

우리 나라 백화점의 SCM 추진방향과 개선점

- 현대백화점의 사례를 중심으로 -

한 동 철

서울여대 경영학과 교수

김 승 래

현대백화점 SCM팀장

## 1. 우리 나라의 SCM 수행을 위한 배경분석

### (1) 유통업체의 운영형태

우리 나라에서는 해방후 최근까지 수십년 간 제조업체가 유통을 지배하는 제조업자시장(manufacturer's market)이었다. 최근에 들어서서 백화점이 100여개 그리고 할인점이 100여개에 달하자 국내의 몇 개 도시에서 부분적으로 유통업체들이 힘을 발휘하고 있는 곳이 나타나고 있다. 그러나 아직도 전반적으로 제조업체에 종속되어 있는 대리점체제가 우리 나라의 보편적인 상황이다.

이와 같은 제조업체의 전반적인 지배상황에서 백화점이나 할인점과 같은 대형유통업체들이 우리 나라 특유의 독특한 현상을 보이고 있는 것이 다수 있다. 이와 같은 우리 나라의 유통업체 운영상황은 SCM의 전반적인 효율성에 상당한 영향을 미치고 있다.

60년대에 우리 나라에 본격적으로 선을 보인 백화점은 현재 대형 백화점 건물(대부분 5,000-10,000평 내외)을 완공하고 이의 대부분의 매장을 자체운영하는 것이 아니라, 외부업체에게 운영을 위탁하는 상황에 처해있다. 미국이나 유럽에는 거의 없고, 일본과 한국에만 특화되어서 나타나고 있는 이와 같은 운영형태를 일반적으로 특정매입이라고 부르고 있다. 매장을 백화점이 백화점내에 입점해 있는 업체(보통 협력업체라고 부름)에게 대여해주는 대신에 협력업체의 판매한 금액에서 일정 수수료(판매액의 20-30% 정도)를 백화점이 받는 형태이다. 이러한 판매형태가 백화점의 전체 판매액에서 약 80% 혹은 그 이상을 차지하고 있다.

이에 반하여서, 90년대에 나타난 할인점은 할인점 초기에는 백화점과 같은 운영형태를 취하는 곳이 많았으나 현재는 많은 대형할인점(대규모 유통업체나 외국계가 운영하는 점포)들이 약 80% 내외의 직영매장을 운영하고 있다. 할인점이 백화점과 달리 직영화로 들어선 것은 직영매장이 특정매장보다 관리가 복잡하나, 이에 반하여서 수익성이 훨씬 높기 때문이다.

백화점이 주로 특정매입에 의존하는 것에는 이유가 있다. 70년대 중반에 일본에서 국내에 들어온 어느 일본계 유통인이 우리 나라 최대의 백화점을 건립하면서 일본식 특정매입을 본격적으로 시행한 것이다. 그 당시 우리 나라에는 60년대 이전에 세워진 열악한 환경의 몇 개 백화점이 있었고, 60년대 후반에 본격적인 백화점이 한 개 세워 졌고 그리고 70년대 후반에 초대형 백화점(현재까지 국내 백화점 1위)이 설립되게 되었다. 이 백화점의 설립당시에 국내에서 생산되는 제품이 수출입국의 기치하에서 주로 수출되기에 물량이 모자라는 형편이었다. 내수에 신경을 쓰지 않는 그 당시의 일류브랜드들을 백화점(현재와는 달리 그다지 일류메이커들의 눈길을 끌지 못하던 백화점)이 자체 건물내에 입점시키기위해서는 특별한 혜택을 주게 되었다. 그것이 바로 입점업체가 자체로 운영하게 만드는 현재와 같은 특정매입이다.

물론 전세계에서 SCM의 기본적인 개념을 창출하고 현재까지 선도하는 미국에서도 한국과 같은 특정매입의 형태는 있다. 메이커가 점포에 위탁운영을 시키고 재고를 메이커가 다시 반품해가는 위탁운영(store operation based on consignment)이 있다. 그러나 이것은 특별한 경우(해외수입품, 수공예품, 한정된 기간에만 팔리는 일반 공산품)에 주로 활용되는 것이다. 전 미국 유통업체의 판매에서 극소수(5% 이내 정도)의 비율을 차지하고 있다.

특정매입과 같은 특수한 형태에서는 취급되는 제품에 대한 정보를 유통업체가 가지고 있는 것이 아니라, 입점업체가 가지고 있다. 이것이 입점업체와 백화점간에 공유가 되지 않고 있다. 공유가 되지 않는 이유는 몇가지가 있다. 첫째는 백화점들이 이 정보에 대한 절실한 필요성을 아직까지 느끼지 못한 것이었다. 둘째는 입점업체측으로서는 이 정보가 자신의 경쟁력이고 자신을 백화점에서 퇴출당하지 않게하는 보호책이라고 생각한 면도 있다. 셋째는 실질적으로 이 정보가 전산화가 되어 있지 않고 그냥 수기나 기억속에(그것도 판매원 각각으로 분산되어 있음)만 남아 있기 때문이다.

## (2) 유통정보화의 현재상황

SCM이 현실적으로 가동되기 위해서는 정보의 수집과 이의 활용이 절대적으로 필요하다. 최종소비자에게 판매되는 정보를 입수하여서 이를 소매업체, 도매업체, 물류업체, 제조업체, 제조업체의 공급자까지 공유되면서 총공급망에 속해 있는 모든 관련업체들이 전체적으로 그리고 동시에 이득을 보아야만 SCM이 운영되는 것이다. 최종소비자로부터의 정보입수는 구매시점 정보(POS: Point-Of-Purchase System)가 제대로 운영되어야 하는 것이다.

그러나 우리 나라에서 운영되고 있는 현재 약 90-100만여개에 달하는 유통업체 중에서 POS가 완비되어 있는 곳은 15,000곳이 채 안된다. 80년대 중반에 우리 나라에 POS가 대형백화점에 최초로 도입된 이후에 현재까지 10여년의 세월이 흐르는 사이에 대형점과 체인형업체(체인형할인점, 체인형슈퍼, 체인형편의점 등)에서만 주로 사용되고 있는 것이다. POS가 없이 SCM을 한다는 것은 아무 의미가 없는 것이다.

POS가 도입되지 않는 이유는 몇가지가 있다. 첫째는 POS의 실제적인 효율성에 대하여 완전한 이해를 하지 못하는 유통업체의 점주들이 아직도 많은 것이다. 둘째는 POS를 도입하면 점포운영에 대한 모든 자료가 노출되므로 판매가액의 10%에 달하는 부가가치세를 납부하고 이에 따라서 과세되는 종합소득세도 부담이 된다. 실제적으로는 POS의 효력을 모르는 것 보다는 세금부담 때문에 POS를 들이지 않는 것이다.

정부가 1990년대 후반부터 유통정보화의 중요성을 인식하고서 POS 도입에 대한 인센티브를 업체에게 제공하는 것을 계획하여서 추진을 하고 있다. POS 도입후에 매출액 증가분에 대한 세액경감을 20%까지 인상하였다. 정부에서는 많은 노력을 하였으나 업체의 입장에서는 별로 이득이라고 생각하지 않고 있는 것이 유통정보화의 걸림돌이 되고 있다. 매출액 증가분이라는 것은 당연히 무자료거래를 하다가 POS 도입을해서 유자료거래를 하면 나타나는 현상이다. 실제적으로는 현재 부가세 신고율이 실질적인 판매의 약 절반이나 그 이하를 하는 것으로 나타나고 있다. 그러한 상황에서 POS

를 도입하면 매출액이 적어도 2배로 증가를 하게 되는데, 200% 정도의 세액경감이 아니고 겨우 20% 정도의 세액경감이기 때문에 유통업체에게는 실질적인 혜택이 전혀 돌아가지 않는다.

현재 국세청이 강력히 추진중인 카드복권의 실시는 앞으로 신용카드 사용을 확산시키면서 무자료를 유자료화 시킬 수 있는 기반은 만들어가고 있다. 그리고 제품별로 POS의 기본이 되는 바코드사용을 의무화하고 있는 곳도 있다. 2002년 1월부터 화장품의 경우에 바코드사용을 의무화하고 있으므로 당연히 POS의 사용압박이 증가하고 있는 것이다.

POS에서 더 나아가서 미국식 SCM의 기본이 되는 EDI는 현재 사용실적이 아주 미비한 상황이다. 미국의 경우는 대형유통업체중의 50%이상이 EDI를 사용하고 있으나, 중소유통업체는 그 사용이 10%이하인 것으로 알려지고 있다. 그러나 우리 나라의 경우는 대형유통업체의 EDI 사용도 현재 1% 정도이고, 중소유통업체는 거의 전무한 실정이다. EDI 사용이 되지 않고 과거와 같이 수기를 통해서 전화나 Fax로 주문을 하게 되면 각종 시간과 비용이 많이 든다. 그리고 정확한 발주가 되지 않기 때문에 SCM의 시행에 장애요인이 되는 것이다.

SCM은 실시간 정보교환을 통한 정확한 수요예측과 이에 대한 정확한 대응이 핵심사항이 된다. 이것을 위해서는 유통정보화 인프라가 완전히 구축되어야 한다. 이것에 대한 정부의 지원책이 절실히 필요한 사항이다.

### (3) 총공급망의 연계상황

SCM은 공급업자의 공급업자에서부터 공급업자, 제조업체, 밴더나 물류업체 그리고 소매업체와 소비자까지 연결되는 하나의 지속적인 연계된 흐름을 의미한다. 이러한 흐름이 단절없이 연계가 되어야 소비자로부터 필요한 정보의 수집과 이의 흐름이 공급자까지 가고, 이에 반대로 공급자로부터 소비자까지로 제품이 공급되고 마지막으로 소비자가 지불한 돈이 공급자까지로 다시 흘러가는 구조가 SCM의 핵심이다.

이러한 SCM의 수행에 가장 필요한 것이 관련되는 기관이나 당사자들끼리의 신뢰관계의 구축과 유지이다. 상호간의 신뢰가 없이는 실질적인 의미에서의 SCM이 불가능하다는 것이 미국의 SCM 전문가들의 공통된 견해이다.

신뢰가 필요한 이유는 공개가 어려운 정보(예: 소비자에게의 판매정보, 내부적인 수급정보)를 거래하는 상대방에게 완전히 제공하여야 하는 것이다. 경우에 따라서는 이러한 정보가 경쟁업체로 흘러갈 경우에는 이것이 자사의 경영에 타격을 줄 수도 있기 때문이다. 상호간의 정보교류를 통하여서 획득된 정보를 외부에 노출시키지 않는다는 것이 절대적으로 필요한 사항이다.

일단 신뢰가 구축되면 상호간의 밀접한 관계를 통하여서 자사의 중요한 사항들(재고검수, 물품판매, 대금회수)을 외부에 맡기는 것까지 나타나게 된다. 이러한 상황하에서는 상호간의 연계가 실질적으로 운영에 절대적으로 필요하다는 것이 인식되어야 한다. 그렇지 않고서는 제품이나 매장운영을 상대방에게 의뢰시킨다는 것이 불가능해지기 때문이다.

SCM 총공급망상의 모든 구성인자가 공급망이 원활하게 움직이고 이득을 동시에 그리고 공평하게 획득한다는 것이 전제되어야만이 실제 수행이 되게 된다. 그렇지 않고서는 일사분란하게 SCM이 운영되지 않게 될 것이다.

이때까지 검토한 것들을 고려하여서 아래에서는 우리 나라 유통의 가장 대

표적인 업태라고 할 수 있는 백화점의 SCM 추진사례에 대한 분석과 장단점 검토와 앞으로의 개선방향에 대하여서 논의할 것이다.

## 2. 우리 나라 SCM 수행의 현황

### (1) 현대백화점의 SCM 추진원인

현재 백화점 부문만 3조원 이상의 매출을 달성하고 있는 현대백화점은 SCM을 본격적으로 수행하려고 노력하고 있다. SCM 추진의 가장 큰 동기는 1999년 3월에 결성된 한국SCM민관합동추진위원회의 민간측 위원장을 현대백화점의 그 당시 대표이사가 맡게 되면서(정부측 위원장은 그 당시 산자부 차관보) 시작되었다. 대한상공회의소 산하의 한국유통정보센터가 관장하는 한국SCM민관합동추진위원회는 지난 3년여 동안 국내에 SCM의 다양한 개념과 정보기술을 소개하였다. 이를 기반으로 하여서 현대백화점 자체 내에서 SCM을 본격적으로 추진할 수 있게 된 것이다.

기업체가 어떠한 형태라도 새로운 시스템을 도입할 경우에 가장 중요한 것으로 간주되는 것이 최고경영층의 확고한 의지이다. 새로운 시스템의 도입은 그 기업조직에 다양한 영향을 주기 때문에 이와 같은 것에 대한 조직내의 반발을 무마 할 수 있어야 실제 수행이 잘 되게 된다. 조직개발(organizational development)을 시키거나 계획된 조직변화(planned organizational change)을 야기시키는 것이 쉬운 일이 아니다. 변화된 시스템이 가져다 줄 혜택과 이것의 반대급부로서 받게 되는 불편함을 상호 비교하여서 혜택이 더 클 경우에 조직원들이 새로운 변화에 순응하게 되는 것이다.

SCM이 현대백화점에 가져다 줄 새로운 혜택에 대하여서 명확한 인식이 조직내부에 깊숙하게 전파되어야 한다. 이것은 실질적으로는 최고경영층의 확고한 지원 없이는 수행되기 힘든 것이다. 현대백화점으로서의 최고경영층이 한국SCM민관합동추진위원회의 위원장이 되면서 자연스럽게 SCM의 대표주자로서 부각되어야 한다는 필요성이 증대한 것이다.



## (2) 현대백화점의 SCM 추진상황

그러나 앞에서 검토된 것처럼 현재 현대백화점은 우리 나라 대부분의 백화점과 거의 동일한 운영방식을 취하고 있다. 현대백화점이 취급하는 품목중에서 실제로 현대백화점이 완전매입하여서 자체내의 관리로서 판매하고 재고처리를 하는 매입방식(보통 직매입이라고 부름)은 식품에 한정되고 있다. 과거에는 백화점에서 식품과 가전이 직매입 방식으로 판매가 되었으나, 할인점의 등장이후에 가전의 이익율이 점차로 떨어지게 되자 가전은 매장임대 방식으로 변모되거나 아예 백화점에서 퇴출되는 경우도 나타나게 된 것이다. 현재 현대백화점에서 판매되는 식품은 매출액 비중으로서는 10% 정도인 것이다. 백화점의 가장 큰 수익원인 의류나 그 외의 대부분의 제품(잡화, 가정용품, 완구, 문구 등)은 대부분이 특정매입 형태로서 백화점의 판매를 협력업체가 책임지는 형태이다.

이와 같은 방식하에서 현대백화점이 SCM을 추진할 수 있는 분야는 직매입 제품인 식품이 가장 적절하다. 그 외의 제품에 대한 SCM은 현재에 같은 직매입방식을 특정매입으로 변화시키거나(현재의 백화점의 구조로서는 상당한 기간동안 변화가 힘든 방식) 아니면 특정매입 방식하에서 적절한 SCM을 개발하여야 할 것이다.

현대백화점은 85년에 개점해서 현재 11개의 점포를 운영하고 있다. 90년대 초반까지는 주로 수기에 의하여서 전화나 팩스를 통한 수발주가 이루어지고 있었다. 그것도 전 점포에서 취급되는 제품중에서 직영비율이 10% 이하이기 때문에 수발주의 필요성이 그다지 높지는 않았다. 그러나 그나마 직영으로 판매가 되는 식품과 가전에 대하여서는 납품업체에게 직접 발주를 하는 상황에 처하게 되었다. 90년대 중반이후에 컴퓨터를 활용한 자동발주시스템(automatic ordering system)을 도입하여서 일정량의 수량을 컴퓨터로 자동발주하는 방식을 도입하였다. 현재와 같이 고도화된 SCM의 관점에서 보면 초보적인 단계라고 볼 수 있으나, 그 당시로서는 발전된 상황이었다.

90년대 후반부에 현대백화점은 독립법인인 한국물류를 인수하게 되었다. 한

국물류는 현대백화점이 최대주주로서 제3자 물류(third-party logistics) 형태를 취하는 독립물류회사이다. 물론 완전한 개념하에서 현대백화점의 물류에 대한 체계적인 지원과 운영계획을 제공해주는 제3자 물류는 아니더라도, 현대백화점이 필요로하는 물품에대한 제공을 해준다는 의미에서는 독립된 물류협력업체라고 할 수 있다.

현대백화점이 필요로하는 전체 수십만개의 아이템을 공급하는 수천개의 협력회사는 현재 한국물류를 통하여서 현대백화점에 납품을 하거나 혹은 한국물류를 통하지 않고 직접 현대백화점에 납품을 하는 형태로 분류가 된다. 첫 번째 형태는 협력업체가 한국물류에 납품한 후에 한국물류가 이를 자체 시스템을 통하여서 분류, 구색맞춤(sorting and assembling)을 한 후에 현대백화점에 납품을 하는 형태와 협력업체가 한국물류를 통하여서 직접 현대백화점에 납품을 하는 형태(cross-docking)로 분류가 된다. 그러나 현재 현대백화점의 점포들이 대부분 도심에 위치하고 있고, 별도로 저장창고를 많이 확보하지 못한 상황이므로 현재로서는 미국식 완전한 개념의 cross-docking이라고 볼 수는 없다. 두 번째 형태는 긴급을 요하는 제품의 경우 협력업체가 한국물류를 통하지 않고 직접적으로 현대백화점에 납품을 하는 경우가 있다. 이 경우에는 협력업체가 직접 납품한 후에 대금은 사후에 한국물류를 통하여서 정산되는 형태로 이루어진다. 위 세가지 형태 모든 경우에 대금결제는 현대백화점이 한국물류에 그리고 한국물류가 모든 협력업체에 지불을 하는 방식을 취하고 있다.

이러한 시스템은 한국물류를 미국 유통업체들의 하나의 distribution center(DC)로 활용하는 측면에서는 바람직하다고 볼 수 있다. 그러나 미국과 달리 두 가지 보완해야 할 점은 다음과 같다. 첫째, 미국식 distribution center는 특정지역에 있는 십여개 혹은 수십개의 점포에 배송비용을 최소화하는 적절한 지점을 선택하여서 여기에서 모든 자사 점포에 배송을 최소비용에 가장 효율적으로 유지하려는 형태이다. 그러나 여기에 비하여서 현대백화점의 형태는 현재 수도권에 있는 6개 점포가 채 완성되기 전에(다시 말해서, 출점계획이 완전히 확립되고 이것에 따라서 물류센터가 설립되기 전에) 매입이 된 경우이다. 그리고 우리나라의 교통사정(특히 수도권의 교통

사정)이 미국과 달리 완전히 최소비용에 따라서 배송이 가능한 형태로 개발되지가 않아서 미국과는 달리 배송비용이 상당히 많이 요구된다.

둘째, 현재의 한국물류는 현대백화점이 최대주주이고 현대백화점 자체 물량이 상당히 많은 편이나, 현대백화점 이외의 각종 십여개 점포들의 물류서비스도 동시에 수행하고 있다. 따라서 한국물류의 모든 시스템이 현대백화점을 위한 것이라기 보다는 다른 점포들의 요구도 충족시켜야 하는 측면이 있다. 이것은 현대백화점 측으로서는 장점도 될 수 있고, 단점도 될 수 있다. 장점으로는 현대백화점 이외 점포의 제품도 취급을 하므로써 현대백화점과 다른 백화점들이 동시에 필요한 물량(예; 강력한 브랜드의 가공식품과 간단한 생활용품 - 현대백화점이 직사업을 하는 제품)을 한국물류가 관리를 하므로써 상당히 탄력적일 수도 있을 수 있다. 다시 말하면, 어느 특정제품(현대백화점이 자주 필요로 하는 제품)의 한국물류의 자체 재고가 안전재고 이하로 떨어졌을 경우에 다른 점포들에게로 반출될 수 있는 재고가 현대백화점으로 전이가 될 수도 있다는 측면이다. 반면에, 현대백화점 자체 물량만 취급을 하는 경우에 비하여서 수송차량이 각 점포들(현대백화점을 포함한 한국물류가 납품하는 업체)을 경유하여야 하므로 이러한 측면에서는 현대백화점으로는 단점이 될 수가 있다.

셋째, 현대백화점의 수발주 업무가 과거보다는 상당히 진척된 측면이 있다. 일년에 식품의 경우에 40회전 이상을 하고 있는 것으로 알려져 있다. 현재 미국의 유통업체의 경우에는 회전율이 약 8회전에서 24회전 정도까지로 대표적으로 알려져 있다. 백화점이 12회전 전후이고, 할인점들이 24회전 정도(한달에 2회전 정도)로 알려져 있다. 24회전일 경우에 약 보름치의 재고를 보유하는 정도이다. 이에 반하여서, 현대백화점의 경우에는 현재 이것의 2배가 되는 40회전이 넘는 것으로 나타나고 있다. 이것은 회전율의 측면에서는 상당히 높은 편이다. 회전율이 높다는 것은 보유재고가 낮다는 것을 의미하는 면에서는 재고보유 비용이 저렴하므로 좋다고 볼 수 있다. 그러나 이에 반하여서 재고보유 비용이 낮을 경우에는 상대적으로 재고발주 비용이 높을 수 있으므로 이러한 측면에서는 현대백화점에서는 그다지 바람직하지 않다고 볼 수도 있다.

현대백화점의 보유재고가 적다는 것은 현재 재고를 관리할 수 있는 창고가 적다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 도심에 위치하고 있는 현대백화점이 자체적으로 점내나 점근처에 물류창고를 가지고 있을 수는 없기 때문에 현대백화점이 직사입을해서 판매하는 식품의 경우에 재고보유가 적어질 수 있다. 현재 현대백화점 각 점포의 주차장내에 일정한 공간을 보유창고로 활용하고 있으나, 이것이 실질적으로 현대백화점의 보유재고를 감소시킨다고 보기는 힘든 면이 많다.

또한 이것은 상대적으로 현대백화점이 한국물류를 현대백화점의 일종의 재고보유 시설로서 활용하는 측면이 강하다는 것을 반영하는 것이다. 비교적 서울근교인 용인에 위치한 한국물류에 현대백화점이 필요로하는 물량을 보유시키기 때문에 현대백화점 자체로서는 보유비용을 줄이는 측면으로 운영이 되지 않았나 한다. 이것은 현대백화점의 재고회전율을 상당히 높일 수 있으나(따라서 재고보유 비용을 낮출 수 있으나) 반대로 현대백화점의 발주비용을 높일 수 있고, 또한 현대백화점을 위하여서 한국물류가 초과재고를 보유한다면 이것은 한국물류의 재고보유 비용을 상당히 높게 하는 것이라고 볼 수 있다.

### (3) 현대백화점의 SCM 추진의 개선점

우리 나라 백화점의 특성상에서는 직사입이 될 수 있는 제품이 워낙 한정되어서 나타난 현대백화점 식품관리의 수발주시스템은 앞으로 개선될 여지가 많다고 볼 수 있다. 첫째는 현재로서는 협력업체와 한국물류 그리고 현대백화점이 하나의 공급라인(supply line)상에 위치한 공동운명체로서 운영되어야 하는데도 이것이 잘 되고 있지 않다. SCM의 핵심은 공급라인상에 관여된 모든 업체가 공동으로 이익을 버는 형태가 되어야 함에도 불구하고, 현재로서는 현대백화점의 공급라인들은 일종의 zero-sum game의 형태를 띠고 있지 않는가 하는 점이다. 이것은 현대백화점의 문제라기 보다는 우리나라 전 유통의 시스템이 왜곡되어서 나타난 현상이라고 볼 수 있다. 협력업체-한국물류-현대백화점이 하나의 동일운명체의 시스템 사고로서 형성된 것이 아니다. 그냥 현대백화점은 자사가 판매하는 제품의 하나의 공급처로서 그냥 벤더(vendor)의 역할을 과거에는 협력업체가 직접 혹은 협력업체의 대리점을 통해서 수행되다가, 현재는 한국물류가 이를 일괄적으로 관장한다고 보여지는 것이다.

둘째, 본격적인 웹시대를 맞이하면서 웹을 통한 고객정보의 공유가 이루어지고 있는데, 현대백화점에서는 금년 여름부터 신규점포에 이것이 처음으로 도입이 될 예정이다. 다른 소형업체들도 웹포스를 작년에 도입하였고 우리나라의 업체들이 이것을 도입하고 있는 실정이다. 그리고 각종 POS데이터가 웹을 통하여서 현대백화점과 관련되는 협력업체와 한국물류에 제공되어야 하는 측면이 강하다. 물론 우리나라와 같은 현실(정보의 비밀유지 보장)에서 POS정보를 완전 공개하는 것은 약간 이른 측면이 있으나, 이것은 협력업체와 한국물류 그리고 현대백화점이 공동비용을 줄인다는 측면에서는 절대적으로 필요하다고 보여지는 것이다.

셋째, 장기적인 SCM의 유지를 위해서는 현대백화점과 한국물류 그리고 협력업체들의 공동적인 이득을 추구하여야 한다. 이러한 측면에서는 현재의 현대백화점의 빈번한 발주(이것은 발주비용을 높임)가 하나의 단위로서 묶여서 대규모로 발주를 하는 order batching 형태가 바람직하다고 보인다.

물론 현재와 같이 각종 행사가 빈번한 입장에서는 일관주문이 위험할 수도 있으나, 현대백화점의 각종 부서(영업, 판촉, SCM 등)가 협력하여서 발주비용을 줄이는 방향으로 나가는 것이 바람직하다.

넷째, 현대백화점의 협력업체와 한국물류 그리고 현대백화점은 미국식 SCM의 개념을 현재 정상적으로 반영하기가 힘든 상황이다. 예를 들면, 현재 식품의 경우에는 현대백화점이 직사입을 하고 있으나, 나머지 제품(의류, 가정용품 등)의 경우에는 협력업체가 모든 재고와 판매를 담당하고 현대백화점은 자금결제를 하고 있으므로, 이것은 미국식 Vendor-managed Inventory의 형태라고 볼 수 있다. 그러나 이것과는 반대로 식품의 경우에는 직사입을 하게 되면서도 협력업체의 판촉사원이 나와서 판촉행위를 하는 형태가 많으므로 이것은 우리 나라 특유의 형태라고 볼 수 있다. 현대백화점이 제품을 많이 판매하게 되면 이것을 한국물류가 제공해주고 있으므로 협력업체는 실제보다는 많은 제품을 준비하는 일종의 Whip-lash or Bullwhip Effect가 나타난다고 볼 수도 있다. 실제로 현대백화점이 필요로 하는 물량보다도 더 필요한 것을 한국물류가 협력업체로부터 받았다가, 이를 현대백화점이나 혹은 다른 점포들(한국물류가 거래하는)에 보내거나 혹은 협력업체와 교환이라는 명목하에 반품을 할 수 있는 경우가 나오게 된다. 실제보다 부풀어가는 재고에 대한 최종책임은 협력업체가(교환을 받는 경우가 대부분임으로) 지고 있는 형태에서는 진정한 SCM의 효력이 나타나기 힘든 상황이다.

또한 수도권 현대백화점 6개 점포에 대한 일괄배송을 한국물류가 책임지고 있는데, 현재 수도권의 6개 점포의 위치가 제 각각이므로 한국물류 한 업체가 한다는 것은 일종의 risk pooling이라고 볼 수도 있다. 그러나 진정한 의미에서 risk pooling이 효과를 보이려면 각 점포간의 수요가 부정적으로 상관되어서(negatively related) 어느 한 점포의 제품에 대한 높은 수요가 다른 점포의 동일 제품에 대한 낮은 수요와 상쇄가 되어야 한다. 그러나 현대백화점은 약간의 지역적인 차이는 있을 수 있으나 대부분의 경우에 동일한고가제품을 판매하는 수요가 긍정적으로 상관되어서(positively related) risk pooling의 효과가 난다고 보기 힘들다. 아예 이것에 비하여서는 일종의

물류창고의 무조건적인 통합(한국물류 1개)을 통하여서 배송편리화에 강조점을 두었다고 볼 수도 있다.

또한 협력업체가 한국물류를 통하지 않고 직접 현대백화점에 납품을 하는 형태에서는 이것은 현대백화점이 요구할 때마다 얼마든지 자주 배송을 하므로 일종의 just-in-time production이라고 볼 수도 있다. 그러나 JIT가 완전하게 성공을 한다는 것은 일종의 수요에 대한 완벽한 자료를 가지고 있어야 하나, 협력업체로서는 현대백화점의 판매자료에 대한 실시간 접근이 불가능한 상황에서는 진정한 의미의 JIT라고도 볼 수 없다. 그리고 행사가 자주 있으므로서 일정한 양을 준비해 두었다가 행사일이 가까워지면 급격하게 생산을 하여서 현대백화점에 납품을 하는 업체(주로 중소기업일 것임)는 일종의 lean production을 한다고 볼 수 있다. 그러나 lean production은 일종의 가변성이 강한 제품들이나 조립과정이 복잡한 제품들의 경우이나, 현재의 현대백화점의 직사입 제품은 주로 식품으로서 이것은 lean production에도 잘 적합하지 않다.

미국식 SCM개념 중에서 이것외에도 수 많은 것을 우리 나라의 상황에 직접 적용하기는 힘들다, 미국식 SCM 개념들이 실무적인 관점에서 효력을 보았기 때문에 한국에도 적용이 가능할 것이다. 앞으로 우리 나라 실정에 맞는 SCM 개념의 개발과 보완에 현대백화점이 더 노력을 기울여야 할 것으로 보인다.

### 3. 우리 나라의 SCM 발전을 위한 개선점

#### (1) SCM 의식의 고취

현재 우리 나라에서 SCM에 대한 정확한 이해를 갖고 이를 수행하는 업체는 전 유통업체중에 0.01%가 안되는 정도이다. SCM이 유통을 포함한 전체 산업(제조-물류-유통)의 공동적인 과제라는 측면에서는 SCM에 대한 전반적인 이해가 증진되고 이것을 통해서 생산된 제품이 효율적으로 판매될 수 있도록 하는 것이 바람직하다. 이러한 측면에서는 기존의 SCM 관련단체(한국SCM민관합동추진위원회, 한국SCM학회)와 그외의 각종 컨설팅이나 교육기관들이 보다 활성화될 필요가 있다고 보인다.

#### (2) 정보인프라의 개선

SCM은 정보기술의 발전이 없어서는 실제로 불가능하다. 미국의 IT산업의 발전에 부응하여서 하나의 산업캠페인으로 SCM이 등장하였기 때문에, 정보인프라를 대규모로 구축하는 것이 선결과제라고 할 수 있다. 현재 산업자원부와 국세청이 POS구축에 대하여서 각종 세제지원책과 자금지원책을 제공하고 있으나 미비한 점이 많다. 보다 과감한 세제와 자금지원이 필요하다고 보여진다. 또한 정보화의 일환으로서 전용선이나 컴퓨터에 대한 자금지원이 활성화되어서 많은 유통업체가 이것을 활용하는 방안이 절실히 강구되어야 한다. 현재로서는 각종 고속통신망의 설치와 사용을 전부 유통업체가 부담하는 것은 비용상의 문제가 있을 수 있으므로, 고속통신망의 설치비용을 정부가 부담해 주거나, 아니면 설치비용을 업체가 그리고 사용비용을 정부가 보조하는 측면도 강구될 필요가 있고 또 현업에서도 강력하게 요청하고 있다.

#### (3) SCM 수행업체 간의 유대강화

SCM은 전부 혹은 전부(all or nothing)의 개념이 아니라, 이것은 상호협력을 통한 전 공급망의 이득향상, 다시 말하면, 비용감소의 효과를 보고 이것



을 공급망 상의 전 관련업체가 공정하게 분배를 하여야 하는데서 출발하여 왔다. 기업들의 완결한 조직시스템과 정보시스템의 통합을 통하여서 공동이익을 추구하여서 하나의 SCM과 다른 SCM간의 경쟁구도를 지향하는데 그 초점이 있다. 이것의 전제조건은 SCM의 관련업체간의 신뢰를 바탕으로 한 강력한 유대강화이다.

이러한 유대강화가 된 이후에 생기는 공동이익을 같이 나눌 수 있는 방식으로 자금결제가 투명하게 이루어져야 한다. 그러나 우리 나라의 많은 업체들이 이러한 자금결제의 측면에서 명쾌하게 운영되고 있지 않은 것이 SCM의 걸림돌이라고 볼 수도 있다. 공급자의 공급자에게서부터 공급자, 물류업자, 소매업자에게 까지 흐르는 동안에 자사가 취해야 할 마진과 상대가 취해야 할 마진에 대한 명확한 이해들이 선행되어야 하는데도 불구하고, 일방적으로 본사의 마진을 굳건히 하고(예: SCM내의 다른 업체들과는 상관 없이 일방적인 수수료를 고정, 제조업체의 재판매업자에 대한 가격통제) 이것을 밀어부치는 것은 SCM 사고와는 반대하는 것이다.