

Deloitte Newsletter

2014년 6월



딜로이트 인사이트

기업의 위기관리와 대응, 실효성을 만나다

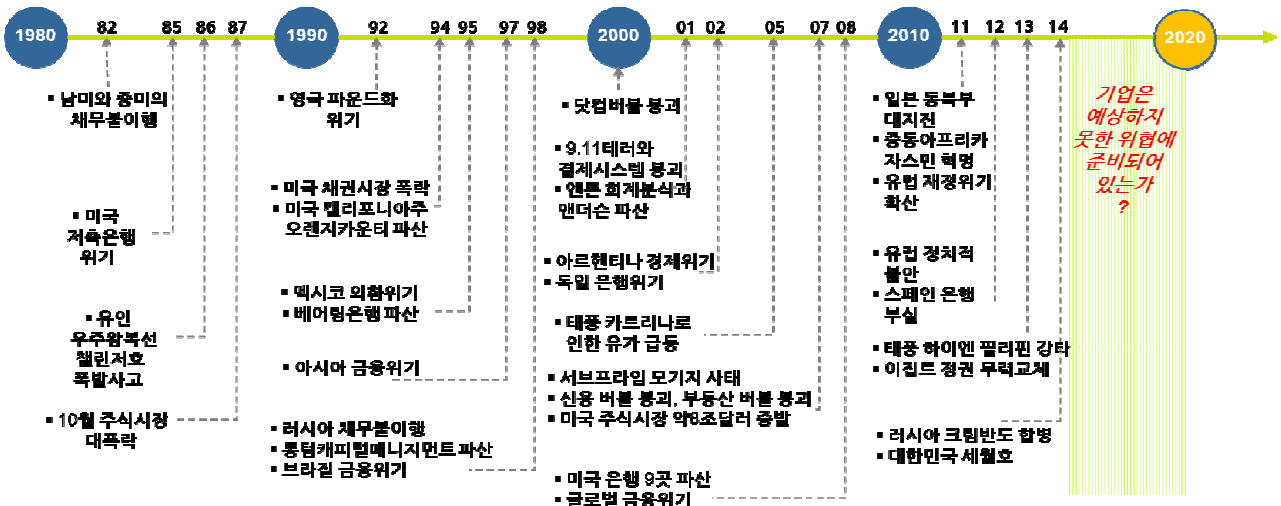
딜로이트 Crisis Management Simulation

이희정 이사/ 딜로이트 안진회계법인 ERS

현대로템 수주리스크 관리체계 수립, LIG Nex 1 리스크 관리, SPC 해외진출 시 리스크 관리 등 Project 에 Project Manager 및 Advisor 역할을 수행하였으며, 리스크 관리 및 위기 관리에 관한 외부강사로 활동한 바 있다.



1987년 주식시장 폭락에 이어 1994년에는 미국채권시장 폭락이 있었다. 1997년 아시아 금융위기, 2001년 911 테러, 2008년 국제 금융위기, 1212년 유럽 정치소요 및 불안정 등이 지속적으로 발생했다. 이러한 흐름에서 2017년에는 어떤 일이 일어날 것인가? 1990년대 이전에는 '메가톤급' 사건 및 사고가 약 10년 주기로 한 번씩 발생했다면, 1990년 이후부터는 약 5년에 한번 꼴로 발생하는 것으로 보인다.



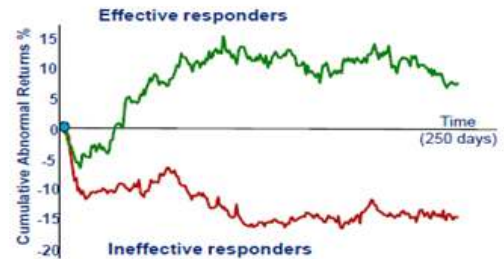
<국내의 주요 사건 및 사고 동향>

위기 대응 계획, 검증과 업데이트 필요성 대두

1980년대 말까지만 해도 사건이나 사고로 인한 여파는 남의 일이라고 생각하는 것이 일반적이었다. 하지만 최근에는 경영진 그 누구도 이러한 글로벌 환경에서 자유롭지 못하다는 말에 대해 동의하는 것이 일반적이다.

이처럼 미래의 불확실한 경영환경에 대비하기 위한 방법론으로 검토하거나 도입한 tool은 risk management plan, contingency plan, crisis management plan, business continuity plan, emergency response plan 등 미래 위기상황에 대비한 각종 계획(plan)이며, 이러한 계획을 수립하기 위해서는 가정이나 상황을 추정해야 하는데 이때 사용되는 일반적인 tool이 scenario analysis, stress test, sensitivity analysis 및 impact analysis 등이다.

그러나 아무리 정확한 시나리오를 정의하고 체계적인 계획을 보유하고 있다고 하더라도 검증이 뒤따르지 않는다면 실효성은 의문으로 남을 것이다. 즉 실질적인 계획(Plan)을 확보, 개발, 개선하기 위해서는 지속적인 검증과 업데이트 활동이 동반되어야 한다. 이에 대한 한 가지 대안으로서 Crisis Management Simulation(CMS; 위기관리 시뮬레이션) 계획 검증이 제시됐다.



<출처: Oxford Metrica and AON Reputation Review 2012>

위기대응 역량 확보를 위한 2 가지 과제

한 연구에 따르면 위기상황 발생 시 회사의 위기대응 역량과 주주가치는 매우 밀접한 관계가 있으며, 위기대응 역량이 취약한 회사는 회사의 평판뿐만 아니라 재무적 성과까지도 심각한 피해를 끼칠 수 있다고 분석했다. 따라서 위기상황이 발생하는 경우, 회사는 강건하게 그것을 극복할 수 있다는 메시지를 회사의 주주나 이해관계자에게 적극적으로 알릴 필요성이 있다는 것이다. 그렇다면 위기상황에 효과적으로 대응할 수 있는 역량을 갖추기 위해서는 어떻게 해야 할 것인가?

첫 번째는 주주나 이해관계자가 신뢰할 수 있는 수준의 위기대응

역량을 확보하고 지속적으로 개발, 개선시키는 것이다.

두 번째는 회사의 위기대응 역량을 이해하고 개선시키기 위한 도구를 마련하고, 그 수준을 측정해야 한다.

'전쟁게임'에서 태동한 Crisis Management Simulation



역사적으로 Crisis Management Simulation은 소위 'War Game(전쟁게임)'에서 출발했다(www.wikipedia.com). 초창기에는 전쟁상황이나 보안등의 사유로 일반기업에는 적용하기가 어려웠으나, 기술이 발전하면서 일반기업에도 차차 적용하기 시작했다. 최초의 비즈니스 시뮬레이션은 대부분 role play 수준에 머물렀으나 점차 경영환경이 복잡해지고 연구가 활발해지면서 경영관리 tool로서 자리잡게 됐다.

국내 몇몇 대기업의 경우도 War Game 방식의 관리활동 도입을 시도했으나 경영진의 인식 개선이나 문화정착이 쉽지 않아 실패한 사례도 존재한다.

Crisis Management Simulation이 실패한 원인은 궁극적으로 활용의 목적에 있다고 할 수 있다. 회사의 경영진은 위기관리 역량을 파악하고 개선하기 위해 Crisis Management Simulation을 활용하는데 익숙하지 않은 것이 사실이다. War Game 방식으로 시나리오를 분석해 미래를 예측하는데 관심이 있었기 때문이다. 사정이 이렇다 보니 실제 경영환경은 예측이나

전망한 것처럼 진행되지 않았고, 실효성도 당연히 떨어진다고 느끼게 됐다.

그러나 2008 년 이후 Crisis Management Simulation 기법을 미래 예측이나 전망의 목적으로 활용하기 보다는 사업계획 또는 위기관리 계획의 적절성 및 실효성을 검증하는데 활용하는 사례가 늘어나고 있다. 잘 만들어진 사업계획이나 위기관리 계획이 적절한지를 테스트하는 데 Crisis Management Simulation 을 일종의 모의고사 시험문제로 활용하는 셈이다.

회사 경영진이 Crisis Management Simulation 을 도입하는 궁극적 사유는 아래와 같이 3 가지로 정리할 수 있다.

- 현재 회사의 위기관리 역량에 대한 이해 (Gap 및 이슈, 개선점 도출 등)
- 전사 및 경영진 차원의 위기관리 의사결정 역량 확보
- 복잡한 경영환경에 대한 준비

Deloitte Crisis Management Simulation 접근방법

딜로이트의 Crisis Management Simulation 의 방법론은 2008 년 King's college London 의 "Simulstrat"을 인수하면서 고도화됐고, 현재는 정부, 공공부문은 물론 금융 및 제조분야에서도 회사의 현안해결 방법론으로 활용되고 있다.

Crisis Management Simulation 수행은 착수 - 설계 - 개발 - 전달 - 평가의 순서로 진행되는데 각 단계별로 사용되는 tool 과 기술은 매우 다양하다. 착수단계에서는 Simulation 의 범위와 일정, 전체 추진방향성을 수립한다. 설계, 개발, 전달단계에서는 수행에 필요한 각종 자료 및 교보재 등을 작성하고 관련부서에 전달한다. 평가단계는 Simulation 훈련을 수행하고 결과를 평가하는 단계로 향후 수행될 훈련의 input 결과를 보여준다.



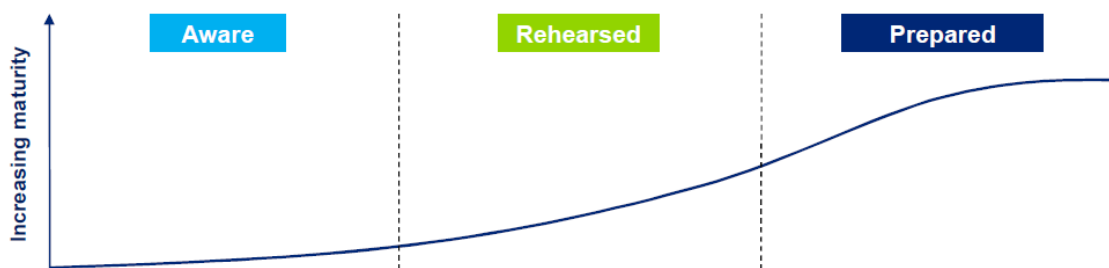
<Crisis Management Simulation tool and techniques>

단계	착수	설계	개발	전달	평가
활동	<ul style="list-style-type: none"> · 범위 및 계획, 의존도, 마일스톤 확정 · 전문가 확보 · 참석대상자 정의 · 시나리오 프레 	<ul style="list-style-type: none"> · 훈련구조 및 산출물 정의 · 시나리오 개발 워크샵 · 제3참여기관 협의 · 상세일정 및 계 	<ul style="list-style-type: none"> · 산출물 전달 메커니즘 설계 · 훈련 준비물 작성 및 개발 · 도움말 준비 · 퍼실리테이터 교육 	<ul style="list-style-type: none"> · 훈련 통제현황 확정 · 경영진 보고 · 제3참여기관 확정 · 평가 및 참관자 확정 	<ul style="list-style-type: none"> · 훈련실행 · 평가수행 · 이슈 및 문제점 도출, 해결방안 수립 · 향후 실행계획 확정

	임워크 설계 · 제약사항 및 잡재적 이슈 도출 · 일정표 개발 및 주관자 세미나	획 수립 · 전문가 인터뷰 · 예비 준비물 확정	· 참석자 교육방안 수립 · 훈련 인프라 준비 · 참석자 최종확정	· 준비물 확인 및 전달 · 최종일정 및 참석자 확정	
기간	약 4~5 주	2~3 주	2~3 주	2~3 주	2 일

Crisis Management Simulation 의 종류

시뮬레이션은 회사의 위기관리에 대한 역량 성숙도 수준에 따라 Desktop, Simulation, War game 의 단계로 구분하여 실시할 수 있다.



1. Awareness stage – Desktop

Desktop Simulation 은 회의실이나 학습실에서 진행되며 단일팀 위주로 진행한다. 기초단계로서 통제되거나 제약된 상황에서 위기관리에 대한 역할과 책임에 대한 이해와 인식을 높이는데 효과적이다. 사전에 시나리오를 정의하고 핵심 이슈에 대해 주어진 시간 동안에 위기대응 tool 과 process 적절성을 확인하는데 효과적이다. 경영진 참석을 권장한다.

2. Rehearsed stage – Simulation

2 개 이상의 팀이 2 개 이상의 위치에서 수행하는 방식이다. 사전에 개략적 시나리오를 준비한다. 위기관리팀이 각 유관팀의 역할과 책임을 통제하고 커뮤니케이션 적절성을 확인하는데 효과적이다. 특히 최초 사고 발생시점부터 의사 결정, 사후 처리에 대한 전반적 상황을 점검할 수 있다. 경영진 참석을 권장한다.

3. Prepared stage – War game

War game 은 외부 이해관계자까지 참여하게 되며 글로벌 및 전사적 차원에서 수행된다. 주로 stress test 를 통해 각 조직의 의사 결정, line of command and control 등을 확인하고 예측하지 못한 상황도 발생하게 된다. 미디어 대응 및 내·외부 인터뷰 등도 동시에 진행되며 가장 고도화된 기법이다.

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