

마그넷의 SCM 사례와 교훈

강성득
(마그넷본부장)

I. 서론

대부분의 기업에서는 여러 가지 다양한 혁신활동을 지속적으로 추진하여 왔지만 기업 혁신활동의 전형적인 현상이 "생산성은 증대되었지만 수익성 향상은 없다"든지, "제조부문에서는 재고가 크게 감축되었으나 유통부문에서는 재고가 늘어 전체적인 효율성에서는 크게 변화가 없다"는 식이다. 이러한 현상은 혁신 활동이 기업 내 일부만의 최적화를 목표로 했거나, 개별 기업 내에서만의 최적화를 목표로 했기 때문에 발생하는 현상의 사례이다. 즉, 기업내의 부문별 또는 개별 기업 내부에 한정된 혁신 노력은 외부의 부문 또는 기업에서의 활동과 연계되어 공동 또는 전체의 최적화가 되지 않으면 그 성과가 극히 제한된다는 것이다.

기존의 기업내의 부문별 또는 개별기업 내부에 한정된 혁신활동의 한계를 극복하기 위해서는 원재료 공급업체에서 출발하여 최종 소비자에게 제품이 전달되는 모든 과정 즉, 공급망전체를 보는 시야가 필요하다. 공급망에는 원재료공급업체, 제조업체, 유통업체, 최종소비자가 존재한다. 개별기업들은 특정 공급망에서 자신의 역할을 수행하게 된다. 물론 망의 형태는 제품이나 산업에 따라 다른 형태를 띠겠지만, 어느 경우에도 개별 기업 하나하나가 보유한 경쟁력만으로는 전체 경쟁력을 보장하지 못한다는 공통점을 가진다. 더욱 중요한 것은 그 기업이 속한 공급망이 경쟁력을 가져야 한다는 것이다. 이렇게 공급망 전체를 하나의 통합된 개체로 보고 이를 최적화 하고자 하는 경영방식을 공급망관리(Supply Chain Management)라고 부른다. 기업 내 부문별 최적화나 개별 기업단위에서의 최적화에서 탈피하여 공급망 구성 요소들간에 이루어지는 전체 프로세스를 대상으로 전체의 최적화를 달성하는 것이 SCM의 목적이다. 즉 공급망내에 존재하는 불확실성과 낭비요소를 제거하자는 데 있다. 이를 통해 최저의 비용으로 고객이 요구하는 서비스 수준을 제공함으로써 사업의 가치를 최대화하는 것이다. 프로세스 관점에서 전체적인 최적화를 추구한다는 점에서 BPR(Business Process Reengineering)과 유사한 면이 있지만, 공급망 전체에 걸친 구체적 개선개념과 프

로그래밍이 제시된다는 점에서 다르다. 이 논문을 통해서 좀 더 많은 기업들이 국내의 SCM현황과 실정을 파악하고, 국내에 잘 도착할 수 있도록 하기 위하여 마그넷의 사례를 제시해 보고자 한다.

II. 본론

1. 마그넷의 SCM추진배경

마그넷은 98년에 할인점 시장에 발을 들여놓은 후발주자이다. 후발업체가 선발업체를 따라잡기 위해서는 기존의 것 외에 뭔가 새로운 것이 필요했다. 그것은 고객에의 서비스 수준과 공급망의 효율성을 동시에 개선할 수 있는 SCM전략을 취할 수밖에 없게 했다. 고객에 대한 서비스 수준을 유지하면서 재고를 감축하는 것. Trade-off에 정면대응하지 않고서는 살아남을 수 없다는 의지로 전략을 취했다. 처음부터 재고를 없애기보다는 POS정보에 의지하면서 제조업체가 스스로 재고수준을 맞춰나가는 재고감소전략이라는 분명한 목표를 설정하여 SCM을 추진하게 되었다. 그러나 기업대 기업이라는 지리한 시간싸움에 의해 가시적인 효과가 없다면 추진력을 상실 할 수도 있다는 위험부담을 안고 시작하게 되었다. SCM을 성공적으로 이끌기 위해서는 뒷발과 같은 파트너간의 신뢰가 필수 불가결한 요소이다. 각 파트너간에는 커뮤니케이션이 상당 부분까지 개방되어 SCM수행을 위해서 필요한 정보를 별도의 절차없이 제공할 수 있어야 하고 받은 정보는 반드시 SCM을 위해서만 사용될 수 있어야 한다. 이러한 정보를 사업경영, 문제해결 사례와 사내 변혁활동 등의 전략적 정보까지 확대하게 되면 SCM의 파트너 관계는 더욱 견고해지고 효과도 더욱 커지게 된다.

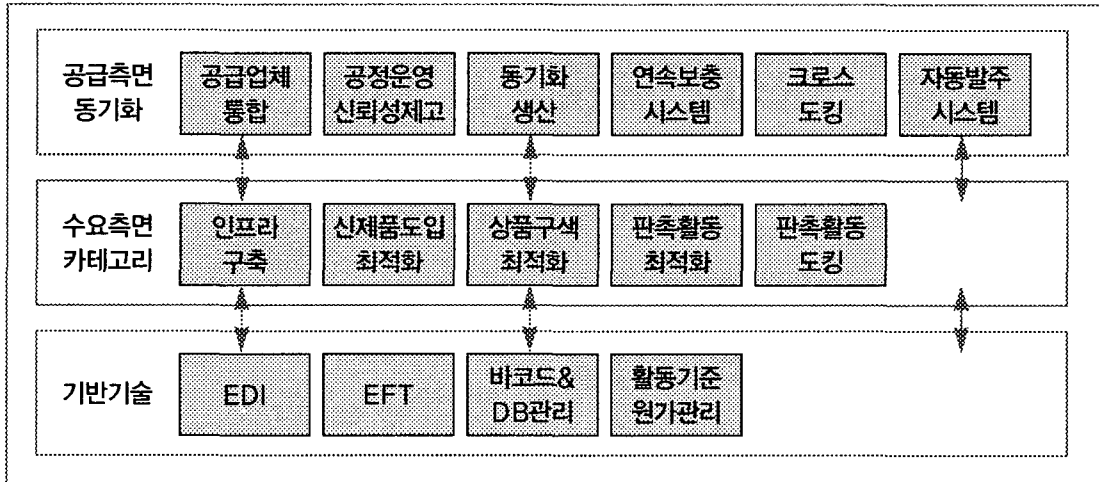
2. 마그넷의 SCM접근개념

SCM의 성공을 위한 절대적 요소를 보면 다음과 같이 3가지로 구분된다.

- ▲공급측면의 공급동기화
- ▲수요측면의 카테고리 관리
- ▲기술측면의 혁신

이들의 관계를 그림으로 표현하면 다음과 같다.

〈그림 1〉 SCM 성공요소



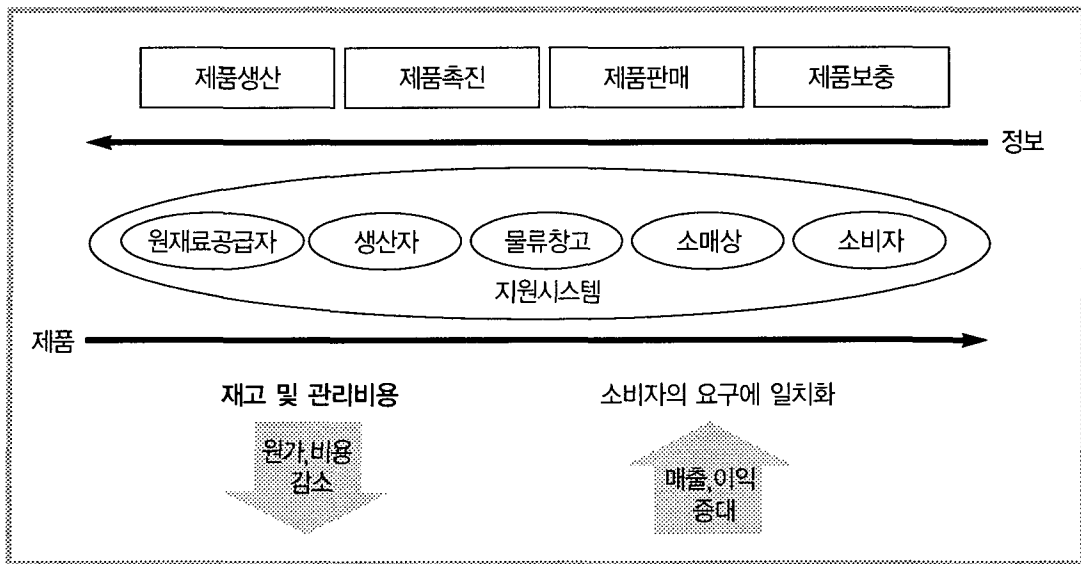
공급측면의 동기화 달성이란 수요에는 변동이 존재하게 되며 이러한 변동에 대응하는 것이 경영혁신 활동의 주제라고 할 수 있다. SCM의 시각에서 먼저 이러한 변동의 원인을 정확히 파악하는데 초점을 둔다. 제품에 대한 다양한 수요의 변동은 다양한 요인에 의해 유발되는데 어떤 제품이 성장 또는 감소 추세일 수도 있고 빙과류나 코트처럼 계절적으로 큰 변동을 나타낼 수도 있다.

그러나 이러한 요인은 상당부분 예측이 가능하므로 이에 대한 적절한 예측 기법을 적용한다면 대응이 어렵지 않다. 문제는 예측 불가능하게 변동하는 부분이며 SCM은 이에 대한 새로운 시각을 제기한다. 예측 가능한 장기적 변동을 제외하고 나면 대개의 제품에 대한 최종소비자의 수요는 그 변동폭이 크지 않다. 그런데 공급망을 거슬러 올라갈수록 이 변동폭이 커지는 현상이 발생된다. 이러한 현상은 이미 1950년대에 발견되었지만 최근에 이르러 SCM의 중요성이 부각되면서 채찍효과(Bullwhip Effect)란 이름을 얻게 되었다. 소를 몰 때 긴 채찍의 경우 손잡이 부분에서는 작은 힘이 가해져도 끝 부분에서는 큰 파동이 생기는데 착안하여 명명되었다. 즉 공급망에 있어서 소비자 수요의 작은 변동이 제조업체에 전달될 때는 확대되므로 제조업체입장에서는 수요의 변동이 매우 불확실하게 보이는 것이다. 이러한 정보의 왜곡현상으로 공급망 전체로는 재고가 많이 되고 고객에 대한 서비스 수준도 떨어지며 생산능력 계획의 오류, 수송상의 비효율, 생산계획상의 난맥 등과 같은 악영향이 발생하게 된다. 문제는 공급망 내 구성원들은 합리적이고 논리적으로 판단하고 행동하는 데에도 불구하고 공급망 내에서 발생하는 정보의 왜곡으로 인하여 이러한 현상이 발생하게 된다는 것이다. 그렇기 때문에 공급망의 가장 끝자리에서부터 SCM을 시작하는 것이 유리하다. 제조업체 등 회사내부의 핵심적인 곳부터 SCM을 시작하는 것보다는 밖에서부터 안으로 SCM을 시작하는 것이 유리하다는 뜻이다. 공급망 전 과정에서 유통업체나 대리점은 제조업체가 연결된 선상의 가장 끝자리라고 제조업체입장에서는 유통업체가 가장 끝자리라고 볼 수 있다.

제품흐름의 동기화는 공급망 전체가 수요를 어떻게 충족시켜야 하는가라는 문제를 중심으로 혁신을 추구

한다. 이러한 수요를 어떻게 창출할 것인가 하는 물음이 SCM의 또 다른 축을 형성한다. 수요의 창출 역시 해묵은 과제이며 이에 대해서도 많은 혁신 노력이 있었으나, 많은 기업에서 행해지는 수요 창출노력이 전체 공급망의 성과를 저해한다는 점은 흔히 간과되고 있다. 매출이 저조하면 거래처를 대상으로 판촉을 시행하고 유통업체를 대상으로 한 이러한 판촉은 대개 가격 할인이나 물량 할증의 형태로 제공되며, 단기적으로는 매출액을 늘리는데 기여하지만, 반대로 공급망 전체의 재고만을 증가하는 결과만을 가져오는 경우가 대부분이다. 나아가 이러한 단기적 처방들로 인해 소비자의 수요 정보가 더욱 왜곡되며 그 결과 앞에서 본 동기화는 더욱 어려워진다. 따라서 수요의 창출은 공급망의 동기화를 저해하지 않으면서 궁극적인 소비자의 수요를 창출해야 한다는데 초점을 두어야 한다. 이와 같은 맥락에서 마그넫은 SCM에 접근을 하였고 유통업체와 제조업체간의 협력이 강조되는 현상이 쉽게 이해될 수 있도록 연결시켜 특정 제품군(Category)를 중심으로 유통업체와 제조업체가 협력을 통해 공동의 수요를 창출해 내는 과정인 카테고리 관리(제품군관리)까지 포괄하고 있다. 다시 말해 SCM의 취지인 유통업체와 제조업체 사이에 존재하는 벽을 제거하는 것을 수단인 동시에 목적으로 두고, 카테고리 관리, 신제품 도입, 제품구색, 각종 촉진 전략 등을 최적화하여 궁극적인 소비자 수요를 창출하고자 하는 것이다.

〈그림 2〉 SCM접근개념



3. 마그넷의 SCM조직구성

3.1 로지스틱스(Logistics)의 특징과 범위

- 가. 고객 서비스 목표의 설정이 핵심으로 되어있다.
- 나. 조달 물류를 포함하고 모든 유통경로의 물류활동을 포함한다.
- 다. 『부문최적』에서 『전체최적』을 목적으로 한다.
- 라. 실수요에 부응하는 제품을 공급한다.
- 마. 『물건의 이동』을 일원적으로 관리한다.
- 바. 정보를 축으로 한 물류이다.
- 사. 기업 내에서 생산/판매와 함께 매우 높은 수준의 전략적 기능을 수행

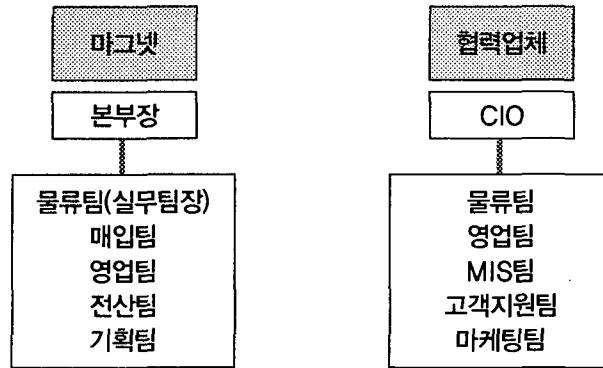
〈표 1〉 로지스틱스의 범위

구 분		결 정 사 항
주요활동	운송	경로, 수단, 기술, 빈도, 속력
	재고관리	재고, 기록, 공급계획
	마케팅	고객수요, 경쟁자의 능력
	유통관리	생산데이터, 창고관리, 고객수요, 재고, 물류수요반영, 자금의 흐름, 데이터 분석
지원활동	보관	보관능력, 배치
	물자관리	이동요구, 장비선택, 보관순서
	포장	하역, 보관, 보호를 위한 포장의 요구
	입지 및 규모	위치, 수, 규모, 수용의 할당
	계획 및 분류	순서, 집합, 적기

3.2 로지스틱스와 SCM

종전과 같이 부분 최적의 접근 방식으로는 극심한 기업간의 경쟁에서 이길 수 없는 시대에 돌입했다. 이제 원재료의 조달에서 최종소비에 이르기까지의 물건의 이동에 관한 모든 활동을 부분이나 부분의 활동으로서가 아니라, 효과적으로 종합한 전체활동으로써 상승효과를 높여나가야만 한다. 이러한 측면에서 상품의 소유권이 이전되는 시점의 주체인 로지스틱스관리조직의 역할은 SCM의 접근방식과 일치하며 SCM의 추진에 절대적으로 필요한 조직이다. 앞서 로지스틱스의 특징과 범위를 언급한 것도 로지스틱스가 SCM과의 불가분의 관계임을 입증시키기 위해서이다. 따라서 마그넷은 물류팀을 근간으로 하여 매입팀, 영업팀, 전산팀, 기획팀 등 전사의 조직을 총망라하여 SCM조직을 구성하고 있다. SCM은 하나의 전술일 수도 있지만, 기업 내 조직문화의 토대가 되어야 한다. 환경에 맞게 조직도 변화해야 한다는 말이다.

〈그림 3〉 SCM 조직구성



4. SCM기법의 종류

4.1 연속재고보충관리(CR:Continuous Replenishment)

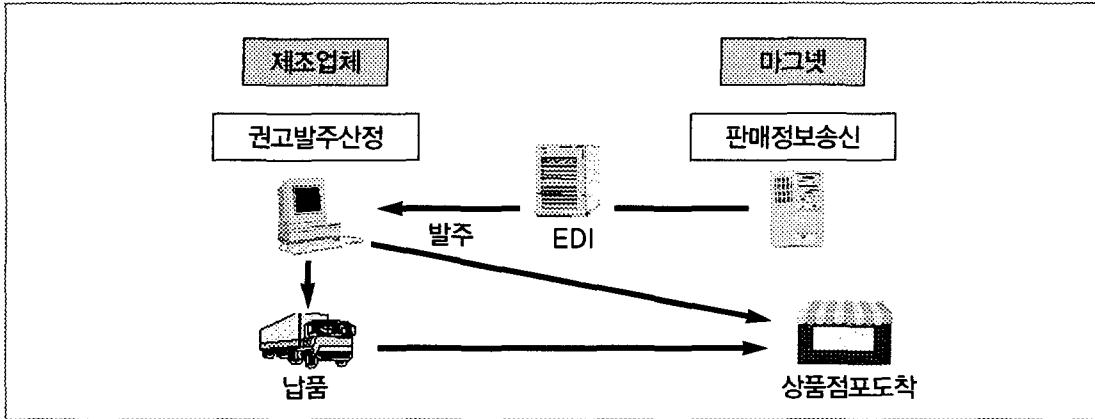
공급체인 중에서 부가가치의 60~70%가 제조과정 외부의 공급체인 상에서 발생한다. 일반적으로 고객이 주문 후 납품까지의 주문 사이클 타임 중에서 순수 제조소요기간보다 공급체인상에 소요되는 시간이 훨씬 길다. 매장에는 결품율과 재고일수는 증가하고, 매출액은 하락할 수밖에 없게 된다. POS데이터에 기초한 재고관리가 이런 관점에서 중요하다. 소비자의 구매습성과 패턴을 파악하고 이를 기초로 즉시 생산에 반영 시킴으로서 체인흐름의 정체성을 없애고, 과다재고를 줄일 수 있는 기법이다. 본론 서두에서 언급한 동기화라는 것이 CR기법을 통해서 구현되는데 이에는 정보기술이 뒷받침 되어야 한다. 정보기술은 목적이 되어서는 안되지만 절대로 필요한 요소이기도 하다.

서로 다른 기업시스템간의 정보를 일원화시키고 통일시키기 위해서는 EDI(전자문서교환), 자동발주시스템, 트랜스레이터(변환장치), 많은 양의 정보를 처리할 수 있는 DB(데이터베이스) 등이 필요하다. 이는 자칫 SCM의 목적으로 변질될 수도 있는, 예를 들어 파트너십, 조직내부의 마인드공유가 하부개념으로 자리잡아서는 안 된다는 것이다. 연속재고보충관리에는 발주의 주체가 누구냐에 따라 공급자주도재고보충관리(VMI:Vendor Managed Inventory)와 공동재고관리(CMI :Co-Managed Inventory)가 있다.

4.1.1 공급자주도재고보충관리

공급자주도재고보충관리는 말 그대로 발주의 주체가 공급자라는 것이다. 매장의 팔림세를 판매자가 아닌 공급자가 스스로 관리하게끔 하여 그들 제품의 제품군관리까지도 가능하게 함과 동시에 구색을 최적화시키고 최소의 재고를 유지하면서도 결품을 방지할 수 있는 기법이다. 이는 각 매장마다의 특성이 잘 파악된 데이터베이스의 자료를 근거로 매장내 판매와 재고 등을 감안하여 향후의 판매를 예측하는 시스템을 이용하는 관리기법으로서 무엇보다도 파트너간의 신뢰가 절대적으로 필요하다. 매장 팔림세가 실시간 또는 당일 누적분으로 기록되어 공급업체에게 전달되고 이 데이터를 전달받은 공급업체는 자체 판매예측프로그램에 의해 가동된다. 물론 갖가지 Promotion(프로모션 : 행사, 날씨, 특정일)이 관리자에 의해 가미되고, Dynamic 정보(규칙적이지 않거나 예측가능하지 않는 정보) 등도 적용시켜 유동적 관리가 가능하다.

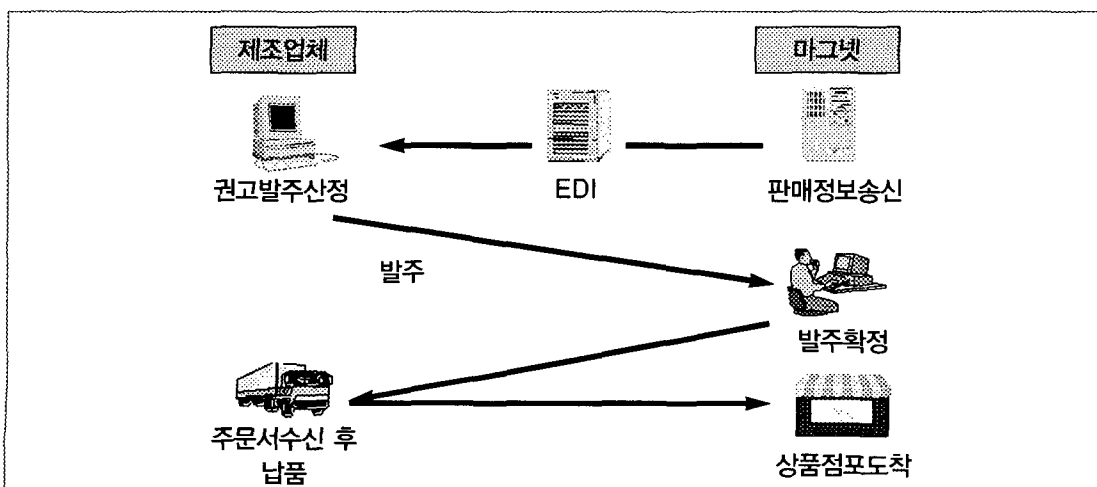
<그림 4> VMI흐름도



4.1.2 공동재고관리

공동재고관리는 발주의 권한이 최종적으로 판매자에게 있다는 것이다. 매장 내 재고나 판매 데이터를 기초로 판매를 예측하여 발주를 하는 것까지는 VMI와 동일하지만 최종확정권한은 판매자에게 있다는 것이다. VMI에 비해 인적요소가 조금은 가미됐지만, 연속재고보충관리(CR)기법의 초기단계에는 오히려 유리할 수도 있다. 공급업체의 유통업체와의 완전한 신뢰와 파트너십, 그리고 시스템운용능력 등이 향상되어 어느 정도의 궤도에 오른 후에 VMI기법으로 나아가는 것이 바람직하다고 본다. 매장 내 팔림세를 외부에 유출 하는 것 만큼 유통업체에서는 꺼리는 것이 없다. 그러나, 정보를 제공받은 업체들도 다른 재고관리파트너와의 경쟁구도가 성립되어 자연스럽게 정보관리에 스스로 신중을 기하게 된다. 반복적으로 언급하지만 파트너간의 신뢰와 내부조직간의 마인드 공유가 없이는 아무리 좋은 기법이라 한들 밑 빠진 독에 물붓기식이 되어 버린다. 그런 측면에서 공동재고관리는 CR의 초기단계에 적합한 기법이라고 할 수 있다.

<그림 5> CMI흐름도

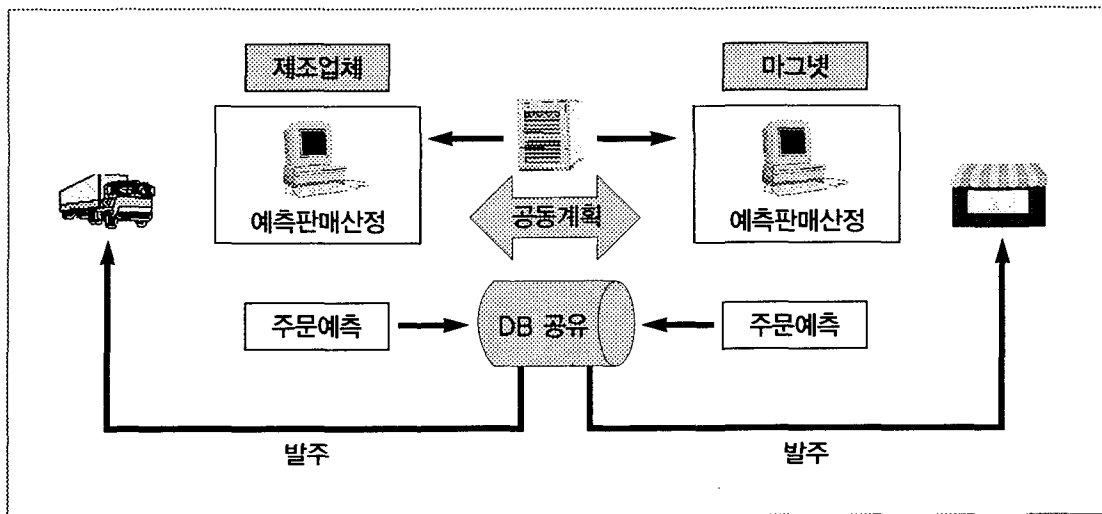


4.2 공동계획, 예측/보충관리기법(CPFR: Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment)

시스템내에서 생성된 예측 및 기획자료는 각각의 사업계획에 의하여 양사의 내부 ERP 또는 MRP 등 내부시스템과 연계되어 중단기 판매/공급 전략을 위한 확대된 자동화 프로세스이다. 즉 제조업체는 생산, 물류, 영업시스템과 연계하고, 유통업체는 판매, 행사, 마케팅 등의 시스템과 연계한다. 거래 파트너간에 공동광고와 실시간 판매정보, 재고정보, 신상품개발 정보 등을 상호 공유함으로써 예외사항에 대한 수요예측관리가 가능하며 기존의 독립적인 EDI망에서 탈피하여 웹브라우저기반의 정보공유를 가능케 함으로써 수요예측 기반의 제조환경의 조성재고의 감소, 효율적 재고에 기반을 둔 물류운용을 기대할 수 있는 기법이다.

공급측면의 동기화 달성과 수요측면의 카테고리 관리 체제를 확립하기 위해서는 공급망 내의 프로세스에 대해 한 두가지 혁신 개념을 적용한다고 해서 효과를 얻을 수는 없다. 공동으로 계획하고 예측하는 종합적인 관리가 전제되어야 총체적인 개선효과를 얻을 수 있다. 또 이를 위해서는 먼저 사고방식의 대전환이 필요하고 그리고 나서 SCM의 총체적인 개선을 실행하기 위한 노력이 투입되어야 할 것이다. 그래야만 비로소 완벽한 CPFR도입을 극대화 할 수 있고 소비자 가치의 최대화가 달성된다. 그럼으로써 경쟁력을 확보하여 경영환경을 극복할 수 있을 것이다.

〈그림 6〉 CPFR 흐름도

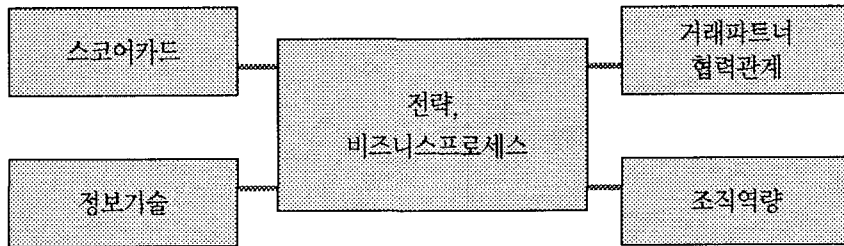


4.3 제품군관리(CM: Category Management)

카테고리는 식품/일용품업계에 있어 전혀 새로운 개념이 아니나 과거 카테고리의 개념이 구매자 대 판매자의 관계에 전술적 초점을 맞추고 있어 현재와는 다소 차이가 있다. 지금은 경쟁의 심화, 기술적 혁신, 커뮤니케이션 수단의 발전과 더불어 카테고리관리의 실현가능성이 크게 부각됨에 따라 그 발전의 속도가 현저하게 증가하고 있다. 상품카테고리수준에서 유통업체와 공급업체가 구매활동과 판매활동을 보다 직접적으로 연결하고 상품의 마케팅계획과 공급계획을 공동으로 개발함으로써 현저한 개선효과를 얻을 수 있다는 업계의 인식이 급격히 증가했다. 여러 유통업체와 공급업체는 변화하는 소비자의 욕구를 이해하고 이를 충

족시킴을 위한 노력을 한층 강화하고 있다. 일반적으로 말하는 카테고리 관리란 유통업체/공급업체가 소비자에게 가치를 전달함으로써 비즈니스의 결과를 향상시킬 수 있도록 카테고리를 전략적 비즈니스 단위로 관리하는 프로세스이다. 상품군을 최소단위로 분할 관리하면 소비자의 니즈를 알 수 있고, 관리와 목표가 자동적으로 설정된다는 것에 착안하여 명명되었다.

〈그림 7〉 카테고리 관리의 6요소



4.3.1 전략

- ▲카테고리관리는 최고경영진의 위임이 필요하다.
- ▲카테고리관리는 소비자, 상품, 기능에 대한 전략개발과 통합이 필요하다.
- ▲카테고리관리는 유통업체가 카테고리를 전략적 비즈니스 단위로 관리하여야 한다.
- ▲카테고리관리는 공급업체의 납품 카테고리나 브랜드가 유통업체의 카테고리 역할 및 전략과 일치하도록 전략과 비즈니스프로세스를 개발해야 한다.

4.3.2 스코어카드

- ▲카테고리관리는 비즈니스 프로세스에 원칙과 구조를 제공
- ▲보상시스템과 연계될 때 조직행동에 영향
- ▲카테고리, 브랜드 등의 전반적인 비즈니스 단위간 비교를 용이하게 함.
- ▲전략적, 재무적 평가 및 계획을 위한 비즈니스 단위 성과를 더 높은 수준으로 향상

4.3.3 거래파트너간 의 협력관계

- ▲최고경영진 대 최고경영진의 커뮤니케이션과 의지
- ▲성공에 기초한 신뢰
- ▲다기능 팀 프로세스에 참여할 수 있는 역량
- ▲적시적소에 핵심정보를 공유할 수 있는 의지

4.4 크로스도킹(Cross Docking)

종래의 창고는 상품을 체계적으로 저장, 보관하지 않고 입출하는 용이하게 하는 것이 주된 업무였으나, 물류센터는 이와는 달리 무재고 또는 최소재고를 유지하면서 고객의 니즈를 충족하는 것이 그 기본 목적이 다. 특히 다수의 매장을 운영하는 소매업의 경우 상품 회전을 빨리 해서 고객이 원하는 상품을 매장에 항상

구비하고 있으면서 재고를 줄이는 것은 판매를 늘이고 비용을 줄이는 데 필수적이다.

이를 위해 물류센터를 상품 이동의 중개기지로서의 역할을 효과적으로 수행하도록 하는 것이 크로스도킹이고, 말 그대로 대량의 여러 상품이 물류센터에 도착하면 보관하지 않고 바로 각 매장이나 고객의 주문에 맞게 소량으로 나누어 해당 매장이나 고객에게 배달 하는 것이다. 이것을 효과적으로 하려면 정확한 고객의 주문 내역과 구매 요청한 상품의 정확한 선적 내역과 도착시간이 사전에 물류센터에 통보되어야 한다.

한 종류의 상품으로 적재된 파렛트별로 입고되고 소매점포로 직접 배송하는 가장 단순한 형태의 파렛트 크로스도킹과 파렛트 단위로 입고되어, 소매점포별로 주문수량에 따라 피킹되는 형태의 케이스 크로스도킹, 그리고 공급업체가 사전에 상품을 각각의 점포별로 피킹, 분류하여 배송하는 형태의 공급업체 분류 크로스도킹이 있다.

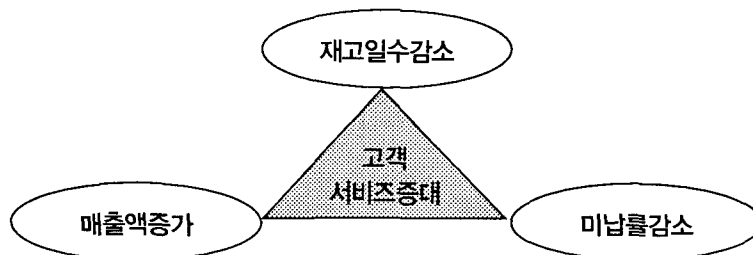
4.5 컴퓨터자동발주(CAO:Computer Assisted Ordering)

POS시스템을 통한 판매데이터를 기초로 정확한 수요예측결과에 의해 상품을 주문함으로써, 소비자의 요구에 신속히 대응하고 상품의 유통 및 재고비용을 절감하는 기법으로서 이는 CR과는 달리 발주주체가 전적으로 유통업체에 있다는 것이다. 이를 위해서는 판매시점에서의 100% 정확한 EAN코드가 판독되어야 하고, 수작업에 의한 판매 억제, 일별/주별 판매변화에 대한 계획수립 및 수요관리시스템과의 통합, 물류업무와의 연계가 전제되어야 한다. CAO를 통해 유통업체 소매점포의 적정재고가 유지되고, 판매기회손실 및 과잉재고가 감소되며, 신속/정확한 발주를 통한 발주비용감소를 기대할 수 있는 기법이다.

5. 마그넷의 SCM사례

97년 말 IMF를 맞으면서 국내 유통시장에 많은 변화를 가져왔다. 즉 소비자들은 줄어든 소득으로 상품구매를 하여야 하기 때문에 적절한 양을 보다 싸게 구매하는 형태로 소비자 구매 행동이 변하였다. 이러한 경제여건변화와 기업경쟁력약화는 우리 업체들에게 SCM 추진 필요성에 대한 공감대를 형성시켰으며, 99년 3월 한국SCM민관합동추진위원회가 발족된 후, 그 이듬해 CR시범사업이 본격적으로 추진되었다. 마그넷은 국내 최초로 CR시범사업에 참가, 5개 제조업체와 2000년 4월 사업을 시작하였다. 시범사업 추진에 앞서 실무위원들은 국제표준을 채택하였고, 기반인프라에 대한 재정비, 파트너간 신뢰구축에 초점을 맞추어 사업추진에 발판을 마련하였다. 먼저 마그넷은 강변점을 초기시범점포로 선정하여 실험기간을 두고 파트너간의 정례적인 회의와, 정성적/정량적 결과도출, 피드백(Feed-back)의 공유 등을 통하여 시행착오를 조기에 정비하겠다는 목표로 사업에 임했다. 무엇보다도, 두 업체의 최고경영자의 지원과 실험점포관리자의 협조, 조직내 마인드 공유를 필수 전제조건으로 손꼽을 수 있다.

〈그림 8〉 3대 KPI



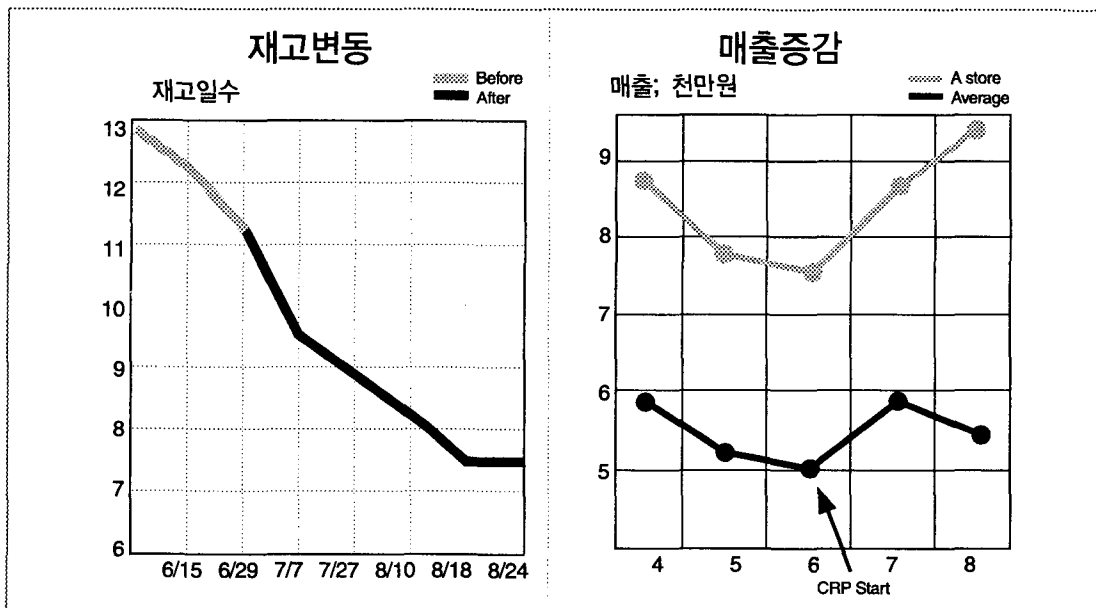
5.1 추진업무범위 및 활동

- ▲유통, 제조업체 상호 재고감소
- ▲운영비절감기여: 주문단계/창고면적축소
- ▲정보공유활성화
- ▲이익율 증가기여
- ▲정보기술, 신지식활용
- ▲국제표준화 도입: EAN bar code, Data format의 일치화
- ▲리드타임변경
- ▲서비스수준향상
- ▲소비자들의 만족도 향상

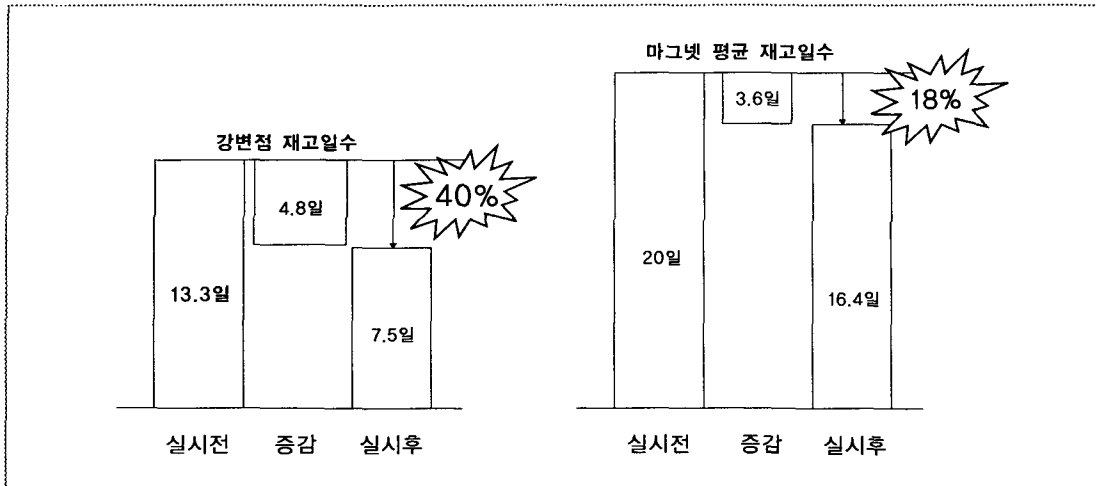
5.2 실험점포 실행결과

마그넷 강변점에서 취급하는 특정제조업체의 전제품(145아이템)을 대상으로 45일간의 기간을 두고 CR발주모델에 의한 보충량 자동생성 및 이에 의한 매장보충을 추진내용으로 하고, 재고일수/미납율/판매추이의 흐름을 도출하였다.

〈그림 9〉 강변점 실험결과 재고일수와 매출변동



〈그림 10〉 타점포와의 재고일수 비교



〈표 2〉 강변점 실시효과 종합

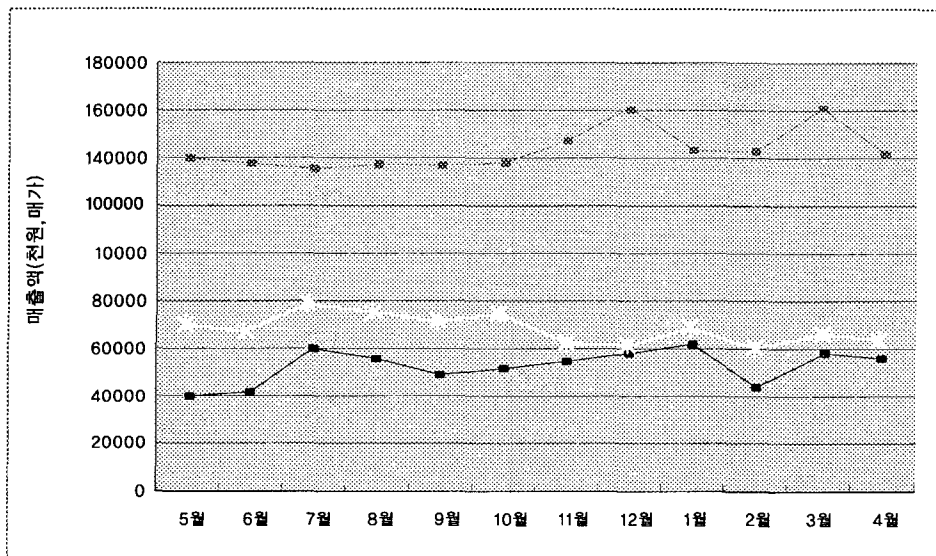
		시 행 전	시 행 후
매장재고		13일	7.5일
매장품절		1.6%	1%
미납률		8.8%	3.4%
주문정확도		<ul style="list-style-type: none"> ■ 정상주문아이템 : 17 ■ 주문누락아이템 : 20 ■ 과잉주문아이템 : 8 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 정상주문아이템 : 37
수발주경감	A사	<ul style="list-style-type: none"> ■ 파견여사원의 발주업무 ■ 영업팀주문입력 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 발주업무경감: 30% ■ 필요 없음
	마그넷	<ul style="list-style-type: none"> ■ 매장주문입력 ■ 매장담당 주문확인 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 발주업무경감: 30%
		<ul style="list-style-type: none"> ■ 매장재고, 진열대상단 상품적재 ■ 보충을 위한 공간필요 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 불필요

5.3 2차 시범사업

강변점의 실험단계(1차)의 성과와 교훈을 바탕으로 수도권지역점포로 시범사업을 확산하고, 더 많은 제조업체들과 2차 시범사업에 돌입하였다. SCM의 단계에 적용하자면 통합SCM의 단계에 속한다. 통합SCM은 1단계 연관단계, 2단계 물류단계, 3단계 통합SCM, 4단계 Super-SCM이라는 개발단계 중에서 세 번째 단계로서 통합된 기능들의 사슬이 연장되어 한 쪽 끝에는 공급자가 또 다른 한쪽에는 고객이 추가된다. 이는 일곱가지 기능의 공급사슬이 되는데, 두 가지 기능의 물리적 유통망보다 훨씬 복잡해진다.

5.3.1 업체별 매출액추이

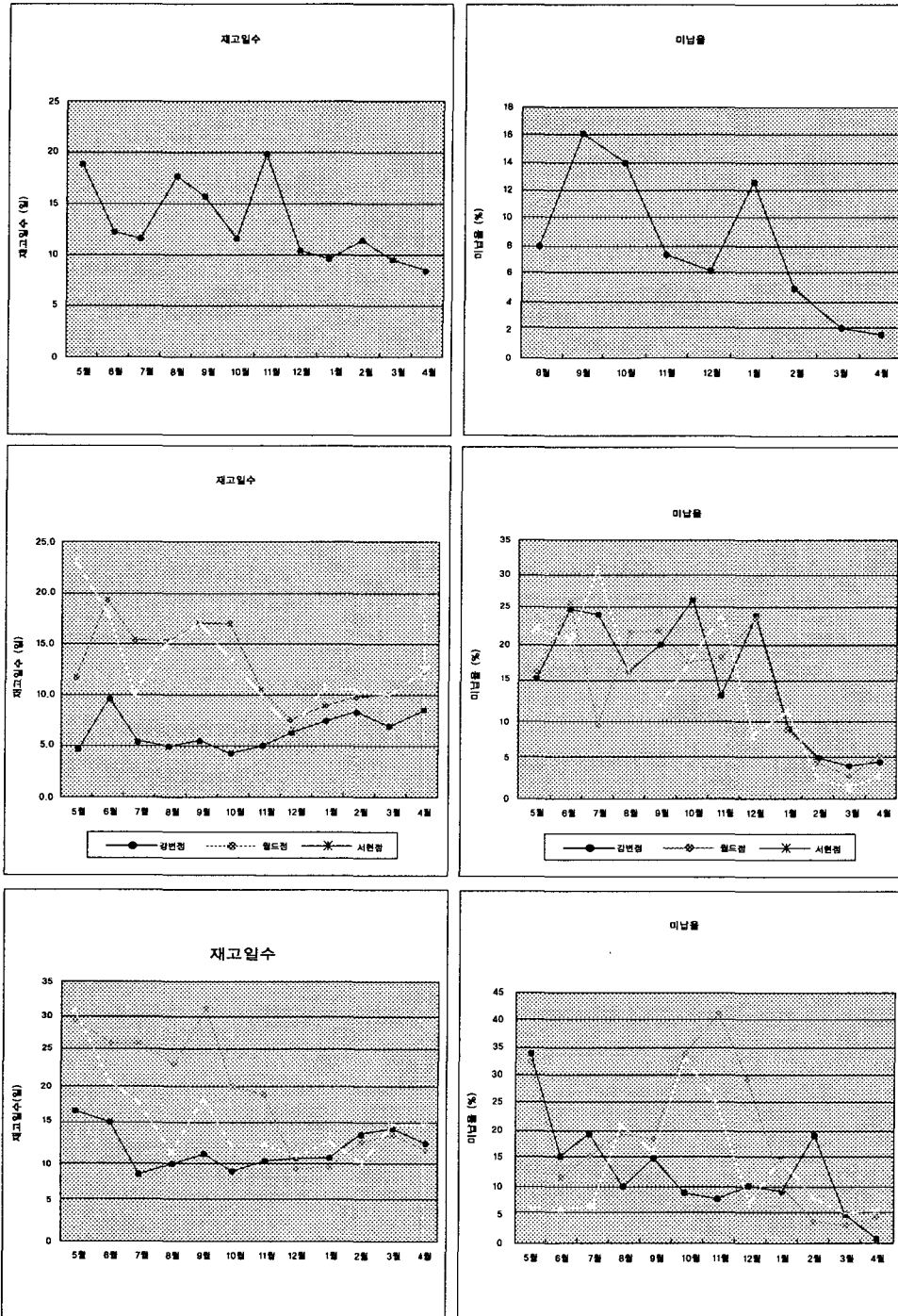
〈그림 11〉 업체별 매출액 추이



〈그림 11〉은 시범사업참여업체의 매출액 추이를 나타낸 것이다. 10월~11월 사이에 양 파트너간 완벽한 시스템과 조직정비를 갖추고 2차 시범단계에 돌입하였다. 2000년 11월을 기준으로 시행 전과 후의 5개월의 평균매출액은 11.5% 상승했다. 이는 상품특성상 계절카테고리가 포함되어 업체별로 상이한 결과를 나타내고 있음에도 평균적으로는 기준시점 대비 상승의 효과를 나타내고 있다.

5.3.2 업체별 재고일수와 미납율추이

〈그림 12〉 업체별 재고일수와 미납율



〈그림 12〉의 왼쪽 그래프는 재고일수를 나타낸 것이다. 재고일수는 월말 재고를 일 평균매출로 나눈 것으로서 신규재고의 교체일수로 생각하면 된다. 즉 재고일수가 짧으면 상품이 잘 회전하고 있으며, 신규재고가 빠르게 교체되고 있다는 것을 나타낸다. A사는 작년 11월을 기점으로 전후 5개월 대비 평균 15.4일에서 9.8일로 5일이 감소했으며 미납율은 11.5%에서 5.0%로 56% 하락했다. 이는 내부자체조사결과 결품개선에 의한 추가매출이 월평균 8천만원, 관리비 9천만원의 절감효과를 가져왔을 뿐 아니라, 영업사원들의 불필요한 업무가 사라짐으로 해서 생산적인 작업에 투자함으로써 핵심역량을 발휘, 좀더 질 높은 고객응대와 매장관리로서 눈에 보이지 않는 정성적인 효과도 누릴 수 있었다.

B사는 재고일수가 12.6일에서 9.0일로 4일 단축되었으며 미납율은 20.0%에서 9.2%로 54% 감소하였다. C사는 재고일수가 18.5일에서 12.1일로 7일 단축되었으며 미납율은 17.4%에서 11.3%로 35% 감소하였다.

6. 개선사항 및 주요 교훈

〈표 3〉 개선사항

마 그 넷	제 조 업 체
◎재고감소 매장재고감소	◎서비스수준향상 공급오류방지 미납율저하
◎서비스수준향상 매대결품감소	◎주문리드타임변경
◎주문정확도향상 과대주문, 주문오류 근절	◎수작업화된 주문단계 개선 관리비용 절약
◎관리비용절감 리드타임감소	◎수요측면의 복잡성 감소 수요와 공급의 일치화 가능
◎재고관리향상 창고이용도증진	◎거래관계증진

SCM 파트너쉽은 유통업체와 제조업체 공동의 성공요소이다. 한 조직내에서도 새로운 시도를 할 때에는 많은 저항과 무관심 등의 장애에 부딪히는데 서로 다른 조직간에 하나의 목표를 위하여 뜻을 같이하고 하나와 같이 움직인다는 것은 매우 어려운 일이다. SCM을 성공적으로 이끌기 위해서는 참여자 모두가 승리자가 되어 그 효과를 같이 누릴 수 있다는 명확한 비전과 확신을 심어주어야 한다.

전자문서교환(EDI), 지원시스템 등 기반기술의 지원 또한 필수적이다. 그리고 소비자 측면의 실시간 정보와 관련 프로젝트 지원이 병행 되어야만 효과적이다.

Ⅲ. 결론

SCM은 절대 내부조직의 정비나 확신으로만 가능한 것이 아니다. 기업 대 기업이라는 거대조직의 융화가 필요하다. 그러기 위해서는 최고경영자끼리의 확실하고 분명한 가시적 목표를 공유해야 하고 묵인 실타래를 처음부터 풀지 말고 쉬운 곳에서 풀어 나가듯 가능한 것부터 먼저 시작해야 한다. SCM활동은 단순한 공급망 관리 차원을 넘어서 전사적인 협조가 필요한 활동이다.

마지막 결론에서는 파트너간 서로가 하나의 목적을 향한 진정한 사업동반자가 되기 위한 8가지의 성공요소를 언급하고자 한다.

1. 개별의 우월성

SCM에서 비즈니스 파트너로서 참여하기 위해서는 자사가 제공하는 상품 또는 서비스 분야에서 자타가 인정하는 자사의 강점을 보유하고 있어야 한다. 아울러 SCM의 파트너로서 공급망의 경쟁력 강화에 기여할 수 있는 우월성을 보유하고 있어야 한다. 이러한 우월성이 있을 때 다른 참여자들이 SCM의 파트너로서 가치와 매력을 느껴 적극적으로 비즈니스 파트너가 되기를 원하고 자사와 같은 좋은 파트너들이 참여하게 되어 SCM을 성공적으로 이끌 수 있다.

2. 중요성의 인식

SCM이란 서로 다른 조직의 새로운 관계를 설정하고 하나처럼 원활하게 움직이는 것이므로 각 참여자들이 그 중요성을 인식하고 SCM추진에 비중을 두는 것이 매우 중요하다. 이것은 SCM에서의 비즈니스 파트너 관계설정이 각 사의 전략적 목표와 일치하고, 또한 각 참여자들이 자사가 SCM에서 맡은 분야에서 핵심적 역할을 탁월하게 수행 할 수 있는 장기 목표와 계획을 가지고 있어야 한다. 즉 모든 참여자들은 자사의 노력과 성과가 전 공급망의 성패에 결정적인 영향을 미칠 수 있다는 사실을 깨닫고 전략적 비즈니스 파트너로서의 중요성과 책임감을 인식, 전략적으로 비중있게 추진하는 것이 필요하다.

3. 독립성·의존성

SCM에 참여하는 모든 파트너들은 각자가 각 분야에서 우월성을 지닌 하나의 독립된 사업자이다. SCM의 각 참여자들은 자사의 사업 경쟁력 강화를 위하여 다른 참여자들을 보완적인 파트너로서 필요하게 되고, 이를 효과적으로 이루기 위하여 전략적인 파트너 관계를 모색하게 된다. 따라서 각 파트너들은 서로가 상호 보완적인 자산과 기술을 보유하고 있어서 어느 참여자라도 단독으로 해낼 수 없는 일을 SCM을 통한 공동의 노력으로 효율적으로 해낼 수 있게 되고, 그것이 경쟁력을 확보하는 길이다.

4. 적극적인 투자

SCM을 성공적으로 실현하기 위해서는 전 참여자들간의 신뢰를 바탕으로 한 전략적 제휴관계의 형성이 필수적이므로 이를 위하여 모든 참여자들의 자발적이고 적극적인 노력이 선행되어야 한다. 즉 각 파트너들은 이러한 노력을 가시화하기 위하여 상호간의 필수적인 투자를 적극적으로 함으로써 SCM의 비즈니스 파트너로서 맡은 바 역할을 충실히 이행하는 것을 확신시킬 필요가 있다. 이러한 투자에는 상호간의 강점 보강과 약점 보완을 위한 상호자산의 교환, 자산의 공동소유 등을 생각할 수 있다. 나아가 공동사업계획/확장 등을 위한 공동이사회나 공동위원회 등도 제휴의 한 방법이다.

5. 정보의 공유

SCM을 구현하기 위해서는 각 파트너들간의 정보제공과 공유가 필수적이며 기본적인 요건이다. 각 파트너들간에는 커뮤니케이션이 상당한 부분까지 개방되어서 SCM 수행을 위하여 필요한 정보를 별도의 절차 없이 제공될 수 있어야 하고 받은 정보는 SCM 수행 목적에만 사용되어야 한다. 이러한 정보에는 파트너간에 거래를 하기 위한 판매정보, 재고정보 등은 물론 자사의 사업목표, 각종 기술정보, 사업경영, 문제해결 사례와 사내 변혁활동 등의 전략적 정보까지 확대하게 되면 SCM의 파트너관계는 더욱 공고해지고 SCM의 효과도 더욱 커지게 될 것이다. 이와 같은 정보제공과 정보공유 마인드와 이를 물리적으로 연결해 주는 전자상거래(Electronic Commerce)기반이 갖추어져야 한다.

6. 업무 연계/통합

파트너들은 다른 파트너들과 접점이 되는 업무들을 상대방 업무와 유기적으로 연계하고 필요한 작업을 통합하고 공동으로 하는 작업방법을 개발하여 모든 작업이 원활히 이루어지도록 하여야 한다. 여기에는 각 파트너간에 각각의 조직 레벨에서 커뮤니케이션이 원활히 이루어지도록 다수의 계층 조직원들이 광범위하게 연결되어야 한다. 이러한 광범위한 커뮤니케이션을 통하여 파트너들은 서로 상대방으로부터 배울 수 있는 기회를 갖게 되어, 각 파트너들은 SCM추진을 통하여 스스로가 교사가 되고 학생의 위치가 되기도 한다. 이는 장래 비즈니스 환경에서 강점을 갖는 학습조직의 유연성을 갖추는 길이기도 하다.

7. 제휴의 제도화

SCM에 참여하는 파트너들은 SCM추진을 위한 전략적인 제휴를 자사 내에서 공식화하고 또한 그 추진의 책임과 의사결정 과정을 명확히 하여 업무규정을 제도화 하여야 한다. 이렇게 함으로써 일단 채택된 제휴관계가 SCM을 주도한 특징인을 초월하여 제도적으로 유지되고, 나아가 경영자나 관리자가 바뀌더라도 지속적으로 SCM이 추진되어 다른 파트너들의 신뢰를 쌓을 수 있고 또한 그 효과를 더해 갈 수 있다.

SCM의 추진이 인사이동이나 일시적인 변덕으로 인하여 중단된다든지 변질되게 되면 그 동안의 투자와 노력은 물거품이 되고 다른 파트너와의 신뢰는 돌이킬 수 없는 지경으로 악화될 것이다. 파트너간에 신뢰가

쌓임으로 해서 더욱 핵심적인 깊이 있는 업무의 제휴가 이루어지고 그 효과도 배가하게 된다.

8. 정직성/도덕성

SCM이란 나무를 키우기 위한 흙이라고 할 수 있는 파트너간의 신뢰는 그 성패를 좌우한다고 할 수 있다. 따라서 파트너들은 상호신뢰를 증진하고 SCM추진의 정당성을 더해 줄 수 있도록 서로에게 존경받을 수 있는 태도로 행동하여야 한다. SCM수행을 위하여 얻은 정보는 SCM실행 목적에만 사용하고 절대로 다른 목적으로 남용하지 않아야 하며, 나아가 고의이든 실수이든 상대방에게 해를 끼치는 일이 절대 없어야 한다. SCM에서 제공되는 정보는 전략적으로 매우 중요한 것들도 있으므로 상대방에서 얻은 정보에 대해서는 각별하고 세심한 주의를 기울여 관리하여 신뢰관계에 나쁜 영향을 주지 않도록 하여야 한다.

참고 문헌

- 한국유통정보센터, (2000), 「카테고리 매니지먼트 가이드」.
CIO (2001), 「SCM은 비즈니스 강화를 위한 CIO의 무기이다」.
EAN Korean news vol 47호.
www.my.netian.com/~arira.
www.krconsulting.co.kr/ware/data.