

대부분의 사람들은 재해, 위기 등에 대해 생각하는 것을 별로 달가워하지 않습니다. 특히, 자신이 몸담고 있는 직장과 생활하고 있는 사회, 가정에 손해를 끼치고 이를 파괴하려고 하는 것들에 대해 상상하는 것은 결코 즐거운 일은 아닐 것입니다.

실제로 MIT 대학에서 잠재적인 대규모 충격에 대한 기업의 대응상황을 조사한 결과 대부분의 기업들은 아직도 리스크와 그 리스크가 기업에 미칠 수 있는 영향에 관해 체계적으로 고려하지 않고 있는 것으로 드러났습니다. 다만, 예외적으로 과거에 임직원의 납치사건이나 해외 공장에서의 노동쟁의 등의 충격을 겪었던 기업들은 이미 9.11 이전에도 충격에 대한 대비를 어느 정도 갖추고 있었고, 기업의 인적 및 물적재산을 보호하고 충격 후의 원상복원 능력을 강화하기 위하여 다양한 조치를 취해온 반면, 과거에 경험이 없는 기업들은 막연한 걱정만 하고 있을 뿐 바뀐 것이 아무것도 없었다고 합니다.

그러나 재해, 위기상황을 기회로 생각하고 이에 대한 대비를 통해 기업의 복원력, 탄력성을 높이는 것이야말로 기업의 일상적인 유연성을 증가시켜 갈수록 빠르게 변하고 불확실해져 가는 상황에 대응할 수 있도록 해 줍니다.

이 책은 2002년초 MIT대학의 SCE(Supply Chain Exchange) 연구프로그램에 참가한 학자들과 여러 기업인들이 심각해져 가는 테러공격에 의한 경제손실, 불안, 영향에 대한 토론을 하면서 시작되었습니다. 토론을 거치는 과정에서 재해, 위기상황에서 기업의 재산보호와 원상복원 능력 대한 명쾌한 경영지침이나,

모델 내지는 이론이 존재하지 않는다는 것이 분명해졌습니다. 이에 따라 MIT의 트랜스포테이션 & 로지스틱스 연구센터(CTL; Center for Transportation & Logistics)를 중심으로 5년에 걸쳐 케임브리지-MIT연구소(CMI)를 통한 영국 정부의 지원, 그리고 많은 글로벌기업의 재정지원과 협조가 바탕이 되어 연구가 진행되었고, 그 연구결과가 이 책 내용의 대부분을 차지하고 있습니다.

연구가 진행되는 과정에서 본 연구의 영역을 확대해서 다양한 충격을 다루어야 할 필요성과 지진, 홍수 및 사고 등과 같은 예기치 못한 많은 사건들이 테러공격만큼이나 기업에게는 큰 영향을 가져올 수 있다는 사실이 더욱 확실해졌으며, 특히 이 책에서는 이에 대비하기 위해 다음 사항들을 고려하도록 당부하고 있습니다.

□ 대응을 위한 조직

*Organizing for Action*

리스크 관리 최고 책임자의 임무에는 재산의 보호뿐만 아니라 충격으로부터 신속하게 회복할 수 있는 유연성을 높이는 것과 함께 자사의 고객들을 보호하려는 노력도 포함하여야 합니다.

□ 리스크의 평가

*Assessing Vulnerabilities*

무엇이 잘못될 수 있는가, 그것이 일어날 가능성은 얼마나 되는가, 잠재적 영향은 어느 정도 심각할 것인가의 세 가지 물음에서 출발하여 가능성이 높고 가장 심각한 타격을 가져올 수 있는 충격에 집중적으로 대응합니다.

□ 충격의 발생가능성 감축

*Reducing the Likelihood of Disruptions*

조기탐지와 적절한 다층적 대응조치를 구현하고, 이들이 유기적으로 작용하여 실패할

가능성을 줄임으로써, 충격이 발생하더라도 이를 제한적이고 소규모로 억제함으로써 기업의 탄력성을 높일 수 있습니다.

□ 재산보호를 위한 상호 협력

*Collaborating for Security*

다양한 위원회, 협회 등을 통해 각 기업들은 서로의 노하우를 교환하고 상호간의 벤치마킹을 할 수 있게 되고, 이를 통해 다른 기업들의 경험으로부터 배울 수 있도록 함으로써 정작 충격이 발생하여 “빠져린 교환을 얻기” 전에 개별기업의 취약성을 줄일 수 있도록 해 줍니다.

□ 여유능력의 유지

*Building in Redundancies*

여유자원과 능력을 확보하여, 복수 공급업체와의 거래, 추가 재고, 잉여 생산능력, 인원확충, 가동률의 하향 유지 등은 복원력을 창출할 수 있는 가장 간단한 방법 중 하나로, 기업이 충격으로부터 빨리 회복할 수 있도록 해 주는 역할을 할 수 있습니다.

□ 탄력적인 공급망의 설계

*Designing Resilient Supply Chains*

기업경영을 잘 하기 위해서는 공급망의 다각화와 이에 따른 불가피한 비용에만 의존하려 할 것이 아니라 잉여는 적더라도 충격으로부터 빨리 회복하는 데 사용할 수 있는 유연성을 구축함으로써 탄력성을 개발해야 합니다. 유연성은 기업에게는 불가피한 고정 비용이 아니라 수요와 공급을 맞추는 일상의 문제를 해결하는 데 쓰이는 분명히 실존하는 자산인 것입니다.

□ 교육훈련과 문화형성에의 투자

*Investing in People and Culture*

대부분의 기업에서 가장 중요한 자산은 직원들입니다. 예를 들자면, 다양한 교육훈련과 순환근무를 통해 특정한 업무를 처리할 수 있는 직원의 수가 늘어남으로써 충격이 발생하거나 또는 가동률이 절정에 달했을 때 적절히 대응할 수 있습니다.

참고로 이 책과 더불어 원서 『The Resilient Enterprise』의 공식 웹페이지인 <http://resilient-enterprise.mit.edu>에서는 New York Times, Wall Street Journal 등 본 번역서의 원서와 관련된 미디어 보도, 서평, 그리고 MIT대 요시 웨피 교수의 여러 강연에 대한 자세한 내용을 보실 수 있습니다.

또한 세계적으로 사업연속성, 탄력성 등에 대한 기업의 대응, 관리가이드라인과 표준을 제시하고 있는 영국 Business Continuity Institute(BCI)협회에서 발간한 『2005 사업연속성계획 수립을 위한 실무 가이드라인(Good Practice Guidelines 2005, A Framework for Business Continuity Management)』에 대한 소개를 추가하였습니다.

아무쪼록 이 책을 통해 많은 글로벌기업들의 경험, 특히 충격에 직면해서 이를 잘 극복한 기업들, 실패한 기업들의 사례를 우리나라 기업의 경영자와 관리자에게 인식함으로써 경각심을 고취할 수 있는 계기가 되고, 아울러 재해·위기 발생시 기업의 표준 접근방법인 사업연속성계획(Business Continuity Plan)을 마련하고 구축하는 기회가 되기를 기대합니다.

2006년 7월

델로이트 안진회계법인 기업리스크자문본부

기업경영에 대한 패러다임이 변하고 있습니다. 과거 경제적 이윤과 주주의 이익만이 최고의 가치를 지니던 시대를 지나, 이제는 경제사회네트워크의 중요 연결고리로서 기업의 사업연속성 확보에 대한 중요성을 점차 인식하게 된 것입니다.

재해·위기상황 등으로 인한 충격과 영향에 유연하게 대응하고, 곧바로 회복, 정상적인 활동을 재개할 수 있는 탄력적 기업에 대한 관심이 커지고 있습니다. 이와는 대조적으로 우리나라에서는 아직 이러한 사업연속성(Business Continuity), 탄력적 기업(Resilient Enterprise)이 무엇이고, 실제적으로 무엇을, 어떻게 해야 하는지에 대한 실례를 담은 책이 없습니다.

전국경제인연합회는 오래전부터 기업의 사회공헌활동의 일환으로 재난재해 발생시 각종 지원네트워크를 활성화해 왔고, 2003년 11월에는 『재난관리와 기업매뉴얼』을 발간하여, 기업의 경영활동에 있어 잠재된 리스크 발생시 위기관리 방안과 긴급 대처방안을 전파·계몽하는 데 게을리하지 않았습니다.

재해와 위기상황에 의한 충격은 언제든지 어떠한 방식으로든 일어날 수 있고 예상치 못한 형태로 기업에게 영향을 미칠 수 있습니다. 이 같은 과제에 대응하기 위하여 취하는 일련의 조치들은 전적으로 기업의 몫일 것입니다. -취약성을 이해·파악하고, 다른 기업·산업의 사례를 통해 배우며, 취약성을 줄일 수 있는 여러 가지 조치와 대응방안을 모색하고 유연성을 내재화하는 것 등...

이 책을 통해서 독자는 단순한 지식의 습득을 넘어 다양한 글로벌 기업들이 산업에서의 재난·위기상황에 성공적으로 대처·관리한 경험과 사례를 간접적으로 공유할 수 있는 기회를 갖게 될 것입니다. 한편, 사업연속성계획(Business Continuity Planning)을 기업에 도입하여 추진하려는 기업 경영진과 실무자뿐 아니라, 정부, 기관 담당자, 그리고 이를 공부하는 학생들에게 좋은 지침서가 될 것으로 확신하면서 본서를 적극 추천하는 바입니다.

2006년 7월

전국경제인연합회 부회장 조건호

최근 국내 시중은행을 중심으로 사업연속성계획(BCP; Business Continuity Planning)의 필요성이 점차 확산되고 있습니다. 또한 기업은 경제적 이윤추구뿐만 아니라 거대한 경제네트워크 내에서 중요한 역할을 지속하기 위하여 여러 위기상황과 취약성에 대응하여 사업연속성을 확보해야 하는 책임을 요구받고 있습니다.

이 같은 요구에 부응하기 위해 딜로이트 안진회계법인은 글로벌 기업의 사업연속성확보전략과 실제 사례를 통해 재해와 위기를 성공적으로 극복한 기업과 실패한 기업의 실례를 소개하여 보다 많은 기업 경영인과 관리자의 관심과 주의를 환기시키고자 합니다.

기업이 직면하고 있는 여타 형태의 위협요소를 체계적으로 분석하고 다른 기업의 경험으로부터 배우며, 재해와 위기상황에 대한 유연성을 높이고, 그에 대한 보안과 함께 복원성(Resilience)에도 관심을 두어, 보안 및 복원성의 효과를 극대화할 수 있도록 자원을 효율적으로 사용할 수 있는 방안들을 제시하는 것이 이 책의 핵심적인 내용입니다.

현실적으로 미국, 유럽의 많은 기업들은 9.11 사태 이후에도 재해와 위기 상황으로부터 오는 충격과 취약성에 대해 체계적으로 대비하지 못하고 있으며, 특히 과거에 특별한 재해상황이나 피해를 입은 경험이 적은 대부분의 기업들은 그 중요성을 인식하지 못하고 있는 것이 현실입니다.

이러한 현실 속에서 정부와 여당을 중심으로 기업의 재해경감·관리 활동을 촉진하기 위해 오는 9월 관련법규를 정기국회에 상정, 11월부터 시행령·시행규칙 등의 제정작업에 착수한다는 방침을 표명하는 등 기업의 사업연속성계획 수립, 이행에 대한 관심과 일련의 움직임은 현 기업의 경영인과 관리자에게 시사하는 바가 크다고 봅니다.

아무쪼록 이 책을 통하여 각 기업과 조직의 재난·위기관리 담당자뿐 아니라 국내 경영인들이 사업연속성 확보계획을 시작하거나 또는 한 단계 업그레이드하는 계기가 되었으면 합니다.

2006년 7월

딜로이트 안진회계법인 대표 양승우