

Deloitte.

Enterprise at Risk

위기에 강한 기업만이 살아남는다



딜로이트 안진회계법인
딜로이트 컨설팅

Presented by
권우철 상무

우리는 위기와 함께 살고 있다

위기라는 단어는 인간 개인의 육체적·정신적인 면에서 상황의 급격한 변화를 표현하는 말로 널리 통용되고 있다

위기(Crisis, 危機)라는 단어는 '분리하다'를 뜻하는 그리스어의 'Krinein'에서 유래되었으며, 본래는 회복과 죽음의 분기점이 되는 갑작스럽고 결정적인 병세의 변화를 가리키는 의학용어로 사용되어 왔다. 그러나 최근에는 인간 개인의 육체적·정신적인 면에서부터 기업이나 국가의 정치·사회 체제, 나아가서는 국가 간의 관계에서 각각 다른 상황의 급격한 변화를 표현하는 말로 널리 통용되고 있다.

지난 수천 년간, 자연계에는 예기치 못한 사건(위기)들이 종종 발생하였고, 그에 적응하지 못한 다양한 생명체 종들이 멸종하였듯이, 기업도 마찬가지로 영원히 해가 지지 않을 것만 같았던 수 많은 기업들이 순식간에 몰락해버리는 경우가 빈번히 발생하고 있다.

“가장 강하거나 가장 똑똑한 종이 아니라, 변화에 가장 잘 적응하는 종이 생존한다.” 는 찰스 다윈의 말은 인간의 사회적 생태계에서도 예외가 아닌 것이다.

시대에 따른 자연계의 생물체 위기



- 시대에 따라 예기치 못한 대형 사건들이 발생하였고, 이에 적응하지 못한 다양한 생명체가 멸종
- 이는 자연계뿐만 아니라, 문명, 국가, 기업 등 크고 작은 모든 조직에서 발견

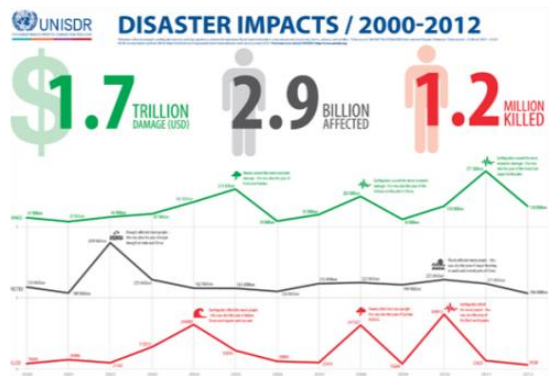
21세기 위기의 특징

최근 들어, 과거의 경험이나 확률 분포 만으로는 가능하기 어려운 충격적인 위기들이 일상적으로 발생할 가능성이 증가하고 있으며 실제로 발생 빈도도 증가하고 있다.

21세기 위기는 '동조화', '가속화' 및 상호 연관성의 특징을 가지고 있다

특히, 21세기의 위기는 글로벌 경영의 보편화, 인터넷 통신기술의 발달, 공급사슬의 확대로 한 국가에서 발생한 사건이 다른 지역 또는 국가에 있는 조직의 활동에 직접적인 영향(동조화)을 미치고 있으며 인터넷과 미디어의 발달로 사이버 테러, 소셜 미디어(SNS)를 통한 부정적 이미지 확산 속도가 가속화하는 추세에 있다. 그리고 기술·지식의 융복합화, IT의 발달 등으로 자원과 역량을 공유·교환하는 생태계가 활성화되고 공급사슬 범위가 전세계로 확산되면서 분산되어 발생한 돌발상황이 조직의 피해로 연결(상호연관성)되는 특징을 보이고 있다.

이러한 특징으로 인하여 전 세계적으로 발생 건수와 피해 규모는 지속적으로 증가되고 있으며, 이는 조직의 핵심 기능을 정지시킬 수 있는 심각한 요소임이 자명한 상황이다.



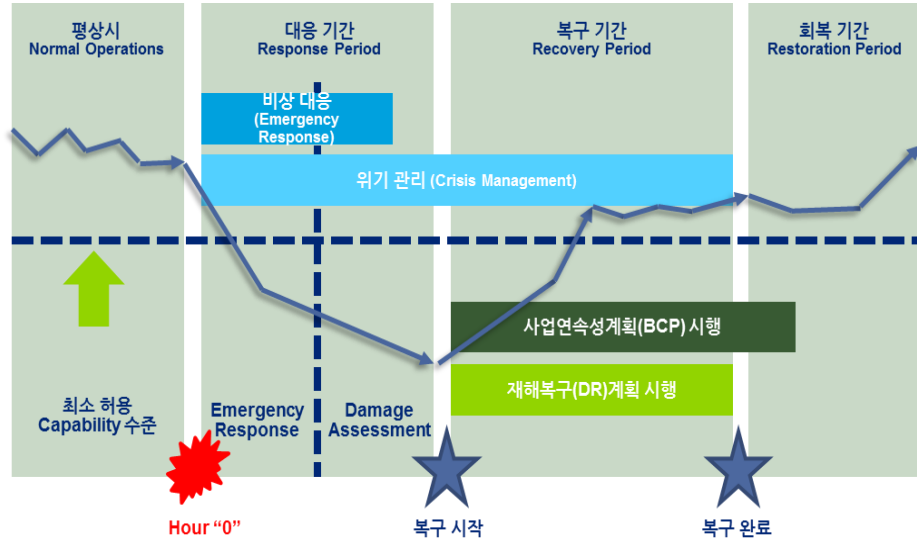
- 빈도 증가** : 과거에 비해 재해재난 사고 증가 추세
- 다양화** : 사업다양화, 기술발전 등으로 다양한 유형 사건 및 사고발생
- 대형화** : 지진, 정전, 화학물질 유출, 신종 인플루엔자 등 피해규모 대형화

위기관리를 통한 복원력(Resilience) 확보

이러한 급격한 변화를 뜻하는 위기를 관리하고 대응하는 위기관리(Crisis Management)의 핵심 요소는 어떤 상태에서 위기를 감지하였을 경우 위기를 효율적으로 관리하여 그 영향을 최소한으로 막고 신속히 정상 시 또는 그것에 가까운 상태로 회복시키는 복원력(Resilience)이라 할 수 있다.

위기관리 (Crisis Management)의 핵심 요소는 복원력 (Resilience)으로 정의할 수 있다

위기 상황 속에서 스스로의 역량을 재구성함으로써 재도약의 발판을 마련하는 능력인 복원력(Resilience)은 위기가 일상화된 현대 사회에서 중요한 핵심 경쟁력으로 부상하고 있다.



공공 부문의 선진 위기관리 : I-35W Bridge Collapse

공공부문의 위기관리는
민간 기업보다 더욱 중요
하다

위기관리를 통한 복원력 확보는 업무 중단 없이 지속적인 영리활동을 추구해야 하는 민간 기업에만 한정되지 않으며, 공공 부문으로 초점을 확대하면 위기관리의 중요성은 더욱 커진다. 해당 기업과 기업의 이해관계자에게 (상대적으로)한정적인 파급 효과를 미치는 민간 기업과는 달리, 공공 부문 위기관리의 실패는 복합 재난의 형태로 다수의 국민 생명과 재산에 직결되기 때문이다.

미국은 2001년 9.11 테러 사건 이후, 정부 차원의 위기관리 체계의 실효성 강화 작업에 즉시 착수했다. 통합된 컨트롤 타워가 부재했던 상황에서 뉴욕시와 주정부, 연방 정부간 실타래처럼 얽힌 관할권은 9.11 테러 대응 과정에서 극심한 비효율을 드러냈으며 각 단체 간 비상 시 사용하는 주파수 조차도 서로 상이하여 효과적인 협업 체계가 이루어지지 않을 정도였다. 이는 위기관리 선진국이라 자부하던 미국의 자존심에 커다란 생채기를 냈다.

미국은 모든 종류의 위기에 효과적으로 대응하기 위해 국가재난관리시스템을 구축하였다

이러한 결과, 미국은 모든 종류의 위기에 효과적으로 대응하기 위한 국가재난대응체계(NRF, National Response Framework)를 국토안보 대통령훈령(HSPD)-5호에 의거하여 수립하고 국가재난관리시스템(NIMS, National Incident Management Systems)을 구축하기에 이르렀고 미국의 국가재난대응체계는 현존하는 최고의 공공 부문 선진 위기관리 체계로 평가된다.

2007년 8월 1일 출근길 아침, 미국 미네소타주 미니애폴리스(Minneapolis, Minnesota)에서 왕복 8차로의 교량(I-35W Bridge)이 붕괴되어 120여 대의 차량과 160여명의 탑승자가 교량 아래로 추락하는 미국판 성수대교 붕괴 사건이 발생하였다.

국가재난관리시스템은 실전에서 효과적으로 작동하였다

사고 발생 5분만에 첫 구조대가 도착하였으며 추락한 149명의 생존자를 구조하는데 소요된 시간은 불과 81분이었다(사망자 13명). 이는 미국 국가재난대응체계(NRF) 및 국가재난관리시스템(NIMS)이 얼마나 효과적으로 작동하는지를 보여준 좋은 사례라고 할 수 있다. 특히 NIMS에 따라 정부지원 하에 평소 정기적으로 이루어지는 4일 간의 가상현장대응지휘훈련과 긴급대응센터로의 지휘체계의 일원화가 신속하고 일사불란한 대응이 가능했던 가장 주요한 요소로 분석하고 있다.

가상현장대응지휘훈련을 통해 시공무원 4천여명 중 절반에 가까운 2천명이 훈련을 수료하여 비상 시 본인의 역할을 숙지하고 있었고 이러한 가상훈련을 통해 위기관리 체계의 강점과 약점을 명확히 파악하고 문제 해결 능력을 함양할 수 있었다.

또한 사고 발생 15분만에 긴급대응센터로 지휘체계를 일원화함으로써 실시간 상황 파악 및 대응이 용이하였으며 경찰, 공중 보건, 소방관, 재무, 미디어 담당관 등이 긴급대응센터에서 시시각각 변화하는 현장 상황에 따라 대응업무를 수행하였다.

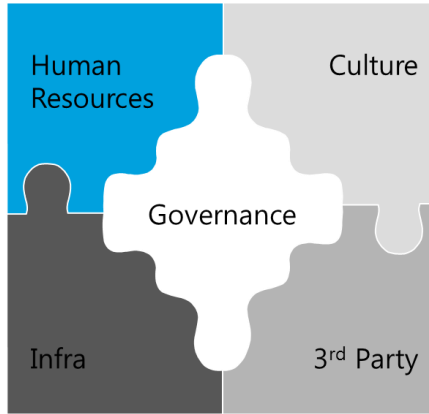
긴급대응센터 지휘는 현장대응지휘관이 수행한다

한 가지 더 중요한 포인트는 긴급대응센터의 지휘는 시장이나 주지사가 아닌 재난현장대응지휘관(Incident Commander)이 수행한다는 점이다. 시장이나 주지사는 위기 대응이 아닌 지원 역할을 수행하고 현장 경험과 대응 능력을 갖춘 재난전문가가 모든 상황을 컨트롤한다.

이러한 사전 대응 훈련과 위기 시 현장 전문가에 의한 일원화된 지휘 체계로 대변되는 미국의 선진 위기관리 체계는 실행력 있는 복원력 확보에 많은 시사점을 제시하고 있다.

복원력 확보를 위한 5대 전략 요소

위기관리 관점에서 개별 조직은 생명체와 마찬가지로이다. 복원력 확보 전략은 내 외부의 여러 가지 요소들이 유기적으로 결합되어 실행되어야 하며 이런 측면에서 조직의 복원력을 구성하는 5대 요소는 조직체계, 인적 자원, (물리적)인프라, 3rd Party 그리고 회사의 위기관리 문화이다.



Governance

2013년 4월 15일에 일어난 보스턴 마라톤 테러 사건은 정부 기관이 아닌 민간인을 대상으로 미국 본토에서 발생한 테러 사건으로서 3명의 사망자와 60여 명의 부상자가 발생하였으나 보스턴 지역 위기관리 기관들이 조직적으로 대응하여 신속히 사태를 수습한 대표적 사례이다.

보스턴 경찰국은 매사추세츠 주방위군과 함께 테러범을 102시간만에 검거하였으며 그 후 테러범 수사는 보스턴 연방수사국(FBI) 담당 수사관이 총괄하였고 데발 패트릭 매사추세츠 주지사는 대응팀과 지역 주민들의 사기를 끌어올리는 데 집중하였다. 긴급 의료 지원팀은 현장 치료부터 환자 이송까지 완벽할 정도로 협력하여 부상자들을 신속히 병원으로 옮겨 치료했기 때문에 사상자 수도 생각보다 적을 수 있었다.

이처럼 지역 위기관리 기관들이 효과적으로 대응할 수 있었던 건 '집단지성 (Swarm Intelligence)'에 기반한 조직 체계 덕분이었다는 연구 결과가 최근 하버드대학교 케네디스쿨 공공리더십연구소와 공공보건대학에 의해 발표 되었다. 집단지성은 개미 등 곤충의 행동을 설명할 때 사용되는 용어로서 하버드대 연구팀이 말한 '집단지성'이란 한 명이 아닌 다수의 관리자가 상호 협력 하에 상황을 관리하는 체계를 지칭한다.

집단지성 (Swarm Intelligence)의 기반한 조직 체계로 인해 위기관리 기관들이 효과적으로 대응할 수 있다

인적자원의 탄력성을 강화하여 위기상황 초반을 탄력적으로 대응해야 한다

Human Resources

복원력 확보 전략을 도입하고 각종 대체 시설, 인적 대응체계, 관련 매뉴얼 등으로 대변되는 외형적 인프라를 확충해가고 있음에도 불구하고, 현장에서는 실행력 부족과 관련한 여러 문제점들이 끊임 없이 발생하고 있다. 이는 복원력 전략에 대한 논의가 재무적 손실 규모를 축소·통제할 수 있는 내외부의 물리적 인프라(대체업무시설 확보, IT 백업센터 구축, 공급망(Supply Chain)의 안정성 등)에 초점이 맞춰져 마련되어 왔기 때문이다. 물론 물리적 인프라 확보는 복원력 전략 논의의 시발점이 되어야 한다. 하지만 실행력 있는 복원력을 확보하려면 물리적인 인프라 구축과 더불어 인적 자원의 탄력성(Human Resilience)을 확보하는 것이 병행되어야 한다.

활시위를 떠난 화살이 첫 발사 시의 미세한 떨림에 의해 낙하점이 크게 변하듯 위기 상황 초반에 급변하는 주변 환경에 유연하고 탄력적으로 대응하기 위해서는 지속적인 의사 소통, 주요 의사 결정권자의 리더십, 교육 및 훈련을 통해 인적 자원의 탄력성을 강화해야 한다.

Infra

위기관리를 통한 복원력 중 인프라는 건축물/시설물, 업무 수행에 필요한 주요 장비, IT 등으로 구성이 되며 복원력 확보를 위한 매뉴얼이나 업무 복구 계획서도 인프라의 한 요소로 포섭될 수 있다.

비교적 다른 요소에 비해 잘 갖춰져 있는 요소이긴 하지만 인적 부분과의 유기적 연계를 통해 전사적 복원력을 확보해야 성공적인 복원력을 확보할 수 있다

3rd Party

비용절감, 조직 슬림화를 통한 경쟁력 확보를 위해 회사 전체 업무 중 외주업체 서비스가 차지하는 비중이 점차 커지고 있어 외주업체 서비스 연속성 확보에 대한 필요성이 점차 커지고 있다.

2011년 3월 진도 8.8 규모 지진이 동일본을 강타하였을 때, 지진으로 인한 물리적 영향이 전혀 없었던, GM, Apple, Boeing, TI 등의 미국 기업이 동일본 지진으로 인한 공급사슬 연쇄 피해의 대상이 된 점에서도 위기 발생으로 회사의 핵심 업무 기능 유지를 위해 필요한 외주업체 서비스를 정의하고 연속성을 보장받기 위한 방안을 수립해야 함을 알 수 있다.

Infra영역은 인적자원 부분과 유기적으로 연계되어야 성공적인 복원력을 확보할 수 있다

외주업체 서비스가 차지하는 비중이 커짐에 따라 연속성 확보에 대한 필요성이 커지고 있다

위기관리의 문화 확산이 사전에 체득되지 못한다면 비상시 사전에 의도된 역할을 수행하지 못할 것이다

Culture

동일본 대지진 당시 일본의 위기관리 시스템도 자연 앞에서는 무너졌다. 하지만 무너진 것은 위기관리 시스템뿐만이 아니었다. 자연과 시스템의 문제만이 아닌 대응 주체의 문화적 측면에서 많은 문제를 노출하였다.

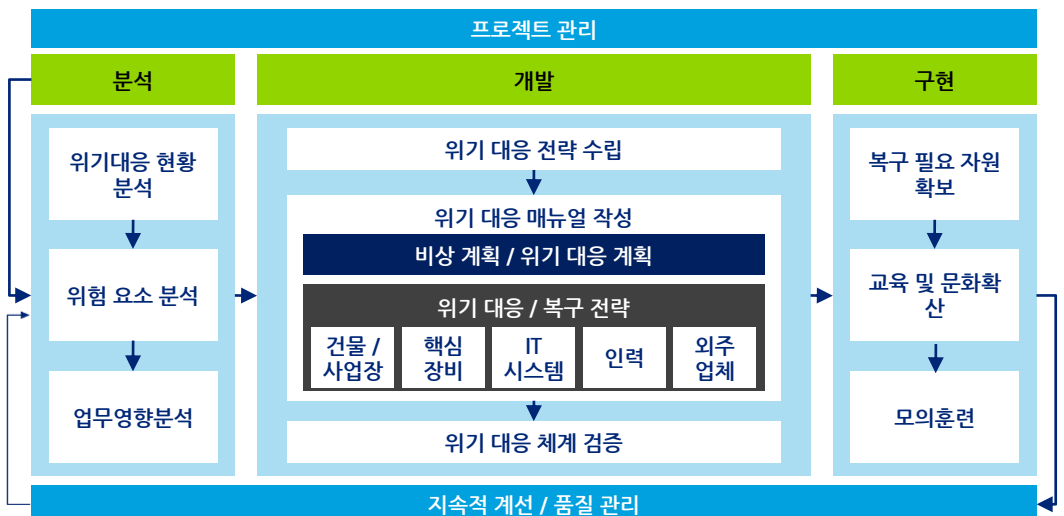
아사히 신문사 계열 AERA社 기자인 '오시카 야스아키(大鹿靖秋)'는 <멜트다운>이라는 책에서 '노심(爐心)이 녹아내린 것은 원자력발전소만이 아니고, 도쿄전력은 물론 일본 정부와 정치가들, 은행원에 이르기까지 총체적으로 녹아버렸다'면서 다음과 같이 언급하였다.

"멜트다운(Meltown: 노심이 핵연료 과열로 인해 녹아 내리는 현상)된 것은 원전의 노심만이 아니다. 원인 제공 기업인 도쿄전력의 경영진들, 책임을 져야 하는 경제산업성 관료들, 원자력위원회와 보안원의 전문가들, 도쿄전력에 대출해주고 경영이 위태로워지자 자신들의 채권을 보전하는 일에만 필사적인 은행원들, 미증유(?)의 국난을 당했음에도 제정신으로 한 것이라고는 믿기지 않은 정쟁으로 나날을 보낸 정치가들, 그들 모두가 멜트다운 되었다."

아무리 잘 구성된 조직과 인프라가 갖추어져 있더라도 최종적인 실행력을 확보하도록 하는 것은 결국 사람이고 이러한 행동을 실천에 옮길 수 있도록 하는 위기관리의 문화 확산이 사전에 체득되지 않는다면 다른 복원력 관련 요소들이 비상시 사전에 의도된 역할을 수행하지 못할 것이다.

미국의 경우, NIMS 기반의 정부 지원으로 가상현장대응지휘훈련센터(Virtual Incident Command Center)가 미국 전역에 걸쳐 마련이 되어 있어 현장 밀착형 재난대응 전문 인력을 양성하고 있는 점은 시사하는 바가 크다.

Deloitte's Resilience Methodology



Deloitte는 기업의 복원력 확보를 위한 접근 방법론을 크게 3단계로 구분하고 있다.

Analyze(분석) 단계에서는 기업의 위기관리 현황, 관련 위기 요소에 대한 심도 있는 분석 및 평가를 통해 핵심 업무(MCA, Mission Critical Activities)를 정의하고 핵심 업무 복원에 필요한 자원(Resources)을 파악한다.

Develop(개발) 단계에서는 Analyze(분석) 단계에서 수집된 현황 자료 및 도출 결과를 바탕으로 B복원력(?) 확보를 위한 전략 요소 중 조직 구조를 확립하고 관련 전략 및 계획을 수립하여 문서화한다.

Implement(구현) 단계에서는 필요 자원을 실질적으로 확보하고 임직원을 대상으로 한 교육 수행을 통해 위기관리 문화를 확산시킨다. 이후 완전성을 검증하기 위한 모의훈련을 수행하고 그 결과를 Feedback한다.

위기에 강한 기업만이 살아남는다: 위기관리 전략의 실행력을 높여라

불확실성, 혼돈으로 대변되는 21세기 경영 환경 하에서 위기관리는 더 이상 선택적 사항이 아닌 생존을 위한 필수 사항 중의 하나가 된 지 오래이다. 이러한 위기관리 능력은 비단 조직 구성원의 생존 뿐만 아니라 차별화된 경쟁력의 한 축으로서 향후 조직 가치 향상을 위한 중요 요건의 하나로 인식될 것이다.

조직의 위기관리 역량 강화를 위하여 5대 전략 요소인 Governance, Human Resources, Infra, 3rd Party, Culture적 측면이 고려된 위기관리 전략, 그간 상대적으로 간과돼 왔던 물리적 인프라와 인적 부분의 유기적 연계를 통한 위기관리 체계의 확보만이 성공적인 복원력 확보를 위한 기반으로 작용할 수 있다.

위기관리 능력은 생존을 넘어 경쟁력의 한 축으로 작용할 수 있다

Deloitte.