

물류성과관리의 이해와 적용

- 박찬석 KMTConsulting 이사 -

지난 4월 8일 한국물류협회 본부장 포럼에서 발표한 “물류비 및 물류성과 지표관리”의 내용을 일부 수정 보완하여 2회에 걸쳐 연재한다. 지난호에 이어 이번호에서는 물류성과지표 관리를 중심으로 세미나 내용을 정리하여 옮겨 놓았다.

■고객과 시장에 초점을 맞춘 기업물류

지난호에 기술한 바와 같이 현재 우리나라 대부분의 기업들은 기업물류관리의 노력의 많은 부분을 물류비 절감에 치중하는 경향이 많은 것이 사실이다.

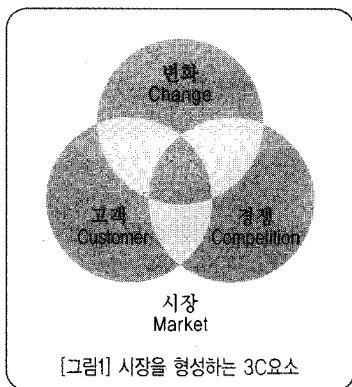
디지털 경제하의 물류경영과 관련된 패러다임은 물류비 절감만이 중요한 요소가 아니며, 시간·비용·속도·유연성 등 모든 요소가 중요시되고 있다.

급속히 변화하는 환경에 신속히 그리고 적절하게 대응하지 못하는 기업은 결국 시장에서 사라지게 된다. 미국 경영잡지 <포춘>은 여러 가지 중요한 랭킹을 발표하는 것으로 유명하고, 또 권위도 있다. 포춘이 선정한 500대 기업의 비전에 가장 많이 등장하는 단어가 시장(Market)이라 한다.

기업 비전의 선정에 있어서 이보다 더 중요하고 의미 있는 개념들도 많을 것인데 ‘시장’이 가장 많이 등장하는 이유를 어떻게 이해할 수 있을까?

‘시장’에는 고객과 경쟁자가 존재한다고 한다. 시장에서 고객과 경쟁자가 늘 함께 있으며, 시장의 고객과 경쟁자는 쉬지 않고 변화를 거듭하고 있다.

이로 인해 시장에는 3C가 있다고 한다. 즉, [그림1]에 나타난바와 같이 고객(Customer), 경쟁(Competition), 변화(Change)를 말한다.



따라서 시장을 잘 모르거나 또 시장의 한복판에 있는 고객을 잘 모른다면 그 기업은 비즈니스를 제대로 해나가기 어려울 것이다. 앞서가는 기업은 시장과 고객을 중시한다. 시장과 고객을 잘 알기위해 많은 자원을 투입하고 있다.

우리의 기업물류는 사업장내 물류, 기업내부 물류에만 Focus를 맞추는 데 따라 물류비 절감 활동이 중심을 이루었던 것이 사실이다. 이제는 근시안적 사고의 안주에서 벗어나 공급망(Supply Chain) 전체 관점에서 시장과 고객을 중시하는 관리 형태로 변화해야 할 때이다.

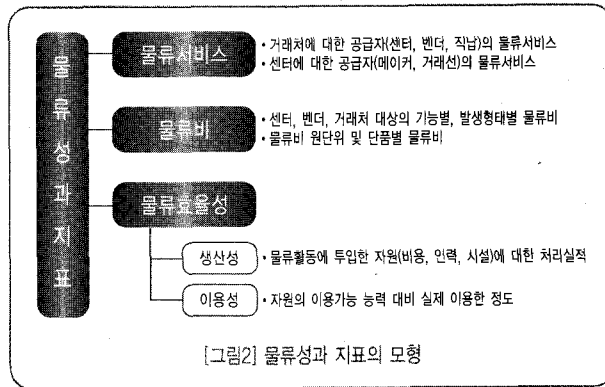
이러한 변화의 촉진제는 물류성과지표 관리가 될 것이다.

기업물류의 최종 목표점을 시장과 고객에 두고, 물류비 절감은 물론, 고객제공 물류서비스의 향상(다시 말해 물류품질 향상)과 물류생산성에 주안점을 두는 관리 형태로의 변화가 시급이 요구된다 하겠다.

■ 물류성과 지표의 이해

기업물류에 대한 합리화의 노력은 지속적으로 발전하여, 개별기업 내에서의 물류시스템에서 기업간 물류시스템으로 변화하고 있으며, 물류관리라는 관점에서 보면 개별물류관리에서 종합물류관리 측면이 점차 강조되고 있는 실정이다.

물류성과지표는 [그림2]에 나타난 바와 같이 크게 물류서비스, 물류비, 물류효율성으로 나눌 수 있으며, 물류효율성은 생산성과 이용성으로 구분할 수 있다.



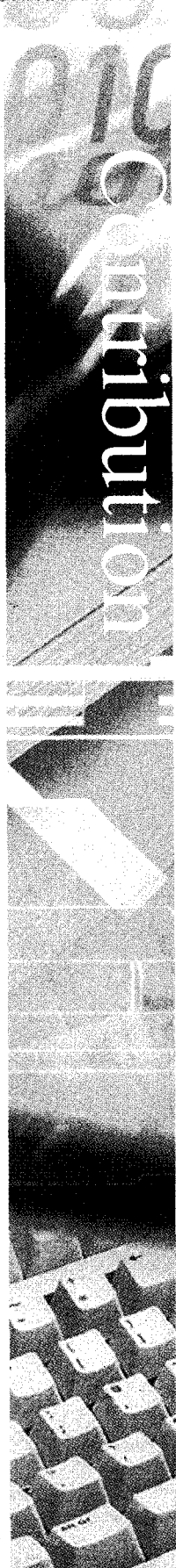
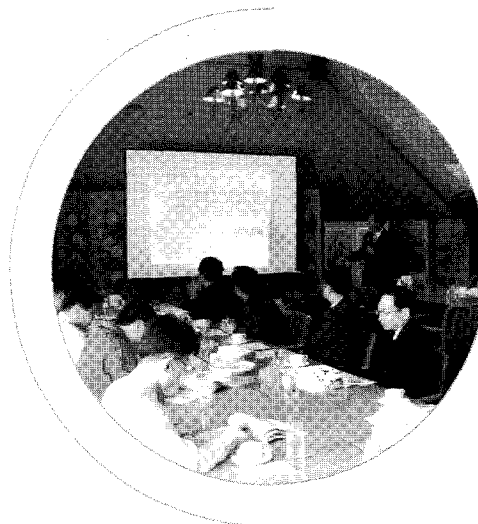
물류관리지표의 이용 목적은 물류를 전업으로하는 물류전문업체와 전업으로 하지 않는 화주업체에 따라 각각 다르며, 물류성과지표의 종류도 이에 따라 구분하여 이용 목적을 명시하는 것이 바람직하다.

▶ 화주업체의 이용 목적으로는

- 물류비를 동종 타사와 비교해서 절감한다.
 - 물류예산제도의 도입 및 물류전문업체와 가격 교섭자료로 활용한다.
 - 물류서비스를 수준을 설정하고 고객별로 세분화 한다.
 - 물류시스템 개선의 기초로 활용한다.
 - 물류합리화의 기본 자료로 활용한다.
 - 기업물류 전체 성과에 대한 평가자료로 활용한다.
- 등을 들 수 있으며,

▶ 물류전문업체의 이용 목적으로는

- 제공 서비스에 대한 평가의 공정성에 대한 기준으로 활용한다.
- 화주기업 물류 실행계획 입안 자료로 활용한다.
- 화주기업의 물류문제 소재를 명확히 한다.
- 전사 물류관리 수준을 향상시킨다.



- 화주업체와 판매 및 교섭의 수단으로 활용한다.
- 화주기업 물류전체 성과에 대한 평가자료로 활용한다.

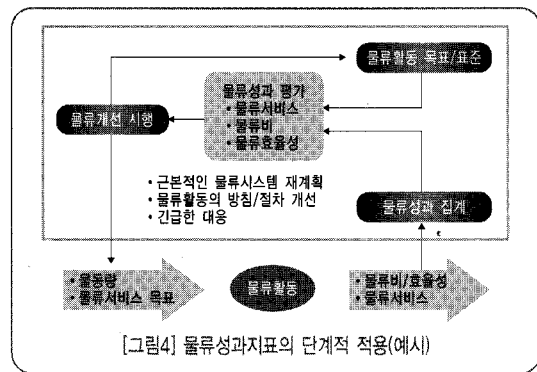
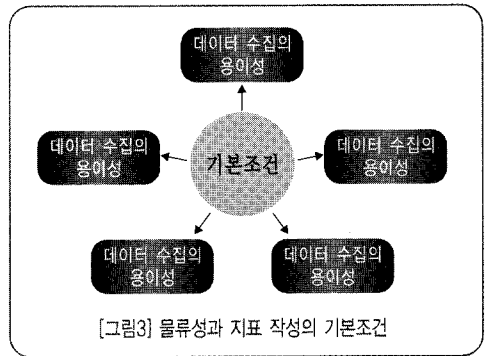
등을 들 수 있다. 화주업체와 물류전문업체의 이용 목적은 다를 수 있으나 기본적인 내용에 있어서는 비슷하다고 말할 수 있다.

■ 물류성과 지표의 기본조건 및 적용

물류성과지표의 작성에 있어서 중요한 것은 물류활동을 활동요소별로 구분할 필요가 있다. 즉, 기능별, 영역별, 조직별, 제품별 등으로 구분할 수 있는데, 관리의 단순성과 효과성 측면에서 기능별 활동을 중심으로 한 전개 방법이 가장 합당하다 하겠다.

물류성과지표의 작성에 있어서 지켜야 할 기본조건은 [그림3]과 같다.

- ▶ 데이터 수집이 용이할 것.
 - 원시 데이터의 작성이 용이하고 입력을 간단히 처리할 수 있어야 한다.
- ▶ 지표의 단순성
 - 지표는 간단, 명료하여야 한다.
- ▶ 이용목적의 명확성
 - 분석결과에 관해서 이용목적이 분명한 경우는 해당 지표를 유효하게 이용할 수 있지만, 목적이 불분명한 경우에는 산출한 성과지표 자체가 무의미하게 된다.
- ▶ 피드백이 가능할 것.
 - 성과지표간의 관련성 및 상하위 지표의 관련성을 명확하게 하고, 동시에 성과지표를 통해서 다음 업무로의 피드백이 가능하게 하여야 한다.
- ▶ 데이터 수집의 계속성
 - 시계열성 데이터를 연속적으로 수집할 수 있도록 하여야 한다.



관리란 기준치(표준치 또는 목표치)와 실적치를 비교·검토하는 것이 기본이다. 따라서 상기와 같은 기본조건을 바탕으로 주어진 물동량과 물류서비스 목표하에 [그림4]와 같이 물류활동의 성과를 평가하고, 이를 기초로 물류시스템의 개선과 물류활동의 목표를 재설정하여 최적의 물류활동이 이루어지도록 한다.

■ 물류성과지표의 개발과 관리

단계	1. 측정항목 정의	2. 측정지표 설정	3. 측정항목 설계	4. 관리방안 수립
내용	물류비, 물류서비스 및 물류효율성에 영향을 미치는 핵심사항을 파악하여 성과를 측정하고자 하는 내용을 구체화 함.	관리하고자 하는 성과가 정확히 측정될 수 있도록 측정기준을 고려하여 측정지표를 구체화 함. • 적합성 • 비교성 • 유용성 • 측정가능성	지표를 개선하기 위한 자료 수집 및 처리방법을 설계함. • 자료 출처 • 자료의 내용 • 전산처리 여부 등	성과지표를 지속적으로 측정하고 활용하기 위한 관리체계를 수립함. • 관리 주체(담당자) • 목표치/수준 • 측정 주기 • 분석 및 보고서 작성 • 평가 후 Feed-back
예시	거래처에서 발주한 내용대로 납품이 이루어졌는가?	공급자별 수주실적과 배송실적을 비교함. • 주문미של출율 • 동문미של출율 • 공백(수령)미של출율	• 거래처 발주 및 배송 확정 정보 DB의 자료 활용 • 공급자별도 발주/배송 실적은 분류하여 미של출율 집계 프로그램 개발	• 물류부문의 공급자관리 PT에서 월단위로 집계 분석 • 미של출율 평가 후 공급자 및 개선 PT에 제공

[표1] 물류성과지표의 개발 절차

물류성과지표의 목적은 어디까지나 물류문제의 도출에 있는 것이지 문제를 직접적으로 해결하는 것은 아니다.

다시 말해 물류성과지표를 체계화하고 관리한다는 것은 기준치 또는 목표치에 대한 시계열 평가와 달성도평가에 중요성이 있으며, 다중회귀 모델이나, 다변량분석 등의 통계적 수법을 이용하여 인과관계를 도출함과

동시에 피드백이 가능한, 다양한 경영관리 기법을 활용하여 문제를 해결해 나가는 과정들이 남게 된다.

물류성과지표관리란 물류성과지표의 측정이 중요한 것이 아니라 측정된 결과의 분석과 평가를 통해 문제를 찾아내고 해결하는 과정들이 함께 진행되는 것이다.

[표1]에는 물류성과지표의 개발절차를 나타낸 것이다. 측정항목의 정의, 측정지표의 설정, 측정방법의 설계보다 중요하게 취급되어야 할 것 관리방안의 수립이다. 측정 이후의 지표에 대한 분석과 Feed Back이 어우러져야 비로소 물류성과지표는 완성될 수 있는 것이다.

■ 맺는말

지면 관계상 물류성과지표에 대한 세부 내용보다는 개념적 이해에 중점을 두고 기술을 할 수 밖에 없었던 점을 독자 여러분께 사과드립니다. 기회가 된다면 향후에 좀 더 자세한 내용으로 찾아 뵙겠습니다. 아래 글은 기업경영과 관련된 소중한 글들입니다. 지난해와 같이 가슴과 와 닿는 짧은 글로 맺는말을 대신하고자 합니다. **물류**

- 어리석은 사람은 똑같은 과정을 반복하면서 다른 결과가 나오기를 기대한다.
- 결과를 바꾸고자 한다면 먼저 과정을 바꾸어라.
- 오늘의 어려움은 언젠가 잘못 보낸 시간의 보복이다.
- 기업의 생존과 번영을 위해서는 관리와 혁신이 필수적인 두 가지 요소다. 관리란 좋지 못한 변화를 방지하는 것이나, 혁신은 좋은 변화를 창조하는 것이다.(Juran)
- 측정이 없으면 관리도 없다.
- 관리가 되어야 개선이 가능하다.
- 전략이란 무엇을 할 것인가가 아니라 무엇을 포기할 것인가에 대한 것이다.

