

고객 니즈 변화에 부합한 물류 품질 관리를 통한 서비스 개선 방안



WWW.YONGMALOGIS.CO.KR

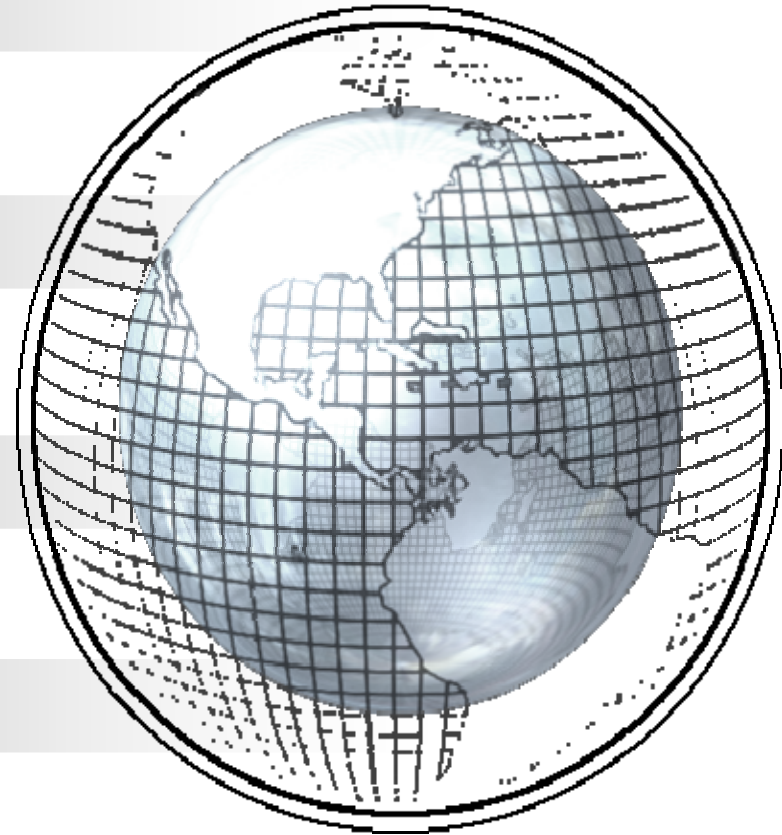
2006년 11월 1일

 **용마로지스주식회사**
YONGMA LOGIS CO.,LTD.

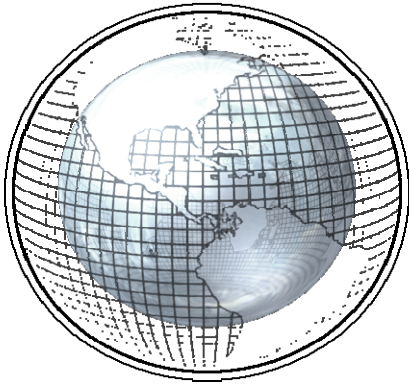


목 차

- 1 용마로지스 회사 소개
- 2 고객 물류 서비스와 품질 관계
- 3 고객 물류 서비스 품질 개발 후 3PL의 변화
- 4 고객 물류 서비스 품질에 대한 오해와 검증
- 5 결론



1 용마로지스 회사 소개



History

1980's

- ▣ 1983.07 : 용마유통(주) 법인 설립
- 1984.01 : 운송알선 사업 면허 취득
- 1988.06 : 서울 외 11개 지역 출장소 개설 , 택배 및 배송 사업 개시

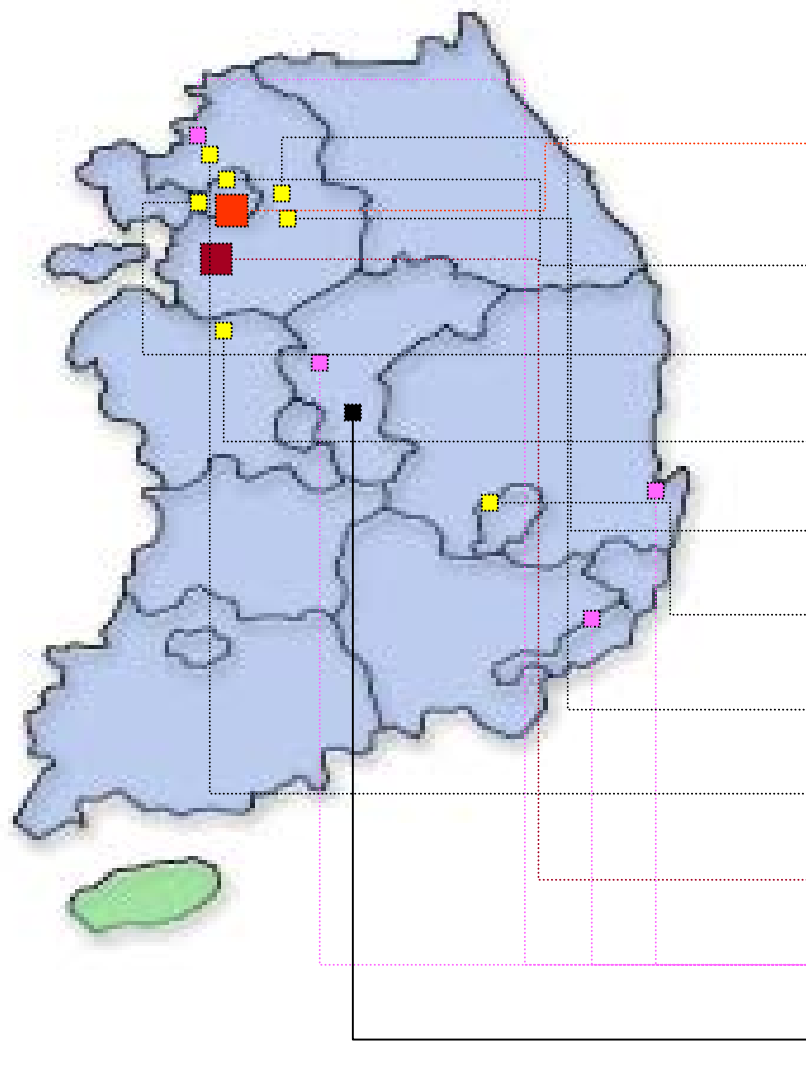
4회에 거친
물류 대상
수상

1990's

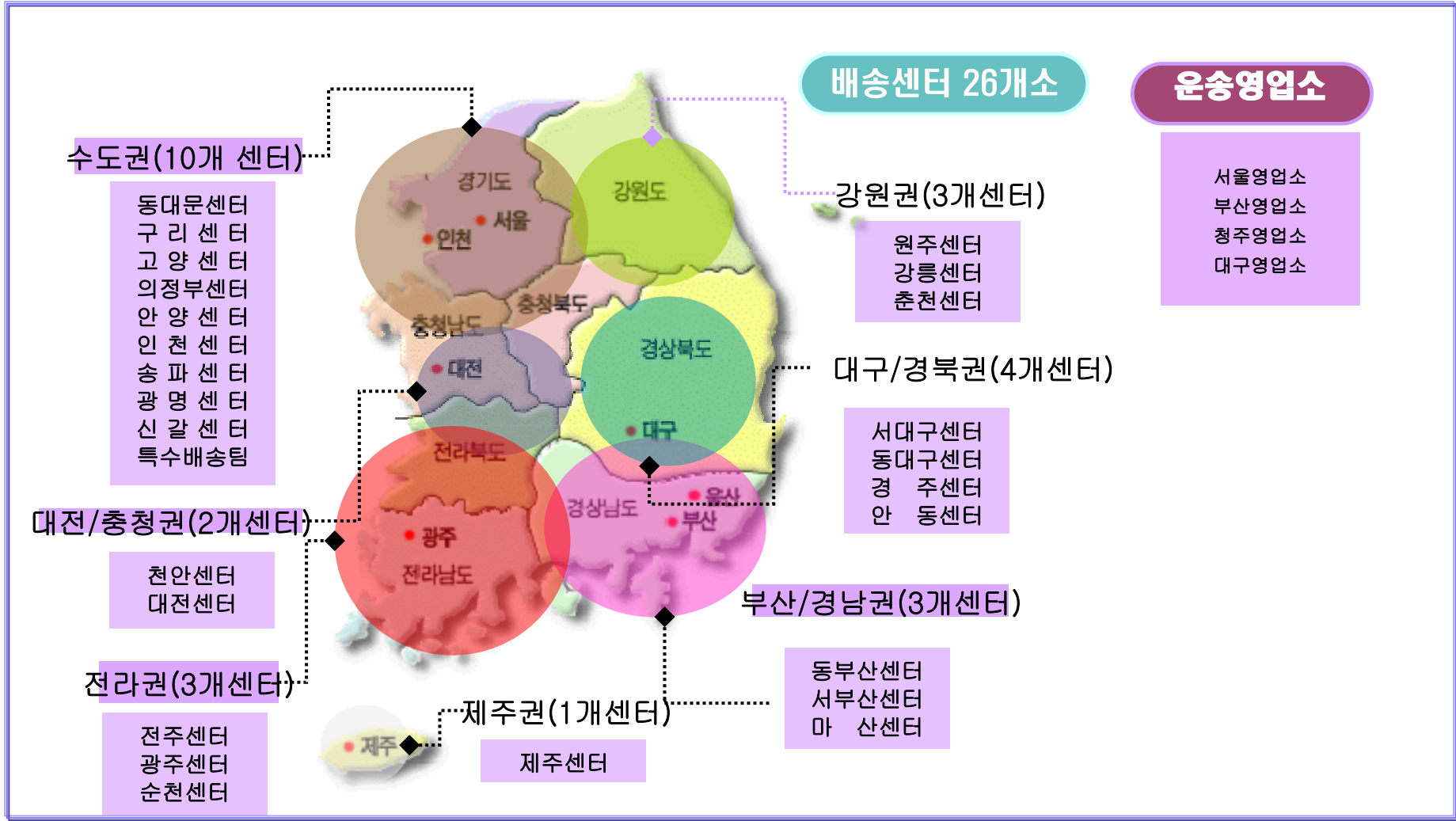
- ▣ 1990.09 : 운송업무 통합 처리 전산시스템 개발
- 1991.10 : 신갈 물류센터 개설
- 1993.10 : 전국물류대회 수송부문(건설교통부장관 표창) 대상수상
- 1994.09 : 화물자동차 운송사업 면허취득
- 1995.09 : 소화물일관수송업(택배)면허 취득, 의약품 배송 공동화 사업 시행
- 1996.10 : 물류 BPR 실시 (동아제약 공동)
- 1997.02 : 물류공동화부문 물류대상수상
- 1998.12 : 택배 정보시스템 개발
- 1999.11 : 물류공동화부문 물류대상수상, WMS 솔루션(Exceed, 업계최초)

2000's

- ▣ 2000.01 : 택배 분류기 도입
- 2000.08 : 화물추적정보 시스템 개발
- 2003.05 : 정보화 전략계획(ISP)수립
- 2004.01 : WMS 솔루션 업그레이드 (EXE Exceed V3.8)
- 2004.09 : 전차량 GPS 탑재 (실시간 위치추적)
택배 PDA도입
- 2004.11 : 물류표준설비(LS:Logistics Standard) 인증획득
- 2005.03 : 용마로지스 주식회사로 상호변경
- 2005.11 : SCM 학회 SCM 대상 수상
- 2006.05 : 국제영업사업부 업무개시



물류 센터	면적	보관 품목
◆ 신갈 터미널	7000평	● 유통가공, 화장품, 렌즈 등 ● 용마 현 Main HUB
◆ 하남물류센터	300평	● 주류
◆ 용인물류센터	2000평	● 생활건강제품, 의료기기 등
◆ 천안물류센터	1,200평	● 의약품
◆ 백암물류센터	800평	● 화장품
◆ 달성물류센터	400평	● 의약품 (수액제품)
◆ 이천물류센터	700평	● 화장품
◆ 메디컬물류센터	450평	● 의료기기
◆ 안성물류센터	18,000평	● 신축 추진 중
◆ 수송영업소	4개거점	● 서울, 청주, 대구, 부산
◆ 영동분류센터	900평	● 분류센터



용마로지스의 역량

종합 물류 서비스 역량

- Supply Chain 상의 수송, 배송, 창고관리 유통가공 등 전체 물류기능을 수행
- SCM 구축 대응 능력 보유
- 정기적인 KPI 측정 정기적인 배송서비스 실태조사

- 전국 26개의 직영 배송센터 보유
- 30,000평의 물류센터 (보유, 확보)
- 4개의 수송 영업소 운영

전국 직영 네트워크

- 20년 이상의 기업물류 노하우 활용
- 3회에 걸친 물류 대상 수상 경력
- 체계화된 교육시스템 정립

축적된 물류운영 노하우

- WMS에 의한 효율적 창고관리 (Exceed v3.8 운영)
- 웹을 통한 화물 추적 서비스 제공
- 전 배송원 PDA 사용으로 실시간 업무 처리 및 처리 결과 통보
- 전 차량 위치 추적 서비스 제공 (GPS 탑재)

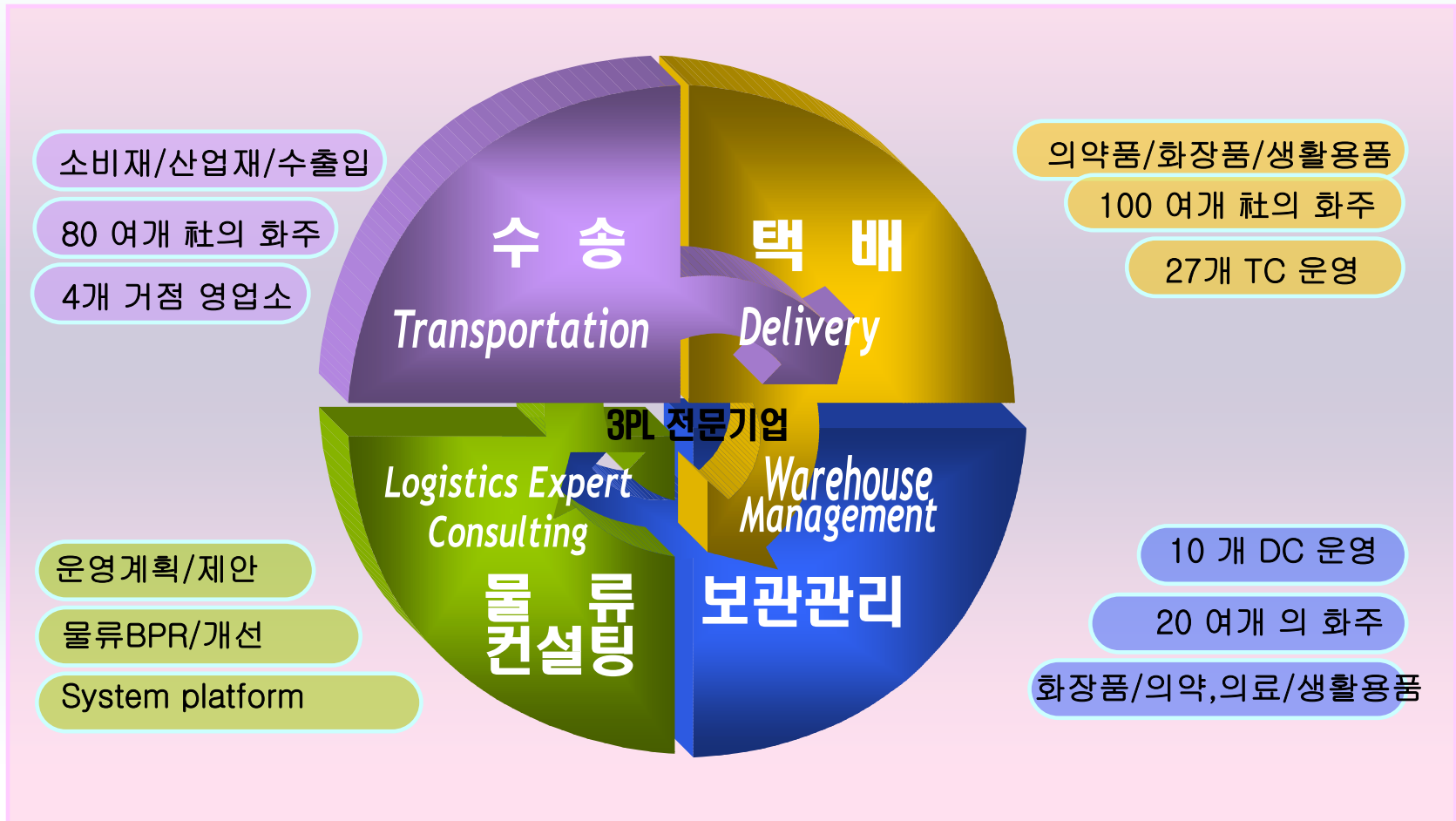
특화된 물류서비스 제공

- 전문 배송원에 의한 맞춤 서비스
- 전국 대형매장, 백화점 등지에 차별화된 납품 서비스 제공
- 99.6%를 상회하는 On Time 배송율
- 고객의 요청에 따른 예약 배송서비스 실시

선진 물류 정보시스템

사업영역

Total Logistics Service Provider



용마로지스의 기업전문 물류서비스는 고객 신뢰를 쌓고 있습니다.

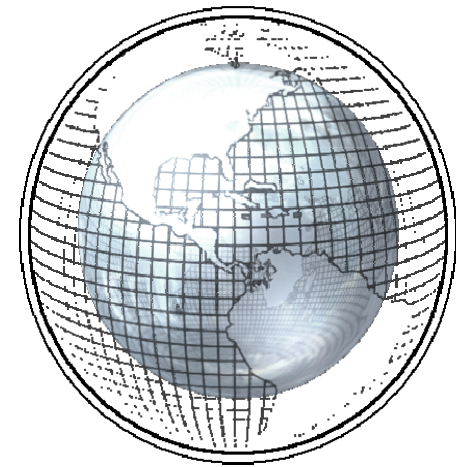
보다 헌신적으로!
보다 열정적으로!
보다 진취적으로!



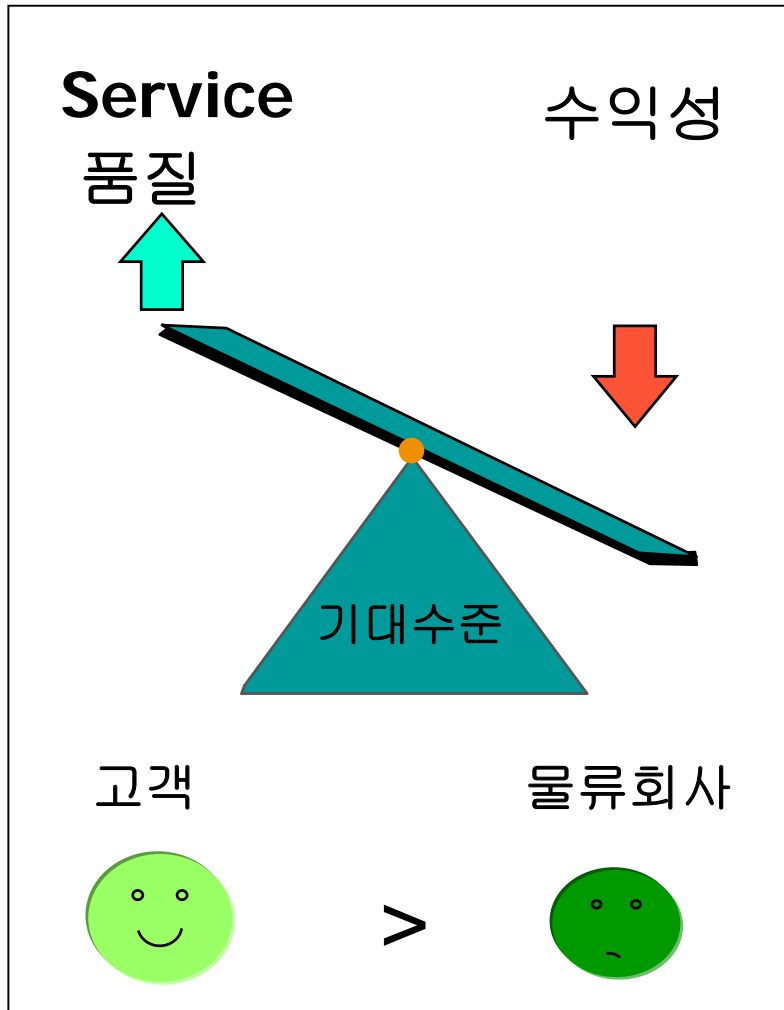
까다로울 수록 **용마 로지스**입니다.

빠르고 정확해야 하는 물류 서비스 -
하지만 귀사의 제품에 보다 세심한 주의가 필요하시다면 물류회사의
선택기준도 더욱 엄격하고 까다로워야 합니다.
창사이래 23여년간 고객여러분과 함께 물류 선진화에 노력해 온
용마로지스는 많은 노하우와 우수한 전문인력, 과학적인 수·배송시스템
으로 까다로운 전문제품을 더욱 소중하고 안전하게 관리해 드립니다.

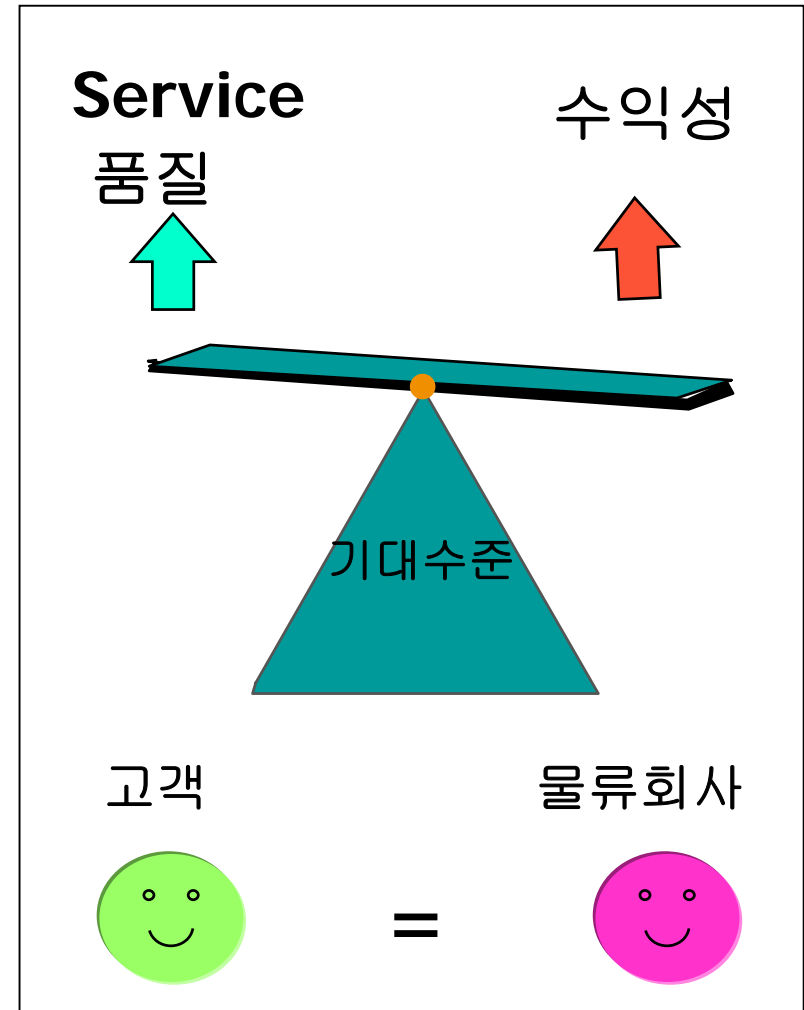
2 고객 물류 서비스와 품질 관계



Win-Lose 관계

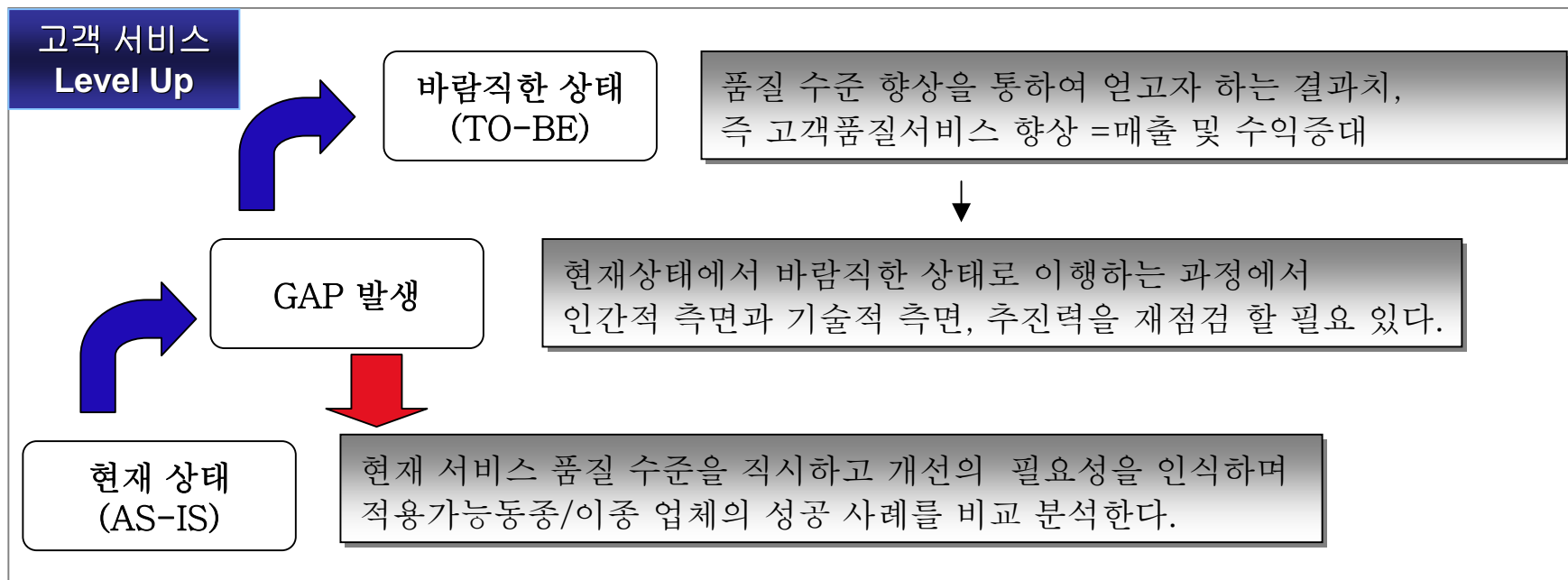


Win-Win 관계

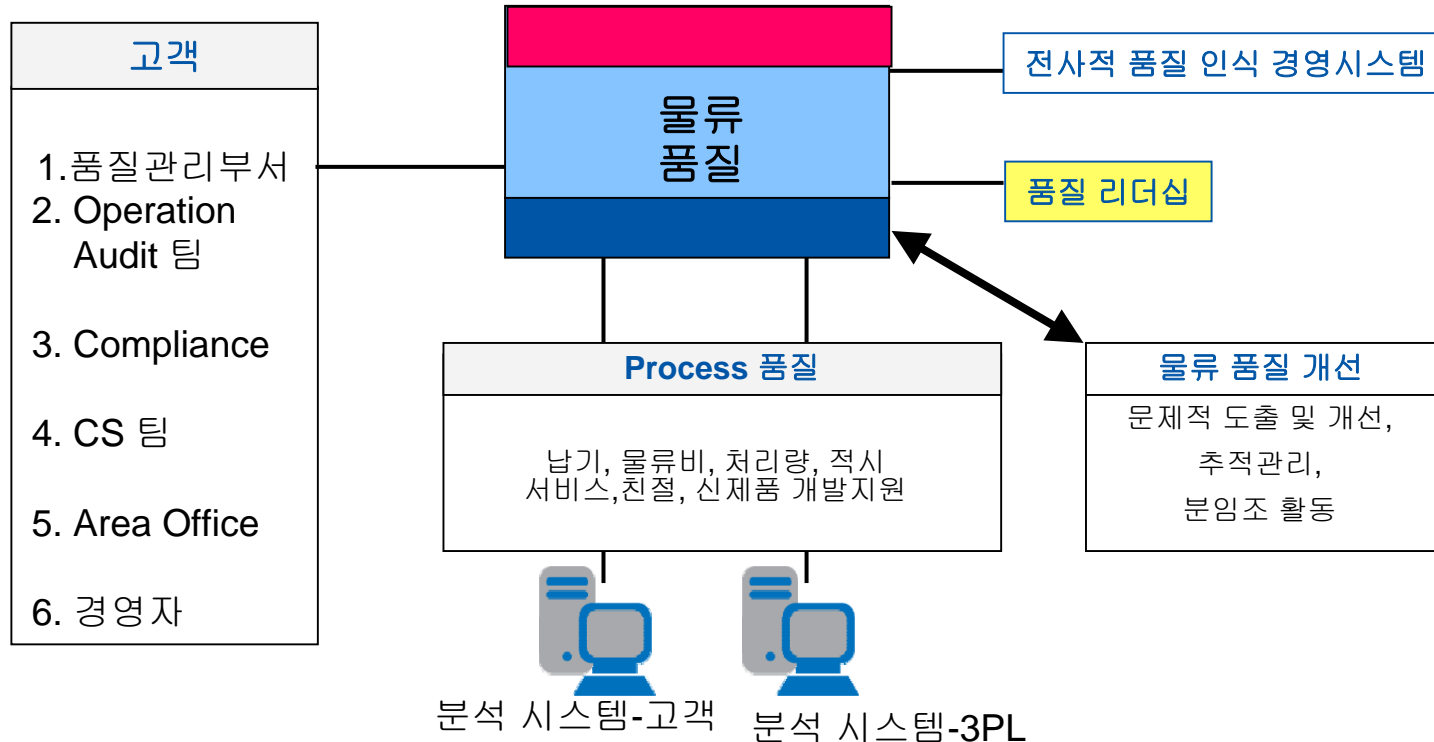


- ▶ 서비스 품질 향상이라는 성공적인 변화를 하기 위해 거쳐야 할 과정, 변화가 왜 필요한가에 대한 공감대 형성과 비전 제시
- ▶ 안주하고자 하는 것에 대한 저항 극복, 경영진의 변함없는 지지와 후원,
- ▶ 시스템과 각종 제도의 연계성, 성과에 대한 피드백

* 공통적으로, 성공한 기업은 위의 과정을 효과적으로 진행하였다.



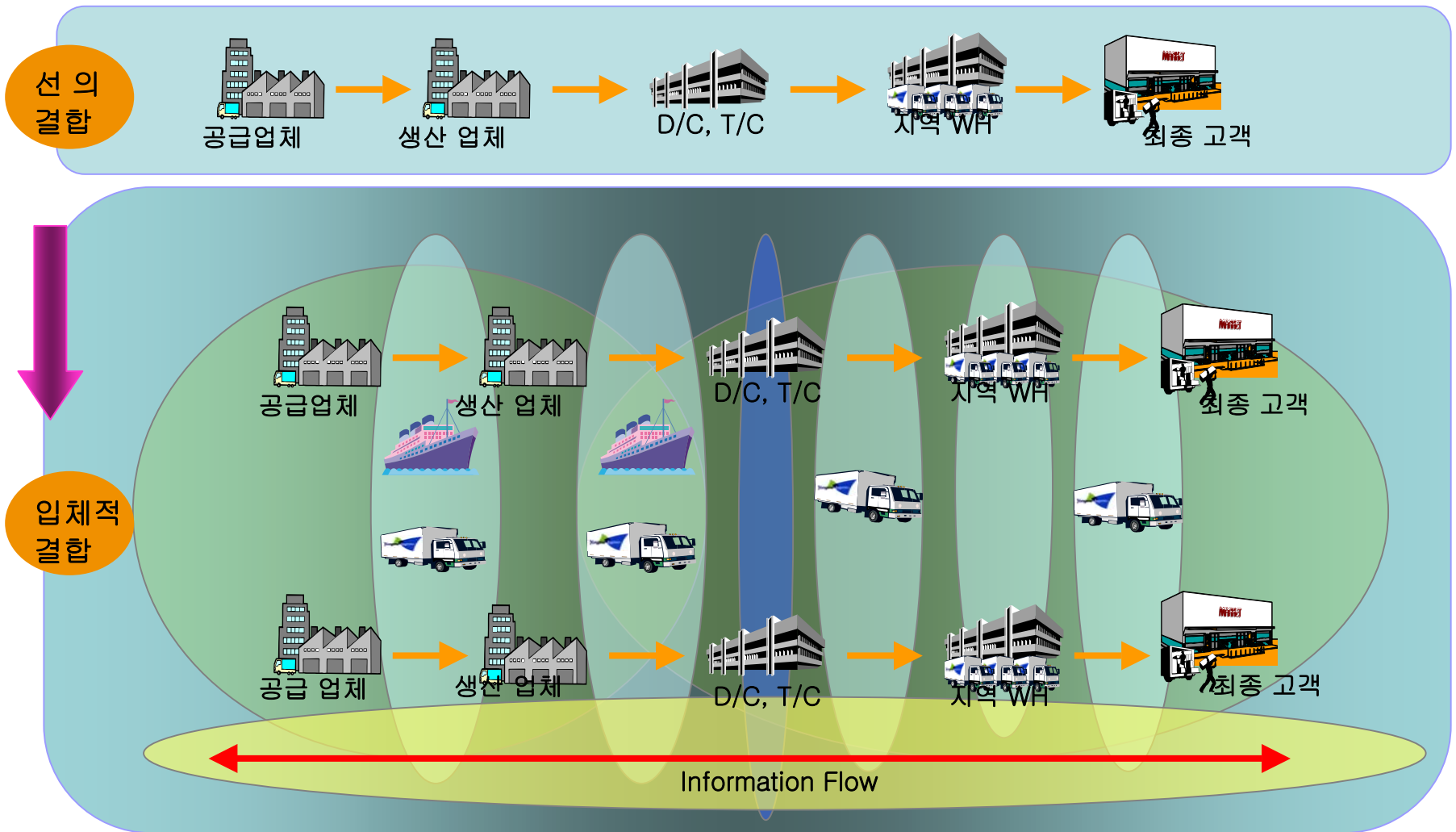
- ▶ 고객 물류 서비스 특징: 제품 중심의 품질이 아니라 **Process**의 품질을 의미
(예: 납기, 오피킹율, 원가 절감, 신속성, **Assured Service**, 신 판매 **route**에 대한 정착)



* 서비스 품질 인식 = Expected Service – Perceived Service

물류 서비스에 변화 – 선(chain) 형태에서 입체적 변화

물류 서비스의 변화



▶ VOC(Voice of Customer)

- ▶ 고객의 불만에 즉시 대응
- ▶ 불만을 최소화, 고객과의 관계 회복
- ▶ 고객관계에 대한 품질을 높이고자 함

▶ MOT (Moment of Truth)

- ▶ 고객 접점에서의 서비스를 측정
- ▶ 접점 모든 경우에 대한 **Best Practice** 제공
- ▶ 실질적 서비스 품질 향상 기대

Process Model(물류서비스 해당) 에서의 품질 시스템

1. 품질이란 규격에 부합한 것이라고 정의되나 규격이 충족되더라도 고객이 원하는 바가 아니라면 아무런 의미를 가질 수 없다.
2. 즉 서비스에 있어서 품질은 객관적 기준, 상황적 기준, 주관적 기준을 모두 만족시키면서 더불어 잠재적 고객의 요구사항까지도 해결하고 부가가치를 만들어 내어야 한다.

What?

필요한 시스템, 설비, 투자



Who?

인적 자원, 교육, 태도



How

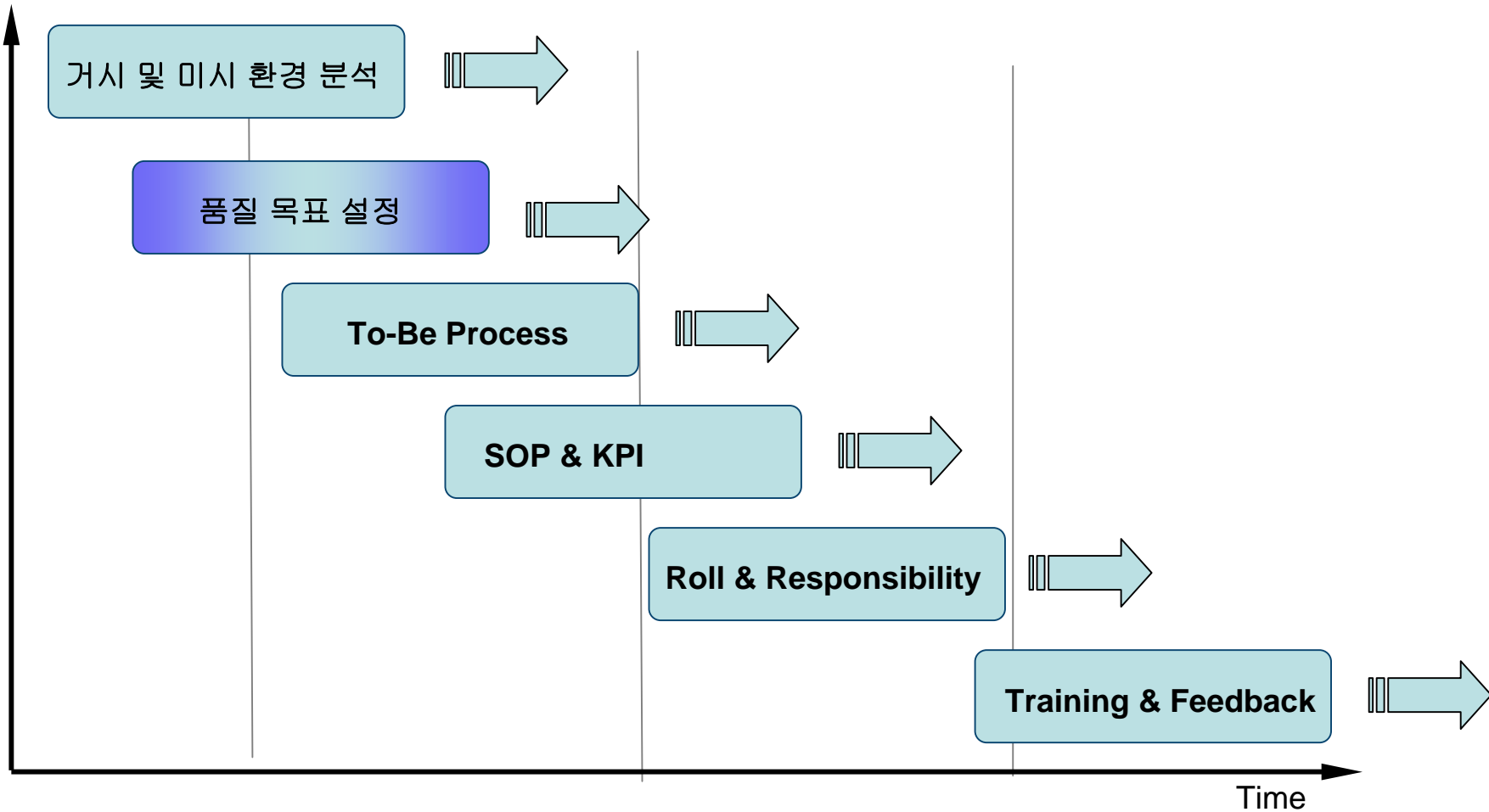
서비스 절차, **Best Practice**



Indicator

성과 목표/측정/평가/보상





- 고객 맞춤형 서비스의 강조는 수익성이 높은 고객에 초점이 맞추어지면서 그 외의 고객들은 도리어 고객 서비스에서 소외되기도 한다.
(새로운 큰 고객을 확보하면서 일반 고객에 대한 관심과 서비스의 상실)
- 고객소비의 하락이 고객 만족 하락 대비 3개월 늦게 보여짐
- 미시간 경영대 발표
- 고객은 필요에 의하여 소비하는 것이 아니라 만족을 구하기 위해 소비한다.
- 최근에 점점 고객을 유지하는 것이 과거 새로운 고객을 확보하는 것보다 비용이 증가되고 있으며 어려운 고객의 요구사항 또한 증가하고 있다.
- 고객 품질 대한 다양한 기술 발전은 채널이 많아져 혼란을 주기도 한다.
- 더 많은 정보와 품질 수준 향상은 고객을 만족시키지만 나중에 고객의 높은 기대치로 인하여 높은 수준의 응대에도 만족하지 못하게 한다.

고객을 잃은 기업의 특징

고객 서비스 담당자에게 제공되는
고객 지식이 정확 치 않음

고객 유지 보다는 신규 고객
확보에만 관심 둔 보상 시스템

고객에 제공하지도 못할 수준의
서비스 제안을 통한 기대치 상승 후
제공하지 못함으로 인한 불만제공

고객 서비스 담당자에게 어려운
시스템과 복잡한 규정

고객만족으로 매출증대 기업의 특징

고객 응대 시간을 향상하는 것에 최우선
둔 업무 **Flow** 개발

고객 서비스 담당자에게 즉시 문제 해결
가능토록 **Empowerment**

현재 프로세스가 반영된 사용 용이한
시스템 및 절차

CEO의 고객 만족에 대한 적극적 마인드

고객 보다 앞서 고객의 불만 요소 찾아
개선하는 활동 (예: 고객 첫 접점 시
개선사항 **970**가지 이상 발견한 기업도
있음)

▶ 고객 물류 서비스는 나선형 진화를 하고 있음

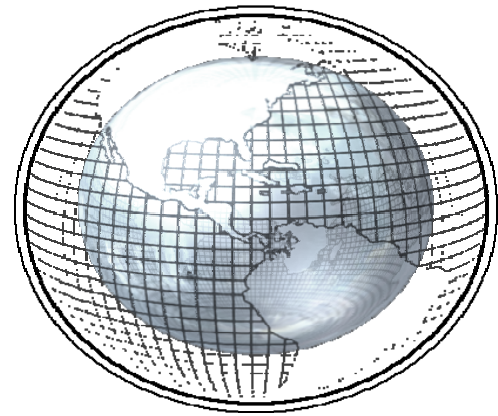
- ▶ 무형의 서비스, 종업원의 행동 하나하나 품질로 측정이 가능 토록 개발
- ▶ 기본 서비스의 품질 만족으로는 차별화 된 서비스를 제공할 수 없고 경쟁력 제시 힘들
- ▶ 고객 Needs를 피동적으로 수용하고 문제제기 되어야 보완책을 만드는 것이 에서 적극적이고 능동적으로 물류담당이 스스로 연구하고 반영하는 자세로 전환되고 있음
- ▶ 물류의 핵심과제는 물류비 절감-> 종합물류서비스-> 품질 높은 고객 서비스 로 바뀌고 있음.

사례

물류 고객 서비스 중
배송부분 (Delivery)

여성 고객 서비스	현장 코디 및 상담	여성 배송원	고객 밀착
추가 고객 서비스	제품 설치	사용법 설명/코디	A/S 접수
접점 관리서비스	교육	접점문제 해결능력	제품회사 이미지 증가
배송 정보 서비스	SMS	도착예정 정보	예상 소요 시간 정보
보상 서비스	Call Center	불만 사항 수용	불만 사항 보상 제도

3 고객 물류 서비스 품질 개발 후 3PL의 변화



▶ 고객 물류 서비스의 다양하고 특화된 **Niche Market** 으로 확대

- ▶ 재고의 성격을 지니고 특정 유형의 물류 흐름을 띤 제품 모두 물류 아웃소싱
- ▶ 고객 접촉 서비스가 화주보다 더 전문 교육과 수양을 갖추어 진행함으로 물류회사 통한 화주의 이미지가 개선
- ▶ 여러 공급업체로 부터 납품을 한 물류회사에서 통합 진행으로 적시 입고 관리
- ▶ 물류가 단순 배송에서 고객의 다양한 문제를 해결해 주는 핵심 센터로 변화 중

사례

긴급 관리	전국, 대륙별	긴급 부품재고관리(고가의 수입 차 경우, 항공 통한 긴급 전세계 공급)
A/S	신고/회수/재반송	고객으로 부터 수리 요청 받고 파손된 제품을 회수하고 수리센터에서 수리 후 최종 고객에게 보내 주는 전 과정 물류 지원(수리작업만 제외)
Marketing 지원	마케팅/영업 관련	전시 및 판매 위한 Demo 용도의 제품, 실험을 위한 샘플, 검사 및 Test 통과용 샘플 배송 (수술용 장기, 혈액, 해부용 물질, 전시용 시제품)
구매지원	여러 공급처	고객이 여러 구매처를 가지고 한 제품 생산하기 위해 여러 공급처 납기 관리 현실적인 어려움을 물류회사에서 해결해 줌
CS	콜 센터 아웃소싱	고객에 Dedicate 된 콜 센터 아웃 소싱 받아 운영. 제품 배송정보를 물류회사에서 제일 빠르게 답변 할 수 있음

부품 수입검사

수입검사
측정값
전산관리

각종 측정기
통한 품질측
정

측정기	측정값	측정기	측정값	측정기	측정값
2.504	2.504	2.504	2.504	2.504	2.504
4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
2.507	2.507	2.507	2.507	2.507	2.507
4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
2.501	2.501	2.501	2.501	2.501	2.501
2.501	2.501	2.501	2.501	2.501	2.501
4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
2.507	2.507	2.507	2.507	2.507	2.507
2.507	2.507	2.507	2.507	2.507	2.507
4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
2.501	2.501	2.501	2.501	2.501	2.501
4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5

자재관리

PDA 이용한
자재 입고
관리

전산에 의한
선입선출
실시



작업 공정

제품 생산정보
전산 관리
(생산수량, 생산 품목, 이상발
생 관리)



PDM

ERP

MES

검사 공정

검사 DATA 전산관리, BAR
CODE에 의한 제품 정보 관
리



완성품 보관/출하

BAR CODE 에 의한 제품
입출고 관리 및 정보 전산
입력

구분	품명	입고수량	출고수량	잔량	비고	입고일자	출고일자	입고인원	출고인원
입고	완성품	100	0	100		2011-11-11		김민준	
출고	완성품	0	50	50			2011-11-11		김민준
잔량	완성품	100	50	50					

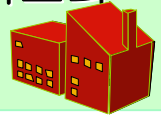
출하검사

출하검사장 운영
초기유동관리,
검사이력 전산관리

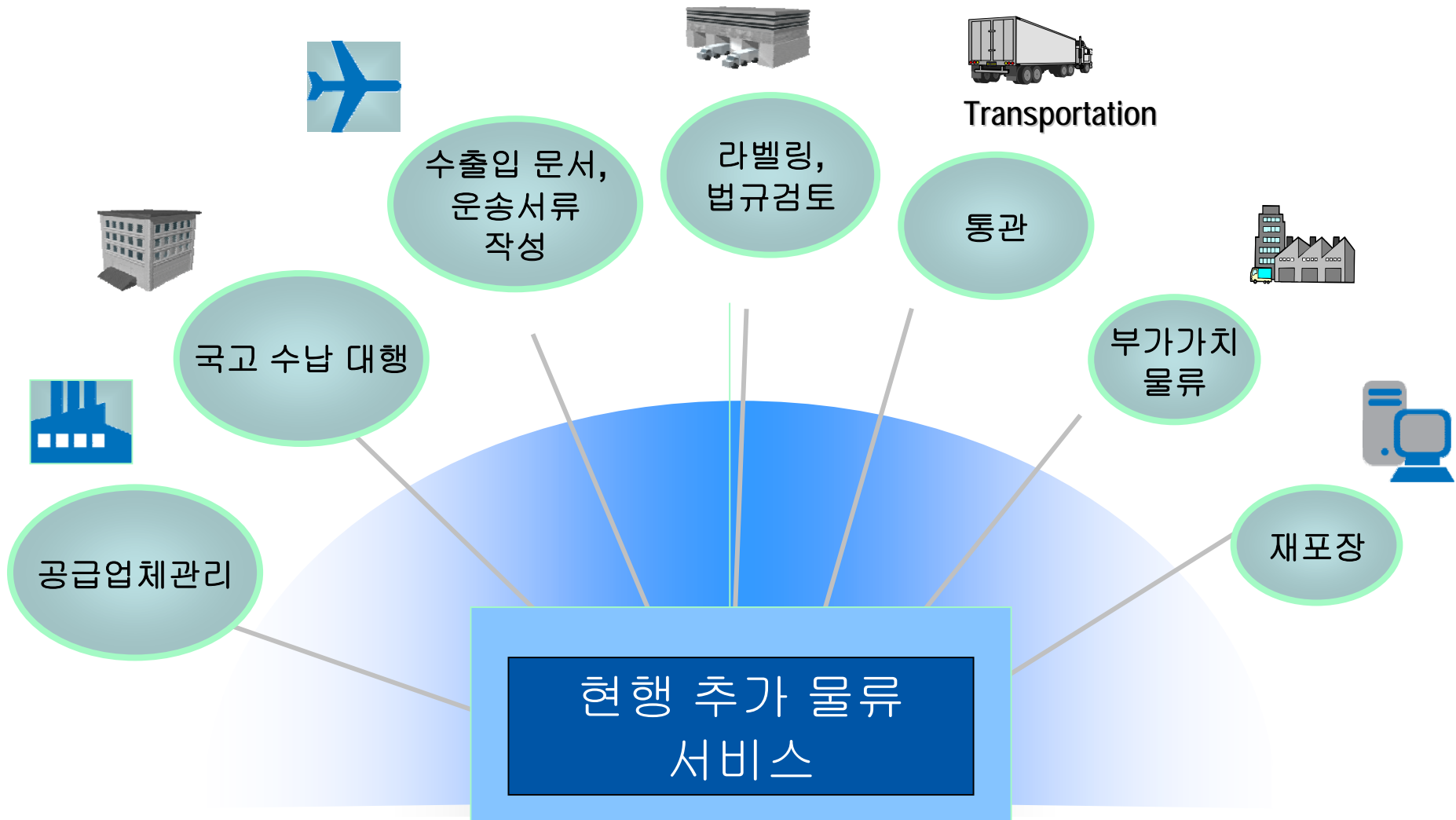
공장에서 품질관리
못지않게 3PL 품질
관리를 화주가 요청

위탁재고 관리 - 3PL

최종 사용고객과 화주 사이의 중간 접점에서 고객관리와 화주가 놓치기 쉬운 물류 및 고객서비스에 물류 전문가로서의 업무를 밀착 수행하여 고객만족서비스와 이익증대 기여



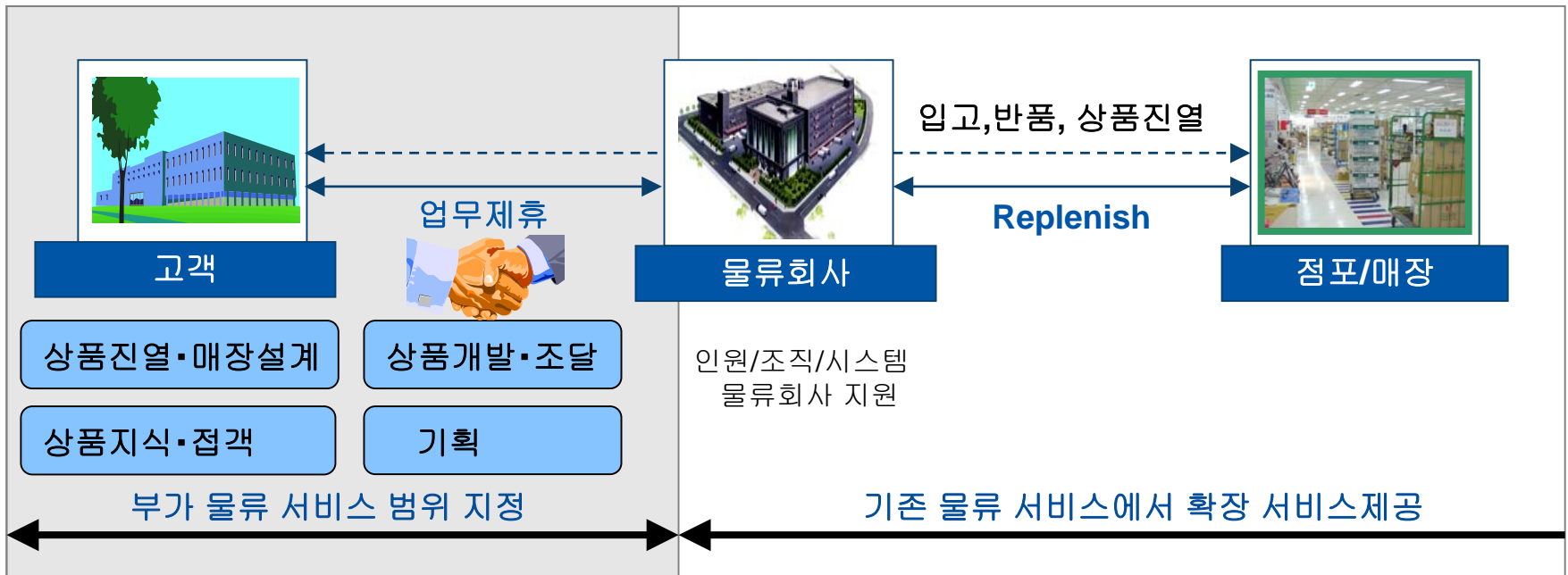
- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1. 절차 준수, 정확한 납품 및 확인 | -> 정확한 재고파악 및 판매 일치 |
| 2. 제품의 단수 수량 넘어선 관리 | -> 로트별, 유효기간별 추적기능 |
| 3. 유효기간 짧은 제품/과다재고 | -> 즉시, 적시에 선별 가능 |
| 4. 불량품/클레임제품 회수 | -> 24시간 이내 회수 진행 |
| 5. 정기적 재고실사 | -> 주 단위 재고 실사 가능 |
| 6. 사용량 파악 | -> 계산서 발급 처리업무 도 대행 |
| 7. 추가 필요량 파악 | -> 제품 품질 방지 |
| 8. 적정재고 수준 검토 | -> 최소로 최적의 위탁재고 수준유지 |



고객 물류 서비스 품질 개발 후 3PL의 변화

Case#1 고객 만족을 위한 물류 Blue Ocean

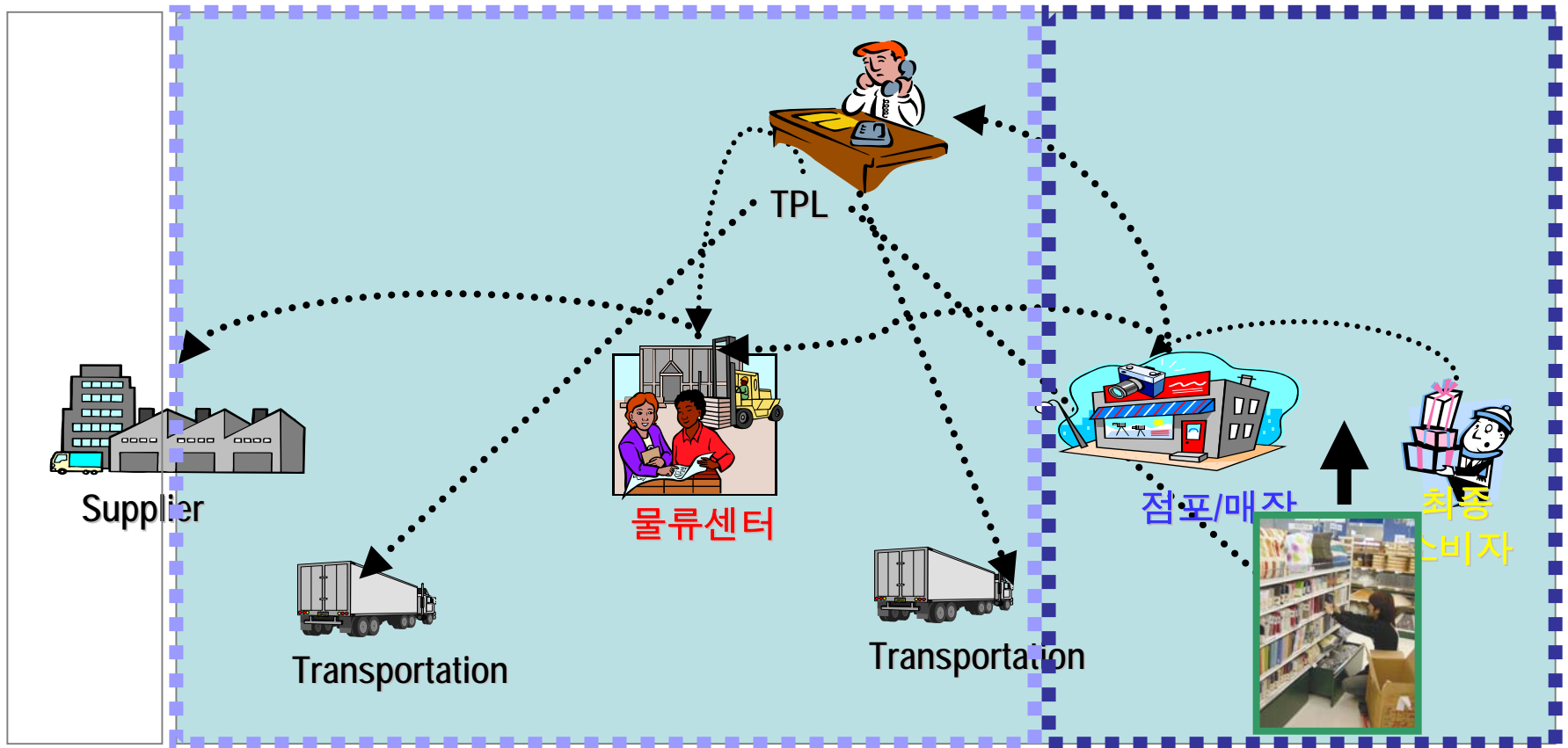
- ▶ **고객 Need:** 번잡한 점내 업무를 해소하여, 점포 본업에만 집중 할 수 있도록 물류서비스제공회사에서 추가 서비스 제공요청
- ▶ **물류회사 :** 점포/점내 물류서비스』를 개발 추가 제공
- ▶ **Scope :** 점포 입고, floor 반송, 상품 진열 까지 물류서비스 제공



고객 물류 서비스 품질 개발 후 3PL의 변화

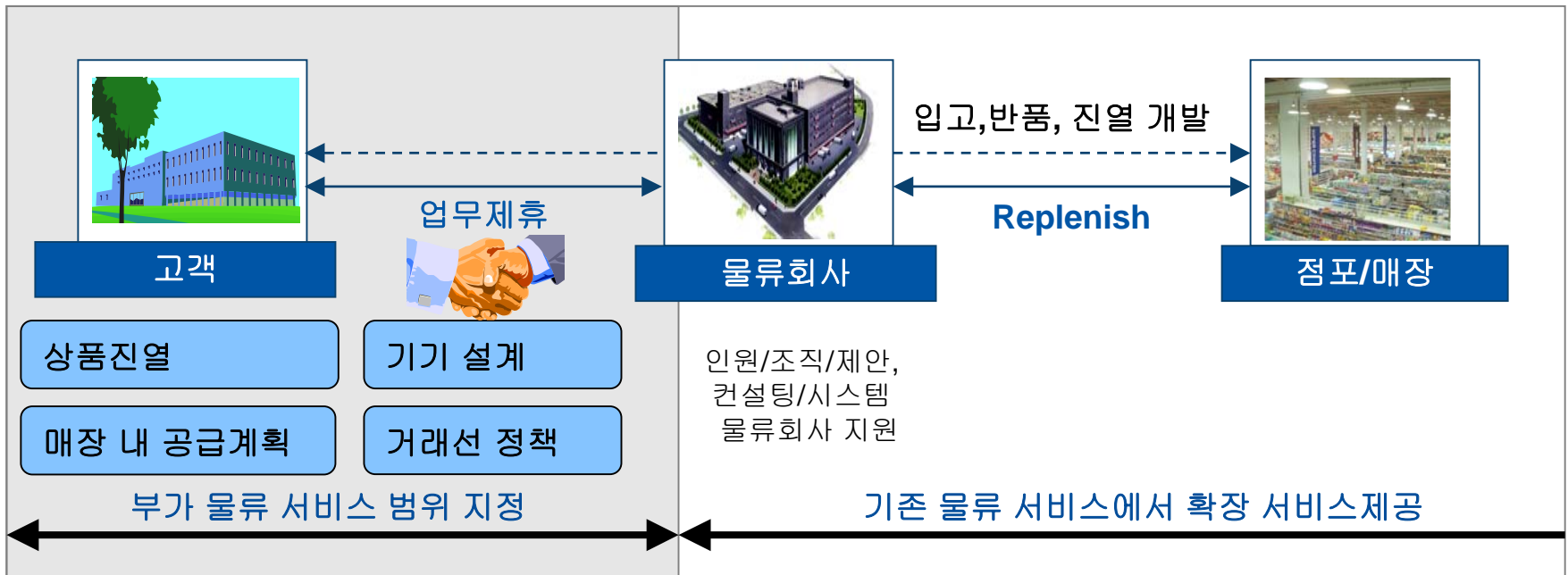
기존 물류 서비스
입출고/Delivery

점포/점내
판매물류



Case#1 고객 만족을 위한 물류 Blue Ocean

- ▶ **고객 Need:** 핵심역량에 집중, 기업재건을 로지스틱스로 실현하고 物流·情報에서 전략을 수립, 기존사업의 재 구축을 **Design**, 그리고 신규사업 진출 기획 시점에서 부터 물류 업체의 참여 희망
- ▶ **물류회사 :** 고객 성장을 위한 실천 안 제공
- ▶ **Scope :** 상품진열/ 공급계획까지 참여, 점포 내 동선까지 고려한 레이아웃

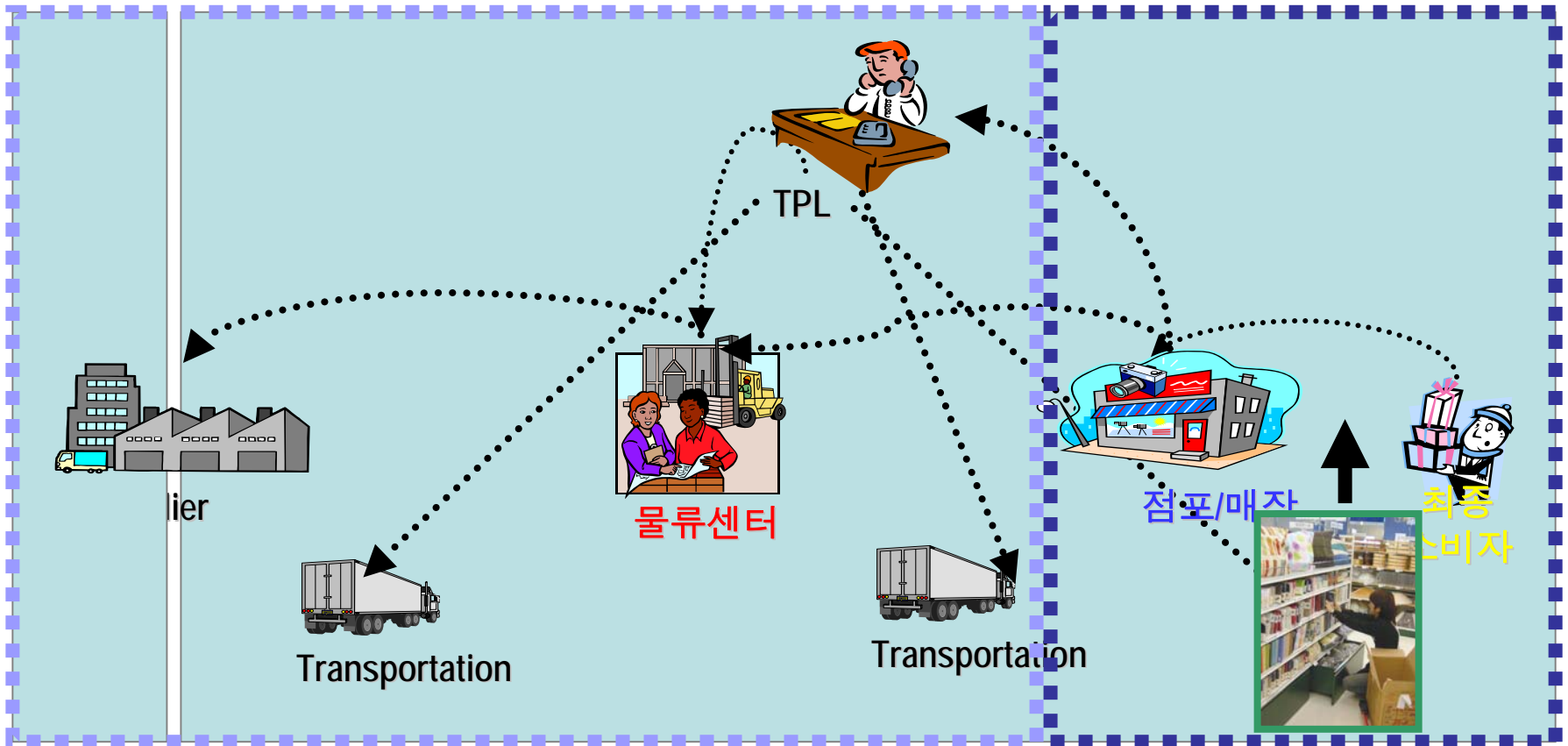


고객 물류 서비스 품질 개발 후 3PL의 변화

거래선 정책 및
매출 증대 전략 참여

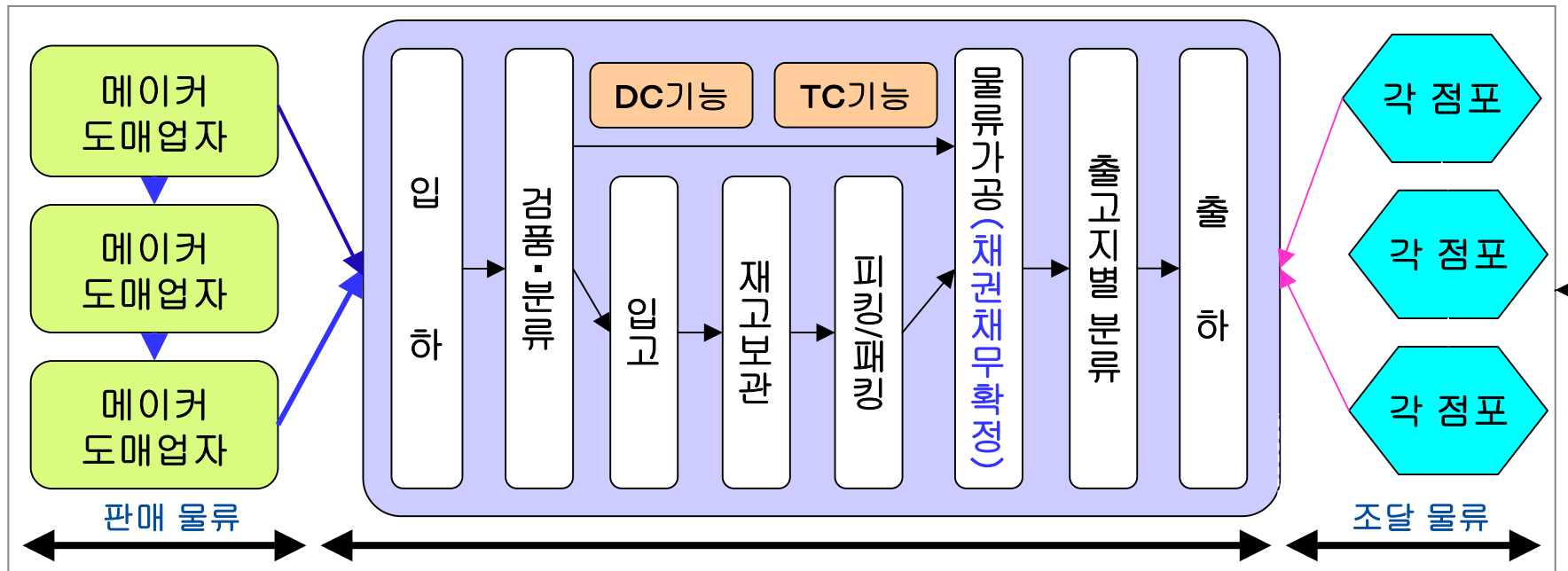
기존 물류 서비스
입출고/Delivery

점포/점내
판매물류

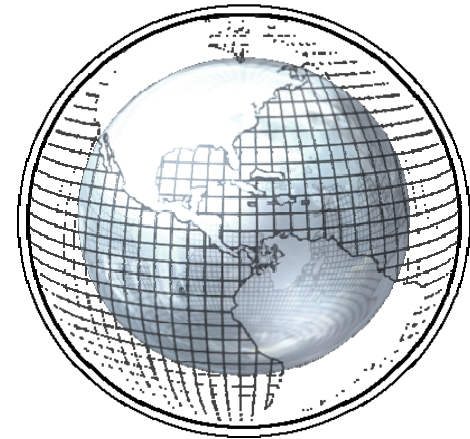


고객 물류 서비스 품질 개발 후 3PL의 변화

- ▶ 이전 : 대형유통업자 스스로 벤더(제조/도매업자)와의 직접거래를 통하여 물류업무를 수행 - 고비용/저효율
- ▶ 현재 : 물류업자가 벤더를 조직화하여 “통합물류서비스”를 주도 저비용/고효율(벤더-물류업자-유통업자 통합물류 관리)



4 고객 물류 서비스 품질에 대한 오해



1. 고객 물류 서비스 수준 향상은 물류 비용의 증가를 가져와 기업의 목표인 이익 창출을 어렵게 만들 것이다.
2. 고객 물류 서비스 품질 향상이 반드시 매출액 증가를 가져 온다고 할 수 없다.
3. 고객이 제일 원하는 물류회사의 서비스는 거의 물류비 절감이다.
4. 모든 고객의 요구를 만족시켜 줄 수 없기 때문에 물류회사에서 까다로운 고객의 요구를 무시하는 것이 회사를 위하여 잘 선택한 의사결정이다.
5. 고객 물류 서비스 품질을 향상, 유지 하기 위하여서는 종업원의 근무 조건 열악해 질 수 밖에 없다.
6. 고객 물류 서비스 품질에는 시스템 투자가 필수이고 이러한 시스템 투자는 일부 물류회사에서나 가능한 일이다.
7. 고객 물류 서비스 품질이 향상되었다는 것을 어떻게 고객에게 가시적이고 구체적으로 제시할 수 있을 지 의문이다.
8. 항상 불평 불만을 표시하는 고객에게 고객 만족을 위한 품질개선이 이루어 질 수 있을까? 회의적이다.

거짓

과

진실

1
고객 물류 서비스 수준 향상은
물류 비용의 증가를 가져와
기업의 목표인 이익 창출을
어렵게 만들 것이다.



고객 물류 서비스 수준 향상이
고객만족 결과를 가져 온다면
ROI 율을 높일 수 있고
더 많은 매출기회 통하여
이익 창출을 이룰 수 있다.

2
고객 물류 서비스 품질 향상이
반드시 매출액 증가를
가져 온다고 할 수 없다.



고객 물류 서비스 품질 향상이
매출액 증가를 가져 온
많은 성공 사례 및
기업 발표가
있다.
(예: 캐터필러사)

거짓

진실

3

고객이 제일 원하는
물류회사의 서비스는
거의 물류비 절감이다.



과거에는 단순 물류비 절감이
최우선 순위의 목표 였으나
고객 만족 서비스의 중요성이 인식됨.
(즉 물류비 절감이라는 사유로
고객불만이 증가된 손실이 더 커짐)

4

모든 고객의 요구를 만족시켜
줄 수 없기 때문에 물류담당은
까다로운 고객의 요구를
무시하는 것이 회사를 위하여 잘
선택한 의사결정이다.



까다롭고 힘든 고객 **Needs**를
해결할 때마다 물류 분야의
경쟁력과 품질향상, 문제해결
능력을 향상되고 발전이 있다.
(예: VMI/VOI)

거짓

진실

5

고객 물류 서비스 품질을 향상,
유지 하기 위하여서는
종업원의 근무 조건
열악해 질 수 밖에 없다.



물류 종사자의 근무 조건이
열악해 짐(근무시간포함)을
통하여 과연 고객 물류 서비스 품질
향상이 가능한지 회의적임
(예: 전화응대)

6

고객 물류 서비스 품질에는
시스템 투자가 필수이고
이러한 시스템 투자는
일부 물류회사에서나 가능한 일이다.



IT포함한 시스템만이
고객 물류 서비스 품질을
전체를 좌우하지 않으며 정확한
S&OP, KPI 개발 등 시스템 투자 외
품질 향상 영역이 많음.
(예: 인적자원개발)

거짓

진실

7

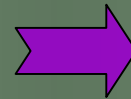
고객 물류 서비스 품질이 향상되었다는 것을 어떻게 고객에게 가시적이고 구체적으로 제시할 수 있을 지 의문이다.



무형 및 정성적 서비스 활동도 수치화, 측정 가능토록 다양한 기법이 개발되어 있다.
(예: SCOR, KPI, BCS..)

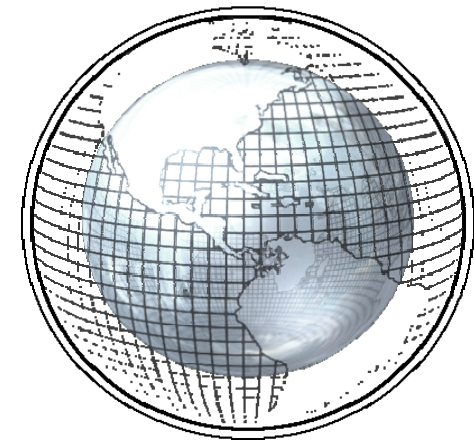
8

항상 불평 불만을 표시하는 고객에게 고객 만족을 위한 품질개선이 이루어 질 수 있을까? 회의적이다.



기초 데이터를 통한 객관적이고 정형화된 고객에 대한 리포트의 중요함이 강조 되고 있음.

5 결론



고객의 핵심 업무(마케팅, 영업, 기술개발 등) 제외한 모든 기업활동이 물류서비스의 대상화

물류에서 스스로 개발/제안하는 고객 서비스

차별화된 고객 서비스

기본 물류 서비스

적시성

신뢰

Communication

편리

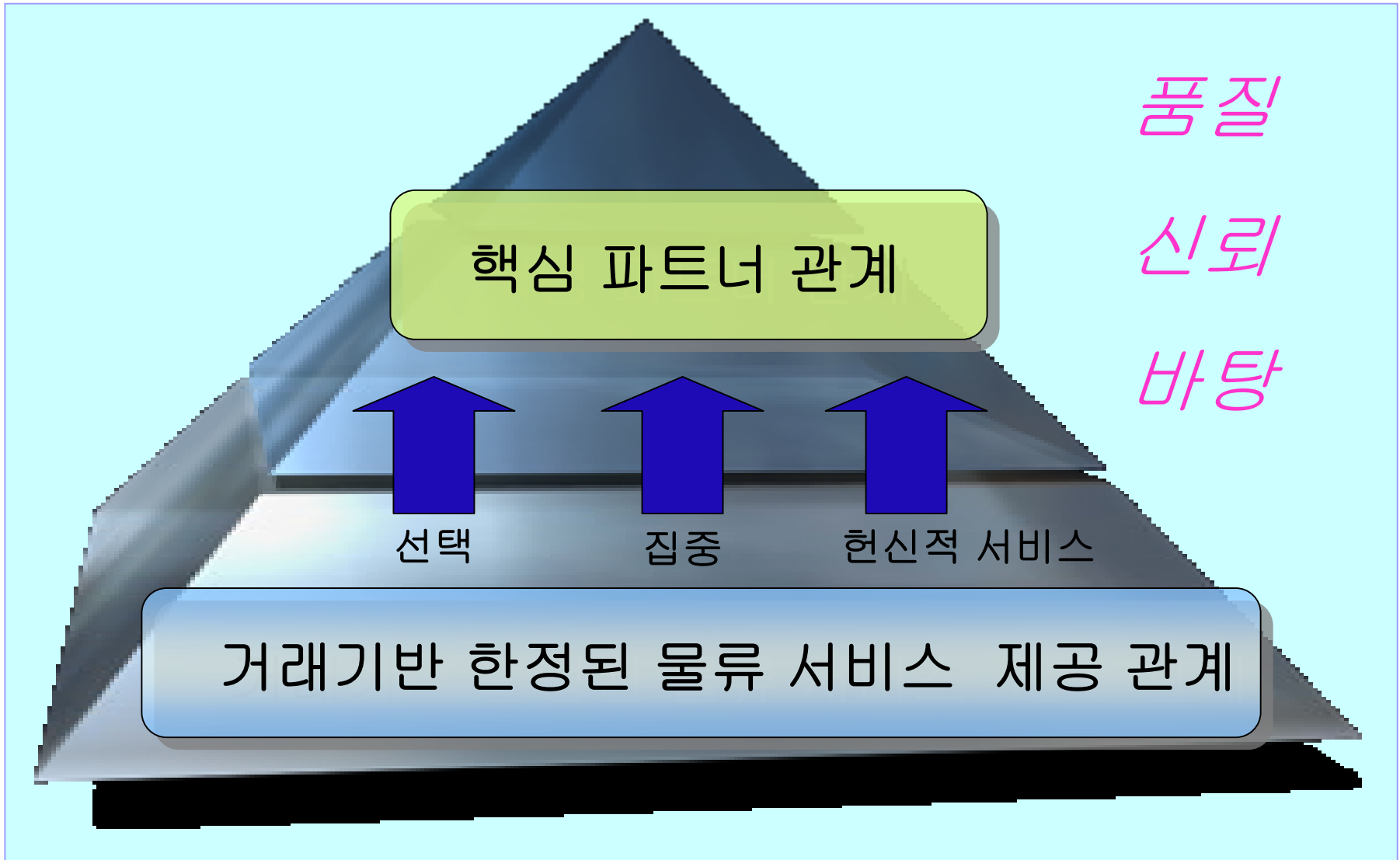
재고
가용성

주문
처리

경제적 / 적시적
서비스

수동적
품질

가격



The End
감사합니다.

박성호: shpark@yongmalogis.co.kr

Tel) 02- 3290-6440

H/P)011-721-3736

