

공급망 금융의 진화

Alexander R. Malaket, OPUS Advisory Services International, Inc., 사장

- 무역 금융 제공업체들이 공급망 금융 관련 솔루션들을 진화시키고 있다.
- 공급망 금융 모델들은 운영에 투입된 시점부터 꾸준히 진화해 왔다.
- 글로벌 금융 위기 하에서 위험 완화에 대한 중요성이 더해가고 있다.
- 공급망 금융의 진화는 보완적인 방법의 개발 등을 포함하여 금융과 조달(운영) 간의 연계 강화를 요구할 것이다.

무역 금융은 국제 상업의 엔진에 대한 유효한 역할을 한다. 이러한 현실은 2008년 말 이후 전세계를 강타한 후 지금까지도 모든 이들의 최우선 관심사가 되고 있는 금융 위기를 통해서 분명하게 드러났다. 무역 금융업은 오래 된 산업으로서 이미 좋은 상품, 프로세스, 비즈니스 솔루션들이 많이 나와 있다. 이런 솔루션들은 모든 시장에서, 또한 지난 수백 년 동안의 다양한 경기 상황 속에서도 놀라운 탄력성을 보여주었다. 그러나 무역 금융도 나름의 문제와 과제들을 안고 있는 것이 사실이다. 그 중 일부는 무역 금융 산업 자체가 야기한 문제들이다.

그 중 하나는 무역 관련 문서들마다 불일치 사항이 매우 많다는 것이다. 때로는 문서기반 신용장(LC) 거래에서 결제용으로 제시되는 문서의 4분의 3 이상에서 불일치 내용이 있다는 추산도 있다. 이러한 불일치 비율은 지금은

문서 템플릿과 기술 사용이 증가해 어느 정도 줄어들기는 했지만 무역 금융의 핵심 상품인 문서기반 LC의 위험 완화 요소들을 무효화하는 경향이 있다. 또한 이런 오래 된 불일치 문제는 무역 금융의 가치 제안을 크게 희석시키며 문서 신용장 사용에 대한 거부감을 확산시키는데 기여하고 있다.

두 번째는 무역 금융가들이 제공하는 상품과 솔루션들의 일반상품화(commoditisation)와 관련된 것이다. 무역 금융 산업은 귀중한(논란의 여지는 있지만 ‘필수적인’) 서비스를 일반 상품으로 전략하도록 허용해왔다. 결과적으로 거래/무역 상품 및 그 구조와 무역 금융 자문 부문에서 무역 금융의 가치를 밀도는 가격이 형성되는 것이다. 위험 완화에서 자금조달, 결제 촉진, 자세하면서도 거의 실시간으로 제공되는 정보까지 무역 금융의 솔루션 제공과 유효성에 요구되는 고도의 전문성에도 불구하고 무역 금융 서비스가 하나의 상품(commodity)이 되어 버렸다. 이는 업계가 무역 금융이 제공하는 가치에 대해 효과적으로 홍보하지 못했기 때문이다.

이러한 요인들은 글로벌 소싱 패턴의 변화, 소규모 공급업체에 대한 대형 구매자들의 협상력 증가 등 여타 요인들과 더불어 무역 금융가들이 풀어야 할 필수 과제를 만들어냈다. 전통적인 서비스 제공업체들(대부분 금융 서비스 업체들)이 무역 금융 방정식에서 제외되도록 만든 시장 상황 하에서 혁신을 달성해야 할 필요가 있음이 바로 그것이다. 수입업체와 수출업체들이 보다 비용효과가 높고

효율적인 솔루션으로 무역 금융의 요구를 해결하고자 하는 상황에서 전통적인 서비스 업체들은 진화를 도모하지 못하면 업계를 떠나야 할 것이다.

공급망 금융 계약 맺기

초기에는 다소 멈칫거리기도 했고 특정한 무역 금융 업체들이 제공하는 보다 대담하고 혁신적인 이니셔티브들에 대해 주저하기도 했지만 무역 금융 업계는 무역 금융 가치 제안의 다음 진화 단계로서 공급망 금융에 안착한 것으로 보인다.

전세계의 수출업체와 수입업체들이 전통적인 무역 금융 조건에서 오픈 어카운트 기반 결제 상품으로 옮겨간 가운데 돈의 흐름과 상품 및 서비스의 물리적인 흐름이 일치할 것이라는 생각도 지난 20여 년 간 점진적으로 변화해 지금은 일류 무역 금융 제공업체들 중 상당수가 이에 대해 진지하게 몰두하게 되었다.

비 은행권 서비스 업체들이 은행들이 지배하는 영역에서 틈새시장을 찾기 시작한 초반부터 이제 ‘주류’ 개념이 된 현재까지 공급망 금융은 속도는 느리지만 많은 진화를 보여왔다.

초반에는 업계가 이 솔루션을 일관성 있게 정의하는데 어려움을 겪었고 상품의 운영가능성, 가격결정, 마케팅 등의 문제들로 씨름했던 적이 있다. 오늘날의 공급망 금융은 지속 가능한 비즈니스 제안으로 발전했다. 업계가 공급망 금융의 장점과 성격에 대해 아직도 많은 논의를 하고는 있지만 가시적인 진보가 눈에 띈다.

기술도 많이 발전해 주요 서비스 업체들은 오픈 어카운트와 공급망 금융 모듈, 기능 등을 개발, 구현하고 실제 구현 및 사용에 들어갔다. 일부 주요 글로벌 서비스 업체들은 자체 개발 공급망 금융 플랫폼의 개발과 전개에 많은 투자를 하기도 했다.

심지어 도입 초기에도 일류 서비스 업체들은 주요 기업들을 공급망 프로그램에 끌어들이는데 별 어려움이 없었다. 공급업체들이 ‘참여시키는 것’은 대부분의 선진 시장에서도 아직까지 어려운 일임에도 불구하고 말이다.

전세계적인 금융 위기는 전통적인 금융 상품으로의 회기 움직임도 일부 야기했다. 이런 전통 상품들이 훨씬 익숙하고 그 프로세스와 관행도 상대적으로 튼튼하며 위험 완화 요소들도 ‘이미 시도하고 실험해 본 것들’이기 때문이다. 문서기반의 LC를 확인하는 것은 전세계의 여러 지역에 무역을 촉진하는데 있어 매우 중요한 부분이다.

이러한 현실에도 불구하고, 또 금융 위기가 한창인 가운데에서도 무역 금융 서비스 업체들은 공급망 금융 상품을 개발함에 있어 지속적인 발전을 도모해 나가고 있다.

이 모든 것들의 이면에는 오픈 어카운트와 공급망 기반의 솔루션들이 진정으로 혁신적인지, 또는 익숙한 은행 여신 상품들을 살짝 재포장한 것에 불과한지를 두고 조용한 논란이 계속되고 있다. 극단적인 일부는 새로운 솔루션과 상품이 필요하다는 개념 자체가 완전 잘못된 것이라고 주장한다. 즉 무역 금융 업체들은 기존의 이미 증명된 상품과 솔루션들의 프로세스와 효율 (그리고 가격 구조) 개선에 힘써야 함이 옳다는 주장이다.

이러한 논란은 그 나름의 장점이 있다. 전통적인 상품들이 갖고 있는 프로세스와 구조는 개선에 따른 장점이 많으며 이제 그러한 개선이 실제로 구현될 수 있도록 기술도 발전되었기 때문에 무역업체들은 결국 전세계 모든 지역, 법률적 전통, 상업적 환경을 뛰어넘어 어디서든지 운영할 수 있는 진화된 비즈니스 모델의 장점을 심분 활용할 수 있게 될 것이다.

그러나 무역 패턴과 수출입 업체들의 거래에 대한 기대감 또한 진화하고 있으며 기술은 거래 수준에서 전례 없는 투명성과 속도를 가능케 하고 있기 때문에 무역 금융 서비스 업체들이 제공하는 솔루션들도 반드시 이러한 새로운 현실에 맞춰 진화해야 하는 것도 현실이다.

새로 부상하는 공급망 금융 솔루션들이 전통적인 상품을 보완한다는 사실은 단순한 재포장이상의 무엇이라는 의미다. 이런 솔루션들은 업계가 변화하는 세계 무역 환경에 대응하고 경쟁력을 확보하려는 시도인 것이다.

공급망 금융: 새로운 가치 제안

아시아와 북미 등 공급망 금융을 선도하는 시장들에서는 물류를 담당하던 사람들이 금융기관의 고위직으로 성공적으로 옮겨갈 수 있었다. 이들의 임무는 공급망 금융을 둘러싼 솔루션들을 개발하는 것이다. 공급망 금융의 최종 포지션에 대한 논의가 계속되고는 있지만 중국의 주요 업체 하나는 공급자 중심 무역금융과 구매자 중심 무역금융 모델을 비교 연구해왔다.

사고 지도자들(thought leaders)은 분명 거래의 양쪽 (수입업체와 수출업체) 측면에서 공급망을 바라 볼 테지만, 엔드-투-엔드 솔루션을 구현할 재원이나 세계적인 입지를 갖춘 업체들이 부족한 상황이다. 공급망 서비스 업체들이 구매자와 공급자 모두에게 많은 혜택을 가져오는 공급망 금융의 미덕을 격찬하는 가운데, 많은 업체들은 최소한 첫 단계로 공급자 중심의 금융 프로그램에 집중한다.

공급망 비즈니스는 공급망 금융의 정의가 서비스 업체마다 달랐던 초반부터 공통의 언어가 채택되는 정도까지 진화했고 개발 과정에서는 제한된 고객 포트폴리오에도 불구하고 ‘우수사례’를 언급하기 시작했다.

많은 서비스 업체들이 (은행에서부터 투자 은행, 헤지 펀드에 이르기까지) 경제 위기를 거치면서 무역 금융 사업에서 손을 떼자 남은 업체들은 전통적인 상품을 통해 상당히 큰 폭의 이윤(위기 이전과 비교해 3~4배 증가)을 챙기고 공급망 금융을 둘러싼 가치 제안에 더 많은 투자를 지속하고 있다.

공급업체들의 공급망 금융 플랫폼 ‘참여’에 따른 어려움들도 드러나고 있다. 서비스 업체들은 공급업체가 자신들의 재무 포지션에 대해 지나친 가시성을 제공해야 하기 때문에 협상력이 줄어들고 구매자들이 더 까다로운 가격 할인을 요구하거나 금융(financing)의 관점에서 공급업체들을 ‘볼모’로 삼을 가능성이 있다고 우려하는 것을 설득력 있게 불식시키기 위해 노력하고 있다.

신뢰와 파트너십은 무역에 있어서 매우 중요하며 진화하는 공급망 금융 모델이라는 관점에서는 어쩌면 더 중요할 수도 있다.

무역 은행들, 특히 공급망 금융을 제공하는 은행들은 글로벌 공급망과 관련한 금융적, 물리적 기법들을 수집해왔으며 공급망 솔루션을 통해 고객들에게 상당한 가치를 제공하는 능력을 보여주었다.

공급망 금융 프로그램에서 가장 큰 비용 절감은 거래의 ‘조달-결제 (procure to pay)’ 및 ‘주문-결제 (order to cash)’ 측면에서 달성된다. 주요 무역 및 공급망 금융 서비스 업체들은 국가간 자금 관리와 운전자본 솔루션들을 국제 거래를 겨냥한 하나의 전체적인 상품으로 통합하고 있다. 운전자본 관리 개선에서부터 글로벌 현금 포지션에 대한 가시성 개선, 향상된 (그리고 적시의) 보고, 공급망 금융으로 대표되는 가치 제안은 가시성의 신호를 보여주면서 보다 명확해지고 있다. 가시성과 명확성 두 가지는 1년 전만해도 공급망 모델에서는 찾아볼 수 없는 요소였다.

공급망 모델과 기업 이익이 만나다

업계의 측정에 따르면 mid-market과 기업 고객들이 금융관리 프로세스 및 기술 개선을 통해 연간 수입의 2~4%에 달하는 유동성을 자유롭게 활용할 수 있음을 보여준다.

선도 은행들이 통합 솔루션을 제공하고 비용을 절감하겠다는 목표 아래 다양한 사업 부문을 트랜잭션 बैं킹 사업부로 통합한 것처럼 지금은 일류 고객사 내에서 금융 및 공급망 관리에 보다 통합된 접근법을 활용하겠다는 욕구가 일고 있다.

몇 년 동안 선도적 서비스 업체들은 공급망과 관련한 어려움과 기회에 대해서 최고 레벨의 대화(고객사와 은행간)가 중요하다는 것을 역설해왔다. 일부는 그런 대화를 통해 기업들이 금융, 재무, 조달 기능을 보다 전체적인 시각에서 바라볼 수 있게 하는 솔루션의 구현에 집중하고 있다.

일부 은행들이 2~3년 전에 (고객 기반 운영의 성격이 서로 연계되어 있지 않고 분리되어 있는 것을 감안할 때) 통합된 무역 금융과 자금관리 사업은 비논리적이라고 주장한 반면, 지금 일류 서비스 업체들이 주장하는 바는 (재무담당자가 운영/조달 부서와 훨씬 긴밀한 협조를 할 것을 요구) 통합적인 시각을 갖추지 못한 기업들은 경쟁에서 뒤처지고 있다는 것이다.

보다 강화되고 전체적인 조달, 금융, 재무 관리는 상당한 혜택을 가져와 결국 고객 가치의 증가로 이어지고 주당순이익 (EPS) 같은 핵심적인 성과 측정장치와 직접적으로 연계될 수 있다.

차세대 공급망 금융

은행과 기업들이 기업의 구조와 역동성에 맞춘 상품을 제공하기 위해 노력 중이므로 공급망 금융 가치 제안의 다음 발전 단계는 금융 및 운영과 연계하거나 금융 및 조달 기능과 보다 긴밀하게 연계하는 쪽이 될 것이다. 현재 금융 기관들과 협력하고 있는 공급망과 물류 전문가들은 전통적인 은행가들로부터 더 강력한 지지를 얻게 될 것이고 차세대 무역 및 공급망 금융 솔루션을 정의하는데 도움이 될 것이다.

엄격한 실사와 위험 관리에 다시 한번 집중하도록 한 계기를 제공한 전세계적인 경제 위기는 무역 은행가들로 하여금 다시 기본으로 돌아가도록 만들었다. 무역 금융업은 제품과 상품(commodities)의 이동에 관한 것이고 기초 자산이 무역 금융이라는 방정식의 핵심 요소이며 재무제표의 조작이 이러한 편더멘털에 대한 우위를 상실했다는 것이다.

기초 자산과 상품의 움직임에 대한 초점은 향후 1~2년 간은 조달과 같은 운영 기능들을 무역, 현금, 재무 등의 금융 기능들과 보다 긴밀하게 연계되도록 할 것이다.

이 분야의 사고 지도자들은 보완적 운영 및 금융 기법에 대한 고민을 하기 시작했으며 비전과 전략을 운영상의 현실로 바꾸기 위해 고위급 대화가 필요한 때이다. 그리고 공급망 금융 솔루션은 최적화된 금융 규율과 관행을 충분히 반영하고 이를 통해 관리되어야 할 것이다.