



Center for Board Effectiveness

On the Board's Agenda | US

혁신을 수용하라: 잠재력을 이끄는 이사회의 역할

Introduction

The boardroom's pivotal role in championing innovation

In today's rapidly evolving business landscape, innovation powers the heartbeat of progress. As new technologies disrupt traditional industries and consumer preferences shift seemingly overnight, organizations that thrive are those that embrace change. Yet, corporate boards may underestimate their strategic role in fostering these crucial adaptations.

Conversations on technology disruption are often initially focused on back-end operations (and efficiency), rather than proactive forces to drive seismic organizational shifts, catalyzing profound innovative transformation.

Imagine a once-dominant organization, known for its decades of success, now failing to adapt, facing the stark reality of dwindling demand and shrinking relevance. Visionary leaders, armed with bold ideas and the curiosity to understand the power of innovation are the driving force behind tomorrow's marketplace, technological disruption, and engines of growth and resilience that are redefining supply and demand dynamics, while ultimately shaping the future of the boardroom.

Board members should consider strategies to champion and drive forward-thinking approaches that are essential to delivering marketplace outcomes in today's economic landscape.

소개

혁신을 선도하는 이사회 의 중추적 역할

빠르게 진화하는 오늘날의 비즈니스 환경에서 혁신은 발전의 핵심동력입니다. 신기술이 전통적인 산업을 흔들고 소비자 선호도가 급격히 변하는 가운데 변화를 수용하는 조직만이 성공할 수 있습니다. 그러나 기업 이사회는 이러한 중요한 변화를 촉진하는 데 있어 자신들의 전략적 역할을 과소평가할 수 있습니다. 기술 혁신에 대한 논의는 조직의 근본적인 변화를 촉진하고 혁신적인 변화를 주도하는 능동적인 힘보다는 후선의 운영 및 효율성에 초점을 맞추는 경우가 많습니다.

한때 수십 년간 성공을 거둔 지배적인 조직이 이제는 수요와 영향력이 감소하는 냉혹한 현실에 직면하여 적응에 실패하고 있는 상황을 상상해 보십시오. 대담한 아이디어와 혁신의 가치를 이해하는 비전 있는 리더는 미래의 시장, 기술 혁신, 공급과 수요의 역학을 재정의하며 성장과 회복탄력성의 원동력이 됩니다. 이들은 궁극적으로 이사회를 형성하는 중심 역할을 합니다.

이사회 구성원은 오늘날의 경제 환경에서 시장 성과를 창출하는 데 필수적인 미래지향적 접근 방식을 지지하고 추진하기 위한 전략을 고려해야 합니다.

The innovation imperative

Setting the tone in the boardroom

In this contemporary business landscape, where rapid technological advancements and business disruptions intersect with more fluid supply and demand dynamics, board members **can no longer afford to operate without an appetite for transformational opportunities** and a mindset of boundary-pushing innovation.

In many boardrooms around the world, the buzz around innovation—and specifically artificial intelligence (AI)—is reaching a fever pitch. Once viewed as a futuristic concept, AI has swiftly moved into the mainstream, leading to monumental changes across industries. Appreciating the impacts of innovation is no longer just about staying ahead of the competition; it is about recognizing a new strategic imperative.



70% of respondents in a recent survey reported maintaining or increasing their spend on innovation.

Innovation can help organizations foster greater resilience and capture opportunity, even among increasingly challenging economic environments. In a recent survey of companies by Deloitte and Fast Company, nearly 70% of respondents reported maintaining or increasing their spend on innovation despite economic uncertainty.¹

“ Embracing agility, curiosity, and forward thinking within the boardroom is paramount in today's rapidly evolving landscape. By investing in a collective tech journey, the board can proactively engage management to integrate technology seamlessly, fostering innovation across its diverse mosaic. The board's role in innovation is not merely passive observation, but active participation in shaping the future. ”

Lara Abrash
Chair, Deloitte US

혁신의 필수 요소

이사회의 분위기 조성

급격한 기술 발전과 비즈니스 혁신이 더욱 유동적인 수요와 공급의 역학 관계와 결합된 오늘날의 비즈니스 환경에서 **이사회 구성원들은 혁신적 사고 없이도 효과적인 운영이 어려워졌습니다.**

전 세계의 많은 이사회에서 혁신, 특히 인공지능(AI)에 대한 논의가 뜨겁게 달아오르고 있습니다. 한때 미래적인 개념으로 여겨졌던 AI는 빠르게 주류로 자리 잡으며 산업 전반에 걸쳐 기념비적인 변화를 이끌고 있습니다. 혁신의 영향력을 인식하는 것은 이제 단순히 경쟁에서 앞서나가는 것을 넘어 새로운 전략적 과제를 이해하는 것입니다.



최근 설문조사에서 응답자의 70%가 혁신에 대한 지출을 유지하거나 증가시킬 것이라고 답했습니다.

혁신은 점점 더 어려워지는 경제 환경 속에서도 조직이 회복탄력성을 높이고 기회를 포착하는 데 유용할 수 있습니다. 최근 딜로이트와 패스트컴퍼니가 기업을 대상으로 실시한 설문조사에 따르면 응답자의 약 70%가 경제 불확실성에도 불구하고 혁신에 대한 지출을 유지하거나 증가시킬 것이라고 답했습니다.¹

“ 빠르게 진화하는 오늘날의 환경에서는, 이사회가 민첩성, 호기심, 미래 지향적 사고를 포용하는 것은 무엇보다 중요합니다. 이사회는 공동의 기술 여정에 투자함으로써 경영진을 적극적으로 참여시켜 기술을 원활하게 통합하고 다양한 영역에 걸쳐 혁신을 촉진할 수 있습니다. 혁신에서 이사회의 역할은 단순히 수동적인 관찰자가 아닌, 미래를 창조하는데 적극적으로 참여하는 자입니다. ”

Lara Abrash
딜로이트 US 이사회 의장

“In an era where industries are converging and boundaries are blurring, one of the greatest risks is failing to innovate. By expanding the role of the board beyond traditional oversight to actively promote innovation and strategic risk assessment, boards can help leaders identify new opportunities. They can harness technology innovations to help organizations reimagine and reshape their business models for resilience and lasting impact in the marketplace.”

Jason Girzadas

Chief Executive Officer, Deloitte US

The boardroom is where risk and reward should be actively balanced to navigate the inherent uncertainties of innovation. As market dynamics shift at an unprecedented rate,² the board's role goes beyond simply recognizing market shifts; it extends to overseeing the enterprise's navigation through these changes—and innovation sits at the heart of this balancing act—serving as both a compass and an engine for sustainable growth and competitive advantage.

In this context, boards should consider setting a bold and creative vision, balancing near-term incentives with longer-term strategies (including choices on capital allocation and associated governance), while cultivating a culture of innovation, to aid in seizing new opportunities, mitigating potential risks, and driving transformative change. Embracing innovation as a strategic imperative can help set a resilient foundation, while proactively positioning organizations to thrive in uncertain and competitive environments.

As such, the board's role could begin to extend beyond traditional oversight—not only fostering a culture of innovation, but also encouraging strategic risk evaluation and ensuring that organizations remain agile and adaptable. By doing so, boards could turn potential threats into opportunities and leverage innovation as a key driver for long-term success. Take for example, the rapid adoption of emerging technologies, such as AI and machine learning, which are expected to add substantial value to the global economy. The worldwide Generative AI (GenAI) market is expected to grow at a compound annual growth rate (CAGR) of about 21% to \$200 billion by 2030.³ However, only a fraction of companies have scaled their AI efforts.⁴ This disparity highlights a critical gap between early adopters and those who lag behind, struggling to move beyond initial experimentation.

Boards play a pivotal role in bridging this gap by proactively engaging with management to drive the strategic adoption and scaling of emerging technologies, as well as broader organizational adaptations that unlock new value. Without active board involvement and encouragement of decisive management action, organizations risk stagnation and may ultimately watch their market relevance erode.

“산업이 융합되고 경계가 모호해지는 시대에 가장 큰 위험은 혁신에 실패하는 것입니다. 이사회는 역할을 전통적인 감독을 넘어 혁신과 전략적 위험 평가를 적극적으로 촉진하는 것으로 확장함으로써 이사회는 리더가 새로운 기회를 파악하도록 도울 수 있습니다. 이사회는 기술 혁신을 활용하여 조직이 비즈니스 모델을 재구상하고 재정립할 수 있도록 지원함으로써, 시장에서 회복탄력성과 지속적인 영향력을 발휘할 수 있도록 역할을 수행해야 합니다.”

Jason Girzadas

Deloitte US 대표이사

이사회는 혁신에 내재된 불확실성을 극복하기 위해 위험과 보상이 적극적으로 균형을 이루어야 하는 곳입니다. 시장의 역동성이 전례 없는 속도²로 변화함에 따라 이사회는 역할은 단순히 시장의 변화를 인식하는 것을 넘어 기업이 이러한 변화를 헤쳐 나가는 과정을 감독하는 것으로 확장되었습니다. 혁신은 지속가능한 성장과 경쟁우위를 위한 나침반이자 엔진 역할을 하며, 이사회는 이를 중심으로 균형 잡힌 행동을 추구해야 합니다.

이러한 맥락에서 이사회는 대담하고 창의적인 비전을 설정하고 단기적인 인센티브와 장기적인 전략(자본 배분 및 관련 거버넌스에 대한 선택 포함)의 균형을 맞추는 동시에 혁신 문화를 조성하여 새로운 기회를 포착하고 잠재적인 위험을 완화하며 혁신적인 변화를 주도하는 데 도움을 줄 수 있도록 고려해야 합니다. 혁신을 전략적 필수 요소로 수용하면 탄력적인 기반을 구축하는 동시에 불확실하고 경쟁이 치열한 환경에서 조직이 번창할 수 있도록 선제적으로 대응할 수 있습니다.

따라서 이사회는 혁신 문화를 조성하는 것뿐만 아니라 전략적 위험 평가를 장려하고 조직이 민첩성과 적응력을 유지할 수 있도록 하는 등 기존의 감독을 넘어 확장될 수 있습니다. 이를 통해 이사회는 잠재적인 위험을 기회로 전환하고 혁신을 장기적인 성공을 위한 핵심 동인으로 활용할 수 있습니다. 예를 들어, 글로벌 경제에 상당한 가치를 더할 것으로 기대되는 AI 및 머신러닝과 같은 신기술의 급속한 도입을 생각할 수 있습니다. 전 세계의 생성형 AI 시장은 2030년까지 약 21%의 연평균 성장률(CAGR)로 성장하여 2천억 달러에 이를 것으로 예상됩니다.³ 그러나 AI 노력을 확장한 기업은 극히 일부에 불과합니다.⁴ 이러한 격차는 초기 도입 기업과 기존의 단계에서 머무르는 기업 간의 중요한 차이를 강조합니다.

이사회는 경영진과 적극적으로 협력하여 새로운 기술의 전략적 채택과 확장을 주도하고 새로운 가치를 창출하는 광범위한 조직 적응을 추진함으로써 이러한 격차를 해소하는 데 중추적인 역할을 합니다. 이사회는 적극적인 참여와 과감한 경영 활동에 대한 장려가 없으면 조직은 정체될 위험이 있으며 궁극적으로 시장에 미치는 영향력이 약화될 수 있습니다.

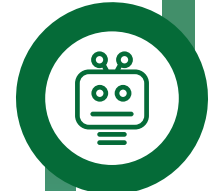
Amid this Fourth Industrial Revolution, beyond staying up to date on emerging technologies, boards should consider these factors to elevate the role of innovation in the boardroom.



Accelerating pace of change

Technology is disrupting industries and increasingly reducing barriers to create digital global economies. New technology adoption efforts anchored in a “wait and see” approach are potentially riskier than they once were, as the pace of innovation means that product life cycles are shrinking, customer demands are shifting rapidly, and traditional business models may become outdated quickly.

To help address these challenges, boards should consider adopting a more agile mindset to challenge the pace of management, and encourage incorporating foresight strategies - anticipating emerging trends that foster early experimentation with new technologies. This approach is paired with calculated, proactive (and real-time data-based) risk and change management capabilities.



Abundant creation spurred by AI

While AI has been maturing for many years, recent advancements in GenAI are enabling more people to harness the power of AI without specialized knowledge (e.g., coding, machine learning). Automated content generation, data analytics, and decision-making systems aid in the production of predictive insights, personalized recommendations, and high-quality products at scale. This abundance has the potential to fundamentally transform various sectors and redefine the value proposition of many organizations, as many of these developments are occurring in “verticalized” AI applications.

Boards should recognize the transformative potential of AI to unlock new business value (and associated ethical considerations and risks), while overseeing management’s investment in organic and inorganic opportunities. These efforts may include activations such as new research and talent development, as well as monitoring the market for new merger and acquisition (M&A) opportunities that may be the difference between future market leadership or stagnation.



Technology-influenced market demand/customer expectations

Technology disruption is creating space as these technologies give rise to fundamentally new markets and fields, ultimately reshaping demand and customer expectations/experience. Personalized recommendations, instant access, and seamless digital interactions have become the norm. Many customers now expect businesses to predict their needs and provide frictionless experiences across many touch points.

Board members should consider encouraging management to prioritize customer-centric strategies that leverage innovation to exceed expectations for consumer-oriented experiences. Such strategies may be increasingly critical to sustaining and enhancing enterprise value and competitive differentiation. Boards might also guide management to proactively monitor competitors, adjacent industries, and emerging technologies that could disrupt customer expectations.

4차 산업혁명 시대에 이사회는 신기술에 대한 최신 정보를 파악하는 것을 넘어서 혁신의 역할을 제고하기 위해 이러한 요소를 고려해야 합니다.



가속화된 변화 속도

이사회는 경영진과 적극적으로 협력하여 새로운 기술의 전략적 채택과 확장을 주도하고 새로운 가치를 창출하는 광범위한 조직 적응을 추진함으로써 이러한 격차를 해소하는 데 중추적인 역할을 합니다. 이사회는 적극적인 참여와 과감한 경영 활동에 대한 장려가 없으면 조직은 정체될 위험이 있으며 궁극적으로 시장에 미치는 영향력이 약화될 수 있습니다.

이러한 과제를 해결하기 위해 이사회는 보다 민첩한 사고방식을 채택하여 경영진의 혁신 추진속도를 촉진하고, 신기술에 대한 초기 실험을 촉진하는 미래 예측 전략을 도입하도록 장려해야 합니다. 이러한 접근 방식은 추정된 사전 예방적(및 실시간 데이터 기반) 리스크 및 변화관리 역량과 결합됩니다.



AI의 비즈니스 가치 창출

AI는 수년 동안 발전해 왔지만, 최근 생성형AI의 발전으로 더 많은 사람들이 코딩이나 머신러닝과 같은 전문 지식 없이도 AI를 활용할 수 있게 되었습니다. 자동화된 콘텐츠 생성, 데이터 분석 및 의사결정 시스템은 예측되는 인사이트, 개인화된 추천, 고품질의 제품을 대규모로 생산할 수 있도록 지원합니다. 이러한 혁신은 다양한 분야를 근본적으로 변화시키고 많은 조직의 가치 제안을 재정 의할 수 있는 잠재력을 지니고 있습니다. 특히, 이러한 발전의 대부분은 수직화된 AI 애플리케이션에서 이루어지고 있습니다.

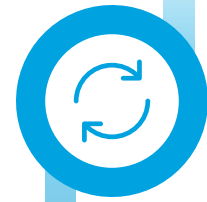
이사회는 새로운 비즈니스 가치를 창출할 수 있는 AI의 혁신적 잠재력(및 관련 윤리적 고려사항과 리스크)을 인식하는 동시에 유기적 및 비유기적 기회에 대한 경영진의 투자를 감독해야 합니다. 이러한 노력에는 새로운 연구 및 인재 개발과 같은 적극적인 활동뿐만 아니라 향후 시장 주도권 확보 또는 정체를 좌우할 수 있는 새로운 인수합병(M&A) 기회에 대한 시장 모니터링이 포함될 수 있습니다.



기술의 영향을 받는 시장 수요 및 고객 기대치

기술 혁신은 근본적으로 새로운 시장과 분야를 창출하고 궁극적으로 수요와 고객 기대치/경험을 재편하고 있습니다. 개인 맞춤형 추천, 즉각적인 접근, 원활한 디지털 상호 작용이 당연한 것이 되었습니다. 이제 많은 고객은 기업이 자신의 니즈를 예측하고 다양한 접점에서 원활한 경험을 제공해주기를 기대합니다.

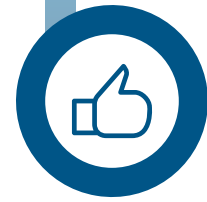
이사회 구성원들은 혁신을 활용하여 소비자 중심의 경험에 대한 기대치를 뛰어넘는 고객 중심 전략을 우선시하도록 경영진을 독려해야 합니다. 이러한 전략은 기업 가치와 경쟁 차별화를 유지하고 강화하는 데 점점 더 중요해질 수 있습니다. 또한 이사회는 경영진이 고객의 기대를 저해할 수 있는 경쟁사, 관련 산업 및 신기술을 선제적으로 모니터링하도록 유도할 수 있습니다.



Adaptive innovation organizational structure/incentives

Innovation may serve two major roles for organizations: incremental enhancement to existing products, services, and businesses; or transformational change to create fundamentally new ones. However, some organizations are designed to support the former at the expense of the latter, which can be problematic. There are many different strategies organizations may pursue to address these challenges, such as internal "skunkworks" groups, external collaboration, or shifting operating models as organizations look to improve transformational innovation capabilities.

*Governance processes that recognize the value of both incremental and transformational innovation may help management be more proactive about decision-making **and** resource allocation to propel both types of innovation.*



Enhanced popularity of 'open innovation' models

With increasingly complex market dynamics and converged industry operations, "open innovation" models appear to be growing in popularity.⁵ A notable 42% of surveyed organizations say they leverage open innovation models to support their innovation strategies.⁶ These models may accelerate growth, reduce research and development costs, and introduce fresh perspectives that could drive breakthrough innovation. In a rapidly changing market, adaptability is key.

Board members should consider encouraging management to explore open innovation opportunities that align with the organizations strategic goals that value external collaboration, fostering relationships to unlock new markets and technological advances, while addressing risk considerations, such as IP protection and data risk.

These shifts can have far-reaching implications for markets, industries, and businesses, both in their opportunities and challenges. As such, boards should consider becoming savvy on these issues (which may influence many governance activities), but also understand the ways in which they could likely have an impact on core board functions.



적응형 혁신 조직 구조 및 인센티브

혁신은 기존 제품, 서비스 및 비즈니스를 점진적으로 개선하는 '점진적 혁신'과 근본적으로 새로운 것을 창출하는 '전환적 혁신'이 있으며, 이러한 두 가지 주요 역할을 조직에 부여할 수 있습니다. 그러나 일부 조직은 후자를 희생하면서 전자를 지원하도록 설계되어 문제가 될 수 있습니다. 이러한 문제를 해결하기 위해 조직은 내부 '스컹크웍스' 그룹, 외부 협업, 운영 모델 전환 등 다양한 전략을 추구할 수 있으며, 조직은 전환적인 혁신 역량을 향상하기 위해 다양한 방법을 모색할 수 있습니다.

*군수업체 록히드(Rockheed)의 선도적인 제품개발을 해온 작은 연구개발조직을 의미하며 관료주의에 얽매이지 않게 자율성을 부여받아 고도의 창의성을 바탕으로 이루어지는 선행 연구 또는 비밀 프로젝트를 지칭

점진적 혁신과 전환적 혁신의 가치를 모두 고려하는 거버넌스 프로세스는 경영진이 두 가지 유형의 혁신을 추진하기 위한 의사결정과 자원 할당에 있어 보다 능동적으로 대처하게 합니다.



'개방형 혁신' 모델의 인기 상승

점점 더 복잡해지는 시장 역학 관계와 융합된 산업 운영으로 인해 '개방형 혁신' 모델의 인기가 높아지고 있습니다.⁵ 설문조사에 참여한 조직의 42%가 혁신 전략을 지원하기 위해 개방형 혁신 모델을 활용한다고 답했습니다.⁶ 이러한 모델은 성장을 가속화하고 연구 개발 비용을 절감하며 획기적인 혁신을 이끌어낼 수 있는 새로운 관점을 도입할 수 있습니다. 빠르게 변화하는 시장에서는 적응력이 핵심입니다.

이사회 구성원은 경영진이 외부 협업을 중시하는 조직의 전략적 목표에 부합하는 개방형 혁신 기회를 모색하도록 장려하고, 새로운 시장과 기술 발전을 위한 관계를 구축하는 동시에 지적재산권 보호 및 데이터 리스크와 같은 리스크 요소를 해결하도록 독려해야 합니다.

이러한 변화는 시장, 산업, 비즈니스에 기회와 도전이라는 측면에서 광범위한 영향을 미칠 수 있습니다. 따라서 이사회는 많은 거버넌스 활동에 영향을 미칠 수 있는 이러한 이슈에 대해 잘 알고 있어야 하며, 이러한 이슈가 이사회 핵심 기능에 어떤 영향을 미칠지도 파악해야 합니다.

Understanding the board's role in progressing innovation

Amplifying innovation considerations on the board agenda is increasingly important, but boards should also deepen their awareness of how innovation is taking shape within (and outside) of their organization, as well as the ways in which broader market innovation is influencing the role of the board.



Strategies to further the board's innovation agenda

Priorities

Elevate innovation as a strategic imperative

- Consider where innovation appears within current board committees and if a new committee, ad hoc committee, or advisory board could focus exclusively on innovation-related (incremental and transformative) initiatives for the organization across multiple time horizons (short, mid, and long term), ensuring that this committee includes members with diverse backgrounds in technology, market trends, and business strategy to provide comprehensive oversight and guidance. Consider including external innovators, futurists, and thought leaders to provide radical perspectives and challenge conventional strategies with groundbreaking ideas.
- Oversee management's exploration of the impacts of technology disruptions on supply and demand—recognize leadership teams may be prone toward over-optimism about the ability of existing business to maintain relevance and perform adaptive scenario planning/forecasting to better ascertain at-risk revenue and potential revenue replacement strategies.⁷
- Consider imploring management to define clear, measurable innovation goals that align with the organization's overall strategic objectives. Determine who on the board is responsible for defining innovation key performance indicators (KPIs) with leadership and introducing diversity of internal and external perspectives. Consider engaging stakeholders in the innovation process, gather insights, and encourage leadership to take active roles in both promoting and managing innovation throughout the organization.

혁신을 촉진하는 이사회 역할 이해하기

이사회 안건에서 혁신을 고려하는 것이 점점 더 중요해지고 있지만, 이사회는 혁신이 조직 내부와 외부에서 어떻게 구체화되고 있는지, 그리고 광범위한 시장 혁신이 이사회 역할에 어떤 영향을 미치는지에 대한 이해도를 높여야 합니다.



이사회 혁신 안건을 추진하기 위한 전략

우선과제

전략적 필수 요소로서의 혁신 강화

- 현재 이사회 위원회 내에서 혁신이 필요한 부분을 고려하고, 새로운 위원회, 임시 위원회 또는 자문위원회가 여러 기간(단기, 중기, 장기)에 걸쳐 조직을 위한 혁신 관련(점진적이고 전환적인) 이니셔티브에만 집중할 수 있는지 고려하십시오. 이 위원회에는 기술, 시장 동향 및 비즈니스 전략에 대한 다양한 배경을 가진 위원을 포함하여 포괄적인 감독 및 지침을 제공합니다. 외부 혁신가, 미래학자, 사고의 리더(thought leaders)를 포함시켜 급진적인 관점을 제공하고 획기적인 아이디어로 기존 전략에 도전하는 것도 고려할 수 있습니다.
- 경영진은 기술 혁신이 공급과 수요에 미치는 영향을 탐색하도록 감독하는 것이 바람직합니다. 경영진이 기존 비즈니스의 유지 가능성에 대해 지나치게 낙관적일 수 있다는 점을 고려하여, 리스크에 처한 수익과 대체 가능한 수익 전략을 평가하기 위해 적응형 시나리오 계획 및 예측을 수행할 것을 권장합니다.⁷
- 경영진에게 조직의 전반적인 전략적 목표에 부합하는 명확하고 측정 가능한 혁신 목표를 정의하도록 요청하는 것이 바람직합니다. 이사회에서 누가 리더십을 바탕으로 혁신 핵심성과지표(KPI)를 정의하고 내부 및 외부의 다양한 관점을 도입할 책임이 있는 자를 결정합니다. 혁신 프로세스에 이해관계자를 참여시키고, 통찰력을 모으며, 리더십이 조직 전체에서 혁신을 촉진하고 관리하는 데 적극적인 역할을 하도록 장려하십시오.



Priorities

Infuse leading practices from across sectors (converged-industry) to enhance customer experience, brand, and strategic advantage

Strategies to further the board's innovation agenda

- Consider management's use of open innovation models to bring interdisciplinary thinking and capabilities that can reinforce brand confidence and the commitment to sustaining an impactful relationship over time. For example, create an open innovation platform where external innovators, startups, and even competitors can collaborate on solving industrywide challenges.
- Oversee management's prioritization of broader ecosystem participation, including sustainable innovation and long-term value creation across diversified supply sources, to help maintain greater agility and resilience. For example, develop new metrics specifically designed to measure innovation impact and progress, integrating them into the board's performance evaluation framework and ensuring accountability and continuous focus on innovation.
- Foster a strategy that is inclusive of a culture of rapid experimentation, including immersive experiences such as innovation hubs, to better connect with customers and demonstrate commitment to continuous improvement.



Priorities

Harness opportunities from disruption to strengthen organizational resilience

Strategies to further the board's innovation agenda

- Encourage management to incorporate innovation into scenario planning exercises, recognizing that there may be inherent yet unknown elements of disruption at play, preparing for upside and downside scenarios and quicker pivots in strategy as needed.
- Team with business leadership to inject new opportunity ideation into disruption readiness and crisis response playbooks and tabletop exercises to elevate opportunities in these pivotal moments as well as identify emerging markets, gaps, risks, and/or consumer behavior analysis (resulting directly from the disruption itself).
- Foster an environment that rewards management for exploring new business models and structures to diversify the organization's portfolio and gain access to new markets. For example, set up dedicated "disruption labs" within the organization tasked with experimenting "on the fringes" of current business models and technologies to pursue radical and unconventional ideas, with direct oversight and support from the board.



우선과제

다양한 부문(융합산업)의 모범사례를 접목하여 고객 경험, 브랜드 및 전략적 우위를 강화합니다.

이사회의 혁신 안건을 추진하기 위한 전략

- 경영진이 개방형 혁신 모델을 사용하여 브랜드 신뢰도를 강화하고 장기적으로 영향력 있는 관계를 유지하려는 노력을 강화할 수 있는 여러 분야에 걸친 사고와 역량을 확보하는 것을 고려하십시오. 예를 들어 외부 혁신가, 스타트업, 경쟁업체까지 업계 전반의 과제를 해결하기 위해 협력할 수 있는 개방형 혁신 플랫폼을 구축할 수 있습니다.
- 민첩성과 회복탄력성을 높이기 위해 다양한 공급원을 통한 지속가능한 혁신과 장기적인 가치 창출을 포함하여 광범위한 생태계 참여에 대한 경영진의 우선과제를 감독합니다. 예를 들어, 혁신의 영향과 진행 상황을 측정하기 위해 고안된 새로운 지표를 개발하고 이를 이사회의 성과평가 프레임워크에 통합하고 혁신에 대한 책임과 지속적인 집중을 보장합니다.
- 혁신 허브와 같은 몰입형 경험을 포함하여 신속한 실험 문화를 포함하는 전략을 육성하여 고객과 더 효과적으로 소통하고 지속적인 개선에 대한 의지를 보여주는 것이 바람직합니다.



우선과제

혁신의 기회를 활용하여 조직의 회복탄력성 강화하기

이사회의 혁신 안건을 추진하기 위한 전략

- 경영진이 시나리오 계획에 혁신을 도입하도록 장려하십시오. 아직 알려지지 않은 혁신 요소가 존재할 수 있음을 인식하고 상향 및 하향 시나리오에 대비하며 필요에 따라 신속하게 전략을 전환할 준비를 하십시오.
- 비즈니스 리더십과 협력하여 혁신을 대비하고 위기 대응 매뉴얼과 모의훈련에 새로운 기회를 창출할 것을 장려하십시오. 이러한 중요한 순간에 기회를 증대시키고 신흥 시장, 격차, 리스크 및 소비자 행동 분석(혁신 자체로 인해 발생한)을 식별합니다.
- 경영진이 새로운 비즈니스 모델과 구조를 탐색하여 조직의 포트폴리오를 다양화하고 새로운 시장에 진입할 수 있도록 보상을 제공하는 환경을 조성하십시오. 예를 들어, 기존 비즈니스 모델과 기술의 '경계'에서 실험을 수행하고, 급진적이고 비전통적인 아이디어를 추구하는 '혁신 연구소'를 조직 내에 설치하고, 이사회가 이를 직접 감독하고 지원하도록 하십시오.



Priorities

Identify proactive capital allocation approaches to enhance investment opportunities

- Encourage management to consider venture fund models that expand potential value capture in higher risk markets (when it fits the business need). This type of experimental strategy can offer a differentiated growth/return profile, especially over longer time horizons.
- Discuss potential M&A strategies with management to access innovative capabilities and ways to adapt operating constructs to promote attainment of deal value, as a significant portion of deals destroy rather than create value.⁸
- Encourage management to establish innovation initiatives in capital allocation at a rate that incorporates varying outcomes and longer-impact returns, which may include the board directly overseeing corporate innovation funds, making bold investments in disruptive technologies and business models to foster a portfolio of innovative ventures.



Priorities

Incentivize innovation commitment and capability in organization's leadership team

Strategies to further the board's innovation agenda

- EConsider embedding innovation in executive job descriptions, as part of the board's workforce oversight. About 50% of organizations designate the CEO as the leader responsible for driving enterprisewide innovation.⁹
- Foster a boardroom culture that recognizes the value of shared responsibility for innovation across executives. This approach can be a competitive advantage, even if the organization already has a dedicated role (e.g., chief innovation officer or similar) to lead innovation efforts.
- Include innovation as an important topic on executive and board retreats, and proactively identify priority areas of leadership collaboration to execute as part of these discussions. Consider innovation sabbaticals for executives to work on disruptive projects or embed themselves in innovative ecosystems.
- Encourage the creation of incentives to help innovation priorities receive strong executive engagement across functions, as success tends to require cross-functional collaboration to drive progress.

Boards that actively steward strategies to create new value from disruptions and build organizational resilience may be better positioned to navigate uncertainties and capitalize on marketplace opportunities. It is crucial to recognize that it is not the sole responsibility of the leadership or a designated innovation team to foster innovation—rather it is the collective imperative across the entire organization. By embedding a culture of innovation at every level, including the boardroom, everyone can understand their role in the innovation process and feel empowered to contribute to the strategic growth of the organization.



우선과제

투자 기회를 향상시키기 위한 선제적인 자본 배분 접근방식을 파악하기

- 경영진이 비즈니스 필요에 따라 고위험 시장에서 잠재적 가치를 확보할 수 있는 벤처 펀드 모델을 고려하도록 장려하십시오. 이러한 실험적 전략은 특히 장기적으로 차별화된 성장과 수익을 제공할 수 있습니다.
- 경영진과 함께 혁신적인 역량에 접근하고 운영 구조를 적응시키는 방법을 논의하여 거래 가치를 달성하는 M&A 전략을 모색하십시오. 상당수의 거래가 가치를 창출하기보다는 저하시키는 경우가 많습니다.⁸
- 경영진이 다양한 결과와 장기적 수익을 포함하는 자본 배분에서 혁신 이니셔티브를 수립하도록 독려하십시오. 여기에는 이사회가 직접 기업 혁신 펀드를 감독하고 혁신 기술과 비즈니스 모델에 과감하게 투자하여 혁신적인 벤처 포트폴리오를 조성하는 것이 포함될 수 있습니다.



우선과제

조직 리더십 팀의 혁신 의지와 역량에 대한 인센티브 제공하기

이사회의 혁신 안전을 추진하기 위한 전략

- 이사회 인재 감독의 일환으로 경영진 직무기술서에 혁신을 포함시키는 것을 고려하십시오. 약 50%의 조직이 CEO를 전사적 혁신을 주도하는 책임자로 지정하고 있습니다.⁹
- 경영진 전체가 혁신에 대한 공동 책임의 가치를 인식하는 이사회 문화를 조성하십시오. 이러한 접근 방식은 조직에 이미 혁신을 이끄는 전담 역할(예: 최고 혁신 책임자 또는 유사 직책)이 있더라도 경쟁우위를 제공할 수 있습니다.
- 경영진 및 이사회 연수에서 혁신을 중요한 주제로 포함시키고, 이러한 논의의 일환으로 리더십 협력의 우선과제 영역을 사전에 파악하십시오. 경영진이 혁신적인 프로젝트에 참여하거나 혁신적인 생태계에 참여할 수 있도록 혁신적인 안식기간을 고려하십시오.
- 혁신 과제가 경영진의 강력한 참여를 유도할 수 있도록 인센티브 제공을 장려하십시오. 성공은 기능 간 협업을 통해 이루어지는 경우가 많습니다.

혁신에서 새로운 가치를 창출하고 조직의 회복탄력성을 구축하는 전략을 적극적으로 관리하는 이사회는 불확실성을 헤쳐 나가고 시장 기회를 활용하는 데 더 나은 위치에 있을 수 있습니다. 혁신을 촉진하는 것은 경영진이나 지정된 혁신 팀의 단독 책임이 아니라 조직 전체의 공동 과제임을 인식하는 것이 중요합니다. 모든 수준, 특히 이사회에서 혁신 문화를 내재화함으로써 모든 사람이 혁신 과정에서 자신의 역할을 이해하고 조직의 전략적 성장에 기여할 수 있습니다.

Engaging your executives








Key questions to consider in the boardroom








Ultimately, board members should consider the potential scope of their role in championing top-down innovation in both governance and strategy but also in their engagement with management and stakeholders. By demonstrating a commitment to innovation and adaptive change, you can inspire your organization to embrace these values in alignment with broader business strategies, thereby reinforcing the foundation for sustained growth and competitiveness. Some questions to consider in your next board meeting could include:

경영진 참여 유도

이사회에서 고려해야 할 주요 질문

궁극적으로 이사회 구성원은 거버넌스 및 전략에서뿐만 아니라 경영진 및 이해관계자와의 협력에서도 상향식 혁신을 주도하는 역할을 고려해야 합니다. 혁신과 적응적 변화에 대한 의지를 통해 조직이 혁신을 수용하도록 독려하며, 이는 더 광범위한 비즈니스 전략과 연계하여 지속적인 성장과 경쟁력을 강화하는 기반이 됩니다. 이사회에서 고려해야 할 질문은 다음과 같습니다.

-  *What technologies pose the biggest threats and opportunities for our business, and what are we doing to adapt? What does this mean for the long-term sustainability of our business model?*
-  *What are our top innovation priorities, and what is the anticipated strategic value they may likely help unlock? Are we prioritizing internal or external investments to support these initiatives?*
-  *How are our competitors reacting to changes in the market, and how might this affect our competitive positioning? How will our investments elevate customer experiences and improve value relative to our competitors (both traditional and nontraditional)?*
-  *What mix of incremental and transformational projects are we pursuing? What is our success (and failure) rate of these investments—are we being bold enough?*
-  *How much are we planning to invest in innovation (in aggregate and as a percentage of revenue)? What portion of our future revenues could be attributable to new products or services? What type of efficiency gains or return on investment (ROI) might we be able to unlock?*
-  *What leading practices, such as “open innovation” models for external collaboration and ecosystem participation, are we incorporating across the organization to support greater agility?*
-  *What governance functions are in place to support strategically aligned innovation investments and leadership’s ability to measure innovation progress?*

-  비즈니스에 가장 큰 위협과 기회를 제공하는 기술은 무엇이며, 이에 적응하기 위해 무엇을 하고 있는가? 이는 비즈니스 모델의 장기적인 지속가능성에 어떤 의미가 있는가?
-  조직의 최우선 혁신과제는 무엇이며, 이것이 창출할 수 있는 전략적 가치는 무엇인가? 이러한 이니셔티브를 지원하기 위해 내부투자 또는 외부투자 중 어느 쪽을 우선시하고 있는가?
-  경쟁업체들은 시장의 변화에 어떻게 대응하고 있으며, 이것이 우리의 경쟁적 포지셔닝에 어떤 영향을 미칠 수 있는가? 우리의 투자가 어떻게 고객 경험을 향상시키고 경쟁사(전통적 및 비전통적)에 비해 가치를 향상시킬 것인가?
-  점진적 개선 프로젝트와 전환적 혁신 프로젝트를 어떤 조합으로 추진하고 있는가? 이러한 투자의 성공 및 실패 비율은 어느 정도이며, 우리는 충분히 과감한 투자를 하고 있는가?
-  혁신에 얼마를 투자할 계획인가(총액 및 매출 대비 비율)? 향후 매출에서 새로운 제품이나 서비스가 차지하는 비중은 어느 정도인가? 어떤 유형의 효율성 향상 또는 투자 수익률(ROI)을 달성할 수 있는가?
-  민첩성 향상을 지원하기 위해 외부 협업 및 생태계 참여를 위한 '개방형 혁신' 모델과 같은 선도적인 관행을 조직 전체에 도입하고 있는가?
-  전략적으로 조정된 혁신 투자와 혁신 진행 상황을 측정하는 경영진의 역량을 지원하기 위해 어떤 거버넌스 기능을 갖추고 있는가?

As we look forward, there is an opportunity for boards to evolve beyond oversight to engaging in driving innovation, and therefore this shift in thinking is essential for guiding the entire organization through periods of change—with innovation at the top of the board's agenda.

앞으로 이사회는 단순한 감독 역할을 넘어서 혁신을 주도하는 역할로 발전할 기회가 있습니다. 대변화의 시기에 조직 전체를 이끌기 위해서는 혁신을 이사회 안건의 최우선 순위로 두며, 사고의 전환이 필수적입니다.

Enhancing today, creating the future

In a world in which disruption and rapid shifts in market landscapes seem to be the norm, innovation should be at the forefront of every board's agenda. As the cost of complacency mounts, those who don't anticipate and embrace change run a greater risk of being trapped in outdated business models and left behind their competitors' progress.

Boards wield immense strategic power, but their potential can remain untapped if innovation isn't given due importance. By establishing a culture that celebrates experimentation and calculated risk-taking, boards could set a course that is hyper-fueled by creativity and gain an outsized competitive advantage.

If boards choose to lean into their role as champions of innovation, they could turn disruption into opportunity and lead their organizations boldly into the future. Innovation is not only a growth strategy—it's a necessity shaping organizational success and resilience in the face of tomorrow's challenges.



오늘을 개선하고 미래를 창조하다

혁신과 시장 환경의 급격한 변화가 일상화되고 있는 오늘날, 혁신은 모든 이사회 안건의 최우선 과제가 되어야 합니다. 현실에 안주하는 데 따르는 비용이 커지면서 변화를 예측하고 수용하지 않는 기업은 구식 비즈니스 모델에 갇혀 경쟁사의 발전에 뒤처질 위험이 커집니다.

이사회는 막강한 전략적 권한을 행사하지만 혁신을 중요하게 생각하지 않으면 잠재력이 발휘되지 않을 수 있습니다. 이사회는 위험을 감수하고 새로운 시도를 장려하는 문화를 조성함으로써 창의성을 발휘하고 경쟁우위를 확보할 수 있습니다.

이사회가 혁신의 지지자로서 자신의 역할을 충실히 수행한다면, 혁신을 기회로 전환하고 조직을 진취적으로 미래로 이끌 수 있습니다. 혁신은 성장 전략일 뿐만 아니라 미래의 도전에 직면한 조직의 성공과 회복탄력성을 형성하는 필수 요소입니다.

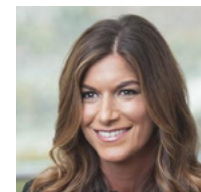
참고문헌 및 미주

1. Deloitte and Fast Company, "2023 Survey of Innovation Excellence," 2024.
2. Dunigan O'Keeffe, Karen Harris, and Austin Kimson, "How to succeed in an era of volatility," *Harvard Business Review*, March–April 2024.
3. Statista, "Generative AI – worldwide – market size," last updated March 2024.
4. Thomas H. Davenport and Nitin Mittal, "Stop tinkering with AI," *Harvard Business Review*, January–February 2023.
5. 조직이 스타트업, 파트너십, 학계, 벤처 캐피탈리스트(VC), 사모펀드, 업계 포럼 등의 외부 이해관계자를 보다 적극적으로 혁신 네트워크에 참여시키는 것을 혁신으로 정의할 수 있습니다.
6. Deloitte and Fast Company, "2023 Survey of Innovation Excellence."
7. Tobias Heizer and Laura R. Rettig, "Top management team optimism and its influence on firms' financing and investment decisions," *Review of Financial Economics* 38, no. 4 (October 2020): pp. 601–22.
8. Ibid; Nuno Fernandes, "The value killers," Harvard Law School Forum on Corporate Governance, January 8, 2020.
9. "2023 Survey of Innovation Excellence."

저자



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



Deb Golden
US Chief Innovation Officer
 Deloitte Consulting LLP
debgolden@deloitte.com

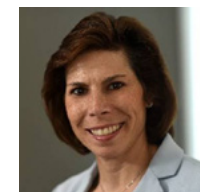
문의



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



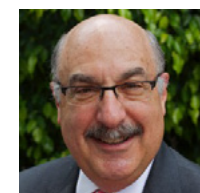
Krista Parsons
**Managing Director, Audit & Assurance
 Governance Services and Audit
 Committee Program Leader**
 Center for Board Effectiveness
 Deloitte & Touche LLP
kparsons@deloitte.com



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

Acknowledgments

We are grateful to Bo Baker, Jamie McCall, Hallie Miller, Nikhil Modi, and Melissa Saunders for their support and feedback on this article.

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.