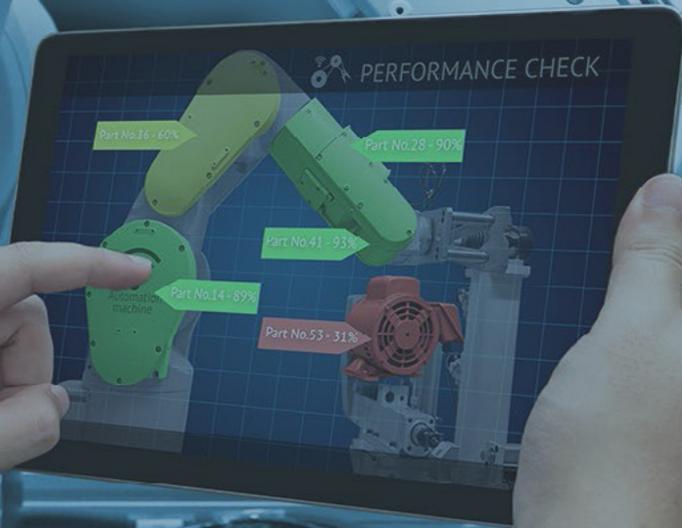


SUPPLY CHAIN 2020:

업계 전문가들이
변화하는 세계의
성공적인 SCM에 대한
견해 공유



3 들어가는 글



4 Steve Banker

ARC Advisory Group의 SCM 담당 부사장
공급망 복잡성에 맞서는 해법 모색



6 Jake Barr

BlueWorld Supply Chain Consulting LLC의
CEO 겸 대표
소비자 중심 공급망에 대한 전문가 시각



8 Bob Ferrari

Ferrari Consulting & Research Group의
사장
끊임 없이 변화하는 시대의 공급망 기민성



10 John Gattorna

저자 겸 Gattorna Alignment Pty Ltd의
총괄 회장
사람 위주의 사고 전환으로 공급망 성공 견인



12 Matthew Littlefield

LNS Research의 사장 겸 대표 애널리스트
공급망 및 변혁적인 기술



14 Roddy Martin

오라클의 공급망 제품 마케팅 담당 부사장
공급망 성공에 대한 새로운 시각



17 Kevin O'Marah

SCM World의 CCO(Chief Content Officer)
분산된 미래를 위한 공급망 재검토



19 Robert Parker

IDC Manufacturing Insights의 그룹 부사장



Simon Ellis

IDC Manufacturing Insights의 글로벌 공급망
부문 프로그램 부사장
속도의 필요성이 높아지는 공급망



21 Richard Wilding

영국 크랜필드 경영 대학원(Cranfield School
of Management)의 물류 및 SCM 센터(Centre for
Logistics and Supply Chain Management)
Supply Chain Strategy 회장
공급망 관계에 대한 네트워크 위주의 견해

23 SCM의 미래에 대한 5가지 핵심 트렌드

24 인간 우선

현대의 기업에서 SCM의 미래가 어떻게 전개될 것인지를 묻는다면, 한가지는 확실합니다. 의견은 결코 부족하지 않다는 것입니다!

단순한 추측 이상의 통찰력과 조언을 찾고 공급망 리더에게 미래를 대비하는 방법과 이유와 관련한 유용한 정보를 제공하는 것이 중요합니다.

우리는 거의 12명에 달하는 전 세계 최고의 SCM 전문가와의 인터뷰를 통해 작성한 이 내용이 그와 같은 요건에 부합한다고 생각합니다. 이번 인터뷰에는 컨설턴트, 저자, 학계 및 주요 기업 임원 등은 물론, 이들 기업을 지원하는 기술 파트너 등 업계 전반의 전문가들이 참여했습니다.

사과의 리더들과의 각 인터뷰는 많은 사람, 프로세스, 기술 및 조직 과제에 대해 다룹니다. 일부는 이미 알고 있는 것이고 또 일부는 그렇지 않을 것입니다. 독자들은 여러 참가자들이 자신의 입장과 견해를 제시하면서 일부

이슈가 반복되는 것을 깨닫을 수도 있습니다. 예를 들면, 구매자 중심, 엔드 투 엔드, 수요 주도의 공급망 및 비즈니스로의 전환과 현지화된 매우 기민한 제조 및 물류 모델로의 마이그레이션을 지원하는 연계 트렌드 등이 있습니다. 이들 인터뷰 중 상당 수는 그들이 대답하는 것만큼 많은 질문을 제기할 것입니다. 이는 결코 놀랄만한 일은 아닙니다! 여기에 포함된 내용들은 공급망 담당자들이 업계의 미래, 그리고 빠르게 움직이며 역동적인 환경에서 성장하고 번영하는 데 필수적인 요소 등과 관련한 적극적으로 대화와 조사에 참여하도록 이끌 것입니다!

사과의 리더들과의 각 인터뷰는 많은 사람,
프로세스, 기술 및 조직 과제에 대해 다룹니다.
일부는 이미 알고 있는 것이고
또 일부는 그렇지 않을 것입니다.



Steve Banker

공급망 복잡성에 맞서는 해법 모색

옴니채널 분야에서 기술 복잡성은 정의적 속성이며 공급망 관리자들의 핵심 과제입니다.

공급망을 위해 최첨단 기술을 채택한 업체들은 대개 복잡성 문제를 해결하기 위해 애쓰고 있습니다. 베테랑 공급망 전문가이자 컨설턴트인 Steve Banker는 퍼블릭 클라우드 인프라를 이용해 개발된 애플리케이션의 핵심적이며 아마도 저평가되고 있는 역할을 비롯해 이 문제를 해결하기 위해 장기전을 벌이고 있는 업계의 몇 가지 주요 쟁점들에 대해 설명합니다.

공급망 성능-또는 성능 부족-을 고려할 때, 복잡성은 많은 기업에서 더욱 어려운 과제가 되고 있는 것으로 보입니다. 이 이슈가 가장 큰 영향을 미친 부분은 어디이며 이를 해결하기 위해 무엇을 해야 할까요?

복잡성 증가가 가장 두드러지게 나타난 부분은 모든 채널 전반의 고객들에게 일관된 방식으로 도달하려고 시도하는 옴니채널의 출현입니다. 이는 "오프라인" 소매 유통 업체들은 전자 상거래 업체들에게 지속적으로 시장 점유율을 잃고 있는 소매 유통 분야에서 가장 분명하게 확인됩니다. 소매 유통 업체들은 자체 매장을 재고를 고객들에게 배송하거나, 상품을 픽업 또는 반품할 수 있는 곳으로 만들어 자원으로 전환하려고 합니다.

하지만 이는 단순히 소매 유통에 국한되는 것이 아닙니다. 소비자 업체들은 소매 유통 파트너들로부터 상품을 소비자들에게 직송(dropship)하되, 해당 배송이 소매 유통 업체에 의해 이루어진 것처럼 보여야 한다는 요청을 받고 있습니다. 제3자 물류 산업의 성장 부분은 전자상거래 물류 창고 관리 솔루션이지만, 이들 물류 창고 운영의 복잡성과 비용은 더욱 높아지고 있습니다. 전자상거래는 또한 반품을 증가시키며 이는 많은 비용을 발생시키고 처리하기도 어렵습니다.

또한, 전자상거래는 신속한 상품 수령, 배송 상태 확인, 즉각적인 반품 처리 등에 대한 소비자 및 B2B (Business-to-Business) 모두의 기대치를 높이고 있습니다.

이들 옴니채널 과제에 대해 좋건, 나쁘건 기술 측면이 있습니까?

효율적으로 수익성을 높이면서 옴니채널에 참여하기 위해서는 새로운 기술들이 필요합니다. 업계에 가장 큰 고충을 야기하고 있는 한가지 요인은 바로 DOM(Distributed Order Management)입니다.

유연성을 훼손하는
애플리케이션의
커스터마이제이션.
기민성, 유용성 및
적응성을 위해
커스터마이제이션을
제한한 퍼블릭
클라우드 솔루션은
복잡성에 대한 해법을
제시합니다.

Steve Banker

DOM은 여러 재고 사이트 전반에서 재고 상태를 수집하고 다양한 규칙에 따라 재고를 다수의 고객, 제품 및 채널에 할당하는 다음, 라이프사이클 전반에서 주문 상태를 추적해야 합니다. 가장 큰 문제는 많은 DOM들은 고객들로 향하는 과도한 제품 흐름 경로를 충분히 처리할 수 있는 유연성과 구성 용이성을 지원하지 않는다는 것입니다.

또 다른 문제는 매장 레벨의 상품 재고 정확성을 확보하는 것이며, 기업들이 매장 내 재고를 관리하기 위해 덜 복잡한 창고 관리 솔루션을 구현한다면, 이러한 재고 정확성은 매우 높을 수 있습니다. 경량의 물류 창고 관리 솔루션을 구현하는 것은 어렵지 않습니다. 하지만, 문화적인 장벽은 실로 엄청납니다. 매장 관리자는 항상 운영 측면보다는 고객 대상 활동에 더욱 주력할 것입니다.

이들 과제에 한발 앞서 대처하거나, 최소한 이를 따라잡기 위한 필수 요소는 무엇입니까? 최적의 기술—예를 들어, 클라우드 애플리케이션—이 해결책을 제공할 수 있습니까?

공급망의 미래를 보장한다는 것은 단지 기술에 대한 것만은 아닙니다. 이는 사람, 프로세스 및 기술에 대한 것입니다. 사람의 경우, 기업들은 변화를 수용하는

사람을 고용하고 훌륭한 리더로 훈련시켜야 합니다. 하향식 계층적 관리는 밀레니얼 세대에는 맞지 않습니다.

프로세스의 관점에서 통합 계획 성숙도(Integrated Planning Maturity)를 높이는 것이 중요합니다. 또한 이들 프로세스 내부에서건, 또는 외부에서건 관계 없이 주요 파트너들과의 신중한 협업 역시 수용되어야 합니다.

기술 관점에서 변화의 속도는 결코 지금보다 느려지지 않을 것입니다. 기업들이 지속적으로 자체 프로세스를 변경할 수 있도록 하는 유연한 솔루션이 매우 중요합니다. 유연성을 훼손하는 애플리케이션의 커스터마이제이션. 탁월한 기민성, 유용성 및 적응성을 위해 커스터마이제이션을 제한한 퍼블릭 클라우드 솔루션은 복잡성에 대한 해법을 제시합니다. 이 솔루션은 복잡성 문제로 인한 어려움 없이 기술 혁신을 수용할 수 있는 미래로 향한 길을 알려 줍니다.

Steve Banker는 ARC Advisory Group의 SCM 담당 부사장으로, 공급망 및 물류 컨설팅 팀을 총괄하고 있습니다.



Jake Barr

소비자 중심 공급망에 대한 전문가 시각

시장 변화와 소비자 기대의 "퍼펙트 스톰(perfect storm)"을 뚫고 공급망 순항

Jake Barr는 Procter & Gamble 근무 당시 대대적인 공급망 트랜스포메이션 프로젝트를 구현하는 업무를 담당했습니다. 이 인터뷰에서, Barr는 공급망 관리자로서의 미래와 고객 중심, 수요 주도의 공급망이 빠르게 변화하는 비즈니스 환경에서 경쟁하고 성공을 거두는데 필수적인 이유에 대해 설명합니다.

33년 간 P&G에 근무하면서, 공급망과 관련해 오늘날 자신의 직무와 일상에 영향을 미친 가장 중요한 트렌드 또는 파괴적 변화는 무엇이었습니까?

최소한 3가지의 주요 변화가 이루어졌으며 당연히 빠르게 변화하는 소비자 산업에서 파괴적인 위력으로 작용했습니다. 그 첫번째는 급속하게 빨라진 "클릭 스피드"—제품의 변화에 대한 소비자의 기대(제품/포장 수명 단축)에 대한—입니다. 두 번째는 가장 관련성 높은 거래 채널 파트너에 의한 반응 출시 시간 단축에 대한 거의 동시적인 요청입니다. 이는 또한 전자상거래의 등장과 동시에 이루어졌으며 경쟁 활동과 시장 출시 시간에 대한 압력을 가중시켰습니다. 마지막 파괴적 변화는 선진국의 정체된 성장세와 전 세계 개발 도상국의 동시 폭발적 성장으로 요약되는 전 세계 경제 현실입니다.

실제로 이들 모두는 비용/서비스/현금 등에서 타당성과 경쟁력을 유지하기 위해 대대적인 변화를 요구하는 퍼펙트 스톰을 형성했습니다.

고객 중심 또는 수요 주도의 공급망 전략으로 전환해야 한다는 필요성이 강조되고 있습니다. 사람, 프로세스, 기술, 특히 리더십의 측면에서 이를 달성하기 위해서는 무엇이 필요합니까? 조직이 이러한 수준의 조정을 달성하는 것을 방해하거나 제한하는 문제가 있습니까?

최종 사용자 중심의 관점이 중요한 진전이라는 사실은 의심의 여지가 없습니다. 업계에 따라 이는 "환자 중심, 고객 중심 또는 소비자 중심" 등으로 불릴 것입니다. 문화는 모든 것을 능가합니다. 가장 먼저, 이러한 변화가 기업이 시대에 발맞춰 경쟁 우위를 유지하는 데 매우 중요하다는 사실을 이해하는 "진실의 순간"이라는 리더십을 갖춰야 합니다.

Procter & Gamble에서 [회사 임원] A.G. 형태로 이를 갖게 된 것은 행운이었습니다. Lafley는 초반에 수요 주도의 공급망 전략을 이끌었습니다. 많은 필수적인 사람, 프로세스 및 기술의 변경은 현재의 사업 실행 방식에 이의를 제기하게 될 것이기 때문에 이와 같은

임원 레벨 지원 및 리더십이 중요합니다.

현실적으로 문화로 인해 이는 한 번의 프로젝트로 끝나는 것이 아니라 긴 여정을 거치게 됩니다. 또한, 진행을 가속화하기 위해서는 비선형적인 사고 방식이 필요합니다. 그 예로 다수의 위치에서 하나 또는 적은 수의 제어 위치로 프로세스 (또는 프로세스 세트)를 통합하는 계획을 동시에 수립하는 것을 들 수 있습니다. 여기에 지원 기술의 변화가 결합되면 단계 변화를 위한 시간을 크게 줄일 수 있습니다(교육 대상 인원 수, 위치 수, 구현 비용 등). 사람 요소에 대한 파급 효과는 실로 엄청납니다. 차세대 공급망과 비즈니스 리더들은 강력한 분석 스킬을 보유한 동적 의사 결정자들이 될 것입니다. 이들은 거의 실시간/실시간 정보를 활용해 복잡한 흐름을 관리하고 trade-off 의사 결정을 내리며 매출, 마진 및 서비스를 최적화할 것입니다.

미래의 공급망은 어떤 모습을 할 것으로 예상합니까? 기업이 성공하기 위해 사람, 프로세스 및 기술 측면에서 무엇을 해야 합니까?

기본 출발점으로서 사용할 간단한 시각적 이미지로 항공 교통 관제탑을 들 수 있습니다. 이 장비들은 프로세스 조건에 대한 실시간 피드백을 활용하며 잠재적인 충돌 및 시나리오를 예측해 실제로 성능 또는 실제로 생명에 영향을 미치지 전에 이를 처리하고 있습니다. 마찬가지로 공급망 담당자들은 "네트워크 오케스트레이터(network orchestrator)"가 되든지, 아니면 현재와 같이 전술적으로 실행으로 소비될 것입니다. 공급망 프로세스와 방대한 빅 데이터 컴퓨팅 기능의 관리에 집중되면서 기술들이 이들 관제탑에 지속적으로 배치될 것입니다. 머신 러닝 툴이 이들 사이트에서 활용되어 수작업으로 또는 많은 기존 애플리케이션에서는 결코 실행할 수 없는 규모의 데이터 포인트를 쉽게 모니터링하고 평가할 수 있게 될 것입니다. 하지만, 그럼에도 불구하고 많은 trade-off 의사 결정의 복잡성으로 인해 계획의 모니터링과 조정 모두를 수행하는 공급망 담당자들이 있을 것입니다.

Jake Barr는 BlueWorld Supply Chain Consulting LLC의 CEO 겸 대표로서 포춘지 선정 500대 기업에 컨설팅 지원을 제공하고 있습니다. 이에 앞서, Barr는 Procter & Gamble의 공급망 운영 담당 글로벌 디렉터를 역임했습니다.



변화하는 고객의 기대와 경제 현실이 결합되어 공급망 관리자에게 대대적인 변화를 요구하는 퍼펙트 스톰을 불러 일으키고 있습니다.

Jake Barr



Bob Ferrari

끊임 없이 변화하는 시대의 공급망 기민성

오늘날 고객, 시장 및 기술은 결코 진화를 멈추지 않을 것이며 공급망 관리에 대한 조직들의 접근 방식도 마찬가지입니다.

공급망 전문가인 Bob Ferrari는 오늘날의 공급망 환경에서 동적인 변화와 업계의 파괴적 혁신이 일상화될 것으로 전망하고 있습니다. Ferrari가 지적했듯이 공급망 리더들은 주변의 모든 것들이 변화하고 있는 것으로 보일 때 성장하는 데 필요한 툴을 보유하고 있으며 이를 적절하게 활용해야 합니다.

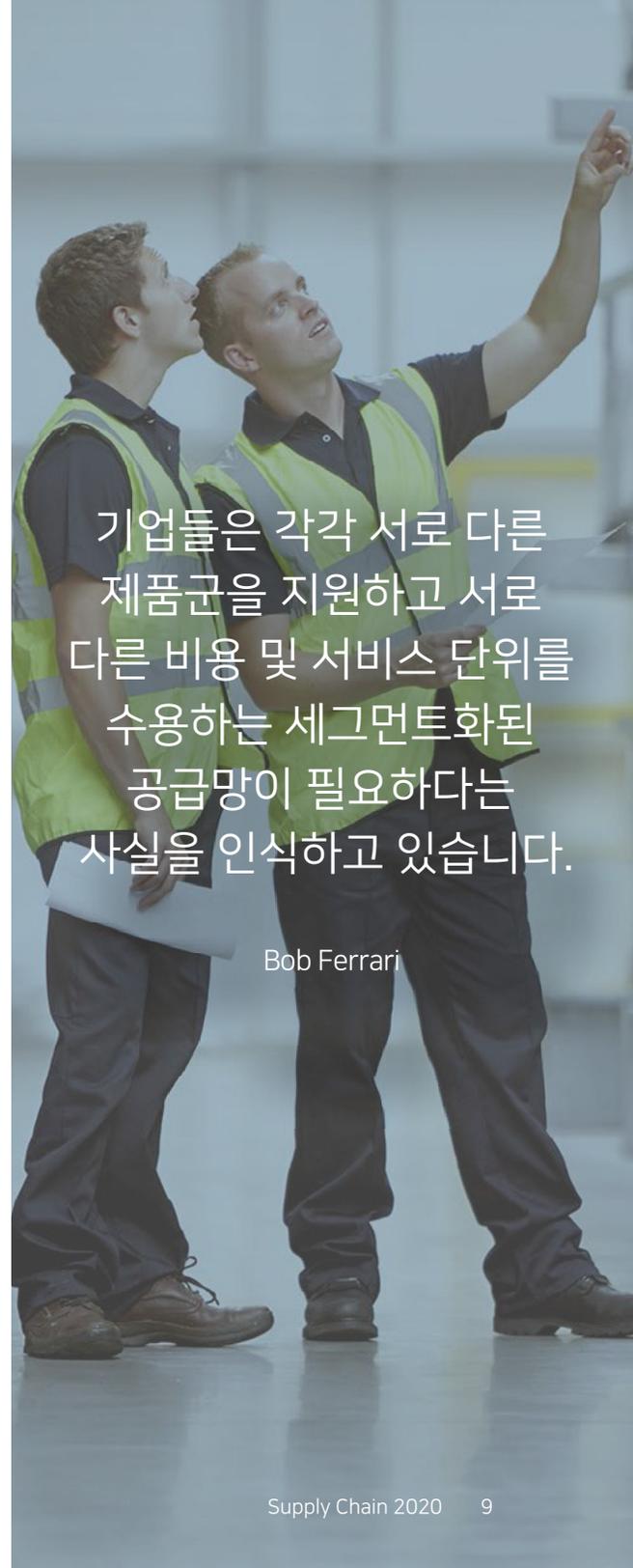
오늘날 많은 조직들에게 지속적이고 혼란스러운 변화가 새로운 일상이 되고 있는 것처럼 보입니다. 공급망 리더들이 특히 헛바퀴 같은 일상과 "영원한 위기(perpetual crisis)"를 느끼는 심리에서 탈피할 수 있는 방법이 있습니까?

아마도 오늘날 조직들이 직면하고 있는 최대 단일 과제는 자사와 관련 공급망의 전반적인 기민성일 것입니다. 이는 지속적으로 변화하고 더욱 까다로워지는 고객과 관련 시장 역학을 지원하도록 설계되었는지 여부에 달려 있습니다. 많은 업계 전반에서 디스럽트(disruptor) 기업들은 더 많은 첨단 기술, 더 기민한 비즈니스 응답 능력, 그리고 더 낮은 비용 구조를 활용하며 단 몇 개월 내에 업계 리더를 말 그대로 붕괴시킬 수 있습니다. 순차적인 프로세스와 서술형 성과 지표를 기반으로

개발된 전통적인 비즈니스 및 의사 결정 프로세스는 지속적인 계획 수립, 보다 동적인 정보 흐름 및 통찰력, 그리고 고객 수요 및 공급망 관련 부족을 보다 정확하게 예측하는 처방적 또는 예측적 분석 활용 등에 대한 오늘날의 요구를 처리하는 데 어려움을 겪고 있습니다.

사람 및 프로세스의 관점에서 이러한 기민성과 적응성을 달성하기 위해 또 무엇이 필요할까요?

오늘날 업계 비즈니스 환경은 보다 높은 수준의 정보 통합과 배포, 탈중앙집중화되고 더 많은 정보에 기초한 의사 결정, 그리고 고객 또는 시장 요구에 대응하기 위해 필요한 변경에 협력하고 조율하는 특별 팀을 신속하게 구성할 수 있는 능력 등을 촉진할 수 있는 특정한 수준의 사람-프로세스-기술 성숙도를 요구합니다. 컨텍스트(context)는 고객 중심적이며 이는 inside-out 관점이 아닌 outside-in 관점의 비즈니스 응대를 의미합니다. 말할 나위 없이 변경에 대해 부단한 관심을 기울이고 프로세스 변경이 반복될 때마다 스킬을 보강해야 합니다.



엔드 투 엔드 소비자 또는 수요 주도의 공급망으로 전환해야 하는 필요성에 대해 익히 알고 있을 것입니다. 이것이 왜 중요하며 IoT 및 기타 기술들이 어떻게 이러한 전환을 도울 것이라고 생각합니까?

outside-in 수요 주도의 공급망 기능이 오늘날 온라인 및 옴니채널이 주도하는 업계 환경에 필수적이라는 데는 의심의 여지가 없습니다. 오늘날 기업과 공급망들은 물리적이고 정보를 제공하며 외부 온라인 데이터 및 정보 흐름을 보유하고 있습니다. 공급망 팀은 주요 고객 요구를 완벽하게 이해하고 지원해야 하며 이와 같은 요구에 대응하고 수용하도록 공급망 프로세스를 수정 또는 세그먼트화할 수 있어야 합니다. 점차 더 많은 기업들이 각각 서로 다른 제품군을 지원하고 서로 다른 비용 및 서비스 단위를 수용하는 세그먼트화된 공급망이 필요하다는 사실을 인식하고 있습니다.

또한 IoT가 현실로 다가온다는 사실을 염두에 두고 공급망 팀은 공급망의 물리적인 측면들(자산, 제품, 저장 방식, 센서, 경고 상태 조건)을 공급망의 디지털 제어 측면과 연결함으로써 효과를 거둘 수 있습니다.

오랫동안 저는 이와 같은 최종 상태 - 정보와 물리적인 사물의 상태를 전반적인 의사 결정 매개변수에 통합할 수 있는 능력 -를 공급망 관리의 "성배(holy grail)"라고 표현했습니다. 이와 같은 공급망의 상태는 인메모리 스토리지, 빅 데이터 분석 및 클라우드 컴퓨팅과 관련한 오늘날의 새로운 기술 컨버전스 물결이 없다면 달성할 수 없을 것입니다.

특히 IoT는 머신에서 보충 부품 주문을 자동으로 작성하는 기능 또는 고장이 발생하기 전에 잠재 고장 조건을 표시하는 등 수요 주도의 공급망을 지원할 수 있는 훨씬 많은 기회의 문을 열게 될 것입니다. 이는 기업 및 그 공급망 리더들이 새로운 비즈니스 모델을 지원하고 정보 인지 수준을 확대할 수 있는 기회를 열어 주는 것은 물론, 진정한 의미의 예측 의사 결정을 수행할 수 있는 기회를 열어 줄 것입니다.

Bob Ferrari는 Ferrari Consulting & Research Group의 대표로서 업계 영향력 행사자로서 자신의 전문 지식을 공유하고 컨설턴트이자 독립 업계 애널리스트로서 업체들과 협력하고 있습니다.

기업들은 각각 서로 다른 제품군을 지원하고 서로 다른 비용 및 서비스 단위를 수용하는 세그먼트화된 공급망이 필요하다는 사실을 인식하고 있습니다.

Bob Ferrari



John Gattorna

사람 위주의 사고 전환으로 공급망 성공 견인

불확실한 미래 경제에 직면한 업체들의 경우, 고객 중심 공급망 모델로의 전환은 안정성과 성장을 위한 확고한 토대를 제공할 수 있습니다.

John Gattorna 박사의 저서, 다이내믹 공급망(Dynamic Supply Chains)에서는 "엔터프라이즈 공급망 설계 및 운영 시 고객, 고객만이 궁극적인 참조 프레임이다"라는 이론으로 널리 인정받고 있습니다. 이 인터뷰에서 Gattorna 박사는 구매자의 행동이 공급망 관리에 초래하는 결과와 해당 이슈를 간과한 기업들이 처한 위험에 대해 밝혔습니다.

최근 발간된 저서, 다이내믹 공급망(Dynamic Supply Chains)에서 조직들은 일명 "사람 중심 가치 체인을 설계, 개발 및 관리해야 한다고 조언했습니다. 이러한 개념—과 특히 "사람 중심(people-centric)"이라는 용어의 사용—은 공급망 최적화를 달성하는 것과 어떻게 관련되니까?

"사람 중심" 및 "고객 중심"은 말하기는 쉽지만 실현하기는 어렵습니다. 이 때문에 이들 용어들을 거의 무의미할 정도로 남용했습니다.

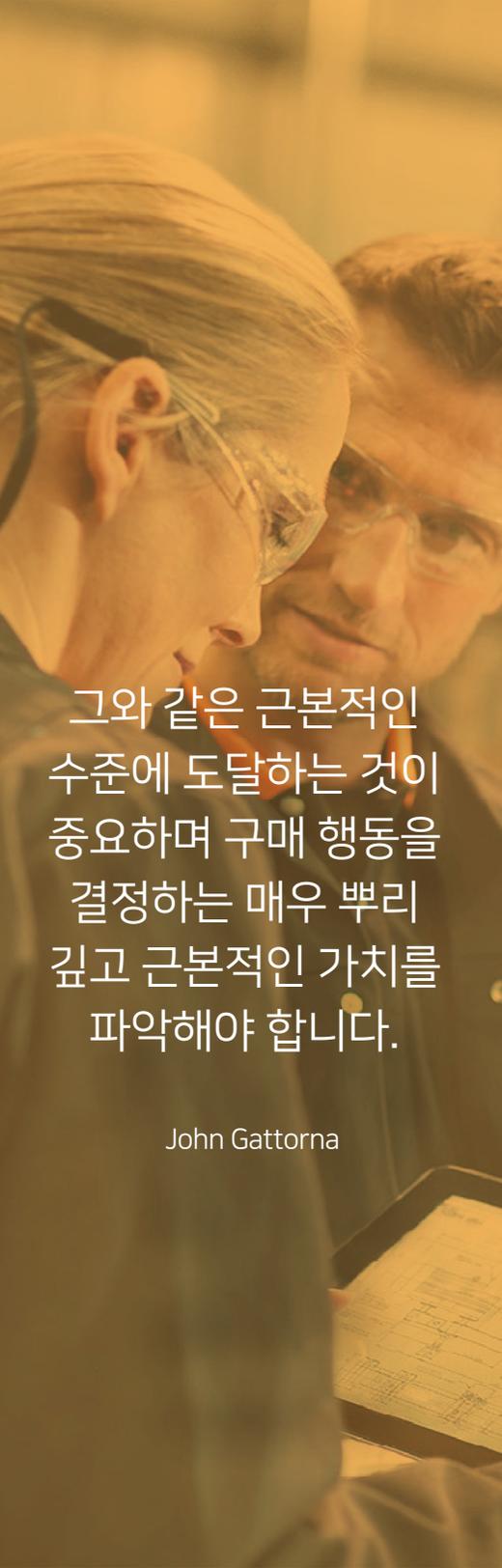
이는 의미가 있는 용어이기 때문에 여기에서 정확하게 이 용어를 사용하고 있습니다. 진정한 의미의 "사람/고객

중심"을 주장할 수 있는 유일한 방법은 고객의 기대치를 해석하고 이를 소규모 그룹 또는 세그먼트로 정리한 다음, 이들을 다시 해당 기업에 직접 연결하는 방법을 찾는 것입니다. 다시 말해서 이러한 방식으로 시장을 매핑함으로써 기업 내부, 예를 들어, 프로세스, 기술 조합, 조직 설계, 교육 및 개발까지 리엔지니어링하기 위한 참조 프레임(frame-of-reference)을 형성합니다.

실무적인 차원에서 이들 개념들은 공급망 관리에 대한 조직의 접근 방식을 어떻게 구체화합니까?

향후 5~10년 동안—많은 기업들에게 합당한 기간—실행될 공급망을 설계하는 것은 큰 투자입니다. 이를 성공적으로 수행한다는 것은 근본적으로 구매 행동을 형성하는 개별 가치를 이해하는 것을 의미합니다.

가장 먼저 이해해야 할 것은 구매 행동을 강조하는 것입니다. 제가 수행한 연구 결과, 주어진 목표 시장 내 모든 상품/서비스 범주에 대해 4~5개의 주요 구매 행동을 발견하게 될 것이며, 주어진 특정 시장에 대해 종합적으로 약 80%의 정확성을 나타낼 것입니다.



그와 같은 근본적인 수준에 도달하는 것이 중요하며 구매 행동을 결정하는 매우 뿌리 깊고 근본적인 가치를 파악해야 합니다.

John Gattorna

특정 산업, 회사 및 상품과 관련된 구매 행동을 이해하기 위한 연구를 수행했다면, 동일한 수의 적절하게 구성된 공급망을 설계하기 위해 역으로 작업하는 것은 매우 간단합니다. 다시 말해서 시장의 구조를 이해한다면, 회사 내부의 구조를 회사에 구현된 공급망 내부에 그대로 옮겨 놓을 수 있습니다.

구매 행동이 파악된 후, 어느 정도까지 변화하게 됩니까? 파악된 구매 행동을 기초로 공급망을 구축했다면, 그와 같은 유형의 변화가 위험을 초래하게 됩니까?

구매 행동은 변화할 것입니다. 하지만, 그와 같은 변화는 이미 파악된 행동 간의 단계적인 변동을 수반하는 경향이 있습니다. 동적 조정(dynamic alignment)이라는 개념은 고객의 이동에 맞춰 조정하는 것으로 자신이 처한 조건이 달라지면서 구매 행동도 변화하는 것입니다. 하지만, 이는 고객을 이해, 관찰 및 연결할 수 있는 능력이 요구되는 프로세스입니다. 그와 같은 근본적인 수준에 도달하는 것이 중요하며 구매 행동을 결정하는 매우 뿌리 깊고 근본적인 가치를 파악해야 합니다. 그렇지 않으면, 내일 변할 수 있는 표면적인 요인에 따라 공급망을 설계하는 위험을 안게 됩니다.

하지만 이러한 접근 방식은 현재 상태와 어떻게 비교되며, 변화하지 않은 기업들은 어떤 위험에 처해 있습니까?

오늘날 대부분의 기업들은 여전히 공급망 설계에 대해 일명 "inside-out" 개념을 사용하고 있습니다. 이는 헤드 다운 (heads-down) 접근 방식입니다. 이들은 약간의 리엔지니어링을 실행하고 Lean을 수용하거나 RFID 또는 몇몇 다른 주요 트렌드를 채택할 수 있습니다. 그런 다음, "이런, 고객들과 연결되지 않았습니다."라고 말합니다.

제가 주장하는 것은 "outside-in" 접근 방식입니다. 이는 10년 전에 Roger Martin이 발표한 Design Thinking과 일맥 상통하는 것입니다. Design Thinking은 고객의 눈으로 회사를 돌이켜 보고 고객의 생각을 이해하기 위해 노력한다는 개념입니다. 그런 다음, 회사 내부에서 적절한 수단을 적용하기 시작해야 전통적인 "inside-out" 모델에서는 일반적인 짐작을 없앨 수 있습니다.

우리는 불안정한 시장의 시대에 살고 있으며 불확실한 미래의 경제에 직면하고 있습니다. 고객들과 보다 정확하게 연결하고 고객을 팔로우하며 고객과 직접 연결하는 방법을 이해하는 것은 이제 더 이상 사소한 이점이 아닙니다. 매우 빠르게 생존 기술로 부상했으며, 업계에서 패자와 승자를 나누는 기본 요소 중 하나입니다.

John Gattorna 박사는 대표적인 공급망 부문 사고의 리더이며 그의 저서는 업계 최대 규모 다국적 기업들에게 영향을 미쳤습니다. 가장 최근에 집필한 저서는 동적 공급망: 사람 중심 가치망을 설계, 구축 및 관리하는 방법 (Dynamic Supply Chains: How to Design, Build and Manage People-Centric Value Networks)입니다.



Matthew Littlefield

공급망 및 변혁적인 기술

과거의 많은 광고들과 주목을 끄는 몇몇 이머징 기술들은 공급망에 대한 실질적인 영향을 미칠 것으로 기대를 모았습니다.

공급망 운영에 영향을 미칠 수 있는 최첨단 기술 혁신들은 이미 상당 수 발표되었으며 그 목록은 계속해서 늘어나고 있습니다. Matthew Littlefield는 이들 기술들 중 일부는 긴급한 공급망 과제를 해결할 실제적인 잠재력을 가지고 있다고 보고 있습니다.

물론, 사물인터넷(IoT)은 많은 주목을 받고 있으며 그 중 일부는 다소 과장된 것입니다. IoT 애플리케이션이 실제 공급망 성능에 어떻게 영향을 미칠까요?

오늘날 공급망 시스템은 기본적으로 top-down 모델이며 대개 실제 현실보다 규칙과 라우팅을 기반으로 운영됩니다. 산업용 사물인터넷(IIoT)은 이러한 아키텍처를 완전히 바꾸어 놓을 수 있다는 비전을 제시합니다. 자산, 원료, 인력, 설비, 차량, 공급업체, 고객 및 제품 등이 모두 스마트해지고, 연결되기 때문에 자율 사이버-물리 시스템은 기업의 상향식 모델을 제공합니다. 이러한 "디지털 트윈(Digital Twin)" 접근 방식은 전체 가치 체인의 진정한 실시간 최적화를 가능하게 할 것이며 최적이지 아닌 결과를 제공하는 정확하지

않고 유지하기 어려운 모델의 필요성을 없애줍니다.

3D 프린팅이 동일한 잠재적 이점을 가지고 있습니까? Amazon과 같은 업계 혁신자들과 디스럽터(disruptor) 업체들은 이러한 방향으로 기술을 도입하는 데 주력하고 있습니다.

향후 7년 내에 3D 프린팅은 부품 및 프로토타입 단계에서 완벽한 상용화 단계로 나아가게 될 것입니다. Stratasys 및 HP와 같은 프린터 업체들은 자체 하드웨어가 황금기를 맞이하기 위한 만반의 준비가 되어 있다고 믿고 있지만, 3D 프린터가 사출 성형, 금속 스탬핑 및 CNC 머신 등을 쉽게 대체하지는 못할 것입니다. 생산성 향상이 실현되기 위해서는 전체 공급망의 획기적인 전환이 이루어져야 합니다. 자동차, 의료 기기, 항공 및 방위, 소비자 등과 같은 산업들이 가장 먼저 영향을 받게 될 것입니다. 부품과 제품에 대한 재정비가 이루어지고 품질 및 신뢰성은 새로운 패러다임을 필요로 할 것이며 생산 현장은 구조 조정해야 하는 것은 물론, 지적 자산의 가치는 변화되고 로컬 제조는 완전히 새로운 의미를 갖게 될 것입니다.

클라우드 컴퓨팅은 보다 확실하게 입지를 다진 성숙한 기술이지만, 여러 측면에서 IoT 및 3D 프린팅과 동일한 "파괴적 혁신의 영역(zone of disruption)"을 차지하고 있습니다.

클라우드는 공급망과 산업의 트랜스포메이션을 위한 기본 요소가 될 것입니다. 이는 IT 비용 절감을 위한 것일 뿐만 아니라 새로운 비즈니스 및 운영 모델을 제공하기 위한 기본 요구사항이 될 것입니다.

고급 분석에 대한 개념은 어떻습니까? 이는 대개 빅 데이터와 함께 논의되며 이론에서 실제 영향으로의 전환을 경험한 또 다른 기술입니다.

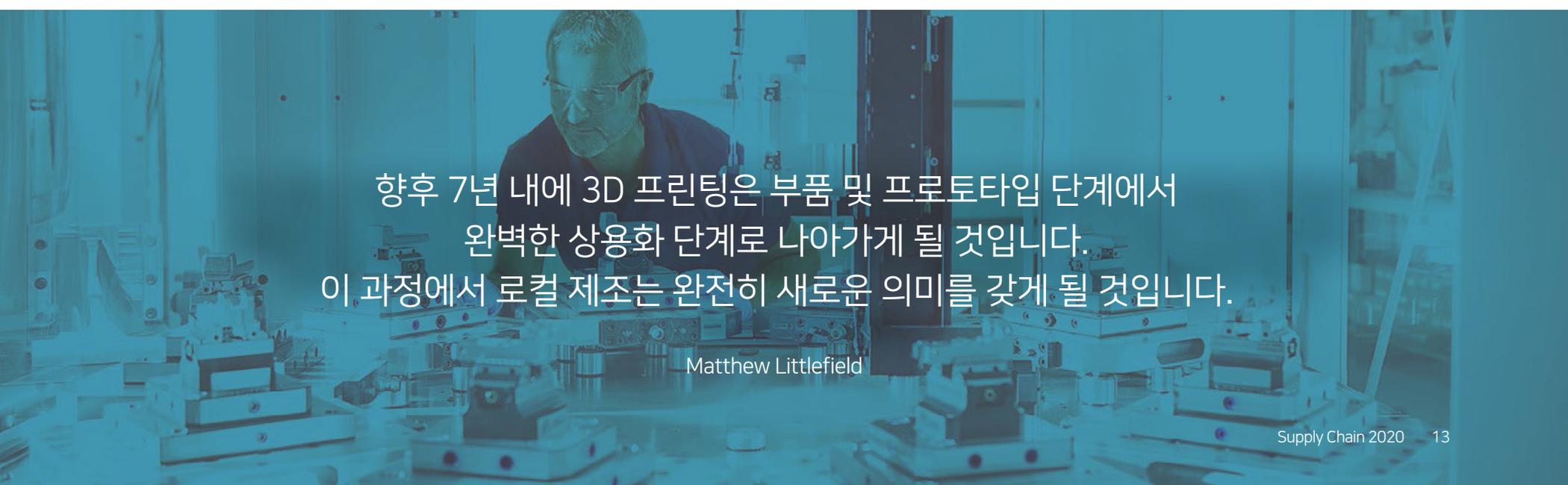
제조 업체들은 오랫동안 처방적 및 예측적 분석을 수행해 왔습니다. 문제는 이들 분석을 위한 제공 모델이 모델 및 엔지니어링 기반이라는 것이며 종종 제품, 플랜트 및 공급망을 위한 시뮬레이션의 형태로 제공됩니다. 앞으로 전통적인 모델 기반 시뮬레이션과 빅 데이터 분석—저형, 반정형 및 비정형 데이터 결합—을 결합할 수 있는 기업들은 물어야 하는지 생각하기도

못했던 새로운 질문에 대답하기 시작할 수 있을 것입니다.

2020년 또는 2030년을 내다 볼 때, 미래의 공급망은 어떤 모습을 할 것으로 예상합니까? 조직들이 주목해야 하는 성공을 위한 필수 요소를 보유하고 있습니까?

미래의 공급망은 공장을 전통적인 기계 설비로 보지는 않을 것입니다. 실제로 제품, 생산 및 배송은 동기화된 비즈니스 프로세스와 데이터 모델을 통해 조율되어야 합니다. IIoT, 빅 데이터 분석, 3D 프린팅, 로봇 및 드론 등과 같은 고급 제조 기술들은 새롭고 유연한 제조 모델을 가능하게 할 것입니다. Lot Size 1 및 Local Manufacturing 등과 같은 개념을 살펴 보면, 이들 기술들이 함께 결합 되었을 때 어떤 가능성이 있는지 확인할 수 있습니다.

Matthew Littlefield는 2011년 공동 설립한 LNS Research의 사장 겸 대표 애널리스트입니다. 그는 업계 공급망에 대한 회사의 서비스를 감독합니다.



향후 7년 내에 3D 프린팅은 부품 및 프로토타입 단계에서 완벽한 상용화 단계로 나아가게 될 것입니다. 이 과정에서 로컬 제조는 완전히 새로운 의미를 갖게 될 것입니다.

Matthew Littlefield



Roddy Martin

공급망 성공에 대한 새로운 시각

오늘날 SCM 리더들에게 비용 절감은 비즈니스 및 공급망 최적화를 추진하는 유일한 목적이 아닙니다.

공급망 성공 사례는 익숙한 영역을 다루려는 경향이 있습니다. 하루 전보다 적은 비용을 지불하고 더 빨리 받을 수 있어야 합니다!

하지만 오라클의 Roddy Martin은 기업들이 공급망의 성공과 관련 비즈니스 가치에 대해 보다 구체적이고 정확한 정보를 제공해야 합니다. SCM에 대해 올바른 툴, 사고 방식 및 인재와 적절한 기대치를 가지고 엔드 투 엔드 비즈니스 역량으로서 접근하는 기업들은 대부분의 기업들이 결코 인식할 수 없는 종합적인 비즈니스 성장 기회를 활용하게 될 것입니다.

오랫동안 공급망 성공은 비용을 절감하는 것을 의미했습니다. 이제 이는 변화하고 있습니다. 그 이유는 무엇일까요?

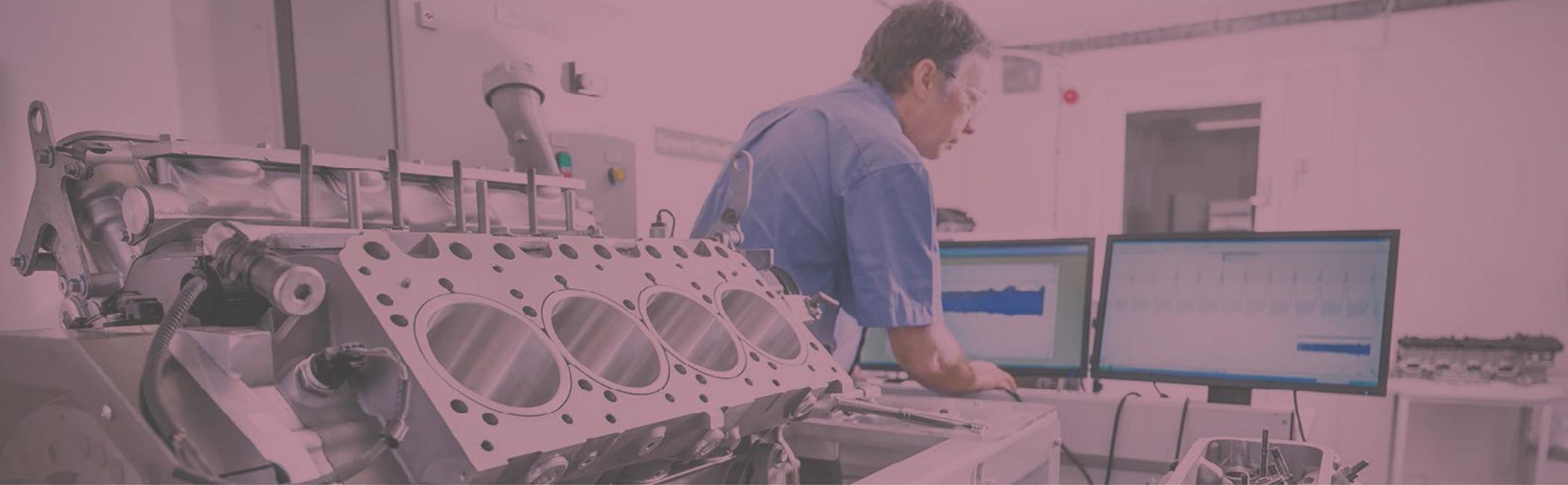
예를 들어, 고객의 기대가 변화하고 있습니다. 고객들은 점차ライド 셰어링(ride-sharing) 앱에서 온디맨드 방식, 한 사람을 위한(service-for-one) 경험 및 약속을 원하고 있습니다. 이들은 귀사가 얼마나 많은 프로세스 향상을 이루어냈는지, 향상된 범위와 활용도 덕분에 얼마나 많은 운송비를 절약했는지에는 관심이 없습니다. 이들은 변화하는 시장 요구를 부응할 수 있는 기민성을 원합니다!

엔드 투 엔드 공급망과 변혁적인 비즈니스 운영 모델은 현대 고객들과 시장의 기대를 충족하는 데 있어 중추적인 역할을 수행합니다. 고객들과 지속적으로 관계를 다지고 높은 고객 만족도를 달성하며 고객 경험이 비즈니스 성공을 위한 핵심 동인이 되도록 하는 것은 경쟁 차별화 요소입니다.

변화하는 또 다른 것은 공급망의 멘탈 모델(mental model)입니다. 미래 지향적으로 사고하는 조직들은 공급망이 비용 관리 센터만이 아니라는 사실을 인식하고 있습니다. 기업들은 점차 더 많은 고부가가치 데이터는 물론, 공급업체, 고객 및 시장에 대한 긴밀한 연계, 분석 및 통찰력을 보유하고 있으며 이들 outside-in 역량은 현대화된 디지털 기술들과 결합되어 새로운 성장 기회를 향한 문을 열 수 있습니다.

새로운 기회의 문을 연 사례가 있습니까?

오늘날 많은 산업용 장비에 내장된 센서를 생각해 보십시오. 이들이 사물인터넷에서 인터넷으로 연결되고 고급 분석 및 머신 러닝 기술을 통해 지원된다면, 머신은 유지 보수를 요구하기 전에 공급업체들에게 신호를 전송할 수 있습니다.



공급업체는 실제로 향후 유사한 패턴을 찾아내기 위해 "학습"할 수 있으며 유지 보수 일정을 기다리지 않고 사전에 대응을 실행시킬 수 있습니다. 이는 유지보수의 역학을 완전히 변화시키고 부품을 사전에 주문해 배송하고 유지 보수 활동을 비즈니스 및 공급망 계획과 동기화 및 조정하는 신뢰성 중심 유지보수와 같은 새로운 기능을 제공합니다.

이들 기술 기반 서비스는 고객에게 막대한 가치를 부여하고 사전 예방적인 공급업체에 대한 충성도를 높이며 추가적인 매출 흐름과 새로운 관리형 서비스 비즈니스 모델이 될 수 있습니다.

기술과 문화에 대해 구체적으로 살펴 보면, 엔드 투 엔드 공급망 기능을 갖추려면 무엇이 필요합니까?

기업은 공급망 운영 모델, 협력 문화 그리고 비즈니스 요구 사항과 시장 변화를 지원하기 위한 통합 및 적응형 관리 스위트가 필요합니다. 하향식으로 변화를 주도하고 관리하는 것이 핵심입니다! 즉, 사람, 프로세스 및 기술의 통합된 역량은 비즈니스, 프로세스, 데이터 및 운영 전반에서 "단일 버전의

데이터"로 전사적인 엔드 투 엔드 수요 주도의 공급망 네트워크를 지원해야 합니다. 이는 엔드 투 엔드 비즈니스 전반의 가시성과 분석을 의미하며 하나의 디지털 아키텍처—사람과 프로세스, 데이터 및 워크플로우의 흐름으로 구성된 아키텍처—로 기능을 포괄적으로 통합함으로써 실현됩니다. 이는 디지털 공급망 및 새로운 디지털 운영 모델과 관련하여 발생하는 변혁적인 변화의 성배(Holy Grail)입니다.

하지만, 기민한 outside-in 기술 모델을 활용하더라도 문화, 리더십 및 조직 역량이 기업 성공의 기반을 이룹니다. 예를 들어, 고객 서비스 또는 제품 추적을 향상시키기 위해 보유 운송 수단에는 드론을 추가하는 전략적 조치를 취하기 위해서는 기업 역량의 전환에 대한 명확한 리더십, 전략, 비즈니스 케이스 및 적합한 스킬—"할 수 있다"는 문화와 결합—이 필요하지만, 물류 측면에서 오랫동안 축적된 문화가 있기 때문에 변화의 관리에 주의를 기울여야 합니다!

비즈니스 리더들은 공급망의 멘탈 모델을 바꾸어야 합니다. 우리는 전통적으로 공급망을 물류, 트랜잭션 분석 및 리포팅 또는 자동화된 제조 운영으로서 인식해 왔습니다. 이는 제한적이며 단순히 기능적 및 종종 비용 절감 중심의 우선 순위를 강조합니다.

현업 부서와 경영진은 전반적인 시장 주도 트랜스포메이션의 비즈니스 기회를 전략적이고 종합적으로 평가하는 시간을 가졌다면 놀라게 될 것입니다. 이는 2가지 의미를 가지고 있습니다:

1. 새롭고 발전하는 디지털 기술 모델과 기능을 통해 실현되는 새로운 비즈니스 운영 모델로서 공급망을 인식하고;
2. 비즈니스 사례를 전략적으로 조사해 수량화하고 비즈니스 및 운영을 설계(종종 재설계)하며 구축 여정에 착수하는 역량을 구축해야 합니다.

트랜스포메이션 구축 모델은 과거에 볼 수 있었던 Design Thinking 타입의 방법론으로 되돌아가고 있습니다. 이는 전통적인 대규모 IT 프로젝트와 달리 초기 단계에 모든 주요 관계 당사자들을 점증식 설계와 구축 프로세스에 포함했습니다. 그 일환으로 새로운 디지털 운영 모델을 뒷받침하는 스킬 향상, 인재 및 조직 설계가 발전하는 새로운 비즈니스 역량을 활용하려는 경영진의 주요 논의 주제가 될 것입니다.

Roddy Martin은 오라클의 공급망 제품 마케팅 담당 부사장입니다.

미래 지향적으로 사고하는 조직들은 공급망이 비용 관리 센터만이 아니라는 사실을 인식하고 있습니다. outside-in 역량을 통해 공급망은 새로운 성장 기회의 문을 열 수 있습니다.

Roddy Martin



Kevin O'Marah

분산된 미래를 위한 공급망 재검토

기술 혁신과 경제적 현실은 공급망 효율성이 점차 본질에 가까워지기 시작했습니다.

Kevin O'Marah는 공급망의 현재와 향후 10년 간의 발전 방향 등 공급망 산업의 현황을 면밀하게 파악하고 있습니다. 이 인터뷰에서 그는 기술이 어떻게 공급망 효율성과 역량을 변화시키는지, 그리고 어떻게 변화의 속도를 계속해서 가속화하는지에 대한 명확한 비전을 제시했습니다.

동시에, O'Marah은 공급망이 오늘날의 경제 및 정치적 현실은 물론, 기술 혁신의 산물인 "로컬 포 로컬(local for local)" 모델로 극적으로 변화하게 될 것이라는 공감대가 형성되고 있으며 이를 지지한다고 밝혔습니다.

여러분은 가장 포괄적이고, 가장 큰 영향력을 발휘하는 SCM 리더 및 실무자들의 커뮤니티 중 하나인 SCM World의 일원입니다. 이 커뮤니티에서 가장 주목하는 트렌드와 과제는 무엇입니까?

가장 중요한 트렌드는 디지털화에 대한 것입니다. 이는 클라우드, 데이터 분석 및 인공 지능 등과 같은 정보 기술의 발전뿐만 아니라, 협업 로봇, 적층 제조 및 우버화(Uberization) 등과 같은 운영 기술에서도 가장 주목 받고 있습니다.

하지만 핵심 과제는 갑작스럽게 공급망 프로세스의 자동화와 간소화에서 제조에서 최종 단계 배송에 이르는 모든 것의 정확하고 기민한 실행으로 변화했습니다. 동시에 점증적이며 테스트 및 학습(test-and-learn) 접근 방식이 우선시되며 모든 것을 포함하는 프로세스 리엔지니어링 트랜스포메이션 접근 방식에서 탈피하고 있습니다.

두 번째 중요한 트렌드는 저비용 국가 소싱 방식의 글로벌 공급망 구조가 아니라 재료 소싱 및 생산이 최종 시장 가까이에 수행되는 로컬 포 로컬(local-for-local) 공급망으로 전환되고 있다는 것입니다.

여기에 정치가 중요한 역할을 하고 있으며 자유 무역 정책에서 벗어나 국가주의 경제로 기울어지고 있습니다.

2020 또는 2030년을 내다 볼 때, 미래의 공급망은 어떤 모습을 할 것으로 예상합니까?

2020년의 공급망은 오늘날과 모습과 상당 부분 유사할 것이며, 다만 분산형 의사 결정, 로컬 실행 및 실제 및 시뮬레이션된 운영을 보여주는 훨씬 풍부해진 데이터 시각화 등의 추세가 가속화될 것입니다. 자본 설비는 개발 도상 국가에서 특히 오늘 날보다 훨씬 정교해질 것입니다.



2030년 "우버화(Uberization)"는 광범위한 공급망 실행을 포함하게 될 것이며 모든 곳에 있는 유희 자산 및 인력을 활용할 수 있게 될 것입니다.

Kevin O'Marah

이제 보다 익숙한 과제에 대해 계속해서 살펴 보도록 하겠습니다. 기술은 조직의 역량을 보다 빠르게 발전시킬 것이며 대부분의 사람들은 새로운 툴을 효과적으로 활용하는 데 여전히 어려움을 겪을 것입니다.

하지만, 2030년에 이르면 상당한 변화가 나타나게 될 것입니다. 매장에서 디바이스, 그리고 스마트 어플라이언스에 이르는 소매 유통의 접촉 지점은 광범위한 예측 이행을 수용하도록 발전할 것입니다. 수요 관리는 동적 가격 책정, 서브스크립션 판매 및머신 투 머신(machine-to-machine) 셀프 프로비저닝을 지원하며 발전할 것입니다.

공급 측면에서는 2030년까지 판매 및 소비 지점과 인접한 곳에 분포하는 많은 추가 마이크로 제조 사이트가 나타날 것입니다. 또한, 의류, 전자 제품, 기계류 등과 같은 제조 부문에서 다중 부서 주문 이행 센터가 등장할 것입니다.

"우버화(Uberization)"는 광범위한 공급망 실행을 포함하게 될 것이며 모든 곳에 있는 유희 자산 및 인력의 활용할 수 있게 될 것입니다. 무인 차량이 모든 자재 이동의 상당 부분을 처리하게 될 것이며 IoT 기반 설비, 자동차, 부품 등에 힘 입어 책임 및 정확한 모니터링이 급격하게 증가하게 될 것입니다.

마지막으로 순환 경제를 향한 초기 변화가 확실한 기반을 다지게 될 것입니다. 자재 회수 및 재사용이 훨씬 쉬워질 것이며 지금보다 훨씬 경제적이고 안정적으로 이루어질 것입니다.

이와 같은 변화에 참여하기 위해 기업들이 개발하거나 향상시켜야 하는 주요 역량은 무엇입니까?

이러한 시나리오에서 공급망의 성공은 기술을 이해하고 이를 매우 신속하게 어부에 적용할 수 있는 능력에 달려 있습니다. 통제력을 잃지 않으면서 훨씬 자주 변화가 이루어질 수 있도록 하는 훨씬 빠르고 단순한 프로세스 설계를 필요로 하게 될 것입니다.

이와 같은 변화가 진행되면 인력의 스킬은 승자와 패자를 나누게 될 것입니다. 기술이 계속해서 변화의 속도를 좌우하겠지만, 이 경쟁에서 승자는 이와 같은 추세에 편승할 수 있는 능력과스킬세트를 가진 인력을 육성할 것입니다. 이와 같은 추세에 편승할 수 있는 인력을 보유하는 것은 승자와 패자의 가장 중요한 경쟁차별화 요소가 될 것입니다.

Kevin O'Marah는 SCM World의 CCO(Chief Content Officer)로서 콘텐츠 팀과 최첨단 실무자 주도 공급망 연구를 총괄하고 있습니다. 또한, 그는 공급망 관리의 관행을 향상시키는 데 주력하고 있는 세계적인 브랜드를 대표하는 15 명의 최고 중역으로 구성된 SCM World 이사회의 공동 의장이기도 합니다.



Robert Parker와 Simon Ellis

속도의 필요성이 높아지는 공급망

오늘날 공급망 조직들의 경우, 느리면서도 성실한 것만으로는 경주에서 이길 수 없을 것입니다.



Bob Parker와 Simon Ellis는 공동으로 공급망 조직들의 주요 과제에 대한 심층적으로 연구했습니다. 보다 빠르게 움직이는 것이 절대적으로 필요하지만, 파괴적인 전자상거래 경쟁 업체들을 막기에는 충분하지 않습니다.

두 분의 연구 결과, 오늘날 기업들이 당면한 주요 공급망 과제는 무엇이며 이들 과제에 대해 어떻게 우선 순위를 부여하고 있습니까?

Parker: 가장 전략적인 수준에서 현대화된 공급망 관리는 단 하나의 질문에서 시작합니다. 내 공급망은 무엇을 위한 것인가? 따라서, 주요 과제는 특히 디지털 경제에서의 미션을 이해하는 것입니다. 공급망이 경쟁력 있는 무기입니까? 제품 품질을 책임지고 있습니까? 또는 운영 최적화를 통한 비용 이점 확보에 중점을 두고 있습니까?

좋은 소식은 많은 조직들이 고유의 기본 임무를 가지고 있다는 것입니다. 이를 확인하고 나면, 다음 과제는 보다 빠른 속도에 대한 기대와 관련되어 있습니다. 속도는 새로운 디지털 경제에서 매우 중요한 요소입니다.

공급망은 정보를 사용해 계획 및 실행 주기 모두를 단축하고 정확성이나 성능을 포기하지 않으면서 보다 빠르게 움직여야 합니다.

변화하는 소비자 기대에 대해 언급하셨습니다. 많은 공급망 관리자들은 반드시 해결해야 하는 파괴적인 변화 중에서 가장 중요하다고 인식하고 있는 것으로 보입니다.

Parker: 물론입니다. 예를 들어, 새로운 디지털 비즈니스 모델의 등장으로 공급망 조직에 새로운 복잡성이 야기되고 있습니다. 이와 같은 새로운 현실은 산업 부문에 따라 다양한 방식으로 나타납니다. 자동차, 항공, 내구 소비재, 기계류/설비류 등과 같은 이산 제조의 경우, 물리적인 제품은 디지털 서비스의 판매를 위한 플랫폼이 되고 있으며 공급망 임원들은 디지털 공급망을 전통적인 공급망과 함께 운영해야 합니다.

소매 유통/소비자 부문에서 직접 택배 배송과 자동 재고 보충이 확대됨에 따라 공급망 조직들은 마이크로 물류 네트워크와 수요 신호의 추가적인 조화(harmonization)에 대해 검토해야 합니다. 자산 집약적인 산업의 공급망 부서는 변화하는 시장 현실과 고도의 맞춤형 제품으로 역량을 조정해야 합니다.



2가지 분명한 사실:
새로운 경쟁 업체들은 소비자 직접
서비스 (DTC: Direct-to-Consumer)
공급망 모델을 지원할 수 있습니다.
이에 비해 기존업체들의 공급망은
이에 한참못 미치는 수준입니다.

Simon Ellis

Ellis: 한편, "개인화(personalization)"라는 개념은 아마도 공급망의 최대 과제일 것입니다. 왜냐하면 대다수의 조직들이 개별 품목을 소비자의 주소로 배송하는 것이 아니라 팔레트를 표준 트럭과 대형 유통 설비 간에 이동시키도록 구성되어 있기 때문입니다. 전자의 경로를 통해 수행되는 사업의 비율은 확인해야겠지만, 2가지는 분명합니다. 새로운 경쟁 업체들이 D2C를 수행할 수 있지만, 기존 업체들의 공급망은 이에 한참 못 미치는 수준입니다.

마지막으로, 공급망 조직들은 최소한 알고 있는 범위에서 분명한 역량 격차에 직면한 영역은 어디입니까?

Parker: 몇가지 주목할 만한 것들이 있습니다. 첫째, "데이터 홍수" 문제입니다. 오늘날 많은 공급망 조직에서 정보가 제대로 관리되고 있지 않으며 제대로 활용되지도 못하고 있습니다. 계획 측면을 살펴 보면, 지나치게 많은 "과학 프로젝트"들이 있습니다. 즉, 재고 최적화와 같은 것들에 분석 애플리케이션을 별도로 구현하는 것입니다. 이들 애플리케이션은 종종 상당한 가치가 있지만, 해당 가치를 어디에서 어떻게 도출해낼 것인지를 이해하기 위해서는 종합적인 페루프 모델 내에서 실행되어야 합니다.

Ellis: 우리는 공급망의 2가지 "격차"에 대해 자주 이야기하고 있습니다. Bob은 그 첫번째 격차가 분석 격차라고 설명했습니다. 이는 공급망에 모든 가용 데이터를 활용할 수 있는 적절한 분석 기능이 없는 것을 의미합니다. 두번째 격차는 "인력 (eyeball)" 격차입니다. 공급망에 적절한 분석 기능이 있지만, 통찰력을 바탕으로 신속하게 실행에 옮길 수 있는 충분한 인력이 없습니다.

Robert Parker는 IDC Manufacturing Insights의 그룹 부사장이며 IDC Retail Insights의 리서치 디렉터도 겸임하고 있습니다.

Simon Ellis는 IDC Manufacturing Insights의 글로벌 공급망 부문 프로그램 부사장으로서 공급망 전략의 실무 영역을 총괄하고 있습니다.



Richard Wilding

공급망 관계에 대한 네트워크 위주의 견해

많은 기업들의 경우, 공급망에 대한 다른 시각이 장기적인 경쟁력을 위한 열쇠를 쥐고 있을 수 있습니다.

이 인터뷰에서 Richard Wilding은 관계—사업부 간/사업부—가 공급망 조직이 시장에서 경쟁하고 스스로를 차별화할 수 있도록 하는 방법과 이유에 미치는 영향에 대해 설명합니다.

교수로서 여러 산업 부문의 현업 공급망 전문가들과 교류하실 것입니다. 이들은 오늘날 해당 업계가 안고 있는 가장 중요한 과제가 무엇이라고 이야기합니까?

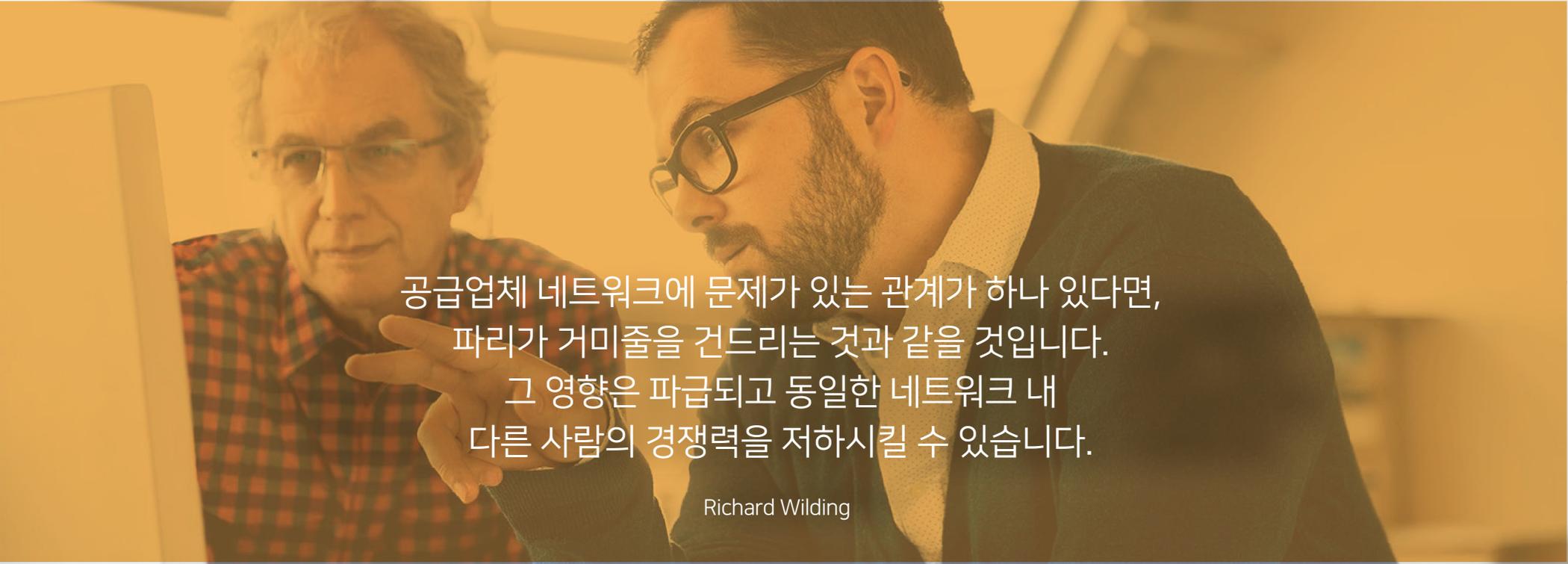
공급망 담당자들은 스킬 문제에 매우 높은 관심을 가지고 있습니다. 물론, 미래의 공급망을 위해 필요한 스킬은 크게 변화하고 있기 때문입니다. 이는 주로 해당 기술과 정보 시스템의 변화에 따른 것입니다.

또 하나는 유럽 지역 내 모든 사람들의 마음 속에 크게 자리 잡고 있는 브렉시트(Brexit)입니다. 이는 모든 것에 영향을 미치고 있습니다. 왜냐하면, 프로세스를 변경하고 인프라를 재배치하며 재구축해야 하기 때문입니다.

다른 지역, 특히 미국이 공급망 관리자들과의 과제에 보다 널리 적용할 수 있는 브렉시트의 교훈이 있습니까?

브렉시트 또는 현재 트럼프 정부가 진행하는 정책 등이 실제로 한가지 중요한 이슈로 귀결됩니다. 바로 현지화의 증가입니다. 우리는 경쟁하기 위해, 심지어 기업으로서 시능을 수행하기 위해 공급망을 구성하는 방법을 철저히 검토해야 합니다. 많은 경우, 예를 들어 우리가 사용하는 정보 시스템은 새로운 소스와 새로운 비용 책정 방식, 물류 기능, 자원 추적 등을 처리할 수 있도록 매우 신속하게 적응해야 합니다.

이에 따른 핵심 요구 사항은 주요 프로세스, 네트워크, 사용하는 장비 유형은 물론, 조직 및 인력의 구성 방법에 대한 투명성을 확보하는 것입니다. 기본적으로 보이지만, 많은 기업들은 솔직히 이들 중 일부는 그리 잘해내지 못하고 있습니다.



공급업체 네트워크에 문제가 있는 관계가 하나 있다면,
파리가 거미줄을 건드리는 것과 같을 것입니다.
그 영향은 파급되고 동일한 네트워크 내
다른 사람의 경쟁력을 저하시킬 수 있습니다.

Richard Wilding

공급망 조직의 네트워크에서 가시성을 달성해야 하는 필요성을 말씀 하셨습니다. 이는 매우 중요한 용어이며, 기술적 측면에서 "네트워크"를 의미하는 것은 아닌 것으로 보입니다.

맞습니다. 조직들이 실제로 협력해 공급망을 구축하는 방식을 살펴 보면, 이들은 "체인(chain)"이 아니라 모두 네트워크(network)에 포함되어 있는 것을 분명하게 알 수 있습니다. 공급업체 네트워크에 문제가 있는 관계가 하나 있다면, 파리가 거미줄을 건드리는 것과 같다는 점에서 실제로 "공급망(supply chain)"이라는 개념이 크게 변화했습니다. 그 영향은 네트워크 전반으로 파급되고 해당 네트워크 내 다른 사람의 경쟁력을 저하시킬 수 있습니다.

기업이 해야 하는 질문은 어떻게 공급 네트워크 내 다른 업체들과 함께 협력할 수 있으며 어떻게 이들 상호 의존적인 관계를 적절하게 관리할 수 있느냐 하는 것입니다. 하지만 많은 조직들을 살펴 보면 실제로 이들 관계를 관리하는 경우는 극소수에 불과합니다. 이를 측정하려고 시도하는 조직은 훨씬 더 적습니다.

"공급 네트워크" 모델은 조직이 개별 공급망 운영을 통해 효과적으로 관계를 활용 하고 경쟁하는 방법에 영향을 미칩니까?

현재 많은 기업들의 핵심 제품이 범용화되고 있다는 사실을 감안하면, 그렇습니다. 따라서 제품 "주변(surround)"이 부가가치를 창출하고 스스로를 차별화하며 시장에서 두각을 나타내는 데 중요합니다. 이들 네트워크로 연결된 관계에 있는 기업들은 고객 라이프사이클—예를 들어 서비스, 지원, 구현 또 제품을 맞춤 제작하는 오퍼링—의 여러 시점에서 결합함으로써 경쟁 우위를 높일 수 있습니다. 따라서 공급망은 궁극적으로 고객들에게 다른 곳에서는 기대할 수 없는 고유의 가치를 제공할 책임이 있습니다.

Richard Wilding OBE 교수는 영국 크랜필드 경영 대학원(Cranfield School of Management)의 물류 및 SCM 센터(Centre for Logistics and Supply Chain Management), Supply Chain Strategy 회장입니다.

공급망 관리 전문가들에게 더할 나위 없이 흥미로운 시대가 펼쳐지고 있습니다. 과거, SCM은 단순히 조직 내 비용 센터이자 당면 요구를 해결하기 위해 지속적으로 비용을 짜내야 하는 곳으로 간주되었습니다. 하지만 오늘날 기술 혁신과 높아지는 고객 기대는 공급망 관리자들이 실제로 조건을 활용해 자사를 위해 가치를 창출하고 실제로 판매를 증가시키고 마진을 최적화하여 자사를 위해 가치를 창출할 수 있는 더할 나위 없이 좋은 기회를 제공합니다. 동시에, 물론, SCM은 진전을 이루고 수익성을 얻기까지 많은 장애물을 넘어야 하는 분야입니다. 두 경우 모두 성공을 위해서는 복합적인 관리 기술, 분석 통찰력, 기술 투자 및 기타 요소들이 필요합니다.

SCM의 미래에 대한 5가지 핵심 트렌드

세계적인 SCM 전문가들과의 인터뷰에서 확인되었듯이 미래는 5가지 핵심 트렌드를 중심으로 더욱 흥미진진한 변화, 과제 및 기회를 제공하게 될 것입니다.

1. 구매자 중심, 수요 주도의 SCM 및 outside-in

역량으로의 전환: 성공은 고객의 변화하는 기대를 이해하고 예측하며 적응할 수 있는 능력에 달려 있습니다. 이는 비용 관리 센터로 인식되는 것이 아니라 전체 비즈니스를 위해 성장 기회를 창출하는 중추적인 역할을 공급망에 부여하게 될 것입니다.

2. 로컬 소싱 및 공급망의 역할 확대: 기술 혁신, 변화하는 정치적 상황, 장기적인 경제 동향 등은 모두 지난 수십 년만에 처음으로 광범위한 글로벌 공급 네트워크의 지속 가능성에 대한 의문을 제기했습니다. 대신, 더 많은 기업들이 분산 제조 기법 및 로컬 공급업체들에 의존하는 공급망의 잠재력을 인식하고 있습니다.

3. 고급 분석 및 데이터 주도 의사 결정을 위한 핵심 역할: 현대화된 SCM은 데이터의 쓰나미를 몰고 왔습니다. 공급망 관리자들은 비즈니스 의사 결정 과학을 위한 현재 진행 중인 혁명을 목격할 수 있습니다.

4. 새로운 비즈니스 모델의 채택: 기존 대기업과 경쟁 하건, 아니면 파괴적인 디지털 라이벌 업체와 경쟁하건 관계 없이 직접 택배 배송, 자동 재고 보충, 기타 비즈니스 혁신을 제공할 수 있는 능력은 조직의 SCM 역량에 따라 성공하거나 실패할 것입니다.

5. 제조 및 물류 부문의 기술 혁신: 전문가들은 3D 프린팅, 로봇, 드론 및 기타 기술 발전이 물리적인 상품을 제조하고 운송하는 방식을 정확하게 언제, 어떻게 바꾸어 놓게 될 것인지에 대해서는 엇갈린 의견을 내놓고 있습니다. 하지만, 그와 같은 트랜스포메이션이 실로 엄청나며 우리 생애의 대부분 시간 동안에서 진행될 것이라는 데는 모두 동의하고 있습니다.





인간 우선

또 다른 하나는 SCM 전문가들과의 대화에서 분명하게 나타났습니다. SCM 사례—효과적인 공급망 전략을 개발한다는 것이 의미하는 것은 무엇인지, 어떻게, 왜 성공적인 공급망 관리에 새로운 과제가 등장하는지—는 궁극적으로 공급망이 지원하는 대상인 고객을 중심으로 전개 됩니다.

구매자의 선호 사항, 고충 사항 및 비즈니스 목표를 이해하고 수용하기 위해 설계된 기술을 채택 하고 구현한 업체들은 성공할 것입니다. 이들 업체들은, 예를 들어 수요 주도, 구매자 중심 SCM으로 성공적으로 전환할 수 있는 엄청난 성장 잠재력을 포착하게 될 것입니다. 이에 실패하거나 (거부한) 업체들은 훨씬 크고 관리하기 어려운 이슈와 직면하게 될 것입니다.

이와 같은 공급망 트랜스포메이션 유형을 지원하는 올바른 기술을 채택하는 것이 어려울 수도 있습니다. 이를 효과적으로 적용하는 것은 대개 훨씬 더 어렵습니다. 하지만 이와 같은 장기적인 여정을 거친 후 얻게 되는 장기적인 이점은 매우 분명하고 의심하고 주저할 여지가 없을 만큼 강렬합니다.

Oracle SCM Cloud가 어떻게 귀하의 공급망을 혁신하는지에 대한 자세한 정보를 확인하고 연락해 주십시오.

한국오라클 문의처 찾기 →

고객의 성공을 통한 교훈 →

Oracle SCM Cloud 킷 투어 보기 →

www.oracle.com/SCM 방문 →

Copyright ©2017, 오라클 및/또는 자회사. All rights reserved. 본 문서는 정보의 목적으로만 사용되며 일체의 내용은 고지 없이 변경될 수 있습니다. 본 문서는 오류에 대해 책임지지 않으며 특정 목적에 대한 적격성 및 적합성과 관련된 묵시적 보증 및 계약 조건을 포함해서 명시적, 묵시적 기타 모든 보증 또는 계약 조건에 의해 구속 받지 않습니다. 오라클은 본 문서와 관련해 어떠한 법적 책임도 지지 않으며, 본 문서로 인해 어떠한 직간접적인 계약 구속력도 발생하지 않습니다. 본 문서는 오라클의 사전 서면 승인 없이는 어떠한 형식이나 수단 (전자적 또는 기계적) 또는 목적으로도 복제되거나 배포할 수 없습니다. Oracle 및 Java는 오라클 및/또는 그 계열사의 등록 상표입니다. 기타 명칭은 해당 소유업체의 상표입니다.