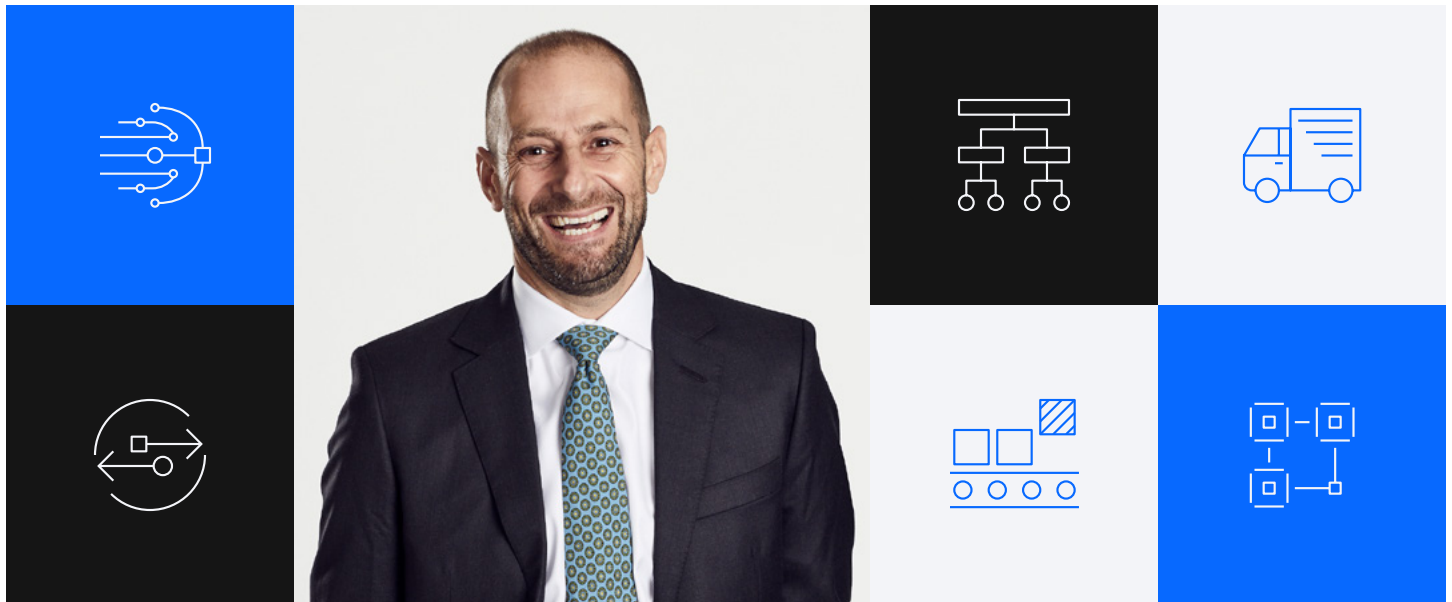


공급망

스마트한 공급망으로 효율성, 민첩성, 복원력 개선

지능형 워크플로는 고립을 해소하고 과제를 해결해 주는 현대식 공급망으로 혁신하여 새로운 세상을 열어줍니다.



본 Q&A는 비즈니스 혁신의 트렌드를 조명하는 변화 중심의 관점(Built for Change Perspectives) 시리즈의 일환으로 작성되었습니다. 자세한 내용은 [IBM.com/kr-ko/smarter-business](https://www.ibm.com/kr-ko/smarter-business)를 참조하세요.

Jonathan Wright는 IBM Services 글로벌 코그니티브 프로세스 리엔지니어링 및 공급망 컨설팅 부문의 관리 파트너입니다. 다국적 대기업의 글로벌 운영 혁신을 컨설팅하고 있으며 프로세스, 사람, 신기술의 교차점에서 기업의 성장을 지원합니다. Exxon, Accenture, EY에서 근무한 바 있습니다.

Q: 2020년 코로나 사태는 조직의 공급망 관리 방식을 어떻게 바꾸고 있나요?

지난 6개월은 제가 기억하는 한 수요 충격과 공급 충격이 최초로 동시에 발생한 격변의 시기였습니다. 공급 충격은 우한 봉쇄로 시작되었고 수요 충격은 각 국가의 봉쇄 조치가 모든 업종의 소비자 지출에 막대한 영향을 끼치면서 발생했습니다. 우리가 상상할 수 있는 그 어떤 일도 이만큼 공급망에 혼란을 유발하고 공급망의 문제를 드러내지는 못할 것입니다. 미래의 공급망은 어떤 모습이어야 하는지 다시 생각해 보는 계기가 되었고요.

공급망 관점에서 보면 지난 30년은 비교적 안정적인 상태였습니다. 우리는 작년을 기준으로 수요 계획 같은 일들을 처리할 수 있었고, 어제의 일이 내일의 일을 말해주는 좋은 지표였습니다. 지금은 완전히 달라져 버렸죠. 봉쇄 여부, 거리두기 몇 단계가 시행되는지, 학생들의 등교 상황 등 수요와 공급 신호에 실질적 영향을 미치는 요인들이 너무 많아 내일의 상황을 예측하는 것이 어려운 시대에 접어들었습니다. 미래가 과거와 전혀 다르기 때문에 공급망 운영 방식에 관한 모든 믿음이 도전을 받고 있는 것입니다. 지금도 미래가 매우 유동적으로 보입니다.

Q: 새로운 기업 워크플로 모델은 공급망 관리를 어떻게 더 유연하고 원활하게 만드나요?

이전 워크플로 모델은 오랫동안 비교적 안정적이었던 시기에 구축된 것입니다. 지난 수십 년 동안 공급망 관리 업무를 비롯하여 기업의 거의 모든 작업이 업무 분리라는 목표 아래 특정 프로세스를 중심으로 고립되어 있었습니다. 일반적으로, 각자가 업무 연관성이 있는 대상으로만 작업을 인계하고 조직은 전체 프로세스를 파악하는 가시성을 거의 확보하지 못합니다.

현재, 기술의 진화와 2020년 코로나 위기 사태로 인해 기업은 공급망 관리를 혁신하여 고립을 해소하고 단편적인 인계에서 벗어나 전체 워크플로를 최적화하고 있습니다. 고립을 없애고 플랫폼을 구축하여 모두가 일할 때 같은 데이터와 정보를 사용하면 더 효율적으로 일할 수 있지 않을까 하고 조직은 묻습니다.

기업은 전통적인 워크플로를 새롭게 정비하여 프로세스 개선 권장 사항과 AI, 블록체인과 같은 혁신 기술이 결합된 지능형 워크플로를 구축하는 방안을 모색해야 합니다. 이 지능형 워크플로는 고립과 기능별 경계를 허물고 속도와 민첩성, 복원력을 높이며 완전한 가시성을 가져다 줍니다.

Q: 미래의 공급망은 어떤 모습일까요?

미래의 공급망은 지능형 워크플로를 구축하는 혁신 기술이 좌우하게 될 것입니다. 공급망에 초투자, 초자동화의 물결이 몰려오고 있습니다. 분명한 점은, 코로나 팬데믹 사태로 많은 조직들이 공급망 기술 투자가 미흡했던 사실을 깨달았습니다. 피와 땀, 눈물로 대변되는 노력이 어떤 결과가 돌아오는지 목격했습니다. 공급망 영역에서, 작업 프로세스를 혁신하고 차별화된 수요 공급 계획을 개발하고 가시성을 새로운 차원으로 개선하기 위한 기술 중심의 거대한 투자 물결이 나타나고 있으며 이 흐름은 계속 확대될 것으로 생각합니다.

급격한 변화의 시기를 지나고 있으므로 여러분은 공급망을 보다 밀접하게 연구하고 공급망에 연결되어 노출 현실을 파악해야 합니다. 따라서 앞으로 10여 년 동안 우리는 수요와 공급 중심으로 네트워킹을 최적화하는 데 보다 주력할 것이며, 지속 가능성과 위험 노출 및 리드타임의 최소화 측면에서 이러한 변화는 바람직한 소식입니다.

Q: 공급망 관리가 차별화된 장점이 될 수 있을까요?

물론입니다. 수요 감지가 좋은 예이죠. 전 세계 주요 공급망이 수요 감지에 더 많은 관심을 가지게 될 것입니다. IBM은 **연속 지능형 계획(Continuous Intelligent Planning)**이라 불리는 프로세스를 사용하여 실제 수요 신호에 더 가까이 다가가고 있습니다. 예를 들어, 우리는 어떤 순간에 특정 SKU에서 특정 우편번호의 구매자 행동을 유도하는 요인을 정확하게 파악합니다. 지금 사람들이 무엇을 구입하고 있는지 묻는다면, 그 답은 봉쇄, 학교 등교나 상점 개방 여부, 날씨 등 앞서 언급한 많은 요인에 따라 달라집니다. 모든 데이터를 실시간으로 분석하고 알고리즘을 통해 이 우편번호에서 오늘 20,000개 SKU가 판매된 이유를 알 수 있다면 그 결과는 놀라울 것입니다. 내일과 미래를 예측할 수 있고, 이러한 예리한 수요 신호는 제조와 공급망에서 활용할 매우 가치 있는 정보를 제공합니다.

2020년 마침내 조직이 운영의 중심은 공급망임을 깨달은 것 같습니다.

사실, 공급망이 차별화된 장점이 될 수 있음을 일찌감치 인식한 조직은 이미 CFO로부터 상당한 예산을 받아 혁신 여정을 시작했습니다. 예산 확보는 매우 중요합니다. 수년간 조직은 공급망 투자 자금을 마련하기 위해 고군분투해왔습니다. 지금까지는 마케팅, 브랜딩과 같이 고객과 직접 접촉하는 부문에 적극 투자되었지만, 2020년 마침내 조직이 운영의 중심은 공급망임을 깨달은 것 같습니다.

Q: 공급망 관리의 판도를 바꿀 만한 기술은 무엇인가요?

차세대 기술들이 동시에 진화하면서 융합되고 있습니다. 인공지능, 자동화, 블록체인이 클라우드 기반 환경에서 만나 조화를 이루며 지능형 워크플로를 만들어내고 있습니다. 지능형 워크플로는 비용 절감, 생산성 향상, 인간의 경험 개선 등 획기적인 효과가 기대되는 민첩한 자동 워크플로입니다. 사실, 이러한 기술은 보다 공격적인 분석으로 기업들이 초기 코로나19 위기 사태를 극복하도록 도왔습니다. 예를 들어, 한 소매업체는 간편식을 출근 중에 하나씩 구입하던 소비자들보다 가정 내에서 소비하기 위해 가족용 팩을 구입하는 것으로 소비 방식을 바꾸면서 간편식 가족용 팩의 수요가 급증할 것이라는 경고를 조기에 받고 경쟁에서 앞설 수 있었습니다. 이 소매업체는 단일 팩 대신 가족용 팩의 재고를 늘렸습니다.

현대식 공급망 관리란 AI, 자동화, 블록체인 및 그 외 다양한 기술을 사용하여 수요 충격과 공급 충격의 복잡한 문제를 관리하고 미래 발생 가능성을 예측해 주는 지능형 워크플로를 구축하는 것을 말합니다.