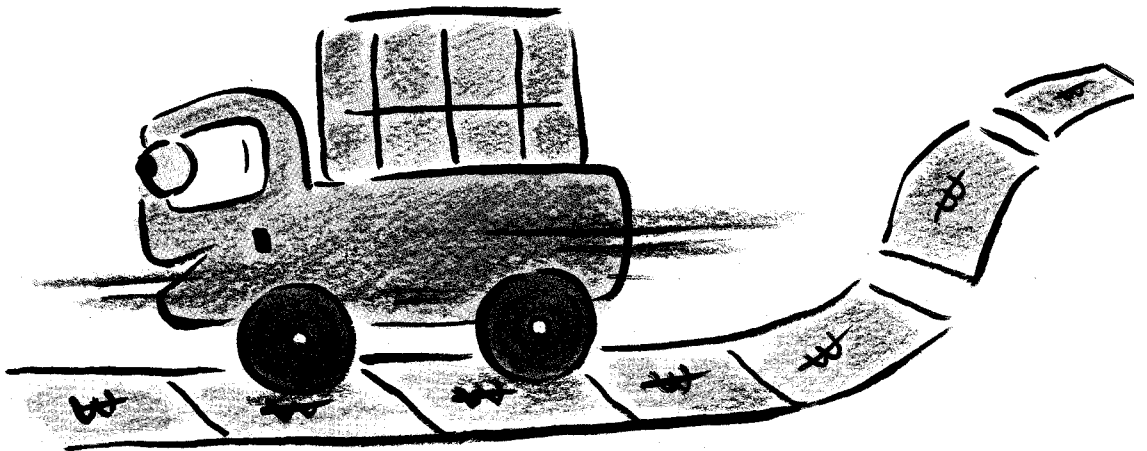


전략적 물류가 새로운 이익의 원천이다



이제까지 물류는 다른 경영기능의 하위 시스템으로 다루어져 왔으나, 실무상 물류는 생산·판매와의 상호관련성 내에 존재하는 것이다. 따라서 물류를 기업의 경쟁전략의 개념틀 안에 포함시켜, 기업의 이익창출에 적극적으로 공헌하는 중요한 경영기능으로 활용할 수 있다.

- 자료제공 : 산업연구원 -

이제까지 기업들이 취해 온 물류 개혁의 움직임은 물류의 효율화를 통한 원가절감에 있었다. 이러한 물류환경의 개선시책은 판매 또는 생산 부문의 요청에 의한 '안전보관, 안전유통' 기능으로 일관된 현장 개선형의 '부분 최적화' 과정이었다.

그러나 요즘 일본에서는 취급상품의 다양화, 배송의 광역화, 납기단축 등 물류환경 변화에 대해 단순히 원가절감을 주목적으로 하는 종래의 물류개혁에 전략적 사고를 도입하고 있어 주목을 끌고 있다. 즉 물류를 원가의 측면에서 접근할 뿐만 아니라 기업의 경쟁전략의 개념틀 안에

포함시켜, 다른 경영기능과 상호 관련되고, 기업의 이익창출에 적극적으로 공헌하는 중요한 경영기능으로 활용한다는 것이다.

전략적 물류를 구체적으로 추진하기 위해서는 물류가 경영활동에 있어서 수행해야 할 기능이나 위상에 대한 인식의 변화가 요구되며, 이에 따라 물류개혁시 유의해야 할 두가지 사항이 있다.

먼저 원가센터로부터의 탈피이다. 현재 물류는 원가센터의 위치에서 원가절감이라는 척도로만 업적평가가 이뤄지고 있어 경영층은 물류가 기업의 경쟁력에 어느 정도 기여하

고 있는가를 명확히 파악할 수 없다. 둘째, 생산·판매·물류라는 전체의 개념틀 안에서 물류개혁을 고려하는 것이다. 이제까지 물류는 다른 경영기능의 하위 시스템으로 다루어져 왔으나, 실무상 물류는 생산·판매와의 상호관련성 내에 존재하는 것이다. 따라서 물류를 하나의 중요한 경영기능으로 취급하여, 생산·판매·물류 일체의 전체 개념틀 안에서 물류개혁을 수행, '전체 최적'인 물류 시스템을 구축하지는 것이다.

그렇다면 전략적 물류에 대한 접근방법은 무엇일까? 기본적으로 물류에 대해 종래의 원가센터라는 개

념에서 기업의 이익에 공헌하는 이익센터로의 개념 전환이 필요하다. 그 이유로서 첫째, 물류 원가절감의 측면으로는 타사와의 경쟁 우위성을 확실히 하는 데에 한계가 있는 점, 둘째로 물류가 타부문과 폭넓은 상호 접촉을 하고 있어 전략적으로 가치있는 정보를 확보할 기회가 많은 점 등을 들 수 있다.

물류부문의 중요성을 강조한 드러커 교수도 물류를 '제3의 이익원'으로 보았다. 이 때 제 3의 이익원이란 제 1부문인 생산과정이나 제 2 부문인 판매과정에서보다도 제 3부문인 물류부분에 기업의 이익 원천이 있다는 것이다.

이러한 개념에 의거하여 이른바 선진 물류기업들은 물류를 중심으로 상류개혁(商流改革)을 행하고, 판매회사 제도를 도입했다. 화장품·세척제품 회사인 가오의 경우 이 제도를 도입하여 재고량 관리를 통해 시장동향을 파악하고, 생산계획의 수립시 필요한 경영지표를 얻는 것이 가능하게 되었다. 이는 생산·판매를 포괄한 물류관리를 통해 물류가

물류는 상품의 흐름을 통해 고객에 대한 '서비스'라는 가치부여기능이 있어, 기술적 제약으로 상품의 차별화가 어려운 물류 서비스를 통해 고객 만족도를 향상시킴으로써 직접적으로 기업의 이익창출에 기여하며, 뿐만 아니라 사내 컨설팅 기능이 생산·판매를 포함한 경영 기능을 유기적으로 관련지어 포괄적인 물류관리를 행함에 따라 간접적인 이익공헌을 달성할 수 있도록 되어 있다.

경영전략 수립에 공헌함을 나타낸 사례라고 할 수 있다.

역시 일본기업인 알프스 전기회사는 물류 자회사인 알프스 물류에 물류기능을 전면 위탁하고 있다. 알프스 물류는 운송을 청부받은 경우, 운송조건·운송제품 등에 대한 상세한 요금체계를 바탕으로 모회사에 대해 운송비를 청구한다.

이러한 시스템을 통해 알프스 전기는 원가발생의 메커니즘을 쉽게 파악할 수 있고, 물류를 통해 자사의 영업이나 제조 시스템의 객관적인 평가가 가능한 것이다.

위의 사례에서도 나타난 바와 같이 물류의 이익창출 기능은 크게 두

가지 측면으로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 물류는 상품의 흐름을 통해 고객에 대해 '서비스'라는 가치를 부여한다. 기술적 제약으로 상품의 차별화가 어려울수록 물류 서비스가 상품가치에서 차지하는 비중은 커진다고 할 수 있다.

따라서 물류서비스를 통해 고객 만족도를 향상시킴으로써 직접적으로 기업의 이익창출에 기여하게 되는 것이다. 이를 실현하기 위해서는 취급상품의 성격, 고객의 유형 및 요구, 제공 가능한 물류 서비스 수준 등을 정확히 파악할 필요가 있다.

둘째, 물류의 사내 컨설팅 기능, 즉 생산·판매를 포함한 경영 기능을 유기적으로 관련지어 포괄적인 물류관리를 행함에 따라 간접적인 이익공헌을 달성하는 것이다. 이러한 사고방식을 물류 시스템 내에 구축하기 위해서는 먼저 사내 컨설팅 트로서의 역할 정립을 명확히 하고, 이를 구체화하기 위한 지침을 만들 필요가 있다.

이러한 물류에 대한 전략적 사고의 도입은 아직 초기단계에 있으나 기업활동에서 물류의 중요성이 증가함에 따라 이의 비중은 더욱 커질 것으로 보고 있다.

