

**2001**

**한국물류혁신 컨퍼런스**

*GET THE SPIRIT OF e-LOGISTICS.*

---

# 한국적 3PL 구현을 위한 방법론에 대한 고찰

한국물류정보서비스 박찬석 팀장

TEL:017-533-8307

E-mail:cspark@mul samo.co.kr

SESSION

C-3 한국적 3PL 구현을 위한 방법론에 대한 고찰

<http://www.kola.or.kr>

**KLA** 사단 **한국물류협회**

---





# Agenda



- 1. 물류 Outsourcing과 TPL
- 2. 국내 TPL 의도와 실태
- 3. 국내 TPL 부진 사유 및 대응 방안
- 4. TPL 방법론
- 5. 국내 TPL 과제와 발전방안



# 왜 3자 물류인가?

경영환경의 변화

## 세계 환경

항 목	산업 사회(과거)	정보화 사회(현재)
추 구 대 상	물질·자본	지식·정보
경쟁력 기반	가격·기능	정보가치, 이미지, 브랜드, 디자인
존 재 양 식	질서(OVER)	혼돈(CHAOS)
기 업 목 표	이윤의 극대화(성장, M/S)	공동선(善) (사회와 공동발전)
행 동 원 리	제로섬(투쟁·대결)	플러스 섬, Win-Win (융합·포용)
생 산 형 태	제조공장 소유	無 공장 System
시 장 환 경	생산자 중심	소비자 중심
정 보 유 통	비공개	공 개
조 직 구 조	피라미드(수직)	네트워크(병렬)
사 고 형 태	사실·논리	유추, 직관



### 경영환경의 변화

#### 국내 환경

항 목	IMF 이전	IMF 이후	Key Word
소비자 행동	충동 구매	합리적 소비자 증가	라이프 스타일 변화
종업원 의식	은성주의/공동체 의식	프로정신/개인주의 확대	
경영 목표	기업이익 극대화	주주이익 극대화	Global Standard 수용
노동시장	노동시장 경직	노동시장의 유연성	
경영권	소유와 경영의 집중	소유와 경영의 분리	
규제	규제 과다	규제 완화	
시장형태	Local/단순	Global/다양	
경영전략	다각화	기업 구조조정	불안과 구조조정
자금 운영	간접/부채 위주	직접/자기자본	



### 경영 패러다임의 변화

#### 산업사회에서 지식정보사회로의 급격한 전이

- Global & Knowledge Society의 시대
- 기업경영의 목적과 목표의 변화
- 기업 개념의 급격한 변화

기업의 정의가 '여러 생산적인 경영자원의 집합체'로 여전히 정의되나 기업의 경계가 폐쇄적에서 개방적으로 변함.  
(국가의 경계가 모호해지는 현상과도 일맥상통 함.)



개방적 기업경계로의 전환 "Out + Sourcing"

아웃소싱 대상분야의 확대

주변, 부대 분야

시설관리 (건물 유지, 청소, 보안)  
물류 (운송, 보관)

전문적 분야

전문 서비스 분야 (법무, 회계, 세무,  
광고, 시장조사)

관리업무

경리, 총무, 인사, 급여계산  
복지 후생  
교육, 연수

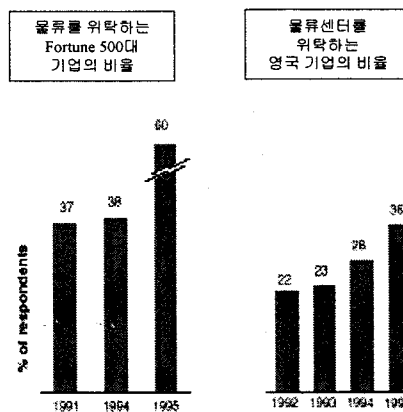
정보시스템

연구개발  
상품 기획, 디자인  
사업 전략 입안  
생산, 설계, 구매  
영업, A/S, 마케팅, 구매, 물류



물류업무 위탁업체 현황

- > 전략적 요인
  - 핵심역량에의 집중
  - 고객 서비스의 향상
- > 경제적 요인
  - 자본투자 절감
  - 공급사슬(Supply Chain) 비용 절감
- > 운영적 요인
  - 노사관계의 단순화
  - 물류업 규제 완화(전문업자 증가)



Source: Leib, R.C. and Randall, H.L. (1996) "A comparison of the use of third party logistics services by large American manufacturers, 1991, 1994, and 1995" Journal of Business Logistics, 17(1), 305-320  
Harring (1996) "Special report on contract logistics: unlock profits", Teansport and Distribution, 1 Sept.



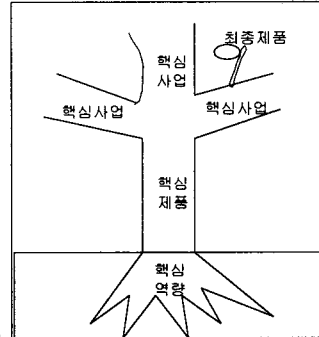
## Outsourcing 이란 무엇인가?

자신이 수행하는 다양한 경영활동 중 전략적으로 중요하면서도 가장 잘 할 수 있는 분야나 핵심역량에 모든 자원을 집중 시키고, 나머지 활동들의 기획에서부터 운영 까지 가장 뛰어난 전문기업에게 아웃소싱 함으로써 기업의 경쟁력을 제고 시키는 수단이다.

### 핵심역량(Core Competence)

과거에 그 기업을 이끌어 왔으며 또한 적절하게 전환되거나 추가의 역량을 축적 시키면서 미래 성장의 견인차 역할을 할 수 있는, 기업 내부에 공유되고 있는 기업 특유의 총체적인 능력, 기술, 지식을 의미한다.

[핵심역량 = 기업의 뿌리]



- 풀무원 : 풀무원 정신, 냉장 배송능력, 직접 판매
- 싱가포르 항공 : 학습화 된 조직
- 월마트 : 가격경쟁력을 제고 시키는 원가구조, 절대적 신용 유지



## 아웃소싱의 개념

업무의 설계·기획	YES	컨설팅	전략적 아웃소싱
	NO	인력파견	외주하청
		NO	YES
업무의 운영			

### 전략적 아웃소싱(Strategic Outsourcing)

- 기업이 종래 내재되어 있거나 또는 새로운 업무에 대해
- 1) 핵심업무에 경영자원을 집중, 2) 전문성의 확보, 3) 비용절감 등의 명확한 전략적 목적을 갖고
- 업무의 설계에서 부터 운영에 이르기 까지 모든 것을 외부화하는 것.

- 하청(下請: Sub Contract) : 어떤 사람이 청부 맡은 일의 전부나 일부를 또사람이 請負 맡는 일(下都給)
- 도급(都給) : 어떤 일을 완성 할 것을 약정하고 상대방이 그 일의 결과에 대하여 보수를 지급할 것을 약정함으로써 성립하는 계약
- 외주(外注: Outside Order) : 자기공장에서 만들 수 없는 것을 외부업자에게 주문하여 만들.
- 위탁(委託: Consignment) : 남에게 사물의 처리를 맡김



### 아웃소싱 개념의 변화

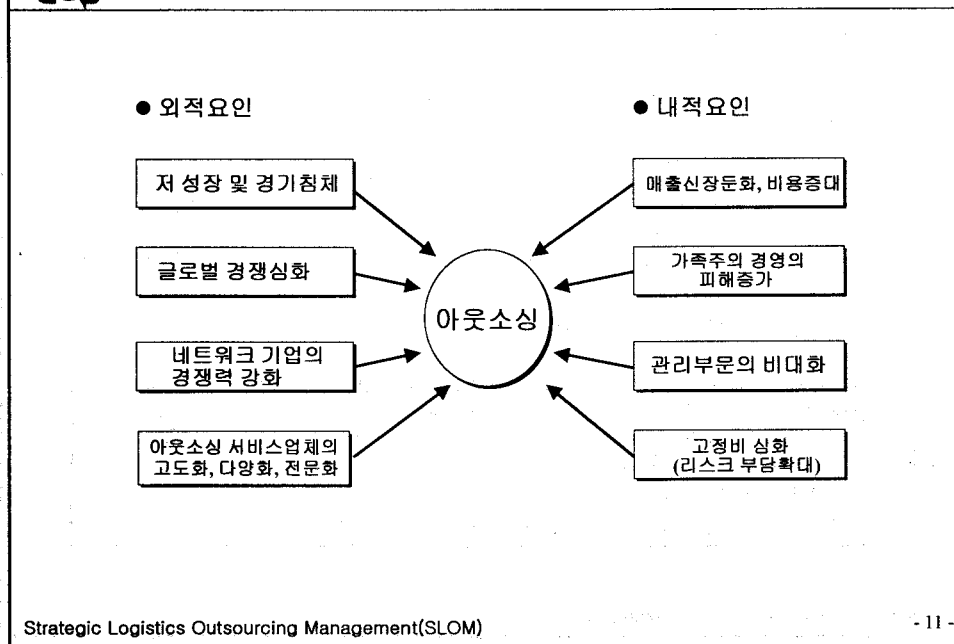
전통적 아웃소싱	새로운 아웃소싱
<b>명칭</b> - 하청(Subcontracting) - OEM	- 전략적 아웃소싱 (Strategic Outsourcing) - 프로세스 아웃소싱 (Process Outsourcing)
<b>등장시기</b> - 1950년대 말	- 1980년대 말
<b>도입목적</b> - 인건비, 간접비 등의 비용 절감	- 기업의 조직과 자원을 핵심역량 중심으로 새롭게 재 구축하여 경쟁우위를 확보
<b>대상분야</b> - 생산, 전산, 홍보 등 단순 업무 및 간접지원 부문 중심 - 전체 업무 프로세스중 일부	- 간접지원 부문을 포함한 R&D, 마케팅 판매, 인사, 물류 등의 기업 전분야 - 해당 업무 프로세스 전체
<b>공급업체와 관계</b> - 단기적, 거래적	- 장기적, 동반자적

Strategic Logistics Outsourcing Management(SLOM)

- 10 -



### 아웃소싱 도입배경

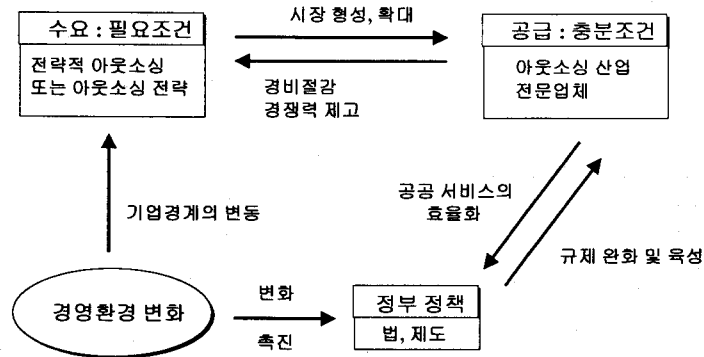


Strategic Logistics Outsourcing Management(SLOM)

- 11 -



## 아웃소싱의 필요, 충분조건



Strategic Logistics Outsourcing Management(SLOM)

- 12 -



## 제3자 물류의 정의와 유래

### ● 제3자 물류의 유래

1988년 미국 물류관리협회(CLM)의 화주대상 물류서비스 조사에서 제3자 제공자 (Third-Party Providers)라는 용어 최초 사용.

“제3자(Third-Party)란 물류채널 내의 다른 주체와의 일시적이거나 장기적인 관계를 가지고 있는 물류채널 내의 대행자 또는 매개자를 의미하며, 화주와 단일 혹은 복수의 제3자간에 일정기간 동안, 일정비용으로, 일정서비스를 상호 합의 하에 수행하는 과정을 제3자 물류 또는 계약물류(Contract-Logistics)라고 정의” (1998년, CLM)

- 물류 아웃소싱을 특수관계가 없는 물류 서비스 제공업체에게 위탁할 때 이를 3PL이라 부를 수 있다.

### ● 제3자 물류의 정의(TPL = SLO)

Third Party Logistics는 물류 Outsourcing의 한 부분으로서 기업이 수행하는 다양한 활동 중 전략적으로 가장 잘 할 수 있는 분야나 핵심역량(Core Competency)을 가진 분야에 기업의 모든 자원을 집중 시키고 부가가치가 낮은 물류업무를 외부 전문업체에게 업무의 설계, 기획 및 운영까지 위탁 시키는 것을 말한다.

즉, 제3자 물류(TPL : Third Party Logistics)는

전략적 물류 아웃소싱(SLO: Strategic Logistics Outsourcing)이다.

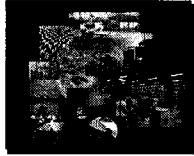
Strategic Logistics Outsourcing Management(SLOM)

- 13 -





## Agenda



1. 물류 Outsourcing과 TPL

2. 국내 TPL 의도와 실태

3. 국내 TPL 부진 사유 및 대응 방안

4. TPL 방법론

5. 국내 TPL 과제와 발전방안



## 국내기업의 TPL의도

### ● 물류활동의 3자 위탁 정도

로지스틱스 활동	중요도	위탁의도	위탁 가능성 (%)
배차 및 수배송관리	3.6	2.6	30.9
포장 및 유통관리	3.1	2.1	11.1
보관 및 창고관리	3.5	2.0	11.3
물류정보시스템 운영	2.6	2.0	10.0
수주 및 출하관리	3.9	1.9	9.1
반품관리	3.2	1.9	7.9
재고관리	4.0	1.8	7.7
생산 및 판매계획	3.8	1.8	7.6
발주 및 입하관리	3.6	1.8	7.7
평 균	3.5	2.0	11.5

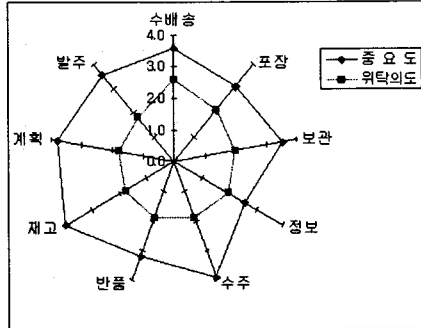
※ 1=위탁의도가 전혀없음, 3=보통, 5=위탁의도가 매우높음

※ 위탁가능성은 5점척도에서 4점 이상인 비율을 의미함.

출처 : 로지스틱스의 합리화와 국내기업들의 3자 로지스틱스에 관한 연구 (1997년, 전주대 황인수 교수)



● 물류활동의 중요도와 위탁 정도



물류활동의 중요도와 위탁의도와의 상관관계를 비교시 약한 상관관계를 나타내고 있어 많은 부분에서 외주화 하려는 경향이 적다는 것을 볼 수 있다.



● 제조업종별 물류활동의 제3자 위탁의도

업종 \ 활동	수배송	보관	재고	수주	발주	포장	반품	계획	정보
음식료	2.6/4.1	2.0/3.6	1.9/4.0	2.0/3.8	1.9/3.7	2.1/3.2	1.9/3.4	2.1/4.0	2.1/3.0
섬유	2.5/3.3	1.9/3.4	1.8/4.0	1.9/3.9	1.9/3.5	2.0/3.2	1.8/3.1	1.9/3.9	1.9/2.3
의복/모피	3.0/3.7	1.8/3.9	1.8/3.9	1.9/3.9	1.8/3.6	2.2/3.3	2.0/3.5	1.8/3.8	1.9/2.6
가죽/신발	2.1/2.9	1.6/3.6	1.6/3.7	1.6/4.0	1.7/3.6	1.8/3.0	1.7/3.0	1.8/3.4	1.9/2.3
의약품	2.9/3.6	2.2/3.5	2.0/4.1	2.0/3.9	1.9/3.7	1.9/3.5	1.8/3.8	1.5/4.0	2.0/3.0
화학제품	2.6/3.6	2.1/3.6	1.9/4.0	1.8/3.8	1.8/3.5	2.2/3.1	1.9/3.1	1.7/3.8	2.1/2.5
펄프/종이	2.4/3.9	1.9/2.8	1.9/3.7	2.0/4.0	1.9/3.9	2.0/3.0	2.0/3.4	1.6/4.0	1.9/2.3
요업	2.0/4.0	1.2/2.8	1.2/3.7	1.2/4.0	1.2/3.3	1.8/3.0	1.2/3.0	1.2/3.8	1.3/2.2
전자기기	2.5/3.0	1.8/3.4	1.6/3.8	1.7/4.0	1.6/3.6	1.9/2.9	1.7/2.9	1.6/3.7	1.9/2.3
자동차부품	2.8/3.8	1.9/3.2	1.7/3.9	1.8/4.2	1.8/3.7	1.9/3.3	1.9/3.2	1.8/4.2	2.1/2.6
기타	2.3/3.6	2.0/3.2	1.6/3.8	1.8/4.1	1.8/3.5	2.0/2.6	1.6/2.7	1.7/3.8	2.0/2.5

※ A/B에서 A는 로지스틱스 기능의 위탁의도를, B는 중요도를 의미함.



# Agenda



1. 물류 Outsourcing과 TPL
2. 국내 TPL 의도와 실태
3. 국내 TPL 부진 사유 및 대응 방안
4. TPL 방법론
5. 국내 TPL 과제와 발전방안



# 한국인의 정체성

조하리의 창

## ● Johari Window



열린 창 (미국 & 유럽인) (Public: 공공영역)	숨겨진 창 (한국인) (Private: 사적영역)
보이지 않는 창 (Blind: 맹목영역)	암흑의 창 (Unknown: 미지영역)

- > 은폐적이고 폐쇄적인 의식구조
- 선택적 집착을 통한 자기노출 최소화
- 정보 전달에 있어서 그 전달 수단의 회로를 극소화 하고 애매하게 함.



● 타율성, 타율의식

서양문화	.독특민적 기층문화 → 이동적 개인사회 → 자율 사회 → 개체 논리 → 남성권리
한국문화	.농경민적 기층문화 → 정주적 공동사회 → 타율 사회 → 집단 논리 → 유아, 여성권리

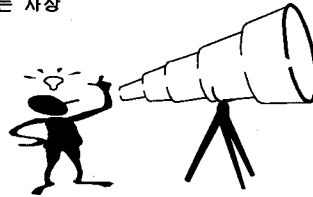
- > 개인의 자아나 창의성이 쉽게 용납되지 않는 집단의 논리가 지배
- 특수성이나 새로운 것에 대한 반감의식

● 공정경쟁(Fair Competition)의 부재

- > 특혜나 플러스 알파를 추구하는 의식구조
- 공정경쟁이란 Start를 공평하게 하는 사상, 핸디캡을 피하는 사상

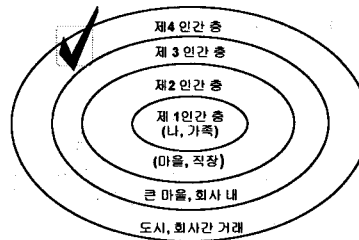
● 멀리 보는 눈(Vision)의 부재

- > 촉각적 의식구조
- 공간 개념의 부족, 원근법의 미 발전



● 제4 인간 층과 단절성

- > 제1 인간 층 - 의존성(개인주의 상실): 나와 가족 - 집단성과 폐쇄성
- > 제2 인간 층 - 폐쇄성(인간관계와 경): 동네, 회사 내 부서 - 향구적 인간관계
- > 제3 인간 층 - 일반성(의리): 접촉 빈도가 높음: 큰 마을, 회사 내, 동창회
- > 제4 인간 층 - 단절성(타인): 인간관계 형성 미흡, 연속성 부재



□ 신바람 문화

● 신바람 문화 - 神人合一 문화

- > 내적 神氣와 외적 神명의 만남
- 적극적, 집중적, 자기희생적, 공동목표 지향적 - 집단화 - 최대역량 발휘
- > 신바람의 4가지 성격
- 자기인식(자연회귀): 자연에 순응, - 자발성(주체성과 민주성)
- 변혁성(능동적활동): 모순 퇴치, - 집단화(상승작용)



● Sinbaram + Rationalism(신바레이션 문화)

- > 삼성 Tesco: 신바람 + 합리주의;
- 삼성의 문화, 경영의 투명성, 협업 활성화



## TPL 부진사유

- 화주기업(TPL 의뢰기업) 측면
  - 과도한 기밀유지 및 기업정보에 대한 과민 반응
  - 자사물류 사고에서의 탈피 못함.
  - 계약(업체선정)의 투명성과 공정성의 확보 미흡
    - 비 경쟁적 계약 관계
  - 물류 부문 아웃소싱 위한 객관적, 합리적 의사결정 방법론 부재
  - 기업 내 물류전문인력 부족
  - 협업체계와 거래업체를 신뢰하는 기업문화의 미흡
  - 물류성과 평가 시스템의 부재
  - 물류 아웃소싱을 물류비 절감 차원에서만 접근하는 경향
    - 핵심역량 강화로 기업 경쟁력 재고의 수단으로 활용
  - 계약업체와 Win - Win 전략에 다른 횡적 유대관계 결여
    - 갑과 을의 종속적 관계를 탈피한 공동사업 이라는 인식 필요



## 물류 전문기업(TPL 서비스 제공업체) 측면

- 물류 전문기업(TPL 서비스 제공업체) 측면
  - 화주기업으로 부터 기업역량에 대한 불신감
    - 물류전문 인력 양성 및 충원
    - 물류정보 시스템 확충, 물류기술 개발 및 노하우 축적
    - 물류 인프라 확충
  - 맞춤 물류서비스 / 통합 물류서비스 제공 능력 미흡
    - 조직 및 관리 시스템의 변화
    - 다양한 물류 서비스의 개발, 적용
    - 물류업체간 전략적 제휴 및 M & A를 통한 다양한 서비스 제공
  - 화주 기업 요구 사항을 수용하고 해결 할 수 있는 내부 컨설팅 능력 부족
    - 물류 문제 해결위한 다양한 방법론 및 Tool 개발 및 보유
  - 화주 기업정보 및 물류 관련정보의 기밀유지에 대한 불신
  - 장기 협력관계 유지를 위한 의사소통 미흡
  - Emergency 대응력에 대한 의구심





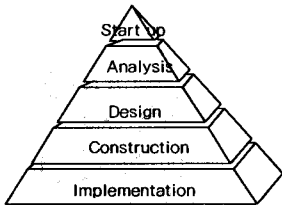
## Agenda



1. 물류 Outsourcing과 TPL
2. 국내 TPL 의도와 실태
3. 국내 TPL 부진 사유 및 대응 방안
4. TPL 방법론
5. 국내 TPL 과제와 발전방안



## 방법론이란?



### 방법 + 론 (Method + ology)

- 방법 : 특정 업무수행에 필요한 세부절차와 필요한 자원, 산출물, 작업자 등을 정의 하는 것.
- Knowledge : 수많은 작업들을 수행해 축적된 결과물
- 논리 : 축적된 산출물과 각각의 방법들을 일관된 흐름으로 연계 시키는 체계
- 방법론 : 일련의 방법들을 논리적으로 구성한 체계

### 제3자 물류 방법론(TPL Methodology)

- 기업의 물류업무 Outsourcing을 수행하는데 필요한 세부절차와 방법, 기준 및 산출물 등을 일관된 흐름으로 연계 시켜 높은 논리적 구성체계

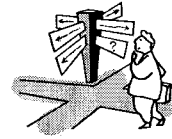
### Strategic Logistics Outsourcing Methodology (SLOM)

- 한국적 기업문화, 경영환경, 경제성을 근거로 기업물류 아웃소싱에 따른 위험요소를 사전에 제거하고, 신속히 수행하며, 물류비용 절감과 아울러 기업의 핵심역량을 강화하는 경영전략적 측면에서의 아웃소싱 방법론을 말한다.

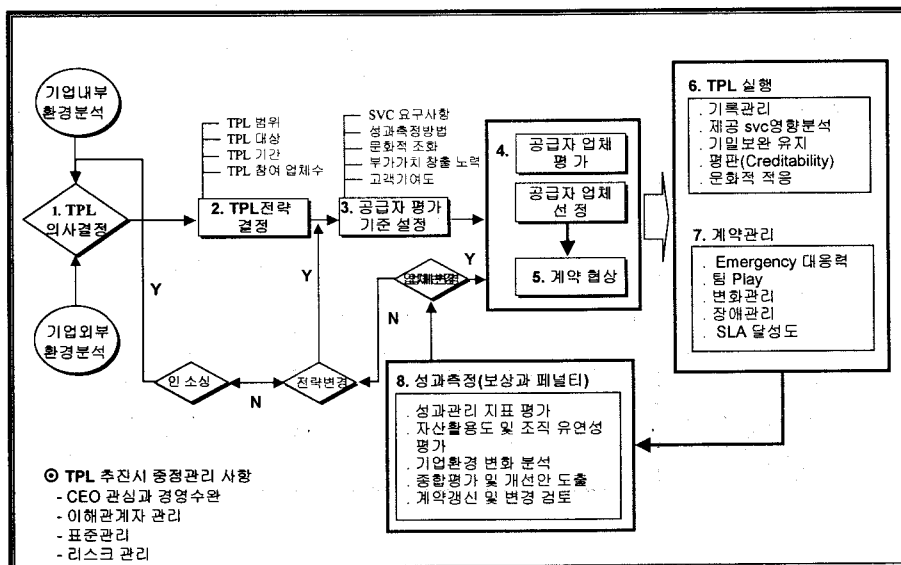


## 방법론의 필요성

- ◆ TPL의 전략적 의사결정위험 근거 제공
- ◆ TPL의 범위, 기간, 참여 업체수에 대한 판단기준 제공
- ◆ 공급업체 평가기준 및 계약협상 방법
- ◆ 이해당사자간 의사소통 수단 제공
- ◆ 변화하는 물류환경(EC, e-SCM 등)에서 요구되는 다양한 Tool을 구현 시 필수적으로 적용되는 방법론
- ◆ TPL의 품질에 대한 성과지표 관리(BSC) 용이
- ◆ TPL 진행에 따른 변화관리 및 장애관리 용이
- ◆ CEO의 관심 유도
- ◆ 제3자 물류 전체 프로젝트 관리 용이
- ◆ 교육훈련 수단 활용 용이
- ◆ 제3자 물류의 효과성과 효율성은 적용하는 방법론에 따라 성패 좌우



## TPL Process





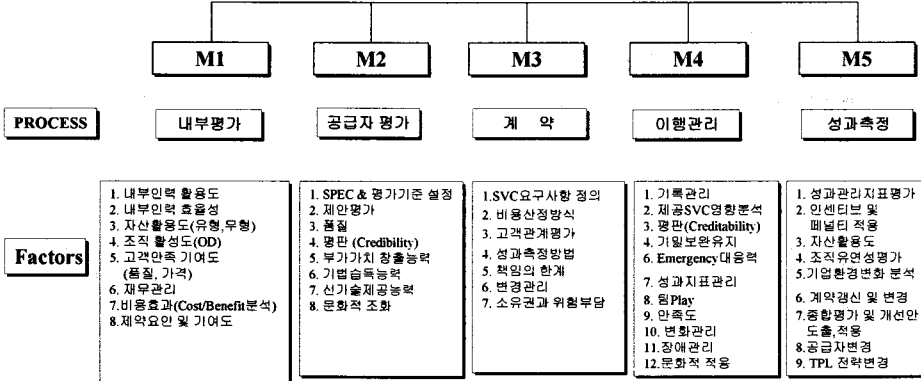
# TPL 도입 Module

## - Concept -

위험 제거  
신속 수행  
비용 절감  
핵심역량 강화

## 전체 FACTORS

1. 최고 경영자 관심과 경영수완
2. 의사소통
3. 표준관리(절차)
4. 리스크 관리

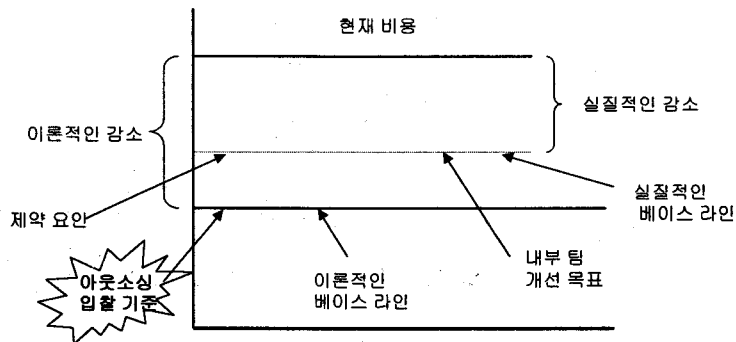


# 내부비용 평가

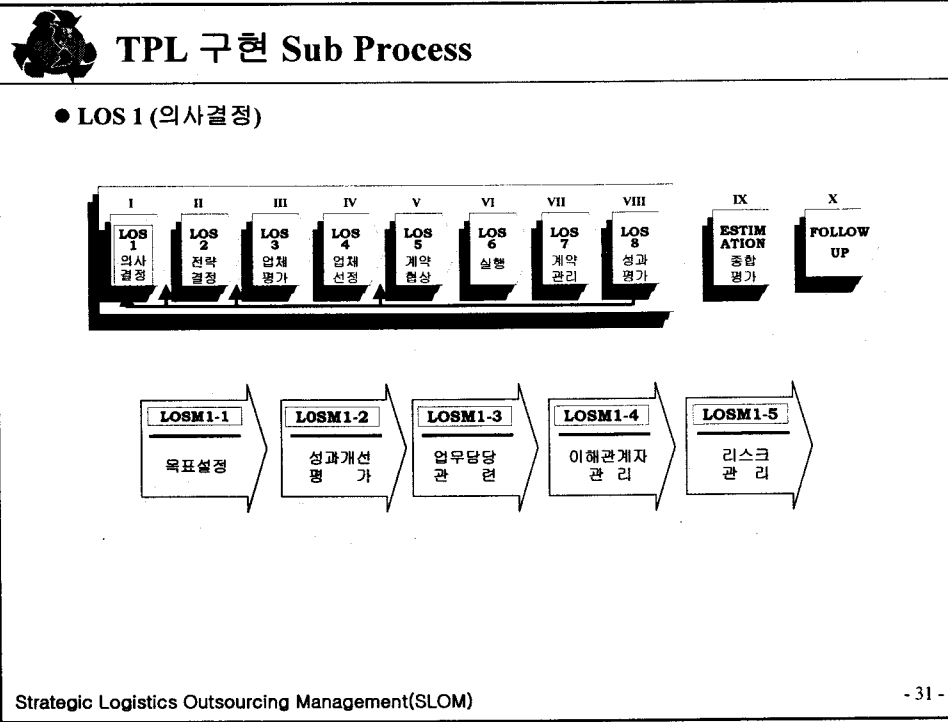
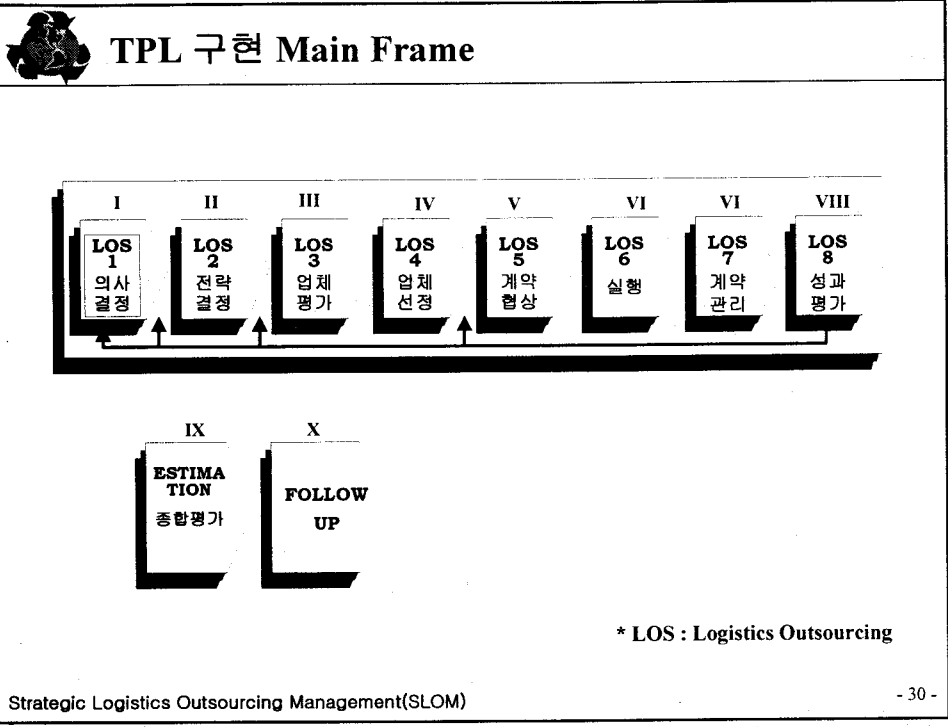
물류 아웃소싱을 위한 의사결정 과정에서 가장 중요한 요소 중 하나가 내부비용에 대한 평가이다.

내부비용의 정확한 산출 없이 외부화 한다는 것은 부질없는 모험이다.

\* 내부비용의 정확한 산출에서 TPL은 시작된다.



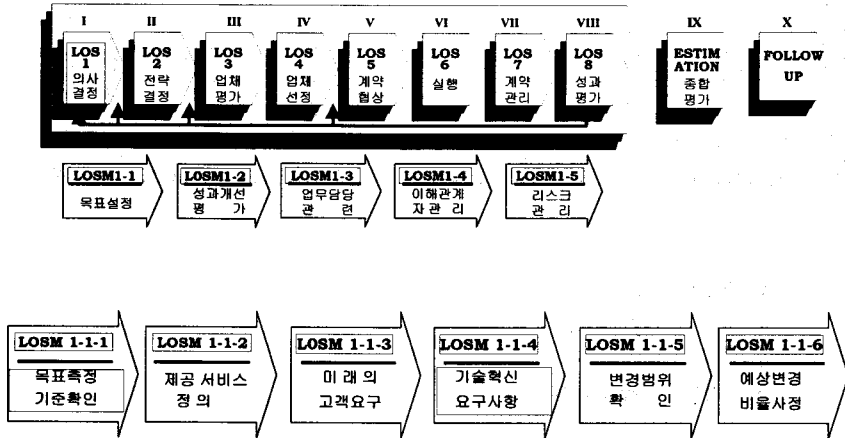






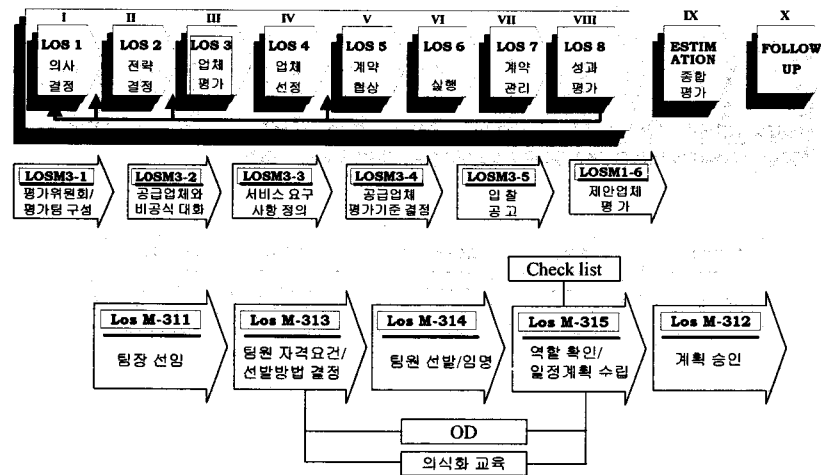
# LOS-1 의사결정

## • LOSM1-1 목표설정



# LOS-3 업체평가

## • LOSM3-1 평가위원회/평가팀 구성



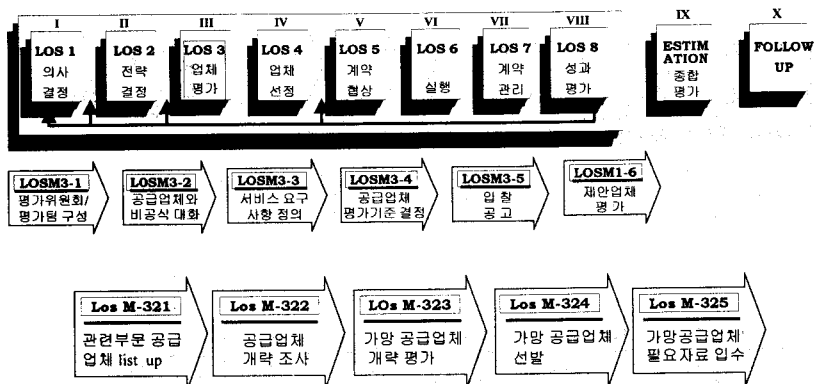


● LOS 3 - 1(평가위원회/평가팀 구성)

PROCESS	수행 활동	적용기법	결과물
① 평가팀장 선임	평가팀 범위 목적 정의 의사결정 권한 정의 평가팀장 선임 및 임명	인사기록카드 M1, M2 자료 참고 인터뷰	평가팀장 임명
② 팀원 자격요건/ 선발방법 결정	예산, 일정, 성공 및 이익측정방법 리스크 관리 참고하여 팀원 선발방법 결정	인사기록카드 인터뷰	팀원 자격요건자료
③ 팀원 선발/임명	팀원 선발 팀원 임명장 수여	Check List 인터뷰	사경장
④ 역할 확인/ 일정계획 수립	법률, 인적자원, 자산평가, 리스 양도 시설/설비, 재무, 회계감사 등 역할 확인 및 분야별 일정 수립	M2 참고 6MIT 경영기법 프로젝트 관리기법	담당자별 수행활동표
⑤ 계획 승인	평가위원회 회의 최고경영자 승인	회의기법	평가팀 활동 계획서



● LOSM3-2 공급업체와 비공식 대화



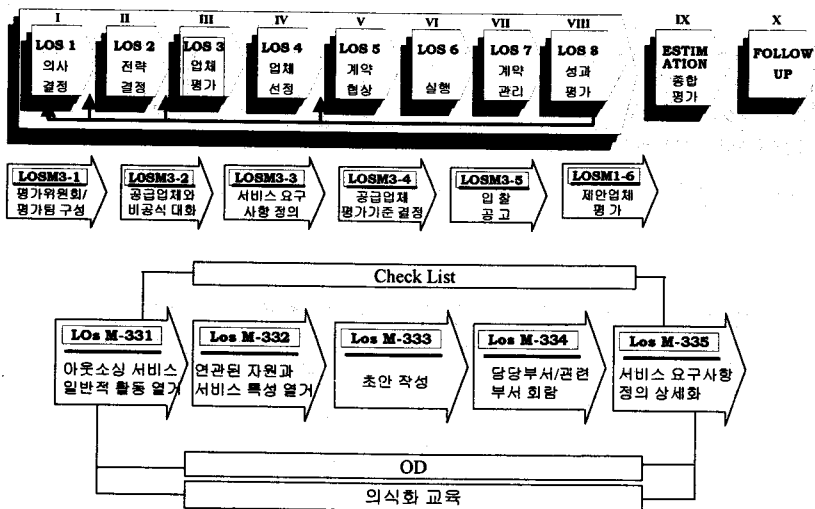


● LOS 3-2(공급업체와 비공식 대화)

PROCESS	수행 활동	적용개념	결과물
① 관련부문 공급업체 list up	공급업체 명단 입수	소개, 인터넷 기관 자료 활용	공급업체 리스트
② 공급업체 개략 조사	공급업체의 사업에 대한 개략적인 조사로 좀더 상세 조사가 필요한 공급업체 선발	은행, 증권거래소 자료 활용	공급업체 개략 조사서
③ 가망 공급업체 개략 평가	가망 공급업체에 대한 자료 보완 및 개략 평가	평가 기준에 의한 평가	가망 공급업체 평가서
④ 가망 공급업체 선발	접촉이 필요한 가망 공급업체 선발	평가위원회 회의	가망 공급업체 명단
⑤ 가망공급업체 필요자료 입수	가망 공급업체에 비공식 대화로 필요자료 입수	방문/인터뷰	가망 공급업체 방문 보고서



● LOSM3-3 서비스 요구사항 정의



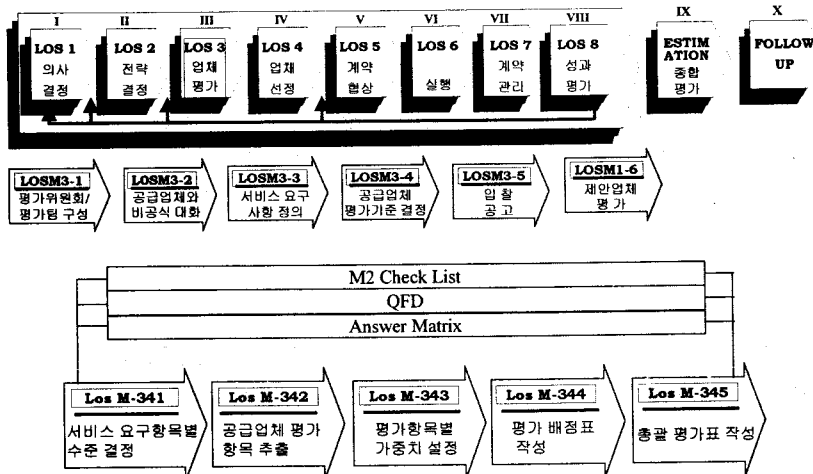


● LOS 3 - 3(서비스 요구사항 정의)

PROCESS	수행 활동	적용기법	결과물
① 아웃소싱 서비스 일반적 활동 열거	아웃소싱 될 서비스의 일반적 활동을 열거+동사로 적는다.	BS	아웃소싱 될 주요 활동 리스트
② 연관된 자원과 서비스 특성 열거	조직서비스 수혜자, 관련 위치, 시간 제한, 사용된 자산비용, 불충, 서비스 성과와 품질이슈, 기술사양, 내부 공급 외부 공급자, 기타 이슈	Check List Matrix 특성 요인도	주요활동과 자원 및 서비스 특성 매트릭스
③ 초안 작성	서비스 정의 초안 작성 *상세한 사항들은 별첨에 포함시켜야 기능의 범위와 속성에 따라 확장 가능	KJ	서비스 정의서
④ 담당부서/관련 부서 회람	평가 위원회, 아웃소싱 될 서비스 기능의 관리자/서비스의 고객에게 서비스 초안 회람	서비스 요청서 표준 양식 참조 대상 업무 조사	담당/관련부서 질의 응답서
⑤ 서비스 요구사항 정의 상세화	입찰자격, 계약의 개요, 서비스 요구사항 및 서비스 수준, 고충관련사항, 자산 서비스 비용 산정방법, 보안/특별사항	목표 확인 BM QFD	서비스 요청서



● LOSM3-4 공급업체 평가기준 결정



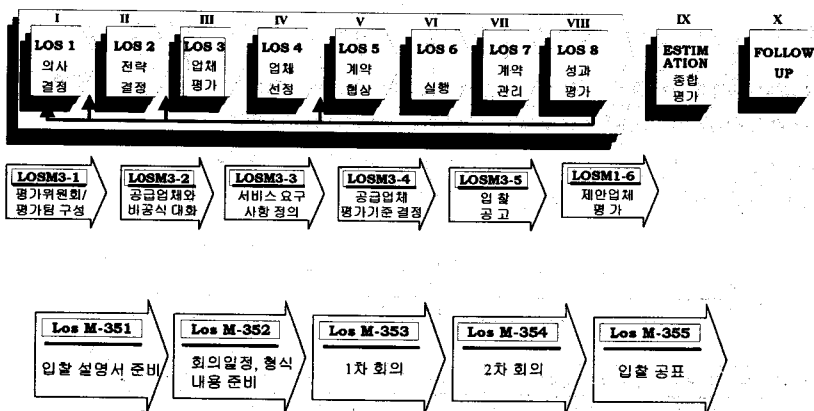


● LOS 3 - 4(공급업체 평가기준 결정)

PROCESS	수행 활동	적용기법	결과물
① 서비스 요구항목별 수준 결정	서비스 요구항목의 척도개발 및 요구수준 결정	QFD, BM	SLA
② 공급업체 평가 항목 추출	제안서, 고객관계, 레퍼런스별 공급업체 평가항목 추출	Check List	공급업체 평가 항목
③ 평가항목별 가중치 설정	평가항목에 대해 OS 목표를 감안 가중치 설정	QFD Answer Matrix	평가항목별 가중치
④ 평가 배점표 작성	각 평가 항목별 배점표 작성	BM, FD	평가 배점표
⑤ 총괄 평가표 작성	비용, 고객과 관계, 공급업체 안정성, 회사정책 변경가능성, 업체 역량, 품질 평가를 집약한 총괄평가표 작성	FD	총괄 평가표



● LOSM3-5 입찰공고



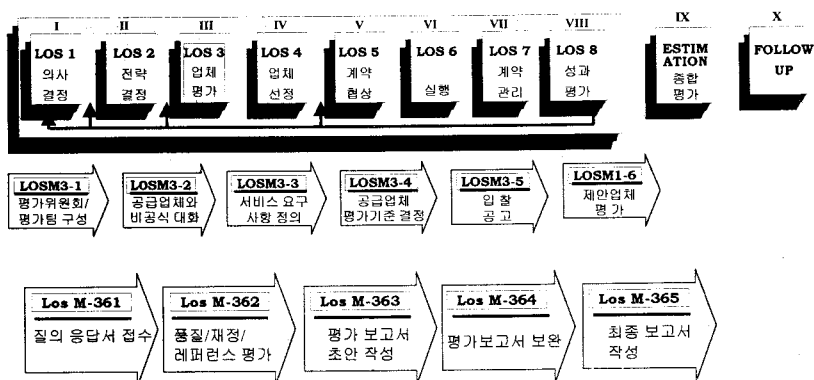


● LOS 3 - 5(입찰공고)

PROCESS	수행 활동	적용기법	결과물
① 입찰 설명서 준비	입찰준비절차, 회의일정, 고객목표 및 측정기준, 포괄적 요구사항, 평가기준 공급업체 참여한계, 조달절차/일정	Check List	입찰 설명서
② 참여업체 선정	M325 참고하여 비공식적 회의의 입찰에 대한 영향 배제, 기존업체의 입찰 참여 등 고려	M325 기준 회의기법	참여업체 리스트
③ 회의일정, 형식 내용 준비	1차 회의 : 입찰설명서 전달 및 토의 2차 : 참여자 의견수렴 및 질의응답 3차 : 접근법의 상세화/이해, 목표 확신	Check List	회의 진행 계획서
④ 회의 개최	1, 2, 3차 회의 개최하여 입찰내용 설명	회의 기법	회의 개최 결과 보고서
⑤ 입찰 공표	입찰 공표 방법 결정 및 입찰 공표	게시, 광고, DM	입찰 공고자료



● LOSM3-6 제안업체 평가





● LOS 3 - 6(제안업체 평가-1)

PROCESS	수행 활동	적용기법	결과물
① 질의 응답서 접수	제안서 접수 기타 질의 응답서 파일링		제안서 질의 응답서
② 품질/재정/레퍼런스 평가	평가 팀이 M34에 의거 공급업체 평가	점수법	공급업체 평가표
③ 평가 보고서 초안 작성	평가 보고서 초안 작성	보고서 작성기법	평가 보고서(초안)
④ 평가보고서 보완	초안 검토 및 평가 보고서 보완	회의기법	평가 보고서 (보완)
⑤ 최종 보고서 작성	최종 평가 보고서 작성	보고서 작성기법	평가 보고서(최종)



● LOS 3 - 6(제안업체 평가-2)

PROCESS	수행 활동	적용기법	결과물
⑥ 최종보고서 승인	평가위원회 개최 평가위원회 통과 최고경영자 승인	회의기법	공급업체 영단
⑦ 관계부서/공급업체에 통보	관계 부서 및 공급업체에 결과 통보	공문서 작성 질의 응답	통보서 통보처
⑧			
⑨			
⑩			





제안업체 평가 Sheet(예시)

TPL CHECK LIST

순서	평가 및 실천 단계	CHECK
1	경영자의 경영이념이 분명하고, 경영의 목표가 설정되어 있다.	✓ 1 <input type="checkbox"/>
2	경영조직 구성이 체계적이며, 조조제약기조에 되어 있다.	✓ 1 <input type="checkbox"/>
	1-2-1. 경영자가 프로젝트에 관심을 가지고 직접업무지시를 한다.	— <input type="checkbox"/>
	1-2-2. 구성원들과의 긴밀한 협의와 대의의의를 자주한다.	— <input type="checkbox"/>
	1-2-3. 프로젝트에 대한 과제에 계획을 수립하고, 조직을 편성한다.	— <input type="checkbox"/>
	1-2-4. 프로젝트 계획이행에 대한 교육을 실시한다.	— <input type="checkbox"/>
	1-2-5. 프로젝트 수행행동에 대한 규정과 규율을 지킨다.	— <input type="checkbox"/>
3	프로젝트 수행을 위한 일련된 계약조건을 갖추고 있다.	✓ 1 <input type="checkbox"/>
	1-3-1. 경영관리 활동상 필요한 표준계약 규정이 제정되어 있다.	— <input type="checkbox"/>
	1-3-2. 제정의 프로젝트 계약 규정이 예지, 확인의 빈도가 감소되고 표준관리화가 정착되어 있다.	— <input type="checkbox"/>
	1-3-3. 모든 프로젝트 수행자 및 관리자는 계약조건을 인식하고, 계약조건에 의한 업무수행을 한다.	— <input type="checkbox"/>
	1-3-4. 프로젝트 수행을 위한 이해관계자와 상호협조하여 업무수행이 이루어진다.	— <input type="checkbox"/>
	1-3-5. 제정의 표준은 국제공인인증을 취득하거나, 그 이상의 수준이다.	— <input type="checkbox"/>
4	프로젝트 수행을 위한 조직 및 경영관리 체계가 생체하여 고부가가치 경쟁능력을 가지고 있다.	✓ 1 <input type="checkbox"/>
	1-4-1. 조직의 활성도가 높아 전사원이 조직공통체가 형성되어 있다.	— <input type="checkbox"/>
	1-4-2. 직무에 대한 권한책임이 모순내용에 대폭적으로 이루어져 있다.	— <input type="checkbox"/>
	1-4-3. 조직기구상 수직적 계층이 상당수준 이상으로 간소화되어 있다.	— <input type="checkbox"/>
	1-4-4. 인사조직 구분에 모호점이 있으며, 조직의 질서가 우수하고 있다.	— <input type="checkbox"/>
	1-4-5. 개인과 조직의 목적이 동시에 달성되어 구성원 모두가 만족한다.	— <input type="checkbox"/>
5	경영관리체계가 정착되어 있으며, 바람직한 기업문화가 구축되어 있다.	✓ 1 <input type="checkbox"/>

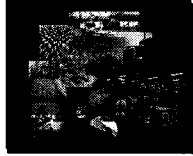


TPL Frame Work(예시)

작업 내용	기간	시작 날짜	완료 날짜	선형 작업
132. 입찰평가	0 wks	01-01-16 (화)	01-01-16 (화)	115, 92, 93, 96
133. 이차소싱 업체평가	99 d	01-01-17 (수)	01-05-22 (화)	132
134. 용의 송달서 접수	1 wk	01-01-17 (수)	01-01-23 (화)	
135. 평가조직 구성	5.5 d	01-01-24 (수)	01-01-30 (화)	134
136. 평가위원회 구성	1 wk	01-01-24 (수)	01-01-30 (화)	
137. 핵심평가팀 구성	1 wk	01-01-24 (수)	01-01-30 (화)	
138. 종합평가팀 구성	1 wk	01-01-24 (수)	01-01-30 (화)	
139. 재정평가팀 구성	1 wk	01-01-24 (수)	01-01-30 (화)	
140. 레퍼런스팀 구성	1 wk	01-01-24 (수)	01-01-30 (화)	
141. 접수된 송달서 1차 검토	1 wk	01-01-31 (수)	01-02-06 (화)	135
142. 평가조직 확충	5.5 d	01-02-07 (수)	01-02-13 (화)	141
143. 일반사실 의견교환	1 wk	01-02-07 (수)	01-02-13 (화)	
144. 문제점 분류	1 wk	01-02-07 (수)	01-02-13 (화)	
145. 레퍼런스 팀에서 선정안	1 wk	01-02-07 (수)	01-02-13 (화)	
146. 발표를 위한 편집	1 wk	01-02-07 (수)	01-02-13 (화)	
147. 선정사항 및 책임에 대한	1 wk	01-02-07 (수)	01-02-13 (화)	
148. 분류서류에 대한 검토	1 wk	01-02-14 (수)	01-02-20 (화)	142
149. 평가기준 수립	5.5 d	01-02-21 (수)	01-02-27 (화)	148
150. 표준 & 네표준 제안서 통	1 wk	01-02-21 (수)	01-02-27 (화)	
151. 종합평가표 작성	5.5 d	01-02-21 (수)	01-02-27 (화)	
152. 비공	1 wk	01-02-21 (수)	01-02-27 (화)	
153. 고적과의 관계	1 wk	01-02-21 (수)	01-02-27 (화)	
154. 공급업체 안정성	1 wk	01-02-21 (수)	01-02-27 (화)	
155. 비표준의 경우 회사	1 wk	01-02-21 (수)	01-02-27 (화)	
156. 총괄	1 wk	01-02-21 (수)	01-02-27 (화)	
157. 업체 역량 평가	1 wk	01-02-21 (수)	01-02-27 (화)	
158. 공급업체로부터의 회의록	1 wk	01-02-21 (수)	01-02-27 (화)	148
159. 평가	38.5 d	01-02-28 (수)	01-04-17 (화)	158, 149



## Agenda



1. 물류 Outsourcing과 TPL
2. 국내 TPL 의도와 실태
3. 국내 TPL 부진 사유 및 대응 방안
4. TPL 방법론
5. 국내 TPL 과제와 발전방안



## 기업물류실태

### 총체적 문제점

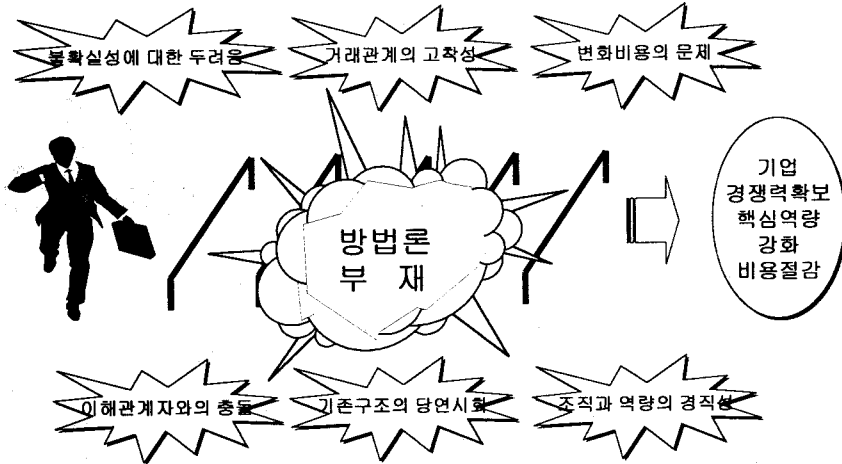
- ✓ 물류 인프라스트럭처 부족
- ✓ 물류표준화 부진
- ✓ 물류공동화 부진
- ✓ 물류정보화 부진
- ✓ 편향된 물류 정책과 연구
- ✓ 물류업계 영세성
- ✓ 정보공유의 폐쇄성
- ✓ 물류전문인력의 부족

### 일반적 문제점

1. 기업 내에서 물류의 과소평가
2. 기업 상호간 불신 및 협력부재
3. “전략 물류” 개념이 희박
4. 데이터 분석에 기초한 과학적 접근 방법론 부재
5. 물류관련 정보의 과다한 기밀유지
6. 업무 표준화의 미비
7. 성과평가 시스템 부재
8. 계약관계의 불투명성
9. 물류업무 집중화 현상
10. 물류 아웃소싱 미흡



### TPL의 장애요인



### 산업 주체별 역할

주체	추진 과제
물류서비스 전문업체	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 화주 기업으로부터 신뢰를 받을 수 있는 내부역량 확충</li> <li>&gt; 맞춤형 물류/통합물류서비스의 지속적인 개발 및 적용</li> <li>&gt; 화주기업 요구사항을 평가하고 실행할 수 있는 컨설팅능력 확보</li> <li>&gt; 물류업체간 합병 또는 전략적 제휴(예:수송업체-창고업체) 추진</li> </ul>
화주기업 (의뢰기업)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 협업 체계와 전문업체를 신뢰하는 기업문화 정착</li> <li>&gt; 물류 아웃소싱을 기업경쟁력 강화의 수단으로 인식</li> <li>&gt; 물류 아웃소싱에 대한 합리적인 방법론 도입 및 적용</li> <li>&gt; 물류전문 인력 확보와 육성(외부 전문인력 지원 - 컨설팅 업체)</li> </ul>
정부	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 물류산업 경쟁구조 촉진위한 법령 정비</li> <li>&gt; 물류업체간 합병 및 전략적 제휴 유도(규모의 경제, 전문화)</li> <li>&gt; 물류전문 인력 양성기관 설립 지원</li> <li>&gt; 물류 표준화, 정보화, 공동화 적극 지원</li> <li>&gt; 물류 Infra에 대한 지속적 투자 및 지원</li> </ul>
전문기관 (대학, 연구소 협회, 컨설팅업체)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 한국적 현실에 맞는 제3자 물류 방법론 개발과 적용</li> <li>&gt; 물류 성과 평가 시스템의 개발 및 보급</li> <li>&gt; 다양한 성공사례 발굴 과 홍보, 소개</li> <li>&gt; 물류산업 활성화 위한 개선방안 발굴 및 제언</li> </ul>

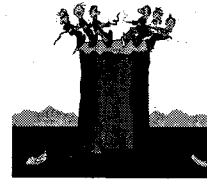
출처: 제3자 물류 중심의 물류산업 고도화 방안(내용 일부 수정) (2000. 6. 19 산업연구원)



## TPL의 성공 전략

### ● 현 3PL 추진에 따른 문제점

- ◆ TPL에 대한 개념 및 이해 부족(화주, 물류 전문업체)
- ◆ 과도한 기밀 및 기업정보 유지
- ◆ 화주, 물류전문 업체 모두 3PL 방법론 미비
- ◆ 협업과 신뢰의 기업문화 부족
- ◆ TPL 서비스 제공업체에 대한 불신
- ◆ 물류 성과 평가 시스템 부재



### ● 3PL 성공전략

- ◆ 한국적 현실에 적합한 TPL 추진 방법론의 개발 및 적용
- ◆ TPL 가부결정 - 업체선정, 평가 - 계약 - 이행 - 성과평가 전반에 걸쳐 전문적인 물류 컨설턴트의 도입 운영으로 객관성 유지
- ◆ 통합 물류서비스 제공위한 조직, 인력, 정보시스템에 대한 정비
- ◆ 장기 협력관계 유지 위한 커뮤니케이션 능력 배양
- ◆ 화주, 물류 서비스 제공 업체가 만족하는 성과시스템의 개발 및 적용
- ◆ 기업 내 물류전문 인력의 지속적 양성



Strategic Logistics Outsourcing Management(SLOM)

- 52 -

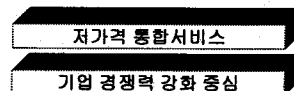
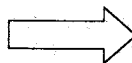
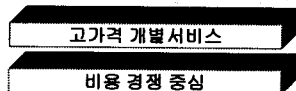
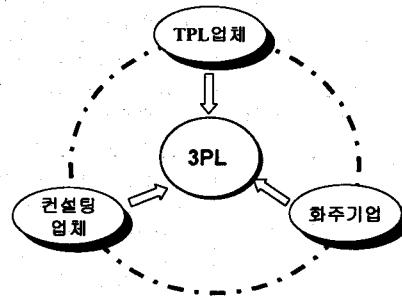
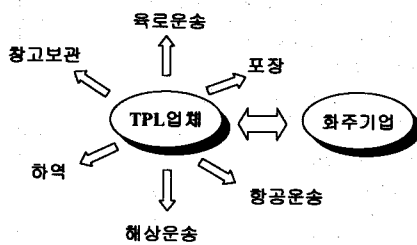


## 제3자 물류 서비스 구조변경

현 제3자 물류의 서비스구조



새로운 TPL 서비스구조



Strategic Logistics Outsourcing Management(SLOM)

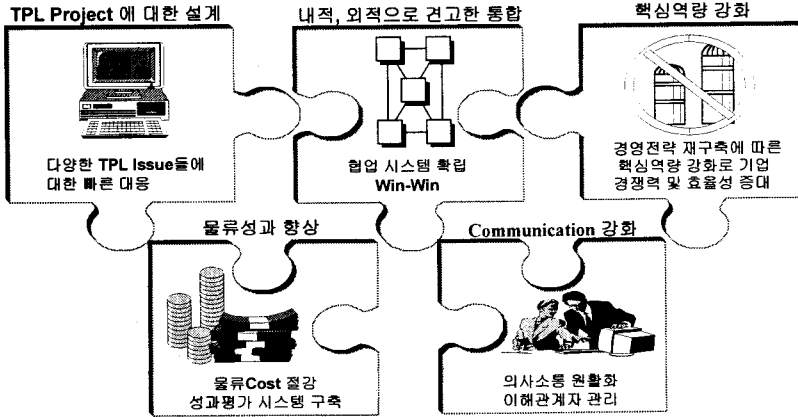
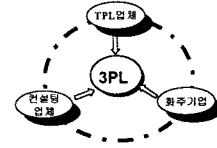
- 53 -



## 컨설팅 업체의 역할

### ● 성공적 TPL구현위한 Intermediate & Promoter 역할

- 물류전략 수립 단계에서 업체선정, 평가, 계약, 이행 및 성과평가에 이르기 까지 균형된 시각으로 접근하여 이해관계자 모두가 만족하는 Win-Win 시스템을 구축하여 TPL을 성공적으로 이끄는 촉진자 또는 매개자 역할



Strategic Logistics Outsourcing Management(SLOM)

- 54 -