

# 돈의 흐름을 쫓는 차세대 공급사슬관리: 금융공급사슬관리의 개념과 주요 실행 이슈\*

정 성 육\*\* · 김 수 육\*\*\*

## 《目 次》

I. 서 론	IV. 금융공급사슬 분석을 위한 프레임워크
II. 공급사슬관리의 역사	V. 금융공급사슬관리 주요 실행 이슈
III. 금융공급사슬관리(Financial Supply Chain Management)	VI. 결 론

## I. 서 론

최근 금융 기법을 공급사슬에 적용하여 기업운영의 효율성을 향상시키기 위한 노력이 계속되고 있다. 먼저 기업의 파이낸싱을 돋기 위한 공급사슬금융(Supply Chain Finance)에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 특히 유럽에서는 현금 유동성이 부족하여 수익을 내고 있음에도 불구하고 도산하게 되는 기업들을 돋는 방안의 하나로 공급사슬금융이 각광받고 있다. 또한 온라인 판매가 활발해짐에 따라 다른 국가의 소비자에게 제품을 판매하는 일이 점차 보편화되고 있다. 비용을 절약하기 위해 인건비가 저렴한 국가에 생산 공장을 건설하는 일도 빈번하다. 환 리스크에 노출된 기업들은 옵션, 선물 등의 금융 상품을 이용하여 리스크를 해지하려는 노력을 기울이고 있다. 무섭게 성장하고 있는 핀테크 기업들은 제조기업과 금융 기관들을 손쉽게 연결하고 정보를 공유할 수 있게 도와주는 IT 플랫폼을 잇따라 선보이고 있다.

금융과 공급사슬관리를 결합하는 일이 잦아지면서 금융공급사슬관리(Financial Supply Chain, FSCM)라는 용어가 빈번히 사용되고 있다. 금융공급사슬관리는 단순히 금융과 공급사슬관리라는 두 가지 용어를 합친 것처럼 들리지만 실상 그 내면은 상당히 복잡하다. 금융공급사슬관리의 원활

\* 본 연구는 서울대학교 경영정보연구소의 연구비 지원에 의해 이루어졌습니다.

\*\* 서울대학교 경영대학 박사과정

\*\*\* 서울대학교 경영대학 교수

한 사용을 위해서는 금융과 공급사슬관리 양쪽 모두에 대한 지식이 필요할 뿐 아니라, 두 개념의 상호 작용에 대한 이해도 필요하기 때문이다. 실상을 알고나면 금융공급사슬관리는 상당히 어렵게 느껴지게 마련이다. 이같은 어려움이 실제 기업들이 금융공급사슬관리에 대해 추가적인 관심을 갖는 것을 저해하고 있다.

하지만 금융공급사슬관리에 대한 관심은 당분간 꺼지지 않을 것으로 보인다. 금융공급사슬관리에 대한 관심을 지속시키는 큰 이유 중 하나는 IT 기술의 폭발적 발전이다. 최근 디지털 혁명(digital transformation)이라는 말이 유행할 정도로 IT 기술이 빠르게 발전하고 있다. 오늘날의 IT 기술은 다양한 국가에 퍼져 있는 공급사슬 객체들을 실시간으로 연결하여 글로벌 공급사슬 구축이 가능토록 해주었다. 뿐만 아니라 과거에는 불가능했던 방대한 양의 데이터 처리를 가능케 하여 글로벌 공급사슬 최적화를 달성하는데 도움을 주고 있다. 이러한 IT 기술의 발전은 과거 몇몇 투자자들만 접근이 가능했던 기업 운영 및 재무 정보에 대한 접근을 용이하게 하여 기업 투자에 대한 관심을 증가시켰다. 오늘날에는 무척 다양한 기업 파이낸싱/펀딩 방안이 존재하는데, 이를 적절히 이용하여 기업의 미래 경쟁력에 적절히 투자하는 것이 기업 생존을 결정짓는 주요 요인이 되었다.

일부 전문가들은 금융공급사슬관리가 단순한 하나의 유행을 넘어서, 공급사슬관리의 차세대 버전이 될 것으로 예상한다. 필자도 이같은 견해에 동의하지만 한가지 전제 조건이 있다고 생각한다. 두 분야에 대한 지식을 요구하는 금융공급사슬관리란 무엇인가에 대한 명확한 정의가 내려지고, 지속적인 연구를 진행하기 위한 분석 프레임워크가 구비되는 것이 그 전제 조건이다. 이같은 전제 조건이 충족되면 좀더 많은 연구자들이 금융공급사슬관리에 관심을 기울이고, 금융공급사슬관리 효용성에 대한 검증을 실시할 것이다. 금융공급사슬관리의 최적 적용을 위한 실행 지침 또한 마련될 것이다. 본 연구는 금융공급사슬관리에 대한 연구가 시작되기 위한 출발점을 제공한다. 2장에서는 그동안 진행되온 공급사슬관리의 발전 방향을 짚어본다. 이를 바탕으로 3장에서는 차세대 공급사슬관리로 대두된 금융공급사슬관리란 무엇인가에 대해 논의한다. 4장에서는 금융공급사슬을 좀더 심도있게 분석하기 위한 연구 프레임워크를 제공하고, 5장에서는 금융공급사슬관리를 일부나마 사용하고 있는 기업 사례를 바탕으로 금융공급사슬관리의 주요 실행 이슈를 규명한다.

## II . 공급사슬관리의 역사

공급사슬관리(Supply Chain Management)는 1982년 미국의 유명 컨설팅 업체인 부즈알렌해밀턴(Booz Allen Hamilton)의 케이트 올리버(Keith Oliver)가 파이낸셜타임즈와의 인터뷰

도중 재고관리 문제를 해결하기 위한 방안의 하나로 소개하며 대중에게 널리 알려지게 되었다. 오늘날에는 공급사슬관리라는 말을 무척이나 쉽게 접할 수 있다. 비단 학계뿐만 아니라 기업내 구매, 조달, 전략 등 다양한 부서에서 공급사슬관리 관리의 중요성을 깨닫고 관련 지식을 배우기 위해 노력하고 있다. 공급사슬관리를 전문적으로 연구하는 리서치 기관도 존재하며, 수십년의 역사에 걸 맞게 수백, 수천 여편의 관련 논문이 존재한다.

공급사슬관리란 용어가 일반적으로 사용되고 있지만 사실 공급사슬관리가 무엇인지를 정의하기란 결코 쉽지 않다. 어떤 이들은 공급사슬관리를 기업운영전략의 하나로 정의하고, 어떤 이들은 기업 핵심 경쟁력을 향상시키기 위한 구체적, 세부적 실행 방안으로 공급사슬관리를 정의한다. 어떤 이들은 기업에서 사용하는 운영관리 IT 인프라 시스템을 공급사슬관리라 부르기도 한다.

사실 공급사슬관리는 이 모든 개념들을 포함한다. 공급사슬관리는 거시적 기업운영전략을 의미하기도 하고, 구체적으로 생산, 구매 등에 적용될 수 있는 세부실행방안을 의미하기도 한다. 구매자, 공급자를 연결시켜 주문발송, 재고관리, 생산스케줄 관리를 효율적으로 개선시켜주는 IT 시스템을 의미할 수도 있다. 공급사슬관리가 기업들에게 보급된지 수십 년이 지났고, 학계에서의 연구도 충분히 이루어져 공급사슬관리의 영역은 상당히 광범위하게 확장되었다. 공급사슬관리가 사용되는 분야/방법에 따라 공급사슬관리는 거시적 전략이 되기도, 미시적 실행 방안이 되기도, 기업의 인프라 시스템이 되기도 한다.

그럼에도 불구하고 공급사슬관리가 무엇인지를 간략히 정의해보면 다음과 같다. 공급사슬관리란 공급자, 제조업체, 창고, 판매자 및 구매자 등으로 구성된 공급사슬을 효과적으로 관리하고 통합(integration)하기 위해 사용된 다양한 기법, 접근 방식 등을 총칭한다. 공급사슬관리의 목적은 필요한 수량을, 필요한 시간에, 올바른 장소에서 생산·배송하여 고객만족수준을 향상시키고 시스템 비용을 낮추는 것이다.(David Simchi-Levi 외 2인). 유사하게 공급사슬관리전문가 협의회(Council of Supply Chain Management Professionals)에서는 공급사슬관리란 발주, 조달, 생산과 관련된 계획 수립 실행, 물류 관리 활동이라고 정의하였고, 공급업체, 유통업체, 물류업체, 고객 등 공급사슬 내에서의 다양한 파트너와의 협력이 요구된다고 언급하였다.

사실 공급사슬관리는 계속적으로 변화해 왔다. 처음 공급사슬관리가 태동하였을 때에는 실질적인 재화의 이동에 관심을 기울였다. 모든 계획의 수립은 유형적으로 형태를 갖춘 물리적 재화, 즉 원자재, 부품, 완제품 등의 이동에 기반하였다. 때문에 낭비·비효율성을 최소화하는 최적입지선정, 재고관리, 생산계획수립 등이 주요 이슈였다. 1990년대 들어 IT 기술이 빠르게 발전하기 시작했다. IT 기술의 발전은 이전에는 생각지도 못했던 많은 정보를 제공하였다. 이 시기 공급사슬 관리는 정보 공급사슬관리라고 불린다. 공급사슬 객체들간의 정보 흐름이 강조되고, 정보에 기반

한 최적계획수립, 구매자-공급자 협력관계구축 등이 주요 이슈로 대두되었다.

하지만 이같은 정보 공급사슬관리에도 변화가 감지되고 있다. 기본적으로 공급사슬관리란 기업의 운영관리전략이다. 공급사슬 전역에 걸쳐 수집된 광범위한 데이터를 가지고 의사결정이 내려지곤 하였다. 하지만 공급사슬 책임자는 이러한 데이터를 기반으로 내려진 의사결정이 최적화에 실패하는 경우를 종종 발견하게 되었다. 예를 들어 큰 액수의 제품 판매에 성공한 기업이 제품 양도 날짜를 계산하여 원재료 구매 계획과 생산 계획을 수립하였다. 예정대로 생산을 진행하고 제품을 양도하였지만 이 기업은 자사의 현금 흐름 혹은 운전자본에 문제가 발생하였음을 깨달았다. 제품 판매대금을 6개월짜리 어음으로 받았기 때문에 실제 현금은 6개월 후에나 회사로 유입된다. 하지만 원재료 구매 및 생산은 제품인도날짜에 맞추어 진행되었기 때문에 기업의 자금 사정은 악화되었다. 기업은 악화된 현금/운전자본 사정으로 인해 신제품 및 신공정에 대한 투자 계획을 늦출 수밖에 없다. 공급사슬 의사결정에 필요한 정보에 기인하여 의사 결정을 내렸음에도 불구하고 기업의 운영관리는 비효율적이게 되었다.

또다른 기업은 글로벌 공급사슬을 구축하였다. 상대적으로 인건비가 저렴한 국가에 생산 공장을 세우고, 현지업체로부터 간단한 부품, 일부 원재료를 공급받았다. 이러한 현지 기업들과의 거래는 현지 통화로 결제하였다. 이 기업의 제품은 다양한 국가에서 호평을 받았다. 여러 국가에서 널리 판매되며 다양한 통화로 결제되었다. 이 기업 역시 기존 공급사슬관리에서 요구하는 정보를 충실히 분석하여 의사결정을 내렸다. 하지만 이 기업은 환율 변동에 따라 기업의 수익과 비용이 큰 폭으로 변화한다는 사실을 깨달았다. 이같은 환율 변동에 대비한 의사결정 메뉴얼은 기존 공급사슬 관리에는 존재하지 않았다.

이같은 사례들은 기존 정보 공급사슬관리의 최적화 실패 가능성을 시사하고 있다. 정보 공급사슬관리가 실패하는 원인 중 하나는 기존 공급사슬관리가 '돈' 혹은 '금융'이라는 요소에 대해 충분히 고려하지 않기 때문이다. 첫번째 사례에서는 기업의 현금 흐름, 혹은 운전자본흐름이라는 요소가 공급사슬 의사결정에 반영되지 않았으며, 두번째 사례에서는 환율변동, 혹은 환 리스크라는 요소가 의사결정에 반영되지 않고 있다.

이에 금융공급사슬관리가 태동하였다. 기업들은 정보 공급사슬관리에서는 크게 고려되지 않았던, 금융 혹은 돈·운전자본 등의 요소를 공급사슬 의사결정에 반드시 고려해야 한다는 사실을 깨달았다. 일반적으로 공급사슬에서 돈의 흐름은 실제적인 재화의 흐름과 반대 방향으로 일어나기 때문에 금융공급사슬관리는 2가지 흐름을 모두 고려해야 한다. 뿐만 아니라 금융 분야에서 사용되는 다양한 현금관리, 파이낸싱 기법을 활용하여 공급사슬의 효율성을 개선시켜야 한다. 이에 금융 공급사슬관리를 이해하기 위해서는 공급사슬과 금융, 두 분야 모두에 대한 지식을 요구한다.

그림 1은 유명 컨설팅 회사인 액센추어(Accenture)에서 발표한 공급사슬관리의 변화 모습이다. 2000년대 이후 Finance Phase라 불리는 금융공급사슬관리의 시대에 접어들었음을 알 수 있다.

<b>Finance Phase</b>	<b>2000 - Onwards</b>	Define optimal financial structures (profits, tax offsets, trade free zones, etc.) and align physical assets.
<b>Information Phase</b>	<b>1980/90s</b>	Implement advanced planning systems to optimize planning, decision making and collaboration
<b>Physics Phase</b>	<b>Pre - 1980</b>	Optimize physical nodes type, location and internal operations to minimize production costs and inefficiencies.

〈그림 1〉 공급사슬관리의 발전, reference: The Rise of SCM Quants

### III. 금융공급사슬관리(Financial Supply Chain Management)

금융공급사슬관리에 대한 관심은 현장 기업들을 중심으로 커지고 있다. 이같은 요구에 부응하여 컨설팅 회사 및 연구 기관들이 주체가 되어 금융공급사슬에 대한 연구가 점차 활발해지고 있다. 액센추어(Accenture), 딜로이트(Deloitte) 등의 컨설팅 기관을 비롯하여 비엔피 파리바스(BNP Paribas)와 같은 세계 유수의 금융기관에서도 금융공급사슬에 관심을 보이고 있다. 인더스트리위크(IndustryWeek)나 하버드비즈니스리뷰(Harvard Business Review)에도 금융공급사슬관리 혹은 공급사슬금융과 관련된 글들이 게재되고 있다.

하지만 이같은 연구에도 불구하고 금융공급사슬관리가 무엇인지에 대해 모든 이들이 동의하는 일관된 정의는 아직 부재하다. 어떤 전문가들은 기업들의 파이낸싱 방안 중 하나인 공급사슬금융(Supply Chain Finance)에 한정하여 금융공급사슬관리를 정의한다. 공급사슬금융은 기업의 운전자본, 혹은 현금 흐름을 개선시키기 위해 사용할 수 있는 팩토링, 역팩토링 등의 방안을 의미하는데, 사실 공급사슬금융은 금융공급사슬관리의 주요 실행 이슈라고 보는 것이 타당한 듯 싶다. 어떤 이들은 실질적 재화의 이동과 반대 방향으로 발생하는 돈의 흐름에 초점을 맞춘 공급사슬 흐름도를 금융공급사슬이라고 부르며, 금융공급사슬에서 발생하는 주요 사건들을 관리하는 것을 금융공급사슬관리라 정의하였다. 이같은 정의는 공급사슬 내 현금의 흐름에만 초점을 맞추게 되어 효율적인 공급사슬관리에 필요한 금융 기법들을 논의에서 배제시키게 된다.

금융공급사슬관리를 정의한 몇몇 주요 선행 연구들을 정리하면 다음과 같다.

- Blackman 외 2인: 금융공급사슬이란 조직과 금융기관과의 네트워크망을 의미한다. 이들은 공동된 시스템을 통해 정보를 공유하며 상호간에 합의한 금융 프로세스를 통해 돈을 교환하는데, 금융공급사슬은 이러한 활동의 효율성을 높여준다. 금융공급사슬관리의 목적은 공급사슬 내 교환되는 제품과 서비스의 질을 향상시키는 것이다.
- Accenture: 금융공급사슬관리란 기존 공급사슬관리를 확장하는 3세대 공급사슬관리이다. 금융 주요 분야와 금융리스크 관리를 기존 공급사슬관리에 결합시킨다.
- Aberdeen Group: 금융공급사슬관리는 거래 파트너 사이에서 발생하는 제품과 서비스의 교환, 주문 및 송장 발송, 각종 결제와 이를 용이하게 하는 행동들을 의미한다.
- Euromoney(리서치 기관): 기존 공급사슬관리는 계획수립, 아웃소싱, 물류, 재고관리에만 초점을 맞추기 때문에 금융 활동은 크게 고려되지 않았다. 금융공급사슬관리는 이를 보완한 것으로 IT 기술의 발전으로 인해 가능해졌다. 금융공급사슬관리는 기존 기업들의 가치사슬(value chain)을 확장시켜 다양한 지역에 분포되어 있는 공급사슬을 효율적으로 관리할 수 있게 해준다. 뿐만 아니라 공급사슬의 가치성을 향상시킨다.

필자는 이같은 선행 연구들과 금융에 대한 기업들의 니즈를 분석하여 다음과 같이 금융공급사슬 관리를 정의해 보았다. 아래에 제시되는 정의는 공급사슬 내 현금 흐름을 강조하며 새롭게 공급사슬관리에 도입된 금융 기법들을 모두 아우르고 있다.

“금융공급사슬관리란 기존의 공급망 관리를 보완·강화시킬 수 있도록 금융 요소들을 결합시킨 확장된 개념의 공급사슬관리를 의미한다. 공급사슬을 구성하고 있는 개별 주체들에게 필요한 금융적 요인들과 이들이 올바르게 작동하기 위한 기존 공급사슬 객체들의 역할을 포함한다. 기존 공급사슬관리와는 달리 기업의 재무·회계 담당 부서와 거래금융기관까지 공급사슬 구조 객체에 포함하며, 공급사슬을 구성하는 객체들간의 재화 및 현금 이동이 주요 이슈로 다루어진다. 단순히 거래에 따른 돈의 흐름 외에도 파이낸싱, 거래 대상의 신용 평가, 위기 관리 등 다양한 목적의 금융 활동을 의사결정에 포함시킨다.”

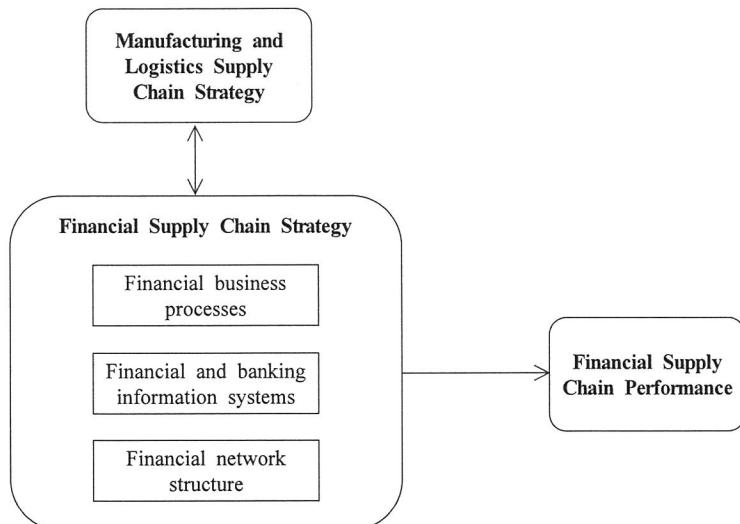
과연 금융공급사슬관리는 기업 운영에 어떠한 이득을 가져올까? 운전자본 및 현금 흐름을 관리하여 재무제표에서는 수익을 내지만 현금 유동성이 부족하여 도산하는 기업들을 개선시킬 것이다. 그동안 중점적으로 관리해오던 공급사슬 비용 최소화를 실질적인 현금 흐름까지 고려하여 재산출 할 것이다. 환 리스크, 규제 리스크 등 글로벌 공급사슬을 효과적으로 관리하지 못해 수익성이 저해된 기업들을 개선시킬 것이다. 공급사슬에 존재하는 파트너의 범위를 거래 금융기관, 투자자까지 확장시키고 이들과의 파트너십 유지를 위한 팁을 제공할 것이다. 무엇보다 ‘돈’을 중시하는 기업

문화를 정착시켜 기업이 망하지 않고 오랜시간 사업을 계속할 수 있도록 도와줄 것이다.

한 가지 주의해야 할 것은 금융공급사슬관리가 기존의 공급사슬관리를 부정하는 것이 아니란 점이다. 물리적 재화에만 초점을 맞추던 공급사슬관리가 정보 공급사슬관리의 대두로 인해 퇴화된 것이 아니다. 물리적 공급사슬관리는 의사결정에 필요한 '정보'를 적시에 고려함으로써 최적화 등 의사결정의 질을 향상시켰다. 정보 공급사슬관리는 물리적 공급사슬관리를 부정하지 않고, 융합하여 강화시켰다. 금융공급사슬과 정보공급사슬의 관계도 마찬가지이다. 금융공급사슬관리는 기존 공급사슬관리의 주요 이슈, 기법들을 그대로 승계한다. 단지 돈의 흐름과 금융적 요소까지 같이 고려함으로써, 관리할 실행 이슈와 정보량을 증가시키고 이로 인해 최적화 의사결정의 질을 향상시킨다.

#### IV. 금융공급사슬 분석을 위한 프레임워크

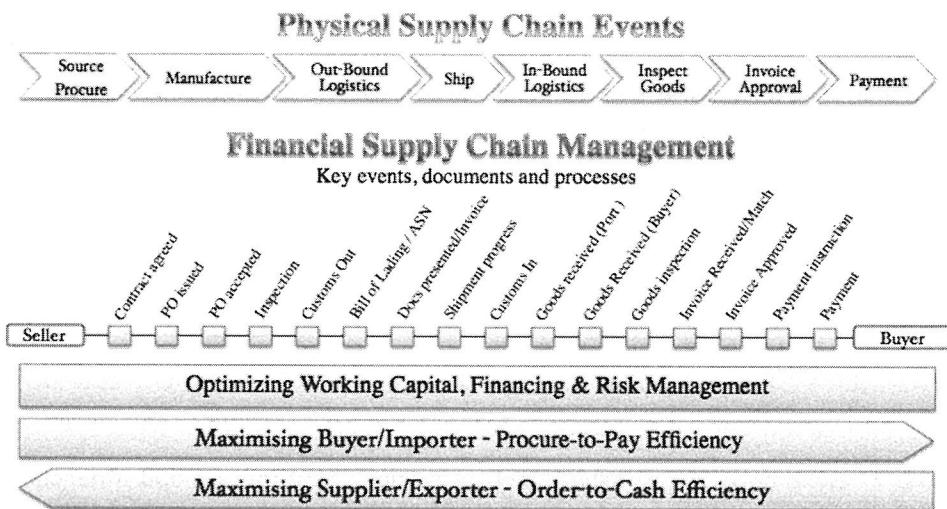
경영학에 어떤 새로운 패러다임이 등장하였을 때 이를 분석하기 위한 기초적인 분석 프레임워크를 작성하는 것은 무척 중요하다. 새로운 패러다임을 이해할 수 있는 주요 프레임워크가 존재하여야만 향후 연구에 대한 방향을 설정할 수 있고, 세부적인 연구 주제도 선정할 수 있기 때문이다. 하지만 금융공급사슬관리에 대한 관심은 비교적 최근에 시작되었기 때문에 이를 분석하기 위한 프레임워크 역시 부족한 상황이다.



〈그림 2〉 금융공급사슬 연구 프레임워크 예시, reference: Motorola's global financial supply chain Strategy

Blackman 외 2인의 연구에서는 금융공급사슬관리를 분석하기 위한 연구 프레임워크를 그림 2와 같이 제시하였다. 이 연구 프레임워크에서는 금융 기법과 결합한 비즈니스 프로세스(financial business processes), 금융 정보 시스템(financial and banking information systems), 금융 네트워킹(financial network structure)의 3가지를 금융공급사슬관리를 위한 핵심구성요소로 판단했다. 이같은 금융공급사슬 운영 전략은 기존 생산·유통 공급사슬 운영 전략과 상호작용(interaction)이 있으며, 이를 통해 금융공급사슬의 성과를 이끌어낸다고 판단하였다. 금융공급사슬 도입으로 인해 새롭게 필요한 구성요소 및 기존 공급사슬과의 시너지 효과까지 고려한 연구 프레임워크로 판단된다.

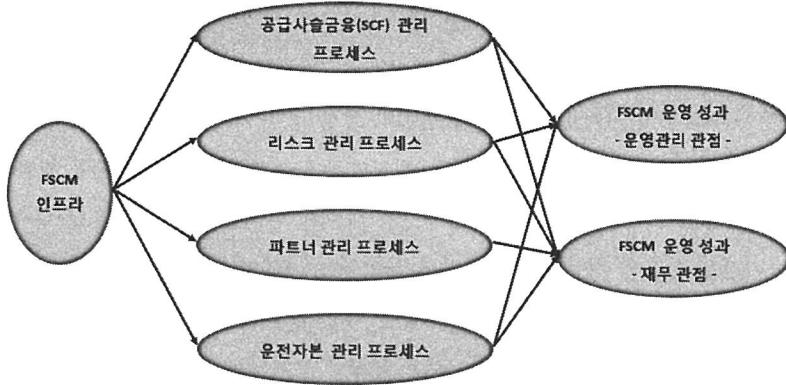
글로벌 금융 리서치 기관인 CTMfile(The Cash Treasury Management File)에서는 그림 3과 같은 금융공급사슬 흐름도를 제시하였다. 이 그림에서는 2종류의 공급사슬이 제시되고 있다. 물리적 공급사슬에서는 원자재 및 부품을 구매하여 제품생산, 선적·유통을 통하여 판매되는 과정이 제시되었으며, 금융공급사슬에서는 공급자로부터 제조업자, 구매자에 이르는 과정에서 돈의 흐름을 발생하는 주요 이벤트 및 프로세스들이 매우 구체적으로 제시되었다. 이같은 이벤트·프로세스들은 과거 물리적 공급사슬에서는 중요하게 고려되지 않았지만 현금 흐름과 밀접한 관련이 있는 사건들이다. 금융공급사슬의 주요 사건들에 더하여 금융공급사슬의 4가지 주요 서비스가 제시되었다. 4가지 주요 서비스는 거래 위험 관리(Trade Risk Mitigation), 공급사슬 파이낸싱(Trade/Supply Chain Financing), 거래 프로세스 관리(Trade Transaction Processing & Management)와 공급사슬 플랫폼 및 네트워크 구축(Trade/Supply Chain Platform & Networks)이다.



〈그림 3〉 금융공급사슬 연구 프레임워크 예시, reference: CTMfile 웹사이트

필자는 다양한 선행 문헌들을 종합하여 그림 4와 같은 금융공급사슬관리 분석 프레임워크를 제시한다. 이 프레임워크는 다음과 같은 가정을 내포한다.

- 금융공급사슬의 성공적 운영을 위해서는 인프라가 구축되어야 한다.
- 금융공급사슬에는 공급사슬금융 관리 프로세스, 리스크 관리 프로세스, 파트너 관리 프로세스, 운전자본 관리 프로세스라는 4가지 핵심 프로세스가 존재한다.
- 금융공급사슬관리를 위한 인프라가 성공적으로 구축되면 4대 핵심 프로세스는 개선된다.
- 4대 핵심 프로세스가 개선되면 운영관리 관점과 재무 관점에서 기업 성과가 향상된다.



〈그림 4〉 금융공급사슬 분석 프레임워크

필자는 이러한 분석 프레임워크를 바탕으로 향후 금융공급사슬관리에 대한 연구가 활발히 진행될 것으로 기대한다. 각각의 주요 프로세스들이 금융공급사슬관리의 성과에 미치는 영향에 대해서 연구가 가능하며 주요 프로세스간의 관계에 대해서도 탐구할 가치가 있다. 시스템이 금융공급사슬 관리가 원활히 작동하기 위한 백그라운드로 기능하기 위한 방안에 대해서도 연구가 필요하다. 각각의 프로세스에 대한 하위 세부 프로세스를 분석하는 일도 충분히 의미있으며, 각각의 세부 프로세스가 가지고 있는 최적화 문제에 대해서도 연구할 가치가 있다.

## V. 금융공급사슬관리 주요 실행 이슈

금융공급사슬 프레임워크를 바탕으로 이를 좀더 심도있게 분석하기 위해 주요 실행 이슈들을 찾았습니다. 금융공급사슬관리가 아직까지 완성된 개념이 아니기에 바텀업(bottom up) 방식을 통해 주요 실행 이슈를 분석해 보았다. 즉, 금융 기법들을 적극적으로 공급사슬관리에 활용하는 기업들의 사례와 현금 유동성 문제를 겪고 이를 개선시킨 기업들의 사례를 참고하여 주요 실행 이슈를 규명하였다.

모토로라(Motorola)는 금융공급사슬관리의 발전에 선도적 역할을 한 기업이다. 2000년 중반 까지 레이저(RAZR), 스타텍(StarTAC) 등 선종적인 인기를 끈 모바일 폰을 연달아 개발한 모토로라는 글로벌 휴대폰 시장 점유율 2위로 올라서게 된다. 당시 모토로라의 핸드폰은 세계 각국에서 팔리고 있었으며, 다양한 국가에 위치한 브랜치에서는 현지업체와의 거래가 무척이나 빈번했다. 모토로라로 하여금 금융공급사슬관리에 관심을 기울이게 한 첫번째 이유는 빈번한 해외통화 거래였다. 잦은 해외통화 거래로 인해 환율 변동이 심한 경우, 제품을 판매한 가격과 실제 결제가 이루어진 가격 사이에 큰 차이가 발생하였다. 현지업체에 지불하는 금액도 환율 변화가 발생하면서 큰 폭으로 변동했기 때문에 모토로라는 만약을 대비한 현금을 사내에 보유할 수 밖에 없었다. 모토로라는 같은 상황을 개선하고자 다양한 해외통화 거래가 한 부서에서 처리되도록 하였다. 집중화된 넷팅(centralized netting)이라고 불린 이 방식을 통해 모토로라는 자신이 노출되었던 환 리스크를 상당 부분 해지할 수 있었다. 같은 통화로 결제되는 금액을 넷팅시켜 순 노출액만을 거래함으로써 모토로라가 환전해야 하는 해외 통화의 절대량을 대폭 감소시켰다.

넷팅 시스템의 성공으로 인해 모토로라는 금융공급사슬관리에 좀더 많은 관심을 기울이게 되었다. 넷팅 시스템을 아웃소싱하고 ERP 시스템을 정비하여 양질의 데이터를 금융공급사슬관리에 공급하는 등 인프라 구축에 박차를 가하였다. 기업의 모든 금융/재무 관련 업무가 하나의 집중화된 부서에서 처리되도록 하여 의사 결정의 효율성을 높혔다. 기업의 결제 시스템과 생산관리 시스템을 같은 장소에 배치시켜 금융공급사슬의 정보처리 효율성을 향상시켰다.

세계 최대의 소비재 기업인 P&G는 공급사슬금융을 적극적으로 활용하는 기업이다. P&G가 보유한 유명 브랜드는 다우니, 위스퍼, 질레트, 거버, 펜틴 등 무척이나 많다. P&G는 소비재를 생산하는 제조업체이기 때문에 수많은 공급업자들과 계약을 맺고 있다. P&G는 2013년 이들에게 지불해야 하는 외상매입채권의 지불 유예 기간을 30일 연장한다고 발표하였다. 동시에 공급업자들이 이용할 수 있는 공급사슬금융 프로그램을 적극적으로 도입하였다. P&G 소개 자료에 따르면, 공급사슬금융 프로그램은 다음과 같은 순서로 진행된다. 공급업자는 청구서를 기준대로 P&G로

발송한다. P&G는 청구서에 대한 검토를 진행하고, 검토가 완료되면 청구서 지급지시서(payment instruction)를 공급사슬금융 주관 은행과 공급업자로 발송하게 된다. 공급업자에게는 현금화하기 원하는 날짜에 따라 상이한 할인률의 지급 옵션이 제시된다. 공급업자는 현금화하기 원하는 날짜를 선택하고, 주관 은행에서는 선택된 날짜에 해당 금액을 송금한다. 원래 P&G가 약속했던 지급 만기일에는 P&G로부터 은행으로의 송금이 이루어진다.

공급사슬금융 프로그램을 이용하여 P&G 거래업체들은 현금 유동성을 크게 개선시킬 수 있었다. 뿐만 아니라 P&G 공급사슬금융 서비스에서는 P&G의 신용도에 근거한 이자율, 즉 선지급에 대한 할인률이 계산되었기 때문에, 거래업체들은 은행으로부터 파이낸싱 서비스를 이용하는 것보다 비용을 절약할 수 있었다.

P&G가 이용하는 공급사슬금융은 사실 역팩토링(Reverse Factoring)이라고 불리는 공급사슬금융의 한 가지 기법이다. 역팩토링은 지멘스(Siemens), 에티하드 항공(Etihad Airways) 등 많은 기업들에 의해 활용되는 기법이다. 역팩토링이 활용되는 형태는 대부분 유사하며, 역팩토링을 제공하기 위해 필요한 IT 플랫폼은 금융기관(대부분 은행) 혹은 펀테크 업체들에 의해 제공된다.

사우스웨스트 항공(Southwest Airlines)이나 루프트한자 항공(Deutsche Lufthansa AG)은 옵션 상품을 통해 항공유 상승에 대한 리스크 해지를 수행하여 손실을 최소화했다. 이러한 기법은 오늘날에는 무척 일반적이지만 2000년대 후반에는 다소 생소하였다. 사우스웨스트 항공이나 루프트한자 항공은 일찍부터 항공유에 대한 해지를 실시하였다. 2000년 후반에는 에너지 파동으로 인해 항공유 가격이 크게 상승하였다. 금융 상품을 통한 해지를 수행하지 않았던 대다수 항공사들은 현물 시장에서 비싼 가격으로 항공유를 구매해야만 했다. 이에 비해 사우스웨스트 항공이나 루프트한자 항공은 저렴한 가격으로 항공유를 구매할 수 있는 콜옵션을 구매하였고 큰 폭의 비용을 절감할 수 있었다. 이들의 성공 이후에 원자재를 구매하여 제품을 제조하는 기업들에게 해지 전략은 활발히 사용되고 있다.

최근 국내 금융기관들은 관계형 금융(relationship banking)에 힘을 기울이고 있다. 우리은행, 기업은행, KEB하나은행 등의 국내 대형 은행들은 자사와 거래하는 기업들과 장기적 파트너십을 구축하기 위해 다양한 노력을 기울인다. 무료로 산업동향 및 경제전망 등 유용한 정보를 제공하고, 커뮤니티를 구성하여 멤버로 등록한 기업들에게 비상 상황에서의 자금 지원, 각종 은행 행사 초청 및 수수료 면제 등의 서비스를 제공하고 있다. 이같은 금융기관들의 관계 관리 노력으로부터 기업들이 적절한 금융기관 파트너를 고르고 장기적 파트너십 구축을 위한 판단 기준을 짐작해 볼 수 있다.

본 연구에서 정의한 금융공급사슬관리를 완벽하게 구현한 기업 사례는 찾기 힘들지만, 금융 기

법/상품 등을 기업운영에 결합한 사례는 쉽게 찾을 수 있다. 이같은 사례를 바탕으로 필자는 금융공급사슬관리의 주요 실행 이슈를 다음과 같이 규명하였다. 물론 아래에서 언급한 이슈 외에도 추가적인 이슈가 존재할 수 있다. 하지만 이같은 7개 이슈가 금융공급사슬에서 발생하는 가장 기초적인 이슈이며, 추가적 이슈는 기초적 이슈와의 연장선상에서 분석 가능하다고 판단된다.

- (1) 금융공급사슬관리를 위한 인적자원, 조직, IT 인프라 구축
- (2) 기업운영을 위협하는 리스크 규명과 대응방안 수립, 전사적 리스크 관리 체계 구축
- (3) 기업에 필요한 자금을 적시에 조달하기 위한 공급사슬금융의 효과적 활용
- (4) 거래금융기관 선정과 관계 유지, 장기적 파트너십 구축
- (5) 공급자·구매자 선정과 관계 유지에 있어서의 재무정보 활용
- (6) 운전자본 최적화를 위한 재고관리 및 현금관리
- (7) 금융공급사슬에 대한 평가체계 구축

각각의 이슈들은 개별적으로 심도있게 연구해볼 가치가 있다. 이같은 이슈들은 기존의 공급사슬 관리에서는 고려되지 않았거나, 고려되더라도 중요도가 낮았다. 예를 들어 최적의 공급자·구매자 선정 및 관계 유지를 위한 기준들은 꾸준히 논의되었지만 거래 상대방의 재무건전성, 신용 등급 등을 강조하는 문헌은 상대적으로 부족했다. 재고관리에 있어서도 최소한의 고객 만족도를 유지하며 비용 최소화를 달성하는 재고수준의 산출에만 대부분 관심을 기울였을 뿐, 운전자본 관점에서의 재고관리 분석은 시도가 미흡했다. 금융공급사슬관리의 주요 실행 이슈들은 기존 공급사슬관리에서 미처 고려하지 못했던 요인들까지 고려하여 최적화 의사결정을 내려야 함을 보여주고 있다.

## VI. 결 론

지금까지 금융공급사슬관리 정의, 연구 프레임워크 및 주요 실행 이슈에 대해 살펴보았다. 필자는 전통적인 공급사슬관리가 스스로의 약점을 보완하기 위해 금융공급사슬관리로 변화되어 가리라 예측한다. 이미 현장에서 변화는 시작되고 있다. 금융공급사슬관리를 적용하는 기업들의 숫자는 증가하고 있으며, 일부 현장 관리자들과 경영전략 컨설턴트들은 금융공급사슬에 대한 상당한 관심을 보이고 있다.

하지만 여전히 금융공급사슬관리에 대한 전체적인 관심도는 매우 저조한 상황이다. 2013년 딜로이트(Deloitte)는 금융공급사슬의 일반화에 대한 연구를 진행하였다. 대다수의 기업들이 금융

공급사슬관리의 중요성이나 효과에 대해 들어보지 못했다고 대답했다. 미미한 관심도의 이유를 묻는 질문에는 투자 효과가 불분명하고, 금융공급사슬관리가 무척 복잡하기 느껴지기 때문이라고 대답하였다.

금융공급사슬관리의 효용성과 발전 가능성에도 불구하고 아직 널리 알려지지 않은 이유는 도입 효과에 대한 연구가 미진하고, 금융공급사슬관리에 대한 소개가 기업들에게 이루어지지 않았기 때문이다. 검증되지 않은 기업 전략에 대해 경영자들이 관심을 가질 이유도, 이들을 설득하기 위해 제시할 객관적 근거도 부족했기 때문이다. 아직 국내 기업을 대상으로 금융공급사슬관리에 대한 인식을 조사한 연구 결과는 없지만 동일한 이유로 금융공급사슬 도입이 지연되고 있다고 판단된다. 만약 금융공급사슬관리의 효용성에 대한 충분한 검증이 이루어진다면 많은 기업들이 차세대 운영전략으로 금융공급사슬관리 도입을 진지하게 고려할 것이라 생각한다.

우리 연구는 금융공급사슬관리에 대한 향후 연구를 진행하기 위한 밑거름을 제공한다. 본 연구에서 제공하는 금융공급사슬관리에 대한 정의와, 연구 프레임워크, 세부 이슈들을 가지고 금융공급사슬관리 효과를 분석하기 위한 연구가 계속 진행되기를 바래본다.

## 참 고 문 헌

1. Designing & Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies & Case Studies, David Simchi-Levi 외 2인, McGraw-Hill Education
2. Financial Supply Chain Management, Hans Honig 외 3인, Deloitte, 2013.03
3. Managing the Financial Supply Chain, Dave Blanchard, IndustryWeek, 2013.04
4. Motorola's global financial supply chain Strategy, Ian D. Blackman 외 2인, Supply Chain Management: An International Journal, 18/2(2013), pp 132-147
5. Principles of Supply Chain Management: A Balanced approach 2<sup>nd</sup> Edition, Joel D. Wisner 외 2인, CENGAGE Learning
6. Southwest Airlines gains advantage by hedging on long-term oil contracts, JEFF BAILEY, The New York Times, 2007.11
7. Sponsored statement: Deutsche Bank - Technology drives the spread of financial supply chain management, Euromoney, Vol. 41 Issue 503, 2011.03
8. Supply-chain finance: The emergence of a new competitive landscape, Ganaka Herath, McKinsey, 2015.10

9. Supply Chain Finance at Procter & Gamble, Benjamin C. Esty 외 2인, Harvard Business School, 2016.11
10. The Rise of SCM Quants, Carlos Alvarenga, Accenture, 2011
11. 물리적 재화 → 정보 → 금융' SCM의 패러다임이 바뀐다., 김수욱 · 정성우 Dong-A Business Review(DBR) Issue 2, 2017.10
12. 물류 및 공급사슬관리의 전략적 이해, 김재일 외 3인, ㈜박영사