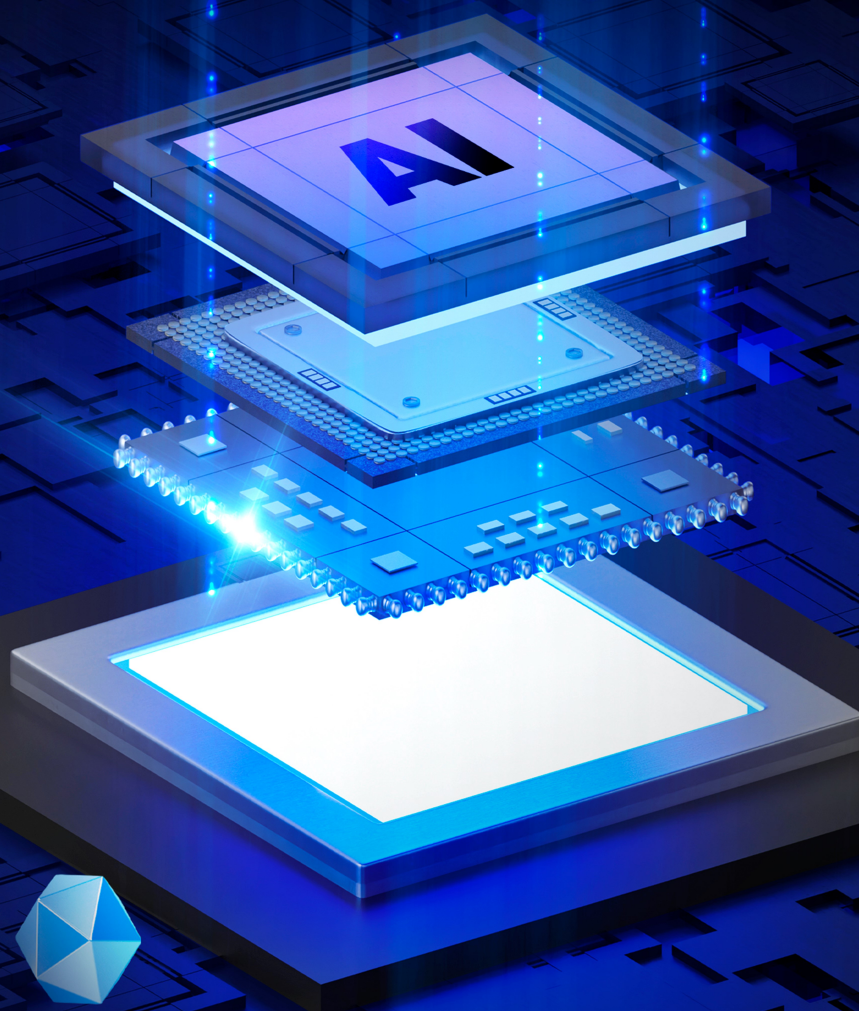


AX 전략 수립

AI 도입을 성공하는 5%의 비결, Best Practice의 오류

Enterprise AX 성공 전략 ①진단편

글 | SK AX, Cloud EnableX본부 허민희 본부장
SK AX, Cloud EnableX본부 조진선 팀장



01.
모두 AI를 하고 있는데,
성과를 낸 건 5% 뿐이다

02.
PoC 지옥에 빠지는 이유
- Pilot Purgatory 원인 분석

03.
국내 기업 AX 왜 유독 어려운가
- 현장에서 마주친 벽

04.
성공한 5% 기업의 차이

05.
SK AX의 답
- 단절을 설계로 없앤다

06.
맺음말

첫번째, 모두 AI를 하는데, 성과를 낸 건 5%뿐이다

- ChatGPT 등장 이후 기업들의 AI 투자는 폭발적으로 늘었지만, 실제 비즈니스 성과를 창출한 기업은 5% 내외에 불과하다. 다수 연구기관이 서로 다른 표본과 방법론으로 조사했는데도 결론이 일치한다.
- 이는 기술의 문제가 아니라 기술을 받아들이는 기업과 조직의 문제다. AI 프로젝트를 폐기한 기업이 전년 대비 2.5배 급증한 지금, 준비되지 않은 기업에겐 격차가 생존의 문제로 바뀌고 있다.

두번째, 왜 95%는 PoC 지옥에 빠지는가

- 실패한 AI 프로젝트는 본격 구축조차 시작하지 못하고 PoC 단계에서 멈췄다. 원인은 세 가지로 수렴한다.
- AI가 필요 없는 문제에 AI를 붙이는 AI 만능주의, 자사 환경을 무시한 채 Best Practice를 그대로 이식하는 설계 오류, 그리고 보안·거버넌스를 운영 단계에서야 뒤늦게 검토하는 구조적 실수다. 이 세 가지가 겹치는 순간 PoC는 Production 환경으로 확산되지 못한다.

세번째, 국내 기업 AX, 왜 유독 어려운가

- 글로벌 공통 원인 위에 한국 기업만이 마주하는 세 가지 벽이 더해진다. Big Bang SI 방식으로 구축된 레거시 시스템은 AI와 대화할 구조 자체가 없고, 경영층의 성과 중심문화는 근본적인 업무 재설계 없이 AI만 얹게 만든다. 여기에 세계 최고 수준의 과징금, 망분리의 무까지 더해져 공식 채널이 막힌 자리에 Shadow IT가 빠르게 퍼지고 있다.

네번째, 성공한 5% 기업의 차이

- 이 모든 벽을 넘은 기업들의 공통 패턴
- 기술보다 환경을 먼저 진단했고, 동일한 파트너가 진단부터 구축까지 맥락을 끊지 않고 이어갔으며, 업무 구조 자체를 AI 중심으로 재설계했다. 그리고 개별 PoC가 아닌 플랫폼을 깔아 거버넌스와 통제 기준을 처음부터 심어줬다. AI 도입의 성패는 기술 선택이 아니라 순서와 구조에서 갈린다.

다섯번째, SK AX의 답: 단절을 설계로 없앤다

- SK AX는 진단·구축·운영의 단절을 구조적으로 없애는 방식으로 서비스를 제공한다.
- 인프라·데이터·AI 도입 준비도 평가를 기반으로 현재 환경에서 작동할 수 있는 AX 도입 경로를 찾고, 동일한 기준으로 AI Landing Zone·Data Foundation·AI Enablement를 위한 구축까지 동행한다. 처음 진단에서 파악한 맥락이 구축을 거쳐 운영까지 끊기지 않고 이어진다.

01 모두 AI를 하고 있는데 - 성과를 낸 건 5% 뿐이다

2022년 말 ChatGPT 등장 이후 세상은 완전히 달라졌다. 개인이 AI를 활용하는 방식은 이미 놀라운 수준이다. 모델 성능도 매 분기 새로운 기록을 갈아치우고 있다. 기술만 놓고 보면, 지금은 역사상 가장 강력한 도구를 손에 쥔 시대다.

그런데 혁신적인 기술이 Enterprise 환경으로 들어오는 순간, 이야기가 달라진다. 주요 글로벌 리서치 조사기관들이 그동안의 AI 혁신과 성과를 검증하기 위한 다양한 보고서를 쏟아냈는데 아이러니하게도 세 기관에서 발표한 결과가 모두 비슷한 결론에 도달했다. **실제 비즈니스 성과(매출 증가, 비용 절감, 이익률 개선)를 창출한 기업은 5% 내외 수준이라는 것이다.**

[표 1] 주요 리서치 기관 AI 성과 창출 관련 현황 비교

| 리서치기관 | 보고서명 | 발표 일자 | 조사 표본 | 성공 기준 | 성공률 | 핵심 시사점 |
|-----------|---|-------|------------------------------------|------------------|------|---|
| MIT NANDA | The GenAI Divide STATE OF AI IN BUSINESS 2025 | 25.7 | AI 이니셔티브 300건, 인터뷰 52건, 임원 설문 153명 | 손익 측정 가능한 성과 달성 | 5% | 학습/통합 부재가 AI 실패 근본 원인 |
| McKinsey | The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation | 25.11 | 105개국 임원 1,993명 | EBIT 5% 이상 AI 기여 | 5~6% | 워크플로우 재설계가 성패 결정 |
| BCG | The Widening AI Value Gap | 25.9 | 글로벌 기업 1,250개, 41개 역량 평가 | 전사적 AI 가치 창출 확인 | 5% | AI 경쟁은 '도입'이 아니라, 핵심 업무를 재설계해 가치로 연결하는 기업만 생존 |

모델 성능이 업그레이드되는 동안에도 기업들의 성과 달성률은 5% 부근에 머물러 있다. 이것은 단순 AI 기술의 문제가 아니라, 기술이 받아 들여지는 기업과 조직의 문제라는 것이다.

실패의 대가는 해마다 커지고 있다. S&P Global 조사에 따르면, '25년 한 해 AI 프로젝트를 폐기한 기업이 42%에 달했다. 이는 전년 17% 대비 약 2.5배 급증한 수치다. 모든 실패는 조용히 사라진다. 예산은 사라지고 다음 분기에 다시 새로운 AI 프로젝트가 시작된다.

문제는 이 조용한 반복이 쌓이는 동안 격차가 커진다는 점이다. BCG 분석에 따르면, AI에서 성과를 낸 기업은 그렇지 못한 기업 대비 매출 성장 1.7배를 기록한다. AI Agent가 업무의 실행 주체로 보편화되는 순간, **지금의 격차는 단순한 효율 차이가 아닌 생존의 문제**가 된다. 준비되지 않은 기업에겐, 그것이 **Sudden Death의 시작**이다.

그렇다면 성과를 내는 5%와 나머지 95% 차이는 무엇일까?

02 PoC 지옥에 빠지는 이유 - Pilot Purgatory 원인 분석

대부분의 기업들은 AI PoC 단계에 머무르다 실패했다. 본격적인 구축조차 시작하지 못했다는 것이다. 이런 상황을 잘 대변해주는 용어가 있다.

Pilot Purgatory - 파일럿만 반복하다 끝나는 PoC 지옥을 의미한다. 왜 대다수의 기업이 이러한 상황에서 빠져나오지 못하는지, 구조적인 원인을 분석해 보고자 한다.

2.1 'AI 만능주의'에 따른 실패

AI 도입 착각
전략 보고서 수준의 추상적인 논의로 AI 도입 방향을 잡는다

현실적인 판단 기준
어떤 문제는 굳이 AI를 쓰지 않아도 해결할 수 있다

수많은 AI Use case를 들여다보면, 사실 기존의 BI 도구나 통계 분석으로도 충분히 해결 가능한 것들이 많다. 굳이 AI를 사용하게 되면 불필요한 추론 비용만 올라가고, 결과는 오히려 불안정해진다. 즉, **AI가 항상 최선의 도구는 아니라는 의미이다. 문제는 '왜 반드시 AI여야 하는가'를 묻지 않고 AI 도입을 시작한다는 것이다.** 또한, 현재 문제에 비용적/효과적으로 적합한 AI기술인지를 구체적으로 살펴봐야 한다. 즉, **기술적·비즈니스적 타당성이 결여된 기획은 비용 폭증 혹은 품질 저하라는 결과물**로 돌아온다.

[표 2] 상황별 적합한 기술 도구 예시

| 업무 유형 | 적합한 도구 | 생성형 AI를 붙이면? |
|----------------------|-----------------------------|---------------------|
| 매출 대시보드·KPI 리포팅 | BI 도구 (Tableau, Power BI 등) | 2주 작업이 6개월 프로젝트로 |
| 단순 반복 업무 자동화 | RPA | 불필요한 추론 비용 발생 |
| 규칙 기반 의사결정 | 룰 엔진 | 불확실성 증가 |
| 정형 데이터 분석·예측 | 통계 분석·ML 모델 | 과도한 복잡도, ROI 약화 |
| 비정형 문서 분석·생성 | LLM | 생성형 AI 적합 영역 |
| 복잡한 판단·추론 자동화 | AI Agent | 생성형 AI 적합 영역 |
| 대화형 인터페이스·검색 | RAG 기반 LLM | 생성형 AI 적합 영역 |

2.2 모범 사례와 현황 간의 GAP

AI 도입 착각
Best Practice가 항상 정답이다.

현실적인 판단 기준
자사의 적용 가능성을 기준으로 판단한다.

글로벌 AX 성공 사례는 중대형 Enterprise의 이상적인 환경을 전제로 설계된다. 그러나 현실은 다르다. 자사의 특수한 환경을 간과하는 순간, PoC는 비효율의 늪에 빠지게 된다. 흔히 마주하는 문제는 '틀린 말은 없지만, 우리에게겐 맞지 않는' 이상적인 컨설팅 결과물이다. **이론적으로는 완벽한 구조일지라도 자사가 보유한 데이터 인프라의 성숙도나 복잡한 레거시 시스템과의 연동 가능성을 배제한 설계는 실패로 귀결된다.**

우리 환경에 맞지 않는 아키텍처를 억지로 끼워맞추면 불필요한 레이어가 추가되거나 비효율적인 데이터 흐름이 형성된다. 초기 구축 비용의 상승뿐만 아니라, 향후 운영 단계에서의 TCO가 기하급수적으로 커진다.

2.3 자유로운 PoC가 남기는 것 - 보안 부채

AI 도입 착각
AI 서비스(Agent)와 관련 보안만 신경쓰면 된다.

현실적인 판단 기준
애플리케이션이 아니라 '운영 환경 전체' 기준으로 통제한다.

PoC 때는 '일단 해보자'는 분위기다. 보안 검토도, 규제 확인도 나중으로 미룬다. 특히나 성능/편의성을 핑계로 사내 데이터를 외부 AI에 활용하는 사례를 간과하는 경우가 많다. 이는 단순한 개인의 일탈을 넘어, 기업의 핵심 자산인 데이터가 유출되는 심각한 보안 구멍을 만들 수 있다.

많은 AI 프로젝트가 PoC 과정에서는 '자유로운 실험 환경'을 누리다가, 실제 운영으로 넘어가는 시점에야 뒤늦게 규제 준수와 데이터 거버넌스를 검토한다.

모델의 오작동(할루시네이션), 편향성, 그리고 시시각각 변하는 AI 관련 법규에 대한 대응책이 마련되지 않은 PoC는 시한폭탄과 같다. 결국, **안전이 담보되지 않은 기술은 비즈니스 가치로 전환될 수 없다.**



더 많은 내용을 보시려면

파일 다운받기

버튼을 눌러주세요