

新물류시스템의 구축과 관리



현 병 언

〈중앙대 산업교육원 주임교수〉

■ 目 次 ■

1. 국내 주류업계의 물류현상 및 과제
2. 新물류시스템 구축의 전제조건 및 점검항목
3. 新물류시스템의 코스트 관리

1. 국내주류업계의 물류현상 및 과제

최근들어, 국내주류업계의 물류에 대한 인식이 조금씩 높아지고 있다고는 하지만, 물류현상에 대한 종합적의견을 한마디로 표현한다면, 여전히 “시장변화에 대응한 물류시스템 및 물류관리체제가 구축되어 있지 않다”라고 말할 수 있을 것이다. 그 주된원인은 물류를 어떻게 할 것인가 라는 물류측면에서 물류활동을 고려하지 않고 “결과로서의 물류활동” 즉, “물류의 논리”를 무시하는데 그 근본적인 문제점이 있다고 지적할 수 있다.

물론 물류현장, 예를들면 물류센터, 배송센터에서 종사하고 있는 관리자와 작업자는 하루종일 열심히 맡은 바 업무에 충실히 일하고 있다. 그러나, 거기에는 불필요한 움직임이 많아서 현장의 혼란을 야기시키고 있다. 주류업계의 성장에 따라서 “재고량이 증가했기 때문에 재고스페이스를 증가시키고, 작업량이 증가했기 때문에 작업자 수를 늘린다”라고하는 형태로 대응해온 지금까지의 물류가 한계에 도달하고 있다고 말할 수 있다. 국내주류업계를 둘러싼 물류환경에 이러한 방법 즉 “스페이스증가”, “인원증가”로 대응하는 한 물류코스트의 증가는 필연적인 것이다.

또한, 타업계와 마찬가지로 주류업계에 있어서도 제품의 다품종화 및 신업태를 비롯한 판매채널의 다양화의 진전이 물류를 한층더 어렵게 만들고 있다. 다품종화 및 판매채널의 다양화의 결과, 결품율의 증가, 장기재고의 발생이 불가피해져 그에 따른 물류, 배송센터의 적정재고수준을 유지하는데 커다란 어려움을 겪고 있을 뿐만 아니라, 센터내 작업효율도 저하시키고 있다.

이러한 것들은 당연히 물류코스트의 상승을 초래함과 동시에 물류서비스수준의 저하를 가져오고 있다. 타업계에서 직면하고 있는 “물류코스

트의 상승”, “물류서비스수준의 저하”라는 “二重苦”가 주류업계에 있어서도 커다란 문제점으로 지적되고 있다.

따라서 개별기업적인측면에서, 중요한것은 한 발앞서서 경쟁기업보다 먼저 이러한 문제점을 해결하는 것이다. 이미 선진국에서 증명된것 처럼 다품종화 및 판매채널의 다양화의 진전에 따라, 기업에 있어서 “물류격차”가 현저하게 되는 것은 명백한 일이다.

물류가 제기능을 수행하지 못하는 기업은 물류가 제약할을 다하고 있는 경쟁기업에 비해서 물류서비스 수준 및 물류코스트의 양면에서 경쟁력을 상실하고 있는 사태가 현실화 되고 있다. 그 격차는 당연한 귀결로서, 이익율의 격차로서 나타나고 있다.

최근 일본의 주류업계에서 생산, 판매를 직결하는 抜本的인 물류시스템개혁에 몰입하는 것도 이러한 맥락에서 해석할 수 있을 것이다. 즉, “물류격차는 기업간격차”가 되어버렸기 때문이다.

이러한 의미에서도, 보다나은 물류서비스를 보다나은 코스트로 제공할 수 있는 新물류시스템의 구축과 그 시스템의 효율적인 운영을 관리하기위한 관리체제구축이 국내주류업계의 공통된 선결과제라고 말할 수 있을 것이다.

以下에서는 이점에 초점을 맞추어서 설명하기로 한다.

2 新물류시스템구축의 전제조건 및 점검항목

1) 新물류시스템구축의 전제조건

이미 지적했듯이 “결과로서의 물류”라는 것은 물류의 논리를 전혀 고려하지 않은 상황에서 물류활동이 이루어지고 있는 경우를 말하는 것이다. 다시말하면, 그곳에 공장이 있으니까, 혹은 그곳에 지점, 영업소가 있기때문에 제품을 보관할 창고가 필요하다는 식의 전혀 근거없는 논리

를 주장하는 결과의 산물인 것이다.

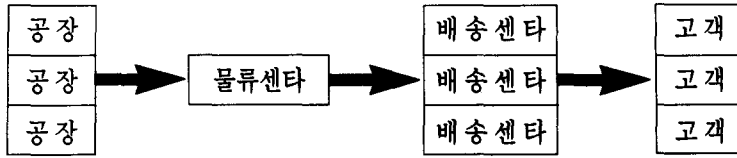
新물류시스템은 물류의 이허한위치로부터 탈피하는것을 의미한다. 新물류시스템에 있어서는 공장과지점, 영업소, 구입처 등을 물류거점으로 생각 할 필요가 없다. 분명히 그곳들은 물류의 발생원 인 것만은 사실이지만, 그렇다고해서 그 장소에 물류거점을 설치할 필연성은 없다. 만들어진 제품, 구입제품, 판매된 제품에 대한 물류활동은 물류에 맡기면 된다. 즉, 新물류시스템은 물류의 논리를 생각하는 것으로서, 이런 당연한 것이 지금까지 그렇지 못해왔다는 점에서부터 문제를 제기한다.

따라서 新물류시스템에 있어서는 물류부문 스스로의 책임하에서 시스템이 구축되어야 한다는 점이 대 전제조건이라고 말할 수 있다. “물류부문 스스로의 책임”이라는 것은, 생산·판매·구매의 각부문은 물류에 대해서 일절 걱정하지 말고, 안심해서 물류부문에 맡기라는 “물류의 독립선언”을 의미한다. 여기서부터 新물류시스템구축의 출발점이 된다고 말해도 과언이 아니다.

2) 新물류시스템의 역할 및 기본형

新물류시스템을 검토할 때 우선 명확히 해야 할것은, 新물류시스템은 기업내의 Infrastructure로서 정립해야 한다는 점이다. 생산되었기 때문에 보관하고, 판매되었기 때문에 공급한다는 생산, 판매의 결과로서의 역할이 아니고, 역으로 생산 및 판매를 지원하는 역할로서 인식되어야 한다.

新물류시스템의 기본형은 단순하다. 그것은 점(물류거점)과 선(수, 배송 및 정보)에 의해서 구성된다. 제조업자측면에서의 물류거점으로서는 우선, 고객(대리점 및 소매업등)에 대한 출하를 담당하는 “배송센터”가 배치된다. 다음으로 그 배송센터에 재고보충 기능을 담당하는 “물류센터”가 배치된다. 그리고나서 물류거점간을 이어주는 수, 배송루트와 그리고 재고보충지원정보를



핵으로 하는 정보체제가 설정되면 완성된다. [그림 참조]

3) 現물류체제의 점검

新물류시스템을 구축하는 경우에는 판매채널, 결합관계, 상권, 업계 환경 등 기업을 둘러싼 여러가지 상황, 또는 기업내상황을 충분히 고려하지 않으면 안된다. 왜냐하면 이러한 환경이 기업특성을 형성시키게하고, 그 기업특성을 소화하는 시스템화를 추진해 나가는 것이 물류부문의 역할이기 때문이다.

최근 BPR(Business process Reengineering)에서 강조되고 있는 벤치마킹을 통해 물류 선진기업의 장점을 자사의 물류시스템구축에 적극적으로 이용하는 사례가 많은데, 그 경우 시스템구축에 실패할 확률이 상당히 높다. 그 이유는 사례와 어디까지나 타사의 사례로서 자사의 기업특성을 소화시키지 못하는 시스템이기 때문이다. 백개의 기업이 있다면 100개의 시스템이 존재하고 있다고 생각하는 것이 바람직하다.

만일, 우수한 기업이라고 불리는 타기업의 물류시스템을 검토할 때에는 그 기업을 둘러싼 물류환경, 그리고 물류에 대한 기업의식 생산과 판매와의 관계 등 그 시스템의 구축된 배경을 여러각도에서 살펴보는 것이 중요하다.

더욱더 중요한 것은 자사의 現물류체제에 대해서 점검하는 것이다. 점검을 할때에 우선적으로 검토되어야할 영역은 물류부문의 현상이다. 물류부문의 현상이라고 하는것은 新물류시스템화를 계획 추진하는 능력(인재, 인원, 투자력)이 충분한가, 新물류시스템을 구축하기 위한 기초자료가 축적되어 있는가의 여부이다. 덧붙여서 물

류거점이 어떻게 전개되고 있고, 그 역할분담을 어떠한 방법으로 되어 있는가와 같은 시스템적 시점에서의 현상점검을 하는 것도 중요하다.

물론 물류거점(고객을 포함)간을 결합하는 수송과 배송의 실태와 물류거점간을 결합하는 정보시스템의 실태 또한 조사하지 않으면 안된다. 다시말하면 현상에 있어서, 눈에 보이는 범위의 실태를 우선 최초로 점검해야한다는 점을 소홀히 해서는 안된다.

4) 기업내부와 고객지원영역의 점검

점검해야할 제 2의항목은 기업내에 있어서 물류의 포지션이다. 기업경영으로 부터 주어진 기업내목표와 물류가 수행하여야 할 역할을 명확하게 하기위한 것이다. 또한, 현장환경의 개선, 노동시간의 단축 등 물류부문으로서 도달해야할 부문내목표도 확인해 두는것이 좋다.

제 3의 점검항목은 고객서비스수준과 시스템 능력에 관한 사항이다. 시스템능력이라고 하는것은 요구되는 물류서비스수준 예를들면, 수주 LEAD-TIME, 결품율, 반품율, 오송율, 물류품질 등의 수준을 명확히하여 산출하는 능력이다. 그 시스템의 능력을 어떻게 활용할 것인가가 바로 기업전략이 되는 것이다.

여기서 말한 제 2점검항목과 제 3점검항목의 내용을 경영방침에 투입한 것이 新물류시스템의 CONCEPT이 된다. 그 CONCEPT 없이 新물류시스템구축을 위한 의사통일을 기업내에서 바라는 것은 상당히 어렵다.

이상 말한것이 新물류시스템화를 추진하기위한 점검항목이다. 이것을 명확히 정리하는것에 의해서 기업특성의 현상과 現물류체제의 파악이

가능해진다.

5) 물류부문의 역할과 능력평가방법

자사의 現물류체제의 진단결과, 이미 지적인 제 1점검항목과 제 2점검항목에 속하는 물류부문의 능력과 정보시스템 등이 정비가 되어 있지 않으면 경영층에 그 강화를 요청 할 필요가 있다. 그 경우 물류에 대한 이해도가 크게 영향을 미치게되는데, 그 이해도를 촉진시킬 포인트가 이미 설명한 제 3점검항목인 것이다.

즉, 제 3점검항목의 결과가 좋지않을 경우, 아무리 상품개발과 판매활동에 있어서 경합에 승리한다하여도 고객에게 상품을 공급하는 최종장면에서 패하고 만다는 것을 강력히 어필하여야 된다. 또한 앞으로의 물류는 그야말로 기업내의 인프라로서 기업전략을 지원하는 시스템이라는 것을 강조할 필요가 있다.

그런데 이렇게 있어야 할 新물류시스템을 관리하는 물류부문의 기본적활동을 정리하면 다음과 같다.

- (1) 고객 Needs 관리
- (2) 물류합리화
- (3) 물류환경의 분석
- (4) 現체제의 체크
- (5) 문제점과 과제의 유출
- (6) 新물류시스템의 개발
- (7) 경영진에 대한 제언
- (8) 생산과 판매의 조정
- (9) 지원정보시스템의 개발
- (10) 물류활동의 운영과 관리
- (11) 新물류시스템의 효과측정
- (12) 물류코스트의 파악과 평가

여기서 말하는 新물류시스템의 효과라는 것은, 생산부문과 판매부문에 연쇄되어 있는 효과를 나타내는 것으로서 재고삭감에 의한 코스트의 절감, 혹은 물류서비스수준의 향상을 통한 매출액의 증가 등으로 이해하는 것이 바람직하다.

6) 물류거점의 점검항목

물류거점에 대한 점검을 할때 특히, 유의해야 할 점은 거점간의 관계이다. 아무리 사내라고 할 자라도 상품을 공급하는 물류거점은 공급처인 물류거점을 고객으로서 의식하지 않으면 안된다. 이러한 관계로 물류거점을 정립하게된다면, 물류거점간에도 물류서비스 수준이 존재한다는 것을 이해할 수 있다. 따라서, 물류거점의 점검에 있어서 이러한 점을 충분히 고려하는 것이 중요하게 된다.

이러한 점에 유의하면서 물류거점을 점검하게 되며는 본래 각각 서로 다른역할을 담당해야 할 물류거점들이 동일한 역할을 수행하게되는 케이스에 직면하는 경우를 종종 보게된다. 보통은 생각할 수 없는 일이겠지만, 현실적으로는 흔히 볼 수 있다. 그 이유를 면밀히 조사해 보며는 처음에는 물류거점마다 설정되어 있는 역할 분담이 오랜기간에 걸쳐서 희석되어 버린 경우가 많다.

앞서 설명한대로, 본래 新물류시스템의 최소단위는 각각의 역할분단을 가진 두개(일반적으로 물류센타와 배송센타를 말함)의 물류거점이 결합된 것이다. 이러한 시점에서 본다면, 각각의 물류거점의 서비스수준이 설정되어 있는가, 그리고 각각의 물류거점시스템이 통합되어있는가의 두가지점을 점검하는 것이 거점체제의 평가항목이 될과 동시에 新물류시스템구축의 기본계획에 필수불가결한 조건이 된다. 또한, 물류거점의 통·폐합을 검토하는 경우에는 이러한 시스템적 시점과 더불어서 수·배송과 정보효율을 고려한 종합적인 판단이 필요하다.

7) 물류서비스수준의 점검항목

물류서비스수준을 점검할 때 주의하지 않으면 안되는 점은 고객에서 가장 가까운 거점으로 부터 점검해 나간다는 점이다. 따라서, 일반적인 경우에는 우선 배송센타의 고객서비스수준을 점검하고 나서 순차적으로 생산거점을 향해서 거슬

러올라간다.

물론, 제조업체인 경우에는 원재료를 공급하는 업자의 서비스수준도 점검하지 않으면 안된다.

또한, 도매업자인 경우에는 任入의 서비스수준도 점검하지 않으면 안된다. 종합적으로 말한다면 고객서비스수준이 상품공급활동 전반에 걸쳐서 연쇄되어 있는가를 확인하는 것이 필요하다. 그리고 배송센터의 서비스수준은 경합회사와의 판매경쟁에 미치는 영향이 크기 때문에 경합회사의 서비스수준을 명확히 파악해 둘 필요가 있다. 이 점도 잊어서는 안될 평가항목중의 하나이다.

또한가지 중요한 점은 서비스수준이 기업레벨에서 설정되어 있는가의 여부이다. 판매, 물류, 생산이 제각기 각 부문의 사정만을 고려해서 서비스수준을 설정해서는 안되기 때문이다. 만일 서비스 수준이 제멋대로 설정되어 버린다면 생산과 판매를 연결하는 어딘가에 문제점이 발생할 수 밖에 없다. 따라서, 이러한 상황이 발생되지 않도록 점검하는 것이 눈에 보이지 않는 서비스수준을 구체적으로 관리하는 방법이 된다.

3. 新물류시스템의 코스트관리

1) 물류코스트관리

물류코스트관리라고 하면 우선 물류코스트절감을 생각하게 된다. 또한, 물류코스트는 “낮으면 낮을 수록 바람직한 것”이라고 생각하는 기업도 많다. 본래 물류는 부가가치를 창조할 수 없는 부문인 만큼 그 코스트관리가 그렇게 의식되는 것은 어떤면에서는 당연한 결과일지도 모른다. 왜냐하면 지금까지의 물류는 어떻게 해서든지 보관하고, 그리고 운반하기만 하며는 제역할을 다하는 물류로 인식되었기 때문이다.

그러나, 고객서비스수준이 경쟁력으로서 인지된 오늘날에 있어서는 이미 그러한 개념만으로는 통용될 수 없게 되었다. 경합에 대항할 수 있

는 고객서비스수준을 유지하기 위한 新물류시스템이 필요하게 되었기 때문이다.

이러한 시대가 되며는 물류활동을 과거처럼 코스트관리의 개념만 갖고 평가해서는 안된다. 물류의 목적이 생산과 판매를 결합하는 상품공급활동에 있다면, 그 코스트는 판매지원의 코스트 혹은 생산지원의 코스트로서 생각하는 것이 당연한 일일 것이다. 새로운 형태의 상품공급에 있어서 종래의 코스트관리를 그대로 적용하는 것은 무의미한 것으로서 만일 그것을 끝까지 고수한다면 新물류시스템구축에 커다란 장애요소가 되고 말 것이다.

그런데 물류가 직접적으로 부가가치를 창조할 수 없음에도 불구하고 많은 기업들이 물류코스트를 단순히 매출액대비로서 평가하고 있는 것은 주지의 사실이다. 이점도 물류코스트관리에 있어서 큰 모순점이 아닐수 없다.

예를들면 판매가 부진해서 과잉재고를 갖게 된다면 매출액대비 보관코스트는 상승할 수밖에 없다. 또 판매상황에 변화가 없어도 생산과 任入의 사정에 의해서 대량의 재고를 갖게되는 경우에도 마찬가지로의 결과를 초래한다. 이러한 매출액대비 코스트평가가 때로는 물류부문의 책임범위를 넘어선 영역에서의 코스트상승 부분마저도 그 책임을 물류부문에 돌리는 경우가 허다하다. 그야말로 모순된 코스트관리체제로 되어있는 것이 종래의 관리방식이였다. 이러한 모순으로부터 탈피하기 위해서는 적어도 코스트의 발생원천인 재고의 책임소재를 명확히 하지않으면 안된다. 판매사정에 의한 재고와 생산사정에 의한 재고를 분류하여 발생한 코스트의 책임소재를 명확히 하는 것이다.

2) 물류코스트의 Double transaction화

이미 설명한대로 물류코스트관리의 한계와 모순을 해결하기 위한 新물류시스템의 코스트에 대해서는 판매지원코스트, 생산지원코스트, 그리

고 판매사정에 의한 코스트, 생산사정에 의한 코스트로 분류하는 것이 바람직하다. 따라서 이 네 가지 코스트는 생산부문과 판매부문의 두가지 코스트로서 정리할 수 있다. 이것은 말할 필요도 없이 물류코스트의 Double Transaction화를 나타내는 것으로서 새로운 물류코스트관리의 개념을 형성하는 것이다.

단, 이러한 개념의 코스트관리를 물류코스트관리라고 하는데는 아직은 저항감이 있다. 오히려 상품공급활동의 코스트관리라고 하는편이 적절한 표현일 것이다. 즉, 기업의 코스트관리회계상 하나의 비용으로서는 문제가 안되겠지만, 그 평가는 생산과 판매를 분리해서 확실히 하는 것이 바람직하다.

이러한 코스트관리의 장점으로는 판매부문과 생산부문의 이익관리를 촉진할 수 있다는 점에 있다. 시스템투자에 의해서 얻어지는 장점도 부문활동의 사정에 의한 리스크도 각부문의 收支에 반영되기 때문이다. 그렇다고 해서 물류부문이 코스트관리부터 해방되었다는 것은 아니다. 물류부문은 新물류시스템의 구축과 운영을 적절한 가격으로 유지하는 책임을 어디까지나 갖고 있다. 이점에 대해서는 종전과 비교해서 변한 것이 없다. 상품공급활동의 코스트관리도 이상과 같은 수법이 확립되고 나서야 처음으로 新물류시스템을 관리하는 수법에 접근되었다고 말할 수 있다.

3) 효과의 생산성과 원가율의 평가기준

상품공급활동의 코스트는 생산과 판매를 구분해서 파악되는데, 그 평가는 다음과 같은 사고방식에 의해서 산정하는 것이 바람직하다. 상품공급활동을 담당하는 新물류시스템은 부가가치는 창조하지 않지만은 고객서비스를 결과로 하는

시스템이라고 생각된다.

따라서 서비스수준을 新물류시스템의 質로서 간주하고 취급한 물량을 서비스의 量으로서 보며, 그 “質과 量”이 보다 구체적으로 서비스의 척도를 나타내게 된다. 이러한 각도에서 본다면 발생한 코스트를 그 質과 量과의 대비에 의해서 新물류시스템의 정상적인 코스트평가를 할 수 있다고 본다.

단, 이러한 수법을 도입할 때의 포인트는 質을 어떻게 받아들일 것인가 하는 점이다. 量과 코스트는 실적치로서 간단히 파악할 수 있지만, 質을 실적치로서 파악하는 것은 상당히 어렵다. 따라서 新물류시스템의 質은 무엇인가의 계수로서 파악하는 방법이외는 없다. 예를들면 시스템화의 목표를 작업시간단축으로 하는 경우, 지금까지 8시간의 작업이 4시간으로 단축되었다고 한다면, 그 효과를 각각의 기업나름대로의 계수로서 파악하면 된다.

그 밖에도 수주시간의 연장, 재고의 회전율, 결품율 등이 質을 표현하는 계수로서 생각할 수 있다. 이러한 것들의 계수는 新물류시스템을 지향하는 상품공급활동의 효과를 나타낸다. 이러한 방법으로 파악한 新물류시스템의 효과(質)를 그 시스템에서 취급한 물량에 곱하게 되며는 新물류시스템의 효과의 생산성이 나오게 된다 (효과 × 생산성 = 효과 × 취급물량). 그리고 그것을 발생한 코스트로 나누게 된다면, 효과의 원가율도 구할 수 있다 (효과 × 원가율 = 효과의 생산성 ÷ 발생코스트).

이상과 같이 新물류시스템에 접근하는 새로운 개념의 코스트관리에 있어서는, 발생한 코스트의 금액을 갖고 시스템을 평가해서는 안된다. 新물류시스템에 의한 상품공급활동의 효과의 생산성과 원가율로서 평가하여야 한다.