목차

[설문조사 이메일 2](#_Toc57787863)

[설문조사 소개 3](#_Toc57787864)

[배경 4](#_Toc57787865)

[소개 4](#_Toc57787866)

[목표 4](#_Toc57787867)

[전략 4](#_Toc57787868)

[비지니스 모델 4](#_Toc57787869)

[기능 5](#_Toc57787870)

운영 [모드 5](#_Toc57787871)

[인력, 프로세스, 기술 5](#_Toc57787872)

[일반 6](#_Toc57787873)

[전략 8](#_Toc57787874)

[비지니스 모델 11](#_Toc57787875)

[기능 13](#_Toc57787876)

[운영 모드 15](#_Toc57787877)

[인력, 프로세스, 기술 17](#_Toc57787878)

# 설문조사 이메일

<<OO>>님,

GSA(Global Semiconductor Alliance)와 Deloitte Consulting에서 귀사의 비즈니스 혁신 리더분들을 비즈니스 혁신 관련 설문조사에 초대합니다. 설문조사에는 약 10~15분 내외가 소요되며 이에 따라 다음과 같이 보답할 것입니다.

* 반도체 비즈니스 혁신 환경에 대한 심층적인 견해가 포함된 설문조사 보고서에 대한 조기 열람
* 다른 사람의 답변과 함께 벤치마크 테스트를 수행할 수 있는 추가 권한

STS 1차 조사에서 우리는 반도체 회사들이 고객 시장의 변화에 대응하여 지속적인 성장과 경쟁력을 유지하기 위하여 제품 포트폴리오와 제품 범위를 확장하고 있음을 발견했습니다.

그 이후로 업계는 변동성이 큰 시장 상황에 따른 구조적 변화를 겪고 있습니다.

a) 전례 없는 수급 격차로 인한 캐파 증가에 대한 대규모 투자로 이어짐

b) 근거리 아웃소싱 능력과 지원적인 정부의 입법 및 인센티브를 촉진하는 서플라이체인 리스크

c) 잠재적으로 소비자 활동 감소 및 글로벌 경기 침체로 이어질 수 있는 인플레이션, 높은 이자율과 같은 경제적 압력

이번 STS 조사에서 반도체 회사로부터 캐파 부족에 대처하는데 있어 가장 큰 과제가 무엇인지, 캐파 증가에 베팅하면서 현재 경제 상황에 대처하는 방법을 어떻게 고려하고 있는지, 이러한 요인이 혁신 목표에 미치는 영향과, 혁신 여정을 계속하기 위해 유연성을 구축하는 방법을 알아 보려고 합니다.

여러분의 참여는 반도체 생태계 전반 경영진의 관점을 정확하게 반영하는데 매우 중요합니다.

모든 응답은 엄격하게 기밀로 유지됩니다. 결과는 귀하 또는 귀사에 대한 언급없이 집계로만 보고됩니다.

*BEGIN THE SURVEY (button/link)*

참여해 주셔서 감사합니다!

# 설문조사 소개

**시간 – 10 ~ 15 분**

[GSA 개인 정책](https://www.gsaglobal.org/privacy-policy/) | [Deloitte 개인 정책](https://www2.deloitte.com/us/en/footerlinks1/privacy-index.html?icid=bottom_privacy-index)

***목적*** *- 본 설문조사 및 관련 보고서의 목적은 참가자에게 특정 비즈니스 변화를 탐색하기 위한 플레이북을 제공하는 것입니다. 설문조사 및 보고서는 참가자가 각자의 비즈니스 혁신에 있는 위치를 벤치마킹할 수 있을뿐만 아니라 혁신 과정에서 취해야 할 다음 단계에 대한 지침을 제공할 것입니다.****개인 정보 보호*** *– 귀하의 개인 정보와 답변은 철저히 기밀로 유지되며, 관련 보고서에 사용될 때 GSA와 딜로이트의 보호를 받게 됩니다.본 연구와 관련된 모든 보고서는 설문 참가자의 요약 데이터만 공유할 것이며 참여자와 회사명은 공유되지 않습니다.본 설문조사를 계속 진행하는 것은 이 진술에 동의한다는 것을 의미합니다.개인 정보 보호 정책에 대한 자세한 내용은 위의 링크를 참조하세요.

설문조사에 참여해주셔서 감사합니다..*

# 설문조사 내용

설문조사는 전략, 비즈니스 모델, 기능, 운영 모드 및 인력/프로세스/기술 5가지핵심 혁신 요소에 따라 구성됩니다. 각 구성 요소에 대한 간략한 설명은 다음과 같습니다.



***비지니스 혁신 프레임***

## 전략

비즈니스 혁신은 혁신 전략을 명확히 하는 것부터 시작하여 혁신에 대한 지침, 원칙 및 목표를 수립합니다.이러한 목표에는 대담한 장기 비전뿐만 아니라 구체적이고 계량화할 수 있는 중단기 목표도 포함합니다.

## 비지니스 모델

비즈니스 모델은 타겟 시장과 부문을 식별하고, 이러한 시장과 부문에서 성공하는 방법을 식별합니다. 비즈니스 모델에는 타겟 시장 및 부문과 관련된 전달, 수익창출, 지원 또는 기타 다른 측면이 포함됩니다.

## 기능

기능은 조직의 가치를 집합적으로 생성하는 개별적인 목표, 프로세스, 기술 및 인재의 집합을 나타냅니다. 이 단계에서는 필요한 기능의 우선 순위 맵을 식별할 뿐만 아니라 이러한 기능을 얻기 위한 최적의 경로도 결정합니다.

## 운영모드

운영모드는 혁신 목표를 달성하기 위해 기능을 구성하는 방법을 지정합니다. 운영모드는 각 목표 기능의 가치를 달성하기 위해 기능적 작업을 수행할 대상자를 결정합니다.

## 인력/프로세스/기술

혁신의 성공적인 실행은 조직의 인력, 프로세스 및 기술과 연관성이 있습니다. 인력은 적절한 위치와 적절한 기술을 갖추어야 하며 올바른 문화에서 혁신을 달성하기 위해 설계된 프로세스를 효과적으로 수행할 수 있습니다. 정확한 디지털 기술 지표를 제정하는 것은 성공적인 혁신을 위해 가장 중요합니다.

***설문조사에 참여해주셔서 감사합니다!***

# 기본정보

*목적: 기업 내에서 어떤 유형의 비즈니스 혁신이 계획/진행 중이며 어떤 기능이 주도적인 역할을 할 것인지 결정합니다.*

1. 귀사에 재직 중인 직원수는 얼마 입니까? (인)
	* + 4,999 미만
		+ 5,000 ~ 9,999
		+ 10,000 ~ 19,999
		+ 20,000 이상
		+ 기타 [명시]

1. 귀사는 어떤 종류의 업종입니까?
	* + IDM
		+ 팹리스 기업
		+ 파운더리
		+ OSAT 기업
		+ 장비 공급업체
		+ EDA 기업
		+ 자재 공급업체
		+ 기타 [명시]

1. 귀사는 언제 혁신을 진행할 계획입니까?
	* + 현재 진행중
		+ 향후 12개월 이내
		+ 향후 24개월 이내
		+ 향후 36개월 이내
		+ 계획 수립중
		+ 혁신 완료
		+ 기타 [명시]
2. 혁신 전환 과정은 얼마동안 지속될 계획입니까?

( 0~5년)

1. 혁신 진행 중이라면 몇년째입니까?

( 0~5년)

1. 귀사의 비지니스 혁신을 실행하는데 있어 귀하의 역할은 무었입니까?
	* + 리더
		+ 자문
		+ 서포터
		+ 공헌자(Contributor)
		+ 기타 [명시]
2. 조직에서 비즈니스 혁신을 주도할 것으로 예상되는 역할/기능은 무엇입니까?
	* + 서플라이체인 계획 및 구매
		+ 제조 운영
		+ 엔지니어링 및 제품 개발
		+ 영업 및 마케팅
		+ 기업 전략
		+ M&A/기업개발
		+ 재무
		+ IT
		+ HR
		+ 기타 [명시]

# 전략 및 추진 요인

*목적: 기업의 전략적 우선 순위와 팬데믹 이후 기업이 어떻게 발전했는지 알아봅니다. 이러한 전략적 우선 순위를 기반으로 비즈니스 혁신의 초점 영역을 알아봅니다. 정부 조치의 영향과 기술 관련 동향이 비즈니스 혁신에 미치는 영향을 확인합니다.*

1. 팬데믹으로 인해 귀사의 혁신 계획이 어떻게 변경되었습니까?
	* + 변경사항 없음
		+ 전략 및 목표 변경
		+ 비지니스 모델 변경
		+ 운영 모드 변경
		+ 기능 요구사항 변경
		+ 비지니스 프로세스 변경
		+ 기술 요구사항 변경
		+ 기타 [명시]
2. 팬데믹 이전에 귀사의 전략적 우선순위는 무엇이었습니까?

(상위 1~3위 선택)

* + - 제품 제공 강화 및 혁신에 집중
		- 시장 및 판매 확대
		- 내부 효율성 개선 및 비용 관리
		- 제조능력 강화
		- 고객 경험 및 참여 향상
		- 서플라이체인 유연성 구축
		- 시장 출시 시간 단축
		- 기타 [명시]
1. 지난 2.5년 동안 귀사의 전략적 우선순위가 변경되었습니까? 만약 그렇다면, 귀사의 현재 전략 중점은 무엇입니까?

(상위 1~3위 선택)

* + - 변경 없음
		- 제품 제공 강화 및 혁신에 집중
		- 시장 및 판매 확대
		- 내부 효율성 개선 및 비용 관리
		- 제조능력 강화
		- 고객 경험 및 참여 향상
		- 서플라이체인 유연성 구축
		- 시장 출시 시간 단축
		- 기타 [명시]
1. 귀사의 전략적 우선순위가 변경되었거나 변경도중에 혁신하고 있는 경우 다음 외부 요인 중 전략적 우선순위가 변경되는 주요 동인은 무엇입니까?

[해당 항목 모두 선택]

* + - 경쟁사
		- 네트워크 복잡성/연속성 공급
		- 글로벌 무역 규정
		- 소비자 수요 약화 전망
		- 경제적 압박 – 높은 인플레이션, 이자율 상승 및 자본 비용 증가
		- 산업통합/M&A
		- 지정학적 우려
		- 재능 격차
		- 없음 –오직 내부 요인
		- 기타 [명시]
1. 해당되는 경우 과거 및 향후 M&A 거래에서 예상되는 결과는 무엇입니까?

(거래당 최적의 결과 선택; 복수 선택)

* + - 포트폴리오 확장
		- 기술에 대한 접근
		- 제조능력 강화
		- 새로운 시장 진출
		- 신규 고객 확보
		- 기타 [명시]

1. 전 세계 여러 정부에서 CHIPS 법 및 기타 이에 상응하는 법안을 통과시키는 형태의 정부 지원이 귀사의 전략에 어느 정도 영향을 미쳤습니까?
	* + 제한적 영향
		+ 보통 영향
		+ 높은 영향
		+ 영향 없음
2. 다양한 정부 조치가 귀사의 혁신 전략에 어떤 방식으로 영향을 미쳤습니까?

(상위 1~3위 선택)

* + - 캐파 확장
		- 상위 레벨 R&D투자
		- 인재 이니셔티브에 대한 투자
		- 고객 마케팅 전략 방향
		- 근거리 외주로 서플라이 체인 유연성 구축
		- 기타 [명시]
		- 없음
1. 귀사는 서플라이체인 경로를 재설계할 계획이 있습니까?
	* + 해당 없음
		+ 네, 근거리 외주(near-shoring)에 초점을 맞춰 상당한 변화를 만들고 있습니다.
		+ 네, 상당한 변화를 일으키고 있지만 니어 쇼링에 대한 구체적인 초점은 없습니다.
		+ 네, 경로를 조정하기 위해 적당한 변화를 만들고 있습니다.
		+ 네, 경로 재설계를 고려하고 있지만 아직 실행하지 않고 있습니다.
2. 귀사가 지속적인 성장과 경쟁력을 유지하기 위해 최우선적으로 투자해야 할 사항은 무엇입니까?

(상위 1~3위 선택)

* + - 5G 및 에지 컴퓨팅
		- IoT 제품 및/또는 서비스
		- 무어의 법칙 제약
		- 오픈 소스 하드웨어
		- 2D / 3D IC 구성
		- 연구개발
		- 기타 (명시)
		- 해당 없음
1. 어떤 기술 트렌드가 귀사의 비즈니스 혁신을 주도했습니까?

(최대 3항 선택)

* + - AI/AR 전용 칩
		- 5G 및 에지 컴퓨팅
		- IoT 제품 및/또는 서비스
		- 무어의 법칙 제약
		- 오픈 소스 하드웨어
		- 2D / 3D IC 구성
		- 기타 [명시]
		- 해당 없음

# 비지니스 모델

비즈니스 모델은 타겟 시장과 부문을 식별하고, 이러한 시장과 부문에서 성공하는 방법을 식별합니다. 비즈니스 모델에는 타겟 시장 및 부문과 관련된 전달, 수익창출, 지원 또는 기타 다른 측면이 포함됩니다.

*목적: 이전 섹션에서 정의된 전략적 우선 순위를 지원하기 위해 비즈니스 모델의 변화를 결정합니다.*

1. 다음 중 혁신 전략과 관련된 전략적 목표 시장을 어떻게 다룰 것인지 가장 잘 설명하는 접근 방식은 무엇입니까?
	* + 핵심 시장의 기존 솔루션 강화
		+ 핵심 시장을 위한 새로운 솔루션 개발
		+ 기존 솔루션을 새로운 시장으로 확장
		+ 새로운 시장을 위한 새로운 솔루션 개발
		+ 기타 [명시]

1. 전략적 목표 시장에 제공되는 주요 제품은 무엇입니까?
	* + 단품 제품
		+ 단품 서비스
		+ 라이센스 제품
		+ 구성 가능한 번들 제품/통합 솔루션
		+ 맞춤형 솔루션 / 고객과 협업 설계
		+ 기타 [명시]

1. 혁신 비즈니스 모델에서 전략적 목표 시장에 제품을 어떻게 제공할 것입니까?
	* + 직접 판매
		+ 파트너 독점 판매
		+ 광범위한 채널 판매
		+ 고객 셀프 서비스
		+ 기타 [명시]

1. 혁신 비즈니스 모델에서 메인 제품으로 어떻게 수익을 창출할 것입니까?
	* + 일회성 거래
		+ 영구 라이센스
		+ 구독 모델
		+ 사용 기반 모델
		+ 성과 기반 모델
		+ 기타 [명시]

1. 해당하는 경우 XaaS(사용/구독/결과 기반) 비즈니스 모델로 전환하려는 주요 목적은 무엇입니까?
	* + 원가 효율성 및 수익성 개선
		+ 비즈니스 솔루션 및 서비스 관리의 확장성 및 유연성
		+ 더 큰 예측 가능성 및 보장된(반복되는) 수익 흐름 수준
		+ 고객에게 상향 판매 및 교차 판매 기회 제공
		+ 해당 없음
2. 향후 5년 동안 귀사의 수익이 XaaS 비즈니스 모델에서 어느 정도 파생될 것으로 예상합니까?

(슬라이더는 0% ~ 100%를 나타냄)

# 기능

기능은 조직의 가치를 집합적으로 생성하는 개별적인 목표, 프로세스, 기술 및 인재의 집합을 나타냅니다.

*목적: 전략적 우선순위를 충족하는 데 중요하다고 간주되는 기능을 이해하고 이를 수립할 계획입니다.*

1. 혁신 전략에서 중요한 상위 레벨 영역은 무엇입니까?

(최대 3항 선택)

* + - 제품 개발
		- 공정 기술 개발
		- 인재 확보/개발
		- 영업 및 마케팅
		- 제조
		- 자본계획
		- 기술 인프라
		- 딜리버리
		- 품질
		- 고객성공경영
		- 파트너(공급자/계약자) 생태계 협업
		- 선행 분석
		- 기타 [명시]

1. 새로운 기능을 구현할 때 귀사에서 가장 중요하게 생각하는 것은 무엇입니까??

(최대 2항 선택)

* + - 경쟁우위 확보
		- 구현 속도
		- 첨단 기술 사용
		- 역량을 유지하기 위해 훈련된 인재
		- 전사적 확장성
		- 기타 [명시]

1. 귀사의 혁신을 지원하기 위해 어떤 능력을 획득할 계획(또는 선호)입니까?
	* + 내부 개발, 혁신 또는 성숙
		+ M&A를 통한 인수
		+ 액세스 권한을 얻기 위한 파트너
		+ 서비스형 외주 및 활용
		+ 기타 [명시]
2. 귀사는 어떤 혁신을 통해 이러한 능력을 구현할 것입니까?

(해당 항목 모두 선택)

* + - 현지화된 내부 리소스
		- 분산된 내부 리소스
		- 집중식 우수 센터
		- 분산된 글로벌 우수 센터
		- 해외 자원
		- 아웃소싱 리소스
		- 기타 [명시]

# 운영 모드

운영 모드는 귀사가 전환 목표를 달성하기 위해 기능을 어떻게 구성할 것인지를 지정합니다.운영 모드는 각 목표 기능의 가치를 달성하기 위해 기능적 작업을 수행할 대상자를 결정합니다.

*목적: 조직의 운영 모드 변화의 원동력, 그리고 조직이 목적에 맞는 운영 모드를 어떻게 정의하는지 이해합니다.*

1. 현재 조직 운영 모드가 조직의 전략적 혁신을 지원하는 목적에 적합하다고 생각하십니까??
	* + 네
		+ 아니요
		+ 기타 [명시]

1. 전환 후 운영 모드와 현재 운영 모드가 어느 정도 다를 것으로 보십니까?
	* + 차이가 없거나 무시할 수 있는 수준
		+ 미세한 차이
		+ 약간의 차이
		+ 상당한 차이
2. 다음 중 전략적 혁신을 달성하기 위한 운영 모드가 목적에 맞는지 확인하기 위해 개선을 추진하고 있는 영역은 무엇입니까?

(최대 3항 선택)

* + - 고객중심
		- 실행 속도
		- 결정 및 책임
		- 교차 업무부서/기능 협업
		- 유연성(시장 변화에 대한 대응성)
		- 지역 규모 구축
		- 기타 [명시]
1. 운영 모드에 대한 이러한 개선을 어떻게 추진하고 있습니까?

(해당 모든 항목 선택)

<이전 질문에 대한 응답을 기반으로 선택>  또는 <상위 3항을 중점 도메인으로 응답 선택*>*

고객 중심

* + - 제품 로드맵 개선을 위한 고객 의견 수집
		- 제품 개발 초기에 고객 참여
		- 영업팀과 개발팀 간의 협업 추진
		- 기타 [명시]

실행 속도

* + - 승인 프로세스의 단계 간략화/축소
		- 제품, 영업, 서플라이체인 및 운영 팀 간의 협업 추진
		- 엔지니어링 팀이 제품 결정을 내릴 수 있도록 권한 부여
		- 영업팀이 가격 결정을 내릴 수 있도록 권한 부여
		- 기타 [명시]

결정 및 책임

* + - 리더십 지표 조정
		- 리더십 인센티브 구조 조정
		- 의사결정 및 책임을 명확히 하기
		- 기타 [명시]

사업부 / 기능 간 협업

* + - 협력을 추진하기 위해 사업부/기능적 리더십 메트릭 조정(예: 수익 공동 소유, 교차 판매 추적)
		- 사업부/기능 간 협업 참여 모델 시행
		- 협력적 의사결정을 유도하기 위한 새로운 지배구조(예: 공동 회의 또는 공동 위원회) 생성
		- 사업무/기능 간 협업을 모니터링하는 관리 케이던스(기업 리듬) 업데이트
		- 기타 [명시]

유연성 (시장 변화에 대한 대응)

* + - 시장 감지 능력 향상
		- 비용 대비 이익 트레이드오프에 대한 가시성 향상
		- 기능/지역/업무 팀의 의사결정 범위 확대
		- 결정의 원활한 실행 보장
		- 기타 [명시]

# 인력/프로세스/기술

혁신의 성공적인 실행은 조직의 인력, 프로세스 및 기술과 연관이 있습니다. 인력은 적절한 위치와 적절한 기술을 갖추어야 하며 올바른 문화에서 혁신을 달성하기 위해 설계된 프로세스를 효과적으로 수행할 수 있습니다. 정확한 디지털 기술 지표를 제정하는 것은 성공적인 혁신을 위해 가장 중요합니다.

*목적: 인력, 프로세스 및 기술 벡터의 준비 및 우선 순위가 변환 작업을 지원하는 방법을 이해합니다.*

1. 귀사의 직원/재능의 어떤 측면이 혁신에 가장 중요합니까?
	* + 조직구성
		+ 기술 및 개발
		+ 문화와 환경
		+ 협업 기능
		+ 기타 [명시]
2. 현재 업계의 인재 부족 문제를 해결하기 위해 최우선 과제는 무엇이라고 생각합니까?

(상위 1~3위 선택)

* + - 기존 인재의 기술 향상/재숙련
		- 학교, 산업 조직, 공공/정부 등 외부 조직과 협업하여 인재의 확보 통로 확장
		- 채용을 통한 인재 비축 강화
		- 예비 인력 풀에서 인재 찾기(글로벌 인재, 기간제 또는 계약직 증원)
		- DEI 및 ESG에 더 많은 관심을 기울여 인재를 식별, 유치 및 유지
		- 인재 유치 및 유지를 위한 인센티브 및 유연성 향상
		- 직업 진로에 대한 명확한 정의와 선택 및 가속화된 성장 기회 제공
		- 기타 [명시]

1. 혁신에 가장 중요한 핵심 기술은 무엇이라고 생각합니까?

(최대3항 선택)

* + - 기업 전반에 걸친 데이터 가시성 및 투명성
		- 데이터 웨어하우스/관리
		- 서플라이체인 및 고객 전반에 걸친 예측 경고/데이터 협업
		- 의사결정 지원을 위한 고급 데이터 분석
		- 디지털 워크플레이스의 생산성/협업
		- 리소스/운영 최적화를 위한 기술 솔루션
		- 데이터 보안
		- 기타 [명시]

1. 혁신을 지원하기 위해 IT 예산의 대부분을 어디에 할당해야 합니까?
	* + 제조 자동화/생산 효율화
		+ 전사적 리소스 계획
		+ 재무 계획/분석
		+ 고객 협업/서비스
		+ 기타 [명시]

1. 다음 중 귀사의 혁신과 IT의 연관성을 가장 잘 설명한 항목은 무엇입니까?
	* + 일치하지 않음
		+ 일치 추구
		+ 부분 일치
		+ 완전 일치

1. 다음 중 귀사의 혁신과 관련된 프로세스를 가장 잘 설명한 항목은 무엇입니까?
	* + 수작업이 많은 프로세스
		+ 일부 자동화 프로세스
		+ 완전 자동화된 프로세스
		+ 고급 분석 능력을 갖춘 완전 자동화된 프로세스
2. 설문조사 피드백 질문: 이 설문조사에 대한 피드백을 공유해 주세요.

[구체적으로 작성해주시기 바랍니다]