



Now or never

2016 Global CEO Outlook

KPMG International

kpmg.com/CEOoutlook

서문

기술의 발전과 정치·경제적 환경의 변동에 따라 우리는 매일 각양각색의 변화를 마주하게 됩니다. 변화의 속도는 점점 빨라지고, 파장도 점차 커지고 있습니다.

이처럼 하루가 다르게 변화하는 환경에 적절히 대응하기 위해서는 변화의 요인을 신중하게 관찰해야 하며, 변화가 어떠한 새로운 기회를 제공할지 파악하는 것이 중요합니다.

지난 몇 년간 KPMG는 경제규모 기준으로 글로벌 상위 10개국의 기업 CEO 1,300명을 대상으로 어떤 원동력과 기회를 통해 사업을 이끌어가는지에 대해 인터뷰를 했고 이를 중심으로 보고서를 발간했습니다.

특히 올해의 조사에서는 18개국 CEO에 대한 설문조사를 통해 비즈니스 운영에 있어 중요하게 고려하는 요소를 부록으로 추가했습니다.

본 보고서에서는 CEO들이 다양한 위협이나 변화에 직면했을 때 어떤 전략을 통해 해결방안을 도출해내는지 담았습니다. 어려운 질문에도 불구하고 설문조사에 응해주신 CEO들의 솔직하고 통찰력 있는 답변에 진심으로 감사드립니다.

설문 조사에 따르면, CEO들은 기대치보다 더 높은 실적을 달성하기 위해 기존 비즈니스를 혁신해야 한다는 점을 인지하고 있습니다. 이를 위해서 향후 3년 이내에 기존사업에 대한 재정의의 하는 것이 중요하다고 생각하고 있습니다.

즉, CEO들은 향후 비즈니스의 성장을 위해서 “지금 반드시 변해야 한다”고 혁신에 대한 강한 의지를 보여주고 있습니다.

조직을 둘러싼 주변환경의 변화와 글로벌 경제에 대한 불확실성이 점차 커질 것이라는 전망에도 불구하고 CEO들은 단기적으로는 현 비즈니스 운영에 자신 있는 모습을 보였습니다. 특히 작년과 비교해 적어도 향후 3년 동안 글로벌 경제와 자신의 기업이 성장세를 보일 것이라는 확신을 가지고 있습니다.

변화하는 고객의 충성도, 비즈니스 모델 자체를 뒤바꾸는 첨단기술 등과 같이 기존 비즈니스에 위협이 되는 요소에 대해서도 인지하고 있습니다. CEO들은 앞으로 당면하게 될 문제들에 대해 발 빠르게 대처할 준비를 하고 있습니다. 최근 불거지고 있는 사이버 보안 관련 문제와 데이터 정밀분석의 수요 증가 등 새롭게 나타나는 이슈들도 인식하고 있습니다.

현재 글로벌 경제상황은 ‘불확실성’이라고 특징 지을 수 있습니다. 하지만 불확실한 경제 상황 속에도 설문조사에 응답한 CEO들은 현 상황에 대해 한결같이 긍정적인 모습을 보이고 있었습니다.

CEO들은 업계에서 이미 많은 경험을 쌓았기 때문에 불확실한 상황 속에서도 당황하지 않는 것은 당연합니다. 심지어 응답자의 과반수는 향후 3년 내에 자신들의 기업이 상당히 다른 기업으로 변해 있을 것이라는 긍정적인 전망을 하고 있었습니다.

CEO들은 불확실성에 대응하기 위해 비즈니스 전략을 검토하고 혁신적인 기술을 도입하며 신기술에 숙련된 인재 채용을 확대하는 등 기업 혁신을 이미 시작하고 있습니다.

세계 각지의 CEO들과 만나서 기업의 미래에 대해 이야기를 나눌 때에도 설문 결과와 생각이 유사하다는 것을 느꼈습니다. 특히, “비록 비즈니스 환경과 시장의 판도가 바뀌고 있지만, 우리는 무엇을 해야할지 정확히 알고 있습니다. 결국에는 우리가 시장에서 최후의 승자가 되어있을 것입니다”라는 확신을 보여 주었습니다.

적극적인 태도와 혁신을 향한 열정은 가슴을 설레게 만듭니다. 특히 조직 개편이나 변화를 위한 자문을 구할 때, 모든 KPMG 구성원들은 혁신적인 접근을 통해 고객의 요구를 만족 시키고 변화의 속도에 맞추어 나가기 위해 지속적으로 노력하고 있습니다.

본 보고서를 통해 다가올 변화에 대해 고객의 자신감 있는 태도를 소개할 수 있는 점을 매우 자랑스럽게 생각합니다. 저는 혁신을 적극적으로 받아들임으로써 불확실성을 넘어 새로운 성장의 길을 찾을 수 있다고 확신합니다.

여러분이 2016 CEO Outlook을 통해 새로운 통찰력을 얻을 수 있기를 기대합니다. 역동적이고 끊임없이 변화하는 환경 속에서 KPMG의 전문가들과 함께 새로운 기회를 모색할 수 있기를 바랍니다.

John Veihmeyer
Chairman, KPMG International



Table of contents

Executive summary	5
앞으로의 3년	8
기술 확산 및 산업융합	9
혁신	13
미래를 향한 변혁	16
기술과 속도	22
혁신 엔진	25
고객은 항상 옳은가?	26
4차 산업혁명을 위한 사이버 보안	28
자신감과 미래 성장성	31
주요 성장 지역	34
결론	38
방법론 및 감사의 글	39
부록	40

Executive summary

설문에 참가한 대부분의 CEO들은 경제 상황에 따라 변화하는 기술 혁신속도와 파급력이 기업의 성장 곡선에서 큰 변곡점을 만들어내고 있다고 응답했다. 그 영향력은 상당히 클 것이며, 전체 응답자의 41%는 3년 후 상당히 변화된 비즈니스를 운영하고 있을 것이라고 답했다. 이는 전년 동일한 설문에 대한 결과가 29%에 그친 것과 비교하면 상당히 증가한 수치다.

설문에 참여한 CEO의 82%는 자사의 상품 혹은 서비스가 3년 후에도 여전히 소비자들 생활에 사용될 수 있을지에 대해 걱정하고 있다. 대부분의 CEO들은 혁신을 장려하는 문화, 기술 변화에 발 빠르게 대응하는 것, 새로운 프로세스에 대한 투자가 중요하다는 것을 인식하고 있다. 반면 현재 기업이 직면한 상황은 예전에 경험했던 상황과 크게 다르지 않다고 생각하고 있다.

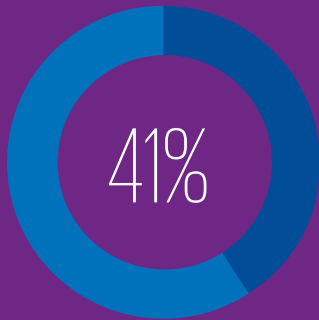
글로벌 기업의 CEO들은 예측 불가능 시대에 대처할 준비가 됐다고 말한다. 미래에 다가올 새로운 기회를 포착하여 기업의 조직을 혁신시킬 수 있을 것이라고 확신하고 있다. 특히, 향후 3년간의 신규채용과 기업성장에 대한 예측치를 본다면 CEO들의 확신이 어느 정도인지 엿볼 수 있다.

설문조사를 통해 산출된 결과의 핵심은 6-7 페이지에 요약되어 있다.

Key findings

중대한 변화(Critical change)

CEO 중 41%는 3년 후엔 지금과 다른 형태의 변화된 비즈니스를 운영하고 있을 것이라고 예상했다. 이 수치는 2015년의 설문조사 결과인 29%와 비교했을 때 증가한 수치다. 72%의 CEO는 향후 3년이 과거 50년에 비하여 더욱 더 중요할 것이라고 답했다.



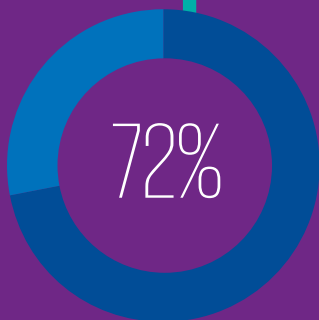
자신감(Confidence)

CEO 중 89%는 기업이 성공적 혁신을 달성할 수 있을 것이라 확신했다. 또한 미래에는 더욱 성장할 것이라고 답변했다. 향후 3년 이내에 자국에서 성장할 수 있다는 자신감(86%), 현재 산업 내에서 성장할 수 있다는 자신감(85%), 글로벌 시장에서 성장할 수 있다는 자신감(80%)을 통해 혁신에 대한 정도를 엿볼 수 있다.



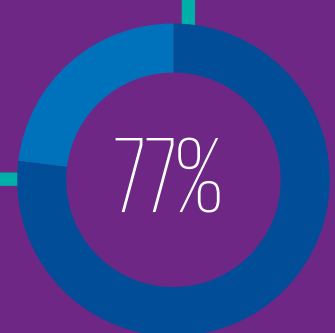
사이버 보안 리스크(Cyber risk)

CEO들은 앞으로 3년간의 가장 큰 위험요소로 사이버 보안 리스크를 꼽았다(30%). 72%의 CEO가 사이버 위험에 대해 완전히 준비되지 않았다고 답변했다. 이는 조직을 보호하기 위해 추가적으로 준비해야 할 사항이 있음을 보여준다.



혁신(Innovation)

기업 혁신을 촉진시키는 것은 향후 3년간의 기업 전략 가운데 가장 중요한 요소로 나타났으며(21%), 그 중 상당수(77%)가 명확한 사업목표와 대상에 집중한 혁신이 중요하다고 답했다.



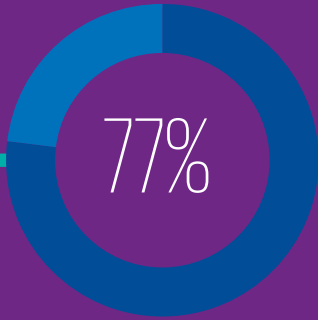
파괴적 변화(Disruption)

CEO들은 산업 간의 경계가 모호해지고 있다는 점을 인식하고 있다. 응답자의 65%는 신규 진입자가 기존 산업의 비즈니스 모델을 위협한다고 판단하고 있다. CEO 중 53%는 자사의 사업이 산업 내 기존 비즈니스 모델에 대해 '파괴적'이지 않다고 응답했다.



기술(Technology)

변화의 속도는 기술력을 바탕으로 더 빨리 증가할 것이다. CEO 중 77%는 기업이 급변하는 기술력에 맞춰갈 수 있을지 우려하고 있다. 앞으로 3년간의 가장 큰 투자분야는 D&A(Data and Analytics)로 나타났다(25%).



협력(Collaboration)

CEO 중 58%는 향후 3년 내 상호협력에 기반한 성장을 통해 회사 가치를 끌어올릴 예정이다. 이에 대한 방안으로 타 업체와의 파트너십 또는 협력관계 유지를 1순위로 선정했다(50%).



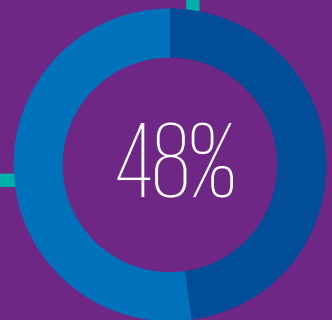
고객 중심(Customer focus)

85%의 CEO들은 소비자의 충성도 변화를 우려했다. 82%는 현재 제품과 서비스에 대한 고객의 활용도가 줄어들 것에 대해 걱정했다. 이 중 45%의 응답자는 디지털화를 기반으로 고객들과 소통이 더욱 원활해 질 수 있을 것이라고 대답했다.



연간 매출 성장률(Annual top-line growth)

CEO의 48%는 향후 3년간 2~5%의 매출 증가가 있을 것으로 전망했다.



인재 육성(Developing talent)

99%의 CEO는 빠르게 변화하고 발전하는 첨단기술 환경에 대응하는 방법으로 인재육성을 꼽았다. 대부분의 CEO들은 분야마다 기술격차는 지속적으로 발생하고 있다고 밝혔다. 응답자의 50%는 기술격차가 자사의 핵심사업 분야에서 발생한다고 응답했다. CEO 중 96%는 이런 점 때문에 향후 3년간 신규채용을 늘릴 것이라고 말했다. 수치는 작년(78%)에 비해 증가했다.



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International



앞으로 3년

“경제적, 지정학적, 규제적
불확실성을 보이는 현재
글로벌 환경으로 인해
향후 3년간의 비즈니스
운영은 과거에 비해
힘들 것으로 예상된다.”

John Scott
Deputy Chairman
KPMG International

CEO들은 지금이 변화의 유일한 기회라고 말한다. CEO의 72%는 기업에 있어서 지금부터의 3년이 과거 50년에 비해 더욱 중요한 시기가 될 것이라 밝혔다.

첨단기술의 발전, 상호 연결된 소비자, 이종 산업 간 융합이 향후 변화의 원동력이 될 것이다. 이 세가지 원동력은 기존 비즈니스 모델을 뒤엎어 버리고, 산업 간 혹은 기업 간의 벽을 허물 것이다. 이러한 환경은 새로운 사고방식을 요구할 것이다. 앞으로 일어날 일은 대부분 예측하기 힘들다. 하지만 현재 불가능했다고 해서 미래에 일어나지 않는 것은 아니다. 지금 불가능했던 것이 미래에는 주류가 될 가능성이 높다.

KPMG International의 부회장 John Scott은 “향후 3년은 경제적, 지정학적, 규제적인 불확실성으로 인해 기존 비즈니스 운영이 더욱 힘들어질 것으로 보인다.

그러나 ‘변화’라는 도전을 받아들이는 기업은 이러한 영향에서 자유로울 수 있다. 변화를 통해 혁신을 이룬 기업들은 향후 더욱 경쟁력 있고, 효율적으로 비즈니스를 운영하여 결국은 소비자들이 지속적으로 찾는 기업이 될 것이다”라고 언급했다.

변화의 속도는 더욱 빨라지고 있다.

명확한 장기 혹은 중장기적 사업전략을 구축하기가 더욱 어려워지고 있다. 하지만 어려운 환경에서 마냥 기다린다는 것은 현명한 판단이 아니다. KPMG International의 Global Transformation Leader인 Stephen G Hasty, Jr,는 “만족할 만한 수준의 명확성이 도출될 때까지 기다릴 수는 없다. 그렇게 하면 절대 다가올 미래를 준비할 수 없다”고 언급했다.

Stephen G Hasty, Jr
Global Transformation Leader
KPMG International



기술 확산 및 산업융합

산업 간, 기업 간, 기술 및 소비자 간의 구분이 점점 모호해지고 있다. KPMG International의 Global Strategy Group의 Head인 Nicholas Griffin는 “빠르게 변화해 가는 소비자의 요구에 대응하고, ‘소유’나 ‘새로 만드는 것’ 보다는 ‘공유’나 ‘렌트’의 문화가 확산되면서 기업 간의 긴밀한 협업이 더욱 요구될 것이다. 지난 몇 년간 소수 소비자가 중심이 되었던 ‘공유경제’의 개념은 3~5년 내 다수의 소비자에게 받아들여질 것이다”라고 밝혔다.

과거와는 달리 비즈니스가 경쟁우위를 선점하기 위해서는 디지털화 혹은 소프트웨어의 강력한 뒷받침이 마련되어야 한다.

거대 기술기업들은 첨단 기술력을 차별화된 무기로 삼아 성장해 왔다. 하지만 최근에 와서는 전통적인 산업에 속하는 기업들조차도 디지털화와 첨단기술의 도입이 성장을 위한 ‘조건’이라기 보다 생존을 위한 ‘필수요소’로 인식되고 있다.



Nicholas Griffin
Head of the Global Strategy Group
KPMG International

Top CEO의 주요 관심분야*

고객 충성도



글로벌 경제 상황이 기업에 미치는 영향



자사가 속한 산업에서 '파괴적 혁신'이 미칠 영향과 이에 대비할 미래전략을 구축할 시간 부족



신세대의 요구 혹은 취향 변화로 인한 기존 사업의 영향



자사가 가지고 있는 경쟁 우위를 빼앗을 수 있는 경쟁 기업의 역량 정도



지속적인 경쟁 우위를 유지할 수 있게 만드는 제품 및 서비스 개발



인공지능기술(혹은 인지과학)을 통해 자동화된 비즈니스 프로세스를 통합시킬 수 있을 것인지에 대한 고려



성장을 저하시키는 규제



결정을 좌우할 수 있을 정도의 데이터 질적 향상



외부감사의 가치와 질



3년 후 현재 제품 및 서비스의 적절성



자사가 신기술의 발전을 잘 따라가고 있는지 여부



현재의 산업 군에서 지금부터의 3년이 이전 50년보다 더 중요하다는 점



비즈니스 경험 상 겪어보지 못했던 이슈에 대해 리더십 있게 끌고 나가야 하는 점



새로운 시장 진입자들이 기존의 비즈니스 모델을 변화시키고 있다는 점



산업 간의 융합현상에 대해 효과적인 대책방안이 없다는 점



자사의 사업모델이 충분히 '파괴적'이지 못하다는 점



*이 보고서에서 언급된 부분들은 진하게 표시됨

Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

CEO들은 향후 3년 동안 기업성장에 가장 큰 영향을 미치는 요소로 첨단기술개발과 이로 인한 환경변화, 경제변수를 꼽았다. 헤드헌팅 전문 업체 Korn Ferry의 CEO인 Gary Burnison은 “기업의 성장을 만들어 내는 과정은 매우 복잡하고 험난하다. 대부분의 CEO들이 기업의 성장을 이루기 위해 선택할 수 있는 전략들은 그리 많지 않다는 것을 알고 있다. 성장은 경영 혁신을 통해 이를 수도 있고, 합병을 기반으로 달성할 수도 있을 것이다. 그러나 무엇보다도 중요한 것은 국경을 초월해 글로벌 소비자들을 끌어들이기 위해서는 무엇이랄도 해야 한다는 점이다”라고 언급했다.

또한, Gray Brunison은 다음과 같은 점을 강조했다. “다른 여러 혁신적인 조직들과 마찬가지로, Korn Ferry의 수입원도 다양하게 변하고 있다. 우리는 완전히 새로운 사업영역을 찾아내려 한다. 기존에 구상했던 사업의 미래를 다시 조망하여 새로운 아이디어를 지속적으로 만들어 내려고 한다”

점점 더 많은 기업들이 대학 혹은 스타트업과 파트너십, 제휴, 조인트 벤처의 형태로 사업 관계를 증진 시키고 있다. 경쟁업체가 공급자가 될 수도 있으며 소비자가 될 수 있다. 생태계가 변화하는 과정에서 시장 참여자들은 혁신의 대상이 되고 있다.

이러한 변화들은 기존에 통용되어 왔던 권력과 책임의 의미를 재정립했다. 따라서 지금까지와는 다른 형태의 리더십을 요구한다.

KPMG Clients and Markets의 Global Head인 Isabelle Allen은 “최근 기업 환경은 내부와 외부가 0과 1처럼 명확하게 구분되는 것이 아니다. 불분명한 요소들도 존재하고, 불확실한 상황에 직면할 수도 있다는 것을 인정해야 한다. CEO들은 더 이상 기업을 소유주적 방식 혹은 급변하는 변화에 대해 방어적 사고방식으로 생각하면 안 된다”고 밝혔다.

“ 최근 기업환경은 내부와 외부가 0과 1처럼 명확하게 구분되는 것이 아니다. 불분명한 요소들도 존재하고, 불확실한 상황에 직면할 수도 있다는 것을 인정해야 한다. CEO들은 더 이상 기업을 소유주적 방식 혹은 급변하는 변화에 대해 방어적 사고방식으로 생각하면 안된다. ”

Isabelle Allen
Global Head of
Clients and Markets
KPMG International





Pedro Melo
Chairman
KPMG in Brazil

전환의 시기를 맞이하여 CEO들은 장·단기적 계획을 수립하고 실행에 옮기고 있다. 그러나 국내외의 정치적 혼란과 저금리 환경, 높은 변동성이 맞물리면서 제동이 걸리고 있는 실정이다. 미래 수요를 충족시켜야만 하는 CEO의 고민이 날로 더해가는 것은 당연하다. 경영진들은 기업이 혼란에 빠지는 것을 미연에 방지하는데 촉각이 곤두서 있다. 또한 자신들이 내놓은 대책 때문에 오히려 혼란을 겪게 되는 것은 아닌지 고민하기도 한다.

KPMG 브라질의 Pedro Melo 회장은 “내가 만나본 많은 CEO들은 최근 자신들이 당면한 중대한 사안들에 관하여 사전 경험이 거의 전무하다고 털어놓는다”고 말한다.

또한 “합작 투자, 제휴, 타 기업과의 파트너십 등의 대안들을 통해 시장 변화에 즉각적으로 발맞추고 있다”고 덧붙였다.

GSK의 소비재 헬스케어 부문 CEO인 Emma Walmsley는 “디지털 시대의 소비자들은 언제 어디서나 이용할 수 있는 의료서비스에 대한 지식과 관심이 그 어느 때보다 높아졌다”고 말하며

“우리의 리더십이 조기 신호에 즉각 대응하고 필요 시에 도전적으로 방향을 전환할 수 있도록 조직 안팎의 리스닝 능력(listening skills)을 갈고 닦는 데에 중점을 두고 있다”고 강조했다.

“협력과 파트너십이 우리 사업의 핵심 덕목이다. 첨단 과학자들, 학술 기관, 기술 전문가들, 전문분야 NGO들과 함께 일해야 약품과 제품들이 필요한 환자와 소비자들에게 더 빠르게 제공될 수 있다는 것을 알고 있다.”

Emma Walmsley
CEO, Consumer Healthcare, GSK

규제에 관하여

규제 준수에 대한 접근이 제대로 이루어지지 않으면 성장과 변혁에 악영향을 줄 수 있다. CEO들은 그 중요성을 분명히 인식하고 있다. CEO의 85%는 규제가 성장을 억제할 것이라 우려한다. 또한 규제 관련 리스크(regulatory risk)가 사이버 리스크 다음으로 가장 중요한 리스크라고 인지한다.

규제 관련 프로젝트의 일종인 BEPS(Base Erosion and Profit Sharing, 국가 간 소득 이전을 통한 세원 잠식)은 세금제도의 허점을 이용해서 리스크를 낮추는 데에 지대한 역할을 한 바 있다. 이를 통해 결과적으로 변혁을 상당히 앞당길 수 있었다.

새로운 환경에서 번창하려면 기업들은 향후 3년간 조금 더 거시적이고 국제적인 안목으로 세무경영에 임해야 할 것이다. 세무 전략에 대해 심도 있게 검토하고 조직 전체의 논의를 거침으로써 전략이 기업 핵심 가치와 상응하는지 확인해야 한다. 그 뒤에 적절한 방법을 통해 주주들과 소통하는 방법을 강구해야 할 것이다.

Jane McCormick
Global Head of Tax
KPMG International



혁신

CEO들은 조직경영의 새로운 세계가 열렸음을 알고 있다. 69%의 CEO는 리더로서 한번도 겪어보지 못한 문제들에 당면해 있고 이를 해결하기 위한 노력을 쏟아 붓고 있다. 흥미로운 점은 기존 비즈니스 모델을 혼란시키는 신규 혁신기업을 많이 경험한 CEO가 오히려 더욱 긴장한다는 점이다.

KPMG 영국의 Simon Collins 회장은 “CEO가 직면하는 이슈들의 복잡성과 시시각각 빠르게 대응해야 하는 시장의 요구사항 때문에 경영진들은 막대한 부담을 느끼고 있다” 하지만, “신기술 도입으로 시장에서 벌어지는 변화나 혼란을 시장 점유율을 높여줄 기회로 여기며, 자신의 조직에 대해 상당히 낙관적인 전망을 하는 CEO들도 있다.

그러나 이러한 기회에 적응하고 그 기회를 손에 잡으려면 상당한 양의 업무가 필요하기 때문에 지나친 낙관은 자제해야 할 것이다” 라고 언급했다.

이러한 고민은 CEO들의 초점이 제 4차 산업혁명의 핵심인 인지 컴퓨팅과 인공지능의 통합에 쏠려있음을 보여준다. CEO들은 현재의 기술과 경험만으로는 디지털 세계에서 완전히 성공하기엔 부족하다고 보았다. 그러나 다음과 같은 노하우에 귀 기울일 필요가 있다. 엔터프라이즈 소프트웨어 기업인 Software AG의 CEO인 Karl-Heinz Streibich는 “디지털 다윈니즘(Digital Darwinism)시대에서는 기다리는 사람이 도태된다”고 말했다. 기업의 파트너, 즉 고객, 공급자, 스타트업, 대학 등으로 엮인 생태계를 심분 활용하는 것이 성공의 필요조건이 될 것이다.



Simon Collins
Chairman
KPMG in the UK

차기 산업혁명의 향후 행보

Revolution	Year	Information
------------	------	-------------



1차	1784년	증기, 수력, 기계 생산 장비
----	-------	------------------



2차	1870년	노동의 분업, 전기, 대량생산
----	-------	------------------



3차	1969년	전자제품, IT, 자동생산
----	-------	----------------



4차	?	가상 물리 시스템(Cyber-physical systems)
----	---	-----------------------------------

Market Realist Q

Source: World Economic Forum 2015

“디지털
다윈니즘시대
(Darwinism)에서는
가다리는 사람이
도태된다.”

Karl-Heinz Streibich
CEO
Software AG

“농축산업에 대한
경험은 전혀 없기
때문에 완전히
새로운 비즈니스
모델을 활용할
것이다. 그 변화가
농업 부문에 끼칠
영향은 상상도
할 수 없을 정도다.”

Chunhua Chen
Former CEO
New Hope Liuhe

주도면밀한 혁신기업

중국 농축산업체인 New Hope Liuhe (NHL)의 전 CEO Chunhua Chen은 혁신 기업들을 예의주시하고 있다. NHL 역시 업계의 혁신적 선두주자로서 수년간 농축 산업을 개척해 왔다. NHL은 중국 최초의 디지털화된 농축산업체로, 2013년에는 농민 지원 서비스 플랫폼인 ‘Farm Development Plan’을 론칭했다. 또한 중국 기업 중 농축산업관련 데이터를 가장 많이 보유하고 있으며, 경작 데이터의 경우 460,000여 농촌단위와 돼지 1억 마리의 데이터를 확보하고 있다. 이러한 정보력이 있으면 전염병 발병 시 즉각 탐지하고 방지 대책을 세우는 등의 가치있는 인사이트를 제공할 수 있다.

New Hope Liuhe는 금융서비스를 제공하는 최초의 농축산 복합기업이기도 하다.

핵심 역량인 경작과 식품제조를 중심으로 새로운 사업 영역을 확장해 나갈 계획이다. 개척 가능한 신사업 영역 중에는 원자재 무역, 연수원 및 경영대학 설립(training and management schools) 등이 있다.

Chen 전 CEO는 경계를 늦추지 않아야 경쟁에서 앞서나갈 수 있다고 강조한다. Chen은 향후 3년간 회사의 성장에 가장 큰 영향을 끼치게 될 요소는 신기술과 신규 경쟁업체라고 보고 있다. 농축산산업에게 있어서 바이오테크나 유전자 기술의 혁신은 혼란요소가 될 수 있다. 동시에 타 업종의 기업들은 농축산업의 지속적인 고수요에 이끌려 업계에 진출하려고 할 것이다. Chen 전 CEO는 “농축산업에 대한 경험은 전혀 없기 때문에 완전히 새로운 비즈니스 모델을 활용할 것이다. 그 변화가 농업부문에 끼칠 영향은 상상할 수 없을 정도다”고 말했다.

CEO의 경험이 중요한 이유

설문에 응한 CEO중 최고경영 직위에서 5년 이상 근무한 응답자의 경우 자신감 항목에서 경험이 5년 이하인 CEO보다 더 낮은 수치를 보였다. 그럼에도 불구하고 경험 많은 CEO들이 혁신에 관해서는 더 전략적으로 접근하는 경향이 있다.

경험이 많은 CEO vs 경험이 적은 CEO

자신감

자국의 향후 3년 성장 전망



세계 경제 전망



혁신

혁신에 대한 전략적 접근



혁신적 문화 양성의 중요성



■ 경험이 많은 CEO ■ 경험이 적은 CEO

* CEO 근무 경력 5년 이상인 응답자를 경험이 많은 CEO로 분류한다.

Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

미래를 향한 변혁

변화의 추세가 점점 가속화되고 있다. 41%의 CEO들은 앞으로 3년 동안 회사가 상당한 변화를 겪을 것이라고 내다봤다. 이러한 견해를 지닌 CEO의 비율이 2015년에는 29%수준에 달했던 점을 고려하면, 급격한 인식의 변화가 분명하다.

“변화는 이제 뉴노멀이 되었다”라고 KPMG의 Global Transformation Leader인 Hasty는 말한다. 이어서 “오늘날 이렇게 빠르게 움직이는 세계에서 안정상태라는 것은 있을 수가 없다. CEO는 지속적인 변화에 빠질 준비가 되어 있어야 한다”고 강조했다. 변화 능력은 결과와 직결된다. 지난 3년간 10% 이상 매출이 증대한 기업 중 27%는 ‘혁신의 조성’을 최대 핵심 전략 중 하나로 선택했다.

반면, 매출이 10%에 못 미치는 기업들 중에서 ‘혁신의 조성’을 최대 핵심 전략으로 내세운 기업은 19%에 지나지 않는다.

Vodafone의 CEO인 Vittorio Colao는 “우리는 이제 유럽에서 상승세로 돌아섰고 신흥 시장에서 계속 좋은 결과를 보이고 있다. 내년에도 긍정적 탄력을 이어나갈 것이라고 자신 있게 말할 수 있다”고 말하며 “최근에 투자 받은 190억 파운드 투자 프로그램을 통해 자신감이 더욱 확실해졌고 유선, 무선 시장에서 유기적 성장의 기회를 차지할 수 있도록 Vodafone의 위상을 공고히 하게 됐다”고 언급했다.

KPMG 아시아 태평양의 Transformational Leader인 Margaret Cowle은 “CEO들은 더 이상 마차에서 흔들리지 않고 변화의 고삐를 잡아 기업을 바꿔나가고 있다.

아시아 태평양 지역은 혁신을 이루기에 최적의 장소이며 신규진출기업이 IT기업과 연결되어 꾸준히 신시장을 만들어낸다. 비즈니스 모델은 혁신 기술을 흡수하고 소비자 행태를 주도하고 있다”고 피력했다.

“CEO들은 더 이상
마차에서 흔들리지 않고
변화의 고삐를 잡아
기업을 바꿔나가고 있다.”

Margaret Cowle
Transformation Leader
KPMG Asia Pacific Region



Cowle은 이어서, “한편으로 이 지역에는 구식으로 고착된 전통적인 복합기업의 모델도 부분적으로 존재한다. 그런 기업에게 변화란 이식 수술과 같기 때문에 조건들이 제대로 갖춰지지 않으면 변화가 거부되기도 한다”고 밝혔다.

10% 이상의 매출 성장을 기대한다고 밝힌 CEO중 과반수는(51%) 향후 3년 동안 회사가 완전히 다른 기업이 돼있을 것이라고 생각한다. 반면, 향후 3년간의 매출 성장률이 10%에 못 미칠 것으로 예상하는 CEO 중에서 향후 3년 동안 회사가 완전히 다른 기업이 돼있을 것이라고 생각하는 기업의 비율은 38%에 지나지 않았다.

건강 및 지역사회봉사를 위한 대형 산업 기금(industry super fund)인 Health Employees Superannuation Trust Australia (HESTA)의 CEO Debby Blakey는 “우리는 혁신을 리스크라고 여기지 않는다”라고 말한다. 오히려 혁신 조성은 전세계 CEO들에게 전략적으로 가장 중요한 사안 중 하나다. 기술은 혁신의 시발점이자 조력자가 될 요소로서 향후 3년 동안 CEO들이 가장 많이 투자하게 될 부문 중 하나다.

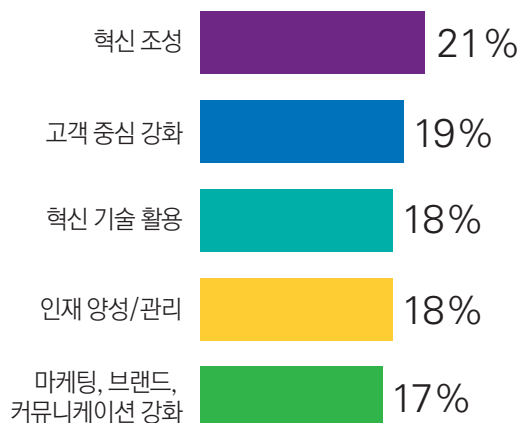
안전한 기업은 없다. 스페인의 Gonvarri Steel Services는 60년 된 기업이다. CEO인 Josu Calvo는 “자동차 산업에 연관된 회사가 혁신적일 필요는 없다는 게 지배적인 생각이었다.

실제로 자동차 산업은 빈번하게 혁신하고 철강회사는 신소재를 개발하는 업체인데도 말이다”고 말한다.

과거 기업의 성공과 장수를 가능케 했던 요소들은 이제 더 이상 적용되지 않는다. “이제 우리는 180도 방향을 바꾸려 한다”라고 Gonvarri의 Calvo는 언급했다.

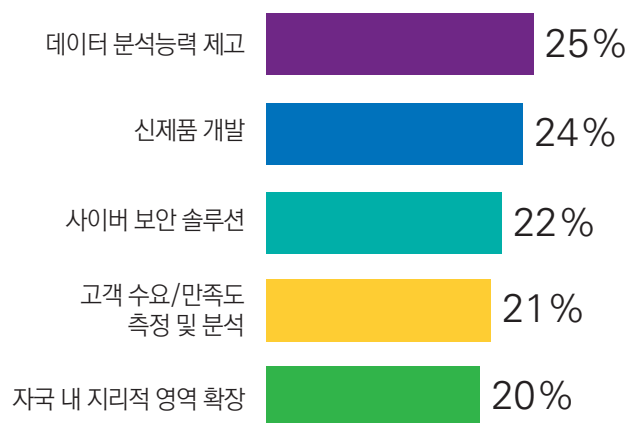
Gonvarri의 2016~18년도의 전략 계획은 4개 영역에 우선순위를 두었는데, 혁신도 그 중 하나다. 이 기업은 생산공정, 원자재, 고객 서비스 부문 등에서 혁신을 실행하고자 한다. 또한 아이디어 창출을 위해 기업 내외의 벤처 자본에 투자할 계획이다.

향후 3년간 Top 5 전략 우선순위



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

향후 3년간 Top 5 투자부문



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

“ 기업들은 전략을 세울 때
민첩성을 이례적으로
강조하고 있고, 이러한 유래는
어디서도 찾아볼 수 없다.”

Lynne Doughtie
Chairman and CEO
KPMG in the US



KPMG 미국의 회장 겸 CEO인 Lynne Doughtie는 “오늘날 주요 기업의 탑 비즈니스 리더들은 기술 급변 시기에 장기적으로 성공하려면 새로운 생산방식과 사고방식을 필요로 한다는 점을 알고 있다”고 말하며, “기업들은 전략을 세울 때 민첩성을 이례적으로 강조하고 있고, 이러한 유래는 어디서도 찾아볼 수 없다”고 피력했다.

급변하는 환경에서 변화를 수행해 내려면 무엇이 필요할까?

민첩해져라. Software AG의 CEO Streibich는 “예측하기 힘든 상황에서 성공적인 전략을 세우는 핵심요소는 중, 단기적으로 가시적인 수익을 낼 수 있는 부분의 고객들에 집중하는 것이다. 디지털 전환은 하루 아침에 이루어지는 것이 아니라, 단계적으로 진전하며 각 단계의 발전은 실질적 비즈니스 수익으로 귀결된다”고 말했다. 이토록 민첩성이 중요함에도 기술발전에 기민하게 대응할 역량을 갖춘 기업은 전체의 40%정도에 지나지 않는다.

전략을 더 신속하게 이행하기 위해 조직은 어떤 방법을 사용하는가?



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

CEO 중 43%는 더 빠르게 행동을 취하기 위해 조직내부과정을 간소화하는 방법을 택했다. Software AG가 조직 운영을 원활하게 하고 신규 디지털 시장을 지원하기 위해 자사의 소프트웨어를 채택했을 때 사용했던 방법이다.

Software AG는 상품출고 주기를 6개월로 조정하여 새로운 모바일 인터넷 생태계로 구축된 앱스토어 혁신 부문을 대규모 사업으로 키웠다. 대량 생산 출고 대신 신속하고 점진적으로 출고함으로써 소비자의 현재 상태와 미래 수요를 충실히 반영한 것이다.

BNP Paribas Wealth Management 또한 제품 납품의 속도를 높였다. 12주 안에 프로젝트를 마무리 하기 위해 각 부서별 팀이 순차적이 아닌 동시다발적으로 임무를 주고 받으며 업무를 진행했다.

팀원들은 일주일에 이들은 개인 업무나 정규 임무에서 완전히 벗어나 오로지 주어진 프로젝트에 시간을 할애했다. 이와 같은 다기능적 발전(cross-functional development) 역시 CEO들이 채택한 주요 방안 중 하나다.

향후 3년 동안 주식의 가치를 제고해줄 발전 계획은 무엇인가?



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

향후 3년 내에 M&A 등의 중대 임무에 착수하게 된다면 무엇을 하겠는가?



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

“우리는 혁신을
리스크라고 여기지
않는다.”

Debby Blakey

CEO
Health Employees
Superannuation
Trust Australia

“급변하는 세계에서
비즈니스는 유기적
성장에 그치지 않고
대안적인 모델로
넘어가야 한다.”

Paul Polman

CEO
Unilever



협력적 거래

최근 대규모 거래의 발목을 잡는 규제가 신문의 일면을 장식하고 있다. 이러한 가운데 CEO들의 초유의 관심사는 가치를 창출하는 거래를 체결하는 것이다. 급속한 혁신, 빅데이터, 저성장 환경이 뉴노멀이 된 오늘날, CEO들은 공공부문의 규제 탓에 전략적 제휴 또는 합작투자자로 전략을 바꾸기도 했다고 밝혔다. 성과가 우수한 기업일수록 더욱 그러한 것으로 나타났다. M&A 거래 추이를 살펴봐도 협력적 거래는 빼놓을 수 없는 항목이다. 이상적인 플레이북(Playbook)이라면 매 단계의 복잡성을 일일이 고려하고, 전문성을 갖춘 어드바이저가 거시적으로 분석하며, 거래에 필요한 정보를 적재 적소에 제공할 것이다. 그러나 우리가 늘 봐왔듯이 실제 비즈니스에 적용하기엔 너무 비현실적이다.

Leif Zeirz

Global Head of Deal Advisory
KPMG International

BNP Paribas Wealth Management의 공동 CEO인, Sofia Merlo는 “기업문화에 변화가 찾아왔다. 파트너와 함께 프로젝트에 착수하는 새로운 방식은 새로운 대안을 내놓을 것이다”라고 말했다. 인도의 선도 바이오제약사 Bivon Limited의 회장 Kiran

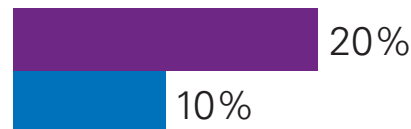
Mazumdar-Shaw는 자사 생산공정에 자신의 파괴적 혁신의 비전이 반영돼 있다고 언급했다. 과거에는 과학자들이 제약 개발 프로그램을 ‘남는 시간’에 개발하는 수준이었지만, 전문적 연구팀을 구축함으로써 신약 개발 프로그램에 집중할 수 있게 됐다.

실적 우수 기업들의 전략적 우선순위

■ 실적 우수기업 ■ 실적 우수기업 외 기업

지난 3년간 실적 우수기업들의 평균 매출 성장률은 10% 이상이었던 반면, 그 외 기업들의 매출 성장률은 10% 미만이었다.

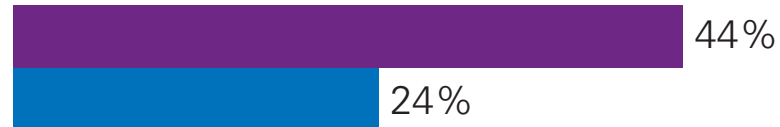
기술이 자사 성장에 더 큰 영향을 미칠 것으로 기대



혁신을 촉진하는 데 집중



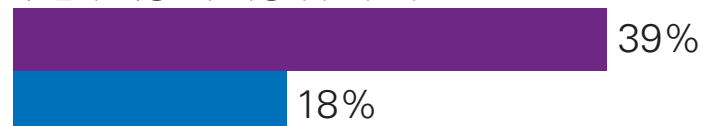
자사 비즈니스에 혁신을 내포



3년 내 회사는 지금보다 크게 변해있을 것으로 예상



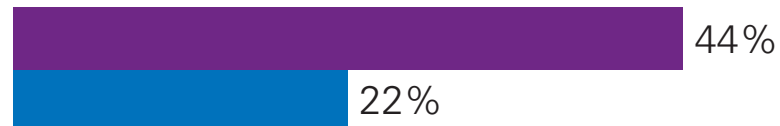
혁신을 개인적 중요 아젠다 중 하나로써 고려



D&A(Data and Analytics)전문가 리더에 대한 고려



사이버 관련 사항에 대한 완벽한 대비책 마련



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

역량들을 연결하라. 최첨단 기술과 진전된 생각이 없다면 우리가 당면한 광범위한 변화의 속도와 깊이를 도저히 감당해 낼 수 없다.

한 명의 CEO나 한 기업이 혁신에 필요한 전반적인 역량을 다 갖추고 있기는 어렵다. 그렇기 때문에 많은 CEO들은 협력을 통해 각 분야의 시너지를 제고하고자 하는 것이다. 따라서 향후 3년 동안 CEO들이 주식 가치를 향상시키기 위한 방안 중 1순위로 꼽는 것도 바로 ‘협력’이다. 협력적 거래 역시 CEO들이 향후 3년 동안 실현하고자 하는 최우선적 과제로 꼽힌다.

흥미롭게도 CEO들 중 자사의 성장 가능성에 대해 높은 자신감을 보인 기업들은 모두 기술에 기반한 3개 항목에 주로 투자하고 있는 것으로 나타났다. 요컨대 데이터 분석 역량(26%), 인지컴퓨팅 및 AI(25%), 사이버 보안 솔루션(23%) 부문의 몸집을 키우는 데 주력하고 있는 것이다.

CEO의 15%는 파트너 및 협력사 관리를 향후 3년간 최우선 과제로 꼽았고, 39%는 외부 업체와의 협력관계에 대하여 자신감을 보였다.

KPMG International의 Global Head Advisory Mark A Goodburn은 “새로운 종류의 협업이 나타날 것”이라고 말한다. CEO들은 앞으로 이전과 다른 생태계를 운영해 나가야 한다. 주주, 파트너, 고객, 지역공동체를 비롯해 규제 기관까지 염두에

두어야 한다는 것이다. 주주들이 기업과 맺게 될 관계의 강도나 깊이는 점차적으로 강화될 것으로 보인다.

가령, 요즘 고객들은 제품과 서비스를 생산하는 데 기여한다. 파트너에게는 소유권과 민감한 정보를 맡기며, 규제기관은 기술적 개선을 요구하고, 지역사회는 수준 높은 지속성을 기대한다.

Goodburn은 이렇듯 다양한 변수가 존재하는 환경 속에서 전통적 경제 지표인 GDP는 CEO들이 고려할 수많은 변수 중 하나에 지나지 않는다고 말한다. 이외에도 고객의 기대, ESG(환경, 사회, 거버넌스) 평가 지표, 목적, 혁신 가능성, 사이버 안전 준비 등이 염두에 두어야 할 지표들이다.

새로운 종류의 협력을 통해 조직 DNA는 혁신의 기반을 마련할 수 있다. KPMG의 Cowle은 “최근 아시아 태평양 지역의 트렌드를 보면 조직의 다기능적 부문들이 ‘일과’에서 ‘풀려나’ 새로운 제품이나 업무 방식을 창조해내는 혁신의 요람으로 성장해 나가는 경향을 보이고 있다. 확장된 생태계 안으로 고객과 제3자가 진입하여 비즈니스 모델을 창조하거나 조직 운영 모델을 ‘일단 해보고 실패 속에서 배우자’는 마음가짐으로 바뀌어나가는 경향이 관찰된다”고 말했다.

많은 이해관계자를 관리하기 위해서는 새로운 역량을 갖춰야 할 것이며, 일부 기업은 이미 이러한 역량 개발을 위해 노력 중이다.

CEO들이 말하는 자사의 역량



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

기술과 속도

사물인터넷(IoT), 머신러닝, 인지컴퓨팅, 인공지능의 시대 속에서 4차 산업혁명이 성큼 다가오고 있다. Software AG의 Streibich는 “아직까지 우리는 산업인터넷과 관련하여 산업인터넷이 누구에게, 무엇을, 어떻게, 왜라는 질문들에 대해 정확하게 답하지 못하는 초기 단계에 머물러 있다. 하지만 산업인터넷은 지금까지 사회 또는 소비자가 디지털화로 받은 영향 보다 훨씬 큰 영향을 미칠 것임은 분명하다”고 언급했다.

D&A(Data and Analytics), 인지 및 머신러닝이 인간 혼자서 할 수 있는 것 보다 훨씬 빠르게 발전한 것과 같이 앞으로 변화가 진행되는 속도는 비약적으로 빨라질 것으로 예상된다. 동시에 CEO들은 자사 비즈니스에 도움이 될 수 있는 새로운 기술이 무엇인지 찾고 배우려는 자세로 임해야 할 것이다.

설문조사에 응답한 다수의 CEO들(63%)은 D&A를 효과적으로 사용한다고 답한 반면,

자사가 속한 산업 내에서 자사가 D&A의 선두주자라고 자신 있게 대답한 응답자는 30%에 불과했다. 한가지 흥미로운 사실은 향후 3년 동안 10% 이상 성장을 할 것으로 기대된다고 응답한 CEO들 중 42%가 자사가 D&A의 선두주자라고 답했다는 점이다. 이는 향후 3년 내 10% 미만의 성장을 할 것으로 예상한 CEO들 중 D&A의 선도기업이라고 대답한 26%와 비교된다.

D&A(Data and Analytics)의 주요 활용 분야는?



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

KPMG International의 Data & Analytics (D&A)의 글로벌 헤드를 맡고 있는 Christian Rast에 따르면, D&A의 산출물에 기반해 수많은 전략적 의사결정이 내려지고 있는 가운데, 데이터, 분석, 통제와 관련한 신뢰도 문제가 제기되기 시작했다. 많은 사업자들이 의사결정을 보강하기 위해 알고리즘을 사용하고 있는 상황에서 신뢰도에 보다 초점을 맞춰서 진행해야 할 것이며, 신뢰도 제고는 D&A의 필수불가결한 요소다.

CEO들은 자사의 D&A 활동과 관련하여, D&A의 유효성(61%), 보안성(60%), 정확성(59%) 순으로 해당 분야의 신뢰도를 제고할 수 있다고 믿고 있다.

한편 Christian Rast는 매우 복잡하고 다이내믹한 영업환경 속에서 기업들은 기업의 라이프사이클 전반에 걸친 분석을 통해 엄청난 가치를 창출할 수 있을 것이라 믿고 있다고 덧붙였다. 신뢰할만한 분석을 관리할 수 있는 기업들은 자사의 의사결정에 보다 큰 자신감을 얻을 수 있을 것이며, 고객 관계에 있어서도 신뢰도를 제고할 수 있을 것이라고 설명했다.

KPMG International의 People and Change 부문의 글로벌 헤드인 Mark Spears 또한 이러한 의견에 동의했다. Mark Spears는 교육 및 훈련비 지출과 의사결정과의 연관성에 대해 설명했다.

Mark Spears는 교육의 효과와 가치를 측정하는 것은 기업들이 오랫동안 고민해온 과제 중 하나이며, 교육의 유효성을 정확하게 입증하기는 매우 어렵다고 덧붙였다. CEO 중 40%가 교육에 대한 투자 수익률을 파악하기 위해 D&A를 활용한다고 답했으며, 이번 설문조사를 통해서도 기업의 고민이 드러났다고 설명했다. Mark Spears는 한정된 교육비 범위와 새로운 스킬을 익히고 발전시키려는 직원들의 니즈를 연계시켜 고민하는 것은 CEO들이 해야 할 최우선 과제라고 조언했다.



Christian Rast
Global Head of Data & Analytics
KPMG International



Mark Spears
Global Head of People and Change
KPMG International

주도면밀한 혁신기업

전체 응답자 중 20%의 CEO는 향후 3년 이내 인지 분야에 대해 상당한 자원을 투입 혹은 투자할 것이라고 밝혔다. 또한 10명 중 9명에 해당하는 85%는 인공지능 및 인지적 과정과 자사의 자동화 비즈니스 프로세스와 연계시킬 것을 고려하고 있다고 응답했다.

우리는 4차 산업혁명에 진입하고 있으며, 변화 속도는 빨라지고 있다. 우리는 이에 대한 대응방안을 갖추고 있는 것일까.

KPMG 미국의 Innovation and Enterprise Solutions 부문의 Cliff Justice 파트너는 “과거에 한 번도 일어난 적이 없었기 때문에 기업들은 막연한 두려움을 가질 수 밖에 없다”고 말했다. 우리가 오늘날 겪는 모든 것이 산업혁명의 범위 안에서 일어나는 것이다. 단, 과거와 현재의 유일한 차이점이라고 말할 수 있는 것은 과거에 우리는 상황에 맞춰 근육의 힘을 자동화 해왔다면, 지금은 두뇌의 힘을 자동화 해나가는 중이라는 것이다.

가령, 콜센터의 인지적 시스템의 경우에는 마치 인간의 뇌가 정보를 받아들이고 이미지나 글씨를 인식하고 책을 읽고 대화를 나누는 것과 같은 방식으로 설계가 되어 있다. 이를 통해 판단을 기반으로 하는 업무를 수행할 수 있도록 만든 것이다. 고객의 기분을 감지할 수 있도록 감정적 인지를 시스템에 입력하도록 하는 기술도 소개되고 있는 추세다.

많은 사람들이 일자리를 잃게 되지는 않을까?

Justice는 인공지능이 대량 실업을 발생시킬 것이라는 절망적 시나리오에는 동의하지 않는다고 덧붙였다.

과거 큰 혼란은 항상 새로운 기회를 창출했다. 중요한 것은 그 기회가 무엇인지 사전에 파악하는 것이다. 정답을 알고 있는 사람은 없겠지만, 전반적으로 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 데 동의한다고 말한다. 사람들은 인지 컴퓨팅으로 수많은 업무 부담으로부터 해방돼, 기술 발전에 도움이 되는 혁신을 고민하는 데 보다 많은 시간을 쓸 수 있게 될 것이다.

긍정적인 측면으로는 무엇이 있을까?

헬스케어 부문은 인지 컴퓨팅으로 암 진단이나 치료에 대한 결과를 제공받을 수 있을 것이다. 매주 전세계 메디컬 저널에는 중요한 시사점을 담은 수백만 개의 연구가 실린다. 모든 연구논문을 다 읽을 수 있는 사람은 아무도 없을 것이다. 하지만 인지 시스템은 할 수 있으며, 서로 다른 연구논문 간 상관관계도 발견할 수 있을 것으로 보인다. 이는 최적의 약물요법을 필요로 하는 환자들에게 의미미할 것이다. “감사 서비스 품질을 향상시키기 위해 인지 시스템을 도입 중이다. 통계적으로 유효한 샘플 데이터를 추출하여 살펴보는 것이 아니라

인지 시스템을 통해 모든 데이터를 100% 파악할 수 있을 것으로 예상된다. 이를 통해 자본 시장에서의 기업 서비스에 대한 자신감도 상승시킬 수 있을 것으로 본다”고 Justice는 덧붙였다.

그러나 어느 시스템이든 양질의 데이터가 공급될 때 의미 있는 것인데, 당신은 현재 데이터 품질에 만족하는가?

데이터 품질은 모든 기업에 있어 근본적인 이슈이기도 하며 도전과제이기도 하다. 표준화된 전사적 자원관리(ERP) 시스템을 가지고 있는 기업이라면 데이터를 보다 쉽게 수집할 수 있지만, 그렇지 않은 기업은 어려움을 겪을 수 있다. 우리는 무엇이 데이터가 되는지에 대한 이해를 바꿀 필요가 있다. 기계는 행과 열로 구성된 표 이상의 것을 해독할 수 있게 됐다. 전체 데이터의 80%는 이메일, 소셜미디어를 통한 대화 혹은 이미지를 통해 생성되며 이는 ‘다크 데이터(dark data)’라고 불리기도 한다. 인지 시스템은 이러한 비구조적 데이터에도 접근하고, 해석할 수 있는 능력을 가지고 있다. 더 많은 데이터 베이스에서부터 데이터를 기반으로 한 의사결정까지도 가능하다.

“과거의 큰 혼란은 항상 새로운 기회를 창출해왔다. 중요한 것은 다가올 기회가 무엇인지 사전에 파악하는 것이다.”

Cliff Justice

Innovation and Enterprise Solutions
Partner
KPMG in the US



혁신 엔진



Klaus Becker
Chairman
KPMG in Germany

CEO들은 미래 성장에 필요할 조직적 변화를 위해 혁신이 필요하다는 데 동의했다.

혁신을 도모하는 것은 자사의 전략적 우선 순위 Top 3 안에 포함됐지만, 자신의 개인 아젠다로서 혁신에 우선순위를 두고 있다고 응답한 CEO는 23%로 4분의 1에도 미치지 못했다.

전체 응답자의 4분의 3 가량인 77%의 CEO들은 명확한 목표와 타깃을 가지고 자사 사업전략에 혁신을 포함시키는 것이 중요하다고 응답했다.

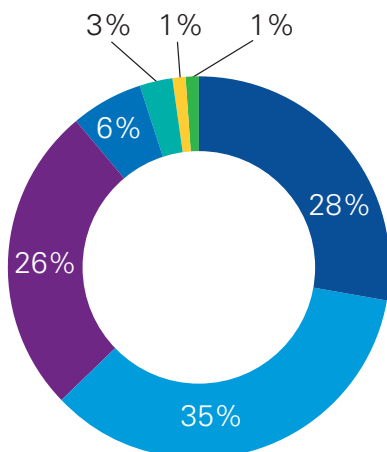
기업은 혁신을 도모할 문화를 조성하는 역량이 매우 뛰어나거나 혹은 문화를 조성하는 '가속화 단계(Accelerated)'에 있다고 대답한 응답자는 28%에 불과했다. (하단의 그래프 참고)

CEO들의 35%는 혁신을 조직전략에 있어 최우선 순위로 두고 있으며, 자신들이 하는 모든 사업에 내포되어 있다(혹은 '전략적 단계(Strategic)')라고 답했다.

KPMG 독일의 Klaus Becker 회장은 "오늘날의 CEO가 갖춰야 할 핵심 요소이자 자질로 꼽히는 것은 '변화의 주도자(Change Agent)'로서의 역할이다"고 말한다. "한때 특정 CEO들의 전문 기술에 불과했던 것이 기업의 핵심 역량으로 부상했다. 이제는 거의 모든 CEO들이 자사의 중대한 변화를 실행해 나가야 하는 시점에 있다. 최근 비즈니스 모델에 변화의 바람이 불어오면서 CEO의 노력, 경험, 리더십이 점차 강조되고 있다"고 덧붙였다.

고성장 기업들은 '전략적 단계' 범주(45%)에 자사를 포함시키는 경향을 보이는 반면, 향후 10% 미만의 성장률을 보일 것으로 예상하는 기업들은 '가속화 단계' 범주(33%)에 자사를 포함시켰다.

CEO들이 생각하는 자사의 혁신 추진 수준



■ 전략적 단계	자사는 내·외부적 피드백에 맞춰 혁신에 대한 전략적 목표·명확한 접근방법·자원·리더십·혁신을 위한 노력 등 최적화된 수단을 갖추고 있음. 다시 말해, 혁신은 자사가 하는 모든 사업에 내포되어 있음
■ 가속화 단계	자사 내 혁신은 나의 리더십을 통해 추진되고 있으며, 혁신은 도움이 될만한 자원·가능성·수단·과정·일련의 접근방식 등이 동원되어 자사에서 정기적으로 수행하고 있는 활동임
■ 도입 단계	자사는 혁신에 대한 접근방식, 공식, 표준화된 수단이나 자원은 마련하고 있지 않음. 단, 일부 프로젝트 팀 혹은 부서에서 필요한 때에 추진되고 있음
■ 도입 논의 단계	자사에서 인식하고 있는 혁신은 '뿌리'로, 언제 추진될 지 모르는 예측 불가능한 것으로 인식함. 그러나 우리 조직은 보다 혁신적인 기업으로 도약하고자 하는 열망은 가지고 있음
■ 고려 단계	혁신은 개별 부서 별로 추진되고 있음. 혁신을 추진하기 위한 최적의 방안이나 혁신 관련 지식재산권을 논의하기 위한 부서간 교류는 거의 없다고 볼 수 있음
■ 외부자원 활용 단계	혁신을 추진하기에 앞서 조직 내부에 가지고 있는 자원이 부족하거나 지식재산권의 문제로, 외부 기관과 연합을 하거나, 인수합병 등의 방법을 활용함
■ 고려하지 않음	혁신에 대한 뚜렷한 접근방법을 가지고 있지 않으며, 나의 리더십 아젠다 상에 혁신을 주요 고려대상으로 두고 있지 않음

고객은 항상 옳은가?

“고객 중심적이라고 하는 것은, 고객의 니즈가 명확하지 않더라도 ‘고객이 무엇을 원하고 무엇을 필요로 하는지’에 대해 충분히 시간을 들여 고민해보는 것이다.”

Steven A. Kandarian
CEO, MetLife

“일반적으로 고객의 기대에 부응하는 것은 고객 주문 기한에 엄격히 맞춰, 매우 효율적인 방법으로 최상의 품질의 서비스와 상품을 제공하는 것이었다”라고 Gonvarri의 CEO Josu Calvo는 말한다. 하지만 이제는 제품의 품질, 납품기한을 맞추는 정도만으로는 고객 기대에 부응할 수 없게 됐다. 오늘날 고객들은 기업들에게 지속적인 제품 혁신을 기대하고 있으며, 다양한 쇼핑 채널을 요구한다. 종종 제품 디자인에 자신들의 의견을 요구하기까지 한다.

이탈리아 건설업체 Salini Impregilo의 CEO, Pietro Salini는, “메가시티에서 거대 규모의 빌딩을 짓고, 생태학적으로 지속가능한 단계를 밟아가며 꾸준히 개선해나가는 데 대한 수요는 인프라 부문에서 나타나는 새로운 트렌드로 꼽힌다. 이와 같은 트렌드는 신시장에서 매일같이 우리 기업들이 마주하며 압력을 받고 있는 요인 중 하나다”라고 설명한다.

Software AG의 Streibich는 다음과 같이 덧붙였다. “우리는 핵심 고객의 새로운 잠재성을 지속적으로 탐구하고 있다. 우리는 고객들과의 공동혁신 방안을 통해 고객들에게 민첩성을 제공하기도 한다. 우리 고객들이 아마도 자신들의 비즈니스 혹은 산업을 가장 잘 알고 있고, 우리 기업은 소프트웨어를 가장 잘 알고 있기 때문에 협업이 가능한 것이다. 이러한 방식을 통해 함께 차별화를 도모하고 있으며, 소프트웨어 솔루션을 빠르게 개발하고 있다. 프리패키지(pre-packaged) 소프트웨어는 개인 맞춤형이 아니기 때문에 이제 더 이상 고객에게 받아들여지지 않는다”며 말했다.

CEO들은 앞으로도 고객의 기대에 부합하는 노력이 계속될 것으로 인지하고 있다. 설문 조사 결과, CEO들(88%)은 고객 로열티 제고에 대한 부분을 가장 우려하는 항목으로 꼽은 바 있다. 이와 관련하여, 3년 후 자사 제품과 서비스가 뒤쳐지지 않을까에 대해 우려를 나타낸 응답자도 82%에 달했다.

절반에 가까운 응답자들은 디지털 기기를 통해 고객과 소통하지 않고 있거나 혹은 고객의 기대에 부응하지 못하고 있다고 응답했다(2개 항목 모두 해당하는 응답자 45%)

KPMG International의 Advisory 글로벌 헤드인 Goodburn은 CEO들에게, “고객 로열티가 줄어드는 것에 대해 고객의 탓으로 돌리지 말라”고 조언한다. 실제로 고객 로열티 감소는 데이터 혹은 소셜미디어 상에서 고객들이 기업에게 보내는 신호를 너무 늦게 이해했거나, 신기술 도입에 적극적으로 나서지 않았을 경우 발생한다. Goodburn은 대부분의 변화를 회사 수준에서가 아닌 고객 수준에서 만들어야 할 것을 조언한다.

BNP Paribas의 자산관리 부문은 프라이빗 बैं킹을 이용하는 고객에게 신기술을 제공 하면서 고객 수요에 대응하고 있다. 이 회사는 고객을 위해 시장현황, 트렌드, 은행 상품 등에 관한 정보를 담고 있는 ‘Voice of Wealth’라는 모바일 애플리케이션을 직접 개발하기도 했다. 더 나아가 BNP Paribas는 전세계 주요 고객 중 젊은 세대를 위해 기존 애플리케이션보다 한 단계 발전된 애플리케이션을 개발 중이다.

성공적으로 고객들의 기대를 충족하는 것은 타이밍에 의해 결정된다. Software AG의 Streibich는 “고객이 필요로 하는 기술을 미리 혹은 그 즉시 준비하는 것이 중요하다”고 말한다.

MetLife의 CEO인 Steven A Kandarian은 가치 중심적 접근방법을 제시한다. Kandarian은 “고객 중심적이라고 하는 것은, 고객의 니즈가 명확하지 않더라도 ‘고객이 무엇을 원하고 무엇을 필요로 하는지’에 대해 충분히 시간을 들여 고민해보는 것이다”고 주장한다.

MetLife에서 디지털 솔루션에 투자하는 것은 지역별로 다르게 나타나는 고객의 선호도에 의해 결정된다. 가령 미국의 고객들은 일반적으로 온라인으로 연금 상품에 가입하는 것을 매우 복잡하게 생각하기 때문에 다들 주저하는 경향을 보인다. 이제 막 중산층으로 진입한 대다수의 아시아인들은 금융상품을 전통적인 채널을 통해 구매한 경험이 전무한 특성을 보인다. 이들은 전통적 유통채널에 대한 선호 없이도 디지털 채널로 곧바로 뛰어들 수 있는 것이다. 이에 따라 MetLife는 싱가포르에 자사의 이노베이션 랩을 설립 하기도 했다.

호주 퇴직연금업체 HESTA의 CEO인 Debby Blakey는 디지털화를 통해 펀드가 보다 세부 고객층을 끌어들이 수 있었다고 밝혔다. 디지털 채널을 통해 해당 펀드는 비용효율성을 제고하면서 80만 명의 회원을 모았다.

Daniel Hunter는 환자 돌봄 서비스를 제공하는 호주의 공유 서비스 기업인 HealthShare NSW의 CEO이다. Hunter는 헬스케어분야는 고객들이 무엇을 원하는지가 아니라, 고객이 무엇을 필요로 하는지 파악할 수 있도록 고객에게 교육을 제공할 필요가 있다고 믿는다. 이어, “우리 기업은 고객 니즈에 기반한 고객 서비스 방식을 제공하고 있다. 가령, 당신이 병원 음식에 많은 돈을 썼다면, 임상 배달(clinical delivery) 서비스에 훨씬 적은 돈을 쓸 수 밖에 없는 것이다”고 주장한다. 기술을 보다 스마트하게 사용함으로써 주문수취 시스템이 개선될 수 있고, 비용도 절감할 수 있을 뿐 아니라 커팅 푸드(cutting food) 주문 배달시간 역시 24 시간에서 3시간으로 줄일 수 있을 것이라고 언급했다.

Hunter는 새로운 기술에서 자신이 직면한 상황을 잘 풀어내기 위한 답을 찾을 수 있었다. 그러나 Hunter는 CEO들에게 “나는 내가 가진 질문에 대한 궁극적인 해답이 기술이라고 생각해서 새로운 기술을 도입한 것이다. 막연히 기술을 도입하기 보다는 본질적으로 ‘내가 가지고 있는 질문이 무엇 인지’, ‘기술이 그 질문의 해답이 될 수 있는지’에 대해 고민해봐야 할 문제다”라고 조언했다.

4차 산업혁명을 위한 사이버 보안

KPMG International의 Cyber Security 부문의 헤드인 Malcolm Marshall은 “3차 산업혁명 때 우리는 인터넷 보안에 효율적으로 대처하는 데 실패했다. 당시 우리는 어떤 교훈을 얻었는가?”라고 반문했다. 사물인터넷 및 머신러닝, 인지 컴퓨팅, 인공지능의 시대 속에서 4차 산업혁명은 보안 리스크를 기하급수적으로 증폭시키고 있다.

글로벌 CEO들은 3차 산업혁명으로부터 얻은 교훈의 의미를 이제야 깨닫기 시작했다. 이들은 새로운 기술의 흐름이 가져다 줄 수 있는 리스크를 인지하고 있는 것이다. 사이버 보안은 올해 글로벌 CEO들이 가장 우려하는 리스크로 꼽힌 바 있다(30%). 이는 지난해 설문조사에서 5위로 조사된 것과 확연히 비교되는 수치이기도 하다.

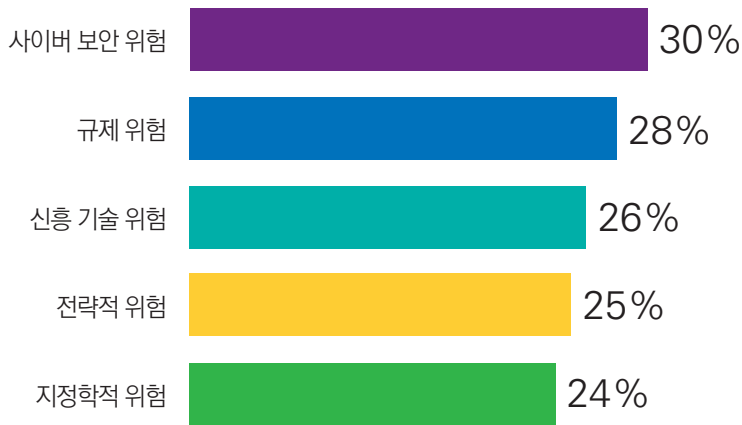
“ 3차 산업혁명 때 우리는
인터넷 보안에 효율적으로
대처하는 데 실패했다.
당시 우리는 어떤 교훈을 얻었는가? ”

Malcolm Marshall

Global Head of Cyber Security
KPMG International



가장 우려하는 위험 요소는 무엇인가? (상위 5개)



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

CEO들은 새로운 시대로의 진입을 두려워하고 있다. 실제로 CEO 중 85%가 자동화 프로세스에 인공지능과 인지과정을 결합하는 것을 우려하고 있는 것으로 나타났다.

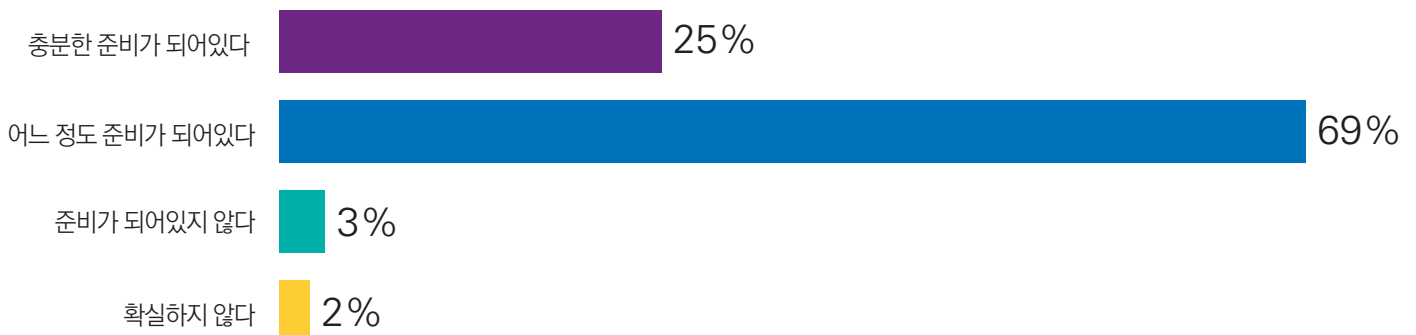
Marshall은 기업의 유형에 따라 반드시 CEO가 사이버 보안에 대해 직접적으로 책임을 질 필요는 없지만 임원진 중 누군가는 사이버 보안에 대한 책임을 질 필요가 있다고 언급했다.

4차 산업혁명에서 살아남기 위해서 기업 내에서 사이버 이슈와 관련 있는 조직원은 사이버 역량을 보유할 필요가 있다. 중요한 결정을 내릴 때에도 사이버 보안 관점에서 살펴볼 필요가 있다. 경영진은 M&A 거래가 마무리 되기 전에 드러나지 않는 안전 관련 데이터 유출이나 법적 책임, 규제 위반에 대해 고려해야 한다.

마케팅 임원은 마케팅 캠페인을 위한 데이터 분석에 사용되는 개인정보에 관한 고객의 의향, 프라이버시 규제에 대해 인지하고 있어야 한다.

CEO 중 72%는 이런 사이버 문제에 대해 충분한 준비가 되어있지 않다고 응답했다. 이는 2015년 보다 높은 수준으로 CEO들은 주로 “조직이 할 수 있는 한 사이버 문제에 적극적으로 대응하고 있다”며 “완벽하게 사이버 문제에 대해 사전에 준비하는 것은 불가능하다”고 언급했다.

당사는 사이버 문제에 대해 준비 되었는가?



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

Marshall은 이러한 결과는 사이버 보안의 복잡성과 예측이 불가능하다는 점을 CEO들이 이해하고 있음을 의미한다고 얘기했다. “대부분 현재의 CEO들은 혼자만의 노력으로 정상의 자리에 오르게 된 것이 아니다. CEO들은 사이버 보안에 대한 전문가가 아니라 할지라도, 사이버 보안 관련 문제에 대한 책임을 져야 한다는 것을 알고 있으며, 이에 대응하기 위한 전문가 조직이 필요하다는 점을 인식하고 있다”

그럼 어떻게 대비해야 할까? 사이버 이슈 대응 능력을 기르기 위해서는 사전 준비가 필요하다. 기업은 신속한 대응과 예기치 못한 상황에 대한 대비책을 사전에 갖추고 있어야 한다. 더 효과적인 관리구조를 갖추고, 사전에 대응책을 마련한 기업들이 예기치 못한 상황에 더 능숙하게 대응하는 것으로 나타났다.

사이버 문제에 대한 신속한 대응은 조직의 관리구조 뿐만 아니라 기술 역량에 달려있다.

사이버 보안은 단순히 비용 요소가 아니라 수익 창출의 원천이기도 하다. 설문에 따르면 사이버 보안과 수익은 상관관계가 있다. 높은 성과를 기록한 기업의 CEO들은 자사가 사이버 보안에 충분히 준비되어 있다고 믿고 있다.

사이버 문제에 대해 충분한 준비가 된 기업



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

사이버 보안과 기업의 성장은 어떤 상관관계가 있을까? 이는 자신감으로부터 시작된다. “만약 당신 기업의 보안 리스크가 매우 낮은 새로운 디지털 방식의 서비스를 만드는데 100%에 가까운 확신이 있다면,

당신은 굉장히 자신감이 넘치는 사람이다”라고 Marshall은 말한다. 사이버 보안에 대한 확신은 디지털 बैं킹에서 그 차이를 확실히 알 수 있다.

일부 은행은 모바일 बैं킹의 이점을 누리는 반면, 그렇지 못한 은행도 있다. 좋은 소식은 CEO들이 혁신을 위한 사이버 보안의 중요성에 대해 인식하고 있다는 것이다.

보안은 제품과 서비스의 혁신을 촉진시킨다



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

고객 프라이버시 또한 중요한 이슈다. CEO의 82%는 고객이 기업보다 프라이버시 이슈에 대해 더 많은 우려를 하고 있다. 데이터 양이 폭증하면서 데이터를 활용할 수 있는 기회가 많아졌다. 일반적으로 서비스가 무료로 제공될 때, 기업은 무료 서비스를 사용하는 소비자로부터 데이터를 획득하고, 이를 기반으로 수익화 및 상품화한다. 고객이 데이터 가치를 인지하면서 데이터를 거래의 일부로 보기 시작 했다. 고객이 기업이 수집하는 데이터의 양과 어떻게 활용하는지를 인지하는 것은 고객이 기업에 반격하는 요소로 작용할 수 있다.

Marshall은 “CEO가 프라이버시의 중요성을 인식하면서 데이터에 대해 좀더 개방적이고 투명하게 접근하고 있다”고 얘기한다.

데이터 프라이버시의 중요성은 비즈니스 모델에 영향을 미칠 것이다. 일부 보험사들은 이미 데이터에 따라 상이한 가격결정 모델을 적용하고 있다. 예를 들면, 운전자가 보험사에 자신의 운전 습관에 대한 데이터 수집을 허용하면 허용하지 않은 운전자 보다 더 저렴하게 서비스를 제공하는 것이다.

일부 완성차 업체들은 차체 내장된 기술을 통해 운전자의 데이터를 확보하는 보험상품도 제공하고 있다.

다행히도 CEO들은 자신들의 취약점을 공유하는 것에 대해 개방적이다. 대부분의 CEO(82%)들은 자신들의 프라이버시 침해 관련 경험을 공유할 의사가 있다.

“만약 CEO들의 프라이버시 관련 경험을 공유하고 이에 대해 학습할 의향이 있다면, 프라이버시 관리와 대응역량은 향상될 것이다”라고 Marshall은 언급했다.

자신감과 미래 성장성

유럽경제가 조금씩 회복되는 움직임을 보이고 있지만 경제환경은 여전히 취약한 상황이다. KPMG 영국의 거시경제부문 헤드인 Yael Selfin은 “CEO들은 지속되는 잠재적 위험과 불확실성을 고려해야 한다”며, CEO들이 향후 3년간 글로벌 경제와 기업 전망에 대해 긍정적으로 생각한다는 것에 놀라게 생각하지 않았다.

이러한 확신은 CEO들이 리더로서의 회복탄력성을 지니고 있으며, 맹목적인 낙관 또는 비현실적인 예상을 하고 있는 것이 아니라는 증거다. KPMG 독일의 수석 이코노미스트인 Dr. Ventzislav Kartchev는 “CEO들은 확신을 갖고 미래를 전망하며, 기업의 미래와 성장가능성을 볼 수 있어야 한다”고 했다. CEO들은 성장률이 완화될 것으로 확신하고 있다. 전체 CEO의 48%가 향후 3년간 성장에 대해 2~5%가 될 것으로 예상하고 있다.

이 성장률은 글로벌 GDP 성장률과 비슷하다.

이런 낙관론은 단기간 내에 다소 약해질 것이다.

CEO의 자신감과 현실적 문제 사이의 균형은 향후 3년 동안 기업 성장에 가장 큰 영향을 줄 것으로 예상되는 글로벌 경제요인을 얼마나 중요하게 생각하는지에 따라 달라진다.

물론 CEO들의 전망은 각 기업이 속한 경제권역과 산업에 따라 매우 상이하다. BNP Paribas Wealth Management의 Merlo는 고액의 자산보유자들의 순자산이 평균 6% 정도 증가할 것으로 예상하며 기업의 미래에 순풍이 불 것으로 보고 있다.

반면, 유럽의 개인 금융 분야는 향후 3년간 더 많은 금융 규제와 저금리 등으로 인해 기업이 여러 문제에 직면할 것으로 예상했다.



Yael Selfin
Head of Macroeconomics
KPMG in the UK

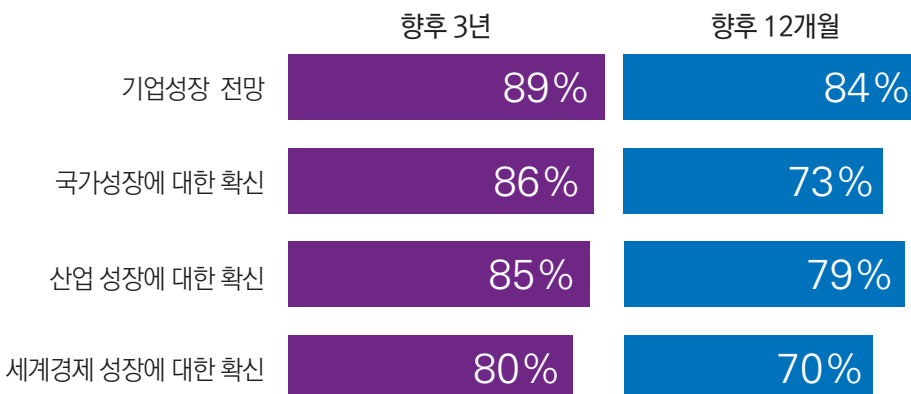


Dr. Ventzislav Kartchev
Chief Economist
KPMG in Germany



Julio Hernandez
Global Head of Customer
Advisory Practice
KPMG International

성장 전망



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

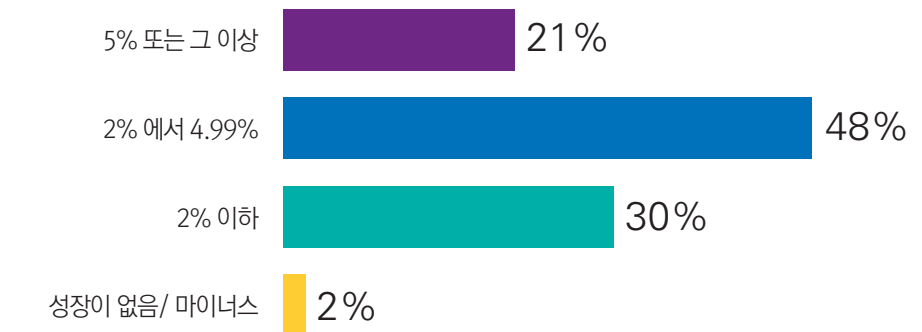
일부 산업은 엄청난 성장을 기대하고 있다. 사물 인터넷 및 산업 인터넷으로 인한 디지털화는 중장기적으로 성장을 가속화시킬 것이다. Software AG는 올해 Digital Business Platform 부문에서 두 자릿수의 성장을 예측하고 있다. 인도의 바이오메디컬 기업인 Biocon의 창업자이자 CEO인 Mazumdar-Shaw는 앞으로 5년간 복제약 제조 과정의 발전을 통해 두 자릿수대의 성장률을 기록할 것으로 예상된다. Mazumdar-Shaw에 따르면 인도의 생물공학 산업은 현재 변곡점에 있으며, 3년 안에 목표치를 달성할 것으로 전망된다.

마찬가지로, 이탈리아 건설사인 Salini Impregilo의 CEO도 소속 분야에 경제 전망과 투자 상황을 근거로 미래 성장을 기대한다. “사회기반시설 부문은 국가 경제 발전과 유망 지역 및 유망 부문과 연관성이 크다. 전 세계적으로 새로운 사회기반시설에 대한 투자는 2020년까지 8조 유로에 달할 것으로 예상된다.”

반면, 경제 성장률, 금리와 규제환경의 영향을 많이 받는 MetlLife는 비용 또는 수익성이 낮은 사업 관리를 통해 주주 가치를 유지시키고 있다.

어떤 산업이나 경제에서도 성장을 저해하는 요인은 지속적으로 존재할 것이다. 그러므로 CEO들은 경제 성장 둔화에 대비할 필요가 있다.

향후 3년간 예상되는 연간 성장률



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

KPMG의 수석 이코노미스트인 Karchev는 “위험기피적인 문화는 불확실성에 직면한 환경에서 문제가 될 수 있다”고 언급하며, “기업들은 실패를 올바른 해결방안의 일환으로 받아들이는 스타트업 문화를 받아들일 필요가 있다”고 조언했다.

어려운 시기가 끝나기를 기다리고만 있지 않는 오늘날의 CEO들 덕분에 미래는 낙관적으로 전망된다. KPMG의 글로벌 어드바이저리 대표인 Goodburn은 “밀물과 썰물이 교차하듯이 경제가 흔들려도 CEO들이 스스로를 책임자로 인식하고 있다면, 궁극적으로 기업의 성과를 스스로 결정할 수 있다”고 말했다.

KPMG International 부회장인 Scott은 “유럽 기업의 CEO들은 향후 12개월 동안 사업계획에 영향을 미칠 수 있는 사건들이 일어날 것을 인식하고 있으며,

개발도상국의 경제 성장을 둔화, 통화정책, 유럽의 약한 경제 회복력에 대해 우려하고 있다”고 덧붙였다.

올해는 96%의 CEO들이 앞으로 3년간 임직원 수가 증가할 것으로 예상했다. 그 중 10%는 향후 3년간 기존보다 25% 증가할 것으로 전망했다.

미래 성장의 기본적인 원천으로 CEO의 28%는 새로운 제품, 26%는 새로운 고객, 25%는 새로운 시장, 22%는 새로운 경로를 꼽았다.

34%의 CEO들은 새로운 제품이 고성장을 위해 가장 중요한 요소라고 인식한 반면, 26%의 CEO들은 신제품으로 인한 성장률이 10% 미만일 것으로 예상했다.

KPMG의 글로벌 고객자문 헤드인 Julio Hernandez는 기업 성장을 위해 고객이 무엇을 원하고, 필요로 하며, 가치 있게 여기는지에 대해 이해할 필요가 있으며, 고객들이 창출하는 가치에 대해 감사해야 한다고 언급했다.

“밀물과 썰물이 교차하듯이
경제가 흔들려도 CEO들이 스스로를
책임자로 인식하고 있다면,
궁극적으로 기업의 성과를
스스로 결정할 수 있다.”

Mark A. Goodburn
Global Head of Advisory
KPMG International



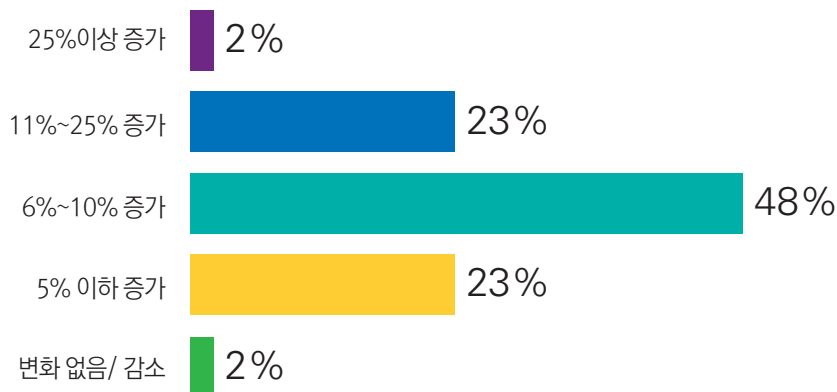
“ CEO들은 이제 신입사원들의
마음을 얻고, 유지하기 위한 방안을
모색해야 한다. ”

Nhlamu Dlomu

Partner, People and Change
KPMG in South Africa



향후 3년간 임직원수 증가 전망



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

“고객에게 차별화된 경험을 제공하기 위해서는 기업의 임직원들이 각자의 역할을 이해하고 수행하는 것이 중요하다.”

능력 개발(Developing talent)

기술발전과 함께 사업계획의 큰 변화에 직면한 CEO의 99%는 현재 보유한 재능 또는 미래 필요할 것으로 예상되는 능력을 발전시키기 위한 전략을 취하는 것으로 나타났다.

또한 대부분의 CEO들이 역량에 차이가 있다고 언급했으며, 50% 이상이 주요 사업부에서 역량 차이가 있다고 응답했다.

“CEO들은 신입사원들의 마음을 얻고, 유지하기 위해 노력해야 한다”고 KPMG 남아프리카공화국의 인사 부문 파트너인 Nhlamu Dlomu가 언급했다.

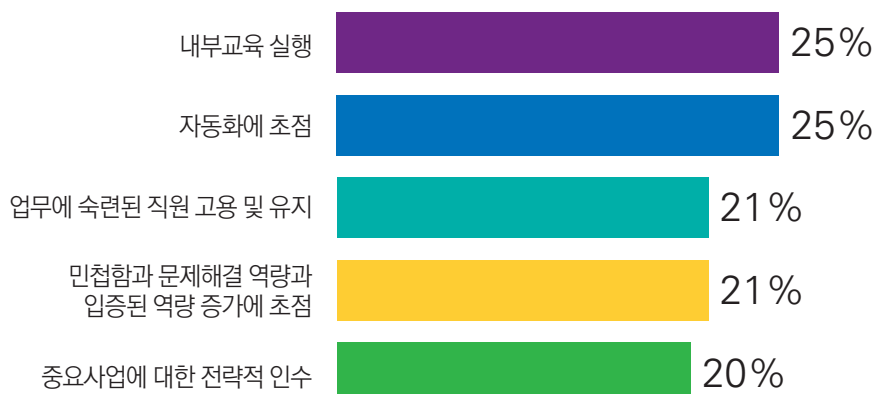
“여기서 신입사원이란 변화에 익숙하고 CEO들이 시간과 경험부족으로 직접 하지 못하지만 조직에 필수적인 임무를 거부감

없이 받아들이는 사원을 의미한다”고 Dlomu는 덧붙였다.

직원들에게 혁신할 수 있는 기회와 기업가적 이거나 협업할 수 있는 환경을 제공하는 것은 직원들의 마음을 끌 수 있는 가장 효과적인 방법이라고 볼 수 있다. (CEO의 37% 응답)

비금전적 보상 역시 직원들을 유지하기 위한 가장 좋은 방법으로 나타났다. (CEO의 39% 응답)

역량 차이를 관리하기 위해 CEO들이 활용하는 5가지 방법



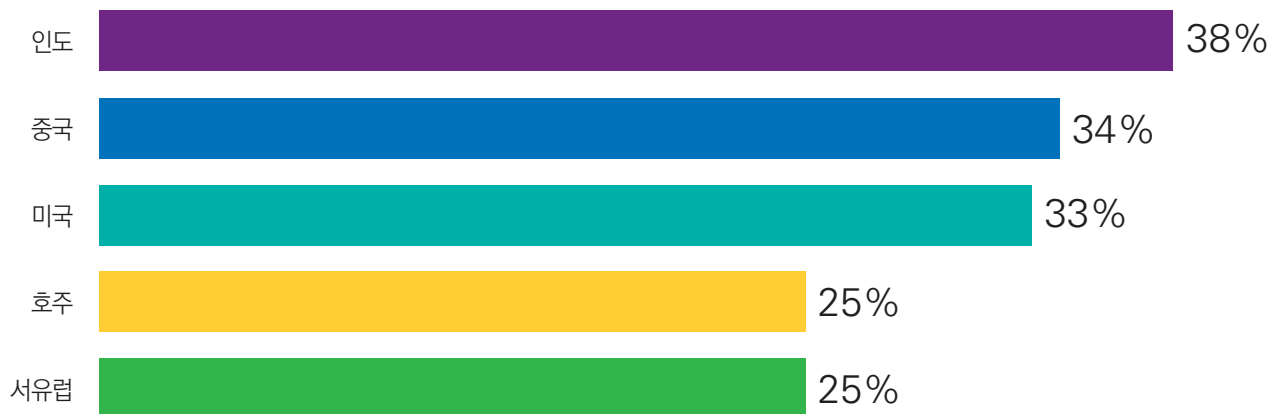
Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

주요 성장 지역

CEO들은 2015년과 비교하여 지역별 성장 잠재력을 다르게 평가했다. 인도, 중국, 미국을 가장 매력적인 시장으로 평가했으며, 인도는 2015년 5위에서 1위로 상승했다.

미국과 중국은 아직까지는 선도시장에 속해 있지만, 작년부터 하락세를 보이고 있다. 서유럽도 시장매력도가 크게 감소한 것으로 나타났다.

향후 3년간 성장 잠재력이 가장 높은 지역은 어디인가? (상위 5개국)



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

아래에서 강조된 바와 같이, 올해 시장 잠재력이 가장 크게 감소할 것으로 예상되는 지역은 석유경제의 중동(21%)과 러시아(21%)로 조사되었다.

일본도 향후 3년간이 아베노믹스가 일본을 성장시킬지 우려를 나타내며 시장 잠재력이 떨어지는 것으로 나타났다.

중동지역의 지정학적 위험 역시 이러한 결과에 영향을 미쳤다.

향후 3년간 성장 잠재력이 감소하는 국가는 어디인가? (상위 5개국)



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

“ 주어진 난관을 고려해서 전략적으로
행동하는 사람들은 인도의 시장
규모를 고려했을 때 엄청난 이익을
취할 수 있다.”

Richard Rekhy
Chairman
KPMG in India

인도

설문에 따르면 올해 인도는 중국과 미국을 제치고 성장 잠재력 부문에서 1위를 차지했다.

2015년 인도는 중국보다 더 많은 해외직접투자를 유치했다. 인도 KPMG의 회장인 Richard Rekhy에 의하면 인도는 1991년에 해외 투자를 개방한 후로 현재 제 2차 경제개혁이 진행되고 있다. 인도는 청년형 인구구조로 인해 인구배당효과를 누리고 있으며, GDP 퍼센트로 봤을 때 급속도로 성장하고 있는 경제대국이라고 볼 수 있다.

이러한 배경과 함께 인도 CEO들은 향후 3년간 다른 나라보다 더 높은 성장을 기대하고 있으며, 이는 낙관적인 경제 성장 전망으로 입증되었다.

인도의 디지털 인프라가 크게 부상하기 시작했다. 인도는 10억 개 이상의 신체특성을 보유하여 세계에서 가장 많은 생체유형 데이터 베이스를 갖고 있다. “기술의 확산을 체감할 수 있다. 인도 철도는 70%의 티켓을 온라인으로 판매하고 있으며, 이 사이트는 세계에서 가장 활발한 전자상거래 사이트 중 하나이다.”

물론, 인도 경제에 도전과제도 존재한다. 낮은 원유가격은 경제에 도움이 되지만 일시적일 뿐이다. 결국 중동의 지정학적 긴장은 인도의 자금 유입에 영향을 줄 수 있다. 인도의 경기회복을 위해서는 비즈니스 환경의 활성화가 필요하다. 비즈니스 환경은 크게 개선될 필요가 있으며, 이를 위해 단계별 작업에 착수하였다. Rekhy는 “주어진 난관을 고려해서 전략적으로 행동하는 사람들은 인도의 시장 규모를 고려했을 때 엄청난 이익을 취할 수 있다”고 밝혔다.

중국

중국의 CEO들은 글로벌 경제와 중국 경제의 불확실성, 비용의 증가, 날로 심해지는 경쟁과 기술 요소로 인해 도전적 환경에 직면해 있다. 중국의 기업들은 생산성과 효율성 향상을 위해 신제품을 출시하고, 혁신을 촉진하며, 파괴적 기술을 사용하는 등 새로운 환경에 대응하기 위해 빠르게 움직이고 있다.

중국 경제 성장에 대한 낙관론은 설문 결과에서도 보여진다.

설문 결과에 따르면, 중국의 CEO들은 향후 12개월간 자사가 소속된 국가, 기업, 산업, 세계 경제의 성장 전망에 대해서 다른 나라의 CEO들보다 더 강한 확신을 갖고 있는 것으로 나타났다.

중국내 CEO들 중 2/3는 앞으로 3년간 중국이 빠르게 성장할 것으로 전망했다. 중국의 CEO 들은 자국을 제외한 다른 지역 중에서 미국과 아세안에 집중하고 있다. 글로벌 응답자들은 중국과 인도가 성장가능성이 높은 것으로 전망하며, 이로 인해 중국으로 유입되는 해외

투자를 유지하는데 긍정적인 영향을 준다는 것이다.

중국의 CEO들은 기업의 성장 요인이 집중투자와 수출주도형 성장에서 소비와 혁신으로 이행되었기 때문이며, 이로 인해 기업의 성장 전망을 낙관하고 있다. 중앙 정부는 고부가가치 경제로 이행하기 위한 혁신의 중요성을 인지하고, 2016년부터 2022년까지의 제 13차 5개년 계획의 ‘5가지 개발 계획’을 최우선 과제로 제시했다.

중국 정부에서 경제 성장을 위해 수립한 정책을 통해 성장 목표를 설정하고 개혁을 추진했으며 중국은 혁신의 리더로 부상할 수 있었다. 중국의 CEO들에게 혁신을 추진하는 것은 전략상 최우선 과제다. 사업 전략에 혁신을 포함시킨 대부분의 응답자들은 분명한 목표와 목적을 갖는 것이 성공적인 혁신을 이끄는 데 중요하다고 응답했다. 뿐만 아니라, 전 세계적으로 23%의 응답자만이 혁신을 비중있게 생각하는 것에 비해 중국에서는 절반에 가까운 CEO들이 혁신을 중요하게 여기는 것으로 나타났다.

베이징은 전통산업의 생산성을 높이기 위해 최신 IT 기술 및 제조 기술을 활성화하고 자동화 기술을 발전시킬 계획을 수립했다. 클라우드 컴퓨팅이나 빅데이터 분석, 사물 인터넷과 같은 데이터 관리기술은 중국 기업들이 운영비용을 절감하고, 효율성을 높이며, 소비자의 요구사항에 더욱 잘 대응할 수 있도록 했다.

그렇기 때문에 중국 응답자들이 데이터 분석 역량과 사물인터넷 분야를 집중 투자할 분야로 꼽는 것은 놀랍지 않다. 중국 KPMG의 회장인 Honson To는 “중국의 전통 제조업 부문의 일부 기업들은 기술과 데이터 분석을 통해 더욱 성장할 수 있다는 것을 인식하고 있다. 이는 5년 전만 해도 상상조차도 할 수 없었던 일이다”라고 언급했다.

많은 기업들이 중국에서의 새로운 비즈니스 모델을 분석하고 있다. 아마존, 알리바바, 우버, 우버의 중국 경쟁자인 디디 콰이디 같은 기업의 비즈니스 모델은 고객을 상품이나 서비스로 연결시키는 독점 플랫폼에 기반을 두고 있다. 최근 미국을 추월하여 빠른 속도로 중산층이 증가하고 있는 중국에서 이러한 비즈니스 모델은 빠르게 확대될 수 있다. 뿐만 아니라, 물류 인프라와 모바일 정보 기술의 발전으로 제품과 서비스로의 접근이 과거보다 용이해져 중국의 제조업자 또는 서비스 제공자들은 막대한 지방(농촌) 고객을 확보했다.

중국이 새로운 비즈니스 모델로 이행하면서, 중국의 전통 제조기업은 지속적으로 글로벌 CEO들에게 인기를 얻고 있다. Gonvarri Steel Service는 2017년 7월까지 중국 기업과 함께 중국 내 4개의 새로운 공장을 건설할 계획이다. 이는 GSS에게 좋은 성장의 기회가 될 것이다.

중국은 중산층의 규모와 구매력, 물리적 · 기술적 인프라, 고품질의 성장과 혁신을 지원하는 제도 등으로 인해 다국적 기업에게 매우 매력적인 곳이다. 그러나 지속적으로 취향이 변하고 새로운 상품이나 서비스에 많이 노출되고 있는 중국 소비자들을 만족시키는 것은 결코 쉬운 일이 아니다.

결과적으로, 많은 CEO들이 신상품을 개발하고, 혁신을 촉진하며, 데이터 분석과 파괴적 기술 역량을 향상시키기 위해 기업의 성장 전략을 변화시키고 있다.

Honson To는 “중국에서는 제대로 된 비즈니스 모델을 갖추고 혁신적이고 와해적이며 고객에게 충분히 적극적으로 다가간다면 사업에 성공할 수 있는 확률이 매우 높다”고 언급했다.

“중국에서는 제대로 된 비즈니스 모델을 갖추고 혁신적이고 와해적이며 고객에게 충분히 적극적으로 다가간다면 사업에 성공할 수 있는 확률이 매우 높다.”

Honson To
Co-Chairman
KPMG China



“ 다른 개발도상국들과 비교했을 때
미국은 안 좋은 동네에서
가장 좋은 집이라고 표현할 수 있다. ”

Constance Hunter
Chief Economist
KPMG in the US



미국

미국은 인도와 중국 다음으로 새로운 성장을 위한 잠재력이 많은 국가다. KPMG미국의 수석 경제분석가인 Constance Hunter는 “다른 개발도상국들과 비교했을 때 미국은 안 좋은 동네에서 가장 좋은 집이라고 표현할 수 있다”고 말했다. 미국은 다른 선진국, 심지어는 이머징 시장과 비교해도 막강한 소비율과 높은 이자율을 통해 강한 성장세를 보이고 있다.

미국의 성장 요인 중 하나로 경제학자들이 얘기하는 ‘비즈니스 역동성’, 또는 실리콘 밸리에서 사용되는 말로는 ‘빠른 실패(failing fast)’를 들 수 있다. 76%의 미국 CEO들은 (미국을 제외한 국가의 CEO 중 65%가 동일 응답을 한 것에 비교하여) 새로운 진입자 또는 경쟁자가 기업의 비즈니스 모델을 방해할 것에 대하여 우려하고 있다는 사실은 놀라운 일이 아니다. 미국은 스마트폰과 소셜미디어 보급률이 가장 높은 나라 중 하나다. 미국의 CEO들 중 54%는 고객의 니즈와 기대에 부응하지 못하는 것에 관심을 갖고 고객 만족도에 대하여 걱정하고 있다고 응답했다.

모든 경쟁과 고객에 대한 관심은 미국 기업들이 다른 글로벌 기업들보다 환경 변화에 보다 예리하고 민첩하게 대응할 수 있도록 만들고 있다.

Hunter는 “경제 모델 예측에 따라 미국 CEO는 임직원수를 계획한다”고 언급했다. 글로벌 주요 이슈들은 미국의 이자율에 영향을 미친다. 나머지 주요 선진국이 마이너스 금리 정책을 취하면, 미국 중앙은행에서 서서히 단기적으로 금리를 올려도 장기적으로 미국의 금리는 유지될 것이다. 저금리의 영향은 중장기적으로 성장과 고용을 촉진할 것이다. 설문에 따르면, 49%의 CEO는 앞으로 12개월 동안 5% 정도 고용을 늘릴 예정이라고 답하였고, 54%의 CEO는 앞으로 3년간 6~10%의 고용 확대를 기대하고 있다고 응답했다.

Hunter는 전년과 비교해서 미국 중앙은행은 금리를 인상하기 시작했고 선거와 관련하여 불확실성이 증대됐다고 언급했다.

그러나 세계에서 가장 경쟁력있는 노동력, 강한 자본시장, NAFTA와 그 외 무역 협정과 같은 비즈니스 친화적인 법과 규제 등으로 인해 미국에 투자함으로써 얻을 수 있는 이점은 아직 많다.

스페인 철강기업인 Gonvarri Steel Services는 미국과 멕시코 같은 NAFTA 국가들 사이에서 존재감이 커질 것이다. Gonvarri Steel Services의 CEO인 Calvo는 “가치가 점점 내려가고 경기회복에 가까워지고 있는 라틴 아메리카에서는 곧 인수하기 좋은 시기가 올 것이다”라고 언급했다.

미국은 기술적인 면에서 가장 발전된 시장으로 알려져 있다. “미국은 가장 큰 시장이며, 앞으로도 지속될 것이다. 미국 기업, 연방정부가 새로운 소프트웨어 기술에 투자할 용의는 세계 어느 곳보다 더 높다”고 Software AG의 Streibich가 언급했다.

결론

4차 산업혁명을 이끄는 머신러닝(machine learning), 인지컴퓨팅(cognitive computing), 인공지능(artificial intelligence)으로 인해 변화의 속도는 점차 가속화 되고 있다. 앞으로 3년간 급격한 변화가 일어날 것으로 전망된다. 이러한 점을 고려할 때 지금 시점에서 기업의 CEO는 변화에 대응하는 적절한 행동을 수행해야 한다. 특히 CEO는 다음에서 제시하는 화두를 깊이 인지하고 행동해야 한다.

취약성(Vulnerability)

변화의 상황은 당신 혼자만 직면하고 있는 문제는 아니다. 설문 조사에서 CEO들은 미래 시대의 요구와 향후 기업이 직면하게 될 혼란에 대해 사전적으로 어떻게 대처해야 할지 우려하고 있다. 과거 일어나지 않았던 새로운 상황에 대해 두려움을 갖는 것은 우리 모두의 본성이다. 우리가 오늘을 살고 있는 것의 대부분은 과거 산업 혁명의 영향이다. 새로운 상황에 대해 당신이 모른다는 사실을 인정하는 것은 오히려 당신의 개방성과 성숙함을 보여주는 것이다.

생태계(Ecosystems)

새로운 시대에서는 전통적인 영역과 역할이 더 이상 적용되지 않는다. 산업, 기업, 기술 및 고객을 분리하는 경계는 사라지고 있다. 변화의 속도가 빠르기 때문에 CEO들은 새로운 건물을 짓거나 필요한 부문을 직접 구매하는 것보다는 임대하거나 공유하는 것이 더 바람직한 방향이라고 생각하고 있다. 공유의 확산으로 인해 과거의 경쟁자는 기업에게 공급자일 뿐만 아니라 고객이 될 수도 있다. 따라서 책임과 권한에 관한 재정의가 필요하며 과거와는 다른 새로운 리더십이 요구된다. CEO들은 현재의 모호하고 정의되지 않은 상황에 익숙해질 필요가 있다.

민첩성(Agility)

현재의 변화 속도는 미래에 대한 가시성을 제한하고 있으며, 단기 및 중기 전략의 위험성을 높이고 있다. 발생한 적이 없고, 알려지지 않은 미지의 상황에 대처하기 위해서는 민첩하게 변화할 수 있는 전략을 수립해야 한다. 단발적인 변혁(Transformations)으로 위기를 극복하는 시대는 지나갔다. 현재 상황에서는 시장의 변화 속도에 맞춰 빠르게 적응하고 조정할 수 있도록 점증적이고 연속적인 변혁이 필요하다.

고객 중심 (Customer-centricity)

디지털 채널을 활용하여 고객과 소통하는 능력은, 고객의 소리를 듣고, 고객의 기대를 충족함에 있어서 매우 중요한 요소이다. 그러나 다양한 정보 속에서 고객이 정말로 원하는 것을 분별하는 것도 중요하다. 즉, 디지털 채널을 활용한 소통능력은 고객이 추구하는 가치와 밸런스가 맞아야 한다.

신뢰(Trust)

신뢰는 데이터 시대에서 중요한 요소 중 하나이다. 오늘날 많은 전략들이 데이터 분석과 알고리즘을 통해 만들어지고 있으며, 따라서 데이터가 높은 정확성을 가지고 있어야 한다. 동시에 데이터가 개인정보보호를 위반하지 않고 이용될 필요가 있다. 이러한 신뢰는 공급 체인, 파트너 및 고객을 포함한 전체 생태계에 걸쳐 갖춰져야 한다.

위험(Risk)

사물인터넷, 머신러닝, 인지컴퓨팅과 인공지능을 포함하는 4차 산업혁명의 시대에서는 보안에 대한 위험이 급격하게 증가한다. 사이버 보안 이슈를 인지하고 있는 기업의 모든 임직원들에게는 사이버 역량은 매우 중요하다. 각 부서에서의 주요 결정은 사이버 보안의 관점 하에서 다뤄져야 한다.

대부분의 CEO는 향후 몇 년간 새로운 도전에 직면하게 될 것으로 예상하지만, 완만한 경제성장에 대한 기대를 바탕으로 현재의 상황을 성공적으로 관리할 수 있을 것으로 낙관하고 있다. 그러나 지금이 유일한 기회라는 것을 인식해야 한다.

Methodology and acknowledgements

본 보고서는 호주, 중국, 프랑스, 독일, 인도, 이탈리아, 일본, 스페인, 영국, 미국에서 1,268명의 CEO를 대상으로 한 설문 조사를 기반으로 작성되었다. 이외의 18개의 추가적인 지역 및 국가의 CEO들에 대한 분석 결과는 보고서의 부록(Appendix)에서 확인할 수 있다.

본 설문은 자동차, 금융, 인프라, 보험, 투자 관리, 생명 과학, 제조, 유통 및 소비재 시장, 기술, 에너지 및 유틸리티와 통신을 포함한 11개의 주요 산업을 대상으로 조사되었다.

설문에 참여한 CEO 중 275명은 매출액 기준으로 5억 달러~9억 9,000만 달러 규모의 기업에 종사하고 있으며, 595명의 CEO는 10억 달러~99억 달러 규모의 기업에 종사하고 있다. 또한 398명의 CEO는 100억 달러 이상의 매출액을 기록하는 기업에서 근무하고 있다.

한편 조사대상 CEO중 893명은 공공분야의 기업에 종사하고 있으며, 375명은 민간 분야의 기업에서 근무하고 있다.

본 설문조사는 2016년 3월 15일부터 4월 29일까지 수행되었다. 설문결과의 수치 중 비중의 합은 반올림으로 인해 100%가 되지 않을 수 있다.

KPMG와 Forbes Insights는 본 보고서를 위해 본인들의 전문지식과 시간을 허락해준 다음의 분들에게 특별한 감사를 전한다.

- Debby Blakey, CEO, Health Employees Superannuation Trust, Australia
- Gary Burnison, CEO, Korn Ferry, US
- Josu Calvo, CEO, Gonvarri Steel Services, Spain
- Chunhua Chen, former CEO, New Hope Liuhe, China
- Vittorio Colao, CEO, Vodafone, UK
- Daniel Hunter, CEO, HealthShare NSW, Australia
- Steven A. Kandarian, CEO, MetLife, US
- Kiran Mazumdar-Shaw, Chairman, Biocon Limited, India
- Sofia Merlo, Co-CEO, BNP Paribas Wealth Management, France
- Paul Polman, CEO, Unilever, UK
- Pietro Salini, CEO, Salini Impregilo, Italy
- Karl-Heinz Streibich, CEO, Software AG, Germany
- Emma Walmsley, CEO, Consumer Healthcare, GSK, UK

Appendix

A view from selected regions and countries

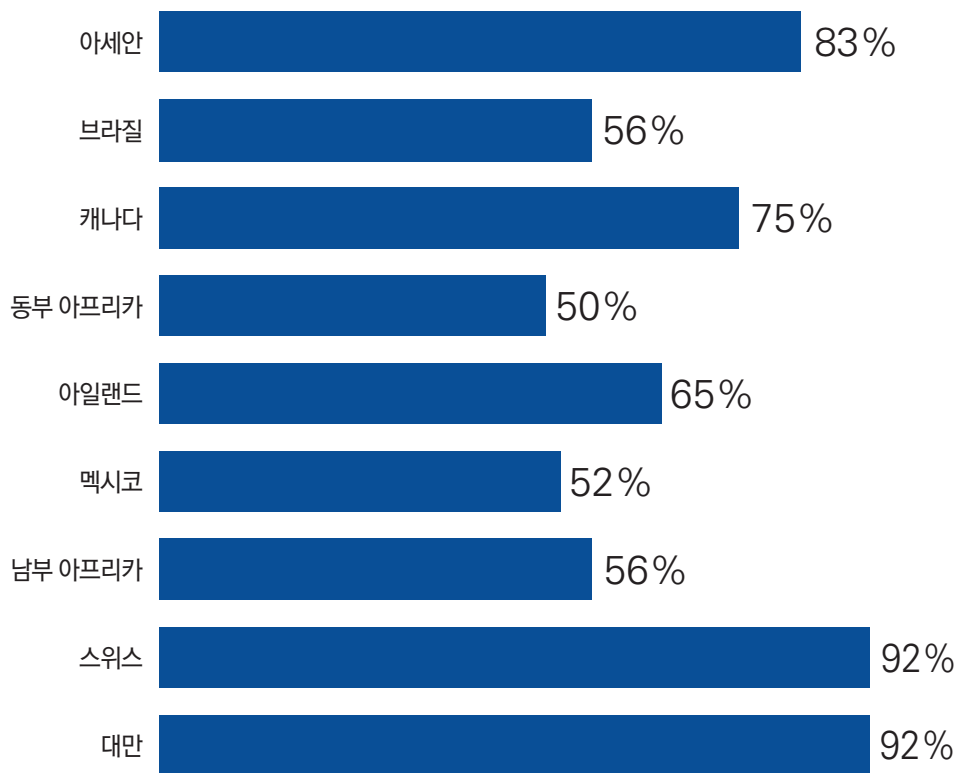
보고서의 본문에서 다루지 않은 지역과 국가의 CEO들을 조사한 결과는 본 부록에서 제시한다.¹

부록에서는 향후 3년 간 각 지역과 국가별 CEO들이 조직의 미래를 위해 생각하고 있는 전략적 우선 순위, 성장, 투자 및 위험 등에 관해 다룬다.²

중대한 변화(Critical change)

향후 3년의 중요성에 대한 견해는 전세계 국가별로 차이가 있다. 스위스와 대만에서 근무하는 CEO의 경우 92%가 향후 3년이 매우 중요할(Critical) 것이라고 판단했다. 또한 아세안 지역 CEO의 82%도 다가오는 3년이 매우 중요한 시점이라고 응답했다. 반면 아프리카 지역의 CEO들은 50%만이 향후 3년이 지난 50년 보다 중요할 것이라고 응답했다. 기업의 변화에 대한 관점도 국가별로 상이하게 나타났는데, 멕시코의 CEO는 기업에 대대적인 변혁이 필요할 것이라고 응답했으며, 대만의 CEO는 상대적으로 소규모의 변환이 요구된다고 응답했다.

본인이 종사하는 산업에서 다가올 3년이 과거 50년 보다 중요하다고 생각하는 CEO의 비중은?



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

전략과 핵심 투자의 우선순위(Strategic and top investment priorities)

기업의 성장을 견인하기 위해 주요 10개 국가 CEO들이 생각하고 있는 Top 3의 전략적 우선순위는 혁신, 기술, 고객중심이다. 이러한 우선순위는 전세계적으로 통용되지만,

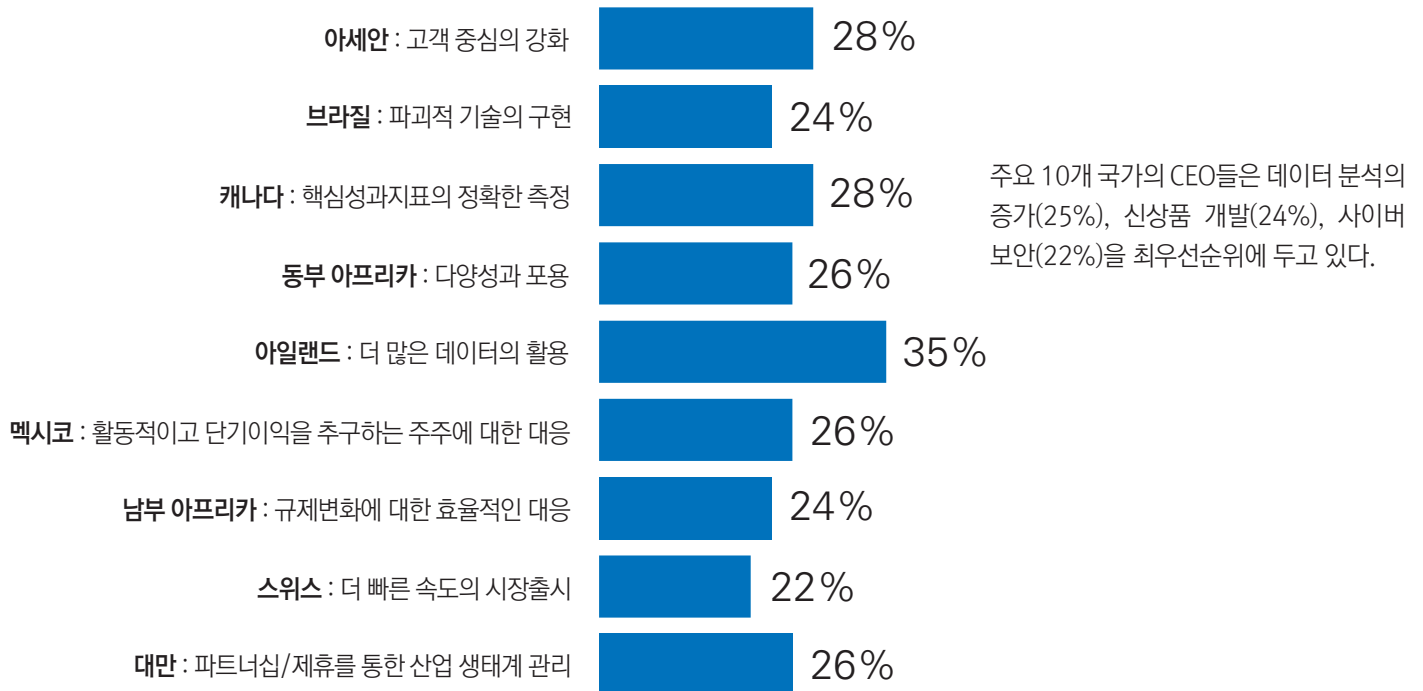
특정 지역 및 국가의 CEO들은 미래에 대한 전략을 수립할 때 자신의 특수한 비즈니스 환경을 고려하여 우선순위를 결정할 필요가 있다. 예를 들어 캐나다 CEO의 경우, 효과에 대한 측정을 보장하는 것이 전략의 최우선 순위에 있다.

반면, 대만 CEO의 경우 다른 기업 또는 연구 기관들과의 협업(collaboration)으로 새롭게 생성되는 비즈니스 생태계의 중요성을 인지하는 것이 최우선 순위라고 답했다.

¹ 아세안 지역은 싱가포르, 말레이시아, 태국, 인도네시아, 필리핀, 베트남을 포함. 동부 아프리카는 케냐, 우간다, 탄자니아, 르완다와 에티오피아를 포함

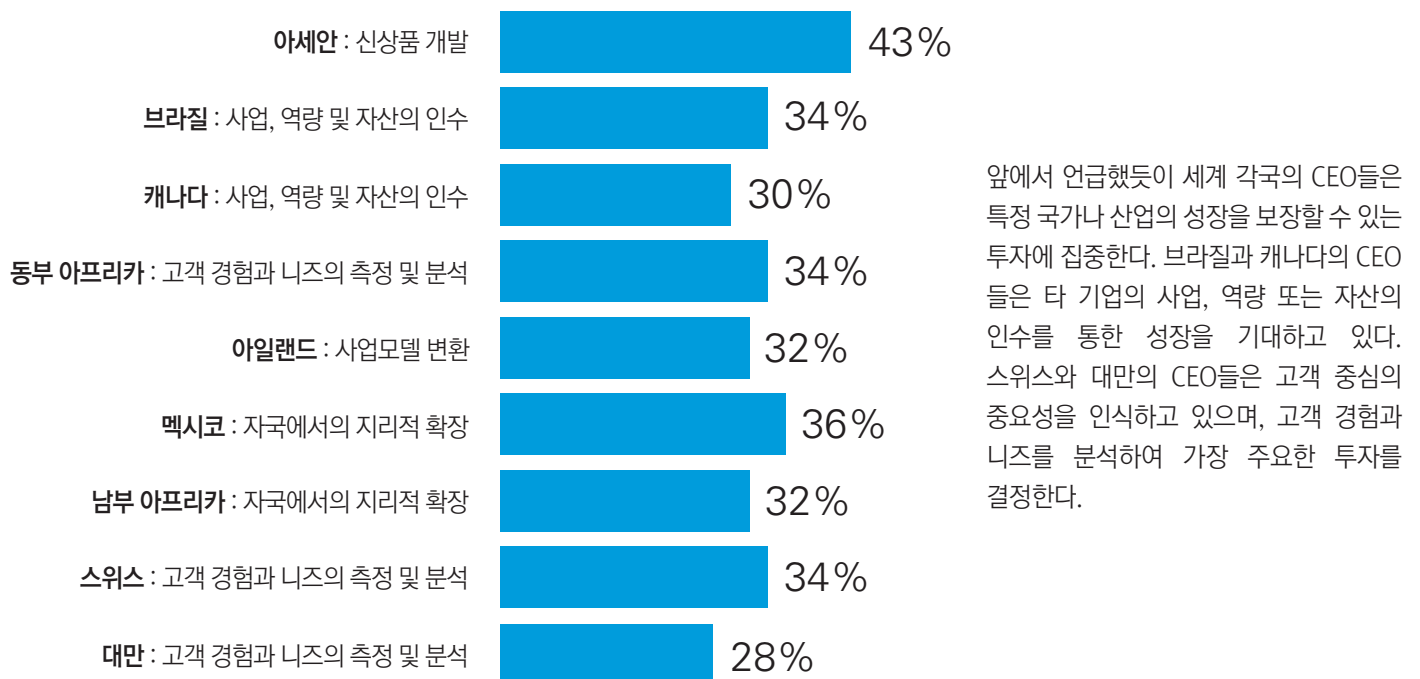
² 이 부록의 모든 데이터는 향후 3년간의 기대를 나타냄

지역/국가별 향후 3년간 가장 중요한 전략적 우선순위



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

지역/국가별 향후 3년간 상당한 투자가 발생할 부문



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

CEO의 주요 관심사

주요 10개국의 CEO들은 대부분 고객의 충성도와 세계 경기의 영향을 걱정하고 있다 (각각 88%). 이때, CEO의 주요 관심사는 기업을 둘러싼 경제와 비즈니스의 성숙도에 따라 달라진다.

경제와 비즈니스의 성숙도(maturity)를 측정하는 기준 중 하나는 데이터의 질이다. 동부 아프리카 국가들과 멕시코의 CEO들은 데이터의 질을 가장 주요한 관심사로 뽑았다. 반면, 시장에서의 신뢰를 얻기 위한

외부 감사의 질은 남부 아프리카 국가와 대만 CEO들의 주요 관심사이다.

당연히, 상당수의 CEO가 신기술과 새로운 제품과 서비스에 대하여 관심을 갖고 있다.

지역/국가별 CEO의 주요 관심사들

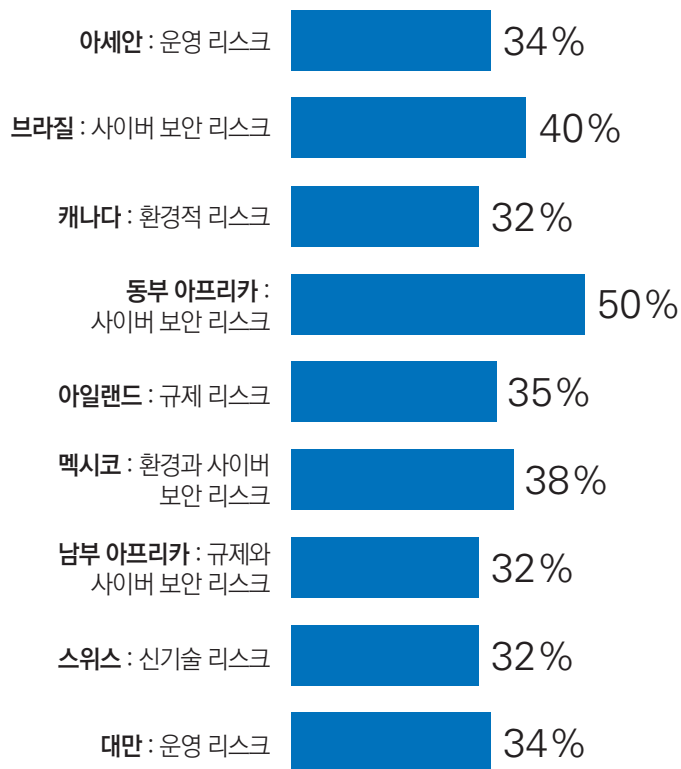
아세안	<ul style="list-style-type: none"> - 외부감사의 가치와 질 - 판단의 근거가 되는 데이터의 질 - 차세대 서비스와 제품이 무엇인지 조직이 인지하고 있는가
브라질	<ul style="list-style-type: none"> - 자사의 성장을 억제하는 규제 - 세계 경제요인이 비즈니스에 미칠 영향 - 파괴적 변화에 대해 얼마나 전략적으로 생각하는가
캐나다	<ul style="list-style-type: none"> - 차세대 서비스와 제품이 무엇인지 조직이 인지하고 있는가 - 밀레니얼 세대의 다양한 니즈가 비즈니스를 어떻게 변화시킬 것인가 - 세계 경제요인이 비즈니스에 미칠 영향
동부 아프리카	<ul style="list-style-type: none"> - 판단의 근거가 되는 데이터의 질 - 세계 경제요인이 비즈니스에 미칠 영향 - 자사의 성장을 억제하는 규제
아일랜드	<ul style="list-style-type: none"> - 인공지능과 인지과정의 통합을 고려하는 것 - 판단의 근거가 되는 데이터의 질 - 파괴적 변화에 대하여 얼마나 전략적으로 생각 하는가
멕시코	<ul style="list-style-type: none"> - 판단의 근거가 되는 데이터의 질 - 세계 경제요인이 비즈니스에 미칠 영향 - 3년후 자사의 제품과 서비스에 대한 타당성
남부 아프리카	<ul style="list-style-type: none"> - 외부감사의 가치와 질 - 차세대 서비스와 제품이 무엇인지 조직이 인지하고 있는가 - 고객의 충성도
스위스	<ul style="list-style-type: none"> - 세계 경제요인이 비즈니스에 미칠 영향 - 자사의 성장을 억제하는 규제 - 3년후 자사의 제품과 서비스에 대한 타당성
대 만	<ul style="list-style-type: none"> - 외부감사의 가치와 질 - 자사의 성장을 억제하는 규제 - 세계 경제요인이 비즈니스에 미칠 영향

사이버 보안과 리스크(Cyber security and risks)

주요 10개국의 CEO들은 가장 걱정되는 위험요소들 중 하나로 사이버 리스크(cyber risk)를 꼽았다. 많은 CEO들이 운영 리스크와 규제 리스크의 중요성을 높게 평가하기도 한다. 그러나 사이버 리스크는 브라질, 캐나다, 멕시코, 남부 아프리카에서 최고의 위험요소로 지목되고 있다.

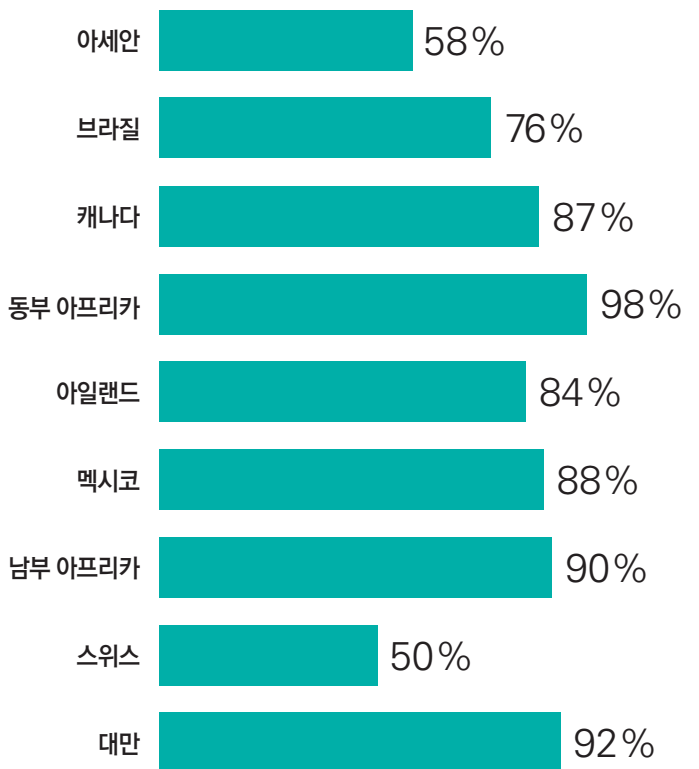
동시에 CEO들은 사이버 리스크에 대응하기 위한 준비가 필요하다는 것을 인지하고 있다. 특히, 동부 아프리카, 대만, 남부 아프리카의 CEO들은 사이버 리스크에 가장 취약하다고 느끼고 있다. 그러나, 전체 조사대상의 29%만이 사이버 위협에 대하여 충분히 준비가 되어있다고 생각하고 있다.

지역/국가별 최상위 리스크



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

사이버 리스크에 대한 준비가 충분하지 않다



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

주요 성장 지역(Top growth geographies)

어떠한 곳이 성장하고 있는가에 대한 관점은 지역에 따라 다양하지만, 다수의 CEO들이 성장 지역으로 평가하는 국가가 존재한다. 인도, 중국, 미국이다.

이는 주요 10개국 CEO들이 선정한 최고의 성장지역(growth destination)이기도 하다. 아세안 국가와 아일랜드의 CEO들은 남부 아메리카를 최고의 성장지역으로 평가하고

있다. 아일랜드는 러시아 시장의 잠재성이 높다고 평가하고 있다. 대만 CEO들은 기술수준이 높다는 점에서 중부 유럽에 매력을 느낀다.

신시장 성장에 대한 최고의 잠재력을 지닌 지역/국가

아세안



브라질



캐나다



동부 아메리카



아일랜드



멕시코



남부 아메리카



스위스



대만



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

자신감(Confidence)

세계 경기와 국내 경기의 성장 뿐 아니라 자사의 성장에 대하여 주요 10개국의 CEO들은 전반적으로 높은 자신감을 보이고 있다. 특히, 대만은 아래 각 설문조사에서 CEO가 가장 높은 자신감을 표명한 주요 3개의 국가/지역에 모두 해당됐다.

전세계적으로 다수의 CEO들은 향후 3년 간 자사의 임직원 수가 5% 이상 증가할 것이라고 예측한다. 이러한 답변은 캐나다(96%), 아일랜드(90%), 스위스(90%)에서 높게 나타났다. 그러나 매출의 경우 전체 조사대상의 절반 이하만이 5% 이상의 증가를 예측하고 있어,

매출증가의 속도는 임직원 증가의 속도보다 느릴 것으로 예상된다.

매출증가가 5% 이상이 될 것이라고 예측하는 CEO들은 대부분 스위스(32%), 아세안 국가(21%), 캐나다(19%) 출신이다.

자국의 성장에 대하여 자신 있다고 응답한 CEO (국가/지역별)



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

세계 경기에 대하여 자신 있다고 응답한 CEO (국가/지역별)



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

자사의 성장에 대하여 자신 있다고 응답한 CEO (국가/지역별)



Source: 2016 Global CEO Outlook, KPMG International

For further information about this report, and how KPMG can help your business, please contact me:

John Veihmeyer

Chairman, KPMG International

Phone: 212-909-5040

john-veihmeyer@kpmg.com



kpmg.com



kpmg.com/app



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.

© 2016 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.

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

Designed by Evalueserve.

Publication name: Now or never: 2016 Global CEO Outlook

Publication number: 133563-G

Publication date: June 2016