

2022년 CIO 및 기술 임원
아젠다: 비즈니스
조합성을 마스터하기
위한 행동 계획 수립하기



지금은 비즈니스 조합성을 마스터할 때이다

비즈니스 조합성(business composability)은 새로운 개념이 아니다. 사실 대부분의 기업들은 이미 그 원칙들을 일정 부분 따라하고 있다.

하지만, 자신의 조직이 조합성 수준의 어느 지점에 위치하고 있느냐에 따라 운영 모델의 효율성이 결정될 것이다.

모듈형 비즈니스 요소를 만들어 내기 위해 새로운 기술을 도입하는 것만으로는 충분하지 않다. 변화는 전략적이어야 하고 전사적으로 확장되어야 한다.

과거의 운영 모델은 효율성에만 초점을 맞추고, 질서 있고 변화가 느리며 비교적 예측 가능한 비즈니스 환경을 전제로 삼는다. 코로나19 팬데믹 전에도, 비즈니스 환경은 무역 전쟁과 브렉시트(Brexit) 등의 디스럽션으로 가득 했다.

'뉴 노멀(new normal)'은 디스럽션이다. 이러한 현실을 받아 들이고 조직 목표 달성을 위해 필요한 혁신 역량, 기술, 그리고 확장과 속도에 파급효과를 활용하는 조직들은 경쟁자들보다 더 나은 성과를 창출하게 될 것이다. 이들은 살아남을 뿐만 아니라 성장하고 경쟁에서 앞서 나가게 될 것이다.

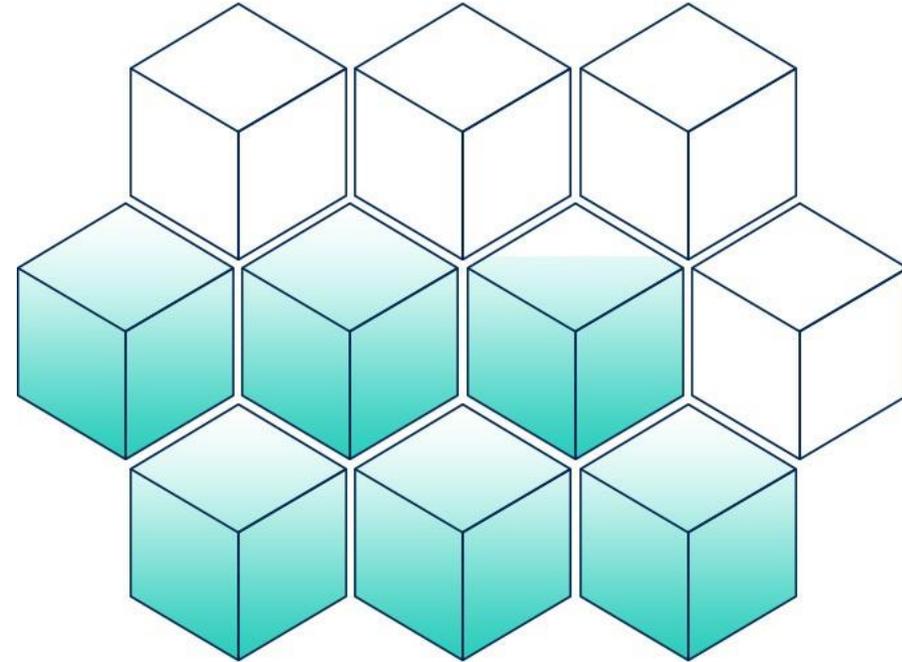


모니카 신하 (Monika Sinha)
VP 애널리스트

리스크에 대한 대비책

이사회가 리스크 수용도를 높이거나 높일 계획을 가짐에 따라 경제적으로 정치적으로 양극화된 사회가 리스크 요인으로 부각되고 있다.

높은 조합성을 가진 기업들은 중간 정도 및 낮은 조합성을 가진 조직들에 비해 보다 신속하게 코로나19 팬데믹의 파급효과에서 벗어나고 있다. 이들은 새로운 파트너십을 맺고, 새로운 기회를 탐색하고, 혁신적 제품/서비스를 제공하고, 고객 및 시민 대응을 강화하는 데 있어 보다 빠르고 효과적으로 움직이고 있다.



기업 이사회는 **57%** 가 사회의 경제, 정치적 양극화가 가장 큰 리스크 요인이 될 것이라 보고 있다.

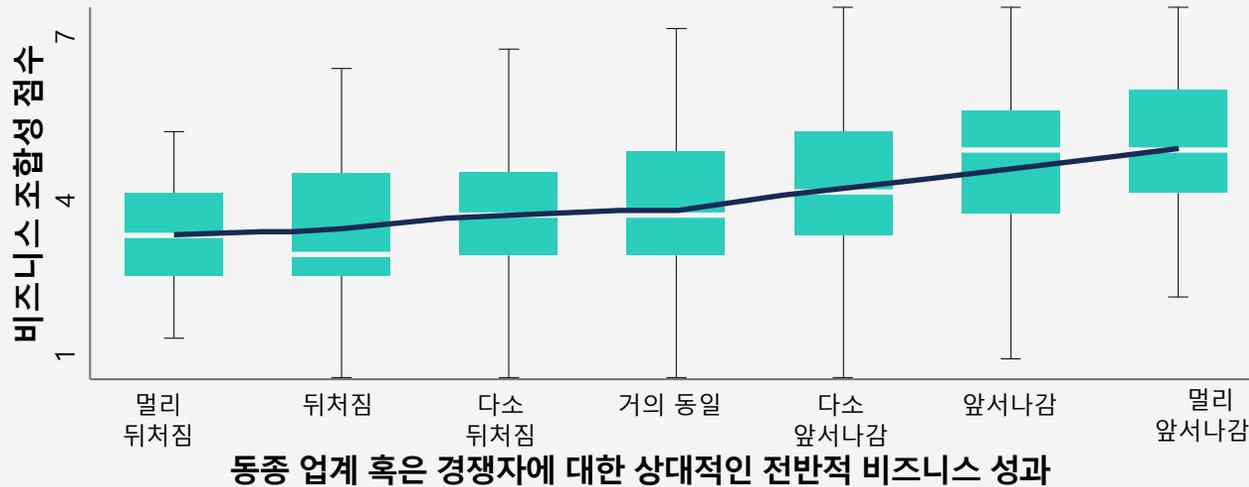
비즈니스 조합성이 비즈니스 성과 창출의 동력이 된다

비즈니스 조합성이란 무엇인가?

비즈니스 조합성은 모듈성을 사람, 프로세스, 기술, 그리고 물리적 자산 등 모든 비즈니스 자산에 모듈성을 적용한다. 조직 리더들은 이를 통해 빠르고, 쉽고, 안전하게 이 자산들을 재조합하여 디스럽션에 대응한 새로운 가치를 창출해낸다.

조직에 따라 이제 막 비즈니스 조합성에 대한 접근을 시작한 경우도 있고 이미 기본 비즈니스 관행으로 정착시킨 경우도 있다. 그 효용은 성숙도에 따라 달라진다. 비즈니스 조합성의 수준이 높을수록 관련 성과도 향상된다.

조합성 점수에 대한 비즈니스 성과 비교



N=2,304. CIO 및 기술 임원

출처: '2022 Gartner CIO and Technology Executive' 서베이

전통적 사고 대 조합형 사고의 차이점은 무엇인가?

	전통 지향	조합 지향
목표	효율성	유연성/민첩성
가치	비용 리더십 확장	비즈니스 환경에 대한 대응
접근법	기술 자동화가 효율성과 확장을 추진한다	조합형 기술이 다수의 결과물을 동시에 창출한다
거버넌스	계획 지향, 승인 기반, 안전	분산, 발생적, 경험적, 계속적, 계산된 리스크
소싱	전통적 기업 서비스	조합형(하위 코드, 비코드 서비스)
인재	제너럴리스트 및 스페셜리스트	유연한 '버서틸리스트(versatilist)'
문화	낮은 리스크, 예측 가능한 실행 중시	환경 변화에 대한 빠른 대응 중시
사이클 시간	길다(월 단위)	단기/중기 하이브리드

출처: 가트너

* 모듈형 구성요소를 만드는 데에는 시간이 더 걸리지만, 재배치하는 데 걸리는 시간은 더 짧다.

비즈니스 조합성의 세 가지 행동 영역

비즈니스 조합성을 마스터하고자 하는 조직은 전사적으로 확장되는 모든 세 가지 행동 영역에서의 역량을 개발해야 한다.

1 조합형 사고:

불확실성과 기회에 대해 비즈니스 방향성을 제시하는 사고

“우리 조직의 리더들은 모듈형 비즈니스 역량과 기술들의 창출과 재활용을 장려한다.”

2 조합형 비즈니스 아키텍처:

비즈니스 변화의 속도를 관리하는 청사진

“우리는 역량, 제품, 서비스 등의 비즈니스 요소들을 다양한 방식으로 조합하여 새로운 가치를 창출한다.”

3 조합형 기술:

빠르고 쉽게 통합되는 시스템 및 데이터

“기술 역량 구축이 API, 마이크로서비스, 기타 모듈 구성요소들을 통해 모듈화, 자동화된다.”



Take action

비즈니스 조합성 자가 진단

질문: 당신의 조직은 다음 원칙들을 어느 정도 수준으로 마스터하고 활용하고 있는가?

		전혀 활용하지 않는다	거의 활용하지 않는다	어느 정도 활용하고 있다	제한적이다 (예: 특정 비즈니스 단위 한정)	대부분은 아니지만 여러 비즈니스 조직에서 활용하고 있다	널리 활용하고 있다	전사적으로 널리 활용하고 있다
사고	우리의 문화는 게임체인저적 비즈니스 역량 구축과 계속적 탐색을 독려한다	1	2	3	4	5	6	7
비즈니스 아키텍처	역량, 제품, 팀, 프로세스 등의 비즈니스 요소들이 동적으로 진화하여 새로운 가치를 창출한다	1	2	3	4	5	6	7
기술	조합 및 재조합이 자동화된 영역에서 기술 자산 및 역량이 모듈형 구성요소로 이루어진다	1	2	3	4	5	6	7

점수 해석

높은 비즈니스 조합성: 사고, 아키텍처, 기술에 대한 점수가 6점, 7점인 경우

중간 정도의 비즈니스 조합성: 사고, 아키텍처, 기술에 대한 점수가 4점, 5점인 경우

낮은 비즈니스 조합성: 사고, 아키텍처, 기술에 대한 점수가 1점, 2점, 3점인 경우

Take action

다음 단계 파악하기

조직의 현재 비즈니스 조합성 수준을 파악하는 것은 어느 영역에 초점을 맞추어야 하는 지를 파악하는 데 도움을 준다. 모든 조직에는 아직 성숙도가 낮은 영역들이 있다. 본 리서치 서베이에 의하면 모든 핵심 행동에 전문성을 가진 조직은 없었다.

9 페이지에 비즈니스 아키텍처 영역에 대한 행동 단계의 예가 제공된다. 각 행동은 높은 수준의 조합성을 가진 조직들에 큰 기여를 하였다

어디에서부터 시작할 것인가

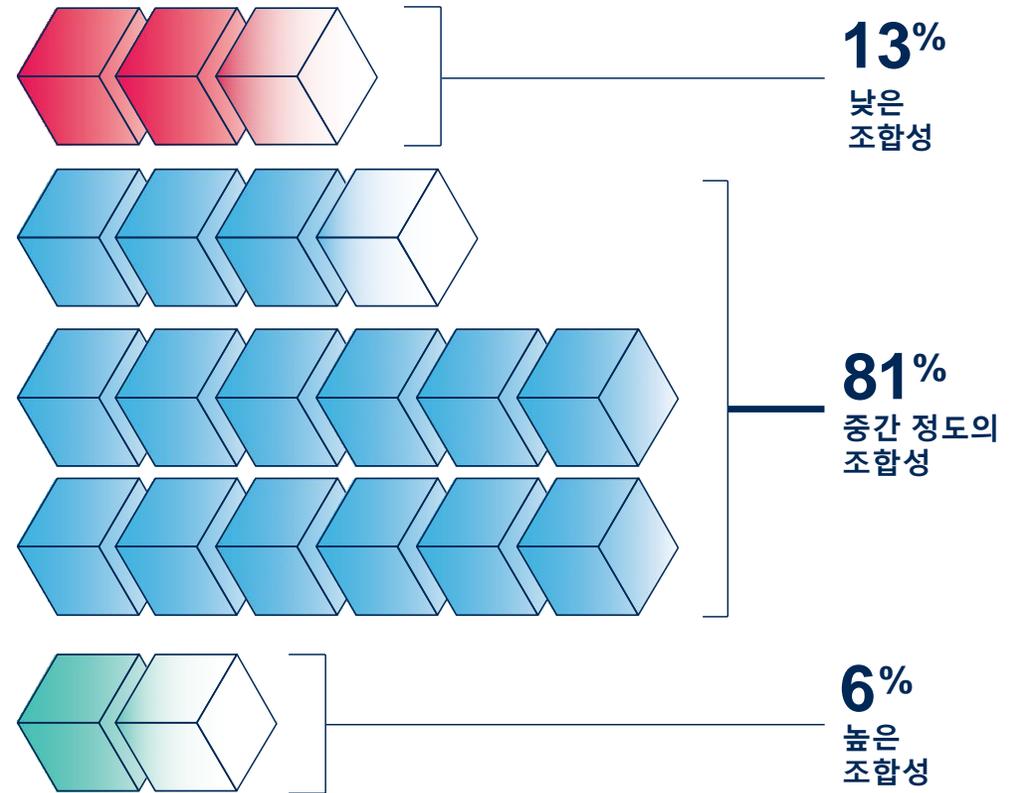
낮은 조합성을 가진 조직은 1 단계부터 시작한다.

중간 정도의 조합성을 가진 조직은 2 단계부터 시작한다.

높은 조합성을 가진 조직은 3 단계부터 시작한다.

10 페이지의 표를 활용하여 진행 상황을 추적한다.

비즈니스 조합성에 능숙하게 접근하는 기업은 아직 소수이다.





예: 조합성을 조직의 비즈니스 아키텍처에 적용하는 방법

	범기능 팀을 조직하여 가치에 정렬시킨다	디지털 결과물에 대한 분산된 책임소재를 수용한다	비즈니스 프로세스와 기술을 함께 설계한다
1 단계	조율되지 않은 사일로에서 고객 여정을 중심으로 일하는 팀들로 전환한다	디지털 결과물에 대한 공동 책임을 가진 '융합' 팀을 구성한다	우선순위 비즈니스 역량을 활용하여 기술 및 비즈니스 전환 노력을 정의하고 실행한다
2 단계	기술 기반 비즈니스 전환을 가속화하는 '융합' 팀들을 조직한다	자율성과 통제의 균형을 맞출 수 있도록 거버넌스를 조정한다	애자일(agile), 린(lean) 제품 등에 대해 융합 팀과 조직 이해관계자들에게 코칭을 제공하는 전담 직무를 만든다
3 단계	비즈니스 환경에 대한 인사이트를 위한 범조직적 커뮤니티를 활용하는 '융합' 팀들을 조직한다	IT 직원과 비즈니스 기술 전문가들에 대해 조직의 기술 포트폴리오 책임 소재를 재조정한다	기술 노력뿐만 아니라 비즈니스 활동들을 완성하는 애자일 개발 방법론을 적용한다



비즈니스 조합성 행동 계획표 작성하기

어디서부터 시작해야 할지 모르시겠습니까? ➤
가트너 전문가에 연락 주시면 본 템플릿의 활용법을 알려 드리겠습니다.

	더 해야 할 것	줄이거나 멈추어야 할 것	성공 측정 방법
조합형 사고			
조합형 비즈니스 아키텍처			
조합형 기술			



조직들은 지금 바로 비즈니스 조합성을 개발해야 한다

이러한 행동들은 당신의 조직이 비즈니스 조합성으로부터 최대의 효용을 얻게 해줄 것이다. 모든 기업, CIO, 기술 리더들은 이 행동들로부터 효용을 얻을 수 있고, 이미 격리된 형태로 이를 실행하고 있을 수도 있다.

비즈니스 조합성은 전략 전환임과 동시에 사고의 전환이기도 하다. CIO는 유연한 운영 모델에 대한 새로운 접근법과 함께 새로운 문화를 독려하는 책임을 맡게 될 것이다.

성공적인 조직에서, CIO는 전도사, 엔지니어, 조율자의 역할을 하고, 변화를 도구로 간주하고, 변화를 가능하게 하고 이를 실행하는 모듈형 설계에 대한 방향성을 제시한다.

비즈니스 조합성의 세 가지 행동 영역

- 1 조합형 사고:** 불확실성과 기회에 대해 비즈니스 방향성을 제시하는 사고
- 2 조합형 비즈니스 아키텍처:** 비즈니스 변화의 속도를 관리하는 청사진
- 3 조합형 기술:** 빠르고 쉽게 통합되는 시스템 및 데이터

가트너 CIO 아젠다

가트너 CIO 아젠다는 2022 가트너 CIO 및 기술 임원 서베이를 기반으로 한다. 본 서베이에 참여한 자격을 갖춘 응답자들은 전체 조직 혹은 조직 내 해당 부서의 최고위 IT 임원들이다.

응답자들:

2,387 명의
CIO 및 기술 임원들

85 개 국


모든 주요
산업군

\$185억 달러의
IT 지출 관장

실용적, 객관적 인사이트

CIO 및 고위 기술 임원을 위한 무료 추가 자료 및 도구

 <p>eBook Top Strategic Technology Trends for 2022 12 Trends Shaping the Future of Digital Business</p> <p>다운로드 하기</p>	 <p>Roadmap 2021-2023 Emerging Technology Roadmap Benchmark your plans and make investment decisions with confidence</p> <p>다운로드 하기</p>	 <p>Webinar The Gartner 2022 CIO Agenda: Make Composability Your Superpower Use composable business efforts to architect for resilience</p> <p>지금 시청하기</p>	 <p>Resource Hub CIO Insights & Tools Drive stronger performance on your most critical priorities</p> <p>보다 자세히 알아 보기</p>
--	---	--	---

[이미 가트너 고객사라면, 고객사 포털을 통해 더 많은 자료를 확인하실 수 있습니다. 로그인하기.](#)

더 많은 것을 얻으십시오.

귀하의 최우선순위 이슈들에 대한 실용적이고 객관적인 인사이트를 얻어 가십시오. 가트너의 전문가 조언과 도구는 보다 빠르고 스마트한 의사결정과 향상된 성과 창출을 가능하게 합니다. 저희에게 연락 주시어 고객사가 되십시오.

미국: 844 421 3068

미국 외: +44 (0) 3301 629 533

가트너 고객사 되기

IT 리더를 위한 가트너 서비스에 대해 자세히 알아보기

gartner.com/en/information-technology

소셜미디어 채널을 통해 가트너로부터 최신 인사이트를 얻으십시오.



© 2021 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner is a registered trademark of Gartner, Inc. and its affiliates. This publication may not be reproduced or distributed in any form without Gartner's prior written permission. It consists of the opinions of Gartner's research organization, which should not be construed as statements of fact. While the information contained in this publication has been obtained from sources believed to be reliable, Gartner disclaims all warranties as to the accuracy, completeness or adequacy of such information. Although Gartner research may address legal and financial issues, Gartner does not provide legal or investment advice and its research should not be construed or used as such. Your access and use of this publication are governed by [Gartner's Usage Policy](#). Gartner prides itself on its reputation for independence and objectivity. Its research is produced independently by its research organization without input or influence from any third party. For further information, see "[Guiding Principles on Independence and Objectivity](#)." CM_GTS_1482363