

공급망 관리는 과연 성과를 증대시키는가

Journal Review

삼성KPMG 경제연구원
September 2015



Contents

- 1. 연구목적:**
공급 관리 정렬의 특징과 성과에 미치는 영향
- 2. 연구주제:**
제품 카테고리 별로 차별화되는 공급 관리 전략
- 3. 연구방법:**
공급 활동에 대한 영국 제조사 대상 설문조사
- 4. 연구결과:**
원활한 공급 관리 정렬 역량으로 경영 전반의 가치 증대
- 5. 시사점**



본 자료는 로버트 핸필드 노스캐롤라이나주립대 교수, 폴 코진스 맨체스터대 교수, 벤 로슨 케임브리지대 경영대학원 교수, 케니스 피터슨 보이스주립대 교수가 '공급망 관리는 정말 성과를 증대시키는가'이라는 주제로 공동 연구한 논문으로 Journal of Supply Chain Management에 게재되었습니다.

연구목적

공급 관리 정렬의 특징과 성과에 미치는 영향

최근 경쟁이 심화되고 신기술이 등장하며 산업 간 융합이 가속화되는 등 기업을 둘러싼 경영 환경이 급속도로 변하면서 기업에 새로운 가치 창출 요인을 확보하는 게 중요해졌다. 이른바 기업의 내부와 외부 자원을 통합하고 구축하며 재구성하는 동태적 역량(dynamic capabilities)이 강조되는 것이다.

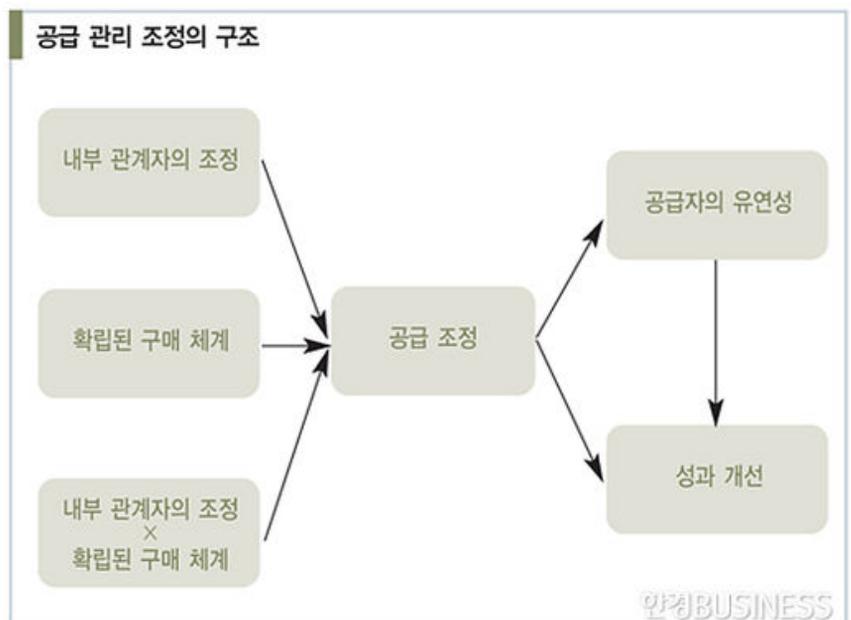
이 연구는 동태적 역량 중에서 특히 상호 의존 관계에 있는 기업의 내·외부 관계자를 연결하는 차원에서의 '공급 관리 정렬(supply management alignment)'에 주목했다. 공급 관리 정렬 역량을 통해 기업 내부 이해관계인의 니즈와 이에 대한 공급자의 해석이 원활하게 이뤄질수록 제품의 혁신이나 기술 개발, 지식 공유, 공급자 리스크 경감 등 경영 전반의 가치가 높아지기 때문이다.

로버트 핸필드 노스캐롤라이나주립대 교수, 폴 코진스 맨체스터대 교수, 벤 로슨 케임브리지대 경영대학원 교수, 케니스 피터슨 보이스주립대 교수는 공급망 관리 저널(Journal of Supply Chain Management) 최근호에 '공급망 관리는 정말 성과를 증대시키는가'라는 논문을 발표했다. 연구진은 성과 개선으로 이어지는 효과적인 공급 관리 정렬이 어떠한 특징을 가지는지 규명하는 데 목적을 뒀다.

연구주제

제품 카테고리 별로 차별화되는 공급 관리 전략

이 연구의 이론적 모델은 공급망 관리 정력이라는 역량이 공급 담당자가 내부 이해관계인의 수요 파악을 위한 지식 취득 과정에서 갖춰질 수 있다는 전제에서 시작된다. 공급 관계자는 수요 정보를 일정한 구매 절차에 적용하는데, 이때 제품 카테고리별로 전략을 차별화할 수 있다. 각 카테고리 팀은 명확한 커뮤니케이션을 통해 내부 관계자의 수요를 공급자에게 전달하며 이 과정에서 기업의 장기적인 목표와 일치하는 공급 활동이 발생한다. 이러한 동태적인 역량은 결국 기업의 성과 개선으로 이어진다는 주장이다.



연구방법

공급 활동에 대한 영국 제조사 대상 설문조사

연구진은 기업의 공급 활동에 관한 정보를 취합하기 위해 공인조달공급연구소(CIPS : The Chartered Institute of Purchasing and Supply)가 제공한 800여 개의 영국 제조사를 설문 대상으로 선정했다. 이 중 종업원 수와 부서·업종을 기준으로 총 151명의 응답자를 선별해 이론적 모델의 다섯 가지 항목과 관련된 세부 질문을 했다. 즉, 연구진은 이론적 모델을 입증하기 위해 확정된 요인(항목) 간의 관계를 파악하기 위한 확증적 요인 분석(CFA : Confirmatory Factor Analysis) 방법을 사용했고 각 모형 간의 인과 관계를 파악하는 방정식 모형인 구조 방정식 분석(SEM : Structural Equation Modelling)을 적용해 가설을 설정했다.

연구방법(계속)

가장 먼저, 내부 이해관계인의 조정 역량은 기업의 조직이 자사에 대한 이해를 명확하게 하고 있는지에 관한 질문으로 구성됐다. 구매 담당자가 자사의 경쟁 전략을 이해하고 있는지, 구매 부서가 기업의 전략적 목표에 관한 지식을 보유하고 있는지, 구매 성과가 기업의 성공에 어느 정도 기여하는지를 기준으로 측정되는지, 구매가 기업의 전략 기획 단계에 포함되는지 여부로 판단했다.

구매 체계는 구매 활동이 통합된 시스템으로 갖춰져 있는지 확인하는 차원에서 질문했다. 구매 절차에 따른 모든 활동이 명확하게 정의돼 있는지, 업무가 구매 절차의 가치 사슬에 적합한지, 모든 구매 절차가 상호 연결돼 있는 것을 알고 있는지, 모든 활동이 구매 절차에 적합한지 이해하고 있는지 여부로 판단했다.

공급자의 유연성은 수요와 공급이 일치하는 목표를 달성하는 과정에서 변화에 유연하게 대응할 수 있는지 질문했다. 기업의 주요 공급자가 구매 일정과 수량 변경에 어느 정도 민감한지, 주문의 변경을 허용할 역량을 갖췄는지, 공급 제품을 모듈화할 수 있는지 등으로 측정했다. 공급 기반의 조정은 구매자가 공급자에 대한 이해를 기반으로 구매 절차가 마련됐는지 확인하는 항목이다.

공급자의 성과를 이미 구축돼 있는 가이드라인과 절차로 평가하는지, 공급자와 연관된 인증 프로그램을 활용해 불필요한 점검을 최소화할 수 있는지, 공급자의 성과를 개선하기 위해 기업이 공급 회사를 방문하는지, 제품이 어떻게 사용되는지 인지시키는 차원에서 공급 인력이 기업에 방문하는 기회를 제공하는지, 공급 인력을 대상으로 교육을 수행하는지 여부로 질문했다.

마지막으로 성과는 절차와 제품, 시간 측면에서 개선됐는지 고려했다. 과거 2년간 제품 설계의 성과, 공정 체계, 제품의 품질이 나아졌는지와 상품 생산 시작부터 완성까지 걸리는 시간인 리드타임이 감소했는지 측정했다.

연구결과

원활한 공급 관리 정렬 역량으로 경영 전반의 가치 증대

총 여섯 개의 가설을 검증한 결과 모두 유의미한 관계가 도출됐다. 내부 이해관계인의 조정과 구매 절차의 구조가 공급의 조정을 증대시켰고 두 요인 간의 상호 효과가 공급 조정에 긍정적인 영향을 미쳤는지 파악했다. 마찬가지로 공급 조정은 네트워크의 유연함과 성과 개선에 영향을 미쳤고 마지막으로 네트워크가 유연할수록 성과가 개선된다는 인과 관계도 증명했다.

이 연구는 구매 활동을 단순하게 배송의 차원에서 파악하는 데 그치지 않고 내부 이해관계인과 외부 이해관계인 간의 통합된 이해 체계를 수립하는 관점에서 바라봄에 따라 확장된 통찰력을 제시했다.

첫째, 구매 활동은 유일하게 수평적으로 기업에서 수행하는 활동의 한쪽 끝과 다른 한쪽 끝을 잇는 활동이다. 마케팅이나 정보 기술(IT)은 유사할 수 있지만 구매와는 차이가 있다. 따라서 경영자의 의사결정으로 구매가 기업에 전략적으로 기여할 수 있는 기회로 활용될 수 있다.

둘째, 전통적인 전사적 차원에서의 포트폴리오 관리 방식이 아닌 카테고리 관리를 제안했다. 카테고리별로 제품과 서비스를 다양하게 조합하는 구매 전략을 수립하면 효율적으로 기업의 매출과 비용을 관리할 수 있다. 특히 각각의 제품을 추적하는 기술을 적용해 내부의 제품 관리 체계와 일치시킨다면 원활하게 통제할 수 있다.

마지막으로 구매 활동 차원에서 세부 제품별 원가관리가 가능해지고 이는 결국 구매 활동과 연관된 제도와 관세, 환경 규제 등을 파악할 수 있는 통로로 작용할 수 있다.

시사점

모든 연구는 한계를 가진다. 이 연구를 해석하는 과정에서 유의해야 할 사항이 있다. 먼저 CIPS의 데이터베이스를 통해 추출한 표본을 기반으로 진행됐다는 점이다. 둘째, 구매자와 공급자 간의 관계라는 한 측면만 고려했다. 향후 연구는 구매자를 중심으로 하는 다른 측면을 고려하거나 구매 기업과 공급 기업의 관리 역량을 재무적 측면에서 분석하는 등 확장할 수 있다.

지금까지의 구매와 공급 관리에 관한 연구는 구매 활동이 미지의 분야이고, 공급 관리 정렬을 위한 체제가 모호하다는 전제하에 이뤄졌다. 또한 다수의 관리자는 기업이 내부 보다는 외부 관계자를 위해 더 많은 노력을 쏟는다고 인식했다. 따라서 내·외부 관계자 간의 상대적 가치에 대한 연구도 필요하다.

도유석 선임연구원
ydoh@kr.kpmg.com



Contact us

김범석

원장

T: 02-2112-0770

E: edwardkim@kr.kpmg.com

이광열

상무이사

T: 02-2112-0062

E: kwangryeolyi@kr.kpmg.com

도유석

선임연구원

T: 02-2112-3846

E: ydoh@kr.kpmg.com