

## 성공적인 물류 아웃소싱을 위한 갈등관리 전략

허원무\*

이승창\*\*

서응교\*\*\*

신인용\*\*\*\*

이완수\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

최근 제조업체들은 비핵심업무인 물류관련 업무를 전문 업체에 위탁하는 물류 아웃소싱을 하고 있다. 이를 통해 기업들은 제품개발과 마케팅에 기업의 핵심역량을 집중하고, 물류 관련 비용을 절감하여 고객 서비스 수준을 제고할 수 있게 되었다. 최근에는 물류 아웃소싱이 파트너십을 바탕으로 한 공동소싱으로 발전되어가는 추세에 있다. 따라서 물류 아웃소싱에 대한 사례 연구는 향후 제조업체들이 물류 아웃소싱을 하기 위한 전략을 수립하는데 있어서 좋은 가이드라인을 제시할 것으로 생각된다.

본 연구는 글로벌 물류기업인 UPS와 삼성전기 간의 4자물류 아웃소싱(4PL) 사례를 통해 4자물류를 이해하고, 이와 관련된 주요 이슈를 파악하여 기업들이 물류 아웃소싱을 하기 위한 협력 전략을 수립하는데 가이드라인을 제시하는데 목적이 있다.

먼저 삼성전기와 UPS간의 물류 아웃소싱 추진배경과 진행과정을 살펴보았다. 그리고 물류 아웃소싱 과정에서 발생한 문제들을 조직차원의 문제, 경영진의 단기적인 안목, 양사의 문화적 차이, 정보시스템의 통합, 그리고 성과에 대한 인식 차이 등 5가지 차원에서 분석하였다. 본 연구에서 파악한 주요 이슈들의 측면을 살펴본다면 물류 전문 업체와 아웃소싱을 하고자 하는 제조 기업들에게 많은 시사점을 제공할 수 있고, 이를 통해 도출된 5가지 실패 원인은 향후 실증연구를 위한 연구 제안이 될 수 있을 것이다.

Keywords: 물류 아웃소싱, 삼성전기, 4PL(4자물류), UPS

\*\*\*\*\*

\* 연세대학교 경영대학 강사, LG경제연구원 선임연구원 (E-mail: wmhur@yonsei.ac.kr)

\*\* 중소기업진흥공단

\*\*\* 연세대학교 대학원 경영학과 박사과정

\*\*\*\* 연세대학교 대학원 경영학과 석사과정

\*\*\*\*\* 연세대학교 경영대학 교수

## I. 프롤로그

최근 제조업체들은 치열한 경쟁 속에서 수익성을 제고시키기 위해서 비용절감에 많은 노력을 하고 있다. 수익성을 제고시키기 위해서는 매출을 증대시키는 방법도 있지만, 비용을 절감하는 것이 더욱 효과적이라는 것이 여러 선행 연구를 통해 밝혀졌다. 제조업체들은 비용을 절감시키는 방법으로 자사 물류업무를 전문 업체에 위탁하는 물류 아웃소싱을 시도하고 있다. Lieb and Randall(1996)의 연구에서는 1995년 이후 미국의 제조업체의 물류 아웃소싱이 지속적으로 증가하고 있으며 이를 통하여 물류비 절감, 인력의 전문성 확보, 고객 서비스 개선 등의 편익을 누리고 있음을 제시하였다. 한편 국내에서도 다양하고, 긴급한 고객들의 주문에 효과적으로 대응하고, 물류 정보를 활용해서 고객에게 높은 수준의 서비스를 제공하기 위해 전문 물류기업과의 물류 아웃소싱 프로젝트를 수행하거나 계획하는 경향이 증가하고 있다. 특히 최근에는 4자 물류라는 새로운 아웃소싱 기업이 등장하면서 단순한 물류의 배송이 아니라 창고 및 재고관리, 재고관리를 통한 원재료 구매 최적화, 고객 및 제조사의 배송 물류흐름 파악 등 발전된 물류관리 시스템이 각광을 받기 시작하였다. 이에 따라 물류 아웃소싱의 영역이 다양해지고 복잡해짐에 따라 제조업체와 물류기업간 정교한 협력전략의 필요성이 높아지고 있다.

최근 한국에 진출해 있는 대표적인 물류업체인 UPS SCS Korea의 김형호 사장도 제조업체와 자사와의 성공적인 물류활동 및

전략 모델을 만들기 위해 많은 고민을 하고 있다. 그러던 어느 날, 김형호 사장은 한국의 물류 아웃소싱 현황에 관한 보고서를 보면서 깊은 생각에 잠기게 되었다. 보고서에는 최근 한국의 많은 제조업체들이 물류부분의 아웃소싱에 높은 관심을 보이고 있고, 실제 일부 업체들은 자사 물류업무의 일부를 아웃소싱하고 있다고 소개되어 있었다. 특히 기업간 경쟁이 치열해짐에 따라 많은 기업들이 물류부문에서의 원가절감 및 운영 효율화에 관심이 많아지면서 UPS SCS Korea를 비롯한 물류업체들은 물류 아웃소싱에 대한 자문이나 관련 프로젝트 참여를 자주 요청받게 될 것으로 전망하고 있었다. 그러나 김형호 사장은 이러한 비즈니스 기회들에 대해서 즐거워할 수만은 없었다. 많은 기업들이 장밋빛 청사진을 가지고 물류 아웃소싱을 시도하였지만 장기적으로 성공한 사례는 많지 않았기 때문이다. 특히 여러 단편적인 언론보도와 보고서들이 많은 업체들로 하여금 물류 아웃소싱에 대한 환상을 갖게 만들었고, 값비싼 물류시스템을 도입하면 성공한다는 그릇된 생각을 심어주었다는 점을 김형호 사장은 우려하고 있었다. 언론을 통해 물류 아웃소싱의 긍정적 부분만 소개되었지, 이를 수행할 때 발생하는 여러 어려움들은 거의 알려지지 않은 상황이었던 것이다.

김형호 사장은 2년 전 자사와 물류 아웃소싱 프로젝트를 수행했다가 중단한 삼성전기의 사례가 항상 마음 속에 남아 있었다. 삼성전기와 UPS가 물류 아웃소싱 업무를 제휴하기로 결정하였을 때 상호 도움이 될 것이라고 생각을 했다. 삼성전기는 물류비용을 줄이고 고객에 대한 서비스를 제고시

킬 수 있다고 판단하였고, UPS는 안정적인 물류물량을 확보하고 물류업무를 직접 관리함으로써 효율성을 높일 수 있다고 생각한 것이었다. 그러나 실제 운영과정에서는 예상치 못한 일들이 속출하였고, 아웃소싱 프로그램은 제대로 성과를 내지 못한 채 종결되어 지금은 단순 물류 운반 업무만을 하게 되었다.

“삼성전기, 미주지역 국제물류시스템 재검토 중 - 지난해 미주지역 물류를 UPS에 일괄 아웃소싱했던 삼성전기가 최근 전면 재검토 작업에 들어갔다. 알려진 바에 따르면 삼성전기는 ... (중략) ... 기존 시스템보다 물류비가 많아져 UPS와의 재계약을 고려하지 않을 방침이다. ... (중략) ... 삼성전기 측은 초기 계약을 통해 기존 물류비용의 30% 가량을 절감하게 될 것으로 예상했었다.”

(Cargonews 2002)

김형호 사장은 잠시 생각에 잠겼다. 서로 윈-윈 할 수 있을 것이라고 예상했던 이 프로젝트가 어떤 문제로 인해 중단된 것일까? 만약 그 원인들을 정확히 찾아낸다면 향후 제조업체들과의 물류 아웃소싱 업무를 효과적으로 진행시킬 수 있을 것이라고 판단하였다. 그는 삼성전기와 UPS의 4자물류 아웃소싱 프로젝트 실패의 원인을 분석하기로 하고 관련 직원, 학계전문가들과의 심층 사례 연구를 계획하였다.

사례를 분석하기 위해서 4자물류 프로젝

트에 참여했던 UPS 및 삼성전기 관계자들과의 심층인터뷰를 실시하였고, 당시 프로젝트 추진과정을 담고 있는 계약서, 관련 문헌, 신문기사 등의 자료를 분석하였다. 그리고 이를 통해 재구성한 사례 내용 및 실패 원인, 문제 해결을 위한 전략 등을 다시 학계전문가, 프로젝트 관계자들과의 수차례 회의를 통해 검증하는 절차를 진행하였다. 그리고 도출된 실패 원인들을 설명할 수 있는 이론적 틀로써 갈등이론이 적합하다는 것을 파악하고, 갈등이론 관점에서 실패 원인을 재점검하는 과정을 거쳤다. 마지막으로 이러한 분석과정을 통해 향후 국내 제조업체들이 4자물류를 포함한 물류 아웃소싱을 수행해야 할 때 고려해야 할 사항들을 제시함으로써 국내 물류 아웃소싱 전략의 기초를 다지기로 하였다<sup>1)</sup>.

## II. 4자물류의 현황

아웃소싱은 ‘기업 등이 핵심업무에 자원을 집중하여 업무의 전문성을 확보하는 명확한 전략적 목적을 수행하는 대신, 비(非)핵심 업무에 대해서 기존의 조직 기능 및 업무 일체를 자회사 이외의 전문 위탁업체에게 정기적으로 위탁함으로써 비용절감을 꾀하는 것’이라고 정의되고 있다(류재현 등 1999). 이에 따라 많은 제조업체들은 자사의 업무 중에서 대표적 비핵심 업무인 물류

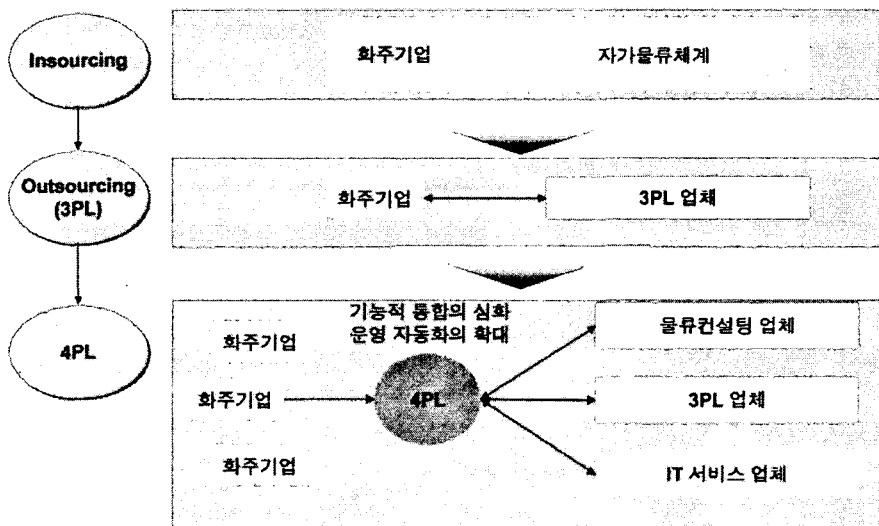
1) 본 연구는 프로젝트에 관여했던 담당자들과의 심층면접과 관련 프로젝트에 사용된 각종 자료를 분석해서 진행되었고, 여러 관련 전문가들의 도움을 받았다. 특히 자료수집의 도움을 주시고, 장시간의 인터뷰에 응해주셨던 UPS SCS Korea의 김형호 사장님과 박운규 부장님, 삼성전기 관계자분들께 사의를 표하는 바이다.

업무를 아웃소싱하고 있다. 특히 물류관련 업무를 전문 업체에 위탁하는 3자물류(3PL: Third Party Logistics) 방식이 각광을 받고 있다. 물류 아웃소싱을 통해 제조업체들은 제품개발과 마케팅 같은 분야에 기업의 핵심역량을 집중할 수 있고, 물류 관련 비용을 절감하고 고객 서비스 수준을 제고할 수 있다(구경모 2003; Quinn et al. 1998). 과거에는 아웃소싱을 거래비용 감소 효과에 초점을 두었으나, 최근의 아웃소싱 경향은 파트너십을 바탕으로 한 공동소싱(co-sourcing)으로 발전되어가는 추세이다(정형식, 김영심 2003).

물류형태는 물류업무를 담당하는 주체에 따라 3가지 유형으로 구분할 수 있다. 첫째, 기업 사내에 물류조직이 직접 물류업무를 하는 자사물류(First Party Logistics), 둘째, 물류조직을 분리하여 자회사 형태로 거느리는 자회사물류(Second Party Logistics), 셋

째, 외부 전문 업체에 물류를 아웃소싱하는 3자물류(Third Party Logistics)가 그것이다. 최근에는 3자물류에서 다른 분야의 사업자들과의 조직을 형성하여 물류에 대한 종합 서비스를 제공하는 4자물류(4PL: Fourth Party Logistics, Lead Logistics Provider)라는 개념으로 확대되고 있으며 이를 나타내면 <그림 1>과 같다(대한상공회의소 2002; 백종실 2001). 최근에 등장한 4자물류는 3자물류의 진화된 형태이다. 3자물류는 물류회사가 화주회사와 1:1로 시스템을 통합해서 통합 물류 서비스를 제공하는 반면, 4자물류는 한 개의 물류회사와 여러 개의 화주회사가 하나의 시스템으로 연결되어 이를 외부 전문 컨설팅회사가 관리하고 도움을 주는 새로운 물류 아웃소싱 방식이다. 4자물류는 3자물류에 비해 정보의 공유와 IT시스템 비용절감, 전문인력의 공유라는 측면에서 이점이 있기 때문에 GM

<그림 1> 4자물류의 개념



등 선진 기업들이 도입해서 활용하고 있다.

이와 같이 점차 증가하고 있는 제조업체들의 물류 아웃소싱 경향은 물류업체들에게는 새로운 비즈니스 기회를 제공해주고 있다. 현재 많은 글로벌 물류업체들이 글로벌 비즈니스를 하는 제조업체의 물류업무를 아웃소싱하기 위해 치열하게 경쟁을 하고 있다. 이들 글로벌 물류업체들은 경쟁력 확보를 위해 정보기술, 인프라, 고객 서비스 등에 투자를 집중하고 있다(이충배 등 2003).

한편, 국내에서도 제조업체들의 물류 아웃소싱 현상은 증가하는 것으로 나타나고 있다. 대한상공회의소(2004)의 조사에 따르면, 국내 기업의 전체 물류비 중에서 아웃소싱 부분이 차지하는 비중이 2001년 48.4%에서 2004년 57.3%로 8.9% 증가한 것으로 나타났다. 물류업무를 아웃소싱하려는 기업도 1999년 8.3%에서 2001년 17.9%로 두 배 이상 증가한 것으로 나타났다. 이러한 양적인 성장과 동시에 질적인 성장도 나타나고 있다. 수송 및 배송과 같은 단기적인 위탁업무가 아니라 장기적이고 종합적인 물류 아웃소싱을 의미하는 보관이 1999년 11.1%에서 2001년 34.2%로 증가하였으며,

같은 기간 동안 물류진단업무도 1.8%에서 10.4%로 확대되고 있는 것으로 나타났다.

최근에는 물류 아웃소싱의 궁극적인 목표를 물류 업무를 맡긴 업체와 맡은 업체가 하나의 가치사슬 상에 들어가서 통합적으로 정보와 물자가 이동하는 것이 전제가 되어 비용절감뿐만 아니라 고객 서비스를 제고 시키는데 두고 있다. 이러한 가치사슬상의 통합적인 정보와 물자의 관리를 위해 앞서 언급한 4자물류를 도입하려는 국내 기업이 늘어나고 있다. 그러나 4자물류를 수행하기 위해서는 제조업체, 전문 물류업체간의 시스템, 물류정보 및 전문 인력의 협조가 필요하기 때문에 쉬운 일은 아니다. 전 세계적으로는 UPS가 Alcatel, Cisco 등과 수행한 몇몇 성공사례가 단편적으로 보고되고 있는 수준이다(Armberuster 2002).

국내에서는 삼성전기와 UPS가 4자물류를 시도하였으나, 성공적으로 정착되지는 못하였다.

〈표 1〉 삼성전기의 사업성과

년 도	매 출 액	매출총이익	영업이익	판매관리비
2000년	42,289.6억 원	5,041.7억 원	3,042.4 억 원	1,999.3억 원
2001년	31,117.3억 원	1,937.3억 원	263.9억 원	1,673.4억 원
2002년	32,857.1억 원	2,962.4억 원	1,292.0억 원	1,670.3억 원
2003년	25,913.4억 원	2,176.8억 원	104.0억 원	2,072.8억 원
2004년	26,874.4억 원	2,476.1억 원	5.7억 원	2,470.0억 원

자료: 삼성전기 Annual Report, 삼성경제연구소 Company Profile 정리

### Ⅲ. 삼성전기, UPS의 소개

#### 1. 삼성전기

삼성전기는 1973년 창립하였으며, 전기·전자부품을 지속적으로 개발하고 생산해온 전문 전기·전자부품업체이다. 1990년대부터 칩 부품, 이동통신 부품, 광 부품 등 디지털기 관련 부품 개발과 생산에 주력한 결과 현재는 한국의 대표적 전기·전자부품 기업으로 자리 잡게 되었다. 2004년 기준으로 약 2조 7천억 원의 매출을 기록하고 있고, 약 11,000명의 종업원을 고용하고 있다.

그러나 삼성전기는 이러한 외형적 규모에도 불구하고 사업은 수년째 어려움에 처해있다. 2000년 이후 전 세계적인 IT경기 거품이 붕괴되면서 삼성전기는 직격탄을 맞게 되었다. IT경기의 정점이던 2000년에 약 4조원의 매출을 기록하였으나, IT경기가 급락하면서 2001년에는 전년대비 매출이 25%가 급감하였고, 현재의 매출수준도 2000년의 약 70% 수준에 불과한 수준이다. 매출 총이익도 2000년 5,042억 원에서 2004년에는 2,476억으로 절반 정도로 줄어들었다. 그에 비해 물류비를 포함하고 있는 판매관리비는 2000년에 약 2,000억 원에서 2003년에는 2,073억 원으로, 매출액의 2%에서 8%로 급증했다. 특히 삼성전기의 경우 물류비가 판매관리비에서 차지하는 비중이 약 59%를 차지하고 있기 때문에 물류비를 포함한 판매관리비의 절감이 시급한 실정이다(표 1참고).

이러한 매출 및 이익 감소의 가장 큰 원인을 IT 경기의 침체 및 치열한 경쟁으로

인한 판매가격 하락으로 진단한 삼성전기는 경쟁사보다 우수한 신제품의 조기 출시를 통해 판매가격 인하의 효과를 최대한 피해야 한다는 결론을 내렸다. 이를 위해서는 신제품 개발 역량 및 품질 수준을 제고시키고, 저렴하게 원자재 및 부품을 조달해야 했다. 동시에 고객들에게 효율적으로 제품을 전달함으로써 물류비용을 절감하고, 고객들의 다양하고 긴급한 주문에 효과적으로 대응해야 했다. 삼성전기의 매출구조를 보면, 해외고객들의 비중이 높아 해외물류 효율성 제고가 시급한 상황이었다. 각 부분별 매출 구조를 수출과 내수로 비교분석해 보면, 전자소자 사업부와 기관사업부 5배, 디지털 미디어 사업부 3.5배, 광부품 사업부 10배 등 사업부 매출에서 수출이 차지하는 비중이 상당히 높았다. 수출 비중이 높다는 것은 삼성전기의 배송대상 고객들 대부분이 해외에 있다는 것을 의미했다. 즉, 다양한 주문형태, 납기일, 배송관련 서비스의 효율성을 높이는 것이 삼성전기의 입장에서는 큰 고민거리일 수밖에 없었다.

#### 2. UPS 글로벌과 UPS 코리아

물류업무를 주력으로 하는 세계적인 기업에는 FedEx, DHL 그리고 UPS가 있다. 종합 물류 서비스를 제공하는 UPS는 2004년 기준 약 390억 US달러의 매출을 기록하고 있고, 전세계적으로 약 384,000명의 직원을 고용하고 있는 거대 기업이다. 1907년에 창립하였고, 본사는 미국 조지아 주의 애틀랜타에 있다.

UPS 글로벌의 사업은 크게 소화물 운송과 기업을 상대로 한 UPS 공급망관리 솔루션

루션(UPS Supply Chain Solution: 이하에 서는 UPS SCS로 통칭)으로 나눌 수 있다.

소화물 처리 부분은 2004년 기준 약 366 억 US달러의 매출을 기록하고 있는 UPS의 주력 사업부문이다. 매일 약 1,410만 개의 화물과 서류를 배달하고 있으며, 현재 200 여 국가에서 약 88,000대의 화물차와 570대의 항공기를 기반으로 영업활동을 하고 있다.

기업서비스 부분인 UPS SCS는 기업을 대상으로 공급망(supply chain)의 설계와 기획, 관리 업무 및 물류와 유통을 통합적으로 서비스하고 있다. 2004년 기준 약 24 억 US달러의 매출을 기록하고 있으며, 현재 120개국 이상에서 1,000개 이상의 운영 설비를 보유하고 있다. 한편 UPS SCS는 물류전문 잡지인 'Inbound Logistics'가 주관하는 "TOP 10 3PL Excellence Award"에서 1위를 차지하였으며, 또 다른 기관인 'Traffic World'는 북미에서 가장 유력한 3자물류업체로 지정하는 등 기업 대상의 대표적 물류업체로 인정받고 있다. UPS SCS는 공급망상의 물류활동에 대한 서비스를 효율적으로 제공하기 위해 미국의 대표적 물류 소프트웨어 제공업체인 'Manhattan Associates'와 전략적 제휴를 맺고 공급망 정보시스템을 구축하였다.

UPS는 1996년부터 한국 시장에 진출하였고, 현재 소화물 운송 자회사와 기업물류전문 자회사를 각각 1개씩 보유하고 있다. 소화물 운송 자회사는 대한통운과 60:40 비율로 합작한 UPS Express로 UPS 대한통운이라는 상호를 사용하고 있으며, 경영 및 서비스 전반의 운영은 UPS 아시아 본부인 UPS 싱가포르에서 관장하고 있다. UPS 대

한통운은 70kg 이하의 소화물을 주로 배송하고 있는데, 초기에는 대한통운의 지점망을 통해 간접 배송을 하였으나, 1998년 이후부터는 95% 이상을 고객에게 직접 배달하고 있다. 한국 내에 12개의 지점을 두고, 약 300명의 직원에 81대 차량을 보유하고 있다.

UPS Korea는 매년 연평균 20% 이상 성장하고 있으며 UPS 글로벌이 가지고 있는 공통된 서비스(Express Plus: 오전 8시 30분까지 배달이 완료되는 서비스, Express: 오전 10시 30분까지 배달이 완료되는 서비스, Expedited: 3~5일 내 배송이 완료되는 서비스, World Ease: 하나의 화주가 한 나라에 다양한 주소지로 운송할 경우 이를 묶어 일괄 운송하는 서비스)를 제공하고 있다. 또 다른 자회사인 UPS SCS Korea는 기업대상 물류전문 서비스를 제공하고 있으며, Lucent Technology 등 외국기업의 물류 아웃소싱 업무를 맡고 있다.

## IV. 물류 아웃소싱 프로젝트의 진행 과정

### 1. 삼성전기의 물류 아웃소싱의 배경

2000년 봄 삼성전기의 CEO인 이형도 부회장, IT담당 방OO 이사, 물류담당 장△△ 부장 등은 삼성전기의 물류혁신을 위한 방법으로 전문 업체에게 아웃소싱할 것을 고려하고 있었다. 삼성전기가 자사의 물류업무를 아웃소싱하기로 결정한 이유는 다음과

같다. 첫째, 삼성전기의 한정된 자원과 역량을 핵심 부분인 제조와 R&D에 집중함으로써 경쟁력을 확보하고자 했다. 둘째, 매출은 급감하고 있는데 지속적으로 증가하고 있는 관리비용 중 상당부분을 차지하고 있는 물류, 특히 배송 관련 비용을 줄이기 위해서는 외부의 전문 지식과 인력의 도움이 절실했다. 셋째, 배송과 창고 관리의 전문성을 높여 고객들의 다양하고 긴급한 주문에 효과적으로 대응해야 할 필요성이 높았다.

물류 아웃소싱을 효과적으로 실현하고, 동시에 물류 업무의 이관에 따른 고객들의 불편과 불만을 최소화시키기 위해서는 역량 있는 전문 업체와의 협력이 필수적이었다. 특히 상당수 삼성전기의 고객들은 해외에 있었기 때문에 글로벌 네트워크가 잘 구축된 기업과의 협력이 절실했다. 이에 따라 글로벌 물류업체들에게 사업참여 의사를 타진하게 되었다.

## 2. 전담업체의 선정

“당시 UPS가 경쟁사와 차별화된 4자물류라는 혁신적인 기법을 제시했고, 삼성전

기의 고객들이 몰려있는 산호세와 멕시코 지역의 물류망이 튼튼했기 때문에 선정되었다고 생각합니다.”

(UPS Korea 박운규 부장)

삼성전기는 입찰을 통해서 아웃소싱 전담업체를 선정하기로 하였다. 입찰에는 글로벌 기업들인 FedEx, DHL, TNT 그리고 UPS가 참여하였다. 이중 최종적으로 UPS가 선정되었다. UPS가 다른 경쟁사들을 물리치고 삼성전기의 물류 아웃소싱 전담업체로 선정된 이유는 크게 4가지로 요약할 수 있다.

첫째, 4자물류라는 차별화된 물류 아웃소싱 시스템을 제안한 점이다. 대부분의 업체들은 3자물류 물류방식을 제안하였는데, UPS는 3자물류에서 발전적으로 진화된 4자물류 전략을 제안한 것이 주효했다. UPS가 제안한 4자물류 전략의 핵심은 UPS의 글로벌 물류시스템을 통해 실시간 재고관리 및 물류지점에 대한 통합관리 서비스를 제공하는 것이다. 이러한 혁신적인 방식이 삼성전기 관계자들의 관심을 유발하게 되었다.

〈표 2〉 UPS SCS의 주요 고객

산 업	고객 리스트
첨단 산업	Cisco, Alcatel, Hitachi, SGI, Intermec, National Semiconductor
자동차 산업	General Motors, DaimlerChrysler, Honeywell, IKOR Industries
소비재 산업	NIKON, LUSH, Fabricut, Deer Stags, Kingsdown, G3(Genuine Guide Gear)
의료서비스 산업	Respironics, Therasense, Welch Allyn, BD

자료: UPS 홈페이지(www.ups.com)



둘째, UPS의 아웃소싱 경험과 역량이다. UPS는 UPS SCS라는 전문 기업물류 아웃소싱 회사를 보유하고 있으며, UPS SCS는 Cisco, Alcatel이 생산한 제품들을 고객들에게 성공적으로 배송, 관리하고 있어서 삼성전기 관계자들에게 신뢰를 주었다(표 2 참고).

셋째, 글로벌 네트워크, 특히 미국 서부에 물류 인프라가 잘 구축되어 있었던 점이다. UPS는 미국 서부 및 멕시코 지역의 물류 사업에 강세를 보이고 있다. 이 지역은 실리콘밸리 및 IT기업들이 많이 있는 곳이다. 삼성전기의 고객이 많이 있는 지역이기도 한 것이다. 이러한 미국 지역을 포함한 범세계적인 영업력과 인프라도 UPS의 선정에 긍정적인 기여를 했다.

마지막으로 UPS에 대한 삼성전기 경영진의 호감이었다. UPS는 전통적으로 비용 절감을 지향하는 검소한 조직문화를 표방하고 있다. 삼성전기의 관계자들은 이러한 UPS의 조직문화가 삼성전기의 물류비용절감 노력과 잘 맞다고 생각했다. 즉, 비용 절감에 대한 인식과 습관이 삼성전기에 도움이 될 것이라고 생각한 것이다. 이러한 검소한 조직문화는 UPS가 전담업체로 선정되는데 큰 영향을 주었다.

### 3. 업무양해각서(MOU: Memorandum of Understanding) 체결

UPS를 아웃소싱업체로 선정한 삼성전기는 2000년 11월 본격적인 업무 수행을 위해 상호협력 증진을 위한 업무협약(MOU)을 체결하였다. MOU 체결장에는 삼성전기 이형도 부회장과 UPS 본사의 해외사업 담당

인 론 왈리스(Ron Wallace)가 참석을 하였다. MOU에 참석한 양사의 사장들은 이번 프로젝트에 대해 상당한 기대와 의지를 가지고 있음을 표명하였다. 삼성전기 이형도 부회장은 “이번 사업은 그동안 삼성전기가 추진해 온 ‘Global Venture Company’라는 비전하에서 중장기 국제 경쟁력강화 전략 사업의 하나로 추진되어 온 것”이라고 전제하고, “삼성전기의 전 세계 주요고객들이 UPS 본사의 물류 시스템을 동시에 사용함으로써 고객과의 파트너십(partnership) 강화와 물류 서비스 분야의 경쟁력 강화 및 효율성 증대 사업을 통해 무엇보다 고객 서비스에 획기적인 전기가 될 것”이라고 기대감을 표시하였다(매일경제 2001).

MOU의 핵심 내용은 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 첫째, UPS가 삼성전기의 글로벌 물류 서비스 제공 및 첨단 글로벌 물류 서비스 시스템 구축 사업에 참여해서 삼성전기의 연간 약 2억 달러(2,400억 원)에 달하는 해외 물류비용의 30%인 720억 원을 절감할 수 있도록 지원한다. 둘째, 인공위성, 인터넷, GPS 등 첨단 정보통신기술에 기반한 UPS 글로벌 물류 관리시스템을 활용해서 삼성전기는 고객사들이 주문한 제품의 배송관련 서비스(고객과의 온라인 연결, 주문, 납품, 운송, 물류 관리 등)를 제공받을 수 있도록 돕는다는 것이다. 즉, 미국에 있는 삼성전기의 고객사는 UPS의 글로벌 물류 관리시스템을 통해 손쉽게 주문을 하고, 주문처리 과정을 인터넷을 통해 모니터링 할 수 있으며, 제품이 운송되고 있는 위치를 편리하게 체크할 수 있게 됨으로써 주문과 운송 상태에 대한 정보를 효율적으로 공유할 수 있게 되는 것이다. 우선은 북미

지역에서 이를 수행하고 성과가 좋은 경우 유럽과 중국으로 확대하기로 하였다. 이에 대한 대가로 삼성전기는 UPS에게 5년 동안 약 5억 달러의 물류업무를 발주하기로 하였다.

MOU 내용을 요약해 보면, 삼성전기가 매년 약 2억 달러 이상 소요하고 있는 글로벌 물류의 절반정도를 UPS에게 발주하며, 절감이 예상되는 약 720억 원(2억 달러: 2,400억 원의 30%)은 6(삼성전기):4(UPS) 형식으로 이익을 공유한다(profit sharing)는 것이다.

“삼성전기는 매우 진보적인 기업으로 UPS의 세계적인 통합물류서비스를 통해 이 부분 최고의 경쟁력을 갖추게 될 것이고, UPS는 이번 물류 아웃소싱을 통해 자체적으로 갖고 있는 기업물류 아웃소싱 노하우의 진수를 보여주는 계기가 될 것이다.”

(Jim Kelly UPS CEO)

## V. 물류 아웃소싱의 수행

MOU 체결과 더불어 삼성전기와 UPS는 물류 아웃소싱 업무를 수행하기 시작하였다. 삼성전기는 UPS와의 작업을 통해 단순히 자사가 생산한 최종제품을 고객들에게 효과적으로 전달하는 것뿐만 아니라 원재료, 중간재 등을 모두 포함해서 일관된 물류, 운송, 통관대행, 재고관리의 아웃소싱을 추구하려고 하였다. 삼성전기는 이를 효과적으로 수행하기 위해 UPS 기업물류 서비스를 총괄하는 UPS Logistics Group에서 삼성전기의 공급망을 구축하기 시작하였다. UPS 산하에 있는 Small Package Express Operation, UPS Air Group, Fritz, UPS Logistics Group이 각 사의 개별적인 물류 노하우를 전수하기로 하였다(표 3 참고).

삼성전기와 UPS는 4자물류 프로젝트를 크게 3단계로 나누어 진행하기로 결정을 하였다. 1단계는 글로벌 물류관리를 효과적으

〈표 3〉 UPS SCS의 주요 4자물류 서비스

서비스 종류	서비스 내용
로지스틱스	국제운송관리, 재고관리, 창고관리, 중개 서비스 공급망 분석·설계·리엔지니어링, 채널관리 서비스
집·배송 관리	주문 충족, 라벨링, 제품 분류, 포장, 반품관리
판매 및 사후 관리	품질 보증, 검사, 수리, 보증관리, 교환서비스 소매 및 직접 채널 지원 프로그램 운영
고객 서비스 지원	콜센터 운영, 주문 충족, 특별 계정 관리 고객에 대한 직접 배달, 실시간 정보 접근수단 제공
정보 서비스	첨단 재고·주문관리, 데이터 창고 운영 공급망에 도움을 줄 수 있는 제품수명주기에 대한 정보 제공

자료: UPS 홈페이지(www.ups.com) 정리

로 할 수 있는 정보관리시스템을 디자인하는 것이다. 2단계에서는 삼성전기의 최초 원재료와 중간재, 그리고 최종상품이 마지막 소비자에게 도달하게 되는 물류흐름을 볼 수 있도록 최적의 공급사슬망을 추가적으로 구축하는 것이다. 이 단계에서는 삼성전기의 북미 지역 배송 네트워크를 재구성하고, 효율적인 경영을 통해 아시아·남미·북미 고객들에게 연결시키는 작업을 하게 된다. 3단계는 유럽 및 기타지역으로 확대 개편하고, 향후 4년간 전 세계적인 물류정보기술망을 구축하는 것이다.

## 1. 삼성전기 물류관리시스템 현황분석

이러한 큰 전략적 방향에 합의한 후, 본격적으로 물류 아웃소싱을 시작하기 위해 양사 관계자들은 먼저 삼성전기의 물류정보시스템과 물류관리 현황에 대해서 파악하였다. 당시 삼성전기는 SAP사의 ERP(Enterprise Resource Planning; 전사적 자원관리) 시스템을 통해 회계, 공급, 판매, 재고 관리를 하고 있었고, 창고관리시스템(Warehouse Management System; 이하에서는 WMS라 통칭)을 보유하고 있었다. 삼성전기는 이러한 창고관리시스템을 글로벌 주요 비즈니스 거점별로 운영하고 있었다. 각각의 창고관리시스템은 'Global Order Processing'이라고 불리는 주문시스템과 연결되어 있었다.

그러나 각 물류거점별로 설치되어 있는 WMS는 통합되어 운영되지 못하고 있었기 때문에, 동일한 주문이나 재고 자료를 중복적으로 처리하는 문제가 있었다. 또한 주문시스템의 경우 부품용 주문시스템과 완성품용 주문시스템이 별도로 운영되어서 원자재

와 완성품 재고를 동시에 파악하는 것이 용이하지 않았다.

삼성전기의 글로벌 거점의 물류관리 및 정보시스템의 특징을 구체적으로 파악해서 정리해보면 다음과 같다. 첫째, 영업부서의 주문이 처리되는 주문에 맞춰 완성품을 선출할 수 있도록 발주정보시스템과 연결되어 있었다. 둘째, 주요 지역별 재고관리 및 선입선출(First In First Out)을 통한 재고의 입출 현황이 관리되고 있었다. 셋째, 입력과 저장장치만으로 구성되었다는 특징이 있었다. 즉 독자적인 의사결정 기능은 가지고 있지 않았다. 넷째, 생산 공장과 연결되어 있는 사업장은 생산 공장의 생산을 효과적으로 지원해 줄 수 있도록 생산관리시스템과 연결되어 있었다.

## 2. 삼성전기 물류관리시스템의 문제점

물류관리 및 물류정보시스템의 현황을 파악한 양사의 관계자들은 삼성전기 물류시스템이 가지고 있는 주요한 문제점들을 발견했다. 첫째, 삼성전기의 재고들의 운송 및 관리과정이 완전 자동화되어 있지 않고, 몇몇 과정에서 수작업을 거치고 있기 때문에 자재 및 완성품 흐름을 추적하는 가시성(visibility)이 완벽하게 지원되고 있지 못하다는 점이다. 둘째, 창고별로 재고관리와 주문들이 독립적으로 운영되고 있기 때문에 물류정보시스템상의 재고 불일치가 빈번하게 발생하고 있다는 점이다. 통합적인 저장 및 관리시스템이 없기 때문에 각 시스템별로 실제 물품 및 자재 정보가 불일치로 나타나면 조정을 통해서 해결해 나갔다. 셋째, 물류관리를 위해 바코드를 이용하고 있는

데, 바코드 손상 시 판독이 매우 어려웠다. 또한 바코드를 붙일 수 없는 완성품의 경우에는 판리를 위해 키보드로 제품특성이나 운송내역을 작성하게 되는데, 이러한 수작업은 정확성이 떨어지는 문제로 연결되었다.

우가 빈번하기 때문에, 재고의 1~2%는 손실이 날 수 있고, 이는 관행으로 이해되어 왔지요”

(삼성전기 물류업무 담당자)

“매년 6월과 12월에 전체적인 재고파악을 위해 조사를 하고 있는데, 시스템 상의 재고 정보와 창고 자재 정보가 불일치하는 경

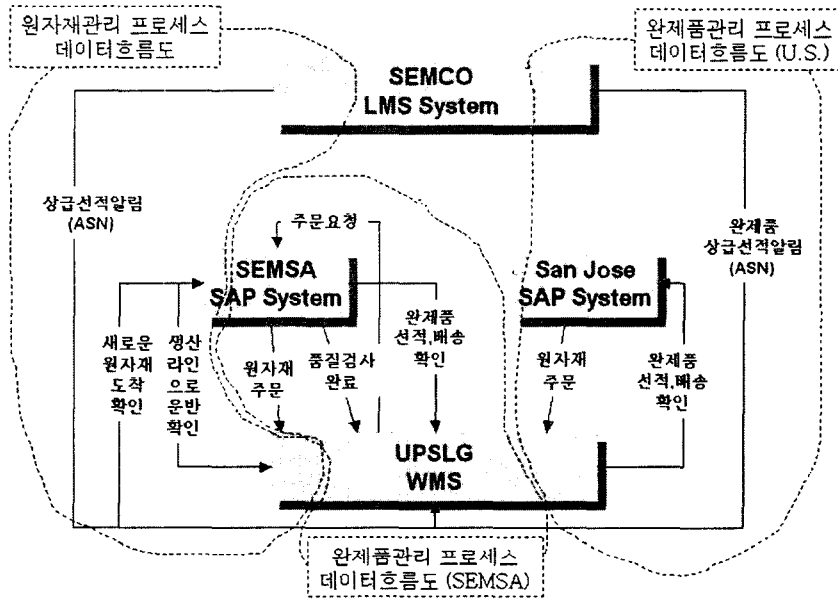
### 3. UPS가 제안한 물류관리시스템

양사의 실무진들은 성공적인 물류 아웃소싱 시스템을 만들기 위해 수개월 동안 양

〈표 4〉 삼성전기 물류시스템의 문제 및 개선 솔루션

기능	설명	현 물류정보시스템의 문제점개선			제안 솔루션	
		문제1	문제2	문제3	Exceed 4000	eXPRESS 2000™
내부재고파악	삼성전기의 SAP과 호환가능 일일단위의 전체 재고파악을 통한 구매 선적, 주문처리, 예측의 업무를 수행	✓				✓
구매관리	구매, 재고관리, 구매예측의 업무를 본사에서 처리할 수 있도록 함	✓				✓
인수관리	RF스캐너와 개인터미널 등의 시스템에 기반한 인수증 발급 생략을 통한 효율화			✓	✓	
실시간 업데이트	WMS는 host시스템의 정보를 실시간으로 업데이트 시킴	✓				✓
FIFO tracking	제품의 priority code에 따라 운선순위에 차등을 두어 선적			✓	✓	
실재 재고수량 파악	WMS상의 수치와 실제 재고수량과의 차이발생 확인을 통한 정확도 향상		✓			✓
재고관리	WMS는 호스트의 예측, 구매 등을 통해 정확도 향상		✓			✓
업무관리	자동화된 의사결정 프로그램을 통하여 개인시간의 효율성 제고			✓		✓
인수시 표식	물품을 선적하거나 인수할 때 상차별로 독특한 인식표시를 만들어 재고현황을 파악	✓			✓	
감사추적	모든 재고들의 감사추적	✓	✓		✓	

<그림 2> 물류업무상의 데이터 흐름예상



사의 물류 시스템에 대한 연구와 최적의 실행 방안에 대한 연구를 하였다. UPS Logistics Group은 먼저 물류의 흐름을 개선하기 위하여 원자재를 필요로 하는 내부 고객과 완제품을 필요로 하는 재고의 가시성 제고를 목표로 삼고 이를 달성하기 위하여 재고를 통제하는 것과 정확하게 맞추는 데에 가장 큰 비중을 두었다. 이러한 목표를 달성하기 위해서는 정확한 재고 파악과 신뢰할만한 공급망 관리시스템이 필요했고 이를 통하여 공급망관리 프로세스에 있어서 1)재고를 줄이고 2)오래된 재고를 잘 관리하며 3)중요 의사결정을 돕는 역할을 수행하여 유·무형의 이익에 기여할 것이라고 기대했다. 이 과정에서 제시한 공급망관리 체계의 내용은 크게 다음과 같다.

- 재고정보의 정확성을 높임
- 가용성 높은 물류정보시스템 구축
- 선적 전후로 행해지던 검사절차 단축
- 급행물류 처리량의 확대
- 고객사와 원활한 정보와 인력의 교류
- 불필요한 물류의 이동 감소
- 관련 직원의 수 감소

삼성전기의 물류시스템 개선 포인트를 지원하기 위해 UPS는 2가지 정보시스템을 제안하였다. <표 4>에서와 같이 'Exceed4000'과 'eXPRESS 2000™'을 근간으로 제시하였고, 구체적인 기능들이 현재의 물류관리 및 물류정보시스템을 개선시킬 것이라고 제시하였다. 운송관리 솔루션인 'Global Tracker'는 운송관리업무에 쓰이는 소프트웨어로 모든 자재의 운송현황을 파악할 수 있는 기능을 제공하며 예측을 통한 경보, 경영층을 위한

- 현재 13개의 물류창고를 4~5개로 통합

보고자료 생성 등의 여러 기능을 가지고 있어 물류관리현황을 모두 한눈에 파악할 수 있게 하였다. 재고관리 솔루션인 'eXPRESS 2000™'은 선적업무의 생성 및 확인, 주문 및 판매의 생성 및 확인, 고객과 제품정보 확인, 장소별 특정 아이템의 재고현황조회, 모든 장소별 재고현황 확인 및 그래프 생성, 원격지에서 시스템 접근 가능 등의 역할을 지원하는 특징을 가지고 있다. 이러한 작업을 통해 삼성전기는 <그림 2>와 같은 원활하고 효과적인 물류 데이터 프로세스를 기대할 수 있게 되었다.

이에 따라 삼성전기는 고객들을 위한 전자상거래시스템과 원자재 구매관리시스템(PIMS: Purchasing Information Management System)을 구축하였다. 전자상거래시스템은 구매에서 생산, 영업 물류에 이르기까지 모든 과정을 온라인상에서 24시간 실시간으로 확인할 수 있도록 구축했다. 이에 따라 전 세계 어떤 구매업체라도 전자상거래시스템에 접속해 자신이 필요한 부품의 구매정보를 입력하면 자동으로 생산 시스템에 연결돼 가장 빨리 정보접근이 가능한 생산기지로 생산정보가 전달되도록 하였다. 최적의 생산기지에서는 곧바로 생산에 들어가며 생산이 완료된 후에는 다시 전자상거래 물류 시스템으로 연결된다. 이를 통해 구매자는 자신이 원하는 상품이 어디쯤 오고 있으며 언제 받을 수 있는지 실시간으로 확인할 수 있게 된다.

원자재 구매관리시스템(PIMS) 구축으로 생산에 필요한 원자재를 적기에 조달할 수 있게 되었다. 이를 통하여 납품 정보와 재고 정보를 실시간으로 파악해 불필요한 재고는 줄일 수 있게 되었다. 한편, 양사는 서

로 다른 전산시스템을 통합하였다. 삼성전기는 SAP기반의 ERP를 사용하고 있었고, UPS는 EXE의 솔루션을 사용하고 있었다. 양사의 이질적인 전산시스템은 호환이 되지 않았기 때문에 호환을 위한 추가적인 S/W 개발 및 관련 비용투입이 필요했다.

*“삼성전기에서는 IT담당자의 방OO이사, 물류 그룹의 장△△부장이 주축이 되어 참여했고 저는 MOU 체결 1년 후인 2000년 9월에 참여하게 되었습니다.”*

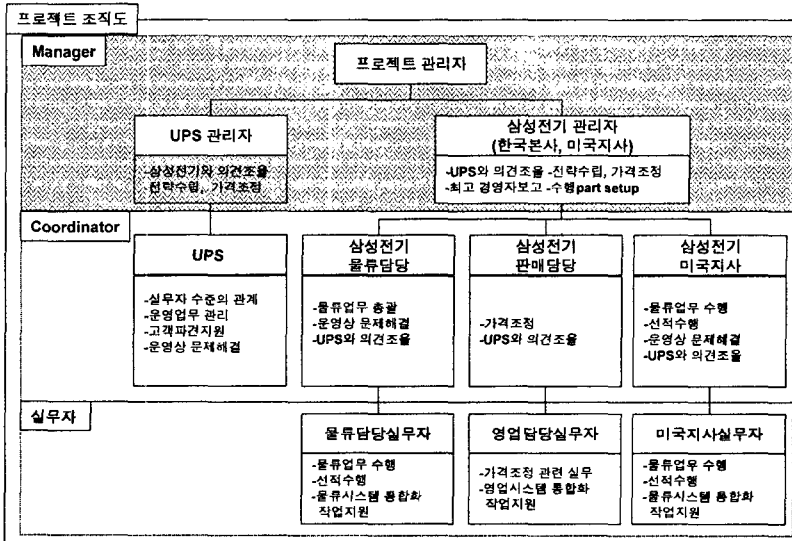
*(UPS 박운규 부장)*

시스템 통합과 동시에 인적교류도 이루어졌다. UPS 본사에서 프로젝트 관리자를 파견하였고 삼성전기에서도 물류부서(logistics group)와 판매부서(sales group), 그리고 미국 지사의 관리자 및 실무자들이 이 프로젝트에 참여하였다. 4자물류의 실현을 위하여 가상회사(virtual corporation)를 두고 인원을 투입하여 프로젝트를 진행시켰다. 조직은 크게 관리자, 중간관리자, 실무담당자로 구분되었으며 각각의 업무는 다음과 같다(그림 3 참고).

#### 4. 물류업무 아웃소싱 적용방향 및 결과

UPS가 제안한 창고관리시스템의 핵심은 단순한 창고의 재고관리가 아니라 원자재 구매, 최적 재고 유지, 완성품의 배송 및 추적을 효과적으로 수행하는 종합물류시스템이라는 것이다. 구체적인 내용은 다음과 같다. UPS는 삼성전기의 창고 및 재고관리시스템을 구축해서 재고의 흐름에 대해 원활하게 파악하고, 재고 데이터를 이용해서 부

〈그림 3〉 프로젝트 진행조직



품 구매 및 부품 재고의 관리에 활용함으로써 완성품 재고와 부품 재고의 최적화를 추구하려고 하였다. 또한 부품과 완성품의 인수관리 과정에서 RF스캐너와 개인터미널 등의 시스템을 활용하여 인수증 발급업무를 생략함으로써 비용을 절감하려고 하였다. 제품의 선입선출(先入先出)도 제품 코드에 따라 효과적으로 진행하였다. 그리고 창고 관리 호스트 시스템의 실시간 업데이트를 통해 과거 1~2%까지 차이가 발생했던 시스템상의 재고량과 실제 창고내의 재고량간의 차이를 줄이려고 하였다. 마지막으로 완성품을 선적하고 인수할 때 상자별로 인식 표시를 함으로써 재고현황 및 물류의 이동을 효과적으로 파악할 수 있게 하여 모든 재고의 감사추적을 가능하게 하였다.

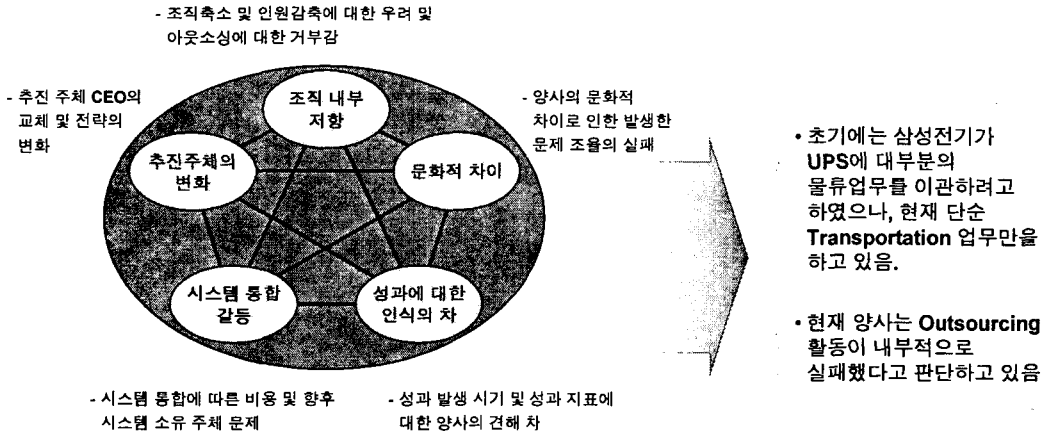
이러한 재고 및 창고관리시스템을 바탕으로 삼성전기가 추구하려고 했던 글로벌 정보인프라 구축, 물류 코스트 절감, 물류서

비스 혁신을 통해 물류에서 일정수준의 이익을 창출하기 위해 양사는 노력을 하였다.

이러한 전략적 노력에 힘입어 프로젝트 초기에 일정부분의 성과를 나타내게 되었다. 첫째, 제품별 실시간 정보가 제공되어 일일관리 체계가 확립되고 제품 재고 정확도가 향상되었다. 둘째, 재고를 감축하여 재고 및 납기를 감안한 생산 활동으로 경영이익이 제고되었다. 셋째, 물류 부가가치를 창출하는 마인드를 제고시켜 경영 수주 예측의 정확도가 배가되었고 신속한 정보 제공이 이루어졌다. 마지막으로 물류서비스가 향상되어 적기 공급 및 물류비 감소가 부분적으로 이루어졌다.

그러나 프로젝트를 진행하면서 위와 같이 일정부분의 성과도 있었으나, 예상치 못한 다양한 문제점들이 발생하게 되었다(그림 4 참고).

〈그림 4〉 프로젝트 중단 원인 분석



## VI. 프로젝트의 중단

〈그림 4〉에서 나타난 것처럼 프로젝트 진행과정에서 인적, 시스템적, 문화적, 전략적 충돌이 발생하게 되었는데, 이러한 충돌은 프로젝트를 중단시키는 중요한 원인이 되었다. 그리고 이러한 충돌의 근본은 갈등 개념으로 설명될 수 있다. 갈등이란 거래 당사자가 실제 혹은 원하는 제반 반응들이 양립할 수 없게 되면서 발생하는 긴장상태를 말한다. 즉, 상호 배타적이고 양립 불가능한 목표, 가치, 이해들을 지니고 있을 때 발생하는 것으로 이해관계의 불일치라고 할

수 있다(Brown and Day 1981).

이러한 갈등의 원인에 대한 학자들의 견해는 다양하나, 주로 조직의 목표들 간의 양립불가능성, 각 구성원이 수행해야할 과업과 과업수행 방법에 대한 의견 불일치, 구성원들 간의 현실에 대한 인식의 차이에서 발생한다(안광호, 조재운 2000; Rosenberg and Stern 1971). 첫째, 목표 불일치는 구성원들 간의 목표가 서로 다르고 이들 목표를 동시에 달성할 수 없을 때에 생긴다. 인간은 본래 자기의 이익을 도모하려는 성향이 있으므로 유리한 목표를 설정하고 달성하려는 과정에서 발생하는 갈등을 조정하는데 많은 비용과 노력이 수반된다(Song, Xie,

〈표 5〉 프로젝트 갈등원인

갈등의 원인	분석 내용
목표 불일치	추진주체의 변화, 성과에 대한 인식차이
의견 불일치	조직내부의 저항, 시스템 통합 갈등
인식 불일치	양사의 문화 및 업무처리의 불일치



and Dyer 2000). 둘째, 의견 불일치는 구성원들 간에 각자의 역할 영역에 대한 합의가 이루어지지 않아 생긴다. 또한 한 조직구성원이 다른 조직구성원에게 지나친 요구를 하거나 조직구성원이 수행할 수 없는 과업을 할당할 경우에도 발생한다. 셋째, 현실에 대한 인식 불일치는 동일한 사실이나 실체에 대해 서로 다르게 지각할 때 발생한다. 구성원들 상호간의 활동배경의 차이와 더불어 업무를 수행하는 가치관이 다르기 때문에 동일한 정보를 해석하는 데 있어서 이질감이 존재하게 되며, 이로 인해 갈등이 발생하기도 한다.

따라서 관계에 대한 목적이 서로 일치하지 않으면, 잦은 의견 충돌로 인해 커뮤니케이션의 어려움을 겪게 되고 결과적으로 결속에 대한 욕구가 줄어들게 되면서 관계 해지에 대한 욕구가 커지게 된다(강보현, 오세조 2005). 또한 서로 바라보는 지향점이 다를 경우에는 반복되는 상호작용 때마다 지속적으로 서로의 차이에 대한 확인과 함께 갈등을 경험하게 되고, 이는 잦은 마찰과 불신(anti-trust)으로 연결된다.

이에 본 연구에서는 기존연구에서 주요하게 언급되고 있는 목표 불일치, 의견 불일치, 인식 불일치의 범주가 UPS와 삼성전기의 갈등원인을 적절하게 설명한다고 판단하여 이 둘을 본 사례에 적용했다. 삼성전기와 UPS도 서로에 대한 인식과 성과에 대한 목표가 일치하지 않았고, 이러한 차이는 업무 스타일과 커뮤니케이션의 어려움을 가져왔으며, 서로에 대한 불신으로 이어져서 삼성전기 담당자들의 비협조와 IT투자의 갈등을 가져오게 되었다. 이에 구체적인 내용을 갈등의 3가지 원인과 비교하여 <표

5>와 같은 5가지 차원에서 구체화할 수 있었다.

## 1. 조직 내부의 저항

*“UPS가 삼성전기의 적이 아니라는 점과, 프로젝트를 통해 얻을 수 있는 가치와 성과를 이해시키는 것이 무척 힘들었어요”*

*(UPS SCS Korea 김형호 사장)*

프로젝트가 진행되는 과정 중에 조직의 내부저항이 발생하였다. 삼성전기가 전사적인 물류 아웃소싱을 추진하기로 결정을 하자, 물류업무를 담당하고 있던 직원들은 물류업무가 아웃소싱될 경우 조직축소 및 인원감축으로 이어질 것이라는 두려움을 가지고 있었다. 심리적인 불안감을 가진 관련 직원들은 UPS와의 업무협력에 상당히 비협조적인 태도를 나타내었다. 특히 삼성전기의 임직원이 2001년 6월 11,800명에서 2002년 6월에는 9,170명으로 약 2,600명이 줄어든 상태였기 때문에 이들의 우려와 반감은 높을 수밖에 없었다.

상황의 심각성을 인식한 UPS의 담당자들은 삼성전기 실무자들에게 자신들은 삼성전기의 적이 아니라 파트너라는 것을 인식시키기 위해서 노력을 하였다. 그러나 UPS의 노력은 삼성전기 실무자들의 마음을 바꾸어 놓기에 효과적이지 못했다. 삼성전기 자체의 실적 악화로 인해 회사분위기가 좋지 않았고, 경영층의 기존 직원들에 대한 지위를 보장하려는 적극적인 노력도 거의 없었기 때문이다. 실제로 2001년 삼성전기는 물류관련 인원을 134명 감축하여 40억 원의 인건비를 절감하였다.

이러한 물류 아웃소싱에 대한 비협조적인 태도는 물류 아웃소싱 성과에 대한 불신으로 이어졌다. 삼성전기 물류담당자들은 물류 아웃소싱을 통해 얻을 수 있는 비용 절감 및 고객에 대한 서비스 수준 향상이 이루어질 수 없을 것이라는 부정적인 태도를 나타내면서 업무수행 과정에서 소극적 태도를 보였다.

## 2. 추진주체의 변화

“사업의 구조조정이 삼성전기의 최우선 과제이다.”

(삼성전기 강호문 사장)

이러한 내부적인 저항을 더욱 가속화시킨 것이 바로 물류 아웃소싱을 추진한 삼성전기 CEO의 교체이다. 이형도 부회장은 프로젝트를 시작한 지 얼마 되지 않아(MOU 체결 5개월 후) 삼성전자의 중국담당 총괄 사장으로 자리를 옮기게 되었고, 후임으로 강호문 사장이 선출되었다.

강호문 사장은 반도체와 통신 부품의 사업구조조정에 많은 관심이 있었다. 취임하면서 수익성이 낮은 사업부문을 정리하고 유망사업에 집중할 계획을 수립하였다. 그러나 상당한 감원으로 인한 직원들의 사기 저하를 방지하기 위해 추가적인 인력감축 없는 인력재배치를 선언하였다. 특히 강호문 사장은 수레바퀴처럼 임직원들이 협동을 잘해야 위기를 탈출하고 성공할 수 있다며 인화를 강조하는 ‘수레바퀴론’ 경영을 표방하는 등 기존 임직원 사기 관리 및 사업부문 구조조정에 더 많은 관심을 나타내었다.

CEO가 교체된 지 얼마 지나지 않아 전

략적 우선순위가 물류 아웃소싱에서 사업구조조정과 구조조정으로 인한 조직 동요를 최소화하는 것으로 바뀌었다. 게다가 물류부분의 임직원들이 아웃소싱에 대한 자신들의 견해를 밝히게 되면서 최초 지향했던 물류 아웃소싱의 목표는 축소되고, 배송업무만을 위탁하는 방향으로 진행되게 되었다.

## 3. 양사의 문화 및 업무처리 관행의 차이

“삼성전기와 UPS는 갑(甲)을(乙)의 관계다!” vs. “삼성전기와 UPS는 Partner 관계다!”

프로젝트 업무의 조율과 갈등해결을 위한 커뮤니케이션 채널이 존재했지만, 업무수행 과정에서 효과적으로 활용되지 못했다. 그 결과 업무 스타일, 문화적 차이 등으로 인해 다양한 갈등이 발생하였다.

이러한 갈등의 또 다른 원인으로 상대방에 대한 인식의 차이를 들 수 있다. 삼성전기는 UPS를 일종의 용역업체로 생각을 하였다. 즉, 삼성전기로부터 용역을 받아 삼성전기의 물류를 관리한다고 생각을 하였다. 그래서 삼성전기는 UPS와의 관계를 일종의 주인과 하인과 같은 상하 관계로 생각을 하였다. 이러한 관행은 한국에서는 매우 일반적인 것이었다. 그에 비해 UPS는 삼성전기를 자신의 파트너라고 생각을 하였다. 비록 물류를 관리해주면서 수수료는 받지만, 자신들의 시스템과 삼성전기의 물류시스템이 연동되면서 삼성전기도 다양한 혜택을 보기 때문에 서로 윈-윈 하는 관계라고 생각했던 것이다.

“Top Management 간의 이야기만 있으면 뭐합니까? (No Action! Talk Only!) 구체적인 실행 프로그램이 없습니다!”

(삼성전기 물류업무 담당자)

한편, 업무진행 과정에서의 의사결정 속도문제 및 업무처리 절차관행 등의 비즈니스 스타일의 차이도 갈등을 유발했다. 삼성전기는 UPS와의 MOU 체결 이전까지는 물류보관을 위한 창고를 자체적으로 관리하였다. 업무협조 차원에서 UPS에게 창고관리에 대한 아웃소싱을 제안하고 1~2주내에 협조가 가능한지를 결정해 달라고 하였다. 그러나 UPS는 글로벌차원의 표준화된 업무절차에 따라야 하고, 사안이 법적, 재무적, 운영적인 측면에서 문제가 없는지 신중하게 고려하려고 했기 때문에 기간 안에 결정을 내리지 못했다. 이외에도 여러 의사결정 과정의 지연으로 삼성전기는 UPS에 대한 신속하지 못한 판단 능력을 비판한 일이 빈번하게 발생하였고, 그 결과 UPS를 불신하게 되었다. 이러한 갈등 및 업무조율을 위한 조정팀(coordination team)이 있었지만 그 역할을 충분히 하지 못했다. 특히 UPS 측 조정팀이 UPS 한국지사의 한국인이 아니라 미국인이었기 때문에 한국기업의 문화 및 비즈니스 관행을 이해하지 못함으로써 갈등을 원만히 해결하지 못한 측면이 있다.

“지금 생각하면 그 당시 UPS 담당자가 UPS 한국지사의 한국인이었다면 갈등을 효과적으로 해결했을 것이라는 생각이 드네요.”

(UPS SCS Korea 김형호 사장)

#### 4. 정보시스템 통합과정에서의 갈등

“프로젝트를 시작한 후, 정보시스템 통합 과정에서 시스템의 이질성과 시스템 투자에 대한 이견이 상당했어요. 게다가 삼성전기와 UPS 간의 IT수준 격차가 상당한 것을 보고 약속한 편익을 구현하는 것이 무척 난감했습니다.”

(UPS Korea 박운규 부장)

효과적으로 물류를 아웃소싱하기 위해서는 양사의 관련 정보시스템을 통합해야 했다. 즉, ERP, EIP(Enterprise Information Portal; 전자적 정보포털), 그리고 EKM(Enterprise Knowledge Management; 전자적 지식관리)등 업무와 생산관련 시스템들을 새롭게 도입하는 데에 있어서 중요한 이슈는 기존 시스템과 얼마나 잘 연동이 될 수 있는냐는 것이다. 이를 위해 우선 UPS와 삼성전기는 삼성전기 물류정보시스템이 UPS의 정보시스템과 얼마나 호환이 될 수 있는지를 점검하였다. 점검 결과, 삼성전기와 UPS의 정보시스템이 매우 이질적인 것으로 나타나, UPS가 약속한 서비스들을 구현하는데 상당한 문제가 있다는 것을 발견하게 되었다.

가장 큰 문제는 바로 양사가 기본적으로 서로 다른 시스템을 사용하고 있었다는 점이다. 삼성전기는 SAP기반의 ERP를 도입한 상태였고 UPS는 EXE의 솔루션을 사용하고 있었다. 두 시스템 간에는 호환이 되지 않았기 때문에 새롭게 호환을 위한 개발이 필요했고 이를 위한 개발비용으로 800만 달러가 소요되었다(S/W 라이선스 비용 포함). 그 외에 사용자 교육을 비롯한 추가

제반비용이 발생하게 되었다. 또한 교체과정에서 관련 직원의 교육과 시스템 교체에 따른 업무차질 등의 추가적인 손실과 위험도 발생하였다.

두 번째 문제는 시스템 사용 권한에 있어서의 의견 차이가 발생했다는 것이다. UPS는 5년간의 계약기간이 끝난 후에는 시스템 사용권한이 자사에게 넘어와야 한다고 생각한 반면, 삼성전기측은 계약기간 후에도 물류시스템 소프트웨어의 사용을 지속하려고 생각하고 있었다. 투자와 사용권한 문제는 양사 모두에게 매우 민감한 문제였다.

마지막으로 양사의 시스템 수준 차에서 발생한 문제이다. 삼성전기와 UPS의 물류 관련 정보 시스템을 단순히 통합하고 서로 호환할 수 있게 만들었다고 양사의 정보시스템 문제가 해결되는 것이 아니었다. 더 큰 문제는 삼성전기의 물류 시스템이 UPS가 제공하기로 약속한 다양한 시스템을 구현하기에는 부족한 점이 많았다는 것이다. 삼성전기는 물류 전문기업이 아니었기 때문에 전문 물류기업과의 시스템 격차가 나는 것은 당연하였으나, UPS는 이를 사전에 적극적으로 고려하지 못한 것이다. 특히 삼성전기 물류시스템에 가시성<sup>2)</sup>(visibility)이 확보되어있지 않았다는 점이 가장 큰 문제였다. UPS의 핵심역량은 위치추적 시스템을 통한 포장추적(package tracking), 내부추적(internal tracking), 출하추적(shipment tracking), 화물운송(freight tracking) 등의 차별화된 서비스를 통한 가치를 창출하는데

있었으나 삼성전기의 시스템으로는 단순히 운송에 대한 지원기능만 수행할 수 있는 상황이었다.

## 5. 성과에 대한 인식의 차이

“UPS와 삼성전기는 절감된 금액을 6:4로 나누는 Benefit Sharing을 하기로 했습니다.”

(UPS SCS Korea 김형호 사장)

초기에는 양사의 경영진 수준에서의 우호적인 협력 분위기에서 프로젝트가 추진되었다. 그러나 프로젝트 추진 주체의 변화, 상이한 업무처리 방식 및 정보시스템, 그리고 내부조직의 반발 등 복합적인 이유로 프로젝트는 난행에 빠지게 되었다. 이러한 갈등이 폭발한 것이 바로 양사의 프로젝트 성과에 대한 견해 차이였다. 양사는 MOU상에서 매년 720억 원의 비용이 절감된다는데 공감은 하였다. 그러나 그 절감 방법과 내용에 대해서는 의견이 달랐다. 삼성전기는 프로젝트가 수행되면 즉각적인 비용절감이 나타날 것으로 기대를 하였다. 삼성전기는 물류 아웃소싱을 통해 실현될 수 있는 여러 혜택 중에서 직접적인 물류비용 감축에 관심이 많았던 것이다. 이에 비해 UPS는 장기적인 간접비 절감과 고객사에 대한 서비스 제고를 통해 발생하는 성과와 같은 무형의 성과들이 720억 원에 포함되어 있다고 말했고, 이러한 무형의 효과가 비용절감 효과보다 훨씬 더 중요하다고 하였다. 이러한

2) 기업의 물류관리 수행능력을 발전시키기 위하여 물류업무를 기능에 따라 세부적으로 나누고 물류의 흐름을 전체적으로 파악할 수 있는 상태

비용절감에 대한 방법과 내용에 대한 차이는 결국 삼성전기 관계자들로 하여금 프로젝트에 대해 부정적인 태도를 갖게 만드는 중요한 요인이 되었다.

게다가 UPS는 물류 아웃소싱에 따른 비용감소 및 서비스 개선 효과가 최소 3년이 지나야 나타난다고 밝혀서 삼성전기의 담당자들을 당황하게 만들었다. 또한 물류 아웃소싱이 정착되지 않은 초기에는 오히려 물류비가 상승을 하였다. 이러한 상황이 나타나자 UPS는 시스템 비용을 비롯한 초기 비용 때문에 물류비가 일시적으로 상승한 것이라고 설명을 하였다. 그러나 고객사들로부터도 과거에 비해 물류 서비스가 나빠졌다고 불평이 터져 나오면서 삼성전기의 실무진들은 더 이상 물류 아웃소싱에 대해 신뢰를 하지 않게 되었다.

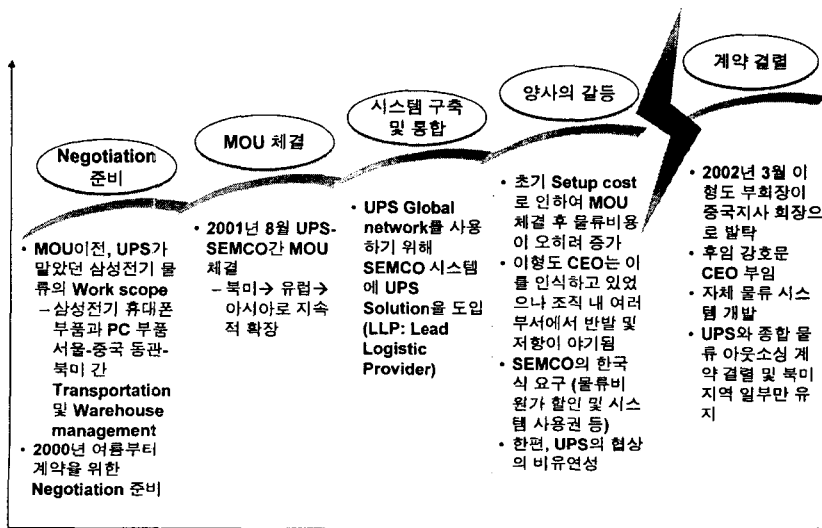
“물류 아웃소싱을 통해 비용절감 및 고객

에 대한 서비스 개선을 기대하였는데, 비용 감축은 고사하고 오히려 기존의 물류 서비스보다 서비스가 악화되었다는 고객의 불평이 많이 나와서 곤혹스러웠습니다.”

(삼성전기 물류업무 담당자)

초기의 장밋빛 기대와 달리 프로젝트 진행과정에서 상당한 문제가 발생하자 CEO인 강호문 사장은 물류 아웃소싱에 대한 재검토를 지시하였다. 프로젝트 진행과정에서 발생한 여러 부작용과 당시 삼성전기가 추구하던 원활한 사업구조조정 및 위기극복을 위한 임직원 통합분위기가 어우러지면서 전사적 차원의 물류 아웃소싱은 중단되었고, 현재는 UPS의 물류망을 통해 단순히 삼성전기의 미주지역 고객들에게 제품 배송만을 하고 있다(그림 5 참고). 그러나 삼성전기의 물류효율화 문제는 해결되지 못하고 남아 있는 상태이다. 2004년 매출액대비 판매관

〈그림 5〉 프로젝트 진행과정 정리



리비는 2002년 5.8%에서 9.2%로 급증하였다. 삼성전기 입장에서는 여러 가지 이유로 인해 전사적 물류 아웃소싱 프로젝트를 포기했지만 물류비용절감을 위한 새로운 접근이 필요하다고 하겠다.

## VII. 성공적인 물류 아웃소싱을 위한 갈등관리 전략

UPS SCS Korea의 김형호 사장과 직원, 학계전문가들은 과거 자사와 삼성전기의 프로젝트 추진배경, 진행과정에 대해서 종합적으로 살펴보고 그 과정에서 발생한 다양한 갈등과 장애요인들에 대해 심층적인 분석을 시행하였다. 심층 분석을 통해 향후 4자물류 활동을 계획하고 있는 물류업체와 제조업체 모두에게 유익한 다섯 가지 교훈을 도출할 수 있었다. 성공의 핵심은 바로 프로젝트 과정에서 발생할 수 있는 갈등을 어떻게 효과적으로 관리해야 할 것인가 하는 것이다. 즉, 상호양보(concession)와 타협(comprise)을 통해 갈등의 방지 및 갈등에 대한 원인 파악에 전략적인 관리가 필요하다는 것이다(Neale and Northcraft 1991; Pruitt and Carnevale 1993). 갈등해결의 방식은 행동적 방식과 제도적 방식으로 나뉘 볼 수 있다(Bowersox and Cooper 1992; Dant and Schul 1992). 행동적 방식은 문제 해결이나 타협 등으로 해결하는 것이고, 제도적 방식은 제3의 중재나 상호인력교환과 같은 제도적 입장에서 해결하는 것이다(Neale and Northcraft 1991).

선행 연구에서는 행동적 문제해결 방식으로 문제해결(problem solving), 설득(persuasion), 협상(bargaining), 그리고 정치적 해결(politics)을 제안하고 있다. 여기서 문제해결이란 각자의 근시적 이익추구보다는, 상위의 공동목표를 설정하고 이의 달성을 추구함으로써 상호 만족할 수 있는 해결책을 찾고자 하는 포괄적이고 높은 위험을 수반하는 활동들을 일컬으며, 설득은 하위목표상의 차이가 정보교환만으로는 해결되지 않을 때, 이러한 차이를 줄이기 위해 상위의 공동목표에 연관시켜 상대방의 관점이나 의사결정기준을 수정해 보려는 시도를 말한다. 또한, 협상이란 당사자들 간의 목표의 차이가 상당히 커서 공동의 목표를 추구하기보다는 새로운 협의를 통해 최소한 갈등이 증폭되지 않도록 하는 것을 말하며, 정치적 해결은 갈등 해결과정에 제3자가 개입하게 되는 행동적 갈등관리 매커니즘을 나타내는 것이라 하겠다. 한편, 문제해결, 설득, 협상 및 정치적 해결의 순서로, 문제해결에서 정치적 해결로 진행될수록, 공동목표의 내부화 수준이 낮고, 상호 호혜적인 수준도 낮아지며, 갈등 해결과정에서 수반되는 물질적, 재무적, 사회적 비용 발생가능성도 낮아진다고 할 수 있다. 또한 갈등관리의 영역도 비포괄적이라고 볼 수 있으며, 특히 갈등의 근본 원인을 해결하기가 어려워진다고 할 수 있다(오세조, 박진용 2004). 이 방법들은 본 사례에서 나타난 갈등 상황들을 해결하는데 매우 적절한 방법이라고 할 수 있다. 또한 이들 행동적 방식 이외에 제도적 방식의 위원회를 통한 문제 해결도 갈등해결에 효과적이라는 것이 밝혀졌다(현용진 2002; Neale and Northcraft 1991).

〈표 6〉 갈등해결 방식

	문제해결	설득	협상	정치적 해결	위원회구성
조직내부저항의 최소화	○	○		○	
프로젝트 주체의 일관성 확보				○	
갈등 조정 위원회 개발			○		○
시스템 통합 문제 해결		○			
성과목표에 대한 공감대 형성	○	○	○		

기존 이론에서 제시한 행동적, 제도적 갈등해결 방식 관점으로 물류 아웃소싱 과정에서 발생한 갈등을 감소시킨다면 물류 아웃소싱의 정착과 확산을 기대할 수 있을 것이다(표 6 참고). 각각에 대한 구체적인 대안은 다음과 같다.

첫째, 화주업체 조직내부의 저항을 감소시킬 수 있는 다양한 노력이 필요하겠다. 4자물류를 효과적으로 수행하기 위해서는 제조업체들의 물류부서와 물류전문기업간의 갈등을 최소화해야 한다. 물류업무의 아웃소싱을 발주하는 기업의 물류 업무를 담당하는 임직원의 입장에서는 물류업무를 아웃소싱한다고 했을 때 느끼는 심리적인 충격이 클 수밖에 없다. 조직이 축소되거나 분사될 가능성이 높다고 생각하기 때문이다. 이에 따라 물류업체나 4자물류 업무를 지원하는 기타 여러 업체에 대한 심리적 반감이 발생하고, 결국 업무추진에 비협조적인 태도를 보이게 된다. 삼성전기와 UPS사례에서 나타난 것과 같이 삼성전기 직원들 역시 UPS를 마치 점령군으로 인식하고 업무 진행에 소극적인 자세를 보였다는 사실을 상기해 볼 필요가 있다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 프로젝트 진행에서 아웃소싱 발주처의 물류부서가 프로젝트에 적극적으로 참여할 수 있는 분위기를 만들어야 한다. 또한 물류업무와 관련된 직원들에게 4자물류 활동이 현재까지 가장 발전된 물류 아웃소싱 형태이고, 4자물류 활동을 통한 전문가로의 성장 가능성이 높다는 사실을 설득(persuasion)하는 노력이 필요하겠다. 또한 4자물류를 위한 독립회사를 만들게 되면, 아웃소싱의 발주업체가 그 회사의 지분에 참여함으로써 물류업무관련 조직원들에게 심리적인 안정감을 제공할 수 있는 회사의 정치적 노력(politics)이 필요하겠다.

둘째, 프로젝트 추진 주체가 프로젝트의 진행 과정 전반에 걸쳐 책임을 지고 일관성 있게 진행해야 한다. 앞에서 살펴본 사례는 프로젝트의 진행과정에서 프로젝트 주체의 역할이 얼마나 중요한지를 시사해주고 있다. 대부분의 회사에서 혁신 프로젝트를 추진하면 여러 가지 면에서 내부 저항에 직면하게 되고, 심지어 추진 중간에 중단되는 사례도 종종 발생한다. 삼성전기도 프로젝트 추진 중간에 프로젝트 주체인 CEO가

교체되고, 그에 따라 회사의 기본 전략이 수정되면서 물류 아웃소싱 프로젝트가 주춤하는 어려움을 겪게 되었다. 삼성전기도 아웃소싱이 전사적인 프로젝트였음에도 불구하고 CEO가 관련 임직원뿐만 아니라 전사적 차원에서 물류 아웃소싱에 대한 비전과 공감대를 이끌어내지 못했고, 이에 따라 CEO가 교체되면서 프로젝트 추진에 난항을 겪게 된 것이다. 결국 전쟁 중에 장수를 교체하는 우를 범하게 되었다고 볼 수 있다. 따라서 4자물류를 비롯한 물류 아웃소싱을 추진할 때는 장기적인 안목에서 추진되어야 한다는 점을 잊지 말아야 한다.

이를 해결하기 위해서는 기업의 CEO나 이사회 차원의 지원(Politics)이 필요하다. 즉, 프로젝트 기간 내 관련 임직원들의 보직 이동을 최소화함으로써 업무 추진의 효율성을 극대화해야 한다. 또한 CEO를 비롯한 관련 임원들은 프로젝트를 추진할 때 전사적인 협조를 얻기 위해서 관련 직원뿐만 아니라 전사적으로 아웃소싱을 통해 얻을 수 있는 효용이나 아웃소싱 필요성에 대한 공감대를 확보하는 노력을 기울여야 할 것이다.

셋째, 갈등에 대한 효과적인 조정 시스템이나 위원회와 같은 제도적 장치를 만들어야 한다. 문화적으로 다른 기업들이 서로 협업을 할 때는 프로젝트를 수행하는 사람의 성격, 기업의 문화, 또는 국가적 차이로 인한 오해나 갈등이 발생한다. 삼성전기도 UPS라는 미국 기업과 아웃소싱 프로젝트를 진행하면서 문화적 갈등을 경험하게 되었다는 점을 되짚어 볼 수 있다.

이를 해결하기 위해서는 서로에 대한 인식의 변화와 이해의 노력이 필요하다. 국내

대부분의 기업들은 물류기업과 아웃소싱을 할 때 양사의 관계를 갑(甲)과 을(乙)이라는 수직적인 관계로 인식하고 업무를 수행하는 경향이 있다. 그러나 앞서 언급한 것과 같이 4자물류를 통해 물류 아웃소싱을 하는 업체는 단순한 물류비용 절감뿐만 아니라 제품 납기와 주문의 변동에 대한 원활한 대응 등을 포함하는 여러 면에서 이익을 얻게 된다. 이 점에 착안하여 발주업체와 물류업체는 파트너라는 인식을 가지고 업무를 추진해야 업무 협조와 서로에 대한 이해가 용이하게 되어 프로젝트를 성공적으로 이끌 수 있다.

삼성전기와 같이 수출을 많이 하는 기업들은 물류 아웃소싱을 할 때 UPS와 같은 글로벌 기업과 업무를 진행할 경우가 많다. 이 경우 양사의 비즈니스 관행이나 체계로 인한 갈등이 나타나는 것을 볼 수 있었다. 결국 이는 국내에 지사를 두고 있는 글로벌 물류업체들은 국내기업과 업무를 진행할 경우, 한국과 외국의 업무방식과 문화에 대한 이해가 충분한 관리자로 하여금 조정역할을 하게 만드는 것이 효과적이라는 것을 시사해주고 있다.

넷째, 조직간 설득과 협상과정을 통해서 아웃소싱 프로젝트의 중요한 부분인 시스템 통합과 투자 관련 문제를 해결해야 한다. 4자물류를 성공적으로 수행하기 위해서는 인적, 조직적 화합과 더불어 시스템 통합과정에서 발생하는 갈등과 비용을 최소화할 수 있는 전략을 모색해야 한다. 물류 아웃소싱을 추진하는 대부분의 기업들이 고민하는 부분이 바로 시스템 관련 비용이다(백종실 2001; Lieb and Miller 2000). 물류 아웃소싱을 추진할 경우, 양사의 정보시스템이 일



치하는 경우가 많지 않다. 특히 물류업체를 선택할 경우 절감비용이나, 용역에 대한 지불금액에 신경을 쓰지만, 정보시스템 교체 비용을 포함하는 총 비용에 대해서는 고려하는 경우가 많지 않다.

따라서 프로젝트를 추진하면서 정보시스템 교체 비용이 높게 발생하고, 새로운 정보시스템을 운영하면서 발생하는 문제나 비용 등으로 인해 프로젝트 추진 당사자들 사이에 갈등이 나타나게 된다. 삼성전기와 UPS의 사례에서도 마찬가지였다. 이러한 문제를 극복하기 위해서는 근본적으로 물류업체를 선정할 때 자사 시스템과의 일치성을 먼저 고려해야 한다. 정보시스템이 일치할 때 정보시스템 관련 비용 및 통합과정에서 발생하는 문제를 최소화할 수 있기 때문이다.

만약, 양사의 정보시스템이 이질적일 경우에는 그 투자 비율과 투자 후 사용권한에 대한 명확한 규정이 사전에 필요하다. 삼성전기와 UPS의 사례에서 결국 시스템 투자는 삼성전기가 하였다. 삼성전기 입장에서는 비록 5년간 사용을 하지만 자신들이 투자를 했기 때문에 소유권을 주장할 수밖에 없다. 이를 해결하기 위해서는 발주업체와 물류업체간 적절한 비율의 투자가 필요하다. 그 이유는 경제행위자들간의 거래가 일회성이 아니라 계속 진행되는 반복성이 있을 때는 기회주의적 행동(opportunistic behavior)이 훨씬 줄어들기 때문이다(Granovetter 1985; Williamson 1975).

마지막으로, 성과목표에 대해서 화주업체와 물류업체가 서로 수용할 수 있는 공동의 목표를 설정하고, 설정한 목표를 달성하기 위해 상호 만족할 수 있는 해결책을 찾는

노력을 해야 한다. 이를 위해 프로젝트 초기부터 성과지표 및 성과의 발생시기, 그리고 달성방법에 대한 충분한 공감대를 확보해야 한다. 삼성전기와 UPS는 프로젝트 진행을 하면서 동상이몽(同床異夢)을 하고 있었다. 720억이라는 비용 절감에 대해 삼성전기는 연간 직접적으로 절감될 수 있는 물류비용으로 생각한 반면, UPS는 물류비용 감소, 서비스 개선과 더불어 장기적으로 감축할 수 있는 총 비용이나 편익을 가치화한 것으로 제시했다. 경영층에서는 절감금액에 대해서 공감은 했지만 실제 이를 이루는 방법과 관련된 구체적인 공동 목표가 없었기 때문에 실무진에서 업무를 진행하는 데에 문제가 발생하게 된 것이다.

갈등관리에 대한 선행 연구들에서 목표 및 목표 달성을 위한 전략에 대한 의견조율은 지속적인 설득(persuasion)과 협상(bargaining)을 통해 이루어지는 것이 바람직하다고 하였다(Neale and Northcraft 1991). 3자물류나 4자물류와 같은 물류 아웃소싱을 추진하는 가장 큰 목적은 물류비를 절감하는 것이다. 그러나 상당수의 물류 아웃소싱 프로젝트를 추진하는 과정 중 프로젝트 초기에는 통합과정에서 발생하는 문제들로 인해 비용이 일시적으로 상승하게 된다. 그러나 프로젝트를 발주하는 업체들은 이러한 비용 상승에 대해 거부감을 갖고 있는 것이 사실이다. 게다가 프로젝트를 추진하면 바로 그 다음날부터 비용절감이나 서비스 개선과 같은 효과를 기대하는 경우가 많다. 따라서 통합 시스템이 안정되고, 본격적인 성과를 나타내기 위해서는 일정기간이 필요하다는 것을 설득하는 노력이 필요하다. 또한, 물류 기업들도 프로젝트 수주를 위해 장밋빛 성

과만을 제시하지 말고, 가시적인 성과가 나타나는 시점에 대한 정보 및 성과 달성을 위한 전제 사항을 객관적으로 밝혀줌으로써 고객사의 신뢰를 얻어야 할 것이다.

## VIII. 에필로그

UPS SCS Korea의 김형호 사장은 물류 아웃소싱을 할 때 고려해야 할 다섯 가지 전략적 교훈을 얻은 후, 향후 물류 아웃소싱 프로젝트를 수행할 때 물류업체들과의 신뢰를 바탕으로 한 협업이 가장 중요하다는 것을 깨닫게 되었다. 그는 최근 한국 기업들의 수출 활성화로 인한 글로벌 시장으로의 물류 아웃소싱에 대한 요구가 증가할 것으로 예상하고 있다. 이제 이러한 교훈들을 바탕으로 향후 물류 아웃소싱을 추진할 때 서로 비용과 갈등은 최소화하고 성과의 발현 시기 및 성과의 폭은 극대화할 수 있는 물류 아웃소싱 전략을 만들기로 결심하였다. 특히 고객사와 글로벌 본사 사이에 능동적이고 적극적인 조정자로서의 역할을 강화함으로써 글로벌 경쟁자들과의 차별화에 초점을 맞출 것이라고 다짐하게 되었다.

최근 많은 글로벌 물류 기업들이 한국 시장에서 아웃소싱 사업을 강화한다고 앞다투어 선언하고 있다. 과연 어떤 물류기업이 UPS의 과거 실패를 교훈삼아 국내시장에서 독보적인 4자물류 전문기업이 될 것인가 관심을 가지고 지켜볼 필요가 있겠다.

논문접수일 : 2005. 06. 27

논문게재일 : 2006. 01. 16

## 참고문헌

- 강보현, 오세조(2005), “환경의 동태성이 관계해지의도에 미치는 영향”, 유통연구, 10(1), 85-106.
- 구경모(2003), “국제물류의업의 제3자물류사업(3PL)전환에 대한 소고”, 로지스틱스연구, 11(2), 33-55.
- 대한상공회의소(2002), 국내 3PL의 현황, 1-5.
- 대한상회회의소(2002), 제4자물류의 개념과 운영모델, 1-4.
- 대한상공회의소(2004), 2004년 기업물류비실태조사, 1-3.
- 류재현, 신광철, 현창혁(1998), “우리나라 아웃소싱 활용실태와 아웃소싱 산업현황”, 현대경제연구, 1-40.
- 매일경제(2001), 삼성전기 UPS와 물류서비스 제휴, 2001. 09. 09.
- 백종실(2001), “국내기업의 4PL 육성방향”, 해양정책연구, 16(1), 1-110.
- 안광호, 조재운(2000), 유통관리원론, 학현사.
- 오세조, 박진용(2004), 시장지향적 유통관리, 박영사.
- 이충배, 양재훈, 이정민(2003), “국제 특송업체의 글로벌 경쟁전략”, 로지스틱스연구, 11(1), 59-81.
- 정형식, 김영심(2003), “공급업체-유통업체 관계: 조직의 저항에 따른 관계마케팅 아웃소싱전략에 미치는 영향”, 2003년 한국유통학회 추계학술대회 발표 논문집, 295-322.
- 현용진(2002), “유통경로상의 갈등해결이 관계형 거래에 미치는 영향”, 유통연구,

- 6(2), 65-89.
- Armbruster, William(2002), "4PL," JoC WEEK, June, 24-30, www.joc.com.
- Bowersox, Donald J. and M. Bixby Cooper(1992), *Strategic Marketing Channel Management*, McGraw-Hill.
- Brown, James R. and Ralph L. Day(1981), "Measure of Manifest Conflict in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 18(August), 263-274.
- Cargonews(2002), "삼성전기, 미주지역 국제물류시스템 재검토 중," *Cargonews*, 2002. 4. 11.
- Granovetter, M.(1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91(1), 482-510.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul(1992), "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56(January), 7-11.
- Lieb, Robert and Miller, John(2000), *The Year 2000 Survey: CEO Perspectives on the Current Status and Future Prospects of the Third Party Logistics Industry in the United States*, Third Party Logistics; A Manager's Guide.
- Lieb, R. C. and H. L. Randall(1996), "A Comparison of The Use of Third-Party Logistics Service by Large American Manufactures, 1991, 1994, and 1995," *Journal of Business Logistics*, 17(1), 305-320
- Neale, Margaret A. and Gregory B. Northcraft(1991), "Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining," *Research in Organizational Behavior*, 13, 147-190.
- Pruitt, G. Dean and Peter J. Carnevale(1993), *Negotiation in Social Conflict*, Pacific Grove, California: Books/Cole Publishing Company.
- Rosenberg, Larry J. and Louis W. Stern(1971), "Conflict Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing*, 37(July), 26-30.
- Song, X. Michael, Jinhong Xie, and Barbara Dyer(2000), "Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors," *Journal of Marketing*, 64(January), 50-66.
- Williamson, O. E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York; The Free Press.

## Conflict Management Strategy for Successful Logistics Outsourcing

Won Moo Hur\*  
Seung Chang Lee\*\*  
Eung Kyo Seo\*\*\*  
In Yong Shin\*\*\*\*  
Wan Soo Lee\*\*\*\*\*

### Abstract

Today, Manufacturing companies execute the logistics outsourcing that commits the non-core logistic function to the specialized logistics corporation, which makes the manufacturing company focus on its core competence, product development and marketing, reduces logistics cost and improves customer service level. Recently, Logistics outsourcing is developed into cooperative sourcing based on the partnership. Case study on the logistics outsourcing will provide the good guideline for planning of the outsourcing strategy.

The objective of this research is making a sense about 4PL through the case of UPS-Samsung Electro-Mechanics and catching major issue to provide the guideline for the cooperation outsourcing strategy.

We investigated historical backgrounds of the logistics outsourcing between UPS and Samsung Electro-Mechanics. We also investigated problems occurred in outsourcing process at the five dimensions-organizational problem, CEO's short-term views, cultural gap between two companies, integration of IT system, and different understanding about outcomes. We expect to give many implications to manufacturing companies which want to cooperate with specialized logistics corporation.

Keywords: 4PL(Fourth Party Logistics), logistics outsourcing, Samsung Electro-Mechanics, UPS

---

\* Part-time Lecturer of Marketing School of Business Yonsei University.

\*\* Consultant Small Business Corporation.

\*\*\* Doctoral Candidate Yonsei University.

\*\*\*\* MBA Student Yonsei University.

\*\*\*\*\* Professor of Marketing School of Business Yonsei University.