

# 글로벌 기업의 혁신기술 기반 디지털 트랜스포메이션 전략

Transforming the enterprise of the future

August 2024

삼성KPMG 경제연구원

—

[home.kpmg/kr](http://home.kpmg/kr)

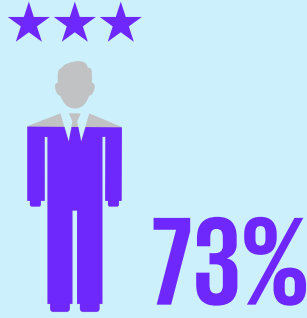


# Executive Summary

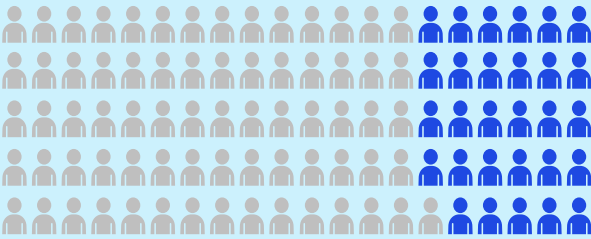
KPMG, 전 세계 기업 임원진 482명 · 중간 관리자 1,601명  
 대상 디지털 트랜스포메이션 설문조사  
 생성형 AI, 디지털 트윈 등 혁신기술 활용 현황 및 전망 분석



- 88% 기업이 현재 두 건 이상의 주요 디지털 트랜스포메이션 프로젝트를 추진 중인 것으로 나타남
- 54%는 세 건 이상의 관련 프로젝트를 추진 중

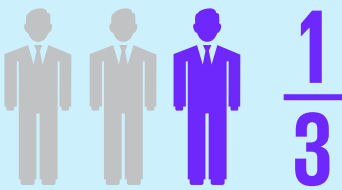


- 디지털 성숙도가 높은 기업의 임직원 73%는 자사 리더에 대한 높은 신뢰 수준을 보임

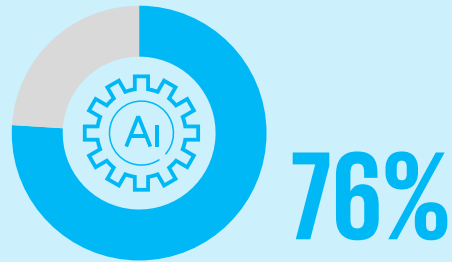


임원진 **29%** 만이 자사의 기술 역량을 높게 평가

- 임원진의 64%는 자사의 기술 인프라 및 시스템 등의 기반 상태를 중간 수준으로 평가



- 임원진의 3분의1만이 현재의 파트너 생태계가 자사의 디지털 트랜스포메이션 목표와 잘 부합하고 있다고 인식
- 임원진들은 향후 직접적인 기술 도입 등보다 파트너십 구축에 더 많이 투자할 것으로 예상



- 임원진의 76%는 생성형 AI(인공지능), 인공지능망(Neural Network), 디지털 트윈과 같은 첨단 기술 도입을 통해 성공적인 디지털 트랜스포메이션을 달성할 수 있을 것으로 기대








본 보고서는 KPMG가 발간한 “Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era”의 한글 요약본입니다.

## 디지털 트랜스포메이션의 동인 및 목표

### 급격한 기술 발전이 기업 디지털 트랜스포메이션의 주요 동인으로 작용

- 최근 기업의 디지털 트랜스포메이션 추진 배경에는 급격한 기술 발전이 가장 크게 작용. 기업의 비즈니스 기회 모색 및 전략적 의사결정 과정의 중심에 기술이 위치
- 임원진 및 중간 관리자 다수는 디지털 트랜스포메이션을 통한 '핵심 비즈니스 프로세스와 워크플로우의 간소화 및 최적화'를 목표로 함

#### 디지털 트랜스포메이션의 주요 동인 및 5대 변화 목표

- 1 핵심 비즈니스 프로세스와 워크플로우의 간소화 및 최적화 
- 2 기술 플랫폼 업그레이드 또는 현대화 
- 3 새로운 시장 기회 발굴을 위한 제품 또는 서비스 개발 
- 4 비즈니스 모델 적용 또는 혁신 
- 5 데이터 기반의 인사이트 도출 및 AI(인공지능)를 활용한 효율성 향상 

#### 디지털 트랜스포메이션의 주요 동인

순위	2023년 조사	2024년 조사
1	기술	빠르게 발전하는 기술
2	장기 투자 수익률	증가하는 경쟁 강도
3	단기 투자 수익률	경제적 압박

Source: KPMG International "Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era" (March 2024)

## 성공적 디지털 트랜스포메이션을 위한 요소

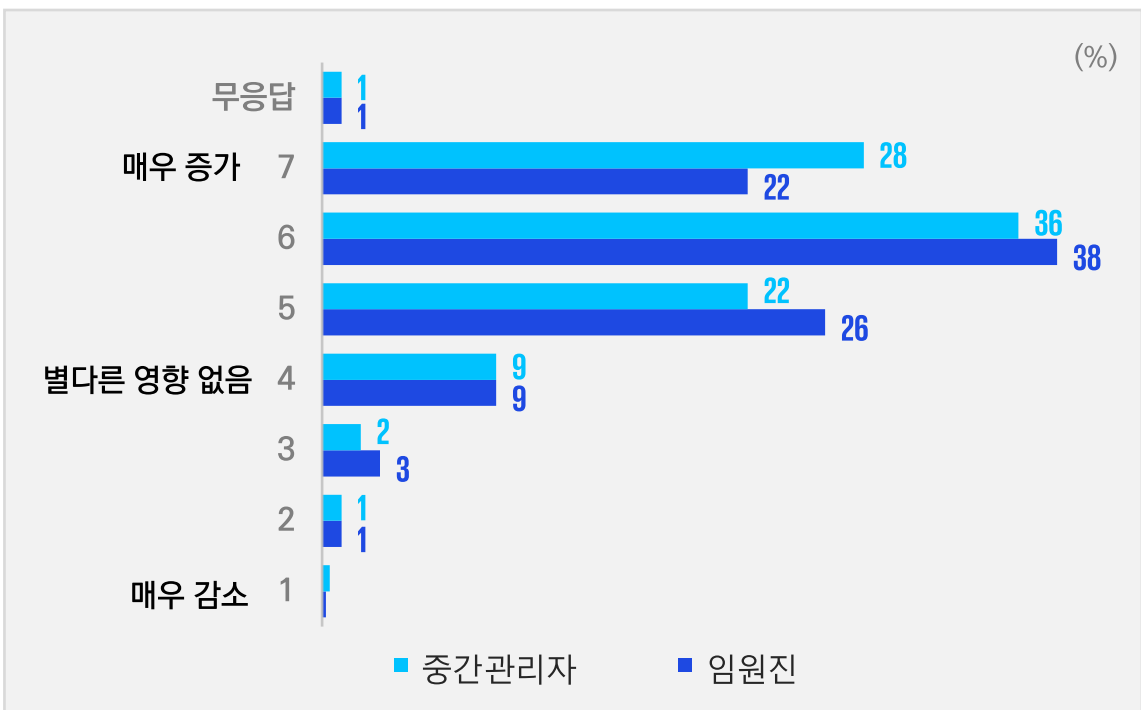
### 기업 임원진은 ‘강한 리더십 및 지원’, 중간 관리자는 ‘목적 관련 전략 소통’을 중시

- 기업 임원진 대다수는 ‘강한 리더십 및 지원’, 중간 관리자 대다수는 ‘추진 목적 관련 전략 소통’이 성공적인 디지털 트랜스포메이션을 위해 가장 중요한 요소라고 응답
- 임원진 및 중간 관리자의 60% 이상은 첨단 기술 도입이 성공적인 디지털 트랜스포메이션 가능성을 높일 것으로 기대

#### 성공적인 디지털 트랜스포메이션을 위한 세 가지 주요 요소

	1st	2nd	3rd
임원진	강한 리더십 및 지원	명확한 방향성, 목적 및 목표	통합된 데이터, 도구 및 기술
중간 관리자	디지털 트랜스포메이션 목적 등 관련 전략 소통	강력한 리더십 지원과 변화에 대한 헌신	긍정적인 직원 태도와 적응력

#### 첨단 기술 도입에 따른 디지털 트랜스포메이션 성공 가능성 증가 여부



Source: KPMG International “Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era” (March 2024)

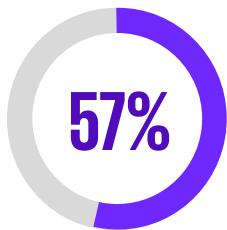
## 성공적 디지털 트랜스포메이션을 위한 요소

# 디지털 문해력(Digital Literacy)에 기반한 신뢰도 확립이 임원진이 지녀야 할 주요 가치로 인식

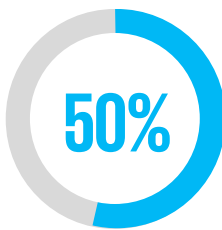
- 임원진에 대한 높은 신뢰와 능력에 대한 인식을 가진 중간 관리자는 대체적으로 절반에 그침
- 임원진에 대한 중간 관리자의 신뢰가 높은 조직의 경우, 조직의 디지털 성숙도(Digital Maturity)가 높은 경향성을 보임
- 즉, 임원진의 디지털 성숙도는 직원들이 지각하는 리더십에 대한 신뢰 및 유능함 수준과 높은 상관관계를 가질 것으로 예측

### 임원진에 대한 신뢰도 현황과 디지털 성숙도에 따른 신뢰 변화

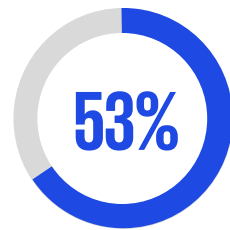
#### ☑ 임원진에 대한 중간 관리자의 신뢰도 조사



임원진에 대한 높은 신뢰도를 가진 직원



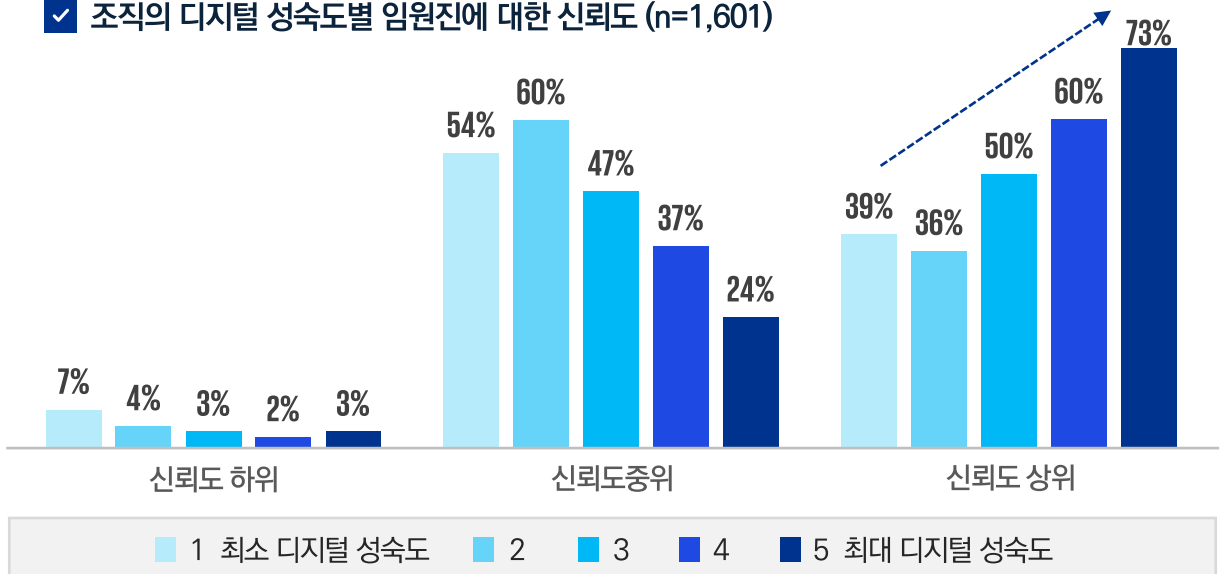
임원진을 지속적으로 의지할 수 있는 존재로 인지하는 직원



임원진이 유능하다고 평가한 직원

Source: KPMG International "Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era" (March 2024)

#### ☑ 조직의 디지털 성숙도별 임원진에 대한 신뢰도 (n=1,601)



Source: KPMG International "Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era" (March 2024)

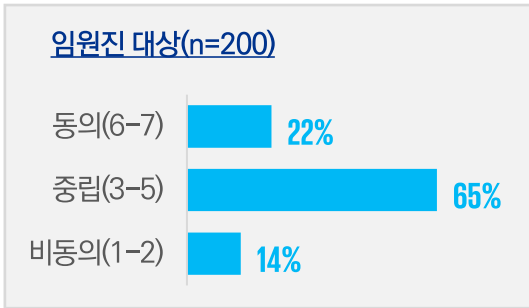
## 성공적 디지털 트랜스포메이션을 위한 전략

# 조직 내 공통된 가치, 비전 등을 갖는 문화 확립이 성공적 혁신과 조직 탄력성에 주요함

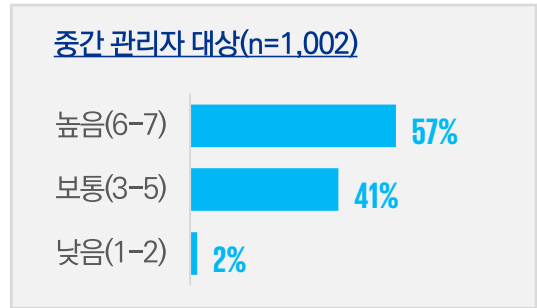
- 대다수의 임원진은 혁신적 업무로 인한 피로감에 대해 미온적 반응을 보인 반면, 중간 관리자의 업무로 인한 현재 스트레스 강도는 매우 높은 것으로 나타남
- 중간 관리자들은 업무 혁신을 통해 업무 성과 향상, 협업 효율 향상, 만족도 및 참여도 제고 등의 목표 의식을 가지고 있음

### 혁신 변화에 대한 임직원 간의 인식 차이 존재

#### ✓ 혁신적 업무로 인한 임원진의 번아웃 여부



#### ✓ 중간 관리자의 업무상 스트레스 강도



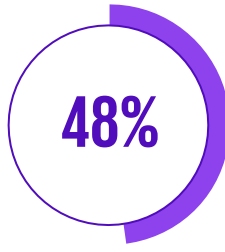
Source: KPMG International "Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era" (March 2024)

### 조직원들의 만족도 제고를 위해서 성공적 혁신이 필요

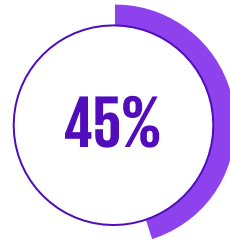
#### ✓ 중간 관리자가 가지는 혁신 목표 및 동인



부서 성과, 목표 달성 및  
재무 성과



팀원 간의 협업,  
의사소통 및 팀워크 향상



직원 만족도 및 직원  
참여도 향상

Source: KPMG International "Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era" (March 2024)

## 성공적 디지털 트랜스포메이션을 위한 전략

### 기업이 높은 디지털 성숙도를 갖출 때 업무 성과가 향상됨

- 디지털 성숙도를 갖추는 데 주요 요소인 데이터, 기술, 인적 자원을 충분히 활용하지 못하는 기업이 다수 존재함
- 데이터는 기술 담당 부서만을 위한 자원이 아닌 전사적 차원으로 활용되어야 할 업무 동력임을 인지할 필요성이 있음
- 데이터와 기술 기반에 입각한 ‘업무 우선주의’ 전략을 통해 디지털 성숙도를 제고

#### ‘업무 우선주의’에 입각한 데이터 활용 전략

사업적 과제 해결을 넘어 가치 전달에 집중하기

업무에 활용할 수 있는 데이터 운영조직과 모델을 확립하기



Source: KPMG in the US “Data as a strategic asset” (February 2024)

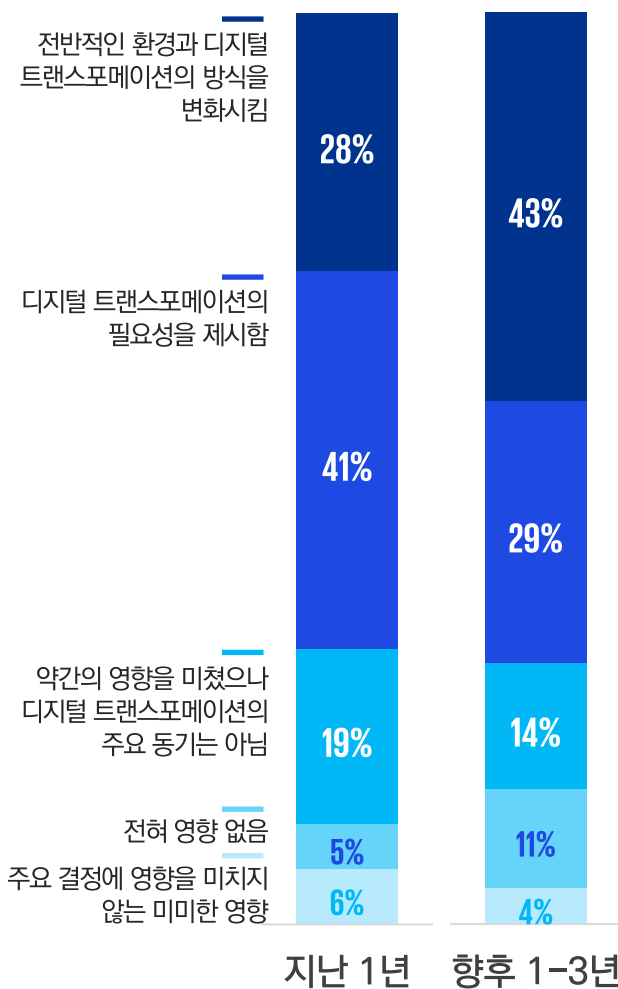
## 성공적 디지털 트랜스포메이션을 위한 전략

# 디지털 트랜스포메이션에 대한 기술의 영향력과 기술 기반의 준비도 모두 높은 것으로 평가

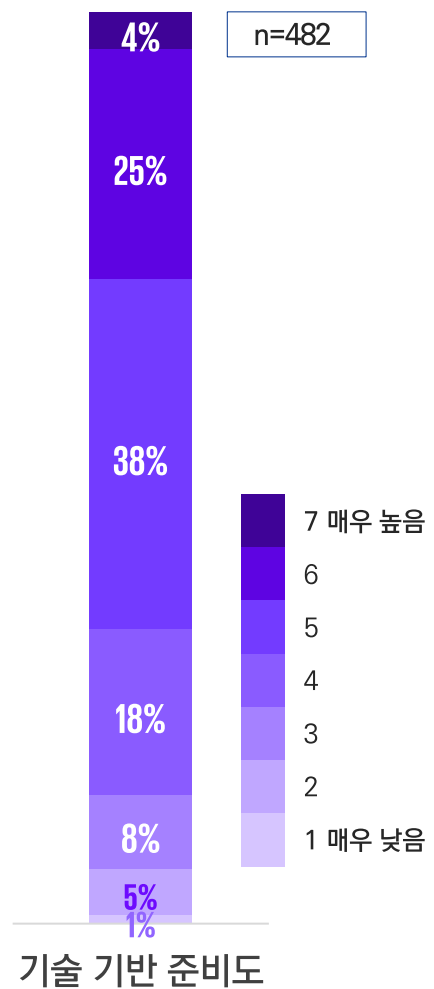
- 다수의 임원진은 지난 1년간 기술이 디지털 트랜스포메이션에 대한 필요성을 충분히 제시했다고 평가하는 동시에 향후 수년 내에 기술의 영향력이 더욱 증가할 것으로 예상함
- 디지털 트랜스포메이션을 주도할 기술 기반의 준비도에 대해 다수의 임원진은 비교적 높게 평가하고 있음

### 임원진이 본 디지털 트랜스포메이션을 위한 기술의 영향력 및 준비도

#### ☑ 디지털 트랜스포메이션에 대한 기술의 영향력



#### ☑ 기술 기반 준비도



Source: KPMG International “Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era” (March 2024)

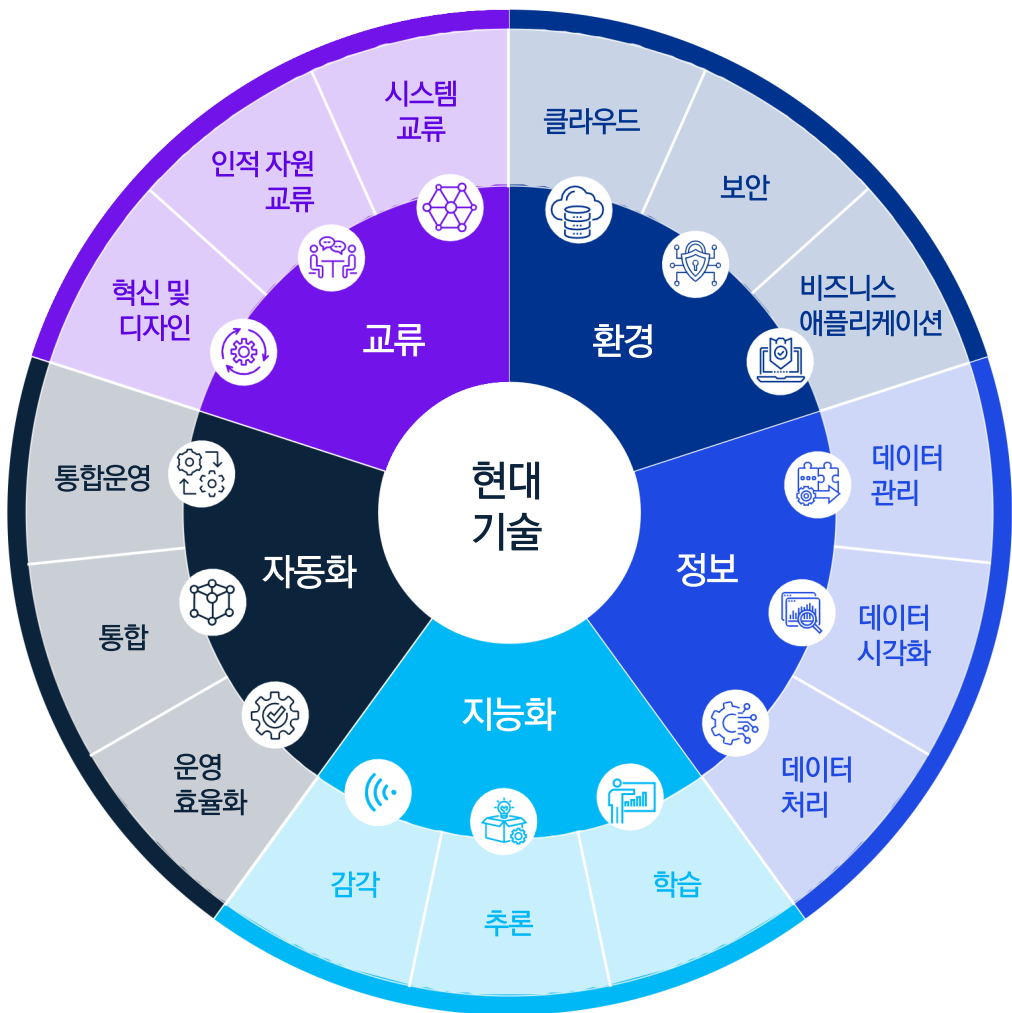


## 성공적 디지털 트랜스포메이션을 위한 전략

### 디지털 성숙도와 디지털 문해력이 데이터 기반 디지털 전략 구축의 핵심

- 디지털 성숙도가 높은 조직은 디지털 성숙도가 낮은 조직 대비 기술 투자에 대한 지출 의사와 변화를 위한 지원 의사가 높은 것으로 나타남
- 데이터의 안전한 활용 방안을 마련하고, 효과적으로 사용할 수 있는 능력인 디지털 문해력의 중요성이 커지고 있음
- 디지털 성숙도와 디지털 문해력을 포함하여 데이터를 효과적으로 활용하기 위한 데이터 기반 구축 전략의 수립이 필요함

#### 디지털 성숙도와 문해력 향상을 위한 기술적 요소에 대한 Approach



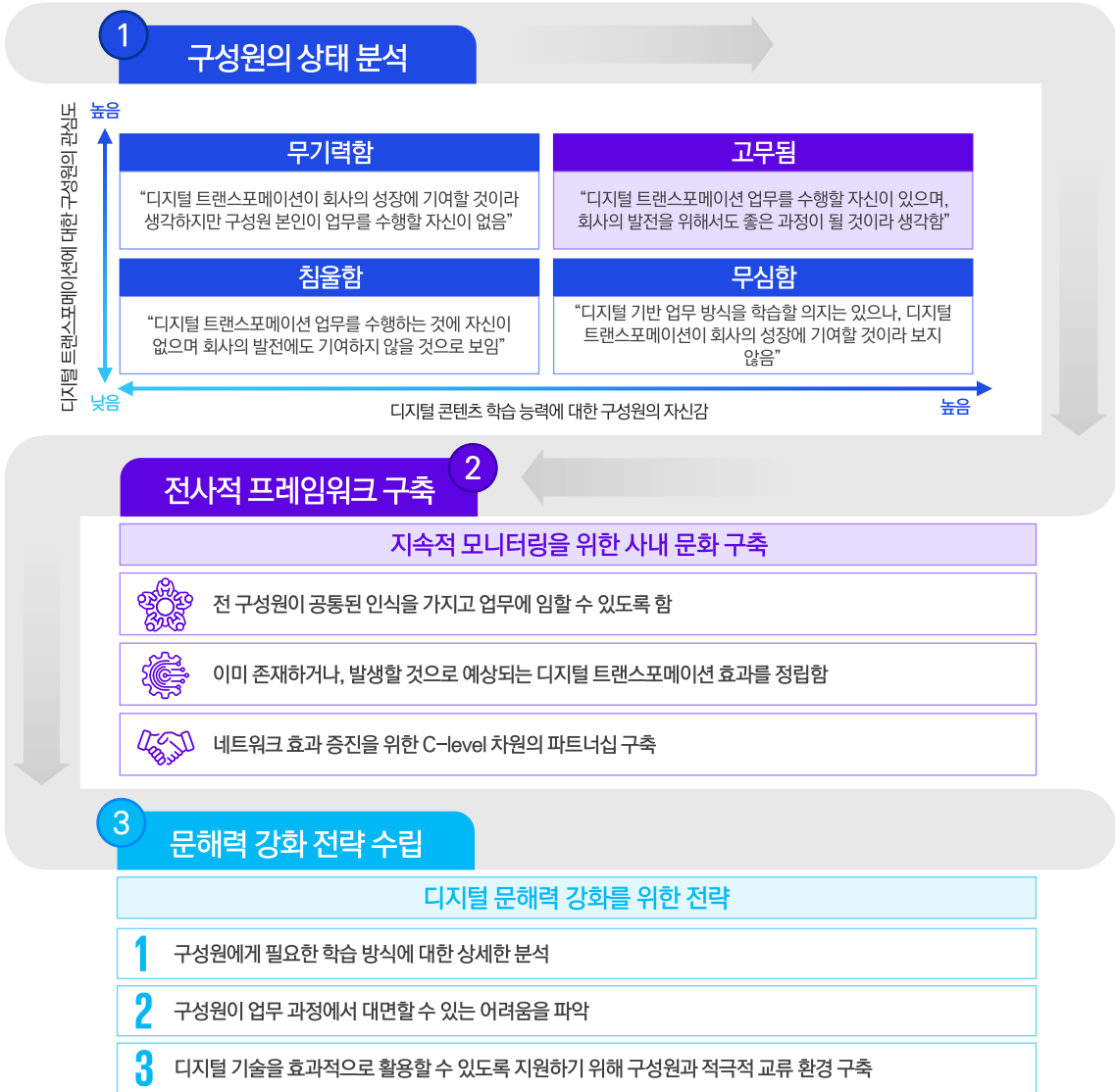
Source: KPMG in the US "Data as a strategic asset" (February 2024)

## 성공적 디지털 트랜스포메이션을 위한 전략

### 구성원의 디지털 문해력 강화를 위해 3단계 접근법 기반 프레임워크 제시

- 구성원의 '디지털 문해력' 강화가 데이터 기반 비즈니스 전략을 수립하는 데 주요 요소임
- 특히, 디지털 문해력이 높은 리더십을 구성하는 것은 회사의 순수익을 키울 수 있음
- KPMG는 조직 내 구성원의 디지털 문해력을 강화하기 위해 3단계의 접근법을 기반으로 한 프레임워크를 제시함

#### 디지털 문해력 강화를 위한 프레임워크



Source: KPMG International “Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era” (March 2024)

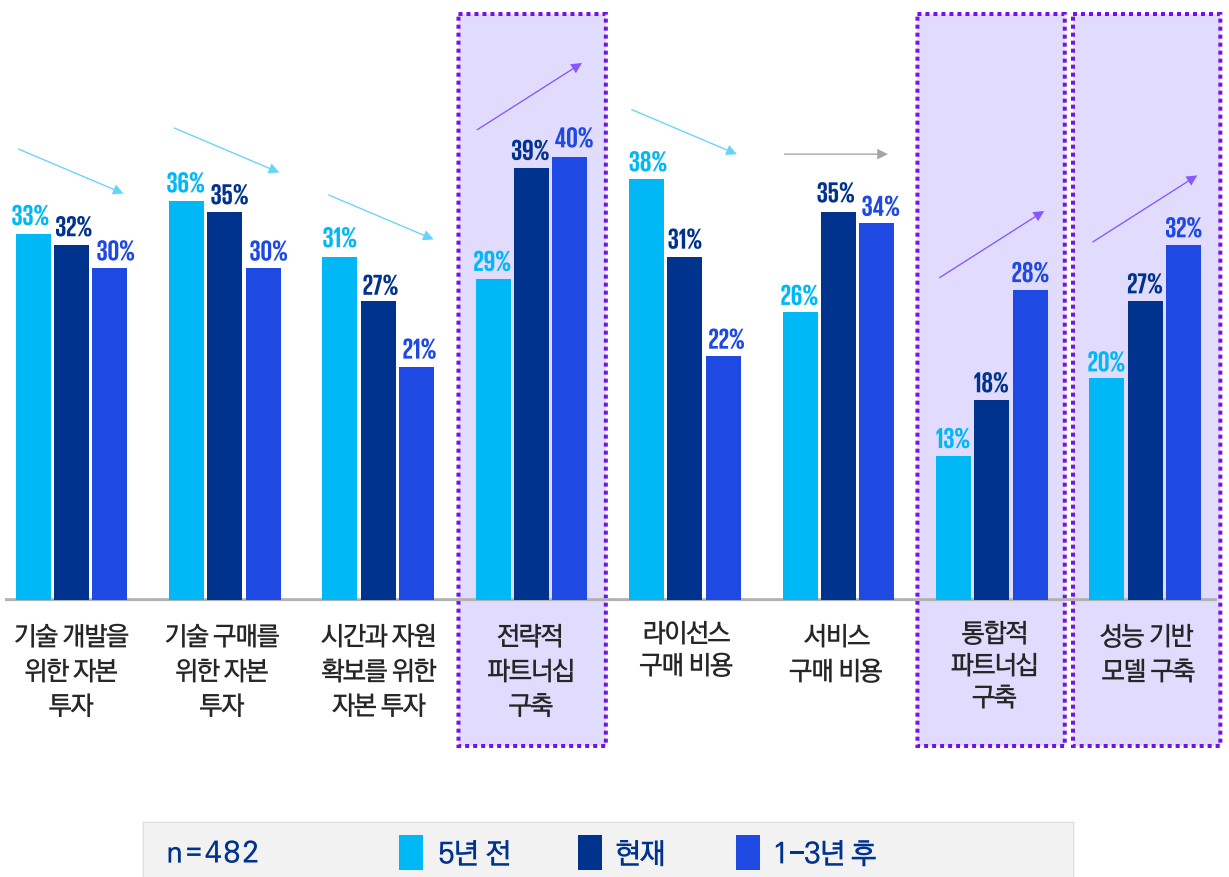
## 성공적 디지털 트랜스포메이션을 위한 전략

### 강력한 파트너십 기반 디지털 생태계 구성으로 경쟁 우위 확보

- 자본 확충의 한계, 디지털 역량에 대한 수요 확대 등 새로운 비즈니스 모델 도입에 대한 수요 증가는 기업들이 파트너십을 기반으로 한 성장 전략을 모색하는 주요 동인이 되고 있음
- 특히, 디지털 트랜스포메이션 선도 기업들은 파트너십을 기반으로 기술 역량 확보 외에도 시장 확대, 공급망 문제 개선 등의 효과를 기대하며 적극적인 파트너십 구축에 나서고 있음

#### 기업들은 기술 역량 확보를 위해 파트너십 구축에 집중함

☑ 기간별 디지털 트랜스포메이션을 위한 기업의 기술 확보 방안의 변화



Source: KPMG International “Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era” (March 2024)

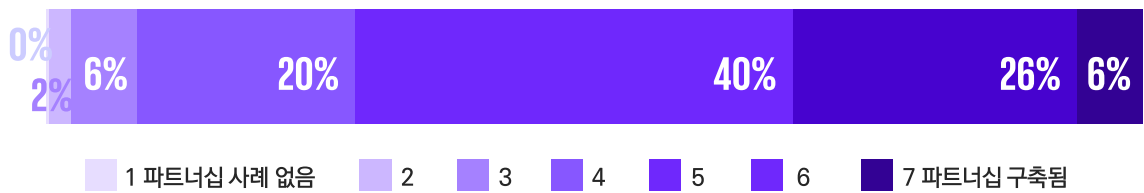
## 성공적 디지털 트랜스포메이션을 위한 전략

### 데이터, AI 등 디지털 기술 기반의 지능화 구축을 위한 파트너십 수요가 확대될 것

- 디지털 트랜스포메이션 달성을 위한 기술 역량 확보 방식으로 파트너십 구축의 중요성이 확대되고 있음
- 디지털 역량을 확보하고자 하는 기업에서는 활용 가능한 기술을 확보하기 위한 수단으로 기술을 자체적으로 개발하거나 구매하는 대신 적합한 기술을 보유하고 있는 기업과의 파트너십 구축을 주요 수단으로 활용함

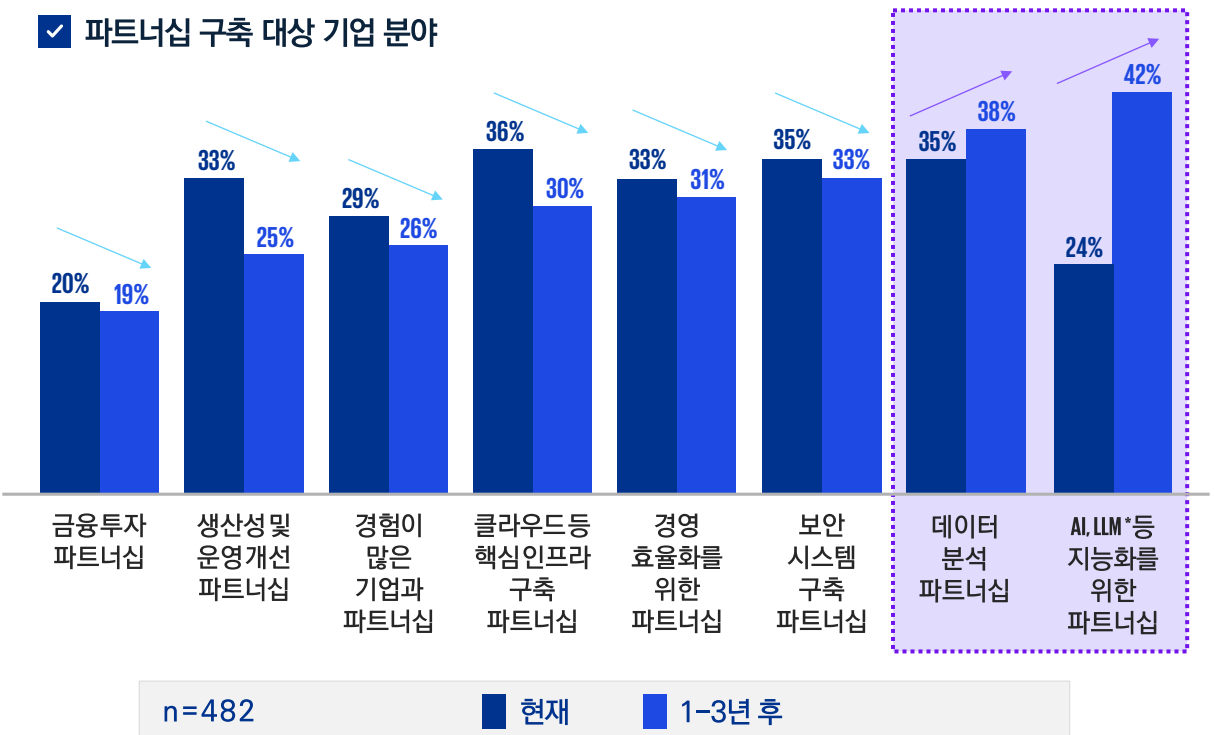
#### 디지털 트랜스포메이션 달성을 위해 다수의 기업에서 파트너십 구축

응답 기업별 파트너십 구축 진행 현황 비중



#### 데이터 분석, AI 등 지능화 구축을 위한 파트너십 수요 확대 전망

파트너십 구축 대상 기업 분야



Source: KPMG International "Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era" (March 2024)  
 Note: \*LLM(Large Language Model, 대규모 언어 모델)

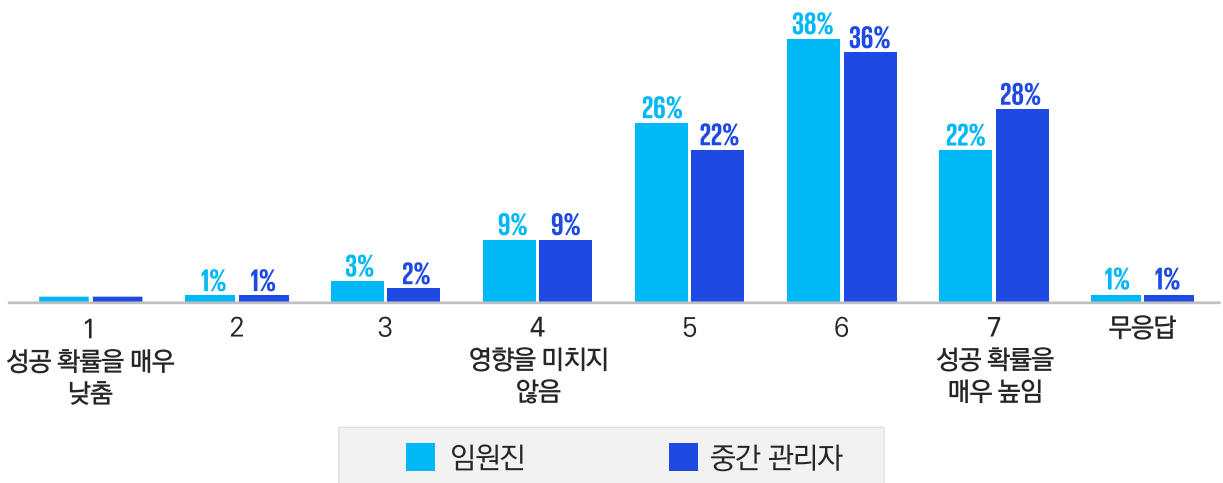
## 성공적 디지털 트랜스포메이션을 위한 전략

# 구성원 간 일치된 관점을 기반으로 목표를 수립하여 성공적 디지털 트랜스포메이션 유도

- 기업 경영진 등 주요 리더의 60%는 우수한 기술력을 활용하는 것이 기업의 트랜스포메이션을 성공적으로 이끌 수 있을 것이라 응답함
- 효과적인 디지털 트랜스포메이션의 구축을 위해서는 구성원 간 명확하고 통일된 관점에서 설정된 목표를 마련하고, 조직 내 다양한 부서의 구성원 간 교류를 활성화하는 등의 노력이 필요한 것으로 나타남

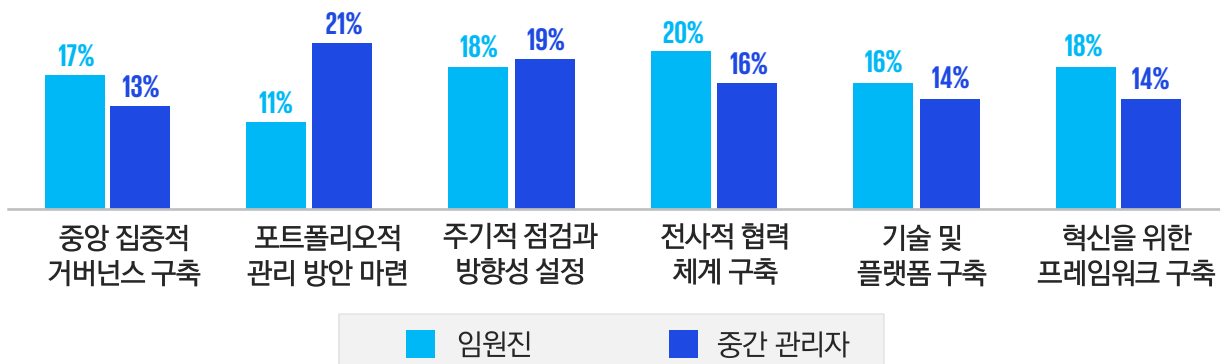
### 첨단 기술 도입에 따른 디지털 트랜스포메이션 성공 가능성 증대 여부

첨단 기술을 확보하는 것이 디지털 트랜스포메이션의 성공 확률을 높인다고 생각하는가?



### 디지털 트랜스포메이션을 위한 사내 협력 체계 구축 노력은 불충분

디지털 트랜스포메이션의 성공적 달성을 위해 사내에서 어떠한 노력을 기울이는가?



Source: KPMG International "Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era" (March 2024)

## 성공적 디지털 트랜스포메이션을 위한 제언

# 성공적 디지털 트랜스포메이션 토대 마련에는 기업 문화, 디지털 역량, 파트너십 등 노력 필요

- 성공적 디지털 트랜스포메이션을 달성하기 위해서는 기업의 문화 형성, 디지털 역량 확보, 파트너십 구축, 구성원 간 가치 공유 등 전사적인 노력이 필요함
- KPMG는 성공적인 디지털 트랜스포메이션의 토대를 마련하기 위해 기업이 수립해야 할 전략을 제언함

### 성공적 디지털 트랜스포메이션의 토대를 마련하기 위한 제언

주요 전략 제언	Key Actions
<p><b>지속적 변화 추진을 통해 긍정적 문화 육성</b></p> <p>조직의 비전에 대한 신뢰를 구축하고 가치를 공유하여 일관성 있는 문화를 확립하는 것은 트랜스포메이션의 성공과 장기적인 조직 회복력 확보를 위해 중요</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 정체성, 마인드셋, 행동 및 인프라 구축을 통해 회복력 높은 문화 구축</li> <li>• 불확실한 결과도 적극적으로 수용하는 태도</li> <li>• 변화를 이뤄가는 조직 내 높은 동지 의식 마련</li> <li>• 직원 가치 제안 활성화</li> <li>• 변화를 수용하기 위한 직원의 다양한 행태를 이해하고 적극적으로 수용</li> </ul>
<p><b>디지털 성숙도 강화가 새로운 시대의 주요 경쟁력</b></p> <p>디지털 역량 확보를 위한 투자 부족과 구성원의 낮은 디지털 문해력으로 데이터, 기술 등 디지털 역량을 충분히 활용하지 못하는 기업이 다수 나타날 것</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 데이터의 수집부터 활용까지 주요 프로세스에서 창출되는 가치에 집중</li> <li>• 데이터 품질을 높게 유지하고 구성원이 쉽게 활용할 수 있는 형태로 구성</li> <li>• 구성원의 디지털 문해력을 강화하기 위한 적극적 투자</li> </ul>
<p><b>디지털 생태계 (Eco-system) 강화를 통한 경쟁력 확보</b></p> <p>투입 가능한 자본의 제약, 디지털 역량 확보 경쟁 확대 등 디지털 트랜스포메이션을 어렵게 하는 제약 요인을 타파하기 위한 파트너 생태계 구성을 위한 노력을 기울여야 함</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업의 비즈니스 전략 및 가치 창출 방식 고도로 디지털 생태계 강화</li> <li>• 높은 수준의 디지털 파트너십 구축을 통한 생태계 확보</li> <li>• 디지털 생태계 내 역량 격차, 중복 등 파트너십에 대한 명확한 분석</li> <li>• 미래 지향적 파트너십 구축을 통한 디지털 생태계 속 기회 확대</li> </ul>
<p><b>구성원 간 가치 공유</b></p> <p>조직의 비전에 대한 신뢰를 구축하고 가치를 공유하여 일관성 있는 문화를 확립하는 것은 트랜스포메이션의 성공과 장기적인 조직 회복력 확보를 위해 중요</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전사적 수준의 변화 인식 공유</li> <li>• 기업 내 트랜스포메이션 효과 극대화를 위해 부상 이슈에 대한 순차적 관리</li> <li>• 도입 계획, 기본 프레임워크 구성 등 운영 모델의 효과를 창출하기 위한 인식 일치</li> <li>• 지속적인 가치 추적평가</li> </ul>

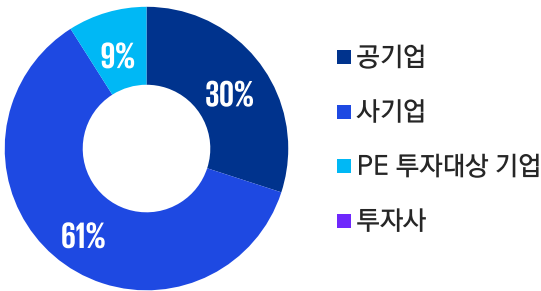
Source: KPMG International "Transforming the enterprise of the future: The new champions in a digital era" (March 2024)

## 설문조사 방법론

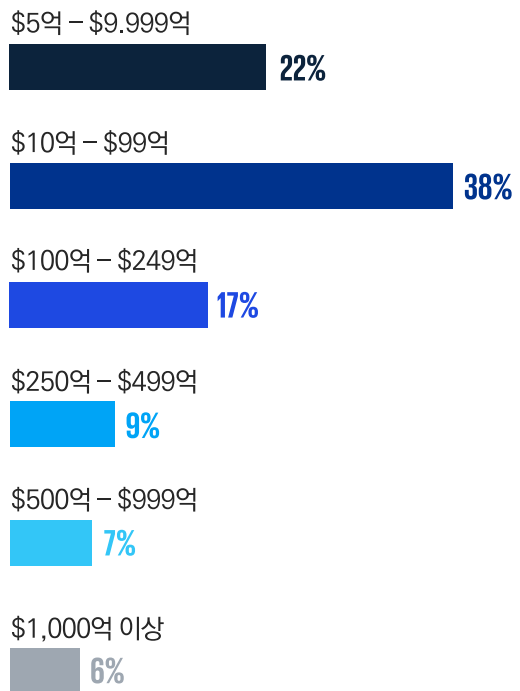
KPMG가 2024년 3월 전 세계 482명의 기업 임원진과 1,601명의 중간 관리자를 대상으로 기업 디지털 트랜스포메이션 관련 설문조사 진행

### 설문조사 응답 기업 임원진 (482명)

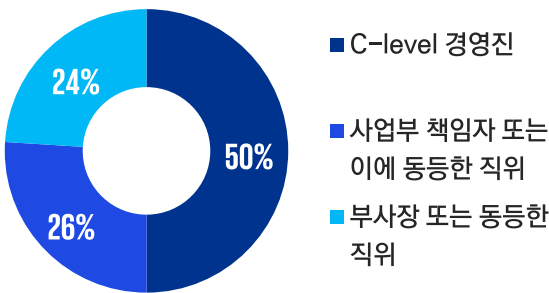
#### 조직



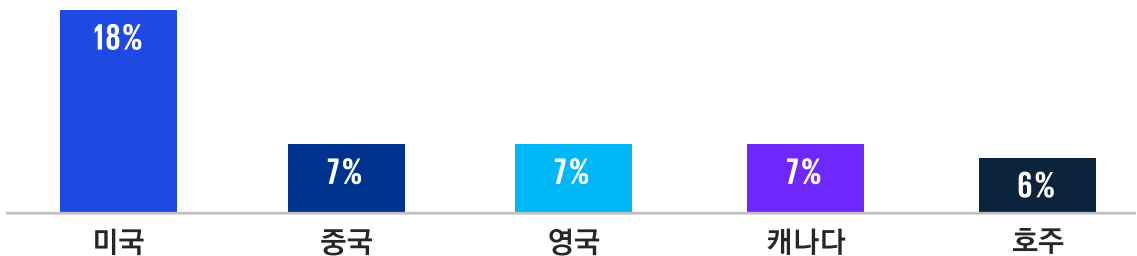
#### 연간 매출(US\$)



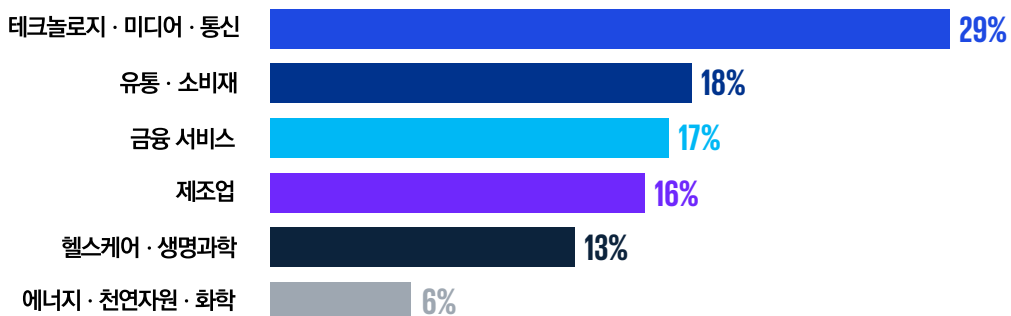
#### 직위



#### 본사 위치(Top 5)



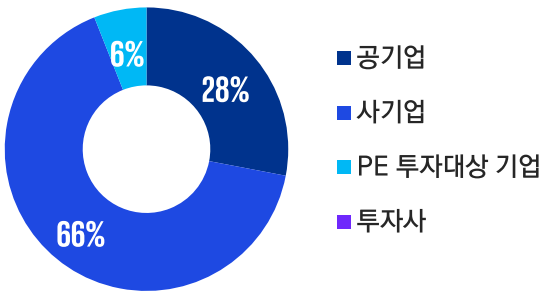
#### 산업



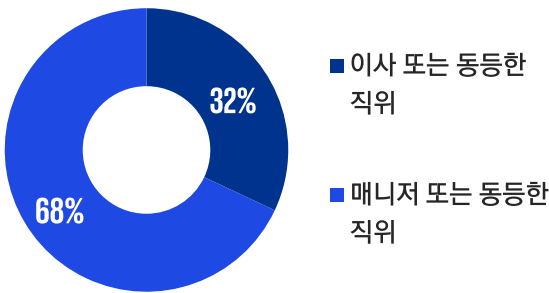
## 설문조사 방법론

### 설문조사 응답 기업 중간 관리자 (1,601명)

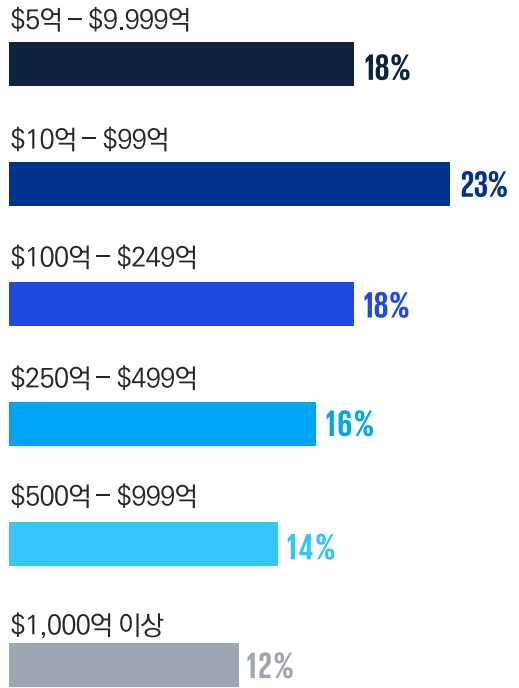
#### 조직



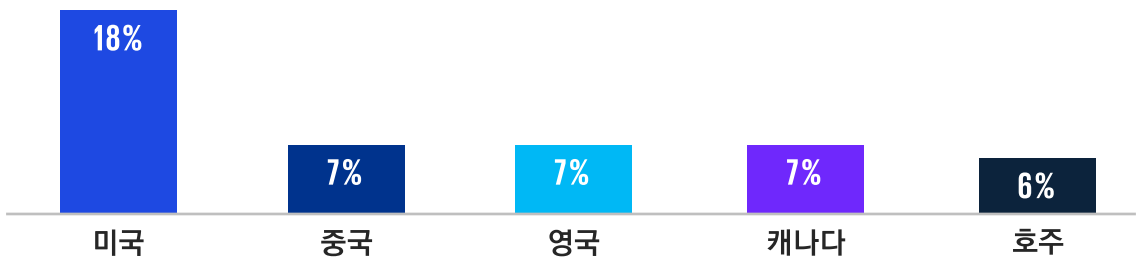
#### 직위



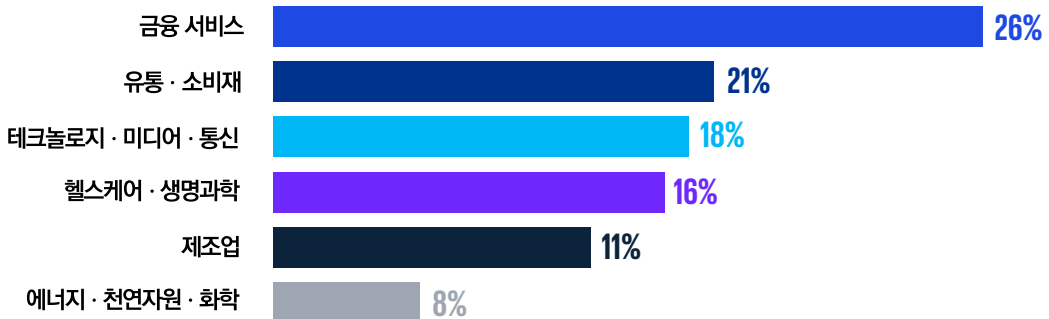
#### 연간 매출(US\$)



#### 본사 위치(Top 5)



#### 산업







## 전자정보통신반도체사업본부

염승훈 Industry Leader  
부대표  
T 02-2112-0533  
E syeom@kr.kpmg.com

전철희  
부대표  
T 02-2112-0355  
E cjun@kr.kpmg.com

박성배  
부대표  
T 02-2112-0304  
E sungbaepark@kr.kpmg.com

한상현  
부대표  
T 02-2112-0387  
E sanghyunhan@kr.kpmg.com

민성진 전무  
T 02-2112-0852  
E smin@kr.kpmg.com

장현민 전무  
T 02-2112-0546  
E hyunminjang@kr.kpmg.com

노원 전무  
T 02-2112-0313  
E wroh@kr.kpmg.com

강인혜 전무  
T 02-2112-0363  
E ikang@kr.kpmg.com

최이현 전무  
T 02-2112-0505  
E yeehyunchoi@kr.kpmg.com

안창범 전무  
T 02-2112-0312  
E cahn@kr.kpmg.com

신문철 전무  
T 02-2112-0356  
E moonchulshin@kr.kpmg.com

김정기 전무  
T 02-2112-0346  
E jungkikim@kr.kpmg.com

노정한 전무  
T 02-2112-0693  
E jroh@kr.kpmg.com

허재훈 전무  
T 02-2112-2532  
E jaehoonhuh@kr.kpmg.com

## 삼성KPMG 경제연구원

이효정  
상무  
T 02-2112-6744  
E hyojungle@kr.kpmg.com

최창환  
책임연구원  
T 02-2112-7438  
E changhwanchoi@kr.kpmg.com

류승희  
선임연구원  
T 02-2112-7469  
E seungheeryu@kr.kpmg.com

이종민  
선임연구원  
T 02-2112-7815  
E jlee547@kr.kpmg.com

## home.kpmg/kr

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2024 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.