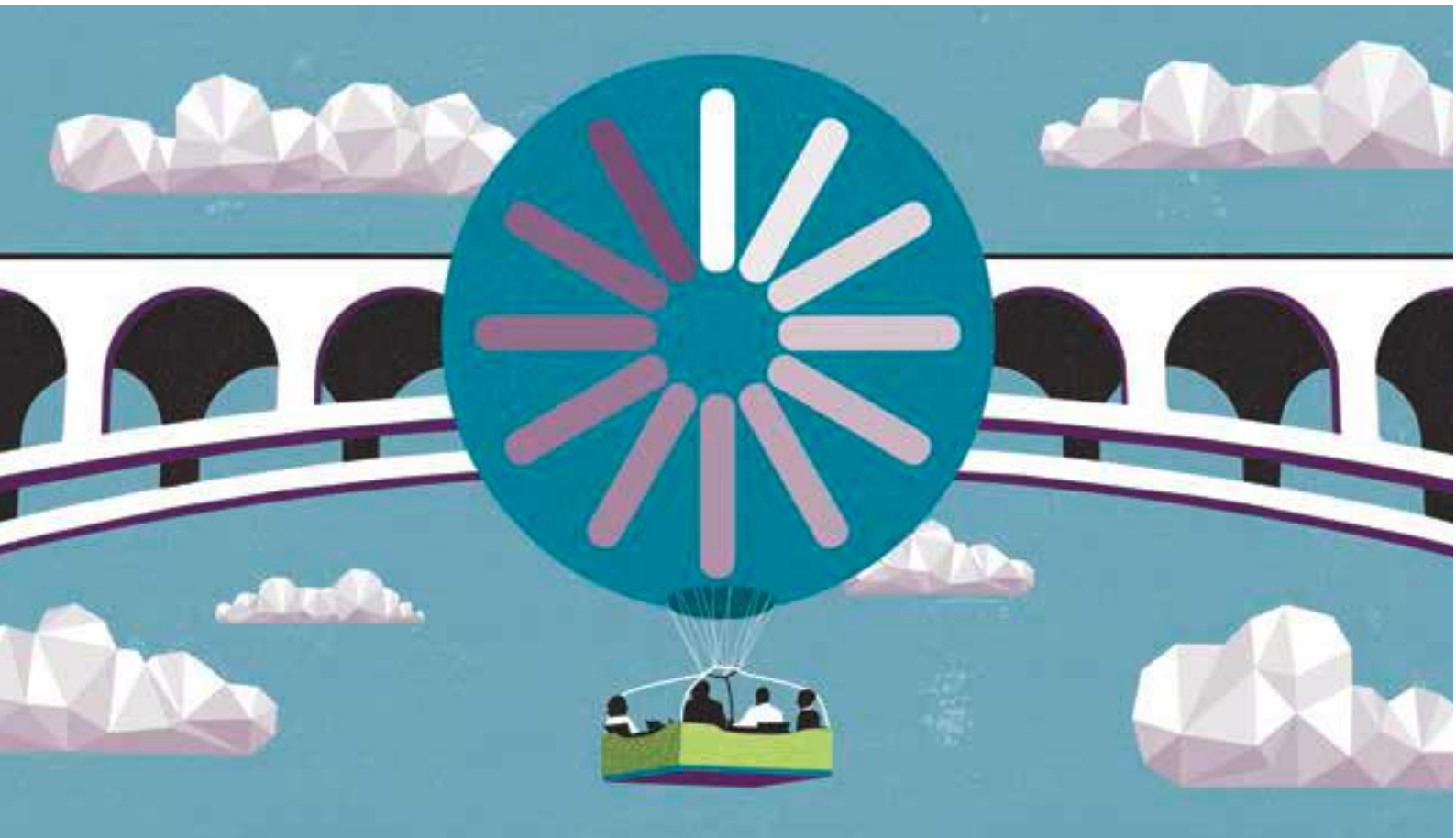


이사회의 기술 격차를 좁히기

기술 중심의 관리자들이 이사회에 기술 변곡점 대응을 지원할 수 있다



Introduction & 기술 중심적 관리자의 사례

Introduction

장기적 사업 성장을 위해, 기업 이사회는 여러 책임을 관리해야 하는데 기술 분야도 그 중 하나다. 기술이 사업 전략과 운영에 있어 핵심적 위치를 확고히 차지했지만, 많은 이사회가 중요한 기술 주도적인 추진계획, 기회, 위협을 관리하기 위한 적절한 전문지식을 갖추지 못하고 있다.

본고는 미국 상장기업에 대한 분석 및 경영진 인터뷰에 근거해, 기술에 대한 전문지식이 이사회 임원 임명에 중요한 기준이 되었음을 밝히며, 관리자 및 CIO가 이사회 기술 격차를 메울 수 있는 방안을 간략히 기술한다.

기술 중심적 관리자의 사례

상장기업에 대한 분석 결과는 많은 기업들의 이사회가 충분한 기술 지식 없이 IT 관리와 지도를 수행하고 있음을 보여준다. 이사회에 기술 전문가를 추가하면 새로운 기술 역량과 신선한 사고방식을 수혈할 수 있다. 현업을 잘 아는 기술 전문가는 사이버보안 이상의 리스크, 기회와 격변, 복잡한 디지털 변환, 기술 관련 지출과 같은 기술 관련 이슈를 이사회가 관리하는데 도움을 줄 수 있다.

사이버보안 이상의 리스크. 기술 관련 리스크는 사이버보안을 넘어 개인정보 보호, 사업 탄성력, 지적 재산 보호까지 확장될 수 있다. 빠르게 변하는 기업 환경 및 경쟁 구도는 오류 혹은 지연을 용납할 여지를 주지 않는다. IT 마감시한의 지연이나 프로젝트의 실패는 사업에 큰 영향을 미칠 수 있다. 기술 전문가는 이사회가 이러한 비즈니스 격변을 이해 및 예상하도록 돕고 리스크 완화에 대한 토의를 이끌 수 있다.

기회와 격변. 사실상 모든 산업이 기술 격변에 처해 있다. 예를 들어, 무료 온라인 강좌, 원격진료, 로봇 어드바이저는 관련된 각각의 산업에 격변의 위협을 제기하는 한편, 성장을 위한 기회를 제공할 수 있다. 기술 전문가는 이사회에 더 나은 사업적 및 전략적 의사결정을 돕기 위해 이들 기술의 전망, 과장, 위협을 설명할 수 있는 위치를 취할 수 있다.

복잡한 디지털 변환. 디지털은 일련의 기술들의 집합 이상인 새로운 운영 방식이다. 디지털 변환은 조직적인 민첩성, 데이터 애널리틱스, 빠른 프로토타이핑, 사업 전반에 걸친 고객 니즈에의 집중을 필요로 한다. 정통한 기술 리더는 이사회가 복잡한 기술적 변환과 연관된 기술 및 프로세스 통합을 감독하는 것을 지원할 수 있다.

기술 관련 지출. IT 지출은 기업 예산의 중요한 부분이며 계속 증가하고 있다. 기술적 인사이트가 없는 이사회는 기술 관련 지출의 타당성을 평가할 수 없다. 딜로이트 설문에 응답한 기업 관리자들의 34%가 이사회가 충분치 않거나 기업의 연간 IT 예산을 전혀 관리/이해하지 못한다고 응답했다.

기술 전문지식의 균열을 극복하기

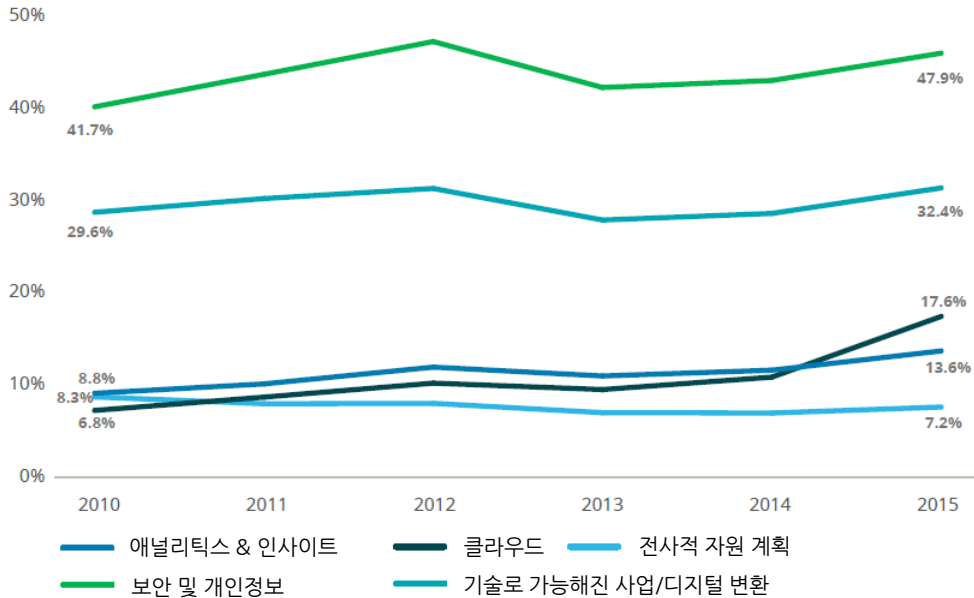
이사회 기술 전문인력의 아웃소싱은 책임 소재 불분명, 특정 비즈니스 맥락의 회피, 조직의 기술적 역량의 무시, 일반적인 권고의 남발 등의 문제를 일으킬 수 있다. 이사회는 다음 3가지 동시적 접근법을 통해 이 문제를 해결할 수 있다: (1) 사업에 정통한 기술 전문가의 이사회 임원 임명, (2) 보다 공격적인 기술적 지위의 추구, (3) 기술 위원회의 설치 고려.

사업에 정통한 기술 전문가의 이사회 임원 임명. 딜로이트의 분석에 따르면 2016년 모든 상장기업들 중 단지 3%만이 기술 전문가를 공식인 이사회 임원으로 임명했다. 비록 기술 운영관리 경험이 중요하긴 하지만, 사업에 대한 감각과 전략적인 사고가 보다 중요할 수 있다.

공격적인 기술적 지위의 추구. 선제적인 접근법을 추구하는 이사회가 순수하게 방어적 위치를 유지하는 이사회보다 우위를 점할 수 있다. CIO의 이사회 참여는 공격적인 자세 유지에 도움이 될 수 있다.

기술 전문지식의 균열을 극복하기

그림 1. 10-K 보고서에서 언급된 최상위 5가지 기술 관련 주제, 2010-2015



(출처: BoardEx database, October 2016)

기술에 대한 보다 선제적인 접근법이 이사회가 보안 및 개인정보 보호에 대한 우려를 줄여야 한다고 의미하는 것은 아니다. 이는 기술 주도적인 사업 기회와 전사의 디지털화에 대한 기술적 토의를 위한 추가적인 여지를 제공할 수 있다.

기술위원회 설치의 고려. 일부 기업들은 기술 관련 관리감독을 감사 혹은 리스크 관리위원회에 위임하고 있고, 다른 기업들은 별도의 기술위원회를 두었지만, 이는 매우 드문 경우다. 2016년 기준 S&P 500 대 기업 중 9%만이 기술위원회를 설립했지만, 이는 점점 늘어나고 있다.

기술위원회의 업무 범위와 책임을 이해하기 위해 100곳 이상의 이사회 현장을 살펴본 결과, 이들의 임무는 회사의 니즈와 업계의 요건에 따라 차이가 있었다. 하지만 많은 이사회가 선제적인 기술 활동을 관리하기 위해 이들 위원회를 이용하고 있었다. 위원회의 책임으로는 전략 통합, 산업/시장/경쟁에 있어 기술 격변의 리뷰, 투자 및 주요 기술에 대한 전략적 기술 리뷰 등이 있고, 일부 위원회의 현장에는 혁신과 사이버보안이 포함되어 있었다. 장기적으로 이들 업무를 기술위원회에 할당하는 것은 이사회가 직면한 시간 부담을 완화하고 사업-기술 결합 의제를 관리하는데 도움이 된다.

기술 관리: 이사회를 위한 시작점

기술위원회의 유무에 관계 없이, 이사회는 기술관리를 다음 5가지 질문에 대한 CIO의 자문을 받아 시작할 수 있다. 이에 대한 답변은 이사회가 기업의 IT 현황 이해와 CIO와의 지속적인 대화를 위한 시작점을 제공해 줄 수 있다.

- 1. 기술이 경쟁 우위를 향상시키는가?** 경쟁 우위 달성에 있어 기술의 현재 역할을 이해함으로써, 이사회는 CIO와 기술 리더들이 적절하게 가치를 추가하도록 지원할 수 있다. 관리자들은 기술투자과 추진계획을 관리하고 모니터링해 CIO가 사업 전략을 실행하고, IT가 프로세스의 효율성을 높이며, 고객 몰입을 개선하고, 향상된 기술을 갖춘 신제품과 서비스를 개발하도록 도울 수 있다. 성과 지표에는 추가 수익, 고객 만족도, 프로세스 효율성, 절감 비용 및 시간 등이 포함될 수 있다.

2. **주요 IT 추진계획이 약속한 가치를 제공하는가?** 주요 IT 프로젝트/기업 변환 노력은 비용이 많이 들거나 복잡할 수 있고 높은 비율로 실패한다. 이사회는 CIO가 IT 프로젝트가 비즈니스 니즈 및 예산과 조화를 이루고, 경영진의 지원을 확보하며, 프로젝트 결과의 측정 방식을 정의하도록 지원할 수 있다.
3. **IT 추진계획이 기업의 탄성력을 육성하는가 아니면 방해하는가?** 사이버범죄의 높은 위협으로 인해, 많은 이사회가 사이버보안에 초점을 맞추고 있다. 그러나, 보안은 기업 회복력의 한 가지 측면에 불과하다. 이사회는 또한 기업이 격변에 빨리 적응하는 동시에 지속적인 사업의 운영을 관리하고 직원과 자산을 보호할 수 있도록 감독할 필요가 있다. 예를 들어, 조직이 보안 침해를 경험할 경우 사업의 운영에 어떤 영향을 받고 얼마나 빨리 대응할 수 있는가?
4. **기술이 직원들의 업무수행 능력을 향상시키는가 아니면 방해하는가?** 새로운 자동화 도구들이 일터로 확산해 들어옴에 따라 IT 실행, 프로세스, 애플리케이션, 시스템, 인프라가 직원들을 지원하고 실행력을 제공하는 것이 더욱 중요해 질 수 있다. 직원 역량을 향상시키는 IT의 역량을 평가하기 위해 이사회는 직원 만족도, 핵심기술 지원 업무흐름의 프로세스 회전 시간, 정시 및 예산 내에 완료된 기술 프로젝트의 비율 등을 조사할 수 있다.
5. **IT가 적절한 인재와 문화를 보유하고 있는가?** 설문에 답한 CIO 중 45%가 인재 및 문화가 성공에 필수적인 조직적 역량이라고 답했지만, 단지 16%만이 최우선 사업순위에 속한다고 말했다. 기술 인재의 고용, 유지, 몰입은 CIO의 책임이지만, 정련된 인재 전략의 부재는 매우 큰 비즈니스 리스크다. 이사회는 변화하는 인재 동역학을 반영하는 강건한 인재 전략의 개발을 관리해야 한다. 또한 승계 계획 프로세스에 CIO를 포함시킬 수 있다.

기술에 능통한 이사회는 경쟁 우위 요인이다

기술은 기업의 유지를 돕고 사업 성장과 실적의 향상을 추진하는 강력한 원동력이 될 수 있다. 따라서, 많은 이사회들이 조직 내에서 기술의 기능을 재고하기 시작했고 보다 기술에 능통한 이사회를 만들 수 있을지를 고려하고 있다.

유사하게 많은 CIO들과 고위 기술 책임자들은 보다 폭넓은 경영 기술을 자신들이 갖추면 기술의 변환적 잠재력을 전략 및 운영적 측면에서 기업에 제공하는데 도움이 된다는 사실을 깨닫고 있다. 이사회와 기술 책임자의 조화는 기업의 성장을 추진하고, 경쟁 우위를 늘리며, 효과적으로 리스크를 관리하는데 도움을 줄 수 있다. 한 이사회 리더는 “오늘날 많은 이사회들이 여전히 20년 전과 똑같아 보인다”라고 말하면서 다음과 같이 덧붙였다. “예전에는 CFO들만 이사회 실에 잔뜩 모아두면 괜찮았지만, 지금 우리는 이사회 구조의 갈림길에 서있다. 이사회 구성원의 대부분이 기술에 능통해지는 지점에 도달할 필요가 있다.”



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. Please see www.deloitte.com/kr/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 220,000 professionals are committed to making an impact that matters..

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) 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 entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.