



## 물류회사의 전략적인 민첩성을 늘리는 방법을 위한 제언

한솔CSN 천 동 암

### 1. 국내 물류산업 외부환경 분석 (국내 물류산업 문제점을 중심으로 분석)

현재 소속된 물류기업의 전략적인 민첩성을 확보하기 위해서는, 우선 국내 물류산업의 문제점이 무엇인지 파악하고자 한다. 국내 물류산업의 문제점을 도출하는 이유는 물류회사가 물류업체이기 때문에 물류 상품을 고객에게 제공하여 이를 기반으로 사업을 영위하기 때문이고, 또한, 그 문제점을 보완하여 전략적 민첩성을 확보하자는 측면이 있기 때문이다. 더불어, 한국 물류산업의 문제점은 정도의 차이만 있을 뿐, 전반적으로 국내 물류회사가 당면한 전략적 문제점과 유사한 측면이 있기 때문이다.

한국 물류산업의 문제점은 다음의 3가지로 요약 할 수 있다.

첫째, 화주기업에게 One-Stop 방식의 종합물류서비스 제공하는 것이 미흡하다. <그림-1>에서 보는 바와 같이, 아직까지 한국물류기업은 기능적인 물류

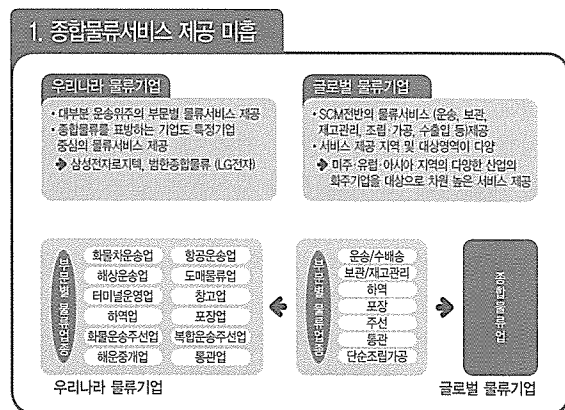
서비스만 제공하고 있기 때문에, 글로벌 물류기업과 같이 종합적인 물류서비스를 제공하는 물류업체가 물류시장을 선도 할 것이라고 예견된다.

둘째, 글로벌 물류기업에 비하여 매출구조가 영세하다. 종합물류 기능을 수행하기 위해서는 규모의 경제와, 규범의 경제가 동시에 필요하다.

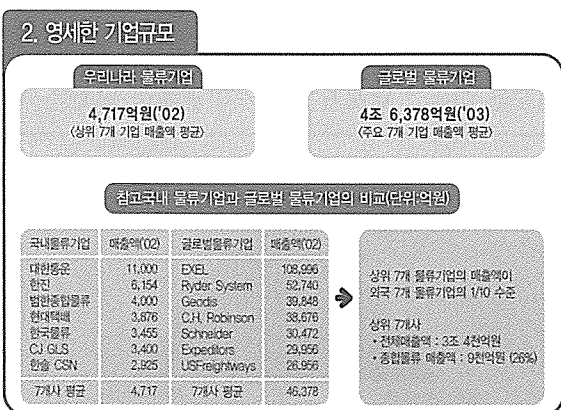
왜냐하면 국내물류뿐만 아니라 해외물류도 Global Network를 통하여 고객에게 필요한 물류서비스를 제공하기 위해서는 물류산업의 특성상 막대한 자본 투자가 필요한 자산보유가 필요하고 연간 1조원 이상의 매출을 달성하는 대형물류업체가 필요하다.

그러나, <그림-2>에서 살펴본 바와 같이 국내물류업체는 상위 7개 기업 매출액 평균은 4천7백억 원 규모이고, 글로벌 물류기업은 4조6천억원 규모이다. 이 같은 매출 규모는 국내물류기업과 비교하여 약 10분의 1 수준으로 영세한 기업 규모이다.

셋째, 창고 및 운송이라는 전통적인 물류서비스 제

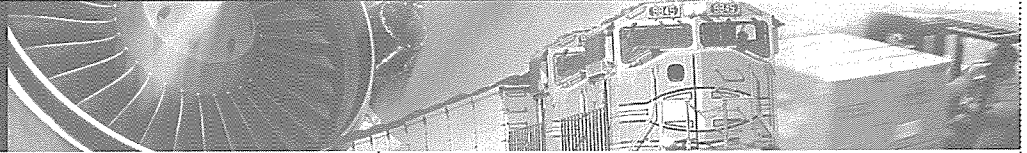


(그림1) ※자료출처 : 물류전문기업 육성화 방안, 동북아시아위원회 2005

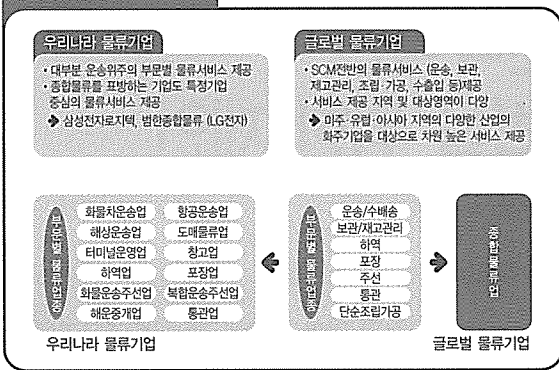


(그림2) ※자료출처 : 물류전문기업 육성화 방안, 동북아시아위원회 2005

→ Excel은 2005년 12월에 DHL에 합병하여 DHL(Excele)은 물류매출이 약 60억 유로(약 70조)



### 3. 부가가치 창출 미흡



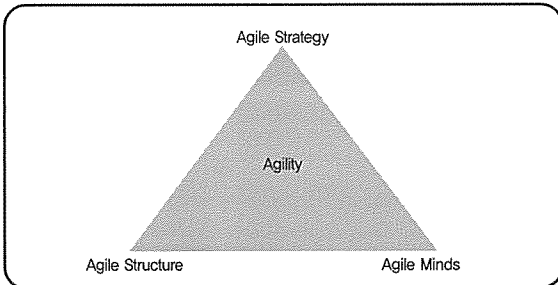
<그림3> ※자료출처 : 물류전문기업 육성화 방안, 동북아시아위원회 2005

공 이외에 부가가치적인 물류서비스를 개발하여 제공하는 것이 필요하다.

전통적인 물류서비스는 창고 및 운송부분에만 집중되어 있어서 물류업체 입장에서 보면 물류업체간 경쟁이 치열하기 때문에 기업 손익이 악화되어서 매출액 대비 손익부분이 매우 취약한 구조를 갖고 있다. 즉, 물류서비스 대비 물류 가격부분만 존재하는 Red Ocean 시장이 되어가고 있는 것이다. <그림-3>에서 알 수 있듯이 미국 글로벌기업과 국내기업 간 물류서비스 범위와 가지 수를 보면 많은 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 고객에게 제공하는 부가가치적인 물류서비스를 늘리고 이를 통하여 고객에게 차별화된 물류서비스를 제공하는 전략이 필요하다.

## 2. 물류회사의 전략적 민첩성 늘리는 방안

John R.Wells 교수가 <그림-4>에서 지적하기를 외부환경 변화에 민감하게 반응하여 기업의 지속적 성장을 이루기 위해서는 세가지 민첩성 요소를 역



<그림4> ※자료출처 : Strategic Agility: Managing Continuous Change, Professor John R. Wells Harvard Business School, 2005

설 하였다. 즉, 전략, 구조, 의식적 민첩성 확보 방안이다.

이들 세가지 전략적 민첩성을 늘리는 방안을 중심으로 물류회사에게 적용 가능한 방안을 모색하고자 한다.

앞에서 언급한 국내 물류산업의 문제점은 물류회사가 직면한 문제이기도 하기 때문에 이를 중심으로 각각 민첩성 확보 방안으로 접근하고자 한다.

첫째, 종합물류 서비스 제공을 하기 위해서는 각각 다음과 같은 방안이 필요하다.

전략, 조직, 의식적 민첩성: 물류아웃소싱이 확대하기 위해서는 물류가 비 핵심 역량이 아닌 경우 기업이 자사물류를 외부에 아웃소싱 하는 속도를 가속화하면 물류시장 규모가 크게 되고 이로 인하여 물류업체가 성장 할 수 있는 계기가 되고 있다.

기업 입장에서 물류아웃소싱을 전문물류회사에게 아웃소싱 하기 위해서는 기능적인 물류뿐만 아니라 물류기능 전체를 아웃소싱 하는 비율이 증가 되고 있기 때문에 물류회사에서는

- 1) 전략적 민첩성 측면에서 보면 one-stop 물류서비스를 제공 할 수 있는 기업역량을 강화해야 한다.
- 2) 조직 민첩성 입장에서 보면, 물류는 다양한 산업을 다루어야 하기 때문에 창고, 운송뿐만 아니라 물류정보시스템, 물류컨설팅을 고객에게 일괄적으로 제공할 수 있는 조직 내 역량을 보유하여야 한다.

3) 의식 민첩성 입장에서 보면, 물류서비스를 실제로 수행하는 인원뿐만 아니라 물류marketing을 통하여 영업을 수행하는 인원들 모두 물류심화 학습과정을 통한 학습조직 형성, 기업 내·외의 성공사례를 개발하여 조직 내 전파 지식공유 같은 지식경영을 할 수 있는 토대 마련을 지속적으로 이루어져야 한다. 물류 산업 특성은 인력 구조 형태로 본다면 하위 수준(단순 노무 역할)의 인원과 상위 수준(물류계획, 물류컨설팅)의 이분법으로 설명 할 수 있다. 필자는 상위 수준의 물류인 10만 양병설을 주장하고 싶다. 이를 통하여 物流(물류)保國(보국)기치를 만들어



야 한다.

둘째, 물류회사입장에서 물류M&A를 통한 대형화를 모색하여야 한다.

국내 물류기업은 글로벌 물류기업에 비하여 매출구조가 영세하다. 이 부분에 대해서는 전략적 민첩성 방안에 대해서만 고찰하기로 한다. 왜냐하면, 글로벌 물류기업으로 성장하기 위해서는 전략적 민첩성이 더 중요하다고 판단하기 때문이다.

앞에서 살펴본 바와 같이 국내제조 기업이 해외에서 다국적 기업화 되어서 사업을 영위한 것과 대조하여 국내물류기업이 해외로 진출하여 글로벌 기업으로 발전한 기업은 아직 없다고 할 수 있다. 그 내면을 살펴보면, 대부분의 대기기업이 물류부분을 Spin-Off하여 물류자회사를 설립하여 모회사 물류를 수행하기 때문에 물류 아웃소싱 시장이 팽창하는데 제약요인이 많다.

따라서, 물류기업으로서 최소한 1조원 이상의 매출 규모를 갖추고 해외 글로벌 망을 가지고 해외 다국적 물류기업과 경쟁을 할 수 있는데 지금 상황은 그렇지 않다. 이러한 맥락에서, 물류회사입장에서 물류M&A를 통한 대형화를 모색하여야 한다. 우선, 물류회사의 물류 M&A 가능성으로 국내 대기기업의 물류자회사 대상으로 고려해 볼 수 있다.

셋째, 창고 및 운송이라는 전통적인 물류서비스 제공 이외에 부가가치적인 물류서비스를 개발하여 제공하는 것이 필요하다.

1)전략적 민첩성 확대 측면에서는, 전통적인 Red Ocean인 창고 및 운송서비스를 탈피하여 다양한 물류상품을 개발하는 노력이 필요하다. 다양한 복합 운송루트, 물류 시장 상황에 알맞은 물류거점 구축, 고객 지향적인 물류정보 시스템 개발 등이 필요하다.

2)의식 민첩성 확대 관점에서 보면, 물류업체는 다양한 물류산업을 수행 해야 하기 때문에 물류산업자체에 대한 끊임없는 연구가 필요하다.

### 3. 결어

물류산업은 다른 어떤 산업보다도 복잡다기(複雜多岐)하다. 그 이유는 상류가 이루어지는 하단에는 물적 흐름이 존재하고 이를 수행하기 위해서는 반드시 물류를 수행해야 하기 때문이다. 어찌 보면, 이러한 복잡성 때문에 기업이 물류업무를 외부에 위탁하여 수행하는 것이 어려워져서 물류부분을 분사하여 물류자회사를 설립하여 자가물류를 수행하는 주요한 이유가 될 수 있다고 생각한다. 물류회사의 전략적 민첩성을 늘리기 위해서는,

첫째, 어떤 산업이든 간에 one-stop 서비스가 가능하도록 전략, 조직 및 의식적 민첩성을 확대 할 수 있도록 하여야 한다. 이를 실현하기 위해서는 과거 율곡이이 선생님이 주장하신 10만 양병설과 마찬가지로 물류인력양성, 즉, 상위 수준의 인력 10만명 양성을 주장하고 싶다.

둘째, 물류규모를 늘리기 위해서는 반드시 M&A를 통한 외형성장이 매우 필요하다. 물류자회사 간 혹은 물류회사와 물류자회사간 M&A가 필요하다. 현재 상태로 물류시장에서 모기업 물류를 기반으로 모두다 타사 물류를 수행한다고 하면, 정해진 물류 시장 규모에서 “갈라 먹기 식” 물류서비스를 할 것이고, 궁극적으로는 국내 물류기업이 명실상부한 선도 물류기업으로 성장하는 것은 매우 어려운 과제라고 예견된다.

이러한 현상이 지속된다면 물류산업이 발전하는데 장애요인이 되고 다국적 물류기업에게 국내 물류시장을 내주고 도태 할 수 있는 위기감이 있다.

셋째, 새로운 가치를 창출 할 수 있는 부가가치적인 물류서비스를 개발 할 수 있도록 부단한 노력이 필요하다. 다양한 물류 마케팅 상품을 창출하여 전통적인 물류서비스인 Warehousing, Delivery을 서비스를 뛰어넘은 Value Proposition 물류서비스를 제공하여야 한다. **물류**