

물류센터의 시스템화

[최적의 재고관리를 위한 물류 시스템마인드의 향상]

(주)코텍전자 / 최영호 부장

choi@e-kotech.co.kr

■ 물류란 무엇일까? ■

“물류 프로세스에 있어서 비합리적인 부분을
합리적으로 만들어나가는 일련의 과정”

물류 = SCM

- 일반적으로 물류란 “제품이 물 흐르듯이 흘러가도록하는 일련의 과정”이라고 정의할 수가 있음
- 물류의 흐름은 프로세스가 직선형의 흐름이 아닌 나선형식으로 겹쳐서 반복되게 흘러가며, 이는 마치 체인(Chain)이 연결된 모양으로 움직인다.
- 체인(Chain)이 연결된 앞 프로세스와 뒷 프로세스가 겹치게 되는데, 이 겹쳐진 부분을 어떻게 관리하느냐에 따라서 물류 생산성이 결정된다.

■ 물류의 목적 ■

1. 물류의 목적은?

→ 물류는 물류 그 자체로서의 의미보다는 유통이나 생산을 원활하게 해주는데 그 목적이 있다.

→ 물류의 목적은 최소의 비용으로 최대의 물류서비스를 제공하는 것이다.

즉 “물류비용의 절감과 물류서비스의 증진”인 것이다.

* 물류센터에 근무하는 사람은 이러한 목적의식을 분명히 가지고 있어야 한다. 물류는 물류 그 자체가 목적이 아닌, 유통이 원활하게 잘 굴러갈 수 있도록 끊임없이 제품을 공급해주는 역할을 담당한다. 그러므로 물류는 우리 몸의 피나 영양분이 원활하게 잘 공급이 될 수 있도록 만들어주는 일련의 흐름관리(SCM)인 것이다.

2. 물류비용의 절감

→ 물류시스템화를 통한 “최소인력의 최대생산성”의 실현

3. 물류서비스의 향상

→ 물류시스템화에 의하여 “적기, 적량”을 공급할 수 있는 체제의 구축

4. 물류시스템화의 중요성

→ 물류의 목적이라고 할 수 있는 물류비용의 절감과 물류서비스의 향상은 물류시스템화를 통하여 이룩해 나가야하는 것이다.

→ **비용과 서비스는 기본적으로 Trade Off관계에 있으므로, 이 두가지를 동시에 만족시키기 위해서는 물류시스템화를 통한 업무 업그레이드가 중요함**

■ 물류ABC분석과 8:2의 법칙 ■

1. ABC분석이란?

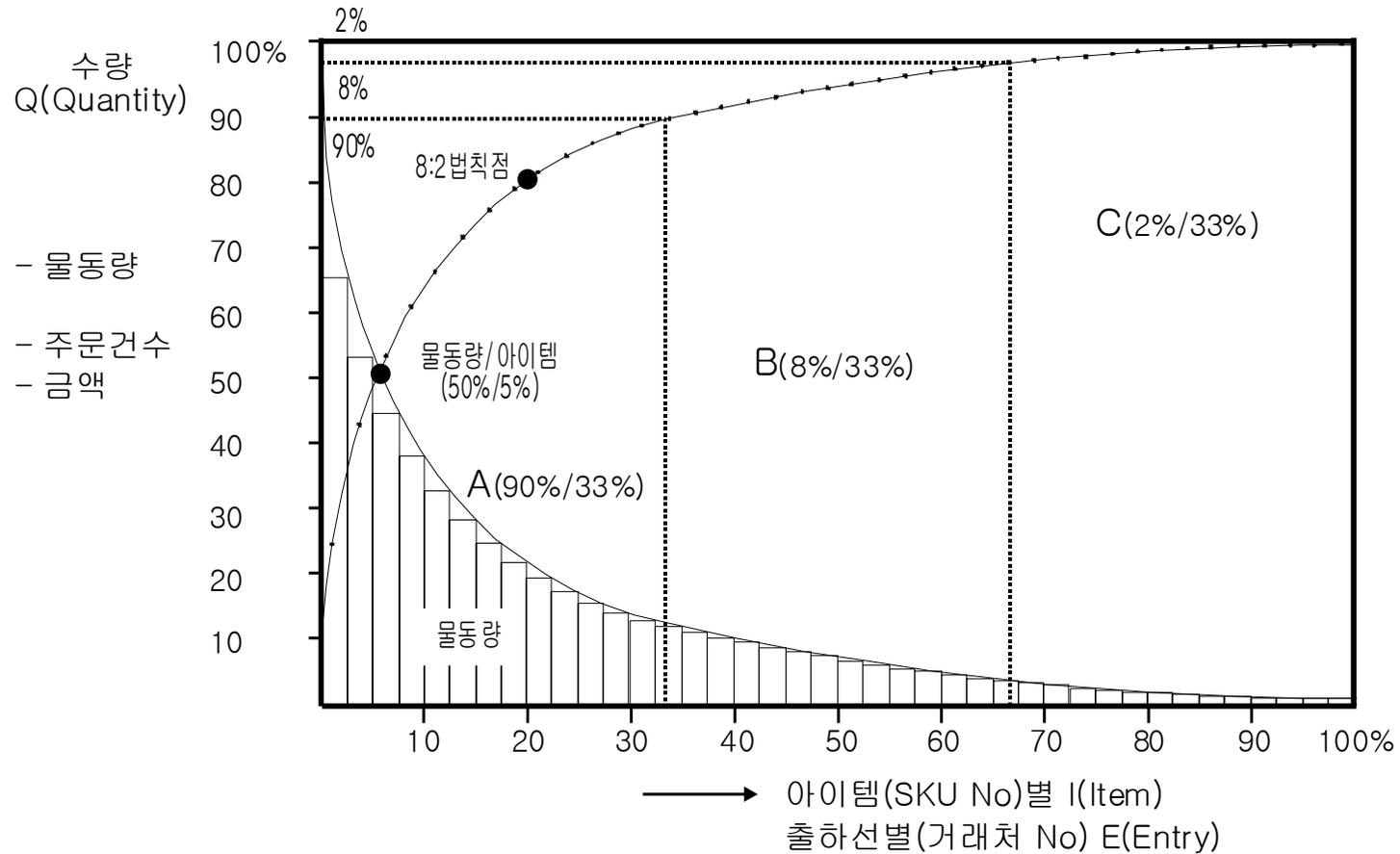
- 물동량을 출고량을 기준으로 하여 기간별(대체로 월별 기준)로 조사를 해서 순위를 매겨 보았을 때, 등급체계가 상위 약 5%(X축) 정도에 대해서는 A등급, 중간 약 25%(X축) 정도에 대해서는 B등급, 하위 약 70%(X축) 정도에 대해서는 C등급으로 나타난다,
- **“각각의 등급별 상품을 상황에 맞게 차등되게 물류관리를 하자는 것이다.”**
(위 등급의 %는 업체에 따라서 유동적일 수 있음)

2. 8:2의 법칙이란?

- 물류의 총 아이템수 약 20%가 총매출액의 80%를 차지한다.
- 물류의 총 아이템수 약 80%가 총매출액의 20% 밖에 차지하지 못한다.
- * 위의 두가지는 물류센터의 제품관리를 위한 기본적인 관리기법임
- * 대개 ABC분석을 해보면 8:2의 법칙에서 크게 벗어나지 않는다.

3. Trade Off관계

■ ABC분석 그래프 ■



* SKU : Stock Keeping Unit(최소재고보관 단위)

- EQ분석 : 출하선별 수량(물동량, 주문건수, 금액)

- IQ분석 : 아이템별 수량(물동량, 주문건수, 금액)

■ EIQ(P-Q)분석 ■

- EQ분석 : 출하선별 수량분석(물동량, 아이템수, 금액)
- IQ분석 : 아이템별 수량분석(물동량, 주문건수, 금액)

상품정보 I(Item)

- 총 아이템수
- 아이템별 평균 출하량(아이템별 평균 출하건수)
- 총 출하PCS수(총 출하건수)
- 총 출하 박스수, 입수량
- 박스단위 출하아이템수, 날개단위 출하아이템수

점포정보 E(Entry)

- 총 점포수
- 점포별 평균 출하량(점포별 평균 출하건수)
- 점포별 평균 출하박스수

사람, 시간 (Human,Time)

- 작업인원(작업 영역별)
- 작업시간(작업 영역별)
- Time Schedule 작성

■ C급상품에 대한 중요성 인식 ■

1. C급 상품의 형태

- 출하빈도가 저조한 상품 아이템
- 판매금액이 저가이거나 혹은 부피가 큰 상품

2. C급상품의 문제점

- 소홀히 관리하게 되면 장기적으로 악성재고로 남게 된다.
- 잘못관리하면 출고작업시 제품을 찾기가 어려울 수 있다.
- 잘못관리하면 불필요한 공간을 많이 차지하게 된다.
- 부피가 큰 C급 상품은 보관면적, 포장비, 운송비 등에서 과도한 물류비 발생

3. 해결방안

- **필요한 시점에는 즉시 피킹이 가능하도록 로케이션 관리가 이루어져야 하겠다.**
- **사람이 잘 다니지 않는 곳에 잘 표시하여 공간을 최소화하여 관리하자**는 것이다.

* 물류관리에서는 ABC관리를 정확히 실시하여 해당 그룹별로 상품을 차등되게 관리하는 것이 중요하다. 특히 소홀하기 쉬운 C급상품에 대하여서도 중요성을 두고 관리한다면 물류비용 및 물류서비스향상에 상당한 기여를 할 것이다.

■ 단품관리를 통한 재고회전을 향상 ■

1. 공간이 부족현상의 발생원인

- 물류센터는 점포로 부터의 주문에 대하여 적기에 적량을 정확히 배송하는 것을 사명
- 처음에는 공간이 부족하지 않았는데, 점포수가 증가하면서 공간 부족 현상이 심화됨
- 공간 부족 현상은 점포에서도 마찬가지, 즉 아이템이 늘어나면서 제품 적재공간이 부족해짐

2. 재고회전을 높여야하는 필요성

- 공간 부족을 해소할 수 있는 방법은 결국 “재고회전을 높이는 것” 이다
- 동일한 공간에서 더많은 아이템과 물량을 관리하기 위해서는 기존 재고보유일수를 낮추어야함
- 각 점포에서도 제품이 단품별 날개단위로 제품이 납품된다면 상당히 공간효율이 높아짐
- “물류의 효율은 공간과의 싸움, 즉 주어진 공간을 얼마나 효과적으로 사용하느냐에 달렸다”
- 소비자의 다양한 욕구를 만족 시키기 위해서는 상품을 날개단위로 관리할 필요가 있다
- 평균재고보유일수의 설정은 상품 ABC분석에 의한 등급에 따라 차등을 두어 일수가 정해짐

3. 회전을 높이는 물류의 방안

- 1) 단품관리에 의한 날개피킹 출고작업이 전 상품에 걸쳐서 이루어져야 하며,
그러기 위해서 최소한 로케이션 피킹 혹은 DPS에 의한 피킹이 이루어져야함
- 2) 거래처로 부터의 입고도 단품별 날개단위의 입고가 이루어져야 하며,
그러기 위해서는 자동발주관리시스템 및 입고시 PDA 혹은 핸디터미널에 의한 검품체크

4. 불필요한 재고ITEM수의 정리

■ 단품피킹 전환으로 인한 경제적인 효과 ■

★ 마트형 물류센터의 단품별 날개피킹 전환으로 인한 재고금액의 절감효과

1. 문제점 및 현상

- 물류센터의 제품의 출고가 박스단위이므로 인해 매장재고가 과다하게 잡힘
- 매장의 적재공간이 부족하며, 본사의 재고부담액이 높아짐

2. 해결방안

- 디지털피킹시스템이란 물류시스템의 도입을 통하여 박스단위의 출고를 날개단위의 출고로 전환하였음

3. 도입효과

- 각 매장의 재고가 줄어들게 되어 매장의 공간효율이 높아지게 되었음
- 본사로서는 재고금액이 낮아지므로 비용절감의 효과가 크게 되었음
- 물류센터에서는 기존과 동일한 인원으로 날개출고가 가능했음

4. 도입효과분석

- 시스템에 투자된 금액은 약 2억원 정도 / 매장의 재고감소로 인한 절감액은 약 10억원 (날개상품과 관련된 약 1,500아이템의 재고에 있어서 약 2/3 물량이 줄어들었음)

■ 입고의 관리 포인트 ■

★ 입고관리 업무에 최고의 베테랑을 배치하라!

(SCM적인 관점에서 첫 공정의 중요성)

- 첫 단추가 잘못 채워지면 안되듯이 물류의 첫 과정인 입고처리작업은 물류 프로세스 중에서 가장 중요한 업무인 것이다.
- 입고처리작업에 있어서 잘못 처리하게 되면 이어지는 다음 업무들은 아무리 잘 처리를 한다고 하여도 어려운 것이다.
- 그러므로 물류센터 작업자 중에서 가장 책임감이 강하고 상품에 대한 지식이 많은 사람을 배치하여야 한다.

■ 입출하대기장의 중요성 ■

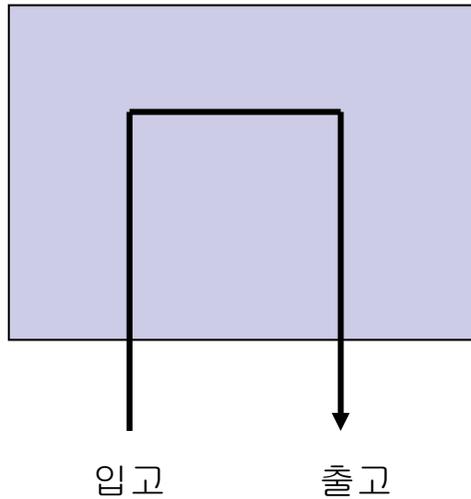
1. 입출하대기장은 사람 몸의 입, 항문과 같은 역할을 한다.
2. 사람에게 있어 정상적으로 먹고 마신 후, 배설한다는 것이 대단히 중요하다.
3. 명칭이 ‘입출하장’이라고 하지 않고 ‘입출하대기장’이라고 한 것은
“제품이 잠시 머물렀다가는 곳”이라는 의미이다.
 - 잘 머물 수 있도록 충분한 공간 확보
 - 물류사 → 물류관리사
4. “입출하대기장은 막힘없이 제품이 흘러가는 형태로 만들어져야 한다.”

■ 입출하대기장의 설계방법 ■

1. 입출하대기장은 가급적 입하, 출하가 동일한 장소에서 이루어지는 것이 유리함
2. 입출하관리는 가급적이면 한 곳에서 관리하도록 하며, 가급적 관리사무실을 둔다.
3. 입출하대기장은 가능한 넓게 만들고 꺾어지는 곳이 없도록 한다.
4. 입출하도크장을 가능한 만들도록 하며, 폭은 가능한 3M이상은 확보하도록 한다.
(냉장관련 물류센터는 도크장이 필요없음)
5. 도크장의 높이는 가장 많은 차량의 탑재 높이를 기준으로 한다.
(대개 90cm에서 1M 정도가 가장 일반적이다)
6. 비와 바람을 막기 위한 캐노피(지붕)를 가능한 만들도록 한다.
(이때 캐노피의 폭은 도크장의 폭보다 1/3이상 길게한다)
7. 도크장에 차량이 접안하기 편하도록 부대설비를 갖추도록 하고,
사람이 다니는 계단은 가급적 측면으로 배치한다.
8. 셔터는 당장은 사용하지 않더라도 전면에 전체적으로 설치하는 것이 좋다.
9. 입출하대기장은 작업이 종료되면 항상 정리정돈을 깨끗이 한다.
10. 지게차나 대차가 부딪칠 가능성이 있는 곳은 안전가이드를 설치한다.

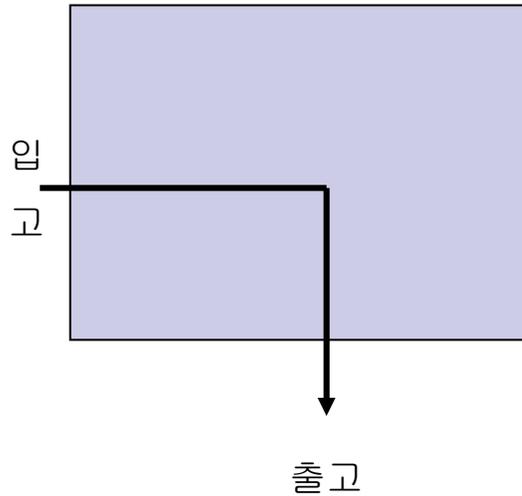
■ 물류센터 입출하의 흐름 ■

U자형



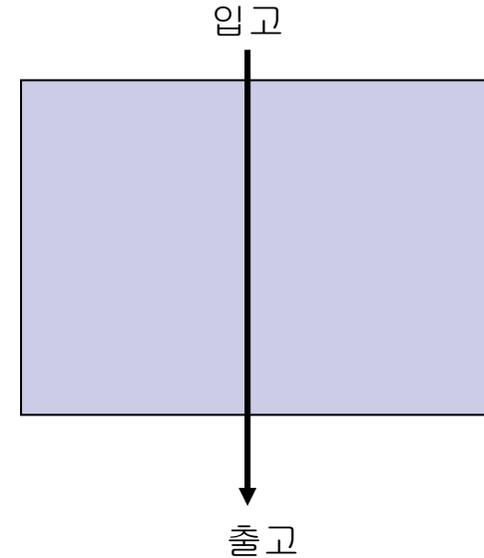
1. 가장 일반적인 형태의 물류센터로 모든 업종에 걸쳐서 적용이 이루어짐
2. 입출하의 관리가 일원화되어서 이루어짐
3. 입출하장의 공간을 탄력적으로 사용할 수 있음

L자형



2. 입출하장의 온도대가 틀리거나, 입출하시간이 겹칠 경우에 적용됨
3. 입출하의 관리가 이원화되어서 이루어짐
4. 입출하장의 공간을 탄력적으로 사용할 수 없음

I자형



1. 입출하작업이 보관을 거치지 않고 One-Stop을 바로 이루어지는 TC형센터에서 적용됨
2. Cross Dock형태의 택배물류센터에 많이 적용됨
3. 신속한 입출하가 이루어지게 됨

■ 성수기와 비수기의 물류관리 방안 ■

<성수기와 비수기의 의미>

- 물류센터는 엄격히 말하면 유통으로 부터의 고객주문에 충실히 서비스해주는 곳
- 주문하는 상품의 아이템의 변화도 심하고, 주문 물량의 편차도 많은 것이 유통의 성향
- 이러한 유통의 상황은 그대로 물류센터에 반영되어져 물류에서는 항상 비수기와 성수기가 반복
- 성수기와 비수기의 형태 : 일단위, 주단위, 월단위, 년단위, 계절단위의 형태가 있음

<성수기와 비수기의 일반적 물류관리>

- 일반적으로 : 평균치보다 약간 상회하는 인원의 운영
- 비수기에는 여유있게 일하고, 성수기에는 야근으로 대처하는 방식
- 비수기의 쉬는 인력은 회사로 볼 때 손실 일 것이며, 성수기때의 야근작업은 출하지연과 피킹정확도의 하락

<해결방안>

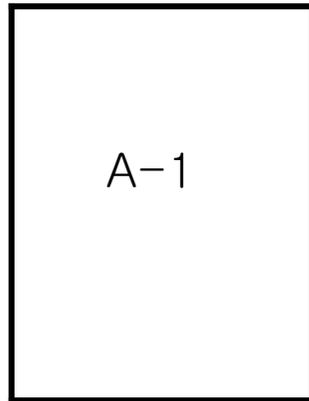
- 최적의 물류시스템을 통해 그때 그때 필요한 만큼의 인원을 사용하는 것이 바람직함
- 누구나 쉽게 적응 가능한 물류시스템을 만듦,
- 선진국은 시스템에 의해서 움직이므로 센터장 1명외 모두 파트타임으로 근무하는 곳이 많음
- **“당장 사람이 바뀌어도 월할하게 움직일 수있도록 시스템이 갖추어져야함”**

■ EDSM(매일재고관리 운영) ■

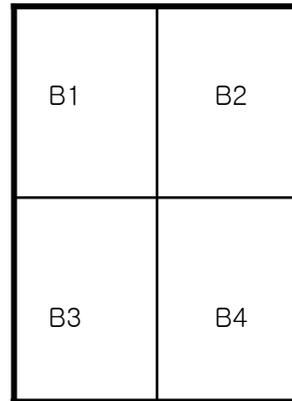
- 기본개념
 - 매일재고관리 운영체제, EDSM(Every Day Stock Management)”
 - 월마트사의 “EDLP(Every Day Low Price)” 를 응용한 재고관리론
- 필요성
 - 물류센터가 공통적으로 갖고 있는 가장 어려운 숙제는 재고관리임
 - 재고가 정확하게 관리된다면 기업에 엄청난 이윤창출을 가져다줌
- 운영개요
 - 재고를 정확히 관리하기 위해서 매일 재고를 체크할 수 있도록 시스템을 만듦
 - 전산 재고와 실물재고의 차이를 정확히 체크하여야 한다.
 - 각 기업의 환경에 맞게 ‘EDSM’ 을 개발하여야함
- 적용사례
 - (1) 작업자별로 분할하여 재고관리
 - (2) 당일출하가 발생한 아이템만 재고관리
 - (3) 날개 단위의 수량만 체크하여 재고관리
 - (4) 피킹과 동시에 재고체크
 - (5) 기타 각 기업물류의 환경에 맞는 여러가지 ‘Idea’ (지혜)

로케이션관리 기본개요

1. 고정로케이션 방식



A급물량



B급물량

C	C	C	C	C
1	2	3	4	5
C	C	C	C	C
6	7	8	9	10
C	C	C	C	C
11	12	13	14	15

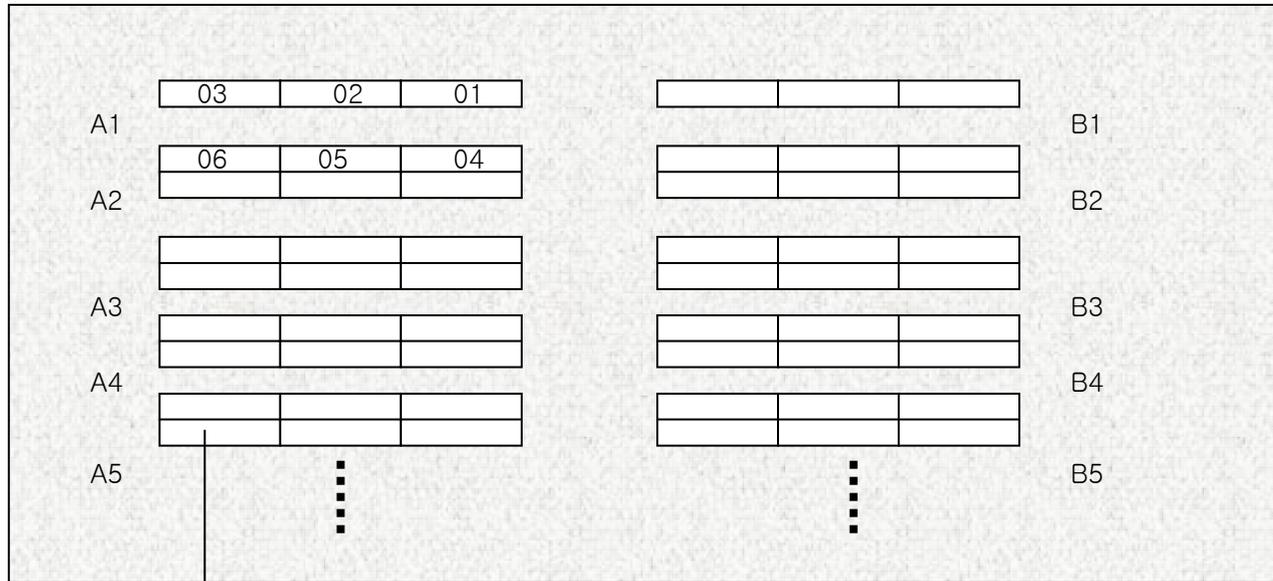
C급물량

2. 프리로케이션 방식

- 시스템화, 자동화가 필수적으로 따라야함

A1	B3	B4	A1	C6	B4	C2	C15	A1	C14	
A1	B3	B4	C1	A1	C5	C4	B4	C13	C3	
B3	C11	A1	B1	A1	B1	C7	A1	B2	A1	
B2	A1	C10		C9	A1	C8	C12	B2		

로케이션번호 설정방법



4단	1열	2열	3열	4열	5열												
3단	1열	2열	3열	4열	5열												
2단	1열	2열	3열	4열	5열												
1단	1열	2열	3열	4열	5열												

- 로케이션번호 설정예 -

LOC No : A5-03-45

- A5 : 구역No/통로No
- 03 : RACK No
- 45 : 단No / 열No

■ 피킹 효율을 위한 로케이션관리 기법 ■

1. 작업라인의 원활한 움직임을 위한 블럭별 작업의 균등화
2. 잘나가는 상품을 피킹하기 좋은 2단 3단의 위치(골든존)에 놓는다.
3. 무거운 제품을 아랫단에 놓는다.
4. 가벼운 제품을 나중에 담는다. (무거운 제품 --> 가벼운 제품)
5. 작은 제품을 나중에 담는다. (큰 제품 --> 작은 제품)
6. 제품의 형태가 불규칙적인 것은 규격 박스에 담아서 랙에 보충한다.
7. 주문량이 아주 많은 제품은 아이템분할을 실시한다.
(약 평균 물량의 5배 이상이 되면 아이템분할을 실시하는 것이 유리)
8. 제품의 특성에 따른 랙종류 선정을 달리한다.
(슬라이딩랙과 경량랙, 파렛트랙의 적절한 배합)
9. 로케이션의 번호를 크게 써서 관리하도록 한다.
10. 생산성 분석을 실시하여 로케이션을 변경한다.(한 달에 1회 정도가 적당함)
11. 블럭별 작업자를 순환하도록 하여 작업자의 피로도를 적게 한다.
12. 유사상품에 대해서는 주의 표시를 붙여서 보충하도록 한다.

■ 보충랙에 의한 로케이션관리방법 ■

1. 보충랙의 의미

- 로케이션 관리의 포인트가 되는 것은 보충랙 관리이다.
- 선진화된 유통(편의점, 할인점, 백화점)은 공통적으로 후방(Back Room)에 보충랙을 두어서 제품을 관리
- 재래식의 유통(개인수퍼, 마트 등)은 대체로 별도의 후방 (Back Room) 보충랙이 없이 관리

2. 보충랙의 필요성

- **제품의 품목에 따른 물동량의 편차가 상당히 크므로 일정한 로케이션 크기를 가져가기가 어렵다.**
- **랙의 움직임은(작업) 동선을 최소화하기 위해서 보충랙을 둘 필요성이 있다.**

3. 보충랙의 운영방법

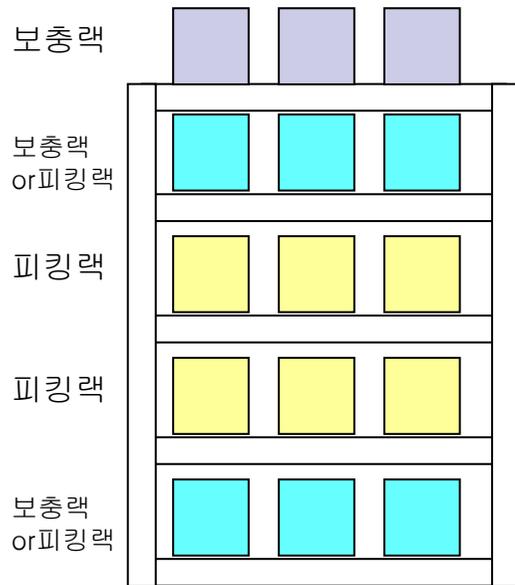
- 피킹존의 로케이션은 일정한 규격을 맞추어 놓고, 후방의 보충랙은 유동적으로 운영한다.
- 피킹랙의 선반에서 피킹하기 어려운 랙 상단(혹은 하단)을 보충랙으로 운영한다.

4. 결론

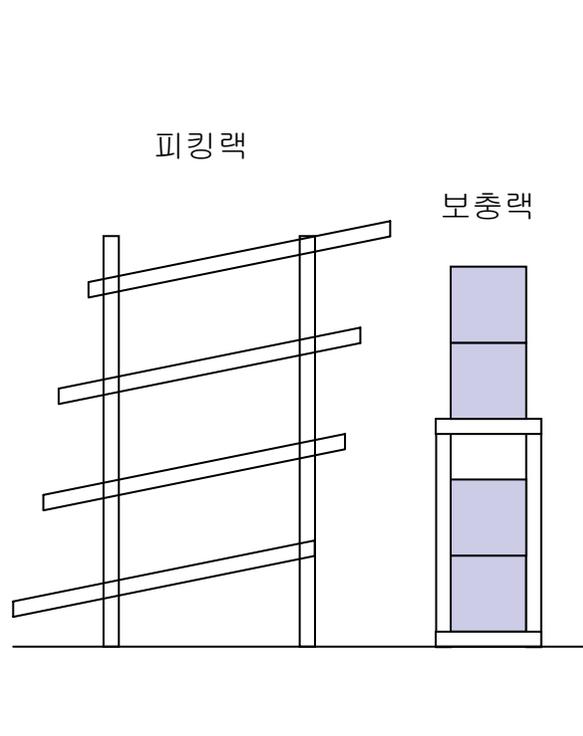
- 보충랙을 두어서 제품의 로케이션관리를 하게 되면 물동량의 편차에 대한 대응이 원활할 뿐만 아니라, 피킹을 위한 작업동선이 최적화되어서 작업생산성을 높여주는 결과를 가져온다.
- 보충랙을 적절히 두어서 로케이션 관리를 한다는 것은 “선진화된 물류로 가는 중요한 개념”이다.

■ 보충랙의 활용방법 ■

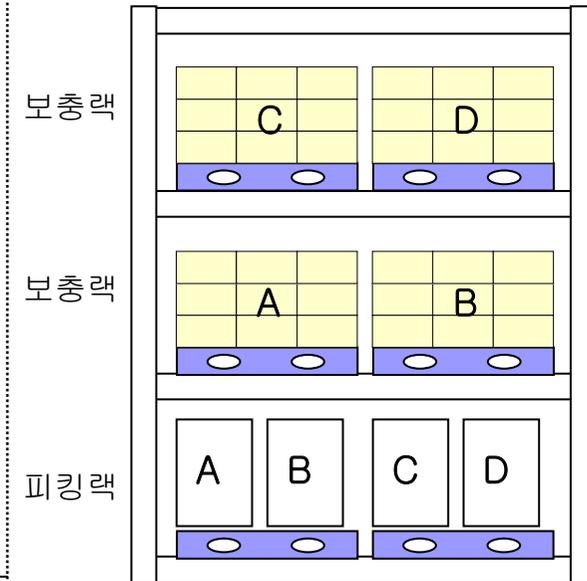
<선반랙>



<슬라이딩랙>



<파렛트랙>



■ 검수의 중요성 및 방법론 ■

1. 검수에 대한 개요

- 기업간 물류에 대한 신뢰도는 검수시스템이 중요함
- 물류센터의 검수는 입고(입하)시와 출고(출하)시에 이루어짐
- 입고(입하)검수 : 납품처로부터 제품 입고시 제품의 수량과 아이템에 대해 확인하는 작업
- 출고(출하)검수 : 출고완료 후 배송차에 싣기전에 제품의 수량과 아이템에 대해 확인하는 작업

2. 입하검수의 방법

- 검수의 종류 : 전수검수, 샘플검수, 중량검수, 무검수, 선반입고시검수 등
- 입고리스트 및 무선핸디터미널(PDA)에 의한 전수검수 및 샘플검수가 일반적임
- 입고리스트와 겸하여 별도의 박스단위의 입고라벨을 붙여서 들어오도록함
- 의류업체에 있어서는 저울에 의한 중량체크라벨을 붙이는 방법
(실제중량과 전산중량을 비교하여 체크하는 방법과 단순히 중량라벨을 붙여서
눈으로 체크하는 방법)
- 무검수와 선반입고시 검수는 납품업체와 서로 믿고 진행을 하는 경우임

3. 출하검수의 방법

- 검수의 종류 : 전수검수, 수량검수, 중량검수, 무검수 등
- 전수검수는 피킹한 상품의 아이템과 수량을 모두 확인하는 작업으로 리스트 및 핸디터미널에 의한 방법(대체로 가격이 고가인 경우에 적용)
- 3자물류회사에서는 가격이 저가임에도 검수가 이루어지는 경우가 많음
- 의류업체에서는 중량검수 및 박스별명세서에 의한 검수가 적용됨
- 가격이 저가이고 품종이 다양한 편의점 소분상품에서는 무검수로 진행

4. 결론

- 검수는 납품처와 물류센터, 물류센터와 출하처 간의 신뢰관계를 원만하게함
- * 검품을 위한 검품이 되어서는 안되며, 앞 공정에서 부터의 정확한 관리가 중요함
- 양쪽에서 발생하는 불만 요소를 해결하기 위해서는 검수를 실시해야함
- 검수를 하면서 새로운 오류가 유발되지 않도록 해야함
- 자동검수를 하기 위해서는 바코드 부착율과 정확성이 높아야함

■ 입출하 검수용 저울 ■



■ The Bullwhip Effect ■

→ 물류의 흐름관리효과에 대한 기본개념

→ 미국의 스탠포드대 황승진 교수의 공동발표 논문

"The Paralyzing Curse of The Bullwhip Effect in a Supply Chain"

→ 물류의 Supply Chain 상에 있어서 작은 결함요소(Loss) 하나가 거품처럼 커져가는 현상을 말한다.
즉 작은 결함 요소는 한 곳에 머물러 있지 않고, 고리처럼 연결되어 물류의 전체 과정들에 허풍과 같이 크게 퍼져간다는 의미이다.

→ 물류센터는 물건이 막힘없이 흘러가도록 관리해 나가는 것이 핵심이다.

먼저는 물류센터에서 막힌 곳이 어디인지를 잘 분석하여 찾아내는 것이 중요한 점이며,
그 다음은 이 막힌 곳을 적절한 방법을 통하여 뚫어주어야 한다.

<개념의 사례>

1. 2차선 도로에서 1차선의 막힘이 자동차의 속도를 2배가 아닌 3배 이상 떨어지는 현상이 있음
2. 1000원 짜리 제품의 피킹미스는 실제로 그 이상의 비용이 발생한다.

(검수지연, 데이터수정비, 데이터전송비, 물류패널티비, 판매기회손실, 기업이미지 감소 등)

■ 물류실천 3단계공식 ■

1. 물류는 학문분야에서 실천학이며, 물류는 끊임없는 변화와 발전이 요구되어짐

2. 물류실천 3단계공식

‘생각하고’, ‘느끼고’, ‘실천한다’

* 1단계 : 생각한다는 것은 "?"를 계속던지는 것으로 “건전하고 발전적인 고민을 하는 것”을 말한다.

* 2단계 : 느낀다는 것은 "!"를 만들어야 하는 것으로 "아! 이것이다"하는 느낌 즉 Feel(感)이 와야 하는 단계로 고민에 대한 해답(Solution)을 찾게되는 과정이다.

* 3단계 : 실천하는 단계로 실행에 옮기는 것을 말한다. 해답(Solution)을 실천해나갈 때 물류센터는 실질적인 개선으로 나아가게된다.

3. 이러한 3단계 실천과정이 계속적으로 반복되는 일련의 행위가 바로 물류실천공식이며, 기본적으로 이것의 근간이 되는 사고개념은 "시스템적에 관점을 둔 합리적인 사고"이다.

■ 물류지능지수 (LQ지수) ■

1. 개요

- 물류를 잘 수행하기 위해서는 물류에 적합한 사람이 있다.
- 물류적인 사고와 마인드를 갖고 있는 사람과 훈련에 의해서 만들어지는 경우가 있다.
- 이러한 물류적인 사고를 물류지수 혹은 LQ지수라고 말할 수가 있다.

* 어떤 사람을 만나보면 다른 점에 있어서는 별로 뛰어나지 못해도 물류라는 점에 있어서는 자신의 능력을 발휘하는 사람이 있다. 그와는 반대로 굉장이 뛰어나 보이는 사람인데도 물류적인 면에 있어서 자신의 능력이 제대로 발휘되지 못하는 사람이 있는 것이다.

2. 물류지수인 LQ(Logistics Quotient) 지수를 평가하는

- | | |
|--------------------|-----------------|
| 1) 합리적인 사고력 | 2) 정리정돈에 대한 마인드 |
| 3) 시스템화하는 마인드 | 4) 벤치마킹의 마인드 |
| 5) 전체흐름을 읽을 수 있는 눈 | 6) 물류비용절감 마인드 |
| 7) 물류서비스 마인드 | 8) 기타 |

* 물류를 잘하기 위해서는 위에서 나열한 요소에 있어서 자신에게 부족한 것을 잘 체크해서 보완하여야 할 것이며, 많은 부분에서 부족하다면 물류에 맞지 않는 사람이라고 생각할 수도 있을 것이다.
최소한 물류를 책임지고 가는 사람이라면 물류에 맞는 사고력을 갖춘 사람이 되어야 한다고 본다.

■ 물류센터장의 역할 ■

- 물류센터에서 가장 어려운 점은 인력관리의 문제
- 모두가 인정하는 객관적인 Rule(원칙)을 만들어가는 문화가 물류센터 인력관리의 핵심
- 작업중 문제가 발생하면 현장에서 즉시 주의를 주어서 고쳐나가야 함
그때 기준이 되는 것은 "모두가 동의한 객관적인 Rule(원칙)"이 됨
- 객관적인 Rule(원칙)이 없어서 주의를 주지 않고 대충해서 넘어가게 되면
나중 가서는 그 문제가 확대되어 돌아옴
- 그러므로 "현장에서 발생하는 모든 문제점은 현장에서 즉시에 고쳐져야함

“이것이 바로 센터장의 권위이며, 능력인 것이다.”

■ 알기 쉬운 SCM의 개념 ■

- SCM의 원래의 의미
“Supply Chain Management”의 약자로 구매, 생산, 물류, 판매 등의 물류흐름에 있어서 연계된 각 회사간, 부서간, 공정간 등의 관계를 효율화시키는 물류관리 이론임
- SCM이란?
“Smile Creating Movement” 웃음을 만들어가는 운동(삼성테스코 SCM교육자료 중)
- SCM이란? “배려하는 마음”(사랑이 충만한 마음)
- SCM이란? “나와 상대방 사이에서 발생하는 어려운 점을 발견하고 해결하려고 노력하는 것이 경영적 차원에서의 SCM이다” (이로지스틱스, 2005. 3월호 김태현 교수)
- SCM의 알기쉬운 의미
내가 한 일을 다음 단계로 일(혹은 제품)을 넘겨줄 때에 "상대를 배려해주는 마음"으로 임한다면 웃으면서 일할 수 있으며, 생산성이 높은 물류가 만들어짐.

■ 4S 운동(도요다식 물류 개선운동) ■

1. 정리(整理:세이리)

필요한 물건과 불필요한 물건을 분리하여 필요한 물건 만을 두는 일
(Take out unnecessary items and throw them away)

2. 정돈(整頓:세이돈)

정리한 물건을 사용하기 편리하도록 로케이션 번호 등을 붙여서 필요한 순서대로 물건을 나열하는 일 (Arrange necessary items in a proper order so that they can be easily picked up for use)

3. 청소(清掃:소오지)

일을 편하게 하고 안전하게 하도록 하기 위하여 깨끗하게 하는 것
(Clean your workplace completely so that there is no dust anywhere)

4. 청결(清潔:세이케츠)

정리, 정돈, 청소의 상황을 유지시키는 일
(Maintain a high standard of house keeping and workplace organization at all times)

* 수양(修養:슈우요오), 습관(習慣:슈우칸)

■ 물류센터의 인력관리(파트별 팀장제) ■

1. 추진방향

- 물류비용절감을 위한 제1요소는 ‘효율적인 인력관리’임
- 정규직원을 줄이고 파트타임의 아르바이트제를 늘리는 것이 바람직한 방향임
- 물류시스템화가 잘 갖추어지게 되면 직원의 수를 최소화하는 것이 바람직함

2. 아르바이트의 성향 및 문제점

- 비록 계약조건은 아르바이트이지만 직원처럼 대해주고 근무하기를 원한다.
- 파트타임의 아르바이트가 많아지면 책임지고 일을 관리할 수 있는 사람이 부족해진다.

3. 아르바이트의 운영방안

- 파트타임의 아르바이트에게 '팀장제도'를 적극적으로 활용한다.
- 대부분의 주부아르바이트는 학력수준이 높아 충분히 관리자 역할을 할 수 있음
- 책임감있게 일을 잘할 수 있는 사람에게 조장, 반장 같은 팀장의 직책을 준다.
- 반드시 팀장에게는 책임에 상응하는 인센티브를 주도록 한다.
- 물류의 각 파트별(전문영역)로 팀을 나누어서 운영하는 것이 바람직하다.
(예: 입고팀, 피킹팀, 보충팀, 반품팀, 유통가공팀 등)
- 직원과 동일한 유니폼을 입게하며, 명함도 주고, 호칭도 직책으로 부른다.
- 운송을 담당하는 배송기사들도 그 가운데 팀장을 두어서 운송관리를 하도록한다.
(팀장은 각 차량의 휴일대리운전 및 차량청결관리 등의 업무를 담당하게 한다)
- 누구나 쉽게 일할 수 있는 물류환경과 물류시스템을 만들어준다.
- 부대시설을 잘 갖추어준다.(휴게실, 샤워실, 냉온설비, 음악시설 등)

■ 갑을관계에서 파트너관계로 ■

1. 갑을관계의 문제점

- 1) '갑'은 금액에 집중하므로 품질에 충실하지 못하게 됨
 - 2) '을' 거래처의 부실로 인해 양질의 A/S를 받지 못하는 원인이 됨
 - 3) '을' 거래처가 기술력 향상을 게을리하게 되는 원인이 됨
 - 4) 상거래상에 있어서 옳지 못한 돈이 오고 갈 가능성이 있음
- ★ 결국은 기업적으로, 국가적으로 경쟁력의 약화를 불러오게 한다.

2. 갑을관계와 파트너관계 관계의 비교

1) 갑을관계(주종관계)

- 대체적으로 좋은 주인에 대하여 시킨 것만 열심히 할 뿐이지 그 외의 것은 게을리하게 된다.
- 적극적이고 창조적인 활동을 기대할 수 없게 된다.
- 계약조건에서 벗어난 일을 하면 추가 비용을 요구하게 된다.

2) 파트너관계(애인관계)

- 애인관계는 서로가 알아서 상대가 좋아하는 것을 해주려고하는 관계임
- 시키지 않아도 상대를 위하여 새롭고 도움이되는 것을 만들어나가려고함
- 서로가 존경하고 아껴주기 때문에 밤을 새워서 일을 하더라도 불만이 없음

3. 파트너(협업)관계의 의미

- 이제 기업들은 내가 속한 회사만 잘해서는 존재할 수 없는 시대임
- 상대 회사의 전문성을 인정하고 협조하여 양사에 이익을 줄수 있는 구조를 만들어가야함

4. 파트너(협업)관계의 성공사례

* VMI(Vendor Management Inventory)제도

- 벤더업체가 직접 화주의 물류센터로 가서 화주의 정보가 오픈된 상태에서 수발주업무 및 재고관리 등의 업무를 직접 벤더가 시행하게됨
- 과거에 벤더는 단순히 제품에 대한 물류관리 및 배송업무를 주로 담당했으나 이 경우에는 'VMI제도'하에서는 벤더가 직접 화주 회사의 유통관련 각종정보를 공유하게 되므로 전반적인 물류관리를 벤더가 책임지게 된다.

5. 결론

- 파트너관계는 일의 창조성이 발휘되어 兩社에 이익을 주는 관계가 됨.
- 업체를 선택함에 있어서 '갑을관계' 보다는 자사와 장기적인 관점에서 함께 갈 수 있는 '파트너업체'를 찾아야함.



감사합니다.

- (주)코텍전자
- 최영호 물류컨설턴트
- choi@e-kotech.co.kr