

KEARNEY

Regenerative Supply Chain

Supply chain meta-trends 2023

June 2023



01 주목해야 할 공급망 트렌드

공급망의 위기와 떠오르는 공급망 트렌드

- 오늘날의 공급망은 심각한 위기에 직면해 있다. 기록적인 폭풍, 홍수, 전염병, 화재로 인해 전 세계적으로 원자재 부족 현상이 발생하고 있으며, 지정학적 불확실성이 금리, 고객 수요, 규제에 영향을 미치고 있다. 그 결과 노동력 부족, 국경 제한, 선적 가시성 저하, 선적 지연 등 다양한 공급망 문제들이 발생하고 있다.
- 이런 혼란스러운 상황에서 기업은 나무만 보다가 숲을 놓치기 쉽다. 하지만 공급망적 관점을 적용하면, 세 가지 메타 트렌드를 확인할 수 있다. 첫째, Kearney의 COO 조사에 따르면 경영진과 리더의 92%가 회복탄력성 구축을 위해 공급망의 일부를 리쇼어링(reshoring)하거나 니어쇼어링(nearshoring)하는 것을 고려하고 있다고 응답했다. 이는 기업들이 가치 사슬을 재구성하고 있음을 보여준다. 둘째, Kearney의 조사에 따르면 거의 모든 기업(98%)이 공급망을 효과적으로 통제하기 위해 디지털 도구에 투자하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 디지털 도구들은 공급망을 통합하고 의사 결정과 실행을 지원하는 역할을 한다. 셋째, 오늘날 공급망 조직이 직면한 새로운 요구사항(엔드투엔드 공급망 재구성, 새로운 수준의 통제력 및 실행력 확보)을 달성하려면 구성원의 마인드셋과 역량의 변화가 필요하다. Kearney의 조사에 따르면, 적극적인 마인드셋(75%), 속도와 민첩성(74%), 혁신과 효율성(71%)을 가진 팀을 개발하는 것이 기업의 최우선 과제인 것으로 나타났다. 다음 장에서는 세 가지 트렌드를 각각 살펴보고 조직에 어떻게 대응해야 하는지에 대해 알아본다.

미래 공급망을 형성하는 세 가지 메타 트렌드



Source: Kearney analysis

02 Rewire – 가치 사슬 재구성

미래를 위한 가치 사슬 재구성

- 지난 수십 년 동안, 기업들은 생산 및 운송 비용을 절감하기 위해 중앙 집중화와 같은 방식을 사용하여 공급망을 최적화하는데 집중해 왔다. 그러나 오늘날의 기업들은 완전히 다른 도전에 직면해 있다. 고객들은 더 많은, 더 나은, 더 개인 맞춤형, 더 빠른 것을 원하고 있다. 더욱이, 기업들은 고객의 요구를 충족시키면서 동시에 지속 가능성을 고려해야 한다. 이런 상황은 대다수 기업이 공급망을 재구성할 필요가 있다는 것을 보여준다. 공급망 재구성 과정에서는 다음과 같은 세 가지 공통된 동향이 나타난다.

공급망 풋프린트(footprint)를 조정한다.



오늘날 공급망의 회복탄력성과 성과를 높이는 것은 더 이상 오프쇼어링(offshoring), 니어쇼어링(nearshoring), 온쇼어링(onshoring)과 같은 방식으로 해결할 수 없는 복잡한 도전이다. 대신 각각의 공급망과 공급망 스테이션의 특징에 따라 더 다양화되고 맞춤형 접근 방식이 필요하다. 또는 이러한 경우에는 보다 세밀한 옵티쇼어링(opti-shoring) 전략이 필요하다. 옵티쇼어링은 전 세계에 분산된 제조 및 창고를 효과적으로 조정해 위험을 줄이면서 동시에 성과 목표를 달성하는 방식이다.

새로운 성장의 길을 개척한다.



새로운 시장 기회를 창출하는 것 또한 주요한 동향이다. 팬데믹 동안의 어려운 시기를 견뎌낸 기업들은 이제 다시 성장을 향해 나아가고 있다. Kearney의 조사에 따르면, 리더의 63% 이상이 성장에 투자하고 있으며, 향후 12개월 동안 매출이 10%~19% 증가할 것으로 예상된다. 이 중 74%는 신규 고객, 69%는 새로운 유통 채널이 성장에 기여할 것으로 예상된다.

제품 수명 주기를 관리한다.



지속가능성과 순환성은 엔드투엔드 가치 사슬을 근본적으로 재구성해야 할 중요한 과제이다. 기업들은 신제품 및 포장 디자인부터 제조 방식과 협력 업체까지 다양한 측면을 고려해야 한다.

03 Reclaim - 통제력 확보

실시간 제어를 위한 통제력 확보

- 공급망을 효과적으로 재구성하려면, 실시간으로 정확한 정보를 수집하고 인사이트를 도출하여 공급망을 통합적으로 제어하는 것이 필요하다. 이를 위해 기업들은 다양한 형태의 기술을 보다 더 적극적으로 활용해야 한다. Kearney의 조사 결과, 대부분의 기업(98%)이 디지털 도구에 투자하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 창고/생산/계획 자동화(73%)와 AI, IoT, 머신러닝(63%)이 주요한 투자 분야이다. 공급망 관점에서 초점을 맞춰야 하는 영역들은 다음과 같다.

고객 수요 시그널과 시장 동향을 파악한다.



수요 센싱(sensing)은 재고, 유통, 판매 및 기타 공급망의 여러 측면에 대한 의사결정을 내리는 데 매우 중요하다. 일반적으로 AI 기반 수요 센싱 및 예측 분석 결과와 사람이 학습하고 맞춤형 것을 결합하는 방식으로 진행한다.

엔드투엔드(end-to-end) 공급망의 투명성을 확보한다.



공급망 성과는 점점 더 여러 가지 측면에 영향을 받고 있으며, 이에 따라 투명성과 실행 가능성을 더욱 높일 필요가 있다. 기업은 전통적인 공급망 측정 지표 외에도 탄소 발자국, 공급업체의 ESG 등급, 공급망 리스크, 기타 관련 비즈니스 리스크에 대한 종합적인 인사이트가 추가로 필요하다.

선도적인 제조 기술을 도입한다.



다양한 기술이 융합되면서 통제력이 빠르게 발전하고 있다. IoT, AI, 첨단 로봇 공학, 웨어러블 기기, 3D 프린팅 등과 같은 기술의 발전으로 인해, 공급망 내 다양한 작업이 사람의 개입 없이 자동으로 운영되면서 실행력이 크게 향상되고 있다.

우수한 플랫폼과 도구를 활용한다.



맞춤형 내부 시스템인 ERP의 지배력이 약해지고 있다. 우수한 계획/조달/물류 플랫폼과 도구가 점점 더 보편화되고 있으며, XaaS(Everything as a service)와 온디맨드(On-demand) 서비스의 가용성도 확대되고 있다. 이러한 변화는 클라우드로의 이동과 API 연결로 더욱 가속화되는 추세이다.

04 Reinvigorate – 조직 활성화

기업가 정신을 촉진하기 위한 조직 활성화

- 가치 사슬을 재구성하고 통제력과 실행력을 강화하기 위해서는 상상력, 창의력, 직관력, 인내심 등 기업가적 역량을 갖춘 인재가 필요하다. 이러한 인재들은 새로운 문제를 예측해 선제적으로 해결할 수 있어야 하며, 기회를 현실화하는 창의적인 접근 방식을 생각할 수 있어야 한다. 단순히 공급망을 관리하는 역할을 넘어 실질적으로 기업가 정신을 발휘하도록 만들기 위해서는 다음과 같은 두 가지 방안이 필요하다.

보다 지능적인 운영 모델로 전환한다.



공급망을 재구성하려면 조직, 구조, 프로세스, 거버넌스의 측면에서 역동적이고 협력적인 새로운 운영 모델이 필요하다. 이러한 모델은 기능적인 경계를 넘어 글로벌 전략과 로컬 실행을 조화롭게 연결하고, 글로벌 전략이 로컬에서 효과적으로 실행될 수 있도록 해야 한다. 예를 들어 엔드투엔드 가치 사슬을 조율하는 팀을 구성하거나, 글로벌과 로컬 간의 의사결정 균형을 맞출 수 있는 방안을 고려할 수 있다. 또한, 고객 관점에서 엔드투엔드 최적화를 저해하는 운영 모델의 장애 요인을 해결하고, 글로벌 및 지역 공급망 팀의 역할과 범위, 상업 조직과의 연계를 고려해야 한다.

인재를 확보하고 기업가 정신을 증진시킨다.



디지털 기술, 데이터 애널리틱스(인공지능/기계학습 포함)는 공급망을 최적화하는 데 도움이 될 뿐만 아니라, 일상적인 의사결정을 자동화하고 세부 의사결정을 신속하고 안정적으로 처리할 수 있도록 한다. 어렵고 복잡한 의사결정에만 인간의 개입이 필요한 시대가 열리고 있는 것이다. 따라서 기업들은 미래의 재구성된 공급망을 만들고 운영할 수 있는 기업가 정신을 갖춘 인재가 필요하다.

05 앞으로의 전망

불확실성 속 빛나는 공급망의 잠재력

- 지난 몇 년간 공급망 분야는 강력한 압박을 받았으며, 앞으로도 불확실성과 혼란이 계속될 전망이다. 그럼에도 불구하고, CxO를 대상으로 한 조사부터 외국인 직접 투자 신뢰(Foreign Direct Investment Confidence)에 대한 조사까지 다양한 조사에서 긍정적인 신호가 나타나고 있다.
- 이러한 낙관적인 전망은 보다 더 나은 세상을 만들겠다는 목적의식 아래 가치 사슬 재구성(rewire), 통제력 확보(reclaim), 조직 활성화(reinvigorate)를 추진하는 기업이 늘어나는 데서 비롯된다. 이러한 변화의 과정은 단기간에 이뤄지지 않으며 오랜 시간이 필요하다. 앞으로도 Kearney는 기업들의 진행 상황을 지속적으로 모니터링하고, 공급망의 미래에 영향을 미치는 중요한 변화와 관행에 대해 주기적으로 보고서를 제공할 것이다.

Kearney Supply Chain Institute (KSCI)

KSCI는 공급망의 미래 전망과 선도적인 운영 사례 등 다양한 주제에 대한 연구를 수행하여 글로벌 비즈니스 리더들에게 공급망 혁신을 위한 전략적 통찰력을 제공하고 있다.



KEARNEY

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