

PDF EDITION

DBR

Dong-A
Business
Review

www.dongabiz.com

April Issue1, **No.78**

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이는 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 DBR 독자 및 www.dongabiz.com 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다. (주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

동아일보사

日 지진을 보았는가? 글로벌 공급망, '충격'에 대비하라

| 하정민 기자 dew@donga.com

Article at a Glance

문제 제기: 글로벌 공급망 위험에 대처하기 위한 7대 전략은?

시사점

- 실행 능력이 높은 위기 대응 조직을 구축하라.
- 자사의 취약성을 제대로 평가하라.
- 충격 가능성을 최대한 줄여라.
- 보안을 위해 협력업체, 지역사회 등과 협력하라.
- 효율성에 지나치게 얽매이지 말고 잉여 자원을 축적하라.
- 탄력적 공급망을 설계하라.
- 인재 양성 및 올바른 조직문화 구축에 투자하라.

2011년 3월 11일 동일본 지역을 강타한 강진은 아직까지 그 피해 규모조차 파악하기 어려울 정도로 일본 경제와 사회에 엄청난 충격을 끼쳤다. 수많은 인명피해와 기반 시설 마비는 물론 원자력 발전소의 붕괴로 인한 방사능 누출까지 겹쳐 그 여파는 상상을 초월한다. 진도 7.2였던 1995년 고베 지진은 발생 당일 일본 전체 수출입의 5분의 1을 담당하던 세계 6대 항구인 고베항을 초토화시켰다. 고베 도심과 인근의 전력, 가스 및 수도 공급, 통신, 교통, 의료서비스 등 사회 인프라 기능은 완전히 마비됐다. 고베 항이 기능을 되찾는 데는 여러 달이 걸렸다. 지진 발생 2년 후에도 물동량은 지진 이전 수준을 밑돌았다. 고베 지진을 감안하면 이번 사태의 회복에도 상당 시간이 소요될 거라는 점을 쉽게 예측할 수 있다.

매년 전 세계에서는 진도 6.0에서 6.9에 이르는

강진이 평균 134차례 발생한다. 진도 7.0 이상의 대형 지진은 17차례 이상이다. 이 중 대부분은 산간오지나 미개발지에서 일어나지만 일부는 이번 사태처럼 세계적인 경제 중심지를 강타하기도 한다. 한국도 예외는 아니다. 갑작스러운 재해가 국가 경제의 근간을 이루는 산업시설을 언제 어떻게 강타할지 아무도 모른다. 기업이 이로 인해 겪어야 할 피해도 엄청나다. 이처럼 대규모 충격이 발생할 때마다 매우 복잡한 구조로 얽혀있는 기업들의 글로벌 공급망(Supply Chain)은 그 취약성을 여실히 보여준다.

이런 충격이 발생했을 때 기업은 어떻게 대처해야 할까. 이미 일본 부품 의존도가 높은 많은 기업들이 부품 조달에 어려움을 겪고 있다. DBR(동아비즈니스리뷰)은 공급망 위험 관리 분야의 세계적인 미 매사추세츠 공대(MIT) 요시 셰피 교수와 이메일 인터뷰를 갖고 리질리언스(resilience) 및 위기 대응과 관련한 그의 통찰을 들어봤다.

위기가 일상화하면서 리질리언스란 개념이 중요해지고 있다.

리질리언스란 용어는 원래 재료 과학(material science)에서 사용됐다. 이 개념은 변형 후에도 원래의 형태를 유지하려는 물질의 특성을 뜻한다. 비즈니스계의 리질리언스는 예상치 못했던 외부 충

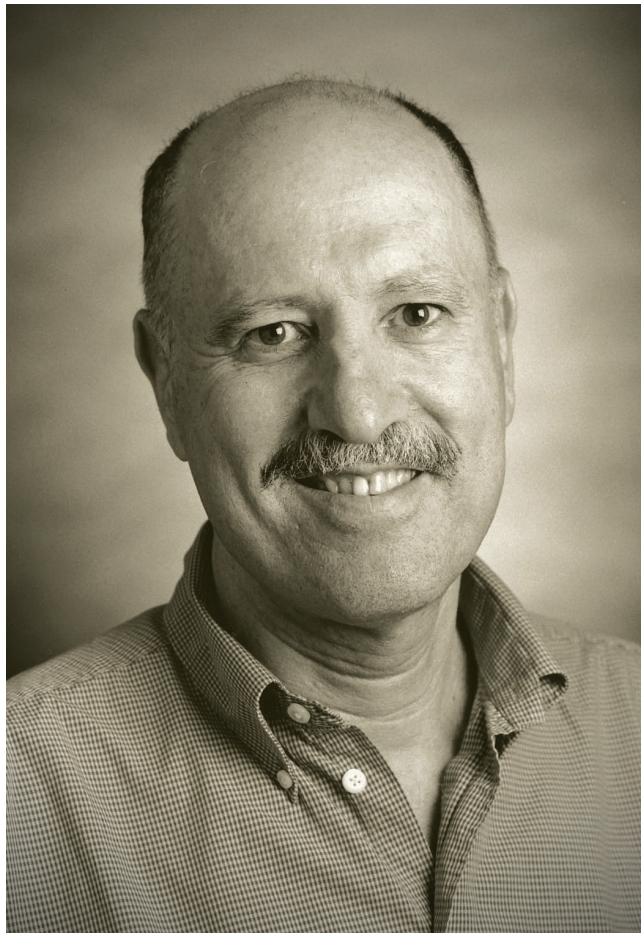
요시 셰피(Yossi Sheffi) 교수는 이스라엘 테크온대를 졸업하고, MIT에서 도시 공학으로 박사 학위를 취득했다. 현재 MIT 엔지니어링 시스템 학과(Engineering Systems Division)의 학과장 및 운송 물류 연구센터(MIT Center for Transportation and Logistics)의 센터장을 맡고 있다. 공급망 관리(Supply Chain Management), 시스템 최적화, 위험 분석, 운송 알고리즘, 녹색 물류 분야의 석학이다. 글로벌 기업의 공급망 위험과 그 대응 방안을 강조한 책 《The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage, <http://resilient-enterprise.mit.edu/>》의 저자다.

격으로 인한 조업 중단 등에도 불구하고 해당 기업이 정상 시 제품과 서비스를 제공하는 수준으로 회복되는 전체적 과정 및 일련의 위기 대응 역량을 뜻한다. 물론 정상화 수준으로 복귀하기 위해 얼마의 시간이 걸리고, 어느 정도의 자원과 비용이 소요될지는 개별 기업마다 다르다. 리질리언스 개념은 개별 회사뿐 아니라 산업 및 국가에도 적용할 수 있다. 대지진을 겪은 일본에 적용한다면 지진 전 국내총생산(GDP) 수준으로 돌아가기까지의 복구 능력이라고 말할 수 있다.

대지진과 같은 위기에 글로벌 공급망은 얼마나 취약한가.

오늘날의 경영 환경은 과거 어느 때보다 예측 불가능하다. 변화의 폭도 크다. 특히 복잡한 구조로 얽혀있는 글로벌 공급망은 어느 연결고리가 취약한지를 파악하기 어렵게 만든다. 서로에 대한 의존도가 높기에 실제 어떤 부문에서 충격이 일어날지, 그 파장이 어디까지 미칠지 예측하는 일조차 쉽지 않다.

글로벌 공급망에는 수많은 회사가 참여한다. 세계경제 전반이 과잉생산(over capacity) 체제를 유지하고 있어, 일본 대지진이 글로벌 공급망 전체에 끼치는 악영향은 생각보다 심하지 않을 수 있다. 소비자의 측면에서도 일본 혼다가 자동차를 만들지 못하면 현대자동차나 폭스바겐(VW) 차를 사면 된다. 문제는 산업계 전체나 소비자와 달리 글로벌 공급망에 참여하고 있는 개별 기업들은 때



요시 세키 MIT 교수

우 취약할 수 있다는 사실이다. 이를 파악하기 위해 우선 기업의 글로벌 공급망이 얼마나 복잡하게 얽혀있는지부터 보자.

인텔(Intel)의 마이크로 칩은 일본 도시바 세라믹에서 얇게 자른 실리콘 웨이퍼로부터 시작된다. 이는 태평양을 건너 인텔의 애리조나 반도체 공장으로 들어간다. 이곳에서 실리콘 웨이퍼에는 수많은 집적회로가 그려지고, 이후 하나의 반도체 판으로 만들어진다. 이어 포장 공정을 거친 후 다시 태평양을 건너 베트남(2009년까지는 말레이시아)에 위치한 조립 및 테스트 공장에서 가공된다. 잘게 쪼개진 반도체 판은 각각의 세라믹 패키지 속에 끼워지고, 최종 회로판에 심

어진 후 박스에 포장돼 다시 애리조나 공장에 온다. 태평양을 세 번이나 건너야 반도체 칩이 탄생하는 셈이다. 이는 미국뿐 아니라 아일랜드, 브라질, 말레이시아에 위치한 델 컴퓨터 공장 및 대만에 위치한 델 컴퓨터의 OEM(주문자상표부착생산) 공장으로도 보내진다.

GM의 운전석 도어 내부에는 파워 윈도우 모터에 들어가는 작은 전선이 있다. 이 전선은 구리 광석에서 만든 순동으로 주조된다. 순동은 합금 과정을 거쳐 덩어리로 주조된다. 이 덩어리는 금속 봉 형태로 만들어진다. GM은 금속봉을 전선으로 뽑은 후 여기에 절연재를 입히고, 모터 내부에 감아 자동차 안에 장착한다. 조그만 전선 하나를 만드는 일에 칠레의 구리 광산, 중국의 전선 제작업체, 일본의 모터 회사,

캐나다의 자동차 도어 제작업체, 미국의 최종 조립 공장까지 수많은 나라의 수많은 기업이 관여한다.

이렇게 복잡한 공급망 중 어떤 부분이라도 조그만 충격을 받으면 그 여파는 엄청나다. 충격이나 위기가 공장에서 일어날 수도, 물류센터나 운송 과정에서 일어날 수도 있다. 인터넷을 포함하는 컴퓨터 네트워크 및 유무선 통신시스템에서도 충격은 언제든지 일어날 수 있다. 어떤 기업이든 공급망의 참가자는 원자재를 완성품화해 최종 소비자에게 전달하는 과정에서 3가지 부문을 갖는다.

첫째, 인바운드(inbound)다. 공급망의 공급 부문은 회사에 필요한 원자재와 부품을 공급하는 모든 프로세스와 공

급업체를 포괄하는 개념이다. 둘째, 내부 프로세스(internal processes and conversion)다. 기업 설비 내부에서 일어나는 모든 활동과 제조 공정을 포함한다. 셋째, 아웃바운드(outbound)다. 공급망의 소비자 부문(customer-facing side)으로, 기업의 모든 고객 및 유통 과정을 말한다. 이 3가지 과정 중 어디에서도 문제가 발생할 수 있다. 또 한 과정에서 발생한 문제는 필연적으로 나머지 과정에도 영향을 끼친다.

물론, 선도적 글로벌 기업들은 공급망을 재설계하면서 예측하지 못한 수요 변동에 대처하기 위해 '탄력적 계약' '생산처의 다양화' '상호 공급 계획 예측 프로그램(CPFR)' '안전 재고' 등으로 공급망의 유연성을 확보하려 한다. 소수 부품 공급업체에 대한 높은 의존도로 발생할 수 있는 충격을 줄이기 위해 다수 공급업체를 활용하고 공급업체 간 긴밀한 협력을 유지하는 노력도 게을리하지 않는다.

하지만 일본 대지진과 같이 상상하기 어려운 대규모의 충격과 영향에 대해서는 개별 기업의 대비에 한계가 있을 수 있으며, 이에 적극적으로 대비하지 않는 기업들도 생각보다 많다. 탄력적 SCM(Supply Chain Management)¹⁾을 통한 글로벌 공급망의 위기관리 체제를 구축하는 일이 시급한 이유다.

공급망 위기관리 능력이 중요한 이유는.

2000년 3월 미국 뉴멕시코 주에 위치한 필립스 반도체 공장에 갑작스러운 번개로 화재가 발생했다. 화재는 곧 진화됐지만 반도체 공정의 핵심인 클린룸과 웨이퍼가 진화 과정에서 오염됐다. 연기도 전체 시설로 퍼져 피해가 커졌다.

화재 직후 필립스는 이 공장의 반도체 부품을 공급받는 노키아에 1주일의 조

업 중단이 예상된다고 통보했다. 당시만 해도 이 화재가 비상 사태로 비화할 조짐은 보이지 않았다. 하지만 노키아는 사태를 예의주시할 필요가 있다고 판단했다. 노키아는 즉시 문제의 부품을 특별 관리 품목에 올리고 전 부서에 이 사실을 알렸다. 또 필립스와 긴밀한 연락을 취하면서 상황을 점검했다. 화재 발생 2주일 후 필립스는 생산공정 정상화에 몇 개월이 더 걸릴 수도 있다는 사실을 알게 됐다. 노키아는 즉시 전 세계 필립스 공장의 생산 여력을 모두 노키아에 배정해 달라고 강력히 요구했다.

반면 에릭슨은 안이하게 대처했다. 같은 공장의 부품을 사용하던 에릭슨도 사고 발생 후 필립스로부터 연락을 받았다. 그러나 에릭슨의 담당자는 1주일만 지나면 사태가 해결될 거라고 보고, 별다른 조치를 취하지 않았다. 경영진에게 보고하지도 않았다. 수 주일 후 사태가 심각한 지경에 이르렀다는 사실을 파악한 에릭슨의 경영진은 필립스로 달려갔지만 이미 때는 늦었다. 필립스의 모든 생산 여력이 노키아로 옮겨졌기 때문이다. 다른 반도체 공급처 역시 노키아가 이미 동원 가능한 설비를 모두 장악한 상태였다.

에릭슨은 2000년 휴대전화 부문에서 25억 달러의 적자를 기록했다. 화재 여파가 겹친 2001년에는 세계시장 점유율이 2000년 10%보다 낮은 6.7%로 하락했다. 에릭슨은 휴대전화 생산 전면 중단 등의 비상조치를 취했지만 효과를 거두지 못했다. 결국 에릭슨은 소니와 함께 소니에릭슨이란 새로운 회사를 만들었다. 에릭슨이 놓친 시장점유율은 고스란히 노키아가 흡수했다.

이는 기업의 위기 관리에 시사하는 바가 크다. 노키아와 에릭슨이 필립스로부

터 경보를 받은 시점은 동일했다. 비교적 낮은 수준의 위기였고, 빠른 시일 내에 회복이 가능하다는 메시지도 있었다. 하지만 두 회사는 완전히 다른 방식으로 초기 대응에 나섰다. 결국 10년이 지난 지금 노키아와 에릭슨의 격차는 엄청나게 벌어졌다. 조그만 화재에 대한 초동 대처가 개별 기업의 운명은 물론 업계 전체의 판도에 큰 영향을 미친 셈이다.

1999년 대만 지진으로 야기된 반도체 공급 차질에 대한 델과 애플의 대응도 마찬가지다. 규모 7.6의 강진으로 전기 공급이 중단되면서 컴퓨터 칩으로 쓰일 반도체 웨이퍼 공급이 차질을 빚었다. 당시 델은 소수 공급업체에 대한 의존도가 높은 자사 글로벌 공급망의 취약점을 미리 간파하고 있었다. 이에 대비하기 위해 물류 혁신에 주력한 델은 단기 주문-생산-출하 체제를 운영하면서 특정 부품에 얽매이지 않는 유연성을 확보했다. 그러나 신제품 개발에만 몰두했던 애플은 소수 부품 공급업체와의 장기 공급 계약에 주력했다. 결국 지진으로 인한 부품조달 차질을 때울 만한 대체 부품업체를 찾지 못했다. 애플은 사황을 결코 야심 차게 준비한 아이북(iBook)을 제때 선보이지 못했다. 반면 델은 1999년 3분기 순익을 전년 대비 41%나 높였다.

시장에는 많은 경쟁 회사들이 있다. 어떠한 이유건 재난이 발생했을 때 한 회사가 그 충격을 빨리 회복하지 못하면 고객 및 시장에서의 위치는 다른 경쟁기업의 몫이 된다. 이번 일본 대지진은 그 영향과 충격이 상당히 대규모이기 때문에 글로벌 공급망과 개별 기업에 미치는 영향도 더 크다. 전 세계 수많은 기업이 일본 기업의 제품 및 서비스에 의존하고 있다. 향후 수개월 혹은 수년에 걸쳐 심각한 글로벌 공급망의 중단과 혼란이 올 수도 있다. 때문에 개별 기업은 전체 공급망과 이 체계에 속해 있는 관련 시장, 협

¹⁾ 제품 생산에서 유통에 이르는 전체 프로세스에 걸쳐 협력업체와의 정보공유, 협업을 통한 재고관리 등 공급망 관련 의사결정의 최적화를 추구하는 경영기법

력업체, 비즈니스 파트너들에 대한 세밀한 이해와 비상시 대처 방안을 마련해야 한다. 이 차이가 해당 기업의 생사를 좌우할 수 있다.

이번 동일본 대지진처럼 예상치 못한 위기가 발생했을 때 기업은 어떻게 대응해야 하나.

회사 전체가 높은 수준의 유연성(flexibility)을 확보해야 한다. 무조건 막대한 자원을 투입해 모든 공장을 요새로 만들고 재고를 산더미처럼 쌓으라는 뜻이 아니다. 자사 공급망의 취약성을 체계적으로 분석하고 보유 자원을 효율적으로 사용해야 한다는 게 리질리언스 전략의 핵심이다. 그 실행 방안은 크게 7가지다.

첫째, 실행 능력이 높은 위기 대응 조직을 구축하라(Organizing for Action). 위기 대응 능력에는 충격을 예방하거나 그 가능성을 줄이는 일뿐 아니라 사건이 발생한 후 빨리 회복할 수 있는 유연성을 높이는 일도 포함된다. 충격으로부터 자사의 주요 고객을 보호하려는 노력도 필요하다.

이를 위해서는 위기 대응 전담 조직의 실행력 및 의사 결정권이 커져야 한다. 많은 글로벌 기업들은 이미 최고위험관리담당자(CRO·Chief Risk Officer) 또는 최고보안담당자(CSO·Chief Security Officer)의 책임 하에 비즈니스 프로세스의 재설계, 기업문화의 혁신, 제품의 설계변경을 통한 기업 내 조직 변화, 고객 및 공급업체, 그 밖의 이해관계자들과의 관계를 재구성하고 있다. IBM과 질레트의 보안 담당 임원은 글로벌 운영위원회의 멤버로 회사의 주요 의사결정에 참여한다.

둘째, 자사의 취약성을 제대로 평가하라(Assessing Vulnerabilities). 일단 '무엇이 잘못될 수 있는가? 그 일이 일어날 가능성은 얼마인가? 잠재적 영향은

어느 정도로 심각한가?'라는 3가지 물음에서 출발하자. 주요 위험에 대한 발생 가능성과 영향의 심각도를 평가하고 우선 순위를 매긴다. 이후 회사에 가장 심각한 타격을 가져올 수 있는 충격과 영향에 집중 대응해야 한다. 이러한 활동은 당연히 꾸준한 갱신이 필요하다. 거래처나 경쟁사들과 같은 다른 기업이 취하는 결정에 대응해 취약성 지도를 업데이트하고, 국제 지정학적 변화, 새로운 법규, 기상예측 및 이번에도 민감하게 대응해야 한다.

그 충격이 우연한 현상인지, 아니면 사고 또는 의도적 공격인지 등 충격의 특성에 따라 달라진다. 지진, 홍수 또는 토네이도의 가능성에 대한 데이터는 일반적인 방법으로 입수가 가능하다. 대규모 사고가 발생할 가능성은 과거의 아슬아슬했던(near miss) 사례를 이용해 실제 발생한 충격과 아슬아슬했던 사례들과의 관계에 대한 해당 산업의 데이터를 활용함으로써 예측하고 업데이트 할 수 있다. 하지만 테러와 같은 의도적인 충격은 기업의 행동에 따라 그 발생 가능성이 달라지기에 완전히 다른 방식으로 측정해야 한다. 시뮬레이션과 전쟁 게임(war game) 등을 이용한 상상력이 필요하며 다른 기업에서 유사한 사태가 일어나는지도 주시해야 한다.

사고 및 우연에 의한 사태의 심각성을 측정하는 일은 통계 및 해당 산업의 경험을 통해 할 수 있다. 예외적이고 충격이 큰 사건은 대중의 공포를 자아내기 때문에 흔히 두 가지 현상을 통해 충격을 심화시킨다. 첫째, 중요한 자원(연료가 부족한 때에 휘발유, 탄저병, 신종플루 발생 시의 항생제, 백신 등)에 대한 사재기다. 둘째, 결단력을 보이고 자신감을 회복시키기 위한 정부 당국의 과잉 대응(아이슬란드 화산재로 인한 EU의 비행 금지조치 등)이다. 기업은 파장을 추정

할 때 두 요인 모두를 고려해야 한다.

이러한 충격을 측정하기 전 기업이 인식해야 할 사안은 모든 기업은 혼자만 존재하는 게 아니라 공급망 체계의 한 구성원으로서 존재한다는 사실이다. 자사의 취약성을 이해하려면 주요 협력 및 공급업체들의 운영도 지속적으로 모니터링해야 한다.

셋째, 충격 가능성을 최대한 줄여라(Reducing the Likelihood of Disruptions). 위기 발생 시 가장 먼저 해야 할 일은 충격을 빨리 감지하고 이 위기가 무엇인지를 파악하는 일이다. '비정상적인' 활동을 '정상적인' 활동으로부터 분리해내야 한다. 어떤 컨테이너를 검사할지, 어떤 직원에게 특별 주의를 기울일지, 항공사 터미널에 들어가려는 승객들 가운데 누구를 검사할지, 병원 진료가 어떤 식으로 이뤄질 때 생물학 병원체가 침투할 수 있다는 사실을 알려주는지 등을 판단해야 한다. 이 같은 탐지기술은 잘 발달된 통계적 프로세스 컨트롤에 기반해야 한다.

하지만 테러리즘과 사보타주 등의 의도적인 충격은 통계 기법 외에 의심스러운 예외를 검토할 수 있는 숙련된 관리체계 및 전문가도 필요하다. 즉 위기 대응 조직은 다층적 구조로 이뤄져야 한다. 단층 방어 구조로 충격을 예방하려 하면 효과도 낮지만 설사 가능하다 해도 그 비용이 턱없이 비싸진다. 실제 보호하려고 하는 자산의 가치를 초월하는 배보다 배꼽이 큰 상황을 맞을 수 있다. 적절한 다층적 보안 조치들은 서로 얽혀서 이들 모두가 동시에 실패할 가능성을 극히 낮은 수준으로 줄여준다. 조기 탐지와 다층적 방어 구조는 충격이 발생하더라도 이를 제한하고 소규모로 억제함으로써 기업의 탄력성을 높인다.

넷째, 보안을 위해 협력업체, 지역사회 등과 협력하라(Collaborating for

Security). 단기적으로 한 기업의 위험 구조는 설비 입지 및 해당 사업의 특성에 의해 결정될 때가 많다. 이를 위해서는 장기적 비용과 서비스 수준뿐 아니라 보안(security)을 포함한 새로운 위험 요인도 감안해야 한다. 자사의 위험 구조를 바탕으로 기업은 있을 수 있는 충격을 파악하고 각각의 잠재적 충격의 가능성을 줄이기 위한 프로세스를 마련해야 한다.

기업 간 위원회, 협회를 통해 참가자들은 서로의 노하우를 교환할 수 있고, 벤치마킹도 가능해진다. 이러한 협력은 기업으로 하여금 다른 이들의 경험으로부터 배울 수 있도록 한다. 소 잃고 외양간 고치는 사태가 발생하기 전에 개별 기업의 취약성을 줄여준다는 뜻이다. 기업은 자사 직원들과의 협력을 통해서도 이들의 사기를 진작하고 주변에서 이상이 있는지를 관찰하고 이를 보고하도록 할 수 있다. 이 같은 시민 감시(Citizen Watch) 방식은 지역 사회로도 확대할 수 있다. 공장 직원보다 해당 지역 주민들이 오히려 해당 설비의 위험 요소가 무엇인지 더 잘 알고 있을 때가 많기 때문이다.

다섯째, 효율성에 지나치게 얽매이지 말고 잉여 자원을 축적하라(Building in Redundancies). 탄력성을 창출하는 가장 간단한 방법은 잉여 자원을 다양하게 축적하는 일이다. 여러 공급업체 확보, 추가 재고, 잉여 생산 능력 및 인원 확충, 가동률의 하향 유지 등은 기업이 충격으로부터 빨리 회복할 수 있도록 도와준다. 많은 기업들이 택한 경영 혁신은 공급업체들 간의 경쟁을 유도함으로써 직원 수 및 비용을 대폭 줄였다. 하지만 역설적으로 급할 때 의존할 잉여 자원도 많이 줄었다. 때문에 일단 충격이 발생하면 조업이 즉각 중단될 수 있다.

거듭 말하지만 공급망이 긴밀하게 연

결됐다는 사실 자체가 큰 위험을 가져올 수 있다. 잉여 인력 및 자원이 없고, 설비가동률이 너무 높고, 부품 조달을 소수 업체에만 의존하면 생산 효율성은 높일 수 있을지 몰라도 큰 위기를 맞을 수 있다. 위기 시 잉여 자원은 상당한 의미를 지닌다. 충격을 입은 기업이 해법을 찾는 동안 숨 쉴 여유를 제공해주기 때문이다. 그 여유가 해법을 더 빨리 찾을 수 있도록 도와주는 건 말할 필요도 없다.

여섯째, 탄력적 공급망을 설계하라(Designing Resilient Supply Chains). 경영을 잘 하려면 공급체인인 잉여 자원 및 이에 따른 불가피한 비용에만 의존하지 말고, 적은 잉여 자원이라도 빨리 사용할 수 있는 유연성을 구축해야 한다. 유연성은 기업에는 불가피한 고정비용이 아니라 수요와 공급을 맞추는 일상적인 문제를 해결하는 데 쓰이는 실존 자산이다.

공급망은 공급업체 및 고객과의 관계로 이뤄져 있다. 공급업체를 선정할 때의 전략도 중요하다. 많은 기업들이 각 부품 내지는 부품 군(群)에 대해 한 개 혹은 소수 업체와 거래해야 한다고 믿고 있다. 독점 공급 전략은 돈독한 파트너십을 가져온다는 장점은 있다. 상대적으로 부품업체들의 모니터링도 쉽다. 하지만 위기 발생에 대비해 언제든지 여러 업체들과 거래할 준비를 갖춰 놓아야 한다.

고객들과 강한 유대 관계를 가지는 일도 중요하다. 주요 고객이 충격의 와중에서도 해당 업체와 계속 거래해 준다면 이는 다른 고객 및 시장에도 깊은 신뢰를 줄 수 있다. 당연히 충격으로부터 회복

할 시간을 벌 수 있다.

일곱째, 인재 양성 및 올바른 조직문화 구축에 투자하라(Investing in People and Culture). 대부분의 기업에서 무엇보다도 가장 중요한 자산은 직원이다. 다방면의 트레이닝과 순환근무를 통해 직원들은 기업의 오퍼레이션을 이해할 수 있다. 이는 각 업무를 처리할 수 있는 직원의 숫자가 늘어남으로써 충격이 발생하거나 또는 가동률이 정점에 달했을 때 도움을 준다. 전략 차원(기업의 미션과 전략), 전술 차원(각 분기와 매월의 중요한 과제와 이니셔티브), 오퍼레이션 차원(현재의 생산, 출하, 현금흐름, 재고 및 주문 수준)에서 직원들과 커뮤니케이션을 하면 모든 사람들이 공감대를 형성할 수 있다.

여기에 직원들 스스로 조치를 취할 수 있도록 권한을 부여(empowerment)해야 한다. 사람에 대한 투자의 상당부분은 트레이닝으로 이뤄진다. 게임의 룰이 바뀔 때 따라 즉시 변화할 수 있도록 훈련 받은 팀은 수요 변동뿐 아니라 예상치 못한 충격에도 잘 대응한다. 부산한 상황에 익숙한 기업이 충격에도 잘 대처한다는 뜻이다.

직원들이 존중 받는 조직 문화를 정립하는 일도 중요하다. 자신의 의무를 넘어설 정도로 일을 하는 직원이 많을수록 위기도 빨리 극복할 수 있다. 회사에 대한 직원들의 높은 충성심과 애정은 평상 시에도 우수한 조직을 만드는 요인이지만 충격이 일어났을 때는 해당 기업의 생사를 가르는 요인임을 잊어서는 안 된다. **D**

참고 문헌

(The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage, Yossi Shefi, MIT Press(리질리언트 엔터프라이즈 - 글로벌 기업의 사업연속성 확보 전략, 요시 셰피 저, 딜로이트 안진회계법인 역, 전국경제인연합회 FK미디어))

글로벌 공급망 위험과 대응 방안에 대한 요시 셰피 교수의 인터뷰 내용 검토 및 정리에 딜로이트 안진회계법인 기업리스크자문본부 유종기 이사님께서 도움을 주었습니다.

DBR은 기존 국내 매거진과 확실히 다릅니다.

高純度 경영 콘텐츠

기존 시사 경제지의 잡식성 콘텐츠를 지양합니다. 기업경영에 초점을 맞춰 심층적인 콘텐츠를 전달합니다.

현장형 콘텐츠

DBR은 단순히 정보만을 전달하지 않습니다. 현장의 생생한 케이스와 실질적인 솔루션을 드립니다.

MBA 출신의 제작진

고급 콘텐츠 제작을 위해 경영학 박사, MBA 기자들이 모였습니다. 차별적인 매패워로 한발 앞선 정보를 제공합니다.

생생한 해외 콘텐츠

DBR은 국내에서 유일하게 하버드 비즈니스 리뷰(HBR) 맥킨지쿼터리와 전재 계약을 맺었습니다.

와튼스쿨 IMD INSEAD 등 14개 해외 기관의 콘텐츠도 DBR 지면에 소개됩니다.

국내 최초의 경영지식 통합 솔루션

매거진은 물론 프리미엄 온라인 사이트, e-mail 뉴스레터, 오프라인 강좌를 함께 이용할 수 있습니다.

DBR, 이렇게 신청하세요.

발행정보 | 월 2회 발행, 연 24회 발행

가격 | 날권 12,000원, 연 288,000원

1년 정기구독료 | 240,000원

인터넷 구독 신청 | www.dongaBiz.com

온라인 투고 | DBR@donga.com

● 개인 구독 문의 | 02-721-7800

은행계좌 | 우리은행 1005-801-091411 (주)동아PDS

● 단체 구독 문의 | 02-2020-0685

은행계좌 | 우리은행 217-221493-13-002 (주)동아일보사