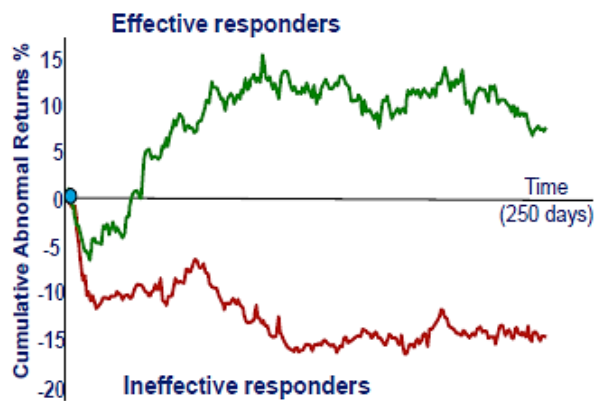


## 위기관리 리더십 (Crisis Management)<sup>1</sup>



기업들은 사업을 영위하는 일상적인 과정을 통해 리스크(Risk)를 관리하고 있습니다.

하지만, "위기(Crisis)"는 조직의 전략적 목표달성이나 명성에 심각한 영향을 미치거나, 나아가 존립까지 위협할 수 있는 중요한 사건 혹은 증폭되는 일련의 사건을 의미합니다. 고의적인 행동이건 단순한 실수이건 혹은 다른 무엇이건 간에, 위기는 때로 작게 시작해서 엄청난 사건으로 이어지기도 합니다. 15 건의 대형 위기 사건을 위기 이후 주가에 미치는 영향을 중심으로 분석한 아래의 그림에서 보는 것처럼<sup>2</sup> 위기에 어떻게 대응하였는지에 따라 시장에서의 반응은 크게 달라집니다.



위기는 다차원적인 성격을 가지기도 합니다. 일련의 증폭하는 사건 혹은 복수의 이슈나 사건들이 복합적으로 작용하여 신뢰와 명성을 훼손하기도 합니다. 위기관리를 위해서는 조직이 지향하는 가치와 일관되는, 결단력 있는 리더십과 조치가 요구됩니다.

<sup>1</sup> 2015년 7월에 Deloitte에서 발표한 "Crisis Leadership – Guiding the Organization through uncertainty & chaos ("불확실성과 혼돈 하에서의 위기관리 리더십"으로 번역)과 통합하여 구성

<sup>2</sup> "Reputation Review" (Oxford Metrica and Aon, 2012)

## 위기의 유형과 영향

위기사건이 발생하는 빈도가 증가하고, 그 영향 또한 커지고 있습니다. 위기사건들의 유형과 형태 등은 아래와 같이 정의할 수 있습니다;

유형	정의	영향/손실	예시
악의적 공격 / 사이버	사이버 공격, 개인정보 탈취, 제품의 부당한 변경 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>전세계적으로 연간 4,000 건 이상의 사이버 공격 발생</li> <li>매년 8,000 억 건 이상의 개인정보 유출로 4,000 억불 이상의 경제 손실</li> </ul>	1 억 건 이상의 신용카드 개인정보 유출 사고
금융범죄	부정 혹은 기타 범죄행위	<ul style="list-style-type: none"> <li>매년 700 건 이상의 기업 부정과 500 건 이상의 횡령사건 발생 (미국)</li> </ul>	비윤리적인 트레이더의 거래로 은행에 2 억불의 손실 초래
재무 부실 및 도산	기업의 존립을 위협하는 채무불이행	<ul style="list-style-type: none"> <li>글로벌 금융위기로 개발도상국의 경제성장률 하락</li> <li>금융기관 구제조치를 위해 10 조 달러 이상의 혈세 투입</li> </ul>	미국 정부부채 한도 협상
시스템 다운, 산업재해	사고, 실수, 태업 등에 의한 복잡한 시스템의 붕괴	<ul style="list-style-type: none"> <li>전세계적으로 연간 50 건 이상의 중요한 산업재해 발생</li> <li>인재(人災)에 의한 손실 90 억불</li> </ul>	화학공장 폭발사고, 화재사고, 열차탈선, 건물붕괴 등
대립, 갈등	법적, 지리적, 군사적 충돌	<ul style="list-style-type: none"> <li>매년 500 건 이상의 중요한 노동쟁의, 폭동</li> <li>전세계 주요 성장시장의 CPVI<sup>3</sup> 등급이 '높음' 혹은 '매우 높음'</li> </ul>	우크라이나 사태
기타 자연재해 등	엄청난 자연재해나 인재	<ul style="list-style-type: none"> <li>기후변화나 난개발에 따른 300 건 이상의 중요한 자연재해</li> <li>자연재해나 인재에 따른 손실 1,400 억불 (2013 년 기준)</li> <li>글로벌 공급망 붕괴</li> </ul>	허리케인 샌디, 일본 쓰나미, 태국 홍수

<sup>3</sup> Conflict and Political Violence Index (CPVI) – Maplecroft (영국의 전략 컨설팅 회사)

## 위기대응 과정에서 겪게 되는 일반적인 오류들

경영진들은 새로운 위기에 대응하는 과정에서 수많은 도전과 오류들에 직면하게 됩니다. 공통적으로 발생하는 오류들은 다음과 같습니다;

오류 유형	해결 방안
직접적인 피해 복구에만 과도하게 집중하여 위기관리의 전략적 방향성을 제시하지 못함	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 전략적 영역(브랜드, 고객, 기타 이해관계자, 신뢰 등)을 적절히 다룰 수 있도록 위기를 구조화하고 구체적으로 정의함</li> <li>● 조직 내 개별 부서나 기능이 아닌 조직 전체를 조망하는 시각을 견지함</li> </ul>
위기의 규모나 영향 범위, 파급 속도와 결과를 이해하지 못하거나 과소 평가함	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 리더십과 이사회가 충격을 극복하고 상황의 심각성을 받아들임</li> <li>● 모의훈련을 충분히 경험한 경영진을 사전에 정의하고 위기 시 이들을 중심으로 대응활동을 전개함</li> <li>● 위기로 인해 사업활동이 크게 지장을 받을 수 있음을 인지하고 이를 고려하여 개인별 대응 책임을 부여함</li> </ul>
리더들의 잘못된 의사결정 때문에 피해가 확대됨	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 조직 보호와 정직하고 투명한 소통간의 균형을 유지함</li> <li>● 상황인식 역량을 배양함 - 제한된 정보로, 조직의 가치와 직관에 기초하여 의사결정 하여야 함</li> <li>● 창조적이고 틀을 깨는 “위기관리사고”를 견지함</li> <li>● 각각의 이해관계자 집단에 필요한 정보를 적시에 또한 동시에 제공할 수 있는 소통체계를 수립함</li> </ul>
정보에 일일이 대응하여 혼선을 초래함	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 정보 수집, 정보 분석, 질문 응답 및 내·외부 이해관계자와의 소통 등의 역할로 구분하여 대응조직을 구성함</li> <li>● 규제당국의 조치나 소송 등으로 번질 가능성이 있는 경우, 관련 자료와 정보를 지속적으로 식별, 수집 및 유지하는 절차에 바로 착수함</li> <li>● 담당자를 지정하여 의사결정 프로세스를 시간순으로 문서화함</li> </ul>

## 위기관리 모범 사례

1. 사전에 대비하라.
2. 모든 의사결정이 이해관계자 가치에 영향을 미칠 수 있음을 명심하라
3. 분(分)단위로 대응하라
4. 위기 극복 후에 더욱 강해질 수 있음을 생각하라
5. 끝난 것처럼 보이지만 아직 끝나지 않았다

### 1. 사전에 대비하라:

내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 모니터링과 모의훈련은 위기 사건에 대응할 수 있는 가장 효과적인 방법들임</li> <li>● 잠재적인 위기사나리오를 계획하고 모의훈련을 전개할 수 있는 역량을 갖추어야 실제 위기 발생 시 훨씬 효과적으로 대응할 수 있음</li> </ul>
상황	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2013 년 딜로이트가 모의해킹을 통해 다수의 금융기관과 정부기관의 위기 대응 정도를 평가함</li> </ul>
딜로이트 수행업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 유례없이 광범위한 사이버보안 시뮬레이션</li> <li>● 미국 증시의 거래를 중단시킬 수 있는 사이버 공격까지도 포함</li> <li>● 개선사항 등 긍정적인 결과물을 도출함 (산업별 위기관리 매뉴얼 개선, 위기 시 시장참여자와 산업군 및 정부기관간의 협업 강화 등)</li> </ul>
성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 금융기관이 사이버 위기에 대응하는 역량을 크게 개선</li> <li>● 민간부문(금융기관)과 다양한 정부 및 규제기관 사이의 협업체계를 강화</li> </ul>

### 2. 모든 의사결정이 이해관계자 가치에 영향을 미칠 수 있음을 명심하라

내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 평판리스크가 운영리스크보다 훨씬 빨리 기업가치를 파괴함</li> </ul>
상황	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 글로벌 엔지니어링 회사가 직원의 뇌물수수 의혹에 대한 형사 조사에 직면하여 진상을 규명해야 했음</li> </ul>
딜로이트 수행업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 회사의 법무책임자와 함께, 딜로이트의 글로벌의 모든 역량을 동원하여 사상 최대의 부정조사업무를 수행함.</li> <li>● 고도의 데이터 분석기법과 임직원 면담, 거래 분석 등을 통해 법규 위반이 발생할 수 있는 영역과 내부통제가 작동하지 않은 영역을 식별함</li> </ul>
성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 벌금 규모는 엄청난 것이었으나 자체적으로 적극적이고 광범위한 조사업무를 진행함으로써 형사고발을 면하고 감내할 수 있는 수준의 합의를 도출</li> <li>● 증권거래소(SEC)와 법원(DOJ)에서 회사가 수행한 노력과 그 우수성을 높이 평가함</li> </ul>

### 3. 분(分)단위로 대응하라

<b>내용</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 현장대응팀이 주도권을 가지고 유연하게 통솔하며, 완전하지 않은 정보에 기초해 의사결정을 하고, 내·외부 이해관계자와 소통하여 확신을 심어주어야 함. 이를 위해 기존의 틀을 깨는 창조적인 사고가 필요할 수도 있음</li> </ul>
<b>상황</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 원전시설을 보유한 대형 에너지 업체가 중대한 위기에 선행적으로 대응하고자 함. 개별 사업부문에 대한 사건관리 계획은 수립되어 있었으나 경영진이 참여하는 전략적이고 전사적인 수준에서의 접근법을 필요로 함</li> </ul>
<b>딜로이트 수행업무</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 전사적 위기관리 프레임워크를 개발하고, 모든 이해관계자(경영진, 직원, 이사회, 규제기관, 주주, 언론, 고객)가 필요로 하는 사항을 포괄하는 계획을 수립함</li> <li>● 동 계획에는 역할과 책임, 프로세스, 지휘체계 및 의사소통 방안 등이 포함됨</li> <li>● 동 계획은 수년 간에 걸쳐 반복적인 모의훈련을 통해 검증되었으며, 모의훈련 중 발견된 사항을 반영하여 위기대응계획서를 지속적으로 개선함</li> </ul>
<b>성과</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 조직 전반에 걸쳐, 특히 경영진에게 위기관리에 있어 단호하고 신속한 의사결정을 할 수 있다는 자심감 형성</li> <li>● 위기가 언제 들이닥칠 지는 알 수 없으나, 위기 발생 시 지체없이 위기관리 프레임워크를 이행할 수 있는 체계를 갖추게 됨</li> </ul>

### 4. 위기 극복 후에 더욱 강해질 수 있음을 생각하라

<b>내용</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 위기는 조직이 더 강해질 수 있는 기회가 될 수도 있음. 이러한 기회는 찾는 사람에게만 보임</li> </ul>
<b>상황</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● American Airline 가 파산신청에 따른 업무 프로세스와 사업 운영에 미치는 영향을 최소화하고 이후 성공적인 구조조정의 토대를 마련할 수 있는 자문을 딜로이트에 요청</li> </ul>
<b>딜로이트 수행업무</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 일반적인 보고서 작성 업무에 추가하여 딜로이트가 현금관리, 공급업체관리, 청구대금 정산, 매입채무 관리 등의 업무를 지원</li> <li>● 3 천억불에 달하는 2 만여 건의 대금청구를 분석하고 파산계획에 따른 대금지급절차를 지원함</li> </ul>
<b>성과</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 딜로이트는 은행과 함께 현금관리 프로세스를 원활하게 진행했고, 2 천여 납품업체와 5 만 여건의 계약조건을 협상하고 조정하는 과정을 지원함</li> <li>● 계약 협상 과정에서 American Airlines 는 파산 전 채무 중 약 3 억불을 절감했고, 상환일정과 금액 조정을 통해 1.5 억불에 달하는 부채를 감축함.</li> <li>● 딜로이트에서 50 억불이 넘는 현금과 주식을 효과적으로 분배할 수 있도록 지원함</li> </ul>

## 5. 끝난 것처럼 보이지만 아직 끝나지 않았다

<b>내용</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 위기대응업무는 한숨을 돌린 후에도 오랫동안 지속됨. 정상으로 돌아가는 과정에서 데이터를 입수해서 관리하고, 의사결정을 문서화하고, 자금을 관리하고, 보험금을 청구하고, 법적 요구사항을 충족하는 방식에 따라 얼마나 잘 극복할 수 있는지가 결정됨</li> </ul>
<b>상황</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SIPA (Securities Investors Protection Act) 신탁을 위해 리먼브라더스 청산 업무를 지원함</li> </ul>
<b>딜로이트 수행업무</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 리먼브라더스의 국내외 관계회사들과의 복잡한 거래를 분석하여 SIPA 신탁이 관련 장부를 유지하고 일반채권의 지급절차를 지원함</li> <li>● 청구관리시스템 데이터베이스를 개발하여 무담보채권의 청구와 정산과정을 관리하고, 채무를 지급하는 것을 지원함</li> </ul>
<b>성과</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 대부분의 개인 고객계좌를 리먼브라더스가 파산한 지 수일 내에 이전함</li> <li>● SIPA 신탁은 환수된 자산을 잔여 고객들에게 배분</li> <li>● 해외 관계사들과의 원금청산 협상을 지원하여 70 억불 이상의 채무를 탕감</li> </ul>

## 위기관리의 핵심 운영원칙

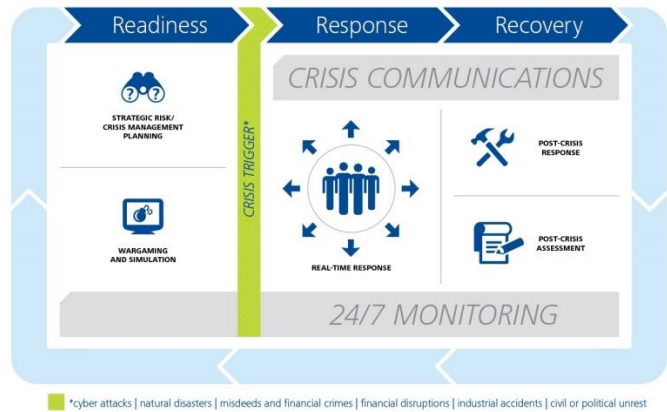
운영원칙	주요 내용
<p><b>과감하게 통솔하라</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 위기상황에서는 결단력 있게 통솔할 수 있는 리더십을 확보하는 것이 가장 중요하며, 전체 위기관리를 위한 리더의 지정이 필수적임</li> <li>● 위기상황에서는 위기대응활동에 집중함과 동시에 일상적인 운영활동 역시 지속되어야 하므로 CEO가 위기관리 리더를 맡는 것은 최선의 선택이 아닐 수도 있음. COO나 CRO, 혹은 법률적인 사건에 있어서는 Chief Legal Officer를 위기관리 리더로 선정하는 것이 바람직할 수 있음</li> <li>● 리더가 조급해 할 경우 부정확한 정보에 기초하여 의사결정 하는 우를 범할 수 있고, 완전한 정보를 기다릴 경우 적시 조치에 실패할 수 있으므로 결단력과 균형감각을 동시에 유지하는 것이 중요함. 과도하게 많은 정보가 취합될 경우 분석활동이 제 기능을 유지하기 힘들기 때문에 결단력 있는 의사결정이 어려워진다는 것을 숙지하고 있어야 함</li> </ul>
<p><b>위기를 지속적으로 구조화하라</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 위기관리자는 지속적으로 위기를 분석하고 분 단위, 시간 단위, 주 단위로 위기를 식별하여야 함</li> <li>● 위기에 대한 초기의 느낌이나 분석결과를 고수하기보다는 새로이 입수되는 정보를 유연하게 반영하여야 함</li> <li>● 복수의 사건들을 지속적으로 분석하고 진행방향을 예측하는 프로세스가 수립되어야 하며, 새로운 분석결과에 따라 필요 시 기존의 대응계획을 수정하여야 함</li> <li>● 여러 사건/사고들이 동시에 발생할 경우 위기대응자원의 배분이 어려우므로 관리자원의 선택과 집중이 중요함</li> </ul>
<p><b>적극적으로 소통하라</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 정보의 원천이 정확하고 일관되게 파악될 수 있도록 커뮤니케이션 채널을 단일화하여야 함</li> <li>● 위기대응의 각 단계에서 입수한 Fact를 기록하여 향후 발생할 수 있는 소송 등에 대비하여야 함</li> </ul>
<p><b>예상하지 못한 것에 대비하라</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 인간은 극도의 압박감 속에서는 평상 시와는 다르게 행동할 수도 있기 때문에 평상 시 조직구조 상의 역할과 책임이 위기 시에는 정상적으로 작동되지 않을 수 있음. 이는 위기상황을 대비하기 위한 활동계획을 수립하는 함에 있어 더욱 예측하기 어려운 변수가 될 수 있음</li> <li>● 한 명의 위기관리자가 이러한 변수들에 모두 대응하기 어렵기 때문에 복수의 관리자를 지정하여 예측하지 못한 변수들에 대해서도 대응토록 하여야 함</li> <li>● 통신기기나 시스템화된 정보를 활용할 수 없는 상황에 대비할 수 있는 방안을 마련하여야 함. 예를 들어, 자연재해 발생 시 임직원들이 재택 근무할 수 있는 계획을 세우고 별도 데이터 센터를 구축, 시스템 환경을 마련하였으나 허리케인으로 인한 정전 시에는 컴퓨터나 모바일기기, 인터넷망 등이 거의 소용이 없게 되었음.</li> </ul>



## 위기관리 라이프 사이클(Life Cycle)

위기관리활동은 평상시 '대비(Ready)' 활동에서 사건/사고 발생 직후의 '대응(Response)' 및 '복구(Recovery)' 활동 그리고 다시 '대비'활동으로 복귀하여 위기대응과정에서 얻은 교훈을 향후 대응계획이나 단계에 반영/개선시켜 나가는 순환과정으로 이해하는 것이 바람직합니다. 위기가 발생했을 때 효과적으로 대처할 수 있도록 평상 시에 위기 대응활동들을 마련하고 다양한 위기관리 기법(시뮬레이션, 모니터링, 대응, 커뮤니케이션 등)들을 통하여 위기관리 역량을 내재화하는 통합 위기관리시스템의 구축이 필요합니다.



## 딜로이트의 위기관리 서비스

딜로이트의 위기관리 접근법은 주요 위기 사건으로 야기되는 위협들을 선도적으로 관리할 수 있도록 고안되었습니다. 전략적 리스크를 식별하고 대비하는 것에서 시작, 대비, 시뮬레이션, 모니터링, 대응 및 소통 등에 이르기까지 폭넓은 서비스로 구성됩니다.



 <b>24 시간 모니터링 (24/7 Monitoring)</b>	 <b>위기사뮬레이션</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 다양한 원천의 데이터(소셜미디어, 뉴스, 감사보고서, 정부 경보시스템 등)를 지속적으로 추적 및 분석하여 잠재적인 사건을 식별하고 위기 발생 이후의 영향을 모니터링</li> <li>● 회사가 보유 중인 지적 재산과 통합하여 운영 가능</li> <li>● 위기 기간 중 실시간 상황 정보 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 참여자가 모의훈련에 몰입할 수 있도록 혁신적인 기술을 활용</li> <li>● 위기 대응체계의 효과성과 조직의 준비상태를 평가</li> <li>● 모의훈련을 통해 조직 내부 및 제 3 자와의 협업과 의사소통을 평가</li> <li>● 고위 경영진과 이사회의 역할과 참여가 중요</li> </ul>



 <b>실시간 대응</b>	 <b>위기 커뮤니케이션</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 자체 위기관리조직과 외부 전문가 팀과의 협업</li> <li>● 위기사건 발생 이전 혹은 직후 조직된 지휘본부의 일원으로 전문가 참여</li> <li>● 위기 종료 시까지 제 3 자의 객관적인 조언 청취</li> <li>● 회사의 책임, 운영 중단, 벌금, 평판 훼손 등을 확대시킬 수 있는 위기 이전, 위기 중 및 위기 이후 실수를 방지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 사업운영이나 봉사활동, 전달 메시지의 통제, 소셜 미디어와 전통적인 미디어 활용 등과 관련하여 기업 명성과 관련된 위협을 식별하고 대응</li> <li>● 모든 이해관계자(투자자, 채권단, 미디어, 언론 등)로부터의 정보 유입과 유출을 관리하여 적절한 메시지를 전달</li> <li>● 위기사건 이후 조사나 내부 분석작업을 위해 정보의 문서화 및 유지</li> </ul>

[End of Document]