

## 제조업체와 물류업체간의 물류 아웃소싱

### 갈등관리 전략

#### - UPS와 삼성전기의 4PL 사례 -

허원무(LG경제연구원, 연세대학교 박사과정 수료)

이승창(중소기업진흥공단)

서용교(연세대학교 박사과정)

#### < 국문초록 >

최근 제조업체들은 비핵심업무인 물류관련 업무를 전문 업체에 위탁하는 물류 아웃소싱을 하고 있다. 이를 통해 기업들은 제품개발과 마케팅에 기업의 핵심역량을 집중하고, 물류 관련 비용을 절감하고 고객 서비스 수준을 제고할 수 있게 되었다. 최근에는 물류 아웃소싱이 파트너쉽을 바탕으로 한 공동소싱으로 발전되어가는 추세에 있다. 물류아웃소싱에 대한 사례연구는 향후 제조업체들이 물류아웃소싱을 하기 위한 전략을 수립하는데 있어서 좋은 가이드라인을 제시할 것으로 생각한다.

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

사례의 내용은 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 살펴보았다. 본 연구에서 파악한 주요 이슈들 측면에서 살펴본다면 물류 전문업체와 아웃소싱을 하고자 하는 제조기업들에게 많은 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

**Keyword :** 4PL(4자물류), 물류 아웃소싱, 삼성전기, UPS

## I. 프롤로그

UPS 코리아의 김형호 사장은 한국의 물류아웃소싱 현황에 관한 보고서를 보면서 깊은 생각에 잠겨있다. 보고서에는 최근 한국의 많은 제조업체들은 물류부문의 아웃소싱에 대한 관심이 높아지고 있고, 실제 일부 업체들은 자사 물류업무의 일부를 아웃소싱하고 있다고 소개되어 있었다. 특히 기업간 경쟁이 치열해짐에 따라 많은 기업들이 물류부문에서의 원가절감 및 운영효율화에 관심이 많아지면서 UPS 코리아를 비롯한 물류업체들은 물류아웃소싱에 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 많은 단편적인 언론보도와 보고서들이 많은 업체들이 물류 아웃소싱에 대한 환상을 갖게 만들었고, 값비싼 물류시스템을 도입하면 성공한다는 그릇된 생각을 심어주었다 점을 김형호 사장은 우려하고 있었다. 언론을 통해 물류 아웃소싱의 긍정적 부문만 소개되었지, 이를 수행할 때 발생하는 여러 어려움들은 거의 알려지지 않은 상황이었다.

김형호 사장은 2년 전 자사와 물류 아웃소싱 프로젝트를 수행했다가 중단한 삼성전기의 사례가 항상 마음속에 남아있었다. 삼성전기와 UPS가 물류 아웃소싱 업무를 제휴하기로 결정하였을 때 상호 도움이 될 것이라고 생각을 했다. 삼성전기는 물류비용을 줄이고 고객에 대한 서비스를 제고시킬 수 있다고 판단하였고, UPS는 안정적인 물류물량을 확보하고, 물류업무를 직접 관리함으로써 효율성을 높일 수 있다고 생각한 것이었다. 그러나 실제 운영과정에서는 예상치 못한 일들이 속출하였고, 지금은 단순 물류 운반 업무만을 하게 되었다.

*“삼성전기, 미주지역 국제물류시스템 재검토 중 - 지난해 미주지역 물류를 UPS에 일괄 아웃소싱 했던 삼성전기가 최근 전면재검토 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, 2002.04.11)*

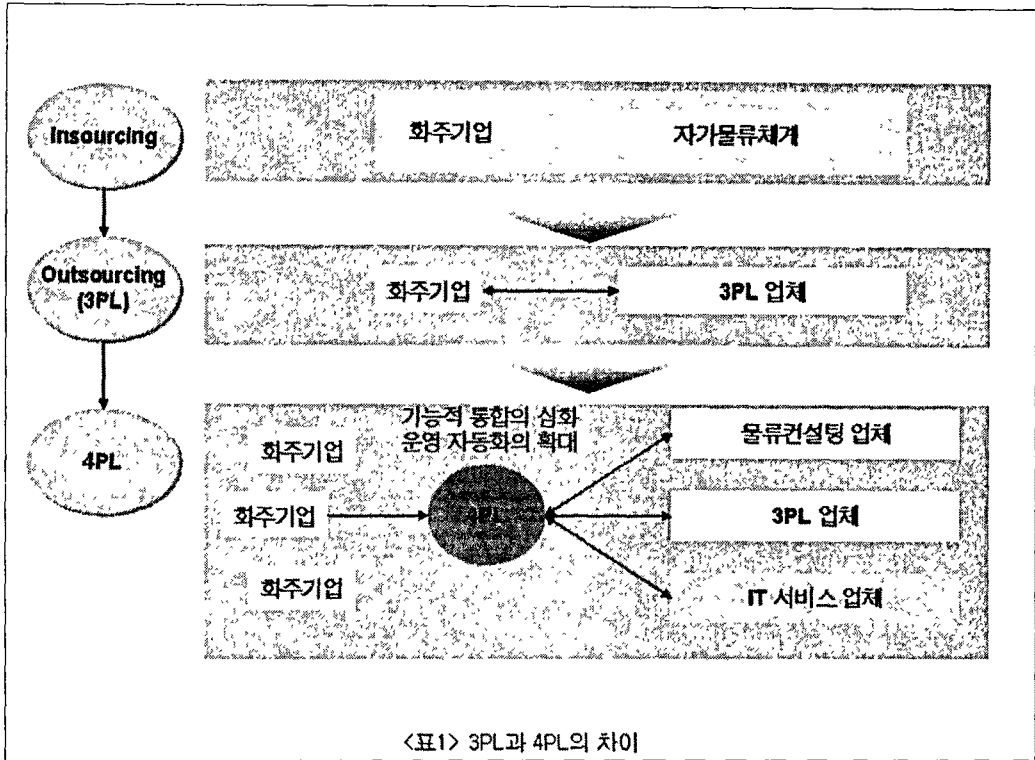
김형호 사장은 잠시 생각에 빠졌다. 어떤 문제로 인해 서로 Win-Win할 수 있을 것이라고 예상했던 프로젝트가 중단된 것일까? 만약 그 원인들을 정확히 찾아낸다면 향

후 제조업체들과의 물류 아웃소싱 업무를 효과적으로 진행될 수 있을 것이라고 판단하였다. 그는 실패의 원인을 분석하기로 하고 관련 직원들과의 미팅을 계획하였다.

## II. 제4자 물류의 현황

아웃소싱은 '기업 등이 핵심 업무에 자원을 집중하여 업무의 전문성 확보하는 명확한 전략적 목적을 수행하는 대신, 비(非)핵심 업무는 기존의 조직 기능 및 업무일체를 자회사 이외의 전문 위탁업체에게 정기적으로 위탁함으로써 비용절감을 꾀하는 것'이라고 정의되고 있다(류재현 외, 1999). 이에 따라 많은 제조업체들은 자사의 업무 중에서 비핵심 업무인 물류업무를 아웃소싱하고 있다. 특히 물류관련 업무를 전문 업체에 위탁하는 3자 물류(3PL) 방식이 각광을 받고 있다. 이를 통해 제조업체들은 제품 개발과 마케팅과 같은 분야에 기업의 핵심역량을 집중할 수 있고, 물류 관련 비용을 절감하고 고객 서비스 수준을 제고할 수 있다(Quinn et al., 1998; 구경모, 2003). 과거에는 아웃소싱을 거래비용 감소 효과에 초점을 두었으나, 최근의 아웃소싱 경향은 파트너십을 바탕으로 한 공동소싱(co-sourcing)으로 발전되어가는 추세이다(정형식 & 김영심, 2003).

물류 형태는 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 것이 자회사물류(Second Party Logistics), 셋째, 외부의 전문 업체에 물류를 아웃소싱 하는 것이 3자물류(Third Party Logistics; 3PL), 최근에는 3자 물류에서 다른 분야의 사업자들과의 조직을 형성하여 물류에 대한 종합 서비스를 제공하는 4자 물류(Fourth Party Logistics; 4PL, Lead Logistics Provider)라는 개념으로 확대되고 있으며 이를 나타내면 <그림1>과 같다(백종실, 2001; 대한상공회의소, 2002). 최근 등장한 4자 물류는 3자 물류의 진화된 형태이다. 3자 물류는 물류회사가 화주회사의 1:1로 시스템을 통합해서 통합 물류 서비스를 제공하는 반면, 4자 물류는 한 개의 물류회사와 여러 개의 화주회사가 하나의 시스템으로 연결되어 이를 외부 전문 컨설팅회사가 관리하고 도움을 주는 새로운 물류 아웃소싱 방식이다. 4자 물류는 3자 물류에 비해 정보의 공유와 IT시스템 비용 절감 전문 인력의 공유라는 측면에서 이점이 있기 때문에 선진 기업들이 도입하고 있다.



<표1> 3PL과 4PL의 차이

<그림1> 4PL의 개념

제조업체들의 물류 아웃소싱 경향은 물류기업들에게는 새로운 비즈니스 기회를 제공하고 있다. 현재 많은 글로벌 물류업체들이 글로벌 비즈니스를 하는 제조업체의 물류업무를 아웃소싱 하기위해 치열하게 경쟁을 하고 있다(<표1>참고). 경쟁력 확보를 위해 정보기술, 인프라, 고객서비스 등에 투자를 집중하고 있다(이충배 외, 2003).

<표 1> 주요 3PL 제공업체 매출액

단위: 백만 달러

업체	Danzas	Ryder	Exel	Penske	Schneider	N. America	UPS	T&B	EGL	APL
매출액	3,624	1,728	1,550	1,060	1,035	845	815	766	720	714

자료: Armstrong's Guide to Third-party Logistics Service Providers(2001); 단위 백만 달러

한편, 국내에서도 이러한 물류 아웃소싱 현상은 증가하는 것으로 나타나고 있다. 대

한상공회연구소의 조사(2004)에 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 8.3%('99)에서 17.9%('01)로 두 배 이상 증가한 것으로 나타났다. 이러한 양적인 성장뿐만 아니라 질적인 성장도 나타나고 있다. 수송과 배송과 같은 단기적인 위탁업무가 아니라 장기적이고 종합적인 물류아웃소싱을 의미하는 보관(11.1% → 34.2%)과 물류업무의 진단(1.8% → 10.4%)으로 업무를 확대하고 있는 것으로 나타났다.

최근에는 물류아웃소싱의 궁극적인 목표를 물류 업무를 맡긴 업체와 맡은 업체가 하나의 가치사슬 상에 들어가서 통합적으로 정보와 물자가 이동하는 것이 전제가 되어 비용절감뿐만 아니라 고객서비스 및 체고시키는데 두고 있다. 이러한 가치체인상의 통합적인 정보와 물자의 관리를 위해 앞서 언급한 4자 물류를 도입하려는 국내 기업의 시도로 나타나고 있다. 그러나 4자 물류를 수행하기 위해서는 제조업체, 전문 물류업체간의 시스템, 물류정보 및 전문 인력의 협조가 필요하기 때문에 쉬운 일은 아니다. 전 세계적으로는 UPS가 Alcatel, Cisco등과 수행한 몇몇 성공사례가 단편적으로 보고되고 있는 수준이다(Armbuster, 2002). 국내에서는 삼성전기와 UPS와 4자 물류를 시도하였으나, 성공적으로 정착되지는 못하였다.

### Ⅲ. 삼성전기와 UPS의 4자 물류 도입

#### 3.1 삼성전기

삼성전기는 1973년 창립되어 주요 전지·전자부품을 지속적으로 개발하고 생산해온 전문 전기·전자부품업체이다. 1990년대부터 칩 부품, 이동통신부품, 광 부품 등 디지털기기관련 부품 개발과 생산에 주력한 결과 현재는 한국의 대표적 전기·전자 부품으로 자리 잡게 되었다. 2004년 기준으로 약 2조 7천억 원의 매출을 기록하고 있고, 종업원은 약 11,000명을 보유하고 있다.

그러나 삼성전기는 이러한 외형적 규모에도 불구하고 사업은 수년째 어려움에 처해 있다. 2000년 이후 전 세계적인 IT경기 거품이 붕괴되면서 삼성전기는 직격탄을 맞았다. IT경기의 정점이던 2000년에 약 4조원의 매출을 기록하였으나, IT경기가 급락하면서 2001년에는 매출의 25%가 급감하였고, 현재의 매출수준도 2000년의 약 70% 수준에 불과한 수준이다. 매출총이익도 2000년 5,042억원에서 2004년에는 2,476억으로 절반정도로 줄어들었다. 그에 비해 물류비를 포함하고 있는 판매관리는 2000년 약 2,000

억원에서 2003년에는 2,073억원으로 매출액의 2%에서 8%로 급증하고 있다. 특히 삼성전기의 경우 물류비가 판매관리비에서 차지하는 비중이 약 59%를 차지하고 있기 때문에 물류비를 포함한 판매관리비의 절감이 시급한 실정이었다.

<표 2> 삼성전기의 사업성과

년도	매출액	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	10.4억 원	2,072.8억 원
2004년	26,874.4억 원	2,476.1억 원	5.7억 원	2,470.0억 원

이러한 매출 및 이익 감소의 가장 큰 원인을 IT 경기의 침체 및 치열한 경쟁으로 인한 치열한 판매가격 하락으로 진단한 삼성전기는 경쟁사보다 좋은 품질의 신제품의 조기 출시를 통해 판매가격 인하의 효과를 최대한 피해야 한다는 결론을 내렸다. 이를 위해서는 신제품 개발 역량 및 품질, 그리고 저렴하게 부품을 조달해야 했다. 동시에 고객들에게 효과적으로 제품을 전달함으로써 비용절감과 고객서비스 수준을 제고 시켜야 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 삼성전기가 배송해야 할 고객들이 대부분이 해외에 있다는 것을 의미했다. 즉 다양한 주문형태, 납기일, 배송관련 서비스의 효율성이 높이는 것이 삼성전기의 고민이었다.

### 3.2 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 회사이다. 1907년에

창립되었으며, 본사는 미국의 조지아주 아틀란타에 있다.

UPS 글로벌의 사업은 크게 소화물 운송과 기업을 상대로 한 UPS 공급망 관리 솔루션(UPS Supply Chain Solution: 이하에서는 UPS SCS이라 통칭)으로 크게 나눌 수 있다.

소화물 처리 부분은 2004년 기준 약 366억 US달러의 매출을 기록하고 있는 UPS의 주력 사업부문이다. 매일 약 1,410만 개의 화물과 서류를 배달하고 있다. 현재 200여 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 서비스 하고 있다. 2004년 기준 약 24억 US달러의 매출을 기록하고 있다. 현재 120개국 이상에서 1,000개 이상의 운영설비를 보유하고 있다. 한편 UPS SCS는 물류전문 잡지인 'Inbound Logistics'가 주관하는 "TOP 10 3PL Excellence Award"에서 1위로 지정되었으며, 또 다른 기관인 'Traffic World'는 북미에서 가장 유력한 3자 제공 물류업체로 지정되는 등 기업 대상의 대표적 물류업체로 인정받고 있다. UPS SCS은 공급체인상의 물류활동에 대한 서비스를 효율적으로 제공하기 위해 미국의 대표적 물류 소프트웨어 제공업체인 'Manhattan Associates'와 전략적 제휴를 맺어 공급체인 정보시스템을 구축하였다.

UPS은 1996년부터 한국 시장에 진출하였다. 현재 소화물 운송 자회사와 기업물류전문 자회사를 각각 1개씩 보유하고 있다. 소화물 운송 자회사는 대한통운과 60:40 비율로 합작한 UPS Express로 UPS대한통운이라는 상호를 사용하고 있다. 경영 및 서비스 전반의 운영은 UPS 아시아 본부인 UPS 싱가포르에서 관장하고 있다. UPS 대한통운은 70kg 이하의 소화물을 주로 배송하고 있다. 초기에는 대한통운의 지점망을 통해 간접 배송을 하였으나, 1998년 이후부터는 95% 이상 고객에게 직접 배달을 하고 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 서비스인 (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)을 제공하고 있다. 또 다른 자회사인 UPS SCS Korea는 기업대상 물류전문 서비스를 제공하고 있으며, Lucent Technology등 외국기업의 물류 아웃소싱업무를 맡고 있다.

## IV. 삼성전기와 UPS의 4자 물류 프로젝트 진행 과정

### 4.1 삼성전기의 물류아웃소싱의 배경

2000년 봄 삼성전기의 CEO인 이형도 부회장, IT담당 방○○ 이사, 물류담당 장△△ 부장 등은 삼성전기의 물류혁신을 위해 아웃소싱을 고려하고 있었다. 삼성전기가 자사의 물류업무를 아웃소싱하기로 결정한 이유는 다음과 같다. 첫째, 삼성전기의 제한된 제원과 역량을 핵심부분인 제조와 R&D에 집중함으로써 경쟁력을 확보하는데 있었다. 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 대응할 필요성이 높았다.

물류아웃소싱을 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 가능한 글로벌 네트워크가 잘 구축된 기업과의 협력이 절실했다. 이에 따라 글로벌 물류업체들에게 사업 참여 의사를 타진하게 되었다.

### 4.2 전담업체의 선정

*“당시 UPS가 경쟁사와 차별화된 4자물류라는 혁신적인 기법을 제시했고, 삼성전기의 고객들이 몰려있는 산호세와 멕시코 지역 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. 이 중 최종적으로 UPS가 선정되었다. UPS가 다른 경쟁사들을 물리치고 삼성전기의 물류 아웃소싱 전담업체로 선정된 이유는 크기 4가지로 요약할 수 있다.

첫째, 4자물류라는 차별화된 물류아웃소싱 시스템을 제안한 점이다. 대부분의 업체들은 3자물류 물류방식을 제안하였는데, UPS는 3PL에서 발전적으로 진화된 4자물류



를 전략을 제안한 것이 주요하였다. UPS가 제안한 4자물류 전략의 핵심은 UPS의 글로벌 물류시스템에 의해 실시간 재고관리 및 물류지점에 대한 통합관리 서비스를 제공하는 것이다. 이러한 혁신 방식이 삼성전기 관계자들의 관심을 유발하게 되었다.

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

<표 3> UPS Logistics Client

산업	주요고객
Hi-tech	Cisco, Alcatel, Hitachi, SGI, Intermec, National Semiconductor
Automotive	General Motors, DaimlerChrysler, Honeywell, IKOR Industries
Consumer goods	NIKON, LUSH, Fabricut, Deer Stags, Kingsdown, G3(Genuine Guide Gear)
Healthcare	Respironics, Therasense, Welch Allyn, BD

자료원: UPS 홈페이지 (www.ups.com)

셋째, 글로벌 네트워크, 특히 미국 내 인프라가 잘 되어 있었던 점이다. UPS는 미국 서부 및 멕시코 지역의 물류사업에 강세를 보이고 있다. 이 지역은 실리콘밸리 및 IT 기업들이 많이 있는 곳이다. 삼성전기의 고객이 많이 있는 지역이기도 한 것이다. 이러한 글로벌 및 미국지역의 튼튼한 영업력과 인프라도 UPS의 선정에 긍정적인 기여를 한 것이다.

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

### 4.3 MOU(Memorandum of Understanding) 체결

UPS를 아웃소싱업체로 선정한 삼성전기는 2000년 11월 본격적인 업무 수행을 위한 상호협력 증진을 위한 업무협약(MOU)을 체결하였다. MOU 체결장에는 삼성전기 이형

도 사장과 UPS 본사의 해외사업 담당인 론 월리스(Ron Wallace)가 참석을 하였다. MOU에 참석한 양사의 사장들은 이번 프로젝트에 대해 상당한 기대와 의지를 가지고 있음을 표명하였다. 삼성전기 이형도 사장은 “이번 사업은 그동안 삼성전기가 추진해 온 Global Venture Company”의 중장기 국제 경쟁력 강화 전략 사업의 하나로 추진되어 온 것”이라고 전제하고, “삼성전기의 전 세계 주요고객들이 UPS 본사의 물류 시스템을 동시에 사용함으로써 고객과의 파트너십(partnership) 강화 및 물류서비스 분야의 경쟁력 강화 및 효율성 증대 사업을 통해 무엇보다 고객 서비스에 획기적인 전기가 될 것”이라고 기대감을 표시하였다(물류신문, 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 기반을 한 UPS 글로벌 물류 관리시스템을 활용해서 삼성전기는 고객사들이 자신들이 주문한 제품의 배송관련 서비스(고객과의 온라인 연결, 주문, 납품, 운송, 물류 관리 등)를 제공할 수 있도록 돕는다는 것이다. 한편, 우선은 북미지역에서 이를 수행하고 성과가 좋은 경우 유럽과 중국으로 확대하기로 하였다. 이에 대한 대가로 삼성전기는 USP에게 5년 동안 약 5억 달러의 물류업무를 발주하는 것이다.

MOU 내용을 요약해 보면, 삼성전기가 매년 약 2억 달러 이상 소요되고 있는 글로벌 물류에 대해서 UPS를 UPS가 1억 달러의 금액으로 관련 서비스를 제공하고, 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 부분최고의 경쟁력을 갖추게 될 것이고, UPS는 이번 물류아웃소싱을 통해 자체적으로 갖고 있는 기업물류 아웃소싱 노하우의 진수를 보여주는 계기가 될 것이다.”

(Jim Kelly UPS CEO)

#### 4.4 물류아웃소싱 업무의 수행

MOU 체결과 더불어 삼성전기와 UPS는 물류아웃소싱 업무를 수행하기 시작하였다. 삼성전기는 UPS와의 작업을 통해 단순히 자사가 생산한 최종제품을 고객들에게 효과

적으로 전달하는 것뿐만 아니라, 원재료, 중간재 등을 모두 포함해서 일관된 물류, 운송, 통관대행, 재고관리의 아웃소싱을 추구할 예정이었다. 삼성전기는 이를 효과적으로 수행하기 위해 UPS 기업물류 서비스를 총괄하는 UPS Logistics Group에서 총괄하고 삼성전기의 공급사슬 망을 구축하기 시작하였다. UPS 산하에 있는 Small Package Express Operation, UPS Air Group, Fritz, UPS Logistics Group이 각사의 개별적인 물류 노하우를 전수하기 시작하였다(<표 4> 참고).

삼성전기와 UPS와 4자물류 프로젝트는 크게 3 단계로 진행하기로 결정을 하였다. 1 단계는 전세계적인 정보기술망을 디자인 해 섬세하면서도 완벽한 물류운영체제를 구축한다. 2 단계에서는 삼성전기의 최초 원재료와 중간재, 그리고 최종상품이 마지막 소비자에게 도달하게 하는 물류흐름을 볼 수 있도록 최적의 공급 체인망을 추가적으로 구축하는 것이다. 본 단계에서는 삼성전기의 북미 지역배송 네트워크를 재구성하고, 효율적인 경영을 통해 아시아, 라틴 아메리카, 북미 고객들에게 연결시키는 작업을 하게 된다. 3 단계는 유럽 및 기타지역으로 확대 개편하고, 향후 4년 간 전 세계적인 물류정보기술 망을 구축하는 것이다.

<표 4> UPS SCS의 주요 4자물류 서비스

서비스 종류	서비스 내용
로지스틱스	국제운송관리, 재고관리, 창고관리, 증개 서비스 공급체인 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
고객서비스 지원	콜센터 운영, 주문 충족, 특별 계정 관리 고객에 대한 직접 배달, 실시간 정보 접근수단 제공
정보서비스	첨단 재고·주문관리, 데이터 창고 운영 공급체인에 도움을 줄 수 있는 제품수명주기에 대한 정보 제공

자료: 대한상공회의소(1999), 3자 물류업체의 경영실태조사 보고서

이에 따라 삼성전기는 고객들을 위한 전자상거래시스템과 원자재 구매관리 시스템(PIMS; Purchasing Information System)을 구축하였다. 전자상거래시스템은 구매에서 생산, 영업 물류에 이르기까지 모든 과정을 온라인상에서 24시간 실시간 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 물류시스템으로 연결된다. 이로써 구매자는 자신이 원하는 상품이 어디쯤 오고 있으며 언제 받을 수

있는지 실시간으로 확인할 수 있다.

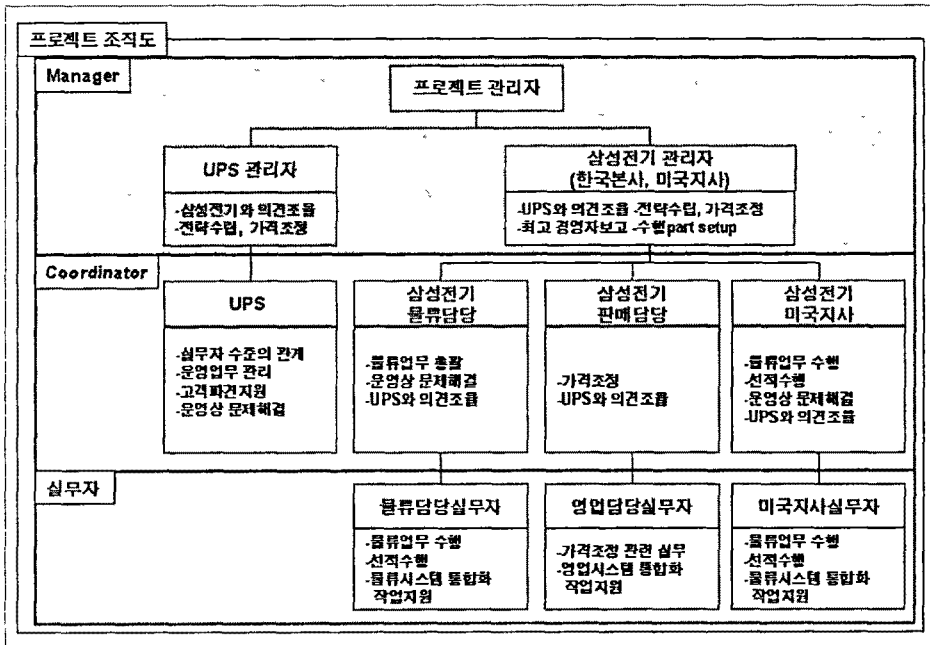
원자재 구매관리를 위탁하는 시스템(PIMS) 구축으로 생산에 필요한 원자재를 적기에 조달할 수 있게 되었다. 이를 통하여 납품 정보와 재고 정보를 실시간으로 파악해 불필요한 재고를 줄일 수 있었다. 한편, 양사는 서로 다른 진산 시스템을 통합하였다. 삼성전기는 SAP기반의 ERP를 사용하고 있었고, UPS는 EXE의 솔루션을 사용하고 있었다. 양사의 이질적인 진산시스템은 호환이 되지 않았기 때문에 호환을 위한 추가적인 S/W 개발 및 관련 비용을 투입되었다.

“삼성전기에서는 IT담당자의 방○○이사, 물류 그룹의 장△△부장이 주축이 되어 참여했고 저는 MOU체결 1년 후인 2000년 9월에 참여하게 되었습니다.”

(UPS 박운규 부장)

시스템 통합과 동시에 인적교류도 이루어졌다. UPS본사에서 프로젝트 관리자를 파견하였고 삼성전기에서도 물류부서(logistics group)와 판매부서(sales group) 그리고 미국지사의 관리자 및 실무자들이 이 프로젝트에 참여하였다. 4자물류의 실현을 위하여 가상회사(virtual corporation)를 두고 인원을 투입하여 프로젝트를 진행시켰었다. 조직은 크게 관리자, 중간관리자, 실무담당자로 구분되었으며 각각의 업무는 그림과 같다(<그림 2> 참고).

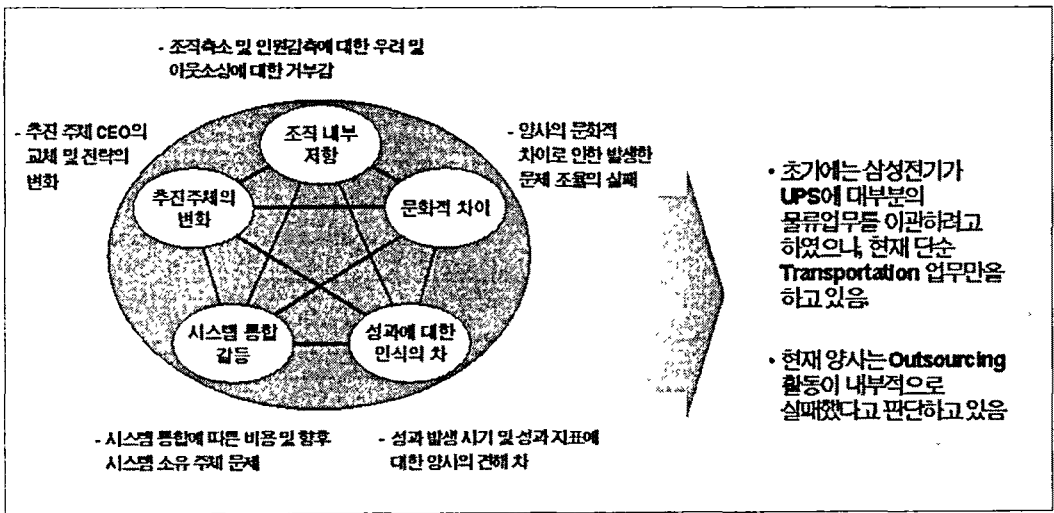
<그림 2> 프로젝트 진행조직



## V. 4자 물류의 진행결과에 따른 프로젝트의 중단

물류 아웃소싱을 위한 양사의 활동이 본격화되면서 예상치 못한 여러 문제들이 발생하였다. 프로젝트를 수행하면서 발생한 주요 문제는 조직내부 저항, 추진주체의 변화, 문화적 차이, 정보시스템 통합의 문제, 그리고 성과에 대한 인식 차이로 크게 5가지로 분석되었다(<그림 3> 참고).

<그림 3> 프로젝트 실패의 원인 분석



### 실패 원인 1: 조직 내부의 저항

"UPS가 삼성전기의 적이 아니라는 점과, 프로젝트를 통해 얻을 수 있는 가치와 성과를 이해시키는 것이 무척 힘들었어요."

(UPS Korea 김형호 사장)

프로젝트가 진행되는 과정상에 조직의 내부저항이 발생하였다. 삼성전기가 전사적인 물류 아웃소싱을 추진하기로 결정을 하자, 물류업무를 담당하고 있던 직원들은 물류업무가 아웃소싱 될 경우 조직축소 및 인원감축에 대한 두려움을 가지고 있었다. 심리적인 저항감을 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 삼성전기실무자들에게 자신들은 삼성전기의 적이 아니라 파트너라는 것을 인식시키기 위해서 노력을 하였다. 그러나 UPS의 노력은 삼성전기 실무자들의 마음을 바꾸기 쉽지 않았다. 삼성전기 자체의 실적악화로 인해 회사분위기가 좋지 않았고, 경영층의 기존 직원들의 지위를 보장하는 적극적인 노력도 거의 없었기 때문이다.

이러한 물류 아웃소싱에 대한 비협조적인 태도는 성과에 대한 불신을 나타냈다. 삼성전기 물류담당자들은 물류 아웃소싱을 통해 얻을 수 있는 비용 절감 및 고객에 대한 서비스 수준 향상과 같은 이익이 날 수 없을 것이라는 부정적인 태도를 나타내면서 업무수행과정에서 소극적 태도를 나타냈다.

## 실패원인 2: 추진주체의 변화

*"사업의 구조조정이 삼성전기의 최우선 과제이다."*

*(삼성전기 강호문 사장)*

이러한 내부적인 저항을 더욱 가속화 시킨 것이 바로 물류아웃소싱을 추진한 삼성전기 CEO의 교체이다. 이형도 CEO는 프로젝트를 시작한 지 얼마 되지 않아(MOU 체결 5개월 후) 삼성전자의 중국담당 총괄사장으로 자리를 옮기게 되었다. 후임으로 강호문 사장이 선출되었다.

강호문 사장은 반도체와 통신 부품의 사업구조조정에 많은 관심이 있었다. 취임하면서 수익성이 낮은 사업부문을 정리하고 유망사업에 집중할 계획을 수립하였다. 하지만 상당한 감원으로 인한 직원들의 사기저하를 방지하기 위해 추가적인 인력감축 없는 인력재배치를 선언하였다. 특히 강호문 사장은 수레바퀴처럼 임직원들이 협동을 잘해야 위기를 탈출하고 성공할 수 있는 인화를 강조하는 "수레바퀴론" 경영을 표방하였다.

CEO의 교체과정에서 전략의 우선순위가 사업구조조정과 그에 따른 임직원 동요의 최소화라는 관점에서 물류부문의 아웃소싱은 위기를 맞이하게 된 것이다. 물류 부문의 직원들의 반발과 CEO 교체 및 그에 따른 전략 우선순위 변경으로 사실상 정상적인 프로젝트를 진행하기 어려운 상태가 되었다.

## 실패 원인 3: 문화적 차이

*"삼성전기와 UPS는 갑(甲)을(乙)의 관계다!" vs. "삼성전기와 UPS는 Partner 관계다!"*

프로젝트 업무의 조율과 갈등해결을 위한 커뮤니케이션 채널이 존재했지만, 업무수행과정에서 효과적으로 활용되지 못했다. 그 결과 업무 스타일, 문화적 차이로 인한 갈등이 발생하였다.

UPS와 삼성전기는 상대방에 대한 인식이 달랐다. 삼성전기는 UPS를 일종의 용역업체로 생각을 하였다. 즉, 삼성전기로부터 용역을 받아 삼성전기의 물류를 관리한다고 생각을 하였다. 그래서 삼성전기는 UPS와의 관계를 일종의 주인과 하인과 같은 상하관계로 생각을 하였다. 이러한 관행은 한국에서는 매우 일반적인 것이다. 그에 비해 UPS는 삼성전기를 자신의 파트너라고 생각을 한 것이다. 비록 물류를 관리해주면서 수수료는 받지만, 자산의 시스템과 삼성전기의 물류 시스템이 연동되면서 삼성전기도 다양한 혜택을 보기 때문에 서로 윈윈하는 관계라고 생각한 것이다.

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

*(삼성전기 물류업무 담당자)*

한편, 업무진행과정에서의 의사결정 속도문제도 갈등을 유발했다. 삼성전기는 UPS와의 MOU 체결이전까지는 물류보관을 위한 창고를 자체적으로 관리하였다. 업무협조차원에서 UPS에게 창고관리에 대한 아웃소싱을 제안하고 1~2주내에 협조가 가능한지를 결정해 달라고 하였다. 그러나 UPS는 UPS 본사의 표준화된 업무절차에 따라야 하고, 사안이 법적, 재무적, 운영적인 측면에서 문제가 없는지 신중하게 고려하려고 했기 때문에 기간 안에 결정을 내리지 못했다. 이외에도 여러 의사결정과정의 지연으로 삼성전기는 UPS에 대한 신속하지 못한 판단 능력을 비판한 일이 많고, 업무 추진의 불신을 야기하였다. 이러한 갈등 및 업무조율을 위한 조정팀(Coordination Team)이 있었지만 그 역할을 충분히 하지 못했다. 특히 UPS측 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 UPS한국지사의 한국인이었다면 갈등을 효과적으로 해결했을 것이라는 생각이 드네요.”*

*(UPS Korea 김형호 사장)*

#### 실패 원인 4: 정보시스템 통합의 문제

"프로젝트를 시작한 후, 정보시스템 통합 과정에서 시스템의 이질성과 시스템 투자에 대한 이견이 상당했어요. 게다가 삼성전기와 UPS간의 IT수준 격차가 상당한 것을 보고 약속한 편익을 구현하는 것이 무척 난감 했습니다."

(UPS Korea 박운규 부장)

효과적으로 물류를 아웃소싱하기 위해서는 양사의 관련 정보시스템을 통합해야 했다. 즉, ERP\*, EIP\*\*, 그리고 EKM\*\*\*등 업무와 생산관련 시스템들을 새롭게 도입하는데 있어서 중요한 이슈는 기존 시스템과 얼마나 잘 연동이 될 수 있는냐는 것이다. 이를 위해 우선 UPS와 삼성전기는 삼성전기 물류 정보시스템이 UPS의 정보시스템과의 호환성을 점검하였다. 점검 결과, 삼성전기와 UPS의 IT 시스템도 매우 이질적인 것으로 나타나, UPS가 약속한 서비스들을 구현하는데 상당한 문제가 있는 것으로 나타났다.

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\*\*\*\*. 그 외에 사용자 교육을 비롯한 추가 제반비용이 더 들었다. 교체과정에서 관련 직원의 교육과 시스템 교체에 따른 업무차질 등의 추가적인 손실과 위협이 발생하였다.

게다가 이 시스템에 대한 사용 권한에 있어서의 의견 차이도 생겼다. UPS측은 5년간의 계약기간이 끝난 후에는 자사에 사용권한이 넘어와야 한다고 생각한 반면, 삼성전기측은 계약기간 후에도 물류 시스템 소프트웨어의 사용을 지속하려고 생각하고 있었다. 투자와 사용권한 문제가 매우 민감한 문제였다.

그리고, 단순히 시스템을 통합한다고 모든 문제가 해결되는 것은 아니었다. 삼성전기의 물류시스템은 UPS보다는 수준이 낮았다. 삼성전기는 물류전문기업이 아니었기 때문에 전문 물류기업과의 시스템 격차가 나는 것은 당연하였으나, UPS는 이를 사전에 적극적으로 고려하지 못했다. 가장 큰 문제는 삼성전기 물류시스템에서 가시성\*\*\*\*\* (visibility)이 확보되어있지 않았다는 것이다. UPS의 핵심역량은 위치추적 시스템을 통

\* Enterprise Resource Planning(전사적 자원관리)

\*\* Enterprise Information Portal(전사적 정보포털)

\*\*\* Enterprise Knowledge Management(전사적 지식관리)

\*\*\*\* 소프트웨어 라이선스 비용 포함

\*\*\*\*\* 기업의 물류관리 수행능력을 발전시키기 위하여 물류업무물 기능에 따라 세부적으로 나누고 물류의 흐름을 전체적으로 파악할 수 있는 상태



한 포장추적(package tracking), 내부추적(internal tracking), 출하추적(shipment tracking), 화물운송(freight tracking)등의 차별화된 서비스를 통한 물류의 가시성 확보가 가장 중요한 서비스이면서 가치를 창출하는 근원이었으나 삼성전기의 시스템은 단순히 운송을 지원하는 기능만을 지원할 수 있는 상황이었다.

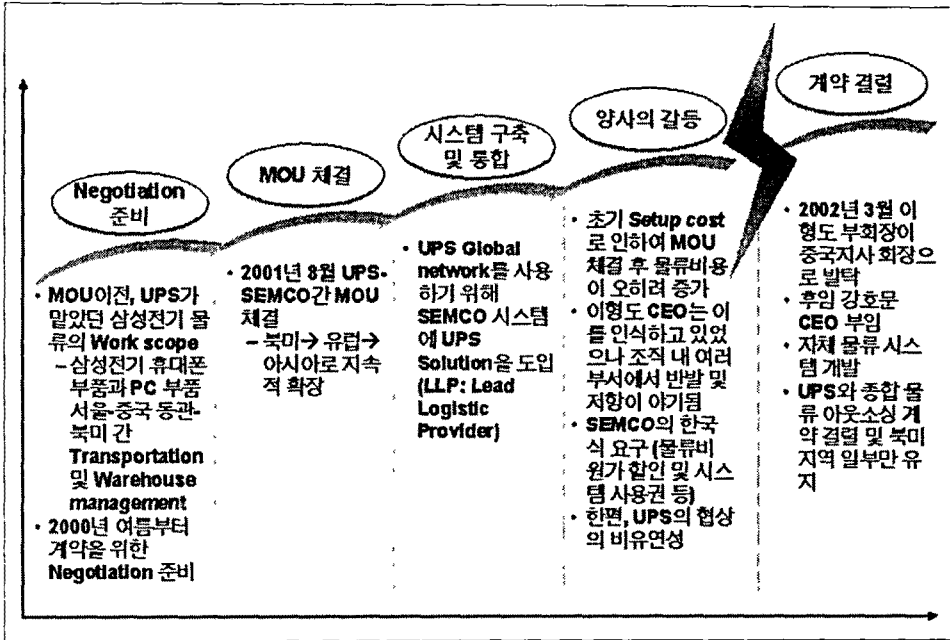
### 실패 원인 5: 성과에 대한 인식의 차이

“UPS 와 삼성전기는 절감된 금액을 6:4로 나누는 *Benefit Sharing*을 하기로 했습니다.”

(UPS Korea 김형호 사장)

초기 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 성격에 대해서는 의견이 달랐다. 삼성전기는 프로젝트가 수행되면 절감효과가 즉시 나타날 것으로 기대를 하였다. 삼성전기는 물류 아웃소싱을 통해 실현될 수 있는 장기적인 전체 비용의 감소가 아니라, 단기적 물류비용 감축에 관심이 많았다. 이에 비해 UPS는 장기적인 간접비 절감과 고객사에 대한 서비스 제고를 통해 발생하는 성과에 집중하였다. 이러한 비용절감에 대한 견해차는 결국 삼성전기 관계자들이 프로젝트에 부정적이니 태도를 갖게 하는 중요한 요인이 되었다.

계기에다가 UPS는 물류 아웃소싱에 따른 비용감소 및 서비스 개선 효과는 최소 3년이 지나야 나타난다고 밝히서 삼성전기의 담당자들을 당황케 만들었다. 또한 물류 아웃소싱이 정착되지 않은 초기에는 오히려 물류비가 상승을 하였다. 이러한 상황이 나타나자 UPS는 시스템 비용을 비롯한 초기 비용 때문에 물류비가 일시적으로 상승한 것이라 설명을 하였다. 그러나 고객사들도 과거에 비해 물류 서비스가 나빠졌다고 불평이 터져 나오자 삼성전기의 실무진들은 더 이상 물류 아웃소싱에 대해 신뢰를 하지 않게 되었다.



<그림4> 프로젝트 진행과정 정리

초기의 장밋빛 기대와 달리 프로젝트 진행과정에서 상당한 문제가 발생하자 CEO인 강호문 사장은 물류 아웃소싱에 대한 재검토를 지시하였다. 발생문제의 원인 및 당시 삼성전기가 추구하던 원활한 사업 구조조정 및 위기극복을 위한 임직원 통합분위기로 인해 전사적 차원의 물류 아웃소싱은 중단하고 현재 UPS는 단순히 삼성전기의 미주 지역 고객들에게 물류 배송만의 역할을 하고 있다. 삼성전기는 UPS의 미주지역 물류 망 만을 활용하기로 결정한 것이다(<그림 4> 참고). 2004년 매출액대비 판매관리비는 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.

## VI. 결론 및 시사점

UPS의 김형호 사장은 과거 자사와 삼성전기의 프로젝트 추진배경, 진행과정, 그리고 진행과정에서 발생한 다양한 갈등과 진행과정의 장애요인들에 대해서 살펴보았다. 비록 양사간의 4PL 프로젝트가 성공하지는 못했지만, 향후 4PL 활동을 계획하고 있는

물류업체와 제조업체 모두에게 유익한 다섯 가지 교훈을 시사해주고 있다.

첫째, 4PL를 하기 위해서는 조직간 갈등을 최소화해야 한다는 것이다. 물류업무의 아웃소싱을 발주하는 기업의 물류 업무를 담당하는 있는 임직원의 입장에서는 물류업무를 아웃소싱을 한다고 했을 때 느끼는 심리적인 충격이 클 수밖에 없다. 조직이 축소되거나 분사될 가능성이 높다고 생각하기 때문이다. 이에 따라 물류업체나 4PL 업무를 지원하는 기타 여러 업체에 대한 심리적 반감이 발생하고, 결국 업무추진에 비협조적인 태도를 보이게 된다. 삼성전기와 UPS사례에서 보는 것과 같이 삼성전기 직원들 역시 UPS를 마치 점령군으로 인식하고 업무 진행에 소극적인 자세를 보였다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 프로젝트 진행에서 아웃소싱 발주처의 물류부서가 프로젝트에 적극적으로 참여할 수 있는 분위기를 만들어야 한다. 또한 물류직원들에게 4PL 활동이 현재까지 가장 발전된 물류 아웃소싱 형태이고, 4PL 활동을 통한 전문가로의 성장 가능성을 인식시켜야 한다. 만약 4PL를 위한 독립회사를 만들게 되면, 아웃소싱업무의 발주업체가 그 회사의 지분을 참여함으로써 물류업무의 직원들의 심리적인 안정감을 제공하는 방향으로 프로젝트를 추진해야 한다.

둘째, 이 사례를 통해 프로젝트의 진행과정에서 CEO(프로젝트 주체)의 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 추진중간에 CEO가 교체되고, 그에 따라 회사의 기본 전략이 수정되면서 아웃소싱 프로젝트가 주춤하면서 어려움을 겪게 되었다. 한편, 물류아웃소싱이 전사적인 프로젝트임에도 불구하고 CEO가 관련 임직원뿐만 아니라 전사적 차원의 물류아웃소싱에 대한 비전과 공감대를 이끌어내지 못했다. 이에 따라 CEO가 교체되면서 프로젝트 추진에 난항에 빠진 것이다.

따라서 4PL를 비롯한 물류아웃소싱을 추진할 때는 장기적인 안목에서 추진되어야 한다. 즉, 프로젝트 기간 내 관련 임직원들의 보직 이동을 최소화함으로써 업무 추진의 효율성을 극대화해야 한다. 또한 CEO를 비롯한 관련 임원들은 프로젝트 추진할 때 전사적인 협조를 얻기 위해서 관련 직원뿐만 아니라 전사적으로 아웃소싱을 통해 얻을 수 있는 효용이나 아웃소싱에 대한 공감대를 확보하는 노력을 기울여야 할 것이다.

셋째, 갈등에 대한 효과적인 조정 시스템이 필요하다는 것이다. 문화적으로 다른 기업들이 서로 협업을 할 때는, 프로젝트를 수행하는 사람의 성격, 기업의 문화, 또는 국가적 차이로 인한 오해나 갈등이 발생한다. 삼성전기도 UPS라는 미국 기업과 아웃소싱을 진행하면서 문화적 갈등을 경험하게 된 것을 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)과 같은 수직적인 관계로 인식하고 업무를 수행한다. 그러나 앞서 언급한 것과 같이 4PL를 통해 물류아웃소싱 하는 업체는 단순한 물류비용 절감뿐만 아니라 제품 납기와 주문의 변동에 대한 원활한 대응 등의 여러 면에서 이익을 얻게 된다. 이 점을 인식하고 발주업체와 물류업체는 파트너라는 인식을 가지고 업무를 추진해야 업무 협조와 서로에 대한 이해가 용이해서 프로젝트를 성공적으로 이끌 수 있다.

삼성전기와 같이 수출을 많이 하는 기업들은 물류아웃소싱을 할 때 UPS와 같은 글로벌 기업과 업무를 진행할 경우가 많다. 이 경우 양사의 비즈니스 관행이나 체계로 인한 갈등이 나타나는 것을 볼 수 있었다. 국내에 지사를 두고 있는 글로벌 물류업체들은 국내기업과 업무를 진행할 경우, 한국과 미국의 업무방식과 문화에 대한 이해가 충분한 관리자로 하여금 조정자 역할을 하게 만드는 것이 효과적이라는 것을 시사해 주고 있다.

넷째, 시스템 통합과 투자 관련 문제를 해결해야 한다. 4PL를 성공적으로 수행하기 위해서는 인적, 조직적 화합과 더불어 시스템 통합과정에서 발생하는 갈등과 비용을 최소화할 수 있는 전략을 모색해야 한다. 물류 아웃소싱을 추진을 하는 대부분의 기업들이 고민하는 부분이 바로 시스템 관련 비용이다(백종실 2001; Lieb & Miller 2000). 물류아웃소싱을 추진할 경우, 양사의 정보시스템이 일치하는 경우가 많지 않다. 특히 물류업체를 선택할 경우 절감비용이나, 용역에 대한 지불금액에 신경을 쓰지만, 정보시스템 교체 비용과 같은 총 비용을 고려하는 경우는 많지 않다.

따라서 프로젝트를 추진하면서 정보시스템 교체 비용이 높게 발생하고, 새로운 정보시스템을 운영하면서 발생하는 문제나 비용 등으로 인해 프로젝트 추진 당사자들 사이에 갈등이 나타난다. 삼성전기와 UPS의 사례에서도 마찬가지였다. 이러한 문제를 극복하기 위해서는 근본적으로 물류업체를 선정할 때 자사의 시스템과의 일치성을 먼저 고려해야 한다. 정보시스템이 일치할 경우 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 했지만 자신들이 투자를 했기 때문에 소유권을 주장할 수밖에 없다. 이를 해결하기 위해서는 발주업체와 물류업체간 적절한 비율의 투자가 필요하다. 그 이유는 경제행위자들 간의 거래가 일회성이 아니라 계속 진행되는 반복성이 있을 때는 기회주의적 행동(opportunistic behavior)이 훨씬 줄어들기 때문이다(Granovetter, 1985). 다시 말해, Williamson(1975)이 말한 기회주의 행동에 대한 잠재성은 양사 상호 투자로 협업의 지속성을 유지할 수

있기 때문이다.

다섯째, 성과지표 및 성과의 발생시기에 대한 충분한 공감대를 확보해야 한다. 삼성전기와 UPS는 프로젝트 진행을 하면서 동상이몽(同床異夢)을 하고 있었다. 720억이라는 비용 절감에 대해 삼성전기는 물류비용 절감 효과로 생각한 반면, UPS는 물류비용 감소, 서비스 개선과 더불어 장기적으로 감축할 수 있는 총 비용이나 편익을 생각하고 있었다.

3PL과 4PL 같은 물류아웃소싱을 추진하는 가장 큰 목적은 물류비를 절감하는 것이다. 상당수의 물류아웃소싱 프로젝트를 추진하는 과정에서 프로젝트 초기에는 통합과정에서 발생하는 문제들로 인해 비용이 일시적으로 상승하게 된다. 그러나 프로젝트를 발주하는 업체들은 이러한 비용 상승에 대해 거부감을 갖고 있다. 게다가 프로젝트를 추진하면 그 다음날부터 비용절감이나 서비스 개선과 같은 효과를 기대하는 경우가 많다. 그러나 통합 시스템이 안정되고, 본격적인 성과를 나타내기 위해서는 일정기간이 필요하다는 것을 인식해야 한다. 또한, 물류기업들도 프로젝트 수주를 위해 장밋빛 성과만을 제시하지 말고, 가시적인 성과가 나타나는 시점에 대한 정보 및 성과달성을 위한 전제 사항을 객관적으로 밝혀줌으로써 고객사의 신뢰를 얻어야 한다.

김형호 사장은 이러한 다섯 가지 전략적 교훈을 얻은 후, 향후 물류아웃소싱 프로젝트를 수행할 때 물류업체들과의 신뢰를 바탕으로 한 협업이 가장 중요하다는 것을 깨닫게 되었다. 그는 최근 한국 기업들의 수출 활성화로 인한 글로벌 시장으로의 물류아웃소싱에 대한 요구가 증가할 것으로 예상하고 있다. 이제 이러한 교훈들을 바탕으로 향후 물류 아웃소싱을 추진할 때 서로 비용과 갈등은 최소화하고 성과의 발현시기 및 성과의 폭은 극대화할 수 있는 물류아웃소싱 전략을 만들기로 결심하였다. 특히 고객사와 글로벌 본사 사이에 능동적이고 적극적인 조정자로서의 역할을 강화함으로써 글로벌 경쟁자들과의 차별화 하였다.

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

◆ 참고 문헌 ◆

- 류재현, 신광철, 현창혁(1998), “우리나라 아웃소싱 활용실태와 아웃소싱 산업현황” 현  
대경제연구소, p 1-40.
- 백종실(2001), “국내기업의 4PL 육성방향”, 해양정책연구, 제16권 1호, p1-110.
- 정형식, 김영심(2003), “공급업체-유통업체 관계: 조직의 저항에 따른 관계마케팅 아웃  
소싱전략에 미치는 영향”, 2003년 한국유통학회 추계학술대회 발표 논문집,  
p295-322.
- 대한상공회의소(2002), “국내 3PL의 현황”, p1-5.
- 대한상공회의소(2002), “제 4자물류의 개념과 운영모델”, p1-4.
- 대한상공회의소(2004), “2004년 기업물류비실태조사”, p1-3.
- 이충배, 양재훈, 이정민(2003), “국제 특송업체의 글로벌 경쟁전략”, 로지스틱스연구,  
제11권, 제 1호, p59-81.
- 구경모(2003), “국제물류의업의 제3자물류사업(3PL)전환에 대한 소고”, 로지스틱스연구,  
제11권 제 2호, p33-55.
- Armbruster, William(2002), "4PL", *JoC WEEK, June 24-30, www.joc.com*
- Quinn et al(1998), "The Progressive and Potential of Third-party Logistics", *Traffic  
Management, 27(10)*, p41-49.
- Armstrong's Guide to Third Party Logistics Service Providers(2001), "Who's Who in  
Logistics?", 2001, 3
- 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*
- Granovetter, M., "Economic Action and Social Structure: The problem of  
Embeddedness,"*American Journal of Sociology*, Vol.91, 1985, p482-510.
- Williamson, O. E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*,  
New York, The Free Press.