

Deloitte Insights



Future of operation: COO(최고운영책임자)의 주요 어젠다

혁신의 중개자이자 전략적 지도자로서 COO 역할 부각



Ciaran McGovern

Deloitte Ireland,
오퍼레이션 전환 부문 파트너

COO(최고운영책임자)의 역할이 변하고 있습니다. COO는 전통적으로 기업 운영 부문 책임자 역할만을 수행했지만, 이제는 혁신과 전환의 중개자이자 전략적인 지도자로 거듭나야 합니다.

COO는 조직을 통합하고 목적 중심의 변화를 촉진하기 위해 조직의 비즈니스 모델에 대한 심층적인 이해를 가져야 합니다.

이를 바탕으로 오퍼레이션의 효율성을 높이는 혁신을 지속적으로 추진해 나가야 합니다.

글로벌 경기 침체와 경영 환경의 불안정한 상황 지속, 디지털전환 가속화와 생성형 AI 등 첨단 기술의 급격한 발전, 지속가능성 이슈 확산 등으로 기업의 오퍼레이션 혁신이 더욱 중요해지고 있습니다. 생산/공급망/물류, 인사/조직, 영업/마케팅, 재무/회계 등을 포함해 기업의 모든 분야에서 운영 효율성을 높여야 합니다.

이를 위해 프로세스 혁신(Process Innovation) 및 첨단 기술을 접목시킨 운영 시스템 개발이 필수적입니다.



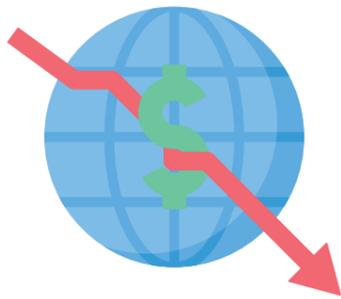
정윤영

Deloitte Consulting Korea,
PI/ERP 부문 파트너

오퍼레이션 혁신의 필요성 증대

기업의 오퍼레이션(운영) 분야 혁신 필요성이 증대되고 있으며, 이와 함께 기업 COO(최고운영책임자)의 역할과 책임도 커지고 있음

경영 환경 리스크로 오퍼레이션 혁신 필요성 증대



글로벌 경제 불안/둔화 요인 지속

- ✓ 세계적으로 고물가, 고금리 현상이 진정 국면이나, 여전히 글로벌 경기 둔화 기조는 계속될 것으로 전망
- ✓ 미 - 중 패권경쟁을 비롯한 글로벌 정세 불안정
 - 공급망 재편과 경제 분절화로 저성장 장기화
 - 에너지 수급 및 원자재 가격 불확실성 지속



급격한 기술 환경 변화

- ✓ 디지털전환 가속화로 기업의 경쟁력 격차 확대
- ✓ 생성형 AI 개발 및 활용 경쟁 격화, 사이버 보안 등 IT 관련 리스크 증가



ESG 및 지속가능성 이슈 확대

- ✓ ESG 및 지속가능성 관련 이슈에 대해 경영 전반적인 관리 필요
- ✓ 기후행동 이행 및 조세 리스크(e.g. 탄소국경세) 관리 중요성 부각

COO의 주요 6가지 혁신과제



손익 관리 고도화



고객 여정 디자인 및
고객 관계 운영 개선



오퍼레이션 모델
디지털 전환 가속화



인재 활용 방식 전환 및
조직 문화 개선



리스크 관리 및
리질리언스(resilience) 강화



지속가능하고 책임감
있는 오퍼레이션 수행

CFO

CEO

CxO

운영 및 혁신 총괄:
공급망/생산/물류, 마케팅/영업,
인사/조직, 재무/회계, IT, ESG

COO (최고운영책임자)

손익 관리 고도화

COO는 전통적으로 운영 비용 통제에만 집중했으나, 향후에는 비즈니스 모델의 비용과 손익을 전체적으로 조율하고 손익 관리의 투명성을 제고하며 동시에 전략적 아웃소싱과 오퍼레이션 자동화 추진이 필요

혁신 과제

이슈 및 현황

해결방향

비즈니스모델 마진 개선

- ✓ 전통적으로 COO의 역할은 비용을 통제 하는 것에만 집중
- ✓ 수익 창출 책임자와 COO의 역할이 철저히 분리돼 운영

- ✓ 기업 전체의 비즈니스 모델 구성을 면밀히 분석
- ✓ 비용 통제와 수익 창출 두 측면을 함께 관리하며 수익, 비용, 리스크 및 고객 서비스 부분을 전체적으로 조율

손익 투명성 제고

- ✓ 수익과 비용의 근본적 원인이 모호하고 불투명

- ✓ 서비스 전반에 걸쳐 실시간으로 투명하게 손익 관리
- ✓ 고객 여정, 재무, 비즈니스 인텔리전스 세 가지 측면에서 손익 삼각 측량

전략적 아웃소싱 및 자동화 활용

- ✓ 기업 운영에 반드시 필요하지 않은 인력 비용 및 기타 비용이 빈번히 발생

- ✓ 운영상의 비핵심 업무 자동화
- ✓ 외부 조직과의 전략적 파트너십으로 전략적 아웃소싱 모델 개발

운영 측면 솔루션



- 01 원가/비용배분 등 관리회계 시스템 고도화
- 02 통합 경영정보 모니터링 시스템 구축
- 03 단순 업무 자동화기술 도입 및 투자

고객 여정 디자인 및 고객 관계 운영 개선

대(對) 고객 서비스 디자인 및 관계 강화를 위해 운영 시스템의 신속성/무결성/디지털화가 더 중요해지고 있으며, COO는 AI 기술과 인사이트 도출을 위한 투자를 집행하고 운영 혁신 프로세스의 체계적인 관리 필요

혁신 과제

이슈 및 현황

해결방향

고객 여정 및 서비스 디자인 개선

- ✔ Covid-19 이후 비대면 '셀프서비스' 형태의 고객 여정 증가 및 가속화 전망
- ✔ 옴니채널 고객 경험 제공 중요성 증대

- ✔ 백엔드부터 프론트엔드 전반을 아우르는 대 고객 디지털 오퍼레이션 시스템의 신속성과 무결성 강화

고객 관계 강화 및 인사이트 도출

- ✔ 고객의 니즈 다양화
- ✔ 친밀하고 효율적인 고객과의 상호작용이 핵심 경쟁우위 요인으로 부상

- ✔ AI 활용 24시간 고객 대응 시스템 구축
- ✔ 고객과의 상호작용 리뷰 및 커뮤니케이션 데이터 분석으로 차별화된 고객 관계 형성

운영 측면 솔루션



- 01 디지털 고객경험 설계
- 02 AI 등 고객경험 인프라 투자

오퍼레이션 모델 디지털 전환 가속화

오퍼레이션을 자동화/단순화하고 기능별 운영 모델을 통합해 효율성을 높여야 하며, 빅데이터와 AI 기술에 대한 투자가 필요

혁신 과제

이슈 및 현황

해결방향

기술 활용 운영 모델 자동화

- ✓ 비즈니스 수행 및 조직 운영상의 오류로 인해 예상치 못한 비용 발생
- ✓ 밸류체인(value chain) 내 중복되는 운영 프로세스로 비효율성 증가

- ✓ 기술 기반 내부 프로세스 자동화로 운영 모델 단순화 추진
- ✓ 핵심 운영 시스템 및 프로세스 간 속도, 효율성 격차 해소

운영 기능의 유연성 제고 및 통합 추진

- ✓ 비즈니스모델, 오퍼레이션, 기술 3가지 측면의 기능을 각각 따로 관리

- ✓ 여러 측면의 운영 기능이 상호 통합될 수 있도록 유연성 제고
- ✓ 데이터, 플랫폼을 기반으로 기능별 운영 모델 통합 추진

데이터 및 AI 활용 디지털화

- ✓ 빅데이터와 AI기술을 활용한 운영 모델 효율화가 기업의 경쟁우위요인으로 부상

- ✓ 실시간 데이터 기반 인사이트 도출 및 업무와 연결

운영 측면 솔루션



- 01 운영 프로세스 혁신 및 차세대 ERP 시스템 도입
- 02 데이터 처리 및 분석 프로세스 혁신
- 03 AI/빅데이터 전략 수립 및 데이터 기반 인사이트 도출

인재 활용 방식 전환 및 조직 문화 개선

인재들의 경력 개발을 지원하고 다양한 인재를 아우르는
기업 문화 구축을 주도하는 것도 COO의 과제

혁신 과제

이슈 및 현황

해결방향

인재 역량 개발 및 재교육 투자

- ✓ 단순 업무의 디지털화와 자동화로 직원들의 필요 스킬 변화

- ✓ 변화된 업무 적응을 위한 직원 재교육
- ✓ 지속적인 인재 역량 개발 프로그램 도입

글로벌 인재 소싱 전략 수립

- ✓ 원격 근무 활성화로 직원 채용 pool이 전 세계로 확대

- ✓ 스마트 채용 및 디지털 원격 근무 시스템 및 프로세스 설계
- ✓ 형식적인 근무 시간보다는 '부가가치' 기반으로 인재 채용 및 평가

기업 문화 변화 및 인재 통합 주도

- ✓ 다양한 특성과 배경을 지닌 구성원들의 상이한 문화에서 발생하는 갈등 조율 필요

- ✓ 다양한 인재의 특성을 아우를 수 있는 기업 문화 조성
- ✓ 인재들의 경력 개발 경로 설정 및 지원

운영 측면 솔루션



- 01 디지털 전환에 맞춘 직무분석 및 재설계
- 02 원격 근무 솔루션 및 시스템 도입
- 03 인재 채용 및 개발 혁신 추진 및 다양성 및 포용성 관리

리스크 관리 및 오퍼레이션 리질리언스(resilience) 강화

사이버보안, 물류, 구매, 영업 등 각 오퍼레이션 차원에서의 리스크가 계속 확대되고 있으며 글로벌 지정학 이슈로 인한 공급망 리스크도 완전히 해결되지 않는 상황. 컴플라이언스 이슈도 증가함에 따라, 기업들에게 리스크 관리 및 리질리언스의 중요성이 커지고 있음

혁신 과제

이슈 및 현황

해결방향

사이버보안 리스크 대비

- ✓ 오퍼레이션 디지털 전환과 재택근무 증가로 사이버 보안 중요성 증대

- ✓ 사이버보안 소프트웨어/하드웨어 투자
- ✓ 사이버보안 리스크 관련 직원 교육 확대

오퍼레이션 및 공급망 리질리언스 강화

- ✓ 오퍼레이션 불안정성 증대
- ✓ 글로벌 지정학 이슈로 인한 공급망 붕괴/불안정 상황 지속

- ✓ 오퍼레이션 리스크 모니터링 세분화
- ✓ 글로벌 공급망 이슈 대응 시스템 고도화

컴플라이언스 이슈 대응

- ✓ 컴플라이언스 및 규제 복잡성 증대
- ✓ 컴플라이언스 이슈로 인한 비용 발생

- ✓ 선제적 컴플라이언스 이슈 예측 및 대응

운영 측면 솔루션



- 01 정보보안 전략 수립 및 위기대응절차/데이터 보호 시스템 구축
- 02 통합위기관리 프로세스 개선 및 공급망 리스크 인텔리전스 강화
- 03 규제/감독 대응 체계 구축 및 관련 인재 확보

지속가능하고 사회적으로 책임감 있는 오퍼레이션 수행

지속가능성 및 환경 이슈를 포함한 ESG 어젠다는 기업의 오퍼레이션에 지속적으로 영향을 미칠 것으로 전망돼 이에 대한 상시 대응 시스템을 구축해야 하며, DEI 및 보건/임직원 건강 관리 이슈도 적극 대응 필요

혁신 과제

이슈 및 현황

해결방향

환경 이슈 대응

✔ '2050 넷제로' 어젠다는 기업 평판 및 성과에 지속적으로 영향

✔ 장기적 환경/기후 이슈 대응 로드맵 수립 및 실천

기업의 사회적 책임감 확대

✔ 글로벌 기업들의 ESG 어젠다 및 기타 사회적 책임 이슈 증대

✔ 기업의 이윤 추구하고 사회적 책임 사이에서 균형적 스탠스 유지

DEI 및 보건 문제 해결

✔ 글로벌 기업들의 DEI(다양성, 형평성, 포용성) 및 임직원 보건 관리 이슈 지속

✔ DEI 와 보건 관련 문제 발생 예방

운영 측면 솔루션

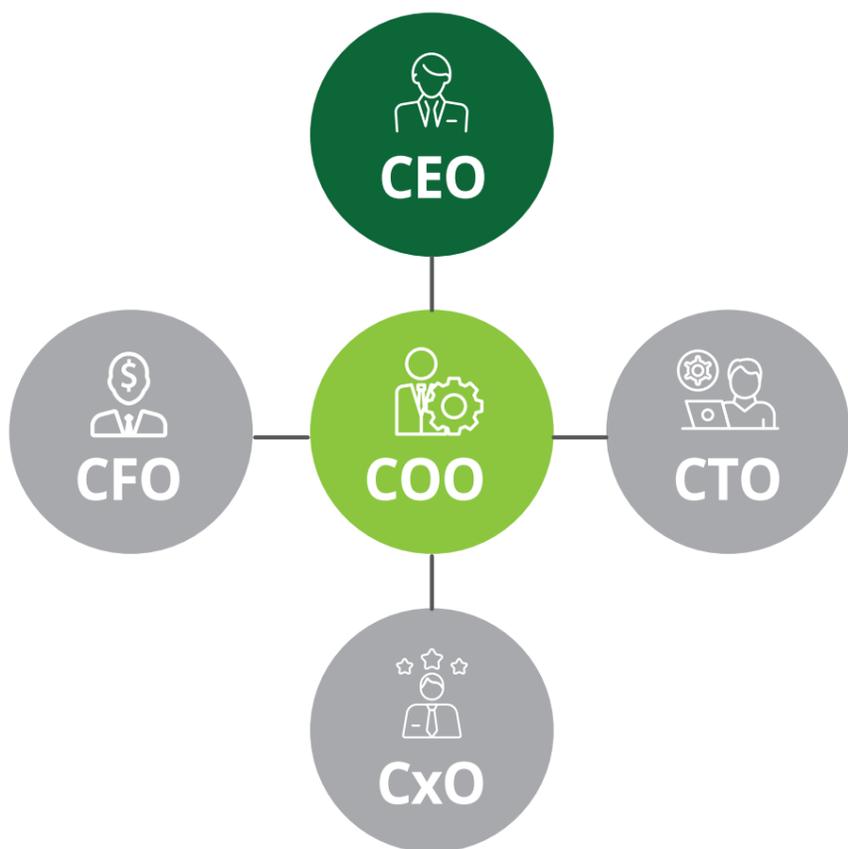


- 01 지속가능경영 전략 및 세부 항목별 어젠다 수립
- 02 ESG 관련 사항 추적/공시 소프트웨어 도입
- 03 다양성/형평성/포용성 및 보건 관리 교육 확대

혁신과 변화를 주도하고 전략을 '실행'하는 COO(최고운영책임자)

COO는 기업의 혁신과 변화를 추진하고 갈등을 조율해 조직 통합에 앞장서야 할 뿐 아니라, 전략의 '실행'을 수행하는 위치에서 최고경영진의 가교역할을 수행함과 동시에 프로세스 혁신, 디지털 인프라 및 거버넌스 구축을 위해 민첩하게 움직여야 함.

최고경영진의 가교 역할



(1) CEO와의 협업

- 디지털 전환 전략 수립
- 기업의 혁신과 변화 리딩

(2) CFO와의 협업

- 손익 투명성 제고
- 비즈니스 오퍼레이션 최적화로 마진 개선
- 공급망 운영 최적화

(3) CTO와의 협업

- 기술 및 정보 관련 미래 전략 수립
- AI 및 데이터 거버넌스 구축

(4) 기타 CxO와의 협업

- CMO와 디지털 고객경험 설계
- 최고 인사담당자와 인재활용 방식 및 조직 문화 개선
- ESG 이슈 대응 시스템 구축

혁신과 변화 주도



기업의 function 별
디지털 전환 가속화



오퍼레이션
프로세스 혁신



AI 및 빅데이터 기반
차세대 ERP 시스템 도입



인재 영입 및
활용방식 개선

딜로이트 Core PI 전문팀

딜로이트의 Core PI팀은 기업의 업무 프로세스, 조직, IT 등 경영 전 부문의 모든 요소를 통합, 구현하여 기업 혁신의 흐름을 구체화함으로써 기업가치의 극대화를 끌어낼 수 있는 솔루션의 설계 및 도입을 지원합니다.

Contact Point



조명수 파트너

RA - Digital Foundry & Operations
딜로이트 안진회계법인

Tel: 02 6676 2954

Email: mjo@deloitte.com



하한수 수석위원

RA - Digital Foundry & Operations
딜로이트 안진회계법인

Tel: 02 6676 2874

Email: hansha@deloitte.com



조성우 파트너

RA - Digital Finance Transformation
딜로이트 안진회계법인

Tel: 02 6676 3055

Email: sungwcho@deloitte.com



송재영 파트너

PI / ERP
딜로이트 컨설팅

Tel: 02 6676 3755

Email: jaeyoung@deloitte.com



주형열 파트너

반도체 CoE 리더
딜로이트 컨설팅

Tel: 02 6676 3750

Email: hjoo@deloitte.com



정윤영 파트너

PI / ERP
딜로이트 컨설팅

Tel: 02 6676 3087

Email: ychung@deloitte.com



이승찬 파트너

PI / ERP
딜로이트 컨설팅

Tel: 02 6676 3821

Email: syelee@deloitte.com



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 '딜로이트 인사이트'를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte.

Insights

성장전략본부 리더
손재호 Partner

jaehosoh@deloitte.com

딜로이트 인사이트 리더
정동섭 Partner

dongjeong@deloitte.com

연구원
양원석 Senior Consultant
wonsukyang@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 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.