

박재규의 지면강좌

시장을 창조하는 미래형 SCM전략



CLO plus는 물류 핵심인재 육성을 위한 지식정보공유 프로젝트로 박재규 범한판토스 전무(전 LG경제연구원)의 저서인 '미래형 SCM전략'에 소개된 LG전자의 글로벌 공급관리 혁신 사례를 소개한다. (출판사 21세기 북스)

2. 글로벌 공급망 관리의 추세

글로벌 판매 운영계획

과거에는 각 판매법인에서 제품별로 시장의 수요와 판매법인의 재고를 계산하여 필요한 물량을 결정하고 이를 원하는 공장에 주문을 하는 형태였다. 따라서 어떤 제품을 얼마나 주문할 것인지는 각 판매법인의 권한이었고, 이에 대한 생산 여부는 각 생산법인의 결정으로 이루어졌다. 이 경우 전사적인 제품의 전략이나 최적 생산지의 결정 등의 목표를 수행하는 데 어려움이 있다. 먼저 제품 전략의 관점에서 사업부에서는 저가제품에서 고가제품으로 바뀌는 전략을 쓰려 할 때, 판매법인이 당장 잘 팔리는 저가제품으로만 주문을 내더라도 이를 조정하고 통제하기가 어려우며, 기존 제품을 없애고 신제품을 도입하고자 할 때 판매법인이 기존 제품만을 주문하는 경우가 빈번하게 발생했다. 또한 최적 생산지라는 관점에서, 생산지를 판매법인이 결정하여 해당 생산법인에 요청했기 때문에 일부 공장에서는 물량이 부족하고 다른 공장에서는 요청받는 물량을 다 생산해내지 못하는 문제도 빈번하게 발생했다. 또한 생산법인마다 원가 구조가 다르고 판매법인과 운송 리드타임이 다르기 때문에 이런 운영구조는 글로벌 최적화된 계획과는 달리 비효율적이었다. 1990년대 후반에 들어서면서 네트워크의 향상은 IT 기반을 활용하여 본사에서 생산법인과 판매법인의 정보에 대한 가시성을 향상시킬 수 있었고, 이에 따라 본사에서 각각의 법인 간의 협의나 조율에 의한 지역별 최적화가 아니라 글로벌 최적화의 차원에서 본사가 글로벌 계

CLO Plus

획을 수립할 수 있게 되었다. 즉, 본사에서 전 세계의 시장 수요를 받아 이를 원가, 운송 리드타임 등의 요소들을 고려하여 최적의 생산지를 결정할 수 있게 되었다. 이에 따라 LG전자에서는 가장 중요한 변화의 포인트로 글로벌 판매 기준으로 현지 마케팅과 사업부 생산이 통합 관리에 의해 자재 구매 등 공급 준비를 하자는 아이디어를 냈다.

글로벌 판매 운영상 물동운영의 규정과 프로세스는 다음과 같이 재정립된다. 먼저 수요 예측 입력→확정계획→전략물동회의의→물동기획(purchase sales inventory) 최종 확정으로 정의하고 각 단계별로 운영 규정을 정의했다. 먼저 수요 예측의 입력은 합의 기반 수요 예측의 프로세스로서 판매법인의 제품담당자가 시장 수요를 반영한 판매 예측을 입력하고, 마케팅은 마케팅 전략을 고려하여 할당 또는 마케팅 비피를 반영할 수 있도록 했다. 확정계획의 단계에서는 자재에 대한 제

약을 반영함으로써 실현 가능한 배분 및 생산 계획이 수립되도록 했다. 또한 생산의 안정화를 위하여 3주의 확정구간을 가져갈 수 있도록 했다. 즉, 매주 확정계획 시 당주 포함 3주에 대해서는 생산계획을 변동하지 않고 수요 변동 및 다른 변동 사항들은 4주 이후에 대해서만 반영하도록 했다. 전략물동회의에서는 매주 목표 대비 실적을 검토하고, 재고 부족이 발생한 물량에 대한 의사결정을 할 수 있도록 했다. 과거에는 전략물동회의를 위해 많은 자료들을 분석하여 전략물동회의용 자료를 만들어야 했으나 이 작업을 최소화하기 위해 표준화된 보고서들은 시스템에 사용자 인터페이스로 구성하여, 데이터 분석 및 회의자료 작성에 투입되는 시간을 최소화했고, 가장 최신의 데이터를 정확하게 볼 수 있어 전략물동회의를 효과적으로 운영할 수 있도록 했다. 이 회의에서 의사결정을 통하여 선적계획에 대한 일부 수정을 하고 나면 이는 전 세계의 판매법인과 생산법인에 확정 통보되어 전체가 하나의 계획에 따라 일사불란하게 움직일 수 있게 되었다.

기업에서 혁신 활동을 추구할 때는 프로세스, 조직, 시스템이 일관되게 만들어져야 함은 물론이고 변화 관리가 매우 중요하다. 기업은 변경된 프로세스를 얼마나 잘 준수했는지, 또 이를 통해 목표로 했던 성과를 냈는지를 측정할 수 있는 핵심 성과지표를 설계하고 모니터링 하게 되는데, LG전자는 수요 예측 정확도, 판매능력지수, 수작업 주문 생성률, 선적계획 준수율, 재고 일수, 장기재고 비율의 6가지 핵심 성과지표를 선정하고 이를 평가하고 인센티브를 부여함으로써 변화를 이끌어냈다.

전 세계에 흩어져 있는 판매법인과 생산법인이 매주 시장 변화에 따라 변경된 하나의 계획으로 판매, 생산, 구매 등 각각의 기능이 동기화되어 움직인다는 것은 매우 커다란 변화다. 기존에 각각의 기능들은 물리적 위치가 다르고 시간적으로 다른 시간대에 있으면서, 각각의 기능 입장에서는 최선을 다해 일하고 있음에도 불구하고 시간과 정보의 차이로 인해서 서로 상이한 계획을 가지고 운영되었다. 이로 인해 각각의 기능 내에서는 최적화된 계획으로 최선의 노력을 기울인다고 해도, 기업 전체로 보면 최적이지 아니며 이로 인한 많은 비효율을 피할 수 없었다. 그러나 IT 기술의 발달로 물리적 거리와 시간의 차이로 인한 정보의 차이를 최소화할 수 있게 되었고, 전 세계의 운영을 같은 정보를 이용하여 하나의 일관된 계획으로 동기화 하는 것이 가능해졌다. 이는 재고 절감, 품질 방지를

글로벌 판매 운영 계획과 수요 예측, 주문, 생산계획의 연계

글로벌 공급망 전체적으로 주문-수요 예측과 생산계획을 연계시킬 수 있다. 일 단위 주문을 태그화하고, 주문으로 실현되지 않은 예측 수요를 매일 준확정과 불확실로 관리하여, 수요 예측-주문-생산계획의 연계고리가 걸려 돌아가게 한다. 이렇게 일 단위로 생산계획을 관리하면 보충 리드타임이 일주일에서 하루로 줄며, 따라서 안전재고 공식에 따라 재고 수준이 주 단위 관리 때의 절반 이하로 줄어드는 것이다. 수요 예측-주문-생산계획에 연계고리를 걸어놓으면, 생산에 차질이 발생할 때 언제 어느 지역으로 나갈 어떤 물건이 차질이 나고 있는지 예측할 수 있고, 즉시 해당 고객과 대체제품에 대하여 논의할 수 있다. 이때 비로소 물류에서도 컨테이너나 트럭 예약을 개별 단위로 할 수 있게 된다. 예를 들어, 컨테이너 선복량으로 100개를 예약했다가 90개가 올지 110개가 올지 모르는 화주의 물량 운송 운임과, 정확히 98개를 예약하고 한 개가 빠졌을 때 빠진 컨테이너가 그리스로 가는 컨테이너임을 알려주는 화주의 물량 운송의 운임 차이는 아직은 크지 않다. 그러나 선사들도 운용 효율성과 가시성을 점차 중시하고 있어 향후에는 운임 차이가 커질 것으로 예상된다. 화주들은 시급히 이러한 개별 관리 능력을 키워야 할 것이다.