

물류벤치마킹의 새로운 접근방법에 관한 개념적 연구: 공급체인관리 관점

김철민* · 신창훈**

A Conceptual Study for the New Approach to the Logistics Benchmarking: Supply Chain Management Approach

Chul-Min Kim · Changhoon Shin

ABSTRACT

Through the world, the logistics process has been the center of interest in the corporate innovation. As an innovation tool, benchmarking has been widely used by the researchers and business practitioners. So many researches have been done in the benchmarking area and most of the researches have been done from the viewpoint of intra-company process/performance improvement. However, today, the rapid diffusion of the supply chain management makes the concept of the benchmarking changed because the supply chain management conceptualizes the competition not as company vs. company but as supply chain vs. supply chain. This study re-conceptualizes the benchmarking as the supply chain benchmarking on the basis of the supply chain management philosophy and presents the conceptual model for the effective implementation of the logistics benchmarking.

1. 서론

최근 기업은 고객욕구의 고도화와 함께 격심한 경쟁 상황에 직면하고 있다. 이러한 상황에서 기업이 경영성과를 높이고 경쟁우위를 확보하기 위해서는 기업혁신이 매우 필요하다. 기업혁신을 위해 기업은 그들의 고객이 무엇을 원하는지, 경쟁자들은 사업을 어떻게 전개하고 있는지를 알아야 할 뿐 아니라 타 산업분야의 선진기업들이 고객서비스, 품질확보 및 비용절감을 위해 무엇을 하고 있는지도 알아야 한다.

이 뿐만 아니라 기업은 기업 자신의 성과를 외부 표준 또는 기준과 비교하여 평가하여야 한다¹⁾.

* 성심외국어대학 정보경영학부 유통경영전공 전임강사

** 한국해양대학교 물류시스템공학과 조교수

1) Theodore P. Stank, Dale S. Rogers and Patricia J. Daugherty, "Benchmarking : Applications by

이러한 비교를 통해 기업은 최선의 경영성과 및 업무체제가 무엇인지를 인식하고 도입 적용할 수 있으며, 경쟁력을 보다 강화할 수 있게 된다²⁾. 이처럼 기업이 경쟁력을 높이기 위해 선진 기업의 성과를 측정하여, 자사의 경영성과 및 체제를 선진 기업의 그것과 비교함으로써 개선기회를 찾는 과정이 벤치마킹 기법이다.

오늘날 한국기업의 혁신에 있어 물류혁신의 중요성이 매우 높아지고 있다. 물류부문은 다른 경영분야에 비해 낙후되어 선진국과 약 30년의 격차³⁾가 있으며 이러한 물류부문의 후진성은 기업경쟁력을 더욱 악화시키고 있다. 실제로 우리나라 기업의 물류비 부담은 매출액 대비 약 17%에 이르고 있어 일본의 11.3%, 미국의 7%에 비해 대단히 높은 수준을 나타내고 있기 때문에⁴⁾, 물류부문의 혁신이 절실히 필요한 상황이라 할 수 있다. 물류혁신을 위한 방법중의 하나로서 벤치마킹은 매우 효과적인 기법으로 활용될 수 있다. 실제로 벤치마킹이 최초로 도입 적용되었던 분야는 물류부문이었다.

벤치마킹에 관한 최초의 논문중의 하나인 Harvard Business Review에서는 제록스사의 물류부문 벤치마킹 사례를 분석하였으며 그 이후로 벤치마킹은 널리 확산되고 실행되었다⁵⁾. 그러나 제록스 사례가 발표된 이후, 벤치마킹에 관한 연구는 많이 이루어져왔으나 상대적으로 물류부문의 벤치마킹 실행에 관한 연구는 그다지 많지 않았다. 또한 최근 공급체인관리(Supply Chain Management) 철학의 확산으로 인해 물류관리의 개념이 기업내부 통합으로부터 기업외부 통합 관점으로 변화됨에도 불구하고 물류 벤치마킹에 관한 연구는 주로 기업의 내부업무 합리화를 전제로 하여 진행되어 왔다. 공급체인관리 철학이 확산은 경쟁의 개념을 기업과 기업간의 경쟁으로부터 공급체인과 공급체인간의 경쟁으로 그 개념을 바꾸게 하기 때문에 물류 벤치마킹 또한 이러한 공급체인관리 개념하에서 새롭게 정립되어야 할 것이다.

본 연구는 새로운 물류관리 철학인 공급체인관리 이론에 근거하여 벤치마킹 개념을 새롭게 정의하고, 물류 벤치마킹의 효과적 실행을 위한 실행방법을 개념적으로 제시하고자 한다.

II. 벤치마킹에 관한 기존 연구 고찰

1. 벤치마킹의 개념

Camp⁶⁾는 벤치마킹을 “기업의 가장 중요한 경쟁자들 또는 해당 산업내의 선두 기업들의 제품, 서

third party Warehouse firms”, Logistics & Transportation Review, Vol 30, No.1, pp. 56

2) Tucker, Frances Gaither, Seymour N. Zivan, and Robert C. Camp, “How to measure yourself against the best”, Harvard Business Review, 65 : 1(January/February), 1987, pp. 8-11

3) 한진그룹 교통물류연구원, “국내외 물류환경의 변화와 물류정책의 과제”, 내부자료용, 1995, pp. 18

4) '94년 기준 자료임. 건설교통부, “국가경쟁력 강화를 위한 종합물류대책”, 1995, pp. 22

대한상공회의소, “물류비 절감을 위한 화물유통체계개선 기본계획(1994-2003)”, 1996, pp. 7

5) Robert C. Camp, “Benchmarking”, James F. Robeson & William C. Copacino, The Logistics Handbook, Anderson Consulting, Free Press, 1994, pp. 304

6) Robert C. Camp, “Benchmarking”, James F. Robeson & William C. Copacino, The Logistics

비스, 프로세스 및 경영관행을 지속적으로 측정하는 과정”으로 정의하고 있다. 미국 생산성본부⁷⁾에서는 “체계적이고 지속적인 프로세스의 측정으로서, 해당기업의 성과를 개선하는데 도움이 될 수 있는 정보를 얻기 위해 기업 자신의 업무프로세스를 세계적 수준에 있는 기업의 업무프로세스와 비교하는 과정”으로 정의하고 있다. Macbeth & Ferguson 등⁸⁾은 “해당기업의 프로세스를 다른 사업분야의 유사한 프로세스와 비교함으로써 새로운 학습기회를 찾는 과정”으로 정의하고 있다. 이러한 벤치마킹은 근본적으로 경쟁분석과는 개념적인 차이가 있다. Walleck⁹⁾에 따르면 경쟁분석은 단순한 제품 또는 서비스의 비교에 초점을 두는 반면, 벤치마킹은 제품 또는 서비스를 낡게 하는 업무 프로세스 또는 관리기법 등의 비교에 초점을 둔다. 경쟁분석은 스태프 활동으로 보통 수행되나 벤치마킹은 라인인사의 능동적인 참여를 요구한다. 따라서 벤치마킹은 분석과정 이상의 의미를 지니게 된다. 즉, 그것은 변화 또는 혁신을 위한 수단이 될 수 있다.

이상의 논의를 종합할 때, 벤치마킹은 “자사의 경영성과물(output) 및 프로세스(process)를 선진기업들의 그것과 비교함으로써 혁신의 기회를 찾는 과정”으로서 경쟁분석보다 포괄적인 개념으로 정의할 수 있다.

2. 벤치마킹의 유형

Yarrow 등¹⁰⁾은 벤치마킹의 유형을 3가지로 구분한다. 첫째는 성과자료를 비교하는 “미터릭 벤치마킹(Metric Benchmarking)”이다. 이러한 형태의 벤치마킹은 가장 단순한 형태의 벤치마킹으로서 개선될 필요성이 있는 성과의 제반 측면을 도출하는데는 도움을 줄 수 있으나 어떻게 개선해야 하는가에 관한 도움을 주지는 못한다. 둘째는 특정활동 분야에서 업무관행 및 프로세스를 비교하는 “프로세스 벤치마킹(Process Benchmarking)”이다. 이러한 형태의 벤치마킹은 어떻게 자사의 업무를 보다 개선할 수 있는가를 구체적으로 제시할 수 있으며 실행 효과가 높다는 장점은 있으나 실행하기 어렵고 비용을 많이 수반한다는 단점이 있다. 셋째는 “진단적 벤치마킹(Diagnostic Benchmarking)”이다. 이것은 업무관행 및 성과 모두를 탐색하여 기업의 제반 성과치의 강약점을 탐색할 수 있을 뿐 아니라 어떤 업무관행이 개선되어야 하는가에 대한 포괄적 지침을 제시할 수 있다. 프로세스 벤치마킹이 개선기법이라고 한다면, 진단적 벤치마킹은 어떤 프로세스가 변화될 필요성이 있으며 그 경우 성과의 개선정도가 어떠한지에 관한 지침을 주는 일종의 “건강검진”과 같다고 할 수 있다. Yarrow는 미터릭 벤치마킹으로부터 프로세스 벤치마킹으로 갈수록 이해의 깊이 및 잠재적 이점은 높아지는 반면, 요구되는 노력 및 비용 또한 증가된다고 하였다.

Handbook, Anderson Consulting, Free Press, 1994, pp. 304

7) American Productivity & Quality Centre를 말한다.

8) D. K. Macbeth & N. Ferguson, Partnership Sourcing, Pitman Publishing, 1994, pp. 94

9) Walleck, A.S., et al, "Benchmarking World-Class Performance", The McKinsey Quarterly, no.1, 1991

10) David J. Yarrow & Vas B. Prabhu, "Collaborating to compete : benchmarking through regional partnerships", Total Quality Management, Vol. 10, Nos 4&5, 1999, pp. 793-802

그리고 Camp¹¹⁾는 벤치마킹을 4가지 유형으로 구분하고 있는데, 첫째는 기업내에서 유사한 프로세스를 가지는 타 부문 또는 부서를 벤치마킹하는 내부적 벤치마킹(Internal Benchmarking)이다. 둘째는 자사의 프로세스를 가장 우수한 경쟁자와 비교하는 경쟁적 벤치마킹(Competitive Benchmarking)이다. 셋째는 자사의 프로세스를 이와 유사한 프로세스를 가지는 산업내부 또는 타산업 분야의 우수기업과 비교하는 기능적 벤치마킹(Functional Benchmarking)으로서 제록스사와 L.L. Bena사의 벤치마킹이 그 대표적 사례이다. 넷째는 모든 조직이 공통적으로 가지는 본원적 프로세스에 대해 산업과 관계없이 최선의 조직을 찾아 그 프로세스를 자사의 프로세스와 비교하는 본원적 프로세스 벤치마킹(Generic Process Benchmarking)이다.

McGonagle 등¹²⁾은 벤치마킹의 유형을 보다 세분화하여 기업내부의 타부문과 비교하여 성과개선의 기회를 찾는 내부적 벤치마킹(Internal Benchmarking), 특정 프로세스 또는 제품에 대해 해당기업의 직접적인 주요 경쟁자와 비교하여 성과개선의 기회를 찾는 경쟁적 벤치마킹(Competitive Benchmarking), 산업내 잠재 경쟁자와 비교하여 성과개선의 기회를 찾는 잠재적 벤치마킹(Shadow Benchmarking), 자사의 프로세스와 유사한 산업내부 또는 타산업 분야의 우수기업과 비교하여 성과개선의 기회를 찾는 산업적 벤치마킹(Industrial Benchmarking)¹³⁾, 산업과 국가를 초월하여 세계적 수준의 기업과 비교하는 범국가적 벤치마킹(Transnational Benchmarking) 등과 같은 5가지로 세분화하여 구분하여 기업특성에 적합한 벤치마킹 유형을 선택해야 한다고 주장한다. Waston¹⁴⁾은 리버스 엔지니어링, 인터널 벤치마킹, 경쟁적 벤치마킹, 본원적 벤치마킹, 전략적 벤치마킹, 글로벌 벤치마킹 등으로 구분하고 있다.

이상의 논의를 종합할 때, 벤치마킹의 유형은 다음과 같이 종합적으로 정리될 수 있다. 첫째, 분석 대상 자료의 형태에 따른 구분이다. 즉, “무엇을 분석할 것인가?”라는 측면에서 메트릭, 기능적, 프로세스, 진단적 벤치마킹으로 구분할 수 있다. 둘째, 벤치마킹 파트너에 따른 구분이다. 즉, “누구를 분석할 것인가?”라는 측면에서 내부 벤치마킹, 경쟁적 벤치마킹, 산업기준 벤치마킹, 세계적 벤치마킹 등으로 구분할 수 있다.

상기 연구자들은 첫째, “누구를 벤치마킹 할 것인가?” 라는 측면, 즉 벤치마킹 대상 파트너의 선택과 관련하여 벤치마킹의 유형을 구분하고 있으며, 둘째, “무엇을 벤치마킹 할 것인가?” 라는 측면에서, 기업의 업무 성과 및 프로세스의 파악에 초점을 두고 있다. 그러나 지금까지의 프로세스 벤치마킹에 관한 연구는 대부분 프로세스를 BPR(Business Process Reengineering)을 전제로 이해하여 음

11) Robert C. Camp, "Benchmarking", James F. Robeson & William C. Copacino, The Logistics Handbook, Anderson Consulting, Free Press, 1994, pp. 304-307

12) John J. McGonagle & Denise Fleming, "Options in Benchmarking", The Journal for Quality & Participation, Mar/Apr, 1998, pp. 40-42

13) 이 형태는 Camp가 구분한 기능적 벤치마킹과 유사한 형태이다.

14) Watson, G., "Strategic Benchmarking : How to Rate your Company's Performance Against the World's Best", New York, John Wiley, 1993

으로써¹⁵⁾ 프로세스 벤치마킹의 개념을 관련기업 자체로 국한시키고 있다.

3. 벤치마킹의 효과에 관한 연구

Camp¹⁶⁾는 벤치마킹을 통해 해당기업이 얻을 수 있는 효과를 다음과 같이 4 가지로 제시하고 있다. 첫째, 어떤 산업으로부터도 해당기업이 창의적으로 실행할 수 있는 최선의 관행 및 프로세스를 인식할 수 있게 한다. 둘째, 조직원들이 새로운 아이디어를 제시하고 수용할 수 있게 한다. 셋째, 조직원들이 새로운 변화를 인식하게 하는 자극이 될 수 있다. 넷째, 타 산업에서 이미 적용하고 있는 신기술들을 인식할 수 있게 한다. 이처럼 벤치마킹은 기업 및 기업구성원들에게 혁신의 필요성을 인식시켜주고 혁신의 실행을 위한 자극을 줌으로서 기업성과를 높일 수 있게 한다.

미시간 대학의 연구¹⁷⁾에서는 기업이 경쟁우위 확보에 필요한 유연성을 개발하기 위해서는 벤치마킹을 통한 성과측정 및 비교가 필수적이라는 점을 지적하고 있다. 즉, 연구결과 경쟁우위를 확보한 기업들은 일반적인 타기업들보다 벤치마킹을 많이 하고 있는 것으로 나타났다. Theodore 등¹⁸⁾의 연구에서는 창고물류업체를 대상으로 벤치마킹 항목을 11개 - 자산 관리, 컴퓨터 하드웨어 활용, 컴퓨터 소프트웨어 활용, 비용절감, 고객서비스, 하역체제, 주문처리 업무, 생산성, 품질, 수송업무, 창고 업무- 등으로 구분하여 벤치마킹 실행 기업과 비실행기업간의 차이를 분석하였다. 분석 결과, 대부분의 항목에서 벤치마킹 실행 기업이 비실행기업보다 높은 수준으로 나타났다.

이상의 벤치마킹 연구들은 벤치마킹의 효과분석을 위해 단지 기업분류를 벤치마킹의 실행유무로만 분류하였을 뿐, 벤치마킹의 실행기업들이 얼마나 효과적으로 벤치마킹을 실행하고 있는 지를 고려하지 못함으로써 벤치마킹의 실행 방법의 효과성과 기업성과와의 관계를 고려하지 못하고 있다는 점에서 한계점을 가진다.

4. 벤치마킹의 실행 절차

Yallow¹⁹⁾ 등은 프로세스 벤치마킹에 관해 효과적 실행을 위한 절차를 i) 기업전략과 관련하여 개선 필요성 및 우선순위 인식 ii) 자사의 강약점에 관한 지식을 통해 성과 목표의 설정 iii) 가장 시급히 개선이 필요한 프로세스의 선택 iv) 벤치마킹 파트너의 탐색 및 실행 등의 4단계로 제시하였다. Camp²⁰⁾는 벤치마킹을 위한 기본 전제로서 다음의 3 가지를 제시하였다. 첫째, 자신의 업무의 강약

15) Mike Simpson, Dimitra Kondouli & Pui Hung Wai, "From benchmarking to business process reengineering : a case study", Total Quality Management, Vol. 10 Nos 4&5, 1999, pp. 717-724

16) Camp & Robert, "Benchmarking: The Search For Industry Best Practices That Lead to Superior Performance", ASQC Quality Press, 1989

17) Michigan State University, "World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change, Council of Logistics Management, 1995, pp. 315-322

18) Theodore P. Stank, Dale S. Rogers and Patricia J. Daugherty, "Benchmarking : Applications by third party Warehouse firms", Logistics & Transportation Review, Vol 30, No.1, 1995, pp. 63-67

19) David J. Yarrow & Vas B. Prabhu, "Collaborating to compete : benchmarking through regional partnerships" Total Quality Management, Vol. 10, Nos 4&5, 1999, pp. 795

점을 평가하는 것이다. 해당기업의 성과치 뿐만 아니라 작업 프로세스등의 분석을 통해 강약점을 평가한다. 둘째, 산업 선도기업 및 경쟁자의 강약점을 평가하는 것이다. 셋째, 선도기업의 강점을 모방함으로써 경쟁우위를 확보한다 Camp는 이러한 기본전제를 바탕으로 벤치마킹의 체계적 절차를 <표 1>과 같이 제시하였다.

Stank 등²¹⁾은 Camp의 실행단계를 보다 단순화하여 i) 벤치마킹의 사명 ii) 벤치마킹의 계획 및 원칙 iii) 성과목표의 설정 iv) 실행 전략의 수립 v) 실행 등의 5단계로 구분하고 있다.

<표 1> 벤치마킹의 체계적 절차

단계	내용	제록스사의 사례
계획	벤치마킹 대상의 인식	물류부문
	벤치마킹 파트너의 인식	L. L. Bean사 물류부문
	자료수집방법 결정 및 자료 수집	양사의 경영자의 협력에 의한 상호 자료 수집
실행	경쟁자와의 성과 차이 결정	L. L. Bean과의 성과차이 분석
	To-Be 모델 수립	물류부문 To-Be 모델 수립
통합	벤치마킹결과의 공유	벤치마킹 결과의 조직원 공유
	기능별 목표의 수립	물류흐름 단순화, 현장활동개선
실행	실행계획 수립	개선팀 조직, 장비현대화 계획
	계획의 실행 및 성과 통제	물류개선활동 실행

III. 물류벤치마킹의 새로운 접근법

1. 가치사슬과 가치네트워크

가치사슬(Value Chain)은 Michael Porter²²⁾에 의해 개발된 기업분석 모델로서 인풋, 변환, 아웃풋 개념하에서 모든 기업활동을 변환과정으로 파악하고 있다. 또한 이러한 변환과정을 조달물류, 제조, 판매물류, 마케팅 및 판매활동, 서비스 등과 같은 주활동과 기업 인프라, 인적자원관리, 기술개발, 구매 활동 등과 같은 지원활동으로 구분하여 공급자로부터 고객에 이르기까지의 부가가치를 창출하는 일련의 과정으로 설명하고 있다.

그러나 가치사슬 모델은 분석대상을 해당조직의 업무활동에만 국한시키고 있는 반면, 기업현실은 이보다 훨씬 더 복잡하다는 측면에서 한계점을 가진다. 가치네트워크(Value Network)는 실제로 한 기업의 아웃풋은 하류기업의 인풋이 될 수 있기 때문에 특정 기업은 해당기업의 고객이면서 또한 경

20) Robert C. Camp, "Benchmarking", James F. Robeson & William C. Copacino, The Logistics Handbook, Anderson Consulting, Free Press, 1994, pp. 307

21) Theodore P. Stank, Dale S. Rogers and Patricia J. Daugherty, "Benchmarking : Applications by third party Warehouse firms", Logistics & Transportation Review, Vol 30, No.1, pp. 60

22) Porter, M. E., "Competitive Advantage", The Free Press, 1985

쟁자나 공급자가 될 수도 있으며, 따라서 이러한 전후방 기업들과 전략적인 협조관계의 구축을 통해 기업은 보다 효과적인 기업활동을 수행할 수 있게 된다는 점을 고려한다²³⁾. 이러한 가치 네트워크는 최종 소비자의 만족을 극대화하기 위해 공급체인상의 각 기업들간의 전략적 협조의 과정으로서 기업 활동을 파악하게 된다는 점에서 가치사슬 이론과는 근본적 차이점이 있다.

Mike Simpson²⁴⁾은 BPR을 조직의 핵심프로세스의 지속적 개선을 위해 해당조직의 부문간 발생하는 장애요인을 제거하고 범부문간 통합(Cross functional teamwork)을 기반으로 한 구조화되고 분석적인 프로세스로서 정의한다. 이러한 BPR(Business Process Reengineering)은 기본적으로 가치사슬이론을 전제로 개발되어졌다. 즉, 프로세스의 개선을 해당기업내 각 부문의 통합을 통해 이루고자 하였으며 기존의 벤치마킹 이론은 이러한 비즈니스 프로세스의 인식 및 개선을 위해 개발되고 사용되어 왔다. 반면 공급체인관리는 가치네트워크 이론에 기반을 두어 공급체인의 범 조직간 통합을 기반으로 하여 공급체인상의 각 기업간에 발생하는 장애요인 및 효율성을 저해하는 요인을 제거하는 구조화되고 분석적인 개념이다. 따라서 BPR의 보다 확장된 개념으로 이해될 수 있다.

2. 공급체인관리와 물류벤치마킹

물류부문의 산출물은 서비스이기 때문에 물류 벤치마킹은 물류서비스 벤치마킹과 물류프로세스 벤치마킹으로 구분할 수 있다²⁵⁾. 이러한 물류 벤치마킹은 가치네트워크에 기반을 둔 공급체인 관점에서 이루어져야 한다. 왜냐하면 앞서 언급했던 것처럼 앞으로의 경쟁의 개념은 개별기업과 개별기업의 경쟁개념에서 탈피하여 해당기업이 속한 공급체인과 경쟁업체가 속한 공급체인간의 경쟁으로 변화될 것이기 때문이다. 따라서 벤치마킹의 개념도 선진기업의 내부프로세스를 분석하는 것에서 탈피하여 선진기업이 속한 공급체인을 분석하는 형태로 바뀌어야 할 것이다.

Jacky Holloway 등²⁶⁾은 제품 또는 서비스의 획기적 개선을 가능케 하는 성공적인 벤치마킹을 위해서는 자사 및 선진기업의 성과비교와 함께 어떻게 업무가 수행되는 지에 관한 세부적인 프로세스를 파악해야 한다고 말한다. 그런데 지금까지의 벤치마킹 이론은 이러한 세부적인 프로세스를 해당기업 자체의 성과 및 내부 프로세스 측면에서 파악하려고 했다는 점에서 한계점을 가진다. 즉, 해당기업의 전후방 기업들과의 관계성, 전후방 기업들의 특징 등을 간과함으로써 프로세스의 범위를 국한시켰다는 점이 가장 큰 한계점이라 할 수 있다.

따라서 물류벤치마킹은 공급체인관리 관점에서 이루어져야 하며, 이러한 벤치마킹을 위해서는 해당 기업, 공급업체, 고객 각각의 성과 및 프로세스 뿐만 아니라 공급체인내의 업체간 연계체제(Interface)

23) Douglas K. Macbeth & Neil Ferguson, "Partnership Sourcing : An Integrated Supply Chain Approach", Pitman Publishing, 1994, pp. 61-63

24) Mike Simpson, Dimitra Kondouli & Pui Hung Wai, "From benchmarking to business process reengineering : a case study", Total Quality Management, Vol. 10 Nos 4&5, 1999, pp. 719

25) Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management", Pitman Publishing, 1992, pp. 84

26) Jacky Hollowat, Graham Francis, Matthew Hinton & David Mayle, "Best practice benchmarking : Delivering goods?", Total Quality Management, Vol. 9, Nos 4&5, 1998, pp. 121-125

의 분석이 매우 필요하게 된다²⁷⁾.

3. 물류 벤치마킹의 실행 단계

물류 벤치마킹을 위한 핵심적인 2가지 문제는 무엇을 벤치마킹 할 것인가?(What to Benchmark?)와 누구를 벤치마킹 할 것인가?(Who to Benchmark?)라고 할 수 있다. 첫째, 무엇을 벤치마킹 할 것인가? 라는 점에 있어서는 물류활동의 결과가 고객서비스로 귀결되기 때문에 물류 벤치마킹의 방법 역시 물류서비스 성과를 인식하고 이를 선진기업의 그것과 비교하는 물류 서비스의 벤치마킹으로부터 시작하여 그러한 서비스를 야기시키는 물류 프로세스에 관한 벤치마킹으로의 접근이 필요할 것이다. 따라서 물류벤치마킹의 대상은 물류서비스와 물류프로세스라고 할 수 있다.

둘째, 누구를 벤치마킹 할 것인가? 라는 점에 있어서는 벤치마킹 파트너 뿐만 아니라 파트너가 속한 공급체인상의 관련 기업들까지도 포함하는 개념으로 벤치마킹 파트너의 개념을 확장하여 접근해야 할 것이다. 이상의 2가지 전제하에서 효과적인 물류 벤치마킹을 위한 실행절차를 제시하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 효과적인 물류 벤치마킹을 위한 실행절차

단 계	세 부 절 차
Phase 1 : 물류서비스 벤치마킹	Step 1. 핵심 물류서비스 요소의 인식
	Step 2. 벤치마킹 대상 파트너의 인식
	Step 3. 자료수집, 성과차이 분석 및 개선기회 도출
Phase 2 : 물류프로세스 벤치마킹	Step 4. 대상 프로세스의 인식 및 비교분석
	Step 5. 프로세스 개선 목표 및 실행계획 수립
	Step 6. 실행 및 결과 통제

1) 핵심 물류서비스 요소의 인식

벤치마킹을 위한 첫단계는 핵심 물류서비스 요소를 인식하는 것이다. 물류서비스 요소에 관한 기존 연구들을 살펴보면 다음과 같다. Heskett & Ivie 등²⁸⁾은 물류 서비스의 주요 항목을 i) 청구서 절차의 개선, 재정적 지원, 신용거래 조건 등을 포함하는 재정조건 ii) 적기 배달, 숙련된 판매원 파견 등을 포함하는 판촉서비스 iii) 구매시 관련자료 제공, 제품비치, 고객 불평처리 및 환불서비스 등을 포함하는 제품 관련 서비스 iv) 수리부품 제공, 재고관리, 반품회수 및 폐기물 처리 등을 포함하는 물류 지원 등으로 분류하였다. LaLonde & Zinzer 등²⁹⁾은 물류 서비스를 거래전 서비스(명시된 회사정책,

27) Martin Christopher, Logistics and Supply Chain Management, Fitman Publishing, 1992, pp. 100-101

28) Coyle, J.J., Bardi, E.J. and Langley, C.J., "Management of Business Logistics", St. Paul : West Publishing Co., 1992, pp. 81-84

29) LaLonde, B.J., and Zinzer, P.H., "Customer Service: Meaning and Measurement", Chicago,

회사에 대한 고객의 평가, 회사조직, 시스템의 유연성, 기술적 서비스), 거래중 서비스(재고품질 수준, 백오더 이용가능성, 주문주기 요소, 처리시간, 환적, 주문의 편리성, 제품 대체성), 거래후 서비스(설치·보증·변경·수리·부품서비스, 제품추적, 고객클레임, 제품포장, 수리중 일시적 제품대체) 등으로 구분하였다. Christopher³⁰⁾는 기존의 연구를 종합하여 물류서비스의 핵심 요인들을 <표 3>과 같이 밝히고 있다.

<표 3> 물류서비스의 핵심 요인들

물류서비스 항목	내 용
주문처리 시간	고객의 주문으로부터 물류배송이 완료되기까지의 시간
재고 가용성	물품 요구에 대한 재고충족 비율
주문크기 제약	소량 주문에 대한 융통성
주문의 편리성	고객의 주문방법의 편리성
배송 빈도	고객의 배송요구 수의 증대에 대한 융통성
배송의 신뢰성	총주문건수중 적기 배송 비율
서류의 질	청구서 및 고객과의 서류상의 오류비율
클레임 절차	클레임 요구에 대한 처리의 신속성
주문 완전성	주문에 대한 완전배송의 비율, 즉 부분배송의 비율
기술적 지원	배송후 추가적 지원
주문 처리 정보	주문처리상태 즉, 재고 또는 배송관련 정보의 제공정도

2) 벤치마킹 대상 파트너의 인식

벤치마킹 대상 파트너는 유사한 활동을 수행하는 기업내부의 타부문 또는 부서가 될 수도 있고, 주요 경쟁업체가 될 수도 있으며, 산업내 또는 산업외부의 선진 기업이 될 수도 있다. 대상 파트너의 인식을 위해서는 기업 내부 보고서 또는 잡지, 세미나 자료, 출판물 등과 같은 외부 자료를 활용할 수 있다³¹⁾.

3) 자료수집, 성과차이 분석 및 개선기회 도출

물류 서비스 핵심 요인에 대해 적절한 자료수집방법을 활용하여 자료를 수집한다. 이러한 핵심 요인은 벤치마킹 대상 기업의 서비스 성과자료 뿐만 아니라 대상 기업이 속한 공급체인의 각 주체별 성과자료를 함께 수집한다. 또한 이러한 핵심 요인들별로 고객이 느끼는 중요성에 관한 자료도 수집한다. 핵심요인별 성과 비교를 위한 효과적 방법은 고객이 직접 평가하는 것이다. 물류서비스의 직접적인 대상은 고객이기 때문에 고객에게 설문을 통해 직접 평가하도록 하는 방법은 성과차이를 평가하

National Council of Physical Distribution, 1976

30) Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management", Fitman Publishing, 1992, pp. 48-49

31) Robert C. Camp, "Benchmarking", James F. Robeson & William C. Copacino, The Logistics Handbook, Anderson Consulting, Free Press, 1994, pp. 310-311

는 효과적인 방법이 될 수가 있다³²⁾. 수집된 자료의 분석방법으로서 AHP(Analytical Hierarchy Process)³³⁾는 매우 효과적인 수단이 될 수 있다. AHP 분석을 통해 물류서비스 변수별로 우수한 성과를 보이는 벤치마킹 대상 기업들을 각각 분석할 수 있으며, 물류서비스 항목 중 고객이 중요하다고 인식하는 항목에 대해 선진기업과 해당기업의 성과차이를 분석하여 벤치마킹 대상 물류 서비스 변수 및 대상 기업들을 선정할 수 있다.

4) 대상 프로세스의 인식 및 비교분석

핵심요인별 성과비교를 통해 개선기회가 도출되면 이를 야기시키는 프로세스를 인식한다. 프로세스 개선은 벤치마킹의 실행의 핵심이 된다. 벤치마킹을 통해 기업 경쟁력을 제고하기 위해서는 공급체인 관점에서 선진 기업과의 물류프로세스를 비교하는 것이 매우 중요하다. 공급체인 관점에서의 물류 프로세스는 공급자로부터 시작하여 해당기업 및 매개조직을 통해 고객에 이르는 하나의 파이프라인이다. 따라서 고객만족을 위해서는 이러한 파이프라인 전체를 주의 깊게 통제하는 것이 필요하다. 즉, 프로세스를 벤치마킹함에 있어 비교대상 기업의 프로세스 뿐 아니라 그들의 공급자/고객과의 인터페이스 부분의 프로세스가 어떻게 관리되고 있는지를 인식하는 것이 매우 중요하다. 예컨대, 공급자와의 물류프로세스 인터페이스 부분의 핵심 벤치마킹 요인으로서의 의지, 지속적 개선을 위한 참여, 혁신과 변화의 수용, 처리시간 감소에의 관심, 품질관리 절차의 이용, 그들 자신의 공식적, 정기적 벤치마킹 프로세스 활용, 성과개선을 위한 공동의 커뮤니케이션, 스케줄 통합 등을 들 수 있다.

5) 프로세스 개선 목표 및 실행계획 수립

선진기업들과의 프로세스 벤치마킹이 끝나면 프로세스 개선목표, 전략 및 실행계획을 수립한다. 이를 위해서 필요한 인력, 시설 및 장비, 업무체제의 개선 등에 관한 세부적 실행계획을 수립한다.

6) 실행 및 결과 통제

프로세스 개선은 해당 기업 자신 뿐만 아니라 공급체인상의 관련기업들과의 공동의 노력을 통해 이루어져야 하며, 이 경우 관련 기업들과의 신뢰관계의 형성이 매우 중요하게 작용하게 되므로 관련 기업 경영자들간의 적극적 참여 및 지원이 매우 필요하게 된다. 실행 결과 또한 프로세스 개선이 공급

32) Martin Christopher, *Logistics and Supply Chain Management*, Fitman Publishing, 1992, pp. 86-87

33) Fariborz Y. Partovi & Walter E. Hopton, "The Analytic Hierarchy Process as applied to two types of Inventory Problems", *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, 1994, pp. 13-19

Prabbir K. Bagchi, "Carrier Selection : The Analytic Hierarchy Process", *Logistics and Transportation Review*, Vol 25, No.1, 1992, pp. 63-73

Robert L. Nydick and Ronald P.H., "Using the Analytic Hierarchy Process to Structure the Supplier Selection Procedure", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, 1992, pp. 31-36

Daniel M. N., "A Study of JIT Implementation Techniques using the Analytic Hierarchy Process Model", *Production and Inventory Management Journal*, Third Quarter, 1992, pp. 49-53

체인의 최종 결과로의 영향의 측면에서 분석되고 통제되어야 할 것이다.

IV. 결론

본 연구에서는 기존의 벤치마킹 연구의 한계점을 지적하고, 최근 대두되고 있는 공급체인관리 이론을 기반으로 물류 벤치마킹의 개념 및 실행방법을 새롭게 정립하였다. 즉, 공급체인관리 개념하에서 물류 벤치마킹 대상은 파트너 기업 뿐만 아니라 그 기업이 속한 공급체인상의 관련 기업들도 포함되어야 하며, 벤치마킹의 실행에 있어서도 해당기업 자신의 프로세스 개선 뿐만 아니라, 해당기업이 속한 공급체인 상의 관련기업들의 프로세스 개선 및 해당기업과 공급체인상의 관련기업간의 연결체제(Interface) 또한 포함되어야 하는 것이다.

한편 본 연구는 기존 이론을 근거로 벤치마킹에 관한 새로운 개념 정립을 시도한 바, 이를 실증적으로 분석하지 못했다는 점에서 한계점을 지닌다. 향후의 연구방향은 본 연구를 바탕으로 보다 개념을 구체화하여 벤치마킹 실행기업 및 비실행기업간의 성과차이 분석, 벤치마킹의 성공요인 및 실패요인 등과 같은 연구과제를 실증적으로 풀어나가야 할 것이다.



참고 문헌

1. Camp & Robert, "Benchmarking: The Search For Industry Best Practices That Lead to Superior Performance", ASQC Quality Press, 1989
2. Coyle, J.J., Bardi, E.J. and Langley, C.J., "Management of Business Logistics", St. Paul : West Publishing Co., 1992
3. D. K. Macbeth & N. Ferguson, Partnership Sourcing, Pitman Publishing, 1994
4. Daniel M. N., "A Study of JIT Implementation Techniques using the Analytic Hierarchy Process Model", Production and Inventory Management Journal, Third Quarter, 1992
5. David J. Yarrow & Vas B. Prabhu, "Collaborating to compete : benchmarking through regional partnerships", Total Quality Management, Vol. 10, Nos 4&5, 1999
6. Douglas K. Macbeth & Neil Ferguson, "Partnership Sourcing : An Integrated Supply Chain Approach", Pitman Publishing, 1994
7. Fariborz Y. Partovi & Walter E. Hopton, "The Analytic Hierarchy Process as applied to two types of Inventory Problems", Production and Inventory Management Journal, First Quarter, 1994
8. Jacky Hollowat, Graham Francis, Matthew Hinton & David Mayle, "Best practice benchmarking : Delivering goods?", Total Quality Management, Vol. 9, Nos 4&5, 1998

9. John J. McGonagle & Denise Fleming, "Options in Benchmarking", The Journal for Quality & Participation, Mar/Apr, 1998
10. LaLonde, B.J., and Zinzer, P.H., "Customer Service: Meaning and Measurement", Chicago, National Council of Physical Distribution, 1976
11. Martin Christopher, "Logistics and Supply Chain Management", Fitman Publishing, 1992
12. Michigan State University, "World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change, Council of Logistics Management, 1995
13. Mike Simpson, Dimitra Kondouli & Pui Hung Wai, "From benchmarking to business process reengineering : a case study", Total Quality Management, Vol. 10 Nos 4&5, 1999
14. Porter, M. E., "Competitive Advantage", The Free Press, 1985
15. Prabbir K. Bagchi, "Carrier Selection : The Analytic Hierarchy Process", Logistics and Transportation Review, Vol 25, No.1, 1992
16. Robert C. Camp, "Benchmarking", James F. Robeson & William C. Copacino, The Logistics Handbook, Anderson Consulting, Free Press, 1994
17. Robert L. Nydick and Ronald P.H., "Using the Analytic Hierarchy Process to Structure the Supplier Selection Procedure", International Journal of Purchasing and Materials Management, Spring, 1992
18. Theodore P. Stank, Dale S. Rogers and Patricia J. Daugherty, "Benchmarking :Applications by third party Warehouse firms", Logistics & Transportation Review, Vol 30, No.1, 1995
19. Tucker, Frances Gaither, Seymour N. Zivan, and Robert C. Camp, "How to measure yourself against the best", Harvard Business Review, 65 : 1(January/February), 1987
20. Walleck, A.S., et al, "Benchmarking World-Class Performance", The McKinsey Quarterly, no.1, 1991
21. Watson, G., "Strategic Benchmarking : How to Rate your Company's Performance Against the World's Best", New York, John Wiley, 1993
22. 건설교통부, "국가경쟁력 강화를 위한 종합물류대책", 1995
23. 대한상공회의소, "물류비 절감을 위한 화물유통체계개선 기본계획(1994-2003)", 1996
24. 한진그룹 교통물류연구원, "국내외 물류환경의 변화와 물류정책의 과제", 내부자료용, 1995