

[D.J. BOWERSOX, E.W. SMYKAY and B.J. LA LONDE]

## 『PHYSICAL DISTRIBUTION MANAGEMENT』

—Logistics Problems of the Firm—

(The Macmillan Company, London, 1969, pp. 469)

潘 柄 吉

### I

人間이 활동을 시작함과 동시에 物品의 移轉機能도 시작하였기 때문에 物的流通이 이루 어진 時期는 交易過程이 발달되기 이전부터라고 할 수 있다. 우리나라에 있어서 年間 1人當 物資移動量은 1963년의 1.48톤으로 부터 계속 증가 하여 1970년에는 3.38톤에 달하였고 1976년에는 5.32톤으로 증가할 것으로 推定되고 있다. 美國에서는 1961년 현재 年間 1人當 物資移動量이 18 톤에 달하였던 것으로 보아 經濟가 開發할 수록 物資移動量의 증가가 수반됨을 알 수 있다.

經濟開發途上國家인 우리나라は 美國과 같은 經濟的先進國에 비하여 年間 1人當 物資移動量이 현저하게 적음에도 不拘하고 物的流通部門의 隘路는 經濟開發의 推進에 있어서 또는 能率의이고 經濟的인 企業活動을 수행함에 있어서 이를 저해하는 하나의 主要要因으로 지목되어 왔다. 그럼에도 우리나라에서는 物的流通分野의 著書조차 제대로 보급되어 있지 않고, 더구나 研究調查의 부족으로 物的流通機能의 重要性 및 그 質的, 量的 범위를 計數化로 把握하는 것이 여려모로 어려운 상태에 있다. 그 결과로 物的流通에 관한 실질적이고 타당한 改善策을 마련한다는 것은 더욱 어려운 처지에 있다.

이러한 관점에서 우리는 다 같이 이 分野에 관한 인식을 우선적으로 하여야 할 필요가 있다. 여기에 소개하는 책은 物的流通分野에서 가장 권위 있는 책이라고 하기 보다는 本人이 지니고 있는 여러 책 중에서 이 分野에 관한 인식을 높이는 데 가장 적절하다고 생각되어 선정한 것이다.

II

本書는 美國 「미시간」州立大學校 經營大學院의 세 명의 教授에 의한 著書이며, 1960年代初로 부터 출판되기 시작한 이 分野에 관한 몇권의 著書 중에서 근래의 것에 속한다. 著者들의 말과 같이 本書는 企業體의 Logistics 문제를 중심으로 物的流通「시스템」分析에 관한 광범한 outline을 소개하는데 의도가 있다. 本書의 내용은 物的流通分野의 學者와 企業界의 重鎮들의 共同研究와 相互間에 근거를 둔 것이기 때문에 大學의 高學年의 教材로서 뿐만 아니라 企業體 物的流通問題의 解決을 위한 實際的인 適用이 가능하다고 본다.

物的流通(Physical Distribution)을 뜻함. 論者에 따라서는 Physical Distribution Management, Business Logistics, Logistics, Marketing Logistics, Logistics Management 등의 출어를 사용하나 내용적으로는 거의 같음)이 「마아케팅」의 不可缺한 機能(an integral function)으로 하나의 學問的研究分野로서 또 企業經營에 있어서의 政策 및 意思決定의 對象과 技法으로서 다루어지기 시작한 것은 그 發想地인 美國에 있어서도 10년 정도에 지나지 않는다. 日本에서는 불과 몇 년전부터 美國으로부터 物的流通概念과 技法의 導入適用에 따른 「붐」을 일으키고 있다.

그러나 우리나라에 있어서 物的流通은 아직도 생소한 分野로서 그 概念, 技法 및 重要性에 대한 인식과 보급이 요청되고 있으며, 企業經營合理化, 流通革新, 「마아케팅」活動 등의 일환으로서 본격적인 研究의 對象과 適用이 되어야 할 것이다. 우리나라에서 현재까지 物的流通을 간략하게 나마 포함시킨 「마아케팅」著書는 극히 제한되어 있는 실정이며, 研究論文의 경우도 마찬가지이다. 이러한 점에서 첫 단계로 本書와 더불어 이 分野의 著書들이 널리 읽혀지고 보급되기를 바란다. 둘째 단계로는 우리 나라에서도 이 分野의 發展을先導할 수 있도록 著書가 발행되어야 할 것이다.

이 책의 内容은 全 3部 13章으로 구성되어 있으며 요약하면 다음과 같다.

第1部는 Physical Distribution and the Market Environment로서 1章은 物的流通管理의 定義로부터 시작하여 그 生成過程과 發展을 촉진시켜온 要素들, 研究를 위한 接近方法 등이 포함되어 있다.

2章은 「마아케팅」과 物的流通의 相互作用에 관한 것으로서 「마아케팅, 믹스」와 物的流通의 關係, 物的流通에 영향을 주는 市場要素들을 설명하고 있다.

3章은 流通經路와 交換機能을 취급하고 있으며 그 내용은 形態効用만이 있는 製品에 대

하여 物的移轉, 저장, 물적취급을 통하여 時間的, 場所의, 所有効用 등을 창조하고 附加하는 과정을 설명하고 있다.

4章은 地理的 여건과 市場地域 및 그 변동에 物的流通이 어떠한 영향을 주는가를 설명하고 있다.

5章은 物的流通「시스템」에 관한 것으로서 物的流通이 統合的「시스템」이라는 점과 그 수행업무, 원가, 원가분석 및 「시스템」 균형화를 설명하고 있다.

第2部는 Distribution Activity Centers로서 6章은 各交通手段의 法的形態, 規模와 用役의 特性 및 그들에 대한 政府의 經濟規制에 관하여 설명하고 있다.

7章은 輸送費用을 다루고,

8章은 在庫管理의 統制體制, 注文「싸이클」, 經濟的注文量策定 및 計劃에 관한 설명이다.

9章은 情報流通과 物的流通의 관계, 情報流通「시스템」計劃 및 施行에 관한 것이며,

10章은 分配倉庫의 개념, 立地「 패턴」, 機能, 組織등에 관하여 설명하고 있다.

第3部는 System Design and Administration으로서 11, 12, 13章은 각각 Total Cost Planning, Distribution System과 Design 및 Distribution System and Organization을 내용으로 하고 있다. Appendix에는 物的流通「계임」, 工場立地決定要素등 企業體들이 物的流通과 연관된 計劃 및 意思決定을 함께 있어서 직접으로 활용할 수 있는 Procedure와 Check list를 포함하고 있다.

위에서 보는 바와 같이 이 책에 포함된 課題는 광범하면서 「마아케팅」, 交通學, 生產管理, 情報處理「시스템」, 計量的 分析道具 등에 관한 著書에서 찾아 볼 수 있는 것이 포함되어 있다. 그 이유는 첫째로, 物的流通이 概念, 技法 또는 하나의 學問分野로서 발달되기 시작한 것은 10여년에 지나지 않기 때문에 그 이전에는 여러 分野에 분산되어 있었기 때문이다. 예를 들면, 物的流通의 中樞를 이룩하는 輸送, 貯藏, 保管 등은 전통적으로 「마아케팅」에 있어서 補助的 機能(supplementary functions)으로 취급되어 왔고 오히려 重點적으로 다루어 온 것은 交通學分野에서 였다. 이러한 현상은 企業活動을 지나치게 機能別로 細分化시킨 과거의 폐단으로부터 비롯되었다고 본다.

둘째 이유는 企業活動을 Systems 또는 Integrated Approach로서 다루는 경향에서 비롯되었다고 본다. 사실상 企業體의 各機能은 相互依存的, 補完的으로 수행되어야 所期의 目的

達成이 能率의이고 經濟的으로 될 수 있음에도 不拘하고 과거와 같이 그렇지 않을 경우에 는 機能 또는 活動面에서 중복과 공백이 생기게 마련이다. 이와같은 폐단을 없애기 위하여 企業經營 全般에 있어서 Systems Approach를 채택하는 것과 같이 物的流通의 경우에 도 Systems Approach를 이용하여야 만 그 기능이 원활히 수행될 수 있기 때문에 위에서例로 든 各 分野에 분산되어 있는 여러 課題를 統合하게 된 것이다.

위와 같은 이유와 더불어 物的流通은 응용학문으로 발전시킨 것이기 때문에 이와 연관된 各 分野에 관한 최소한의 기초적 지식이 있어야만 物的流通 을 이해할 수 있게 된다. 그 결과 物的流通은 原論의 경우에도 大學의 3學年 이상에서 「오퍼」하고 있는 것이 一般的의이다. 또한 個別企業體의 경우에 있어서도 物的流通을 형성하는 諸機能은 單一 部署가 담당하고 「마아케팅」의 他機能과 同時的으로 수행되어야만 經濟的이고 効率的일 수 있다. 이 책은 이러한 點을 이해시키고 강조하는 역할을 充分히 할 수 있다고 본다.

### III

이 機會를 빌려서 이책의 1,2章에 실린 物的流通의 概念, 「마아케팅」과의 相互作用 등에 관하여 要約하므로서 독자들의 이 分野의 인식을 높이는데 보탬하고자 한다. 여기에 要約하는 내용은 다른 物的流通 著書에서도 찾아 볼 수 있음을 명시한다.

經濟와 企業의 活動은 그 범위가 國內的이건 國際的이건 間에 전통적으로 生產과 分配(流通)로 大別되며 그 목적은 消費者의 욕망을 만족시키는데 있다. 流通(distribution)과 「마아케팅」을 同意語로 사용한다면, 流通은 “需要創造”促進(“demand-creation”promotion)과 物的流通의 두가지 핵심적 활동으로 구성된다. 前者에는 物的流通을 제외한 「마아케팅」의 「믹스」가능한 諸道具가 포함되며, 현시점에서 볼 때 그 범위는 협의의 「마아케팅」에 해당된다. 이는 또한 전통적인 「마아케팅」活動의 범위라고 할 수 있겠는데 우리나라에서는 아직도 教授, 學生, 企業體任職員들 間에 「마아케팅」이라고 하면 좁은 의미로 생각하는 경향이 남아 있다. 곧 시정되어야 할 것이다.

物的流通은 “生産地點으로부터 消費 또는 使用地點까지 物品을 移動시키고 操作하는 것”또는 “消費者的 時間 및 場所效用에 대한 需要를 그에 相應하는 供給에로 轉換시키는 것”이라고 定義되고 있다. 즉, 物的流通은 形態效用만이 있는 生產品에 대하여 時間效用과 場所效用을 부가하므로서 消費者 需要를 만족시키는 動作을 뜻하며, 場所效用은 主로 交通(輸送)에 의하여 創造되고 時間效用은 主로 저장 보관 행위에 의하여서와 部分的으로는 物品의 輸送中 時間(time and transit)에 의하여서도 창조된다. 따라서 物的流通의 수행을

이 적으로 過少 및 非能率的으로 管理되어 왔다고 할 수 있다.

이와 같이 物的流通이 통한되어 온 일반적인 이유를 간단히 설명하면 다음과 같다. 이들 이유는 우리 나라의 경우에도 적용된다고 본다. 첫째, 企業經營者 내지 「마아케팅」經營者는 物的流通을 하나의 原價要素로서 밖에 관심을 두지 않았으며, 따라서 세 가지의 經濟效用中 時間・場所效用을創造하므로서 形態效用밖에 없는 生產品에 대하여 效用價值와 市場價值를 附加한다는 사실을 인식 못 하였기 때문이다.

둘째, 物的流通은 他企業機能에 비하여 特異性을 지녔기 때문에 수행상 특별한 難點이 있다고 생각하기 때문이다. 그러나 技術的, 過程上, 運營的側面에서 본 物的流通機能은 生產, 「마아케팅」機能과 연관된 문제에 비하여 특수한 곤란점이 있는 것은 아니다. 실질적인 이유는 物的流通에 관한 인식이 부족하고 따라서 전연 수행되고 있지 않던지 아니면 너무 많은 部署에 그 機能이 分散되어 있어서 統合的管理가 되어 있지 않기 때문이다. 이에 따라 經營者는 物的流通費의 總合計가 全體企業經營費중에 차지하는 比重을 인식 못하거나 過少하게 생각하므로서 物的流通을 통한시하게 된 이유가 될 것이다.

세째 이유는 企業規模가 擴大될 수록 物的流通過程이 복잡하여 EDPS와 같은 高度의 情報處理「시스템」의 活用이 없이는 정확한 파악을 할 수 없으며 따라서 改善策의 마련은 더욱 不可能 하기 때문이다. 사실상 美國에 있어서도 物的流通이 1960年代 初期부터 활발히 발달되기 시작한 것은 그때에 비로서 EDPS를 物的流通에 활발하게 活用하기 시작했기 때문이다. 이러한 현상은 우리 나라에도 적용될 것이다.

그러면 物的流通을 重要視해야 할 구체적인 이유는 무엇인가?

첫째, 物的流通의 必然性은 生產과 消費活動의 時間的, 場所的 隔差에서 찾아 볼 수 있다. 따라서 物的流通이 消費者的 時間 및 場所效用에 대한 需要를 이에 相應하는 供給에로 전환시켜야만 「마아케팅」의 機能인 生產供給部門과 需要部門과의 連結(matching)이 이루어지게 된다.

둘째, 企業體의 販賣額내지 市場價格중에 物的流通費가 차지하는 比重이 일반적으로 인식되고 있는 것 보다 크다는 사실이다. 美國의 경우 物的流通費는 年平均販賣額의 10% 내지 30%를 차지하고 있는 바, 總販賣費에 對比할 경우 비중은 더욱 커진다. 우리나라의 경우 物的流通費의一部에 해당되는 鐵道輸送費의 都賣物價構成比를 調査한 것을 보면 「시멘트」의 경우 10%에서 P.V.C.製品의 경우 31%에 이르고 있다. 그러므로 物的流通費의 실질적인 比重은 그 이상이 될 것이다.

세째, 最高經營者는 「마아케팅」管理者들에게 「마아케팅」費用을 절감시키도록 압력을 가

위한 전통적인 主要機能은 輸送과 貯藏保管이라고 할 수 있다.

그러나 物的流通의 經濟的이고 能率的인 수행을 위하여는 情報處理「시스템」, 담당기구와 더불어 「마아케팅」의 諸機能이 同時的으로 改善되어야 한다. 物的流通과 相互依存의 他機能과의 관계를 살펴 보기 위하여 物的流通機能을 둘로 集團化하여 고찰할 수 있다. 하나는 需要, 供給의 調整으로서 注文處理, 情報流通, 在庫管理, 在庫品의 搬出「스케줄」과 配分(allocation)이 포함된다.

다른 하나는 商品의 物理的 移動(physical movement)을 統括하는 移動管理(movement control)로서 輸送管理, 輸送, 貯藏保管, 荷役등이 포함된다. 需要供給의 調整과 移動管理間에는 有機的인 관계가 있으므로 企業體에 있어서의 物的流通이 經濟적이고 能率적으로 수행되려면 兩機能이 相互補助, 補完의이여야 한다. 그려한 뜻에서 兩機能은 企業體의 單一部署에서 관장하는 것이 바람직한 것이다.

위와 같이 고찰해 볼 때 物的流通은 「마아케팅」에 있어서 하나의 不可缺한 機能임에도 不拘하고 왜 과거에 등한시 되어 왔으며 앞으로는 왜 중요시 되어야 하는가의 이유를 옮겨 보겠다.

「마아케팅」活動이 部分的으로 나마 浪費的, 非能率의이라고 지적되고 있는 중요한 이유의 하나는 非效果的인 物的流通機能의 수행에 있다는 주장이 많다. 物的流通의 短期的目的은 原價節減에 있으나 궁극적 목적은 對顧客「서비스」의 向上에 있다. 그럼에도 만일에 「마아케팅」管理者나 販賣員이 “需要創造”促進活動을 通하여 特定商品을 特定價格, 場所, 時間에 배달해 줄 것을 條件으로 注文을 받았을 때, 物的流通이 그러한 機能을 원활히 수행치 못하면 다음과 같은 결과가 초래케 된다. 즉, 企業體는 物的流通活動의 浪費로부터 오는 財政的 落失 뿐만 아니라 注文을 販賣로 전환시키지 못하므로서 潛在的賣上을 落失(loss of potential sales)하게 되며 이러한 過程이 반복됨에 따라 顧客自體를 상실하게 된다. 企業體의 信用 역시 타락하는 것은 물론이다. 이것은 결과적으로 物的流通이 그 機能을 非效果的으로 수행하므로서 고객에게 disservice를 했기 때문이다.

物的流通이 발달되지 못하고 등한시 되어온 責任을 주로 「마아케팅」管理者들에게 있다는 것이 衆論이다. 이 機能을 등한시 하여 왔다는 것은 결과적으로 對顧客「서비스」를 改善하고 原價節減을 할 수 있는 機會를捕捉, 活用하지 못 하므로서 「마아케팅」의 效率性을 沮害하는 것이 된다. 物的流通機能은 國家에 따라서, 時期에 따라서 또는 同時的으로 過多, 過少管理 내지는 非能率의으로 管理(over-managed, under-managed, mismanaged)되어 왔다고 지적받고 있는데 우리 나라의 경우는 物的流通의 基本概念조차 이해하는 사람

하고 있는 반면에 고객들은 신속한 配達을 포함한 物的流通「서어비스」를 擴大提供해 줄 것을 要求하고 있다.

네째, 製造業體의 고객들인 他生產業體, 中間商人들은 과거에 비하여 점차적으로 減少된 在庫量을 유지하고 있는 반면에 注文의 頻度를 높이고 一回 注文量을 줄이는 경향을 보이고 있으며, 경우에 따라서는 中間商人들이 中介業者로 전환하는 경향이 많아지고 있다.

다섯째, 市場競爭이 격화됨에 따라 企業體들은 對顧客「서어비스」의 向上을 期하기 위한 手段으로서 物的流通「서어비스」를 擴大提供하는 경향을 보이고 있다.

위와 같은 要素들은 物的流通機能을 강조하도록 강요할 뿐만 아니라 物的流通費의 증가를 초래케 하고 있다. 따라서 위와 같은 경향에 대처하기 위한 物的流通機能의 能率化와 原價節減은 기업체들이 당면하고 있는 중요한 課題라고 본다. 특히 「마아케팅」費用中에서 “需要創造”促進活動을 수반하는 費用은 節減하기가 어렵다는 현실로 보아 「마아케팅」費用의 절감을 위한 素志는 物的流通費의 절감에서 찾아야 할 것이다. 특히 競爭의 격화 또는 企業不況에 따른 利益의 減少와 赤字發生의 현상에 비추어 特定企業體의 利益, 赤字의 정도는 物的流通을 어느 정도 能率化하고 原價節減을 할 수 있는가에 따라 결정될 수도 있을 것이다.

이와 같은 物的流通의 중요성에 비추어 이 分野에 관한 인식과 기업체에 의한 適用을 擴大시킬 수 있도록 要望하면서 이 책을 추천한다.