



COVID-19 Business Report

코로나19 극복을 위한 리질리언스(Resilience) 전략

April 2020
삼성KPMG 경제연구원

Contacts

삼성KPMG 경제연구원

이호정
이사

Tel: +82 2 2112 6744
hyojunglee@kr.kpmg.com

김규림
이사

Tel: +82 2 2112 4089
gyulimkim@kr.kpmg.com

임두빈
수석연구원

Tel: +82 2 2112 7469
doobeenyim@kr.kpmg.com

박도휘
책임연구원

Tel: +82 2 2112 0904
dohwipark@kr.kpmg.com

곽호경
책임연구원

Tel: +82 2 2112 7962
hokyungkwak@kr.kpmg.com

본 보고서는 삼성KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼성KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.

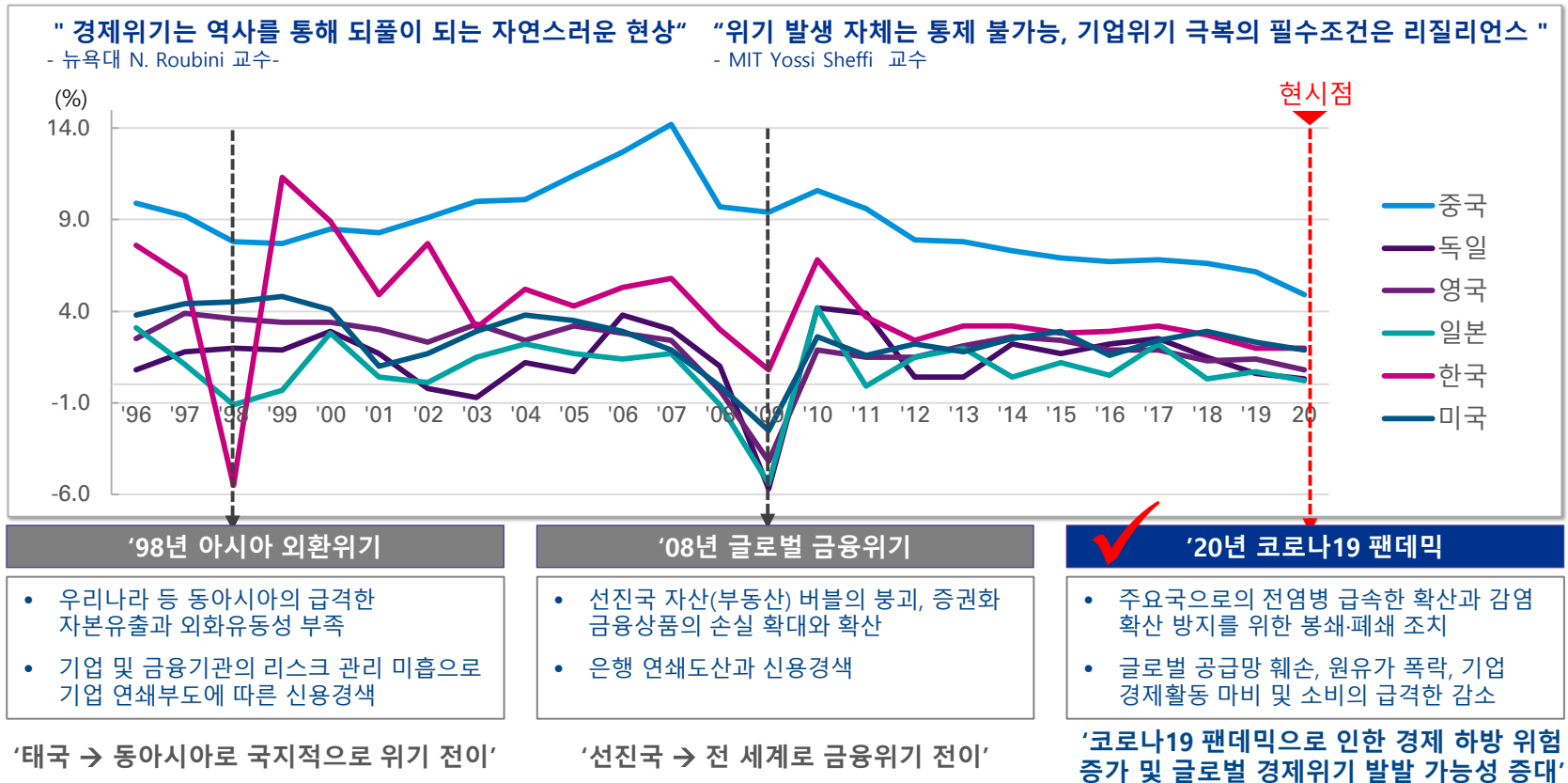
Contents

| | Page |
|---|-----------|
| I. 과거 경제위기의 교훈을 통해 본 리질리언스 | 2 |
| II. 기업의 당면 과제와 리질리언스 | 8 |
| III. 코로나19 위기 속 기업의 리질리언스 전략 | 15 |
| 재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience) | 16 |
| 운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience) | 29 |
| 시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience) | 54 |
| IV. 결론 및 시사점 | 63 |

글로벌 경제위기의 도래인가?

현재 '글로벌 동시다발적'인 코로나19의 확산은 글로벌 공급망과 실물경제에 영향을 주는 수요·공급 충격으로 글로벌 경제위기에 대한 불안감이 높아지고 있음. 글로벌 경제위축과 교역량 감소, 통화·재정정책 운영 기조 전환 등의 중장기적 영향이 예상됨

과거 20년 주요국 경제성장률 및 금융위기 원인과 양상



Source: World Bank, 삼정KPMG 경제연구원

코로나19가 경제위기로 확산될 가능성에 대한 대비 필요

현재 기업은 글로벌 금융시장 동조화 심화, 저금리·저성장기조, 양적완화에 따른 높은 유동성과 부채 리스크에 당면하고 있는 상황임. 코로나19의 경제위기 전이 가능성에 대한 우려가 높은 상황에 대해 선제적 대비 필요

과거 주요 경제위기와 코로나19 간 비교

| 구분 | 1997년 IMF 외환위기 | 2008년 글로벌 금융위기 | |
|---------------|---|--|---|
| 성격 | 외환위기 | 은행위기, 복합위기 | 공통점 <ul style="list-style-type: none"> 부채 리스크 점증과 자산시장 과열 하이일드, 레버리지 론 등 부실 채권 리스크 높은 금융시장 변동성과 글로벌 투자자의 안전자산 선호 강화 |
| 전개양상 | 아시아와 한국에서의 금융 자유화 정책 실패 → 외환위기 전이 및 IMF 구제금융 → 수출호조와 단합된 위기 극복 노력 | 모기지 대출 회사의 불안과 금융회사 손실 → 투자은행 파산과 금융불안 전이 → 원자재 가격 폭등과 총수요 위축 등 금융위기 세계적 확산 → 국내 금융시장 불안 확산과 경상수지 악화 | |
| 트리거 (Trigger) | 태국 등 동남아의 유동성 위기와 주가 폭락 | 미국 투자은행 '리먼브라더스' 파산 | 차이점 <ul style="list-style-type: none"> '08년 대비 낮은 경기과열 수준 금융업 외 소매업, 제조업 등의 넓은 피해범위와 동시다발성 신속한 정부의 확장적 정책, 그러나 통화정책의 한계 존재 도시화·정보화 진전 금융시장 민감성 증대 |
| 원인 | <ul style="list-style-type: none"> 기업의 과도한 부채경영과 높은 단기차입 규모 금융권 단기외채 증가 및 부실 심화 경제주체의 위기관리 능력 미숙 외국인 국내 투자 위축 및 주식 매도 | <ul style="list-style-type: none"> 저금리와 미국 등 선진국 주택시장 버블 붕괴 도덕적 해이와 과도한 증권화 리스크 관리 및 내부통제 시스템 미비 비효율적 금융감독시스템 글로벌 금융기관의 손실 급증과 신용경색 외국인 이머징 국가 투자자금 회수 | |
| 대응 | <ul style="list-style-type: none"> IMF 등 국제기구로부터 차입, 외채만기 IMF 주도 긴축적 재정·통화정책 정부 주도 강력한 구조조정 | <ul style="list-style-type: none"> 확장적 재정·통화정책 운용, 감세정책 적극적 기업 구제 노력 민간주도 자율적 구조조정 | 시사점 <ul style="list-style-type: none"> 코로나19의 금융시스템 및 경제위기 전이 가능성은 미지수 그러나 코로나19 장기화와 직간접적 영향, 불확실성에 대한 선제적 대비 필요 |
| 영향 | <ul style="list-style-type: none"> 기업 구조조정 및 개혁 국채 중심의 채권시장 발전의 초석 마련 금융감독기법 선진화 및 통합감독기구 설립 | <ul style="list-style-type: none"> 글로벌 동조화 강화 저금리·저성장 기조 양적 완화와 자산시장 과열 세계화에 따른 글로벌 연계성 강화 | |

Source: 삼성KPMG 경제연구원

최악의 시나리오에 대비하기 위한 리질리언스 확보가 필요

최악의 경우 코로나19로 인해 글로벌 경제위기와 사업장 섯다운 사태 등 예측 불가능한 '블랙스완(Black Swan)'이 덮쳐올 수 있음. 한치 앞을 예상할 수 없는 상황에서 기업들은 위기를 극복하고, 위기 이전의 상태로 회복할 수 있는 리질리언스(Resilience)를 확보해야 함

블랙스완 발생에 따른 기업의 리질리언스 확보 필요성

Black Swan

“과거의 경험으로 예측할 수 없으나, 일단 발생하면 엄청난 충격과 파장을 가져오는 사건”

- 1997년, IMF 외환위기
- 2008년, Wall Street 촉발 금융위기
- 2020년, 코로나19 팬데믹 현상 발생



[Black Swan : 2007] Nassim Nicholas Taleb 뉴욕대 교수

코로나19로 사업 환경의 복잡성 및 불확실성 증대

- 부품 공급 차질로 제조업 전후방 공급망 붕괴
- 소비 지출 급감과 원자재 가격 급락
- 항공, 호텔 등 직격탄을 맞은 관광 산업 등 일부 주요 산업의 위기

'실물경기 침몰'의 위험성 대두

- 생존과 도태에 심대한 영향
 - 기존의 경영성과는 물론 생존 자체에 영향
 - 대부분의 국가, 기업에 연쇄적인 영향
- 사전에 정확한 예측의 어려움
 - 과거의 기술력으로 확률적 예측 불가능

위기를 극복하고, 위기 이전의 상태로 회복할 수 있는 리질리언스 확보가 필요

리질리언스란 무엇인가?

리질리언스(회복탄력성)란 '뛰어 제자리로 돌아가다(To jump back)' 혹은 '되튀어 오르다(To spring back)'라는 뜻을 가진 용어로 리질리언스가 높은 조직은 '회복(Bounce back)'을 뛰어넘어 이전보다 더 좋은 성과를 내며 '도약(Bounce forward)'할 수 있음

리질리언스(Resilience)의 의미



물리학의 탄성력

- ✓ 용수철의 압력
- ✓ 압력이 사라지면 운동에너지로 변환
- ✓ 운동 에너지를 통해 본래 상태로 회복
- ✓ 가속도가 붙으면 튀어오름
- ✓ 탄성계수 높은 용수철은 빠르게 회복

조직의 리질리언스

- ✓ 조직의 위기
- ✓ 위기를 겪고 나면 조직의 경험치 축적
- ✓ 위기 이전의 상태로 회복
- ✓ 가속도가 붙으면 조직이 더 크게 발전
- ✓ 회복탄력성이 높은 조직은 '회복'을 넘어 '도약'

Source: 삼정KPMG 경제연구원

기업이 확보해야 할 리질리언스

기업이 변화를 인지하고 위기를 기회로 전환하여 지속가능한 성장을 이루어 나가기 위해서는 리질리언스 수준을 높여야 함. 이를 위해서 기업은 1) 환경 이해력, 2) 전략 수립력, 3) 목표 추진력 총 3가지 요소에 집중해야 함

기업 리질리언스의 3가지 요소

| 환경 이해력 | 전략 수립력 | 목표 추진력 |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ 신속하고 예리하게 파악하라<ul style="list-style-type: none">✓ 현재 처한 상황과 잠재적 리스크를 정확히 파악하고 미리 준비하여 빠르게 대응할 수 있는 능력✓ 취약점뿐만 아니라 조직의 핵심 역량과 기술에 대해 인지✓ '유일한 최선책(One best way)은 없다'고 생각하며 임기응변의 해결책보다 더 나은 방법이 무엇인지 끊임없이 탐구하고 시도하는 노력 | <ul style="list-style-type: none">▪ 핵심 역량에 집중하라<ul style="list-style-type: none">✓ 위기상황에서 재빠르게 조직의 핵심 역량 찾아 목표를 수립하는 능력✓ 커뮤니케이션이 활발한 조직문화 구축해 조직내외 자원 효율적 이용✓ 결과적으로 조직 내·외부의 인력 자원을 효율적으로 이용할 수 있고, 위기 상황에서 신속하게 회복할 수 있는 역량을 갖출 수 있음 | <ul style="list-style-type: none">▪ 위기에도 창조적으로 유연하게<ul style="list-style-type: none">✓ 긍정력을 바탕으로 창조적이고 유연한 문화를 구축한 기업은 직원들의 '브리콜라주(Bricolage)' 능력을 증진시켜 리질리언스가 높은 조직으로 이끔✓ 바람직한 기업문화는 직원들 스스로 목적의식을 가지고 상황에 적절한 행동을 하게 하는 것✓ 위기 속에서 조직구성원들이 혁신적인 해결책을 강구하고, 조직 구성원들이 창조적이고 유연한 선제적 대응을 할 수 있도록 지원 |

Source: 삼성KPMG 경제연구원

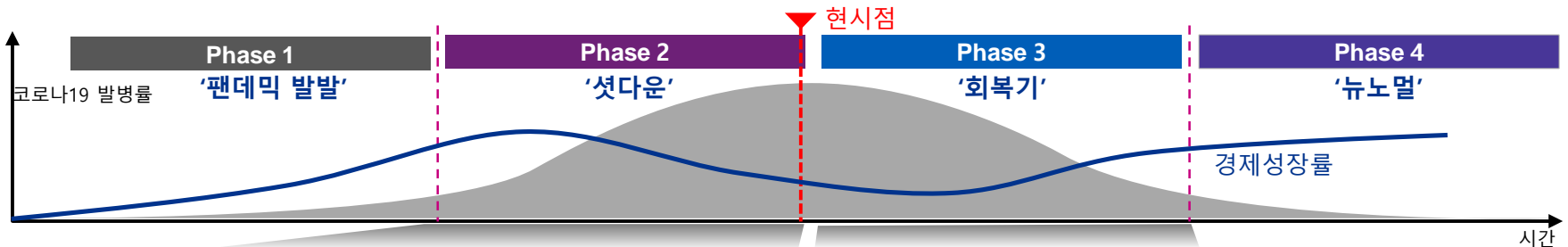
Note 1: 브리콜라주란 '여러가지 일에 손대기' 혹은 '수리'로 번역할 수 있는 가운데, 브리콜라주를 수행하는 사람인 '브리콜리르(Bricoleur)'는 한정된 재료와 도구를 이용하여 유연성 발휘에 능통한 사람을 의미

Contents

| | Page |
|---|----------|
| I. 과거 경제위기의 교훈을 통해 본 리질리언스 | 2 |
| II. 기업의 당면 과제와 리질리언스 | 8 |
| III. 코로나19 위기 속 기업의 리질리언스 전략 | 15 |
| 재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience) | 16 |
| 운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience) | 29 |
| 시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience) | 54 |
| IV. 결론 및 시사점 | 63 |

기업의 질문 1: 언제쯤 정상적인 경제활동을 할 수 있는가?

KPMG Global 전략그룹이 세계 28개국의 KPMG 전문가들을 대상으로 실시한 설문조사를 분석한 결과, 코로나19가 재확산되지 않고 통제된다는 전제하 전 세계적으로 정상적인 경제활동을 재개할 수 있는 시기는 '20년 4분기 이후이며, 경제회복은 4~6분기 동안 진행될 것으로 전망함



| 전세계 주요국 코로나19 대응현황(2020년 3월 30일 기준) | | | | | |
|-------------------------------------|--------------|------------|------|-------|-------|
| 국가 | 첫 확진 발생일 | 국가 간 여행/이동 | 대중활동 | 등교 | 경제활동 |
| 미국 | Jan 20, 2020 | 제한 | 제한 | 중단 | 일부 제한 |
| 중국 | Nov 17, 2019 | 제한 | 제한 | 중단 | 일부 제한 |
| 일본 | Jan 15, 2020 | 제한 | 제한 | 중단 | 일부 제한 |
| 한국 | Jan 20, 2020 | 제한 | 제한 | 중단 | 일부 제한 |
| 프랑스 | Jan 29, 2020 | 제한 | 제한 | 중단 | 전면 제한 |
| 영국 | Jan 31, 2020 | 제한 | 제한 | 중단 | 전면 제한 |
| 독일 | Jan 28, 2020 | 제한 | 제한 | 중단 | 일부 제한 |
| 이탈리아 | Jan 29, 2020 | 제한 | 제한 | 중단 | 전면 제한 |
| 인도 | Jan 30, 2020 | 제한 | 제한 | 중단 | 전면 제한 |
| 호주 | Jan 25, 2020 | 제한 | 제한 | 일부 허용 | 일부 제한 |

중국의 코로나19 현황

- 중국은 현재 위기 출구 단계에 있는 유일한 국가임
- '20년 4월 8일자로 중국은 우한에 대한 봉쇄령을 해제함
- 대중교통 운행, 직장 근무 재개 등 일상 생활에 대한 정상화가 이루어지고 있음
- 그러나, 우한시 당국은 도시 곳곳에 총 53개에 달하는 코로나19 검사소를 설치하였으며, 대면 서비스 종사자들에게 검사를 의무화하였음

'20년 4분기 이후에나 정상적인 비즈니스 환경으로 복귀가 가능할 전망

세계 대부분의 나라들은 현재 부분-완전 폐쇄 상태에 있으며 향후 약 1~3개월 동안 해당 조치를 유지할 것으로 전망

- 현재와 같은 추세를 유지하고 방역이 제대로 잘 이루어진다는 전제하 실질적인 폐쇄 조치의 해제는 3분기나 그 이후에 실행될 것으로 전망됨

중국은 현재 위기 출구 단계에 있는 유일한 국가

- 그러나 중국 내 재유행 위험이 여전히 존재하며, 중국 내 발병률이 실제로 없는지에 대해서도 의문이 있는 상태

Source: KPMG Global Strategy Group, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note: 경제활동 재개는 코로나19에 대한 통제가 가능해짐을 의미하며, 코로나19의 종식을 의미하지는 않음

기업의 질문 2: 코로나19가 우리 사업/산업에 미칠 영향은?

산업별로 코로나19 리스크에 노출된 정도가 다르기 때문에 각 산업별로 다양한 회복 패턴이 나타날 것으로 전망되며, 기업은 자신이 속한 산업 부문의 예상되는 회복 경로를 파악하고 이에 대해 대비해야 함

코로나19에 따른 국내 주요 산업별 영향

| 품목 | 주요 영향 | 품목 | 주요 영향 | 품목 | 주요 영향 |
|-------|---|---------|--|-----------|--|
| 금융 | ▪ 부정적  | 호텔 | ▪ 부정적  | 제약·바이오 | ▪ 일부 부정적  |
| 자동차 | ▪ 부정적  | 패션·의류 | ▪ 부정적  | 유통 | ▪ 일부 부정적  |
| 휴대전화 | ▪ 부정적  | 반도체 | ▪ 일부 부정적  | 화장품 | ▪ 일부 부정적  |
| 디스플레이 | ▪ 부정적  | 건설 | ▪ 일부 부정적  | 식음료 | ▪ 일부 부정적  |
| 항공 | ▪ 부정적  | 정유·석유화학 | ▪ 일부 부정적  | 영화·영상 미디어 | ▪ 일부 부정적  |
| 해운 | ▪ 부정적  | 철강 | ▪ 일부 부정적  | 게임 | ▪ 일부 긍정적  |

Source: 삼성KPMG 경제연구원

기업의 질문 3: 기업은 당장 무엇에 집중해야 하는가?

코로나19는 재무, 고객 수요, 공급망 등 기업의 일상적 비즈니스의 모든 측면에 영향을 미치고 있음. 위기에 직면한 기업들은 위기 단계별로 가장 시급한 사안에 대해 관련 리질리언스 역량을 점검함으로써 핵심 이슈를 파악하고 이에 대한 적절한 대응책을 마련해야 함

위기 시 기업은 무엇에 초점을 맞추어야 하는가?



Source: KPMG Global, 삼정KPMG 경제연구원

재무 리질리언스를 통한 글로벌 금융위기 극복사례

'08년 글로벌 금융위기 당시 세계적인 석유회사 BP는 생존을 위해 신규 투자 중단, 배당금 동결 등 강력한 다운사이징 전략을 구사하여 현금 유동성을 강화했음. 미국 1위 투자은행 JP모건 체이스는 리스크 관리 원칙 준수와 금융위기 시 적극적 M&A를 통해 기존 수익구조를 유지·강화했음

재무 리질리언스(Financial Resilience) 기업 사례



BP

'현금 유동성 강화와 리스크 분산'

- '08년 4분기 급속한 실적 악화 이후 신규 투자사업 중단, 배당금 동결, 대규모 구조 조정을 수행
 - 베트남 공해 해상 가스전 시추사업 철수 및 러시아 합작법인 정제시설 투자 중단
 - 매년 배당금을 늘려왔으나 실적악화 이후 동결
- 사업 포트폴리오를 재편하여 자본효율성을 향상시킴과 동시에 공동투자를 통한 리스크 분산
 - BP의 오일샌드 광구(Kirby) 지분 50%를 Devon에 매각하며 Joint Venture 설립

JPMORGAN
CHASE & CO.

JP모건 체이스

'리스크 관리 원칙 준수 및 금융위기를 기회로 활용'

- '견고한 대차대조표(fortress balance sheet)'와 리스크 관리의 기본 원칙의 일관적 준수
 - 수익성 높으나 리스크 감내수준을 넘어서는 모기지 상품('06년말 120억 달러 규모) 처분 결정·이행
 - 충분한 대손충당금 설정, 보수적 회계처리 기준 적용('08년 ROE 6% 유지)
- 위기 속 적극적 M&A를 통한 사업 수익구조 강화
 - 베어스턴스('08년 3월), 워싱턴 뮤추얼('08년 9월) 인수로 기존 수익구조 유지 및 종합금융그룹 기반 강화

경기침체 시 기업의 현금 유동성 강화와 긴축경영 및 보수적 리스크 관리 원칙 준수

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

운영 리질리언스를 통한 글로벌 금융위기 극복사례

프랑스의 건설기업 방시는 위기의 상황에서도 신사업 확장과 해외시장 진출을 통해 기업의 안정적인 성과를 이끌어 왔음. 글로벌 화학기업 듀폰은 선택과 집중을 통해 비효율적인 사업을 통폐합하고 신사업에 집중함으로써 성장동력을 유지함

운영 리질리언스(Operational Resilience) 기업 사례



방시

'신사업확장과 해외시장을 통한 안정적 성장'

- 프랑스 건설기업 방시의 주요 진출시장이 금융위기로 불황에 처해 있음에도 불구하고 안정적 경영 성과를 보였음
- 글로벌 금융위기 이후로도 신규 사업 확장을 진행하고 있는데, 이 배경에는 수익이 높고 안정적인 사업 구조가 있기 때문
 - 사업부문을 크게 위탁운영계약(Consession)과 건설(Contracting)로 구분해 안정적인 수익을 창출
- 저성장 속에서 신사업 확장과 해외시장 진출을 꾀해 왔으며, 특히 도로 운영 부문으로의 사업 확장을 통하여 글로벌 금융위기에도 안정적인 성장을 이끔



듀폰

'선택과 집중에 근거한 성장동력 전환'

- 과감한 구조조정을 통한 사업포트폴리오 변신
 - 핵심사업인 섬유사업(매출의 25% 점유)을 '04년 매각 후 파이오이나(종자회사) 인수
 - 금융위기 직후인 '09년 농업, 대체에너지 등에 투자를 단행하며 사업재편
- Risk Map, 통합 Risk 관리시스템 등 복합위기관리 능력 강화
 - '08년 금융위기 시 6주만에 초기대응
- 안전한 일터, 친환경 경영 철학 준수
 - 안전사고 발생률 글로벌 제조업체 평균의 1/50

위기를 기회로 활용, 제품경쟁력·기업역량을 강화하여 기업 체질을 개선하고 선택·집중을 통한 사업 확장

시장 리질리언스를 통한 글로벌 금융위기 극복사례

글로벌 식품기업 네슬레는 금융위기에 따른 소비자의 니즈를 정확하게 파악하여 상품을 출시함으로써 불황을 극복하였음. P&G는 1924년부터 데이터 분석을 기반으로 소비자 행동을 분석하여 이를 기업 전략 수립 및 실행과 연계해 183년의 역사를 발전시켜 나가고 있음

시장 리질리언스(Commercial Resilience) 기업 사례



네슬레

‘컨슈머 인사이트팀의 소비자 분석· 지속적 R&D 투자로 매출성장’

- ‘08년 금융위기 당시 해외 매출 비중이 98%에 달했기 때문에 세계 각국에 보급형 제품을 전략적으로 출시
 - 경기침체로 지출을 축소하려는 소비자의 니즈가 맞아떨어져 보급형 제품 성장률은 27%을 기록
- 불황의 여파로 가정에서 에스프레소를 즐기는 소비자 트렌드를 분석, 네스프레소의 신제품 출시. ‘08년 네슬레 브랜드 중 가장 높은 37.5% 성장률을 네스프레소가 기록
- 불황에도 R&D에 지속적 투자를 하던 네슬레는 ‘10년 영양·헬스산업을 신성장동력으로 발표, NIHS(네슬레 건강과학센터) 설립, 연구결과를 네슬레 제품에 연계



P&G

‘20세기 초부터 데이터 분석을 토대로 미래 예측’

- 183년 역사의 P&G는 여러 경제위기를 극복하며 지속 성장 중. 일찌감치 1924년부터 데이터 분석을 통해 소비자 니즈를 파악하는 데 주안점을 둠
- P&G는 2010년대 초반부터 ‘비즈니스 스피어(Business Sphere)’라는 고도의 시스템을 기반으로 초경쟁 시장에서 생존의 방향을 인지하고 미래를 준비하고 있음
- 소비자 접점의 데이터 분석을 기반으로 2012년 이후 매해 1,000건에 이르는 특허를 내며(2019년 6월 기준 1만 8,254건 특허 보유) 데이터 분석을 미래 기술과 접목하고 있음

경기침체에 따른 소비자 구매력 약화 및 소비 트렌드 변화를 분석하고
소비자의 상황·니즈를 간파하여 경제위기 대응 전략 실행

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

Contents

| | Page |
|---|-----------|
| I. 과거 경제위기의 교훈을 통해 본 리질리언스 | 2 |
| II. 기업의 당면 과제와 리질리언스 | 8 |
| III. 코로나19 위기 속 기업의 리질리언스 전략 | 15 |
| 재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience) | 16 |
| 운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience) | 29 |
| 시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience) | 54 |
| IV. 결론 및 시사점 | 63 |

재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

기업들은 코로나19로 인해 매출 감소 및 자금 확보의 어려움을 겪고 있는 가운데, 재무 위기를 극복하기 위한 방안으로 기업들은 단기적 현금 흐름 모델을 수정하고 긴축경영에 돌입하는 등 방어적인 현금 확보 전략이 필요



재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

재무적 위기 대처와 예측

자금 유동성과 자금 조달

금융위기 대응과 컨틴전시 플래닝

도전과제

- 기업의 현금 확보 필요성에도 불구하고 거래상대방(공급자 등)은 신속한 대금 지불을 요청함
- 매출 감소에도 불구하고, 급여, 유지 관리비 등의 고정비용이 발생함
- 현금 소진 가속화에, 기존의 정기적 재무 관리 데이터는 위기 상황의 단기 현금 흐름을 반영하지 못함
- 방어적인 현금 확보 전략이 가장 중요하나 우선순위 관리가 어려움
- 기업은 대출이나 자본조달을 필요로 하지만, 이들의 요구 사항을 충족시키기 힘든 상황

인사이트

- 불확실성에 대처하기 위한 현금 흐름 모델을 도입·조정하고, 일 단위로 신속하고 정기적인 수정 필요
- 리질리언스 전략과 대응 우선순위 결정을 위해 단기적 현금 예측 활용
- 채권자·자금제공자와의 만기 조정과 금융 지원을 받기 위해 단기적 예측 활용 필요



Short term



Medium term



Long term



재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

재무적 위기 대처와 예측

자금 유동성과 자금 조달

금융위기 대응과 컨틴전시 플레닝

도전과제

- 기업의 현금 확보 필요성에도 불구하고 거래상대방(공급자 등)은 신속한 대금 지불을 요청함
- 매출 감소에도 불구하고, 급여, 유지 관리비 등의 고정비용이 발생함
- 현금 소진 가속화에, 기존의 정기적 재무 관리 데이터는 위기 상황의 단기 현금 흐름을 반영하지 못함
- 방어적인 현금 확보 전략이 가장 중요하나 우선순위 관리가 어려움
- 기업은 대출이나 자본조달을 필요로 하지만, 이들의 요구 사항을 충족시키기 힘든 상황

인사이트

- 불확실성에 대처하기 위한 현금 흐름 모델을 도입·조정하고, 일 단위로 신속하고 정기적인 수정 필요
- 리질리언스 전략과 대응 우선순위 결정을 위해 단기적 현금 예측 활용
- 채권자·자금제공자와의 만기 조정과 금융 지원을 받기 위해 단기적 예측 활용 필요

단기 대응 전략

- 사업 부서와 그룹 단위에서 13~17주까지의 단기적 현금 흐름을 예측하고, 이전 예측치 및 결과와의 비교 검토
- 손익계산, 재무상태, 자금 흐름 등을 포함한 월간 재무 예측을 단기적 현금 흐름에 맞춰 조정
- 기업 전사적 현금 흐름 리스크를 평가하고, 단기적 현금 흐름의 잠재적 부정적 요인을 분석하고 파악
- 비용 절감과 현금 확보를 위해 신속한 실행 가능 방안을 파악하고 다음과 같이 구분
 - 녹색(초기 수단) : 기존 공급자에 대한 지불 기한을 최대한 연장
 - 황색(비상 수단) : 성장 사업에 대한 자금 지출 연기
 - 적색(마지막 수단) : 운영 축소 또는 중단
- 단기적 현금 흐름 리스크에 시기와 상황을 감안한 대응
- 현금 확보, 여유 자금, 금융 대출 차원에서 현금 흐름의 시나리오별 영향력을 평가하고 주간 단위로 검토
- 필요할 경우 대출 기관이나 투자자와 조기 협의를 하며, 월간 보고서, 단기적 현금 흐름 예측, 잠재적 위험 시나리오를 포함한 각종 자료 활용

Short term



Medium term



Long term



재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

재무적 위기 대처와 예측

도전과제

- 기업의 현금 확보 필요성에도 불구하고 거래상대방(공급자 등)은 신속한 대금 지불을 요청함
- 매출 감소에도 불구하고, 급여, 유지 관리비 등의 고정비용이 발생함
- 현금 소진 가속화에, 기존의 정기적 재무 관리 데이터는 위기 상황의 단기 현금 흐름을 반영하지 못함
- 방어적인 현금 확보 전략이 가장 중요하나 우선순위 관리가 어려움
- 기업은 대출이나 자본조달을 필요로 하지만, 이들의 요구 사항을 충족시키기 힘든 상황

인사이트

- 불확실성에 대처하기 위한 현금 흐름 모델을 도입·조정하고, 일 단위로 신속하고 정기적인 수정 필요
- 리질리언스 전략과 대응 우선순위 결정을 위해 단기적 현금 예측 활용
- 채권자·자금제공자와의 만기 조정과 금융 지원을 받기 위해 단기적 예측 활용 필요

자금 유동성과 자금 조달

금융위기 대응과 컨틴전시 플래닝

중기 대응 전략

- 침체기 이후 사업 일부 또는 전체를 재개할 경우 손익계산, 재무상태, 현금 흐름 효과 등 예측 필요. 이를 통해 기업의 비상 대책을 수립하고 주주 기대에도 부합하는 효과를 거둘 수 있음
- 13주 간의 현금 흐름 예측 및 최근 4주 동안의 실제 현금 흐름 이력, 기존 예측치에 대한 분석 정보 등을 경영진이 모니터링 해야 함
- 임원/이사회 월간 회의에서 단기적 현금 흐름 관리를 어젠다로 상정하고, 재무 부서 이외의 부서에서도 현금 유동성 문제를 확인하도록 배분
- 단기적 현금 흐름을 넘어선 자금 부족이 예상될 경우, 대출 기관·자금제공자와의 조기 협의를 고려

Short term



Medium term



Long term



재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

재무적 위기 대처와 예측

자금 유동성과 자금 조달

금융위기 대응과 컨틴전시 플래닝

도전과제

- 기업의 현금 확보 필요성에도 불구하고 거래상대방(공급자 등)은 신속한 대금 지불을 요청함
- 매출 감소에도 불구하고, 급여, 유지 관리비 등의 고정비용이 발생함
- 현금 소진 가속화에, 기존의 정기적 재무 관리 데이터는 위기 상황의 단기 현금 흐름을 반영하지 못함
- 방어적인 현금 확보 전략이 가장 중요하나 우선순위 관리가 어려움
- 기업은 대출이나 자본조달을 필요로 하지만, 이들의 요구 사항을 충족시키기 힘든 상황

인사이트

- 불확실성에 대처하기 위한 현금 흐름 모델을 도입·조정하고, 일 단위로 신속하고 정기적인 수정 필요
- 리질리언스 전략과 대응 우선순위 결정을 위해 단기적 현금 예측 활용
- 채권자·자금제공자와의 만기 조정과 금융 지원을 받기 위해 단기적 예측 활용 필요

장기 대응 전략

- 단기적 위기가 고객과 공급자의 장기적 재무 상태에 미치는 영향 평가
- 코로나19로 고객 행동이 변화될 것으로 예상되므로, 고객 변화 양상 및 프로세스 재설계 필요

Short term



Medium term



Long term



재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

재무적 위기 대처와 예측

도전과제

- 수요와 공급망의 불확실성이 커지면서 사업 전반에 유동성 악화 문제가 발생함
- 재무적으로 건실한 기업도 현금 창출 능력이 급격하게 악화되는 사태에 직면하고 있음
- 코로나19로 인해 처음으로 심각한 자금 유동성 문제를 겪은 기업은 대응책 마련에 혼선을 빚고 있음
- 코로나19 피해 기업을 위한 정부 지원책이 수시로 업데이트 되고 있으며 자격 기준을 충족시키기 위해 확인해야 할 사항이 많음

자금 유동성과 자금 조달

인사이트

- 기업들은 자금 조달 방안을 모색하기 앞서 일시적 대금 지급 중지 또는 감원 등을 통해 비용 절감에 집중함
- 일부 선진 기업들은 기업이 직면한 상황을 고려해 현금 흐름 예측 모델을 수정·보완하고 있음
- 기업들은 자금 조달을 위한 방안으로 대출 기관, 정부의 코로나19 지원 프로그램 등 다양한 옵션을 고려하고 있음
- 일부 중소기업들은 정부의 코로나19 지원 프로그램을 충분히 이해하고 활용하는 것이 난해하다는 것을 인지함

금융위기 대응과 컨틴전시 플래닝



Short term



Medium term



Long term



재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

재무적 위기 대처와 예측

자금 유동성과 자금 조달

금융위기 대응과 컨틴전시 플레닝

도전과제

- 수요와 공급망의 불확실성이 커지면서 사업 전반에 유동성 악화 문제가 발생함
- 재무적으로 건실한 기업도 현금 창출 능력이 급격하게 악화되는 사태에 직면하고 있음
- 코로나19로 인해 처음으로 심각한 자금 유동성 문제를 겪은 기업은 대응책 마련에 혼선을 빚고 있음
- 코로나19 피해 기업을 위한 정부 지원책이 수시로 업데이트 되고 있으며 자격 기준을 충족시키기 위해 확인해야 할 사항이 많음

인사이트

- 기업들은 자금 조달 방안을 모색하기 앞서 일시적 대금 지급 중지 또는 감원 등을 통해 비용 절감에 집중함
- 일부 선진 기업들은 기업이 직면한 상황을 고려해 현금 흐름 예측 모델을 수정·보완하고 있음
- 기업들은 자금 조달을 위한 방안으로 대출 기관, 정부의 코로나19 지원 프로그램 등 다양한 옵션을 고려하고 있음
- 일부 중소기업들은 정부의 코로나19 지원 프로그램을 충분히 이해하고 활용하는 것이 난해하다는 것을 인지함

단기 대응 전략

- 모든 자금 조달 수단을 현금 확보 극대화에 활용
- 유동성 지원을 위한 내부/외부의 모든 옵션을 전체적인 관점에서 고려
- 여러 가지 시나리오에 대응할 수 있는 수단을 찾고 이에 대한 위험등급을 산정
- 적시 자금 조달을 위해 자금 조달 전략 및 옵션, 자금 시장, 대출기관, 기타 자금조달수단 등 평가
- 코로나19 관련 정부 지원 대출 및 공적 연계 대출 확보
- 일자리 유지 지원금, 재정 지원금, 세금 혜택 등 정부 지원 자금 및 보조금 제도를 활용
- 최대 현금 확보를 위한 부가가치세 환급 프로세스와 각종 세금 혜택을 점검
- 건물주에게 임대료 지불 유예를 요청하는 등 기타 채권자와의 협의 진행
- 지출 제한을 위해 엄격한 지출 승인과 지출 동결
- 현금 확보 및 창출을 위한 자구책 마련 및 핵심 부서와의 협력을 통한 시행

Short term



Medium term



Long term



재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

재무적 위기 대처와 예측

도전과제

- 수요와 공급망의 불확실성이 커지면서 사업 전반에 유동성 악화 문제가 발생함
- 재무적으로 건실한 기업도 현금 창출 능력이 급격하게 악화되는 사태에 직면하고 있음
- 코로나19로 인해 처음으로 심각한 자금 유동성 문제를 겪은 기업은 대응책 마련에 혼선을 빚고 있음
- 코로나19 피해 기업을 위한 정부 지원책이 수시로 업데이트 되고 있으며 자격 기준을 충족시키기 위해 확인해야 할 사항이 많음

자금 유동성과 자금 조달

인사이트

- 기업들은 자금 조달 방안을 모색하기 앞서 일시적 대금 지급 중지 또는 감원 등을 통해 비용 절감에 집중함
- 일부 선진 기업들은 기업이 직면한 상황을 고려해 현금 흐름 예측 모델을 수정·보완하고 있음
- 기업들은 자금 조달을 위한 방안으로 대출 기관, 정부의 코로나19 지원 프로그램 등 다양한 옵션을 고려하고 있음
- 일부 중소기업들은 정부의 코로나19 지원 프로그램을 충분히 이해하고 활용하는 것이 난해하다는 것을 인지함

금융위기 대응과 컨틴전시 플래닝

중기 대응 전략

- 사업 전반에 걸쳐 현금 확보를 중요시하는 체제 수립
- 자금 조달과 유연성을 확보하며 사업을 지원하는 자금조달처 및 대출자 참여 전략 개발
- 필요할 경우 총 가용 자금을 극대화하기 위해 대출 기관과 대안적 자금 공급자 활용
- 현금 확보를 담당하는 중앙 현금 관리 팀을 구성해 활용
- 임원진이 참여하는 현금 위원회 조직
- 공급업체와 협력하여 자금 압박 및 기업 운영에 미치는 영향 파악

Short term



Medium term



Long term



재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

재무적 위기 대처와 예측

도전과제

- 수요와 공급망의 불확실성이 커지면서 사업 전반에 유동성 악화 문제가 발생함
- 재무적으로 건실한 기업도 현금 창출 능력이 급격하게 악화되는 사태에 직면하고 있음
- 코로나19로 인해 처음으로 심각한 자금 유동성 문제를 겪은 기업은 대응책 마련에 혼선을 빚고 있음
- 코로나19 피해 기업을 위한 정부 지원책이 수시로 업데이트 되고 있으며 자격 기준을 충족시키기 위해 확인해야 할 사항이 많음

자금 유동성과 자금 조달

인사이트

- 기업들은 자금 조달 방안을 모색하기 앞서 일시적 대금 지급 중지 또는 감원 등을 통해 비용 절감에 집중함
- 일부 선진 기업들은 기업이 직면한 상황을 고려해 현금 흐름 예측 모델을 수정·보완하고 있음
- 기업들은 자금 조달을 위한 방안으로 대출 기관, 정부의 코로나19 지원 프로그램 등 다양한 옵션을 고려하고 있음
- 일부 중소기업들은 정부의 코로나19 지원 프로그램을 충분히 이해하고 활용하는 것이 난해하다는 것을 인지함

금융위기 대응과 컨틴전시 플래닝

장기 대응 전략

- 13주 및 연간 현금 흐름 예측을 예산과 재무관리 주기에 포함
- 불확실성 하 자금조달 계획을 최적화하기 위한 방안 마련
- 정상·위기 상황에서 자금 유동성 최적화하는 데 지속가능한 운전자본 관리 프로그램 수립
- 투자 및 성장을 포함하여 정상적 거래 조건으로의 복귀를 지원하기 위한 장기 자금조달 계획 고려

Short term



Medium term



Long term



재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

재무적 위기 대처와 예측

도전과제

- 대금 수령일을 앞당기고 지불 기일을 유예하는 등 가능한 모든 대응책을 도모함에도 불구하고 기업은 단기적 자금 경색의 문제를 직면하고 있음
- 정부의 코로나19 지원 프로그램을 이용하는 데 일부 소요 시간이 지나치게 길거나 요건을 충족하지 못하는 경우가 있음
- 금융기관의 재용자 옵션은 요건상 제한, 준비 시간의 소요 또는 기금이 소진될 가능성이 있음

자금 유동성과 자금 조달

인사이트

- 코로나19 피해 기업들은 현금 자산을 선제적으로 확보하기 위해 기업 운영에 필수적인 거래만을 유지하고 지출을 줄이고 있음
- 단기적 자금 경색에 처한 일부 기업은 정부의 고용유지지원 정책 등을 바탕으로 일시적 영업중지(Mothballing)를 고려함
- 일부 사업체는 이용 가능한 파산메커니즘을 고려하여 파산집행인을 선정하고 있음

금융위기 대응과 컨틴전시 플래닝



Short term



Medium term



Long term



재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

재무적 위기 대처와 예측

도전과제

- 대금 수령일을 앞당기고 지불 기일을 유예하는 등 가능한 모든 대응책을 도모함에도 불구하고 기업은 단기적 자금 경색의 문제를 직면하고 있음
- 정부의 코로나19 지원 프로그램을 이용하는 데 일부 소요 시간이 지나치게 길거나 요건을 충족하지 못하는 경우가 있음
- 금융기관의 재용자 옵션은 요건상 제한, 준비 시간의 소요 또는 기금이 소진될 가능성이 있음

자금 유동성과 자금 조달

인사이트

- 코로나19 피해 기업들은 현금 자산을 선제적으로 확보하기 위해 기업 운영에 필수적인 거래만을 유지하고 지출을 줄이고 있음
- 단기적 자금 경색에 처한 일부 기업은 정부의 고용유지지원 정책 등을 바탕으로 일시적 영업중지(Mothballing)를 고려함
- 일부 사업체는 이용 가능한 파산메커니즘을 고려하여 파산집행인을 선정하고 있음

금융위기 대응과 컨틴전시 플래닝

단기 대응 전략

- 재무적 곤경(Financial distress) 상황 속에서 기업은 아래와 같은 책무를 지킬 수 있도록 해야 함
 - 주주와 채권자에 대한 의무
 - 개인 부채 및 결격 사유로 인한 리스크 고려
 - 불법 금융 거래 지양
 - 코로나19로부터 임직원의 안전과 건강을 도모
- 기업 일시적 영업중지 및 파산에 관한 법률 자문 의뢰
- 향후 복구 및 매각을 위한 잔존가치 보존을 위한 일시적 영업 중지 옵션 고민
 - 관리 부문에서의 거래 제한
 - 일정 기간 동안 기업 활동 중지
 - 사업장 폐쇄 조치 혹은 사업 정리 등 파산 절차 돌입
- 파산이 불가피할 것으로 예상될 경우, 채권자의 자산 가치를 보전할 수 있는 컨틴전시 전략을 마련

Short term



Medium term



Long term



재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

재무적 위기 대처와 예측

도전과제

- 대금 수령일을 앞당기고 지불 기일을 유예하는 등 가능한 모든 대응책을 도모함에도 불구하고 기업은 단기적 자금 경색의 문제를 직면하고 있음
- 정부의 코로나19 지원 프로그램을 이용하는 데 일부 소요 시간이 지나치게 길거나 요건을 충족하지 못하는 경우가 있음
- 금융기관의 재용자 옵션은 요건상 제한, 준비 시간의 소요 또는 기금이 소진될 가능성이 있음

자금 유동성과 자금 조달

인사이트

- 코로나19 피해 기업들은 현금 자산을 선제적으로 확보하기 위해 기업 운영에 필수적인 거래만을 유지하고 지출을 줄이고 있음
- 단기적 자금 경색에 처한 일부 기업은 정부의 고용유지지원 정책 등을 바탕으로 일시적 영업중지(Mothballing)를 고려함
- 일부 사업체는 이용 가능한 파산메커니즘을 고려하여 파산집행인을 선정하고 있음

금융위기 대응과 컨틴전시 플래닝

중기 대응 전략

- 해당사항 없음

Short term



Medium term



Long term



재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

재무적 위기 대처와 예측

도전과제

- 대금 수령일을 앞당기고 지불 기일을 유예하는 등 가능한 모든 대응책을 도모함에도 불구하고 기업은 단기적 자금 경색의 문제를 직면하고 있음
- 정부의 코로나19 지원 프로그램을 이용하는 데 일부 소요 시간이 지나치게 길거나 요건을 충족하지 못하는 경우가 있음
- 금융기관의 재용자 옵션은 요건상 제한, 준비 시간의 소요 또는 기금이 소진될 가능성이 있음

자금 유동성과 자금 조달

인사이트

- 코로나19 피해 기업들은 현금 자산을 선제적으로 확보하기 위해 기업 운영에 필수적인 거래만을 유지하고 지출을 줄이고 있음
- 단기적 자금 경색에 처한 일부 기업은 정부의 고용유지지원 정책 등을 바탕으로 일시적 영업중지(Mothballing)를 고려함
- 일부 사업체는 이용 가능한 파산메커니즘을 고려하여 파산집행인을 선정하고 있음

금융위기 대응과 컨틴전시 플래닝

장기 대응 전략

- 해당사항 없음

Short term



Medium term

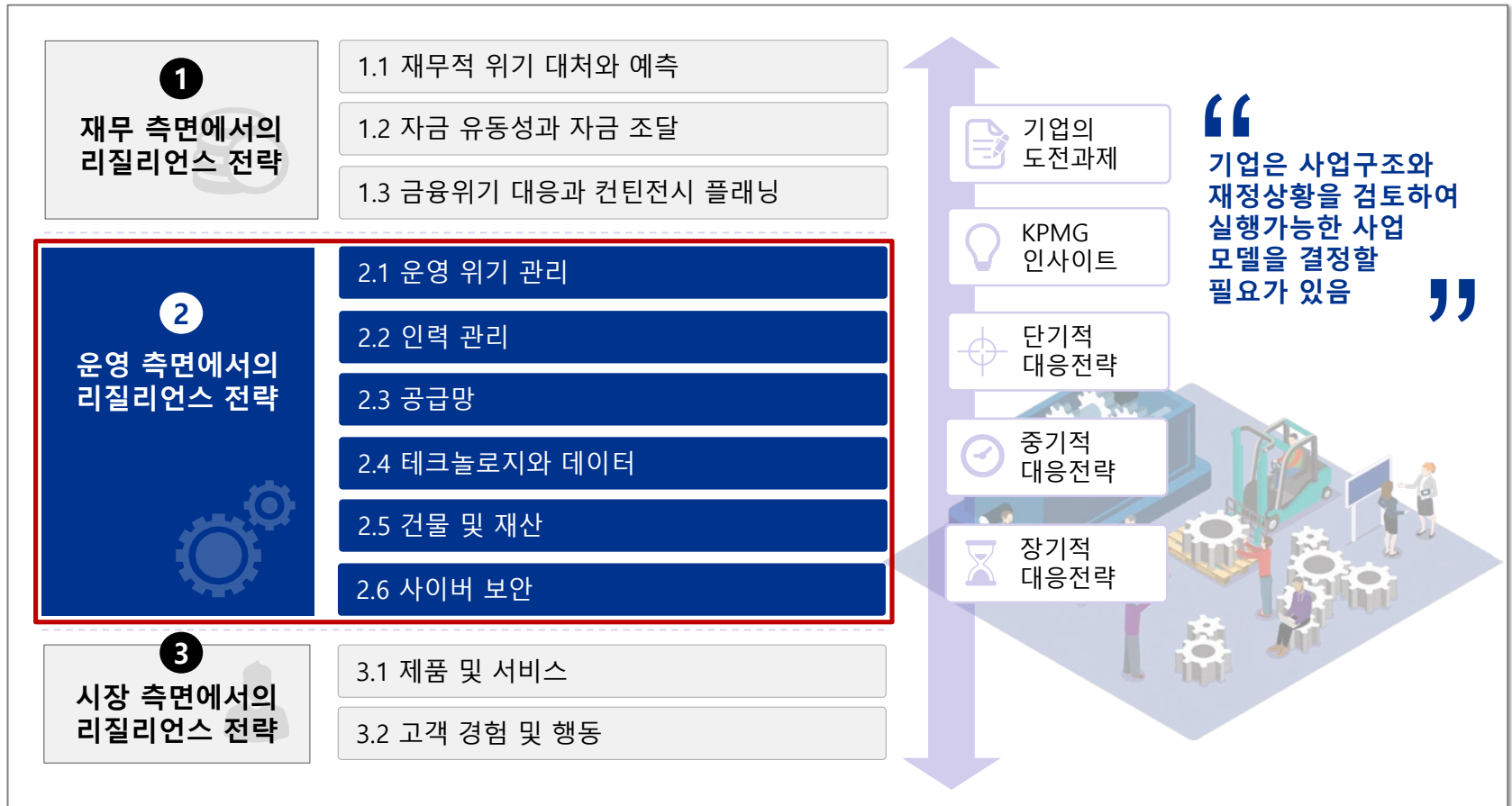


Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

코로나19로 인해 임직원의 업무가 제한되고, 공급망이 단절될 뿐만 아니라 기업의 물리적 자산에 대한 접근도 어려운 상황. 운영 위기를 극복하기 위해 기업은 고객에게 제공할 제품과 서비스의 우선순위를 정하고, 임직원을 재배치하며, 실행가능한 사업 모델을 개발하는 전략이 필요



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 미래 시나리오에 따른 영향 분석과 시사점 도출
- 주요 고객과 제품을 식별하고 수요 변화 예상
- 사업구조와 재정상황을 검토하여 실행가능한 사업 모델 검토 및 결정
- 비핵심 업무에서 핵심 업무로 사내 자원을 유연하게 조정
- 기업의 생존을 위해 일시적으로 중단해야 하는 사업부문을 식별
- 이해관계자와의 소통 및 의사결정 방법 수립
- 평판 손상과 재무적 손실의 최소화 방안 도출

인사이트

- 전략적이고 장기적인 문제에 집중하는 팀과 일상적인 관리 업무를 수행하는 팀을 나누어 운영해야 함
- 최우선으로 보호해야 할 핵심 비즈니스에 초점을 맞추고 금융 및 인적 자원을 유연하게 배분해야 함
- 불확실한 시기에는 신뢰할 수 있는 명확한 조언이 필요하며, 내부와 외부의 일관된 커뮤니케이션이 중요함
- 유동성 압박이 가중되고 유통에 제한이 생기는 공급업체를 주의해야 함
- 직원들이 번아웃 되는 상황에 대비하여 대행인을 지정하고, 장기전을 고려하여 업무가 과도해지지 않도록 관리해야 함
- 위기 상황에는 비슷한 문제가 반복적으로 발생할 수 있기 때문에 피드백을 반영한 지속적인 개선 메커니즘이 마련되었는지 확인해야 함



Short term



Medium term



Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 미래 시나리오에 따른 영향 분석과 시사점 도출
- 주요 고객과 제품을 식별하고 수요 변화 예상
- 사업구조와 재정상황을 검토하여 실행가능한 사업 모델 검토 및 결정
- 비핵심 업무에서 핵심 업무로 사내 자원을 유연하게 조정
- 기업의 생존을 위해 일시적으로 중단해야 하는 사업부문을 식별
- 이해관계자와의 소통 및 의사결정 방법 수립
- 평판 손상과 재무적 손실의 최소화 방안 도출

인사이트

- 전략적이고 장기적인 문제에 집중하는 팀과 일상적인 관리 업무를 수행하는 팀을 나누어 운영해야 함
- 최우선으로 보호해야 할 핵심 비즈니스에 초점을 맞추고 금융 및 인적 자원을 유연하게 배분해야 함
- 불확실한 시기에는 신뢰할 수 있는 명확한 조언이 필요하며, 내부와 외부의 일관된 커뮤니케이션이 중요함
- 유동성 압박이 가중되고 유통에 제한이 생기는 공급업체를 주의해야 함
- 직원들이 번아웃 되는 상황에 대비하여 대행인을 지정하고, 장기전을 고려하여 업무가 과도해지지 않도록 관리해야 함
- 위기 상황에는 비슷한 문제가 반복적으로 발생할 수 있기 때문에 피드백을 반영한 지속적인 개선 메커니즘이 마련되었는지 확인해야 함

단기 대응 전략

- 주요 리스크 검토, 단기 운용 자본 및 유동성에 미치는 영향 모델링, 비상 계획의 우선순위 설정
- 고위 임원과 이사회가 장기간에 걸쳐 위기관리를 전략적인 접근방식을 유지할 수 있도록 의사결정 체계 구축
- 핵심 프로세스, 취약한 고객 그룹, 제품 및 공급업체 등을 검토해 최소 실행 가능한 비즈니스 모델을 식별
- 고객, 공급업체, 미디어, 직원 및 규제 기관과 소통할 수 있는 통신 프로토콜 작성
- 위기 상황에서 조직의 대응을 위한 대변인과 주요 의사결정자를 결정
- 고객과 임직원이 소통할 수 있도록 소셜미디어를 통한 커뮤니케이션 채널 구축
- 주요 비즈니스 사안에 대한 중간 통제 기능 구축. 임직원, 위기 및 사고 등에 대한 관리 프로토콜에서 시작하여 사이버 위험, 금융, 공급망, IT 및 기타 운영 부문 전반에도 동일한 기능을 확립
- 불확실한 위기의 상황에서 통찰력을 줄 수 있는 신뢰할 만한 외부정보 파악

Short term



Medium term



Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 미래 시나리오에 따른 영향 분석과 시사점 도출
- 주요 고객과 제품을 식별하고 수요 변화 예상
- 사업구조와 재정상황을 검토하여 실행가능한 사업 모델 검토 및 결정
- 비핵심 업무에서 핵심 업무로 사내 자원을 유연하게 조정
- 기업의 생존을 위해 일시적으로 중단해야 하는 사업부문을 식별
- 이해관계자와의 소통 및 의사결정 방법 수립
- 평판 손상과 재무적 손실의 최소화 방안 도출

인사이트

- 전략적이고 장기적인 문제에 집중하는 팀과 일상적인 관리 업무를 수행하는 팀을 나누어 운영해야 함
- 최우선으로 보호해야 할 핵심 비즈니스에 초점을 맞추고 금융 및 인적 자원을 유연하게 배분해야 함
- 불확실한 시기에는 신뢰할 수 있는 명확한 조언이 필요하며, 내부와 외부의 일관된 커뮤니케이션이 중요함
- 유동성 압박이 가중되고 유통에 제한이 생기는 공급업체를 주의해야 함
- 직원들이 번아웃 되는 상황에 대비하여 대행인을 지정하고, 장기전을 고려하여 업무가 과도해지지 않도록 관리해야 함
- 위기 상황에는 비슷한 문제가 반복적으로 발생할 수 있기 때문에 피드백을 반영한 지속적인 개선 메커니즘이 마련되었는지 확인해야 함

중기 대응 전략

- 주요 이해관계자에게 정보, 의사결정 및 조치사항을 지속적으로 전달하고 규제 기관에 제공할 정보에 대해 합의
- 이전에 발생했던 상황, 현재 발생하고 있는 상황, 앞으로 발생할 상황에 대한 상황 보고서를 작성
- 고객 유치 및 유지 전략을 검토
- 위기 관리팀의 핵심 구성원 업무가 구성원 간 원활히 인계할 수 있도록 근무 순환표 개발
- 콜센터 제공업체, 클라우드 제공업체 및 시설 관리업체가 어떠한 방식으로 서비스를 제공하는지 분석하고, 대체 업체를 찾아야 하는지 여부를 조사
- 주요 의사결정 및 조치를 기록하고, 주요 이해관계자에게 제공된 정보와 대응을 모니터링
- 직원들의 사기를 지속적으로 모니터링
- 내부 및 외부 이해관계자의 소셜미디어 메시지를 지속적으로 모니터링

Short term



Medium term



Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 미래 시나리오에 따른 영향 분석과 시사점 도출
- 주요 고객과 제품을 식별하고 수요 변화 예상
- 사업구조와 재정상황을 검토하여 실행가능한 사업 모델 검토 및 결정
- 비핵심 업무에서 핵심 업무로 사내 자원을 유연하게 조정
- 기업의 생존을 위해 일시적으로 중단해야 하는 사업부문을 식별
- 이해관계자와의 소통 및 의사결정 방법 수립
- 평판 손상과 재무적 손실의 최소화 방안 도출

인사이트

- 전략적이고 장기적인 문제에 집중하는 팀과 일상적인 관리 업무를 수행하는 팀을 나누어 운영해야 함
- 최우선으로 보호해야 할 핵심 비즈니스에 초점을 맞추고 금융 및 인적 자원을 유연하게 배분해야 함
- 불확실한 시기에는 신뢰할 수 있는 명확한 조언이 필요하며, 내부와 외부의 일관된 커뮤니케이션이 중요함
- 유동성 압박이 가중되고 유통에 제한이 생기는 공급업체를 주의해야 함
- 직원들이 번아웃 되는 상황에 대비하여 대행인을 지정하고, 장기전을 고려하여 업무가 과도해지지 않도록 관리해야 함
- 위기 상황에는 비슷한 문제가 반복적으로 발생할 수 있기 때문에 피드백을 반영한 지속적인 개선 메커니즘이 마련되었는지 확인해야 함

장기 대응 전략

- 위기가 끝났다고 선불리 가정하지 말아야 함
- 위기가 진화함에 따라 다양한 방식의 운영 방안을 지속적으로 개발하고, 위기 관리 프레임워크를 더욱 강화할 수 있도록 피드백 사항들을 확인해야 함
- 위기의 시간이 지속됨에 따라 팀 구성원이 예기치 못한 문제에 휘말릴 수 있는 영향을 고려해야 함
- 위기가 지속되는 동안 직원들의 사기 및 에너지 수준을 유지하는 방법을 개발해야 함
- 규제 보고 요구사항에 대하여 규제기관 및 법무팀의 지속적인 참여가 필요함
- 전사적인 리질리언스 프레임워크를 설계하고 구현하기 위하여 동종 업계 및 다른 부문의 선진 사례를 검토해야 함
- 위기에서 정상 비즈니스로의 전환을 위한 변화 관리가 필요함
- 위기 상황을 극복한 베스트 프랙티스를 전사적으로 확산해야 함

Short term

Medium term

Long term

운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

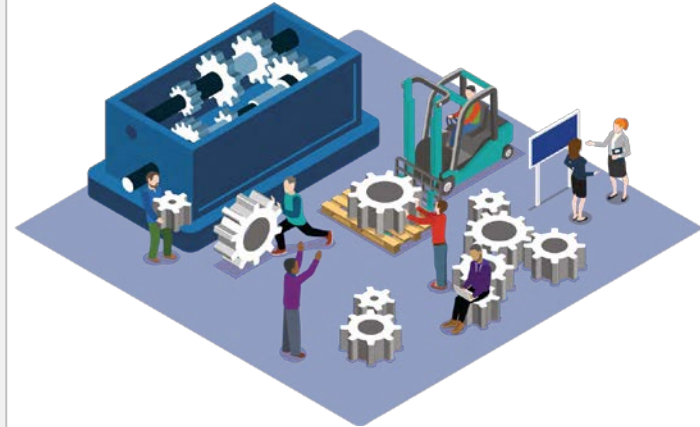
사이버 보안

도전과제

- 배려: 코로나19가 임직원 개인과 가정에 미치는 영향을 고려해야 함. 재택근무에 대한 스트레스, 동료 팀원과의 단절은 육체와 정신적 건강을 해칠 수 있음
- 역량: 임직원의 결근이 예측 불가능한 상황에서 비즈니스의 수요 변동에 대비해 자원 조달을 최적화할 수 있는 효과적인 인력 관리 기능이 필요함
- 비용: 현재 변화된 업무수행 방식이 오래 지속될 것으로 예상됨에 따라 전략적인 투자로 간주해야 함
- 연결성: 직원들이 지속적으로 연결되고, 참여하며, 동기부여를 받을 수 있도록 다수가 활용가능한 디지털 도구와 애플리케이션이 필요함
- 규정 준수: 위기 상황에서의 비즈니스 대응방안은 임직원과 관련된 세무 및 법적 의무를 준수하는 것과 균형을 이뤄야 함

인사이트

- 필요할 경우 다양한 기술을 수용하고, 새로운 제품 및 서비스로의 전환을 위해 기술을 업그레이드하거나 팀을 재배치해야 함
- 초기에는 인력을 나누어 중복된 업무를 할당하고, 팀들이 대체 요일이나 다른 장소에서 작업할 수 있도록 함
- 상황에 따라 보다 더 유연한 업무를 장려하며 개별 임직원을 지원해야 함. 예를 들어 가정에 자녀가 있는 임직원의 근무 시간을 탄력적으로 운영



Short term



Medium term



Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 배려: 코로나19가 임직원 개인과 가정에 미치는 영향을 고려해야 함. 재택근무에 대한 스트레스, 동료 팀원과의 단절은 육체와 정신적 건강을 해칠 수 있음
- 역량: 임직원의 결근이 예측 불가능한 상황에서 비즈니스의 수요 변동에 대비해 자원 조달을 최적화할 수 있는 효과적인 인력 관리 기능이 필요함
- 비용: 현재 변화된 업무수행 방식이 오래 지속될 것으로 예상됨에 따라 전략적인 투자로 간주해야 함
- 연결성: 직원들이 지속적으로 연결되고, 참여하며, 동기부여를 받을 수 있도록 다수가 활용가능한 디지털 도구와 애플리케이션이 필요함
- 규정 준수: 위기 상황에서의 비즈니스 대응방안은 임직원과 관련된 세무 및 법적 의무를 준수하는 것과 균형을 이뤄야 함

인사이트

- 필요할 경우 다양한 기술을 수용하고, 새로운 제품 및 서비스로의 전환을 위해 기술을 업그레이드하거나 팀을 재배치해야 함
- 초기에는 인력을 나누어 중복된 업무를 할당하고, 팀들이 대체 요일이나 다른 장소에서 작업할 수 있도록 함
- 상황에 따라 보다 더 유연한 업무를 장려하며 개별 임직원을 지원해야 함. 예를 들어 가정에 자녀가 있는 임직원의 근무 시간을 탄력적으로 운영

단기 대응 전략

- 팀장과 관리자를 통해 직원 개개인의 최근 신상에 대해 체크해야 함
- Webex 등을 활용한 경영진의 브로드캐스트 커뮤니케이션 제공
- 이메일, 인트라넷, 채팅룸 등을 통해 임직원과의 커뮤니케이션을 능동적으로 추진
- 사업 운영에 있어서 중요한 역할을 식별하고 업무 범위에 대해 보장함
- 임직원의 작업 능력에 영향을 미치는 네트워크 및 기술 문제를 해결
- HR 전문가가 임직원의 질문에 답변할 수 있도록 지원
- 규제 및 정부 가이드라인 변경에 따른 인사 및 인력 정책 검토
- 코로나19 위원회를 구성하여 의사결정 과정에서 이사회를 지원하도록 함
- 자원 조달 및 비용과 관련해 코로나19가 직원 복지와 장기적 일자리 보호에 미치는 영향을 고려해야 함

Short term



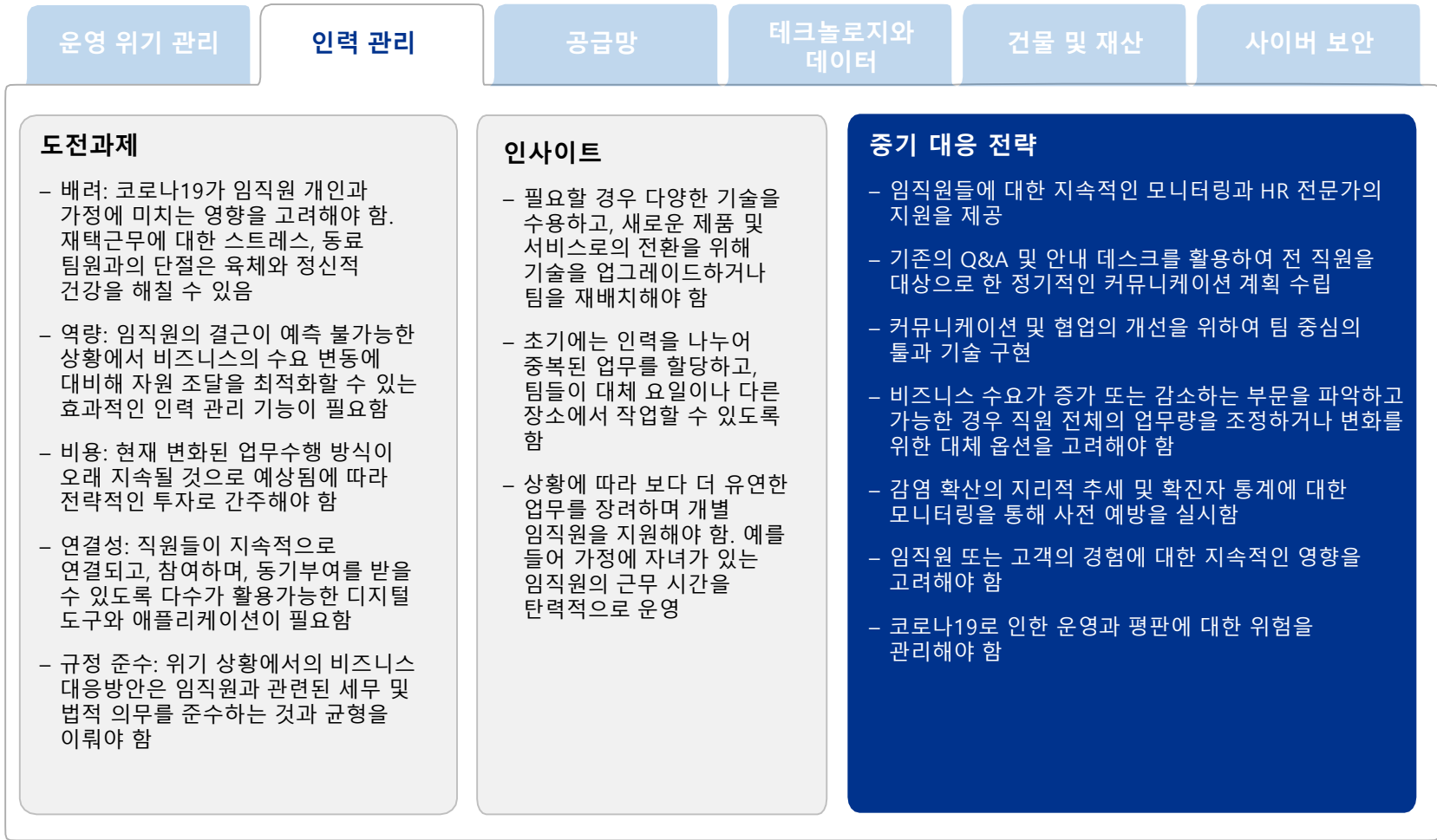
Medium term



Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

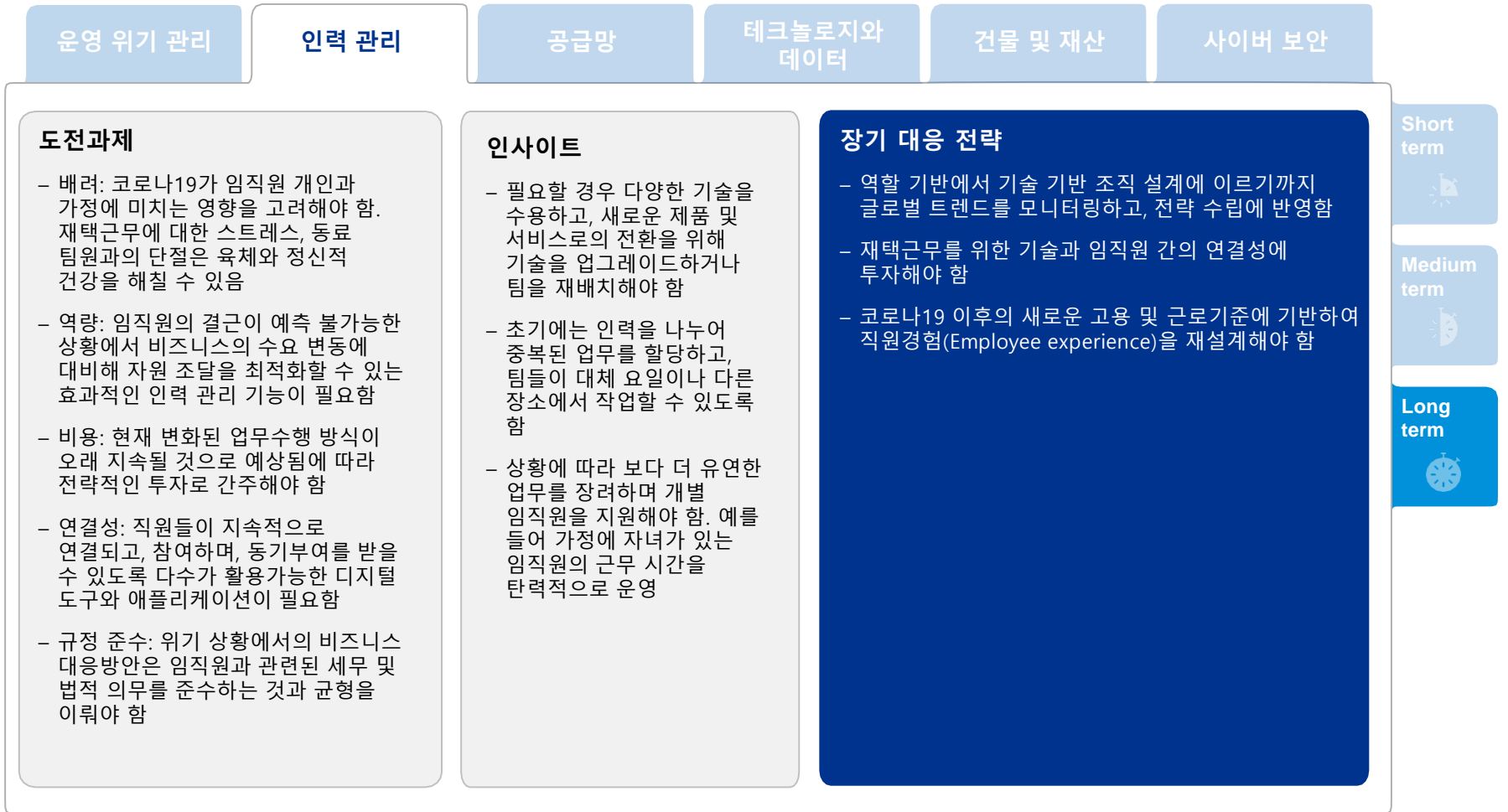


Short term

Medium term

Long term

운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

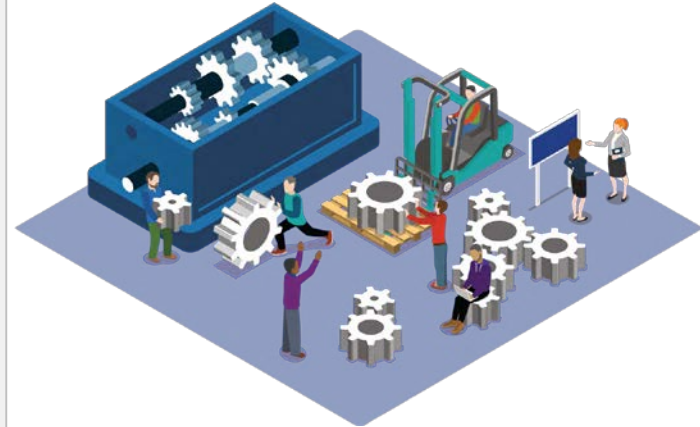
사이버 보안

도전과제

- 공급실패로 인한 매출 손실과 고객 서비스 저하
- 원재료 등 후방 공급망에 위치한 업체에 대한 정보력과 이해도가 불충분함
- 비상 공급망을 개발하기 위한 시간과 자원의 제약
- 운전자본 관리가 기업의 운영과 유동성에 미치는 영향에 대한 이해도가 불충분함
- 공급업체 및 서비스 제공 업체와의 일부 계약 관리에 리스크가 동반됨
- 재고 수준에 대한 분석이 미흡함

인사이트

- 공급업체에 대한 위험 평가 및 검토
- End-to-end 공급망 및 공급업체 매핑(Mapping) 프로젝트 수행
- 공급업체를 파트너십으로 전환
- 시나리오 모델링 확대
- 공급업체와의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 공급의 연속성을 보장
- 예상하지 못한 상황에서 틈새 서비스를 제공하는 공급업체에 의존할 수 있음
- 이동의 제한이 콜센터 운영을 포함한 관리 서비스 제공업체에게 미치는 영향을 파악하고, 해당업체가 직면한 보안 및 인력 문제를 식별해야 함



Short term



Medium term



Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 공급실패로 인한 매출 손실과 고객 서비스 저하
- 원재료 등 후방 공급망에 위치한 업체에 대한 정보력과 이해도가 불충분함
- 비상 공급망을 개발하기 위한 시간과 자원의 제약
- 운전자본 관리가 기업의 운영과 유동성에 미치는 영향에 대한 이해도가 불충분함
- 공급업체 및 서비스 제공 업체와의 일부 계약 관리에 리스크가 동반됨
- 재고 수준에 대한 분석이 미흡함

인사이트

- 공급업체에 대한 위험 평가 및 검토
- End-to-end 공급망 및 공급업체 매핑(Mapping) 프로젝트 수행
- 공급업체를 파트너십으로 전환
- 시나리오 모델링 확대
- 공급업체와의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 공급의 연속성을 보장
- 예상하지 못한 상황에서 틈새 서비스를 제공하는 공급업체에 의존할 수 있음
- 이동의 제한이 콜센터 운영을 포함한 관리 서비스 제공업체에게 미치는 영향을 파악하고, 해당업체가 직면한 보안 및 인력 문제를 식별해야 함

단기 대응 전략

- 공급망 평가와 리스크 관리에 주력할 팀을 구성
- 주요 공급업체와 소통하고, 우선순위를 정하기 위한 계획을 수립
- 수익 흐름에 가장 큰 영향을 미치는 원자재 및 구성요소를 식별
- 수요에 우선순위를 둔 공급망 관리
- 글로벌 및 지역 공급망 흐름을 재구성
- 고부가 제품 및 수익 흐름에 따라 자재 배분
- 주요 공급업체와의 계약상 조건 이해(공급 부족 책임, 운영 연속성 조항 등)
- 공급망 단축을 적극적으로 검토
- 예측되는 재고부족 문제를 해결하기 위해 사전적인 예방 조치를 수행
- 관세, 부가가치세 등 공급망 변경에 따른 과세 영향을 검토

Short term



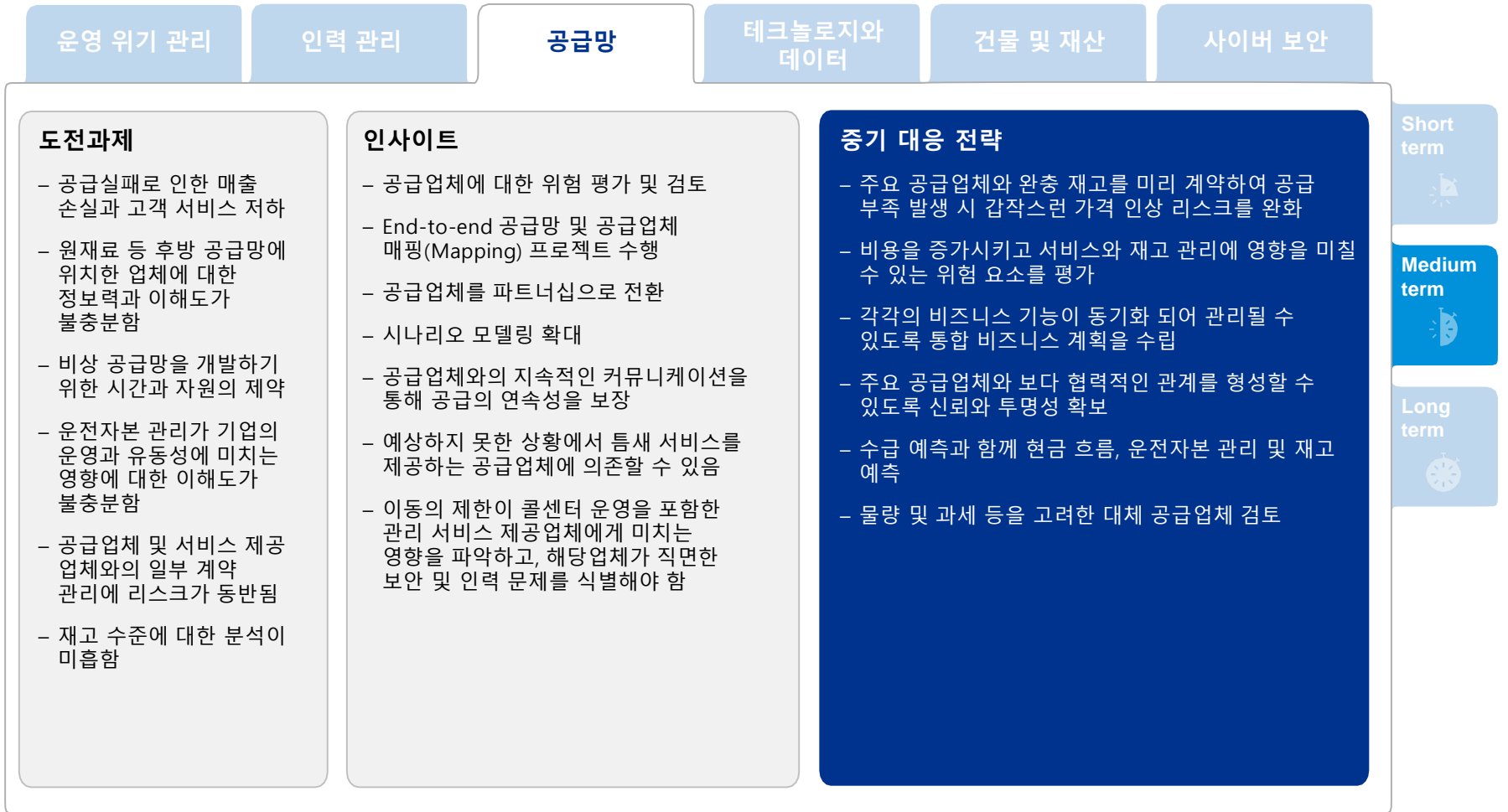
Medium term



Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 공급실패로 인한 매출 손실과 고객 서비스 저하
- 원재료 등 후방 공급망에 위치한 업체에 대한 정보력과 이해도가 불충분함
- 비상 공급망을 개발하기 위한 시간과 자원의 제약
- 운전자본 관리가 기업의 운영과 유동성에 미치는 영향에 대한 이해도가 불충분함
- 공급업체 및 서비스 제공 업체와의 일부 계약 관리에 리스크가 동반됨
- 재고 수준에 대한 분석이 미흡함

인사이트

- 공급업체에 대한 위험 평가 및 검토
- End-to-end 공급망 및 공급업체 매핑(Mapping) 프로젝트 수행
- 공급업체를 파트너십으로 전환
- 시나리오 모델링 확대
- 공급업체와의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 공급의 연속성을 보장
- 예상하지 못한 상황에서 틈새 서비스를 제공하는 공급업체에 의존할 수 있음
- 이동의 제한이 콜센터 운영을 포함한 관리 서비스 제공업체에게 미치는 영향을 파악하고, 해당업체가 직면한 보안 및 인력 문제를 식별해야 함

장기 대응 전략

- 실시간 공급망 모니터링을 위한 데이터 구축
- 기존 공급업체를 대체하는 방안을 포함하여 공급망을 더욱 견고하게 재구성
- 유연한 계약으로 전환하여 자재 구매 시점과 제품 제조 시점이 더욱 가깝도록 조치
- 강력한 영업망 구축과 운영 계획 수립
- 불확실한 상황에서 소비자의 행동을 예측하고 모델링할 수 있는 역량 개발
- 추가 공급물량에 대한 장기적인 수요 검토
- 외부 공급망 중 사내로 전환해야 할 부문 식별

Short term

Medium term

Long term

운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

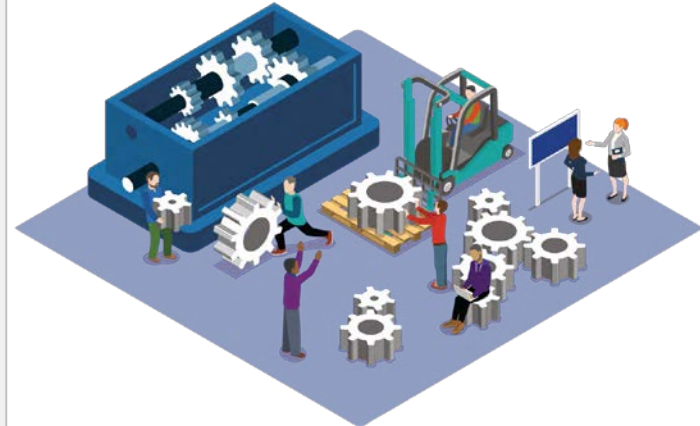
사이버 보안

도전과제

- 원격작업에 따라 발생할 수요를 수용할 수 있을 만큼의 원격근무 지원 솔루션 및 협업도구의 충분한 인프라 및 네트워크 확보
- 현재의 위기로 운영체계가 새로이 정의되고 업무 순위가 변화하는 상황에 대한 IT 서비스 팀의 적응 여부
- 본사가 아닌 대체 장소에서 소규모 인원으로 IT 서비스를 지원하는 동안, 운영 연속성 및 효율성을 유지할 수 있도록 적절한 대응 체계 구축
- 주요 공급업체 및 파트너사의 사업 연속성 계획 검증 및 서비스 계약 변경에 따른 위험도 평가
- 데이터의 보호·보안을 유지한 상태에서 데이터로부터 현재와 같은 변화에 대한 대응책 수립

인사이트

- IT 지원 전담 인력이 원격으로 문제를 해결하는 데 전문지식을 제공할 수 있도록 해야 함
- 핵심 서비스 및 기술 복원력을 향상시킬 필요가 있음
- IT 리소스를 재점검하여 IT 서비스 조직을 지원해야 함. 이를 통해 핵심 IT 서비스 지원체계를 유지하는 동시에 조직의 리질리언스를 강화할 수 있음
- 원격근무자를 위해 원격 작업에 필요한 적절한 툴 및 솔루션을 제공해야 함. 또한 상당수의 인원의 원격근무자를 지원할 수 있는 하드웨어를 구축해두는 한편 지원 가능한 공급업체를 동원해야 함



Short term



Medium term



Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 원격작업에 따라 발생할 수요를 수용할 수 있을 만큼의 원격근무 지원 솔루션 및 협업도구의 충분한 인프라 및 네트워크 확보
- 현재의 위기로 운영체계가 새로이 정의되고 업무 순위가 변화하는 상황에 대한 IT 서비스 팀의 적응 여부
- 본사가 아닌 대체 장소에서 소규모 인원으로 IT 서비스를 지원하는 동안, 운영 연속성 및 효율성을 유지할 수 있도록 적절한 대응 체계 구축
- 주요 공급업체 및 파트너사의 사업 연속성 계획 검증 및 서비스 계약 변경에 따른 위험도 평가
- 데이터의 보호·보안을 유지한 상태에서 데이터로부터 현재와 같은 변화에 대한 대응책 수립

인사이트

- IT 지원 전담 인력이 원격으로 문제를 해결하는 데 전문지식을 제공할 수 있도록 해야 함
- 핵심 서비스 및 기술 복원력을 향상시킬 필요가 있음
- IT 리소스를 재점검하여 IT 서비스 조직을 지원해야 함. 이를 통해 핵심 IT 서비스 지원체계를 유지하는 동시에 조직의 리질리언스를 강화할 수 있음
- 원격근무자를 위해 원격 작업에 필요한 적절한 툴 및 솔루션을 제공해야 함. 또한 상당수의 인원의 원격근무자를 지원할 수 있는 하드웨어를 구축해두는 한편 지원 가능한 공급업체를 동원해야 함

단기 대응 전략

- 원격근무를 지원하기 위한 기능을 활성화해야 함. 비즈니스 요구사항의 변경 내용을 이해하고 이를 지원할 수 있는 헬프데스크를 구축해야 함
- 급변하는 상황 속 IT 거버넌스를 재검토하고 취약점을 개선할 수 있는 대응 시스템을 마련해야 함
- 비즈니스 상황 전개에 따라 IT 우선순위를 재조정해야 함
- 데이터 보안에 미치는 요인을 검토하고 공유해야 함
- 암호 재설정, 다중 인증 관리, 애플리케이션 권한 설정 등에 관한 셀프서비스 기능을 도입해야 함
- 기업 단위의 소셜 협업 플랫폼을 구축하는 한편 모든 임직원의 참여를 유도해야 함
- 운영 지원사항에 대해 우선순위를 정하고 컨택센터(Contact Center) 역량을 관리해야 함
- 데이터 센터 복구 프로세스를 테스트하고, UPS(무정전전원공급장치) 시스템을 사용할 준비가 되었는지 확인해야 함
- 클라우드 계약과 법적 계약, 용량, 확장성(Scaleability), 재무적 실행 가능성 등과 같은 외부 중요 요소를 함께 검토해야 함

Short term



Medium term



Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 원격작업에 따라 발생할 수요를 수용할 수 있을 만큼의 원격근무 지원 솔루션 및 협업도구의 충분한 인프라 및 네트워크 확보
- 현재의 위기로 운영체계가 새로이 정의되고 업무 순위가 변화하는 상황에 대한 IT 서비스 팀의 적응 여부
- 본사가 아닌 대체 장소에서 소규모 인원으로 IT 서비스를 지원하는 동안, 운영 연속성 및 효율성을 유지할 수 있도록 적절한 대응 체계 구축
- 주요 공급업체 및 파트너사의 사업 연속성 계획 검증 및 서비스 계약 변경에 따른 위험도 평가
- 데이터의 보호·보안을 유지한 상태에서 데이터로부터 현재와 같은 변화에 대한 대응책 수립

인사이트

- IT 지원 전담 인력이 원격으로 문제를 해결하는 데 전문지식을 제공할 수 있도록 해야 함
- 핵심 서비스 및 기술 복원력을 향상시킬 필요가 있음
- IT 리소스를 재점검하여 IT 서비스 조직을 지원해야 함. 이를 통해 핵심 IT 서비스 지원체계를 유지하는 동시에 조직의 리질리언스를 강화할 수 있음
- 원격근무자를 위해 원격 작업에 필요한 적절한 툴 및 솔루션을 제공해야 함. 또한 상당수의 인원의 원격근무자를 지원할 수 있는 하드웨어를 구축해두는 한편 지원 가능한 공급업체를 동원해야 함

중기 대응 전략

- IT 대응을 위한 우선순위 과제를 지정해야 함
- IT 인프라의 성능·확장성을 향상시키고 투자효과를 극대화하기 위해 데이터 센터 및 클라우드 플랫폼을 최적화해야 함
- 기업 보안을 위협하는 요소를 검토하여 리스크를 관리해야 함
- 위험 관리 프로토콜에 대한 스트레스 테스트를 실시해야 함
- 추가적인 시스템 부하에 대해 모니터링하며, 스토리지 자원을 관리해야 함
- RPA(Robotic Process Automation, 로봇프로세스자동화) 기술 활용을 고려해볼 수 있음
- 부품 확보를 위해 데이터 센터 내 예비 인벤토리를 검토·조정해야 함
- 벤더와의 긴밀한 협업이 필요함
- 애자일(Agile) 서비스를 제공하기 위한 방안을 확립해야 함
- 리질리언스 확립 및 리스크 완화에 대한 비즈니스 성과를 보장받기 위해 IT 투자가치를 검토할 필요가 있음
- 지능형 자동화 기술을 통해 데이터셋으로부터 통찰력을 확보해야 함

Short term

Medium term

Long term

운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 원격작업에 따라 발생할 수요를 수용할 수 있을 만큼의 원격근무 지원 솔루션 및 협업도구의 충분한 인프라 및 네트워크 확보
- 현재의 위기로 운영체계가 새로이 정의되고 업무 순위가 변화하는 상황에 대한 IT 서비스 팀의 적응 여부
- 본사가 아닌 대체 장소에서 소규모 인원으로 IT 서비스를 지원하는 동안, 운영 연속성 및 효율성을 유지할 수 있도록 적절한 대응 체계 구축
- 주요 공급업체 및 파트너사의 사업 연속성 계획 검증 및 서비스 계약 변경에 따른 위험도 평가
- 데이터의 보호·보안을 유지한 상태에서 데이터로부터 현재와 같은 변화에 대한 대응책 수립

인사이트

- IT 지원 전담 인력이 원격으로 문제를 해결하는 데 전문지식을 제공할 수 있도록 해야 함
- 핵심 서비스 및 기술 복원력을 향상시킬 필요가 있음
- IT 리소스를 재점검하여 IT 서비스 조직을 지원해야 함. 이를 통해 핵심 IT 서비스 지원체계를 유지하는 동시에 조직의 리질리언스를 강화할 수 있음
- 원격근무자를 위해 원격 작업에 필요한 적절한 툴 및 솔루션을 제공해야 함. 또한 상당수의 인원의 원격근무자를 지원할 수 있는 하드웨어를 구축해두는 한편 지원 가능한 공급업체를 동원해야 함

장기 대응 전략

- 팬데믹 시기에 확보한 교훈을 적용해 IT운영 모델을 재조정해야 함
- 새로운 비즈니스 우선순위에 맞는 기술 솔루션에 집중된 비용 최적화 계획을 수립해야 함
- 새로운 비즈니스 우선순위에 기술 솔루션을 연계시키기 위한 비용 최적화 계획을 검토해야 함
- 인프라, 보안 및 애플리케이션의 변경 사항을 문서화해야 함
- 재해에 따른 예방·복구 계획을 포함한 시나리오를 구상해야 함
- 기술에 대한 전략적 투자를 검토해야 하며, 리질리언스를 강화하는 데 필요한 관련 프로그램의 변경 작업을 신속히 완료할 필요가 있음
- 변화하는 고객 니즈와 관련해 통찰력을 제공하기 위한 데이터 중심 문화를 구축해야 함
- 제3자의 소싱 전략 및 서비스 성과를 검토하고 새로운 비즈니스 우선순위에 맞도록 재조정이 필요함

Short term

Medium term

Long term

운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

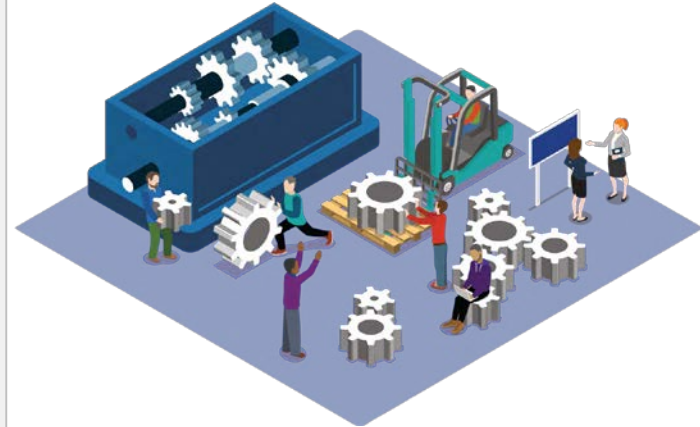
사이버 보안

도전과제

- 코로나19에 따른 건물 거주 인원 감소 및 락다운(Lockdown) 상태가 지속되는 동안 건물 안전 확보
- 가능한 여러 범죄로부터 건물 및 자산 보호
- 코로나19로부터 건물을 안전하고 위생적으로 유지하는 방법
- 출근이 필수적인 최소 인원에 대한 지원 및 현장 근로자의 안전 환경 제공
- 건강과 안전 요구 사항 충족 및 회사 자산 보호
- 코로나19의 우선순위로 인하여 다른 비상 대응 및 비즈니스 연속성 프로토콜이 상대적으로 등한시되는 위험

인사이트

- 건물 관련 서비스 목록을 검토하고 건물 유형에 따라 리질리언스에 중요한 서비스를 구별함
- 건물 인프라 및 시설을 모니터링하고 보호하는 임대인, 서비스 제공 업체, 내부 팀의 상태를 점검해야 함
- 현재 시설 관리 제공 업체가 서비스 제공을 계속할 수 있는지 평가하고 지속적인 서비스를 확보하도록 함
- 락다운 기간 동안 필요한 보안 강화 영역을 체크함
- 폐쇄 건물에 대한 관리 시스템을 도입하고 원격 모니터링을 갖춰야 함
- 데이터 센터 및 기술 시설을 위한 원격 모니터링 및 관리 기능을 세팅함
- 사용하지 않는 건물 사용을 보류하며 안전하게 폐쇄하도록 계획함
- 서비스를 축소하고 비용을 절감하기 위해 서드파티(3rd Party) 계약 사항을 재검토함



Short term



Medium term



Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 코로나19에 따른 건물 거주 인원 감소 및 락다운(Lockdown) 상태가 지속되는 동안 건물 안전 확보
- 가능한 여러 범죄로부터 건물 및 자산 보호
- 코로나19로부터 건물을 안전하고 위생적으로 유지하는 방법
- 출근이 필수적인 최소 인원에게 대한 지원 및 현장 근로자의 안전 환경 제공
- 건강과 안전 요구 사항 충족 및 회사 자산 보호
- 코로나19의 우선순위로 인하여 다른 비상 대응 및 비즈니스 연속성 프로토콜이 상대적으로 등한시되는 위험

인사이트

- 건물 관련 서비스 목록을 검토하고 건물 유형에 따라 리질리언스에 중요한 서비스를 구별함
- 건물 인프라 및 시설을 모니터링하고 보호하는 임대인, 서비스 제공 업체, 내부 팀의 상태를 점검해야 함
- 현재 시설 관리 제공 업체가 서비스 제공을 계속할 수 있는지 평가하고 지속적인 서비스를 확보하도록 함
- 락다운 기간 동안 필요한 보안 강화 영역을 체크함
- 폐쇄 건물에 대한 관리 시스템을 도입하고 원격 모니터링을 갖춰야 함
- 데이터 센터 및 기술 시설을 위한 원격 모니터링 및 관리 기능을 세팅함
- 사용하지 않는 건물 사용을 보류하며 안전하게 폐쇄하도록 계획함
- 서비스를 축소하고 비용을 절감하기 위해 서드파티(3rd Party) 계약 사항을 재검토함

단기 대응 전략

- 출근하는 직원 비율이 높은 건물의 경우 모든 공공 장소에 정기적으로 소독하고 청소를 실시
- 모든 직원과 건물 방문객의 건강과 안전을 유지하기에 충분한 용품과 장비를 확보해야 함
- 건물 내 상주 인원이 적거나 락다운 상태인 건물 보안을 유지하기 위해 추가 보호 장비와 물품을 구비하며, 계획하였던 유지 보수 공사는 중단 또는 연기하는 방안을 고려해야 함
- 빌딩 관리 시스템을 원격으로 모니터링할 수 있는지 확인해야 함
- 모든 기술 센터에 대한 원격 모니터링 및 관리 기능을 테스트하고 명확히해야 함
- 자산 손실을 최소화하기 위해 보험 커버리지 여부를 확인해야 함

Short term



Medium term



Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 코로나19에 따른 건물 거주 인원 감소 및 락다운(Lockdown) 상태가 지속되는 동안 건물 안전 확보
- 가능한 여러 범죄로부터 건물 및 자산 보호
- 코로나19로부터 건물을 안전하고 위생적으로 유지하는 방법
- 출근이 필수적인 최소 인원에게 대한 지원 및 현장 근로자의 안전 환경 제공
- 건강과 안전 요구 사항 충족 및 회사 자산 보호
- 코로나19의 우선순위로 인하여 다른 비상 대응 및 비즈니스 연속성 프로토콜이 상대적으로 등한시되는 위험

인사이트

- 건물 관련 서비스 목록을 검토하고 건물 유형에 따라 리질리언스에 중요한 서비스를 구별함
- 건물 인프라 및 시설을 모니터링하고 보호하는 임대인, 서비스 제공 업체, 내부 팀의 상태를 점검해야 함
- 현재 시설 관리 제공 업체가 서비스 제공을 계속할 수 있는지 평가하고 지속적인 서비스를 확보하도록 함
- 락다운 기간 동안 필요한 보안 강화 영역을 체크함
- 폐쇄 건물에 대한 관리 시스템을 도입하고 원격 모니터링을 갖춰야 함
- 데이터 센터 및 기술 시설을 위한 원격 모니터링 및 관리 기능을 세팅함
- 사용하지 않는 건물 사용을 보류하며 안전하게 폐쇄하도록 계획함
- 서비스를 축소하고 비용을 절감하기 위해 서드파티(3rd Party) 계약 사항을 재검토함

중기 대응 전략

- 건물 사용 중지 기간의 장기화에 대비하여 관련 자산 및 장비 상태를 점검하고 제어 테스트를 지속적으로 운영해야 함
- 경제적 불확실성을 고려하여 보유 재산을 보호하기 위하여 백업 시설 관리자를 지정해야 함

Short term

Medium term

Long term

운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 코로나19에 따른 건물 거주 인원 감소 및 락다운(Lockdown) 상태가 지속되는 동안 건물 안전 확보
- 가능한 여러 범죄로부터 건물 및 자산 보호
- 코로나19로부터 건물을 안전하고 위생적으로 유지하는 방법
- 출근이 필수적인 최소 인원에게 대한 지원 및 현장 근로자의 안전 환경 제공
- 건강과 안전 요구 사항 충족 및 회사 자산 보호
- 코로나19의 우선순위로 인하여 다른 비상 대응 및 비즈니스 연속성 프로토콜이 상대적으로 등한시되는 위험

인사이트

- 건물 관련 서비스 목록을 검토하고 건물 유형에 따라 리질리언스에 중요한 서비스를 구별함
- 건물 인프라 및 시설을 모니터링하고 보호하는 임대인, 서비스 제공 업체, 내부 팀의 상태를 점검해야 함
- 현재 시설 관리 제공 업체가 서비스 제공을 계속할 수 있는지 평가하고 지속적인 서비스를 확보하도록 함
- 락다운 기간 동안 필요한 보안 강화 영역을 체크함
- 폐쇄 건물에 대한 관리 시스템을 도입하고 원격 모니터링을 갖춰야 함
- 데이터 센터 및 기술 시설을 위한 원격 모니터링 및 관리 기능을 세팅함
- 사용하지 않는 건물 사용을 분류하며 안전하게 폐쇄하도록 계획함
- 서비스를 축소하고 비용을 절감하기 위해 서드파티(3rd Party) 계약 사항을 재검토함

장기 대응 전략

- 자산 중에 자산 수명이 다했거나 다해가는 것을 분류하고 필요한 경우 교체 및 갱신해야 함

Short term

Medium term

Long term

운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 코로나19가 사이버 리질리언스에 미치는 영향 이해
- 피싱 혹은 이메일을 통한 부정 리스크(Fraud risk) 등 코로나19 관련 사이버 위협 노출에 대한 대응방안 수립이 요구됨
- 제한된 예산을 초과하는 IT 보안 비용을 관리하기 위한 방안 마련
- 재무 부서 등에 핵심 인력이 부재할 경우 표준적 통제를 유지하기 어려운 상황에 처할 수 있으며, 원격근무가 확산될수록 부정행위 탐지 및 승인 프로세스의 효율성이 저하될 가능성이 존재
- 기업 실적과 관련한 재무 및 운영상의 압박이 회계 부정 위험을 가중시킬 수 있음
- 기업의 운영 환경 조정이 빠른 시간 내에 이뤄질 경우 데이터 무결성 검사가 제대로 완료되지 않을 수 있으며, 이로 인한 공급망 부정행위가 발생 가능

인사이트

- 조직은 새로운 원격 작업 및 클라우드 인프라를 신속하게 구축하고, 인프라를 보호하기 위해 새로운 임시 보안 모델 및 접근 방식을 구현해야 함
- 기업은 이메일 보안 및 웹검색에 대해 제어를 확대하여 부정행위 위협 증가에 신속하게 대처할 수 있음
- CIO(Chief Information Officer, 최고정보책임자)와 CISO(Chief Information Security Officer, 최고정보보안책임자)는 매니지드 서비스 제공업체(Managed Service Providers)의 보안 및 존립 가능성에 대해 우려하고 있음
- 재택근무 환경에서 안전하게 작업할 수 있도록 관련 내용에 대한 임직원 교육이 필요함



Short term



Medium term



Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 코로나19가 사이버 리질리언스에 미치는 영향 이해
- 피싱 혹은 이메일을 통한 부정 리스크(Fraud risk) 등 코로나19 관련 사이버 위협 노출에 대한 대응방안 수립이 요구됨
- 제한된 예산을 초과하는 IT 보안 비용을 관리하기 위한 방안 마련
- 재무 부서 등에 핵심 인력이 부재할 경우 표준적 통제를 유지하기 어려운 상황에 처할 수 있으며, 원격근무가 확산될수록 부정행위 탐지 및 승인 프로세스의 효율성이 저하될 가능성이 존재
- 기업 실적과 관련한 재무 및 운영상의 압박이 회계 부정 위험을 가중시킬 수 있음
- 기업의 운영 환경 조정이 빠른 시간 내에 이뤄질 경우 데이터 무결성 검사가 제대로 완료되지 않을 수 있으며, 이로 인한 공급망 부정행위가 발생 가능

인사이트

- 조직은 새로운 원격 작업 및 클라우드 인프라를 신속하게 구축하고, 인프라를 보호하기 위해 새로운 임시 보안 모델 및 접근 방식을 구현해야 함
- 기업은 이메일 보안 및 웹검색에 대해 제어를 확대하여 부정행위 위협 증가에 신속하게 대처할 수 있음
- CIO(Chief Information Officer, 최고정보책임자)와 CISO(Chief Information Security Officer, 최고정보보안책임자)는 매니지드 서비스 제공업체(Managed Service Providers)의 보안 및 존립 가능성에 대해 우려하고 있음
- 재택근무 환경에서 안전하게 작업할 수 있도록 관련 내용에 대한 임직원 교육이 필요함

단기 대응 전략

- 직원 교육을 비롯해 실용적인 원격 작업 보안 시스템을 구축하는 데 주력해야 함
- 백업 및 복구 절차를 테스트하는 등 랜섬웨어가 발생할 경우 이를 처리할 준비가 되어 있는지 확인해야 함
- 이중 인증(Two factor authentication)을 비롯한 클라우드 및 기타 애드혹(Ad-hoc) 협업 환경을 보호하기 위해 사용을 비롯한 클라우드 및 기타 애드혹 협업 환경을 보호하기 위한 조치를 취할 필요
- 매니지드 서비스 제공업체(Managed Service Provider)에 대한 의존도를 점검하고 보안 제어 기능이 올바르게 작동하는지 확인해야 함
- 보안 운영 팀이 원격으로 대응 가능한지 확인 필요
- 공급업체를 변경할 경우, 신규 공급업체에 대한 실사(Due Diligence, DD)를 신속히 진행해야 함
- 예외 사항 보고서(Exception reports)를 실행시켜 불규칙한 동작을 식별해야 함. 실시간 트랜잭션 요구사항이 있는 고객의 경우 심층적인 데이터 분석을 통해 리스크를 감지하고 완화할 수 있는지 여부를 파악해야 함
- 비즈니스를 원격으로 수행 시, 업무 분배 및 지출 승인 등에 관해 기본적 제어가 가능하도록 해야 함
- 피싱 이메일 및 내부 고발 절차를 비롯한 회사 부정 행위 프로토콜을 주기적으로 임직원에게 상기시켜야 함

Short term



Medium term



Long term



운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 코로나19가 사이버 리질리언스에 미치는 영향 이해
- 피싱 혹은 이메일을 통한 부정 리스크(Fraud risk) 등 코로나19 관련 사이버 위협 노출에 대한 대응방안 수립이 요구됨
- 제한된 예산을 초과하는 IT 보안 비용을 관리하기 위한 방안 마련
- 재무 부서 등에 핵심 인력이 부재할 경우 표준적 통제를 유지하기 어려운 상황에 처할 수 있으며, 원격근무가 확산될수록 부정행위 탐지 및 승인 프로세스의 효율성이 저하될 가능성이 존재
- 기업 실적과 관련한 재무 및 운영상의 압박이 회계 부정 위험을 가중시킬 수 있음
- 기업의 운영 환경 조정이 빠른 시간 내에 이뤄질 경우 데이터 무결성 검사가 제대로 완료되지 않을 수 있으며, 이로 인한 공급망 부정행위가 발생 가능

인사이트

- 조직은 새로운 원격 작업 및 클라우드 인프라를 신속하게 구축하고, 인프라를 보호하기 위해 새로운 임시 보안 모델 및 접근 방식을 구현해야 함
- 기업은 이메일 보안 및 웹검색에 대해 제어를 확대하여 부정행위 위협 증가에 신속하게 대처할 수 있음
- CIO(Chief Information Officer, 최고정보책임자)와 CISO(Chief Information Security Officer, 최고정보보안책임자)는 매니지드 서비스 제공업체(Managed Service Providers)의 보안 및 존립 가능성에 대해 우려하고 있음
- 재택근무 환경에서 안전하게 작업할 수 있도록 관련 내용에 대한 임직원 교육이 필요함

중기 대응 전략

- 재무 모니터링 및 예외사항보고서를 지속적으로 실행하여 불규칙한 행위를 식별하는 등 주기적으로 조정해야 함
- 은행 계좌 변경, 급여 데이터 변경, 공급업체 직원 연락처 정보와 같은 데이터에 대한 수정 보고서를 실행해야 함
- 기존 부정거래 위험 관리 프레임워크를 검토하고 차이점을 파악해야 함
- IT 공급업체 장애가 비즈니스에 미치는 영향을 관리해야 함
- 비즈니스 연속성 관리 프로토콜을 개선해야 함
- 피싱, 랜섬웨어에 대한 대응 조치 등 사이버 리질리언스를 견고히 확립해야 함
- 보안 제어를 최적화하고 소유 비용을 절감해야 함
- 부정 행위 및 사이버 인식에 대한 온라인 교육을 실시해야 함

Short term

Medium term

Long term

운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

운영 위기 관리

인력 관리

공급망

테크놀로지와
데이터

건물 및 재산

사이버 보안

도전과제

- 코로나19가 사이버 리질리언스에 미치는 영향 이해
- 피싱 혹은 이메일을 통한 부정 리스크(Fraud risk) 등 코로나19 관련 사이버 위협 노출에 대한 대응방안 수립이 요구됨
- 제한된 예산을 초과하는 IT 보안 비용을 관리하기 위한 방안 마련
- 재무 부서 등에 핵심 인력이 부재할 경우 표준적 통제를 유지하기 어려운 상황에 처할 수 있으며, 원격근무가 확산될수록 부정행위 탐지 및 승인 프로세스의 효율성이 저하될 가능성이 존재
- 기업 실적과 관련한 재무 및 운영상의 압박이 회계 부정 위험을 가중시킬 수 있음
- 기업의 운영 환경 조정이 빠른 시간 내에 이뤄질 경우 데이터 무결성 검사가 제대로 완료되지 않을 수 있으며, 이로 인한 공급망 부정행위가 발생 가능

인사이트

- 조직은 새로운 원격 작업 및 클라우드 인프라를 신속하게 구축하고, 인프라를 보호하기 위해 새로운 임시 보안 모델 및 접근 방식을 구현해야 함
- 기업은 이메일 보안 및 웹검색에 대해 제어를 확대하여 부정행위 위협 증가에 신속하게 대처할 수 있음
- CIO(Chief Information Officer, 최고정보책임자)와 CISO(Chief Information Security Officer, 최고정보보안책임자)는 매니지드 서비스 제공업체(Managed Service Providers)의 보안 및 존립 가능성에 대해 우려하고 있음
- 재택근무 환경에서 안전하게 작업할 수 있도록 관련 내용에 대한 임직원 교육이 필요함

장기 대응 전략

- 자동화 기능을 보다 강화한 보안 운영 모델로 전환해야 함
- 강화된 클라우드(Bolster Cloud)를 구축하고 사이버 복원력을 갖춰야 함
- 코로나19 이후 인수 및 구조 조정 전략의 일부로 '사이버 보안'도 고려해야 함
- 사이버 복원력 프로그램 및 사이버 공격·위협 관련 위험 관리 프레임워크를 강화해야 함
- 원격 접근과 관련한 보안 프로토콜을 검토하고, 모든 사용자가 멀티 인증을 사용할 수 있도록 조치를 취해야 함
- 사이버 리스크 관리에 관한 모범사례와의 차이를 알기 위한 무결성 리스크 평가(Integrity Risk Assessment)를 실시해야 함

Short term

Medium term

Long term

시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience)

코로나19로 인해 제품 및 서비스에 대한 고객의 수요와 시장 접근 방식이 빠르게 변화하고 있는 상황. 시장 위기를 극복하기 위한 방안으로 기업은 변화하는 고객 니즈에 맞춰 제품 라인을 최적화하고, 디지털 기능의 활성화와 온라인 채널을 구축하는 전략이 필요



시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience)

제품 및 서비스

고객 경험 및 행동

도전과제

- 오프라인 유통 중 일부 매장 운영 중단과 자가격리 조치로 인하여 고객 수요 양상이 급격하게 변화함
- 이동제한 조치와 같은 보건 규정 및 정책은 물류 제한 또는 지연으로 인한 위험성을 증가시킴
- 대다수 유통망은 수요의 급격한 감소를 겪고 있음
- 대체 제품 및 서비스에 대한 수요는 증가할 것으로 전망됨. 기업들은 수요가 증가하는 특정 상품군으로 관심을 집중할 것으로 전망됨

인사이트

- 변화하는 수요 양상에 맞춰 제품 라인은 최적화·간소화될 것으로 보이며, 특히 식품 소매업체 내에서 이러한 양상은 더욱 두드러질 것으로 예상함
- 위기 상황이 진정된 이후에도 많은 제품 및 서비스 시장은 온라인으로 빠른 전환이 이루어질 것으로 전망됨
- 가계 소득 하락 및 경기침체에 대비하기 위한 정부의 통화정책이 시행되어 산업에 직접적인 영향을 끼칠 것으로 전망됨
- 온라인 유통, 소비재 전반에 걸쳐 새로운 성장을 위해 기업들은 핵심 역량을 집중하고 있음
- 공급망 및 유통망 공유를 목표로 기업 간 협력이 증가하고 있음



Short term



Medium term



Long term



시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience)

제품 및 서비스

고객 경험 및 행동

도전과제

- 오프라인 유통 중 일부 매장 운영 중단과 자가격리 조치로 인하여 고객 수요 양상이 급격하게 변화함
- 이동제한 조치와 같은 보건 규정 및 정책은 물류 제한 또는 지연으로 인한 위험성을 증가시킴
- 대다수 유통망은 수요의 급격한 감소를 겪고 있음
- 대체 제품 및 서비스에 대한 수요는 증가할 것으로 전망됨. 기업들은 수요가 증가하는 특정 상품군으로 관심을 집중할 것으로 전망됨

인사이트

- 변화하는 수요 양상에 맞춰 제품 라인은 최적화·간소화될 것으로 보이며, 특히 식품 소매업체 내에서 이러한 양상은 더욱 두드러질 것으로 예상함
- 위기 상황이 진정된 이후에도 많은 제품 및 서비스 시장은 온라인으로 빠른 전환이 이루어질 것으로 전망됨
- 가계 소득 하락 및 경기침체에 대비하기 위한 정부의 통화정책이 시행되어 산업에 직접적인 영향을 끼칠 것으로 전망됨
- 온라인 유통, 소비재 전반에 걸쳐 새로운 성장을 위해 기업들은 핵심 역량을 집중하고 있음
- 공급망 및 유통망 공유를 목표로 기업 간 협력이 증가하고 있음

단기 대응 전략

- 국경 폐쇄 등 이동제한 조치가 시장 접근성, 고객 수요, 공급망 및 유통에 어떤 영향을 미칠지 지속적으로 모니터링하고 평가해야 함. 주요 공급업체와 협력하여 추가적인 이동제한 제한 조치에 선제적으로 대비해야 함
- 제품 및 서비스에 대한 수요 증감에 즉각적으로 반응하기 위하여 소비자 패턴 추적이 가능한 정보 분석 체계를 추가적으로 구축해야 함
- 시장의 흐름, 제품 및 서비스, 고객 수요 및 행동 변화를 분석하여 사업 준비사항을 철저히 검토해야 함
- 사업 운영 탄력성을 확보하고 기업 역량을 재조정할 수 있는 방법을 모색해야 함. 또한 다양한 이해관계자와의 원활한 커뮤니케이션 및 의사결정을 통해 기업의 민첩성을 확보해야 함
- 비용 및 위험 증가시, 신속하고 효과적으로 대응할 수 있는 기업 역량을 파악하고 평가해야 함
- 재고 초과 문제 해결을 위한 동종 산업 내 또는 인접 산업과의 협력관계를 강화해야 함

Short term



Medium term



Long term



시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience)

제품 및 서비스

고객 경험 및 행동

도전과제

- 오프라인 유통 중 일부 매장 운영 중단과 자가격리 조치로 인하여 고객 수요 양상이 급격하게 변화함
- 이동제한 조치와 같은 보건 규정 및 정책은 물류 제한 또는 지연으로 인한 위험성을 증가시킴
- 대다수 유통망은 수요의 급격한 감소를 겪고 있음
- 대체 제품 및 서비스에 대한 수요는 증가할 것으로 전망됨. 기업들은 수요가 증가하는 특정 상품군으로 관심을 집중할 것으로 전망됨

인사이트

- 변화하는 수요 양상에 맞춰 제품 라인은 최적화·간소화될 것으로 보이며, 특히 식품 소매업체 내에서 이러한 양상은 더욱 두드러질 것으로 예상함
- 위기 상황이 진정된 이후에도 많은 제품 및 서비스 시장은 온라인으로 빠른 전환이 이루어질 것으로 전망됨
- 가계 소득 하락 및 경기침체에 대비하기 위한 정부의 통화정책이 시행되어 산업에 직접적인 영향을 끼칠 것으로 전망됨
- 온라인 유통, 소비재 전반에 걸쳐 새로운 성장을 위해 기업들은 핵심 역량을 집중하고 있음
- 공급망 및 유통망 공유를 목표로 기업 간 협력이 증가하고 있음

중기 대응 전략

- 정부의 규제 시행으로 인한 고객 수요의 변화를 모니터링하고 평가해야 함. 이를 위해서는 조직 내 명확한 커뮤니케이션 채널, 거버넌스 및 프로세스 등을 점검해야 함
- 새로운 수요가 발생하는 사업 분야로 조직의 역량을 이전하기 위한 방법을 모색함과 동시에 기존 사업구조에 미치는 영향을 평가해야 함
- 사업의 명확한 방향 및 목표 설정이 필요하며, 협업 관계 및 파트너십 기회를 선제적으로 식별하고 포착해야 함

Short term



Medium term



Long term



시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience)

제품 및 서비스

고객 경험 및 행동

도전과제

- 오프라인 유통 중 일부 매장 운영 중단과 자가격리 조치로 인하여 고객 수요 양상이 급격하게 변화함
- 이동제한 조치와 같은 보건 규정 및 정책은 물류 제한 또는 지연으로 인한 위험성을 증가시킴
- 대다수 유통망은 수요의 급격한 감소를 겪고 있음
- 대체 제품 및 서비스에 대한 수요는 증가할 것으로 전망됨. 기업들은 수요가 증가하는 특정 상품군으로 관심을 집중할 것으로 전망됨

인사이트

- 변화하는 수요 양상에 맞춰 제품 라인은 최적화·간소화될 것으로 보이며, 특히 식품 소매업체 내에서 이러한 양상은 더욱 두드러질 것으로 예상함
- 위기 상황이 진정된 이후에도 많은 제품 및 서비스 시장은 온라인으로 빠른 전환이 이루어질 것으로 전망됨
- 가계 소득 하락 및 경기침체에 대비하기 위한 정부의 통화정책이 시행되어 산업에 직접적인 영향을 끼칠 것으로 전망됨
- 온라인 유통, 소비재 전반에 걸쳐 새로운 성장을 위해 기업들은 핵심 역량을 집중하고 있음
- 공급망 및 유통망 공유를 목표로 기업 간 협력이 증가하고 있음

장기 대응 전략

- 제품 및 서비스 포트폴리오를 검토하여 시장 변화, 고객 행동 변화에 영향을 주는 요인을 찾아야 함
- 새로운 우선순위에 따른 자원 및 역량의 물리적 이전 능력 및 조직의 핵심 프로세스, 거버넌스 및 조직 제어 능력 등에 미치는 전반적인 영향력을 평가해야 함
- 고객 수요 및 행동의 변화를 반영한 판매, 유통, 마케팅 전략 전반에 대한 새로운 준비가 필요함
- 새로운 패러다임하에서의 고객 관계 형성을 위한 준비가 필요

Short term



Medium term



Long term



시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience)

제품 및 서비스

고객 경험 및 행동

도전과제

- 고객의 감정, 요구, 행동 등이 소비자 수요 및 구매 패턴의 변화를 촉진함
- 매일 새로운 위기 대응의 모범적 사례가 지속적으로 등장하면서 고객과의 연결성이 발전하고 있음. 특히 온라인 유통망 등 디지털 활용이 급증함
- 소비 위축을 극복하기 위해서는 실행 가능한 전략 수립이 매우 중요해짐
- 새로운 소비자 요구를 충족하기 위해 혁신적인 제품라인 확보를 가속화해야 함

인사이트

- 기업은 고객의 새로운 행동 패턴을 반영하기 위해 운영 절차를 신속하게 변경해야 함. 또한 고객 맞춤형 커뮤니케이션 전략 수립에 역량을 집중해야 함
- 기업의 진실성 강조, 문제 해결 능력 제고, 고객과의 공감대 형성을 위해서 사업의 기본 요소를 되새길 필요가 있음
- 기업들은 디지털 기능의 활성화, 온라인 채널 등을 통합할 수 있는 새로운 채널을 재설계해야 함
- 기업은 직원들의 기본 안위를 보장하고 안심할 수 있도록 지원해야 함



Short term



Medium term



Long term



시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience)

제품 및 서비스

고객 경험 및 행동

도전과제

- 고객의 감정, 요구, 행동 등이 소비자 수요 및 구매 패턴의 변화를 촉진함
- 매일 새로운 위기 대응의 모범적 사례가 지속적으로 등장하면서 고객과의 연결성이 발전하고 있음. 특히 온라인 유통망 등 디지털 활용이 급증함
- 소비 위축을 극복하기 위해서는 실행 가능한 전략 수립이 매우 중요해짐
- 새로운 소비자 요구를 충족하기 위해 혁신적인 제품라인 확보를 가속화해야 함

인사이트

- 기업은 고객의 새로운 행동 패턴을 반영하기 위해 운영 절차를 신속하게 변경해야 함. 또한 고객 맞춤형 커뮤니케이션 전략 수립에 역량을 집중해야 함
- 기업의 진실성 강조, 문제 해결 능력 제고, 고객과의 공감대 형성을 위해서 사업의 기본 요소를 되새길 필요가 있음
- 기업들은 디지털 기능의 활성화, 온라인 채널 등을 통합할 수 있는 새로운 채널을 재설계해야 함
- 기업은 직원들의 기본 안위를 보장하고 안심할 수 있도록 지원해야 함

단기 대응 전략

- 고객 수요 및 구매 행동 변화에 대응하여 핵심 고객층을 식별하고 세분화해야 함
- 코로나19 관련 변화된 고객 경험의 다양한 측면을 포괄할 수 있는 고객 대응 계획을 수립해야 함
- 체크리스트를 활용해 고객관계 형성의 주요 요소를 분석하여 조직 역량을 확인하고 평가해야 함
- 기업은 고객에게 변경된 사업 전략 등의 최신 정보를 제공하여 고객이 유연하게 대응할 수 있도록 준비해야 함
- 조직 내부의 직원 경험과 외부의 고객 경험 모두 동일한 선상에서 다뤄지도록 하고, 중복 사항에 대해서는 집중적으로 관리해야 함
- 필요한 경우에 추가적으로 고객 지원을 위한 조치가 이행되어야 함
- 협업 기회 포착 등 타 기업과의 관련성 높은 비즈니스 측면을 신속하게 파악해야 함

Short term



Medium term



Long term



시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience)

제품 및 서비스

고객 경험 및 행동

도전과제

- 고객의 감정, 요구, 행동 등이 소비자 수요 및 구매 패턴의 변화를 촉진함
- 매일 새로운 위기 대응의 모범적 사례가 지속적으로 등장하면서 고객과의 연결성이 발전하고 있음. 특히 온라인 유통망 등 디지털 활용이 급증함
- 소비 위축을 극복하기 위해서는 실행 가능한 전략 수립이 매우 중요해짐
- 새로운 소비자 요구를 충족하기 위해 혁신적인 제품라인 확보를 가속화해야 함

인사이트

- 기업은 고객의 새로운 행동 패턴을 반영하기 위해 운영 절차를 신속하게 변경해야 함. 또한 고객 맞춤형 커뮤니케이션 전략 수립에 역량을 집중해야 함
- 기업의 진실성 강조, 문제 해결 능력 제고, 고객과의 공감대 형성을 위해서 사업의 기본 요소를 되새길 필요가 있음
- 기업들은 디지털 기능의 활성화, 온라인 채널 등을 통합할 수 있는 새로운 채널을 재설계해야 함
- 기업은 직원들의 기본 안위를 보장하고 안심할 수 있도록 지원해야 함

중기 대응 전략

- 자동화 시스템 구축 등을 통해 비용 절감 기회를 모색하고 고객 요구사항을 반영할 수 있는 새로운 조직 운영 전략을 수립해야 함
- 사회적, 정서적 측면에서의 산업 인사이트를 도출하고 사업 영역의 세부적인 부분을 조율하기 위한 조직 내 강력한 리더십이 필요
- 즉각적인 고객 요구사항을 충족시키기 위해서는 일부 사업 영역의 일시적 중단이 필요할 수도 있음
- SNS 등 새로운 고객 관계 형성을 위한 방안을 모색해야 함
- 디지털 마케팅 및 커뮤니케이션 플랫폼을 개발하여 직접적인 고객 참여를 유도하고, 고객 요구사항에 적극적으로 대응할 수 있도록 함

Short term



Medium term



Long term



시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience)

제품 및 서비스

고객 경험 및 행동

도전과제

- 고객의 감정, 요구, 행동 등이 소비자 수요 및 구매 패턴의 변화를 촉진함
- 매일 새로운 위기 대응의 모범적 사례가 지속적으로 등장하면서 고객과의 연결성이 발전하고 있음. 특히 온라인 유통망 등 디지털 활용이 급증함
- 소비 위축을 극복하기 위해서는 실행 가능한 전략 수립이 매우 중요해짐
- 새로운 소비자 요구를 충족하기 위해 혁신적인 제품라인 확보를 가속화해야 함

인사이트

- 기업은 고객의 새로운 행동 패턴을 반영하기 위해 운영 절차를 신속하게 변경해야 함. 또한 고객 맞춤형 커뮤니케이션 전략 수립에 역량을 집중해야 함
- 기업의 진실성 강조, 문제 해결 능력 제고, 고객과의 공감대 형성을 위해서 사업의 기본 요소를 되새길 필요가 있음
- 기업들은 디지털 기능의 활성화, 온라인 채널 등을 통합할 수 있는 새로운 채널을 재설계해야 함
- 기업은 직원들의 기본 안위를 보장하고 안심할 수 있도록 지원해야 함

장기 대응 전략

- 변화된 사업 환경에서 장기적인 성장을 위해 브랜드 및 고객 전략의 모든 요소를 재정립하여 조직 체계에 변화된 역할을 부여해야 함
- 새로운 프로세스, IT 기능 및 지원 리소스, 조직 전반의 거버넌스 및 프로세스에 맞춰 사업 전략을 재수립할 수 있도록 사업 계획 및 솔루션을 개발해야 함
- 디지털 마케팅 및 커뮤니케이션 플랫폼을 개발하여 직접적인 고객 참여를 유도하여 고객 개별 요구에 최적화할 수 있는 상호작용을 도모해야 함
- 단기적인 사업 중단이 장기적인 고객 수요 및 행동 패턴에 미치는 영향력을 평가해야 함
- 고객 요구사항 및 행동 변화를 효과적으로 모니터링하기 위한 시스템이 필요

Short term



Medium term



Long term



Contents

| | Page |
|---|-----------|
| I. 과거 경제위기의 교훈을 통해 본 리질리언스 | 2 |
| II. 기업의 당면 과제와 리질리언스 | 8 |
| III. 코로나19 위기 속 기업의 리질리언스 전략 | 15 |
| 재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience) | 16 |
| 운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience) | 29 |
| 시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience) | 54 |
| IV. 결론 및 시사점 | 63 |

코로나19로 인한 기업 영향 및 대응 전략 》 재무 측면

코로나19로 인한 재무 측면에서의 영향

| | 자본·부채 | 수익·비용 |
|---------------------------|---|---|
| 모든 기업에 공통적으로 발생할 수 있는 영향 | <ul style="list-style-type: none"> 코로나19로 인한 저금리 기조로 기업 부채 부담 감소 부채상환 및 기업의 장기적 투자 간 적절한 균형에 대한 중요성 증대 업무 연속성 확보·디지털 역량 강화를 위해 기술 인프라에 대한 투자비용의 증가 | <ul style="list-style-type: none"> 조직 업무문화 개선·해외 기업·타 산업군과 제휴·사업모델 혁신, 디지털 전환 관련 투자 비용이 증대될 수 있음 |
| 일부 또는 전면적으로 부정적 영향을 받는 기업 | <ul style="list-style-type: none"> 비즈니스 모델 변화·혁신을 위한 적정 규모의 자금 할당이 필요할 수 있으며, 이는 부채의 증가로 이어질 수 있음 부채비율을 높은 산업·기업의 경우 코로나19로 인한 타격이 극심할 수 있으며 부채 재조정 발생 가능성 있음 대면 서비스 중심의 산업 가치에 대한 평가절하 발생 가능성이 있으며, 생존 기업에 의한 산업 통합 기회 있음 | <ul style="list-style-type: none"> 장·단기적 수요 감소로 매출·수익 감소가 예상되며 기업의 자본 문제 심화 가능성 있음 사업 연속성을 확보하기 위해 기존 업무 방식의 비용 효율성 분석 및 강력한 비용 절감 필요성 증대 매출·수익은 코로나19 진정세에 따라 일정 부분 회복 예상이 되지만, 코로나19 이전 수준으로의 회복은 어려울 수 있음 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 일부 타격이 심한 산업의 경우, 통폐합·리스트럭처링(Restructuring) 및 사업모델에 대한 근본적 혁신이 진행될 가능성 있음 국익에 도움이 되거나 해당 부문이 공공재 성격이 크다고 판단될 경우, 구제금융 등을 통한 정부 지원 가능성 있음 | |
| 일부 부정적 영향을 받는 기업 | <ul style="list-style-type: none"> 높아진 업계 잠재력으로 자본 접근성이 높아질 수 있으며 이는 기업의 자본 안정성에 기여할 수 있음 경영 어려움을 겪고 있는 기업의 인수를 통해 부채가 잠재적으로 확대될 가능성 있음 | <ul style="list-style-type: none"> 브랜드 영향도 증가·서비스 편의성에 대한 재평가, 사업 확대로 기업의 매출·증대를 예상할 수 있음 인재 확보를 위해 인력 관련 비용에 대한 증가 가능성 있음 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 코로나19 이후 낮은 금리를 적극 활용하여 부채 확대를 통한 성장 추진 가능성 있음 | |

기업의 대응 전략

1

현금 흐름, 운전자본 관리 강화 및 수익성 개선 방안 수립

- 업종별 영업실적, 대출 조건 등을 고려한 현금 흐름 모델 조정 및 비상경영대책 마련
- 비용 통제와 절감, 현금 유동성 강화, 대안적 자금조달 방안 마련 등 재무관리 역량 강화

2

자금조달 관련 위험 요인 재검토 및 컨틴전시 플랜 수립

- 중소·중견기업 대상 긴급경영자금 등 정책패키지 적극 활용 검토
- 대출상환계획, 신용등급 변동, 회사채 상환 및 발행 영향, 상환 부담에 대한 전면 재검토 및 컨틴전시 플랜 검토

3

정상·위기 상황의 자금조달 계획 고려

- 중장기적 사업 전략을 고려한 자금조달 및 자본 확충 방안 마련
- 생산기지 확충, R&D, M&A 등을 고려한 재무관리 및 관련 위험 검토

코로나19로 인한 기업 영향 및 대응 전략》 운영 측면

코로나19로 인한 운영 측면에서의 영향

| | 인력 관리 | 공급망 | 사업 연속성 |
|---------------------------|---|--|---|
| 모든 기업에 공통적으로 발생할 수 있는 영향 | <ul style="list-style-type: none"> 디지털 역량을 갖춘 인력에 대한 수요 증가가 예상됨 인력의 재배치, 직원 숙련도 제고 및 디지털 인재에 대한 투자가 인력 관리의 핵심이 될 것으로 전망됨 | <ul style="list-style-type: none"> 기존 공급망 전략 및 공급 관계 재평가가 이루어짐 공급망의 현지화 및 탈중국화, 공급망의 다변화, 공급망 대체 등 공급망 재편성이 일어날 수 있음 | <ul style="list-style-type: none"> 위기 시 시나리오 기반 사업 연속성 관리 계획 수립의 필요성이 증대되며 리질리언스 확보가 생존의 중요한 요소 기술에 대한 투자가 새로운 운영 모델의 핵심이 될 전망 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 디지털 인재 확보 및 유연성 높은 공급망 확보를 위한 움직임 증대 | | |
| 일부 또는 전면적으로 부정적 영향을 받는 기업 | <ul style="list-style-type: none"> 향후 잠재적인 기업분할, 자회사 매각, 기업 스피노프(Spin-off) 등에 대비한 유연한 조직 구조에 대한 검토가 필요할 수 있음 현금 유동성에 어려움을 겪는 기업의 경우 단기적으로 인력 구조 조정 필요성 증대 최악의 경우, 기업 운영 중단으로 인력 대폭 감소 발생 가능성 | <ul style="list-style-type: none"> 일부 공급업체의 파산 가능성 등 기존 공급 관계에 대한 중대한 변경이 발생할 수 있음 일부 기업의 파산 및 공급망의 재편성은 타 기업에게 또다른 기회가 될 수 있음 | <ul style="list-style-type: none"> 기존 사업모델에 대한 근본적 혁신 움직임 증대. 소비자 선호도 변화에 따른 새로운 비즈니스 기회 탐색이 필요함 일부 타격이 심한 산업의 경우, 사업 연속성은 생존에 초점이 맞춰질 것이며, 해당 업계의 재건 속도는 업계의 대응 여하에 따라 달라짐 정부 구제금융 없이 사업을 영위할 수 있도록 보다 엄격한 규제가 뒤따를 수 있음 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 수요 감소 및 소비 패턴 변화로 기존 비즈니스 모델로의 회귀가 어려울 수 있음 운영모델에 대한 장기적인 접근이 요구되며, 대규모 자동화 이니셔티브 및 직원 숙련도 향상을 위한 노력 확대 | | |
| 일부 긍정적 영향을 받는 기업 | <ul style="list-style-type: none"> 증가하는 서비스 수요 충족, 기술 활용 필요성 증가 등으로 우수 역량을 보유한 인재 확보 필요성 증대 | <ul style="list-style-type: none"> 다국적 기업의 경우 국내 시장 및 해외 시장 간 적절한 균형 유지에 대한 필요성 증가 | <ul style="list-style-type: none"> 코로나19와 같이 전대미문의 악재에 대응할 수 있는 역량은 기업의 큰 경쟁 우위로 부상 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 국내 시장에 대한 집중으로 국내 경쟁이 심화될 수 있음 | | |

기업의 대응 전략

1

사업의 우선순위 설정과 실행가능한 사업 모델 개발

- 기업의 생존을 위해 일시적으로 중단해야 하는 사업 부문을 식별
- 최우선으로 보호해야 할 핵심 비즈니스에 초점을 맞추고 금융 및 인적 자원을 유연하게 재배치

2

공급업체에 대한 위험도 평가 및 비상 공급망 구축

- 유동성 압박이 가중되고 유통에 제한이 생기는 공급업체 식별
- 비용, 시간, 공급경로 및 제조 시설을 포함한 비상 공급 옵션의 개발

3

디지털 기술 기반 업무 지원 및 사이버 보안 강화

- 원격근무 지원 솔루션 구축
- 데이터 센터와 기술 시설을 위한 원격 모니터링 및 관리 기능 강화
- 보안이 강화된 클라우드 인프라를 신속하게 구축하고 백업 및 복구 절차 강화

코로나19로 인한 기업 영향 및 대응 전략》 시장 측면

코로나19로 인한 시장 측면에서의 영향

| | 디지털화 | 고객 서비스 |
|---------------------------|--|--|
| 모든 기업에 공통적으로 발생할 수 있는 영향 | <ul style="list-style-type: none"> AI(인공지능)·데이터·5G 등 디지털 기반 온라인·디지털 시장의 성장이 전망됨 디지털을 통한 고객 접점의 중요성이 증대하고 기업의 핵심 경쟁력으로 부상 코로나19와 같은 위기 상황에 대비하기 위한 방안으로 업무 자동화·디지털워크플라이스에 대한 필요성이 증대되고 보다 보편화될 것으로 전망됨 | <ul style="list-style-type: none"> 디지털화에 따른 소비자와 물리적 접점 감소 원격 고객 서비스 증가 전망 코로나19 이후 소비자의 요구사항이 다변화되어 이에 대한 기업 대응 방안이 필요 고객과의 사회적 상호작용이 고객 유인의 중요 요소로 부각됨 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 코로나 이후 변화된 고객의 소비 행태 반영을 위해 기존 제품·서비스·기업 오퍼링에 대한 혁신의 필요성 증대 소비 패턴 변화에 따라 확대되는 시장 확보를 위해 새로운 비즈니스 모델 등장이 가능 | |
| 일부 또는 전면적으로 부정적 영향을 받는 기업 | <ul style="list-style-type: none"> 디지털화를 통해 사업모델을 근본적으로 혁신·개선하려는 움직임이 가속화될 수 있음 변화하는 소비자의 우선순위 및 기호를 충족시키고 고객 경험을 제고하기 위해 지급결제, AI, 플랫폼 등 관련 기술을 확보하려는 움직임이 증대될 것으로 예상됨 | <ul style="list-style-type: none"> 기존 비즈니스 모델과는 다른 새로운 가치 제안(Value Proposition) 및 새로운 고객 경험 강화에 초점을 둠 가상비서(Virtual assistant)·챗봇(Chatbot) 등을 통한 기업의 디지털 마케팅이 강화되고, 대면 영업활동의 점진적 쇠퇴 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 디지털 전환에 대한 니즈 증대 및 기술에 대한 투자 확대 | |
| 일부 긍정적 영향을 받는 기업 | <ul style="list-style-type: none"> 경쟁 업체의 디지털화가 가속화됨에 따라 차별화가 최우선 과제로 부상 변화하는 디지털 고객의 니즈를 충족시키기 위해 디지털화에 기업의 역량을 더욱 집중할 것으로 예상 | <ul style="list-style-type: none"> 물리적 제한(공간, 시간 등)에 구매 받지 않는 고객 서비스에 대한 수요를 충족하기 위한 사업 확장 가능성이 있음 높은 고객 만족도가 기업의 최우선순위가 될 것이며, 고객 트렌드를 선도하기 위해 기업의 역량을 집중할 것으로 예상됨 |
| | <ul style="list-style-type: none"> 기업의 온라인 역량·디지털 트랜스포메이션 강화에 더욱 초점을 맞춤 | |

기업의 대응 전략

1

코로나19 소비 패턴 및 고객 경험 분석 Biz Intelligence 확보

- 고객 수요 변화를 빠르게 포착하기 위한 모니터링 및 분석 체계 도입
- 위기 극복에 관한 고객 경험, 고객의 정서적 측면, 행동 변화를 반영한 산업 인사이트를 도출

2

디지털 트랜스포메이션 기반의 전략 수립

- 디지털 기술 도입 및 자동화 시스템 구축에 따른 새로운 기회 모색
- 고객 행동 변화 관련 데이터 분석을 기반으로 전략 수립, 디지털 마케팅 및 커뮤니케이션 플랫폼 강화

3

포스트 코로나 시대 대응 사업 모델 개발

- 코로나19 극복 이후 도래할 포스트 코로나 시대에 선제적 대응을 위한 사업 모델 개발
- 변화하는 범산업적 밸류체인을 분석하여 신규 비즈니스 모델 창안
- 신사업 타당성 분석 및 이행 마스터플랜, 리스크 관리 방안 수립

See other COVID-19 Business Reports

삼정KPMG 경제연구원은 코로나19가 글로벌 경제와 기업 경영에 미치는 영향에 대해 지속 모니터링·분석하며, 기업이 직면하는 이슈를 점검한 기획 발간물을 준비하고 있습니다.

COVID-19 Business Report (2020년 3월 발간)
『코로나19에 따른 산업별 영향 분석』

COVID-19 Business Report (2020년 3월 발간)
『코로나19로 인한 거시경제적 영향 및 대응방향』



산업별 영향 Snapshot

코로나19에 따른 주요 산업별 영향

| 산업 | 주요 이슈 | 주요 이슈 | 주요 이슈 |
|-------|-------|-------|-------|
| 금융 | 부양책 | 부양책 | 부양책 |
| 자동차 | 부양책 | 재정 긴박 | 부양책 |
| 휴대전화 | 부양책 | 인도제 | 부양책 |
| 디스플레이 | 부양책 | 인도제 | 부양책 |
| 항공 | 부양책 | 인도제 | 부양책 |
| 해운 | 부양책 | 인도제 | 부양책 |
| 호텔 | 부양책 | 인도제 | 부양책 |
| 패션·의류 | 부양책 | 인도제 | 부양책 |
| 반도체 | 부양책 | 인도제 | 부양책 |

[보고서 PDF 다운로드](#)

Contents

산업별 영향 Snapshot

코로나19에 따른 산업별 영향 분석

- 금융 건설
- 자동차 정유·석유화학
- 휴대전화 철강
- 디스플레이 유통
- 항공 화장품
- 해운 식음료
- 호텔 영화·영상 미디어
- 패션·의류 게임
- 반도체

코로나19의 기업 위기 대응 전략 코로나19 대응을 위한 체크리스트



거시경제적 영향 분석

기업 거시경제 모니터링 및 장·단기 대응 방향 모색

거시경제 모니터링 및 대응 방향

1. 거시경제 모니터링 및 대응 방향

2. 거시경제 모니터링 및 대응 방향

3. 거시경제 모니터링 및 대응 방향

[보고서 PDF 다운로드](#)

Contents

코로나19에 따른 글로벌 거시경제 주요 현안

1. 팬데믹 선언에 따른 글로벌 금융시장 변동성 증가
2. 코로나19의 글로벌 경제 침체 가능성 대두
3. 경기침체 우려에 따른 각국 경기부양책 발표

코로나19에 따른 국내 거시경제 영향 및 파급효과

코로나19 관련 국내외 경제 시나리오 시나리오별 국내 경제 파급효과

코로나19 대응 방향 가이드

See other COVID-19 Business Reports (계속)

삼정KPMG 경제연구원은 코로나19가 글로벌 경제와 기업 경영에 미치는 영향에 대해 지속 모니터링·분석하며, 기업이 직면하는 이슈를 점검한 기획 발간물을 준비하고 있습니다.

COVID-19 Business Report (2020년 4월 발간) 코로나19에 따른 자동차산업 동향 및 대응전략



Contents

- 글로벌 자동차 생산 동향
- 글로벌 자동차 판매 동향
- 국내 자동차 산업 동향
- 자동차 업계 컨틴전시 플랜

사업전략 측면에서의 비상계획 수립

- Scenario 1: 타국 대비 한국의 코로나19 조기종식
- Scenario 2: 국내 코로나19의 장기화와 수요 절벽

경영관리 측면에서의 비상계획 수립

- 즉시적 조치
- 단기적 조치
- 중장기적 조치

결론 및 시사점



[보고서 PDF 다운로드](#)

COVID-19 Business Report (2020년 4월 발간) 코로나19로 인한 반도체 산업의 변화



Contents

- 코로나19가 반도체 산업에 미치는 영향
- 코로나19로 인한 반도체 생산(공급) 측면의 변화
- 코로나19로 인한 반도체 수요 시장 측면의 변화

결론 및 시사점

코로나19로 인한 반도체 산업의 리스크 요인과 대응 전략

- 수요 측면
- 공급 측면

반도체 가치사슬 측면에서의 대응 방향

- 반도체 소재
- 반도체 장비
- 반도체 제조



[보고서 PDF 다운로드](#)

Business Contacts

Industry Leader

금융산업

조원덕

부대표

T: 02-2112-0215

E: wcho@kr.kpmg.com

유통·소비재산업

신장훈

부대표

T: 02-2112-0808

E: jshin@kr.kpmg.com

전자·정보통신·반도체산업

양승열

부대표

T: 02-2112-0330

E: seungyeouyang@kr.kpmg.com

자동차산업

위승훈

부대표

T: 02-2112-0620

E: swi@kr.kpmg.com

제조·건설산업

변영훈

부대표

T: 02-2112-0506

E: ybyun@kr.kpmg.com

Advisory

Strategy Consulting

이동석

전무

T: 02-2112-7954

E: dongseeklee@kr.kpmg.com

윤권현

상무

T: 02-2112-7495

E: kyoona@kr.kpmg.com

Management Consulting

장지수

부대표

T: 02-2112-7577

E: jjang@kr.kpmg.com

박상원

전무

T: 02-2112-7012

E: sangweonpark@kr.kpmg.com

Deal Advisory

하병제

부대표

T: 02-2112-0715

E: bha@kr.kpmg.com

이재현

부대표

T: 02-2112-0714

E: jaehyeonlee@kr.kpmg.com

Risk Consulting

박용수

부대표

T: 02-2112-0421

E: yongsoopark@kr.kpmg.com

Digital Transformation

조재박

전무

T: 02-2112-7514

E: jaeparkjo@kr.kpmg.com

kr.kpmg.com

© 2020 KPMG Samjong KPMG Economic Research Institute Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.