중소 화주 및 물류기업의 협업 활성화 방안

- 공동브랜드를 중심으로-

2012. 06.05.

KIET 산업연구원

목 차

Ⅰ 우리나라 물류산업 현황

Ⅱ 정부의 물류산업 정책

Ⅲ 화주-물류기업의 상생전략

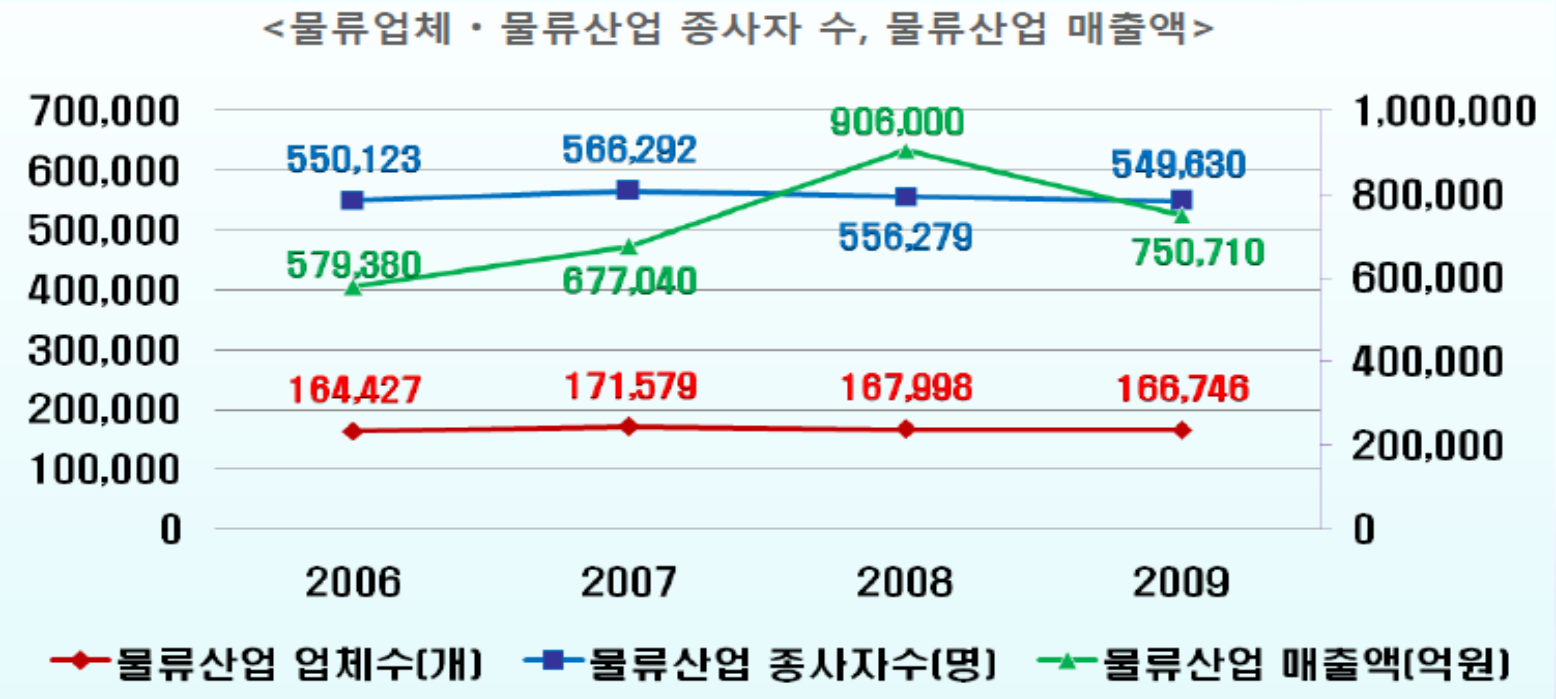
Ⅳ 중소물류기업 제휴-공동브랜드

Ⅴ 맺음말

Ⅰ. 우리나라 물류산업 현황

1 물류산업의 현황

국내 물류산업 현황

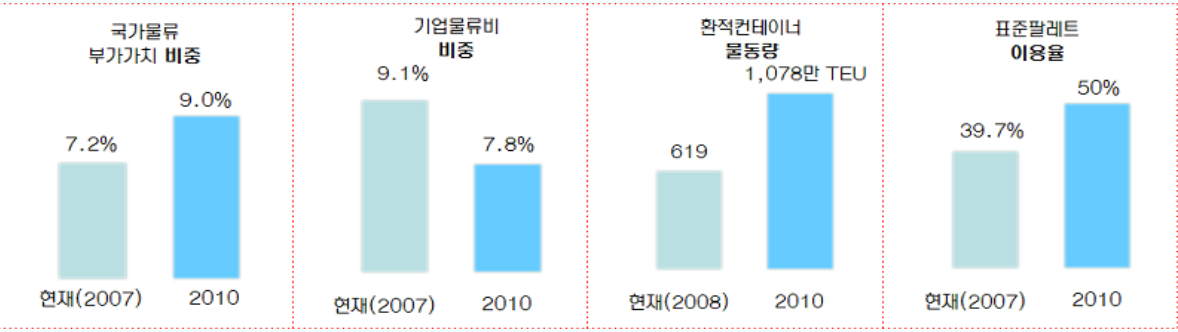


자료: "국토해양 주요업무와 정책과제"(2011.9.28)에서 재인용

Ⅰ. 물류산업 현황

1 물류산업의 현황

물류지표의 변화



성과지표	단위	2008년	2010년	2015년	2020년
기업물류비비중	%	9.1	8.0	6.4	5.5
LPI지수	포인트	3.64		3.89	3.97
표준팔레트 이용율	%	37	42.0	50.0	60.0
화물자동차 공차운행비율	%	31.3	30.0	26.0	22.0
물류업 종사자 비중	%	3.4	3.4	3.6	4.0
물류산업 총매출 비중	%	3.65	3.8	4.3	5.0
종물업체의 해외매출 비중	%	15.5	20	28	40
종합물류기업의 평균해외거점수	지역	4.8	5.0	7.0	10.0
매출 3조 이상 전문물류기업	사	1	1	5	10
3자물류 이용률	%	48.2	52.0	60.0	70.0
업체당 매출액	억원	4.1	4.5	5.5	7.0

자료: 국토해양부, 국가물류기본계획 수정계획(2011~2020)

Ⅰ. 물류산업 현황

2 국내 물류산업의 구조

국내 물류산업 구조 추이

구 분		2005	2006	2007	2008	연평균 증가율
업체수 (개)	전 체	165,476	164,427	171,579	167,998	0.51%
	화물운송업	151,050	150,183	157,295	156,702	1.23%
	물류시설운영업	1,221	1,194	1,182	1,356	3.56%
	물류서비스업	13,205	13,050	13,102	9,940	-9.03%
종사자수 (명)	전 체	556,109	550,123	566,292	556,279	0.01%
	화물운송업	459,011	455,073	468,351	473,878	1.07%
	물류시설운영업	17,280	16,816	17,748	13,433	-8.05%
	물류서비스업	79,818	78,234	80,193	68,968	-4.75%
업체당 종사자수 (명)	전 체	3.36	3.35	3.30	3.31	-0.49%
	화물운송업	3.04	3.03	2.98	3.02	-0.16%
	물류시설운영업	14.15	14.08	15.02	9.91	-11.21%
	물류서비스업	6.04	5.99	6.12	6.94	4.70%
매출액 (십억원)	전 체	57,103	57,938	67,704	90,600	16.63%
	화물운송업	49,003	49,503	58,481	80,630	18.06%
	물류시설운영업	1,187	1,190	1,355	1,755	13.93%
	물류서비스업	6,914	7,246	7,869	8,215	5.92%
업체당 매출액 (백만원)	전 체	345	352	395	539	16.05%
	화물운송업	324	330	372	515	16.62%
	물류시설운영업	972	997	1146	1294	10.01%
	물류서비스업	524	555	601	826	16.44%

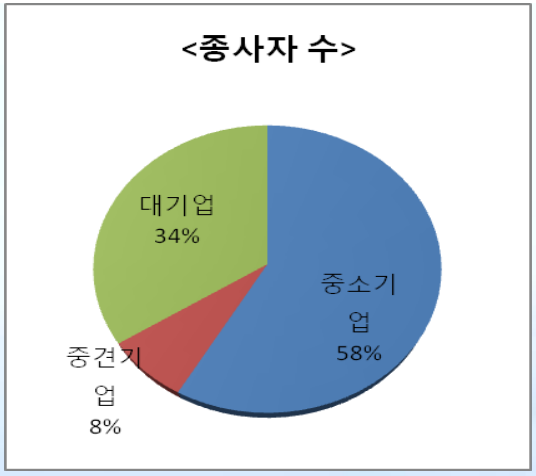
자료: 국토해양부, 국가물류기본계획 수정계획(2011~2020)

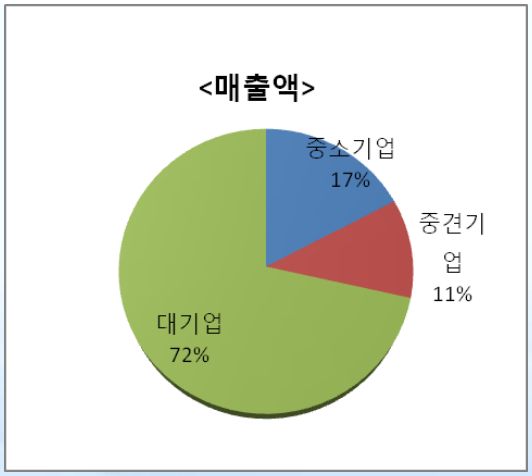
Ⅰ. 물류산업 현황

2 국내 물류산업의 구조

국내 물류산업 규모별 구조(2009)

분 류	업체수(개)	종사자수(명)	매출액(십억원)	평균매출액(백만원)
중소기업(300인 미만)	172,807(99.88%)	317,456(58.31%)	12,989(17.30%)	75
중견기업(300~499)	107(0.06%)	41,152(7.56%)	8,417(11.21%)	78,664
대기업(500인 이상)	101(0.06%)	185,780(34.13%)	53,666(71.49%)	531,347
총 계	173,015(100.0%)	544,388(100.0%)	75,072(100.0%)	434





자료: 대한상공회의소, "중소.중견 물류기업 성공키워드", SCM CEO Report Vol. 6 (2011.12)

Ⅰ. 물류산업 현황

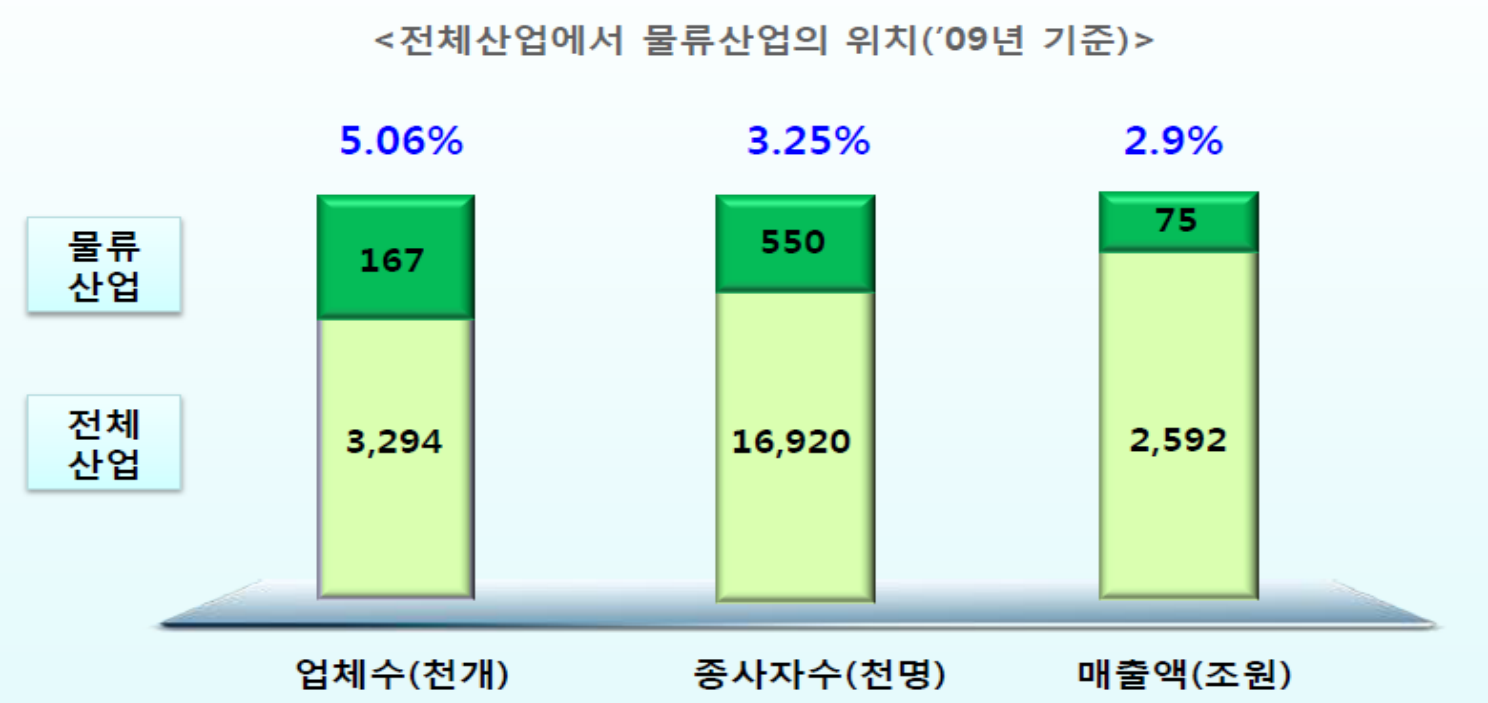
3 국내 물류산업 문제점

- **전문 물류시장 미흡(자가물류 중심)**
  - 제3자 물류활용 비중이 선진국에 비해 낮은 수준
- **물류산업 구조의 양극화**
  - 영세한 중소물류기업 중심의 산업구조 고착화
    - 불공정 다단계 위탁, 주선행위
  - 수송, 보관, 하역, 정보의 통합물류서비스 기능 부족
- **국내 중심의 산업구조**
  - 물류기업의 해외진출 미흡
  - 글로벌 물류기업과의 격차 심화
- **물류표준화, 정보화, 공동화 부족**
  - 물류체계의 효율성이 전반적으로 낮음

Ⅱ. 정부의 물류산업 정책

1 물류산업의 중요성

물류산업의 위상



자료: 운수업조사 보고서. 국토해양부, "국토해양 주요업무와 정책과제"(2011.9.28)에서 재인용

Ⅱ. 정부의 물류산업 정책

1 물류산업의 중요성

국가산업 경쟁력의 핵심요소

- 국가 경제의 90%이상을 무역에 의존하는 수출주도형 통상국가인 우리나라는 물류가 국가산업의 경쟁력을 좌우하는 핵심요소

고용창출 및 유지

- 영세하긴 하나 많은 물류사업체는 다른 서비스산업과 더불어 일자리 창출 및 유지의 중요한 역할 담당

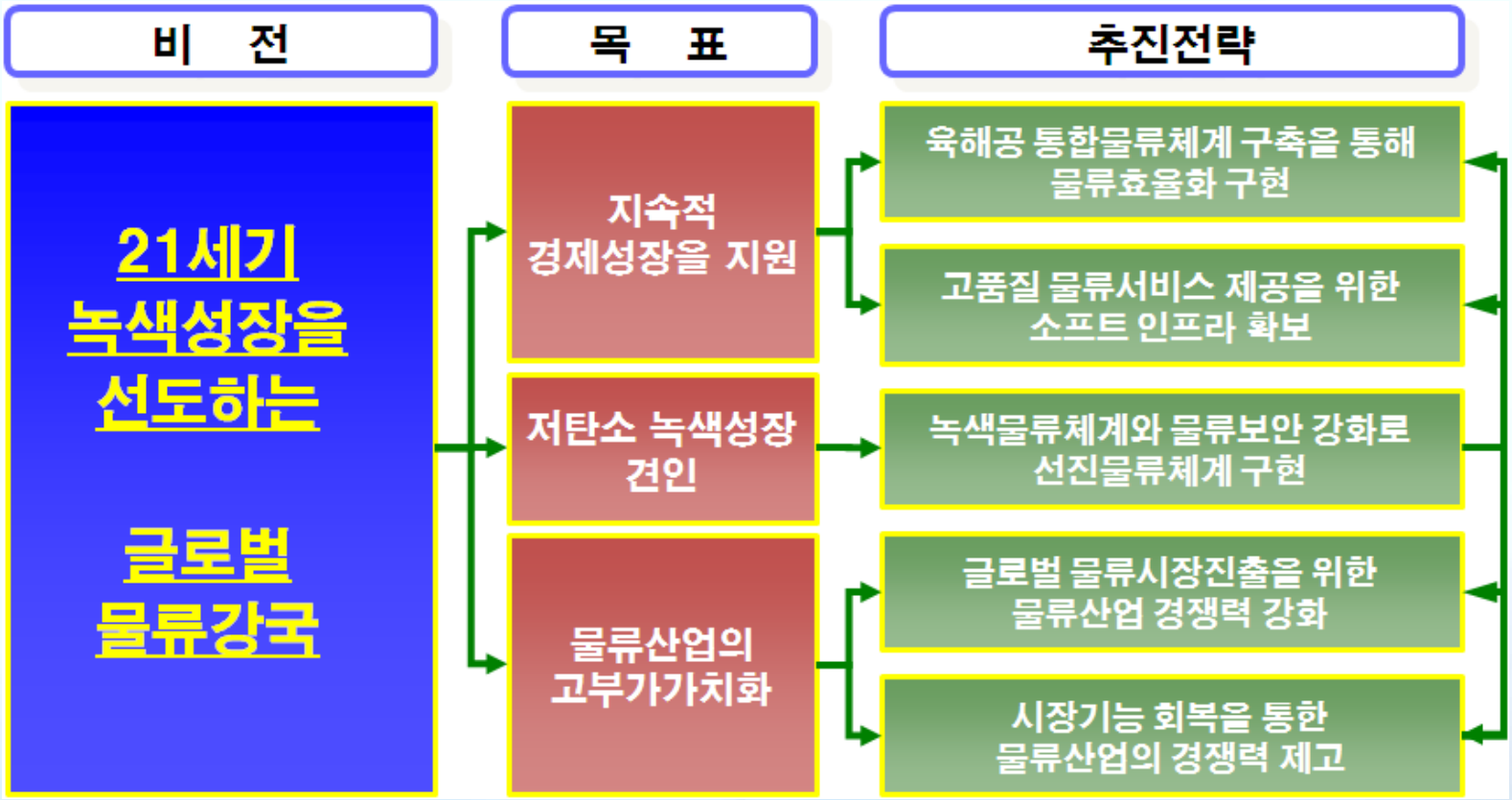
서비스 무역수지와 물류산업

- 운송업(해상, 항공)은 서비스무역에서 흑자를 유지하는 업종이며, 서비스 무역수지의 적자를 운송부문의 흑자로 상쇄하며 적자폭을 줄임
  - 서비스무역수지 (2011년, 백만$): - 4,377
  - 운송업 서비스: 9,260 (화물운송서비스: 18,727, 여객+기타서비스: -7,587)

Ⅱ. 정부의 물류산업 정책

2 물류산업 관련 계획

국가물류 기본계획 수정계획(2011-2020)

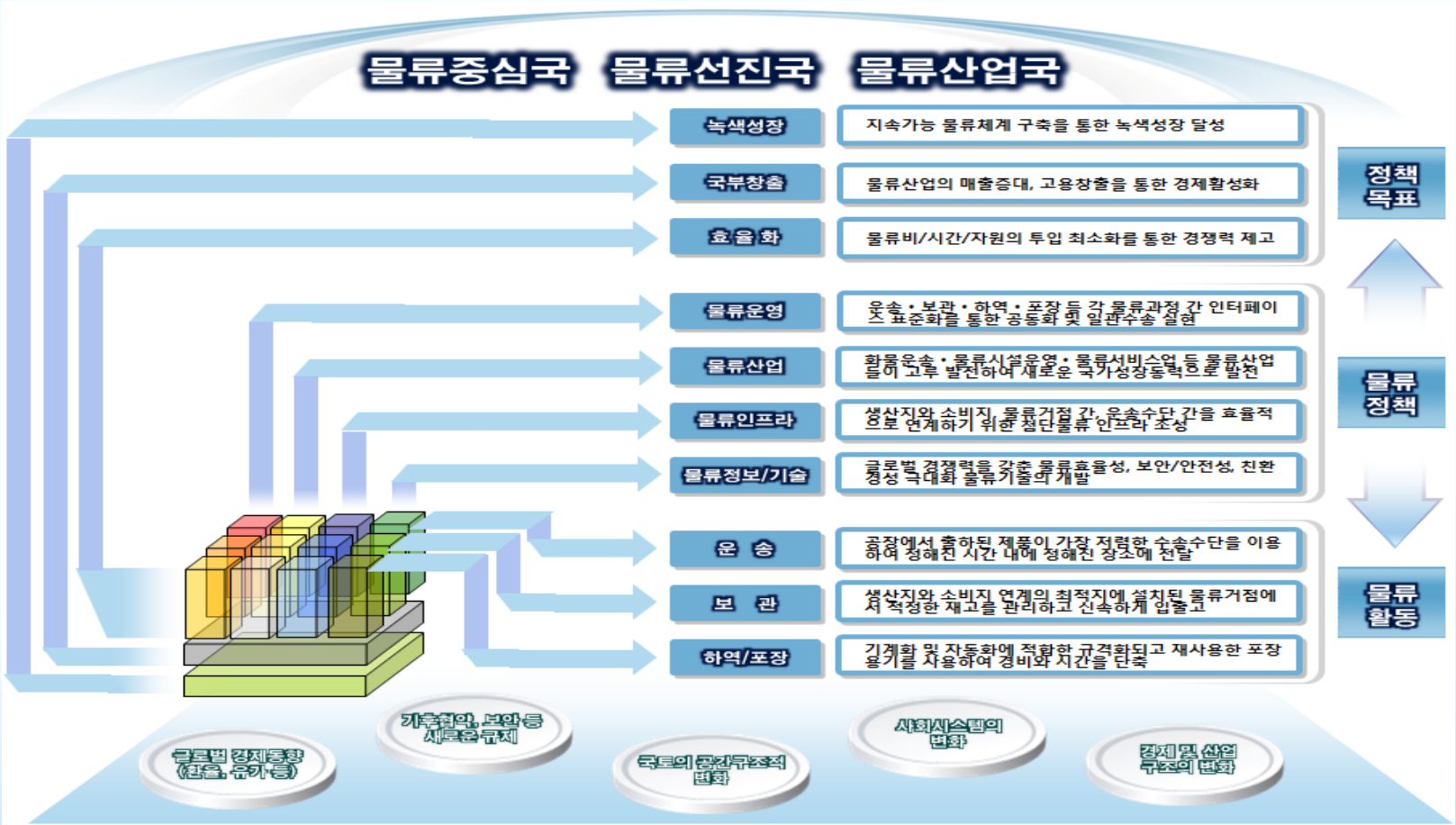


자료: 국토해양부, 국가물류기본계획 수정계획(2011~2020)

Ⅱ. 정부의 물류산업 정책

2 물류산업 관련계획

국가물류 기본계획 수정계획(2011-2020)



자료: 국토해양부, 국가물류기본계획 수정계획(2011~2020)

Ⅱ. 정부의 물류산업 정책

3 물류산업 경쟁력 강화

- **물류시장의 규모적 확대를 통한 물류산업 경쟁력 제고**
  - 물류시장의 규모적 확대를 통한 물류기업의 경쟁력 배양
    - 자가물류의 3자물류 전환 유도, 3자물류 활성화를 통한 물류시장의 규모 확대 도모
- **글로벌 물류시장 진출을 위한 물류산업 경쟁력 강화**
  - 물류기업의 경쟁력 강화를 위한 종합적 지원체계 구축
  - 우수 물류기업 육성 및 인센티브 지원
    - 우수화물운수업체인증, 종합물류기업 인증제도
  - 글로벌 전문물류기업 육성 및 글로벌화 전략을 통한 해외시장진출 확대 유도
    - 물류기업의 대형화, 글로벌화: 글로벌 물류기업 육성대상 기업 모집
- **맞춤형 전문인력양성 및 수급**
  - 체계적인 중장기 물류인력양성 계획 수립 및 물류 전문 인력 확보 및 수급

Ⅱ. 정부의 물류산업 정책

4 물류산업 선진화

물류정책의 추진동력 강화

- 물류정책을 총괄 조정하고 지원하는 거버넌스 구축
- 물류공동화, 중소기업 물류선진화, 해외진출 등에 대한 상시지원체계 구축
- 물류산업의 구조적 안정화 및 선진화를 위한 제도 마련 추진

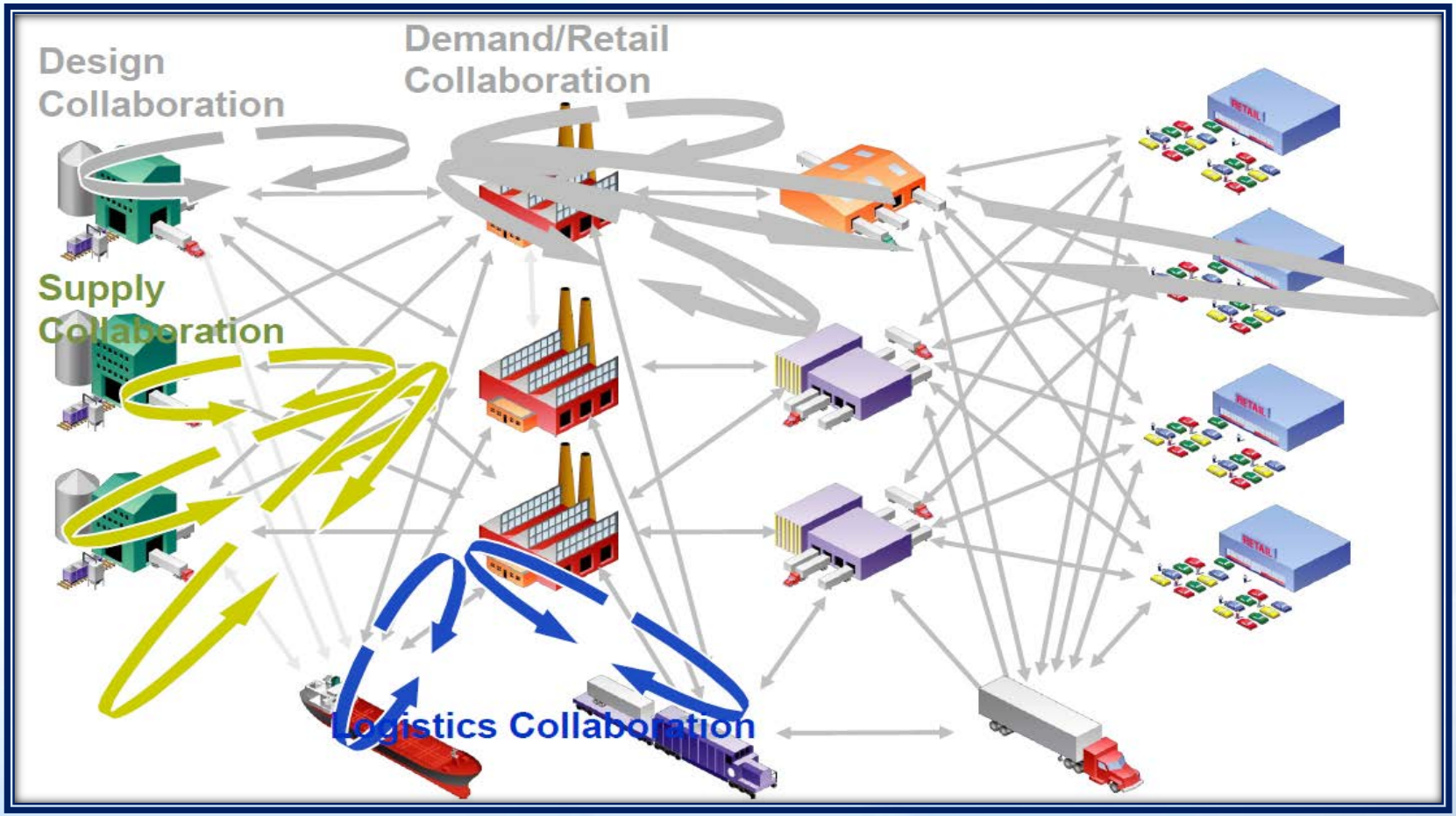
시장기능 회복을 통한 물류산업 선진화

- 물류기업의 부가가치 창출역량 확보 및 효율성 제고를 통한 수익성 강화 지원
- 물류산업의 수직적 분업체계 정착 지원: 대형기업은 물량에 대한 종합관리를 통해 물류산업의 고효율을 주도하고, 영세중소기업은 하단에서 (기능별)전문물류활동을 담당하는 분업체계 정착 유도
- 시장 투명성 확보 및 불합리한 시장관행 개선: 화주-물류기업 간 거래관계의 공정성 회복
- 중소화주기업을 대상으로 3자물류 컨설팅·공동화·정보화 사업에 대한 지원 및 중소전문물류기업과 연계
  - 새로운 물류공동화 사업모델 발굴 및 사업화 지원

Ⅲ. 화주-물류기업의 상생전략

1 화주-물류기업 협업

공급사슬협업 (Supply Chain Collaboration)



Ⅲ. 화주-물류기업의 상생전략

1 화주-물류기업 협업

CPFR

자료: 전자신문(etnews.com) CIO Biz+

Collaboration
- 기존의 계약기반의 관계를 넘어서는 새로운 비즈니스 관계

Planning
- 협업(collaboration)을 위한 가이드라인과 목표를 설정
- 제품에 대한 역할, 전략 및 운영방식을 포함한 공동 비즈니스계획을 개발

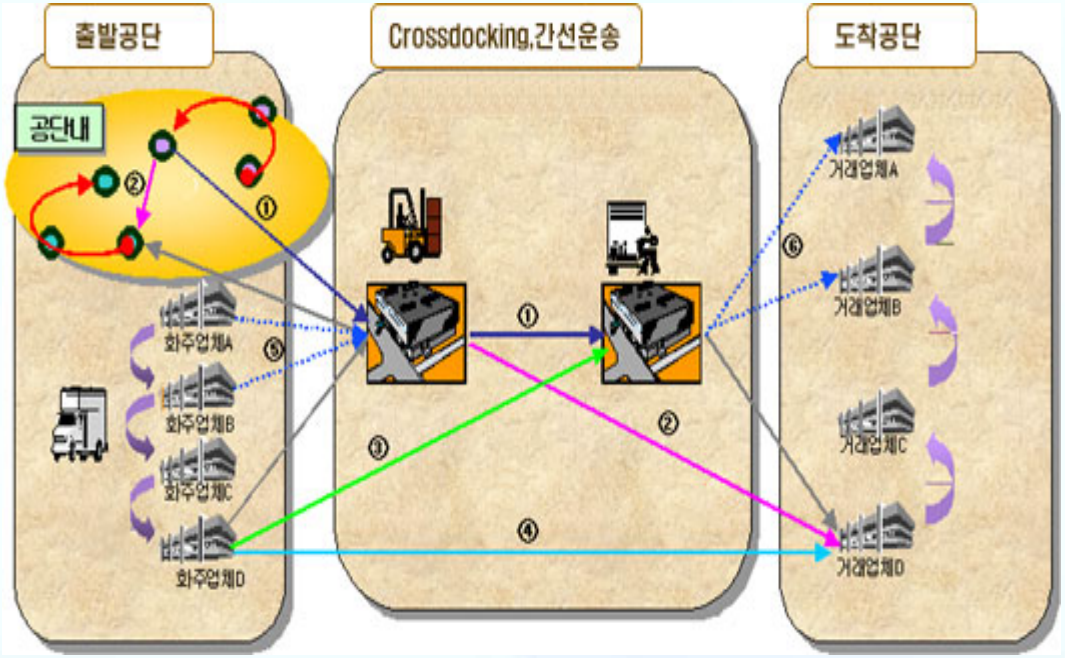
Forecasting
- 공동 비즈니스계획을 위한 판매예측과 공유
- 예외 기준 정의 및 예외 아이템 해결을 위한 협력

Replenishment
- 공동 개발한 주문예측을 기반으로 주문 발주

Ⅲ. 화주-물류기업의 상생전략

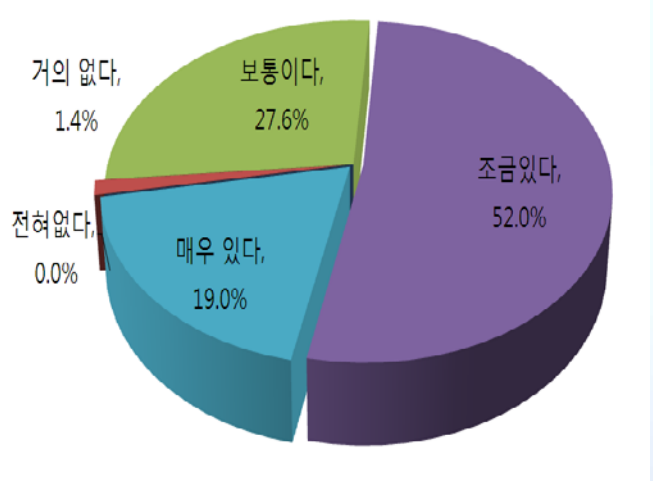
1 화주-물류기업 협업

공동물류



이미지 출처: 산업단지 공동물류지원시스템

〈공동물류 시행효과〉



자료: 대한상공회의소, 2011.2

Ⅲ. 화주-물류기업의 상생전략

2 전략적 제휴

전략적 제휴(Strategic Alliance)의 개념

- 기술, 생산, 자본 등에서 2개 이상의 기업이 상호협력하는 것
- 새로운 시스템의 구축이나 비용이 과다하게 들어가는 신기술의 습득, 새로운 시장으로의 진출을 위해 이루어지는 기업협력의 한 형태
- M&A보다 비용이 적게 들고 독립기업간 거래보다 기술이전이 효과적이며 목적달성 후 철수가 용이하다는 장점
- 물류기업이 물류사업의 경쟁력을 높이기 위해 다른 물류기업과 상호협력하는 관계를 형성하는 것
  - 계약에 의한 제휴, 지분교환에 의한 제휴

전략적 제휴의 요소

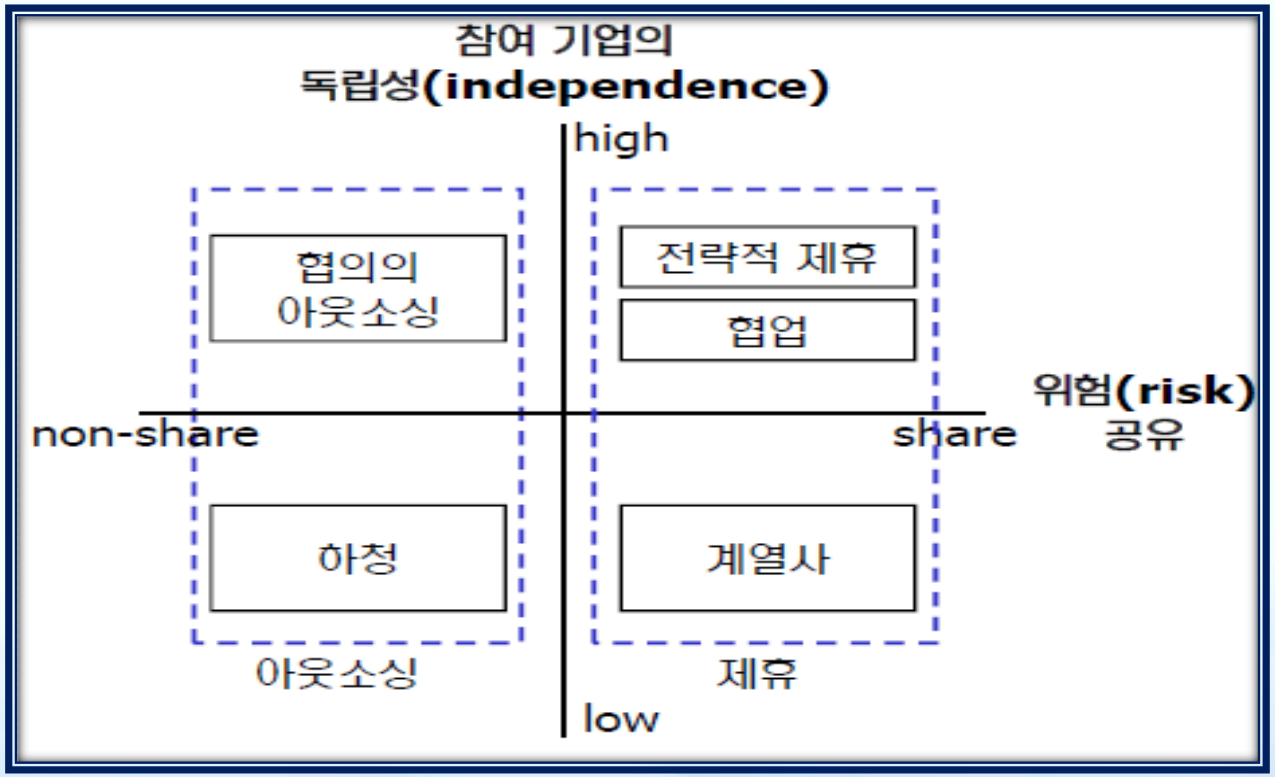
- 전략적 요소: 경쟁력 강화, 전략적 목표 및 관계에 대한 장기적 참여
- 제휴 요소: 복수기업의 참여, 경영자원의 공유

➔상호성(reciprocity) : 참여 기업 상호간에 이득이 발생해야 함

Ⅲ. 화주-물류기업의 상생전략

2 전략적 제휴

전략적 제휴와 기업관계의 유형



자료: 대중소기업 협력재단, http://www.cobiz.go.kr/

Ⅲ. 화주-물류기업의 상생전략

2 전략적 제휴

전략적 제휴의 유형

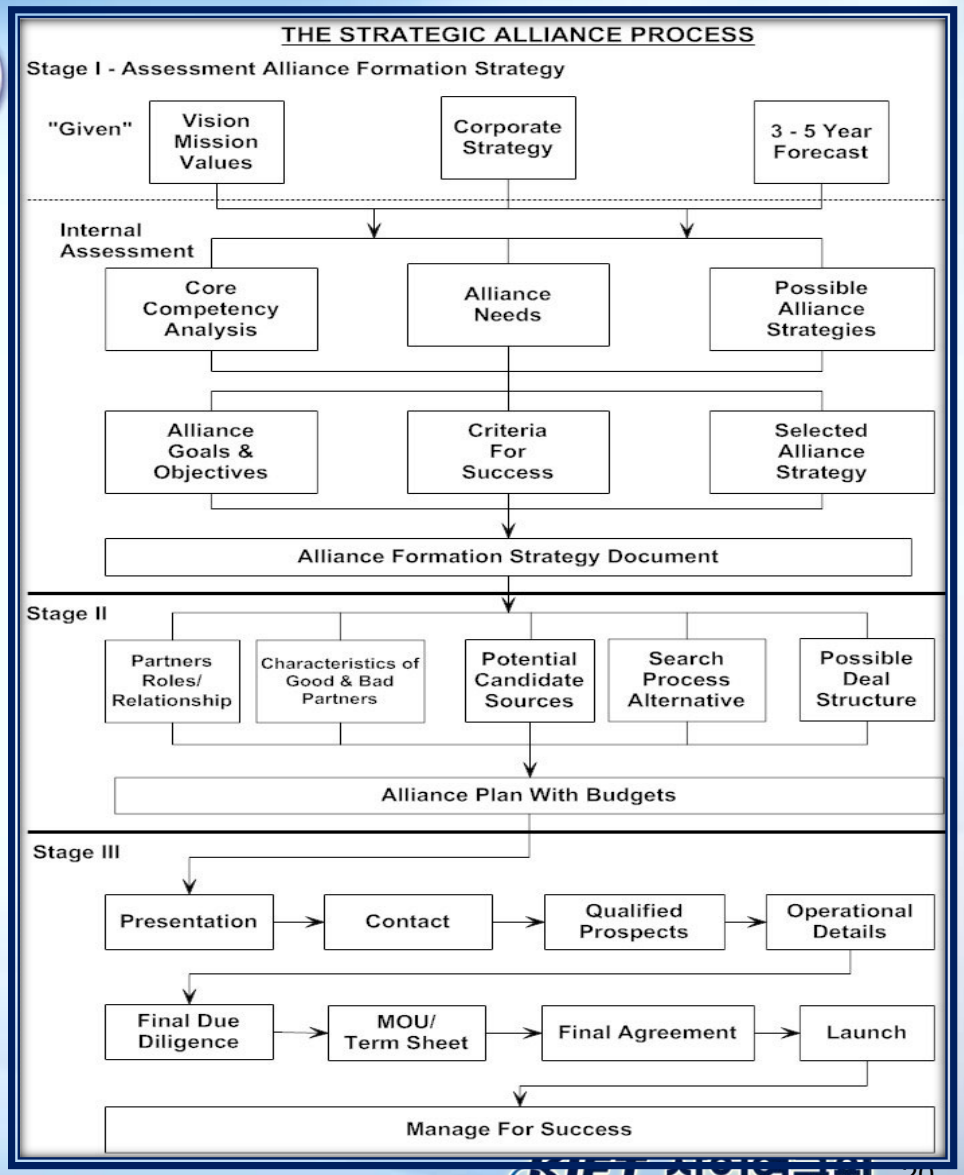
	목적	종류	특성
기술제휴	기술의 공동개발과 상호교환	· 공동기술개발 · 기술도입,교환 · 특허공유 · 연구참여	· 자사의 부족한 기술에 대해 타기업의 기술, 특허, 노하우를 도입 · 공유하여 기술력 격차 해소 · 신기술, 제품의 공동개발 추진(계약 또는 합작기업형태)→생산, 판매제휴로 발전하는 경우가 많음
조달제휴	범세계적 조달활동으로 비용절감 및 조달 원활화	· 생산위탁,수탁 · 부품조달 · 단순외주가공	· 상대 기업에 대한 생산 위탁, 부품조달 제휴 · 전세계적 차원에서 조달활동 전개
생산제휴	생산비 절감 및 자사 브랜드의 시장지배력 강화	· 공동생산 · 생산위탁 · 수탁 · OEM방식 생산	· 각사의 경영자원을 상호공급, 공동생산 · OEM 및 생산위탁 · 수탁을 통하여 생산비 절감, 자사브랜드의 지배력 강화 · 생산에서 판매단계까지 지속되는 경우 많음(주로 합작기업 형태)
판매제휴	상대국 시장 접근 및 판매 강화	· 공동마케팅 · 공동브랜드 · 위탁판매 · 공동규격 설정	· 판매능력(경로, 노하우 등)을 활용, 자사품목의 상호공동판매 · 판매지역이나 제품의 선택적 활용으로 Cross Marketing
자본제휴	자본이동을 통한 지배력 조정	· 합작투자 · 상호주식교환	· 판매 합작투자 · 생산 합작투자 · 연구개발 합작투자 등 · 기능별 제휴와 동시에 진행되는 것이 특징

자료: 통계개발원, "한국의 기업활동"(기업활동조사 분석보고서), 2009.

Ⅲ. 화주-물류기업의 상생전략

2 전략적 제휴

- **전략적 제휴 절차**
  - 1단계: 제휴 전략 평가
    - 핵심역량분석, 제휴필요성
    - 제휴목표, 제휴전략
  - 2단계: 제휴 계획 수립
    - 파트너 역할, 관계, 대안, 거래구조
  - 3단계: 제휴 관리
    - 실행계획, MOU, 협약, 론칭



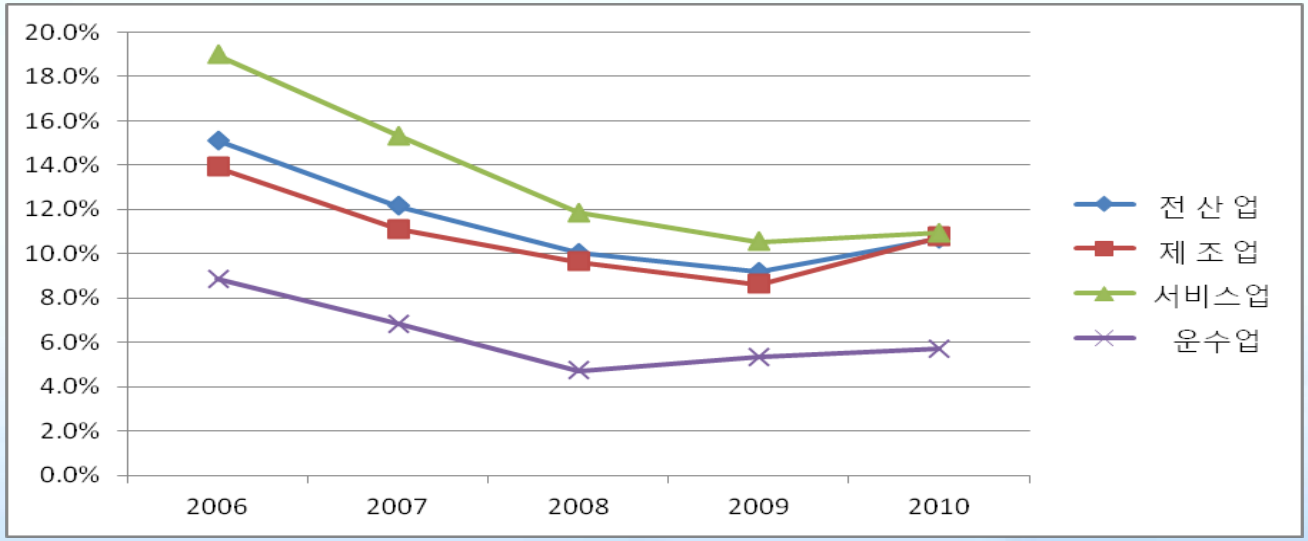
자료: Business Strategies http://www.bizstrategies.biz/

Ⅲ. 화주-물류기업의 상생전략

2 전략적 제휴

전략적 제휴 현황

산업별	2006			2007			2008			2009			2010		
	기업체수	전략적 제휴기업	비중	기업체수	전략적 제휴기업	비중	기업체수	전략적 제휴기업	비중	기업체수	전략적 제휴기업	비중	기업체수	전략적 제휴기업	비중
전 산 업	10,786	1,629	15.1%	10,748	1,305	12.1%	10,928	1,098	10.0%	10,884	1,000	9.2%	11,045	1,177	10.7%
제 조 업	6,083	846	13.9%	5,927	659	11.1%	5,868	565	9.6%	5,567	480	8.6%	5,409	582	10.8%
서비스업	3,246	616	19.0%	3,372	517	15.3%	3,624	429	11.8%	3,813	402	10.5%	4,112	450	10.9%
운수업	666	59	8.9%	675	46	6.8%	656	31	4.7%	694	37	5.3%	700	40	5.7%



자료: 통계청, 기업활동조사, www.kosis.kr

Ⅲ. 화주-물류기업의 상생전략

2 전략적 제휴

전략적 제휴 대상 및 방법

<운수업>		2006		2007		2008		2009		2010	
		기업체수	비중	기업체수	비중	기업체수	비중	기업체수	비중	기업체수	비중
기업체 수		666		675		656		694		700	
전략적 제휴기업		59		46		31		37		40	
추진대상 (복수응답)	국내주거래기업	15	25.4	12	26.1	4	12.9	8	21.6	15	37.5
	국내동종기업	38	64.4	22	47.8	19	61.3	24	64.9	22	55.0
	국내이종기업	7	11.9	6	13.0	0	0.0	2	5.4	6	15.0
	국외동종기업	17	28.8	10	21.7	8	25.8	9	24.3	11	27.5
	국외이종기업	2	3.4	3	6.5	3	9.7	1	2.7	2	5.0
추진방법 (복수응답)	공동 마케팅	31	52.5	29	63.0	21	67.7	26	70.3	23	57.5
	공동기술개발	3	5.1	4	8.7	1	3.2	1	2.7	5	12.5
	기술제휴	9	15.3	6	13.0	3	9.7	5	13.5	9	22.5
	합작투자	11	18.6	12	26.1	5	16.1	4	10.8	9	22.5
	공동생산	2	3.4	1	2.2	3	9.7	4	10.8	3	7.5
	공동 브랜드	12	20.3	12	26.1	8	25.8	3	8.1	14	35.0
	상호주식교환	5	8.5	2	4.3	0	0.0	2	5.4	3	7.5

자료: 통계청, 기업활동조사, www.kosis.kr

Ⅲ. 화주-물류기업의 상생전략

2 전략적 제휴

전략적 제휴 대상 및 방법

<육상운송업>		2006		2007		2008		2009		2010	
		기업체수	비중	기업체수	비중	기업체수	비중	기업체수	비중	기업체수	비중
기업체 수		431		440		449		465		450	
전략적 제휴기업		24		13		10		15		19	
추진대상 (복수응답)	국내주거래기업	3	5.1	4	8.7	2	6.5	4	10.8	5	12.5
	국내동종기업	20	33.9	9	19.6	6	19.4	11	29.7	13	32.5
	국내이종기업	5	8.5	1	2.2	0	0.0	1	2.7	2	5.0
	국외동종기업	2	3.4	1	2.2	1	3.2	1	2.7	3	7.5
	국외이종기업	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	5.0
추진방법 (복수응답)	공동 마케팅	14	23.7	10	21.7	9	29.0	13	35.1	11	27.5
	공동기술개발	2	3.4	1	2.2	1	3.2	0	0.0	2	5.0
	기술제휴	5	8.5	3	6.5	1	3.2	0	0.0	3	7.5
	합작투자	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	10.0
	공동생산	2	3.4	0	0.0	0	0.0	1	2.7	0	0.0
	공동 브랜드	3	5.1	2	4.3	0	0.0	1	2.7	4	10.0
	상호주식교환	2	3.4	0	0.0	0	0.0	1	2.7	1	2.5

자료: 통계청, 기업활동조사, www.kosis.kr

Ⅲ. 화주-물류기업의 상생전략

2 전략적 제휴

전략적 제휴 대상 및 방법

<수상운송업>		2006		2007		2008		2009		2010	
		기업체수	비중	기업체수	비중	기업체수	비중	기업체수	비중	기업체수	비중
기업체 수		73		70		59		68		76	
전략적 제휴기업		11		14		6		8		6	
추진대상 (복수응답)	국내주거래기업	4	6.8	2	4.3	1	3.2	1	2.7	3	7.5
	국내동종기업	6	10.2	5	10.9	5	16.1	5	13.5	1	2.5
	국내이종기업	0	0.0	4	8.7	0	0.0	1	2.7	1	2.5
	국외동종기업	5	8.5	3	6.5	1	3.2	3	8.1	2	5.0
	국외이종기업	1	1.7	1	2.2	1	3.2	0	0.0	0	0.0
추진방법 (복수응답)	공동 마케팅	7	11.9	6	13.0	5	16.1	7	18.9	3	7.5
	공동기술개발	0	0.0	1	2.2	0	0.0	0	0.0	1	2.5
	기술제휴	0	0.0	1	2.2	1	3.2	0	0.0	1	2.5
	합작투자	3	5.1	8	17.4	0	0.0	0	0.0	2	5.0
	공동생산	0	0.0	0	0.0	1	3.2	1	2.7	2	5.0
	공동 브랜드	1	1.7	2	4.3	2	6.5	0	0.0	2	5.0
	상호주식교환	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.7	1	2.5

자료: 통계청, 기업활동조사, www.kosis.kr

Ⅲ. 화주-물류기업의 상생전략

2 전략적 제휴

전략적 제휴 대상 및 방법

<창고 및 운수관련 서비스업>		2006		2007		2008		2009		2010	
		기업체수	비중	기업체수	비중	기업체수	비중	기업체수	비중	기업체수	비중
기업체 수		154		156		138		149		165	
전략적 제휴기업		22		15		11		12		12	
추진대상	국내주거래기업	8	13.6	6	13.0	0	0.0	3	8.1	6	15.0
	국내동종기업	11	18.6	7	15.2	6	19.4	6	16.2	7	17.5
	국내이종기업	2	3.4	1	2.2	0	0.0	0	0.0	2	5.0
	국외동종기업	9	15.3	3	6.5	3	9.7	5	13.5	4	10.0
	국외이종기업	0	0.0	1	2.2	1	3.2	1	2.7	0	0.0
추진방법	공동 마케팅	9	15.3	10	21.7	4	12.9	5	13.5	7	17.5
	공동기술개발	1	1.7	1	2.2	0	0.0	1	2.7	1	2.5
	기술제휴	4	6.8	2	4.3	0	0.0	4	10.8	3	7.5
	합작투자	6	10.2	2	4.3	3	9.7	3	8.1	3	7.5
	공동생산	0	0.0	1	2.2	1	3.2	2	5.4	1	2.5
	공동 브랜드	6	10.2	6	13.0	4	12.9	1	2.7	7	17.5
	상호주식교환	3	5.1	1	2.2	0	0.0	0	0.0	1	2.5

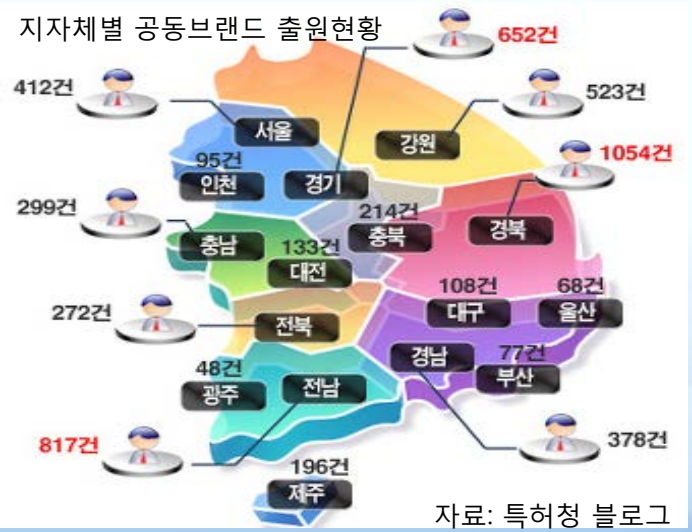
자료: 통계청, 기업활동조사, www.kosis.kr

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

1 공동브랜드 개념

공동브랜드(co-brand, 공동상표)의 정의

- 브랜드 (마케팅적 개념) = 상표 (Trade mark, 법적 개념 법률적 용어)
- 다수(5개 이상)의 중소기업이 자율적으로 결속하여 공동으로 브랜드를 개발 · 공유하고, 공동관리를 통해 비용을 절감하고, 상표 이미지를 부각시켜 제품의 고부가가치를 실현시킬 수 있는 마케팅 전략의 수단 (중소기업청)
- 넓은 의미에서는 다수의 중소기업이 참여하여 경쟁자의 제품과 서비스를 식별하고, 경쟁사와 차별화하며, 고객에게 고유한 가치를 부여하는 이름 또는 상징물과 의미의 결합체 (전략적 제휴활동도 포함)를 의미하는 것으로 정의



Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

1 공동브랜드 개념

브랜드 유형과 브랜드 전략

자료: 특허청, "중소기업의 브랜드경영", http://www.kipo.go.kr

OEM 전략	고유 브랜드 전략	공동브랜드 전략
• 브랜드 소유/관리자의 경영 및 마케팅 활용 • 브랜드 소유/관리자의 기존 판매 유통망 사용 • 브랜드개발·출원·등록, 광고촉진, 유통망 구축, 마케팅 인력 확보 등에 필요한 초기 고정투자 비용 절감 및 위험 감소 • 브랜드 소유/관리자에게 마케팅 위임, 생산에만 전문화 가능	• 로열티나 프랜차이징 비용 절약 • 브랜드 이미지 정착시 소비자 신뢰에 기초한 장기적 시장 자립기반 구축 가능 • 성공 시, 브랜드 자산 가치의 상승에 따른 기업가치 증대 • 브랜드가치로 잠재적 고수익성	• 초기 시장진입에 필요한 고정 투자비용 공유, 마케팅 비용 및 위험감소 • 협력사간 기술, 마케팅 지식 및 시장정보 공유 • 신속한 제품계열 완비 및 확장 가능, 생산품목의 전문화 • 독자브랜드에 비해 신속 시장정착 가능, 수출전환 • 시장수요의 다양화에 따른 탄력적 대응가능 • 경영메커니즘 상의 필요에 따라 공동 사업으로의 확대 가능 • 과당 경쟁방지와 효율적 자원배분 • 전략적 제휴를 통한 시너지 효과

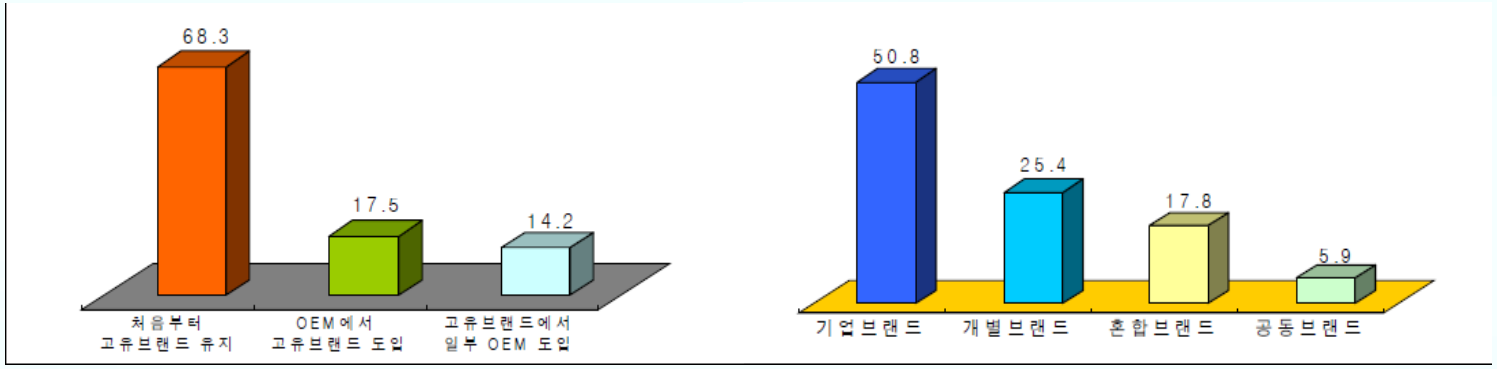
자료: 김익성, "중소기업제품의 판로개척을 위한 공동브랜드사업의 활성화 방안", 중소기업연구원, 2005

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

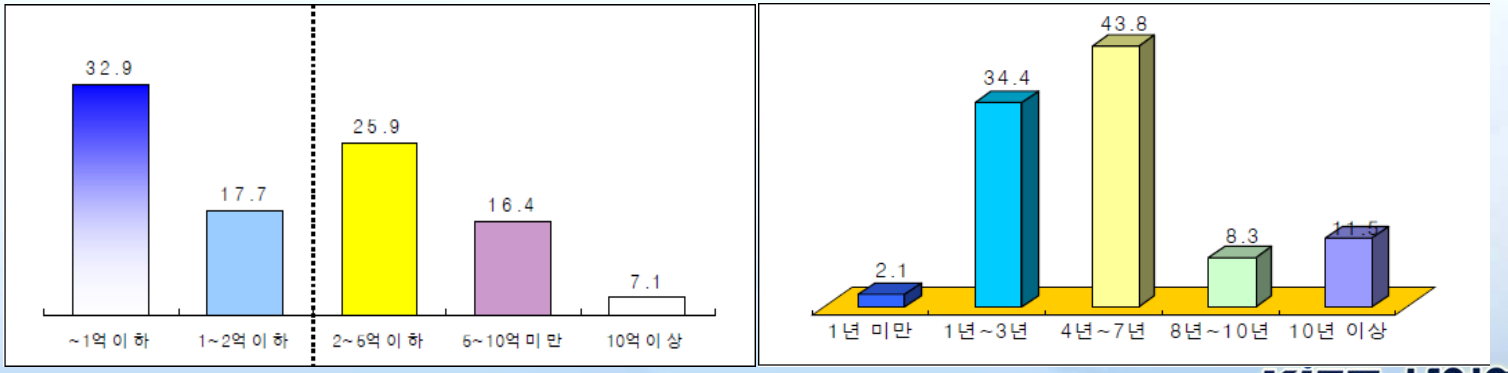
2 공동 브랜드 필요성

중소기업 브랜드경영 현황(2007, 기은경제연구소)

- 보유 브랜드 유형



- 브랜드 정착 평균 투자비용 및 소요기간

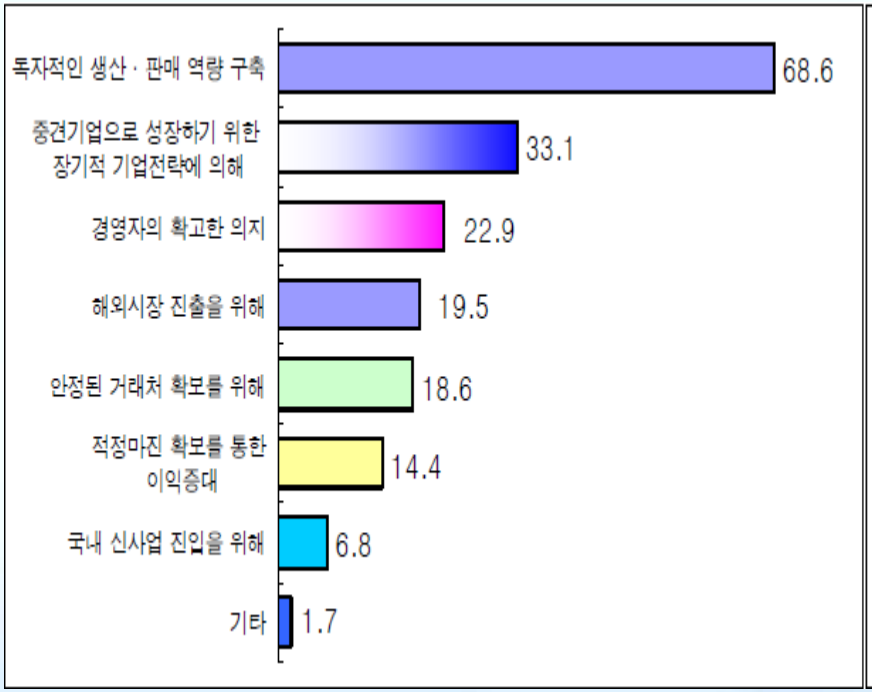


Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

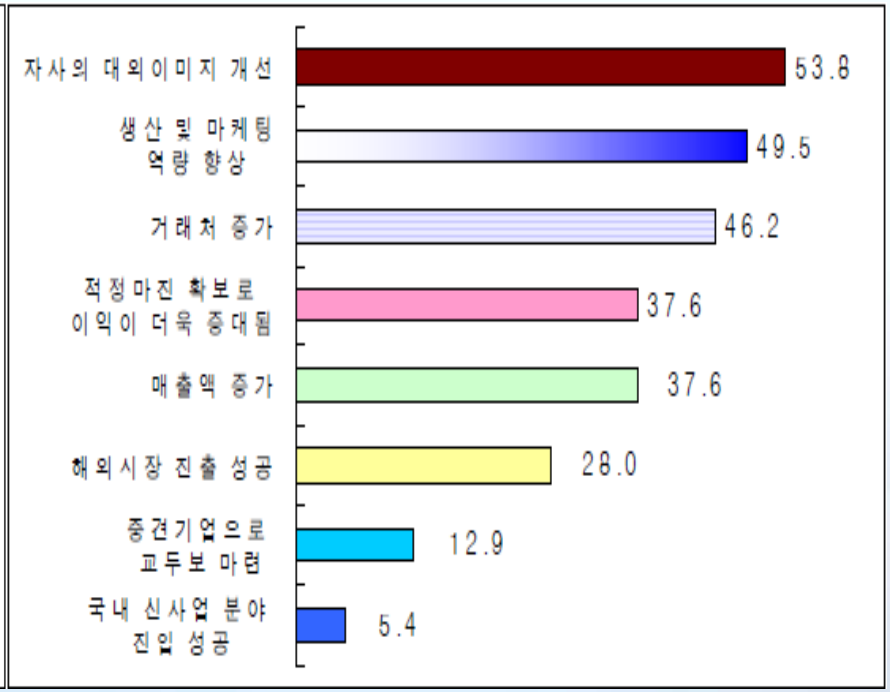
2 공동 브랜드 필요성

중소기업 브랜드경영 현황(2007, 기은경제연구소)

브랜드 개발이유



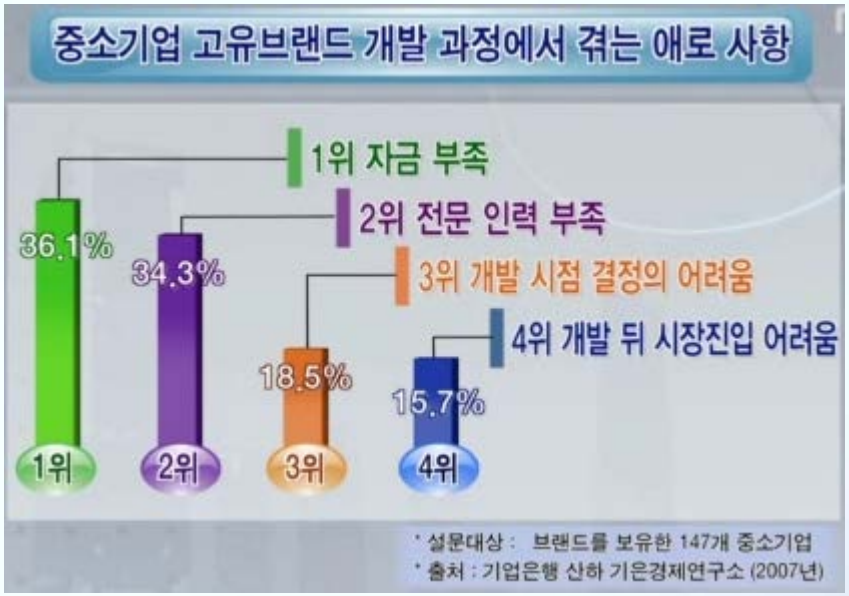
브랜드 경영성과



Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

2 공동 브랜드 필요성

중소기업 브랜드경영의 애로사항



이미지출처: MBC, "MBC 프라임(공동 브랜드 시대)", 2011.12.30

중소기업 브랜드 경영의 문제점

- 브랜드 경영마인드 부족
- 브랜드 경영구조 미비
- 자본 부족

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

2 공동브랜드 필요성

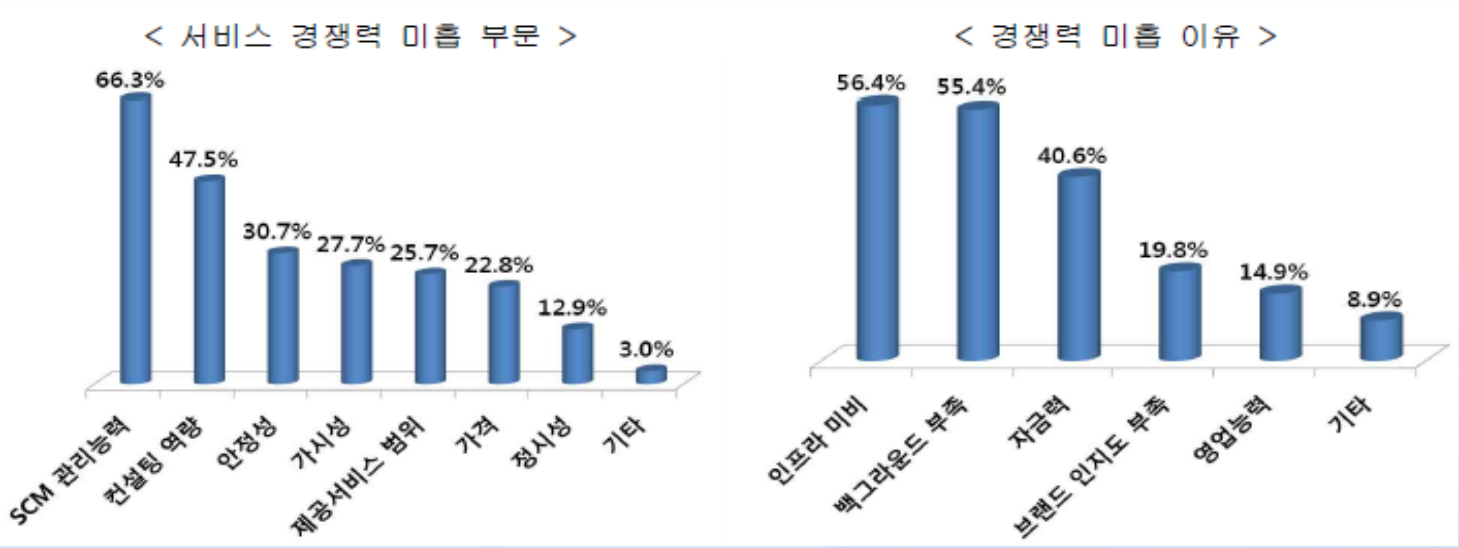
- **물류 공동브랜드화는 중소물류기업들간의 결합을 통한 새로운 브랜드의 창출 및 기업경영의 협력을 의미**
- **중소 물류기업의 경쟁력강화 전략차원**
  - FTA 확산 등 국내기업의 해외진출 환경의 변화로 대기업의 해외진출 확대 가능성 및 국내에서 글로벌 기업과의 경쟁 심화 가능성 상존
    - 대기업의 해외진출 확대 → 중소물류기업의 국내시장 확대의 기회 요인
    - 글로벌 기업과의 경쟁심화 → 중소물류기업의 국내시장 축소의 위협 요인
  - 물류산업의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 중소물류기업의 혁신활동과 경쟁력 강화가 절대적으로 요구되고 있으며, 공동브랜드 전략은 중소물류기업의 경쟁력강화를 위한 하나의 전략
  - 중소물류기업들의 공동브랜드는 국내시장에서 대기업에 대한 경쟁력강화와 더불어 글로벌 경영의 기회를 극대화하고 위협을 최소화하기 위한 글로벌 경영전략
    - 내수 중심의 경영전략은 협소한 국내시장에서의 과당경쟁을 심화시키는 부작용을 초래하며, 결국 기업의 생존을 위협할 가능성 있으므로 중소기업들의 글로벌화 전략도 필요함.

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

2 공동브랜드 필요성

중소물류기업의 경쟁력 강화 전략차원

- 대한상공회의소 조사결과 (2011), 중소 · 중견 물류기업의 서비스 수준은 대기업(=100)의 63% 수준: SCM 관리능력 > 컨설팅 역량 > 안전성 > 가시성 순
- 경쟁력이 떨어지는 이유: 물류 인프라 미비 >계열사 물량확보와 같은 수주여건 취약 > 자금력 부족 > 브랜드 인지도 부족 > 영업능력 부족 순



자료: 대한상공회의소, "중소중견 물류기업 성공키워드", SCM CEO Report vol. 6, 2011

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

3 공동브랜드 전략

- **공동브랜드 성공 전제 요소**(중소기업청)
  - 상표 및 마케팅에 대한 경영자의 마인드 정착
  - 공동브랜드를 이용한 적극적 시장공략 의지
  - 우수한 서비스 제공 능력
  - 참여 구성원 전체의 협력과 이해
  - 개발에서 성과 도출까지 장기간의 어려움을 이겨낼 인내와 확신
  - 공동브랜드에 대한 브랜드가치와 문화에 대한 이해
  - 공동체적 협력정신과 경영마인드 정립
  - 실증분석을 통한 공동브랜드대상 사업의 시장잠재력 확인
  - 추진관리주체의 공적 리더십, 자본력, 전문성, 투명성
  - 상세한 합의·계약과 법적 의무와 책임준수
    ⇒ 상표 사용권한 및 범위/양도/비용분담/품질유지/분쟁조정/제재와 벌칙/
  - 서비스 수준의 균질화 및 고객지향적 디자인개발
  - 참여 기업의 자금력 및 경영 관리 능력제고

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

3 공동브랜드 전략

공동브랜드 유형 및 전략

분류 기준	유형	비고
사용 브랜드	➢ 신규 브랜드 ➢ 기존 브랜드 사용 ➢ 연합 브랜드 (co- brand) ➢ endorsing brand (familiy brand)	귀족/ POLA 가파치 LG-IBM(구), 르노-삼성 Samsung-hauzen/LG-Dios/ KAIST-?
브랜드 대상	➢ 제품 브랜드 ➢ 소재(material) 브랜드	콜롬비아 커피,인텔, 듀퐁-라이크라
협력 형태	➢ 업무제휴 (공동구매/공동 리스 및 대여/공동 생산/공동판매/공동 광고 및 홍보) ➢ 연합체제	분야별 협력 관리 회사 설립
관리 회사 주체	➢ 선도 협력 업체 ➢ 공동 출자 법인 ➢ 협동 조합, 단체(Cooperative brand) ➢ 지방 자체 단체 ➢ 제 3의 기관(유통업/프랜차이징)	가파치(기호상사-미우라인) CCC (가파치)/가보루 귀족, 각시번, 코스타/IBIS 강북구(리노빌), 대구본청(쉬메릭) 제 3의 기관(Pola, 놀부㈜)

자료: 김익성, "중소기업 공동브랜드 활성화 전략", 2005.

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

3 공동브랜드 전략

중소물류기업의 공동브랜드화 과정에서의 검토사항

- 공동브랜드의 정체성: 핵심가치(value)와 비전(vision)의 수립 및 공유
- 공동브랜드 이미지 관리의 주체
- 개별 기업이 제공하는 물류서비스가 물류의 기능적 측면에서 보완재 성격을 갖는 기업끼리 묶어 규모화(범위의 경제)를 추구할 것인가?
- 물류의 기능적 측면에서 비슷한 성격의 기업끼리 묶어 특성화(물류 기능의 규모의 경제)를 추구할 것인가?
- 대기업 참여는 완전히 배제할 것인가? (대기업 영역과 중소기업의 영역의 구분이 가능한가?)
- 물류업종 이외에 다른 산업분야와의 결합을 통한 이종 업종간의 제휴에 의한 공동브랜드도 가능할 것인가?
- 중소물류기업 공동브랜드를 활용한 산업단지 등의 물류공동화 참여로 시너지 효과 발생 및 공동브랜드의 인지도를 높일 수 있는 방안 등 검토

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

4 공동 브랜드 사례

- **공동브랜드는 다양한 산업(품목), 지역에서 시도되고 있으나 성공사례가 드문 상황**
  - 농산물 공동브랜드
  - 지역(지자체) 공동브랜드: [쉬메릭], [미르빌], [해와내]
  - LG-IBM, 르노-삼성 자동차처럼 대기업간의 연합형
  - 중소영세업체들의 협동조합형: [귀족], [각시번] 등
- **물류 분야 공동브랜드 사례**
  - 얼라이드 로지스틱스(Allied Logistics)

    "물류컨설팅/정보시스템 전문업체, 운송전문업체, 포워딩업체, 창고업체 등 각 물류분야의 중견기업등이 한데 뭉쳤다. 18일 관련업계에 따르면 …… 등의 물류관련기업들은 오는 7월 1일자로 통합물류서비스를 제공하기 위해 전략적 제휴를 맺고 얼라이드 로지스틱스(Allied Logistics)라는 공동브랜드를 발족하기로 했다." - 물류신문 (1998. 6.)-
  - 전략적 제휴 인증 종합물류기업의 공동브랜드
    - 인증신청시 제휴 인증기업의 경우 공동브랜드 영업계획, 통합정보시스템 구축도, 물류망 공동운영 계획 등이 포함된 "전략적 제휴 운영계획서"를 제출해야 함.
    - 종합 정기검사시 공동브랜드 활용 영업실적 증빙서류와 전략적 제휴 운영계획서를 제출.

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

4 공동브랜드 사례

<제휴 종물기업의 공동브랜드>

구분	인증기업	
	기업명(공동브랜드명)	제휴구성사명
2006년도 1차	천일정기화물자동차	천일정기화물자동차㈜, ㈜씨엠에프
	KCTC	㈜케이씨티시, 고려종합국제운송㈜
	LOEX	동원산업㈜, ㈜동영콜드프라자, 조양국제종합물류㈜
2006년도 2차	세방	세방㈜, 세방익스프레스㈜, 해외항공화물㈜
	영진공사	㈜영진공사, ㈜디티씨
	유성 CLAKO	㈜유성티엔에스, ㈜크라코인터내셔날
	천경해운	㈜천경, 천경해운㈜, ㈜동진
	흥아종합물류	흥아해운㈜, ㈜국보
	CJ GLS	씨제이지엘에스㈜, ㈜진양로지스틱스
	KICC	고려해운㈜, ㈜고려해운항공, 울산컨테이너터미날㈜
2007년도	에버웨이즈 (Everways)	㈜한익스프레스, ㈜극동티엘에스, 선진해운항공㈜, ㈜해우지엘에스
	SINOKOR	장금상선㈜, 평택컨테이너터미날㈜
2008년도	유니온스타 로지스 (UNIONSTAR LOGIS)	태영상선㈜, 우련통운㈜
	LogisALL	한국파렛트풀㈜, 한국컨테이너풀㈜, 한국로지스풀㈜
	YE Logis	용마로지스㈜, ㈜에코비스로지스틱스
2009년도	은산로직스	은산해운항공㈜, 은산컨테이너터미널㈜

자료: 종합물류기업 인증센터 (2011년 말 현재)

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

4 공동브랜드 사례

<제휴 종물기업의 공동브랜드>

구분	인증기업		인증 유지 여부
	기업명(공동브랜드명)	제휴구성사명	
2006년도 1차	유니온스타로직스	태영상선㈜ 우련통운㈜ 우련육운㈜ 한국통운㈜ 태영산구국제물류㈜	취소 (2007.10.24)
	한솔CSN	한솔씨에스엔㈜ 삼육트렉터㈜	취소 (2009.10.29)
2006년도 2차	KIFT	한국복합물류㈜ ㈜거보운수	취소 (2009.08.07)
2007년도	범한판토스	㈜범한판토스 금강물류㈜	취소 (2011. 12. 20)
	포맥스 (PoMax)	㈜포스텍 ㈜맥스피드	취소 (2011. 12. 20)
	탑 솔루션 (TOP SOLUTION)	정일울산컨테이너터미널㈜ ㈜한국통운 ㈜광진티엘에스	취소 (2011. 12. 20)
	에스에스디에이 로지스틱스 (SSDA LOGISTICS)	㈜삼일 삼익물류㈜ ㈜덕평물류 ㈜어시스트코리아	취소 (2011. 12. 20)
2008년도	HOPE 로지스틱스	㈜농협물류 동진상선㈜ ㈜쉬핑랜드 ㈜천안물류	취소 (2010. 12. 21)

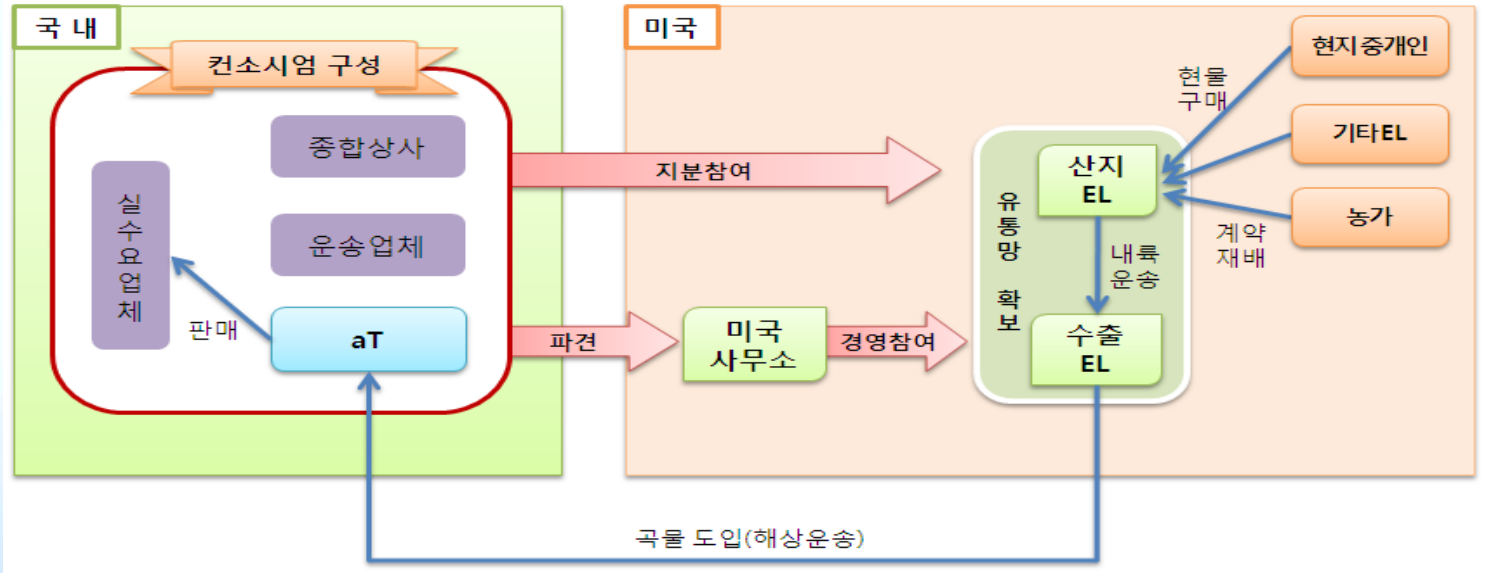
자료: 종합물류기업 인증센터 (2011년 말 현재)

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

4 공동브랜드 사례

aT Grain Company(2011): 국제 곡물회사

- 사업형태: 정부 주도의 미국(시카고) 현지 국가곡물조달시스템 구축사업
- 회사형태: 농수산물유통공사(aT), 삼성물산, 한진, STX 투자 합작사
  - 한진, STX가 조달(운송)물류, 삼성물산이 판매를 담당
  - 최근에는 현지회사 인수로 방향 선회(2011.12 기사)



자료 : 정부부처합동, 서민물가 안정을 위한 종합대책 참고자료, 2011. 1. 13.

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

4 공동 브랜드 사례

태국 Thai Logistics Alliance Co. Ltd.

< 태국 TLA(Thai Logistics Alliance) 사례 >

◇ 개요

- 설립 : 2007. 8. 24
- 지분구조 : 태국 중소물류기업 30개 업체가 같은 비율로 보유
  * 태국정부 기업개발국(Business Development Department: BDD) 프로그램의 일환으로 결성

◇ 사업영역 및 운영형태

- 사업영역 : 내륙운송, 통관 및 운송주선(포워딩), 창고/보관 서비스
  * 각 사가 강점을 갖고 있는 부문에서 서비스 제공
- 정책결정: 위원회와 실무위원회 구성
  * 30개 업체의 등록 자본은 총 3억 바트, 매출은 20억 바트, 전국에 1,700대 트럭 보유

◇ 효과

- 업체 간 시너지 효과로 서비스 수준 향상 및 관리비용 절감
- 참여 중소기업의 서비스 역량확충

자료: 대한상공회의소, "중소중견 물류기업 성공키워드", SCM CEO Report vol. 6, 2011

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

5 물류 공동브랜드의 과제

제조업 및 서비스업의 강소기업의 공통점

- 차별화의 원천(기술)보유, 틈새시장 진입, 신속한 문제해결 능력, CEO의 마인드, 정부 지원책의 효율적인 활용 등
- 따라서, 물류강소기업의 성공 키워드도 차별화와 전문화로 시장 차별화에 성공해 높은 성장성과 혁신성을 보여 줄 수 있어야 함.
- 시장틈새를 장악하기 위해서는 시장의 흐름을 잘 읽고 빠른 의사결정과 과감한 실행을 통해 해당 업체만의 핵심역량을 집중 발굴 · 육성할 필요가 있음.

우리나라 중소 물류기업의 서비스 비교우위 강화

- 물류 서비스의 제공 범위를 특화하여 고도의 전문화를 추구
  - 중소물류기업은 대기업과 비교하여 물류 인프라, 물량 수주여건, 자금력, 브랜드 인지도 등에서 경쟁력이 떨어지므로 틈새시장(niche market) 공략
- 화주업체의 수요의 다양성, 개성화에 따른 틈새시장 공략 필요
- 전세계 시장에서 두각을 나타내는 제조업 분야의 강소기업의 사례를 벤치마킹하여 글로벌 경쟁력 확보 노력

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

5 물류 공동브랜드의 과제

우리나라 중소 물류기업의 서비스 비교우위 분야 도출

- 종사자수에 따른 사업체 분포와 매출액 비중을 동시에 고려하여 중소기업이 다수 분포되어 있으며, 매출비중이 높은 업종의 비교우위 분석
  - 냉장 및 냉동창고업(86.9%), 항공 및 육상화물 취급업(84.7%), 복합운송주선업(81.3%), 일반창고업(80.4%), 일반화물자동차운송업(71.1%) 등
  - 냉장 및 냉동창고업과 복합운송업은 업체수의 분포에 비해 중소물류기업의 매출비중이 훨씬 높음.
  - 택배업은 대기업의 업체수 비중도 많고 중소물류업체의 매출액 합은 전체의 4.1%에 그쳐 전국적인 네트워크 구성에 약점이 있는 중소물류기업에 불리
- 중소 물류기업의 지역별 혹은 물류품목별 서비스 전문화 · 특화 성공 사례에 기초한 비교우위 검토
  - 지역 특화사례: 몽골지역 운송서비스, 러시아 및 CIS 지역)
  - 품목 특화사례: 의약 · 화장품, 창고보관, 공동물류, 위험물 · 중량물, 신선물류 등

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

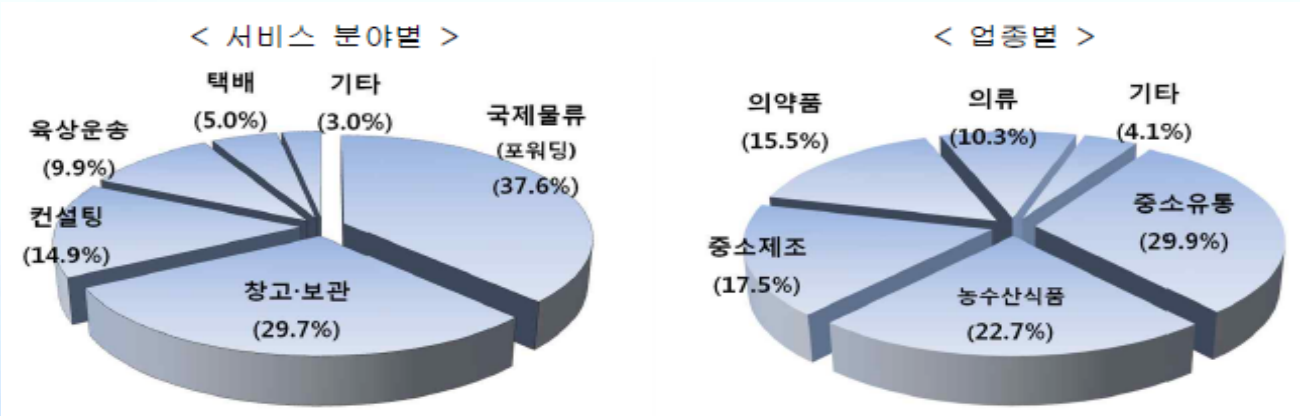
5 물류 공동브랜드의 과제

우리나라 중소 물류기업의 서비스 비교우위 분야 도출

- 중소(중견) 물류기업의 경쟁력 강화 키워드 :

구분	전문화	상생·협업	인재양성	정보화·표준화
비중	63.7%	39.2%	39.2%	32.4%
구분	글로벌화	인프라 대형화	인수합병	해외진출
비중	19.6%	18.6%	17.6%	7.8%

- 중소(중견) 물류기업의 경쟁우위를 확보 가능 서비스 분야



자료: 대한상공회의소, "중소중견 물류기업 성공키워드", SCM CEO Report vol. 6, 2011

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

5 물류 공동브랜드의 과제

중소 물류기업들의 전략적 연계(strategic alliance) 강화

- Time, Quality, Cost 측면에서 전문성을 갖춰 화주의 물류 서비스요구의 고급화와 다양화를 충족시키는 물류 서비스를 제공하기 위한 노력
- 물류 가격경쟁 위주가 아니라 새로운 서비스의 개발, 물류 네트워크의 거점 구축, 재고보관, 수배송 등의 최적화를 통해 업종별 전문화된 서비스 제공
- 다른 중소 기업들과 공동브랜드를 활용한 물류기술 공유, 서비스 제공의 협력 등을 강화하여 불필요한 규모증대에 따른 투자비와 간접비용을 줄이고 새로운 시장을 개척하고 확보하려는 노력

공동브랜드 성공 및 실패사례의 벤치마킹

- 공동브랜드 사업의 제약 요인 및 필수요인, 성공요인 등에 관한 면밀한 분석
- 우리나라 중소 물류기업에 적용 가능한 성분들을 도출하여 지원 정책 마련을 위한 프레임워크로 활용

공동브랜드 프로젝트의 꾸준한 모니터링과 분석

- 중소물류기업들은 공동브랜드화 프로젝트가 초기 단계에서부터 우수한 성과를 내는 것은 어려울 수 있으므로, 프로젝트를 진행하는 동안의 꾸준한 모니터링과 기업들의 학습 내용에 관한 분석도 필요

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

5 물류 공동브랜드의 과제

중소물류기업 공동브랜드화 관련 정부의 지원

- 정부에서도 동반성장 혹은 상생이라는 국정기조에 맞추어 중소물류기업의 경쟁력 강화 차원에서 적극육성
  - 중소기업 협력재단의 협업사업 지원제도에 물류기업들간의 협업을 추가하여 물류기업들의 적극적인 참여를 유도
  - 아울러, 물류기업들에 대한 실질적인 지원 필요: 자금지원(일반재정 혹은 펀드조성), 협업지원 컨설팅지원, 인력지원, 홍보지원 등
  - 프로젝트 참여의사 조사 및 매칭(matching) 서비스: 지분참여 및 협업관계 구축에 있어서의 계약관계 표준 제시 등
- 대기업 중심의 글로벌 물류기업뿐만 아니라 특정 지역 혹은 특정 서비스에 특화된 중소 글로벌 물류기업 육성 노력을 통해 양방향의 물류산업이 고르게 발전할 수 있는 토대를 마련
- 기업들이 대기업과 중소기업간의 불평등 구조를 정부가 해결해 주기만 바라도록 하는 것이 아니라 동반성장을 위한 구조를 마련해주고 기업의 자발적인 혁신과 노력을 유도

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

5 물류 공동브랜드의 과제

공동브랜드 관련 정부(중소기업청)의 지원정책

1) 공동상표개발지원

- 5개 이상 중소기업이 공동으로 사용할 상표를 개발하는 경우 5,000만원 내에서 상표 개발비용의 70%까지 지원
- 상호협약을 통하여 공동규약을 정하고 이를 공증하여 제출하여야 함

2) 공동상표 홍보지원

- 개발·사용 중에 있는 공동상표를 널리 알리기 위하여 신문, 방송 등을 통하여 홍보를 추진하는 경우 예산의 범위 내에서 소요비용의 80%까지 지원
- 홍보지원은 정부가 개발지원한 상표 외에 자율적으로 개발·사용하는 상표도 지원 대상이 되며, 양자 모두 별도의 홍보지원 여부를 결정하는 심사를 거침

3) 기타 마케팅 지원

- 온라인 쇼핑몰 마케팅, 국내 전시회 참가, 제품(서비스) 카탈로그 제작 등
- 언론 및 정부 홍보매체 활용 홍보 지원 (예: 대한민국 공동브랜드 종합대전)
- 해외전시회, 해외통상사절단, 인터넷 무역참가대상 선정 시 우대

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

5 물류 공동브랜드의 과제

중소기업 공동브랜드 지원대상 선정기준

공동상표 개발지원 대상 선정기준

구 분	배점	평 가 항 목	점수
사업추진 기본요소	20	▫ 대상품목의 공동상표 효과성	10
		▫ 공동규약서내용의 적정성 및 인식도	5
		▫ 사업추진 기본여건 -추진주체의 경영능력 -추진전담인력의 전문성	5
공동상표 결속도	30	▫ 공동상표의 결속모형의 적정성	15
		▫ 참여기업의 브랜드전략등 의사결정 참여도	15
품질통제시스템 및 품질수준	30	▫ 검사기준의 적합성	5
		▫ 점검시기, 실적 및 점검방법의 적절성	10
		▫ 제품 품질수준(인증서 또는 시험 성적서로 평가)	15
사업추진 안정성	20	▫ 참여기업 재무의 건전성 및 브랜드전략에 필요한 참여기업의 자금조달 능력	10
		▫ 브랜드전략 추진에 필요한 지원조달의지(합의여부)	10
계	100		100

공동상표 홍보지원 대상 선정기준

구분	배점	평 가 항 목	
추진계획의 충실성	20	▫ 상표전략 추진계획의 실현가능성 및 충실성	10
		▫ 공동규약의 이행실적	10
자체홍보 노력	30	▫ 공동상표 공동홍보실적(공동상표 개발 후 비용분담실적)	10
		▫ 당해년도 공동홍보계획, 실적(계획대비 이행도)	10
		▫ 비용분담체계의 합리성(기업규모, 매출기준 차등분담 실적 등)	10
품질통제시스템 및 품질수준	30	▫ 검사기준의 적합성	5
		▫ 점검시기, 실적 및 점검방법의 적절성	10
		▫ 홍보대상 품목의 품질수준(인증서 또는 시험 성적서로 평가)	15
추진주체의 운영능력	10	○ 추진주체 담당인력의 전문성	5
		▫ 공동상표활성화 노력 * 브랜드전략 교육실적 등 기타활성화 추진실적 가점	5
A/S 추진	10	▫ A/S추진현황 및 실적	10
계	100		

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

5 물류 공동브랜드의 과제

- **공동브랜드 관련 정부지원정책 사례: 나들가게**
  - 중소기업청이 중소소매업 유통혁신방안의 일환으로 2012년까지 총 1만개의 '나들가게' 를 육성한다는 목표를 가지고 사업 추진 중
  - 지원사항:
    - 시설현대화 등 경영혁신에 필요한 자금 대출 지원
    - 브랜드 인식 개선을 위한 간판교체 비용 지원
    - 상품진열, 재배치 등 점포 (재)개점에 필요한 비용 지원
    - POS등의 정보시스템 구축 지원
  - 나들가게의 성과
    - 매출액의 증가(200개 점포점검결과 176개 점포)
    - 점포수 증가에 따른 인지도 상승

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

5 물류 공동브랜드의 과제

중소물류기업 공동 브랜드의 가능성

- 서울시 시내버스 (서울시 버스운송사업조합)
  - 관리주체: 서울시 및 버스운송사업조합
  - 요금 및 서비스 수준 관리
  - 경쟁(일부 노선의 중복구간)과 협업(편리한 대중교통 서비스 제공)의 공존구조

구 분	회사(개)	차량(대)	노선(개)
시내버스	66	7,534	363
마을버스	124	1,404	210

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

5 물류 공동브랜드의 과제

- **중소물류기업 공동 브랜드의 가능성**

  - 열정, 눈물, 땀(노력)

Ⅳ. 물류기업 협업-공동브랜드

5 물류 공동브랜드의 과제

V. 맺음말

- **뭉치면 산다?**
  - ➔ **“제대로” 뭉쳐야 산다!**

- **기술이 아니라 신뢰가 문제**

  “The real barrier to collaboration is not technology, but trust.” (Trevor Miles @ 21st century Supply Chain blog)

감사합니다

KIET 산업연구원
Korea Institute for Industrial Economics & Trade