

Deloitte Newsletter

2014년 4월



딜로이트 인사이트

전략 리스크, 기업의 근간을 뒤흔들 수 있다.

송정선 상무보/ 딜로이트 안진회계법인 기업리스크자문본부

Deloitte Korea Internal Audit Service Leader

연세대학교 경영학과

한양대학교 경영학과 겸임교수(ERM 담당)

딜로이트 기업리스크 자문본부 “리스크”, “내부통제”, “내부감사”서비스 전문

국내 다수 대기업의 리스크 관리 관련 컨설팅 수행 경험을 바탕으로 대기업 임직원을 대상으로 사내 Workshop 등에서 리스크에 관한 경험과 지식을 전파함.



전략 리스크, 기업의 근간을 뒤흔들 수 있다.

세계최대의 금융정보 서비스업체인 톰슨로이터(Thomson Reuters)는 1980~90년대 들어 종래의 가족기업 면모에서 벗어나 본격적인 사업 전환을 모색하기 시작했다. 잠재적 불안요인으로 꼽혔던 외부환경 변화가 회사의 존립과 장래를 위협할 만한 주요 리스크로 떠올랐기 때문이었다. 대규모 체인점에 시장을 잠식당하고 있던 소규모 소매상들이 광고주 대열에서 이탈하고 있는 것과 인터넷매체의 등장에 따라 구인, 구직 등으로 대표되는 생활광고 시장이 퇴조하는 현상이 문제였다.

최고경영자 해링턴은 알짜 사업부문을 포함 모두 150억 달러에 달하는 자산을 매각한 뒤 이를 통해 확보된 자금으로 회사들을 사들였다. 인수한 기업들 중 상당수는 시장의 전문가들로부터 가치를 인정받을 수 있는 수준 높은 정보를 제공하는 업체들이었다. 온라인에서 입수할 있는 무료 정보가 늘어나는 추세였지만 소비자들이 기꺼이 높은 가격을 지불할 수 있는 고급정보를 생산해내는 성공법을 통해 활로를 찾겠다는 복안이었다. 활발한 M&A 행보 속에 급기야 2007년에는 유서 깊은 로이터통신을 인수하기에 이르렀다.

핵심역량을 강화하는 노력은 계속됐다. 정보 생성과 확인을 전담하는 대규모 전문가인력 풀을 구축하는 한편 정보를 전달하는 구조와 시스템의 혁신에도 박차를 가했다. 정보 가공과 전달의 효율성을 높이는데 필요한 소프트웨어와 응용시스템을 도입하고 이 분야에 역량을 갖춘 기업들을 인수했다. 수익성 높은 사업부를 매각하고 ‘엉뚱한’ 곳에 돈을 쏟아 붓는 행동은 많은 사람들의 우려를 자아냈지만 일관성 있게 이어졌다.

해링턴의 통찰은 맞아 떨어졌다. 유통되는 정보의 양이 폭발적으로 증가했지만 동시에 정보의 품질은 상대적으로 떨어져 신뢰할 만한 데이터를 찾기란 쉽지 않았다. 금융시장과 관련을 맺고 있는 투자자 등 주요 고객들의 요구는 더

더욱 분명하고 절실했다. 고객의 요구를 정확히 읽어내고 적극적인 대응으로 시장의 주도권을 장악한 톰슨이더는 이후 블룸버그, 뉴스코퍼레이션과 함께 성장가도를 달리게 된다.

일반적으로 리스크관리 측면에서 경영진은 전략 자체에 집중하지 못하는 경향을 보이기 쉽다. 그보다는 전략을 실패로 이끌 수 있는 요인이나 환경 등 전략 달성에 영향을 미치는 리스크를 식별하고 관리하는 데 주목한다. 실제로 전통적인 리스크 관리는 전략을 성공적으로 이행하는 데 장애가 되는 요인을 정의하고 관리하는 것에 국한돼 있다. 이는 선택한 전략이 올바른 것이며 전략에 영향을 미치는 리스크가 식별되고 관리되는 한 그 전략은 유효할 것이라는 믿음을 전제로 한다.

그러나 전략 자체에 문제가 있고 주요 리스크가 내재해 있다면 어떻게 될까? 2008년 금융위기 전 미국의 많은 금융기관들은 서브프라임모기지 시장의 높은 수익성과 성장성에 초점을 맞추고 너도나도 시장에 뛰어드는 전략을 채택했다. 물론 그 과정에서 주택가격 하락과 그에 따른 시장의 거품 붕괴 가능성이라는 중대한 위협요인은 간과됐다. 그 결과 일부 금융기관들은 차주의 소득이나 신용도를 확인하는 절차마저 생략한 채 대출을 늘리는 데만 급급하기도 했다. 잘 알려진 대로 거품이 빠지는 위기의 순간 이들 대부분은 심각한 파국에 직면하게 됐다.

이처럼 목표와 전략을 달성하는데 영향을 미치는 리스크뿐 아니라 목표와 전략 자체의 적합성을 확인하는 것이 필요하다. 전략 수행에 영향을 미치는 리스크에만 치중하면 정작 중요한 전략 리스크 분석을 소홀히 하는 우를 범하기 쉽다. 결국 최고경영자를 포함한 경영진이 항상 염두에 두어야 할 의문은 ‘회사 내외부의 상황이 변해 전략 자체에 결함이 생기거나 전략이 바람직하지 않게 되는 경우는 없을까?’라는 문제의식이다. 기존의 지식에 건설적인 의문을 제기하고 실패 가능성을 체계적으로 고려하는 과정을 통해서만 근본적인 리스크에 대응할 수 있게 된다. 아울러 그 과정에서 기회를 파악하고 대응함으로써 생존과 성장을 모색할 수 있다.

일반적으로 어떤 기업이 동시다발적으로 다양한 유형의 전략 리스크에 직면하지는 않는다. 하지만 아무리 강력한 시장지배력과 유구한 역사를 자랑하는 기업이라도 어느 순간에는 전략 리스크에 대한 불충분한 대비로 타격을 입게 된다. 그리고 그 파급효과는 넓고 깊다. 작게는 추진중인 프로젝트가 좌초할 수 있고 특정 영역의 고객과 수익 기반을 잃을 수 있다. 환경변화에 뒤처져 경쟁력이 훼손되거나 수십 년간 쌓아온 브랜드 가치가 무너져 내릴 수도 있다. 성장동력을 잃고 정체상태에 빠지거나 최악의 경우 기업의 근간이 뿌리째 뒤흔들릴 수도 있다.

무엇보다 전략 리스크에 효과적으로 대처하기 위해서는 이미 전제하고 있는 가정을 재확인하는 것이 필수적이다. 이를 통해 기업은 현재 추진 중이거나 고려하고 있는 전략에 영향을 미치는 리스크를 식별할 수 있을 뿐만 아니라, 전략 자체의 리스크도 확인할 수도 있다. 전략적 실패 가능성을 줄이기 위해 가장 많이 사용되는 방법은 현 상황을 ‘공격’해 이면에 숨어 있는 고정 관념과 타성, 취약점을 찾아내는 것이다.

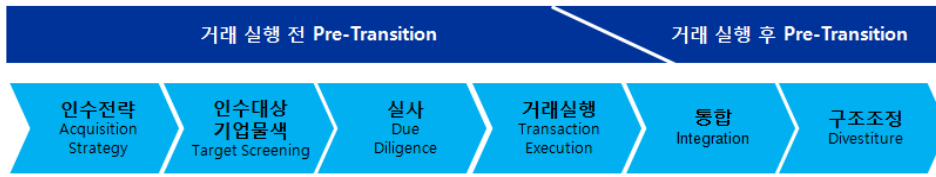
미군이 지난 수십 년간 운영해온 레드팀(Red Teams)이 대표적 사례다. 적의 입장에서 가능한 모든 수단을 동원해 아군을 공격하게 하고 그 과정에서 드러난 내부의 취약점을 개선하는 방식이다. 가장 활발한 활약을 보이는 것으로 알려진 특수부대 네이비실(Navy Seal) 레드팀은 모든 방호조치를 취한 아군, 즉 블루팀(Blue Team)을 공격하는 임무를 부여 받는다. 블루팀이 포격이나 어뢰 공격에 대비한 방어태세를 구축하고 있을 때 잠수부를 동원해 블루팀 선체에 폭탄을 설치해 배를 폭파하는 식이다. 아무리 대비가 완벽하더라도 적의 관점에서는 허점이 보이기 마련임을 말해준다.

IT 분야에서 채택하고 있는 ‘화이트 햇(White Hats)’도 유사한 개념에서 출발한다. 이들은 컴퓨터 시스템이나 네트워크가 외부로부터 침입 당하기 전에 먼저 공격해 내부의 취약점 발견을 도와주는 해커들이다. 실제로 미국 국토안보부(DHS)는 매년 ‘화이트 햇’ 해커들을 초청해 시스템 침투를 허락하는 ‘사이버 스톰(Cyber Storm)’을 수행하고 있다. 일종의 모의훈련을 통해 시스템에 잠복해 있는 문제들을 찾아냄으로써 사이버 테러와 디지털 스파이 행위에 대비하자는 취지다. 글로벌 화학기업인 듀폰도 중요한 사업 상의 제안을 검증하기 위해 의도적으로 이를 ‘공격’하는 레드팀을 운영하고 있다. 공격과 방어 과정에서 드러나는 장단점을 기초로 시행(go) 혹은 중단(no go)이 결정된다.

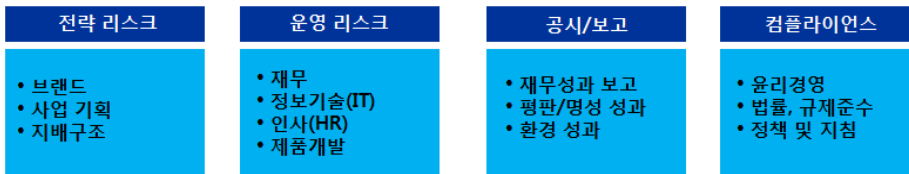
“인류 역사상 이처럼 훌륭한 기술이 사용된 적이 없었다. 이 배를 설계하는 데 알려진 모든 진보된 과학적 발전이 적용됐다. 모든 제어 장치들이 완벽하게 운영되고 있으며, 문제가 생길 염려는 전혀 없다!” 100년전 침몰한 타이타닉호 선장 E. J. 스미스의 말이다. 현실에 안주한 채 위험한 항해를 계속할 것인지, 아니면 이제라도 감춰진 불안요인을 찾아 근본적인 해결책을 수립할지에 따라 다가올 미래는 확연히 달라질 것이다. 전략 리스크에 대한

효과적 대응 조치를 마련하는 기업은 역으로 이러한 리스크에 숨겨져 있는 성장 잠재력을 통해 생존과 번영의 가능성을 극적으로 끌어올릴 수 있을 것이다.

인수 합병 실행 Mergers & Acquisition Activities



인수 합병 관련 주요 리스크 평가/관리 Mergers & Acquisition Risk Assessment



기업 가치 최적화 Enterprise Value



[그림] M&A 라이프사이클(전 과정)과 리스크 관리

서울특별시 영등포구 국제금융로 10 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 4 층~12 층
 딜로이트 안진회계법인 Tel. 02-6676-1000 Fax. 02-6674-2114 | 딜로이트 컨설팅 Tel. 02-6676-3800 Fax. 02-6674-8700

© 2014. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea.

www.deloitte.com/kr www.facebook.com/DeloitteKorea