

物流아웃소싱戰略 決定要因 및 最適 모델

宋 啓 儀*

-
- I. 序 論
 - II. 물류아웃소싱전략의 환경분석
 - III. 물류아웃소싱전략의 결정요인
 - IV. 물류아웃소싱전략의 최적모델
 - V. 結 論
-

I. 序 論

오늘날 기업 물류관리의 중요성이 한층 높아지면서 기업이 비용우위와 서비스우위를 동시에 확보하기 위하여는 물류관리를 단순한 합리화 차원을 넘어 기업내는 물론이고, 기업간의 전략적인 제휴를 통해 물류효율화를 기하여야만 한다. 그런데 이러한 기업간 물류제휴전략의 대표적인 것이 공급체인관리(SCM : Supply Chain Management) 전략이고, 이의 효율적인 추진 전략중의 하나가 물류아웃소싱(Logistics Outsourcing)전략이다.

즉, 기업은 궁극적으로 경쟁우위를 확보하기 위하여 서비스우위와 비용우위를 확보하여야 하는데, 이를 위하여는 기존의 생산관리, 상품전략, 마케팅전략에 부가하여 물류전략을 가미하지 않으면 안된다. 그리고 이러한 기업전략, 물류전략을 통합화하는 과정에 있어서 기업내부 영역을 벗어나 기업외부의 전문물류업자와의 제휴 및 통합화를 추구하여야 하는데, 이러한 물류혁신 기법이 바로 물류아웃소싱전략이다.

이제 기업은 효율적 물류관리를 통하여 비용우위와 서비스우위를 동시에 확

* 동서大學校 國際關係學部 專任講師.

보하기 위하여 물류아웃소싱전략을 적절히 추구하지 않으면 안된다. 개별 기업 내의 경영혁신 단계에서 벗어나 물류아웃소싱전략을 통한 기업간 경영혁신으로 공존공영의 전기를 마련할 때인 것이다.

실제로 대부분의 기업들이 물류아웃소싱전략과 같은 물류혁신 전략을 구사하기를 기대하고 있다. 그러나 기업간 제휴를 통하여 물류관리분야를 외부에 위탁하는데 있어서 다소 의문스러운점, 특히 기업경영 비밀유지, 비용우위 확보, 서비스 우위 확보 등이 보장될 수 있는지에 대한 의문 등이 물류아웃소싱전략의 효율적인 추진을 어렵게 하고 있다.

이러한 관점에서, 본 연구에서는 우리 나라 기업들이 효율적인 물류아웃소싱전략을 용이하게 구사하도록 하는 하나의 모델을 세우는데 주 목적을 두었다. 이를 위하여 우리 나라 기업들은 물류아웃소싱전략을 구사하는데 있어서, 그 필요성은 어디에 있으며, 물류아웃소싱을 위한 3rd party의 선택시 고려해야할 평가요소는 무엇인지, 물류아웃소싱전략에 따르는 위험요소 및 그 해결방안을 무엇이며, 그 프레임웍(절차)은 어떻게 하는 것이 좋은지 및 물류아웃소싱전략의 결과 그 기대효과는 무엇인지 등을 연구·분석한다. 그리고 이를 종합하여 우리 나라 기업들의 물류아웃소싱전략을 추진하는데 있어서 그 결정요인은 무엇이고, 실제 추진을 위한 최적 모델은 무엇인지를 제시하는데 궁극적인 연구목적 및 필요성이 있다.

Ⅱ. 물류아웃소싱전략의 환경 분석

1. 물류아웃소싱전략의 의의

이제 기업간의 진정한 의미의 경쟁은 개별기업 대 개별기업간의 경쟁이 아니라, 공급체인관리(SCM)전략의 공급체인 대 공급체인간의 경쟁으로 전환되고 있다. 기존의 물류관리가 주로 조직내의 흐름을 최적화시키는 것과 관련이 있었다면 공급체인관리는 이제 내부통합 그 자체 뿐만 아니라 기업과 관련이 있는 공급업체들간의 외부적인 통합을 통한 최적화 방안의 모색을 요구하고 있으며, 고객만족이라는 관점에서 효율적인 공급체인관리에 대한 전략이 강구

되어야 한다.¹⁾

이러한 물류관리의 중요성을 인식하고 선진기업들은 오래 전에 공급체인관리(SCM)와 같은 다양한 물류혁신을 추진하여 왔는데, 이 공급체인관리(SCM)를 효율적으로 구축하기 위한 하나의 방안이 물류아웃소싱전략이다.

아웃소싱(Outsourcing)은 경영혁신기법중의 하나로서 조직의 특정 기능을 외부사업자(서비스 제공자)로 하여금 수행케 하고, 이 업체와 효과적인 관계를 구축함으로써 조직간소화, 조직적응력 및 유연성 강화를 도모하는 혁신기법으로 정의된다.²⁾ 그러므로 물류아웃소싱전략은 기업 물류활동의 일부 또는 전부를 외부 물류전문업체 등에 위탁하여 공급업자(Supplier)로부터 최종 고객에 이르기까지의 공급체인내의 각 기업간에 긴밀한 협조를 통해 공급체인 전체의 물류의 흐름을 최적화시키는 것이라고 정의할 수 있다.³⁾

그러면 이러한 아웃소싱은 왜 필요한가? 이것은 M. Porter의 “가치사슬(Value Chain)”개념 위에서 설명될 수 있다. 즉 경쟁적 이득을 얻기 위해 필요한 개별활동들을 한기업이 모두 최적으로 수행하기에는 해당기업이 처해있는 자원의 제약으로 인해 어렵기 때문에 각 활동중 외부전문사업자에 의해 보다 잘 수행될 수 있는 부문은 외부전문가에게 위탁할 경우 효과의 극대화가 가능하다. 따라서 기업의 핵심사업이 아니며 기업이 최적으로 수행할 수 없는 활동들은 과감히 외부 전문사업자에게로 이전시키고, 이들과의 효과적인 관계를 구축할 경우 기업의 경쟁력은 보다 강화될 수 있다는 것이다. 이 밖에도 기업은 아웃소싱을 통해 핵심경쟁사업에 집중할 수 있고, 인적자원을 감소시킬 수 있으며, 조직의 유연성을 확보할 수 있고, 막대한 자본투자비용을 절감할 수 있는 등 큰 효과를 얻을 수 있다.

2. 물류아웃소싱전략의 현황

물류아웃소싱은 어떻게 접근되어야 하는가? 기존에는 제조업체나 유통업체

1) Arthur D Little, *strategic sourcing*, Le Manageur, 1994, pp. 24~25.

2) 홍성도, 아웃소싱의 전략과 사례, 학문사, 1998, 11 면.

3) Peter Dapiran, Robert Lieb, Robert Millen and Amrik Sohal, “third party logistics services usage by large Australian firms”, *Physical distribution & Logistics Management*, Vol. 26 No. 10, 1996, p.39.

가 물류업체에게 그들의 물류활동을 위탁할 때 장기적인 관점에서 보다는 단기적·계약적 관계형태로 추진이 되어 왔다. 즉, 물류업체와 화주기업들의 상호관계는 제한된 서비스 범위내에서 비용위주의 비교적 단기적인 거래관계로 이루어졌기 때문에 물류아웃소싱의 효과 역시 매우 미약하였다. 그러나 SCM, JIT, JIT-II, 정보통신기술의 발달 등과 같은 최근의 물류환경 변화는 물류기능의 아웃소싱을 위한 접근방법을 파트너십에 입각한 전략적 차원으로 전환시키고 있다. 그러므로 물류환경의 변화가 물류아웃소싱을 적극적으로 활성화시킬 수 있는 환경을 조성하고 있는 것이다.

즉, 기존에 기업이 물류아웃소싱을 쉽게 결정할 수 없었던 주된 이유중의 하나는 통제의 상실이라는 점이였다. 즉, 물류기능을 외부 서비스 제공자에게 위탁할 경우 물류의 통제가 쉽지 않게 되며, 이러한 통제의 결핍으로 인한 잠재적인 손실은 서비스 제공자가 보통 기업의 고객과 직접적인 접촉을 하게 되는 경우 더욱 악화되기 때문에 서비스 제공자에 의해 제공되는 물류 서비스수준이 기업의 기대수준을 충족시켜 주지 못하는 경우가 많았다.

그러나 이제는 정보기술의 급속한 발달로 인해 물류 아웃소싱의 여건이 충분히 갖추어져 가고 있다. 아웃소싱을 위해서는 아웃소서와 서비스 제공자간의 업무통합을 위해 개방적이고 신속한 정보교환이 필요한데, 최근의 CALS, EDI, Bar Coding, 통신기술의 발달, VAN업체의 등장 등과 같은 정보기술의 급격한 발달은 양자간의 신속한 정보교환을 가능하게 하고 있다. 따라서, 화주는 서비스 제공자에 의해 제공되는 물류활동을 마치 그들 자신이 수행하는 것처럼 관리할 수 있게 되는 것이다. 과거 자신의 물품이 서비스 제공자의 창고내에 어떻게 관리되는지를 몰라 불안했던 상황들이 정보기술의 발달로 화주들이 마치 그들 자신의 물류 활동을 통제하듯이 모니터링할 수 있는 상황으로 변화하고 있는 것이다. 실제로 미국의 경우 물류서비스 업체는 EDI를 통해 물품의 처리상태에 관해 화주기업과 신속한 커뮤니케이션을 하고 있다. 또한 운송업체의 경우도 운송장, 대금청구서, 주문의뢰서, 화물추적정도, 운임 등이 EDI로 처리되고 있으며, 보관업체의 경우는 보관증서, 대금청구서, 주문, 재고관리 등을 EDI로 처리하고 있다.⁴⁾

이러한 정보기술의 급격한 발달로 인해 물류아웃소싱의 대상활동의 범위도

4) 항공비즈니스, 1999. 9, 20~23 면.

늘어날 뿐만 아니라 단기적 거래지향적 관계에서 전략적 파트너십 관계로의 전환이 가속화될 수 있다. 따라서 최근의 정보기술의 급속한 발달추세에 비추어 볼 때 전략적 물류아웃소싱을 실행할 수 있는 환경적 여건은 점차적으로 조성되어 가고 있는 것으로 보인다.

이러한 추세를 반영하듯, 선진기업들은 최근 물류아웃소싱을 적극적으로 활용하고 있다. 즉, 미국 기업들의 물류아웃소싱 이용율 및 만족도에 대한 조사 보고서에 의하면, 1995년도에 미국 기업들의 물류아웃소싱 이용율은 60%을 넘어서고 있고, 그 만족도는 90%을 훨씬 상회하고 있다. 이것은 물류아웃소싱 시장이 연간 20%의 고도 성장을 하고 있다는 사실로부터도 입증될 수 있다.

<표 1> 물류아웃소싱의 연도별 이용율 및 만족도추이(미국기업)

구 분	1991	1994	1995
이 용 율	37%	38%	60%
이용확대	71%	90%	96%
만 족 도	85%	91%	98%

자료 : 송계의, 물류경영론, 문영사, 1998, 568 면

또한 미국기업의 물류아웃소싱 주요 서비스 기능별 활용 실태를 보면, 물류센터 관리를 물류아웃소싱하는 경우가 40%에 이를 정도로 가장 높은 비중을 차지하고 있으며, 그 다음으로는 하역체계, 물류정보시스템, 수배송 등이 많은 비중을 차지하고 있다. 5)

<표 2> 물류아웃소싱 주요 서비스별 활용실태(미국기업) 단위 : %

물류기능	1991	1994	1995
물류센터관리	36	44	49
하역체계	33	37	45
물류정보시스템	29	32	33
수배송	21	23	33
주문처리	5	6	9
반품	2	7	11
조립/설치	2	6	11
부품 재고보충	-	-	7
제품 재고보충	-	-	6

자료 : 송계의, 전게서, 569 면

5) 황인수, "로지스틱스 산업의 합리화와 국내기업들의 제 3 자로지스틱스에 관한 연구", 로지스틱스연구, 제 6 권 제 1 호, 1998, 198~199 면.

그러나 물류아웃소싱을 활용하면 관련 기업들은 많은 혜택을 볼 수 있다. 그 중 가장 전략적인 효익은 무엇보다도 먼저 핵심역량에의 집중화에 있다고 할 수 있다. 즉 제조업이 이 물류아웃소싱을 활용하면 그 기업은 핵심역량에의 집중화를 통하여 비용우위와 서비스우위를 확보할 수 있으며, 궁극적으로 경쟁력을 한층 제고할 수 있다.⁶⁾

<표 3> 물류아웃소싱 활용의 전략적 효익

핵심역량	비용우위 및 서비스우위 확보
R&D에 주력	물류생산성 제고
마케팅과 판매에 주력	물류코스트 절감
생산에 주력	물류공동화 효과
경영자원의 집중	계획발주 및 계획물류체계 유지
자본 투자리스크 감소	전략적 고객서비스 유지

자료 : 송계의, 전계서, 569면

이 밖에도 물류아웃소싱을 활용하면 많은 전략적인 효익을 얻을 수 있는데,⁷⁾ 첫째 물류기능의 아웃소싱을 통해 경제적인 잇점을 얻을 수 있다. 서비스 제공자는 그들 사업에 필요한 장비와 축적된 경험(경험효과)으로 인해 보다 낮은 비용으로 활동을 수행할 수 있으며, 보다 큰 규모로 운영시에는 “규모의 경제” 효과도 가능하게 된다.

둘째, 서비스 제공자는 그들이 제공하는 서비스 분야에서 전문성을 가지고 있으므로, 물류기능의 아웃소싱을 통해 전문화의 잇점을 얻을 수 있다.

셋째, 아웃소싱을 통해 아웃소서는 그들이 물류기능을 자체적으로 수직통합할 경우 발생할 수 있는 위험을 서비스 제공자에게 이전시킬 수 있다. 즉 어떤 제조업체가 그들의 서비스 제공자로서 창고업체의 네트워크를 독점적으로 이용하는 경우 그 회사는 자가창고 구축시 발생할 수 있는 부동산과 관련된 위험, 재무적 위험, 그리고 기술적인 위험까지도 회피할 수가 있다.

넷째, 개별기업차원에서 진행되는 물류 활동이 사회나 국가 전체적인 관점에서 볼 때 교통체증, 환경오염, 에너지 낭비 등 사회경제적으로 비효율성을

6) 황인수, 전계논문, 199~200면.

7) 홍성도, 전계서, 34~36면.

심화시킬 수 있고, 결과적으로 국가경쟁력을 약화시킬 수가 있기 때문에 거시적 관점에서도 물류공동화를 도모하는 물류아웃소싱의 필요성은 매우 크다고 할 수 있다.

Ⅲ. 물류아웃소싱전략의 결정요인

1. 물류아웃소싱전략의 애로사항

기업들이 물류아웃소싱전략을 적극적으로 활용하고자 하는 경우 몇가지의 문스러운 점, 즉 기업 비밀유지, 비용우위 확보 및 서비스우위 확보 문제라든가, 또는 장기적 관점에서 파트너십을 통한 상호 신뢰감 제고와 같은 물류아웃소싱 전제조건에의 해결, 물류아웃소싱을 위한 선택적 요인 결정, 물류아웃소싱에 따르는 위험요소 및 그 해결 등 물류아웃소싱전략 추진상의 장애요인이 있는 것이 사실이다. 그러므로 이러한 추진상의 장벽을 해결하는 것이 물류아웃소싱전략을 활성화하는데 있어서 선결과제라고 할 수 있다.

<표 4> 물류아웃소싱전략 장애 요인⁸⁾

장 애 요 인
<ul style="list-style-type: none"> · 직접통제의 어려움 · 서비스수준의 불확실성 · 비용체계의 불확실성 · 고객변화에 대한 대응체계의 불확실성 · 전문기술의 정도에 대한 의문 · 정보시스템 통합/사용 기술력에 대한 의문 · 프로세스 재설계의 의문 · 새로운 관계형성 및 문화충돌 · 의사소통의 애로 · 정보유출 가능성

자료 : 송계의, 전게서, 569 면

8) 홍성도, 전게서, 29~30 면.

그러나 최근 단순한 물류업무 수행이 아니라 물류개선계획을 제안하고 일괄적인 물류업무를 수행하여 주는 물류전문그룹의 출현은 물류아웃소싱전략을 추진하는데 있어서의 장애요인을 한층 해소하여 주고 있다. 즉 제3자 물류(TPL, 3PL: 3rd Party Logistics)⁹⁾라고 불리우는 물류전문그룹에 의한 물류아웃소싱의 효율적 수행은 고객에 대한 신속한 대응, 물류업무의 재설계, 전문성에 의한 정보시스템 통합 등을 통하여 물류아웃소싱 추진상의 불확실성을 제거하여 주고, 확실하게 서비스 우위와 비용우위를 확보하여 줌으로써 물류아웃소싱전략 활용의 극대화를 도모하고 있다.

또한 당사자간에 단순한 계약관계에서 벗어나 상호신뢰하에 파트너십을 형성함으로써 효율적인 물류아웃소싱이 수행될 수 있도록 하여야 물류아웃소싱전략의 장애요인을 극복할 수 있다. 즉 서비스를 제고하고 비용우위를 확보하기 위해 양사간에 물류정보시스템을 통합함으로써 항상 서비스와 비용이 모니터링이 될 수 있도록 하여야 하며, 원활한 커뮤니케이션과 장기계약관계를 유지하여 신뢰성을 확보하는 것이 물류아웃소싱전략의 장애 요인을 해소하는 지름길이다.

2. 물류아웃소싱전략의 결정요인

일반적으로 물류아웃소싱이 행하여지는 구체적인 내용은 수배송, 보관, 하역 등 물류활동의 핵심적인 사항 들이다. 그러므로 물류아웃소싱의 결과가 해당 회사의 물류서비스 및 비용우위에 결정적인 영향을 미친다.

또한 기업들은 물류서비스 우위와 비용우위를 동시에 확보하기 위하여 물류아웃소싱을 행한다. 그러므로 물류아웃소싱을 결정하는 요인들은 물류아웃소싱의 측면에서 볼 때에는 서비스 우위와 비용우위를 물류아웃소싱을 통하여 확보할 수 있느냐가 가장 중요한 결정요인이며, 물류아웃소싱을 수행하는 물류업자 측면에서 보면 전문성, 재무적 안전성 및 좋은 경륜/평판 등을 갖추고 있느냐가 물류전문업체 선택의 중요한 결정요인이다.¹⁰⁾

일반적인 물류아웃소싱전략의 결정요인은 <표5>와 같다.

9) 일반적으로 1PL은 자사물류, 2PL은 물류자회사, 3PL은 물류전문그룹에 의한 제3자 물류를 의미한다.

10) Arthur D Little, *strategic sourcing*, Le Manageur, 1994, pp.12~15.

<표 5> 물류아웃소싱전략의 결정요인¹¹⁾

결 정 요 인
<ul style="list-style-type: none"> · 해당 기업의 규모 · 고객서비스 대응 수준 · 비용우위 확보 · 서비스 제공자의 전문성 및 경륜/평판 · 물류정보시스템의 운영능력 · 재무적 안정성 · 서비스 권역 · 시설 및 보유장비 · 노무관리의 안정성 · 경영 방향 및 운영전략 등에서의 자사와의 적합성 · 자사와의 관계 및 기여도

(1) 기업의 규모

대한상공회의소의 물류아웃소싱 실태조사(1998)에 의하면, 외부 물류전문그룹의 인력, 시설 등의 활용을 어떻게 생각하고 있는가에 대한 질의에 대해 “외부 물류전문그룹의 활용이 소폭 증가할 것이다.”라고 응답한 업체 중 대기업이 44.0%, 중소기업이 43.0%의 비중을 차지하고 있었고, “외부 물류전문그룹의 활용이 대폭 증가할 것이다.”라고 응답한 업체는 대기업이 17.6%, 중소기업이 14.9%의 비중을 차지하여, 중소기업 보다는 대기업이 물류아웃소싱을 활용할 가능성이 보다 높은 것으로 분석된다. 즉 물류아웃소싱을 행할 기업의 규모가 물류아웃소싱의 하나의 결정요인이 되고 있다.¹²⁾

(2) 고객서비스 대응 수준

물류아웃소싱을 활용하여 서비스 우위를 확보하려는 것은 물류아웃소싱을 결정하는 가장 중요한 요인이다. 즉 물품을 구매한 고객에게 배송하여 전달하는 업무 등에서 알 수 있듯이, 보통 물류업무를 취급하는 자가 고객을 직접 접

11) 홍성도, 전계서, 30~34면.

12) 김석수, “한국제조기업의 국제소싱전략 결정요인과 성과”, 부산대학교 박사학위논문, 1997, 103면.

하게 되므로 이 최종적인 물류서비스를 어떻게 제공하느냐가 매우 중요하다. 따라서 물류아웃소싱을 활용하는 업체에서 보면 자사가 아닌 타사 물류전문그룹에 이 중요한 서비스 행위를 위탁하는 것이므로 직접 통제하기 힘든 물류전문그룹의 서비스 이행능력 및 질적 수준에 민감하게 반응하기 마련이다.

McGinnis & Ackerman(1995)¹³⁾에 의하면, 물품의 적기 선적 및 인도, 서비스 과실발생의 최소화, 서비스의 창조적 관리, 예측하지 못한 문제에 대한 효율적 대응 등이 물류아웃소싱전략의 활용을 결정하는 중요한 요인이라고 하였다.

또한 Sink, Langley & Gibson(1996)¹⁴⁾의 조사보고서에 의하면, 물류서비스 제공자의 완전한 일괄서비스 제공능력(one-stop service), 물류서비스에 대한 전문성, 단순한 물류서비스 제공에서 벗어나 물류프로세스의 재설계 및 혁신까지 수행하여 양자의 이익을 모두 실현할 수 있는가가 물류아웃소싱전략의 활용을 결정하는 중요한 요인이라고 하였다.

이러한 조사분석 결과를 종합하여 볼 때에, 정확한 장소에의 반출입, 적기 납품 및 인도, 물품의 손상 및 파손을 최소화, 물류서비스의 전문화를 통한 서비스 제고, 서비스의 창조적 관리, 완전한 일괄서비스의 제공, 물류프로세스의 재설계 및 혁신, 예측하지 못한 문제에 대한 효율적 대응, 운송능력의 안정적 확보를 통해 긴급수배송 및 계절적인 급격한 수요변동에 효율적 대응, 전문물류그룹의 네트워크를 통한 판매서비스 영역 확대 등의 고객물류서비스 대응 수준이 물류아웃소싱전략의 활용을 결정하는 중요한 요인으로 분석된다.

(3) 비용우위 확보¹⁵⁾

Sink, Langley & Gibson(1996)¹⁶⁾의 조사보고서에 의하면, 물류아웃소싱을 통한 실질적인 비용절감, 고용 감축, 부가적인 고정투자자본의 부담 경감 등이 비용우위를 확보하는데 중요한 요인이며, 결국 물류아웃소싱전략의 활용여부를 결정하는 중요한 요인이라고 하였다.

13) Michael A. McGinnis, C. M. Kochunny and Kenneth B. Ackerman, "third party logistics choice", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 6, No. 2, 1995, pp. 95~97.

14) Harry L. Sink, C. John Langley Jr & Brian J. Gibson, "Buyer observations of the US third-party logistics market", *International Journal of physical distribution & Logistics Management*, Vol. 26 No. 3, 1996, pp. 40~44.

15) Arthur D Little, *ibid*, p.13.

16) Harry L. Sink, C. John Langley Jr & Brian J. Gibson, *op. cit.*, pp. 40~44.

또한 Lieb & Randall(1996)¹⁷⁾의 조사보고서에 의하면, 물류아웃소싱을 통하여 얻을 수 있는 편익으로 가장 많은 업체들이 비용절감 효과와 물류업무 직원의 감축을 들고 있다. 그러므로 물류아웃소싱의 활용여부를 결정하는 요인으로서 비용절감 요소가 결정적인 영향을 미치는 것으로 분석된다.

이러한 조사분석 결과를 종합하여 볼 때에, 물류아웃소싱을 통한 실질적인 비용절감, 고용 감축, 부가적인 고정투자자본의 부담 경감 및 자본투자위험의 회피와 자본 운용력의 증대를 위하여 물류아웃소싱을 활용하는 것으로 분석되었으며, 결국 물류비 절감의 중요성에 대한 인식이 높을수록 물류아웃소싱을 활용하고 있는 것으로 나타났다. 즉 물류아웃소싱을 통한 비용우위 확보여부가 물류아웃소싱전략의 활용을 결정하는 중요한 요인으로 작용하고 있는 것이다.

(4) 서비스 제공자의 전문성 및 경륜/평판

서비스 제공자의 전문성 및 경륜/평판 또한 물류아웃소싱의 활용여부를 결정하는 중요한 요인이다. 보통 물류아웃소싱을 활용하여 서비스 우위와 비용우위를 확보하려면 서비스 제공자가 전문성을 가지고 고품질의 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 전문가만이 우수한 품질의 서비스를 제공할 수 있기 때문이다.

또한 이러한 전문화된 서비스의 제공을 일관성있게 지속적으로 제공하기 위하여는 상당한 경륜을 가지고 있어야 한다. 전문화되고 경륜있는 서비스 제공자만이 단일성이 아닌 지속적인 고품질의 서비스를 제공할 수 있기 때문이다.

그러므로 물류아웃소싱자들이 물류아웃소싱 서비스 제공자를 선택할 때에는 서비스 제공자의 전문성과 경륜을 포함한 평판을 가장 중요시 한다. 결국 서비스 제공자의 전문성, 경륜 및 평판이 어떠한가가 물류아웃소싱의 활용여부에 결정적인 요인으로 작용하게 된다.

(5) 물류정보시스템의 운영능력

보통 물류아웃소싱자들은 서비스 제공자의 서비스 수준을 항상 모니터링하고 통제하기를 원한다. 이것은 물류아웃소싱을 활용하고자 하는 경우 장애요인의 첫번째로 물류업무의 직접통제의 어려움을 들고 있는 것을 보아도 알 수 있다.

17) 차상호, "우리 나라 제조업체의 제 3자 로지스틱스 서비스 사용에 관한 실증적 연구", 부경대학교 석사학위논문, 1998, 43면.

그런데 물류아웃소싱을 활용하더라도 자사에서 물류업무를 직접통제하는 것과 동일한 효과를 얻을 수 있는 수단이 바로 당사자간의 통합물류정보시스템의 구축에 있다. 즉 당사자간에 통합물류정보시스템을 구축하여 정보를 공유하고 서비스 수준을 실시간으로 모니터링할 수 있으므로, 이 물류정보시스템의 구축 및 운영능력이 물류아웃소싱의 활용에 상당한 영향을 미친다. 실무적으로도 통합물류정보시스템의 구축과 정보 호환의 용이성, 운영능력 및 물류정보시스템 기종의 현대화 및 호환성 등이 물류아웃소싱의 활용여부에 상당한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

(6) 경영 방향 및 운영전략 등에서의 자사와의 적합성

물류아웃소싱이 물류아웃소싱을 활용하고자 하는 경우 자사와 서비스 제공자간의 경영 방향 및 운영전략 등에서의 적합성 여부를 면밀히 고려하여야 한다. 이것은 각 회사는 자사 고유의 기업문화를 가지고 있는데, 문화적 충돌이 발생하는 경우 물류아웃소싱 활용을 통한 기대효과는 전혀 얻을 수 없기 때문이다. 그러므로 경영 방향 및 운영전략 등에서의 자사와의 적합성 여부 또한 물류아웃소싱의 활용에 결정적인 요인으로 작용한다.

(7) 기타

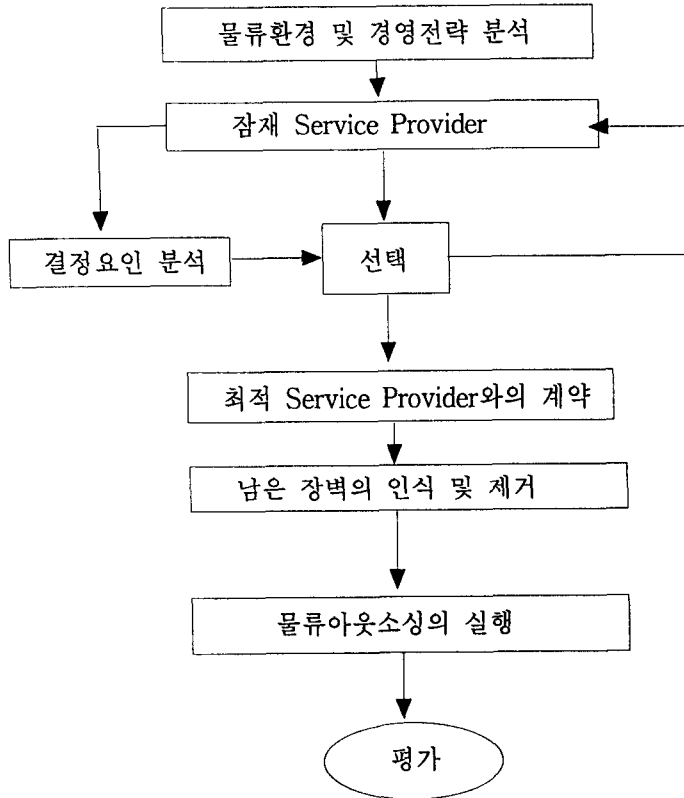
물류아웃소싱자들은 서비스 제공자로부터 안정적이고 지속적인 물류서비스를 제공받고 싶어한다. 이에 영향을 미치는 요소들은 서비스 제공자가 우선 재무적으로 안정되어 있어야 하고, 서비스 제공자의 시설 및 보유장비가 물류서비스를 효율적으로 제공하는데 충분하여야 하며, 더욱 서비스 제공자의 노무관리의 안정성이 보장되어야 한다. 이 밖에도 물류서비스를 제공할 수 있는 영역이 물류아웃소싱이 원하는 권역에 적합하는가도 물류아웃소싱을 활용하는데 영향을 미친다. 그러므로 물류서비스 제공자의 서비스 권역, 재무적 안정성, 시설 및 보유장비, 노무관리의 안정성 등이 물류아웃소싱의 활용여부에 결정적인 요인으로 작용한다.

IV. 물류아웃소싱전략의 최적모델

1. 물류아웃소싱전략 모델의 최적화

일반적으로 물류아웃소싱이 수행되는 형태는 첫째, 공동물류자회사를 설립하여 수행하는 형태가 있고, 둘째 물류전문그룹과 같은 제 3자 물류에 의해 행하여지는 형태가 있다. 이와 같은 물류아웃소싱전략의 최적 모델을 제시하면 다음과 같다.¹⁸⁾

<그림 1> 물류아웃소싱전략의 최적 모델



18) Arthur D Little, *ibid*, pp.131~139.

즉 물류아웃소싱전략을 효율적으로 추진하기 위한 단계는 다음과 같다.

- 제 1 단계 : 물류환경 및 기업전략 분석
- 제 2 단계 : 잠재 Service Provider 탐색
- 제 3 단계 : 물류아웃소싱 결정요인 분석
- 제 4 단계 : Service Provider 선택
- 제 5 단계 : 최적 Service Provider와의 계약
- 제 6 단계 : 남은 장벽의 인식 및 제거
- 제 7 단계 : 물류아웃소싱의 실행
- 제 8 단계 : 평가

2. 물류아웃소싱전략 모델의 단계별 추진 전략

(1) 제 1 단계 : 물류환경 및 기업경영전략 분석

물류아웃소싱을 효율적으로 추진하기 위하여는 우선 자사의 물류환경 및 기업경영전략을 정확하게 분석하여야 한다. 즉 현재 자사는 어떤 SC(Supply Chain)에 속해 있는가? 이 SC 속에서 자사는 무엇을 하고 있으며, 어떤 역할을 하고 있고, 어떠한 물류기능을 수행하고 있는가를 분석하여야 한다. 또한 자사의 물류부문은 이 SC 속에서 어떤 부가가치를 넣고 있는가를 면밀히 검토하여, 물류아웃소싱전략을 활용할 경우 실질적인 효익을 얻을 수 있는지의 기초조사분석을 수행하여야 한다.

(2) 제 2 단계 : 잠재 Service Provider 탐색

물류아웃소싱전략 활용의 성패여부는 최적의 Service Provider를 선택하는데 달려 있다. 그러므로 자사의 물류기능을 충실히 수행할 수 있는 잠재 Service Provider를 발굴하여 선택하는 것은 물류아웃소싱전략을 추진하는데 있어서 가장 중요한 단계이다.¹⁹⁾

여기에서 주로 평가하는 요소는 Service Provider의 물류서비스 신뢰성, 유연성, 업무처리속도 등의 고객서비스 대응 수준, 비용절감 가능성, 전문성 및

19) Arthur D Little, *ibid*, p.134.

경륜/평판, 물류정보시스템의 운영능력, 재무적 안정성, 시설 및 보유장비, 노무관리의 안정성, 경영 방향 및 운영전략 등에서의 자사와의 적합성, 자사와의 관계 및 기여도 등이다.

(3) 제 3 단계 : 물류아웃소싱 결정요인 분석

실질적으로 서비스우위와 비용우위를 확보할 수 있는가가 물류아웃소싱전략의 활용여부에 가장 결정적인 영향을 미치는 요소이다. 그러므로 물류아웃소싱은 자사의 기업경영규모 및 SC 속에서 물류부문의 부가가치성을 고려하여 물류아웃소싱을 활용하면 Service Provider가 서비스우위와 비용우위를 확보하여 줄 수 있는지를 분석하여야 하며, 실질적인 서비스수준 통제도 물류정보시스템을 통한 모니터링에 의해 가능한지를 검토하여야 한다.

이 경우 Service Provider의 고객서비스 대응 수준, 비용절감 가능성, 전문성 및 경륜/평판, 경영 방향 및 운영전략 등에서의 자사와의 적합성, 자사와의 관계 및 기여도 등을 고려하여야 한다.

(4) 제 4 단계 : Service Provider 선택

실질적인 서비스우위와 비용우위를 확보하여 줄 수 있는 잠재 Service Provider를 탐색하고, 이 Service Provider와 자사의 물류아웃소싱 결정요인을 조화시켜 분석한 다음 최종적인 Service Provider를 선택하게 된다. 이 경우 Service Provider를 최적으로 선택할 수 없으면 다시 잠재 Service Provider를 탐색하는 단계로 피드백하여야 한다.

(5) 제 5 단계 : 최적 Service Provider와의 계약²⁰⁾

최적 Service Provider를 선택한 경우 이 Service Provider와 최종적인 계약 체결을 시도하게 된다. 이 경우 물류아웃소싱전략은 당사자간 상호신뢰하에 장기적인 차원에서 상호의 업무를 협조하는 것이므로 최소 1년 이상의 장기계약을 체결하여야 한다. 이 장기계약이 바로 상호신뢰를 바탕으로 하는 Win-Win 전략의 기본이기 때문이다.²¹⁾

20) Arthur D Little, *ibid*, p.134.

21) 김형수 역, 초물류혁신, 한겨레, 1996, 202~209면.

또한 Service Provider와 계약을 체결할 때에는 물류아웃소싱의 운영·기술적인 측면을 검토하여야 하고, 파트너십 관계형성에 필요한 요소를 정립하여야 한다.

(6) 제 6 단계 : 남은 장벽의 인식 및 제거²²⁾

물류아웃소싱을 활용하면 물류업무 수행의 당사자가 새로운 물류전문그룹으로 바뀌게 되므로 변화에 대한 심리적인 저항에 직면할 수도 있다. 그러므로 이러한 심리적인 불안을 제거하기 위하여 필요한 조치를 강구하여야 하며, 실제로 일정기간 동안은 종전의 체제를 유지하면서 점진적인 변화를 주는 것도 바람직하다.

또한 각 기업은 특유의 고유한 기업문화를 가지고 있다. 그러므로 물류아웃소싱을 활용하는 경우 이질적인 기업문화를 가지고 있는 물류전문그룹과 잘 조화될 수 있는지가 의문스러운 경우도 발생할 수 있다. 따라서 물류아웃소싱을 활용하는 경우에는 이러한 조직문화적인 저항을 제거하기 위한 조치를 강구하여야 한다.

(7) 제 7 단계 : 물류아웃소싱의 실행

물론 철저한 분석을 통하여 Service Provider와 계약을 체결하고 물류아웃소싱을 실행하겠지만, 실제 적용상의 예기치 못한 상황이 발생할 수도 있으므로 보통 일정기간 동안 시험운영단계를 거쳐 본격적인 실행 단계로 접어들게 된다.

이 시험운영단계에서는 보통 일부품목, 또는 일부 서비스권역에 국한하여 물류아웃소싱을 실행하고, 그 평가 결과가 좋으면 전품목, 또는 전체 서비스권역에 걸쳐 물류아웃소싱을 실행하게 된다.

(8) 제 8 단계 : 평가

어느 부문에서와 마찬가지로 물류아웃소싱전략도 평가가 중요한 요소이다. 이 평가는 주, 월, 분기, 년 단위로 하여 평가를 하게 되며, 그 주요한 내용은 역시 서비스 수준과 비용절감 등이다. 최근 통합물류정보시스템이 발달되어 평

22) Arthur D Little, *ibid*, pp.135~136.

가요소를 정립하여 놓으면 모니터링에서와 같은 방법으로 계량적인 정확한 평가가 가능하다.

V. 結 論

물류아웃소싱을 통하여 서비스우위와 비용우위를 확보하는 것이 물류아웃소싱을 활용하는 궁극적인 목적이다. 그런데 물류아웃소싱의 활용을 통하여 이러한 목적을 달성하기 위해서는 자사의 물류환경에 적합하고 물류아웃소싱 결정요인에 부합하는 최적의 Service Provider를 선택하는 것이 중요하다.

최적의 Service Provider를 선택하기 위해 고려해야 요소는 고객서비스 대응 수준, 비용우위 확보여부, 서비스 제공자의 전문성 및 경륜/평판, 물류정보시스템의 운영능력, 재무적 안정성, 서비스 권역, 시설 및 보유장비, 노무관리의 안정성, 경영 방향 및 운영전략 등에서의 자사와의 적합성, 자사와의 관계 및 기여도 등이다. 그러므로 이러한 결정요인들은 잘 고려하여 최적의 Service Provider를 선택한다면 물류아웃소싱 활용의 궁극적인 목적을 달성할 수 있을 것이다.

또한 물류아웃소싱을 추진하는 절차는 자사의 물류환경분석에서부터 계약체결 및 실행, 그리고 평가에 이르기까지 단계적인 절차를 거쳐 실행하게 된다. 그 단계적 추진절차의 최적 모델은 다음과 같다.

- 제 1 단계 : 물류환경 및 기업전략 분석
- 제 2 단계 : 잠재 Service Provider 탐색
- 제 3 단계 : 물류아웃소싱 결정요인 분석
- 제 4 단계 : Service Provider 선택
- 제 5 단계 : 최적 Service Provider와의 계약
- 제 6 단계 : 남은 장벽의 인식 및 제거
- 제 7 단계 : 물류아웃소싱의 실행
- 제 8 단계 : 평가

參 考 文 獻

- 국제경영연구소, 제 2 회 비즈니스 로지스틱스 조사보고서, 1990.
- 김석수, “한국제조기업의 국제소싱전략 결정요인과 성과”, 부산대학교 박사학위논문, 1997.
- 김형수 역, 초물류혁신, 한겨레, 1996.
- 대한상공회의소, 기업물류시설 실태조사보고서, 1997.
- 대한상공회의소, 도소매업 물류실태와 효율화 방안 연구, 1996.
- 도서출판 기술, 물류핸드북, 1992.
- 차상호, “우리 나라 제조업체의 제 3 자 로지스틱스 서비스 사용에 관한 실증적 연구”, 부경대학교 석사학위논문, 1998.
- 송계의, 물류경영론, 문영사, 1998.
- 한국생산성본부, 한국기업의 물류관리 성공사례 연구, 1992.
- 한국생산성본부, 최신 물류관리 매뉴얼, 1990.
- 홍성도, 아웃소싱의 전략과 사례, 학문사, 1998.
- 황인수, “로지스틱스 산업의 합리화와 국내기업들의 제3자로지스틱스에 관한 연구”, 로지스틱스연구, 제 6 권 제 1 호, 1998.
- 日通總合研究所, 最新 物流 핸드북, 白桃書房, 1991.
- 和多田作一郎, 高收益物流戰略, 産能大學出版部, 1991.
- 増田和彦, 物流合理化と在庫管理の實務, 清文社, 1989.
- 西澤 脩, 物流費の會計と管理, 白桃書房, 1988.
- Arthur D Little, *strategic sourcing*, Le Manageur, 1994.
- D.J. Bowersox & D.J. Closs, *Logistical Management*, 1996.
- D.J. Bowersox, D.J. Closs & O.K. Helferich, *Logistics Management*, 1986.
- Harry L. Sink, C. John Langley Jr & Brian J. Gibson, “Buyer observations of the US third-party logistics market”, *International Journal of physical distribution & Logistics Management*, Vol. 26 No. 3, 1996.
- J.C. Johnson & D.F. Wood, *Contemporary Logistics*, 1990.
- M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985.
- Michael A. McGinnis, C. M. Kochunny and Kenneth B. Ackerman, “third party logistics choice”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 6, No. 2, 1995.

- Peter Dapiran, Robert Lieb, Robert Millen and Amrik Sohal, "third party logistics services usage by large Australian firms", *Physical distribution & Logistics Management*, Vol. 26 No. 10, 1996.
- R.H. Ballou, *Basic Business Logistics*, Perention, 1987.
- R.H. Ballou, *Business Logistics Management*, 1992.
- T.H. Davenport & J.E. Short, "New Industrial Engineering : Information Technology and Business Process Redesign," *Sloan Management Review*, Summer 1990.
- W. Zinn, M.Levy & D.J. Bowersox, "Effects of Centralization on Expected Costs in a Multi-Location Newsboy Problem", *Management Science*, Vol. 25, 1979.
- W.J. Tallon, "The Impact of Inventory Centralization on Aggregate Safety Stock : The Variable Supply Lead Time Case", *Journal of Business Logistics*, Vol.14, 1993.

ABSTRACT

Determinants and Optimum Modelling of Logistics Outsourcing Strategy

Song, Gye Eui

The firms aim to acquire services and costs advantage from logistics outsourcing strategy. But it is very important to select optimum service provider. A checklist of the criteria for the evaluation of service providers follows: service quality, low cost, logistics information system, service network, financial stability, investments in plant and equipment, management attitude and lookout for the future strategic fit, cultural and psychological barriers etc.

Also, a 8-step implement of logistics outsourcing strategy will be of help for maximizing benefits of logistics outsourcing. It follows: 1-step: logistics environment analysis, 2-step: check service provider availability, 3-step: logistics outsourcing determinant analysis, 4-step: select of optimum service provider, 5-step: contract with optimum service provider, 6-step: identify of remaining barriers, 7-step: performance of logistics outsourcing, 8-step: evaluation.

Key Words : SCM(Supply Chain Management), Logistics Outsourcing, 3rd Party Logistics, Service Provider, Win-Win, Monitoring, CALS, EDI, Bar Coding, 서비스 우위, 비용우위, 파트너십