



## INTERVIEW

# 삼영물류(주) 이상근 대표

순수하게 3자물류를 표방하는  
국내 토종물류업체 삼영물류(주)

국내 3PL업체의 대부분은 모회사의 물량을 운송하는 자회사형태인 2자물류업체가 대부분이다. 그러나 순수하게 3자물류를 표방하는 국내 토종물류업체가 있다. 바로 삼영물류(주)이다.

물류업에 종사하는 사람이라면 이상근 대표를 비롯해 삼영물류(주)를 모르는 사람이 없을 정도로 삼영물류(주)의 인지도는 절대적이다.

최근 삼영물류(주)의 이상근 대표가 미국 코헨대에서 경영학 박사학위를 취득하는 등 물류선진화에 대해 많은 연구와 노력에 최선을 다하고 있다. 이대표로부터 토종 3PL업체로 불리는 이유는 무엇이며, 물류선진화를 위해 추진하는 사업에 대해 들어보았다.

- 이대표님께서 최근 미국 코헨대에서 경영학 박사 학위를 취득하신 것에 대해 먼저 축하드립니다. CEO로서 학문연구를 한다는 것은 참 어렵다고 생각합니다. 학위취득에 남다른 감회가 있을 것 같습니다. 한 말씀 부탁드립니다.

▶ 박사학위 취득에 대해 부끄럽기만 합니다. 감회보다 계기를 말씀드리자면 기본적으로 제가 제일 두려워하는 사람들은, 가까이 있는 우리 직원들이며 나아가서는 고객들입니다. 특히 우리 직원들에게 선배로서 모범이 되는 모습을 보여주고 싶었습니다. 두번째는 물류전문회사로서 물류부문에 대한 전문성을 확보하지 않으면 안되고 고객보다 더 많은 공부와 연구를 해야 한다고 생각합니다. 세번째는 개인적인 성취감입니다. 목표를 세우고 시간에 끌려 다니는 것보다 시간을 이끌어 가면서 자기개발을 하는 성취감이리라 하겠습니다.

- 최근 임직원을 대상으로 물류마케팅 전문가 양성을 위한 특별교육과정을 개설하셨는데 계기와 직원들의 반응은 어떻습니까?

▶ 물류이론보다는 실무 마케팅에서 이용할 수 있는 제안이나 프리젠테이션 등의 활용방안, 계약방법, 물류거점 선정방식 등 우리회사의 노하우 부문을 임직원이 함께 공유하자는 의미에서 시작했습니다. 이 교육의 형식은 대학교육과 같은 방법으로 토론, 발표, 리포트 제출 등 고급인력을 양성하기 위해 노력하고 있습니다. 두 번 결석하면 자동 퇴학처리될 정도로 자기 관리가 철저히 요구되기 때문에 실력보유, 근성, 메니아 등이 필요로 합니다. 이점을 중점 양성하기 위해 스파르타식 교육으로 진행하고 있습니다. 13명의 수강생을 대상으로 현재 5주째 교육과정을 마치고 있

으나 수강생 모두가 낙오없이 의욕적으로 교육을 받고 있습니다.

- 올해를 '열린경영을 위한 기반 구축의 해'로 지정해 직원들이 회사의 의사결정 및 경영에 직접 참여할 수 있는 문을 열어주셨는데 이에 대한 평가를 말씀해 주십시오. 또 직원들이 경영에 참여할 사례도 말씀해 주십시오.

▶ '열린경영을 위한 기반 구축'을 위해 다양한 시스템을 도입하였습니다. 이는 임직원간의 신뢰가 쌓이지 않으면 안되는 것입니다. 지난 1월에 시작된 '열린사장실'은 직원들과 고객이 가까워지기 위한 창구 역할은 물론 직원들의 업무상 불합리한 상황에 처해 있거나, 회사발전을 위해 하고 싶은 말을 할 수 있는 사내 신문고 역할을 수행하고 있습니다.

또 사내 제안제도를 시행해 전 직원에게 회사의 의사결정 및 경영에 직접 참여할 수 있는 기회와 회사 발전에 기여할 수 있는 기회를 제공하고 있습니다. 여기서 건의된 사항은 절대비밀을 유지하고 100% 답변을 하는 것을 원칙으로 하며, 자발적인 참여를 유도하기 위해 포상금 제도 및 인사고과에도 반영하고 있습니다.



- 세간에는 삼영물류(주)를 토종 3PL업체로 부르고 있습니다. 이에 대해 어떠한 생각을 가지고 계시며, 기타 3PL경쟁업체와 차별화된 대고객 서비스는 무엇이라고 생각하십니까?

▶ 대기업의 자본을 바탕으로 설립된 여타 물류회사와는 달리 자체 물량없이 철저한 영업력을 바탕으로 현재에 이른 것이 토종 3PL업체로 불리는 계기라 생각합니다.



고객의 요구에 부합되는 서비스를 제공하기 위해 서비스 범위를 확대하여 입고, 보관, 출고, 등 종합적인 물류서비스를 제공함으로써 화주로부터 인정받는 3자물류 기업으로 선도적인 역할을 하고 있다고 자부합니다.

그러나 차별화서비스처럼 어려운 것은 없습니다. 각각의 물류업체마다 차별화 되어 있기 때문에 각 부문별로 잘하는 업체가 많기 때문입니다. 또 차별화는 고객지향입니다. 우리가 잘한다고 생각해도 고객이 잘한다고 인정하지 않으면 아무 의미가 없습니다. 따라서 우리가 맞춰야 하는 부문은 고객만족이라 할 수 있을 것입니다. 고객을 위한 '맞춤물류'의 지향이야말로 차별화된 대고객 서비스라 하겠습니다.

- 삼영물류는 흔히 연방제 그룹형태인 현장중심의 QUICK RESPONSE 조직구조로 운영하고 있는데 이 조직구조로 어떤 효과가 있었습니까?

▶ 연방제 그룹이란 삼영물류가 지주회사가 되어 지역 관계사 7개사, 기능별 관계사 6개사 등 총 13개 계열사 및 관계사가 연방제 형태를 통해 기능별, 지역별로 핵심역량을 바탕으로 본사의 임원이 각 지사의 독립법인의 장 또는 창고회사 및 운수회사 등 물

류기능별 법인장을 겸하고, 법인장은 계열법인 및 지사의 운영을 직접 관장하는 업무수행회사의 주식 지분을 가진 대표를 겸하는 연방제 그룹형태로 본사와 계열사간 네트워크화 된 조직구조입니다.

이 조직으로 '고객의 요구에 즉각 반응한다'는 차별화된 대고객 서비스로 고객의 높은 만족도를 형성하고 있습니다. 제가 결정하는 것보다 현장에서 결정하는 것이 고객의 요구에 빨리 대응할 수 있기 때문에 현장의 팀장들에게 80%이상의 결정권한이 부여되었습니다.

이를 통해 현장에서 책임물류 서비스체제를 정립하고 고객의 클레임 등을 최단시간내에 100%처리합니다.

- 이대표님은 열린 경영으로 택배서비스의 초기도입 및 정착화를 위해 Door to Door 서비스개념을 국내 최초로 도입하는 등 선진물류 시스템 도입에 적극적이십니다. 선진물류시스템 도입을 위해 어떤 노력을 기울이고 계시는지 말씀해 주십시오.

▶ 많은 노력을 해왔지만 가장 먼저 고정화된 물류비를 변동비화로 전환해 화주와 물류업체가 서로 이익을 극대화 할 수 있도록 했다는 것입니다. 1992년 (주)태평양의 납품대행을 처음으로 (주)진로와 진로쿠어스맥주(주), 애경산업, 금호타이어의 물류대행을 추진해 물류효율화를 촉진했다고 할 수 있습니다.

또 Door to Door서비스 개념으로 국내 최초로 택배업시장에 진출한 업체이며, 선진화된 물류시스템으로 삼성전자, (주)진로, 금호타이어, LG패션, 한국오라클, 주연테크, LG유통, 월마트 등의 3자물류를 대행함으로써 3PL의 선도적 역할을 해왔습니다.

또한 상품의 파손감소 및 상·하역 시간을 절감하는 효과가 있는 카고형 차량의 VAN형 탑재화를 선도해 현재 95%이상의 차량을 탑재로 운행하고 있습니다.

- 삼영물류는 고객들에 대해 매출액의 일정비율로

물류비를 받는 선진국형 물류비용 정산방식을 적용하고 있습니다. 변동비로의 전환이 삼영물류와 화주와의 어떠한 이득이 있습니까?

▶ 물류비의 변동비화는 물류효율화를 구축하는데 필수적인 요소입니다.

고객사의 계절적 물량편차, 월간 물량편차, 주간 및 일간 물량편차뿐만 아니라 거래처 유형별 물량편차 및 제품의 특성상 물량 편차를 철저하게 물류업체가 감수하고 이에 적절하게 대응해 물류장비 및 인원을 배치함으로써 물류효율화를 극대화하는 것이라 할 수 있습니다.

기업체가 고정물류비를 지정하면 생산성이 떨어집니다. 변동비화로 전환하면 기업체에게는 이익이지만 물류업체로서는 위험부담이 크게 작용합니다. 그러나 물류업체에게도 수익성이 높기 때문에 장기적으로는 화주기업과 물류업체에게 서로의 윈-윈 전략으로 활용할 수 있다고 봅니다.

- 삼영물류는 물류공동화를 위해 발빠르게 움직이고 있으며, 물류공동화의 추진으로 전경련의 국제산업협력 대상과 한국로지스틱스 학회의 대상을 수상한 바 있습니다. 물류공동화에 따른 효과는 어떻습니까?

▶ 앞으로 우리기업의 사활을 걸만큼 중요한 사업이 바로 물류공동화 부문이라 할 수 있겠습니다. 대형업체 보다는 소형업체와 공동으로 추진하고자 합니다. 화주들 입장에서 공동화부문의 물류코스트 절감, 규모의 이익추구, 대량화로 단위당 코스트 절감, 거래량의 평준화에 따른 효율화의 정량적 효과와 안정된 물류 서비스 공급 등의 정성적 효과는 이미 갖춰져 있다고 봅니다. 그러나, 아직도 화주고객의 많은 투자 부문이 필요합니다. 특히 업체들의 표준화 시스템이 그것입니다.

물류공동화는 참가기업뿐만 아니라 소비자, 사회적으로도 유리한 측면이 많아 관심있게 추진해야 할 부문입니다. 참가기업은 인력난 뿐만아니라 배송작업의 간소화, 차량 시설 투자액을 억제하고, 소비자

로서는 물류비용절감에 따른 소비자가의 하락으로 이어집니다. 교통량 감축과 에너지 절감, 환경오염의 방지 등 사회적으로 긍정적인 효과를 가져온다고 생각합니다.

- 물류공동화 추진과정 중에 어려웠던 점과 물류공동화를 위해 정부가 해야 할 실시해야 할 점은 무엇이라 생각하십니까?

▶ 법적인 제도에 대한 문제점은 많이 거론되고 있고 규제 해제도 많이 됐지만 아직도 많이 부족하다고 봅니다. 인력난을 비롯해 화물자동차의 도심 진입제한이나, 구로공단 등 공업단지내 물류업체의 입주제한, 창고보관가능 물품의 제한 등은 아직도 문제로 제기되고 있습니다.

이에 정부에 대한 바람이라면 물류사업장에서의 인력난의 해소가 가장 시급하다고 봅니다. 외국인 근로자 연수대상에 물류업종을 포함하고, 물류사업장에 있는 근로자의 잔업수당, 특근수당 등에 대해 제조업 수준의 세제감면 혜택이 부여됐으면 합니다.

또한 실업고, 전문대, 대학의 학기중 실습을 통해 물류전문인력의 산학연계를 강화하고 물류관련 정보 등의 실시간 D/B가 정책적으로 제공되어야 한다고 생각합니다. **물류**

※ 인터뷰에 응해주셔서 감사합니다.

삼영물류(주)가 세계적인 전문 3PL업체가 되기를 기원합니다.

-대담 : 박현근 차장  
-사진 · 정리 : 김광용 기자

