

## 위기(Crisis) - 예방해야 하는가, 대응해야 하는가

### 위기관리 주기 이해 및 위기 대응 능력 향상의 중요성

기업의 가치와 경영진의 평판에 가장 지배적이고 증가하는 위협은 위기이다. 그리고 위기는 규칙성이 증가하면서 일어나고 있는 것처럼 보인다.

본 기사에서는 기업 평판에 위협을 줄 수 있으며, 더욱 복합적인 양상을 보이는 위기에 대해 살펴보고, 기업의 위기 예방 및 대응 활동과 관련한 몇 가지 고려사항을 논의할 것이다.

### 위기(Crisis) - 가장 위협적인 존재, 기업의 위기 대응 능력 향상이 중요

지정학적 위험, 사이버 취약성 및 소셜 미디어는 그 어느 때보다도 불확실성을 증폭시켜 기업이 위기 혹은 관련 사건을 겪을 가능성을 높인다. (미국의 경우, 사회적 변화, 무작위적 테러 행위, 사이버 공격, 기업의 부정행위와 더불어 기업의 큰 영향력을 지닌 운영 및 기술적 실패로 악화되는 분열된 사회적 분위기가 불확실성의 예이다.)

기업들은 더 이상 그들이 위기에 직면할지에 대한 문제가 '만약'의 문제라고 결론짓지 않는다. 위기 대응은 계획되어 있어야 하는 것이다. 기업들이 관심을 기울이는 것은 '만약'

위기 상황에 직면한다면 '이 아닌' 위기 상황을 직면하게 될 시기' 그리고 '직면하게 될 위기의 유형'이다. 이와 더불어 기업이 스스로 문제를 제기해볼 만한 것은 기업이 위기에 대응하기 위해 '얼마나 준비되어 있는지' 그리고 '기업이 위기를 예방하기 위해 할 수 있는 모든 것을 하고 있는가'이다. 어떤 이들은 대부분의 위기는 어떤 형태로든 예견되고 피할 수 있었다고 주장하지만 이와 반대로 예방할 수 없고, 기업에 중대한 영향을 미치는 뜻밖의 사건들이 여전히 존재한다.

가치 사슬(Value chain)의 모든 측면과 개인 평판에 영향을 미칠 수 있는 위기는 현재 경영진 및 이사회 의제에 확고히 올라 와 있다. 위기는 기업이 그동안 쌓아 왔던 모든 업적을 파괴시킬 수 있는 중대사항이기 때문이다. 평판의 영향은 회복 기간보다 더 오래 지속되므로 위기 대응 능력을 키우는 것은 기업의 비즈니스 연속성을 지속시키고, 기업이 존속할 수 있도록 하는 데 필수적이다.

### 위기를 촉발할 수 있는 요인에 대한 이해

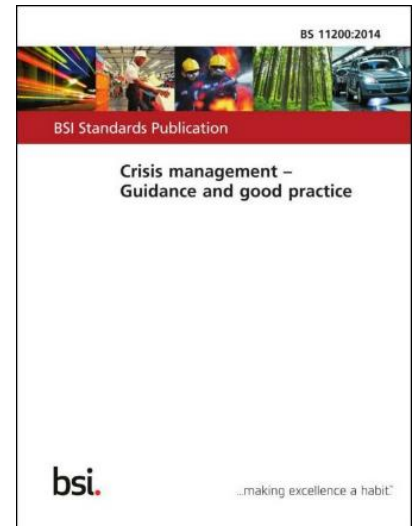
영국 위기관리표준(BS11200)은 위기를 "조직의 전략적 목표, 평판 또는 생존 가능성을 위협하는 비정상적이고 불안정한 상황"으로 정의하고 있다.

위기는 기업의 규모나 유형에 국한되지 않는다. 다국적 기업에서 중소기업에 이르기까지 모든 유형의 기업에서 발생하며, 부문이나 산업에 따라 차별하지 않는다. 위기는 사람과 자산에 영향을 주는 동시에 평판, 수익성 또는 사업의 실행가능성을 훼손하면서 빠르고 예측하지 못한 방식으로 확대될 수 있다.

지난 금융위기 때 배운 교훈 중 하나는 전략과 리스크를 명확하게 연계하고, 기업의 존속 및 복원력을 보장하기 위해 매우 불확실한 환경에서 리스크를 식별하고 관리할 수 있어야 한다는 것이었다. 예상치 못한 사건을 미리 예측할 수는 없지만, 위기의 근원, 즉 기업이 직면하고 있는 중대한 위험 그리고 위기가 될 수 있는 것을 식별하기 위해 중대한 위험이 어떻게 관리되고 있는지를 더 잘 이해할 수 있는 것은 모든 리더가 갖추어야 할 중요한 덕목이다.

대부분의 잠재적 위기 상황에서 기업은 기업 문화 분석, 핵심 업무에 있어서 운영과 관련된 약점을 식별하기 위하여 제도적 규범에 도전, 외부 환경과 그 정서를 이해하기 위한 실제 및 인공지능을 함께 사용한 창조적인 데이터 검색을 통해 합리적으로 예측 가능한 사건을 성공적으로 식별하고 방지할 수 있다. ('Risk Sensing' 관련 기술들을 활용)

가장 확실한 방법은 당신이 생각할 수 있는 모든 주요 위기를 되돌아보고, 스스로에게 물어보는 것이다. 그것은 단지 운이 나빴을 뿐이었을까? 조직의 잠재적인 원인을 이미 알고 있었는가? 그리고 위기의 시작을 완화시키기 위해 어떠한 조치를 취할 수 있었을까?



영국 위기관리표준  
**BS 11200: 2014 Crisis Management – Guidance and good practice**  
경영진이 위기관리계획을 수립, 운영, 유지 및 개선시키고자 할 때 필요한 가이드 제공

## Risk Sensing – 정의 및 목적

구분	상세 설명
정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>기술적인 전문성과 고급 분석기술을 도입하여 기업의 비즈니스 모델의 장기적인 성장 및 가치창조 역량에 대해 신규 리스크를 식별, 분석 및 모니터링하는 것               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 내·외부 데이터의 구조 또는 비 구조화 된 데이터를 통해 사건/사고, 트렌드, 비정상적인 전략 리스크 지표의 구체화 및 모니터링을 통해 리스크 지표를 기업의 허용가능수준 및 임계치와 비교</li> <li>- 비즈니스 중심의 리스크 지표와 함께 고도의 전문가 분석을 수행하여 다양한 시나리오 예상 및 데이터 분석을 통해 경영진 및 의사결정권자가 기업과 가장 연관성 있는 리스크를 식별</li> </ul> </li> </ul>
목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>신규 리스크를 사전에 감지하여 리스크에 따른 피해 비용 또는 거래의 투자를 필요로 하는 상황이 발생되기 전에 리스크를 완화하는 것</li> <li>신규 트렌드를 파악하여 가치창조에 따른 리스크와 Risk Return Trade Off<sup>1</sup> 위험도와 수익률 상충의 법칙을 이해하고 자금조달 및 자원 배분과 관련된 판단 강화</li> </ul>

## 위기관리 주기 (Crisis Management Lifecycle)

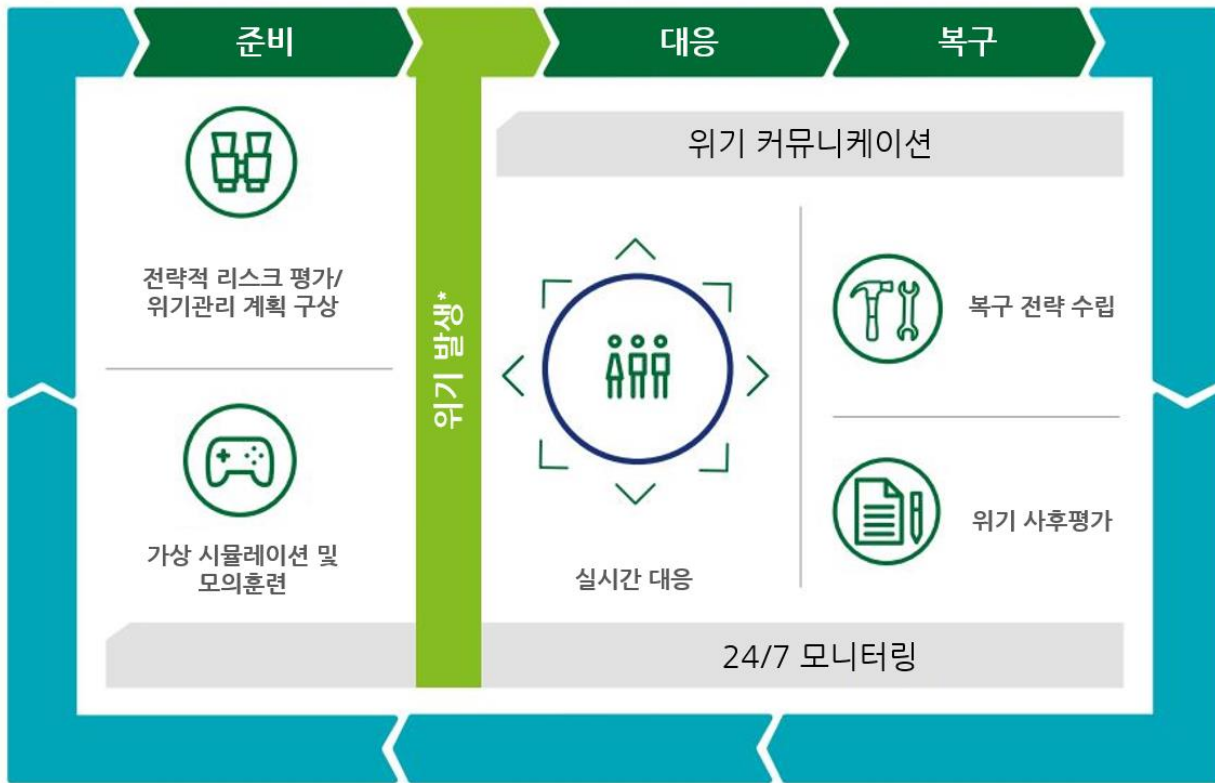
위기 관리는 위기에서 출발하지 않는다. 위기 관리는 가장 성공적일 때, 본질적으로 잠재적 위기 파악과 예방을 돕기 위해 불확실성의 흐름을 이해하고 해석하는 것에서부터 시작하는 경영 활동의 통합된 연속체다.

실제로 위기관리는 운영 환경으로부터 변화나 갈등의 신호를 포착하기 위해 내부 및 외부 위험 요인을 모두 식별 및 평가하고, 어떤 것이 위기의 원인으로 발전할 수 있는지를 이해하기 위해 해독하는 작업이 포함된다. 이 접근법은 조직이 운영 환경의 알려지지 않은 부분을 최소화하고, 예방 가능한 위기를 예방하기 위한 적절한 전략을 개발할 수 있도록 한다. 또한 이 방법은 피할 수 없는 위험이 발생했을 때 효과적인 조치를 취하기 위한 준비태세를 갖출 수 있도록 한다.

가장 중요한 요소는 조직적인 시각에서 벗어나 이사회와 경영진이 기업이 가장 많이 노출될 수 있는 영역을 장기적이고 명확한, 비판적인 시각으로 살펴보도록 하는 것이다. 기업이 속해 있는 산업, 그 산업이 직면한 위험과 규제 환경, 위기, 그리고 기업과 기업 주변 경쟁업체들이 직면하고 있는 상황을 고려해 보는 것이 중요하다.

또한 내부고발 보고서, 고객 및 공급업체 불만 사항, 사이버 보안 보고서, 조직의 의심받지 않는 믿음 등 위험에 관련된 것들은 위기의 시그널로 고려해보아야 한다. 경영진은 이러한 영역들 중 어떤 곳에서도 위기를 방지할 수 있는 충분한 효과적인 통제가 있다는 것을 정말로 확신하고 있는지 스스로에게 물어볼 필요가 있다.

<sup>1</sup> Risk Return Trade off: 리스크가 높을수록 수익률이 높고, 리스크가 낮을수록 수익률이 낮음



■ \*사이버 공격, 자연재해, 산업재해, 재정 붕괴 등

위기관리 주기는 '준비-대응-복구' 세 단계로 이루어진다.

위기 상황들은 대개 복잡하고 예상치 못한 상황에서 빠르게 확산된다. **위기 발생 시, 올바른 결정으로 피해를 최소화하고 피해복구 시점에서 시간 및 비용을 줄이는 가장 좋은 방법은 세심한 사전준비이다.** 기본적인 준비는 **전략적 리스크 평가와 위기관리 계획을 구상하는 것**으로부터 시작되며, 이를 통해 잠재적 리스크를 도출하고 전략적인 대응 지침을 정의한다. 그 후에, **가상 시뮬레이션 및 현실감 있는 모의훈련 등 다양한 시뮬레이션을 통하여 위기대응 계획을 점검하고, 부서의 효율성을 평가한다.** 위기 상황을 초래하는 잠재적 리스크에 대해 인지하고 복구 전략을 사전에 수립하는 것은 위기 발생 시 유리한 위치에서 대응할 수 있으며, 이로 인해 기업은 보다 확실하게 비즈니스 목표를 추구할 수 있게 된다.

**대응 단계에서는 적시적소에 최적의 전문가를 투입함으로써 위기 대응에 필요한 데이터를 신속하게 확보하고, 올바른 의사결정을 하여 재무적 손실, 운영 중단 및 평판 손상을 최소화하여야 한다.**

마지막으로 복구 단계 또한 중요한데, 그 이유는 위기의 악영향은 초기보다 그 이후 한참동안 지속되기 때문이다. **위기 상황 이후 굳건히 재개할 수 있도록 효과적인 복구 전략을 수립하여야 한다. 또한 철두철미한 위기 사후 평가는 지속적으로 미래의 위기상황들에 대한 준비성을 향상시킬 수 있도록 한다.**

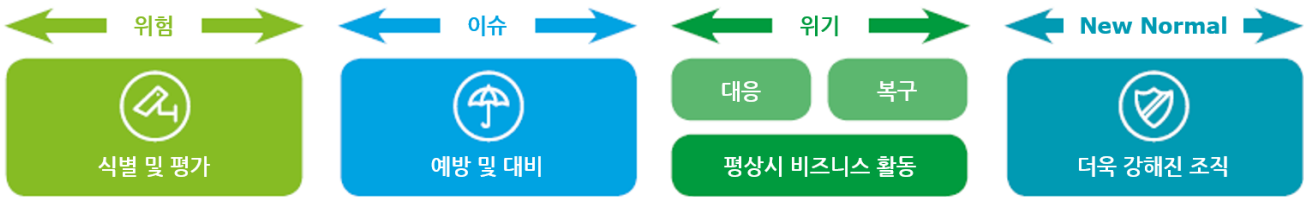
더불어 대응 및 복구 단계에서 심도 있는 **위기 커뮤니케이션 계획**을 미리 수립하여 이해관계자들에게 적절한 시점에 연락을 취하고, 언론과 소셜 미디어에서 평판 위협 요소들에 대응할 수 있어야 한다. 이러한 전체 위기 발생 주기를 상시 모니터링하여 리스크를 식별하고, 심각한 위기로 전개되기 전에 문제를 완화하는 것이 중요하다.

위기 대응에 있어서 구조적 접근의 중요성



1 단계는 위기의 특성을 파악하고, 이에 맞게 위기 극복에 필요한 모든 사항에 대해 전문적 지원과 가이드를 제시할 수 있는 최적의 전문가를 활용하여야 한다. 2 단계는 기업이 처한 상황을 철저히 분석하고, 이에 따라 단기, 중기, 장기적 필요 과제를 도출하여야 한다. 이 과정은 짧은 시간에 주요 결정사항을 내려야 하는 위기의 특성을 고려하여 신속하게 이루어져야 한다. 3 단계는 단계로 위협 상황에 따라 위기대응팀을 활용하여 위기에 대응하여야 한다. 4 단계는 유관기관과의 협력을 통하여 사이버보안, 포렌식 등을 포함한 효과적인 위기 복구 전략을 수립하여야 한다. 마지막으로 위기 상황과 연관된 모든 정보를 지속적으로 모니터링하여야 한다.

위기 종료 이후, 취합된 모든 정보를 활용하여 사후 평가를 수행하고, 위기대응/대비 계획 개선사항에 대해 조치를 취하여야 한다.



위기 대응 단계에서는 강력한 리더십과 효과적인 운영 규정이 반드시 필요하다.

위기 발생 후 장기 회복 단계를 지원할 수 있는 일상적인 비즈니스 운영을 성공적으로 관리하는 것과 함께 위기에 대해 실시간으로, 또한 지속적으로 대응하는 것이 중요하다. 위기 발생 이후, 위기의 전개를 검토하고 그에 대한 원인과 가속화된 이유를 이해하는 것도 과거의 학습과 개선 조치를 고려한 새로운 운영 및 지배구조 개발에 중요하다.

복합적이고 예측 불가능한 위기에 직면할 것을 대비하여 기업은 위기관리 주기를 이해하고, 위기 대응 계획 수립 시, 구조적으로 접근하여야 한다. Risk Sensing 등의 방법을 활용하여 불확실한 환경에서 중점적으로 관리하여야 할 리스크를 식별하고 관리할 수 있어야 하며, 그동안 기업이 겪어 온 주요 위기 상황을 되짚어보며 위기 대응 계획의 개선사항을 도출하고, 주기적으로 현행화하여야 한다.

**Crisis Management Newsletter**  
**- March 2020**

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](http://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](http://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