

[창간8주년 기념특집] 글로벌 물류기업의 SCM

SCM 없이는 통합서비스 불가능

손정우 기자 jwson@klnews.co.kr

복잡한 SC상에서 다양한 상거래의 同時化 추구

전 세계적으로 물류산업은 지금까지의 단순 배달 서비스 제공에서 벗어나 통합적인 일괄 물류서비스 제공이 대세를 이루고 있다. 특히 최근 주목 받고 있는 통합서비스는 SCM 없이는 불가능 할 만큼 IT를 기반으로 하는 확장 개념의 물류 서비스를 제공하고 있다. 이곳에 글로벌 물류기업들이 자리하고 있다.

SCM은 생산에 필요한 원자재 조달에서부터 공급, 판매와 더불어 서비스 이후의 피드백 서비스에 이르기까지 전체 프로세스를 통합하는 꼭 필요한 활동으로 자리하고 있다.

*세계 표준의 서비스 제공에 주력

최근 선도 기업들의 경영전략은 디지털화를 기반으로 글로벌화를 추구하는 전략이다. Express시장의 경우 DHL, UPS, Fedex, TNT 등 몇 개의 글로벌 기업들이 전체 시장의 80%를 차지하고 있다. 그러나 아직까지 전세계 항공-해운-3PL을 포함한 전세계 종합 물류시장에서는 글로벌 기업보다는 Local을 기반으로 한 물류 기업들이 71%의 점유율을 보이고 있다.

반면 세계적인 물류 기업 Top 7 company (DHL 단자스, 판알피나, KWE, K+N, Exel , 쉐커, Bax글로벌, Nippon Express)들은 29%의 점유율을 보이고 있다. 상대적으로 낮은 세계 점유율에도 불구하고 Top 7 Player들은 글로벌 물류의 선도자라는 입장에서 화주들의 세계화 전략에 부응하여 세계 어느 곳에서든지 세계 표준의 동일한 초일류 물류 서비스를 제공하기 위해서 혼신의 힘을 쏟고 있다.

여기서 주목할 부분은 최근 몇 년간 글로벌 물류기업들은 이전의 단순 익스프레스 배송 시장에서 벗어나 다양한 물류기업의 M&A를 통해 통합적인 서비스를 제공하고 있다. 그 대표적인 예가 독일 우체국인 도이체 포스트의 거대 물류서비스 그룹이다. 도이체 포스트의 경우 육상, 해상 및 항공에 이르기까지 다양한 전세계 물류 대표기업을 인수 혹은 합병을 통해 글로벌 한 물류서비스 표준을 제공하는데 주력하고 있다. 이와 같은 현상은 비단 독일우체국에 한정되어 있는 것은 아니다.

미국을 대표하는 종합 물류기업인 UPS의 경우도 세계적인 포워더인 멘로월드와이드와 프리츠를 인수하는 한편 자동차 물류 시스템 제공사인 벡터를 인수해 SCM을 기반으로 해 육·해·공에 이르는 물류 서비스를 제공 하는 등 통합 서비스에 전력을 기울이고 있다.

*고객 자금관리까지 지원

글로벌 물류기업들의 SCM의 특징은 SCM이 어느 한 기업을 대상으로 하고 있는 것이 아니라 보다 복합적인 여러 산업계에서 다양한 기업을 연계하는 상황이라는 것이다.

이런 배경은 지금까지의 편향된 물류 서비스에서 공급사슬망 구축이 최종 결과물을 내 놓기 위해 연계된 모든 기업을 대상으로 하고 있기 때문으로 풀이된다. 따라서 향후 시장에서의 SCM 중요도는 더욱 그 위력을 발휘할 것으로 예상하고 있다.

이에 따라 글로벌 물류기업들은 빠르게 전환되고 있는 고객사들의 공급망 구축에 맞춰 이미 사전 작업에 들어가 원스톱 서비스 제공에 전체 서비스망을 구축해 놓고 있다. 특이한 점은 통합 물류서비스에서 한 발 더 나아가 지금까지 금융기관이 맡고 있던 고객의 자금 부분까지 보증하는 말 그대로 원스톱 일괄 서비스에 그 초점을 맞추고 있다.

앞서 언급한 대로 글로벌 물류기업들의 SCM 구축에서 가장 주목할 부분은 금융 지원 부분이다. DHL 단자스의 경우 SCM 통합 서비스는 수출입 물류, 창고 운영뿐만 아니라 VMI를 통한 재고 관리 비용까지 부담하는 종합 물류이다. 일반적인 물류 기업들이 추구하는 종합 물류와 달리 DHL 단자스는 계열 회사인 도이치 뱅크를 통해 화주의 재고 비용을 부담하는 금융과 물류의 복합 서비스를 추구하고 있다. 또한 세계 어느 산업계의 물류현장에 이르기 까지 동일한 서비스를 균일하게 제공하는데 초점을 맞추고 있다.

UPS의 경우도 UPS Supply Chain Group의 비전인 "Synchronizing Commerce for our Customers"를 표방하며, "우리 고객을 위한 (다양한) 商去來의 同時化" 에 초점을 맞추고 있다.

*다양한 니즈를 원스톱으로 충족

이와 같은 전략은 UPS의 SCM 중요도 및 가치를 가장 적절하게 표현하고 있다. "단 하나의 소스를 통한 상거래의 동시화"는 국내외 택배서비스에서 수·배송, 종합 유통물류, 통합 IT 솔루션, 컨설팅 및 금융서비스에 이르기까지 하나의 UPS가 고객의 다양한 니즈를 원스톱으로 충족시키는 개념이다.

DHL Express Korea는 Express Logistics 서비스 중에 하나인 SPC(Service Parts Logistics) 서비스에 초점을 맞추고 있다. DHL은 현재 썬마이크로시스템즈, HP, 도시바 등에 부품물류 서비스를 제공하고 있으며, 이는 단순히 한국에서만 아니라, DHL의 글로벌 네트워크를 활용하여 Express와 Logistics의 개념을 통합한 서비스를 제공한다.

한편 페덱스의 경우 인터넷 상거래가 활성화 됨에 따라 물류망은 더욱 복잡해지고 신속하고 정확한 물류망 보유 여부가 기업 경쟁력의 핵심 요소로 부각되고 있는 만큼 오늘의 비즈니스에서 운송은 더 이상 단순히 물품을 창고로부터 최종고객에게 가장 저렴한 비용으로 전달하는 것 만을 의미하지 않는다고 생각한다. 따라서 SCM은 고객의 공급사에서부터 고객의 또 다른 고객에게 이르는 다양한 공급망을 연결해주는 링크로 인식해 그 맞는 서비스를 지향하고 있다.

Part I / 글로벌 물류기업들의 SCM 사례

글로벌 물류기업들의 SCM 전략은 한마디로 고객이 원하는 물류서비스와 더불어 입맛에 맞는 최적의 서비스를 제공하는데 초점을 맞추고 있다.

따라서 고객사들의 경우 글로벌 물류기업들의 SCM을 통해 얻을 수 있는 이점은 공급망을 통해 전략적으로 더 낮은 유통, 재고 그리고 감가상각 비용과 향상된 이윤성 및 고객서비스와 고객만족을 얻어 낼 수 있다는 점이다. 이 공통된 전략은 글로벌 물류기업들이 표방하는 짧아진 운송 시간으로 고객사가 상품 품질 개발 및 향상을 위한 더 많은 연구 시간을 할애 할 수 있도록 통합된 서비스를 제공하는 것이다.

페덱스는 일찍이 SCM 및 IT의 투자 및 개발과 특송 항공이라는 기업의 주력 사업을 통합해 토탈

공급망관리(SCM) 해결책을 제공할 수 있는 최초의 리더로 자리잡는데 주력해 왔으며, 다른 경쟁 기업들의 모델이 되고 있다. FedEx는 자사의 글로벌 운송 네트워크와 선진화된 정보시스템을 통해 전략적인 공급망관리를 위한 특별한 비즈니스 솔루션을 제공하는데 전략을 맞추고 있다.

UPS는 한발 더 나아가 공급자에서 고객까지 물자, 정보, 자금의 흐름을 최적화하는 SCM을 위해 다른 경쟁사들이 확보하지 못한 자금부문의 BU(Business Unit)인 "UPS Capital"을 통해 담보금융, 적하 보험, COD, 보증보험, L/C, 미수관리, 소기업 금융 등의 서비스를 제공하고 있다. 이러한 종합 솔루션 제공능력을 기반으로 UPS는 5개의 목표시장 (Healthcare, High Tech, Retail & Consumer Goods, Automotive, Government)을 설정하고 부문별 전문인력을 배치해 각 고객사 별로 매듭 없는 맞춤 서비스를 제공하는 전략을 세웠다.

한편 DHL은 DHL은 특송 및 Express Logistics서비스를 제공하는 DHL Express, 항공 및 해운운송을 담당하는 DHL Danzas Air & Ocean, 컨설팅과 SCM 등 총체적인 물류 서비스를 제공하는 DHL Solution 그리고 DHL Freight 등 4가지 비즈니스 단위로 구성해 다양한 물류 서비스 영역에서 고객들의 요청에 대한 'One-Stop-Service'를 제공하는데 주력하고 있다. 이와 함께 DHL Danzas는 고객의 재고 관리 비용 부담까지 덜어주는 VMI(Vendor Management Inventory) 서비스를 이용해 미국 유수의 자동차 제조사들의 자금부분까지 커버하면서 고객 만족을 극대화 시킨다는 전략을 갖고 있다.

NT는 "로지스틱스 솔루션은 최고의 기술과 정확한 기준에 의한 평가되고, 관계 유지를 통해 지속되는 끊임없는 과정이다"라는 정의 내리고 있다. 그만큼 물류 시스템이란 한 번 구축한 뒤, 계약을 체결하고 업무를 수행하는 것으로 끝나는 단순한 과정이 아니라고 강조한다.

이에 따라 TNT는 모든 산업 분야에 걸쳐 freight forwarding을 비롯한 모든 공급망 분야를 커버하는 통합 서비스, 최적화된 IT 기술과 검증된 4자 물류·다자 물류 솔루션, 분야 별 전문성과 경험 등을 바탕으로 물류 서비스를 제공한다는 전략이다.

[DHL Danzas air&ocean]

DHL Danzas air&ocean(한국 대표 추동화, 이하 DDAO)는 글로벌 서비스를 제공하는 기업의 입장에서 광대한 네트워크를 통한 지속적인 성장 가능성을 실현시키기 위해 반드시 IT에 기반을 둔 One-stop service, Total Solution을 통해서 지속적으로 새로운 부가가치를 실현해야 한다고 판단하고 있다.

DDAO는 결국 지금까지 제공해 왔던 단순한 조달물류, 생산물류, 유통물류 등으로 물류시장을 나누어 접근하던 시대는 이제 지났으며, 현존하는 물류시장에서 통합된 가치 시스템을 실현 구축하는 전략이 속에 SCM이 필요하다는 지적이다. 그 변화의 중심에는 바로 DHL Danzas air&ocean의 모기업 DPWN(Deutsche Post World Net: 독일 우정국)이 자리하고 있다.

현재 물류시장에서 DPWN은 전세계에서 핵심 리더로 부각되고 있다. 우편 서비스 시장에서 우위는 물론 DHL을 중심으로 한 Express 시장과 항공물류시장에서는 이미 최고 자리에 위치해 있으며, 해상물류시장에서는 2위, 3PL 시장에서도 주요한 위치를 차지하고 있다. 특히 최근 DPWN에 의해서 추진되고 있는 3자 물류에서 세계 1위의 기업인 Exel 인수는 항공-해운분야 뿐만 아니라 3PL 분야까지 포함한 세계 최고 종합 물류 기업으로 거듭나는 노력의 일환이다.

현재 한국에서 DDAO의 SCM 역량은 크게 방대한 글로벌 네트워크, IT, 인적자원 3가지로 요약할 수 있다. DDAO의 IT 기반은 모기업인 DPWN의 연평균 10억유로(1조3천억정도)의 투자를 통해 볼 수 있듯이 세계최고를 지향하고 있다. 이와 함께 국내의 경우 김포 등 8곳, 3만 여평 규모의 창고를 운영하고 있다. 이러한 시스템을 운영하는 DDAO의 인적 자원은 글로벌한 마인드를 지닌 물류전문가들로부터 나오며, 이를 위해 사내 강사 육성, BRIC's 지역 전문가 육성 및 파견 등

인재 양성에 집중적으로 투자를 하고 있다.

현재 DHL단자스의 SCM 고객사로는 BMW나 LVMH, HP, BASF 등 세계 유수 기업이다. 특히 최근 들어 국내 시장에서 SCM을 실현하는 사례는 국내의 유수 자동차 부품 메이커들은 DHL 단자스가 제공하는 재고 관리 비용 부담까지 덜어주는 VMI(Vendor Management Inventory) 서비스를 이용해 미국 유수의 자동차 메이커들인 GM, 델파이, 크라이슬러 등에 적시에 부품을 공급하여 고객 만족을 극대화 시키고 있다.

이와 함께 DHL단자스가 추구하는 SCM 핵심전략은 수출입 물류, 창고 운영뿐만 아니라 VMI를 통한 재고 관리 비용까지 부담하는 종합 서비스로 도이치 뱅크를 통해 화주의 재고 비용을 부담하는 금융과 물류의 복합 서비스를 추구하고 있다.

[UPS]

1907년에 메신저 회사로 설립된 UPS(한국 대표 정명수)는 전세계의 상거래 및 무역이 활발하게 이루어질 수 있도록 하는 명확한 비전을 가진 \$366억 규모의 회사로 성장했다. 오늘날 UPS는 세계에서 가장인지도가 높고 존경 받는 글로벌 회사 중 하나로 현재 국내에는 UPS Airline, UPS Korea Express, UPS SCS, UPS Forwarding 등 4개의 법인이 3개의 공항 터미널, 5개의 물류창고, 2개의 CY 및 20여 개의 본사 및 영업소, 센터 등에 700여 임직원이 종사하고 있다.

UPS Korea는 국내에서 2005년부터 2009년까지 연평균 25% 내외의 CAGR(Compound Annual Growth Rate)을 목표로 영업 및 고객 서비스 인력의 대폭 확충과 해외진출 기업의 해외 현지물류서비스 제공을 위해 해외투자 및 off-shore 서비스 인력의 확충도 계획하고 있다. 우선 내년까지 영남 및 충청지역에 영업소 및 센터를 추가로 설치할 예정이고 중부권에 물류센터 개설도 검토중이다.

UPS의 SCM 사례를 살펴보면 해외의 경우 일본 Nikon가 있다. 니콘사의 물류사례는 기존 자사운영 물류시스템을 새로운 유통전략적 시스템으로 재설계해 전체 Nikon 디지털카메라 생산라인에 적용하면서부터 다.

이에 필요한 솔루션은 인 바운드 항공, 해상화물 관리, 재포장 및 kitting 서비스를 위한 통합 시스템 제공해 Nikon의 고성장 분야인 디지털 카메라의 생산라인에서 시장도달까지의 사이클타임의 단축 시켰다. 또한 미국 및 중남미 지역의 수천의 소매상 및 아웃렛에 대한 서비스가 높아지는 결과를 낳는 등의 성과를 얻었다. 이와 함께 아시아에서 생산된 제품이 전세계 소매상 매대에 진열되기까지 적어도 2일 이상의 시간이 단축되면서 전체 공급체 인상의 가시성이 향상되는 등의 성과를 거두고 있다.

국내사례는 Callaway Golf Korea로 중간상 혹은 소매상까지 POD 입수가 어려움을 겪었으며, 고객이 주문한 내역과 배송내역이 일치하지 않아 클레임 제기가 빈번해 지속적인 고객불만과 결품으로 인한 판매기회의 상실 등이 이었다.

이를 위해 UPS SCS는 국내배송 POD 제공 서비스 능력을 개발하고, 배송지 도착 즉시 물품명세서와 고객주문 내역을 비교해 일치 여부를 확인하는 등의 노력으로 배송관련 고객불만을 제로화 했다. 결국 UPS의 글로벌 SCM 서비스 전략은 한마디로 "고객의 글로벌 니즈를 충족하는 원스탑 솔루션"이라고 할 수 있다.

[페덱스]

페덱스(한국 대표 데이비드 카슨)의 경우 1970년 이래 IT부분에 투자한 비용만도 15억 달러를 넘을 만큼 이 부분에 지속적이면서도 막대한 비용을 투입하고 있다.

이는 단순하게는 웹상에서 고객이 화물의 위치를 실시간 추적할 수 있을 뿐 아니라, 페덱스의 인터넷 Shipping Manager라는 프로그램을 이용하면 고객이 직접 운송장 및 상업 송장 등의

국제무역에 필요한 서류를 웹상에서 준비할 수도 있도록 시스템을 최적화 하기 위한 것이다.

기업 고객들은 페덱스의 공급망 관리(SCM)시스템의 혜택을 받아 자사의 공장, 창고 혹은 페덱스에서 제공하는 창고에 있는 재고들을 적절하게 분배하고 물류 비용을 현저하게 절감할 수 있을 뿐 아니라(최고 20-30%절감), 상품을 원하는 고객에게 빠르게 전달할 수 있음으로 인한 고객 만족도가 높아져 더욱 경쟁력을 갖추게 된다.

페덱스의 경우 실제 기업들이 안고 있는 재고관리 비용은 매우 큰 편이나, SCM을 통해 제품 생산에서 공급까지의 비즈니스 사이클을 단축 시킬 수 있다고 판단한다. 또한 실시간으로 적절한 수요의 양에 맞게 제품을 생산하게 됨으로 그 만큼 재고가 줄게 되고 관리 비용이 절감할 수 있다.

현재 페덱스가 제공하고 있는 SCM 사례기업으로는 델 컴퓨터, 시스코 시스템등의 회사들이 자사의 사업성장을 위해 페덱스를 선택했다. 또한 미국의 대표적인 인터넷 서점인 아마존 닷컴 같은 인터넷 사업자들 역시 고객들이 주문한 상품에 대해 페덱스를 이용, 하루 만에 운송함으로써 고객 만족을 획기적으로 높이는 결과를 만족해 하고 있다.

특히 고부가, 고기술(HIGH-VALUE, HIGH-TECH) 제품을 생산하는 다국적 기업들은 인터넷상으로 재생된 가시화된 시스템을 통해 전세계에 퍼져있는 공장과 창고에서 자사의 재고를 가장 적절히 관리하고 고객에게 빠르게 운송할 수 있는 서비스를 페덱스를 통해 제공 받을 수 있다.

한편 SCM 통합 서비스 과정으로는 주문 공정과 이행부분에서 모든 주문으로 인한 생산스케줄 지시를 유도하며, 재고를 업 데이트하며, 이 데이터를 전세계적으로 접근 가능하게 하는 장점을 가지고 있다. 이를 통해 현재 물류상황을 인터넷 웹사이트로 추적할 수 있게 되어 전화 서비스 센터의 일을 줄이고 고객서비스의 질을 한층 향상할 수 있게 된다.

포괄적인 페덱스의 SCM 솔루션은 더 많은 기업이 공급망 관리의 효율성을 위해 포괄적인 솔루션으로 인정 받고 있다. 그 예가 FedEx의 몇 고객들은 자사의 유통시설을 FedEx의 패키지 분류 허브 가까이 설치해 외국 행의 선적 물들을 FedEx로 보내는 시간을 단축하고 있다.

[DHL 익스프레스 코리아]

DHL 익스프레스 코리아(대표 배광우)의 SCM 서비스 핵심은 고객이 요구하는 서비스에 대해 최적의 비용으로 적시 정시 배송이다. 이 같은 시스템 사례로 썬마이크로시스템즈를 들 수 있다. 지난 1999년에 썬마이크로시스템즈는 DHL에 아시아 태평양 지역의 공급망(Supply chain)을 최적화할 방법을 요구하였고, 다음 같은 목표를 세웠다.

우선 제품의 보급 뿐만 아니라, 운송, 분류, 목록 관리, 콜센터 그리고 주문 관리까지 물류 서비스 관리를 위한 하나의 물류서비스업체를 선정하는 것이었으며, 물류 서비스 전과정의 가시성을 위해 물류 정보를 통합하고, 물류 Cycle Time을 90%로 감소시킨다는 목표였다. 이밖에 어떤 장소나 상황, 혹은 시스템에도 적용이 가능한 새로운 4PL 글로벌 공급 네트워크를 구축하는 것이었다.

우선 DHL은 전략적 재고관리를 창고관리, 커뮤니케이션 시스템 등 썬의 모든 물류활동과 연결시키고, 아시아 태평양 전 지역에 걸친 SPC를 통해서 재고 수준을 낮췄다. 또한 비상 배송 서비스를 제공하고, 아·태평양 지역에 관한 모든 정보를 온라인 화 해 물류과정 표준화에 초점을 맞췄다. 이를 통해 썬 마이크로시스템즈는 비용을 절감할 수 있었으며, 파손부품의 수리 및 반품을 관리하고 재고 균형을 맞추는 등 SCM을 기반으로 하는 소기의 목적을 달성하게 된다.

구체적인 서비스를 살펴보면 고객이 물품을 구매한 후 제품에 문제가 생겼을 경우 엔지니어가

DHL LCSC (Logistics Customer Service Center)로 전화해 부품을 요청한다. 이후 싱가포르에 있는 DHL LCSC에서는 고객과 가장 가까운 지역에 있는 DHL SPC(Spare Parts Center)로 연락을 취해 해당부품의 재고를 확인한 후 재고가 있으면 2~4시간 이내에 고객에게 해당 부품을 배송하게 된다. 만약 해당 국가 SPC에 재고가 없다면 가장 가까운 나라의 SPC에 연락해 해당 부품을 배송하고, 이럴 경우에도 24시간 서비스 등 특송 개념과 접촉시킨 물류 서비스를 제공하게 된다.

이 상황에서 고객이 가지고 있는 파손된 부품은 다시 RO의 ELC(Express Logistics Center)로 배송 되어 썬마이크로시스템즈의 수리센터(Repair Center)를 거친 후 해당사의 부품으로 다시 재활용하게 된다.

이와 같이 DHL이 재고 및 창고관리에 시간개념의 배송 서비스를 접목시켜 서비스를 진행함에 따라 효율적인 재고 및 창고관리를 할 수 있도록 하는 등의 최적화를 이루게 됐다.

[TNT]

TNT(한국 대표 김중만)는 전 세계 Automotive, FMCG, IT, 산업 군 고객사들의 물류 파트너로 활약하고 있다. 특히 TNT는 시스템 통합을 기본으로 제공하는 서비스 형태를 갖추고 있는 것으로 업계에 인식되고 있다.

우선 TNT는 자동차 부문 세계 1위라는 타이틀에 걸맞게 GM, 포드, 님러크라이슬러, 벤츠, 미쯔비시 등 유수의 자동차 사의 장기 물류 파트너다. 이 외 까르푸, 블랙엔데코, IBM, 컴팩, 팜올리브 등 기업의 SCM 물류를 담당하면서 고객사가 최고의 기업으로 자리잡을 수 있도록 노력하고 있다.

한편 TNT는 모든 사람들이 어린 시절을 떠올릴 때 기억하는 레고 블록의 물류 파트너이기도 하다. 덴마크의 장난감 회사 레고는 지난 16년 동안 월슨 로지스틱스의 물류 서비스를 제공받다가 2005년부터는 TNT를 물류 파트너로 선택했다. 레고는 TNT와의 이 계약을 통해 레고 총 매출액의 50% 향상 및 동유럽과 아시아로의 생산 네트워크 확장을 기대하고 있다.

월슨(현 TNT Freight Management)이 레고와 1980년대 후반, 첫 거래를 한 이후, 월슨은 레고의 전 세계 항공 해상 화물을 처리하는 연간 1천만 유로의 물류 파트너였다. 그러나 레고가 전 세계 생산 네트워크를 재구성하고 물류 파트너를 17개에서 4개로 줄이면서 글로벌 네트워크를 통한, 우편, 물류, 특송을 총괄하는 통합서비스를 제공할 수 있는 TNT를 선택했다.

TNT는 국가별로 레고가 원하는 서비스를 제공하기 위해 Mail, Freight Management, Logistics, Express 등 TNT의 전 서비스를 아우르는 "Divisional Champion"팀을 구성했고, 결국 새로운 서비스 공급사로 선정돼 레고의 항공/ 해상 화물 운송 및 유럽 배송 센터의 물품을 각국 지역 배송 센터로 옮기는 서비스를 제공 중이다.

TNT코리아는 위즈워드라는 해외 구매대행 사이트의 유럽 물류를 담당하고 있다. 위즈워드는 독특한 온라인 수입 대행사로 구매뿐 아니라 운송 대행까지 서비스하면서 새로운 국제 유통의 리더로 자리매김하고 있다.

위즈워드의 빠른 배송은 체계화되고 자동화된 TNT의 물류 process 때문에 가능한 것으로 실시간 추적 시스템 등 최신 IT 시설 개발과 물류 도입 시간 단축을 위한 자체 시스템 개발이 필수적이다. 여기서 시스템을 통한 서류 관리나 제품에 들어가는 송장, 스티커 등 관리 프로그램 및 자동화 시스템의 운용 등을 통해 이뤄져 SCM의 전형적인 물류 통합 서비스 사례를 보여주고 있다.

국내 시장, 비용 중시 단순 외주 벗어나야

세계 물류시장에서 대다수의 기업 고객들은 합리적인 가격에 높은 서비스 수준을 요구한다. 특히 국제물류시장에서 3자 물류서비스는 SCM을 기반으로 해 원자재에서 최종 소비자까지의 물류의 전과정을 공급망으로 묶어 제공하는 만큼 고도의 시스템을 통해 기업물류의 아웃소싱을 받아 최저 비용으로 최고의 서비스를 제공하는 업체만 살아 남을 수 있는 치열한 시장으로 변모하고 있다.

그렇다면 글로벌 물류기업들이 파악하고 있는 고객사들의 SCM 구축정도는 어느 정도에 와 있을까? 국제적인 물류서비스를 제공하고 있는 기업 임원에 따르면 "국내 시장의 경우 여전히 비용만을 중요시 해 시장에 보편화된 서비스를 제공하기 어려운 시장이 대한민국"이라고 말한다.

그는 "세계적인 고객사 기업들의 경우 이미 제조 공정의 원재료에서부터 최종 상품에 이르는 각종 단계를 SCM화 해 글로벌 물류기업에게 아웃소싱하는 것이 대세를 이루고 있는데 반해 여전히 국내 시장은 2자 물류 혹은 특화된 분야에만 아웃소싱을 맡기고 있다"고 지적했다.

과연 글로벌 물류기업들이 보는 국내외 시장에서 고객사들의 SCM은 과연 무엇이 문제이며, 이를 해결하기 위한 대안은 무엇이 있는지 알아 보았다. 또 하주사들이 최대의 효과를 발휘하기 위한 SCM전략은 무엇이 있는지 취재 했다.

[고객들의 SCM 구축 장애요인]

의사 결정권자 작은 일에 흔들려
비용절감에 집착, 중요요소 무시

각각의 글로벌 물류기업에 의견을 종합해 보면 국내 시장의 경우 현재 운영되고 물류서비스 시장이 여전히 각 기능별로 특화된 기업에게 단순외주 형태를 보이고 있다고 지적한다. 이 같은 형태는 고객과 물류기업간의 관계도 전략적 제휴관계 보다는 거래 기반에서 감과 울의 관계로서 장기적인 관점에서 물류비 절감을 기대할 수 없다는 것이 글로벌 물류기업들의 공통된 의견이다.

또한 SCM 시장에 가장 큰 장애요인은 고객들의 SCM에 대한 무지한 인식이다. 물류 서비스는 재고 및 창고관리 등을 통한 비용절감의 차원뿐만 아니라 복잡하고 다양한 고객의 요구에 대응해 향상된 애프터 서비스를 제공함으로써 고객 만족도를 최고로 끌어올리는 효과가 있다. 하지만 국내 고객들의 경우 여전히 비용만을 최우선 시 해 업체를 선정하는가 하면 입찰에서 여전히 여처구니 없는 뒷돈을 요구하는 등 구태의연한 관계가 지속되고 있다는 지적이다.

한편 글로벌 물류기업들은 이를 위해서는 기업들이 물류 서비스를 단순한 비용측면이 아니라 서비스의 측면으로 볼 필요가 있다고 꼬집는다. 하지만 아직은 물류 서비스에 대한 이런 인식이 확산되지 않아 시장의 가장 큰 장애요인으로 작용하고 있다는 것이다.

이와 함께 장기적인 안목으로 구성된 SCM이 성공적인 결과를 낳기 위해서는 의사 결정권자의 전적인 신뢰가 필수 요건이다. 가장 효과적으로 SCM을 구성하기 위해서는 다른 구성 요소들을 혁신적으로 뒤바꿔야 하는 경우들이 종종 있기 때문에 이는 당연한 것이다. 그러나 우리 나라의 경우에는 의사결정권자들이 작은 요소에 많이 흔들리는 경향이 있다.

예컨대 SCM을 효과적으로 구성하기 위해서는 전체 SCM 내에서의 물류의 흐름, 서비스 제공사의 전문성과 경험, 원활한 서비스 운영능력, 네트워크, IT 시스템의 구축 등 고려해야 할 점이 많다. 그러나 우리 나라 기업들의 경우 앞서 언급한 대로 너무 '비용 절감'이라는 대명제에 집착한 나머지 다른 중요 고려 요소들은 거의 무시하곤 한다.

업체 관계자는 "'호미로 막을 것을 가래로 막는다'라는 말이 있듯, SCM을 도입하고자 하는 기업에서 나무만 보고 숲을 보지 못 한 채 SCM을 운영하게 되면, 처음에는 비용절감으로 인해 이익이 있어 보이지만 최종에는 잘못된 흐름을 바로 잡고 계획 했던 만큼 SCM을 제대로 운영하기 위해 얼마 만큼의 추가적인 비용 투자가 필요할 지 모르는 일"이라고 조언한다.

한편 SCM을 이루는 기간 시설 투자에 관한 서비스 공급자와 고객기업 간의 인식의 차이는 극명해 진다. 토지, 건물, 인력 운용 등, 기간 시설 투자 시 고려해야 할 점이 많은데, 하주기업은 서비스 공급사가 자신들의 SCM을 구성하는 기반 시설에 대한 투자를 해야 한다고 생각하는 경향이 있다는 것이다.

물론 시설 투자는 서비스 공급자의 큰 역할이며, 서비스 공급자가 갖추어야 할 경쟁력인 것 또한 사실이다. 그러나 SCM 기간 시설에 대한 투자는 서비스 공급자가 하주기업들과의 원활한 커뮤니케이션을 통해 최적화 된 쌍방향성을 가져야 한다는 지적이다.

[SCM 구축에 대한 조언]

서비스 제공자를 진정한 파트너로
통합된 가치시스템 실현전략 필요

글로벌 물류기업들은 서비스 공급자와 고객사 서로가 이익을 얻을 수 있는 Win-Win 관계로 발전하기 위해서 서로의 투자에 대한 충분한 개념을 갖추고 또, 그에 대한 충분한 결과가 있어야만 바람직한 관계를 유지할 수 있다고 조언한다.

또 물류거점 기간 시설 투자에는 여러 고려할 점이 있는데 예컨대 부지만 해도 부지 선정(최적 장소/ 근처 제3부지), 고객사의 부지 소유 형태 (단독/공동소유/임차 등) 등이 바로 그것이다. 이러한 여러 고려 점 중 자사에 최적의 것을 고르기 위해 의사 결정권자는 부지에 대한 눈앞의 이익 보다 자사에 최대 이익을 낼 수 있도록 장기적인 관점에서 SCM 전체를 바라보는 시각이 매우 중요하다.

그러나 무엇보다도 가장 중요한 점은 서비스 제공사를 진정한 파트너로 생각하지 않는 잘못된 인식의 전환이 필요하다. 이미 SCM을 통해 상호 간의 서로를 믿고 의지할 수 있는 파트너 쉽어야말로 단순한 갑을 관계나 기타 유형에서는 나올 수 없는 진정한 SCM 구축의 성공을 위해 필요한 요소다. 하지만 우리 나라는 아직도 물류 서비스사를 단순한 하청 업체 정도로만 여기는 인식이 팽배해 있는 만큼 기본적 인식의 전환이 무엇보다도 우선적으로 이뤄져야 할 것으로 보인다.

물론 고객사 입장에서 한 업체에게 SCM을 통해 전체를 모두 아웃소싱하게 되면 물류기능에 대한 통제력이 저하되고, 물류업체의 인력 질에 대한 문제 및 서비스 수준이 기대에 미치지 못해 오히려 고객불만이 높아질 수 있다고 생각한다. 이를 위해 대부분의 글로벌 물류기업들은 종합적 서비스 제공 전 단계에서부터 각 기능별 서비스의 차별화에도 많은 노력을 기울이고 있다.

DHL Danzas air&ocean의 경우는 글로벌 서비스를 제공하는 기업의 입장에서 광대한 네트워크를 통한 지속적인 성장 가능성을 실현시키기 위해서는 반드시 IT에 기반을 둔 One-stop service, Total Solution을 통해서 지속적으로 새로운 부가가치를 실현해야 한다고 조언한다. 단순히 조달, 생산, 유통물류 등으로 물류시장을 나누어 접근하던 시대는 이제 지났다는 것이다. 따라서 현재 존재하는 물류시장에서 통합된 가치 시스템을 실현 구축하는 전략이 필요하다.

UPS의 경우 기존의 국내외 네트워크 및 물류설비를 이용한 서비스 뿐만 아니라 고객사별로

커스터마이징된 시스템을 제공하기 위해 개별적 설비투자 활동을 수행하는 동시에 필요 시 전문 물류인력이 고객사에 파견해 근무하도록 하고 있다.

또한 페덱스의 경우 1970년대 이후 IT사업에 투자한 비용만도 15억 달러를 넘는다. 특히 기업 고객들은 페덱스의 공급망 관리(SCM)시스템의 혜택을 받아 자사의 공장, 창고 혹은 페덱스에서 제공하는 창고에 있는 재고들을 적절하게 분배하고 물류 비용을 현저하게 절감할 수 있을 뿐 아니라(최고 20-30%절감), 상품을 원하는 고객에게 빠르게 전달할 수 있음으로 인한 고객 만족도가 높아져 더욱 경쟁력을 갖추게 하고 있다.

이처럼 고객사들에게 SCM구축은 전체 기업운동을 하나의 틀로 묶어 최적화 하고, 효과적인 결과물을 도출하기 위해서는 글로벌 한 네트워크를 통해 통합된 서비스를 제공하는 것이라 하겠다.

입력 : 2005년 10월 13일 14:30:08 / 수정 : 2005년 10월 13일 18:30:32

손정우 기자의 다른기사 보기