

위기를 기회로, 비상장 기업 리더들이 주목해야 할 5가지 핵심 분야

삼일PwC EPB Platform
March 2023





Contents

- I. 역사상 전례없는 '복합 위기'에 직면한 글로벌 비즈니스
- II. 장기적 관점의 전략을 가지고 혁신을 준비하는 시기
- III. 위기를 기회로 만들 수 있는 5대 핵심 분야
 1. ESG
 2. 공급망 재정비(Supply Chain)
 3. 기술 혁신 & 디지털 전환(Technology)
 4. 미래의 인력 관리 방향
 5. 위기를 기회로 바꾸는 리더십

I.

역사상 전례없는 '복합 위기'에 직면한 글로벌 비즈니스

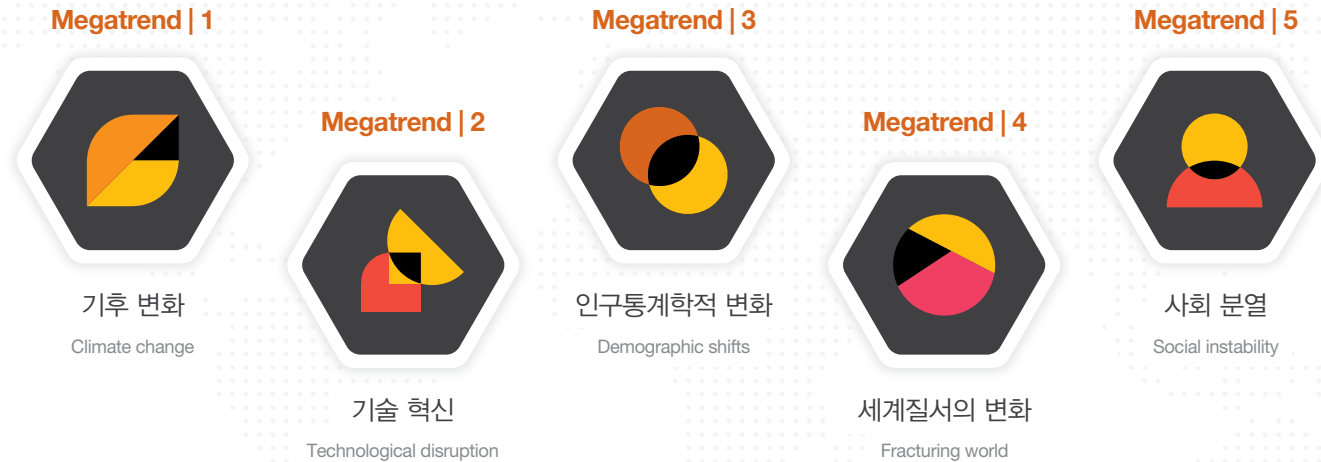
인플레이션, 경기 침체, 러시아-우크라이나 전쟁, 에너지 위기, 코로나 19의 여파, 공급망 혼란까지 오늘날 세계 경제가 직면한 상황은 역사상 전례없는 현상이다. 물론, 이러한 개별 위기를 모두 우리가 이미 경험한 바 있지만, 이전과 다른 두 가지 요인이 전 세계 비즈니스를 미지의 영역으로 몰아넣고 있다.

첫째, 제1차 세계대전, 스페인 독감, 대공황에 이르기까지 과거 인류가 겪었던 위기들은 동시에 발생하지 않았다는 점이다. 그러나, 오늘날의 위기는 동시 다발적으로 일어나 기업들에게 영향을 주고 있으며, 현존

하는 위기들은 단순한 관점에서 개별적으로 해결할 수 없다는 특징을 가지고 있다. 다시 말해, 하나의 문제를 해결하기 위해 다른 사건들을 모두 고려해야하는 '각 위기 간 상호연결성'이 커지고 있다.

둘째, 오늘날의 위기는 일련의 메가 트렌드(기후 변화, 기술 혁신, 인구 통계학적 변화, 세계 질서 변화와 사회 분열)에 의해 더욱 심화되고 있다. PwC는 비즈니스 환경에 대대적인 변화를 불러올 수 있는 **메가 트렌드**를 다음과 같이 정의하고 있다.

그림 1 글로벌 비즈니스 환경에 변화를 주는 5가지 주요 트렌드



Megatrend | 1 기후 변화



기후변화로 인해 평균 기온은 더욱 빠르게 상승할 것이며, 일부 지역¹은 해수면 상승으로 인해 도시의 일부가 물에 잠길 것으로 예상되고 있다. 또한, UNEP의 보고서

에 따르면, 2030년 세계 인구 절반이 물부족에 시달릴 것이라고 발표였다. PwC는 이러한 기후변화로 인해 개인 단위에서는 홍수, 산불 등으로 인한 주택 손실, 생활비 증가, 보건 위기 등에 영향이 있을 것이며, 기업들은 예상치 못한 기후변화로 인한 사업 실패, 원자재 공급의 불안정성과 비용 증가 등의 위기를 겪을 것으로 진단하였다. 이렇듯 기후변화는 인류의 생활 양상을 뒤바꿀 뿐만 아니라, 비즈니스 세계의 패러다임을 바꿀 것이다.

¹ 네덜란드 암스테르담, 태국 방콕, 베트남 호치민, 미국 뉴올리언스 등

Megatrend | 2 기술 혁신



인공지능(AI), 로봇공학(Robotics), 에너지 저장 기술, 블록체인 등 다양한 영역에서 기술 혁신이 이루어지고 있으며, 그 속도는 더욱 더 가속화되고 있다. 이러한 기술혁신은 기업에게 시장에서 차별성을 가지고 경쟁 우위를 확보할 수 있는 새로운 성장 기회로 작용하는 반면, 사이버 보안, 잘못된 정보의 범람, 고용 불안정 등의 사회적 문제를 야기할 수 있는 양면성을 가지고 있다.



Megatrend | 3 인구통계학적 변화



인구통계학적 변화의 양상은 크게 2가지로 나타난다. 먼저, 빠른 속도로 고령화 사회에 접어든 일부 국가에서는 전체 인구 대비 노동력이 점차 감소하고 있다. 노년층 부양 비율의 증가는 사회 복지 시스템에 부담을 안겨주고 있으며, 노년층 중심으로 소비 패턴이 빠르게 변화하고 있다. 반면, 오히려 젊은층 인구가 늘어 높은 청년 실업율을 겪고 있는 지역에서는 고용 불안을 느낀 젊은 세대들의 해외 이직율이 늘어나 노동력 부족 현상이 나타나고 있다. 전 세계적으로 양분화된 이러한 인구통계학적 변화는 결국 '노동력 부족' 또는 일부 국가에 '편중된 노동력'의 문제로 귀결되어 이는 향후 기업에게 도전적 과제가 될 것이다.

인구통계학적 변화의 양상은 크게 2가지로 나타난다. 먼저, 빠른 속도로 고령화 사회에 접어든 일부 국가에서는 전체 인구 대비 노동력이 점차 감소하고 있다. 노년층 부양 비율의 증가는 사회 복지 시스템에 부담을 안겨주고 있으며, 노년층 중심으로 소비 패턴이 빠르게 변화하고 있다. 반면, 오히려 젊은층 인구가 늘어 높은 청년 실업율을 겪고 있는 지역에서는 고용 불안을 느낀 젊은 세대들의 해외 이직율이 늘어나 노동력 부족 현상이 나타나고 있다. 전 세계적으로 양분화된 이러한 인구통계학적 변화는 결국 '노동력 부족' 또는 일부 국가에 '편중된 노동력'의 문제로 귀결되어 이는 향후 기업에게 도전적 과제가 될 것이다.

Megatrend | 4 세계질서의 변화



최근 20년 간 세계 질서는 중국의 영향력이 확대되면서 지속적인 변화를 거듭해오고 있다. 세계 질서의 영향력을 행사하는 주요 국가들간의 경쟁으로 인해 글로벌 공급망 리스크가 더욱 확대되고 있다. 핵심 자원에 대한 높은 의존성을 해결하기 위한 방안으로 많은 국가들은 자국 보호주의 정책을 내세우거나, 동맹국들과 공급망을 구축하는 프렌드-쇼어링(Friend-shoring)에 집중하고 있다. 기업들은 무역 규제 변화에 따른 해외 생산 기지 이전, 글로벌 공급망 다각화를 고려하고 있다.

최근 20년 간 세계 질서는 중국의 영향력이 확대되면서 지속적인 변화를 거듭해오고 있다. 세계 질서의 영향력을 행사하는 주요 국가들간의 경쟁으로 인해 글로벌 공급망 리스크가 더욱 확대되고 있다. 핵심 자원에 대한 높은 의존성을 해결하기 위한 방안으로 많은 국가들은 자국 보호주의 정책을 내세우거나, 동맹국들과 공급망을 구축하는 프렌드-쇼어링(Friend-shoring)에 집중하고 있다. 기업들은 무역 규제 변화에 따른 해외 생산 기지 이전, 글로벌 공급망 다각화를 고려하고 있다.

Megatrend | 5 사회 분열



PwC는 1) 부의 양극화, 2) 기술 혁신과 기후 위기에 따른 혼란, 3) 인구 변화, 4) 파편화된 세계, 5) 국가 제도에 대한 불신을 현대 사회를 불안정하게 만드는 주요 요인으로 정의하였다. 사회 불안이 더욱 커질 수록 기업들은 과거 '수익 창출' 이외에 투명 경영, 명성 관리, 임직원 복지, 사회적 책임 등의 과제 또한 신경써야 한다. 이에 따라 기업들은 비즈니스 생태계 내에서 다양한 이해관계자들과 '신뢰'를 형성하기 위해 더 많은 노력이 필요해지고 있다.

PwC는 1) 부의 양극화, 2) 기술 혁신과 기후 위기에 따른 혼란, 3) 인구 변화, 4) 파편화된 세계, 5) 국가 제도에 대한 불신을 현대 사회를 불안정하게 만드는 주요 요인으로 정의하였다. 사회 불안이 더욱 커질 수록 기업들은 과거 '수익 창출' 이외에 투명 경영, 명성 관리, 임직원 복지, 사회적 책임 등의 과제 또한 신경써야 한다. 이에 따라 기업들은 비즈니스 생태계 내에서 다양한 이해관계자들과 '신뢰'를 형성하기 위해 더 많은 노력이 필요해지고 있다.

II.

장기적 관점의 전략을 가지고 혁신을 준비하는 시기



PwC Global CEO Survey(2022) 결과에 따르면, 글로벌 CEO 10명 중 4명이 '현재의 추세를 지속하고, 혁신하지 않으면 향후 10년 내 기업 생존을 장담하기 어렵다'는 위기의식을 갖고 있음을 밝혔다.

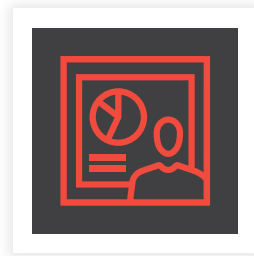
기업이 생존하고 성장하기 위해서는 현재 글로벌 위기로 인한 단기적인 영향과 메가 트렌드(기후 변화, 기술 혁신, 인구통계학적인 변화, 세계 질서의 변화와 사회 분열)로 인한 장기적 영향을 모두 고려한 해결 방안을 찾아야 한다. 어려운 여건 속에서도 비즈니스 리더들은 미래의 성공을 위해 변화에 빠른 대응력, 선견지명과 기업가 정신을 바탕으로 혁신을 이루어 나가야 한다.

비상장 기업들은 상장 기업에 비해 '빠른 의사결정'을 할 수 있다는 이점을 기반으로 이러한 변화의 선두에 있을 수 있다. 또한, 비상장 기업들은 경영 방식 변화에 따른 리스크를 감수할 수 있는 '유연함'을 가지고 있으며, 특히 가족경영기업만이 가지고 있는 '오랜 노하우'는 다양한 변수를 관리해 온 경험의 집약체이기 때문에 변화하는 시장 상황에 보다 수월하게 대응이 가능하다. 마지막으로, 비상장, 가족경영기업에서 오너 그룹이 상호 공유하고 있는 '기업가 정신'은 변화가 지속되는 혼란스러운 시기에 큰 경쟁 우위를 가지게 될 것이다.

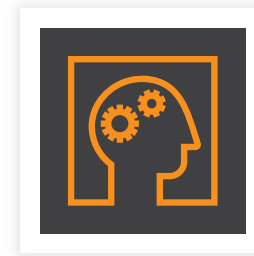
그림 2 비상장·가족경영기업이 가진 경쟁력



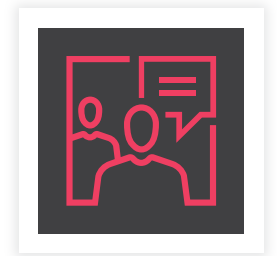
빠른 의사 결정



경영 방식의 유연성



오랜 노하우



기업가 정신

III.

위기를 기회로 만들 수 있는 5대 핵심 분야



1. ESG

많은 기업들이 ESG의 중요성을 인식하고 있다. 하지만, 이제 단순한 '선의'의 차원을 넘어 가시적 성과를 달성할 수 있는 실질적인 계획 수립이 필요한 시점이다. ESG 경영은 비단 상장 기업 또는 대기업에게만 국한된 사안이 아닌, 기업의 필수 경영 전략으로 자리 잡았다.

☞ ESG 계획 수립을 위한 핵심 질문 사항

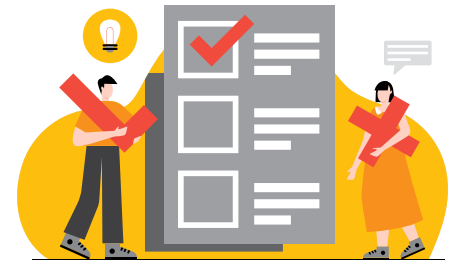
- ESG 각 요소를 비즈니스에 어떻게 반영 또는 통합하였는지 즉시 설명할 수 있는가?(60초 이내에 설명이 가능한가?)

단기적 관점

- 비상장 기업과 패밀리 가족경영기업만이 가진 차별성은 기업 설립과 운영의 기반이 되는 '가치'에 있다. ESG 계획 수립 시, 우리의 가치와 전략을 고객이나 직원들에게 잘 전달 할 수 있도록 하였는가?
- 5가지 메가트렌드와 함께 ESG의 중요성이 높아지는 상황에서 우리 기업의 현재 경영 전략은 회사의 비전과 가치를 잘 반영하고 있는가?
- 혹시 회사의 전략을 수정할 필요는 없는가?

장기적 관점

- ESG가 우리 기업의 비즈니스 성장과 기업의 미래 가치에 어떠한 영향을 줄 것인지 고려하고 있는가? 이를 위한 장기적인 전략과 계획을 갖추고 있는가?



ESG 경영은 단순한 트렌드가 아니다. 전 세계적으로 기업의 ESG 공시를 의무화하는 법제화가 진행되고 있으며, 기업의 행동 변화를 유도하기 위한 각국 정부 역시 ESG 관련 규제 마련에 나서고 있다. 한국 금융위원회는 국내 기업에 적용할 구체적인 ESG 공시기준을 마련해 2025년에 자산 2조원 이상 코스피 상장사, 2030년에 전체 코스피 상장사에 ESG 의무공시 규제를 적용할 예정이다. 특히 EU는 기업의 전 공급망에 걸쳐 인권 및 환경 관련 부정적인 영향을 식별하고 예방하기 위한 기업 실사를 2024년부터 의무화하는 법안을 채택하였고, EU로 수출되는 주요 품목에 일종의 탄소 관세를 부과하는 '탄소국경 조정제도' 도입 등 ESG 관련 무역 규제를 연이어 추진하고 있다. 올해부터 도입을 추진하는 EU의 신규 규제만 약 43개(한국 무역협회, “규제 위주의 EU 그린 전환 정책, 한국 기업 불이익 받지 않아야”, 2023.3.7)에 이르는 것으로 나타났다. 전체 무역의 70% 이상을 수출에 의존하는 한국 기업들에게 주요 수출 대상국들의 ESG 관련 규제는 시급한 문제가 되었다.

국내외 ESG 공시가 법적으로 의무화되고, 글로벌 ESG 관련 규제가 강화됨에 따라 상장 기업 및 대기업들은 결국 전 공급망에 걸친 협력사들에게 탄소배출 관리, 인권 경영, 건강한 거버넌스 구축 등 ESG 각 요소를 아우르는 모든 정보를 요구하게 될 것이다. 또한, ESG 공시 기준이 올해 최종 확정되면 고객사의 요구사항도 보다 구체화 될 것이다.



ESG 데이터 플랫폼 구축

기업들에게 ESG는 필수적으로 도입해야하는 경영 전략이 되었다. ESG를 추진하는 데 있어 가장 기본적이면서도 기업의 투자가 필요한 사안은 기업 내부의 ESG 데이터를 통합적으로 관리하는 것이다. 제품 전 생애주기 환경 영향 평가 및 관리, 사업장 안전 등 기업들이 자사의 비즈니스 의사결정, 협력사의 ESG 관련 자료 대응 등을 위해 챙겨야하는 ESG 데이터는 더욱 광범위해지고 있다. 기업의 전 공급망을 관통하는 ESG 데이터 수집과 데이터 신뢰성 확보를 위한 선제적 준비가 필요한 상황이다. 이를 위해 비상장기업 및 가족경영기업의 오너들은 각 기업의 특성을 고려한 ESG Data Platform 구축을 고려할 필요가 있다.

최고지속가능경영책임자(이하 CSO^{Chief Sustainability Officer}) 임명

비상장 기업 및 가족 경영 기업의 경우 기업의 ESG 전략을 수립하고 실행할 CSO를 채용할 수 있는 충분한 예산이 확보되지 않았을뿐더러, 해당 인력의 필요성을 인지하지 못할 수도 있다. 그럼에도 불구하고, 기업 내 ESG 경영을 도입하기 위해서는 ESG 전문가와 책임자가 필요하다. 전문 인력을 채용하는 것이 가장 좋은 방법이지만, 현실적으로 어려운 경우 교육을 통해 내부 인력에게 새로운 리더십과 책임을 부여하는 방법도 있다. 예를 들어, PwC의 **비상장 기업의 리더들이 주목해야 할 글로벌 주요 이슈(2022)**에서, 기업의 최고재무책임자(Chief Financial Officer, 이하 CFO)는 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 임명하는 것을 하나의 고려 방안으로 제안하였다.

III.

위기를 기회로 만들 수 있는 5대 핵심 분야



2. 공급망 재정비(Supply Chain)

지진, 산불 등 자연재해, 전쟁, 미중 분쟁 등 글로벌 불확실성과 비즈니스 복잡성이 증가할 수록 공급망 리스크 대응이 기업의 운명을 결정할 정도의 최우선 과제로 인식되고 있다. 최근 경기침체 및 원자재 가격인상에 따라서 공급망 관리의 중요성이 더욱더 강조되고 있다. 특히 국내 대부분의 기업들이 중국/동남아 등 저비용 국가의 노동력을 활용해 안정된 물량으로 생산하는 데 초점을 두고 현재 공급망을 설계했기 때문에, 늦기 전에 기업이 가진 글로벌 공급망 취약성을 돌아봐야 한다.

≡ 공급망 재정비를 위한 핵심 질문 사항

- 우리 기업의 공급망 전략은 어떠한가? 특정 국가 및 기업에 집중되어 있거나 지정학적 갈등이 있는 곳에 위치하고 있지 않은가?

단기적 관점

- 현재 운영중인 공급망 리스크에 대한 정의, 지속적인 모니터링 및 발생 시 빠른 대응을 위한 시나리오를 가지고 있는가?

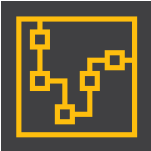
장기적 관점

- 온쇼어링(해외 생산시설의 국내 이전)과 니어쇼어링(목표 시장과 가까운 인접국가로 생산기지 이전)과 같은 새로운 쇼어링(생산기지 이전) 전략은 우리 기업에게 어떠한 기회를 가져다 주는가?



PwC는 비즈니스 리더들을 위한 글로벌 공급망 혼란에 대비하는 7단계 체크 포인트(2022) 보고서를 통해 글로벌 공급망 혼란 속에서도 기업이 '회복력 강한 공급망을 구축(build resilient supply chains)' 할 수 있는 7가지 체크포인트를 제시한 바 있다.

1단계 | 밸류체인 간, 조직 간 사일로 허파



공급망 개선을 위한 혁신적인 기술의 적용 만큼이나 중요한 것이 바로 '조직의 혁신'이다. 많은 사람들이 공급망 위기 극복을 위해 공급망 전략이나 프로세스에만 집중할 때, 공급망 혁신 과정을 실제 성과로 연결할 수 있는 핵심 요인(driver)인 '조직'에도 집중 할 필요가 있다.

2단계 | 공급망 혼란 대응 계획 수립



공급망 혼란(disruption)의 상황이 왔을 때, 비즈니스 리더들의 주도 하에 사전에 '대응 계획(disruption plan)'을 준비한 기업과 그렇지 않은 기업의 대응 속도와 피해 규모는 현저한 차이가 난다. PwC는 '공급망 혼란 대응 계획' 수립을 위해 5가지 사항(위험 수준 정량화, 대응 계획 수립, 고객 우선순위 기반한 시나리오 수립, 고객 유형 세분화, 대응 계획 업데이트 및 테스트)을 고려할 필요가 있음을 제안한다.



3단계 | End-to-End 플랫폼 구축을 통해 실시간 데이터 가시성 확보



전 공급망의 End-to-End를 연결하여 데이터의 흐름과 현 상황을 실시간으로 시각화 할 수 있는 플랫폼 도입 검토가 필요하다. 플랫폼 구축은 많은 비용이 필요하지만, 품질 향상, 생산성 및 효율성 향상, 운영 비용 절감, 공급망 장애로 인해 발생하는 이슈 사전 대응 등의 긍정적인 효과를 기대할 수 있다.

5단계 | 기존 공급업체가 최선인지 객관적으로 전략 재검토



기존에 협력하던 공급 및 구매 파트너들과의 계약구조를 살펴보고, 공급망 안정성과 지속가능성의 관점에서 비판적으로 재검토하는 과정은 반드시 필요하다. PwC는 자사의 기존 협력사가 최선인지에 대한 질문에 답변할 수 있는 8가지 셀프 체크리스트를 마련하였다.(체크리스트 내용은 보고서 원문을 참고)

7단계 | 제품 설계의 단순화와 조화



오늘날, 많은 제조업체들의 제품 및 서비스 포트폴리오가 다양해지고, 취급하는 제품의 수가 계속해서 증가추세에 있다. 자사의 제품 설계를 단순화하면, 생산 과정의 효율화와 생산량 확대를 꾀할 수 있으며, 구매 및 공급망 관련 이슈 발생을 최소화 할 수 있다.

4단계 | 지리적 환경을 고려한 글로벌 공급 네트워크 재검토



‘공급망 혼란’의 영향을 최소화 할 수 있는 공급 네트워크 재설계는 경영진들의 중요한 과제이다. 공급망 전략의 변화는 대규모의 비용과 노력이 필요하므로, ‘제조기지 국가를 변경하는 옵션’과 ‘공급업체를 재검토하는 옵션’이라는 두 가지 옵션에 대해 비용 효익 분석이 필요하다. 이러한 전략 수립을 돕기 위한 스트레스 테스트 시뮬레이션 소프트웨어를 활용해보는 것도 하나의 방법이다.

6단계 | 디지털 역량을 갖춘 공급망 전문 인력 양성



인력 부족에 따른 공급망 문제를 해결하기 위한 방안으로 기업들은 기술 역량을 갖춘 근로자 채용 뿐만 아니라, 기존 근로자들에게 새로운 디지털 기술 습득 향상의 기회를 지속적으로 제공해야 한다. 근로자들 역시 기업이 제공하는 심화 교육에 적극적인 자세로 임하고, 개인 역량을 강화하여 기존의 노동 집약적인 업무에서 부가가치가 높은 업무에 집중하는 전문적인 역할로 전환될 수 있는 기회로 삼아야 할 것이다.

III.

위기를 기회로 만들 수 있는 5대 핵심 분야



3. 기술 혁신 & 디지털 전환(Technology)

과거의 경우 비상장 기업들과 가족경영기업은 디지털 전환에 어려움을 겪었다. 디지털에 투자할 수 있는 여력이 크지 않고, 주요 인력들의 디지털 역량이 충분히 확보되지 않았기 때문이다. 그러나, 최근 가업 승계 예정자들은 태어나면서부터 디지털 기기에 둘러싸여 성장한 '디지털 네이티브' 세대이자, 디지털 전환의 중요성을 충분히 인지하고 있으므로, 해당 세대들이 경영권을 이어 받아 기업들의 '디지털 전환'이 가속도를 내고 있다.

☞ 기술 혁신 및 디지털 전환을 이루기 위한 핵심 질문 사항

- 우리 비즈니스와 관련된 디지털 아젠다(디지털 전략, 사이버 보안 등 포함)들에 대해 오너가 직접 참여해야만 하는가? 또는 다른 전문가들에게 위임하는 것이 좋은가?

단기적 관점

- 기술이나 디지털 전환에 대한 투자는 기업의 지속가능성과 어떻게 연결될 수 있는가?

장기적 관점

- 우리 기업의 디지털 전략은 시장의 흐름이나 기업 비전에 부합하는가?



기업에게 디지털 기술을 활용한 혁신이 중요해진 이유는 과거에는 대규모 IT 투자를 통해 얻을 수 있었던 성과들이 이제는 오픈소스, 클라우드 등 새로운 기술에 따라 좀 더 쉽게 범용화되어 달성할 수 있게 되었기 때문입니다. 특히 기술 투자를 통해 업무 프로세스의 비효율을 제거하는 데 어려움이 많았던 비상장·중견기업 입장에서는 새로운 디지털 기술을 통한 비용 절감 및 영업 기회가 좀 더 확대된 것이다. 이러한 관점에서 디지털 혁신은 오너가 직접 챙겨야만 하는 '경영자 아젠다'가 되었으며, 기업의 오너들은 디지털 투자 및 성과 창출에 대하여 지속적인 관심을 보여야만 한다.

비상장기업들도 '디지털 전환 전략'을 반드시 수립해야 하며, 이는 기업의 경쟁력 확보 및 장기적인 생존을 위한 필수 과제라는 측면에서 '지속가능성'과 연계된다. 디지털 전환의 큰 움직임이 대기업부터 시작되는 경우가 많지만, 이들과 협력하는 협력사들 역시 이러한 흐름을 감안하여 준비가 필요하다. 예를 들어, 글로벌 자동차 플레이어들은 고객 경험 전체의 디지털화를 위하여 차량 탐색부터 계약 및 결제까지 비대면으로 가능

하게끔 하고, 이후 운영 및 서비스 정보까지 실시간 수집하는 통합 플랫폼을 구축하는 전략을 추진하고 있다. 이에 대해 주요 벤더사들은 벤츠의 '공급망 IT 플랫폼' 안에 포함될 수 있도록 인프라를 구축하는 것을 하나의 과제로 수행해야 할 것이며, 자체적인 IT 플랫폼에 대한 전략 수립도 필요하다.

우리 기업은 어떠한 디지털 전략을 준비하고 있는가? 오너들은 이를 점검해볼 필요가 있다. 산업의 특징, 경쟁 환경, 타겟 고객군의 특징 등을 충분히 고려한 단계적인 디지털 전략의 수립과 추진이 필요하다.

다만, 여기서 중요한 사실은 단순히 디지털 과제 몇 가지를 이행하는 것만으로는 시장에서 경쟁우위를 확보하기는 어렵다는 것이다. PwC는 비상장 기업 및 가족경영기업이 디지털 기술을 도입할 때의 3가지 고려 사항을 제시한다.

자사의 성장에 필요한 디지털 기술에 대한 선택과 집중

유망하다고 떠오르는 모든 기술에 투자하기보다 자사의 역량에 따라 도움이 될 만한 기술들을 선별한 후, 해당 기술을 적극 개발하여 새로운 가치를 창출할 수 있는 방향성을 가져야한다. 선택과 집중이 필요하다.

고객 인사이트 확보

자사의 역량에 도움이 될 만한 기술을 찾기 위해서는 기업 내부의 필요성의 측면보다는 고객의 관점에서 보는 것이 필요하다. 고객이 우리의 서비스를 이용하는 데 있어 무엇이 불편한가, 기술을 통해 무엇을 개선해야 하는가에 대해 끊임없이 고민해야 한다. 시장이 더욱 다양해지고 복잡해짐에 따라 기업에 대한 고객들의 기대치와 요구사항은 보다 정교해지고 있기 때문이다.

협업을 통한 디지털 역량 확보

불확실성이 강한 시기에는 우리 기업 단독으로 하는 대규모 디지털 투자가 가장 최선의 방안이 아닐 수도 있다. 산업 생태계 내의 다양한 이해관계자들과 협력하고 다른 조직 및 기업이 구축한 역량을 충분히 활용하는 것은 기술 개발에 따르는 위험과 불확실성을 최소화함과 동시에 유연성을 가질 수 있는 방안이 될 것이다.

III.

위기를 기회로 만들 수 있는 5대 핵심 분야



4. 미래의 인력 관리 방향

비상장 기업은 임직원들과 기업이 가진 가치를 공유하고, 상호 신뢰에 기반한 관계 구축을 상장 기업 대비 더 긴밀하게 할 수 있다는 점에서 경쟁 우위를 확보할 수 있다. 전 세계가 COVID-19를 겪는 동안 급속히 도입된 재택근무 등의 변화를 고려했을 때, 앞으로의 기업과 임직원 간 책임 및 역할에 대한 고민과 동시에 직원 간 유대감 배양에 대해서도 고민이 필요하다.

≡ 미래의 인력 관리 방향 수립을 위한 핵심 질문 사항

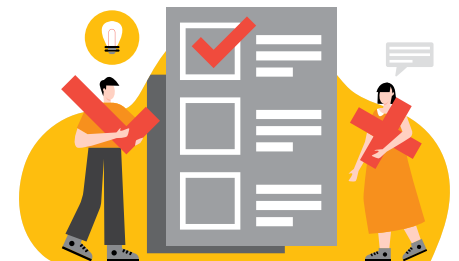
- 내 가족과 지인들에게 우리 회사에서 일하는 것을 솔직하게 추천할 수 있는가?

단기적 관점

- 임직원들의 즉각적인 요구와 기대(급여, 출근·재택을 섞은 하이브리드 근무 방식, 교육 및 개발, 의미있고 목적이 분명한 업무 등)를 해결하고 있는가?

장기적 관점

- 명확한 승계 계획과 미래 비즈니스 계획이 있는가?



비상장 기업 및 가족경영기업의 경쟁력 강화를 위해 훌륭한 인재 유치에 관심을 가지고 적극적으로 나서야 한다. 이를 위해서는 조직의 리더십의 역할을 개선하고, 인재를 확보하고 유지하는 전략의 수립이 더욱 중요한 과제가 될 것이다.

시대가 요구하는 리더십으로의 변화

코로나 팬데믹과 IT기술의 발전은 직원들의 '비대면 업무'를 가능하게끔 만들었으나, 관리자들에게는 직원들의 업무 생산성 관리, 성과 측정 및 평가 등의 또 다른 어려움을 초래하였다. 과거와 가장 많이 달라지는 부분은 관리자들의 역할이다. IT 기술 발전에 따라 과거 반복적인 업무(비용 승인, 직원 온보딩 등)가 자동화되고 있기 때문에 관리자들은 변화하는 시대에 맞춰 자신의 역할을 새롭게 정의해야 한다.

직원들의 업무 방식이 변화되었다면, 리더의 역할에도 변화가 필요하다. 이제 리더에게 기대하는 역할은 성과 창출을 위해 강력한 리더십보다는 '유연성'과 '직원과의 공감대 형성 능력'이다. 특히 직장내 구성원으로 MZ세대(1980~2004년생)가 많을 수록 일률적인 기준에 따른 평가 기반 관리보다는 직원의 상황을 공감해주고, 코칭하는 방식의 소통이 중요²해졌다. 기업의 조직문화 진단을 통한 리더십 개선 방안 수립, 인적자원개발 측면의 리더십 코칭, 코칭형 평가 프로그램 설계(예: OKR 운영 방안 등)가 필요하다.

인재를 유지하는 전략 수립

PwC Global CEO Survey(2021)결과에 따르면, CEO의 3/4이 좋은 인재를 확보 및 유지하는 것을 가장 큰 관심사로 두고 있다고 나타난다. 전 세계 5만명 이상의 근로자들을 대상으로 실시한 PwC의 설문조사에 따르면, MZ 세대 근로자의 절반이 1년 안에 이직할 것으로 대답하였으며, 이직을 고려하는 주요 이유로 글로벌과 한국 응답자 모두 금전적 보상과 업무에서 느끼는 개인적 성취감을 꼽았다.

비상장 기업과 가족경영기업의 경영진들은 특히 구직 시장의 대다수를 차지하는 MZ세대의 성향에 알맞은 인사 관리 전략을 찾는 것이 필요하다. 먼저, 기업 리더들은 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, 지나친 관료주의, 이해충돌, 불필요한 행정 업무를 줄여 업무하기 좋은 환경을 조성해 나가는 것을 고려해 볼 수 있다.

또한, 교육을 통해 직원들의 역량을 높이고, 직원들이 존중과 적절한 대우를 받고 있다는 느낌이 들도록 투자하는 것도 고려할 수 있다. 또한, 기업에서 허용 가능한 정도 하에서는 하이브리드(대면-비대면) 근무 방식을 적극 활용하거나, 조직문화 진단을 기반으로 직원 Retention 방안 수립, 업무 프로세스 혁신을 통한 스마트워크 등을 모색해 볼 수 있다.

² Gartner(2022)에 따르면, 리더의 역할에 대한 키워드를 '공감(Empathy)', '유연성(Flexibility)', '코칭(Coaching)', '웰빙(Well-Being)'으로 정의하고 있다.

III.

위기를 기회로 만들 수 있는 5대 핵심 분야



5. 위기를 기회로 바꾸는 리더십

마지막으로, 상기 4가지 모든 사항을 포함하여, 비상장기업의 오너와 비즈니스 리더들은 지금의 위기를 또 다른 기회로 전환할 수 있는 전략이 필요하다. 단기적인 부분 뿐만 아니라 장기적인 전략을 모두 수립해야 한다. 다양한 시장의 변화와 위기의 상황에서도 경영진의 의사결정 방식, 자금 조달 방식에 이르기까지 다양한 측면에서 근본적인 변화를 고려해야만 한다.

☞ 위기를 기회로 바꾸는 리더십 수립을 위한 핵심 질문 사항

- 나는 다양한 시장의 변화에 탄력적으로 대응할 수 있는 계획과 추진력, 그리고 리더십을 갖춘 기업가 또는 리더인가?

단기적 관점

- 나는 리더로서 현금 흐름과 비용을 효율적으로 관리하고 있으며, 공급망과 고객 기반의 취약점에 대해 항상 경각심을 가지고 관리하고 있는가?

장기적 관점

- 나는 리더로서 패밀리 자본 또는 사모펀드 투자 유치와 같은 새로운 펀딩 기회를 고려하고 있는가? 또한 오너십 및 거버넌스 구조에 대한 새로운 기회에 대해 항상 고민하고 있는가?



결국 기업의 변화를 이끌어가는 사람은 '리더'이다. 그러나, 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 수립, 직원 역량 개발 등에 이르기까지 매우 광범위해졌다. 새로운 가치를 창출해야하는 시대에 성공하기 위해서는 리더에게 새로운 기술과 역량이 필요하다. PwC는 리더십의 6가지 역설(2020) 보고서에서 불확실한 시대에 맞는 6가지 다면적 리더십을 제시하였다.

Globalization vs. Localization



오늘날의 기업은 새로운 통찰력을 얻고 보다 뛰어난 인재를 영입하기 위해서라도 글로벌적인 마인드가 필요하다. 동시에 리더는 개별 고객의 상황과 선호도, 고객이 속한 지역 사회 및 생태계를 깊이 이해하는 마인드도 필요하다.

신뢰와 성실함을 겸비한 리더



데이터 중심 경제에서 더욱더 '성실함'과 '신뢰'는 더욱 필수적인 기본 조건이 되었다. 이러한 '성실함'과 '신뢰'는 컴퓨터 및 기계로부터 얻을 수 없는 리더의 행동과 말에 따라 신중하게 결정지어지므로, '신뢰'와 '성실함'이 동반된 리더의 모습을 갖추어야 할 것이다.





포용력있는 겸손한 리더



오늘날과 같이 불확실한 시기에 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, 포용적이고 훌륭한 경청자의 마인드를 가지고 있어야 한다.

전략가이자 실행가



복잡하고 빠르게 변화하는 비즈니스 환경에서 성공하기 위해서는 고도의 전략적인 사고를 하는 리더의 존재가 필요하다. 그러나 좋은 전략가가 되는 것만으로는 충분하지 않다. 리더는 전략을 실행할 수 있는 능력 또한 겸비해야 한다.

새로운 기술 도입을 돕는 균형자



리더는 기술이 조직에게 어떤 득과 실을 가져다주는지에 대한 명확한 이해를 기반으로 기술이 사람들의 삶에 어떤 영향을 미치는지 이해하고, 기술로 인해 변화된 삶에 사람들이 적응하도록 돕는 '균형자'이다. 기술이 인류에 미치는 긍정적인 영향과 인본주의에 중점을 둔 균형 잡힌 시각은 조직원과 인류에게 더 나은 미래를 제공하고 궁극적으로 비즈니스를 성공의 길로 이끌 것이다.

전통을 존중하는 혁신가



새로운 혁신을 위해서는 용기가 필요하다. 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 제시할 수 있다.

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.

앞으로 2023년은 비상장 기업이 가진 고유의 강점이 돋보이는 해가 될 것이다. 이러한 장점을 최대한 활용하여 PwC가 제안하는 5가지 주요 사항에 집중하고, 새로운 성장의 모멘텀을 찾아나가야 할 때이다.



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 구축등에 이르는 영역을 포괄적으로 지원함으로써 지속적으로 사업을 영위 하고 성장하기 위한 컨설팅을 제공하는 종합 서비스 플랫폼입니다.

For more information

삼일PwC Markets

장은영 Director

celia.e.jang@pwc.com

+82-2-3781-0057

윤이나 Senior Associate

ena.yun@pwc.com

+82-2-709-8539

Contacts

삼일PwC EPB Platform

민준선 Partner - EPB Platform Leader

joon-seon.min@pwc.com
+82-2-3781-9683

김병묵 Partner - Assurance

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

나승도 Partner - Tax

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

정진송 Partner - Deals

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

PwC컨설팅

김창래 Partner - 전략

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

백종문 Partner - 공급망

jong-moon.baek@pwc.com
+82-2-3781-3476

최재열 Partner - 공급망

jaeyoul.choi@pwc.com
+82-2-709-0358

구본재 Partner - 기술 혁신

bon-jae.koo@pwc.com
+82-2-3781-1435

박동규 Partner - 기술 혁신

dongkyoo.park@pwc.com
+82-2-709-0358

최창범 Partner - 인력관리 및 HR

chang-bum.choi@pwc.com
+82-2-3781-1434

S/N: 2303W-RP-009

© 2023 PwC Korea. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to Samil PricewaterhouseCoopers or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.