



Center for Board Effectiveness

On the Board's Agenda | US

승계 전략에 대한 이사회와 경영진의 인식 차이

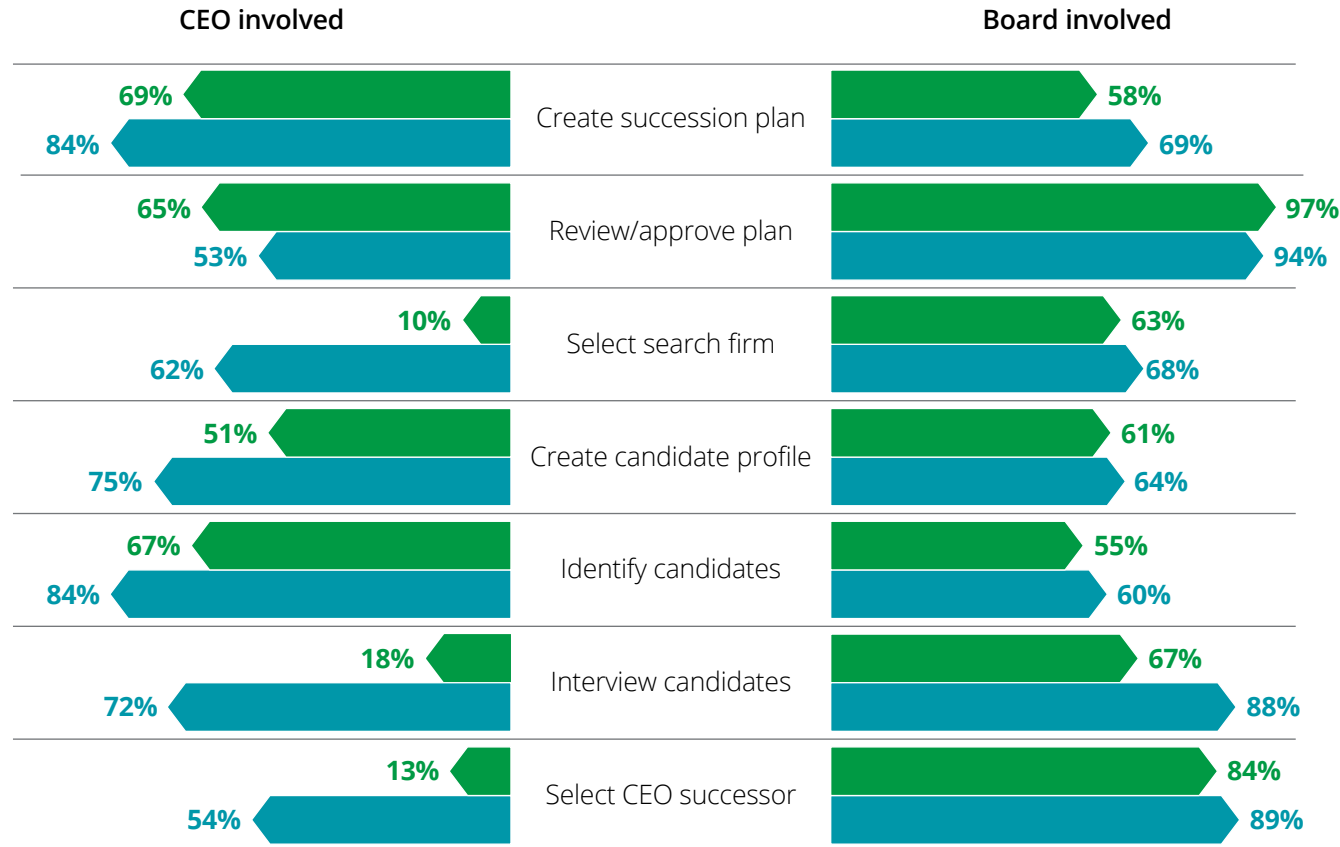
From time to time, On the Board's Agenda uses an abbreviated format to highlight noteworthy data or recent developments in governance. This edition combines survey data on succession planning to explore variance in responses provided by chief executive officers (CEOs) and public company corporate secretaries.

Succession planning is important for long-term sustainability, though the process itself varies greatly by company. In two recent surveys, CEOs¹ and public company corporate secretaries² were separately asked to identify who was involved in (1) crafting a succession strategy and (2) then using it for a CEO transition. Survey respondents indicated whether the board (as a whole or via a committee) and/or CEO were involved in each component at their company.³

At a high level, there was some congruence between executives and boards on certain elements of succession strategy and transition process. For example, both CEO (94%) and corporate secretary (97%) respondents noted the prominent involvement of boards in reviewing and approving succession plans. But when asked about the CEO's involvement in the review and approval process, there was less alignment (53% for CEOs and 65% for corporate secretaries).

Who is involved in the succession planning process? It depends on who you ask.

Perceptions of involvement by ■ corporate secretaries and ■ CEOs



‘On the Board's Agenda’는 경우에 따라 주목할 만한 데이터나 거버넌스의 최근 동향을 간략하게 제시하는데, 이번 호에서는 승계계획에 관한 서베이 데이터를 종합하여 최고경영자(CEO)와 상장기업 코퍼레이트 세크리터리(corporate secretaries)*의 응답 차이를 살펴보겠습니다.

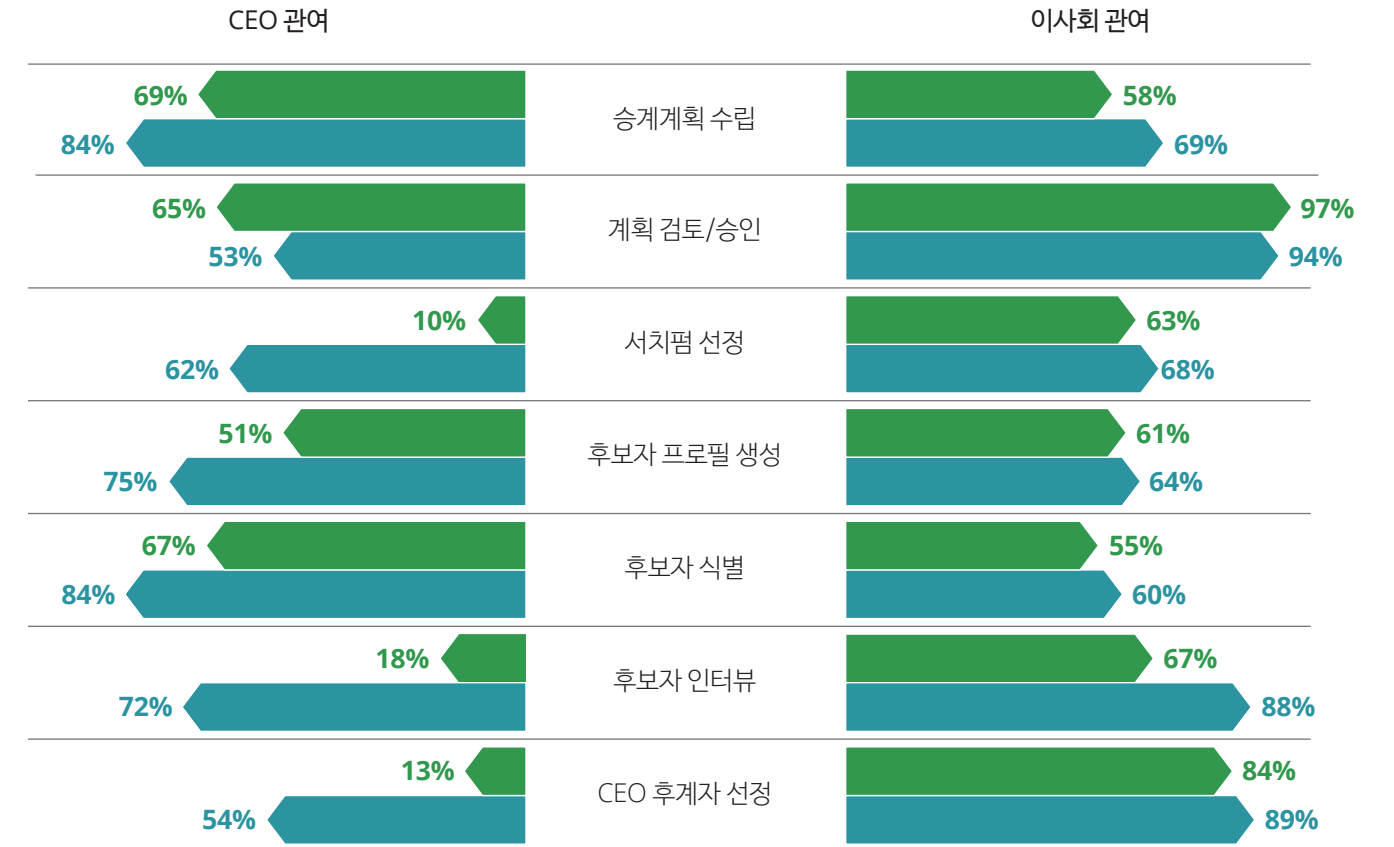
*미국, 영국 등의 기업에서 법무, 이사회 지원, 거버넌스 관리 및 주주관계 업무 등을 총괄하는 고위관리직

승계계획은 장기적인 지속 가능성 측면에서 중요하지만, 그 과정 자체는 기업마다 크게 다릅니다. 최근 실시한 두 차례의 서베이에서 CEO¹와 상장기업 코퍼레이트 세크리터리²를 대상으로 (1) 승계 전략 수립과 (2) CEO 교체에 누가 관여하는지를 각각 질문했습니다. 설문 응답자들은 이사회(또는 위원회) 및/또는 CEO가 회사의 각 구성 요소에 관여하고 있는지 여부를 표시했습니다.³

승계 전략과 승계 프로세스의 특정 요소에 대해 경영진과 이사회 간의 인식이 어느 정도 일치하는 부분이 있었습니다. 예를 들어, CEO(94%)와 코퍼레이트 세크리터리(97%) 응답자 그룹 모두 ‘승계계획의 검토 및 승인에 이사회가 중요하게 관여한다’고 답했습니다. 그러나 ‘검토 및 승인 과정에 CEO가 관여하는지’에 대한 질문에는 CEO(53%)와 코퍼레이트 세크리터리(65%) 응답자 그룹 간의 인식이 일치하는 비율은 낮았습니다.

‘승계계획 프로세스에는 누가 관여하는가’의 물음은 질문 대상에 따라 결과가 다르게 나타났습니다.

승계계획 프로세스 관여에 대한 인식 ■ 코퍼레이트 세크리터리 ■ CEO



For every component of the succession process, variance around the role of the CEO was greater than variance on the role of the board. For instance, corporate secretaries (18%) were far less likely than CEOs (72%) to indicate CEO involvement with candidate interviews.⁴ The selection of a search firm was a close second, with far fewer corporate secretaries (10%) seeing CEO involvement versus the group of CEO survey respondents (62%).

Variance between responses from corporate secretaries and CEOs

CEO involved	Variance	Board involved	Variance
Interview candidates	54%	Interview candidates	21%
Select search firm	52%	Create succession plan	11%
Select CEO successor	41%	Select search firm	5%
Create candidate profile	24%	Select CEO successor	5%
Identify candidates	17%	Identify candidates	5%
Create succession plan	15%	Create candidate profile	3%
Review/approve plan	12%	Review/approve plan	3%

The results suggest that there could be value in checking whether board and management expectations are aligned in this area. Because regardless of a succession plan's specific details, congruence may help improve the odds of an effective transition. And in the event of an unplanned departure, getting on the same page now may save precious time later.

Endnotes

1. The question received 91 responses from CEOs. See Benjamin Finzi, Brett Weinberg, and Elizabeth Molacek, "Winter 2024 Fortune/Deloitte CEO Survey Insights," Deloitte, 2024.
2. The question received 67 responses from corporate secretaries. See Natalie Cooper, Robert Lamm, and Randi Val Morrison, "Board Practices Quarterly: CEO succession planning processes," Society for Corporate Governance and Deloitte, 2023.
3. Respondents answered the following question: "Please describe the involvement of your CEO, board and/or board committee in the CEO succession planning process. Check all that apply." Percent values are the percentage of respondents indicating the CEO or board are involved in the succession process. Role type indicates whether the value is from respondents who are CEOs or corporate secretaries.
4. This was also the highest variance for board involvement (21%), where corporate secretaries (67%) were less likely than CEOs (88%) to say the board has a role in candidates' interviews. However, such values may be indicative of respondents interpreting the answers differently. The lower value from corporate secretaries may reflect that every member of the board may not be involved in interviewing every candidate, especially at the earlier stages of the process.

승계 프로세스의 모든 구성 요소에서 CEO의 역할에 대한 인식 차이가 이사회에 대한 인식 차이보다 크게 나타났습니다. 예를 들어, 코퍼레이트 세크리터리(18%) 응답자 그룹은 후보자 인터뷰에 CEO가 관여한다고 응답한 비율이 CEO(72%) 응답자 그룹보다 상당히 낮았습니다.⁴ '서치펌 선정' 항목에도 비슷한 양상을 보였는데, 코퍼레이트 세크리터리(10%)는 CEO 서베이 응답자 그룹(62%)에 비해 상당히 적은 비율로 CEO가 관여한다고 답했습니다.

코퍼레이트 세크리터리와 CEO 간의 응답 차이

CEO 관여	응답 차이	이사회 관여	응답 차이
후보자 인터뷰	54%	후보자 인터뷰	21%
서치펌 선정	52%	승계계획 수립	11%
CEO 후계자 선정	41%	서치펌 선정	5%
후보자 프로필 생성	24%	CEO 후계자 선정	5%
후보자 식별	17%	후보자 식별	5%
승계계획 수립	15%	후보자 프로필 생성	3%
계획 검토/승인	12%	계획 검토/승인	3%

서베이 결과는 승계 전략과 전환의 영역에서 이사회와 경영진의 기대가 일치하는지 확인하는 것이 유용할 수 있음을 시사합니다. 승계계획의 구체적인 세부사항과 관계없이, 이사회와 경영진의 기대가 일치하는 경우 효과적인 승계 가능성을 높이는 데 유익하기 때문입니다. 또한 예상치 못한 퇴임이 발생할 경우, 사전에 기대가 일치하는 부분을 공유하고 동일한 인식을 형성하면 나중에 시간을 절약할 수 있습니다.

참고문헌 및 미주

1. 이 질문에는 91명의 CEO가 응답했습니다. (참조: Benjamin Finzi, Brett Weinberg, and Elizabeth Molacek, "Winter 2024 Fortune/Deloitte CEO Survey Insights," Deloitte, 2024)
2. 이 질문에는 67명의 코퍼레이트 세크리터리가 응답했습니다. (참조: Natalie Cooper, Robert Lamm, and Randi Val Morrison, "분기별 이사회 우수 사례: CEO 승계계획 프로세스," Society for Corporate Governance and Deloitte, 2023)
3. 응답자들은 다음 질문에 답했습니다. "CEO 승계계획 프로세스에서 귀사의 CEO, 이사회 및/또는 위원회의 참여에 대해 설명해 주십시오. 해당되는 항목에 모두 체크하십시오." 백분율 값은 CEO 또는 이사회가 승계 프로세스에 관여한다고 응답한 비율을 나타냅니다. 역할 유형은 응답자가 CEO인지 아니면 코퍼레이트 세크리터리인지에 대한 값을 나타냅니다.
4. 이사회 관여(21%)에서도 가장 큰 차이가 나타났는데, 후보자 인터뷰에 이사회가 역할을 한다고 답한 코퍼레이트 세크리터리(67%)가 CEO(88%)보다 낮은 비율을 보였습니다. 그러나 이러한 수치는 응답자들이 답변을 다르게 해석한 결과일 수 있습니다. 코퍼레이트 세크리터리의 낮은 수치는 모든 이사회 구성원이 모든 후보자 면접에 관여하지 않을 수 있으며, 특히 채용 과정의 초기 단계에서는 더욱 그러할 수 있음을 반영할 수 있습니다.



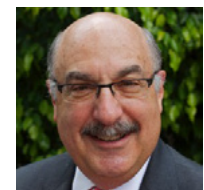
저자



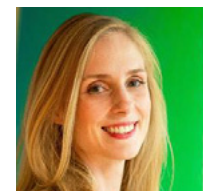
Carey Oven
National Managing Partner
Center for Board Effectiveness
Deloitte & Touche LLP
coven@deloitte.com



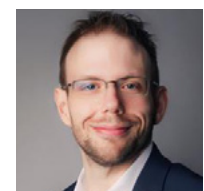
Natalie Cooper
Senior Manager
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
natcooper@deloitte.com



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

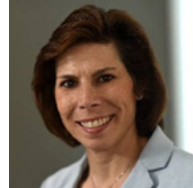


Elizabeth Molacek, PhD
Manager
Chief Executive Program
Deloitte Services LP
emolacek@deloitte.com

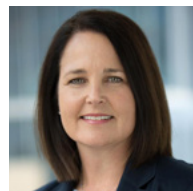


Jamie McCall
Manager
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
jamiemccall@deloitte.com

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, Audit & Assurance
Governance Services and Audit
Committee Program Leader
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 파트너
Partner / Audit & Assurance,
Center for Corporate Governance Leader
hansukim@deloitte.com



박재환 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
중앙대학교 경영학부 교수



김학범 파트너
Partner / Risk Advisory
hbkim@deloitte.com



유승원 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
고려대학교 경영대학 교수



정현 파트너
Partner / Audit & Assurance
hyunjeong@deloitte.com



장정애 교수
기업지배기구발전센터 자문위원 /
아주대학교 법학전문대학원 교수



오정훈 파트너
Partner / Audit & Assurance
junoh@deloitte.com

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.

Copyright © 2024 Deloitte Development LLC. All rights reserved.