



01

공급망 관리, 다시 글로벌 기업 전략의 핵심이 되다

Deloitte Insights 편집국

‘공급망’이라는 단어가 연일 헤드라인에 오르내리고 있다. 최근 공급망은 국제 정치역학과 모든 산업 및 기업 전략의 핵심 사안으로 떠오를 만큼 중요해졌는데, 이는 ‘글로벌가치사슬’(GVC)이라는 단어가 상징하던 극도로 분업화된 공급망 관리 체계가 큰 변화 국면을 맞이하고 있기 때문이다. 국제적 차원에서는 자국내 공급망 강화와 경제안보 동맹 등이 추진되고 있다. 개별 기업들은 팬데믹으로 인한 갑작스러운 봉쇄 등 예상치 못한 사태 발생에 대비하여 공급선을 다변화하고 있다. 또한 효율성을 최우선으로 여기던 전략에서 벗어나 위기 대응 능력이 뛰어난 안정적 공급망을 갖추기 위해 공급망 관리 체계를 정비하는 중이다.



공급망 문제의 발생 원인

한동안 글로벌 공급망은 효율성을 극대화하기 위한 구조로 이루어져 있었으며, COVID-19 팬데믹 발생 전까지는 최적화된 글로벌 분업 체계가 안정적으로 관리되고 있었다. 미디어에서 공급망이 이슈화 되는 경우도 많지 않았고, 전 세계는 제조 및 유통 기업들의 최적화된 재고 관리 전략과 글로벌 분업화를 통한 인건비, 원재료 최소화 전략을 통해 저물가의 혜택을 누려 왔다.

그러나 최근 2~3년 동안 세계 경제가 급변하면서 공급망이 국제 문제 및 기업 전략에서 다시금 중요하게 언급되기 시작했다. 여기에는 크게 COVID-19 팬데믹, 지정학적 문제들 그리고 ESG(환경·사회·지배구조) 이슈라는 세 가지 원인이 영향을 미쳤다. 이러한 요인들은 최근 공급망에 '병목현상'을 일으키며 범 산업적으로 수급 불안을 일으켰고, 비용 인플레이션의 원인이 되었으며, 특히 GVC 의존도가 높은 자동차, 전자기기, 의류 및 의약품 등의 산업이 크게 타격을 받았다.

01

COVID-19 팬데믹

지난 2~3년 간 전 세계를 혼란에 빠뜨린 COVID-19 팬데믹 발생과 이로 인한 전 세계적 경제 봉쇄(shutdown)가 원재료 및 중간재의 수급 불안, 물류 중단, 노동력 부족 현상을 발생시켰다.

02

지정학적 문제들

러시아의 우크라이나 침공, 미국과 중국의 갈등 등이 원자재, 식량, 부품 및 완제품 등의 원활한 수급을 어렵게 만들어 글로벌 공급망 차질의 원인이 됐다.

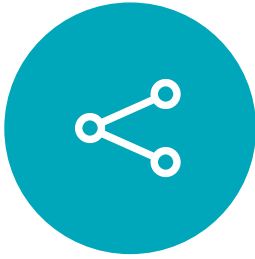
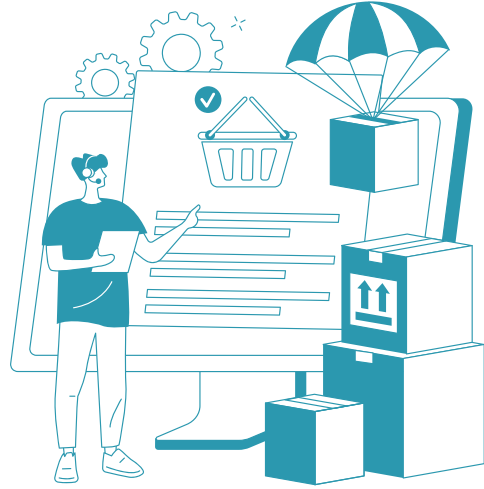
03

ESG 이슈

기후변화로 발생하는 자연재해 문제 그 자체를 비롯하여, 이에 대한 대응 노력을 포함한 지속가능성, 공정성 등 여러 ESG 관련 이슈의 영향이 글로벌 공급망에 새로운 비용 인상 요인으로 작용하고 있다.

진화하는 공급망 관리

계속되는 공급망 혼란 발생으로 공급망 구조 및 관리 전략에도 변화가 필요해졌다. 위기 상황 속에서도 선진 기업들은 신속하게 공급망을 다변화하여 수급을 원활히 관리하고 지속적으로 공급망 개선에 투자하여 위기를 기회로 만들고 있다. 즉, 기업들은 극심한 변동성을 '뉴노멀'로 정의하고 효율성(efficiency), 회복탄력성(resilience), 민첩성(agility)을 모두 갖춘 안정적 공급망을 만들기 위해 전략적, 기술적 솔루션을 검토하고 투자를 실행하고 있다. 그 과정에서 글로벌 공급망은 기존의 형태를 벗어나 '넥스트 노멀'로 진화해가고 있다. 최근의 공급망 변화 양상을 정리하면 다음과 같다.



공급망 관리의 전략적 변화

기업들은 효율성 극대화를 위해 재고 및 비용의 최소화만을 추구하던 과거 전략에서 벗어나 회복탄력성과 민첩성까지 갖추기 위해 노력하고 있으며, 그 사이에서 최적의 전략이 무엇인지 고민하고 있다. 비용을 최소화하기 위해 특정 국가에 편중되어 있던 공급망은 중국 봉쇄와 물류 중단 등을 겪으며 다변화되기 시작했다. 또한 국가간 갈등에 따른 경제 블록화, 정치적인 이유로 인한 수출 중단 등의 국제 문제가 이어지면서 정부와 기업들은 공급망 안정성을 확보하기 위해 리쇼어링, 프렌드쇼어링을 추진하는 등 투자 전략을 수정하고 있다.



첨단 기술 도입

위기 상황에 대한 더욱 신속한 대처와 자동화를 통한 효율성 강화를 동시에 실현할 수 있도록 하는 첨단 기술이 빠르게 발전하고 있다. 직접적으로 거래하는 Tier 1 공급업체뿐 아니라 Tier 2, Tier 3 이상의 공급업체에 대한 가시성을 획기적으로 높일 수 있는 AI, 데이터 애널리틱스 등의 기술이 산업 현장에 지속적으로 도입되고 있다. 또한 로봇이나 자율주행차를 비롯하여 기반 기술인 사물인터넷, 5G, 클라우드 컴퓨팅 등 공급망에 높은 수준의 자동화를 달성할 수 있도록 지원하는 기술이 도입되면서 공급망에도 비대면 체계 구축이 가능해지고 있다.

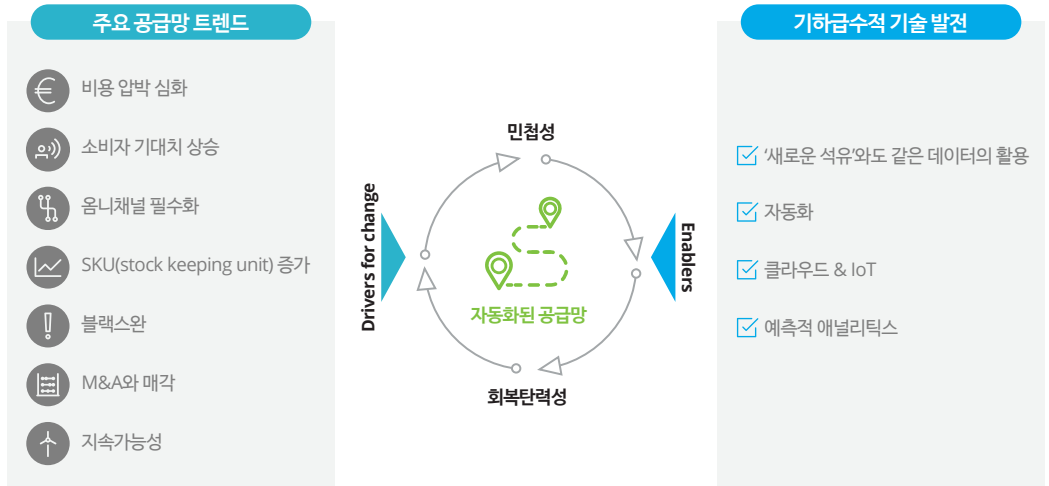


지속가능한 공급망 추구

기후변화에 대한 조치를 취하지 않으면 팬데믹 때보다 심각한 수급 혼란이 생길 수 있다는 위기 의식과 함께, 여러 글로벌 기업이 전 제조 공급망에서의 탄소중립을 목표로 내세우고 있다. 앞으로 기업들은 공급망 내에서의 탄소배출량 감축과 탄소배출권 구입을 고려해야 하며, 재생에너지와 환경 친화적인 원재료를 사용하고 근로자의 인권과 안전을 중시하는 등 새로운 고려사항을 공급망 전략에 추가해야 할 것으로 전망된다. 다만 현재 단기적인 수급 및 비용 인플레이션 이슈가 발생하고 있는 상황에서 이러한 장기 목표를 계획하고 실행한다는 것은 어려운 과제일 수 있다.

그림 1

기하급수적 기술의 등장으로 효율적이면서도 회복탄력성이 높고 민첩한 공급망이 실현 가능해지고 있다



출처: 딜로이트



새로운 시대의 새로운 공급망 전략이 필요

계속되는 변화와 혼란이 '뉴노멀'이라면 이전과는 다른 공급망 최적화 전략이 필요하다. 기업이 향후에 발생할 공급망 문제에도 유연하게 대응할 수 있도록 기술적인 투자를 통해 공급망 체계를 발전시켜 놓는다면 경쟁우위를 선점하기 위한 좋은 자원을 확보한 셈이다. 또한 전 세계적인 공급망 재편 양상과 트렌드를 파악하고 선제적으로 대응 전략을 수립하여야 새로운 기회를 찾기 위한 다음 단계를 모색할 수 있을 것이다.

이번 딜로이트 인사이트 22호에서는 '회복탄력적이고 민첩한 공급망 구축하기'라는 주제 하에 딜로이트 글로벌 '공급망 및 네트워크 운영'(Supply Chain & Network Operations, SCNO) 리더에게 공급망 솔루션 및 기술 트렌드를 비롯하여 한국의 상황과 최근의 공급망 이슈에 대응하기 위한 접근법에 대해 물었다. 이를 통해 30년 이상 공급망 컨설팅 서비스를 제공해온 딜로이트 글로벌 전문가로부터 뉴노멀 시대의 공급망 해법에 관한 체계적이고도 구체적인 답변을 얻을 수 있었다. 또한 '딜로이트가 제시하는 기업 공급망 혼란 극복 전략'에서는 딜로이트 글로벌 전문가들이 분석한 공급망 위기 대응 방안과 산업별 과제 및 위기 극복 사례를 소개한다.