

글로벌 비즈니스 복원 및 리스크를 주도하는 핵심 동향

2011 IBM Global Business Resilience and Risk Study 결과



글로벌 비즈니스 복원 및 리스크를 주도하는 핵심 동향은 조직들이 불확실한 환경에서 점진적 통합 비즈니스 복원 전략을 어떻게 도입해 가는지 조사한 IBM의 연구자료입니다. 이 보고서를 작성한 EIU(Economist Intelligence Unit)는 IBM을 대표하여 온라인 설문과 인터뷰를 수행했습니다.

소중한 시간과 통찰을 할애하여 본 설문과 인터뷰에 참여해 주신 모든 경영진분들께 감사드립니다.

Yousef Valine, First Horizon National Corporation의 CRO(Chief Risk Officer)

Lee Garvin, JetBlue의 리스크 관리 담당 이사

Kris Wiluan, KS Energy Services Limited의 CEO

Dr. Barbara Reynolds, Centers for Disease Control and Prevention(CDC)의 리스크 커뮤니케이션 담당 선임 고문

Jean-Pierre Bourbonnais, Information Technologies의 부사장 겸 Bombardier Aerospace의 CIO(Chief Information Officer)

Economist Intelligence Unit

The
Economist

전체 개요

조직들은 비즈니스 복원 계획에 대해 더욱 총체적 접근 방식으로 점점 더 복잡해져 가는 글로벌 환경에 적응하고 있습니다. 기존의 비즈니스 연속성 계획은 IT가 대표적으로 집중하는 분야이고 아직도 중요시되고 있지만, 최고 경영진이 전사적 리스크 관리를 집중적으로 감독함에 따라 이제 기존에 하던 계획은 전체적인 그림의 일부에 불과하게 되었습니다. 비즈니스 복원을 강화하기 위해, 기업들은 조직 전체가 안고 있는 다양한 유형의 리스크를 해결하고, 인식에서 완화에 이르기까지 리스크 관리의 모든 측면을 아우르는 리스크 관리 프로세스로 이전하고 있습니다.

본 연구는 3년 후 더 많은 기업들이 늘어나는 불확실성과 서로 얽혀 있는 다양한 기업 내 리스크를 해결하는 상황에서 보다 총체적 접근 방식을 리스크 관리에 적용할 것이라고 지적합니다. 기업의 37%만이 전사적 비즈니스 복원 전략을 구현했지만, 설문문에 참여한 응답자의 42%는 자사가 3년 후에 이러한 전략을 구현할 예정이라고 말했습니다. 2/3(64%)에 달하는 응답자들은 부분적으로 비즈니스 연속성 계획이 있다고 답변했으며, 58%가 압도적으로 다양한 리스크를 처리할 수 있는 리스크만을 위한 비상 계획이 있다고 답변했습니다.

기타 주요 결과는 다음과 같습니다.

조직이 클수록 작은 조직보다 통합된 전략을 수립할 가능성이 높습니다. 조직이 리스크에 대한 노출이 커질수록 복잡성의 범위도 넓어집니다. 본 연구에 따르면 연간 매출이 100억 달러 이상인 기업(56%)은 매출이 10억 달러인 기업(30%)에 비해 통합 비즈니스 복원 전략을 수립할 가능성이 높습니다. 이러한 차이는 다른 통합 관점에서도 유사하게 나타납니다.

예를 들어, 대기업은 전사적 리스크 관리에 대한 전반적인 책임을 한 명의 책임자에게 부여합니다. 또한, 통합 전략을 도입한 대표적인 중소기업들이 많이 있습니다. 이들 기업은 매출 성장, 수익성 및 시장 점유율과 같은 성공 척도 측면에서 매우 높은 순위에 올라와 있습니다.

연속성, IT 및 컴플라이언스 리스크는 우선시되고 있지만 기업들은 자사의 전략을 다각화하여 비즈니스 복원을 수립하고 있습니다. 설문 응답자의 40%가 자사의 조직은 비즈니스 연속성이 근본적인 IT 문제라고 생각합니다. 이들의 “근본적인 리스크 관리 문제”에 대해 질문했을 때 어떤 응답자는 재난 복구(47%), IT 보안(37%) 및 규정 준수(28%)를 포함해 둘 이상의 항목을 예로 들었습니다. 대부분의 응답자가 가장 큰 위협을 먼저 해결함으로써 시작했지만, 3년 후에는 보다 총체적 접근 방식을 도입하면서 이들은 점점 더 복원력 있는 문화를 수립하기 위해 마련된 커뮤니케이션 및 교육 프로그램과 같은 부문으로 이전할 것입니다.

근본적인 리스크 관리 문제를 물었을 때 어떤 응답자들은 다음과 같이 둘 이상의 항목을 예로 들었습니다.

- 재난 복구 47%
- IT 보안 37%
- 규정 준수 28%

조직에 걸쳐 전문가의 관여를 늘이는 비즈니스 복원 계획에서 CIO 및 IT 전문가는 가장 유력한 이해관계자로 나타납니다. 인터뷰에서 경영진들은 리스크 관리에는 조직의 모든 구성원이 참여해야 한다고 강조합니다. 모든 레벨에서 리스크 관리에 대한 책임감을 심어주는 문화는 기업이 변화와 뜻밖의 상황에 대응할 수 있게 해줍니다. 설문 결과는 이를 확인해 줍니다. 대다수의 응답자(60%)는 비즈니스 복원이 모든 C 레벨 경영진들이 같이 책임져야 하는 것으로 생각한다고

대다수의 설문 응답자에 따르면 조직의 광범위한 리스크 관리 전략에는 다음과 같은 항목이 포함되어 있다고 합니다.

- 데이터 및 애플리케이션 보안 85%
- 데이터 보호 79%
- 인프라 보안 77%
- 보안 거버넌스 75%
- 아이덴티티 및 접근 관리 74%
- 컴플라이언스 관리 69%

비즈니스 복원의 재정의

이 보고서의 목적에 맞게 비즈니스 복원은 지속적으로 변화하는 비즈니스 환경에 적응하는 기업의 역량을 말합니다. 복원력 있는 조직은 자연 재해 또는 인재와 같은 저해 요소 앞에서도 꾸준히 지속적인 운영을 유지하고 자사의 시장 점유율을 보호할 수 있습니다. 비즈니스 복원 계획은 뜻밖에 나타난 기회를 포착하는 능력을 개발할 수 있는 가능성이 높다는 측면에서 ERM(Enterprise Risk Management)과 구분됩니다. 또 다른 차이점이라면 ERM은 관리 능력으로 구현할 수 있지만, 통합 비즈니스 복원 전략은 조직의 구성원 모두가 참여해야 하는 것으로, 종종 기업의 문화에 변화를 주어 리스크에 대한 인식을 주입하는 것을 의미합니다.

말합니다. 그럼에도, IT가 기업 운영의 모든 요소에 관여함에 따라, CIO 및 IT 전문가들은 탄탄한 조직을 만드는 핵심 인물로 부상하고 있습니다. 이들은 점점 더 많은 비즈니스 리스크와 관련된 모든 의사 결정에 참여하고 있습니다. 설문 응답자의 56%는 CIO와 IT 전략 최고 책임자가 3년 전보다 더 많은 협력 관계를 이루어 가고 있다고 말합니다. 이와 동시에 기존 IT의 역할은 더욱 복잡해졌습니다. 대다수의 설문 응답자는 데이터 및 애플리케이션 보안(85%), 데이터 보호(79%), 인프라 보안(77%), 보안 거버넌스(75%), 아이덴티티 및 접근 관리(74%) 및 컴플라이언스 관리(69%)가 조직의 광범위한 리스크 관리 전략의 일부에 포함된다고 말합니다.

목차

- 4 소개: 비즈니스 복원에 대한 요구
- 6 비즈니스 복원을 선도하는 대기업
- 7 사이드바: 선도기업 따라잡기
- 8 리스크 범위
- 8 리스크 관리를 향한 여정
- 9 사례 연구: Bombardier의 내재된 리스크 관리
- 11 변화 주도자
- 12 사이드바: 총체적 접근 방식의 장애 요인
- 12 IT의 전략적 역할
- 14 결론

소개: 비즈니스 복원에 대한 요구

글로벌 기업들은 점점 더 끊임없이 변화하는 비즈니스 환경에 적응할 수 있는 비즈니스 복원에 대해 집중하고 있습니다. 복원력 있는 기업들은 재무 또는 경제의 급격한 변화는 물론 자연 재해 또는 인재 앞에서도 지속적인 운영을 유지하고 자사의 시장 점유율을 보호할 수 있습니다. 이들 기업은 뜻밖의 상황에서 발생하는 기회를 포착할 수 있게 준비되어 있습니다.

전통적으로, 리스크 관리는 보험 또는 기타 금융상품을 통해 이루어진 리스크 이전과 위기 상황에서 조직의 지속적인 운영을 돕는 비즈니스 연속성 계획을 결합하는 데 집중하려는 경향이 있습니다. 1980년대 초반, 어떤 기업은 1974년 스웨덴 Statsföretag AB의 리스크 관리자인 Gustav Hamilton가 최초로 개념화한 “일련의 리스크”를 토대로 ERM(Enterprise Risk Management) 프로그램을 개발하기 시작했습니다. 이 아이디어는 식별, 평가, 통제, 재무, 모니터링 및 커뮤니케이

션 등의 서로 다른 리스크 관리 활동과 연속적 프로세스를 연결하는 것이었습니다. 그러나, 많은 경우에 있어서 각각의 요소는 고립된 조직내에서 지속적으로 운영됩니다. 2008년 시작된 경기 침체로 인해 리스크 관리에 대한 새로운 관심이 부각되었고, 리스크 관리가 모든 의사결정의 배경이 되는 진정한 총체적 접근 방식이 도입되기 시작했습니다. 오늘날, 선도적 조직들은 자사의 개념을 더욱 발전시켜 전사적 비즈니스 복원 전략을 개발하고 있습니다. 이들 기업은 위험과 기회를 아우르는 모든 유형의 예측치 못한 상황에서도 신속하게 대처할 수 있는 능력을 개발하는 데 매진하며 이것을 기업의 문화로 꽃피웁니다. 이것은 조직의 모든 일원이 참여하여 비즈니스 복원 전략을 수립하는 것을 의미합니다.

Economist Intelligence Unit이 수행한 설문을 통해, 경영진들은 이제 모든 유형의 기업 리스크 관리에 많은 비중을 두고 있음을 알게 되었습니다. 2010년 IT 경영진을 대상으로 설문한 결과가 42%였던 점에 비해 설문 응답자의 30%만이 공식적인 리스크 관리 부서가 없다고 말합니다. 이것은 리스크 관리에 대한 접근 방식이 빠르게 진화하고 있다는 것을 나타냅니다. 이러한 현상은 2010 설문에서 확인된 바에 의하면 특히 IT 부서 내에서 총체적 리스크 관리 접근 방식에 대한 동향이 증가하고 있으며 조직에 걸쳐 확산되고 있습니다.

설문에 대하여

2011년 6월 IBM을 대표해 Economist Intelligence Unit이 수행한 이 설문은 391명의 경영진이 답변한 내용이 들어 있으며, 이들 답변 중 35%는 C 레벨 경영진이 답변한 내용입니다. 응답자의 39%는 북미, 38%는 서유럽, 20%는 아태지역, 그리고 3%는 동유럽입니다. 매출이 5억 달러 이하인 기업은 응답자의 39%를 차지하고 있으며 응답자의 48%는 매출이 10억 달러 이상인 기업입니다. 이 설문은 금융 서비스(16%), IT 및 기술(16%), 전문 서비스(13%), 제조업(8%) 및 의료 (7%)를 아우르는 모든 산업을 포함합니다.

이러한 동향을 주도하는 가장 중요한 요인은 비즈니스 환경이 점차 예측하기 어려워지고 있다는 성향의 증가입니다. 기업은 경쟁사와 규제에 대한 조치는 물론 경제적 변화에서 자연 재해에 이르는 뜻밖의 상황에 대비하고 있어야 합니다.

2010 IBM Global IT Risk Study를 다운로드하여 리스크 및 복원에 대한 조직의 접근 방식의 주요 동향과 변화를 확인하고 비교해 보십시오.



그 결과, 이해관계자들은 최고 경영진들이 리스크 관리 부서에 대한 각자의 권한을 늘리도록 요구하고 있습니다. 기업들은 점점 자사가 리스크를 적극적으로 관리하고 있다는 것을 입증할 것으로 예측됩니다. 실제로, 현재 모든 조직의 연간 보고서에는 리스크 관리 섹션이 포함되어 있습니다. 규제 기관, 주식 시장 및 신용 평가 기관도 리스크 관리 업무가 가능한 전문 경영진을 찾고 있습니다.

통합 리스크 관리를 주도하는 또 다른 요인으로는 늘어나는 서로 다른 유형의 리스크가 갖고 있는 상호 연계성입니다.

테네시 멤피스
에 본사를 둔 은행 주주사 First

First Horizon National Corporation
금융 서비스

Horizon National Corporation의 CRO(Chief Risk Officer)인 Yousef Valine는 “금융 서비스 부문에서 우리는 리스크를

신중하게 고려하고 관리하는 방식으로 수익을 창출합니다. 그렇기 때문에 리스크 관리는 전혀 새로운 것이 아닙니다. 새로운 것은 서로 다른 분야의 리스크 사이에 존재하는 상호 관계를 이해할 수 있는 능력이라고 볼 수 있습니다. 리스크는 상호의존성이 더 강해졌으며 하나의 리스크가 다른 결과를 초래할 수 있습니다.” 그는 재무 서비스 분야에서 비즈니스 연속성 계획이 폭넓은 ERM 접근 방식의 주요한 요소로 자리매김한다고 설명합니다. “비즈니스 연속성은 ERM 프로그램의 부분이지만, 다른 요소와 비교할 때 비즈니스를 시작하는 데 드는 초기 비용에 불과합니다. 우리는 연속성 계획을 잘 수립하여 운영하고 정기적으로 검토해 왔지만 이것은 ERM 전체를 볼 때 아주 작은 부분에 불과합니다.” 은행 및 기타 금융기관은 리스크를 업무의 일부로 생각하기 때문에 이들 기관은 오랜 기간 포괄적인 리스크 관리 경험으로 다른 산업에게 좋은 예를 제공할 수 있습니다.

설문 응답자의 대부분은 자사의 조직이 전사적 리스크 관리 전략을 아직 수립하지 않았다고 답변했으나, 10억 달러 이상의 매출을 달성한 거의 모든 기업들은 상이한 리스크에 대한 비상 계획을 통합하기 위해 움직였습니다. 이러한 동향은 계속될 것으로 예측됩니다. 설문 응답자의 75%는 자사가 통합 비즈니스 복원 전략을 3년 내 도입할 것으로 예상하고 있으며 이들 중 50%가 이미 도입을 완료한 상태입니다.

이렇게 폭넓은 관점은 조직이 전문화된 IT 및 컴플라이언스 리스크에 대한 관점을 간과했다는 의미가 아닙니다. 대부분의 기업들은 전사적으로 리스크 분석과 비상 계획을 전문 담당자에게 지속적으로 전담하고 있습니다. 통합 비즈니스 복원 전략의 목적은 모든 리스크와 기회를 체계적으로 해결하고 최고 경영진들에게 조직의 포괄적인 리스크 프로파일을 제시할 수 있는 프레임워크를 제공하기 위해 감독하는 것입니다.

비즈니스 복원을 선도하는 대기업

일반적으로, 조직이 커지고 복잡해지는 동시에 여러 지역에서 운영됨에 따라 리스크 수준이 올라갑니다. 그렇기 때문에 통합 비즈니스 복원 전략을 갖춘 조직은 확장하려는 경향이 있습니다. 뿐만 아니라, 거의 모든 직원이 리스크 근원으로 간주될 수 있기 때문에, 직원 수가 많아질수록 불확실성이 높고, 이로 인해 다양한 리스크 관리와 조직의 리스크 수준을 조율하기 위한 최고 경영진의 감독이 필요합니다. 리스크 인식, 분석 및 보고의 범위도 늘어납니다.

100억 달러 이상의 매출을 달성한 기업의 설문 응답자 중 56%는 통합 비즈니스 복원 전략을 구현했습니다. 이 수치는 연간 10억 달러 이하의 매출을 달성한 기업이 30%인 점과 비교됩니다. 이러한 차이는 다른 통합 관점에서도 유사한 점을 보여줍니다. 예를 들어, 대기업은 전사적 리스크 관

리에 대한 전반적 책임을 한 명의 책임자에게 맡기는 성향이 있지만, 소기업(5억 달러 이상의 매출 기업)의 응답자는 현재 공식적인 리스크 관리 부서가 없다고 답변하는 경향이 3배 더 높습니다. 이들은 외부 리스크 관리 조언자를 영입하려고 하지도 않습니다.

하지만, 소기업도 변화의 대세를 따르고 있습니다. 매출이 10억 달러 이하인 조직의 응답자들은 3년 후 전사적 리스크 관리 팀을 구성하여 통합 리스크 관리 전략을 수립할 계획이라고 말하는 경향이 대기업의 응답자보다 3배 더 많았습니다. 그렇다고 해서 소기업이 항상 후발 주자라는 말은 아닙니다. 설문 분석 결과, 혁신적인 소기업들은 더욱 총괄적인 리스크 관리로 이전하는 데 앞장 서고 있습니다(선도기업 따라잡기 사이드바 참조).

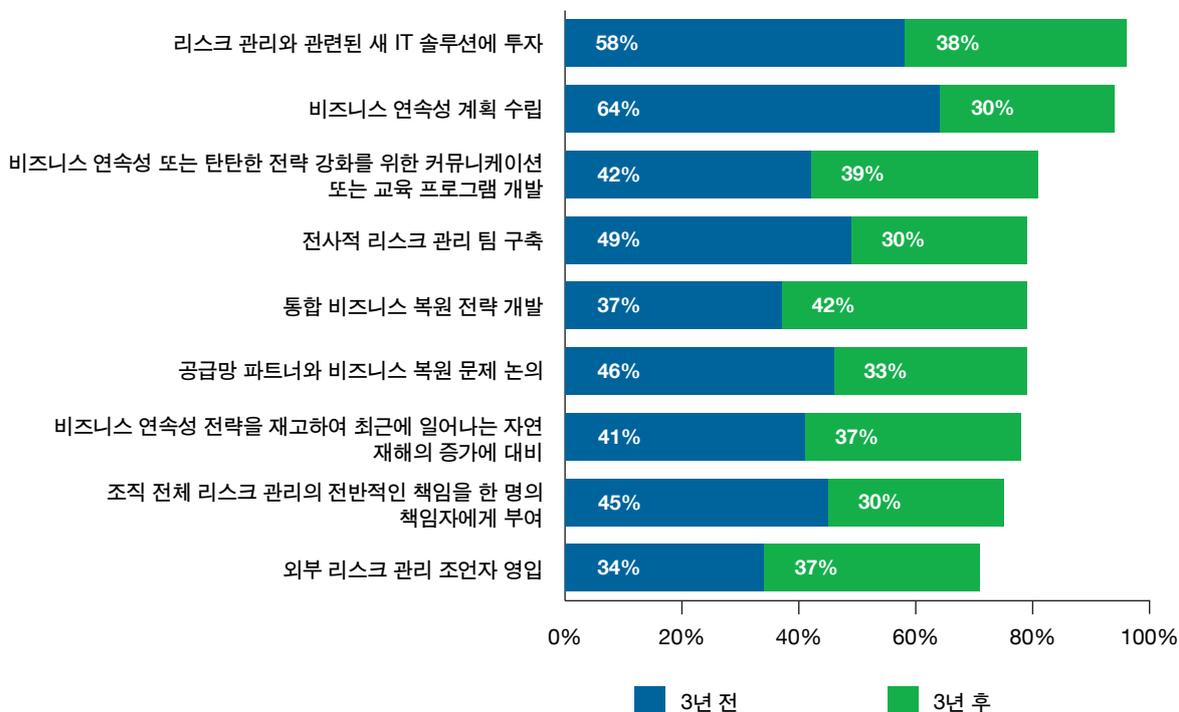


그림 1: 리스크 관리 기준 도입 시(전체 응답자의 비율)

선도기업 따라잡기

설문 분석 결과 선도 기업의 복원 절차를 도입하는 일은 대기업에게만 국한된 것이 아닙니다. 비즈니스 복원과 자체 보고 체제의 재무 성과를 기반으로 하는 조직에는 4개 유형이 있음을 확인했습니다.

- **튼튼한 거인**—이중 72%의 연간 매출은 100억 달러 이상으로, 총체적인 리스크 관리 절차를 도입하고 복원 전략에 도움을 주는 다양한 업체를 영입했습니다. 이들 기업은 매출 성장, 수익성 및 시장 점유율의 모든 측면을 주도합니다.
- **작고 유연한 혁신가**—매출이 5억 달러 이하인 기업 중 77%가 튼튼한 거인과 동일하게 총체적 리스크 관리 절차의 많은 부분을 도입했습니다. 대부분의 성공 시점에서 이들은 튼튼한 거인 다음으로 2순위를 달리고 있지만 거대 전통주의자를 앞지르고 차기 후발자와는 간극 차이가 더 벌어진 관계에 있습니다.
- **거대 전통주의자**는 비즈니스 복원 및 재무 성과를 모두 “평균”으로 등급을 매깁니다. 80% 이상이 연간 매출 10억 달러에서 100억 달러를 달성한 기업입니다. 대다수(51%)는 재난

복구를 최대 리스크 관리 문제라고 보고 있으며 52%는 비즈니스 연속성 계획을 수립했고, 40%는 공식적인 리스크 관리 부서가 없습니다. 절반은 향후에 전사적 복원 전략을 수립할 예정이라고 합니다.

- **차기 후발자**—매출이 5억 달러 이하인 기업 중 75%는 비즈니스 리스크 관리에 대비하지 않고 있으며 리스크 관리 전략에 대해 편협한 의식을 가지고 있습니다. 이 기업의 성과는 모든 기준에서 가장 낮은 수준입니다. 이들 대부분이 공식적인 리스크 관리 전략을 가지고 있지 않은데다 재무 성과는 뒤쳐져 있습니다. 그럼에도, 이들 중 50%는 공식적인 리스크 관리 전략을 수립할 예정이라고 말하면서, 3년 후에는 전사적 리스크 관리 팀을 결성할 가능성이 높다고 말합니다.

가장 성공적인 기업이 다른 기업과 구분될 수 있는 특징은 비즈니스 복원이 조직의 모든 부분에 영향을 미치는 문제로 보려는 성향을 들 수 있습니다. 튼튼한 거인의 88%와 작고 유연한 혁신가의 82%가 이러한 제안에 동의합니다. 이 수치는 거대 전통주의자가 25%이고 차기 후발자가 36%인 점과 비교됩니다.

리스크 범위

리스크 관리에 대한 통합 접근 방식은 리스크 분석을 중앙집중화하거나 모든 유형의 리스크에 똑 같은 비중을 두는 것을 의미하지는 않습니다. 이 방식은 조직이 안고 있는 위기와 기회를 모두 아우르는 그림을 그리기 위해 전체 리스크의 범위를 균등하게 평가하는 것을 말합니다. 튼튼한 거인과 작고 민첩한 혁신가의 공통적인 특징은 이들이 다양한 리스크를 해결할 수 있는 여러 개의 비즈니스 연속성과 비상 계획을 마련하고 있다고 확신할 가능성이 높다는 것입니다. 이들은 데이터 보호, 애플리케이션 보안, 보안 정책 관리, 컴플라이언스 관리, 인프라 보안 및 아이덴티티/접근 관리를 포함해 특정 IT 리스크가 전사적 접근 방식에 포함되어 있다고 확신할 가능성이 높습니다.

리스크 관리 통합의 주요 이점은 이러한 통합으로 조직의 전체 리스크 프로파일을 최고 경영진이 감독할 수 있을 뿐 아니라 전문화된 리스크 관리자가 서로 지식을 공유하고 지원할 수 있다는 것입니다. 또한 전문가 견해의 차이로 인해 일

JetBlue
항공사

여날 수 있는 리스크를 포착할 수도 있습니다. 뉴욕에 본사를 둔 항공사 JetBlue의 리스크 관리 부서장인 Lee Garvin은 이러한 차이를 예방하는 일은 회사의 ERM 전략에 중요한 요소라고 말합니다. “여느 대기업처럼 우리도 조직의 고립화 문제에 대해 고민합니다. 예측하지 못하거나 생각하지 못한 일로 인해 조직의 고립화 사이에 빠질 수 있기 때문입니다.”

전체 설문 응답자의 47%가 기업 리스크에 대한 관점의 폭이 넓어지는 상황에서도 재난 복구는 아직도 근본적인 리스크 관리 문제로 남아있다고 말합니다. 그럼에도, 대기업 리더의 대부분이 이에 동의하지 않습니다. 이들은 IT 보안이 근본적인 리스크 관리 문제라는 사항에도 동의하지 않습니다. 하지만, 이와 동시에 92%는 데이터 보호는 전문가가 해결해야 할 조직의 폭넓은 리스크 관리 전략의 일환에 해당하는 문제라고 말합니다. 이는 기업들이 다양한 유형의 리스크를 포함하는 비즈니스 복원 전략을 확대해감에 따라 전문 분야의 리스크를 빼놓지 않는다는 것을 말합니다.

리스크 관리를 향한 여정

여러 명의 업계 전문가들은 총체적 리스크 관리를 도착지가 아닌 하나의 여정으로 설명했습니다. 이러한 배경은 누구나 이해할 수 있는 원칙을 기반으로 하지만 성공 여부는 보장할 수 없습니다. 조직이 갖는 접근 방식의 대부분은 조직이 안고 있는 리스크 유형과 요건에 따라 다릅니다. 일반적으로 비즈니스 연속성 계획은 더욱 총체적 접근 방식을 향해 거쳐야 할 첫 단계입니다. 설문 응답자의 약 75%는 자사가 이미 비즈니스 연속성 계획을 수립했으며 이들 대부분이 자사의 계획 수립이 뛰어나서 커뮤니케이션이 원활하다고 답했습니다. 본 여정의 다음 단계는 책임자를 선정하여 전사적 접근 방식을 이끌어가고 전사적 리스크 관리 팀을 결성하도록 임무를 부여하는 것입니다. 설문 응답자의 2/3(65%)는 자사의 조직이 이러한 조치를 모두 취했거나 3년 이내 조치를 취할 예정이라고 말합니다. 하지만, 이러한 초기 단계를 넘어 전사적 리스크 관리를 위한 다른 여정이 있습니다.

일부 조직은 ERM을 하향식 기업 거버넌스의 일부로 인식합니다. 싱가포르에 본사를 둔 정유 공급 및 서비스 회사 Energy Services Limited의 CEO인 Kris Wiluan은 리스크 관리는 전 세계 여러 지역에서 환경적으로 민감한 일들을 다루기 때문에 자사의

KS Energy Services Limited
정유 공급 및 서비스

의 업종에서는 경영진이 책임을 맡아야 한다고 말합니다. 그는 “당사의 리스크 관리 그룹은 감사 위원회의 의장을 맡고 있는 독립적인 부서장에게 보고합니다”라고 말합니다. “보고자는 그 다음 이사회에 가장 중요한 문제를 제시합니다. 그렇기 때문에, 우리는 실제로 ERM을 운영 감사 프로세스라고 생각합니다. 어려운 점은 ERM 프로그램을 실행하는 직원들이 비즈니스를 이해하는지 확인하여 이들이 잘못된 일을 초래하지 않도록 하는 것입니다.”

모범 사례: Bombardier의 내재된 리스크 관리

Montreal-based Bombardier Inc.는 적절하게 개발된 총체적 비즈니스 복원 전략을 갖춘 대기업의 예를 보여줍니다. 이 회사의

Bombardier 항공기 제조사

Aerospace Group은 기업 및 상업용 항공기의 주요 제조업체로, 글로벌 시장에서 다양한 리스크를 안고 있습니다. 활발한 리스크 관리는 Bombardier의 장기 기업 전략 계획 프레임워크의 최우선순위이며 전사적으로 비즈니스 담당 경영진의 직무입니다. 기업 레벨에서 감사 서비스 및 리스크 평가 팀은 포괄적인 리스크 평가를 준비하고 운영 그룹에 걸쳐 이들 평가를 통합합니다. 비즈니스의 모든 부분이 동급 최고의 리스크 관리 절차를 도입하여 가치를 창조하는 리스크를 선별하는 동시에 가치를 창조하지 못하는 리스크는 적극적으로 완화, 관리 또는 이전할 것으로 예상됩니다. 임원진은 4명의 독립적 이사로 구성된 재무 및 리스크 관리 위원회를 통해 이러한 전략에 책임을 집니다.

Bombardier Aerospace의 Information Technologies 담당 부사장 겸 CIO인 Jean-Pierre Bourbonnais는 자사가 2011년 새로운 기업 리스크 관리 정책과 프레임워크로 어떻게 이런 적극적인 전략을 펼쳤는지 설명합니다. 이 새로운 프레임워크는 ISO 31000 표준을 기반으로 한 것입니다. 그는 “기업 리스크 평가 팀은 항상 사업 부서장들과의 인터뷰를 통해 하향적 리스크 평가를 수행해 왔습니다”라고 말합니다. “이들은 리스크 맵을 수립하여 가장 중요한 리스크를 적극적으로 관리합니다. 오늘날 차이점은 방어적 리스크에서 총체적인 기회를 포착하는 방향으

로 이동했다는 것입니다.” 그는 또 다른 변화로 리스크의 상향적 관점을 들었으며 아무리 작은 부서라도 자체적인 리스크를 실질적으로 인식하고 이를 어떻게 처리해야 하는지 공감할 수 있다고 말합니다. “그것은 모두 리스크를 해결하고 이에 대해 토론하는 문화의 일환입니다. 현재의 우선순위는 상향식 관점과 하향식 관점을 연결하여 당사의 리스크 관리 프레임워크가 진정한 총체적 비즈니스 복원 전략이 될 수 있게 하는 것입니다.”

Bourbonnais 씨는 리스크 관리의 접근 방식이 강화됨에 따라 CIO로서 자신의 역할이 변했다고 말합니다. “Bombardier Aerospace의 임원진 팀의 일원인 저는 모든 주요 전략적 비즈니스 의사결정에 참여합니다.” 예를 들어, 그는 운영, 엔지니어링 및 프로그램 개발을 포함하는 여러 주요 위원회에 참석합니다. 그는 자신의 직속부하가 비즈니스 전략 및 의사결정에 점점 더 많이 개입하고 있다고 말합니다. “이 경우, IT 조직은 회사에서 일어나는 상황과 맞물려 돌아갑니다.”

Bourbonnais 씨가 주장하는 가장 중요한 과제는 상향식 리스크 인식 문화를 통해 감지되는 대다수의 리스크를 우선순위화하는 것입니다. 이를 위해 다양한 유형의 리스크의 종속관계를 파악해야 합니다. “우리는 옳다고 생각하는 일을 먼저 처리함으로써 모든 상황을 통제할 수 있기 때문에 리스크를 구체화하고 뜻밖의 상황이 발생할 수 있는 속도에 따라 주요한 경로 또는 순서가 있는지 연구하기 위해 노력하고 있습니다.”

다른 기업은 조직 전반에 걸쳐 수평으로 업무를 처리함으로써 최고 경영진에게 전사적 리스크 프로파일을 제공합니다. JetBlue의 Garvin 씨는 “이곳 JetBlue에서 우리는 기업의 문화를 보존하는 동시에 수익을 창출하는 데 노력하고 있으며 이를 위해 리스크 관리는 매우 중요한 요소입니다.” JetBlue의 ERM 프로세스에는 주요 이해관계자에 대한 회의가 포함됩니다. 경영진 그룹 회의는 분기별로 열립니다. 이 프로세스를 통해 경영진으로 구성된 위원회와 이사회에 제출할 통합 보고서가 작성됩니다. 그는 “우리는 설문지를 보내서 그룹 내 모든 사람을 대상으로 여론 조사를 실시합니다”고 말합니다. “이들의 관심 사항, 관심 사항이 아닌 것 향후 관심 대상인 것들을 묻습니다. 그래서 누구나 각각 자신의 관점에서 본 의견에 따라 대답합니다. 이러한 방식은 그룹 내에 충분한 수의 VP와 임원들이 참여하기 때문에 조직 내 고립화를 제거하는 데 도움이 됩니다.”

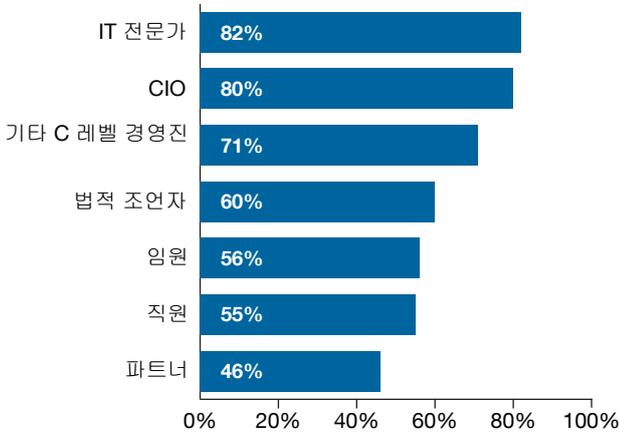


그림 2: 비즈니스 복원 전략의 관여도(참여율 또는 3년 내 참여율)

애틀랜타 주 조지아 시에 본사를 둔 미연방기관인 CDC (Centers for Disease Control and Prevention) 연방 기관

and Prevention)는 여러 전문화된 리스크 관리 프로그램의 책임자로 구성된 Program Integrity Board를 통해 기업 리스크 관리를 통합합니다. 이들 중 수석 고문이며 리스크 커뮤니케이션을 담당하는 Barbara Reynolds 박사는 CDC RiskSmart 라는 신뢰성 리스크 관리 프로그램을 주관합니다. 그녀는 생사 권고에 대한 신뢰성이 바로 CDC의 명성에 달려있기 때문에 이 명성이 중요시된다고 설명합니다. RiskSmart는 CDC의 신뢰성을 잠재적으로 약화시킬 수 있는 가치와 행동에 영향을 주기 위해 조직의 구성원 모두에게 접근이 가능합니다. 연구실 안전, 물리적 보안, 재무 및 IT와 같은 문제를 고민하는 기타 리스크 관리자들도 Program Integrity Board의 구성원입니다. “리스크를 인식하는 일은 행동이 일어나는 동시에 일어나야 합니다”라고 Reynolds 박사는 말합니다. “그렇기 때문에, 모든 유형의 리스크를 인식하는 능력과 책임은 조직의 모든 직원에게도 전이될 수 밖에 없습니다.” 그러나, 전사적 수준의 리스크 완화를 고려함으로써, 조직의 일부에서 배운 교훈을 공유할 수 있습니다. 그녀는 “우리는 매달 회의를 가집니다”라고 말하면서, “우리는 우리의 행동, 원리, 연구, 안전 기록, 재무적 책임을 개선하기 위한 방법을 계속 찾고 있으며, 이들 모두 이 영역에 포함됩니다.”

누가 책임을 맡고 있습니까?

리스크 관리의 개념이 폭넓은 리스크로 확대됨에 따라, 이러한 책임이 조직 전반에 걸쳐 확산됩니다. 설문 응답자의 42%가 가장 공통적인 책임은 CIO(또는 동일한 직책)에게 있다고 말합니다. 그러나 응답자의 60%는 모든 C 레벨 경영진이 함께 책임을 맡는다고 말합니다. 특히, 튼튼한 거인과 작고 유연한 혁신가에 해당되는 응답자의 90%는 C 레벨 경영진이 이러한 책임을 함께 맡는다고 말합니다. 이들 복원력 있는 조직은 다른 기업과 달리 조직 전체에 걸쳐 리스크 관리 부문에서 폭넓게 참여해 왔다고 말합니다.

특히, 튼튼한 거인 및 작고 유연한 혁신가로 구성된 응답자의 90%는 C 레벨 경영진이 모두 리스크 관리 책임을 나눈다고 말합니다.

총체적 리스크 관리에는 문화적 변화가 따라옵니다. “문화는 첫 번째로 집중해야 할 사항입니다”라고 Valine 씨는 말합니다. “리스크 관리는 누구나 해야 하는 일입니다. 그것은 관리 역량이며 부서 또는 기능에 국한된 것이 아닙니다. 리스크를 효과적으로 관리하기 위해 우리는 다음과 같이 3가지 사항을 질문하는 사고 방식을 정했습니다. ‘정말로 해야 하는 것인가?’ ‘할 수 있는가?’ ‘경험이 있는가?’ 이런 질문은 올바른 일을 수행하는 데 도움을 주고, 원하는 비즈니스 성과를 실행하여 달성할 수 있는 확신을 심어줍니다. 올바른 리스크 관리를 이루기 위한 주요 성공 요소는 솔직함과 투명성입니다. 자신의 의견을 스스로 표현하려고 하지 못하면 이러한 질문에 답변할 수 없습니다.”

설문 응답자들은 조직의 다각적 계층에 있는 직원들의 참여는 진행 중인 것으로 확신합니다. 응답자들은 “관여도가 높은” 직원을 CIO(45%), IT 전문가(41%), 기타 C 레벨 경영진(26%), 법적 조연자(21%), 임원(17%), 직원(9%) 파트너(7%)와 같이 분류합니다. 더 많은 총체적 리스크 관리에 대한 동향은 파트너와 직원의 관여도가 가장 많이 증가하는 추세로, 3년 후에는 이해관계자 개인별로 관여도가 높을 것이라는 응답자의 예측에서 볼 수 있습니다.

총체적 접근 방식의 장애 요인

전사적 비즈니스 복원 전략을 수립하는 것은 복잡한 일이며 이에 대한 성공 여부는 다양한 이해관계자의 습득 능력에 따라 다릅니다. 총체적 접근 방식을 주도해야 하는 책임자는 각각 고유의 기술, 도구 및 관점을 가진 여러 명의 전문 리스크 관리자의 업무를 조율해야 합니다. 필요한 리소스를 수집하기 위해 해당 책임자는 최고 경영진에게 탄탄한 비즈니스 사례를 제시해야 합니다. 효과를 높이기 위해 리스크 관리 메시지는 리스크에 영향을 미치는 모든 조직의 구성원에게 전달해야 합니다.

설문 응답자들은 복원 문화를 만드는 데 가장 중요한 장애 요소는 조직 내 고립화라고 말합니다. 놀라운 것도 없이, 이러한 장애 요소는 대기업 조사에서 나타난 응답자 수보다 2배 더 많이 거론됩니다. 작고 유연한 혁신가는 한정된 예산을 가장 큰 장애 요소라고 말하지만 차기 후발자는 C 레벨의 비전과 약속이 부족하다고 지적합니다. 리스크 관리 개선 사항으로 투자회수율(ROI)을 정확하게 예측하는 능력 부족도 모든 규모의 기업이 심각한 문제로 지적하는 사항입니다.

인터뷰 대상자들은 이러한 장벽을 어떻게 극복할 수 있는지에 대한 통찰력을 제공했습니다. 뉴욕에 본사를 둔 항공기 운송사 JetBlue의 리스크 관리 담당 이사인 Lee Garvin은 기업 리스크 관리 프로그램을 수립하는 훌륭한 전략은 “소규모”로 시작하면서 다양한 담당자들을 참여시켜 조직 전체의 여러 리스크를 알리는 것이라고 제시합니다. 그는 종잡을 수 없는 변화를 조심해야 한다고 강조합니다. “이것은 일단 시작하면 성장하는 일은 언제나 쉬워지기 때문에 집중하고 소규모 상태를 유지하는 것입니다.”

테네시에 본사를 둔 은행 주주사 First Horizon National Corporation의 CRO(Chief Risk Officer)인 Yousef Valine는 CEO 겸 이사회를 시작하면서 가장 중요한 장애 요소는 “올바른 문화 수립”이라고 말합니다. 그는 “이들에 대한 제 영업 포인트는 강력한 리스크 관리 기능이 경쟁 우위라는 것입니다”라고 말합니다. “CEO가 이해할 수 없으면, 당장 짐을 싸서 다른 데로 떠나는 것이 나올 것입니다.”

IT의 전략적 역할

총체적 리스크 관리 전략이 변화함에 따라 IT 부서의 역할은 그 범위를 넓혀가고 있습니다. 이것은 부분적으로 모든 업무 중심의 비즈니스 프로세스가 IT 지원을 의존한다는 사실을 반영합니다. “IT는 리스크 관리의 큰 부분을 차지합니다. 왜냐하면, 오늘날 IT 없이 할 수 있는 것이 아무것도 없기 때문입니다”라고 KS Energy Services Limited의 Wiluan 씨는 말합니다. “우리는 여러 나라에 컴퓨터 허브 및 백업 시스템과 보호해야 할 여러 네트워크를 보유하고 있습니다. 이렇게 특수한 문제는 전반적인 리스크 관리의 큰 부분을 차지합니다.”

이와 동시에, 인프라, 데이터 무결성 및 데이터 보안에 대한 위협이 높아짐에 따라 IT의 기존 역할은 더욱 복잡해졌습니다. 대다수의 설문 응답자는 데이터 및 애플리케이션 보안(85%), 데이터 보호(79%), 인프라 보안(77%), 보안 거버넌스(75%), 아이덴티티 및 접근 관리(74%) 및 컴플라이언스 관리(69%)가 조직의 리스크 관리 전략의 일환이라고 말합니다.

IT의 역할은 기업 리스크의 다른 영역에도 확대되고 있습니다. 설문 응답자의 3/4 이상은 IT 부서가 더욱 탄탄한 조직을 구성하는 데 주요한 공헌을 할 것으로 기대된다고 말하고, 대다수는 IT 부서가 비즈니스 리스크를 수반하는 대부분의 의사결정에 관여한다고 말합니다. Gavin 씨는 IT는 JetBlue의 기업 리스크 관리를 구성하는 3개의 “탑” 중 하나라고 말합니다. “저는 비즈니스 프로세스를 하나의 탑인 프로세스 연속성이라는 관점으로 보고 있기 때문에 만일 비즈니스 프로세스가 없어진다면, 눈보라, 태풍, 지진, 파업, 장비의 망가진 부분 또는 화재가 일어나도 상관하지 않습니다. 당사의 비즈니스는 기술에 의존하기 때문에 IT는 하나의 탑 단위로 존재합니다. 항공사를 운영하는 우리에게는 비상 대응으로 써 3번째 탑이 있습니다.”

IT 전문가의 또 다른 새 역할은 모든 유형의 리스크 관리 문제에 대해 기술적 솔루션을 구축하는 것입니다. 클라우드 컴퓨팅을 잠재적 리스크 관리 도구로 사용하는 것은 집중적인 활동 영역입니다. 응답자의 18%만이 자사의 조직이 현재 클라우드 컴퓨팅을 비즈니스 관리의 핵심 전략 관점으로 보고 있으나, 이를 평가하기 위해 엄청난 리소스를 투입하고 있습니다. 5명의 응답자 중 1명은 자사의 조직이 현재 클라우드 컴퓨팅을 고려하고 있다고 말합니다. 또 다른 응답자의 28%는 클라우드가 향후 유망해질 것이라고 말합니다. 21%는 자사의 조직에서는 고려하지 않는다고 말합니다. 6%만이 IT 서비스를 딜리버리하는 기존 방식이 비즈니스 복원 관리에 가장 효과적 도구라고 말합니다.

이 설문 결과는 IT 전문가들이 점점 더 전사적 리스크 관리 개발에 개입하고 있다는 사실을 입증합니다. 응답자의 56%는 자사의 조직에서 CIO와 최고 IT 전략가가 3년 전보다 협력하는 횟수가 많아졌다고 말하며, 응답자의 3%는 IT 경영진이 전혀 관여하지 않는다고 합니다.

총체적 사고를 향한 동향은 IT 관점을 통해 리스크를 보는 일이 적다는 것을 시사합니다. 응답자들은 “비즈니스 연속성은 근본적인 IT 문제”라는 말에 동의하고 반대하는 편으로 각각 나뉘어져(40% : 42%) 있습니다. 그러나, 자사가 통합 비즈니스 복원 전략을 도입했다고 말하는 응답자들(33%)은 복원 전략을 도입하지 않았다고 말한 응답자들(43%)보다 동의할 가능성이 적습니다. 이들은 또한 비즈니스 복원 전략을 갖추지 않은 기업들(62% ~ 46%)보다 IT 부서가 리스크에 관련된 대부분의 의사결정에 관여한다고 말할 가능성이 높습니다. IT 부서는 비록 독점적이지는 않더라도 부분적으로 총체적 리스크 관리에 중요한 역할을 담당합니다. 즉, IT 리스크와 비즈니스 리스크를 가르는 선은 대부분의 복원력 있는 조직에서는 별 의미없는 것처럼 보입니다.

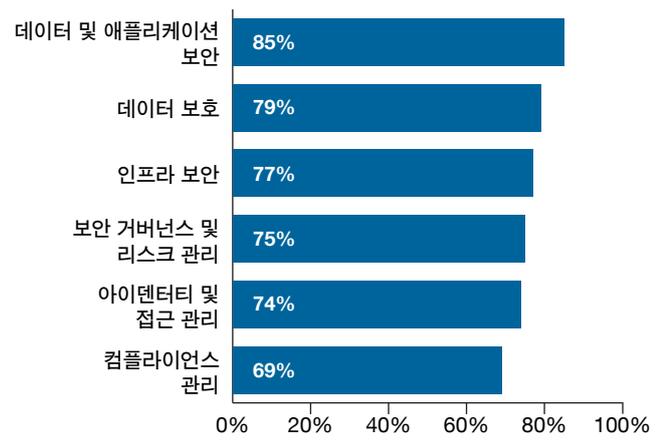


그림 3: 기업 관리의 IT 구성 요소(전체 응답자 비율)

결론

대부분의 조직에서, 비즈니스 복원을 개선하려면 기업 문화가 바뀌어야 합니다. 기업 문화는 가치와 행동을 형성하는 요소이기 때문입니다. 기업 문화가 리스크 인식과 다른 기업 가치를 융합한다면, 뜻밖의 상황에 직면할 때 직원들은 해야 할 올바른 일을 즉시 알게 되고 리스크는 줄어듭니다. Reynolds 박사는, “일반적인 조직에서 가장 부정적인 단계는 역량에 기반을 두는 것이 아니라 가치에 기반을 두는 것입니다.” 전사적 리스크 관리 팀을 조직하는 것은 훌륭한 시작이지만, 조직에 걸쳐 강력하게 통제해야 합니다. 왜냐하면 리스크 관리는 모든 직원의 업무의 일부로 활용되어야 하기 때문입니다.

이러한 원리를 이해하는 것은 좋은 첫 번째 단계이지만, 인터뷰에서 다양한 조직의 변화를 조성하려면 경영진들이 먼저 상위 조직 상에서의 변화가 필수라는 사실을 명시합니다. 총체적 리스크 관리의 개념을 동료 및 직원에게 독려하는 일도 주요합니다. 전략 개발의 다양한 참여를 통해 접근 방식을 넓혀가는 것도 도움이 될 수 있습니다. 왜냐하면, 특정 요소에 의해 새로운 이니셔티브가 보이지 않으면 변화를 촉진하기가 쉽기 때문입니다.

통합 리스크 관리를 지원하기 위해 경영진들의 지지와 적절한 리소스 뿐만 아니라 포괄적인 커뮤니케이션과 교육 프로그램을 개발하는 것 또한 필요합니다. 가장 탄탄한 기업의 구별되는 특징 중 하나는 이들 기업이 다른 기업에 비해 커뮤니케이션 전략을 개발함으로써 복원 메시지를 조직 내 도처에 전달한다는 것입니다.

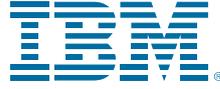
이러한 기준을 수용하는 기업은 효과적인 비즈니스 복원 계획을 수립할 가능성이 높습니다. 그 결과 종단식 리스크 관리를 통해 지원되는 장기적으로 경쟁력 있는 위치를 구축하기 위한 탄탄한 기반이 제공됩니다.

“효과적인 비즈니스 복원 계획은 종단식 리스크 관리를 통해 지원되는 장기적으로 경쟁력 있는 위치를 구축하기 위한 탄탄한 기반을 제공합니다.”

추가 정보

비즈니스 복원 및 리스크 관리를 위한 총체적 접근 방식에 대한 세부 사항과 IBM이 어떻게 이를 절차로 구현할 수 있게 도울 수 있는지 알아보려면 가까운 IBM 담당자에게 문의하거나, [IBM 담당자에게 전화를 요청하거나](#), 다음 웹사이트를 방문하십시오. ibm.com/services/riskstudy

ibm.com/smarterplanet/us/en/business_resilience_management/overview



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

Produced in the United States of America
2011년 9월
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고 및 ibm.com은 미국 또는 기타 국가에서 사용되는 International Business Machines Corporation의 상표 또는 등록 상표입니다. 이와 함께 기타 IBM 상표가 기재된 용어가 상표 기호® 또는 ™와 함께 이 정보에 처음 표시된 경우, 해당 기호는 이 정보를 발행할 때 미국에서 IBM이 소유한 등록상표 또는 일반 법적 상표입니다. 해당 상표는 등록되었을 수 있으며, 다른 국가에서 일반 법적 상표일 수도 있습니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 “저작권 및 상표 정보” (ibm.com/legal/copytrade.shtml)에 있습니다.

기타 회사, 제품 및 서비스 이름은 타사의 상표 또는 서비스표입니다.

본 자료에서 IBM의 제품, 프로그램 또는 서비스를 언급하는 것이 IBM이 영업하고 있는 모든 국가에서 이를 사용할 수 있다는 것을 의미하지는 않습니다.



재활용하십시오

