

비상장 기업의 리더들이 주목해야 할 글로벌 주요 이슈

삼일PwC EPB Platform

September 2022



Contents

1. Workforce

- (1) 성취감 및 자아실현을 할 수 있는 업무 환경
- (2) 하이브리드(대면-비대면) 근무 활용
- (3) 개방적이고 투명한 사내 문화 형성
- (4) 전문가 영입 방안

2. ESG

- (1) 국내 ESG 정보 공시 현황 및 ESG 지표
- (2) ESG 전략 실행을 위한 CSO 임명

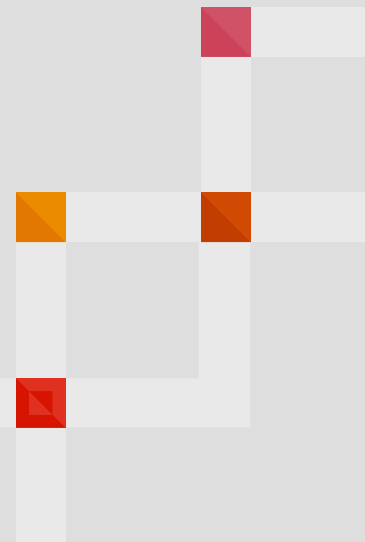
3. Digital

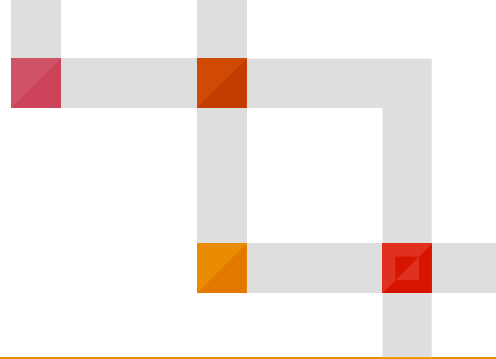
- (1) 국내외 현황
- (2) 비상장 기업들이 취할 수 있는 전략

4. Leadership

- (1) 새로운 시대가 요구하는 리더의 역할
- (2) 6가지 리더십 전략

• References

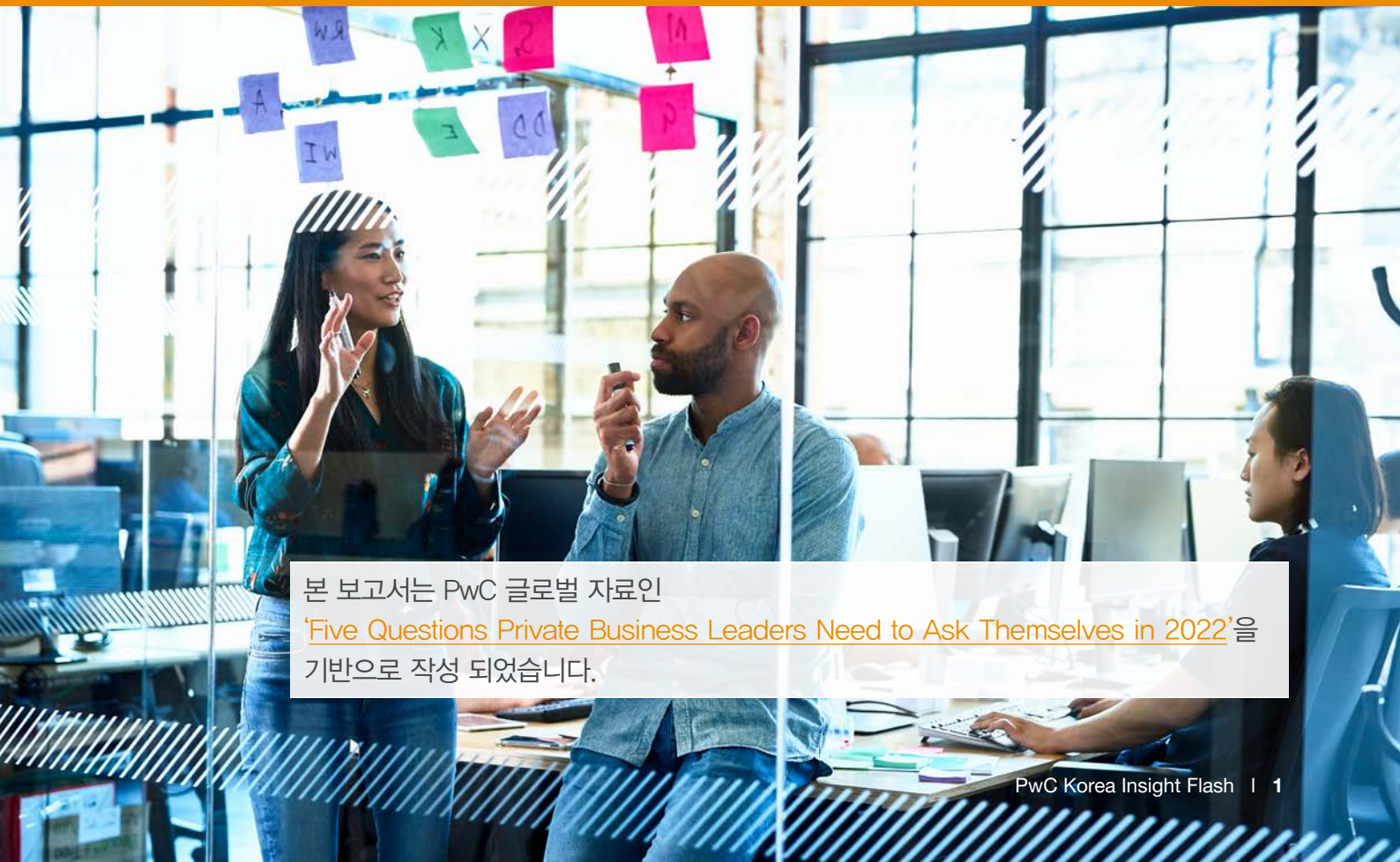




COVID-19 팬데믹을 경험한 세계 경제는 이전에는 경험해 보지 못한 새롭고 다양한 도전 과제에 직면해 있다. 시장 경제의 단기적 변동성, 인플레이션, 기후변화, ESG 경영, 대규모 퇴직(The Great Resignation), 기술 발전, 공급망 혼란 등은 비즈니스 리더들에게 단기 또는 중장기적으로 해결해야 할 중요한 과제들이다.

PwC는 이러한 불확실한 상황 속에서 비상장 기업¹⁾이 특히 주목해야 할 글로벌 이슈들을 제안하고 비상장 기업만이 가질 수 있는 경쟁 우위와 가치 창출의 방안, 그리고 새롭게 변모하고 있는 경영 환경에 알맞는 리더십의 방향성을 제시하고자 한다.

1) 비상장 기업: 동 보고서 내 '비상장 기업'은 대기업 상장 기업 외, 중소·중견기업 및 가족 경영 기업을 모두 포함



본 보고서는 PwC 글로벌 자료인 ['Five Questions Private Business Leaders Need to Ask Themselves in 2022'](#)을 기반으로 작성되었습니다.

1. Workforce

PwC는 지난해 비상장 기업 비즈니스 리더들이 장기적 관점을 가지고 집중해야 하는 과제로 ‘인력자원 전략(Workforce Planning)’을 제시하였고, 기업 리더들은 현재 조직 내 인적 자원 구성이 장기적인 사업 전략에 적합한 규모인지 여부와 사업 전략에 알맞게 인적 자원의 전략이 수립되었는지 여부를 스스로 자문할 것을 제안하였다.

AI 등의 신기술 발전과 COVID-19는 근로자들이 ‘업’과 ‘직장’을 생각하는 관점에 변화를 초래하였고, 특히 미국에서는 직원들의 자발적인 퇴사가 이어지는 가운데 2022년 5월 기준 전체 노동인구의 2.8%인 430만 명이 자발적 퇴사자로 집계²⁾되어 ‘대규모 퇴직(The Great Resignation) 시대’ 현상이 지속되고 있다. PwC는 ‘대규모 퇴직’ 현상에 대하여 단기적인 시각을 갖고 기존 방식대로 대응하기 보다 향후 조직에 필요한 신기술들을 사전에 고려하고 분석한 후, 관련 기술을 가진 인력들로 대체하거나 기존 직원들을 위한 새로운 기술 교육 기회를 제공하는 등의 인사 전략이 필요함을 강조한 바 있다.



2) Source: [U.S Bureau of Labor Statistics, May 2022](#)

1. Workforce

PwC의 연구 결과(Pulse Survey: Executive Views on Business in 2022)에 따르면, 오늘날 기업의 리더들은 근로 인력(Workforce)을 기업의 핵심 성장 동력으로 보고 인적 자원에 투자를 늘리고 있으며, 적합한 인재 채용에 큰 고민을 가지고 있는 것으로 나타났다. 기업의 성장을 위한 적합한 인재를 채용하고, 직원들과의 지속 가능하고 연속성 있는 고용 관계 정립을 위해 비즈니스 리더들은 오늘날 근로자들의 성향을 파악하고 이해하는 과정이 필요하다.

PwC는 최근 한국을 포함하여 전 세계 44개국 52,195명의 글로벌 근로자들의 태도 및 근로 성향에 대한 실태 조사(Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022)를 진행한 바 있다. 한국의 근로자들은 글로벌 근로자들의 태도 및 근로 성향과 유사한 결과를 보였으며, 특별히 풀타임 대면 근무에 대한 회사의 방침과 근로자의 선호도에 있어서 큰 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 인재 채용 및 유지에 상대적으로 어려움이 있는 국내 비상장 기업, 가족 경영 기업 리더들에게 시사점을 제시하고 있다.

(1) 성취감 및 자아실현을 할 수 있는 업무 환경

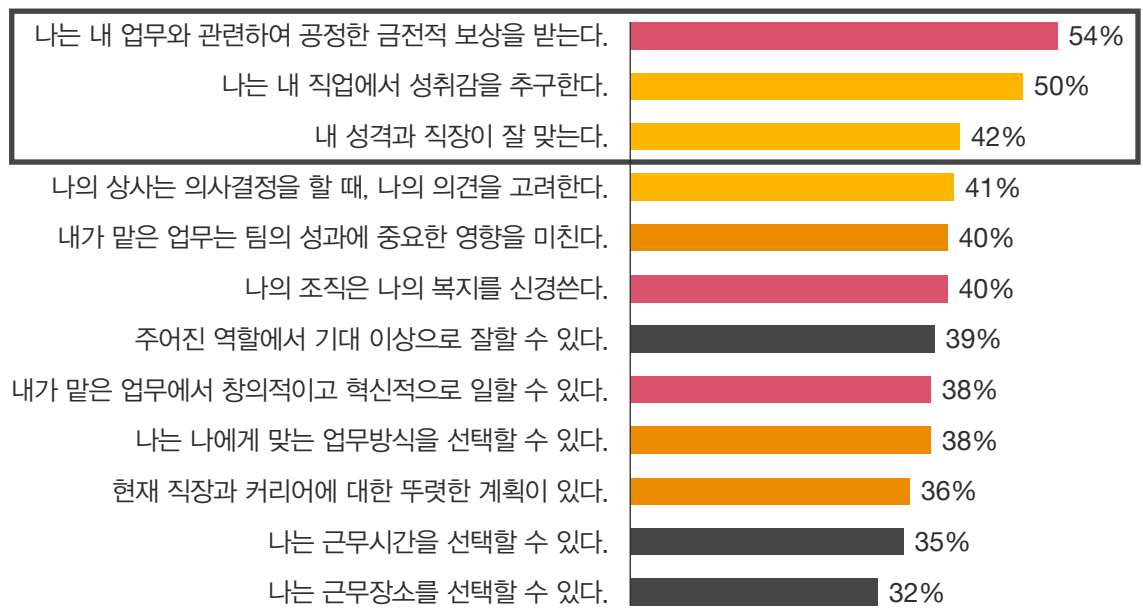
PwC 글로벌 근로자들의 태도 및 근로 성향에 대한 실태 조사 2022(Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022)에 따르면, 글로벌 근로자들의 이직 고려에 있어서 가장 중요한 요소는 높은 급여이며, 성취감 추구(69%)와 직장이 본인의 성격과 잘 맞는 것(66%) 등도 중요한 요소로 확인되었다. 또한 조사 대상의 47%는 근무 장소에 대한 자율적인 선택도 중요하다고 답하였다. 한국 근로자의 경우 역시 '금전적 보상(54%)과 성취감(50%)'을 이직 고려에 있어서 중요하게 생각하는 요인으로 답하였다. 또한, 향후 1년 이내에 회사에 대하여 급여 인상을 요구할 가능성은 글로벌 평균 대비 낮은 것으로 나타났으나, 7개 항목(급여 인상 44%, 승진 41%, 근무 방식 제시 40%, 일시적 또는 영구적 퇴사 35%, 이직 31% 등) 중 급여 인상을 가장 높은 비율로 요구할 가능성이 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직 내 인력 이탈을 방지하고, 유능한 인재 채용을 위해 급여 인상 외에도 직원들의 성취감과 자아실현을 돕는 업무 환경 구축이 필요함을 시사한다.

1. Workforce

Q. 귀하의 근무 환경 변화를 고려하였을 시, 다음의 요소가 얼마나 중요한가?

(한국 근로자 대상 설문조사 결과)

■ 영향 ■ 의미 ■ 자신감·역량 ■ 자율성

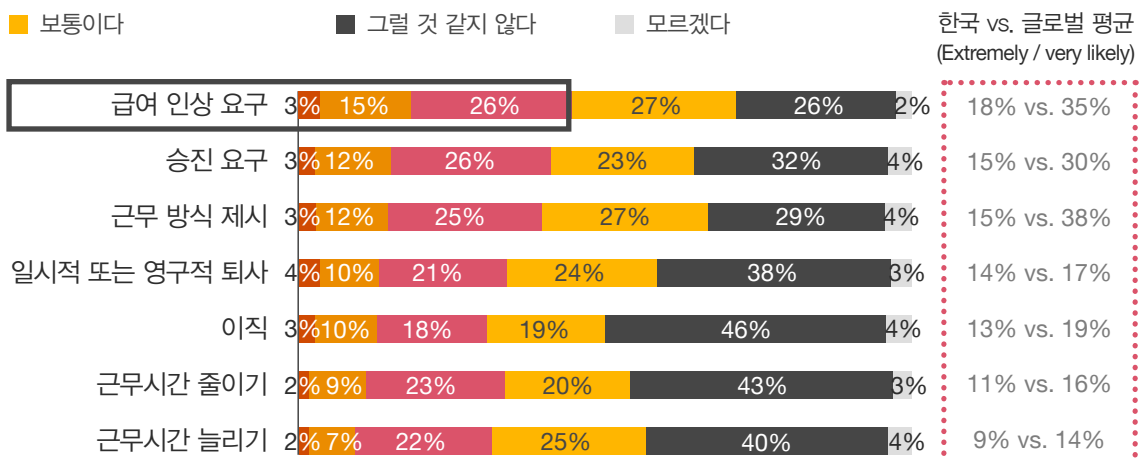


* Source: Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022

Q. 귀하는 향후 12개월 이내에 회사에 대하여 다음의 사항을 요구할 가능성이 얼마나 됩니까?

(한국 근로자 대상 설문조사 결과)

■ 가능성이 아주 크게 높다 ■ 가능성이 매우 높다 ■ 가능성이 높다
 ■ 보통이다 ■ 그럴 것 같지 않다 ■ 모르겠다



* Source: Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022

1. Workforce

경쟁사 대비 경쟁력 있는 급여를 제시하는 것도 중요하겠지만 무엇보다 직원들의 정서적 만족감을 채울 수 있는 방안을 고민할 필요가 있다. 직원들이 회사 업무를 통해 성취감을 느낄 수 있도록 담당 업무가 회사의 목표에 직접적으로 기여하고 있다는 점을 전달하고, 조직이 내세우는 가치와 실제 직원들을 대하는 방식에 있어서 차이가 나지 않도록 주의하며 지나친 관료주의, 이해충돌, 불필요한 행정 업무를 줄여 업무하기 좋은 환경을 조성해 나가는 것을 고려해 볼 수 있다. 또한, 교육을 통해 직원들의 역량을 높이고 업무에 대한 자율성을 부여하여 직원들이 존중과 적절한 대우를 받고 있다는 느낌이 들도록 투자하는 것 등이 개선책이 될 수 있다.

조직 내 직원들이 업무를 통해 자아실현을 할 수 있도록 리더 양성 교육을 꾸준히 실시하고, 리더들에게는 문화적 차이, 관리 사각지대 등을 최소화하여 조직의 문화와 행동 양식을 올바르게 조정해나가는 책임을 부여해야 한다. 특히, 경쟁사 대비 직원들이 부족하다는 느낌이 들지 않도록 주의를 기울이며, 리더 본인의 강점과 약점을 솔직히 인정하여 조직의 핵심 인력이 함께 일했던 동료들과 경쟁 관계 구도가 만들어지지 않도록 평등한 조직 분위기 관리가 필요하다.

1. Workforce

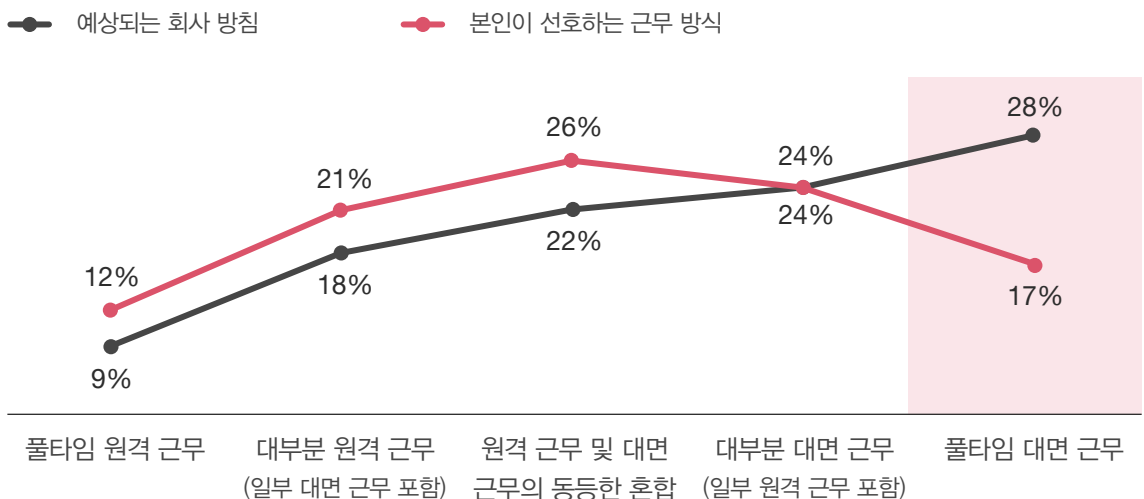
(2) 하이브리드(대면 - 비대면) 근무 활용

글로벌 근로자의 절반 이상인 63%가 대면과 비대면 근무를 혼합한 하이브리드 근무 형식을 선호한다고 응답하였고, 이러한 근무 형태는 한국 근로자 또한 가장 선호하는 방식인 것으로 나타났다.

Q. 근무방식에 대하여 향후 12개월 후 회사 방침이 어떻게 변경될 것으로 예상하십니까?

Q. 향후 12개월 후 본인은 어떠한 근무 방식을 선호하십니까?

(한국 근로자 대상 설문조사 결과)



* Source: Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022

근로자들이 선호하는 하이브리드 근무 방식을 기업 내 정책으로 유지한다면, 근무 환경의 유연성을 제공하여 기존 직원들의 퇴사율이 낮아질 것이다. 한국중견기업연합회에서 발간한 2020년 중견기업 실태조사에 따르면, 중견기업의 인력 채용의 어려운 사유 중 '근무지의 지방 소재'가 3위로 집계되었는데, 하이브리드 근무 방식을 채택한다면 비상장 기업이 가진 근무지 접근성에 대한 패널티와는 상관없이 유능한 인재를 채용할 수가 있을 것이다. 근무 방식에 대한 명확한 사유를 정하고 이를 기존 근로자 및 새로운 직원에게 적극적으로 전달하는 경우, 하이브리드 근무 방식 관련 사유가 명확하지 않은 기업과는 다른 경쟁력을 가지게 될 것이다. 반면, 비대면 근무를 희망하지 않은 근로자들을 배려하는 정책 또한 중요하게 고려해야 할 사안이기엔 근로자 개인의 성향을 반영한 유연한 접근이 필요하다.

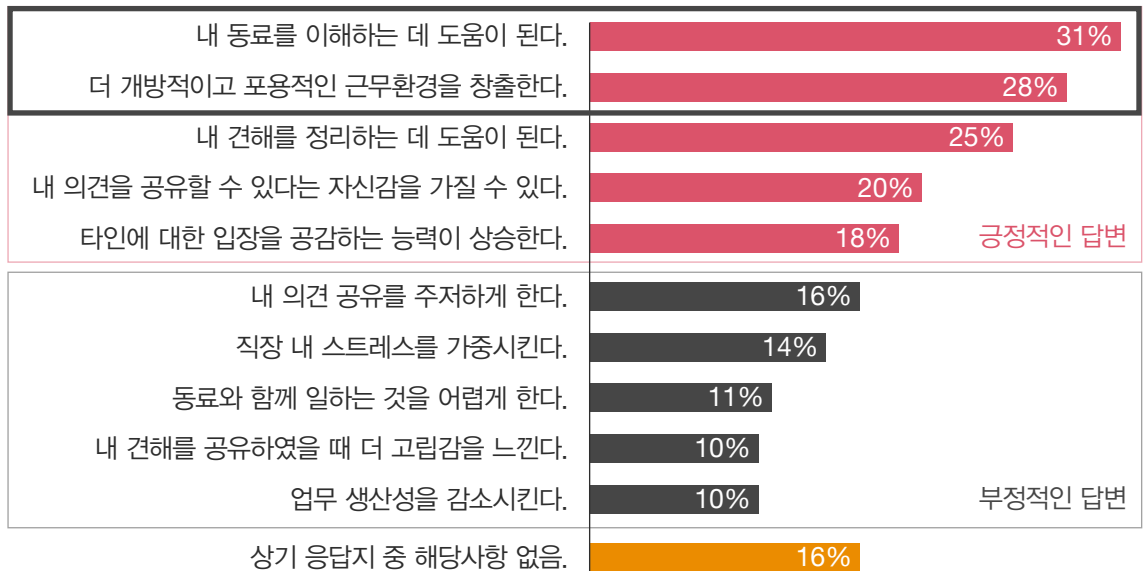
1. Workforce

(3) 개방적이고 투명한 사내 문화 형성

이번 글로벌 근로자 실태조사에서 새롭고 흥미로운 결과는 근로자 개인의 의견을 나누며 진정한 자아를 표현할 수 있는 환경에서 근무하길 원한다는 것이었다. 설문에 응답한 국내 근로자들은 직장 동료들과 함께 정치·사회적 이슈와 같은 민감한 주제의 대화를 나누는 것에 대해 긍정적인 입장을 표명하였다. 응답자의 31%는 정치·사회적 이슈와 관련한 대화를 통해 동료들을 이해할 수 있으며, 24%는 더 개방적이고 포용적인 근무 환경을 형성하는데 도움이 된다고 응답하였다.

Q. 동료와 정치·사회적 대화를 나누는 것이 근무 환경에 어떠한 영향을 미치는가?

(한국 근로자 대상 설문조사 결과)



* Source: Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022

비상장 기업의 리더들은 이러한 개방적이고 투명한 문화를 독려하고, 민감한 주제에 대해 토론하는 시간과 장소 제공을 고려할 수 있다. 또한, 리더로서 근로자들에게 소통의 모범을 보이고, 개방적인 토론에 기꺼이 참여하고 이러한 개방적인 근무 환경에 리더가 관심을 갖고 있음을 일관 되게 보여줄 필요가 있다. 근로자들이 스스로 진정한 자아와 의견을 자유롭게 표현하고 실현할 수 있는 사내 문화 형성 및 제공에 진심 어린 노력을 보여주어야 한다.

1. Workforce

(4) 전문가 영입 방안

상장 기업 대비 비상장 기업이 가지는 어려움이 전문가 영입이다. 실제로 한국중견기업 연합회의 통계에 따르면, '우수인재 유치(9.1%, 4위)'가 기업 경영상의 애로사항 중 하나로 확인되었다. 예를 들어, 상장 기업의 경우 인플레이션에 따른 경영 전략 수립을 위해 거시 경제 전문가를 영입하여 대응 전략을 수립할 수 있는 반면에, 비상장·중소·중견 기업은 시장 경제 변화에 따른 정보 부족과 대응 전략 마련에 뒤처질 수가 있다. 비상장 기업은 특정 분야 전문 인력을 상장 기업의 방식과는 다른 방식으로 고용 기회를 마련할 수 있다.

예를 들어, COVID-19 팬데믹으로 프리랜서 또는 독자적 개인 사업자가 증가하고 있으므로, 비상장 기업들이 과거보다 더 유연하게 해당 전문가들의 자문을 받거나 단기간 채용을 고려할 수 있게 되었다. 비상장 기업이 가진 이점 중 한 가지가 바로 지역 커뮤니티와 밀접한 관계를 구축하고 있다는 점인데, 지역 상공회의소 또는 학술 연구소와 같은 지역 내 네트워크를 활용하여 전문가 영입 방안을 고려해 볼 수 있다. 마지막으로, 조직 내에서 발전시키고자 하는 미개척 기술 분야가 있다면, 디지털 네이티브이자 아주 중요한 디지털 기술을 배웠지만 해당 기술을 활용할 기회가 부족했던 MZ세대 채용을 고려해 볼 수가 있을 것이다.

2. ESG

ESG 경영은 이미 전 세계 화두가 되었다. ESG 경영을 요구하는 투자자와 소비자들이 늘어나고, ESG 경영 활동이 기업의 신용평가 기준의 일부로 활용되고 있으며, 국내외 ESG 관련 정책은 자본의 흐름이 지구와 인류를 고려하고 지속 가능한 성장이 가능한 기업으로 이어질 수 있도록 방향이 전환되고 있다. 즉, 기존 시장경제 규칙과는 다른 새로운 패러다임을 제시하는 방향으로 변모해가고 있는 것이다. 이에 따라, ESG 투자 지침과 기업의 ESG 경영 활동 정보 공시 지침들이 제정되고 있는 가운데, 상장 기업들은 새롭게 제정되고 있는 공시 요구 사항으로 인해 ESG 경영을 도입하고 있다.

ESG 경영은 비단 상장 기업 또는 대기업에게만 국한된 사안이 아니다. 주요 상장 기업들의 RE100 가입이 늘어남에 따라 가입 기업들은 협력사에게 RE100 동참을 요구하고 있다. 또한, 글로벌 주요 공시 지침에서 기업의 전 공급망 차원에서의 기후리스크 공시를 요구하고 있어 이는 기업의 규모 및 형태와는 상관없이 ESG 경영은 필수 경영 전략으로 자리 잡은 상황이다. 이러한 시장의 변화 속에서 중소-중견 기업, 비상장 기업들 또한 성장과 새로운 가치 창출, 그리고 경쟁력 확보를 위해 'ESG 경영'을 선택이 아닌 필수로 고려해야 하며, ESG 경영이야말로 비상장 기업이 다른 기업들에 비해 경쟁우위를 차지할 수 있는 영역이 될 것이다.



2. ESG

(1) 국내 ESG 정보 공시 현황 및 ESG 지표

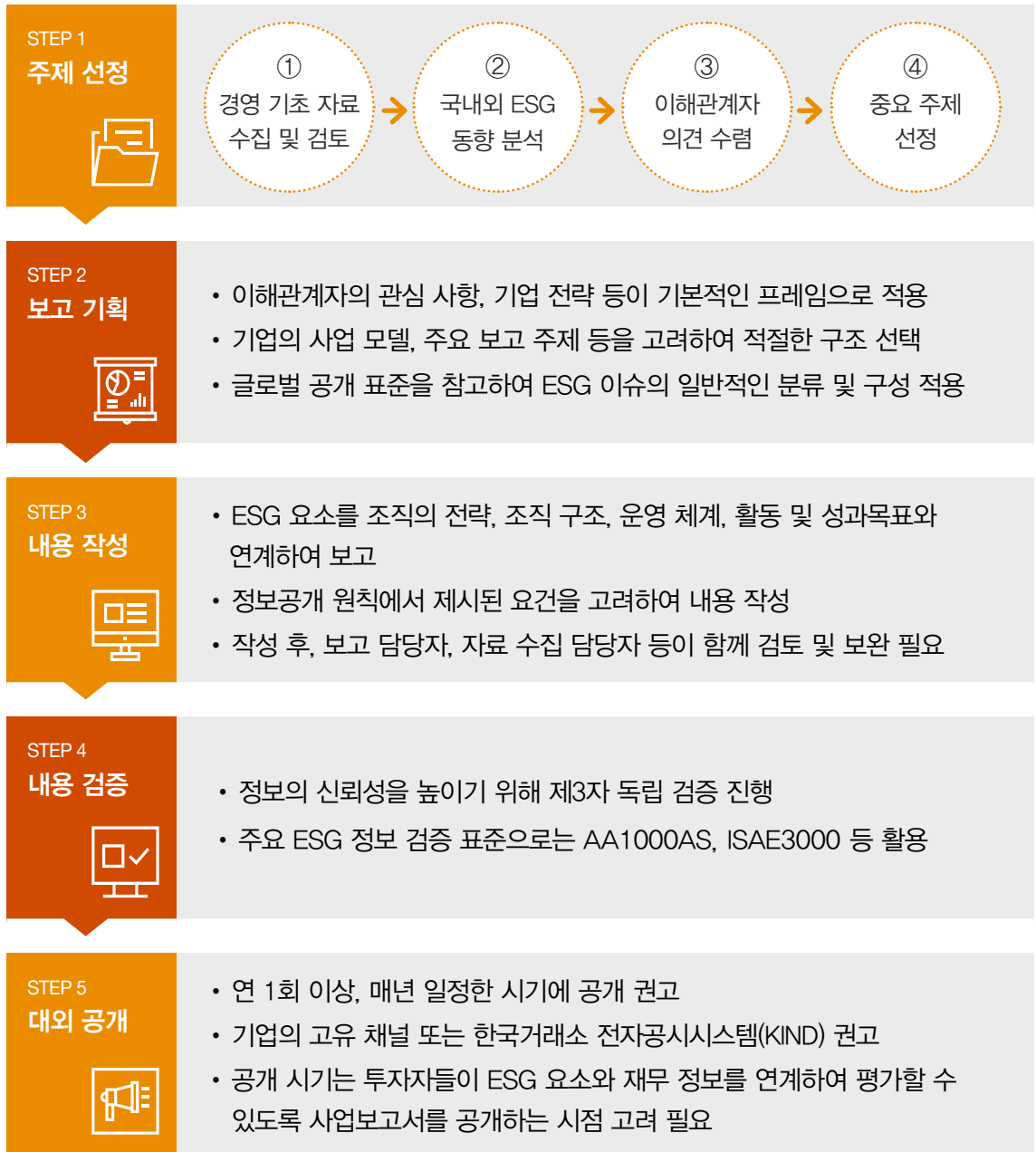
현재 국내 자본시장법에 따르면, 2019년부터 기업 규모에 따라 기업지배구조 보고서가 단계적으로 공시되고 있으며, 2025년부터는 E와 S를 포함한 전체 ESG 정보 공시가 의무화되어 2030년에 전체 코스피 상장사가 대상이 되는 것으로 계획되어 있다. 그러나, 최근 글로벌 공시 흐름에 발맞추고자 ESG 공시 의무화 시점을 2024년으로 앞당기고 ESG 정보를 '사업보고서'에 포함하도록 하는 내용의 법안이 발의되어 향후 지속적으로 제도 변화 추이에 대해 집중할 필요가 있다.

ESG 기업 정보 공시에 대한 주요 글로벌 가이드라인은 GRI, SASB, TCFD 등을 가장 많이 활용하고 있는 상황이며, 국제회계기준(IFRS) 재단이 설립한 국제지속가능성기준위원회(ISSB)의 'IFRS 지속가능성 공시 기준', 미국 증권거래위원회(US SEC)의 '기후 공시 의무화 규칙(안)', 유럽재무보고자문그룹(EFRAG)의 '유럽지속가능성공시기준(ESRS)'이 개발되어 도입을 앞두고 있다.

국내에서는 앞서 서술한 바와 같이 기업 규모별 단계적 공시 의무화 계획은 발표하였으나, ESG 관련 일관되고 표준화된 공시 기준안 및 평가 기준이 부재한 상황이다. 공시 기준과 평가 기준이 모호한 상황 속에서 ESG 경영 도입은 비상장 기업에게 더욱더 부담과 어려움으로 다가온다. 국내 기업의 ESG 경영 및 정보 공개 활성화를 위해 지난해 1월 한국거래소에서는 'ESG 정보 공개 가이드선스'를, 12월에는 산업통상자원부가 K-ESG 가이드라인을 발표한 바 있다. 한국거래소의 'ESG 정보 공개 가이드선스'에는 ESG 보고서 작성과 공개 절차, 준수 사항, 글로벌 주요 지표 등을 국내 기업 사례를 통해 제시하고, 산업통상자원부의 K-ESG 가이드라인은 국내외 주요 13개 평가기관 등의 3,000여 개 이상의 지표와 측정 항목을 분석하여 총 61개의 ESG 이행과 평가의 핵심 및 공통사항을 마련하였다. 두 기관의 ESG 가이드라인은 ESG 경영을 처음으로 도입하고자 하는 기업에게 기본적인 방향을 제시해 줄 수 있을 것이다.

2. ESG

ESG 정보 공개 가이드선스: 보고서 작성 및 공개 절차



* Source: 한국거래소, ESG 정보 공개 가이드선스

2. ESG

K-ESG 가이드라인 주요 항목

| 구분 | 주요 항목 | | |
|-------------------------|---|--|--|
| 정보공시 (5개 문항) | <ul style="list-style-type: none"> ESG 정보공시 방식 ESG 핵심 이슈 및 KPI | <ul style="list-style-type: none"> ESG 정보공시 주기 ESG 정보공시 검증 | <ul style="list-style-type: none"> ESG 정보공시 범위 |
| 환경 (17개 문항) | <ul style="list-style-type: none"> 환경경영 목표 수립 재생 원부자재 비율 온실가스 배출량 검증 용수 사용량 폐기물 재활용 비율 환경 법·규제 위반 | <ul style="list-style-type: none"> 환경경영 추진체계 온실가스 배출량 (Scope 1 + Scope 2) 에너지 사용량 재사용 용수 비율 대기오염물질 배출량 친환경 인증 제품 및 서비스 | <ul style="list-style-type: none"> ESG 정보공시 방식 온실가스 배출량 (Scope 3) 재생에너지 사용 비율 폐기물 배출량 수질오염물질 배출량 |
| 사회 (22개 문항) | <ul style="list-style-type: none"> 목표 수립 및 공시 자발적 이직률 결사의 자유 보장 장애인 고용률 인권정책 수립 협력사 ESG 지원 구성원 봉사 참여 사회 법·규제 위반 | <ul style="list-style-type: none"> 신규 채용 교육훈련비 여성 구성원 비율 안전보건 추진체계 인권 리스크 평가 협력사 ESG 협약사항 정보보호 시스템 구축 | <ul style="list-style-type: none"> 정규직 비율 복리후생비 여성 급여 비율 (평균 급여액 대비) 산업재해율 협력사 ESG 경영 전략적 사회 공헌 개인 정보 침해 및 구제 |
| 지배구조 (17개 문항) | <ul style="list-style-type: none"> 이사회 내 ESG 안건 상정 이사회 성별 다양성 사내 이사 출석률 주주총회 소집 공고 배당정책 및 이행 감사기구 전문성 (감사기구 내 회계·재무 전문가) | <ul style="list-style-type: none"> 사외이사 비율 사외이사 전문성 이사회 산하 위원회 주주총회 집중일 이외 개최 윤리규범 위반사항 공시 | <ul style="list-style-type: none"> 대표이사와 이사회 의장 분리 전체 이사 출석률 이사회 안건 처리 집중·전자·서면 투표제 내부 감사부서 설치 지배구조 법·규제 위반 |

4개 영역, 총 61개 진단 항목

* Source: 산업통상자원부, K-ESG 가이드라인

2. ESG

(2) ESG 전략 실행을 위한 CSO 임명

다수의 비상장 기업들은 기업 내 주요 이슈의 전략을 설정하고 관리 및 처리할 '담당자'를 명확히 지정하는 데 어려움을 느낀다. 상장 기업의 경우 ESG 전략을 관리하는 CSO와 디지털 기술에 투자하고 실행할 수 있는 CTO가 있지만, 비상장 기업의 경우 이러한 역할을 담당하는 인력을 채용할 수 있는 충분한 예산이 확보되지 않았을뿐더러, 해당 인력의 필요성을 인지하지 못할 수도 있다.

그러나, 기업 내 ESG 경영을 도입하기 위해서는 ESG 관련 담당자가 필요하다. ESG 전략의 옹호를 가지고 이끌어 갈 담당자 채용의 부담이 있을 경우, 기존 내부 인력에게 새로운 리더십과 책임감을 부여할 수 있는 기회 제공을 고려해 볼 수 있다. 예를 들어, 기업의 CFO는 모니터링 및 보고의 체계와 과정 수립, 비용을 관리하고 변화를 주도한 실전적 경험을 바탕으로 새로운 시장 패러다임 안에서 변화를 이끌어 갈 수 있는 역량을 갖추고 있기에 ESG 전략 담당으로 임명이 가능할 것이다.

3. Digital

COVID-19 팬데믹 이후 기업에게 있어 디지털 전환과 기술 개발을 위한 투자가 선택이 아닌 필수로 자리를 잡았다. 전기 자동차는 이미 자동차 업계의 대세가 되었고, 클라우드 기반 비즈니스는 새로운 스타트업과 유니콘의 성장을 지원하고, 백오피스 기능은 더욱더 간소화되고 있다.

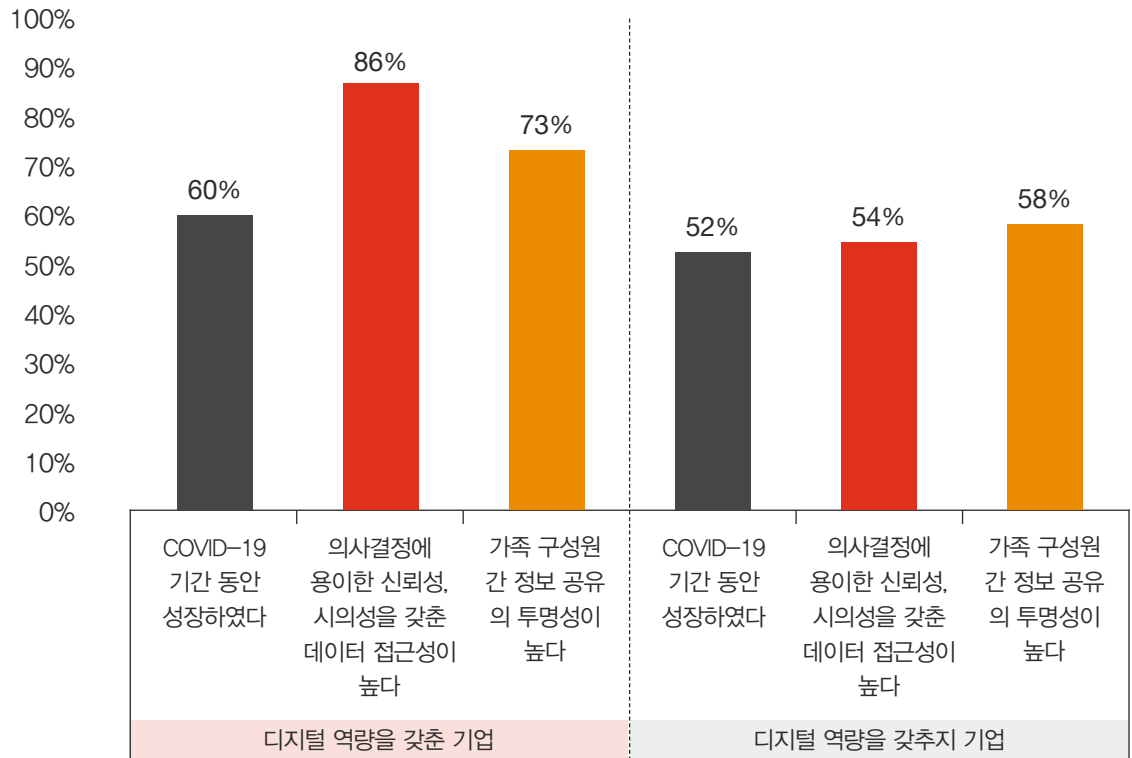
PwC의 Global Family Business 리더를 대상으로 실시한 실태조사에 따르면, 전 세계 경제가 크게 위축되었던 기간 동안 높은 디지털 역량을 갖춘 가족 경영 기업의 경우 60%가 해당 기간 동안 경영상의 성장을 이루어냈고, 디지털 역량을 갖추지 못한 기업의 경우 절반인 51%만이 COVID-19 팬데믹 기간 동안 성장한 것으로 나타났다. 디지털 기술 역량은 기업의 성장뿐만 아니라 정보 접근성과 가족 구성원들 간 정보 공유에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 디지털 기술 역량을 갖춘 기업의 86%가 기업 경영상 의사결정에 도움이 될만한 신뢰성과 시의성을 모두 갖춘 정보의 접근성이 높은 것으로 나타났으며, 디지털 기술 역량을 갖추지 않은 기업의 경우 정보 접근성이 54% 수준에 머문 것으로 나타났다. 또한, 디지털 기술 역량을 갖춘 기업의 73%가 가족 구성원들 간 적시에 투명하게 정보를 공유하고 있다고 응답한 반면, 디지털 기술 역량을 갖추지 않은 기업은 58% 수준으로 나타났다. 디지털 역량을 갖춘 기업은 수익 창출을 넘어서 조직 내 데이터 기반 의사결정, 업무 효율화, 정보 공개의 투명성 등을 확보할 수 있는 다면적 성장을 꾀할 수 있음을 확인할 수 있다.



3. Digital

디지털 역량을 갖춘 기업 vs. 디지털 역량을 갖추지 않은 기업

(단위: %)



* Source: PwC, Global Family Business Survey 2021

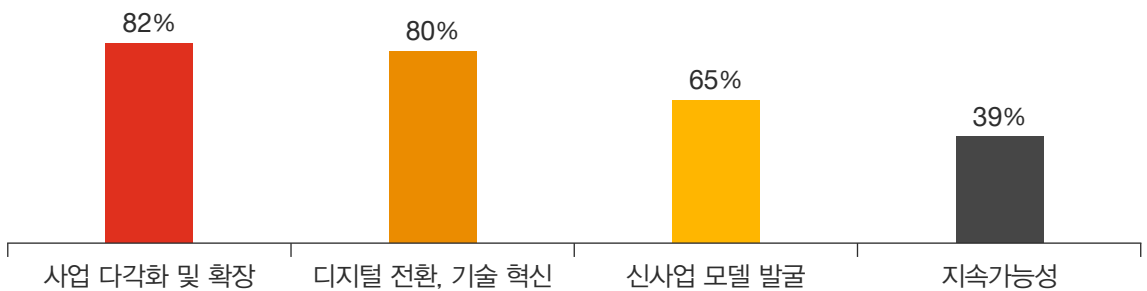
3. Digital

(1) 국내외 현황

PwC Global Family Business 리더를 대상으로 실시한 실태조사에 따르면, 응답자의 80%가 기업 경영에 있어 우선순위 과제를 디지털 전환, 기술 혁신으로 응답하였으나 실제로 디지털 전환을 완료한 기업은 19%에 불과한 것으로 나타났다. 이러한 현상은 국내에서도 마찬가지로 나타났다. 산업통상자원부와 한국중견기업연합회가 발간한 '2021년 중견기업 디지털 전환 실태조사'에 따르면, 응답자의 58.2%가 디지털 전환이 필요하다고 하였으나, 실제 19.5%만이 조직 내에서 디지털 전환을 추진하고 있다고 답하였다. 국내 중소기업의 경우도 마찬가지이다. 2021년 중소기업중앙회가 발표한 '중소기업의 디지털 성숙도 조사 보고서'에 따르면, 국내 중소기업의 디지털 성숙도는 100점 만점 기준 41.9점으로 디지털 전환 대비가 미흡한 것으로 나타나 중소기업이 지속 가능 경쟁력 확보를 위해 디지털 전환에 집중할 필요가 있음을 강조한 바 있다.

글로벌 가족 경영 기업 리더의 경영 우선순위

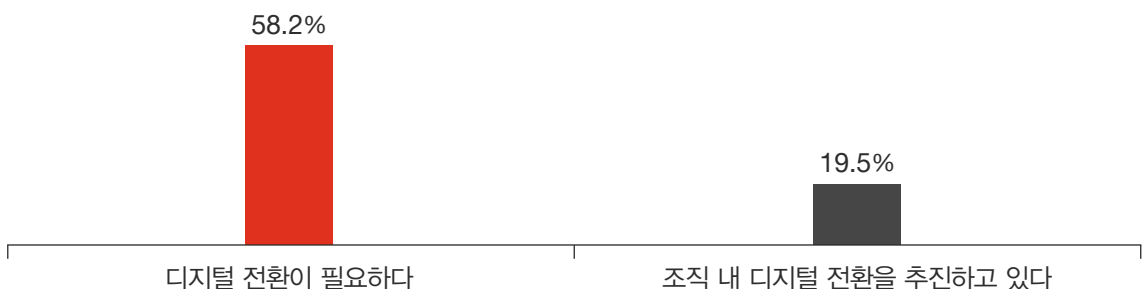
(단위: %)



* Source: PwC, Global Family Business Survey 2021

국내 중견 기업 디지털 전환 인식 및 추진 현황

(단위: %)



* Source: 산업통상자원부, 한국중견기업연합회, 2021년 중견기업 디지털 전환 실태조사

3. Digital

(2) 비상장 기업들이 취할 수 있는 전략

비상장 기업들은 상장 기업 대비 장기적 관점의 전략을 취하여 지속 가능한 혁신을 이룰 수 있는 기술에 투자하기가 훨씬 용이할 것이다.

그러나, 단순히 디지털 과제 몇 가지를 이행하는 것만으로는 시장에서 경쟁우위를 확보하기는 어렵다. 이미 다수의 기업들이 디지털 전환에 많은 관심과 노력을 기울이고 있지만, 디지털화 자체만으로는 차별화된 가치 창출의 성과를 내지 못하고 있다. PwC는 12개의 기업에 대한 수년간의 연구를 통해 기업의 비즈니스 모델 재편과 대전환의 성공에 필요한 7가지 전략을 제시하고 있다.

① 기업의 전략적 포지셔닝 재정의

오늘날 새로운 환경에서 성공하기 위해 기업은 현재 사업 포트폴리오와 제품을 넘어선 새로운 가치를 창출하여 기업의 포지셔닝을 재정의 할 필요가 있다. 새로운 가치 창출은 기술과 과학이 결합되어야 하는 영역이지만, 어떻게 가치를 창출하고 평가할 것인지, 그리고 어떠한 역량이 필요한지에 대한 기업만의 독자적인 관점을 개발해야 한다. 즉, 유망하다고 떠오르는 모든 기술에 투자하기보다 자사의 역량에 따라 도움이 될 만한 기술만을 선별 후, 적극 개발하여 새로운 가치를 창출할 수 있도록 이 끌어야 할 것이다.

② 생태계 협업을 통한 가치 창출

오늘날 대부분의 문제들은 단순히 단일 조직 및 하나의 기업만의 노력으로는 해결하기 어려울 정도로 광범위하기 때문에 공동의 목적을 가진 생태계 내 네트워크를 통해서 문제 해결이 가능하다. 예를 들어, 이동 수단(모빌리티)의 경우 인프라, 5G 네트워크, 에너지 공급, 자금 조달, 규제 등의 여러 요소를 종합적으로 고려해야 하는 산업으로, 하나의 영역에서 붙어있는 문제가 전체 산업에 영향을 줄 수 있는 여지가 다분하다. 불확실성이 강한 시기에 기업이 성장할 수 있는 유일한 방법은 속해 있는 산업 생태계와 협력하고 다른 조직 및 기업이 구축한 역량을 충분히 활용하여 속도와 규모, 그리고 유연성을 갖추는 것이다.

3. Digital

③ 고객 인사이트 확보 체계 구축

경쟁사 대비 뛰어난 고객 인사이트를 보유하는 것은 기업의 중요한 역량 중 하나이다. 시장이 더욱 다양해지고 복잡해짐에 따라 기업에 대한 고객들의 기대치와 요구사항은 보다 정교해지고 있다. 기술의 발달로 고객 데이터를 수집, 저장, 분석할 수 있지만, 그동안의 마켓 리서치 방식으로는 고객을 파악하기에 충분하지 않다. 고객은 기업이 제공하는 가치에 공감하고, 자신의 데이터를 적절히 활용할 것이라고 신뢰하는 경우에만 데이터를 공유하므로 기업은 목적의식을 명확히 가지고 고객 신뢰 기반을 다져야 한다. 이러한 신뢰 기반을 바탕으로 고객의 가장 중요한 문제를 해결하는 데 집중하여 고객 가치 창출 역량, 새로운 제품과 서비스를 체계적으로 강화해나갈 수 있을 것이다.

④ 성과 지향적 조직으로 전환

기업만의 차별화된 역량을 강화하고 새로운 가치를 창출하기 위해서는 기존의 일하는 방식과 팀 구성 방식에 있어 새로운 전환이 필요하다. 특정 기간 동안 일부 시간을 협업에 할애하는 방식의 역할 배분은 직원들의 불만을 가중시키는 결과를 초래한다. 조직 전체 관점에서 지식, 기술, 데이터, 프로세스 등을 모아 보다 장기적이고 성과 지향적인 조직을 만들어야 한다. 기존의 기능 중심의 고정된 조직 간 경계를 넘어 역량을 발휘하는 성과 지향적인 조직 모델로 전환되고 정착되어야 할 것이다.

⑤ 리더십의 역할 혁신

기업이 적절한 차별화 역량을 구축하기 위해 전략적인 노력이 필요한 것처럼, 리더십도 새로운 형태의 가치 창출을 위해 새로운 관점과 구조적인 변화가 필요하다. 복잡하고 디지털화된 동시에 차별화된 역량을 구축하려면 과감한 사고, 강력한 의사결정, 막대한 에너지가 필요하며 따라서 리더십은 기존과는 다른 방식으로 임해야 한다. 직원으로부터 현황을 보고받고 당장 급한 일에 가이드를 주는 방식으로는 더 이상 충분하지 않다. 리더십은 공격적인 어젠다를 설정하고 큰 성과를 내기 위해 협업해야 한다.

⑥ 직원의 적극적인 참여 유도

기업의 역량이 직원들의 역량에 더욱 좌우되고 변화의 속도가 빨라질수록 기업 성장을 실현시킬 수 있는 유일한 방법은 직원들이 주도적으로 조직과 생태계 내부 깊숙히 기여하고 혁신하도록 하는 것이다. 회사의 미래를 만들어 가는 데 있어서 직원들의 중요성을 재확인시키기 위해 직원들이 조직에 기여할 수 있고, 솔루션의 일부가 될 수 있도록 독려해야 한다. 또한, 직원들이 공동체 의식을 함양할 수 있도록 지원하고, 필요한 기술과 경험을 개발하도록 도와 기업이 차별화된 역량을 구축하는데 필요한 시간과 자원을 직원에게 제공해야 직원의 역량 강화가 기업의 성장으로 이어질 수 있을 것이다.

3. Digital

⑦ 다면적 리더십 개발

PwC가 제안한 오늘날 리더의 모습은 전략가이면서도 실행가여야 하고, 기술에 능통하면서도 인간적이어야 하며, 진실되면서도 연대를 형성하고 타협하는 데 능숙해야 한다. 또한, 결단력 있으면서도 겸손해야 하며, 조직의 본질에 기반을 두면서도 지속적으로 혁신을 추구해야 한다. 그리고 지역사회에 뿌리를 두면서도 글로벌한 마인드가 있어야 한다고 정의하고 있다.

이미 기업의 리더들은 새로운 디지털 세상의 시작을 마주하고 있으며, 디지털이 이끄는 시장에서 디지털 기술력이 가져다주는 성장과 그 성장을 넘어선 새로운 가치를 창출할 수 있는 비즈니스의 새로운 진로를 설정할 필요가 있다.

4. Leadership



(1) 새로운 시대가 요구하는 리더의 역할

오늘날 기업의 리더는 날마다 변하는 새롭고 낯선 환경 속에서 과거에는 경험해 보지 못한 다양하고 시급한 과제를 마주하고 있다. 특히 COVID-19 팬데믹 이후 디지털 전환은 가속화되고, 정보의 양은 비대해지고 더욱 복잡해짐에 따라 리더의 의사결정 범위는 큰 그림을 그리는 전략적 사고에서부터 실행, 첨단 기술 개발을 위한 로드맵, 직원 역량 개발 등에 이르기까지 매우 광범위해졌다. 의사결정 기준도 확장되어 과거 협소하게 정의된 이익 기대치 외에 ESG 요소는 의사결정 고려 사항에서 그 비중이 확대되고 있다. 새로운 가치 창출 시대에 성공하기 위해서는 리더에게 새로운 기술과 역량이 필요하다. PwC는 글로벌 주요 12개 기업을 대상으로 한 심층 연구 결과에서 불확실한 시대에 맞는 6가지 역설적이면서도 다면적 리더십을 제시하였다.

4. Leadership

(2) 6가지 리더십 전략

① 글로벌 마인드와 현지화 마인드의 융합

오늘날의 기업은 새로운 통찰력을 얻고 보다 뛰어난 인재를 영입하기 위해서라도 글로벌적인 마인드가 필요하다. 이를 위해서는 글로벌 마인드를 가지고 세계 시장에 관심을 가지고 참여할 수 있는 리더십이 필요하며, 새로운 사고를 접하고 주변 사람들과 협력할 수 있어야 한다. 동시에 리더는 개별 고객의 상황과 선호도, 고객이 속한 지역 사회 및 생태계를 깊이 인식하고 이에 대응해야 한다. 즉, 전 세계 트렌드를 익힘과 동시에 로컬 시장의 성장에 깊게 관여해야 한다. 이를 위해서 세상을 바라보는 보편적인 시각에서 비롯된 편견을 인식하고, 모든 시장에서 동반 성장할 수 있는 방법을 배울 수 있어야 한다. 글로벌과 로컬의 연결, 그리고 글로벌과 로컬의 동반 성장을 이뤄내기 위한 현지 지역 관계자 간의 협력을 이끌어 낼 수 있는 능력이 필요하다.

② 신뢰와 성실함을 겸비한 리더

생태계 안에서 지원을 얻고, 협상하고, 파트너십을 형성하고, 저항을 극복할 수 있는 능력은 리더가 갖추어야 할 필수적인 자질이다. 리더는 때로는 타협해야 하고 접근 방식을 유연하게 조정할 수 있고, 두 단계 앞으로 나아가기 위해서 한 단계 뒤로 물러날 줄도 알아야 한다. 그러나 이러한 방식은 리더가 신뢰와 성실성을 확보했을 때에만 성공할 가능성이 높아진다. 데이터 중심 경제에서 더욱더 '무결성'과 '신뢰'는 더욱 필수적인 기본 조건이 되었다. 고객들은 자신의 데이터를 신뢰할 수 있는 기업과 기관에게만 제공하려고 하고, 규제 기관에서도 기업이 다루는 데이터의 '무결성'을 규제하기 시작할 것이기 때문이다. 이러한 '무결성'과 '신뢰'는 컴퓨터 및 기계로부터 얻을 수 없는 리더의 행동과 말에 따라 신중하게 결정지어지므로, 정치적 리더로서의 자질뿐만 아니라 '무결성'과 '신뢰', '성실함' 이 동반된 리더의 모습을 갖추어야 할 것이다.

③ 겸손한 영웅

오늘날과 같이 불확실한 시기에 과감한 결정을 기꺼이 내리는 영웅적 면모를 보이는 리더상이 요구된다. 과감한 결정을 내리는 동시에 리더는 자신이 모르는 것을 인정하고 다른 기술, 배경 및 능력을 가진 사람들을 영입할 수 있는 겸손함을 가져야 한다. 리더는 자신이 틀렸을 때를 인정하는 자기 회복력을 가지고, 다른 사람들의 실수를 용인하고, 조직 전반에 걸쳐 자신감을 고취시켜야 하며, 이전에 해왔던 방식과 다른 새로운 방식을 이해하기 위해 포용적이고 훌륭한 경청자의 마인드를 가지고 있어야 한다.

4. Leadership

④ 전략가이자 실행가

복잡하고 빠르게 변화하는 비즈니스 환경에서 성공하기 위해서는 고도의 전략적인 사고를 하는 리더의 존재가 필요하다. 즉, 일상에서 한 걸음 물러나 세상이 어디로 향하고 있는지 방향성을 확인하고, 현재와는 다른 방식으로 미래 가치를 창출할 수 있는 방법을 이해하고, 회사의 위치를 확고히 할 수 있는 전략가가 필요하다. 그러나 좋은 전략가가 되는 것만으로는 충분하지 않다. 리더는 전략을 실행할 수 있는 능력 또한 겸비해야 한다. 전략을 특정 실행 단계로 올려두고, 끝까지 완료할 수 있어야 하며 진행 과정 중에서 신속 한 운영 결정을 내릴 수 있어야 한다.

⑤ 기술에 정통한 인본주의자

기술은 혁신, 제품 관리, 운영, 영업, 고객 서비스, 재무 또는 기타 모든 영역 등에서 필수적인 요소로 자리 잡았기 때문에 단순히 CTO(Chief Technology Officer), CIO(Chief Information Officer) 등에 위임하기 보다 기업의 모든 리더는 기술이 조직에게 어떤 득과 실을 가져다주는지에 대한 명확한 이해가 필요하다. 과거 기술 발전을 주도하던 많은 이들은 기술이 비즈니스와 인류에게 미치는 영향에 대해 고민한 경우가 드물었기 때문에 오늘날의 리더는 사람들을 이해하고 배려하는 인본주의적 마인드가 필요하다. 여기서 시대가 요구하는 리더의 역할은 바로 기술이 사람들의 삶에 어떤 영향을 미치는지 이해하고, 기술로 인해 변화된 삶에 사람들이 적응하도록 돕는 '균형자' 역할이다. 기술이 인류에 미치는 긍정적인 영향과 인본주의에 중점을 둔 균형 잡힌 시각은 조직원과 인류에게 더 나은 미래를 제공하고 궁극적으로 비즈니스를 성공의 길로 이끌 것이다.

⑥ 전통에 기반한 혁신가

리더는 과거를 존중하고 미래로 나아가야 할 것을 결정하는 능력과 새로운 시도를 할 수 있는 용기가 필요하다. 혁신은 점진적이고 이미 존재하는 것을 기반으로 하는 것이 아닌 완전히 새로운 것을 창출하는 것으로 간주되는 경우가 많다. 그러나, 혁신이 언제나 '새로운 것'일 필요는 없으며, 기업이 가진 과거의 경험을 기반으로 새로운 혁신을 이어나갈 수 있다는 점을 유념할 필요가 있다. 전통에 기반한 혁신을 시도하기 위해 리더는 기존에 조직이 가지고 있던 목적과 가치를 명확히 하여 기업이 나아갈 방향을 제시하여야 할 것이다.

불확실성·변동성·복잡성의 특징을 가진 세계 경제 흐름 속에서 필요한 리더십 요소를 취하는 리더들은 지금 현재 당면한 도전들을 해결해 가고 미래에 적합한 비즈니스를 발굴하여 새로운 성장을 이끌어갈 수 있을 것이다.

References

1. Workforce

- PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022 [원본] [보러가기](#)
- Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022 [국문본] [보러가기](#)

2. ESG

- 한국거래소, 'ESG 정보 공개 가이드스'
- 산업통상자원부, 'K-ESG 가이드라인'

3. Digital

- Global Family Business Survey 2021 [원본] [보러가기](#)
- Beyond Digital로 진화를 위한 7대 핵심 전략 [국문요약본] [보러가기](#)
- 산업통상자원부, 한국중견기업연합회, '2021년 중견기업 디지털 전환 실태조사'
- 중소기업중앙회, '중소기업의 디지털 성숙도 조사 보고서'

4. Leadership

- Six Paradoxes of Leadership [원본] [보러가기](#)

삼일PwC EPB Platform

EPB Platform Leader
민준선 Partner
joon-seon.min@pwc.com
+82-2-3781-9683

Assurance
김병목 Partner
byoung-muk.kim@pwc.com
+82-2-709-0330

Tax
나승도 Partner
seungdo.na@pwc.com
+82-2-709-4068

Deals
정진송 Partner
jinsong.chung@pwc.com
+82-2-709-0446

삼일PwC Markets

이상은 Managing Director
sangeun.lee@pwc.com
+82-2-709-6489

윤이나 Senior Associate
ena.yun@pwc.com
+82-2-709-8539

PwC컨설팅

김창래 Partner
chang-rae.kim@pwc.com
+82-2-3781-1412

EPB Platform (Entrepreneurial and Private Business)

삼일회계법인의 EPB Platform은 오너경영 기업 및 가족경영 기업 고객의 비전 및 비즈니스 가치 창출, 성장 전략, 리스크 관리, 강한 기업 문화 구축 등에 이르는 영역을 포괄적으로 지원함으로써 지속적으로 사업을 영위하고 성장하기 위한 컨설팅을 제공하는 종합 서비스 플랫폼입니다.

