

# A study on the activation plan of domestic franchise companies third party logistics

## 국내 프랜차이즈 기업의 제3자 물류 활성화에 관한 연구

### : 본아이에프 사례 중심으로

Jun-ho Cho(조준호)\*, Sang-Youn Lee(이상윤)\*\*

## Abstract

Modern enterprises should concentrate their efforts on continuous improvements in focusing their development in the core areas of business and to reduce their expenses and to enhance the quality of service for customers. The enterprises should focus on their core business while outsourcing the non-core areas of business to external specialists for the purpose of reducing cost. In South Korea, the enterprises are becoming increasingly interested in outsourcing their logistics function, especially in using IT technologies to the 3PL.

The underlying reason for this trend is because the logistics costs of Korean businesses are much higher than that of other advanced countries.

This higher logistic costs weakens the price competitiveness of Korean companies in the overseas export markets and even dampening the balance of international trade. Domestically, the higher logistics costs have the effect of raising prices in the local markets and thus affecting the local economy. Therefore a solution is urgently needed to save the logistics costs for the Korean companies in the interest of increasing national competitiveness.

Outsourcing to the 3PL is becoming an attraction solution to this problem. Thanks to the increasing supply of professional logistics companies, many of the enterprises are switching to the Third Party Logistics. Nevertheless the enterprises do not yet utilize the integrated third-party logistics services on a full scale. This study analyzes present conditions and problems of the domestic third-party logistics market and suggests directions for future development. To solve the problems in the domestic third-party logistics market, four actions are recommended. First there should be new supporting policies in the laws and regulations and a system for small and medium sized companies to grow. Solutions to structural problems such as abnormal multilevel merchandising, illegal operation of private cars, and freight dumping should be implemented concurrently. Furthermore, standards for new companies entry into the market should be enhanced to allow only the competitive distribution companies to enter the market. Second, development of variety of educational programs is needed through establishing human-resource development system and

specialized formal educational institution focused on this market. Third, the third party distribution companies, which seek long-term relationships with the owners of goods, should endeavor to strengthen their communications capability. Fourth, adoption of high-tech distribution system and the advent of U-Logistics, making use of RFID is urgent.

This study has the limitation of objectivity because it does not include various comparative case studies about companies relating to the Third Party Logistics and domestic franchise companies. However, this study is significant to the extent that it analyzes the general present conditions and the problems of domestic Third Party Logistics and suggests recommendations for revitalization of Third Party Logistics.

For future studies, analyzing the successful cases of international third party logistics companies' empirical data and studying the application into domestic franchise companies would improve the objectivity of the results. This would assist the domestic third party logistics companies not only to perform excellent domestic logistics function but also to enter into the global market for international logistics.

Keywords : 3PL, Franchise, logistics outsourcing, u-Logistics, The case study of BON IF

## 국문초록

현 시대에서 기업 발전을 이루기 위해서는 자사의 핵심 분야에 역량을 집중시키고 기업 비용절감을 도모하고 고객에 대한 서비스의 질을 향상 시키는 등의 노력을 하여야 한다. 그중에서 기업들은 자사의 역량을 핵심 분야에 집중시키고 나머지 부분들은 아웃소싱을 통해 기업비용 절감을 실현시키는 방법에 관심을 기울이고 있고 특히 물류 부문의 아웃소싱에 대한 관심이 높아지고 있다. 이러한 이유는 우리나라 기업물류비가 선진국에 비해 월등히 높다는 것 때문이다. 이와 같은 높은 물류비는 대외적으로 수출상품의 가격경쟁력 약화와 무역수지 악화를 초래하고, 대내적으로는 물가 상승 요인으로 작용하여 우리경제에 큰 부담이 되고 있어 국가 경쟁력 강화를 위해 물류비 절감이 절실히 요구 되고 있다. 이러한 상황의 해결책으로 대두되고 있는 것이 바로 제3자 물류기업으로의 아웃소싱이다. 이에 따라 현재는 전문물류업체 등장과 함께 많은 기업들이 자사물류에서 제3자 물류로 전환하고 있다. 하지만 화주기업들이 제3자 물류기업들에게 통합적인 물류서비스를 위탁하는 경우는 많지 않다. 이에 본 연구에서는 국내 제3자 물류기업

\* Franchise Campaign Institute of Promotion, Korea, Tel: +82-10-4255-3018. E-mail: t2father@paran.co.kr

\*\* Corresponding author. Professor, Department of Business Management, Sejong University, Korea. Tel:+82-10-8206-5411. E-mail: rmi21lee@hanmail.net\*

현황과 문제점을 분석하고 프랜차이즈 기업 본 아이에프의 제3자 물류 활성화에 대한 사례를 통하여 향후 발전방안을 제시하였다.

주제어 : 3PL, 프랜차이즈, 물류 아웃소싱, u-Logistics, 본 아이에프 사례

## I. 서론

급변하는 환경 속에서 세계화와 정보통신 분야의 기술혁신과 함께 전자상거래가 확산되고 각 산업분야에서 경쟁이 치열하게 전개되면서 기업 간 경쟁이 더욱 심화되고 그에 따라 물류산업 환경 변화도 급격히 이루어지고 있다.

우리나라의 기업들은 IMF체제하에서부터 본격적으로 재무구조 개선과 경영활동 효율화를 추진함으로써 기업내부의 불필요하거나 중복된 분야에 대한 통합 및 규모 축소 내지 분사를 시도하여 왔다. 이러한 구조조정 단계를 거치면서 기업 내의 잉여자원을 핵심 분야에 집중 투자하고 다른 부분은 외주를 함으로써 기업의 군살 제거, 기업 비용 절감 및 서비스 수준 제고를 통해 기업경쟁력을 향상 시키고 있다. 이러한 노력 결과로 우수한 기업들은 50~70%의 기업비용 절감을 통해 무한경쟁 시대의 경쟁우위성을 확보하고 있다.

국내 물류분야는 선진국에 비하여 경쟁력이 매우 취약하다. 이것은 불안정한 세계경제 여건과 고유가로 인한 물류비용 증가와 사회간접 시설인 항만과 도로 정체로 발생하는 수송비용 증가로 전체적인 물류비가 증가하고 신속한 물류활동이 이루어지지 않고 있기 때문이다. 이러한 물류비의 증가는 제품원가 상승에 직접적인 영향을 미쳐, 제품의 가격경쟁력을 약화시키고, 이로 인해 국제 경쟁력을 약화시킨다. 그만큼 무한 경쟁 속에서 비용절감 노력은 필수적이며, 특히 물류의 합리화와 효율화는 기업 경쟁력 확보에 중요한 관건이 되고 있다. 이러한 중요성을 인식하고 기업 물류 경쟁력 확보를 위한 대안으로 제3자 물류 도입이 떠오르고 있다. 이와 함께 화주기업의 다양한 물류서비스 요구와 고품질의 물류서비스 제공이 요구되고 있어 물류 전문기업의 기능과 역할이 더욱 강조되고 있다.

하지만 아직도 중소기업을 비롯한 대다수의 기업들은 이러한 상황에 맞는 정확한 컨설팅의 부족과 제3자 물류에 대한 이해와 인식 부족으로 물류비 절감의 어려움을 겪고 있다. 그리고 제3자 물류업체에게 아웃소싱을 하더라도 화주기업은 단순 배송기능만을 위탁하거나 저장, 창고관리 업무는 각기 다른 업체에 위탁하는 경우가 많다.

이와 같이 제3자 물류업체에게 물류업무를 포괄적으로 아웃소싱 하지 않는 이유로는 외주물류기능에 대한 자사의 통제력 상실을 우려하거나 실제적으로 물류활동을 위한 시간과 노력이 감소하지 않는 이유 등이 제시 되었다. 또한, 최근에 발표된 국제 연구 The state of logistics outsourcing(2008)에 따르면, 제3자 물류업체를 사용하지 않는 이유로 첫째, 자사의 1차 또는 2차 물류를 운영하기 때문(51%)이라고 응답했으며, 둘째, 외부 조직에 의존되는 것을 원치 않기 때문에(44%), 셋째, 공급자와 통합된 물류시스템을 원하지 않기 때문에(42%)이라고 응답하여, 지나친 대외 의존도에 대한 기업들의 우려를 읽을 수 있다.

하지만 여러 연구들을 보면 기업들은 기업경쟁력 제고를 위해 자사의 핵심역량에 더욱 집중하고 물류비용을 획기적으로 감소시

키기 위해서는 전문적인 제3자 물류기업과의 연합으로 전반적인 물류활동을 효율적으로 수행하는 전략적 물류 아웃소싱 전략을 적극 권장하고 있다.

전략적 물류 아웃소싱 전략이란 위에서와 같이 아웃소싱 수요자와 공급자가 대등한 파트너십 관계를 통해 수요자는 자신이 수행하는 다양한 활동 중 전략적으로 중요하면서도 가장 잘 수행할 수 있는 분야나 핵심역량에 모든 자원을 집중시키고 나머지 활동들은 기획에서부터 운영까지 일체를 해당분야 전문기업(공급자)에게 아웃소싱 함으로써 기업의 경쟁력을 제고시키는 전략이다. 즉, 네트워크를 통해 자사 핵심역량을 공급업체의 핵심역량과 상호 연계시켜 기업 전체의 시너지 효과를 극대화하는 전략이다.

이렇듯 기업 물류부분에 대한 제3자 물류의 도입은 필수적이라고 할 수 있고 앞에서 언급한 것과 같이 제3자 물류에 대한 화주 기업들의 우려를 불식시키고 제3자 물류를 활성화시키기 위해서 여러 방안들을 연구할 필요가 있으며 제3자 물류의 개관을 통하여 국내 제3자 물류 물류아웃소싱을 고찰하고, 제3자 물류 현황과 문제점과 대안을 제시한 후 마지막으로 프랜차이즈 기업의 제3자 물류 활성화에 관하여 본 아이에프 사례를 중심으로 결론을 기술 할 것이다.

## II. 제3자 물류 개념과 발전과정

### 1. 제3자 물류 개념

제3자 물류서비스라는 용어가 널리 사용되기 시작한 시기는 1980년대 중반부터이며, 물류관리협회의 정의에 의하면 제3자란 물류채널내의 다른 주체와 일시적이거나 장기적인 관계를 갖고 있는 물류채널내의 대행자 또는 매개자를 의미하며, 화주와 단일 혹은 복수의 계약물류 (Contract logistics) 라고 정의하고 있다.

제3자 물류는 고객서비스 향상과 물류비용 절감이라는 목적으로 보다 효율적인 물류시스템 구축과 효율적인 공급체인을 가지기 위하여 공급채널내의 다른 주체와 장, 단기적으로 파트너십 형성과 전략적 제휴를 가지고 수행하는 계약 물류라고 할 수 있다.

<표 1> 제3자 물류와 외주물류 비교

	제3자 물류	외주물류
운영기간	중장기위주	단기, 일시적
관계 내용	밀접, 협력관계	느슨, 일시관계
신서비스내용	능동적, 적극적	수동적
개입범위	운영, 관리전략	주로 운영
계약방식	경쟁계약	수의계약
의사 결정점	최고경영층	중간관리층
자산특성	무자산형 가능	자산소유 필수
관리형태	통합관리형	분산관리형
하주와의 관계	협력관계	상하계약관계
서비스범위	종합물류지향	기능별 서비스

출처: 이상윤(2009), 물류관리론. 경록 외 자료 저자 편집.

물류에는 크게 2가지 형태가 있다. 기업이 사내에 물류조직을 두고 물류업무를 직접 수행하는 자사물류 (first-party logistics:

1PL)라고 하며, 기업이 사내 물류 조직을 별도로 분리하여 자회사로 독립시키는 자회사물류 (second-party logistics 2PL)라고 하며, 외부의 전문물류업체에서 물류업무를 아웃소싱 하는 제3자 물류 (third -party logistics: 3PL)라고 부른다(조준모, 고석준 1999). 즉 포장, 운송, 하역, 보관, 유통가공, 정보 등 일련의 공급체인에서 요구되는 활동을 외부 전문 업체에게 위탁함으로써 자사 물류를 효율화 하는 방식이다(황인수 1997).

최근 아웃소싱 대상이 되는 전체 물류업무를 하나의 전문물류업체에게 위탁하여 보다 완전한 전략적 형태를 갖는 제3자 물류를 제 4자 물류(forth -party logistics: 4PL)라고 정의 하려는 경향도 보인다.

제4자 물류란 제조업체나 유통업체 등의 기업들로부터 아웃소싱을 받아 물류서비스를 제공하는 전문 물류업자인 제3자 물류업체(3PL)가 자사가 부족한 부분을 보완해줄 수 있는 정보통신사업자, 전문 컨설팅업체 및 다른 물류사업자 등과 제휴를 맺고 가상조직을 형성하여 공급사슬상 모든 물류기능에 대한 토탈 솔루션을 제공하는 서비스 방식을 말한다.

## 2. 제3자 물류 발전과정

우리나라의 초기 제3자 물류의 사례로 1994년 진로의 맥주 사업을 들 수 있다. (주)진로는 맥주사업을 시작하면서 물류부서를 따로 만들지 않고 삼영물류에 물류의 전 과정을 위탁하였다. 이는 우리나라의 제 3자 물류의 시작이라 하겠다. 그 후 조금씩 발전하였고, 물류시장의 본격 성장은 2002년부터라고 할 수 있다.

제3자 물류로의 발전과정은 부서와 조직 형태 변화라는 외형적 특성에 의한 변화와 3자 물류 기업이 제공하는 주요 서비스의 내용과 특성에 의한 변화로 두 가지 관점에서 구분될 수 있다.

부서, 조직 형태의 변화라는 외형적인 특성에 의한 구분으로 제 3자 물류 발전단계를 설명하자면 자사물류(제1자 물류)에서 물류 자회사(제2자 물류)로 발전하고 더 나아가 전문 아웃소싱(제3자 물류) 과정을 거치며 실제로는 더 복잡한 구조를 보일 것으로 추측된다. 서비스 깊이라는 측면에서 볼 때는 물류 활동의 “운영, 실행 → 관리, 통제 → 계획, 전략”으로 발전하는 과정을 거치고, 서비스 폭이라는 면에서 볼 때는 “기능별 서비스 → 기능 간 연계, 통합 서비스 → 기업 간 연계, 통합 서비스”의 발전 과정을 거친다(김종해 2002). 이와 같이 제3자 물류는 단순히 물류절감을 위해 외부 물류업체에게 아웃소싱 하는 단순한 기능부터 공급체인상의 물류시스템을 구축하고 운영하는 부분까지 그 범위는 매우 다양하다고 볼 수 있다.

## III. 국내 제3자 물류 현황과 문제점

### 1. 국내 제3자 물류 현황

우리나라는 90년대 후반부터 국내물류산업의 진입규제가 폐지됨에 따라 자유로운 시장진입이 가능하게 되었다. 물류산업은 1996년 물류시장 개방 이후 운송수선업체를 중심으로 외국 물류기업의 시장진입이 꾸준히 증가하였고, 이미 진입한 운송수선업체를 중심으로 외국 물류업체와 국내 제3자 물류업체의 시장진출이 확대되고 있다.

우리나라 물류시장의 규모는 2007년 97조에 이어 2010년에는

119조에 이를 것으로 전망되고 있으며 종합 물류업 육성제도가 국내에 정착될 경우 아웃소싱 비율은 2010년 70% 수준에 이를 것으로 전망되고 있다. 지금까지 물류 아웃소싱 시장은 제2자 물류와 제3자 물류가 혼재되어 발전해 왔으나 화주기업에 대한 세제지원 범의가 명확하게 제3자 물류 물량으로 제한되므로 향후 물류 아웃소싱 시장 규모는 대부분 제3자 물류에 집중될 것으로 예상되어진다.

2009년 말 기준 국내 3PL 활용비중은 49.2%로 2007년 42.2%와 2008년 46.3%에 비해 활용률이 점차 증가하고 있지만, 미국이나 일본, 유럽 등의 70~80% 수준에는 크게 미치지 못하고 있다. 나머지 50% 가량은 기업들이 자체 물류를 사용하거나, 자회사물류를 두고 물류업무를 맡겨오고 있다.

그러나 화주기업으로서는 3PL을 하게 되면 비용을 절감할 수 있고, 정부도 탄소배출 저감을 통한 녹색성장의 한 방편으로 이를 장려하고 있어 지속적인 시장성장에 대한 기대감을 높이고 있다. 제조업에서는 ‘목재/나무/가구’와 ‘화학물/화학/고무/플라스틱’업종이 도, 소매업중에서는 ‘소매업(자동차 제외)’에서 제3자 물류 활용률이 높은 것으로 나타났다. 회사규모별로는 종업원 수 300명 이상의 대기업이 중소기업에 비해 제3자 물류 활용률이 높은 것으로 나타났다.

아직도 화주기업들은 물류 전문기업 보다는 내부조직 또는 자회사를 통한 물류를 선호하는 편이다. 기업들을 대상으로 제3자 물류를 이용하지 않는 이유를 조사한 결과 기업정보 유출의 우려(3.58), 기대에 미치지 못하는 물류서비스 수준(3.47), 더 많은 비용 소요(3.44)순으로 조사 되었고, 고객요구에 대한 즉각적인 처리가 불가능(3.28), 직접적인 통제력 약화(3.11), 최고경영자의 이해 부족(2.95) 이 그 뒤를 이었다.

<표 2> 제3자 물류를 이용하지 않는 이유

구분	N	Mean	SD
기업정보 유출의 우려	57	3.58	0.99025
기대에 미치지 못하는 물류서비스 수준	57	3.47	1.05149
더 많은 비용 소요	57	3.44	1.09252
고객요구에 대한 즉각적인 대응 불가능	57	3.28	1.217867
직접적인 통제력의 약화	57	3.11	1.134543
최고 경영자의 이해 부족	57	2.95	1.024631

출처 : 안승범(2005) 제3자 물류기업의 차별화된 물류아웃소싱 전략 구축, 로지스틱스 연구, 제 13권 제2호에서 발췌함.

국내 제3자 물류 시장 규모는 업계 추산으로 2007년 약 35조 규모로 2002년 2조 5천억원에서 폭발적인 증가를 나타내고 있지만 전체 물류시장 대비 제3자 물류시장의 비율은 49.2%에 불과하고, 이는 미국75%, 일본 80% 수준에 비해 매우 미약한 수준이다.

<표 3 > 국내 제3자 물류 시장 규모

(단위:조원)

년 도	2002	2003	2004	2005	2006	2007
시장 규모	2.5	8.1	21.0	28.3	32.1	35.0

출처 : 문사(2008), “물류산업총람” 105쪽 참조.

2000년대 들어 경기침체 여파로 물류비 절감을 위한 아웃소싱

이 많아졌다. 대한상공회의소(2007)에 따르면 03년 48.6%에 머물던 아웃소싱 비중은 2년 사이에 7.0% 상승하였고 물류 영역별로 수·배송 부문은 65.4%, 보관, 재고 관리 부문은 25.5%, 하역은 37.8%가 외부에서 이루어지는 것으로 나타났다. 하지만 전체적으로 보면 아웃소싱 영역이 단순 수·배송으로 이루어지고 있으며, 선진국형 아웃소싱이라 할 수 있는 보관·재고관리(36.4%), 포장·유통가공(34.4%), 물류정보·관리(21.0%)는 낮은 것으로 조사되어 아직은 물류산업 고도화의 초기 단계임을 알 수 있다.

그러나 국내 제3자 물류산업은 앞에서 언급한 것과 같이 물류업의 진입규제 폐지, 국내 제조업체 물류 부문 분사, 외국 물류 기업의 국내 진출 등의 확대로 물류산업경쟁체제로 접어들고 있고 일반 기업의 아웃소싱 추세가 증가하고 있어 제3자 물류시장이 빠르게 성장할 것으로 보인다. 따라서 많은 물류업체들이 제3자 물류 부문을 확대하거나 제3자 물류업체로 변신하기 위한 지식 및 기술 개발에 더욱 투자를 해야 할 것이다.

## 2. 국내 제3자 물류 문제점

### 2.1. 법, 제도 개선

물류산업에 대한 규제가 완화되고 있는 추세이나 아직 제조업에 비해 불리한 법률을 적용받고 세제상의 혜택도 부족한 것이 사실이다. 현행 제3자 물류비용에 대한 세액공제제도는 매년 꾸준히 제3자 물류비용을 증가시켜야만 세액공제를 받을 수 있는데 이는 현실적으로 어려움이 많아 수혜를 받는 기업이 제한적이다.

산업표준분류상에도 물류산업은 서비스산업으로 분류되어 중소기업의 물류업체가 대기업으로 취급되는 경우가 많다. 예를 들어 운송과 보관을 동시에 수행하는 도매배송업 경우 산업표준분류상 상품중개업으로 분류되어 있어 종사자수가 50인 이상이면 대기업으로 분류되어 비슷한 규모의 제조업체에 비해 세제 측면에서 불리하다. 물류업 자체에서도 영업용 시설이 자가용 시설에 비해 불리한 법, 제도를 적용받는다. 영업용 물류시설에 대한 불리한 법, 제도 적용은 화주기업들이 자사물류 내지 자회사물류 체계를 선호하게 하는 요인 중의 하나다. 제3자 물류의 발전을 위해서는 화주기업들이 자사물류 내지 자회사물류를 포기하고 전문물류업체에게 물류기능을 위탁하도록 유도할 필요가 있다.

따라서 영업용 시설에 대한 규제를 대폭 완화하고 자가용 시설이 영업용 시설로 전환 내지 이용할 수 있도록 법, 제도적 장애요소를 제거해야 한다. 더욱이 우리나라 현행 법, 제도 하에서는 물류업체가 일괄적인 종합물류를 수행하기 힘든 상황이다. 왜냐하면 물류를 종합적으로 관리하는 법규가 미비하며 관할하는 기관도 각기 다르기 때문이다. 물류업체가 국내물류와 수출입물류를 연계한 일괄복합운송을 수행하려면 여러 개의 상이한 법규에 따라 등록 및 인허가 절차를 받아야 하기 때문에 신규 사업이 쉽지만은 않다. 세계적으로 국내외 물류를 일괄적으로 수행할 수 있는 제3자 물류가 급부상하고 있는 상황에서 전체 물류의 흐름을 단절하는 현행 법, 제도 체계는 개선되어야 한다.

2006년부터 전문 물류업체를 선정해서 양성하기 위한 종합물류업법이 발효되어 지원제도를 실행하고 있으나 아직까지 구체적이고 실질적인 지원이 이루어지지 않고 있는 상황이다.

### 2.2. 전문 인력 부족

물류비 절감과 물류서비스의 질적 향상이라는 두 가지 목표를

달성하기 위한 제3자 물류기업의 주된 경쟁력 중 하나가 물류를 담당하는 전문 물류 인력일 것이다. 실제로 물류조직 인력 전문성과 업무수행능력이라는 경쟁력을 기반으로 한 우수한 물류서비스는 물류기업의 수익원천이 될 뿐만 아니라 고객기업의 매출 증가와 이윤증대, 나아가 화주기업의 효용증대에 영향을 미치는 원인이 된다. 물류관리 업무는 오늘날 더 이상 기업 내의 물류업무에 한정된 것이 아니며, 기업 간 그리고 기능 간, 유통 채널 간 다층적으로 수행되는 매우 복잡한 업무가 되었으며, 이러한 업무를 조정, 통제 할 수 있는 전문 물류 인력의 교육과 육성이 한층 중요해 지는 시점에 있다.

국내에서 물류인력을 육성하고 있는 곳은 정규 교육기관과 외부교육기관 및 사내교육으로 구분할 수 있다. 먼저 정규교육기관을 살펴보면 국내에 본격적으로 물류관련학과들이 생겨난 것은 2000년 초반부터다. 앞서 항공대는 88년에 물류학과를 개설해 우리나라 최초로 물류전공자를 배출했으며 현재 인천대와 인하대는 물류전문대학원으로 독립적으로 운영되고 있다. 한편 2006년에 들어서 관련 학과들이 우후죽순 생겨났으며 교육과학기술부의 '2007 학과 분류표'에 따르면 물류라는 용어를 학과명이나 전공에 포함시킨 대학은 전문대 17곳, 일반대 36곳, 대학원 33곳 등 총 88곳에, 고등학교도 영종 국제물류고등학교, 경기물류고등학교가 있다. 그러나 대학에서는 대부분 물류학을 독립된 전공으로 개설하기 보다는 경영대학원 또는 국제 통상 대학원내 단과과목으로 개설하고 있고, 이들 대학원도 대부분 학술연구 또는 야간과정인 특수대학원 교육으로 비즈니스 중심의 실무형 고급 인재양성에 한계가 있다.

외부 교육기관으로는 1984년 한국물류관리연구원이 생기면서 물류인재개발이 시작되었으며, 1990년 한국물류협회가 외부 교육기관으로는 처음으로 물류관리사 교육과정을 실시한 이래로(김정환, 2005) 현재 물류교육을 하고 있는 곳은 한국물류협회, 한국생산성본부, 한국항만연수원, 한국능률협회, 물류산학연합회, 한국SCM학회, 한국복합운송협회 등이 있다. 외부 물류 교육기관의 물류관련 교육 내용은 초기에는 구매나 생산관리 교육의 일부에서 현재는 물류기초 및 물류 컨설턴트 양성교육, 혁신전문가, SCM 실무 등으로 전문화 되고 있다. 그러나 현재까지는 물류관리사 및 관련 자격증 취득 교육중심으로 단기간 자격취득을 목적으로 하는 교육과 업체 단위의 실무자 위주 교육 과정을 주로 운영하고 있다. 물류산업 현장에서 느끼는 인력 부족 문제는 더욱 심각하다. 물류 전문가 배출을 위해 1997년 물류관리사 제도가 생겼으나, 시험이 이론 중심으로 되어 있어서 자격증을 따더라도 업체에서 제대로 대우해주지 않는 실정이다. 이 때문에 일정한 실무능력을 갖춘 사람으로 응시자격을 제한해야 한다는 지적까지 나오고 있다.

<표 4> 외부 교육기관 물류교육 과정

외부 교육기관	물류분야교육과정
한국물류협회	· 물류전문인력 양성화 사업 - 국토해양부지원 사업으로 물류관련 자격증 소지자 및 관련 종사자 대상으로 2주간 실무교육, 물류전문컨설팅 인력 양성화과정 - 명지대학교와 산학협력과정으로 물류지도사 자격 과정.
한국생산성본부	· 구매/자재/물류혁신 과정으로 약 40여개 강좌가 개설되어 있으며 교육 시간은 평균 약 30시간으로 과정 당 연1~6회 교육.

한국SCM학회	· SCM 고급전문가과정으로 기업체 실무자를 대상으로 한 교육과정
한국물류 산학연합회	· 물류전문가/수배송/보관 등 실무과정으로 협회 회원을 대상으로 비정규 교육과정 운영.
한국복합운송협회	· 실무과정: 항공/해상 포워딩 실무 교육과정(20시간) · 기타교육과정: 국제물류기초, 국제물류과정으로 (20시간)
한국항만연수원	· 항만 물류이론 및 관련 장비에 관한 실무교육

출처 : 오승주(2008), “한국 제3자 물류기업의 경쟁력제고방안에 관한 연구”, 성균관대 석사학위 논문 참조.

이밖에도 물류기업 자체적으로 기업 내부 조직 구성원을 위한 직무 보수교육을 통하여 전문 물류인력 육성이 이루어지기도 한다. 그러나 기업 자체적으로 시행되는 물류교육은 단기간 교육으로 외부 강사를 초빙한 특강 교육이거나 외부 위탁 교육으로 물류교육의 지속성과 전문성이 부족한 실정이다.

### 2.3. 화주 기업과 제3자 물류 기업 간 커뮤니케이션 부족

과거의 기업 간 관계와 비교할 때 파트너십은 훨씬 더 장기적 개념이며 서로의 자원을 공유하고 이를 통해 공동 이익을 추구하는 훨씬 더 발전된 개념이라고 (Anderson, 1999)정의 하였다.

외부공급자와의 원만한 파트너십은 아웃소싱전략에 있어 중요한 성공요인이라고 언급하였다(Chung, 1996). 아웃소싱 성공을 위해서는 아웃소싱 실행과정상에 있어 외주업체와의 파트너십이 중요하다고 밝히고 있어 상호간 의사소통, 협조정도, 신뢰도가 높을 수록 위탁 시 요구사항이 잘 반영되고 조직구성원들의 참여도를 높일 수 있으며 아웃소싱 성공에도 많은 영향을 미치고 있다는 것이다.

이러한 전략은 단순한 의사소통 능력이 아닌 화주와 제3자 물류기업이 단순한 거래 관계에서 전략적인 파트너십으로 비즈니스를 영위해 나갈 수 있는 능력을 의미한다. 국내에서 화주기업과 제3자 물류기업 간 계약체결 기간을 <표 5>에서 살펴보면 2007년도 기준으로 1년 미만이 24.6%, 1년 이상 3년 미만이 43.1%인 반면에 5년 이상 장기계약을 맺고 있는 업체는 22.3%로 2006년도에 비해 오히려 3.3% 감소하였다는 내용으로 국내 화주기업들은 제3자 물류기업과 1년 이상 3년 미만의 단기간 계약 위주로 체결하고 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 단기 위주 계약 형태는 국내 화주기업과 제3자 물류기업과의 원활한 커뮤니케이션이 이루어지지 않는다는 것을 의미하며 이것으로 인해 화주기업은 제3자 물류기업이 제공하는 물류서비스에 대해 만족하지 못하게 되고 제3자 물류기업으로의 물류 아웃소싱 자체를 재검토 하게 되는 상황에 이를 것이다.

또한 장기적 관계가 구축되어야 하는 이유는 제3자 물류기업들이 화주기업에게 그 기업의 상황에 맞는 맞춤형 물류시스템을 제공하고 있기 때문이다. 맞춤형 물류시스템은 고객의 특수한 경영 환경에 따라 물류시스템을 개발하여 제공하는 것이기 때문에 화주기업과 물류 계약이 종료 하게 되면 그 동안 제공되었던 물류시스템을 다른 화주기업에게 적용하기는 쉽지 않아진다. 그리고 이러한 맞춤형 물류시스템을 개발하기 위해서는 초기에 많은 자원과 비용이 투입되어야 하는데 이러한 막대한 투자비용의 회수와 안정

적인 수익을 위해서도 화주기업과의 장기적 관계 구축이 필요한 실정이다. 이에 제3자 물류기업은 커뮤니케이션 능력 확보를 통한 화주기업과 신뢰를 구축함으로써 장기적 계약을 통해 화주기업과의 win-win이 절실히 필요한 시점이라고 할 수 있다.

<표 5> 국내 화주기업과 제3자 물류기업 간 계약기간

구분	2002년		2005년		2006년		2007년	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
1년 미만	98	64.0	41	28.3	37	30.6	52	24.6
1년 이상 3년 미만	36	23.5	50	34.5	41	33.9	91	43.1
3년 이상 5년 미만	5	3.3	17	11.7	12	9.9	21	10.0
5년 이상	14	9.2	37	25.5	31	25.6	47	22.3
합계	153	100.0	145	100.0	121	100.0	211	100.0

출처 : 송세라(2007), “활용실태조사”, 물류매거진, 184, 62쪽 참조.

또한, 파트너기업을 선정할 때 중요하게 고려되어야 하는 것은 보완적 능력, 시장지위, 파트너기업의 재무적 상황, 경영철학, 규모 등이고 기업 간의 협력을 위해서는 기업 간의 조화, 상호보완성, 문화, 신뢰, 그리고 몰입도 등이 중요한 고려사항이 되고 있다. 또한 파트너 기업과 계약을 체결할 때 조직 간의 조화, 신뢰, 몰입도, 그리고 의사소통 등이 중요한 요인들이며 이러한 요인들은 협력관계를 성공으로 이끄는 데 중요한 요인들이다. 그중에서 신뢰와 몰입도가 결여될 때 파트너 기업 간 정보교환에 심각한 해를 끼치게 된다.

따라서 화주기업과 제3자 물류기업의 파트너십이 성공적으로 형성되기 위해서는 신뢰와 몰입으로 진행이 될 수 있어야 하며 이를 통해 양자의 성과가 개선되어야 한다.(오문갑, 2011).

### 2.4. 첨단 물류 정보 시스템 구축 미흡

제3자 물류기업에서는 물류정보 시스템 구축이 기업의 경쟁력과 생존에 직결되는 만큼 매우 적극적이다 이들 물류기업들은 거점 간 통신 네트워크 망 구축, 수.배송 구간의 상황을 실시간으로 관리하기 위해 운송관리시스템(TMS), 창고관리 능력 제고를 위한 창고관리시스템(WMS), 각종 물류현황 분석 시스템 등을 필수적으로 구축하고 있으며, 무선망과 GPS 연계 차량 관제시스템, 무선 RF장비를 활용한 서비스 등을 적극적으로 구축하고 있다. 하지만 화주기업 간 정보 교환을 위한 표준화나 사회기반 인프라가 없어 각 물류기업 단위로 독립적인 정보 연계 시스템을 구축하여 활용하고 있다. 이에 따라 화주 또는 물류기업은 계약 변경에 따른 시스템 연결과 관련된 비용 및 리스크에 상당한 부담을 가지고 있어 제3자 물류가 활성화 하는데 장애가 되고 있다(김하수 2008).

물류정보시스템은 물류기능 효율화 내지는 물류비절감, 고객서비스 향상과 같은 물류관리 목표를 달성하기 위해 조달에서 생산 및 판매에 이르기까지 물류의 전 과정을 하나의 토털시스템으로 파악하여 물류성과의 관점에서 물류비에 대한 정보를 인식하고 측정하여 전달하는 과정이라고 할 수 있다. 이러한 물류정보시스템은 기업의 물류업무 실태를 정확히 인식하여 정보를 필요로 하는 부분에 제공하며, 물류활동 전반에 대한 연계와 합리화를 도모하

고 효율적인 물류활동의 지원을 위한 물류정보를 유기적으로 결합함으로써 물류비용의 절감과 고객서비스를 향상 시킬 수 있는 경쟁 수단이 될 수 있다.

그러나 국내 물류기업들은 아직 물류정보시스템 중요성에 대한 인식이 부족하다. <표 6>을 보면 물류기업들의 물류정보시스템의 확충 부분에 대한 경영전략 집중도가 상당히 낮다는 것을 알 수 있다.

<표 6> 우리나라 100대 물류기업 중점 경영전략

순위	경영전략	비중	순위	경영전략	비중
1	물류서비스 다양화 및 고도화	22.1	6	물류사업 다각화	10.5
2	채산성 개선 및 경비절감	14.2	7	물류인력 확충 및 전문화	7.9
3	물량 증대 및 시장점유율 확대	12.6	8	물류정보시스템의 확충	5.3
4	물류거점시설의 확충·정비	12.6	9	전략적 제휴 및 M&A	2.6
5	물류설비 투자확대	11.6	10	기타	0.6

출처 : 김문환(2006). 주요 유통물류기업의 경영계획 및 전략. 대한상공회의소(206.2.5). 2쪽에서 참조.

또한 최근에는 유비쿼터스 시대 도래에 따른 환경 변화로 물류 업계에서도 전자태그(RFID) 기술을 활용한 유로지스틱스(U-Logistics)가 대두되고 있다. 유비쿼터스와 물류의 결합인 이른바 유로지스틱스(U-Logistics)는 전자문서교환(EDI)의 사용이나 DB 구축 등으로 대표할 수 있는 전자물류 즉, E-Logistics에서 휴대전화와 PDA를 통해 실시간으로 정보 교류가 가능해진 모바일 로지스틱스(M-Logistics) 시대를 지나 이제 물류는 유로지스틱스(U-Logistics) 시대로 접어들고 있음을 의미한다. 유로지스틱스(U-Logistics)의 특징은 상품이나 운송 차량에 전자태그(RFID)를 부착해서 실시간으로 재고와 존재 장소, 상황, 상품 내용 등을 파악할 수 있도록 하고, 이를 통해 재고관리, 물류관리, 결제 등의 절차를 간소화할 수 있다는 특징이 있다. 하지만 아직까지 국내 물류기업들의 물류시스템 개발 중점 사항은 e-Logistics 중심으로 유로지스틱스(U-Logistics)에 대한 개발은 미진한 수준이다. 또한 산업 전반적으로 유로지스틱스(U-Logistics)의 핵심기술인 전자태그(RFID)에 대한 연구 개발 역시 선진국에 비해 많이 뒤쳐져 있는 상황이다. 산업연구원(KIET)에 따르면 2008년 상반기 전 세계의 전자태그(RFID) 적용 프로젝트 3천129건 가운데 미국이 전체의 3분의 1이 넘는 33.6%, 영국 10.7%, 중국 6.8%, 독일 5.6%, 일본 5.2%의 순으로 적용률을 보이고 있으며 한국은 2.2%로 9위에 그치고 있다. 이렇듯 국내 물류기업들이 전자태그(RFID)를 활용한 유로지스틱스(U-Logistics)에 대한 관심 부족으로 해외 선진 물류기업보다 첨단 물류시스템에 대한 경쟁력이 많이 뒤쳐져 있는 상황이다. 이에 따라 유로지스틱스(U-Logistics)와 같은 첨단 물류정보시스템을 구축하기 위한 국내 물류 정보화 기술 수준은 글로벌 기술 수준에 비해 <표 7>에서와 같이 대체로 낮은 수준으로 파악되고 있다.

<표 7> 주요 물류 정보화 기술 분야 국내 수준

물류 정보화 기술 분야	국내기술수준	글로벌기술 성숙도	기술 선도지역
화물 추적기술	보통	성장기	미국, 유럽
화물차량운행관리기술	낮음	성장기	미국, 유럽
물류 프로세스 효율화 기술	낮음	성장기	미국
유비쿼터스 물류시스템	낮음	태동기	미국, 유럽
물류정보 처리기술	보통	성장기	미국, 유럽

출처 : 국민경제자문회의. 참여정부 물류정책백서 (서울 : 국민경제 자문회의. 2007.12). 212쪽에서 참조.

#### IV. 국내 제3자 물류기업 활성화

##### 1. 법. 제도 개선

제3자 물류 활성화를 위해서는 불필요한 행정규제 철폐 및 관련 법률의 제도적 개선이 이루어져야 한다. 정부는 1996년에 기존 해상화물운송주선업과 항공화물운송주선업 등이 있었음에도 별도로 복합운송주선업을 만들어 기존업체들에게 혼란을 가중시켰으며 국가 전체적인 물류 효율화와 제조기업 물류활성화라는 취지로 2004년 국내 물류산업의 대형화 시장을 유도하고 글로벌 경쟁력을 갖춘 물류업체를 육성한다는 목표아래 "종합물류 인증제"를 도입하여, 구체적인 종합물류업 육성지원 방안을 마련하고 각종 세제 지원 및 규제완화, 물류 아웃소싱 지원책 등에 관한 종합물류업법 도입을 발표 하면서도 관련 종사자들의 충분한 공감도 얻지 못하고 준비가 미흡했다는 지적이 있었다. 우여곡절 끝에 통과된 종합물류업법은 2006년 1월부터 시행되고 있으며, 물류 기업들이 종합물류기업 인증을 받기 위해서는 화물운송, 물류시설운영 물류서비스의 3가지 서비스를 종합적으로 제공해야 하고 제3자 물류 비중이 20% 이상 되어야 하며, 서비스의 다양성, 기업 규모, 발전가능성 등을 종합평가해 총점 70% 이상 등의 요건을 갖추어야 한다. 2006년 2차에 걸쳐 총 21 개 기업에 대해 인증을 해주었으나 아직 중소 물류업체 반발 등으로 법인세 감면 혜택 등 구체적인 지원 활동들이 수행되지 못하고 있어 불안정한 지원책이 아닐 수 없다.

따라서 종합물류업법 시행으로 물류경쟁력 강화와 물류비 절감이 실현되기 위해서는 물류서비스 제고와 경영개선에 필요한 기반 시설 확충과 제도적 지원을 확대해 나가고, 그와 동시에 중소기업으로 성장할 수 있도록 정책적 지원을 뒷받침해야 하여 비정상적인 다단계거래행위, 자가용의 불법영업행위 운임덤핑 등 물류업체의 구조적 문제를 해소 하는 것을 병행해 나가야 한다.

지식경제부의 '2007년 세제개편안'에 의하면 조세특례제한법을 개정, 제조 기업이 3자 물류기업에 위탁하는 물류비가 전년보다 증가할 경우 증가한 물류비용의 3%를 법인세액에서 공제해 주기로 하였다. 이 제도의 취지를 제대로 활용하기 위해서는 "제조기업"뿐만 아니라 유통업체 및 무역업체 등 모든 하주기업으로 확대하는 것이 바람직 할 것이다.

또한, 법인세액 공제액 비율도 하주기업들이 실제적으로 이익을 얻을 수 있는 수준으로 조정하는 것이 필요하며 화주기업의 제3자

물류 활용을 직접적으로 유도해내기 위한 국토해양부가 지원하며 호평 받고 있는 컨설팅 지원 사업에 보다 많은 예산을 투입할 필요가 있다. 아울러 시작단계부터 경쟁력 있는 물류기업이 시장에 진입하도록 진입기준을 강화해야 할 것이다.

## 2. 전문 물류 인력 육성

제3자 물류업은 고부가가치 지식산업이기 때문에 어느 산업 못지않게 전문 인력이 많이 필요하다. 전자상거래 발달과 정보기술 발달, 유로지스틱스(U-Logistics) 등장, 제3자 물류와 공급체인 관리 등은 향후 물류 인력시장에 대한 다양한 대처를 요구 한다. 이와 같이 제3자 물류기업에게는 전문물류인재가 필요하다. 전문물류인재가 갖추고 있어야 하는 능력 및 지식은 고객가치 창출이라는 장기적이고 전략적인 목표를 달성하기 위한 경영전략 및 마케팅 분야의 지식, 공급사슬 프로세스 구현을 위한 구매관리, 생산관리, 유통관리와 같은 운영 능력과 국제물류 서비스를 위한 국제물류 수행 능력, 물류시설 관리 및 물류관리 능력과 더불어 물류성과관리를 위한 물류회계 및 경영 분석능력, 화주기업들의 제3자 물류 기업을 원활하게 위탁하기 위해 필요한 전문 컨설팅 능력 등을 갖추고 있는 전문물류인력이 필요하며 이러한 인력들은 입사 후에도 꾸준히 양성 되어야 한다.

그러기 위해서는 정부 지원 하에 인하대와 인천대 등에서 물류 전문인력을 양성하고 있지만 그 외에도 현장에 있는 종사자들에 대한 체계적이고 종합적인 교육이 필요하다. 제3자 물류산업 수요에 부응하는 인력개발체계 확립과 정규교육기관 전문화 및 특성화를 통한 다양한 교육프로그램 개발이 필요하며 제3자 물류 전문 인력 연수원 건립과 Excel, UPS, DHL 등과 같은 국내 진출 외국 물류 전문기업의 노하우를 국내 물류기업에 전수해 줄 수 있는 교육환경을 형성하여 교육 이수를 통한 혜택을 직원뿐만 아니라 해당 3자 물류업체에도 지원혜택을 줄 수 있도록 하여야 한다.

## 3. 커뮤니케이션 능력 강화

효율적인 제3자 물류가 이루어지기 위해서는 물류업체와 화주 기업 간에 긴밀한 정보교환이 이루어져야 한다. 제3자 물류업체가 제 기능을 다하기 위해서는 화주기업의 판매 및 생산정보에 쉽게 접근하여 적절한 정보 공유가 있어야 한다. 만약 물류업체가 올바른 정보를 제공받지 못한다면 상품을 적시에 제공할 수 없게 되고 재고의 증가 및 고객서비스 수준 하락 등 물류서비스 질 저하를 초래하여 화주기업은 제3자 물류기업과의 물류아웃소싱 이전에 대하여 불신을 할 수 있다. 화주기업과의 원활한 커뮤니케이션을 위해서 제3자 물류기업은 화주의 사업에 대한 정확한 이해가 필요하다. 제3자 물류기업들에게는 초기에 화주기업에게 얼마만큼 신뢰를 심어주는가가 핵심적 과제를 인식시켜야 하며, 이를 위해서 제3자 물류기업들의 경쟁력을 증진시켜야 한다.

제3자 물류기업이 화주기업과의 관계를 장기적이고 발전적으로 가져가기 위해서는 초기에 신뢰를 형성하여 파트너십 형성으로 진전시켜야한다. 신뢰의 형성을 위해서는 화주기업들의 업무를 정확하게 이해하고 계약사항에 신뢰를 심어줄 수 있는 내용들을 포함 시키는 물론 자체의 경쟁력도 증대시키는 노력을 기울여야 할 것이다. 제3자 물류기업들의 경쟁력 확보를 위해서 전자문서교환(EDI), 판매시점관리(POS), 효율적 소비자 대응(ECR) 등의 물류정보기술을 도입하고, 과감한 투자를 통한 물류시설 및 장비 확보,

공급사슬관리(SCM) 관점에서의 서비스 접근 등이 필요할 것이다(방희석, 2005).

화주 기업은 자신들의 중요한 정보를 제3자 물류업체에게 제공해야 하기 때문에 제3자 물류업체들은 화주기업에게 신뢰를 받을 수 있도록 지속적인 노력이 필요하다. 또한 화주기업과 제3자 물류기업 간의 파트너십 관계를 통하여 발생될 수 있는 이익이나 위험을 상호 공유할 때 보다 성공적인 비즈니스가 이루어질 수 있다.

## 4. 첨단 물류정보시스템 도입

첨단 물류시스템 도입으로는 앞으로 도래할 유로지스틱스(U-Logistics)의 준비사항으로 전자태그(RFID)의 활용 활성화가 시급하다. 유로지스틱스(U-Logistics)를 구현하는 가장 큰 핵심기술인 전자태그(RFID)는 초소형 칩을 내장한 자료 수집 장치로서 기능은 바코드와 비슷하지만, 원거리에서 인식이 가능하고 동시에 여러 개를 실시간으로 인식할 수 있어 바코드 보다 활용 범위가 넓다.

물류에서 전자태그(RFID)를 활용함으로써 얻을 수 있는 효과는 적시공급체계(JIT)시스템의 적극적 실현이라고 할 수 있다. 이는 제품의 판매와 제품을 보충하고 더 나아가 판매와 동시에 생산하는 시스템으로 전환이 가능하며 모든 제품을 투명하고 일목요연하게 관리할 수 있으며, 실시간 발주 및 납품이 가능한 공급체인관리, 효율적인 자산관리와 운영자금의 절감이 가능하다. 이와 더불어 제품의 분실 및 멸실 감소, 재고정확성의 향상, 모조품 방지, 회수 물류 등 다양한 효과가 있다. 이뿐만 아니라 RFID 칩에 원산지 및 제조일자, 유통과정 등의 데이터 저장에 가능하여 제품에 대한 소비자들의 만족도 및 신뢰도가 증가할 수 있고, 유통기한이 지난 제품들의 회수가 용이해져 신선제품의 신선도 유지에도 도움을 줄 수 있다. 또한 RFID를 기반으로 한 여러 정보 시스템으로 관련 물류 부가가치 통신망(VAN)을 활용할 수 도 있다.

이렇듯 다양한 기능을 가지고 있는 전자태그(RFID) 도입 활성화는 물류기업에 무한한 가능성을 보여주고 있다. 물류기업의 전자태그(RFID)의 활발한 활용은 기존의 바코드를 대행하는 차원을 넘어 새로운 차원의 물류시장을 형성하는 도구로서 게이트 자동화, 장치장 자동화, 화물추적, 창고관리 자동화 등 다양한 분야에서 활용 가능하다는 것을 인지하고 적극적인 시장 조사와 투자를 통해 전자태그(RFID)를 활용한 유로지스틱스(U-Logistics) 물류시스템을 개발·정착하는데 많은 노력이 필요하다.

아직까지는 개당 300~500원 수준인 전자태그(RFID)의 가격이 개별 제품에 부착하기는 여전히 비싸며 전자태그(RFID)가 부착된 제품을 구입한 고객의 사생활이 침해될 여지가 있다는 우려가 있다. 전자태그(RFID)의 가격과 개인 사생활 보호, 유로지스틱스(U-Logistics)가 본격적으로 활성화되려면 이 두 가지 문제가 우선 해결되어야 할 것 같다.

만일, 제3자 물류업체가 물류정보시스템에 투자 할 여력과 능력이 되지 않는다면 우수한 정보기술업체와 제휴를 맺거나 아웃소싱을 통해 물류정보기술을 단계적 발전과정에 따라 확보하는 방안도 검토해야 할 것이다.

### V. 프랜차이즈 기업 본 아이에프 3자 물류사례

2002년 즉 전문점으로 시작하여 10여년 만에 전국 1,300여개의 가맹점을 확보한 본 아이에프는 2010년 기준 본사매출 908억 원, 가맹점 매출 3천100억 원을 달성한 명실상부한 프랜차이즈 대표 기업이다.

현재 대표 브랜드인 본 죽을 중심으로 본 비빔밥, 본 국수대청, 본 우리뎡밥까지 4개 한식 브랜드를 보유하고 있는 본 아이에프 2006년 7월부터 운영해 온 경기도 광주 오포읍 물류센터본부를 경기도 용인에 총 8,800㎡(2,667평) 규모의 '新물류센터'로 확장 이전하였다. 대지 4,676㎡ (1,417평), 건평 4,125㎡(1,250평)를 포함, 총 8,800㎡(2,667평)로 국내 프랜차이즈 업계로는 상위 규모를 자랑한다.

물류창고는 1,2층을 합하여 3,894㎡(1,180평)이며 물류창고 내에는 냉동, 냉장창고겸용으로 사용할 수 있는 냉동냉장창고(429㎡,130평)와 냉장저온창고(264㎡,80평), 상온창고(1,122㎡,340평), 실험실(132㎡,40평)등으로 구성되어 있다.

적재능력은 냉동냉장창고 내에 당사취급제품 기준 냉동냉장제품 약 10,000~15,000박스 적재가능하며 상온창고는 약 1,5000~20,000박스 적재가 가능하다.

물류센터본부 직원들이 사용하는 사무실 건물은 1,2층을 포함해 231㎡(70평)규모로 사무실과 회의실, 다용도 공간으로 나뉘어 있다.

본 아이에프 新물류센터의 배송차량현황은 직접배송차량 3.5톤 총 38대 (수도권: 23대, 논산권: 6대, 영남권: 9대)와 지방간선 대형차량 총 2대 (논산 5톤 고정운행, 영남 14톤 2대 교차운행) 그리고 3자 물류 차량(3자 물류 영업을 위해 고정으로 투입되는 차량) - 5톤 1대를 보유하고 있으며 지역 가맹점과 3자 물류 대행을 위해서 신선한 상품을 배송하는 시스템을 갖추고 있다.

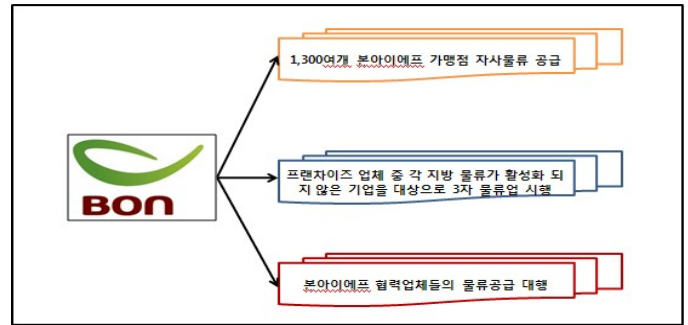
본 아이에프 전국 단위 가맹점에 대한 원활한 상품공급과 연간 약 80만 박스씩 늘어나는 물동량을 체계적으로 관리하기 위하여 중점적 실천과제를 실행하고 있으며 이를 위하여 본 아이에프 물류센터는 전국 일 배송을 목표로 차량증차 및 코스 조정을 시행 중이다.

수도권 및 대도시는 일 배송이 완료되었으나 일부 지방권은 격일배송으로 진행되고 있다. 일 배송 가맹점은 총 1,099개점이며, 격일 배송 가맹점은 총 204개점, 택배지역 총 9개점으로 2012년 논산 및 영남권 물류센터의 건립을 기점으로 점진적인 일 배송 시행을 계획을 가지고 있다.

현재 본 죽의 3자 물류는 협력사와의 유기적인 재고 수송 부문에 치중하고 있어 사실상 3자 물류로 불리기에 다소 무리가 있다. 그러나 2012년은 3자 물류 영업담당 지정과 함께 총 3개의 물류센터를 보유하게 되면서 현재 한계적으로 진행되고 있는 물류대행사업을 본격적으로 활성화할 예정이다. 현재의 계획은 지방권 저온 및 상온센터 임대와 동종 프랜차이즈 업계 중 지방의 물류가 활성화 되지 않은 기업을 대상으로 3자 물류 영업을 통해 본격적인 3자 물류 매출의 활성화를 도모하고자 기획 진행 중이다.

현재 본 아이에프 3자 물류의 활성화를 위한 체계는 <표 8>과 같이 계획되어 있다.

<표 8> 본 아이에프 3자 물류 활성화 체계



출처 : (주) 본 아이에프 제공

이를 위하여 본 아이에프 자체적으로 국내 프랜차이즈 업계 처음으로 3자 물류 활성화를 위하여 몇 가지 사항들을 중점 실행 중에 있다.

첫째, 3자 물류 활성화를 위한 물류정보시스템구축이다.

2011년 현재 본 아이에프 전 가맹점 POS시스템 구축을 기점으로 기존의 ERP시스템을 변경하여 현재 '더존 ERP-U'를 이용하고 있다. '더존 ERP-U'를 적용하며 전국 가맹점 POS와의 주문정보 연동, 사이버브랜치 연동을 통한 실시간 수금정보, 쇼핑물주문 배송처리, 전자결제를 위한 그룹웨어 등 확장솔루션을 동시에 구축했다. 이를 통해 전국 각 가맹점 POS와의 즉각적인 연동이 가능해져 대량의 주문에 대해서 빠르고 정확한 대응으로 수주 업무를 효율적으로 처리하고, 사내 커뮤니케이션의 활성화를 통한 업무 효율성 향상을 기대할 수 있게 되었다.

하지만 물류만을 위한 시스템이 아니라 회계 위주의 시스템이기 때문에 물류가 원하는 프레임은 완벽하게 갖추지는 못하고 있지만 기존에 비해 자료 가공이 용이하며, 수정 및 변경을 할 수 없어 정확한 재고관리는 가능한 상태이다.

또한 여타 국내 대기업의 3자 물류 업체에 비해 아직 물류시스템에 큰 비용을 안길 수 있는 위치추적시스템이나, 온도관리시스템은 갖추지 못하고 있다. 그러나 배송일지를 통해 온도파악 및 주행거리 및 연비 등을 일일체크 하고 있으며 해피콜 등을 통해 최대한의 배송영업담당과의 갭을 줄이기 위해 노력하고 있으며 ASP를 통한 유통관련 클레임의 실시간 업데이트 및 확인을 통해 센터에서 가맹점에 이르는 전 과정에서 최대한의 물류 만족도 향상을 위해 노력하고 있다.

둘째, 3자 물류 활성화를 위한 관련법 실행이다.

현재 본 아이에프 용인 물류센터가 자체 법인으로 등록되어 있지 않고 프랜차이즈 본부와 동일 법인으로 되어 있기 때문에 3PL 영업의 한계성이 있다. 내부적으로 물류센터를 별개의 독립법인으로 진행하는 부분에 대한 대안을 강구하여 3자 물류업을 위한 관련법들에 대한 부분들을 재점검해 나가고 있다.

셋째, 자체 전문 인력 양성을 위한 교육 프로그램 실시이다.

한국생산성본부, 한국표준협회 등의 관련 교육 프로그램들을 현재 적극 활용하고 있다. 무상교육부터 유상교육까지 다양한 프로그램의 확인 및 현장인원과 관리인원 전원이 필요시마다 참석하여 교육을 받고 있다. 또한 현장사원이 단순 피킹 업무에만 그치지 않도록 자체적으로 전산교육 및 사무업무의 일부 이관 등을 통한



물류 전반적인 흐름을 익힐 수 있도록 하고 있다.

그리고 전사적으로 매주 월요일 오전 사회저명인사들의 초청 강연이나 회계강의 등의 본 아카데미와 독서아카데미 운영을 통해 물류관련 이외에 기본적인 소양과 올바른 가치관을 심어주고 있다.

이상 본 아이에프 자체 가맹점 출점을 통한 물류 유통망을 확보를 기반을 토대로 일차적으로 협력업체의 물류배송을 대행하는 단계에서 2012년부터는 타 프랜차이즈 기업의 물류배송을 대행하는 3자 물류 활성화를 위한 단계적 실행을 준비해 나가고 있으며 향후 프랜차이즈 업계에도 긍정적인 선례로 정착될 수 있는 여지가 있다.

## VI. 결론

오늘날 물류 분야는 글로벌 경영이 보편화 되면서 국제화, 리드 타임의 단축, 고객만족 등의 주요변화를 요구하고 있고 여기에서 공급체인 통합화가 산업 내에서 경쟁력을 갖는 주요 방법이 되고 있다. 이에 따라 차별화된 새로운 업종의 신규기업이 전통적인 운송업자 및 창고업들과 경쟁하면서 시장에 진입하고 있다.

이로써 '제3의 이윤' 이 될 수 있는 물류에 대한 관심이 어느 때 보다 높아지고 있다. 기업물류 부문이 제3의 이윤원이 되려면 물류 효율성을 높여 비용을 감소시킬 뿐만 아니라, 물류를 통한 새로운 가치를 창출해야 한다. 하지만 국내 기업들이 다른 선진국 기업들 보다 물류비 비중이 높아 물류를 통한 새로운 가치 창출이 어려운 실정이므로 국내 물류 비효율성을 해결하기 위하여 물류 전문기업과 물류 부문에 대한 전략적 관계 구축을 통해 경쟁력을 확보해야 한다. 이렇듯 기업이 전략적 관계를 구축할 수 있는 물류 파트너 역할을 하는 것이 제3자 물류 기업이다. 하지만 물류 아웃소싱에 대한 관심이 높아지고 있음에도 불구하고 국내 물류서비스를 하고 있는 제3자 물류업체는 규모가 영세하고 전문화된 활동영역이 미미하고, 화주기업의 경우에도 기업 내부정보 유출과 통제력 약화 등을 우려하여 상호간 유기적 연계가 이루어지고 있지 않은 실정이다(이신규, 2005).

이중은(2006)은 제3자 물류기업은 고객 기업의 규모 및 업종 등 환경에 맞는 맞춤형 물류서비스를 개발해야 하고 맞춤형 물류서비스를 제공하기 위하여 국내외 물류 업체와 전략적 제휴, 흡수합병 등의 방법을 통하여 전문화·고도화·다양화 된 종합물류 서비스를 제공하여야 한다고 하였다. 또한 물류 컨설팅 능력 배양 및 고객 기업과 계약 시 성과를 측정할 수 있는 성과측정기준을 개발하는 등 고객에게 신뢰성을 지속적으로 제공해야 한다고 하였다.

활성화 방안으로는 제3자 물류 활성화를 위한 물류기업의 전략을 살펴보면 첫째, 물류서비스의 차별화가 필요하다. 특히 가격 우위의 확보, 부가가치 서비스 제공, 경쟁력 있는 분야에 대한 집중화를 추구해야 한다. 둘째, 효율화를 위해 독자적인 능력이 부족한 경우 다양한 경쟁력을 보유한 물류업체와 결합하여 네트워크를 확충해 나가야 한다. 셋째, 제3자 물류서비스를 위한 최상의 효과는 정보통합에 있으므로 이를 위한 첨단 물류정보시스템을 구축해야 한다. 넷째, 화주기업과의 신뢰성을 높이기 위해 철저한 고객관리와 핵심 성과지표의 개발이 요구된다.

또한 프랜차이즈 기업 본 아이에프 사례를 통하여 제2자 물류로부터 제3자 물류로 확장되어가는 제3자 물류도입 사례를 통하여 좀 더 발전적인 제3자 물류의 가능성을 확인하였다.

본 연구는 제3자 물류에 연관된 기업들과 국내 프랜차이즈 기업들의 다양한 비교 사례가 포함되지 못해 연구의 객관성을 높이지 못한 것은 본 연구의 한계라고 할 수 있다. 하지만 국내 제3자 물류의 전반적인 현황과 문제에 대한 연구를 통해 국내 제3자 물류기업 활성화 방안을 제시하였다는 것에 의의가 있다.

앞으로는 앞서 본 연구의 미흡한 부분을 보완하여 객관성을 높일 필요가 있고, 향후 더욱 연구 되어야 할 부분은 이제는 국내 제3자 물류 기업이 국내물류를 뛰어 넘어 글로벌 시대에 맞게 세계로 진출하여 국제적으로 활발한 물류 수행을 할 수 있도록 하는 방안으로 외국의 제3자 물류 부문의 성공적인 사례를 실증적인 데이터를 이용해 분석하고 국내 프랜차이즈 기업에게 어떻게 적용을 시킬 것인가에 대한 연구가 필요하다고 생각한다.

Received: November 24, 2011.

Revised: December 05, 2011.

Accepted: December 12, 2011.

## References

- 경제자유구역기획단 (2005), “종합물류기업 세제지원 방안의 경제적 효과분석”, 인하대학교: 정석물류통상연구원.
- 고준모, 고석준 (1999), *아웃소싱 매뉴얼*, 서울: 삼영사.
- 구경모 (2005), “물류조직의 인력전문성과 수행능력에 대한 고찰”, *해운물류연구*, 44, 12-35.
- 국민경제자문회의 (2007), “참여정부 물류정책백서”, 서울: 국민경제자문회의, 212.
- 김문환 (2006), “주요 유통물류기업의 경영계획 및 전략”, *대한상공회의소*, 2.
- 김정환 (2005), *물류인재의 개발전략*, 서울: 한국물류협회.
- 김중수 (2008), “정부 RFID 확산사업 본격추진”, *연합뉴스*, 4월 20일자
- 김중해 (2002), “국가 경쟁력을 위한 제3자 물류의 활성화 방안에 관한 연구”, 인천: 인하대학교 석사논문.
- 김하수 (2008), “물류IT기업 탐방”, *IT데일리*, 3월12일자.
- 대한상공회의소 (2007), “2006년 물류 아웃소싱 실태조사”, *대한상공회의소*.
- 물류신문사 (2008), *물류산업총람*, 105.
- 방희석 (2005), “화주기업과 제3자 물류기업 간 파트너쉽 형성요인에 관한 연구”, *한국물류학회지*, 15(1), 141-164.
- 배수진 (2008), “21세기 한국물류 인재 양성에 달렸다”, *물류신문*, 11월 17일자.
- 송세라 (2007), “3PL 활용 실태 조사”, *물류매거진*, 제184호, 62.
- 안승범 (2005), “제3자 물류기업의 차별화된 물류아웃소싱 전략 구축”, *로지스틱스 연구*, 13(2), 16-27.
- 안영호 (2005), “제3자 물류산업의 지식경쟁력 강화방안”, 서울: 산업연구원, 23-24.
- 오문갑 (2011), “중국 제3자 물류기업의 현황과 발전방안에 관한 연구”, *한국관세학회, 관세학회지*, 12(3), 243-263.
- 오승주 (2008), “한국 제3자 물류기업의 경쟁력 제고 방안에 관한 연구”, 서울: 성균관대학교 석사학위논문.
- 이상윤, 김웅진, 박귀환 (2009), *유통학개론*, 서울: 도서출판 두남.
- 이상윤 (2009), *물류관리론*, 서울: 경록.

- 이신규 (2005), “국내 무역기업의 제3자 물류 활성화 방안”, 한국관세학회, *관세/학회지*, 6(2), 1-481.
- 정종석 (1998), “물류산업고도화를 위한 제3자 물류 발전방안”, 대한상공회의소.
- 최광석 (1999), “제3자 물류업의 발전방안 - 삼영물류(주)”, 국제물류지원단 세미나, 5월
- 황인수 (1997), “제3자 로지스틱스(TPL)에 대한 고찰“, 한국유통학회, *유통연구*, 2(1), 33-42.
- 홍동희 (2005), *물류정보시스템의 자원활당*; 서울: 경희대학교 출판국.
- Chung, Y. S. (1996), “An Empirical study of Success Factors Influencing the Implementation of Information systems Outsourcing”, Nebraska Omaha: Thesis for Doctorate in Nebraska University.
- Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1990), "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnership," *Journal of Marketing*, 54, 42-48.