

M2
Session

**물류비용절감
사례를 통해 본 물류 시스템 효율화 방안**

전형진 책임연구원 (한국해양수산개발원)

물류비용 절감사례를 통한 물류효율화방안 연구

2002. 9.

〈 제 목 차 례 〉

| | |
|----------------------------|----|
| I. 머리말 | 1 |
| II. 물류협력의 의의 | 2 |
| 1. 물류환경의 변화 | 2 |
| 2. 물류협력의 배경 | 3 |
| 3. 물류공동화의 도입 필요성 | 6 |
| III. 물류비용 절감사례 | 7 |
| 1. D유통(출판물류 원스톱시스템) | 7 |
| 2. J식품(공동수송시스템) | 10 |
| 3. T사(물류거점 구축) | 12 |
| 4. K화학(포장 및 파레트 표준화) | 15 |
| IV. 물류협력방안 : 물류공동화 | 17 |
| 1. 물류공동화의 의의 | 17 |
| 2. 물류공동화의 형태 | 18 |
| 3. 물류공동화 추진상의 과제 | 19 |
| 4. 물류공동화 추진방법 | 20 |
| V. 결론 | 21 |

1. 머리말

- 오늘날 급변하는 물류환경을 보면 세계 경제의 개방화, 기업활동의 세계화, 고객욕구의 다원화·고급화, 환경보호주의 대두 등과 같은 새로운 패러다임의 등장으로 인해 종래와는 다른 통합적이고 전략적인 차원의 새로운 물류시스템을 요구하고 있음.
- 기업활동의 세계화로 인해 물류활동의 영역이 전세계로 확대되고 있으며 물류통합의 추세도 수송, 하역, 보관, 포장, 유통가공 등 물류업무의 통합에 그치지 않고 생산과 유통단계까지 확대되는 토탈물류시스템으로 발전되고 있음.
- 또한 물류활동에 필수적인 자원, 인프라, 환경보호로 대표되는 사회적·환경적 문제에 대한 변화가 극심하여 종래와 같은 자사위주의 수동적인 대응보다는 적극적이고 능동적인 대응이 어느 때보다 중요해지고 있음.
- 특히 물류활동을 수행하기 위해 필요한 가장 중요한 자원인 노동력, 토지, 석유에너지 등 자원을 확보하는 것이 갈수록 어려워지고 있으며, 이로 인해 노동집약적이고 대규모의 토지와 에너지를 필요로 하는 물류산업의 비용부담이 갈수록 커지고 있음.
- 또한 원활한 물류활동을 위해 필요한 항만, 도로, 철도, 공항, 정보망 등을 확보하기 위한 재원조달 규모가 갈수록 커지고 있어 인프라 확충이 쉽지 않고 인프라의 효율적 운영을 위한 물류표준화, 정보시스템 구축도 아직은 미흡한 실정임.
- 오늘날 급변하고 있는 물류환경을 보면 환경규제의 강화에 따라 물류업체의 사회적 비용의 부담이 증가하고 있으며 이러한 사회적 비용은 개별기업이 통제할 수 없는 통제불가능한 요인으로 작용하고 있음.
- 따라서 개별기업의 차원에서는 해결하기 곤란한 물류분야의 제문제를 해결하기 위해서는 종래와 같은 자사주도, 이기주의적인 물류활동의 관행에서 벗어나는 획기적인 차원의 새로운 접근방식이 필요함.
- 이러한 측면에서 최근 물류협력의 필요성이 강력하게 대두하고 있으며, 개별기업의 차원에서 물류활동의 제문제를 해결하기 곤란하고 물류협력을 통해 물류활동의 생산성을 높이고 비용을 절감할 수 있다는 인식이 확산되고 있음.
- 그러나 물류협력, 대표적으로 물류공동화의 장점과 필요성을 인정하는 기업은 많으나 실제로 이를 시행하기 어려운 측면이 있음.
- 물류공동화는 참여기업들간의 상호신뢰가 전제되어야 하며 상호간의 역할을 결정하고 이윤을 배분에 있어 형평성이 보장되어야 가능함. 또한 물류공동화를 실시하기 위해서는 유니트로드시스템, 포장규격 단일화 등의 물류표준화가 선행되어야 함.
- 따라서 본 연구는 물류협력을 통한 물류효율화의 방안으로서 물류공동화를 초점을 맞추어 물류공동화의 필요성, 물류공동화의 실제사례, 물류공동화의 목적 및 장점, 형태, 시행상의 문제점, 추진방안을 제시하고자 함.

II. 물류협력의 의미

1. 물류환경의 변화

1) 환경규제의 강화

- 최근 세계 각국은 도로 정체, 배기가스 배출 등 공해방지를 위해 과도한 도로운송을 억제하는 정책을 추진
 - 도로운송을 억제하기 위해 혼잡세를 징수하거나 공해유발이 많은 디젤차량에 대한 오염세나 과중한 자동차세 부과
 - 또한 폐기물의 관리를 위해 포장용기 회수, 폐기물의 분리·수거 등을 의무화
- 이러한 환경규제 강화에 따라 도로운송업체들은 앞으로 막대한 사회적 비용을 부담할 수 밖에 없을 것이며 이는 기업활동의 제약요인으로 작용할 것임.
 - 또한 이러한 사회적 비용의 부담은 개별 기업이 대응할 수 없는 통제불가능한 요인으로 작용할 것임.

2) 물류구조의 변화

- 최근 물류활동의 지리적 경계가 사라지고 있음. 즉 기업활동의 세계화는 물류활동에 있어 국내물류와 국제물류의 영역을 통합하도록 요구하고 있으며, 조달, 생산, 판매의 측면에서 물류활동이 전세계를 대상으로 최적지에서 수행하도록 적정화되고 있음.
- 물류업무에 있어서도 종래와 같은 단순한 수송, 보관에 그치지 않고 부가가치를 창출하는 기능, 즉 상품의 새로운 가치를 창출하는 '유통가공'의 기능이 강조됨
- 또한 물류통합의 추세가 수송, 하역, 보관, 포장, 유통가공 등 물류업무의 통합에 그치지 않고 생산과 유통단계까지 확대되는 토탈물류시스템으로 발전되고 있음.
 - 즉 생산, 유통, 소비, 폐기 혹은 재활용까지의 전과정을 물류의 기본흐름으로 하는 일관된 통합시스템을 구축하는 것이 요구되고 있음.
- 특히 환경보호의 차원에서 소비자로부터 생산자로 향하는 물류로서 폐기물의 재활용을 위한 '회수물류'가 강조되고 있음.
 - 이는 소비자의 손에 상품이 주어져 소비된 시점에서 상품의 라이프사이클이 끝나는 것이 아니라 재활용에서 재이용할 때까지가 물류사이클임을 의미함.
- 이러한 토탈물류시스템을 구축하기 위해서는 정보네트워크의 정비가 불가피하며, 소위 CALS라고 시스템이라고 이러한 컨셉트를 가지고 있음.
 - 기업으로부터 소비자까지 조달, 생산, 판매, 회수의 전체 물류사이클을 정보네트워크로 연계하는 '토탈물류정보네트워크'가 바로 CALS임.

2. 물류협력의 배경

1) 물류협력의 세가지 요인

- 그동안 물류협력이 부각되었던 때는 오일쇼크와 같은 커다란 환경변화에 따라 개별기업이 혼자서 이를 감당하기 곤란할 경우였음.
 - 그러나 환경조건이 호전되면서 개별기업의 노력만으로 수익성을 화고할 수 있을 경우에는 물류협력의 관심이 저조해지는 사례가 많았음.
- 과거에 성공한 물류협력방안도 그후의 환경변화에 적응하지 못하고 현재에서는 불만족스러운 성과를 올리는 경우도 적지 않음.
 - 물류환경의 변화에도 불구하고 물류협력을 발생시키는 세가지 차원의 요소는 크게 변하지 않을 것임.
- 물류협력의 세가지 요인
 - 물류활동에 필요한 자원
 - 물류인프라의 확보
 - 사회적·환경적 문제의 대응

2) 물류활동을 위한 자원

- 물류활동도 다른 경제활동과 마찬가지로 사람, 원재료, 자금 등 자원의 투입이 불가피하지만 물류활동의 경우 특히 노동력, 토지, 석유에너지의 3가지 경영자원이 중요함.
 - 이는 두차례에 발생한 오일쇼크나 최근의 노동력 부족에 의해 초래된 물류혼란을 상기한다면 쉽게 이해할 수 있음.

(1)

- 물류는 노동집약적 산업으로서 물류원가에서 차지하는 비율을 보면 인건비의 비율이 가장 높음.
 - 특히 하역부문의 경우 기계화가 많이 진행되었음에도 불구하고 여전히 인력의존도가 높고, 수송부문에 있어서도 트럭, 장비의 운전은 사람이 해야 한다는 한계로 인력의존도가 높을 수 밖에 없음.
- 그러나 물류부문은 오늘날 대표적인 3D 업종의 하나로 인식되고 있으나 임금수준은 제조업은 물론 타서비스 분야보다 상당히 낮은 수준에 있음.
 - 특히 해운부문의 경우 해운선진국들은 선원을 구하지 못하여 중국, 필리핀 등에서 값싼 임금의 선원을 고용하고 있는 실정임. 또한 자국 선원의 경우에도 젊은 인력을 구하지 못하여 고령의 선원을 고용하는 사례가 많음.

- 또한 전세계적으로 출산률이 저하되고 있는 것도 주목할 만한 현상임.
 - 유럽 및 북미는 물론 동북아 국가들에 있어서도 출산률이 저하되어 인구증가율이 0.5% 수준에서 머무르고 있고 젊은 연령층이 적어지는 반면 노년 인구는 갈수록 증가하는 것도 물류인력의 충원을 어렵게 하는 요인임.

(2)

- 물류활동에는 보관·배송거점의 장인 창고·유통센터가 필요하고 그것을 위한 토지의 확보가 불가피함.
- 또한 물류활동의 내용에 따라 창고·유통센터 용지도 여러 조건이 결정되며, 공장에 부속되는 창고는 비교적 조건의 수가 적으나 배송거점인 유통센터 용지의 경우에는 일반적으로 조건이 매우 까다로움.
 - 특히 배송거점인 경우 취급화물을 여유를 갖고 보관할 수 있으며 동시에 원활하게 작업할 수 있도록 충분한 면적이 요구된다. 그리고 장기적인 사용을 전제로 장래의 물량증대를 예상하여 충분히 면적을 마련하는 것이 바람직함.
- 다음으로 입지는 배송지역·배송처에 대하여 경제적인 거리에 있고 간선도로에 면하고 있는 등 교통이 편리한 장소에 위치해 있어야 함.
- 또한 용지 지정이나 건축법, 소방법 등의 규제를 준수해야 하며 동시에 지역주민의 불평이 나오지 않도록 해야 함.
- 마지막으로 가장 중요한 것은 토지가격이 적정해야 한다는 조건임. 이는 토지에 창고·유통센터를 건설하는데 필요한 투자코스트를 상회하는 수익을 올릴 전망이 있어야 함을 의미함.
- 지금까지 토지확보의 조건을 열거했지만 이러한 조건을 갖춘 새로운 토지를 구입한다는 것은 거의 불가능한 실정임.
 - 특히 국토가 좁은 나라일수록 그리고 경제가 발전한 나라일수록 적정 조건의 토지를 구하기란 매우 어려움..

(3)

- 물류활동의 제3의 자원은 에너지, 특히 석유이다. 에너지는 석유·석탄·천연가스 등 여러가지가 있으나, 취급이 편리하고 값싸게 조달할 수 있는 석유의 의존도가 압도적으로 높음.
 - 물류업계, 특히 항공운송업체를 제외한 모든 운송업체들은 값싸고 출력이 좋은 병커C유나 디젤유를 사용하고 있음.
 - 그러나 병커C유나 디젤유는 그 장점에도 불구하고 다른 에너지에 비해 공해배출량이 많아 환경적 측면에서 규정의 대상이 되고 있으며, 이에 따라 디젤차량 및 디젤유의 이용이 어려워질 것으로 예상됨.

- 또한 디젤차량의 운행이 제한받을 가능성이 높아지고 있어 물류업체는 LPG 등을 이용하는 신규 차량을 확보하고 고가연료를 이용함으로써 원가상승압력이 거세질 것으로 예상된다.
- 또한 석유의 부존 여부도 석유 이용을 제한하는 요소로 작용함. 즉 일본이나 한국과 같이 석유소비량의 90% 이상을 해외에서 조달하는 국가는 국제석유가의 변동에 따라 생산원가의 극심한 변동을 가져올 수 있음.
 - 1970년대 2차례 발생했던 오일쇼크가 발생했을 때 물류업체는 운송원가의 대폭적인 상승에 따라 많은 어려움을 겪었음.

3) 물류인프라의 확보

- 개별기업이 원활하게 물류활동을 하기 위해서는 도로망, 철도망, 통신망 등 물류기반 시설의 정비가 불가피한 조건임.
 - 이러한 물류인프라는 일반적으로 도로, 화물터미널, 항만, 공항 등 공공투자에 의한 하드웨어적인 사회간접자본을 의미
 - 최근에는 팔레트풀시스템(Pallet Pull System), ITF코드체계, VAN·EDI 등의 정보 시스템 등의 소프트웨어적인 인프라도 중요한 물류시설로 인정받고 있음.
- 일반적으로 물류활동의 생산성은 하드웨어적인 물류시설의 보유정도에 달려 있으며, 물류시설의 부족은 물류활동의 최대 장애요인임.
 - 물류시설의 부족은 항만의 경우 선박체선, 도로의 경우 교통정체, 물류단지의 경우 물류흐름의 지연 등으로 나타나며 이는 물류비 상승의 직접적인 요인임.
 - 그러나 물류시설이 충분하다고 해서 물류흐름이 원활해지는 것을 보장하지 못함. 왜냐하면 물류활동에 대한 행정 및 법절차의 복잡성, 물류정보시스템의 효율성에 따라 물류리적인 시설의 운영효율성이 결정되기 때문임.
- 또한 물류시설의 확보기간을 보면 일반적으로 소프트웨어보다는 하드웨어적 시설을 확보하는 데에 장기간이 소요되고 있음. 이는 물류시설의 확보에 있어 장래의 물류시설의 소요량을 합리적으로 예측하고 신속하게 건설해 나가는 것이 중요함을 의미함.
 - 즉 물류시설이 이미 부족한 상황에서 신규 시설을 건설해 나가는 것은 부족현상이 심화되는 것을 방지하는 데에 그치는 것이며 신규 시설이 완공되는 순간에도 시설 부족 현상을 해결되지 못함.

4) 사회적·환경적 문제의 대응

- 물류부문이 해결해야 할 가장 중요한 과제는 '환경보전, 환경적응'의 문제임. 오늘날 많은 나라에서 도로운송에 의한 배기가스, 먼지, 소음·진동, 교통사고, 폐기물 등에 대한 규제를 강화하고 있음.

- 이러한 환경적 규제는 어떤 면에서는 반드시 지켜야 할 사항이며, 갈수록 물류업체의 부담을 가중시키는 요인으로 작용할 것임.
- 도로운송에 대한 각국의 규제를 보면 공해물질 배출량이 많은 연료의 이용억제, 환경부담금 및 혼잡통행료 부과, 공해성 연료를 이용하는 차량의 생산제한 등으로 나타날 것으로 예상됨.
- 이러한 움직임은 물류업체의 비용경쟁력을 저하시키는 요인으로 작용하지만 국민의 건강과 생활환경을 반드시 보호되어야 한다는 점에서 물류업체가 철저히 대비해야 하는 사항임.

3. 물류공동화의 도입 필요성

- 앞에서 논의한 것을 다시 정리하면
 - 노동력, 토지, 석유 등 물류활동에 필요한 자원은 지금부터는 저렴하게 대량으로 조달하기 곤란
 - 도로, 항만, 철도, 공항 등의 하드웨어와 물류표준화, 정보시스템 등 소프트웨어적 인프라는 불충분하나 이를 조기에 확보하기 어려움
 - 환경적 측면에서 환경보호를 목적으로 도로운송에 대한 규제를 강화
- 따라서 지금은 종래와 같은 방식으로는 물류부문의 제문제를 해결할 수 없다는 것을 인식하고 물류업체의 협력을 통한 새로운 접근방식이 필요함.
- 이러한 배경하에서 최근 물류협력의 필요성이 강력하게 제기되고 있음. 종래와 같이 개별기업의 차원에서 물류활동의 문제를 해결해 왔으나 지금은 개별주의나 이기주의를 통해 문제를 해결하지 못함.
 - 즉 타물류기업, 화주, 소비자와 연대, 제휴와 같은 전략적인 협력관계를 구축하는 것이 중요하며, 이는 물류활동의 공동화를 통해 가능함.
- 그러나 물류공동화의 장점과 필요성을 인정하는 기업은 많으나 실제로 이를 시행하기 어려운 측면이 있음.
 - 이것은 기업들간의 상호신뢰에 관한 문제로서 상호간의 역할을 결정하고 이윤배분에 있어 형평성이 보장되어야 함.
 - 또한 물류공동화를 실현시키기 위해서는 유니트로드시스템, 포장규격 단일화 등의 물류표준화가 공동물류 참여기업간에 이루어져야 함.

Ⅲ. 물류비용 절감사례

1. D유통(출판물류 원스톱시스템)

1) 회사 소개

- D유통은 출판물 전문물류회사로 1994년 9월 설립, 계열회사로 인쇄전문회사인 A사와 출판물류정보회사인 B사가 있음.
 - 동사는 출판물류에 대한 많은 관심과 투자를 기울여 온 기업으로서 일본 및 유럽의 출판물류시스템에 대한 벤치마킹과 분석을 통해 국내 출판물류시스템의 효율화를 목표로 한 출판유통사업에 진출하였음.
- 동사는 경기도 파주에 각각 6천여평의 생산단지과 배송센터를 건설하였고, 국내 최초의 종합적인 출판물류정보시스템을 구축하였음.
- 동사는 국내 최대의 도서창고(실평수 약 2,700평, 높이 7m)를 확보, 월평균 600만권의 책을 보관하고, 450만권의 책을 배송하고 있음.
 - 또한 배송라인으로 전국의 7개 지점을 통해 매일 2천여개 서점에 도서를 직배송하고 있으며, 특히 서울은 당일배송체계를 시행하고 있음.

2) 국내 출판물 물류환경

- 우리나라 출판물은 월평균 3만종, 연간 36만종의 신간이 제작되는 등 신간 발행규모는 세계 7위에 해당하나 국내 출판유통환경은 타업종의 물류부문에 비해 열악한 구조적 문제를 갖고 있음.
- 우리나라 출판물 물류구조를 보면 출판사 12,000개사 이상, 도매상(총판) 800개 이상, 소매점 15,000여개사로 구성, 체계적인 출판물류를 구축하기 곤란함.
 - 특히 업계의 영세성으로 인하여 대규모 자본이 투입되어야 하는 현대적인 물류시스템을 구축한다는 것은 사실상 불가능함.
- 국내 출판유통시스템은 일본식 도매를 근간으로 하는 도매상 배송이 일반적인 형태였으며, 개별적인 통계 및 자료관리에 막대한 인력과 예산을 낭비하고 있음.
 - 특히 출판물관련 통계자료의 불명확성으로 인해 이를 마케팅자료로 활용하기 곤란하고 통계자료의 공유도 매우 어려움.
 - 또한 물류부문에 있어 출판사와 거래하는 도매상과 도매상이 거래하는 소매서점의 중복성으로 인해 중복배송이 불가피, 막대한 물류비용의 발생하고 있음.
- 대부분의 출판사가 체제적으로 창고를 확보하고 개별적으로 배송 및 창고관리를 함으로써 많은 물류비용 발생.

3) 국내 출판물 물류체계의 문제점

- 출판사, 도매상은 개별적인 배송라인을 운영
- 같은 서점에 여러대의 배송차량이 동시에 배차
- 출판사에서 도매상으로, 도매상에서 배송회사로, 배송회사에서 서점으로 이어지는 물류라인은 책을 여러번 움직이게 하여 훼손과 분실의 원인이 됨
- 도서관에 대한 체계적인 관리능력의 결여로 정확한 재고관리 곤란
- 공통 표준코드(ISBN, ISSN)의 사용이 미흡하여 개별적인 관리비용 추가
- 반품 물류비용에 대한 인식이 부족
- 당일 배송체계 및 소량 배송체계는 물류비용 증가
- 개별적인 유통정보관리로 정보관리에 대한 별도의 비용 추가

4) 출판물 물류공동화시스템 구축

(1)

- 국내 출판업계는 자본력이 미약하여 제판, 인쇄, 제본, 후가공 등 인쇄업무 전과정을 수행하는 일괄생산체제를 구축하지 못한 실정임.
 - 이에 따라 생산과정에서 원료 및 반제품의 업체간 이동이 빈번함에 따라 생산물류 비용과 시간의 낭비가 심각하며, 책의 광고시점과 유통시점이 불일치하여 매출상의 손실도 발생.
- 동사는 제판, 인쇄, 제본, 후가공 등 인쇄업무 전과정을 수행할 수 있도록 기존 인쇄시설의 확충과 함께 일원화 생산체제를 구축을 위해 경기도 파주에 6,000여평의 생산단지를 구축하였음.
 - 즉 인쇄물의 완벽한 일괄생산시스템을 구축했을 뿐만 아니라 단행본 인쇄의 신기술인 단행본 전용윤전기를 도입하여 단행본 생산의 획기적인 개선을 이룩하였음.

(2)

- 완성품은 대부분 출판사의 창고를 거쳐 도매상과 전국 직거래서점으로 이동되는 유통구조를 갖고 있음, 출판업계는 자체적으로 창고시설을 확보하고, 배송 및 창고관리를 하는데 드는 제비용이 많아 수익성이 매우 악화되었음.
 - 동사는 인쇄시설 확충과 더불어 인쇄공장과 같은 위치에 있는 6,000여평의 부지를 임대하여 출판물의 공동보관과 공동배송을 실시할 수 있는 배송센터를 1995년도에 완공하였음.
- 또한 배송센터에 차량 25대가 동시 작업가능한 배송장소를 마련하였고, 현대적인 고층랙시설과 자동 컨베이어시스템을 설치하여 거의 인력에 의존하였던 상·하차작업에 점진적인 자동화를 시도하였음.

(3)

- 동사는 국내 일부 대형서점에서 시행되고 있는 국부적인 전산화를 뛰어 넘어 출판사, 서점, 유통회사 및 정부자료실을 연계하는 전자우체국을 개설하였음.
 - 전자우체국을 통해 누구나 도서관 관련 정보를 입수할 수 있도록 창구를 일원화하는 동시에 보관·배송·반품, 각종 주문서 입력, 판매조회 및 전자우편의 사용 등 출판물류관련 전자네트워크를 구축하여 제공하고 있음.
- 동사는 출판물류정보회사(Book-Net-Korea : B&K)를 1996년 8월에 설립하였음.
 - B&K는 출판계가 컨소시엄을 구성하여 설립한 회사로 출판사, 도매상, 서점 그리고 독자를 컴퓨터 네트워크로 연결하는 물류정보센터임.
- 또한 종합적인 정보관리를 위한 데이터베이스가 구축되고, 전화, 팩스 등으로 이루어 지던 도서의 수발주 업무가 개별사업자의 컴퓨터 단말기를 통해 이루어지게 되었음.

5) 물류공동화시스템의 효과

(1)

- 창고보유 및 배송직원 불필요
- 재고관리 확실 및 재고관리 위험 회피
- 거래서점 및 도매상에 대한 수·발주업무 전산화
- 도서별, 지역별 판매실태 분석 등 마케팅기능 향상
- 비용절감 및 잡무해방

(2)

- 출판사 재고확인을 통한 수·발주의 용이성
- 별도의 재고조사 없이 판매시점 재고확인
- 바코드를 이용한 매출관리
- 택배시스템으로 별도의 수거작업 불필요
- 반품의 용이성
- 적기 배송으로 창고 및 재고 불필요

(3)

- 거래서점의 매출추이의 분석으로 판매시점관리 가능
- 공동배송라인을 이용한 물류 및 관리비 대폭절감 가능
- 신간입력 등 불필요한 잡무에서 해방 : B&K의 데이터 베이스 이용
- 공동코드 사용으로 별도의 바코드작업 불필요

(4)

- 적정물량의 확보를 통한 공차율의 감소
- 부가가치 증대에 따른 물류정보화 재투자 가능
- 출판물류 거점확대를 통한 물류서비스 개선
- 출판물류 전문화로 출판유통전문인력 육성 용이
- 출판물과 유사한 제품에 대한 복합운송(배송) 가능성 확대 : 문구, 팬시 등

2. J식품 (공동수송시스템)

1) 회사 소개

- J식품은 1953년 설탕제조 및 판매업을 주사업으로 설립되어 현재 설탕, 밀가루, 조미식품, 대두가공식품, 육가공제품, 음료, 의약품, 생활화학제품, 화장품 등을 생산·판매하는 종합식품기업임.
- 서비스업 진출을 통한 종합생활문화기업으로 변신을 도모하여 영상, 외식, 물류, 유통, 정보서비스 등 신규사업에 적극 진출
- 1993년 S그룹에서 분리·독립 이후 1996년 5월 1일에 새로운 기업이념 및 CI를 제정하고, 종합물류, 건설, 냉동식품, 의약품, 생활용품 등으로 사업을 확장

2) 식품업계의 물류환경

- 다양한 제품의 소량생산이라는 J사의 생산구조상 고객 욕구의 복잡화, 다양화는 물류서비스의 고급화를 필연적으로 요구
 - 소량다빈도의 주문 및 배송, 품질의 균일성 유지, 창고적재, 진열, 가격표부착, 도착시간지정 등 신속하고 정확한 물류서비스에 대한 요구가 대두
- 다품종소량생산이면서도 막대한 물동량을 가진 식품업계는 사회간접자본 미비로 인한 공차율의 증가, 차량충중량 규제, 유가 인상 등으로 수송비의 부담이 확대
- J식품은 연간 물동량이 500만톤으로 일일 대형트럭 1,500대, 소형트럭 500대가 움직이며, 제품가격은 10kg 박스당 1만원대로 물류비용만 연간 1,400억원 이상 지출.
 - 20,000개 이상 거래처에 직접 납품하고 있으며, 각종 유통업체, 대리점, 병원, 약국, 농촌 등 모든 경로에 제품을 납품하기 때문에 다양한 고객의 요구를 수용해야 함.

3) 공동수송시스템 구축

(1)

- J식품은 차량증가로 인한 교통체증, 과적단속 등 물류비 증가요인이 지속적으로 나타

나고, 1개 회사가 이러한 환경을 극복하기에 한계를 인식하고 업계 공동으로 물류합리화를 추진, 운반비절감 및 공차회차를 최소화하는 방안을 도모

- 이는 수송차량에 다양한 종류의 화물을 동시에 적재가능하도록 연결체제를 구축하는 것으로 현재 업계의 평균공차율 35%를 10%로 낮추는 것이 목표임.
 - 즉 거점별로 별도의 제품을 수송함으로써 발생하는 공차수송의 부담을 공동수송을 통하여 일부흡수하거나 또는 최소한의 인상으로 수송비를 절감

(2)

- D산업과의 공동수송
 - J식품 인천 및 김포공장에서 생산되는 설탕 및 조미료, 식용유, 배합사료, 생활용품 등을 경남지역에 있는 거래처 및 물류센터로 싣고 갔다가 차량회차시 D산업 창원 공장에 들러 제품을 싣고 경인권지역으로 수송하는 방식으로 운영
 - J식품과 D산업은 현재 샘물 및 레포르트식품, 음료, 육가공분야에서 경쟁을 벌이고 있으나 물류비용을 줄이기 위해 전략적 제휴를 통해 공동수송을 시행
- 포장재 협력업체 D사와의 공동수송
 - 이는 물류비 증가로 기업경쟁력이 갈수록 저하되고 있는 중소협력업체를 대상으로 물류비를 줄여주기 위해 시행
 - D사는 J식품 경인지역 공장에 포장재용기를 납품하는 업체로서 J식품 인천지역 공장에서 생산되는 설탕 및 식용유, 생활용품 등을 대전, 충청권지역 거래처 및 물류센터로 싣고 갔다가 차량회차시 충북 청원군의 자사 공장에 들러 포장재용기를 싣고 경인지역으로 돌아오는 방법으로서 공동수송을 시행

4) 공동수송의 효과

- J식품은 D산업과의 공동수송을 통해 양사 보유차량의 공차율(공차율)을 20% 이하로 크게 감소시킴.
- 또한 협력업체인 D사와의 공동수송을 통해 D사는 전체 수송비 10% 이상을, J식품은 4%의 수송비 절감을 실현

5) 공동수송 추진시 고려사항

- 공동수송의 제1목적은 수송효율화에 의한 비용절감으로서 참여기업의 운임을 전반적으로 절감시킬 수 있는 방안을 마련하여 추진
- 공동수송을 주도한 기업이 참여기업에 대해 운임·요금 정산 등 명확한 기준을 제시
- 신뢰형성의 문제로서 참여기업들에게 공평·공정·대등하게 적용될 수 있는 기준이 마련되어야 함.

3. T사(물류거점 구축)

1) 회사 소개

- T사는 1945년 9월 5일에 설립된 우리나라 최대 화장품업체로서 화장품, 생활용품, 건강제품, 생화학제품을 제조, 판매하고 있음.
- T사는 품종이 다양하고 계절적 요인과 함께 유행성이 강한 화장품을 위주로 하는 회사로서 우리나라 패션문화를 선도하고 있는 기업임.
- 현재 T사는 계열사인 화장품제조업체인 Y사, E사, 일본 화장품업체인 시세이도의 한국법인인 (주)한국시세이도와 공동물류시스템을 시행하고 있음.

2) 화장품업계의 물류환경

- 우리나라 화장품업계는 제품의 특성상 전국 각지에 물류센터를 설치하고 물류센터별로 재고를 보관하여 운영해 왔음.
 - 이처럼 물류센터별로 재고가 분산, 배치됨에 따라 지역별 제품수요가 상이할 경우 회사내에서는 재고가 있으나 지역별로는 결품이 발생하는 등 판매기회가 상실
 - 또한 이를 해소하기 위한 센터간 빈번한 재고이동으로 2차 수송비가 발생하고 고객서비스가 지연되는 현상이 자주 발생.
- 생산즉시 전제품이 물류센터로 이관됨에 따라 각각의 물류센터는 많은 재고를 보유, 배송기능보다는 보관기능을 위주로 비효율적으로 운영
 - 품목별로 지역별 수요가 다르기 때문에 물류센터마다 재고가 편중되고, 그 결과 전체 유통재고가 증가
 - 물류센터간 빈번한 수송과 다수의 소규모 물류센터 운영에 따른 비효율로 물류비가 증가하고, 많은 재고를 보유함에 따라 전체적인 재고비용 급증
- 일반적으로 생산공장에서 각 물류센터간 제품수송이 대부분 편도로 운행되어 공차율이 매우 높음.
 - T사의 경우 자사 차량(11톤급)에 의한 일부 특정구간의 왕복수송도 있었지만 이는 전체 수송량의 20% 미만에 불과해 전체적인 수송효율은 낮은 편임.

3) 물류거점화 추진

(1)

- T사는 물류와 생산, 물류와 판매간의 공통과제를 전사적인 Project로 추진하고, 공급자입장이 아닌 고객의 입장에서 모든 물류 Process를 재구축.
- 물류거점화 추진방향
 - 물류거점의 Restructuring

- 거점간 수송 Network의 구축
- 배송효율화

(2) (Restructuring)

- 물류거점의 구조개편 방향
 - 재고거점은 생산공장과 인접하여 집약시키고 배송거점은 효율적으로 분산
 - 최소한의 비용으로 최대의 서비스가 가능하도록 경제적으로 배치
 - 거점체제는 물류센터(Stock Center), 배송센터(Deliver Center), Depot(DP)로 구분하여 기능별로 정비
 - 전체 센터의 공동배송화
- 이러한 원칙에 따라 T사는 전국 25개소의 물류거점에 대한 정비작업에 착수, 1994년 전국 25개 물류거점에서 2000년 8개 물류거점으로 정비하고, 기능적으로는 4개 SC(수원, 대전, 김천, 진천), 4개 DC(강북, 부산, 마산, 광주)체제를 구축

(3)

- 물류거점 구조조정에 따라 거점간 수송방식도 획기적으로 개선
 - 물류거점 구조조정으로 전국 물류센터가 4개 SC, 4개 DC로 재편됨에 따라 거점간 수송방식도 3개축으로 개선되었음.
- 재고보충 수송방식
 - 재고보충방식은 DC 또는 대리점의 안전재고 수준을 설정하고 지역별 수요추이에 따라 판매된 만큼 제품을 보충하는 방식
 - 재고보충수송은 보충 지시일을 포함하여 3일내 도착을 원칙으로 하며 왕복수송을 감안하여 차량을 배차함.
- 주문이관 수송방식
 - 주문이관이란 공장에 위치한 SC에서 공장생산품을 집약 보관하고 인접 DC 또는 DP에는 SC의 보관제품을 무재고로 운영하는 방식.
 - 이는 SC에 인접한 DC 또는 DP의 고객주문에 대해서는 물류정보시스템(PLIS)에 의해 재고를 보유한 SC로 피킹작업을 지시하고 SC에서는 지시된 주문에 대한 작업을 완료한 즉시 수송하여 다음날 배송이 가능하도록 하고 있음.
 - 또한 터미날 기능을 갖춘 SC를 중심으로 전국 물류거점간 연결되어 있으며 당일 17시30분에서 다음날 07시30분까지의 수송다이어그램(diagram)으로 편성되어 있음.
- 원료수송
 - 부산항을 통해 수입되는 수입원료, OEM제품 및 수입제품을 부산DC에서 보관하고 공장과 센터로의 수송함.

- 또한 SC에서 부산DC로 운행되는 재고보충 및 주문이관 수송차량을 이용하여 왕복 회차계획을 함으로써 최대한 수송비용을 절감하는 방향으로 편성.
- 이러한 방법으로 전국 어떤 곳에서도 24시간내 제품을 공급할 수 있는 수송네트워크를 구축하였음.

(4)

- 지역별 공동배송
 - 지역별 물류센터를 중심으로 주행거리를 30분대, 60분대, 90분대 블록(Block)으로 구분하고, 블록내 배송차량의 적재량을 감안하여 그룹화(Grouping)한 지역단위로 배송하는 방식
 - 지역단위는 배송할 물량과 투입차량에 따라 인접지역과 연동하도록 개발하였으며 지역단위로의 배송을 공동화함.
- 배송스케줄링시스템으로 거래처의 위치, 차량 가동시간 및 적재율 등을 감안하여 컴퓨터가 자동으로 배차를 할 수 있는 시스템을 구축, 복잡한 배차계획을 자동화하여 많은 차량을 단시간내 효율적으로 관리

4) 물류거점화의 효과

- 분산배치된 재고를 집약하여 1개 센터에서 관리함에 따라 재고수준을 낮추어 재고유지비 절감
- 적은 재고수준으로 결품없이 효율적으로 고객주문에 대응하여 고객만족 실현
- 주문에서 고객납품시까지 제품의 Handling회수를 줄이고 제품분실을 방지하여 물류과정의 클레임을 없애고 좋은 품질의 서비스를 고객에게 제공
- 소량·다빈도의 품목의 물류합리화를 통해 기업이 자체적으로 물류업무를 수행하는데 따른 낭비요인을 없앴으로써 물류비 절감
- 배송을 시간대별로 블록화함으로써 차량의 적재율 및 가동률이 향상되었고 왕복 배송 차량이 늘어나 수송비 절감

5) 향후 계획

- T사는 그룹내 계열사의 물류공동화를 기초로 다양한 분야에서 공동화를 추진
 - 자사의 물류인프라를 최대한 활용할 수 있는 화장품, 생활용품 등의 동종업계와의 공동화, 즉 지역물류센터를 기점으로 한 지역중심의 물류공동화 등을 확대,
- 또한 ECR, QR, SCM 등 유통경로간 물류통합을 통하여 재고, 창고, 배송 등의 물류 활동들을 기업경계를 넘어 공동운영방향으로 추진

4. K화학(포장 및 파레트 표준화)

1) 회사 소개

- K화학은 경기도 부천, 울산, 온산, 제주 등지에 생산공장을 갖춘 국내의 대표적인 복합비료 공급회사임.
- 동사의 주요 생산제품으로는 복합비료 위주이나 수처리제, 응집제, 분사제, 신소재인 고순도 알루미늄 등의 제품도 생산하고 있음.

2) 비료업계의 물류환경

- 주요 비료소비지인 농촌지역의 인력부족과 고령화 추세로 비료하차인력 확보가 곤란하여 하차비가 증가하고, 공장에서 비료상차시 차량대기시간이 평균 2시간 이상 소요되어 수송비가 크게 증가
- 비료업계는 대부분 수동포장으로 포장된 제품을 자체규격(2200×1100) 파렛트에 적재하여 보관한 뒤 출고시 포대단위로 인력으로 상차하여 수송하였고, 포장단위도 1kg, 5kg, 10kg, 15kg, 20kg, 25kg, 50kg, 500kg, 1톤, 1.2톤 등 종류가 매우 다양하며 같은 포장중량이라도 제품의 비중이나 입도에 따라 포대의 크기가 달랐음.
- 수동포장이 대부분으로 포장의 생산성이 떨어지고 포장상태가 불량하며 파렛트 적재시 포장상태가 균일하지 않아 적재의 안정성과 효율성이 낮아 제품원가를 상승.

3) 포장 및 파렛트 표준화의 추진

(1)

- 물류개선 목표
 - 포장자동화 및 파렛타이저(파렛트 적재기) 설치.
 - 표준파렛트(T11형:1,100×1,100) 사용 및 포장대 규격 통일화
 - 유니트로드시스템 및 일관파렛트화
 - 농협 및 비료업계의 파렛트 공동사용 및 일관파렛트화
- 대안결정
 - 이러한 목표달성을 위해 동사는 일본에서 자동포장기 조사를 시행했고 T11형 기준 포대규격과 국내외 표준파렛트 및 파렛트 임대시스템을 조사
 - 또한 한국파렛트풀(주)에 자본을 투자하는 한편 부천공장에 자동포장기를 설치·가동하고 온산공장에도 자동포장기를 설치하는 한편 포장대 규격을 T11형 파렛트 기준으로 통일

(2)

- 기존 제1사업장의 포장부, 중기회사, 상차회사와 제2사업장의 포장부, 중기회사, 상차회사 등 6개 단위의 개별 집단(회사)로 되어 있는 관련부문을 K용역(주)로 통합.
- 기존 부천 공장내 4개 포장시설중 2개를 철거, 온산공장 2개를 이설하고 자동포장기 및 파렛타이저를 설치
- 기존의 파렛트를 표준파렛트(T11형 1100×1100)로 교체하고 일관파렛트화를 추진, 농협창고 및 농가에서도 지게차 하차를 유도하였으며, 농협과 파렛트를 공동으로 사용
- 표준파렛트에 맞는 최적의 포장대규격을 선정하여 포장종류의 최소화(20kg으로 일원화 또는 부피로 포장규격화)를 추진

4) 포장 및 파렛트 표준화의 효과

- 물류개선 목표
 - 상차시간 2시간 20분 ⇒ 30분이내
 - 일관파렛트화 ⇒ 50%이상
 - 공동배송으로 고객에게 1톤단위까지 배달
 - 표준·동일화된 포장제품의 판매점유율 90%이상
- 개선내용
 - 50여개 비료제품의 포장대 120여 종류를 60여종의 포장대로 통합단순화
 - 모든제품의 포장단위를 20kg으로 통일(현재 20kg 판매점유율 44% ⇒ 90% 이상)
 - 20kg 포장대규격을 제품별 비중, 입도가 다르므로 2종류로 통일
 - 비용절감액을 보면 자동포장기 부문에서 연간 1억 4천만원, 표준파렛트 부문에서는 3억 8천만원, 포장대 부문에서는 1억 9천만원으로 나타났음.

5) 향후 추진계획

- 국내 비료회사 포대중량 및 포대규격 통일, 표준화하고 표준파렛트(T11)를 공동으로 사용하는 방안을 추진
- 향후 추진내용
 - 농협의 물류표준화 및 일관파렛트화 추진
 - 비료협회를 통해 비료업체의 물류표준화 및 일관파렛트화를 촉진
 - 비료산업의 유니트로드시스템화(제조사 ⇔ 거래처창고)를 구축

Ⅳ. 물류협력방안 : 물류공동화

1. 물류공동화의 의의

1) 물류공동화의 목적

- 물류공동화는 물류효율화를 통해 물류비용을 절감하는 것임. 즉 물류활동 규모를 대량화함으로써 규모의 경제를 추구하는 방식임.
 - 물류공동화는 개별기업 차원의 물류활동의 한계를 극복할 수 있는 효과적인 방안으로서 조달, 생산, 판매·유통의 모든 경영과정에 적용가능함.
- 물류공동화를 통해 얻을 수 있는 이점은 물류비용 절감, 물류서비스의 안정적 공급, 물류서비스의 질적 향상 등임
 - 이는 개별기업이 직면하고 있는 물류인력 조달곤란, 토지 및 자본의 한계, 에너지 비용 증가 문제를 해결할 수 있는 가장 효과적인 방안임.

2) 물류공동화의 이점

- 수송 및 배송효율 향상
 - 수송 및 차량의 대수가 감소하면서도 대형화
 - 공동화에 의해 계절변동, 월중변동, 오전·오후 등의 화물량 편차를 극복하여 실제 차량가동율이 향상
 - 출발지 및 회차화물을 복수기업이 공동으로 혼재하여 적재율의 향상을 도모
- 물류작업의 생산성 향상
 - 조달, 생산, 판매·유통, 회수에 이르는 물류 전과정에서 일관물류시스템을 구축하여 물류활동의 최적화가 가능
 - 물류업무의 자동화 및 기계화를 통해 물류작업의 생산성이 향상되며 이에 투입되는 인력 및 자원을 절감
- 정보망 구축을 통한 업무효율 향상
 - 수발주업무의 자동화를 통해 비용절감
 - 물류업무의 신속성과 정확성을 제고하여 물류관리상의 효율성 증대.
 - 원료, 제품 등의 입출고, 재고수준의 최소화를 가능케 하여 재고비용 절감.
- 물류서비스의 질적 향상
 - 기업간 물류업무에 대한 노하우를 공유하여 물류전문가 양성이 용이
 - 물류전문업자를 활용함에 따라 물류서비스의 안정적인 공급과 작업수준의 안정화를 도모

2. 물류공동화의 형태

1) 분류기준

- 물류공동화의 형태는 크게 주체자별 형태, 기능별 형태, 화주특성에 따른 형태 등이 있으나 여기에서는 주로 기능별 형태를 가지고 논의함.
- 주체자별 형태 : 화주, 전문업물류업자, 협동조합, 자회사
- 기능별 형태 : 수배송(집하·배송), 보관, 유통가공, 정보처리

2) 기능별 형태

(1)

- 공동집하
 - 이는 화주와 소비자가 다수인 경우에는 화물의 집하 및 발송의 규모를 대형화하기 위해 집하를 공동화하는 것임.
- 공동배송
 - 이는 공동배송센터를 설치하여 실시하는 것으로 물류공동화의 대표적인 형태이면서 가장 고도화된 방식임. 공동배송은 필연적으로 수발주등 정보서비스의 공동화, 공동보관, 또는 유통가공의 공동화 등 물류전반에 걸친 공동화가 필수적임
- 공동집배 형태
 - 이는 집하 및 배송을 동시에 공동화하는 방식으로 출발화주 및 도착화주에 모두 근접한 배송센터를 갖출 수 있어야 가능하며, 대도시, 공업단지 등에서 사례가 많음.

(2)

- 이는 창고, 물류센터 등 보관업무만 공동화하는 형태로서 특정제품의 생산단지나 도소매센터 등이 대표적임.

(3)

- 일반적으로 유통가공만을 공동화하는 경우는 거의 없으며, 오히려 공동보관이나 공동배송센터의 기능과 결합되어 유통가공의 공동화를 실시하는 경우가 일반적임.

(4)

- 정보처리의 공동화는 VAN회사가 대표적이며, 차량·화물의 알선정보시스템회사도 정보처리의 공동화 형태의 하나임.
 - VAN은 수·배송, 보관의 공동화에 있어 수발주업무를 비롯하여 정보처리의 표준화·통일화를 위한 필수적인 수단임.

3. 물류공동화 추진상의 과제

- 물류공동화의 이점이 많음에도 불구하고 이를 실시하는 경우가 많지 않은 것은 공동화에 따른 기업간의 이해조정, 기밀유지, 의사소통, 의사결정 지연 등의 문제가 남아 있기 때문임.
 - 또한 물류공동화는 다른 기업과의 활동이기 때문에 포장, 용기, 전표류, 정보입력방법 등에서 표준화가 전제되지 않을 경우 오히려 물류업무의 혼란과 효율성 저하를 유발하게 됨.
- 수익성의 문제
 - 물류공동화를 위해서는 공동배송센터 건설, 정보시스템 구축, 물류전문인력 양성 등 많은 투자가 필요함.
 - 그런데 물류공동화를 통해 대폭의 비용을 절감하거나 새로운 수익을 창출할 수 없다면 물류공동화는 실현되기 매우 어려움.
- 기밀유지 문제
 - 공동배송과 같이 물류공동화가 고도화될수록 참가기업의 기밀유지가 곤란해지기 때문에 기밀유지가 어려울 경우 동종의 기업간 물류공동화를 기피할 수 있음..
- 물류서비스의 차별화 곤란
 - 물류서비스가 기업의 경쟁력 원천으로 부상하고 있는 상황에서 공동물류는 기업간의 물류서비스의 수준 및 내용의 차별화를 어렵게 하는 요인으로 작용.
 - 만일 공동물류에 참여하는 어느 기업이 물류서비스의 차별화를 시도할 경우 추가비용이 소요됨.
- 운임·요금 문제
 - 이는 공동물류에 있어 가장 중요한 요인으로서 운임 및 요금수준이 참여기업 전체의 물류비용을 절감시키는 방향으로 결정되어야 함.
 - 또한 운임 및 요금수준 결정시 이를 산정하는 근거가 명확해야 하며 운임의 절감혜택이 참여기업에 균등하게 배분되는 방식이 마련되어야 함.
- 리더(Leader), 조정자 확보의 문제
 - 물류공동화는 원칙론은 찬성, 각론은 반대인 경우가 많은 방안으로서 참여기업간의 다양한 이해관계와 불만을 조정하는 리더나 조정자의 존재가 매우 중요함.
 - 리더나 조정자는 자기가 속한 기업의 이익이 아니라 참여기업 전체의 이익을 위해 시스템적이고 통합적인 안목을 가져야 하며, 물류업무에 대한 많은 지식과 노하우를 겸비해야 함.

4. 물류공동화 추진방법

1) 준비단계

- 준비단계에서는 자사의 물류활동에 대한 실태를 완벽히 파악해야 함.
 - 자사의 수송, 보관, 포장, 하역, 유통가공, 물류정보 등에 지출하는 비용이 정확히 얼마이고 물류기능별로 인력, 자원관리가 어떻게 이루어지고 있는가를 파악
- 또한 자사의 물류업무에 대한 인력, 예산, 활동상황을 쉽게 이해할 수 있도록 표준서식을 마련하고 이를 외부기업에 설명할 수 있도록 충분히 숙지

2) 조사단계

- 조사단계는 물류공동화를 전제로 특정 기업과 구체적인 물류협력 가능성을 검토하는 단계로서 조사단계에서 시행할 업무프로세스는 다음과 같음.
- 자사의 조달, 생산, 판매·유통과정에서 발생하는 문제점을 통합물류시스템의 관점에서 파악
- 사내에서 광범위하게 물류공동화에 대한 이해자, 협력자, 지원자를 찾고 장래의 인적 네트워크를 구축.
- 물류공동화는 기업차원을 넘어서는 물류네트워크를 구성하는 일이므로 최고경영자의 이해를 구하고 전폭적인 지원을 얻어야 함.
- 물류공동화에 대한 기본적인 지식을 획득.
- 조사업무를 진행함에 있어 조사기간은 미리 한정하여 집중적으로 실행하고, 조사활동 구성원은 가능한 넓은 분야에서 핵심인물을 수배하고, 외부의 유능한 조언자도 활용

3) 검토단계

- 검토단계는 물류공동화를 전제로 장래의 파트너가 되는 상대방과 구체적으로 협력조건을 검토하는 단계로서 다음과 같은 협상자세가 요구됨.
- 최초 현상시 작은 부분의 공동화를 추진하여 점진적으로 공동화의 범위를 확대시켜 나가는 것이 필요함.
- 물류공동화는 “참가자 상호 신뢰관계” 없이는 성공할 수 없으므로 성실하고 진지한 협상대상을 모색
- 또한 협상을 시작할 경우 참여기업 상호간에 실증적이고 객관적인 데이터를 제시하고 협력조건을 검토
- 상대방에게 충분한 협상시간과 검토시간을 주고 참가를 강요하지 않음
- 제3자의 입장에 있는 ‘조정자’를 협상과정에 참여시켜 참여기업간의 타협이 어려운 이해관계를 객관적으로 조정하는 것도 필요함.

4) 도입단계

- 검토단계에서 물류공동화를 실시하자는 결론이 나오면 이를 도입하기 위한 준비에 들어가게 되며, 여기서유의해야 할 사항은 다음과 같음.
- 물류공동화를 급격히 추진하는 것은 금물임. 즉 충분한 예산, 충분한 스태프(Staff)을 확보하고 시작해야 함.
- 사내외의 물류공동화의 경험자로부터 조언을 받고 합리적이고 효율적인 추진방법을 모색하는 것이 필요
- 물류공동화의 성과를 평가하고 배분하기 위해 필요한 성과의 평가시기, 평가항목, 평가방법을 상대방과 협의를 통해 결정
- 물류공동화를 실시하기 전에 실시과정에서 나타나는 실수와 혼란을 최소화할 수 있도록 '행동지침'을 상대방과 협의를 통해 마련

V. 결론

- 물류공동화는 기업차원의 물류활동의 한계를 극복할 수 있는 효과적인 방안으로서 조달, 생산, 판매·유통의 모든 경영과정에 적용가능하며, 기업들이 직면하고 있는 인력, 토지 및 자본의 한계, 에너지 비용증가를 해결할 수 있는 가장 효과적인 방안임.
- 또한 물류공동화를 통해 수송 및 배송효율 향상으로 수송비가 절감되고 조달, 생산, 판매·유통, 회수에 이르는 물류 전과정을 통합하는 일관물류시스템을 구축하여 물류활동의 생산성을 향상시킬 수 있음.
- 물류공동화의 이점이 많음에도 불구하고 이를 실시하는 경우가 많지 않은 것은 공동화에 따른 기업간의 수익성 확보, 기밀유지, 서비스의 균일화, 의사소통, 운임·요금수준 결정, 의사결정 지연 등의 문제가 발생하고 있기 때문임.
- 또한 물류공동화는 참여기업들간의 상호신뢰가 전제되어야 하며 참여기업들의 유니트로드시스템, 포장규격 단일화 등의 노력이 필요하기 때문에 협상과정과 준비단계에서 많은 시간과 예산을 투입해야 함.
- 따라서 물류공동화를 추진함에 있어 자사의 물류활동 실태를 파악하고 상대방과 정확하고 객관적인 자료를 공유함으로써 협상과정에서 신뢰관계를 형성하고 최고경영자를 비롯한 사내 구서원들의 지지를 받는 것이 중요함. 또한 물류공동화의 성과를 측정하고 배분하는 방법 등에 대해서는 상대방과 협의를 통해 결정하는 것이 바람직함.