

# 윈윈전략을 위한 물류비즈니스 모델 : Logister와 벨크로 조직

백 시 현

연변과학기술대학 상경학부

## Logistics Business Model for Win-Win Strategy : Logister & Velcro Structure

Si-Hyun Paik

Yanbian University of Science & Technology, Dep. MIS

From middle of 90's, SCM had emphasized the importance of connection of all companies which participate to a market, and outsourcing has emphasizes the slim structure of companies for pursuing cost reduction and service improvement. But outsourcing as '2-1=1' and integration as '1+1=2' not adapt to the advanced market but return to the former state. Besides, it is impossible of subcontractors and logistics companies to execute these strategies which are win-win strategy and outsourcing. So many logistics companies have sharp competition in price recently. Therefore logistics companies have increased the need for a profitable business model and strategy.

This paper researches the limitations of logistics market and redefines the role of logistics through the evolution of logistics. Also this paper proposes new role(Logister) and structure(Velcro structure) for not maker-oriented logistics but market-oriented logistics. The introductory case study will help to understand 2 terms(logister and velcro structure).

**Keywords** : Logistics, Logister, Velcro structure, TPL(Third Party Logistics)

### 1. 서 론

'물류'라는 용어는 일상적으로 너무나 쉽게 접하고 있으며, 많은 사람들이 잘 설명할 수는 없겠지만 부분적으로 인식은 하고 있다. 그런데 그 물류가 여전히 그대로 있는가? 우리가 알고 있는 기존의 '물류'가 앞으로 우리가 나아가야 할 '올바른 물류'의 모습인가 고민할 필요가 있다. 여기서는 단순히 '물류'라는 용어를 논하자는 것이 아니라, 물류의 본질을 살펴보고 앞으로의 방향을 도출하고자 한다.

'물류'라는 용어의 처음 출처는 1912년 Shaw[15]에 의해서 소개된 이래, 많은 물류의 정의가 내려지고 있다. 몇 가지 대표적인 일반적인 정의를 살펴보자.

- 생산단계에서부터 소비 또는 그 이용에 이르기까지

상품의 이동 및 취급을 관리하는 것(American Marketing Association).

- 물류란 완성품을 생산 라인의 종점에서부터 소비자에 이르기까지 유효하게 이동시키는 것과 광범위한 활동(National Council of Logistics Management).
- 물류는 물류센터 관리의 넓은 개념으로, 최종 고객까지 흐르는 기업의 모든 재화와 정보의 흐름을 관리하는 것을 포함한다[10].

물류의 정의를 살펴보면 3가지 특징(SOM)이 있다.

① Space : 시작과 끝이 있다(이동, 흐름)

물류의 범위에 따라서 달라지겠지만, 일반적으로 물류는 시간과 공간의 경과가 필요하다. 마케팅에서도 물류는 4P(Price, Product, Promotion, Place)중 Place에 속한

다[8]. 상류이든 하류이든, 공급(발신)자와 수요(수신)자가 있으며, 보통 물류업체들은 공급자와 계약을 하고 평가는 고객/판매자에게 받는다.

② Object : 취급할 개체가 있다(재화, 정보)

무형(서비스)이든 유형(재화)이든 취급할 개체가 있다. 관리를 하든 이동을 시키든, 물류의 서비스는 이 개체의 처리와 밀접한 관계가 있고 개체의 품질의 특성이 존재한다.

③ Management : 관리가 필요하다(관리)

공간적인 범위가 존재하고, 다룰 대상이 있으므로 경제적 논리가 필요하다. 물류의 일련의 활동들을 효과적으로 관리하여 생산자 혹은 소비자에게 가치를 부가시켜 준다.

이러한 특징들을 살펴볼 때, 물류는 주로 재화(서비스)와 밀접한 관계가 있음을 알 수 있고, 재화에 가치를 더하는 매개체의 역할을 하고 있다. 이는 물류의 방향이 재화와 관련된 비용절감과 효율성에 국한되기 쉽고, 이로 인해 최근에는 비용절감과 서비스측면만을 강조해 제3자물류로의 전환을 강조하고 있다.

본 논문에서는 물류의 본연의 기능만을 고집하지 않고, 시장을 위한 물류 역할을 재조명 한다. 물류의 범위가 넓고 다양해, 본 논문에서는 유통시장의 기업물류에 한정하여 전개하였다. 2장에서는 물류모델의 한계점을 알아보고, 3장에서는 기업의 진화를 살펴보고, 이에 따른 물류 모델의 변화도 필연적임을 밝히고, 발전된 물류에 관한 기존 연구를 다루어, 물류의 역할을 재정의 한다. 이를 바탕으로 4장에서는 logister의 정의와 기능, 목표를 설명 한다. 5장에서는 제시된 개념을 실제로 할인마트 시장에서 적용하고 있는 물류기업을 사례를 통해 logister와 벨크로(velcro) 조직을 소개 한다.

## 2. 배경

모든 제조업체들은 물류의 기능이 존재하고, 점점 이 기능을 여러가지 목적으로 인해서 아웃소싱을 하는 추세이다. Spekmen[16]은 물류 아웃소싱이 성장하는 이유를, 더 나은 배송, 비용절감과 향상된 서비스, 경험과 시스템, 더 나은 설비와 전문성 등을 꼽았고, 계속해서 물류의 아웃소싱은 증가될 것으로 예상하였다. 또한 많은 물류 연구자들이 3자 물류 및 공동물류를 강조하고 있으며, 현재의 물류 시장은 자체물류(1자물류)에서 전문 물류업체(2자/3자물류)로의 전환을 유도하고 있다. 혹

자는 대기업들이 자체물류나 2자 형태의 물류를 수행하고 있음에 반감을 갖고 물류의 흐름에 역행하고 있다고 주장하기도 한다. 하지만 부분적인 관점에서 바라본 것이고, 이러한 분위기로 인해 많은 중소물류업체들이 혼동하고 있으며 또한 폐업하는 사례도 있다. 1자, 2자에서 3자로의 전환, 공동물류, 물류 아웃소싱 등 고객보다는 물류기업들 입장에서만 바라보고 있다. 결국 대부분의 물류의 사업 모델은 기업물류에서 특화물류 혹은 택배로 사업전환 및 확장하는 추세이다. 이러한 변화 가운데, 물류의 수익구조와 물류가 지니고 있는 한계점들을 숙고해보고 이를 위해 올바른 물류의 흐름을 살펴볼 것이다.

### (1) 시장 종속

제조업체들은 경쟁력이 되지 않기 위해 많은 R&D 개발에 힘을 쏟는다. 새로운 제품 개발 등을 통해 시장을 배가 시키고 있다. 텔레비전을 예를 들면, 흑백에서 칼라, 평면, 그리고 벽걸이 TV로 발전하여 왔고, 휴대폰도 카메라폰, MP3폰 등 계속 시장이 대체되어 가고 있지만, 물류업은 다르다. 새로운 시장이 생길 때마다, 차량의 적재량 향상, 공동 수배송, 원가절감 등을 통해 시장 규모를 줄여나가고 있으며, 이는 바람직한 물류기업의 방향 중 하나이다.

### (2) 부정적 피드백

시장의 가격은 '보이지 않는 손'에 의해 공급과 수요의 상호 작용을 통해 결정된다. 하지만, 최근에는 판매업체들의 파워가 커져 시장 논리로 인해 가격이 형성되기보다, 무리한 압력으로 가격과파가 빈번하게 발생하고 있다. 제조업체들은 판매업체들의 무리한 가격설정의 압력으로 인해, 원가절감 측면에서 물류업체 및 하청업체들에게 책임을 전가하고 있는 실정이다. 이러한 수익구조는 수확체감 현상(부정적 feedback)을 따르고 있다[1]. 제조업체들은 제품의 수명이 끝나가는 경우에는 수익률이 감소되기 때문에 이를 다시 수확체증(긍정적 feedback) 현상으로 바꾸기 위해 신제품/신기술 등을 출시한다. 하지만 기존의 물류모델은 수확체감 과정밖에 없다. 수익구조가 취약함에도 불구하고, 경쟁적으로 시장의 요구를 부응해 나가야 한다. 물류의 서비스 수준은 '익일 배송'에서 '당일배송'으로, 다시 '정시배송'으로 점점 다양해지고, 시스템의 복잡화 등 고비용의 수익구조로 변화되고 있다.

### (3) 정보 공유 한계

정보의 공유는 전체의 공급체인상의 총 비용을 줄일 수 있다[18]. 이를 위해 기업들은 시스템에 투자를 하고

있지만, 거래하는 물류회사가 경쟁업체와 거래할 경우에는 시설 투자 및 정보의 공유가 어렵다. 실제로 공급업체들의 물동량에 의존하고 있는 3자물류업체들이 경쟁사의 제품을 취급할 수 없는 묵시적인 계약들이 이루어지고 있는 상황이다. 공급자나 판매자 모두의 이해관계가 다르다 보니[12, 13], 전체의 공급체인을 고려한 적절한 전략적 접근이 어렵다. 많은 물류의 아웃소싱이 전략적인 접근보다는, 하청업체와 같은 기능적 측면만을 담당하는 물류업체들이 대부분이다.

**(4) 이중 시스템**

정보공개에 한계도 있지만, 이형적인 시스템들도 문제이다. 물류업체들은 복수 공급자(제조업체)들과 복수 수요자(판매업체, 하청업체, 소비자)들 사이에서 거래되고 있어, 복수개의 이중시스템 사이에서 업무를 처리해야 한다. 따라서 이들 데이터를 취합·분석·가공하는데 적지 않은 시간이 소요된다. 또한 갑작스런 많은 사건들(긴급발주, 주문변경, 작업자 결근, 재고로스, 고객클레임 등)이 발생할 때, 기존 시스템들이 이를 대처하기에는 너무나 경직된 것이 사실이다. 이를 위해 지능형 물류시스템을 소개하지만[7, 11], 시장에서 생기는 문제들의 원인은 기술적인 것이 아니라 사람에 의한 것이 대부분(약 80%)임을 지적하고 있다[4].

이러한 사업모델의 한계속에서 제3자물류가 좋은 대안이 될 수는 없다.

‘기업을 위한 물류’가 아니라, ‘시장을 위한 물류’로의 변화가 필요하다. 기업은 비용절감에 관심을 갖지만, 시장은 비용절감에 관심을 갖기보다, 더 나은 서비스와 원활한 서비스를 바라보고 있으며 물류업체들은 더 많은 수익확보에 관심을 갖고 있다. 이를 위해 물류의 재조명이 필요하다.

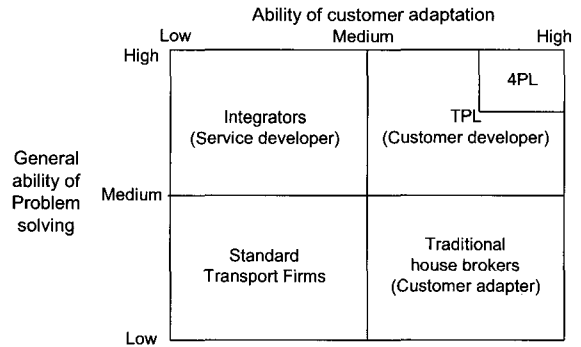
**3. 물류의 재조명**

**3.1 물류의 구분**

Hertz, S. et al.[6]은, 발전된 물류는 고객이 필요로 하는 서비스(adaptation)와 문제해결 능력을 높여 고객과의 긴밀한 협조(coordination)가 이루어져야 함을 강조하였고, 물류의 종류를 <그림 1>와 같이 분류하였다.

- (1) Standard transport providers는 가장 단순한 수배송 서비스를 제공해 준다.
- (2) Service developer는 DHL, FedEx와 같은 모든 고객들을 대상으로 하는 형태이다.

- (3) Customer adapter는 특정 고객만을 위해 제공되는 전용 솔루션 업체이다. 즉, 창고와 같이 소수 기업의 일부 기능을 전담하는 형태이다.
- (4) Customer developer는 각각의 고객들이 요구하는 고객 솔루션들을 제공하는 업체이다.



<그림 1> 물류의 종류와 서비스 능력

Hertz, S. et al.[6]는 기능 측면에서만 바라보고 3자, 4자 물류가 발전된 물류라고 이야기 하고 있다. 하지만 다양한 핵심역량을 지닌 물류 모델들을 획일적으로 우열을 구분하기는 어렵고, 실제로 모든 물류가 좋은 기능을 하며 공존하고 있다. 찰스파인[2]과 Adam[3]의 논리를 적용하면, 3자물류이든 4자 물류이든, 각 기업의 환경과 상황에 따라 기업구조가 전개되어야 할 것이고, 몇자물류이든 간에 올바른 기업상황에 따라 물류의 모델은 달라져야 한다. 분명한것은 앞으로의 물류가 갖추어야 할 핵심역량은, 기업과 긴밀한 협조, 고객요구 부응에 있다고 말하고 있다[6, 8, 9, 14, 17]. 고객의 요구를 신속하게 부응하기 위해 adaptation과 문제 해결 능력[6, 8, 9, 17]에 있으며, 기업과 긴밀한 협조를 위해 통합과 유연성[6, 14]이 필요하다.

**3.2 물류의 진화**

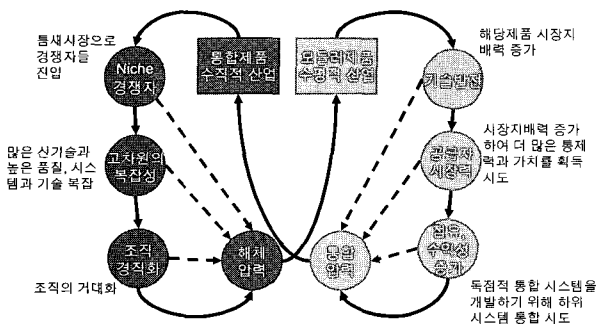
많은 기업들은 점점 수익구조의 악화 및 고비용구조로 변화되고 있다. 물류는 두 지점을 연결하는 체인이므로, 생산자와 소비자의 요구를 동시에 만족시켜야만 한다. ‘시장을 위한 물류’는 어떤 것인가?

현재 많은 유형의 물류가 존재하고 최근에는 3자물류와 4자물류의 흐름을 타고 있다. 하지만 물류도 다른 산업과 마찬가지로 진화되어 가고 있다. Adam[3]은 1880~1995년까지 의약계의 중간상(pharmacist, wholesaler, vendor)에 대한 진화과정을 설명하고 있다. 수입상에서 시작해 M&A로 성장과 분열을 반복하고 있다. 최근 들어서 대형병원과 약국이 체인화 되는 등 마차 유통시장의

할인마트와 편의점과 비슷하다. 도매상도 모든 시장을 감당하기 위해 대형화가 지속되었고, 중간상의 권력이 강화되었다. 찰스파인은 <그림 2>와 같이 기업의 진화를 설명하였다[2]. 기업은 기술이 발전되고 시장의 지배력을 강화시키기 위해 점점 규모를 키우고 통합해 나간다. 하지만 경쟁자들이 시장의 틈새로 끼어들어, 차별화 전략으로 공략해 간다. 시장이 점점 다양화 및 복잡화 되어지고, 이를 대응하기 위해서는 조직의 다변화가 요구된다. 결국 모듈중심의 기업으로 분사되어지고 다시 기술 발전을 통해 진화해간다. 즉, 기업의 구조는 시장 환경과 제도적 영향을 많이 받게 된다.

동일하게 물류업체들도 비슷한 흐름을 타고 있으며, 이미 많은 사례들이 있다. 제조업체가 핵심역량을 강화하기 위해 물류회사를 분사하다가, 물류의 서비스가 제품의 이미지와 직결됨으로 인해 재흡수 하는 경우도 있고, 웅진 정수기 회사가 부엌 가구 시장 점유율을 높이기 위해 물류를 전문업체에 맡기고, 부엌 가전제품과 가구사업에 뛰어 든 것도 좋은 사례이다. 하지만 기업 생태계에서 분열과 통합을 반복하지만, 제자리로 돌아오는 것이 아니라, 좀 더 강화된 모습을 향하여 변해가는 것이다. Adam[3]은 기업들의 진화는 점점 역량을 강화하면서 ‘spatial replication’ 하고 있다고 말하고 있다.

학문적인 영역에서도 물류는 변하고 있었다. 전통적으로 물류는 마케팅의 한 분야(activity)로 4P(Product, Place, Promotion, Price) 중에서 ‘Place’가 물류를 다루고 있다 [8, 17]. 마케팅에서 차지하는 물류의 비용이 적지 않기 때문에 물류를 중요 영역으로 다루지만[17], 물류 분야에서는 물류가 아웃소싱 되어 독립사업체로 발전하였기 때문에 독립적으로 물류를 연구하게 되었고, 점차 마케팅을 다루지 않게 되었다.



<그림 2> 산업변화와 이중나선 구조

최근에 시장에서 발생하는 아웃소싱 단계는 <그림 2>의 ‘해체’의 단계로 진화되고 있는 것이다. 하지만 시장에서의 성공을 위해, 생산업체, 물류업체, 판매업체가 모두 협력해야 함을 강조하는 SCM의 등장으로 새로운

단계에 직면하게 되었다. 무엇보다도 분산된 정보를 EDI, VMI 등을 통해 통합관리하게 되었다. 새로운 ‘통합’의 단계에 이르게 되지만, 물류의 기능은 크게 변함이 없었다. SCM의 중요성을 강조하면서 상류(upstream)만의 통합을 시도하고 있지만, 하류(downstream)의 변화는 찾기 힘들다.

#### 4. LOGISTER

인력집중 서비스 산업의 성공여부는 사람들의 전문지식, 기술, 경험, 상식, 독창성, 풍부한 전략적 사고, 대화 능력에 달려있다[5]. 물류의 핵심은 사람에게 있고 이를 위해 새로운 개념이 필요하겠다. 앞에서 살펴본 물류의 필요한 역량을 종합해 물류를 다음과 같이 재정의 한다.

“공급자와 수요자를 동시에 적극적인 만족을 시킬 수 있도록 긴밀한 협조하에 다양한 서비스의 원활한 흐름을 관리 및 촉진”

- 적극적인 만족 : 물류의 기능적인 수행을 통해 만족시키는 소극적인 행동을 통한 만족은 물론, 시장창출 및 고객 니즈(need) 파악 등 적극적인 행동을 통한 만족
- 긴밀한 협조 : 일의 역할을 구분하기 보다 상호 협조하에 시장의 변화에 능동적으로 대응하도록 협조
- 다양한 서비스 : 제품의 적시 상차(pick up)와 배송뿐만 아니라, 반품 분석, 고객 정보, 고객 클레임 처리 등 비정형적인 업무와 피드백의 과정을 총괄한 종합적인 서비스

이러한 서비스들을 수행하기 위해 적합한 역할과 조직들이 필요하겠고, 이를 위해 logister와 벨크로 조직을 소개한다.

##### 4.1 Logister 정의

저변에 깔려 있는 ‘배달인’의 낮은 직업인식은 쉽게 바뀌지 않고 있고, 전문 지식인들은 시스템 및 관리 업무에만 몰려있다. 이러한 현상은 ‘시장 물류’로의 방향 전환이 쉽지 않다. 새롭게 제시되는 Logister는 “logistics + agent service provider”의 약어이다. Logister는 지능형 시스템의 MAS(multiple-agent system)의 개념과 비슷하다. 지능형 시스템을 모델링 하기 위해 전형적인 AI(artificial intelligence)를 이용하지만, 환경 적응의 부족한 부분을 보완하기 위해 MAS 지식기반 모듈을 사용하였다 [6, 10].

<표 1>에 전통적인 Logistics와 Logister를 분류하여 자세히 설명하였다.

<표 1> Logistics와 Logister 구분

	Logistics(outsourcing)	Logister
Concept	Firm/Function	Structure/Processor
Handling Product	Commodities	Service, Activities
Main Cost	Facility	Research
Focus	Effective Delivery	Effective Assignment
Object	Cost Reduction	Adaptation/ Survival
Competent	Facility Capacity	Human Capacity
Profit	Delivery Amount	Sales Volume
Customer	Maker	Maker/Customer/Market
Competitor	Logistic Company	Market
Structure	Static/Disconnection	Velcro
Function	Material Handling	Chain (Process)
Contract term	Short	Long
Response Market	Following (Forecasting)	Controlling (Coordinating)

Logistics는 배송, 상하역, 보관 등의 서비스이고, agent service provider는 고객이 원하는 일들을 제공하는 행동이다. 즉, 고객이 원하는 일들을 다채다능하게 해결해주는 agent 제공자[10]이다. Logister는 주로 시스템 측면보다는 조직과 전략적인 측면에서 문제 해결 능력에 초점을 둔 것이다.

## 4.2 Logister 기능

Logister의 기능은 사례연구에서도 살펴보겠지만, <표 2>처럼 크게 서비스 통합과 체인부가가치 기능으로 나눈다.

<표 2> Logister 기능과 목표

기능	서비스 통합	일체화된 서비스, 대화채널 통합
	체인부가가치	정보/수집/가공/통합, 시장확장 및 창출, 인적자원 공유, 불확실성 대응
목표	고객만족(Effectiveness), 시장 확대/창출(Enrichment), 비용절감(Efficiency)	

### 4.2.1 서비스 통합 기능

#### (1) 일체화된 서비스 통합

Nissen[11]이 효율적인 물류시스템을 위해서 'distributed architecture'를 제시하였으나, 기업의 구조가 분배되어도, 고객을 위한 서비스는 통합되어야 한다.

#### (2) 대화채널 통합

고객은 제품 관련 설명이 필요하고, 문의와 경험(사용) 정보 등을 쉽게 얻을 수 있도록 대화채널을 제공한다. 또한 제조업체들도 시장의 정보를 알고 싶어 하고 효과적인 업무 채널을 요구하고 있다. 가령 Blog, Cafe 등의 대화채널을 활용하여 고객(소비자, 제조업체)의 불만을 해결해주고 지속적인 관계성을 이룰 수 있도록 노력한다.

### 4.2.2 체인부가가치 기능

#### (1) 정보수집/가공/통합

고객을 직접 대면하고, 많은 제품들을 취급하다 보니, 많은 시장정보를 접할 수 있다. 이러한 정보를 수집하고, 관리하여 수요예측과 고객의 성향 등을 파악한다. 고객이 좋아하는 색깔, 제품의 불만, 반품원인 등을 파악 및 경쟁업체 동향 및 많은 시장정보를 바탕으로 maker들과 협력함으로 시장확대에 노력한다. 이는 앞으로 유비쿼터스(Ubiquitous) 환경에서 얻을 수 있는 많은 정보의 수집 및 활용을 물류업체들이 주도적으로 활용해야 한다.

#### (2) 시장 확장 및 창출

시장과 고객의 요구를 파악하여, 이에 맞는 제품을 출시하도록 노력하고, 제품의 성능뿐만 아니라 포장 등의 개선을 통해 시장의 입지를 높이고, 제품의 판매 기획 등을 담당하여 프로모션 총괄 역할을 책임진다. 이는 Min et al.[9]이 주장한 것처럼, 물류에 마케팅 기능을 강화한 것이고, 긍정 피드백 역할을 할 수 있다.

#### (3) 인적자원 공유

기업은 상황에 따라 유희인력이 발생할 수도 있고, 부족할 수도 있다. 이를 위해 인력을 감원, 고용하는 것이 현실적으로 어려우므로, 상호 협조하여 인력을 유동적으로 활용하도록 한다. 또한 업무를 중복적으로 하는 경우도 있는데, 서로 업무의 공유를 통해 비용절감을 모색한다.

#### (4) 불확실성 대응

불특정 다수의 고객을 상대하다 보니, 시장속에 많은 불확실성이 존재한다. 이러한 불확실성의 처리는 많은 비용을 요구한다. 제품 공급의 지연, 갑작스런 대량 주문과 긴급 주문, 제품의 품질 불량, 오배송, 파업, 교통정체 등으로 인해 야기될 수 있는 불확실성을 대응하기 위해서는 더욱 유연한 조직이 필요한데, 이를 '벨크로 조직'이라고 명한다. 벨크로(Velcro)라는 용어는 찰스와

인[2]이 팀별 기업구조로 간단히 설명하고 있다. 벨크로 조직을 다음 사례를 통해서 명확히 소개한다.

### 5. 사례연구

물류의 모습은 다양한 시장의 환경에 따라 다를 수 있다. 본 논문에서는 가장 큰 소매시장인 할인마트와 백화점을 상대로 한 중소기업체의 생존을 위한 진화의 모습을 설명한다.

#### 5.1 기존물류환경

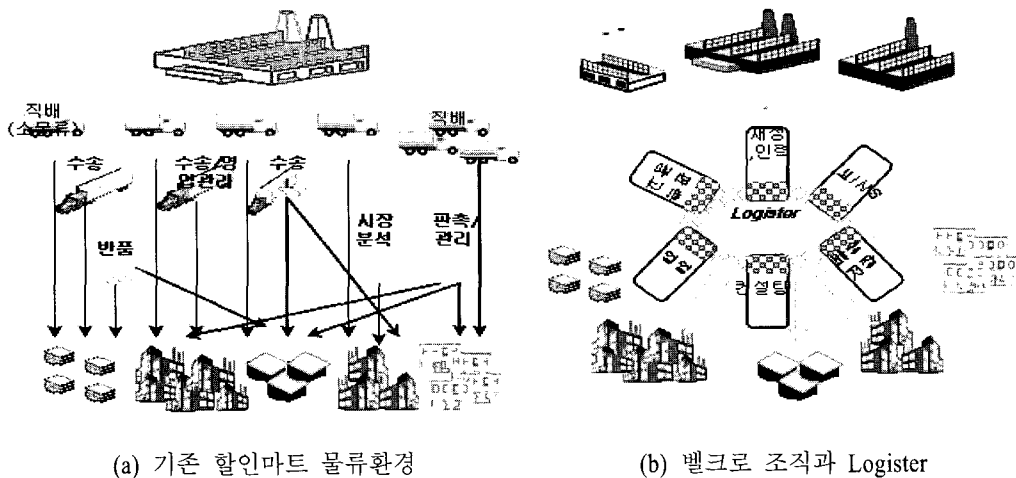
일반적으로 할인마트 유통구조는 매우 단순하지만, 비정형적인 실무가 많은 부분을 차지하고 있고, 거래상의 구조적인 복잡함이 큰 애로사항이다. 월마트는 거래시에는 주로 직접 배송을 해야 하고, 월 마감(세금정산)도 2회이다. 이마트도 제품발주는 보통 주 3회가 이루어지고 있으며, 매장관리 협조를 요구를 하고 있다. 홈플러스는 보통 주 2회 발주이지만, 업체들에게 매장내의 진열은 허용하지 않는다. LG마트는 일괄거래보다는 점포별 거래가 이루어지고 있다. 지방의 탐마트인 경우는 제품의 배송은 물론 제품진열도 요구하고 있다. 물론 업체들마다 수시발주와 판촉행사 요구도 다르다. 기타 제품 진열 및 보충이 제대로 안되거나, 로스(loss) 보충 요구, 반품처리 등 관리되지 못하는 요소들이 많이 있고, 각 점포에서의 호출과 리뉴얼(renewal)과 재고관리, 신규 오픈 시에는 점포를 방문해야 하는 어려움도 있다. 보통 긴급발주는 리드타임(lead time)이 1일이고, 월 마감일은 할인마트에 따라, 제조업체에 따라, 물류업체에 따라 다르다. 할인마트내의 문제점들은 Paik[12, 13]

에 잘 설명되고 있다.

이러한 시장구조하에서 기존의 물류모델로는 점점 감당하기 힘들다. 현재 물류기능과 반품기능 및 일부 기능들을 담당하는 업체들이 생기는 했지만, 많은 물류업체들이 박스당 혹은 수송 물량당 비용을 청구하기 때문에 제조업체들에게는 적지 않은 부담이 발생된다. 반품은 수익이 발생되지 않지만 배송비용이 이중으로 부과되고 있으며, 할인마트의 경우에는 반품물량이 적지 않다. 따라서 대부분의 중소기업들은 할인마트와 관련된 기능들을 수행하기 위해서 여러 업체들에게 아웃소싱하고 있거나, 일부 기능들은 포기하고 있다. <그림 3> (a)와 같이, 한 제조업체가 할인마트들(이마트, 홈플러스 등등)과 거래하기 위해서 기능들을 아웃소싱한 업체는 3~10여개 업체들(포기하는 기능도 많음)이고, 신입직원도 추가 충원하고 있다.

#### 5.2 벨크로 조직 사례

벨크로 조직은 시장의 요구에 따라 기능들을 추가 및 제거할 수 있다. 또한 logister의 원활한 활동을 지원하기 위해서는 벨크로 조직이 필요하다. 팀조직(Team Work) 처럼 팀의 역할은 있지만, 팀원들은 없고, 주어진 과제도 없다. <그림 3>(b)와 같이 모든 logister들이 고객들(공급업체, 판매업체)과 함께 하며, 발생하는 혹은 예측되는 일들을 수행해 나가고, 수시 보고가 이루어진다. 이러한 조직을 통해 정기적인 업무뿐만 아니라, 비정기적인 반품처리 및 정산, 수시 행사 및 판촉, 담당 MD 미팅, 시장조사, 시스템 구축, 결제대행 등 팀을 이루어 융통성 있게 처리가 가능하다. 인력의 수급은 외주, 자체충당 등 유동적이고, 필요시 공급업체의 가용인력과 함께 하기도 한다.



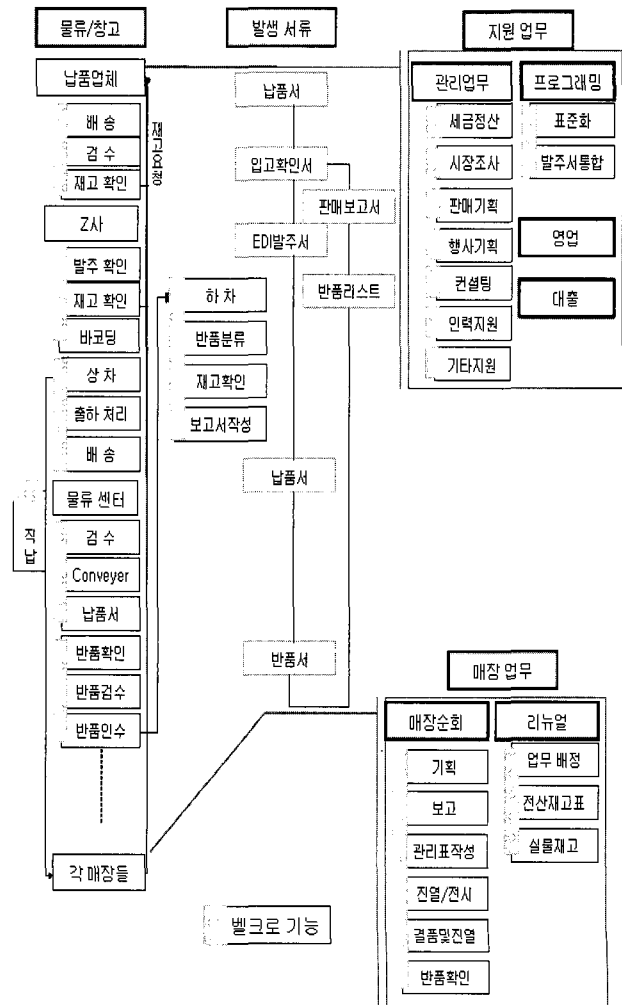
<그림 3> 물류환경과 벨크로 조직

<표 3> Z사의 단계별 주요업체 업무 확장 사례

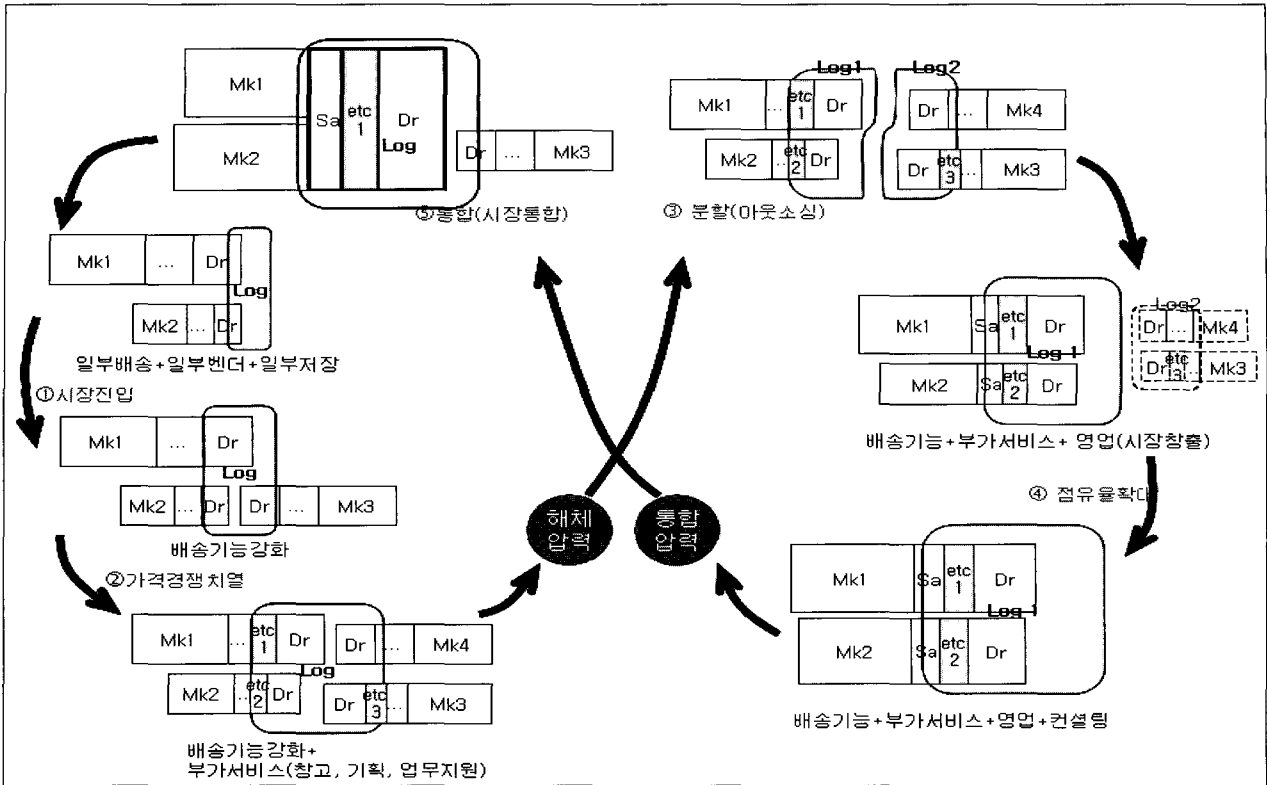
진화 (변화)	Philips Lighting (1999.11 - )	현대금속 (1999.10 - )	GE삼성 (2002.10 - )	Black&Decker (2004.1 - )
1단계 (관계 형성)	• 시장조사(이마트)	• 단순배송 및 보관업무 (이마트, 마그넷(현 롯데마트))	• 컨설팅 및 소수점포 관리(매출30%이상 향상)	• 일부 점포관리업무 • 매출 신장 기획
2단계 (업무 확장)	• 배송일부업무 • 매출/반품 분석 • 시장정보 수집 • 보관업무(반품, 재고)	• 매출/반품 분석 • 프로그램 개선 • 시장정보 수집 • 시장창출(홈플러스, 월마트, 까르푸)	관련 업무 총괄 아웃소싱	
3단계 (역량 강화)	• 관측 행사 및 기획 • 본사 인력파견 • 결제 지원 • 시장창출(쇼핑몰, 중형 할인점 등) 관련 업무 총괄아웃소싱(일부배송 제외)	• 관측 행사 및 기획 • 시장창출(중형할인점 : 탑마트, LG마트, 쇼핑몰 등) • 정기컨설팅(매출 25% 향상 및 재고감소) 관련 업무 총괄아웃소싱		
4단계 (분열-역량집중)	Z사 분사(2004. 5) : Z1사 Philips, 현대금속, Z2사 - GE, B&D - Philips-GE 경쟁사, 현대금속-B&D 경쟁			

Z사는 1999년 3월에 직접 창업한 회사로서, 초기자본 100만원으로 시작해서, 5억의 자본금(04년초 기준)을 가진 작은 회사이고, 연간 처리되는 물동량은 150억 정도 되지만, 수익의 45% 정도는 배송이외의 서비스에서 발생하고, 순이익율은 월마다 커지고 있고, 빠른 현금 회전을 가지고 있다. 매년 70% 이상씩 성장하는 회사로, 인원은 석박사급 2명, 학사급 14명, 그 외 정규직 2명과 계약직 수명으로 구성되어 있다.

Z사가 처음부터 벨크로 모델로 설립된 것은 아니지만, 단순 물류 배송의 가격경쟁 치열과 시장의 변화를 인식하고 핵심역량을 벨크로 조직과 같은 유연한 조직에 맞추었다. 현재 전국의 이마트, 까르푸, 홈플러스, 롯데마트, 월마트 등을 비롯해 LG다트, TOP마트 등의 약 300개 이상의 점포들과 인터파크, 현대몰 등을 대상으로 제조업체들의 모든 영업/물류를 아웃소싱하여 서비스를 제시하고 있다. 기존의 Vender들과 다른 점은, 가급적 자기 제품을 취급하지 않으며, 제조업체들로부터 매출액 대비 일정 비율의 서비스 수수료를 받고 있다. 거래업체는 주로 외국계 우수업체들(Philips Lightening, GE계열, Black과 Decker 등)을 비롯해 국내 우량기업들과 서비스들을 수행하고 있다. Z사는 <그림 3>(b)와 같이 조직을 벨크로처럼 운영하고 있고, 업무 프로세스는 <그림 4>와 같다. <그림 4>의 기능들은 벨크로 조직의 각각의 영역이고, 필요시 행하여진다. 기능들은 명확하게 표시되어 있지만, 실제 영역의 구분은 명확하지는 않고, 각 업체별 담당 logister들이 중심이 되어 운용한다. Z사와 관련회사들과의 일의 범위 및 발전단계는 <표 3>에 정리하였고, <그림 5>와 같이 진화되었다.



<그림 4> Z사의 프로세스와 벨크로 기능



〈그림 5〉 Z사의 진화과정

### 5.3 진화단계

초창기 거래업체들과는 단순 배송업무가 주를 이루었지만, 점차적으로 많은 부분을 아웃소싱하여 현재는 재래시장을 제외한 대부분의 시장에 대한 종합적인 업무를 대행하고 있다. 또한 2004년에는 거래업체들간의 경쟁적인 관계로 인해, 업무를 독립적으로 수행할 수 있도록 Z사를 분사하였다.

#### (1) 시장진입

기존 텃세가 심해 초기 시장진입에 어려움이 있었고, 경력없는 회사에 일을 맡기는 회사는 없었다. 하지만, 작은 일(매출과약)부터 짧은 기간을 계약으로 거래가 시작되었다. 점차 배송업무의 위탁계약으로 인해 역량을 집중하였다.

#### (2) 가격경쟁치열 : 부가서비스

유사동종업체들의 가격인하로 인한 시장확대가 어려워져, 제조업체들의 성가신 일(반품처리, 월말정산, 등)들을 대행해주는 부가서비스를 실시하여 차별화를 시작하였다. 특히 예기치 않은 시장변화(경쟁사 신상품 출시, 새로운 경쟁사 진입 등)에 대응하여 행사를 준비할

필요가 있을때는 신속하게 진행되어야 하는데, 대기업들은 예산집행이 너무 느려 시기를 놓치는 경우가 많이 있지만, Z사는 직접 결재를 대행하여 시장변화에 적극 대응하는 등 상호간의 신뢰가 형성되기 시작하였다.

#### (3) 해체압력(분할)

차별화된 서비스로 인해 거래업체들이 늘어나게 되어 외형적으로 성장하게 되었지만, 경쟁제조업체들끼리의 무언의 거래중단 압력에 시달리게 되었다. 예를들어, 조명전구를 만드는 필립스와 GE삼성은 경쟁회사이므로 서로의 정보 유출이 우려되어 함께 거래를 하는 것이 쉽지 않다. Z사는 결국 2개의 회사(Z1, Z2)로 법인을 분사하여 독립적으로 운영된다.

#### (4) 점유율확대 : 영업강화

제조업체의 많은 업무들을 수행하면서 밀접한 관계를 유지하게 되었고, 상호 성장을 위해 영업도 함께 실행하게 되었다. 가령 미개척된 시장들(LG마트, 탐마트, 인터넷쇼핑몰 등)로 확장하여 제조업체와 Win-Win 전략을 전개해 나갔고, 때로는 벤더로써의 역할도 담당하게 되었다. 점차적으로 많은 시장의 정보를 확보하게 되었고, 컨설팅을 통한 제품분석, 재고분석 등과 함께 제조업체



들과 판매 전략 등을 계획하는 등 영향력이 커지게 되었다.

(5) 통합압력(통합)

고객을 만날 수 있는 시장의 접촉 채널이 너무나 중요하고 거래 규모도 커지다보니, 제조업체들의 유혹들이 시작되었다. 가령 긴밀한 업무 협력이라는 미명아래 능력 있는 직원들을 스카웃하거나 심지어는 회사를 인수하는 움직임도 있다. Z2사는 거래업체의 임원에게 매각하였다.

5. 결론

물류는 제3의 수익원이라고 상식적인 말이 통용되고 있지만, 실제로 그 동안의 물류는 제조업측면에서 비용절감과 서비스 향상만을 강조해왔다. 최근에는 ‘공동물류’, ‘3자물류’, ‘4자물류’라는 물류의 큰 흐름을 형성하고, 그렇게 유도해 나가고 있지만, 물류는 기능과 주체의 변화만으로 기존의 물류의 한계점을 해결할 수 없다. 직접 하든, 3자가 하든 간에 시장이 요구하는 물류의 모습으로 변하여야 할 것이다. 다음의 질문 앞에 결론을 정리하고자 한다.

“공급자(Maker)가 돈을 벌지 못하는데, 물류업체가 돈을 벌 수 있을까? 돈을 벌려면? 공급자를 돈을 벌게 하거나, 공급자에게 종속되지 않는 물류 수입원이 있어야 할 것이다”. 사례를 통해서 Logister와 벨크로 조직은 이 두 가지 문제를 만족시킬 수 있다. logister와 벨크로 조직은 도구가 아니라 win-win 전략이다. 서로 많은 물량을 확보하기 위해 ‘가격과괴’라는 극약 처방을 내리기 보다, 좀 더 부가가치적인 일들을 찾아야 할 것이다. 이는 공급자와 물류기능, 물류기능과 소비자 사이에서의 가치체인(value chain) 역할을 잘 담당해야 한다. Logister는 시장을 누구보다도 잘 알고, 시장을 확보 및 확대하고, 공급자와 수요자를 동시에 만족하고, 이익과 지속성을 높일 수 있도록 지속적인 변화와 노력할 수 있고, 이를 위한 지능적이고 전략적인 벨크로 조직이 필요하다. 더욱이 앞으로 ‘유비쿼터스’라는 새로운 환경에 적용하기 위한 물류의 역할과 기회를 찾아야 할 것이다. 공급자나 물류업체 모두에게 적지 않은 비용이 소요될 것이기에 수익구조는 더욱 악화될 것이다. 오히려 이러한 환경을 기회로 더욱 적극적으로 정보들을 활용할 수 있는 데이터 마이닝(data mining) 기술들을 습득하고, 물류정보제공자가 되어야 할 것이고, 이는 물류종사자들의 신분향상과 업무 만족도 향상에도 큰 기여를 할 것이다. 기능의 아웃소싱보다 복잡성을 줄이기 위한 노력

들이 계속되어야 한다.

참고문헌

[1] 삼성경제연구소; “복잡성과학의 이해와 적용”, 21세기북스, 삼성연구총서2, pp. 47-58, 1997.  
 [2] 김기찬, 찰스파인; 진화의 속도, 민미디어, 2004.  
 [3] Adam, J. F.; “Understanding evolutionary processes in non-manufacturing industries: Empirical insights from the shakeout in pharmaceutical wholesaling,” *J. of Evolutionary Economics*, 8 : 231-270, 1998.  
 [4] Andraski, J. C.; “Foundations for a successful continuous replenishment program,” *Int. J. of Logistics Management*, 5(1) : 1-8, 1994.  
 [5] Chapman, R. L. and Soosay, C.; “Innovation in logistic services and the new business model,” *Int. J. of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(7) : 630-650, 2003.  
 [6] Hertz, S. and Alfredsson, M.; “Strategic development of third party logistics providers,” *Industrial Marketing Management*, 32 : 139-149, 2003.  
 [7] Kaihara, T.; “Supply chain management with market economics,” *Int. J. Prod Economics*, 73(1) : 5-14, 2001.  
 [8] McCarthy, E. J.; *Basic Marketing : A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1960.  
 [9] Min, S. and Mentzer, J. T.; “The role of marketing in supply chain management,” *Int. J. of Physical Distribution & Logistics*, 30(9) : 765-787, 2000.  
 [10] Naylor, J. B., Naim, M. M., and Berry, D.; “Leagility : interfacing the lean and agile manufacturing paradigm in the total supply chain,” *Int. J. of Production Economics*, 62 : 107-118, 1999.  
 [11] Nissen, M. E.; “Beyond electronic disintermediation through multi-agent systems,” *Logistics Information Management*, 14(4) : 256-275, 2001.  
 [12] Paik, S. H.; “An Effective Inventory Control System Considering Demand Characteristics,” *J. of KSCM*, 3(1) : 53-62, 2003.  
 [13] Paik, S. H. and Kim, N. H.; “Effective Inventory Policy for VMI System at Discount Retailers,” *IE Interface*, 13(3) : 431-437, 2000.  
 [14] Preiss, K., Goldman, S. L. and Nagel, R. N.; *Agile Competitors and Virtual Organizations*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1995.  
 [15] Shaw, A. W.; “Some Problems in Market Distribution,” *Quarterly J. of Economics*, Harvard University, 16 : 738,

- 1912.
- [16] Spekman, R. E., Kamauff, J., and Spear, J.; "Towards more effective sourcing and supplier management," *Eur. J. Purchasing Supply Manage*, 5(2) : 103-116, 1999.
- [17] Svensson, G.; "Supply chain management : the re-integration of marketing issues in logistics theory and practice," *European Business Review*, 14(6) : 426-436, 2002.
- [18] Zho, X. and Xie, J.; "Forecasting errors and the value of information sharing in a supply chain," *Int. J. Prod Res.*, 40(2) : 311-335, 2002.