

Crisis Management Simulation을 통한 위기대응 역량 확보방안

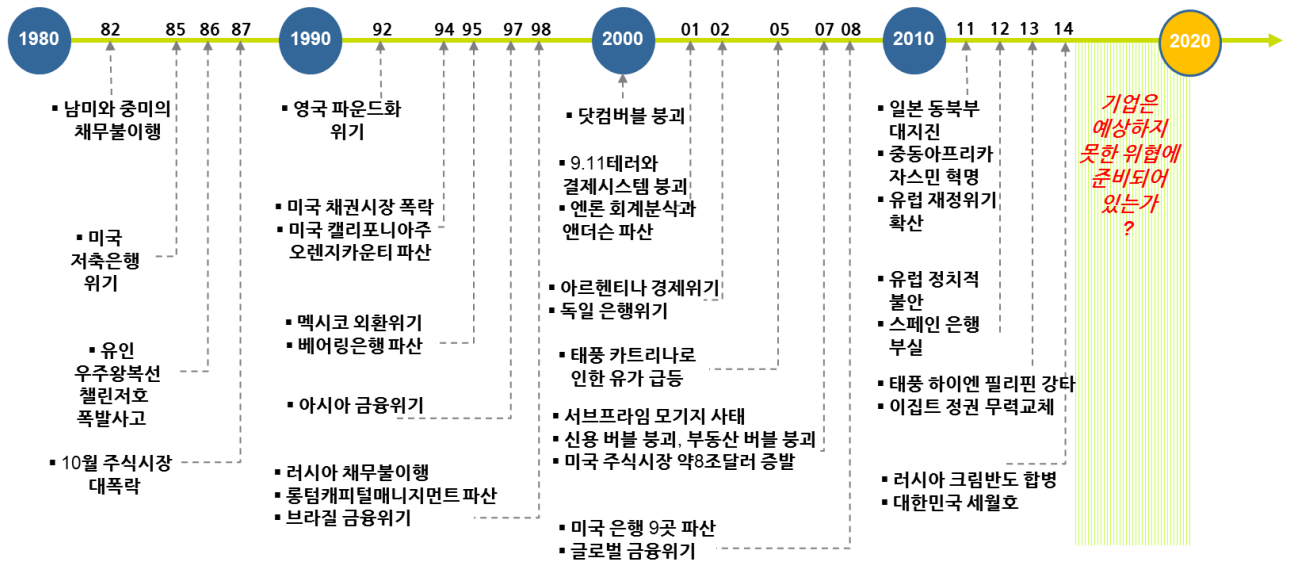


딜로이트 안진회계법인 ERS 이희정 이사

5년에 한 번씩 찾아오는 위기상황

1987년 주식시장 폭락, 94년 미국채권시장 폭락, 97년 아시아 금융위기, 01년 911테러, 08년 국제 금융위기, 12년 유럽 정치소요 및 불안정 등이 지속적으로 발생하는 상황에서 2017년에는 무슨 일이 일어날 것인가? 90년대 전에는 메가톤급 사건 및 사고가 약 10년 주기 한 번씩 도래했다면 90년대부터는 5년에 한 번씩은 발생하는 것 같다.

국내외 주요 사건 및 사고 동향



80년대 말까지만 해도 사건이나 사고로 인한 여파는 남의 일이라고 생각하는 것이 일반적이었으나 최근에는 경영진 누구도 이러한 글로벌 환경에서 자유롭지 못하다는 말에 대해 동의하는 것이 일반적이다.

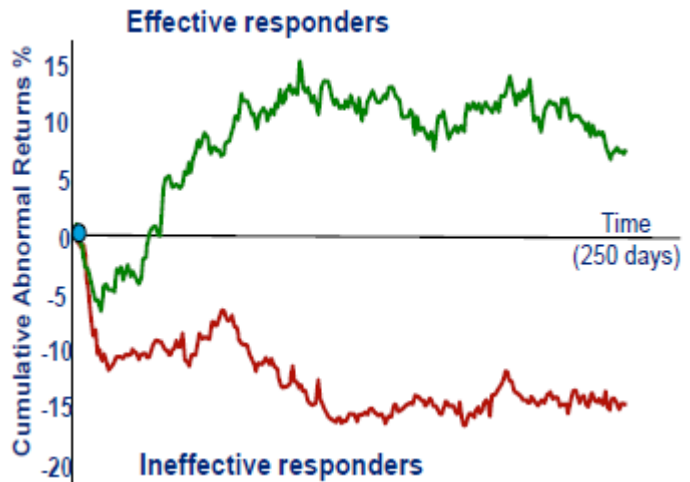
이렇듯 미래 불확실한 경영환경에 대비하기 위한 방법론으로 검토하거나 도입한 tool은 risk management plan, contingency plan, crisis management plan, business continuity plan, emergency response plan 등 미래 위기상황에 대비한 각종 계획(plan)이며, 이러한 계획을 수립하기 위해서는 가정이나 상황을 추정해야 하는데 이때 사용되는 일반적인 tool이 scenario analysis, stress test, sensitivity analysis 및 impact analysis 등이다.

그러나 아무리 정확한 시나리오를 정의하고 체계적인 계획을 보유하고 있다고 하더라도 검증하지 않으면 실효성에 이슈가 생길 것이다. 즉 실질적인 계획(Plan)을 확보하고 개발하고 개선하

기 위해서는 지속적인 검증과 업데이트 활동이 필요한 것이다. 이에 대한 한가지 대책으로서 Crisis Management Simulation(CMS) 계획검증을 위한 tool이 될 수 있다.

위기대응 역량을 확보하고 개발하고 개선하고 수준을 측정하라

한 연구에 의하면 위기상황 발생시 회사의 위기대응 역량과 주주가치는 매우 밀접한 관계가 있으며, 위기대응 역량이 취약한 회사는 회사의 평판뿐만 아니라 재무적 성과까지도 심각한 피해를 끼칠 수 있다는 분석이 있다. 따라서 회사는 적극적으로 위기상황이 회사에 발생하는 경우 강건하게 극복할 수 있다는 메시지를 회사의 주주나 이해관계자에게 적극적으로 알릴 필요성이 있다는 것이다. 그렇다면 위기상황에 효과적으로 대응할 수 있는 역량을 갖추기 위해서는 어떻게 해야 할 것인가?



첫 번째는 주주나 이해관계자가 신뢰할 수 있는 수준의 위기대응 역량을 확보하고 지속적으로 개발하고 개선시켜야 하며, 두 번째는 회사의 위기대응 역량을 이해하고 개선 시키기 위한 도구를 마련하고 수준을 측정해야 한다.

Crisis Management Simulation의 태동



역사적으로 Crisis management simulation의 출발은 소위 "War game"이었으며(www.wikipedia.com), 초창기에는 전쟁상황이나 보안등의 사유로 일반기업에는 적용하기가 어려웠으나, 기술이 발전하면서 일반기업에도 적용되기 시작하였다. 최초의 비즈니스 시뮬레이션은 대부분 role play 수준에 머물렀으나 점차 경영환경이 복잡해지고 기법이 알려지고 연구가 활발해지면서 경영관리 tool로서 자리잡게 되었다. 국내 몇몇 대기업의

경우도 war game 방식의 관리활동 도입을 시도하였으나 경영진의 인식이나 문화정착이 쉽지 않아 실패한 사례도 존재한다. CM Simulation이 실패한 원인은 궁극적으로 활용목적에 있다고 정의할 수 있다.

회사의 경영진은 위기관리 역량을 파악하고 개선하기 위해 CM Simulation을 활용하는데 익숙하지 않은 것이 사실이다. 왜냐하면 war game 식으로 시나리오 분석을 통해 미래를 예측하고 전망하는데 관심이 있었기 때문이다. 그러다 보니 실제 경영환경은 예측이나 전망한 것처럼 진행되지 않고 그러다 보니 그 실효성이 떨어진다고 느끼게 된다.

그러나 2008년 이후 CM Simulation 기법을 미래예측이나 전망목적으로 활용하는 것이 아니라 사업계획 또는 위기관리 계획의 적절성 및 실효성을 검증하는데 활용하는 사례가 늘어나고 있다. 시험공부를 열심히 하여 잘 만들어진 사업계획이나 위기관리 계획이 적절한지 일종의 모의고사

시험문제로 활용하는 것이다.

회사 경영진이 CM Simulation을 도입하는 궁극적 사유는 아래와 같이 3가지로 정리할 수 있다.

- 현재 회사의 위기관리 역량에 대한 이해 (Gap 및 이슈, 개선점 도출 등)
- 전사 및 경영진 차원의 위기관리 의사결정 역량 확보
- 복잡한 경영환경에 대한 준비

Deloitte Crisis Management Simulation 접근방법

딜로이트의 CM Simulation 방법론은 2008년 King's college London의 "Simulstrat"을 인수하면서 고도화되었으며, 현재에는 정부, 공공은 물론 금융 및 제조분야에서 회사의 현안해결 방법론으로 활용되고 있다.

SM Simulation수행은 착수 - 설계 - 개발 - 전달 - 평가의 순서로 진행되며 각 단계별 사용되는 tool과 기술이 매우 다양하게 존재한다.

착수단계에서는 SM Simulation범위와 일정, 전체 추진방향성을 수립하는 활동을 수행한다. 설계, 개발, 전달단계에서는 SM Simulation 수행에 필요한 각종 자료 및 교보재 등을 작성하고 관련부서에 전달한다. 평가단계는 시뮬레이션 훈련을 수행하고 결과를 평가하는 단계로서 향후 수행될 훈련의 input 결과 역할도 수행된다.

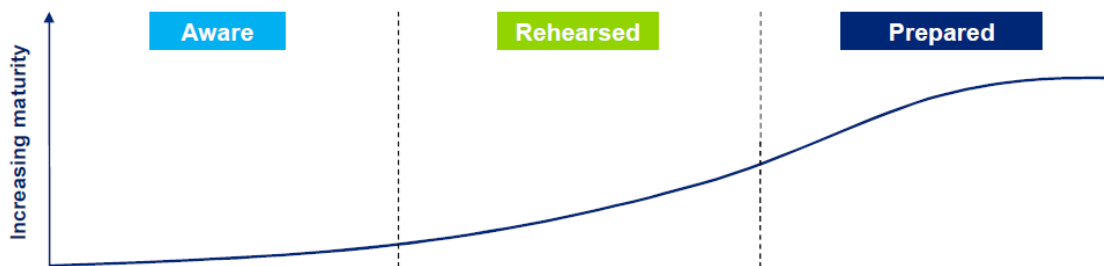


(CM Simulation tool and techniques)

	착수	설계	개발	전달	평가
활동	<ul style="list-style-type: none"> 범위 및 계획, 의존도, 마일스톤 확정 전문가 확보 참석대상자 정의 시나리오 프레임워크 설계 제약사항 및 잠재적 이슈도출 일정표 개발 및 주관자 세미나 	<ul style="list-style-type: none"> 훈련구조 및 산출물 정의 시나리오 개발 워크샵 제3참여기관 협의 상세일정 및 계획 수립 전문가 인터뷰 예비 준비물 확정 	<ul style="list-style-type: none"> 산출물 전달 메커니즘 설계 훈련 준비물 작성 및 개발 도움말 준비 퍼실리테이터 교육 참석자 교육방안 수립 훈련 인프라준비 참석자 최종확정 	<ul style="list-style-type: none"> 훈련 통제현황 확정 경영진 보고 제3참여기관 확정 평가 및 참관자 확정 준비물 확인 및 전달 최종일정 및 참석자 확정 	<ul style="list-style-type: none"> 훈련실행 평가수행 이슈 및 문제점 도출, 해결방안 수립 향후 실행계획 확정
기간	약 4~5주	2~3주	2~3주	2~3주	2일

CM Simulation 종류

회사의 위기관리 역량 성숙도 수준에 따라 Desktop, Simulation, War game으로 구분하여 실시할 수 있다.



1. Awareness stage – Desktop

Desktop simulation은 회의실이나 학습실에서 진행되며 단일팀 위주로 진행한다. 기초단계로서 통제되거나 제약된 상황에서 위기관리에 대한 역할과 책임에 대한 이해와 인식을 높이는데 효과적이다. 사전에 시나리오를 정의하고 핵심이슈에 대해 주어진 시간 동안에 위기대응 tool과 process 적절성을 확인하는데 효과적이다. 경영진 참석을 권장한다.

2. Rehearsed stage – Simulation

시뮬레이션은 2개이상의 팀이 2개 이상의 위치에서 수행하는 방식이다. 사전에 개략적 시나리오를 준비한다. 위기관리팀이 각 유관팀의 역할과 책임을 통제하고 커뮤니케이션 적절성을 확인하는데 효과적이다. 특히 최초 사고발생 시점부터 의사결정, 사후처리에 대한 전반적 상황을 점검할 수 있다. 경영진 참석을 권장한다.

3. Prepared stage – War game

War game은 외부 이해관계자까지 참여하게 되며 글로벌 및 전사적 차원에서 수행된다. 주로 stress test를 통해 각 조직의 의사결정, line of command and control 등을 확인하고 예측하지 못한 상황도 발생하게 된다. 미디어 대응 및 내/외부 인터뷰 등도 동시에 진행되며 가장 고도화된 기법이다.