



Trending Insights

# COVID-19 행동 지침

혼란, 불확실성, 두려움의 시기에  
현명하게 대처하는 방법

IBM 기업가치  
연구소



## 서론

우리는 힘겹고 불확실한 시기를 겪고 있습니다. 코로나 바이러스감염증-19(COVID-19, 이하 코로나19)가 초래한 위기 상황에서 글로벌 커뮤니티의 협력이 그 어느 때보다 중요해졌습니다.<sup>1</sup> 현재 생존 중인 어떤 세대도 인명 보호 활동을 위해 글로벌 경제의 생산성 저하를 감수해야 하는 상황에 처한 적이 없습니다. 국가 간 연대도 흔들리고 있습니다. 오랜 경험을 통해 구축한 조직의 모범 사례가 도전받고, 종종 급변하는 상황으로 인해 무용지물이 되곤 합니다. 미래의 전망은 그 어느 때보다 흐린 상태이며, 예전에는 분명히 볼 수 있었던 것에도 불확실성의 장막이 드리웠습니다.

하지만 혼란이 새롭지는 않습니다. 기업, 정부, 사회 모두 몇 세대 동안, 특히 첨단 기술을 근간으로 하는 현대에는 더 빈번하게 겪은 바 있습니다. 혼란을 극복하기 위한 거대한 기본 체계는 여전히 굳건합니다. 서둘러 우선적으로 이 체계를 가동해야 하지만, 적응과 발전의 동력이 되는 기본 원칙은 더욱 분명합니다.

우리는 지금 무엇을 해야 할까요? 코로나19가 세계 전역에 확산되는 가운데 모든 기업, 정부, 가족, 개인이 스스로에게 묻고 있습니다. 여러분이 우한 또는 홍콩의 주민이라면, 최악의 상황이 지났다고 느낄 수도 있습니다. 과연 그럴까요? 유럽 또는 미국에 거주하고 있다면 상황이 얼마나 더 나빠질까요? 살고 있는 곳이 아직 위험 지역이 되지 않은 경우, 그러한 사태가 닥치면 어떻게 될까요? 혹시 위기를 모면하더라도 다른 지역의 상황에 따른 경제적, 사회적 피해를 어떻게 극복해야 할까요?

그 답은 간단명료하면서도 어려운 개념으로 시작합니다. 침착성입니다. 어떤 사태나 위기에 처하더라도 먼저 침착함을 유지하고, 인내심을 발휘해야 합니다. 이렇게 침착한 태도로 인내하면서 우리 모두가 처한 상황의 현실을 받아들입니다. 그런 다음 무엇을 해야 할까요? 우리 자신을 보호하고 미래에 대비하며 가능하다면 더 유리한 입지를 확보할 최상의 방법은 무엇일까요? 이 혼란의 시기에도 희망이 있다면 어떻게 찾아 실현할 수 있을까요?

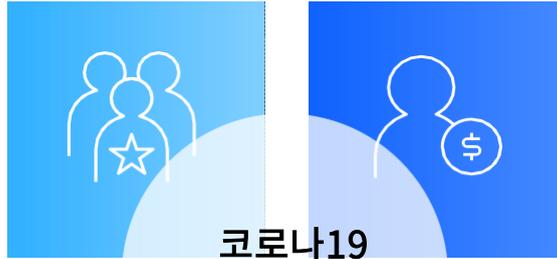
여러분이 그 답을 찾도록 돕기 위해 본 행동 지침을 마련했습니다. IBM의 자체 경험과 비즈니스 연속성 유지를 위한 준비태세를 토대로 하는 본 행동 및 대응 지침이 본래의 취지대로 활용되기를 바랍니다. 첫째, 합리적인 과정을 거쳐 합당한 조치를 취한 리더 및 기업이라면 본 지침을 검토하고 안심할 수 있습니다. 둘째, 아직 신속하게 대처하지 못한 분들에게는 자극제가 되었으면 합니다. 셋째, 우리 모두가 중단기적으로 힘써야 할 분야를 알리고 싶습니다. 마지막으로, 선견지명을 강화하려 합니다. 이 위기가 지난 후 더 굳건하게 일어서기 위해서는 우리가 취하는 조치, 그 영향과 거시적 목적을 잘 알고 있어야 합니다.

4개 파트로 구성된 본 지침을 당장 그리고 앞으로 몇 개월간 유익한 길잡이로 활용하면서 새로운 상황으로부터 배우고 그 지식을 더 많이 공유하시길 바랍니다. 본 지침은 비즈니스 리더를 위해 제작되었으나, 어떤 조직에도 적용할 수 있습니다. 파트 1에서는 모든 조직의 핵심 자산이자 생명 같은 필수 요소인 **직원**에 초점을 맞춥니다. 파트 2는 기업과 불가분의 관계에 있는 동심원 같은 존재인 **고객 및 파트너**를 집중적으로 다룹니다. 파트 3은 공급, 수요, 제품, 자재, 손익, 대차대조표를 다루는 **재무 및 운영**에 집중합니다. 마지막으로, 중요도에서 결코 떨어지지 않는 네 번째 요소, **커뮤니티**를 살펴보겠습니다. 지역 사회, 정부, 투자자를 비롯하여 조직의 활동에 참여하거나 그로부터 영향을 받는 모든 핵심 이해관계자가 여기에 포함됩니다.

그림 1

### 직원

질병 그리고 건강, 경제 상황, 기타 혼란에 대한 걱정이 다수의 직원에게 영향을 미치고 있습니다.

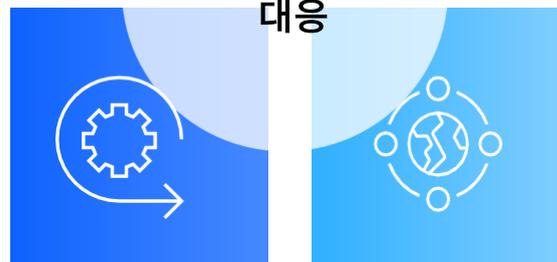


### 고객 및 파트너

고객과 파트너는 핵심 자산 보호에 집중하면서 회사 정책을 흔들림 없이 시행하기를 원합니다.

### 재무 및 운영

모든 기업이 급변하는 제품 수요, 공급망 붕괴, 전례 없이 불안정한 현금 유동성 및 손익 구조에 직면하고 있습니다.



### 커뮤니티

투자자, 생태계 파트너, 현지 기업 및 커뮤니티와 소통하면서 안심시켜야 합니다.

이러한 분류를 통해 복잡한 질문을 간단하게 해결하면서 단순 명료한 행동 체계를 마련하려 합니다.

이러한 상황에 반드시 들어가야 할 요소가 있습니다. 바로 적응력입니다. 이번 위기로 인해 비즈니스 관행 및 사회적 기대 모두에서 돌이킬 수 없는 변화가 일어날 것입니다. 조직과 개인은 이 새로운 현실을 타개할 새로운 접근법을 받아들여야 합니다. 예컨대 9/11 이후 정부 기관 및 기업의 보안 위협 대응 방식은 완전히 달라졌습니다. 여러 기관을 연결하는 새로운 커뮤니케이션 시스템이 마련되었고, 항공사부터 항구까지 전 범위에서 산업별 관행이 업그레이드되었습니다.

앞으로 훨씬 더 폭넓은 진화가 일어나고, 그 과정에서 새로운 기능이 출현할 것입니다. 이미 원격 근무의 생산성이 요구되면서

초등학교부터 국회까지 각종 조직의 운영 방식을 바꿀 필요성이 대두했습니다. 주변 상황에 창의적으로 대응하는 능력이 그 어느 때보다 절실합니다.

이러한 환경에서 요구되는 “인식”의 변화가 코로나19로 인해 해결해야 할 의학적 과제 못지않게 어려울 수도 있습니다. 파괴적 변혁의 시대에 최상의 결과를 얻기 위해서는 불확실성을 새로운 방식으로 수용해야 합니다. 휴교, 공급망 개편 등 어렵지만 단호한 결정을 내려야 할 뿐만 아니라 늘 이러한 결정을 재검토, 탐구, 정리하고 업그레이드해야 합니다.

이제 IBM이 제안하는 행동 지침을 소개합니다.

## 파트 1: 직원

### 기업의 핵심 보호

기업의 인적 자원은 핵심 자산입니다. 이 자원을 통해 경쟁에서 차별화하고 우선 순위를 결정하며 성과를 낼 수 있습니다. 코로나19 사태로 이 인적 자원이 신체적, 정서적, 경제적 위기에 봉착했습니다. 예컨대 원격 근무를 권장하여 그 위기 중 하나를 타개하려 하면 외로움, 고립, 공포 등이 커지는 등 다른 문제가 심화될 수 있습니다.

현재 대부분 기업에서는 직원을 지원하고 보호하며 효과적으로 소통하기 위한 기본적인 수단을 마련했습니다. 현시점에서 갖춰야 할 조건은 다음과 같습니다.

- 모든 부서가 참여하는 리더십 팀 - 출퇴근 및 원격 근무 조정부터 건강 관리 및 재정 문제까지 이 세계적 유행병이 미치는 유동적인 영향을 평가하고 그에 대응합니다.
- 멀티 채널 커뮤니케이션 플랫폼 - 비디오, 문서 공유, 인스턴트 메시징 기능 등을 갖추고 협업을 지원합니다.
- 정기적인 지원 프로그램 - 비즈니스 연속성, 이메일 및 웹사이트(직원용과 외부 이해관계자용 구별), 새로운 데이터 및 정책 변경 등을 다룹니다.
- 비상 사태에 대비한 커뮤니케이션 시스템 - “단체 문자”부터 전화 연락망까지 포괄합니다.
- 직원의 피드백 시스템 - 비즈니스 연속성 유지 조치의 실효성을 평가하고, 누락된 지역을 알려주며, 향후 비상 대응 계획을 보완합니다.

이 단기적 필요 사항을 해결했다면, 경기 둔화가 계속될 경우 직원과 관련하여 다뤄야 할 다음 문제는 비용입니다. 2017년에 전 세계 GDP에서 임금이 차지하는 비율은 51.4%였고, 미국은 58%를 넘어섰습니다.<sup>2</sup>



#### 필수 조건:

- 모든 부서가 참여하는 리더십 팀
- 멀티 채널 커뮤니케이션 플랫폼
- 정기적인 지원 프로그램
- 비상 사태에 대비한 커뮤니케이션 시스템
- 직원의 피드백 시스템

휴가 중이거나 정상적으로 업무를 수행할 수 없는 사람까지 포함하여 직원에게 계속 임금을 지급하는 기업이 많다는 사실은 고무적입니다. 큰 타격을 입은 업종의 경우, 강화된 정부 재정 지원 또는 기타 보조 제도를 이용할 수 있습니다. 한편 기업은 직원의 얘기를 경청하고, 지원을 제공하거나 연락 가능한 상태를 유지하고, 필요하다면 직접 연락하여 안부를 확인해야 합니다.

충분히 활용되지 않은 직원 역시 자산으로 간주할 수 있습니다. 선거에 출마한 한 미국 연방 정부 공직자는 오프라인 캠페인 활동을 중단하고 캠페인 팀을 소셜 임팩트 활동 조사에 투입했습니다.<sup>3</sup> 중국의 대형 온라인 식품몰인 FreshHema는 수요가 급증하자 40여 개 식당, 호텔, 쇼핑몰 등의 직원 3,000여 명을 “임대”했습니다.<sup>4</sup> 귀사의 인적 자원 활용률이 낮을 경우, 창의적 사고 능력을 발휘하여 해당 인력을 대신 고용할 만한 곳을 찾아내 비용의 일부 또는 전부를 해결하거나, 여력이 없어

시도하지 못했던 새로운 아이디어에 투입할 수 있습니다. 이를 위해 현대적인 클라우드소싱 플랫폼을 활용하여 신속히 효과를 거둘 수도 있습니다.

장기적 관점에서는 코로나19 발생 이전부터 자리잡고 있던 원격 근무제로의 전환이 현재의 상황을 계기로 가속화될 것이 분명합니다.<sup>5</sup> 많은 직원이 새로운 틀을 익히면서 자유자재로 사용하기 시작했습니다. 틀 자체도 사용량이 급증하고 중요성이 부각되면서 향상되고 업그레이드되는 중입니다. 코로나19 사태가 점차 진정되고 각 기업에서 사후 계획을 실행하기 시작하면, 업종의 구분 없이 전 세계적으로 원격 근무 모델이 더 보편화될 것으로 보입니다. 이렇게 발전된 기능을 통합하면 인력 운용, IT, 부동산, 기타 가설 그리고 직원의 기대 수준에도 영향을 미치게 됩니다. 이 새로운 기준에 맞게 최적화하는 기업은 채용에서 경쟁력을 강화할 뿐만 아니라 운영 효율성도 높일 수 있습니다.

안타깝게도 원격 근무 기회가 모두에게 주어지는 것은 아닙니다. 최근 연구에 따르면, 소득이 높을수록 재택근무 기회가 더 많고 지속적으로 생산성을 발휘할 수 있어 부의 격차가 더 커지는 요인으로 작용하기도 합니다. 재택근무 기회는 업종별로도 차이가 큼니다. 기술 업계는 원격 근무 제도 활용 기회가 가장 많습니다. 설문에 참여한 기술 업종 종사자의 60% 이상이 재택근무 가능성이 높다고 밝혔습니다. 금융 서비스 종사자도 절반가량이 재택근무 가능성이 높다고 응답했습니다. 그러나 유통, 정부/공공 기관, 의료 분야는 재택근무 기회가 상대적으로 적습니다.<sup>6</sup>

또 어떤 기업에서는 현시점을 데이터 전문성부터 비즈니스 전략까지 다양한 분야의 교육을 집중적으로 실시할 기회로 삼을 수도 있습니다. 최신 IBM 글로벌 최고 경영진 연구에 따르면, 데이터 중심의 문화를 수용하는 기업이 가장 큰 성공을 거둡니다. 오늘의 위기가 후발 주자에게는 현재의 간격을 좁힐 기회가 되고, 선두 주자에게는 더 앞서 나갈 기회가 될 수 있습니다.<sup>7</sup>

이 위기 상황을 극복하는 과정에서 각 기업은 직원과 관련된 5가지 핵심 사항을 정기적으로 자문해봐야 합니다.

1. 직원의 신체적, 경제적, 정서적 건강을 지키기 위해 충분한 노력을 하고 있나요?
2. 명확한 근무 가이드라인 및 기대 목표를 설정하고 꾸준히, 효과적으로 전달하고 있나요?
3. 가상 근무, 업무 변경 또는 그 밖의 창의적인 방법으로 인적 자원의 가치를 극대화하면서 일시 해고, 정리 해고, 기타 재정적 타격의 위험을 완화하고 있나요?
4. 경영상 필요한 결정이 브랜드에 미칠 영향을 철저히 파악하여 비즈니스 차질을 최소화하고 있나요?
5. 위기 국면이 지난 후에도 적용될 새로운 프로세스 및 워크플로우를 구현하는 적응 전담 팀이 가동되고 있나요?

## 파트 2: 고객 및 파트너

### 신뢰 구축

신뢰는 관계의 가치 척도라 할 수 있습니다. 안타깝게도 이미 구성원의 신뢰를 얻는 데 고전하는 조직이 많습니다.<sup>8</sup> 코로나19로 인해 어려움은 가중될 것입니다. 상호 의무를 이행하지 않으면, 사회적 거리는 결국 비즈니스 거리가 됩니다. 다른 한편으로, 위기의 순간에 신뢰가 더 굳건해질 수도 있습니다. 우리가 어려운 시절을 극복하는 방식을 통해 궁극적인 사명에 관한 중요한 메시지를 전할 수 있습니다.

물론 현재 대부분 기업은 직원뿐만 아니라 고객 및 파트너를 위해서도 지원하고 소통하기 위한 정책 및 전략을 마련했습니다. 현시점에서 갖춰야 할 조건은 다음과 같습니다.

- “BAU(business as usual)” 커뮤니케이션 활동 재정비 - 고객과 기타 관계자가 상황에 맞지 않거나 부실한 메시지를 받는 일이 없게 합니다.
- 시설/제품의 청결 및 위생 상태 그리고 비즈니스 관행의 변경 사항(사업장, 영업 시간, 예상 배송일 등)에 관한 명확한 정보
- 소통 전략 및 구체적인 일정 - CEO 및 기타 경영진의 지원, 가장 중요한 고객 및 파트너를 위한 일대일 소통 포함. 현시점에는 오버커뮤니케이션이 필요함을 잊지 마십시오.
- 궁금한 점을 묻고 해결할 수 있는 멀티 채널 메커니즘 - 꾸준히 소셜 미디어를 모니터링하고 적절히 대응하는 메커니즘도 포함됩니다.
- 소통, 활동, 제품, 서비스에 관한 즉각적인 피드백을 구하는 프로그램 - 이 정보를 활용하여 품질을 향상할 수 있습니다.

단기적인 시스템이 갖춰졌다면, 고객과 파트너의 상대적 재정 상태 및 건전성을 평가할 차례입니다. B2B(business-to-business) 관계에서는 유동성 문제가 불거질 수 있습니다. 대개 보유 현금은 오래가지 않습니다. 기업이 중단 없이 영업 비용을 지불할 수 있는 기간은 약 85일(중앙값)입니다.<sup>9</sup> 따라서, 신용 리스크가 발생할 수 있습니다.



### 고객 및 파트너

#### 필수 조건:

- “BAU(business as usual)” 커뮤니케이션 재정비
- 시설 및 제품의 청결 상태에 관한 정보
- 고객 및 파트너와의 소통 전략
- 문제 해결 메커니즘
- 피드백 수집 프로그램

귀사의 재정 건전성이 양호하다면 생태계 파트너의 부담을 덜어줄 수도 있습니다. 경제적인 어려움에 처하면, 진정한 친구가 누구인지 금방 알 수 있습니다. 어느 쪽이든 신뢰 관계는 시험대에 오를 것입니다. 상호 대응 방식에 따라 이 관계, 사실상 모든 관계의 미래에 큰 영향을 미치게 됩니다.

그 어느 때보다 절실히 필요한 제품을 보유한 기업은 사업과 도덕의 딜레마에 직면합니다. 높은 수요에 힘입어 큰 돈을 벌 기회이지만 잘못 대응했다가 브랜드 이미지가 실추될 수도 있습니다. 이러한 상황에서는 개인의 가치와 조직의 가치를 반영하여 균형 잡힌 비즈니스 결정을 내려야 합니다. 예를 들어, 사회적 거리두기 때문에 광대역 트래픽이 급증하고 있습니다. 그로 인해 수요가 계속 치솟고, 결국 위기 상황이 지나면 통신사들은 더 비싼 요금의 고급 서비스를 내놓을 것입니다.<sup>10</sup>

물론 제품 수요가 감소하는 기업이 가장 큰 어려움을 겪습니다. 하지만 기회는 여기에도 있습니다. 창의적인 경영진이라면 새로운 비즈니스 기회를 모색하고 비즈니스 모델의 전환을 시도할 수도 있습니다. 중국의 최대 정유 회사인 China Petrochemical Corporation(Sinopec)은 340여 개 주유소에서 채소를 판매하기 시작했습니다. 고객은 Easy Joy 앱에서 약 7킬로그램짜리 채소 박스를 선택하고 주문할 수 있습니다. 토마토, 당근, 브로콜리, 달걀 등이 들어 있으며, 3인 가족이 사흘간 먹을 수 있는 양입니다. 직접적인 접촉 없이 트렁크에 실으면 됩니다. 픽업 2분 전까지 주문 가능합니다.<sup>11</sup> 주유소당 매일 600박스가량 팔리고 있습니다. 유럽의 음식 주문 배달 스타트업도 고객과 직원의 안전을 위해 “비대면” 배달 서비스를 추가하기 시작했습니다.<sup>12</sup> 이처럼 비즈니스 창의력을 발휘한 사례가 앞으로 몇 주, 몇 개월간 더 많아질 것입니다.

이번 위기로 인해 장기적으로 더 빠르게 전개될 변화 중 하나는 더 우수한 사용자 경험에 대한 기대와 요구입니다. 이는 특히 디지털 제품에서 두드러질 것입니다. 사회적 거리두기에 따른 불편과 이를 해결하고자 제공되는 원격 리소스 덕분에 각종 제품 및 서비스의 디지털 참여 기능이 빠른 속도로 업그레이드될 것으로 예상됩니다. 뉴욕증권거래소가 어쩔 수 없이 원격 운영 모델로 전환한 것처럼, 디지털화에 매우 소극적이었던 B2B 관행도 더 큰 압박에 직면할 것입니다. 소비자 금융에서도 (역시 디지털화의 압박을 받고 있는) 은행 지점들이 사회적 거리두기 운동 때문에 한계에 봉착하고 있습니다. 디지털 결제 서비스 업체는 수혜자가 될 것입니다. 이 위기의 시절에 기업 및 소비자 부문에서 자리잡기 시작한 새로운 기대와 관행이 미래의 교두보가 될 수 있습니다.<sup>13</sup>

이 위기 상황을 극복하는 과정에서 각 기업은 고객 및 파트너와 관련된 5가지 핵심 사항을 정기적으로 자문해봐야 합니다.

1. 능동적 조치와 선택을 통해 고객 및 파트너와 신뢰 관계를 구축할 기회가 늘어나고 있나요?
2. 어떤 고객 및 파트너에게 돕겠다고 제안할 수 있나요? 또 어떤 고객 및 파트너가 우리 회사를 도울 수 있나요?
3. 가치, 단기적 이익, 장기적 기회를 균형적으로 고려하면서 가격 경쟁력을 평가하고 있나요?
4. 고객에게 현재 필요할 새로운 제품 및 서비스를 연구하고 있나요? 또 협업 능력을 강화해줄 파트너와 협력하고 있나요?
5. 새로운 디지털 리소스에 특별한 관심을 주면서 꾸준히, 적극적으로 사용자 경험을 개선하고 애로 사항을 해결하며 원활한 협력을 지원하고 있나요?

## 파트 3: 재무 및 운영

### 가능성 관리

기업 경영은 상호 의존성이 지배합니다. 이상적인 조건에서는 공급, 수요, 자재, 제품이 똑같은 힘으로 지렛대의 역할을 하면서 비즈니스 활동을 뒷받침합니다. 하지만 어려운 시기에는 서로 어긋나기 마련입니다. 세계 경제가 위기에 봉착했고 금융 시장의 불안정이 증폭되는 만큼 통제 불능 상태로 느껴질 만합니다. 미래에 대한 예측, 기대, 계획은 잘해 봤자 쉽지 않거나 어쩌면 부적절하거나 최악의 경우에는 위험한 일이 되었습니다. 빠르게 결정을 내리고 자신의 권한을 행사하여 효과를 극대화하는 데 익숙한 리더라면, 뜻대로 되지 않는 이 위기 상황에서 불안감, 무력감, 좌절감을 느낄 수도 있습니다. 하지만 그 어느 때보다 리더십이 필요한 시기입니다. 여러분이 알고 있는 것, 통제하고 실천할 수 있는 것을 파악하고 총력을 기울이십시오.

여기서 민첩성을 발휘하고 변화에 적응하는 태도가 더없이 중요한 역할을 합니다. 개인과 조직 모두 실망감을 극복하는 힘을 키우고 힘든 상황에서도 긍정적인 마인드를 유지해야 합니다. 아울러 현실을 직시하면서 기회 실현과 위험 예방 사이에서 절묘한 균형 감각을 발휘할 수 있어야 합니다.

이는 공급망, 생산 라인, 유통 채널의 3가지 영역에서 가장 구체적으로 나타납니다. 이 세 영역은 서로, 그리고 더 광범위한 경제 체제와 상호 의존 관계에 있습니다. 대부분 기업에서 이 비즈니스 운영 활동뿐만 아니라 소통 및 직원/고객 참여와 같은 내부 운영을 제대로 지원하기 위해서는 다음과 같은 정책 및 실무 관행을 갖춰야 합니다.

- 위기 관리 “컨트롤 타워” - 핵심 리더가 모여 통합적으로 대응하고 전사적 범위에 메시지를 전달할 수 있습니다.
- 강력한 디지털 플랫폼 - 급격한 볼륨 증가도 수용할 수 있도록 최적화되었고, 주문 관리 및 다중 접점을 통한 처리도 안정적으로 수행됩니다. 또한 데이터를 활용하여 세부 지역별 수요 패턴을 파악해 필요한 만큼 자원을 배분합니다.
- 재고, 공급망, 업스트림 생태계를 지속적으로 평가하는 무중단 시스템(조기 경고 시스템과 연계) - 제2 및 제3 수요/공급 단계로 확장됩니다.



### 재무 및 운영

#### 필수 조건:

- 위기 관리 컨트롤 타워
- 강력한 디지털 플랫폼
- 지속적인 재고/공급망 평가
- 인력 운용 모델 탐구
- 위험 관리를 위한 손익계산서 및 대차대조표 평가

- 지속적인 인력 운용 모델 탐구 - 클라우드소싱 가능한 탄력적 인적 자원, 새로운 디지털 기능, 자동화/AI 기회를 활용합니다.
- 명확한 손익 및 대차대조표 평가 - 정의된 “트립와이어”를 사용하고, 단기/중기 위험 관리 계획을 모두 검토합니다.

가장 힘든 시기를 지나 회복기에 접어들 때, 상황이 발전되고 비즈니스 요구사항이 달라지더라도 이 당장의 우선 과제를 중심에 두어야 합니다. 하지만 이러한 관행이 통제 가능한 상태가 되면, 다음 단계 옵션을 검토해야 합니다. 공급망이 분명한 출발점입니다. 이미 2020년 초에 일어난 중국의 봉쇄 조치의 영향으로 공급망의 지리적 다각화에 대한 관심이 커지기 시작했습니다. 실제로 Fortune 1000대 기업의 94%는 중국의 유행병 여파로 공급망에 타격을 입었습니다.<sup>14</sup> 아울러 급변하는 상황에 대처하기 위해 공급망의 속도 및 민첩성을 강화하는 것이 더욱 중요해졌습니다. 유럽의 일부 기업은 해상 운송 대신 중국발 철도 수송으로 바꿔 물류 비용을 절반으로 줄였습니다. 아마도 가장 확실한 위기 대응 전략은 공급망 파트너들과 손잡고 공동 위기 지원 시스템을 구축하는 것입니다.<sup>15</sup> 그러면 파트너는 함께 성공 또는 실패를 경험하게 될 것입니다. 그러한 상황에서는 정보와 아이디어를 공유하는 것이 매우 중요해집니다.

각 기업은 이 상황을 계기로 삼아 최대한 디지털 기술을 수용하여 운영 환경을 “가상화”해야 합니다. 서둘러 이 문제를 해결하는 기업은 향후 지속적인 우위를 누릴 수 있습니다. 경영진은 상시 가변형 워크플로우에 주목해야 합니다. 즉 사람이 일터로 오는 기존 배치 모델과 달리 사람이 어디에 있더라도 일감이 찾아오는 방식입니다.

재고를 재평가하면서 다른 중기적 조치를 취할 수도 있습니다. 석유, 철광석, 철강 등 일부 업종은 수요 및 가격 회복을 기다리면서 재고 비축을 시작했습니다.<sup>16</sup> 그에 따라 참고 가동률이 상승하고 있습니다. 한편 건설 프로젝트가 일시 중단되면서 수요가 둔화하고 있습니다. 물론 이러한 상황에서는 현금 보유가 더 중요해집니다. 따라서 최적화된 재무 프로세스가 절실히 필요합니다. 전반적으로 경제 시스템의 적시성(just-in-time)에 대한 기대와 요구가 커지겠지만, 민첩성 및 대응력도 한층 더 강화해야 합니다. 이를 위해 유의미한 조치가 필요합니다. 위기의 시기는 그러한 조치를 선보일 기회이기도 합니다.

일부 업종은 수요가 정체된 상황이지만, 다른 용도로의 전환이 가능합니다. 장기적으로 새로운 기대를 조성할 수도 있습니다. 특정 사업만 하다가 지금은 다각화하는 경우도 있습니다. 예를 들어, 중국에서는 몇몇 자동차 제조사에서 수술용 마스크를 생산하기 시작했습니다. 급증하는 마스크 수요를 해결하기 위한 조치였지만, 열린 사고를 가진 경영진이 새로운 기회를 신속하게 발굴할 수 있음을 보여주는 좋은 사례이기도 합니다. 자동차 제조사인 SGMW(General Motors China, Liuzhou Wuling Motors 및 SAIC Motor의 합작 투자 회사)는 구상부터 제작까지 불과 3일 만에 완료하여 1차로 20만 장의 마스크를 생산했습니다. 지금은 14개 생산 라인에서 매일 170만 장을 만들고 있습니다. 자동차 제조사, BYD의 창업자인 Wang Chuanfu는 엔지니어 3,000명으로 이루어진 팀을 이끌고 90% 자체 생산 부품을 사용하는 생산 라인을 구축했습니다. 현재 1일 기준 5백만 장의 마스크를 생산하는데, 중국 총 생산능력의 1/4에 달합니다. 이와 비슷한 이니셔티브가 세계 각지에서 진행되고 있습니다.<sup>17</sup> 또한 기업이 경제 태세를 유지하고 시장 수요가 회복되는 즉시 주력 제품 생산 체제로 다시 전환할 수 있도록 컨트롤 타워 기능도 갖춰야 합니다.

이 위기 상황을 극복하는 과정에서 각 기업은 재무 및 운영과 관련된 5가지 핵심 사항을 정기적으로 자문해봐야 합니다.

1. 정보에 근거한 의사결정을 위해 운영의 전 범위에 대한 가시성을 확보하고 있나요?
2. 새롭게 부상하는 요구사항을 파악하기 위해 고객 기반을 세분화하여 분석하고 있나요?
3. 디지털화, 민첩성, 효율성 제고를 위해 전략 파트너와 긴밀하게 공조하고 있나요?
4. 유동성, 신용, 리스크를 관리하는 재무 프로세스를 최적화하고 있나요?
5. 긍정적 마인드를 유지하고, 통제 가능한 영역을 확실히 관리하면서 리스크 및 위험 요인을 직시하고 있나요?

## 파트 4: 커뮤니티

### 이해 관계자 지원

특히 이 어려운 시기를 견뎌내고 우리가 열망하는 미래의 세상을 실현하기 위해서는 어떤 조직도 커뮤니티에서 떨어져 홀로 서기 할 수 없으며 그래서 안 됩니다. 투자자, 지역 사회, 정부, 미디어 모두 핵심 이해 관계자입니다. 이들은 존중받고 지원 받아야 합니다. 그 출발점은 소통이며, 협업으로 이어집니다.

2019년, Business Roundtable에서는 이해 관계자와 주주 사이의 균형 관계에 관한 글을 발표한 바 있습니다. 여기서 조명한 상호 의존성이 현재 글로벌 위기 상황에서 극명하게 드러납니다.<sup>18</sup>

대부분 기업은 이미 커뮤니티와 긴밀하게 소통하고 있으며, 코로나19 사태를 맞이하여 다음과 같은 정책 및 실무 관행을 마련했습니다.

- 한발 앞서 대비하고 담론을 주도하기 위한 외부 소통 계획 - 그 대상에는 대중, 미디어, 커뮤니티, 정부 기관 리더, 동료 비즈니스 리더 등이 포함됩니다.
- 정직하고 투명한 정보 공유 - 질병 및 그 경로를 억제하거나 파악하는 데 도움이 될 모든 기업 정보 또는 자료를 다룹니다.
- 의료 전문가 지원 - 의료 전문가를 지원하고 그들의 권고 사항을 따르면서 가짜 정보를 걸러냅니다.
- 코로나19 구호 활동 지원 - 경제적 지원과 함께 상품 및 서비스를 제공합니다.
- 특히 현재 고전 중인 기업과 조직을 위해 각자의 전문성을 공유하는 방식으로 지원합니다.

현재와 같은 시기에는 사회 공헌의 과제가 사적 이익에 우선해야 합니다. 경제적 선택 및 공급망 부족으로 어려움을 겪는 기업도 커뮤니티 지원 방법을 포함한 비상 계획을 마련해야 합니다. 분명한 사실은 정부가 개입하여 해결책을 내놓을 때까지 무작정 기다릴 수 없는 국가가 많다는 것입니다. 지원과 서비스를 제공하기에 가장 적합한 곳이 기업이라면, 그 기업을 업그레이드할 수 있고 그래야 합니다.



### 필수 조건:

- 외부 소통 계획
- 기업 정보의 투명한 공유
- 의료 전문가 지원
- 코로나19 구호 활동 지원
- 어려움을 겪는 다른 기업 지원

과거에 주로 자연 재해에서 비롯되었고 개별적으로 발생한 혼란의 시기에 이러한 패턴이 나타났습니다.<sup>19</sup> 하지만 지금은 통합된 공동 기업 전략이 그 어느 때보다 필요하거나 중요합니다.

커뮤니티 지원 참여는 장기적으로 귀사의 이익에 부합할 것입니다. 현재와 같은 중대한 시기에 솔선수범한다면 존경이라는 중요한 자산을 얻게 됩니다. 이는 유의미한 조치를 통해 가능해집니다. 위기의 시기는 그러한 조치를 선보일 기회이기도 합니다.

코로나19가 통제 가능해지면, 우리 사회는 과거와 비슷한 모습을 하면서도 달라질 것입니다. 브랜드 충성도의 변화, 새롭게 자리잡은 습관이 될 수도 있습니다. 강제 퇴직한 이들이 구호 또는 공과금 면제 등의 혜택을 받지 못하면, 이 위기의 여파에서 쉽게 벗어나지 못하고 회복 속도가 느려지게 됩니다. 원격 근무 모델이 더 광범위하게 수용되고, 그에 따라 원격 근무 관리 시스템도 발전할 것입니다. 사회적 거리두기 및 외출 자제를 실천하는 커뮤니티가 늘면서 원격 의료 시장이 새로운 추진력을 얻을 것입니다. 영상 외래 진료, 가상 환경에서 이루어지는 각종 검사 등을 예로 들 수 있습니다.

온라인 교육 보급도 대표적인 사회적 현상이 될 것입니다. UNESCO에 따르면, 코로나19 때문에 초중고교 또는 대학교에 등교하지 않는 학생 수가 전 세계적으로 수억 명에 달합니다.<sup>20</sup> Zoom, Webex, Microsoft Teams 등 원격 근무용 애플리케이션이 교사와 학생에게도 각광받고 있습니다. Alibaba Group이 개발한 원격 오피스 툴인 DingTalk은 중국 14만 개 학교의 온라인 강의를 지원하고 있습니다. 30여 개 지역에서 1억 2천만 명의 학생과 350만 명의 교사가 이용하는 중입니다. UN에서 최초로 추천한 60개 원격 학습 솔루션에 DingTalk이 포함된 것도 놀랍지 않습니다.<sup>21</sup>

코로나19의 대유행으로 인해 커뮤니티에서 일어날 변화 중 하나로, 미국에서는 종종 쟁점이 되었던 온라인 투표가 자리잡을 수도 있습니다. 사회적 거리두기가 계속 필요하다면, 미국 정부는 유권자의 참정권을 보장하기 위해 원격 투표 기능을 제공해야 합니다. 투표용지를 우편으로 배송하는 기존 방식도 가능하지만, 온라인 투표가 더 빠르게 도입될 수 있습니다. 디지털 투표는 안전을 보장할 수 없고 해킹의 가능성이 큰, 위험한 방식으로 평가절하되곤 했습니다. 그러나 휴대폰으로 안전하고 편리하게 은행 계좌에 액세스하고 원격으로 온라인 주식 거래 및 환전을 할 수 있는 세상에서 투표 과정을 보호하는 것은 기술이 아니라 자원과 관심의 문제일 것입니다. 전국적으로 도입되지는 않더라도, 일부 지역에서 과감하게 시도할 가능성이 커지고 있습니다. 만약 실현된다면, 즉 투표가 문자 메시지 보내는 것처럼 용이해진다면, 선거의 역학이 바뀔 수 있습니다.

물론 코로나19와 관련된 모든 요소처럼 유연성이 중요합니다. 이 위기 상황을 극복하는 과정에서 각 기업은 커뮤니티와 관련된 5가지 핵심 사항을 정기적으로 자문해봐야 합니다.

1. 커뮤니티가 이 대유행의 영향에서 벗어날 수 있도록 최선을 다해 돕고 있나요?
2. 가장 열악한 조건의 사회 구성원도 이 위기를 견뎌낼 수 있도록 돕고 사익 추구의 유혹에 빠지지 않으면서 모범을 보여주고 있나요?
3. 의료 기관 및 정부 기관 책임자와 선명하게 소통하고, 지침대로 정책을 이행하며, 필요하다면 추가 조치를 취하고 있나요?
4. 책임감 있게 사회 참여 및 경제 활동을 다시 활성화한다는 목표 아래 귀사의 조직 및 커뮤니티가 유행병 때문에 새롭게 나타나는 행동양식에 적응할 수 있도록 준비하고 있나요?
5. 이러한 위기가 또 다시 찾아오더라도 철저히 대비할 수 있도록 커뮤니티 차원의 레질리언스 강화를 지원하고 있나요?

## 결론

### 정말 중요한 테스트

코로나19 사태가 통제 가능해질 때 과학계, 기업, 정부의 공동 노력으로 이 질병의 기세가 꺾일 때를 전 세계가 숨죽이며 기다리고 있는 동안, 일반 시민의 뇌리에 떠오르는 테스트의 이미지는 면봉을 코에 넣어 검체를 채취하는 장면일 것입니다. 내가 코로나19에 감염되었다면? 사랑하는 사람이 걸렸다면? 우리가 걸렸다면 무엇을 할 수 있을까요? 이 시급한 물음 때문에 다른 생각을 하거나 충동을 느낄 여유가 없습니다. 그럴 만도 합니다. 이미 수천 명이 목숨을 잃었고, 사망자는 더 늘어날 것입니다. 이 유행병은 사회 구조 및 경제 활동에 대혼란을 가져왔고, 결국 막대한 인적 비용이 발생하고 있습니다. 이 시기의 엄중함, 중요성, 현실과 본질을 오판하거나 경시해서는 안 됩니다.

그러나 코로나19 테스트가 사라지지는 않더라도 일상화되는 때가 올 것입니다. 여전히 코로나19 환자가 발생하고 사망자가 나올 수도 있습니다. 아마도 코로나19는 계절성 독감처럼 확실한 치료법이 있는 질병으로 자리잡을 것입니다. 그러한 시점이 되면 정말 중요한 테스트 대상은 유행병이 아닙니다. 우리가 어떻게 위기 상황을 극복했는지, 과연 이 경험으로부터 교훈을 얻었는지가 관건이 될 것입니다. 지난 수십 년간 세상은 급속도로 변화했고, 많은 사람과 조직이 그 변화에 적응하기 위해 악전고투했습니다. 그 과정에서 발휘한 유연성 및 적응력이 이제는 필수 조건이 되었습니다. 이번 위기를 통해 끊임없이 적응하고 혁신하는 곳이 강자로 부상할 수 있습니다.

## Notes and sources

- 1 World Health Organization (WHO): Coronavirus disease (COVID-19) outbreak website. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- 2 International Labour Organization. "Labour income share as percent of GDP." July 2019. [https://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page33.jspx;\\_lOSTATCOOKIE=YdDzYNGcRGBHBD8RiMfIVRpG38E15wBBhcxWQwCUjYx6AzI95V\\_y!-1102363596?locale=EN&MBI\\_ID=539&\\_afLoop=9618879880239138&\\_afWindowMode=0&\\_afWindowId=null#!%40%40%3F\\_afrWindowId%3Dnull%26locale%3DEN%26\\_afrLoop%3D9618879880239138%26MBI\\_ID%3D539%26\\_afrWindowMode%3D0%26\\_adf.ctrl-state%3D4920uge1q\\_4](https://www.ilo.org/ilostat/faces/oracle/webcenter/portalapp/pagehierarchy/Page33.jspx;_lOSTATCOOKIE=YdDzYNGcRGBHBD8RiMfIVRpG38E15wBBhcxWQwCUjYx6AzI95V_y!-1102363596?locale=EN&MBI_ID=539&_afLoop=9618879880239138&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afrWindowId%3Dnull%26locale%3DEN%26_afrLoop%3D9618879880239138%26MBI_ID%3D539%26_afrWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3D4920uge1q_4)
- 3 Manchester, Julia. "Kennedy suspends campaign activities for a week due to coronavirus outbreak." *The Hill*. March 13, 2020. <https://thehill.com/homenews/campaign/487435-kennedy-suspends-campaign-activities-for-a-week-due-to-coronavirus-outbreak>
- 4 Tianyu, Wang. "Employee sharing helps companies survive COVID-19." CGTN. March 10, 2020. <https://news.cgtn.com/news/2020-03-09/Employee-sharing-helping-companies-get-through-COVID-19-OqvFZWc67m/index.html>
- 5 IBM Benchmarking program. 2020.
- 6 Cutter, Chip and Rachel Feintzeig. "Corporate America Races to Respond to a Crisis That Upends Work." *The Wall Street Journal*. March 8, 2020. [https://www.wsj.com/articles/corporate-america-races-respond-crisis-that-upends-work-11583604174?reflink=share\\_mobilewebshare](https://www.wsj.com/articles/corporate-america-races-respond-crisis-that-upends-work-11583604174?reflink=share_mobilewebshare)
- 7 "Build Your Trust Advantage: Leadership in the era of data and AI everywhere." IBM Institute for Business Value. November 2019. <https://www.ibm.com/downloads/cas/K10GEMA9>
- 8 Edelman. "Edelman Trust Barometer 2020." January 21, 2020. <https://www.edelman.com/trustbarometer>
- 9 IBM Benchmarking Program. 2020.
- 10 Alba, Davey and Cecilia Kang. "So We're Working From Home. Can the Internet Handle It?" *The New York Times*. March 16, 2020. <https://www.nytimes.com/2020/03/16/technology/coronavirus-working-from-home-internet.html>
- 11 Xin, Zheng. "Sinopec starts selling vegetables at Beijing gas stations." *China Daily*. February 15, 2020. <https://www.chinadaily.com.cn/a/202002/15/WS5e47ad50a310128217277c8c.html>
- 12 Lomas, Natasha. "Europe's Deliveroo and Glovo switch on contactless delivery during COVID-19 pandemic." *Tech Crunch*. March 12, 2020. <https://techcrunch.com/2020/03/12/europes-deliveroo-and-glovo-switch-on-contactless-delivery-during-covid-19-pandemic/>
- 13 DeFrancesco, Dan. "NYSE is temporarily closing its iconic trading floor and switching to all-electronic trading." *Business Insider*. March 18, 2020. <https://www.businessinsider.com/nyse-will-close-trading-floor-in-response-to-coronavirus-2020-3>
- 14 Dun & Bradstreet. "Business Impact of the Coronavirus: Business and Supply Chain Analysis Due to the Coronavirus Outbreak." February 2020. [https://dnbuae.com/public/uploads/editor-images/files/DNB\\_Business\\_Impact\\_of\\_the\\_Coronavirus%20%281%29.pdf](https://dnbuae.com/public/uploads/editor-images/files/DNB_Business_Impact_of_the_Coronavirus%20%281%29.pdf)
- 15 Knowler, Greg. "China-EU shippers turn to rail after ocean capacity cuts." *Journal of Commerce*. March 12, 2020. [https://www.joc.com/rail-intermodal/china%E2%80%93shippers-turn-rail-after-ocean-capacity-cuts\\_20200312.html](https://www.joc.com/rail-intermodal/china%E2%80%93shippers-turn-rail-after-ocean-capacity-cuts_20200312.html)
- 16 Daly, Tom, Mai Nguyen, and Min Zhang. "UPDATE 1-China copper inventories near 4-yr high as supply swamps virus-hit demand; steel stocks build slows." Reuters. March 13, 2020. <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-china-metals/update-1-china-copper-inventories-near-4-yr-high-as-supply-swamps-virus-hit-demand-steel-stocks-build-slows-idUSL4N2B63VU>
- 17 McGregor, Grady. "Masks and hand sanitizer replace iPhones and perfume: Firms redeploy factories to make coronavirus supplies." *Fortune*. March 17, 2020. <https://fortune.com/2020/03/17/coronavirus-mask-hand-sanitizer-factory/>
- 18 Business Roundtable. "Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'." August 19, 2019. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- 19 Comm, Joel. "How Businesses Are Helping Puerto Rico Recover From a Devastating Hurricane." Inc.. December 11, 2017. <https://www.inc.com/joel-comm/companies-helping-social-good-of-puerto-rico.html>
- 20 UNSESCO. "COVID-19 Educational Disruption and Response." March 19, 2020. <https://en.unesco.org/themes/education-emergencies/coronavirus-school-closures>
- 21 Wei, He. "3 Chinese learning apps enter UN list." *China Daily*. March 18, 2020. <https://global.chinadaily.com.cn/a/202003/18/WS5e71690ba31012821727fe3c.html>

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America  
March 2020

IBM, the IBM logo, and [ibm.com](http://ibm.com) are trademarks of International Business Machines Corp., registered in many jurisdictions worldwide. Other product and service names might be trademarks of IBM or other companies. A current list of IBM trademarks is available on the web at “Copyright and trademark information” at [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

This document is current as of the initial date of publication and may be changed by IBM at any time. Not all offerings are available in every country in which IBM operates.

THE INFORMATION IN THIS DOCUMENT IS PROVIDED “AS IS” WITHOUT ANY WARRANTY, EXPRESS OR IMPLIED, INCLUDING WITHOUT ANY WARRANTIES OF MERCHANTABILITY, FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE AND ANY WARRANTY OR CONDITION OF NONINFRINGEMENT.

IBM products are warranted according to the terms and conditions of the agreements under which they are provided. This report is intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. IBM shall not be responsible for any loss whatsoever sustained by any organization or person who relies on this publication.

The data used in this report may be derived from third-party sources and IBM does not independently verify, validate or audit such data. The results from the use of such data are provided on an “as is” basis and IBM makes no representations or warranties, express or implied.

