

# 物流費 및 物流서비스에 대한 재인식

- 박찬석 KMTConsulting 이사 -

지난 4월 8일 물류협회 본부장 포럼에서 발표한 “물류비 및 물류성과 지표관리”의 내용을 일부 수정 보완하여 2회에 걸쳐 연재한다. 이번호에서는 물류비와 물류서비스를 중심으로 서술하고자 한다.

## 물류비에 대한 인식변화 필요

기업물류관리시스템의 궁극적인 목표는 “Business System의 재구축을 통해 물류비를 절감하는 동시에 고객에 대한 물류서비스 수준을 향상” 시키는데 있다.

위에 명시된 바와 같이 과연 우리 기업들은 물류관리의 기본 목표를 어느 정도 수행하고 있는가에 대한 의구심 없이 지금까지 물류관리를 수행해 왔다고 해도 과언이 아니다.

대부분의 사람들이 기업물류의 가장 기본적인 명제에 대한 중요성을 별로 심각하게 받아들이지 않고 있다.

당연히 해야 하는 것이고, 제대로 하고 있을 것이라는 막연한 기대감이 문제를 더욱 확대하고 있지나 않는가 하는 생각이다.

많은 기업들이 물류 합리화를 위해 자동화, 기계화, 정보화 측면에서는 나름대로 장기적인 비전과 전략을 가지고 접근하고 있는데 반해 물류비와 고객서비스에 대한 관리는 한마디로 초보적인 수준에 머물러 있는 것이 오늘의 현실이다.

현재 보편적으로 이해되고 있는 물류비에 대한 정의는 건설교통부의 「기업물류비 계산에 관한 지침」에 정의된 “물류비란 물류 활동을 수행하기 위하여 발생하거나 소비한

경제가치를 말한다.”에 거의 맹신(?)하고 있다고 해도 과언이 아니다.

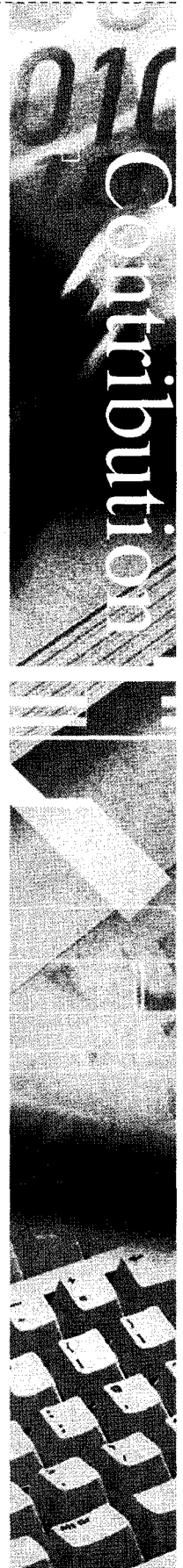
미국관리회계사협회(IMA)의 물류비(Logistics Cost)의 정의를 보면 “물류비란 원산지로부터 소비자까지의 조달, 사내 및 판매, 재고의 전 과정을 계획, 실행, 통제하는데 소요되는 비용을 말한다.

물류는 고객의 니즈에 대응하기 위해 비용 효과가 가장 높은 방식으로 원재료 및 제품의 효율적인 흐름을 제공할 수 있도록 구입, 운송 및 보관 기능을 통합한다.”라고 정의하고 있다.

이 정의는 최근의 물류가 Global화 되어가고 있는 상황과, 고객지향적 개념과 물류 영역 및 관리대상의 확대를 반영하고 있는 것으로 다음과 같은 4가지의 특성을 가지고 있다.

첫째, 「물류비의 범위」에 있어서 그 대상을 ‘원산지로부터 소비자까지’로 하고 있는 것은 물류가 개별기업의 대상에서 기업간, 산업간 또는 사회적 물류를 국내 및 국제물류 활동 전부를 대상으로 한 개념이다.

이는 Supply Chain 또는 Logistics Chain에 있어서의 공동물류나 물류제휴를 전부 포함한다고 할 수 있다.



둘째. 「물류비의 영역」에 있어서 '조달, 사내 및 판매, 재고의 전 과정'을 설정하여 종래의 물류영역에서 재고영역을 별도로 구분하여 총비용적인 접근을 나타내고 있다.

셋째. 「물류비관리의 대상」에 있어서는, 물류활동에 관한 '계획, 실행, 통제하는데 소요되는 비용'을 나타내고 있다.

즉 물류관리의 Process까지 대상을 확대하고 있는 것이다.

넷째. 「물류비관리의 목적」에 있어서, '고객니즈의 대응'은 고객만족 또는 고객서비스의 질적 향상을 위한 경영목표를 달성하기 위해 설정된 물류목표를 달성하기 위한 것이며, '비용효과(Cost Effective)가 가장 높은 방식의 채용'은 물류가 단순히 원가(비용)절감만을 지향하는 것이 아니라 비용에 대한 효과가 높게 나타날 수 있는 방식으로서의 물류원가관리시스템의 구축을 나타내고 있다.

이처럼 물류비 관리의 범위가 단순히 기업 내부 차원이 아니라 공급망 전체를 포함하여야 하며, 물류관리의 Process까지 그 대상을 확대하고 있으며, 단순한 비용절감보다

는 비용효과의 채용(고객가치 지향)은 우리에게 시사 하는바가 크다 하겠다.

우리의 기업물류관리도 무조건적인 "비용절감"이라는 타성에서 벗어나 고객에게 제공되는 가치향상에 중점을 두는 인식의 전환이 있을 때 한 단계 더 발전된 모습을 보일 수 있을 것이다.

### 물류비가 기업물류를 망치고 있다.

물류를 '암흑의 대륙, 제3의 이익원, 원가절감의 보고'라고 하는 말들을 수없이 하고 있다.

그러나 기업 현장에서의 물류관리, 특히 물류비 관리는 물류코스트 Down이 아니라 원흉이 되고 있다. 제대로 관리되고 있지 않다는 것이다.

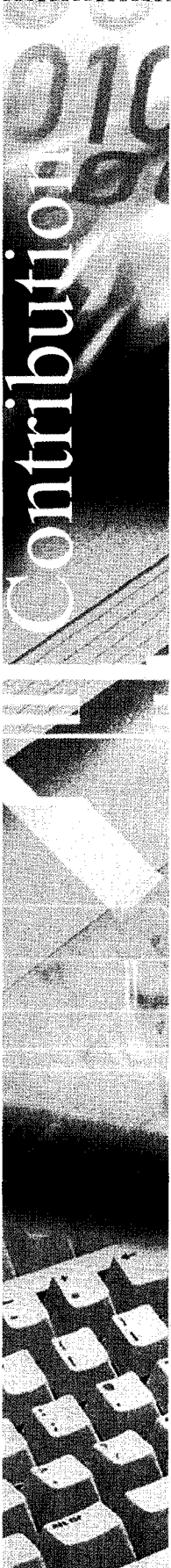
필자는 대한상공회의소와 함께 2003년 기업물류비 실태조사를 위해 [표1] 및 [표2]와 같은 조사표를 만들어 556개 업체에게 발송 후 313개 업체(56.3% 회수율)로 부터 설문서를 회수 했으며, 그 중에서 물류비 분석의 실효성과 신뢰성을 높이기 위해 Data

[표1] 2003년 기능 및 영역별 물류비 조사표 - 2003년 기능 및 영역별 물류비 (단위: 천원)

기능별	영역별	조달물류비	사내물류비	판매물류비	반품물류비	폐기물류비	물류비합계
운송비							
보관 및 재고관리비							
포장비							
하역비							
유통가공비							
물류정보·관리비							
물류비 합계							

[표2] 2003년 자가·위탁별 물류비 조사표 - 기능별 자가·위탁별 (단위: %)

기능별	자가·위탁별	내부 발생 물류비	외부 지불 물류비	합계
운송비				100.0
보관 및 재고관리비				100.0
포장비				100.0
하역비				100.0
유통가공비				100.0
물류정보·관리비				100.0



의 유효성이 인정되는 200개 업체를 분석 대상으로 산출한 바가 있다.

여기서 우리가 주목해야 할 것은 200업체 중 단 하나의 업체도 [표1,2]의 빈 공간을 채우지 못했다는 것이다.

이것은 무엇을 말하는 것인가? 설문서 응답 업체 중 물류비를 제대로 산출하는 기업이 하나도 없다는 것을 반증하는 것이다.

조사표 자체가 복잡하고 어려운 것이 없는 내용임에도 불구하고, 내용을 채우지 못한다는 것은 우리나라 물류관리 실태를 적나라하게 보여 주는 대목인 것이다.

동북아 물류중심국가, 동북아 물류 Hub를 부르짖으며 기업물류관리의 전문성, 선진화, 정보화 등의 중요성을 강조하는 이때에 기업물류관리의 가장 기본인 물류비 관리가 전혀(?)되어있지 않다는 사실을 알고나 있는 것인가?

물류비를 모르는 물류관리는 사상누각일 뿐인 것이며, 그 관리의 한계도 자명할 수 밖에 없다.

정부나 기업 모두가 물류비를 강조하면서도 물류비를 모르고 있다. 물류비를 안다는 것은 물류비의 개념적 이해를 뜻하는 것이 아니라, 물류비를 직접 산출할 수 있는냐는 것에 귀결된다.

물류예산관리, 물류채산성분석, 3자물류를 이행하기위한 단계인 내부비용평가 등 모든 것이 정확한 물류비산출에서 출발하는 것이다. 우리나라 모든 기업이 위와 같은 것은 아니다. 필자가 아는 극소수의 몇몇 기업은 모범적인 물류비관리를 하고 있는 기업도 있다.

이 시점에서 우리가 고민해야하는 것은 왜? 기업 내에서 물류비 관리가 안되고 있는냐 하는 것이다.

그 이유는 한마디로 말해 물류비가 어렵다

는 것이다.

물류비의 산출은 고도의 원가 및 회계지식을 필요로 하고 있기 때문이다

아무나 쉽게 접근할 수 있는 영역이 아니다 보니, 기업물류비관리는 위탁물류비(외부업체에 지불하는 물류비) 범위 내에서만 맴돌고 있는 것이다.

이를 위해서는 다음과 같은 3가지 과제가 선행되어야 한다.

첫째. 건설교통부의 「기업물류비 계산에 관한 지침」에 대한 전면 개편이 필요하다.

현재의 지침은 물류비를 이해하는 정도에서 머물 뿐, 물류비를 산출하기 위해서는 더 세분화되고 상세한 내용의 기술을 통해 비 전문가들도 쉽게 접근할 수 있는 내용으로 시급히 바뀌어져야 한다.

둘째. 물류회계전문가의 육성이다.

기업 내 물류담당자나 관리자 모두가 물류회계전문가가 될 필요는 없다. 전문가 육성에는 장시간(6개월~1년) 소요되기 때문에 기업 내에 최소한 2~3명 정도의 물류회계전문가를 육성하여 전담시킬 필요가 있다.

셋째. 물류비 산정 프로그램 개발 및 보급이다.

수작업으로 할 수 있는 것은 영역별, 기능별 물류비에 한정될 수 밖에 없다. 관리목적별물류비(제품별, 사업장별, 고개별, 물류센터별 등)의 산정을 위해서는 물류비산출 관련프로그램의 도입이 필수적이다.

국내에 외산 프로그램이 진출해 있지만 비용이 너무 비싸고(최소 1억원대), 또한 무겁다. 따라서 우리 실정에 맞는 값싸고 성능 좋은 프로그램의 개발 및 보급이 필요하다. 물류비 산출을 위해 1억원 이상을 투자할 기업이 어디에 있겠는가?

정부의 지원사업이 절실히 요구되는 부분이다.

## 언제까지 물류비 관리인가?

이제는 물류서비스에 중점을 둘 때이다.

물류가 고객지향적, 시장지향적 개념으로 변화하고 있다.

물류비관리(정확히 말해 물류비 절감)는 단 기효과 밖에 없다. 또한 물류비 관리는 개별 기업내부의 문제일 뿐이다. 시장이나 고객은 원하는 물품이, 원하는 장소에, 원하는 수량만큼, 원하는 가격에 있느냐에 관심을 가지고 있지, 그 물품이 시장에 오기까지 얼마만큼의 물류비가 소요되었는지에 대해 관심조차 없다.

이제 기업물류관리는 단순히 기업내부 차원이 아니라 공급망 전체를 포함하여야 하며, 물류관리의 Process까지 그 대상을 확대하고 있으며, 단순한 비용절감보다는비용효과의 채용(고객가치 지향)을 지향한다고 앞서 서술한 바가 있다.

물류서비스는 크게 2가지 차원으로 구분할 수 있다. 하주기업 입장에서 A라는 특정 3자물류업체에게 기업물류의 일부 또는 전부를 아웃소싱 했다고 가정해보자. 하주기업이 고객으로서 A업체의 물류서비스가 좋은지 나쁜지는 여러 가지 요소가 복합적으로 작용할 것이다.

A업체의 수배송의 물리적 이행이 기술적(Technical)인 것이라면 하주 또는 최종 서비스 수혜자(이하 고객이라 함)가 수배송 서비스 전 과정에 걸쳐서 느끼게 되는 기사들의 태도, 작업자들의 작업행동, 문서의 전달 과정 등은 기능적(Functional) 서비스로 구분할 수 있다.

즉, 물류서비스 결과물은 기술적 서비스 이라고 하며, 물류서비스 과정에서 서비스 제공자와 고객간의 상호작용은 기능적 서비스라고 정의할 수 있다.

물류서비스가 좋은가 혹은 나쁜가라는 평가의 문제는 고객이 물류서비스를 제공받기

이전에 갖고 있는 기대(Expectation, 기대는 그 기업에 대한 과거 경험, 욕구, 구전 등에 의해 형성됨)와 물류서비스를 제공 받으면서 얻게 되는 인지/성과(Perception/Performance)의 차이로 결정된다.

기대보다 인지/성과가 좋으면 고객은 만족하며, 제공된 물류서비스 품질평가는 긍정적으로 평가 될 것이다.

또한 물류서비스는 다음과 같은 일반적 특성을 갖고 있다고 할 수 있다.

첫째. 물류서비스는 생산전달소비의 동시성을 갖고 있다.

둘째. 물류서비스는 무형적이나 제품(상품)은 유형적이다.

셋째. 물류서비스는 경쟁자가 바로 모방할 수 있는 단점이 있다.

넷째. 물류서비스의 효과는 일반적으로 전달과정에서 파악할 수 있으나 때로는 일정 시간이 경과해야 효과를 파악할 수 있다.

다섯째. 물류서비스는 소멸성을 갖고 있다.

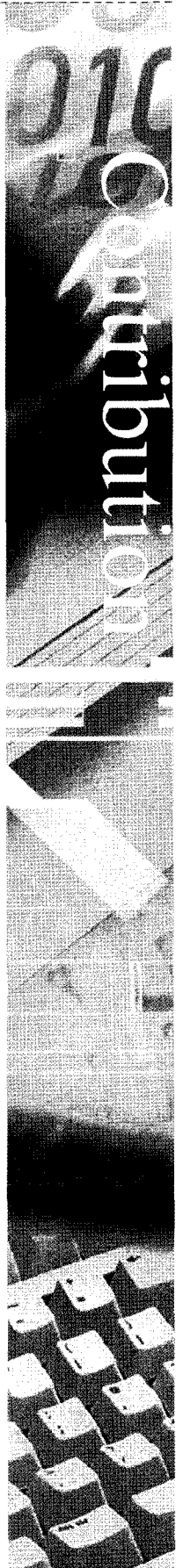
여섯째. 물류서비스는 공급망상의 다양한 고객의 요구를 충족시켜야 하는 어려움이 있다.

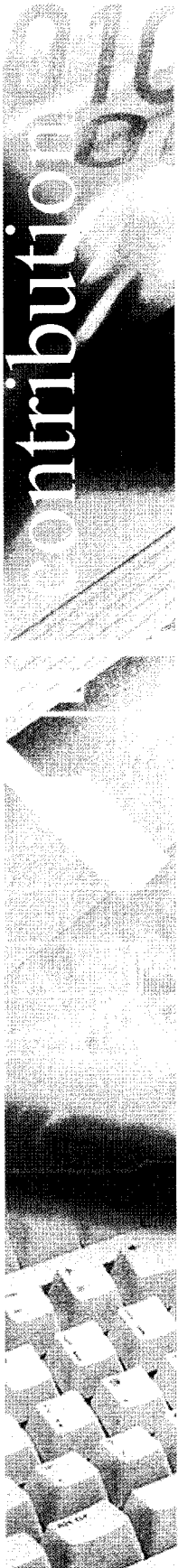
일곱째. 물류서비스의 수준의 Best는 없다. 항상 변화한다.

여덟째. 물류서비스는 최종결과보다 전달과정이 중시된다.

위에서 본 바와 같이 물류서비스는 결과도 중요하지만 고객과 물류서비스 제공자의 상호작용에 의한 행동과 과정에 따라 서비스 품질이 결정되는 것을 알 수 있다.

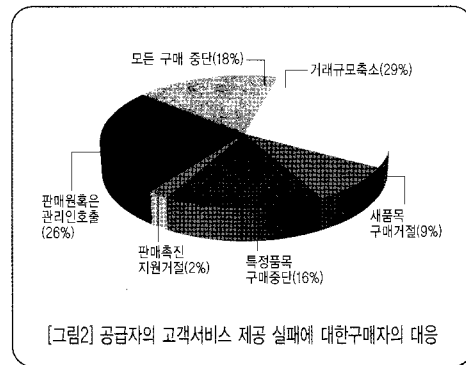
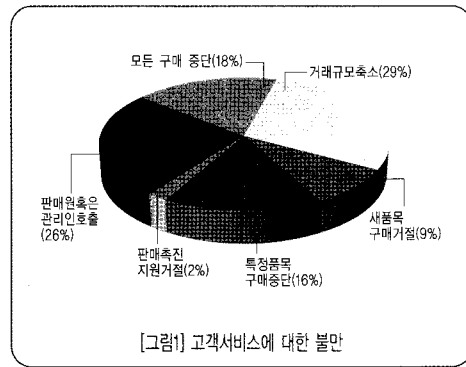
즉, 제조기업의 생산과정은 제품과 작업자들만을 고려하여 설계되어질 수 있으나, 물류서비스 전달시스템은 제품, 작업자 뿐만 아니라 공급망상의 다양한 고객까지도 고려하여 설계되어야 하는 특징이 있는 것이다.





아래 [그림 1]은 미국의 대표적인 산업체의 구매 및 유통부서 중역 들을 대상으로 제품 공급자의 서비스 수준을 평가하는 조사를 실시한 결과 이다.

배달지연에 대한 불만이 44%로 가장 높거나 Lead Time과 Delivery time consistency 이 중요함을 알 수 있다.



Baritz와 Zissman의 연구에 의하면 공급자가 적절한 서비스를 제공하지 못할 때

구매자는 해당 공급자에게 책임 추궁에 해당하는 행동을 취하며, 물류서비스가 판매에 절대적 영향을 미친다고 주장하고 있다. 즉 대 고객서비스 수준을 적정하게 유지하느냐 아니냐에 따라 공급자의 판매실적은 5~6% 정도 변하게 된다는 것이다.

Blanding의 연구에 따르면 [그림 2]에 나타난 바와 같이 제품시장에서 서비스 수준이 5% 낮아지면 기존 고객에 의한 구매는 29% 감소한다고 한다.

이처럼 물류서비스의 질적 저하는 거래규모의 축소나 거래 중단 같은 기업으로서는 감내하기 어려운 상황에 직면할 수 있다는 것이다. 이제 기업물류가 나아가야할 방향은 정해졌다고 할 수 있다. 문제는 어떤 형태로, 방법으로 고객에게 제공하는 가치를 향상시킬 것인가라는 대명제가 우리 앞에 놓여진 것이다.

**- 맺는말**

아래 글은 세계적인 대기업들이 고객서비스의 중요성을 강조하는 내용들이다. 백 마디의 글보다 설득력 있는 내용으로 맺는말을 대신하고자 한다. **물류**

- 고객이 만족하면 1회 더 구매하지만 매우 만족하면 6회 더 구매한다. - 제록스
- 불만 고객 91%가 한명 당 방해하는 신규 고객 수는 20명이며, 그 91%의 13%는 후에 걸려 다니는 악성광고탑이 된다. - Mr. Good Man Report
- 고객소개와 방해에서 아주 만족한 고객은 한 명당 6-8명 소개하지만 아주 불만족한 고객은 한 명당 10명을 방해한다. - HP
- 고객을 잃는데 걸리는 시간은 단지 10분이지만 그 고객이 다시 오도록 하는 데는 무려 10년이 걸린다. - SERI
- 고객은 회사의 최종 결과물에 의해서 그 회사를 평가할 뿐이지, 내부에서 어떤 일이 벌어지든지 신경 쓰지 않는다. - HP