



BUS931 Advanced International Logistic  
Management Theory  
(Doctor)

제 3주차 리포트

과 목 : 국제물류론

교수명: 정 성 태 교수님

코 드 :

과 정 : 박사과정 3학기

학생명: 김 경 민

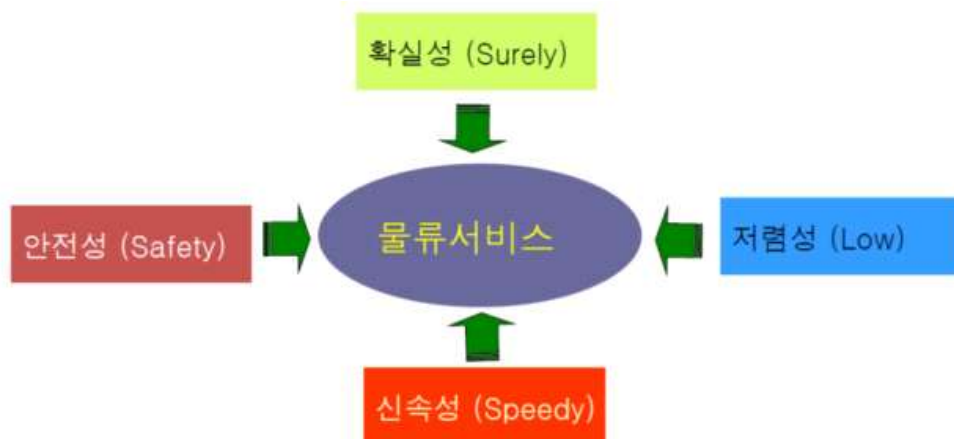
## [ 국제물류 관리시스템 ]

### 1. 물류관리의 목표와 국제물류시스템

#### 1-1) 물류관리의 궁극적 목표

- ▶ 물류관리의 정의 : 경제재의 효용을 극대화시키기 위하여 재화의 흐름에 관련된 운송, 보관, 하역, 포장, 정보관리, 유통가공 등의 물류활동을 유기적으로 결합하여 하나의 시스템으로 관리하는 것.
- ▶ 물류관리의 궁극적 목표 :
  - 효율적인 물류관리를 통한 물류비의 절감
  - 변동성관리로 차별화된 고객서비스의 제고
  - 시차 없는 정보공유로 기업의 경쟁력 제고
- ▶ 물류시스템 : 어떤 공통의 목적을 달성하기 위하여 많은 요소가 상호간에 관련을 갖고 일정한 기능을 수행하는 복합체를 시스템이라면, 물류시스템은 반복되어 일어나는 “物の 흐름”을 정형적인 흐름으로 정리하여 가능한 한 기계적인 활동을 통하여 각 부문을 연결시켜 주는 것을 말함.

#### 1-2) 물류관리의 기본원칙( 3S 1L )



- ▶ 물류시스템의 궁극적 목표 : 변동성, 불확실성, 정보의 비대칭성을 최소화하여 자원 최적화를 통한 가장 수익성이 높은 변수를 찾는 것으로 재고수준, 서비스 수준, 설치공간, 유지관리비, 최적의 배치, 거래단위, 표준화 고려

1-3) 물류관리의 목표( 7R )



1-4) 물류관리의 인접 관리기능



1-5) 기업조직에서 물류의 위치



## 1-6) 가치사슬에서 물류의 역할



## 1-7) 기업에서 가치창출활동

활 동	내 용
조달물류	생산에 투입하기 위한 수취, 저장 및 배송 활동으로 하역, 재고관리, 창고관리 및 공급업자와의 계약 등 포함.
생 산	제품을 창조하기 위한 생산활동: 기계제작, 포장, 인쇄 및 테스트 등 포함.
판매물류	생산된 제품을 소비자에게 공급하기 위한 보관 및 배송활동으로 창고관리, 주문처리 및 차량 일정계획 등의 활동 포함.
마케팅 및 판매	고객이 제품을 구매할 수 있고 그리고 그렇게 하도록 하는 수단의 제공과 관련된 활동으로 광고, 판매, 가격책정, 거래 및 판매촉진 등 포함.
서비스	서비스의 제공 또는 제품의 가치를 유지하는 활동으로 장치, 보수, 부품 제공 및 훈련 포함.
조달	투입물의 구매 활동
기술개발	기계 또는 프로세스뿐만 아니라 전문기술, 절차 및 시스템
인적자원 관리	직원의 채용, 훈련, 개발 및 급여
기업 인프라	일반관리, 재무, 기획, 품질보증 등의 활동으로 전체 가치 사슬 지원

## 1-8) 공급체인의 통합단계



Source : Stevens, G.C., "Integrating the supply chain", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol.19, No.8, 1989

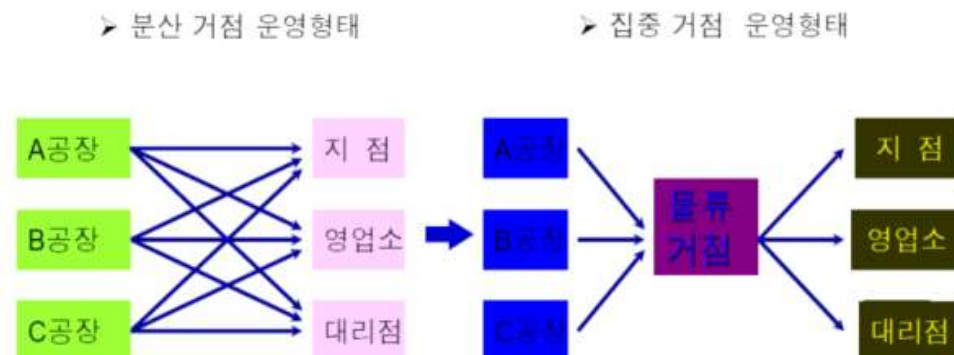
## 1-9) 국제물류시스템 구축절차와 기능별 목표



물류기능	기능별 물류시스템 관리목표
배송	고객의 주문에 대하여 신속, 정확한 배송
재고	고객 주문시 상품의 재고 품질률 감소 (적정재고 서비스, 가용성 증대)
운송	운송중의 교통사고, 화물의 손상, 분실의 감소 (신뢰성 높은 운송기능)
보관	보관중의 변질, 분실, 도난, 파손 등의 감소 (신뢰성 높은 보관 기능)
포장	운송, 보관기능이 충분히 발휘되게 포장 (상품보호, 편의성)
하역	운송, 보관기능이 충분히 발휘되게 하역 (자동화, 효율화)
유통가공	생산비와 물류비를 보다 적게 들도록 유통가공
정보관리	물류정보 실시간 제공, 同期化, 공급사슬에서 정보왜곡현상 제거
피드백	수요정보를 개발, 구매, 자재, 생산, 영업, 마케팅 부문에 피드백

## 2. 국제물류시스템 운영형태와 글로벌소싱

### 2-1) 물류집약화와 기본형태



### 2-2) 국제물류시스템의 운영형태

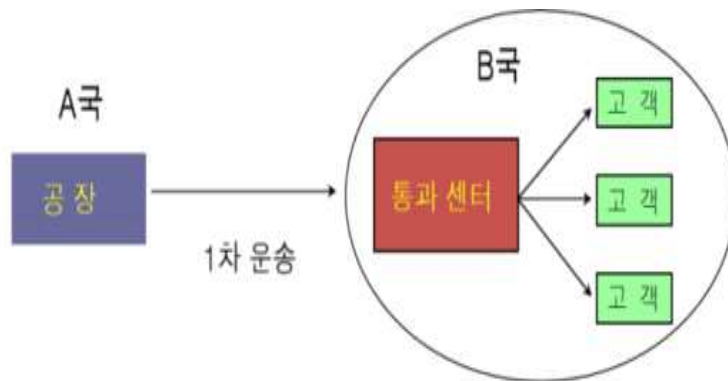
▶ 고전적 물류시스템 : 고전적 물류시스템을 채택하는 수출기업이 최상의 고객서비스와 최적의 생산을 도모하기 위해서는 상품의 최소빈도, 대량 출하방식을 선택한다.

- 장점 : 저속 대량운송 , 저렴한 운송비 , 혼재운송, 서류작업 감소 , 안전재고로 품질방지
- 단점 : 서비스 향상 목표로 재고증가 경향 - 보관 비용 비중이 높음.

-

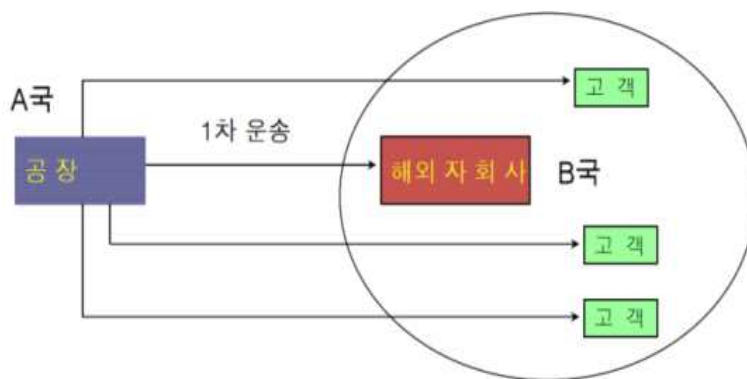
- ▶ 통과 물류시스템 : 고전 시스템에 비해 수출기업 자회사 측면에서는 출하빈도가 높아 보관비는 상대적으로 절감되나 수출지에서 보관비 증가할 가능성 존재함.

- 단점 : 운송비 비중이 높고, 서류작업이 증대  
자회사 파업 경우 운송 중단으로 판매 기회손실 가능성.



- ▶ 직송 물류시스템 : 수출국 공장( 물류센터 )에서 해외 자회사의 고객에게 직송 또는 최종소비자나 판매점에 직송하는 형태( 해외자회사는 상거래 유통은 관여하나 물류에는 직접 관여 않음. ) 다른 시스템 보다 보관비 절감의 장점은 발생.

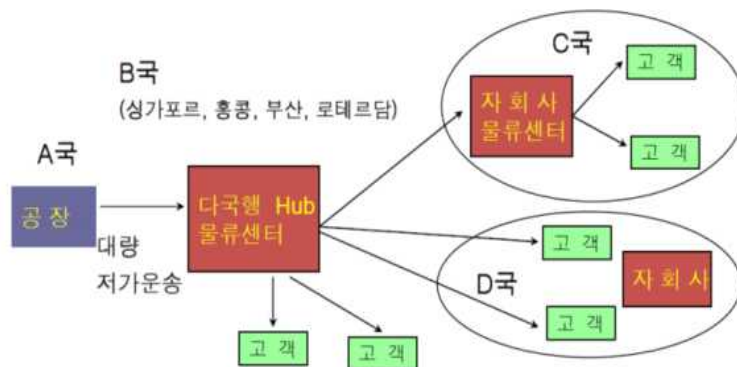
- 단점 : 항공운송으로 고비용, 통관 부담, 운송차질 경우 고객 상실 위험  
출하빈도 높아 혼재운송 어렵고 서류작업 증대.



- ▶ 다국적 물류센터 시스템 : 생산국 물류센터에서 출하되어 중앙 Hub 물류센터로 수송된 다음, 각국 자회사 물류센터, 고객에게 수송된다.

다국행 Hub 물류센터는 지리적 서비스 이외 수송편리성이 강조됨.

- 장점 : 각국 보관보다 총재고량 감축, 중앙 Hub물류 센터에서 자회사 물류센터, 고객에의 출하비용, 하역비, 수송비 감소 가능.



## 2-3) 국제물류시스템의 선택 요인

### ▶ 경제적 요인 :

1. 제품의 특성 - 고가품, 소중량 상품, 부패성 상품 경우 항공운송, 직송시스템 선정 다품종 경우 비용절감 위해 재고를 집중, 출하 LEAD-TIME 짧은 물류시스템 적용
2. 제품의 종류와 수량 - 많을수록 한곳에 집중시켜 관리비용절감 L/T짧은 시스템 적용
3. 수요의 성격 - 특수한 수요 상품은 직송시스템. 수요가 많은 상품은 혼재운송이 많아 고전적, 통과시스템 적용, 불규칙한 수요상품은 직송. 다국행 시스템 적용
4. 주문규모, 고객의 유형 - 주문대량 경우 직송시스템이 유리, 서류작업, 통관에 유리

### ▶ 환경적 요인 :

1. 시장에서 요구하는 서비스 수준.



## 2. 수송경로의 특수사정

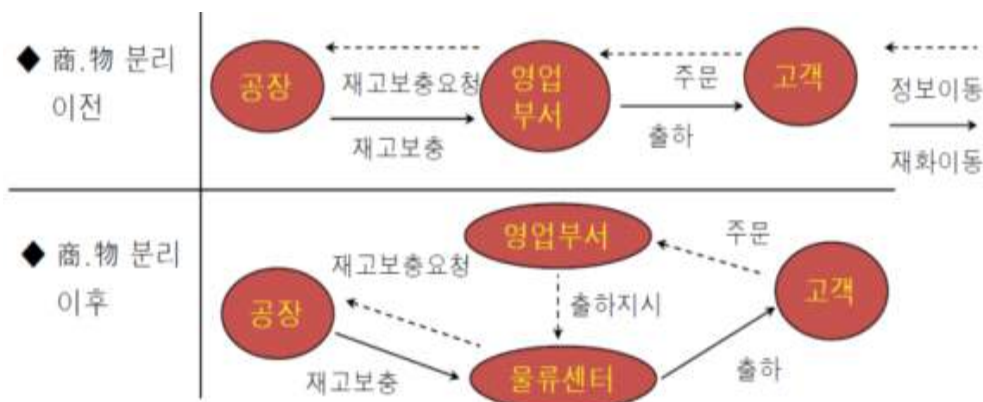
### 3. 수입국의 법령 규칙에 의한 제약

### 4. 내륙 유통비용( 미국 경우 - 뉴욕, LA 등 동부, 서부 직송시스템 적용 )

- ▶ 관리적 요인 : 자회사의 재고부담비용, 수입국 품질최종검사( 직송 )등 요인에 따라 적용( 2015년 중국: 중미-니과라카 대운하 500억 달러 투자 - 북미세일가스, 아프리카 원자재 핵심운송경로로 물류패권전략 - 미국파나마운하 보다 2배 물량 3배 길이 )

## 2-4) 상류와 물류의 분리원칙

- ▶ 상류와 물류는 상호 유기적인 관련을 맺으면서 마케팅의 양면을 이루고 있는데 유통면에서 판매 확대는 거래지역을 광범위하게 하고, 물류측면에서는 운송거리의 연장, 보관시설, 재고 등의 증가를 가져온다. 매출증대가 상품단위당 물류비용을 증가하여 이익을 저하시킴. 이와 같은 상반된 원리 문제점 극복을 위하여 상. 물 분리의 원칙이 요구됨.
- ▶ 상류 기능 : 판매, 전시, 포장, 기획기능
- ▶ 물류 기능 : 환적, 운송, 보관, 컨테이너 처리, 통관기능
- ▶ 상,물 분리의 경제적 효과 : 상품 판매력 강화, 대량 수송 및 수배송 시간의 단축, 재고의 집약화로 고객서비스 향상, 총물류비용 절감, 창고의 자동화, 하역의 기계화 공동 수배송 등 물류합리화 효과적.





## 2-5) 물류관리의 상충 요소

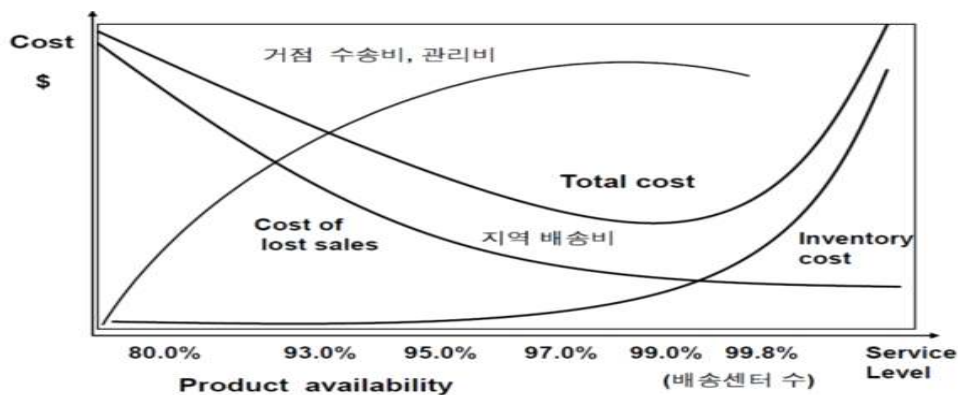
### ▶ 물류관리 트레이드-오프의 개념

- 물류시스템을 구성하는 요소들간의 Trade-Off ( 목표상충관계 ) 발생.
- 물류의 한 부문에서의 초과 현상은 다른 부문에서의 희생을 초래하게 됨.

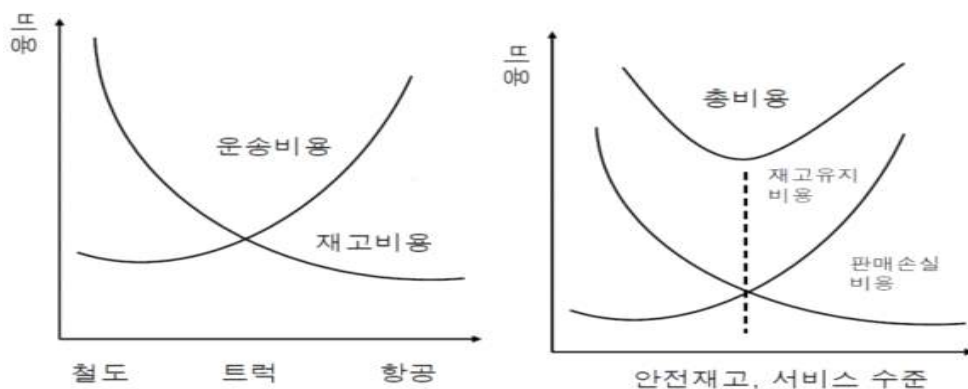
### ▶ 물류관리 트레이드-오프 관계

- 물류서비스와 물류비 관계
- 물류서비스 구성 기능간
- 물류의 각 시스템( Mode, Node 등 ) 비용간
- 개별 기능과 개별 비용간

## 2-6) 물류거점의 상충( Trade-Off ) 요소



## 2-7) 운송수단별 상충( Trade-Off ) 요소



## 2-8) 국제경영과 글로벌 소싱

- ▶ 국제경영 의미: 두 개 이상의 국가와 관련하여 이루어지는 기업활동으로 기업이 국제화를 추진하면서 자본, 기술, 노동력을 해외로 이전시켜 해외 현지국에서 경영활동을 전개하는 것.
- ▶ 국제경영 필요성: 기업 입장에서의 기본적 필요성
  - 시장 확보 > 국내시장이 없거나 작을 경우
  - 규제, 경쟁 회피 및 위험분산( 지리적 다변화 ), 자국 경영환경의 악화
  - 투입요소 조달 > 국내조달 불가능, OR 비경제적/비효율
  - 세계주의 확산, 지역주의 심화 - 지역경제통합
  - 기술보호주의 강화, 범세계적 경쟁체제 도래
- ▶ 산업의 글로벌화
  - 비용요인 : 생산Global화 / 시장요인 : 소비Global화
  - 정부요인 : 국제표준기술규제/ 경쟁요인 : 제품, 서비스경쟁

## 2-9) 국제경영 유형과 발전단계

- ▶ 국제경영 유형 :
  1. 수출 진출방식 : 자국에서 생산하여 현지국에 수출하는 형태로 직접 외국의 해외 대리점, 유통업자, 현지판매지사/ 자회사를 통해 수출하는 경우/ 수출 중간상을 통한 수출로 구분함.
  2. 계약 진출방식 : 라이선싱, 프랜차이징, 기술제휴, 서비스계약, 제조계약 등
    - 라이선싱 : 자신의 기술, 특허 등 지적재산권을 타기업에 허락 후 로열티를 받는 계약( 기술이전 통한 시장 진입전략 )
    - 프랜차이징 : 기술, 상표, 노하우 등 사용권을 가맹점에 이전함과 동시에 원료, 관리시스템까지 일괄하여 제공하고 사용료를 받는 사업 형태.
  3. 투자 진출방식 : 해외 직접투자( FDI ), 인수합병, 합작기업, 전략적 제휴
- ▶ 기업의 국제화 단계 :
  - 국내지향기업( 국내시장 )

- 해외지향 기업( 수출로 시장개척 )
- 해외지역 현지지향기업( 수입국 규제로 현지국에 직접 생산- 다국적기업 )
- 세계지향 기업( 최저원가구조의 국가에서 생산 - 전세계 시장에 판매 )

## 2-10) 다국적 기업의 모델비교

기업의 지향성	본국지향( E )	현지지향( P )	지역지향( R )	세계지향( G )
사명	수익성(경제성)	현지국의수용 (정당성)	수익성과 현지국의 수용 (경제성과정당성)	수익성과 현지국 수용 (경제성과정당성)
의사결정방식	Top-down	Botton-up 각 자회사는 현지의 목적에 근거하여 결정	지역 내 자회사간의 상호적 결정	회사의 모든 수준에서 상호간에 협의 결정
의사소통	대량의 명령 공문이 본사에서 나옴. 계층적	본사/자회사간의 커뮤니케이션은 대부분 없음.	지역 내에서의 수평/수직의 커뮤니케이션	전사적인 수평적/수직적 커뮤니케이션
자원배분	투자기회는 본사에서 결정	자급적이고 자회사간 배분이 없음.	지역본부가 본사로부터의 가이드라인을 하부에 전달	세계규모의 프로젝트 (배분은 지역본부 와 본사경영자에 의해 받음.)
전략	세계통합적	현지적응적	지역통합적 현지적응적	세계통합적 현지적응적
구조	계층적 제품사업 부제	자율적인 국별 단위를 갖는 계층적 지역 사업부제	매트릭스를 통해 연결되는 제품/지역 매트릭스 조직	제조직의 네트워크 (이해관계자와 경쟁기업을 포함)
문화	본국	현지국	지역	세계

### 3. 글로벌 소싱, 구매환경과 역할

#### 3-1) 글로벌 소싱( Global - Sourcing ) 개념

##### ▶ 글로벌 소싱의 개념 :

‘전세계를 대상으로 원재료 및 부품을 구매하기 위한 일련의 활동’으로  
상호보완적인 자원이 각기 다른 기업이 존재하는 경우 원가절감, 품질향상,  
핵심기술을 활용 할 수 있다면 핵심능력을 보유한 기업과 제휴한다.  
그러나 글로벌 소싱은 공급체인이 길어지고 재고수준 증가와 환율변동 등의  
위험존재

##### ▶ 글로벌 아웃소싱 주요 요인과 위험 :

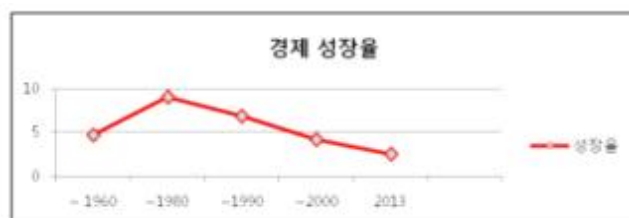
아웃 소싱 주요요인	아웃 소싱 위험
1. 핵심역량에 집중 2. 비용절감, 인력감축 3. 재고, 자재처리 등 비부가가치활동의 제거, 4. 상품개발과 생산기간 단축 5. 조직효율성의 개선	1. 학습기회의 상실, 잠재경쟁자에 노출 2. 통제 상실, 높은 퇴출 장벽 3. 업자의 몰입도 부족, 네트워크 관리비용 4. 장기적 유연성과 환경 대응 문제 5. 사업기밀 유출, 환율변동, 현지국 법규제

#### 3-2) 글로벌 소싱 구매 환경

##### - 제 1의 파도( 단기적 위험 ): 경제불황

▶ 지금 세계는 불황 탈출을 위한 금융, 환율전쟁-불안정한 Jelly형 경제지속  
그러나, 이탈리아, 키푸로스 등 EU 채권위기 여전히 상존( 단, 미국경제 독주 )  
아베노믹스에 의한 한국의 경쟁력 약화, 양적 완화의 지속( 일본, 유럽 )

▶ 만약 디플레이션( Deflation: 불황이면서 물가도 하강 ) 헤어나지 못하면 ?  
수출둔화 -> 기업실적 악화-> 인건비 억제-> 소비감소의 악순환, 자산가치 ↓  
무역의존도 높은 한국경제는 일본식 불황, 장기침체



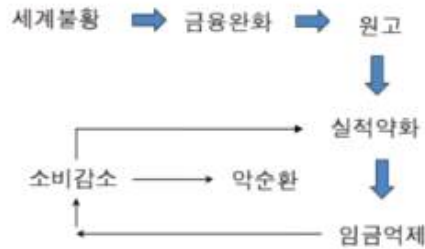
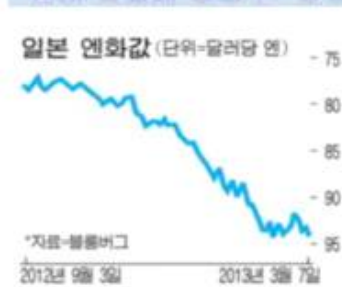
- 제 2의 파도( 중기적 위험 ): 원고( Won 高 )

▶ 원고로 인한 수출 경쟁력, 국가 경제성장율이 지속 하락

현대자동차 : 10원 상승 시( 1,250억원 영업이익감소 ), 내수부진- 장기침체

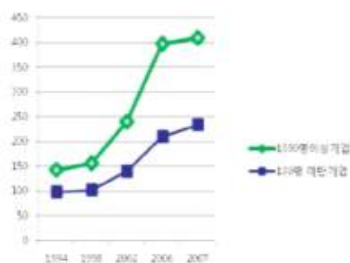
▶ 중국의 기술발전 가속화, 일본 엔저에 한국경제 샌드위치- 경제성장발목

#### "엔저 정책에 중국도 "폭발"



- 제 3의 파도( 중기적 위험 ): 가파른 인건비 상승과 생산성 정체

◆ 1998년 ~ 2007년 사이  
10년간 2배 임금상승



▲ CNB뉴스, CNBNEWS, 최영비뉴스  
우리나라의 노동시간은 최장이지만 그에 비해 노동생산성은 하위권을 맴돌아 문제를 야기했다.

우리나라의 연간 근로시간은 경제협력개발기구(OECD) 내 최고 수준인 2위였지만 시간당 노동생산성은 여전히 하위권을 차지했다. 특히 노동생산성은 OECD 회원국 34개 나라 가운데 23위였으며 시간당 노동생산성은 34개국 중 28위로 최하위권에 머물렀다.

- 제 4의 파도( 장기적 위험 ): 저 출산, 고령화 사회의 고용악화

◆ 노동인구 감소, 고용악화  
(2000년 부터 고령화사회 진입)

한국경제 만성적피로감 가중

- 노인무양, 결혼 등 부담

-> 저 출산 구조로 변화.

◆ 일할 곳 없는 젊은 층 증가

2014년대출 취업률: 54.4 %

- 미취업자: 167만명.

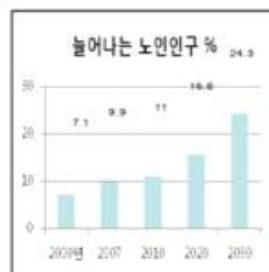
-구미공장 급여 10 배 차이

(29 vs 300만)

-한국 : 공장근무 기피

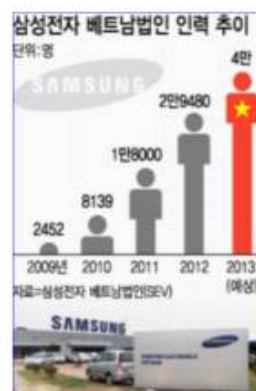
(반면 베트남은 3년에

2만7천명 고용.)



3만명 고용 '삼성 공장', 한국에 안짓는 이유가...

[문경귀학: 세대는 없자라 전쟁중, 우라는] 삼성 '휴대폰 배터' 베트남



### 3-3) 외주( Out Sourcing ) 유형

구분	내 용
<b>OEM</b>	(Original Equipment Manufacturing) : 발주사의 제품사양에 의거, 외주협력사 자체적으로 자재를 수급하고 생산 및 조립하여 자사에 입고시킨 제품상태로 출하 또는 판매 할 수 있는 것. (물품대금 지급시 가공비에 도급 재료비를 포함하여 지급. 도급개념 포함)
<b>ODM</b>	(Original Design Manufacturing) : 발주사의 제조 사양 등의 요구에 의하여 협력사가 자체에서 설계 및 자재를 구입하여 생산한 제품을 입고시켜 제품을 판매하는 것.
<b>EMS</b>	(Electronic Manufacturing Service) : 설계 ~ 판매에 이르는 프로세스(설계→R&D→생산→판매)중 생산만 특화하여, 협력사 자체 상표없이 위탁제품을 전문적으로 제조 및 서비스를 전담하는 형태. ( → '06년 : 대만 전세계 PC생산의 60% 점유. → 중국 팍스콘 : Apple Mobile phone 전용공장)
<b>임가공</b>	외주협력사에서 발주사의 자재 및 설비를 활용하여 발주사가 요구하는 제품으로 가공하거나 조립하여 공급하는 형태.
<b>반제품</b>	발주사의 작업지도서 및 부품 List에 의거 생산에 필요한 자재를 공급받은 협력사가 반 조립 상태로 공급하는 형태.
<b>유상사급</b>	발주사에서 자재를 구입하여 협력사에 매각하는 형태의 거래. (정산 시 유상 매각 재료비 포함하여 처리하며, 물품대금 지급시 매각 재료비를 상계하고 가공비만 지급함)
<b>무상사급</b>	발주사에서 자재를 반출하여 협력사에서 가공, 조립하여 입고 후 자재비를 제외한 가공비만 지급하는 형태의 거래.

### 3-4) 글로벌 소싱( Global-Sourcing ) 주요과제

#### ▶ 글로벌 소싱의 과제:

- 글로벌 무역, 경영환경 분석, 거래업체 발굴과 평가, 인증
- 리드타임( 해당국의 내륙운송조건 ) 및

인도기간의 불확실성( 효율적인 하역시설 확인 )

- 환율변동 예측

( 정치, 경제, 사회적 요인에 의한 환자손 관리, 소싱지역 다각화 )

- 대금 지급

( 환어음활용-어음기일 내 수입자 거래은행을 지급자로하는 유가증권 )

- 관세, 세금 및 기타비

( 정보비용, 품질협상비용, 세관통관비용, 해상보험료 등 )

- 서류작업

( 원산지증명서, 송장, 수입허가증, 선하증권 등 서류 표준화, 전산화 )

- 커뮤니케이션 및 문화( 다양성 인정, 지역관습 고려 )

### 3-5) 구매 개념과 의의

#### ▶ 전통적 구매(생산중심)

- ▶ 생산계획의 달성을 위해
- 생산에 필요한 자재를
  - 적절한 거래처로부터
  - 적절한 품질을 확보하면서
  - 적절한 시기에
  - 적절한 수량과
  - 적절한 가격으로
  - 최소의 비용으로
- 입수하기 위한  
일련의 관리활동

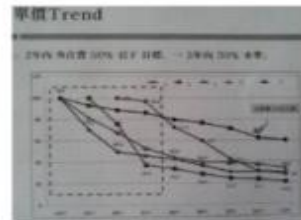


#### ▶ 미래 지향적 구매개념 (전략중심)

- 공급시장, 원류관리 (개발단계 참여)로 COST Reduction 관리. (목표원가, 표준원가 관리)
- 상생,협업의 공급체인운영 전체 최적화.
- 구매협상력, 원가 분석 역량 구축.



경영의 나침반 역할 수행.  
(개발,제조,물류,협력사 등)



공급자 관계관리(SRM: Supply Relationship Management)경영으로 성과를 창출.

- ◆ 삼성→ "대기업이 일류가 되기 위해서는 중소기업이 먼저 일류가 되지 않으면 안 된다."
- "협력업체 육성에 우리 미래가 달려있다"
- ◆ LG의 협력사 육성 3대원칙
  1. 정도경영: 협력사 누구에게나 공평한 기회제공
  2. 혁신: 원가절감 등의 일방적 요구는 지양하고 협력사가 혁신 공동과제를 해결함으로써 목표달성.
  3. 동반성장: 협력사의 장기적 성장을 체계적으로 지원하고, 결실을 협력사와 함께 나눈다.

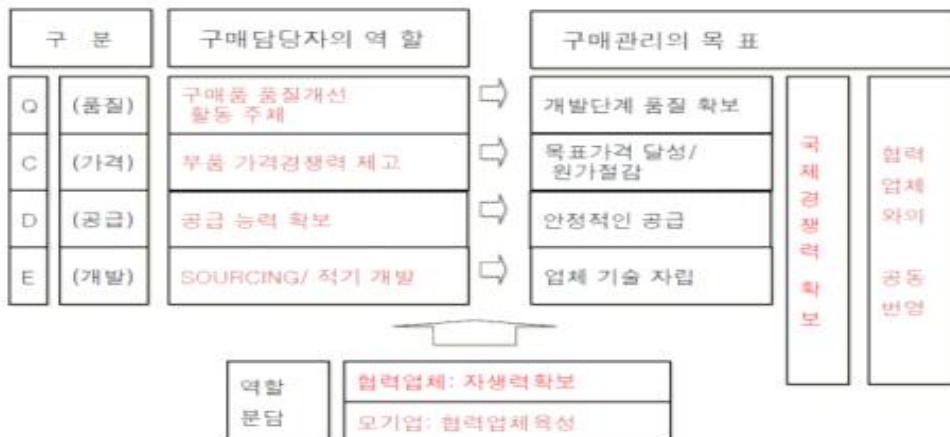
**● 동반성장 8대 추진방안**

- 중소기업 협력회사 납품대금 100% 현금 지급
- 삼성전드 1,000억 원 조성을 통한 협력회사 자금 지원
- 기술개발 협력사업 강화
- 전자 협력회사 적가매 전환 및 확대
- 원소재가 변동분 부품 단가에 반영
- 신뢰성 장비 및 계측기 교정 지원
- 협력회사 특허 및 기술보호 방안 마련
- 협력회사 교육 훈련을 위한 삼성 아카데미 강화

삼성전드 1,000억 조성 통해 자금 지원

삼성전기 사례

### 3-6) 구매관리의 역할과 목표





### 3-7)구매 부문의 역할 변화

	~ 70년대	~ 90년대	2000년대 ~
수익창출	매출증대	매출향상, 원가개선	원가개선 구매비용 감소
원가관리	설 계	설계 + 제조	설계 + 제조 + 구매/외주
매 출	급 성 장	성장세 지속	저성장
이익창출도구	개인능력	VE,IE,QC, TPM 등	Slim화 경영(외주) 협력사 Win -Win

- ▶ 불황 속에서 이익을 올리는 기업이 공통점: 구매, 자재부문의 역할에 주목
- 고압적, 부탁의뢰식 코스트 Cost Down은 한계
- 이익의 사고방식 변화: 매출증대 형 -> 사내 원가개선, 구입코스트 절감.

### 3-8) 경영활동에서의 구매

