

위기가 일상인 경영 환경하에서의 합리적 대안은?

Deloitte Crisis Management
Methodology 소개

양천호 이사 ERS

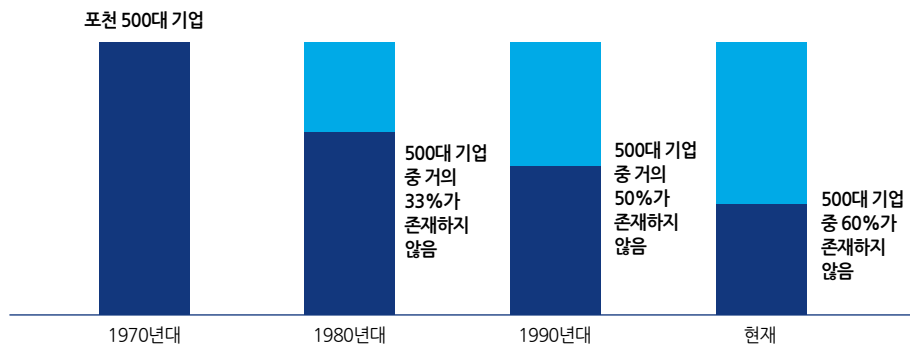


Crisis Generation:
우리는 예측 불가능한 위기와 함께 살고 있다

2000년대에 들어 과거의 경험이나 확률 분포만으로는 가능하기 어려운 상상을 초월하는 극단적인 사건들이 점점 더 빈번하게 주변에서 발생하고 있음을 우리는 체감하고 있다. 대형화되고 있는 자연재해와 기상이변, 글로벌 경영의 보편화, 정치적·종교적 쟁점 심화 등은 20세기까지는 가능했던 관찰과 경험에 의존한 예측을 비웃기라도 하듯이 검은 백조(Black Swan)¹로 현실화되고 있다. 검은색을 띠는 흰색의 새라는 상반되는 어휘에서 알 수 있듯이, 1697년 호주 대륙에서 검은 백조가 발견되기 전까지 유럽 사람들은 모두 백조는 흰색이라고 생각했다. 그때까지 발견된 백조가 모두 흰색이었기 때문이다. 검은 백조의 발견을 통해 이 용어는 경험상 절대로 존재하지 않을 것이라고 생각했으나 실제 발생하거나 발견되는 현상들을 뜻하는 경영학 용어가 되었다.

검은 백조의 존재는 과거의 경험에 근거한 판단이 반드시 옳지는 않으며, 과거의 사건을 아무리 분석해도 미래를 예측하는 데 한계가 있음을 시사한다. 또한 최근 잇따르는 테러, 2008년의 글로벌 경제 위기와 같은 사건이 앞으로 더욱 자주 출몰할 수 있음을 의미한다. 사실 돌이켜보면 지난 수천 년간, 인간과 자연계의 역사에서 예기치 못한 사건(위기)들이 종종 발생해 왔고, 그에 적응하지 못한 다양한 생명체 종들이 멸종했듯이, 영원히 해가 지지 않을 것만 같았던 수많은 기업들이 순식간에 몰락해 버리는 경우가 빈번히 발생했다. 1970년대의 포천(Fortune) 500대 기업 중 60%는 더 이상 존재하지 않으며 급변하는 경영 환경하에서 내외부 위기에 신속하고 효과적으로 대응하지 못한 기업은 더 이상 생존을 보장받을 수 없다. “가장 강하거나 가장 똑똑한 종이 아니라, 변화에 가장 잘 적응하는 종이 생존한다”는 찰스 다윈의 말은 자연계뿐만이 아니라 인간의 사회적 생태계에서도 예외가 아니다.

그림 1. 위대했던 기업들은 다 어디로 갔을까
(1970년대의 포천 500대 기업 중 60%는 더 이상 존재하지 않음)



출처: INSEAD, Deloitte Analysis

Crisis in 21C: 21세기의 위기

위기(Crisis, 危機)라는 단어는 ‘분리하다’를 뜻하는 그리스어의 ‘Krinein’에서 유래되었으며, 본래는 회복과 죽음의 분기점이 되는 갑작스럽고 결정적인 병세의 변화를 가리키는 의학 용어로 사용되었다. 그러나 최근에는 개인의 육체적·정신적인 면에서부터 기업이나 국가의 정치·사회 체제, 나아가서는 국가 간의 관계에서 각각 다른 상황의 급격한 변화를 표현하는 말로 널리 통용되고 있다. 최근 21세기 경영 환경하에서 기업이 직면할 수 있는 위기는 점차 다양화되고 있으며 위기 자체의 속성 또한 과거와는 전혀 다른 양상을 보이고 있다. 위기의 다양화 측면에서 경영 환경 변화에 따른 전통적인 재무 관련 위기뿐만 아니라 지배구조, 지적재산권, 환경 법규 등과 관련된 새로운 유형의 위기가 대두되고 있다. 또한 최근 정보기술(IT)과

소셜 미디어의 발달로 인해 기업의 불상사 등이 순식간에 세상에 전파되어 기업 이미지와 브랜드의 훼손으로 이어질 가능성이 높아지고 있다. 즉 위기를 초래한 사고에 의한 직접적인 피해뿐만 아니라 기업의 평판과 관련된 위기로 인한 2차적인 피해 또한 기업가치(EV)를 훼손시키기 때문에 기업이 관리해야 하는 위기의 포인트가 다양해졌다. 2014년에 딜로이트와 포브스가 실시한 조사(2014년, Global Reputation Risk Survey²)는 기업 전략을 위협하는 최우선 요인으로서 평판 관련 위기를 거론했다. 평판은 기업가치의 26%를 차지하고 있는 것으로 알려져(2012년, 세계경제포럼) 이에 직결되는 위기에 대한 대응은 바로 경영자가 직접 해결해야 할 중요한 경영 의제 중 하나로 볼 수 있다.

표 1. 21세기 위기의 특징

<p>Global Synchronization</p>	<ul style="list-style-type: none"> 글로벌 경영 보편화로 한 국가의 위기가 다른 지역 또는 국가에 있는 기업에 직접적인 영향을 미침 글로벌 공급망 확대, 국경과 사업 영역을 건너뛰는 기업 인수·합병(M&A) 등으로 동조화 추세 심화
<p>Rapid Speed</p>	<ul style="list-style-type: none"> 위기가 현실화되는 속도와 모멘텀이 함께 작용하며 위기에 따른 파급 효과는 다양한 속도로 전개됨 인터넷과 통신수단의 발달로 위기의 충격이 광속으로 확산되고 있음
<p>Interconnectivity</p>	<ul style="list-style-type: none"> 산업의 융·복합화 및 기업 간 협력 강화 등으로 기업 생태계 범위가 확대되고 생태계 내 이해관계자가 증가 위기관리 요소 및 복잡성 증가

출처: Deloitte Analysis

또한 최근 경영 환경 변화로 위기의 본질적 측면에서 글로벌 동조화, 광속 확산, 상호 연계성 등이 중요해지고 있다. 21세기의 위기는 글로벌 경영의 보편화, 인터넷 기술의 발달, 글로벌 경영 체계의 확대로 한 국가에서 발생한 사건이 다른 지역 또는 국가에 있는 조직의 활동에 직접적인 영향(글로벌 동조화)을 미치고 있다. 그리고 인터넷과 미디어의 발달로 사이버 테러, 소셜네트워크서비스(SNS)를 통한 부정적 이미지 전파와 모멘텀이 급속화(광속 확산)되고 있다. 또한 기술·지식의 융·복합화, IT 기술의 발달 등으로 인해 자원과 역량을 공유, 교환하는 생태계가 전 세계로 확장되면서, 분산적으로 발생한 돌발상황이 조직의 피해로 연결(상호 연계성)되는 특징을 보이고 있다. 이러한 21세기 위기의 특징으로 인해 전 세계적으로 기업의 위기 발생 건수와 피해 규모는 지속적으로 증가하고 있으며, 20세기에 만들어진 기존의 단편적이고 획일적인 대응 체계로는 동조화되고 확산되며 상호 연계되는 새로운 위기에 대처하는 데 한계가 존재할 수밖에 없는 것이 현실이다.

Crisis Management in Deloitte:

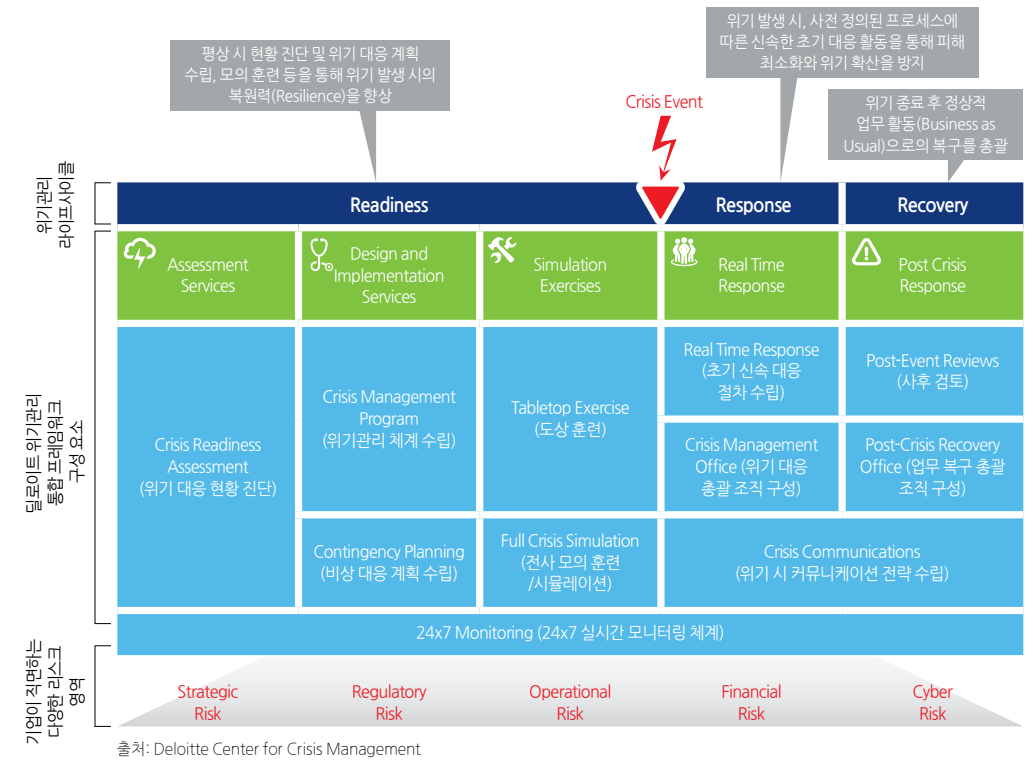
위기관리의 진면목(眞面目)

딜로이트 일본의 자국 내 상장사를 대상으로 한 위기관리 실태조사³ 결과, 위기 발생 시에 직접적인 관련 부서에서만 대응이 이뤄지고 전사 관점에서 위기를 총괄하고 지원하는 체계는 충분히 정비되지 않았음이 확인되었다. 즉 사업부 등 기능별 부서에서만 대응하고 최고경영자(CEO)까지는 위기 대응 체계에 포섭되지 않고 있는 것이다. 그러나 전술한 바와 같이 기업가치에 중요한 영향을 미치는 위기에 대한 대응은 바로 경영자가

직접 해결해야 할 중요한 경영 의제 중 하나이며, 궁극적으로는 전사적 관점에서 기업 내의 모든 자원을 효율적으로 움직여 대처할 수 있는 통합된 위기관리 체계의 구축이 필요하다. 왜냐하면 위기가 비단 기업의 생존과 직결되는 문제일 뿐만 아니라 시장과 고객이 위기 시에 보여주는 기업의 모습을 기업의 진면목이라고 인식하기 때문이다. 위기 발생 시의 대응은 기업 조직의 대처 능력을 시험하는데, 위기는 동전의 양면과 같이 위험과 기회가 공존하므로 효과적으로 대처하는 조직은 오히려 평판이 향상되는 효과를 얻을 수 있다. 실제로 1980년대에 세계적인 종합 헬스케어기업에서 일어난 사건은 경영자 스스로가 대응을 선도해 제품 회수 등 사태 수습을 위해 신속한 대응을 도모함으로써 그 강력하고 조직적인 대응력이 회사의 명성을 향상시켰다. 위기는 부정적인 이미지가 있지만 다른 한편으로 효과적인 대처로 긍정적인 효과도 얻을 수 있다. 딜로이트는 21세기형 위기를 다음과 같이 정의하고 이의 통합적 관리를 위한 프레임워크를 위기관리 방법론(Crisis Management Methodology)을 통해 정의하고 있다.

A catastrophic, unforeseen incident or a series of event that jeopardizes the critical assets, reputation, and/or financial standing of an organization or community. 기업이나 특정 집단의 핵심 자산이나 평판 또는 재무적 상태를 위협할 수 있는 예상치 못한 단일 사건 또는 여러 단일 사건의 연쇄적인 발생.

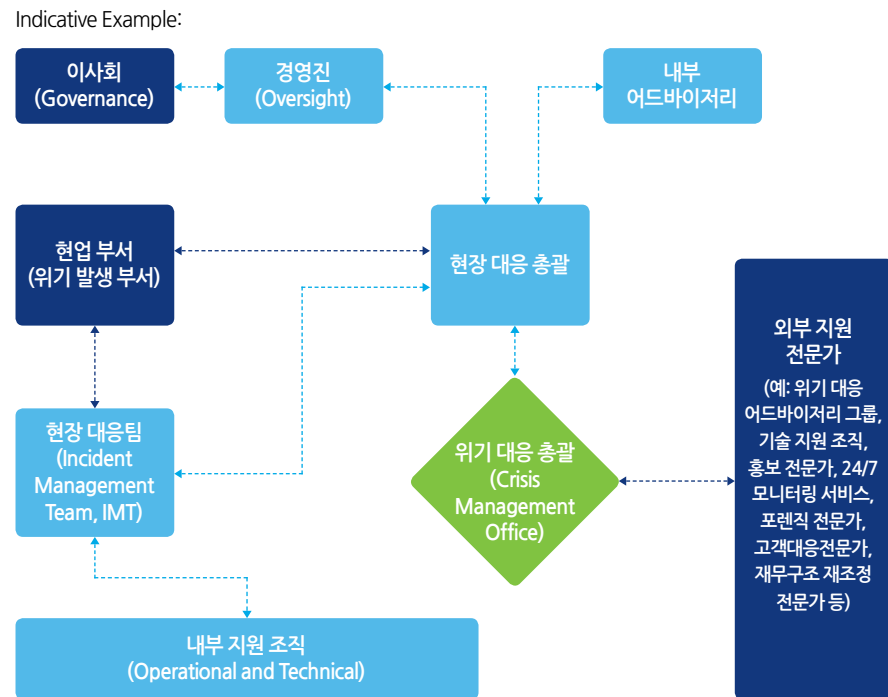
그림 2. 딜로이트 위기관리 통합 프레임워크



딜로이트 위기관리 방법론의 가장 큰 특징은 사전 예방부터 초기 대응 및 복구까지의 ‘위기관리 라이프사이클’ 관점에서 딜로이트의 종합 컨설팅 역량을 집결하는 통합 프레임워크이며, 이를 통해 기업이 직면할 수 있는 모든 유형의 위기에 대한 원스톱 대응이 가능하다는 데 있다. 딜로이트 위기관리 방법론의 라이프사이클은 위기 발생 이전의 ‘준비 단계’와 위기 발생 후 ‘신속 대응 프로세스’, ‘복구 단계’로 구성된다. 위기 발생 시 특히 기업이 직면하는 위기가 생소한 경우에는 기업의 자체 처리 능력이나 전문적인 지식이 부족한 경우가 많다. 또한 위기 대응에 필요한 정보의 식별, 입수가 어려우며 일반적인 의사결정 프로세스가 작동하지 않아 의사결정에 혼란이 발생하기 쉽다. 그리고 위기 상황하에서의

업무 처리는 극단적으로 말하면 매일 또는 시간 단위가 아니라 분 단위로 대응해야 할 경우도 많기 때문에 매우 짧은 시간에 중요한 결정을 해야 한다는 강한 압박이 생긴다. 그런 상황에서는 위기 발생 이전의 ‘준비 과정’을 의식하고, 명확한 지휘명령 계통에 필요한 충분한 정보를 바탕으로 신속하게 판단하고 효과적인 내외부의 정보를 입수해 처리할 수 있도록 사전 준비가 필요하다. 따라서 위기관리 방법론 중 ‘준비 단계’에서는 기업의 위기 대응 상태에 대한 진단과 이에 따른 개선, 모의 훈련 등에 집중하고 있다. 딜로이트의 위기관리 방법론 중 ‘신속 대응 프로세스’ 부분에서는 특히 CMO(Crisis Management Office)를 주목할 필요가 있다. CMO는 딜로이트의 위기관리 분야의 종합 컨설팅

그림 3. CMO 서비스 운영 개념도



출처: Deloitte Center for Crisis Management










역량을 집결해 이사회 및 경영진이 신속하게 위기 전개 상황에 대해 인지할 수 있게 지원함으로써 효과적인 의사결정을 지원하는 비즈니스 기능이다. CMO는 효과적인 정보 입수 및 분석을 통해 우선순위 업무의 관리 및 조정, 조직 간 업무 조율 및 원활한 커뮤니케이션을 보장하는 지원 기능이라고 할 수 있다. CMO는 조직이 유능한 위기 대응 리더십을 보유하고 있다는 것을 입증해 단기적으로 위기로 인한 평판에 미치는 영향을 최소화할 수 있다는 측면에서 효과적이다. 이는 기존의 비즈니스 리더, 대리인, 일반적으로 모든 수준에서 적절한 훈련과 위기 상황을 처리할 수 있는 경험과 결합 능력을

보유한 내부 전문가의 지원을 목표로 한다.

**위기에 강한 기업만이 살아남는다:
위기관리 전략의 실행력을 높여라**

불확실성, 혼돈으로 대변되는 21세기 경영 환경하에서 위기관리는 더 이상 선택적 사항이 아닌 생존을 위한 필수 사항 중 하나가 된 지 오래다. 이러한 위기관리 능력은 비단 조직 구성원의 생존뿐만 아니라 차별화된 경쟁력의 한 축으로서 향후 조직의 가치 향상을 위한 중요 요건 중 하나로 인식될 것이다. 조직의 위기관리 역량 강화를 위해서는 과거와 같이 단순한 개별 위기에 대한 대응 체계로는

Crisis Management Office Guiding Principles

-  단순 의사결정 그룹이 아닌, 행동에 초점을 맞춰 경영진의 의사결정에 필요한 사항을 조연하고 실시간으로 위기 상황을 재구성해 경영진 및 필요 담당자와 공유
-  단기 신속 대응 방안을 조율하고 위기를 관리하기 위한 주요 프로세스의 우선순위를 조정
-  경영진, 위기관리팀, 위기대응팀 및 기타 사업 단위팀과 협업
-  내용과 의미에 기반을 두고 즉각적인 대응 방안과 중장기적 평판 관점에서의 대응 방안을 연계
-  필요 시 24시간 대응 체계를 구축
-  고객과 회사 임직원을 대신한 챔피언(주도자)의 역할을 수행
-  원 채널 원 보이스(One channel, One voice) 원칙에 따라 일관된 내외부 커뮤니케이션의 접점 역할을 수행
-  위기 상황에 따른 대응 시점을 결정하고 지원 기능과 물류·이동 기능을 지원
-  고객 요청, 요구 사항에 대해서는 신속한 대응을 수행

분명한 한계가 있으며, 21세기 경영 환경을 대변하는 복합 위기 상황에 대해 통합적 관점에서 효과적으로 대응하기 위해서는 기업의 대응 역량을 총집결해야 한다. 이러한 관점에서 딜로이트의 위기관리 방법론은 위기관리 라이프사이클 관점에서 다양한 측면을 고려한 방법론이다. 이를 기반으로 한 위기관리 전략, 그리고 그간 상대적으로 간과되어 왔던 물리적 인프라와 인적 부분의 유기적 연계를 통한 위기관리 체계의 확보가 성공적인 위기관리 체계의 기반으로 작용할 수 있을 것이다.

- 1 도저히 일어날 것 같지 않지만 만약 발생할 경우 시장에 엄청난 충격을 몰고 오는 사건. 미국 월스트리트 금융가에서 투자분석가로 활동했던 나심 니콜라스 탈레브(Nassim Nicolas Taleb)가 2007년 출간한 '검은 백조(The Black Swan)'라는 책에서 소개된 개념.
- 2 www.deloitte.com/reputationrisksurvey
- 3 2016년 1월 12일부터 2016년 2월 25일까지 440개 일본 상장기업을 대상으로 한 위기관리 실태조사.



Contact
양천호이사
ERS
02-6676-1923
chunhoyang@deloitte.com