

## 발표 요약문

### 불확실성의 시대, 확실성을 찾아서

한누 씨리스트

핀란드 알토대학교 부총장

키워드: 시나리오, 글로벌 무역, 탈 글로벌화

글로벌 비즈니스의 영업 환경의 심대한 변화는 먼 미래만의 일이 아닌 조만간 우리가 맞닥뜨리게 될 일이다. 인구 통계학적 변화, 기술 진화, 다양한 국가의 경제 발전 등 미래 시나리오 수립에 사용되는 전형적인 요인뿐 아니라 예상보다 조속한 시일 내에 영향을 미치게 될 요인들이 부상하고 있다. 기후변화의 영향은 매우 근본적인 요인이다. 최근 연구에 따르면 기후 변화는 1년 전 예상했던 수준보다 더 심각하며 예상보다 더 빠르게 진행되고 있다. 세계 각지 청년들의 가치관 변화 또한 기후 변화와 매우 밀접한 관련이 있는, 중차대한 미지의 요인이다. 최근 수개월 간 우리가 목도한 청소년 주도의 글로벌 운동은 젊은 세대가 언행을 일치시키며 소비자로서 자신의 행동을 신속하게 변화시킬 수 있음을 보여준다. 일례로 타 대륙에서 운송된 제품을 구입하는 행위는 향후 그리 긍정적인 시선을 받지 못하게 될 수 있다.

글로벌 비즈니스의 정치적 프레임워크는 불확실성이 상존하는 또 다른 영역이다. 탈 글로벌화의 가능성에 대한 논의가 10년 넘게 진행돼왔으며 제2차 세계대전 이후로 그 어느 때보다 우려되는 징후가 많이 나타나고 있다. 국수주의적이고 보호주의적인 담론이 세계 많은 곳에서 득세하고 있고 지난 60년간 꾸준히 인하된 관세를 대폭 인상하겠다는 위협이 제기되고 무역과 투자 규제를 정치 토론과 밀접하게 결부시키는 현상이 나타나고 있다. 불확실성의 세 번째 요소는 기업 역학에서 대두된다. 기업 가치 창출의 축이 이동하고 있다. 출시 속도, 고객과의 인접성은 그 중요성이 증대되고 노동비용의 격차는 중요성이 감소하고 있다. 그 결과, 역내 교역은 증가하고 지역 간 교역은 성장세가 둔화될 수 있다. 이 불확실성의 시대에 기업과 가치 사슬 내의 모든 주체들은 진지한 시나리오 수립을 통해 심대한 변화에 대비해야 한다. 다양한 활동 주체들이 비즈니스의 지극히 근본적인 가정에 의문을 제기할 준비를 해야 할 필요성이 어느 때보다 크다. 예기치 못한 대상, 특히 우리가 모르고 있다는 사실조차 모르는 영역(unknown unknowns)에 대비하기란 매우 어렵다. 하지만 “만약(what-ifs)”, 나아가 “왜(whys)”라는 질문을 곱씹는 과정이 절실히 필요한 시점이다.