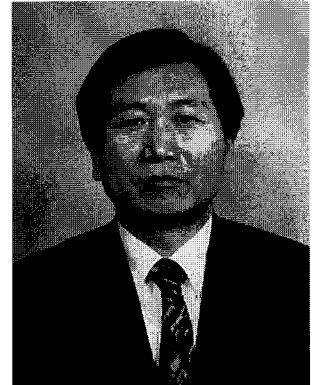


물류개선을 위한 전략



서병륜

한국물류연구원장
한국파렛트폴(주) 대표이사

기업에서 물류를 개선하려고 하는 노력이 활성화되고 있다. 경영을 혁신적으로 개선하려고 하는 기업의 경영자일수록 물류개선에 더욱 적극적이다. 그 이유로서는 기업의 성공과 실패라는 생존의 운명을 책임지고 있는 최고경영자로서는 물류분야에 거는 기대가 크기 때문이다.

우선 기업의 물류비가 전체 매출액의 15% 정도로 산출되고 있으며 이 물류비는 어떤 비용보다도 관리의 탄력성이 크다. 예를 들면 재료비 등 기업 비용들은 원가를 절감하려고 하더라도 그 비용을 줄일 수 있는 한계상한에 도달하여 있으나 물류비는 절감 가능한 범위가 크다.

물류선진기업에서는 물류비를 매년 10% 이상씩 줄여 가는 사례가 많다.

따라서 물류경영을 잘 하면 매출액의 1.5%에 해당하는 기업이윤을 확보할 수 있게 된다. 그런데 우리나라 전체산업계의 각 회사별 이익율은 매출액의 2~3%정도이므로 기업에서 물류관리를 성공적으로 추진하는 경우에는 매출규모를 매년 50%씩 확대시켜 성장하는 것과 같은 사업결과를 이끌어 낼 수 있다.

더구나 기업에서 물류를 개선하여 얻을 수 있는 또 하나의 기대효과로서는 경쟁력의 강화가 있다. 끊임없이 변동하고 불확실한 기업의 환경 아래에

서는 경쟁력이야말로 생존과 성장을 위한 전략적인 수단이 된다. 시장동향, 고객의 요구에 즉시 대응할 수 있는 물류시스템을 구축하고 있는 기업으로서 고객이 원하는 상품을 경쟁사보다도 언제나 한발 먼저 공급해 줄 수 있고 고객이 원하지 않는 상품에 대하여는 즉시 생산을 축소하거나 중단할 수가 있다.

따라서 물류관리를 잘하고 있는 기업으로서는 과잉재고, 악성 재고의 부담을 지지 않고 결품발생의 걱정을 하지 않아도 되는 일석이조의 효과를 기대할 수 있게 된다.

결국 물류개선을 통하여 물류비절감을 통한 이윤확보와 납기 단축 및 재고 최소화를 통한 경쟁력을 강화시켜 기업의 새로운 경영전략을 수립할 수 있다.

그러므로 기업의 경영자로서는 사업규모를 매년 50% 이상 확대시킬 수 있고 경쟁에서 승리할 수 있는 물류경영에 본격적으로 착수하여 제2의 창업시대를 개척하여야 할 것이다.

기업에서 물류를 개선하려고 하면 각 부문에 걸쳐 수많은 문제점들이 나타나고 여러 개선방안들을 찾아볼 수 있을 것이나 우선 주요한 10대 전략을 제시하고자 한다.

▲ 전략 1 : 물류전담조직의 운영

전사적인 물류기능과 각 단계들을 시스템적으로 종합관리하는 물류전담조직인 물류관리부(과)를 설치하고 최고경영자가 위원장으로, 물동량관련부서장들이 위원으로 구성되고 물류부서가 사무국인 물류 개선위원회를 운영하도록 한다.

▲ 전략 2 : 물류비 산출, 관리

사외지불 물류비뿐만 아니라 사내에 묻혀 있는 물류비들도 종합적으로 산출할 수 있는 물류비 산출기준을 활용하여 전사적인 물류비의 실태를 파악하도록 한다. 산출된 물류비를 기초로 하여 물류 예산제도를 정착시키고 부문별 절감목표를 설정하고 투자규모 및 타당성 검토의 기준으로 삼는다.

▲ 전략 3 : 포장의 표준화

모든 제품이나 원자재의 포장단위를 표준모듈에 이거 치수표준화를 추진한다.

이때 KS A 2155 표준팔레트인 1100mm×1100mm 치수를 채택하고 KS A 1002 표준포장 치수를 반드시 지키도록 한다.

▲ 전략 4 : 운반·하역작업의 성력화

운반·하역작업은 생산공장이나 수·배송과정 등 물류시스템의 전반적인 성력화가 필요하다. 운반하역장비를 도입하여 인력작업을 기계화·자동화하여야 할 것이다.

▲ 전략 5 : 창고의 자동화

보관과정은 물자가 정지되어 있는 상태가 아니라 다음공정을 향하여 '속도 ZERO'로 이동중에 있다는 개념으로 선입선출, 입체화, 기계화 등을 통한 창고의 자동화를 추진한다. 특히 입출고 작업의 핵심과제인 ORDER PICKING의 방식을 집중적으로 연구한다.

▲ 전략 6 : 재고의 최소화

재고는 현금이다. 물류관리의 목표는 '재고 無'

이다. 이를 통한 재고금융비용의 축소와 물동량의 품질열화 방지는 물론이고 재고 회전율을 높이는 것과 생산과 판매를 고객의 수요에 맞추어 수시로 조절이 가능도록 하여 기업의 경쟁력을 한층 강화시킨다.

▲ 전략 7 : 물류거점, 배송센터의 확보

생산공장과 멀리 떨어진 소비지의 외곽 도로여건이 양호한 입지에 물류거점인 배송센터를 확보하도록 한다.

생산라인은 소품종 다량의 물동량 체제이고 거래처에서는 다품종 소량의 물동량을 요구하므로 이것을 완충 조정하는 기능이 반드시 필요하다.

▲ 전략 8 : 수송의 왕복화, 배송의 공동화

제품을 공장의 제품창고로부터 물류거점인 배송센터까지 이동하는 것을 수송이라고 하고, 배송센터로부터 거래처나 고객에게까지 이동하는 것을 배송이라 한다. 수송은 장거리이므로 수송장비의 왕복가동이 확보되어야 하고 배송은 도심지 근거리이므로 공동시스템이 효율적이다.

▲ 전략 9 : 현물예의 CODE 부착

모든 물동량의 현물에는 BAR CODE나 문자코드를 부착하도록 하여 운반, 하역, 보관, 입출고, 수송, 배송 등의 물류과정 자동화, 전산화를 가능하게 한다.

▲ 전략 10 : DATA의 ON LINE-REAL TIME화

물류관련부서간의 정보의 공동화가 필요하다. 판매망에서 입력되는 수주정보가 배송센터, 공장의 제품창고, 생산공정, 원자재 창고, 구매부서, 외주업체 등으로 ON LINE-REAL TIME으로 전달되도록 하여 각 공정간의 중간재고를 최소화할 수 있고 고객의 수요에 즉시 대처할 수 있으므로 원가 절감과 판매신장의 효과가 나타날 수 있다.