



경기 침체에 대비한 비즈니스 복원력 대응 체계 구축

기업의 복원력을 키우는 3 가지 요소

기업 성장에 큰 영향을 미치는 무역 분쟁과, 브렉시트 및 다양한 정치적 불확실성, 은행, 기업 및 공공부문의 부채에 대한 우려는 현재 비즈니스 리더들에게 부담을 주는 요소 중 하나이다. Deloitte 는 유럽지역 1000 명 이상의 CFO 들에게 글로벌 경기 침체에 대비하여 기업의 복원력을 높이기 위해 어떤 계획을 가지고 있는지 설문하였다.

기업의 글로벌 경기 침체에 대한 우려는 다음과 같이 증가하기 마련이며, 전 세계의 무역 갈등의 증가, 감염병, 기업 부채 증가, 신용에 지나치게 의존하는 중국 경제 성장, 이탈리아와 그리스와 같은 국가의 부실 은행과 결합된 공공부문의 상당한 부채, 그리고 끝이 보이지 않는 국가 및 국제기관에 도전하는 정치적인 불확실성에 있다. 이렇듯 점점 더 복잡하게 얽힌 글로벌 위험들은 인구통계학적 변화부터 기술적 변화에 이르기까지 현재의 비즈니스 모델을 방해하는 장기적인 힘을 배경으로 발생한다.

그리고, 과거의 경험으로부터 배운다면, 기업은 경제 침체기 동안 둔화되기 보다는 구조적 변화의 가속화를 기대할 수 있다. 예를 들어 전자상거래의 경우, 2000 년대 초 닷컴 버블(dot-com bubble; 경제 인터넷과 관련된 산업이 발전하면서 산업 국가의 주식 시장에서 지분 금액이 급격하게 오른 1995 년부터 2000 년에 발생한 거품 경제 현상)이 붕괴된 것을 인터넷관련 시장이 곧 붕괴될 것이라는 신호로 받아들이는 사람이 많았다.

그러나 전자상거래의 성장이 2008~9년 경기 대침체에 가속화되었으며, 리테일 성장의 대부분이 그 당시에 이루어졌다.

따라서 비즈니스 리더에게 당면한 문제는 잠재적인 경기 침체에 대응하기 위한 비즈니스 복원력 대응체계를 그들 기업이 어떻게 탄력적으로 준비해야 하는지가 될 것이다. 즉, 경기침체 충격에 적절하게 대응하고 새로운 환경에 적응하고 위협적인 사건들을 기회로 삼을 수 있도록 하는 것이다.

비즈니스별 대응에는 패턴이 있다

기업들이 지금 하고 있는 일은 무엇인가? 그리고 다른 기업들이 채택한 전략의 차이점은 무엇인가? 최근 유럽 CFO 조사(유럽에서 활동하는 1,000명 이상의 CFO)에게 글로벌 경제 성장이 둔화될 경우 그들이 회사의 복원력을 높이기 위해 어떤 활동을 하고 있는지 물었다.

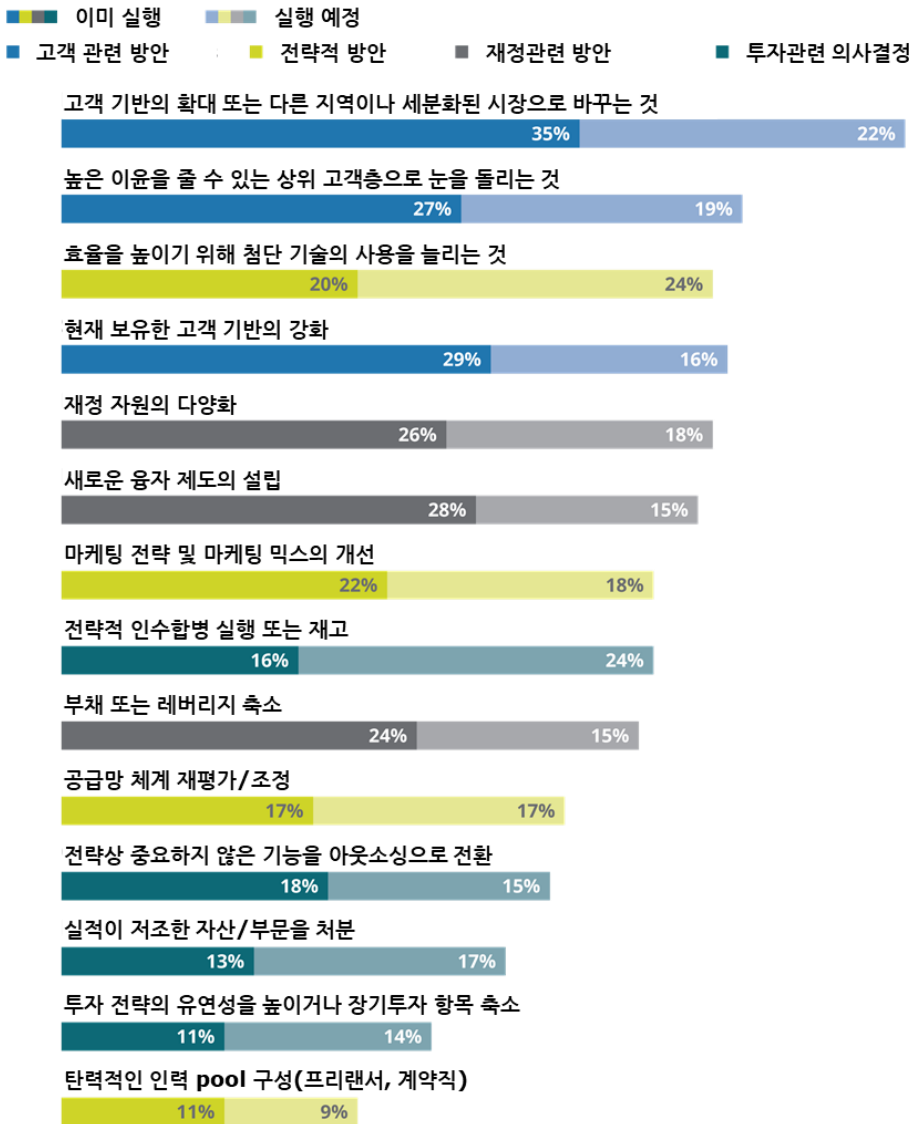
설문은 CFO가 실행 혹은 계획 중에 있는 가장 중요한 5가지 조치 목록을 선택하도록 하였다.

첫번째 표본에서는 평균적으로 3분의 1만이 자국이나 전체 유럽 지역에 경기 침체가 발생할 것을 예상하고 있지만, 사실상 모든 기업들이 경기 침체를 대비하고 있다. 유럽 기업들의 경우 고객 기반에 초점을 맞추어 경기 침체의 대비하고 있으며, 이를 강화하기 위한 조치들이 설문결과의 상위권을 차지하고 있다(그림 1, 파란색). 유럽 기업에 있어서 고객 기반을 넓히는 것이 가장 인기 있는 전략이며, 응답자의 약 50% 이상이 서로 다른 시장 또는 지역에 집중해서 실행하고 있다.

두 번째 눈에 띄는 영역은 자금 조달과 관련이 있다. 자본에 대한 적절한 접근은 침체기에 있는 회사나 심지어 불경기에도 매우 중요하다. 그러므로 경제 상황이 유리할 때 새로운 신용 거래처를 확보하고 금융 자원을 다양화하는 것은 현명한 일이지만, 비생산적인 자산을 처분하거나 비핵심 기능을 아웃소싱하는 등 기업의 재무상태를 개선할 수 있는 다른 조치들에 대한 응답률은 매우 낮다(청색). 이러한 결정은 일반적으로 실행하기 어렵지만 난감한 투자와 활동에서 벗어나는 것이 재원을 자유롭게 한다.

마지막으로 유럽 기업들이 효율성 향상을 위해 첨단 기술을 사용하는 것으로, 45%의 응답자가 이를 추구하거나 추진할 계획이라고 보고하고 있으며, 보다 전략적인 조치(노란색)이며 인기 있는 전략중의 하나이다.

다른 전략적인 조치들은 명확한 초점이 잡혀 있다. 특히, "유연한 노동자 인력의 Pool 구축"의 필요성을 언급하는 CFO는 거의 없다. 이번 Deloitte의 글로벌 인적자본 동향 조사 결과에서 알 수 있듯이 기업들이 대체인력을 전략적인 방법보다는 위기상황에서 전술적으로 관리하려는 경향이 있음을 확인시켜주는 결과이다.



[그림 1] CFO 가 실행하는 것 또는 계획 중인 것의 설문 조사 질의 사항 : “다음 중 향후 12 개월에서 18 개월 동안 글로벌 성장 둔화에 대한 귀사의 복원력을 높이기 위해 이미 취한 조치는 무엇입니까? 상위 5 개 항목을 선택하십시오.”

[그림 1] CFO 가 실행하는 것 또는 계획 중인 것

3 가지 전략에 투자한 기업

유럽 기업들이 취하고 있는 전략을 파악하기 위해 우리는 한 걸음 더 나아가 답에 대한 군집 분석(Cluster Analysis)을 수행했고, 그들이 복원력을 높이기 위해 수행했거나 착수 예정인 일련의 조치에 기초하여 유사한 요소를 식별하고 그룹화했다. 그 결과 기본 전략에 해당하는 3 개의 상위 레벨의 군집이 나타난다(그림 2).

첫 번째 그룹의 기업은 주로 재정에 초점을 맞추고 있다. 이 그룹 내 대부분의 응답자들은 기업의 자금조달의 기반을 갖추도록 하고 부채를 줄이는 것이 다음 경기 침체를 견딜 수 있는 최선의 방법이라고 본다. 자동차와 산업 제품 및 서비스 부문 내의 많은 회사들이 이 그룹 안에 있다.

두 번째 그룹의 회사들은 고객들에게 더 초점을 맞추어 강화·재평가하며, 마케팅을 개선한다.

흥미롭게도, 이 그룹 내의 응답자들은 그들의 현재 공급망을 재평가할 가능성이 더 높다. 소비재와 소매업 분야의 많은 회사들이 이 그룹에 속한다.

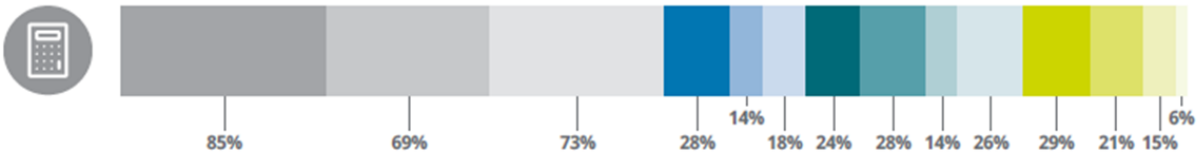
마지막으로, 세 번째 그룹은 고객 기반에 주목하면서 효율성 향상을 위해 첨단 기술 사용에 주력하는 기업들로 구성되어 있으며, 더 나아가 전략적 인수를 검토할 가능성이 높다. 다른 두 집단과 비교했을 때, 이 그룹 응답자들은 부채 상환과 레버리지 축소를 고려할 가능성이 훨씬 낮다. 그룹 1과 2에서 각각 69%와 44%가 이를 고려한 것과 달리 해당 집단에서는 16%만이 이 옵션을 선택했다. 즉, 이 세 번째 그룹 내의 답변은 더 다양하고, 반대로 그룹 1과 2에서는 동일한 영역에 대한 선호도가 뚜렷하며 다른 가능성은 무시되는 경향이 있다.

이번 조사 결과, CFO 들은 그들의 회사가 이미 다른 분야에서 강점이 있기 때문에 단일 유형의 전략에 집중해야 할 좋은 이유가 있을 수 있다. 그러나 그들이 복원력에 기여하는 다른 측면들을 고려하지 않는다면 멀리 내다보지 못하는 것일 수도 있다. 예를 들어, 2, 3 번 군집에 있는 기업들은 경기 침체 시 자금조달에 대해 생각해보지 않았다면 중요한 측면을 놓치고 있을 수 있다. 고객에게 초점을 맞추려면 투자가 필요하기 때문에 신용거래가 제한될 경우 어려울 수 있다. 마찬가지로, 그룹 1의 응답자들은 신용에 대한 접근을 확보하는 것은 적합하지만 여전히 조건이 좋지만, 침체에 그들의 고객을 힘의 원천으로 충분히 생각하지 않는다면 기회를 놓칠 수 있다.

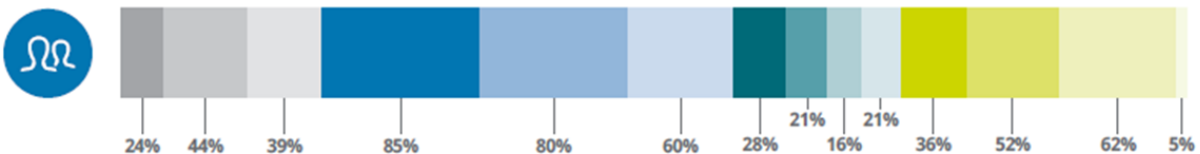
[그림 2] 재정, 고객, 다양한 전략에 집중한 기업 전략의 차이 막대 내 숫자의 비율은 회사의 복원력을 향상시키기 위해 취했거나 계획 중인 조치 중 하나로 각 옵션을 선택한 클러스터에 응답자의 비율을 나타낸다. 각 클러스터의 백분율은 다중 응답으로 인해 100%를 초과한다.

- 새로운 신용대출
- 부채 또는 레버리지 축소
- 재정 자원의 다양화
- 고객 기반의 확대 또는 다른 지역이나 세분화된 시장으로 바꾸는 것
- 높은 이윤을 줄 수 있는 상위 고객층으로 눈을 돌리는 것
- 현재 보유한 고객 기반의 강화
- 전략적 인수합병 실행 또는 재고
- 전략상 중요하지 않은 기능을 아웃소싱으로 전환
- 투자 전략의 유연성을 높이거나 장기투자 항목 축소
- 공급망 체계 재평가/조정
- 실적이 저조한 자산/부문을 처분
- 탄력적인 인력 pool 구성(프리랜서, 계약직)
- 효율을 높이기 위해 첨단 기술의 사용을 늘리는 것
- 마케팅 전략 및 마케팅 믹스의 개선

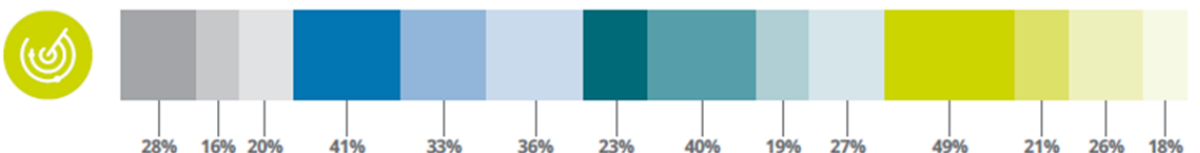
그룹 1 : 재정에 초점을 둔 전략



그룹 2 : 고객에게 초점을 둔 전략



그룹 3 : 다양한 전략 채택



[그림 2] 재정, 고객, 다양한 전략에 집중한 기업 전략의 차이

Conclusion

다음 경기 침체가 언제 우리 기업에 닥칠지 매우 불확실하다. 그러나 기업들은 최악의 결과를 피하고 재정적으로 경쟁자들에게 다시 관심을 기울이는 강한 자세로 경기 침체를 벗어나고 싶다면 지금부터 경기 침체에 대비해야만 한다. 이번 조사 결과(유럽 전역의 1,000 개 이상의 CFO 를 대상) 에 따르면 기업들이 3 가지 전략에 초점을 맞추어 이미 준비하고 있다는 것을 보여준다. 기업마다 독특한 문화가 있기 때문에 모든 기업에 적합한 단일한 대책이 없다. 하지만, 경기 침체에 대비하기 위한 행동 방침을 선택할 때 보다 넓은 접근방식을 갖는 것이 중요하다.

다음 3 가지 단계에 대한 조언은 기업이 경기 침체에 대비하기 위한 논의와 의사결정을 구조화하기 위한 넓은 시야를 얻는 데 도움이 될 수 있을 것이다.

1) 다양한 시각 재고 :

경기 둔화뿐 아니라 구조적 변화의 결과로 인해 이차적인 시장과 산업이 어떻게 진화할지 생각해 본다. 향후 10 년에서 20 년 동안 산업의 미래를 형성할 장기적인 힘은 무엇인가? 기업의 성장 전략 영역을 파악한다.

2) 필요한 자원을 고려 :

인적 자본과 기술 측면에서 적절한 자원을 확보하여 기업에 성장성이 있는 분야에 자금을 조달할 수 있도록 재정적 기반을 마련해야 한다. 이는 기업의 현재 부채 수준을 고려한 자금 조달처를 생각하고 강세 시장일 경우의 부실자산이나 비핵심 자산을 분배하는 것을 고려하는 것을 의미한다.

3) 현재의 외부 네트워크를 재고 :

기업의 복원력에 대한 외부 네트워크의 관련성을 고려할 때, 기업의 장기적인 성장 목표에 기여하는 협력관계 구축 및 조성을 전술적 자산이라기 보다 전략적 자산으로 고려해볼 필요가 있다.

Crisis Management Newsletter
- March 2020

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/kr/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2020. For information, contact Deloitte Anjin LLC