 고려하거나, 혹은 전혀 고려하고 있지 않다고 답했습니다.

회복탄력성 달성의 중요성과 인지된 회복탄력성 수준 및 우선순위 간에 '격차'가 존재한다고 답한 경영진은 절반 이상(53%)으로, 2명 중 1명 이상이 원하는 회복탄력성 수준을 달성하지 못했다고 응답했습니다. 이는 경영진이 원하는 회복탄력성 상태에 도달하지 못했다는 것을 기꺼이 인정하는 등 현실적인 평가가 반영된 결과입니다. 그리고 이러한 격차를 겪고 있는 경영진의 78%는 회복탄력성을 구축하는 데 도움이 필요하다고 말했습니다. 이 격차는 충분히 극복할 수 있습니다. 반대로, 회복탄력성 구축을 위한 현명한 지침과 스마트한 전략을 갖춘다면 조직의 회복탄력성을 높일 수 있다고 대부분의 경영진이 믿고 있습니다.

도움을 구하고 있는 경영진 중

47%는

재직 기간이 10년 미만이었고, 자신의 회사가 회복탄력성이 매우 높다고 생각하고 있었습니다. 이는 재직 기간이 짧은 경영진이 회복탄력성 계획을 수립하는 데 필요한 경험은 없을 수 있지만, 조직이 회복탄력성을 우선시하고 있으므로 이 문제를 진지하게 받아들이고 있다는 것을 시사합니다.

경영진들은 회복탄력성을 확보하고 회복탄력성 격차를 해소해야 하는 가장 큰 이유로 다음을 지목하고 있습니다.

- 조직 성과(89%)와 기술적 기능(88%)의 신속한 복원을 보장
- 조직이 충격을 예측하고 이를 완충할 수 있도록 지원함으로써 위기의 영향을 완화(88%)
- 시스템과 조직 문화가 변화하는 시장 상황에 적응할 수 있게 함으로써 시장 점유율 제고(87%)
- 고객 확보 및 유지(74%)와 영업 및 마케팅(74%)에 긍정적인 영향 창출

적절한 지침은 현재 상태에 대한 훌륭한 데이터에서 시작됩니다. SAS는 설문 조사를 통해 경영진을 평가하고 벤치마킹하여 회복탄력성 수준을 토대로 이들의 조직을 계층화했습니다. 이것을 '회복탄력성 지수'라고 합니다.

진단툴을 사용하여 귀사의 회복탄력성을 확인하십시오.

회복탄력성 지수: 자신의 조직을 회복탄력성이 높은 조직과 비교

'회복탄력성 지수'는 기업이 회복탄력성 여정에서 어디에 위치하는지를 알려주고, 회복탄력성이 높은 조직의 경영진이 인식과 행동 간에 간극이 있는 다른 조직들을 위해 제시하는 접근 방법을 확인시켜 줍니다.

> **회복탄력성을 한 마디로 정의할 수는 없습니다. 이는 비즈니스의 지속 가능성에 더 가까운 개념이지만, 시장 상황과 역동성에 따라 달라질 수 있습니다. 따라서 기업이 회복탄력성을 추구하는 방식에도 큰 차이가 생깁니다. 회복탄력성을 확보하려면 시장 상황에 적응하고 시장의 방해 요인을 인식하는 것이 관건이라고 생각합니다.**
>
> 핀테크 부문 CTO

SAS는 조직의 우선순위와 투자에서 회복탄력성이 차지하는 순위를 알아보기 위해 평가 지수를 개발했습니다. 경영진이 인식하고 있는 조직의 회복탄력성 상태와 관련된 메트릭을 등급으로 나누어 평가를 진행했습니다. 회복탄력성 지수는 높음, 보통, 낮음의 세 가지 범주로 구성되어 있습니다.[1]

2,414명의 경영자를 대상으로 설문 조사를 실시한 결과는 다음과 같습니다.

- **26%가 회복탄력성**이 높다고 응답
- **54%가 회복탄력성**이 보통이라고 응답
- **20%가 회복탄력성**이 낮다고 응답

1. 2023년 회복탄력성 지수: 회복탄력성 지수 점수는 경영진이 인식하고 있는 회사의 회복탄력성 상태와 관련된 메트릭 등급을 기반으로 합니다. 회복탄력성 지수는 이러한 메트릭에 대한 원시 등급을 모든 점수의 평균을 구하는 0-100점 점수로 변환한 것입니다. 점수가 67점 이하인 경영진은 회복탄력성 지수에서 '낮음', 68~92점은 '보통', 93점 이상은 '높음'으로 등급을 매겼습니다. 그리고 복원력 지수 점수의 분포와 모범 사례를 토대로 각 범주의 임계값을 산출했습니다.

회복탄력성이 높은 조직의 경영진과 낮은 조직의 경영진 간 비교

회복탄력성이 높은 조직의 경영진 중 26%는 다음과 같은 경향을 보였습니다.

- 직원 수 500명 이상인 글로벌 조직에 근무
- 현재 맡고 있는 직무에 11~20년의 경험을 보유
- 기술 및 데이터 보안 부서와 보다 긴밀하게 협력하거나 IT 및 데이터 분석 부서와 긴밀히 협력

반면, 회복탄력성 지수 등급이 낮은 조직의 경영진(20%)은 다음과 같은 경향이 있었습니다.

- 직원 수 500명 미만인 국내 또는 지역 조직에서 근무
- 현재 맡고 있는 직무에 20년 이상의 경험을 보유
- 재무 부서와 긴밀하게 협력
- 조직의 회복탄력성에 우선순위를 두는 경향이 적음

보다 이상적인 회복탄력성 상태를 달성하기 위해 회복탄력성이 높은 조직의 경영진으로부터 무엇을 배울 수 있을까요?

회복탄력성이 높은 조직의 경영진들을 대상으로 지난 몇 년 동안 중요 과제가 얼마나 성공적으로 해결되었다고 생각하고 있는지 조사한 결과, 회복탄력성이 보통 또는 낮은 수준인 조직의 경영진에 비해 훨씬 높은 응답률을 보였습니다.

귀사는 지난 2년 동안 다음과 같은 비즈니스 과제를 얼마나 성공적으로 해결했습니까? 이 질문을 통해 회복탄력성이 높은 조직의 경영진(65%)이 낮은 조직의 경영진(28%)보다 응답률이 높은 이유를 알 수 있을 것입니다. 회복탄력성이 높은 조직을 회복탄력성이 낮은 조직과 비교한 결과, 다음과 같은 전략과 프로그램이 중요하다는 사실을 알게 되었습니다.

생산성 향상	회복탄력성이 높은 조직 65% vs. 낮은 조직 28%
데이터 보안	회복탄력성이 높은 조직 65% vs. 낮은 조직 28%
새로운 기술 혁신 추진	회복탄력성이 높은 조직 64% vs. 낮은 조직 26%
지속 가능성 관행 개선	회복탄력성이 높은 조직 64% vs. 낮은 조직 25%
인력 문제	회복탄력성이 높은 조직 58% vs. 낮은 조직 23%
공급망 복잡성	회복탄력성이 높은 조직 58% vs. 낮은 조직 25%

또한 회복탄력성이 높은 조직의 경영진은 비즈니스 성공의 요인으로 다음 세 가지를 지목했습니다.

- 회복탄력성 확보 조치가 내부에 이미 마련되어 있음(회복탄력성이 높은 조직 96% vs. 낮은 조직 68%)
- 불안한 상황을 해결해야 할 때 회복탄력성이 낮은 조직의 경영진보다 분석과 AI를 우선시함(회복탄력성이 높은 조직 93% vs. 낮은 조직 22%)
- 경제적 불안정과 혼란에 대응할 준비가 되어 있다고 느낌(회복탄력성이 높은 조직 63% vs. 낮은 조직 32%)

회복탄력성이 높은 조직의 경영진은 의사 결정을 위해 내/외부 데이터와 분석을 사용하는데, 이는 변화를 탐색하기 위한 핵심 요소입니다. 회복탄력성이 높은 조직의 경우 거의 모든 경영진이 데이터와 분석을 활용하고 있다고 답한 반면, 회복탄력성이 낮은 조직의 경영진은 그 비율이 73%에 그쳤습니다.

회복탄력성이 높은 조직의 경영진이 활용하고 있는 내부 데이터 소스는 다음과 같습니다.

영업 데이터: **70%**
공급망 데이터: **66%**
고객 분석 결과: **64%**
운영 데이터: **57%**
웹사이트 분석 결과: **55%**
소셜 미디어 데이터: **54%**
인벤토리 데이터: **49%**
인력 데이터: **38%**

회복탄력성이 높은 조직의 경영진이 활용하고 있는 외부 데이터 소스는 다음과 같습니다.

소비자 거래 데이터: **78%**
산업별 데이터: **62%**
시장 조사 데이터: **62%**
고용 동향: **58%**
공공 데이터: **55%**
배송 데이터: **47%**
정부 데이터: **30%**

회복탄력성이 높은 조직의 경영진에게 회복탄력성은 비즈니스 연결성을 넘어 더 큰 영향을 끼치고 있습니다. 업무 성과(96%)와 소비자 신뢰도(98%)에도 직접적인 영향을 미칩니다. 등급이 높은 리더들은 회복탄력성 확보를 위한 내부 조치가 다음에 도움이 된다고 말합니다.

예기치 않은 상황에 대비	**96%**
비즈니스 성과 강화	**96%**
기술 기능을 훨씬 빠르게 복원	**96%**
비즈니스의 신뢰성에 대한 고객의 확신과 믿음을 강화	**98%**

SAS는 조직의 회복탄력성을 유지 및 강화하는 방법을 보다 심층적으로 알아보는 과정에서, 아래의 5가지 회복탄력성 규칙이 어떻게 성공적인 전략으로 이어지는지 알고 싶었습니다.

01 **속도와 민첩성:** 시장 변화에 빠르게 적응하고 경쟁력을 유지할 수 있는 능력

02 **형평성과 책임성:** 책임감 있는 신뢰할 만한 기업 시민으로서의 평판을 구축하는 데 도움이 되도록 윤리적이고, 공평하며, 지속 가능한 전략과 솔루션을 보장

03 **호기심:** 새로운 정보를 찾고, 새로운 가능성을 탐색하며, 적합한 질문을 제시하려는 욕구로, 새로운 업무 방식을 모색하고, 새로운 혁신 기술을 개발하며, 변화하는 시장 상황에 빠르게 적응하기 위해 기본적으로 요구되는 태도

04 **혁신:** 조직이 기술을 통해 새로운 비즈니스 모델과 워크플로우, 솔루션, 제품 또는 서비스를 구현할 수 있는 능력

05 **데이터 문화와 리터러시:** 데이터와 증거 기반의 의사 결정을 중요시하는 조직 문화, 데이터와 분석을 이해하고 이를 사용하여 생산성을 높일 수 있는 직원 구성

SAS는 경영진에게 회복탄력성 규칙의 중요성을 평가해 줄 것을 요청했습니다. 먼저, 회복탄력성의 중요도를 기준으로 어떻게 순위를 정할 것인지 물었습니다. 산업이나 국가에 관계없이 속도와 민첩성을 가장 중요한 규칙으로 인식하고 있었습니다. 그러나 5가지 규칙은 중요도의 차이가 매우 근소하게 나타났기 때문에 경영진들이 5가지 규칙 모두를 계획 수립에 중요하게 생각한다는 결론을 내릴 수 있으며, 따라서 기업은 다른 규칙들을 포기한 채 어느 한 가지 규칙을 우선시하는 것을 지양해야 할 것으로 보여집니다.

산업 부문에서는 어떤 차이가 있을까요?

의료 부문은 다른 산업 부문에 비해 5가지 규칙 모두에 높은 중요도를 부여하고 있습니다.

	금융 서비스	소매/소비재	제조	의료/생명 과학	정부
속도와 민첩성	**61%**	**62%**	**65%**	**68%**	**68%**
형평성과 책임성	**60%**	**51%**	**56%**	**64%**	**52%**
호기심	**56%**	**52%**	**53%**	**62%**	**41%**
혁신	**60%**	**55%**	**59%**	**63%**	**58%**
데이터 문화와 리터러시	**56%**	**55%**	**56%**	**64%**	**55%**

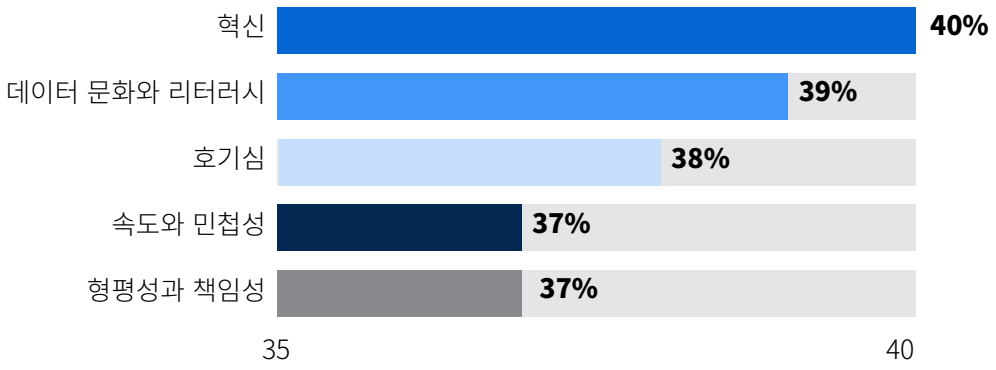
연청색 상자는 중요도가 가장 높은 것을 나타내고 진청색 상자는 중요도가 가장 낮은 것을 나타냅니다.

회복탄력성 구현에 대한 어려움은 투자 부족과 관련이 있음

경영진들은 5가지 규칙이 모두 회복탄력성에 중요한 동인이라는 데 동의합니다(각 규칙의 평가 점수 80% 이상). 그러나 자원 조달에 우선순위를 두는 경영진의 비율이 절반에 불과하는 등 5가지 규칙에 대한 투자는 부족해 보입니다. 자금 부족은 회복탄력성이 보통이거나 낮은 조직의 경영진에게 중요한 요소입니다. 규칙 구현에 성공하지 못했다는 것은 도움과 지침이 더 많이 필요하다고 인식하고 있다는 뜻입니다.

	속도와 민첩성	형평성과 책임성	호기심	혁신	데이터 문화와 리터러시
회복탄력성의 동인	**87%**	**83%**	**84%**	**85%**	**84%**
투자에 높은 우선순위 부여	**54%**	**50%**	**48%**	**52%**	**49%**
규칙 구현 성공 가능성	**46%**	**44%**	**44%**	**46%**	**46%**

설문 조사에 참여한 경영진에게 투자가 필요하고 가장 도움이 필요한 영역이 무엇인지 물었습니다. 혁신이 근소한 차이로 1위에 올랐습니다.



분석에서 드러나는 회복탄력성의 비밀

SAS는 각 규칙의 중요도와 이것이 회복탄력성 전략에 미치는 영향을 살펴봤습니다. 하지만 각각의 규칙을 자세히 살펴보자 공통된 중요 요소가 드러났는데, 바로 데이터와 분석이었습니다.

솔루션의 마지막 조각은 항상 데이터 분석입니다. 즉, 방대한 양의 데이터를 빠르게 분석해 권장 사항을 제시할 수 있는 데이터 분석 및 머신러닝 기반 시스템으로 사람의 지성을 보강할 수 있습니다. … 전통적인 산업 부문의 경우, 어디에서 무슨 일이 일어날지 예측하는 예측 정비 영역에서 데이터 분석이 큰 성장을 보였습니다. 중재 서비스나 교체는 정기적으로 수행하는 것보다 필요한 시점에 수행하는 것이 매우 중요합니다. 주기적으로 수행하면 때에 따라 시간과 비용이 허비되기 때문입니다.

금융 부문 CRO/CFO 컨설턴트

속도와 민첩성: 데이터를 기반으로 신속하게 출시

속도와 민첩성은 시장 변화에 빠르게 적응하고 경쟁력을 유지하는 능력입니다.

> 감히 말하건대, 속도와 민첩성이 출시 기간을 좌우합니다. 기본적으로 기능을 출시할 때는 신속하고 빠르게, 그리고 지속적으로 출시되도록 해야 합니다. 우리에게는 시간이 그리 많지 않기 때문에 속도와 민첩성이 매우 중요합니다.
>
> 핀테크 부문 CTO

기업들은 속도와 민첩성을 우선시하고 있으며, 경쟁 우위를 차지하고 시장 수요를 충족하기 위한 조치를 탐색, 예측 및 규정하기 위해 데이터와 분석을 이용하고 있습니다.

경영진의 다수(68%)가 현재 속도와 민첩성을 높이기 위해 데이터와 AI를 사용하고 있습니다. 그 뒤를 보안 및 디지털 트랜스포메이션이 바짝 뒤쫓고 있습니다.

1. 데이터 분석 및 AI: 68%
2. 사이버 보안: 52%
3. 클라우드 컴퓨팅: 49%
4. 사물인테넷(IoT): 44%
5. 데이터 시각화: 41%
6. 데이터 운영: 36%
7. 증강 현실: 31%
8. 자연어 처리 29%

여기에서도 마찬가지로, 회복탄력성 지수에서 높은 점수를 얻은 조직의 경영진이 기술 도구를 더 많이 사용하는 것으로 나타났습니다.

데이터 분석 및 AI

회복탄력성이 높은 조직
80%

회복탄력성이 보통인 조직
69%

회복탄력성이 낮은 조직
48%

사이버 보안

회복탄력성이 높은 조직
65%

회복탄력성이 보통인 조직
47%

회복탄력성이 낮은 조직
46%

클라우드 컴퓨팅

회복탄력성이 높은 조직
60%

회복탄력성이 보통인 조직
47%

회복탄력성이 낮은 조직
39%

사물인터넷

회복탄력성이 높은 조직
54%

회복탄력성이 보통인 조직
43%

회복탄력성이 낮은 조직
35%

데이터 시각화

회복탄력성이 높은 조직
51%

회복탄력성이 보통인 조직
42%

회복탄력성이 낮은 조직
24%

증강 현실

회복탄력성이 높은 조직
40%

회복탄력성이 보통인 조직
28%

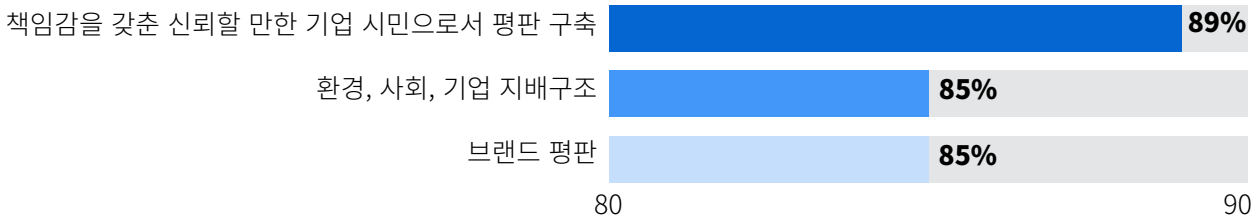
회복탄력성이 낮은 조직
24%

형평성과 책임성: 사각지대 식별

형평성과 책임성은 책임감 있는 신뢰할 만한 기업 시민으로서 평판을 구축하는 데 도움이 되도록 윤리적이고 공평하며 지속 가능한 전략을 보장합니다.

조직들은 디지털 전환 과정에서 기술 혁신이 포용성과 유익성을 보장해야 한다는 책임을 실감하게 됩니다. 그리고 취약 계층에 부정적인 영향을 미치지 않도록 노력해야 합니다.

경영진이 비즈니스 회복탄력성과 연관성이 있다고 보고한 형평성과 책임성의 속성:



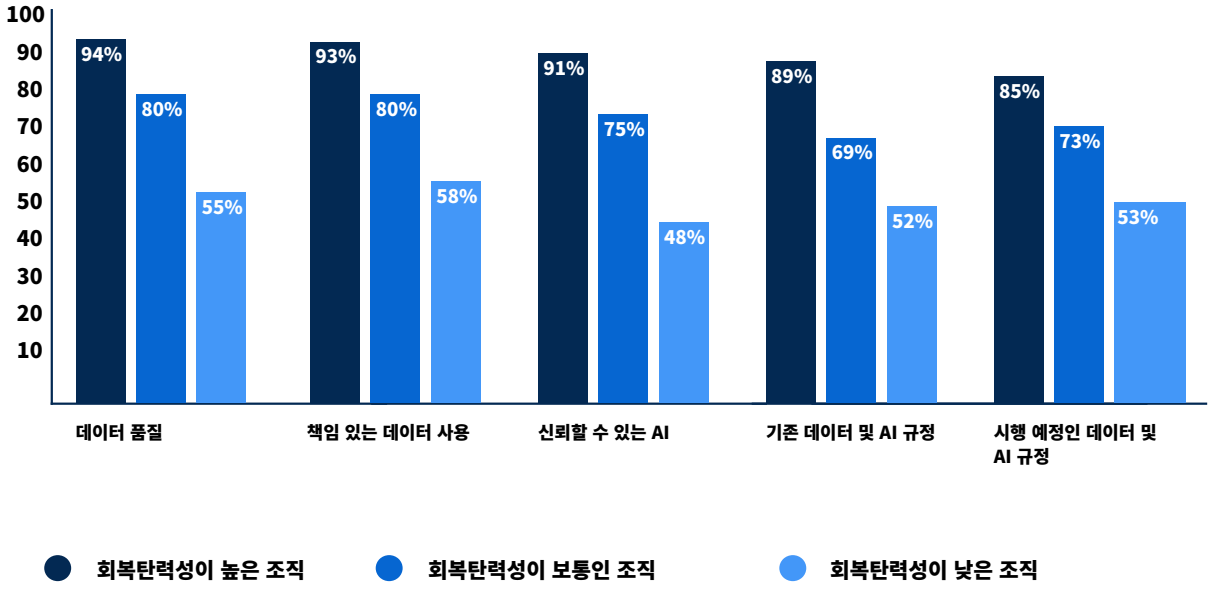
> **회복탄력성을 높이려면 명확한 시야를 구축해야 합니다. ... 형평성과 회복탄력성이 어떤 연관이 있는지를 명확하게 인식하고 있어야 합니다. 관심을 갖고 도달하고 싶은 목표와 거기에 도달할 수 있는 방법이 무엇인지 신중하게 생각해야 합니다.**
>
> 의료 부문 CEO

전 세계적으로 경영진의 79%가 책임 있는 데이터 사용 및 데이터 품질 문제를 매주 다루고 있고, 신뢰할 수 있는 AI(73%), 데이터 및 AI 규정(72%)이 그 뒤를 따랐습니다.

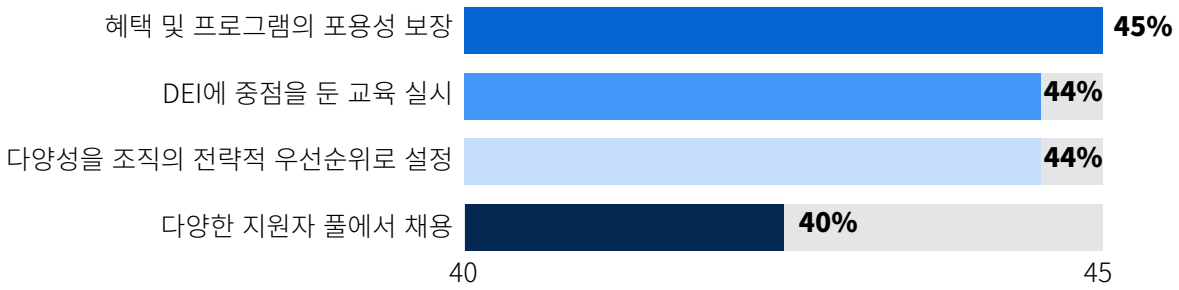
또한, 회복탄력성이 높은 조직의 경영진들은 형평성과 책임성 규칙을 정기적으로 논의하는 등 이들 항목을 우선시하는 경향이 높은 것으로 나타났습니다. 실제로 회복탄력성이 높은 조직의 경영진은 조직의 형평성과 책임성 문제를 처리하기 위한 조치를 매주 이행하고 있습니다.

회복탄력성이 높은 조직의 경영진은 회복탄력성이 보통이거나 낮은 조직의 경영진에 비해 형평성과 책임성이라는 공통 영역에서 다음과 같은 점수를 받았습니다.

형평성과 책임성이 가장 중요한 영역:

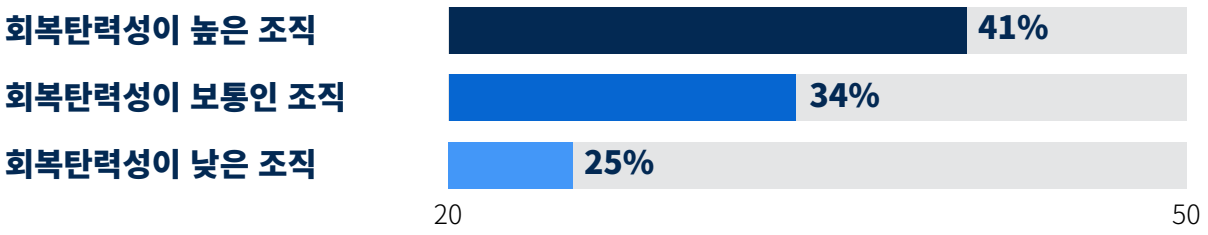


또한 경영진은 지속 가능성 개선(58%) 및 인력 다양성 문제 해결(54%) 등 윤리적 혁신을 보장하기 위한 기술 솔루션을 구현하고 있습니다. 전 세계 모든 경영진이 인력 다양성을 개선하기 위해 다음과 같은 조치를 취하고 있습니다.

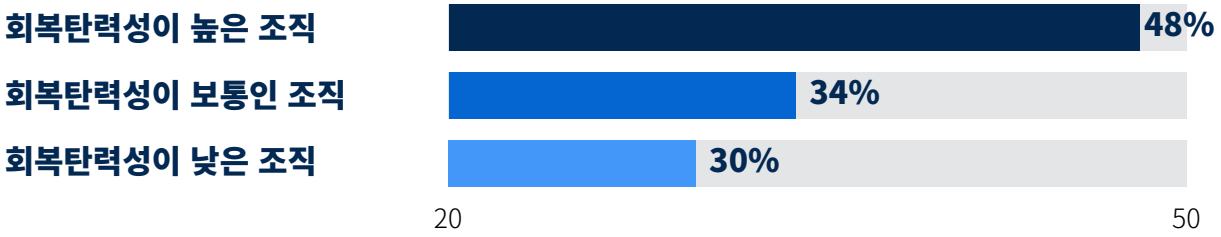


여기서도 마찬가지로, 회복탄력성이 높은 조직의 경영진이 인력 다양성을 개선하기 위해 더 많은 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났습니다(회복탄력성이 높은 조직 67%, 보통인 조직 52%, 낮은 조직 44%).

직원 리소스 그룹 지원:



직원 멘토링 프로그램 지원:



호기심: 탐색의 ROI

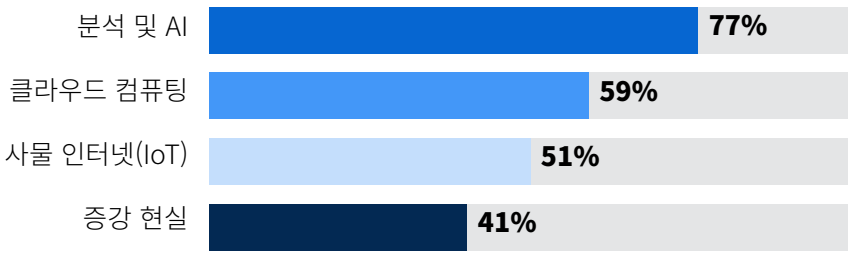
호기심은 새로운 정보를 찾고, 새로운 가능성을 탐색하며, 적합한 질문을 하려는 욕구입니다. 이는 새로운 업무 방식을 모색하고, 새로운 혁신 기술을 개발하며, 변화하는 시장 상황에 빠르게 적응하기 위해 기본적으로 요구되는 태도이기도 합니다.

2022년 Curiosity@Work 연구 결과에 따르면 호기심은 혁신의 원천이 될 수 있습니다. SAS의 회복탄력성 연구도 이러한 호기심에서 출발했습니다. 경영진의 약 절반(48%)이 기업 문화의 일부로 호기심을 북돋는 것이 매우 중요하다고 말합니다. 여기서 눈여겨볼 점은 회복탄력성이 높은 조직의 경영진이 회복탄력성이 낮은 조직의 경영진에 비해 호기심을 8배나 중요하게 여기고 있다는 사실입니다.

기술과 해결 과제가 빠르게 변화하고 있는 가운데, 정보를 미리 파악하여 비즈니스에 부정적인 혼란이 생기는 것을 방지하기 위해서는 호기심을 가져야 합니다.

핀테크 부문 CTO

경영진들은 데이터와 분석이 직장에서 호기심을 북돋는 데 중요하다고 여기고 있는데, 회복탄력성이 높은 조직의 경영진(68%)들에게 특히 더 그렇습니다. 호기심을 높이기 위해서는 다른 기술 도구와 더불어 분석과 AI가 필요합니다. 호기심을 뒷받침하는 기술 도구:



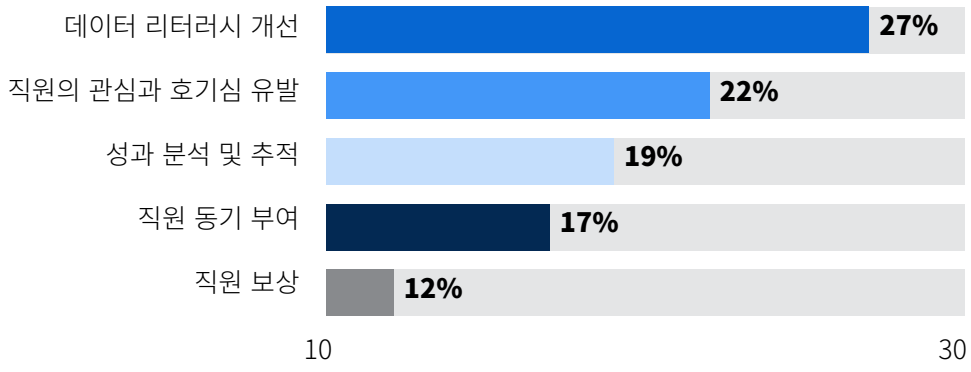
대기업

직원 수가 500명 이상인 대기업의 경영진들은 호기심을 비즈니스 회복탄력성의 동인으로 보고 중소기업보다 더욱 중점을 두고 있습니다. 조사 결과, 대기업 경영진의 51%가 호기심을 매우 중요하게 여기는 반면, 직원 수 101~500명 규모의 기업 경영진들은 그 비율이 38%에 그쳤습니다.

데이터와 분석의 역할을 보다 자세히 살펴보면, 회복탄력성이 높은 조직의 경영진 중 88%가 조직의 호기심을 뒷받침하기 위해 분석과 AI를 활용하고 있다고 답했습니다.

> **놀라움에 사로잡히지 않고 현안이나 모두가 주시하고 있는 당면 과제를 뛰어 넘어 호기심을 발휘할 때 비즈니스 회복탄력성을 높일 수 있습니다. 호기심이 있어야 예상치 못한 문제를 해결할 수 있습니다.**
>
> 소프트웨어 부문 SVP

데이터와 분석을 사용해 직원들의 호기심을 북돋을 수 있는 최적의 방법을 묻는 질문에 경영진들은 다음과 같이 답했습니다.



혁신: 새로운 사고 방식과 고질적인 문제에 대한 새로운 접근 방식

혁신은 조직이 기술을 통해 새로운 비즈니스 모델과 워크플로우, 솔루션, 제품 또는 서비스를 실현할 수 있는 능력입니다.

혁신은 조직이 주요 과제를 해결할 새로운 접근법을 찾아내게 함으로써 비즈니스 회복탄력성을 발휘하게 만드는 엔진 역할을 합니다.

> **감히 말하건데, 호기심은 혁신으로 이어집니다. 그리고 혁신은 회복탄력성을 높일 수 있게 해줍니다. 데이터와 분석을 통해 자신이 제안하는 혁신안의 실현 가능성을 확인할 수 있습니다. ... 데이터 없는 혁신은 있을 수 없습니다.**
>
> 의료 부문 CEO

데이터와 분석은 조직과 고객의 실질적인 요구 사항을 토대로 혁신을 수행하는 데 반드시 필요합니다. 조직들은 데이터가 학습 및 개발 프로그램(62%), 기술 격차 식별(57%) 및 의사결정 수립(57%)에 도움이 된다고 답했습니다.

회복탄력성이 높은 조직의 경영진

회복탄력성이 높은 조직은 데이터와 분석의 영향력을 비롯해, 데이터 인사이트가 새로운 혁신을 얼마만큼 도출하는지 인지하고 있을 가능성이 높습니다.

데이터와 분석은 혁신에 지대한 영향을 미칩니다.

73%
회복탄력성이 높은 조직

20%
회복탄력성이 낮은 조직

데이터 인사이트는 새로운 혁신을 주도합니다.

78%
회복탄력성이 높은 조직

17%
회복탄력성이 낮은 조직

소규모 기업

직원 수 101~500명인 기업의 경영진 중 61%가 의사 결정을 위해 데이터를 사용하고 있다고 답한 반면, 직원 수 500명 이상인 기업의 경영진은 그 비율이 45%였습니다.

또한 직원 수 101~500명인 기업의 경영진 중 51%가 비즈니스 모델 조정을 위해 분석을 사용하고 있다고 답한 반면, 직원 수 500명 이상인 기업의 경영진은 그 비율이 43%였습니다.

혁신과 관련해 국가나 산업 부문에 관계없이 대다수 경영진이 데이터로 수익을 창출할 수 있는 새로운 방법을 모색하고 있는 것으로 나타났습니다. 이 비율은 금융 서비스 부문(80%)과 제조 부문(75%)에서 특히 높았습니다.

혁신에 중요한 역할을 하는 인력

경영진들은 혁신을 달성하는 데 인력을 매우 중요시 여기는 것으로 드러났습니다. 확실한 회복탄력성 기반을 구축하고자 하는 조직이라면 데이터를 사용해 직원에 대한 이해도를 높여야 합니다.

회복탄력성이 높은 조직의 경우, 업계를 혁신하기 위해 데이터를 가장 중요하게 사용하는 목적은 직원 이해(58%)였고, 생산성 측정(53%)이 그 뒤를 이었습니다.

> 직원의 업무 중 일부 또는 전체가 실제로 혁신을 달성하기 위한 것입니다. 직원이 일상적인 업무를 수행하는 데만 집중하게 되면 혁신을 추진하거나 새로운 것을 검토하거나 문제 해결 방법을 고민할 시간이 없어집니다. 따라서, 직원들에게 혁신에 대해 고민할 시간을 주거나 혁신을 담당할 인력을 배치하는 것도 한 가지 방법입니다.
>
> 금융 부문 CRO/CFO 컨설턴트

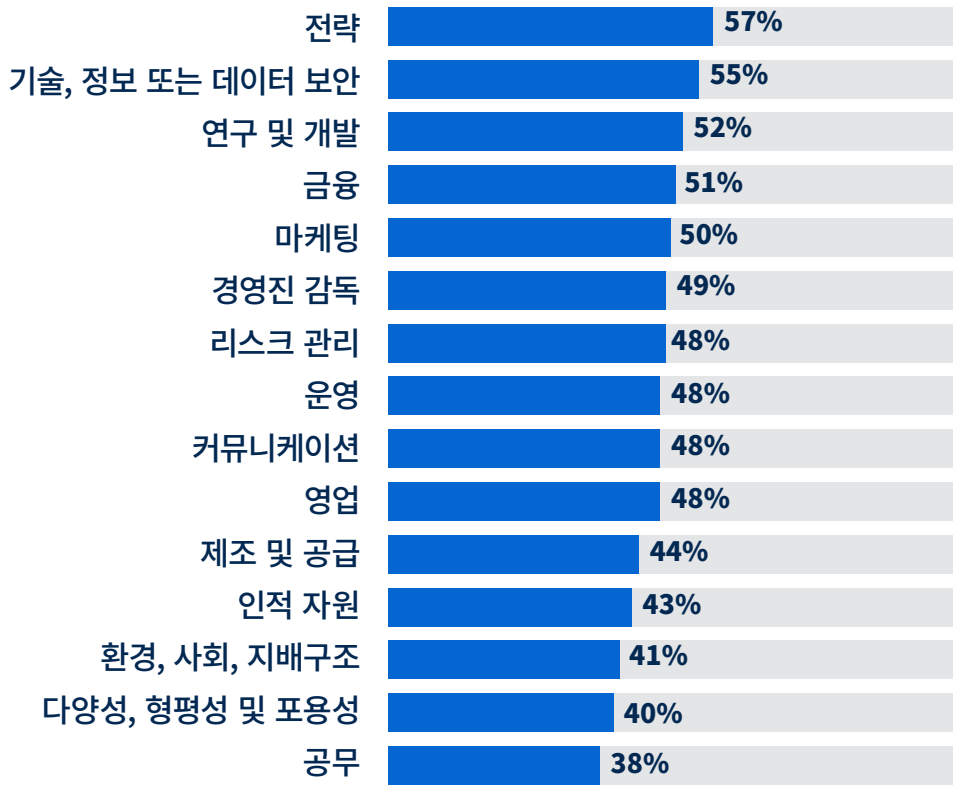
데이터 문화와 리터러시: 조직 전반에 걸쳐 데이터 퍼스트 접근 방식 구현

데이터 문화는 데이터와 증거 기반의 의사 결정을 중요시하는 조직 문화를 구축하는 것이고, 리터러시는 데이터와 분석을 이해하고 사용함으로써 생산성을 높일 수 있는 직원을 육성하는 것입니다.

현재 데이터 아키텍처와 문화를 구축하는 방식에 따라 미래에 달성할 수 있는 회복탄력성 수준이 결정됩니다. 많은 금융 기관들이 열악한 데이터 문화와 빈약한 데이터 관리 관행으로 인해 코로나19와 같은 혼란을 겪고 있습니다. 하지만 많은 조직들이 특히 데이터 문화 및 데이터 아키텍처와 관련해 적합한 문제 시정 조치를 취하고 있습니다. 이는 재무 및 운영 관점에서 많은 고객들이 집중하고 있는 영역임이 분명합니다.

금융 부문 CRO/CFO 컨설턴트

데이터 중심의 문화를 개발하고 데이터 리터러시를 장려하면 오늘날과 같은 디지털 시대에 꼭 필요한 민첩성과 기량을 구축하는 데 도움이 됩니다. 설문 조사에 참여한 경영진에 따르면, 데이터 리터러시는 전략을 이끌고 있는 모든 비즈니스 부서에서 중요한 요소인 것으로 나타났습니다.



조사 결과 드러난 한 가지 문제는, 기업 문화의 일부로서 데이터를 우선시하는 것을 매우 중요하게 여긴다고 답한 경영진(59%)은 데이터 문화 조성을 방해하는 장애물로 데이터 사이언티스트 인력난을 지목했습니다. 이러한 불일치는 특히 다음의 경우에 뚜렷이 나타납니다.

- 직원 수 500명 이상인 조직의 경영진이 직원 수 500명 미만인 조직의 경영진보다 데이터 문화를 더 중요시 여김
- 의료 부문(72%)의 경영진은 금융 서비스(55%) 같은 다른 부문의 경영진에 비해 데이터 사이언티스트 인력난을 중요한 문제로 생각함

회복탄력성을 가로막는 장애물

SAS는 회복탄력성 규칙의 중요성을 공감하며, 경영진이 겪고 있는 장애물과 회복탄력성 격차를 유발하는 궁극적인 요인에 대해 알아보기로 했습니다.

속도와 민첩성	형평성과 책임성	호기심	혁신	데이터 문화와 리터러시
데이터 품질 문제(36%)	사이버 보안 리스크(37%)	직원 격려(59%)	비용(36%)	비용(37%)
데이터 통합 문제(35%)	비용(37%)	실력 부족(51%)	사이버 보안 리스크(35%)	데이터 품질 문제(37%)
비용(34%)	데이터 품질 문제(36%)	이점에 대한 소통(50%)	직원 기량 부족 (31%)	데이터 통합 문제(32%)

장애물을 파악하는 것은 계획 수립 및 투자 경로를 마련하기 위해 조직의 회복탄력성이 높은지, 보통인지, 낮은지를 파악하는 것만큼이나 중요합니다. 이때 데이터와 분석은 회복탄력성 전략을 성공적으로 구현하기 위한 솔루션을 찾는 데 중요한 역할을 합니다.

다음 행보는? 격차를 확인하고 이를 해소하기 위한 노력에 착수

지금까지 회복탄력성 규칙에 대해 살펴봤습니다. 설문 조사에 응한 경영진들은 포스트 팬데믹 시대에 회복탄력성이 중요하다고 여기고 있지만, 현실적으로 회복탄력성을 구현하거나 혹은 "회복탄력성 있는 회사가 되는 것"이 이에 미치지 못하기 때문에 회복탄력성 격차를 느끼게 됩니다.

SAS는 경영진이 인식하는 조직의 회복탄력성 수준과 격차 유발 요인을 파악하기 위해 회복탄력성 지수를 개발했습니다. 회복탄력성 지수에서 점수가 높은 조직의 경영진들은 의사 결정에 사용하는 데이터와 분석의 유형을 비롯해 변화에 대응하는 방법을 잘 알고 있습니다.

경영진들은 올바른 지침을 통해 회복탄력성 격차를 줄일 수 있다고 확신하고 있습니다. 심지어 도움을 구하고 있다며 겸허한 태도를 보이고 있습니다. 이에 SAS는 5가지 비즈니스 원칙을 테스트하여 회복탄력성의 달성에 있어 경영진이 각 원칙들의 가치를 어떻게 인식하고 있는지 알아봤습니다. 그 결과, 모든 산업 부문과 지역의 경영진들이 이러한 원칙을 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났습니다. '회복탄력성 규칙'이라고 하는 이 5가지 원칙에는 속도와 민첩성, 혁신, 형평성과 책임성, 데이터 문화와 리터러시, 호기심이 있습니다. 경영진들은 비용과 데이터 품질을 비롯하여 5가지 규칙을 구현하는 데 장애물이 있다는 점을 지적합니다. 데이터와 분석을 이용하면 이러한 장애물을 관리할 수 있습니다. 회복탄력성 설문 조사에 대한 자세한 내용은 **blogs.sas.com/resiliency**에서 확인하실 수 있습니다.

이제, 논의하는 단계에서 벗어나 실행에 옮길 때라는 판단이 드셨다면 **blogs.sas.com/resiliency**에서 5분 분량의 진단 평가를 진행해 보십시오. 최상의 회복탄력성을 달성하기 위해 귀사의 조직에서 무엇을 바꿔야 하는지 그 방법을 제시해드리겠습니다.

SAS 및 기타 모든 SAS Institute Inc.의 제품 또는 서비스명은 미국 및 다른 국가에서 사용되는 SAS Institute Inc.의 등록상표 또는 상표입니다. ®은 미국 등록을 나타냅니다.
그 밖의 브랜드 및 제품 명칭은 각 기업의 상표입니다. Copyright © 2023, SAS Institute Inc. All rights reserved. 113364_G92769.0323