

IBM 기업가치연구소

장애 요인 해결

성공적인 ERM(*Enterprise Risk Management*) 바로 알기



IBM 기업가치연구소

IBM Global Business Services는 IBM 기업가치연구소의 도움을 받아 주요 공공/개인 기관이 안고 있는 문제에 대한 사실을 근거로 최고 경영진을 위한 전략적 통찰을 개발합니다. 이 임원 보고서는 이 기관의 연구 팀이 주도하는 심층적 연구에 기반을 두고 있습니다. 이것은 IBM Global Business Services가 진행 중인 약속의 일환으로, 기업이 비즈니스 가치를 실현하도록 도움을 주는 분석과 관점을 제공합니다. 자세한 내용은 저자에게 문의하거나 전자 메일을 iibv@us.ibm.com으로 보내주십시오. IBM 기업가치 연구소의 추가 연구자료는 ibm.com/iibv에 있습니다.

Robert Torok, Carl Nordman 및 Spencer Lin 저

리스크는 기업의 모든 계층에 걸쳐 존재하며

, 오늘날 기업 환경을 운영하는 데 더 많은 부담을 줍니다. 테러, 자연 재해, 부실 금융 관리, IT 보안 사기, 공급망 두절 등과 같은 비극적 손실의 위협을 예방하려면 재무/부서는 자사의 지속성을 보장하기 위한 준비가 필요합니다. 하지만, 최근 연구에 따르면 기업이 안고 있는 다양한 리스크를 완전히 알고 있거나 적절하게 준비하는 기업은 거의 없다는 사실입니다. 과거 CFO의 업무 영역을 볼 때, 기업 리스크의 20% 미만이 재무, 규정 또는 컴플라이언스 관련 내용임에도 불구하고 결국 모든 리스크는 재무적 결과로 종결됩니다. 다양한 ERM(Enterprise Risk Management) 문제를 해결하려면 적절한 수준의 조직적 협업이 필요하지만 이러한 협업은 문화적으로나 실질적으로 구현하기가 매우 어렵습니다. 강력한 ERM 프로그램을 구축하기 위한 첫 단계로는 다양한 리스크 관리와 협업/준비를 양성하여 기업에 걸쳐 하나의 “팀 스포츠”로 자리를 잡게 만드는 것입니다.¹

전체 개요

리스크 상황이란 자연 재해, 테러, 금융 사기 또는 기타 문제로 인한 비극적 사고로 기업의 목표 달성 능력에 극적인 영향을 줄 수 있는 현상을 말합니다. 이러한 현상들은 귀사의 명성, 시장 자본 또는 기타 상황에 피해를 줄 수 있습니다. 리스크에 대한 적절한 체계가 없으면 준비는 불가능한 것입니다. 어떤 기업은 필요한 인재를 고용하고 CRO(Chief Risk Officer)라는 직무를 통해 시스템, 분석 및 데이터 관리에 투자하며, 리스크 상황을 분석, 예측 및 수량화하여 보다 공식화된 ERM 프로그램으로 이전하는 반면, 대부분의 기업은 리스크 관리에 대해 확실히 준비하지 못한 채 뒷걸음치고 있는 상황입니다. 기업이 필요로 하는 발전적 역량을 저해하는 요인은 무엇일까요? 그것은 ERM의 범위를 올바르게 정의하고, 기업의 리스크 한계를 정하며, 리스크 관리 정보를 공유하는 문화를 촉진하는 등의 간단한 사항으로 분류됩니다.

대부분의 기업이 안고 있는 과제는 ERM 프로그램의 구현, 리스크 상황에 대비하는 문화의 주입, 그리고 불가피한 실수로부터 교훈을 얻는 것입니다. 앞서가는 기업 조직에서는 리스크 관리가 날로 중요성을 더해 가는 핵심 분야입니다. 단계별로 숨어있는 많은 “장애 요인”들이 ERM 프로그램을 방해할 수 있기 때문에 업무를 제대로 처리하기가 힘듭니다. 하지만, 리스크 관리를 통해 결국 귀하의 조직이 리스크를 성공적으로 예방 및/또는 완화할 수 있는지를 결정할 수 있습니다.

ERM에서 자주 일어나는 실수를 이해하고 바로 잡기

ERM은 비극적 결과를 몰고 올 수 있는 대형 사고를 예방하거나 완화할 수 있는 절차입니다(그림 1 참조). ERM은 단순히 책임자를 고용해 리스크 관리 부서를 운영한다고 해서 해결할 수는 없습니다.

과거 이 부서는 대부분의 기업에서 대부분의 리스크가 재무적 성향을 갖고 있으며 통제를 통해 완화할 수 있다는 견해를 토대로 CFO와 재무 부서가 일반적으로 담당해 왔습니다. 은행, 금융 시장 및 보험과 같은 특정 산업에서, 거래 리스크는 실질적인 비즈니스이기 때문에 기업의 주요 관심사는 리스크를 만들어, 팔고, 관리하고 서비스로 제공하는 것

입니다. 하지만, 이런 기업들 중 다수가 부서별 영역 또는 이들이 종사하는 비즈니스 외의 모든 다양한 ERM에 대해 완전히 이해하지 못하고 있습니다. 실제로, 전반적 검증에 따르면, 심각한 자본 하락으로 이어지는 리스크의 20% 미만이 재무, 규정 또는 컴플라이언스 성향을 가지고 있으며 기존의 통제 및 모니터링 방식으로 완화될 수 있다고 합니다.²

우리는 ERM의 범위가 더 크고 체계적이며 정형화되어 있다고 믿습니다. 단순히 단어의 정의를 이해하는 것은 제일 미미한 과제에 불과합니다(그림 1 참조). 최근 몇 년간, 주요 리스크 상황이 다양한 산업별로 여러 회사에 심각한 영향을 끼친 반면, 다른 회사들은 동일한 리스크를 성공적으로 예방하거나 완화시켰습니다(그림 2 참조).

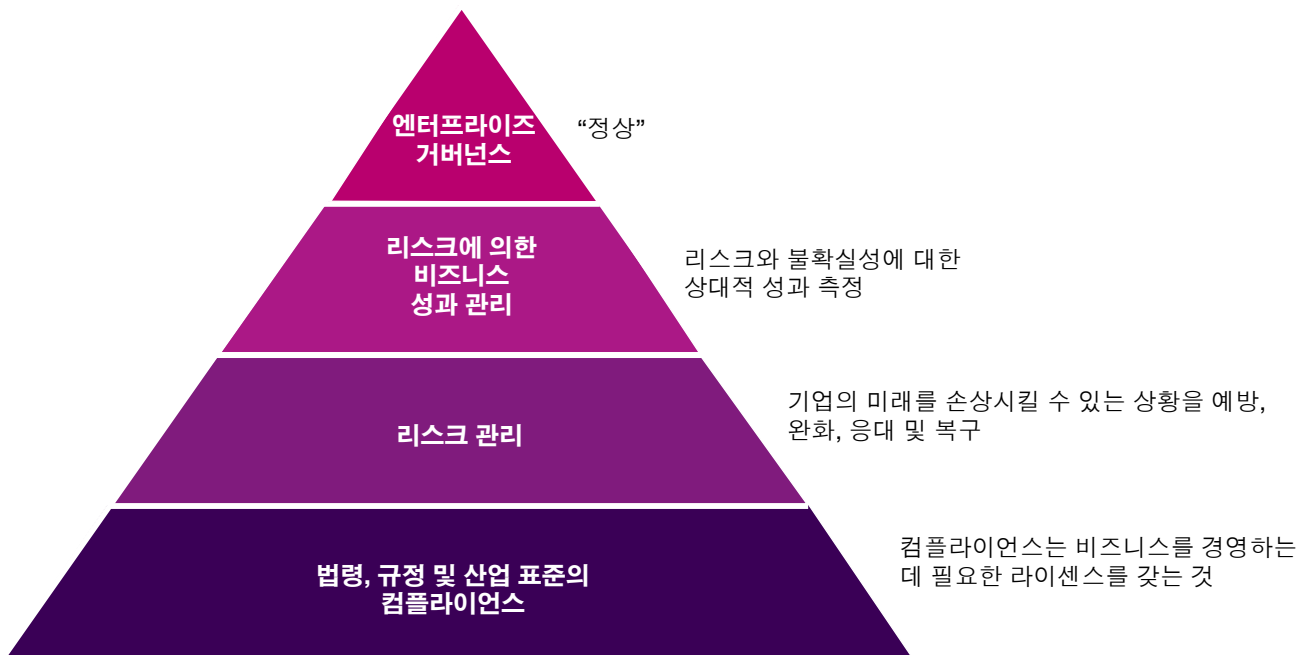


그림 1: 기업 리스크 관리의 범위.

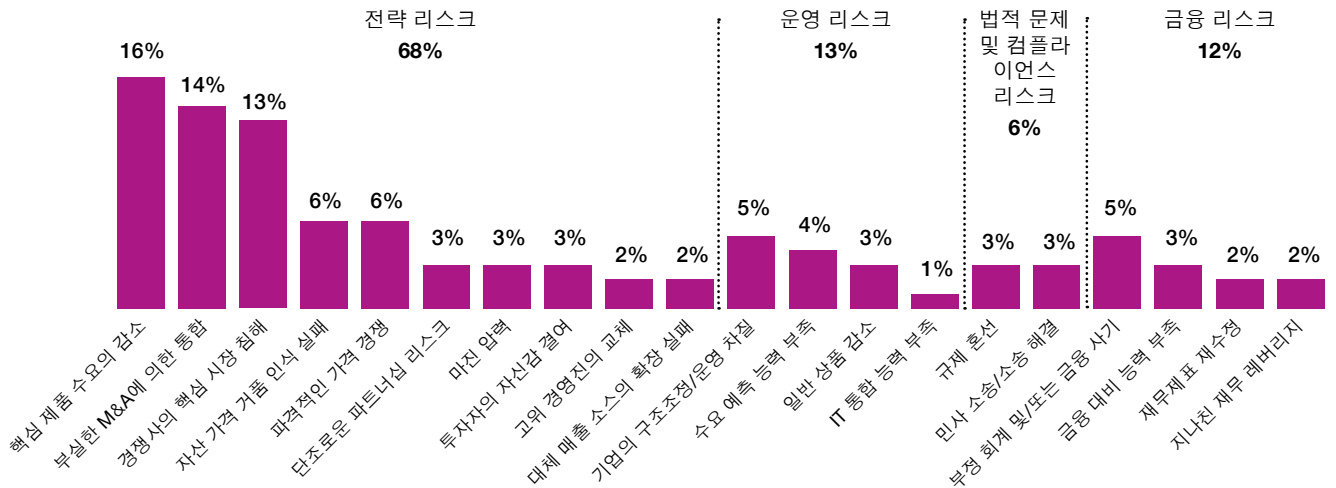
리스크 상황	영향
첨단 기술 회사 - 지진 정전을 일으키고 장비를 손상시키는 지진으로 인해 2군데의 첨단 기술 회사의 시설에 전력 공급이 중단되는 사태가 발생합니다. 한 회사가 적시에 자사의 가격 전략을 변경하여 가용 시설을 통해 상품에 대한 수요에 영향을 끼침으로써 고객의 만족도를 충족시켜 줍니다. 다른 회사는 시설 부족과 제품 구성을 변경할 수 없었으므로 인해 제품 생산이 밀리는 문제를 안고 있습니다.	\$ R
식품 회사-질병 발생 이 회사는 27여 개 주에서 포장 시금치로부터 대장균이 발견되자 대규모 리콜 조치를 단행했습니다. 이 대장균 사태로 소비자들이 목숨을 잃었고 캘리포니아의 농부들은 최고 7400만 달러의 손해를 입었습니다.	\$ + R
투자 회사-모기지 대출 리스크 이 회사는 자사의 모기지 포트폴리오 리스크를 검토합니다. 그 결과, 이 회사는 은행의 모기지 대출 건수와 모기지 관련 주식 건수를 줄이고 값비싼 보증을 사들여 추가 손실을 막습니다. 많은 경쟁사들이 2007년 신용 대란으로 인한 대형 손실을 막지 못했던 반면, 이 회사는 같은 해 추가 상승을 누릴 수 있었습니다.	\$ R
무역 회사 - 환율 위기 인도네시아의 Rupiah가 50%의 평가 절하의 위기를 맞자, 많은 인도네시아 공급업체들은 수입 자재를 결제할 수 없어 미국의 고객사에게 발주된 물품을 납품할 수 없게 되었습니다. 하지만, 이 회사는 일부 생산 제품을 다른 공급업체에서 생산하게 하고 인도네시아의 해당 공급업체를 재무적으로 지원하여 비즈니스를 지속하게 함으로써 이 상황을 빨리 극복했습니다.	\$ R
광산 회사 - 폭발 사고 수차례 안전 규정 위반이 발생하고 \$380,000가 넘는 벌금까지 부과되었음에도 불구하고 별다른 개선이 없던 상황에서 대규모 폭발 사고가 일어나 25명의 광부들이 목숨을 잃었습니다.	\$ + R
전자제품 회사 - 공급업체 공장 화재 2개 회사에 부품을 납품하는 어느 마이크로칩 공장에 불이 붙어, 화재로 인한 연기과 물로 인해, 그 공장의 전체 물량에 해당하는 수백만 개의 부품이 유실되었습니다. 이 회사는 발빠르게 대처하여 여분의 용량을 다른 공급업체의 공장과 다른 공급업체에 발주 처리했습니다. 이 회사의 일부 제품은 리엔지니어링을 통해 다른 공급업체가 칩을 생산할 수 있게 했습니다. 다른 회사는 화재가 큰 문제를 발생하지 않고 단지 그대로 두면 된다는 확신을 가지고 있습니다. 이것이 실수라고 깨달았을 때는 너무 늦었습니다. 다른 전력 공급원이 없으면 이 회사는 오랜 기간 동안 생산이 단절되고 결국은 시장 경쟁에서 많은 양의 매출을 놓칠 수 있습니다.	\$ R
구두 제조업체 - 지적 재산 리스크 이 제조업체와 자사의 공급업체 중 하나와의 관계가 와해될 경우, 이 공급업체는 해당 제조업체의 디자인을 닮은 다른 로고를 이용해 다른 유형의 구두를 생산하기 시작합니다. 결국 이 회사는 성공을 뒤로 한채 이 나라에서 소송을 걸리고 맙니다.	\$ R

\$ 금융 리스크
 + 인적 리스크
 R 환경/사회적 리스크
 R 명예훼손 리스크
 / 기업 생존 리스크

그림 2: 주요 리스크 상황의 예.

이 실패에 대한 공통 주제는 무엇입니까? 2010년 IBM과 APQC가 공동 위탁한 연구에 따르면, 300여명의 응답자 중 2/3 이상이 전년도에 심각한 리스크 상황을 한 번 이상 경험했다고 했으며, 이 조직 중 20%만 리스크의 영향을 적절하게 예측하고 비용을 추산했다고 합니다.³ 과거 수석 재무 경영진을 대상으로 한 IBM 연구는 재무 외 기타 원인에 뿌리를 둔 광범위한 주요 리스크 상황을 발견했습니다.

CEB(Corporate Executive Board Company)는 1998년 ~ 2009년 간 Fortune 1000의 상위 20%에 해당하는 시장 자본이 감소한 근본적인 원인을 평가했습니다(그림 3 참조).⁴ 그 결과, 시장 자본이 심각하게 하락한 원인의 68%는 전략 리스크에 의한 것이며 기업에게 있어 컴플라이언스와 재무 리스크보다 더욱 심각한 위협 요소로 자리잡고 있습니다.



참고: 시장 자본화 감소는 경쟁사에 비해 기업 주가가 30% 이상 하락하고 있음을 나타냅니다. 인원 수 = 128
 출처: Corporate Executive Board, with permission. From the Audit Director Roundtable of The Finance And Strategy Practice, www.adr.executiveboard.com. 2010년.



그림 3: 시장 자본 하락 요인(Fortune 1000의 상위 20%, 1998-2009년).

하지만, IBM-APQC 설문 응답자의 56%가 전략 리스크가 가장 낮은 수준의 리스크 관리 프로세스로 관리된다고 인식하고 있습니다.⁵

대부분의 기업이 ERM이 의도하던 효과를 얻을 수 없는 것은 다음과 같은 3가지 주요 요인 때문입니다.

1. 조직이 무엇을 해야 하는지 모르고 있음 - 진정한 리스크 관리의 범위를 알지 못합니다.
2. ERM을 저해하는 방해 요소 - 기업이 안고 있는 리스크를 파악 및/또는 평가할 수 있는 능력이 없습니다.
3. 조직은 방해 요소가 무엇인지 모를 뿐더러 ERM 프로그램을 실행하는 능력이 없음 - “방해 요소를 분산”시키는 주요 단계를 진행할 수 있는 능력이 없습니다.

조직이 무엇을 해야 하는지 모르고 있음

리스크 상황은 조직에 일어나는 가장 심각한 상황으로 기업의 가치, 경쟁력, 자본 또는 부상/사망을 일으키는 원인이 됩니다. 이런 상황은 대형 사고 또는 예상하지 못한 자연 재해 또는 악의적 방해 공작과 같은 외부적 요인일 수 있습니다. 이들 요인은 실수, 잘못된 정보, 부실한 설계 또는 부적절한 안전 시스템을 통해 내부적으로 발생할 수 있습니다. 기술, 구매 의사결정, 운영 절차, 재무 또는 인프라/자산에 대한 의사결정 능력 부족, 커뮤니케이션 부족, 제품 출시 실패 또는 의도적 부정행위 등은 주요 리스크 상황을 만드는 원인이 될 수 있습니다. 어느 비즈니스 부서나 리스크의 노출을 피할 수 없습니다.

부실한 리스크 관리의 대부분은 잘못되거나 신중하지 못한 비즈니스 의사결정으로 인해 발생합니다. 실수를 피하고 현명한 의사결정을 내리는 것도 당연히 ERM의 영역에 해당됩니다.

처음으로 수행하는 리스크 관리가 의도하던 효과를 얻을 수 없는 것은 조직이 ERM의 범위를 몰라 무엇을 해야 하는지 모르는 경우에 발생합니다. 조직은 비즈니스가 운영되는 모든 순간마다 모든 비즈니스 부서의 핵심에 접근하는 세밀한 영향과 파급 효과로 인해, 리스크 관리가 매우 부담스러운 존재로 느껴질 수 밖에 없습니다. 실제로, IBM-APQC 설문 조사 응답자의 50% 이상이 리스크를 확인하기 위한 엔터프라이즈급 프로세스가 없다고 인정했습니다.⁶

당신이 의사결정권자라면 다음 물음에 답해야 합니다. “리스크 상황 발생 시 어떤 직책을 맡아야 된다고 생각하십니까?” 이를 결정하려면, 조직과 리스크 관리자는 리스크 상황이 발생할 것이라고 먼저 인정해야 합니다. 조직은 우연한 기회 또는 기술을 통해 일정 기간 동안 리스크 상황을 피할 수 있을지는 모르나 어떤 시점에 도달하면 부정적 상황이 발생할 수 있습니다.

준비된 기업은 여러 리스크 상황을 피하거나 예방할 수 있습니다. 준비를 통해 예측하지 못한 상황과 자연 재해의 영향을 통제할 수도 있습니다. 준비는 리스크 상황의 영향뿐 아니라 조직의 응대 노력에 중점을 두기 때문에 뉴스 보도와 같이 명성에 해를 끼치는 악의적 홍보와 손실의 잠재성을 통제하는 데 도움을 줍니다. 예를 들어, 2007년 친환경 관광 회사인 GAP Adventures가 소유한 선박이 남극 빙하와 충돌해 선체가 손상된 적이 있었습니다. GAP는 당시 Critical Incident Management 팀을 준비해 업무 중심으로 업무 운영을 유지하고, 사고 대응 요원을 급파하여 고객이 안심하고 가족과 연락할 수 있게 조치하고, 비즈니스를 정상적으로 되돌릴 수 있었습니다. 이 사고로 인해 위험한 상황에 이를 수 있었으나 이 회사는 사고에 응대하는 적절한 시스템을 준비하고 있었습니다. GAP는 154여명에 달하는 승객을 모두 구조했을 뿐 아니라 자사의 PR 팀과 안전 운영의 투명성을 통해 악평으로부터 해방될 수 있었습니다.⁷

ERM 프로그램 비용은 대형 리스크 상황으로 인해 잠재적으로 일어나는 대형 손실 비용보다 매우 낮습니다. 리스크 상황을 준비하는 비용은 상대적으로 낮으며 장기 예산과 비즈니스 계획에 쉽게 통합됩니다. 리스크 상황에 준비되지 않은 경우 조직을 위협에 빠뜨릴 정도로 비용이 커질 수 있습니다. ERM의 범위와 가치를 알고 최종 단계에서 적시적소에 맞게 처리하는 것은 번영/생존과 위급상황/재난 중 양자택일을 해야 하는 만큼 중요할 수 있습니다.

성공적인 ERM을 저해하는 방해 요소

조직들이 일반적으로 경험해 본 5가지 방해 요소는 리스크의 감지, 완화 및 관리를 저해합니다(그림 4 참조).

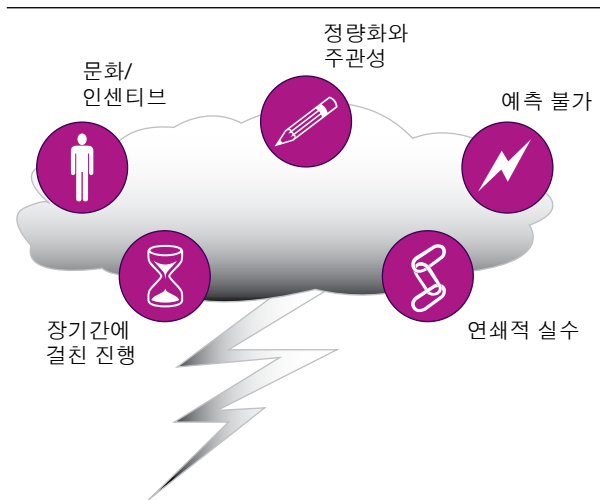


그림 4: 기업 리스크를 유도하는 5가지 방해 요소.

정량화와 주관성

리스크 감지의 성공 여부는 감지 결과에 얼마나 많은 데이터가 있고 주관적이며, 리스크 상황이 얼마나 자주 규칙적으로 발생하는지에 따라 달라집니다. 특히 자주 발생하는 일부 리스크의 경우 고정된 기준(예: 매주, 분기별)에 따라 측정할 수 있으며 리스크에 따라 공식적인 리스크 관리 프로그램을 지정할 수 있습니다. 비교적 일상화된 리스크, 이를테면 소비자의 지급 불이행, 신용카드 사기 등에 대한 리스크 프로그램은 일상적인 업무로 자리잡았기 때문에 ERM으로 간주되지 않는 편입니다.

그러나 구체적인 리스크가 드러나지 않은 경우는 어떨까요? 비행기 내 알려진 기계적 리스크를 해결해야 하는 어느 대형 국제 운송회사가 있습니다. 매일 야간에 거의 통계적으로 확실한 고장이 일어난다고 합니다. 의사결정자들은 어떤 비행기가 어느 장소에서 비상이 걸려 비행기를 대체해야 하는 상황이 올지 모르기 때문에 지역에 따라 비행기 대체를 계획할 수는 없습니다. 게다가 대체 항공기를 보유하거나 다른 업체에 배송 업무를 아웃소싱하는 데도 많은 비용이 듭니다. 이 리스크 과제는 빈 비행기 2대를 야간에 운항해 어떤 지역에서나 배치가 가능하도록 준비함으로써 해결되었습니다. 이것은 지역적으로 2~3시간 내에 해결되어야 하는 거리로, 수량화하기 힘든 리스크 관리를 주관적 상황으로 이용할 수 있습니다.

예측 불가

명확한 리스크 상황의 대부분은 제어 또는 예측 능력을 벗어나 갑작스럽고 임의로 발생하는 “블랙 스완” 상황이라는 특징으로 묘사됩니다. 이러한 예로, 허리케인과 쓰나미와 같은 주요 기상/자연 재해가 있습니다. 이러한 상황이 연이어 발생할 경우 조직 또는 기업이 관리하기에는 너무나 크고 비실용적인 것처럼 보일 수 있습니다. 하지만, 상황 그 자체는 통제하기 힘들 수 있으나, 종종 조직의 손실에 가장 큰 위협이 되는 위험을 관리하는 방법은 그리 어려운 일이 아닙니다. 그리고, 완전 예측이 불가능한 자연 재해를 제외하면, “블랙 스완”이란 상황은 적절한 예측/계획 능력을 통해 사전 예측이 가능합니다.

또한, 리스크 분석의 대부분은 조직이 “블랙 스완”과 같은 큰 상황을 정확히 파악하지 못한 채 리스크의 영향을 산출합니다. 많은 조직들은 단순히 리스크 상황의 비용(예: 영향)을 산정하고 이를 리스크의 발생 가능성(%)과 곱하는 수준에 그칩니다. 예를 들어, 리스크 상황에 드는 비용이 \$10,000,000에 달할 것으로 추산되지만 발생 가능성은 단지 1%인 경우, 많은 리스크 분석가들이 더 이상의 조치 없이 관리하고 수용할 수 있는 금액으로 제시하는 예측 손실액은 \$100,000이 될 것입니다. 하지만, 실제로 리스크 상황이 미치는 영향은 \$0이거나 \$10,000,000이 될 것이므로 조직은 \$100,000에 달하는 예측된 손실을 평가하는 질문과는 거리가 먼 금액인 \$10,000,000의 손실이 과연 수용할만한 금액인지 결정해야 합니다.

연쇄적 실수

치명적인 리스크 상황 중 상당수는 사내에서 비즈니스 의사결정권자들에 의해 일어납니다. 이들은 종종 직원들이 리스크를 그대로 방치함으로써 간과했거나, 몰랐거나 또는 덧붙여둔 작은 실수들이 하나로 연결된 것입니다. 결정적으로, 여기에는 다른 여러 실수도 포함됩니다.

연쇄적 실수는 여러 가지 이유로 인해 발생합니다. 여러 이해 관계자 또는 프로세스 참여자들의 감독 또는 협력 부재에서 비롯될 수도 있습니다. 종종, 실수를 방지하는 완전한 프로세스가 있어도 어떤 이유로 건너뛰거나 무시되는 수가 있습니다. 또는, 조직의 문화가 그렇기 때문에 작성자 또는 프로세스를 확인하지 않는 경우도 있습니다.

많은 비극적 상황은 작은 오류가 장기간에 걸쳐 모이고 확대되어 만들어진 연쇄적 실수로 인해 조직의 운명이 파국으로 치닫게 됩니다.

장기간에 누적된 기록

장기간에 누적된 기록과 같은 시간적 관점은 리스크 관리 차원에서 가장 혼란스럽고 힘든 부분일 수 있습니다. 조직들은 일반적으로 최근 또는 자주 발생하는 리스크를 관리하는데 매우 익숙해져 있습니다. 5년, 10년 또는 20년의 오랜 기간 동안 발생한 리스크 상황은 발생 후 공식적인 기록에서 제외되는 것 같습니다. 수십 년에 한 번 발생하는 리스크 상황은 다른 리스크 상황과 똑같이 감지하고 관리하기가 어렵습니다.

장기적인 자산 또는 인프라를 도입하는 경우를 생각해 보십시오. 어떤 설비 사업장의 적합성을 평가할 때, 주로 평가자는 그 사업장의 가능성에 대해 단기적인 지표만 적용할 수 있습니다. 이들은 현재 지표만 검토해 해당 사업장의 안전성과 보안 또는 부동산 가격을 검토합니다. 하지만, 실질적 의사결정은 과거에 잊혀졌거나 의사결정에 대한 교훈을 토대로 향후 발생할 수 있는 장기적 변화에 대해 완전한 분석을 거치지 않고 검증되지 않은 그대로 내릴 수 있습니다. 도시가 붕괴될까요? 인구 구성비가 바뀔까요? 이와 같이 장기적 리스크 관점에서 과거의 결정들을 평가하거나 향후 의사결정을 측정할 프로세스를 마련하는 경우는 거의 없습니다.

문화/인센티브

조직의 문화는 리스크를 성공적으로 감지하고, 완화하며 응대하는 능력을 줄이는 요인이 될 수 있습니다. 오류를 추적하거나 과거의 의사결정을 평가하는 것이 낭비로 여겨지는 곳도 있습니다. 많은 리더들은 과거 각자의 실패를 검토하는데 많은 시간을 할애하기를 기피하고 누군가 지속적으로 자신에게 기대하는 것을 원하지 않습니다. 혹은 리스크 계획이 가설 또는 이론에 국한된다고 생각하는 이도 있습니다. 낙관적인 태도 대신 실패에 관심을 기울이는 부정적인 시각을 좋아하지 않을 수도 있습니다. 과거의 실수는 잊고, 향후 실수를 생각하지 않는다면 “어떤 일이 전에는 일어나지 않았거나 향후에 일어날 것”이라는 낙관적 태도 또는 통계 기반 위치가 너무 쉬워져 의존하기가 거북해 집니다.

커미션 또는 보너스와 같은 성과 검토와 인센티브는 일반적으로 단기 성과를 토대로 합니다. 그 결과, 관리자와 경영진 대부분은 기간별 성과를 통해 발전과 보상을 위한 기업의 전망을 측정합니다. 인센티브에 의한 총 보상액의 비율이 더 커질수록 수석 경영진은 이러한 상황을 더욱 확대합니다. 이러한 제도로 인해 규모가 큰 보상에 치중하는 문화가 조성될 수 있습니다. 이러한 환경 동향은 장기적 리스크가 아닌 단기적 성과에 치중합니다. 최근 서브프라임 모기지 사태가 일어날 때 어느 은행원은 이렇게 말했습니다. “실령 잘못되어봤자 얼마나 큰 일이겠는가? 2억 달러만 챙기고 나가면 되지.”⁸ 어느 경영진은 “외형이 반듯한 기업’ 문화는 리스크가 없다”고 말했습니다.⁹

대부분의 경우 리스크 상황은 장애 요인 하나에서 비롯되지 않습니다. 그보다는 여러 요인이 복합적으로 작용하면서 리스크 관리는 복잡한 전사적 차원의 문제로 확대됩니다. 하지만, ERM의 “방해” 요소를 이해하는 것은 자사의 해결안을 쉽게 인식하고 얻게 하는 데 도움을 줍니다.

ERM 바로 알기

ERM 프로그램을 마련하거나 개선하기 위해 구체적으로 행동하는 기업은 더 유리한 입장에서 리스크 상황을 견디고 이를 해결함으로써 번영을 누릴 수 있습니다. 결과적으로, ERM은 기능, 프로세스, 원칙의 형태를 이루어야 하며, 각각 나름대로의 기술, 전문성, 프로그램, 절차를 전사적으로 지원하고 투자하는 형태를 이루어야 합니다. ERM은 조직에서 공식적이고 명확하게 정해져야 하는 책임으로 모든 의사결정 시점에 걸쳐 실제로 적용되어야 합니다.

시장의 혁신 및 경쟁으로 인해 본질적 리스크가 만들어지기 때문에 그 어떤 기업도 완벽할 수 없습니다. 리스크 상황은 불가피하기 때문에 ERM 프로그램은 리스크 회피는 물론 상황 발생 시 상황에 대한 준비와 관리를 토대로 수립될 수 있습니다.

기업 리스크의 방해 요소가 조직의 리스크 관리 능력을 저해할 경우 똑똑하고 능동적인 방법을 통해 해결안을 찾을 수 있습니다(그림 5 참조).

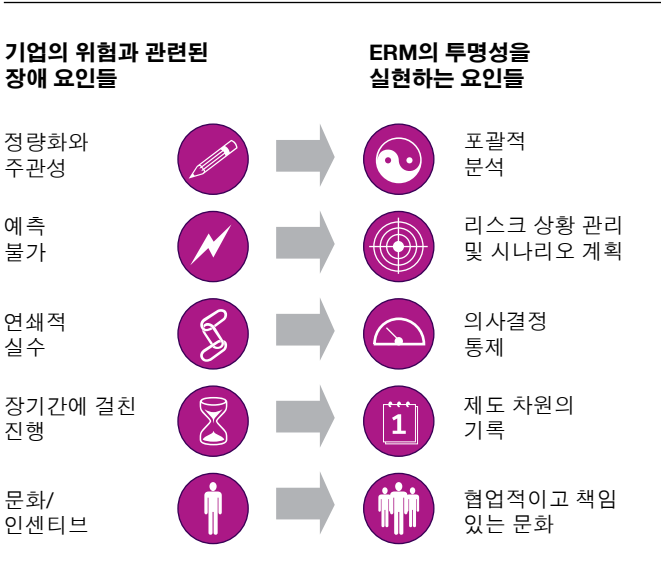


그림 5: 리스크 관리의 방해 요소에 대한 해결안.

MRE(Managing risk events)와 시나리오 계획

리스크 예방 활동에 많은 노력을 기울였고 불가피한 리스크 상황 관리, 응대력, 복원력, 교육 및 피드백 메커니즘의 구축에는 충분한 노력을 기울이지 않습니다. ERM의 머리글자를 거꾸로 하면 이미 소개된 MRE로 “리스크 상황 관리(managing risk events)”의 뜻을 가지고 있습니다. 대부분의 리스크 관리 프로그램은 리스크를 완화 또는 예방하기 위한

활동에만 집중하고 있습니다. 리스크를 방지하기 위한 최선의 노력에도 불구하고 리스크 상황은 발생할 것이므로, MRE는 만일의 경우를 대비해 이에 대응하고, 복구하고 배우는 것이 필요합니다. 미사용된 MRE 프로세스와 활동에 드는 비용은 확인하고 측정하고 계획할 수 있습니다. 예를 들어, 준비 비용은 정기 예산의 일부인 반면, 필요하지만 존재하지 않는 MRE 프로세스와 활동에 드는 비용은 엄청날 수 있습니다.

포괄적인 분석

IBM GBS(Global Business Services) ERM 절차에는 그림 6과 같이 ERM 리스크 상황을 저장하기 위해 리스크 포트폴리오 프레임워크를 통합하여 포괄적인 분석을 지원하기 위한 ERM 솔루션이 있습니다.

이 프로세스는 전략 및 운영 목표를 정기적으로 설정하여 이루어지고, 적절한 상황에서 발생할 수 있는 리스크의 목록화와 범주화 대상을 “식별”함으로써 시작합니다. 이 단계에서 중요한 것은 다른 리스크를 고려하는 부분에서 포괄적이고 철저해야 한다는 것입니다 이미 일어난 부분과 앞으로 예정된 부분 외에 가능성 있는 부분도 포함해야 한다는 것입니다. 권한 결정 및 감정적 평론은 무시해야 하며 리스크는 그 어떤 것도 가능성이 없거나, 너무 파격적이거나, 너무 파괴적이라고 해서 무시해서는 안됩니다. 이 단계의 가치는 어떤 일이 일어날 수 있는지 또는 일어날만한 것인지 알고 잠재적인 리스크 상황을 피하거나 예방하기 위한 적절한 분석을 수행하는 데 있습니다. 리스크 상황을 피하거나 예방할 수 없더라도, 조직은 재무 또는 감정 조절을 포함해 리스크 결과를 이해하고, 준비하고 평가해야 합니다(예: “실패는 선택사항이 아님”).

조직은 잠재적 리스크를 폭넓게 바라보고 올바른 재고와 범위를 가지고 ERM 프로그램을 구축해야 합니다. 리스크 재고의 예를 고려하기 위해 이러한 범위를 정의하는 하나의 방법이 그림 6에 나와 있습니다.

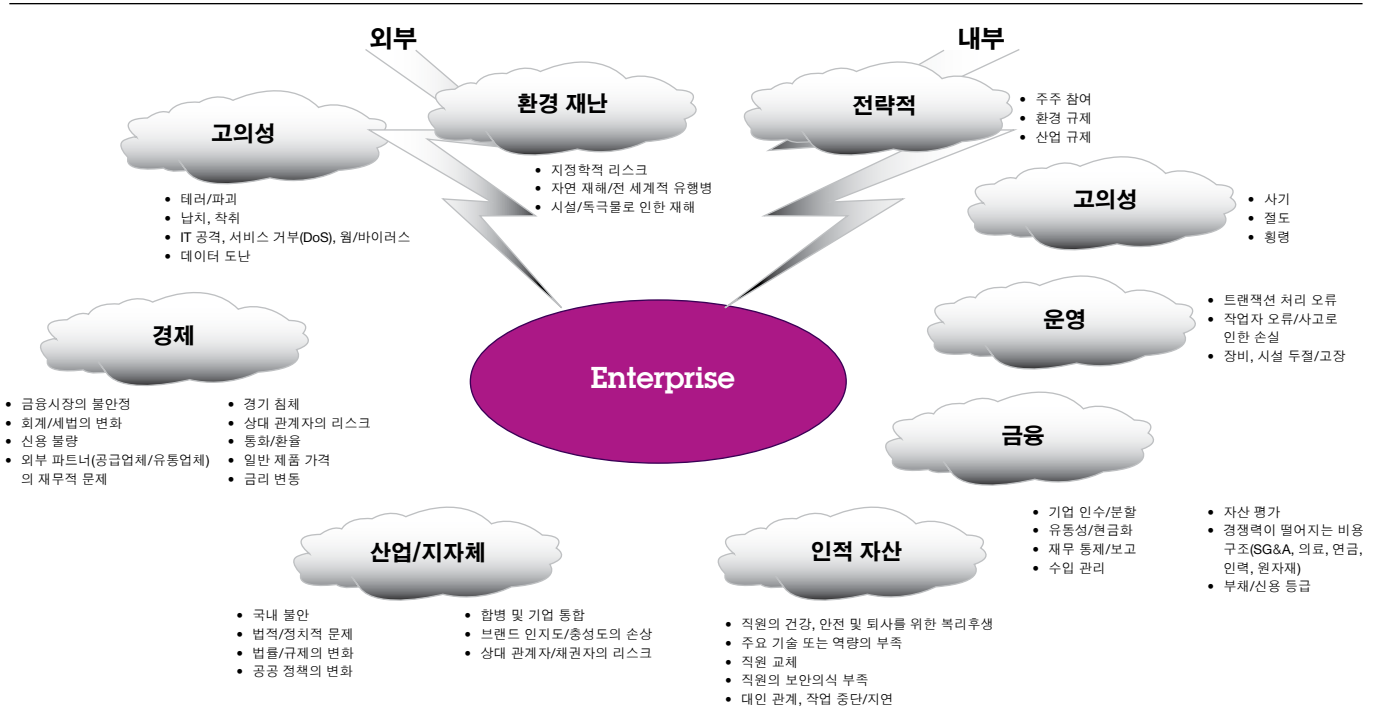


그림 6: 기업 리스크 상황을 저장하기 위한 프레임워크.

IBM GBS는 ERM Transformation Methodology 내에 리스크 포트폴리오 프레임워크를 정의하여 리스크를 그룹으로 정리하고 적절하고 포괄적인 분석을 제공합니다. 먼저, 외부/내부적 리스크 요인은 통제불능 요소와 통제가능 요소로 분리됩니다. 각각의 경우 리스크는 분석을 위해 범주화됩니다. 산업, 거시경제, 의도 및 위험과 같은 외부 리스크는 기업의 성과는 물론 MRE 전술에도 서로 다른 영향을 줍니다. 예를 들어, 매출과 공급망 비용에 영향을 줄 수 있는 경제 상황은 금리, 환율 변화 및 원자재 비용을 포함할 수 있습니다. 다양한 시나리오로 재무적 영향을 적절하게 모델링하면 적절한 자산 증대, 헤징 및 재고 관리 계획에 도움이 됩니다. 전략에서 운영에 이르는 내부 리스크는 완화하는 방식을 평가하고 개발하기 위해 이와 비슷하게 범주화됩니다. 다행히 내부 리스크의 경우, 기업은 통제, 비즈니스 이행 및 기타 노력을 통해 이러한 리스크를 실제로 완화하기 위해 준비 외에도 많은 일들을 할 수 있습니다.

리스크 평가는 보고서 또는 서면 분석 형태로 이루어져야 리스크를 평가하고 계획할 수 있습니다. 리스크는 리스크 가능성, 영향 및 리스크를 흡수하기 위한 상대적 비용 및/또는 MRE 전술 투자 비용(자산, 안전 시스템, 이중성, 관계 등)으로 평가할 수 있습니다. 이 분석 과정에서는 큰 영향을 미칠 리스크 상황에 높은 우선순위를 두어야 합니다. 모든 리스크는 발생 가능성, 상황 발생 시 영향(응답/복구 노력 포함), 준비/방지 비용 및 리스크가 발생하는 속도 등 여러 가지 주요 차원에서 측정해야 합니다. 이를 통해 계획의 우선순위를 정하고, 또한 이를 리스크 스코어카드의 기준으로 삼습니다.

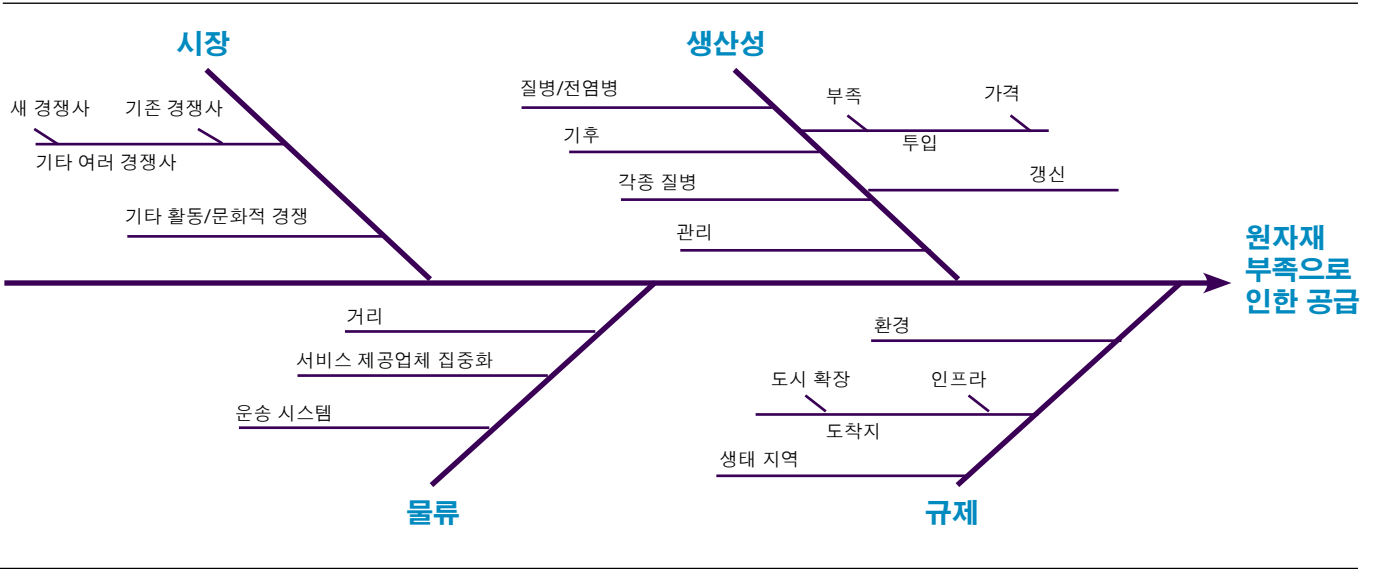


그림 7: 리스크 원인과 결과 예.

리스크를 평가하고 리스크를 예방 또는 완화하기 위해 계획하는 방법은 근본적 원인을 해결하는 것입니다. 예를 들어, 어느 남미 상품 제조업체는 그림 7과 같은 근본적인 원인 분석을 진행하면서 주요 원자재의 공급 부족과 공급망과의 관계를 연관시켰습니다.

리스크 스코어카드는 기본 리스크 정보, 예상 리스크, 여러 제어 유형, 잠재적 영향, 완화 기회, 완화 비용, 복구 요건과 같은 정보를 포함할 수 있습니다.

이 분석에서 리스크 “플레이북”이라는 산출물을 얻어야 합니다. 스포츠 팀에서 여러 비상 상황과 수비 또는 공격 과제 해결을 위한 플레이북을 개발하는 것처럼, 기업도 리스크 상황이 임박하거나 발생한 경우 따를 플레이북을 마련해야 합니다. 이 플레이북은 구체적인 조치에 관한 내용을 수록할 뿐 아니라 사태가 예상과 다르게 전개될 경우 유연성을 발휘하면서 위기에 대처하고 그 영향을 완화할 의사결정을 내리는 데 길잡이가 될 지침을 포함합니다.

비용 준비: 항공회사의 연료 구매 대비책

2008년에 유가가 급등하자, 한 대형 항공사는 2009년 연료 구매량 중 상당 부분을 고정 가격으로 구입하는 헤지 거래 계약을 체결했습니다. 한 회계분기도 채 지나지 않아 유가가 하락하자, 구매 계약 시점에는 미디어로부터 칭송 받던 이 헤지 계약이 재앙으로 돌변했고 수백만 달러를 걸손 처리해야 했습니다. 이 결정은 큰 부정적 결과를 가져왔지만, 이 사례의 MRE, 즉 헤지 프로그램은 알려진 관리 가능한 재정적 영향에 대비한 것이었습니다. 즉 어떤 의미에서 이 회사는 미처 대비하지 못한 손실을 입지는 않았습니다. 만약 반대의 상황이 벌어졌다면, 즉 이 회사가 헤지 계약을 체결하지 않고 2008년 추세대로 유가가 계속 상승했다면, 예상치 못한 비용이 발생하여 회사에 치명적인 타격이 되었을 것입니다.

의사결정 제어

KPI(Key Performance Indicator) 또는 KRI(Key Risk Indicator)를 포괄적으로 적용하여 리스크 상황의 영향을 평가하고 그에 따른 완화 조치를 측정하는 리스크 모니터링 프로그램을 마련해야 합니다. 이는 경영진과 직원 모두 리스크 상황을 이해하는 데 활용하는 의사결정 제어 역할을 수행합니다.

기업이 위기 시점 외에도 “안정 상태”로 경영하려면, 모니터링, 보고 및 검토 과정을 통해 연쇄적 실수의 발생 여부와 리스크 상황의 가능성 변화 여부를 측정해야 합니다. 이것은 연쇄적 실수와 심각한 위험 수위에 달하는 상황에 대비하기 위한 것입니다. 실수의 사슬을 깨는 긍정적인 노력을 지속적으로, 일관성 있게 기울여야 합니다. 이를테면 향후 리스크 상황에 영향을 줄 만한 원인들을 철저히 분석합니다.

위험 상황이 발생하면 MRE의 “기능”은 준비된 비상 조직과 같이 상황을 통제할 수 있어야 합니다. 위험을 관리하는 동시에, 비즈니스를 정상으로 돌리고 상황을 복구하는 것이 최우선순위입니다. 이 상황을 향후 계획의 교훈으로 삼는 것도 중요합니다.

선진 기업들은 리스크 분석, 측정, 모델링 및 예측에 데이터 분석 기법을 활용하는 능력을 키우고 있습니다. 이 새로운 도구는 여러 범주에서 더 정교하게 리스크를 방지, 탐지하고 대처할 수 있게 해줍니다.

예를 들어, 과거에 어느 남미 상품 제조업체는 다음과 같은 주요 지표를 참고 자료로 이용해 주요 원자재의 공급 부족을 측정했습니다.

- 기존 공급 계약의 평균 기간
- 1년 내 공급 계약의 성숙도(%)
- 공급업체의 만족도
- 전염병과 질병 관련 생산성 손실.

제도 차원의 기록

(성공적이든 그렇지 않든) 리스크 상황을 해결할 때 리스크 관리자는 식별 단계까지 프로세스를 되돌아보면서 얼마나 정확하게 해당 사건을 식별하고 대비했는지 그리고 실제로 어떤 영향과 비용이 발생했는지 판단할 수 있어야 합니다. 리스크 상황에 대한 지식을 공식적인 기록 형태로 보관함으로써 다른 관련 리스크 분석, 플레이북 및 배포를 검토하고 수정할 때 참조해야 합니다. 리스크를 계획하는 과정에서 관리자는 향후 리스크 관리를 위한 시간대를 확장해 비즈니스의 전반적 상황을 근본적으로 파악할 수 있는 장기적 관점을 개발해야 합니다. 이는 최근의 사건과 가까운 장래에만 관심을 기울이는 근시안적 습성을 극복하기 위한 조치입니다.

리스크 상황은 예측이 되거나, 예측이 되지 않을 수 있습니다(known unknowns와 unknown unknowns로 표현되기도 함). 예측하지 못한 리스크 상황이 일어나면, 조직은 이런 상황이 오는 것도 알지 못했던 이유를 평가하고 리스크에 대한 시야를 넓혀야 합니다. 예측한 리스크 상황이 일어나면 두 가지 질문을 해야 합니다. 첫째, 조직이 적절한 정확성을 통해 이 상황을 예측했는지, 둘째, 이에 대한 영향을 적절하게 추산했는지 자문합니다. 둘 중 어느 하나라도 부정적인 대답이 나온다면, 이를 예측하지 못한 상황으로 간주해야 합니다.

과거를 살펴볼 때 의사결정 자체보다는 적용된 가정의 유효성을 점검하는 것이 더 중요합니다. 아무리 신중하게 결정을 내렸더라도 기본 가정 또는 사실 관계가 틀렸다면 잘못될 수 있습니다. 여기에는 기억과 개인적 경험에만 의존하는 것과 다른 접근법이 필요할 수 있습니다.

이러한 유형의 소급 분석을 수행하는 조직은 ERM 프로그램이 수년 후에도 성숙해질 것으로 인식해야 하며 처음 수립된 시점에서 100% 정확한 예측을 한다는 것은 거의 불가능합니다. 예를 들어, 미국에 본사를 둔 어느 소프트웨어 회사는 자사의 리스크 프로그램을 1년 후에 검토하고 많은 리스크가 있다는 것을 확인했지만 이후에는 이 리스크의 영향이 덜 미치거나 일상 업무를 통해 충분히 관리될 수 있을 것으로 판단했습니다. 이 회사는 또한 몇 가지 예측되지 않은 리스크 상황을 경험했습니다. 하지만, 프로그램이 초기 단계였기 때문에 이 회사는 이를 교훈적 경험으로 이용해 프로그램을 개선했습니다.

제도 차원에서 공식적인 기록을 작성하고 보관하며 이를 위한 형식, 절차, 업데이트 프로세스와 사용에 대한 인센티브까지 갖춰야 합니다. 제도 차원의 기록에서는 편견, 아침 및 수정주의 역사관을 배제해야 합니다. 기존에 일어났던 최악의 사건은 기억해내어 연구하는데 고통스러울 수 있습니다만, 그보다 더 큰 귀중한 가치가 있습니다. 결국, 이 공식적인 기록은 ERM 기반의 기업을 만드는 데 도움을 주었습니다.

협업적이고 책임 있는 문화

ERM 및 MRE 프로그램이 성공을 거두기 위해서는 사내에서 공식적인 책임으로 자리잡아야 합니다. ERM 부서는 리스크 허용치를 설정하고 예방, 완화 및 복구 조치를 이행하며 검토를 실시하고 지침을 마련하며 전사적 차원의 정책을 내놓을 권한이 있어야 합니다. 모든 비즈니스 의사결정을 통제하고 지휘하는 권한을 휘두르지는 않겠지만, 어떻게 의사결정이 내려져야 하는가를 알려주는 길잡이, 도구 및 실무 기법을 제공해야 합니다. 이러한 맥락에서 비즈니스 의사결정을 감시하는 최고기구나 사무국보다는 CoE(center of excellence)가 이런 역할을 맡는 것이 바람직합니다.

최근 몇 가지 연구를 통해, 리스크 관리는 팀 스포츠로 자리잡았으며 조직의 경영진과 최고 임원들이 다투어 경쟁하고 전체 임원들이 지원할 때 성공할 수 있다는 것을 알 수 있습니다. CRO(Chief Risk Officer)이든지 아니든지 조직의 수석 리스크 담당 임원진은 해당 프로세스를 소유하고 운영할 수 있는 반면 리스크 자체는 비즈니스 부서가 소유하는 것입니다.

리스크 관리에 더 유익한 방향으로 조직의 문화가 바뀌는 과정에서 ERM 팀은 그 길잡이가 될 수 있습니다. 권위주의적 주장에 반론을 제기하고 다양한 가능성을 받아들이며 실패를 솔직하게 검토하는 것은 큰 행동의 변화를 의미할 수 있으며, 이를 위해서는 커뮤니케이션 및 교육에 대한 투자 그리고 경영진의 지지가 필요합니다.

하지만, 이를 성공적으로 완수하려면, 마지막 과정이 필요한데 그것은 인센티브를 통해 조직이 리스크를 담당할 부분을 보상하는 것입니다. 특히, 조직은 장기 성과 또는 장기간에 걸쳐 책임을 완수한 부분보다 단기 성과가 높다는 사실이 입증될 때까지 성과에 대한 인센티브를 지급할 수 없도록 정해야 합니다.

ERM 기능은 모든 비즈니스 계층에 걸쳐 의사결정자의 권한으로 검토하는 것보다 “CoE(center of excellence)”의 견지에서 검토해야 합니다.

결론

효과적인 리스크 관리를 방해하는 요소에는 어떤 것들이 있습니까? 귀사의 문화는 “외형이 반듯한 기업”을 중시하십니까? 리스크 노출의 3 ~ 4가지 주요 영역에는 어떤 것들이 있습니까? 이들 중 어느 것이 기업의 재무 성과의 균형을 깨뜨리고 잠재적인 시장 자본의 하락을 불러 일으킬 수 있습니까?

리스크 상황은 일어나기 마련이며, 그 중 대부분은 회사의 의사결정권자가 통제할 수 있는 범위에 있습니다. 리스크의 진실은 끊임없이 “가려지며” 시간에 의해 추상화됩니다. 연쇄적 실수를 거치기도 하며, 가장 뛰어나고 현명한 사람들에게 외면 받습니다. 심지어 좋은 의도를 지닌 행동과 인센티브로 인해 촉발되기도 합니다. ERM을 새로운 관점으로 보려면 조직은 방해 요소를 없애고, 리스크를 새로운 관점으로 검토하고, 장기적 비전을 가지고, 최종적으로 리스크가 발생하는 즉시 바로 대응해야 합니다.

IBM 기업가치연구소의 연구에 대한 자세한 정보는 iibv@us.ibm.com으로 문의해 주십시오. 전체 연구 카탈로그는 다음 사이트를 통해 확인할 수 있습니다.

ibm.com/iibv

IBM 기업가치연구소를 통해 통찰에 관련된 최신 자료를 직접 받아볼 수 있습니다. IBV 조사를 토대로 작성된 전략적 통찰 및 권장사항을 임원 보고서 형태로 제공하는 월간 e-newsletter인 IdeaWatch에 가입하시기 바랍니다.

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

저자 이력

Robert Torok는 IBM 캐나다의 전략 및 혁신 컨설팅 부서의 수석 컨설턴트입니다. 그는 전 세계 고객사의 기업 리스크 관리 서비스를 개발하고 제공하며, 리스크 인식, 관리 및 완화에 대한 전문성을 갖추었으며, 위험 및 성과 관리를 통합하는 업무를 담당하고 있습니다. Rob는 뉴욕대에서 Schulich School of Business MBA를 수료했으며 캐나다의 공인 회계사입니다. 그는 캐나다와 미국에서 ERM 전문 저술가 겸 연사로도 활발하게 활동하고 있습니다. Rob에게 문의할 수 있는 연락처는 robert.torok@ca.ibm.com입니다.

Carl Nordman은 IBM 기업가치연구소 Global Business Services의 공동 파트너입니다. 그는 현재 Financial Management Research 팀의 연구 담당 이사(Research Director)로, 재무 부서와 CFO(Chief Financial Officer)에게 리서치 기반의 사고 리더십을 개발하고 배포하는 업무를 담당하고 있습니다. Carl은 14년 간 재무/경영 변화 컨설팅을 고객에게 제공한 경험을 포함해 24년 간 금융 서비스에 종사한 경험을 가지고 있습니다. Carl의 경력으로는 전략을 통한 변화와 구현을 통한 솔루션 개발에 대한 모든 관점을 포함합니다. Carl은 버클리의 캘리포니아 대학에서 B.A를 수료하고 예일대에서 경영학 MBA를 수료했습니다. Carl에게 문의할 수 있는 연락처는 carl.nordman@us.ibm.com입니다.

Spencer Lin은 IBM Global Business Services Financial Management 부서의 공동 파트너입니다. 그는 현재 Financial Management Global Business Advisor로 재직하고 있습니다. 이 역할을 통해 Spencer는 전략 개발, 계획, 시장 개발 및 솔루션을 담당하고 있습니다. 그는 과거 16년 간의 재무 관리와 전략 컨설팅 경력과 재무 변화, 전략 개발 및 프로세스 개선에 대한 다양한 경험을 가지고 있습니다. 그는 2005년, 2008년 및 2010년도 IBM Global CFO 연구의 공동 저술자이기도 합니다. Spencer는 프린스턴 대학에서 B.S를 수료하고 Northwestern University의 J.L. Kellogg School of Management에서 MBA를 수료했습니다. Spencer에게 문의할 수 있는 연락처는 spencer.lin@us.ibm.com입니다.

추가 정보

이 연구에 대한 추가 정보는 가까운 Financial & Risk Management 책임자에게 문의하십시오.

글로벌 비즈니스 서비스

글로벌 ERM CoE(Center of Excellence)

Robert Torok, robert.torok@ca.ibm.com

북미 및 전 세계

William Fuessler, william.fuessler@us.ibm.com

Spencer Lin, spencer.lin@us.ibm.com

북유럽

Ian McMillan, ian.mcmillan@uk.ibm.com

남유럽

Philippe Bellavoine, philippe.bellavoine@fr.ibm.com

중앙동유럽, 중동 및 아프리카

Mark Ramsey, mark.ramsey@cz.ibm.com

아태지역 및 라틴 아메리카

Grace Chopard, grace.chopard@au1.ibm.com

일본

Mie Matsuo, miematsu@jp.ibm.com

IBM 기업가치연구소

Carl Nordman, carl.nordman@us.ibm.com

변화하는 세계를 위한 든든한 파트너

IBM은 고객과 협력하여 비즈니스 통찰력, 고급 연구 및 기술을 함께 도출하여 오늘날과 같이 빠르게 변화하는 환경에서 뚜렷한 이점을 제공합니다. 비즈니스 설계 및 실행에 대한 IBM의 통합적 접근 방법을 통해 전략을 실행으로 옮기도록 도와 드립니다. 또한 IBM은 17개 업종에서의 전문 지식과 170개국에 걸친 세계적 네트워크를 이용해 고객이 변화를 예측하고 새로운 기회로부터 이익을 창출할 수 있도록 지원합니다.

참조

- 1 “Balancing Risk and Performance with an Integrated Finance Organization. The Global CFO Study” IBM 기업가치연구소. 2007년 10월 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008cfostudy.html>
- 2 Corporate Executive Board, with permission. From the Audit Director Roundtable of The Finance And Strategy Practice. 2010년. www.adr.executiveboard.com
- 3 “Improving Enterprise Risk Management Outcomes.” Joint ERM Study, IBM and APQC.
- 4 Corporate Executive Board, with permission. From the Audit Director Roundtable of The Finance And Strategy Practice. www.adr.executiveboard.com. 2010년
- 5 “Improving Enterprise Risk Management Outcomes.” Joint ERM Study, IBM and APQC.
- 6 Ibid.
- 7 Thompson, Ben. “Keeping Calm in a Crisis.” *Business Management*. 2011년 5월 11일. <http://www.busmanagement.com/article/Keeping-Calm-in-a-Crisis/>
- 8 Gasparino, C. “The Sellout.” HarperCollins. 2009년.
- 9 Author interview with Fortune 20 executive.



© Copyright IBM Corporation 2011

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

Produced in the United States of America
2011년 6월
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



GBE03412-KRKO-00