



Center for Board Effectiveness

On the board's agenda | US

끝나지 않는 이야기: CEO 승계계획
(The never-ending story: CEO succession planning)

Deloitte's Chief Executive Program has engaged in a series of dialogues with current CEOs as well as those who are (or were) considered for CEO roles. The following is a high-level thematic summary of the Program's work on succession planning, with a focus on how boards might improve their strategy in this area.

It is no secret that the number of areas involving board oversight has increased dramatically, especially in recent years. The role of the corporation in society, workplace strategies, and climate change are just some of the newer topics that boards are expected to address. And of course, this is in addition to the many perennial items of governance like risk management and guiding the company's long-term strategy.

It may be a truism to say that every topic on the board's agenda is important. But governance experts generally believe that CEO succession is among the most important director responsibilities.¹ The CEO is usually the most visible and prominent position within a company.² When things go well, an effective succession planning strategy can result in a CEO with transformative leadership potential who executes on the company's long-term vision and adds value for shareholders and other stakeholders.³ And, just as importantly, business history is littered with cautionary tales of what can happen when the succession process goes awry.⁴

1 Kristin V. D. Berns and Patricia Klarner, "A review of the CEO succession literature and a future research program," *Academy of Management Perspectives*, May 2017.
 2 Jay W. Lorsch and Rakesh Khurana, "Changing leaders: The board's role in CEO succession," *Harvard Business Review* 77, no. 3 (May 1, 1999): pp. 96-7.
 3 Dennis C. Carey, Dayton Ogden, and Judith A. Roland, *CEO Succession: A Window on How Boards Can Get It Right When Choosing a New Chief Executive*, 1st edition (Oxford, UK; New York: Oxford University Press, 2000).
 4 Ram Charan, "Ending the CEO succession crisis," *Harvard Business Review*, February 2005.
 5 Yan Zhang and Nandini Rajagopalan, "When the known devil is better than an unknown god: An empirical study of the antecedents and consequences of relay CEO successions," *Academy of Management Journal*, August 2004.
 6 Ran Tao and Hong Zhao, "Passing the baton: The effects of CEO succession planning on firm performance and volatility," *Corporate Governance: An International Review*, July 3, 2018.



What is the board's role in CEO succession planning?

It's a unique role and one of the highest-priority activities in which the board engages; after all, this is one of the most highly visible positions in any company. At the same time, the position cannot be viewed in isolation; boards also need to think about the rest of the management team. Being holistic in this area means considering whether the incoming CEO, when combined with other key members of the executive team, have the set of qualities that are most valued by the company's stakeholders.

What candidate qualities and characteristics should boards look for when selecting the next CEO?

Talent is a huge part of it, but it's more than that. Types of guiding questions to ask in this area include: How does talent fit with the company's strategy and vision? What is happening at the company? What are its needs given its industry, history, maturity, and other unique characteristics?

There has been a shift in what boards look for in CEO candidates. In the past, boards often looked for a strong leader with a fixed, specific point of view. This might best be characterized as a dynastic succession model, which "grooms" a specific candidate for the CEO role.⁵ Such approaches can have merit, and some research does link this type of succession with improved firm performance.⁶ ➔

딜로이트의 최고 경영자 프로그램에서 현직 CEO와 향후 CEO로 선발될 가능성이 있는 사람들과의 논의가 있었습니다. 다음은 승계계획 프로그램 작업에 대한 높은 수준의 주제 요약으로, 이사회가 이분야에서 전략을 개선할 수 있는 방법에 중점을 둡니다.

특히 최근 몇 년 동안 이사회 감독과 관련된 영역의 수가 급격히 증가한 것은 다 아는 사실입니다. 사회 속에서 기업의 역할, 업무 환경 전략 및 기후변화는 이사회가 다룰 것으로 예상되는 새로운 주제 중 일부에 불과합니다. 물론 이는 위험관리 및 회사의 장기전략을 이끌어 나가는 것과 같이 지속적으로 다뤄야 하는 다양한 거버넌스 요소에 해당합니다.

이사회 안건의 모든 주제가 중요하다라는 것은 자명한 사실일 수 있습니다. 그러나 거버넌스 전문가들은 일반적으로 CEO 승계가 가장 중요한 이사의 책임 영역 중 하나로 생각합니다.¹ CEO는 일반적으로 회사 내에서 가장 눈에 띄고 중요한 위치에 있습니다.² 특별한 이슈 없이 상황이 우호적인 경우, 효과적인 승계계획 전략은 회사의 장기 비전을 실행하고 주주와 기타 이해관계자에게 가치를 제공하는 변혁적인 리더십이라는 잠재력을 가진 CEO로 이어질 수 있습니다.³ 그러나 이와 대조적으로 기업의 역사에는 승계 과정이 잘못되었을 때 발생할 수 있는 일에 대한 경각심을 주는 사례로 가득합니다.⁴

CEO 승계계획에서 이사회 역할은 무엇입니까?

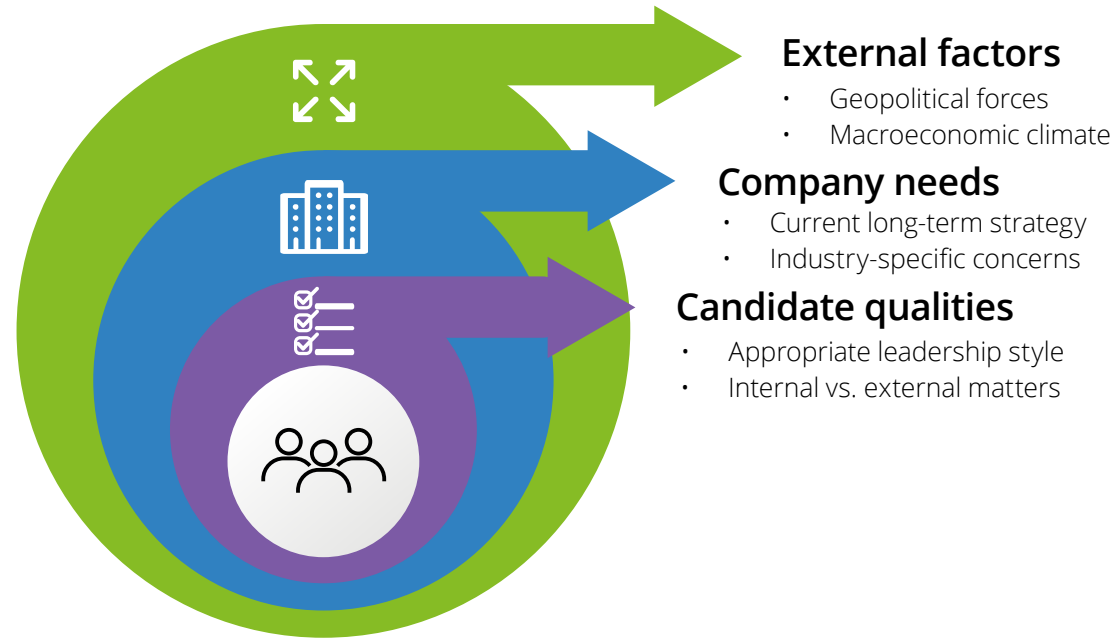
승계계획은 이사회 고유한 역할이자 이사회가 참여하는 최우선 영역의 활동 중 하나이며 결국, 이는 어느 회사에서나 가장 눈에 띄는 부분입니다. 이와 동시에 이사회는 다른 경영진에 대해서도 생각해야 합니다. 이 영역에서 총체적이라는 것은 차기 CEO가 경영진의 다른 주요 구성원과 결합했을 때 회사의 이해관계자가 가장 중요하게 여기는 자질을 갖추고 있는지 고려하는 것을 의미합니다.

이사회는 차기 CEO 선발 시 어떤 후보 자질과 특성을 살펴봐야 합니까?

재능은 중요한 부분이지만 그 이상의 것이 필요합니다. 이 영역에서 물어볼 수 있는 질문 유형은 다음과 같습니다. 인재는 회사의 전략 및 비전에 어떻게 부합합니까? 회사에서 무슨 일이 일어나고 있습니까? 산업, 역사, 성숙도 및 기타 고유한 특성을 고려할 때 필요한 사항은 무엇입니까?

이사회가 CEO 후보자에게 바라는 점이 바뀌었습니다. 과거에는 이사회가 고정된 특정 관점을 가진 강력한 리더를 찾는 경우가 많았습니다. 이것은 CEO 역할에 대한 특정 후보자를 "육성"시키는 왕조 승계 모델로 가장 잘 특징지어질 수 있습니다. 이러한 접근 방식은 장점이 있을 수 있으며 일부 연구에서는 이러한 유형의 승계를 기업 성과 개선과 관련한 것으로 봅니다.⁶ ➔

Factors to consider during the CEO succession process



However, the shifting geopolitical and economic context of today's operating environment means prioritizing different qualities, such as openness to innovation, humility, and agility. Thus, as both board members and companies have become more adaptive, so too has the candidate selection process.⁷ As a result, some boards might consider casting a wider net and designing a selection process around multiple competitive candidates.

What about the **process** of CEO succession planning—what is the board's involvement relative to other stakeholders?

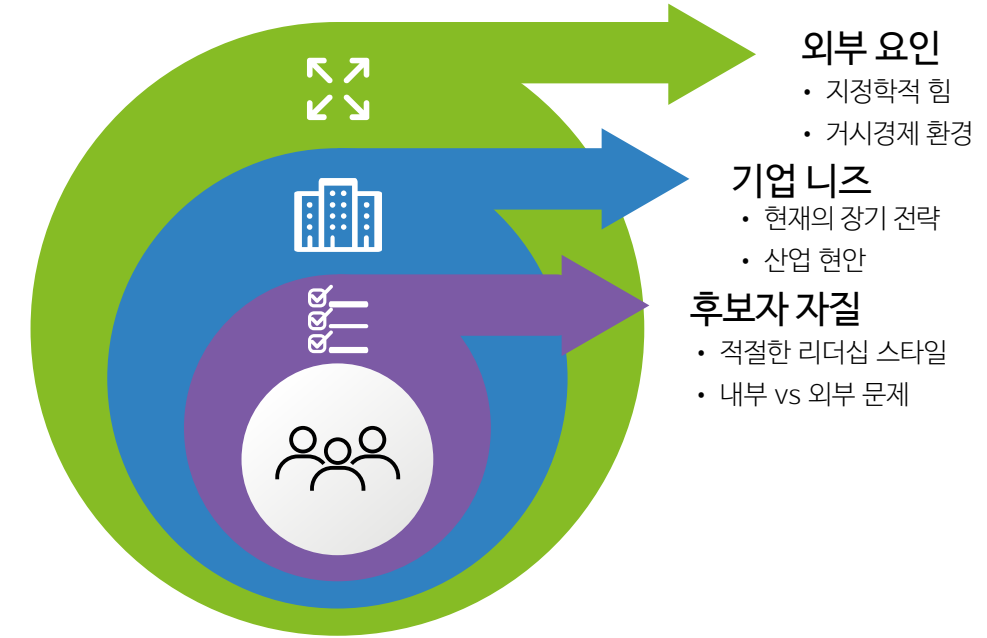
In terms of the process itself, the structure will and should vary based on a company's culture, norms, and industry. Based on conversations Deloitte's Chief Executive Program has had, though, board members should keep the following things in mind:

- **Use of third parties:** Boards want to be as objective as possible in selecting a new CEO. To accomplish that, many engage search firms or other outside consultants. In some cases, adding a third party has the potential to create distance between the candidates and the board, which can limit exposure between both sides. Ideally, though, the search process should be adaptive enough to adjust for this if it becomes a concern.

- **Timing:** On average, companies start working on succession planning about two years before the current CEO's planned departure. Starting earlier or later than that depends on circumstances. One important consideration for timing is how an extended succession planning process may be perceived by the incumbent CEO and the company's stakeholders.
- **Existing management's role:** Some boards are intentional about talking with other c-suite executives **not** in contention for the CEO role. The form of this engagement varies, but 360 reviews can be very helpful in the process. Incorporating perspectives from this level of management can also give a more holistic sense of the leadership qualities of internal candidates.
- **Balancing internal versus external candidates:** Boards often want to consider both categories of candidates. And given the importance of the CEO role, it's justifiable. This is an area for which the importance of having a long-term plan in place becomes very apparent. Some companies have a culture and preference for internal candidates—but sometimes there are no qualified candidates available. According to a [joint survey by Fortune and Deloitte](#), only about 54% of CEOs believe their company has a strong slate of future CEO candidates. ➔

⁷ Juehui Shi and Jurriaan de Jong, "Insider or outsider? The separate and joint effects of firm performance and diversification on CEO recruitment," *Journal of Management and Governance*, April 23, 2019.

CEO 승계 프로세스에서 고려해야 할 요소



그러나 오늘날 운영 환경의 지정학적 및 경제적 맥락의 변화는 혁신에 대한 개방성, 겸손, 민첩성과 같은 다양한 특성을 우선시해야 함을 의미합니다. 따라서, 이사회 구성원과 회사 모두 적응력이 높아짐에 따라 후보자 선정 프로세스도 변화하고 있습니다. 결과적으로, 일부 이사회는 더 넓은 범위의 후보자들을 고려하고 여러 경쟁 후보를 중심으로 선정 프로세스를 설계할 수도 있습니다.

CEO 승계계획 **프로세스**는 어떻게 됩니까? 다른 이해관계자에 비해 이사회의 참여는 어떻게 됩니까?

프로세스 자체의 관점에서 구조는 회사의 문화, 규범 및 산업에 따라 달라져야 합니다. 그러나 딜로이트의 최고 경영자 프로그램에서의 대화를 바탕으로 이사회 구성원은 다음 사항을 염두에 두어야 합니다:

- **제3자 활용:** 이사회는 새로운 CEO를 선발할 때 최대한 객관적이기를 원합니다. 이를 위해 많은 사람들이 서치펌 또는 기타 외부 컨설턴트를 고용합니다. 경우에 따라 제3자를 추가함으로써 후보자와 이사회 사이에 거리를 두어 양측 간의 노출을 제한할 수 있습니다. 그러나 이러한 경우가 우려되는 경우에도 이에 대응하여 조정할 수 있는 유연성을 갖춘 탐색 프로세스가 이상적입니다.

- **시기:** 기업은 평균적으로 CEO가 퇴임하기 약 2년 전부터 승계계획에 착수합니다. 그러나 시작 시기는 상황에 따라 다를 수 있습니다. 시기를 결정할 때 중요하게 고려할 사항은 연장된 승계계획 프로세스가 현직 CEO와 회사 이해관계자들에게 어떻게 인식될 수 있는지입니다.
- **기존 경영진의 역할:** 일부 이사회는 CEO 역할에 관여하지 않는 다른 C-레벨 경영진과의 면담을 중시합니다. 이러한 참여 형태는 다양하지만 360도 다면평가는 이 과정에서 매우 유용할 수 있습니다. 이러한 경영진의 시각을 통합함으로써 내부 후보자의 리더십 품질에 대해 보다 종합적으로 파악할 수 있습니다.
- **내부 후보자와 외부 후보자의 균형 맞추기:** 이사회는 종종 내부 후보와 외부 후보를 모두 고려하고자 합니다. CEO 역할의 중요성을 고려할 때 이는 타당한 접근입니다. 이는 장기적인 계획을 수립하는 것의 중요성이 명확하게 드러나는 영역입니다. 일부 기업은 내부 후보자를 선호하는 문화를 갖고 있지만, 때로는 적합한 후보자가 없을 수도 있습니다. [Fortune과 딜로이트의 공동 조사](#)에 따르면, CEO의 약 54%만이 회사가 강력한 차기 CEO 후보자 명단을 보유하고 있다고 생각하는 것으로 나타났습니다. ➔



What is the best way to manage communication with candidates who aren't selected?

As with many areas of this process, communication with candidates who are not selected is key. The selection process for CEOs is inherently competitive. Sometimes, the constellation of qualities that are needed means an individual may be highly qualified but just not a good fit for the CEO role at the time. After all, boards want to see a combination of qualities that can be hard to find in a single individual: agility, resilience, team leadership, and vision.

But while communication and transparency are important for everyone in the process, they are especially key for internal candidates. Otherwise, internal applicants who are not selected could see it as an indictment of their leadership or work quality. That can result in talent loss by prompting high quality (if not quite ready - yet) internal candidates to seek opportunities with other companies.

For those who are interested in CEO positions, what are the best ways to be competitive?

Many prospective candidates are starting to work extensively with coaches and mentors who specialize in CEO-level roles. In addition, sometimes serving on another company's board can provide future candidates with a valuable perspective on the ties between governance and succession planning.

Finally, especially for candidates, it can be important to remember that CEO selection involves many parties with varying sway in the decision-making process. For instance, in most cases the outgoing CEO will have an influential voice in the selection of his or her successor.⁸ Sometimes even if a candidate seems otherwise qualified, the individual is unlikely to be selected without a strong vote of confidence from the current CEO. That vote matters even more when you consider that retiring CEOs often stay on as executive chair or in a similar capacity.

선발되지 않은 후보자와의 커뮤니케이션을 관리하는 가장 좋은 방법은 무엇입니까?

이 프로세스의 많은 영역과 마찬가지로, 선발되지 않은 후보자와의 의사소통이 중요합니다. CEO 선발 과정은 경쟁적인 특성을 갖고 있습니다. 때로는 필요한 질적 조건을 갖춘 사람이라고 하더라도, 해당 시기에 CEO 역할에 적합하지 않을 수 있습니다. 결국 이사회는 민첩성, 회복력, 팀 리더십 및 비전 등과 같이 한 개인에게서 얻기 어려운 다양한 요소의 조합을 원하기 때문입니다.

그러나 CEO 선발 과정에 있어 커뮤니케이션과 투명성은 프로세스 참여자 모두에게 중요하지만 내부 후보자에게는 특히 중요합니다. 그렇지 않으면 선발되지 않은 내부 후보자는 이를 자신의 리더십이나 업무 품질에 대한 비난으로 받아들일 수 있습니다. 이는 아직 준비가 덜 되었더라도 우수한 내부 후보자가 다른 회사에서 기회를 찾도록 유도하여 인재 유실을 초래할 수 있습니다.

CEO 직책에 관심이 있는 사람들이 경쟁력을 갖추기 위해 가장 좋은 방법은 무엇입니까?

많은 잠재적 후보자들은 CEO급 역할에 특화된 코치 및 멘토와 광범위하게 협업을 시작하고 있습니다. 또한, 다른 회사의 이사회에서 활동하는 것은 향후 후보자에게 거버넌스와 승계계획 간의 귀중한 관점을 제공할 수 있습니다.

마지막으로, 특히 후보자들은 CEO 선발이 의사결정 과정에서 다양한 영향력을 가진 많은 이해관계자들이 참여한다는 점을 기억하는 것이 중요합니다. 예를 들어, 대부분의 경우 퇴임하는 CEO는 자신의 후임자를 선택할 때 영향력을 행사합니다.⁸ 때로는 후보자가 다른 조건을 충족시켜도 현직 CEO로부터 강력한 지지를 받지 않으면 해당 후보자는 선발되기 어렵습니다. 이러한 지지는 퇴임하는 CEO가 종종 이사회 의장이나 이와 유사한 직책으로 남아 있는 경우에 특히 중요합니다.

⁸ Ormonde Cragun, Anthony Nyberg, and Pat Wright. "CEO Succession: What We Know and Where to Go?" *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, January 1, 2016.

저자

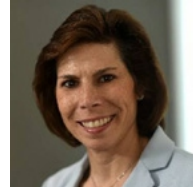


Carey Owen
National Managing Partner
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
coven@deloitte.com



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

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.