



# 인쇄업계도 SCM 필요

## Supply Chain Management

타 산업에서는 메이커에서 최종 소비자에 이르는 물류나 상류정보의 흐름 등에 대한 합리적인 방법이 진행되어 왔다. 그것은 유통 각 단계가 각각의 개별 이익을 주장하는 것과 같은 부분적인 최적이지 않거나, 각 산업 단위의 전체 최적을 추구하는 SCM(Supply Chain Management)의 형태로 진행돼 오고 있다.

인쇄산업에서 예를 든다면, 그것은 인쇄 자재 중에서 가장 수요가 많은 용지에 상당한 물류가 최적화 되어 온 이유이다.

최종 수요를 리얼타임으로 파악, 수요 추이로부터 수요 예측을 함으로써, 유통의 중간 단계나 상위 단계에 보내 정보를 공유하는 것으로, 각 단계의 재고를 최소화해 캐시 플로(cash flow)를 개선하고, 자재 배송의 리드타임도 최단화해 간다. 정밀도가 높은 수요 예측에 근거해 과잉 생산을 방지하고, 또한 가격의 안정화도 도모할 수 있다. 비즈니스에 있어서 머천다이징의 기본이란, 항상 '적절한 시기', '적정한 제품', '적당한 양'이며, 인쇄회사의 경우는 '적확한 품질'이 포함될지도 모르겠지만, 업계 전체의 전체 최적을 생각하는 것에 따라서, 이러한 SCM의 구축을 목표로 하는 것이 바람직한 것은 말할 나위도 없다.

### SCM이 진행되지 않는 원인은?

타 산업에서는 이러한 SCM으로의 이행을 끝마치고, 전체를 가장 적합한 상태로 끌어올리는 것을 추구해 나가는 단계에 들어가 있지만, 인쇄업계에서는 왜 진행되지 않은 것인가.

'용지의 종류가 많다'는 것을 이유로 드는 의견도 나오고 있지만, 타 제조업의 부품 수나 유통업이 취급하는 상품 수는 용지의 종류와 비교하면 월등히 많다. 날마다 몇 백 점이 신규로 추가되어 아이템 수가 몇 백만 점의 차원인 분야도 많으나 SCM 운용의 실현을 보고 있다. 그렇기 때문에 용지의 아이템 수가 많아서 SCM이 제대로 이루어지지 않는다는 것은 이유가 되지 않는다. 만약 많다고 본다면, 그렇기 때문에 더 합리화를 통해 전체 최적을 진행시키지 않으면 안 될 것이다.

참고적으로 SCM이 진행되고 있는 업종의 고찰을 통해 생각해 보자. 가장 유명한 사례의 하나는 POS(Point of Sale) 혁명을 일으킨 세븐일레븐일 것이다. 재빨리 정보화에 착수한 까닭으로, 정보력에서 타사와 비교해 압도적 우위에 서있고, 업계 선두 자리를 현재도 공고히 하고 있다. 바코드가 부착된 상품의 구입을 촉진하는 것으로, 하천의 하류적인 최종 소비자로부터 강의 상류라 할 수 있는 메이커에 정보화를 재촉했다. 그러나 출판물의 경우 초기에는 바코드 게재가 장정의 디자인성을 해친다고 하여, 거부하는 출판사도 있었다고 한다.

의약품 업계에서는 중간 단계의 도매상이 시스템을 구축해, 판매점에 도입을 권함으로써 편리성을 공여, 고객의 이익을 도모하는 툴이라고 해서 기능을 부가시키고 있는 곳이 많다. 그리고 출판업계도 현재는 이러한 형태이며, 중간 단계의 도매상이 SCM의 주도권을 잡고 있다. 자동차업계는 메이커가 계열에 협력을 요청하는 형태가 많다. 과점화가 진행되고 있기 때문이며, 메이커가 고객에게 협력을 요청하는 등 이라고 하는 것은, 오히려 예외적인 케이스로 파악해야 하는 것일 것이다.



### SCM의 주도권은 중간 단계에서 잡는 경우 많아

SCM을 구축해 나가는데 즈음하여, 유통업체나 자동차업체와 같이 메이커나 최종 소비자 측에서 협력을 요청해 나가는 것은 구매력을 강력하게 행사할 수 있는 기업의 경우가 많다.

일반적으로 중간 단계의 도매상이 주도권을 잡는 경우가 많은 것은 이들이 유통의 중간 단계에 있고, 상위 단계에서 말단까지의 정보가 집중되어 있기 때문이다. 또한 독립적인 입장에 있기 때문에 ROI(Return On Investment : 투자대비 수익률)의 관점에서 효율화에 따른 메리트를 최대한으로 향수할 수 있는 입장에 있기도 하기 때문이다. 예를 들면, 고객이나 메이커가 만든 시스템을 각각의 회사가 개별적으로 대응하고 있다고 한다면 전체 최적으로 이루어지지 않기 때문에, 어떠한 사실상의 표준(de facto standard)을 중간적인 입장에서 준비하는 것이 바람직하다.

### 인쇄업계의 SCM진행방법은?

그러면 인쇄업계의 SCM은 어떻게 진행될 것으로 예상되고 있는가. 인쇄업계는 인쇄 전단계의 시장인 큰 제지회사가 있고, 다음으로는 시장점유가 큰 인쇄회사가 있다. 또한 중간 단계에도 규모가 큰 용지 도매회사가 있다. 결국 인쇄업계에서 유통 각 단계를 걸치는 SCM을 구축해 나가려고 할 때, 각 단계에 속해 있는 모두에게 SCM 구축 주도권을 잡을만한 실력을 가진 회사가 있어, 메이커 주도형 · 도매 주도형 · 유저 주도형의 어떤 것이든 생각할 수 있다.

### 용지 수발주 EDI가 진행되지 않는 이유는?

인쇄회사는 수주 생산형이 많아, 정기적으로 진행되는 출판 인쇄 이외의 것은 생산계획이나, 수요예측 등이 어려운 것인지도 모른다. 그렇다 치더라도 용지 수발주 EDI가 진전되지 않으면, 요컨대 용지 수발주 코스트보다 용지 수발주시스템 개발비가 큰 것을 의미하는 것이다. 그렇다면 '용지의 종류가 적기 때문에, 용지 수발주 EDI에 대한 투자는 ROI의 관점으로 볼 때 비경제적' 이라고 해야 할 것이다. 그러나 용지의 종류는 수십만 종류라고 한다. 이것이 많은가 적은가의 해석 방법은 여러 가지 있다고 하더라도, 과연, 용지 수발주 EDI가 진전되지 않는 이유는 어디에 있는 것인가.

첨차 용지 가격 인상이 두드러지는 현재야말로, 유통의 부분 최적보다 업계의 전체 최적을 우선해, 합리화 이익을 유통 각 단계에서

### + SCM (Supply Chain Management)

기업 간 또는 기업 내부에서 제품 및 부품의 생산자로부터 사용자에 이르는 공급 체인을 재 공학 및 동시 공학 기법을 활용해서 불필요한 시간과 비용을 절감하려는 관리 기법. 이 기법은 제품 계획, 원재료 구매, 제조, 배달 등 공급 망에 관련된 구성 요소를 유기적으로 통합하고, 그 결과로 생성된 가치를 고객에게 전달한다.

### + EDI 전자 자료 교환 (Electronic Data Interchange)

다른 기업 간에 수주, 발주, 수송, 결제 등 상업 거래를 위한 자료를 데이터 통신 회선을 통해 표준화된 포맷과 규약에 따라 컴퓨터 간에 온라인으로 전달하는 것. 1980년대 중반 이후 미국과 유럽을 중심으로 정보망 기반 구조의 하나로 주목받게 되었다. EDI의 운용을 위해서는 프로토콜의 표준화가 필요하다. 1986년에 미국과 유럽 각국은 국제연합유럽경제위원회의 주관으로 EDI 프로토콜의 표준화를 추진하기로 합의했다. 이어서 1988년 4월 프로토콜의 명칭을 EDIFACT로 결의하고, 같은 해 7월에 EDI 정보 표현 규약(비즈니스 프로토콜)의 핵심인 구문 규칙(syntax rule)을 국제 표준(ISO 9735)으로 채택했으며, 이 구문 규칙에 따른 포맷, 부호화, 표준 메시지 등의 개발을 계속하고 있다.

분배하는 시스템의 구축에 임하는 시기인 것은 말할 필요도 없다.

그렇지 않으면, 앞으로도 용지 가격은 원유가격과 제지회사의 실적에 좌우될 만한 요인을 가지고 있어 외부의 시세에 의해서 인쇄 가격이 정해져 버릴 수 있어, 이에 대한 대책이 필요하다.

윤재호 · 본지 객원기자