



물류산업의 이해

양 창 호

前 KMI 원장, 성결대 특임교수

목 차

I. 물류와 SCM의 이해

II. 물류최적화

III. 물류에 대한 새로운 시각

IV. 국제물류산업 동향

» 1. 물류와 SCM의 이해

물류? 로지스틱스?

- 물류는 조달, 배송 등 전략적 개념이 없이 단순 기능을 의미하는 경향
(운송차량이나 보관시설을 관리하는 정도의 단편적이고 단순한 업무로 취급)
- 로지스틱스는 물류를 통합적이고 전략적으로 활용하는 전략적 개념
(기업의 “새로운 이윤의 근원” 또는 “기업 경쟁우위의 원천”이라는 전략적 개념)

공급사슬? SCM?

- 공급사슬관리(supply chain management : SCM)란
공급사슬 내 파트너들간의 업무 프로세스(business process)를 통합하여 관리하는 것.



» 로지스틱스의 정의

“로지스틱스는 고객의 니즈(needs)에 부합하기 위해 원재료, 반제품, 완제품 및 그와 관련된 정보를 산출지점에서 소비지점까지 효율적이고 비용효과적인 흐름 및 보관하는 것을 계획하고, 실행하고 통제하는 과정을 말한다.

이러한 활동에는 고객 서비스, 운반·운송, 창고 보관, 공장·창고의 입지 선택, 재고관리, 주문 처리, 유통 정보, 조달, 하역, 부품·서비스 제공, 폐품·쓰레기 처리, 포장, 반품 처리, 수요예측을 포함하지만, 그것으로 한정되는 것은 아니다.” (Council of Logistics management 1985)

- 고객지향중시
- 정보관리 도입
- 모든 기능의 상충관계 조정하는 통합 의사결정
- 이동(flow)뿐만 아니라 보관 (stock)도 중시, 능률화와 동시에 효율화도 추구

» 공급사슬관리(SCM)의 정의

“공급사슬관리는 조달 및 구매, 가공에 관련된 모든 활동과 모든 물류관리 활동의 계획과 관리를 포괄한다. 중요한 점은 공급사슬관리가 공급자, 중계자, 3자 서비스제공자와 같은 채널 파트너 간 조정과 협업을 포함한다는 것이다. 본질적으로 공급사슬관리는 기업 내 및 기업 간 공급 및 수요관리를 통합하는 데 초점을 둔다.

공급사슬관리는 기업 내 및 기업 간의 주요 비즈니스 기능과 비즈니스 프로세스를 연계시키고 생산성 비즈니스 모델로 만드는 통합기능이다. 이는 모든 물류관리 활동과 제조활동을 포함하며, 정보 기술 마케팅, 판매, 제품 디자인, 금융 및 정보 기술 전반에 걸친 프로세스와 활동의 통합, 조정을 유도한다.”(CSCMP 2005)

- 소비자의 만족을 극대화하면서 비용을 최소화하는 목표
- 제품·정보 이외에 현금흐름, 정보제공 등 까지 통합 관리
- 기업 내에 국한하지 않고 기업간 통합까지 확대된 개념

» 공급사슬관리, 폭 넓은 개념

공급사슬관리(supply chain management : SCM)

- 공급사슬 내 파트너들간의 업무 프로세스(business process)를 통합하여 관리하는 것
소비자의 만족을 극대화하면서 비용을 최소화하는 목표를 달성하기 위해
원산지에서 소비지까지 제품, 정보 이외에 현금흐름, 정보제공 등까지를 통합 관리하는 것
- 공급사슬(SC)은 기능 통합면에서 로지스틱스(logistics)보다 폭 넓은 개념(역물류, 고객관리, customizing 등 운송 중 조립)



» 물류시스템이 본래의 기능을 발휘하면..

- 1) 재고의 감소, 적정한 재고의 유지, 저조한 판매에 기인한 폐기처분의 감소, 물류센터 등 물류시설의 압축 등을 통해, 궁극적으로 물류비용의 감소를 가져 올 수 있음
- 2) 또한 양질의 제품을 싸게 소비자에게 공급하여 고객에게 가치를 전달하는 고객서비스 증대의 효과를 만들어 낼 수 있음
 - 그 결과 기업의 경쟁력이 강화되고, 이익의 증대 등 가치를 기업에 가져다 줄 수 있음
 - 물류가 주목되는 점은 이처럼 기업에게 국제경쟁력을 가져다 주고, 새로운 이윤을 창출하는 근원으로서 볼 수 있기 때문

전략적 개념의 물류

- 대부분의 기업에서 수행하고 있는 수송, 보관 위주의 분산된 물류에서 **기업경영 전략으로서의 물류, 즉 전략적 개념의 물류라는 새로운 이해**를 함으로써 앞으로 기업운영을 할 경우 기업의 경쟁력의 원천을 물류에서 찾을 수 있어야 할 것임.

» 물류의 역할..

- 물류는 시장의 동향에 맞추어 공급활동을 실시 : 과거 수요전망, 대량 생산제품을 수송에서 소비자의 요구에 생산과 배송을 세밀하게 동기화로 진화
- 시장에서의 가치창조는 제품의 생산에 의해 이루어지는 것이 아니라, 시장의 요구에 치밀하게 대응하는 공급사슬관리에 의해 이루어 짐
- 따라서 물류는 기업 활동 전체의 합리화, 나아가 공급사슬에 참여하고 있는 기업들 간의 활동을 최적화시키는 업무를 수행
- 그 역할도 국내에 머무르지 않음. 글로벌화의 진전에 따라 물류의 활동범위도 전 세계로 넓어지고 있음. 이런 의미에서 물류는 매일매일 전 세계를 대상으로 자사상품을 관리하는 다이내믹한 활동
- 전 세계에 배치된 재고를 통제하고, 적절한 보충계획을 세우고, 생산계획을 지원
- 그리고 제품의 전 세계적인 이동을 위해서 최적의 경로를 선택하고 최적의 수송수단을 활용



» 물류의 역할..

- 종전에 공장과 매장에서 수행하던 제조와 유통, 서비스의 고유업무는 사라지고 이를 융합하고, 연결한 업무가 상당부분 물류로 편입
- 소비자의 원츠(Wants)와 니즈(Needs)에 맞추기 위해 제조영역에서는 구매 직전의 마지막 단계에서 최종 맞춤생산을 하기위해 이연전략(Postponement Strategy)을 확대. 이를 위해 개인 맞춤형 3D프린팅 생산, 조립과 풀필먼트(Fulfillment) 등의 업무를 물류센터나 매장에 편입
- 설치, 교환과 반품, 수리와 부품교환 등 서비스(Before Service, After Service) 업무도 물류영역이 되고 있음
- 물류의 영역이 늘고 이에 따른 비용이 급증하면서 물류는 기업의 가치사슬(Value chain)에서 더욱 중요한 요소가 되고 있음
- 더불어 고객들이 좀더 빠르고, 편리하고, 저렴한 물류를 원하면서 물류기업은 점점 더 최적화되고 시스템화된 물류가 필요

» 하이테크 엔지니어

- 결국 물류서비스 제공자, 혹은 공급사슬관리 전문가는 저비용으로 상품을 목적지로 운송하기 위한 **최적의 프로세스를 설계하고 이를 시스템으로 구현해서 복잡한 물류 프로세스를 최적화시키는 하이테크 엔지니어(ENG)임**
(현대자동차, 미국, 체코, 터키, 인도, 중국 등 세계 7개국 등 총 10개의 완성차 공장, 18개국 판매법인)
- 국제복합일관 수송능력, 하역 통관, 보관, 수송 같은 종합물류전반에 걸친 능력과 함께, 화주 니즈의 이해, 시장분석 및 예측능력도 구비해야
(귀네 나글의 삼성전자 남아공 물류서비스 제공)
- 제3자 물류서비스 제공자 : 화주를 능가하는 시장 수요예측능력
- 물류최적화가 기업의 국제경쟁력을 좌우
- 물류인력에 대한 인식 : 현장전문가? (물류 대기업 인사담당자)
- 최적화 물류서비스의 기획, 설계, 컨설팅 인력, 글로벌리제이션 하 복잡한 물류프로세스를 최적화시키는 것이 기업경쟁력과 직결, 이를 해결할 전문인력

» 물류 CEO 시대 도래

- 미국대학교용협회(NACE, National Association of Colleges and Employers)가 미국 기업의 채용 계획을 조사한 결과 미국기업의 절반이 SCM(Supply Chain Management) 전공 인력을 채용할 계획
- 과거 물류 전문가를 단순 창고관리나 운송관리 업무로 인식하였으나 최근 공급사슬관리(SCM) 전문가는 저비용으로 상품을 목적지로 운송하기 위한 최적의 프로세스를 설계하고 이를 시스템으로 구현하는 하이테크 엔지니어로 평가
- 애플(Apple) 같은 외국의 주요 글로벌기업 뿐만 아니라 우리나라의 삼성전자, LG전자, POSCO 같은 대기업에서도 물류최적화를 기업의 경쟁력 요인으로 꼽고 있어 물류전문가를 CEO로 영입
 (※ 애플의 팀쿡 CEO, 산업공학전공)
 (※ POSCO의 철강전문가와 물류전문가 누가 더 철강회사의 이윤을 더 창출하는가?)
- 생산부문과 판매부문의 통합 및 공급사슬 파트너들간의 통합, 최적화를 위해 공급사슬 전문가가 필요 : CLO

» 2. 물류최적화

물류최적화란?

- 화주의 공급사슬의 최적 글로벌 물류시스템을 설계하고, 낭비요소를 제거하는 최적 물류를 운영할 수 있다면 이는 고객인 화주가 국제경쟁력을 제고 할 수 있도록 만들어 주는 것

최적화는 총비용으로

- 생산, 구매비용, 재고유지비, 수송 중 재고비, 수송비 등 총원가를 최소화 할 수 있는 방향으로 최적화(optimality)



» 물류최적화

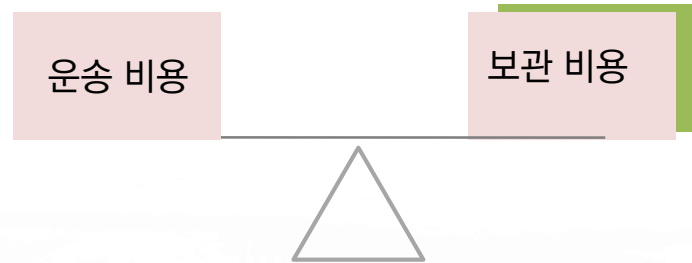
최적화는 총비용분석으로..

- 통합물류(Integrated Logistics)는 모든 물류 활동은 개별적인 의사결정이 전체에 영향을 미친다는 것을 고려하여 통합시스템으로 관리
- 총원가에는 생산, 구매비용, 재고유지비, 수송 중 재고비, 수송비 등 여러 비용이 포함되는데, 이들 비용들은 서로 상충관계(trade off)의 속성
- 여러 기능간의 상충이 생길 경우, 그리고 공급사슬 내 기업간 활동의 상충이 생길 경우 총 비용을 최소화 할 수 있는 방향으로 최적화(optimality)



» 물류활동간 최적화

운송과 보관



물류활동 간 상충관계

운송비를 절약하려면?

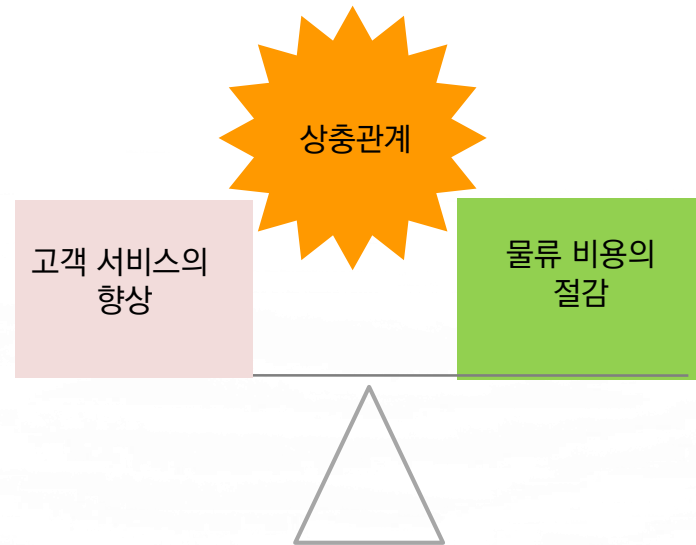
- 1회 운송량을 늘리고 빈번한 운송을 줄여야 함.(타이어)
- 그러나 화물을 받는 측에서는 대량의 재고를 안게 되어 보관비가 늘어남

보관비를 절약하려면?

- 재고를 줄이고 필요한 양만을 구매하면 됨.(컴퓨터)
- 그러면 재고가 떨어지지 않도록 빈번하게 운송하지 않으면 안 됨.

» 물류활동간 최적화

고객서비스 수준



목적과 수준에 맞는 **균형 수준을 경영차원에서 결정**

- 야간운송, 익일배달(overnight delivery)서비스, 날개 배달서비스를 시작할 경우
- 고객서비스 응대 대상 : 상위 20%(전체이익의 80%), 하위 20%(전체이익의 1% 미만)
- 고객서비스 수준은 운송, 재고, 보관시설, 주문처리 기능 등 물류활동 전반에 영향을 미치게 됨.

» 기업활동 간 최적화

- 물류활동은 기업의 전체 경영구조 내에서 마케팅이나. 생산, 재무 등 기업의 여타 활동과 상호관련

	마케팅	유통	생산	재무
값싼 수송포장	배송 중 파손 위험 증가	수송수단 선정에 제약	-	비용절감
물류센터 집중화	고객까지의 운송거리 증가로 서비스 수준 하락 우려	물류구조 단순화, 총 안전재고량 감소	-	비용절감
낮은 완제품 재고수준	재고부족에 의한 고객에 대한 품질사태 우려	창고보관시설 확장 불필요	생산기간 단축으로 생산비 증가 요인	비용절감
낮은 원부자재 재고 수준	-	낮은 재고 유지비	원부자재 재고 부족으로 비효율적 생산 우려	비용절감

» 공급사슬 내 최적화

- 독립적인 기업들이 각자의 의사결정을 하기 때문에, 공급사슬 전체 최적화를 위한 상충조정이 기업내 상충조정, 최적화보다는 어려움.
- 공급 사슬은 장기적인 참여와 실행을 통해 서로간의 이익 공유 합의를 거쳐 통합 가능.
- 이러한 협의는 파트너십, 전략적 제휴, 제3자 물류서비스제공, 계약 물류로 다양한 이름으로 표현

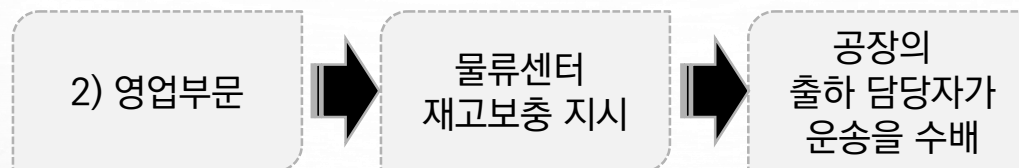
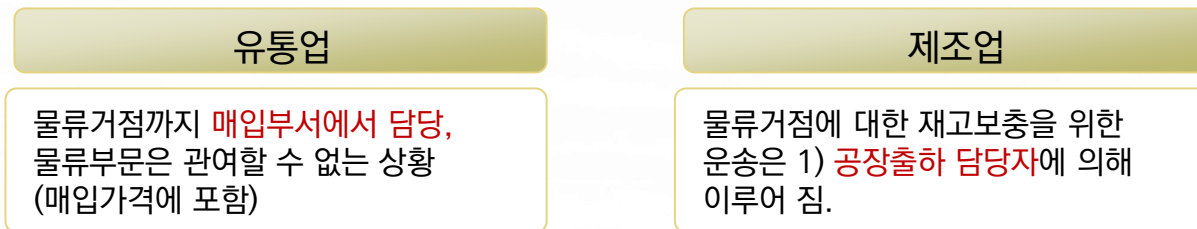
공급사슬 통합방안

- 기업이 공급사슬 내에 소유하고 있는 다양한 관계 업체들을 수직적으로 통합
- 다양한 관계자들 사이에서 공식적인 계약을 사용하는 공급사슬 협력
(대표적인 계약방법은 프랜차이즈, 공급사슬 관점에서 체인점 경영자는 체인점 운영자와 어떤 제품이 공급되는지, 운송되는지가 계약상 명문화)
- 공통의 목표와 목적 달성을 위해 공급사슬 내에서 가장 영향력이 강한 기업의 압력에 의해 통제되는 기업 간의 비공식적 협의

» 물류 최적화의 어려움

1) 운송관리

- 화물 운송비는 물류비에서 50% 이상을 차지하는 가장 많은 비용을 차지하는 물류활동으로 공급 사슬의 성공적인 운영을 위한 중요한 활동
- 실제 업계에서 운송관리가 물류부문의 통제를 받고 있는가?

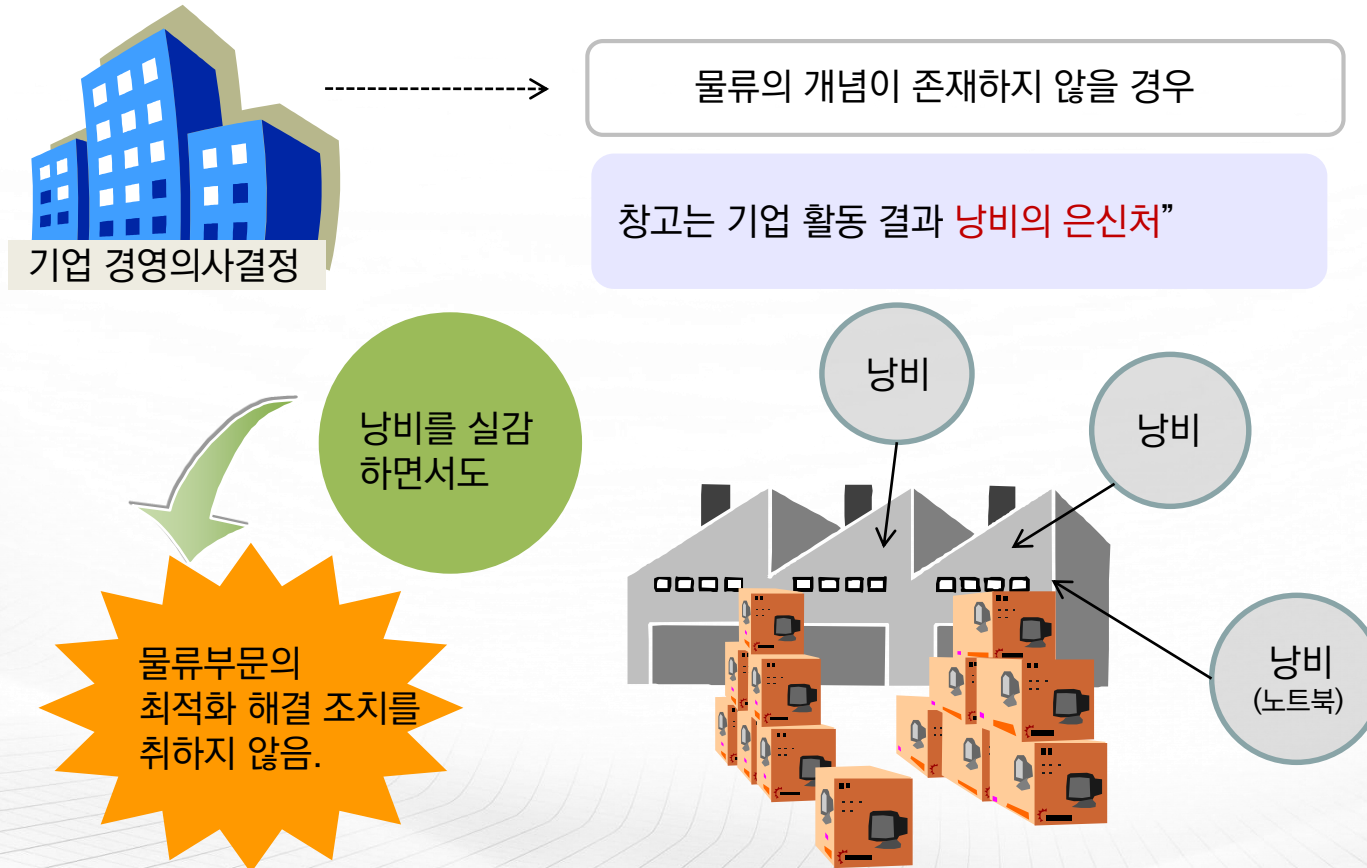


“언제, 어느 거점에, 무엇을 얼마만큼 보낼지는 기본적으로
영업부문의 재고보충 요청에 의해서 이루어진다.”

운송,
물류최적화를
위한 물류부문
통제 부재

» 물류 최적화의 어려움

2) 재고관리



» 물류 최적화의 어려움

재고발생의 원인

- 1) 재고유지는 대부분의 기업에서 **영업부문이 담당**
재고의 최우선 원칙 절대 품절상황이 없게 하는 것
 - **품절은 없어야 한다는 기준**으로 재고를 갖게 되면,
재고를 항상 많이 갖게 되는 것으로 나타남”

품절사태의 발생

- 고객의 불만을 사게 됨.

이후 재고 발생 시

- 누구도 불만을 갖지 않는 상황

필연적으로 재고 과다 보유
재고가 쌓이는 낭비를 제거하기 위해 물류 최적화 필요

- 2) 생산부문에서도 동일한 현상
 - 생산단가 하락을 위해 대량생산, 대량원자재, 대량 완제품 재고 발생

많은 고객의 주문에
응답하기 위해서
재고를 확보하는 일은
우리들이 하는 것이
당연하지요.



영업인

» 물류 최적화 방향

영업부문

- 판매에 전념, 수배송 및 재고에는 관여하지 않음.
- 통상적인 출하는 물류부문에서 파악, 그 이외의 특가판매나 세일처럼 특정기간에 대량으로 출하가 발생할 수 있는 것은 사전에 물류부문과 협의 필요(홈쇼핑 판매)

생산부문

- 물류부문이 제시하는 조달계획 및 출하동향을 기반으로 한 생산을 할 필요가 있음.
- 생산효과를 생각해서 안이하게 제시된 필요량 이상을 만들어 과잉재고가 남지 않도록 협의

물류부문

- 수배송 최적화와 출하동향 및 시장예측을 기반으로 한 재고관리 최적화 업무를 담당
- 특히 재고에 대해서 적정량을 유지하고 품질 발생을 가능한 한 억제하도록 관리 책임
- 물류 CEO역할 중요 : 물류최적화를 주도, 물류서비스 전문제공자(Logistics Service Providers, LSPs) 활용 등

» 물류최적화의 장애요인

❖ 물류CEO가 물류최적화를 주도해야 하는데, 실제 기업에서 물류업무는 누가 수행?

: 차장, 부장?

❖ 우리사회 각 부문에서 CEO에 의한 공급사슬관련 최적화 업무가 수행되는지 차, 부장이 수행하는지?

- 학교에서 물류최적화 주도 교육이 이루어지는가?

: 물류학 석사(운송인), 경영학 석사(화주)?

- 군대에서 물류최적화는 누가 하는가?

: 군수사령관? 군물류 최적화가 군전력 최적화?

- 정부 기능 중 기업의 물류최적화 즉 SC 정책 추진 부서는?

: 해수부, 국토부, 산업부(유통물류과)?

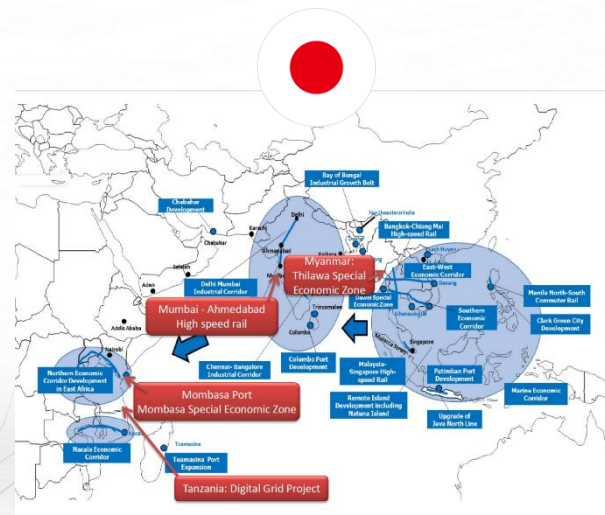
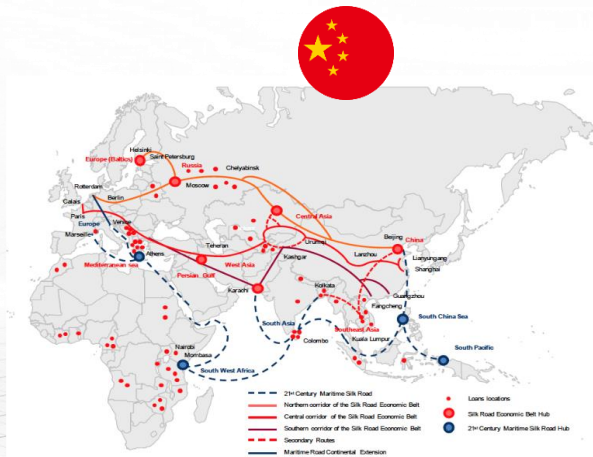
: 해외진출 기업의 국제경쟁력 강화 위한 물류최적화 전략(중국 일대일로 정책)

- 해운, 항만산업 물류기업의 물류최적화 서비스에 부응?

: Market Focused Firm? 해운서비스, 항만서비스 이용 고객에게 가치전달?

물류, 국제경쟁력 결정요인?

- 중국의 일대일로(실크로드 경제벨트(一帶), 21세기 해상실크로드(一路))는 자국 기업의 해외진출을 독려하는 국가전략이자 세계경영정책, 일대일로 정책은 중국 기업들이 해외로 진출할 수 있는 물류, 금융 플랫폼을 구축하고 이런 네트워크를 통한 글로벌 가치사슬의 경쟁력 제고
- 일본의 인프라 파트너십(Partnership for Quality Infrastructure)은 아시아 및 아프리카 지역 인프라 개발을 통한 세계경제 성장 전략



» 3. 물류에 대한 새로운 이해

- 물류를 기업내, 그리고 기업간 통합과 최적화 과정으로 이해하면 물류를 공급사슬관리로 이해가 가능
- 이런 관점에서 기업간의 공급사슬관리가 기업거래에서 어떻게 적용될 수 있는지.

기존의 거래 형태

- 기존의 거래는 발주와 납품이라는 거래로 이루어지지만, 발주량의 과다 등의 문제가 발생

새로운 거래형태와 공급사슬관리

- 출하동향에 대한 정보의 공유를 통해 발주와 납품이라는 기존 거래 대신 고객이 무엇이 필요한지를 공급측이 판단하는 공급사슬관리가 가능



» 공급사슬관리

공급사슬관리(Supply Chain Management: SCM)

※ 1982년 Keith Oliver 논문에서 처음으로 표현, 그 이전에는 Profit management

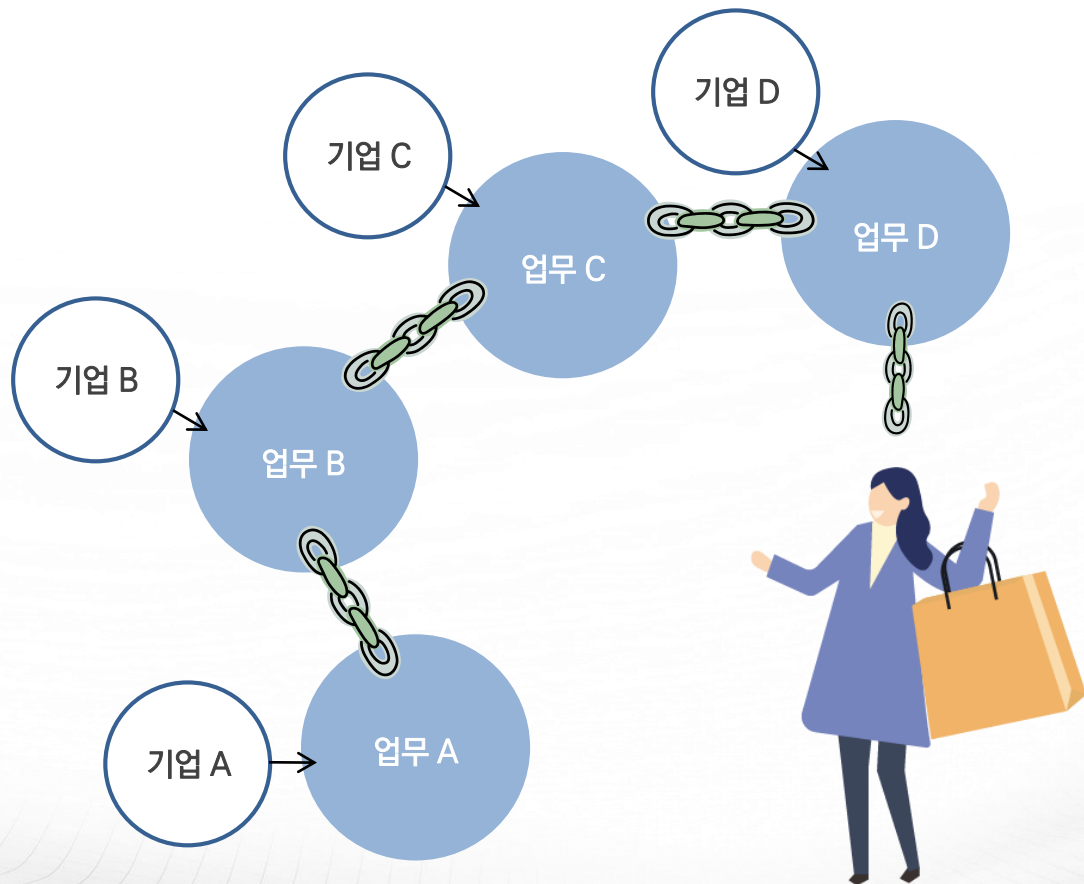
SCM의 특징

- 1 소비자 측, 즉 흐름의 끝에서부터 생각
- 2 조달/생산/물적 유통/판매를 하나라고 생각
- 3 판매시점정보 등의 정보기술을 구축
- 4 효율화를 도모
- 5 재고의 극소화를 목표
- 6 부분최적이 아닌 전체 최적을 지향

» 공급사슬과 공급사슬관리

공급사슬 (supply chain : SC)

거래에서 기업들의 연계를
말하며 우리 말로는
공급사슬이라 함.



» 공급사슬관리



» 공급사슬과 공급사슬관리



- ✓ 독립된 존재
- ✓ 각자의 경영을 하고 있으며, 자신의 이해를 바탕으로 거래
- ✓ 서로를 간섭하는 일은 결코 없음.

공급사슬의 예

예를 들어 재고를 보면, 제조업체가 재고를 갖고, 그리고 소매업자도 재고를 갖고 있음

재고를 어떻게 유지할 것인가는 각 회사마다 방침이 다름

공급사슬을 구성하는 기업이 각각의 독자적인 재고를 갖는 것은 당연한 것이었음

물류를
최적화

물류의 효율화

물류낭비 요인
해결

“공급사슬관리
(supply chain management : SCM)가
필요”

» 공급사슬관리와 로지스틱스

공급사슬의 특징

- 1 기업과 기업 사이에 단순히 거래로만 이어진 관계
- 2 수주와 발주” 그리고 “납품”이라는 두 가지 활동으로 이루어짐.

1)수주와 발주, 2)납품

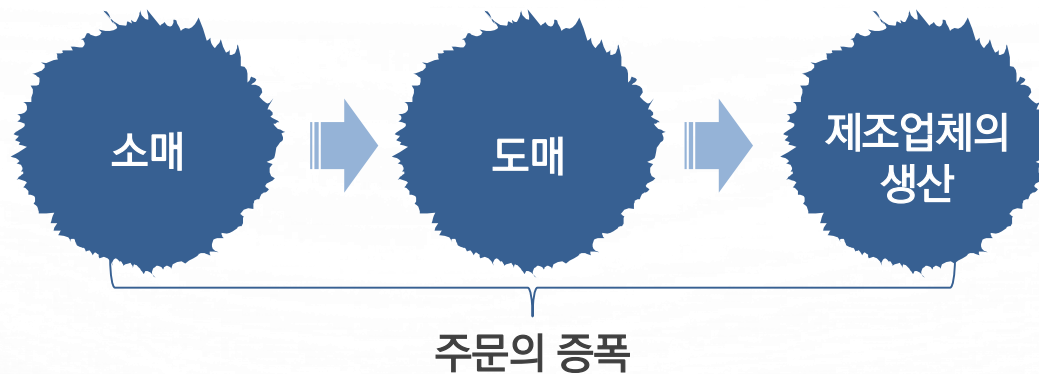
재고의 소유권의
이전을 하는
매매행위라는 거래

힘의 논리가 적용

과다구매, 비효율적 운송,
높은 가격, 리베이트 등
불합리한 거래가 존재

» 공급사슬관리의 효과

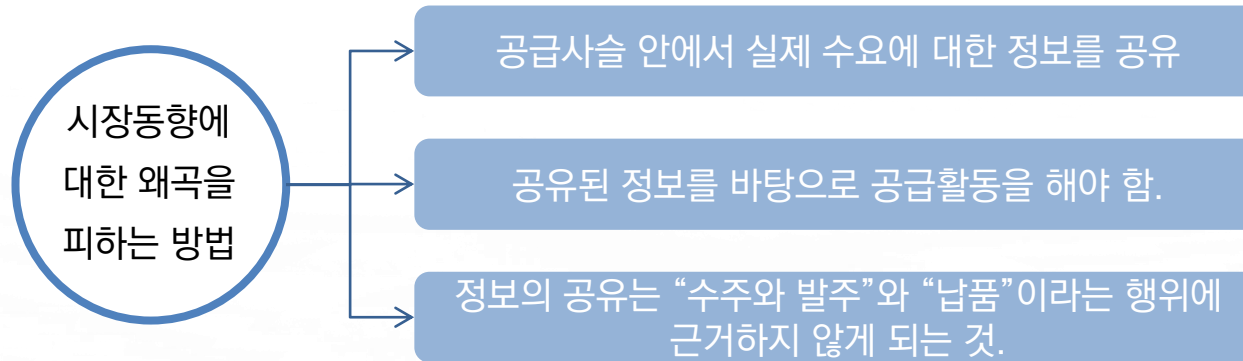
“공급사슬의 각 단계에서 발주하는 양이 반드시 시장의 판매동향을 반영한 것이 아니다.”



“채찍효과(bullwhip effect)”

※실제 수요보다 항상 더 많이 발주

» 공급사슬관리의 효과



“SCM은 기존의 거래관계를 크게 변화시키는 것”

- 수요예측능력의 부족으로 나타나는 초과공급과 재고부족 사이에서 어려움을 겪고 있음
(미국 식료품 산업 조사결과 공급사슬 파트너 사이의 잘못된 조율로 연간 300억 달러 낭비)

» 정보공유

수주와 발주가
사라지면?

고객의 요구에 맞추어서 제공했던 물류 서비스가 사라짐.

그렇다면 주문이 없을 경우에 고객으로의 납품은 어떻게 될 것인가?

주문이 없으면 공급측이 책임을 져서 고객의 재고를 보충하게 되고, 당연히 납품의 형태도 공급 측에 모두 맡겨진다. 고객이 공급 측에 요구하는 것은 품질과 과잉재고를 내지 않도록 하는 것 하나밖에 없다.

짧은 납기는 물론이고 높은 빈도의 주문도 소량 주문도 발생하지 않고, 긴급 주문도 없어진다.

결과적으로 물류비용의 절감은 물론이고, 다빈도 소량 물류 서비스에 기인한 적재율이 낮은 트럭의 운행도 적어질 것이다. 교통 혼잡도 완화되고 환경부담도 크게 줄일 수 있다.

물류거점에 영향을 미침.

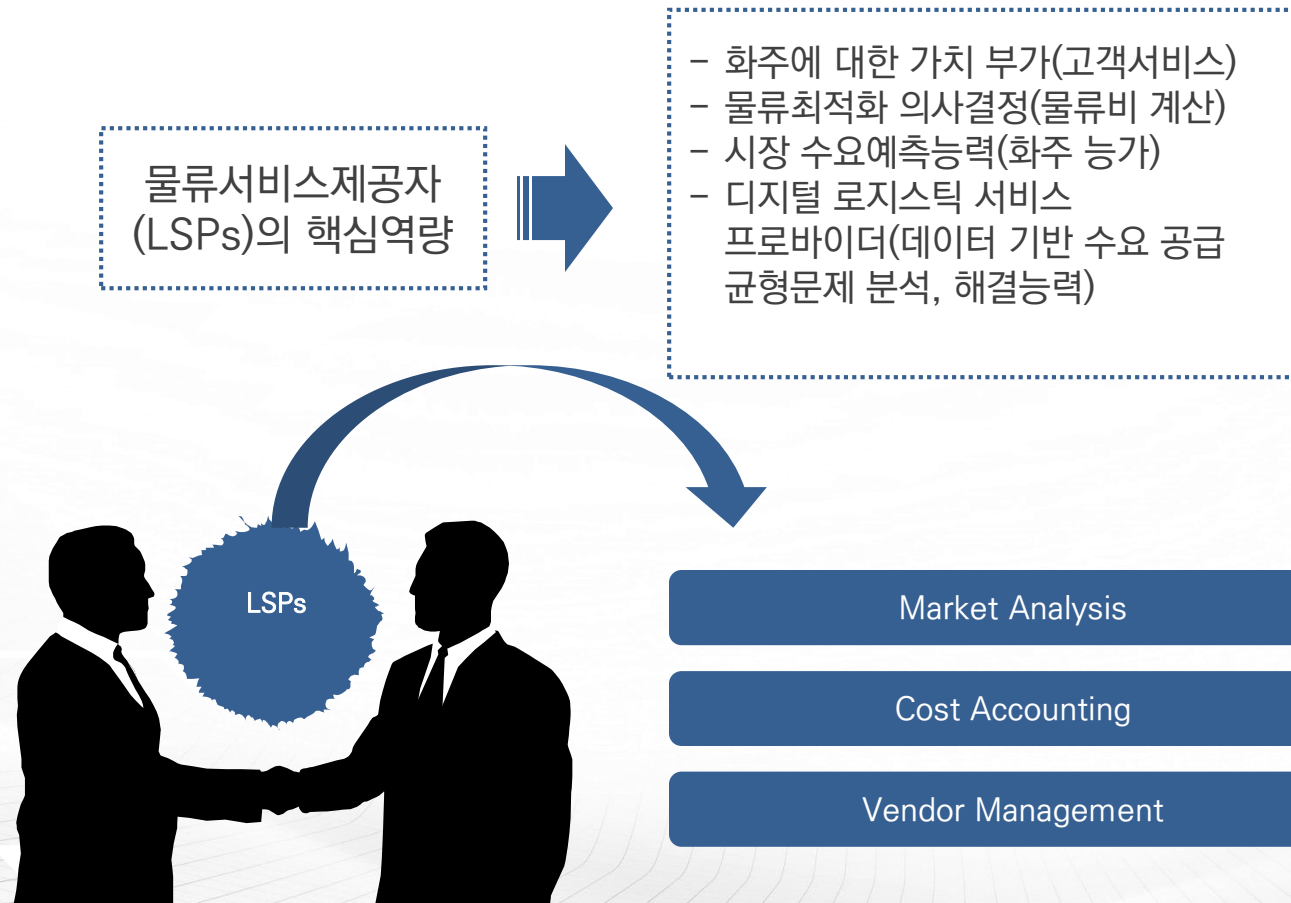
지금까지의 물류는 물류 서비스를 전제로 하고 물류거점을 배치하여, 거점내부의 작업을 구축해 왔다. 물류거점을 전국에 몇 군데나 배치해온 것은 고객이 요구하는 물류 서비스를 제공하기 위한 것이다.

이런 새로운 아이디어와 기술들이 넘쳐남에도 불구하고 왜 공급사슬의 효과는 향상되지 않을까?

» 공급사슬관리의 장벽

- 1) 최고경영자 관리책임의 부재 :
 - 공급사슬관리는 조직 상호간의 거래에 초점을 맞추기 때문에 최고경영자의 관리는 필수적인 요소
 - 그러나 최근 조사에서 최고경영자들은 공급사슬관리에 대해 알고 있기는 하지만 실제 직접 관리하는 경우는 3 기업 중 한 곳
 - 대부분의 CEO들이 공급사슬관리의 기반에 대해 잘 알지 못하기 때문에 그들이 관리 전면으로 나서기를 주저하기 때문
- 2) 정보공유 거부나 기존 거래 방식 고수
 - 공급사슬은 공급사슬 참여자들간의 정보공유가 필수적, 그러나 여전히 출하 정보에 대한 공유거부
 - 또는 출하정보 공유 이후에도 기존 발주방식 고수(필요량 판단 100개, 도매업자의 주문 150개)
- 3) 물류전문서비스 제공자의 역량
 - 공급사슬관리를 주도할 수 있는 수요예측, 재고관리 역량
 - 물류전문서비스 제공자(LSP)인력 양성 부족

» 새로운 개념의 물류에서 LSPs의 핵심역량



» 4. 국제물류 산업동향

국제물류서비스제공자

- 국제화물운송 주선인(international freight forwarder)과 무선박운송인(non-vessel operating common carrier)과 제3자 물류서비스 제공자(third-party logistics provider)등이 포함
- 화주의 물류아웃소싱을 담당하는 제3자 물류서비스 제공자의 업무를 포함한 물류서비스 제공자로서의 역할로 기능이 확대

힘의 균형 변화

- 화주에 대한 가치를 창출시켜야만 물류회사의 경쟁력과 시장점유율을 높일 수 있게 하는 것이고 이렇게 해야 물류기업이 생존이 가능
- 물류회사는 화주에게 가치를 전달할 수 있는 시장지향적(Market focused firm) 물류서비스제공자 기업이 되지 않으면 도태
- 물류서비스 제공자의 역할이 공급사슬통합관리자, 즉 인티그레이터 (integrator)로 발전

» 국제물류산업 동향

물류서비스 제공자 업무영역 확대(수직적 통합)

- 화주의 물류아웃소싱을 담당하는 제3자 물류서비스 제공자의 업무를 포함한 물류서비스 제공자로의 역할로 기능이 확대
- 선사나 내륙운송업체, 컨테이너터미널들이 각자 고유의 해상운송업, 내륙운송업, 터미널운영업무에 중점을 두었지만, 현재는 선사, 글로벌 터미널 오퍼레이터(GTO), 내륙운송사, 국제적 유통기업들이 모두 종합물류업화를 지향. 특히 선사가 포워더 업무나 물류서비스 제공자의 업무를 수행하는 수직적 통합

(세계 1위 선사인 머스크사는 2020년 말까지 Damco의 항공 및 해상포워딩 기능을 머스크의 물류 및 서비스에 통합. 이에 따라 머스크는 현재 해상운송, 트럭운송, 통관 및 창고 보관, 그리고 항만 터미널운영 등 기존 서비스 외에도 항공화물 포워딩과 LCL까지 수행)

» 국제물류산업 동향

글로벌화의 확대(수평적 통합)

- 화주가 전 세계를 대상으로 하는 조달, 조립 및 생산과 판매를 확대하면서 물류서비스 제공자의 글로벌화도 가속화되고 있음. 이를 위해 국제포워딩사와 물류서비스 제공자들은 규모를 확대해야 했고, 결국 인수·합병(M&A)이 발생
- 글로벌 물류기업들의 성장 과정은 사업영역의 확장, 지역의 확장, 그리고 산업별 전문성의 강화의 세가지 축으로 확장전략을 추진
 - ① 사업영역의 확장: DHL의 사례 : 1997년 당시 우편 및 특송 위주의 단일서비스사업 수행, 이후 M&A를 통해 포워딩 업무, 공급사슬 사업을 추가해 종합물류기업으로 발전. DHL사는 2017년 기준 우편택배, 29%, 특송 24%, 포워딩 23%, 그리고 공급사슬 23%로 균형 잡힌 사업영역을 구축
 - ② 지역의 확장: 스위스의 쿠네 나글(Kuehne & Nagel) 사례 : 이 회사는 유럽위주의 해상 포워딩사에서 출발했지만, 지속적으로 중소형 M&A를 통해 지역을 확대해 현재는 세계 100여국 이상을 서비스 하는 글로벌 기업으로 성장
 - ③ 산업별 전문성 강화: 네덜란드의 CEVA사 사례 : 처음에는 자동차 및 전기 전자물류를 주로 취급했지만 소비재 물류로 물류역량을 확대시켜 사업을 확장

» 국제물류산업 동향

경쟁심화(물류서비스제공자와 선사간의 힘의 균형변화)

- 선사, 내륙운송사, 터미널운영사들이 그동안 물류서비스제공자나 포워더의 업무영역이던 물류, 유통, 내륙운송에 참여하면서 경쟁이 심화
- 화주가 선사에게 내륙운송까지 일관운송을 위탁하는 선사내륙운송(carrier haulage) 대신 내륙운송을 화주의 대리인인 물류서비스제공자나 포워더에게 위탁하는 화주내륙운송(merchant haulage)가 증가
- 선사가 피더운송, 터미널운영, 철도운송, 예선서비스 등 해상 물류사슬의 전체서비스는 물론 포워딩 등 물류서비스 제공자의 역할을 함께 수행하는 것을 운송 공급사슬통합관리자, 즉 인티그레이터(integrator)라고 부름.
- 특히 최근 들어 인티그레이터로의 전환 노력을 디지털화와 연계시켜 진행하고 있음. 선사가 디지털 플랫폼을 구축해서 화주로부터 직접 운송의뢰를 받는 등 정보 흐름까지 제어하려는 것
(세계 1위선사인 머스크사가 IBMrhk 공동으로 개발한 디지털 포워딩 플랫폼인 TradeLens에 세계 1,2,4,5,6위 선사는 물론, 약 100여개 이상의 항만, 물류사가 참여, 전세계계 해상물동량의 65% 정도를 처리)
- 공급사슬 통합자로 발전하면서 디지털화를 연결시켜 정보 흐름까지 제어하면 결국 화주는 다른 업체로 전환하는 데 비용이 발생될 수밖에 없게 되기 때문에 화주시장을 선점하는 효과

» 국제물류산업 동향

DHL, FEDEX 같은 글로벌 물류기업 육성)

- ❖ 2020년 기준 세계 25대 글로벌 프레이트 포워더에 우리나라의 CJ Logistics가 24위로 유일
 - 처리 물동량 31만TEU로 1위 퀴네 나글스나 중국의 시노트란스의 1/10수준
 - 일본은 4개사가 포함되어 있고 총 물동량도 CJ의 8.6배에 이름
- ❖ 여러 가지 방안이 있어야겠지만 무엇보다 법률의 정비가 필요
 - ‘국제물류’를 촉진하는 내용을 담은 유일한 법률은 ‘물류정책기본법’
 - 그러나 이 법에서 규정하는 대부분 정책이 ‘국내 물류’에 국한되어 있는 데다 ‘국제물류 사업의 촉진 및 지원’에 관한 조항은 단 1개(제61조)에 불과.
 - 이 조항에 의해 추진되는 우리 기업의 글로벌 공급사슬 경쟁력을 지원할 구체적인 정책을 찾아보기 어려움
 - 해외 물류 기업 인수, 항만 및 물류단지 개발 등 해외 물류 인프라 구축, 물류 전문기업의 해외 진출 등의 국제 물류 정책을 추진할 수 있는 예산과 법적 체계를 갖추는 것이 시급
 - 물류정책기본법을 개정하여 ‘국제물류 촉진 및 지원에 관한 법률’(가칭)로 분법화해야 할 것
 - 3만 4,500여 개에 달하는 해외 진출 우리 제조기업의 물류 경쟁력을 지원할 수 있는 글로벌 물류기업 육성을 위한 법적 제도 구축 필요



THE END