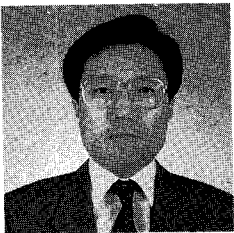


경영전략

생산·판매·물류 일체시스템의 선진화 방향

자재조달에서 부터
최종소비자에게 제품을 인도하기까지의
전단계를 System Integration함으로써
물류가 경쟁우위를 확보할 수 있는
전략적 수단으로 활용되어 질 수 있다.



부장 최 광 수
(주)금성사 물류관리실

최근에는 물류가 Physical Distribution의 개념에서 Logistics의 개념으로 전환되고 있다.

이는 종래의 보관, 하역, 운송 물류 기능별 관리에서 System적 측면으로 관리, 즉 자재조달에서 부터 최종소비자에게 제품을 인도하기까지의 전 단계를 System Integration하는 것으로 소위 생산/판매/물류 일체시스템을 구축, 운영하는 것이다.

즉, Cost절감을 통한 기업 이익에의 기여라는 소극적인 Approach로 부터 고객의 Needs-필요로 하는 제품이나 서비스-를 파악하고 이를 충족시

켜 주므로써 매출 및 이익의 증대를 도모하는 적극적인 Approach인 것이다. Plus물류의 개념에서 Minus 물류의 개념으로의 전환이다. 이렇게 할 때 물류가 경쟁우위를 확보할 수 있는 전략적 수단으로 활용되어 질 수 있다.

1. 시장의 실수요 동향에 대응할 수 있는 Logistics System을 구축한다.

고객만족을 위한 Logistics System 구축을 위해서는 먼저, 지금의 시장이 공급자 중심의 시장에서 고객중심의 시장으로 바뀌었다는 것을 정확히 인식하고, 항상 고객의 입장에서 Needs를 정확히 파악하여 고객이 원하는 제품을, 고객이 원하는 때에, 고객이 원하는 양만큼 공급해 주어야 할 것이다.

그런데 이러한 시장의 실수요를 파악하는 방법에 문제가 있다. 즉 여전히 수요예측을 바탕으로 판매계획 및 생산계획을 수립, 운영하고 있다. 미래는 불확실하고, 고객의 Needs는 다양하고 또한 급변하기 때문에 이에 대응하는 시스템을 만들기 위해서는 발상의 전환을 가져와야만 한다.

즉, 수요예측은 맞을 수 없다 그래서 수요예측을 바탕으로 한 판매계획 및 생산계획으로는 고객중심 시장에 대응할 수 없다. 오직 그때 그때 시장의 실수요 동향을 파악하고 이를 즉시 충족시켜줄 수 있는 시스템 구축이 필요하다.

물론 많은 양을 생산해 놓고 대응할 수도 있겠지만 이는 기업에 엄청난 재고부담을 안기게 된다.

그렇다고 해서 이를 피하려고 재고를 대책없이 적게 가지고 간다면 결품을 발생시켜 기업이 등한시 하기 쉬운 엄청난 판매기회 손실을 유발시킬 수 있다.

따라서 결품없이 전사 Total 재고를 최소화할

수 있는 Logistics System 구축이 필요하다.

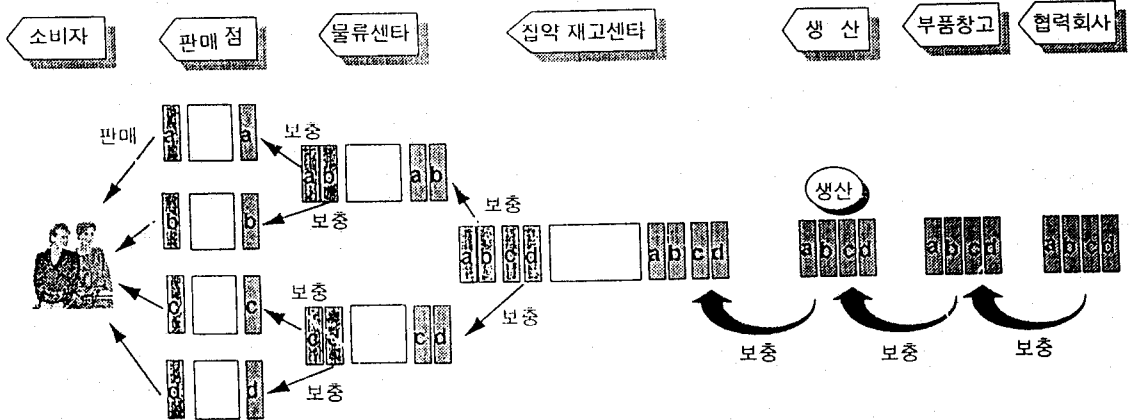
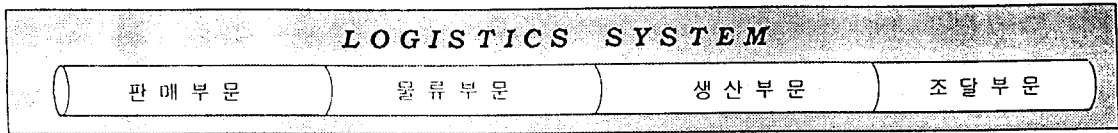
성공적인 Logistics System 구축은 시장의 실수요 동향을 생산계획에 반영하여 완제품을 최종소비자에게 공급하기까지 Lead Time을 최소화하는데 있다. 즉 Speed Up이다.



2. 보충의 고리로 판매와 생산을 연결한다.

시장의 실수요 동향이 생산계획에 반영되는 Logistic System을 구축하기 위해서는 최종 소비자의 수요를 출발점으로 하며 발생하는 주문과 이 주문내용을 충족시켜 주는 활동—이를 보충이라 일컫음—을 어떻게 유기적으로 연결시켜줄 것인가 하는 것이 중요한 Key Point라고 말할 수 있다. 즉, 보충의 고리를 어떻게 연결시켜 나가야 하는 것이다.

일반적으로 Logistics System을 구성하는 Sub System은 판매부문, 물류부문이라고 얘기할 수 있겠다. 즉 판매부문은 제품을 판매하는 판매점에서 최종 소비자에게 이르는 단계이며, 물류부



(그림 1)

문은 집약재고센터(또는 공장 제품창고)에서 물류센터에 이르는 단계이며, 생산부문은 공장에서 집약재고센터에 이르는 단계이며 조달부문은 자재조달 협력회사로 부터 공장에 이르는 단계라 얘기할 수 있겠다.

이러한 판매부문, 물류부문, 생산부문, 조달부문을 보충이라는 고리로 연결시켜 나가는 것이다. 이를 그림으로 나타내어 설명하자면 다음과 같다.

즉, 소비자가 판매점에서 제품을 a개 구입하면 판매점에서는 팔린 양인 a만큼을 물류센터에 주문한다. 그러면 물류센터는 이를 즉시 보충해 준다. 이어서 물류센터는 집약재고센터에, a개 만큼을 생산해줄 것을 요청(또는 지시)하며, 공장은 이를 생산해 주며, 공장은 다시 자재조달 협력회사에 제품 a개를 만들 수 있는 자재를 발주하며, 협력회사는 이를 즉시 보충해 주는 것이다.

결과적으로 판매점이나 공장은 소비자가 필요

로 하는 제품을 필요로 하는 양만큼을 재고확보 또는 생산해 내므로써 불필요한 재고를 갖지 않게 되는 것이다.

3. 발주에서 보충까지의 Lead Time을 줄인다.

그러나 이로써 모든 문제가 해결된 것은 아니다. 즉, 보충의 과정에서 발주로부터 보충에 이르는 Lead Time이 있다. 그 Lead Time동안 품질(또는 결품)이 발생되어 판매기회 손실을 입게되는 것이다.

이러한 판매기회 손실을 피하기 위한 판매점이나 공장은 재고를 갖고 가게 되는 것이며, 그 Lead Time이 길면 길수록 불필요한 많은 양의 재고를 가져야 되는 것이며, 이는 재고에 대한 금리, 또 보관을 위한 창고 운영비용, 인건비 등의 과다한 재고유지비용을 발생시켜 기업의 이익을 잠식하게 된다.

품질없이, 재고없이 운영할 수 있는 최상의 방법을 가상해 본다면 그것은 소비자가 원하는 제품을 그자리에서 즉시 만들어 공급해 주는 것이다.

그러나 현실은 앞서서도 말한 여러가지의 Lead Time이 발생하게 되므로 이에 대처하기 위해 물류센터등의 물류거점들이 필요악으로 존재하게 되는 것이다.

따라서 이러한 문제를 해결할 수 있는 방법이란 Lead Time을 최소화시켜 나가는 것이다. 즉, Order Process의 단축, 운송 Lead Time의 단축, 생산 Lead Time의 단축 등이 그 방법이 될 수 있겠다.

4. MLSS와 MLPS로 품질 Zero와 재고 최소화를 노린다.

이러한 문제를 해결해 줄 수 있는 보다 구체적인 사고가 MLSS(Market Linkage Supply System) MLPS(Market Linkage Production System)사고이다. 이를 그림으로 설명하자면 다음과 같다.

(그림 2)를 참조

시장의 실수요 동향을 파악하는 방법으로는 POS를 이용하는 것과 판매점에서의 주문에 따라 물류센터에서 출하된 제품 및 수량을 가지고 알아보는 방법이 있겠다.

후자의 방법은 물류센터에서 어떤 제품이 일별로 얼마만한 수량적 기록을 가지고 출하되고 있는가 하는 특성을 분석하고 이러한 분석 Data에 근거하여 집약재고센터에 보충발주를 하는 것이다. 이것이 MLSS이다.

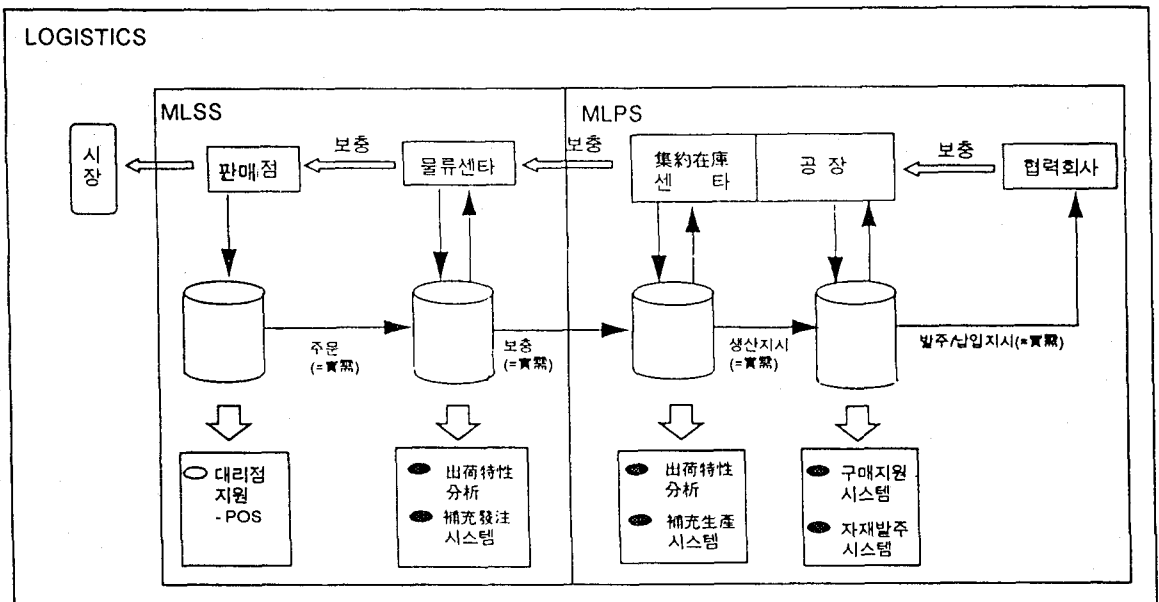
집약재고센터 또한 물류센터에서 발주한 것에 따라 출하한 제품별, 수량별, 일별 기록 Data를 가지고 출하특성을 분석하여 공정에 제품 생산순위 및 필요생산량을 요청(또는 지시)하게 된다.

공장 또한 해당제품 수량을 생산해 내기 위한 자재 발주를 하게 되는 것이다. 이것이 MLPS이다.

이와 같이 MLSS와 MLPS를 Integrate하므로써 품질과 재고를 최소화 할 수 있는 것이다.

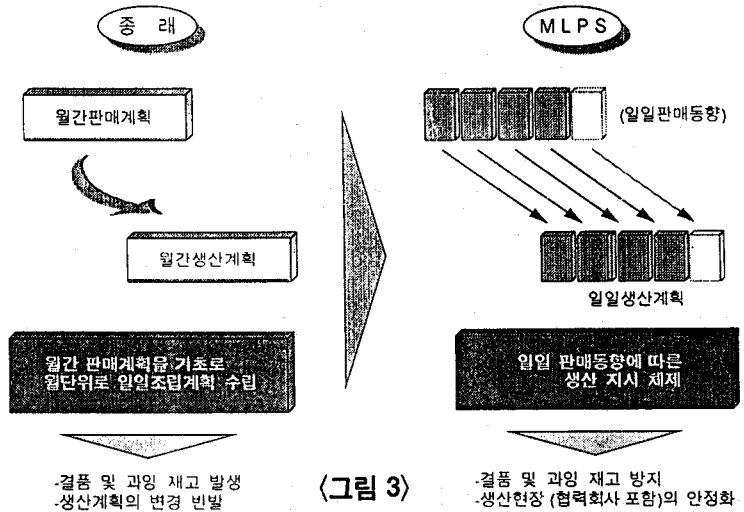
〈그림 2〉

MLPS의 전체상



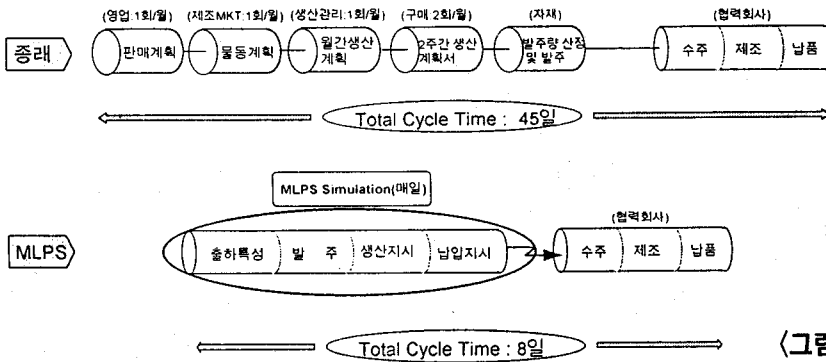
MLPS의 개념

(MLPS : Market Linkage Production System)



〈그림 3〉

Business Process 재구축



〈그림 4〉

5. MLPS에는 일일 생산계획만이 있을 뿐이다.

MLPS에서 가장 중요한 것은 발생의 전환이다. (그림 3)을 참조.

종래 공급자 중심의 시장에서 행해져 왔던 수요 예측에 의한 월간 판매계획, 또 이에 따른 월간 생산계획 수립 Process를 고객중심의 시장-다양한 고객의 Needs를 충족시켜 주어야만 경쟁에서 살아 남을 수 있는 시장-에서의 Process로 바꾸는 것이다. 그 Process란 일일 판매동향을 일일 생

산계획에 반영시켜 나가는 것이다. 이것이 불확실한 미래의 수요에 가장 효과적으로 대처해 나가는 방법인 것이다.

(그림 4)를 참조

전자의 방법에서 개선된 방법이 그림에서 보는 바와 같이 월단위에서 2주 단위, 2주 단위에서 1주 단위로 생산계획을 확정해 나가는 것이다.

그러나 이것 또는 수요예측(맞을 수 없는)에 근거한 판매계획을 바탕으로 하기 때문에 품질 및 재고 최소화의 문제를 근본적으로 해결해 줄 수

없는 것이다.

공급자 중심의 시장에서 고객중심의 시장으로서의 변화에 따른 과감한 발상의 전환, 혁신적사고 및 방법이 필요한 것이다.

마지막으로 MLPS에서의 Management Process는 다음 그림과 같은데 이에 대한 설명은 생략하겠다.

(그림 5)를 참조

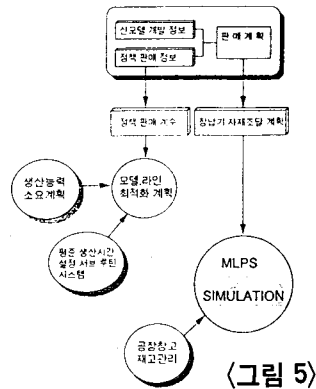
지금까지 설명한 내용들은 이론에 머물지 않고 펠자가 소속되어 있는 금성사에서 현재 System으

로 구축되어 성공적으로 가동되고 있다. 동 System의 가동으로 다음 그림에서 보는 바와 같이 적은 재고로 품질없이 운영해 나가고 있다.

(그림 6)를 참조

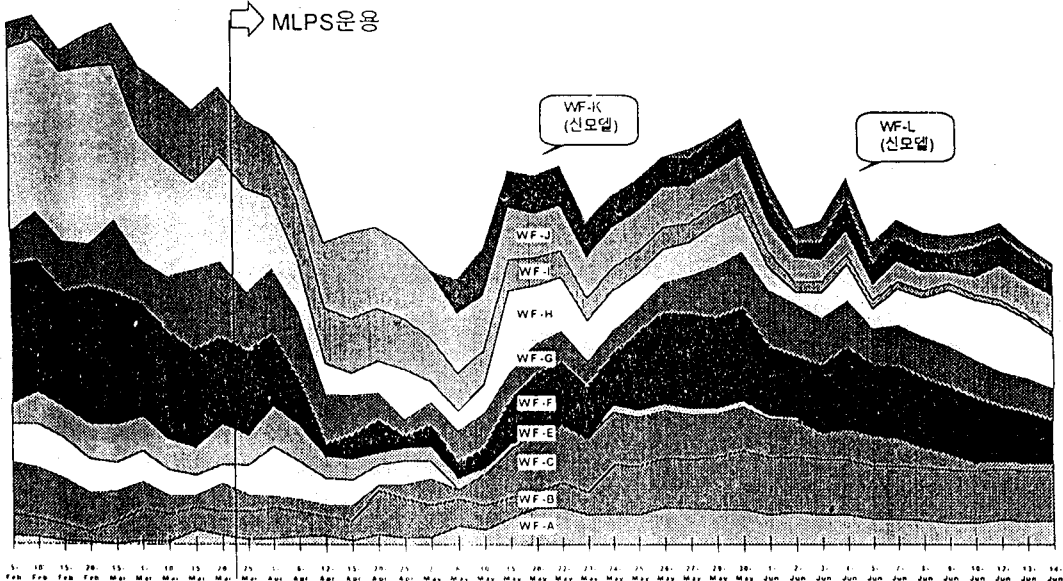
생산, 판매, 일체 물류 System이란 단순히 생산, 판매, 물류를 Integrate하는 것이 아니라 고객의 실 수요를 정확히 파악하고 이를 근간으로 해서 각 Sub System을 Integrate하는 것이 되어야 할 것이다.

新Management Process 전체상



MLPS 구축 효과

Model별 재고현황



<그림 6>