

Deloitte.



금융회사의 신뢰 측정 및 위기관리 전략 제언

딜로이트 글로벌 기업신뢰리더 마이클 본다르와의 인터뷰

김혜련 Manager, 권은진 Consultant | Deloitte Insights

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



2023년 05월
Deloitte Insights

'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

목차

01	SVB 파산 사태와 금융시장의 신뢰의 중요성	04
02	빠르게 붕괴되는 신뢰... 디지털 금융	05
03	신뢰란 무엇인가	06
04	신뢰, 측정하지 않으면 관리할 수 없다	09
05	딜로이트가 제시하는 신뢰 회복 실행전략	15
06	인터뷰	17
	딜로이트 글로벌 기업신뢰 서비스부문 리더 마이클 본다르	


“

금융은 신뢰를 근간으로 작동하는 시스템이다.

일반적으로 사람들은 예금, 증권, 보험 등 다양한 형태의 거래로 금융 회사에게 돈을 맡기고, 그 돈은 언제든지 찾을 수 있다는 믿음을 가진다. 일면식도 없는 금융회사 직원을 신뢰하고 직접 눈으로 확인해 보지도 않고 모바일에 찍힌 숫자만으로 거래가 안전하게 이뤄졌다고 믿는다. 하지만 그 거래에 불신이 스며들고 내 돈을 되돌려 받을 수 있을 것이라는 믿음에 금이 가는 순간, 그 불안은 연쇄 반응을 일으켜 위기를 맞게 되고 신뢰를 상실한 은행은 결국 파산하게 된다. 실제로 우리는 이 광경을 목도하고 있다.



SVB 파산 사태와 금융시장의 신뢰의 중요성



최근 글로벌 은행권에서 신뢰 상실로 인한 파산 사례가 연이어 발생했다. **지난 3월 실리콘밸리은행(Silicon Valley Bank, SVB)을 시작으로 시그니처은행(Signature Bank)이 파산했다.** 퍼스트리퍼블릭은행(First Republic Bank)은 '제2의 SVB'로 지목되어 예금 인출이 이어졌고, SVB와 시그니처은행이 파산하자마자 불과 3영업일 동안 은행의 주가는 73% 추락하는 등 결국 강제 폐쇄와 매각으로 이어졌다.

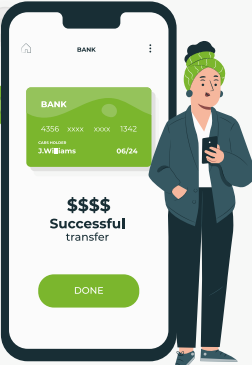
SVB 파산 사태의 여파는 미국 지역은행을 넘어 유럽 대형은행으로 이어져, 오랜 역사를 자랑하는 대형 투자은행인 크레디트스위스은행(Credit Suisse, CS) 또한 뱅크런 압박을 견디지 못하고 경쟁사인 UBS로 넘어갔다.¹ UBS의 CS 인수는 2008년 금융위기 이후 성사된 가장 큰 규모의 은행 간 합병으로, 실리콘밸리에서 시작된 은행 위기가 유럽으로 확산되는 것을 막았다는 평가를 받았다. 그러나 인수 합병 과정에서 CS가 발행한 170억 달러(약 22조2,000억 원)어치 신종자본증권(Additional Tier 1, AT1), 일명 '코코본드'가 휴지 조각이 되었다. 이와 같은 코코본드의 상각 소식에 다른 은행의 채권 보유자들도 손실을 볼까 봐 두려움에 빠졌고, 코코본드 발행이 많은 은행에서 예금을 인출하기 시작했다. 이로인해 세계 최대 은행 중 한 곳인 도이치은행(Deutsche Bank)의 주가가 하락하면서 부도설이 퍼지기 시작하는 등 '비이성적 공포'가 발생했다. 멀쩡했던 은행까지 잇따라 휘청대자 이른바 '뱅크데미'(Bank+Pandemic)이라는 신조어까지 남겼다.²

현재 미국 은행들은 금리 인상에 따른 국채 가격 하락으로 자산 손실을 크게 보고 있다. 여기에 부동산 대출 손실까지 추가되면, 미국 중소은행들은 버티기 쉽지 않을 것이란 전망은 이어지고 있다. SVB 파산 이후 여전히 미국 중소은행들에서는 예금 인출이 계속되고 있다. 이 상황이 더 악화되면 중소은행 부실과 부동산-국채 가격 하락 사이에 악순환이 벌어질 수 있다. 즉, 부동산-국채 등 자산 가치가 하락하면 중소은행에서 예금 이탈이 확대되고, 이는 다시 중소은행들의 자금 회수를 촉발해, 부동산-국채 등 자산 가격이 더 떨어뜨리는 식으로 말이다. 이런 악순환이 벌어지면 위기는 단지 중소 은행에 국한되지 않을 것이다. 더 많은 기업이 파산하고 부동산 시장이 급락하면서 세계 금융 시스템 전반을 뒤흔드는 새로운 글로벌 금융위기로 발전할 가능성도 있다. 다행히 이러한 최악의 시나리오 발생하지 않았다.³ 하지만 정말로 이번사태가 끝났다고 단언하기는 어려운 상황이다.

근본적인 문제와 원인은 따져봐야 한다. 과거 전 세계를 뒤흔들었던 2008년 글로벌 금융위기와 SVB에서 시작된 일련의 은행 파산 사태를 살펴보면 그 원인은 1)대출해준 기업이나 개인의 부도나 파산으로 인한 신용리스크와 2) 지급의무를 다하지 못할 위험, 지급의무를 다 한다 하더라도 그 과정에서 손실이 날 위험, 그리고 자산증가에 맞추어 자금을 조달할 때 정상비용 이상을 지불할 유동성위기로 설명할 수 있다. 이러한 문제 인식에 따라 금융기관들 또한 유동성 관리와 건전성 강화에 주력하고 있고, 이번 사태의 해소와 재발 방지를 위한 올바른 조치라는 데는 이견이 없다.⁴ 그러나 우리가 한 가지 간과하고 있는 것이 있다. 이 모든 위기는 결국 시장의 '신뢰 상실'에서 비롯된 것이라는 것이다.

연방준비제도의 급격한 긴축 정책으로 스타트업의 예금 인출이 이어지는 상황에서, SVB는 가장 기본적인 신뢰 관리에 소홀했다. 무디스(Moody's)의 신용평가등급 강등에 대해 SVB는 고객의 불안감을 잠재우기 위해 유동성 대응책을 발표했다. 그러나 높은 비보장성 예금 비율로 인해 자금의 안전성에 대한 고객의 신뢰가 견고하지 못했던 SVB의 이러한 발표는 되려 건전성 및 유동성에 대한 우려를 증폭시키는 결과를 초래하였다. 결국 SVB는 자금 위기설이 부상한지 단 36시간 만에 붕괴했다. SVB 파산 이후 규제기관의 대책발표가 이어졌으나, 이미 돌아선 고객의 신뢰를 돌이키기엔 역부족이었다. 결과적으로 자금 안전성에 대한 신뢰의 붕괴는 2개의 미국 중소은행의 추가 파산을 넘어 글로벌 은행시스템을 흔들리게 했다.

빠르게 붕괴되는 신뢰... 디지털 금융



SVB는 미국 내 벤처캐피탈과 스타트업 절반 이상과 거래를 지속해 온 실리콘밸리 내에서 가장 큰 상업은행이었다. 은행의 위기가 초고속으로 전개된 것은 디지털화된 금융 시스템 때문이다. SVB 은행 고객들은 위기설이 나온 지 하루 만에 무려 420억 달러(약 55조 원)를 인출했다. 휴대폰을 꺼내 은행 앱을 켜고 몇 번의 탭과 스와이프 동작만으로 안전하다고 판단하는 다른 은행으로 돈을 이체했다. 모바일 banking이 불가능했다면 물리적으로 은행 지점에서 하루 새 55조 원을 빼내는 건 불가능한 일이다. 결국 SVB 파산은 스마트폰으로 언제 어디서나 예금 인출이 가능해진 시대상이 반영된 결과이다.

여기에 소셜미디어는 위기의 확산과 공포를 증폭시키는 역할을 했다. 저명한 벤처캐피탈리스트들은 SNS와 비공개 채팅방에 SVB 자금 위기를 경고했고, 이는 빠른 속도로 퍼져 위기감을 확대했다. 비즈니스 중심 뉴스레터 냅킨매쓰(Napkin Math)의 수석 작가 에반 암스트롱(Evan Armstrong)이 SVB의 잠재적 위험성을 알리는 트윗을 게시한 게 치명적이었다. 이후 '페이팔 대부'로 불리는 피터 툴(Peter Thiel) 파운더스펀드(Founders Fund) 설립자를 포함한 투자자들은 SVB 상황을 신속하게 배포하며 자금 인출을 권고했다. 이는 테크기업과 스타트업 종사자들이 주로 사용하는 업무용 메신저 슬랙(slack)에서 중계되었고, 트위터 등 SNS를 넘나들며 진짜와 가짜 뒤섞인 뉴스가 빛의 속도로 확산되었다. 위기 의식과 공포심은 더 커져갔다. 위기의 확산 속도는 과거와는 비교가 되지 않으며, 정부 당국을 비롯한 해당 은행이 대응할 틈도 주지 않았다. SNS와 모바일 banking이 SVB 위기 확산에 가속도를 붙인 것이다.

위기의 순간에 힘을 발휘하는 것은 바로 '신뢰'이다. 금융 거래는 기본적으로 고객 신뢰 위에서 이뤄지기 때문에, 대규모 인출과 거래 중단과 같은 위기는 유동성 위기 또는 신용 위기에 앞서 '신뢰 위기'로 봐야 한다.



“ 이제 위기는 고객 신뢰에 금이 가면서부터 시작되고 신뢰가 사라지면 금융은 종말을 고하게 된다는 점을 기억해야 한다.

현재 각국 정부와 중앙은행의 정책 변화와 미·중 분쟁, 러·우 전쟁의 장기화 등 글로벌 경제 및 지정학적 리스크로 불확실성이 산재한 지금, 작은 루머가 거대한 불신을 키울 수 있는 현재의 조건에서 금융 산업에게 그 어느 때보다 신뢰 구축과 관리가 중요하다. 금융회사에게 고객의 신뢰는 무엇인가 다시 생각해야 하고, 실제적으로 관리하는 방안을 지금과는 다른 방식으로 생각해야 한다. 이를 위해 딜로이트는 신뢰 제고 및 측정 방법을 제시하고자 한다.

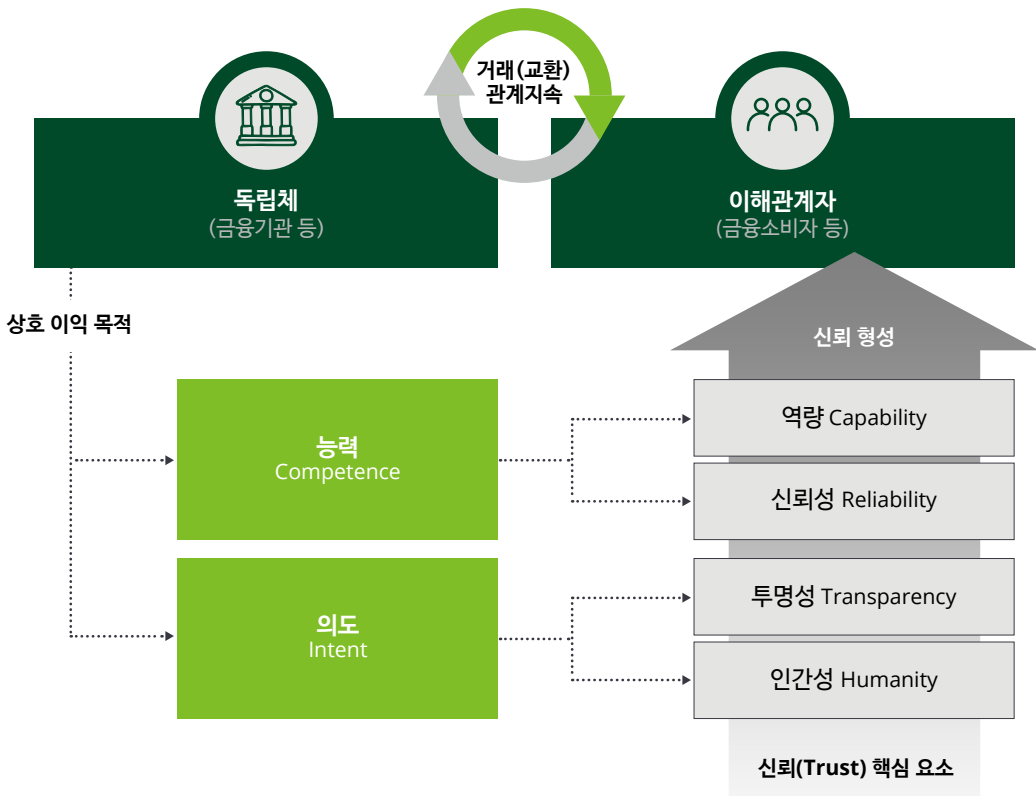
신뢰란 무엇인가

신뢰의 실제적 정의

딜로이트 글로벌 기업신뢰(Enterprise Trust) 서비스부문의 리더 마이클 본다르(Michael Bondar)는 “기업은 이해관계자의 신뢰를 얻는 것이 단순히 평판 관리가 아니라 재무성과 창출의 주요 동인이며 조직의 지속적인 생존과 성공에 필수적인 것”이라며 신뢰의 중요성을 강조한다. 하지만 그 신뢰가 아무리 중요하더라도 실제적인 정의가 이뤄지지 않는다면 그것을 조직에 적용하고 관리할 수 없다. 상당수의 기업들이 신뢰 구축과 그 관리의 중요성을 인지하면서도 실행에 옮기지 못하고 있는 이유이다.

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램(Global Boardroom Program)에서 최근 실시한 조사와 인터뷰에서 94%의 경영진들은 조직의 성과 창출을 위해서 신뢰 관리가 중요하다고 응답했으나, 33%는 신뢰 관리 전략이 따로 없고, 위기 상황일때만 신뢰 관리가 거론된다고 응답했다. 조사에 참여한 나머지 경영진들(67%)들도 이사회나 경영진 회의 시에 조직의 신뢰 수준이 논의되고 진행 중인 사업에 있어서도 신뢰가 관리되고 있다고 응답했지만, 신뢰 관리 수준을 물었을 때 아직 모든 부문과 기능 영역에서 일관성 있게 관리되는 것은 아니라고 답했다.⁵ 대부분의 경영자들이 신뢰에 대한 명확한 정의를 내리지 못한 탓에 중요성을 인지하는 데 비해 관리 수준은 낮은 것으로 볼 수 있다.

그림 1. 신뢰의 정의





딜로이트는 신뢰를 '독립체와 이해관계자 간에 공고히 형성된 관계로 각자의 상호 간의 '능력'(Competence)과 '의도'(Intent)에 대한 기대와 요구 사항이 충족되어 지속적인 거래관계가 유지되는 상태'라고 정의한다.

이때 능력은 서로가 기대하는 바를 실현할 수 있는 역량(Capability)과 일관된 성과를 보장하는 신뢰성(reliability)으로 인정받는 것이다. 의도는 고객의 이익을 최우선시 하는 태도와 활동으로 정보의 투명성(Transparency) 보장과 상대방의 상황을 이해하고 공감하며 협력관계를 유지하려는 인간성(Humanity)을 보여줌으로써 형성되는 것이다.

따라서 기업이 아무리 고객의 이익을 최우선으로 하는 의도를 보인다 하더라도 그것을 실현하는 능력을 갖추지 못했다면 고객들을 포함한 이해관계자로부터 신뢰를 얻지 못한다. 반대로 기업 능력이 뛰어나다 할지라도 그 의도가 고객과 이해관계자들의 이익에 부합하지 않는다면 신뢰관계 형성에 실패하게 되는 것이다.

그림 2. 신뢰의 4가지 핵심 요소



신뢰가 주는 혜택

금융산업에서 신뢰가 주는 혜택은 금융 거래 전반에 걸쳐 발견할 수 있다. 신뢰받는 조직이라면 고객/브랜드 충성도가 높아 신규 고객 유치와 기존 고객 유지에 소요되는 시간과 비용을 절감할 수 있다. 그리고 긍정적인 평판과 브랜드가치로 새로운 파트너십과 협력 기회를 확보할 뿐만 아니라 이는 곧 새로운 시장의 진출과 사업기회 창출로 이어질 수 있다. 신뢰는 위기 상황에서 고객들에게 사업 안정성을 담보할 수 있어, 신속히 위기를 대응할 수 있는 시간과 기회를 가질 수 있다. 내부 직원들의 근무 의욕과 만족도 또한 증가된다. 이는 곧 금융 서비스를 경험하는 고객들에게 한층 더 개선된 고객 경험을 제공할 수 있다.

딜로이트는 신뢰에 대한 연구와 금융 전문가들의 지식과 사업 경험을 토대로 신뢰가 주는 재무적/비재무적 혜택들을 정량화 했다.



첫째, 신뢰받은 조직은 경쟁사에 비해 2.5배 높은 재무 성과를 보였으며,⁶ 시장에서 4배 더 높은 가치로 평가되었다.⁷ 상장 이후에도 S&P 500보다 25% 높은 성과를 보였다.⁸

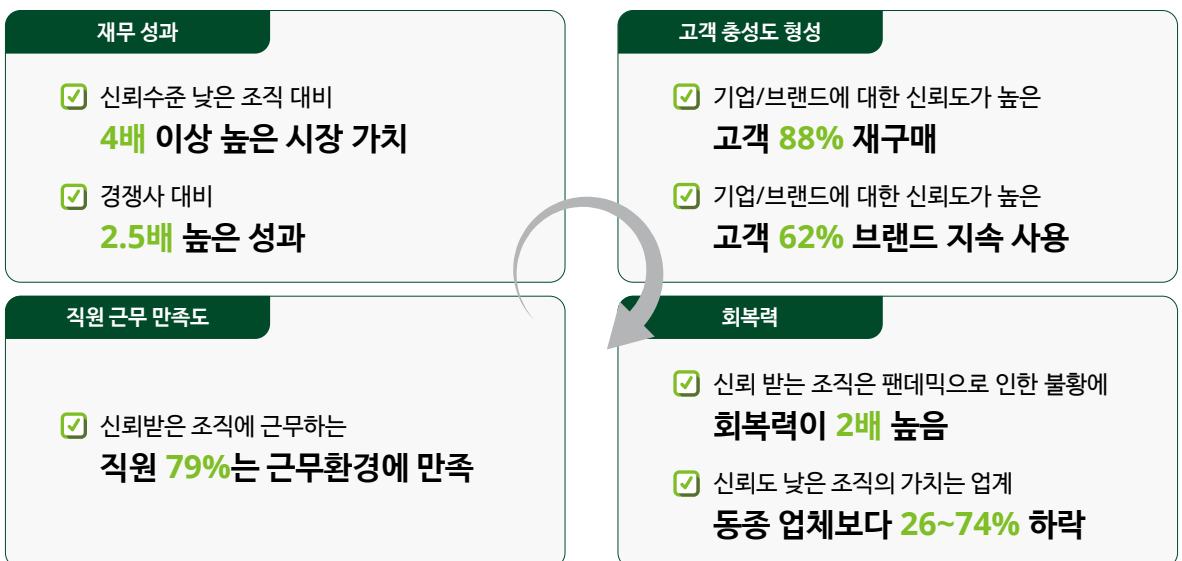
둘째, 고객 만족도와 충성도가 상승하면서 브랜드 재구매율(88%)과 브랜드 관계 유지 고객 비율(62%)이 증가한 것으로 나타났다.

셋째, 신뢰받는 조직은 회복 탄력성이 상대적으로 높다. 팬데믹 불황 속에서 회복력은 경쟁사 대비 2배 높게 나타났으며, 반면에 신뢰가 훼손된 기업은 시가 총액이 20%~50% 하락하고, 이는 동종업계 대비 26%~74% 뒤쳐지는 수치이다.

마지막으로 내부 직원들의 근무 만족도가 경쟁사 대비 높다. 신뢰받는 기업에 재직 중인 직원들의 79%는 직무에 만족하고 있고, 조직 헌신에도 긍정적인 의도를 보이고 있다.⁹

딜로이트가 발견한 신뢰가 주는 혜택과 그것들의 정량적 효과를 보면, 조직의 현재 경쟁력 유지와 미래 성장에 중요한 요소라는 것은 자명한 사실임을 알 수 있다. 마이클 본다르 딜로이트 기업신뢰리더는 “신뢰가 주는 혜택이 쌓이고 시간이 지나면서 조직에게 필수 불가결한 자산 가치가 된다”며, 신뢰가 조직의 경쟁력 향상과 성장에 중요한 요소임을 다시 한번 강조했다.

그림 3. 신뢰 형성의 주요 혜택



출처: Deloitte

신뢰, 측정하지 않으면 관리할 수 없다



금융 산업은 복잡한 이해관계로 얽혀 있다. 금융회사와 고객들을 둘러싼 정부와 규제기관 및 금융 상품/서비스 유관 계열사와 제휴업체 그리고 언론기관까지 다양한 기관들이 서로의 이익 추구하고 목적 달성을 위해 협력하고 있으며, 그들 나름대로의 신뢰 관계를 구축하고 있다. 그리고 그 신뢰 관계의 복잡도는 금융시장의 복잡성에 비례하여 높아지고 있다. **현 시점에서 금융회사의 신뢰 수준을 관리한다는 것은 쉬운 일이 아니다.**

현대 경영학의 창시자로 불리는 피터 드러커(Peter Drucker)는 '측정 가능해야 관리할 수 있다(What gets measured get managed)'라고 주장했다. 이 주장의 의미는 '측정할 수 있는 것만 관리가 가능하다'는 의미가 아니다. 측정 불가능하다는 이유로 중요한 관리 항목을 빼먹지 말고, 측정 불가능한 항목을 관리 가능한 범주로 끌고 와야 한다는 의미이다.

결국 신뢰 측정의 문제는 출제자의 의도를 파악하려는 수험생의 고민과 유사하다. 예를 들어 "신뢰 수준이 몇 점이야" 가 아닌 "신뢰 수준을 높이는 항목은 무엇이고, 어떻게 개선해야 하는가" 라는 문제로 이해해야 신뢰 수준을 가능할 수 있는 것이다. 그리고 그렇게 신뢰가 측정되었을 때 기업은 신뢰 구축(회복)에 있어 무엇이 필요한지 파악할 수 있고, 그들이 속한 산업과 관계 속에서 안정적인 신뢰관계 구축을 위한 전사 전략을 마련할 수 있는 것이다.

그림 4. 딜로이트 신뢰 플랫폼



ANK

딜로이트는 기업들의 신뢰 수준을 진단·평가하고, 전략적 지원을 위한 기업신뢰(Enterprise Trust) 서비스 부문을 보유하고 있다. 이 부문에서는 딜로이트에서 다양한 산업 경험과 업종 지식을 보유한 전문가들을 보유하고 있으며, 기업신뢰플랫폼(Enterprise Trust Platform)을 개발했다. 그리고 해당 플랫폼의 하위 모듈 중 '트러스트IQ™'(Trust IQ™)로 금융 기업을 포함한 다양한 산업군에 속한 기업들의 신뢰 수준을 진단하고 평가한다.

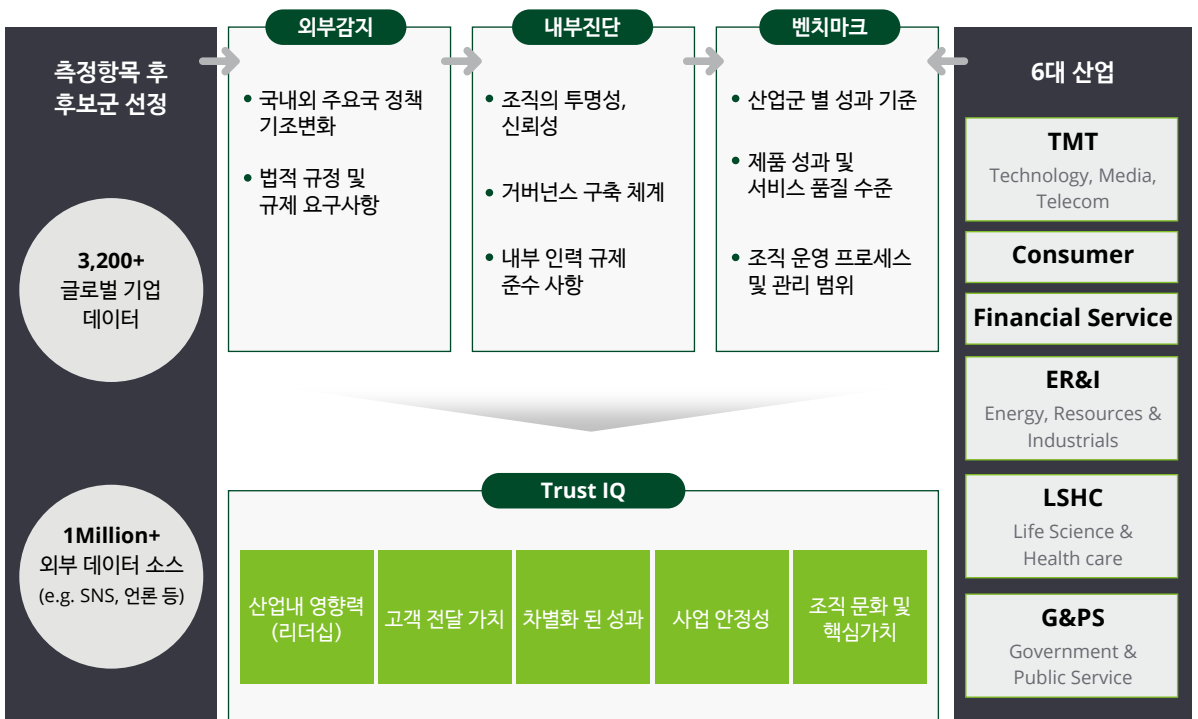
기업신뢰 서비스부문을 이끌고 있는 마이클 본다르는 "이 솔루션으로 조직 내부가 인지하는 신뢰 수준과 언론 및 업계의 평가를 파악하고, 신뢰 수준 개선을 위한 실행 과제를 선정할 수 있다"며 해당 솔루션의 장점을 설명한다. 실질적인 신뢰 측정도구라 할 수 있는 '트러스트 IQ™'는 5대 핵심 분야와 각 하위 분야 총 18개 신뢰 영역 그리고 90개 이상의 평가항목으로 구성되어 있다. 해당 평가 항목은 딜로이트가 집중하고 있는 6대 산업과 21개 하위 산업에 속한 3,200개 이상의 글로벌 기업 데이터와 언론 미디어, SNS 등 외부 데이터 소스에서 수집한 100만 개 이상의 데이터를 기준으로 측정 항목 후보군을 확보한 후, 외부감지(e.g. 정책규제 환경분석 등)와 실제 기업조직의 내부 진단 결과 및 산업별 벤치마크 수행으로 수집한 데이터와 주요한 시사점을 토대로 최종 측정 항목을 개발한 것이다.

그림 5. 딜로이트 신뢰 측정 도구

트러스트IQ (신뢰 측정 도구)				
5대 핵심분야, 18개 신뢰영역 및 90+평가 항목으로 구성				
산업내 영향력 (리더십)	고객 전달 가치	차별화 된 성과	사업 안정성	조직 문화 및 핵심 가치
회복 탄력성이 높고 진정성 있는 리더십	고객 경험	기업 운영역량	규제 준수	기업 설립 목적
전략적 거버넌스 구축	디지털 상호작용	재무 무결성과 건전성	범죄예방	다양성, 형평성 포용성
	상품/제품 서비스 품질	혁신성 및 정보기술 인프라	사이버 리스크 관리	지속 가능성 및 기후변화 행동
	공급망 회복력		데이터 무결성 및 유출 방지	기업 윤리

출처: Deloitte Insights

그림 6. 딜로이트 신뢰측정 항목 도출 과정



출처: Deloitte Insights

그림 7. 딜로이트 산업 분류(6개 산업 및 21개 하위 산업)

산업	하위 산업
 첨단기술, 미디어 및 통신 부문	통신, 미디어 및 엔터테인먼트 산업
	첨단기술 산업
 소비자 부문	소비재 산업
	유통 산업
	자동차 산업
	교통, 호텔, 레저 및 서비스 산업
 에너지, 자원 및 산업재 부문	전력 산업
	광물 및 금속 산업
	석유, 가스 및 화학 산업
	산업재 및 건설업
 금융 부문	은행 및 자본시장
	보험업
	자산운용업
	부동산업
 생명과학 및 헬스케어 부문	병원 및 의료 서비스업
	제약 및 바이오업
 정부 및 공공 부문	공공 의료 및 사회복지
	국방, 안보 및 법제처
	정부 및 공기업
	국제구호기구
	도로, 철도 및 대중교통

출처: Deloitte

딜로이트는 기업신뢰 서비스부문에서 개발한 신뢰측정 도구 트러스트 IQ™를 활용해 글로벌 금융 기업의 신뢰수준을 측정했고, 그 효용성을 증명한 바 있다. 특징적인 결과를 도출한 사례 2개가 있었는데, 신뢰 수준 측정 결과를 기반으로 (1) 제품 경쟁력 확보 사례 와 (2) 고객 프로세스 재설계 사례가 그것이다.

신뢰측정으로 경쟁력 확보 사례

딜로이트는 디지털 지갑(Digital Wallet) 소프트웨어 개발을 완료하고 출시를 앞둔 A사의 신뢰 측정을 기반으로 시장 진입 전략을 제시했다.

이 기업은 최초 자사 신제품의 안정적인 시장 진입을 원했다. 일반적인 경우라면 시장 진입 전략이나 제품 중심의 마케팅 전략이 수립되어야 한다. 하지만 딜로이트는 자체 개발한 측정도구로 해당 기업의 신뢰 수준을 먼저 측정했다. 그리고 그 결과를 토대로 제품의 경쟁력을 제시하고 마케팅 메시지와 제품 포지셔닝 전략을 수정했다.

사실 기업이 원했던 마케팅 전략은 단일 상품을 대상으로 특정 시장에 진입하여 고객 가치를 전달하고 경쟁우위를 확보하는 것이었다. 하지만 이는 세분화된 특정 시장 진입을 목표로 했을 때 가능한 전략이다. 전 세계 각 지역 시장에 신규 제품 출시가 목적이라면 전략은 수정되어야 했다. 만약 이 기업이 목표로 한 모든 시장과 고객을 분석하고 이를 토대로 전략을 수립했다면 상당한 예산과 시간이 소요되었을 것이다.

딜로이트는 신뢰의 4가지 핵심요소(역량, 신뢰성, 투명성, 인간성)와 측정 도구를 토대로 조직의 신뢰 수준을 측정하고 이를 신제품 가치에 반영하는 전략으로 수정했다. 조직의 신뢰수준은 모든 시장에서 경쟁우위와 고객 가치로 받아들여지고 있기 때문에 진입 목표 시장에 적용 가능할 뿐만 아니라 제한된 시간과 예산내 실행 가능한 전략이다. 결과적으로 신뢰 측정으로 신제품이 가진 새로운 경쟁력을 확보한 것이다. 이 기업은 신뢰 구축에 집중하여 제품 로드맵을 수립했고, 자사의 브랜드 이미지 제고도 신뢰 측정 결과를 활용했다.

신뢰 측정으로 고객 프로세스 재설계 사례

디지털 전환을 추진하는 기업이 가장 우려하는 것은 고객 접점(Moment of Truth, MOT) 관리이다. 디지털화 과정에서 고객과 상호작용이 발생하는 모든 지점에서 프로세스 재설계가 수반되기 때문이다. 이러한 조직 전반의 프로세스 변화가 고객 경험 개선과 성과 향상에 기여할 수 있지만 동시에 상당한 고객 저항을 마주하게 된다. 프로세스의 변화는 기존의 방식과 절차를 변경하거나 새로운 시스템 도입을 의미하고, 고객들은 새로운 변화와 변경된 사항으로 불편과 불확실성이 높아져 서비스 품질을 신뢰하지 못하는 일이 발생하기 때문이다.

본다르는 “기업들의 신뢰는 혹시 발생할지 모르는 위기와 변화에 대비한 사전 예방적인 도구로 활용될 수 있으며 리더십 안건으로 다뤄야 한다”고 강조했다. 딜로이트는 B사의 디지털화에 따른 프로세스 재설계 앞서 가치사슬 전반에서 기업의 신뢰 수준을 진단했다. 그리고 그 결과로 신뢰 수준이 낮은 부분의 근본원인과 대안으로 제시하고 변화에 대한 고객들이 지지와 설득을 이끌어 냈다. 이후 신뢰 측정결과는 성공적인 고객 프로세스 재설계뿐만 아니라 기업 평판 유지와 고객관계 관리 전략에도 활용되고 있다.

결과적으로 신뢰 측정으로 프로세스 변화에 대한 고객 저항을 완화시키고, 가치사슬 전반에서 기업의 평판유지와 효과적인 고객관계관리 전략 수립에 기여할 수 있었다. 그리고 이는 조직의 새로운 가치창출의 기반이 될 것이다. 보다르는 “선도기업들은 오랜 시간을 들여 이해관계자들과 신뢰를 객관적으로 평가하고 관리해 왔으며, 기업 신뢰로부터 가치를 창출해 왔다” 며 기업 신뢰 측정이 가치 창출의 주요한 동인임을 강조했다.

금융기업 신뢰측정 사례

딜로이트는 트러스트 IQ™를 활용해 다수 금융기업의 신뢰 수준을 측정한다. 그 결과 금융기업의 신뢰를 형성하는 주요 요인으로 긍정적인 고객경험, 재무 무결성/건전성 그리고 서비스 품질로 결정되고 있다.

☑ **첫째**, 긍정적인 고객경험은 기업이 제공하는 서비스가 고객을 이해하고 요구사항을 충족시킬 때 형성된다. 이것은 기업이 제공하는 인간성(Humanity) 면모를 경험한 것으로, 고객의 감정과 상황을 이해하고 공감하며 적극적인 의사소통이 요구된다. 그 결과로 신뢰관계가 형성되는 것이다. 특히 고객들로 하여금 무형의 서비스에서 인간성을 경험하게 하고 신뢰를 확보하는 것은 플랫폼 개발로 금융업에 진입중인 빅테크들에게 시사하는 바가 크다.

☑ **둘째**, 재무 무결성과 건전성은 금융회사의 리스크 관리 역량을 판단할 수 있는 요인이며, 특히 금융기관의 신뢰 형성에 있어 가장 중요한 신뢰성(Reliability) 증명과 투명성(Transparency) 실천과 맞닿아 있다. 우리는 이를 확보하지 못했을 때 고객 신뢰를 상실하고 파산에 이르는 사례를 여러 차례 경험했다. 그런데 최근 모바일 앱으로 금융거래 가능해지면서 고객들의 투명성 요구는 더 높아지고 있다. 거래 투명성 요구뿐만 아니라 고객 데이터의 출처와 활용 목적 및 보안수준 그리고 열람 권한까지 요구하고 있다.

지난 2021년 말 금융위원회와 한국결제업이 실시한 국민인식조사 결과에 따르면, 모바일 앱이 추천한 금융상품에 대해 응답자 중 58%가 신뢰하지 않는다고 응답했다. 고객 정보의 자의적 활용에 따른 불쾌감과 추천기준의 모호성을 이유로 들고 있다.¹⁰ 금융기업이 고려해야 하는 투명성 실천의 범위는 지속 확대되고 더불어 신뢰 관리 범위도 확대되고 있다.

☑ **셋째**, 서비스 품질은 고객 경험한 서비스가 기대한 성능 수준을 보이고 효과성이 발휘될 때 형성된다. 기업이 제공한 서비스가 일관된 성능과 예측가능한 결과를 보장할 때, 고객은 경험한 서비스의 품질을 긍정적인 판단하기 때문이다. 이는 신뢰 형성의 핵심요소인 역량(Capability)과 신뢰성(Reliability)에 해당하는 것이다. 금융거래가 오류 없이 정확하고 신속하게 처리되는 경험으로 해당 서비스의 신뢰성을 확인하고, 고객 기대 요구 수준 이상을 충족하는 서비스 제공회사의 역량이 증명되었을 때, 그 서비스 품질과 제공회사에 대한 신뢰가 구축되는 것이다.

딜로이트는 금융기업 신뢰 수준을 트러스트IQ™에서 제시한 5대 영역별(산업내 영향력, 고객전달가치, 차별화된 성과, 사업안정성, 조직문화/핵심가치)로 평가했다. 그 결과 '사업 안정성' 영역에서 신뢰 수준이 높게 평가되었다. 금융회사는 기본적으로 규제기관의 감시하에 있고, 내부적으로 준법감시체제(Compliance System)를 스스로 마련해 운영하고 있기 때문이다.¹¹ 최근 금융 환경이 빠르게 디지털화되면서 사이버 위험이 증가하고, 금융회사들 또한 대응책 마련에 발빠르게 움직인 것도 사업 안전성 영역의 신뢰 수준을 높이는 데 기여했다. 그리고 금융권의 사이버 위험 예방 노력은 금융거래이상 탐지, 내부감시 시스템 등 기술 인프라 확충에 집중되고 있다. 타 산업에 비해 '사업 안정성' 영역에서 높은 신뢰수준을 보이고 있는 이유이다.

반면에 지속가능성과 기후변화 행동, 다양성 형평성 포용성(Diversity, Equity, and Inclusion, DEI), 기업 윤리 등의 평가되는 '조직문화 및 핵심가치' 영역에서는 타 산업에 비해 낮은 신뢰도를 보이고 있다. 금융회사가 상대적으로 거래 안정성 향상과 사이버 보안 인프라 확충에 투자와 관리역량을 집중하면서 상대적으로 사회적 가치 실현에 소홀하게 된 것이다. 이는 앞으로 금융회사들이 집중해야 하는 신뢰 관리 영역으로 볼 수 있다. 고객들이 관심을 가지는 사회적 가치를 인식하고 그들의 기대에 부응해야 신뢰 관계가 구축되고, 새로운 가치 창출 기회를 잡을 수 있기 때문이다. 신뢰 구축 전략방향에 조정이 필요해 보인다.

딜로이트가 제시하는 신뢰 회복 실행전략

최근 미국 은행 파산 사태를 신뢰 위기로 보는 전문가들은 이에 대한 해법은 간단하다고 말한다. 기본과 원칙에 충실하면 된다는 것이다. 위기에 처한 금융산업이 '정부-관련기관-금융회사-금융소비자'로 이어지는 모든 과정에서 신뢰를 회복해야만 금융시장 자체의 원활한 흐름은 물론이고 금융의 여러 파생 기능(대출·신용·외환)이 제대로 발휘될 수 있다는 뜻이다.¹²

금융산업을 둘러싼 불확실성이 그 어느 때보다 크고, 전 세계가 디지털 기술로 연결된 시대에서 금융회사의 신뢰는 과거보다 두터워야 한다. 시장의 신뢰를 잃을 경우 금융 리스크는 그 어느 시대보다 빠르게 증폭되고 확산될 가능성이 상존하기 때문이다.

금융회사는 신뢰관계 유지를 조직의 전략적 의제로 상정하고 관리해야 할 것이다.¹³ 본다르 리더는 “신뢰를 전략과제로 선정하고 이행 여부를 확인하기 위해 리더십 의제에도 추가해야 한다”고 조언한다. 다음과 같이 이에 대한 구체적인 실행 전략이 필요한 시점이다.

투명성(Transparency) 입증 노력이 필요하다.

투명성 입증 노력으로 고객이 공정하다고 인정하는 방법으로 데이터를 활용하고, 금융회사 지배구조와 경영정보, 서비스 운영 프로세스 및 리스크까지 공개하면서 신뢰를 회복해야 한다. 현재 고객들은 금융상품과 서비스와 관련된 데이터의 투명성을 요구하며, 개인정보의 경우 공정한 사용과 보안유지를 원한다. 이러한 고객요구 대응을 위해 금융회사들은 먼저 상품과 서비스에 관한 정보를 고객이 손쉽게 접근할 수 있는 채널 구축이 필요하다. 상품에 대한 소비자 혜택이 강조된 광고성 정보가 아니라 의도(Intent)의 순수성이 고객에게 전달되도록 리스크에 대한 요소들이 전문가 입으로 쉽게 제공될 때 소비자는 신뢰를 가질 것이다. 또한 리뷰, 소비자/바이어 추천, 기타 신뢰할 만한 정보 소스를 공개하는 메커니즘을 구축해야 한다. 내부적으로도 가치 있는 데이터를 비즈니스 파트너와 자유롭게 공유할 수 있는 워크플로우를 구성해야 할 것이다.



신뢰성(Reliability) 보장이 필요하다.

금융회사들은 고객들에게 신뢰성 보장을 위해 다양한 조치를 취해왔다. 강력한 보안 시스템 도입으로 개인정보 보호에 집중했고, 고객이 기대하는 일관된 서비스 품질을 전달하기 위해 금융 프로세스 혁신을 단행한 사례도 다수이다. 다수의 사례를 고려했을 때 신뢰성은 금융회사가 고객의 자산을 안전하게 보호하고, 거래의 투명성과 정확성을 유지하며, 윤리적인 행동과 규정을 준수했을 때 보장된다.

이를 실현하기 위해서는 거래 프로세스의 정상 작동 여부와 품질수준 충족 여부를 관리 감독하는 책임소재가 규정되어야 한다. 그리고 담당자(부서)는 거래시에 발생할지 모르는 리스크를 사전 식별하고 대응 체계를 마련해야 한다. 금융 리스크는 항상 기존 시스템에서 고려하지 못했던 새로운 경로에서 발생하는 경우가 많으며, 이는 치명적으로 조직의 신뢰를 훼손시키는 결과를 초래할 수 있기 때문이다. 무엇보다도 신뢰 형성 요인이 반영된 핵심성과지표(KPI)를 설정해 신뢰성 목표 수준을 조직원들과 공유하고 전사적인 지지를 확보해야 할 것이다.





역량(Capability) 개발은 지속되어야 한다.

역량은 조직 목표를 달성하고 경쟁력 있는 제품/서비스 개발과 고객 경험 개선에 필수적인 요소이다. 고객의 요구와 기대를 충족하는 제품/서비스와 고객 경험 디자인 능력이 고객으로부터 인정받을 때 신뢰 관계가 구축될 수 있다. 최근 금융 회사들은 IT 및 시스템 인프라 역량 확충에 집중하고 있다. 대형은행을 중심으로 전사 디지털 전환을 목표로 대규모 인프라 투자가 실행되고 있다. 인공지능(AI), 클라우드, 빅데이터, 블록체인 등 디지털 기술을 통해 상품, 서비스, 프로세스, 운영방식 등을 혁신하고 새로운 디지털 기반의 비즈니스 모델로 전환 중에 있다. 이와 같은 금융회사들의 디지털 전환 시도와 실행 역량 확보 노력은 금융환경과 고객 요구 변화 대응을 위해 반드시 필요하다. 디지털 및 스마트 बैं킹의 급속한 발전에 따라 은행 거래 처리 및 상품 정보 획득에 대한 비대면 채널의 역할이 확대되고 있고, 채널별 유기적 연계를 위한 옴니 채널(omni-channel)이 구현되고 있는 상황에서 고객 기대 수준은 과거와 큰 차이가 있다. 고객의 기대를 충족하는 역량 확보와 지속적인 개발이 신뢰 형성에 중요한 요소임을 잊지 말아야 할 것이다.



인간적인 면모(Humanity)를 보여주어야 한다.

금융 상품 계약 시 금융 상품의 계약 조건과 리스크 요인을 정확하게 이해하고 가입하는 고객은 많지 않다. 금융 용어와 계약조건은 일반인들이 통상적으로 사용하는 언어가 아니기 때문에 문서 상에 기재되어 있는 사안들은 전문가의 해석이 필요한 경우가 많다. 금융회사의 신뢰가 중요해지는 순간이다. 금융회사는 고객이 처한 어려운 상황을 이해하고 공감하는 인간적인 면모를 보여줄 때 신뢰가 형성된다. 고객이 금융회사의 적극적인 의사소통과 배려를 경험한다면 신뢰 수준은 더 올라갈 수 있다. 금융회사들이 어려운 금융 용어를 이해하기 쉬운 용어와 표현으로 바꾸는 움직임이 일어나고 있는 배경이다. 금융회사들은 고객들과 신뢰 관계를 공고히 하기 위해 기후위기, 지속가능성, 다양성·형평성·포용성(DEI), 기업 윤리 등 사회적 가치 실현에도 주목해야 한다. 사회적 이슈가 관심사가 높은 MZ세대들을 잠재 고객으로 고려할 때, 그들의 추구 가치에 공감하고, 사회적 가치 실현을 위한 기업 활동과 홍보는 신뢰관계 형성을 위해 꼭 필요한 투자이다.

신뢰의 연결고리 지속 관리

금융회사들은 신뢰를 형성하는 4가지 연결고리(역량, 투명성, 신뢰성, 인간성)를 지속 평가하고 검증할 필요가 있다. 신뢰수준에 대한 객관적인 평가 선행과 정량적인 결과가 확보될 때 신뢰 구축을 위한 실행가능한 전략을 수립할 수 있다. 금융회사에게 신뢰는 곧 기업의 경쟁력이다. 그 어떤 산업보다 신뢰 확보가 중요하고, 기업의 상품 개발, 성장전략 수립 등의 목적으로 활용될 수 있다. 위기 상황에 신뢰의 효능은 크게 발휘된다. 우리가 살펴본 은행 파산 사례를 다시 상기해 볼 때, 지속적인 신뢰 측정과 관리는 경쟁우위를 확보의 문제가 아니라 생존의 문제임을 기억해야 할 것이다.



딜로이트 글로벌 기업신뢰 리더 마이클 본다르 인터뷰



Q1. 안녕하세요. 딜로이트 기업신뢰센터와 보유한 자산(트러스트IQ 등)에 대해 소개 부탁드립니다.

최근 모든 산업에서 신뢰는 부족한 상황입니다. 하지만 신뢰는 사업 성과에 필수적입니다. 시장은 빠르게 변화해 가고 있으며, 변화하는 시장에 맞춰 고객들의 니즈는 복잡하고 다변화되고 있기 때문입니다. 딜로이트는 기업이 이해관계자들의 신뢰 수준을 평가하고 신뢰의 맥락을 파악하며 신뢰를 쌓을 수 있게 하기 위해 '기업신뢰센터'(Enterprise Trust Center)를 출범했습니다. 기업 신뢰 플랫폼에는 신뢰를 측정할 수 있는 몇 가지 솔루션 자산이 있는데, 이 중에 '트러스트IQ'(TrustIQ)는 한 기업 전반의 신뢰를 한 눈에 파악할 수 있게 해줍니다. 이 솔루션을 통해 조직 내부의 관점과 외부의 여론, 업계 기준 등을 고려하여, 조직이 신뢰를 쌓고 역량을 키우고 성과를 내기 위해 취할 수 있는 조치를 파악할 수 있습니다.

Q2. 신뢰를 무엇이라고 정의하시나요? 최근 들어 기업의 신뢰가 중요한 이슈가 된 역사적 배경이나 계기에 대해 설명해주세요.

저희는 신뢰를 '뛰어난 능력'과 '올바른 의도'의 결과물로 정의하고 있습니다. 본질적으로 신뢰에는 네 가지 요인, 즉 역량(capability), 신뢰성(reliability), 인간성(humanity), 투명성(transparency)이 있습니다. 모든 요인이 다 중요하지만, 다른 요인보다 더 취약하고 신뢰가 깨졌을 때 회복하기 어려운 요인들이 있습니다. 예를 들어, 연구에 따르면 이해관계자들은 인간성에 대한 침해보다 역량이 나 신뢰성에 대한 실수를 용인할 가능성이 더 높습니다.¹⁴ 시장이 ESG에 대한 약속과 이행에 점점 더 엄격한 잣대를 들이대는 상황에 이러한 통찰이 시사하는 바가 큼니다.

신뢰는 오늘날 우리 사회에서 매우 부족한 상황으로 우선순위가 높은 시급한 이슈입니다. 우리는 미디어가 민주화되고 양극화되어 가는 것을 목도하고 있는데, 이러한 현상은 기관에 대한 대중의 신뢰를 흔들고 사회 분열을 야기하고 있습니다. 러시아-우크라이나 전쟁, 민족주의의 부상, 세계 주요 민주주의 국가들의 취약성 증가 등 보기 드문 지정학적 불확실성을 겪고 있기도 합니다. 디지털 전환의 속도가 빨라지면서 데이터 사용, 개인 정보 보호, 윤리적 기술(ethical technology)에 대한 우려가 커지고 있습니다. 팬데믹 이후로는 고객과 근로자의 새로운 기대치를 마주하고 있으며, 비즈니스 관행과 운영에 대해 전례 없이 예리한 시선을 받고 있습니다. 기후 변화 위기에 대응하는 와중에, 이러한 약속을 이행할 수 있는 기업의 능력에 대한 이해관계자들의 관심이 커지고 있습니다. 또 전 세계적으로 경제 변동과 심지어 경기 침체 상황을 경험하고 있으며 이는 이해관계자들의 신뢰를 더욱 떨어뜨렸습니다.

2023년 1분기에는 은행 파산 사태와 합병이 연쇄적으로 잇따르고 여러 신뢰 이슈가 전 금융 산업에 영향을 미치고 있는 가운데 전 세계 금융 산업에서는 이해관계자의 신뢰도가 급격하게 하락하고 있습니다. 이러한 신뢰 부족은 금융 기업과 이해관계자 모두에게 심각한 영향을 미치고 있습니다. 금융 산업에서 신뢰감과 확산감을 쌓는 일이 그 어느 때보다 중요합니다.

Q3. 트러스트IQ로 어떻게 신뢰를 측정하나요? 어떤 기술이 신뢰를 측정하는 데 활용되고 있나요?

딜로이트의 기업 신뢰 측정은 90개 이상의 신뢰 요인으로 이뤄진 18가지 신뢰 영역을 다루고, 6개 산업과 21개 하위산업에 속하는 3,200개 이상의 글로벌 기업을 기준으로 하는 데이터를 활용합니다. 트러스트IQ는 외부 감지(external sensing), 내부 진단(internal diagnostic), 산업 벤치마킹(industry benchmarking) 등 세 가지 데이터 소스를 사용해 기업 전반에 대한 신뢰 수준을 한눈에 파악할 수 있게 합니다. 이 솔루션에는 뉴스 미디어와 소셜 미디어같이 공개적으로 사용 가능한 데이터 소스를 백만 개 이상 스캔하는 외부 감지, 외부 데이터의 역동적인 데이터 시각화, 조직 내 리더십 및 직원의 관점 등 조직 내부에 대한 진단이 포함됩니다.

Q4. 금융 기업에 대한 신뢰 수준을 측정할 때 가장 중요하게 고려하는 요인은 무엇입니까?

트러스트IQ 벤치마킹 연구를 진행하면서 기업 임원을 대상으로 자사에서 신뢰를 쌓는 데 가장 중요한 영역을 선정해달라고 요청했습니다. 벤치마크 데이터셋은 6개 산업과 22개 하위산업에 걸친 3,222개 기업(데이터포인트)들을 포함하고 있으며 이 중 77%가 글로벌 기업입니다. 이 연구를 통해 금융 산업에서 신뢰를 쌓는 데 가장 중요한 3개 영역은 ▲고객 경험 ▲재무 무결성 및 건전성 ▲상품 및 서비스 품질인 것으로 밝혀졌습니다.¹⁵ 또 금융 산업은 ▲범죄 ▲컴플라이언스 ▲사이버 이슈를 예방하고 해결하는 데 있어 다른 산업보다 뛰어난 모습을 보입니다. 반대로 ▲지속가능성과 기후 위기 ▲다양성, 형평성, 포용성 ▲윤리 영역에서는 금융 산업이 범 산업 기준보다 낮은 성과를 내고 있습니다.

Q5. 기업이 신뢰를 받을 때 얻을 수 있는 이점에 대한 구체적인 예는 어떤 것이 있을까요?

저희 연구에 따르면 신뢰가 낮은 네 가지 측정 가능한 이점이 있습니다. 첫째, 재무성과가 향상됩니다. 신뢰도가 높은 기업은 낮은 기업보다 시장 가치가 최대 4배 큼니다. 둘째, 고객 충성도가 증가합니다. 한 브랜드를 매우 신뢰하는 소비자 중 88%가 해당 브랜드에서 재구매했으며, 62%가 해당 브랜드에서만 구매합니다. 셋째, 직원들의 참여도가 높아집니다. 79%의 직원이 신뢰받는 회사에서 일에 의욕을 느끼고 있습니다. 넷째, 브랜드가 강력하게 보호되며 회복 탄력성이 커집니다. 신뢰도가 높은 기업들은 팬데믹 동안 회복 탄력성이 2배 더 높았으며, 신뢰에 금이 가는 사건을 겪은 조직들은 업계 동종 업체에 비해 가치와 시가총액이 26~74% 뒤처졌습니다.

Q6. 금융 기업들과 협업했던 경험에 대해 말씀 부탁드립니다.

여러 산업에 걸쳐 선도 기업들은 신뢰를 사전 예방적인 관점으로 바라보고 리더십 안건으로 다루었습니다. 또한 오랜 시간에 걸쳐 신뢰를 객관적으로 평가하면서 이해관계자의 신뢰를 얻었습니다. 신뢰로부터 실질적인 가치를 창출하기 위해서는 기업의 신뢰를 모니터링하고 측정하는 것이 중요합니다.

저희는 기업 신뢰 평가를 통해 금융 산업에서도 신뢰도가 높은 기업의 자질을 보여주는 몇 가지 사례를 관찰할 수 있었습니다.

일례로, 한 다국적 금융 기업이 전 세계적으로 출시할 새로운 디지털 월렛(digital wallet)에 대해 제품 로드맵을 구축하고자 했습니다. 여기에는 시장에서 자사 브랜드의 전반적인 입지를 파악하기 위한 각 지역 시장의 경쟁력 분석이 포함되었습니다. 딜로이트는 디지털 월렛 시장에서의 경쟁사 마케팅 전략 분석을 위해 역량, 신뢰성, 투명성, 인간성 등 4가지 신뢰 요소를 통해 콘텐츠와 메시징, 포지셔닝 등을 평가했습니다. 이를 보완하기 위해 제품 기능, 비즈니스 오퍼링, 고객 경험에 대해 껍분석을 실시했습니다. 그 결과 해당 기업의 마케팅 전략이 신뢰 구축과 딜로이트의 신뢰 프레임워크의 신뢰 요인 실현에 중점을 두게 되었고, 미래 마케팅 전략과 이행까지도 도움이 되는 방향으로 바뀌었습니다.

또한 한 주요 금융 기관과 협업했는데, 고객 디지털화 과정에서 디지털 서비스와 인적 서비스의 균형을 적절하게 맞춰 고객 상호 작용을 재설계하여 고객과의 신뢰 관계를 구축했습니다. 신뢰 평가는 해당 기관의 가치 사슬에서 신뢰를 개선하는 데 필요한 단계를 정확히 파악하는 데 도움이 되었습니다. 평가 결과, 해당 기관이 평판을 유지하는 데 도움이 되는 디지털 상호 작용 전략을 수립했습니다.

Q7. 어떻게 하면 직원과 고객, 이사회, 지역 사회 등 상충하는 이해관계자들의 신뢰 수준에 있어 균형을 맞출 수 있을까요? 신뢰를 구축할 때 각각의 이해관계자 집단이 기업으로부터 기대하는 이점이 서로 다르기 때문에 상충할 수도 있을 것 같습니다. 이런 경우는 어떻게 다루시나요?

어떤 성공 기업이든 모든 이해관계자와 신뢰를 쌓는 것은 필수입니다. 각 이해관계자 집단마다 개별 우선순위가 다를 수 있지만, 신뢰와 신뢰가 기업에 미치는 전반적인 영향(재정적 이익, 브랜드 보호, 조직의 회복탄력성 등)을 고려할 때 이러한 우선순위가 반드시 서로 경쟁 관계에 있는 것은 아닙니다. 신뢰는 순환적인 현상입니다. 한 이해관계자 집단을 위해 신뢰를 구축하는 일이 다른 이해관계자 집단에도 이익이 될 수 있습니다.

선을 행하려는 의도를 가진 기업이 약속을 이행할 수 있는 능력을 갖췄을 때 신뢰가 쌓입니다. 기업이 이해관계자의 최선의 이익을 위한 전문성과 윤리적인 노력을 모두 입증할 수 있다면 기업은 신뢰받는 조직으로서 이점을 얻을 수 있으며 시간이 지남에 따라 신뢰라는 자산 가치를 쌓을 수 있습니다.

일례로, 직원들로부터 신뢰를 얻는 것이 직원들의 참여도 증가와 관련 있는 것으로 입증되었습니다. 예를 들어 고용주를 매우 신뢰하는 79%의 직원들이 일에 의욕을 느끼고 있습니다. 직원들의 의욕이 커지면 고객 경험이 개선되어 고객과 이해관계자의 신뢰 수준도 높아질 뿐만 아니라 재정적 이익도 얻는 후속 효과를 낼 수 있습니다.

Q8. 기업의 최고경영진(CxO)과 이사회, 관련 이해관계자가 신뢰를 구축하기 위해 취할 수 있는 가장 시급하고 중요한 조치는 무엇이라고 생각하시나요?

이사회 구성원들과 CEO들은 긴급한 조치가 필요하다는 데 동의합니다. 전 세계 이사회 구성원 중 94%가 신뢰 구축이 성과에 중요하다고 생각합니다.¹⁶ CEO 중 85%가 직원 동기 부여에 매우 중요하며 73%가 고객 충성도에 매우 중요하다고 생각합니다.¹⁷ 전 세계 이사회 구성원 중 83%가 6개월 이내에 신뢰에 대한 조치가 필요하다고 생각합니다.¹⁸

이러한 가운데 이해관계자와의 신뢰를 구축하기 위해 선제적인 조치를 취한 기업은 많이 없습니다. 기업 중 19%가 신뢰를 관리하는 C레벨 리더를 세웠습니다. 기업 중 10% 미만이 최고신뢰책임자(Chief Trust Officer)를 보유하고 있습니다. 14%가 이해관계자의 신뢰를 추적하는 방안을 마련해 두었습니다.¹⁹

기업들은 다음의 조치를 취함으로써 전략적이고 선제적으로 신뢰를 쌓을 수 있습니다. **신뢰를 전략상 긴급한 이슈로 설정하고 KPI를 명확하게 정의합니다.** 이는 위험을 완화할 뿐만 아니라 신뢰 자산을 쌓고 장기적인 성장을 돕기 위해서입니다. **신뢰를 지속적으로 측정하여 진행 상황을 객관적으로 평가합니다. C 레벨 내에서 신뢰 이슈에 대한 오너십을 명확히 정하고 필요시 영향력을 행사하여 성과를 향상합니다. 신뢰를 리더십 안건으로 상정하여 전략과 이행에 영향을 미칩니다.**

주석

1. Deloitte(2023), 혁신의 금융 아이콘, SVB 파산과 국내 시사점
2. 자본시장연구원(2023), Credit Suisse의 위기 발생 및 코코본드 상각의 이해와 시사점
3. Financial Time(2023.5.1), JPMorgan to acquire First Republic's deposits as US regulator's step in
4. KDI(2023), SVB 파산이 남긴 숙제
5. 딜로이트(2023), 이사회와 이해관계자 신뢰 제고 및 측정 방법
6. Harvard Business Review(2016), The Connection Between Employee Trust and Financial Performance
7. Deloitte(2022), Four Factors of Trust
8. Deloitte(2021), The Chemistry of Trust Part 1: The Future of Trust
9. Deloitte(2020), HX TrustID™ Survey
10. 서울경제(2022.2.4), 금융소비자 65.9% 온라인 금융 앱의 상품 추천 불신
11. 금융투자협회, 금융투자회사의 Compliance Manual (공통/증권·선물)
12. 오태현(2023), 크레딧 스위스 위기 이후 유럽 은행 리스크 평가, 대외경제정책연구원
13. Forrester(2022), Financial Services Firms Need To Learn How To Earn Customers' Trust
14. Kellogg School of Management(2016), How to Repair Broken Trust: An Organizational Behavior Perspective
15. Deloitte TrustIQ insights for Financial Services Industry
16. Deloitte(2022), Global Boardroom Survey
17. Fortune(2022), CEO Survey
18. Deloitte(2022), Global Boardroom Survey
19. Deloitte(2022), Quantifying Customer Trust Webcast Poll

딜로이트 금융산업 통합서비스 그룹 (One Financial Service Industry)

한국 딜로이트 그룹의 금융산업 전문가들은 은행, 보험, 증권, 캐피탈, 신용카드, 자산운용 등 금융산업에 대한 축적된 다양한 업무수행 경험과 글로벌 네트워크의 최신 데이터베이스를 바탕으로 선진화된 회계감사, 세무자문, 재무자문 및 컨설팅 서비스를 제공하고 있습니다.

금융산업 Service Line별 전문가



장형수 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스그룹 | 고객산업리더

Tel : 02 6676 1168
E-mail : hyuchang@deloitte.com



조태진 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스그룹 | 회계감사본부

Tel : 02 6676 3322
E-mail : tajo@deloitte.com



안상혁 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스그룹 | 딜로이트컨설팅

Tel : 02 6676 3625
E-mail : sanghyan@deloitte.com



전종무 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스그룹 | 리스크자문본부

Tel : 02 6676 2921
E-mail : jojun@deloitte.com



이동영 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스그룹 | 재무자문본부

Tel : 6676 2304
E-mail : dongylee@deloitte.com



김철 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스그룹 | 세무자문본부

Tel : 02 6676 2931
E-mail : cheolkim@deloitte.com

금융산업 Sector별 전문가



조태진 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스그룹 | 은행및 자본시장리더

Tel : 02 6676 3322
E-mail : tajo@deloitte.com



신병오 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스그룹 | 보험산업리더

Tel : 02 6676 1225
E-mail : byoshin@deloitte.com



홍윤기 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스그룹 | 자산운용업리더

Tel : 02 6676 1204
E-mail : yunghong@deloitte.com



권용원 파트너

딜로이트 금융산업통합서비스그룹 | 부동산업리더

Tel : 02 6676 2040
E-mail : yongkwon@deloitte.com

Deloitte.

Insights

딜로이트 안진회계법인·딜로이트 컨설팅
고객산업본부

손재호 Partner
고객산업본부 본부장
jaehoson@deloitte.com

정동섭 Partner
딜로이트 인사이드 리더
dongjeong@deloitte.com

김사힘 Director
딜로이트 인사이드 편집장
sahekim@deloitte.com

HOT LINE
02) 6099-4651

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.