



# 한국물류의 수준은?

윤현덕 / Intelog컨설팅 박사

국내의 제조회사(80개 기업), 유통회사 그리고 서비스 공급업자들을 대상으로 한국의 물류수준에 대해 설문조사를 했다. 유럽과 북미의 성숙된 산업경제와 비교하여 보편성개념을 확인하는데 목적을 둔 이번 설문조사는 국내의 124개 회사가 참여했다.

다음은 조사내용을 요약 정리한 것이다.

〈편집자주〉

전반적인 연구목적 중의 하나는 보편성-세계 수준의 물류혁신 수행 능력과 그 지원 요소는 모든 선진국에서 기본으로 동일하다는 믿음을 확인하는 것이다. 특히 한국과 새롭게 산업화된 한국의 지위는 유럽과 북미의 좀더 성숙된 산업경제와 비교하여 보편성 개념을 확인하는데 흥미있는 기회를 제공하였다.

세계수준의 물류기업은 모든 나라, 그리고 모든 유통경로 위치상에서 발견된다. 한국기업도 예외는 아니다. 이런 사실에도 불구하고 조사결과는 평균적으로 말할 때, 대부분의 한국기업은 아직 그들의 물류능력을 최대한으로 개발하지 못하고 있는 것으로 밝혀졌다.

설문조사의 처음 부분에서는 응답자에게 그들 나라에서의 물류 동향과 인식도에 대한 그들의 의견을 표시하라고 요청했다. 그리고 조사의

3번째 부분에서는 제조회사와 유통회사의 응답자들에게 회사의 실제적인 물류업무에 대해 응답하도록 요청했었다. 실제적인 물류수행과 이들의 인식도를 비교하면서 약간의 흥미있는 결과가 도출되었다. 국가마다의 동향과 인식도의 결과를 조사하는데 있어서 미시간 주립대학의 연구자들은 내부 및 외부관계 발전 사이의 비교에 초점을 맞추었다. 다음 논의에서 외부관계를 운영적 통합과 행위적 통합으로 보다 세분화하여 논의된다.

## 1. 내부적·외부적 관계

내·외부적 관계를 분석함으로써 물류가 기업의 내부 및 외부 고객 모두에게 서비스를 제공하고 있음을 인식할 수 있다. 예를 들어 어떤

특정한 구매자 또는 물류종사자에게 있어서 내부 고객은 판매 또는 생산 조직일 수 있다. 더구나 전체 조직은 외부 고객 및 공급 파트너를 갖고 있다. 그러므로 의미있는 내부 통합은 물류의 탁월성을 확보하기 위한 필수적인 단계이며, 그러한 내부 통합은 외부고객과 공급자들의 편의를 도모해 주기 위해 확장되어야 한다.

한국기업의 응답자들은 조사된 모든 국가중에서 증가하고 있는 내부 통합을 가장 크게 강조하였다. 한국기업의 응답자들은 5년전보다 판매, 마케팅, 물류, 제조, 그리고 구매간의 상당히 증가하고 있는 내부 기능적인 조화를 인식하고 있다.

그리고 이런 변화와 동시에 한국기업의 노동 구성에 변화가 있어 업무들은 더욱 전문화되고 있다. 한국기업의 응답자들은 전문화된 업무의 조화는 집중화된 조직구조로부터 가장 잘 성취할 수 있다고 생각하고 있다.

한편 정보 기술은 어떤 기업의 내적·외적 통합을 성취하는데 있어 가장 중요한 촉진제 중의 하나로 간주되고 있다.

모든 나라에서 정보기술은 물류업무의 조정을 위해 필수 불가결한 것으로 나타나고 있으며, 한국기업 응답자의 경우에도 정보 기술은 내부 비용 절감을 위해 절대적인 것으로 여기고 있다.

이것은 한국기업이 비용발생 억제와 비용절감을 강조하는 기업전략을 구사하고 있는 일반적인 경향과 일치하고 있다는 점이다.

현재 수행하고 있는 물류업무와 관련된 질문에 응답한 내용을 보면, 한국기업들은 물류정보시스템 능력에 있어서 과거 5년전에 비해 상당히 향상된 것을 알 수 있다. 그러나 이러한 성취에도 불구하고, 정보기술에 기초한 한국기업

의 물류업무의 향상은 여타 선진국에 비해 상대적으로 낮거나 지체된 것으로 나타나 있다.

즉 바코드 기술, EDI적용, 그리고 실시간 통신의 경쟁력을 증가시키는데 필수적이라는데 동의하고 있지만 대부분의 한국기업들은 그들 기업 자신은 현재 그러한 이니셔티브를 지원하지 못하고 있다고 응답하고 있다.

특히 응답자들은 현재 그들의 물류정보시스템이 현존하는 필요성을 충족시키는데 불충분하다고 답하고 있으며, 더욱 대부분의 응답자들이 물류정보시스템 구축분야에 상당한 규모의 투자를 새로이 하지 않고 있다고 답하고 있다. 결론적으로 내부와 외부 통합을 지원하는 정보 기술에 좀더 투자할 필요성이 있다는 사실은 광범위하게 인지하고 있었다.

## 2. 외부적 통합 : 운영적 대(對) 행위적

한국기업의 응답자들 사이에 폭넓게 형성되어 있는 내부적 통합의 중요성은 외부적 통합으로 확대되고 있다. 즉 외부적 통합은 공급자와 생산자 간의 저스트 인타임(Just-In-Time), 지속적 보충(Continuous Replenishment), 그리고 즉각 반응(Quick Response)과 같은 공동 운영 혁신을 보면 알 수 있다. 그리고 운영적 혁신외에 제휴 형태의 행위적 관계가 외부적 통합을 더욱 촉진하기 위해 활용될 수 있으며, 이러한 행위적 노력은 긴요한 업무의 공유, 상급 경영층의 방문, 그리고 정보의 교환과 같은 일들이 포함된다.

운영적 연계는 기술적, 그리고 물리적 네트워크 혁신과 관련된 응답 자료를 통하여 평가하였다. 일반적으로 한국기업의 응답자들은 기술적



운영 통합을 중요하다고 생각하고 있으며, 특히 한국기업 응답자들은 저스트 인 타임 시스템, 그리고 프로세스 리엔지니어링(Process Reengineering)이 아주 중요하다고 응답하였다.

그리고 보다 덜 중요하다고 생각하고 있는 것은 환경문제 해결과 회수물류(Recovery)의 문제였다. 그러나 다른 조사 대상 국가들에 비해 상대적으로 한국기업의 응답자들은 운영적 혁신을 통해 외부적 통합은 성취하는 것에 대해 그리 큰 비중을 두고 있지 않고 있었다.

또한 응답자들은 '한국기업의 물류종사자들은 외부적 운영통합의 편익을 인식하고 있지만, 내부적 통합에 대한 노력이 현재 더 중요하다고 보고 있으며 따라서 내부적 통합이 우선권을 갖고 있다고 전망하고 있었다.

성숙된 산업경제에서 나타나는 대다수의 외부 행위적 통합은 전략적 제휴의 수립 형태이다. 그러한 한국기업의 응답자들은 전략적 제휴는 아직 그리 중요하지 않다고 보고 있다.

이런 현상은 일반적으로 전략적 제휴를 추구하고 있지 않은 실질적인 기업 관행을 보면 명백하게 알 수 있다.

그러나 한국경제의 본질과 재벌의 폐쇄된 소유구조는 서구 국가에 존재하는 것과 다른 형태의 사회적, 그리고 법적 환경을 만들어 냈다는 것을 명심하는 것은 중요한 일이다. 조사한 나라의 다수가 한국형태의 재벌을 방지하는 강력한 anti-trust법을 갖고 있으며, 이 사실이 이 조사에서 정의된 자발적인 전략적 제휴에 대한 한국기업의 양면성을 설명하여 주고 있는 것이다.

이 연구는 또한 기업간의 정보 공유에 대하여도 조사하였다. 행위적 외부 통합의 형태는

업무의 기술, 성과치의 교환, 고위 경영층의 주요 고객 및 공급자에의 방문과 같은 질문 사항으로 조사되었다. 한국기업의 절반미만(42%)이 업무의 공유(제휴)를 갖고 있다하며 이 가운데 25%만이 고객과 업무의 공유를 시사하고 있었다.

공급자와의 업무 공유에 대하여는 상당히 큰 관심(66%)이 있었다. 그리고 전반적으로 한국기업의 응답자 가운데 성과치를 수집하고 전파하려는 주목할 만한 의지는 없었다. 즉 대부분의 응답자들은 성과 평가와 관련한 인식과 실제 업무 혁신의 수행에 있어서 거의 변화가 없다는 것을 보여주고 있다.

마찬가지로, 한국기업의 경영층은 서반구에 위치한 기업의 경영자보다 공급자나 고객을 덜 방문하고 있다.

요약하면, 한국기업의 응답자들은 외부적 통합이 행위적 시각보다는 운영적 시각에서 더 중요하다고 인식하고 있다는 것을 나타내고 있다. 이것은 비용통제에 대한 강조와 일치하고 있다. 즉 비용절감을 통합의 기술적 계획 측면에 초점을 맞추으로써 가장 잘 성취할 수 있다고 보고 있으며, 반대로 다른 나라의 응답자들은 고객 서비스를 외부 행위적 고려의 첫번째 요인으로 지적하고 있다.

물론 한국기업도 물류를 경쟁우위와 경쟁능력을 확보하는 수단으로 이용하려고 오랜 길을 걸어왔다. 그리고 어느 정도 이것은 중국, 말레이시아, 태국 같은 국가들에게 빼앗긴 차별화된 노동력 우위에 대한 대체 능력으로 제공되었으며, 이는 상당수 한국 일류기업들의 공급체인 통합을 물류 능력을 개발하는 다음 단계로 간주하기 시작했다는 것을 의미한다.

### 3. 결론

미시간 대학이 수행한 연구에서 한국기업들이 세계수준의 물류를 수행할 가능성을 갖고 있음을 확인하였다. 일반적으로 이러한 기업들은 일부 외적인 통합 뿐만 아니라 상당한 내적인 통합도 달성하고 있었다.

즉 한국기업에 대해 연구에서 도출된 전반적인 결과로부터 두가지 점을 확인할 수 있었다. 첫째, 한국기업들은 그들의 물류 수행에 있어서 먼저 내적인 통합을 이를 필요성을 정확히 인지하고 있었으며, 성공적으로 그렇게 하고 있었다.

둘째, 외적인 통합은 많은 기업들에게 실질적인 장애를 남겼지만, 공급체인통합으로의 움직임은 한국기업들에게 일관되게 인식하고 있었다.

그러므로 일반적인 수준의 기업들이 초일류 기업들에 의해 향유되고 있는 물류수행의 편익을 성취하기 위해서는 무엇을 어떻게 해야 할 것인가에 관심이 모아졌다.


이 연구에서 발견한 흥미로운 사실은 세계수준의 물류를 수행하고 있는 기업들은, 자신의 국내 환경속에서 세계수준의 물류를 수행하고 있지 않은 기업들 보다는 오히려 세계수준의 물류를 수행하고 있는 자신들 사이에서 서로 유사한 물류혁신 기법의 적용을 하고 있다는 점이다.

달리 말하자면, 세계수준의 한국기업들은 낮은 수준의 한국기업에게서 보다는 오히려 세계수준의 미국, 독일 또는 호주 기업들과 물류혁신 기법의 적용에 있어서 상당한 유사성을 가질 것으로 기대된다는 것이다. 문화의 차이를 떠나 이러한 세계수준의 기업들 사이의 비교를 통하

여 세계수준에 도달하지 못한 한국기업들의 물류관리를 위해서는 다음과 같은 사항에 전념할 것을 제의한다.

- ▲ 최고경영자에게 물류의 전략적 가치에 대한 교육의 시행
- ▲ 강력한 내부 통합의 실현과 유지발전을 위한 프로그램의 개발
- ▲ 정보기술에 대한 투자 증대
- ▲ 외부 통합을 확대하기 위한 혁신의 수행
- ▲ 물류에 기반을 둔 세분화된 서비스 추진 전략의 개발 및 이행
- ▲ 고객 서비스 만족도의 평가 및 모니터링

한국은 상대적으로 신흥 산업국가이기 때문에 한국기업의 물류관리가 생산의 우수성을 성취하는 데에 초점을 맞추어져 온 것은 당연하다. 그러나 다른 국가들이 한국기업의 저비용 생산 기반에 도전하여 음에 따라 한국 기업들은 이제부터 경쟁 우위를 갖기 위한 새로운 원천을 발견해야 한다.

이 연구는 물류가 수많은 한국 기업들에게 환영받은 그러나 하나의 잠재적인 경쟁 우위를 확보할 수 있는 원천을 제공할 수 있다는 것을 보여주고 있다. 

작은 욕심은  
작은 행복을 보고 크다고 말한다.  
그러나...  
큰 욕심은  
큰 행복을 보고도 작다고 말한다.

-욕심과 행복-