

SCM: 상생, 협력, 통합

서강대학교
하병천

신문기사 1

OO차, SCM 최적화로 OOW 늘렸다 (SCM Journal Industry Solutions, 2012년 9월 7일)

(중략) 세계적인 리서치 자문기관 가트너(Gartner, Inc.)는 탁월한 리더십으로 주요 창출 원칙을 자사의 공급망에 적용하는 상위 10개 업체를 선정했다. (중략)

자동차 업체 중 오직 OO스만이 2012년 전세계 공급망 관리 상위 25개 업체에 이름을 올렸으며, OO와 OO는 간발의 차이로 순위 안에 들지 못했다. 선두 업체들은 복잡성을 감소시키고 핵심 생산 플랫폼에 집중하면서 신흥 시장에서의 성장을 수익으로 연결시키는 중이다.

자동차 제조 업체들은 유동적인 수요에 민첩하게 대응하기 위해 지속적으로 그들의 보급량 규모를 조정하고 재고품을 극대화 해야 한다. 전통적인 푸시 방식을 넘어서 판매자가 판매를 이끌어 내는 것을 강조해야 한다.

자사의 공급망을 쇄신함으로써 수요와 공급을 일치시킬 수 있도록 끝에서 끝 즉, 모든 과정을 아우르는 공급망 관리에 초점을 맞춰야 한다. 전체 공급망을 거쳐 의사 결정과 그에 따른 반대 급부를 조율하기 위해 S&OP 판매 및 운영 계획 등의 다기능 계획 프로세스를 수용해야 한다.

적극적인 위기 관리는 공급 혼란을 다루는데 있어 필수적이다. 위기를 감소시키기 위해 자동차 제조 업체는 반드시 무역 상대국과의 협력관계를 향상시켜 수요와 공급에 대한 강화된 적층식 가시성을 창조해야 한다. (이상)

신문기사 2

OO 영업이익률 37.4% 그 이면엔... (한국경제, 2012년 1월 26일)

OO 경이적 37.4% 영업이익률, 협력업체 쥐어짠 결과?

최대 협력사 대만 OO콘 3분기 이익률 1.5% 그쳐, 다른 업체도 비슷한 수준

‘직원 1인당 이익이 연간 4억5000만원에 이르고 3개월에 OO전자 1년 영업 이익 이상을 버는 회사.’ 미국 OO타임스 표현대로 ‘전 세계에서 가장 많은 칭송을 받고 벤치마킹 모델로 자주 인용되는 기업’ 인 미국 OO 얘기다. 이런 찬사에 부응하듯 OO은 작년 4분기 37.4%라는 사상 최대 영업이익률을 기록했다. (중략)

그렇다면 OO에 납품하는 협력업체들의 수익성은 얼마나 될까. OO이 지난 13일 공개한 세계 153개 주요 협력사 중 대만 상장사 9곳의 영업이익률 평균은 작년 3분기 기준 3.2%였다. OO이 30.8%의 영업이익률을 기록한 이 기간에 애O 협력사 중 부품 및 조립 의존도가 가장 높은 것으로 알려져 있는 대만 업체들은 한국 제조업 영업이익률 평균(5%)에도 못 미치는 수익성을 보인 셈이다. (중략)

업계 관계자는 “OO이 혁신적인 제품으로 시대를 선도하고 있는 것은 사실이지만 대·중소기업이 동반 성장해야 한다는 한국적 관점에서 보면 OO은 이해하기 어려운 사업구조를 갖고 있다” 고 말했다.

(후략)

신문기사 3

원자재값 바로 반영..."납품가 후려치기는 옛말" (한국경제, 2011년 10월 3일)

共生현장 리포트...대 · 중기 함께 된다 - (2) OO차 협력사 OO시스템

자금난 땀 대금 조기 지급...2·3차 협력업체까지 챙겨

사회공헌 활동도 동참 유도 "OO차 성장이 최고 동반성장"

인천남동공단 초입에 자리잡은 자동차 부품업체 OO시스템. (중략) 지난 9월 초 추석을 앞두고 이 회사 자금부에 갑자기 현금 13억 원이 들어왔다. OO차그룹이 협력업체들의 추석 자금 부담을 덜어주기 위해 1조 1500억 원의 납품대금을 조기 지급했고 1차 협력사인 OO시스템에도 돈이 입금됐다. 당시 OO차는 납품대금이 2,3차 협력업체로까지 잘 흘러가도록 해달라고 주문했다.

(중략) 이OO 부회장에게 "정부와 대기업들이 동반성장을 강조하고 있는데 달라진 게 있느냐"고 물었다. 그는 "동반성장이 별게 있겠느냐"고 반문하면서 "완성차 업체들이 국내외 시장에서 잘나가는 게 최고의 동반성장"이라고 했다. 자동차가 잘 팔려야 협력업체들의 실적이 좋아지고, 그 성과가 2,3차 협력업체로 이어진다는 얘기다. (중략)

과거 대기업들은 경기 침체 때 가장 먼저 협력업체의 납품단가부터 깎고는 했다. 비용 절감 차원이었다. "겨우 연명할 정도의 마진만 보장해 중소기업들이 제대로 성장하지 못했다"는 비판도 많았다. 최근 들어 산업현장은 확연히 달라지고 있다. OO·OO차는 올 들어 원자재 가격 인상으로 부품업체의 비용이 늘어나자 네 차례에 걸쳐 납품단가를 인상했다. OO시스템도 지난 2월 구리·아연, 3월 플라스틱, 6월 선재, 9월 철판 등 원자재 값 인상분을 납품단가에 곧바로 반영했다.

회사 관계자는 "올 들어 3% 정도 납품단가가 올랐다"고 전했다. 그는 "쥐어짜기, 후려치기라는 말은 먼 옛날 이야기"라고 했다. 이 부회장은 "OO·OO차가 다른 자동차 회사에도 공급선을 뚫고 수출선도 다변화하라고 주문하고 있다"고 전했다. 부품업체가 경쟁력을 키워야 완성차 경쟁력도 덩달아 좋아진다는 OO차그룹의 동반성장에 대한 생각이 반영된 것이라는 게 그의 해석이다. (이상)

기업 **간** 협력의 성공 요인

소통 (정보)

- 의사 소통, 의사결정 협력
- 신뢰 형성, 위험 공동 대응

통합 (조직)

- 조직의 통합적 운영
- 조직 프로세스의 통합

해법?

“흐름”의 관리
(흐르는 공통
분모의 관리)

1. 기업 조직과 프로세스
2. 공급망관리와 프로세스
3. 공급망관리 환경
4. 공급망관리 전략

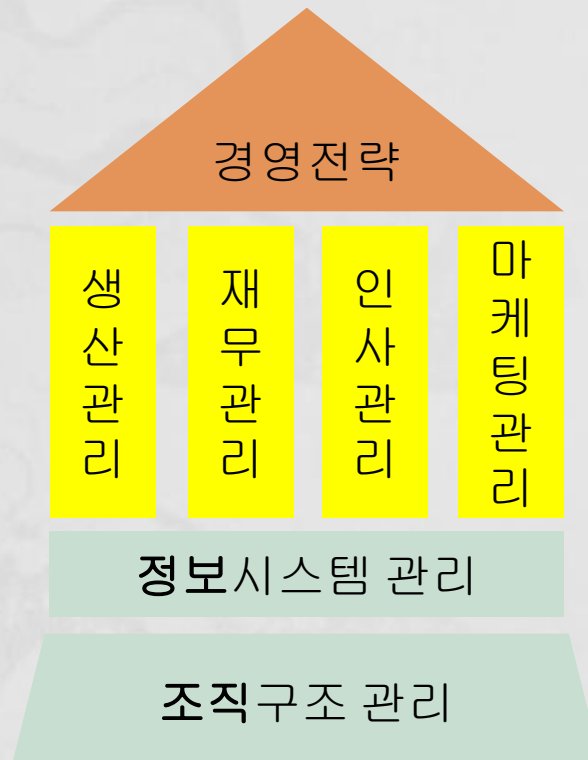
1. 기업 조직과 프로세스

- ◉ 조직의 프로세스
 - 의사결정 프로세스
 - 공급망 프로세스

경영의 구성요소

- 조직: 경영의 대상
- 조직의 목적: 수익성, 안정성, 성장성, 공공성, 목표달성 등

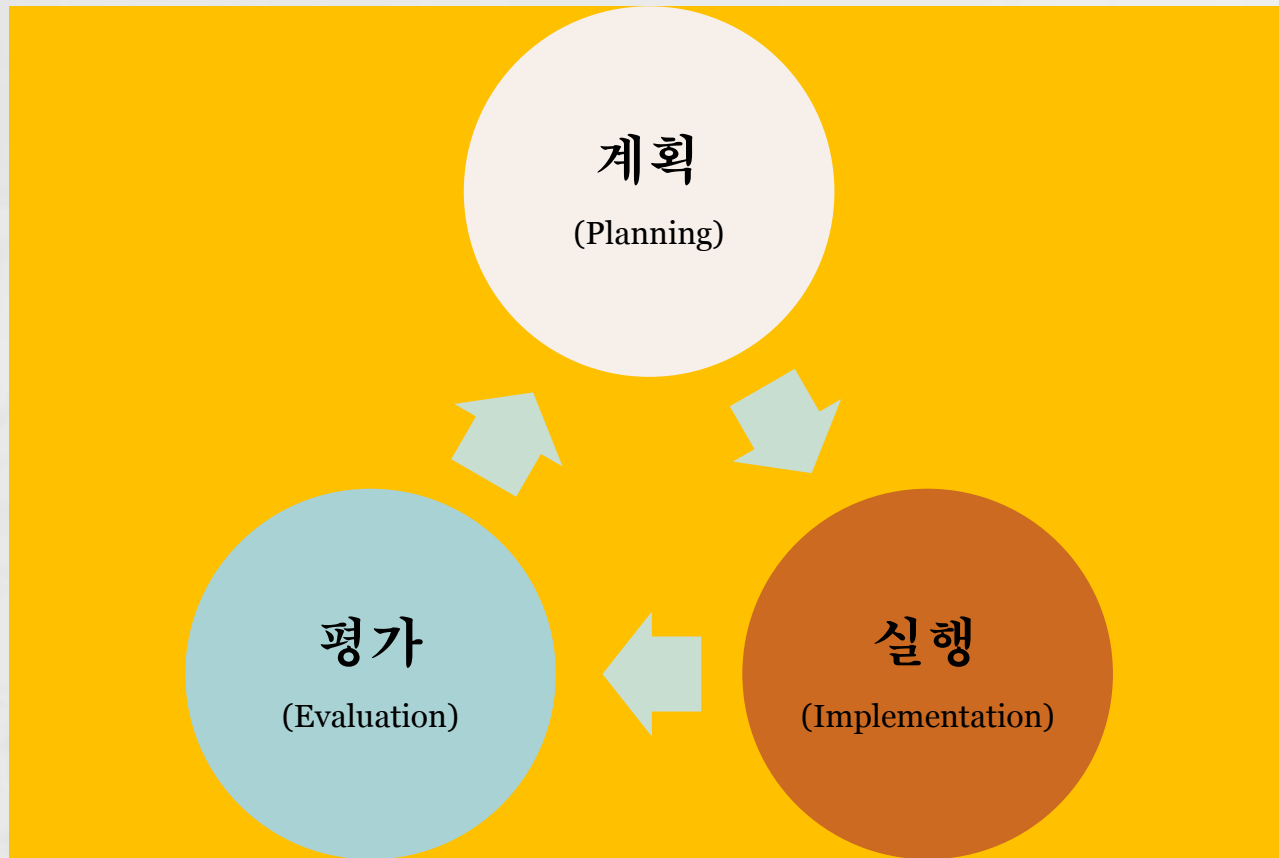
기업경영의 4대 기능과 2대 기반



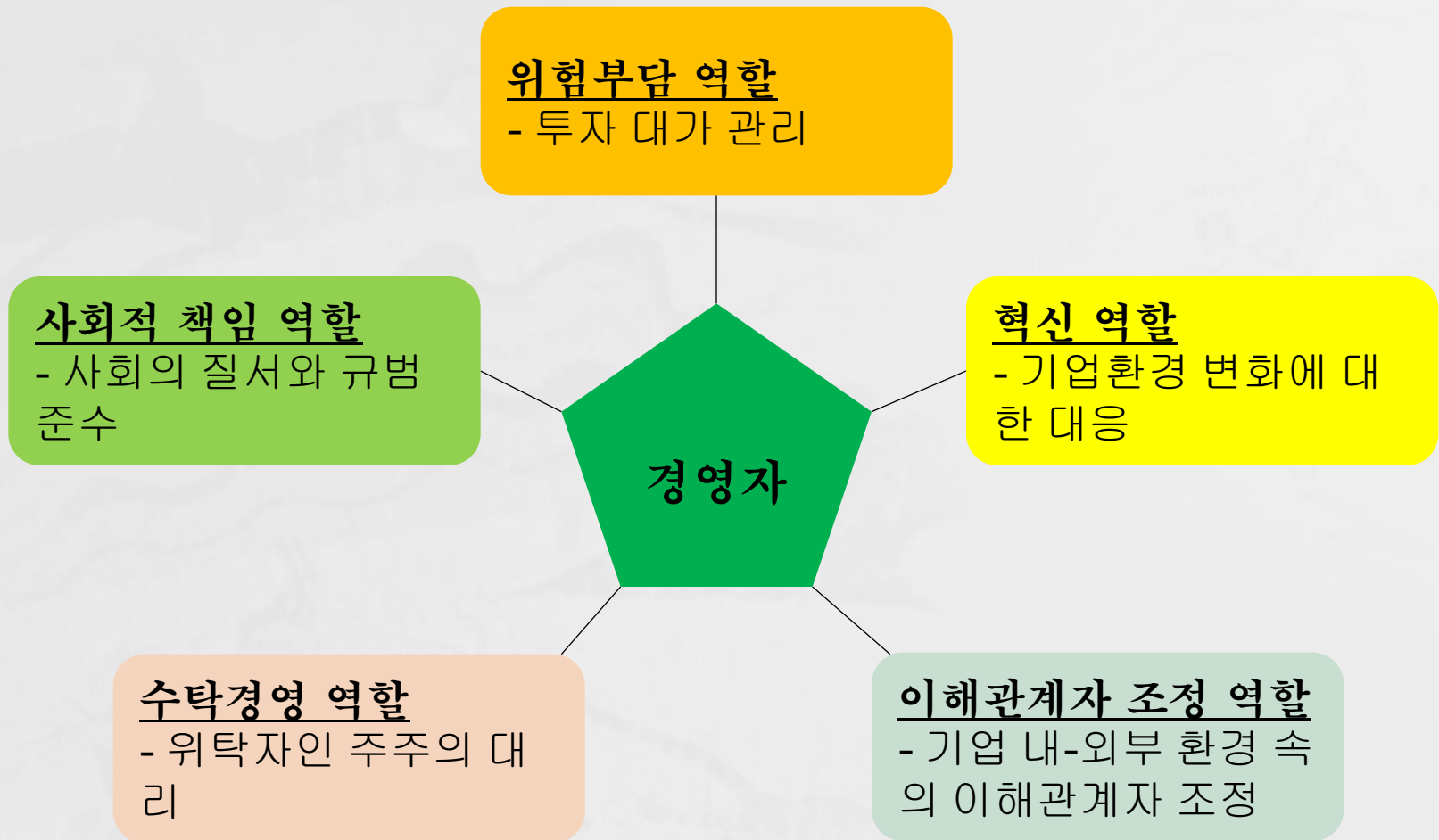
기업 의사결정의 수준



기업 경영 프로세스



경영자의 역할



경영관리 패러다임 변화

전통적 관리

- 명령과 통제
- 인력에 대한 통제
- 정보의 흐름 조율
- 직접적 통제 (관리감독)
- Process (공정) 안정성
- 인력의 독립성



새로운 패러다임

- 학습
- 배려
- 문제 해결
- 간접적 통제 (system and value)
- 프로세스의 혁신, 진보
- 팀워크

“How to make people think?”를 위한 리더십의
필요성

Managing (관리, 통제) vs. Leading (리더십)

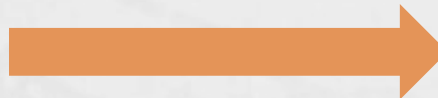
Managing

- 계획
- 조직화
- 조화
- 통제

Leading

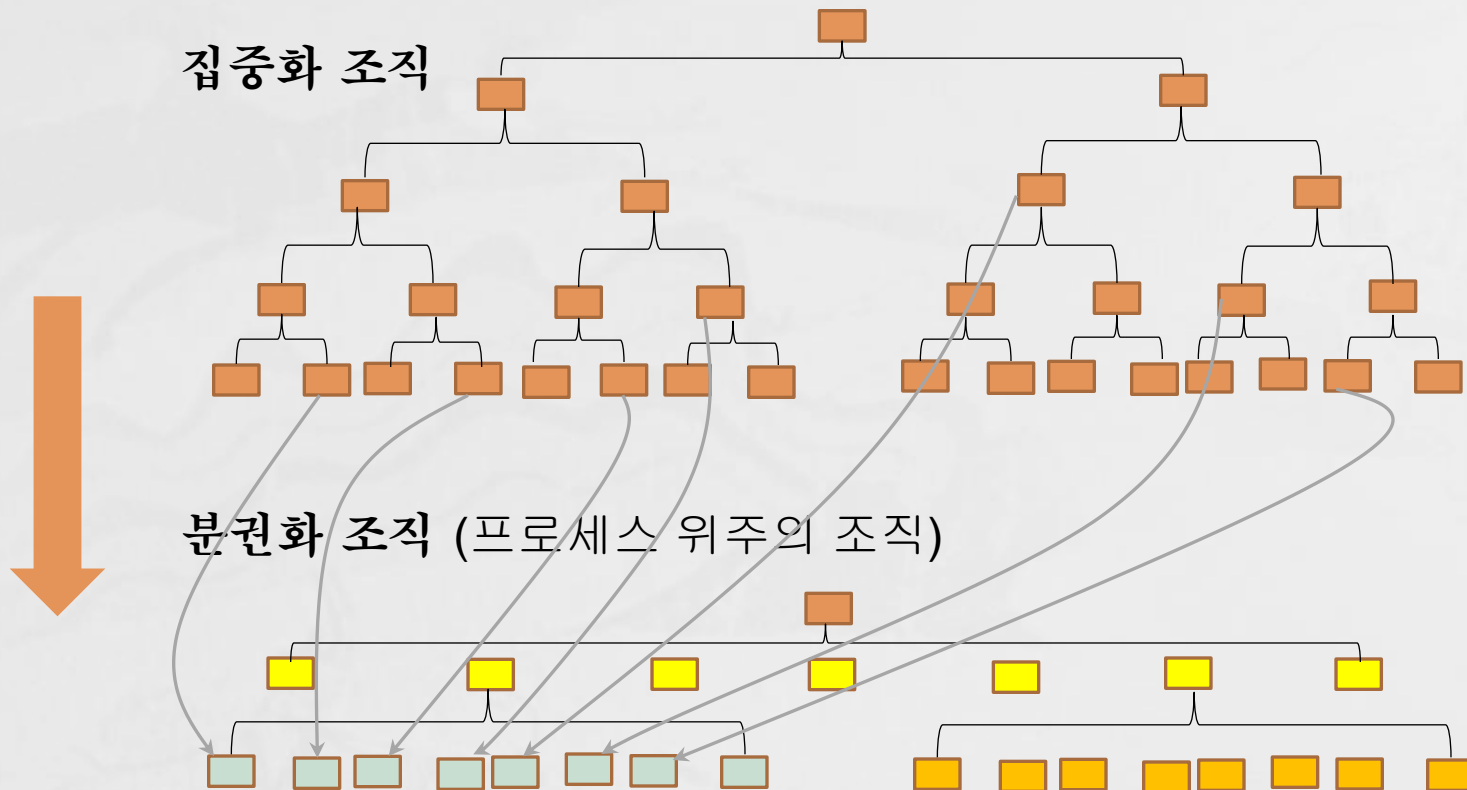
- 비전
- 조정
- 의사결정권한이양
- 지도
- 관심

“결과물”
(제품, 서비스)



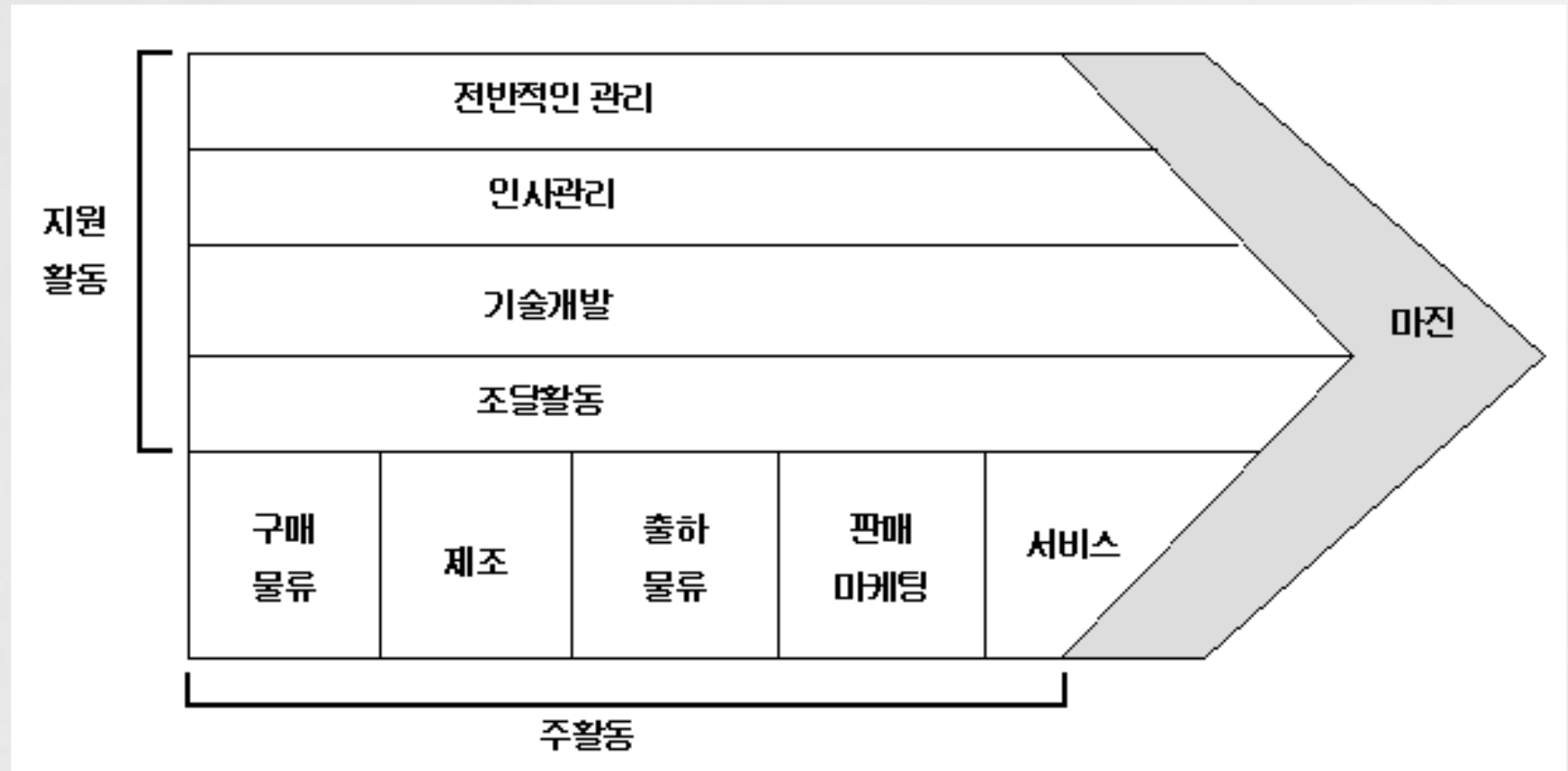
“과정”
(시스템, 프로세스)

집중화 조직 vs. 분권화 조직

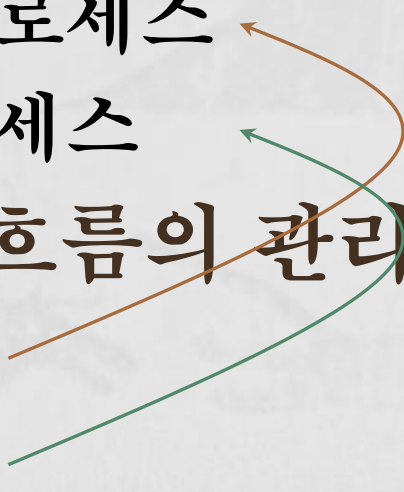


가치 사슬 프로세스

마이클 포터, 1985



정리 1 – 기업 조직과 프로세스

- 기업 = 조직
 - 조직 = 관리의 대상
 - 관리 = 가치의 “흐름”
 - 흐름 = 프로세스
 - 의사결정 프로세스
 - 공급망 프로세스
 - 기업 경영 = 흐름의 관리
 - 정보의 흐름
 - 재고의 흐름
- 

2. 공급망관리와 프로세스

(Supply Chain Management, SCM, 공급사슬관리, 공급연쇄관리, 공급망관리...)

- 수직적-수평적 의사결정 흐름의 관리도구
- 조직 내 / 조직 간 프로세스 통합의 도구
- 조직 통합 관리 도구
- 새로운 리더십 수행의 관리 도구
- 분권화 조직 관리 도구

공급망 (Supply Chain, 공급연쇄, 공급사슬, 공급체인)

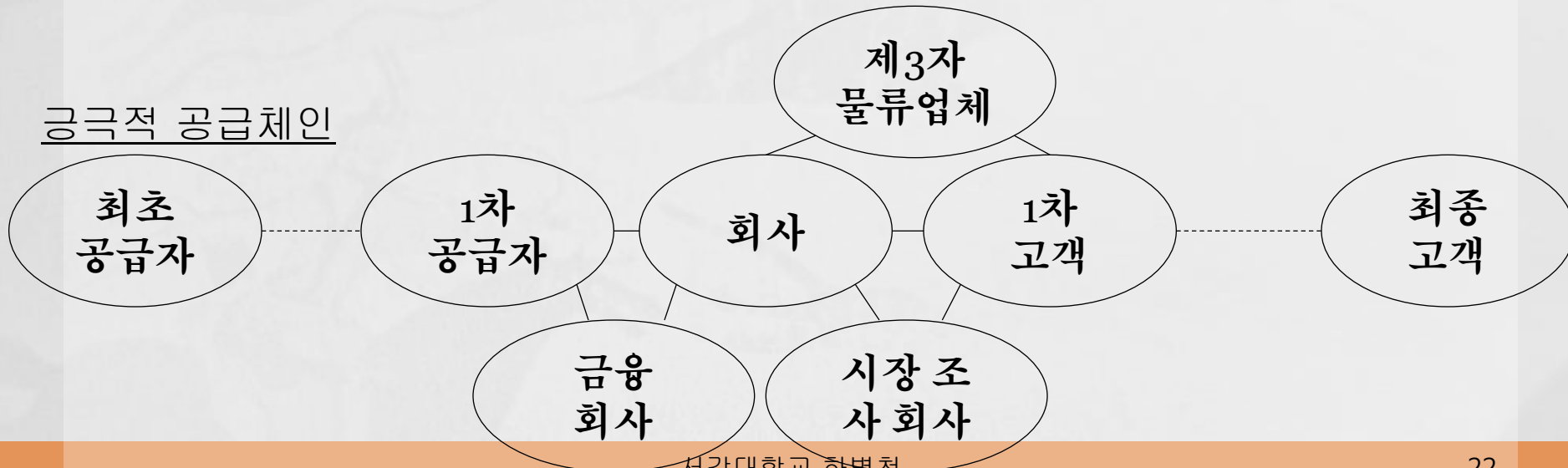
직접 공급체인



확장 공급체인



금극적 공급체인



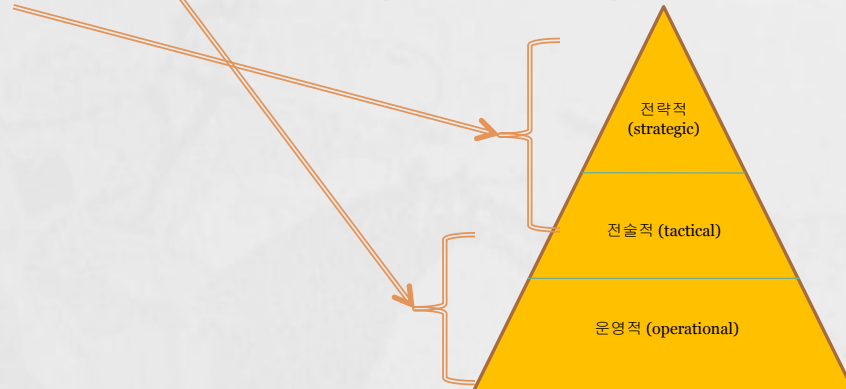
공급망관리

(Supply Chain Management, SCM, 공급망 관리, 공급체인관리, 공급사슬관리)

공급망관리 = 물류관리 + 협력관계관리

물류: 운송, 보관, 재고, 정보, 구매, 생산, 판매...

협력관계: 고객, 공급자, 제3자 업체, 중개회사...



물류관리

(Logistics Management)

물류관리: 원천부터 최종 소비자에 이르기 까지 **재고** (자재, 제품, 물품) 및
관련된 **정보**의 “**흐름**”을 관리하는 것



연속적인 물류의 활동 (흐름, 프로세스)에 초점을 둠

물류관리활동의 영역

● 물류의 기능적 활동영역

- 고객서비스
- 주문처리
- 유통
- 수요예측
- 운송관리 (유입-유출)
- 창고 및 보관 관리
- 자재취급
- 구매
- 부품 및 서비스 조달
- 포장
- 폐기
- 반품관리
- 판매예측
- 공장 일정수립
- 재고관리 (원자재, 공정재고, 완제품)
- 입지선정 (공장, 유통센터, 창고...) 등

● 대부분 기존의 마케팅과 생산의 활동 영역

가치 사슬 프로세스

마이클 포터, 1985

재무, 회계, 정보시스템, 인적자원관리

개발

마케팅
영업

생산
운영

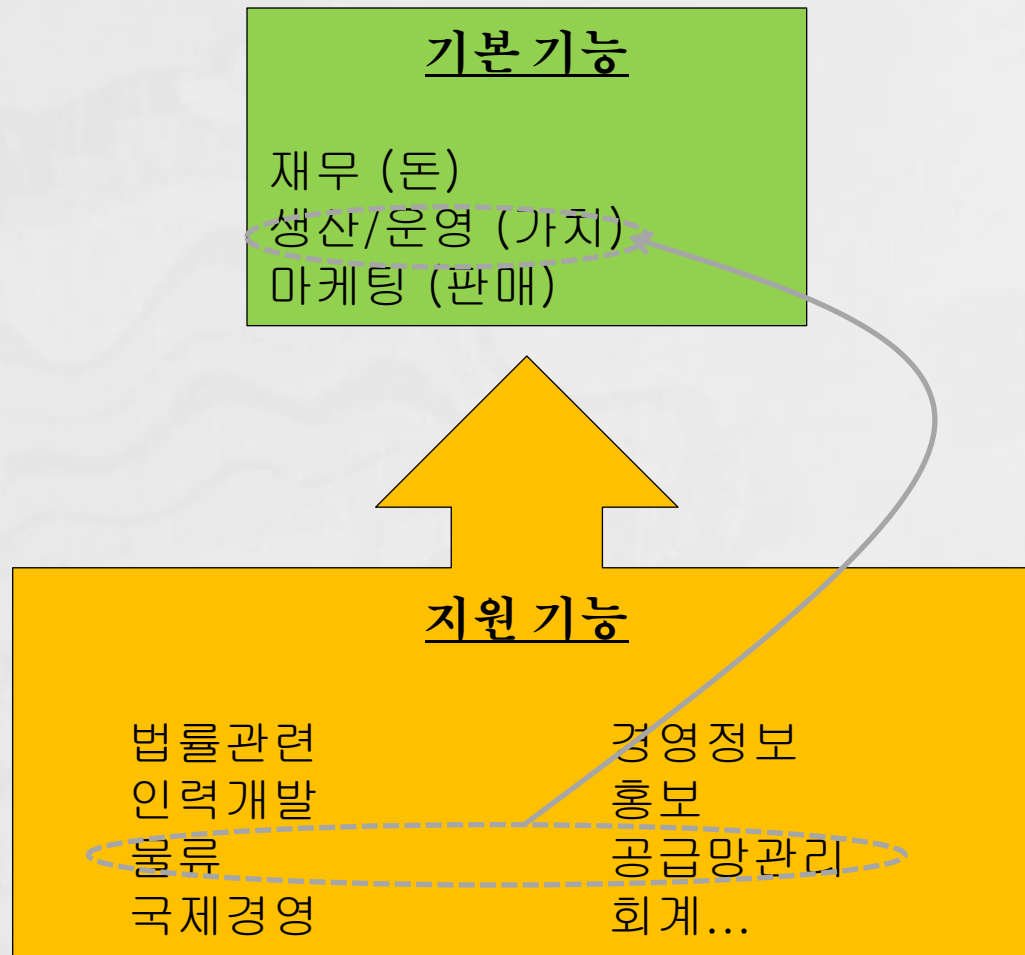
유통

서비스

추세

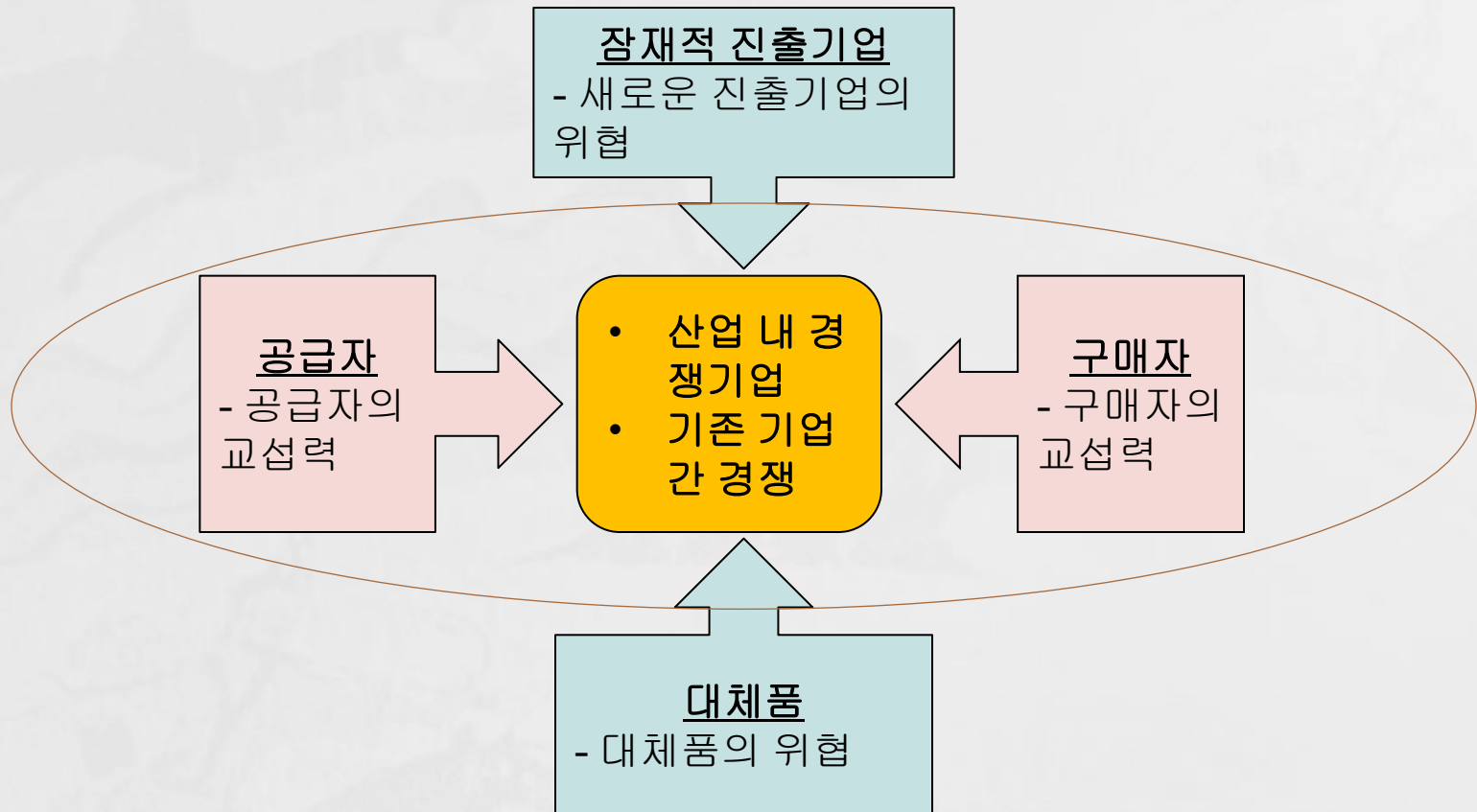
- 조직 내부적인 가치사슬을 외부의 공급자와 고객에게 확대
- 조직 내/외부의 전체적 “흐름” 관리

조직의 기능적 분석

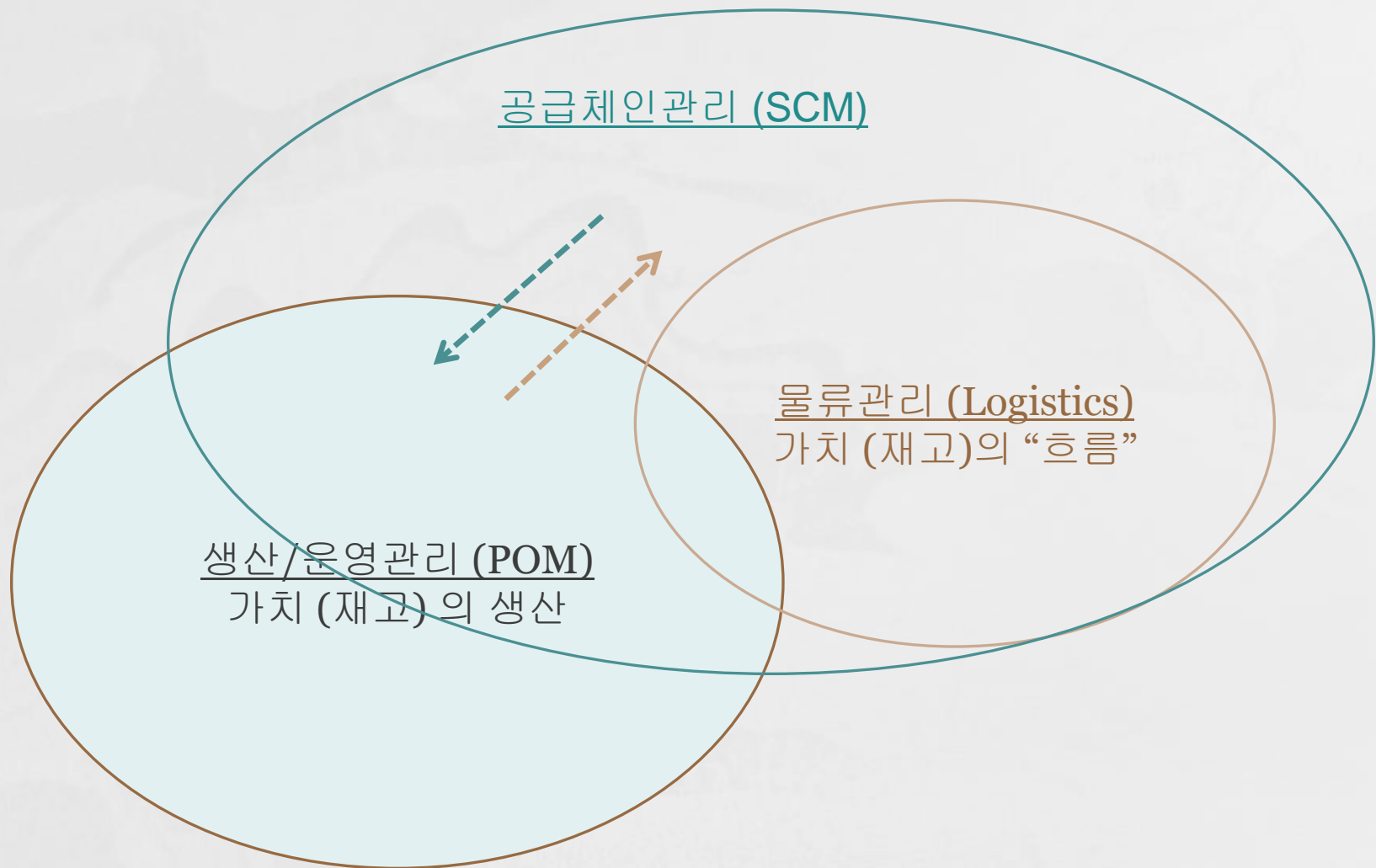


마이클 포터 경쟁전략 분석

경영전략 수립 모형



생산/운영관리, 물류/공급망 관리 의 상관 관계



공급망 관리의 영역

1. 유입물류

- 공급업체와의 협력, 공급관리, 전략적 부품조달

2. 생산물류

- 수요관리, 자재수요계획 (MRP), 전사적자원계획 (ERP), 적시배송 (JIT), 종합품질경영 (TQM)

3. 유출물류

- 운송관리, 고객관계관리 (고객관리, CRM), 판매망 구축

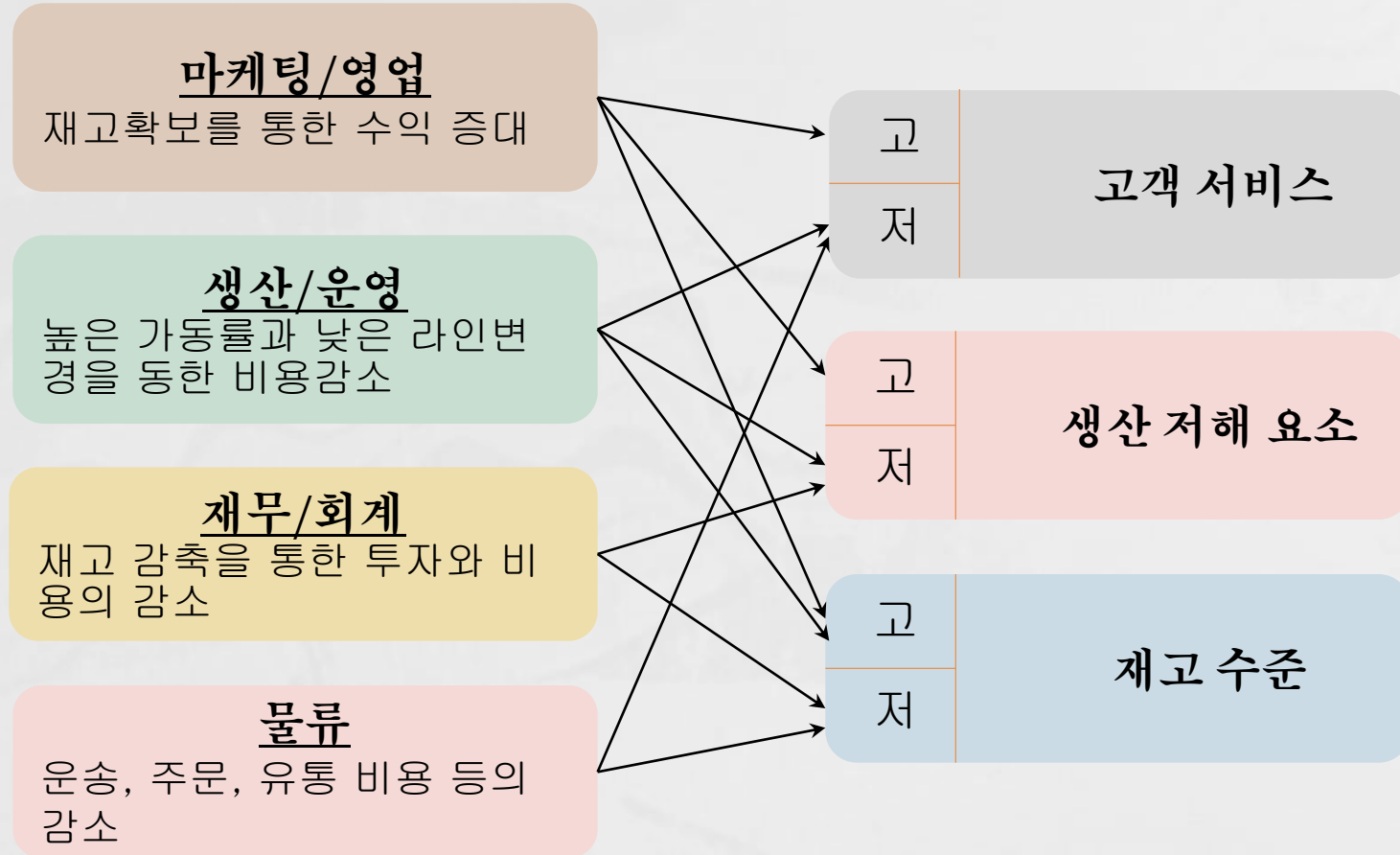
4. 조직 간 통합

- 통합/협력을 위한 활동, 글로벌 통합, 성과 측정

조직 간 통합 요인

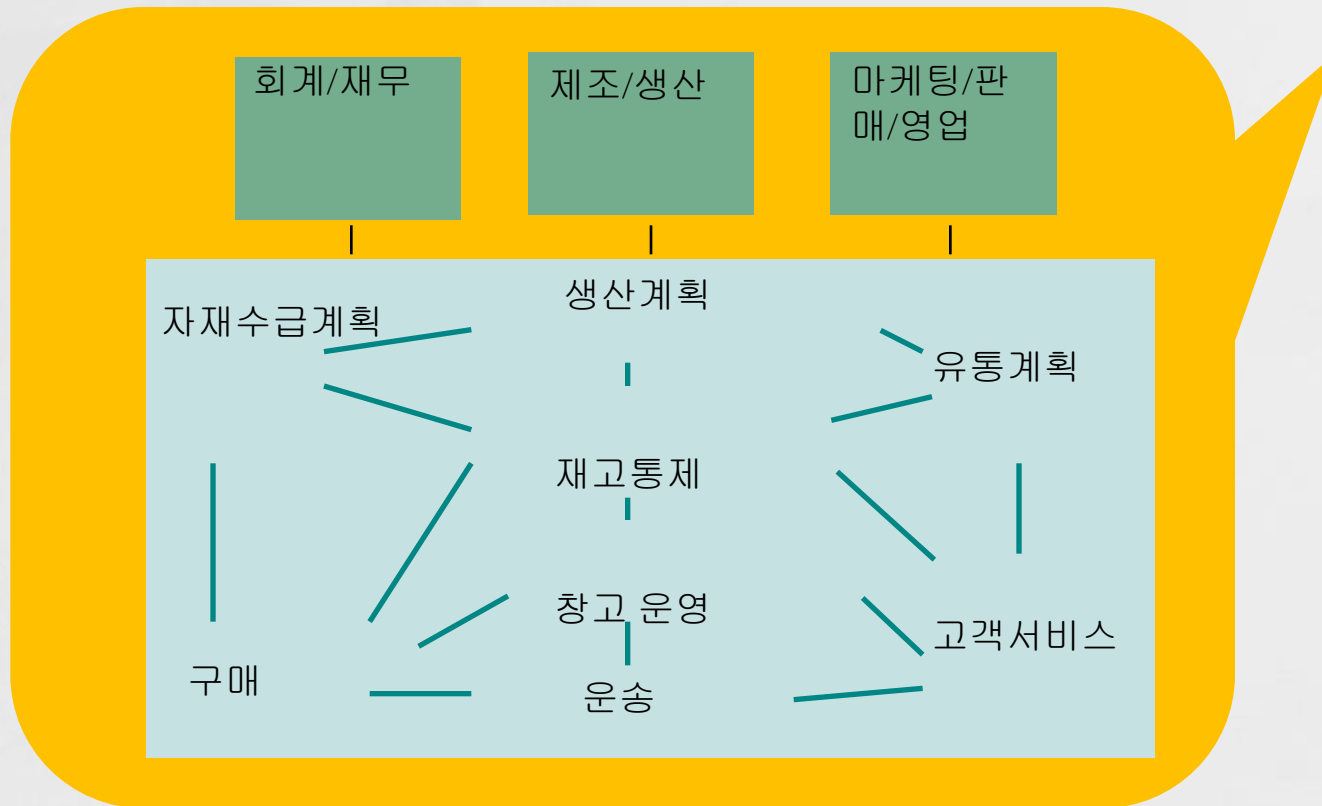
- 공급망 통합
 - 공통된 목표 설정
 - 내부적 통합이 선행되어야 함
 - 일방적인 관계 개선
- 글로벌 공급망
 - 더 나은 공급자 확보 기회: 비용, 품질, 시간
 - 해외 시장에서의 위험 감소 효과
- 공급망 성과 측정

상충적인 기능별 목표



비효율, 비용, 서비스 문제를 야기시킴 → 기능의 통합 필요

물류의 통합 기능

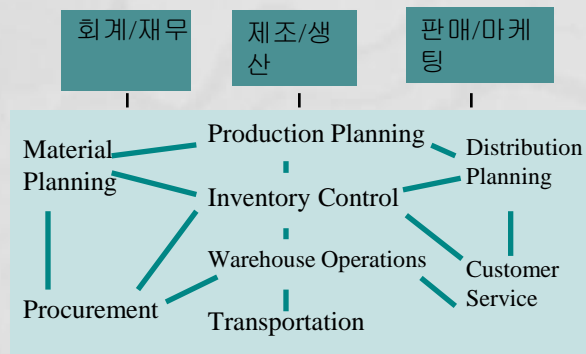


재고와 정보
흐름 관리를
통한 조직 각
기능의 통합

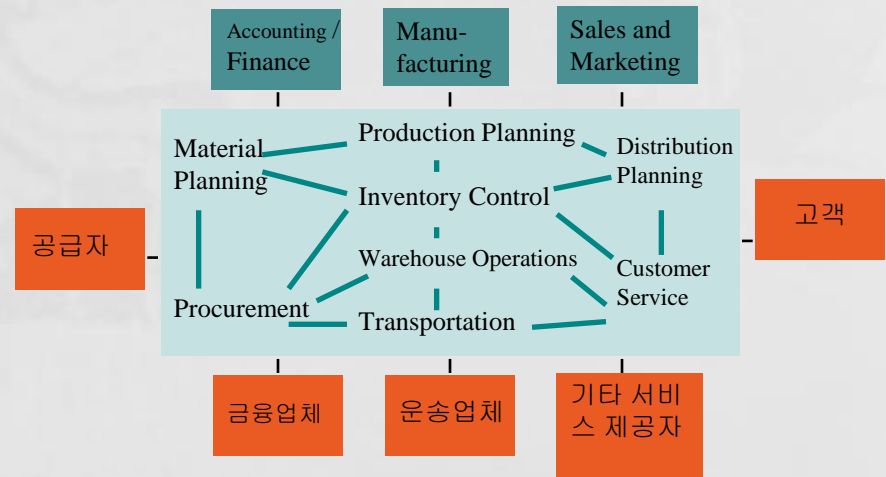
공급망 관리의 통합 기능

● 조직 외부적인 통합의 추구

물류의 조직 내부 통합



공급체인관리의 외부 통합



통합의 발전방향



공급망에서의 통합

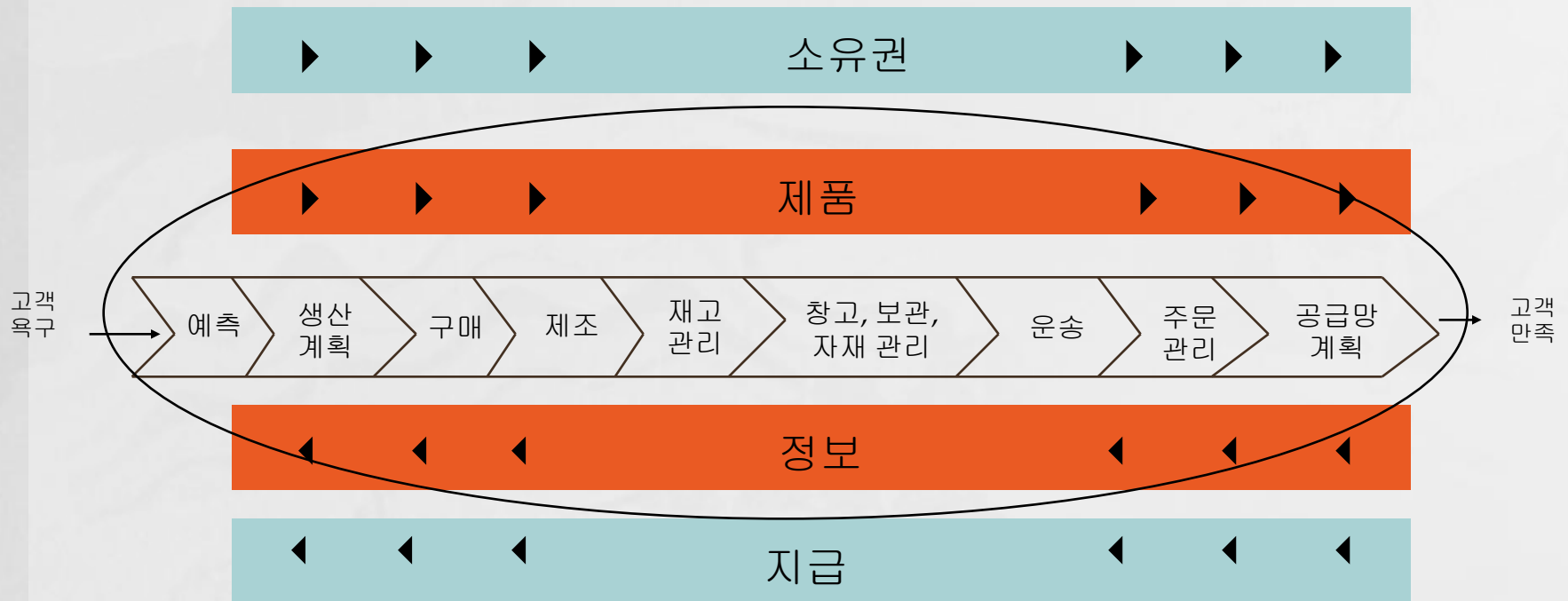
SCM
(공급망 관리)

SCI
(공급망 통합)

Supply Chain Collaboration (공급망 협력)

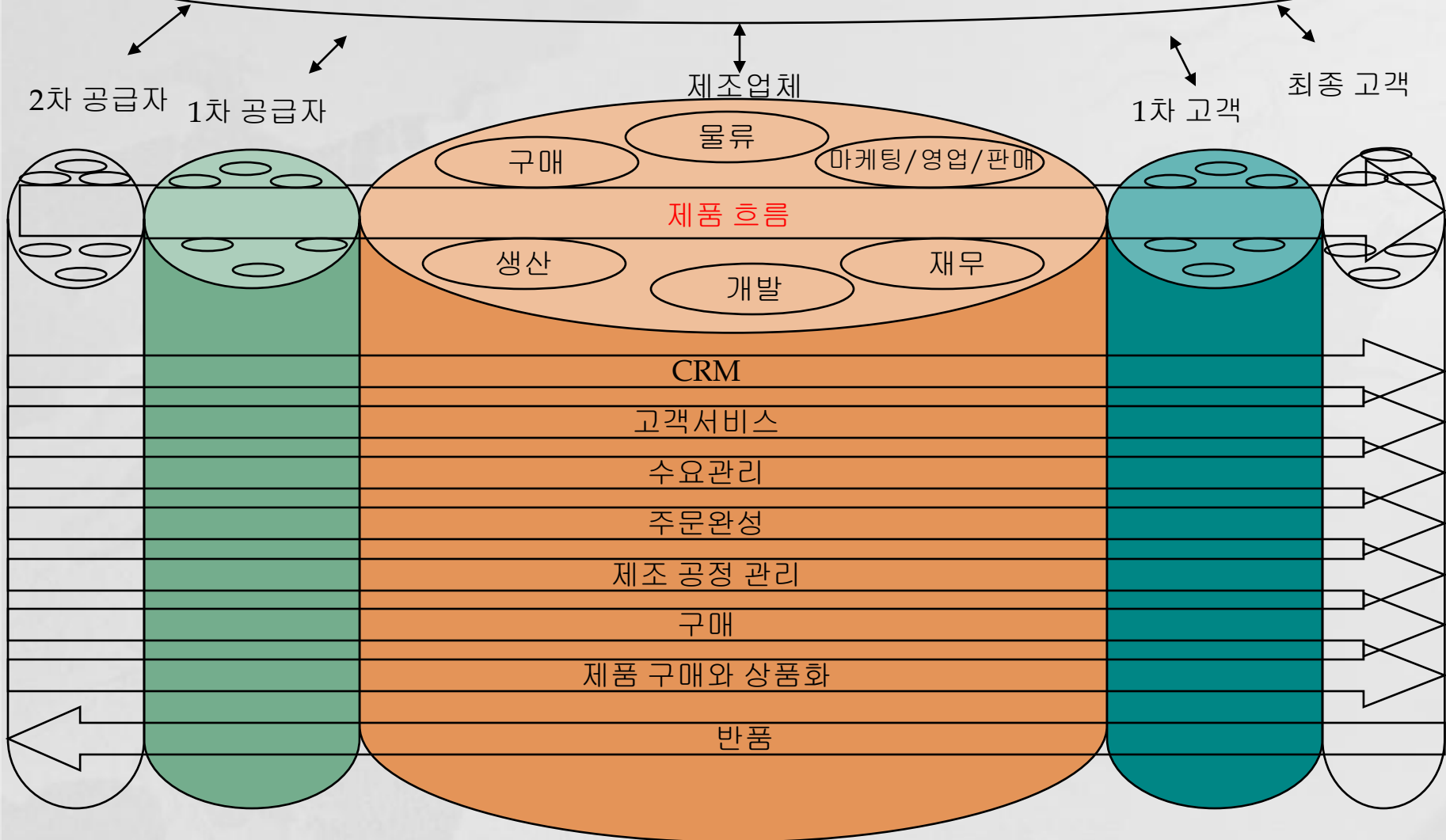
- 장기간의 협력
- 전략적/운용적 기능/기술/정보의 공유
- 이익/비용/위험 공유
- 협력적 의사 결정

공급망의 “흐름”

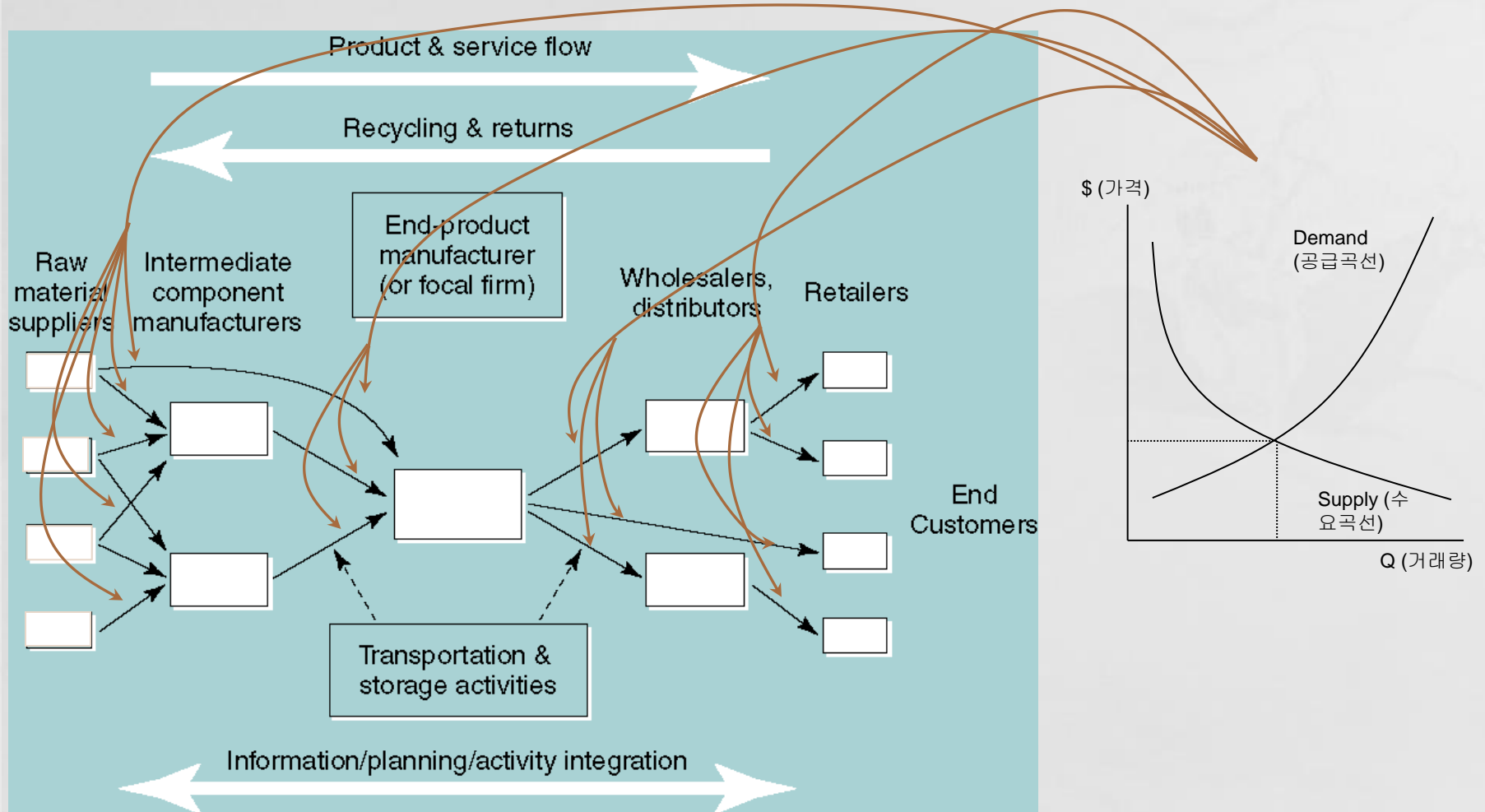


공급망관리 (통합 & 흐름)

정보를 통한 개별 조직의 연결



공급망 통합? 수요-공급 균형



공급망관리 성공 요인

- 조직간 프로세스 통합
- 정보시스템 공유와 의사소통
- 성과측정 시스템
- 협력 관리

정리 2. 공급망관리와 프로세스

- 공급망관리 = 물류 + 협력관계관리
 - 물류 = 재고/물품의 흐름
 - 협력 = 통합 (프로세스, 의사결정, 정보 흐름)
- 공급망관리 활동 = 공급망 설계&계획, 운영, 평가
- 공급망관리 영역
 - 유입, 생산, 유출 물류 (물류 - 재고/물품 흐름)
 - 조직 간 통합 (협력 - 프로세스, 의사결정, 정보 흐름)
- 통합
 - 내부적 통합 = 물류
 - 외부적 통합 = 공급망 관리 (수요-공급 균형)

3. 공급망관리 환경

공급망관리 패러다임 변화

● 전통적 패러다임

- 몇몇의 공급망 활동에 대한 통제를 통한 수직계열화

● 새로운 패러다임

- 공급업체 및 고객과의 자발적이고 신뢰를 바탕으로 한 협력적 관계 구축

공급망 관리의 동인

1. 조직 통합

- 조직내부통합
- 외적통합

2. IT의 발전

- IT 역량개발
- IT에 대한 관점을 정립

공급망 관리의 주요 동향

공급망의 확대 (complexity)

- 수평적
 - 해외 제조, 사무설비, 유통 채널의 확대
 - 해외 공급자 및 고객의 증가
- 수직적
 - 2, 3, 4... 차 공급자와 고객의 증가

공급망 대응력 강화 (responsiveness)

- 수요에 대한 유연성과 반응 속도 증가
- 지속적 성과 향상의 필요성 증대
- 대응력의 개선을 통한 보다 빠른 제품과 서비스의 전달

공급망 관리의 주요 동향

Green 공급망

- 환경개선을 위한 공급체인의 지속적 노력 강화
- 친환경성을 추구하는 기업에 대한 소비자의 평판의 중요성 증가
- 재활용과 자원보존은 자연자원 사용에 드는 비용을 빠르게 대체하고 있음
- CO₂ 절감: 장기생존과 발전에 필수, 자발적 저감 노력 필요

공급망 비용의 감소

- 비용감소 영역
 - 구매비용 감소
 - 낭비요소 제거
 - 초과 재고의 감소
 - 부가가치를 창출하지 못하는 활동 감소
- 지속적 개선 방법
 - 벤치마킹
 - 시행착오
 - 공급체인 프로세스에 대한 지식의 축적

공급망관리의 위험 요인

- 제품, 공정 설계
- 비용
- 법률적 문제
- 공급자의 존재여부
- 제조가능성
- 품질
- 공급망의 크기
- 환경, 건강, 만족도 등 고객의 인지문제

공급망 관리의 방해 요소

- 변화에의 저항
- 필요한 자료의 부족
- 공급체인 디자인의 복잡성
- 조직 구조
- 부서간 협력의 부재
- 신뢰의 부재
- 전자 상거래 기술에 대한 이해부족
- 최고경영층의 지원 부족

국내 물류/공급망의 주요 문제

기업 간

- 보안 문제
- 재고 가시성 확보
- 의사결정의 공유
- 기업 간 접점의 측정 문제
- 정보최고경영자의 역할

기업 내

- 목표의 명확화
- 최고경영층과 종업원의 관심과 참여
- 전문 인력 부족
- 조직 간 갈등

기업 간 협력의 현실적 저해 요소

대금지급 문제

- 어음 지급
- 대금지급 지연
- 납품가 인하 압력
- 원자재 가격 미반영

경영간섭/자원유출 문제

- 기술 및 인력 탈취
- 지나친 정보 요구
- 벤더에게 필요 정보 제공 하지 않음 (수요정보, 재고량 등)
- 지나친 경영간섭
- 거래 이외의 협찬 요구

계약 체결/유지 문제

- 벤더와의 지속적이지 않은 사업 관계
- 가격 위주로 벤더 선정
- 벤더 간 경쟁 상황 유도
- 지나친 경쟁입찰
- 계약 파기 및 미이행

재고관리 문제

- 초과 재고의 강제 판매 할당
- 초과 재고의 강제 반품
- 주문품 수령 거부

국내 공급망 환경

- 환경: 탄소규제, 미래성장
- 역량: 유연성, 속도
- 동반성장: 상생, 파트너십
- 신선품 관리: 콜드체인, End-to-End 공급사슬
- 저비용: 원유가, 대형네트워크화
- 다양한 유통망: 신규 포맷 및 채널 대응, 소비자 편의

국내 물류비

- 한국 물류비 (2010년 추정)
 - 국민총생산 대비 15% 정도
 - 제조업 매출액대비 17% (일본 10%, 미국 7%)
- 매출액 증가율 대비 상승률 높음
- 원가 부담의 요인으로 인식
- 상품가격에 반영, 물가정책에 반영
- 물류의 부가적 기능
 - 수요와 공급을 조절
 - 전략적 요소로의 중요성 부각

정리 3. 공급망관리 환경

- 공급망관리 동인 = IT + 조직 통합
- 공급망관리 동향
 - 공급망 확대, 대응력 강화, Green, 비용 감소
- 공급망관리 저해 요소
 - 대금지급, 계약, 경영간섭/자원유출, 재고

4. 공급망관리 전략

- 가시성 확보
- 흐름의 올바른 관리
- 프로세스 통합
- 조직 통합 및 구조개선

공급체인 전략 수립 영향 요인

- 고객 요구의 변화

- 요구되는 고객 서비스 수준 향상
- 제품 수명주기 감소
- 서비스/생산시스템의 유연성
- 고객의 문제 해결에 대한 능동적 대처

- 글로벌화

- 경쟁심화
- 통합/조화의 필요성 증대

- 구조조정

- 부채증가
- 자산의 생산성 향상 필요
- 핵심 비즈니스 활동
- 제3자 업체 활용/아웃소싱

- 품질

- 강력설계 (Robust Design)와 개선 (Continuous Improvement)

- 정보 기술의 진화

공급체인 전략수립 고려 요인

- 수요-공급의 불확실성 파악
 - 시장수요, 제조시간, 제품 다양성, 서비스 수준, 가격, 제품 혁신 수준의 불확실성 이해
- 공급체인의 능력: 공급체인의 역량(capability)와 용량(capacity)
- 제품 수명 주기
- 제품 다양성 심화
- 글로벌화
- 주기 시간(사이클타임)의 감소
- 공급체인의 주체 (공급망 책임자)

공급체인적인 사고

“회사조직의 사업영역” 대신...

- 전체적인 공급체인의 추구 가치
- 우리회사가 전체 공급체인에 어떻게 기여하는가?

“우리회사가 경쟁사에 비하여 어떤 것을 잘하는가?” 대신...

- 공급체인 상의 파트너가 어떤 것을 잘하는가?
- 최종 고객에게 가치를 전달하기 위하여 체인 파트너 간의 역량을 어떻게 통합할 것인가?
- 파트너와 어떠한 관계를 유지할 것인가?
- 최종고객에게 가치를 전달하기 위하여 부족한 점은 무엇인가?
- 공급체인 상에서 우리가 창출하는 부가가치는?

공급망 가시성

(Supply Chain Visibility, Inventory Visibility)

- 공용의 웹브라우저를 통해 “모든”재고의 위치를 파악하는 것
 - ERP: 모든 재고에 대한 총체적, 정밀 시각화
 - WMS: 개별 품목의 추적 및 정확한 위치 파악
- 공급자의 가시성 개선 필요성
 - 물류센터의 보유재고 파악
 - 공급사슬상의 제품 위치 파악
 - 비용 절감, 고객서비스 개선
 - 자재/재고의 움직임을 파악하기 위한 **RFID**, 바코드 시스템 활용

공급망 전략

- 네트워크 재구축 전략
 - 허브 & 스포크 방식, 주문공동화
- 린 전략
 - 크로스도킹, 직접배송
- 정보시스템 연결 전략
 - 온라인 SCM, VMI, QR
- 실시간 관리 전략
 - 스마트폰, RFID

● ATO (Assemble-to-order) 전략

- 제품이 모듈화 되어 전공정과 후공정으로 나뉘면 후공정은 주문 생산, 전공정은 계획 생산, 재고버퍼 (예: LCD 모듈) → “Decoupling Point=재고의 위치”
- 전공정: 수요예측에 의한 계획 생산
- 후공정: 고객 주문에 의한 조립생산, 고객 별, 주문 별 커스터마이징 (예, 노트북, 모니터, TV 등 다른 수요)

● 일(日)단위 재고보충 전략

- 주-월 단위 예측 수요와 실제 주문 간 차이 보정
- 주-월 단위 수요예측대로 주문 발생하지 않으면 일 단위 보정 혹은 수요 형성

● 공급망 통합자 활용 전략

- 다수의 공급자 → SC 통합자 → 전세계 다양화 된 소비자의 복잡한 공급체인 특성을 반영한 다양한 공급사슬 니즈를 만족, 커스터마이징
- SC integrator: 고객 니즈에 다양한 산업별 솔루션 제공
- Forwarder: SC Integrator의 사업 파트너
- 선사/항공사/창고업자와 SC integrator, Forwarder 협력 필요

물류/공급망 IS 개략적 구조

CIM

- 컴퓨터 통합생산

생산/설계자동화

- CAD
- CAM
- CAE

SCM

- 공급자/ 벤더/ 하청
업체 관리
- 구매
- 제조
- 운송/보관
- 배송
- 고객관리

물류/SCM 정보시스템

POM

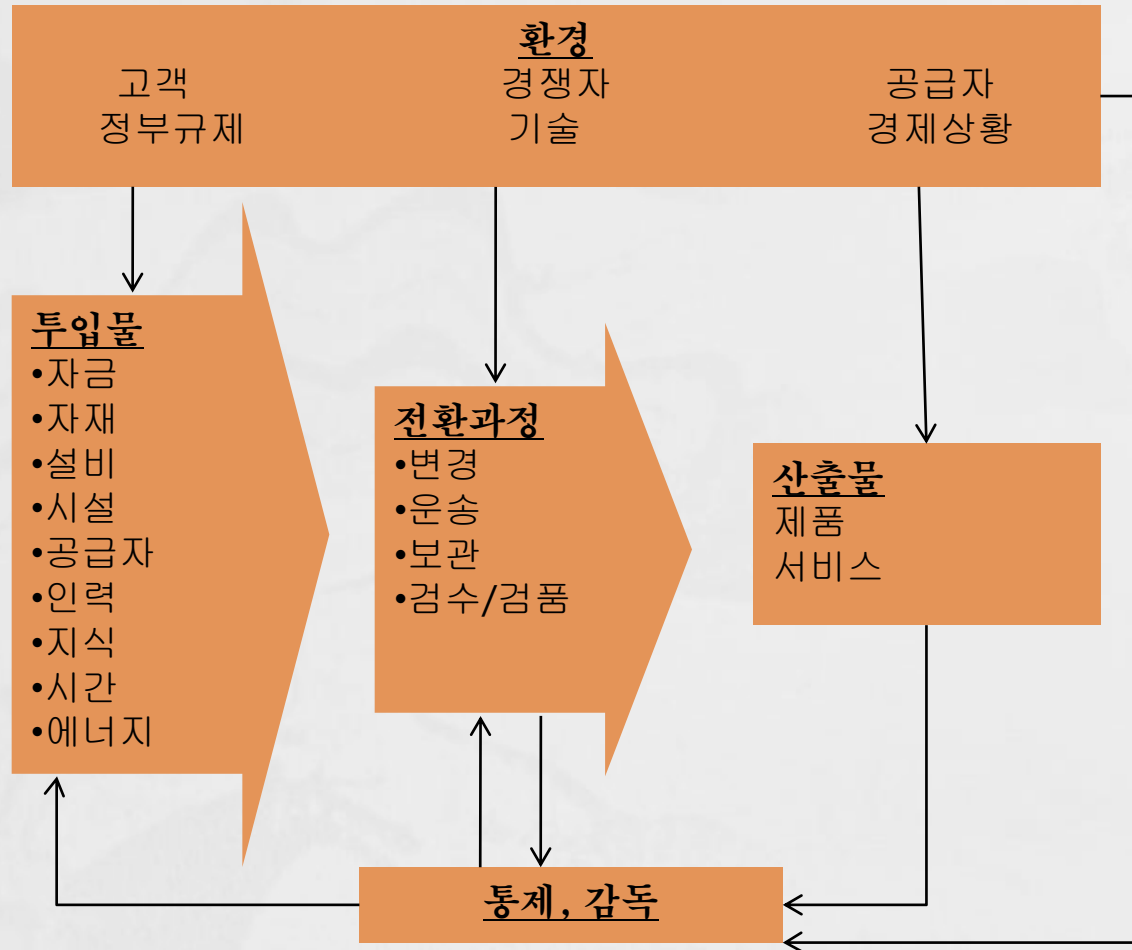
- MRP
- MRP II
- JIT
- 프로젝트관리
(PERT, CPM)
- 일정계획

물류/자재관리

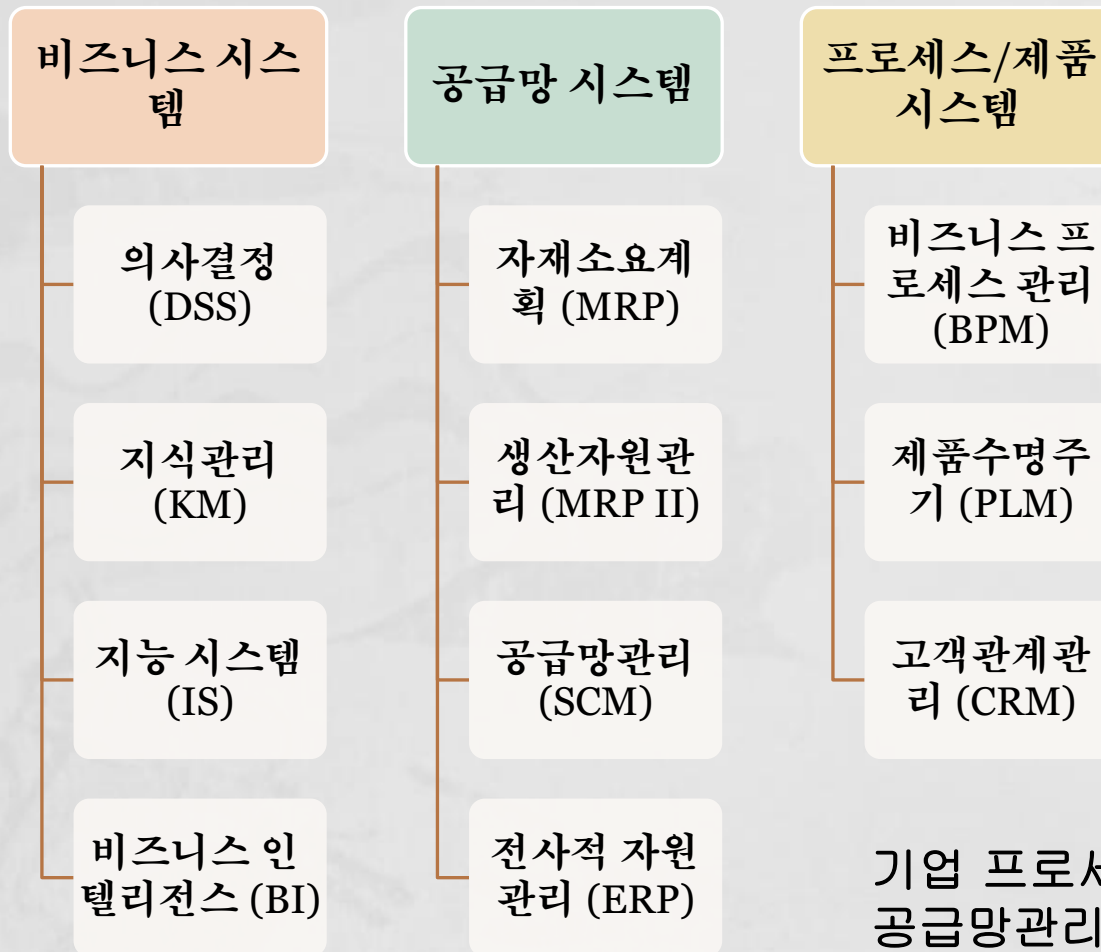
- 주문관리
- 구매/조달 관리
- 유통관리
- 재고관리
- 품질관리

물류 프로세스의 흐름

투입물의 산출물로의 전환



전사적 시스템



기업 프로세스 관리에서
공급망관리의 주체적 역할
필요

물류 인프라

- RFID, Bar-code, 음성 인식...
- 재고관리: EOQ, VMI...
- 품질관리
- Just-In-Time
- 프로젝트관리: CPM, PERT...
- 생산계획
- 제품 경로 설정 시스템

- 주문 추적 시스템
- 주문 관리 시스템
- 시설 배치 계획
- Computer-Integrated Manufacturing (CIM)
 - JIT, MRP, CAD, CAE and Group Technology (GT)

그룹 테크놀러지: 형상(形狀), 치수, 재질(材質), 가공 공정(工桴) 등이 비슷한 공작물을 계통적으로 그룹화하여 취급함으로써 생산 능력을 향상시키고자 하는 기술을 뜻한다.

RFID 기술

- 라디오 주파수 활용 범용 자료/정보 전달 기술
 - 기존 활용의 예: 의류 소매점의 도난 방지 태그 등



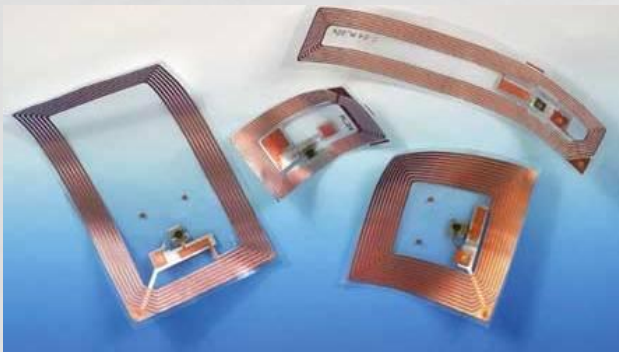
- 빠른 발전 속도
- 활용 주파수 대역: 30 KHz-2.5GHz

RFID 구성요소

수동적 (Passive) RFID 시스템

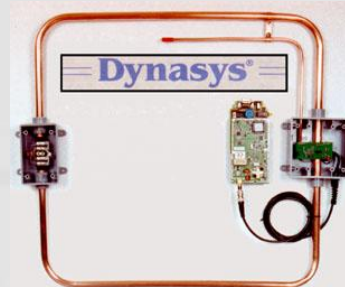


Passive RFID 리더기
(Source: ASVANT)

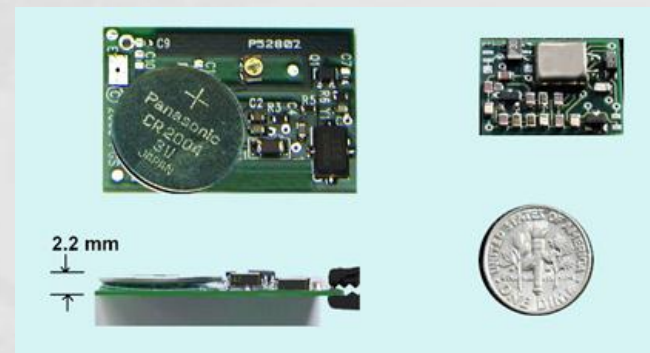


Passive RFID 태그 (Source:
dsonline.computer.org)

능동적 (Active) RFID System



Active RFID 안테나 (Source:
www.rfidusa.com)



Active RFID 태그 (Source:
www.pgselectronics.com)

RFID vs. 바코드

RFID

- 확장 적용력
- 쓰기 가능
- 태그는 라디오 주파수 안에서 인식 가능
- 포장재 등 투과 가능
- 이론적으로 자료 용량 무제한
- 개별 제품의 시리얼번호 까지 인식 가능

바코드

- 저가
- 쓰기 불가
- 리더기 필요
- 포장재 등 투과 불가
- 자료 용량 한계
- 제품 종류까지만 인식

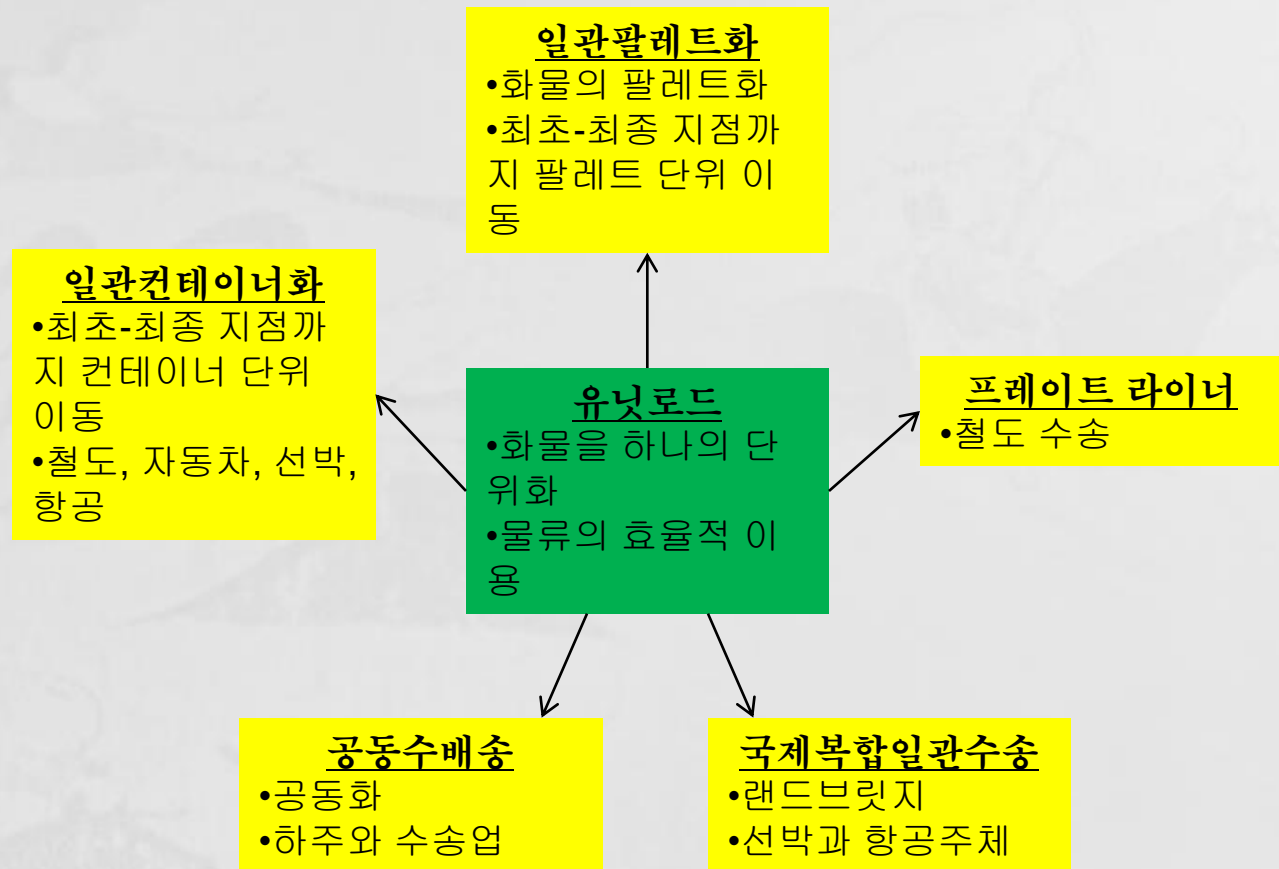
복합 운송

- 두 개 이상의 상이한 운송수단
- 단일의 복합운송인
- 복합운송증권을 발행
- 물품을 인수한 때로부터 인도할 때까지 전운송구간에 대하여 일관 책임
- 단일의 복합운송운임율에 의해 운송

- 장점
 - 신속성
 - 안전성
 - 물류비 절감
 - 자동화 가능
 - 물류시스템 균형적 발전
 - 무역확대

유닛로드 시스템

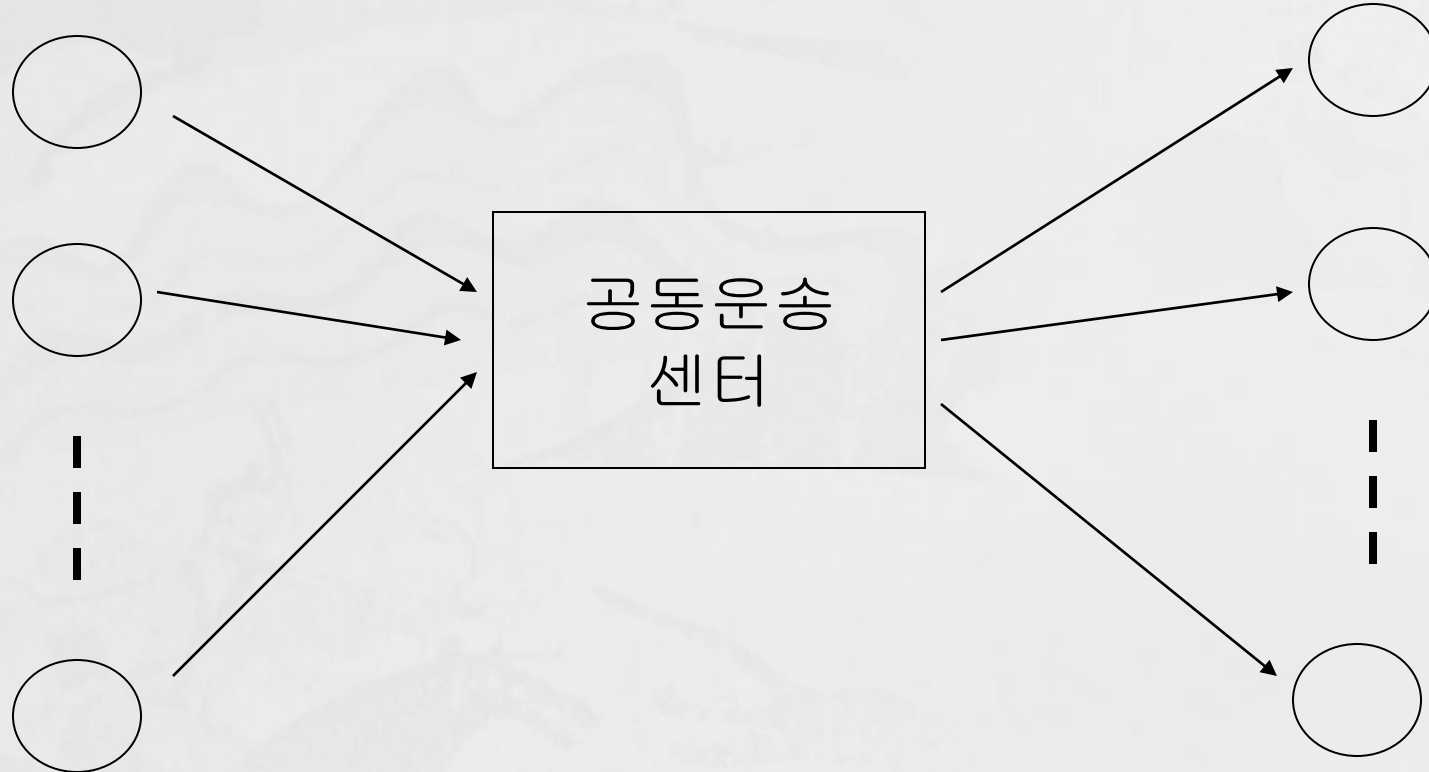
유닛로드 시스템
화물을 일정 중량
과 부피로 단위화
시켜 하역의 기계
화 및 수송서비스
를 효율적으로 수
행



화물 공동운송 (Consolidation)

공급자

고객



팔레트 풀 시스템

- 표준화된 팔레트를 여러 물류업체, 화주가 공동 사용
- 다량의 팔레트를 풀 조직이 납품, 회수관리, 수리

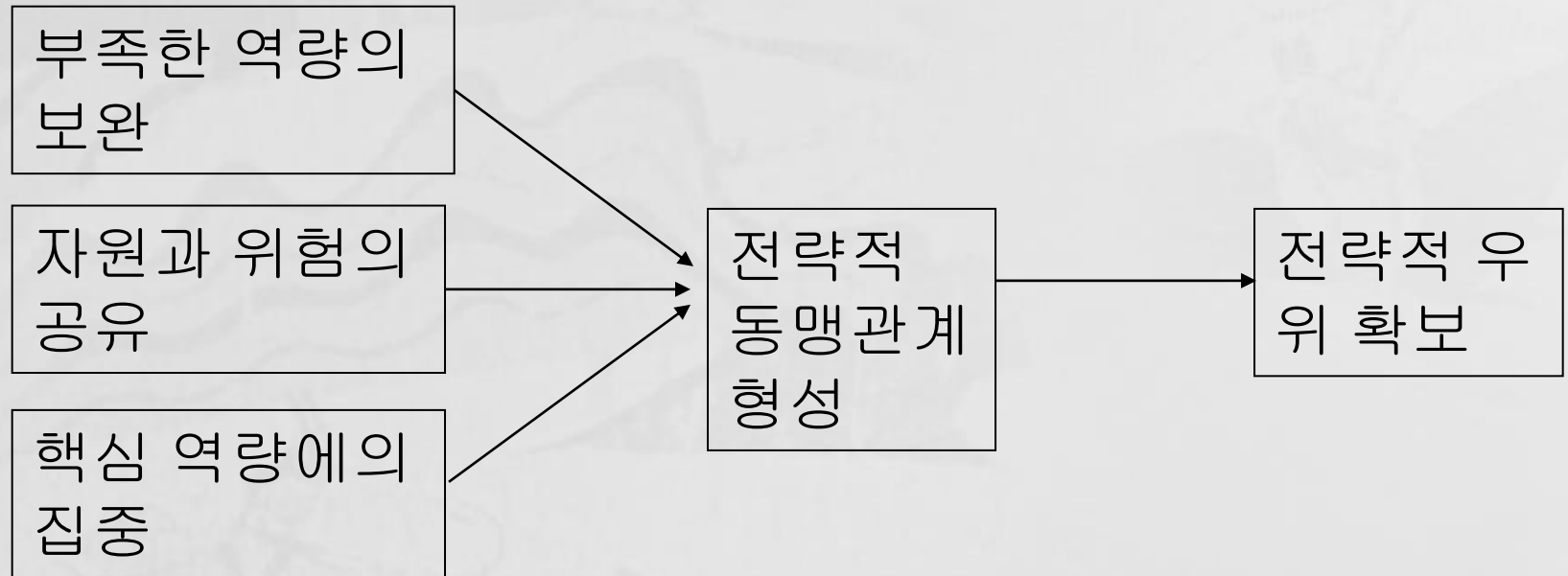
- 실시 예
 - 한국 팔레트 풀 주식회사 (일본과 연계)
 - 일본 팔레트 풀 주식회사
 - 호주 Bramble 회사
 - 아시아 팔레트풀 시스템 (한-일-대만)
 - ...

팔레트 풀의 도입 요건

- 표준 팔레트 보급
 - 한국 표준 팔레트: KS A 2155 규격의 T-11 형 (1.1 m * 1.1 m)
- 기술 개발 (일관 팔레트화 정착을 위한)
- 팔레트 풀 회사 육성



제3자 물류 - 물류 아웃소싱의 이유



제3자 물류 사용 서비스 범위

- 창고
- 유출물류
- 통관수속대행
- 유입물류
- 통관
- 포워딩
- 운임정산, 지불
- 크로스도킹
- 화물혼재, 유통
- 컨설팅
- 회수물류
- 운송인 선정
- 주문실행
- 물류주선
- 제조활동

- 상표부착 및 표시
- 운임협상
- 재고관리
- 반품처리 및 수선
- 정보기술
- 차량 정비/관리
- 주문입력/처리
- 조립/설치
- 유통관리
- 고객서비스
- 4PL서비스
- 재고보유
- 금융서비스
- SCM관리

제3자 물류-아웃소싱 형태

- 비용 절감형
- 분사형
 - 이익추구형: 스스로 이익 창출
 - 스피노프형: 조직 슬림화
- 네트워크형: 핵심역량, 제품 이외 모두 아웃소싱
- 핵심역량의 아웃소싱

3PL 종류

● 자산기반 물류업자

- 물류 프로세스 통합을 위한 자산의 보유
- 예) Excel, Schneider, Ryder, 대한통운...

● 네트워크기반 물류업자

- 예) DHL, UPS, FedEx, TNT, 우체국...

● 기술-기능기반 물류업자

- 자산 소유하지 않음
- 컨설팅, 금융서비스, 정보기술, 관리역량 제공자
- 예) Ryder Integrated Logistics, IBM Global Services, Acceture...

4PL

- 통합적 물류 서비스 제공
- 글로벌, 전략적 파트너십
- 전체적 공급망, 물류망 서비스 제공
 - 물리적인 물류 서비스를 넘어 전략적 차원에서 공급망 관련 서비스 제공
- 물류 서비스 + 경영컨설팅 + 관련 정보기술 제공
- 예) Ryder Integrated Logistics, Accenture, IBM Global Services 간의 합자회사

LLP (Lead Logistics Provider)

- 3PL의 확장된 개념
- 지협적이지 않은 서비스 제공
- 다양한 시장에서의 사업 역량 확보

정리

- 조직 = 프로세스
- 프로세스 = 흐름, 통합의 대상
- 흐름의 통제 수단 (공통 분모) = 재고 및 정보
- 재고의 관리 = 물류
- 물류 + 협력관계관리 = 공급망관리
- 협력관계관리 = 상생, 공생, 동반성장
- 공급망 환경 = 복잡화, 다양화
- 복잡화, 다양화 되는 공급망 대응 전략 = 공급체인적 사고, 정보시스템, 가시성, 공동운송, 복합운송, 유닛로드화, 물류아웃소싱...

감사합니다.