

TPL 기업의 e-PRM 도입을 통한 물류경쟁력 제고 방안

윤경호*, 정성원,** 이종호***

공주대학교 일반대학원 전자상거래학과

e-mail : adora767@kongju.ac.kr*, liveisevil@hotmail.com**, leejh@kongju.ac.kr ***

Partner Relationship construction Strategic of TPL enterprises

Keoung-ho Yooun*, Seoung-won Jeoung, Joung-ho Lee

Dept. of Electronic Commerce, Graduate School ,Kongju National University

요 약

현재 무한경쟁의 시장환경 속에서 기업자체만으로 어려움을 감내하기란 많은 문제를 갖고있다. 그래서 기업은 물류활동을 전문적으로 담당하는 훌륭한 파트너를 통하여 이 문제를 해결하고 있으며 이전의 수직적 업무관행을 넘어선 동반자적인 파트너로서의 제 3자 물류(TPL : Third Part Logistics : 이후 TPL로 표기함)를 활용하고 있다. 파트너관계는 이전에도 중요한 기업 전략이었으나 인터넷과 수많은 정보기술의 보급을 통한 전자상거래의 도래로 기업은 신속하고 정확하게 시장과 고객의 요구와 니즈를 만족시킬 수 있는 선도기술개발과 서비스제공능력이 기업의 핵심역량으로써 중요하게 되었다. 그래서 이러한 역량과 유연성을 갖춘 파트너와의 전략적관계형성과 관리를 할 수 있는 체계적인 파트너관계업무프로세스가 필요하게 되었다. 따라서 본 논문에서는 TPL 기업에서 유연한 공급사슬파트너관계구축과 관리를 가능하게 하고 고객요구를 대처할 수 있을 뿐만 아니라 미래의 고객요구를 예측가능 할 수 있는 방안으로 e-PRM 모델을 제시하고자 한다.

1. 서론

기업의 물류혁신은 마케팅과 영업 등 기업활동에서 얻어지는 이익 못지않게 기업에게 많은 이익을 가져다 주고 있다. 특히 급변하는 시장의 변화와 고객요구치의 상승 속에서 보다 빠르게 시장과 고객에 대응하지 못하는 기업은 시장에서 실 자리를 잃게 되었다. 이러한 현실에서 기업은 과감한 업무재설계를 통하여 기업의 핵심역량에 집중투자를 하고 기타 기업활동을 외부에 맡기는 전략을 펴게 되었다. 특히 물류는 기업의 제 3의 이익 원으로써 더 많은 관심과 투자의 대상이 되었다. 현재 기업은 단순 물류 아웃소싱에서 공급사슬전반에 걸친 전략적 파트너를 통한 물류혁신으로 제 3자 물류(Third Part Logistics : TPL)를 활용하려 하고 있으며 또한 계획 중에 있다. TPL 활용은 핵심기술개발 못지않게 경쟁사보다 우위의 핵심경쟁력을 보유할 수 있게 해준다. 또한 TPL 기업에서도 선도기술 및 영역별 노하우를 가지고 있는 전략적 파트너관계형성 및 유지를 통하여 공급사슬의 확보가 TPL 기업의 중요한 경쟁력이 되었다. 이렇듯 파트너관계는 이전에도 중요한 기업 전략이었으나 현재 인터넷과 수많은 정보기술의 보급으로 경쟁시장의 확대와 잠재고객의

증가로 글로벌 경쟁화를 맞이하게 되는 상황에서 그 중요성이 더욱 커져가고있다. 그러나 냉철하고 불확실한 시장경쟁에서 영원한 파트너란 있을 수 없을 뿐더러 고객의 변화 또한 예측불허의 상황을 초래할 수 있다. 기업은 이러한 현실에 대응할 수 있는 능력과 유연성을 갖춘 파트너관계가 필요하게 되었고 현재의 파트너 관계를 유지 발전할 수 있는 체계적인 파트너관리 업무 프로세스 또한 필요하게 되었다.

따라서 본 논문에서는 이러한 공급사슬 전반에 걸친 물류업무를 제공하는 TPL 기업에서 유연한 공급사슬파트너관계구축과 관리를 가능하게 하고 고객요구를 대처할 수 있을 뿐만 아니라 미래의 고객요구를 예측가능 할 수 있는 방안으로 e-PRM 모델을 제시하였다.

2. 이론적 배경

2-1 전자상거래의 도래와 기업경영변화.

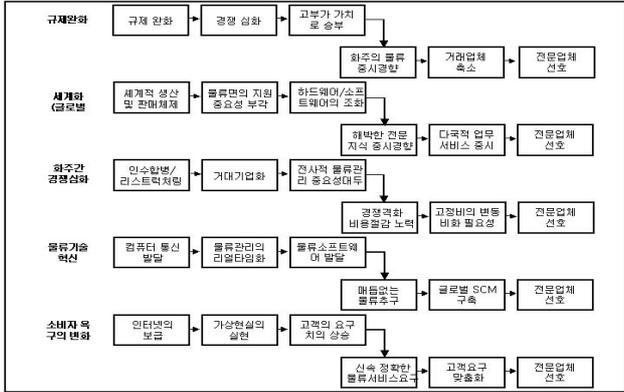
(1) 기업환경의 변화

[그림 1]과 같이 환경변화는 기업으로 하여금 시장변화와 불규칙한 특정상황에 유연히 대처할 수 있는 진화 가능한

역량을 확보가 절실히 필요하게 되었을 뿐만 아니라 이 같은 문제를 해결해줄 전문물류업체의 등장도 요하게 되었다.

(2) 채널관리의 중요성

온/오프라인의 문제는 기업에게 많은 문제점이 되고있다. 현재 기업의 많은 이익을 담당하고 있는 것이 바로 오프라인에서의 파트너들이다. 따라서 이들과의 장기적이고 우호적인 파트너쉽을 구축하기 위해선 이들에 대한 전문적인 관계관리가 필요하다.



[그림 1] 기업환경의 변화와 전문물류업체의 등장배경

(3) 고객가치위상의 변화와 중요성

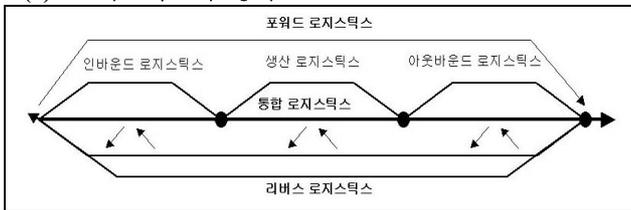
현재 고객의 위상은 예전과 비교할 수 없을 만큼 중요하게 되었다. 이들은 인터넷을 통한 커뮤니티를 통하여 기업에게 무엇보다도 큰 이익을 가져다 줄 수 있는 우군역할을 할뿐만 아니라 반대로 기업에게 치명적인 해를 입힐 수 있는 중요한 위치를 점하고 있다. 따라서 고객의 요구와 필요를 만족시키는 것은 기업의 궁극적인 목표가 되어졌다.

(4) 기업 파트너관계의 중요성

시장과 고객의 불규칙적인 성향은 기업으로 하여금 많은 경영에서의 어려움을 가져오게 되었으며 기업은 이 문제의 해결을 위해 전략적 파트너가 가지고 있는 각 영역에서의 노하우와 가치정보의 활용이 필요 되어진다. 뿐만 아니라 파트너쉽의 붕괴는 기업전체의 손실로 이어지고 더욱이 브랜드가치의 하락은 시장에서 고객들에게 악영향을 초래하게 된다. 따라서 기업은 현재의 파트너관계관리와 앞으로의 시장에서의 선도적위치를 점하기 위한 가치전략 파트너관계구축이 필요하게 되었다.

2-2 로지스틱스의 선행연구

(1) 로지스틱스의 정의



[그림 2] 로지스틱스의 범위

로지스틱스란 고객니즈 충족과 고객요구에 부응하고 기업의 수익에 기여할 목적으로 원자재의 구매부터 완제품의 생산 및 최종소비자에게로 인도와 제품의 사후처리에 필요한 제반활동을 포괄적으로 계획, 실행 및 통제하는 일련의 프로세스이다. 로지스틱스는 재고의 흐름과 정보의 흐름을 포함하는 일련의 과정으로 구성되어져 있고 이들 흐름은 조달, 생산, 판매의 세 영역을 포함한다. 또한 사후처리과정이 현재 많은 국내외적인 관심과 문제가 되어지고 있는데 이 또

한 로지스틱스의 한 영역으로 포함된다. 로지스틱스의 범위는 [그림 2]와 같다. 현재는 기존 로지스틱스 활동에 정보기술을 접목한 e 로지스틱스의 등장으로 온/오프라인 전반에 걸친 영역의 확장이 이뤄지고 있다.

(2) 로지스틱스 관리의 국내현황

<대한상공회의소 2002 “기업 물류 비 실태조사” >에 따르면 현재 우리나라의 기업에서의 물류관리는 자가 물류비(66.2%) 위탁 물류비(33.8%)로 나타났으며 위탁물류에서도 운송(81.4%)과 같은 단순분야에 집중하였고 정보, 재고관리, 서비스 등과 같은 가치적인 분야는 기업자체적으로 물류전담부서 또는 자사물류업체에 맡기고 있는 실정이다. 또한 위탁물류활용에서도 대기업이 중소기업보다 높은 투자를 나타냈다. 뿐만 아니라 물류관리에서의 정보화수준은 극히 간단한 업무에서 활용하고 있으며 물류비 산정방식에 있어서도 비체계적이고 비계획적인 방식으로 운영하고 있다.

(3) 국내 물류 인프라의 문제점

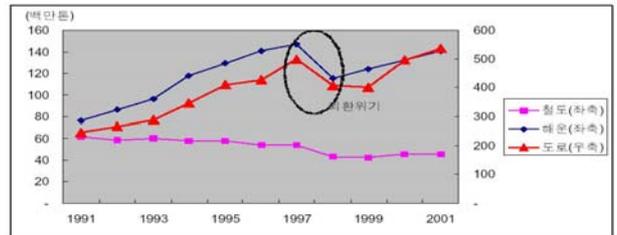
물류산업에 대한 규제 완화, 세계화, 기업간 경쟁심화, 정보통신의 발달 등으로 물류산업 내 경쟁이 치열해지면서 전문물류기업이 성장하게 되었고 그 결과 기업이 외부의 전문물류기업에 물류를 위탁하는 TPL 분야는 지속적으로 성장하고 있다. 그러나 이러한 성장세에도 불구하고 이를 뒷받침해줄 수 있는 여건은 취약하다고 할 수 있겠다

첫째, 물류 기반시설의 취약.

현재 국내에서는 늘어나는 물동량에 비하여 이를 효율적으로 분산하고 관리할 수 있는 물류창고가 매우 부족한 실정이다.

이를 위한 대책으로 물류공동화라는 새로운 물류시스템 기법을 제시 하고 있지만 참여업체 구성의 어려움이나 회사기밀 누출, 물류서비스 수준의 감소 그리고 기업문화, 업무체제, 정보시스템의 차이로 인하여 추진에 어려움을 겪고있는 실정이다.

둘째, 화물운송체제가 취약하다는 것이다.



[그림 3] 운송수단별 화물운송분담률 추이

[그림 3]에서 보듯이 운송수단별 화물운송분담률은 도로의 화물 운송분담률이 지속적으로 증가한 것을 볼 수 있다.

즉, 국내에서는 화물운송에 있어서 도로의존도가 매우 높은 편인데 이와는 반대로 도로망의 낙후와 도로의 편중으로 인하여 이를 수용하지 못하기 때문에 물류비의 부담이 높아져 가는 것이다.

셋째, 비효율적 물류관리 및 기업의 이식부족

위 로지스틱스 국내 관리에서 언급했듯이 중소기업에서 물류혁신을 통한 이윤의 창출을 꾀함이 옳은 일이지만 이 같은 기업에서의 로지스틱스의 관리의 비효율적 관리와 활용에 대한 이식부족이 가장 큰 문제점이다.

넷째, 물류관행 및 운송업체의 구조가 전근대적이다.

지입제와 영세한 주선업체의 난립으로 다단계 주선 등의 부작용이 발생하고 있으며 또한 복합운송능력이 취약한 영세한 전문 물류 기업들의 등장으로 인하여 서비스질의 저하도 문제시 되고 있다.

2-3 TPL의 선행연구

(1) TPL의 정의

최근 기업은 내부 핵심역량, 혁신의식의 부족 등으로 인하여 기업의 물류사업부분을 제 3 자에게 위탁하는 제 3 자물류(TPL : Third Part Logistics)가 등장하게 되었다.

TPL 의 정의는 화주기업이 고객서비스의 향상, 물류 비의 절감 등의 물류활동을 효율화하기 위하여 공급사슬상의 기능 전체 또는 일부를 외주를 하는데 이를 제 3 자에게 대행으로 수행하는 업종이다.[물류학회지, e-Logistics 에 따른 전문 물류 업의 전략, 박홍균]

(2) TPL 의 가치분석

<표 1> 기업이 3PL 서비스를 이용하여 얻을 수 있는 효과

저자	효과
Elleam & Cooper	경제성, 경영성, 전략성, 안정된 환경, 화주와 장기적 관계 불확실성의 감소
Randall	운송비 절감, 자재관리 및 보관의 절감, 재고수준의 감소, 고객요구에 대한 응답시간 단축, 유통채널에 대한 통계의 향상
Lieb & Randall	비용절감, 전문인력/시장지식 습득, 운영효율의 향상
Frankel & Wipple	경쟁우위획득, 품질의 향상, 리드타임 단축, 재고수준 감소, 고객서비스의 향상, 수요와 공급의 안정화, 기업 내 핵심업무의 전담, 새로운 기술에 접근, 시장확대 및 국제화

(3) 국내 TPL 활용현황

TPL 의 이용은 미국(70~80%), 유럽(94%), 일본(70%) 국내(18%)로써 아직 이를 활용하지 않는 기업이 대부분이다. 국내의 3PL 서비스 이용실태에 관하여 2001년 4월 2일-5월 7일까지 약 5주간에 걸쳐서 5점 척도(likert scale)를 이용한 “화주와 물류기업간의 TPL 에 대한 관계설정 및 서비스전략에 관한 연구, 김종철”의 조사에 따르면 화주의 TPL 에 대한 물류서비스의 활용정도는 화물운송서비스(4.31), 수송차량관리 및 운영(3.23)을 제외하고는 전반적으로 활용정도가 매우 낮은 것으로 나타났다. 그러나 국내에서는 미국이나 유럽 등의 선진국이 TPL 서비스가 안정화 단계에 접어들고 있는 것에 비하여 아직은 초기단계에 불과하며 최근에 외국의 선진 물류 기업들이 국내의 물류시장에 대한 성장 가능성과 유리한 지정학적 위치로 인하여 시장진출이 매우 활발해지고 있기 때문에 국내 기업들의 3PL 의 활용도는 앞으로 계속 증가할 것이다.

(4) 경영환경변화에서 TPL 기업 과제

<표 2> TPL 서비스의 문제점

연구자	문제점
Damme & Amstel	고객불만사항의 즉각적인 처리 불가 처리속도와 배달의 신뢰성 저하 통제력 상실 기업내부 정보의 누출 외주에 따른 자사내의 전문지식의 축적 불가
Ellram	서투른 커뮤니케이션 최고경영층의 지원부족 신뢰부족 공급자의 전반적인 품질관리 프로그램 부재 서투른 투자계획 파트너십에 대한 전략적 방향 부족 공유된 목표의 부재
Sink & Langley	물류기능에 대한 통제력 저하 물류활동에 대한 시간과 노력의 절감미흡 실질적인 비용절감이 이루어지지 않음 3PL 기업의 인력의 질에 대한 문제 서비스의 수준이 기대 이하

TPL 기업의 과제으로써는 첫째, 유연한 파트너관계관리 필요성으로 파트너를 통한 시너지 효과의 중요성이식을 갖아야 한다. 2003년 사이버소지자센터의 “주요 인터넷 쇼핑물 배송서비스 비교조사”에 따른 결과에서 자사물류활용에 대한

고객의 물류서비스만족도가 높음에서 알 수 있다. 이는 전략적 파트너에 대한 장기적인 우호적 발전적 관계구축이 필요함을 나타내고 채널관리의 필요를 요한다. 둘째, 급증하는 고객요구치에 대한 유연한 대응이 필요하다. 고객의 니즈와 고객의 요구에 즉각적으로 서비스를 맞춤화 할 수 있는 역량이 필요하다. 셋째, 선도기술의 확보와 개발의 대응으로써 우위의 전략적 파트너와의 관계구축 하에 고객의 요구치에 즉각적으로 제공할 수 있는 역량확보가 필요하다.

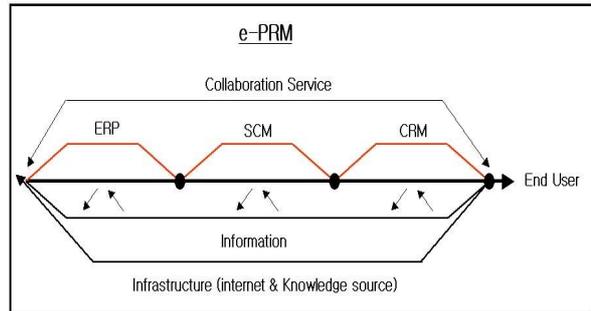
2-4 e-PRM 의 선행연구

(1) e-PRM 의 정의와 기능

파트너관계관리(partner relationship management: PRM)는 기업이 상품서비스의 최종사용자인 고객의 만족도와 매출을 높이려고 마케팅-영업-서비스영업에서 파트너들과 서로 가치를 주고받으며 협업하는 비즈니스전략, 프로세스와 기술의 복합체이다.

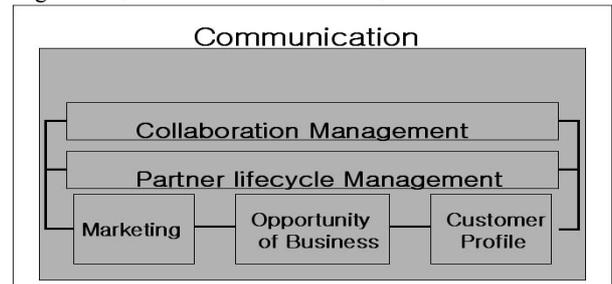
PRM 기능은 파트너관리, 파트너마케팅, 파트너영업, 파트너서비스, 분석으로 나눌 수 있다. 이 다섯 가지의 기능을 웹을 통하여 기업과 그들의 파트너가 시간과 공간의 제약 없이 상대방 정보를 이용하고 자신의 정보를 공유하도록 할 수 있다. PRM 의 구축은 EDI 나 엑스트라 넷을 이용하여 구축할 경우 엄청난 초기 투자 자본의 압박과 표준화 작업의 어려움, 시간의 소요 등으로 인하여 현재 PRM 은 인터넷을 기반으로 하여 구축하는 방법이 주류를 이루고 있으며 이를 e-PRM 이라고 한다

(2) e-PRM 의 가치분석



[그림 4] e-PRM 포지셔닝

PRM 은 자재소요계획에서 고객서비스관리까지 각 파트너의 관리와 공급사슬 전반에 걸친 서비스제공의 질을 높일 수 있다. 뿐만 아니라 이들의 정보를 웹상에서 공유하여 보다 양질의 협업을 구축할 수 있다. 여기서 필수는 모든 파트너가 정보를 공유할 수 있어야 하며 이들의 정보화 수준을 참조로 교육과 기타 필요를 채워줘서 파트너십을 더욱 장기적이며 우호적관계를 형성할 수 있도록 Infrastructure 에 보다 많은 노력이 필요하다. e-PRM 의 프레임 워크는 [그림 5]와 같이 ① Marketing ② opportunity of business ③ customer profile ④ collaboration Management ⑤ Partner lifecycle Management ⑥ Communication 으로 나뉘어 진다



[그림 5] e-PRM 프레임워크

기업은 PRM의 도입을 위하여 e-PRM을 구축함으로써 전략적, 경제적 측면에서의 가치를 얻을 수 있다. 첫째, 복잡한 파트너 망을 해결할 수 있다. 대부분의 기업들은 수많은 고객기업이나 협력 기업들과 파트너 관계를 맺고 있는데 파트너의 종류와 계층은 아주 다양하다. 이러한 복잡하고 다양한 파트너에 대하여 체계적이며 효율적인 관리를 한다는 것은 쉬운 일은 아닐 것이다. 그러나 e-PRM을 구축함으로써 기업들이 다양한 파트너에 대한 관리를 수월하게 할 수 있도록 지원해줄 것이다. 둘째, 파트너의 충성도를 높일 수 있다. PRM은 파트너의 과거, 현재, 미래의 상황을 예측, 분석하여 그들이 원하는 정보와 기능을 제공함으로써 파트너의 충성도를 높인다. 파트너가 물류기업에 대한 기여도와 충성도를 높임으로써 해서 물류기업은 이러한 파트너를 기반으로 하여 새로운 서비스 모델이나 경영전략을 안정적으로 추진할 수 있는 것이다. 셋째, PRM은 브랜드 이미지를 높이는 효과를 가진다. 전자상거래가 활성화 되면서 고객들이 가장 중요시 하는 것은 가격이 아닌 믿을 수 있는 공신력, 즉 기업의 브랜드 이미지로 변화하고 있다. PRM을 통하여 기업과 파트너는 고객에게 신속하고 일관성 있는 응대를 할 수 있기 때문에 이는 고객만족도의 향상을 의미하며 결국은 기업의 브랜드 이미지 향상의 효과를 가져온다. 넷째, PRM은 기업의 사업 영역을 넓힐 수 있는 기회를 준다. 다섯째, 기업은 PRM을 통하여 파트너가 소유한 고객정보를 획득한다.

여섯째, PRM은 제품 수요정보의 예측성을 높임으로써 공급사슬의 효율성을 높이며 재고 감소를 통한 이윤을 창출한다.

e-PRM 안에서의 모든 수행은 웹 기반을 토대로 파트너의 관계, 관리, 지원이 이뤄진다. 또한 각 파트너들이 가지고 있는 데이터를 토대로 고객 니즈와 요구치를 분석하여 이를 최적화하여 차후 영업기회 등 기타 여러 이익생산 점에서 신속하고 정확하게 응대가 가능해진다.

3. TPL 기업의 e-PRM 활용방안.

(1) 채널관리(온/오프라인의 통합설계)

e-PRM을 통하여 온/오프라인의 채널을 통합적으로 구축하게 되면 TPL 기업으로써는 앞으로의 시장과 고객의 불규칙하고 기하급수적인 요구치 보다 유연한 대처와 대응을 할 수 있게 될 것이다.

(2) 전략적 파트너관리를 통한 공급사슬역량 구축

채널파트너에 대한 과업들이 웹을 통하여 효과적이며 신속하게 이뤄질 수 있게 되어 공급사슬 전반에 걸친 유연성과 역량을 확보할 수 있게 되어진다.

(3) 미래 고객요구치의 대응

e-PRM 파트너간 협력을 통해 고객의 데이터를 통합 분석하여 신속하고 정확한 고객 맞춤화가 가능해진다. 이 결과 고객은 전략적 파트너들의 브랜드를 더욱 신뢰하게 되고 고객충성도는 전략적공급사슬에 있는 모든 파트너에게 이익을 가져다 준다. 또한 얻어진 정보를 통하여 과거와 현재의 고객을 분석하여 앞으로의 고객의 요구와 니즈에 보다 신속하게 양질의 서비스를 제공할 수 있을 것이다. 또한 e-PRM을 활용함으로써 기존의 고객파트너의 유지와 새로운 고객파트너의 확보를 통하여 물류기업은 그들의 전폭적인 지지를 기반으로 향후 고객 파트너에게 가장 최적화될 수 있고 경쟁력을 갖춘 Logistics 서비스 모델을 안정적으로 구축하여 서비스 할 수 있을 것이다.

4. 결론 및 연구의 한계점

여러 기업경영환경 변화와 물류 인프라의 문제해결에 TPL 기업들은 파트너관계관리에 대한 노력이 필요하며 본

연구에서 제시한 e-PRM의 구축을 통하여 유연하고 고품질의 서비스를 제공할 수 있는 공급사슬통합관리자로서 역할을 확보할 수 있을 것이다. 또한 기존의 고객 파트너를 유지/관리하고 신규 고객 파트너를 확보함으로써 새로운 고객 지향적인 물류 서비스 모델을 구축하기 위한 안정적인 환경을 구축하는 것이 선행되어야 할 것이며 이를 기반으로 기존의 TPL 서비스보다 고품질의 서비스를 제공할 수 있게 될 것이다.

본 논문에서의 한계점은 e-PRM에 대한 많지 않은 국내 연구자료를 토대로 본 연구에 주안점을 둔 것이며 연구의 신뢰성에 있어서 그 정확 도는 아직 불확실하다. 또한 e-PRM의 실무에서의 활용가능성과 실무적인 필요에 의한 모델의 설계를 하지 못한 것이 앞으로의 연구과제이며 앞으로 많은 기업에서 파트너관계에 대한 중요성을 인식하고 앞으로의 경영활동에서 이를 활용하여 기업이 추구하는 소기의 목적을 이뤘으면 하는 바람이다.

5. 참고문헌

- 김종철, "하주와 물류기업간의 제 3자 물류에 대한 관계설정 및 서비스전략에 관한 연구", 2000
- 김종철, "글로벌 전자상거래시대의 e-Logistics 서비스 실현 전략에 관한 연구", 2002
- 김창호, 이래완, "유통경로 내 전략적 통합에 미치는 영향 요인" 유통정보학회지, 제 3호 2권
- 김현지, "정보화시대 제 3자 물류와 제 4자 물류의 비교 연구", 2001
- 박세정, "CRM을 넘어 PRM으로", 2003
- 방호열, 유승훈, 김석수 "국제물류관리", 2002, 대명
- 박홍균, "e-Logistics에 따른 전문 물류업의 전략", 2001
- 신종국, 김상조, "제 3자 로지스틱스 전략유형과 성과", 2001
- 오라클 솔루션 연구회 지음, "정보화의 새로운 패러다임 e-비즈니스 시스템". 교우사
- 이용근, "글로벌 로지스틱스 효율화를 위한 e-Logistics의 기능과 전망", 2001
- 이위식, 한호영, 양일모 공저 "로지스틱스개론", 2000, 한울출판사
- 임재희, 장영수, 허동욱 "물류원가 구성과 LOGISTIC 합리화에 관한 연구", 1999
- 조찬혁, "제 3자 물류업(Third Party Logistics)의 성장에 따른 우리나라 물류기업의 정보화 기반 구축에 관한 연구, 2000
- 구자열, 조성원, "전자상거래 시 국제물류에서의 신뢰와 파트너십에 관한 구조모형", 마케팅관리연구, 2002
- 최재섭, 배두환, "기업-소비자간 전자상거래에 있어서의 물류적 장애요인에 관한 연구", 대한상공회의소 "2002년 기업 물류 비 실태조사"
- Karasawa Yutaka, "Contemporary Logistics", 2001
- Robson and Copacion, The Logistics Handbook, 1994
- Dick A. Damme and Marinus J. Ploosn Amstel, "Outsourcing Logistics Management Activies", 1996
- Lisa M. Elleam, "Partnering Pitfalls and Success Factors", 1995
- Peter. M.J., R.C, and Randall, H.L., "The Use of Third Party Logistics Service by European Industry", 1998
- Sink, Harry L., Langley. C. John, "A Managerial Framework for the Acquisition of Third Party Logistics Service", 1997