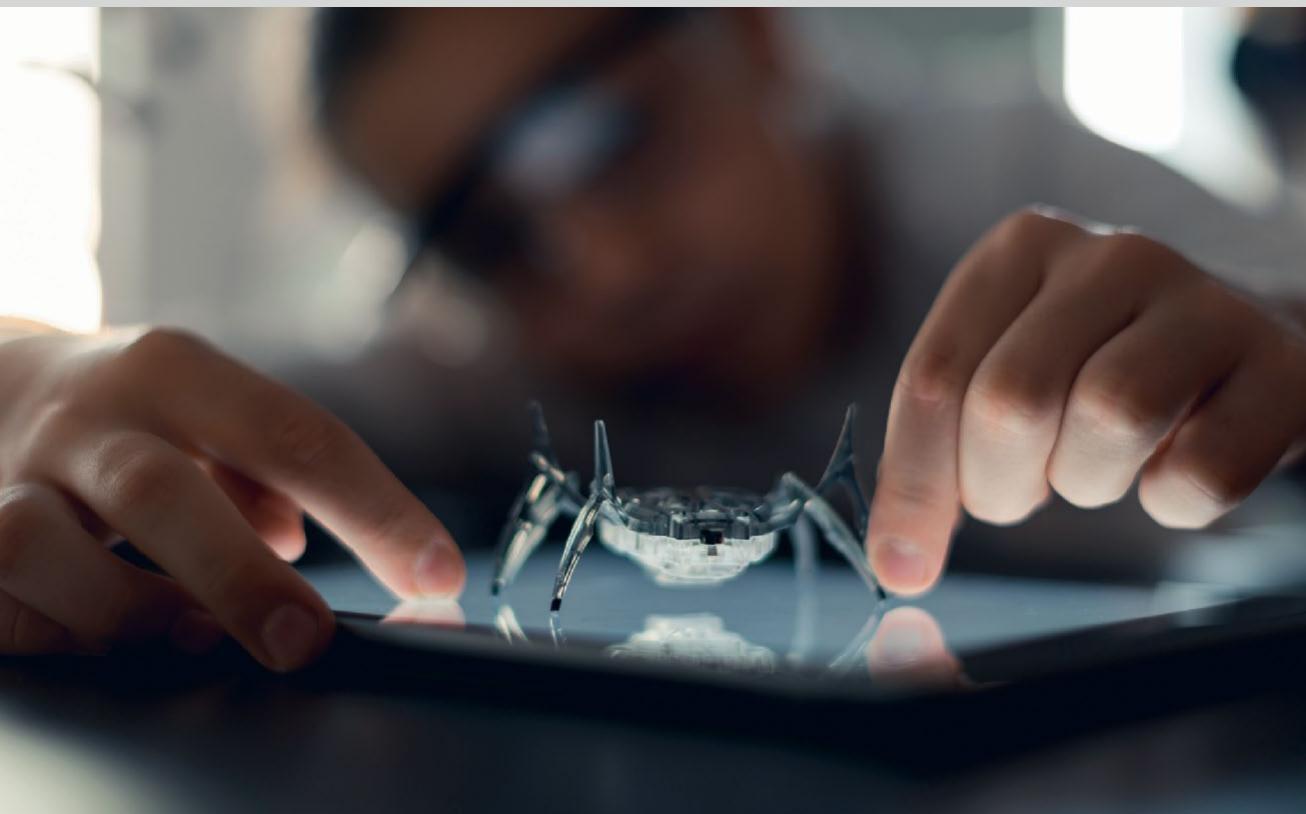


가족경영기업의 AI 도입 및 기업운영 전략

Success and Succession in an AI world



PwC, 전 세계 넥스트젠 900여 명 설문 “현 경영진보다 AI 잠재력 낙관”
AI 도입 및 활용에 회의적… ‘작은 성공’ 위해 파일럿 프로젝트 시도해야

가족경영기업은 리더십 전환과 생성형 AI를 역동적으로 융합해 다음 세대를 위한 기회를 창출합니다.

인공지능(AI), 로보틱스 등 급변하는 기술과 비즈니스 환경의 변화 속에서 현재 가족경영을 하고 있거나 세대 교체를 염두에 둔 가족경영기업은 어떤 준비를 해야 할까요? 대기업과는 염연히 다른 기업 문화와 환경 속에서, 중견 가족경영기업이 AI를 도입해야 하는 방식은 어떻게 달라야 할까요?

AI 활용이 기업의 핵심 성장동력이라는 점은 대다수 가족경영기업도 인식하고 있습니다. 하지만 이를 비즈니스에 적용하고 접목할 수 있는 기업은 많지 않으며, 실제로 AI를 도입할 수 있는 여력도 충분치 않습니다. AI에 대한 투자 여력이 있는 대기업조차 AI 성공 사례를 만들기 위해 고군분투하는 가운데, 가족경영기업의 AI 성공 사례를 찾기 어려운 것이 현실입니다. 새로운 것을 받아들이기보다 전통을 중시하는 가족경영기업 특수성 때문에 AI 도입은 더욱 쉽지 않습니다.

그렇다면 AI 시대에 중견 가족경영기업이 나아가야 할 방향은 무엇일까요? 기업의 오너, 최고경영자(CEO) 등 현 경영진과 그들의 2세, 3세(이하 넥스트젠, 기업 오너의 2세, 3세 등 차세대 경영진)의 AI에 대한 생각은 어떻게 다를까요? 성공적인 AI 도입을 위해 이들이 해야 하는 역할은 무엇일까요?

본 보고서는 PwC에서 전 세계 주요 기업이 넥스트젠 약 900여 명을 대상으로 설문 조사한 결과를 바탕으로 만든 국문 보고서입니다.

* 본 보고서에서 칭하는 가족경영기업은 한국의 많은 가족경영기업 중 ‘중견 규모의 가족경영기업’을 주요 타겟으로 했으며, 넥스트젠(Nextgen)은 오너의 2세, 3세, 4세 등 자녀이자 차세대 경영자를 의미함

Nextgen, 가족경영기업 AI 도입의 ‘핵심’ 역할 할 것

AI 도입에 있어 기업이 주목해야 하는 것은 바로 넥스트젠의 역할입니다. 다행히 가족경영기업의 넥스트젠은 AI의 잠재력을 현 경영자보다 잘 이해하고 있으며, 전사 차원으로 활용을 확대할 의지도 갖고 있습니다. 이런 가능성은 최근 전 세계 900여 명 이상의 넥스트젠판을 대상으로 실시한 설문조사에도 드러났습니다.

설문 결과에 따르면, 넥스트젠판은 현재의 경영진보다 생성형AI의 가능성이나 잠재력에 대해 더욱 낙관적으로 인식합니다. 또한 AI 도입을 위해 개별적 접근이 아닌, 전사적 차원의 지원이 시급하다고 생각했습니다.

73%

의 넥스트젠판은 생성형 AI가
비즈니스 혁신을 위한 강력한
힘이 될 것으로 믿고 있지만,
가족경영기업의 활용
역량에는 의문을 제기합니다.

Source: PwC's Global NextGen Survey 2024

다만, 넥스트젠판은 생성형 AI의 잠재력을 인정하지만, 본인이 속한 가족경영기업이 생성형AI 도입과 활용을 위한 역량을 보유했는지에 대해서는 다소 부정적으로 답변했습니다. AI 도입을 위해 인력의 전문성과 임직원의 디지털 역량, 합의된 방향성, AI의 가치에 대한 임직원의 동의, 이를 뒷받침하는 거버넌스와 프로세스, 이를 구현하기 위한 시간과 비용 투자 등이 필요한데, 이 부분에서 아직 준비가 덜 됐다고 판단한 것입니다.

PwC는 설문 조사를 통해 나타난 현 경영진과 넥스트젠판의 인식에 대한 주요 인사이트를 아래 세 가지로 정리해 제시했습니다.

관점 1: AI는 가족경영기업의 혁신을 가속화할 것

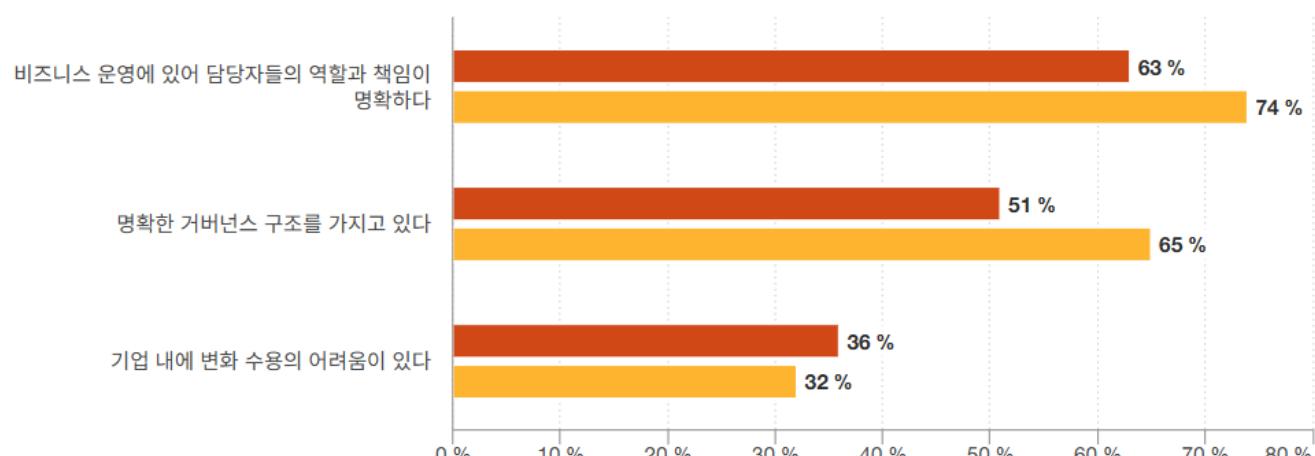
(Turbocharging innovation in family businesses)

1-1. 넥스트젠, AI 도입과 활용 면에서 현 경영진보다 회의적

글로벌 넥스트젠의 70% 이상은 비즈니스 혁신에 있어 AI가 강력한 도구될 것이라는 확신이 있습니다. 다만 AI의 도입 및 활용 면에서 우리 회사의 역량이 부족하다는 인식이 강하며, 특히 AI 도입에 필요한 전문 인력과 조직의 거버넌스, 내부의 디지털 활용 역량 등이 부족한 상태라고 보고 있습니다. ‘우리 기업에 대한 AI 도입과 활용’에 있어서는 현 경영진의 생각보다 넥스트젠의 인식이 더 회의적인 것을 알 수 있습니다.

넥스트젠은 디지털 역량과 거버넌스 관련 이슈에 대해 현 경영진보다 회의적입니다.

■ 넥스트젠 ■ 현 경영진



Note: Respondents provided an answer on a 5-point scale from ‘disagree strongly’ (1) to ‘agree strongly’ (5); agree is the sum of respondents who selected 4 or 5.

Source: PwC's Global NextGen Survey 2024

1-2. 타 기업의 AI 활용 사례 통해 AI 도입에 대한 확신 얻을 것

가족경영기업은 대체적으로 새로운 분야를 개척하는 선도자인 퍼스트 무버(first-mover)가 아닌 경우가 많습니다. 또한 비즈니스 혁신이나 새로운 투자에 대해 신중한 태도를 보이는 경향이 있습니다. AI 도입과 활용에서도 가족경영기업은 다른 기업의 성공 사례를 충분히 학습하고 따라가고 싶어합니다. 대다수 넥스트젠도 다른 산업군 또는 경쟁사가 AI 도입으로 가시적인 결과를 얻으면, 이를 발판 삼아 자사 비즈니스에 활용하고 싶어합니다.

중견가족기업은 타 기업의 AI 도입 및 활용 사례와 과정 상의 시행착오를 충분히 학습하고, 이를 통해 우리 기업의 적용 방향을 설정할 필요가 있습니다. 여러 대기업과 중견기업에서 AI 도입을 주장하고 있는 반면, 성공 사례가 많지 않은 것이 현실입니다. 그럼에도 불구하고 타 기업의 AI 사례에 대한 벤치마킹을 시작해야 합니다.

관점 2: AI가 주도하는 산업 생태계에서 보안과 신뢰 강조될 것

(Protecting trust in an AI-driven world)

2. 넥스트젠, 현 경영진보다 AI 리스크에 더 도전적

AI 도입에 있어 기업과 임직원이 가장 신경 쓰는 것은 ‘보안’과 ‘신뢰’입니다. 이 부분에서 여러 세대에 걸쳐 임직원과 고객에게 신뢰를 형성해 온 가족경영기업은 오히려 대기업보다 유리한 위치에 있다고 평가받습니다. 고객과 임직원 사이에서 AI 도입의 ‘보안’ 리스크에 대한 우려를 잠재우는 동시에, 비즈니스 가치 창출 측면에서 더 잘 활용할 수 있다는 신뢰를 심어줘야 합니다.

설문 조사 결과에 따르면, 넥스트젠은 현 경영진에 비해 AI 도입에 따라 발생 가능한 리스크에 대한 우려가 크지 않은 것으로 나타났습니다. 이는 넥스트젠이 AI에 대한 리스크를 저평가하고 있어서 그럴 수 있지만, 현 경영진보다 AI 등의 디지털 기술에 대한 지식과 경험이 더 많기 때문일 수도 있습니다. AI 리스크에 시의 적절하게 대응할 수 있다는 열린 마음과 도전 의식을 가진 넥스트젠은 보다 더 과감하고 전략적으로 AI를 도입해 나갈 가능성이 있습니다.

관점 3: AI 도입에 넥스트젠 역할 중요해질 것

(Maximizing NextGen's contribution)

3-1. AI 도입과 활용 측면에서 넥스트젠의 저조한 참여

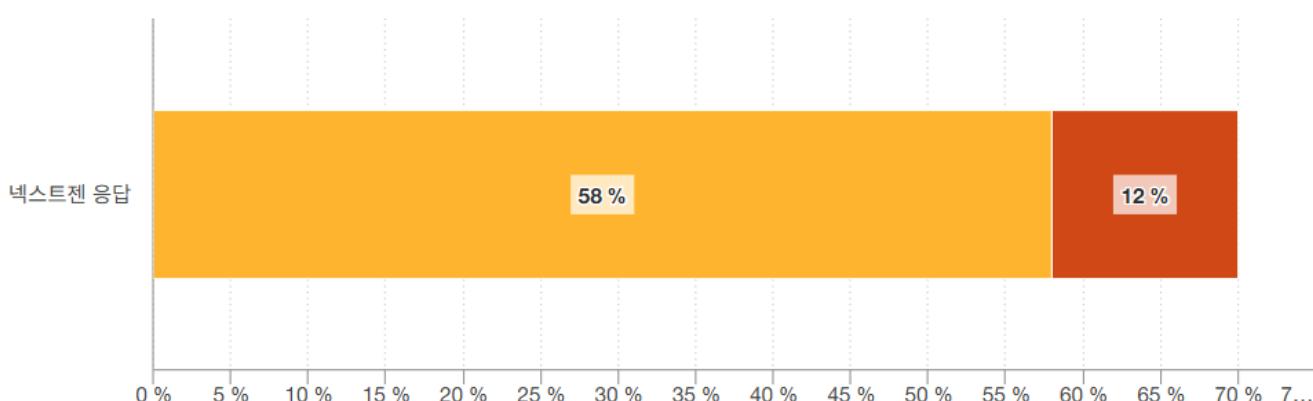
앞서 언급한 대로, 넥스트젠은 기술과 인터넷에 노출된 디지털 환경에서 성장해왔기 때문에 현 경영진보다 AI에 대한 이해도가 더 높은 경향을 보입니다. 개인의 관심과 학습 정도에 따라 AI에 대한 이해도 차이는 있겠지만, 아버지 세대인 현 경영진과 비교해보면, 넥스트젠은 디지털 네이티브로서 기술과 AI에 대한 이해와 경험이 더 깊을 수밖에 없습니다. 하지만 이전부터 이어져온 기업 가치를 고수하는 가족경영기업에서 넥스트젠이 빠르게 진화하는 AI를 도입하는 것은 쉽지 않습니다. 실제로 AI 도입과 활용 측면에서 넥스트젠의 참여가 저조하며, AI 이해도를 바탕으로 도입해보려는 의지와 잠재력 또한 제대로 활용되지 못한 채 낭비되는 측면이 있습니다.

3-2. 넥스트젠, AI 이점(benefit)에 대한 이해도 높아

넥스트젠이 실제로 경영에 AI를 활용한 사례는 적지만, 이들은 AI 도입이 기업에 가져올 이점과 잠재력을 충분히 인지합니다. 이들이 인지하는 AI의 이점은 업무 효율성 개선과 더불어 경영 예측과 고객 분석 가능성, 인력 비용 절감 등입니다. 이를 인지하는 넥스트젠은 AI 도입에 보다 적극적인 태도를 보일 수밖에 없습니다. 따라서 가족경영기업은 넥스트젠의 AI에 대한 높은 이해도와 도입 의지를 지원해 그들이 더 적극적으로 AI 도입과 활용에 나설 수 있게 해야 합니다.

생성형AI를 이미 사용 중인 넥스트젠은 소수에 불과하지만, 향후에 적극 사용하겠다는 의사를 밝혔습니다.
질문: 현재 생성형AI를 적극활용하고 있거나 향후에 활용할 계획이 있습니까?

■ 현재 활용 ■ 향후 활용할 계획



Recommendation

현 경영진의 기업 경영 노하우와 오랜 경험, 그리고 넥스트젠의 AI에 대한 이해와 열정, 역량을 효과적으로 결합해 중견가족기업에 적합한 AI 도입 방향을 설정하는 것이 필요합니다. 이를 위해 PwC는 현 경영진과 넥스트젠의 역할을 다음과 같이 제시합니다.

Incumbent, 현 경영진

- AI 도입 측면에서 우리 기업의 역량에 대한 객관적이고 정확한 진단이 필요합니다. 우리 기업의 강점 및 약점을 고려해 어느 분야, 어느 부서에 먼저 AI를 도입할지, 어떻게 단계적으로 도입할지 등을 정확히 진단해야 합니다.
- AI를 CEO 및 이사회 아젠다로 올려야 합니다. 단순히 논의하는 수준에서 벗어나 CEO, 주요 임원 등 의사결정자의 관심 주제로 승격해야 합니다. 이를 통해 AI를 활용한 우리 기업의 비즈니스 방향과 내부 프로세스 효율화에 대해 활발히 논의가 이뤄져야 합니다.
- 넥스트젠을 AI 관련 프로젝트에 참여시켜야 합니다. 실제로 넥스트젠은 AI가 가져올 기회에 대해 더 낙관적이며 더 큰 열정을 가지고 있습니다. 이러한 넥스트젠의 열정과 역량을 최대한 활용해 다양한 AI 관련 프로젝트에 참여시켜야 합니다. 다만, 처음부터 큰 프로젝트를 기획하기보다 작은 파일럿 프로젝트를 만들어 효과성을 검증하고 시행착오를 겪어보는 방법이 있습니다.

Nextgen, 차세대 경영진

- 넥스트젠은 AI에 대한 이해 뿐만 아니라, 우리 회사를 정확하게 이해하기 위해 여러 학습을 해야 합니다. AI가 비즈니스에 어떻게 사용되고 있으며, 동종업계 다른 기업들은 어떻게 AI를 도입하고 활용하고 있는지 스스로 알아보고 정리하는 것이 좋습니다. 또한 AI에 대한 지식보다 더 중요한, 우리 회사의 비즈니스나 프로세스에 대한 구체적인 이해도 중요합니다.
- AI 도입을 큰 프로젝트로 접근하기보다 ‘작은 성공(small success)’을 위한 파일럿 프로젝트로 시도하는 것도 좋습니다. AI를 통해 가장 큰 효과가 나타날 수 있는 일부 기능이나 일부 부서부터 AI를 적용하는 작은 프로젝트를 진행해 시행착오를 거치면서, 향후 이를 확대할 경우 방향성을 설정하는 것입니다. 만일 파일럿 프로젝트가 없다면, 먼저 현 경영진에 제안해 만들어 보는건 어떨까요?
- 기업 내 AI 관련해 지속가능하고 총체적인 계획을 수립해야 합니다. AI의 도입은 단순히 기술 도입이 아니라, 회사 비즈니스와 프로세스, 그리고 조직의 근본적인 혁신과 변화입니다. 넥스트젠은 이러한 변화의 큰 그림을 그릴 줄 알아야 하며, 이런 그림 아래서 단계적으로 AI를 도입하는 핵심적인 역할을 해야 합니다.

Samil Insight

중견 가족경영기업의 AI 도입 방향 및 사례

중견 가족경영기업은 AI에 대해 엄청난 투자가 들어가는 거창한 일처럼 느낄 수 있습니다. 하지만 대기업, 중견기업, 중소기업 가릴 것 없이 모든 기업의 디지털화(Digitalization)는 피할 수 없는 흐름이 됐습니다. 기업의 디지털화가 기업의 경쟁력은 물론, 존폐를 좌우할 정도로 중요해졌습니다. 특히 디지털 전환을 통한 자동화, AI, 빅데이터, 사물인터넷(IoT), 클라우드 컴퓨팅 등은 기업 비즈니스 모델의 혁신과 내부 업무 효율화를 만들어내는 핵심이 될 것입니다.

대기업과 달리, 중견 가족경영기업의 경우, AI 도입의 성공 사례가 시장에 많지 않습니다. 또한 가족경영기업이라는 특수성 때문에 AI를 도입하고 확대하기 쉽지 않은 것이 현실입니다. 그러나 중견 가족경영기업도 이제는 AI 도입을 시작해야 합니다.

삼일PwC 경영연구원의 ‘생성형 AI를 활용한 비즈니스의 현주소: 산업별 해외 선도기업 사례’ 보고서에 따르면, 중견기업이 많은 제조업에서 AI는 ① 자율적 시스템 기반의 프로세스 자동화 및 제어 ② 설비 고장 예측을 위한 설비 예지 보전 ③ 불량률 줄이기 위한 품질 관리 및 최적화영역 중심으로 활용 가치가 더욱 확대될 전망입니다. 특히 제조업에서 크게 주목하고 있는 스마트 팩토리는 AI 기술과 결합돼 시너지를 낼 것으로 예상됩니다.

기존 AI는 대규모 데이터 처리 및 분석, 예측, 이상 탐지 등에서 강점을 보인 반면, 문자 및 이미지 인식과 같은 상대적으로 단순한 작업에서 인간보다 열위에 있었습니다. 그러나 챗GPT처럼 최근 등장한 생성형 AI는 인간과 유사한 인지 능력과 이해력을 바탕으로 인간 업무를 처리할 수 있는 능력을 갖추고 있습니다. 이제 생성형 AI는 시간에 구애받지 않고 반복 작업을 보다 정확하고 효율적으로 처리할 수 있습니다.

최근 여러 기업이 생성형 AI의 이런 특성을 이해하고 비즈니스에 접목시키는 사례를 만들고 있습니다. 예를 들어, 개별 텍스트가 아닌 문서 전체를 한 번에 번역한다든지, 여러 형태의 증빙 자료에서 날짜나 금액 등의 속성을 추출해 시스템에 자동으로 입력하는 식입니다. 이런 기능을 구현하면서 생성형 AI는 기존 프로세스를 상당 부분 효율화하고 있습니다. 또한 기업의 문서나 데이터베이스를 조회해 고객이나 사내 질문에 응답하는 챗봇을 활용하고, 이를 기초로 각종 신고 서류의 초안을 작성하기도 합니다. 이처럼 AI 도입은 거창한 것이 아니라, 디지털 전환의 하나로 기계와 인간의 업무를 특성에 맞게 정하고 상호 보완적으로 협업하는 환경을 조성하는 것입니다.

기업의 AI 도입 추세를 보면 초반에는 AI를 활용한 내부 효율화에 집중하고, 그 이후에 비즈니스 혁신으로 단계적으로 확대되는 양상을 보입니다. 내부 효율화를 위한 AI의 좋은 사례 중에는 전문가의 도움을 통해 Translator AI 나 Document AI 와 같은 솔루션을 도입하거나, 사업보고서 등 공시를 자동화시키는 플랫폼, 연결 재무제표 플랫폼 등을 도입한 사례가 있습니다. 번역, 보고서 작성, 공시 자료 작성, 재무제표 자료 작성 등 개별적인 업무부터 AI를 활용해 자동화하고, 이런 작은 성공 사례를 토대로 기계와 인간의 협업 환경을 구축해 나간다면, 중견 가족경영기업은 AI를 통해 업무 생산성 향상 뿐만 아니라 품질 개선, 비즈니스 혁신까지 단계적으로 이뤄낼 수 있을 것입니다.

EPB Platform

이지혁 Partner

Deals

jeehyouk.lee@pwc.com
02-709-0904

송동기 Partner

Assurance

dongki.song@pwc.com
02-709-6455

탁정수 Partner

Tax

jeongsoo.tak@pwc.com
02-3781-1481

김운규 Partner

Tax

woon-kyu.kim@pwc.com
02-3781-9304

홍성표 Partner

Deals

sungpyo.hong@pwc.com
02-709-0983

김용범 Partner

Assurance

yong-bum.kim@pwc.com
02-3781-9596

박주희 Partner

Tax

ju-hee_1.park@pwc.com
02-3781-2387

장혜윤 Partner

Public Sector

hye-yun.chang@pwc.com
02-3781-9192

김낙승 Partner

Deals

nakseung.kim@pwc.com
02-709-0395

www.samil.com

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2408W-RP-099

© 2024 Samil PricewaterhouseCoopers. 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.