

# 企業競爭力 強化를 위한 第3者物流의 推進戰略\*

李永洙\*\*

- 
- I. 序論
  - II. 第3者物流의 意義 및 實態
  - III. 第3者物流의 決定要因 및 推進過程
  - IV. 企業의 效果的인 第3者物流 推進戰略
  - V. 要約 및 結論
- 

## I. 序論

최근의 물류는 단순한 비용절감의 차원을 넘어서 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있는 이윤원으로 인식되고 있고, 더 나아가 그 자체로 하나의 경쟁력으로 작용하고 있다. 더구나 갈수록 경쟁이 심화되고 있는 경제적 현실에서 보면 기업이 경쟁우위를 확보한다는 것은 기업의 생존과 직결된다고 볼 수도 있는 것이다.

이러한 상황에서, 원가절감과 경쟁우위의 획득을 목표로 기업의 물류활동을 제3자인 물류전문업자에게 외주(outsourcing)하는 이른바 제3자물류(TPL: Third Party Logistics)가 등장하게 되었다.

현재 우리나라의 물류는 물동량의 급격한 증가, 물류비의 과다지출, 불합리한 물류비 구조, 선진화되지 못한 물류관리 등 많은 문제점들을 내포하고 있다. 이에 따른 물류효율화에 대한 요구가 기업경쟁의 심화라는 경영환경과 맞물려 자사물류수행의 한계성을 드러냄에 따라 물류부문의 외주, 그 중에서도 특히 제3자물류가 그 대안으로 부상하고 있다.

---

\* 이 研究는 '98年度 慶北大學校 公募課題 研究費支援에 의한 것임.

\*\* 慶北大學校 經商大學 經濟通商學部 教授.

한편 우리나라의 제3자물류는 아직도 초기단계에 있으며, 점차 물류산업이 고도화되면 제3자물류에 대한 중요성과 관심은 증대될 것이다. 그러나 지금까지의 연구는 제3자물류의 도입을 통한 환경의 조성에 초점을 둔 반면, 제3자물류의 실행 및 실행성과의 측정에 관한 연구는 전무한 실정이다.

더구나 우리나라 기업들도 핵심역량만을 중점적으로 관리하기 위해 제3자물류의 도입 및 확대의 필요성을 느끼고 있으나, 전문적인 제3자물류제공자의 선정에서부터 최종적인 파트너십관리까지 제3자물류 수행에 있어 많은 어려움을 겪고 있다. 따라서 본 논문은 기업의 경쟁력 강화를 위해 화주기업의 입장에서 제3자물류를 성공적으로 추진하기 위한 전략을 제시하고자 한다.

## Ⅱ. 제3자물류의 意義 및 實態

### 1. 제3자물류의 의미

#### (1) 제3자물류의 개념

제3자물류란 용어는 1980년대 중·후반부터 물류기능의 외주를 표현하는 용어로 널리 사용되었으나, 기존의 단순외주물류와는 구분되는 것은 제3자물류에서는 화주기업이 물류서비스의 제공자와 전략적인 파트너십을 구축한다는 점이다.<sup>1)</sup> 따라서 단순외주물류와 제3자물류는 서로 상이한 개념으로 이해되어야 한다. 단순외주물류와 제3자물류 모두가 외부에서 운영된다는 점에서는 차이가 없으나 단순외주물류는 주로 원가절감에 초점을 두고 있는 반면에 제3자물류는 원가절감을 포함한 그 이상의 성과 즉, 경쟁우위의 획득까지 목표로 한다는 데서 차이가 난다.<sup>2)</sup> 양자를 상호 비교하면 아래의 <표 1>과 같다.

1) 김철민, “로지스틱스 아웃소싱”, *Logistics Review*, 1997 봄호, 한진그룹종합물류연구소, p.129.

2) R. William Gardner & C. Lee Johnson., “Third-party Logistics”, *The Logistics Handbook*, Free Press, 1994, p 835.

<표 1> 제 3 자물류와 단순외주물류의 비교

| 구분      | 제3자물류    | 단순외주물류      |
|---------|----------|-------------|
| 운영기간    | 중장기      | 단기·일시적      |
| 관계내용    | 밀접·협력관계  | 느슨·일시적 계약관계 |
| 신서비스내용  | 능동적·적극적  | 수동적         |
| 개입범위    | 운영·관리·전략 | 주로 운영       |
| 계약방식    | 경쟁관계     | 수의계약        |
| 의사결정점   | 최고경영층    | 중간관리층       |
| 자산특성    | 무자산형 가능  | 자산소유 필수     |
| 관리형태    | 통합관리형    | 분산관리형       |
| 화주와의 관계 | 협력관계     | 상하 계약관계     |
| 서비스범위   | 종합물류지향   | 기능별 서비스     |

자료: 정종석, 「물류산업고도화를 위한 제3자물류 발전방안」

(2) 제 3 자물류의 장·단점

제 3 자물류를 시행함으로써 화주기업이 획득할 수 있는 장점은 여러 가지가 있겠으나 우선 고객만족 경영체제를 지원할 수 있는 물류서비스가 신속하게 개발·제공됨에 따라 화주기업은 자사의 핵심사업에 모든 경영자원을 집중하여 경쟁력을 강화할 수 있는 여건을 조성할 수가 있다. 또한 물류서비스제공자의 물류에 대한 높은 신뢰성, 보관창고의 신속한 입출고관리, 화물의 위치추적 등 다양한 부가서비스를 이용할 수 있게 됨에 따라 시간적인 경쟁에서도 유리한 위치를 확보할 수 있다. 물류관련비용의 감소도 뒤따르지만 무엇보다도 물류관리의 비용이 명확히 드러남에 따라 화주기업은 새로운 전략의 수립이 용이하게 된다.<sup>3)</sup>

그러나 이러한 장점의 이면에는 잠재적인 문제가 있는데 이는 다음과 같다.<sup>4)</sup>

첫째, 제 3 자물류회사가 제공하는 서비스수준에 대한 불확실성이 존재한다는 것이다. 즉, 계약당시의 서비스수준을 물류제공자가 충족시킬 수 있을지에 대한 의문이 생기는 것이다.

둘째, 화주기업의 이미지는 물류업체의 이미지에 따라 상당한 영향을 받

3) R.C. Lieb & H.L. Randall, "A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers, 1991, 1994, and 1995", *Journal of Business Logistics*, Vol 17, No. 1, 1996. p.311.

4) Van Damme D.A & M.J.P. Van Amstel, "Outsourcing Logistics Management Activities", *The International Journal of Logistics Management*, Vol 7, No 2, 1996.

므로 저질의 서비스가 제공되었을 경우 화주기업에 대한 소비자의 인식에 상당한 손상을 줄 수가 있다.

셋째, 기업내부정보가 유출될 수 있다. 이는 화주기업과 제3자물류업체와 전략적인 파트너십을 구축하는 데에 기인하는 것으로 만일 제3자물류제공자가 다른 제조업체와 사업을 시행한다고 가정했을 때 정보의 누출은 상당히 우려되는 점이다.

넷째, 화주기업 내부에 기존의 물류업무를 담당하던 인력들에 대한 인원감축이 불가피하게 된다. 따라서 이로 인한 노사분쟁의 소지를 만들 수 있다.

다섯째, 고객과의 직접적인 접촉의 제한에 따른 고객불만의 즉각적인 대처가 불가능하다.

마지막으로, 물류의 완전한 외주로 인해 차후 제3자물류업체와의 계약이 만료되었을 경우 화주기업내의 전문지식이 축적되어 있지 않아 운영상의 어려움을 겪을 수 있다.

## 2. 제3자물류의 실태

### (1) 미국

제3자물류업은 물류가 가장 발전한 미국에서조차도 도입단계에서 이제 막 성장단계로 진입하고 있는 것으로 분석되고 있다.<sup>5)</sup> 그만큼 발전의 여지가 많은 것으로 파악되고 있어 지속적인 성장이 예상된다.

Lieb & Randal(1996)이 1991년, 1994년, 1995년 3회에 걸쳐 미국의 Fortune지가 선정한 세계 500대 제조업체를 대상으로 제3자물류서비스의 이용실태를 조사한 바에 따르면, 현재 제3자물류를 이용하고 있다고 응답한 업체의 수가 지속적으로 증가하고 있는 것으로 나타났다. 또한 제3자물류서비스의 활용이 점차 국제화되고 있는 것으로 나타났는데, 응답업체의 46%가 국제 및 국내물류에 제3자물류서비스를 이용하고 있는 것으로 나타났다.<sup>6)</sup>

미국의 제3자물류업체를 이용하고 있는 기업들은 현재 여러 가지 편익을 경험하고 있으며 이는 물류비용의 절감, 인력전문성 및 시장지식의 향상, 운영

5) 권오경, 해외 제3자물류 시장동향 및 전망, 대한상공회의소, 1998. pp.4~5.

6) R.C. Lieb & H.L. Randall, *op. cit.*, p.306.

효율성의 개선, 고객서비스의 개선 순으로 나타났다.

한편 미국의 제3자물류시장은 규제완화가 제3자물류시장의 형성을 유도하는 결정적인 계기가 되었다.<sup>7)</sup> 미국의 경우 항공('78년), 철도('80년), 도로운송('80년) 등에 대한 규제개혁이 이루어진 후 제3자물류시장이 본격적으로 형성되기 시작하였다. 실제로 미국의 30대 제3자물류업체 중 대다수가 '80년대 중반 이후 제3자물류사업자로 전환하였거나 새로 창업한 업체들이다.<sup>8)</sup>

실제로 1997년을 기준으로 하여 미국내에는 1,000여개의 업체가 제3자물류서비스를 제공하고 있으며, 이 중에서 56개의 대형업체가 전체 시장의 2/3를 점유하고 있는 실정이다.<sup>9)</sup> 이들 서비스의 시장규모는 1996년에 250억불, 1997년에 342억불로 성장하여 연간 20%의 높은 성장률을 보이고 있으며, 이러한 성장세가 지속된다면 2000년에는 470~500억불 규모로 성장할 것으로 전망된다.

## (2) EU

미국의 CLM(Council of Logistics Management)에서 조사한 결과에 따르면, 유럽의 기업들은 제3자물류의 중요성을 인식하여 점차적으로 자사물류의 비중을 감소시키고 있는 것으로 나타났다.<sup>10)</sup> 그런데 EU에서는 지역적인 특성상 유럽통합에 따른 시장규모의 증가와 수송네트워크의 개선<sup>11)</sup>을 바탕으로 기업들의 유럽지역 물류센터의 설치가 증가하고 있으며, 이 중에서 25%정도가 외주되고 있다.

1996년의 조사결과 유럽국가의 경우 제3자물류를 이용하고 있다고 응답한 업체가 76%로 미국의 60%에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다. 또한 기업의 전체물류측면에서 제3자물류업체에 지불된 비용의 비중을 살펴보면 조사기업의 51%가 40%이상이라고 답하였으며, 80% 이상이라고 답한 업체도 22%나 되어 미국기업에 비해 제3자물류서비스의 활용범위와 규모가 상대적

7) 정종석, 물류산업고도화를 위한 제3자물류 발전방안, 대한상공회의소, 1998, p.6.

8) 대한상공회의소, 제3자물류업체의 경영실태조사, 1999. 8, p.5.

9) 라이더(Ryder), 멘로(Menlo), 롤스(Rols), 엑셀(Exel), 슈나이더(Schneider), 리즈웨이(Leaseway), 페덱스(Fedex), UPI 허브(HUB)그룹 등이 상위업체로 꼽힌다.

10) 권오경, 앞의 책, pp.5~8.

11) Eurotraf: 프랑스의 Ducros, 영국의 Tuffnells, 스페인의 Traserra, 이탈리아의 Mazzoni 등의 기업들이 참여하여 구축하였음.

으로 높음을 알 수가 있다.<sup>12)</sup>

### (3) 일본

일본에 있어서 제3자물류의 현황은 이상의 다른 국가들과 비교해 볼 때 상당히 편이하다. 제3자물류회사들은 수익성에 있어서 미국이나 일본에 비해 현저히 뒤떨어지고 있는데 여기에는 여러 가지 원인이 있을 수 있겠으나 그 중에서도 주목할 만한 것은 첫째, 인재수준이 낮음으로 인해 그들의 제안력과 프리젠테이션 능력이 제3자물류의 성장을 뒷받침해 줄 수 없다는 것이다. 이는 현장작업에서의 숙련도와도 직결되는 문제이다. 둘째, 여타 선진국과는 달리 정보시스템으로 처리되고 있지 못하다 보니 제3자물류라는 업종자체가 3D업종으로 전락하고 있다는 것이다.<sup>13)</sup>

제3자물류가 행해지고 있는 사업의 종류에서도 유럽의 경우는 수년전에 가공식품, 의류, 가구, 자동차, 전자 등의 업계에서 이를 완료했으나 일본의 경우는 유통가공을 일부 위탁하고 있는 경우가 대부분이다. 이들 서비스에 위탁업무에 대해서는 어느 정도 코스트다운과 스피드업을 실현하고 있지만 공급망 전체를 분모로 해서 볼 때는 효과가 미비하다.

일본의 경우, 최근 통산성 산업정책국에서 발표한 자료에 따르면 제3자물류업의 매출액이 2,121억엔으로 파악되고 있으며, 이는 현재 일본 물류업계의 매출액 20조엔의 1%에 불과한 수준이다. 제3자물류업이 물류산업에서 차지하는 비중이 미국 등 구미국가의 수준과 같이 5~6%로 증가 된다고 가정하면 시장규모는 장차 1~1.2조엔 정도가 될 것이다. 따라서 향후 5~6배는 성장할 잠재력이 있는 것으로 파악된다.

미국과 마찬가지로 일본의 경우도 규제완화('90년)가 이루어진 이후인 '90년대 중반부터 제3자물류시장이 본격적으로 형성되고 있는 중이다. 현재 파악되고 있는 제3자물류업체는 45개사(자산형 29개사, 무자산형 16개사)이다.

12) R.C. Lieb, R.A. Millen, and L.N. Van Wassenhove, "Third Party Logistics Services: A Comparison of Experienced American and European Manufacturers", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 23, No 6, 1993, p.41.

13) 西村 裕二, "제3자물류", 물류매거진, 코리아워킹가제트, 1998. 12, pp.73~76.

(4) 우리나라

현재 우리나라의 물류비수준은 우려할만한 정도로 국가물류비가 1997년 현재 국내총생산(GDP) 대비 16.5%를 나타내고 있다. 이는 미국을 비롯한 선진 국가들에 비해 여전히 높으며, 이는 우리나라 물류의 비효율성을 확인시켜주는 것이라 할 수 있다.

우리나라의 제3자물류시장의 규모는 정확히 밝혀진 바는 없지만, 1997년 현재 국내기업의 물류비 지출이 매출액의 12.9%에 달하는 것으로 나타났고, 물류비에서 외주물류비가 차지하는 비중이 59.6%에 이르고 있어, 국내 제3자물류서비스 시장의 잠재적 규모는 상당히 큰 것으로 추정된다(<표 2> 참조).

<표 2> 국내 기업들의 자가 및 외주물류비 비중 (단위 : %)

| 구분 | 업체수           | 자가물류비 | 외주물류비 | 합계    |       |
|----|---------------|-------|-------|-------|-------|
| 전체 | 109           | 40.4  | 59.6  | 100.0 |       |
| 규모 | 대기업(300인 이상)  | 77    | 40.2  | 59.8  | 100.0 |
|    | 중소기업(300인 미만) | 32    | 61.6  | 39.0  | 100.0 |

자료 : 대한상공회의소, 「'98 기업물류비 조사보고서」

한편 최근 들어 국내에서도 선진국수준에는 못 미치더라도 제3자물류 수준에 접근하려는 업체들이 생겨나고 있다.<sup>14)</sup> 현재 국내 물류업체 중 제3자물류 회사로 변신하거나 발전할 가능성이 높은 업체들은 현실적으로 물류시장에서 가장 큰 비중을 차지하는 화물운송업체, 창고업체와 선진화된 물류기술과 운영체제로 물류시장에 참여하고 있는 물류자회사 및 도매배송업체 등이 될 것이다.

그러나 국내 물류기업의 대부분은 단순 운송기능이나 보관기능 등 원초적인 기능만을 수행하고 있으며, 화주기업의 수요에 부응하는 부가서비스의 제공에는 미치지 못하는 실정이다.<sup>15)</sup> 즉 이용자의 물류부문을 단순히 대행하여 반대급부만을 노리는 측면에만 초점이 맞추어져 있으며 화주기업의 측면에서도 전략적인 외주라든지 이들과의 지속적인 파트너십관계를 맺고자 하는 의식은 결여되어 있다.

14) 한주환, “해상운송의 제3자물류 도입방안”, 물류와 경영, 1999. 1, p.98.

15) 경컴, 경영과 컴퓨터, 1999. 11, p.233.

현재 우리나라 기업들의 물류처리 현황을 살펴보면 아래의 <표 3>과 같다.

<표 3> 국내기업의 물류업무 수행주체 현황 (단위 : %)

| 구분 | 담당부서가<br>업무전부를<br>수행 | 담당부서일<br>부·물류자<br>회사 일부 | 담당부서일<br>부·외부물<br>류기업일부 | 물류자회사가<br>업무전부를<br>수행 | 외부물류기업이<br>업무전부를 수행 | 합계    |
|----|----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|-------|
| 비중 | 49.5                 | 18.4                    | 26.4                    | 2.4                   | 3.3                 | 100.0 |

자료 : 대한상공회의소, 「'97 기업의 물류관리 실태」

따라서 본 조사결과만을 놓고 볼 때 우리나라 기업들의 30%만이 제3자물류에는 이르지 못할지라도 적어도 단순외주물류를 하고 있는 것으로 나타났다.

### Ⅲ. 第3者物流의 決定要因 및 推進過程

#### 1. 제3자물류의 결정요인

화주기업이 자사의 물류에 대해 직접 그 서비스를 수행할 것인지 아니면 외주할 것인지를 결정하는 방법에는 과거로부터 많은 논쟁이 있어왔다. 연구의 초기에는 일반적으로 경제적인 비용에만 중점을 두어왔으나 현재의 상황, 특히 제3자물류에 있어서는 제3자물류 자체의 특성으로 인해 전략적인 이해득실의 분석까지 그 범위가 확대되고 있다. 즉, 기업이 자체적인 물류시설을 갖출 것인지 아니면 외주할 것인지를 평가함에 있어 현재의 요금 및 비용이 고려대상의 전부는 아니란 의미이다. 당연히 여기에는 장기적인 비용추세 및 전략적인 비전이 포함되어야만 한다.

제3자물류업체의 경우 물류부문에 있어서는 전문성을 띠고 있음에 틀림없다. 이러한 전문성을 화주기업이 이용함으로써 전략적인 이점을 획득할 수 있는 것이다.<sup>16)</sup> 이를 인지하고 있는 화주기업측에서는 제3자물류서비스의 이용에 관한 결정요소로 물류외주로 인한 비용절감과 잠재적인 수익, 핵심사업의

16) R. William Gardner & C. Lee Johnson., *op. cit.*, pp.837~838.



여부, 물류가 기업내부의 문제요소라는 점, 기업물류망의 재구축의 필요성 등을 들고 있다. 이러한 화주기업측의 여러 가지 동기부여의 요소는 다음의 <표 4>와 같다.

<표 4> 로지스틱스 활동을 외주하는 동기

| 외주동기         | 5점 척도로 조사한 점수 |      |        |
|--------------|---------------|------|--------|
|              | 생산자           | 유통업자 | 서비스제공자 |
| 경쟁우위의 획득     | 3.35          | 3.35 | 3.27   |
| 품질의 향상       | 3.17          | 3.27 | 3.19   |
| 리드타임의 단축     | 3.14          | 3.22 | 2.90   |
| 재고수준의 감소     | 3.06          | 3.27 | 2.86   |
| 고객서비스의 향상    | 2.98          | 3.01 | 2.96   |
| 수요와 공급의 안정화  | 2.84          | 2.79 | 2.70   |
| 기업내 핵심업무에 전념 | 2.80          | 2.72 | 2.91   |
| 새로운 기술에의 접근  | 2.75          | 2.71 | 2.98   |
| 시장확대 및 국제화   | 2.60          | 2.49 | 2.80   |
| 자본의 레버리지 효과  | 2.54          | 2.70 | 2.73   |

주 : 1=전혀 중요하지 않음, 3=보통, 5=매우 중요함  
 자료 : 로지스틱스 연구 , 제6권 제1호, p 200.

따라서 아래에서는 화주기업의 경제적인 요인들과 전략적인 요인을 분석하고 물류외주 결정시의 고려사항에 관해 논하기로 한다.<sup>17)</sup>

경제적인 요인분석에서 살펴보면 기업 내부에서 물류활동을 수행하는 비용이 외주를 하는 것보다 높을 경우 물류는 3자물류회사에 외주되어야 한다. 외주처리 결정시의 비용구성요소는 다음의 <표 5>와 같다.

<표 5> 외주처리 결정시 비용구성요소

| 화주기업 자체적 수행   | 외주처리 수행        |
|---------------|----------------|
| 고정자본비용(창고시설등) | 수송비용(운송료 등)    |
| 관리비용          | 창고요금(평방피트당 비용) |
| 가변비용(물량기준)    |                |
| 직접노무비(운전수 등)  |                |
| 장비비용          |                |
| 일반경비(창고조명 등)  |                |

자료 : 윤현덕 · 박재원, 「물류관리론」

17) 윤현덕 · 박재원, 물류관리론, 법영사, 1999. pp.749~756.

그러나 사실 외주처리에 관여되는 비용들은 계산하기가 쉽지 않으며 명확하지도 않다. 그것들 중의 하나는 자본의 기회비용인데, 화주기업은 외주처리를 정확하게 평가하기 위해 자본의 대체사용을 충분히 고려하여야 한다. 예를 들어, 화주기업이 자체적으로 물류업무를 수행하지 않고 외주를 줄 경우에 이 자금이 어떤 유형으로 투자되어 어떠한 장기적 이익을 가져다줄지에 대해 계산 및 고려를 하여야 한다. 또한 여기에서 고려되어야 하는 것은 폐기와 관련한 비용인데 만일 화주기업이 장래에 물류업무를 중단할 때에 이전의 물류에 대한 투자와 기술 등은 폐기될 것이며 이때 폐기비용은 보상되지 않는 것이다. 그러나 제3자물류를 이용하면 이러한 위험이 분산 내지는 이전되기 때문에 기업의 입장에서는 위험의 회피라는 효과를 노릴 수가 있다.

전략적인 측면에서 화주기업이 자체적으로 물류를 수행할 것인가 또는 외주를 할 것인가의 결정요소가 화주기업의 수행능력이라고 볼 수 있다. 즉, 화주기업이 최상의 능력으로 고객만족을 실현할 수 있는 물류서비스를 수행할 수 있는가 하는 것이다. 이는 곧 화주기업의 핵심능력과도 연관이 된다. 그러나 화주기업의 능력, 곧 핵심능력(Core Competence)을 파악하는 것은 쉬운 일이 아니다. 만일 물류가 화주기업의 핵심능력이 아니고 또 자체적인 물류활동으로 인해 달성된 능력들이 더 이상 화주기업의 핵심능력을 확장시키지 않는다면 그러한 활동은 당연히 외주처리 하여야만 한다.

제3자물류기업에 대한 외주를 고려할 시, 전략적 프레임웍에서 제3자물류를 살펴보면 다음의 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 물류외주 결정을 위한 전략적 Framework

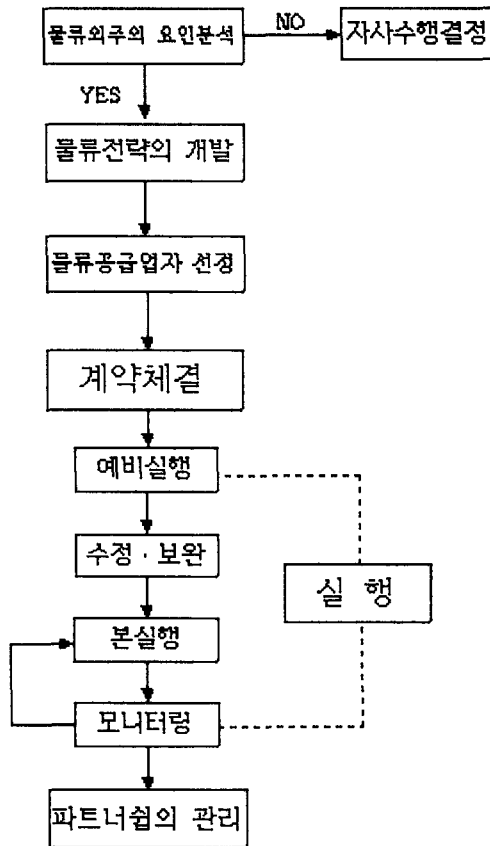
|           |     |                        |              |
|-----------|-----|------------------------|--------------|
| 핵심성공요소가인가 | 예   | 기능은 외주,<br>프로세스통제권은 유지 | 자체적으로 수행     |
|           | 아니오 | 제3자물류이용                | 分社(spin-off) |
|           |     | 아니오                    | 예            |
|           |     | 물류가 기업의 핵심역량인가         |              |

자료 : 이성용, 「한경 Business」, No. 161.

## 2. 제 3 자물류의 추진과정

물류기능을 3자물류회사에 외주하는 기업은 비록 더 이상 그러한 기능을 수행할 수는 없지만 그래도 여전히 희망했던 이익을 달성하기 위해서는 그 과정과 파트너십을 효율적으로 관리해야만 한다. 즉, 외주계약의 성공은 상당부분 3자물류공급자와 계약을 체결하고 있는 기업의 관리기술에 달려있다는 것이다.

<그림 2> 제 3 자물류의 추진과정



현재 외주는 널리 보급된 관리의 옵션중에 하나이며, 물류관리자들은 가장 성공적이라 할 수 있는 관리전략에 대한 경험과 이를 습득할 수 있는 방법을

익혀왔다. 이러한 가정하에서 기업이 그간의 경험을 토대로 성공적으로 제3자 물류를 추진하는 과정은 간략히 다음과 같다<sup>18)</sup> (<그림 2> 참조).

첫째, 3자물류업체에 외주할 것이라는 결정을 내린 다음 물류외주에 관한 전략을 개발하여야 한다. 이 단계에서는 현재 기업이 어떤 공급망에 속해 있으며 그 내부에서 물류부문은 어떤 부가가치를 창출하고 있는가에 관해 고찰을 하여야 한다. 또한 자사의 핵심사업 및 그에 대한 전망과 아울러 어떠한 물류 활동, 자원, 능력이 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있는가도 고려해야 한다.<sup>19)</sup>

둘째, 기업의 규모와 특성에 적합한 물류공급업자를 탐색 및 선정할 후 이 업체와 계약을 시도하여야 한다. 이 단계에서는 가격, 물량, 보관 및 수배송 조건, 서비스의 질, 전산 시스템의 연계등과 같은 운영적, 기술적 측면에 대한 제반 사항 뿐만 아니라 개방적인 정보교환, 상호신뢰감 형성, 이익과 위험의 공유 등과 같은 파트너십 관계에 필요한 기본요소의 정립, 측정 및 관리와 상호노력의 정도 등에 대한 공동의 합의가 중요하게 다루어져야 한다.

셋째, 잠재적인 공급자를 탐색하여야 한다. 만일 기업이 최적이라고 판단한 서비스제공자와 계약이 성공적으로 이루어지지 못했을 경우, 외주기업의 기준 모두를 충족시키지는 못하지만 기업과의 파트너십 관계를 형성할 의사가 있는 다른 공급자가 있을 수 있기 때문이다. 이렇게 선정된 업체와 계약이 체결시에 기업은 3자물류의 실시에 의한 물류외주에 따라 발생할 수 있는 제반 장애요소들이 무엇인지를 분석해 보아야 한다. 그 분석기준으로는 다음의 세가지가 이용될 수 있다. (1) 현재 외주하고자 하는 활동이 우리 회사의 기업문화를 결정짓는 것인가, (2) 외주에 의해 기업이 어떻게 변화하게 될 것인가, (3) 외주에 따르는 조직구성원의 어떤 형태의 저항이 있을 수 있는가 하는 것이다. 이상의 조직문화적, 심리적 측면의 저항 뿐만 아니라 법적, 재정적 측면까지의 장애요인까지도 세밀히 고려하여야 할 것이다.<sup>20)</sup>

넷째, 이러한 장애를 제거하고 난 후에 기업은 3자물류관리에 대한 책임을 할당하고 물류외주의 실제적인 계약 및 실행단계에 돌입하게 된다. 이러한 실행단계는 시험운영단계, 본실행단계, 파트너십 관계의 관리단계의 3가지로 구

18) J. Greco, "Outsourcing: The New Partnership", *Journal of Business Strategy*, Vol. 18, No. 4, 1997, pp.50~51.

19) Sandor Boyson, *Logistics and the Extended Enterprise*, John Wiley & Sons Inc., 1998, p.132.

20) Van Damme D.A. & M.J.P. Van Amstel, *op. cit.*

분된다. 시험운영단계에서는 시험운영의 대상활동을 구축하여 실행하고 시험 기간동안의 성과를 모니터링하고 수정해야 한다. 이 단계가 진행되는 동안 예측치 못한 문제점들이 도출되고 공동의 노력이 필요한 경우가 발생하게 된다. 이러한 시험단계를 거쳐 제반 문제점들이 해결되면 본실행단계에 들어가야 하는데, 이 단계에서는 시험운영단계시에 얻은 노하우를 가지고 시험운영활동을 목표범위의 전체대상으로 확장한 후 제3자물류제공업체와의 합의하에 공동의 성과목표를 정립하여 실행한다. 활동의 본실행이 이루어지고 나면 주기적으로 실행의 평가와 관계관리가 검토되며, 필요할 경우 대상활동의 수정과 변화가 뒤따라야 할 것이다. 이때 평가할 항목으로는 최종적으로 경쟁우위, 고객서비스의 수준, 전반적인 물류비용을 포함한 물류외주로 부터의 사업소득이 어떻게 향상되었는가 하는 것이다.<sup>21)</sup>

#### IV. 企業의 效果的인 第3者物流 推進戰略

##### 1. 제3자물류업체의 선정

제3자물류업체는 대략 다음과 같은 네가지 종류로 분류될 수가 있다.<sup>22)</sup> 첫째, 국내적 비자산형 기업(Domestic non-asset-based firms), 둘째, 국제적 비자산형 기업(International non-asset-based firms), 셋째, 운송위주형 기업(Transportation-based firms), 그리고 마지막으로 부가가치 창고-유통형 기업(Value-added warehouse - distribution - based firms)이 그것이다. 이 중에서 네 번째 부가가치 창고-유통형 기업의 성장이 가장 뚜렷한 데, 그 이유는 이 형태의 기업이 다른 형태의 기업들보다도 여전히 저렴한 비용 내지는 동일한 비용으로 더 새로운 서비스를 제공할 수 있기 때문이다.

제3자물류회사의 선정기준으로는 제공되는 서비스의 범위, 외주의 경험, 동종산업에 대한 사업경험, 재무상태, 외주에 따른 소요비용 등을 들 수 있다. 이

21) Sandor Boyson, "Managing Effective Third Party Logistics Relationships", *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, 1999, p.86.

22) Sandor Boyson(1998), *op. cit.*, pp.120~124.

후에 지속된 연구결과에 의하면 제공하는 서비스의 수준과 소요비용이 제3자 물류회사를 선정하는 가장 큰 기준이 된다고 밝혀졌다. 이와 함께 보유한 전문 지식, 업계내의 명성, 보유한 정보시스템의 능력, 재무상태, 그리고 전국적 혹은 전세계적인 유통망의 보유여부 등도 제3자물류회사를 선정하는 주요요인이 된다.<sup>23)</sup> 또한 서비스 제공자의 품질수준, 품질관리시스템의 구축여부, 최신식의 설비 보유여부 등 가격보다는 품질차원도 강조되는 항목중의 일부이다.

<표 6> 제3자물류전문회사의 선정요인

| 평가분야               | 평가항목                  |
|--------------------|-----------------------|
| 물류서비스에 대한 전문지식과 경험 | 제공하는 서비스의 범위          |
|                    | 서비스의 제공경험             |
|                    | 서비스의 하청여부             |
|                    | 새로운 물류기술의 적용          |
|                    | 업무의 특이성에 대한 올바른 이해    |
|                    | 자사의 경영환경에 대한 이해       |
| 안정성                | 재무상태의 안정성             |
|                    | 인적자원의 안정성(분규, 이직 등)   |
| 기존의 업무성과           | 요구사항의 이행정도            |
|                    | 현재 지원하는 고객들의 만족도      |
| 파트너십의 관리를 위한 하부구조  | 조직내 책임자의 지위           |
|                    | 업무협조에 필요한 접촉점의 수      |
|                    | 자원의 할당방법(공유 여부)       |
|                    | 자사의 운영부문과의 원활한 연계     |
| 품질 관심도             | 품질에 대한 관심(ISO 9000획득) |
|                    | 비용보다는 품질이 우선하는 정도     |
| 파트너에 대한 배려         | 고객기업의 외주만족도 평가절차      |
|                    | 고객기업의 이익과 이미지제고노력     |
|                    | 총체적인 비용절감을 위한 노력      |
|                    | 보상과 위협을 위한 공유         |
| 유연성                | 수량, 품질 등 요구변화에 대처능력   |
|                    | 계약조건의 유연성             |
| 기업간 호환성            | 파트너간 비전과 전략의 일치성      |
|                    | 올바른 조직문화와 가치의 소유      |
|                    | 관리팀간의 호홉일치            |
|                    | 정보시스템간의 호환성           |

자료: 산업연구원, 「제3자물류에 관한 고찰」

23) Rovert C. Lieb & Hugh L. Randall, *op. cit.*, pp.311~312.

이외에도 처리율과 제품의 신뢰성, 유연성, 문서화 및 정보제공, 원활한 의사소통, 물류활동을 평가하기 위한 지표의 개발, 전국적 혹은 세계적인 물류망과 전산망의 확보, 원가관리시스템의 구축, 그리고 재무상태 등 많은 요인이 제3자물류회사의 선정요인으로 사용될 수 있다.<sup>24)</sup>

그러나 일반적으로 널리 사용되는 것은 비용을 위시한 제3자물류업체의 규모, 자산보유현황, 그리고 아웃소싱을 하는 기업의 활동분야가 국제적일 경우에는 국제적인 커버가 주된 선정요인이 되고 있다. 이를 세부적인 평가항목별로 분류해 보면 위의 <표 6>과 같다.

## 2. 제3자물류업체와의 파트너십 구축<sup>25)</sup>

제3자물류의 잠재적인 이익은 크지만 여기에는 특별한 주의가 필요하다. 특히 제3자물류업체 측에서는 그 기업이 실제로 원하는 것이 무엇이며 어떤 것을 선호하는가에 관해 정확하고 신속하게 이해를 하여야 한다. 대체로 제3자물류제공자들은 양적으로는 기업의 요구를 충족시켜주지만, 질적인 차원에서 기대에 못미치는 경우가 많기 때문이다. 양자간의 이러한 문제가 발생하는 큰 원인 중의 하나는 기업이 물류회사측에 너무 많은 부담을 지우고 이 서비스가 계약대로 이행되기를 희망한다는 것이다. 양자간 파트너십의 구축은 크게 단기적인 계약관계에 기초한 파트너십과 전략적인 파트너십으로 대별될 수 있는데, 이 관계의 특성은 아래의 <표 7>과 같다.

<표 7> 단기적 계약관계와 전략적 파트너십간의 비교

| 관계의 특성 | 단기적 계약관계        | 전략적 파트너십     |
|--------|-----------------|--------------|
| 시간축    | 단기적             | 장기적          |
| 주요 동인  | 가격              | 전략적 포지셔닝     |
| 제공서비스  | 표준화             | 개별화          |
| 위험부담   | 일방적(서비스공급자)     | 쌍방이 균형       |
| 커뮤니케이션 | 제한적             | 확장적          |
| 상호노력   | 거의 없음           | 확장적          |
| 통제     | 단순척도에 기초하여 높음   | 자발적 책임, 비공식적 |
| 계약형태   | 명문화된 공식적 관계에 기초 | 상호신뢰에 기초     |

자료 : 「Logistics Review」, 1995 봄호.

24) 산업연구원, 제3자물류에 관한 고찰, 1998, p.10.

25) 물류부문의 파트너십이란 화주기업과 물류서비스공급자, 소비자간의 긍정적이고 장기적인 관계를 의미한다.

기존의 외주물류는 외주를 희망하는 기업(Outsourcer)이 물류공급자(Service Provider)에게로 그들의 활동을 위탁할 때에 장기적인 관점에서라기 보다는 단기적인 거래형태로 진행이 되어 왔다. 따라서 외주기업과 물류공급자의 상호관계는 제한된 서비스의 관점에서 비교적 단기적인 거래관계로 이루어졌기 때문에 외주의 효과 역시 매우 미약하였다.

그러나 최근의 제3자물류는 물류외주에 관한 접근과 실행에서 근본적인 변화를 요구하고 있다. 즉, 기업간의 경쟁이 아닌 공급망간의 경쟁으로 상황이 바뀔 때 따라 기업의 성공이 물류업체의 성공이 되고 물류업체의 성공 또한 기업의 성공과 직결되게 된 것이다. 따라서 제3자물류에서는 물류업체가 단순히 기업의 물류활동을 외부위탁업체가 아닌 화주기업의 파트너로서의 역할 및 화주기업의 확대개념으로 간주되어야 하는 것이다.

제3자물류제공자와의 생산적인 관계를 지속적으로 유지하기 위해서는 상호간에 의사소통이 원활해야 하고 양자의 동의하에 공정한 방법으로 그 성과를 측정할 수 있는 기반이 조성되어야만 한다.<sup>26)</sup> 이는 양자간의 관계가 상호보완적인 동반자적 관계일 때 가능하며, 이를 위하여 기업은 제3자물류회사의 가격마진을 낮추어 그로 인한 이윤창출에 목표를 둘 것이 아니라 물류회사의 성공이 자사의 성공과 직결됨을 인식하여야 할 것이다. 즉 기업은 제3자물류공급자가 획기적인 아이디어로 비용절감을 포함한 경쟁력을 강화할 수 있도록 끊임없이 격려하여야 한다.

제3자물류회사와 계약이 체결된 후에 실행상에 있어 문제가 되는 것은 기업내부에서도 물류업체와 정보교환 및 이를 담당할 사람이 있어야 한다는 것이다. 이는 결국 기업내부에서 누가 물류를 관리할 것인가라는 것으로 압축된다. 여기에는 네 가지 대안이 있다.<sup>27)</sup>

첫째, 물류책임자(Chief Logistics Officer: 이하 CLO라 칭함)와 위임계약을 맺은 후 물류를 담당토록 하는 것인데, 이때의 CLO는 물류전략을 효율적으로 유지 및 발전시킬 수 있는 전문화된 기술과 능력을 보유하고 있는 사람이라야 한다.

둘째, CLO는 아니더라도 물류를 관리할 수 있는 중역을 배치한다.

셋째, 화주기업 내에 물류지원기능을 가진 부서를 조직한다.

26) 김철민, 앞의 논문, p.129.

27) Sandor Boyson, *op. cit.* p.126.



넷째, 전략적인 연결기능을 가진 사업단위를 조직한다.

그러나 일반적으로 화주기업들은 비용문제나 문제발생시에 신속대응문제로 인하여 개인, 즉 CLO가 관리하는 형태를 선호하는 반면에 전략적인 사업단위와 물류지원기능부서는 대체로 회피하는 경향이 있다. 여기서 CLO와 계약을 맺는 화주기업이 주의해야 할 사항은 CLO가 화주기업 전체의 물류시스템을 완전히 이해할 수 있도록 해야 하며, 조직의 중역 이상의 지위를 부여하여 의사결정력을 가지도록 해야 한다는 것이다.

### 3. 제3자물류 시행성과의 모니터링 및 측정

위와 같은 과정을 통해 제3자물류를 시행한 후에는 사업수행의 성과를 모니터링하고 측정하여야 한다<sup>28)</sup>. 이때에 실시한 모니터링의 결과를 토대로 화주기업은 계약당시의 요구된 서비스와 실제 제공된 서비스의 차이를 발견하여 제3자물류업체에게 시정을 요구하여야 한다. 또한 수행성과에 대한 모니터링과 평가는 초기의 일회성이 아닌 지속적인 것이 되어야 한다.

제3자물류 시행성과의 평가시에 화주기업은 혼자서 모니터링 및 평가할 것이 아니라 제3자물류제공자와 상호 협조하여 이를 시행토록 하여야 한다. 여러 연구 결과 및 조사에서, 단독시행보다는 협조를 통한 모니터링이 효율적임이 입증되었다.<sup>29)</sup> 이는 시행성과를 제3자물류제공자가 직접 눈으로 보고 현황을 판단한 후에 즉각 전략의 수정에 들어갈 수 있기 때문이다. 이는 곧 생산적인 외주의 계약관계를 지속적으로 추구하는 중요한 요인이 된다.

화주기업이 제3자물류 수행성과의 평가시에 기준으로 삼아야 하는 것은 크게 화주기업의 경쟁력이 얼마나 개선되었으며, 서비스는 어느 정도로 향상되었고, 비용절감의 크기는 얼마인가 하는 것이다.

28) 수행성과를 모니터링하고 측정하는 방법에는 performance matrix가 가장 광범위하게 사용되고 있으며, 다음으로 joint review meeting, 감사(audit)의 방법 등이 이용된다.

29) Sandor Boyson(1998), *op. cit.*, p.128.

## V. 要約 및 結論

최근 우리기업들은 우리나라의 경제적인 현실로 인해 이전보다 물류부문의 외주에 더 큰 관심을 보이고 있다. 외환 및 금융위기 이후 기업규모의 축소가 이루어지면서, 구조조정 차원에서 물류부문을 정리하고 외부조달로 전환하려는 시도가 이루어지고 있다. 그러나 이와 같은 단순물류외주는 규모축소의 차원에서만 이루어져 단기적 비용절감만을 목표로 하기 때문에 단기·단발적인 외주를 양산하게 될 가능성이 크다. 더구나 이는 화주와 물류업자간의 협력관계에 악영향을 주고 그 효과 역시 크게 기대하기 어려워 물류의 효율화 및 기업경쟁력 강화에 큰 도움을 주지는 못할 것이다.

이에 본 논문에서는 기업들이 경쟁력을 강화하기 위해 제3자물류를 추진할 시에 취해야 할 전략을 제시하였는데, 그 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 물류외주에 관한 전략을 개발하여야 한다. 현재 기업이 속해 있는 공급망을 분석하여 공급망의 내부에서 물류부문의 가치창출 및 자사의 물류활동이 경쟁우위를 확보할 수 있도록 전략이 개발되어야 한다.

둘째, 기업의 규모와 특성에 적합한 물류공급업자를 탐색 및 선정한 후 기업체와 계약을 시도하여야 한다. 공급업자의 선정시에는 단순한 수배송서비스뿐만 아니라 정보교환 및 손익의 공유를 포함한 장기적인 파트너십에 관하여서도 고려하여야 한다.

셋째, 잠재적인 공급자를 탐색하여야 한다. 만일 앞서 선정한 물류서비스공급자와의 계약이 성사되지 못했을 경우, 모든 조건을 충족시키지는 못하더라도 파트너십까지는 구축가능한 예비의 물류서비스공급자가 필요하기 때문이다.

넷째, 제3자물류업체와 계약을 체결하여 그에 따른 책임을 할당하고 물류외주의 실제적인 계약 및 실행단계에 돌입한다. 이러한 실행단계는 시험운영단계, 본실행단계, 파트너십 관계의 관리단계의 3가지로 구분되는데, 시험운영단계에서 나타난 문제점을 수정하여 본실행단계에 돌입하여야 한다.

다섯째, 지속적으로 제3자물류의 수행성과를 모니터링하고 측정하여야 한다. 전술한 바와 같이 제3자물류는 상호간의 파트너십의 구축에 그 의의를 두

고 있다. 따라서 주기적인 수행성과의 모니터링 및 측정을 통해 화주기업과 제 3자물류업체간의 파트너십을 보완·유지해 나가야 한다.

결론적으로 본 논문은 우선 우리 기업들이 제3자물류를 좀 더 효과적으로 추진할 수 있는 방안을 모색해 본 것이며, 앞으로 보다 이 분야에 대한 좀더 심층적인 연구가 이루어지기를 기대한다.

### 參 考 文 獻

- 권오경, 해외 제 3 자물류 시장동향 및 전망, 대한상공회의소, 1998.
- 김철민, “로지스틱스 아웃소싱”, 로지스틱스 리뷰, 1997.
- 코리아쉬평가제트, 물류매거진, 1998. 12.
- 산업연구원, 제 3 자물류에 관한 고찰, 1998.
- 윤현덕·박재원, 물류관리론, 법영사, 1999.
- 정종석, 물류산업고도화를 위한 제 3 자물류발전방안, 대한상공회의소, 1998
- 대한상공회의소, 제 3 자물류업체의 경영실태 조사, 1998.
- 한주환, “해상운송의 제 3 자물류 도입방안”, 물류와 경영, 1999.
- 황인수, “로지스틱스 산업의 합리화와 국내기업들의 제 3 자 로지스틱스에 관한 연구”, 로지스틱스연구, 제 6 권 제 1 호, 1998.
- Andesson Consulting and Cranfield School of Management, Reconfiguring European Logistics Systems, Council of Logistics Management, 1993.
- Boyson Sandor, *Logistics and the Extended Enterprise*, John Wiley & Sons Inc., 1998.
- \_\_\_\_\_, “Managing Effective Third Party Logistics Relationships”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, 1999.
- Gardner, R. William and Lee, Johnson C., “Third-party Logistics”, *The Logistics Handbook*, Free Press, 1994.
- Lieb R.C., Millen R.A., and Van Wassenhove L.N., “Third Party Logistics Services: A Comparison of Experienced American and European Manufactures”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 23, No 6, 1993.
- Lieb. R.C, and Randall, “A Comparison of the Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufactures, 1991, 1994, and 1995”, *Journal of Business Logistics*, Vol 17, No 1, 1996.
- Van Damme, D.A. and Van Amstel, M.J.P. “Outsourcing Logistics Management Activities,” *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 7, No. 2, 1996.

ABSTRACT

**A Strategic Plan for the Effective Utilization of the Third Party Logistics**

Lee, Young Soo

Recent demands of market forces are causing considerable attention to be forced on logistics functions and revitalizing interest in outsourcing them. The need to efficiently and economically adjust support to meet market demands is growing significantly. Logistics is playing a role it has never played before.

In light of this, outsourcing to third parties has become a strategic issue demanding greater attention in corporate boardrooms.

From the perspective of TPL users, this paper focuses on how best to make a strategic plan for the effective utilization of TPL. And the results are as follows :

First, after deciding their logistics outsourcing, the companies have to set up the aim of TPL through development of logistical strategies.

Second, the companies must decide service provider that fits to their business environment and conditions.

Third, they have to conclude a contract with logistics service provider.

Fourth, after doing the preparatory implementation they carry into effect the original implementation.

Fifth, they use the result of original implementation to fix a partnership.

|  |
|--|
| Key Words : Third Party Logistics, Partnership |
|--|