

우리나라 기업의 물류 관리 진단

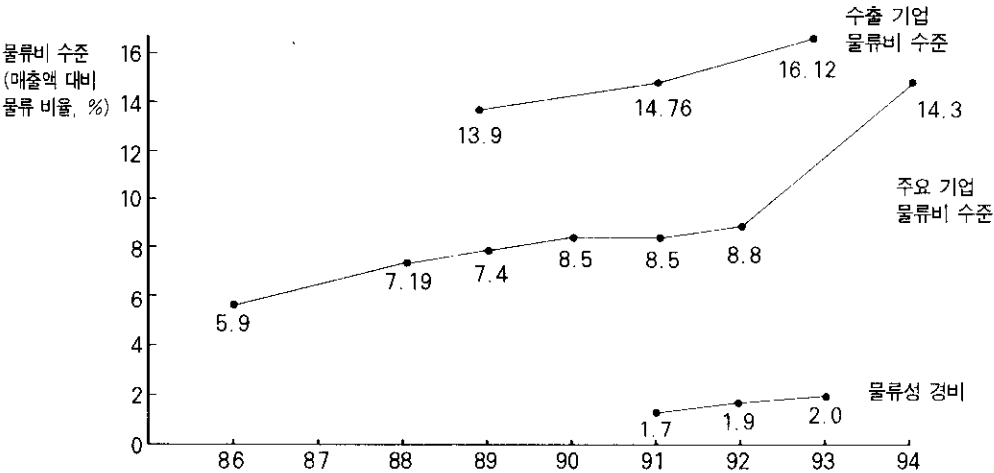
현병언 · 중앙대학교 산업교육원 교수

최근 우리나라 기업을 둘러싼 경영 환경을 보면 수요 성장률의 둔화, 수요의 불투명성, 노동력 부족, 물류비의 증가, WTO 체제의 출범 등으로 인하여, 국내외를 막론하고 여러 가지 문제에 직면하고 있어 기업의 앞날이 반드시 밝다고 말할 수는 없다.

이렇게 산적된 문제점들을 해결하여 앞으로 기업이 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 시대 변화에 대응할 수 있는 새로운 기업의 제도 및 체제 구축이 불가피하다. 그나마 생산·판매 체제는 환경 변화에 대해서 어느 정도 대응하고 있다고 말할 수 있지만, 물류 부문은 여전히 구태의연한 체질을 면하지 못하고 있어서 그 심각성은 대단하다.

따라서 여기서는 물류 그 자체를 위한 물류가 아닌 기업 경영 시점에서 본 우리나라의 기업 물류 관리 실태 및 개선 방향에 대해서 검토하기로 한다. 특히, 개선 방향에 대해서는 실제 다수 기업의 지도 경험을 바탕으로 한 것이다.

(그림) 기업 물류비 수준의 추이



자료: 대한상공회의소

기업 물류 관리의 실태 및 문제점

1) 기업 물류비 수준의 실태

현재, 우리나라 기업의 물류비 수준은 조사 방법, 대상, 시기, 범위뿐만 아니라 조사 기관에 따라서 상당한 차이를 보이고 있지만, 「대한상공회의소」(1995)에서 공표한 1994년의 기업 물류비의 수준을 보면, 기업의 총매출액에서 차지하는 물류비는 1994년도 기준으로 14.3%로 나타났다. 이것은 1991년도 기준 8.5%보다 무려 5.8% 증가한 것으로 매년 물류비가 19%씩 증가한 것이다(〈그림〉 참조). 물류비를 업종별로 보면 종이·종이 제품 및 인쇄 출판업(18.0%), 음·식료품 제조업(17.1%) 순으로 높게 나타났다(〈표〉 참조).

또한 기능별 물류비 가운데에서는 운송비(37.8%), 보관비(17.5%), 물류 일반 관리비(16.1%), 포장비(14.0%) 순으로 나타났는데, 이것은 1991년도 기준으로 보면 물류 정보비(5.9%→9.8%)와 물류 일반 관리비(5.9%→16.1%)의 증가가 두드러진 것으로 나타났다.

증가 요인으로는 운송비의 경우 성수대교 붕괴 이후 정부의 과적 차량 단속으로 인한 적재율의 감소를, 보관비의 경우에는 재고량의 증가를, 물류 일반 관리비의 경우에는 인건비 상승 등을 그 주요 원인으로 들 수 있다.

물류비가 기업 경영에 미치는 지대한 영향에 대해서 간단한 예를 갖고 살펴보기 위해서 지금 매출액 1,000억 원의 어떤 회사가 있다고 가정해보기로 한다. 이 회사의 물류비가 우리나라의 평균에 가까

(표) 기업 물류비의 매출액 대비 물류비(업종별·기능별)

| 항목 | 업종 | 평균 | 기능별 | | | | | | | | | | |
|------------------|-----------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|-----------|--------------|-----------|-----------|
| | | | 음·식 료품 | 섬유· 의복 | 가죽· 신발 | 목재· 나무 | 종이· 인쇄 | 화학 제품 | 비금속· 광물 | 제1차 금속 | 조립·기 계·장비 | 가구· 기타 | 도·소 매업 |
| 매출액 대비 물류비 | 운송비 | 5.4 | 8.5 | 2.4 | 0.8 | 3.0 | 2.8 | 1.9 | 6.8 | 8.7 | 1.6 | 1.8 | 2.6 |
| | 보관비 | 2.5 | 3.3 | 0.8 | 0.3 | 1.9 | 9.2 | 0.7 | 2.2 | 1.2 | 0.7 | 1.4 | 1.8 |
| | 하역비 | 0.7 | 1.0 | 0.8 | 0.5 | 1.8 | 0.7 | 0.5 | 1.5 | 0.3 | 0.2 | 0.9 | 0.5 |
| | 포장비 | 2.0 | 2.8 | 1.8 | 0.7 | 0.2 | 2.2 | 0.9 | 1.2 | 1.0 | 0.8 | 0.5 | 0.7 |
| | 물류 정보비 | 1.4 | 0.7 | 0.3 | - | 0.1 | 2.5 | 0.5 | 0.4 | 0.3 | 0.1 | - | 2.9 |
| | 물류 관리비 | 2.3 | 0.8 | 0.6 | 0.2 | 0.3 | 0.6 | 0.4 | 1.1 | 0.3 | 0.5 | 1.0 | 3.6 |
| | 합계 | 14.3 | 17.1 | 6.7 | 2.5 | 7.3 | 18.0 | 4.9 | 13.2 | 11.8 | 3.9 | 5.6 | 12.1 |
| 물류비 중 구성비 | 운송비 | 37.8 | 49.7 | 35.8 | 32.0 | 41.1 | 15.6 | 38.8 | 51.5 | 73.7 | 41.0 | 32.1 | 21.4 |
| | 보관비 | 17.5 | 19.3 | 11.9 | 12.0 | 26.0 | 51.1 | 14.3 | 16.7 | 10.2 | 17.9 | 25.0 | 14.9 |
| | 하역비 | 4.9 | 5.8 | 11.9 | 20.0 | 24.7 | 3.9 | 10.2 | 11.4 | 2.5 | 5.1 | 16.1 | 4.1 |
| | 포장비 | 14.0 | 16.4 | 26.9 | 28.0 | 2.7 | 12.2 | 18.4 | 9.1 | 8.5 | 20.5 | 8.9 | 5.8 |
| | 물류 정보비 | 9.8 | 4.1 | 4.5 | - | 1.4 | 13.9 | 10.2 | 3.0 | 2.5 | 2.6 | - | 24.0 |
| | 물류 관리비 | 16.1 | 4.7 | 9.0 | 8.0 | 4.1 | 3.3 | 8.2 | 8.3 | 2.5 | 12.8 | 17.9 | 29.7 |
| | 합계 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

자료: 「95 기업의 물류 관리 실태 조사 보고」, 1995. 8.

운 매출액 대비 14%로 본다면 물류비는 140억 원이 된다. 그리고 이 회사의 경상 이익률을 3%로 가정한다.

이러한 경우, 이 회사의 물류비가 5% 증가한다면 약 7억 원(140억 원×5%)의 비용 상승을 가져온다. 이것은 7억 원의 이익을 없애버리는 것을 의미한다. 경상 이익률 3%인 회사가 7억 원의 이익을 내기 위해서는 약 233억 원의 매출액을 필요로 하는 것은 말할 필요도 없다. 즉, 이 회사(물류비 비율 14%, 경상 이익률 3%)의 경우, 물류비가 5% 증가하는 것은 매출액의 약 23%를 없애는 것과 동일한 상태가 되어버리는 것이다. 그 의미는 233억 원의 매출액이 상실해버린 것과 같다. 만일 10%의 물류비가 상승한다면 약 47%의 매출액이 없어져버린다. 물류비 증가의 무서움이 여기에 있다.

2) 물류 서비스 수준의 실태

물류 관리의 가장 큰 역할은 물류 서비스의 수준을 향상시키는 데 있다. 간단히 말하면, 주문받은 상품을 고객이 요구하는 납기(lead-time) 내에 도착되게 하는 것을 말한다. 이것을 확실히 실행하기 위한 체계가 물류 시스템이다.

물류 서비스의 주요 항목으로는 수주 납기(lead-time), 결품률, 반품률 등을 꼽을 수 있는데, 우리나라 기업 물류의 현실에 있어서는 이 모든 항목에 있어서 많은 문제점을 내포하고 있다. 특히, 곧바로 판매 기회를 손실하는 '결품률'의 문제는 더욱 심각하다. 물론 시장을 완전히 장악하지 못하는 이상, 결품은 발생할 수밖에 없다. 그러나 우리나라의 경우 그 '정도'가 너무 심하다.

해외 선진 물류 기업이 물량을 기준으로 한 결품률이 약 5% 이내인 데 비하여, 우리나라의 물류 선진 기업의 경우가 약 10%로 그 2 배에 달하고 있다. 실제 어느 제조 업체 영업 사원의 의견에 의하면, 자신들이 판매하려고 하는 상품의 무려 '1/3'은 결품 상태에 있다고 한다. 이 회사는 45 일분의 재고를 갖고 있으면서도 팔려고 하는 상품의 1/3은 없는 상태인 것이다. 45 일분의 재고 가운데에는 장기간 부동 재고가 많다. 더구나 이러한 배송센터는 전국에 몇개나 된다. 이것이 바로 우리나라 기업의 물류 서비스 및 관리의 현주소를 단적으로 나타낸다고 해도 지나치지 않을 것이다.

3) 기업 물류 관리의 본질적 문제점

우리나라 기업의 물류 관리 실태에서 그 본질적 문제점을 한마디로 표현한다면, "기업의 매출 규모에 대응한 물류의 시스템 및 보관 체계가 구축되어 있지 않다" 라고 말할 수 있다. 물론 어느 공장, 어느 물류 거점에 있어서도 물류 작업자와 관리자는 주어진 업무에 충실히 일하고 있다. 그러나 거기에는 불필요한 일이 많아 현장이 무척 혼란스럽다.

그 이유는 기업의 성장에 따라서 재고량이 증가했기 때문에 재고 공간을 증가시키고, 작업량이 증가했기 때문에 작업자 수를 증가시켜온 지금까지 물류의 대응 방향이 한계점에 도달하고 있다는 것을

나타내고 있다. 이렇게 기업 물류가 '공간 증가', '작업자 수 증가'의 형태로 대응하는 한, 물류비의 증가는 필연적일 것이다.

또한 최근에 소비자 니즈(needs)의 변화가 다양화·개성화·고급화됨에 따라 '소량 다품종화'의 진전이 두드러지게 나타나고 있는데 이 점이 기업 물류를 한층 더 어렵게 만들고 있다. 소량 다품종화의 결과는 결품의 多發과 부동 재고의 발생이 불가피해지고, 물류센터의 적정 재고 수준 설정 및 유지가 어렵게 되어 센터내 작업 효율도 저하될 수밖에 없다. 이러한 것들은 당연히 물류비의 증가를 초래함과 동시에 물류 서비스 수준의 저하를 가져오고 있다. 기업 물류가 현재 직면하고 있는 '물류비의 증가', '물류 서비스의 저하'의 '二重苦'가 단적으로 우리 기업 물류의 공통된 과제라고 말해도 과언이 아니다.

이미 해외 선진국에서 증명된 것처럼, 소량 다품종화의 진전에 따라서 기업간에 있어서 '물류 격차'가 현저하게 되는 것은 명백하다. 물류가 제 역할을 못하는 기업은 물류가 그 역할을 다하는 경쟁 기업에 비해서, 물류 서비스 및 물류비 면에 있어서 경쟁력을 상실하고마는 사태가 현실화되고 있다. 그 격차는 매출액 및 이익률의 당연한 귀결로서 나타나게 된다. 해외 선진 기업들이 물류에 힘을 집중시키고 있는 것도 이러한 맥락에서 해석할 수 있을 것이다. 다시 말해서 '물류간 격차는 기업간 격차'로 되어 있기 때문이다.

이러한 상황은 우리나라 기업에도 곧 적용될 것임에는 틀림이 없다. 따라서 보다 높은 물류 서비스를 보다 낮은 비용으로 제고할 수 있는 시스템 구축과 그 시스템의 효율적인 가동을 관리할 수 있는 체제 만들기가 우리 기업 물류의 당면 목표라 할 수 있다.

기업 물류 관리의 개선 방향

이미 지적한 대로, 우리나라의 기업 물류의 향후 과제는 한마디로 말해서 '시스템 혁신'에 있다는 점에 의심의 여지가 없을 것이다. 따라서 시스템 혁신을 실현하여 국내간 기업의 경쟁뿐만 아니라 WTO 체제 하에서 세계의 기업과도 경쟁할 수 있는 물류 체질을 만들기 위한 개선 방향에 대해서 살펴보기로 한다.

1) 물류 관리 조직의 체계 정비

대한상공회의소 자료에 의하면, 우리나라의 기업에서 효율적으로 물류 활동을 처리하기 위해서 물류 부문이 독립되어 있는 기업은 1993년 38.8%에서 1995년 48.0%로 증가되고는 있지만 아직도 독립된 물류 부서를 갖고 있지 않은 기업이 많다. 특히, 중소기업의 경우는 더욱 심하다.

물류 시스템 혁신을 추진하는 데 있어서 필수 불가결한 것은 기업 내 물류의 역할 및 목표를 정립하고 그것에 대한 책임과 권한을 갖는 물류 부서의 체계 정비이다. 이것이 선행되지 않는다면 전혀 시스템 혁신을 기할 수 없다는 점은 자명한 일이다.

물류 조직의 역할은 명백한데, 물류 시스템의 구축 및 그 효율적 운영 관리이다. 특히, 유의해야 할 점은 물류 현장인 물류센터를 물류 조직의 관할 하에 두어야 한다는 것이다. 기업 본사 물류 부문에서 효율적인 시스템을 구축하려고 할 때, 그 대상이 관할 밖에 있으면 실제로 시스템 구축이 불가능하기 때문이다. 이러한 의미에서도 조속한 시기에 기획 및 현장 부문이 합쳐진 물류 조직의 체계 정비 필요하다.

2) 물류 서비스 지향의 강화

우리나라의 기업 물류 활동에 있어서는 물류 서비스 지향이 결여되어 있다. 이미 지적했듯이, 그 이유는 물류를 생산과 판매의 후처리 업무로서 그 역할을 정립하고 있기 때문이다. 물류는 고객의 물류 니즈를 만족시키기 위한 활동이다. 생산이 되었으니까 '보관' 하고, 주문을 받았으니까 '배송' 한다는 그 자체만의 활동이 아닌 것이다. 고객의 물류 니즈를 명확히 파악하여 그것을 만족시키기 위한 물류 시스템 구축이 필요한 것이다.

예를 들면, 고객에게 배송되는 과정에서 상품에 문제가 발생된 경우 기업 입장에서는 상당한 손해를 보게 된다. 그 상품뿐만 아니라 기업의 '신용'에 커다란 손실을 초래하기 때문이다. 이것을 방지하기 위해서는 '물류 품질'을 높여간다는 물류 서비스 지향의 발상이 대단히 중요하다. 그리고 그것을 말단까지 보증해나가는 것은 '물류'라는 기능밖에 없다.

3) 통합적 관리의 중시

우리나라의 물류 관리 실태를 보면 수송은 수송에서만, 보관은 보관에서만, 하역 작업은 그 작업 자체에서만 각각의 효율화 방안을 모색하는 경향이 높아서, 물류를 통합적으로 관리하는 시점이 결여되어 있다는 데 최대의 문제가 있다.

물류 관리는 '통합적 시점', '시스템', '총비용(total cost)'이 그 주류를 이루고 있다. 예를 들면, 수송비가 문제인 경우는 수송 시스템만을 검토해보도 그 해결책을 찾을 수 없는데 그 이유는 '개별 관리'이기 때문이다. 수송비는 물류센터의 배치 상황, 물류 정보의 처리 방법, 재고 수준의 정도, 센터내 작업 방법 등과 밀접하게 관련되어 그 결과로서 나타나기 때문이다.

따라서 물류는 '통합적 시점'으로부터 관리되어야 하고, '시스템'을 구축하지 않으면 안되며 '총비용(total cost)'을 가지고 평가해야만 한다. 바로 이점이 '통합 관리'가 중시되는 이유이다.

4) 기준 확립

우리나라의 기업 물류 관리에 있어서 기준이 확고히 설정되어 있지 않은 점이 물류 현장의 혼란 및 불합리를 야기시키고 있다.

예를 들면, '재고 기준'이다. 물류센터 및 배송센터의 재고 수준에 대해서 어느 정도의 일정한 기준

이 설정되어 있어도 대부분의 경우 지켜지지 않고 있다. 또한 공장으로부터 물류센터에, 물류센터로부터 배송센터에 이동되는 양을 누가, 어떠한 판단 기준을 갖고 정하고 있는가 라는 점에 있어서 그 기준이 명확하지 않다. 적어도 센터를 관리하는 센터장의 권한이 아니라는 것은 명백하다. 그 결과, 센터장의 책임이 아닌 과잉 재고로 인하여 센터 운영의 혼란을 초래하고 개선 의욕마저도 상실시키고 있다.

5) 정보의 유기적인 연계성 체제 구축

기업 전체를 유기적으로 연계시키는 정보 체제의 미구축으로 인하여, 대리점 또는 영업소의 판매 동향에 근거하여 기업의 향후 생산 계획을 입안하고, 공공 체제를 계획해나가는 방향으로 되어 있지 않다.

예를 들면, '물류센터'에서는 당일 대리점 및 영업소에 출하되는 양을 컴퓨터에 입력시켜 관리하고 있다. 당연히 이것이 대리점 및 영업소별 매출 상품량이 된다. 그런데 한편으로 영업 관리측에서도 대리점·영업소별 매출액, 상품별 매출액을 컴퓨터에 입력하여 관리하고 있다. 그 뿐만 아니라 생산 측에서도 별도의 입력 시스템이 만들어져 있다. 즉, 생산, 영업, 사무 관리, 물류 더 나아가서 사업 부별로 각각의 정보 시스템이 존재하고 있다는 것을 의미한다.

이것은 말할 필요도 없이 기업 통합 측면에서도 최대의 문제이다. 물류 현장으로부터 본다면, 활용되지 못하는 물류 정보때문에 출하 지시에 더 많은 시간이 소요되어 고객에게 상품 도착 시간이 지연되고마는 결과를 초래하고 있다. 물론, 정보 시스템에 의해서 지원되지 않기 때문에 물류 현장은 혼란스럽다.

6) 시간 관리 중요성의 인식

상품의 이동, 보관 작업으로부터 차량의 上下車 작업에 이르기까지의 센터내 대부분의 작업은 인간의 판단에 의존하고 있다. 이러한 작업은 가능한 한 경감하는 방향으로 그리고 누구나 가능한 작업으로 해야 한다. 그 결과로서 물류 거점의 작업 효율을 향상시켜 '시간 관리'를 철저하게 시키기 때문이다. 당연히 그것은 물류비의 절감과 연결된다.

물류센터를 관리하는 데 있어서 중요한 것은 '시간 관리'이다. 재고 보관 기간, 센터내 작업 시간, 배송 시간 등을 어떻게 신속히 할 것인가의 시점으로부터의 관리가 필요하다. 보관 레이아웃, 보관 방법, 작업 방법 등에서 그다지 기술적 개선의 시책이 보이지 않는 것은 바로 이러한 시점이 결여되어 있기 때문이다.

그밖에 우리 사회의 공동체 의식이 강한 점을 올바른 의미에서 적극적으로 활용하여 물류 효율화 더 나아가서 기업 상호간의 발전을 위한 방향으로서, 물류 협력 업체와의 계약 표준화도 '시스템 혁신'에 불가피하다는 것은 말할 필요도 없다. 