

불확실성의 시대

- 성공적인 이사회를 결정짓는 7가지 특성

Seven key themes that will drive the big winners in this world of uncertainty

불확실성이 새로운 것은 아니지만...

신기술, 경제모델과 사업모델의 창조적 파괴, 날로 증가하는 방대한 양의 데이터, 급격한 속도로 국경을 넘나드는 정보들은 결국 불확실성이 점점 복잡해지고 지속적인 현상이라는 것을 의미합니다. 그 결과로, 현재의 기업들은 과거에 겪어보지 못한 엄청난 압박 속에서 사업을 영위하고 있습니다.



주요 기업 감사위원회 및 이사회와의 논의를 바탕으로, Deloitte Australia 에서는 불확실성의 시대, 효과적이고 성공적인 이사회를 위해 필요한 7 가지 주제를 제시합니다.

1. 대담하고 결단력 있는 리더십 (Bold and decisive leadership)
2. 기회를 추구하는 자세 (Opportunity mindset)
3. 산업생태계의 이해 (Ecosystems are crucial)
4. 민첩성 (Match fit)
5. 올바른 조직 문화 (Culture, culture, culture)
6. 이사회 구성의 다양성 (Cracking the diversity code)
7. 끊임없는 학습 (Curiosity is key)



“미래를 상상하고 기회를 포착할 수 있는 사람이 이사회에 참여해야”

What's going on?

불확실성 그 자체는 새로운 것이 아니지만, 변화의 속도와 영향은 과거와 비교할 수 없는 수준
 디지털 테크놀로지의 발전으로 전세계가 하나로 연결되고, 지식과 인력 및 자본의 흐름이 훨씬 빨라짐.
 사업 생태계가 확장되고, 그 결과로 대응해야 하는 변화의 속도나 이슈의 범위 양 측면에서 의사결정의 수가 증가함

이러한 불확실성에 직면하여, 지금 실행에 옮기는 리스크와 상황이 명확해질 때까지 기다리는 것 중에 결정하는 것은 어렵지 않음.
 하지만 바람직한 의사결정을 가능케 하는 완벽한 데이터는 없으며, 불완전한 정보 속에서 방향을 정하는 것이 이사회나 사업에 있어 새로운 것이 아님

What does it matter?

데이터의 양은 급속도로 증가하고 품질도 크게 개선
 → 정확한 데이터에 기반한 의사결정을 내릴 수도 있지만, 데이터의 세분화 정도는 양날의 칼이 되어 전체 그림을 보는 것을 저해할 수도 있음
 변화의 속도에 발맞추어 의사결정의 주기도 단축.
 사업에서 의사결정하는 방식도 진보하고 결정을 미루기가 어려워짐 → 기회를 포착하고 실행에 옮기는, 과감하고 결단력 있는 리더가 승리할 것.

과감하고 결단력 있는 리더가 필요한 이유는;

- 이사회 구성과, 이사회가 경영진과 함께 보다 나은 의사결정을 할 수 있는 방식을 결정할 수 있음
- 데이터는 많을수록 좋다는 전통적 관점을 타파하기 위함 - 데이터 속에서 드러나지 않는 함의가 무엇이고, 의사결정에 어떻게 활용될 것인지를 이해하는 것이 중요
- 조직을 보다 광범위한 이해관계자들과 연결시켜 재무 및 사회적 수익률을 추구하는 바람직한 의사결정 정보를 제공할 수 있음

The Directors' perspective

- 보다 정교하고 빠른 의사결정을 유도할 수 있는 강력한 전략적 프레임워크가 중요
- 위기상황을 예상하기는 어려우나, 신속한 대응이 필요
- 이사회와 경영진은 명확한 방침을 바탕으로 의사결정과 선택을 할 수 있는 전략을 이끌어내기 위해 협력해야 함
- 이사회는 뒤만 돌아보아서는 안 되고, 수많은 논쟁 속에서 의사결정하기 위해 전략, 문화, 인력 및 고객에 대한 올바른 전략적인 정보를 필요로 함

“어렵고 불편하지만, 의사결정은 이사회와 경영진의 몫”

“이사회 의사결정을 위한 정보가 부족하지는 않지만, 데이터가 갖는 의미를 제대로 이해하는 것은 어려운 일”



“리스크를 수용하고 기회를 추구하는 것에 관한 마음가짐을 갖추어야”

What’s going on?

이사회는 때로 리스크 관리, 지배구조와 법규준수에 지나치게 집착하는 경향 → 기회를 포착하고 실행에 옮기는 것에 집중하는 것을 어렵게 함

이사회는 실패에 보다 목소리를 높이고, 일부 실패를 받아들이지 않고 혁신적인 성장은 불가능하거나, 시장에서 과거에 비해 실패를 용인하지 않는다는 공통된 인식이 존재. 실수가 24 시간 빛의 속도로 퍼져 나가는 것도 검증되지 않은 기회를 수용하려는 시도를 가로막는 장애물로 작용

하지만, 남들보다 먼저 기회를 포착하고 만들어 내어야만 불확실한 환경 속에서 ‘커다란 성공(big win)’을 이룰 수 있음.

What does it matter?

이사회가 최선의 아이디어를 통해 새로운 기회를 현실화하는 것을 지원 하는 것이 중요. 조직 내에 기회를 추구하는 마음가짐이 전파될 수 있도록 이사회는 혁신과 성장을 추구하는 과정에서 “허용가능한 실패”를 명확히 규정하여야 함.

리스크에 대한 깊은 이해와 적합한 리스크의 평가를 통해 이사회는 이사회가 성장과 기회를 적극적으로 추진할 수 있는 경계선을 설정할 수 있음.

이사회와 경영진 모두 경쟁우위를 포착하기 위해 실패할 수 있는 여지를 남겨두는 것이 필요. 보다 이른 시기에 보다 작은 비용으로 실패하는 것이 중요.

The Directors’ perspective

- 이사회가 기회에 집중할 수 있는 시간적 여유를 두는 것이 필요 - 허용가능 리스크 한도의 설정, 리스크 자본 및 계량화된 리스크에 대한 명확한 의사소통 등
- 이사회 역할은 조직이 리스크를 수용하는 경우 충분한 보상이 따른다는 것을 확인하는 것
- 혁신의 필요성과, 혁신의 과정에서 용인될 수 있는 실패의 범위에 대한 명확한 방향성 제시
- 실패를 혁신 과정의 일부분으로 이해하고 장려하는 문화를 형성함에 있어서의 이사회 역할에 대한 이해 (#5 “Culture, Culture, Culture” 참조)

“이사회가 위기를 모니터링하고 통제하고 관리하는 업무에만 지나치게 집착해서 장기계획에 신경 쓸 여력이 부족”

“불확실성 속에서 변영하기 위해서는 조직의 변혁이 필요. 혁신을 저해하는 요소를 직시하고 처리해야”



“국가간, 산업간 경계가 점점 허물어지는 세상 속에서 당신의 이해하는 것이 필수”

What's going on?

디지털 채널을 통해 생태계, 즉 광범위한 이해관계자집단이 전세계적인 연결이 심화되고 신속한 반응이 가능 → 브랜드 리스크와 기어이 이해관계자의 관심사항을 소통하고 대응하는 방식의 변화 및 핵심 리스크로 대두.

사업을 통해 가치를 창출하는 방식에 대한 생태계의 관점도 변화. 가치는 단순히 주주이익률만을 의미하지 않으며, 의미있는 이익(profit with purpose)이나 공유가치의 개념에 대한 사회적 관심이 지속적으로 증가. 고객들은 단순히 구매하는 제품뿐만 아니라, 기업의 제조, 마케팅 및 판매 과정에서 창출하는 가치에 대해 관심. 조직의 브랜드는 단순히 이익이나 주주이익률뿐만이 아니라 조직이 기반하고 있는 가치에 기반.

What does it matter?

의사결정과 리스크 평가에 있어 이처럼 넓은 시각을 적용하는 이사회가 증가하는 추세. 전통적인 이해관계자를 넘어서서 생태계 리스크를 이해하고 이를 종업원, 공급자, 환경 및 공동체로 확대함으로써 브랜드 충성도를 높이고, 어려운 시장상황을 헤치고 나갈 수 있는 복원력을 확보할 수 있음. 소속된 생태계는 사업에 폭풍 속을 헤쳐나가는데 필요한 완충장치를 제공할 수 있음.

이사회는 투명성과 올바른 관행에 대한 생태계의 기대를 과소평가해서는 안 됨.

The Directors' perspective

- 이사회가 고객, 정부, 종업원 및 사회에서 요구하는 사항들의 균형을 유지하는데 있어 '올바른 일을 하는 것'은 이해 상충이나 불확실성을 유발할 수 있음.
- 정책입안자들과 신뢰에 기반한 관계를 구축하여 정책이 사업, 종국적으로는 가치에 미치는 영향에 대해 이들을 교육시키는 것이 매우 중요.
- 복수의 이해관계자집단 간에 가치있고 개방적인 관계를 구축함으로써 브랜드의 신뢰도와 조직의 복원력을 확보할 수 있음

“시장은 현명하거나 옳은 관행이라고 여겨지던 것들을 매우 빠르게 바꾸어 버립니다”

“옳은 일을 하고 싶지만, '옳은' 것을 정의하는 것이 큰 숙제입니다”



“급변하는 환경 속에서 민첩성을 확보하는 것은 매우 중요. 굵뚱 몸으로는 전략적 기회를 잡을 수 없어”

What's going on?

급격한 변화의 시대에 '기존에 하던 것을 좀 더 잘 하는' 정도의 점진주의로는 부족. 고객의 요구사항은 날이 변화 → 충족되지 못한 고객니즈를 신속하게 이해하고 기회로 전환해야 생존이 가능.

창조적 파괴와 새로운 비즈니스 모델에의 집중도가 높아지는 패러다임의 전환을 이사회가 고려해야 → 이를 위해 이사회와 조직의 민첩성(agility)이 중요.

조직적인 민첩성이란, 대담한 시도록 하고 필요한 경우 신속하게 괴도를 수정할 수 있는 역량을 의미. → 기회가 왔을 때 재빨리 포착하고 현실화할 수 있는 역량을 갖추기 위해 반드시 필요.

What does it matter?

구시대적인 점진적인 변화나 '현 상황을 살짝 개선'하는 방법으로 기존 시장의 판을 뒤흔드는 파괴적 혁신에 대응하기 역부족. 동시다발적으로 터져 나오는 신개념을 받아들이고, 신속한 시제품개발을 통해 배우며, 임직원에게 긍정적인 변화를 주도할 권한을 부여하고, 핵심 이해관계자의 요구사항에 부합하기 위해서는 조직적 민첩성이 필요. 새로운 사업 아이디어를 습득하기 위해 보다 이른 시기에 적은 비용으로 실패하는 과정을 통해 조직은 민첩성을 기르고 미래의 성공을 주도해 나갈 수 있음.

민첩성을 기르기 위해, 이사회가 바람직한 의사결정을 내릴 수 있도록 적합한 정보를 적시에 입수하여야. 신속하고 예측할 수 없는 변화에 적응하기 위해서 사업모델의 유연성이 필요.

The Directors' perspective

- 민첩한 의사결정을 위해, 이사회는 경영진에 강력한 의문을 제기하고 더 빠른 대응을 요구해야
- 기회를 포착하는 능력은 시스템과 프로세스의 민첩성에 달려 있으며, 이사회가 매우 중요한 역할을 담당.
- 이사회가 기존의 사업모델을 위협하는 새로운 모델이 주는 긴장감을 관리하기 위해 이사회와 조직이 민첩성과 개방성을 갖추어야 함.
- 이사회는 경영진에 주어진 부담감을 인지하고, 이들이 부담감 속에서 복원력을 갖출 수 있도록 하는 책임을 부담.

“모든 것이 매뉴얼화, 표준화되어 변화가 없는 규제된 환경에 맞서 새로운 시도를 하고, 성장하고, 창조적이며 경쟁력 있는 조직을 만드는 것이 우리의 임무”

“기존 사업을 완전히 대체하는 창조적 파괴를 요구하는 것은 매우 어려운 일”



“올바른 문화란 조직 내의 모든 사람들이 생각하는 것을 보복을 두려워하지 않고 말할 수 있는 확신을 의미”

What's going on?

인력은 조직을 작동하게 하는, 비즈니스의 핵심. 강력한 사업은 테크놀로지와 프로세스뿐만 아니라 그 안에서 일하는 사람으로 구성.

효과적인 문화 속에서, 임직원들은 조직의 비전과 목적을 완전히 공감 → 그 결과 조직의 목적과 비전에 부합하는 의사결정이 가능.

실수를 통해 가치 있는 교훈을 얻고 조직의 복원력을 키울 수 있으나, 개인의 경험과 교훈을 조직 전체로 확대하는 것이 어렵기 때문에 조직적 복원력을 구축하는 것은 쉽지 않음.

강력한 문화 속에서, 사고의 다양성은 더 나은 성과로 이어짐. 조직과 프로세스의 경험을 개선하는 방법의 하나로 개인적인 실수 또한 공유될 수 있음.

What does it matter?

잘못된 행동을 거리낌 없이 이야기할 수 있고 다양한 시각을 제시할 수 있는 조직문화는 심각한 결과를 야기하기 전에 리스크를 관리할 수 있는 환경을 조성. 일선 직원이 현장에서 일어나는 일을 가장 잘 알고 있고, 때로는 문제점을 해결할 최고의 아이디어를 제시. 이사회는 이런 의견을 경청할 수 있는 체계를 구축하고, 이를 조직문화와 조직의 운영을 강건성과 복원력을 제공하는데 활용하여야 함.

올바른 문화가 뿌리내릴 수 있는 조직의 특성;

- 책임질 수 있는 리스크가 장려되고 리스크 수용에 대한 안전지대가 존재하는 조직;
- 높은 수준의 비전과 목적이 명확하고 모든 임직원이 이를 이해하는 조직;
- 개인적인 책임성과 개방성의 문화가 존재하는 조직.

The Directors' perspective

- 예외적인 사건을 조용하고 신속하게 해결할 수 있는 사람이 필요
- 윤리적인 잣대로 '올바른 일을 하는' 문화를 조성함으로써 광범위한 이해관계자의 요구사항과 주주이익 간의 균형을 유지할 수 있음
- 이사회는 실패를 비난하지 않고 실패를 통해 교훈을 얻는 것을 체계화함으로써 좋은 문화를 주도할 수 있음
- 프로세스와 조직적 지식에 체계적으로 내재화될 때 조직적 학습이 가능

“불확실성과 불안정성이 보다 일반적이라는 것을 받아들인다면, 이런 상황 속에서 운영될 수 있는 조직으로 새롭게 디자인해야”

“실패의 오명을 벗어나고, 기업가정신과 창의적 사고를 장려하는 것이 중요”



“의사결정 과정에서 관련된 다양한 관점들이 검토되었는지 이사회가 확인할 수 있어야”

What's going on?

이사회와 경영진이 보유한 깊이 있고 다양한 견해들의 최상의 조합을 통해 조직이 직면한 수많은 난제들을 해결하는 것이 이사회의 중요한 직무.

경영진의 견해에 적극적으로 의견을 개진하고 의사결정할 수 있는 효과적인 이사회에 대한 필요성과 다양한 **思考**와 전문성에 대한 요구의 균형을 유지하는 것은 매우 어려운 문제.

하지만, 조직이 직면할 수 있는 모든 난제들 각각에 전문성을 끌어들이는 것은 이사회의 부담이 너무 크고 그 효과성도 심각하게 저해할 수 있음.

What does it matter?

민첩하고 무겁지 않은(agile) 이사회 구성의 필요성을 함께 고려해야 하지만, 불확실성 하에서 조직이 직면한 많은 난제들을 해결하기 위해서는 이사회가 보유한 전문성의 폭과 깊이 및 다양성이 핵심. 효과적인 지배구조와 이사회에서 조직으로 혹은 조직에서 이사회로 가치가 흘러 들기 위해서는 이사회와 CEO 및 경영진과의 강력하고 효과적인 관계가 매우 중요.

이사회에서 진정한 다양성이란 무엇인가에 대해 고민할 필요. **진정으로 다양한 사고관, 단순히 문화적인 것뿐만 아니라 나이, 성별, 역량, 경험, 경력 등을 포괄하는 개념.** 이러한 사고의 다양성을 이사회에 적용함으로써 경쟁우위를 확보할 수는 있으나 실무에 적용하기에는 여전히 많은 어려움이 존재.

The Directors' perspective

- 미래의 이사회는 문화적 측면뿐만 아니라 기능적인 관점에서 신선한 식견과 다양한 사고를 제공할 수 있어야. 이사진의 전문지식은 지속성과 지식 이전 측면에서 균형을 이루어야.
- 글로벌 조직에서는 그 조직이 운영하는 지역의 문화를 대변할 수 있도록 이사회를 구성해야
- 성별, 교육 수준, 문화, 출신 국가 및 경험의 다양성을 통해 풍요로운 사고가 가능하도록 이사진을 구성
- 효과적이고 전략적인 효과를 위해서는 이사회와 경영진간 좋은 상호관계를 유지하는 것이 핵심

“고객을 이해하는 사람이 없거나 고객 관점에서 전략을 구상할 수 없는 이사회는 무의미”

“이사진은 독특한 색깔을 가지고 있어야”



“이사회는 언제나 새로운 지식을 습득하려는 적극적인 자세를 견지해야”

What’s going on?

전세계적으로 긴밀하게 연결된 환경 속에서 기존의 지식과 경험만으로는 부족. 이사들은 새로이 등장하는 테크놀로지와 전문영역이 조직에 어떻게 영향을 미칠 것인지를 파악해야 하는 개인적인 책임.

리스크와 시나리오의 결합된 영향을 다양한 각도에서 이해하는 것이 중요하지만, 리스크와 기회를 별개로 고려하는 현실에서는 쉽지 않은 일.

What does it matter?

특정한 사안에 대해서는 전문가의 의견을 청취할 수도 있는 등 이사회 멤버들이 모든 문제에 정통할 것으로 기대되지는 않으나, 경영진이 제시한 자료와 결정의 적정성을 확인할 수 있는 질문(probing questions)을 할 수 있어야 함.

보다 효과적인 이사회가 되기 위해, 이사회 멤버들은 지역이나 전문영역, 테크놀러지 등 전반적으로 개인적인 역량을 키워나가야.

The Directors’ perspective

- 이사회는 ‘과거와 같은’ 방식에서 벗어나서 다른 기업, 다른 산업, 다른 국가로부터 배워야 함
- 경영진과 외부 자문기관들이 보다 나은 성과를 꿈꾸고 성취할 수 있도록 이사회가 적극적으로 의견을 개진해야 함
- 이사회는 복수의 리스크와 기회를 결합해서 종합적인 영향이 무엇인지를 질문할 수 있어야 함
- 새로운 기법과 통찰력들은 지속적으로 등장하고 있으며 현 상태에 안주하는 것은 도태되는 것을 의미함.

“새로운 지식을 추구하는 것을 중단하는 날이 되면 이사직을 그만둘 것을 고려해야”

“이사회는 스스로가 무엇을 모르는지를 알고 있어야”

본 자료는 Deloitte Australia 가 2016 년 9 월에 "Board Effectiveness"를 통해 발표한 내용을 딜로이트 안진회계법인의 기업지배기구발전센터가 요약·정리한 것입니다.

딜로이트 기업지배기구발전센터는 지배기구 및 지배구조 전반에 관한 딜로이트 Global 전문가들의 Insight 와 Survey 및 전문 자료를 제공함은 물론 포럼과 세미나 등을 통해 기업지배구조와 관련된 현안과 발전방안을 논의함으로써 우리 기업들이 투명성과 윤리성을 높이고 궁극적으로 기업가치를 제고하는 것을 지원합니다.

아래 website 를 방문하시면 본 자료의 영문원본과 함께 더 많은 자료들을 보실 수 있습니다.

http://www2.deloitte.com/kr/ko/services/risk/deloitte-korea-center-for-corporate-governance.html?icid=wn_deloitte-korea-center-for-corporate-governance

Contacts

김 영삼 전무

Partner

기업지배기구발전센터

딜로이트안진회계법인

youngskim@deloitte.com

김 학범 이사

Director

기업지배기구발전센터

딜로이트안진회계법인

hbkim@deloitte.com



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. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

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.

© 2016. For information, contact Deloitte Anjin LLC