

# Deloitte Insights

July 2024

## 기술 투자의가 치와 평가 척도: AI, 클라우드 및 사이버 보안

비즈니스 리더와 기술 리더간 인식 차이

Deloitte Global

**Deloitte.**

Download on the  
App Store

GET IT ON  
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

# 목차

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 1. 비즈니스 리더들과 기술 리더들이 기대하는 기술 투자의 가치 ..... | 03 |
| 1.1 생성형AI의 투자 가치와 평가 척도 .....             | 05 |
| 1.2 클라우드 투자 가치와 평가 척도 .....               | 09 |
| 1.3 사이버 보안 투자의 가치와 평가 척도 .....            | 11 |
| 2. 기술 투자의 성공 전략 .....                     | 14 |



# 리더메시지



## 최호계 파트너(전무)

TMT Industry &  
Technology Sector 리더 |  
한국 딜로이트 그룹

불황이 지속되면 기업은 재정적인 압박을 받게 됩니다. 투자의 효과는 장기간에 걸쳐 나타나므로, 단기간내 성과를 내지 못하는 기술 부문 투자는 감축과 절감의 대상이 되곤 합니다. 그러나 현재 글로벌 기업들은 예전과는 다른 모습을 보이고 있습니다. 심각한 경제적 압박이나 불확실성 속에서도, 리더들은 핵심 기술에 대한 투자를 아끼지 않음으로써 기업의 장기적인 성공을 도모하고 있습니다.

비즈니스 리더들은 디지털 역량 강화를 위해 우선적으로 AI, 사이버 보안 및 클라우드 솔루션에 투자를 확대하고 있습니다. 이들은 기술에 대한 투자 가치와 그 효과를 증명해야 하는 의무가 수반되기 때문에 신중한 투자 가치 산정이 필요합니다.

일반적으로 AI, 사이버 보안 및 클라우드와 같은 IT 인프라는 전사 비즈니스 운영에 상당한 변화를 가져올 수 있고, 대규모 자금이 집행됩니다. 만약 가치 산정이 제대로 이뤄지지 않는다면, 잘못된 기대를 유발할 수 있고, 개별 기술이 저평가되어 충분한 자금 지원이 되지 않아 성장 기회를 놓칠 수도 있기 때문입니다.

딜로이트는 기술 투자에 대한 적절한 가치 측정 방안을 제시하기 위해 글로벌 기업의 비즈니스 리더와 기술 리더 총 1,600명을 대상으로 설문조사를 실시했고, 이후 생성형 AI 도입과 투자 결정에 직접적으로 관여한 총 2,835명의 리더들을 대상으로 추가적인 조사를 진행했습니다. 그리고 설문조사 과정에서 최고 경영진들 중 서로 다른 지역과 산업에 속한 10명을 선정해 심층 인터뷰를 병행했습니다.

본 조사의 결과에서 비즈니스 리더들과 기술 리더들이 AI, 클라우드 및 사이버 보안 투자에서 기대하는 가치와 이들 사이의 나타나는 격차 그리고 이러한 기술의 가치가 어떻게 측정되는지 드러날 것입니다.

# 1.비즈니스 리더들과 기술 리더들이 기대하는 기술 투자의 가치

“

불황이 지속되면 기업은 재정적인 압박을 받게 된다. 투자의 효과는 장기간에 걸쳐 나타나므로, 단기내 성과를 내지 못하는 기술 부문 투자는 감축과 절감의 대상이 되곤 한다. 그러나 현재 글로벌 기업들은 예전과는 다른 모습을 보이고 있다. 심각한 경제적 압박이나 불확실성 속에서도, 리더들은 핵심 기술에 대한 투자를 아끼지 않음으로써 기업의 장기적인 성공을 도모하고 있다.

현재 다양한 산업분야에서 인공지능(AI), 클라우드 및 사이버 보안 등 IT 인프라와 솔루션에 대한 투자가 증가하고 있다. 비즈니스 리더와 기술 리더들이 투자하는 기술에 대한 가치 인식이 합치된다면 투자 효과와 기업 전반적인 지원이 크게 향상될 것이다.

경기침체가 장기화되면서 대부분의 기업들은 기업의 외연 확대 보다는 현재의 제품, 인력, 비용구조 등에서 효율성 강화에 집중한다. 투자를 지양하고 비용구조를 개선해 수익성 악화를 막아보겠다는 교육지책일 것이다. 그동안 방만한 경영을 해왔던 기업이라면 선택과 집중을 통해 원가 경쟁력을 확보하면서 어느 정도의 수익성을 만들어낼 수 있을 것이다. 하지만 시간이 갈수록 한계에 이를 수밖에 없다. 투자에 소극적인 기업은 성장과 혁신보다는 안정적 운영에만 치중하게 될 것이고, 경쟁에서 뒤처지게 되어 중국에는 존재 위기를 맞이할 수도 있다.

글로벌 비즈니스 리더들은 경기가 불황일 때 위기를 기회로 삼아 오히려 성장 지향적인 목표를 설정하고 투자에 더욱 적극적이다. 작년말 딜로이트에서 실행한 글로벌 CEO서베이 결과, 다수의 비즈니스 리더들은 글로벌 경제의 완전한 회복은 확실할 수 없지만 하지만 그 동안 위기에 적응해온 경험치로 자사의 성장을 확신하고 있었고, 70%에 육박한 CEO들은 사업 영역의 전반에 걸쳐 디지털화와 사이버 보안을 강화하겠다고 응답했다.<sup>1</sup> 이들은 경기침체 이후의 미래에 대비하는 모습을 보이고 있는 것이며, 기존 사업을 강화하거나 미래 신규 사업을 개척하더라도 경쟁우위를 확보하기 위해서는 자체 디지털 역량 강화를 필수적인 요건으로 인지하고 있는 것이다.

비즈니스 리더들은 디지털 역량 강화를 위해 우선적으로 AI, 사이버 보안 및 클라우드 솔루션에 투자를 확대하고 있다. 이들은 기술에 대한 투자 가치와 그 효과를 증명해야 하는 의무가 수반되기 때문에 신중한 투자 가치 산정이 필요하다.

일반적으로 AI, 사이버 보안 및 클라우드와 같은 IT 인프라는 전사 비즈니스 운영에 상당한 변화를 가져올 수 있고, 대규모 자금이 집행된다. 만약 가치 산정이 제대로 이뤄지지 않는다면, 잘못된 기대를 유발할 수 있고, 개별 기술이 저평가되어 충분한 자금 지원이 되지 않아 성장 기회를 놓칠 수도 있다.

딜로이트는 기술 투자에 대한 적절한 가치 측정 방안을 제시하기 위해 글로벌 기업의 비즈니스 리더와 기술 리더 총 1,600명을 대상으로 설문조사를 실시했고, 이후 생성형AI 도입과 투자 결정에 직접적으로 관여한 총 2,835명의 리더들을 대상으로 추가적인 조사를 진행했다. 그리고 설문조사 과정에서 최고 경영진들 중 서로 다른 지역과 산업에 속한 10명을 선정해 심층 인터뷰를 병행 했다. 본 조사의 결과에서 비즈니스 리더들과 기술 리더들이 AI, 클라우드 및 사이버 보안 투자에서 기대하는 가치와 이들 사이의 나타나는 격차 그리고 이러한 기술의 가치가 어떻게 측정되는지 드러날 것이다.

일반적으로 비즈니스 리더들은 기술로부터 기대하는 바를 먼저 결정한 후에 그들의 기대사항을 반영하고 충족 여부를 추적할 수 있는 핵심 성과지표(Key Performance Indicators, KPI)를 선정하기 때문에, 기대치와 측정치 간에 상관 관계를 과소평가해서는 안 될 것이다. 기대치와 측정치 간의 차이는 측정상의 오류 문제를 야기시킬 수 있으며, 이는 자금을 집행하고 수익을 달성해야 하는 기업을 위태롭게 할 수도 있다. 실제로 과거 딜로이트의 연구에 따르면 리더들이 디지털화의 가치를 제한적으로 바라볼 때, 디지털 투자 수익이 최대 20%까지 감소 되는 결과를 초래했다.<sup>2</sup>

기업 전반에 걸쳐 디지털 가치에 대한 폭넓은 시각을 확보하기 위해서는 기술 투자에 대해 비즈니스 리더들과 기술 리더들이 보이는 기대 가치와 그 수준을 조정할 필요가 있다. 이번 딜로이트 조사 결과에 따르면 이 두 그룹은 극명한 차이를 보이고 있다. 이는 두 그룹이 전략적으로 상호 차이를 조정하고, AI, 클라우드, 사이버 보안 등 기술 투자 가치와 그 성공을 평가하는 척도를 새롭게 정의하고, 공유해야 하며, 장기적이고 정기적인 협업이 필요한 이유이다.

비즈니스 리더와 기술 리더들이 우선시하는 기술의 가치와 기대치를 조화시키는 것은 쉬운 일이 아니지만 새롭게 등장한 기술 일수록 반드시 필요한 일이다. 투자 수익과 직결되는 문제이기 때문이다.

딜로이트는 다양한 연구 결과를 토대로 비즈니스 리더와 기술 리더들이 기술 투자의 성공을 측정하는 척도를 전통적인 재무 성과 지표(예: 순이익, 영업이익률 등)와 고객 유지 지표(예: 고객 추천 지수, 고객 유지 비용 등), 소셜 미디어 상의 고객 반응 및 추가 변동성 등 비전통적 지표를 포함하여 총 10개 범주, 46개 척도를 도출했다.<sup>3</sup> 그리고 비즈니스 리더 그룹과 기술 리더 그룹 간 기술 투자의 성공을 평가하는 방식에 차이가 있다는 것을 발견했다.

### 생성형 인공지능(Generative AI)

생성형AI는 머신러닝, 예지보전과 같이 전통적으로 AI가 활용되고 있는 부문 이외에 클라우드 및 사이버 보안 등에 투자를 촉발시키고 있다. 그리고 현재까지는 기술 리더들이 생성형AI 도입에 따른 혜택에 대해 비즈니스 리더들 보다 낙관적으로 보고 있다. 비즈니스 리더들은 생성형AI가 비정상적 거래와 범죄징후를 탐지하고, 새로운 아이디어를 발견하며, 신규 소프트웨어 개발 기간을 단축시킬 수 있는 잠재적 역량을 과소평가하고 있는 경향이 있다.

### 클라우드(Cloud)

비즈니스 리더들과 기술리더들은 클라우드에 대한 투자를 다양한 관점에서 평가한다. 다수의 비즈니스 리더들은 프로세스 효율성과 효과성과 같은 백오피스 지표에 주목한다. 반면에 기술 리더들은 클라우드의 잠재력을 더 높게 평가하며 신규수익 창출과 성장 촉진의 핵심 동력으로 인식하고 있다.

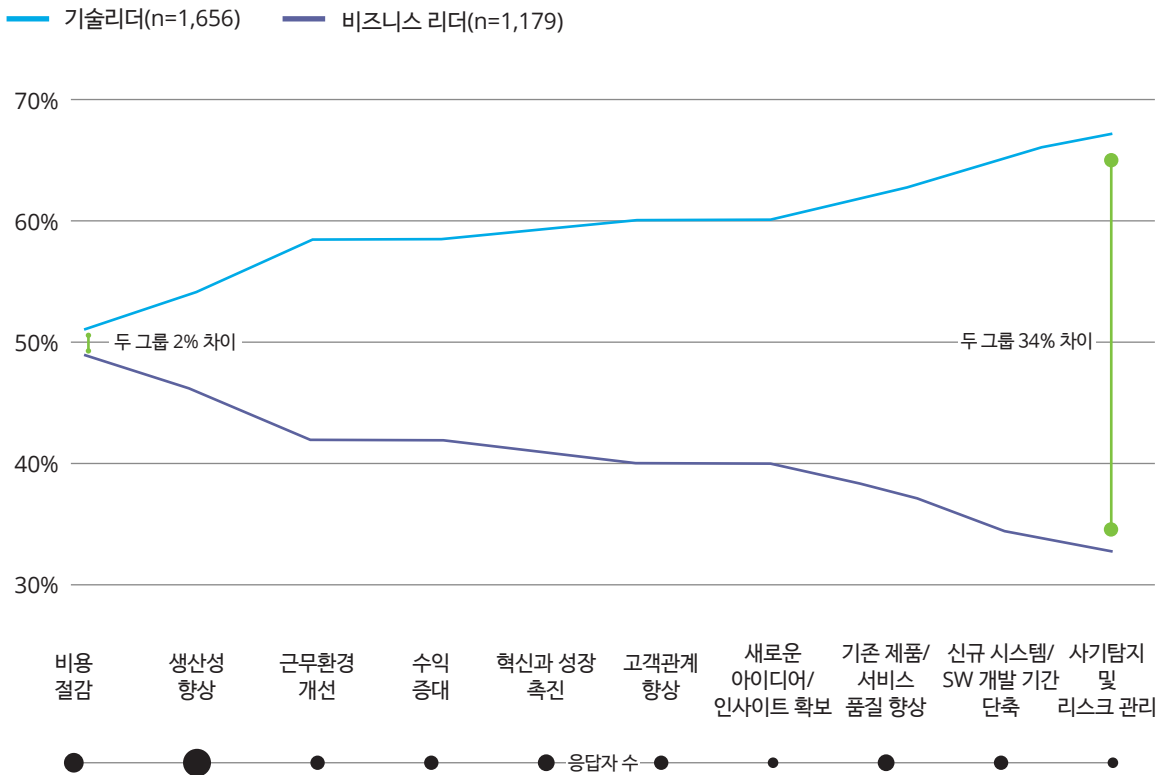
### 사이버 보안(Cyber security)

사이버 보안에서 나타나는 차이는 성장을 추구하는 그룹과 위험 회피를 선택한 그룹 간의 차이로 볼 수 있다. 비즈니스 리더들은 사이버 보안 기술이 보유한 전략적 가치에 더 집중하는 반면에 기술 리더들은 공격 시도 사전 감지와 보안사고 방지 등과 같은 기술의 방어적 역량에 주목하는 경향이 있다.

## 1.1 생성형AI의 투자 가치와 평가 척도

생성형AI는 비용절감, 수익증대 그리고 혁신을 가속화하는 잠재력을 보유하고 있으며<sup>4</sup>, 이는 Bloomberg Intelligence가 생성형AI 시장 규모를 2032년에 1조 3천억 달러<sup>5</sup>로 전망하는 이유이다. 생성형AI에 대한 시장 기회와 기대는 여전히 높다. 그러나 총 2,835명의 비즈니스 리더들과 기술 리더들은 서로 다른 혜택을 기대하고 있는 것으로 나타났다(그림1). 가장 특징적인 결과로 비즈니스 리더들이 기술리더들과는 다르게 생성형AI가 기업의 혁신과 성장 등 전략적인 혜택에 대해 높게 평가하지 않고 있다는 것이다. 두 그룹이 보이는 의견 차이를 조정하는 것은 기업과 고객 및 주주들의 수익 극대화를 위해 반드시 필요하다. 투자 영역과 방법 및 시기 등에 대한 신속하고 전략적인 의사결정을 의미하기 때문이다.

그림 1. 생성형AI의 혜택 (비즈니스 리더 vs. 기술리더)



출처: The Deloitte states of Generative AI

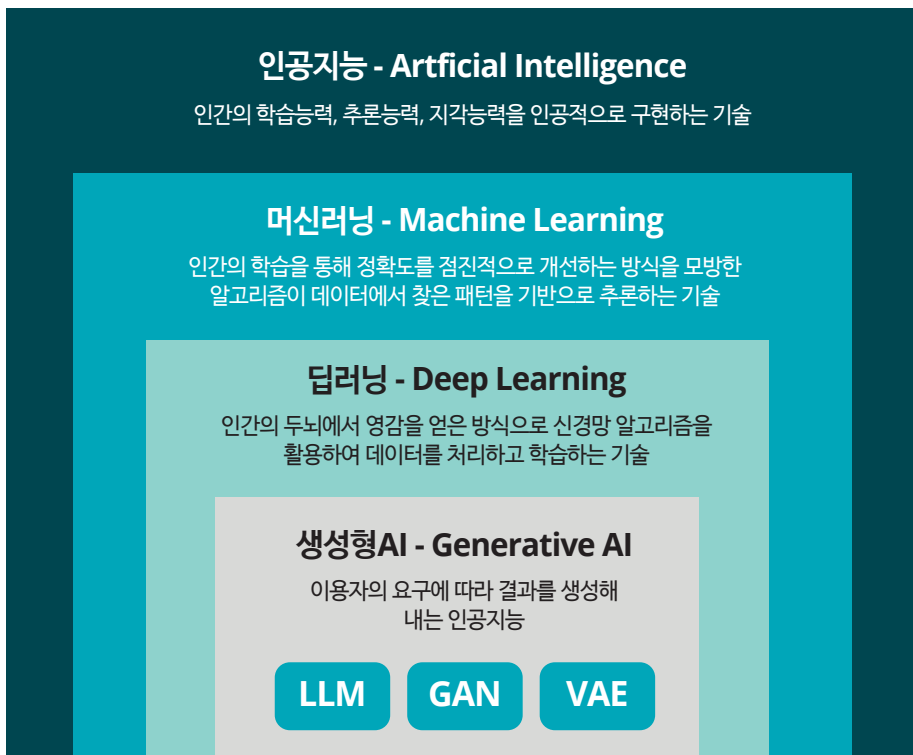
- (조사목적) 조직내 생성형AI 도입에 따른 영향 이해
- (조사방법 및 기간) 총 2,835명의 리더 대상으로 설문조사 및 인터뷰 진행 (2023년 10월~11월 2달간 실행)
- (조사대상 - 비즈니스 리더) 비즈니스 리더 : 행정, 총무, 재무, 인사, 마케팅/홍보, 운영, 조달/구매, 리스크 관리, 영업, 전략, 물류관리, 대외 협력, 신사업개발, 제조 등 부서 소속
- (조사대상 - 기술리더) 제품개발, 엔지니어링, 연구개발, IT/사이버보안, 데이터 분석 등 관련 부서 소속

두 그룹 모두 생성형AI 도입이 기업의 운영 효율성과 생산성 향상에 기여할 것으로 기대하고 있다. 전반적으로 기술 리더들이 기업 운영의 대부분의 영역에서 생성형AI 도입에 따른 혜택을 크게 기대하고 있는 것으로 나타났지만, 비즈니스 리더들은 여전히 생성형AI를 이해하고 잠재적 가치를 확장하는데 많은 노력이 필요할 것으로 보인다.

두 그룹간 가장 큰 차이가 나는 영역은 곧 두 그룹이 해당 영역에서 상당한 연결의 부재가 있었다는 것을 의미한다. 가장 차이가 큰 영역으로 절반이상의 기술리더들은(67%) 생성형AI가 사기/위협 침입을 사전에 감지하고 위험을 관리하는데 도움이 될 것으로 응답한 반면에 이에 동의한 비즈니스 리더들은 이보다 34% 낮은 33%에 불과한 것으로 나타났다. 그리고 비즈니스 리더들 보다 30% 더 높은 비율로 기술 리더들은 생성형AI 도입을 통해 신규 소프트웨어와 시스템 개발이 용이해지고, 개발 기간이 단축될 것으로 기대하고 있었다. 아마도 이 결과는 기술리더들이 생성형AI를 구동 시키는 핵심 전제로서 데이터와 필수적인 인프라에 대한 높은 이해도를 갖고 있기 때문일 것이다.

생성형AI에 대한 투자는 현재 활발하게 이뤄지고 있지만 이와 관련한 KPI는 아직 정립되고 있지 않고, 비즈니스 리더들과 기술 리더들 사이에서도 다양한 견해들이 존재한다. 생성형AI와 관련한 KPI 정립이 어려운 이유는 AI기술이 빠르게 진화하고 다양한 분야에 기하급수적으로 채택되고 있기 때문이며, 연구 그 자체로 한계가 있다. 본 조사 또한 제한적인 결과와 미약한 시사점을 제공할지도 모른다.

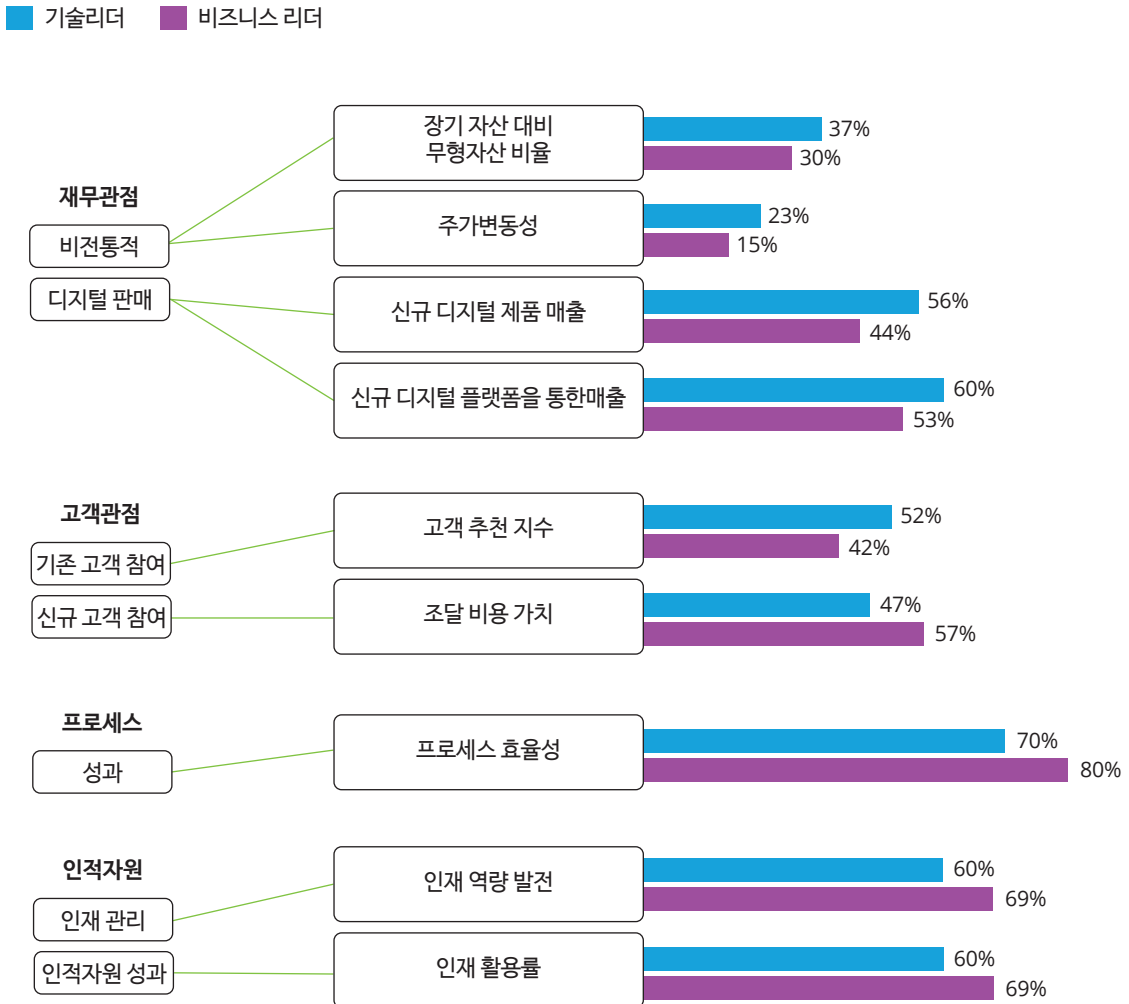
그림 2. 인공지능 개념과 생성형AI와의 관계



현재는 기대치를 측정하는 것이 가장 합리적인 선택일지 모른다. 리더들이 생성형AI의 가치를 평가할 수 있을 만한 KPI가 존재하지 않기 때문이다. 하지만 비즈니스 리더들과 기술 리더들이 기존 AI 기술의 투자 가치를 평가하는데 있어 몇 가지 단서들을 제시하고 있다. 이러한 단서들과 리더들의 기대치를 함께 고려할 때, 더 진전된 방식으로 생성형AI의 도입 가치를 판단할 수 있을 것이다. 결국, 생성형AI는 머신러닝, 딥러닝 등 전통적 AI의 범주내에 있기 때문에 기존에 정립된 측정도구를 활용할 수 있는 것이다.

딜로이트는 2023년 2월에 비즈니스 리더들과 기술 리더들이 전통적인 AI를 어떻게 평가하고 있는지를 조사했다. 전통적인 인공지능(머신러닝, 딥러닝 등)에 투자한 1,600명의 리더들을 대상으로 진행한 설문조사이며, 그 결과 기존에 디지털 투자와 마찬가지로 전통적인 재무성과와 고객 유치와 관련된 KPI에 집중하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 여전히 KPI 우선순위에 대해서는 비즈니스 리더들과 기술 리더들 간의 차이를 보이고 있다.

그림 3. 전통적 AI 투자 KPI



출처: Deloitte Center for integrated Research Survey of global tech value leader (2023)

기술 리더들은 AI의 진정한 잠재적 가치는 비즈니스 애플리케이션에 실제로 활용될 때 나타날 것으로 기대하고 있고, AI를 재사용 가능한 자산으로 인식하고 있는 것이다. 예를 들어 석유화학 및 가스 회사에서 기계 설비 진단과 유지보수 및 예측관리를 위해 개발한 학습 모델과 데이터를 공급업체의 성과와 위험 관리에도 동일하게 활용할 수 있기 때문이다.<sup>6</sup> 마찬가지로 생성형AI 모델도 기업내 다양한 유형의 작업과 용도에 맞게 수정 및 변경해서 활용할 수 있는 무형의 자산이 될 수 있는 것이다.

기술 리더들과는 다르게 비즈니스 리더들은 전통적인 AI도입과 투자에 따른 프로세스 효율성 향상에 더 주목하고 있다. 그러나 점진적으로 AI가 고객과 직접 대면하는 애플리케이션과 미션 크리티컬(Mission Critical) 부문에 도입되고 있기 때문에, 비즈니스 리더들은 제품 수익과 고객만족과 관련된 새로운 KPI를 고려해야 할 것이다.

먼저 기술리더들은 AI의 가치와 관련하여 디지털 판매 측면, 고객추천지수(Net Promoter Score) 및 브랜드와 같은 무형적 지표에 더 주목하고 있다. 이들은 비즈니스 리더들 보다 더 광범위하게 AI KPI를 고려하고 있는 것이다. 이들은 비즈니스 리더들 보다 12% 높은 비율로 '디지털 제품의 매출'을 AI KPI로 활용할 것이라 응답했고, '새로운 디지털 플랫폼을 통한 매출'에 대해서도 비즈니스 리더들 보다 7% 높게 나타났다.

### 비즈니스/기술 리더들을 위한 시사점

기술 리더들은 생성형AI가 보유하고 있는 혁신성과 잠재적 가치를 비즈니스 리더들에게 명확하게 전달해야 한다. 이를 위해서는 AI가 차별화된 고객 가치를 제공하고, 새로운 수익원 창출, 위험관리 및 지속가능한 전략 추진에 기여할 수 있다는 비즈니스 사례와 정량적인 근거가 필요하다. 이것이 생성형AI에 대한 KPI의 필요성이 부각되는 이유이다.

생성형AI를 도입하고 그 가치를 측정하고 있는 리더들 또한 AI 실험과 실패에 대한 용인, 애자일 팀 수와 같은 혁신적인 KPI를 활용하는 리더들은 31~32%에 불과하다. AI에 대해, 비즈니스 리더들과 기술리더들은 AI가 가져올 혁신과 장기적인 가치에 대해 종합적으로 측정하고 고려할 수 있는 기회를 놓치지 않도록 해야 한다.

비즈니스 리더와 기술 리더들은 조직내에서 생성형AI의 잠재적 가치가 실현될 수 영역과 방안을 함께 모색해야 한다. 그리고 이전에 생성형AI의 전략적 가치에 대해 상호 이해하고 공유하는 과정이 선행되어야 할 것이다.

무엇보다도 비즈니스 리더들은 기술 리더들과 생성형AI에 대한 상호 기대치를 재조정할 필요가 있다. 생성형AI 시장이 급성장하고 있고, 이 기술이 제안하고 있는 혁신들이 실현될 가능성이 높아지고 있기 때문에 비즈니스 리더들은 스스로의 생각을 재조정하고 기술 리더들과의 기대치 격차를 줄여가는 노력을 해야 할 것이다.

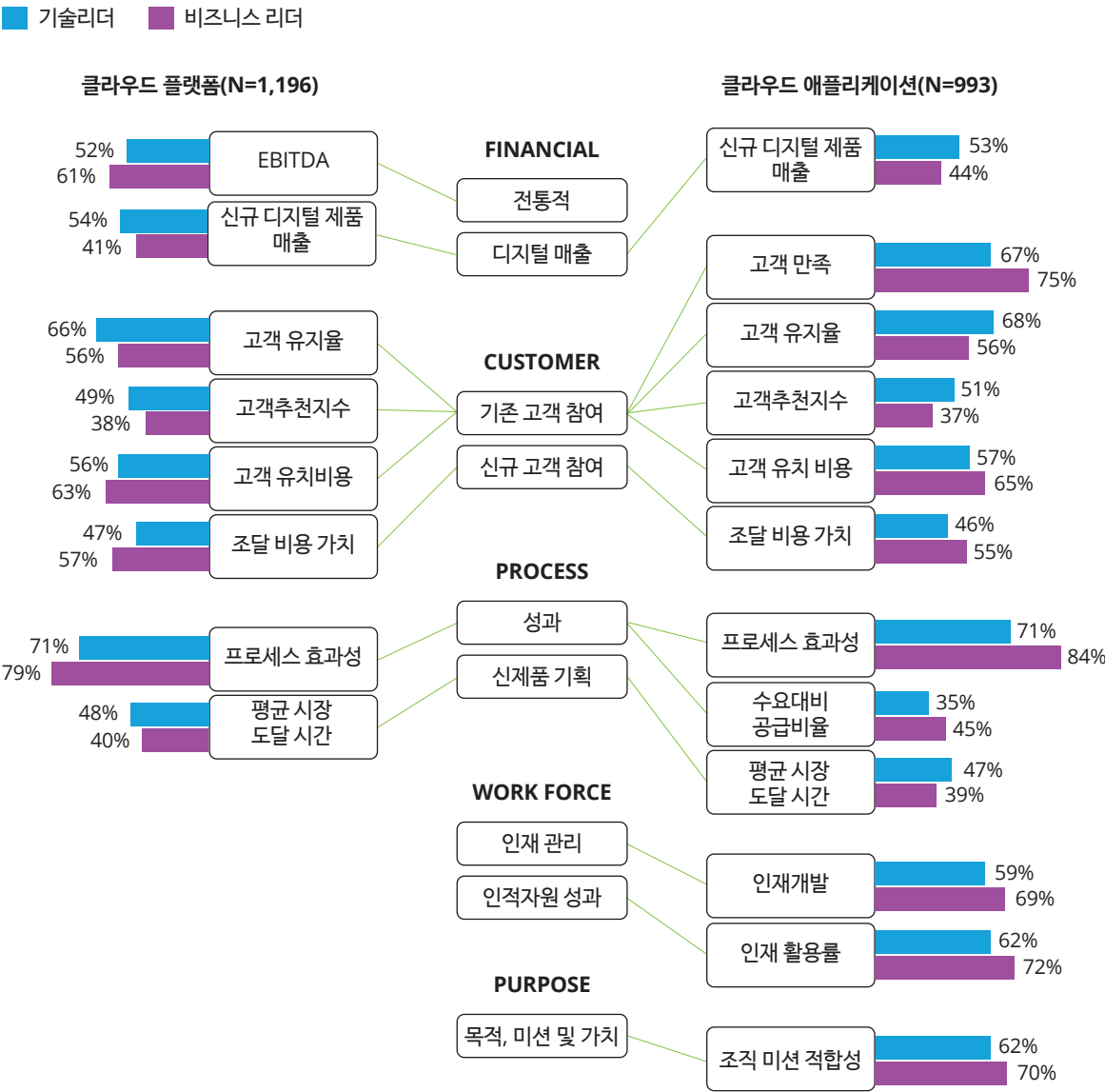
전 세계적으로 생성형AI에 조 단위의 달러가 투자되고 있는 상황에서, 생성형AI를 단순히 효율성 개선이나 비용절감의 수단으로 보는 것은 기술의 가치를 제대로 평가하지 못하고 있는 것이다. 이제 기술 리더들의 역할이 더욱 중요해진 시점이다. 이들은 비즈니스 리더들에게 기술이 가진 잠재적 가치를 명확하게 전달하고, 이를 토대로 비즈니스 리더들이 효과적인 재무계획을 수립하고, 잠재적인 성장 기회를 놓치는 위험이 없도록 지원해야 한다.

기술 리더들은 반드시 생성형AI 솔루션 구동을 위한 필수적인 투자이자 전제조건이 되는 강력한 데이터 인프라의 필요성과 운영 중인 AI의 프로세스와 기술 스택 그리고 데이터 성숙도에 대한 면밀한 분석과 대안을 제시하고 설명해야 한다.

## 1.2 클라우드 투자 가치와 평가 척도

생성형AI는 디지털 전환에 필수적인 요소가 되면서, 클라우드 소비와 투자가 급격하게 증가하고 있으며, 2024년 퍼블릭 클라우드 서비스 시장은 전년 대비 16% 성장한 6,900억 달러에 이르고 있다<sup>7</sup>. 작년에 딜로이트가 실행한 조사에서도 클라우드 투자자들의 70%가 투자한 만큼의 가치를 누리고 있다고 응답했다. 하지만 리더들은 추가적으로 미래 투자 기회를 확보하기 위해 실질적인 비즈니스 성공 사례를 제시해야 하며, 이때 ROI와 기술 부채(Technical debt) 그리고 예상 운영 비용 등을 고려해야 한다.

그림 4. 클라우드 투자 KPI



출처: Deloitte Center for integrated Research Survey of global tech value leader (2023)

딜로이트 조사 결과에 따르면, 클라우드 투자에 대한 중대하고 핵심적인 문제는 비즈니스 리더들이 주도하고 있지만, 클라우드 투자 KPI로 '프로세스 효율성'과 같은 비즈니스 운영상의 성능에 지나치게 집중하고 있다. 이들은 클라우드 플랫폼 투자시에 평가척도로 '비용 대비 가치', '직원(인재) 활용도', 'EBITDA' 등에 높은 관심을 보이고 있으며, 프로세스 효율성에 대해서는 기술 리더들 보다 13% 높은 비율을 보이고 있다. 반면에 기술 리더들은 '새로운 디지털 제품의 매출', '고객 유지율', '고객추천 지수' 등의 부분에서 비즈니스 리더들보다 높은 관심을 보이고 있다.

본 결과에 대해 특징적인 것이 클라우드 애플리케이션에 대한 '조직미션 적합성'에서 두 그룹 사이에 상당한 격차를 보이고 있고, 비즈니스 리더들이 기술 리더들보다 8% 높다는 사실이다. 이는 비즈니스 리더들은 이와 같은 디지털 애플리케이션 투자에 대한 전략적 목적을 보다 중요시 여기고 있다는 것을 의미한다.

### 비즈니스/기술 리더들을 위한 시사점

기술 리더들은 클라우드 도입으로 신규 수익 창출이 가능할 것으로 믿고 있다. 기술 리더들에게도 클라우드 투자가 어떻게 조직의 미션과 목적 달성에 기여하는지 이해할 기회가 주어져야 한다

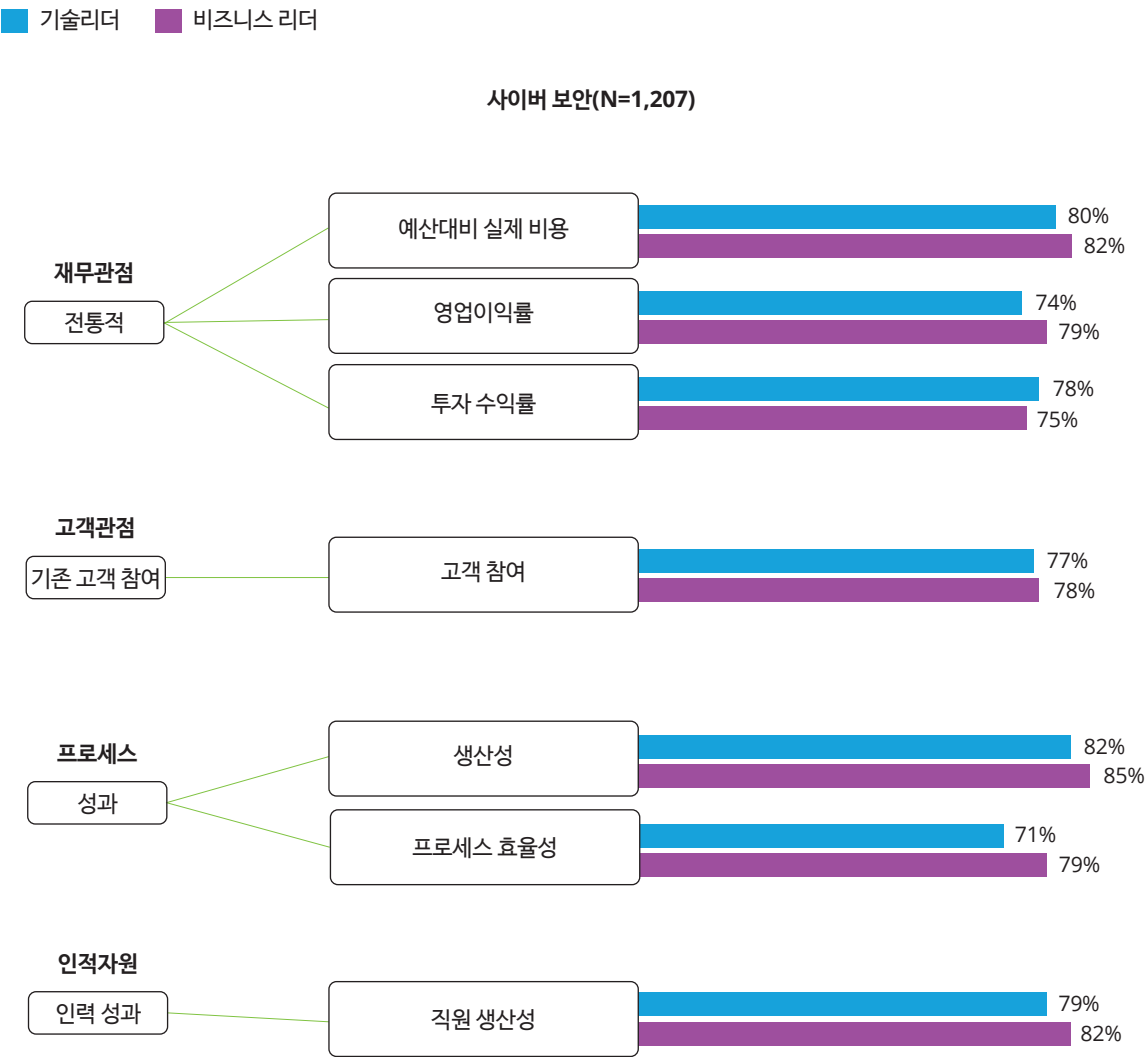
비즈니스 리더들은 클라우드 투자와 운영 성과를 기술 리더들과 언제 어떻게 공유해야 하는지 생각해야 한다. 예를 들어 비즈니스 리더들은 멀티 클라우드 프로그램의 일환으로, 기술 리더들과 함께 클라우드 플랫폼과 클라우드 네이티브 애플리케이션에서 투자 효과성을 높일 수 있는 지점을 탐색해야 할 것이다. 만약 기술 리더들이 클라우드 솔루션 설계단계에서 상호 운영되는 지점을 식별한다면, 시스템의 복잡성을 줄이면서 ROI에 영향을 미치는 기술 부채도 줄일 수 있을 것이다. 그리고 비용절감, 운용 효율성 향상 그리고 더 나은 클라우드 기반의 IT 서비스가 실현 될 것이다.



### 1.3 사이버 보안 투자의 가치와 평가 척도

기업들이 디지털 전환 추진하면서 견고한 사이버 보안과 위험 탐지 인프라는 조직의 디지털 포트폴리오에서 매우 중요한 요소가 되고 있다. 비즈니스 리더들과 기술 리더들도 사이버 투자에 대한 중요성과 가치에 대해 큰 이견을 보이고 있지 않다. 하지만 비즈니스 리더들이 기술 리더들 보다 사이버 투자 가치를 평가하는 대부분의 척도에서 높은 관심을 보이고 있다.

그림 5. 전통적 AI 투자 KPI

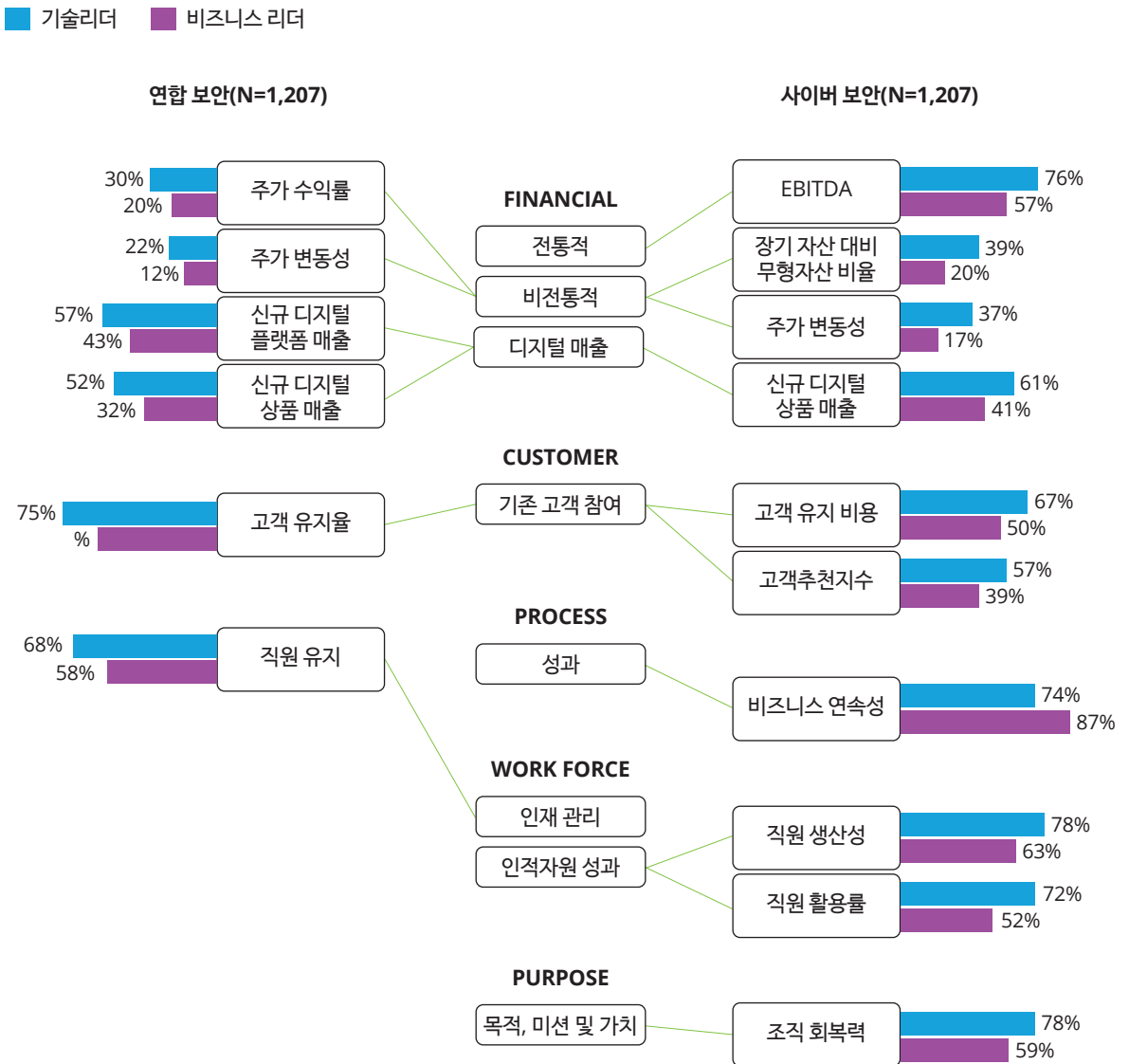


출처: Deloitte Center for integrated Research Survey of global tech value leader (2023)

사이버 보안 투자와 관련된 평가지표는 생성형AI와 클라우드와는 다르게 리더들이 높은 비율로 관심을 보이고 있다. 이 같은 결과에는 여러가지 요인이 있겠지만, 먼저 지난 10년 동안 다수의 기업 등에서 CIO와 경영진들은 사이버 전략의 중요성을 한 목소리로 강조하고, 이사회 차원의 문제로 격상시켰기 때문이다.

둘째, 비즈니스 리더들의 주요 관심사는 위험 완화에 있고 이들은 사이버 보안에 초기 투자는 자산의 총 소유 비용을 줄일 수 있다는 것을 이해하고 있다. 마지막으로 비즈니스 리더들은 기술 도입으로 인해 긍정적인 결과를 가져오는 사이버 투자 KPI를 우선적으로 고려하기 때문이다.

그림 6. 연합보안과 암호화 투자에 대한 KPI



출처: Deloitte Center for integrated Research Survey of global tech value leader (2023)

사이버 보안에 대한 투자를 평가하기 위해서는 사이버 보안 기술의 잠재적 가치를 5가지 관점(재무, 고객, 프로세스, 인적자원, 목적/미션 및 가치)으로 파악해야 할 것이다. 그리고 각 관점에서 비즈니스 리더들과 기술 리더들이 우선적으로 중요시하는 척도를 고려해야 한다. 비즈니스 리더들은 비즈니스 연속성을 보장하기 위해 암호화를 중요하게 생각하며, 기술리더보다 13% 더 높은 비율로 이를 우선순위로 삼고 있다. 반면에 기술 리더들은 조직의 회복력, EBITDA, 직원 생산성 등에서 높은 관심을 보이고 있다. 비즈니스 리더들은 사이버 보안 분야 또한 새로운 기술이 지속적으로 등장하기 때문에 기술 리더들과의 협력은 필수적이고, 제로 트러스트와 액세스 관리 등에 투자할 때 기술 리더들의 우선순위를 포함하여, 더 광범위한 KPI를 고려해야 할 것이다.

### 비즈니스/기술 리더들을 위한 시사점

사이버 분야 투자에 대해서는 두 그룹 간의 이견이 크지 않지만, 새롭게 등장하는 사이버 프로그램에 대해서는 상호 이해와 공유가 지속적으로 필요하다. 비즈니스 리더들은 제로 트러스트 및 IAM((ID 및 액세스 관리)기능에 대한 이해도가 높으며, 고객들과 직원들의 신뢰를 유지하고 규정 준수와 관련된 KPI를 강조하는 경향이 있다. 이들의 최우선 관심사는 비즈니스 연속성이고, 제로 트러스트 및 IAM 투자를 통해 기대할 수 있는 기본 결과를 명확히 알고 있기 때문이다. 따라서 기술 리더들은 데이터의 암호화 조치가 비즈니스 연속성에 어떤 영향을 미치고 어떻게 지원해야 하는지 알아야 한다.

내부 보안 시스템에 안주하거나 과신하지 않기 위해서 두 그룹의 리더들은 조직의 사이버 보안 등급에 주의를 기울여야 한다. 비즈니스 리더들이 민감한 내부 시스템을 외부 평가에 노출시키는데 회의적일수 있지만 기술 리더들은 이러한 평가의 가치를 이해하고 있기 때문에 침입방지 시스템을 강화하고, SEC(증권거래위원회) 보고 의무<sup>8</sup>를 준수하도록 지원해야 할 것이다.



## 2. 기술 투자의 성공 전략

비즈니스 리더는 오늘날 기술의 진정한 잠재력을 보여주는 정보를 갖추어야 한다. 그리고 기술 리더는 이러한 전략적 논의에서 파트너가 되어 기술 투자가 기업 가치와 연결하는 역할을 수행해야 할 것이다. 기술 투자시에 리더들은 다음과 같은 사항을 고려해야 한다.

### 먼저 기술 투자는 기업의 전략적 목표와 일치해야 한다.

명확한 사업 전략을 바탕으로 하지 않는 기술 투자는 그 투자의 일관성이 유지되지 못하고 적정 수익성을 확보하기 어렵다. 비즈니스 리더들은 기존 시장에서 확장이나 신규시장으로의 진입이나의 큰 틀에서 방향성을 정립하고, 이를 실현하기 위한 효율성 향상, 역량개발, 인력 영입 등의 세부과제와 추진 방향을 기술리더들과 공유해야 한다. 그리고 기술 리더들은 사업 전략과 방향성에 따라 어떤 기술 어떤 영역에서 어떻게 기여하게 될지 제시해야 한다. 이 과정에서 비즈니스 리더들과 기술 리더들 간에 기술에 대한 가치와 기대치가 조정될 것이고, 적절한 투자 규모와 결과의 효과성이 담보 될 것이다.

### 둘째, 기술 투자에 대한 위험관리 역량을 확보해야 한다.

비즈니스 리더들은 투자 계획, 리스크 평가 결과, 대비책 등을 기술 리더들을 포함한 이해관계자들과 적절히 공유하여 신뢰를 유지하고 협력을 이끌어내야 한다. 이때 기술 리더들은 비즈니스 리더들을 지원하기 위해 기술 투자전에 해당 기술이 내포하고 있는 잠재적인 리스크를 식별하고 평가해야 한다. 현재 보유한 기술 시스템과 인프라의 보안 취약성을 평가하고, 신규 기술 도입 시 현 시스템의 보안 수준을 유지하거나 개선할 수 있는 방안을 마련해야 할 것이다. 이때 위험 발생시 즉각 대응할 수 있는 전담팀 구성이 필수적이며, 전담팀을 통해 비즈니스 리더들은 투자의 성과와 리스크를 지속적으로 모니터링 해야 할 것이다. 이와 같은 위험관리 역량을 확보함으로써 기술 투자의 성공 확률을 높일 수 있으며, 기업의 지속적인 성장과 안정성을 보장할 수 있을 것이다.

### 셋째, 투자의 성과를 평가할 수 있는 지표를 설정해야 한다.

본 리포트에서 생성형AI, 클라우드 및 사이버 보안 투자에 대한 평가지표를 제시했다. 재무, 고객, 프로세스, 인적 자원 및 기업의 미션/목적 부합성까지 기업 운영의 전 영역을 광범위하게 포함한 것이다. 비즈니스 리더들은 기술 투자의 우선 순위와 필요 또는 가용 자원을 고려하여 평가지표를 선정해야 할 것이다. 이때 기술 투자의 전 과정에서 효율성과 효과성을 추적할 수 있는 지표를 선정해야 한다. 투자 집행부터 결과까지 이러한 지표들은 투자의 성공을 측정하고, 전략 방향 등 필요한 조정을 신속히 수행하는데 결정적인 역할을 할 수 있기 때문이다.

기술 투자 전략은 기업의 성공과 성장에 중요한 역할을 한다. 비즈니스 리더들과 기술들이 기술을 가치를 제대로 파악하고, 상호 공유된 기대치가 반영된 지표로 관리할 때, 기술 투자효과는 극대화 될 것이며, 경쟁 우위를 유지하고 하고 혁신을 이끌어낼 수 있을 것이다.

# 주석

1. Deloitte Insights(2023), 글로벌 CEO와 AP CFO들이 말하는 2024 경제 산업 전망 – 성장관리의 시대, 불확실성 속에 새로운 균형점 모색
2. Tim Smith, Measuring digital transformation success, Deloitte, 2023
3. Tim smith, Nuno schaller goncalves, garima Dhasmana, Mapping Digital Transformation Value – Metrics that Matter, Deloitte, 2023
4. Brenna Sniderman, Nitin Mittal, and Diana Kearns-Manolatos, “Generating value from generative AI,” Deloitte Insights, October 27, 2023.
5. Bloomberg, “Generative AI to become a \$1.3 trillion market by 2032,” June 1, 2023.
6. Case studies referenced from client engagements by Deloitte Transactions & Business Analytics.
7. Deloitte, 2023 Global Future of Cyber Survey, accessed March 6, 2023.
8. SEC(증권거래위원회)의 사이버 보안 사고 보고 규정에 따르면, 피해를 입은 조직은 사고의 성격, 범위, 시기, 회사의 재무 상태 및 운영 결과에 미치는 영향에 대한 정보를 제공해야 한다.

# 참고자료

1. Deloitte, Mapping Digital Transformation Value - The Metrics that Matter, 2023
2. Deloitte, Deloitte's State of generative ai in the enterprise Q1 report, 2023
3. Deloitte, Bridging measurement divides in AI, Cloud, and Cyber, 2024

# 딜로이트 컨설팅 IT 및 테크놀로지 전문팀

딜로이트 컨설팅 IT 및 테크놀로지 전문팀은 테크 전략 설계부터 도입 및 최적화, 클라우드 전환, 설계까지의 라이프사이클 전방에서 선도적으로 고객을 지원합니다. 또한 IT에서 재무 및 공급망까지 엔터프라이즈 전반의 시스템과 조직의 특정 기능에 대한 솔루션 투자로 고객이 영향력을 확대하고 가치를 달성할 수 있도록 서비스를 제공합니다.

## Contact



### 최호계 파트너

Technology Sector 리더

Tel: 02 6676 3227

Email: [hogchoi@deloitte.com](mailto:hogchoi@deloitte.com)



### 주형열 파트너

반도체 CoE 리더 | 컨설팅

Tel: 02 6676 3750

Email: [hjoo@deloitte.com](mailto:hjoo@deloitte.com)



### 박형곤 파트너

TME Sector 리더

Tel: 02 6676 3684

Email: [hypark@deloitte.com](mailto:hypark@deloitte.com)



### 서영수 파트너

Cyber | 경영자문

Tel: 02 6676 1929

Email: [youngseo@deloitte.com](mailto:youngseo@deloitte.com)



### 유선희 파트너

Cyber | 경영자문

Tel: 02 6676 2956

Email: [sunhyou@deloitte.com](mailto:sunhyou@deloitte.com)



### 이성호 상무

Cyber | 경영자문

Tel: 02 6676 2937

Email: [sanghunlee@deloitte.com](mailto:sanghunlee@deloitte.com)



### 정우성 상무

클라우드 | 컨설팅

Tel: 02 6676 3831

Email: [woochung@deloitte.com](mailto:woochung@deloitte.com)



### 김영주 상무

클라우드 | 컨설팅

Tel: 02 6676 3805

Email: [ykm35@deloitte.com](mailto:ykm35@deloitte.com)



앱



카카오톡 채널



'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

Download on the  
App StoreGET IT ON  
Google Play

# Deloitte.

## Insights

### 성장전략부문 대표

손재호 Partner  
jaehoson@deloitte.com

### 딜로이트 인사이트 리더

정동섭 Partner  
dongjeong@deloitte.com

### 연구원

배순한 Director  
soobae@deloitte.com

### 디자이너

박주리 Consultant  
jooripark@deloitte.com

### Contact us

krinsightsend@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인("저작권자")에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.