



21 세기 복원력 - 수립하고 관리하라

2015 년 여름, HSBC, Barclays, TSB 는 시스템 결함이 얼마나 많은 사람들에게 영향을 미치는지를 보여줬으며, 정부 기관들도 이 사건에 많은 관심을 보였다.

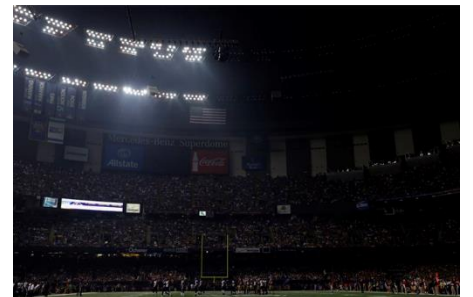
이 사건은 기업 시스템의 내부 결함들이 원인이었으며, 결과적으로 각 기업에 수백만 달러의 비용을 치르게 했다. 또한, 이 결과를 통해 기업의 주요 시스템이 가진 취약성과 비교적 시스템 장애가 자주 발생한다는 것을 확인했다. 수년 전 미국프로풋볼(NFL) 최고의 경기라고 할 수 있는 슈퍼볼 경기 중 발생한 계전기 오작동 사고는 인적 실수에서 비롯됨이 밝혀지며 망신을 당했다. 이와 같이, 어떤 사고가 발생하더라도 분명한 원인이 있기 마련이다. 오늘날 다양한 자연 및 인적 재난에 직면한 기업들은 이에 대응할 수 있어야 한다. 만약 기업에 기술 결함, 인적 문제, 광범위한 재난 등이 발생하면, 기업의 일상적 운영뿐만 아니라 평판에도 영향을 미칠 것이다.

우리가 살고있는 세상은 변하고 있으며, 우리가 직면하는 위협의 규모와 복잡성은 증가하고 있다. 과거에 비해 기술, 경제 및 인프라 등 우리 생활의 모든 분야는 상호 연계되어 있다. 언론에서는 자연 재해의 파급력에 대해서만 집중하지만 인적 요인에 의한 사건 또한 광범위한 결과를 가져올 수 있다. 이러한 위기는 기업 비즈니스의 본질과 밀접하게 연관되어 있기 때문에 기업에 발생 가능한 위험 요인은 예외적으로 다루기보다 좀 더 본질적·보편적으로 다루어져야 한다. 발생 가능한 위험은 단발적인 성격이 아니므로 지속적으로 관리해야한다.

위험은 기업이 지속적으로 관리해야 할 운영 요소의 일부다. 이러한 요소를 포괄한다는 것은 '복구'의 측면뿐만 아니라 신속한 기업 복원에 중점을 두어, 위험이 기업에 미치는 영향을 줄이고 대응 속도를 높이는 것을 의미한다. 기업은 새로운 위협에 대한 대응 체계를 수립하고 기존 위협에 대한 위기관리 능력을 강화함으로써 비즈니스에 위협이 되는 요소를 고려해야한다.



HSBC와 TSB 이용자들은 모바일 뱅킹 어플리케이션에 일시적으로 접속할 수 없었다.
Source: the Guardian, 2015

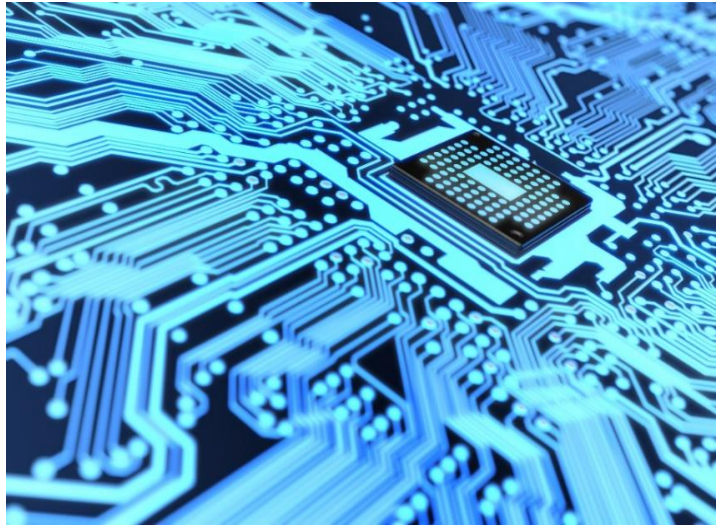


34 분 동안 정전으로 인해 슈퍼볼 경기가 잠정적으로 중단됐다.
Source: 미국연합통신(US AP), 2013

관점의 확대

비즈니스 연속성 관리(Business Continuity Management, BCM)에 대한 표준은 1995년부터 2000년대 초 사이에 정의되었다. 제조, 생산, 유통 및 고객까지 연결되는 속도가 비교적 빠르지 않았던 1990년대와 다르게, 오늘날 모든 비즈니스의 속도는 크게 증가하고 있다.

오늘날, 배송 속도가 빨라졌다. 이에 맞춰, 기업은 제품에 대한 저장기간을 단축시켜 곧바로 고객에게 전달될 수 있도록 효율성을 향상시켰다. 많은 산업군 중 금융업계가 가장 큰 변화가 이루어졌다. 금융의 세계화가 확대됨에 따라, 금융업에서 사용하는 시스템은 시차와 상관없이 상시 가동되어야 하며, 막대한 거래량을 동시다발적으로 다룰 수 있어야만 했다. 또한, 다양한 커뮤니케이션 기술이 발전하면서 고객은 언제든지 선호하는 제공업체를 변경할 수 있게 되었다.



이러한 발전은 오늘날 기업 공급망의 연결고리를 더욱 견고하게 만들었으며, 공급망의 일부에서 발생하는 문제가 연결고리 전체에 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 일부에서 발생하는 문제를 즉시 해결하지 못한다면 모든 사업이 붕괴되기 때문에 많은 기업들은 단일 공급업체, 단일 데이터 센터와 같은 중요 시설에 대한 높은 의존도를 줄이기 시작했다.

이를 바탕으로, 기업들은 재해 복구 기능을 구축하고 재난을 극복하는 데에 도움이 되는 방법을 적용하고 있다. 이러한 적용은 기업에게 필요하며, 올바른 태도다. 많은 기업들은 소셜 미디어, 모바일 기술 및 클라우드 컴퓨팅이 발전하기 이전부터 비즈니스 연속성 관리(BCM)는 시행되어 왔지만, 기술의 발전은 비즈니스의 속도를 더욱 빠르게 만들었으며, 공급망에 대한 의존성을 더욱 복잡하게 만들었다. 그동안 비즈니스 연속성 관리 원칙은 기업의 규정 및 표준에 맞춰져 정제된 상태로 남아있었다. 기업이 비즈니스 연속성 관리 체계를 구축했다는 것 자체도 중요하지만 재해 복구 기능이 정제된 상태로 남아있다면 의미 없는 일이 되는 것이다.

오늘날 기업의 즉각적 대응과 상시 가용은 기본이다. 또한, 비즈니스 연속성 관리가 정의된 이후, 몇 년 동안 금융시장은 세계화가 되었으며 공급망은 지속적으로 발전하고 있다. 또한, 반드시 필요한 공급업체만 채택됨으로써 공급망 구조가 간소화되고 공급망에 대한 의존도가 높아지게 되었다. 만약 기업에 위기가 발생하면 공급망 사슬 전체에 중대한 문제를 일으킬 수 있다.

작은 사건들이 얽혀 더욱 복잡한 사건을 일으키는 경우가 점점 많아지고 있다. 기존에 기업들이 수행하던 백업 정책과 주기적인 복구 계획 및 테스트는 오늘날 빠르게 발생하고 있는 위험요소를 모두 다루기엔 역부족이다. 이러한 위험요소를 모두 식별하고 기업이 복원력을 얻기 위해서는 위험요소에 대한 방대한 데이터가 필요하다. 데이터를 통해 기업은 올바른 투자를 할 수 있으므로 위험을 사전에 예방할 수 있다. 또한, 데이터는 위험요소에 대한 충분한 정보를 제공하여 사고가 발생하더라도 기업이 올바른 의사결정을 내릴 수 있도록 도와준다. 여기에서 의미하는 데이터는 무엇일까? 기업마다 우선적으로 수행해야 할 업무와 확보 자원이 다르기 마련이다. 그러나, 통상적으로 모든 기업은 비즈니스 프로세스, 상호 종속성, 재무 및 운영, 지원 시스템 및 이해관계자에 대한 데이터를 공통적으로 가지고 있으며, 기업의 특성을 고려하여 적절하게 적용할 수 있다.

이러한 범위 내에서 기업들은 방대한 양의 데이터를 바탕으로 위험요소 추적을 위해 사용할 수 있지만, 쉽게 접근할 수 있는 정보가 아니며 큰 도움이 되지 않을 수도 있다. 따라서 실질적인 장단기 복원 계획을 수립하려면, 특정 데이터 소스를 식별하고 그 데이터에 대한 접근과 명확한 해석까지 연결된 총체적인 계획을 사전에 개발하는 것이 중요하다.

기존에 구축해놓은 비즈니스 연속성, 재난복구 및 비상대응절차로부터 얻은 정보들도 위험요소를 추적하는데 사용될 수 있다. 또한, 시설 및 사업 파트너, 공급업체 등에 대한 위치 정보도 유용하게 사용될 수 있다. 더 나아가, 기업 시스템 및 데이터 센터가 발전함에 따라, 모바일 기기도 중요한 방법으로 고려되어야 한다. 모바일 기기는 시각 정보를 제공할 뿐만 아니라 기업이 실시간으로 의사 결정을 할 수 있도록 돕는다. 소셜 미디어 플랫폼은 다양한 사건을 제공하며, 한 개인에게 정보를 적시에 제공할 수 있으므로, 신속한 의사 결정을 도우며 그 결과를 즉각적으로 공유 할 수 있다.

기존 비즈니스 연속성 관리의 방식과 달리 오늘날 위기관리에서는 사후에 처리할 수 있는 기능이 아니라 즉시 처리할 수 있는 기능이 요구된다. 일반적으로 생각하는 화재 및 홍수와 같은 인적/자연재난에 대한 대비만으로는 충분하지 않다. 오늘날 복원력을 갖춘 기업은 노출된 위협에 효과적으로 대응할 수 있는 "의사결정 엔진"을 탑재했다는 것을 의미한다. 기업은 자체적으로 비즈니스 연속성 관리 체계를 구축할 수 있지만, 상당한 비용을 감수해야 한다.

복원력을 갖추기 위한 움직임

지금까지 주요 위험 지표, 목록화 된 재난대응 계획 및 주기적인 업데이트가 비즈니스 연속성 관리의 주요 구성 요소였다. 현상에 대한 분석은 통계자료를 제공하지만, 실제 재난에 어떻게 대응하고 복구할 지에 대한 정보는 경영진에게 적절히 전달되지 않는다. 분석한 데이터가 기업의 특징과 위험 요소를 쉽게 설명할 수 있는 분명한 해석이 필요하다. 데이터는 경영진의 의사결정을 뒷받침 할 수 있는 정보로 변환되어야 한다.

또한, 위험요소와 복원력은 기업 모든 임직원에게 전략의 일부로 해당하는 일이다. 기업의 집단지성을 활용하여 다양한 의견을 수렴한다면 기업의 복원력이 비즈니스 전략의 일부가 될 것이다. 위험 관리 전문가는 기업 내 모든 임직원들이 이러한 내용을 숙지할 수 있도록 전사적인 측면에서 교육해야 한다.

예를 들어, 한 개인이 잠재적인 위험요소에 대해 인지하고 있지만, 쉽게 공유하거나 측정 할 수 있는 지표가 없는 경우가 종종 있다. 이러한 위험이 당장 큰 문제가 아니라고 여길 수 있지만, 예측 가능한 수준에서 사전에 예방할 수 있다. 또한, 누군가는 외부의 정치적인 이해관계를 잘 알기 때문에 기업이 시장에서 어려움을 겪을 수 있다는 것을 알고있다. 또는, 구매 담당자가 다른 공급업체를 통해 구매 결정이 이뤄진다면, 기존 업체로부터 공급이 중단될 수 있다는 것을 알고있다. 즉, 위험요소를 식별하고 영향에 대해 평가하면서, 다양한 측면을 고려한 의사결정이 최소한의 손실을 가져온다는 것을 기업이 인지해야한다. 쉽게 내린 의사결정이 초래할 수 있는 결과는 돌이킬 수 없을 만큼 커질 수 있다.

위험요소는 모든 임직원이 책임져야 할 일이지만, 위험에 대한 인식 제고는 기업 내에서 발전시켜야 하므로, 기업 경영진은 전략적 수준에서 위험 평가를 수행해야하며, 이를 뒷받침 할 수 있는 충분한 자원을 확보해야 한다.

또한, 새로운 복원 체계는 임직원들과 데이터가 직접 연결되어야 한다. 이는 기업의 복원력을 확보하는 데에 필요한 정보가 일부 임직원들에게만 접근 및 관리된다는 것이다. 이러한 정보는 방대하지만 즉시 이용할 수 없기 때문에 효율적으로 사용되지 못하는 경우가 종종 발생한다. 대부분의 기업들은 임직원, 시설, 공급 업체, IT 시스템에 대한 유용한 정보를 보유하고 있으며, 이 정보들은 특정 위험과 잠재적인 영향을 분석할 수 있는 자원이 될 수 있다.

이러한 정보는 보통 여러 부서에 의해 생성되며, 공유 폴더 또는 데이터 센터에 저장된다. 또한, 많은 기업들은 자체적으로 다양한 응용 프로그램, 리스크 DB, 비즈니스 연속성 시스템 등을 개발해왔다. 그러나, 여기에서 생성되는 데이터는 통합되어 있지 않으며, 기업 복원과 관련된 원칙이 부족하다. 기업에서 각 시스템에서 생성된 데이터를 사용 가능한 정보로 통합한다면, 기업 경영진은 전략 및 운영 리스크를 사전에 식별할 수 있는 통찰력을 얻을 수 있으며, 동시에 기업 복원력을 구축할 수 있다.

결국, 기업이 구축한 비즈니스 연속성 관리(BCM) 체계에 대해 확신을 갖고 잠재적인 위험요소에 대해 예측하며 능동적으로 대응할 준비가 되었을 때, 기업이 복원력을 갖췄다고 말할 수 있다.

기업 복원력에 대한 확신

기업이 복원력을 갖춘다는 것은 복원에 대한 확신을 의미한다. 즉, 기업의 고유한 위험을 식별 및 측정하고, 사업 운영에 혼란을 초래하는 사건/사고에 대응할 수 있는 능력을 갖추면서, 취약한 부분은 개선해 나가는 것이 올바른 기업의 복원력이다. 이러한 과정의 시작은 위험요소에 대한 명확한 식별이다. 기존의 비즈니스 연속성 재해 복구, 공급망 및 IT 관련 계획은 일련의 절차를 갖추고 있으며 유용한 정보도 포함하고 있다. 기업의 복원력을 구축하기 위해 기초적 요소로 사용될 수 있으나, 기존 계획들은 역동성이 결여되어 있으며, 비교적 제한된 대응 만을 보여준다.

여기서 말하는 복원에 대한 확신은 무엇일까? 위험요소를 평가할 뿐만 아니라, 중단된 중요 업무를 복구하고, 교체 및 재구축이 필요한 경우 자원을 확보하는 등 기업의 총체적인 복구 목표를 달성할 수 있는 능력을 말한다.



기업의 복원력을 증진시키는 방법은 두가지로 나눌 수 있다. 예를 들어, 기존에 취약하다고 판단된 단일 실패점(SPOF; Single Point of Failure)에 의한 사고나 손실은 비용에 상관없이 빠른 복구가 이루어질 수 있다. 그러나, 기업의 일부 지사 또는 시설의 기능이 사고의 영향을 받는 경우, 복구 비용을 고려하여 기업의 규모를 축소시키거나 또는 복구를 진행할 필요가 있다. 이러한 상황이 발생할 수 있다는 가능성과 합리적인 이유를 토대로 복구를 사전에 준비해야 한다. 이에 따라, 기업들은 "사고/재난"을 대비하며, 서로 다른 지역에 위치한 본사와 지사, 기업과 공급업체, 기업과 고객 사이의 종속성을 사전에 명확히 정의하는 것도 기업 복원에 큰 도움이 된다.

잠재적인 위기/재난 시나리오, 알림 활성화 기능, 즉각적인 대응에 대한 설명 및 계획을 사전에 포함시켜, 기업 복원에 대한 확신을 간단히 점검할 수 있다.

기업 이사회는 기업과 관련된 법적 의무가 있으므로 복원 절차가 믿음만한 체계인지, 그리고 실제 효과가 있는지 확인해야 한다. 다시 말해서, 해당 복원 절차는 예외사항없이 모든 재난 및 사고를 아우를 수 있어야 한다. 그리고 이사회는 기업이 어떻게 사전 대비를 하고 있는지를 철저하게 확인하여 복원 체계가 항상 최고 수준을 유지할 수 있도록 도와야 한다.

기업 경영진은 지원 가능한 범위 내에서 신뢰할 수 있는 복원 체계를 수립하기 위해 예산을 지원해야 한다. 경영진은 이를 결정할 때, 적은 비용으로 많은 보상을 받을 수 방법을 고민해야 할 것이다.

기업 복원에서 가장 중요한 것은 재난 상황뿐만 아니라 평시에도 기업이 민첩성을 갖춰야 하는 것이다. 재난이 발생할 때만 도움이 되는 것이 아니라 평상시에도 기업의 모든 수준에서 민첩성이 향상되는 것이다. 기업의 복원력은 노력으로 이루어진 산물이며, 21 세기 기업들이 성공하기 위한 필수 조건이다.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/kr/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2020. For information, contact Deloitte Anjin LLC