物流費豫算의 編成

徐 賢 珍*

目 次

Ⅰ. 序論
Ⅱ. 物流費豫算의 意義
1. 物流費豫算의 特質
2. 物流費豫算의 分類와 體系
Ⅲ. 物流費豫算編成의 前提
1. 長期物流計劃의 設定
2. 物流豫算編成方針의 作成
3. 物流費 管理組織의 整備
Ⅳ. 物流費豫算의 編成方法
1. 形態別 豫算의 編成
2. 機能別 豫算의 編成
3. 세그멘트別 豫算의 編成
Ⅴ. 結論

Ⅰ. 序 論

우리나라의 産業界에서 最近 物流, 正確히 말하면 物的流通(physical distribution : PD, 「物流」로 略稱)에 대한 關心이 높아져 가고 있다.

현재 物流專門團體로서 韓國物的流通協會가 1988年 4月에 韓國能率協會의 傘下機關으로 設立되어 있으며, 物流專門業者와 業界實務者를 中心으로 物流管理協議會(假稱)가 1989年 下半期에 設立을 目標로 準備作業中이다. 또한 物流에 대한 企業의 關心度를 보면, 三星그룹은 그룹次元에서 物流戰略을 세우고 있는데, 系列會社인 신세계百貨店에서 최초로 「物販會社」의 設立을 推進

*經商大學 專任講師

中에 있다.[1]

物流의 重要性에 대한 認識과 더불어 이에 대한 關心이 增大되어 가고 있는 主要 要因으로서는, 物流活動의 效率的 管理가 原價節減에 直結됨과 동시에 企業의 利益增大에 크게 貢獻을 하기 때문이라고 할 수 있다.

지금까지 많은 企業에서 利益目標를 達成하기 위해서 賣出額의 增大를 經營政策의 最大課題로 設定하였으며, 賣出額의 增大가 利益의 增大로 직결되는 것으로 認識되어져 왔다. 이러한 認識은 우리나라 企業이 高度의 經濟成長을 背景으로 한 1970年代 前半期에서 부터 1980年代 前半期에 이르기까지 계속되어져 왔는데, 그동안 1970年代의 1·2次에 걸친 石油波動에는 강력한 政府主導의 政策下에, 그리고 1980年代에 들어와서 世界經濟의 不況에 따른 減速經濟의 狀況에는 3低現象이라는 國內外的인 經濟要因에 의하여 旣存의 經營政策下에서 利益의 確保가 가능하였다. 이와 더불어, 急變하는 經濟狀況에 대처하면서 企業의 利益을 確保내지는 維持하기 위한 方策으로서 原價節減(cost saving, cost reduction)의 運動이 製造企業을 中心으로 활발히 展開되기 시작하였다. 그러나 製造原價의 節減은 현재 어느 정도 限界에 부딪힌 狀況으로 접어들면서 새로운 局面에 부딪히게 되었다.

그런데, 1980年代 後半期에 접어들어 政治, 社會 및 經濟 등에 있어서 國內 狀況의 急激한 變化는 3高現象이라는 不利한 企業環境을 유발시켰으며, 이에 따라 利益의 確保는 고사하고 企業의 存立를 위태하게 만들고 있는 實情이다. 즉 勞使紛糾에 의한 賃金의 上昇, 對外 貿易黑字로 인한 원高의 加速化, 그리고 國際 및 國內의 原資材 價格의 暴騰등의 3高現象에 의하여 操業中斷의 事態는 보통이며, 企業의 倒産危機마져 發生하고 있는 심각한 狀況에 놓여 있다.

이상과 같이 高度成長에서 低成長으로 經濟環境이 鈍化되어 가고 있는 現況 속에서 지금까지의 賣出額의 增大를 통한 利益目標는 修正이 불가피하게 되었으며, 또한 製造原價의 節減에 의한 利益目標의 達成에도 限界가 있음을 서서히 認識하기 시작하였다. 여기에 企業의 利益目標를 實現시킬 수 있는 手段으로서 「第3의 利潤源」 혹은 「原價節減의 寶庫」라고 불리우는 物流의 管理에 관심을 갖게 되었다.[2]

지금까지는 物流活動이나 物流管理의 重要性에 대해서 企業에서 거의 알려지지 않은 狀態라고 말할 수 있는데 점차적으로 物流에 대한 認識 내지는 關心이 增大되어 가고 있음은 事實이다. 그러나 問題는 어떻게 物流管理를 效果的으로 實施하여 所期의 原價節減의 目標를 達成하여 企業의 利益에 貢獻할 수 있는가에 있는데, 이에 관해서는 현재 우리나라에서는 거의 硏究가 이루어지고 있지 않는 實情이다.

따라서 本稿에서는, 利用可能한 物流資金의 制約과 急變하는 物流環境 속에서 效率的인 物流

1) 韓國經濟新聞, 1988年 9月 27日字 및 10月 8日字 記事를 參照.
2) 西澤脩, 「物流原價計算」, 中央經濟社, 1977, 序文1.

費의 配分 및 管理를 위한 硏究의 하나로서 物流費豫算의 編成에 관해서 豫算의 編成過程과 編成方法을 中心으로 豫算編成의 有用性에 대해서 論하고져 한다.

Ⅱ. 物流費豫算의 意義

1. 物流費豫算의 特質

物流費豫算(PD cost budget)은 物流活動을 위해서 支出되는 費用豫算을 말하는데, 物流計劃중에서 費用計劃을 具體化하여 數値로 나타낸 것이라 할 수 있다.

따라서 物流費豫算은, 豫算의 基本的 機能인 豫算의 編成, 調整 및 統制의 一連의 過程을 통하여 物流費管理를 수행하게 된다. 豫算에 의한 物流費管理는 다음의 物流費 豫算管理의 定義에 의해서 說明될 수 있다.

「物流費 豫算管理란, 企業의 物流部門方針에 의거해서 物流管理者가 物流部員의 意見을 수렴하여 科學的으로 物流豫算을 編成하고, 豫算의 實施에 있어서 關連支出을 調整함과 더불어 支出을 統制하는 것을 말한다.」[3]

이 定義에 의하면, 物流費豫算에는 다음과 같은 5가지의 特質이 있음을 알 수 있다.

첫째, 物流費豫算은 企業의 物流部門方針에 의해서 編成된다.

우선, 物流費豫算의 編成을 위해서는 物流部門에 대한 經營方針의 하나로서 物流部門方針이 設定되어야 한다. 이 物流部門方針으로부터 物流豫算編成方針을 유도하여 合理的인 節次에 의해서 物流費豫算을 編成하도록 한다.

둘째, 物流費豫算은 物流管理者가 物流部員의 意見을 수렴해서 編成한다.

物流費豫算을 物流活動에 대한 단순한 統制의 手段이 아닌 目標管理의 手段으로서 活用하기 위해서는 豫算編成의 過程에 物流部員을 參加시켜야 한다. 다시 말해서, 豫算을 執行하는 現場部門에서 豫算原案을 作成하도록 하는 것이다. 이로 인하여, 豫算의 編成上 問題點이 發生할 때에는 物流部員 스스로가 豫算修正을 유도하도록 할 뿐만 아니라, 豫算의 確定 후에는 全力을 다하여 豫算目標를 達成할 수 있도록 動機를 附與해 준다. 이러한 豫算管理制度를 參加的 豫算管理制度(participative budgeting system)라고 稱하고 있다.[4]

---

3) 西澤脩,「物流費の會計と管理」, 白桃書房, 1988. p. 105.

4) 參加的 豫算管理制度는 豫算의 編成課程에 있어서 從業員의 參加를 要請함으로써 事前的인 統制效果와 더불어 動機附與를 目的으로 하고 있다. 이에 관해서는, Welsh, G. A., *Budgeting : Profil Planning and Control*, (4th ed.) 1976, pp. 30~32., Magee, R. P., *Advanced Managerial Accounting*, Harper & Row Publishers, 1986, pp. 285~310., Hofstede, G. H., *The Game of Budget Control*, Barnes & Noble, 1968 및 青木茂監修,「豫算管理ハンドブック」, 中央經濟社, 1986등을 參照할것. 特히, 物流費豫算의 編成과 관련해서는 本稿 Ⅲ章 2節을 參照할 것.

세째, 物流費豫算은 科學的인 方法에 의해서 編成된다.

物流費豫算을 編成한다고 해도 過去의 經驗이나 勘에 의해서 見積하는 것이 一般的이었다. 그러나 物流費豫算을 이용하여 利益目標를 達成하기 위해서는 物流情報의 入手나 物流活動의 區分 등 다소 어려운 점은 있으나 가능한 科學的인 方法에 의해서 豫算編成을 해야 한다. 여기서, 科學的인 方法이라 함은, 過去의 實績이나 關連業體나 機關으로부터 物流情報를 入手한 후, 收集된 情報 중에서 異常値를 배제하여 正常値를 구한 다음, 이로부터 將來에 있어서의 物流의 傾向을 客觀的으로 豫測 혹은 把握하는 것은 의미한다.

네째, 物流費豫算의 實施에 있어서는 關連支出을 調整한다.

여기에 調整이라 함은, 豫算의 固有機能으로서 다음의 各支出에 관한 相互關係를 調和시켜서 有機的인 統合體로서의 機能을 수행하는 것을 말한다.[5]

① 物流部門內의 各 支出의 相互關係의 調和

② 期間別(예를 들어, 月別이나 分期別 등) 物流費支出의 均衡

③ 物流費와 製造原價나 販賣費등과의 關係에 均衡의 維持

④ 物流費와 物流施設, 物流要員 및 物流收益 등과의 調和

위와 같은 物流費豫算의 調整機能을 充分하게 活用하기 위해서는 內部報告制度를 確立하여야 하는데, 그 前提條件으로서 物流費 管理組織의 整備가 必要하다.

다섯째, 物流費豫算의 實施에 있어서 豫算支出을 統制한다.

物流費豫算의 統制는, 豫算支出의 抑制手段이 아니라 前述한 바와 같이 豫算目標의 達成手段으로서 實施되는게 바람직한데, 즉 豫算의 事後統制가 아닌 事前統制로서의 轉向을 要求하여 있다. 그리고, 物流費豫算의 實施 후에는, 豫算과 實績의 差異分析을 행하여 次期의 物流費 豫算編成이나 當期의 業績評價 등을 위한 피드백情報를 提供할 수 있도록 해야 한다.

이상과 같은 物流費豫算의 特質 중에서, 첫째, 둘째와 세째는 豫算編成에 관한 것이며, 네째와 다섯째는 豫算實施에 따른 調整과 統制에 관한 特質로 大別할 수 있다.

2. 物流費豫算의 分類와 體系

여기에서 物流費豫算이 物流活動에 관해서 支出되는 總豫算 중에서 어떠한 位置에 있으며, 어떻게 分類되고 있는가를 보면, 다음과 같다(第1圖 참조).

우선, 物流費豫算은 物流綜合豫算 중에서 物流損益豫算에 속하는데, 여기서 物流綜合豫算이라 함은 企業의 全 物流活動에 投入되는 豫算을 말한다. 이 속에는, 物流施設의 建設을 對象으로 한 物流施設豫算과 物流要員의 確保를 對象으로 한 物流要員豫算, 그리고 物流損益을 對象으로 한

5) 西澤脩(1988), 前揭書, p.104.

物流損益豫算으로 大別된다.

이 중 物流損益豫算은 物流收益豫算과 物流費豫算으로 區分되는데, 前者는 物流部를 獨立採算制로 運營할 경우 營業部로 부터 받아들이는 社內物流料金을 對象으로 한 豫算이며, 後者는 物流收益을 획득하기 위하여 支出되는 費用을 對象으로 한 豫算이다. 物流綜合豫算 중에서 가장 重要視되는 豫算은 物流費豫算으로서, 物流費豫算은 다음과 같이 細分된다.[6] 즉,

① 期間豫算과 프로젝트豫算

② 長期豫算과 短期豫算

③ 計劃豫算과 實行豫算과 統制豫算

④ 豫算原案과 確定豫算과 修正豫算

⑤ 分散豫算과 一括豫算

이러한 物流費豫算은 物流計劃의 期間이나 豫算編成의 節次와 方式 등에 의해서 企業에 따라 相異한 形態로 編成되어지는 것이 一般的이다.[7]

物流費豫算의 編成을 위한 가장 基本的인 分類는 形態別 豫算으로서, 즉 材料費, 人件費, 用役費, 維持費 및 經費 등의 豫算으로 區分하는 것이다. 그러나, 形態別 豫算의 分類만으로는 豫算에 의한 物流費管理의 效果 내지는 效率을 크게 기대하기는 어려우므로 物流機能別로 혹은 物流세그멘트別로 豫算을 分類하는 것이 必要하다. 그리고, 必要에 따라서는 物流領域別로 調達物流費豫算, 社內物流費豫算, 販賣物流費豫算으로 分類하는 것도 바람직하다.

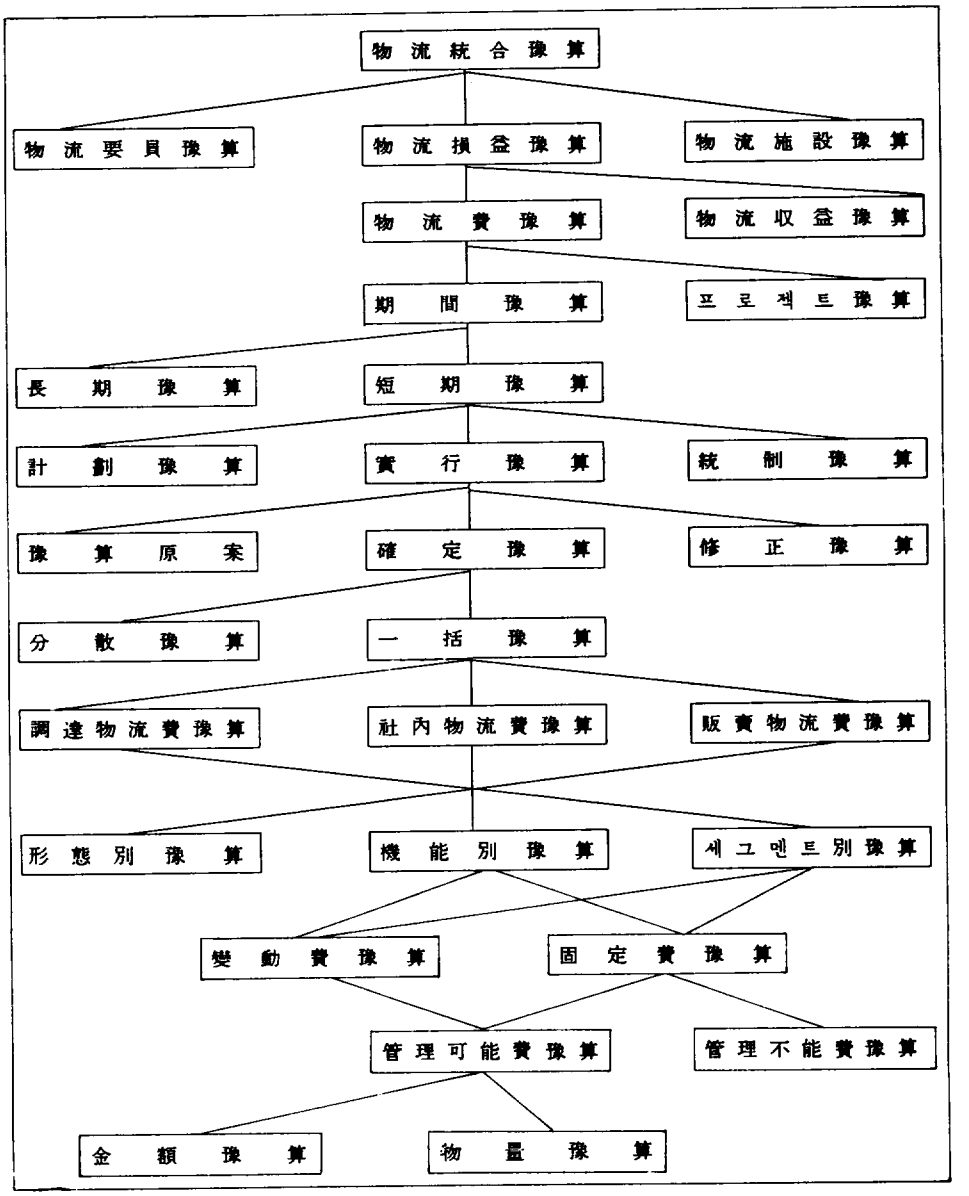
특히 機能別이나 세그멘트別로 豫算을 分類함에 있어서는 豫算의 編成方法이나 管理技法등이 物流機能이나 세그멘트의 種類에 따라 各各 相異하기 때문에 變動費豫算과 固定費豫算으로 區別하는 것이 좋으며, 物流單位(機能別이나 세그멘트別)의 業績을 評價하거나 物流管理者의 責任을 明確히 하기 위해서 管理可能費 豫算과 管理不能費 豫算으로 區分하는 것도 必要하다. 또한 管理可能 物流費豫算을 基準으로 하여 物流管理者의 責任을 追求할 경우에는 豫算과 實績에 대한 差異分析을 實施함에 原因分析을 해야 하는데 그 原因이 單價에 기인한 것인지 物量에 기인한 것인지를 識別하기 위하여 金額豫算과 物量豫算으로 區分하는 것도 有用하다.[8]

6) 上揭書, p. 103.

7) 物流費豫算의 分類와 그 內容에 관해서는 上揭書, pp. 106~108을 參照할 것.

8) 上揭書, p. 110.

第1圖 物流費豫算의 體系



(注) 西澤脩(1988), 前揭書, p.106의 第6-1圖를 一部 修正함.

Ⅲ. 物流費 豫算編成의 前提

1. 長期物流計劃의 設定

長期物流計劃은 企業의 長期經營計劃의 一環으로서 物流部門에 대해서 長期的인 次元에서 利益目標의 達成을 위하여 設定된다. 이 計劃은 最高經營層의 物流活動에 대한 政策이나 戰略을 具體化한 것이라고 말할 수 있다.

長期的인 觀點에서 物流計劃을 設定하기 위해서 가장 먼저 實施되어야 할 것은 物流環境條件을 가능한 正確하게 把握하는 것이다. 즉, 物流시스템의 現況과 관련하여 社外 및 社內的으로 自社가 어떠한 位置에 있으며, 어떠한 要因에 의해 影響을 주고 받는가에 대한 分析과 檢討가 행해져야 한다.

우선 物流시스템에 影響을 미치는 社外要因으로서는,

① 物流環境에 따른 變更計劃과 計劃의 變更에 따른 影響

② 業界全體나 혹은 特定地域에 있어서의 物流能力의 與否

③ 物價上昇과 金利 등에 관한 景氣變動의 豫測

④ 物流에 관한 法規의 制定이나 變更 등을 들 수 있다.[9]

그리고 社內要因으로서는,

① 購入處에서 工場倉庫까지의 物流의 흐름과 物流量에 대한 調達物流

② 工場倉庫에서 工場까지 혹은 工場에서 支店 등의 出荷點까지의 物流의 흐름과 物流量에 대한 社內物流

③ 出荷點에서부터 顧客까지의 物流흐름과 物流量에 대한 販賣物流

를 區分하여 測定한 후, 自社가 갖고 있는 物流시스템의 能力을 把握하여야 한다. 특히, 社內要因의 分析에 의해서는 物流據點(node)의 能力이라든지, 出發地와 到着地를 連結하는 輸送方法(link) 등에 관한 物流시스템의 現況이 파악되어진다.[10]

物流시스템에 대한 自社의 現況과 관련하여 物流環境條件의 分析과 檢討가 完了되면, 이것을 基礎로 해서 物流戰略의 方向이 明確하게 되며, 동시에 長期物流計劃이 設定되게 된다. 長期物流計

9) Ernst & Whinney, *Warehousing Accounting and Control : Guidelines for Distribution and Financial Managers*, NAA & NCPDM 1985,, pp. 105~106.

10) 矢澤秀雄, 「物流活動の豫算管理」(青木茂監修, 前揭書, §31), 1986, pp. 286~287.

劃을 設定할 때 確認되어야 할 事項으로는 다음과 같은 것이 있다.[11]

첫째, 社內·外의 物流環境要因의 分析을 통한 物流業界의 動向과 이에 따른 物流政策이나 戰略의 수립

둘째 物流網(PD network)에 대한 自社와 競爭會社와의 比較分析에 의한 長短點의 파악

세째 豫想되는 販賣擴張이나 地域擴張을 實現하기 위한 物流施設 및 物流要員의 補充計劃

네째 自家物流를 위한 社內投資 혹은 物流業務의 委託에 관한 最高經營層의 物流部門方針

다섯째 顧客서비스 등에 대한 具體的인 方案이나 顧客의 需要를 충족시키기 위한 適正 在庫管理의 政策 등

長期物流計劃을 實施하기 위해서는 短期物流計劃을 設定해야 하는데, 具體的으로 要員計劃, 設備計劃 및 費用計劃의 內容이 明示되어야 한다. 그 중에서 가장 重視되는 計劃은 物流費計劃인데, 그 이유는 企業에서 利用可能한 物流資源 중에서 資金이 다른 資源(物流施設이나 物流要員)에 비해 가장 制約을 받는 要素이기 때문이다. 다시 말해서 物流資金이 풍부하면 物流施設의 擴張이나 物流要員의 增員은 얼마든지 가능하기 때문이다. 따라서 物流費計劃의 設定은 物流費 豫算編成의 基礎를 提供하게 되는데, 計劃 속에는 適正在庫의 維持費, 輸送費, 倉庫費, 保管費 및 物流情報의 入手에 必要한 費用 등의 內容이 포함되어야 한다. 따라서 物流費計劃을 設定할 때에는 販賣豫測, 製造豫測 및 在庫豫測 등을 미리 實施해야 함은 물론이다.

2. 物流豫算編成方針의 作成

物流豫算編成方針(PD budget manual)은 物流部門의 豫算編成을 위한 指針書로서, 物流部門方針과 長期物流計劃 및 企業의 長·短期 利益計劃을 基礎로 해서 作成된다. 이 豫算編成方針에는 物流活動의 目標에 해당하는 顧客서비스水準의 向上, 物流情報管理의 效率化, 物流費의 節減 등에 관한 豫算目標를 明示함은 물론, 이러한 目標의 達成을 위한 豫算編成에 관한 方式이나 節次 등을 포괄적으로 提示해야 한다.

여기서 物流費豫算을 編成하기 위하여 利用되고 있는 方式으로는 다음의 3가지가 있다.

第1法은 下向式(top-down style) 豫算編成方式으로서 豫算課 등에서 一方的으로 物流費豫算을 査定하여 最高經營層의 명의로 物流部門에 强制的으로 豫算을 割當하는 方式을 말하며, 第2法은 上向式(bottom-up style) 豫算編成方式으로서 物流部門에서 自主的으로 豫算原案을 作成하여 提出하면 이 原案을 가능한 그대로 最高經營層에서 수용하여 豫算을 確定하는 方式를 말한다. 위의

11) 長期物流計劃의 設定에 관하여, 輸送計劃에 대해서는 Ernst & Whinney, *Transportation Accounting & Control : Guidelines for Dsitribution and Financial Management*, NAA & NCPDM, 1983, pp. 97~100, 保管計劃에 대해서는 Ernst & Whinney(1985), op, cit., pp. 103~105를 參照할 것.

2가지 方式 중, 특히 前者는 物流部門의 意見이 잘 반영이 안 되며, 그리고 後者는 最高經營層의 意思가 무시되는 短點이 있다.

이러한 短點을 보완하여 效率的으로 豫算을 編成하기 위한 方式으로서 兩者를 折衷하여 豫算編成을 하는 方法인 折衷式(compromise style) 豫算編成方式이 있다. 이 折衷式 豫算編成方式에 의하면, 最高經營層에서 物流豫算編成方針을 示達하면 그 方針에 의거해서 自主的으로 物流部門에서 豫算原案을 作成하여 豫算委員會 등에 提出하면, 調整을 거친 후, 最高經營層에서 豫算을 確定하게 된다.

지금까지의 物流費豫算을 비롯하여 一般的으로 利用되고 있는 豫算編成方式을 보면, 대부분의 企業에서는 豫算이 各 部門活動에 대한 一定한 業務基準量(norma)으로서 割當되어 왔으며, 豫算의 統制라고 하면 懲罰의 手段으로서 認識되어져 왔다. 따라서 豫算編成에 있어서는 豫算의 割增要求나 혹은 豫算의 分配作戰이 성행되었으며, 豫算의 執行에 있어서도 경우에 따라서 無理한 豫算의 消化로 인한 浪費的인 支出이 허다하였다.[12]

이와 같은 豫算의 編成이나 實施上의 많은 문제점의 발생은 下向式의 方法에 의하여 豫算이 編成되었기 때문이라고 볼 수 있는데, 이로 인해 物流資金(다른 資源을 포함하여)을 보다 效果的이고 合理的으로 配分하였다고는 보기가 힘들다. 따라서 앞으로 物流費豫算의 編成은, 豫算을 物流活動의 努力目標로서 認識하고 活用되어질 수 있도록 유도하지 않으면 안 될 것이다. 이를 위해서는 前述한 折衷式 豫算編成方式을 적극적으로 도입하여, 物流費豫算의 編成에 物流要員의 參加를 구하도록 하는게 바람직하다. 그 結果, 現場의 物流管理者나 物流部員에게 豫算意識을 向上시킬 수 있으며, 物流管理者에게 豫算目標의 達成을 위한 動機(motivation)를 부여할 수가 있다.

이상과 같은 物流費豫算의 編成過程을 折衷式方法에 의해 나타내 보면, 第2圖와 같이 圖示할 수 있다.

當圖를 보면, 物流豫算編成方針은 物流環境條件을 把握하여 設定된 長期物流計劃을 基礎로 하여 作成된 후 最高經營層으로부터 物流部門에 示達되면, 物流部門에서는 形態別, 機能別 및 세그멘트別 등으로 豫算原案을 作成하여 提出하게 된다. 그 다음에 最終的으로 物流資金의 狀態 등을 고려하여 豫算原案을 豫算委員會에서 調整을 한 후 物流費豫算을 確定한다.

矢澤은, 物流費豫算의 編成過程을 다음과 같이 5段階로 區分하고 있다.[13]

第1段階 : 物流管理目標의 確認

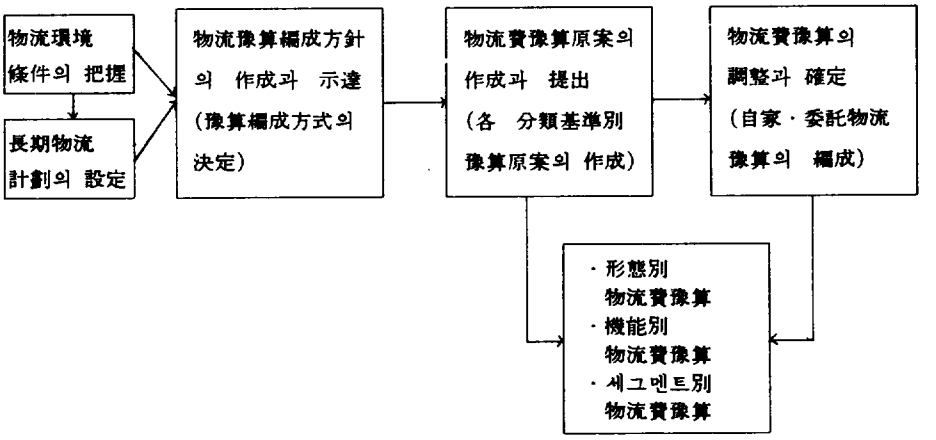
第2段階 : 現狀의 把握과 分析

第3段階 : 販賣豫算과 製造豫算을 中心으로 物流量의 把握

12) 西澤脩(1988), 前揭書, p. 105.

13) 矢澤秀雄, 前揭論文, pp. 286~290.

第2圖 物流費豫算의 編成過程



第4段階 : 物流個別計劃

第5段階 : 物流豫算의 表示

이 豫算編成課程에 있어서, 第1段階와 第2段階는 物流豫算의 目標를 確認하는 過程으로 物流豫算編成方針의 作成段階이며, 第3段階는 物流部門에서 豫算原案을 作成하는 段階에 해당되고 있다. 그리고 第4段階는 豫算原案을 評價하고 調整하는 段階이며, 마지막 第5段階에서 最終的으로 物流豫算(物流費豫算을 포함)을 確定짓는 段階로 區分하여 展開하고 있다.

3. 物流費 管理組織의 整備

物流費豫算을 全社的인 次元에서 編成하고 實施하기 위해서는 物流費 管理組織을 整備할 必要가 있다. 즉 物流費 管理組織에서 擔當하는 業務가 단순한 스탭活動이 아닌 物流機能을 수행하기 때문에 獨立된 部門으로서 管理組織을 構成하여야 할 것을 要求한다.

物流部門이 全社的인 次元에서 스탭部門에 지나지 않을 경우를 보면, 販賣部門이나 製造部門 등과 같은 事業部 豫算속에 物流費豫算이 포함되어 버리는 것이 一般的이었다. 그러므로 物流費豫算이 獨自的인 豫算으로서 機能을 발휘하기 위해서는 物流部門에 라인과 스탭의 職能을 同時에 수행할 수 있는 管理組織을 構成하지 않으면 안 된다.[14]

物流費管理를 위해서는 物流部門을 하나의 事業部로서 獨立시켜서 가능하면 原價中心點(cost center)이 아닌 利益中心點(profit center)로서 運營하는 것이 理想的이라고 할 수 있다.[15]

14) 上揭論文, p. 285

15) 物流部門을 原價中心點이 아닌 利益中心點으로 運營한다는 것은 獨立採算制의 導入을 의미하는 것으로, 이에 관해서는 西澤脩(1988), 前揭書, "第7章 物流獨算制による利益管理"를 參照할 것.

Ⅳ. 物流費豫算의 編成方法

1. 形態別 豫算의 編成

形態別 物流費豫算의 編成은, 一定期間에 있어서의 豫算費目을 支拂形態別로 分類하여 見積하는 節次를 말하는데, 「物流코스트算定 統一基準」의 分類基準을 準用하여 나타내면, 다음과 같다.[16]

1) 材料費豫算

物品의 消費에 의해 發生하는 費用豫算으로서, 包裝材料費, 燃料費, 消耗工具·器具·備品費 등의 豫算費目이 여기에 포함된다.

材料費豫算은 直接材料費豫算과 間接材料費豫算으로 區分해서 編成하는게 바람직한데, 前者는 次期 豫算期間의 豫想 材料消費量에 豫定單價를 곱해서 編成하고, 後者는 過去 豫算期間에 支出된 金額을 基礎로 해서 編成한다.

2) 人件費豫算

勞動用役의 消費에 의해 發生되는 費用豫算으로서, 賃金, 給料, 雜給, 賞與, 退職金充當金轉入額, 福利厚生費(社會保險料의 負擔金)등의 豫算費目이 여기에 포함된다.

人件費豫算도 直接人件費豫算과 間接人件費豫算으로 區分해서 編成하는게 바람직한데, 前者는 次期 豫算期間의 豫想 作業量에 豫定賃率을 곱해서 編成하며, 後者는 過去 豫算期間에 支出된 金額을 基礎로 해서 編成한다.

3) 用役費豫算

公共事業이 提供하는 用役에 대해서 支拂되는 費用豫算으로서, 電力料, 가스料, 水道料 등의 豫算費目이 여기에 포함된다.

用役費豫算은 過去 豫算期間에 있어서 支出된 金額을 基礎로 해서 編成한다.

4) 維持費豫算

土地, 建物, 構築物, 機械裝置, 車輛運搬具, 船舶, 工具·器具·備品 등의 設備의 運用, 稼動,

16) 運輸省流通對策本部編, 「(解說) 物流コスト算定統一基準」, 日本能率協會, 1977, pp. 25~27 및 pp. 32~35의 形態別 物流費計算方式을 準用함.

保全에 대해 發生하는 費用 豫算으로서, 修繕費, 消耗品費, 租稅公課, 賃貸料, 保險料 등의 豫算費目이 여기에 포함된다.

維持費豫算은 過去 豫算期間에 있어서 支出된 金額을 基礎로 해서 編成한다.

5) 一般經費豫算

形態別 分類 이외의 다른 項目에 속하지 않는 一般的인 經常費用의 豫算으로서, 旅費, 交通費, 會合費, 交際費, 圖書費, 教育費, 消耗品費, 雜費 등의 豫算費目이외에도 包裝, 荷役, 保管, 輸送의 過程에서 發生하는 變質이나 汚損, 盜難과 事故 등에 의한 損失과 같은 豫算費目이 여기에 포함된다.

一般經費豫算은 過去 豫算期間에 있어서 支出된 金額을 基礎로 해서 編成한다.

6) 特別經費豫算

財務會計와는 다른 計算方式을 適用하는 物流費豫算으로서, 減價償却費와 社內金利의 豫算費目으로 구성된다.

特別經費豫算은 減價償却費와 社內金利를 區分해서 다음과 같이 豫算을 編成해야 한다. 減價償却費는 取得原價와 實際內容年數에 의거해서 殘存價値를 없는 것으로 한 후 定額法에 의해 計算하고, 社內金利는 物流活動에 使用하는 固定資産(土地, 建物, 設備 등)의 評價額과 在庫資産(製品, 包裝材料 등)의 帳簿價額에 대해서 一定率, 예를 들어 10%를 곱해서 計算한다.

이상의 形態別 物流費豫算의 編成은 自社에서 物流活動을 영위할 경우 支出되는 豫算의 編成을 위한 分類로, 이를 통틀어서 自家物流費豫算이라고 한다.

한편, 物流活動을 社外의 物流業者에게 委託할 경우에는 支拂物流費豫算 혹은 委託物流費豫算으로서 별도로 豫算을 編成해야 한다. 이 경우 가장 問題가 되는 것은 物流活動의 委託에 대한 支拂代金인데, 支拂代金은 認可料金이나 關連된 外部의 資料를 基礎로 해서 物流量 1單位當 物流料金과 運賃標準을 設定하여 이것에 物流量을 곱해서 編成하면 된다.[17]

物流費 豫算管理를 實施하기 위해서는 物流費豫算을 形態別로 編成하는 것이 가장 基本的인 節次로서, 形態別로 分類하여 物流費豫算을 編成하는 것은 다음과 같은 점에서 有用하다.

① 形態別 分類는 財務會計上의 費用區分과 同一하므로 會計의 外部報告目的에 유용한 物流費情報를 提供할 수 있다.

② 自家物流費와 支拂物流費를 比較함으로써 物流活動이 自營이 有利한가 혹은 委託이 有利한가를 分析할 수 있다.

17) 支拂物流費豫算에 대해서는 具體的으로 西澤脩(1988), 前揭書, pp. 111~112와 ㈜日通綜合研究所監修,「事例方式による物流コストの管理」, 同文舘, 1976, p. 108을 參照할 것.

③ 機能別 豫算編成이나 세그멘트別 豫算編成을 위하여 基礎資料를 提供해 준다.

④ 豫算의 實施후 豫算과 實績을 差異分析을 豫算費目別로 실시하여 次期의 豫算編成에 유용한 豫算情報를 提供해 준다.

2. 機能別 豫算의 編成

機能別 物流費豫算의 編成은, 支拂形態別 物流費豫算을 物流機能別로 區分하여 集計하는 節次를 말하는데, 「物流코스트算定 統一基準」의 分類基準을 準用하여 나타내면 다음과 같다.[18]

1) 包裝費豫算

製品을 輸送, 荷役, 保管하기 위하여 包裝에 必要한 費用豫算으로서, 輸送包裝費豫算에 해당된다. 단, 製品이 商品으로서 完成될때 까지의 過程에서 發生하는 費用은 販賣包裝費에 해당하므로 이 豫算에서 제외시킨다.

包裝費豫算은 包裝費標準에 豫想되고 있는 物流量을 곱해서 編成한다.

2) 輸送費豫算

製品을 一定한 場所에서부터 다른 場所에 移送하는데 必要한 費用豫算으로서, 支拂輸送費豫算(혹은 營業輸送費豫算)과 自家輸送費 豫算으로 構成된다.

輸送費豫算은 輸送費標準에 豫想되고 있는 物流量을 곱해서 編成한다.

3) 保管費豫算

製品을 一定期間동안 保管하는데 必要한 費用豫算으로서, 支拂保管費豫算(혹은 營業保管費豫算)과 自家保管費豫算으로 構成된다.

保管費豫算은 保管費標準에 豫想되고 있는 物流量를 곱해서 編成한다.

4) 荷役費豫算

包裝, 運送, 保管, 流通加工의 業務를 수행하는데 있어서 製品을 同一施設內에서 上下, 左右등으로 移動시키는데 必要한 費用豫算으로서, 包裝荷役費, 輸送荷役費, 保管荷役費 및 流通加工荷役費 등의 豫算으로 構成된다.

荷役費豫算은 荷役費標準에 豫想되고 있는 物流量을 곱해서 編成한다.

---

18) 運輸省流通對策本部編, 前揭書, pp. 27~30 및 pp. 36~39의 機能別 物流費計算方式을 準用함.

5) 流通加工費豫算

物資流通의 過程에 있어서 物流效率을 높이기 위하여 加工에 必要한 費用豫算으로서, 商的流通이나 生産의 機能에 속하는 加工費用의 豫算은 제외시킨다.

流通加工費豫算은 流通加工費標準에 豫想되어지는 物流量을 곱해서 編成한다.

이상의 5가지 機能別 豫算을 物資流通費豫算이라고 하는데, 製品을 物理的으로 流通시키기 위해서 編成되는 豫算이기 때문에 物資流通費豫算이라고 한다.

그 외에 編成되는 機能別 豫算의 種類에는 다음의 2가지가 있다.

6) 情報流通費豫算

物流에 관한 情報를 處理 및 傳達하기 위한 費用豫算으로서, 여기에는 在庫管理, 注文處理, 顧客서비스에 관한 豫算도 포함된다.

情報流通費豫算은 物流量에 관계없이 編成되기 때문에 一定期間의 豫算額으로 算定하는게 有用한데, 前期의 情報流通費豫算에 次期에 豫想되는 變動額만큼을 增減해서 編成을 한다.

7) 物流管理費豫算

物流의 計劃, 調整, 統制에 必要한 費用豫算으로서, 現場의 物流管理費豫算 뿐만 아니라 本社의 物流管理費豫算도 포함한다.

物流管理費豫算은, 情報流通費豫算과 같이 物流量에 관계없이 編成되기 때문에 一定期間의 豫算額으로 算定하는게 有用한데, 前期의 物流管理費豫算에 次期에 豫想되는 變動額 만큼을 增減해서 編成한다.

機能別 豫算編成에 있어서, 物資流通費豫算은 情報流通費豫算이나 物流管理費豫算의 編成方法과 약간 相異하고 있다. 즉, 物流量의 흐름에 관해서 影響을 받는가의 與否에 따라 豫算의 編成方法이 다르고 있기 때문에 物資流通費豫算에 속하는 包裝費, 輸送費, 保管費, 荷役費와 流通加工費의 豫算은 變動豫算으로, 그리고 情報流通費와 物流管理費의 豫算은 固定豫算으로 編成하는 것이 바람직 하다.

物流費豫算을 機能別로 編成하게 되면, 다음과 같은 점에서 有用하다.

① 豫算管理를 物流機能別로 實施함으로 인해 豫算責任을 明確하게 파악할 수 있기 때문에, 各 機能別 管理者에게 動機附與와 더불어 責任追求가 가능하다.

② 豫算의 實施後 豫算差異分析을 實施하여 差異內容에 대해서 原因別로 物流機能別 效率을 測定할 수 있다.

③ 物流機能別 豫算情報의 提供으로 세그멘트別 豫算의 編成에 도움이 된다.

그러나 物流機能別로 豫算責任을 지나치게 강조하다 보면 各 機能別로 物流管理者가 自身이 속

해 있는 機能部門을 중심으로 活動을 展開함으로 인하여, 諸物流機能간에 摩擦이나 不均衡이 發生할 우려가 있다.

3. 세그멘트別 豫算의 編成

세그멘트(segment)別 物流費豫算의 編成은 機能別 物流費豫算을 該當企業에서 重點管理를 희망하는 세그멘트別로 分類하여 集計하는 節次를 말한다. 예를 들어, 製品別이나 地域別이나 顧客別 등의 세그멘트別로 物流費豫算을 編成하는 것으로서 物流機能의 適用方法別로 豫算編成하는 方法과 類似하다.[19]

物流費豫算을 세그멘트別로 編成하기 위해서는 우선 重點的으로 物流費管理를 희망하는 세그멘트를 選定해야 한다. 세그멘트가 選定되면 物流세그멘트別로 豫算의 關連性을 파악하여 變動豫算의 性質을 갖고 있는 部分에 대해서는 直接物流費豫算으로, 固定豫算의 性質을 갖고 있는 部分에 대해서는 間接物流費豫算으로 區分하는 것이 바람직하다.

여기서 直接物流費豫算이라 함은, 特定의 製品이나 地域 등의 세그멘트別로 어느의 정도 豫算이 必要한가를 個別的으로 파악할 수 있는 物流費豫算을 말하며, 間接物流費豫算이라 함은 몇 개의 製品이나 地域 등의 세그멘트에 共通的으로 發生하는 物流費豫算을 말한다. 이와 같은 세그멘트別 豫算編成에 있어서 直接 및 間接의 豫算區分은, 세그멘트別 豫算効率이나 豫算効果를 높이고, 豫算의 實施에 따른, 責任區分을 明確히 하기 위해서 必要한 것이다.

세그멘트別 物流費豫算의 編成方法을, 다음의 製品別 및 地域別로 區分하여 나타내어 보기로 한다.[20]

1) 製品別 物流費豫算의 編成

製品別로 物流費豫算을 編成하기 위해서는, 우선, 製品의 種類, 名稱, 製品群, 製造法, 製品形態 등 각종의 基準에 의거하여 製品別 豫算單位를 정해야 한다.

예를 들어, 豫算單位가 A製品, B製品, C製品과 같이 정해지면, 單位別로 直接費豫算과 間接費豫算으로 區分한 후, 物流機能別로 豫算을 集計하여 編成하면 된다.

2) 地域別 物流費豫算의 編成

地域別로 物流費豫算의 編成은, 上記의 製品別 豫算編成의 方法과 같이, 우선, 營業地域, 道市郡邑面, 輸送距離, 顧客所在地 등 각종의 基準에 의거하여 地域別 豫算單位를 정해야 한다.

---

19) 西澤脩(1988), 前揭書, p. 80.

20) 上揭書, pp. 81~82의 세그멘트別 物流費計算方式을 準用함.

예를 들어, 豫算單位가 D地域, E地域, F地域과 같이 정해지면, 單位別로 直接費豫算과 間接費豫算을 區分한 후, 物流機能別로 豫算을 集計하여 編成하면 된다.

이와 同一한 方法으로 重點管理를 희망하는 各 세그멘트別로 豫算單位를 決定한 후, 單位別로 直接·間接費豫算의 區分하여 관련된 機能別 豫算을 集計하여 編成하면 된다.

한편 「物流코스트算定 統一基準」에 의하면, 세그멘트別 分類를 管理目的別로 區分하여, 다음과 같이 分類하고 있다.[21]

(1) 適用方法別 分類

組織(部門)별, 製品別, 販賣地域別, 顧客別 등 物流의 適用方法別로 物流費를 集計하기 위한 分類方法이다. 豫算編成을 위해서는 直接費豫算과 間接費豫算으로 區分해야 한다.

(2) 物流操業度別 分類

物流操業度의 增減에 의해서 어떻게 物流費가 發生하는가의 分類方法으로, 여기서 操業度라고 함은 一定의 物流시스템에 있어서의 利用量을 말한다. 豫算編成을 위해서는 固定費豫算과 變動費豫算으로 區分해야 한다.

(3) 管理可能性別 分類

物流費의 發生이 特定의 管理者層에 의해 管理統制를 할 수 있는가 없는가의 分類方法이다. 豫算編成을 위해서는 管理可能費豫算과 管理不能費豫算으로 區分해야 한다.

위의 管理目的別 分類基準은, 物流活動에 대한 計劃과 統制를 중심으로 하여 區分되어진 것이다. 따라서 세그멘트別 物流費豫算의 編成은 前述한 製品別이나 地域別로 區分하여 實施하는 것도 좋지만, 企業이 物流活動의 特性을 고려하여 物流費 管理組織이나 豫算管理시스템 등과의 調整에 의해 多角的인 次元에서 活用되는게 檢討하여 活用되는게 바람직하다.

세그멘트別로 物流費豫算을 編成하게 되면, 다음과 같은 점에서 有用하다.

① 物流活動의 重點管理를 政策的 혹은 戰略的 次元에서 實施함으로써 物流政策이나 物流戰略의 實效性등을 檢討해 볼 기회를 提供해 준다.

② 만약에 세그멘트別 豫算의 管理에 問題點이 發生하면 上記의 ①과 관련하여 物流의 體質改善을 꾀할 수가 있다.

그러나, 세그멘트別로 物流費豫算의 效率性을 너무 중시하다 보면, 세그멘트中心의 派閥式 豫算의 編成과 運用이 發生할 위험성이 있으며, 이로 인하여 全社的인 觀點에서의 物流效率을 低下시킬 우려가 있으며, 物流政策 등의 不均衡을 초래할 수가 있기 때문에 注意가 必要하다.

21) 運輸省流通對策本部編, 前揭書, pp. 30~31.

V. 結　　論

減速經濟下에서 企業의 利益目標를 達成하기 위한 手段으로서 物流費管理의 重要性이 認識되어가고 있는 지금, 物流費豫算을 어떻게 編成해야 하는가에 관해서 이상과 같이 살펴 보았다.

物流費豫算의 編成은, 物流部門方針에 의거해서 參加的인 豫算編成方式을 導入하여 科學的인 方法에 의해 實施되어야 하는데, 이 過程은 物流計劃을 具體化시키는데 있어서 重要한 過程에 해당된다. 여기서 豫算을 통하여 物流費를 管理함으로써 기대되는 成果로서는 豫算編成過程에 있어서 他 關連部門이나 關連業務間에 調整을 꾀함을 물론, 豫算의 實施를 통하여 物流에 관한 戰略이나 計劃을 評價할 수 있는 機會를 얻으며, 또한 物流管理者의 責任을 追求할 수 있는 基準을 提供해 주는 것 등을 들 수 있다.

物流費豫算의 編成을 통하여 上記와 같은 效果 혹은 成果를 얻기 위해서는, 形態別 豫算의 編成만으로는 부족하며 機能別 및 세그멘트別로 物流費豫算을 編成하지 않으면 안 된다. 우선 形態別 豫算의 編成은 支拂形態別로 豫算編成을 하게 됨으로 財務會計의 側面에서 情報의 提供이라는 有用한 점도 있지만, 機能別이나 세그멘트別 豫算編成의 基礎가 되고 있기 때문에 重視된다. 그리고, 機能別 및 세그멘트別로 豫算의 編成은 豫算에 의한 物流費의 合理的인 配分과 함께 效率의 測定이나 業績의 評價를 위해서는 절대적으로 併用하는게 必要하다.

그런데 物流費豫算의 編成에 있어서 가장 問題가 되는 것은, 機能別 豫算을 編成하는데 있어서 어떻게 物流費標準과 物流量을 設定하는 점에 있다고 볼 수 있다. 物流量은 過去의 資料를 基礎로 해서 販賣量이나 製造量으로부터 어느 정도 豫測이 가능한데 비하여, 物流費標準의 設定에 있어서는 여러가지의 면에서 어려운 점을 내포하고 있다. 그 대표적인 이유로서 우선 標準設定을 위해서는 物流原價計算의 實施가 前提되어야 하기 때문이다.[22]

西澤에 의하면, 機能別 豫算編成을 위하여 物流費標準의 設定에 관해서 「原價計算基準」을 準用하여 直接材料費標準, 直接勞務費標準 및 間接物流費標準으로 區分하여 設定할 것을 提示하고 있는데[23], 物流費標準의 設定에 관해서는 物流原價計算에 관한 硏究와 더불어 次期로 넘기고져 한다.

마지막으로 本稿에 있어서는 物流費豫算의 編成을 위한 物流利益計劃의 設定에 관해서는 전혀

22) 物流原價計算에 대해서, 日本의 경우 運輸省流通對策本部에서 「物流コスト算定統一基準」을 作成하여 1976年에 中間報告의 形式으로 公表되고 있다. 한편 우리나라의 경우 韓國生産性本部의 주관으로 「企業物流費 計算準則」을 制定中에 있다.

23) 西澤脩(1988), 前揭書, p.114.

言及이 안 되어 있음을 밝혀두며, 物流費의 原價節減을 통하여 利益目標를 實現하기 위해서는 豫算뿐만 이나라, 物流標準原價計算과 같은 다른 方法 등도 적극적으로 活用을 하여 多角的이고 綜合的인 硏究가 要望되어진다.

Summary

The Preparing of the Physical Distribution Cost Budget

Seo Hyun-jin

Recently, Korean's industries and companies have been interested in physical distribution (PD). The main reason is that PD is the unknown means of cost saving and profit making.

From the early 1970's to the early 1980's, Korean's companies were able to maintain their profit due to the high growth of the sales. But, in the latter half of the 1980's it has been difficult to make and/or maintain profit because of the rapid changes inside and outside business circumstances. Especially, the appearance of 3 rising factors which are labour costs, raw material costs and won, have made most companies deteriorate into serious situations.

This study reviews how to prepare the PD cost budget. PD cost budget is useful to allocate the available PD resources effectively and to establish the PD plan. Then, for the preparing of the PD cost budget, 3 categories must classified as below.

1) natural classification of PD cost budget
material cost budget, labour cost budget, service cost budget, maintenance cost budget, general administration cost budget, and special cost budget;

(2) funtional classification of PD cost budget
packaging cost budget, transportation cost budget, warehousing cost budget, handling cost budget, distribution processing cost budget, information distribution cost budget and PD management cost budget;

(3) segmental classification of PD cost budget
products budgets of PD cost, territories budgets of PD cost and etc.

Natural classification is useful for the reporting of the financial informantion and the preparing of the functional and segmental cost budget. Funtional and segmental classification is very important in measuring the PD performance and determinating the responsibility of PD cost budget.