



2024 글로벌 주요 비즈니스 리스크와 리질리언스 전략

공급망 운영 리질리언스와 어질리티, 이노베이션 리질리언스 구축



Table Of Contents

I

2024년 세계 경제 '연착륙', 한국은 '회복' 기대

II

위험요인: 지경학적 분절화, 생성형AI, 기상이변

III

딜로이트가 제시하는 솔루션1:
공급망 운영 리질리언스 및 어질리티 확보

IV

딜로이트가 제시하는 솔루션2:
경쟁 우위 확보 위한 '이노베이션 리질리언스'

리더메시지



조남진 파트너

한국 딜로이트 그룹
리스크자문 본부장

2024년 세계경제는 연착륙이 가능하다는 고무적인 전망이 우세하지만, 이러한 낙관적인 전망의 판을 뒤흔들 요인들이 상존합니다. 주요국 선거와 맞물려 지정학적 위기가 작동 중이며, 고금리와 인플레이션 문제를 확실히 해결했는지 불확실한 데다, 극단적 기후 사태로 인한 경제적 위험도 여전히 높습니다. 앞서 팬데믹 사태에 이어 결말을 알 수 없는 러시아-우크라이나 전쟁, 중동의 꺼지지 않는 전쟁의 불씨, 중국의 공격적인 팽창주의 등으로 제 2차 세계대전 이후 등장한 글로벌 시스템은 갈수록 '질서 없는 세계'(G-Zero)로 바뀌고 있습니다.

이미 기업의 경영 환경은 위험이 난무하는 복합 위기 혹은 영구적 위기 시대를 맞이한 지 오래되었습니다. 이러한 위험요인들은 기업의 비즈니스 영위 자체를 복잡하게 만들고 있으며, 경영자들은 다양한 위험들 중 핵심고리에 대한 사전 대비책을 마련하고 회복탄력성(Resilience)을 갖추는 노력을 경주해야 합니다.

위기 속에서도 기회를 포착하기 위해서는 기업의 안정적인 공급망 관리와 혁신 리질리언스가 중요하며, 이를 위해 딜로이트가 제시하는 전략솔루션을 참고하시기 바랍니다. 특히 올해는 생성형 인공지능(AI) 도입 및 관련 전환이 본격화될 것이지만, 기업의 최신 기술 도입을 위한 기반이 부족한 가운데 되레 거버넌스 문제와 오용(誤用) 리스크가 부각되면서 일시적으로 후퇴 혹은 실망감으로 표출될 위험이 있습니다. 기업의 효율성 강화에 앞서 위기 대응 능력을 강화하는 것이 필수적이라 하겠습니다.

세계경제의 위험요인들과 이에 맞서는 기업의 운영 및 혁신 리질리언스 전략을 솔루션으로 제시한 이번 보고서가 귀사의 전략 수립과 경쟁 우위 선점을 위한 노력에 도움이 되기를 바랍니다.

개요

01

세계 경제 연착륙 기대와 다양한 위험

2024년 세계경제는 저성장 추세가 지속되지만 '연착륙'이 가능하다는 낙관적인 전망이 우세
특히 중국 경제의 회복이 예상보다 쉽지 않은 가운데, 일부 국가의 부채 위기와 금융 위기 우려도 존재
지정학적 위기, 선거와 전쟁을 둘러싼 불확실성, 기후위기, AI의 위험 등 판을 뒤흔들 변수가 다수

02

위기를 기회로 전환하기 위한 노력이 필요

'퍼마크라이스'(perma-crisis) 시대에 사업의 영위 자체가 복잡해짐. 경영자들은 다양한 위험들 중
핵심고리에 대한 사전 대비책을 마련하고 회복탄력성과 민첩성을 갖추는 노력을 경주해야 함

03

딜로이트가 제시하는 리질리언스 전략

기업이 위기에서 기회를 포착하고 경쟁 우위를 확보하기 위한 공급망 리질리언스 및 어질리티,
이노베이션 리질리언스 구축을 위한 원칙과 해법을 제시하고자 함

1. 2024년 세계 경제 '연착륙', 한국은 '회복' 기대

IMF는 올해 세계경제 전망에 대해 '균형이 잡힌 상태로 연착륙이 가능'(The risks to global growth are broadly balanced and soft landing is a possibility)하다고 낙관적인 판단을 제출. 한국 경제는 올해 2%대 성장률을 회복할 것으로 예상. 반도체를 중심으로 한 수출이 회복되지만 내수는 취약할 것으로 전망

세계경제 컨센서스

주요 기구, 전문가 연착륙 컨센서스가 대세

- 국제통화기금(IMF) 1월 세계경제전망(WEO) '성장률 둔화'→'소폭 성장'으로 상향 수정
- 2024 세계경제포럼(WEF) 수석이코노미스트 '세계경제 둔화(56%) vs 현상 유지 내지 강화(43%)'
- 국제기구와 한국은행, 기획재정부는 한국 경제가 2%대 성장률 회복을 예상

세부 내용

• 세계 경제는 불확실성이 짙은 가운데 성장 모멘텀이 억눌린 상태가 지속되고 있으나, 2024년 연초 전문가와 시장의 컨센서스는 '연착륙에 대한 조심스러운 낙관'으로 수렴

1

IMF 세계경제 전망

- 세계경제: 2024년 3.1%, 2025년 3.2% 성장, 2023년(3.0%)보다 강화
- 선진국: 2023년 1.6% → 2024년 1.5% → 2025년 1.8%(둔화 이후 회복)
- 신흥시장/개도국: 2023년 4.1% → 2024년 4.1% → 2025년 4.2%(완만한 성장)

2

주요 경제학자 판단

- 2024년 다보스포럼의 수석경제학자 다수(56%)는 세계경제 성장률이 낮아질 것으로 예상했지만, 대다수는 큰 우려가 없으며 예상되는 경기 하강이 초과수요로 인해 발생한 인플레이션에 대한 건전한 조정이라는 판단을 제시

3

한국 경제 회복 전망

- IMF는 한국 경제 성장률이 2024년과 2025년에 각각 2.3%로 회복될 것이라 전망
- 한국은행 2.1%, 기획재정부 2.2%성장 전망: 수출 회복 vs 내수 취약 예상

1. 2024년 세계 경제 '연착륙', 한국은 '회복' 기대

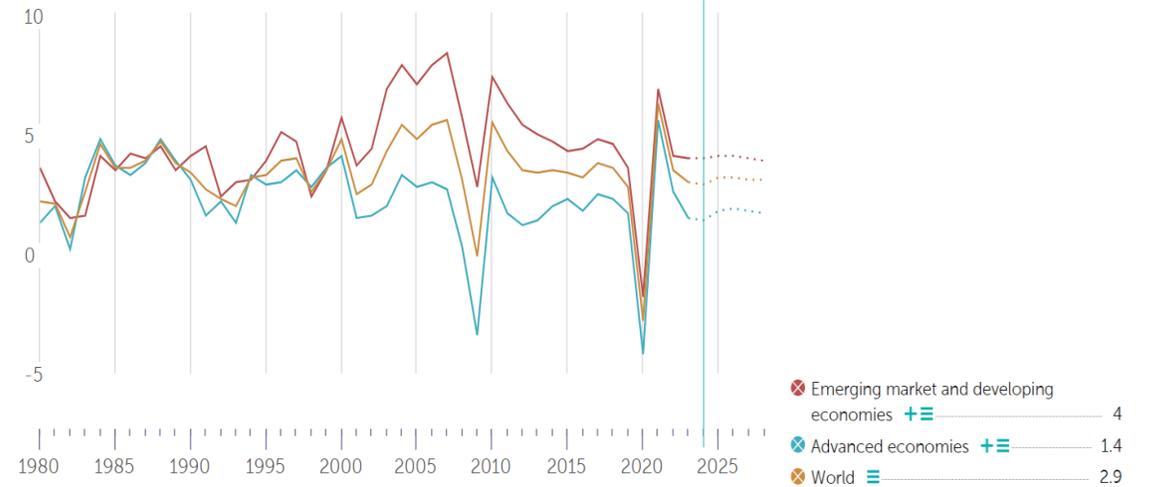
IMF는 올해 세계경제 전망에 대해 '균형이 잡힌 상태로 연착륙이 가능(The risks to global growth are broadly balanced and soft landing is a possibility)'하다고 낙관적인 판단을 제출. 한국 경제는 올해 2%대 성장률을 회복할 것으로 예상. 반도체를 중심으로 한 수출이 회복되지만 내수는 취약할 것으로 전망

그림1. IMF 세계경제/선진국/신흥시장·개도국 전망



출처: IMF WEO(2024년 1월 갱신)

그림2. 세계경제 성장률 추세(1980~2028)



출처: IMF WEO(2024년 1월 갱신)

그림3. IMF 주요국 실질 GDP 성장률 전망

	Estimate		Projections		Difference from October 2023 WEO Projections 1/	
	2022	2023	2024	2025	2024	2025
Argentina	5.0	-1.1	-2.8	5.0	-5.6	1.7
Australia	3.8	1.8	1.4	2.1	0.2	0.1
Brazil	3.0	3.1	1.7	1.9	0.2	0.0
Canada	3.8	1.1	1.4	2.3	-0.2	-0.1
China	3.0	5.2	4.6	4.1	0.4	0.0
Egypt 2/	6.7	3.8	3.0	4.7	-0.6	-0.3
France	2.5	0.8	1.0	1.7	-0.3	-0.1
Germany	1.8	-0.3	0.5	1.6	-0.4	-0.4
India 2/	7.2	6.7	6.5	6.5	0.2	0.2
Indonesia	5.3	5.0	5.0	5.0	0.0	0.0
Iran 2/	3.8	5.4	3.7	3.2	1.2	1.2
Italy	3.7	0.7	0.7	1.1	0.0	0.1
Japan	1.0	1.9	0.9	0.8	-0.1	0.2
Kazakhstan	3.3	4.8	3.1	5.7	-1.1	1.1
Korea	2.6	1.4	2.3	2.3	0.1	0.0
Malaysia	8.7	4.0	4.3	4.4	0.0	0.0
Mexico	3.9	3.4	2.7	1.5	0.6	0.0
Netherlands	4.3	0.2	0.7	1.3	-0.4	-0.2
Nigeria	3.3	2.8	3.0	3.1	-0.1	0.0
Pakistan 2/	6.2	-0.2	2.0	3.5	-0.5	-0.1
Philippines	7.6	5.3	6.0	6.1	0.1	0.0
Poland	5.3	0.6	2.8	3.2	0.5	-0.2
Russia	-1.2	3.0	2.6	1.1	1.5	0.1
Saudi Arabia	8.7	-1.1	2.7	5.5	-1.3	1.3
South Africa	1.9	0.6	1.0	1.3	-0.8	-0.3
Spain	5.8	2.4	1.5	2.1	-0.2	0.0
Thailand	2.6	2.5	4.4	2.0	1.2	-1.1
Türkiye	5.5	4.0	3.1	3.2	0.1	0.0
United Kingdom	4.3	0.5	0.6	1.6	0.0	-0.4
United States	1.9	2.5	2.1	1.7	0.6	-0.1

출처: IMF WEO(2024년 1월 갱신)

그림4. 수석경제학자 경제 판단(2024 다보스 포럼)
2024년 세계 경제를 어떻게 예상하는가?

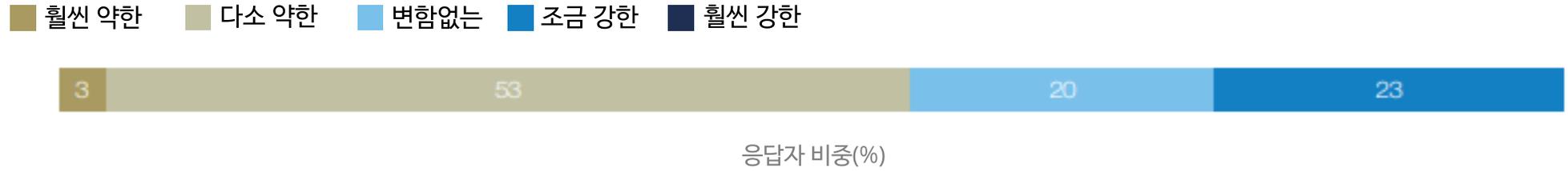
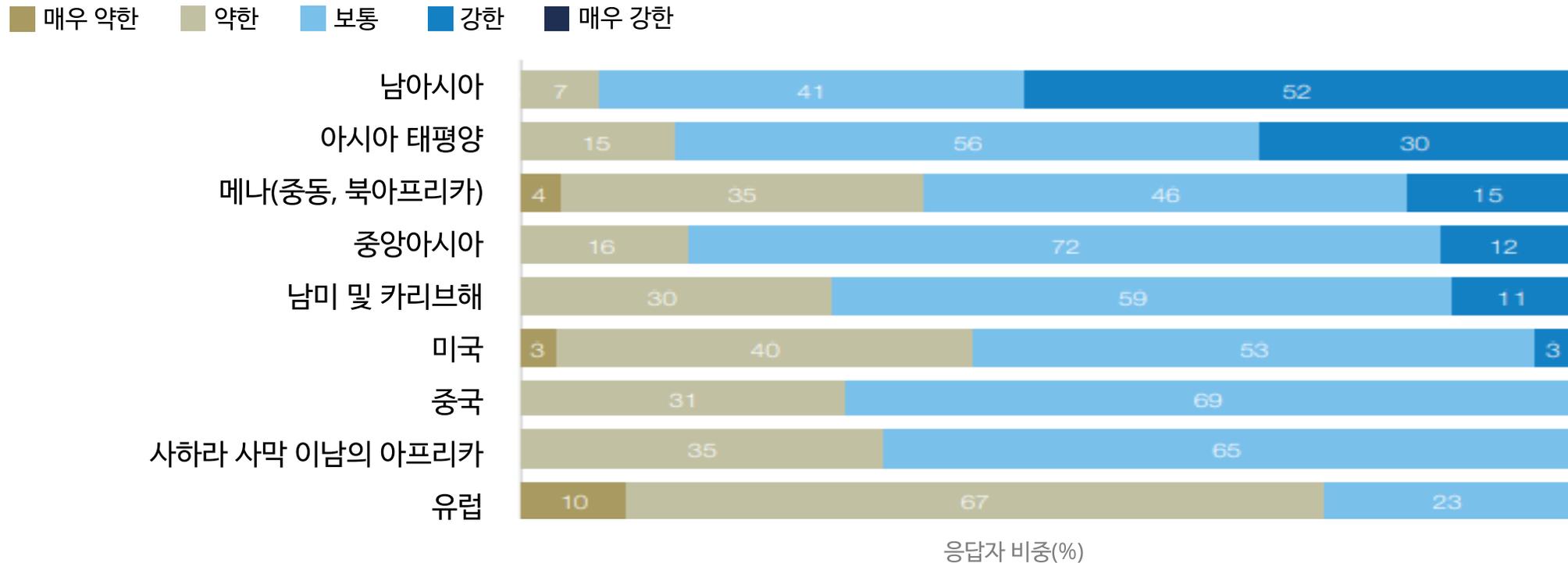


그림5. 2024년 귀하의 주요 지역별 경제 전망은?



출처: WEF 수석경제학자 서베이, 2023 11월~12월 실시

한국 경제 주요 지표 전망과 위험 요인

그림6. 한국 경제 주요지표 추이 및 전망(2020~2028)

	2020	2021	2022	Projection					
				2023	2024	2025	2026	2027	2028
Real GDP (percent change)	-0.7	4.3	2.6	1.4	2.2	2.3	2.2	2.2	2.1
Total domestic demand	-1.3	3.7	2.7	1.9	1.9	2.1	2.2	2.1	2.1
Final domestic demand	-0.5	3.8	2.6	1.5	1.9	2.1	2.2	2.1	2.1
Consumption	-2.2	4.1	4.1	1.7	1.9	2.2	2.2	2.1	2.1
Gross fixed investment	3.5	3.2	-0.5	1.1	2.1	2.0	2.1	2.0	2.0
Stock building 1/	-0.8	-0.1	0.2	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Net foreign balance 1/	0.4	0.6	0.2	-0.1	0.0	0.3	0.2	0.2	0.2
Potential output	1.3	1.9	2.0	2.1	2.2	2.2	2.1	2.1	2.1
Output gap (percent of potential GDP)	-2.6	-0.4	0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.1	0.0	0.0
Saving and investment (in percent of GDP)									
Gross national saving	36.3	36.8	34.5	34.0	34.0	34.2	34.1	34.3	34.4
Gross domestic investment	31.9	32.3	33.2	32.7	31.4	31.1	30.8	30.7	30.4
Current account balance	4.6	4.7	1.8	1.3	2.6	3.1	3.3	3.7	4.0
Prices (percent change)									
CPI inflation (end of period)	0.6	3.7	5.0	3.2	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
CPI inflation (average)	0.5	2.5	5.1	3.6	2.4	2.0	2.0	2.0	2.0
Core inflation (average)	0.4	1.4	3.6	3.5	2.4	2.0	2.0	2.0	2.0
GDP deflator	1.6	2.8	1.3	1.7	2.9	2.1	2.1	2.2	2.1
Real effective exchange rate	-2.0	0.1	-5.4

- ✓ 한국은행 최신 통계자료 발표에 따르면 2023년 우리나라 국내총생산(GDP)은 전년대비 1.4% 증가. 2024년 성장률은 정부기관, 국제기구는 2.1%(한국은행) ~2.2%(기획재정부, IMF) 로 제시
- ✓ 2024년 국내 소비자물가지수는 연말 2%까지 추세적으로 하락할 전망(IMF)이며, 연 평균 물가 상승률은 2.4%(IMF)~2.6%(한국은행, 기획재정부)로 예상
- ✓ 한국 경제의 올해 대외 위험은 ▲지역 갈등의 심화 ▲갑작스러운 글로벌 경기둔화 내지 침체 ▲원자재 가격 변동성 ▲시스템적 금융 불안 ▲반도체 경기 하강 장기화 ▲지경학적 분절화 심화 ▲사이버 위협 ▲기상이변 ▲무질서한 에너지전환, 대내 위험은 ▲부동산 경기 악화의 심화 ▲가계 부채 문제 심화 등임

출처: IMF, 'Republic of Korea:2023 Article IV Consultatio" Table 1, Korea: Selected Economic Indicators, 2020-28

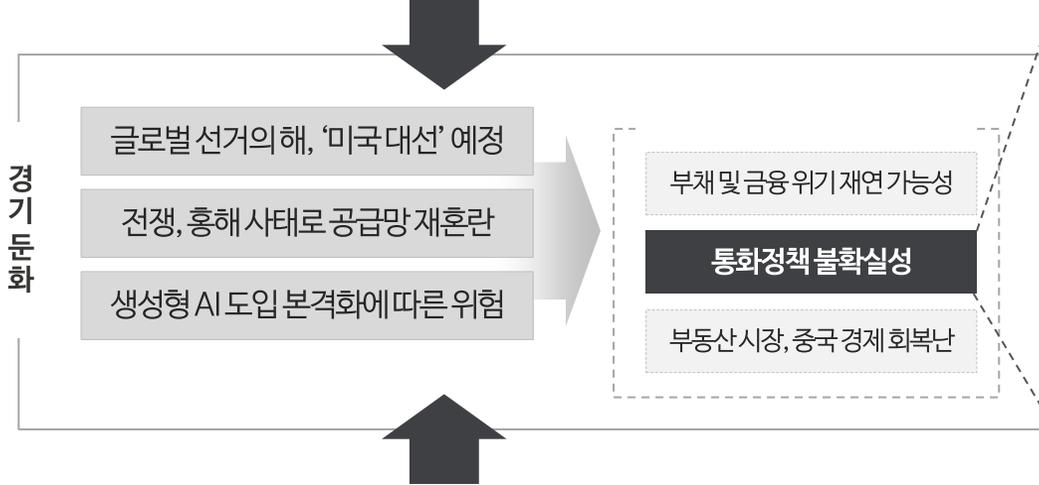
2. 위험요인: 경기 낙관론, 지경학적 분절화, 생성형AI, 기상이변

경제 낙관론은 지난해 비관론(80% 동의)에 대한 반사작용일 수 있고, 올해 상황도 좋을 것이라는 근거는 없기에 '역발상'이 필요

2024년 판을 뒤흔들 다양한 변수들

선거와 전쟁, 글로벌 공급망 문제 심화, 생성형AI 변수, 기상이변 사태

지경학적 분열과 지속되는 전쟁



계속되는 기상이변 사태의 심화

시나리오 분석

세계 경제 연착륙

- 주요국이 경기침체를 피하면서 인플레이션 문제를 극복하여 중앙은행이 금리인하로 전환하는 데 성공
- 잠재성장률을 웃도는 경제적 성과와 인플레이션이 재연되어 금리인하가 예상보다 늦고 작게 이루어질 위험 내포

세계 경제 울퉁불퉁한 착륙

- 물가가 빠르게 하락하면서 약한 경기 침체를 동반하는 경우, 중앙은행이 예상보다 강하고 빠르게 금리인하에 나서게 되는 경우
- 영국과 일본 경제가 기술적 경기침체에 진입한 것처럼, 내수소비가 억제될 가능성이 있음

세계 경제 경착륙

- 일련의 신용 및 부채 위기의 발생, 중동의 확전으로 인한 에너지 가격 재급등, 대만의 긴장 사태로 인한 무역 중단 등 지정학적 충격, 미국의 대통령 선거를 앞둔 국내 불안정 사태 등 가능성은 작지만 최악의 상황도 감안해야 함

한국 경제 대외 위험

- 지역 갈등의 심화, 급격한 세계경제 둔화 내지 침체, 원자재 가격 변동성, 시스템적 금융 불안, 반도체 경기 하강 장기화, 지경학적 분절화 심화, 사이버 위협 강화, 기상이변 발생, 무질서한 에너지 전환에 따른 충격

한국 경제 대내 위험

- 부동산 경기 악화의 심화와 PF 위기 사태 발생 가능성
- 가계 부채 문제의 심화와 내수소비의 침체 장기화

2. 위험요인: 경기 낙관론, 지경학적 분절화, 생성형AI, 기상이변

경제적 위험요인 들 중 3대 이슈는 지경학적 분절화 심화, 생성형AI 도입에 따른 위험, 기상이변 사태 지속 등임
글로벌 CEO는 불확실성과 변동성이 높은 사업환경이 지속되고 있다고 판단, '성장 관리' 를 경영 키워드로 제시

세계경제 불안을 유발하는 고리들

지경학적 분절화

- 미-중 대립, 국제 무역 균열과 보호무역주의 강화는 경제 불안정성, 인플레이션, 공급망 혼란 유발 요인

생성형 AI

- 기술 발전과 본격적인 도입에 따른 생산성 증대 기대도 있지만, 기업의 인프라가 부재해 대규모 도입에 수년 이상 소요. 통제 불가능한 변수와 규제 도입으로 인한 부담

기상이변

- 가뭄, 홍수, 폭염, 한파, 폭풍, 산불, 해수면 상승 등 극단적인 기상 이변 사태가 빈발할 경우 인명 피해와 인프라 파괴는 물론 공급망 혼란과 경제적 위기를 불러올 수 있음

불확실성은 글로벌 CEO의 올해 경영 판단에도 영향을 미치고 있음

- 딜로이트 글로벌 CEO 서베이 PPT 자료 7p CEO 키워드, 11p 주요 전망 삽입

2024 CEO Keyword

불확실한 환경에 성장 관리의 시대

지속적으로 가중되고 있는 위기에 적응한, 자사의 회복탄력성을 높이 평가하고, 확고한 목표와 성장 관리에 중점



글로벌 CEO들의 주요 전망

글로벌 경제 회복의 기대와 불안이 공존

지정학적 리스크 ↓ 공급망 충격 발생 빈번

- 3高(고물가, 고금리, 고환율) 현상 진정 국면이나 통화정책 불확실성 높음
- 미중 갈등, 중동 지역 정세 불안정
 - 공급망 재편과 경제 분절화로 저성장 장기화
 - 에너지 수급 및 원자재 가격 불안 증가

기후변화 리스크

- ESG 재무공시 의무로 공급망 전체를 ESG 측면에서 관리 필요
- 기후행동 이행 및 조세 리스크(e.g. 탄소국경세)

빠른 기술 환경 변화

- 생성AI를 제품 및 서비스에 통합/활용 시 사이버 보안 등 리스크 증가 우려
- 디지털 전환의 가속화에 따른 새로운 시장의 요구에 대응 필요

2. 위험요인: 경기 낙관론, 지경학적 분절화, 생성형AI, 기상이변

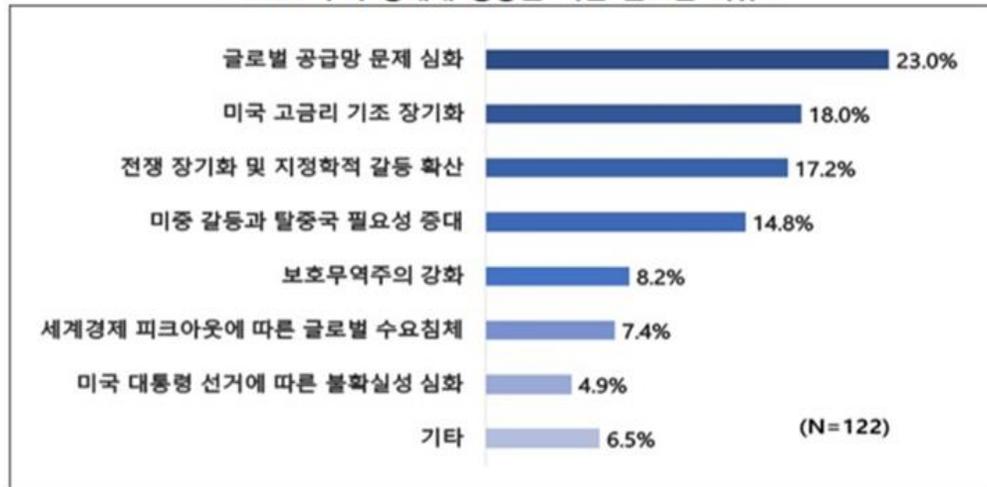
500대 국내 기업은 '경영 불확실성'으로 2024년 국내 투자계획 수립에 어려움을 호소, 글로벌 키워드는 공급망 문제*와 미국 고금리 기조 장기화를 꼽았음

국내 대기업이 보는 주요 글로벌 위험요인

글로벌 공급망 문제 심화가 단연 1위를 차지

- ✓ 한국경제인협회 '2024년 글로벌 이슈 및 대응계획' 조사 결과 '글로벌 공급망 문제 심화'가 23%로 1위 차지
- ✓ 대기업들은 이 밖에도 '미국 고금리 기조 장기화(18.0%)', '전쟁 장기화 및 지정학적 갈등 확산(17.2%)'을 주요 글로벌 위험 요인으로 판단

< 2024 우리 경제에 영향을 미칠 글로벌 이슈 >

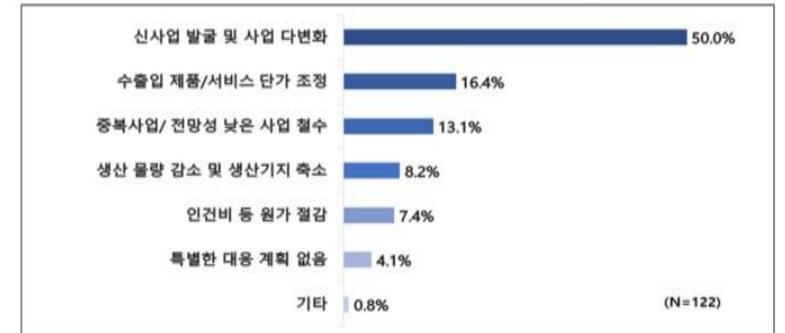


대응 전략

대외 수요 침체 및 글로벌 통상 이슈 심화 대응 노력

- ✓ 세계 수요 침체 전망에 대해서는 '신사업 발굴 및 사업 다변화'(50.0%)로 대응한다는 입장이며, '생산 물량 감소 및 생산기지 축소'(8.2%), '인건비 등 원가 절감'(7.4%) 대응 비율을 소규모에 그침
- ✓ 글로벌 통상 이슈 심화에 대한 대응으로는 '신규 거래처 발굴을 통한 공급망 다변화'(45.9%)와 '주요 자원개발 투자확대'(23.0%)로 대응하겠다는 응답이 다수였으며, '특별한 대응 계획 없음'(13.9%)과 '사업 포트폴리오 재편'(13.1%) 응답이 뒤를 이음

< 세계 경제 피크아웃에 따른 글로벌 수요침체 대응방안 >



< 글로벌 공급망 문제심화 대응방안 > < 전쟁 장기화/지정학적 갈등 확산 대응방안 >



2. 위험요인: 경기 낙관론, 지경학적 분절화, 생성형AI, 기상이변

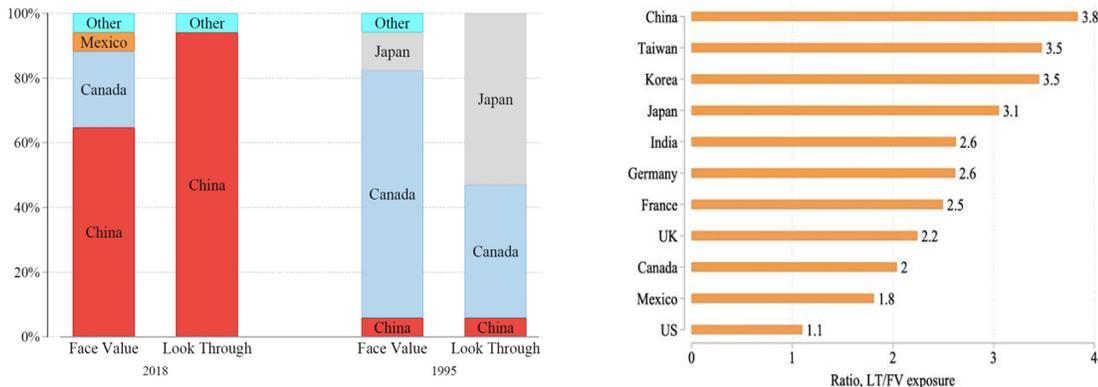
글로벌 공급망 혼란의 본질 변화

글로벌 공급망 다변화 쟁점

중국에 대한 글로벌 공급망 의존도 약화를 위한 다변화 노력에도 불구하고 길어진 공급망 사슬, 보이지 않은 의존도 심화 이슈 발생

최근 공급망 붕괴 사례는 공급망의 성격이 아니라 충격의 성격 변화(특이성에서 체계성으로)에서 비롯되었다는 분석. 미국은 일반적으로 생각하는 것보다 해외 공급망에 더 광범위하게 노출되어 있는 것으로 나타났음

미국 제조부문의 최대 외국 공급업체: 액면가치 vs 상세// 노출 비율(미국 전체 제조부문)



공급망 혼란에 따른 시스템 충격 발생 위험 지속

공급 제약에서 시작된 충격이 결국 수요에도 영향을 미칠 수 있음

- ✓ 팬데믹으로 인한 미국 신차 및 트럭의 부족이 공급 충격으로 인해 중고차 시장을 혼란에 빠뜨리는 수요 급증도 발생
- ✓ 항만 혼잡이나 컨테이너 부족과 같은 연결 문제는 수요 불균형과 수에즈 운하를 가로 막았던 에버그린(Evergreen) 선박 사태와 같은 물리적 중단으로 인해 발생할 수 있음. 최근 발생한 홍해(Redsea) 위기 사태로 인해 다시 공급망 이슈가 재부상하고 있음
- ✓ 한편 갑작스러운 수요 변화가 문제가 되는 경우 공급업체를 여러 지역에 분산시키는 것은 도움이 되지 않을 수 있음
- ✓ 특히 상호의존성을 고려할 때 미국과 중국 제조업을 완전히 분리하는 것이 경제적으로 해를 끼칠 수 있음. 베트남과 같은 국가로 소싱을 옮기는 것만으로는 해당 국가가 중국 투입물에 의존하는 경우 중국에 대한 의존도를 줄이는 데 거의 도움이 되지 않음

참고자료: 다보스포럼(WEF) 글로벌 위험 보고서

2024 다보스포럼의 테마는 ‘신뢰 재건’ 주요 아젠다는 분절화된 세계에서 안보와 협력, 새로운 시대의 성장과 일자리, 발전의 동력이 되는 생성형 인공지능, 기후와 자연 에너지 관련 장기 전략 등임

글로벌 주요 리스크에 대비해 공동 대응 노력 필요 강조



- 향후 10년 내 글로벌 리스크 요인 상위 10개 중 기후 및 환경 위기 관련 부문이 1~4위를 차지
- 향후 2년 내 글로벌 리스크 요인은 기술, 환경, 사회 등 다양한 부문에서 상위 랭킹 차지

■ 경제 ■ 환경 ■ 지정학 ■ 사회 ■ 기술

- ✓ 올해 세계경제포럼 (WEF)이 제시한 글로벌 위험 보고서는 2024년을 ‘전례 없는 혼란과 복잡성의 해’로 규정하고, 단기적인 최대 위험 요인으로 AI발 가짜 뉴스와 허위정보 그리고 자연 재해 및 극단적 기후 재난을 각각 1, 2 순위로 꼽았음
- ✓ 이외에도 사회적 양극화, 사이버 위협, 전쟁, 경제 발전 기회 부족, 인플레이션, 대규모 비자발적 이주 압력, 경기 침체, 환경 오염 등이 10대 위험 요소에 포함
- ✓ 단기적인 위험요인과 비교할 때 10년 내 직면한 글로벌 위기 요인의 경우 여전히 기후 위기와 지구환경, 생태계 붕괴, 천연 자원 부족 등이 우선순위

참고자료: 유라시아그룹 10 Top Risks 2024

유라시아그룹은 지정학적인 위험을 중심에 놓고, 'G-Zero 세계', 즉 글로벌 리더십이 없는 세계의 결과들을 검토. 특히 미국 대선을 앞둔 내적인 분열 양상, 중동 전쟁의 확산 가능성, 러시아-우크라이나 전쟁의 비관적인 전망을 중심에 둔 반면, 미-중 관계의 경우 올해는 개선될 것이란 전망을 제시



- 1 The United States vs. itself
- 2 Middle East on the brink
- 3 Partitioned Ukraine
- 4 Ungoverned AI
- 5 Axis of roques
- 6 No China recovery
- 7 The fight for critical minerals
- 8 No room for error
- 9 El Nino is back
- 10 Risky business

Red Herrings

US-China crisis

Populist takeover of European politics

BRICS vs. G7

- ✓ 유라시아그룹이 제시한 2024년 10대 리스크 요인은 (1)미국 vs 미국 자신의 전쟁 (2)결정적 고비에 놓인 중동 (3)분할된 우크라이나 (4)제어되지 않는 AI (5)불량국가들의 축 (6)중국 경제 회복난 (7)핵심 광물 확보 전쟁 (8)용납되지 않는 실수(인플레이션 지속) (9)슈퍼 엘니뇨 재발 (10)위험해 처한 비즈니스(미국 내 가치 대립)
- ✓ 올해 중요한 와일드카드(변수)는 기술, 특히 인공 지능. 생성형AI 애플리케이션이 모든 경제 분야의 주요 기업에 도입되기 시작함에 따라, 이것이 유발할 각종 위험(통제 불가능성, 기술 양극화 등)이 부각될 수 있다는 우려를 제기
- ✓ 기후 변화는 오랫동안 가장 커다란 전 지구적 도전 과제로 부상했지만, 이제는 모든 사람들이 문제의 본질을 이해하기 때문에, 느리지만 집단적 대응으로 진전하고 있다는 판단
- ✓ 유라시아그룹은 겉으로 보기에는 심각해 보이지만 실질적인 위험요인은 아닌 주의 분산 요인들(Red Herrings)로 (1)미-중 위기 (2)유럽 정치의 포퓰리즘 확산 (3)브릭스(BRICS) 대 G7 대결 구도를 선정

3. 딜로이트가 제시하는 솔루션 1

공급망 운영 리질리언스 및 어질리티 확보

공급망 혼란은 도전적 해결 과제

공급망의 상호 연결성이 높아지고 파괴적인 이벤트의 발생 빈도가 증가함에 따라 회복탄력성과 민첩성 역량이 중요

운영 리질리언스

공급 또는 수요 충격이 발생한 후 기존 상태로 흡수, 대응, 복구하는 공급망의 능력

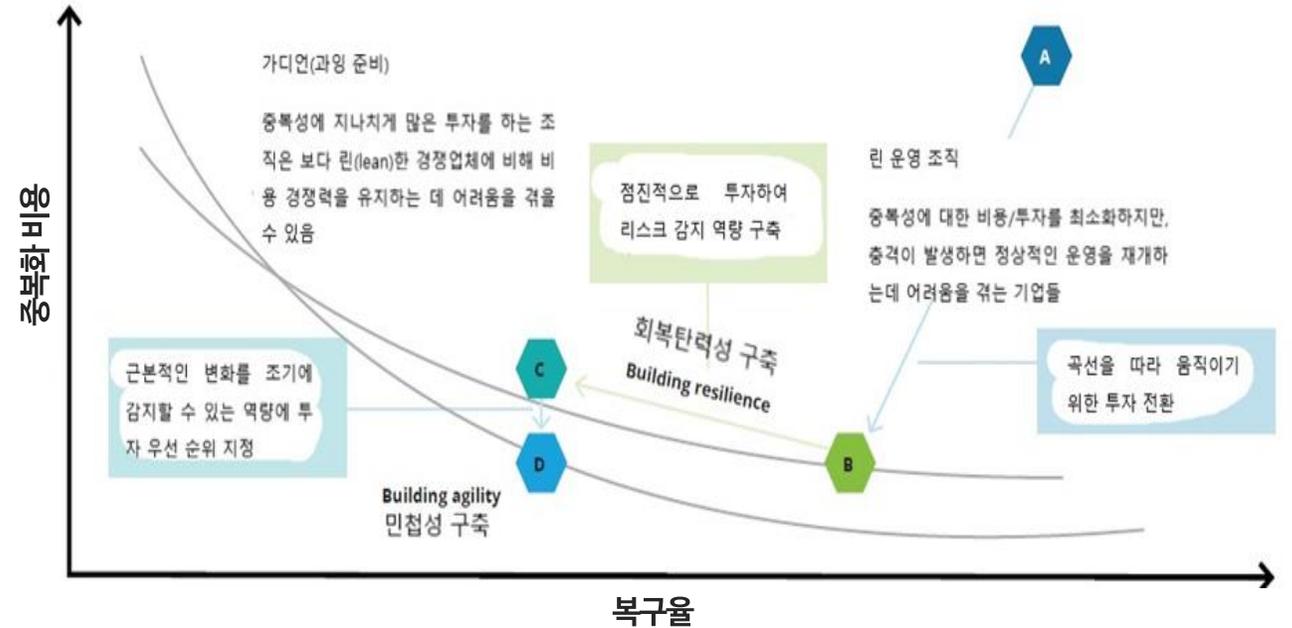
운영 어질리티

공급망이 공급 또는 수요의 근본적인 변화에 대응하여 특히 경쟁업체에 비해 신속하고 수익성 있게 진화할 수 있는 능력

공급망 리질리언스와 어질리티를 향한 여정

- 운영 회복탄력성과 민첩성은 ▲충격에서 신속하게 회복하는 능력 ▲충격을 성장의 기회로 활용하는 능력이라는 두 가지 주요 특징 기인
- 공급망 조직은 계획, 충격 완화, 성장 역량을 개선하는 동시에 공급망 생태계 파트너 간의 조율을 달성하는 것으로 여정을 시작해야 함

공급망 운영 리질리언스 및 어질리티를 향한 여정



- *곡선 형태는 기업의 공급 네트워크와 위험 노출 정도에 따라 달라질 수 있음
- *중복화 비용: 전반적인 성장을 촉진하지만 유연성을 제한하는 역량 구축에 대한 투자
- *복구율: 조직이 혼란의 충격을 흡수하고 정상 운영으로 복구하는 데 걸리는 시간

3. 딜로이트가 제시하는 솔루션 1

공급망 운영 리질리언스 및 어질리티 확보



상황 파악(Illuminate)

연결된 공급망 구축과 복원력 및 리스크를 측정하는 KPI 정의하기

- 응용 프로그램 인터페이스(API) 기반의 데이터 수집을 통해 복수의 데이터/전사적자원관리(ERP) 시스템과 외부 데이터 자원을 연결하여 신뢰할 수 있는 단일 데이터 자원 제공
- 생태계에 대한 복원력 및 민첩성 KPI 정의 및 측정
- 공급망 생태계의 가시성을 위해 모든 지역, 공급업체와 같은 내부 및 외부 이해관계자, 고객을 연결

감지(Sense)

디지털 트윈(digital twin) 구성 요소를 검색하고, 공급망 제약을 모델링하고, 영향을 식별하는 알고리즘을 통해 위험을 감지

- 동적 용량 관리(dynamic capacity management)를 위해 해결해야 할 중요한 공급망 문제 및 예외 사항 식별
- 공급망을 모델링하여 정상적인 운영을 방해하는 생태계 전반의 위험 시뮬레이션
- 고급 분석 기능을 적용하여 최적의 비즈니스 시나리오를 위한 예측 인사이트 확보
- 비즈니스 쟁점 및 예외에 대한 근본 원인 파악

대응(Act)

위험 감지를 통해 정보에 따라 조치를 취하고 조직 혁신을 위한 기술 기반 솔루션을 구현

- 영향 평가 시나리오와 함께 실행 가능한 권장 사항을 개발하여 공급망 유연성 지원
- 자동화된 처방적 권장 사항을 기반으로 공급망 생태계 파트너 간의 공동 대응을 조율

- ✓ 딜로이트의 접근법: 상황 파악-감지-대응
- ✓ 글로벌 공급망의 취약성: 조직은 문제 식별에 대한 가시성이나 문제가 공급망에 미치는 영향을 파악하는 데 제약이 있으며, 실시간으로 해결 메커니즘에 따라 조치를 취하는 것과는 거리가 멀어지고 있음
- ✓ 코로나19 팬데믹의 영향 사례. 여러 국가에서 즉각적인 봉쇄 조치가 취해지면서 공장에 대한 공급이 중단되었고, 이는 고객 서비스, 수요 변동성, 수익에 미치는 연쇄적인 영향으로 이어졌음. 또한 공급원, 물류 추적, 노동력 가용성, 서비스 수준 계약에 미치는 영향 등에 대한 생태계 전반의 가시성이 제한적
- ✓ 딜로이트는 이러한 관련 문제를 해결하기 위해 상황 파악-감지-대응(Illuminate-Sense-Act) 접근 방식을 사용하여 운영 회복탄력성과 민첩성을 구축할 것을 권장

표 2. 회복탄력성 구축하기의 필수 요소들

회복탄력성 구축을 위한 주요 고려사항	<p>상황을 파악하는 방법</p> <p>회사 파트너의 소재를 확인</p>	<p>데이터 수집</p> <p>산업/상업 아티팩트 (예: BOL), 가치흐름맵, BOM 등을 수집</p>	<p>상황 파악</p> <p>AI/NLP 엔진을 사용하여 아티팩트를 검색하고 가치사슬 내 플레이어 목록을 생성</p>	<p>선별</p> <p>생태계 파트너의 최종 목록을 생성하기 위해 제품과 고객에 기반한 목록을 선별</p>	<p>모델링</p> <p>공급망을 모델링하고 디지털트윈을 개발하여 재화의 흐름을 시각화</p>
	<p>감지 방법</p> <p>잠재적인 공급 중단을 파악하고 영향을 평가</p>	<p>관련 위험 확인</p> <p>탐색해야 하는 위험 영역 식별(예: 운영, 재무)</p>	<p>위험 감지</p> <p>데이터 애그리게이터를 사용하여 위험 영역 전반의 생태계 파트너에 대한 정보를 수집</p>	<p>영향 시뮬레이션</p> <p>생태계의 리스크를 시뮬레이션하고 운영에 미치는 영향을 측정</p>	<p>우선 순위 지정</p> <p>조치할 위험의 우선 순위를 정하고 협업할 생태계 파트너를 확인</p>
	<p>대응 방법</p> <p>실행 포인트를 확인하고 가치 실현 속도에 따라 우선순위 매기기</p>	<p>실행 계획 초안 작성</p> <p>이해관계자를 참여시키고 완화 계획을 파악하고 각 계획에 대한 이익 트레이드오프 분석을 수행</p>	<p>평가</p> <p>각 실행 계획에 대한 현재 데이터, 기술 및 프로세스 준비 상태를 평가</p>	<p>우선 순위</p> <p>가치 실현 속도와 구현 용이성을 기준으로 실행의 우선순위 결정</p>	<p>모니터링</p> <p>기업 목표에 맞춰 달성한 비용 및 혜택과 함께 진행 상황을 모니터링</p>

표 3. 잠재적 위험에 대한 분류 체계



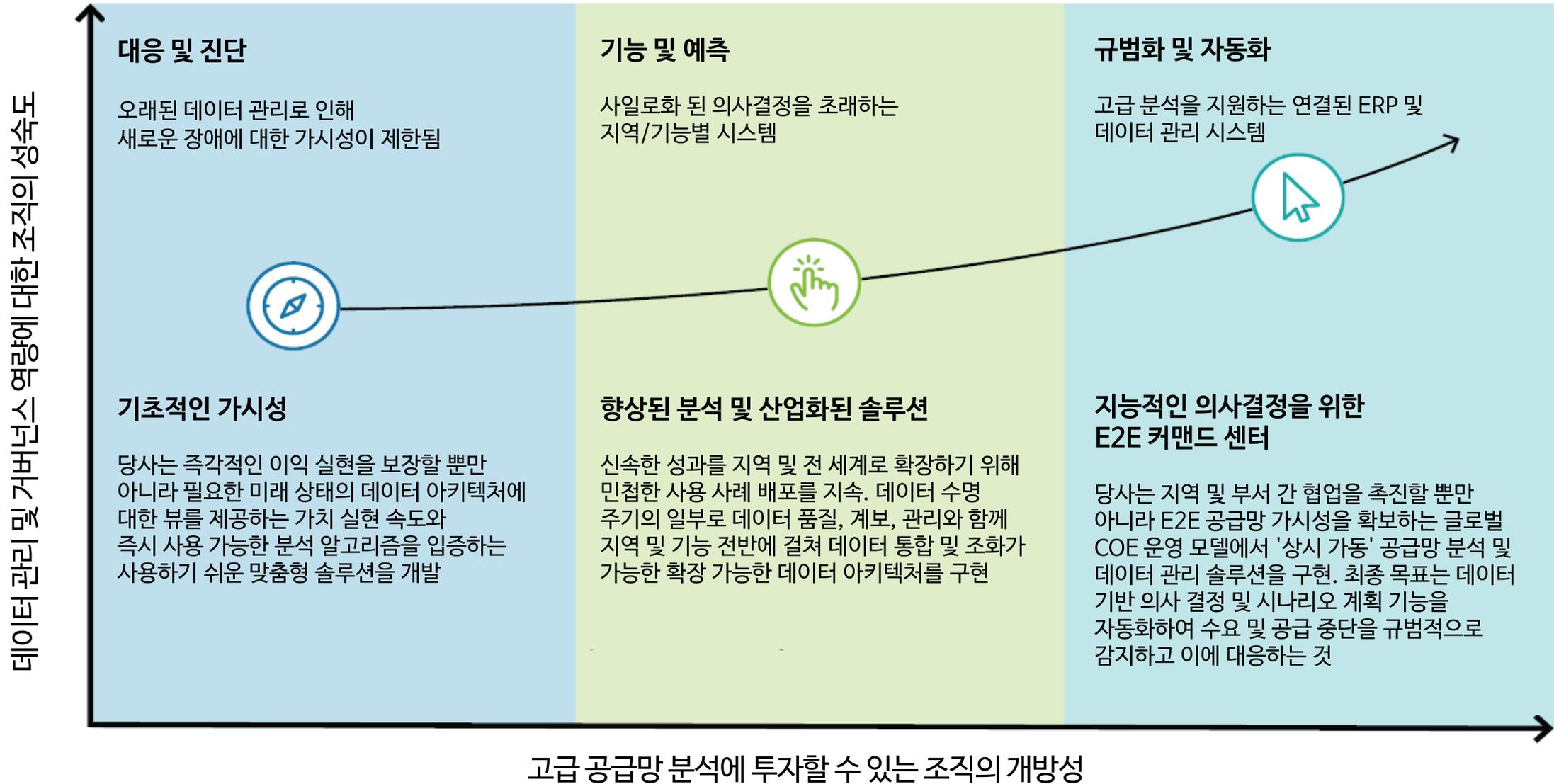
개요	<p>운영 리스크</p> <p>적시에 제품을 공급하기 위한 전반적인 운영 역량에 영향을 미치는 리스크 (예: 용량 리스크, 노동 리스크)</p>	<p>재무 리스크</p> <p>생태계 파트너가 운영을 지원할 수 있는 충분한 현금이 없는 경우의 위험 (예: 파산 위험)</p>	<p>규제준수 리스크</p> <p>조직이 기존 규정을 준수하지 않는 경우의 리스크 (예: 소송, 사이버 리스크)</p>	<p>평판 리스크</p> <p>생태계 파트너의 전반적인 브랜드 이미지에 영향을 미치는 사건 (예: 브랜드 리스크, 정치적 안정성)</p>	<p>이벤트 리스크</p> <p>정시 배송 능력에 영향을 미치는 이벤트 (예: 화재 사고, 코로나19 봉쇄)</p>
----	---	--	---	---	---

운영 어질리티를 확보하기 위한 첫 번째 단계는 재고, 공급, 유통, 생산 능력, 고객 수요에 대한 실시간 데이터로 공급망 생태계를 매핑하는 것이며, 그 핵심은 거래 데이터를 평가하고 분석하여 공급망과 고객 수요의 패러다임 변화에 대한 인사이트를 신속하게 도출하는 것임

표 4. 민첩성 구축의 핵심 요소

민첩성 구축을 위한 주요 고려 사항	<p>상황 파악 방법</p> <p>운영 리소스에 대한 디지털 지도 만들기</p>	<p>데이터 아키텍처</p> <p>여러 시스템을 연결하는 것을 목표로 하는 EDI/API 지원 데이터 아키텍처를 구축</p>	<p>중앙 집중식 데이터 저장소</p> <p>신뢰할 수 있는 단일 데이터 소스를 위한 중앙 집중식 데이터 레이크 구축</p>	<p>자동화</p> <p>플랫폼에 대한 자동화된 링크를 생성하여 공급망 전체에 가시성을 제공</p>	<p>글로벌 오케스트레이션</p> <p>모든 지역과 외부 이해관계자를 연결하여 E2E 가시성을 확보하고 최적의 비즈니스 의사 결정</p>
	<p>감지 방법</p> <p>수요와 공급의 변화 파악</p>	<p>고객 분석 및 수요 감지</p> <p>더 나은 고객 및 판매 분석을 통해 소비자 수요에 대한 이해를 지속적으로 개선</p>		<p>공급망 모델링</p> <p>새로운 제약 조건과 변화로 공급망을 선제적으로 모델링하여 공급과 소비자 수요를 일치시킴</p>	
	<p>대응 방법</p> <p>성장을 개선하기 위한 액션 포인트 파악</p>	<p>수요 컨센서스</p> <p>더 나은 제품 믹스 및 예측 정확도로 예측 및 시장 점유율을 지속적으로 개선</p>	<p>공급 컨센서스</p> <p>소비자 우선순위와 비용 절감 메커니즘에 맞춰 공급 및 생산 능력을 배치</p>	<p>계획 컨센서스</p> <p>비즈니스 시나리오를 평가하여 격차를 파악하고 주문을 이행하기 위한 최적화된 계획을 개발</p>	<p>재무 컨센서스</p> <p>계획이 재무 목표와 일치하는지 검토하고 수익 계획을 통해 단계별 전략을 수립</p>

딜로이트의 고객 혁신 여정 지원 개념도



4. 딜로이트가 제시하는 솔루션 2

'이노베이션 리질리언스' 구축

기업 CEO는 혁신이 최상위 투자 우선순위이지만, 혁신 대신에 코어 비즈니스 전환에 투자 우선순위를 부여하는 경우도 많음
 포춘500대 기업 96% '경쟁력 우위 확보 위해 혁신 필요' vs 중소기업 70% '기술 투자보다 일상적인 사업 운영에 계속 집중'

불확실성 속 경쟁력 우위 확보

경영 우선순위 재배열을 통한 경쟁력 우위 확보의 열쇠는 '이노베이션'에 있음

Tailwind 현대화를 위한 시장의 수요

- 시장은 혁신적인 제품, 경험 및 서비스를 요구
- 고객 다수가 접촉면 전반에 혁신적인 디지털 경험을 기대, 근로자는 첨단기술 활용 희망

Enabler 급격한 기술 발전

- 급격한 기술 발전은 더 빠른 이노베이션을 위한 연료를 제공
- 로우코드/노코드 기술, 인공지능과 머신러닝(AI/ML), 고객데이터 보안 등

Headwind 사회적 변화와 규제적 억제요인

- 기업에 대한 포용적인 제품 및 서비스 기대
- 불평등 문제와 환경문제 등에 대응하는 사회적 책임 요구 등이 혁신 압력을 증대

혁신그룹은 경쟁사의 성과를 크게 앞지름

- ✓ 딜로이트는 다양한 산업을 가로지르는 30개 혁신 기업을 포함하는 포트폴리오를 구축한 뒤 최근 15년 동안 2008년 글로벌 금융위기와 코로나19 팬데믹 등 가장 시장의 불확실성이 높았던 시기의 주가 성과지표를 비교했음
- ✓ 2008년 금융 위기 발생 이후 기간에도 이들 그룹은 주가 상승률이나 수익성 양쪽 모두 경쟁사를 앞질렀음
- ✓ 30개 탄력적인 혁신그룹의 주가 vs S&P500 주가지수 비교

3-YEAR INDEXED STOCK PRICE RETURNS OF THE TOP 30 RESILIENT INNOVATORS VS. S&P 500 (COVID-19 PANDEMIC)



3-YEAR INDEXED STOCK PRICE RETURNS OF THE TOP 30 RESILIENT INNOVATORS VS. S&P 500 (2008 FINANCIAL CRISIS)



4. 딜로이트가 제시하는 솔루션 2

탄력적인 혁신그룹의 이노베이션에 성공하기 위한 4대 지도 원칙

1. 영향력이 큰 혁신들에 최대한 집중하고, 전환의 지평을 바라보라

- ✓ 탄력적인 혁신 기업은 주주와 주요 구성원에게 가치를 입증해야 한다는 압박이 빠르게 발생하기 때문에 가시적인 영향을 더 빨리 이끌어낼 수 있는 혁신으로 포트폴리오를 전환
- ✓ 이러한 혁신 이니셔티브는 일반적으로 고객 경험 개선, 디지털 셀프 서비스, 인접 세그먼트로 확장되는 새로운 제품/서비스에 중점을 두게 됨
- ✓ 불확실한 시기에 혁신의 우선순위는 인접 분야(알려진&알 수 있는 기회)에 집중되지만, 탄력적인 혁신가들은 변혁적 기회(알려지지 않은 기회)의 발견을 지속적으로 추진하여 장기적인 혁신과 기업 전략 실행에 정보를 제공

2. 잘 측정된 ROI와 생태계 파트너십을 통해 이니셔티브에 자금을 투입하라

- ✓ 탄력적인 혁신 기업은 혁신의 영향을 면밀히 측정. 단일 사업부를 넘어 여러 LOB 또는 제품 영역에 영향을 미치는 가치를 제공하는 혁신은 자금의 우선순위를 정할 수 있는 근거
- ✓ 지출을 최적화하기 위해 생태계 파트너와 협력하여 상호 보완적인 역량을 활용하고 비필수적인 투자를 최소화함. 높은 투자 위험을 줄이기 위해 파트너와 협력하여 혁신적 기회(아직 알려지지 않음)를 개발하는 데 공동 자금을 지원. 생태계를 활용하여 혁신 투자 수익을 최적화하고 파트너의 역량을 통해 시장 출시 시간을 단축
- ✓ 정의된 지표 세트에 혁신 영향 목표를 집중하여 추적하는 훈련을 받음. 혁신 이니셔티브가 이러한 지표를 달성하고 시드에서 스케일로 성공적으로 전환하면 기업 혁신, 사업부 및 생태계 펀드로부터 점진적인 자금을 지원받게 됨. 불확실한 시장에서 리스크를 더욱 최소화하기 위해 신속하게 테스트하여 노력을 조기에 자주 검증함. 주요 지표에는 주요 고객 확보, 순 신규 매출, 서비스 비용 절감 등이 포함됨

4. 딜로이트가 제시하는 솔루션 2

탄력적인 혁신그룹의 이노베이션에 성공하기 위한 4대 지도 원칙

3. 제품과 디자인팀을 통합하고 이노베이션 주기의 간소화를 추구하라

- ✓ 조직이 더 적은 자원으로 더 많은 혁신을 이루어야 한다는 압박에 직면하면서 역할이 융합되고 있음. 혁신 팀은 점점 더 다원화되어 연구, 디자인, 비즈니스 전략, 제품 실행 등 다양한 분야를 실무자 수가 적은 팀에 포함시킴
- ✓ 탄력적인 혁신기업들은 리소스 지출을 최적화하기 위해 다양한 역할을 수행할 수 있는 다재다능한 혁신가를 고용하거나 유지
- ✓ 숙련된 혁신가와 혁신팀은 기회를 정의하고 신뢰할 수 있고 효과적인 방법을 적용하는 데 매우 중요. 야망과 기회가 일치하면 탄력적인 혁신가는 디자인, 제품, 엔지니어링 팀을 통합하여 새로운 개념과 제품의 시장 출시 시간을 단축.

4. 예측할 수 없는 환경 속에서 사람 중심의 일터를 창조하라

- ✓ 탄력적인 혁신기업들은 예측 불가능한 세상에서 직원들이 번창하고 신뢰하며 목적을 찾을 수 있는 인간 중심의 업무환경을 조성.
- ✓ 혁신을 촉진하는 사람 중심의 업무공간은 6가지 필수 요소로 정의: 목적, 개인의 성장과 영감, 투명성, 기업 규모와 영향력, 소유권, 인센티브.
 - ① 목적: 혁신 팀을 통합하여 하나의 교차 기능 팀으로 식별하고 더 큰 조직 내에서 없어서는 안 될 전략적 파트너로 포지셔닝
 - ② 개인적 성장 및 영감: 스킬 향상, 전문성 개발, 사고 리더십을 위한 공간을 마련하여 장기적으로 직원에게 투자
 - ③ 투명성: 어려운 진실, 재무 업데이트 및 학습 내용을 적극적으로 전달하여 직원의 우려를 완화하고 신뢰를 구축.
 - ④ 기업 영업 및 영향력: 사업부 전반에 걸쳐 혁신 이니셔티브의 도달 범위를 넓히고, 예측할 수 없는 환경에서 변화하는 요구에 적응하고 충족할 수 있는 팀의 역량을 강화.
 - ⑤ 소유권: 불확실한 시기의 부정적인 영향에 대응하기 위해 기회 영역에 대한 선제적인 조치를 취하여 작은 단계일지라도 해결.
 - ⑥ 인센티브: 열정, 참여, 근속을 촉진하는 맞춤형 인센티브 모델을 통해 직원들이 가치 있다고 느끼도록 함
- ✓ 이러한 6가지 요소를 적용하여 탄력적인 혁신가들은 불확실한 시장과 그 너머에서 동종업계의 혁신 능력을 뛰어넘는 높은 성과를 내는 조직을 지속적으로 고용, 유지, 구축.

* 경기 둔화와 위험에 대비하는 기업의 회복탄력성 전략 영역들

주요 기업들은 '경기침체 위험'과 '영구적 위기' 시대에 맞서 회복탄력성을 강화하기 위한 전략으로 재무, 고객/마케팅, 첨단기술에 대한 투자 등을 세 가지 기본 영역으로 설정

재무 여건 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 대다수 경영자들은 기업의 재무를 탄탄하게 만드는 것이 경기 침체를 견딜 수 있는 최선의 방법이라고 판단
고객 기반 강화/마케팅믹스 재배치	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 기반 강화하거나 재평가하고 마케팅 믹스를 재배치 • 현재 구축한 공급망을 재평가할 가능성이 높은 그룹
첨단기술 투자로 효율성 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 기반에 주목하면서 효율성 개선을 위해 첨단기술을 활용 • 전략적 인수를 검토할 가능성이 높음

전략적 투자 선택을 위해서는 폭넓은 접근 방식이 필요

- ✓ 기업마다 상황이 다르기 때문에 단일한 방안이란 것은 없지만, 침체와 위기에 대응하는 기업의 행동 방침을 선택할 때는 가능한 폭넓은 접근 방식을 취하는 것이 중요
- ✓ 보다 폭넓은 시야를 확보하기 위해 필요한 단계들

- ① **미래를 전망하기**

경기 침체와 당면한 위기를 넘어 구조적 변화의 결과로 산업과 시장이 어떻게 진화할지 고려하라. 10~20년 산업의 미래를 형성할 장기적인 힘은 무엇인가? 전략적 성장 분야를 파악하라
- ② **필요한 자원을 고려**

인건 자본과 기술적인 측면에서 적절한 자원을 확보하고, 전략적 성장 분야에 자금을 조달할 수 있도록 재정적 여유를 확보하라. 부채 수준과 조달원 재검토를 넘어 실적이 저조한 비핵심 자산 매각을 검토할 필요가 있다.
- ③ **외부 네트워크를 재검토**

외부 네트워킹을 기업의 전술적 자산이 아닌 전략적 자산으로 생각하고, 장기적인 성장 목표에 기여하는 협업을 구축하라.

Contact



조남진 파트너

리스크자문본부 | 본부장
딜로이트 안진회계법인

Tel : 02 6676 1997
E-mail : namch@deloitte.com



김학범 파트너

리스크자문본부 |
딜로이트 안진회계법인

Tel : 02 6676 2940
E-mail : hbkim@deloitte.com



하한수 파트너

리스크자문본부 |
딜로이트 안진회계법인

Tel : 02 6676 2874
E-mail : hansha@deloitte.com

Deloitte.

Insights

딜로이트 안진회계법인·딜로이트 컨설팅
성장전략 본부

손재호 Partner
고객산업본부 본부장
jaehoson@deloitte.com

정동섭 Partner
딜로이트 인사이트 리더
dongjeong@deloitte.com

연구원
김사현 Director
sahekim@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other.

DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more. Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") 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 representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication.

DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인("저작권자")에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.