

[커버스토리] 위기 극복의 키워드 'Visibility'



모든 해답은 Visibility에서 나온다

가시성 확보에 대한 투자는 생존을 위해 '꼭' 필요

A : 최소의 비용으로 최대의 효과를 본다는 기본적인 경제 원칙에 따라 낭비요소를 최소화 할 필요가 있다. 재고는 화주기업에게 낭비요소로 인식된 지 오래, 재고를 최소화하는 것이 대부분의 화주 기업의 목표이다. 이 때문에 우리 기업도 글로벌 생산기지의 경우 월단위에서 주단위로 생산주기를 변경했고 국내는 일단위로 생산을 하고 있다. 그러나 이러한 생산환경에서 가장 큰 애로사항은 응급사항에 대한 대응력이 떨어진다는 것이다. 수요에 맞는 만큼, 그때그때 생산하는 주로 JIT(Just In Time)의 방식을 쫓아가기 때문에 예측하지 못한 상황일 경우 납기량을 맞추기도 리드타임을 맞추기도 어렵다. 그래서 우리는 'Visibility'에 집중한다. 전 세계의 현재고 현황, 생산일정, 수요예측에 대한 기본 데이터, 거점에 대한 정보가 한 눈에 들어와야 추가 생산 없이, 추가 자원 투자 없이 고객의 요구에 응대해 줄 수 있다. 또한 유가의 변화, 경쟁기업의 등장, 녹색물류 등장으로 인한 탄소배출량, 거점 등 우리 기업들이 의사결정에 영향을 미쳐야 할 것들이 너무 많다. 이 모든 것을 사람의 머리로 하는 것은 불가능하다. 그래서 3PL(제3자물류)의 IT화가 필요하다.

B : 내가 느끼고 있는 물류시장은 레드오션을 넘어 그야말로 피바다이다. 그러나 물류시장이 앞으로 성장할 가능성은 있다고 본다. 우리기업만 봐도 연간 물류비용은 약 2천억 원이다. 결코 물류시장은 작은 시장이 아니다. 그런데 왜 물류시장은 피바다일까. 시장은 있으나 화주의 니즈에 대응해 줄 역량을 갖춘 물류회사가 없기 때문이다. 큰 투자 없이 역량을 키우는 방법이 있다면 그것은 물류기업간의 협력이다. 각자 가진 특성을 충분히 발휘하고 서로 시너지 효과를 낼 수 있는 분위기가 조성되어야 한다. 이러한 협력이 있기 위해서는 'Visibility'가 밑바탕 돼야 한다. 유통의 경우도 가시성 없이 글로벌 소싱은 어렵다.

Visibility를 위한 IT투자는 장기적, 전략적으로 반드시 필요하다. 또한 화주기업과 물류기업의 신뢰성을 위해서도 필요하다. Visibility 확보를 통해 투명성이 강화되고 표준화된 시스템이 필요하다.

위 두 이야기는 작년 11월에 진행된 글로벌물류혁신컨퍼런스에 참석한 국내 굴지의 제조기업과 유통기업인 LG전자와 삼성테크의 SCM 담당 임원이 한 말이다. LG전자의 경우 재고를 줄이다 보니 예측하지 못한 응급상황 대응력에 문제가 생겼다. 그리고 그 문제를 Visibility 확보를 통해 해결하고 있다. 삼성테크는 물류기업의 협력(collaboration)을 강조하면서 Visibility로 기업간의 정보교류가 활발해져야 한다고 권고했다. 주목할 점은 서로 다른 문제를 Visibility에서 풀고 있다는 것이다.

Logistics Company, No! SCM Company!!

물류의 영역이 지역은 물론 기능까지 확대되고 있다. 미국물류협회의 명칭이 CLM(Council of Logistics Management)에서 CSCM(Council of Supply Chain Management)으로 바꾸면서 물류에 대한 개념자체가 Logistics에서 SCM으로 확대되기도 했다. 3PL이 IT와 컨설팅을 더한 4PL로 진화하고 있는 것도 이러한 흐름에서다.

지난 1월에 있었던 '저성장기의 일본 물류전략 벤치마킹 국제세미나'에서도 품질관리, 생산의 일부 과정으로까지 물류 시장이 확대된 점을 저성장기의 성장 기회라고 강조하며 물류회사들이 앞으로 할 일이 더 많아졌다고 설명했다.

그러나 그동안 국내에서 물류기업은 단순한 Execu

tion, 즉 실무부서로 치부돼 왔다. 여기에서 물류기업이 화주기업과 동등한 파트너로 자리잡지 못하고 스스로 프로세스 개선을 이끌어내지 못한다는 지적이 나오는 것이다. 물류기업의 역할이 실행부서에서 기획, 실행, 관리까지 총 책임지는 전문 기업이 되려면 그에 걸맞는 역량을 갖춰야 한다.

물류관련학과 한 교수는 최고물류경영자인 CLO는 CEO만큼 많은 정보를 가지고 있어야 하며 사내는 물론 생산, 제조, 유통, 판매 업체 등 모든 공급망 구성원의 정보를 알 수 있는 가시성을 확보해야 한다고 강조했다.

화주는 가시성을 강조하는데 물류기업은?

지난 2006년 Aberdeen 연구결과에 의하면 기업들이 가장 역점을 두어 추진하고 있는 분야는 글로벌 경영활동의 속도와 가시성 증대를 위한 공급망상의 Visibility 확보로 나타났다. 연구에 따르면 대기업(\$1B)의 약 79%가 공급망상의 visibility를 그들의 주된 관심사로 꼽았으며 전체 기업의 90%는 현재 구축한 글로벌 공급망 IT 시스템이 필요한 정보를 적시에 제공하는데 부적합하다고 응답했다. 또한 모든 기업이 향후 2년 내에 투자할 가장 우선순위가 높은 시스템은 공급망상의 visibility 시스템이라고 나타났다.

이와 똑같은 질문으로 지난달 본지가 주요물류기업을 대상으로 설문한 결과에 따르면 글로벌 공급망 형성을 위한 고려사항(복수응답)으로 75%가 글로벌 네트워크를 효과적으로 관리하기 위한 능력에 응답했으며 50%가 물류비 및 유가 상승, 관세와 다른 규제 요구 및 비용, 후진국들의 미비한 물류 네트워크가 각각 25%로 나타났다.

글로벌 공급망을 위한 기술 투자 분야에 대한 질문에 대해선 75%가 파트너사와의 커뮤니케이션, 공급망 원가

계산 50%를 응답했다. 또한 공급망 가시성과 글로벌 운송관리가 각각 20%로 나타났다. 물류IT하면 가장 먼저 생각나는 시스템에 대해서는 70%가 WMS를, 30%가 TMS를 꼽았다.

한 IT기업 관계자는 “물류기업의 IT투자는 화주를 따라가는 양상을 보인다”며 “화주들이 SCM상의 Visibility의 중요성을 인식하고 이를 물류기업에게 요구하게 되면 자연스럽게 물류기업들 사이에서도 Visibility는 핵심과제가 될 것”이라고 이야기 했다. 그 외 가시성이 요구되었을 경우에 대해서는 ▲고객사의 요청에 따라 추가 리포트가 요구될 때 ▲고객사의 실시간 정보조회 요청에 따른 별도 Visibility의 구축필요 ▲KPI 관리 및 업무 효율성 파악을 위한 분석기능 추가필요시(내부용) ▲해외 거점의 확보 시 ▲새로운 거점과 국내를 연계하게 되면서 일시적으로 가시성이 확보되지 않을 경우 등의 대답이 나왔다.

Visibility, 무엇을 해결해 줄 수 있을까?

Visibility에 대해 한 물류기업 담당자는 “가시성 확보를 하려면 별도의 투자가 필요하지 않느냐. 다들 긴축경영에 구조조정 바람까지 불고 있는데 이런 상황에 가시성에 대한 투자는 꿈도 못 꾸다.”고 말했다.

그러나 반대로 IT기업 관계자는 “위기 극복을 위해서 가시성 확보를 위한 투자가 필요하다”고 반박했다. 낭비요소를 찾아야 줄이지 않겠느냐는 논리에서다.

최근의 긴축경영을 마른수건 짜기라고도 부른다. 상시 비치해두던 커피와 차를 제공하지 않는 대기업까지 생겨났을 정도다. 이보다는 장기적 관점에서 Visibility 투자를 통해 재고는 물론 자재, 인력, 시설, 차량 등에 대한 가시성을 기반으로 한 분석 자료로 낭비요소를 쉽게 찾을 수 있다는 것이 그의 설명이다.

고객서비스 또한 향상시킬 수 있다. 화주기업들이 핵심 역량에 집중하면서 물류 아웃소싱 추세가 가속화 될 전망이다. 이에 물류기업에 대한 기대치 또한 높아졌다. 단순 기능에서뿐만 아니라 실시간 재고정보, 배차·배송 정보와 통계자료까지 요구하고 자체적으로 물류 프로세스 개선을 위해 노력하는 물류기업들을 찾고 있다. 이 때문에 물류기업의 최상의 IT 서비스를 빠르고 안전한 서비스 다음으로 경쟁요소로 내놓기도 한다. 이런 것들이 모두 Visibility의 투자에서 나온다. 글로벌 네트워크 관리 능력도 마찬가지다. Visibility 기업 내부에서 협력업체, 국내에서 글로벌로 많아진 경영요소를 모두 관리, 신속하게 의사결정에 반영해야 한다.

불황 속에서도 물류기업이 관심을 놓지 않는 것이 바로 녹색물류다. 정부의 적극적인 홍보활동의 영향도 크지만 이산화탄소 배출량이 많은 운송·물류기업이 환경오염의 주범이란 오명을 벗기 위해서다. 공급망상의 이산화탄소 배출량에 대한 Visibility도 화주가 요구하는 시대가 곧 오며 일부 화주들 사이에서는 배출량에 대한 정보를 이미 요청하기도 한다.

다양한 이득에도 불구하고 기업들이 Visibility 투자에 주저하는 것에 대해 IT기업 관계자는 “Visibility를 위한 IT 투자는 시스템의 +1이 아닌 절차는 물론 비용을 줄일 수 있는 -1의 시스템”이라고 강조했다.

이슈는 'Visibility', 무엇이 필요한가?

한국소프트웨어진흥원이 발표한 ‘2009년 IT 투자 동향 및 SW 시장 전망’에 따르면 SCM시장은 재고 감축, 적기납품을 통한 비즈니스 경쟁력 강화, 운송·물류비 절감 이슈로 시장이 활성화 될 것으로 예상된다. 기업들이 경기침체 상황에서 매출 및 영업이익을 유지하기 위해 쏠아진 제품 수명 주기, 다품목 생산, 납품 기한의 단축 등에 주력하면서 SCM을 확대하고 있다. 운송·물류비용을 절감하기 위해 수배송관리시스템(TMS), 창고관리시스템(WMS)을 고도화 하는 것이 올해 SCM 시장의 주요 이슈다. 또한, 공급망 전체의 흐름을 정확하게 모니터링하고 공급 흐름에 문제가 생길 경우 신속한 조치를 취함으로써 원활한 공급망을 유지하는 가시성도 주요 이슈가 되고 있다.

Visibility 확보를 위해서는 IT 투자를 통한 프로세스 개선이 이뤄져야 하며 Visibility의 기초자료인 데이터 수집을 위해 모바일, RFID 등의 기술 접목도 필요하다.

〈배수진 기자, sjbae@knews.co.kr〉

www.pantos.co.kr

범한판토스,
불가능에 도전합니다!

세계 그 어느 곳이라도,
고객이 원하는 어떤 형태의 운송이든,
범한판토스의 글로벌 물류 네트워크와
첨단 물류정보 시스템으로
고객에게 필요한 최적의 방법과 서비스를
찾아드리겠습니다.

글로벌 종합물류 전문가
범한판토스

pantos
LOGISTICS

| Pantos Global Network | ASIA: China, HK, Japan, Indonesia, Singapore, Thailand, Vietnam, India, UAE, Taiwan, Malaysia, Australia EUROPE: Netherlands, UK, Poland, France, Belgium, Spain, Italy, Austria, Germany, Turkey AMERICA: USA, Canada, Mexico, Brazil CIS: Russia, Kazakhstan, Ukraine

[커버스토리] 위기 극복의 키워드 'Visibility'

“불황기에도 IT 투자가 필요한 이유 있다”

권석준 / 앰프론티어 IT Service 본부장



한국타이어의 IT 자회사인 (주)앰프론티어(대표 김상훈)가 제조·물류를 중심으로 IT 서비스 영역을 확대하고 있다. 그들의 주요 제품인 WOS는 LG전자, 현대모비스, 하이로지스틱스 등 창고최적화를 이끌고 있으며 최근에는

WMS시장에도 진출, 물류IT 시장의 새로운 다크호스로 떠오르고 있다.

앰프론티어의 권석준 IT Service 본부장을 만나 Visibility를 위한 IT의 역할을 물어봤다. 다음은 일문일답.

Q. Visibility를 확보하기 위해 IT 기술이 필요한 이유는?

Visibility를 확보하기 위해서는 운영되는 시스템의 Data를 단순히 3D로 표현하여 보여주는 것만이 문제가 아니라, 전반적인 업무 Process에 대해 정립하는 일이 선행되어야 한다. 현재 운영되고 있는 Data에 대하여 이 Data가 어떻게 활용되어야 업무에 실제적으로 도움을 줄 수 있는가에 대한 전략을 수립한다. 이러한 전략을 기반으로 업무 관리 Factor를 설정하여 IT 시스템에 적용하는 것이다. 이러한 관리 Factor와 운영 Data에 대하여 3D 기술을 활용함으로써 시각적이며 직관적으로 Monitoring을 통하여 문제점을 즉시 파악할 수 있도록 하는 Visibility의 확보는 IT 시스템의 중요한 역할이라 할 수 있겠다.

Q. 불황기에도 IT 투자가 필요한 이유는?

IT 시스템을 활용하면 업무 활동에 대한 비효율성 제거와 저비용 구조체계 확립이 가능하며 현재 활용할 수 있는 자원 내에서 문제점이나 개선점을 즉시 파악하여 업무 처리효율을 효과를 극대화 할 수 있다. IT 시스템에 대한 투자야말로 불황을 타개할 수 있는 대책이 아닐까 한다.

Q. 앰프론티어의 솔루션을 이용, Visibility 효과를 본 기업은?

LG전자에 적용된 WOS에 대하여 하이로지스틱스는 “WOS를 도입한 물류센터의 경우 출하대기시간이 30% 단축되고 재고 실사 시간도 절반 수준으로 줄어들었다”고 밝혔으며 중국법인에 구축된 삼성전자는 각 물류센터에 대한 물류지표를 한 눈에 볼 수 있는 시스템으로 활용되고 있다. 2008년 말에 구축한 현대모비스는 “3차원 물류관리 시스템을 구축하여 2010년까지 2,000억원의 비용절감을 할 수 있게 됐다”고 밝혔다.

“Visibility는 새로운 서비스도 제공할 수 있다”

이강혁 / 한국오라클 SCM 담당 상무



지난해 SCM시장의 가장 큰 변화는 ERP를 기반으로 한 IT회사들의 SCM 시장에 적극적으로 나선 것이다. 특히 한국오라클은 전략적인 M&A를 통해 완전한 SCM 포트폴리오를 완성했다.

한국오라클(대표 유원식)의 이강혁 상무(애플리케이션 세일즈 컨설팅 본부 SCM 담당)에게 공급망 관리에서 Visibility가 주는 효과에 대해 물었다. 다음은 일문일답.

Q. Visibility가 효율적인 공급망 관리에 주는 효과는?

가시성 확보는 판매, 원재료, 구매, 제조, 물류 등을 동

기화(Synchronization)하는데 도움을 줄 뿐 아니라 고객에 대한 대응 능력을 높이고 새로운 서비스를 제공할 수 있다.

물류환경이 국내중심에서 해외협업중심으로 패러다임이 이동하면서 국내주요 기업들이 제일 먼저 직면한 애로사항은 고객수요의 정확한 파악, 원부자재 조달의 다변화로 인한 적정수준의 협력업체 관리미흡 및 전략적 소싱능력의 미흡, 생산측면에서는 예상시장 및 수요를 감안한 생산플랜트의 적지선정, 생산역량의 결정, 생산거점별 제품 믹스 전략 등이며 마지막으로 물류측면에서는 영업현황, 재고수준의 실시간 파악을 통한 최적재고의 유지를 통한 재고유지관련 비용의 절감·결품방지·장기재고의 감소를 목표로 하고 있다. 글로벌 공급망 네트워크에 엔드-투-엔드 가시성 확보 및 효과적인 운영이야말로 기업생존의 가장 핵심적 요소라고 단언할 수 있다.

Q. 불황기, Visibility가 중요해지는 이유는?

SCM 시장의 내수 경제 침체 및 기업의 투자가 저조해지고 물류비용 절감에 대한 필요성이 증가하면서 기업들이 비용 절감과 관련된 물류솔루션을 본격적으로 검토하고 있다. 특히, Planning에 중점을 두었던 SCM에서 벗어나 기존 Planning을 효율적으로 관리하기 위한 가시성 및 기업의 글로벌화로 인한 공급망 상의 복잡한 물류 흐름을 파악해 물류비용 절감 방안을 모색할 수 있는 실시

간 가시성 솔루션 역시 중요성이 증대하고 있다. 현재 주요 한국제조기업들의 화두가 Global Operation Strategy이며 이런 전략 기반 하에 해외 생산법인 판매법인 물류법인을 설립하여 진출을 하고 있다. 그러나 업무프로세스의 비 표준화 및 정보시스템의 통합화가 미흡하여 SCM업무 중에 발생하는 각종 성과지표 및 예외상황 등에 대한 가시성과 통제성을 제대로 확보 못하는 상황을 경험하고 있다. 따라서 Global SCM Visibility 구축을 위하여 많은 기업들(예 현대자동차 삼성전자 LG전자 POSCO등등)이 전략입안 및 시스템/프로세스 구축을 준비 중이거나 실행 중이다.

Q. 오라클 제품을 이용해 가시성 확보를 잘하고 있는 기업은?

SCM을 도입하는 물류회사들의 화두가 연계성과 가시성임을 고려해 한국오라클은 모바일 커머스 영역을 증대했다. 공급망관리 솔루션이 모바일 기기와 접목되면서 모바일 커머스 대열에 합류, 모바일 SCM이라는 신조류를 형성하기 시작했으며, 기존에 틈새 시장으로 접근하였던 가전, 음료, 제약 업종뿐 만 아니라 재료 구매에서부터 판매에 이르기까지 광범위한 물류체계를 형성하는 대형 제조업체들을 중심으로 모바일 SCM 영역을 확대했다.