

B3

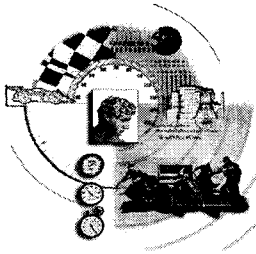
Session

기업물류의 전략적 접근과 구현방안

박찬석 부장 (한국NCR)

기업물류의 전략적 접근과 구현 방안

2002. 10. 9



-0-

Table of Contents

Table of Contents

- ➡ • 경영전략에 대한 이해
- 물류전략의 필요성과 중요성
- 물류전략 수립 및 방법론
- 물류전략과 관련 이슈

-1-

경영 Paradigm Shift

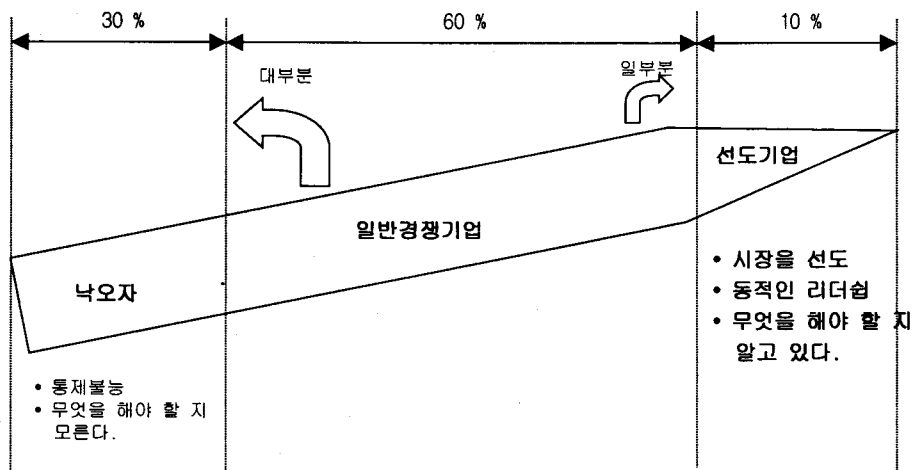
Global & knowledge Society의 시대인 21세기는 Digital 기술의 발전과 더불어 기업개념의 변화 및 경영혁신에 대한 요구가 높아지고 있다.

	농업사회	산업사회	정보사회	창조사회
물결	제1의 물결	제2의 물결	제3의 물결	제4의 물결
시대	3000년간	18C	20C 후반	21C
강조점	협동	Scale, 기술고도화	Scope, 고도정보화	창의적 발상, 감성
국력	군사력	정치력	정보력	창의력
생산형태	소 품종 소량	소 품종 대량	다품종 대량	다품종 소량
기술	철, 도구	증기기관, 에너지	컴퓨터, IC	아이디어, Concept

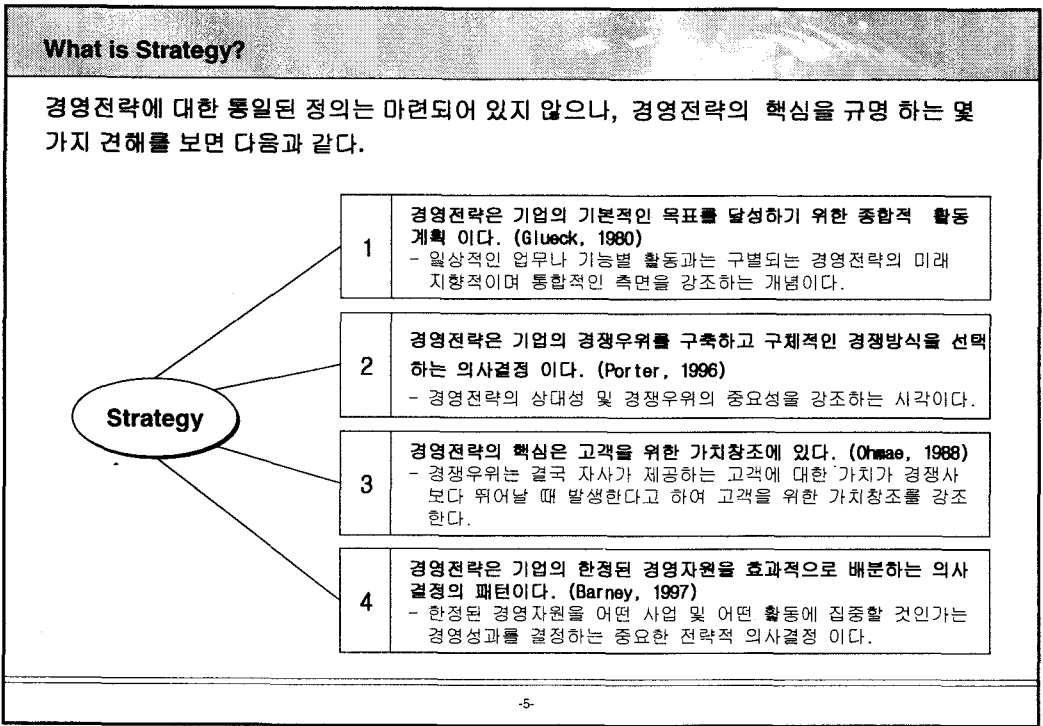
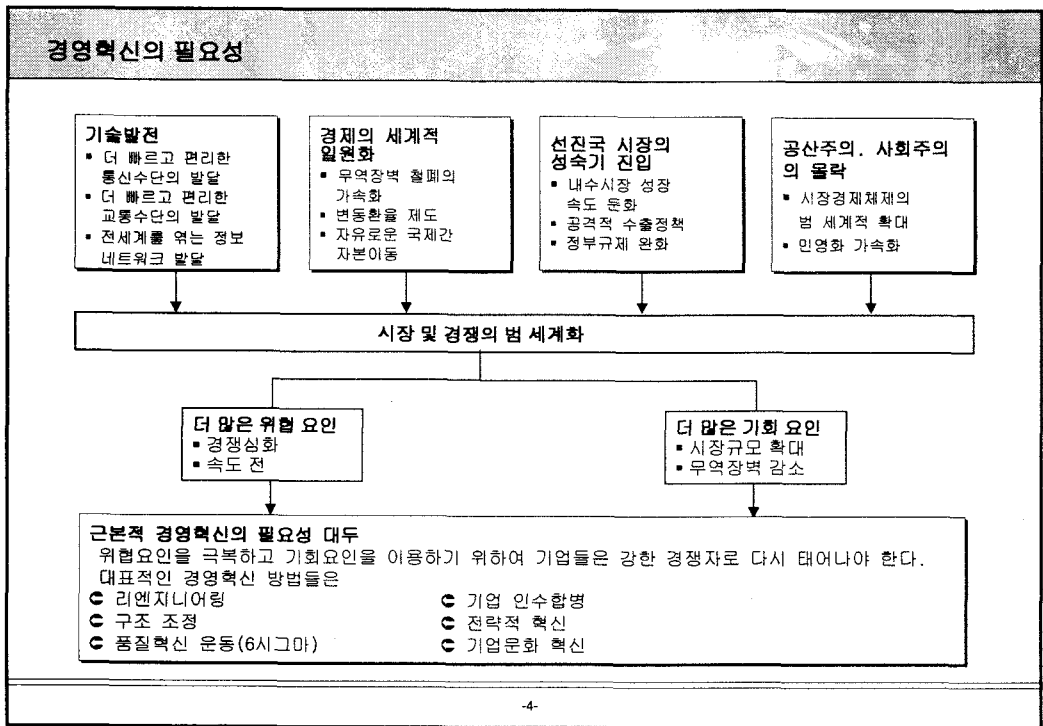
-2-

변화의 필요성

변화하는 대내외 환경변화에 적극적이고 능동적으로 대응하고 변화하는 기업만이 시장의 선도자로서 존재해 나갈 수 있다.



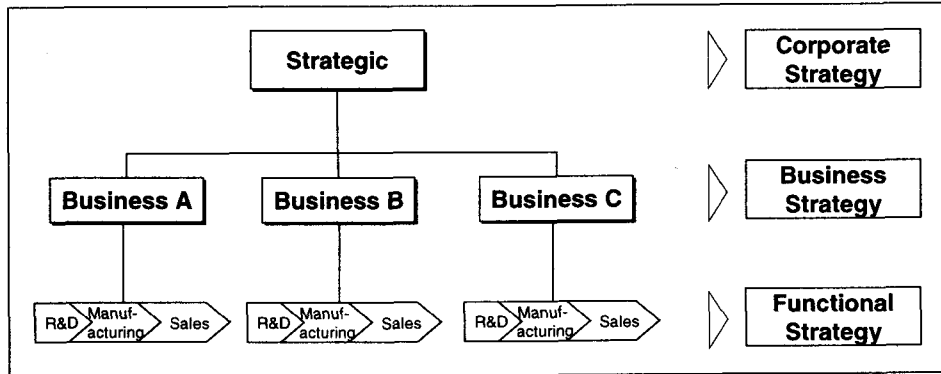
-3-



Types of Strategy

경영전략은 조직의 어떠한 수준에서 분석할 것인가에 따라 **Corporate Strategy, Business Strategy, Functional Strategy**로 구분할 수 있다.

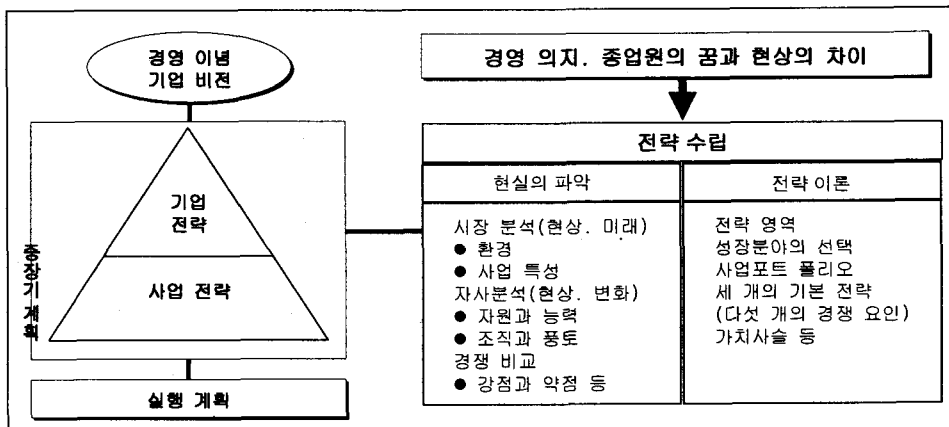
- **기업경영전략** : 기업의 종합적 관점에서 목표를 설정하고 각 사업분야에 경영자원을 배분하고 조정
- **사업부 전략** : 각 사업단위에서 경쟁우위 확보를 위한 구체적이고 실천적인 사업전략
- **기능별 전략** : R&D, 생산, 마케팅, 유통, 인사, 재무 등 각 기능별 세부전략



-6-

경영 전략의 수립

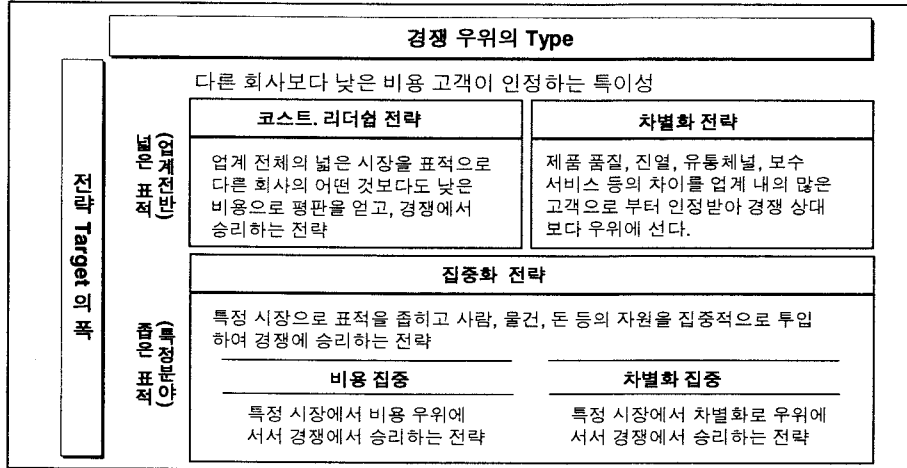
가장 상위를 차지하는 기업비전이나 큰 목표가 경영인의 의지나 종업원의 꿈을 나타내는 것이라면, 그것이 기업의 현재 상황과 차이가 있는 것은 당연하다. 그 차이를 메우는 수단이 전략(戰略)이다.



-7-

경쟁우위를 위한 기본전략

경쟁우위의 원천이 되는 경영전략은 코스트 리더십 전략, 차별화 전략, 집중화 전략(M. E Porter)이 있으며, 이 세 가지 전략은 기본적인 경쟁 우위성의 수단이기 때문에 기업이 갖고 있는 능력과 결정을 고려하여 채택하고자 하는 기본 전략을 선택하여야 한다.



-8-

Table of Contents

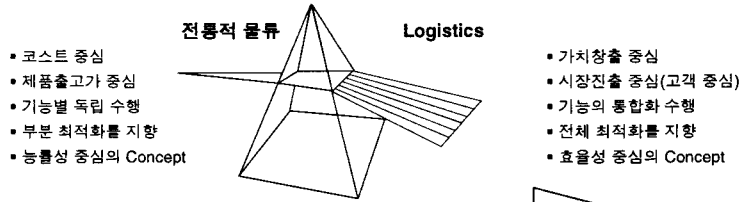
Table of Contents

- 경영전략에 대한 이해
- ➡ • 물류전략의 필요성과 중요성
- 물류전략 수립 및 방법론
- 물류전략과 관련 이슈

-9-

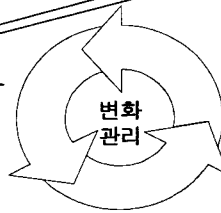
왜 물류관리의 전략화인가?

Logistics는 가치 창출이 중심으로 물류를 전쟁의 대상이 아닌 수단으로 인식하는 것이며, 물류관리가 전략적 도구가 되는 개념이다. 즉, 기업이 살아 남기 위한 중요한 경쟁우위의 원천으로서 물류를 인식하는 것이 전략적 물류관리의 방향이라 할 수 있다.



21세기 초일류 회사

- 미래에 대한 Vision과 경영전략 및 물류전략에 대한 전사적인 공감대 형성
- 전략적 물류관리 마인드 제고를 위한 전사적인 계획 및 지속적인 실행
- 전사적인 업무/전산 교육 체계 도입 및 확산
- Logistics 정보수집, 분석, 공유를 위한 모니터 체계 확립



-10-

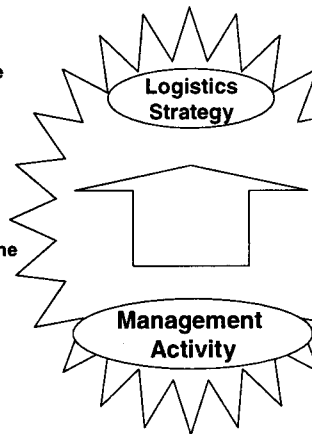
SLM의 필요성

대부분의 기업들이 경영전략과 Logistics활동을 적절하게 연계 시키지 못하고 있는 것이 문제점으로 지적되고 있으며, 이를 해결하기 위한 방안으로 SLM이 필요하게 된 것이다.

“Strategy has never been more Important”
- Business week

“제대로 수립된 전략 중 10% 미만이 제대로 실행되고 있다.”
-Fortune Magazine

“진짜 문제는 전략이 부실한 것이 아니고 부실한 실행에 있다.”
- Fortune Way CEO's fail



“90%의 회사가 전략실행을 제대로 하지 못하고 있다.”

The Vision Barrier:
5%의 작업자만이 전략을 이해하고 있다.

The People Barrier:
25%의 매니저만이 전략과 연계된 인센티브를 갖고 있다.

The Resource Barrier:
60%의 조직이 예산과 전략을 연계 시키지 못한다.

The Management Barrier:
85%의 경영자들은 전략을 논의 하는데 한 달에 1시간 미만의 시간을 사용한다.

* SLM: Strategic Logistics Management

- BSCol Research

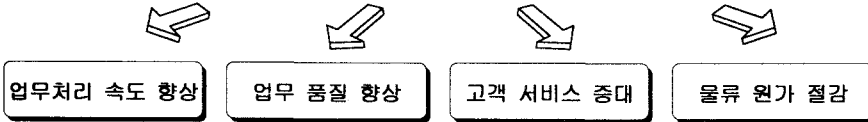
-11-

전략적 물류관리의 목표

물류전략 프로세스 혁신의 목표

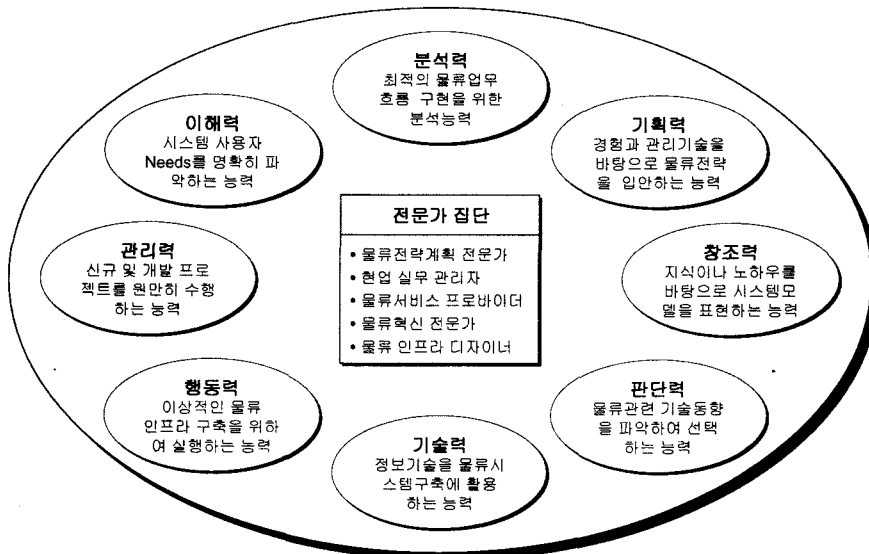
- 비용, 품질, 서비스, 속도와 같은 핵심적 성과에서
- 극적인(Dramatic) 향상을 이루기 위해 물류의 각 기능별 업무 프로세스를
- 기본적(Fundamental)으로 다시 생각하고 근본적(Radical)으로 재설계하는 것

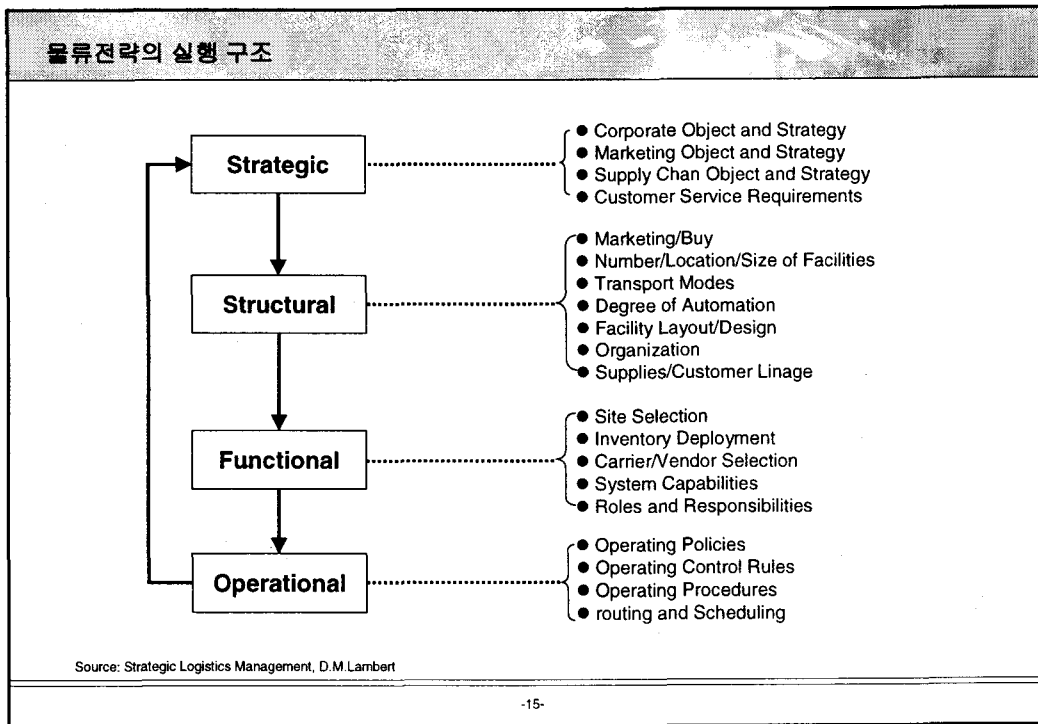
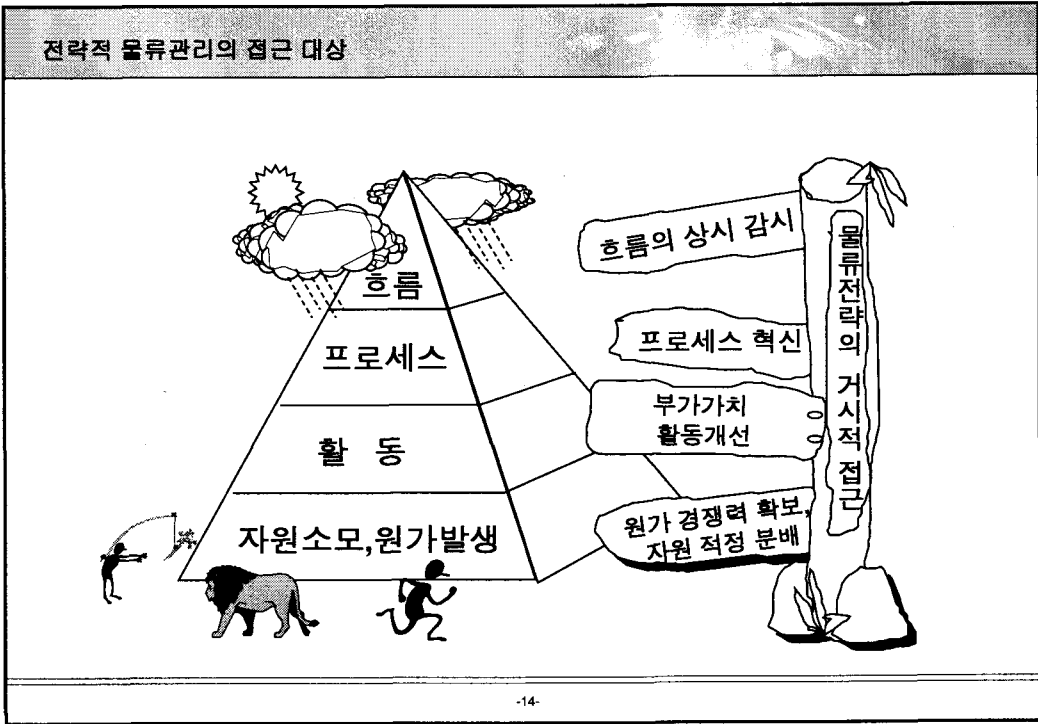
고객가치 분석 => 고객별 대응프로세스 개발



고객만족 = 기업의 신경영 체제 구축

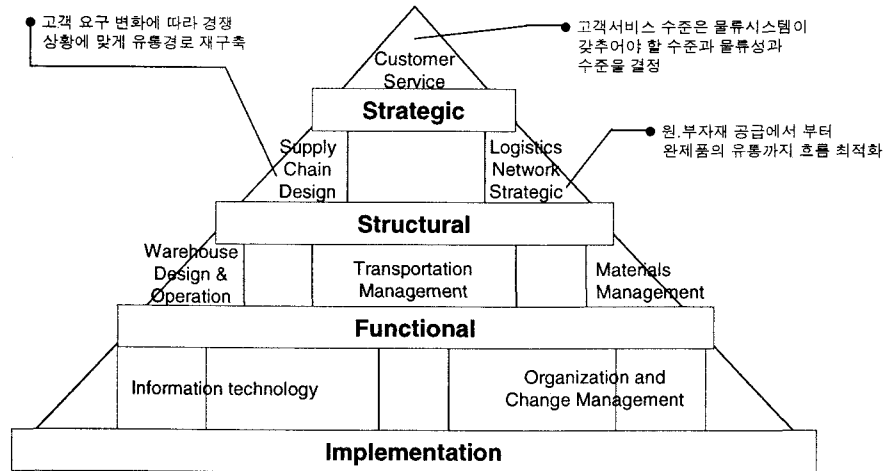
Logistics전략관리의 기본요건





Logistics Strategy Integrates Key Areas

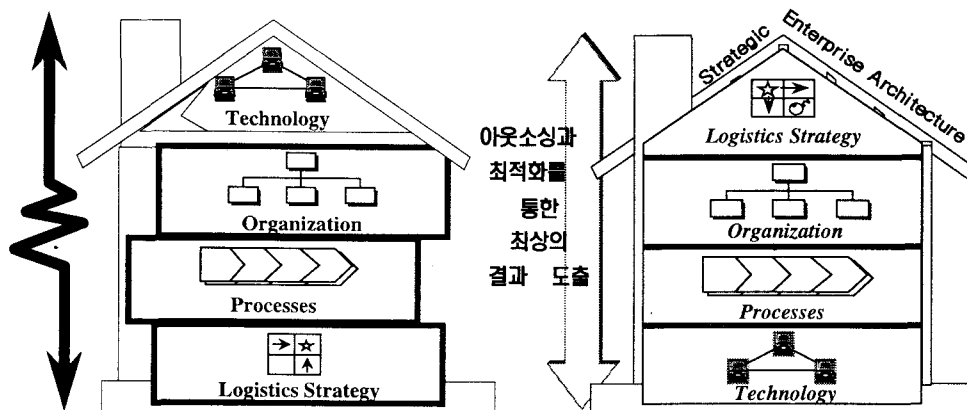
물류전략의 핵심영역을 8가지로 나눌 수 있다.



Source: William C. Copacino, Anderson Consulting, 2000

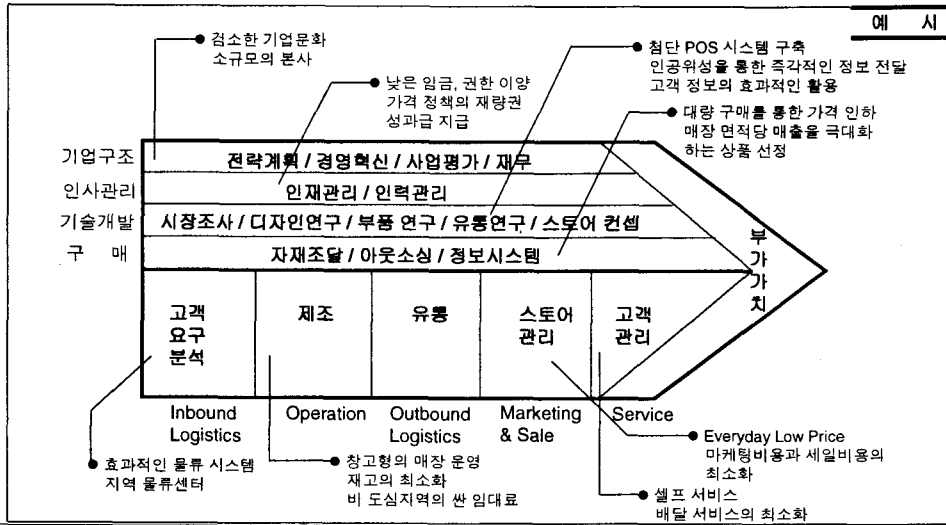
경쟁우위를 위한 SLM Architecture

기업 내에서 경쟁우위의 Logistics Strategy를 달성하기 위하여 물류기술(정보), 경영 전략, 조직, 프로세스 그리고 시스템을 전략적으로 최적화할 수 있도록 구축되어야 한다.



Wai-Mart의 Value Chain 분석

월마트는 가치사슬분석을 통해 각각의 활동이 제품의 총비용에서 차지하는 상대적인 중요도를 파악했다. 이 중요도에 따라 핵심활동에 치중하여 경쟁업체에 비하여 물류비용과 영업비용을 낮게 유지하여 경쟁력을 확보



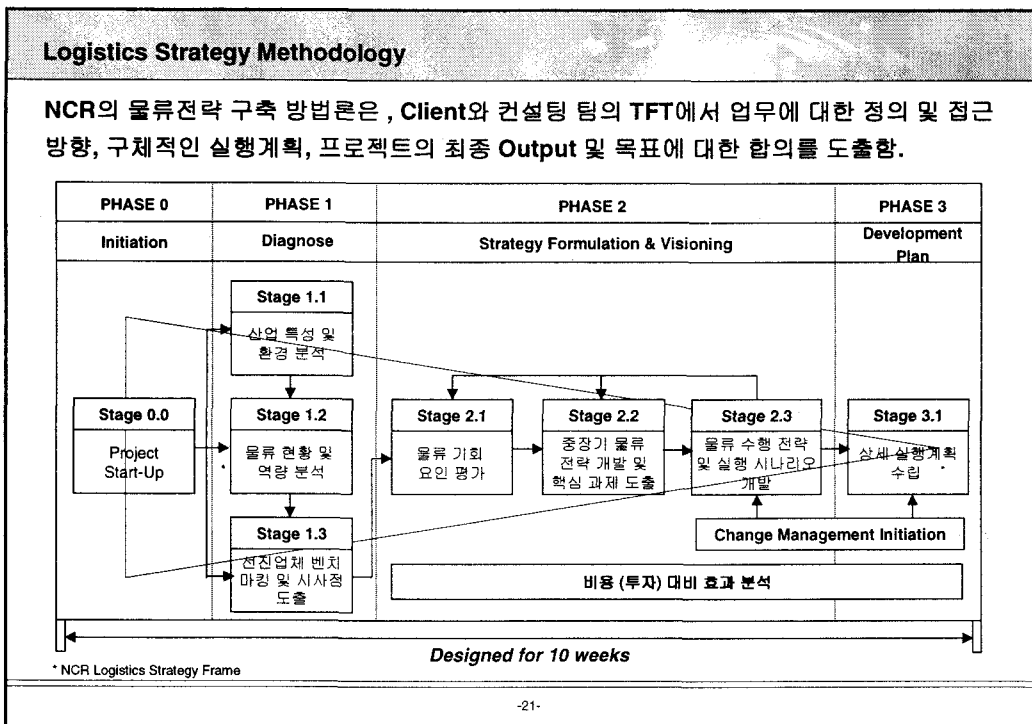
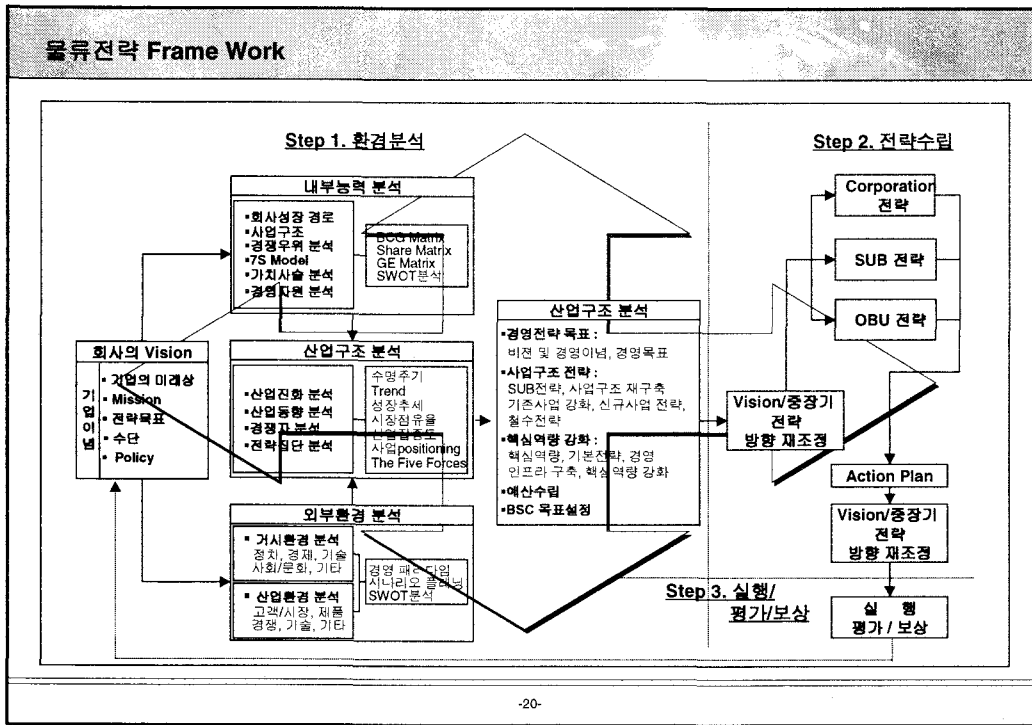
-18-

Table of Contents

Table of Contents

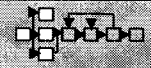
- 경영전략에 대한 이해
- 물류전략의 필요성과 중요성
- ➡ • 물류전략 수립 및 방법론
- 물류전략과 관련 이슈(3PL 전략)

-19-



프로젝트 방법론		
<p>Stage 0 Project Start-Up</p>		
<p>Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> 프로젝트팀 구성 Project Charter 및 상세 Workplan 작성 <ul style="list-style-type: none"> 소요 기간 : 1주 	<p>Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> 프로젝트팀의 역할 정의 Steering Committee Member 확정 Kick-off meeting 프로젝트의 목표 및 scope, 접근방법, 산출물 정의 project charter 및 실행계획, 팀 및 개인별 역할과 책임 정의 팀원별 업무 할당 주요 회의 일정 및 Schedule 확정 	<p>Outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> Project Charter Kick-off meeting document 상세 프로젝트 추진계획 및 업무 할당내역
-22-		

프로젝트 방법론		
<p>Stage 1.1 산업 특성 및 환경 분석</p>		
<p>Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> 00 산업에 대한 이해를 바탕으로 00 물류 특성 분석 및 경향 파악 <ul style="list-style-type: none"> 소요 기간 : 1주 	<p>Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> 00 산업 특성 분석 <ul style="list-style-type: none"> -시장, 소비자, 제품 / 서비스, 채널 등 산업 주요 구성 요소별 특성 파악 -산업의 주요 변화 방향 및 주요 변동 요인 00 물류 환경 분석 <ul style="list-style-type: none"> -소비자, 제품 / 서비스, 채널, 기반 인프라별 특성 및 경향 분석 -00 물류 주요 변화 방향 및 주요 핵심 변동 요인 Global Advisory Group 활용 	<p>Outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> 00 산업 특성 및 동향 보고서 00 물류 특성 및 경향 보고서
-23-		



최근 00 산업부문의 시장 및 고객환경 분석, 제품 및 채널 분석을 통해 향후 00 물류부문의 중장기 전략 및 물류 수행 시나리오 개발 시 반영코자 함.

00 산업 물류 변화 요인 분석

예 시

환경 변화 요인

Implication

- 시장**
 - 신규업체 시장진입으로 인한 시장 점유 규모 축소
 - 경쟁사간의 거래선에 대한 출혈경쟁
 - 소형 거래선의 증가
 - 2004년 무관세 적용으로 인한 경쟁 과열
- 고객**
 - 고객서비스의 기대요구 증가 (품질중시, 정착시간 지경 등)
 - 개별 고객 증가 및 고객군의 다양화
- 제품**
 - 고객의견을 반영한 맞춤 제품 등장
 - 제품군의 다양화 및 신속한 신제품 출시
 - 제품의 Life Cycle의 단축
- 채널**
 - e-Biz 확대에 의한 다양한 온라인 제품 등장
 - 거래선의 영세성으로 인한 정보화 미흡

- 기존 시장에서의 경쟁력 강화 방안을 모색할 필요 있음
- 고객의 서비스 요구사항 증대(고객이 정착시간 지경 등)로 인한 물류원가의 상승(배송처 다변화, 다빈도 배송)으로 물류 부문의 효율성 및 효과성 제고 방안이 필요
- 주요 환경 변화 요인이 탄력적으로 대응하기 위해 물류 부문의 전반적인 운영 방안의 재조명이 필요

안정적인 물류기반 구축 및 환경 변화에 대응하기 위한 새로운 물류전략 마련이 요구됨.

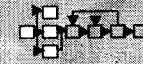
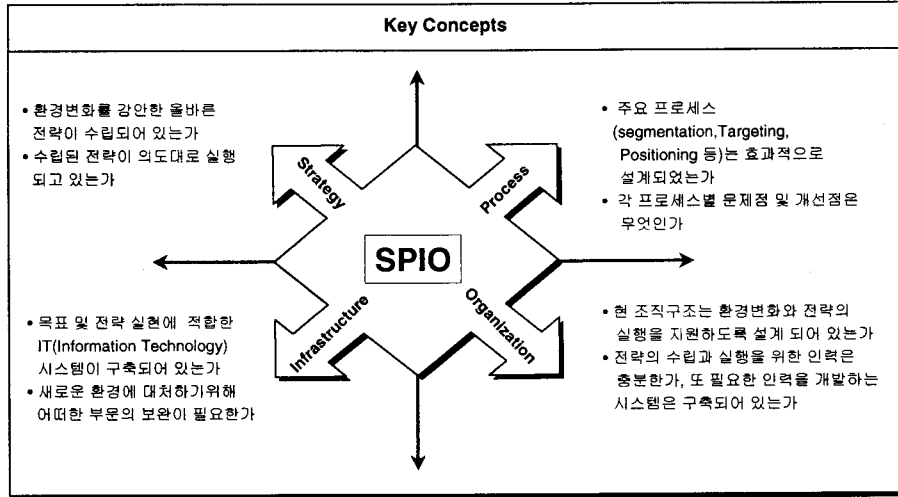


Stage 1.2 물류 현황 및 역량 분석

Objectives	Activities	Outputs
<ul style="list-style-type: none"> • 00 산업의 사업 전략 분석 • 00 산업의 조직 역량, 주요 프로세스 및 기반 인프라 역량 분석 • 물류 현장 (공장 창고 및 물류 센터) 분석 • 00 산업의 물류 현황 및 역량 분석 • 00산업의 물류 전략 개발을 위한 기초 자료 마련 • 소요 기간 : 1.5주 	<ul style="list-style-type: none"> • 00 산업의 사업 전략 및 구조 이해 • 현행 물류 전략에 대한 이해 및 주요 업무 프로세스 파악 • 현재 기반 인프라 역량 파악 • 물류 현장(공장 창고 및 물류 센터)에 대한 상세 분석 -작업 동선, 물류 센터 Lay-out, 현장 프로세스 등 • 현재 물류 서비스 수준 평가 • 주요 현행 이슈 파악 • 경영진 및 관련자 인터뷰 	<ul style="list-style-type: none"> • 현재의 사업 모델 및 주요 업무 프로세스 분석 • 현재 물류 서비스 성과 및 실적 지표 분석 • 물류 현장 분석 및 개선 보고서 • 00 산업의 핵심 역량 및 장/단점 분석 • 주요 현행 이슈 분석



NCR에서는 Client의 사업 전략 및 물류 전략 진단을 위해 SPIO 방법론에 의해 진행 함

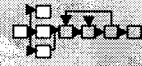


00 산업의 물류 전략은 전사적인 전략 방향과 주요 가정, 변화 필요성을 감안하여 설정 함

전략 방향

예시

	Global 경쟁의 심화	수급불균형 심화	고객/협력업체 중요성
전략 방향	<ul style="list-style-type: none"> • 전략적 제휴 확대 • 지속적인 기술력 제고 • 재무구조의 개선 	<ul style="list-style-type: none"> • 판매구조의 개선 • 신제품/고부가 제품 개발 확대 • 원가의 지속적인 절감 	<ul style="list-style-type: none"> • 연계/시너지 경영 강화 • 전략적 거래선 관계 강화 • 판매/마케팅 역량 강화
주요 가정	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 기술력의 경쟁력 한계 • 기존 시장/판매 성장 한계 • 대규모 투자 및 증설의 한시적 제약 • 제휴를 위한 새한 경쟁 보유 	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 고객 구성의 성장/수익 약화 • 고부가 제품 개발에 대한 안정적 Cash Flow • 원가계선을 통한 경쟁력 유지 가능 • 병용제품 비중 축소 	<ul style="list-style-type: none"> • 기술/제품의 선택적 집중 가능 • 통합적 운영 추구 가능 • 협력업체의 충분한 Pool 형성 • 협력업체 포함 마인드 변화 형성
변화 필요성	<ul style="list-style-type: none"> • 수익성 위주(질적 성장)의 경영 • 자산의 효율적 운영 • 핵심역량 강화 • 기술력 제고를 위한 인프라 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 프로세스 효율 제고 • 고객/제품 구성의 유연성 추구 • 생산성 및 효율의 제고 • 전략적 자원관리 기능 강화 (수요예측, 자재관리) 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 중심 마인드 변화 • 협력업체 장기적/안정적 관계 유지, 강화 • 전략적 Sourcing력 제고 • MRP의 유기적 운영 활성화

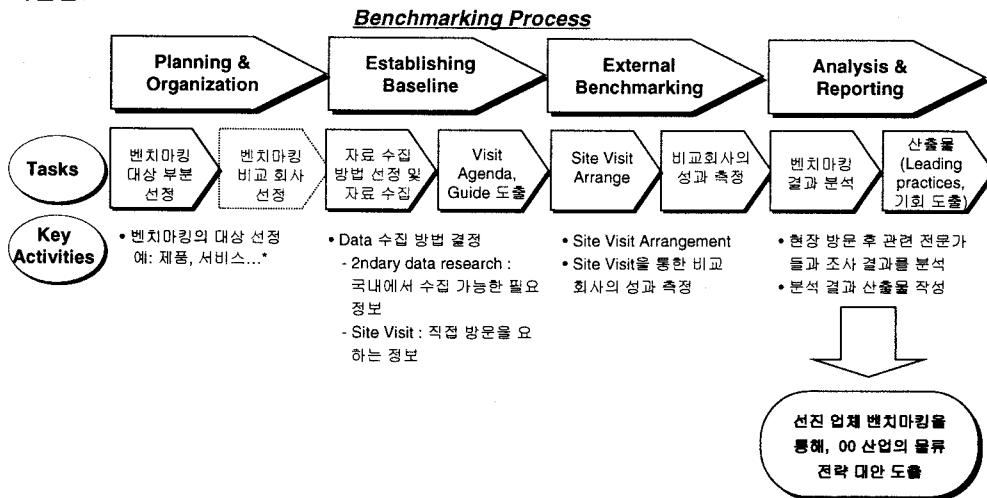


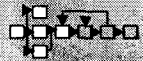
Stage 1.3 선진업체 벤치마킹 및 시사점 도출

Objectives	Activities	Outputs
<ul style="list-style-type: none"> 선진업체 벤치마킹을 통한 시사점 도출 향후 전략 수립의 방향성 및 대안 제시 <p>• 소요 기간 : 0.5주</p>	<ul style="list-style-type: none"> 선진업체 벤치마킹 <ul style="list-style-type: none"> 벤치마킹의 목적 및 목표, 대상 등 정의 벤치마킹 대상 : 국내, 일본, 유럽, 미국 등 벤치마킹 대상업체 Contact 및 Assign 벤치마킹 계획서 작성 <ul style="list-style-type: none"> 대상업체 및 담당자, 벤치마킹 내용 및 일정 수립 시사점 도출 및 자사의 적용 가능성 및 타당성 분석 	<ul style="list-style-type: none"> 벤치마킹 계획서 및 대상 선정 기준 작성 벤치마킹 자료 리스트 및 자료 Raw Data 벤치마킹 대상 평가서 및 전략적 대안 리스트



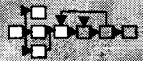
선진업체 Benchmarking을 통해 00 산업의 물류 전략 대안 도출을 위한 기본 자료를 마련함.





Stage 2.1 물류 기획 요인 평가

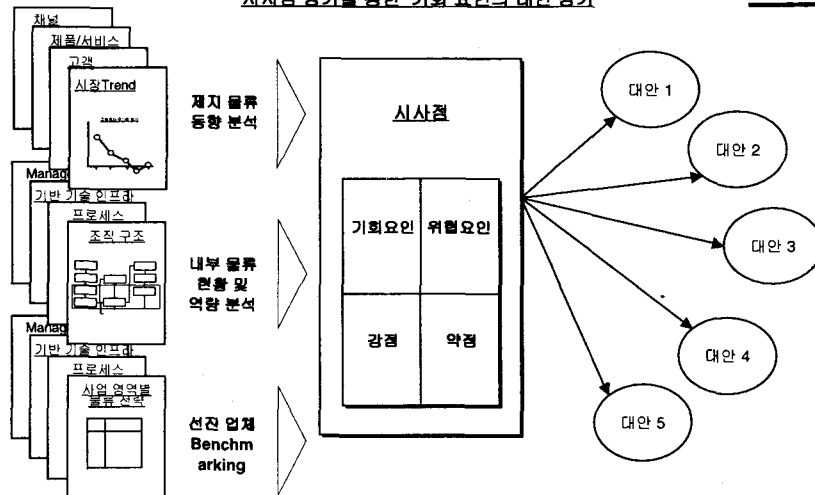
Objectives	Activities	Outputs
<ul style="list-style-type: none"> 기회 요인 평가 및 이의 실현 가능성 분석 및 대안의 우선 순위화 소요 기간 : 0.5주 	<ul style="list-style-type: none"> 관련 산업 물류 동향, 00 산업의 내부 역량 평가 및 선진업체 Benchmarking을 통해 도출된 시사점 및 개선 기회 평가 00 산업의 미래 전략 개발에 있어 기회 및 위협 요인 파악 기회 요인의 효과 및 경쟁 역량 확보 가능성에 따른 기회 요인 분류 필요 역량 확보를 위한 소요 시간 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 기회 요인의 기대 효과 및 필요 역량 Map 기회 요인별 경쟁 역량 및 경영 자원 역량 평가 기회 요인 및 시사점 평가표 개선기회에 대한 대안 평가

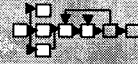


전 단계에서 수행된 내외부 환경분석을 통한 시사점을 평가하여...

시사점 평가를 통한 기회 요인의 대안 평가

예 시





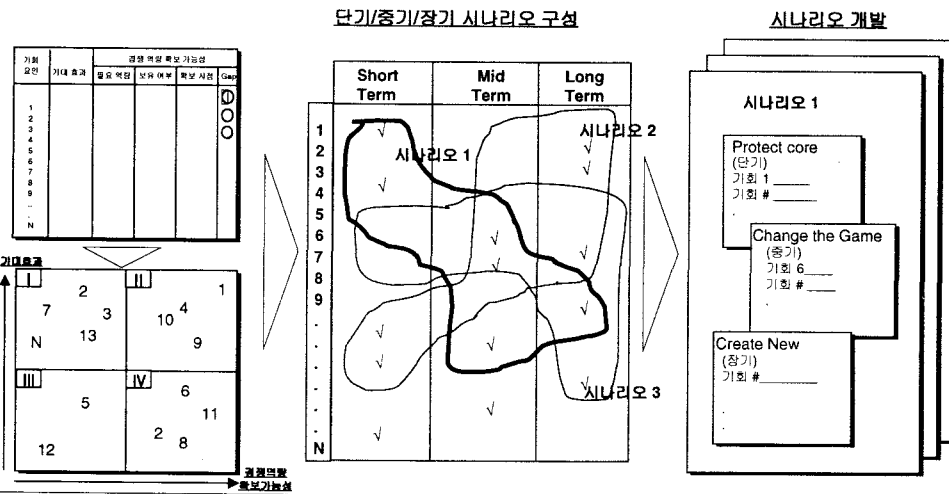
Stage 2.2 중장기 물류 전략 개발 및 핵심 과제 도출

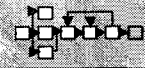
Objectives	Activities	Outputs
<ul style="list-style-type: none"> 신사업 제지의 물류 영역 및 위상 정립 단계별 전략 목표 및 전략적 요소 확정 물류 부문 중장기 전략 수립 전략 방향에 맞는 핵심 역량 확보를 위한 중점 추진 과제 도출 <p>• 소요 기간 : 2주</p>	<ul style="list-style-type: none"> 물류 서비스의 미래 모습 정의 물류 미션, 목표 및 발전 방향 정의 단기/장기의 기회 요인 및 핵심 역량 분류 및 전략 시나리오 개발 각 시나리오별 전략적 중요도 및 실행 용이성 평가 2-3일간의 Workshop 수행 <ul style="list-style-type: none"> - 다수 시나리오 평가 - 전략적 우선 순위 및 고려 사항에 대한 중의 획득 - 물류 전략 실행에 있어 장애 및 위험 요소 파악 - 최우선 순위의 물류 전략 확정 전략 실행에 필요한 프로세스 및 사업 역량의 미래 변화 모습을 정의 필요 역량 정의 및 획득을 위한 계획 수립 중, 장기 변화 단계와 단계별 과업 설정 및 달성 계획 수립 전략 실행 시 발생 가능한 장애 요소 파악 및 극복 방안 개발 실행 결과에 대한 평가를 위해 실행 결과 측정 지표 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 단기/중기/장기 실행 가능성에 따른 기회 요소 단기/중기/장기 시나리오 상위 차원의 전략적 중요도 및 실행 용이성 평가서 성장 전략 실행 장애 및 위험 요소 우선 순위에 따른 상위 차원의 실행 계획 수립 전략 구현을 위한 작업 계획 및 주요 실행 과제 리스트 프로세스 및 사업 역량의 미래 모습 필요 역량 리스트 및 역량 획득 계획 성과 평가 지표 Process Visioning 및 Process Redesigned 중점 추진과제 도출 및 단계별 추진방안 수립 중장기 정보화 전략 수립 보고서



또한 기회 요인의 실현 가능성 및 기대효과 등 제반 고려 사항들에 대한 평가에 기초하여 중장기 전략 시나리오를 구성하여 00 산업에 적합한 시나리오를 개발함.

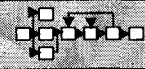
예 시





Stage 2.3 물류 수행 전략 및 실행 시나리오 개발

Objectives	Activities	Outputs
<ul style="list-style-type: none"> 00 산업의 효율적 물류 수행을 위한 전략 개발 및 이를 실행키 위한 실행 시나리오를 개발 함 소요 시간 : 2.5주 	<ul style="list-style-type: none"> 00 산업의 물류 Sourcing 모델 개발 <ul style="list-style-type: none"> - In-Sourcing & Out-Sourcing 물류 수행 전략 및 실행 시나리오 개발 <ul style="list-style-type: none"> - M 1 : 내부 평가 - M 2 : 공급업체 평가 - M 3 : 계약 및 이전 - M 4 : 이행 관리 - M 5 : 성과 측정 물류 정보화 전략 및 기술 기반 <ul style="list-style-type: none"> - 물류 정보 운영 모델 개발 - 표준 아키텍처 설계 핵심 성과 지표 (KPI) 개발 및 성과 평가 체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 00 산업의 물류 Sourcing 모델 물류 수행 전략 및 실행 시나리오 물류 정보화 전략 보고서 핵심 성과 지표 (KPI)



Stage 3.1 상세 실행 계획 수립

Objectives	Activities	Outputs
<ul style="list-style-type: none"> 주요 전략 과제를 중심으로 세부 실행 계획 수립 소요 기간 : 1주 	<ul style="list-style-type: none"> 시계열별 실행계획 전략 구축에 필요한 프로세스 및 조직 변화 사항들의 결정 필요 역량 정의 및 획득을 위한 계획 수립 실행결과에 대한 평가를 위해 실행결과 측정지표 개발 전략 실행 시 발생 가능한 장애 요소 파악 및 극복 방안 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 신사업 제지의 전략 구현을 위한 상세 작업 계획 필요 역량 List 및 역량 획득 계획

Table of Contents

- 경영전략에 대한 이해
- 물류전략의 필요성과 중요성
- 물류전략 수립 및 방법론
- ➡ • 물류전략과 관련 이슈
(3PL과 물류 전략)

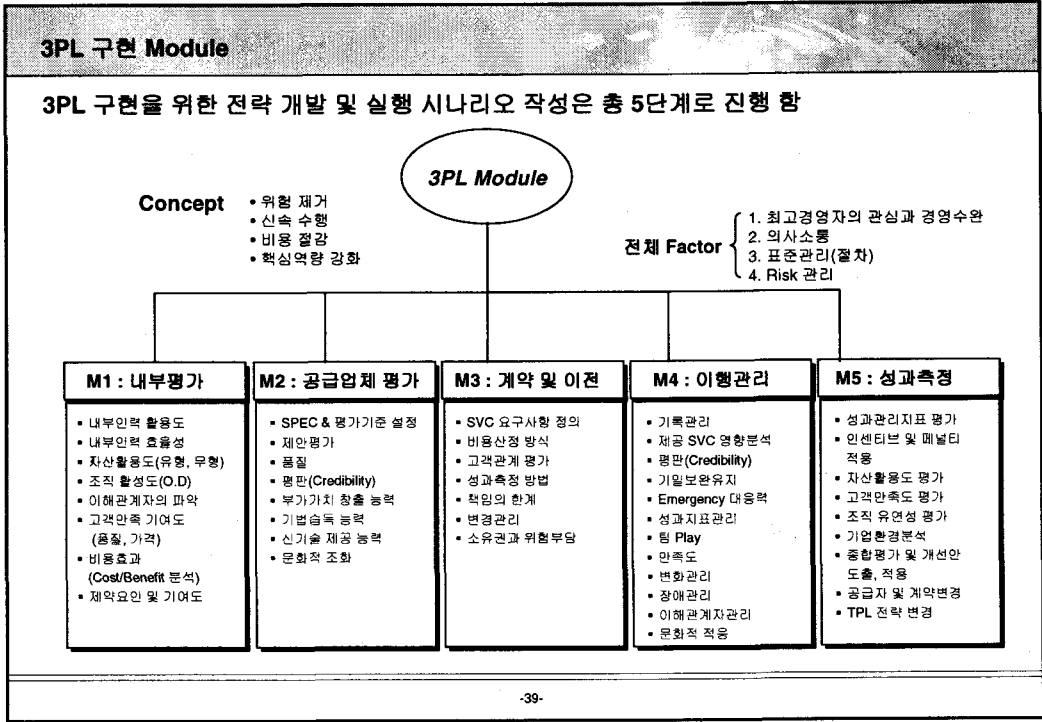
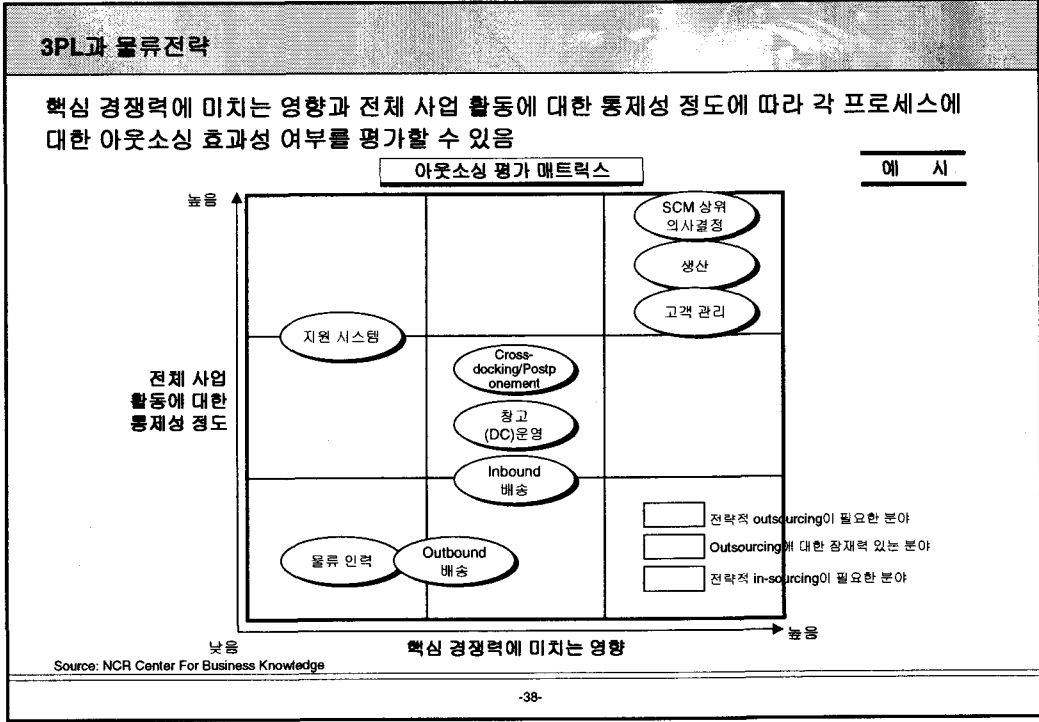
물류 Outsourcing의 중요성

기업활동의 성격이 제품 경쟁력에서 고객 서비스 경쟁력 위주로 움직임에 따라 핵심 사업 활동에 조직의 역량을 집중하기 위한 **outsourcing**의 중요성이 대두됨

에 시

	In-Sourcing 중심 Logistics	Outsourcing 중심 Logistics
조직의 성격	<ul style="list-style-type: none"> □ 핵심 기능 대비 지원 기능의 비중이 큼 □ 설비 구축에 대한 지속적인 자산 지출 □ 직원 업무 배치와 인원할당의 비 신속성 □ 조직의 스킬 특성 <ul style="list-style-type: none"> • 창고 운영 및 배송 등 운영 활동의 전문성 • 기업에 맞게 customized된 IT시스템 및 스킬 보유 	<ul style="list-style-type: none"> □ 핵심 비즈니스 역량에 집중 □ 직원 업무 배치와 인원 할당의 신속성 □ 조직의 스킬 특성 <ul style="list-style-type: none"> • 핵심 사업 내용 운영에 대한 조직 내 Knowledge 축적과 활용 • 고객과 타겟 시장의 변화에 대한 정보 수집 및 새로운 서비스 개발 • 상기 내용을 지원하기 위한 IT시스템과 기술적 용에 대한 투자
업무 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> □ 고객 및 협력업체와의 Transaction 중심 업무 프로세스 □ 새로운 시장 진입이나 솔루션 (제품) 개발에 대한 비 신속성 □ 대 고객 핵심 서비스를 중심으로 한 부가 가치 서비스 범위가 적음 	<ul style="list-style-type: none"> □ 자사를 포함한 전체 산업 버전 및 전체 SCM 버전하의 업무 프로세스 설계 □ 많은 전략적 협력업체 □ 다양한 대 고객 부가 가치 서비스 개발로 핵심 서비스의 범위도 넓어짐 □ 보다 통제력 있는 물류 활동
정보기술 활용	<ul style="list-style-type: none"> □ IT 자체가 핵심이 아니라 설비 등에 대한 투자에 중속된 개념 □ 기업에 맞게 설계된 IT 시스템은 시간의 흐름에 따라 보정됨 	<ul style="list-style-type: none"> □ IT는 기업의 투자 및 운영 면에서 핵심 영역임 □ In-sourcing 경우보다 다양한 기능 보유 및 기능별 성숙도가 높음 □ 기업에 맞는 새로운 IT를 발견하고 평가하는 역량을 보유하거나 강화함 □ IT 시스템의 통합 및 upgrade에 대한 조직 내 경험 보유 및 축적

Source: NCR Center For Business Knowledge



3PL Main Frame

