

KEARNEY

# 공급망 회복탄력성 확보하기: M&A는 어떻게 공급망의 미래를 보장하는가?

December 2022

## 01

# 공급망 회복탄력성의 중요성과 복잡성 증가

## 1. 회복탄력성이란?

회복탄력성(resilience)이란 공급망에 발생하는 문제나 충격에 대응하여 그 영향을 최소화하고 빠르게 정상 상태로 회복하는 역량을 의미한다. 탄력적인 공급망을 구축하려면 데이터 가시화, 공급업체의 통합 및 다각화, 핵심 역량 보유 등의 노력이 필요하다. 또한, 시장 변화와 고객의 기대에 대응할 수 있도록 가치 사슬에 충분한 유연성을 확보해야 한다.

## 2. 회복탄력성이 화두로 떠오른 이유

전통적으로 기업들은 공급망의 비용 효율성을 중점에 두었다. 이는 중국 및 기타 저비용 국가로 제조업 이전을 촉진했다. 그러나 이제 기업들은 단순히 비용만을 생각하는 것이 아니라 주주, 고객, 브랜드를 보호하고 유지하는 것을 더욱 중요하게 여기고 있다. 최근의 팬데믹, 국가 분쟁은 공급망 회복탄력성 부족이 얼마나 큰 비용을 초래하는지 보여주었다.

원자재 부족, 화물 운송 중단 등 공급망 문제는 매출에 최대 20%까지 영향을 미칠 수 있다. 공급망 문제로 인해 제품 전체 라인이 중단된 사례(예: Bed Bath & Beyond)를 보면, 공급망 문제는 단기적인 매출 손실을 훨씬 뛰어넘는다.

이제 기업들은 비용 효율성, 회복탄력성, 기타 전략적 우선순위 간의 균형을 맞추는 것이 중요하다는 사실을 깨닫고 있다. 바로 이 지점에서 회복탄력성을 '인수합병(buy)'할 것인가 또는 내부 개발(build)할 것인가에 대한 논의가 시작된다. 기업들은 오랫동안 회복탄력성을 판매 및 운영 계획 개선과 검증된 대체 공급업체를 통해 시간이 지남에 따라 구축할 수 있는 것으로 여겼다. 그러나 공급망 회복탄력성 문제가 빈번하게 발생하는 급변하는 세상에서 이러한 장기적인 타임라인은 문제가 될 수 있다.

## 02

## 내부개발(Build)할 것인가? 인수합병(Buy)할 것인가?

공급망 회복탄력성을 구축하기 위한 단 하나의 솔루션은 없다. 기업은 조직의 목표와 상황에 따라 내부개발과 인수합병의 장·단점을 비교 검토해야 한다. 때로는 두 가지 방법을 동시에 고려할 수도 있다. 만일 인수합병이 적절하다고 판단되면, 조직의 비전과 전략을 바탕으로 M&A 전략을 수립해야 한다.

M&A 목표를 평가할 때는 유기적 성장과 비유기적 성장을 함께 고려해야 한다.

목표	유기적 성장			비유기적 성장		
	예상 금융 비용	예상 타임라인	예상 FTE	예상 금융 비용	예상 타임라인	예상 FTE
공급망 가시성 향상	보통	보통	보통	N/A	N/A	N/A
안정적인 공급원 확보	높음 보통	높음	보통	높음	낮음	낮음
규모 확장	보통	높음 보통	보통	높음	낮음	낮음
역량 강화	보통	보통	보통	보통	낮음	보통
가치 사슬 적응력 향상	낮음	보통	낮음	높음	보통	보통

## 03

## 회복탄력성 확보의 5가지 축

### 1. 목표와 전략적 근거를 수립한다.

회복탄력성을 구축하기 위해 M&A를 고려하고 있다면, 먼저 기업 전략에 부합하는 명확한 전략적 근거를 수립해야 한다. 이것은 이후 모든 의사결정의 원칙이 된다. 회복탄력성 목표와 전략적 근거를 설정할 때는 공급망의 위험과 취약점을 평가해야 하며, 이를 위해 다음과 같은 질문들을 활용해 볼 수 있다.



어떤 목표를 달성하고자 하는가? 또는 어떤 문제를 해결하고자 하는가?

(예: 라스트마일 물류에 대한 통제력 강화, 핵심 부품에 대한 우선적 접근, 제조업체에 대한 통제력 강화, 역량 강화 등)

핵심 역량은 무엇인가? 어떤 역량을 조직 내부적으로 유지해야 하는가?

인수를 통해 기업 성장, 시장 포지셔닝 강화, 공급망 취약성 완화 등 다양한 목표를 달성할 수 있는가?

속도, 가치, 역량 측면에서 M&A 요구사항은 무엇인가?

### 2. 인수할 영역을 파악한다.

목표를 살펴보고 가장 큰 영향을 미칠 영역과 인수하고자 하는 기업이나 역량을 파악해야 한다. 기업 전략을 기반으로 명확한 범위를 설정하면 집중할 분야를 찾는 데 도움이 된다. 국제 관계와 지리적인 측면도 점점 더 중요한 고려사항이 되고 있다. 정부의 안정성, 정치 상황, 운송 인프라 등을 꼼꼼히 조사해야 한다. 이렇게 전략적 근거에 따라 적절한 토대를 마련해두면 피인수 기업을 찾는 과정이 예상보다 쉬워질 수 있다.

### 3. 재무적 기준을 수립한다.

기업을 인수할 때는 재무 기준(예: 레버리지 허용 범위, 현금 흐름의 기대치)을 살펴보는 것이 중요하다. 공급망 회복탄력성을 강화하기 위해 인수하는 경우, 기존의 재무 기준만으로는 충분하지 않다. 추가적인 재무 기준을 설정하려면 다음과 같은 질문들을 해보는 것이 도움이 된다.



우리가 공급망 회복탄력성을 확보하지 못하면 얼마나 많은 수익 리스크가 발생하는가?

그러한 수익 손실로 인해 고객 충성도, 브랜드 인지도와 같은 무형 자산은 어떤 영향을 받는가?

피인수 기업의 가치를 정확하게 평가하고 적절한 모델을 구상하여 최종적으로 투자자들에게 정보를 제공하려면 어떻게 해야 하는가?

인수를 위한 재무적 조건과 기준들은 무엇인가?

### 4. 비재무적 기준을 수립한다.

피인수 기업이 우리 회사에 적합한지 평가하려면 여러 가지 영역을 살펴봐야 한다. 예를 들어 기업 규모, 사업 유형, 업종, 기업 문화, 공급업체의 다양성, 리스크 수준, 경영진, 성과, 지적 재산, 브랜드 등이다. 이러한 비재무적 기준들을 잘 고려하면 피인수 기업을 보다 더 정확하게 평가할 수 있다.

### 5. 통합 전략을 고려한다.

M&A를 고려할 때, 통합(integration)은 먼 미래의 일처럼 보일 수 있다. 그러나 성공적으로 M&A를 하는 기업들은 M&A를 고려할 때부터 통합 전략을 미리 준비한다. 특히 다른 기업의 역량이나 기술을 인수하는 경우. 이를 어떻게 잘 통합할지 고려해야 한다. 이렇게 사전에 통합 전략을 마련해 두면 M&A 과정이 훨씬 더 원활하게 진행될 수 있다.

## 회복탄력성 확보를 위한 모범 방안



### M&A 목적에 맞는 마인드셋을 가져야 한다.

회복탄력성이나 새로운 역량을 확보하기 위해 M&A할 때는 규모 확장이나 두 기업을 통합하기 위해 M&A할 때와는 다른 마인드셋이 필요하다. 전자의 경우, 비즈니스적 합리성보다는 성장 동력을 확보하는 것에 더 중점을 두어야 한다.



### 내부 개발(Build)과 인수합병(Buy)을 상호보완적으로 활용해야 한다.

회복탄력성을 구축하는 단 하나의 방법은 없다. 선도 기업들은 내부개발과 인수합병을 상호 보완적으로 활용하여 조직 전체의 회복탄력성을 강화한다.



### 회복탄력성 확보는 속도가 중요하다.

전쟁이나 팬데믹 같은 위기와 불확실성에 빠르게 대응하는 기업들이 더 높은 성과와 가치를 창출할 수 있다.



KEARNEY

Copyright©2023 A.T. Kearney Korea LLC. All rights reserved.