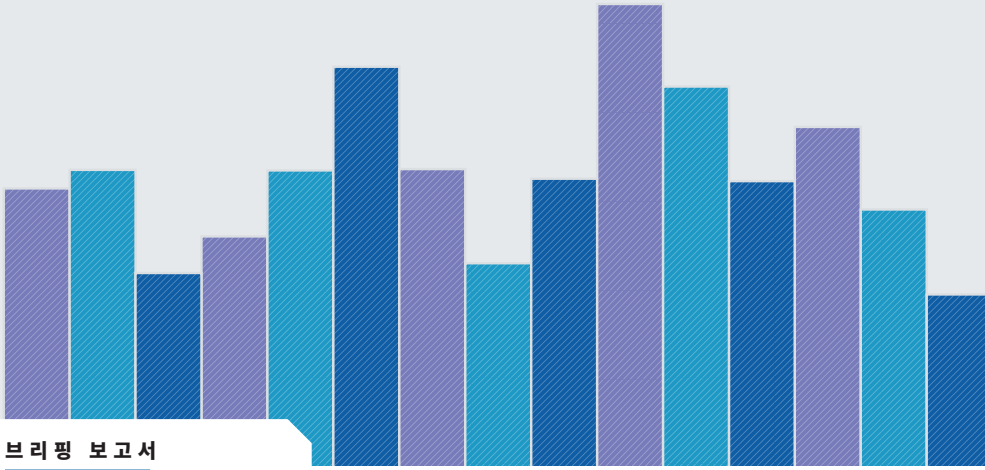




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



브리핑 보고서

아태지역(APAC) 내 디지털 트랜스포메이션의 성공요인



후원



지금과 같이 중요한 역사적 시기에 이와 같은 아시아 태평양 지역을 대상으로 한 설문연구의 결과를 볼 수 있게 되어 매우 뜻깊게 생각합니다. 최근 모두가 겪고 있는 코로나 19 팬데믹 사태만큼 사람, 비즈니스, 지역사회에 큰 영향을 미친 사건은 없었던 것으로 생각합니다.

200명 이상의 기업 경영진을 대상으로 시행한 본 설문연구를 통해 지난 10년이 넘는 시간 동안 아시아 지역 내에서 우리가 목격한 변화 중 일부를 공식적으로 확인할 수 있었습니다. 예를 들어, 우리는 아시아 회사들이 단지 성장만이 아닌 생존을 위한 전략으로써 디지털 트랜스포메이션에 어떻게 집중해 왔는지 지켜봐 왔습니다.

Red Hat은 철저한 업무와 교육을 통해 IT 시장내의 오픈소스와 개방적인 문화에 대한 관심을 높여왔습니다. 우리가 관찰하는 문화와 관행이 우리의 성공에 기여했다는 것은 모두가 다 아는 사실입니다.

Red Hat과 연계된 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스에서 실시한 본 설문조사는 점점 더 많은 아시아 회사들이 문화의 변화에 보다 수용적이고, 능력주의 중심인 조직을 구성하고 있다는 사실을 보여줍니다. 우리는 능력주의 문화가 보다 적극적인 협업과 좋은 아이디어의 탄생으로 이어진다는 것을 알고 있습니다.

본 설문조사는 디지털 트랜스포메이션 전략의 성공 측면에서 아시아 회사들이 어떻게 다른 글로벌 기업들을 앞서고 있는지를 강조하여 보여줍니다. 하지만 이는 우리가 더 이상 노력하지 않아도 됨을 의미하지는 않습니다. 우리는 더 많은 것들에 관심을 두어야 합니다. 실제로, 동일한 설문조사에서 아태지역 기업들이 인공 지능과 머신러닝 투자에 더 성큼 다가서야 할 필요가 있다는 사실을 보여줍니다.

오히려 현재의 팬데믹 사태는 자동화와 디지털 트랜스포메이션을 지속적으로 추진하는 것에 멈추는 것이 아니라 가속화할 필요성이 있다는 것을 증명하고 있습니다. 저는 독자들이 본 연구를 유익하게 받아들일 것이라고 믿습니다. 우리는 여러분과 협력하기 위해 이 자리에 있습니다.



Dirk-Peter van Leeuwen
수석 부사장 겸 총괄 관리자
Red Hat 아시아 태평양

아태지역(APAC) 내 디지털 트랜스포메이션의 성공요인

디지털 트랜스포메이션의 성공에 관해서라면 아시아 태평양 (APAC) 지역은 전 세계의 다른 지역에 좋은 본보기가 됩니다.

최근 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스에서 실시한 설문조사에 따르면, APAC 회사의 26%는 자사의 디지털 트랜스포메이션 전략이 매우 효과적이었다고 응답했으며, 다른 지역의 회사들은 오직 19%만이 그렇다고 응답했습니다. 트랜스포메이션 효과에서 APAC의 차이는 새로운 제품과 서비스를 다른 글로벌 경쟁업체보다 더 신속하게 출시할 수 있도록 돕는 등 APAC 지역 회사에게 중요한 비즈니스 이점으로 해석됩니다.

더구나 거의 전체에 해당하는 95%의 APAC 경영진들은 지난 18개월 동안 혁신적인 기술을 활용하여 새로운 사업 모델, 제품 또는 서비스를 만드는 것이 중요해졌다고 답변했습니다.

현대화의 필요성은 코로나19 시대에 전 세계의 조직에 새로운 중요성을 가지게 되었습니다. “디지털 트랜스포메이션은 한동안 기업의 아젠다였습니다. 하지만 지금 우리가 보고 있는 소비자 변화는 과거에 트랜스포메이션을 늦추게 한 패러다임에 도전하고 있습니다.” 보스턴컨설팅그룹(BCG)의 호주 시드니 지사 상무이사 겸 시니어 파트너 Stefan Mohr는 말합니다. “[APAC] 지역의 경영진들은 트랜스포메이션 기간이 점점 단축되고 있으며 트랜스포메이션 목표가 점점 더 야심 있게 바뀌고 있다고 말합니다.”

기존 트랜스포메이션 전략의 효과를 유지하기 위해서든 코로나19로 인해 계획을 확장하기 위해서든, APAC 경영진들은 트랜스포메이션을 위한 노력에는 혁신적 변화의 세 가지 구성 요소가 필요하다는 것을 알고 있습니다. 바로 문화 재조정, 목표 기술 투자, 비즈니스 프로세스 개선입니다. 또한, 이러한 구성 요소들은 주요 보고서 “디지털 트랜스포메이션 재평가”에서 나타나듯이 전 세계의 경영진들이 가장 염두에 두고 있는 부분입니다. Australia and New Zealand Banking Group(ANZ)을 포함한 APAC의 일부 조직들은 이러한 변화 지향적 구성 요소를 기업 아이덴티티의 일부로 만들고 있습니다.

“트랜스포메이션이란 집중 기간에만 일어나고, 그 후에는 변화하지 않는 것이 아닙니다.” ANZ의 엔터프라이즈 도메인 리더인 Anthony Watson은 말합니다. “우리의 좌우명은 끊임없는 변화는 틀림없이 우리 조직 DNA의 일부일 뿐만 아니라 지역 전체의 다른 조직들도 마찬가지라는 것입니다. 우리는 우리가 조직 전체에서 지속해서 발전할 것이라는 기대를 하고 있습니다.”

주목할 점



95%의 아시아/태평양(APAC) 경영진은 지난 18개월 동안 디지털 트랜스포메이션의 중요성이 높아졌다고 응답했습니다.



80%의 APAC 비즈니스 리더들은 디지털 트랜스포메이션에서 문화적 변화와 기술 현대화가 동일한 중요성을 가지고 있다고 평가했습니다.



40%의 APAC 경영진들은 신속하게 새로운 애플리케이션을 개발하고 시장에 출시하고 있다고 응답했으며, 다른 국가의 경영진의 경우 이에 대한 비율이 23%에 불과합니다.

APAC 내 트랜스포메이션의 독특한 특성

어떠한 지표를 통해 APAC의 트랜스포메이션 우위를 확인할 수 있을까요? 코로나19가 현대화 일정을 단축하기 전, 시장은 APAC 조직이 비즈니스 가치를 신속하게 제공할 수 있는 트랜스포메이션 계획을 개발하도록 압력을 가하고 있었습니다. “APAC의 리더들, 특히 중국의 리더들은 느린 트랜스포메이션에 대해 서양의 리더들보다 조금해 했습니다”라고 BCG의 홍콩 지사의 상무이사 겸 파트너인 Josh Ding은 말했습니다. “그들은 신속하고 기민한 트랜스포메이션 프로젝트를 찾고 있습니다. 필수적인 변화가 늦어진다면 [경쟁 업체]에 뒤처질 수 있다는 사실을 알고 있기 때문입니다. 가끔 우리는 심지어 하나의 동일한 프로젝트에 두 개의 다른 팀이 빠른 결과를 얻기 위해 작업하는 내부 경쟁을 보기도 합니다.”

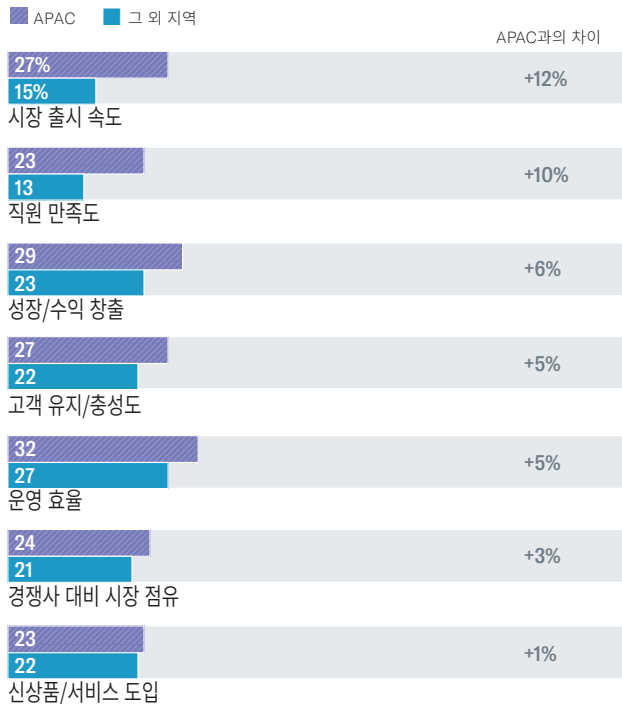
비즈니스 성과 지표는 APAC 회사들이 시장 출시 속도뿐만 아니라 직원 참여와 재무 수익 등 기타 중요한 부문에서 비슷한 글로벌 회사들보다 얼마나 더 뛰어난 성과를 거뒀는지 보여줍니다.

그림 1

APAC 지역에서 발견한 비즈니스 KPI 인사이트

APAC보다 빠른 시장 출시에 대한 요구가 아태지역의 혁신에 대한 노력을 가속하였습니다.

다음과 같은 다양한 회사 성과의 척도 중 귀사의 디지털 트랜스포메이션 성과로서 크게 향상된 부분은 무엇입니까?



출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스 설문조사, 2019년 11월

이러한 결과는 왜 APAC 회사들이 다른 지역의 비슷한 회사들보다 트랜스포메이션 전략에 더 긍정적인지 설명해 줍니다.

예를 들어, APAC 경영진 중 27%는 디지털 트랜스포메이션을 위한 노력에 대한 결과로 시장 출시 속도 향상이라는 성과를 얻은 반면, 다른 지역의 비즈니스 리더는 이에 대한 비율이 15%에 불과합니다.

그림 1 게다가 거의 4분의 1(23%)에 해당하는 APAC 회사들은 직원 만족도가 향상되었다고 보고했지만, 다른 지역의 설문조사 응답자는 이에 대한 비율이 13%에 불과합니다. 또한, APAC 회사들은 다른 글로벌 경쟁업체와 비교했을 때 트랜스포메이션 성공으로 인한 성장률이 6% 더 높다고 보고했습니다.

APAC는 비즈니스 성공에 중요한 다른 요소들에서도 뛰어난 모습을 보여줍니다. APAC 조직들의 운영 효율뿐만 아니라 고객 유지 및 충성도는 다른 지역들보다 높은 비율로 향상했습니다. “고객 경험은 ‘피지탈(phygital)’ 세계[고객과의 물리적 및 디지털 상호작용의 결합]에서 매우 중요합니다.” 최근 싱가포르 국립 대학에서 주요 강사직을 맡았던 디지털 트랜스포메이션 전략가 Hoe Siu Loon은 말합니다. “이것은 고객층과 고객 유지를 늘리는 데 토대가 되어줍니다.”

문화적 변화를 우선시하는 APAC 회사

APAC 회사들이 디지털 트랜스포메이션을 위한 노력에서 이러한 차이를 만들고, 앞서가기 위해 무슨 일을 하고 있을까요? APAC 지역의 경영진들은 사라지지 않고 계속되는 일부 문제를 완화할 방법들을 찾은 것으로 보입니다. 다른 지역들과 마찬가지로 APAC 경영진들은 기술, 비즈니스 프로세스와 더불어 현대화를 구성하는 세 가지 요소 중 하나인 문화적 변화가 트랜스포메이션 성공에 커다란 장애물이 되었다고 응답했습니다. 하지만 설문조사 데이터에 따르면, APAC 회사들은 이러한 장애물을 극복하기 위해 다른 글로벌 회사들보다 더 많은 노력을 했습니다. 예를 들어, APAC 경영진들은 다른 응답자들보다 다섯 가지 필수 문화적 특성에 대해 자신의 회사에 일관적으로 높은 점수를 부여했습니다. **그림 2**

문화적 특성에서의 APAC의 가장 큰 차이는 포용력과 적응력에서 나타납니다. 포용력은 회사가 커뮤니케이션 채널을 수립하여 리더와 프로젝트 팀이 일선 직원과 다른 사람들로부터 다양한 관점을 얼마나 적극적으로 요청했는지를 측정합니다. 적응력은 개인이 의사결정을 내리고 변화하는 상황에 대처할 수 있도록 정보가 얼마나 자유롭게 전달되었는지를 나타냅니다. 두 가지 요소 모두 시장 상황이 빠르게 변화할 때 협력적 의사결정과 기민성에 필수적인 요소입니다.

“조직 내 개인은 공식적인 직무를 하는 것 이외에 변화를 일으켜야 하는 중요한 사람입니다.” ANZ의 Watson은 말합니다. “사람들이 목표 달성을 위해 조직에서 바꾸어야 할 무언가를 마주치게 되면, 그 대화를 이끌어내는 방법을 통해 힘을 얻고 업무를 수행할 것으로 기대됩니다.”

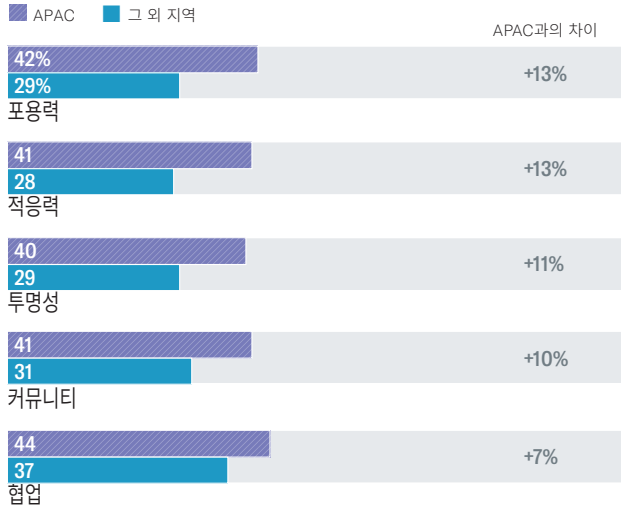
이러한 분야에서의 이점은 APAC 회사들에게는 좋은 소식이지만, 업계 분석가들은 트랜스포메이션을 위한 문화를 더욱 발전하기 위해서는 더 많은 노력을 기울여야 한다고 말합니다. 특히 전 세계적인 코로나19 위기 한가운데에서 조직들이 혁신을 가속하려고 할 때 더

그림 2

APAC 트랜스포메이션의 핵심, 문화

경영진들은 자사의 문화적 특성을 아래와 같이 평가하였습니다.

귀사는 다음의 문화적 특성을 어느 정도의 수준으로 보유하고 있습니까?



출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스 설문조사, 2019년 11월

큰 노력을 기울여야 합니다. “새로운 업무 방식으로 현대적인 문화를 조성하는 것은 조직이 필요로 하는 분석과 디지털 혁신에 대한 전문 지식을 갖춘 인재를 유지하는 데 매우 중요합니다.” BCG 홍콩 지사의 상무이사 겸 시니어 파트너 Tjun Tang은 말합니다. “그렇지 않으면, 일반적으로 그러한 유형의 사람들은 해당 조직으로 옮기려고 하거나 남아있으려고 하지 않을 것입니다.”

그렇게 하기 위해, 많은 APAC 회사들은 고위 경영진이 직원들과의 협력적인 소통을 더 많이 수용할 수 있도록 설득하여 전통적인 계급형 관리 구조를 교체할 필요가 있습니다. “우리는 코치처럼 되기 위해 경영진들과 일하고 있습니다.” 스탠포드 대학 경영 프로그램의 학부 및 학술 부장이자 급속한 트랜스포메이션과 인사이트 아웃 효과: 혁신적인 리더십을 위한 실용적인 가이드의 저자인 Behnam Tabrizi는 말합니다. “이것은 일선 직원들의 문제를 듣고 솔루션을 찾는 데 도움을 주기 위해 더 많은 시간을 보낸다는 것을 의미합니다. 또한, 사람들이 문제점을 공유하거나 심지어 상사가 내린 결정을 비판할 수 있을 만큼 안전하다고 느낄 수 있는 환경을 조성하는 것이 필요합니다.”

Behnam는 자신이 근무했던 태국의 시중 은행과 홍콩의 글로벌 물류 회사, 두 회사의 고위 경영진들은 팀워크 이니셔티브, 새로운 인센티브 및 기술 개발의 조합을 통해서 더 협력적인 환경을 조성했다고 말했습니다. 두 회사 각각 직원 참여와 충성도 향상과 더불어 고객 만족도도 향상되었습니다.

Tabrizi는 경영진들의 사고방식을 변화시키는 일의 어려움을 외면하지 않습니다. “경우에 따라서 전통적인 리더의 마음과 생각을 바꾸는 데에는 많은 노력이 필요합니다”라고 Tabrizi는 말합니다.

“직원을 돌보는 아시아의 철학과 함께 코칭과 협업에 대한 현대적이고 서구적인 사고를 최대한 활용하여 회사의 사고방식을 변화시킬 수 있는 많은 기회들이 있습니다. 이러한 문화적 성향을 가진 회사들은 장기적으로 성공할 수 있는 회사가 될 것입니다.”

하지만 진보적인 회사들이 자신의 역할을 재정립하면서 경영진들은 관리 책임과의 협업에서 균형을 계속 유지해야 합니다. “직원들이 혁신에 기여할 수 있는 힘을 더 많이 얻음에 따라 고위 경영진들은 제각기 다른 방향을 향해 날아가는 미사일처럼 팀이 방향을 잃지 않도록 보장해야 합니다”라고 BCG의 Mohr는 경고합니다. “경영진들은 구체적인 비즈니스 목표 달성을 위한 지침과 노선을 제공하기 위한 가이드라인을 만들어야 합니다.”

단단한 기반으로 기술을 구축하고 있는 APAC

문화적 변화는 디지털 트랜스포메이션에서 주요한 요소이지만, APAC 비즈니스 리더들은 이를 기술 현대화와 밀접하게 관련지어서 보고 있습니다. 경영진의 80%는 혁신 전략에서 두 분야가 동일한 중요성을 가지고 있다고 평가합니다. 이와 대조적으로, 다른 지역들은 두 카테고리의 중요성 사이에 더 명확한 차이점을 보입니다. 경영진의 83%는 문화가 최우선 순위라고 답변했으며, 74%는 기술이 최우선 순위라고 응답했습니다.

기술에 집중한 APAC은 성과를 거두고 있는 것으로 보입니다. APAC의 경영진들은 트랜스포메이션에 중요한 분야에서 그들의 현재 인프라와 애플리케이션 아키텍처의 효율성을 다른 비슷한 회사들보다 훨씬 높게 평가합니다. 예를 들어, APAC 비즈니스 리더 중 40%가 새로운 애플리케이션을 신속하게 개발하여 시장에 출시하고 있다고 응답했습니다. 다른 국가의 경영진의 경우 이에 대한 비율이 23%에 불과합니다. **그림 3**

“우리 회사는 기술을 사용하여 운영을 현대화하고, 빠르고 더욱 효율적으로 서비스를 제공하고 있습니다”라고 Watson은 말합니다. “또한, 기술은 새로운 금융 상품을 개발할 때 고객 피드백을 더 잘 통합할 수 있도록 도와줍니다.”

비슷하게 APAC 경영진의 39%는 내부 시스템을 효과적으로 업데이트하고 있다고 응답했습니다. 다른 국가의 경영진의 경우 4분의 1에 불과합니다. 또한, 거의 10곳 중 4곳(39%)에 해당하는 APAC 회사들은 관리 비용을 조절하고 있습니다. 이는 조직이 기존 IT 인프라스트럭처를 유지하려고 노력하는 동시에 디지털 혁신에 투자할 때 발생하는 갈등을 극복할 수 있는 중요한 방법입니다. 회사가 유지관리에 더 적은 비용을 쓸수록, 더 많은 재원을 재정 혁신에 투자할 수 있습니다. 하지만 다른 지역에서는 4분의 1을 조금 넘어선 비율(28%)만이 이러한 예산 유연성을 가집니다.

마지막으로 지역적 차이는 고객 요구에 신속하게 대응하기 위한 리소스에서 명확하게 드러납니다. 아시아 회사는 39% 대 29% 차이로 이 분야에서 자신들에게 높은 점수를 주었습니다.

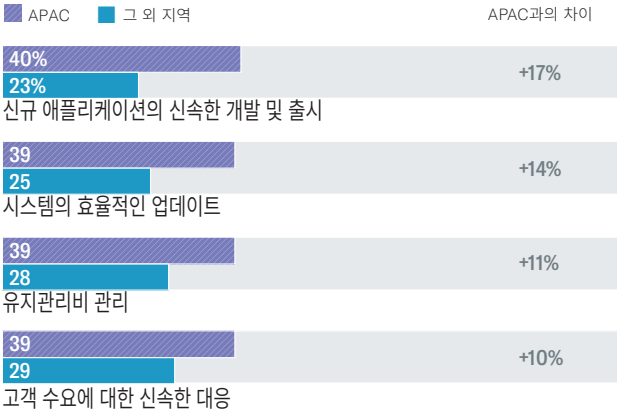
APAC 경영진들은 IT 효율성에 대한 탄력을 유지하기 위해 향후 12-18개월 동안 투자할 곳에 대한 명확한 아이디어를 가지고 있습니다. 하지만 APAC 경영진들이 다른 지역과 비교했을 때 여전히

그림 3

APAC의 IT 지원 혁신

APAC의 경영진들은 자사의 인프라에 대한 만족도가 높습니다.

현재 귀사의 인프라와 애플리케이션 아키텍처는 다음 각 항목에 대한 기반을 제공하는 데 얼마나 효과적인가요?



출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애플리케이션 서비스 설문조사, 2019년 11월

따라잡으려고 노력하고 있는 분야가 있습니다. APAC 회사는 지난 18개월 동안 기업 데이터 분석과 관련된 리소스 지출 분야에서 경쟁업체보다 뒤처졌습니다. 예를 들어, APAC 비즈니스 리더들은 인공지능(AI)과 머신러닝 등 예측 분석과 기타 이점을 위한 선진 기술에 대한 비용을 많이 지출하지 않았습니다.

이는 변화하고 있습니다. APAC 경영진들은 향후 12-18개월 동안 분석 플랫폼에 집중할 것입니다. 하지만, APAC 설문조사 응답자들에게 내년 즈음 디지털 트랜스포메이션을 지원하기 위해 어떤 새로운 기술에 투자할 계획인지 질문했을 때, 응답자 중 40%가 AI와 머신러닝이라고 응답했으며 이는 글로벌 경쟁업체보다 9% 더 적은 비율입니다. 또한 비슷한 비율로 APAC 지역 이외의 회사들은 협업 플랫폼에 더 많은 비용을 지출할 예정입니다. 대신 APAC 회사들은 다른 회사보다 클라우드 분석 플랫폼에 조금 더 많이 투자할 예정입니다. 설문조사 결과, 기술 투자 계획 분야에서 다른 지역적 차이가 드러났습니다. APAC 회사들은 클라우드 기반 비즈니스 애플리케이션에 다른 지역의 회사들보다 8% 더 투자할 예정이며, 비즈니스 프로세스 자동화에는 6% 더 투자할 예정입니다.

APAC의 일부 회사들은 AI와 기타 고급 분석을 더 많이 활용할 수 있도록 지원하는 준비 작업을 구축하는 데 집중하고 있습니다. “우리는 데이터 기반 조직이 되는 것에 가장 초점을 맞추고 있습니다. 왜냐하면 이는 AI와 같은 도구를 제공하는 데이터를 효과적으로 사용할 수 있는 능력이기 때문입니다.” Watson은 말합니다. “AI를 통해 우리가 수집하고 있는 대규모 데이터 집합으로부터 통찰력과 정보를 얻을 수 있습니다. 하지만 결국 가장 중요한 것은 모든 것은 데이터로 귀결된다는 사실입니다. 데이터를 보고 데이터에서 가치를 얻는 것 말입니다. 우리는 계속해서 그러한 부분에 크게 투자하고 있습니다.”

APAC의 비즈니스 프로세스 현대화 계획

다른 지역의 경영진들과 마찬가지로 APAC 비즈니스 리더들 또한 디지털 트랜스포메이션의 세 번째 기동 축, 비즈니스 프로세스를 현대화하고 있습니다. APAC의 이전 디지털 트랜스포메이션 전략은 비용 절감을 위해 내부 프로세스를 최적화하는데 종종 초점을 맞춰왔다고 싱가포르 국립 대학의 Hoe는 말합니다. “현재의 트렌드는 비즈니스 성장을 위한 비즈니스 모델 트랜스포메이션입니다.” Hoe는 말합니다. “새로운 제품과 서비스, 더 많은 고객들로 더 많은 몫을 확보하기 위해 회사 외부를 살펴보는 것이 목표입니다. 유감스럽게도 많은 APAC 회사들은 기존 문제 때문에 여전히 복잡하고 느리며 지루한 프로세스를 가지고 있습니다.”

APAC 리더들은 프로세스를 개선하기 위해서 다른 지역의 경영진들과 마찬가지로 도움을 받기 위해 많은 동일한 프로세스 개선 리소스를 찾고 있습니다. 전 세계의 경영진 중 3분의 2가 개발과 프로젝트 관리를 위한 애자일 방법론 채택이 디지털 트랜스포메이션을 가능하게 하는 데 매우 중요하다고 생각하고 있습니다. 전 세계의 경영진들은 DevOps와 린(Lean) 방식 또한 매우 중요하다는 데에 동의했습니다. 가장 큰 프로세스 차이는 지속적인 통합/지속적인 전달 방법에서 드러납니다. APAC 회사 중 4분의 3에 해당하는 비율이 다른 지역 응답자의 66%에 비해 이러한 것들을 중요하게 여긴다고 응답했습니다. 이러한 차이는 지속적인 변화를 가져오는 반복적인 짧은 개선으로 인해 진행되는 고속 트랜스포메이션 프로젝트에 대한 열망을 말해줍니다.

트랜스포메이션에 대한 새로운 관점

디지털 트랜스포메이션에 대한 추진력은 행정 구역이나 지역 시장에 의해 억제되지 않습니다. 전 세계의 회사들은 변화를 위한 세 개의 기동인 문화, 기술, 비즈니스 프로세스 현대화를 포함하는 다방면의 트랜스포메이션 전략에 대한 필요성을 이해하고 있습니다. 그리고 여전히 변화가 어려운 가운데, APAC 경영진들은 일반적으로 글로벌 경쟁업체보다 트랜스포메이션에 효과적인 방법을 찾고 있습니다. 이는 경계를 알 수 없는 무언가 즉, 코로나19 팬데믹을 다루기 위해 해당 지역에 자리를 잡는 것입니다. 코로나19 팬데믹이 비즈니스 계획을 방해하고, 조직이 더 기민하고 고객의 요구에 더 부합하고, 더 혁신적인 조직이 되도록 새로운 압력을 가하기 때문입니다.

“기업 리더들은 코로나19로 인해 매우 혁신적인 결정을 내려야 합니다”라고 BCG의 Tang은 말합니다. “코로나 바이러스로 인해 회사를 미래로 안내하는 데 필요한 것을 상당히 다른 관점으로 바라보게 되었습니다.”

방법론 및 참가자 프로필

총 690명의 응답자를 HBR 구독자(매거진/뉴스레터 구독자, 고객, HBR.org 사용자) 중에 선정하여 설문조사를 실시하였습니다.

조직 규모	직급	주요 업계 분야	직무	지역
19% 직원 100~499명	19% 최고 경영진/ 이사회 임원	13% 금융 서비스	20% 총괄/최고 경영	37% 북미
9% 직원 500~999명	44% 고위 경영진	11% 제조	16% 컨설팅	25% 유럽
24% 직원 1,000~4,999명	19% 중간 관리자	10% 기술	11% 영업/비즈니스 개발/ 고객 서비스	21% 아시아 태평양
10% 직원 5,000~9,999명	17% 기타	8% 비즈니스/전문 서비스	13% 금융 서비스	7% 남미
39% 직원 10,000명 이상		7% 컨설팅 서비스	11% 제조	7% 중동/아프리카
		7% 정부/비영리단체	10% 기술	2% 기타
		6% 이하 기타 분야	8% 비즈니스/전문 서비스	
			8% IT/소프트웨어 공학	
			7% 이하 기타 직무	

반올림으로 인해 수치의 합이 100%가 되지 않을 수 있습니다.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

회사 소개

하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스는 하버드 비즈니스 리뷰 그룹 내의 독립된 상업 연구 조직으로, 중요한 경영 문제와 신생 비즈니스 기회에 대한 조사와 비교 분석을 수행합니다. 각 보고서는 비즈니스 인텔리전스와 다른 비슷한 기업 그룹에 대한 통찰력을 제공하기 위해 원래의 정량적 및/또는 질적 연구와 분석 결과를 기반으로 출판됩니다. 정량적 설문조사는 HBR의 글로벌 조사 패널인 HBR 자문위원회(HBR Advisory Council)에 의해 수행되며, 질적 조사는 하버드 비즈니스 리뷰 저자 커뮤니티 내부와 외부의 고위 비즈니스 경영진과 주제 문제 전문가와 함께 수행합니다. 이메일: hbranalyticsservices@hbr.org

hbr.org/hbr-analytic-services