

## 고객만족을 위한 제3자 물류의 물류대행 프로세스 정립방법

박정수(공동저자)  
인하대 물류전문대학원 박사과정  
(jspark@eugenus.co.kr)  
임춘우(공동저자)  
CJ GLS 마주법인장(공학박사)  
(cwlim@cj.net)  
안영호(교신저자)  
인천시립대학 무역과 교수  
(youngwor@icc.ac.kr)

물류환경이 급변함에 따라 고객 니즈를 만족시키기 위한 제3자 물류업체의 대응도 고도화·세밀화되고 있다. 그러나 제3자 물류업체들이 끊임없이 고객 니즈에 대응하고 있음에도 불구하고 실제로 고객들을 만족시킬만한 물류서비스를 제공하기는 쉽지 않다. 가장 근본적인 원인은 고객이 원하는 서비스를 찾아 이에 대응하는 맞춤 서비스를 적시에 제공하지 못해서일 것이다. 따라서 고객이 원하는 서비스 내용을 분석하고 고객의 시스템에 맞출 수 있는 프로세스를 정립하여 이를 활용함으로써 대응할 필요가 있다. 그러나 아직까지 많은 제3자 물류업체들이 맞춤 서비스를 제안하고 실행하기까지의 과정이 체계적이지 못하고 주로 경험 및 관행에 의존하는 경향이 많다.

본 연구에서는 제3자 물류업체가 화주기업으로부터 물류대행 제안 요청을 받고 운영을 시행하기까지의 과정을 체계적으로 이행할 수 있도록 그 프로세스를 정립하였다. 본 논문에서는 우선 제3자 물류에 대한 개념을 정리하여 고객에 대한 맞춤서비스가 무엇을 의미하는지 조망한다. 다음으로 본 연구의 핵심인 고객, 특히 소비자 화주고객의 니즈를 만족시키기 위한 제3자 물류의 물류대행 프로세스를 정립한다. 정립된 맞춤물류 서비스 제공을 위한 물류대행 프로세스는 총 5단계로 구성되어 있으며, 각 단계별로 세부 프로세스를 제시하고 있다. 5단계는 RFP 접수, 니즈 파악, 운영분석, 3PL 물류대행 확정, 운영 시행 및 재계약으로 구성된다. 본 논문을 통하여 제3자 물류업체들은 주먹구구식 또는 수동적으로 물류서비스 제공 프로세스를 운영하는 기존의 한계에서 벗어나 능동적으로 맞춤 물류서비스를 제공할 수 있는 체계를 갖추기를 바라며 본 논문이 그러한 체계를 갖추기 위한 지침으로 활용되기를 기대한다.

주제어: 제3자 물류, 물류대행 프로세스, 맞춤물류, 고객니즈

### 1. 서론

최근 물류환경이 급변하여 고객 니즈가 고도화·다양화되면서 이를 만족시키기 위한 제3자 물류업체의 대응도 고도화·세밀화되고 있다. 제3자 물류업체들은 물류프로세스 혁신, 첨단 물류정보시스템 구축, 공급체인 참여업체간 협업체계 강화 등으로 끊임없이 경쟁력을 강화하면서 고객 니즈에 대응하고 있다. 그러나 그럼에도 불구하고 실제로 고객들

을 만족시킬만한 물류서비스를 제공하기는 쉽지 않다. 가장 근본적인 원인은 고객이 원하는 서비스를 찾아내서 맞춤 서비스를 제공하지 못해서일 것이다. 따라서 고객이 원하는 서비스 내용을 분석하고 고객의 물류체계에 맞추는 프로세스를 정립해서 체계적으로 대응할 필요가 있다.

아직까지 많은 제3자 물류업체들은 고객니즈를 정확히 분석해서 이에 맞는 맞춤 서비스를 제안하고 실행하기까지의 과정은 체계적이지 않고 경험 및 노하우 또는 주먹구구식 관행에 의존하는 경향

계재확정일자: 2008. 10. 21.

이 있다. 오히려 물류기업의 고객사인 많은 화주기업들이 자기 기업에 맞는 제3자 물류업체를 선정하기 위해 나름대로의 선정 프로세스와 기준을 갖고 있는 상황이다.

일반적으로 화주기업들은 제3자 물류를 도입하기 위해 통상 3단계, 즉 내부준비단계, 업체선정단계, 계약 및 운영단계를 거친다. 1단계인 내부준비단계에서는 제3자 물류 도입의 필요성을 검토하고 제3자 물류의 범위, 대상, 기간, 구체적인 대상업무 등을 결정한다. 2단계인 업체선정단계에서는 후보 물류업체들을 선정하고, 제안요청서를 통해 제안의 의뢰하며 평가기준을 개발한다. 후보 물류업체들이 경쟁입찰을 통해 제안을 하면 평가기준표에 근거하여 업체를 평가하고 현장실사를 거쳐 최종적으로 업체를 선정한다. 3단계에서는 계약을 협상하고 서비스 수준을 협약하며 실행관리 및 성과측정과 평가를 한다.

사실 화주기업은 물류를 아웃소싱하는 입장이기 때문에 어느 정도의 업체선정 프로세스만 유지한 채 물류기업이 알아서 화주기업에 맞는 물류서비스를 제공해주기를 바란다. 그러나 많은 물류기업들은 화주기업이 요구하는 데로 서비스를 제공할 수 있는 능력이 있다는 점에 중점을 두면서 입찰에 참여한다. 따라서 많은 물류기업들은 화주기업의 입찰 스케줄에 맞춰 제안서를 제출하고 프리젠테이션을 하며 화주기업의 지시에 따라 운영프로세스를 조정하는 것으로 만족하는 경우가 많다. 화주기업은 일반적으로 최적의 물류프로세스를 잘 모르기 때문에 이러한 수동적인 서비스 제공형태는 한계가 있다. 결국 제3자 물류기업이 능동적이고 창의적으로 서비스를 제공할 수 있는 체계를 갖추어 화주기업을 설득하고 이끌어 새로운 분야까지도 개척할 수 있어야 한다. 고객이 진정으로 원하는 니즈는 궁극적으로 최소의 비용으로 최고의 서비스를 제공할 수 있는 체계를 갖추는 것이지 고객이 단편적으

로 원하는 부분만 충족되는 것이 아니다. 즉, 최소 비용, 최고 서비스를 제공할 수만 있다면 기존의 고객 입장도 얼마든지 바뀔 수 있다.

본 논문은 제3자 물류업체들이 고객, 특히 소비자 화주의 니즈를 정확히 파악해서 고객이 진정으로 원하는 최적의 물류체계를 구축하기 위해 갖추어 할 가이드라인을 제시한다. 좀 더 구체적으로 설명하면 위에서 설명한 화주기업의 제3자 물류도입 중 2단계와 3단계에서 물류기업이 물류전문가 입장에서 능동적으로 물류프로세스를 개발·제공하여 맞춤서비스를 제공하는 방법을 보여준다.

본 논문에서 제시하는 가이드라인인 단계별 물류대행 프로세스와 서식은 우리나라의 대표적인 물류기업 중 하나인 CJ GLS에서 최근 필요성을 인지하고 프로젝트로 추진·완성한 것으로서 저자들이 오랫동안 물류기업에서 일하면서 쌓아 온 경험과 노하우를 실무에 맞게 정리한 것이다. 그동안 CJ GLS를 비롯한 국내의 대형 물류기업들도 어떤 표준화되고 정리된 프로세스보다는 대략적인 매뉴얼만 있는 상태에서 세부적으로는 그때 그때 임기응변식으로 대응하는 경우가 많았다. 이에 따라 의사결정 기간이 본의 아니게 길어지거나 허술하게 이루어지고 시행착오를 반복하는 경우가 흔히 발생하였다. 이러한 오류를 줄이고자 세부적으로 표준화된 프로세스를 정립할 필요성이 제기되어 물류업계에서 오랫동안 경험을 축적한 전문가들이 모여 본 연구를 프로젝트로 추진하게 된 것이다. CJ GLS의 경우 제3자 물류사업부문의 대부분의 고객은 소비재를 생산 및 유통하는 업체들이므로 본 논문에서 제시된 프로세스는 소비재 화주기업에 대한 맞춤물류 프로세스에 더욱 적합하다.

본 연구는 특정 물류기업의 프로세스를 기본으로 하고 있으나 제3자 물류기업의 서비스 제공방식과 프로세스는 유사하기 때문에 다른 물류기업에서도 충분히 활용할 수 있을 것이다. 특히, 본 논문에서

제시하는 프로세스는 소비재 화주를 대상으로 하므로 다수의 품목과 다수의 배송처를 가지고 있는 고객 화주기업을 대상으로 하는 물류기업에게는 유용한 참고자료가 될 것이다.

본 연구의 목적은 제3자 물류에 대한 개념을 정리하고 고객의 니즈를 만족시키기 위한 제3자 물류의 물류대행 프로세스를 정립하는데 있다. 본 연구에서 제3자 물류에 대한 개념을 먼저 정립하고자 하는 이유는 제3자 물류의 본질인 고객에 대한 맞춤물류서비스의 중요성을 부각시키고 맞춤물류를 제공하기 위해서는 제3자 물류업체들이 세밀한 대응 프로세스를 확립하고 있어야 한다는 점을 이해하기 위해서이다.

본 연구의 대상범위는 제안요청서를 받고 고객 니즈를 파악한 후 최종 계약 체결과 물류운영을 실행하는 순간까지를 포함하는 것으로 한다. 연구의 주요 내용은 제3자 물류서비스에 대한 개념 정리와 물류대행 프로세스에 대한 체계적인 정립이다. 우선 제3자 물류에 대한 개념이 정리되어야 고객에 대한 맞춤 물류서비스 제공과 체계적인 프로세스 정립이 필요한 이유가 설명될 수 있다. 맞춤물류 서비스 제공을 위한 물류대행 프로세스는 총 5단계로 구성되어 있으며, 각 단계별로 15개의 세부 프로세스를 제시하고 있다. 5단계는 RFP 접수, 니즈파악, 운영분석, 3PL 물류대행 확정, 운영 시행 및 재계약으로 구성된다.

논문의 구성은 II장에서 제3자 물류분야에 대한 국내외 연구 및 기존연구의 한계를 설명하고 III장에서 제3자 물류에 대한 개념을 설명한다. 본 논문의 핵심인 IV장에서 물류대행 프로세스를 상세하게 설명하며 논문의 결론 및 의의는 마지막 V장에서 언급한다.

## II. 기존 연구

제3자 물류에 관한 국내연구는 주로 개념(황인수, 1997; 권오경, 1998), 현황 및 발전방안(정종석, 1998), 서비스 활용방안(허문구, 2002), 성공요인(송계의, 2006), 파트너쉽 형성요인(방희석 외, 2005) 등 제3자 물류에 대해 이해하기 위한 이론적인 논문 및 보고서가 대부분이다. 이 밖에 제3자 물류의 선정요인 및 평가(한우수, 2001; 유일 외, 2005), 3PL의 서비스품질 측정(백일태, 2002), 3PL과 4PL 조망(임석민, 2006) 등이 약간 구체적인 정도이다. 최근에는 각 산업별로 도입 전략 및 활성화 방안(이신규; 2005, 전준수 외, 2005; 김현옥 외, 2004)에 대한 논문이 다수 소개되고 있다.

국외연구도 주로 제3자 물류에 대한 현황 분석(Pilar et al., 2006), 활용방안(Murphy et al., 1998), 제3자 물류업체 선정과정(Sink et al., 1997), 제4자 물류로의 전개 가능성(Gilli, 2003), 제3자 물류업체의 역할(Gunnar, 2006) 등 이론적인 면이 많았다. 최근에는 특정 산업 또는 업체에 대한 사례 및 적용(Sohail, 2006)에 대한 논문이 다수 나오고 있다.

제3자 물류에 대한 주요 연구를 보면 Sheffi (1996)는 미국에서 제3자 물류업이 발전하게 된 계기를 경쟁압력, 운송산업의 규제완화 등으로 분석하였다. 제3자 물류 이용시 문제점과 해결방안을 제시한 논문(Lieb & Randall 1996, Damme & Amstel(1996)도 있다. 문제점은 제3자에게 완전히 위탁함으로써 고객불만에 대한 즉각적인 대처불가, 신뢰성 저하, 통제외 상실, 정보의 외부 누출 등이고 해결방안은 교육, 정보시스템 통합 등이 제시되었다. 또한 전통적인 물류서비스와 계약 물류서비스를 <표 1>와 같이 구분하여 분류해 놓

〈표 1〉 전통적인 물류서비스와 계약물류서비스의 비교

	전통적 물류서비스	계약물류서비스
서비스 특성	비맞춤화	맞춤화
서비스 범위	한가지 서비스의 제공(예: 운송, 보관)	운송과 연계한 다양한 서비스의 제공
외주동기	비용절감	비용절감, 서비스의 질 개선, 유동성확보
계약기간	단기간	최고경영층 수준에서의 장기계약
전문성 정도	제품의 운송에 대한 제한된 전문성	다양한 전문성과 분석기술필요
협상기간	단기간	장기간
전환비용	낮음	높음

자료: Razzaque et al., 1998

은 논문도 있다(Razzaque et al., 1998). 이 논문에서 계약물류는 제3자 물류를 말하며, 제3자 물류에 대한 실체를 나름대로 명확히 구별하였다고 할 수 있다.

Lieb와 Randall(1996), 그리고 Gooley(1997)는 1991년에서 1996년에 이르기까지 네차례에 걸친 로지스틱스 현황 조사결과를 발표했다. 조사에서 외주가 가져다 주는 효과는 비용의 절감(80%), 시장에 대한 전문지식의 습득(24%), 운영효율의 향상(9%), 기업내부의 핵심업무에 보다 충실(7%), 유연성의 증가(5%) 등으로 나타났다. Cooke(1996)는 기업이 제3자 물류를 이용함으로써 얻을 수 있는 이점이 비용절감(57%), 핵심역량의 집중(50%), 운영효율의 향상(48%), 유동성 증가(39%), 전문성과 시장지식 습득(15%)이라고 하였다. Razzaque와 Chang(1998)은 외주의 이점으로 시설에 투자해야 하는 자본과 장비의 감소, 정보 기술 활용, 인력 감축, 유동성 제고, 재고 감축에 의한 재고회전율의 향상, 문서작업의 최소화, 경영환경변화에 대한 대처능력 향상 등을 열거하였다.

Damme와 Amstel(1996)은 외주의 부정적인 요인으로써 고객불만사항의 즉각적인 대처불가, 처

리속도와 배달의 신뢰성 저하, 로지스틱스 부문에 대한 통제 상실, 기업내부 정보의 외부누출, 자사 내에 물류관련 전문지식을 축적할 수 없다는 점을 지적하였다. Sink와 Langley Jr.(1997)는 제3자 물류업체 선정과정을 제시하였고 Gooley(1993)는 전문가, 서비스를 경험한 사용자, 외부 컨설턴트, 논문, 제3자 물류업을 판매하는 판매원, 산업세미나, 그리고 산업잡지 등이 제3자 물류업체 선정에 있어서 중요한 정보의 원천이라고 주장하였다. Petrick(1996)은 제3자 물류업체와의 성공적 관계를 유지하기 위한 체크포인트를 제시하였고 Leahy et al(1995)는 제3자 물류업체와의 성공적인 관계를 위한 25가지 요소를 제시하였다. 한편, Menon et al(1998)은 제3자 물류서비스업체의 선정기준에 중요한 영향을 미치는 요소를 제시하였다. Ying와 Dayong(2005)은 전자상거래 환경하에서 제3자 물류업체와 공급체인 파트너기업간의 협업체계를 5개의 에이전트로 설명하였고, Hertz와 Aflredsson (2003)은 제3자 물류의 발전전략에 대해 설명하였다.

기존연구를 보면 그동안 제3자 물류에 대해 많은 연구가 있어 왔지만 대부분은 제3자 물류의 현황, 성공요소, 발전방향 등 개념적인 내용이 대부분이

〈표 2〉 제3자 물류관련 주요 연구

내 용	연 구 자
개념	황인수(1997), 권오경(1998)
현황분석	Lieb and Randall(1996), Gooley(1997), Sheffi and Yosef(1996), Frankel and Whipple(1996), Pilar et al.(2006), 조철휘(2003)
활용방안 및 유형	Murphy et al.(1998), 김용진(2003)
장단점	Cooke(1996), Razzaque and Chang(1998), Damme and Amstel(1996), Lieb and Randall(1996)
성공요소	Annette(1996), Leahy et al.(1995), 방희석 외(2005), 송계의(2006)
선정과정 및 요인	Harry L. Sink et al. (1997), 한우수(2001), 유일 외(2005)
프레임워크 및 역할	Wang Ying and Sang Dayong(2005), Gunnar(2006)
발전방향 및 전략	Gillis, Chris(2003), Hertz and Alfredsson(2003), 임석민(2006)
사례 및 적용	Sohail(2006), 이신규(2005), 전준수 외(2005), 김현옥 외(2004),

었다. 최근에는 산업별 또는 사례별로 제3자 물류의 적용 전략 또는 활성화 방안이 제시되고 있다. 물론 고차원적인 서비스 내용을 다루거나 제3자 물류의 한계성을 제시하면서 제4자 물류를 소개한 논문도 있지만 실제로 제3자 물류기업이 실무적으로 활용할 수 있는 내용을 제공한 논문은 찾아보기 쉽지 않다. 예컨대 제3자 물류기업이 실제로 물류를 대행할 때 어떤 프로세스를 거쳐 수행해야 하는지 구체적이고 종합적으로 정리한 논문은 없다.

본 논문은 물류기업에서 오랫동안 근무하면서 축적한 노하우 및 지식을 바탕으로 실무적인 프로세스를 체계적으로 정리하여 물류기업의 실무진뿐만 아니라 학계의 연구자들에게도 참고자료로 사용할 수 있도록 하였다.

### III. 제3자 물류의 개념

제3자 물류는 원래 화주와 운송업자 사이에서 원활한 운송업무를 위해 포워더나 브로커가 제3자

입장에서 역할을 수행한다는 의미에서 사용되었다. 이러한 제3자 물류의 관점은 물류업체들이 물류서비스를 확대하면서 화주의 물류기능을 대체하는 물류업자의 물류서비스를 의미하게 되었고 이로 인해 그 의미가 오히려 불분명해지고 있다(Saito, 2007). 즉, 일반적인 물류도 통상적으로 고객에게 제3의 입장에서 물류대행 서비스를 제공하므로 현재는 물류업체를 제3자 물류업체라 부르면서 혼용해서 쓰고 있는 상황이다.

본 연구에서 제시하는 물류대행 프로세스는 물류기업과 화주기업간의 계약에 근거하여 물류기업이 화주기업의 물류프로세스에 맞추는 맞춤물류서비스 제공 프로세스임을 분명히 하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 제3자 물류를 전통적인 일반물류가 아닌 〈표 1〉의 계약물류 관점에서 보기로 한다.

제3자 물류는 공급체인관리(Supply Chain Management)상에서 발생하는 물류의 전체 또는 일부분을 물류기업이 화주기업으로부터 위탁받아 장기간의 계약관계에 기반을 두고 물류서비스를 제공하는 물류활동을 말한다. 제3자 물류는 계약에 기반을 두기 때문에 계약물류(Contract

Logistics)라고도 한다. CLM(Council of Logistics Management; 미국물류관리사협회)<sup>1)</sup>에 의하면 제3자(Third Party)는 물류채널내의 다른 주체와의 일시적이거나 장기적인 관계를 가지고 있는 물류채널내의 대행자 또는 매개자를 의미하며, 화주와 단일 혹은 복수의 제3자간에 일정기간 동안 일정비용으로 일정서비스를 상호합의하에 수행하는 과정을 제3자 물류 또는 계약물류(Contract Logistics)라고 정의하고 있다(CLM, 1998).

이처럼 제3자 물류는 기업이 사내에서 수행하던 물류기능을 아웃소싱(Outsourcing)한다는 의미로 사용되기 시작하였다고 볼 수 있다. 한편 일본의 종합물류시책대강(1997)에서는 3PL을 “화주에 대해서 물류개혁을 제안하고 포괄적으로 물류업무를 수탁하는 업무”로 정의하고 있다. 따라서 제3자 물류는 고객의 물류를 단순히 대신해서 수행하는 개념보다는 고객과의 전략적 제휴 관점에서 봐야 할 것이다.

결국 제3자 물류는 물류업체가 고객 화주기업에

게 맞춤 물류서비스를 제공함으로써 전략적 제휴의 관계를 맺는 것이라 할 수 있다. 따라서 제3자 물류업체는 고객사의 현실적 여건을 분석해서 고객사가 최상의 환경에서 사업을 할 수 있도록 최적의 비즈니스 모델을 구축해야 한다. 그러기 위해서는 고객사에게 가장 적합한 물류서비스가 무엇인지, 또한 그러한 물류서비스를 제공하기 위한 방법과 프로세스는 무엇인지 고민하고 관련 방법론을 가지고 있어야 한다. 즉, 고객 화주기업에 대한 물류대행 프로세스 구축의 주체는 물류기업이 되어야 하며 효율적인 서비스가 제공되기 위해서는 표준화되고 체계적인 방법론과 매뉴얼이 필요하다.

한편, <표 3>은 제3자 물류가 일반적인 물류와 다른 복합적인 서비스 제공, 물류개혁 제안, 장기적인 관계 등이 종합적으로 포함된 전략적 제휴의 개념으로 이해해야 한다는 점을 보여준다.

예컨대 산업별 특성에 따라 제3자 물류서비스의 관리 포인트는 세부적으로 차별화될 수 있다. 물류대행을 원하는 업종이 어느 산업에 속하느냐에 따

<표 3> 제3자 물류에 대한 정의

발표자(연도)	정 의
미국물류관리협회(1998)	화주와 단일 혹은 복수의 제3자간에 일정기간 동안 일정비용으로 일정서비스를 상호합의하에 수행하는 과정
Joan Africk & A.T.Kearney(1996)	단일 물류서비스 공급자가 계약에 기초하여 복합적인 물류서비스를 제공하는 것
La Londe & Cooper(1989)	로지스틱스 경로상 다른 당사자와 단기적 또는 장기적인 관계를 구축하는 로지스틱스 경로내의 대리중계자
Lieb, Millen & Wassenhove(1993)	전통적으로 기업의 한 조직내에서 수행하여 오던 물류기능을 전체 물류과정 혹은 그 과정 중의 일부 물류활동을 제3자에 수행하도록 하는 것
日本 統合物流施策大綱	화주에 대하여 물류개혁을 제안하고 포괄적으로 물류업무를 수탁하는 업무
Sink, Langley, Gibson(1996)	화주기업에 의해 제공되거나 관리되는 것이 바람직하지 않은 기능을 수행하기 위해 재고에 대한 소유권을 행사하지 않으면서 외부인에 의해 제공되는 복합적인 유통활동

자료: 허문구 이태우(2000)

1) 現 The Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)

〈표 4〉 산업별 제3자 물류 관리 포인트

항 목	관리 포인트
일반창고	본 논문에서 제기된 일반적인 지표
냉장/냉동창고	주로 식품, 특히 일배식품의 경우 창고/차량의 온도관리, 제품선도관리, 선입선출
의류창고	반품관리, 계절별 로케이션관리, 시즌제품관리, 제품 산입/수량, 무게관리, 신제품관리
제약창고	선입선출, 위생관리, 창고, 배송 차량의 법적 규정관리
자동차부품창고	Trim 관리, 적기 배송관리, 재고 정확도관리 등

라 물류대행 시 중시해야 하는 요소의 차이가 있다. 이러한 부분을 감안하여 고객을 만족시키기 위해 고려해야 하는 산업별 특성이나 업종에 따른 관리 상의 중요 포인트는 〈표 4〉와 같다.

한편, 제3자 물류와 비교하여 4자 물류가 최근 부각되고 있다. 대부분의 제3자 물류업체들이 공급체인 전반에 걸쳐 만족할만한 서비스를 제공하지 못하자 한 단계 더 발전한 제4자 물류가 등장하게 된 것이다. 제4자 물류는 공급체인 전반에 걸쳐 포괄적인 서비스를 제공하기 위해 제3자 물류업체, 컨설팅회사, IT업체 등 각 부문의 전문업체들이 조직을 만들어 종합적인 물류서비스를 제공 및 관리하는 통합시스템이다.

본 논문은 제4자 물류의 관점까지 확대하지는 않고 있으며 실제적인 제3자 물류서비스 제공 방법에 초점을 둔다. 본 논문은 〈표 3〉에서와 같은 전략적 제휴의 관점에서 제3자 물류업체가 고객기업에게 최적의 맞춤 물류서비스를 제공할 수 있는 방법론을 제시하고 있다.

#### IV. 물류대행 세부 프로세스

##### 4.1 물류대행 프로세스 개요

개발목적은 첫째, 프로세스 모듈화를 통한 운영

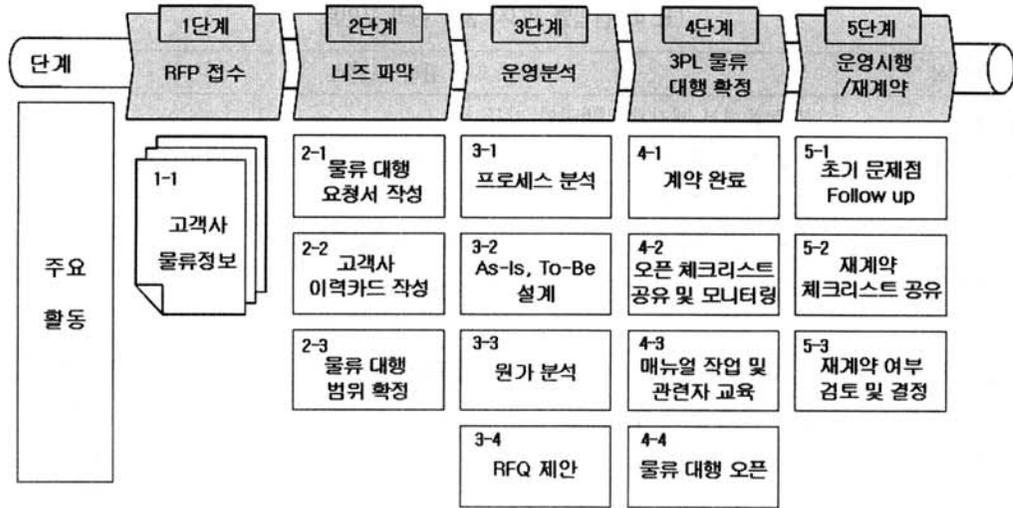
레벨의 균질화이며, 둘째, 초기 운영에 따른 리스크를 최소화하기 위해서이다. 셋째로는, 최단 시간 내 최적의 운영 여건을 조성하기 위해서이고, 마지막으로, 물류 수준의 향상 및 운영 경쟁력을 강화하기 위해서이다. 개발된 물류대행 프로세스의 사용대상자는 물류대행 론칭 데스크포스, 운영 센터장, 영업담당자, 운영담당자, 해외법인 물류법인장 등이다.

성공적인 물류대행을 위한 5단계 프로세스는 〈그림 1〉과 같다. 즉, 1단계는 고객사가 작성한 RFP(Request For Proposal)의 접수이며, 2단계는 고객의 니즈 파악이고, 3단계는 프로세스 및 운영 분석이다. 4단계는 제3자 물류(3PL)서비스 대행을 확정하고 5단계에서 운영을 시행하거나 기존 고객의 경우는 재계약을 한다.

##### 4.2 단계별 물류대행 프로세스

###### 4.2.1 1단계: RFP(Request For Proposal) 접수

1단계에서의 RFP(제안요청서)는 고객사가 제안을 전제로 제공하는 기본 자료이며 요구하는 사항에 따라 관련되는 세부사항을 포함한 조건과 기준 등이 명시되어 있다. 따라서 물류업체는 RFP의 요구사항을 정확하게 이해하여야만 정확한 분석이 가능하며 1단계는 모든 물류 대행의 시작 단계라



〈그림 1〉 3PL 물류대행 프로세스

고 할 수 있다.

#### 4.2.2. 2단계: 니즈 파악

화주기업의 니즈에 맞춰 프로세스를 정립하고 맞춤 서비스를 제공하기 위해서는 고객의 니즈 파악이 필수적이며, 체계적으로 상시 관리되어야 한다. 2단계는 물류대행을 수행하기 위해 가장 먼저 기본적으로 충족되어야 하는 사항으로서 정확한 자료의 수집 및 현 운영 수준에 대한 선행 조사가 필요하다. 목적은 고객이 원하는 방향과 범위를 정확하게 이해하고 파악하여 고객의 니즈에 맞추는 최적의 프로세스를 최저의 비용으로 구현하는 데 있다. 즉, 화주기업이 제3자 물류를 이용하는 전략적 목표, 즉 매출증대, 물류비 절감, 신시장 진입 등을 파악하여 그에 맞는 프로세스와 지표를 정립 및 개발한다.

초기 고객사 접촉 시에는 고객이 원하는 방향, 고객이 우려하는 부분 등을 사실에 근거하여 의견을 교환한다. 주요 포인트는 최소의 안정화 기간 유지, 시행착오의 최소화, 운영의 안정성 확보, 수

익 구조의 확보, 고객 서비스 수준의 향상 등이다. 기본원칙은 운영 품질, 고객 만족, 효율성은 최대한화하고 가격, 클레임 및 불만사항, 변상액 등은 최소화할 수 있어야 한다는 것이다.

또한 고객의 니즈수준에 따라 물류대행에 따른 별도의 SLA(Service Level Agreements) 약정이 가능하며 필요에 따라 고객사와의 협의를 통해 KPI(Key Performance Indicator)를 설정하고 인센티브 혹은 페널티 규정을 만들 수 있다. 이러한 경우에는 반드시 물류대행 전 현재 고객사의 물류 운영수준을 계량화하여 지표를 설정 및 측정하여야 하며 이에 따른 당해년도 목적치를 상호 협의하여 결정하여야 한다. 물류대행의 진척도에 따라 일정 기간 경과 후에는 과거 운영수준과 현재의 운영 결과를 비교하여 객관적인 비교 평가를 하게 되며 이에 따라 상호 목표를 점점 높이고 운영 개선을 위한 공동노력을 함으로써 양사가 Win-Win할 수 있는 기반을 조성할 수 있게 된다.

이러한 KPI 설정은 월 기준으로 연간 비교를 통해 개선을 시행하며 적용 부분은 주로 재고부문(재고수준/량 관리, 재고 정확도, 제품 Aging 관리

등), 배송관련부문(차량입차시간, 상하차시간, 적시배송율, 인수거절, 주문충족율 등), 기타 창고운영 부문(선입선출 관리, 로케이션 정확도, 반품관리 등) 등이며 협의에 따라 계약에 반영 할 수 있다.

#### 4.2.2.1 물류대행요청서 작성

2단계의 첫 번째 세부단계는 물류대행요청서 작성이다. 물류대행을 위해 기본적으로 필요한 필수 자료이며 이를 근거로 프로세스 설계, 원가 산정, 거점 분석, 착지 분석, 배송 중복율 등의 분석을 진행하므로 최대한 사실에 근거하여 정확하게 자료를 수집해야 한다. 즉, 정확한 자료의 수집 및 현 운영 수준에 대한 선행 조사가 필요하다. 세부 절차는 고객사 미팅 → 자료수집 → 물류대행요청서 작성이다. 초기 고객사 접촉 시에는 기본원칙과 목적에 근거해 상호 요구사항을 조사하고 의견을 교환하며 물류대행 범위 등 서비스 대행 범위를 명확히 확인하고 기록한다.

주요 포인트는 양식에 의거한 작성, 최소의 안정화 기간 유지, 시행착오의 최소화, 운영의 안정성 확보, 수익 구조의 확보, 고객 서비스 수준의 향상 등이다. 한편, 물류대행요청서에 들어갈 내용은 고객사기초정보, 산업군, 업종, 제품군, 취급 제품수, 제품별 무게, 부피 자료, 배송 경로 및 권역 현황, 거래처 수, 물류대행 범위, 주문 방법, 자료 교환을 위한 인터페이스 방법, 바코드 사용여부, 반품 방법, 재고 조사 방법 등 물류대행의 행위와 더불어 비용의 발생과 관련되는 모든 사항 등이다(〈첨부 1〉 참조).

#### 4.2.2.2 고객사 이력카드 작성

2단계의 두 번째 세부단계는 고객사 이력카드 작성이다. 고객사 접촉 시 연락하여야 할 포인트 혹은 전반적인 고객사 관련 정보를 상시 업데이트하고 일목요연하게 유지 관리함으로써 고객 서비스에

만전을 기하며 당사 담당자 변경 시에도 참고 자료로 사용하는 데 목적이 있다. 세부활동은 고객사 미팅 → 자료수집 → 고객사 이력카드 작성 → 이력카드 업데이트이다. 고객사 접촉 시 알게 된 정보와 영업 관련 자료를 일목 요연하게 정리하여 항상 최신의 자료를 유지함으로써 영업 부서는 물론 관련 부서에서 필요 시에는 쉽게 공유 할 수 있도록 비치한다. 유의할 점은 양식에 의거하여 작성하고 고객사 관련 모든 참고 사항을 기록 유지하며 변경사항이 생길 때 마다 업데이트할 뿐만 아니라 가능한 많은 자료를 담아 DB로 활용해야 한다는 것이다.

〈표 5〉는 제3자 물류업체들이 일반적으로 사용할 수 있는 고객사 이력카드 양식 사례이다. 주요 내용은 일반사항, 임원, 계약, 담당자, 이슈, SLA, 기타사항 등이다. 세부내용은 일반사항의 경우 고객사명, 업종, 매출 및 이익, 주소, 임직원 수 등이며, 임원정보는 직책, 학력, 이력 등이다. 세심하게 기록해야 하는 계약사항의 세부내용은 매출, 직접/영업이익, 물량, 로트(Lot), SKU, 판가인상률 등을 비롯하여 물류대행범위, 밸류체인 확장 가능성, 판가, 계약일/기간 등이다. 거래 담당자 정보는 간단히 이름 및 연락처 정도이고 이슈와 SLA 관련 특이사항 및 개선사항 등을 기록한다.

고객사 이력카드를 통해 고객사의 담당자가 자리를 변경하거나 이직하는 하는 경우에도 고객사에 대한 계약사항과 관련 내용 등을 DB화하여 기록 유지 관리할 수 있어 서비스의 품질을 유지하고 공백을 최소화 할 수 있도록 활용할 수 있다. 이러한 자료 관리를 통해 시간의 흐름이나 환경 변화에 따른 변화의 동향을 파악하는데도 많은 도움이 될 수 있다.

아울러 고객사 이력카드를 업데이트하면서 고객사에 대한 등급을 분류하여 차별적으로 대응할 수 있다. 〈표 6〉는 고객사를 등급별로 분류한 예시이

〈표 5〉 고객사 이력카드 양식

고객사 이력카드																	
1. General Information 일반사항											<input type="checkbox"/> 3PL		<input type="checkbox"/> 수송				
고객사명			업종			매출액(백만원)			영업이익(백만원)								
본사주소						창립기념일			임직원 수								
관계사 및 계열사			대표이사		업종		계약유무		고객사 등급		기타						
2. Executive officer Information 임원정보																	
직책		생년월일		학력				이력									
3. Contract Information 계약사항																	
단위: 백만원		2004Y		2005Y		2006Y		물류대행범위									
매출								주문	보관	유통	수송	배송	반품	폐기	수출입	컨설팅	기타
직접이익(율)																	
영업이익(율)																	
물량/년								Value Chain 확대 가능성									
Lot								주문	보관	유통	수송	배송	반품	폐기	수출입	컨설팅	기타
SKU																	
판가 인상율																	
물류비항목(판가)													인정감모율		거래처 수		
항목		판 가		항 목		판 가											
													최초계약일 / 現계약기간				
													채권회전일		결제조건		
4. Charger Information 담당자 사항																	
구분		이름		연락처		E-mail		Profile									
5. Issues & contract histoy 이슈 사항																	
ISSUE						HISTORY											
6. Service Level Agreeemnets Inforamtion SLA관련사항																	
SLA항목			AS-IS				TO-BE										
7. ETC 기타사항																	

며 항목의 괄호는 항목당 만점을 나타낸다. 고객사는 A, B, C, D 이렇게 4등급으로 분류하여 차별적으로 서비스가 제공된다. 즉, 〈표 7〉에서 보는 바와 같이 분류된 고객사에 대한 서비스 대응 방법이 고객사 방문주기, 물류센터 방문주기, KPI 관리 등에 차별을 줌으로써 우수 고객에게 집중하여 더 많은 서비스를 제공할 수 있게 된다.

4.2.2.3 물류대행 범위 확정

2단계의 세 번째 세부단계에서는 물류대행 범위

를 확정한다. 현 물류 수행 방법, 운영 수준, 운영 리스크 등을 고려하여 안정적인 물류대행을 위해 적용되어야 할 물류대행의 범위를 명확히 하고 상호 충분한 이해를 통해 고객사의 원활한 지원을 받는 것을 목적으로 한다.

상세 절차는 고객사 미팅 → 의견 공유 → 물류대행 범위 확정 → 비상계획 공유이다. 우선적으로는 물류대행을 시행할 것인지의 여부를 먼저 내부적으로 확인하고 상호 이해의 상충이 있을 만한 부분을 미리미리 서로 협의하여 그 원인에 따라 발생

〈표 6〉 고객사 등급분류표(예시)

고객사	매출&영업이익 (40)	매출액 대비 변상금액 (20)	거래기간& 안정화 (20)	Value Chain 확대가능 (5)	시장 점유율 (5)	취급제품 단가 (5)	재고보관 유무 (5)	합계	등급
가	40	15	20	4	4	4	5	92	A
나	30	10	10	3	2	2	3	60	C
다	20	10	5	1	2	2	1	41	D
라	30	15	15	4	4	4	4	76	B
마	30	15	10	3	3	3	3	67	C
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

〈표 7〉 고객사 등급별 관리 양식

등급	고객사 방문주기	물류센터 방문주기	KPI 관리	공통작업
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>○월 2회 정기 방문</li> <li>-월초: KPI 브리핑 및 개선협의</li> <li>-월중: 이슈에 대한 미팅</li> <li>-수시: 이슈 및 개선사항 리뷰</li> <li>○비정기 이슈미팅</li> <li>-이슈발생시 방문 및 별도미팅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○월 1회 이상</li> <li>-이슈 공유 및 미팅</li> <li>-수시: 이슈 및 개선사항 리뷰</li> <li>○배송동승</li> <li>-월 1회 이상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-매출분석</li> <li>-손익분석</li> <li>-원가분석</li> <li>-물동분석</li> <li>-ABC분석</li> <li>-보관분석</li> <li>-주문충족률분석</li> <li>-인수거절리드타임 분석</li> </ul>	[연 1회 이상 실시] -매뉴얼 갱신 -프로세스 및 비용 분석 -이슈 보고
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>○월1회 이상 정기 방문</li> <li>-월초: KPI 브리핑 및 개선협의</li> <li>-수시: 이슈 및 개선사항 리뷰</li> <li>○비정기 이슈미팅</li> <li>-이슈발생시 방문 및 별도미팅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○월 1회 이상</li> <li>-이슈 공유 및 미팅</li> <li>-수시: 이슈 및 개선사항 리뷰</li> <li>○배송동승</li> <li>-월 1회 이상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-매출분석</li> <li>-손익분석</li> <li>-물동분석</li> <li>-보관분석</li> <li>-주문충족률분석</li> </ul>	
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>○비정기 방문(최소 월1회)</li> <li>-필요시: 이슈 및 개선사항 협의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○필요시 센터 방문</li> <li>-이슈 공유 및 미팅</li> <li>-수시: 이슈 및 개선사항 리뷰</li> <li>○배송동승</li> <li>-필요시 일정 수립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-매출분석</li> <li>-손익분석</li> <li>-물동분석</li> </ul>	
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>○비정기 방문</li> <li>-필요시: 이슈 및 요청시 방문 협의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○필요시 센터 방문</li> <li>-이슈 공유 및 미팅</li> <li>-수시: 이슈 및 개선사항 리뷰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-매출분석</li> <li>-손익분석</li> <li>-물동분석</li> </ul>	

할 수 있는 결과의 귀책을 반드시 공유하고 예측한  
다. 주요 포인트는 명확한 업무 범위 설정, 비용

처리 및 귀속 관련 명확한 정의, 문제 발생시의 처  
리 주체, 업무 영역의 명확한 역할 정의 등이다.

#### 4.2.3 3단계: 운영분석

##### 4.2.3.1 프로세스 분석

3단계 운영분석의 첫 번째 세부단계는 프로세스 분석이다. 물류대행에 합의하여 진행 시 상호 견해 차이로 인하여 생기는 혼선을 최소화하는 동시에 고객사의 물류를 이해하여 분석 함으로서 수익성을 확보하는 것을 목적으로 한다. 세부활동은 고객사 미팅 → 현상분석 및 의견공유 → 물류대행 가능 범위 산정 및 검토 → 예상 이슈 및 대안 공유이다. 초기 고객사 접촉 시에는 물류대행 시행 시 발생할 수 있는 문제를 충분히 공유할 수 있도록 잘 설명하여야 하며 그에 따른 제약조건 등을 미리 공유해야 한다.

주요 포인트는 상호 명확한 역할 공유, 예측 가능한 상황의 공유, 고객 니즈 및 계획 사항 수립, 수익성 제고를 위한 아이디어 도출, 긴급 상황 발생시 대안 공유 등이다.

##### 4.2.3.2 As-Is(현재) 및 To-Be(향후) 설계

운영분석의 두 번째 세부단계는 현재(As-Is) 파악 및 향후(To-Be) 설계이다. 물류대행을 시작하기 전에 현장 방문 혹은 고객사 인터뷰를 통하여 현재의 운영 현황을 면밀히 분석하고 향후 진행 될 프로세스를 설계하여 고객사에 제안함으로써 영업 전략에 따른 수익성을 제고하도록 한다. 세부절차는 고객사 프로세스 이해 → 현장방문 → 프로세스 설계 → 고객사 운영 제안이다. 현재 진행중인 고객사의 운영 현황을 이해하고 고객사의 요청사항을 가능한 반영하여 현실적이고 합리적인 프로세스를 제안한다.

주요 포인트는 고객사 방문 시 공동물류의 제약 조건 공유, 약속 사항 미 이행 시 발생 할 수 있는 문제점 공유 및 이해, 고객사와 기간 설정 공유, 공동 물류 제약 조건 설명, 현실에 입각한 프로세스 설계 등이다.

##### 4.2.3.3 원가분석

To-Be 설계까지 한 다음에는 원가분석을 한다. 물류대행요청서에 근거하여 To-Be를 설계하고 정확한 원가 분석을 통해 가장 효율적이고 합리적인 운영 원가를 도출하여 고객사와 함께 Win-Win 하는데 그 목적이 있다. 세부절차는 영업부서 요청 → 물류대행요청서 참조 추가 보완사항 요청 → 최종 운영원가 산출이다. 영업부서의 요청에 의해 원가를 산출하며 제약조건 등을 미리 공유하여 최적의 운영 원가를 산출한다.

주요 포인트는 As-Is 파악 및 To-be 설계 안 참조, 예측 가능한 상황의 공유, 고객 니즈 반영, 원가에 근거한 합리성 제공, 수익성 제고를 위한 아이디어 제안, 가능한 옵션 제공 등이다.

##### 4.2.3.4 RFQ(Request For Quotation) 제안

3단계 운영분석의 네 번째 세부단계는 RFQ(견적요청서) 제안이다. 고객사의 요청에 의한 현상 분석, 프로세스 설계, 원가 분석, To-Be 설계를 마무리 하고 고객사에게 가격 경쟁력을 갖춘 합리적이고 맞춤형된 운영 최적 안을 제안하는데 그 목적이 있다. 세부절차는 고객사 RFP → 원가분석 → 프로세스 설계 → 운영 최적안 제안이다. 영업의 요청에 의해 원가를 산출하며 제약조건, 특이 사항 등을 면밀히 검토하여 최적의 단가를 산출하여 고객사에 제안한다. 이 단계에서는 초기 운영 단계와 안정화 후의 수익성을 같이 검토하고 초기 구축 단계에서 가져가야 할 제약 조건을 검토하며 고객사 별 장단기 운영 전략을 수립한다.

#### 4.2.4 4단계: 3PL 물류대행 확정

##### 4.2.4.1 계약완료

4단계는 물류대행 확정단계이다. 세부단계의 첫 번째인 계약완료단계는 계약 수행 중 상호 이견이

발생 하였을 경우 처리 기준이 되는 기본 원칙을 기술한 내용이며 고객사 물류대행에 따른 상호 약정사항을 서류화하고 양사 날인하여 기록을 보존함으로써 분쟁 발생 시 법적인 근거를 마련하는데 목적이 있다.

세부활동은 물류대행 확정 → 상호 계약조건 확정 → 계약 필수사항 삽입 → 계약 체결 후 교환이다. 반드시 계약 체크리스트를 참조하여 필수 삽입사항을 계약서에 반영해야 하며 요청사항이나 원하는 물류대행 범위를 명확하게 기술하여야 한다. 계약 시 반드시 법무 팀의 법적 의견을 반영하고 예측하지 못한 문제점 발생 시 권한과 책임 한계를 명확히 할 수 있도록 반드시 양사가 역할정의를 명확하게 계약서에 기술한다. 또한 고객사 별 장단기 운영 전략을 수립하고 가능한 초기에 발생 될 수

있는 제약조건을 등을 계약서에 명시하여 그 책임을 명확히 한다.

4.2.4.2 오픈 체크리스트

4단계의 두 번째 세부단계는 오픈 체크리스트 작성으로서 고객사와 물류대행 계약 후 원활한 물류대행을 위해 초기에 발생 될 수 있는 문제와 체크해야 할 사항을 정리한다. 주요한 체크 사항은 <표 8>에 보는 바와 같이 기준정보, 주문정보, 입출고, 재고관리 및 보관, 차량, 인원 및 장비, 매입업체 관리, 전산개발, 클레임관리, 물류대행 비용, 매뉴얼, SLA 운영, 교육일정, 조기 안정화 등이다. 상세한 내용은 <첨부 2>에 나타난 바와 같다. 이렇게 체크리스트를 작성하고 기록함으로써 초기 물류대행 시 시행착오와 물류 안정화 기간을 최소화 할

<표 8> 오픈체크리스트 개요

항 목	내 용
기준정보	제품정보, 거래처정보, 매입업체정보, 연락정보
주문정보	주문마감, 주문입력
입고	매입업체→OO센터, 월말마감
출고	납품시간, 배송정보, 인수증, 납품지 정보, 차량배차, 인수거절, 반품
재고관리&보관	보관장소 및 공간, 재고관리, 파렛트/크레이트 관리
차량	배송차량 업체 선정, 배송차량 발주, 차량도색안 확정, 차량도색, 수송차량 업체 선정
인원 및 장비	OO센터 인원, 통합관제센터 인원, 지게차량, 사무환경
매입업체 관리	매입업체 정보, 발주단위
전산개발	주문 입력 프로그램, 매입업체 발주 기능, Billing System
클레임관리	클레임, 분실/파손, 클레임 발생시 대처
물류대행 비용	정산기준, 정산시행
매뉴얼	기준정보 관리, Supervisor 주문입력, 매입업체 발주, 정산, 운영 총괄 매뉴얼, 배송기사
SLA 운영	운영항목 및 기준, 인센티브 & 패널티
교육일정	Supervisor 주문입력, 매입업체 발주, 납품차량 사례 교육, 정보 Interface, Total Meeting, 배송기사
조기 안정화	물류대행 홍보, 고객사 대표 방문 준비, PDA 활용방안, 주기별 Report, Daily Report, Weekly Report, Monthly Report

수 있다.

세부활동은 계약 → 계약사항 검토 → 유관부서와 운영 준비사항 논의 → 체크리스트 작성이다. 재고보관의 경우 최소 45일의 준비기간을 확보하며 가능한 초기 대행 시 발생 될 수 있는 이슈를 예상하여 작성하고 일정 및 부서별 담당자 별 역할과 한계를 명확히 정하여야 한다.

3PL 고객관리부서에서는 론칭 일정에 맞추어 전체적인 일정 관리를 진행하고 론칭 후 발생될 예상 이슈를 고객사와 미리 공유하여 그에 대한 공동 대응안을 작성한다. 아울러 고객사와 협의하여 최소한의 론칭기간을 확보하고 고객사와 함께 일정을 관리한다.

#### 4.2.4.3 매뉴얼 작업 및 교육

세 번째 세부단계인 매뉴얼 작업 및 교육은 고객사 오픈을 위해 작성된 오픈 체크리스트를 근간으로 운영부서에서 실무적으로 진행해야 할 업무와 준비해야 할 사항을 공유하고 교육함으로써 실제 운영 시 발생할 수 있는 시행착오를 최소화 하는데 목적이 있다.

상세활동은 유관부서 공유 및 역할 분담 → 매뉴얼 작성 → 운영팀 교육 및 추가 준비사항 논의 → 매뉴얼 재조정 및 공유이다. 가능한 초기 대행 시 발생 될 수 있는 이슈를 예상하여 작성하고 그에 대한 일정 및 부서별·담당자별 역할과 한계를 명확히 정한다. 매뉴얼 작성은 3PL 고객관리부서에서 하며 론칭일정에 맞추어 전체적인 일정 관리를 진행 한다.

#### 4.2.4.4 물류대행 오픈

세부단계의 네 번째는 물류대행 오픈으로서 고객사 오픈을 위해 작성 된 오픈 체크리스트를 근간으로 운영부서에서 실무적으로 진행해야 할 업무와 준비해야 할 사항을 공유하고 교육하며 유관부서간

유기적인 협조를 통해 운영을 최단 기간 내 안정화 하는데 그 목적이 있다.

세부활동은 각 전문분야별 역할 분담 → 오픈 체크리스트 작성 → 체크리스트 진척도 관리 → 물류대행 오픈이다. 오픈 체크리스트와 운영 매뉴얼을 준수하여 순차적으로 진행하며 변경사항, 예외사항 혹은 추가사항 발생 시 반드시 조정 기록하고 오픈 시 반영한다. 론칭 일정에 맞추어 전체적인 일정을 관리하고 미비사항을 보완하고 예외사항으로 발생하는 건은 반드시 기록을 유지하고 그에 대한 처리과정, 결과 등을 기록한다. 또한 반드시 고객사와 예상 가능한 이슈에 대한 처리 방안을 사전에 협의 마련하고 계약 완료 후 진행한다.

#### 4.2.5 5단계: 운영 시행

##### 4.2.5.1 초기 문제점 Follow up

5단계의 첫 번째 세부단계인 초기 문제점 Follow up은 물류대행 오픈 체크리스트에 근거해 오픈하며 그에 따른 시행착오와 예상치 못했던 이슈 등을 기록 관리하고 Follow up 함으로써 타 고객사 물류대행 오픈 시 동일한 오류를 범하지 않고 보다 효율적이고 빠른 안정화를 이루는데 그 목적이 있다.

상세활동은 매뉴얼에 따라 시행 → 이슈사항 정리 및 처리 → 매뉴얼 보완 및 체크리스트에 추가 → 매뉴얼 재조정 및 사례 전파 공유이다. 가능한 초기에 발생 될 수 있는 이슈를 예상하여 작성하고 그에 대한 일정 및 부서별·담당자 별 역할과 한계를 명확히 정하여야 한다. 오픈 시 발생하는 문제점과 개선 결과를 기록 유지하고 고객관리부서에서는 매뉴얼을 재조정해서 작성하며 최대한 기록을 유지하여 유사한 오류를 방지 할 수 있도록 전파한다. 또한 반드시 매뉴얼에 의해 현장교육을 시행하고 항상 업데이트된 자료를 쉽게 접할 수 있는 곳에 비치한다.

#### 4.2.5.2 재계약 체크리스트 공유

두 번째 세부단계인 재계약 체크리스트 공유는 물류대행 후 재계약에 앞서 기본적으로 검토 되어야 할 사항을 점검하고 공유함으로써 재계약에 따른 리스크 및 계약서에 추가해야 할 사항을 미리 점검하며 1차년도에 미비 했던 사항을 보완하고 현실화하여 합리적인 재계약에 도움을 주는데 목적이 있다.

세부활동은 재계약 체크리스트 검토 → 보완 및 추가사항 검토 → 고객사와 추가 혹은 변경사항 협의 → 재계약 변경사항 목록 작성이다. 초기 오픈시 발생되었던 문제점과 예측치 못 하였던 사항 또는 진행 과정에서 얻게 된 정보 등을 망라하여 초기 설계 대비 변동, 추가 사항 등을 정리하고 손익 현황을 고려하여 재계약을 위한 필수사항 등을 점검 한다. 손익 부분, 현 수익율을 점검하고 재계약 시 수익 개선 가능성을 검토하고 당초 계획대비 조건 변경사항에 의한 비용 변화를 검토 한다. 또한 로트 수 변화, 고객 요구 사항, 특이 사항을 검토 하되 서비스 수준 및 환경 변화사항을 집중 점검 한다.

#### 4.2.5.3 재계약 여부 검토 및 결정

5단계의 세 번째 세부단계는 재계약 여부 검토 및 결정으로서 재계약 도래 고객사 관련 수익율, 이슈사항, 필수 개선 요청사항, 계약 조건, 계약 명시사항 등을 전반적으로 검토하여 평가 인상 등 제도적으로 보완하여야 할 사항을 점검하고 재계약 후의 상황을 예측하여 재계약 체결 혹은 계약 종료 등을 합리적으로 의사 결정 할 수 있도록 도움을 주는데 그 목적이 있다.

세부활동은 재계약 체크리스트 검토 → 이슈사항 정리 → 이슈 개선 가능성 점검 및 계약 후 상황 예측 → 재계약 및 계약해지 여부 결정이다. 대행 초기 오픈시 발생되었던 문제와 초기 예측했던 상

황과 현재를 비교하여 분석하고 변경사항에 대한 원인 분석 후 재계약 여부 의사 결정시 중요 요소로 활용한다. 손익 부분을 집중 점검하고 목표 이익율 달성을 위한 방안을 마련하며 로트 변화 및 착지 여건의 변화를 점검한다. 또한 고객사의 만족도 여부를 조사하여 개선 혹은 지속 가능성을 검토 하고 계약 수정 혹은 삽입해야 할 사항을 정리한다.

## V. 결론

제3자 물류를 전략적 제휴의 관점에서 본다면 화주기업에 대한 제3자 물류업체의 물류대행서비스 제공은 매우 체계적이고 세밀해야 할 것이다. 즉, 화주기업의 니즈와 현황을 분석하고 최적의 프로세스를 제안하여 합의를 도출함으로써 제3자 물류업체의 맞춤형서비스가 제공될 수 있도록 하여야 한다. 그동안 많은 물류기업들이 주먹구구식 또는 관행적으로 물류대행 프로세스를 수행함으로써 시행착오와 오류를 범하는 경우가 많았다. 본 논문은 제3자 물류업체가 화주기업으로부터 물류대행 제안을 받고 운영을 시행하기까지의 과정을 체계적으로 이행할 수 있도록 그 프로세스를 정립하였다.

첫째, 제3자 물류의 개념을 전략적 제휴 또는 고객사에 대한 맞춤화 차원에서 설명하여 물류대행 프로세스가 매우 체계적이고 세밀하게 접근되어야 하는 당위성을 보여주었다. 둘째, 제시한 물류대행 프로세스는 총 5단계로, 1) RFP 접수, 2) 니즈 파악, 3) 운영 분석, 4) 3PL 물류대행 확정, 5) 운영 시행 및 재계약이며, 각 단계별로 수행해야 할 절차를 정리하였다.

본 논문의 특징은 오랫동안 물류업무를 수행하면서 그 필요성은 느끼고 있으나 다루지 못한 부분을 정리하여 제3자 물류업체에게는 실제 적용할 수

있는 지침이 될 수 있다. 따라서 본 논문에서 제시한 프로세스를 참고로 하여 점점 까다로워지는 고객의 니즈를 만족시킬 수 있는 전략을 용이하게 전개 할 수가 있다. 물류대행 프로세스는 화주기업의 주문을 받아 수동적으로 정립하기 보다는 물류기업이 주도적이고 능동적으로 추진하는 체계가 되어야 하며, 본 프로세스는 그런 관점에서 정립된 것이다.

본 논문을 통하여 제3자 물류업체들은 주먹구구식 또는 수동적으로 서비스 제공 프로세스를 운영하는 기존의 한계에서 벗어나 능동적으로 맞춤형 물류서비스를 제공할 수 있는 체계를 갖추기를 바라며 본 논문이 그러한 체계를 갖추기 위한 지침으로 활용되기를 기대한다. 특히 본 연구는 다수의 거래처 및 배송처가 있는 소비재 화주기업에게 서비스를 제공하는 제3자 물류기업에게 더욱 유용한 자료가 될 것이다.

본 논문의 추가 보완점은 제3자 물류프로세스 전체 중 일부분에 대해 실무적 차원에서 정리되었으며, 그 이론적인 설명이 부족한 점이 있다. 따라서 단계별로 이와 같은 절차를 밟아야 하는 근거를 이론적으로 뒷받침할 수 있는 연구가 추가적으로 필요하다. 현재 물류산업을 지배하는 제3자 물류는 제4자 물류체제로 발전 및 전환될 가능성이 많다. 제3자 물류는 공급체인의 일정부분에 중점을 두고 서비스를 제공하기 때문에 공급체인 전반에 걸친 물류서비스를 일괄 및 통합적으로 제공하는 데 한계가 있어 한 번의 계약으로 모든 물류서비스를 제공하는 제4자 물류에 대한 니즈가 높아가고 있다. 따라서 향후 연구는 최적의 제4자 물류서비스를 제공하기 위한 구체적이고 현실적인 프로세스의 제시가 될 것이다.

참고문헌

권오경(1998), "제3자 물류와 정의, 적용추이와 향후 연구 방향," **로지스틱스연구**, 제7권 제1호.

김용진(2003), "전자상거래 확산에 따른 기업들의 제3자 물류 활용방안에 관한 연구," **한국유통정보학회지**, 제6권 제1호.

김현옥, 이현수(2004), "항공화물운송시장에서의 제3자 물류 도입 전략," **로지스틱스연구**, Vol.12, No. 2, pp. 155-176.

백일태(2002), TPL의 서비스 품질 측정에 관한 연구, 한국해양대 박사학위논문.

방희석, 김태우(2005), "화주기업과 제3자 물류기업간 파트너십 형성요인에 관한 연구," **한국물류학회지**, Vol.15, No.1, pp. 141-164.

송계의(2006), "우리나라 제3자 물류 기업의 성공요인에 관한 연구," **한국물류학회지**, 제16권 제3호, pp. 155-175.

유일 외(2005), "AHP를 이용한 제3자 물류업체 선정 평가기준에 관한 연구," **한국정보전략학회지**, Vol. 8, No.1, pp. 1-16.

이신규(2005), "국내 무역기업의 제3자 물류 활성화 방안," **한국관세학회지**, Vol.6, No.2, pp. 209-227.

임석민(2006), "3자물류와 4자물류에 대한 조망," **한국물류학회지**, 제16권 1호.

일본정부, 종합물류시책대강, 1997.

전준수, 김대진(2005), "글로벌 선사의 국내 제3자 물류시장 진입전략에 관한 연구," **한국무역학회지**, Vol. 30, No.4, pp. 121-139.

정종석(1998), 물류산업고도화를 위한 제3자 물류 발전방안, 대한상공회의소.

한우수(2001), 제3자 물류업체 선정요인에 관한 실증적 연구, 동의대 박사학위논문.

황인수(1999), "제3자 로지스틱스(TPL)에 대한 고찰," **유통연구**, 제2권 제1호.

허문구, 이태우(2000), 수출입기업의 제3자 물류서비스 도입 활성화방안에 관한 연구, **해양교통정책** 제24권 1호.

Cooke, J.A.(1996), "3PLs look toward more realistic growth," *Logistics Management*, No.29.

Damme D.A. and Amstel, M. J. P.(1996), "Outsourcing Logistics Management Activities," *The International Journal of Logistics Management*, 7, pp.85-100.

Gillis, Chris(2003), "3PLs Push to next Level", *American Shipper*, Nov.

Gooley, T.B.(1997), "The state of third-party logistics in Europe," *Logistics Management*, Jan.

Gunnar Stefansson(2006), "Collaborative logistics management and the role of third-party service providers," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 36, Number 2, pp. 76-92.

Hertz, Susanne and Alfredsson, Monica(2003), "Strategic Development of Third Party Logistics Providers," *Industrial Marketing Management*, 32, 2, pp.139-149.

LaLonde, Bernard J. and Martha C. Cooper (1989), "Partnerships in Providing Customer Service: A Third Party Perspective," Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.

Leahy, Steven E., Paul R. Murphy, and Richard F. Poist(1995), "Determinants of Successful Logistical Relationships: A Third-Party Provider Perspective," *Transportation Journal*, Vol. 35, No. 2, pp.5-13.

Lieb, R Millen, R and Van Wassenhove, L(1993), "The third man," *Logistics Europe* 1(2), pp.22-30.

Lieb R. C and Randall H.L.(1996), "A Comparison of the use of Third-party Logistics Service by Large American Manufacturers," *Journal of Business Logistics*, Vol.17, No.1.

Menon, M.K., Michael A. McGinnis and Kennety

- B. Ackerman(1998), "Selection criteria for providers of third-party logistics services: An exploratory study," *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No. 1.
- Murphy, P.R., Rinehart, L.M. and Wells, M.V. (1998), "Third-Party Logistics Usage: An Assessment of Propositions Based on Previous Research," *Transportational Journal*, Summer.
- Petrick, A.E.(1996), "The fine art of outsourcing: how to create and maintain a healthy relationship with outside contractors," *Association Management*, Vol.48, No.13.
- Pilar Arroyo, Juan Gaytan, Luitzen de Boer (2006), "A survey of third party logistics in Mexico and a comparison with reports on Europe and USA," *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 26, Number 6, pp 639-667
- Razzaque, M.A. & Chang, C.S.(1998), "Outsourcing of logistics functions: a literature survey," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28 No.2.
- Saito, Minoru etc., 박찬익 역(2007), 3PL Business & Logistics Strategy, 두남.
- Sheffi, Yosef(1996), "Third party logistics: Present and future prospects," *Journal of Business Logistics*, v11 n2.
- Sink, Harry L., C. John Langley, Jr., and Brian J. Gibson(1996), "Buyer Observations of the U.S. Third Party Logistics Market," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 26, No. 3, pp.38-46.
- Sink, H.L. and Langley Jr. C.J.(1997), "A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services," *Journal of Business Logistics*.
- Sohail, M.S, Rohit Bhatnagar, Amrik S. Sohal (2006), "A comparative study on the use of third party logistics services by Singaporean and Malaysian firms," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 36, Number 9, pp 690-701.
- Toby B. Gooley(1997), "The State of Third-Party Logistics in Europe," *Logistics Management*, v36, n1, p80A (2).
- Wang Ying and Sang Dayong(2005), "Multi-agent framework for third party logistics in E-commerce," *Expert Systems with Applications*, Vol.29, Issue 2, August, pp.431-436.
- www.cscmp.org. The Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP).

<Appendix>

<표 1> 물류대행요청서 양식

3PL신규고객사 물류대행 요청서
----------------------

물류대행(Open) 요청일	_____년 _____월 _____일	_____년 _____월 _____일	_____년 _____월 _____일
원가산출 요청일	_____년 _____월 _____일	_____년 _____월 _____일	_____년 _____월 _____일

■ 고객사 기초 정보

고객사 명			
위치 (주소)	본사		
	물류센터 및 공장		
산업군	<input type="checkbox"/> CPG <input type="checkbox"/> 주류 <input type="checkbox"/> 의류 <input type="checkbox"/> 제약 <input type="checkbox"/> 저온 <input type="checkbox"/> 화장품 <input type="checkbox"/> 기타		
업종	(예, 전자, 식품 등.... )		
제품군			
당사 예상매출액		기존 물류비	
취급 제품 수		Running Item 수	
계약방법	<input type="checkbox"/> Box(보관비 제외) <input type="checkbox"/> Box(보관비 포함) <input type="checkbox"/> Kg <input type="checkbox"/> 고정비 <input type="checkbox"/> CBM <sup>1</sup>		

■ 고객사 물류정보

월 평균출고량	박스	일 평균출고량	박스
거래처 수	개	거래처당 출고량	박스
경로별 현황 (일평균)	센터	수도권 KAM 강원 대전 경산 광주 장림 마산 제주	
	물동량		
	거래처 수		
	Total	■ 거래처수 :	■ 물동량 :
배송 권역	<input type="checkbox"/> 전국(제주포함) <input type="checkbox"/> 수도권 <input type="checkbox"/> 지방(   ) <input type="checkbox"/> 기타 (   )		
운영	<input type="checkbox"/> 당사 물류센터 <input type="checkbox"/> 소싱(Sourcing) 센터 <input type="checkbox"/> 재 소싱(Sourcing)		

물류대행 범위	<input type="checkbox"/> 보관 <input type="checkbox"/> 집하 <input type="checkbox"/> 하역 <input type="checkbox"/> 배송 <input type="checkbox"/> 간선 <input type="checkbox"/> 반품 <input type="checkbox"/> 소분 <input type="checkbox"/> 유통가공 <input type="checkbox"/> 기타 (   )		
소분	소분내용 (   )   일평균 작업량 (   )		
인수증	<input type="checkbox"/> Web 서비스 <sup>2</sup> (원본당사보관) <input type="checkbox"/> 원본송부 <input type="checkbox"/> Web + 원본송부		
주문마감 시간	1차 ) _____ 2차 ) _____		
집하후 센터 도착시간	<input type="checkbox"/> 8시 <input type="checkbox"/> 9시 <input type="checkbox"/> 10시 <input type="checkbox"/> 11시 이후		
정보	고객사 시스템		
	주문방법	System Interface	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No   고객사 DBMS
		단순 수작업	<input type="checkbox"/> Excel <input type="checkbox"/> Fax <input type="checkbox"/> 유선 <input type="checkbox"/> eMail <input type="checkbox"/> 기타(   )
	Store Front	Interface 주체	<input type="checkbox"/> 고객사 <input type="checkbox"/> 자사   기능 <input type="checkbox"/> 추가개발 <input type="checkbox"/> 표준방식 <input type="checkbox"/> 고객전용
	거래명세서	적용 양식	<input type="checkbox"/> GLS <input type="checkbox"/> 고객사   계산방법 <input type="checkbox"/> 표준방식 <input type="checkbox"/> 고객사 <input type="checkbox"/> 고객전용
기준정보	제품 코드 정보	<input type="checkbox"/> 유 <input type="checkbox"/> 무   거래처 정보 <input type="checkbox"/> 유 <input type="checkbox"/> 무	

	실적 피드백	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Yes [ <input type="checkbox"/> 주문 <input type="checkbox"/> 입고 <input type="checkbox"/> 반품 <input type="checkbox"/> 인수거절 <input type="checkbox"/> 재고조정 ]		
	시스템개발요청	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Yes [ <input type="checkbox"/> Web(OMS 등) <input type="checkbox"/> WMS ]		
	기 타	※ 추가로 필요한 정보관련 사항을 기입		
재고	팔레트 당 적재량	박스	제품 평균체적	M <sup>3</sup>
	팔레트적재 단수	단	팔레트 적재 무게	Kg/plt
	제품이적여부	<input type="checkbox"/> Yes (거래처 명: ) <input type="checkbox"/> No		
	취급시 주의사항	1) _____ 2) _____		
	Box 바코드	<input type="checkbox"/> 사용 <input type="checkbox"/> 미사용	제품 바코드	<input type="checkbox"/> 사용 <input type="checkbox"/> 미사용
	Box 무게	Kg/Box		

재고	現 재고일수	_____ 일		요청 재고일수	_____ 일	
	재고조사 주기	<input type="checkbox"/> 월 <input type="checkbox"/> 분기 <input type="checkbox"/> 반기 <input type="checkbox"/> 년		재고손실 허용	<input type="checkbox"/> 년 <input type="checkbox"/> 월	재고량 대비 _____ % 출고량 대비 _____ %
	제품 집하 방법	<input type="checkbox"/> 자사 <input type="checkbox"/> 고객사		집하처 數	_____ 개(지역별분포 <sup>4</sup> 개)	
	보관	보관량	PLT	관 위치	<input type="checkbox"/> 수도권 <input type="checkbox"/> 수도권외( )	
반품	도크 필요성	<input type="checkbox"/> 유 <input type="checkbox"/> 무		차량 접안 대수	대	
	반품 회수 방법			처리요청 기일		
	반품재작업 유무	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		반품비용처리	<input type="checkbox"/> 고정인건비 <input type="checkbox"/> 실 변동비	
배송	인수거절/반품 마감일	반품 _____ 일(고객사기준)	_____ 일(센터도착기준)	반품률	_____ % (반품수량/출고량)	
	미출 <sup>5</sup> /가출 <sup>6</sup>	<input type="checkbox"/> Yes ( 전체 _____ % ) <input type="checkbox"/> No		당일오더	<input type="checkbox"/> Yes (전체 _____ % ) <input type="checkbox"/> No	
	출고 계절성 (Seasonality)	年 성수기 _____ 월~ _____ 월 비수기 _____ 월~ _____ 월 月 <input type="checkbox"/> 월초 <input type="checkbox"/> 월중 <input type="checkbox"/> 월말 年 출고치중률: _____ % (성수기 월출고량/비수기 월출고량) 月 출고치중률: _____ % (성수기 일출고량/비수기 일출고량)				
	배송오류 時 처리방법	<input type="checkbox"/> K/A: <input type="checkbox"/> 백화점: <input type="checkbox"/> 대리점: <input type="checkbox"/> 일반거래처: <input type="checkbox"/> 기타:		배송지연 時 처리방법	<input type="checkbox"/> K/A: <input type="checkbox"/> 백화점: <input type="checkbox"/> 대리점: <input type="checkbox"/> 일반거래처: <input type="checkbox"/> 기타:	
	미납 패널티 여부	<input type="checkbox"/> K/A <input type="checkbox"/> 대리점 <input type="checkbox"/> 백화점 <input type="checkbox"/> 일반거래처 <input type="checkbox"/> 기타				
	납품 요청 시간	<input type="checkbox"/> K/A: _____ 시 <input type="checkbox"/> 백화점: _____ 시 <input type="checkbox"/> 대리점: _____ 시 <input type="checkbox"/> 일반거래처: _____ 시 <input type="checkbox"/> 기타( ): _____ 시				
파렛트	<input type="checkbox"/> KPP <input type="checkbox"/> 전용 팔레트 ( KPP전환 가능 여부 <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No )					
고객사 요청사항 (선택항목)	<input type="checkbox"/> SLA(Service Level Agreement) 설정 여부 <input type="checkbox"/> Yes(아래 항목 中 선택-추후 별도 협의) <input type="checkbox"/> No					
	<input type="checkbox"/> 클레임을 <input type="checkbox"/> Case Fill Rate <sup>8</sup> <input type="checkbox"/> 정시도착율(해당고객사) <input type="checkbox"/> 온도 모니터링(저온)					
	<input type="checkbox"/> 서비스 항목 : <input type="checkbox"/> Data Mining <input type="checkbox"/> PDA <input type="checkbox"/> CSI <sup>7</sup> <input type="checkbox"/> 기타 사항					

주: 1. CBM: Cubic Meter의 약어로 '가로\*세로\*길이'를 나타내며, 무역에서 자주 사용되는 단위  
 2. Web 서비스: 인수중 이미지 서비스  
 3. 계절성: 기간에 따라 출고량이 변하는 정도  
 4. 지역별 분포: 집하처가 분포된 지역의 개수  
 5. 미출: 전산주문 정보가 들어왔음에도 출고가 되지 않는 것  
 6. 가출: 수기로 전표를 작성하는 것처럼 전산적인 주문정보 없이 출고가 이루어 지는 것  
 7. CSI: Customer Satisfaction Index의 약어로 '고객만족지수'를 의미  
 8. Case Fill Rate: 주문 충족률

〈표 2〉 오픈 체크리스트 세부내용

항 목	내 용	세 부 내 용
기준정보	제품정보	아이템명, Running Items, 용적
	거래처정보	거래처 명, 주소, 전화번호, 우편번호
	매입업체정보	매입업체 명/주소/전화번호/우편번호, 매입업체 담당자/코드
	연락정보	거래처, 매입업체, 본사
주문정보	주문마감	주문 입력시간, 주문 DATA 전송방법
	주문입력	주문 입력시간, 주문입력시스템
입고	매입업체→00센터	도착도 기준 입고, 입고시간/전표관리/전표 정형화 요구
	월말마감	매입업체별 물량 확인
출고	납품시간	수도권, 지방권
	배송정보	배송량 분석 (지역별, 평균, 성수기), 배송시 검수절차 및 주의사항, 납품시 하역여부, 토요일/공휴일 배송, 날개 출고/납품 대응방안, 하역 지원 카트(핸들카) 준비
	인수증	업체표준 거래명세서 사용, 송부 주기, 송부 방법
	납품지 정보	매장 위치 조사, 매장 납품 환경 분석, 매장 수, 역별 도면
	차량배차	매장 요일별 배차 계획 수립, 배차 시뮬레이션, 배송기사 사전 투입, 납품 경험자 교육 및 공유
	인수거절	인수거절 발생시 처리절차
재고관리 & 보관	반품	반품의뢰방법(서면, 유선, 전산), 센터반송기한, 전산처리 방법, 반품된 제품 처리 방법, 반품 회수시 검수 여부
	보관장소 및 공간	보관장소, 창고 레이아웃, 고객사 제품 이동, 음료제품 보관 천막 창고 검토, 창고내 제품 이동
	재고관리	재고 보유일(5일내 운영방법 설정), 재고관리 주체 협의, 기준재고 분석 (초기 입고량을 위한 자료), 상품별 로케이션 확정, 매입업체 입고 단위 조정, 재고 운영 기준, 재고조사, 재고차이분 정리 기준, 저온제품 취급 문제 해결방안
차량	파렛트/크레이트 관리	파렛트 규격, 파렛트 운영/회수, 크레이트 관리
	배송차량 업체 선정	업체 P/T 및 심사, 업체별 견적서 접수, 업체 선정
	배송차량 발주	차량대수 확정, 차량조건(조수, 워바디), 배송차량 투입시기
	차량도색안 확정	도색 시안 작업, 도색 시안 확정, 홍익회 내부 결정
	차량도색	도색시기 확정, 도색진행
인원 및 장비	수송차량 업체 선정	업체별 견적서 접수, 업체에서 하역지원 가능 여부, 업체 선정
	00센터 인원	전담인력, 전산/하역 인원확정, 전산/하역 인원 모집, 투입시기
	통합관제센터 인원	매입업체 관리 인력
	지게차량	지게차량 투입, 사무환경
매입업체 관리	사무환경	신규 인력 PC구입, 신규 인력 책상, 의자 구입
	매입업체 정보	주소/담당자/연락처, 매입업체별 취급제품 정보
	발주단위	매입업체별 최소 입고단위 조사, 매입업체별 최소 입고단위 조정

〈표 2〉 오픈 체크리스트 세부내용

항 목	내 용	세 부 내 용
전산개발	주문 입력 프로그램	업무협의, 정보처리서작성(예외조항), 기준정보테이블 설계(View), 기준정보등록(Database Link), 통합관제센터 서비스프로그램수정, 입고/실적정보테이블 설계, 입고/실적 배치프로그램 생성, WEB사용자 ID 등록, WEB수주화면(매장용), WEB매출&재고, WEB집계자료
	매입업체 발주 기능	WEB발주화면(파트너사용), WEB확정작업(파트너사용), WEB할당(고객사 재고담당자용), 매입업체 임의 코드 발행
	Billing System	매출액 계산 프로그램 개발, 계약기준 정산 프로그램 개발
클레임 관리	클레임	기존 클레임 현황 조사, 클레임 비용 처리 기준
	분실/파손	제품 처리 기준, 분실/파손 관리
	클레임 발생시 대처	비상연락망 리스트, 예상 클레임 파악 및 조치사항 (예측)
물류대행 비용	정산기준	정산시기, 정산방법
	정산시행	초기 3개월: 3PL영업팀 진행, 3개월후: 통합관제센터로 이관
매뉴얼	기준정보 관리	Item 신규/삭제/수정, 거래처 신규/삭제/수정, 매입업체 신규/삭제/수정, 제품가격 신규/삭제/수정,
	Supervisor 주문입력	
	매입업체 발주	
	정산	
	운영 총괄 매뉴얼	
	배송기사	
SLA 운영	운영항목 및 기준	재고 보유일, 결품율, 피킹오류율, 파손율, 배송시간 준수율, CSI
	인센티브 & 패널티	인센티브 기준 수립, 패널티 기준 수립
교육일정	Supervisor 주문입력	
	매입업체 발주	
	납품차량 사례 교육	
	정보 Interface	
	Total Meeting	
	배송기사	
조기 안정화 방안	물류대행 홍보	홍보용 전단지/안내장 제작, 매장에 홍보시 음료 지급, 초기 3개월간 시상, 매입업체 홍보
	고객사 대표 방문 준비	보드판 설치(창고 레이아웃, 내부시스템 소개), 창고(공간바닥라인)
	PDA 활용방안	지급시기 결정, 배송기사 교육, PDA 지급
	주기별 Report	
	Daily Report	일일 정보(물동량, 매출액, 매장 요구사항, 클레임), 지표자료(SLA), 고객사 요구사항, 양식 제작
	Weekly Report	일일 정보(물동량, 매출액, 매장 요구사항, 클레임), 지표자료(SLA), 고객사 요구사항, 양식 제작
	Monthly Report	Data Mining 정보 제공(상품수요 ABC분석, 재고정보 공유, 기타) 지표자료(SLA), 고객사 요구사항, 양식 제작

## Developing the Logistics Service Process of Third Party Logistics Firms for Satisfying Customer Needs

Jungsoo Park\* · Chunwoo Lim\*\* · Younghyo Ahn\*\*\*

### Abstract

According to the rapidly changing logistics environments, the third party logistics provider reacts with advanced and specified manners to satisfy the customer needs.

Even though many third party logistics providers have been responding continuously for the customer needs, it is not easy to provide logistics services to satisfy their customers.

The basic reason may be that the logistics firms have difficulty in finding a right service the customer wants and offering the tailored services to be provided in a right time. Therefore, it is necessary to analyze what the customer needs and develop how to respond toward the customer with developing the logistics service process. So far, most logistics companies don't have a systematic process from the proposal stage to the execution of services and tend to depend on conventional experiences and practices.

This paper defines the process to execute the logistics services systematically from the first stage receiving RFP to the final operational stage. First of all, the concept of third party logistics is defined in order to understand why this systematic process is needed and what the tailored logistics is. Eventually, this paper suggests five steps and several sub-steps of logistics service processes that are the essential parts to satisfy the customer needs.

Key Words: Third Party Logistics, Logistics Service Process, Tailored Logistics, Customer Needs

---

\* Candidate for Ph.D, Graduate School of Logistics, Inha Univ.

\*\* Director of CJ Logistics Research Institute, CJ GLS

\*\*\* Professor of International Trade Department, Incheon City College