

<별지 제2호>

공산품/신선편의상품 취급확대를 위한 물류구조 개선 컨설팅 사업개요서

1. 추진 배경

○ 사업 추진 필요성

대형마트 입점 및 같은 지역상권을 공유하는 편의점과의 경쟁으로 동네 슈퍼는 성장한계에 도달했으며, 새로운 발전 분야의 개발이 필요함. 1인 가구가 증가하면서 즉석식품의 소비량이 증가하였으며, 접근성이 높은 동네슈퍼의 이점을 활용하여 편의 식품의 유통하여 편의점 대비 소규모 동네슈퍼의 경쟁력 확보가 필요함. 공산품 및 편의식품을 원활하게 공동구매 및 마케팅하여, 사업 RIsk를 최소화할 수 있는 물류구조 개선 방안의 도출이 필요하며, 단계적인 실행계획이 필요함.

○ 물류센터의 기초역량이 부족하다

서울중소유통물류센터를 발전시켜 흑독한 유통시장 환경에서 무한경쟁을 하면서 성장하기에는 많은 어려움이 있음. 장비부족 (창고관리, 배송준비관리, 배송차량), 프로세스에 의한 상품 발주 및 주문, 직원 전문교육부족 등의 부족한 기초역량을 보완하면서 따라서 금번 컨설팅을 통해서 개선방안을 수립하겠음

○ 공산품 및 신선편의상품 취급 품목 확대가 필요하다

골목슈퍼의 위협요인들을 극복하기위해 서울중소유통물류센터는 자구의 노력을 기울이고 있으며, 서울지역의 골목슈퍼에 상품과 서비스를 공급하는 물류센터로서 공산품, 편의상품의 가격경쟁력, 제품구색, 서비스경쟁력을 갖추어 대기업의 물류센터와 경쟁을 할 수 있는 서울지역의 중소유통물류센터로 거듭나기 위해서는 변신을 꼭 해야 함. 따라서 기초 하드웨어인 물류센터를 전문컨설팅트의 자문을 받아 공산품 운영 방안, 레이아웃 설계, 재고배치, 시설을 개선하여 경쟁력을 갖춘 물류센터로의 육성이 필요 함.

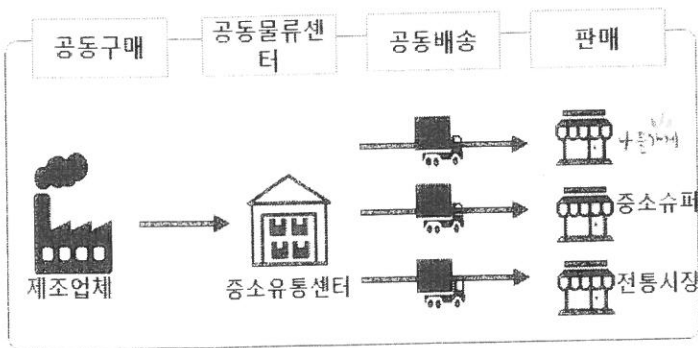
2. 업계현황

○ 중소 소매 유통 물류 현황

대형마트, 온라인 쇼핑 등 현대적인 유통업은 지속 성장하는 반면, 전통시장 등 기존 생계형 유통업은 정체, 쇠퇴하고 있음. 90년대 중반 이후 등장한 대형마트, 온라인쇼핑 등 현대적 유통업은 지속 성장하는 반면 전통시장 등 기존 생계형 유통업은 정체·쇠퇴하고 있으며, '17년 대형마트 시장규모는 전년대비 약 1.02% 성장한 48.6조원이며, 중소기업의 경쟁상대인 편의점은 소비 패턴 변화와 자영업자의 창업 수요가 맞물리면서 '08년 금융위기 이후 급속히 확대되어 전통시장은 시장 진입이 쉬운 반면 다른 업종으로의 전환은 어려워 경영이 악화되더라도 부득이 사업을 영위하는 실정이며.

일본 유통시장 내 편의점 비중이 7.1%에 이르는 반면, 한국 유통시장 내 편의점 비중은 3.3%로 1~2인 가구 비중의 증가와 함께 앞으로 높은 성장이 예상됨 2012년 영업규제의 시행으로 할인점과 슈퍼마켓이 성장률의 감소를 보이는 반면, 편의점은 성장세를 이어가고 있음. 또한 점포 확장 경쟁에 따른 양적 성장은 제한적이며, 업체별로 편의점의 질적인 성장에 중점을 두는 전략이 강화될 전망.

중소유통센터는 영세성으로 인한 공동구매가 안되고, 공동물류센터 운영은 정착되고 있지만 공동배송, 판매확대를 통한 획기적인 체질개선이 필요한 상황임



○ 서울시 소매 유통 현황

서울남북부수퍼마켓 협동조합은 물류센터 이용회원 80% 이상이 50평 미만의 슈퍼가 주요 고객이며 슈퍼 중 일부는 대기업 편의점으로 변경 중에 있으며, 이용회원 및 조합원의 매출감소, 노령화로 폐점 업체 증가 하고 있음, 또한 지역 대리점의 폐업 등으로 골목슈퍼의 상품공급 망 단절이 가속화 되고 있음. 이는 골목슈퍼의 공급가격상승, 상품구색의 축소 등으로 이어져 국민경제에 미치는 영향도 클것으로 예상됨. 또한 골목상권에 대기업 SSM의 계속된 진출(150평-300평형 규모), 롯데슈퍼(999), GS슈퍼, 홈플러스익스프레스 등 지역형 중대형 매장(150평이상)의 계속된 증가(50개 이상 증가) 하고 있음.

2013년 설립된 서울남북부수퍼마켓협동조합은 국내 중소유통물류센터 선두주자의 기틀 마련을 목표로 노력해오고 있음.

서울남북부수퍼마켓협동조합은 전화, FAX, 웹을 통해 주문을 접수하여 점포별 오퍼키링 방식으로 하여 조합 배송차량으로 각 점포에 배송하는 방식으로 운영됨.

서울남북부수퍼마켓협동조합 사업개요



□ 주요사업내용

- 주류, 판매, 구매, 보관, 운송, 물류서비스 등
- 제조사 40%, 도매상 20%, 대리점 40%을 통해 구매하고 있음
- 물류센터 업무는 수발주, 입고, 피킹, 출고, 운송 업무임
- 취급품목은 공산품, 주류, 냉장/냉동가공식품 등을 취급함
- 주류 매출액이 80%, 공산품 20%
- 대부분 점포에 배송해 주는 Order & Delivery 99% 임

3. 사업목표

○ 지역 골목슈퍼 유통을 선도하는 물류센터가 된다

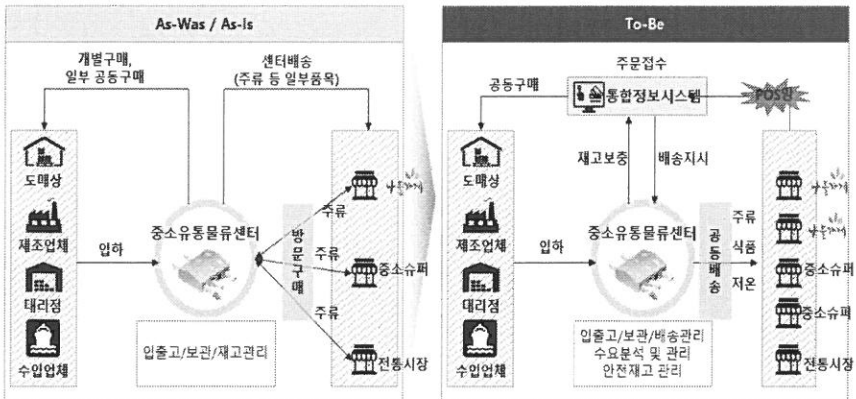
1. 공동구매, 통합구매를 통해 가격 경쟁력을 확보한다.
2. 제품의 주문부터 배송, 배송 후 관리까지 모든 서비스를 제공할 수 있는 경쟁력 있는 물류센터가 된다.
3. 공산품, 냉장, 냉동제품 등을 공급하는 제품구색경쟁력을 갖춘 물류센터가 된다.

○ 공산품 및 신선편의상품 취급 확대 : 20% -> 35% -> 50%로 확대한다.

○ 수익구조 개선 : 영업이익율 5% -> 7% -> 15% 확대 한다

개별구매에서 공동구매 방식으로 전환하고, 주류중심에서 식품, 저온상품 취급을 확대하여 윈스톱 서비스가 가능한 공동배송체계로의 전환을 추진 방향으로 설정함

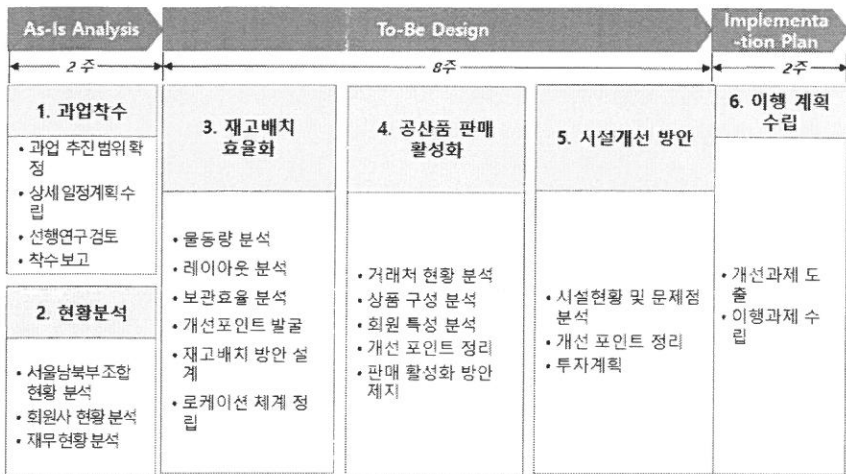
서울남북부수퍼마켓협동조합 사업목표



4. 컨설팅 추진내용

가. 과업 진행 방법론

본 컨설팅 사업은 총 3개월에 걸쳐 진행될 예정으로 총 6단계 (Stage)에 따라 진행함



나. 과업 추진 범위

가. 물류센터 업무 효율화

- 1) 물동량 DATA 분석
- 2) 현 프로세스 분석 - 면적, 레이아웃 등
- 3) 문제점 정리 및 개선 포인트 도출
- 4) 운영 방안 - 수발주 프로세스 개선, 재고배치, 프로세스, 인력, 시스템 등
- 5) 시설 계획 - 자동화 설비 등

나. 공산품 및 신선편의상품 판매 활성화

- 1) 점포별 매출 현황 분석
- 2) 점포별 물류 특성 분석
- 3) 점포별 구매 상품 구성 분석
- 4) 문제점 정리 및 개선 포인트 도출
- 5) 공산품 및 신선편의상품 판매 활성화 방안 제시

다. 세부추진 내용

□ 물류센터 업무 효율화

○ 수발주 프로세스 개선

주류 상품은 주문일로부터 D+1로 익일 출고가 가능하나 공산품은 적정 보유 센터면적 부족으로 익일 출고가 불가능한 현실임. 이를 개선 하기 위하여 제조사 및 대리점의 발주업무 개선과 점포로부터 수주업무를 전산화를 통하여 프로세스를 개선하여 고객서비스 및 물류품질을 강화하고자 함.

○ 재고배치 방안 수립

작업 및 보관공간 부족으로 주류 및 공산품의 재고배치가 작업자 편의성이 고려되지 않아 피킹 및 재고관리에 시간이 많이 소요되고 있음. 이를 개선하기 위하여 과학적인 방식으로 ABC 분석, 각 로케이션의 장, 폭, 중량 등 마스터 정보관리를 통해 렉의 활용도를 개선하고, 로케이션 적재율 관리를 통해 결품 최소화 및 보관 효율을 최적화를 이루고자 함.

또한 로케이션의 번호체계를 수립하고 가시성을 높여 작업의 효율을 높이는 것은 물론 초보자도 쉽게 업무를 수행할 수 있게 하여 인력을 효율적으로 활용할 수 있게 함.

○ 적정재고 수준 정립

공산품 및 신선편의상품의 입출고, 재고의 ABC분석을 통해 각 그룹별 적정재고 일수를 설정하며 주문빈도와 주문량에 근거하여 적정재고량을 설정함으로써 보관 효율을 높이고, 결품을 최소화 함.

□ 공산품 및 편의상품 판매 활성화

○ 공산품 및 편의상품 현황 분석

현재 물류센터와 거래하고 있는 점포를 대상으로 실시함. 전수실사에는 일정상의 무리가 있음으로 중심적인 점포를 샘플링하여 현장 방문을 통한 현황을 분석하고 나머지 점포에 대하여 유선의 인터뷰를 통하여 진행코져 함. 현 물류센터와의 거래 볼륨 및 향후 거래 확장성에 대한 기초적인 자료로 활용 함.

○ 공산품 및 편의상품 거래 점포 특성 분석

거래처 현황분석을 통해 도출되어진 자료를 바탕으로 점포별 특성을 정리하고 내부적인 요소와 외부적인 요소에 대한 분석을 통한 거래처특성을 분석함. 이를 통하여 점포의 한계점과 상권의 한계성 또한 도출 가능토록 함.

○ 거래 점포 상품 구성 분석

거래처 현황분석을 통한 기초 데이터 위에 점포별 pos상의 상품구성을 세부적으로 분석하고, 물류센터와의 상품연관성을 정리함. 이를 통해 추가적인 상품의 공급의 리치를 발견하고, 또한 거래처니즈를 파악함으로써 향후 물류센터의 상품구성에 기초로 활용코져함.

○ 문제점 정리 및 개선 포인트 도출

거래처 현황,특성,상품 분석을 통하여 도출 되어진 사항을 통하여 내,외부적인 요소를 정리하여 문제점 및 개선포인트를 도출함. 가급적 개선 가능한 사항들 중심으로 내부적인 요소의 정리와 물류 경쟁사의 현황파악을 통한 외부적인 요소도 정리하여 제안토록 함.

○ 공산품 판매 활성화 방안 제시

분석을 통하여 도출 되어진 사항을 바탕으로 가급적 현실 가능한 개선 포인트 위주로 정리하여 제안토록 하고 향후 단계별 개선을 통하여 물류센터의 발전 가능한 사항을 정리토록 함.

5. 컨설팅 완료 후 기대효과

서울남북부 중소기업물류센터 활성화를 위한 재고배치 및 판매활성화 컨설팅 방안을 통해 조합이 지속적으로 성장·발전하는데 기여하고, 물류에 대한 인식 변화와 참여 점포 및 유통물류업체들의 경쟁력 확보와 안정적인 성장을 기대함

가. 정성적 부분

상권과 점포에 부합한 상품의 구성 제공이 가능하여점으로 점포의 매출과 물류조합의 매출군이 상승하여 점차 안정적인 물류센터의 영업이 가능하여짐. 이를 바탕으로 새로운 상권의 변화에 부합한 물류전략이 가능하여지고 또한 점진적인 수퍼의 업태의 변화에 따른 정립과정에서의 든든한, 안정적인 후방 지원 세력으로서의 구축이 가능하여 물류 협동조합의 사업이 안정적이며 성장의 기틀이 될것으로 판단 되어짐.

나. 정량적 부분

점포 공산품 및 편의상품군의 구매비중이 높아점으로 매출의 증가와 물류센터의 저회전율 상품군(구색상품)의 효율적인 관리로 물류센터의 순이익이 늘어나는 상황으로 진행가능하여 공산품 판매비중 확대와 전년대비 10%이상의 실질적인 이익 상승이 있을 것으로 판단 되어짐.

정량목표

구분	현재	'18년 ~ 19년	20년
공산품 및 편의상품 매출	20%	35%	50%
배송주기 (공산품)	1회/주	2회/주	2회/주
점포 이용수 확대	0	20%	30%
취급 상품 확대	0%	20개	50개
재고관리, 로케이션관리	1회/월	2회/월	주단위

6. 기타사항 - 서울남북부수퍼마켓협동조합 현황

□ 설립 및 기타 연혁 (경과사항)

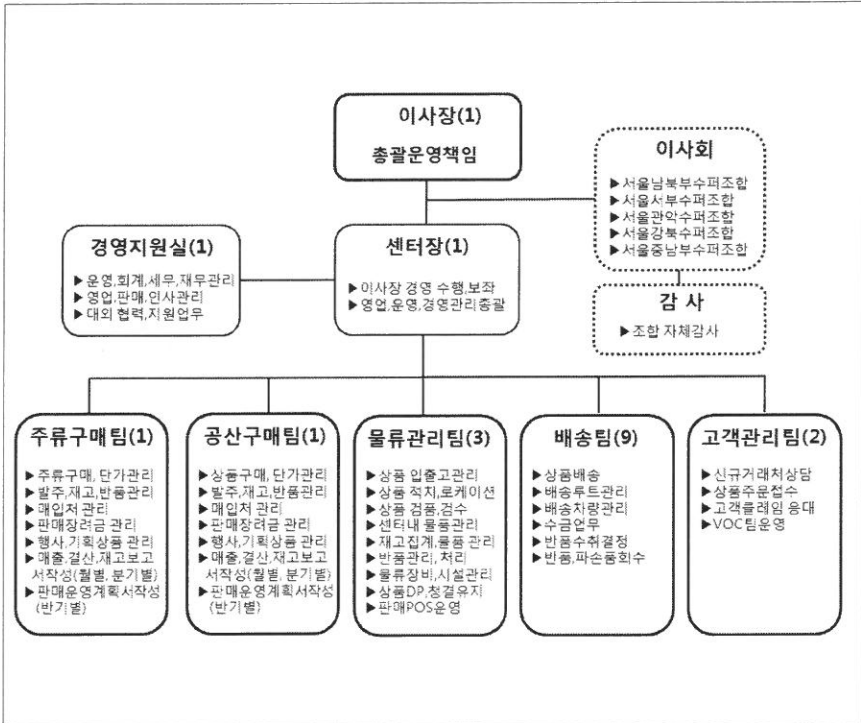
- 2001년 1월 서울동작영등포수퍼마켓협동조합 설립
- 2001년 2월 김일규 이사장 한국수퍼마켓협동조합연합회 부회장 취임
- 2008년 3월 주류중개업면허(나) 취득
- 2010년 9월 김일규이사장 국민훈장 수여(국민훈장동백장 제33745호)
- 2012년 12월 서울지역수퍼협동조합협회이사장 취임
- 2013년 2월 서울시 중소기업통물류센터 수탁운영 실시
- 2014년 2월 서울남북부수퍼마켓협동조합 상호및 업무구역 확대
(기존의 서울 지역내 수퍼협동조합 업무구역 통합)
- 2015년 10월 임시총회 개최 업무구역 확대 결의 (서울전역)
- 2015년 11월 업무구역 확대 결의 (서울시 일원)
- 2016년 1월 서울시중소유통물류센터 위탁운영

□ 조직현황

○ 임원현황

직 위	성 명	생년월일	주요경력
이사장	김일규	1956. 08. 13	2010년 대통령 훈장
이 사	홍천표	1955. 02. 16	2010년 중소기업중앙회장 표창
이 사	차정오	1960. 03. 13	슈퍼운영 20년
이 사	오남교	1968. 10. 01	슈퍼운영 20년
감사	송우일	1975. 08. 25	슈퍼운영 10년

○ 조직도



※ 괄호안의 숫자는 팀별 근무 인력현황임

○ 인력현황 : 총 18명 (센터장의 1실, 5팀으로 구성)

- 센터장 1명
- 경영지원실, 주류팀, 공산품구매팀, 물류관리팀, 배송팀, 고객관리팀

- 부서별 주요 활동 현황
 - 조직도내 부서별 업무내용 참조

○ 월별 고용인원 현황

구 분	17년												18년
	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	1월
사업관리/사무	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
상품구매	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
상품/재고관리	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
피킹인력	5	5	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	2
배송기사 (전담기사)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
사무/영업	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
총 인원(명)	23	23	24	25	25	25	25	25	25	25	24	24	18

○ 연차별 경력현황

구 분	사업관리/ 사무	상품구매	상품/재고 관리	피킹	배송	영업
1~4년	1				3	
4~7년		1		2	2	1
10~13년	1		1		5	
13~16년						
16~20년		1				
20년 이상						
합계	2명	2명	1명	2명	10명	1명

○ 물류센터 건립현황

1. 건립연도 : 2013. 01 ~ 2017. 12. 31 (서울시중소유통물류센터 수탁운영)
2. 운영상황 : 2018년 01월 ~ 서울중소유통물류센터(DB손해보험물류창고)

- 대지면적 및 연면적

구 분		현황(㎡/평)	용도	비고
대지면적		㎡ / 평	-	
물류 센터	지하1층	㎡ / 평		
	지상1층	1,500㎡ / 480평	물류창고, 사무실	주차장별도
	지상2층	㎡ / 평	회의실	
	지상3층	㎡ / 평		
	합 계	㎡ / 평	-	

○ 시설 및 장비현황

- 시설현황

구분	시설명	수량	도입연도	도입금액	비고
1	냉장시설	0		백만원	
2	냉동시설	0		백만원	
3	DPS시스템	0		백만원	
4	WMS시스템	0		백만원	

- 차량현황

구분	적재량	형식	차량번호	연식	주행거리	전담기사 운영여부	차량일지 운영여부	소유 여부
1	2.5T	카고	80조0585	2017	19,011KM	○	○	소유
2	2.5T	카고	89두0985	2017	8,017KM	○	○	소유
3	2.5T	카고	89모0570	2018	4,474KM	○	○	소유
4	2.5T	카고	97노7273	2018	1,449KM	○	○	소유
5	2.5T	카고	90나0274	2018	3,821KM	○	○	소유
6	2.5T	카고	89모0567	2018	3,979KM	○	○	소유
7	1.2T	카고	83나1012	2011	105,112KM	○	○	소유
8	1.4T	카고	90오2546	2007	154,243KM	○	○	소유
9	1.2T	카고	84두6794	2010	131,740KM	○	○	소유
10	1.2T	카고	90오7301	2008	159,002KM	○	○	소유
11	1.0T	카고	88저1299	2007	201,141KM	○	○	소유

- 장비현황

구분	장비명	수량	도입연도	도입금액	비고
1	2.5T 전동지게차	1	2018	6백만원	임차
2	2.0T 디젤지게차	1	2006	10백만원	소유

○ 상품 운영현황

(단위 : 개)

구분	취급품목(SKU)				
	주류	공산품	잡화	신선식품	계
2015	200	3,000	400	0	3,400
2016	250	3,300	550	0	4,100
2017	302	3,410	664	112	4,488

○ 활용 점포 현황

구분	정조합원		준조합원		이용회원		합 계
	나들가게	일반슈퍼 (POS사용연 계)	나들가게	일반슈퍼 (POS사용연 계)	나들가게	일반슈퍼 (POS사용연 계)	
15년		50				620	670
16년		47				850	897
17년		53				900	953

○ 배송 및 판매비율

(단위 : 천원)

구분		2015년		2016년		2017년	
		매출액	점포수	매출액	점포수	매출액	점포수
주류	현장	547,206		284,992		412,374	45
	배송	4,924,858		14,999,561		21,291,523	570
공산품	현장	199,043		78,982		85,662	45
	배송	4,224,127		4,077,984		4,422,877	305
합 계	현장	445,286		363,974		524,249	45
	배송	9,449,949		18,792,554		25,688,187	920