

제조업과의 협력을 통한 지역적 택배서비스망 구축

김동규 *, 윤의식 **, 조중현***, 강경식 *

*명지대학교 산업공학과, **한진정보통신, ***동진세미캠

Abstract

공급사슬의 구조가 복잡해지고 고객의 수요가 다양해지면서 공급사슬에서의 물류기능은 점점 중요시 되고 있다. 지금까지의 생산자는 전체 물류의 60% 이상을 제 3자 물류 업체를 통하여 수행하였다. 택배 시스템은 자신의 서비스 능력과 상호보완관계에 있는 여타 서비스 제공업체와 연계하여 공급사슬 효율화를 효과적으로 지원할 수 있는 체계가 필요한데 공급사슬 전체에 대한 물류서비스를 여러 업체로부터 개별적으로 외부 위탁하는 경우보다 한 번의 계약으로 통합된 물류서비스를 제공받기를 원하는 경우가 많아지고 있다. 이에 협력택배시스템의 추진이 필요하고 있다. 타사에의 정보 누출을 꺼려 아직은 인식이 부족한 상황이나 보다 효율적이고 저렴한 물류비용을 위해서는 앞으로 제조업과의 다 자간 전략적 제휴는 필수적인 상황으로 전개될 것이다. 이에 현 3PL의 문제점을 살펴보고 제조업과의 협력 방안을 살펴 보기로 하겠다.

1. 서 론

제3자 물류는 원재료의 조달에서 완제품의 소비에 이르는 공급체인(Supply Chain) 상의 전체 물류기능 또는 일부분을 물류업체가 화주기업으로부터 위탁받아 대행하는 물류활동을 말하며, 제3자 물류를 수행하는 물류업을 제3자 물류업이라고 한다. 일반 물류업과 다른 점은 제3자 물류업은 화주업체와 1년 이상 장기간의 계약에 의해 제휴 관계를 맺고 복수의 물류기능을 하나로 묶어 통합 물류서비스를 제공한다는 데 있다. 여기서 제3자란 상품 거래의 당사자나 상품의 소유자가 아닌 제3자의 입장에 있는 기업을 뜻하며, 제3자 물류는 계약에 기반을 두기 때문에 계약물류라고도 한다.

2. 3PL과 일반 물류업의 비교

화주기업이 제3자 물류를 도입할 때는 통상 수 개의 물류업체로부터 제안서를 받아 경쟁입찰 방식으로 최종 물류업체를 선정하며 최종 결정권자는 최고경영층이다. 또한 화주기업과 물류업체간의 전략적 제휴의 개념인 제3자 물류는 공동의 목표를 가지는 윈윈(win-win)전략을 구사하기 때문에 정보의 교류 및 공유는 필수적이다. 정보공유는 계약관계와 함께 제3자 물류를 이루는 가장 중요한 요소로 받아들여지고 있다. 따라서 제3자 물류는 물류전문업체와 화주기업이 물류비 절감과 물류서비스 향상을 공동의 목표로 설정하고 이를 달성하기 위해 양자가 계약을 맺고 정보를 공유하면서 전략적 제휴를 맺는 관계라고도 말할 수 있다.

	제3자 물류업	일반 물류업
화주와의 관계	계약 기반, 전략적 제휴	거래 기반, 수발주 관계
관계 지속 기간	장기(1년 이상)	일시적 또는 수시
서비스 범위	종합물류 서비스	기능별 서비스
정보 공유	필수	불필요
도입 결정권한	최고경영층	중간관리자
도입 방법	경쟁계약	수의계약

<제3자 물류업과 일반 물류업의 차이 >

3. 3PL의 문제점

제3자 물류의 이용에 대해 유럽의 기업들은 단지 1~2%만이 기업경영에 부정적인 영향을 미친다고 인식하는 조사 결과가 있었다. 그러나 화주기업이나 물류서비스 제공업체 상호간에 충분한 사전 조율이 전제되지 않고 물류 아웃소싱이 이루어질 경우, 그리고 충분한 합의가 있었다고 할지라도 다음과 같은 문제점에 대한 인식없이 제3자 물류의 편익만을 기대하다가 자칫 낭패를 볼 수도 있다.

화주기업과 제3자 물류업체가 공급체인 파트너십 구축에 있어 잠재적 위험의 경제적, 관리적, 전략적 측면에서의 위험은 다음과 같다.

구분	화 주	제3자 물류업체
경제적	-다른 파트너 교체시 전환비용증대	-상당량의 착수금 투자 -호환이 불가능한 장비에 대한 투자
관리적	-제품 및 재고에 대한 통제력 약화 -정보유출 우려 -고객서비스 품질 평가 난해 -제3자의 기회주의 우려	-화주로부터 탈락시 화주교체의 어려움 -화주의 기회주의 우려
전략적	-특정 제공자와의 장기계약으로 인한 시장이동 및 선택의 제약 -간접적인 고객접촉으로 화주 및 고객간의 서비스 갭 발생	-화주로의 병합, 흡수 -화주의 자가물류화

제3자 물류를 이용함으로써 발생하는 변화에 대한 저항, 제3자 물류서비스를 이용하는 업체의 요구조건과 시스템에 대한 제3자 물류업체 요원교육, 그리고 컴퓨터와 정보시스템의 통합문제를 들고 있다. 또한 물류기능에 대한 통제력의 저하(35.2%)를 가장 큰 문제점으로 지적했으며, 그 다음으로는 물류활동을 위한 시간과 노력의 감소미약(33.8%), 실질적인 비용절감효과 부족(25.4%), 제3자 물류업체 인력의 질 문제(22.3%), 기대에 못 미치는 서비스 수준(21.1%), 적용단계에서 전환과정의 불만족(18.3%), 고객 불만 증대(12.7%) 등을 들고 있다.

결국 화주기업 내부적으로는 인력절감에 따른 기업내 기존 물류조직의 반발문제가 있고, 주요한 물류정보에의 직접적 접근 단절로 인해 물류의 통제권을 상실할 수 있으며, 물류정보의 유출과 물류 아웃소싱에 대한 비용절감 평가의 난해 등의 어려움을 겪을 수 있다. 또한, 운영면에 있어서 만일 제3자 물류업체가 무책임하게 업무를 수행할 경우 변화하는 고객의 요구에 대응하지 못하게 되고 이는 곧 고객의 상실로 이어지며, 계약관계하에 있는 물류서비스 공급업체의 신속한 교체가 어렵다는 문제점이 있다. 따라서 제3자 물류업체를 이용하는 기업들은 이들이 기업발전의 촉매제로서 역할을 할 수 있는지에 대해 신중한 검토를 실시하여야 하고 엄격한 선정기준을 바탕으로 기대되는 효익과 문제점을 저울질하여 최적의 업체를 선택하여야 할 것이다.

3.1 화물운송업체

업체의 자체적 운영수준의 측면에서 보면, 운송영업의 효율성 확보를 위하여 차량관리, 운행관리시스템 등을 갖추고 있는 경우는 몇몇 대형 특송업체(택배업체)에 한정되며, 대부분의 화물운송업체가 매우 영세한 규모로 운영되고 있는 것이 현실이다. 중소 운송업체의 경우는 차량운행관리체제가 화물차량의 상하역 지점관리 수준에 머물고 있을 뿐, 차량추적 등 관리체제의 고도화가 전혀 이루어지지 못하고 있다.

사업환경의 측면에서는 규제정비계획의 일환으로 화물자동차운수사업법이 1999년 7월 1일부로 화물운송사업의 면허제를 등록제로 변경, 실시됨으로써 화물운송사업의 근본적 체제 개편을 통한 경쟁체제를 구축하게 되었다. 구체적으로 과거 담당자의 재량이 크게 작용할 수 있었던 면허기준을 삭제하여 화물운수사업을 원하는 사람이 등록대수, 차고면적 및 부대시설 등이 규정기준에만 적합하면 운송사업에 참여할 수 있도록 하여 신규진입을 촉진함과 동시에 면허가 이권화되는 것을 방지하였다.

또한, 기존에 노선·전국·컨테이너·일반·특수·용달운송업 등 6개 업종으로 구별되었던 업종을 등록제 실시와 함께 일반·개별·용달로 재 개편함으로써 각각의 특성에 맞는 운송서비스를 제공할 수 있도록 하고 있다. 그러나 이러한 운송업의 통폐합 및 이의 등록기준은 오히려 현재보다 경쟁 제한적인 시장을 조장할 가능성을 배제할 수 없다. 즉, 물류 수요자의 요구에 적합한 수송서비스의 개발, 운송거점을 이용한 일괄수송의 활성화 등에 걸림돌이 될 수도 있기 때문이다.

3.2 물류 전문업체

국내의 물류 전문업체는 크게 물류 자회사의 형태와 분사를 통한 독립법인, 합작을 통해 설립된 공동물류업체, 그리고 도매 배송업체로 구분 지을 수 있다. 이 중에서 가장 역동적인 활동을 보이는 있는 형태는 대기기업의 물류 부서로 출발하여 모기업의 물류 활동을 수년간 운영하면서 축적한 물류 지식과 최신 물류 장비 및 시설을 이용하는 물류 자회사와 사내조직에 의한 물류관리의 효율성 제고에 한계가 있음을 깨닫고 ‘조직의 활성화’, ‘환경변화에의 신속한 대응’, ‘소 조직경영의 효율성’, ‘분권화를 통한 업적관리 강화와 인재육성’이라는 목적으로 모기업으로부터 분리된 분사업체라고 할 수 있다.

특히, IMF 이후 기업의 구조조정의 일환 즉, 기업조직의 슬림화를 통한 비용절감 및 경쟁력 제고 차원에서 분사의 형태가 붐을 이루고 있다. 1998년 이후 물류업계에는 분사의 열풍이 일었는데 몇몇 기업은 모기업의 어느 한 물류 분야만을 떼어내서 나온

업체가 아니라 덩치나 사업영역에서 이미 종합 물류 전문회사에 가까운 수준으로 물류 기능의 전체적인 관리를 도맡아하고 있다.

그러나 물류 자회사나 분사업체 두 가지 형태 모두 아직까지는 모기업의 물량에 대한 의존도가 높고 미래의 향후 물량이 불확실하다는 점과 자금력의 부족, 특화된 서비스 제공을 통한 자신만의 영역 구축의 미비 등으로 자칫하면 기업경영활동이 위험에 빠질 수도 있다는 것을 명심해야 한다.

4. 제조업과의 협력 방안

협력프로세스는 협력에 대한 데이터 수집과 이것을 통한 생산계획의 지원을 하는 부분으로서 위에서 설명한 문제점에 대한 해결책으로 다음과 같은 사항을 요구하게 되었다.

① 공급망상의 정보획득 프로세스 제시

기존의 영업사원을 통한 수요정보의 획득 프로세스를 고객관리시스템에 의한 정보획득과 전자상거래 지원 시스템에 의한 획득 모형을 제시 하였다.

② 각 구성원간 협업 업무 프로세스 제시

제조업에 있어 설비의 가동율과 자원의 수급계획은 원가 경쟁력에 있어 중요한 요소이다. 계획은 부문의 최적화가 아닌 전체 최적화를 통해 이익을 극대화 시킬 수 있기 때문에 고객-영업-생산-구매의 상호조정을 통한 협업이 지원 가능하도록 한다.

③ 참조정보의 지원

신속한 의사결정을 위해 관련부문에 대한 실현가능성과 비용효율성을 예측할 수 있는 참조정보의 지원을 가능하도록 한다.

④ 계획에 대한 예측기능제공

각 구성원들에게 계획에 따른 결과를 제시함으로써 변동에 대처할 수 있도록 실시간 납기 약속 및 효과적인 재고 관리를 위한 가시성을 제시 한다.

5. 대기업과의 연계

공급사슬의 경쟁력을 증대시키기 위해서는 공급사슬 구성 기업들 모두의 노력이 병행되어야 하지만 현실적으로 대기업과 중소기업(유통업자)간에는 정보화수준 뿐만 아니라 인력, 자금 등 여러 가지 격차가 존재하고 있다. 이러한 격차는 공급사슬 구성 기업의 동반 발전을 저해하는 요인으로 작용하고 있다.

이러한 문제점을 해결하기 위한 좋은 방법은 대기업이 동일 공급사슬에 있는 중소기업(유통업자)을 지원하는 것이다. 대기업 입장에서 보면 동일 공급사슬에 있는 중소기업(유통업자)의 정보화 없이는 자사의 정보화 효과 또한 반감될 것이며, 궁극적으로

자신이 속한 공급사슬의 경쟁력 약화를 초래할 것이다. 따라서 대기업이 자신이 속한 공급사슬의 경쟁력 향상을 위해 중소기업(유통업자)을 지원함으로써 대기업과 중소기업이 상생할 수 있을 것이다.

6. 결론 및 향후 과제

택배 시스템은 자신의 서비스 능력과 상호보완관계에 있는 여타 서비스 제공업체와 연계하여 공급사슬 효율화를 효과적으로 지원할 수 있는 체계가 필요한데 공급사슬 전체에 대한 물류서비스를 여러 업체로부터 개별적으로 외부 위탁하는 경우보다 한번의 계약으로 통합된 물류서비스를 제공받기를 원하는 경우가 많아지고 있다.

앞에서 우리는 3PL의 문제점을 살펴 보았고 대기업과의 연계와 제조업과의 협력을 통한 발전 방안을 제시 하였다. 그러나 아직 우리나라의 사정상 제3자 물류업체를 표방하는 화물운송업체와 물류 전문업체의 규모가 영세하고 물류 시설과 장비의 운용이 비효율적이라는 점 고객만족이라는 마인드에 기초한 물류 서비스의 차별화 전략과 동종 또는 이종물류업체와의 전략적 제휴가 부족한 만큼 더 많은 연구가 시급한 실정이다.