효율적인 물류프로세스 개선을 위한 사례분석적 접근: K식품회사를 중심으로

백 일 태* · 신 창 훈**

The Reformation for Effective Logistics Process: K Food Company's Case

Baek, Il-Tae · Shin, Changhoon

요 약 문

수 년전 우리는 "리엔지니어링", "다운사이징", "리스터럭처링" 등과 같은 신종어들이 기업에 적잖은 센세이션(sensation)을 불러 일으킨 적이 있다.
이때 우리 모두는 보약이 몸에 좋다고 하니까 체질구분을 막론하고 복용한 것처럼 혁신에 관계되는 문맥이라면 대처방안도 없이 닥치는 대로 읽은 적이 있다.

최근 대한상공회의소의 기업물류관리 실태조사에 의하면 기업의 경영전략 수립시 물류전략이 차지하는 비중에 대한 응답으로 매우 큼(10.5%), 비교적 큼(38.9%), 비교적 작음(37.7%), 매우 작음(11.2%), 전혀 고려되지 않음(1.6%) 순으로 나타나 약 절반 가량의 업체가 경영전략에 있어 물류전략을 중요하게 생각한다는 보고가 있었다.

과거에는 물류를 보관, 수송, 하역, 포장, 유통가공, 정보 등과 같이 기능별로 분류하여 현장중심 물류라는 개념 아래 개개의 물류 현장에 있어서 작업상의 문제를 현장중심주의로 해결하려는 경향이 있었다. 예컨대 입지관리, 수배송 관리, 창고 및 재고관리, 팔레트(pallet) 개선 및 관리 등으로 제각기 행하여졌다. 그러나 물류는 더 이상 기술적인 측면만을 강조해서는 안되며, 전략적인 관점으로의 인식전환이 필요하다. 즉, 물류를 사후적인 맥락에서 볼 것이 아니라 사전적인 경제활동으로 보아야 한다.

지금의 물류가 미래 전략적 중요 핵심과제로 등장되었으나 실제 이를 문제해결책으로 활용하는 데는 또 한번의 고민을 하지 않을 수 없다.

마이클 해머는 '리엔지니어링은 극적인 개선을 위해 비즈니스 프로세스를 혁명적으로 재설계하는 것'이라 했다. 기업은 무자비한 글로벌 경쟁과 전례 없이 강하고 요구가 다양한 고객에 대응하여 제품을 개발, 제조, 판매 그리고 서비스하는데 있어서 오랫동안 사용한 방법이 더 이상 적합하지 않은 기존의 경영방식을 효율적으로 바꾸어야만 한다.

* 한국해양대학교 물류시스템공학과 박사과정, (주)기린 경영전략팀 근무
** 한국해양대학교 물류시스템공학과 조교수

Ⅰ. 서 론

물류의 중요성과 더불어 기업 내에서 물류개선의 명칭에 걸맞는 행위는 원가절감의 절대적 관심사에 초점이 되어왔다. 그러나, 물류업무 흐름의 비효율성 및 순서의 뒤바뀜으로 인해 눈에 보이지 않고 돈의 가치로 즉시 환원되지 않는다 하더라도 오랜 시간을 지남으로 인해 기업의 업무흐름에 시간적, 금전적으로 보다 더 큰 손실을 줄 수 있다는 것을 알 수 있다. 이렇듯 손실을 줄이고 업무를 개선시킬 수 있는 해결자는 그 기업이나 조직에 속해 있는 그리고 업무를 가장 잘 이해하고 있는 구성원들이라 할 수 있다. 물류에 있어서 혁신적 개선을 도모하는 것에는 어떤 방법이 있을까? 여러 방법이 있겠지만 이론적 배경을 기초로 한 프로세스 개선적 현실접근의 실제 사례를 통해 소개하고자 한다.

Ⅱ. 기업내 물류서비스 수준을 파악하라

2.1. 물류서비스 왜 중요한가

하버드 경영대학원의 마이클 해머교수(1996)는 성공을 성취하기 위한 경쟁적 상대성의 중요성을 일깨워 주었는데 가치연쇄(사슬)의 개념을 제시했다.

복잡성이 증가하고 관리의 영역이 넓어지는 것과 같이 사업에 있어서 경쟁의 내용이 변화함에 따라, 환경의 변화가 물류에 미치는 영향은 대단하다.

사실, 오늘날 기업조직이 당면하고 있는 많은 전략적 이슈 중에서 고객서비스 요구의 폭발, 시간압축, 조직적 통합, 사업의 글로벌화는 물류에 있어서 기업이 최우선적으로 해결해야 할 당면과제라 할 수 있다.

고객의 서비스는 시간효용과 장소효용의 지속적인 제공으로 정의되어질 수 있다. 제품은 필요한 시간과 장소에 고객의 손에 들어가기 전에는 아무런 가치가 없다. 여기에는 정시배송에서부터 판매 후 지원에 이르기까지 많은 부분적 물류프로세스가 존재하며, 여기서 고객서비스는 '사용가치 향상'이라는 중요한 역할을 한다.

이렇게 핵심제품에 서비스를 추가하여 부가가치를 창출하면 심사숙고하여 만들어낸 서비스전략, 적절한 배송시스템의 개발 및 기업내 구성원의 의지가 필요하며, 통합된 물류전략과 상품이미지 창출 및 소비자 인식의 증진 못지 않게 운영시스템의 효율성에 모든 역량을 집중시켜야 한다.

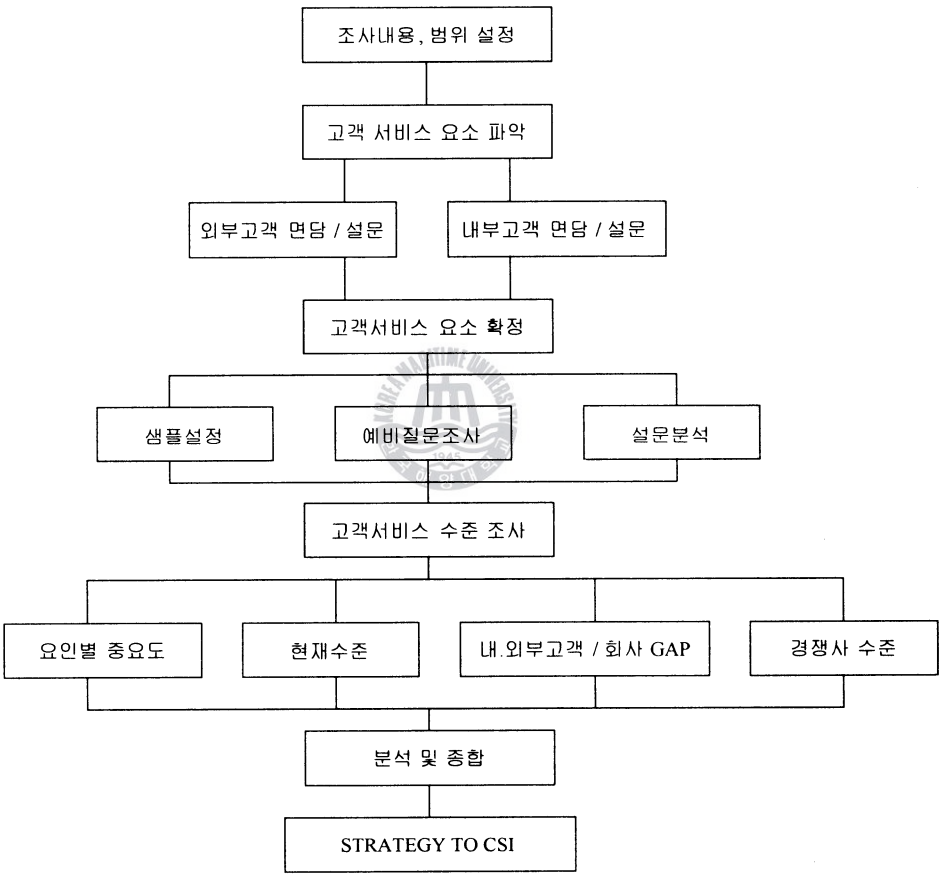
2.2. 어떻게 할 것인가?

기업내의 물류서비스 수준을 결정하는 것은 고객의 니즈를 상세하게 이해한 후에 세부시장별로 어떻게 다른지를 파악하고 고객서비스 목표를 정해야 하며 이러한 목표를 달성하기 위해 기업자체의 대고객(시장) 중심적인 역할을 위해 기업 내부적으로 고객서비스 요소 및 중요도와 고객서비스 요소의 정성적, 정량적 수준평가, 제품 취급 물류거점별 의향파악이 필요하다.

dCollection @ hhu

조사의 범위는 기업내의 사내물류에 관련된 공장부터 영업/고객간 관련조직/주담당자를 각 지역별 특성에 맞게 내부고객대상으로 선정하고 대리점(특약점)을 포함한 회사의 정문에서부터 출발하여 소비자(시장)에게 갈 때까지의 물류의 거점을 담당하는 외부고객대상으로 구분조사가 되어야 할 것이며, 필요에 따라 기업내 중역까지도 내부고객에 포함시키는 것도 좋을 것이다.

이상의 절차를 정리하면 〔그림1〕과 같다.



[그림1] 고객서비스에서의 물류 전략 도출

고객서비스 요소를 파악하는 데는 사전에 1차 postman을 선정하여 애로요인을 주관식 정도로 파악하여 주제선정(Theme draft)한 후 그를 토대로 설문지 문항을 작성하는 것이 바람직하며, 배송, 주문, 제품 이동상의 품질변경이 야기되는 물류품질, 물류에 종사하는 사람들이 언행, 복장, 차량 청결, 기업의 인상 물류 교육 등을 엿볼 수 잇는 태도 이미지, 그 외 회수물류(환입)등 기타로 구분하여 조직의 특성에 맞게 설문문항 작성이

Collection @ hhu

이 프로세스상의 성과의 개선을 위해서 첫째 프로세스의 구조를 이해하여야 한다. 공급자와 최종소비자를 연결하는 물자와 정보의 흐름, 활동 및 절차는 매우 복잡한 네트웍을 형성한다. 따라서 업무의 흐름을 도표화로 상세하게 그려야 개선점을 파악하기 용이하다.

다음은 중요 포인트를 파악하는 것인데 전체 업무에 지대한 영향을 미치는 곳을 찾아내어 개선의 중점관리가 이루어져야한다. 재료의 원천에서 최종사용자까지의 과정에서 일어나는 일들의 연쇄를 일련의 공급자와 고객관계의 집합으로 생각해보면 공급자와 고객의 접점에서 프로세스와 성과를 명백히 해야할 필요가 있다는 사실이 명백해진다.

3.2. 왜 프로세스 중심적이여야 하나?

프로세스는 고객의 요구를 만족시키는 산출물이 나오도록 되어야 하며 프로세스에 참여하는 고객이 누구이고, 원하는 것이 무엇인지를 충분히 이해하는 것에서부터 프로세스는 출발되어야 한다. 고객들에게 그들의 요구사항을 묻고 그들로 하여금 프로세스 결과를 선택하도록 하는 것은 기업의 명확한 과제이다. 개선의 목표는 바로 고객이 원하는 것이어야 하고 프로세스에 대한 지속적인 측정 또한 고객의 관점에서 이루어져야 한다.

프로세스 중심화는 조직에 대한 시각을 탈피함으로써 모든 것을 변화시킨다. 항상 그렇듯이 사람이 세상을 바라보는 방법을 형성하는데는 언어가 핵심이 되듯이 프로세스 또한 고객에 대한 가치결과를 공동으로 창조하는 과업이며 프로세스적인 일은 관련된 모든 사람이 공통의 목적을 지향하도록 요구한다. 프로세스는 결과를 중시할 뿐이며, 결과를 내기 위한 수단을 중시하지 않는다. 그러므로 프로세스의 핵심은 입력과 산출, 즉 프로세스와 같이 시작하고 프로세스와 같이 끝난다.

마이클 해머(Michael Hammer)는 "Beyond Reengineering"에서 프로세스 중심화로의 여정을 시작하기 위해서 다음 네 가지 일을 반드시 해야만 한다고 했다.

첫째, 모든 기업은 자신의 고유하고 독특한 비즈니스 프로세스를 가지고 있으므로 기업의 프로세스를 유명하고 이에 대해 이름을 붙여야 한다. 대부분의 기업들은 보통 5개 내지 15개의 핵심 프로세스를 가지고 있으나 프로세스 규명을 새로운 인식스타일, 즉 위에서부터 아래로가 아닌, 밖에서 보는 것처럼 전체 조직을 수평적으로 둘러볼 수 있는 능력을 요구한다.

둘째, 기업에 잇는 모든 사람들이 프로세스가 기업의 중요하다는 사실을 확실히 인식하도록 하여야 한다. 경영진에서 현장 근로자까지 모든 사람들이 반드시 기업의 프로세스를 인식하고 프로세스 입력과 산출 그리고 관계를 알아야만 한다. 회사에 대한 충성심보다는 자신이 누구이며 무엇을 하는 사람인지에 대한 인식이 과업에서 프로세스 지향이라는 이동에 의해 재형성되어야 하기 때문이다.

셋째, 프로세스 측정이다. 우리가 프로세스에 진지하게 집중해야 한다면 프로세스가 얼마나 잘 진행되고 있는지를 반드시 알아야 하며, 이를 측정할 수 있는 척도를 가져야만 한다.

넷째, 프로세스 경영이다. 우리는 각 기업이 지속적이 성과문제에 관해 프로세스에 초점을 맞춘 개선 기법들을 적용할 때 프로세스 초점으로의 이동이 시작되었음을 알고 있다. 이런 노력은 프로세스

dCollection @ hhu

중심화 혁명(process centering revolution)을 촉발시킨다.

기업은 변화하는 비즈니스 환경의 요구에 적응하기 위해 계속해서 그 프로세스에 영속적으로 집중해야 한다. 단 한번의 단편적인 개선을 비록 극적이라 할지라도 별로 가치가 없으며, 계속되는 프로세스 개선을 추구해야 한다.

프로세스 정의 중에서 가장 중요한 단어는 '고객'이다. 기업적 관점에서도 그러하며 고객은 기업의 조직구조나 경영철학 따위에는 주목을 하거나 마음을 쓰지 않는다. 원하는 시간과 장소에서 기업의 제품과 서비스만을 볼뿐이다. 오늘날 고객들은 자신이 인식하고 있는 이상으로 더 많은 선택권을 가지고 있으며, 고객 및 고객을 위한 가치를 창조하는 프로세스에 철저히 집중하지 않는 기업은 오늘날의 세계에서 오래 가지 못할 것이다.

3.3. 물류프로세스형 기업전략은 무엇인가?

기업에서의 물류활동은 고객이 필요한 물건을 시간과 장소, 원하는 상태로 보다 저렴하게 제공되어야 하는 일체의 행위라는 의미로 볼 수 있다면 물류는 기업에 있어 고객서비스라는 최종목표를 달성하기 위한 일종의 관리대상이며, 따라서 전사적인 기업전략체계하에서 효과적이고 통합적으로 운용되어져야 하고 프로세스활동이라 할 수 있다. 프로세스적 활동이란 릴레이 경주에서 선행주자로부터 바톤을 받기 전에는 아무도 달릴 수 없는 상황에서 럭비게임처럼 긴밀히 통합된 동료들로 구성된 팀이 각자가 달려가면서 볼을 패스하고, 함께 운동장을 질주하는 것처럼 목표를 위해 시스템적으로 움직임을 이야기 할 수 있다.

기업에 있어 물류활동을 통한 경쟁력의 확보는 새로운 미래경쟁환경에 적응할 수 잇는 중요한 전략변수가 될 수 있으며, 기업의 물류가 전사적 통합적 차원이 아닌 부분책임 중심과 개별부서를 중심으로 한 물류비용 절감을 목표로 이루어져 왔는데, 이러한 개별부서 차원에서의 물류관리는 기업의 전반적인 비용관리상 용이 할 수 있으나 고객에 대한 물류서비스나 기업의 대고객 신뢰도가 떨어지는 문제점을 초래 할 수 있다. 따라서 기업이 물류를 통한 상대적 경쟁우위를 확보하고자 할 경우 조달이나 생산 또는 판매부서 등의 어느 한 기능에 관련된 개별부서 중심의 차원에서의 문제가 아니라 기업전체의 전사적 차원에 물류활동의 중심을 둔 전략적이고 프로세스적인 기업경영이 운영되어야 함은 너무나 당연한 이야기라 할 수 있겠다.

Ⅳ. 제조업에서 프로세스 종류는?

기업 내에서 분명히 존재는 하지만 눈에는 보이지 않는 프로세스를 정의하기란 쉬운 일이 아니다. 기업 내 조직의 기능단위들은 비교적 명쾌하게 정의될 수 있지만 프로세스 유형을 정의하는 것은 기업마다 다를 수 있다. 같은 명칭의 프로세스라 하더라도 프로세스의 처음과 끝의 업무흐름 영역을 어떻게 정의하느냐에 따라 다를 수 있으며 동일기업 내에서도 사업부문에 따라 프로세스가 달리 정의될

dCollection @ hhu

수 있다. 대체적으로 물류프로세스는 수주출하, 자재구매, 생산(제조), 고객서비스 프로세스로 구분하며, 제조업의 프로세스 유형들은 수주형태의 사업(주문제작 형태의 엔지니어링, 공작기계, 반도체 사업등)은 전략개발, 제품개발, 고객설계 및 지원, 수주출하, 고객서비스, 생산(제조), 경영지원 프로세스 등으로 나눌 수 있으며, 상품의 수량이나 가격을 스스로 정할 수 있는 예측형태의 사업(식음료업, 가전제품)은 수주형태의 사업프로세스와 대동소이하지만 신제품과 자재구매 프로세스가 중요한 부분으로 추가 분류될 수 있다. 프로세스를 파악하는 방법으로는 ①주요업무를 나열한 후 유관업무끼리 묶어서 파악하는 방법과 ②고객과의 접점으로부터 역추적하여 추적해내는 방법 ③기업내의 부서들을 전부 나열하고 부서별 최종 산출물들이 어떻게 오고가는지 매트릭스를 만들어 비슷한 업무들끼리 묶어서 파악하는 방법 ④가치사슬분석(value chain analysis)을 이용하여 기업전략을 수립할 때처럼 파악하는 방법 ⑤기업의 핵심 성공요인(critical success factor)을 도출하여 프로세스를 유추해내는 방법 ⑥사내 물류관련직원을 중심으로 한 내부고객, 사외의 상류, 물류에 종사하는 외부고객, 기업의 중역인 내부전문가로 구분하여 고객서비스 조사시 물류상 시급히 해결해야 할 부분을 선정하는 방법이 있다.

V. 물류프로세스 개선

5.1.어떻게 할 것인가?

5.1.1.Master Plan작성

모든 일에는 일정이 있듯이 장·중·단기별 플랜작성이 필요하며 개선하고자 하는 테마선정이 우선선행 결정되어야 한다.

① 물류프로세스: 프로세스의 선정, 현재의 프로세스분석, 미래 프로세스 설계 및 실해, 전산정보(information technology) 반영 등이 있을 수 있다.

② 물류네트웍: 지역중심물류센터(regional hub center) 구축, 표준운영 system 구축 및 수평전개, 고객과 거점분석

③ 물류거점고도화(기능 개선): 작업위치 표준화, 물류 정위치(just in place), space 요소 분석 및 기준설정, 표준화

④ 물류표준화: ULS체계 구축(팔레트/하차 표준화), 포장규격 표준화

⑤ 물류비 혁신: 코스트센트 설계, 산출기준 수립 및 영역 산정, 코스트 산출 및 여지 분석, 결과분석(여지 개선안 수립), 여지 개선안 실천

⑥ 조직 권력화: 물류조직 전문화, 협력업체 전문화, out sourcing 영역, 선정기준 수립, 관리 및 평가체계 구축

⑦ 채널분석: 상류, 물류

dCollection @ hhu

⑧ 코스트 리덕션: 코스트 절감 내용을 현재와 개선 후로 구분하여 개선 효과의 정성적, 정량적 파악이 필수적이라 할 수 있다.

5.1.2. 프로세스 선정은?

앞에서 열거한 대로 여러 가지 방법이 있을 수 있겠으나 프로세스가 기업의 고객에게 어떤 영향을 주며, 조직이나 기술 그리고 사회구조적 측면에 얼마만큼 변화가 용이한가, 기업목적 달성에 필요한 프로세스인가, 필요이상의 인적, 물적자원이 소요되지는 않는가 등을 고려하여 물류고객서비스 조사시 내부고객(물류관련 기업내 직원)과 외무고객(기업외의 상류와 물류담당자), 회사를 운영하는 기업의 내부전문가로 구분하여 물류상 개선이 시급하고 중요한 순서별 테마를 주관식으로 나열케 하여 물류프로세스상의 기능(수주, 출하, 자재구매, 생산(제조), 고객서비스 등 기업이 중요하게 이루는 기능추가 가능)과 전략적 중요도 상관관계를 통하여 선정하는 것이 좋으며, 프로세스 전체를 놓고 프로세스 개선작업은 힘이 많이 드는 단점이 있으므로 기업의 제한된 자원을 효율적으로 활용하기 위해서 프로세스 전체를 대상으로 하지 말고 선별적으로 우선순위별로 나누어 적은 수의 프로세스를 집중적으로 개선하는 것이 효과적일 수 있다.

5.1.3. 물류프로세스 작성

1. 프로세스 추진일정을 작성하여 진행하는 것이 바람직하며, 이 일정에는 프로세스의 파악(선정), 프로세스 조직구성 및 교육, 문제점 작성, 프로세스 비전수립, 현재 프로세스 차트 작성, 미래 프로세스 차트 작성, 프로세스 지도 작성, 프로세스 실행팀 구성, 프로세스 혁신 활동, 정보기술 반영 등의 순으로 진행 될 수 있다.
2. 프로세스 조직구성원은 꾸준한 학습과정을 필요로 하며, 함께 동참하고 노력하는 모습이 중요시 된다. 따라서 프로세스에 참여하는 조직원을 어떻게 선발하고, 추진조직을 어떻게 조직화하느냐가 성공과 실패의 중요한 관건이 된다. 참여 인원 또한 일부 대기업을 제외하고는 완전히 프로세스 개선에만 매달릴 수 없으므로 하루 중 파트타임 형태로 운영하는 것이 바람직하나 전일제 핵심맴버와 조화를 잘 이루어야 한다. 물류프로세스 조직을 효율적으로 관리하기 위해선 프로세스별 담당중역과 부서장급의 프로세스 지도자와 실무자급의 프로세스 팀원(다수 가능) 등으로 구분하여 정식 인사명령을 추진일정에 맞추어 한시적으로 공고하여 성과여부에 따라 인사상의 혜택 등 보상을 하는 것도 방법이 될 수 있을 것이다.
3. 프로세스 교육은 프로세스에 대한 개념, 현 프로세스에 대한 발표, 프로세스도표의 설명, 관련업무간의 연결부분을 완전히 이해되도록 교육한 뒤 도표에 의한 업무의 흐름을 그림으로 그려 검증해 보게 한다. 도표에 사용된 기호는 [그림4]와 같다. 여기서 중요한 것은 업무의 상세한 부분까지의 내용을 도표를 통해 세부적인 행위까지 그려낼 수 있는 수준적 교육이 필수적이라 할 수 있다.
4. 문제점 작성은 선정된 프로세스별 업무상세 기술서를 세밀한 동작(예: 업무상 필요한 복사, 전화, 전산작동, 결제, 서류보관 등)까지 적어서 다음 관련 프로세스에 어떤 장애를 주는지 현행파

dCollection @ hnu

분 류	기 호	설 명
서 류		양식, 전표등 명칭, 매수 기입
		장부 또는 대장 명칭 기입
		전산자료, 전산전표등 명칭, 매수기입
		각종 CARD
전 산 관 련		전산 터미널 개인용 컴퓨터등
		프린터
		플로피 디스켓
		자기 테이프
물 건	₩	실물을 그림으로 표시
작 업		계산, 분류, 기입, 복사 등의 사무작업 (Activity) 기호옆에 작업내용 표시
		○에서 ●으로 옮겨적음 기호옆에 옮겨적는 내용기입
		○에서 ●으로 전화나 구두로 듣고 받아쓰기
		전산기, FAX. TLX 등에 의한 정보전달
		동시작업, 동시호름
검 사		검사(확인, 날인, 결재) ◇질의 검사, □양의 검사, ◈질.양 동시검사
		두가지의 대조 확인
이 동 처 리		이동, 운반 (생략가능)
		자료, 서류의 분리 처리
		자료, 서류의 합철 또는 묶음
	홍길동 임꺽정	조직내 개인간의 이동(생략가능)
	구매과 생산과	조직간의 이동, 고객이나 외부업자와의 관계
정 체 보 관		일시적인 보관
		최종 보관
		폐기
기 타		정보가 들어있는 보고서, 장부등
		정보가 들어있지 않은 보고서, 자료등(빈 양식)

[그림 4] 프로세스 기호

악, 문제점 작성과 개선점 파악을 해야 되는데, 너무 추상적이거나 이상적인 개선사항은 피해야 하며, 기업의 여건과 조직역량으로 해결 가능한 현실에 기초한 개선이 되어야 한다. 업무상세 기술서를 기초로 한 현황, 문제점, 개선사항은 주프로세스의 하위개념인 서브프로세스별로 작성하되 기능(function)위주로 분류되는 것이 바람직하다.

5. 프로세스 비전 수립은 프로세스별로 역할에 따라 달라져야 하며, 워크숍을 통해 프로세스 조직 구성원들로 하여금 생각을 한 곳으로 모아 나아가야 할 방향을 설정하고 그 궁극적인 목표를 달

dCollection @ hhu

성하기 위해 측정 가능한 프로세스 조직원의 공동의 비전을 제시하고 취해야 할 임무나 업무자세에 대해 토론한다. 그 다음은 달성여부를 판단할 수 있는 척도기준을 5~6가지 정도를 세우고 구체적이 달성여부 정량화를 척도기준 수에 따라 현재와 관리목표로 구분하여 정하며, 마지막으로 프로세스 비전을 달성하기 위하여 관련주요 프로세스를 기능별로 구분하여 포괄적인 관리체제를 병행해야만 비전달성에 좀 더 가까이 접근할 수 있을 것이다.

6. 프로세스맵 작성

앞서 비전수립에서 언급된 바와 같이 이상적인 업무흐름을 위해 어떻게 해야하는지를 프로세스 조직원들의 브레인스토밍을 통하여 가상의 프로세스를 개략적 도표로 작성하여 연상해 보는 것이다.

관련 프로세스에 공급자인 기업내의 해당 부서와 고객과의 업무흐름을 가장 효과적으로 접근하기 위해 접근 순서를 단계별로 세부적인 부분을 제외하고 순서를 정리해 보는 방법으로 프로세스상의 문제점을 유의하면서 개선해야 할 부분을 전체로 보며 조직원간의 원활한 의사소통으로 미래 프로세스 작성시 좋은 생각을 반영할 수 있는 장점을 가지고 있다.

7. 현재 프로세스 차트 작성

정보 및 업무처리의 흐름을 기초로 하여 나타낸 것으로 단위 업무의 기능 명확화, 사무공정의 가시화, 활동의 상호관계분석, 표준화 및 메뉴얼 작성에 활용되며 개선의 착안점 도출이 용이하다는 장점을 가지고 있다. 작성할 때에는 자료에만 의존하는 이른바 '페이퍼 분석'은 피하여야 하며, 프로세스 조직원에게 분석의 목표와 top의 사고방식, 시스템의 방향 등을 이해시키는 것을 잊지 말아야 하고 시야를 넓혀 관련 시스템과의 유기성을 고려해야 한다. 흐름(시간, 업무)은 왼쪽에서 오른쪽, 위에서 아래로 작성하되 프로세스는 자료로 시작하여 도표의 예에서 나타나듯이 전체로 마무리되어야 하고 기호 옆에는 시간과 장표번호, 장표량, 품종수 등 관련사항을 기록하며, 컴퓨터의 입출력 정보사항을 명확히 해야한다.

이때 장표량의 표시는 1일, 1주간, 1개월간 등의 평균 전표량을 기록하고, 시간의 표시는 전표의 마감시간, 차량의 첫 출발 또는 최종 귀환시간 등을 상세히 나타낸다.

프로세스 차트를 작성하면서 해석의 포인트는 유사한 서류가 중복되어 만들어지지 않는지, 사용되지 않는 서류가 배포되고 있지는 않는지 A→B→C라는 전기의 반복이 행해지고 있는 경우 B를 경유치 않고 A→C로 직결시킬 수는 없는지를 유의 깊게 봐야하며, 전체 프로세스 차트는 거울에 비치는 것처럼 세밀하게 작성하여야 한다.

8. 미래형 물류프로세스의 설계는 이렇게....

현재 진행되고 있는 물류상의 업무를 관련부서와 연결하여 요구되어지는 부분까지를 잘 챙겨보았다. 이제는 수행하고 있는 업무와 관련부서의 의견을 규합하여 물흐르는 듯한 줄기를 잡아야 할 것이며, 시간적, 공간적, 여건적 입장에서 현실화 가능한지를 심도있게 살펴서 업무를 처리하는데 소요되는 업무 사이클 타임을 줄이는 것에 프로세스적 중심을 두어야 한다.

dCollection @ hnu

1) 기본방향설정

1단계 : 선정된 주요 프로세스는 하위간프로세스(subprocess)와 기능별, 행위별로 세밀하게 분해하는 것이 필요하며, 현재 프로세스보다 업무 사이클타임이나 비용면 그리고 업무의 처리매듭(node)이 줄어야 한다. 또한 각 프로세스별 주요기능을 선별해서 현재의 업무처리시간과 향후 개선될 미래 프로세스에서의 업무처리시간과 업무매듭의 변화를 표로 만들어 개선후의 기대효과 산출을 표로 만든다.

2단계 : 미래 물류프로세스의 기본 방향을 도출해야 하며 그러기 위해서는

① 프로세스별로 몇 개의 단계로 나누어 범위를 설정한다.

② 각 프로세스의 현황과 문제점을 상세히 기록하여야 하며

③ 개선의 목표를 비전과 지속적인 관리를 위한 정량적 목표부문으로 나누어 전단계에서 도출된 문제점을 중심으로 향후 개선방향을 설정한다.

2) 프로세스 설계시 고려해야 할 내용

업무의 흐름을 설계할 때에는 현재보다는 나아지는 혁신차원에서 개선되어야 하며 유사 서류의 중복작성, 업무처리과정의 복잡성, 결재과정, 동일업무 중복처리, 수작업 업무의 과다, 업무처리시 기준설정의 불명확등을 철저히 개선하여 설계에 반영하여야 한다.

3) 미래 물류 프로세스의 작성과 실행

실행계획을 구체적으로 수립하기전에 설계상에 반영된 혁신업무 내용을 정리하여 관련부서와의 합의와 조정을 거쳐서 최종 업무의 흐름을 〔그림5〕와 같은 프로세스로 확정지어야 한다. 실행계획서에는 구체적으로 실행항목과 세부실행과제 실행담당자, 작업형태와 체크사항, 일정관리등이 포함되며, 실행항목중에서 중요도와 긴급도를 정하여 실행하도록 하는 것이 좋다. 이 때 프로세스별 혁신 실행팀구성이 필요하고 미래형으로 설계된 물류프로세스가 실행스케쥴에 의해 정상적으로 실행되도록 지속적으로 관리해야하며, 기본방향설정의 2단계 3항에서 지적했듯이 프로세스별 비전과 지속적 관리를 위한 정량적 목표관리를 꾸준히 모니터링 할 수 있어야 한다.

Ⅵ. 결론 및 연구의 한계점

본 연구에서 제시한 사례분석을 통해 고객 중심적 물류를 전환할 수 있었으며, 고객에 대한 K식품회사의 현 수준 파악과 물류차원에서 해결해야 할 지표를 명확히 알 수 있었다. 물류개선 프로세스는 현 업무를 고객중심으로 전환하는 단계이므로 컨설팅 진행도중 수송체계의 효율화, 회수물류에 대한 대처방안, 생산과 판매가 연계된 재고의 효율적 관리등 Cost Reduction에도 많은 기여를 보게 되었다. 그러나 물류가 프로세스 개선차원에서만 그쳐서는 안되며 전산정보와의 연계가 꼭 이루워져야 하는 후속적인 중요성에 대해서도 지적하고 싶다.

dCollection @ hhu

물류의 전략적 접근에서는 고객의 서비스 요구사항을 중요 Theme별로 찾아내어, 기업에서 현재의 수준과 충족목표를 세운 다음 그 목표에 접근하기 위해 모든 업무조직을 바꾸고 설비나 제도를 고객이 원하는 시간과 장소에 있도록 흐름(Process)을 개선해야만 한다.

물류프로세스 개선에 있어서 많은 도표와 세부적 설명들을 한정된 지면으로 인해 충분하게 전달하지 못했으리라는 점과 실질적 부분에 중점을 두다 보니 다소 이론적 접근에 부족하였음을 솔직히 시인한다. 그러나 국내현실과 국내기업 여러 곳에서 물류라는 용어를 자주 접할 때마다 집단이나 기업마다 어떻게 접근하는 것이 진정한 물류를 이해하고 효율적인 성과를 얻을 수 있을 것인가에 많은 의문점을 던지며 이 글은 물류를 접근하는 여러 가지 방법이 있기는 하겠지만 하나의 실례로 해결하는 과정를 살피는데 그 의미가 있다 하겠다.

향후 연구되어야 할 과제는 물류프로세스혁신 전(前)과 후(後)의 효과적 측정이 처리시간의 단축이나 업무의 효율성, 고객 지향적 업무전환, 인력의 생력화를 물류 Cost차원에서 명확하게 구별 지울 수 없어 정성적 효과에 의존해야 하는 단점을 내포하고 있으며, 기업마다의 물류특성과 전산정보(IT)의 수준이 차이가 있어 프로세스 지향적인 면을 수용할 수 있도록 다양한 프로세스의 개발 또한 연구되어야 할 과제라 하겠다.

참 고 문 헌

〔1〕 오세조 (1997), *유통관리*, 박영사.

〔2〕 히로세죠지 (1997), *물류마케팅 전략*, 창현출판사.

〔3〕 대한상공회의소 (1998), *'97 기업의 물류관리 실태*.

〔4〕 한국로지스틱학회 (1998), *로지스틱연구* 제 6권 1호.

〔5〕 장영, 박연기 (1997), *물류프로세스 재구축 노하우*, 비북스.

〔6〕 이명 (1995), "우리나라 기업의 물류관리 현황과 합리화 방안에 관한 연구," *조선대학교 석사학위 논문*.

〔7〕 양익모 (1995), "물류전략과 성과에 관한 연구," *건국대학교 박사학위 논문*.

〔8〕 박영근 (1993), "한국기업의 물류전략에 관한 실증적 연구," *영남대학교 박사학위 논문*.

〔9〕 배혜문 (1996), "한국제약산업의 물류관리 효율화 방안에 관한 연구," *전북대학교 박사학위 논문*.

〔10〕 Ballou R.H (1992), *Business Logistics Management*, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

〔11〕 Christorpher, M.(1985), *Logistics and Supply Chain Management*, (이동렬역(1995), 세계화시대 물류혁신 전략, 21세기북스).

〔12〕 Thomas H. Davenport (1993), *Process Innovation*

〔13〕 Michael Hammer (1996), *Beyond Reengineering*

Collection @ hhu

dCollection @ hhu