



Center for Board Effectiveness

On the board's agenda | US

변화하는 글로벌 경제 환경에서의 이사회 거버넌스와 전략
(Board governance and strategy in a changing global economic landscape)

Why it matters

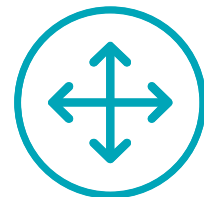
From an economic perspective, the past few years have resembled a roller coaster. As the pandemic spread and global commerce grinded to a halt, there were predictions that mass lockdowns would create a severe global recession (or worse). Such concerns had merit, and for a brief time the nation's economy plummeted into recession. But as businesses adapted to the pandemic's "new normal," and especially as the slow reopening process began, some industries benefited from a recovery that was just as swift as the descent.

The recovery from the pandemic has been uneven at best, and it brought its own challenges—chief among them inflation. Board-level strategy around such issues often requires weighing a proverbial constellation of economic data. While cost cutting is often the "standard playbook" response in this area, there is value in weighing all the options available to promote economic resiliency. Periods of volatility are also an opportunity for boards to reaffirm their stewardship commitments. Such actions can pay dividends in social capital—a return on investment that, while not measured in dollars, can be just as valuable.



Consult the experts

Consider input from economists that are familiar with the company's line of business.



Plan around multiple scenarios

The economic future is uncertain, requiring multiple and varying approaches.



Resiliency has many forms

Economic challenges can offer opportunities to strengthen ties with stakeholders.



이사회의 경제 위기상황 극복과 관련한 준비작업 실행은 왜 중요한가?

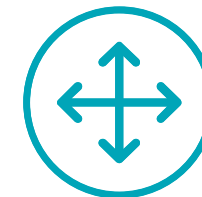
최근의 코로나19 상황으로 인한 글로벌 경제는 마치 롤러코스터를 타듯이 변화가 심했다고 요약될 수 있습니다. 팬데믹이 확산된 초기에 대다수는 글로벌 무역이 교착상태에 빠짐에 따라, 대규모 락다운(봉쇄령)이 심각한 수준의 글로벌 침체를 초래할 것이라고 전망되었습니다. 그러한 우려사항은 일부 현실로 나타났는데, 글로벌 팬데믹 발생 직후 단기간 동안 각국 경제는 거시적 차원에서 침체기에 빠졌습니다. 그러나 기업들은 팬데믹의 "뉴노멀" (신기준)에 적응하고, 완만한 경제회복 과정이 가동되면서 기업들은 팬데믹으로 인한 하락수준의 바닥을 딛고 빠른 회복의 상황을 보여주고 있습니다.

글로벌 팬데믹으로부터의 회복과정은 유사하지 않았는데, 가장 큰 요인은 인플레이션 때문이었습니다. 이러한 사안을 중심으로 한 이사회의 전략수립에 있어서는 다량의 경제 데이터 해석을 고려하는 것을 필요로 합니다. 비용 절감은 여기에서 표준적인 대응방안 중 하나가 될 수 있으며, 경제적 회복탄력성을 촉진하기 위해 사용할 수 있는 모든 옵션(선택권)을 고려하는 것은 가치가 있어 보입니다. 일례로, 경제적 변동성이 있는 시기는 이사회에 부여된 스튜어드십 책임을 재확인할 수 있는 기회의 시기로도 보여집니다. 이러한 조치들은 사회적 자본에 대한 배당금을 지급할 수 있는 경우와도 유사합니다. 이는 미국 달러화로 측정되는 투자대비효과와는 다른 개념이지만 이와 유사한 가치를 가질 수 있습니다.



전문가 의견 청취

기업의 비즈니스 사업분야에 능통한 경제전문가의 의견을 청취



다양한 시나리오에 대한 계획수립

미래 경제는 불확실하기 때문에 다양하고 변화하는 접근방식 필요



다양한 유형의 회복탄력성 확보

경제 관련 도전과제는 이해관계자와의 관계를 강화하는 기회가 될 수 있음

It's raining economic data

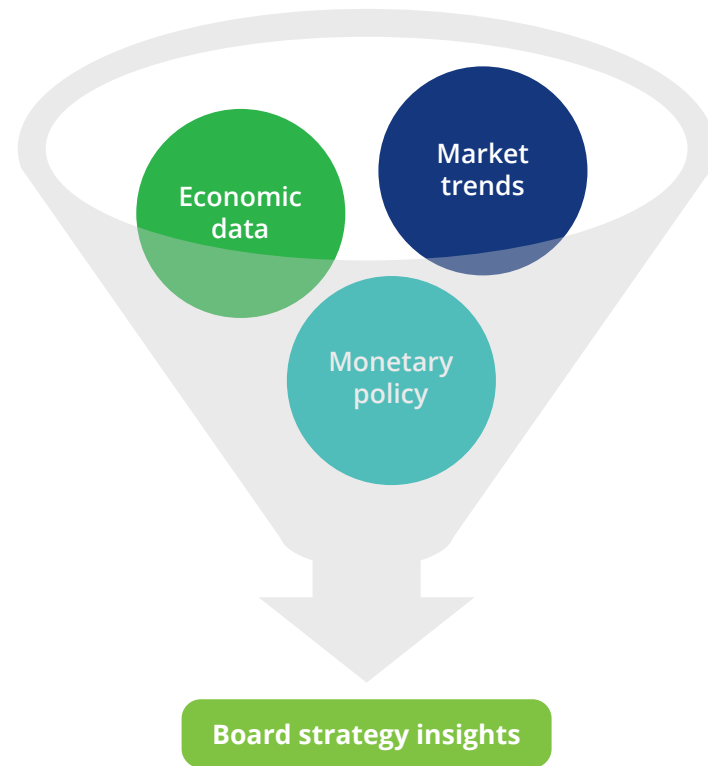
The macroeconomic climate has long been a focus of boardroom attention. But at present, the constellation of economic forces at play paints a very murky picture.¹ For the United States and most of the world, inflation remains stubbornly high. And while the rate of inflationary pressure is beginning to ease,² its stickiness is concerning.³ From a governance and oversight perspective, there is little information available about how boards might best strategize around inflation specifically or economic volatility more generally.⁴ To some extent, this paucity of data reflects how difficult it is to disentangle board actions prompted by economic conditions from the myriad array of other business, social, and political variables that could be at play.

In a globalized and interconnected world, many companies operate on a transnational scale. But since local economic conditions can vary widely by country, there may be a need to have multiple and perhaps different strategies for different markets. Additionally, for companies that sell a large array of differentiated goods, the strategy for managing adverse economic pressures may vary between products. Finally, while inflation and other economic indicators may be industry-agnostic, their impact can vary greatly by sector. Consider something like computer chips, which in the past few years surged in price due to inflation and other types of economic headwinds.⁵ Where companies stood in terms of strategizing around these price increases varied dramatically based on where they sat—was the firm a supplier of the chips or a buyer?

The line between high-level strategy and management in economic resiliency depends on the board's level of engagement.⁶ For some companies, the specific details of how a company responds to economic conditions might be viewed as something better left to management. For others, the nature of the business or the governance culture may mean the board is involved at a more granular level. But regardless of the board's engagement level, directors can play an important role in assessing whether management's approach is congruent with stakeholder needs. Especially during times of economic turmoil, oversight is vital to achieving an appropriate balance between short-term actions and long-term growth.⁷

Just like the public at large, board members are confronted with a torrent of economic data. Formerly esoteric topics, like the meetings of the Federal Open Market's Committee (FOMC), are now nightly news items. To make sense of the noise and guide business decisions, directors should consider periodic briefings from economists. Regular updates on the economic climate, especially as it pertains to the company's specific lines of business, can help directors provide more effective oversight.

Planning around multiple scenarios



경제 데이터의 홍수

오랜 기간동안 거시경제 환경은 이사회들의 관심 대상이었습니다. 하지만 현재 경제력 또는 경제적 영향력의 집합은 매우 혼란스러운 지평도를 보여주고 있습니다. 미국과 글로벌 권역 국가의 경우, 인플레이션은 여전히 높은 수준을 유지하고 있습니다. 인플레이션 압력의 속도가 줄어들기 시작했지만, 그 지속성 여부에 대해서는 우려스러운 상황으로 보이기도 합니다. 거버넌스 및 감독의 관점에서 이사회가 인플레이션 또는 일반적인 경제적 변동성에 대해 어떻게 최상의 전략을 세울 수 있을지에 대한 정보는 거의 없다고 느낄 수 있습니다. 이러한 정보와 데이터의 부족은 경제 상황에서 촉발된 이사회들의 행동을 비즈니스, 사회 및 정치적 변수와 분리하는 것이 얼마나 어려운지를 반영하는 현상으로 볼 수 있습니다.

글로벌화되고 상호 연결된 사회에서, 많은 기업들은 다국적 규모 차원에서 운영되고 있습니다. 그러나 글로벌 권역의 경제 상황은 국가별로 크게 다를 수 있기 때문에, 시장별로 다양하거나 상이한 전략을 수립해야 할 수 있습니다. 또한 다양한 종류의 차별화된 제품을 판매하는 기업의 경우, 불리할 수 있는 경제적 압력을 관리하기 위한 전략이 제품마다 다를 수 있습니다. 마지막으로, 인플레이션과 기타 경제 지표는 산업에 구매받지 않을 수 있지만 그 영향은 부문마다 크게 달라질 수 있습니다. 예를 들어, 지난 몇 년 동안 인플레이션과 기타 경제적 악재로 가격이 급등했던 컴퓨터 칩을 생각해 보십시오. 이러한 가격 상승에 대하여 기업들이 해당 칩의 공급자인지 수요자인지에 따라 수립하는 전략은 크게 달라진 것입니다.

경제적 회복탄력성 측면에서 상위수준 전략과 최고경영진 간의 경계는 이사회들의 참여 수준에 따라 달라집니다. 어떤 기업의 경우, 기업이 경제 상황에 어떻게 대응하는지에 대한 구체적인 세부 사항은 최고경영진에게 일임하는 것이 더 나을 수 있습니다. 다른 기업에서는 비즈니스의 성격이나 거버넌스 문화는 이사회가 최고경영진 보다 세부적인 수준에서 관여한다는 것을 의미할 수 있습니다. 하지만 이사회들의 참여 수준과 관계없이 이사진은 최고경영진의 운영방식이 이해관계자의 요구와 일치하는지 여부를 평가하는 데 중요한 역할을 할 수 있습니다. 특히 경제적 혼란의 시기에는 단기조치와 장기성장 사이의 적절한 균형을 달성하기 위해 이사회 감독이 필수이기 때문입니다.

일반 대중과 마찬가지로, 이사회 멤버들은 경제 데이터의 홍수를 만난 상황입니다. 미국 연방공개시장위원회(FOMC)의 회의와 같이 과거에는 어렵게 여겨졌던 주제들이 이제는 매일 저녁뉴스로 다뤄지고 있습니다. 데이터의 범람을 이해하고 비즈니스 의사결정을 내리는데 도움을 받기 위해, 이사진은 경제전문가가 제공하는 브리핑 메시지 수령을 주기적으로 고려해야 합니다. 특히 기업의 특정 비즈니스 라인과 관련된 경제 환경에 대한 정기적 업데이트는 이사진이 보다 효과적인 감독을 수행하는데 도움이 될 것입니다.

다양한 시나리오에 대한 계획 수립



Today's forecast: Partly sunny with a chance of inflation

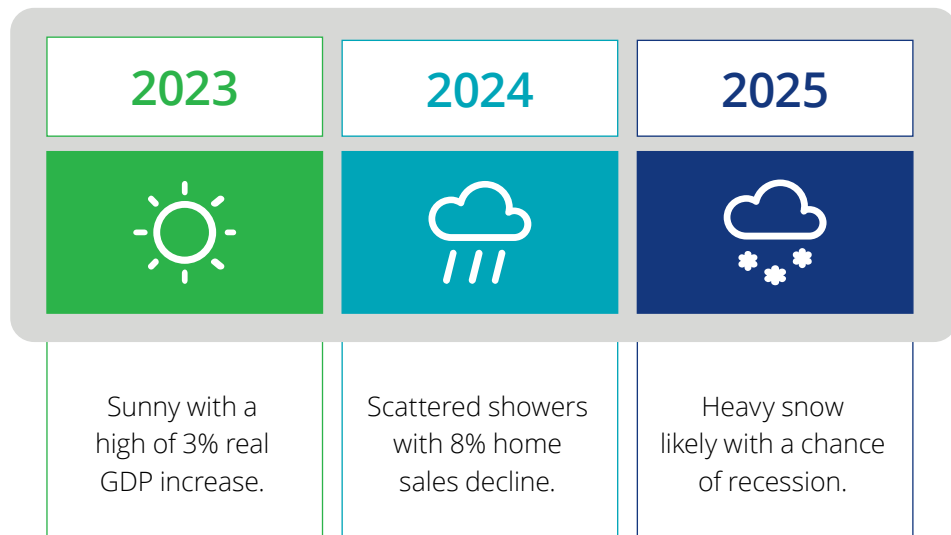
Trying to anticipate and govern around future economic conditions is like planning around any forecast. The interconnected nature of global markets means uncertainty is always high. No matter how skilled an economic forecaster may be, it just is not possible to anticipate large-scale events involving geopolitics and natural disasters. In December 2019, when economists released their annual forecasts for 2020, who could have known a novel virus called SARS-CoV-2 would soon upend the global economic order? For that reason, there could be value in creating strategies for a range of likely scenarios.⁸

Deloitte's research has long highlighted that there are many paths to organizational resilience, even when dealing with a constantly shifting macroeconomic landscape. The "standard enterprise playbook" response often is to reduce costs. And while cost-reduction approaches are industry-dependent, actions in this

area often involve staffing cuts, wage freezes, changing investment strategies, and altering the firm's plans on debt financing.⁹ However, there can be trade-offs to cost containment. For example, companies focused on controlling expenditures can miss the opportunity to forge a new market niche or make a bargain price acquisition.¹⁰ Thus, especially during times of economic uncertainty, board oversight is vital to achieving short-term goals without sacrificing long-term growth.¹¹

Over the past few years, the role of the enterprise as a purpose-driven entity has become a priority for many boards.¹² This has meant an increasing number of companies seeking to foster positive social impacts through community relationship building, philanthropy, and similar initiatives.¹³ Since these activities do not normally generate revenue, it can be tempting to curtail them during periods of economic turmoil. However, while it is not easy to measure the value of community stewardship in dollars and cents, it can pay large dividends in the form of social capital.¹⁴ Avoiding the perception of the corporation as a "fair weather" community steward can be a distinct competitive advantage.

No matter how good the [hypothetical] forecast may seem, be ready to pivot



오늘의 경제 기상예보:

일부 화창한 가운데 인플레이션 가능성 존재

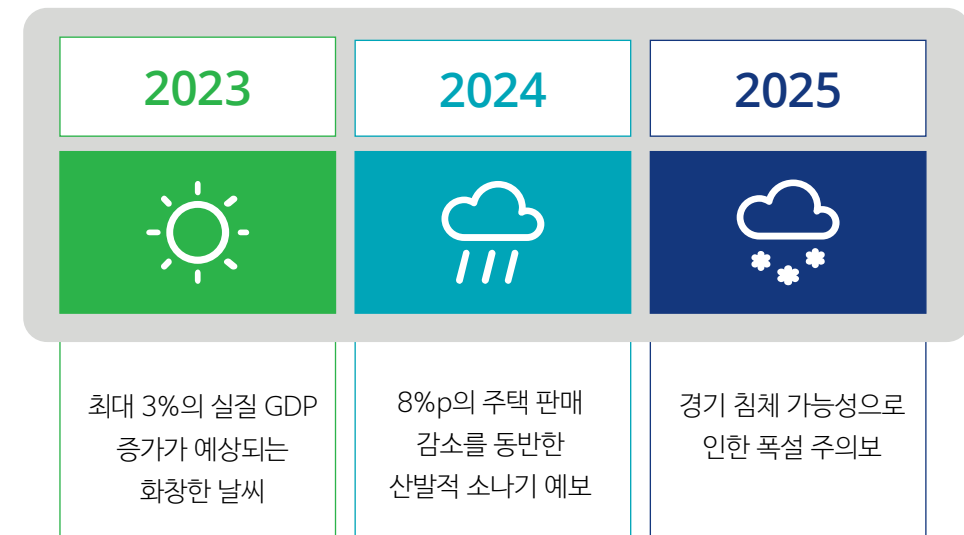
미래 경제 상황을 예상하고 관리하기 위한 시도는 모든 예측에 대해 계획을 세우는 경우로 매우 어려운 일입니다. 글로벌 시장의 상호 연결성은 불확실성이 항상 높다는 것을 의미하며, 아무리 유능한 경제전문가라 할 지라도, 지정학 및 자연재해가 관련된 대규모 사건을 예측하는 것은 불가능합니다. 경제학자들이 2020년 연간 예측을 발표한 2019년 12월, 코로나19라는 새로운 바이러스가 글로벌 경제 질서를 변형시킬 것이라는 것을 누가 알 수 있었을까요? 이런 사유로 여러 가능한 시나리오에 대한 전략을 수립하는 것은 가치가 있습니다.

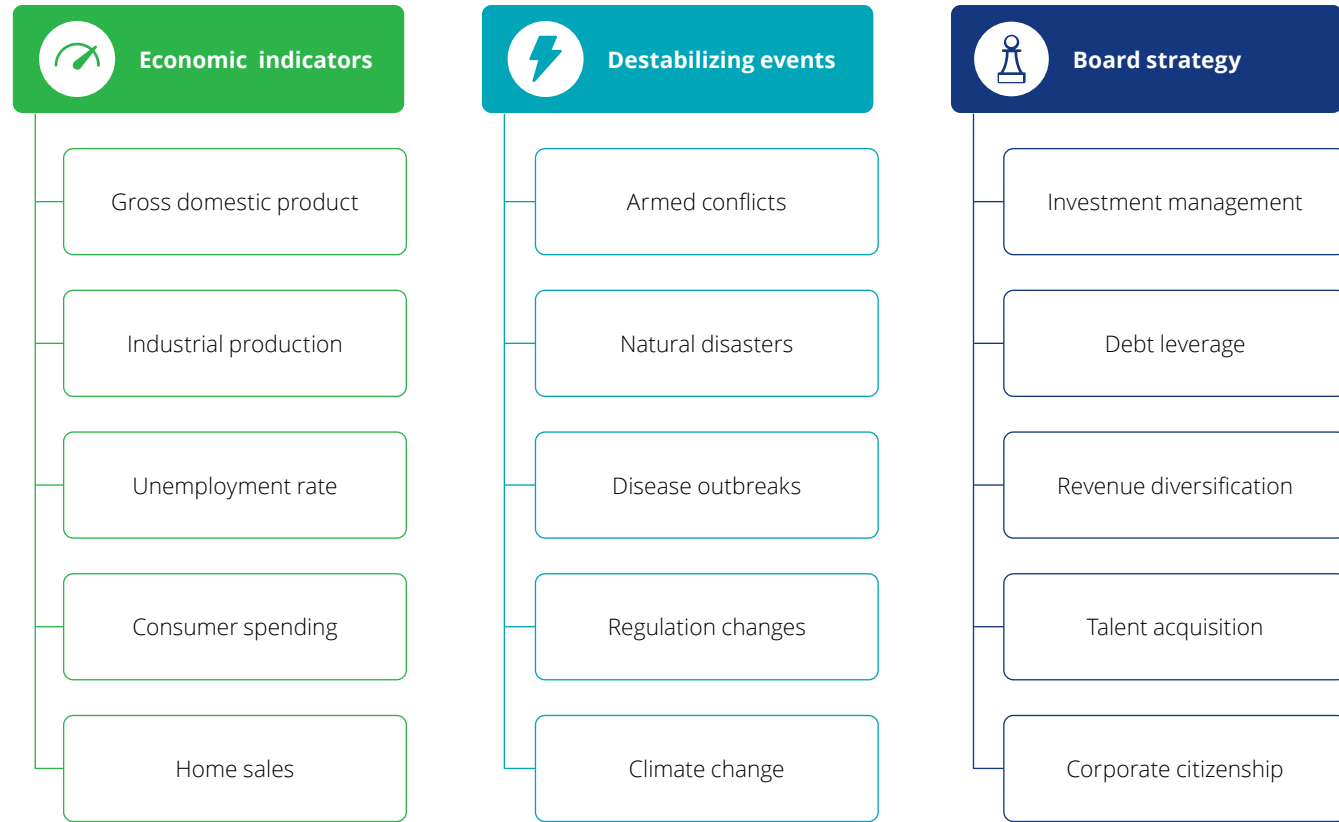
딜로이트 글로벌의 연구결과는 지속적으로 변화하는 거시경제 환경을 다룰 때에도 조직의 회복탄력성 확보를 위해 다양한 방법이 있음을 오랜 기간 강조해왔습니다. 일반적으로 기업들이 이러한 환경에 대응하는 방법은 비용을 줄이는 것입니다.

산업에 따라 적용방식은 다르지만, 비용절감 방식에는 구조조정, 임금 동결, 투자 전략 변경 및 기업의 부채조달계획의 변경이 수반되는 경우가 많습니다. 그러나 이러한 비용 절감 방식에는 이해상충관계가 존재합니다. 예를 들어, 비용 통제에 주력하는 기업은 새로운 틈새시장을 개척하거나 저렴한 가격으로 인수할 수 있는 기회를 놓칠 수 있습니다. 특히, 이사회와 감독활동은 경제가 불확실한 시기에 장기성장을 희생하지 않는 차원에서 단기 목표를 달성하는데 필수적입니다.

과거 가치중심체로서 기업의 역할은 많은 이사회에서 우선적으로 다루는 안건이 되었습니다. 이는 지역 사회와의 관계 구축, 자선활동 및 유사 계획을 통해 긍정적인 사회적 영향을 가져오려는 기업수가 증가함을 의미합니다. 다만 이러한 활동은 일반적으로 수익을 창출하지 않기 때문에 경제적으로 어려운 시기에 이러한 부담을 줄이는 활동은 매력적으로 보일 수 있습니다. 하지만 지역 사회 스투어드십의 가치를 금전적인 가치로 환산해 측정하는 것은 쉽지 않지만, 제대로 작동된다면 사회적 자본의 형태로 큰 이익을 가져올 수 있습니다. 기업이 원활때만 지역사회를 위해 노력한다는 세간의 인식에서 탈피하는 것은 명백하게 해당 기업에 경쟁우위를 확보하게 할 수 있기 때문입니다.

가설적인 예측이 장밋빛으로 보일지라도, 예상치 못할 상황에 대비하십시오

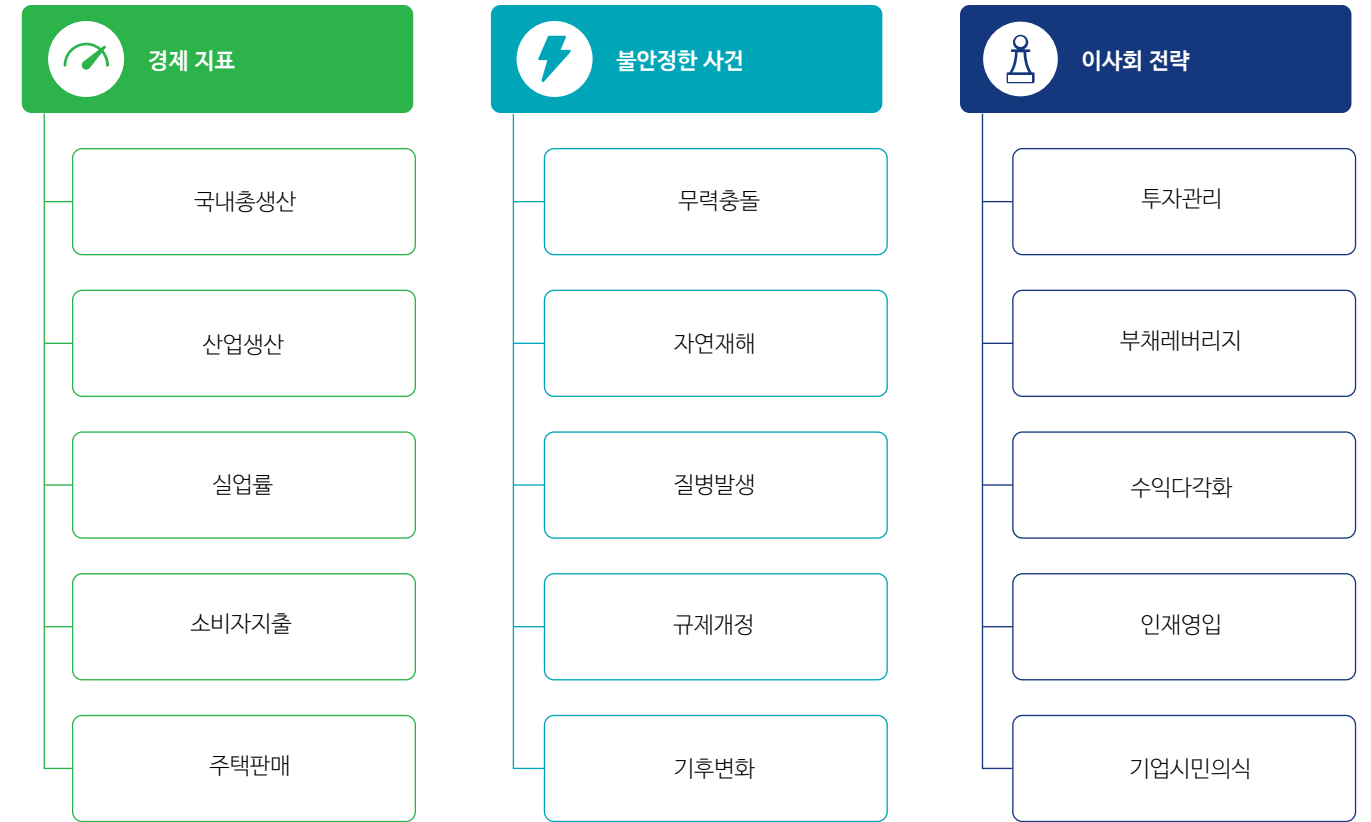




Boardroom discussion questions

While creating a proactive strategy to manage inflationary pressures (or any other economic force) is a complex process, being briefed by economists that specialize in a company's line of business can help boards make better decisions. What follows are some questions around this area that could guide boardroom discussion:

- Should the board institutionalize periodic briefings from economists (internal or external), and if so, how frequently?
- What are the most likely macroeconomic scenarios for the company's line or lines of business in the short and long term? What is the confidence level for each scenarios?
- How are economic conditions like inflation having an impact on the board's stakeholders, and do those impacts suggest a need to change strategy?
- Is there an opportunity to build a competitive advantage and social capital by expanding board stewardship during periods of economic volatility?



이사회가 논의해야 할 사항

인플레이션 압력(또는 기타 경제요인)을 관리하기 위해 선제적인 전략을 수립하는 것은 복잡하지만, 기업의 사업분야를 전문적으로 다루는 경제전문가의 브리핑을 청취하면 이사회가 더 나은 의사결정을 수행하는 데 도움이 될 수 있습니다. 아래 이사회 논의의 지침이 될 수 있는 분야와 관련된 체크리스트를 참고해 주십시오.

- 이사회는 내외부 경제전문가의 정기 브리핑 참석을 제도화해야 하나? 그렇다면 얼마나 자주 실시해야 하나?
- 장단기적 차원에서 기업의 업종이나 사업 분야에 일어날 가능성이 가장 높은 거시 경제 시나리오는 무엇입니까? 각 시나리오의 신뢰 수준은 어떻게 됩니까?
- 인플레이션과 같은 경제 상황이 이사회 의 이해관계자에게 어떤 영향을 미치며, 이러한 영향이 전략 변경의 필요성을 시사하고 있습니까?
- 경제적 변동성이 심한 시기에 이사회 스튜어드십을 확대하여 경쟁 우위와 사회적 자본을 구축할 수 있는 기회를 가지고 있습니까?



Endnotes

- 1 Daniel Bachman, [United States Economic Forecast](#), Deloitte Global Economist Network (Deloitte Insights), accessed February 7, 2023.
- 2 Since spiking in April 2022 and through the time of publication, the 10-year [Treasury breakeven rate has generally declined](#). The rate represents one way of measuring future inflation expectations from investors. The metric is the difference between the nominal yield of a bond and the yield of an inflation-linked bond of the same duration. See Stefania D'Amico, Don Kim, and Min Wei, [Tips from TIPS: The informational content of Treasury Inflation-Protected Security Prices](#), Finance and Economics Discussion Series (FEDS) 2014-024 (Washington, DC: Federal Reserve Board, 2016).
- 3 John H. Cochrane, [Inflation past, present and future: Fiscal shocks, Fed response, and fiscal limits](#), Working Paper 30096 (Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, May 2022).
- 4 Roberto Moro Visconti, ["Inflation risk, wealth expropriation and governance implications,"](#) *Corporate Ownership and Control* 10, no. 4 (2013): pp. 329–40.
- 5 John Mullin, ["Supply chain disruptions, inflation, and the Fed,"](#) *Federal Reserve Bank of Richmond Econ Focus*, September 6, 2022.
- 6 David A. Nadler, ["Building better boards,"](#) *Harvard Business Review*, May 2004.
- 7 Idoia Ferrero-Ferrero, María Ángeles Fernández-Izquierdo, and María Jesús Muñoz-Torres, ["The impact of the board of directors characteristics on corporate performance and risk-taking before and during the global financial crisis,"](#) *Review of Managerial Science* 6, no. 3 (2012): pp. 207–26.
- 8 Ira Kalish et al., ["Amid geopolitical complexity uncertainty persists,"](#) *On the board's agenda* (Deloitte Center for Board Effectiveness, May 2022).
- 9 Yee Peng Chow et al., ["Macroeconomic uncertainty, corporate governance and corporate capital structure,"](#) *International Journal of Managerial Finance* 14, no. 3 (2018): pp. 301–21.
- 10 Bill Marquard, Andrew Grimstone, and Ira Kalish, ["Navigating your business through a recession,"](#) (Deloitte Development, September 2022).
- 11 Ferrero-Ferrero et al., ["The impact of the board of directors characteristics on corporate performance and risk-taking before and during the global financial crisis."](#)
- 12 Diana O'Brien et al., ["Purpose is everything: How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today,"](#) Deloitte Insights, October 15, 2019.
- 13 Jennifer Lee, Jeffery Weirens, and Don Fancher, ["Future of trust: Recovery for continued prosperity,"](#) Deloitte, April 2020.
- 14 Teshanee Williams et al., ["Beyond bridging and bonding: The role of social capital in organizations,"](#) *Community Development Journal* 57, no. 4 (October 2022): pp. 769–92; Punit Renjen, ["The value of resilient leadership: Renewing our investment in trust,"](#) Deloitte Insights, October 2020.

저자



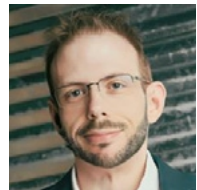
Carey Oven
National Managing Partner
 Center for Board Effectiveness
 Deloitte & Touche LLP
 coven@deloitte.com



Ira Kalish
Chief Global Economist
 Deloitte Touche Tohmatsu Ltd
 ikalish@deloitte.com

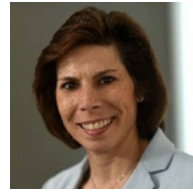


Danny Bachman
US Economic Forecaster
 Deloitte Services LP
 dbachman@deloitte.com

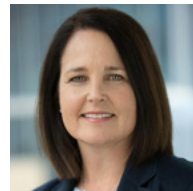


Jamie McCall
Research & Insights Manager
 Center for Board Effectiveness
 Deloitte LLP
 jamiemccall@deloitte.com

문의



Maureen Bujno
**Managing Director and
 Audit & Assurance Governance Leader**
 Center for Board Effectiveness
 Deloitte & Touche LLP
 mbujno@deloitte.com



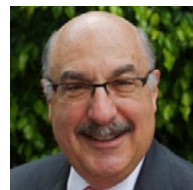
Audrey Hitchings
Managing Director
 Executive Networking
 Deloitte Services LP
 ahitchings@deloitte.com



Krista Parsons
Managing Director
 Center for Board Effectiveness
 Deloitte & Touche LLP
 kparsons@deloitte.com



Caroline Schoenecker
Experience Director
 Center for Board Effectiveness
 Deloitte LLP
 cschoenecker@deloitte.com



Bob Lamm
Independent Senior Advisor
 Center for Board Effectiveness
 Deloitte LLP
 rlamm@deloitte.com

기업지배기구발전센터 Contact



김한석 센터장
**Partner / Audit & Assurance,
 Center for Corporate Governance Leader**



김학범 파트너
Partner / Risk Advisory



정현 파트너
Partner / Audit & Assurance



오정훈 파트너
Partner / Audit & Assurance

About this publication

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

About the Center for Board Effectiveness

Deloitte's Center for Board Effectiveness helps directors deliver value to the organizations they serve through a portfolio of high quality, innovative experiences throughout their tenure as board members. Whether an individual is aspiring to board participation or has extensive board experience, the Center's programs enable them to contribute effectively and provide focus in the areas of governance and audit, strategy, risk, innovation, compensation, and succession.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more.