



진정한 조직 회복탄력성을 향하여

이제는 운영 회복탄력성에서 벗어나 조직 회복탄력성으로
가야하는 이유

조직의 회복탄력성이란 조직이 혼란에 대비하고 변화하는 환경에 적응해 번영할 수 있는 능력을 뜻한다. 순전히 방어적인 의미가 아닌 더 복잡하고 심각한 상황에 대처하고, 민첩성, 적응력, 학습 및 재생 능력을 구축하는 진보적인 의미이다.

딜로이트에서 약 700 명의 전 세계 다양한 산업 분야의 임원을 대상으로 진행한 설문 조사 결과에 따르면 대부분의 조직은 운영 회복탄력성에 중점을 두는 것에서 벗어나 다른 자본(재무, 평판, 사람 및 환경)에 전반적으로 회복탄력성을 구축해야 진정한 조직 회복탄력성에 도달할 수 있음을 보여준다. 이는 현재 조직과 이해관계자들에게 양질의 서비스를 제공하는 부분을 유지하고 강화하며, 동시에 회복탄력성과 관련된 역량 확대를 수반한다. 또한, 설문 결과는 리더들이 회복탄력성에 대한 접근 방식을 변화시키기 위해 취할 수 있는 단계를 짚어준다.

전략적 목표를 달성하기 위해서는 전보다 통합된 접근 방식을 통해 조직 회복탄력성을 개발하고 유지해야 한다. 통합적인 접근 방식은 지정학적 위험을 고려하고, 디지털 역량을

활용하며, 비즈니스 상황과 더불어 증대된 회복탄력성으로 인해 조직이 성공할 수 있는 위치에 도달할 수 있도록 도와준다.

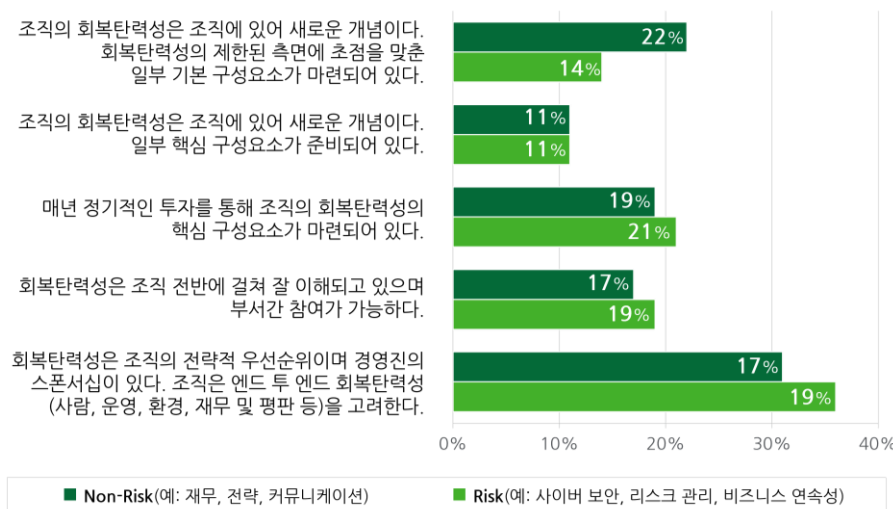
진정한 조직 회복탄력성을 위한 핵심 Approach

1. 조직은 조직의 회복탄력성(Resilience)을 높이는데 박차를 가해야 한다.

잠재적인 위협이 존재하는 환경에서 리더는 조직의 회복탄력성과 이에 상응하는 역량을 개발해야 한다. 대부분의 조직에서는 이것이 여전히 포부로 남아있거나 부재하다.

회복탄력성에 대한 접근 방식은 위협과 기회에 대한 부서 간 대응을 약화시킬 정도로 사일로(Silo)화 되어있다. 많은 리더들이 회복탄력성에 대해 공동 대응의 필요성을 이해하고 있지만 조직의 약 3분의 1(위험 부서 응답자의 36%, 기타 응답자 31%)만이 회복탄력성을 경영진의 스폰서십 및 엔드 투 엔드(end-to-end) 역량과 함께 전략적 우선순위로 꼽았으며, 조직의 거의 절반에 해당하는 나머지 조직은 회복탄력성을 전략적 우선순위로 여기지 않고 있어 많은 조직에서 회복탄력성에 대한 역량을 더 많이 통합해야 할 필요성이 있다.

다음 중 귀사의 현재 회복탄력성 기능을 가장 잘 설명한 것은 무엇입니까?



조직의 회복탄력성을 개발하려면 기업 전체에 회복탄력성이 무엇을 의미하는지 정의하고, 그에 따라 회복 탄력성에 대한 투자의 우선순위를 정하고, 정보 흐름을 제한하는 조직을 연결하며, 엔드 투 엔드 기능을 조정해야 한다. 경영진은 회복탄력성에 대한 명확한 전사적 이해와 정의를 공표하는 것으로 시작할 수 있다.

조직의 회복탄력성은 사람, 평판, 운영, 재무, 환경의 다섯 가지 자본에 의존하며 위협과 위기 관리 범위를 훨씬 뛰어 넘는다. 흥미롭게도 위험 기능 조직 외부에 있는 사람들이 내부에 있는 사람들보다 더 자주 이 사실을 인식하는 것으로 나타났다.

조직의 회복탄력성은 운영, 재무, 사이버, ESG 및 기타 위험(및 비위험) 기능 전반에 걸쳐 강력한 협업을 필요로 하기에 협업을 구축하는 것은 고위 리더십 책임이다. 회복탄력성에 대한 관점을 비용에서 투자로, 행정적 부담에서 혁신의 원동력으로 전환함으로써 협업을 강화할 수 있다.

2. 조직의 회복탄력성은 진정한 전략적 우선순위가 되어야 한다.

비록 위험관리와 위기 대응이 회복탄력성의 필수요소로 남아있지만, 조직의 회복탄력성을 전략적으로 가장 우선으로 고려해야 한다. 이는 많은 조직들이 위험을 감수하기 위해 취하는 접근방식 자체와 유사하다. 특히 2008~2010년 금융위기 이후에는 리스크 관리를 전략적 우선순위로 끌어올렸다. 최고 리스크 책임자(CRO)를 임명하고, 고위 임원 및 이사회 안건에 리스크를 부여하며, 특정 리스크 기능을 강화하고, 리스크 관리 및 거버넌스 역량에 투자한다. 회복탄력성도 유사한 접근 방식을 보장한다.

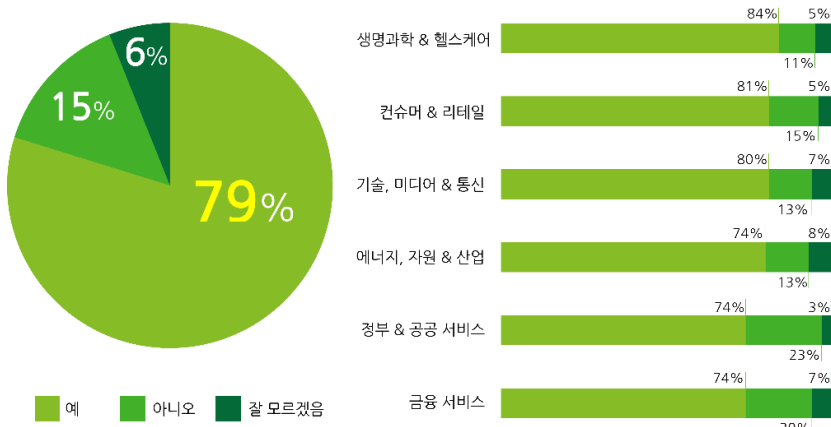
경영진 레벨의 스폰서십 제공

조직의 회복탄력성 부족은 회복탄력성이 전략적 우선순위로 간주되지 않는 데서 비롯될 수 있다. 이 수준으로 높이는 것은 회복탄력성을 사이버, 운영, 재무 문제를 넘어 환경, 사회, 거버넌스(ESG), 지정학적, 평판 및 유사한 문제를 포괄하도록 확장한다. 경영진들이 이를 수행할 수 있는 방법으로는 조직의 회복탄력성을 위한 전략을 실행 가능한 명령으로 전환하여 "회복탄력성의 문화"를 구축하는 것, 역기능적 커뮤니케이션과 회복탄력성 이니셔티브에 대한 인센티브와 책임을 창출하는 것, 회복탄력성에 대한 책임을 직무 기술서와 성과 검토에 통합하는 것 등이 있다. 많은 조직이 위험 관리에 대한 책임을 모든 수준의 직원을 위한 활동과 책임으로 전환한 것처럼, 이제는 조직의 회복탄력성을 위해 이와 유사한 의도적인 노력이 필요하다.

최고 회복탄력성 책임자 임명 고려

지난 15년 동안 최고 위험 책임자 역할이 신설된 것에서 보듯이, 경영진은 회복탄력성을 전략적 우선 순위로 높이는 한 가지 방법은 최고 경영자를 배치하여 회복탄력성을 높이는 것임을 알 수 있다. 조직의 회복탄력성에 대한 책임을 가장 잘 포괄할 수 있는 최고 전략 책임자의 역할을 확장하는 것도 대안이 될 수 있다. 또 다른 방법은 회복탄력성과 위험 기능의 연관성을 강화할 수 있지만 이러한 방향으로 최고 위험 책임자의 역할을 확장하는 것이다. 이러한 옵션은 반드시 부정적인 것은 아니지만, 회복탄력성을 충분히 차별화하고 뚜렷한 전략적 우선 순위로 끌어올리지 못할 수 있다.

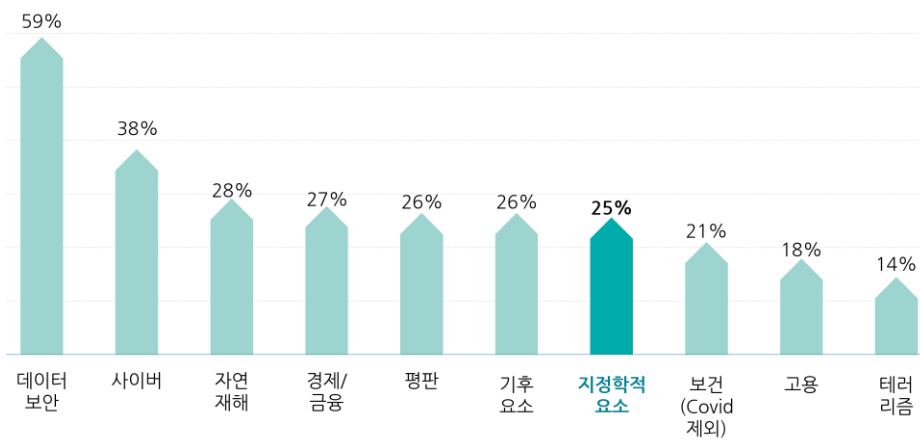
향후 5년 동안 최고 회복탄력성 책임자 역할을 신설해야 한다고 생각하십니까?



3. 지정학적 리스크는 회복탄력성으로 대처해야 한다.

무역전쟁과 관세, 국제협약의 붕괴, 에너지-시장의 붕괴, 전쟁 등과 같이 지정학적 리스크와 사건들은 기업에 영향을 끼친다. 심화되고 있는 글로벌화로 인하여 지정학적 세력들의 영향이 늘어남에 따라 다수의 이해관계자에게 지정학적 요인으로 인한 전략적, 운영적, 재정적인 위험사건이 발생할 확률이 증가하였다. 리스크 전담부서의 리스크 시나리오별 대응 필요성에 대한 설문 응답을 살펴보면 Covid-19 를 제외하고 데이터 및 보안등의 사이버 리스크, 자연재해 및 금융 그리고 지정학적 리스크 순서의 응답률을 보였다.

최근 2 년간 리스크 전담부서에서 대응했던 사건의 리스크 요소는 무엇입니까?



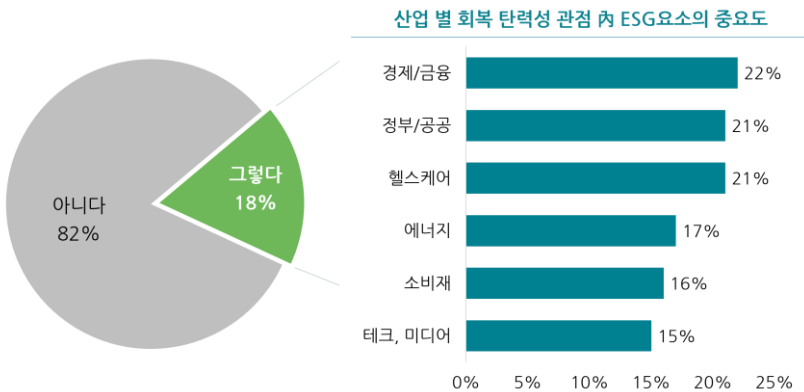
우리는 위의 조사에서 단순한 순위가 아닌, 지정학적 사건의 비율이(25%) 자연재해 등의 비율(26%)에 근접하고 있다는 점에 주목하여야 한다. 지정학적 리스크의 특성상 전개 양상이 빠르고, 리스크가 심화될수록 측정이 불가능한 불확실성을 야기한다. 이는 기업에 끼치는 영향이 막대 하다는 것을 뜻한다. 또한 현재 정당제도와 글로벌 패권 다툼 등의 정세는 이러한 리스크의 확산을 촉진하고 있다. 하지만 이러한 비율에 비해 현재 기업들은 타 리스크에 대한 전담조직은 보유하고 있으나, 지정학적 리스크에 대응하기 위한 전담조직은 보유하고 있지 않다.

이제 기업들의 리더들은 소득의 불평등, 정치적 기회주의 및 전쟁 양상 등 지정학적 위기가 오랫동안 안정적으로 유지되던 경제 및 문화구조를 위협한다는 사실을 인정해야 한다. 또한 이와 같은 변화는 기업의 근간을 흔들 수 있으며, 이런 현실을 반영하여 조직의 회복탄력성과 관련된 전략과 계획을 세울 필요가 있다.

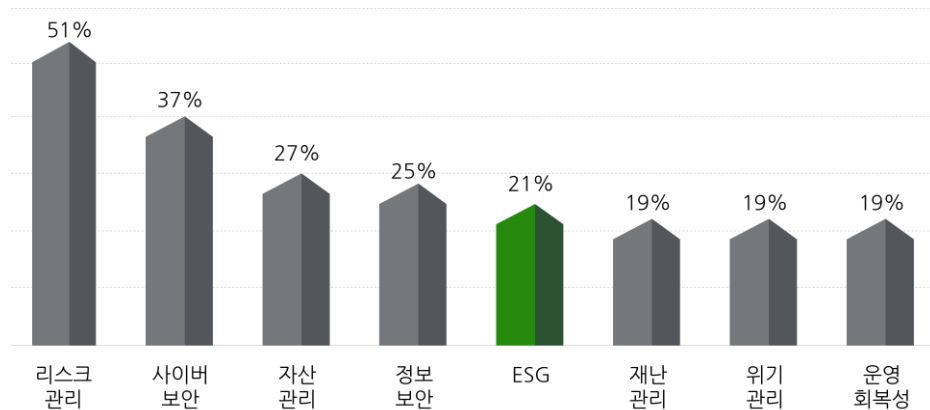
4. ESG 리스크에 더 많은 관심을 쏟아야 한다.

ESG 리스크는 다양한 이슈를 포괄한다. 환경측면에서 기업은 비즈니스 모델, 운영 및 이해관계자에게 영향을 미칠 수 있는 기후 변화와 자원 제약에 대한 대응이 필요하다. 사회적 관점에서는 기업의 평판에 대하여 다양한 이해관계자들에게 미치는 영향을 평가하고 거버넌스 측면에서는 조직의 복잡성과 이로 인한 리스크를 해결할 거버넌스 구조를 유지하고자 한다. 이처럼 기업은 ESG 리스크를 관리하기 위해 환경적, 사회적 변화를 파악하고 변화에 탄력적으로 대응해야 한다.

기업의 회복 탄력성 확보에 있어서 ESG 요소가 중요하다고 생각하십니까?



하지만 위의 설문결과에 따르면 ESG 기능이 회복탄력성에 적극적인 역할을 한다고 평가한 기업은 18%에 불과했다. 의사결정에 있어 운영, 사이버, 지정학적 리스크 등에 비해 중요도가 떨어진다고 판단한 것이다. 그러나 ESG 리스크는 위와 같은 의사결정에 큰 영향을 끼친다는 점을 기억해야 한다. 이 때문에 상당수의 기업은 회복탄력성 측면에서 ESG를 강조하고자 한다. 또한 회복탄력성 관련 분야에서의 채용 시 ESG 역량에 대한 수요가 21%를 차지하여 전통적 재난관리나 위기관리보다 높은 수치임을 확인할 수 있다.



<리스크 전담부서 채용 시 중점 고려 역량>

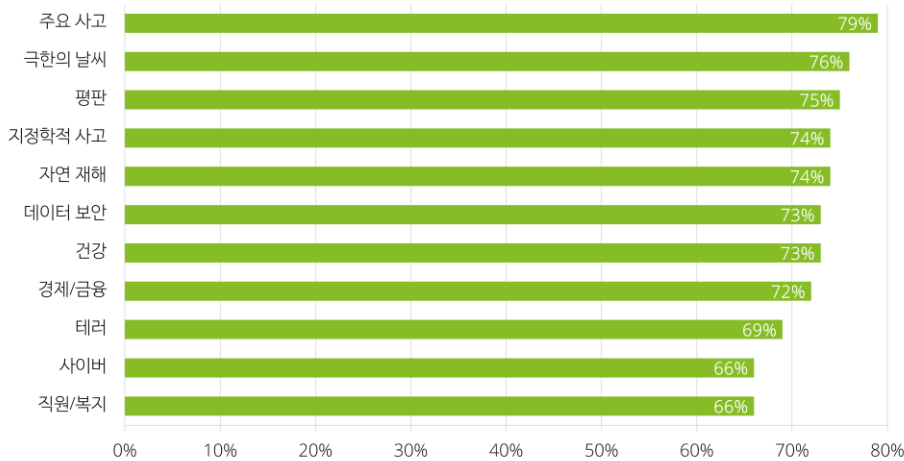
ESG 이슈는 산업마다 이해관계자 그룹 및 운영범위 등에 따라 각기 다르게 발생한다. 또한 최근 고도화된 정치 환경과 미디어로 인하여 이해 관계자들의 기대치 변화는 모든 ESG 영역에서 빠르게 발생하고 증폭된다. 따라서, 조직의 회복탄력성 전략 수립에 ESG 요소는 꼭 포함되어야 할 것이다.

5. 디지털화는 회복탄력성을 확보하게 해준다.

비즈니스 모델, 관계 및 거래가 디지털 기반으로 변하고 기술이 계속 발전함에 따라 디지털화는 회복탄력성에서 점점 더 많은 역할을 할 것이다. 현재 조직의 운영에 적용되는 데이터 분석, AI 및 유사한 기능이 회복탄력성까지 자연스럽게 확장될 수 있다는 점에서 디지털화는 이미 많은 역할을 한다고 볼 수 있으며, 실제로 이러한 일들은 진행되고 있다. 조직의 디지털 정보 수준과 가상 세계에서 사용 가능한 정보를 결합하면 위기와 관련된 조직의 이해, 준비, 모니터링, 대응 및 복구를 향상시킬 수 있다. 이런 점에서, 우리는 디지털화를 조직 회복탄력성의 “훌륭한 조력자”로 본다.

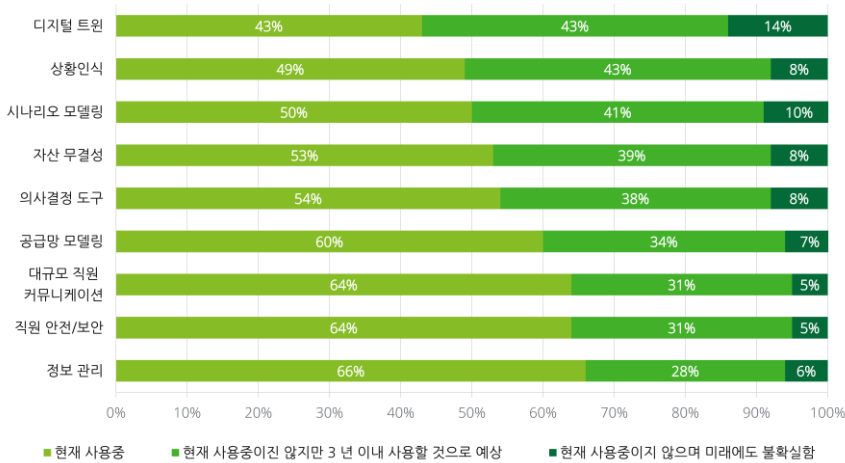
경영진의 66.7% 이상이 광범위한 회복탄력성 관련 활동에서 기술 솔루션을 사용한다고 언급했고, 특히, 조직의 67%~80%가 지난 24 개월 내 전문 기술 솔루션을 사용해 사고 대응을 지원했다.

아래와 같은 사고에 대응하기 위해 전문 기술 솔루션을 사용했습니까?



거의 모든 조직은 현재 복원력을 지원하기 위해 디지털 기술을 사용하고 있거나 향후 3년 내에 사용할 계획이며, 심지어 가장 적게 사용되는 시나리오 모델링, 상황 인식, 디지털 트윈 어플리케이션까지 구현하려 한다.

조직의 회복탄력성 전략 전반에 걸쳐 어떤 디지털화 기회가 있습니까?



디지털 기능과 더 통합된 접근 방식을 강화할 때 조직은 "완벽한" 데이터를 기다리기보다는 데이터를 정리하고 사용하는 방법을 찾아야 하며 이러한 노력에는 디지털 기술이 사용될 수 있다. 또한 대부분의 조직에 널리 퍼져 있는 레거시 시스템과 수많은 플랫폼으로 인해 발생하는 데이터 통합 및 배포에 대한 장벽을 극복하는 데에도 사용할 수 있다. 디지털 기술을 통해 효율적으로 문제를 전달하고 에스컬레이션 할 수 있으며 적절한 리소스를 통해 해결할 수 있다.

6. 미래의 조직 회복탄력성, 어떻게 도달할 것인가

회복탄력성에 대한 책임이 있는 경영진을 대상으로 한 이번 설문 조사 결과를 바탕으로 운영 회복탄력성을 넘어 조직 회복탄력성까지 확장에 도움이 되는 방향을 계획할 수 있다.

조직의 회복탄력성 주요 요소

- ✓ **통합:** 오늘날, 조직은 단순히 미래의 가치 창출에 대한 위협이 아닌 여러 기능과 이해관계자가 얽혀 있는 위협에 직면하기 때문에 회복탄력성은 사일로(Silo) 형태로 계획되고 실행되기 어려우며 조직의 모든 구성원이 노력해야 하는 부분이다.
- ✓ **전략:** 회복탄력성은 수비와 대응에 초점을 맞추는 것이 아니라, 이 후에 어떤 일이 일어나든 이익을 얻을 수 있게 민첩하고 혁신적이어야 한다.
- ✓ **지정학적 인식:** 상당수의 조직이 지정학적 사건의 영향을 받았고 이런 문제에 대해 많은 관심이 필요하다. 물론, 정치적 참여를 좋아하는 조직은 많이 없으며 권장하지도 않지만 지정학적 사건이 조직에 줄 수 있는 잠재적 영향을 측정하고 대비하는 것은 유용할 수 있다.
- ✓ **ESG:** 조직은 회복탄력성과 관련하여 ESG에 더 중점을 둘 것으로 예상된다. 조직의 가치와 비즈니스 및 관계자 관점에서 ESG 정책을 명확히 하고, ESG 관련 위협에 직면했을 때 조직이 회복탄력성을 유지하고 있음을 보여줘야 한다.

조직의 회복탄력성을 추구하는 리더십 팀을 위한 전문 능력

- ✓ **강화된 위험 모니터링:** 위험 모니터링 능력은 조직의 내부 운영 범위는 물론, 외부 영역에서 새로운 위험을 식별하고 모니터링 할 수 있게 분배되어야 한다.
- ✓ **확장된 시나리오 계획:** 시나리오 계획도 강화된 위험 모니터링과 같이 확장되어야 하며, 특정 기능에 한정된 탁상 훈련을 넘어 광범위한 사건과 잠재적 반응을 모델링하고 실제 테스트 및 훈련이 포함되어야 한다. 시나리오 계획에는 위험 부서 리더만이 아니라 경영진도 포함되어야 한다.
- ✓ **디지털 기술:** 데이터 마이닝, 분석 및 시각화 기술은 위험 모니터링 및 보고를 강화할 수 있다. 또한, 디지털화, AI 및 디지털 트윈을 활용하여 예측에 대한 통찰력을 얻을 수 있으며 공급망 및 이해관계자 그룹 전반에 걸쳐 커뮤니케이션을 할 수 있다.
- ✓ **선제적인 평판 관리:** 평판 자본은 수년에 걸쳐 축적되지만 며칠 또는 몇 시간 만에 파괴될 수 있다. 선제적 평판 관리는 소셜 미디어, 인터넷 및 기타 소스를 주의 깊게 모니터링하며 끊임없이 변화하는 이해관계자의 기대치와 새로운 위험에 직면했을 때의 조직의 평판을 지속적으로 측정한다. 평판 회복탄력성은 모든 이해관계자 그룹에 걸쳐 적극적으로 개발해야 한다.
- ✓ **신속한 대응 능력:** 많은 조직에서 IT 인프라, 운영 시설, 금융 포트폴리오와 같이 특정한 위험을 해결하기 위해 신속한 대응 능력을 개발했다. 하지만, 위기로부터 신속하게 복구할 수 있는 전용 대응 센터나 프로젝트 관리 사무소에서 지원하는 엔드 투 엔드 전사적 능력은 덜 일반적이다. 이러한 능력들은 조직의 회복탄력성에 있어 필수가 되어가고 있다.
- ✓ **최고 회복탄력성 책임자:** 응답자의 80%가 조직에 최고 회복탄력성 책임자 역할이 필요하다고 응답하였다. 이 결과는 회복탄력성에 대한 고위 임원의 참여와 회복탄력성을 전략적 우선순위로 높이는 것, 그리고 이사회가 회복탄력성을 잘 파악할 수 있어야 하는 필요성을 말해준다.

결론

광범위한 문화적, 기술적, 지정학적, 환경적 혼란의 시기는 위험만큼이나 많은 기회를 제공하지만, 대부분의 조직은 안정적인 조건에서 계획을 세우고 성장한다.

그러나 안정된 시기에도 기술, 시설, 장비, 인재에 대한 투자는 엄청난 불확실성을 안겨준다. 이것이 바로 경영과학이 위험을 완화하는 보험, 위험회피, 다각화 등 수많은 방법을 개발한 이유이며 조직이 회복탄력성 능력을 개발한 이유이기도 하다. 그러나 이러한 능력은 전통적으로 지리, 산업 또는 자원 부족과 같은 위험에 한정되어 발달되었다. 오늘날에는 예측 불가능하고 광범위한 영향을 미치는 환경이 만연하다. 또한, 기술과 비즈니스 모델의 혁신은 조직이나 산업 전체를 완전히 낙후시키거나 심지어는 쓸모없게 만들 수 있다는 점에서 위험을 초래할 수 있다. 반면에 탄력적인 조직은 이러한 환경에서 우위를 점할 수 있을 뿐만 아니라 새로운 가치를 창출할 수 있다.

고위 경영진과 이사회는 조직과 이해관계자 모두가 이러한 위협에 맞서 번영할 수 있도록 지원할 책임이 있다.

[Reference]

- Toward true Organizational Resilience, Deloitte's Global Resilience Report

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which is a separate and independent legal entity, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Bengaluru, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Mumbai, New Delhi, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of DTTL, its global network of member firms or their related entities 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 representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication.

© 2023. For information, contact Deloitte Anjin LLC