

시나리오 플래닝

기업의 생존과 번영을 위한 리스크 관리 기법

채수완 이사 Analytics Team Leader, Risk Advisory

끊임 없는 변화의 노력

영국의 사상가 에드먼드 버크(Edmund Burke)는 소나무가 늘 푸른 이유가 끊임없이 잎을 바꾸기 때문이라고 했다. 소나무도 끊임없는 변화의 노력을 통해 푸르른 생명력을 이어가는데 하물며 기업의 생존 전략이라고 다를 리 없다. 특히 요즘같이 충격파가 큰 외부 리스크가 자주 발생하고, 글로벌 경쟁이 격화될수록 변화는 생존을 위해 필수적이다. 35억 년 전부터 지구상에 존재했던 약 140만여 종의 생명체 중 96%가 이미 멸종했다. 4년마다 평균 1종이 멸종한 셈이다. 그러면 과연 어떤 종이 살아남았을까?

2008년 4월 영원할 것만 같던 투자은행(IB) 리먼브러더스(Lehman Brothers)가 파산했고, 한 때 투자수익률 87%를 기록했던 펠로톤 파트너스(Peloton Partners)도 2008년 파산신청을 했다. 85년 역사의 월가 5대 투자은행으로 불리던 베어스턴스(Bear Stearns) 역시 같은 해 위기가 현실화된

지 단 20일 만에 몰락하고 만다. 일생에 한 번 있을까 말까 한 대형 사건들이 2008년 금융위기 동안에는 연이어 터졌었다.

1970년 포춘지 선정 글로벌 500대 기업 중 30년 후까지 생존한 기업은 불과 30%에 그쳤고, 2000년대 들어 기업 수명은 20년 수준으로 급격히 줄어들었다. 전문가들이 그 원인을 들여다본 결과 ‘찰스 다윈(Charles Darwin)’이 주장한 “가장 강하거나 똑똑한 종이 아닌 변화에 가장 잘 적응하는 종이 살아남는다”는 말이 들어맞았다. 기업들도 변화에 적응해 온 기업들이 살아남은 것이지, 규모가 크고 한때 최고였던 기업이 반드시 지속 가능한 것은 아니었다. 결국, 변화는 생물이나 기업에 있어 리스크다. 즉, 리스크 관리를 잘하는 생물이나 기업이 오래 살아남고 그렇지 못하면 도태됨이 자연의 이치다. 유연하고 민첩하게 변화에 대응하는 기업이 되기 위한 리스크 관리가 중요한 이유다.





상상할 수 없는 것을 상상하라

2001년 9월 11일 상상할 수 없는 일이 벌어졌다. 미국 뉴욕 맨해튼 중심에 있는 월드 트레이드 센터 빌딩에 2대의 여객기가 충돌하는 끔찍한 테러가 일어나, 사망자 2,999명, 부상자 6,291명, 약 2,000억 달러의 경제적 손실이 발생했다. 2004년 미국 의회는 9·11 진상조사위원회 보고서를 통해 테러를 막지 못한 원인으로 '상상력 부족'을 지적했다.

비행기가 날아와 고층 빌딩에 테러를 감행할 것이라는 생각을 하지 못했던 것이다. 즉, 상상조차 할 수 없는 '블랙스완(black swan)'의 발생이다. 블랙스완이란 일반적으로 털갈이를 한 백조는 흰색이라고 생각하지만 검은 백조가 발견되어 '불가능하다고 인식된 상황이 실제 발생하는 경우'를 말한다. 예측 가능한 일에만 관심을 갖던 그 대가는 혹독했다. 미국은 9·11 테러를 통해 경험에만 의존하는 리스크 관리의

허점을 깨달았고 상상력이 리스크 관리에서 얼마나 중요한지를 배웠다.

2010년 아이슬란드 에이아프얄라요쿨(Eyjafjalla jökull) 화산이 폭발했다. 일어날 것 같지 않던 재분화가 189년 만에 발생한 것이다. 분출된 거대한 화산재가 영국과 북유럽 상공을 뒤덮으면서 항공기 운항이 전면 금지되었다. 단순히 하늘길만 막힌 것이 아니라 항공물류가 완전히 마비되었다. 이로 인해 유럽으로 향하는 대부분의 물동량 일정이 지연되었고, 그 결과 BMW, 아우디, 닛산 등 완성차 업체는 부품 공급 지연으로 인한 초유의 생산 중단 사태를 겪었다. 화산 폭발로 인한 연쇄적인 리스크 확산의 파급효과는 상상을 초월했다.

테러, 자연재해, 인적재난, 소요사태, 전쟁, 산업 구조 변화, 규제환경 변화, 정치불안, 무역전쟁 등 다양한 원인에 의해 기업은 위기상황에 직면할 수 있다. 내부통제가 잘 갖춰진 기업이라 해도 외부로부터 밀려오는 충격파나 내부로부터 발생한 리스크가 외부로 확산될 때 파급효과는 기하급수적으로 늘어날 수 있다. 문제는 확산 과정과 충격에 대해 사전에 시나리오를 상상해보았는지에 따라 결과가 달라진다는 점이다.

한 학생이 이안류에 떠밀려 바다에서 표류했지만, 생존 수영을 배운 덕분에 20여 분 만에 구조된 사례가 언론을 통해 전해졌다. 위기상황을 견뎌내는 민첩성과 복원력을 갖추기 위한 훈련의 실행에는 무엇보다 상상력을 키우고 시나리오를 설계하는 역량이 필요하다.

불확실성의 시대, 끊임없이 경계하라

“작전에 실패한 군인은 용서해도 경계에 실패한 군인은 용서하지 않는다”는 말이 있다. 그만큼 위기상황이면서도 앞을 내다보기 어려운 불확실

한 상황에서는 무엇보다 끊임없는 경계가 중요하다 는 뜻이다. 미국 하버드대의 크리스토퍼 차브리스(Christopher Chabris), 대니얼 사이먼스(Daniel Simons)는 일명 '보이지 않는 고릴라' 실험을 진행했는데, 실험 과정은 다음과 같다. 흰색 셔츠를 입은 팀 3명과 검은색 셔츠를 입은 팀 3명 등 총 6명이 동그랗게 모여 서로 농구공을 패스한다. 이때, 실험 참가자는 흰색 셔츠 팀의 패스 횟수만 세면 된다. 그런데 실험이 진행된 지 1분가량 지난 시점에 고릴라로 변장한 학생이 천천히 등장해 카메라 정면을 보고 고릴라처럼 가슴을 두드린 뒤 퇴장한다. 흥미로운 사실은, 실험 참가자의 50%가 고릴라의 등장을 눈치채지 못했다는 점이다. 이렇게 연구팀은 사람의 시각적 주의력과 인지 능력에는 허점이 존재함을 밝혔다.

2008년 금융위기 당시 수많은 거대 은행들이 쓰러져 갈 때 오히려 '골드만삭스(Goldman Sachs)'는 경쟁력을 강화하면서 살아남았다. 골드만삭스는 2006년부터 손익계산서와 각종 지표들로부터 이상징후를 감지했다. 최고재무책임자(CFO)였던 데이비드 비니어(David Viniar)는 리스크 관리 담당자와 딜러들을 소집해 이상징후를 분석했고 앞으로 상황이 악화될 거라는 판단을 했다. 즉시 각 부문별 리더들과 적극적인 커뮤니케이션을 하면서 서브프라임 모기지론과 관련된 고위험 파생상품을 처분하고 재무 건전성을 강화했다. 덕분에 골드만삭스는 위기상황에서 살아남았고, 오히려 번영하는 기회를 잡았다.

불확실한 상황에서는 무엇보다 끊임없는 경계를 통한 리스크 인지과 효과적인 대응이 중요하다. 천적을 경계하기 위해 수시로 서서 주변을 살피는 아프리카의 '미어캣'처럼, 주위를 게을리하는 맹수보다 철저한 경계로 변화 신호를 감지하는 연약한 동물이 초원에서 더 오래 살아남는다.

가정의 개수를 늘려라

독일 출신의 로켓 연구가인 베르너 폰 브라운(Wernher Von Braun) 박사는 1945년 제2차 세계대전이 끝나자 미국으로 건너가 미 항공우주국(NASA)에 합류해 아폴로 우주선 개발에 참여하게 된다. 아폴로호의 당초 예상 무게는 34톤이었으나 개발 과정에서 45톤으로 늘어났는데, 무게가 늘어난 만큼 더욱 강력한 추진로켓이 필요했다. 만일 브라운 박사가 무게 증가에 대한 고려 없이 추진로켓을 설계했다면 아폴로호는 발사에 실패했을 것이다. 여러 돌발 변수를 고려해 안전한 추진이 가능하도록 설계했기 때문에 성공할 수 있었다.

2011년 3월 11일 규모 9.0의 대지진이 일본 동북부 센다이 지역을 강타했다. 일본 최대 완성차 업체인 도요타 역시 대지진의 여파에서 자유로울 수 없었다. 자동차 1대에는 약 2만여 개의 부품이 필요하기 때문에 이 중 하나만 없어도 완성차 업체에 치명적일 수 있다. 사실 대지진 발생 전에, 도요타는 생산이 전면 중단되는 만일의 사태를 막고자 다양한 1차·2차·3차 부품 업체들로 복수의 공급망을 구축했었다. 그러나 막상 대지진이 발생하자 문제가 드러났다. 2차 부품 중 ECU(Electronic Control Unit)를 공급하는 협력업체들이 지난 10년여 동안 인수·합병(M&A)을 거듭하면서 사실상 '르네사스(Renesas)' 하나만 남은 것이었다. 리스크 분산을 위해 공급망 다변화를 꾀했으나 이후 공급망 변화에 대한 가정을 하지 않은 점이 문제였다.

세상에 완벽한 것은 없고, 예측대로 흘러가지도 않는다. 아이스크림을 판매하는 기업이 매년 여름철이 되면 당연히 많이 팔릴 거라고 경험에만 의존해 경영을 한다면, 만일 기후변화로 인해 더위가 오지 않거나 타사 제품의 식중독 사고 등으로 수요가 감소해 매출이 급감할 경우 어떻게 대처해야 할지 모른 채

우왕좌왕할 수 있다. 급변하는 경영환경에 대한 많은 가정(if)을 보유한 기업일수록 위기상황에 대처하기 위한 훈련을 수행하고, 내외부 이해관계자들과의 소통을 활성화하며, 리스크가 확산되는 과정에서 빠르게 대응 방안을 수립할 가능성이 높다.

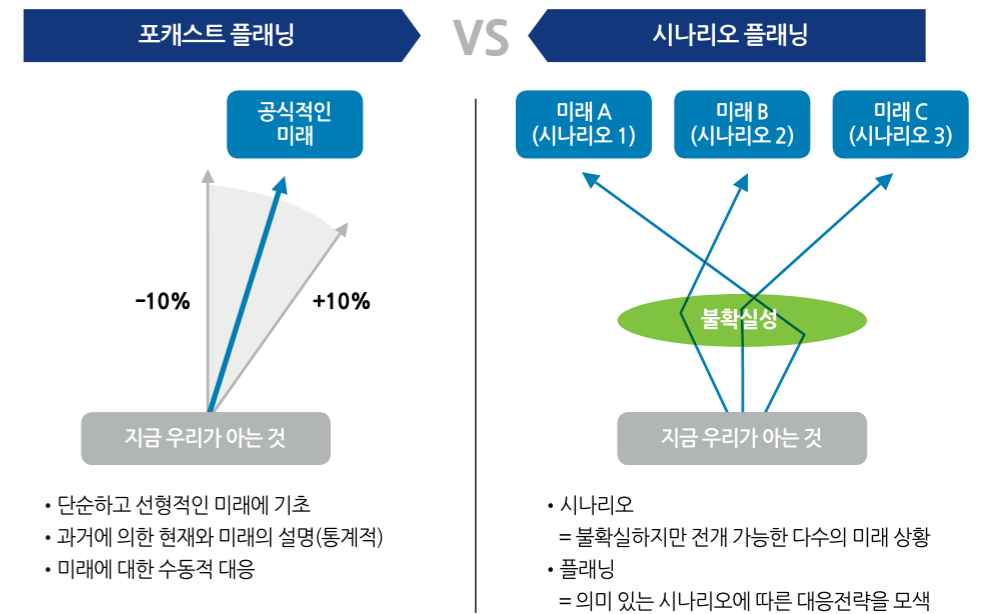
우리나라 양궁 선수들이 올림픽 무대에서 거둔 성과는 실로 눈부신데, 그러한 실력을 쌓기까지는 응원 소리에 집중이 어려운 야구장, 바람이 많이 부는 빌딩 옥상, 비바람이 몰아치는 야외 등에서 이미지 트레이닝을 통해 실전 대응력을 높이는 훈련 과정이 있었다. 경영은 실전이다. 따라서 실전 대응력을 높이는 이미지 트레이닝 기법인 시나리오 플래닝은 기업의 생존과 번영을 위해 중요한 도구가 아닐 수 없다.

전통적 예측의 한계 극복을 위한 시나리오 플래닝

1970년대 초반 해도 향후 석유산업에서 유가는 안정적인 상승세를 유지하고, 유전 개발이 활발히 이루어져 유공 시추장비와 유전 시설에 대한 투자가 확대될 것으로 예측되었다. 그러나 중동 정세와 팔레스타인 지역을 둘러싼 세계 열강들의 경쟁으로 인한 긴장이 지속되면서 석유전쟁이 발발했고, 기존 예측과 달리 1980년대 들어 급격히 투자가 위축되었다. 이는 정치, 경제, 사회, 문화 등 다양한 잠재 이슈가 현실화될 경우 과거 경험에 의존한 회귀분석적·선형적 미래 예측에 한계가 존재함을 보여준 사례다.

예상치 못한 외부변수가 발생할 경우 예측과는 전혀 다른 방향으로 상황이 전개되어, 기업의 의사결정에 상당한 위협요소가 될 수 있다. 특히 장치산업과 같이 대규모 투자가 필요한 경우, 잘못된 투자 계획과 실행은 돌이킬 수 없는 지경으로 이어질 수 있다. 따라서 상황에 맞는 합리적인 의사결정을 위해서는 불확실성과 변동성이 큰 변화동인에 따라

그림 1. 포캐스트 플래닝 vs 시나리오 플래닝



출처: 딜로이트 애널리시스

다양한 상황을 가정해 대응 방안을 수립해야 한다.

‘시나리오 플래닝’은 전통적인 예측의 한계를 극복하고자 고안된 전략 수립 기법이다. 먼저 불확실한 상황에서 어떻게 전개될지 모르는 이벤트를 가정하고, 그로 인한 이슈와 변화동인을 설정한다. 이후 상황별 흐름에 따른 다양한 전개 양상을 가정해 시나리오를 설계하고, 이벤트가 발생할 때마다 내외부 커뮤니케이션 전략과 전사 차원의 대응 방안을 수립해 지속적으로 시뮬레이션하는 방법이 ‘시나리오 플래닝’이다.

시나리오 플래닝 성공 사례

1973년 10월 6일부터 시작된 중동 전쟁은 10월 17일부터 석유전쟁으로 비화되었고, 세계 경제는 제2차 세계대전 이후 가장 심각한 불황에 직면했다. 석유수출국기구(OPEC)는 원유 고시 가격을 17%

인상함과 동시에 이스라엘이 점령지에서 철수하고 팔레스타인의 권리가 회복될 때까지 매일 전월 대비 원유 생산을 5%씩 줄인다고 선언했다. 이때부터 자원민족주의 문제가 대두되어 그 어느 때보다 불확실성이 가중된 상황이 도래했다.

1973년 제1차 석유파동 당시 OPEC은 원유가격을 원하는 만큼 끌어올리는 데 실패하자 1978년 12월 14.5%의 인상을 결정하면서 제2차 석유파동을 주도했다. 1973년 제1차 석유파동 이후 배럴당 10달러 선을 조금 넘었던 원유가격은 6년 사이에 20달러 선을 돌파했고, 현물시장에서는 배럴당 40달러에 이르게 되었다. 반면, 선진국의 경제성장률은 1978년 4.0%에서 1979년에는 2.9%로 하락했다. 물가 면에서는 선진국의 소비자물가상승률이 10.3%를 기록했으며, 개발도상국의 경우 32.0%의 급격한 상승세를 보였다.

OPEC이 가격 통제를 위해 석유 생산량을 줄이자, 줄어든 석유 생산량으로 인해 석유장치 관련 투자도 줄어들어야 했다. 셸(Shell)은 이때 설비 확장보다 제품 질 향상에 초점을 맞춰 투자계획을 변경했다. 트롤 유전 개발의 6조 원 규모 투자계획을 철회함으로써 대규모 투자비를 절감하고, 1980년대 중반에 고평가된 유전 매입을 중지했다. 동시에 제품을 차별화할 수 있는 새로운 채굴 방식을 개발하고, 미래의 안전성을 강조하는 경영을 펼쳤다. 결과적으로 석유파동을 겪으면서 오히려 수익률이 높아졌고, 대규모 투자 회피를 통해 재정 건전성이 강화됨에 따라 기업 경쟁력이 개선되었다.

셸은 잘못된 투자 결정 또는 유가 하락 시 발생할 손실의 회피를 위해 탄력적인 시나리오 대응 방안을 수립했다. 일반적인 인식과 다르게 석유 공급을 생산국이 통제하는 비정상적인 상황의 발생을 대비해 시나리오를 수립한 덕분에, 기초 설비 확장에서 제품의 질 향상으로 전략을 수정하고 빠르게 투자계획을 변경해 세계 정유업계 2위로 도약할 수 있었다.

리스크 유형별 대응 방안

21세기 들어 리스크는 광속화되고 파급효과가 누적되는 경향이 있다. 그만큼 조기에 감지하고 전사 차원의 역량과 자원을 집중해 리스크로 인한 영향을 감소시킬 필요가 커졌다. 리스크는 또한 다른 리스크의 원인이 될 수 있다. 다양한 원인에 따라 리스크가 발생하는 만큼 유형에 따라 대응 방법도 다양하다.

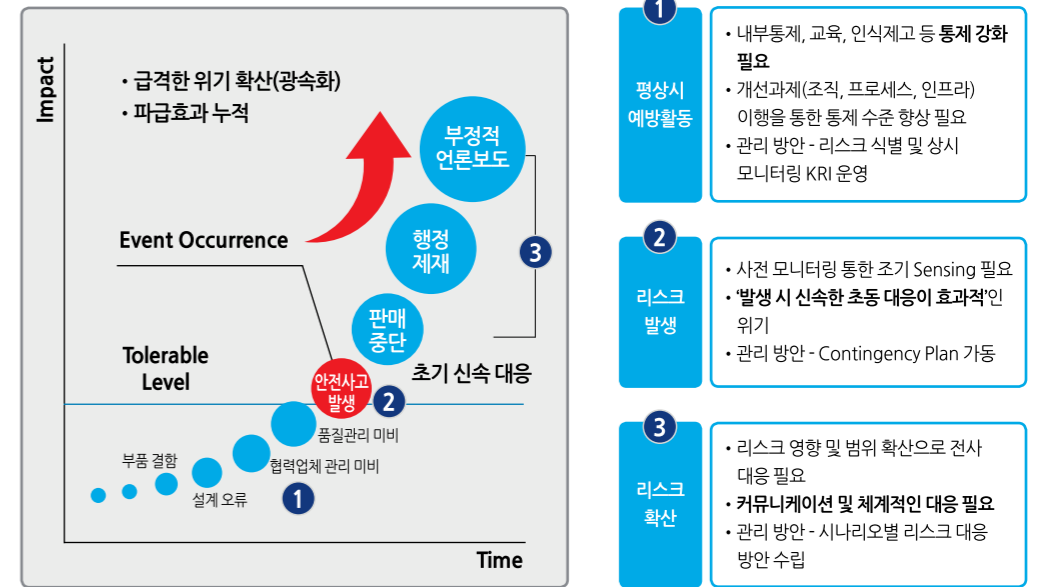
표 1과 같이 돌발적인 상황에서 대응하기 위한 컨틴전시 플랜, 위기상황에 대한 가정과 이벤트 발생 시 어떻게 대응할지에 대한 시나리오 플래닝, 비정상 거래, 이상 패턴을 주기적으로 모니터링하기 위한 애널리틱스, 오류 및 부정을 통제하기 위한 내부통제, 감사 등 리스크 유형별로 대응 방안이 달라진다. 특히, 시나리오 플래닝은 시나리오 설계, 워크숍, 워게임, 시뮬레이션 등을 통한 내재화 작업이 필요하다. 시나리오 플래닝에서 무엇보다 중요한 것은 다양한 시나리오의 설계와 각 단계마다 이해관계자 간의 소통 체계 수립이다.

표 1. 리스크 유형별 대응 방안

	컨틴전시 플랜	시나리오 플래닝	KRI 모니터링	내부통제
유형	사건·사고	위기상황 이벤트	비정상 거래이상 패턴	오류, 실수, 부정, 오남용
대응방법	인지, 매뉴얼, 훈련	대응계획, 워크숍, 워게임, 시뮬레이션	데이터 애널리틱스, 상시 모니터링, 시각화	프로세스 개선, 내부통제, 감사
도구	액션 가이드, 지침	대응 프로세스, 커뮤니케이션	애널리틱스	내부통제 운영

출처: 딜로이트 애널리틱스

그림 2. 리스크의 시계열적 확산



출처: 딜로이트 애널리틱스

그림 2는 시간이 지남에 따라 리스크가 확산되는 모습을 보여준다. 시계열적 리스크 확산 과정을 보면, 초기는 일반적으로 발생빈도는 높은 편이지만 영향도가 낮은 것이 특징이다. 내부통제를 위한 거버넌스, 조직, 프로세스, 인프라를 갖춘 경우 리스크 대응 수준에 따라 수용 가능한 리스크의 범위가 달라질 수 있다. 초기에 수용 가능한 수준의 리스크에는 평상시 예방활동을 위한 내부통제, 교육 등을 통한 지속적인 관리가 필요하다.

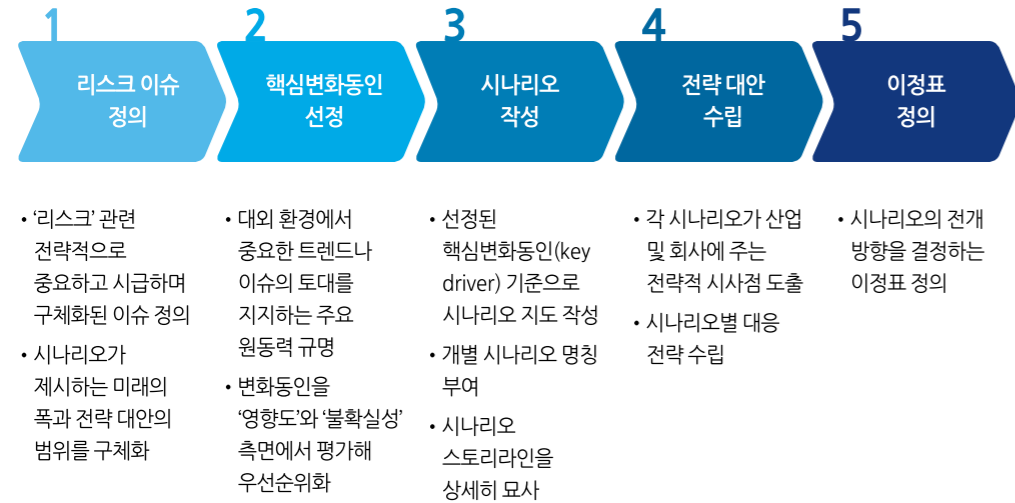
리스크가 미치는 영향이 수용 가능한 범위를 벗어나는 경우 초기 감지가 중요하고, 신속한 초동 대응이 효과적이다. 리스크가 확산될 경우 융·복합화되는 경향을 보이기 때문에 어느 시점에 어떤 이벤트가 발생하는지 리스크의 시작점 판단이 매우 중요하며, 이슈가 현실화되어 확산될 경우 변화 상황마다 특징

과 영향을 파악해야 한다. 그리고 매 상황마다 관련자, 관련부서, 이해관계자 등과 소통해 일상불란하게 대응함으로써 리스크 확산을 방지하고 영향을 최소화하는 것이 중요하다.

시나리오 플래닝 방법론

시나리오 설계는 다음의 5가지 절차를 거쳐 수립된다. 첫째는 현실화되는 대형 이벤트나 심각한 영향을 끼칠 수 있는 이슈를 정의하는 리스크 이슈 정의다. 이를 위해서는 기업의 내외부 변화 상황의 탐색과 금액적 영향, 브랜드 평판 저하, 주주가치 하락, 사회적 가치 하락 등을 유발하는 상황의 파악이 필요하다. 둘째는 핵심변화동인 선정이다. 변화동인의 선정은 'STEEP'이라 불리는 5가지 범주 내의 검토를 통해 이뤄진다. 사회적 이슈(Social), 기술적 이슈

그림 3. 시나리오 플래닝 프로세스



출처: 딜로이트 애널리시스

(Technology), 경제적 이슈(Economic), 환경적 이슈(Environment), 정치적 이슈(Political)의 앞글자를 딴 'STEEP'을 기준으로 상황 변화를 이끄는 원인 중에서도 불확실성, 영향도를 기준으로 우선순위에 따라 핵심변화동인을 선정한다.

셋째는 시나리오 작성이다. 선정된 핵심변화동인을 기준으로 시나리오 맵을 작성한다. 핵심변화동인이 긍정적인 방향으로 흘러갈지, 부정적인 방향으로 흘러갈지에 따라 시나리오의 스토리라인을 상세히 묘사한다. 넷째로 전략 대안을 수립한다. 각 시나리오별로 산업이나 기업에 미치는 영향을 평가하고 이의 극복을 위한 전략적 시사점을 도출한다. 대응 방안은 신속하고 민첩한 실행이 가능하고, 사업연속성을 확보하기 위한 복원력에 초점을 맞춰야 한다. 마지막 다섯째는 이정표(signpost) 정의다. 시나리오가 전개되는 상황이 양의 방향인지 부의 방향인지를 판단하기 위해, 평상시 안정적 상황과 대비해 그 수준을 결정할 수 있는 지표를 설정한다. 이정표는

지표관리형 리스크 관리에 활용되는 KRI(Key Risk Indicator)와 유사하게 사용되며, 핵심변화동인의 상태가 긍정적인지, 부정적인지 또한 안정적인지, 심하게 변화하는지를 측정하는 도구로 활용된다.

생존과 번영을 위한 시나리오 플래닝

만일, 복권에 당첨되어 1억 원이라는 행운의 돈이 생긴다면 어떻게 할까? 아마도 대부분의 사람들은 이를 상상해보지 않아서 당장 무엇부터 해야 할지 난감해질 것이다. 1억 원을 어떻게 쓸까에 대한 결정도 모두 다를 것이다. 자신을 위해 자동차를 바꾸거나 여행을 떠날 수도 있고, 채무를 변제할 수도 있다. 누군가는 가족을 위해 사용하기도 하고, 미래를 위해 저축할 수도 있다. 개인이 선택의 기로에 섰을 때 다양한 의사결정을 하는 것처럼 기업도 매 상황마다 다양한 의사결정을 할 수 있다.

불확실한 상황에서 어떤 의사결정이 이익이 될지, 위기를 피해갈 수 있을지 어려운 선택의 순간에

그림 4. 상상할 수 없는 것을 상상하라



출처: 딜로이트 애널리시스

직면하곤 한다. 타조는 천적을 만나게 되면 도망가다가 갑자기 모래 속에 머리를 파묻고 '나는 안전하다'라고 믿는 습성이 있다. 이를 '타조 증후군'이라 한다. 일반적으로 기업에 리스크가 발생했을 때 경영진들은 적극적으로 대응하기보다는 위기 징후를 은폐하거나 회피하려는 경향이 있다. 당장 대응하기 위해 전사 차원의 역량을 집중해야 하지만, 이를 비용으로 인식해 잠시 제쳐두게 되면 리스크가 또 다른 리스크의 원인이 되어 누적되고 확산될 수 있다. 리스크에 직면했을 때 스스로 눈을 가리고 부정하면 향후 대응이 더욱 어려워진다. 지금은 어렵지만 적극적으로 대응할 때 생존과 번영의 기회를 누릴 수 있다.

리스크 대응력은 다양한 시나리오와 대응 방안 수립 여부, 그리고 지속적인 훈련을 거듭할 때 높아질 수 있다. 끊임없이 경계하고, 가정을 되돌아보며 다양한 상황을 추가해 대응 방안을 수립할 때 변화에 적응하고, 리스크에 강한 기업이 된다. 리스크의

시작은 미약할 수 있지만, 적시에 대응이 없을 경우 상상 이상의 결과가 초래될 수 있다. 상상할 수 없는 것을 상상하는 일은 지속적인 훈련이 필요하다. 또한 이를 수용해 전사 차원의 대응을 위한 기업 내부에서의 끊임없는 시뮬레이션이 필요하다. 리스크 관리의 더 이상 선택의 문제가 아닌 생존과 번영을 위한 필수 조건이다. 기업은 어떠한 변화에도 견딜 수 있는 복원력과 민첩한 대응력을 키우기 위해 시나리오 플래닝을 리스크 관리 기법으로 도입할 필요가 있다.



Contact
 채수완 이사
 Analytics Team Leader, Risk Advisory
 02-6676-2959
 sochae@deloitte.com