



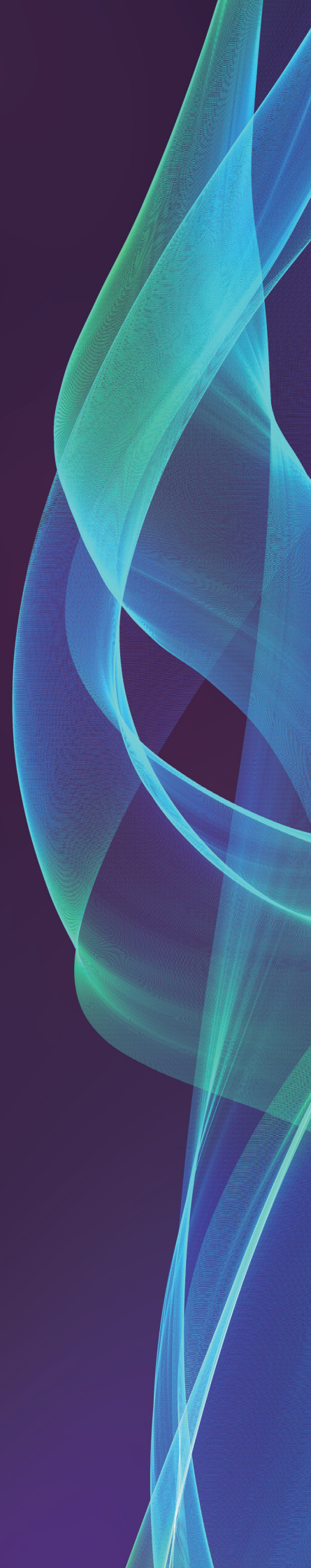
Agile or irrelevant

Redefining resilience

2019 Global CEO Outlook
: 글로벌 CEO 설문조사 리포트

KPMG International

kpmg.com/CEOoutlook



서문

성공한 CEO의 공통점은 '민첩성(Agility)'입니다.

이번 Global CEO Outlook에서 가장 주목할만한 점은 3분의 2 이상의 최고경영자들이 사업의 새로운 필수 요소로 민첩성을 꼽았다는 것입니다. 만약 CEO들이 변화하는 환경에 끊임없이 적응하지 못한다면, 사업은 성공하지 못할 것입니다. 민첩성은 이제 선택이 아닌 필수가 되었습니다.

민첩성이 중요해지고 있는 가운데, 리질리언스(Resilience: 회복탄력성)의 의미 또한 재정립되고 있습니다. 과거에는 리질리언스의 초점을 단기적으로 위기에 대처하는 데 뒀던 측면이 있었습니다. 반면 최근에는 기업이 보다 장기적으로 시장에서의 위상과 경쟁력을 높이기 위해 리질리언스에 주안점을 두고 있습니다.

최근 몇 년간 부상한 사회적, 경제적, 기술적 위기는 이제 더 이상 단기적인 차원의 것이 아닙니다. CEO들은 기업의 성장 기회를 포착하기 위해 노력하고 있는 동시에 복잡하고 불안정하며 갈수록 불확실한 환경에 직면하고 있습니다. 기업은 성장을 지속하고 리질리언스를 갖추기 위해 비즈니스를 혁신하는 데 주저함이 없어야 합니다. 여기서 민첩성의 의미를 찾을 수 있습니다.

발간 5회째를 맞은 이번 Global CEO Outlook에서 전 세계 1,300명의 CEO에게 기존 경영 방식을 어떻게 혁신하고 있는지 질문을 드렸습니다. 저는 CEO분들을 만나면서, CEO분들께서 지니고 계신 기업의 미래를 향한 열정과 열의, 믿음에 큰 감명을 받았습니다. 이 보고서를 통해 여러분께 전 세계 CEO들이 지닌 통찰력과 생각들, 서로 다른 관점을 제공해 드릴 수 있기를 바랍니다.

본 보고서에 수록된 이슈에 대한 논의를 원하신다면 언제든지 연락 주시기 바랍니다. KPMG 전문가들은 귀사의 비즈니스가 성장할 수 있도록 도움을 드리겠습니다.



Bill Thomas
Chairman
KPMG International

KPMG Global CEO Outlook은 전 세계 CEO를 대상으로 한 설문조사를 기반으로 작성되며, 기업이 직면한 도전 과제와 기회에 대한 전 세계 CEO들의 인사이트를 담고 있습니다.

KPMG Global CEO Outlook이 글로벌 비즈니스의 지형 변화에 선제적으로 대응하기 위한 방향성을 마련하는 데 도움이 되기를 바랍니다.

Contents

4
주요 결과

5
급변하는 미래

10
불확실성 시대의 주도 전략

14
내부로부터의 변혁

20
CEO의 진화

21
결론

23
방법론 및 감사의 글

주요 결과

급변하는 미래

세계 경제 성장세 둔화에 대한 우려,
불확실성 증가

— 변화하는 리스크 요인

기후 변화 리스크 순위가 2018년 4위에서
2019년 1위로 상승하며 최대 위기로 부상

— 엇갈린 세계 경제 전망

영국, 프랑스, 중국, 호주 4개국에서 절반 이하의
CEO만이 세계 경제에 대해 낙관적 성장 전망

— 새로운 경쟁 시대

2019년 CEO의 63%는 외부로부터 전해져 오는
혁신을 기다리기보다 능동적으로 산업의 혁신을
주도하고 있다고 응답 (2018년 54%에서 상승)

내부로부터의 변혁

리질리언스를 갖추기 위해 CEO는
기업 전반의 디지털 혁신 추구

— 사이버 리질리언스

2019년 69%의 CEO는 핵심 이해관계자와의
신뢰 구축을 위해 강력한 사이버 보안 전략이 필요하다고
응답 (2018년 55%에서 상승)

— 인력 4.0

44%의 CEO는 전체 인력의 절반 이상에 대한 디지털
직무 능력 향상 계획이 있지만, 32%만이 기술 투자보다
인력 투자를 우선시한다고 응답

— 테크놀로지 4.0

16%의 기업만이 업무 자동화에 인공지능(AI)을 도입 중

불확실성 시대의 주도 전략

CEO들은 리질리언스를 갖추기 위해 지속적인 변화,
적응 필요

— 민첩성 결여 시 사업 실패

67%의 CEO는 민첩성을 지니는 것이 비즈니스의 새로운
흐름이며, 느린 대처는 파산 위험성을 증가시킨다고 응답
(2018년 59%에서 상승)

— 혁신에 대한 희망 사항과 현실의 불일치

84%의 CEO는 실수가 혁신 과정의 일부로 받아들여지는
기업 문화를 희망하지만, 단지 56%만이 그러한 문화가
자리잡았다고 응답

— C-level 혁신

CEO의 84%는 리질리언스를 구축하기 위해 리더십 팀을
혁신시키고 있다고 응답

CEO의 진화

리질리언스를 갖춘 CEO는 현 상황을
변화시키기 위해 도전 정신을 강화

— 새로운 전략의 방향성

67%의 CEO는 CEO 평균 재직 기간이 감소하면서
민첩성의 필요도가 상승했다고 응답

— 사고 방식의 진화

74%의 CEO는 커리어 초기에 중대한 실수를 범했지만,
이를 극복하며 교훈을 얻었다고 응답

급변하는 미래

지난해 발간한 2018년 Global CEO Outlook에서는 CEO들이 미래와 조직의 성장을 낙관적으로 전망하고 있다고 나타났다. CEO들이 지정학적 변동성에서부터 사이버 보안에 이르기까지 다양한 위협 요소에 대해 불안감을 가지고 있다는 부분 또한 파악되었다. 2019년 설문조사 결과에는 이러한 불안감과 함께 경영환경의 불확실성과 변동성에 대한 우려가 높아지고 있다. 오늘날 CEO들은 최근의 혼란을 극복하고 안정적으로 기업을 경영하는 데 필요한 조직의 리질리언스에 더욱 집중하고 있다.

글로벌 방산 업체 **Northrop Grumman Corporation**의 CEO이자 **President**인 **Kathy Warden**은 “리질리언스를 갖기 위해서 CEO는 시장을 명확히 이해하는 동시에 민첩성 확보 등 다양한 사항을 고려해야 한다”고 말했다. 이어 “앞으로 기업들의 수명은 지속적으로 줄어들 것”이라며 “그렇다면 기업들이 ‘무엇을 해야 하는가?’에 대한 첫 번째 답은 ‘시장을 인지하는 것’이다. 변화를 인지하지 못하면 준비조차 할 수 없기 때문이다. 두 번째는, 빠르게 변화하는 시대에 대처할 수 있는 신속성이 필요하며, 마지막으로 기술을 통한 수익 창출 능력을 갖추어야 한다. 디지털 기업들은 전통적인 기업들이 생각하지 못한 방법으로 기술을 활용하고 있다”고 설명했다.

현재 CEO들이 직면하고 있는 도전 과제를 해결하기 위해서는 리질리언스 확보가 필수적이다. 첫째, CEO들은 기후 변화, 기술의 변화, 보호무역주의 등 다양하면서 대가가 큰 리스크를 직면하고 있다. 둘째, CEO들은 자사 사업에 대해서는 긍정적으로 인식하고 있지만, 세계 경제에 대한 확신은 현저하게 낮은 것으로 파악되었다. 응답자의 94%가 자사의 성장을 긍정적으로 전망하고 있는 반면, 세계 경제를 긍정적으로 전망하고 있다고 응답한 비율은 62%에 그쳤다. 셋째, 수십 년간 지속된 비즈니스 모델조차도 디지털 혁신으로 인해 위협받고 있으므로 CEO는 기존 사업 방식에서 벗어나 새로운 디지털 수익원을 창출해야 할 것이다.

응답자의 **94%**는 자사의 성장을 긍정적으로 전망하고 있는 반면,
62%만이 세계 경제를 긍정적으로 바라보고 있습니다.

“

앞으로 기업들의 수명은
지속적으로 단축될
것입니다.”

Kathy Warden

CEO & President
Northrop Grumman Corporation



“

저는 변화하는 정책과 규제의 방향성을 특히 눈여겨보고 있습니다. 정책 및 규제 리스크는 시시각각 변하기 때문에 경영진이 이를 정확히 파악하는 것은 쉽지 않습니다.”

James Bracken
CEO
Fortitude Re



변화하는 리스크 요인

CEO들은 점점 더 예측하기 어려워지고 급변하는 리스크에 대해 이해하고 대처해야 할 것이다. 기업이 성장할수록 환경 오염, 새로운 기술의 등장, 지정학적 갈등 고조 등의 문제는 새로운 불확실성을 야기하고 있다.

이에 적절한 전략적 대응을 위해서 최고경영진은 리스크가 어떻게 상호 연결되어 있는지를 이해하고 이사회 및 주요 경영진이 적극적으로 리스크 관리에 참여할 수 있도록 해야 한다. 재보험사 **Fortitude Re**의 CEO인 **James Bracken**은 “오늘날의 경영 환경에서 경영진은 매우 복잡하고 다차원적인 문제를 받아들이고 이해해야 한다”고 밝혔다. 또한 “변화하는 정책과 규제의 방향성을 특히 눈여겨보고 있다”며 “정책 및 규제 리스크가 시시각각 변화하기 때문에 경영진이 이러한 이슈를 정확하게 파악하는 것은 쉽지 않다. 특히 5년 이상의 장기적 관점에서 정책 및 규제의 변화를 분석하는 것은 큰 도전 과제라고 생각한다”고 덧붙였다.

2018년에는 4위에 머물렀던 환경 및 기후 변화 리스크가 2019년에는 가장 위협적인 리스크 요인으로 부각되었으며, 혁신 및 신기술로 인한 리스크와 지역주의로의 회귀로 야기되는 리스크도 성장의 위협 요소로 손꼽혔다.

Chart 1: 성장에 대한 위협 요소



Source: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

KPMG International의 Global Head of Asset Management인 Tom Brown은 “기후 변화 위험이 주요 리스크로 꼽힌 것은 CEO와 투자자 간의 견해가 일치되고 있다는 반가운 신호이다”며 “자산 운용사와 투자자들은 기후 변화가 주요 금융 리스크와 직결된다는 것을 오랫동안 인식해왔다”고 말했다. 또한 “투자자들에게 기후 변화 리스크 및 기타 지속가능성과 관련된 요인은 의사결정의 주요 고려 사항이다. 투자자들은 위험자산군을 회피하는 경향이 있다. CEO들이 고려해야 할 부분 중 하나는 수익과 직결될 수 있는 기후 변화 리스크 관련 정보를 공시하여 이해관계자들의 요구를 충족시키는 것이다”고 분석했다.

이러한 리스크를 관리하기 위하여 CEO들은 에너지원의 전환에 관심을 갖고 화석 연료에 대한 의존성을 낮추고자 한다. 응답자의 76% 이상이 저탄소, 청정기술로의 전환을 모색하는 능력에 따라 조직의 성장이 좌우될 것이라고 답했다.

재생에너지 분야의 선두 기업인 **Siemens Gamesa**의 CEO인 **Markus Tacke**는 미래의 다양한 부분을 긍정적으로 보고 있다고 밝혔다. “일반적으로 우리는 재생에너지와 풍력 산업에서 성장 기회를 찾을 수 있다고 판단한다”고 말하며 “세계 경제는 성장 가능성보다 하방 위험이 더 커지고 있는 상황이지만, 에너지 · 풍력 산업의 현재 펀더멘털은 긍정적이다”고 전망하고 있다.

지속가능성이 높은 사업은 사회에 가치를 제공할 뿐만 아니라, 성장을 가능케 하고 실적을 개선시킬 수 있다. 아울러 지속가능한 접근 방식은 새로운 제품과 서비스에 대한 기회를 창출할 수 있으며, 조직의 자원 및 운영 관리 방법의 효율성을 개선할 수도 있다.

엇갈린 세계 경제 전망

2019년 결과에 따르면, 다수의 국가에서 세계 경제에 대한 낙관적 전망이 하락한 것으로 조사되었다.

- 4대 주요국에서는 절반 이하의 CEO만이 세계 경제가 낙관적일 것으로 기대하고 있다 : 영국(43%), 프랑스(44%), 중국(48%), 호주(38%)
- 미국 기업의 CEO들은 세계 경제에 대해 낙관적으로 전망한다고 응답한 비율이 지난해 52%에서 올해 87%로 눈에 띄게 상승한 반면, 기타 국가들은 전년 대비 낙관적 전망 비율이 크게 하락한 것으로 파악되었다. 예를 들어, 호주와 인도의 경우 올해 세계 경제에 대한 낙관적 전망 비율이 전년 대비 36%p 낮아지는 등 가장 큰 하락세를 보였다.

KPMG International의 Global Head of Clients and Markets인 Gary Reader는 “CEO들은 약 3년 동안 세계 경제가 둔화될 수 있다고 우려하고 있지만, 이로 인해 기업의 성장 의지는 꺾이지 않았다”며 “경영진들은 경제적 · 지정학적 문제를 이겨내고 혼란을 극복하며 지속적인 성장을 할 수 있는 방법을 찾기 위해 조직을 재정비하고 전략을 다시 수립하고 있다”고 말했다. 또한 “이는 기업이 환경 변화를 조기에 인지하고 경고 신호에 대한 명확한 시각을 가지고 있음을 의미한다. 야심찬 목표를 가진 혁신적 기업들은 기술력을 활용하여 다양한 시나리오 분석을 통해 대응 계획을 수립하고 있으며, 이는 민첩성을 내재하며 성장을 목표로 하는 새로운 유형의 리질리언스이다”고 설명했다.

주목 받고 있는 세무 리스크

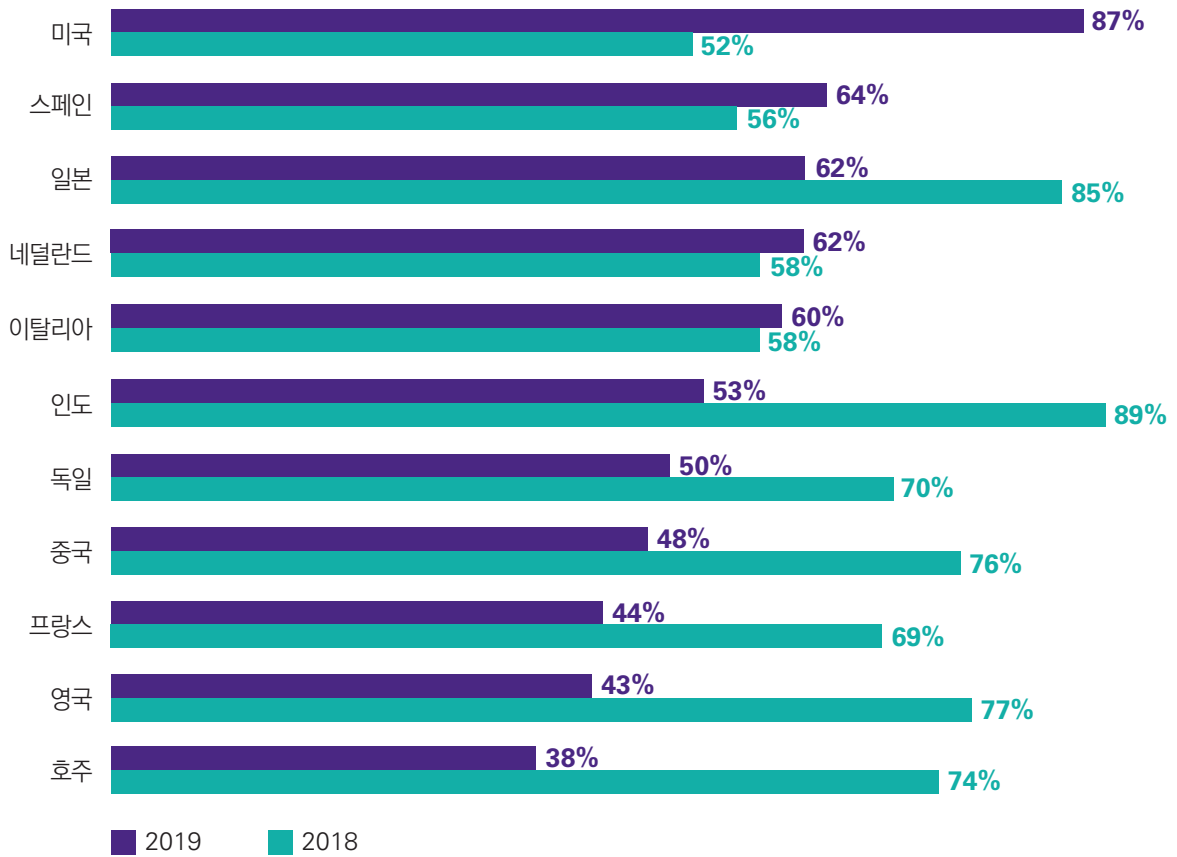
각국 정부는 국가 간 소득이전을 통한 세원 잠식과 같은 문제를 해결하기 위해 협력하고 있다. 동시에 기업들은 세금 투명성을 높여야 한다는 사회적 압력 및 평판 리스크를 관리해야 하는 상황이다. 그러나 올해 분석 결과에서는 기업의 CEO들이 세무 리스크에 충분한 관심을 가지고 있는지에 대한 의문이 제기되었다.

CEO들에게 조직 내 세무팀에게 가장 중요한 성과 지표를 파악해 달라고 요청한 결과, 리스크보다는 효율성이 더 강조된 것으로 조사되었다. 세무팀의 주요 기능으로 “부서의 자원을 효과적으로 관리”하는 것이 1위로 꼽혔으며, 이와 대조적으로 “세무 리스크는 조직의 가치와 목표에 따라 적절하게 관리된다”는 항목이 6위로 선정되었다.

KPMG International의 Global Head of Tax인 Jane McCormick는 “세무 리스크 관리를 세무팀의 핵심 성과 지표로 삼는 것은 앞으로 더욱 중요해 질 것이다”고 강조하며 “세무 리스크 통제의 효과를 측정하거나 세금 문제와 관련하여 조직이 대중에게 어떻게 인식되고 있는지를 평가하는 것도 이에 포함될 수 있다”고 언급했다.

호주와 인도에서는 올해 세계 경제에 대한 낙관적 전망이 **36%p** 낮아지며 가장 큰 하락세를 보였습니다.

Chart 2: 향후 3년간 세계 경제의 낙관적 성장 전망 (국가별)



Source: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

회복탄력적 성장의 추진: 신흥 시장과 중국의 '일대일로(一帶一路)' 이니셔티브

CEO들이 리질리언스를 갖추기 위해 활용하는 전략 측면에서 신흥 시장은 매우 중요하다. 설문조사에 따르면 CEO 중 63%는 향후 3년간 시장 확장의 최우선 과제는 신흥 시장 진출이라고 응답한 반면, 선진 시장 진출을 우선시한다고 답한 CEO는 36%에 불과했다. 기업이 해외 시장에 진출하는 것은 리질리언스의 중요 요인이며, 상당수(87%)의 최고경영자들은 기업이 리질리언스를 높이기 위해 신흥 시장에서의 입지를 다지고 있다고 말했다.

KPMG ASPAC Head of Private Equity이자 KPMG Singapore Head of Deal Advisory인 Andrew Thompson은 “기업이 지속적으로 성장하기 위한 방법을 찾기 시작하면서, 신흥 시장에 초점을 맞추기 위해 기업 전략을 변경하거나 신흥 시장으로 회귀하는 것을 관찰할 수 있다”고 설명했다. 또한 “최고경영자들은 최근의 지정학적 이슈를 파악하면서 장기적인 기회를 포착하기 위해 특히 미래 비즈니스에 중요한 아시아·태평양 지역을 중심으로 신흥 시장을 지켜보고 있다”면서 “인구가 8억명에 달하고 중산층의 소비가 급증하고 있는 ASEAN 지역은 중국, 인도와 함께 미래 글로벌 성장의 주역이 될 것”이라고 부연했다.

다수의 CEO는 중국이 추진하고 있는 '일대일로' 이니셔티브도 염두에 두고 있으며, CEO의 65%는 신흥 시장으로 비즈니스 확장 시 '일대일로' 이니셔티브에 해당하는 국가와 지역을 우선적으로 고려하고 있다고 밝혔다.

KPMG Head of Global China Practice인 Vaughn Barber는 “보다 더 많은 CEO들이 '일대일로' 이니셔티브가 기업의 성장 계획과 시장 확장 전략에 미치는 영향을 면밀히 검토하고 있다”고 말했다. 아울러 “'일대일로' 이니셔티브는 신흥 시장에서 인프라 투자뿐만 아니라 금융 서비스, 물류, 무역, 디지털 기술에 이르기까지 광범위한 분야에 걸쳐 중국과 해외 기업의 협력을 증진시키는 기회를 창출하고 있다”며 “이러한 협력은 '일대일로' 이니셔티브에 해당하는 국가의 사회경제적 발전을 가능하게 하며 동시에 중국과 해외 기업이 새로운 시장에서 시너지를 발휘하고 리스크를 관리하는 데 도움이 될 수 있다”고 분석했다.

새로운 경쟁 시대

오늘날의 역동적인 환경에서 현 상태에 안주하는 것은 치명적일 수 있다. 수십 년간 지속된 기존의 비즈니스 모델은 디지털 혁신으로 위협 받고 있다. 전통적인 대기업들은 새로운 디지털 기업뿐만 아니라 디지털 신기술로 무장한 기존의 기업과도 경쟁해야 하는 상황에 직면해 있다.

KPMG Global Head of Advisory인 Mark A. Goodburn은 리더들이 불확실성을 받아들이고 과감한 결정을 내리는 것이 뉴노멀(new normal)임을 인지해야 한다고 강조한다. 더불어 “CEO들은 민첩성과 성장에 초점을 맞춘 조직 리질리언스의 새로운 장을 쓰고 있다”며 “최고경영자들은 오랜 세월 동안 기업과 산업이 형성해 온 주요 신념과 문화를 고려하면서, 기업의 운영 모델을 재구성하고 조직의 가치 창출 방법을 재모색하는 등의 준비가 필요하다”고 말했다.

리질리언스는 기업이 기존 전략과 비즈니스 모델을 혁신하면서 달성해나가야 한다는 특징을 지닌다. 71%에 해당하는 상당수의 CEO들은 기업의 성장은 어떠한 비즈니스 규범(norm)에라도 도전하고 이를 혁신할 수 있는 능력에 달려 있다고 말했다.

KPMG Japan의 Chief Digital Officer인 Hitoshi Akimoto는 “디지털 시대에서는 결코 안주할 수 없다”고 말했다. “새로운 디지털 수익원을 찾고 싶다면 과거에서 벗어나야 한다”며 “이는 조직에 ‘여전히 제품만을 판매할 것인지, 또는 성과와 경험까지

판매할 것인지’ 등의 어려운 질문을 던지는 것”이라고 설명했다.

올해 조사에서는 자사 조직이 산업 내 파괴적 혁신을 기다리며 안주하는 것이 아니라, 산업을 혁신적으로 변화시키고 있다고 응답한 CEO가 상당수 증가하였다. 2018년에는 54%의 CEO가 혁신에서 앞서나가고 있다고 답했으나 2019년에는 동일한 답변을 한 응답자가 63%까지 늘어났다. 특히 테크놀로지 기업들은 빠르게 변화하는 경쟁 환경에서 앞서나가기 위해 모빌리티 분야부터 인지 컴퓨팅 분야에 이르기까지 다양한 부문에서 IT 아키텍처의 발전에 과감히 대응하는 모습을 보였다.

“
디지털 시대에서는 결코 안주할 수
없습니다.”

Hitoshi Akimoto
Chief Digital Officer
KPMG Japan

Chart 3: 자사 조직이 능동적으로 산업을 혁신시키고 있다고 생각하는 CEO 비율 (산업별)



Source: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

불확실성 시대의 주도 전략

불확실한 시장의 혼란 상황을 활용할 수 있는 회복탄력적인 기업을 구축하기 위해 CEO들은 변화와 적응에 대한 압력을 조직에 지속적으로 가해야 한다. 아울러 혁신을 주도하는 조직 문화와 기민하게 움직일 수 있는 고객 중심 운영 모델을 만들어, 기업의 민첩성을 높여야 한다. 또한 CEO에게 우선 순위를 제공할 사고 방식과 능력을 현재 리더십 팀이 갖추고 있는지 여부를 지속적으로 평가해야 한다.

혁신에 대한 희망 사항과 현실의 불일치

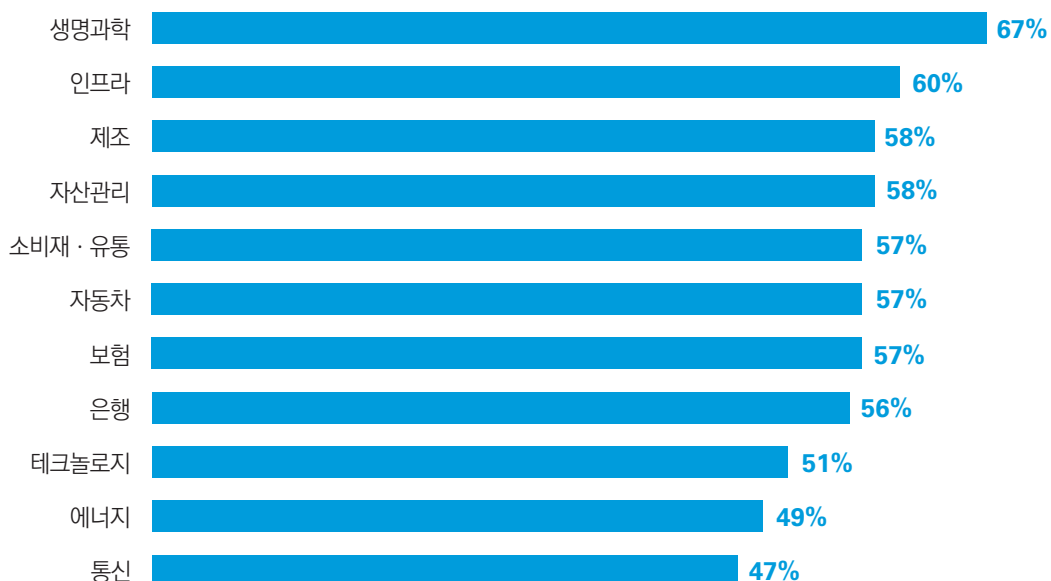
조직은 예측 불가능하고 파급력이 큰 변화의 시대에 생존하기 위해서 혁신과 창의성을 키워주는 문화를 갖춰야 한다. 이러한 문화가 존재하지 않으면 조직은 기술 변화와 고객 요구 사항 변화에 신속하게 대응하기 어렵다. 이러한 문화가 존재해야 조직 내 가치를 창출하는 방법에 대한 내부 관점의 전환에도 대응할 수 있다.

하지만 설문조사 결과 조직의 혁신 측면에서 상당한 괴리가 발견되었다. CEO의 84%는 직원들이 실패 가능성을 걱정하지 않고 혁신을 창조할 수 있는 능력을 지니기를 원한다고 답했지만, 56%만이 실수가 혁신 과정의 일부로 받아들여지는 문화를 현재 가지고 있다고 응답했다.

KPMG US의 Innovation & Enterprise Solutions를 이끄는 National Managing 파트너인 Fiona Grandi는 실수가 혁신 과정의 일부로 받아들여지는 문화는 사실상 빠르게 학습하는 것에 관한 것이며, 반복적인 혁신 과정의 필수 요소라고 믿고 있다. 또한 “빨리 배우는 것은 선화하는 능력에 관한 것이다”며 “혁신의 목표를 설정하는 것 자체가 잘못되었다기보다는, 변화하는 산업 및 경제 지표, 새로운 기술 또는 경쟁업체의 출현과 같은 신호에 기초하여 그 목표를 달성하는 방법에 대해 다시 설정해야 한다”고 말했다. 아울러 “이러한 신호를 이해하려면 제휴업체, 고객, 업계 컨소시엄 및 경쟁업체의 의견을 경청하는 것이 필요하다”며 “타사의 연구 또는 독점 데이터에서도 가치를 도출해야 한다”고 덧붙였다. “조직은 고객에 대한 이해만큼 산업 생태계와 네트워크를 이해하는 데 많은 관심과 투자가 필요하다”고 설명했다.

기업들이 실수를 혁신 과정의 일부로 받아들이는 문화를 지녔는지 여부는 산업 분야별로 차이를 보인다. R&D가 중요한 생명과학 분야에서는 전체 CEO의 67%가 오류 또는 실패가 실험 과정의 일부분이라는 것을 인정하는 문화를 갖고 있다고 응답했다.

Chart 4: 자사 조직이 실수를 혁신 과정의 일부로 받아들이는 문화를 지녔다고 응답한 CEO 비율 (산업별)



Source: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

직원들이 새로운 아이디어를 시험해 볼 수 있다고 느끼는 혁신 문화를 만드는 것에는 어려움이 따른다. Grandi는 “CEO들은 혁신 문화를 조직의 일부로 만드는 데 중요한 역할을 해야 한다”고 말했다.

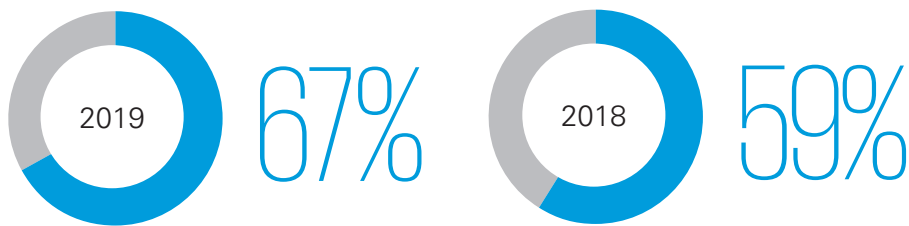
Grandi는 “혁신적인 기업에는 혁신 전략을 개발하고 추진하는 CEO가 있다”며 “단순히 일시적인 유행이 아니라, 조직의 모든 구조 측면에서, 톱다운(top down) 및 바텀업(bottom up) 방식을 통해 전방위적인 혁신이 필요하다”고 덧붙였다. Grandi는 이어 “이는 곧 혁신 목표와 전략을 모든 리더의 개인적 성과 지표에 직접적으로 연결해야 한다는 것을 뜻한다”며 “또 다른 중요한 측면은 리더들이 사고 및 조직 구조의 다양성을 통해 다양한 스타일의 혁신적인 사고와 실행을 장려해야 한다”고 설명했다.

민첩성 결여 시 사업 실패

대규모로 성장한 기업들은 작지만 민첩한 기업들이 경쟁력을 갖췄다는 것을 깨닫게 되었다. 금융 산업에서 핀테크 기업들의 결제사업 진출과 같이 기존 산업 생태계에 혁신을 불러 일으키는 기업들은 가치사슬의 핵심요소를 공략하고 있다. 이와 동시에 고객의 니즈는 빠르게 변화하고 있으며, 첨단 기술도 지속적으로 발전하고 있다. 이에 대응하기 위해서는 기업이 일하는 방식을 근본적으로 바꿔야만 한다. 즉, 고객 중심적이고, 혁신 속도를 높이고, 조직 경계를 넘나들며 협업할 수 있어야만 새로운 산업 환경에서 살아남을 수 있을 것이다.

Chart 5: 민첩성의 중요성

“민첩성을 지니는 것이 비즈니스의 새로운 흐름이며, 느린 대처는 파산 위험성을 증가시킨다”고 응답한 CEO 비율



Source: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.



혁신적인 기업에는 혁신 전략을 개발하고 추진하는 CEO가 있습니다. ”

Fiona Grandi

National Managing Partner for Innovation & Enterprise Solutions
KPMG US

속도의 중요성: M&A와 민첩성

M&A 전략은, 조직이 민첩성을 지니고 혁신에 대응하며 비즈니스 모델을 변화시키기 위해서 반드시 필요하다. 조직이 빠르게 디지털 역량을 강화하고자 할 때, 혁신적인 디지털 기업을 인수하는 것은 M&A 전략에서 중요한 역할을 한다.

84%의 기업들이 향후 3년간 M&A에 대한 중간 또는 그 이상의 관심을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이 중 높은 관심을 보이는 기업은 전체의 34%로 2018년의 27%에서 증가한 것을 알 수 있다. M&A에 높은 관심을 보이는 이유에 대한 질문에 “내적 성장(organic growth)보다 M&A가 비즈니스 모델을 더 빨리 바꿀 수 있다”는 답변이 1위로 선정되었다.

CEO는 빠르게 변화하는 시대에서 지나치게 느리고 무거운 조직으로 남는 것은 위험하다고 판단한다. CEO의 67%는 민첩하게 행동하는 것이 새로운 비즈니스 흐름이며 너무 느리게 행동한다면 경쟁력을 잃을 것이라고 생각했다. 이는 지난해 조사결과보다 8%p 상승한 것으로 앞으로 사고 방식의 변화가 필요하다는 점을 시사한다.

개별 프로젝트 수준에서 민첩한 접근 방식을 구현하는 것은 비교적 간단하지만, 일회성 시도는 전사적인 영향을 미치지 못한다. 민첩한 기업이 되기 위해서는 기업의 운영 모델에 대한 근본적인 재검토가 필요하기 때문이다. CEO는 클라우드와 같은 진보된 기술과 운영 재설계를 결합하여 고객 중심의 연결된 기업을 구축할 수 있다.

CEO가 주도하는 연결된 기업

많은 조직에서 IT 인프라가 분절되어 있고 프론트, 미들, 백오피스 간의 기능 조율이 부족하여 민첩성을 달성하기가 어렵다. 기존 IT 시스템의 한계와 부서 간의 협업 부족은 조직이 환경 변화에 기민하게 대응하는 것을 불가능하게 만든다.

CEO는 부서 간 기능 조율에 대하여 책임을 지고 있다. CEO의 79%는 전임자들이 하지 않았던 방식으로 이러한 조율을 주도할 책임이 있다고 응답했다.

KPMG International의 Global Head of Customer and Operations Practice인 Miriam Hernandez-Kakoi은 부서 간 기능 조율을 위한 CEO의 역할이 고객 중심적 조직을 만드는 데 핵심이라고 믿고 있으며, 이러한 고객 중심적 조직에서 더 나은 고객 경험 및 직원 경험을 통해 수익성 있는 비즈니스 성과가 도출된다고 판단한다. 또한 “각 부서의 이익만을 추구하는 사일로(silo)가 나타나며 서로 협업하지 않는다면, 고객 중심적 기업으로 전환하려는 노력은 실패할 것이다”며 “고객의 기대에 부응하고 비즈니스 성과를 개선하며 수익성 있는 성장을 달성하기 위해서는 조직 전반에 걸친 통합된 접근 방식이 필요하다” 덧붙였다.

클라우드 기반 솔루션은 광범위한 맞춤형 컴퓨팅 인프라로 구성된 분절된 디지털 인프라 문제를 해결하는 데 핵심적 역할을 수행할 것이다. 클라우드는 기존 IT 시스템을 통한 작업 수행 방식을 바꿀 수 있는 확장된 기능과 고급 기술을 제공한다. CEO들은 이러한 기술을 폭넓게 받아들이고 있다. CEO의 79%는 지난 3년간 어느 때보다 조직의 클라우드 기술 사용을 증진시키는 데 더 확신하고 있다고 답했다.

이는 기술 전략에서 점점 더 두드러지는 CEO의 역할을 보여준다. 올해의 조사에서는 CEO의 84%가 CEO로서 조직의 기술 전략을 주도하고 있다고 답했다.

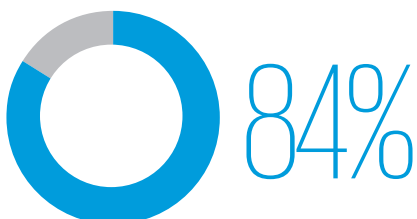
C-level 혁신

CEO가 새로운 요구에 대응하면서 최근 몇 년간 C-level의 역할들이 이미 크게 변화했다. CFO 및 CMO 외에도 최고분석책임자(Chief Analytics Officer)에서 최고디지털책임자(Chief Digital Officer)에 이르는 새로운 C-level 리더들이 추가되었다. CEO는 이러한 리더십 팀에 보다 큰 역할을 부여 넣었으며, C-level 리더들은 끊임없이 정진했다.

쿠웨이트에 본사를 둔 글로벌 물류 기업 **Agility**의 회장인 **Henadi Al-Saleh**는 “리질리언스를 갖춘 기업이 되려면 올바른 리더십과 바른 사고 방식을 가져야 한다”며 “올바른 문화와 조직 구조를 구축하는 것이 중요하다”고 말했다.

CEO의 84%는 리더십 팀을 적극적으로 변화시켜 리질리언스를 높이고 있다고 답했다. 눈여겨봐야 할 부분은 이러한 결과와 전체 인력을 숙련시키기 위한 계획을 가지고 있는 CEO 사이에 연관성이 나타난다는 점이다. 전체 임직원 중에서 51% 이상의 인력에게 새로운 기술을 교육할 계획을 CEO가 갖고 있는 기업들을 살펴보면, 이들 기업들의 CEO 86%는 리더십 팀을 혁신할 계획 또한 가지고 있다. 반면 기술을 교육시킬 대상 인력을 전체 직원의 40% 미만으로 제한한 기업들을 살펴보면, 리더십 팀을 변화시킬 계획을 세운 CEO가 75%에 머물렀다.

Chart 6: 리질리언스 강화를 위해 리더십 팀을 변화시키고 있는 CEO



Source: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

“

리질리언스를 지닌 기업이
되려면 올바른 리더십과
바른 사고 방식을
갖춰야 합니다.”

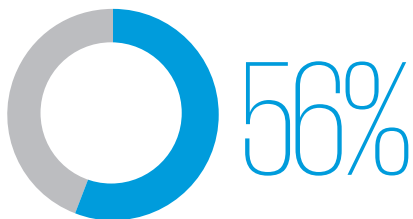
Henadi Al-Saleh
Chairperson
Agility



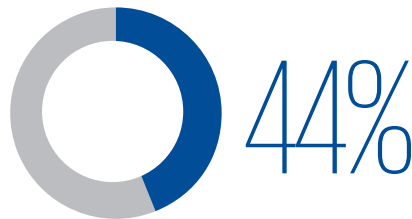
오늘날의 복잡하고 연결되어 있는 기업 문제를 해결하기 위해 CEO에게는, 한정된 책임 및 전문 분야에 국한되지 않고 조직 전체와 협력할 수 있는 C-level 리더가 필요하다. 또한 CEO들은 디지털 트랜스포메이션에 대한 경험을 지닌 인재 등 다양한 기술과 역량을 갖춘 인재를 찾고 있다.

이러한 C-level 혁신을 추진하기 위해 CEO는 비즈니스 모델 변화에서 운영 모델 재설계까지 기업 간 우선 순위를 정의해야 한다. 우선 순위를 명확히 파악한다면, 현재 부서의 리더들이 우선 순위에 부합하는 역량을 갖추고 있는지 평가할 수 있다. 이는 CEO들이 C-level 보고서의 성과를 어떻게 측정하는지 재평가하고, 차세대 임원 인재를 위한 효과적인 경력 개발을 펼치는 것으로 이어진다.

Chart 7: 향후 3년간 새로운 디지털 역량을 갖추도록 인력을 숙련시킬 계획을 지닌 CEO



조직의 인력 중에서 1~50%를 숙련시킬
계획을 보유한 CEO의 비중



조직의 인력 중에서 51% 이상을 숙련시킬
계획을 보유한 CEO의 비중

Source: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

내부로부터의 변혁

기업의 리질리언스를 높이기 위해 CEO는 기업 전반의 디지털 혁신 전략을 추진해야 한다. 이 과정에서 기업은 디지털 혁신을 저해하지 않는 선에서 사이버 위협에 대한 리질리언스를 확보해야 한다. 이를 위해서는 기업이 보유한 인적·기술적 자원을 개편하고, 첨단 기술의 도입을 가속화하며, 전체 임직원의 역량을 고도화하는 것이 필요하다.

사이버 리질리언스

디지털 혁신은 기업의 장기적 성장을 이끄는 핵심 원동력이 된다. 그러나 사이버 보안에 대한 과도한 우려는 기업의 성장을 저해할 수 있다. 이에 따라, 기업은 사이버 위협에 대한 준비가 디지털화를 통한 성장 가능성을 가로막지 않도록 주의해야 한다.

CEO의 68%는(2018년에는 51%) 자사가 잠재적 사이버 공격에 대응력을 갖췄다고 응답했다. 그 중에서도 특히 상장 기업은 비상장 기업에 비해 사이버 공격에 대한 준비도가 높은 것으로 나타났다.

Chart 8: 잠재적 사이버 공격에 대한 기업의 준비도



Source: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

CEO들은 효과적인 사이버 보안은 단순히 공격에 대한 방어나 손실을 피하기 위함이 아닌 성장을 위한 열쇠라고 봤다. 71%의 CEO는 정보 보안을 자사의 주요 전략 중 일부로 보고 있으며 경쟁 우위 확보를 위한 원동력으로 여기고 있다고 응답했다.

71%의 CEO는 정보 보안을 자사의 주요 전략 중 일부로 보고 있으며 경쟁 우위 확보를 위한 원동력으로 여기고 있다고 응답했습니다.

KPMG Australia의 Cyber Security 파트너인 Katherine Robins는 “사고에 대한 대응력과 투명성 확보는 기업이 경쟁사 대비 경쟁 우위를 확보할 수 있는 방안”이라며 “소비자에게는 기업이 데이터를 통해 어떤 새로운 가치를 제공하는지가 중요하다”고 말했다. 또한 “기업이 소비자의 데이터와 개인 정보 보호를 염두에 두고 있다는 점을 강조하고, 사고가 발생했을 때에도 이를 투명하게 공개한다면, 이는 자사의 브랜드 경쟁력과 소비자 신뢰도 향상으로 이어질 수 있다”고 덧붙였다.

“

사이버 보안이 어려운 이유 중 하나는, 문제가 발생하지 않으면 사람들이 이에 대한 필요성을 느끼지 못하기 때문입니다.”

”

Katherine Robins

Partner

Cyber Security

KPMG Australia

설문에서도 이와 상응하는 결과가 나왔다. 69%의 CEO는 강력한 사이버 보안 전략이 주요 이해관계자와의 신뢰를 형성하는 데 중요한 역할을 한다고 봤다. 이는 2018년보다 14%p 증가한 결과다.

사이버 리질리언스가 높다고 응답한 기업이 산업에 미치는 파급력 또한 높은 것으로 나타났다.¹ 자사의 사이버 리질리언스가 높다고 응답한 CEO 중 52%는 향후 3년간 매출성장률을 2% 이상 낼 것으로 전망했으며, 이는 전체 CEO가 응답한 45%보다 높은 수치다.

CEO는 사이버 리질리언스를 높이기 위한 문화 형성에 중추적인 역할을 한다. CEO는 전 직원이 기업 운영에서의 위협 요인을 깊이 이해하고 일상 업무에 보안적 요소가 자리잡을 수 있도록 알리고 교육해야 한다. Robins는 “기업은 사이버 보안 시스템이 잘 구축되어 있다고 여길 수도 있지만, 사이버 보안을 위한 전사적 시스템에서 취약한 일부가 존재할 수 있다”며 “사이버 보안을 모든 임직원이 적극적으로 준비하는 문화가 필요하며, 이는 대규모 조직에서 더욱 중요하다”고 말했다. 이어 “직원 대다수가 보안에 위협이 될만한 행동을 한다면, 50여명의 사이버 보안 전문팀을 구성하는 것은 아무런 의미가 없다”고 언급했다.

CEO는 사이버 리질리언스를 높이는 데 충분한 재정적 자원을 투입하고 있는지 확인해야 한다. 그러나 이에 대한 ROI를 산출하기가 어렵기 때문에 어느 정도의 재정적 자원이 충분할지 평가하는 것은 쉽지 않다. Robins는 “사이버 보안이 어려운 이유 중 하나는, 문제가 발생하지 않으면 사람들이 이에 대한 필요성을 느끼지 못한다는 점이다”며 “예를 들면 마치 건강보험이나 주택보험을 드는 것과 같다. 사람들은 결코 이를 사용하고 싶어하지는 않지만, 필요할 때 가지고 있으면 안도한다”고 덧붙였다. 마지막으로 “사이버 보안에 대한 접근 방식을 지속적으로 개선하며 투자가 유지될 수 있도록 해야 한다”고 강조했다.

¹ 사이버 리질리언스가 높은 CEO는 자사가 정보 보안을 자사의 주요 전략 중 일부로 보고 경쟁 우위 확보를 위해 활용하고 있으며, 잠재적인 사이버 공격에 효과적으로 대비할 사이버 보안 전문가를 보유하고 있다고 본다.

인력(Workforce) 4.0

인공지능에서 가상현실까지 이르는 파괴적 혁신 기술은 기존의 업무 방식을 변화시킬 잠재력을 가지고 있다. 20세기를 기점으로 발전해온 수많은 기술들은 이미 구식이 되었거나 점점 퇴화하고 있다. 이러한 상황은 현재 다양한 생산직 분야에 영향을 주고 있으며, 가까운 미래에는 전문직을 포함한 다수의 직업에 영향을 줄 것으로 전망된다.

이와 같은 거대한 변화는 사회와 정부에게 더 많은 문제를 제기한다. 또한 기업과 리더들에게 기업이 필요로 하는 기술과 직원들이 업무를 습득하고 진행하는 방식이 변화할 것임을 예고하고 있다. 이에 CEO들은 인재 확보와 인력 관리 전략, 업무 능력 향상에 대해 새로운 사고 방식으로 접근해야 한다.

오늘날 CEO들 또한 사고의 전환이 필요하다는 것을 인식하고 있다. CEO 10명 중 4명(44%)은 향후 3년간 전체 인력 중 절반 이상의 디지털 직무 능력을 향상시키려는 계획을 가지고 있다.

KPMG UK의 People Consulting 파트너인 Kate Holt는 직원들의 업무 능력을 향상시키는 것은 새로운 기술을 도입하는 것보다 더 효율적이라고 본다. “오늘날 사용되고 있는 많은 기술들은 사용자 인터페이스와 사용성에 훨씬 더 중점을 두고 있기 때문에 매우 직관적이다”며 “결국 중요한 문제는 직원 개개인이 향후 업무를 하기 위해 필요한 기술의 본질이 무엇인지를 이해하는 것이다. 새로 도입될 기술이 업무의 효율성을 높일 수 있다는 공감대를 직원들과 형성하는 것이 필요하다. 이를 위해 CEO는 새로운 기술이 개인의 역할을 긍정적인 방향으로 바꿀 것이라고 직원들을 설득할 필요가 있다. 하지만 대부분의 경우, 조직은 직원들을 설득시키기 위한 의사소통을 하는 데 적절한 지원을 하지 못하고 있다”고 설명했다.

우리는 설문조사를 통해 CEO들이 투자의 우선 순위를 어떻게 선정하는지를 알아보았다. 그 결과, CEO들은 인력에 대한 투자와 새로운 기술에 대한 투자 사이에 많은 고민을 하고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 직원들의 업무 능력 향상에 더 많은 투자를 하고 있는지, 아니면 새로운 기술을 도입하는 데 더 많은 투자를 하고 있는지 질문을 한 결과, 대다수의 CEO(68%)는 새로운 기술을 도입하는 데 더 많은 투자를 하고 있다고 답했다.

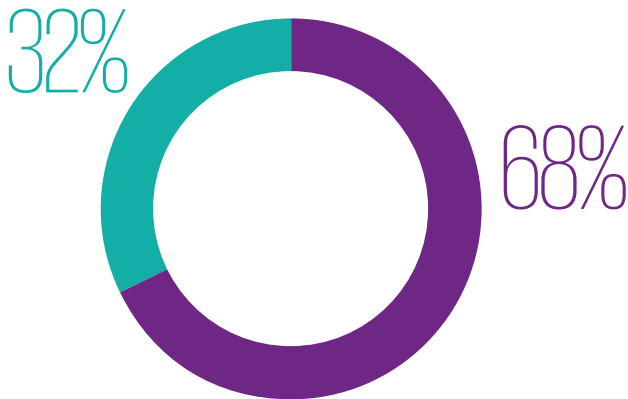
Walmart의 CEO이자 **President**인 **Doug McMillon**은 “오늘날 하루가 다르게 변화하는 사회에서 기민하게 대처하기 위해서는 평범하지 않은 방법으로 문제를 해결하는 사람으로부터 정보를 빠르게 수집하고, 배워야 한다”며 “특히 회사 전체가 평생 학습의 장이 되는 것이 중요하다. 우리 회사에는 전 세계에 걸쳐 많은 리더들이 있지만, 리더들이 교육을 이끌어가기보다는 회사 구성원 각자가 자발적으로 매일 학습하고 성장하고 있다”고 강조했다.



“
오늘날 하루가 다르게
변화하는 사회에서
기민하게 대처하기 위해서는
평범하지 않은 방법으로
문제를 해결하는
사람들로부터 정보를 빠르게
수집하고, 배워야 합니다.”

Doug McMillon
President & CEO
Walmart

Chart 9: 새로운 기술의 도입과 직원의 업무 능력 향상 중 어디에 투자할 것인가?



- 새로운 기술 도입에 투자
- 직원의 업무 능력 향상에 투자

Source: 2019 Global CEO Outlook, KPMG International.

“
 새로 도입될 기술이
 업무의 효율성을 높일 수
 있다는 공감대를 직원들과
 형성하는 것이 필요합니다.”

Kate Holt
 People Consulting Partner
 KPMG UK

글로벌 인재경영솔루션 기업 ManpowerGroup의 회장이자 CEO인 Jonas Prising은 새로운 기술에 투자하는 것에만 관심을 두어서는 안된다고 강조했다. “새로운 기술이 중요한 이유는 직원들이 새로운 기술을 습득함으로써, 직원들의 능력을 이전보다 더 높일 수 있다는 점이다”고 언급했다. 또한 “우리는 새로운 기술을 도입하면서 발생하는 일자리 감소 등과 같은 문제를 걱정하는 데 너무 많은 시간을 소비하고 있다. 기업 차원에서 새로운 기술을 통해 직원의 업무 능력 향상과 인력 재배치를 이끌어 낼 수 있는데도 말이다”고 덧붙였다. 실제로 설문 응답자의 59%는 능력을 갖춘 직원을 구하는 것이 가장 어렵다고 응답했다. 나아가 현재의 CEO들은 조직의 미래를 위해서 직원을 어떻게 새로운 기술에 적응을 시켜서 능력을 향상시키는지가 또 하나의 중요한 과제라고 생각했다.

“
 새로운 기술이 중요한 이유는
 직원들이 새로운 기술을
 습득함으로써 인해,
 직원들의 능력을
 이전보다 더 높일 수
 있다는 데 있습니다.”

Jonas Prising
 Chairman & CEO
 ManpowerGroup



“

기업은 기술뿐만 아니라
직원들의 역량 개발에
대해서도 투자를
해야 합니다.”

Markus Tacke
CEO
Siemens Gamesa



Siemens Gamesa의 CEO인 Markus Tacke는 기업들이 지속적인 학습 문화를 구축하고 민첩한 조직을 만들기 위해서 사람과 기술 투자에 대한 균형을 맞출 필요가 있다고 믿는다. 또한 “오늘날의 조직은 기술뿐만 아니라 직원들의 역량 개발에 대해서도 투자를 해야 하며, 이를 통해 빠른 혁신을 달성할 수 있다”며 “10년 전에 가치가 있었던 역량들은 오늘날에도 여전히 필요하다고 생각되지만, 더욱 중요한 역량들이 부상하고 있는 상황에서 사람과 기술에 대한 균형있는 투자가 중요하다”고 말했다.

16%의 CEO만이 인공지능 도입을 통해 업무 프로세스 자동화를 구현했다고 응답했습니다.

글로벌 타이어 및 고무회사 Bridgestone의 Global CEO인 Masaaki Tsuya는 “결국 사람이 성공의 원동력이지만, 이러한 믿음은 기술에 대한 시기적절한 투자와 균형을 이룰 때 의미가 있다”며 “사람 없이는 사업의 성장이 불가능하고, 모든 것은 궁극적으로 사람의 문제로 귀결된다고 믿지만, 또 한편으로 이윤 창출의 보장이 없는 미래에 대한 투자는 있을 수 없다”고 언급했다. 아울러 “오늘날의 사업 환경은 사물인터넷, 인공지능 등 과거에는 예상하지 못했던 기술의 발전으로 인해 급격히 변하고 있다”며 “우리가 이러한 변화에 적절하게 대응하지 않는다면 이익을 내기가 어려울 뿐만 아니라 시장에서 실패할 것이기 때문에, 사람과 기술에 대한 균형 잡힌 투자를 유지해 나가야 한다”고 밝혔다.

CEO는 직원들의 학습과 역량 개발에 대해 적절한 투자 등의 전략적인 지원을 지속해야 한다. 또한 CEO는 직원들의 학습과 개발을 위한 효과적인 운영 방안이 있는지 점검하고, 지속적으로 직원들에게 동기부여를 해야 한다. 이는 직원들의 학습과 역량 개발 효과를 극대화하는 데 핵심적인 역할을 할 것이다.

CEO와 최고인사책임자(CHRO)의 의견 일치가 매우 중요함에도 불구하고, KPMG UK의 People Consulting 파트너인 Kate Holt는 아직 많은 기업에서 소통의 단절이 있다고 언급했다. Holt는 “일부 인사팀은 때때로 기술 변화에 너무 큰 부담을 느낀 나머지, 로보틱스와 같은 기술에 의해 회사의 직무들이 어떻게 영향을 받게 될 것인지를 심각하게 고려하며 인력계획을 수립한다”며 “물론 이러한 기술 변화는 인재 육성 전략에서부터 채용 전략에 이르기까지 총체적인 변화를 이끌지만, 인사 전략은 당신의 현재 직무와 앞으로 부여받게 될 역할에 대해 고민하는 것에서부터 시작되어야 한다”고 설명했다.

“

사람이 없는 성장은
불가능합니다.”

Masaaki Tsuya

Global CEO
Bridgestone



테크놀로지(Technology) 4.0

지능형 자동화부터 음성 인식에까지 이르는 인공지능 기반 기술과 이를 실행하는 애플리케이션은 조직을 혁신적으로 운영할 수 있는 기회를 제공한다. 구조화되거나 혹은 구조화되지 않은 수많은 데이터가 장기간 축적이 되고, 실시간으로 분석이 되어 경영진들의 의사 결정 속도와 품질을 향상시키는 데 활용될 수 있다. 또한 직원들의 업무 프로세스상에도 적용되어, 속도와 정확도면에서 높은 효율을 보일 것으로 전망된다.

그러나 이번 설문조사의 결과에 따르면, 대부분의 조직들은 여전히 업무 프로세스 자동화를 위해 인공지능을 도입하지 않은 것으로 나타났다. 오직 16%의 CEO만이 인공지능 도입을 통해 업무 프로세스 자동화를 구현했다고 응답했으며, 31%는 여전히 업무 프로세스 자동화가 시범 단계에 머물고 있다고 응답했다. 또한 절반을 약간 넘는 53%가 인공지능을 제한적으로 도입하고 있다고 응답했다.

인공지능 기술을 기업 운영에 도입하는 데에는 상당한 도전 과제가 존재한다. 실제로 많은 조직들은 인공지능 관련 전문가를 구하는 데 어려움을 겪고 있다. 또한 인공지능을 도입한다고 해도, 기존에 있던 직원들이 자신의 역할을 인공지능이 대체할 것에 대한 우려로 반감을 보일 수 있다. 이 문제가 커지게 되면 조직적 저항이 일어날 수 있다.

Microsoft의 CEO인 **Satya Nadella**는 “기술이 일상과 일, 사회와 경제 등 우리 생활의 모든 부분에 미치는 영향이 그 어느 때보다 큰 시대에 살고 있다”며 “이러한 시대에 가장 필요한 부분은, 기술이 사람과 사회에 더 폭넓은 혜택을 줄 수 있다는 측면을 사람들이 이해하는 것이다”²고 언급했다.

² Microsoft Annual Report 2018

CEO의 진화

기업의 성장과 발전을 이끌어가기 위한 CEO의 역할이 바뀌고 있다. 리더들은 급변하는 고객 요구에 신속히 대응하기 위해 조치를 취해야 하며, 기술의 진전 및 경쟁사가 변화하는 속도에 맞춰 더욱 민첩해질 필요가 있다. CEO들은 기존 경영 관행에 도전하기 위한 새로운 아이디어를 열린 마음으로 받아들여야 한다.

새로운 전략의 방향성

오늘날의 다이내믹한 시장 환경에서 리질리언스라는 것은 빠른 변화에 지속적으로 적응할 수 있는 역량을 의미한다. CEO들은 리질리언스를 갖추기 위해 변화하는 고객의 니즈에 민첩하게 대응해야 하며, 가장 큰 영향을 미치는 분야에 집중해야 한다.

오늘날의 CEO들은 이전 세대의 임원들보다 영향력을 행사할 시간이 적기 때문에 리질리언스를 확보하는 것이 누구보다도 더욱 절실한 상황이다. 보고서에서는 CEO들에게 오늘날 최고경영진의 임기가 평균 5년 수준이라는 데 동의하는지를 물었다. 응답 결과, 74%의 CEO가 본인이 커리어를 처음 시작했을 때보다 최고경영진의 임기가 확연히 짧아졌음을 느끼고 있다고 답했다. 이 같은 설문조사 결과는 S&P 500대 기업 CEO의 재임 기간이 2013년 이후부터 짧아지고 있으며, 2017년 말 기준, 이들 CEO의 평균 임기가 5년으로 나타난 최근의 연구 결과와도 일맥상통하다.³

CEO의 평균 임기가 5년으로 축소된 현 상황에서 민첩하게 행동하는 것이 무엇보다 시급한 이슈라는 데 동의한 응답자는 67%에 이르렀다.

사고 방식의 진화

혁신과 변화를 주도하기 위해 CEO들은 조직을 완전히 새로운 방향으로 이끌어 나갈 준비를 해야 한다. 이를 행하는 데는 CEO가 오랜 기간 유지한 신념에 대해서도 의문을 던질 수 있는 리더십 사고가 동반되어야 한다. 이번 연구는 새로운 아이디어를 창출하고 급진적인 변화를 주도해나가는 데 필요한 요건을 제시하고 있다. 첫째, 고객과 긴밀한 관계를 유지하는 것, 둘째, 고객의 니즈를 선제적으로 예측하기 위해 경험 및 직관, 데이터에 기반한 통찰력 간의 균형을 유지하는 것, 셋째, 정서적인 리질리언스를 구축하는 것 등 세 가지이다.

첫째, 리더들은 변화하는 고객의 가치와 니즈를 이해하고 끊임없이 고객과 소통하며, 자사 고객과 긴밀한 관계를 유지해야 한다. CEO들은 고객이 사회적 이슈에 대한 리더의 의견을 듣고 싶어한다는 사실을 인지하고 있다. 이와 관련하여 조사 결과, 응답자의 71%는 조직의 환경·사회·거버넌스(ESG: Environmental, Social and Governance) 정책에 고객의 가치를 반영하는 것이 자신의 책임이라고 생각한다고 나타났다. 55%의 응답자는 조직이 장기적으로 지속가능한 성장을 달성하기를 원한다면, 재무 성장 외 그 이상의 것을 추구해야 한다는 사실에 동의했다.

둘째, CEO들은 고객의 니즈와 요구 사항을 이해하기 위해 개인의 경험 및 직관과 더불어 데이터 기반의 통찰력 간 균형을 유지해야 한다. CEO의 71%(2018년 67%)가 데이터에 기반한 통찰력과 자신의 경험이나 직관이 다소 차이를 보였기 때문에 이를 간과해 왔다고 답했다. CEO들은 점차적으로 정교해지는 분석 결과로부터 가치를 끌어내기 위해 분석 결과를 믿을 수 있는지 확인해봐야 한다. 특히 사람이 아닌, 알고리즘에 의해 제시된 통찰력이라면 확인 절차가 더욱 필요하다. 경험과 직관, 데이터 사이의 균형을 유지하고 검증 구조를 갖추는 것은 중차대하다. 일정한 체계를 구축함으로써 알고리즘이 편향된 정보에 의존하지 않고 품질 관리가 지속적으로 이뤄지고 있는지를 확인할 수 있기 때문이다. 알고리즘 모델 품질에 대한 신뢰도를 바탕으로 CEO는 데이터 분석에 기반한 의사 결정을 내리는 동시에 대응 전략을 마련할 수 있다.

셋째, 변화에 대한 의지가 약점이 아닌, 강점으로 인식될 수 있는 환경이 조성되어야 한다. 다수의 CEO는 자신의 실패를 만회하기 위해 정서적 리질리언스를 구축해왔다. 74%의 CEO는 경력 초기에 결과적으로 성공하지 못한 벤처기업을 설립하는 등 상당한 실수를 범했지만, 경험으로부터 배울 수 있었다고 답했다.

74%의 CEO는 경력 초기 단계에 상당한 실수를 범했다고 답했습니다.

³ Equilar research, featured in "CEO Tenure Rates", *Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation*, February 12, 2018.

결론

▶ 급변하는 미래

CEO는 불확실성이 점차 심화되고 변동성이 커져가는 비즈니스 환경에 직면했다. 복합적 리스크를 관리하기 위해서는, 여러 리스크의 상호 연관성을 고려한 큰 그림을 그려나가야 한다. 또한 조직의 경영진이 리스크에 대응할 수 있는 역량을 지니도록 주도해야 한다. 글로벌 경제 침체에 대한 우려가 커져갈수록, 최고경영진은 기업의 조기 경보 시스템과 다양한 시나리오별 대응안을 마련하여 기업의 성장 둔화에 대비해야 한다. 아울러 디지털 혁신이 가지고 오는 변화가 위협으로도 다가오는 가운데, 그 동안 기업의 전략 및 비즈니스 모델이 큰 변화 없이 유지되어 왔다면, CEO는 이를 변화시켜야 한다.

▶ 불확실성 시대의 주도 전략

CEO는 조직의 변화를 주도하며 리질리언스 전략을 수립해야 한다. 조직의 혁신을 장려하며 건설적인 실패가 초래되어도 이를 받아 들이고, 이와 같은 과정에서 제품과 서비스의 품질이 저해되는 일이 없도록 혁신에 대한 접근법을 마련해야 한다. 그 과정에서 기업 경영진들의 강점과 약점을 진단할 수 있을 것이다. 최고경영진은 조직 운영 모델의 근본적 트랜스포메이션을 추구해야 한다. 이를 위해서 혁신 기술을 기반으로 조직을 재설계해야 하며, 민첩성과 연결성이 높은 동시에 고객 중심적인 기업으로 성장시켜야 한다.

▶ 내부로부터의 변혁

CEO는 전사적인 디지털 변혁을 이끌어야 한다. 사이버 리질리언스에 중점을 두며, 기술 혁신과 임직원 역량 강화를 위한 근원적 방안을 수립해야 한다. CEO는 조직이 직면하고 있는 사이버 보안에 대한 깊은 이해를 기반으로, 기업 비즈니스의 DNA에 보안 중시 문화가 내재화되도록 보안 프로그램을 구축해야 한다. 기업의 시스템과 임직원 인력의 리모델링을 위해서는, CEO는 기업의 교육팀을 전략적으로 중시하며 교육팀에 필요한 자원을 지원하는 데 주안점을 뒀야 한다. 기업 지배 구조 또한 효율적으로 설계하여, 기업이 향후 지대한 영향을 받을 영역에 자원을 배치하고 투자를 하도록 해야 한다. 아울러 CEO는 신기술을 언제, 어떻게, 어디에 적용해야 최적의 효과를 발휘할 수 있을지를 고심하며 조직의 인공지능 전략을 이끌어 나가야 할 것이다.

▶ CEO의 진화

오늘날 CEO는 최고경영자로서 해야 할 일은 많아졌지만, 이를 할 수 있는 시간은 줄어들었다는 사실을 받아들여야 한다. CEO는 바로 기업 내부에 있는 파괴적 혁신자(disruptor)로, 기존 경영 관행을 바꿔나가며 기업 비즈니스를 변화시켜야 한다. CEO는 고객과의 연결성을 강화해야 하며, 데이터에 기반한 분석을 통하여 고객의 요구 사항을 사전에 예측해야 한다. CEO는 임직원이 새로운 아이디어를 테스트해볼 때, 선입견 없이 이를 이행해 볼 수 있는 환경을 만들어야 하며, 변화를 위한 의지가 높고 평가 받을 수 있도록 기업 문화를 조성해야 한다.

요약

CEO들은 전례 없는 변화와 경제적 불확실성의 시대에 직면했다. 급변하는 미래를 앞두고, CEO는 리질리언스를 강화하며 조직이 더욱 더 굳건해지도록 주도해야 한다. 예측이 불가능한 비즈니스 환경 속에서, CEO는 기업 조직의 진화를 빠르게 이끌어야 한다. 기존 경영 관행과 시대에 뒤쳐진 사고 방식은 타파하고, 성장을 위하여 질주해야 한다.

방법론 및 감사의 글

본 보고서는 2019년 1월 8일부터 2월 20일까지 미국, 영국, 독일, 프랑스, 이탈리아, 네덜란드, 스페인, 호주, 일본, 중국, 인도 등 11개국 1,300명의 CEO를 대상으로 한 설문조사 결과를 기반으로 작성되었습니다.

응답자들이 속한 기업은 자동차, 은행, 보험, 자산관리, 소비재·유통, 에너지, 인프라, 생명과학, 제조, 테크놀로지, 통신을 포함한 11개 핵심 산업입니다.

설문에 참여한 1,300명의 CEO 중 310명은 매출액 기준으로 5억~9억 9,900만 달러 규모의 기업에 근무하고 있으며, 543명은 10억~99억 달러 규모의 기업에 종사하고 있습니다. 또한 447명의 CEO는 100억 달러 이상 매출액 규모의 기업에 속해 있습니다.

KPMG는 본 보고서를 위해 노력해주신 다음의 분들께 감사의 말씀을 드립니다.

- Henadi Al-Saleh, Chairperson, Agility
- James Bracken, CEO, Fortitude Re
- Doug McMillon, President & CEO, Walmart
- Satya Nadella, CEO, Microsoft
- Jonas Prising, Chairman & CEO, ManpowerGroup
- Markus Tacke, CEO, Siemens Gamesa
- Masaaki Tsuya, Chairman of the Board, CEO & Representative Executive Officer, Bridgestone
- Kathy Warden, CEO & President, Northrop Grumman Corporation

For further information about this report and how KPMG can help your business, please contact **CEOoutlook@kpmg.com**.

kpmg.com



©2019 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

Throughout this document, “we,” “KPMG,” “us” and “our” refer to the network of independent member firms operating under the KPMG name and affiliated with KPMG International or to one or more of these firms or to KPMG International.

The views and opinions expressed herein are those of the interviewees and survey respondents and do not necessarily represent the views and opinions of KPMG International or any KPMG member firm. KPMG’s involvement is not an endorsement, sponsorship or implied backing of any company’s products or services.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by Evalueserve.

Publication name: Agile or irrelevant: Redefining resilience — 2019 Global CEO Outlook

Publication number: 136248-G

Publication date: May 2019