

韓國 物流의 現況과 改善方案

金 載 一

《目 次》

I. 서 론	4. 외주 및 협력관계
II. 연구 설계	5. 개선 활동
III. 결과 및 토의	6. 고객 서비스
1. 기업內 물류의 位相	7. 기술의 채택 및 사용
2. 組織上의 特徵	8. 비용 효과성
3. 반응성	IV. 결론 및 향후의 발전방향

I. 서 론

최근 한국의 기업들은 물류가 글로벌 경제에 있어서 중요한 부문임을 인식하고 자동화 창고, 하역시설 및 물류 정보 시스템 등과 같은 제반 물류시설과 장비에 투자함으로써 물류 시스템의 개선을 위한 노력을 펼치고 있다. 이러한 노력들이 몇 가지 가시적인 결과를 냉고 있기는 하나, 투자액 증가가 반드시 물류 성과의 향상을 가져올 수 있는가라는 점에서는 회의적일 수 있을 것이다. 한편 미국과 유럽의 기업들은 신속 반응 시스템, 효율적 소비자 반응, 연속적 입출하(cross docking)와 나아가서 공급망 관리(supply chain management) 등의 개발과 시행에 열을 올리고 있으나, 한국의 경영자들은 이러한 개념들이 범세계적 경쟁에 있어서 우위를 가져올 수 있다는 것을 아직 제대로 인식하고 있지 못한 실정이다. 이러한 점은 한국 기업들이 전자, 조선, 철강 및 자동차 등의 주력산업에서 보이고 있는 지속적이고 현저한 발전에도 불구하고 다른 선진국들에 비해 최소한 물류 부문에서 만큼은 크게 뒤쳐지고 있음을 시사한다. 본 연구는 他 국가들과 대비한 한국 물류의 현 주소를 확인하기 위하여 한국 기업들의 물류 현황을 실증적으로 고찰하고 이를 他 국가들과 비교해 보고자 한다. 위와 같은 관찰에 기초하여 本 연구에서는 한국의 물류 부문이 세계 수준의 경쟁력을 갖출 수 있기 위해 취해야 할 미래의 발전방향에 대해 몇

* 서울大學校 經營大學 教授

가지 제시하고자 한다.

II. 연구 설계

자료수집은 우편조사방법에 의해서 실시하였다. 표본은 한국 증권거래소에 상장된 제조 기업 명부에서 추출한 407個 기업과 한국內 유수대학의 최고경영자과정을 최근 수료한 502名 및 모 경제단체 산하의 마케팅 연구회 회원 46名으로 구성되었다. 설문지 우송 3 주 후 한 차례의 독촉편지를 보내었고, 이러한 작업 후에 총 231부의 설문지가 접수되었다. 접수된 설문지에는 최고경영자과정 표본집단 140부, 상장기업 표본집단 71부 및 마케팅 연구회 표본집단 20부가 포함되었다. 그런데 이 표본에는 동일 기업으로부터의 중복된 응답이 포함되어 있었으므로, 이를 응답은 회사별로 평균치를 취하여 총 207개의 표본을 최종적 자료분석을 위해 사용하였다.

응답율이 각 집단 간에 차이를 보였으므로, 3개 집단 간에 어떤 체계적인 차이가 존재하고 있는지 검토해 볼 필요가 있었다. 설문지에 포함된 55個 변수의 값에 있어서 집단 별 차이가 있는지 검토하기 위해 기업규모를 독립변수로 하여 분산분석을 실시하였다. 이 결과에 따르면 검토된 55개 변수 중에서 3개를 제외하고는 집단간에 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 따라서 이를 변수를 예외적으로 간주한다면, 이 세 집단이 동일한 모집단에서 추출되었다고 말할 수 있을 것이다. 무응답과 관련된 偏倚를 검토하기 위해 설문지를 반송치 않은 일부 표본을 대상으로 무응답의 이유에 대해 조사한 결과, 그 주된 이유는 물류활동에 관여한 적이 없기 때문인 것으로 나타났다. 이에 따라 응답율을 증가시키기 위한 별도의 노력은 하지 않았다.

응답자의 구성비율은 중역이 17.7%, 부장 또는 차장이 56%이었고, 그 이하의 직급이 26.3%였다. 응답기업의 연간 평균매출액은 6,264억원으로서, 대표값이 1,248억원이고 표준편차가 1조 6천억원이며 범위가 8억원에서 13조 2천 8백억원에 이른다. 표본기업의 하위 25%가 480억원 이하의 매출액을 올린 반면 상위 25% 기업은 4,400억원 이상의 매출을 올렸다. 표본기업 간의 규모에 커다란 차이가 있었기 때문에, 자료분석시 규모에 따른 차이가 없는지 조사하였다. 표본은 매출액을 기준으로 아래와 같이 세 그룹으로 분류하였다.

- ▶ 매출액 4,000억원 초과는 대기업
- ▶ 매출액 800억원 이상 4,000억원 미만은 중견 기업

▶ 매출액 800억원 미만은 중소 기업

표본의 업종별 분포는 다음과 같다.

- 식품 및 음료 10.8%
- 섬유 및 의류 10.3%
- 제지, 인쇄 및 출판 5.4%
- 화학 14.8%
- 제약 및 건강·미용보조 4.9%
- 광물 5.4%
- 금속 8.4%
- 전기/전자장비 18.7%
- 건설 6.9%
- 수출/입, 도/소매 6.9%
- 기타 7.4%

III. 결과 및 토의

1. 기업내 물류의 位相

물류의 영향력은 일반적으로 물류의 전통적인 영역으로 볼 수 있는 물적 유통에 있어서 가장 큰 것으로 나타났다. ‘아무 권한이나 책임이 없다(1)’에서 ‘절대적 권한 및 책임을 가진다(7)’에 이르는 7점 척도上에서의 평균치는 물적유통이 5.0, 제조와 관련된 물류가 4.4 그리고 조달 물류가 4.2였다.

타 부문과 경계선적 역할 (boundary-spanning role)에 있어서 물류부문의 영향력은 ‘매우 작다(1)’에서 ‘매우 크다(5)’에 이르는 5점 척도로 측정하였다. 주문처리의 경우 평균 3.6으로서 상대적으로 크게 나타나고 있으나, 국제물류 분야에서는 2.6으로 작게, 그리고 판매예측에서는 3.1로서 중간 정도로 나타나고 있다.

물류활동에 대한 최고 경영자의 관심은 평균 4.0으로서 상대적으로 높게 나타났다. 한편 대기업의 경우 평균 4.2로서 평균 3.9인 중소기업 보다 물류활동에 더 많은 관심을 보였다.

물류의 전략적 중요성에 대한 인식정도를 조사하기 위해, 기업이 물류에 대한 사명진술서나 전략적 정책을 보유하고 있는지에 대하여 질문하였다. 결과를 보면 전체기업 중 16%만이 물류에 관한 사명진술서를 갖고 있었을 뿐이고, 물류정책에 있어서는 전체 기업의 39%가 보유하고 있었다. 대기업(55%)이 중견 기업(38%)이나 중소 기업(27%)과 비교해 볼 때에 물류정책을 더 많이 보유하고 있었다. 대부분의 한국 기업들이 물류사명진술서를 보유하고 있지 않다는 사실은 몇몇 대기업을 제외하고 이들이 물류부문을 기업의 장기적 생존과 전략에 주요한 영향을 미치는 전략적 요인으로 간주하고 있지 않음을 시사한다. 즉, 대부분의 한국 기업들은 물류를 비교적 하위 직급의 인원이 담당할 수 있는 일상적인 활동으로 간주하고 있음을 알 수 있다.

2. 조직上의 특징

1) 집권화/분권화

지사, 공장, 유통센터, 영업소와 같은 지역별 단위의 활동에 대한 본사 물류부서의 권한은 크지도, 작지도 않았다. 또한 물류의사결정時 지역별 단위가 본사에 대해 가지는 의존도 역시 크지도, 작지도 않았다. 이러한 결과는 한국의 물류기능이 집권화나 분권화에 있어서 어떤 뚜렷한 경향을 갖고있지 않음을 나타내는 것이다. 이는 Bowersox 등에 의한 1994년의 연구결과와 일치하는 것이다. Bowersox 등은 1989년의 연구에서 물류부서의 조직적 구조가 집권화 경향을 보인다고 보았다. 그러나 이들은 최근 연구에서 기업들이 직능별 관리에서 과정별 관리로 전환하고 있는 추세로 인하여 집권화나 분권화의 뚜렷한 경향을 보이지 않고 있다고 결론짓고 있다.

2) 공식화

물류활동은 다른 기능과 유사한 수준으로 문서화되어 있으며 ('전혀 문서화되어 있지 않다 (1)'부터 '훨씬 더 잘 문서화되어 있다 (5)'의 5점 척도에서 2.86). 또한 많은 경우 기존의 규칙과 절차에 따라 수행되었다 ('거의 규칙이나 절차를 참조하지않는다 (1)'부터 '언제나 (5)' 까지의 5점 척도). 공식화와 관련하여 기업이 특정 물류관련서류를 보유하고 있는가 하는 질문 등을 한 결과, 61%가 물류프로그램이나 작업흐름계획을 갖고 있었으나, 33%만이 물류장비 사용법에 관한 지침서를 보유하고 있을 뿐이었다. 대기업의 경우가 소규모 기업보다 물류관련문서를 보유하고 있는 확률이 더 높은 것으로 나타

났다. 이는 대기업이 소규모 기업보다 물류활동을 표준화된 절차에 의거하여 수행하는 빈도가 더 많음을 의미한다.

3) 혁신성

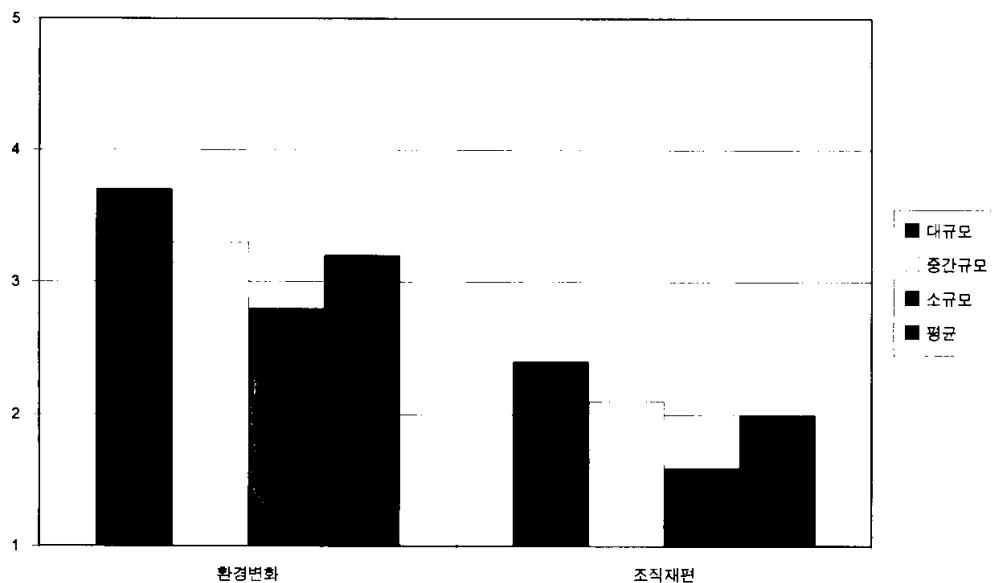
응답자들은 일반적인 혁신성에 관한 질문에 있어서, 자사가 경쟁사에 비교해 볼 때 신기술이나 장비를 신속하게 채택하고 있다고 인식했다. 또한 응답자들은 물류부서의 혁신성에 관한 질문에 있어서 자사의 물류시스템과 조직풍토가 경쟁사와 유사한 정도로 혁신성 내지는 창조성을 고무시키고 있다고 인식했다. 물류혁신성에 있어서는 대기업과 소규모 기업의 반응 간에 통계적으로 유의한 차이가 있었는데, 대기업이 중소기업보다 물류조직의 혁신성이나 창조성을 더욱 장려하고 있는 것으로 나타났다. 일반적인 혁신성에 있어서는 규모가 다른 기업들 간에 별다른 차이가 없으므로, 대기업이 소규모 기업보다 물류시스템을 향상시키고자 하는 혁신적인 아이디어를 채택하는 데 있어서는 더 적극적이라 할 수 있다.

4) 설립연한

물류부서는 설립된 지 평균 8년의 연한을 갖고 있다. 이 중 50%의 기업들이 5년 이하의 물류부서를 갖추고 있었고, 그 중 24%가 3년 이하였다. 이는 한국의 기업들 간에 물류가 상대적으로 새로운 분야임을 의미한다. 물류부서 간부들의 직급은 대개 이사인 반면 他부서 간부들의 직함은 물류부서보다 한 직위 상위인 상무이사였다. 또한 대기업과 중소기업 간에 통계적으로 유의한 차이가 있었는데 물류부서 간부의 직위는 중소기업보다 대기업과 중견기업에 있어서 더욱 높았다. 물류부서 간부가 다른 부서 간부에 비해 직위상 낮다고 하는 것은 물류부문이 한국에 있어서 아직 초보단계에 머물고 있다는 점과, 이 직능이 다른 기능만큼이나 중요한 것으로 간주되는 데에는 앞으로 어느 정도의 시간이 소요될 것임을 확인시켜 주는 것이다.

5) 재편빈도

물류환경의 변화는 크지도, 작지도 않았다. 지난 3년간 평균 재편빈도는 2회였다. 그러나 대기업의 경우는 중소기업의 경우보다 물류환경이 더욱 많이 변화되었다고 인식했다. 또한 지난 3년 동안 대기업은 중소기업보다 더욱 빈번하게 자사의 물류조직을 변경했다 (<그림 1>).



〈그림 1〉 물류환경변화에 따른 물류조직의 재편

3. 반응성

제품을 리콜하거나, 공급上의 차질이 발생하였거나, 시장 내지는 고객의 특별한 요구를 충족시키는 데에는 정상적인 경우보다 평균적으로 최소한 3-4일이 더 소요되었다. 또한 신제품을 론칭할 경우 평균보다 4-5일이 더 걸렸다. 이 경우 규모가 다른 기업 간에 통계적으로 유의한 차이는 없었다.

4. 외주 및 협력관계

1) 외주

외주는 운송업무부문에서 가장 빈번하게(60%이상) 이용되었고, 창고업무 및 물류정보시스템부문에서는 그 보다 덜(40%이하) 이용되었다. 그러나 창고업무나 물류정보시스템, 컨설팅 서비스 같은 부문에서는 대기업과 중소기업 간에 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 그 차이가 크지는 않지만, 대기업의 경우 중소기업보다 외주를 더 많이 이용하였다. 운송업무부문을 제외하면 한국에서 외주는 아직까지 주요한 개념으로 받아들여지지는 않고 있으나, 그럼에도 불구하고 대기업은 물류上의 우월성을 확보하기 위한 대체적 수단으

로서 외주에 더욱 의존하고 있음을 보여준다.

평균적으로 기업들이 이용하는 물류서비스 제공업체의 수요는 전부문에서 증가했다. 운송업체의 수는 9.2개에서 11.8개로 증가했고, 창고업체는 2.3개에서 3.1개로, 정보시스템업체가 2.5개에서 3.7개로, 그리고 컨설팅업체의 경우는 0.8개에서 1.3개로 늘어났다. 이에서 볼 때에 규모에 상관없이 서비스 제공업체의 수가 일관성있게 증가하였음을 알 수 있다. 서비스제공업체의 양적 증가에 대한 부분적인 이유로 한국에서의 물류서비스 산업이 아직 제대로 개발되지 못했다는 점을 들 수 있겠다. 일례로 대부분의 기업에서 운송부서가 다수의 소규모 자영 운송업자들을 상대하는 것이 常例化되어 있다.

2) 협력관계

물류서비스 제공업체와의 협력관계는 '별로 특정한 제휴관계가 없다 (1)'부터 '장기에 걸친 구속적 관계 (7)'의 7점 척도上에서 낮은 것 (평균 = 2.64)로 나타났으며, 대기업과 중견기업의 서비스제공업체와의 협력관계가 중소 기업의 경우보다 높았다 ($F = 11.58$, $p < .01$). 공급업체와의 협력관계 (평균 = 3.25)는 물류서비스 제공업체 (평균 = 2.64)나 유통기관과의 관계 (평균 = 2.72)보다 높게 나타났다.

한국 기업의 22%와 17.5%가 공급업체 및 서비스제공업체와 각각 1년 이상의 공식적 관계를 맺은 반면, 미국과 캐나다 기업의 33%, 일본 기업의 22%, 그리고 유럽 기업의 21%가 공급업체와 공식적 관계를 가진 것으로 나타났다 (Byrne and Markham, 1993). 따라서, 공급업체와 공식적 관계를 맺은 한국 기업의 비율은 일본이나 유럽 기업의 경우와 비슷한 수준이었다. 그렇다고 해서 한국 기업에 있어서 공급업체와의 관계가 반드시 일본이나 유럽의 경우 만큼이나 양호함을 의미하지는 않는다. 사실 한국 기업의 경우 거래하는 서비스제공업체와 공급업체의 수는 계속 증가한 반면, 他국가들에서는 오히려 감소하였다. 즉, 원자재 공급업체의 수는 70사에서 81사로 증가했고, OEM공급업체의 경우 54사에서 62사로 증가했다. 이러한 사실은 한국 기업들이 미국 및 기타의 물류선진국들에서는 공통적 실상이 되고 있는 소수정예式의 공급업체와의 장기적 협력관계에 대해 그다지 중요성을 부여하지 않고 있음을 나타내는 것이다.

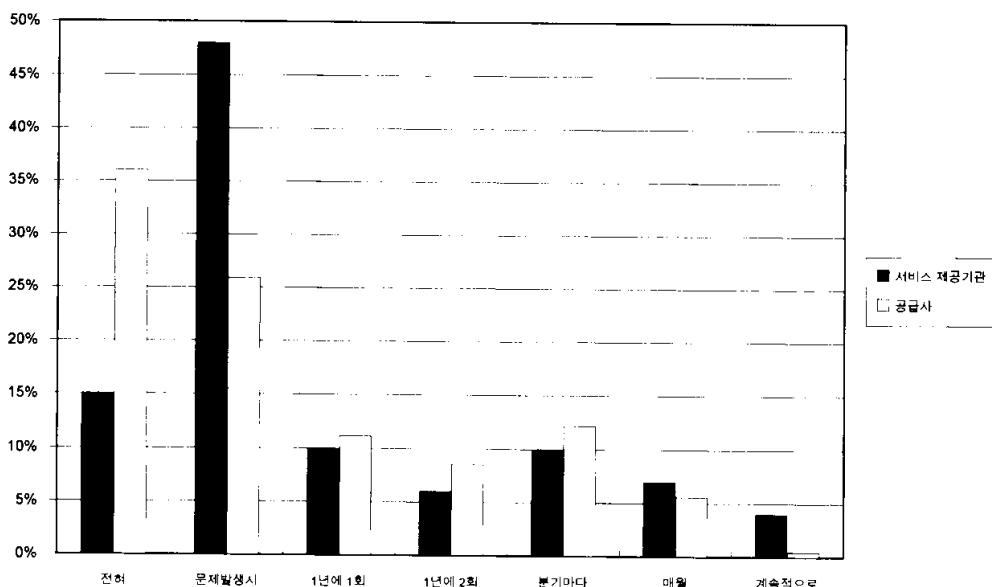
또한, 극소수의 한국 기업들만이 공급업체나 서비스제공업체가 제공한 서비스의 성과를 평가하고 있었다. 실제로 15%의 기업들이 물류서비스 제공업체가 제공하는 서비스의 질적 성과를 전혀 평가하지 않고 있으며, 48%는 특별한 상황이 발생한 때에만 평가하고 있는 것으로 나타났다. 공급업체의 경우도 마찬가지였다. 36%가 공급업체 평가를 전혀

하고 있지 않았고, 26%는 특수한 상황下에서만 행했다(그림 2). 반면에 한국 기업들은 양질의 서비스를 제공하는 물류서비스 제공업체와 공급업체에 대해 보상을 하는 것으로 나타났는데, '성과를 추후의 거래에 거의 전혀 반영하지 않는다(1)'로부터 '성과를 완전히 반영한다(5)'의 5점 척도에서 각각 2.96과 2.92로 나타났다.

5. 개선 활동

물류개선을 위해 기업들이 어떤 활동을 하고 있는가 하는 것은 한국의 물류현황을 평가함에 있어서 좋은 척도로 활용될 수 있다. 본 조사에서는 활동기준 원가회계(ABC)와 벤치마킹의 실시 수준에 관한 사항을 질문하였다. 물류 리엔지니어링이 또 다른 중요 활동이기는 하지만, 조사시점에 있어서 거의 모든 한국 기업들이 이와 관련하여 어떤 식으로 던 작업을 하고 있었기 때문에 기업간의 차이를 나타내기 힘들 것으로 보아 질문항목에서 제외하였다.

20.9%의 기업들이 ABC 도입을 고려치 않고 있었고, 34.3%는 향후 도입을 검토 중이며, 19.4%가 현재 실시 중에 있었다. 또한 19.4%가 부분적으로 ABC를 운영하고 있었으며, 6%가 전면 실시 중에 있었다. Pohlen과 LaLonde (1994)는 Byrne과 Markham



〈그림 2〉 성과측정의 빈도

의 1991년 연구에서 분류한 대로 ABC 제도의 채택여부를 물류진화상 최종 단계인 4단계의 통합물류에 이르렀는가를 구분하는 주요 지표로 간주하였다. 그들의 연구에서는 4%의 기업이 이미 ABC를 사용 중에 있었고, 50%가 부분적 또는 전면적으로 실시하고 있는 것으로 나타났다. 한국의 경우는 이보다 더 많은 기업들 즉, 25.4%가 부분적으로 또는 전면적으로 ABC를 활용하고 있었다. 그러나, Pohlen과 LaLonde가 사용한 표본의 크기는 현재의 연구와 비교하기에는 너무나 작았으므로 ($n = 22$). 이는 추후 연구에서 검증되어야 할 과제가 될 것이다.

벤치마킹에 관해서는 15.8%의 기업이 물류활동 개선을 위한 벤치마킹 도입을 고려치 않고 있었으며, 41.6%가 향후 도입을 검토 중이고, 22.8%가 현재 실시 중이며, 17.8%가 부분적으로 활용, 2.5%가 전면 실시 중에 있었다. Bowersox 등의 1989년 연구에 따르면, 벤치마킹은 자산관리부문에서 가장 활용도가 낮은 39.6%로부터 고객서비스 부문에서 가장 활용도가 높은 84.9%에 이르는 것으로 나타났으며, 평균적으로 보아 59.58%의 기업들이 활용하고 있는 것으로 나타났다. 이에 비해 한국 기업은 단지 20.3%만이 벤치마킹을 이용하고 있었다. 이것은 한국 기업들의 주된 촽점이 경쟁사의 서비스 수준에 대응하거나 상회하는 서비스를 제공하려는 것 보다는 물류비용 통제에 있음을 의미하는 것이다.

6. 고객 서비스

한국 기업의 거의 70%가 적어도 1년에 한번은 고객의 요구를 조사하고 있었으며, 15.6% 가 매년, 29.3%가 1년에 수차 실시하고 있었고, 24.9%가 계속적인 조사를 실시하고 있었다. 그러나 서비스 요구를 결정짓는 데 사용된 정보 원천이 마케팅/판매부서 인력 또는 고객 불평 자료에서 얻은 정보와 같이 주로 내부적인 것이었다. 극소수의 기업들만이 서비스 수준을 결정하는 데에 서베이(8.9%)나 면접기법(8.4%) 같은 직접적인 방법을 채택하고 있었다. 이와는 반대로 Byrne과 Markham의 1993년 연구에 따르면 미국의 기업들은 면접기법(66%)과 전화 및 우편 서베이(52%)를 한국 기업들보다 폭넓게 사용하고 있다. 이것은 한국 기업들이 고객 서비스 분야에서의 실제 격차를 확인하기 위한 방편으로 고객의 의견을 직접적으로 추구함으로써 자사의 서비스 수준을 향상시키는 데에 특별히 부심하지 않고 있다는 것을 의미한다.

7. 기술의 채택 및 사용

1) 물류 소프트웨어

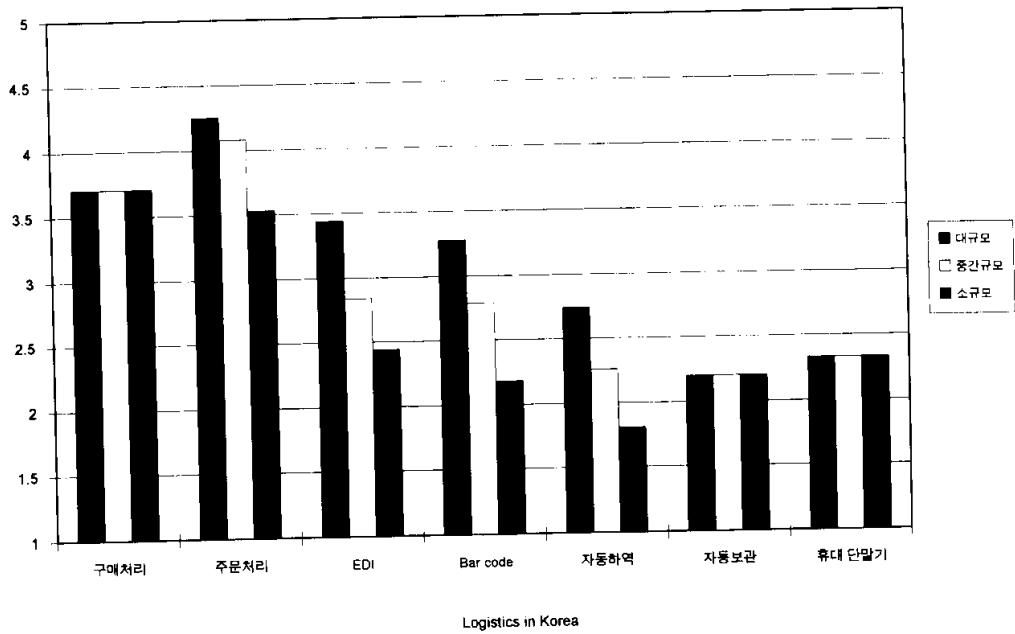
10.3%의 기업들이 어떠한 물류 소프트웨어도 거의 활용하고 있지 않았다. 구매, 재고 관리, 주문처리 및 주문입력같은 기본 활용분야의 경우, 21.5%가 한 두 분야에서 사용 중이었고, 20.0%가 세 분야, 23.4%가 네 분야 모두에서 소프트웨어를 사용하고 있었다. 이러한 기본분야에 덧붙여 일부 기업들은 운임 갑사와 지불, 창고업무, 차량 노선계획 및 일정계획, 화물집하와 같은 분야에서 물류 소프트웨어를 사용하고 있었다. 이를 기업 중에서 8.3%가 한 두 분야에서 사용 중이었고, 5.4%가 세 분야, 그리고 11.2%가 위에 열거한 모든 분야에서 소프트웨어를 사용하고 있었다. 사용 기업들 간에 규모에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있었는데, 대기업은 중견 기업보다, 중견 기업은 중소 기업 보다 더 많은 소프트웨어를 사용하고 있는 것으로 나타났다.

2) 물류 하드웨어

물류 하드웨어의 활용도는 그 유형에 따라 상이하였다. 주문처리 시스템은 64%의 기업들이 부분적으로 또는 전면적으로 사용하고 있었으며, 구매처리 시스템은 66.9%, 전자적 자료교환 시스템(EDI)은 37.3%, 바-코드 시스템은 35.8%의 기업들이 사용하고 있었다. 단말기, 자동 보관/복구 시스템과 자동차재취급시스템이 각각 27.9%, 18.4%, 21.6%의 기업들에 의해 부분적으로 또는 전면적으로 사용되고 있었다. 특정한 물류 하드웨어는 소규모 기업보다 대기업에 의해 보다 광범위하게 사용되었다. 주문처리 시스템과 EDI시스템, 바-코드 시스템 및 자동하역장비의 사용에 있어서 기업 간에 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 대기업은 소규모 기업보다 폭넓게 이러한 시스템 또는 장비들을 사용하는 것으로 나타났다. 그밖에 다른 시스템이나 장비의 사용에 있어서는 별다른 차이가 없었다(<그림 3>).

8. 비용 효과성

비용 성과를 측정하는 기업들은 많으나, 서비스 성과측정에 있어서 한국 기업들은 미국이나 유럽의 기업들과 비교되는 몇가지 차이점들을 보여주었다. 각각 93.9%와 50%의 한국 기업들이 운송비와 창고비를 측정하고 있음에도 불구하고, 평균 32.2%의 한국 기



〈그림 3〉 기업규모에 따른 하드웨어의 활용

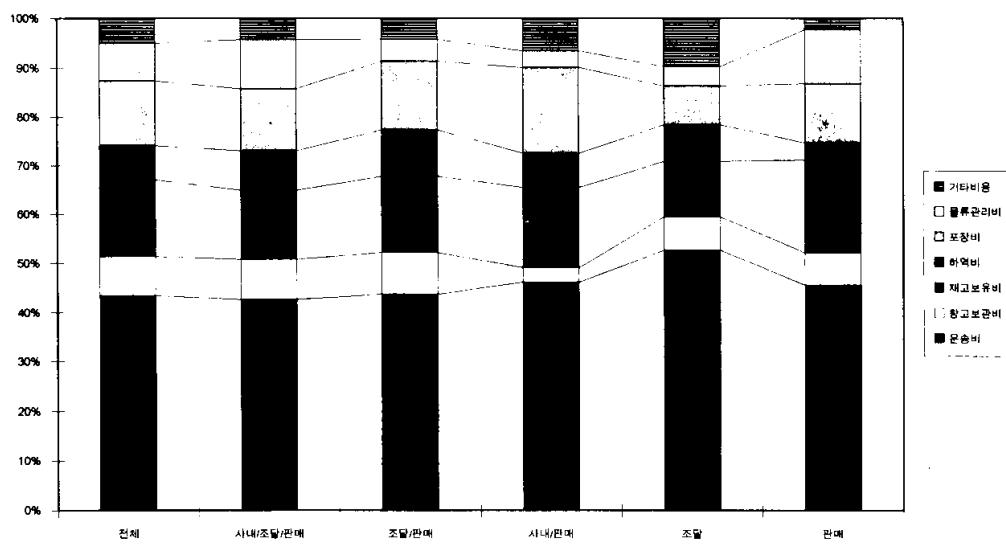
업들만이 정시 배달, 주문 충족률, 품질 비용과 같은 서비스 성과 측정치와 주문주기시간 측정치를 이용하고 있었다. Bowersox 등의 1989년 연구에서는 75% 이상의 미국 기업들이 이러한 서비스 측정치를 이용하고 있었다. 위와 같은 결과는 한국 기업들이 서비스 개선을 자사의 물류활동에서의 중요한 목표로서 그다지 강조하고 있지 않음을 의미하는 것이다.

기업들은 측정에 있어서 상이한 물류비 구성요소를 포함하고 있었으므로, 질문의 내용에 어떤 항목들을 물류비 산정에 포함시킬 것인가 조사하는 것이 필요하였다. 31.4%의 기업들('전분야' 그룹)이 자사의 물류비 산정에 물적 공급과 제조, 그리고 물적 유통을 모두 포함시켰다. 28.8%의 기업들이 이들중 어느 두 분야를 포함하고 있는 것으로 나타났는데, 이들 분야의 믹스와 빈도는 '물적 공급-제조'(0.7%), '물적 공급- 물적 유통'(11.8%), 그리고 '제조-물적 유통'(16.3%)으로 나타났다. 31.5%의 기업들이 단 한 분야 만을 포함시키고 있는 것으로 나타났다. 이들은 제조(1.3%), 물적 공급(4.6%), 그리고 물적 유통(27.5%)의 분포로 나타났다. 기타 6.5%의 기업들은 물류비용을 별도로 산정하고 있지 않았다.

1/4 이상의 기업들이 물적 유통 비용만을 산정하고 있다는 사실은 많은 기업들이 여전

히 물류의 유통 측면에 지대한 관심을 쏟고 있음을 시사한다. 이러한 연구결과는 또 다른 28.1%의 기업들이 물적 유통 비용을 제조나 공급 물류 비용에 추가하여 산정하고 있다는 사실에 의해서도 확인되어 진다. 한국 기업들의 1/3 이하 만이 자사의 총 물류비용 산정에 있어서 세 영역의 물류비용 전부를 포함시키고 있다는 사실과 더불어, 이 연구결과는 한국 기업들의 2/3 이상이 기업 내부 단계에서마저도 통합적 물류 개념을 아직까지 받아들이지 않고 있음을 의미하는 것이다.

결과에 의하면 물류비용이 전체적으로 1992년 매출액 대비 6.15%에서 1993년 매출액 대비 6.60%로 증가했음을 보여준다. 각 세부 집단별로도 1992년에서 1993년까지의 총 물류비용은 증가한 것으로 나타났다. '전분야' 그룹의 비용은 1992년 6.70%에서 1993년 7.20%로 증가했고, '물적 공급-물적 유통' 그룹이 6.15%에서 6.82%로, '제조-물적 유통' 그룹이 8.04%에서 8.48%로, '물적 공급' 그룹이 7.10%에서 7.16%로, '물적 유통' 그룹이 4.68%에서 4.73%로 각각 증가했다. '전분야' 그룹의 총 물류비용이 전체 그룹 중 최대의 비용을 유발한 '제조-물적 유통' 그룹의 물류비용보다 낮게 나타났다는 것은 이색적이라고 할 수 있다. '전분야' 그룹의 물류비용은 '물적 공급' 그룹의 물류비용과 비슷하게 나타났다. 반면에 물적 유통 그룹은 최소 수준인 것으로 나타났다. 1992년 세부 활동별 물류비 비중은 <그림 4>에 나타난 바와 같다.



Logistics in Korea

<그림 4> 물류비 구성 분류별 물류비 비중(1992)

하역 비용이나 물류 관리비 같은 일부 물류비용이 주로 기업의 자동 하역 장비나 정보 시스템 등에 대한 대규모 투자로 인하여 증가했음에도 불구하고, 운송 및 창고비 같은 다른 주요 비용은 사실상 변동되지 않았다는 점이 특기할 만하다. 이러한 사실은 한국 기업들이 점차 악화되어가고 있는 교통 사정에 처하여 일부 가시적 비용, 특히 운송비를 통제하고 있음을 나타낸다. 반면 재고보유비나 포장비는 경미하나마 감소한 것으로 나타났다.

IV. 결론 및 향후의 발전방향

한국이, 미국이나 일부 유럽 국가들이 달성한 수준의 물류적 우수성에 접근했다고 결론 지을 수는 없겠으나, 몇 가지 발전적 성과들을 주목할 때에 그 장래가 유망하다는 평가를 내릴 수 있다. 우선 물류부문에 대한 고위 경영자들의 관심이 지대하다. 또, 운송비와 창고비 같은 일부 주요한 물류 구성요소들이 양호하게 통제되어지고 있다. 특히 대기업들 간에 기술부문에 대한 대규모 투자가 이루어져 왔다. 그리고 정부도 물류 인프라의 개발에 박차를 가하고 있다. 최근 물류관련 협회가 두 개 조직되었고, 기업의 물류전문가에 대한 수요도 크다. 이러한 모든 지표들이 한국 물류의 미래를 밝혀 줄 청신호라 할 수 있다.

그러나 한국의 기업들이 물류부문에서 전기를 마련하기 위해서 해결해야 할 결함들이 일부 있는 것도 사실이다. 한국 기업들이 물류부문에서 당면하고 있는 주된 문제는 통합적 물류 개념에 대한 올바른 인식이 결여되어 있다는 점이다. 한국의 물류관련 담당자들은 물류기능이 운송업무 및 창고업무를 넘어서는 것이며, 그 범위가 물적 유통에 국한되는 것이 아니라 더 나아가 물적 공급과 제조도 포함하도록 확장되어야 하는 것임을 여전히 인식하지 못하고 있다. 따라서 한국의 기업들이 물류사슬을 고객에 이르는 전경로 뿐만 아니라 공급업체와 유통업체도 통합시킴으로써 생기는 전면적인 효익을 획득하는 데에는 다소 시간이 소요될 것이다. 이와 같이 한국에 있어서 미래의 물류 관리자들이 혁신적인 물류 시스템의 향상을 원한다면, 공급망 관리의 개념을 의욕적으로 수용할 필요가 있는 것이다.

또 다른 문제는 물류부문에서의 현 목표가 서비스 향상에 끼치는 막대한 공헌을 무시하고 오로지 비용절감에만 그치고 있다는 점이다. 일례로 극소수의 한국 기업들 만이 자사 물류 활동의 서비스 성과나 공급업체 및 서비스 제공업체의 성과를 측정하고 있다. 서비스 수준을 설정함에 있어서 대부분의 기업들의 고객 요구 결정 기준은 서베이나 면접 같은 직접적인 접근방식이 아니라 경쟁사의 서비스 수준이나 판매부서 인력의 입력자료와

같은 간접적인 방법에 그치고 있다. 한국에서의 물류부문의 향후 발전을 위하여 중요한 사항은 비용절감 뿐만 아니라 물류부문의 또 다른 주요 목표로서 서비스 향상을 동시에 고려하는 것이다.

마지막으로 한국 기업들에게 잠재적 효익을 제공해 주는 또 다른 물류부문이 존재한다. 예를 들어 공급업체 및 유통업체와의 협력수준이 저조한데, 한국의 기업들은 보다 개선된 협력관계를 형성할 수 있는 기회들이 많다. 외주는 너무나 많은 소규모 기업들과 이루어지고 있다. 사실 한국의 물류 인프라는 너무나도 취약하여 기업들이 선택 가능한 우수한 서비스 제공업체가 미국이나 유럽의 기업들에 비해 제약이 되어 있기는 하지만, 기업들은 양질의 서비스를 제공해 주는 소수의 선정된 기업들과의 거래규모를 더 확장해나감으로서 더 적은 선정된 기업과의 협력관계를 강화해 나갈 수 있다. 예를 들어, 한국 기업들은 창고업무 같은 부문을 자사 내에서 해결하기보다는 외주를 활용함으로써 물류 이외의 분야에 기업의 희소한 자원을 집중시킬 수 있다.

기술 채택의 측면에서는 EDI나 바-코드 시스템의 활용이 주문처리나 구매처리 시스템에 비해 저조하다. EDI와 바-코드 시스템은 공급망 관리의 관건이 되며, 물류부문에서의 신속 반응 시스템 같은 최근의 발전 성과에도 필수적이다. 이와 같이 한국 기업들은 위와 같은 기술분야에 투자함으로써 더 많은 효익을 얻을 수 있는 것이다.

결론적으로 한국은 국제경쟁력을 갖추는 데 있어서 물류부문의 중요성을 인식해 가고 있으며, 기업들도 점차 '경제의 암흑대륙'에서 깨어나 '비용절감을 위한 최후의 미개척지'를 개발하기 위한 작업을 전개 중이라고 말할 수 있다.

참 고 문 헌

Bowersox, D., and R. Calantone, "Global Logistics Best Practice: An intermediate Research Perspectives," *Proceedings of the Council of Logistics Management*, October 1994.

Bowersox, D., P. Daugherty, C. Droke, R. Germain, and D. Rogers, *Logistical Excellence: It's not Business as Usual*, Bedford, MA: Digital Press, 1992.

Bowersox, D., P. Daugherty, C. Droke, D. Rogers, and D. Wardlow, *Leading edge logistics: Competitive positioning for the 1990's*, Council of Logistics Management, 1989.

Byrne, P., "Canadian Logistics Performance Improving," *Transportation and Distribution*,

August 1993.

Byrne, P. and W. J. Markham, *Improving Quality and Productivity in the Logistics Process-Achieving Customer Satisfaction Breakthroughs* (Oak Brook, Ill.: Council of Logistics Management, 1991), pp.274-275.

Byrne, P. and W. J. Markham, "Only 10% of companies satisfy customers," *Transportation and Distribution*, December 1993, pp.41-45.

Cooper, M., E. Morash, and H. Yoon, "Pacific Basin Logistics Best Practice: a comparison of managerial Perceptions and practices," presented at the annual conference of the council of logistics management, October 1994.

Daugherty, P. J., C. Drogue, and R. Germain, "Benchmarking Logistics in Manufacturing Firms," *International Journal of Logistics Management*, pp.9-18, 1994.

Davis, F. and B. Gibson, "Responsiveness: Redefining Logistics Management for the 1990s and Beyond," *Proceedings of the 22nd annual transportation and Logistics Educators Conference*, October 1993.

Harper, D., "Logistics Management Transforming Distribution," in *Journal of Commerce Special Report*, October 24, 1994.

Kim, W. and J. Kim, *Improving Logistics Efficiency in the Korean Manufacturing Sector*, The Korean Economic Research Center, December 1992 (in Korean).

LaLonde, B. and J. Masters, "Career Patterns in Logistics: Profile 1994," *Proceedings of the Council of Logistics Management*, October 1994.

LaLonde, B. and M. Cooper, *Partnerships in Providing Customer Service: A Third Party Perspective*, Council of Logistics Management, 1989.

Pohlen, T. L. and B. J. La Londe, "Implementing Activity-Based Costing (ABC) in Logistics," *Journal of Business Logistics*, Vol. 15, No. 2, 1994.