

■ 총공급망 관리의 가상 통합: 자동차 산업

- 총공급망 관리(SCM: Supply Chain Management)의 가상 통합
 - (개념) 정보 통신 기술을 기반으로 네트워크를 구축하여 완성품 제조업체와 부품 공급업체가 비용 절감, 제품 개발 기간 단축, 고객 만족도 제고, 지식의 공유 등과 같은 공동의 목적을 달성하기 위해 파트너십 관계를 구축하는 것임
 - 1996년 미국 자동차 산업은 ANX(Automotive Network Exchange)라는 산업 내 네트워크를 구축하여 SCM의 가상 통합을 실현하고 있음
- SCM의 가상 통합이 주는 효과
 - 첫째, 제조업체는 계열 부품 사업을 독립시킴으로써 고정비를 삭감할 수 있음
 - 둘째, 장기적이고 안정적이며 다양한 최적의 부품 공급망을 구축함으로써 품질 향상, 지속적인 비용 절감, 정확한 납기 준수 등을 확보할 수 있음
 - 셋째, 부품 공급업체는 특정 제조업체로부터 부품 사업을 독립함으로써 다른 계열 업체들로부터도 각종 기술을 이전받을 수 있게 됨
- 시사점
 - 현재 국내 자동차 산업은 국내 기업간 합병, 퇴출, 외국 기업에 의한 인수 가능성, 시장의 완전 개방과 같은 구조적 변혁기에 직면해 있음
 - 이러한 환경 변화에 대처하는 한 방법으로서, 경쟁력 있는 부품 공급업체의 육성과 자동차 산업 내에서의 효율적 분업 관계를 가능케 하는 SCM의 가상 통합 전략을 고려해 볼 수 있음

총공급망 관리의 가상 통합: 자동차 산업

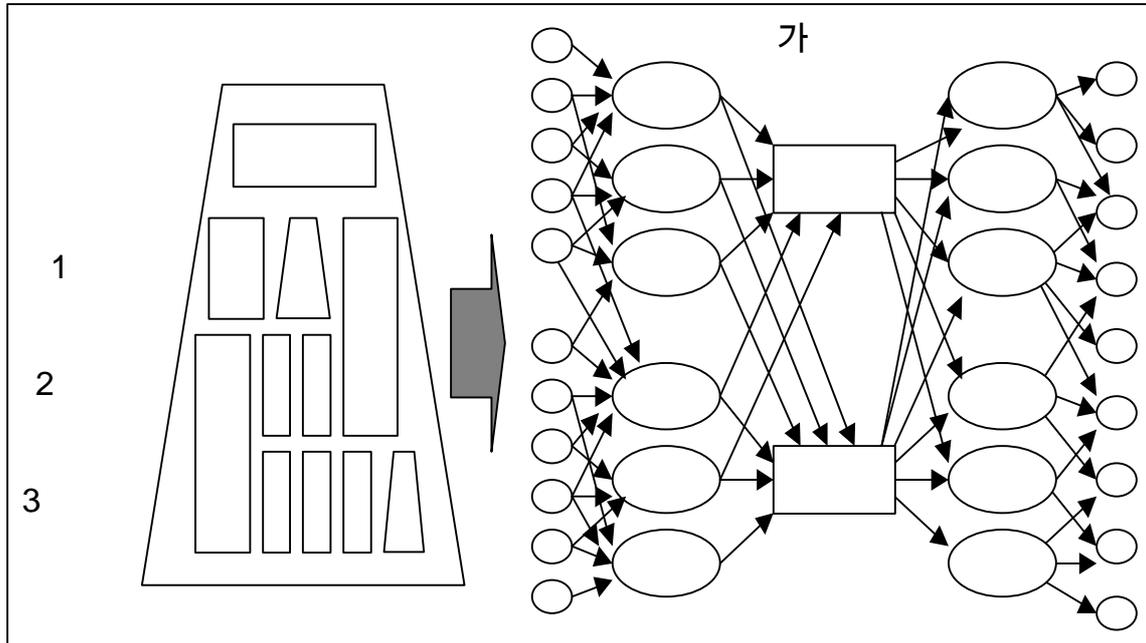
□ 문제 제기

- 총공급망 관리(SCM: Supply Chain Management)는 단순히 비용을 절감하기 위한 방안이 아닌 새로운 가치를 창출하는 경쟁력의 원천으로 인식되고 있음
 - 최근 컴퓨터, 자동차, 항공기 등의 산업에서는 제품 개발 기간 단축, 고객 만족도 제고, 지식의 공유 등을 위해 가상 공간에서 제조업체와 공급업체를 연결하여 조직체를 구축하는 가상 통합(virtual integration)이 활발하게 진행되고 있음
- 특히, 미국, 유럽, 일본 등 선진국 자동차 산업에서는 굼직굼직한 합병과 그 후의 부품 사업 분리가 이루어지면 가상 통합이 본격화되고 있음
 - 그러나 국내 자동차 산업의 경우 아직까지 SCM의 가상 통합에 대한 이해와 이를 실현하기 위한 적극적인 노력이 부족한 실정임

□ SCM의 가상 통합이란?

- SCM의 가상 통합은 정보 통신 기술을 기반으로 네트워크를 구축하여 제조업체와 공급업체가 비용 절감, 제품 개발 기간 단축, 고객 만족도 제고, 지식의 공유 등과 같은 공동의 목적을 달성하기 위해 파트너십 관계를 구축하는 것임
 - 즉, 고객의 고객(customer's customer)에서부터 공급자의 공급자(supplier's supplier)에 이르기까지 필요한 기능을 최적의 구조로 통합하여 마치 하나의 기업처럼 움직이는 가상의 조직체를 의미함
 - 이러한 가상의 조직체하에서는 제조업체와 공급업체가 상호 대등한 위치에서 상호 협력하기 때문에 신뢰를 바탕으로 한 파트너십 관계가 구축될 수 있음
- 그림에서도 나타난 것과 같이 가상 통합의 공급업체들은 독자적으로 사업을 수행하며, 네트워크를 통해 여러 제조업체에 필요한 부품을 공급함
 - 그러나 수직적 통합은 폐쇄적인 구조 아래 제조업체의 통제를 받으면서 각각 역할 분담에 따라 부품을 공급하며, 자립 경쟁력이 약한 것이 일반적임

< 수직적 통합과 가상 통합 >



- SCM의 가상 통합은 무엇보다 정보 통신 기술의 발달로 가능해짐
 - 인터넷의 등장과 발달로 인해 수많은 정보에 쉽고 빠르게 접근할 수 있게 되었으며, 제조업체와 공급업체가 상호 가지고 있는 정보, 지식, 노하우 등을 공유할 수 있는 인프라가 갖추어지게 됨
 - 최근에는 인터넷을 돌아다니며 필요한 정보와 지식을 자동적으로 찾아주는 지능형 에이전트 소프트웨어(intelligent agent software)가 등장함
 - 이 소프트웨어를 이용하여 제조업체와 공급업체는 변화에 유연하게 대응하고 고객의 요구에 신속하게 대응할 수 있음

□ SCM 가상 통합의 효과

- 첫째, 제조업체는 계열 관계에 있던 부품 사업을 독립시킴으로써 고정비를 삭감하고, 각종 부품업체들로부터 부품을 공급받아 고객의 욕구 변화에 민첩하고 유연하게 대응할 수 있음
- 둘째, 장기적이고 안정적인 최적의 부품 공급망을 구축함으로써 품질 향상, 지속적인 비용 절감, 정확한 납기 등을 확보할 수 있음

- 셋째, 부품 공급업체는 초기 제조업체로부터 부품 사업을 독립하면서 다른 제조업체들로부터도 각종 기술을 이전받을 수 있게 됨
- 넷째, 부품업체는 기존의 제조업체와의 종속적인 관계에서 탈피하여 제조업체와 대등한 사업 관계를 구축·유지할 수 있음

□ 미국 자동차 산업의 가상 통합

- 최근 미국의 자동차 산업은 대형 M&A와 부품 공급업체의 재편성을 통해 SCM의 가상 통합을 가속화하고 있음
 - 1984년 비영리 단체인 AIAG(Automotive Industry Action Group)는 산업 표준 EDI를 작성하였으며, 이를 근거로 미국의 부품 공급업체들은 모든 자동차 제조업체에 통용될 수 있는 동일한 정보 포맷을 사용할 수 있게 됨
 - 1996년에는 ANX(Automotive Network Exchange)를 구축하여 제조업체와 공급업체가 인터넷을 기반으로 거래를 할 수 있는 공통 인프라스트럭처를 공급함
- ANX를 통해 미국의 자동차 산업은 강력한 네트워크를 구축하여 SCM의 가상 통합을 실현하고 있음

□ 시사점

- SCM의 가상 통합은 기업 수준에서의 경쟁력 강화를 넘어서 산업 전체의 경쟁력을 강화하는 방안이라고 볼 수 있음
- 현재 국내 자동차 산업은 국내 기업간 합병, 퇴출, 외국 기업에 의한 인수 가능성, 시장의 완전 개방과 같은 구조적 변혁기에 직면해 있음
 - 이러한 환경 변화에 대처하는 한 방법으로서, 경쟁력 있는 부품 공급업체의 육성과 자동차 산업 내에서의 효율적 분업 관계를 가능케 하는 SCM의 가상 통합 전략을 고려해 볼 수 있음

■ 윤운락 주임연구원 wryoon@hri.co.kr ☎724-4106