

**2001**

**한국물류혁신 컨퍼런스**

*GET THE SPIRIT OF e-LOGISTICS.*

---

# 3PL 개선사례

콜롬버스 박원준 팀장

TEL:3400-5421

E-mail:parkwj@columbus.co.kr

SESSION

G-2 3PL 개선사례

<http://www.kola.or.kr>

**KLA** 사단  
법인 **한국물류협회**

---



## 목 차

- TPL의 발전적 위치
- TPL의 효과
- TPL의 문제점
- TPL의 성공 요건
- 구체적인 클라이언트 개선 사례
  - 월트 디즈니 코리아
  - ABBOTT KOREA
  - ㈜해찬들 (삼원식품)
  - ㈜국순당
  - ㈜한화유통

**COLUMBUS**

## ● 물류의 특성

- ✓ 기업을 운영하려면 **물류 센터 운영 필수 요건** **전국적인 공급 체계 구축**
- ✓ 기업이 성장하려면 **막대한 시간과 비용을 투입하여 센터를 건립**
- ✓ 센터를 운영하면 **고정비 부담 가중** **물동량 증가율보다 높은 비용증가**
- ✓ 센터를 운영하면서 **변화를 싫어함** **제 3의 이익원이 비용 근원으로 작용**

● 물류 기능을 Outsourcing 하는 발상 전환 필요

- 물류 아웃 소싱 여부의 결정 기준은 없음
- 국내의 경우 물류기능을 지나치게 내부화 ( in-house ) 하고 있음
- 외국의 경우 아웃 소싱이 활성화 되어 기업의 비 핵심 부문에서도 과감하게 추진, 활성화 되고 있음

아웃 소싱의 도입 기준

- 첫째. 고객 서비스 요구
- 둘째. 경쟁사와 서비스 비교, 기업이 필요한 유연성, 차별화의 정도
- 셋째. 물류의 질적 향상 및 전문화

● Outsourcing의 문제점

- 제품의 기술과 생산량, 고객 및 제품 판매 영역에 대한 기밀 누설 우려
- 아웃 소싱 업체가 잠재적 경쟁자로 출현 가능성
- 연구 개발 ( R & D ) 에 대한 강점 상실 우려

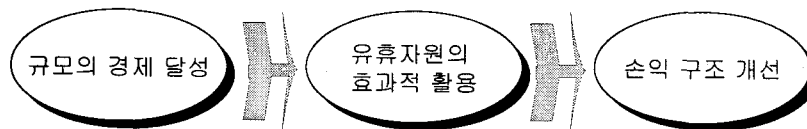
해결 하기 위하여

- 고급 기술, 기능은 기업 자체적으로 해결 운영
- 원가 우위 유지를 위해 단순 기술, 기능만 아웃 소싱함으로 기밀 유지 가능
- 대량 생산 품목만 아웃 소싱을 함으로 연구 개발 ( R & D ) 에 대한 강점 유지

● Outsourcing의 장점

- 높은 수익성 기대 (핵심역량, 부가가치가 높은 부문에 기업의 노력을 집중)
- 역동적 환경 변화 대응 용이 (비용 축소, 유연성을 확보)
- 이익 구조 개선 (품질, 서비스 차별화, 원가 우위의 달성, 경쟁 우위 확보)
- 경쟁력 강화 (핵심 자원의 집중화 및 대외 경쟁력 향상)

전문 물류 업체의 입장에서



● 물류 전문 기업의 구비 요건 ?

- 기업과 산업에서 요구 조건 충족 ( 다양한 물류 서비스를 효율적으로 제공)
- 물류 컨설팅 서비스 제공  
( 기업의 물류 여건상 물류 전문 업체는 고객의 물류 문제를 진단, 평가할 수 있는 능력 확보 및 물류 컨설팅 업체와 전략적 제휴 )
- 새로운 기술 및 정보에 대한 신속 대응 ( CALS, EDI, POS, GPS, TRS....)

현실을 고려한 광범위 종합 물류 서비스 제공 능력 보유

●물류 Outsourcing의 진행 절차

- ✓ 1 단계 : 경영 전략과 마케팅 전략을 검토하고 물류 부문의 전략과 목표 수립
- ✓ 2 단계 : 자사 물류 현황, 경쟁사 정보등의 충분한 자료 조사및 수집
- ✓ 3 단계 : 아웃 소싱의 대상 영역을 결정하고 기대 효과,서비스 목표를 정한다.
- ✓ 4 단계 : 잠재적 물류 업체를 정한다 ( 2 ~ 3 개사 정도 )
- ✓ 5 단계 : 물류 전문 업체의 제안서를 접수, 평가 한다
- ✓ 6 단계 : 현장 방문및 실사를 통해 확인, 평가 한다.
- ✓ 7 단계 : 물류 전문 업체를 선정 하고, 계약을 체결 한다.
- ✓ 8 단계 : 물류 아웃 소싱을 실행 한다.
- ✓ 9 단계 : 지속적으로 실행을 평가 하고 개선 한다.

●물류 전문 업체 선정및 평가 기준

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| ▲ 자사 물류 비전과의 적합성  | ▲ 물류 정보 시스템 수준   |
| ▲ 물류 운영 능력 파악     | ▲ 물류의 선진화 척도     |
| ▲ 서비스와 고객 만족도 평가  | ▲ 유연성과 미래 가능성    |
| ▲ 총 물류비 수준의 평가    | ▲ 재정 능력과 안정성의 평가 |
| ▲ 물류 전문 인력및 교육 정도 | ▲ 물류 전문가의 조언     |

회사의 요구 사항을 명확히 제시,  
평가기준을 정하여 Data에 의한 객관적 평가

● Outsourcing의 성공을 위한 실행 조건

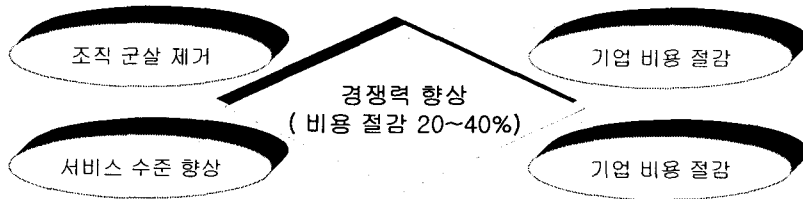
- ◆ 최고 경영자의 결단, 명확한 비전, 조직 전체의 공감대 형성
- ◆ 상호 협력, 공생 관계의 파트너 쉽이 유지 되어야 한다.
- ◆ 핵심 역량을 파악, 발전 시켜야 한다.
- ◆ COST 경쟁력의 사전 검토 및 평가가 이루어 져야 함

● 사후 평가, 관리 및 목표 달성 노력

- ◆ 비용 절감 보다 가치 창출을 목적으로 함
  - 물류비용 절감만 기대 하기 보다 고객서비스 면에서 차별적 경쟁 우위를 가질 수 있는 가치 창출이 우선 순위임
- ◆ 물류 전문 기업과 지속적인 Communication 실시.
  - 정기, 비 정기적 협의를 통해 지속적인 평가와 개선 활동을 실시 함
- ◆ 기업내 상호 긴밀한 협력 관계 유지
  - 기업간의 문화적 차이에 의한 갈등과 조직내 부서간의 갈등이 발생할 우려가 있음
- ◆ 계약은 구체적이고 명확하게 한다.
  - 계약을 명확하 하지 않을 경우 실패 가능성이 높으며 요구 사항을 분명히 하고, 정확한 DATA, 충분한 검증을 아래 구체적이고 명료하여야 함

### ● 국외 물류 Outsourcing의 추세 ?

- 구미의 경우 80년대 중반 이후 활성화 되고 있고 5년 이내 2배 확대 예상  
→ 평균 30%의 아웃 소싱 비율 [ '96년 통계 자료 ]
- 유럽의 경우 미국 보다 더 왕성 하게 진행  
→ EU 12개국 평균 65% ( 스페인 83%, 영국 70% ) [ '98년 통계 자료 ]
- 기업의 핵심 역량을 제외 하고 아웃 소싱을 함



※ 국내 아웃 소싱 수준은 물류 선진국에 비해 크게 뒤떨어지고 있음 [ 10% 미만 ]

### TPL의 성공 요건 ( Triple Win )

#### 종업원의 성공 Point

- 1) 성원과 팀의 성공 촉진
- 2) 질 높은 서비스 추진
- 3) 직접적이고 개방적 의사 소통
- 4) 리스크와 수익의 분배

#### 클라이언트의 성공 Point

- 1) 최고 경영자의 지원
- 2) 역량 집중, 정보 공유
- 3) 전략적 관계
- 4) 의사 소통 및 실적 평가



#### TPL의 성공 Point

- 1) 포괄적인 대응력과 유연성
- 2) 실행 능력
- 3) 클라이언트 중심적 사고
- 4) 다양한 경험



## 월트 디즈니 코리아 : 애니메이션 업계 세계 1위

### ● 고객의 특성

- 거래 개시년도 : 1996년
  - 주요 상품 : 비디오 Tape , 캐릭터 상품 ( 150여개 )
  - 매장수 : 전국 200 여 전문점 및 수천개의 비디오점
  - 배송 방법 : 신제품 → 전국 동시 납품 ( 동일 시간 )  
기존 제품 → 배송처와의 약속 시간 준수
  - 물류 방식 : 생산 → OEM,  
영업 → 자가 영업 및 대리점, 전문점 영업  
물류 → 3자 물류, 배송 지역 → 전국  
마감 ( 거래처 ) → 3자 물류 업체와 공동  
전산 → 3자 물류 업체 전산 System 사용
- ※ COLUMBUS와 수수료는 개당 비용으로 수수료 산정

## 월트 디즈니 코리아 : 애니메이션 업계 세계 1위

### ● 주요 개선 사항

- 매출 증대 : 매년 30% 이상 신장
- 매장수 : 매년 30% 이상 증가
- 물류비 개선 : 96년 대비 '00년 50% Down (매년 10% 이상 개선 )
- 미,오송 : zero 수준
- 물류 관련 투자 및 전국 NET-WORK : 없음  
→ 콜롬버스 지방 물류 기지 활용
- 회수 물류 : 100% 수준 ( 96년 전 50% 수준 )
- 자료 오차율 : zero 수준
- 기타 : 물류 부가 서비스 (라벨 작업, 밴딩 작업, 포장 작업)  
물류 정보 서비스 ( 전산 H/W, S/W 를 콜롬버스 전산으로 사용 )  
수발주 System : 전용 Line

## 한국 에보트 : 분유 업계 세계 1위

### ● 고객의 특성

- 거래 개시년도 : 1996년 ( '98년 부터 TPL로 전환 )
- 주요 상품 : 의약품 및 분유류
- 주요 영업 전략 : 대리점 체제의 영업 방식
- 거래처 현황 : 전국 유통점 및 대리점, 병원, 산후 조리원 등
- 년 물동량 : 15천 Pallet ( 분유류 5천 Pallet )
- 품질 보장 시스템 ( 유통 기한 철저 준수, 제품 손상 zero )
- 배송 방식 : 오전 납품 선호
- 물류 방식 : 생산 → 수입 및 자체 생산 ( 분유류는 수입 )  
물류 → 자사 물류( 의약품 ) 및 3자 물류( 분유류 )  
배송 → 전국 배송

※ COLUMBUS와 수수료는 매출액 대비로 수수료 산정

## 한국 에보트 : 분유 업계 세계 1위

### ● 주요 개선 사항

- 매출 신장 : 375% 신장 ( '97년 기준 대비 )
- 물류비 개선 : '97년 대비 55% 개선
- 재고 운영 : 약 3개월분의 재고 운영
- 미,오송 : zero 수준
- 물류 관련 투자 : 분유류 연관된 투자 zero  
→ 의약품과 관련된 투자는 일부 있음
- 전국 배송 Network : 콜롬버스 배송 차량 활용
- 자료 오차율 : zero 수준
- 기타 : 물류 부가 서비스 ( 비표 관리 → 덩핑 방지 목적 )  
수 발주 System : 전용 Line

## 한국 에보트 : 분유 업계 세계 1위

### ● 물류 진단 컨설팅 (매년 1회)

> 2000년 진단 컨설팅 주요 내용

○ 의약품 물류 센터 건축 관련 (향후 5개년간 물류 운영 계획 수립안 제시)

- 창고 건립 관련 법적 문제 검토
- 투자 요소 분석
- 창고 운영에 필요 요소 연구/방안 작성
  - 1) 상품 동선 (주문 ~ 생산 ~ 보관 ~ 판매 ~ 회수 ~ 폐기)
  - 2) 물류 동선 (입고 ~ 보관 ~ 출하 ~ 반품 ~ 폐기)
  - 3) 창고 Lay-Out (상온/냉장)
  - 4) 내부 구조 설계 (상온 / 냉장)
  - 5) 장비 사양
  - 6) 배송 Diagram 설계

## (주)해찬들 : 국내 장류 업계 1위

### ● 고객의 특성

- 거래 개시년도 : 1998년
- 주요 상품 : 장류 (150여 ITEM)
- 주요 영업 전략 : 대리점 중심 → 직영 체제로 전환
- 거래처 현황 : 전국 유통점 및 대리점, 재래 시장, 캐터링 업체
- 배송 방식 : 지정 시간 준수
  - 오전 : 유통점, 대리점, 재래시장. 17시 이후 캐터링 업체
- 물류 방식 : 생산 → 자체 생산 (물류 → 3자 물류 위탁, 일부 자사 물류)  
배송 → 전국 배송

※ COLUMBUS와 수수료는 매출액 대비로 수수료 산정

(주)해찬들 : 국내 장류 업계 1위

● 주요 개선 사항

- 출고 물동량 : 149 % 신장
- 물류비 개선 : 20% 이상 개선
- 운영 재고 : 보관 일수 5일 개선 ( 15日 → 10日 )
- 미,오송 : 5 % 개선 ( 7% → 2 % 수준 유지 )
- 납품 준수율 : 100 分 개선 ( 130 分 → 30分 이내 )
- 물류비 개선 : 20% 이상 개선
- 시설물 개선 : 물류 센터를 연수원으로 변경 운영  
→ 투자비 절감
- 인력 재정비 : 물류 인원을 영업 사원화  
→ 지방 유통 업체 확대에 의한 인력 흡수 ( 최소 인원 충원 )
- 전국 대리점중심 체제에서 직영화 실시 작업 중

(주)국순당 : 약주 및 탁주 업계 1위

● 고객의 특성

- 거래 개시년도 : 2000년
- 주요 상품 : 백세주 ( 단일 품목 40종류 )
- 주요 영업 전략 : 대리점 중심 → 직영 체제로 전환
- 상품 관리 : 생산 Line별 재고 관리 ( 1,2 참고 )
- 참고 형태 : 평치 참고
- 배송 형태 : 용차 및 영업 사원을 이용한 배송
- 물류센터 : 공장내 위치

(주)국순당 : 약주 및 탁주 업계 1위

● 경쟁력 약화 요인

영업  
부문

- 상,물 미분리에 따라서 발생하는 사항
  - 영업력 분산으로 효율성제고의 어려움
  - 물류 서비스수준 개선에 어려움발생 (신유통)
  - 효율적,탄력적 물류운영이 어려움 (긴급,공휴일발주등의 대응력부족)

생산  
물류  
부문

- 인적,물적자원의 한계로 기획LOSS 발생 (농,수,축협매장의 부진)
- 재고및 창고분산에 따라 발생하는 사항
  - 효율적 재고관리의 어려움 발생
  - 일관성있는 물류정책 수립이 어려움
  - 생산부자재에 대한 관리상 어려움(PALLET , 공병관리문제)
- 인원및 장비에 대한 관리상의 어려움
  - 인원및 차량에대한 중복투자요인이 증가
- 급격한 매출 신장에 따른 물류 운영의 한계 도달

(주)국순당 : 약주 및 탁주 업계 1위

● 경쟁력 약화 요인

기타  
부문

- 신속하고 정확한 DATA관리상의 어려움이 발생
- 영업및 생산관리 지원체제 구축의 필요성 증가
- 인원및 장비등 중복투자 가능성의 내포
- 매출확대에 따른 투자 필요성이 지속적 증대

### (주)국순당 : 약주 및 탁주 업계 1위

#### ● 경쟁력 강화 계획

- 긴급 배송체계 구축
  - 배송의 계획화
- 상,판,물 분리
- 재고의 집중화
- 센터 운영의 전문화
- 물류관리의 전산화
- 투자의 최소화

#### ● 세부 운영 계획

- ◆ C/T 내부 관리 지표
  - 재고 보관 일수 개선 : 10 일 이내
  - Loss율 : ZERO
- ◆ 점포 배송 Service
  - 품질 및 미,오송율 : ZERO %
  - JIT배송 : 97% (± 30분 以内)
  - 긴급 물량의 원활한 배송
  - 판촉물 배송 및 공병회수 실시
  - Pallet 관리 별도 실시

- 양사가 상호 협의에 의해 지속적으로 업무 개선 작업중임

### (주)한화 유통 : 유통 업계의 사관 학교

#### ● 고객의 특성

- 거래 개시년도 : 1997년
- 주요 상품 : 냉장(음료포함), 냉동, 아이스 크림, 빵류, 잡화류 등
  - 지속적으로 품목 확대 작업중
- 공급 지역 : 전국 한화 점포 (Dept, Mart, SM)
- 상품 특성 : 온도 관리 및 유통 기한을 요하는 상품
- 납품 형태 : CROSS Docking
- 배송 시간 : 대리점이 임의 시간 납품
  - 점포별 대리점별 개별 계약 방식
- 각종 정책이 점포까지 도달 하는데 일정 시간 소요

(주)한화유통 : 유통업계의 사관학교

● 주요 개선 사항

- 납품 시간 개선 : 기존 매장 운영 시간 납품
- 물류비 개선 : 5% 이상 개선
- 인력 개선 : 1점포 다수 담당제 → 통합 담당제 도입 운영
- 구매력 강화 : 상품의 IN-OUT의 원활한 진행
- 계약 방식 변경 : 대리점 → 본부 중심
- 배송 시간 : AM 08시 30분 이전 납품 완료
  - 배송 권역 : 전국을 3개 권역으로 분산(이천, 일산, 부산)
  - 전국 동일 서비스 제공
- 업무의 전문화 : 기존 발주 업무가 대부분임 (바이어 및 담당자)
  - 행사 기획, 판매 촉진 정책, 시장 조사 업무로 변경

(주)한화유통 : 유통업계의 사관학교

● 주요 개선 사항

- JIT : 100% 준수
- 미, 오송율 : 0.3% 이내 (주요 귀책 사유 → Maker 미 입고)
- 마감 정도율 : 100% 수준
  - 마감 방식 : 3자 동시 마감 (한화유통, Maker, 콜롬버스)
- 납품 물동량 편차율 : ± 5% 이내
- 반품율 개선 : 기존 10% 이상 → 0.3% 이내 운영
- Back-Hall 운영
- 24시간 센터 운영 체제 구축