

유통 산업에서의 CALS 전략 - ECR

김승우 · 현대경제사회연구원 연구위원

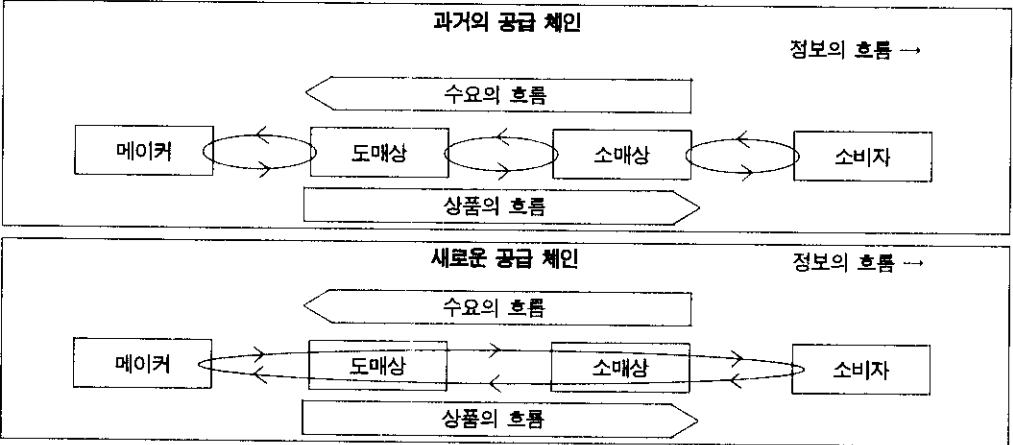
미국내 유통 산업계에서는 ECR(Efficient Consumer Response)의 개념이 등장하면서 중요한 경영 전략의 하나로 자리 매김해가고 있다. 최근 몇년 사이에 미국, 유럽 등에서는 유통 산업계 내의 관련 단체를 통하여 ECR에 대한 확산을 가속화시키고 있으며, P&G사와 월마트의 경우에는 ECR을 실현하기 위하여 전략적 제휴 관계를 형성하기도 하였다. ECR은 유통 산업계에서의 경영 전략으로 해석될 수 있으나, 한편으로 CALS의 성격에 갖고 있다. 본 고에서는 ECR의 내용에 대하여 살펴보고 나아가서 ECR이 갖는 CALS적 성격에 대해서도 살펴보기로 한다.

이 40%를 넘을 정도로 시장 점유율이 감소해가는 위기 상황에 처해 있었다. 미국의 의류 업체는 이러한 시장의 상황에서 경쟁력을 회복하기 위한 방안을 모색하기 위해 Kurt Salmon Associates社에 컨설팅을 의뢰하였다. 이에 Kurt Salmon Associates社는 우선 1985년과 1986년에 걸쳐 미국내 의류 업체의 공급 체인을 분석한 후 새로운 공급체계를 구상하였다. 즉, 종래에 제조 업체에서 시작하여 도매상과 소매상을 거쳐 소비자에게로 연결되는 공급 체인은 각 단계에서 정보의 흐름과 물류의 흐름이 독립되어 있었으나, 이러한 체계를 <그림 1>과 같이 제조 업체에서 소비자에 이르는 정보의 흐름을 각 단계에서 공유함으로써 상품의 주문에서 진열에 이르는 기간을 단축시킬 수 있었다.

ECR의 개요

ECR(Efficient Consumer Response)은 직역하여볼 때 '효율적인 소비자 대응'이라 말할 수 있는 새로운 개념으로서, 1984년 미국 의류 업계에서 처음 도입된 경영 전략이다. 당시 미국내 의류 업체는 수입품의 시장 점유율

<그림 1> Kurt Salmon Associates社가 제시한 전략

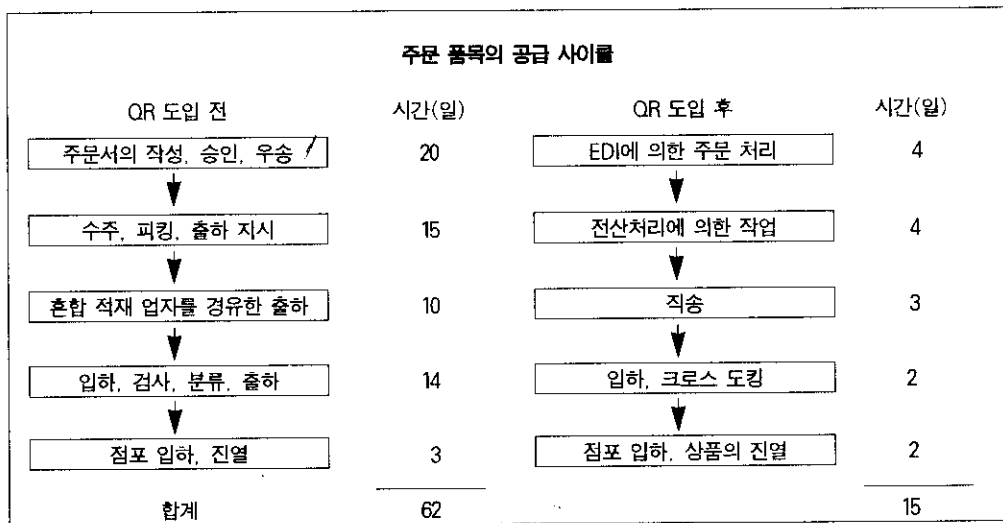


Kurt Salmon Associates社가 제시한 공급 체인의 새로운 전략은 당시에는 QR(Quick Response)라는 명칭으로 불리웠다. 그후 본격적으로 ECR이란 용어가 등장한 것은 GMA¹⁾의 요청에 의하여 역시 同社가 수행한 컨설팅에서 비롯되었다. 이 컨설팅에서는 식품 및 일용품에 대한 다양한 소비자의 수요와 다품종 소량 생산 및 유통의 한계를 ECR을 통하여 극복하는 전략을 제시하였으며, 그 이후 ECR은 GMA에 의하여 각 회원 업체에 적용하도록 추천되었다. GMA에 의하여 ECR을

적용하도록 추천받은 J.C. 페니, 월마트 등에서는 ECR 적용 후 약 20~25%의 매출 증가, 재고 회전율의 30% 상승, 결품률 5% 이하 수준으로의 향상 등의 성과를 가져올 수 있었으며, 상품의 주문에서 진열까지의 과정을 <그림 2>와 같이 리엔지니어링할 수 있었다.

또한 Kurt Salmon Associates社에 의한 컨설팅의 결과에 따른 원가 및 재무 요인의 절감 효과는 <표 1>에 나와 있는 것과 같으며, 전체적으로 볼 때 10.8%의 원가 절감을 가져올 수 있었다.

<그림 2> ECR 전략에 의한 물류 과정의 단축



1) GMA는 Grocery Manufacturers of America의 약자로서 미국내 식품 및 일용품 제조 및 판매 업체들의 협회임. 여기에 소속된 회사들의 매출 총액의 합계는 1994년 기준으로 약 3,600억 달러에 이룸.

ECR의 기본적 특성

ECR 전략은 미국의 식품 및 일용품 업계를 중심으로 활발하게 적용되고 있다. 그러면 우선 ECR 전략이 갖고 있는 특성을 살펴본다.

〈표 1〉 ECR 전략 실행 후의 식품 업계의 원가 절감 효과

부문	원가 절감	재무적 절감	합계	주된 영향 분야
점포의 상품 구성	1.3	0.2	1.5	- 판매 면적당 매출액 증가 - 재고 회전율의 향상
효율적 재고 보유	2.8	1.3	4.1	- 소매상과 도매상의 자동 발주 - 로지스틱의 흐름화
효율적 물류 운영	3.5	0.8	4.3	- 제조 업자, 도매 업자의 재고 삭감 - 입출고, 수배송, 물류 관리의 효율 향상
효율적 상품 선택	0.9	-	0.9	- 선매입의 삭감, 창고 비용의 삭감 - 도입 실패의 감소
합 계	8.5	2.3	10.8	- 상품 가치의 향상

1) ECR의 대상

ECR은 용어에서 보는 것과 같이 효과적으로 소비자의 요구에 대응하기 위한 전략으로서, 식품, 일용품 및 의류 등과 같은 상품의 유통 혁신에 적용되고 있다. 이러한 상품들이 갖는 특징들을 정리하면 다음과 같다.

- 다양한 소비자의 수요
- 다품종 소량 생산품
- 짧은 상품 라이프 사이클
- 약성 재고의 감축이 원가 절감의 중요한 요소임.

또한 이러한 상품적 특성 외에도 유통 업계의 경쟁 격화와 저마진율이라는 시장 특성이 ECR 전략의 도입을 통하여 원가 절감을 추구하여야 하는 환경적 요인으로 작용하고 있다. 그러나 꼭 ECR은 식품, 일용품 및 의류

뿐만 아니라 전반적으로 이와 유사한 성격을 갖는 상품에 적용될 수 있을 것이다. 즉, 시장 수요의 변화에 탄력적으로 대처하고 상품의 주문에서 납품에 이르는 물류(Logistics)의 과정을 리엔지니어링함으로써, 원가 절감을 추구할 수 있는 유사한 상품이라면 굳이 앞의 4 가지 조건을 모두 충족시키지 않아도 ECR을 적용할 수 있다. 다시 말해 향후 갈수록 다양해지고, 상품의 라이프 사이클(Life Cycle)이 축소되며, 경쟁의 격화가 예상되는 시장 상황에서 주문 처리 시간의 단축과 잘 팔리지 않는 약성 재고의 감소를 통하여 궁극적으로 고객을 만족시키고 원가를 절감할 수 있는 전략으로서 ECR은 유용한 것이다.

2) ECR에서의 정보 기술(Information Technology: IT) 응용과 표준화

앞에서 살펴본 바와 같이 ECR은 하나의 경영

전략의 모델 또는 개념체계이다. 그러면 ECR을 추진하는 데 있어 핵심이 되는 수단은 무엇인가? 그것은 정보 기술(IT)이라고 말할 수 있다. 다시 말하면, ECR에서 응용되는 정보 시스템은 네트워크로 연결된 다수의 판매점과 다수의 제조 업자(도소매 업자)간의 VAN을 활용한 EDI시스템이다. 이러한 네트워크는 과거에는 판매점과 제조 업자간의 연결에 있어서 제한적이어서 자사의 제품을 판매하는 점포와만 독자적인 시스템을 구축하였으나, ECR의 개념 하에서는 다수의 판매점과 다수의 제조 업자간에 공동으로 VAN시스템을 연결하는 개방적 형식으로 변화되었다. 이 경우 다수의 공급 업자간에서 동일한 VAN시스템을 유지하기 위해서는 각 기종간의 신호체계의 표준화가 필요하다. UCC(Uniform Code Council: 미국코드협의회)에서는 ECR을 추진하기 위한 필요한 표준화를 추구하기 위하여, 다양한 종류의 POS(Point of Sales: 발생 시점 처리) 기기들에 상관없이 적용시킬 수 있는 SIL(Standard Interchange Language) 표준의 적용성을 지난 2년간 테스트하여, 최근에 이를 GMA가업 업체간의 공식 표준으로 인정하였으며 GMA에서는 이를 채택하였다. 이것은 70년대에 바코드시스템이 도입될 당시 UPCs(Universal Product Codes) 표준이 채택된 것과 마찬가지로이다. 또한 앞에서 언급한 VAN시스템도 최근 들어 인터넷 방식으로 전

환하려는 움직임도 활발히 진행되고 있다.

한편, 지금까지 ECR의 정보 기술 측면을 살펴본 바에 의하면, ECR은 POS시스템의 개념이나 일본의 Lion주식회사에서 구축된 LOCOS(Low Cost Supply)시스템 등과 유사하다고 볼 수 있다. 이렇게 볼 때, POS시스템의 개념이나 LOCOS시스템의 개념은 일부분 ECR의 개념과 유사하거나 광의의 ECR의 유형으로 해석해볼 수 있을 것이다.

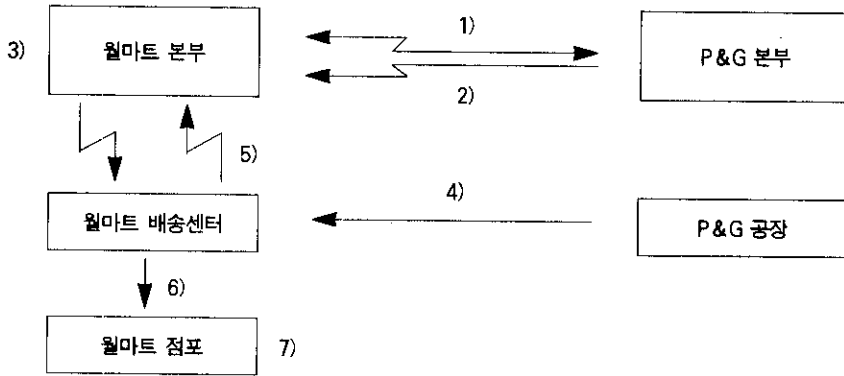
3) ECR의 보조적 추진 방법

앞에서 언급한 바와 같이 ECR은 정보 기술(IT)과 물류 프로세스의 리엔지니어링이라는 기본적 전략을 갖고 있었다. 그러면 ECR을 추진하기 위한 그밖의 전략은 무엇인지 살펴보기로 하자. ECR은 부수적인 전략으로서 상품 회전율 조사를 통하여 상품을 일정한 범주(Category)로 구분하고, 이 범주 안에 소속된 상품의 수익률을 범주별로 극대화하는 전략을 사용하고 있다.

또 하나의 보조적 전략은 전략적 제휴이다. 예를 들어, 월마트와 P&G사는 <그림 3>과 같은 과정의 전략적 제휴를 통하여 ECR을 실현하였다.

그밖에 GMA에서는 소속된 제조 업체와 도소매 업체에 ECR을 보급하기 위한 교육센터를 운영하고 있으며, ECR 뉴스레터도 발간하고 있다. 또한 최근에 들어서는 ECR의 국제적 확산을 촉진하기 위해서, 이탈리아에서는

〈그림 3〉 월마트와 P&G社간의 ECR을 위한 전략적 제휴



- 1) P&G社は 월마트 배송센터에 대한 재고 및 매출 상황을 직접 조회한다.
- 2) P&G社は 월마트 본부와 자사 공장에 정식 발주 절차 데이터를 송신한다.
- 3) 구매발주시스템을 갱신한다.
- 4) 전속 배송 업자는 미리 정한 스케줄로 배송 출하한다.
- 5) 상품을 수령하고 구입 및 재고시스템을 갱신한다.
- 6) 점포에 상품을 보충한다.
- 7) 3 개월 간격으로 매출 총이익을 체크하여 재계약한다.

'ECR in Italy 1995'란 주제로 미국과 유럽의 ECR 관계자들간의 회의(conference)가 열리기도 하였다.

CALS와 ECR의 관계

CALS는 역시 최근에 활발한 움직임을 보이며 범세계적인 정보체제로 굳어져가고 있다. CALS의 내용은 너무 광범위하여 정의하기가 힘들 정도이다. CALS는 그 중요한 요소의 하나인 표준화를 추진해나가기 위한 국제간 협의체의 성격도 갖고 있으며 새로운 세계적인 산업체제의 성격도 갖고 있다. 그러나 CALS는 엄밀히 말하여 새롭게 탄생한 것은 아니라고 할 수 있다. 그동안 각 분야에서 추

진되어온 정보 기술과 경영 기술을 통합하여 발전이 완만하던 것들에 대하여 추진력을 높여가는 과정이라고 할 수 있을 것이다.

그러나 CALS의 특성을 살펴보면 3 가지 중요한 요소가 있음을 알 수 있다. 첫째, 지리적으로 분산된 지점간의 네트워킹(Networking)이다. 둘째, 경영 과정의 리엔지니어링이다. 마지막으로 서로 다른 소프트웨어(S/W) 및 하드웨어(H/W)간의 표준화이다. 이러한 측면에서 볼 때 ECR은 CALS와 매우 유사한 성격을 갖고 있다고 볼 수 있다. 그것은 ECR 역시 CALS와 마찬가지로

· 다수의 판매점과 제조 업자간의 네트워킹

- 판매 물류 과정의 리엔지니어링
- SIL 코드와 같은 표준화를 통한 통합과 개방화

의 3 가지 중요한 요소를 갖고 있기 때문이라고 할 수 있다. 따라서 'ECR = 유통 산업에서의 CALS' 라고 하여도 커다란 무리가 없을 것이다. 또 그 목적 면에서 볼 때, CALS가 물류 기간의 단축, 원가 절감 및 생산성 향상에 주안점을 두고 있는 것과 마찬가지로, ECR도 판매 물류 사이클의 단축, 원가 절감에 두고 있으므로 CALS와 ECR은 더욱 더 유사하다고 말할 수 있을 것이다.

맺음말

그동안 CALS는 군수 산업에서 태동하여 자동차, 중장비 등의 전형적인 제조 산업들에서 발전되어왔다. 그러나 이 글에서 살펴본 바와 같이, ECR은 유통업계의 CALS로서 불리울 수 있으며 최근 활발히 추진되고 있다. CALS는 이미 제조 업체의 분야에만 한정되지 않고 유통업 분야로 점차적으로 파급되어 가고 있는 것이다. 즉, CALS의 여러 의미 가운데 하나인 'Computer-aided Acquisition and Logistic Support' 라는 표현에서 보듯이 CALS는 재화의 물류의 과정을 단축시키는 데 주안점을 두고 있다. 따라서 ECR 역시 유통 산업의 물류에서 비롯되는 원가 요인을 감축시키는 데 일차적인 목표를 두고 있

다고 볼 때도, CALS와의 성격이 유사하다는 것을 알 수 있다.

ECR의 특성을 좀더 자세히 분석해보면 다음과 같다. 첫째, ECR은 소비자의 수요에 정확히 대응해서 필요한 만큼의 물건을 공급하고, 주문에서 점포에의 배치까지의 물류 과정 즉, 공급 체인을 리엔지니어링하는 것이다. 둘째, ECR을 추진하는 가장 중요한 수단은 정보기술(IT)이며 이를 유통산업계에서 네트워크를 통하여 정보를 공유하기 위한 표준화가 필수적으로 요구된다.

또한 CALS는 하나의 완성된 이론 또는 개념에 의하여 추진되어온 것이 아니고, 산업계 내부에서 자생적으로 태동하여 현재 활발하게 추진되고 있다. ECR도 CALS와 마찬가지로 역시 이미 그 태동기를 지나 성숙기에 진입하였다고 볼 수 있다. 이미 미국의 유통산업계에서는 협회를 중심으로 ECR을 통하여 근본적인 경영 혁신을 추진하고, 미국내 유통 산업 전체의 소요 비용을 줄여나감으로써 국제적인 경쟁력을 확보하여나가고 있는 것이다. 우리나라의 식품 및 일용품 유통 산업도 편의점, 지역 백화점 및 할인 판매점 등을 중심으로 최근 들어 빠른 성장을 보이고 있으며 향후 경쟁의 격화가 예상된다. 따라서 각 기업 또는 산업 전체적인 차원에서 ECR과 같은 경영 혁신 전략의 도입을 통하여 소요 코스트를 줄이는 노력이 필요할 것이다. H&I