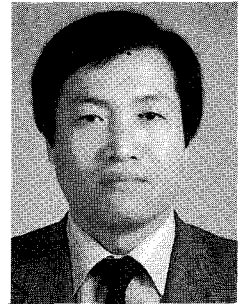


물류, 공급사슬, 아웃소싱 그리고 포워더의 변신



임 석 민
(한신대학교 경제학부 교수)

I

피터 드러커는 1962년 4월의 포춘지(Fortune)에서 “경제의 암흑대륙”(Economy’s Dark Continent)이라는 제목하에, “지금 우리가 物流에 대해 알고 있는 것은 나폴레옹 시대의 사람들이 아메리카 대륙에 대해 알고 있던 수준에 불과하다.”고 지적했었다. 이어 1967년 3~4월호의 하버드 비즈니스 리뷰지(Harvard Business Review)는 “물적유통 - 잊혀진 前線”(Physical Distribution - Forgotten Frontier)이라는 題目으로 미국 기업들이 물류를 도외시함으로써, 얼마나 많은 낭비가 발생하는지에 대해 실증분석을 한 적이 있다. 오늘날 업계를 풍미하는 물류가 이처럼 30여년 전만 해도 생산 및 마케팅에 밀려 차가운 옷목 신세를 면치 못했던 것이다.

그런데 이후의 경영환경이 달라지면서 줄곧 외면당하던 물류가 업계의 관심을 모으게 된다. 즉, 수요는 한정되어 있는 가운데 생산기술의 진전에 의한 대량생산으로 상품이 범람하고 다양하게 개발된 마케팅 기법도 한계를 보이는 데다, 한정된 수요를 놓고 치열하게 전개되는 기업간의 경쟁으로 기업경영은 어려움이 가중되는 상황이었다. 여기에 그동안

선각자들의 환기에도 불구하고 뒤돌아보지 않던 로지스틱스, 즉 물류를 미국, 일본, 구주 등 선진국들이 새로운 부가가치원으로 인식하고 이른바 ‘제3의 이윤원’, ‘원가절감의 寶庫’, ‘기업경영 최후의 프린터어’, ‘21세기의 마지막 보루’ 등으로 불리우면서 집중적인 연구와 투자가 이루어졌던 것이다.

더불어 선진국들의 소비수요가 다양화·고급화 되면서 거래패턴이 다품종·소량화 추세를 보이고, 제품의 수명도 상대적으로 단축되는 추세에 있어, 상품의 진부화를 방지할 수 있는 신속·정확한 고도의 물류서비스가 요구되었다. 더욱이 정보화를 매개로 한 물류의 시스템화와 함께 물류정보의 고도이용에 의한 無在庫化(non-inventory) 및 即時調達體制(just-in-time system)를 구축하여 소량다품종화에 맞춰 혼재운송(consolidation) 등을 도모하는 것이 기본적 물류합리화의 방향이 되어 왔다.

이에 포시트(P.Fawcett)는 “지난 10~15년 동안 산업발전은 괄목할 만한 수준이었다. 마케팅, 기술부문 그리고 치열한 경쟁에서의 생존을 위한 경영전략 및 운영방법에 큰 진전이 있었다. 그 중에서도 가장 큰 진전을 보인 것은 물류분야이다. 특히 경쟁의 심화와 고객의 기대감은 기업 전반에 걸쳐 서비스의

향상, 보다 큰 비용절감을 필요로 하고, 이를 위해 종합물류관리(total logistics management)가 곧 기업성공의 중요한 요소로 확인된 것이다"라고 강조하였다.

크리스토퍼(Martin Christopher)는 "20세기 후반에 있어 가장 의미있는 경영기법의 발전중 하나가 조달에서 소비에 이르기까지 전체 공급경로를 통합 관리하는 물류의 출현이라 할 수 있다. 이제 물류를 통해 연계되어 통합기업물류(total business logistics)를 이룩했고 공급사슬관리(supply chain management)로 발전하여 원료의 조달에서부터 완제품이 최종소비자에게 도달될 때까지 각종 서비스의 확인으로 종결지어지는 총체적 관리체계로 자리를 굳히게 되었다."고 평가하고 있다.

즉, 물류는 단순히 구매자가 원하는 재화 및 서비스를 공간적으로 이동시키는 물적유통(physical distribution)에서 물류비의 절감 및 고객의 욕구충족이라는 로지스틱스(logistics)로 변화되었고, 각 단계별로 구성원들이 부가가치를 창출하여 상호간의 相乘效果(synergy effect)를 발휘하기 위한 공급사슬관리(supply chain management) 시스템으로 변화하였다.

더불어 조달, 생산, 판매를 담당하는 공급사슬하의 구성원들이 상호 네트워크를 형성하여 보다 장기적인 관계를 구축한 공급그물관리(supply network management)로 발전하고 있다. 즉, 수요측면에서는 고객의 욕구충족을 극대화하고, 공급측면에서는 안정된 商流(commercial distribution) 및 物流(physical distribution)의 유지를 위한 방향으로 전개되고 있다. 바야흐로 물류가 제조 및 마케팅과 함께 기업경영의 따뜻한 아랫목으로 자리잡은 것이다.

이러한 물류의 위상변화와 함께 공급사슬관리 시스템으로 발전되면서 물류가 아웃소싱(out-sourcing), 즉 제3자 물류(third party logistics)로 나아가고 있다. 다시 말해 공급사슬하의 각 기업들은 최대의 시너지 효과를 발휘하기 위해 각자의 역량을 핵심분야에 집중하기에 이른 것이다. 공급사슬관리는 수직적 통합(vertical integration)과는 다른 개

념이다. 수직적 통합은 上流(upstream) 또는 下流(downstream) 기업의 소유지배를 통한 비용절감 및 통제력 강화를 추구하는 것이지만, 공급사슬관리는 소유지배가 아닌 관련업체와의 장기적·지속적인 제휴를 통해 비용절감 및 고객만족을 추구하는 것으로서 아웃소싱이 필수적이다.

II

아웃소싱(outsourcing : 외부위탁)은 핵심업무만 남기고 나머지 업무는 모두 외부에 맡기는 것으로 치열한 경쟁에서 살아남기 위한 경영전략으로 각광받고 있다. 기업의 주변업무를 외부의 전문업체에 위임하고 핵심부분에만 역량을 집중하는 것이다. 기업 내부에서 자체 해결하는 것보다 외부에 맡기는 것이 비용 및 효과면에서 경제적이기 때문이다. 주변업무에 사용할 경영자원을 핵심업무에 집중시킴으로써 경쟁력을 강화할 수 있는 점도 아웃소싱의 강점이다.

아웃소싱이 본격적으로 관심을 끌기 시작한 것은 1980년대에 미국이 불황에 시달리던 때부터이다. 미국 기업들은 그 때만 해도 규모의 경제(economy of scale)를 신봉하면서 핵심사업과 관련된 경영활동을 사내에 보유 또는 계열화하는 수직적 또는 수평적 계열화(vertical or horizontal integration)를 중시했다. 당시의 시대정신은 시장의 수요에 부응하는 대량생산이 경쟁의 원동력이었다.

그러나 80년대를 기점으로 경영환경은 급변했다. 소비자들의 취향은 너무 빨리 변하고 개성은 더욱더 다양해졌다. 기술은 하루가 다르게 발전하여 대규모 생산설비를 들여놓기가 무섭게 새로운 시스템이 선보였다.

큰 덩치로는 급변하는 시장에도, 급변하는 기술에도 따라갈 수 없었다. 시장, 기술, 노하우 등이 전문화됨에 따라 한 기업이 모든 것을 일체화한 수직계열화는 더 이상 強點이 될 수 없었다. 자신있는 한 분야에만 집중해도 치열한 경쟁에서 살아남기가 힘겨운 상황이었다.

여기에 아웃소싱이 대안으로 등장한 것이다. 아웃

소싱이 비용절감방안으로 도입되어 단순업무를 외부에 맡기거나, 인건비가 저렴한 지역의 공장에 생산을 위탁하기에 이른 것이다. 그런데 최근의 미국 및 일본의 아웃소싱은 종래의 필수업무로 여겨졌던 부문에까지 아웃소싱이 확대되는 추세에 있다. 물류, 마케팅, 재무, 회계, 인사, 디자인, 설계등 기업의 全業務가 아웃소싱의 대상이 되고 있다.

예컨대 금형 및 사무자동화 부품을 생산하는 일본의 미스미社에는 없는 것이 많다. 공장도 없고 인사·총무·경리부도 없다. 정보·물류부서도 없고 영업사원도 없다. 다만 경영전략을 수립하고 상품을 개발하는 기획부서만 있다. 직원은 180명에 연간 매출액은 3백억엔(약 3천억원)으로 직원 1인당 연간 약 17억원의 매출을 올리고 있다. 96년에는 30억엔(약 3백억원)의 경상이익을 기록하여 직원 1인당 약 1억 7천만원의 이익을 실현한 것이다.

미스미가 이러한 성과를 올릴 수 있는 원동력은 철저한 아웃소싱 전략에 있다. 아웃소싱에 대한 다구치 히로시 사장의 신념은 다음과 같다. “우리 직원들은 단순작업을 해서는 안된다, 그러한 일은 아웃소싱을 해야 한다. 비품관리, 전표발행 등은 직원들 본래의 업무가 아니다. 우리 회사는 합리적 개선형 직원은 원치 않는다. 우리 회사는 강력한 의지를 가진 혁신적 개혁형 직원을 원한다. 그런 의미에서 우리는 직원들을 참획자(參劃者: 기획에 참여하는 사람)라고 부른다.”

다구치 사장은 비품관리, 전표발행, 급여지급, 복리후생, 직원연수 등의 업무를 반복되는 단순작업으로 인식한다. 이런 신념에 따라 반복적이고 정형화된 업무, 즉 생산, 물류, 인사, 경리, 영업 등을 아웃소싱에 맡겼다. 대신 자사직원들에게는 좀더 창조적이고 혁신적인 업무를 요구하고 있다.

흔히 국내의 아웃소싱은 미국과 일본에 비해 10년 이상 뒤떨어져 있다고 평가된다. 그러나 뒤떨어져 있다는 것을 뒤집으면 곧 기회가 있고 발전의 여지가 있다는 의미가 된다. 화주를 위하여 적당한 운송인 및 도착지의 포워더를 선택하고 저렴, 확실, 신속한 운송경로와 시기를 정하여 운송을 주선하는 동시에, 운송에 필요한 서류를 준비하고, 운송물의

보관 및 受渡, 기타 운송을 용이하고 안전하게 하는 여러가지 채비(arrangement)를 하는 포워더, 즉 ① 화물을 집하(canvass), 혼재(consolidate), 분류(sort), 배송(deliver)하고, ② 화물의수령에서부터 인도까지 운송에 대한 책임을 지며, ③ 운송의 전부 또는 일부에 대해 實運送人(actual carrier)의 용역을 이용, 자신의 명의로 운송계약을 체결하는 者로 정의되는 포워더는 근본적으로 아웃소싱에 터잡고 있다.

III

따라서 지금 불붙고 있는 아웃소싱의 바람은 포워더에게는 분명 훈풍(薰風)임에 틀림없다. 더욱이 전자상거래의 확산과 맞물려 포워더의 앞날은 전도양양하다 하겠다. 지난 1989년 화란의 국영 우편/통신공사(PTT; Postal Telecommunication Services)가 민영화한 뒤, 1996년에 호주의 택배업체 TNT(Thomas Nationwide Transport)를 인수하고, PTT의 우편부문을 TNT와 합병하여 택배업에 진출한 바 있다. 이에 뒤질세라 독일의 체신청(Deutsche Post)이 세계적인 택배업체 DHL International의 지분 25%를 1999년 1월에 인수한데 이어, 1999년 3월에는 스위스의 다국적 포워더 Danzas의 주식 100%를 市價의 36%에 상당하는 웃돈(1998년 12월 9일자 시가에 대한 웃돈이며, 이는 12월 9일 이전 6개월 평균주가의 48% 프리미엄에 해당함)을 얹어 미화 11억불에 매입했다.

1999년 1월 1일부터 유로화라는 단일통화 체제에 돌입한 3억 인구의 거대한 유럽연합 시장을 선점하기 위한 각축의 一環이긴 하지만, 체신청이 변변한 고정자산도 없는 포워더를 11억불이라는 거액에 인수한다는 것은 포워더업의 미래를 낙관하기 때문일 것이다. 독일 체신청이 단자스를 인수한 배경은 윈스토프 쇼핑을 통한 대고객서비스 차원에서 이루어졌다고 밝히고 있다. 체신청 대변인은 “우리가 편지와 소포를 맡기는데 화물이라고 왜 맡기지 않겠느냐?”라는 고객들의 반응에 고무되어 단자스를 인수했다는 것이다.

주지하는 바와 같이 포워딩은 전형적인 서비스업으로 자산형(asset-driven) 사업이 아니다. 단자스 매출의 40%를 유럽내의 트럭킹에서 올리고 있어 유럽내의 화물터미널, 트럭대수, 창고 등 고정설비는 상당한 수준에 달하겠지만(단자스 홈페이지에는 유형자산 및 고정자산 등의 자산명세를 공시하지 않고 재무제표도 단자스 직원들에게만 공시하여 일반인은 접근할 수 없음), 16,000명의 인원과 50개국의 지점망으로 짜여진 조직(organization) 및 그 노하우(knowhow)의 가치를 11억불로 평가한데 대해 많은 포워더들은 고무적일 것이다. 전자상거래 시대의 도래와 함께 미국의 UPS, FedEx, 화란의 TNT 등의 택배업체에게 유럽시장을 내주지 않기 위해 전격적으로 인수된 단자스는 여전히 물류(logistics) 및 공급사슬관리(SCM) 서비스를 제공할 것이다.

한국에서는 한때 포워더의 위상(位相)에 회의(懷疑)가 제기된 적이 있었다. 소위 운송합리화라는 명분하에 포워더가 화주 및 선주 사이에 끼어 들어 별로 하는 일도 없이 口錢(commission)만 챙기는 달갑지 않은 존재로 여겨져 머지않아 도태 청산될 것으로 예상했었고, 포워더들도 그들의 미래가 불투명하여 전전공공(?)하기도 했었다. 그러나 이제 포워더를 도태의 대상으로 보는 견해는 사라진 것 같다. 다만 치열한 경쟁에 살아남지 못하는 경우는 어쩔 수 없더라도 적어도 포워딩업 자체에 대한 회의는 없다 하겠다.

더욱이 지금 거국적으로 진행되고 있는 구조조정을 보더라도 그러하다. 무엇이든 닦치는 대로 내부화(internalization)하여 영토를 확장해 오던 한국의 재벌들이 목하 사업정리에 여념이 없다. 핵심사업에만 전력투구하겠다는 것이다. 이는 곧 아웃소싱의 활성화로 이어질 것이다. 분명히 포워더들의 입지도 넓어질 것이다. 그런데 포워더의 서비스가 재래의 운송주선에만 그쳐서는 곤란하다. 이른바 부가가치 서비스(value added service)가 메뉴판에 추가되어야 할 때이다.

부가가치 서비스는 화주, 특히 大輸入商에게 최대의 便益(benefit)을 제공하기 위해 포워더가 기존의 運送外에 추가로 제공하는 모든 서비스, 즉 綜合物

流(total logistics) 또는 패키지(package) 서비스를 말한다. 즉, 운송전반에 도움을 주는 트럭킹, 鐵送, 하역, 포장, 보관, 문서처리(documentation), 통관, 상품진열대까지의 배달 등이다. 심지어 재고관리, 바코우딩(bar coding), 見積, 상표의 부착, 설명서 삽입, 부품조립, 送狀發送, 예비부품의 精選 및 포장으로 이어지며 때로는 상품판매 이후의 A/S까지도 포함된다.

포워더가 이러한 부가가치 서비스를 도외시키고 재래의 운송주선에 머무를 경우 그 지위는 불안해질 수밖에 없다. 현대상선의 경우 물동량의 95%가 서비스계약으로 이루어진다고 한다. 약간의 예외는 있겠지만 大貨主는 거의 모두가 선사와 직접 서비스계약을 맺는다고 해도 과언이 아니다. 그렇다면 나머지 5~10%의 물량을 놓고 1,000여 업체의 포워더가 각축을 벌이는 격이 되어 한국의 포워더에게는 나누어 먹을 파이가 너무나 적다. 따라서 포워더들은 하루빨리 부가가치 서비스를 축으로 종합물류업자로 변신하지 않으면 안된다.

외적으로는 물류, 공급사슬관리, 아웃소싱에 전자상거래까지 가세하여 포워더에게 미소를 보내고 있다. 그러나 우리의 포워더업체는 그 미소에 스스럼없이 응대할 수 있는 역량을 갖추고 있지 못하다. 그리고 조만간에 부가가치 서비스 중심의 종합물류업자로 발돋움할 수 있는 포워더도 드문 실정이다. 지금까지는 한국의 포워딩 영업이 연고와 친분을 무기로 이루어져 왔지만 이러한 전근대적 영업형태가 끝없이 지속되지는 않을 것이다. 서비스 시장이 활짝 열린 상태에서 다양한 서비스 및 첨단기법으로 무장한 다국적 포워더가 한국시장을 결코 방치하지 않을 것이다. 비록 少數라 할지라도 이들 다국적 포워더와 경쟁할 수 있는 야무진 포워더가 있어 쫓아갈 텐데 업계의 현실이 어떠한지 궁금하다.