

SCM CEO REPORT

Vol . 3
2010. 11

화주의 SCM 파트너로서 우리물류기업의 성장전략

[목 차]

- Ⅰ. SCM의 진화와 물류서비스 수요변화
- Ⅱ. 글로벌 화주의 물류니즈와 선진물류기업 역량
- Ⅲ. 국내물류기업의 성공전략

Executive Summary

글로벌화로 공급망이 길어지고 비즈니스 프로세스가 복잡해지면서 물류흐름을 총체적으로 통합관리 하는 공급망관리(SCM)의 중요성이 점점 더 커지고 있다. 과거 원가절감, 공급망 효율극대화 등에 초점이 맞춰져 있었던 SCM이 경영환경 변화에 효율적으로 대응하고 고객중심·친환경 마케팅을 지원하기 위한 중요한 전략기법으로서 확산되고 있는 것이다.

이러한 SCM 트렌드와 함께, 물류서비스 시장도 함께 변화하고 있다. 글로벌 물류시장 규모는 매년 5% 이상씩 성장하고 있으며, 물류서비스 기업에 대한 화주의 인식도 단순기능지원에서 공급망을 전문적으로 관리해주는 협력적 파트너로 전환되고 있는 추세이다.

한편, 한국은 세계 물동량이 집중되는 동북아의 中-日 중간에 위치하고 있음에도 우리물류기업의 글로벌시장에서의 역할은 아직 미미한 수준이다. 해외발생 매출비중이 5%를 넘는 물류기업이 거의 없으며, 서비스도 국내에 국한되어 있고, 서비스의 핵심기반인 IT시스템, 인적역량은 선진물류기업에 비해 취약하다. 또한, 국내시장의 경쟁심화로 기업수익성은 5% 미만에 머물고 있으며, 규모도 영세하여 서비스 질에 대한 투자로 이어지는 선순환이 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 더욱이 부가가치가 크고 글로벌서비스의 핵심기능인 특송서비스의 경우에도 DHL, FedEx 등 해외기업이 국내시장의 80% 이상을 점유하고 있다.

이러한 국내물류시장의 한계를 극복하고, 성장하는 글로벌 물류시장에 진출하기 위해서는 우리물류기업의 글로벌 서비스 역량강화는 필수불가결하다. 다만, 우리물류기업은 글로벌 거점과 네트워크 측면에서 글로벌선진물류기업에 비해 절대적인 열세에 있기 때문에, IT 시스템 및 휴먼웨어 기반의 소프트웨어 개발에 집중하는 전략적인 접근이 필요하다.

이 보고서에서는 글로벌 화주의 물류니즈와 선진물류기업 역량을 분석하고, 이를 바탕으로 우리물류기업이 글로벌 SCM 파트너로 성장하기 위한 3S (Specialize, Seamless, Standardize) 전략을 도출하였다.

Specialize는 정부조달물류, 위험화물, 의약품, 신선식품 등 특정지역 및 산업 기반의 성장잠재력이 큰 고부가가치 수익모델을 개발하고, 국내 시장에서 축적한 노하우와 전문성을 특화함으로써 글로벌서비스 경쟁력을 확보하는 것이다.

Seamless Total Service란 공급망 병목현상이 발생하는 취약부분에 대해, 이를 보완해주는 니치마켓 비즈니스서비스를 개발함으로써 One-Stop 토달서비스 제공 역량을 확보하는 것을 의미한다.

마지막으로 **Standardize**, 물류프로세스에 대한 표준화 작업을 선행하여 글로벌 서비스의 균질성을 확보하고 재난, 사고, 테러 등의 리스크에 유연(Flexible)하게 대응 가능한 역량을 확보해야 한다.

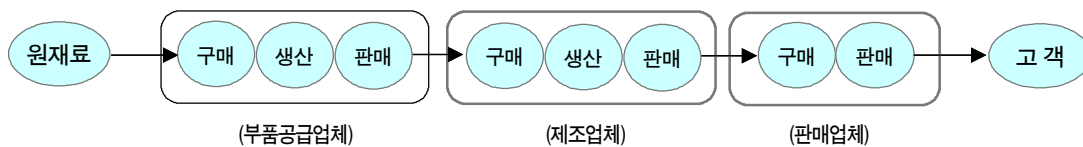
I. SCM의 진화와 물류서비스 수요 변화

1. 변화하는 공급망관리(SCM : Supply Chain Management)

가. SCM의 진화

- SCM이란 공급업체, 자사, 고객을 연결하는 공급망에서 물류 흐름을 총체적인 관점에서 통합·관리하는 활동
- 기업은 SCM 혁신활동을 통해 생산성을 향상시키고 물류비를 절감함으로써 경쟁력을 확보

〈공급망 개념도〉



- 80년대 중반 미국 의류업계에서 확산되기 시작한 SCM은 IT의 발달과 함께 전 제조 및 유통업계로 확장 적용되어 왔음
- QR → ECR → CAO → CRP → CFAR → CPFR* 로 발전¹⁾
 - * CPFR(Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment) 제조·물류·유통 등 공급망 상의 관련업체가 협업하여 공동기획, 예측 및 상품보충
- 공급망관리는 글로벌화가 진전되면서 SCM 1.0세대를 넘어 2.0세대로 발전
 - 초기 SCM(1.0세대) 주요 이슈 : 원가절감, 효율 극대화
 - 최근 SCM(2.0세대) 주요 이슈 : 위기대응, 고객중심, 지속가능

1) QR(Quick Response) : 섬유·의류, 특히 패션분야에서 고객의 기호를 가장 빠르게 파악하고 대응하려는 경영전략
 ECR(Efficient Consumer Response) : 식품·잡화분야에서 공급망의 효율성을 높이기 위한 관리기법
 CAO(Computer Aided or Assisted ordering) : POS 데이터와 연계하여 주문서를 작성하는 시스템
 CRP(Continuous Replenishment Programs) : POS 데이터로 공급업체가 상품보충을 주도하는 기법
 CFAR(Collaborative Forecasting and Replenishment) : 생산자와 소비업자가 미래의 제품수요에 대해 공동으로 예측하고 보충하는 단계

나. SCM이 왜 중요해 지는가?

- 최근 더블딕의 우려에도 BASF, VW, Nissan, Hitachi, Siemens 등 주요 기업들은 생산능력을 확대하고 있으나 원자재조달 등 공급망의 문제로 상당한 애로(FT. 2010. 8. 2)
- 삼성전자가 Sony를 이길 수 있었던 주요원인은 공급망관리 능력(윤종용 전 부회장, Sony 자체분석)

- 경제구조 및 기업환경이 변화하고 글로벌 경쟁이 치열해지면서 **공급망관리(SCM)는 기업경쟁력의 핵심요소로 부상하고 있음**
 - 새로운 경쟁우위 획득을 위해 기업내부 가치활동 통합을 넘어 공급자 및 고객까지 통합을 확장시켜야 할 필요성이 대두되었음

〈경제 구조 및 기업 환경의 변화〉

- 고객의 요구변화, 상품의 다양성, 제품 수명주기의 단축
- 글로벌화의 진전 등으로 공급망이 길어지고 비즈니스 프로세스 복잡
- 시장경쟁 심화 및 경제 불확실성의 증대



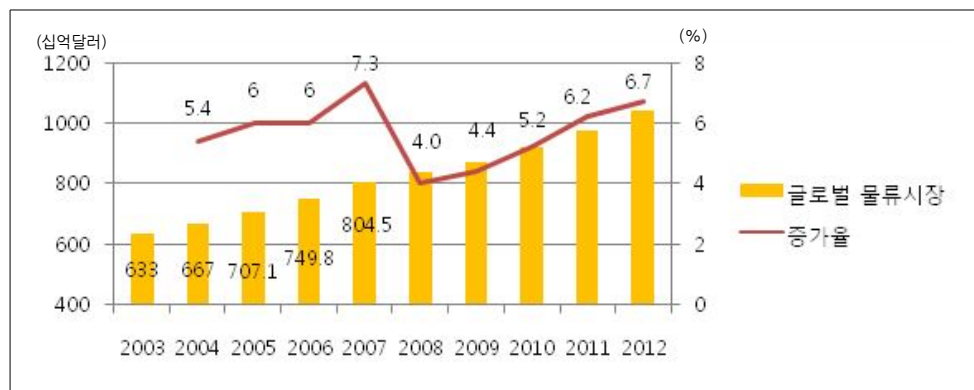
- 수요/공급의 예측 및 신속한 대응체계 구축 필요
- 재고 및 물류, 일반관리비용 감축, 상품유실 및 Out of Stock 관리 등은 기업경쟁력과 직결
- 기업 간 경쟁에서 기업공급망간 경쟁으로 진화하고 있으며, 재고감축 및 리스크관리 등을 위하여 전체 공급망의 가시성 확보 중요

※ 삼성, Apple, Dell, Proctor&Gamble, Wal-Mart 등 최근 급성장하고 있는 글로벌 기업들은 차별화된 SCM을 통해 경쟁력을 확보하고 있음(삼성전자 세계 8위, '09 AMR리서치)

2. 국내외 물류/SCM 시장 현황과 전망

- FTA확산 등으로 세계무역거래가 증가하고 국가 간 상품의 이동이 많아지면서, **글로벌 물류서비스 수요도 증가하고 있음**
- 세계 물류시장 규모는 2003년부터 연평균 6.2%씩 증가해 왔으며, 2012년까지 연평균 5.3% 성장 전망(Datamonitor, 2008.12)

〈글로벌 물류시장 증가추이와 전망〉



- 특히 **한국은 세계 2,3위 경제대국 中-日 중간에 위치하고 있는** 지정학적 여건상 **물류산업의 성장 잠재력이 매우 큼**
- 韓·中·日 아시아·태평양 물동량은 전세계의 35%를 차지하며 높은 증가율을 보이고 있어, 한중일 물동량을 조합한다면 글로벌 물류 기업으로 도약할 수 있는 발판이 될 수 있음
- 이러한 기회여건에도 불구하고, **우리물류기업은 영세성과 낮은 수익성 등으로 고전 중**
- 물류기업 중 100명 미만 영세기업이 99%를 차지하나, 매출액은 전체의 30% 미만('07년 기준)
 - * 대한상의 '국내 물류서비스 시장 실태조사'(2010.7)에 의하면 물류기업 조사 대상의 42%가 '수익률이 5% 미만'이라고 응답
- 다수의 화주기업들은 물류/SCM을 위한 투자에 소극적이거나 중요성조차 인식하지 못하고 있어, 서비스 수요가 저조
 - * KMAC '중소중견기업 SCM 구축을 위한 정책방안 조사연구'(2010. 10)에 의하면 제조기업의 SCM전략 및 시스템 도입률은 16.6%에 불과

3. 국내 물류기업의 글로벌 시장진출 역량진단

- 글로벌 시장개척은 좁은 국내물류시장의 한계를 극복하는 성장동력원이 될 수 있으나, 해외진출 국내물류기업은 미미한 수준임
 - 진출기업은 대부분 해상 및 항공운송업의 해외대리점이거나 포워딩 업체의 해외지점
 - * 국내 전체 물류기업 9,371개 중, 해외에 진출하고 있는 국내물류기업 수는 441개(투자법인 및 지사 포함)로 5%미만²⁾
 - 우리나라 대표물류기업이라 할 수 있는 종합물류인증기업의 경우에도 해외거점수는 평균 4.9개 수준임³⁾(2008년 30개 기업 기준)
 - 국내물류기업의 서비스 제공대상은 국내화주기업 위주로 편중되어 있으며, 국내 소재 글로벌 화주기업 대상 물류서비스 역시 저조
 - * 국내 특송시장은 DHL, FedEx 등 해외기업이 시장의 80% 이상⁴⁾을 점유하고 있으며, 삼성, LG 등 국내의 대표적인 화주기업도 글로벌 물류기업을 이용
 - 현재 운송, 보관, 포워딩을 중심으로 한 기능 중심의 전통적인 물류서비스를 벗어나지 못하고 있는 것이 원인
- ※ 국내 매출액 1,000억원 이상 대기업군 19개 기업 중 전통적인 물류관리 영역을 넘어 무역, 금융, 보험, 물류 부동산 개발 등 고부가가치서비스 제공 기업은 3개 이하 (대한상의 '국내 물류서비스 시장 실태조사'(2010.7))

2) KOTRA 해외진출 한국기업 디렉토리

3) 종합물류 기업인증동향(2008. 12) 보고서, 한국교통연구원

4) 글로벌 Big4(DHL, FedEx, UPS, TNT) 특송업체의 시장점유율이 86.2%. 항공특송산업의 전략과 아태지역의 항공특송시장분석, 한국항공경영학회지, 제1권, 제1호3-26(2003. 12.)

- 또한, 글로벌 공급망관리 서비스의 핵심인 **IT시스템, 인적역량이 선진물류기업에 비해 취약함**
 - IT 시스템은 구축하고 있다 하더라도 고객가치창출 및 고부가가치 서비스를 위한 IT의 효율적인 활용에는 적극적이지 못함
 - * 운수업 중 고객요구 및 시장변화에 효율적으로 대응하기 위한 ‘고객대응센터’를 운영하고 있는 비율은 5.1%이며, ‘고객관계관리(CRM) 시스템’ 운영업체는 4.9%에 불과⁵⁾
 - 글로벌 서비스역량 확보에 가장 중요한 핵심요소인 글로벌 물류 전문가 확보 및 양성을 위한 체계적인 프로그램이 절대 부족
 - * 운수업계 ‘온라인 교육(이러닝)시스템’ 보유는 10.5% 수준(전체평균 12.3%)⁶⁾

5) ‘2009 국내기업 e-비즈니스와 IT활용조사 보고서’, 지식경제부, 정보통신산업진흥원

6) ‘2009 국내기업 e-비즈니스와 IT활용조사 보고서’, 지식경제부, 정보통신산업진흥원

Ⅱ. 글로벌 화주의 물류니즈와 선진물류기업 역량

1. 글로벌 화주의 물류 니즈

① 정확하고 안전한 물류서비스

- 점점 더 복잡해지고, 테러 등 공급망 리스크가 높아지고 있는 가운데 고객은 글로벌 전역 원하는 시간과 장소에 정확하고 안전하게 제품을 배송해줄 것을 기본사항으로서 요구

② 변화에 신속하게 대응하고 리스크 관리가 가능한 물류서비스

- 고객니즈가 빠르고 다양하게 변화하고, 공급망 참여업체간의 상호의존성이 증대됨에 따라, 공급망 리스크(재난, 사고, 테러 등)에 유연하게 대응하는 똑똑한(Smart) 서비스를 요구

※ 화주기업은 물류기업에게 단순 물류기능 지원이 아닌 복잡해진 공급망을 전문적으로 관리하는 협력적 파트너로서의 역할을 기대

③ 물류정보 및 표준화 지원 서비스

- 화주를 포함한 공급망 주체들이 쉽게 협업할 수 있도록 지원하는 글로벌 표준화된 정보화(IT) 시스템과 이를 활용하여 고부가가치 서비스를 개발, 수행하는 전문 역량을 요구

④ 화주 편의를 고려한 총체적인 토탈컨설팅 서비스

- 조달, 운송, 보관, 제조, 무역(통관), 역물류, 화주의 고객관리 등 전체 공급망 기능을 통합한 토탈 물류서비스를 기대
- 이와 함께 각종 물류문제 해결과 비용절감 뿐만 아니라 화주의 거점배치 등 핵심전략을 제안하는 컨설팅 능력까지 요구

2. 해외 글로벌 물류기업들의 전략 및 서비스 역량

○ 글로벌 전문인력을 적극 확보하고 육성

- 글로벌 인재 채용, 다양한 사내교육 프로그램을 개발, 실시함으로써 차별화되고 전문화된 인재를 양성
 - * DHL의 경우 전세계 50,000 근로자들을 대상으로 2,000개 이상의 교육프로그램을 운영, 2009년에는 직원들이 48,000 온라인 프로그램을 수료하였음⁷⁾
 - * TNT는 Healthcare 전담팀에 IATA DG Diploma 자격증 취득을 지원하고, 고객서비스 향상을 위하여 고객서비스교육 및 Language School 등을 운영

○ 글로벌 전역에 거미줄식 물류 네트워크와 파트너십을 구축하여 빠르고 안전하고 저렴하게 상품을 배송

- 주요 글로벌 물류기업들은 대부분 100여개 이상의 국가에 네트워크와 파트너를 보유

〈주요 글로벌 물류기업 네트워크('08)〉

회 사	구 분	네트워크 현황
DP-DHL	진출국가	220개국 이상
	지사수	국내 : 106, 해외 : 854
DB	진출국가	130개국 이상
	지사수	국내 : 175, 해외 : 355
Kuehne + Nagel	진출국가	100개국 이상
	지사수	전체 : 900
Nippon Express Co.Ltd.	진출국가	37개국 1,210도시
	지사수	해외 : 381
UPS Supply Chain Solutions	진출국가	120개국 이상
	지사수	901시설
Agility	진출국가	120개국 이상
	지사수	해외 : 550
Kintetsu World Express, Inc.	진출국가	30개국 1,187도시
	지사수	국내 : 96, 해외 : 49

출처 : '글로벌 리더 물류기업 성장전략 연구', KMI, 2009

7) DHL 홈페이지

- 공급망 가시성 확보를 위한 최첨단 물류기술(RFID 등), 시스템 등에 적극적으로 투자하고 이를 비즈니스 패키지 상품으로 개발
 - 상품에 대한 가시성을 확보하려는 화주기업에게 IT 토탈 솔루션도 함께 개발하여 판매

【UPS Logistics Technologies 사례】

- ▷ UPS의 모든 IT서비스를 전담하고 있는 UPS LT는 도매유통을 위한 라우팅 및 스케줄링 시스템 업체(Roadnet Systems Corp.)가 1986년 기술혁신을 위하여 UPS에 인수합병 되면서 만들어진 자회사
- ▷ 운송관리 솔루션 공급업체로서는 전세계 1위, 미국 내 점유율 85%이며, 현재 56개국 15개 언어버전을 지원하는 솔루션 패키지를 제공
 - 수배송 관련 전략수립, 시뮬레이션, 위치추적, 배차조정 및 실적 분석 등을 지원

- 전세계에 동질의 저렴하고 표준화된 서비스를 제공함으로써 리스크에 대한 공급망 유연성을 확보
 - 프로세스 표준화로 의사소통을 원활하게 하고, 서비스 품질을 균등하게 유지함으로써 비용을 절감
 - 공급망 관리 상 리스크(교통체증, 재난, 테러 등) 대응 매뉴얼 체계를 구축하여 유연하고 효과적으로 대응

【DHL 사례】

- ▷ 프로세스 표준화 : 로컬, 지역, 글로벌 효율을 높이기 위해 운송관리 프로세스를 표준화하고 낭비적 요소를 제거하여 12% 비용을 절감
- ▷ IT 플랫폼 통합 : 각 지역별 따로 운영되고 있는 수많은 시스템을 글로벌 표준화하여, 인터페이스를 최적화
- ▷ 프로세스 최적화 : Global Standard Operating Procedure Programme 하에 화물의 집하에서부터 배달까지 전체 공급망 프로세스 표준을 정의

- 특정산업 또는 분야의 노하우와 전문역량을 집중 육성하고 특화 솔루션을 개발하여 제공함으로써 고객가치를 실현

【World Courier 사례】

- ▷ 바이오 물류만을 위한 운송조직으로 구성
 - 세계 50여개국140개 이상 바이오/임상전문인력으로 구성된 세계 최대 네트워크 보유
- ▷ 바이오물류만을 위한 전문컨설팅 서비스 제공
 - 국가별 통관 및 바이오품목 수출입 관련 정보를 보유하고, 운송에 필요한 인허가 사항 및 제반서류를 지원 또는 대행, 배송오류 등 문제발생 시 분쟁을 중재하는 등 비즈니스솔루션 제시

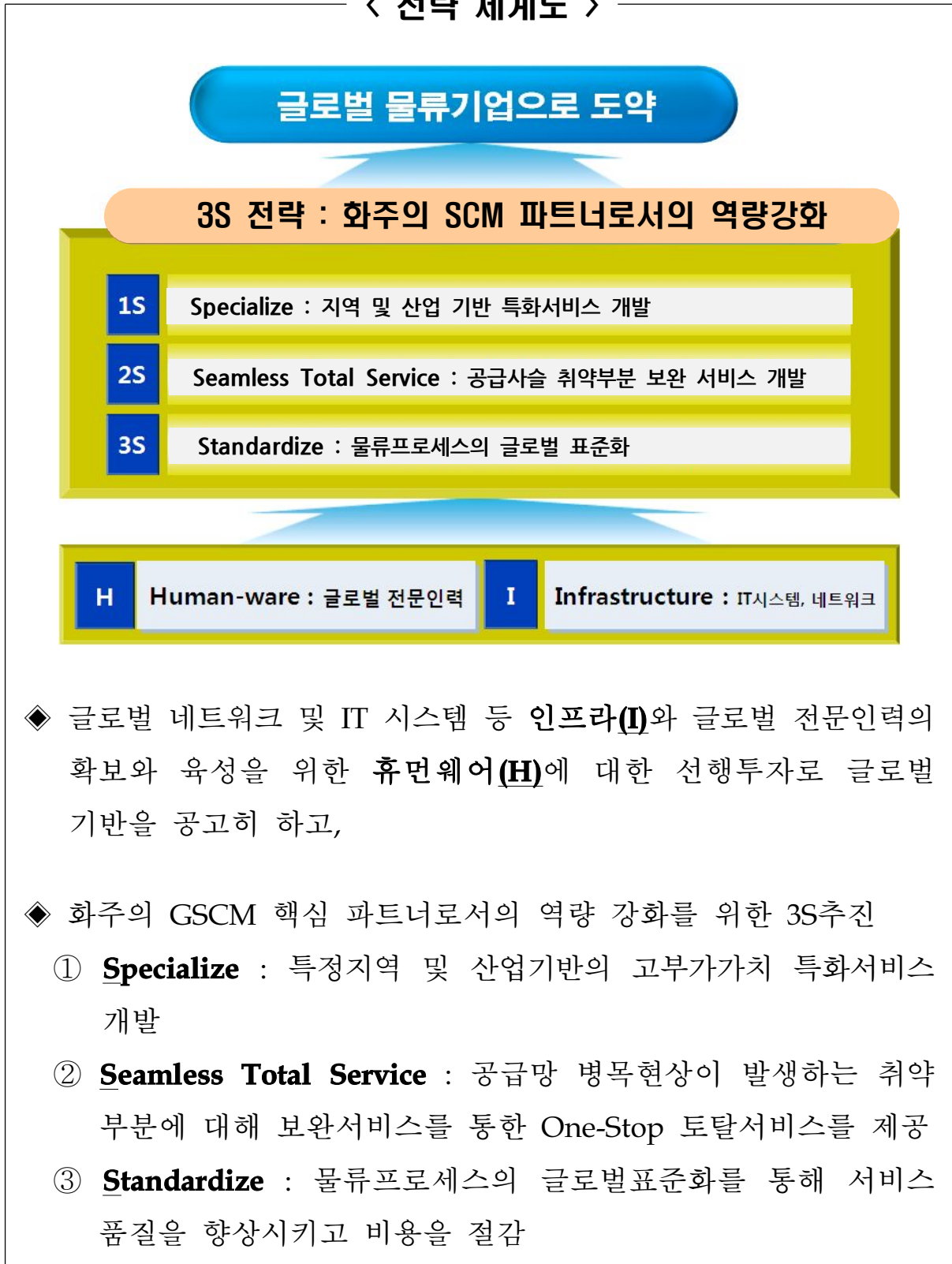
- 공급망 **One-stop** 토탈컨설팅 서비스로 화주에게 편의 제공
 - 솔루션서비스를 수평적·수직적으로 확장하여 공급망 병목현상이 발생하는 부분을 찾아 해결해주는 토탈 서비스상품을 개발
 - * 무역, 금융, 보험, 컨설팅, 리스크관리, 특정산업 및 지역에 대한 정보제공 등

【UPS 사례】

- ▷ 공급망 상의 물자, 정보, 자금의 흐름을 최적화하기 위해 'UPS Capital'을 운영, 담보금융, 적하보험, COD, 보증보험, L/C, 미수관리, 소기업 금융 등 서비스를 제공
- ▷ 이러한 종합솔루션 제공능력을 기반으로 5개의 목표시장(Healthcare, High tech, Retail & Consumer goods, Automotive, Government)을 설정하고 부문별 전문인력을 배치하여 고객맞춤서비스를 제공

Ⅲ. 국내물류기업의 성공전략

〈 전략 체계도 〉



1. **Human-ware** : SCM서비스 성공의 핵심은 공급망 주체들의 협업이 관건이므로, 이를 이끌어낼 수 있는 **실무전문가 확보**가 중요

- 조직 내·외부의 기업이기주의와 커뮤니케이션 문제를 해결하기 위해서는 물류서비스를 제공하는 담당 실무자가 전문성을 갖추고 변화에 대한 이니셔티브를 확보하는 것이 필요

* SCM 전문지식, 시장에 대한 정보, 언어, 문화, 비즈니스 관행 등 일반비즈니스 지식, 산업분야 전문지식, 법/제도에 대한 지식 등

2. **Infrastructure** : 글로벌 물류서비스를 위한 물류거점 구축과 화주의 GSCM 대응을 위한 **IT 인프라 확보**가 필수

- 특히, 물류정보의 융합·가공·활용을 위해 필수적인 **IT시스템**에 대한 지속적인 투자와 함께, 기업 내·외부에서의 **시스템 활용도**를 높여야 할 것이며,
- 글로벌 역량, 지역 및 특정 서비스에 강점을 갖고 있는 해외 물류기업에 대한 적극적인 **M&A**와 전략적 제휴로 취약한 현지화 역량(네트워크 등) 보완

3. **3S** : **S**pecialize, **S**eamless, **S**tandardize

○ **(1S : Specialize)** 축적된 노하우와 전문성을 활용하여 특정 지역 및 산업기반의 고부가가치 특화서비스 개발

- 정부조달, 위험화물, 의약품, 신선식품, 중량물, 친환경, 전시물류, 폐기물 등 성장잠재력이 큰 수익모델을 다양화·전문화

* 대형 물류기업은 네트워크를 활용한 수평적 확장, 중소중견 물류기업은 특화를 통한 수직적 특화 성장 추구

- **(2S : Seamless)** 공급망 병목현상이 발생하는 부분을 보완하는 니치마켓 비즈니스 서비스를 개발하여 공급망 **One-Stop** 토탈서비스를 제공

* 국내 물류기업간의 전략적 제휴를 통해 陸·海·空 복합 토탈 물류 서비스 모델 개발 등

【한큐코리아 사례】

- ▷ 일본 물류기업의 한국지사 한큐코리아는 한국Nintendo AS Call Center가 인터넷으로 접수받은 AS 요청사항을 취합
- ▷ 고객의 물품을 직접 회수하고 AS 센터 수리, 고객에게 전달서비스까지 수행하는 등 토탈물류서비스를 제공

- **(3S : Standardize)** 글로벌 서비스의 균질성을 확보하고, 리스크에 유연(Flexible)하게 대응하기 위한 **글로벌 표준화 프로세스를 확립**

- 프로세스, 문서 등의 표준화를 통해 서비스품질관리 및 리스크(재난, 사고, 테러 등)에 대해서도 빠른 대응이 가능

* 운임계약, 견적 등에 대한 표준프로세스를 도입하고, 고객에 대한 철저한 History 관리와 화주 물동량에 대한 분석 툴 구축 등

【SH로지스틱스 사례】

- ▷ 2009년부터 SH SQL(Service Quality Index) 서비스품질 평가지표를 개발하여 활용
 - 고객의 불만과 요청사항을 고객관리카드에 정리하여 재발하지 않도록 관리
- ▷ 고객사 특성별 업무프로세스와 서비스 정보를 체계적으로 관리하여, 담당직원 부재시에도 누구나 고객사별 맞춤 서비스를 제공할 수 있도록 프로세스를 표준화

※ 프로세스 문서화, 세부프로세스 정의(define) 등 표준화 작업은 초반에 많은 시간이 소요될 수 있으나, 중장기적으로는 매뉴얼화를 통해 프로세스를 개선하고 조직구성원을 빠르게 학습시키고 노하우를 축적시키는 효과가 있음

작성 : 대한상공회의소 물류혁신팀 박차미
(Tel. (02) 6050-1442 E-mail, cmp@korcham.net)

감수 : 대한상공회의소 물류혁신팀 임재국 연구위원
(Tel. (02) 6050-1440 E-mail, jklim@korcham.net)

Copyright © 2009 by KCCI. All rights reserved.

본 보고서의 저작권은 대한상공회의소에 있습니다.
저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 무단전재와
무단복제를 금합니다.