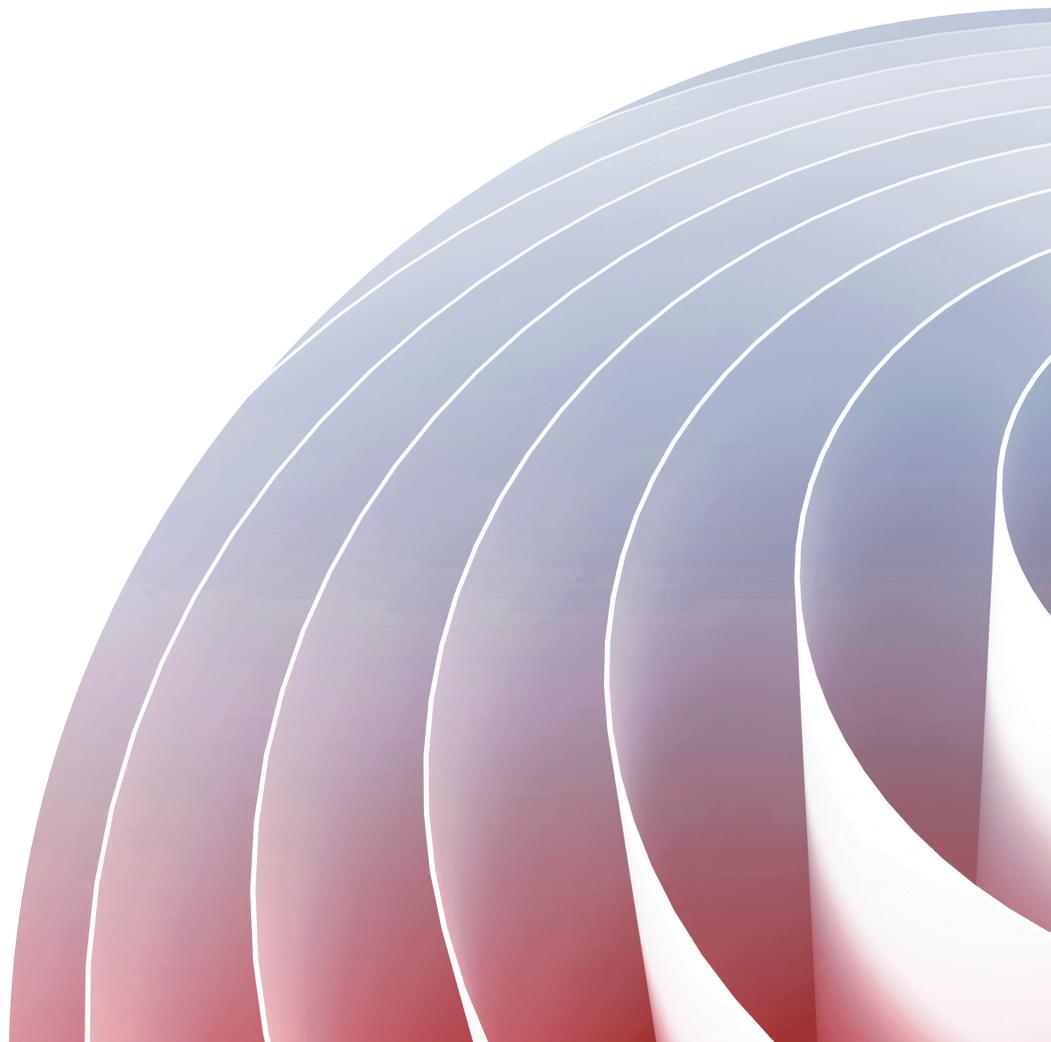


bsi.

...making excellence a habit.™

조직 레질리언스 인덱스
보고서 2017



목차

- 3 머리말
- 4 조직 레질리언스 인덱스: 개요
- 5 조직 레질리언스의 16개 요소
- 7 조직 레질리언스 인덱스: 그 어느 때보다도 중요합니다
- 12 규모, 지역, 설립 연수, 분야에 따른 조직 레질리언스
- 18 결론



하워드 커 (Howard Kerr) BSI 최고경영자의 머리말



오늘날과 같이 격변이 심하고 불확실한 세계에서 조직의 생존과 번영을 보장하기 위해 무엇이 필요한지 이해하는 것은, 그 어느 때보다도 어려울 수 있습니다. 그래서 BSI는 2014년에 세계 최초의 조직 레질리언스 모범 관행 지침인 BS 65000을 발간했습니다.

그 이후로 BSI는 영국 이코노미스트 인텔리전스 유닛 (EIU)과 협력하여, 조직 레질리언스: 지속가능한 기업 설립에 대한 보고서를 작성했습니다. 이는 장기적인 성공을 위해 조직 레질리언스의 중요성을 입증하는 주제와 관련하여 400명 이상의 전세계 비즈니스 리더들의 의견을 수렴하여 작성된 것입니다. BSI는 크랜필드 경영대학원과의 파트너십을 통해, 반세기 동안 수렴되어 온 조직 레질리언스 관련 사고의 정수를 담고 있는 보고서를 발행했을 뿐 아니라, 오늘날의 비즈니스 리더들에게 리스크를 관리하고 미래의 비즈니스 성공에 적응하게 하는 명확한 프레임워크를 제공합니다.

이제 저희는 다시 한번 최초의 '조직 레질리언스 인덱스'를 발행하게 되어 매우 기쁘게 생각합니다.

본 인덱스는 오늘날의 리더가 벤치마크를 통해 조직의 적합성을 평가할 수 있도록 16개 핵심 요소를 제공하며, 이는 리더십, 사람, 프로세스 및 제품이라는 네 가지 범주로 구분됩니다. 해당 요소들은 리스크 관리, 조직 지배구조, 조직 레질리언스, 공급망 리스크 관리에 대한 네 개의 모범 관행 문서들을 사용하여 정의되었습니다.¹

인덱스는 이 보고서에 설명된 여러 통찰력을 제시합니다. 16개의 조직 레질리언스 요소가 전부 중요하지만 흥미롭게도 비즈니스 리더의 43%는 평판 리스크를 가장 중요한 것으로 인식했고, 그들은 중요한 것보다 긴급한 것을 우선 순위로 받아들임으로써 평판 리스크에 매우 민감함을 드러냈습니다. 한편, 리더들의 1/3은 그들의 조직이 이슈 탐지(horizon scanning) 면에서 평균적이거나 뒤떨어진다고 믿고 있는데, 이는 잠재적인 기회와 위협을 식별하는 데 어려움을 겪고 있음을 의미합니다.

BSI는 지속적인 개선의 문화를 내재화하는 것을 목표로 이 인덱스를 작성했습니다. 조직 레질리언스를 완벽하게 달성하려면 고위 경영자의 반성과 도전적인 가정들에 대한 숙고가 필요합니다. 과거의 번영이 미래의 성공을 보장하지는 않지만, 유연성 부족과 내부만을 바라보는 행태는 심지어 가장 큰 기업들의 실패의 원인이었다는 것이 반복적으로 입증되어 왔습니다.

저는 BSI의 인덱스를 통해 보다 많은 조직들이 진취적으로 모든 기회를 포착하고 전진할 수 있는 영감을 얻기를 바랍니다.

조직 레질리언스 인덱스: 개요

BSI 최초의 조직 레질리언스 인덱스는 중요한 시기에 작성되었습니다. 비즈니스 중단과 와해가 심해질 수 있는 시기에는 오직 회복탄력성이 뛰어난 조직만이 생존하고 장기적으로 번영할 수 있습니다.

BSI는 전세계 1,250명 이상의 고위 경영자들에게 질문하여 리더십, 사람, 프로세스, 제품으로 구성된 네 가지 범주에 걸쳐 16개 핵심 요소를 포함하는 레질리언스의 48개 측면을 기준으로 자신의 비즈니스를 평가하도록 했습니다.

그들의 응답은 조직이 자체적 강점과 약점을 인식하는 방법에 대한 고유의 스냅샷(이미지)을 생성하는 데 사용되었습니다. 조직은 자신이 선택한 동료 그룹(peer group)과 비교하여 자기 조직의 레질리언스에 대한 인식을 최초로 벤치마크할 수 있게 되었습니다.

BSI의 연구는 전세계 조직들이 인식하는 비즈니스 적합성에 대해 다음과 같은 풍부한 그림을 제공합니다.

16개 요소는 모두 중요합니다

BSI의 설문 조사는 16개 요소 전부가 비즈니스 성공에 중요함을 다시 강조합니다. 리더십 요소는 특히 중요성이 높다고 나타났습니다.

조직은 네 개의 요소를 레질리언스의 초석으로 보고 있습니다

응답자들이 설문 조사에서 가장 중요한 우선 순위 요소로 선택한 것은 평판 리스크, 재무 측면, 리더십, 비전 및 목적입니다. 이러한 네 가지 요소들이 모두 함께 조직 레질리언스의 초석을 제공합니다.

조직은 비즈니스의 필수 요소에 관한 레질리언스에 대해 긍정적으로 보고 있습니다

레질리언스가 가장 강한 상위 요소 세 가지는 재무 측면, 일관성, 리더십입니다. 이러한 요소들은 최고 경영자가 먼저 집중하는 경향이 있는 영역으로, 더 뛰어난 성과를 위해 기대되는 부분입니다.

공급망의 취약성

응답자들은 레질리언스가 가장 부족한 부분이 공급망이라고 평가합니다. 이는 공급망의 모든 부분이 와해될 가능성이 커진, 오늘날의 복잡한 비즈니스 환경에 대한 현상일 수 있습니다.

민첩성의 탐색

세계가 역동적인 만큼 조직도 민첩해져야 하지만, 응답자들은 정보 관리, 적응 능력 및 혁신 측면의 성과에 대해 덜 긍정적으로 평가했습니다. 이러한 요소들은 전부 유동적이고 유연한 미래형 기업에 내재한 요소입니다.

경영자들은 이러한 요소가 부족하면 재앙이 될 수 있다는 것을 알고 있습니다. 최근 BSI 보고서에 따르면 장기적 성공은 예상치 못한 것에 대한 준비, 즉 '강력한 시스템과 민첩한 사고의 조합'이라는 것을 밝혀냈습니다.²

오래된 기업은 레질리언스가 감소하는 경향이 있습니다

설문 조사에 포함된 기업들 중에서 설립된 지 20년 미만인 기업들의 회복탄력성이 더 뛰어나다고 밝혀졌습니다. 대조적으로 설립된 지 20년이 넘는 기업들의 레질리언스 점수는 더 낮은 경향이 있으며 특히 적응 능력, 혁신 및 이슈 탐지 면에서 현저히 낮게 나타납니다.

인식은 해당 산업 분야에 따라 다양합니다

자기 조직의 레질리언스를 평가하도록 물었을 때, 어떤 부문이냐에 따라서 자기 조직에 대하여 다른 인식을 가지고 있는 것으로 나타났습니다. 예를 들어, 통신/IT 분야는 다른 요소들에 비해 자기 조직 혁신에 대하여 낮은 순위를 매겼지만, 다른 산업 부문과 비교했을 때는 비교적 높은 편이었습니다. 이는 놀라운 결과일 수 있지만, 혁신을 중심으로 움직이는 부문이라면 이 주제에 대한 인식도가 상당히 높은 편일 것이고, 따라서 자기 조직을 더 엄격하게 판단할 가능성이 있습니다.

조직 레질리언스의 16개 요소

BSI는 조직 레질리언스의 모범 관행에 대한 네 개의 핵심 표준들을 응축하고 병합함으로써 조직이 장기적 성공의 일부로 고려해야 할, 조직 레질리언스의 16개 요소를 도출했습니다.

- 조직 레질리언스 가이드 (BS 65000)
- 조직의 효과적인 지배구조를 이행하기 위한 실천 강령 (BS 13500)
- 공급망 리스크 관리. 공급자 사전 자격 심사 (PAS 7000)
- 리스크 관리. 원칙과 지침 (ISO 31000)

또한 비즈니스 연속성 (ISO 22301), 정보보안 (ISO 27001), 환경 경영 (ISO 14001), 보건 및 안전 (BS OHSAS 18001, ISO 45001) 표준들을 포함하여 기타 관련 표준 다수를 검토했습니다.

BSI는 조직 레질리언스를 장기적으로 지원, 유지, 개발하는 데 있어서 핵심적인 '리더십, 사람, 프로세스, 제품'이라는 네 가지 범주에 16개 요소를 그룹지어 구분했습니다.

리더십 (Leadership)

모든 조직 유형의 리더들을 위한 핵심 역할과 책임을 식별합니다.

요소:

- 1. 리더십 (Leadership)**
경영진의 조직문화, 가시성, 성과.
- 2. 비전과 목적 (Vision and Purpose)**
목적의 규정 및 소통 방법, 그리고 전략적 자원 배분에 대한 목적과의 관련성.
- 3. 평판 리스크 (Reputational Risk)**
평판 리스크를 관리하고 제한하기 위한 기업의 접근 방식.
- 4. 재무 측면 (Financial Aspects)**
비즈니스의 재무 측면 관리에 대한 품질.
- 5. 자원 관리 (Resource Management)**
사람과 기술 등의 자원을 필요한 곳에 배치하기 위하여 이를 효율적으로 관리하는 수준.

사람 (People)

조직의 사람, 문화, 가치가 비즈니스의 성공을 좌우합니다. 이는 윤리와 사회적 책임 문제에 대하여 회사가 환경, 시민 사회, 이해 관계자들과 상호 작용하는 방법을 포함합니다.

요소:

- 6. 조직문화 (Culture)**
가치와 행동을 공유하는 수준으로, 신뢰의 구축 및 직원의 참여 정도.
- 7. 지역사회 참여 (Community Engagement)**
기업의 지역 사회와의 관계, 관리 자격 증명, 사회적 책임.
- 8. 인식, 교육 및 테스트 (Awareness, Training and Testing)**
조직 레질리언스의 인식, 교육 및 테스트 수준.
- 9. 일관성 (Alignment)**
품질, 보건과 안전, 정보 보안 등의 분야를 포함하여 조직의 모든 측면이 전략의 실현과 일관된 수준.

프로세스 (Process)

제품 및 서비스 개발 그리고 시장 출시에 있어서 우수 관행을 내재화 하는 것이 성공의 핵심 요소입니다. 조직은 가장 넓은 의미에서의 품질 프로세스에 대한 체계적인 접근이 필요합니다.

요소:

- 10. 지배구조와 책임 (Governance and Accountability)**
지배구조 정책이 명확하게 정의되고 경영진이 모든 이해관계자에 대하여 책임을 갖는 수준.
- 11. 비즈니스 연속성 (Business Continuity)**
비즈니스 연속성 프레임워크, 정책, 절차의 품질.
- 12. 공급망 (Supply Chain)**
공급망 지배구조, 보안, 관리의 품질.
- 13. 정보 및 지식 관리 (Information and Knowledge Management)**
정보 자산 및 지식 공유의 품질.

제품 (Product)

조직은 자사 제품 또는 서비스가 고객의 요구를 충족하고 규제 조건을 준수하는지 이해하고 이를 예상할 수 있어야 합니다. 이 부분의 요소들에는 미래 지향적 접근 방식이 필요합니다. 진정으로 회복탄력적인 기업은 경쟁자보다 앞서 나가는 새로운 제품과 시장을 만들어서 혁신을 추구합니다.

요소:

14. 이슈 탐지 (Horizon scanning)

변화, 위협, 리스크, 기회를 식별하기 위한 기업 정보의 체계적 검토 수준.

15. 혁신 (Innovation)

기업 조직문화의 혁신 장려 및 촉진 수준.

16. 적응 능력 (Adaptive Capacity)

변화와 불확실성을 파악하고, 신속하고 효과적인 조치를 취할 수 있는 능력.

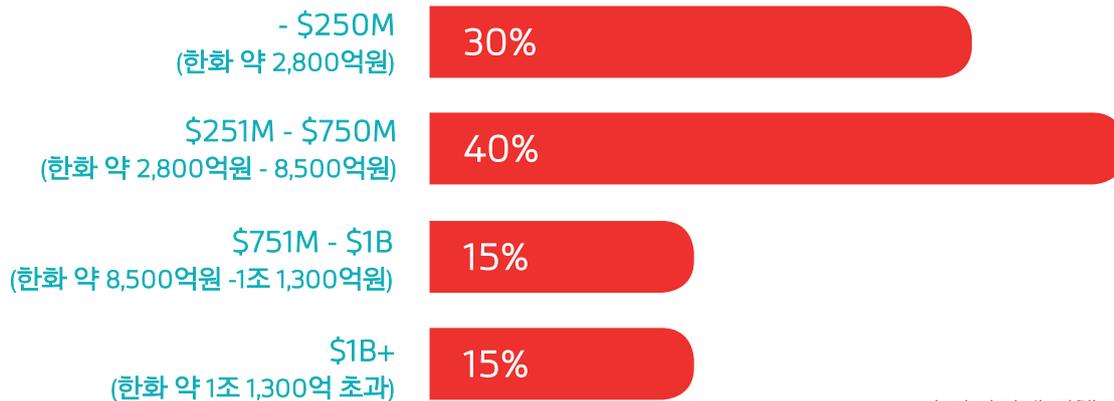


조사 소개

BSI 조직 레질리언스 인덱스는 세 지역에 걸쳐 (영국과 아일랜드, 미국, 아시아 태평양: 호주, 일본, 중국, 인도), 10개 부문 (금융, 전문 서비스, 제조, 통신/IT, 자동차, 식품

에너지, 건설 환경, 헬스케어, 우주 항공) 에 속한 조직의 경영진 1,263명을 대상으로 설문 조사를 수행했습니다.

조직 매출에 따른 응답자 분포



2017년 상반기에 진행된 설문

조직 레질리언스 인덱스: 그 어느 때보다도 중요합니다

조직 레질리언스를 위해서는 모든 측면에서 강해야 합니다. 이는 기업이 가장 약한 부분의 회복탄력성이 전체 비즈니스 레질리언스를 의미할 수 있기 때문입니다. 경영자는 대부분의 영역에서 성과가 뛰어나다고 안심할 수 있지만, 진정으로 회복탄력적인 조직이 되기 위해서는 모든 영역에서의 뛰어난 성과가 요구될 것입니다.

이 연구에서, 응답자는 48개 질문에 응답함으로써 조직 레질리언스의 모든 16개 요소에 대한 자기 조직의 성과를 평가했습니다. (각 요소 당 3가지 질문)

전반적으로, 그들은 16개 요소를 효과적으로 실행하고 있다고 인식했고, 재무 측면, 일관성, 리더십 요소가 가장 강하다고 생각합니다. 반면에 비교적 약한 요소가 있음을 인정하고 현재는 이슈 탐지, 혁신, 공급망 요소에서 성과가 뒤처진다고 했습니다.

또한 그들에게 중요성의 관점에서 16개 요소의 등급을 매기도록 했습니다. 전반적으로 리더들은 16개 요소가 전부 중요하다고 생각하지만, <그림 1>에 나타난 대로 일부 요소를 다른 요소보다 더 중요하다고 생각합니다.

<그림 1> 인식된 성과 및 중요도의 관점에서 평가된 조직 레질리언스의 16개 요소



조직 레질리언스의 네 가지 핵심 범주인 리더십, 사람, 프로세스, 제품은 요소들 간의 관계를 탐색할 수 있게 해주고, 또한 이것이 지역, 규모, 설립 연수, 소유권에 따라 어떻게 바뀔 수 있는지를 파악하게 합니다.

16개 핵심 요소의 느슨한 패턴은 인식된 성과 및/혹은 중요성 면에서 더 많은 변동을 나타내는 반면, 촘촘한 패턴은 성과 및 중요성 두 요인에서 더 적은 변동을 나타냅니다.

전체 패턴은 (인식된 성과의) 평균 레질리언스와 중요성에 대비하여 검토될 수 있습니다.

중요도와 비교한 레질리언스의 전체 개요는 <그림 2>에 나타나 있습니다.

<그림 2> 조직이 레질리언스를 인식하는 방법



네 가지 핵심 범주 별 분석

16개 요소를 포함하는 네 가지 범주는 모두 중요하고 조직 레질리언스를 보장하기 위한 전체의 일부로 작동해야 합니다. <그림 2>의 패턴에서 리더십은 비교적 높은 레질리언스와 중요도 등급을 가지고 가깝게 모여 있는 반면, 제품은 낮은 등급의 레질리언스와 중요도를 띄며, 비교적 흩어져 있습니다. 모든 범주의 상대적인 전체 모양 (모여있는 정도) 및 포지셔닝은 지역, 규모, 분야, 설립 연수에 따라 다르지만, 네 가지 범주 내의 개별 요소 또한 전체 패턴 내에서 변동이 일어날 수 있습니다.

리더십

리더십 범주는 레질리언스 및 중요성 측면에서 모두 높고, 상대적인 강점으로 인식됩니다. 이 결과는 다소 예상이 되는 부분인데, 조직의 의사 결정자가 해당 요소들을 주로 검토하기 때문입니다.

사람

사람 범주 내에서 일관성 요소는 레질리언스가 강한 것으로 인식됩니다. 반면에 인식, 교육 및 테스트 요소는 더 중요하다고 여겨지지만 동시에 개선도 필요한 것으로 인식되고 있습니다.

프로세스

지배구조 및 책임, 비즈니스 연속성은 전반적으로 조직의 통제 하에 있지만, 성과가 낮은 것으로 인식된 공급망은 통제 불가능한 외부 요인의 영향을 쉽게 받을 수 있기 때문에, 리더들은 공급망을 탄력성이 가장 낮은 요소로 평가했습니다.

제품

회복탄력적인 조직은 제품에 대한 경쟁 압력에 대한 계획, 반응, 대응 방식을 평가할 필요가 있습니다. 이 범주의 세 요소가 인식된 성과의 하단에 머물러 있기 때문에, 조직은 이 부분에 대한 노력이 필요할 것으로 보입니다.

인식된 우선 순위

응답자들이 가장 중요한 것으로 간주하는 조직 레질리언스의 요소들은 대부분의 다른 조직들도 마찬가지로 중요하게 여길 것입니다.

특히 평판 리스크는 (아래 '평판이 전부입니다' 글 참조), 기업의 태도와 행동방식이 그 어느때보다 주요하게 관찰되는 요즘 시기에는 당연히 높은 우선 순위에 해당됩니다.

평판 리스크는 BSI의 프레임워크에 있는 다른 몇 가지 요소와 밀접하게 서로 연결되어 있습니다.

예를 들어, 강력한 지배구조 및 책임, 조직문화, 정보 및 지식 관리는 종종 회사의 평판 보호에 매우 중요합니다.

평판 리스크의 일부 동인은 강점으로 간주되지만, 많은 응답자들은 고객 불만을 관리하고, 교훈으로 활용하는 능력에 대해서는 의심하고 있습니다. 더군다나 43%의 응답자는 자기 조직이 평판 리스크에 취약하다는 것에 동의하거나 매우 동의합니다.

그리고 많은 기업이 세계 경제 전망에 대하여 불확실하게 느끼고 있는 지금, 재무 관리 측면의 강점은 조직 레질리언스의 주요 핵심에 해당하는 또 다른 요소입니다.

평판이 전부입니다

조직들은 평판 리스크를 가장 중요한 단 하나의 조직 레질리언스 요소로 인식합니다. 고의든 아니든 소셜미디어가 조직이 내보내는 모든 메시지를 배포하고 증폭할 수 있는 시대이기 때문에, 이는 이해될 수 있는 관점입니다.

또한 고객들의 참여도가 더 높은 것도 영향을 줍니다. Reputation Institute의 최근 조사에 따르면, 소비자의 23%가 평균적인 평판을 가진 회사에서 제품을 구매하고, 38%가 좋은 평판을 가진 회사에서 제품을 구매하고, 77%가 우수한 평판을 가진 회사로부터 구매할 것이라고 응답했습니다.³

회사의 브랜드를 적극적으로 구축하고 이를 통한 장기적 혜택을 위해 외부로 알리는 활동에 대하여, 62%는 자기 조직이 우수하거나 매우 잘한다고 평가했습니다. 회사 브랜드의 적극적 구축에 있어서 미국의 75%는 매우 잘하거나 우수하다고 응답했으며, 이에 비하여 영국과 아일랜드는 55%, 아시아 태평양 지역은 56%만이 매우 잘하거나 우수하다고 응답했습니다.

반면에 전반적으로 이보다 더 적은 응답자 (49%) 만이 고객 불만을 처리하고 고객 경험을 향상시키기 위해 경험으로부터 교훈을 얻는 데 있어서, 자기 조직이 우수하거나 매우 잘한다고 응답했습니다.

지속적인 개선의 필요

조직 레질리언스가 정적인 것이 아니라는 점을 염두에 두는 것이 중요합니다. 모든 요소는 필요 및 사업 환경의 변화에 따라 지속적이고 체계적으로 점검될 필요가 있습니다.

BSI의 설문 조사에 따르면 응답자들은 이미 개선의 여지가 필요한 부분이 많다는 것을 알고 있습니다. 하나의 요소인 리더십을 예로 보자면, 응답자의 1/3 이상이 우수하다고 응답했고, 응답자의 일부 소수만이 16개 요소 전부에 대하여 자기 조직이 우수하다고 응답했습니다.

“ 조직들은 평판 리스크를 가장 중요한 조직 레질리언스 요소로 간주합니다. ”

강점과 약점

조직들은 조직 레질리언스의 다른 요소들에 비하여 일부 요소에 대하여 더 확연한 자신감을 드러냅니다.

상대적 강점

응답자들은 전략적 사고 및 재무 관리에 관련된 분야에서 자기 조직이 더 강하다고 인식하는데, 이는 다음 세 요소에서 특히 강한 것으로 나타납니다.

• 재무 측면

비즈니스의 재무 측면은 평판을 제외한 다른 어떠한 요소보다 더 중요하게 평가되었고, 응답자들은 이 영역에서 자기 조직이 잘 수행하고 있다고 믿습니다. 59%는 비즈니스의 재무 측면 전반에 걸쳐 아주 좋거나 우수하다고 응답했습니다.

• 리더십

응답자의 59%는 그들의 리더십이 아주 좋거나 우수하다고 응답했습니다. 이러한 조직은 장기적 성과 관리 및 리스크 관리에 대한 명확한 초점을 가지고 있습니다.

• 일관성

많은 조직에서는 경영, 조직문화 및 운영 활동이 전략적 우선 순위와 연계되어 있다고 생각합니다. 58%는 조직의 모든 측면이 전략적 목표를 달성하는 방향으로 조율되도록 보장하는 활동을 잘하고 있거나 우수하다고 응답했습니다.

많은 조직이 리더십 관련 요소에 대해 자체적으로 매우 높게 평가하고 있습니다. 예를 들어, 평판 리스크에 대한 그들의 노력이 전형적인 예가 될 수 있는데, 회사의 브랜드를 구축하고 장기적인 이익을 거두기 위해 외부와 의사소통을 하는 적극적 접근법으로 나타나게 됩니다.

마찬가지로 응답자의 상당수는 자기 조직이 명확하게 정의되고 소통되는 기업의 목적과 비전을 가지고 있다고 말합니다. 그들은 비전, 가치, 행동과의 일관성을 갖기 위해, 자원을 할당하는 방법을 결정하는 합의된 전략이 있다고 말합니다.

상대적 약점

그러나 많은 조직들이 조직 레질리언스에 있어 개선이 필요한 부분이 있다고 믿습니다.

특히, 많은 응답자들은 끊임없이 변화하는 글로벌 비즈니스 환경에 대처하는 능력에 매우 중요한 적응 능력 및 이슈 탐지와 같은 요소에 대하여 회복탄력성이 부족하다고 자체적으로 파악하고 있습니다.

조직 레질리언스 16개 요소를 구성하는 48개 측면에 대한 상세한 분석을 보면 기업들이 비교적 약한 일부 영역이 드러납니다.

• 공급망

이는 응답자들이 가장 개선이 필요한 요소로 파악되었습니다. 자동차, 제조, 항공우주 등의 분야와 같이 공급망이 가장 복잡하고 비즈니스 성공에 있어 중요한 부문에 해당하는 이 요소가 가장 개선이 필요한 것으로 나타났습니다.

공급망의 모든 연결고리가 잠재적 파괴의 원인이 될 수 있고, VUCA (변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity))가 오늘날의 뉴노멀로 받아들여지는 시기이므로 그리 놀라운 일이 아닙니다. 응답자들은 특히 공급망 보안이 취약하다고 강조했고, 공급자 상업적 목표에 대비하여 사회, 환경, 보건 문제에 어느 정도의 균형을 취하고 있는지에 대해서도 우려를 표시했습니다.

• 이슈 탐지(horizon scanning)

조직의 약 1/3은 특히 미래 고객의 요구를 충족하는 제품 및 서비스와 관련하여 이슈 탐지 능력을 개선할 필요가 있다고 했으며, 이 요소는 모든 지역과 부문에 걸쳐서 낮은 레질리언스 수준과 중요도의 등급을 받았습니다. 기업이 설립된 지 1년이 되었든 20년 이상이 되었든 여기에 개선의 여지가 있다고 느끼고 있다고는 했지만, 더 오래된 기업일수록 상황이 더 좋지 않았습니다. 이러한 기업은 과거 사건으로부터 배우고, 잠재적 위협을 이해하고, 점차적인 변화 및 혁신적인 변화를 일으킬 프로세스와 시스템이 결여된 상태일 수 있습니다. 이러한 이슈 탐지의 결여는 특히 의료 부문에서 두드러졌으며, 응답자의 45%가 개선이 필요하다고 했습니다.

혁신의 필요성

가장 성공적인 조직은 생존과 번영을 위해 스스로 개혁하는 것에 익숙합니다. 이러한 조직은 새로운 제품이나 서비스를 판매하고, 새로운 기술을 사용하거나 새로운 시장을 찾음으로써 비즈니스를 자주 전환하거나 적응시킵니다.

그러나 많은 조직이 이러한 혁신을 어려워합니다. 응답자들은 혁신의 영역에서 더 큰 협력과 신뢰가 가져올 이득에 동의합니다. 33%가 개선이 필요하다고 응답했습니다. 많은 조직들은 혁신의 필요성을 끊임없이 느끼지만, 48%는 내부 및 외부 이해관계자들의 기여에 대하여 충분한 가치를 부여하는 혁신 구조를 구축하는 데 있어서 자기 조직이 매우 잘하거나 우수하다고 간주합니다. 신규 파트너와의 에코시스템을 형성해야 한다는 절실한 필요성을 감안할 때, 유연한 프레임워크의 결여는 규모에 적합한 혁신을 방해합니다.

오래된 기업은 새로운 방법과 작업 방식을 받아들이는 것을 어려워하는 것으로 나타납니다. 설립 연수가 20년 이상 된 조직들의 39%는 혁신 요소를 개선할 필요가 있다고 말합니다.

“ 조직 레질리언스에는
결승선이 없습니다.
이는 지속적인 개선의
과정이기 때문입니다. ”



규모, 지역, 설립 연수 및 분야에 따른 조직 레질리언스

조직은 인구통계학적 구분에 따라 자기 조직의 현재 조직 레질리언스 상태에 대한 서로 다른 인식을 가지고 있습니다.

너무 크지도, 너무 작지도 않게

조직 레질리언스의 일부 요소에 대해서는, 조직의 규모가 인식된 성과와 상관 관계가 있는 것으로 나타납니다.

예를 들어, 공급망의 경우, 매출액이 2억5천만 달러(한화 약 2,800억원)에서 10억 달러(한화 약 1조 1,300억원) 사이인 중간 규모 기업들은 규모가 더 크거나 작은 기업들에 비하여 자기 조직의 성과를 일관되게 높게 평가합니다. 또한 혁신에 대해서도 중간 규모 기업들은 평가가 더 높습니다. 이들은 협업에 대한 노력에 대해서도 더 높게 평가할 가능성이 많습니다.

또한 크기가 다른 조직들의 우선 순위도 다를 수 있습니다. 매출이 10억 달러(한화 약 1조 1,300억원)가 넘는 최대 규모의 기업들은 재무 측면, 비전과 목적을 가장 중요한 요소로 간주합니다. 매출이 2억5천만 달러(한화 약 2,800억원) 미만인 중소규모 기업들은 평판 리스크와 리더십을 가장 중요한 요소로 간주합니다. 그러나 두 그룹 모두 중요도 면에서 이슈 탐지를 가장 낮게 평가합니다.

오래 되었다고 하여 반드시 더 현명하지는 않습니다
조직 레질리언스와 기업 설립 연수를 대비하면 분명한 패턴이 등장하기 시작합니다. 가장 어린 조직과 가장 오래된 조직이 중간에 속한 조직보다 뒤떨어지는 경향이 있습니다. 그들은 자기 조직의 성과와 16개 요소를 더 낮게 평가할 확률이 높습니다.

설립 연수가 6년에서 10년 사이인 기업은, 대부분의 요소에 대하여 자기 조직이 더 탄력성이 높은 것으로 평가하고, 특히 일관성에 대한 평가가 높았습니다. 이슈 탐지의 경우, 이 그룹과 설립 연수가 20년 이상이 된 조직들 간 성과의 차이는 현격합니다.

사실 더 오래된 기업일수록 조직 레질리언스의 모든 요소에서 뒤쳐진 것으로 확인되며, 이들은 적응 능력과 혁신에서 비교적 낮은 점수를 기록합니다. 앞의 '혁신의 필요성' 파트에서 보았듯이 더 오래된 조직의 39%가 혁신과 독창적인 사고를 장려하는 것을 어려워합니다.

미국은 스스로 선도하고 있다고 인식합니다

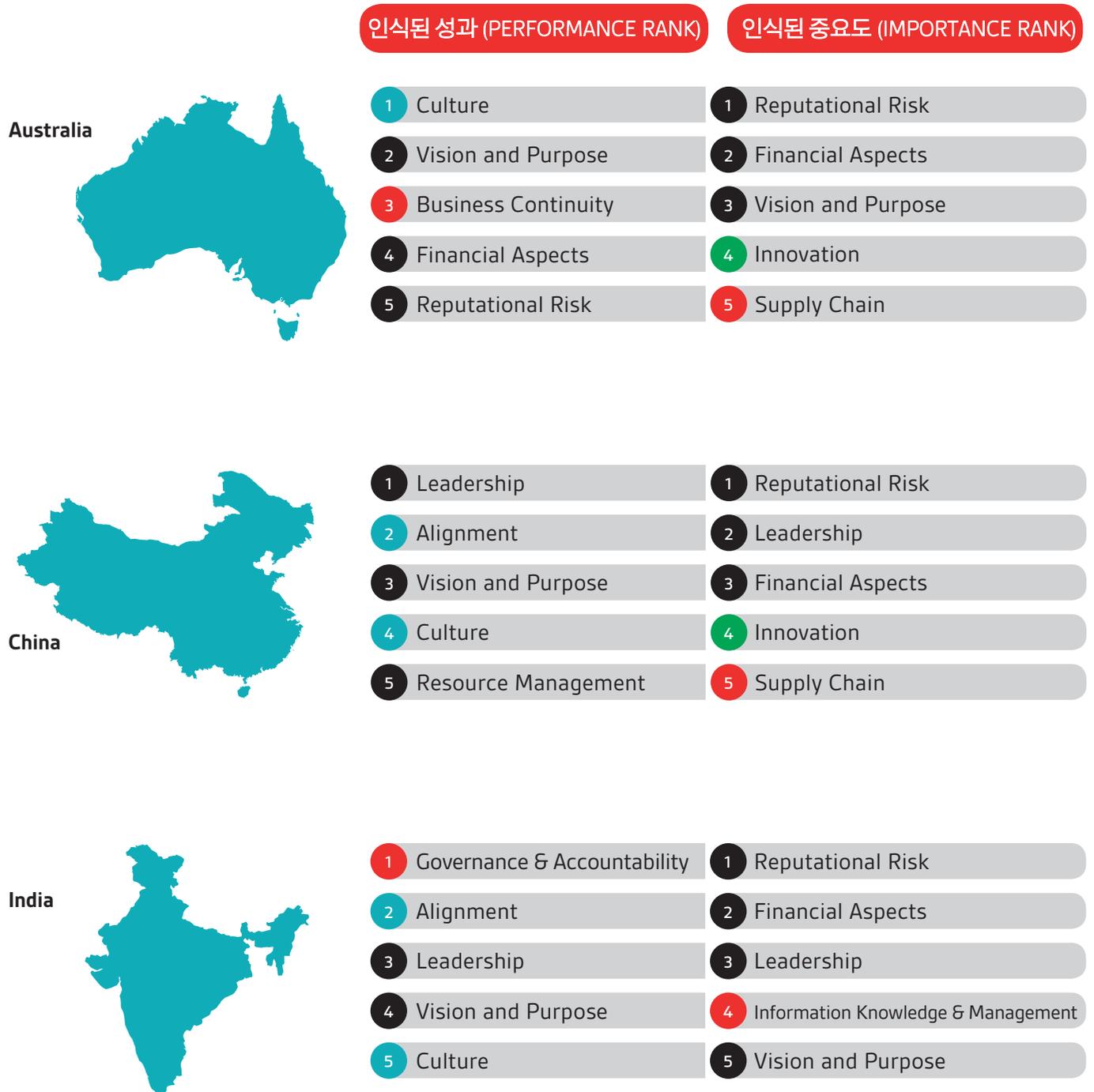
미국의 기업은 스스로 16개 요소 전부에 대하여 가장 높은 조직 레질리언스 점수를 주었고, 특히 평판 리스크에 강한 것으로 자기 조직을 인식했습니다.

13과 14 페이지의 <그림 3>은 가장 성과가 높은 상위 5개 요소 및 가장 중요한 요소들을 나타냅니다. 아시아태평양 지역은 비전과 목적에 대하여 더 높은 성과를 낸다고 인식하여, 재무 측면을 가장 뛰어난 성과의 요소로 선택한 타 지역과는 차별됩니다. (다음 페이지의 <그림 3> 참조)

“가장 젊은 기업들은 특히 혁신, 인식과 교육 및 테스트, 지역 사회 참여 요소들을 중요하게 여깁니다.”



<그림 3> 국가 별 상위 5개 레질리언스 요소



● 리더십 (Leadership)

● 사람 (People)

● 프로세스 (Process)

● 제품 (Product)

Japan



인식된 성과 (PERFORMANCE RANK)

인식된 중요도 (IMPORTANCE RANK)

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| 1 Vision and Purpose | 1 Business Continuity |
| 2 Alignment | 2 Financial Aspects |
| 3 Governance & Accountability | 3 Reputational Risk |
| 4 Financial Aspects | 4 Information Knowledge & Management |
| 5 Community Engagement | 5 Vision and Purpose |

UK and Ireland



- | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| 1 Financial Aspects | 1 Reputational Risk |
| 2 Alignment | 2 Financial Aspects |
| 3 Governance & Accountability | 3 Leadership |
| 4 Leadership | 4 Information & Knowledge Management |
| 5 Vision and Purpose | 5 Innovation |

USA



- | | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1 Financial Aspects | 1 Reputational Risk |
| 2 Leadership | 2 Financial Aspects |
| 3 Alignment | 3 Leadership |
| 4 Business Continuity | 4 Business Continuity |
| 5 Vision and Purpose | 5 Information Knowledge & Management |

산업 분야에 따라 상이함

각 산업 분야에 대한 성과 및 중요도를 기준으로 하는 상위 5개 요소는 <그림 4> (아래 및 다음 페이지)에 나타나 있으며, 16개 레질리언스 요소에 대한 서로 다른 수준의 인식 및 요구사항을 드러냅니다.

<그림 4> 산업 분야 별 상위 5개 레질리언스 요소

	인식된 성과 (PERFORMANCE RANK)	인식된 중요도 (IMPORTANCE RANK)
Aerospace 	<ol style="list-style-type: none"> Alignment Financial Aspects Leadership Vision and Purpose Adaptive Capacity 	<ol style="list-style-type: none"> Financial Aspects Reputational Risk Innovation Information Knowledge & Management Business Continuity
Automotive 	<ol style="list-style-type: none"> Financial Aspects Alignment Leadership Governance & Accountability Business Continuity 	<ol style="list-style-type: none"> Financial Aspects Reputational Risk Innovation Information Knowledge & Management Business Continuity
Built Environment 	<ol style="list-style-type: none"> Leadership Alignment Culture Vision and Purpose Awareness, Training & Testing 	<ol style="list-style-type: none"> Reputational Risk Leadership Innovation Adaptive Capacity Vision & Purpose
Energy 	<ol style="list-style-type: none"> Leadership Alignment Financial Aspects Vision and Purpose Culture 	<ol style="list-style-type: none"> Leadership Vision and Purpose Innovation Adaptive Capacity Reputational Risk
Finance 	<ol style="list-style-type: none"> Governance & Accountability Financial Aspects Leadership Vision & Purpose Alignment 	<ol style="list-style-type: none"> Reputational Risk Financial Aspects Information & Knowledge Management Business Continuity Leadership

● 리더십 (Leadership)

● 사람 (People)

● 프로세스 (Process)

● 제품 (Product)

Food



인식된 성과 (PERFORMANCE RANK)

인식된 중요도 (IMPORTANCE RANK)

1	Financial Aspects	1	Reputational Risk
2	Community Engagement	2	Leadership
3	Alignment	3	Innovation
4	Resource Management	4	Information & Knowledge Management
5	Adaptive Capacity	5	Community Engagement

Healthcare



1	Financial Aspects	1	Reputational Risk
2	Vision and Purpose	2	Vision and Purpose
3	Business Continuity	3	Financial Aspects
4	Community Engagement	4	Leadership
5	Governance & Accountability	5	Information & Knowledge Management

Manufacturing



1	Financial Aspects	1	Reputational Risk
2	Leadership	2	Financial Aspects
3	Alignment	3	Business Continuity
4	Vision and Purpose	4	Innovation
5	Governance & Accountability	5	Leadership

Professional Services



1	Governance & Accountability	1	Reputational Risk
2	Vision and Purpose	2	Leadership
3	Leadership	3	Innovation
4	Innovation	4	Information & Knowledge Management
5	Alignment	5	Community Engagement

Telecoms/IT



1	Financial Aspects	1	Reputational Risk
2	Vision and Purpose	2	Financial Aspects
3	Business Continuity	3	Leadership
4	Community Engagement	4	Business Continuity
5	Governance & Accountability	5	Vision and Purpose

결론:

조직 레질리언스 및 지속적 평가

BSI의 조사는 미래의 우선 순위에 대한 몇 가지 단서를 제공합니다. 그 우선 순위에 대하여 더 전략적으로 생각하는 것은 비즈니스 리더에게 매우 중요하며, 각 운영 모델의 레질리언스에 대한 리더들의 근본적 가정에 의문을 제기할 준비가 되어 있어야 합니다. 16개 요소는 모두 중요하며, 이는 곧 최고 수준의 레질리언스를 확보하기 위해 조직들이 견고한 프로세스 및 모범 관행을 반드시 고려해야 함을 의미합니다.

강한 요소

- **리더십** 은 일관되게 중요하고 높은 성과를 기록하는 요소로 평가되며, 이는 조직의 의사 결정자가 응답하는 것이므로 충분히 예상 되는 점입니다.
- **평판 리스크** 는 지역, 분야, 규모, 조직 설립 연수에 관계없이 가장 중요한 요소로 간주되었습니다. 이 결과가 놀랍지 않은 이유는, 오늘날과 같이 즉각적으로 의사소통이 이뤄지는 시대에서는 여러 해 동안 구축한 평판이 몇 분 만에 나빠질 수 있습니다.
- **재무 측면** 은 일반적으로 모든 분야, 지역, 규모에 걸쳐 중요하게 여겨지며, 동시에 높은 평가를 받는 요소입니다. 특히 20년 이상 비즈니스가 운영된 조직에서 더 중요하게 간주됩니다.

약한 요소

- **공급망** 은 모든 분야에 걸쳐 인식된 성과 요소들 중에서 가장 약한 것으로 일관되게 나타났지만, 항공우주 부문에서는 성과가 더 높다고 인식됩니다. 또한 연간 수익이 1억 달러(한화 약 1,100억원)를 초과하는 조직에서 더 약한 것으로 평가되었습니다.
- **이슈 탐지** 는 모든 지역과 부문에 걸쳐 인식된 성과와 평가가 낮았으며, 항공우주 및 자동차 부문에서 눈에 띄게 약한 것으로 인식됩니다.
- **혁신** 은 많은 조직에 걸쳐 비교적 낮게 평가 되었습니다. 항공우주, 자동차, 제조 등과 같이 경쟁에서 보다 앞서기 위해 혁신이 필요한 부문에서도 낮았습니다. 반면 통신/IT에서는 평가가 높지만, 여전히 해당 분야 내에서도 가장 낮은 평가를 받았습니다.

분야별 상이한 레질리언스

- **건설 환경** 이 분야는 인식된 성과와 중요도에 있어 다른 부문에서 기록된 것보다 레질리언스에 대한 높은 평가를 보여줍니다.
- **헬스케어 및 제조** 이 분야들은 전반적으로 평가가 낮으며, 서로 다른 요소 간의 격차가 더 큼니다. 이는 다른 부문보다 자기 비판의 강도가 더 높거나 자기 조직의 레질리언스에 대하여 덜 낙관적인 것일 수도 있습니다.
- **통신/IT** 통신/IT 부문에서는 평가의 패턴이 가장 촘촘하게 나타났습니다. 이 분야는 건설 환경을 제외한 대부분의 다른 분야들보다 평가가 높았습니다. 이는 빠르게 움직이는 해당 분야에서 레질리언스가 중요함을 드러내는 것일 수 있습니다.

특정 범주별 패턴

리더십 범주는 조직 레질리언스에서 성과 및 중요도가 높은 것으로 일관되게 평가되었으며, 설립 연수가 5년 이상 된 기업에서 이 패턴은 더욱 명백하게 드러났습니다. 기업 설립 연수가 5년이 되기 전에는 인식된 성과 면에서 다른 요소들이 더 높게 평가되고, 이 중에서 재무 측면과 일관성이 가장 높게 평가되었습니다.

사람 범주는 기업 설립 초기 단계에서 가장 높은 평균 성과와 중요도를 기록하지만, 기업이 오래될수록 이에 대한 성과와 중요도는 낮아집니다. 특히, 사람 범주는 제조 및 전문 서비스 부문에서 낮은 평균 성과와 중요도를 기록합니다.

지속적인 프로세스

이러한 레질리언스의 요소들은 함께 그리고 개별적으로 지속적인 벤치마킹, 개선 및 재평가 프로세스를 적용할 필요가 있습니다. 레질리언스 요소들은 모든 비즈니스 리더들에게 현실성을 강조합니다. 조직 레질리언스에는 결승선이 없습니다. 이는 지속적인 개선의 과정이기 때문입니다.

BSI 조직 레질리언스 벤치마크

본 보고서에 포함된 1,260개 조직에 비해 귀하의 조직 레질리언스 수준이 어떤 지 파악하고 싶다면 BSI 조직 레질리언스 벤치마크 도구 (www.bsigroup.com/organization-al-resilience) 를 수행해 주십시오.

BSI 조직 레질리언스 벤치마크 도구는 간단하게 작성할 수 있는 설문 조사 형태로, 설문 조사 참가자들이 작성했던 설문을 축약한 버전입니다. 축약된 설문은 조직 레질리언스의 구축과 개발에 중요한 16개 핵심 요소에 집중하고, 그 결과를 통해 스스로가 인식하는 조직의 강점과 약점에 대해, 설문 참가 조직들이 응답한 강점 및 약점과 비교할 수 있습니다.

수행 결과는 스파이더 다이어그램 (아래의 <그림 5>) 으로 표시되며, 16개 핵심 요소를 기반으로 귀 조직의 리더십, 사람, 프로세스, 제품 범주를 전체 벤치마크 결과와 비교해 검토할 수 있습니다.

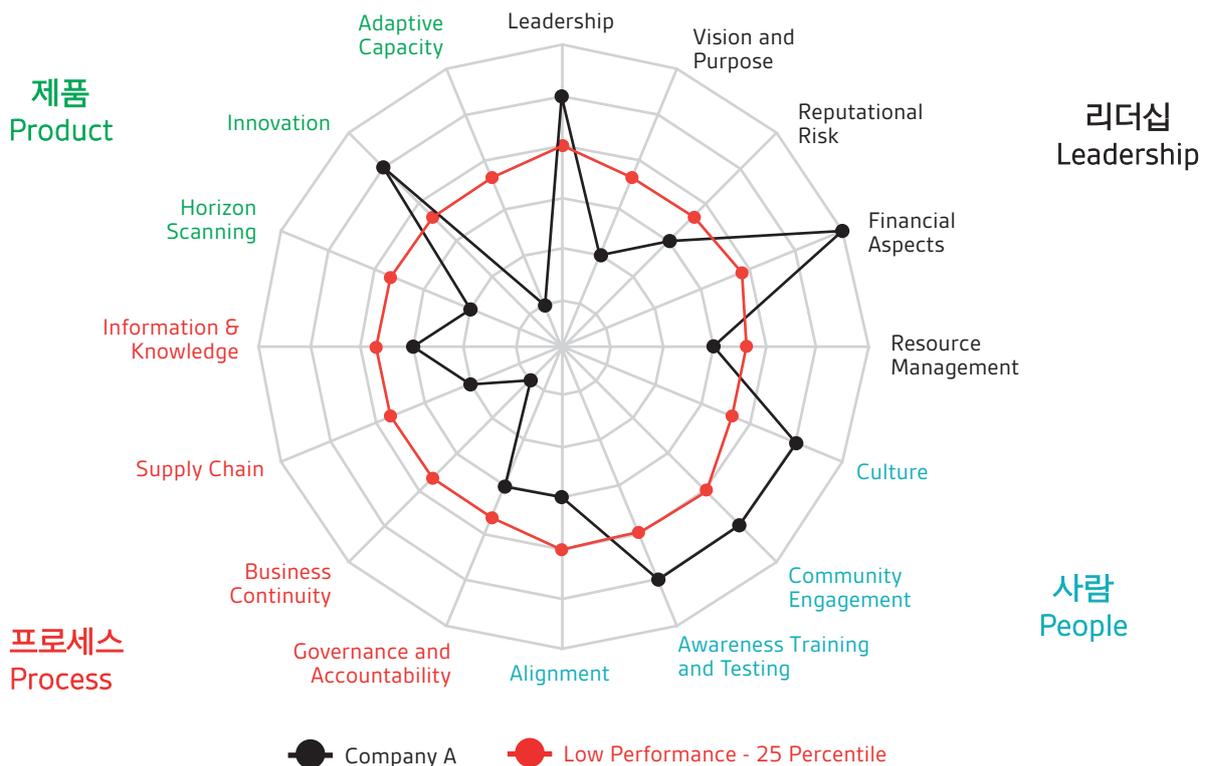
결과에 대해 더 자세히 알고 싶으시다면, 설문에 포함된 기준에 대한 더 종합적인 비교를 통해 추가적인 검토를 진행할 수 있습니다.

BSI 조사는 유일하게 조직 레질리언스를 다루는 세계 최초의 도구이며, 다음의 기준을 통해 엄선된 표본으로 진행되었습니다.

- 호주, 중국, 인도, 일본, 영국 및 아일랜드, 미국 등의 다양한 국가 포함
- 여러 분야 - 항공우주부터 전문 서비스까지
- 연간 매출 9천9백만 달러(한화 약 1,100억원) 미만 조직부터 10억 달러(한화 약 1조 1,300억원) 초과 조직까지
- 조직 설립 연수 - 5년 미만인 조직부터 20년 이상된 조직까지

비슷한 유형의 조직에 비해 귀 조직의 현황을 더 파악하고, 조직 레질리언스에 대한 더욱 심도 있고 고유한 인사이트를 얻고 싶다면 바로 BSI에 문의하여 주십시오. 최선을 다해 도와드리겠습니다.

<그림 5> BSI 조직 레질리언스 벤치마크 도구의 스파이더 다이어그램 결과 예시





<https://www.bsigroup.com/ko-kr/our-services/organizational-resilience/>



BSI Group Korea 영국왕립표준협회
서울시 종로구 인사동5길 29,
태화빌딩 8층

02. 777. 4123
[bsigroup.com/ko-kr](https://www.bsigroup.com/ko-kr)
[bsiblog.co.kr](https://www.bsigroup.com/ko-kr/blog)

