

■ 論 文 ■

第3者物流의 實態分析 및 活性化 方案에 관한 研究

A study on the current status and ways of activating 3PL

이 충 규

((株)韓進)

김 준 석

(仁荷大學校 國際通商物流大學院 兼任教授)

목 차

- I. 서 론
- II. 국내 제3자물류의 현황
- III. 제3자물류에 대한 화주기업과 물류기업의 인식차이 분석
- IV. 제3자물류의 활성화 방안
- V. 결 론

Key Words: 제3자물류, 물류아웃소싱, 화주기업, 물류기업, 인식차이

ABSTRACT

Despite the importance and necessity, the 3PL has not been activated to date. Among many views, customers claim that logistics service provider(LSP) are not prepared or capable of offering satisfactory 3PL services, while LSP emphasize the lack of mutual trust, closed corporate culture of the customer and excessive demand for reducing the costs. With this keeping in mind, it surveyed difference of perception between users and providers of 3PL services in terms of the actual status of using 3PL services, the degree of satisfaction and key factors for selecting 3PL provider through the questionnaire.

As shown in this study, 43.3% of the respondents outsourced logistics services. However, Most company outsourced only inland transportation (49.5%) which is a simple and limited scope of 3PL services, but it also indicated that the percentage of users have ranged was less than 10% in outsourcing their whole logistics sector to 3PL provider and employing other logistics functions.

Among respondents, a majority of the service provider stated that they offered satisfactory cost-saving to the customers, while users felt that the degree of satisfaction for using 3PL services was evaluated as at an average level and they more highly regarded the strong partnership of their 3PL provider rather than the saving of cost and improvement of customer's services. Moreover, in contrast to the 3PL providers which regard the most important factor for selecting 3PL service provider is the logistics cost quoted, users of 3PL services felt that the quality of services was more significant than the reduction of cost, and this tendency for selecting 3PL providers was shown in more advanced countries. While users of 3PL services indicated that the main reason for not using 3PL services was to avoid disclosing information of their business and it costs much for employing 3PL providers than doing themselves, 3PL providers thought it was due to reluctance of opening information and resistance from the logistics division engaged in logistics activities concerned.

Accordingly, providers and users of 3PL services should trust each other and prepare plan to activate 3PL services under the collaborative relationships as soon as possible.

I. 서 론

최근 국내에도 물류업무를 외부에 위탁하고자 하는 회사가 급증하고 있다. 또한 위탁하는 업무도 '수·배송'과 같은 일시적이고 단순한 위탁에서 장기적이고 종합적인 위탁체제로의 전환을 의미하는 '보관'과 '물류업무의 진단 및 기획'이 급증하고 있어 선진국형 물류아웃소싱 형태인 제3자물류가 점차 확산되고 있다.

제3자물류의 비중이 점차 높아지고는 있지만 아직은 그 규모도 작고, 수요도 많지 않다. 그 원인은 제3자 물류기업이 화주기업의 물류니즈를 충족시킬 수 있는 새로운 물류서비스의 개발이 기대에 미치지 못하기 때문으로 추정하고 있다.

그러나 최근의 아웃소싱 또는 제3자물류의 활용실태 등에 관한 설문조사 결과를 살펴보면 제3자물류가 활성화되지 않은 이유로 물류기업의 신물류서비스 개발부족도 있지만, 화주기업들의 제3자물류에 대한 지식과 정보의 부족, 실질적인 물류비의 절감이 미흡할 것이라는 생각, 기업 내부정보의 사외유출 가능성 등 제3자물류에 대한 정확한 인식부족과 폐쇄적인 기업문화, 그리고 잘못된 물류에 대한 관념과 관행이 더 문제인 것으로 조사되고 있다.

본 논문은 국내의 제3자물류에 대한 활용실태를 살펴본 후 물류아웃소싱 기업의 선정과정에서 중요하게 적용되는 요인은 무엇이며, 제3자물류의 활용실태와 선정기준에 대하여 화주기업과 물류기업은 어떠한 인식의 차이를 가지고 있는가를 실증분석하여 국내 제3자물류 활성화 방안을 제시하고자 하였다.

II. 국내 제3자물류의 현황

1. 제3자물류의 태동배경

국내에서 제3자물류가 본격적으로 태동한 것은 1998년 화물자동차운수사업법 및 화물유통촉진법의 규제완화와 경제암흑기인 아이엠에프(국제통화기금) 체제이후라고 볼 수 있다. 아이엠에프는 국내경제에는 치명적인 암흑기였지만 물류산업에 있어서는 물류를 전문화시키고 발전시킨 중요한 전환점이 되었다. 기업들이 생존을 위해 구조조정을 실시하면서 기존 조직에 흡수되어 있던 물류부문이 분리·독립되어 하나의 전문분야로 자리 잡게 되었고, 대기업을 필두로 분사된 물류자회사나 전문 물류기업 등 제3자 물류기업에게 자사의 물류부문을 아웃소싱 하기 시작했기 때문이다. 따라서 국내 제3자 물류시장은 이제 막 태동되었다고 하여도 과언은 아닐 것이다. 국내의 제3자물류의 태동배경을 요약하면 <표 II-1>과 같다.

〈표 II-1〉 제3자물류의 태동배경

구 분	미 국	유 럽	일 본	우리나라*
규제완화	1980년 자동차 운수사업법의 시행·완전 자유화	1993~1994년 EU 통합과 동반하여 자유화, 영국은 1968년 규제완화	1990년 물류 2법의 시행. 운수업 규제 철폐	2000년 자동차 운수사업법의 시행·완전 자유화
3PL태두	1990년대 초	1990년대 중반경, 영국은 1980년대 후반	1990년대 후반	1990년대 후반 IMF이후
주된 공급자	캐리어, Non-Asset 3PL	Asset 포워드	물류자회사, Carrier	물류자회사, 전문 물류업체
당초의 주된 테마	화주물류 부분의 재구축	EU통합과 동반하는 거점 통합	신흥기업의 물류대행	자회사 물류에서 발달한 공동물류
현재의 주된 테마	글로벌화로의 대응	글로벌화의 대응	물류자회사의 재구축	글로벌화의 대응

* : 문헌과 자료를 중심으로 정리
 자료 : 물류와 경영(2002. 10), p. 85 참조

국내에는 아직 제3자물류의 개념이 명확히 정립되지 않고, 제3자 물류시장에 대한 정확한 시장규모나 성장가능성 또는 일반현황 조차도 구체적이고 지속적인 조사가 없어 제3자물류의 활용현황을 논하기는 어렵지만, 최근 대한상공회의소가 국내 주요 제조·유통업체 603개를 대상으로 “2001년도 기업의 물류관리 실태”(2001. 12, pp. 13-19)를 조사한 결과와 하주사무국에서 회원상사 100개사를 대상으로 조사한 “무역업체의 제3자물류 이용실태 파악을 위한 설문조사”(2002. 7, p. 4) 결과를 살펴보면 물류업무의 전문성을 확보하고, 비용절감을 위해 제3자물류를 이용하는 기업체가 점차 늘어나고 있는 것을 알 수 있다. 또한 제3자물류가 활용되는 범위도 아직은 대부분이 부분적인 아웃소싱에 치중하고 있지만 점차 확대되고 있는 것을 볼 수 있다.

2. 제3자물류의 재정립

‘제3자 물류’라는 용어는 1988년부터 씨엘엠(미국물류관리협회)에서 처음 사용하기 시작하였다. 씨엘엠은 제3자란 물류경로내의 다른 주체와의 일시적이거나 장기적인 관계를 가지고 있는 물류경로내의 대행자 또는 매개자를 의미하며, 화주와 단일 혹은 복수의 제3자간에 일정기간동안 일정비용으로 일정서비스를 상호합의하에 수행하는 과정을 제3자물류 또는 계약물류라고 정의하고 있다.¹⁾

국내에서는 1990년대 중반이후 대기업을 중심으로 사내에서 직접 수행하던 물류 업무를 분사시키거나 또는 독립된 물류자회사에게 아웃소싱하기 시작하였고, 이들 기업들이 제3자물류를 표방하면서 제3자물류가 '자사물류 → 물류자회사 → 제3자물류'순의 부서·조직형태의 외형적인 변화특성에 의해 구분되어지는 사례가 있다.

그러나 단순히 업무를 '나(자사물류)와 우리(물류자회사)가 아닌 제3자'에게 아웃소싱 하는 것 또는 부서·조직형태의 외형적 변화의 개념까지도 제3자물류의 개념에 포함한다면, 전통적인 물류서비스인 단순수송까지도 모두 제3자물류의 범주에 속하는 것으로 봐야할 것이다.

이처럼 개념이 모호하고 주관적인 정의는 제1자물류 또는 제2자물류를 직접 수행하는 대형 화주기업이나 기존의 일부 맞춤형 또는 관리·통제 및 기능통합형 물류서비스를 제공하던 전문 물류기업에게 있어서 제3자물류는 전통적으로 제공되어 지던 물류서비스의 한 단계일 뿐, 기존 물류서비스와 특별한 차이가 없는 서비스라는 마인드가 지배적이게 되고, 결국 고객이 요구하는 새로운 서비스에 미온적일 수밖에 없다. 불명확한 제3자물류의 개념도 활성화 되지 못한 원인의 하나이다.

따라서 갈수록 고도화되고 다양한 서비스의 제공과 물류비 인하요구에 부응해야 하는 물류기업의 입장에서 화주기업에 제공되는 서비스 품질의 정도에 따라 그 영역을 재정리하여, 이러한 개념상의 혼란을 피하고 제3자 물류시장의 활성화를 기할 수 있도록 제3자물류의 개념을 명확히 재정립할 필요가 있다. 물류기업이 제공하는 물류서비스의 깊이와 폭으로 물류서비스의 단계를 구분하면 <표 II-2>과 같이 정리할 수 있다.

<표 II-2> 물류서비스의 단계

단 계	서 비 스 내 용
단순수송	단기운영의 형태로 화주와의 별도계약 없이 그때 그때 화주기업의 필요에 따라 물류서비스를 제공하는 단계
계약수송	화주기업과 장·단기계약을 맺고 물류서비스를 수행하는 단계로 화주기업의 요구에 따라 운송스케줄에 맞추어 물류정보 등의 서비스를 제공하는 단계
일관수송	계약수송과 비슷하나 1년 이상의 장기계약을 맺고, 물류업체가 화주의 물류 부문과 협력하여 운송방법, 운송수단, 운송스케줄 등을 포함한 물류를 제공하고, 이디아이(EDI) 등을 통해 물류정보의 전반을 관리하는 단계.
제3자물류	일관수송과 비슷하나 화주와의 계약을 통해 화주조직의 물류부문을 흡수하여 운영·관리뿐만 아니라 기획·일반적인 물류관리 외에 평가, 컨설팅, 물류대안 제시까지 포함하여 물류서비스를 제공하는 단계로 물류업체와 화주업체가 물류 경로내의 독립된 두 주체적 물류경로관계에 있어 한 형태가 되는 단계

자료 : 문헌과 자료를 중심으로 정리함.

1) La Londe, B. J., and M. C., Cooper(1989), pp. 6~9.

물류기업이 제공하는 물류서비스의 단계와 함께 제3자물류를 정리해 보면 제3자물류는 화주기업과 물류기업간의 중장기의 전략적 제휴를 통해 화주기업의 물류부문 전부를 인수받은 물류기업이 화주기업의 물류전략·계획의 수립 부문까지 포괄적인 서비스를 제공하는 것으로 정리할 수 있다.

미국의 경우에도 초기 제3자물류는 1990년대 초반까지만 해도 일관수송 수준에 해당하였으나, 전략적 제휴를 기본철학으로 하고 있는 공급체인관리가 확산됨에 따라 이제 제3자물류 수준으로까지 발전하고 있는 상태이다.

3. 제3자물류 기업의 운영형태

현재 국내에서 제3자물류라는 이름으로 서비스를 시행중인 업체는 50여개사로 알려져 있으며, 이들은 크게 다음의 세가지 형태로 분리할 수 있다.2)

〈표 II-3〉 국내 전문 물류업체의 제3자 물류서비스 현황

구 분	한솔CSN	CJ-GLS	현대택배	삼영물류	콜롬버스	용마유통	
설립연도	1994	1988	1988	1976	1989	1983	
3PL 사업개시	1999	1998	2001	1988	1996	1995	
서비스 제공업체	한창제지, 삼화제지, LG화학, 한국암웨이, 일동후디스 등 50개사	CAS, SK케미칼, 해태제과, SCEK, 해피랜드 등	한국P&G, ACTC, 현대중공업	유한김벌리, 2001아울렛, 월마트, 신세계, 오피스뱅크 등 70개사	한미약품, 한화유통, 국순당, 월트디즈니, 한국크라스 외	동아제약, 한일약품, 한미약품, 존슨앤존슨, 웰라 외 150개사	
매출규모	총매출	3,474억원	1,911억원	2,973억원	298억원	-	320억원
	3PL	1,766억원	400억원	450억원	195억원	-	-
	점유율	50.8%	20.9%	15.1%	65.4%	-	-
전담조직	TPL사업부 3개팀	3PL영업본부	TPL개발부 6명	TPL 1,2,3본부	TPL사업부 6개팀	-	
솔루션 네트워크	Anytime OK	CALS, EXE Exceed, 데카르트 등	현대정보기술 과 개발중 (2004년)	-	CLS21	Exceed4000	
그룹	한솔그룹	CJ그룹	현대그룹	13개 관련사 21개 협력사	-	-	
주요사업	국내물류, 국제물류, e-Logistics	TPL서비스, 국제물류, 택배서비스	택배서비스, 기업물류	TPL사업, e-Logistics, 운송사업	도매물류, TPL, 판매물류	수송,배송(택배),3자물류창고 등	
주요 취급화물	지류, 펄프	식품, 제약, 잡화, 전자, 통신, 의류	지류, 생필품, 산업단지 공동배송	백화점, 식자재, 가전직매, 주류, 제조·유통	수입주류, 식자재, 비디오/음반, 캐더링, 수입담배 등	의약품, 화장품, 생필품, 소형가전	

자료 : 각사 홈페이지 (참고문헌 : Internet Reference Site) 참조.

2) 권오경(2001. 10), pp. 1~5.

첫째로 제조·유통업체에서 분리, 독립한 신생 물류 전문업체(물류회사, 도매 배송업체, 공동물류업체 등)가 있다. 대표적인 업체로서는 씨제이지엘에스, 레스코(동원, 대한통운, 삼양사, 애경산업, 미쯔비시 공동출자), 콜롬부스, 한솔씨에스엔, 용마유통 등이 있다. 이 업체들의 주요 서비스 현황은 <표 II-3>에서 보는 바와 같다.

국내유통 특성상 식품·잡화 등 소비재 산업위주로 형성된 분사형의 초기 제3자 물류기업으로 최근에 들어서 “각 산업별 전문 물류업체의 출현”이라는 새로운 경쟁 국면을 맞고 있다. 또한 토로스물류(삼성전자), 에스엘에스(엘지전자) 등 2자물류 개념에서 올해 3월 출범한 현대자동차 그룹의 한국로지텍 등 그룹차원에서 자사물류를 해결하기 위한 별도의 제3자 물류기업의 설립추세는 당분간 이어질 가능성이 높다.

<표 II-4> 국내 대형 물류업체의 제3자물류 서비스 현황

구분	한진	대한통운	동방	세방기업	케이씨티씨	
설립연도	1945	1930	1965	1965	1973	
3PL 사업시기	1998년	2001년	2001년	1999년	2002년	
서비스 제공 업체	카프로락탐 한국유리 나이키 등	LG-DOW 대한펄프 두산식품 등	동방생활산업 동방금속 삼성테스	세방전지 제일모직 삼보컴퓨터	페르노리카코리아	
매출규모	총매출	5,103억원	6,856억원	2,059억원	2,305억원	1,155억원
	3PL	100억원	200억원	50억	180억원	24억원
	점유율	2.0%	2.9%	2.4%	7.8%	2.1%
	이익율	5%미만	5%	5%미만	5%미만	10%
전담조직 (운용인력)	물류영업팀 (7명)	국제영업팀 외 해당 지점 (60명)	포털사업 (9명)	물류영업팀 (9명)	영업개발팀 특수사업부 (3명)	
솔루션 (개발사)	DLS (한진정보 시스템)	Glops (LG-CNS, KE정보기술)	자체구축 (동방시스템)	자체구축 (정보기술팀)	공동개발 (11월말) (전산실, 노틸러스효성)	
국제물류와의 연계	서울/부산 국제지점 (69명)	국제영업팀 외(10명)	계열사 해외사업	세방Express 해외항공화물 (별도법인)	고려해운항공 국제종합운송	
3PL의 CSF	솔루션 거점 조직구성	솔루션 포워딩	영업력 거점(창고) 포워딩	커스터마이징 솔루션 포워딩	물류센터 포워딩	
향후계획	조직구성 포워딩 강화	기존 물량의 3PL	계열사물류 해외물류 화주개	이익모델 창출	시스템개발 화주개발 포워딩 사업 자체개발	

자료 : 각사 기획담당자를 통한 조사자료, 2001년 매출기준(순수 물류사업 부문 매출기준)

둘째로 기존 물류기업(주로 화물운송업체 또는 택배업체)중 일부 업체들이 새로운 변화에 대응하여 자사의 물류부문을 단순운역의 수준에서 서비스의 차원으로 끌어올리려는 노력이 한창이다. 운송이나 창고부문의 경쟁력을 기반으로 수출입 관리, 정보시스템 능력을 갖추어 생산계획, 반품, 주문처리, 구매관리 등으로 업무 영역을 확산하고 있는 업체들이 여기에 해당된다. 일종의 벨류 체인의 확대 개념이다. 이러한 대표적 업체로 한진, 대한통운, 세방기업, 현대택배 등이 있으며, 이들의 주요 서비스 현황은 <표 II-4>과 같다.

셋째로 1996년 물류시장개방 이후 진출했던 외국 물류업체(주로 포워딩업체)의 상당수가 제3자 물류시장으로의 진입을 본격 추진하고 있으며, 특히 최근 정부에서 '동북아 물류중심지 건설'이라는 국가물류전략 정책을 실시하면서 지속적인 규제완화와 외국계 물류·유통업체의 적극적인 유치에 따라 외국계 물류기업의 국내 진출이 더욱 확산되고 있다.

대표적인 업체로는 영국의 대표적인 물류회사인 엑셀로지스틱스(Exel Logistics)로 2001년 국내 첫 진출을 시작하여 한국까르푸 등 6개사의 물류를 대행하고 있다. 2003년 부터 국내 진출을 검토중인 업체로는 쉥커(Shenker International), 유피에스(UPS), 파나피나(Panapina), 케리(Keny Fright) 등 10여개 물류업체가 있다.

이미 미국·유럽 등 유수의 제3자 물류기업 일부가 국내 물류시장에 진출해 있으며, 인수합병 등을 통한 네트워크 구축과 대형화를 추진하고 있어 국내 물류시장의 변화가 예상되고 있다. 특히 미국 등 제3자물류가 활성화 되어 있는 국가에서는 이미 비자산형 업체가 실물자산에 기반을 둔 물류업체와 대등한 위치에서 경쟁하고 있는 상황이어서 향후 제3자 물류시장 추세의 잣대가 될 전망이다.

4. 국내 제3자물류 시장의 성장전망

국내 제3자 물류시장의 전망은 밝다. 이러한 전망은 국내 물류시장이 미국, 유럽, 일본과 같이 아엠에프 체제이후 기업의 생산활동중 상대적으로 부가가치가 낮은 물류업무를 전문 물류기업에게 위탁시켜 물류비를 절감하고, 화주기업들은 전략적으로 중요한 분야나 영업, 마케팅, 생산과 같은 핵심역량에 자원을 집중시켜 경쟁력을 강화하고자 하는 기업이 증가하고 있기 때문이다.

하주사무국에서 조사된 제3자물류 활용현황 25.7%³⁾는 동 협회 부산지부가 2000년 11월에 조사한 유사한 설문인 '전문 수출입 운송업체에 물류를 아웃소싱'하는 비율 17%보다 약10%이상 증가한 수치이며, 대한상공회의소가 조사한 '2001년도

3) 허문구(2002. 7), p. 4.

기업의 물류관리 실태'에서도 '향후 물류업무를 외부회사에 전담 시키겠다'는 기업이 1999년의 8.3%에서 17.9%⁴⁾로 크게 증가했다는 점 등을 봐도 향후 제3자 물류 시장이 급성장할 것임을 알 수 있다.

또한 제3자 물류기업의 역할이 단순한 창고관리, 운송업무에서 점차 운임지불, 물류정보, 재고보충, 자동주문, 통관업무, 국제운송 등으로 그 범위가 확대됨에 따라 이에 맞는 서비스 제공능력이 있는 제3자 물류기업이 속속 등장하고 있으며, 이에 대한 전략적 제휴나 투자가 활발히 진행되고 있다는 점이 제3자 물류시장의 시장전망을 밝게 하고 있다. 더욱이 아이티기술의 발달은 제3자물류의 솔루션 개발에 가속을 붙여주고 있으며, 물류사업의 발전에 지대한 영향을 미치고 있다.

Ⅲ. 제3자물류에 대한 화주기업과 물류기업의 인식차이 분석

1. 설문조사 개요

국내 제3자물류의 활용실태를 살펴보고, 물류아웃소싱 기업의 선정과정에서 중요하게 적용되는 요인은 무엇이며, 제3자물류의 활용실태와 선정기준에 대하여 화주기업과 물류기업은 어떠한 인식의 차이를 가지고 있는가를 분석하기 위한 자료를 수집하기 위하여 화주기업과 물류기업으로 나누어 설문을 실시하였다.

화주기업은 최근 제3자물류를 도입하거나 추진중인 기업과 H사와 계약에 의해 거래를 하고 있는 화주기업 중 연간 거래실적이 10억원 이상인 기업 등 총 60개 기업을 대상으로 화주기업의 전반적인 인식상태를 조사하기 위하여 기업별로 5부를 영업, 운영 및 관리부서에 배포하였으며, 물류기업의 경우에는 제3자 물류서비스를 제공하고 있는 것으로 알려진 50개 기업중 제3자 물류실적이 있는 것으로 언론에 보도된 12개 물류기업을 대상으로 제3자물류 관련 영업, 운영 및 제3자물류 기획·전략 부서에 종사하는 임직원의 전반적인 인식상태와 더불어 물류기업 내부의 직급간 제3자물류에 대한 인식의 차이가 화주기업이 요구하는 제3자물류 서비스에 대한 대응능력 개발에 저해요인이 되는지를 조사하기 위하여 각 업체별 직급별로 20부씩을 배포하여, 총 540매의 설문지를 배포·조사하였다.

분석에 이용한 자료는 표본선정 기업의 물류담당 임·직원을 응답자로 선정하고 설문조사를 통해 수집하였다. 총 540개의 설문지 중 232개(설문회수 비율 42.9%)를 회수하였으나, 응답내용이 불충분한 3개 설문지를 제외한 229개의 설문지가 실증

4) 대한상공회의소(2001. 12), pp. 13~19.

분석의 대상이 되었으며 설문회수에 대한 구체적인 내용은 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 조사대상 기업과 설문지 회수결과

구 분	발송설문지수	회수설문지수	회수율	무효설문	분석이용설문
화주기업	300	122	40.7%	2	120
물류기업	240	110	45.8%	1	109
계	540	232	42.9%	3	229

조사기간 : 2002년 11월 1일 ~ 2000년 11월 30일

2. 제3자물류의 활용 실태

화주기업들에게 현재 이용하고 있는 물류서비스의 운영형태가 무엇인지에 대한 설문을 실시한 결과, <표 III-2>와 같이 자사물류를 16.7%가 물류자회사는 10.8%가 제3자물류는 43.3%가, 자사물류와 제3자물류를 혼합하여 이용하는 혼합형은 29.2%가 이용하고 있는 것으로 나타났다.

<표 III-2> 업종별 제3자물류 활용현황

구 분	자사물류	물류자회사	제3자물류	혼합형	계
제조업	1 (0.8%)	5 (4.2%)	18 (15.0%)	15 (12.5%)	39 (32.5%)
유통업	3 (2.5%)	3 (2.5%)	14 (11.7%)	6 (5.0%)	26 (21.7%)
전자상거래업	11 (9.2%)	4 (3.3%)	12 (10.0%)	9 (7.5%)	36 (30.0%)
수출입업	-	-	2 (1.7%)	-	2 (1.7%)
기타	5 (4.2%)	1 (0.8%)	6 (5.0%)	5 (4.2%)	17 (14.1%)
계	20 (16.7%)	13 (10.8%)	52 (43.3%)	35 (29.2%)	120 (100.0%)

주: 혼합형 - 자사물류 + 제3자물류

전자상거래업 - TV홈쇼핑, 인터넷홈쇼핑, 텔레마케팅

기타 - 창고보관업, 서비스업, 전기통신업, 건설업, 다단계판매업 등

() - 전체대비 점유율임.

제3자물류 활용율 43.3%는 미국의 74%⁵⁾, 일본의 49%⁶⁾에 비해 매우 낮은 수준

5) Lieb, R. C., and Brandon Schwarz(2002), p. 2.

이나, 2002년 7월 무역업체를 대상으로 하주사무국에서 조사한 결과인 제3자물류 활용율 25.7%⁷⁾보다 17.6%나 크게 증가한 수치이다. 이를 통해 최근 수출입 기업뿐만 아니라 제조업·유통업·전자상거래업 등 산업 전 분야에서 물류아웃소싱이 급속히 활성화되고 있음을 알 수 있다.

그러나 혼합형 운영형태가 많은 것은 대형 화주기업의 물류 전부문을 1개의 물류기업이 원스톱서비스로 제공하기에 그 규모가 너무 크거나 제3자 물류기업의 서비스 대응 능력이 부족하다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 또한 혼합형 운영형태에서의 제3자 물류기업이 제공하는 물류서비스는 제3자물류 서비스라기보다는 운송대행, 창고보관 등 단순 물류아웃소싱 정도로 인식하는 것이 타당할 것이다. 따라서 국내에서는 아직도 자사물류 또는 물류자회사가 매우 높은 점유율을 나타내고 있다.

이러한 설문조사 결과는 대한상공회의소가 전국 923개 제조·유통업체를 대상으로 실시한 '기업 물류비 실태조사'의 결과인 물류비의 발행형태별 분류를 볼 때 자가물류비용은 1999년 56.0%에서 2001년 66.2%로 증가한 반면, 위탁물류비 33.8%(1999년 44.0%)로 현저하게 감소된 결과와 일치한다.⁸⁾

3. 물류기능별 아웃소싱 현황

현재 화주기업들이 가장 많이 아웃소싱하고 있는 분야를 파악하기 위해 어떤 분야의 물류서비스를 외부 물류기업에게 아웃소싱하고 있는지 설문한 결과, <표 III-3>과 같이 국내운송 부문을 49.5%로 가장 많이 활용을 하고 있으며, 그 다음으로 창고보관 9.5%, 통관대행 8.9%, 재고관리 8.3% 순으로 나타났다. 이 외에도 국제운송 7.2%, 물류 전부문 7.2%, 유통가공 5.0%, 하역 3.3%, 물류정보 1.1% 순으로 아웃소싱을 하고 있는 것으로 나타났다.

<표 III-3> 화주기업의 물류기능별 아웃소싱 정도(복수응답)

구분	국내 운송	국제 운송	창고 보관	재고 관리	통관 대행	유통 가공	물류 정보	하역	물류 전부문	계
응답수	89	13	17	15	16	9	2	6	13	180
점유율	49.5%	7.2%	9.5%	8.3%	8.9%	5.0%	1.1%	3.3%	7.2%	100%

6) 백종실(2001. 6), p. 72.

7) 허문구, 앞의 책, p. 5.

8) 대한상공회의소(2002. 11), pp. 4~5.

이러한 조사결과는 하주사무국의 무역업체 제3자물류 활용분야의 결과⁹⁾와 동일하다. 특히 화주기업이 물류 전부문을 아웃소싱하고 있다고 응답한 응답율 7.2%는 동 조사결과 8%와 같은 수준으로 국내 화주기업이 아직까지는 물류 전부문을 아웃소싱하기 보다는 부분적인 단순 물류아웃소싱을 선호하고 있음을 알 수 있다.

또한 국내운송 49.5%와 창고보관 9.5%는 미국¹⁰⁾의 직수송서비스 61%, 창고관리 59% 등과 일본¹¹⁾의 수송 88.6%, 보관 58.8%에 비교하면 매우 낮은 수준으로 아직 제3자물류가 활성화 되지 못하였음을 알 수 있다.

반면 물류기업의 경우 자사가 가지고 있는 물류서비스의 핵심역량이 무엇이라고 생각하느냐는 질문에 대하여 <표 III-4>에서 보는 바와 같이 '물류 전부문'에 대하여 핵심역량으로 가지고 있다고 응답한 응답율이 19.7%로 가장 높고, 그 다음으로 국내운송 19.3%, 창고보관 15.0%, 재고관리 13.2% 순으로 나타났다.

물류기업들이 '물류 전부문'에 대하여 핵심역량을 가지고 있다고 높게 응답한 이유는 대기업들이 아엠에프 체제이후 물류부문을 아웃소싱하면서 생성된 물류자회사와 기존의 대형 물류기업들이 제3자물류에 대하여 높은 관심을 가지면서 이 부분에 대한 조직의 신설, 솔루션 개발 등 많은 투자를 하고 있기 때문이다.

<표 III-4> 물류기업의 핵심역량 분야(복수응답)

구분	국내 운송	국제 운송	창고 보관	재고 관리	통관 대행	유통 가공	물류 정보	하역	물류 전부문	계
응답수	41	13	32	28	7	19	17	14	42	213
점유율	19.3%	6.1%	15.0%	13.2%	3.3%	8.9%	7.9%	6.6%	19.7%	100%

<표 II-4>에서도 본 바와 같이 국내 대형 물류기업들의 대부분이 제3자물류에 대한 서비스 제공과 투자가 2001년 이후에 시작되었다. 따라서 향후 화주기업들이 제3자물류 기업의 선정이나 활용에 있어서 선정의 폭도 넓어지고 또한 많은 기능별 서비스를 제공받을 수 있게 되어 화주기업의 물류아웃소싱 활성화에 기여할 전망이다.

9) 허문구, 앞의 책, p. 7 - .국내운송 19.2%, 국제운송 21.1%, 통관 및 관세 19.2%, 하역 8.5%, 물류전부문 8%, 창고보관 6.3%, 포장 3.6%, 물류정보 2.2% 기타 11.9%.

10) Lieb, R. C., and Brandon Schwarz, *op. cit.*, p. 9.

11) 백종실, 앞의 책, p. 70.

4. 제3자물류 이용동기

화주기업들에게 물류부문을 아웃소싱 하고 있거나 향후 아웃소싱을 고려하고 있다면 그 이유가 무엇인지에 대하여 그리고, 물류기업들에게는 화주기업들이 왜 물류아웃소싱을 이용하려 한다고 생각하는지에 대한 설문을 통해 이용동기에 대한 인식의 차이를 파악하였다. 그 결과 <표 III-5>에서 보는 바와 같이 화주기업·물류기업 모두 제3자물류를 이용하는 가장 큰 동기는 '비용절감을 위해'라고 각각 3.70점과 4.42점으로 그 동의 정도가 매우 높게 나타났으며, 그 다음으로는 '고정비의 부담을 경감하기 위해'가 각각 3.68점과 4.02점으로 나타났다. 화주기업·물류기업 모두 제3자물류의 이용동기가 '비용절감'에 있음을 공감하고 있음을 알 수 있다.

<표 III-5> 제3자물류의 이용동기

구 분	화주기업		물류기업	
	2002년	1999년	2002년	1999년
1) 비용절감을 위해	3.70	4.3	4.42	4.4
2) 더 나은 고객서비스를 위해	3.64	4.1	3.76	3.6
3) 경영자원을 핵심역량에 투입하기 위해	3.51	3.5	3.82	3.8
4) 물류전문업체에 맡기는 것이 더 효율적이므로	3.57	3.8	3.81	3.9
5) 인력과 조직 축소 등 구조조정을 위해	3.34	3.4	3.81	4.0
6) 고정비의 부담을 경감하기 위해	3.68	3.7	4.02	3.9
7) 물류관리의 신속성을 증대하기 위해	3.54	3.7	3.70	3.7

주 : 1 = 전혀 아니다. 3 = 보통. 5 = 매우 그렇다.

자료 : 한진물류연구원(1999. 11), p. 85 참조.

다음으로 화주기업의 경우 '더 나은 고객서비스를 위해'가 3.64점, '물류전문업체에 맡기는 것이 더 효율적이므로'가 3.57점 등의 순이며, '인력과 조직 축소 등 구조조정을 위해'가 3.34점으로 가장 낮게 나타났다.

반면 물류기업들은 화주기업들이 '더 나은 고객서비스를 위해' 물류아웃소싱을 한다고 느끼는 정도는 3.76점으로, '물류관리의 신속성을 증대하기 위해'는 3.70점으로 낮게 나타나 화주기업들이 고객 서비스의 개선보다는 단순 물류비용의 절감을 위해 물류아웃소싱을 행하고 있음을 매우 강하게 느끼고 있는 것으로 나타났다.

한편 미국의 경우 <III-6>와 같이 비용절감 목적이 3.88점으로 높으면서도 고객 만족 3.67점, 물류서비스 수준의 향상 3.77점으로 물류비의 절감뿐만 아니라 물류 서비스를 매우 중요시여기는 것과는 대조를 보이고 있다.¹²⁾

〈표 III-6〉 제3자물류 기업의 성과에 대한 만족도

구 분	매우 만족	만족	보통	불만족	매우불만족
비용절감	10%	57%	17%	12%	4%
서비스 개선	4%	67%	19%	10%	-
의사소통	10%	59%	25%	6%	-
전체적인 작업관계	14%	76%	4%	6%	-
담당관리자	18%	59%	18%	4%	-

자료 : Lieb, R. C., and Brandon Schwarz, *op. cit.*, p. 11 참조.

일본 화주들이 물류서비스를 아웃소싱하는 목적은 비용절감(78%)이 가장 큰 이유이며, 전문적인 노하우의 활용(39%), 핵심역량에의 집중(20%), 비용의 명확화(20%) 등¹³⁾으로 국내 제3자물류의 이용동기와 비슷하다.

1999년 한진물류연구원에서 조사한 결과와 비교해 보면 화주기업의 경우 전반적으로 이용동기에 대한 동의 정도가 낮아졌는데 이는 그동안 제3자물류에 대해 적극적으로 대처하지 않은 물류기업에 의해 제3자물류에 대한 정보부족과 물류기업에 대한 신뢰도가 떨어진 것으로 볼 수 있다.

5. 제3자물류 이용만족도

화주기업에게는 아웃소싱한 물류기업의 성과에 대해 어느 정도 만족하는 지에 대한 동의 정도와 물류기업에게는 자사의 물류서비스를 제공받는 화주기업이 자사의 제3자 물류서비스의 성과에 대하여 어느 정도 만족하고 있다고 생각하는지에 대한 동의 정도의 설문을 통해 화주기업과 물류기업이 제3자물류 이용의 만족도에 대한 인식의 차이를 조사하였다. 그 결과 <표 III-7>과 같다.

화주기업의 경우에는 '물류업체의 담당관리자가 명확해졌다'가 3.60점으로 가장 높았으며, 그 다음으로는 '전체적인 작업관계가 원만해졌다'가 3.50점, '업체와의 의사소통이 원활하다'가 3.38점으로 나타난 반면, 제3자물류의 주 이용동기인 '비용절감 효과가 매우 높다'는 3.32점, '대고객 서비스 개선이 매우 향상되었다'는 3.06점으로 낮게 나타났다. 이 결과는 화주기업이 그 동안 물류기업을 이용하면서

12) Lieb, R. C., and Brandon Schwarz, *op. cit.*, p. 11. - Table 4(Degree of User Satisfaction with Current 3PL Provider Performance)을 5점 척도법으로 환산함.

13) 백종실, 앞의 책, p. 70.

원활하지 못하였던 상호간의 의사소통이 원활해진 점에 대해 만족을 느끼고 있는 반면, 실질적인 제3자물류 서비스에 대하여는 만족하지 못하고 있음을 알 수 있다.

〈표 III-7〉 제3자물류의 이용 만족도

구 분	화주기업	물류기업	미국 ¹⁴⁾
1) 비용절감 효과가 매우 높다.	3.32	3.67	3.57
2) 대고객 서비스개선이 매우 향상되었다.	3.06	3.58	3.65
3) 업체와의 의사소통이 원활하다.	3.38	3.43	3.73
4) 전체적인 작업관계가 원만하다	3.50	3.59	3.98
5) 담당관리자가 명확하다.	3.60	3.65	3.88
평균 점수	3.37	3.58	3.76

주 : 1 = 전혀 아니다. 3 = 보통. 5 = 매우 그렇다.¹⁴⁾

물류기업의 경우에는 '비용절감 효과가 매우 높다고 생각할 것이다'가 3.67점으로 높았으며, 그 다음으로는 '담당관리자가 명확하다고 생각한다'가 3.65점, '전체적인 작업관계가 원만하다'가 3.59점, '대고객 서비스개선이 매우 향상되었다'가 3.58점 등의 순으로 나타났다. 이결과는 물류기업은 자신들의 서비스를 통해 화주기업이 물류비 절감에 큰 효과를 거두고 있다고 인식하고 있음을 나타낸 것이다.

그러나 화주기업들은 제3자물류를 활용하면서 담당자가 명확해지거나 작업관계가 원만해지는 등의 직접적으로 느끼는 서비스의 변화가 보이지 않는 물류비용의 절감효과보다 더 만족하는 것으로 제3자물류의 서비스 만족도에 있어 두 집단간의 인식차이가 매우 크다는 것을 알 수 있다.

화주기업의 서비스만족도는 <표 III-7>와 같이 미국의 제3자물류 기업의 성과에 대한 만족도의 분포와 동일한 형태이다. 따라서 미국의 경우에도 제3자물류 기업의 업무성과에 대하여 비용절감 효과 보다는 전체적인 작업관계 등 물류기업과의 유대관계가 원만해진 점에 대해 더 높은 만족을 느끼고 있는 것을 알 수 있다.

전체적인 제3자물류 서비스에 대한 화주기업의 평균만족도 3.37점을 미국의 제3자물류 서비스 이용만족도를 5점 척도법으로 환산한 결과인 3.78점과 비교할 때 국내 제3자물류 기업이 제공하는 서비스 수준이 상대적으로 낮음을 볼 수 있다.

14) 각주 12) 참조.

6. 제3자물류를 활용하지 않는 이유

화주기업에게는 제3자물류 서비스를 이용하지 않는다면 그 이유가 무엇인가를 그리고 물류기업에게는 화주기업들이 물류부문을 아웃소싱하려 하지 않는다면 그 이유가 무엇이라고 생각하느냐는 설문을 통해 제3자물류 활성화의 저해요인이 무엇인지에 대한 화주기업과 물류기업의 인식의 차이를 조사한 결과 <표 III-8>에서 보는 바와 같이 화주기업·물류기업 모두 '고객 및 영업에 대한 정보가 노출되기 때문'이라는 이유가 각각 3.23점, 3.71점으로 가장 높게 나와 화주기업·물류기업 모두 서로를 신뢰하지 않는 것이 제3자물류의 활성화에 가장 큰 저해요인임을 알 수 있다.

<표 III-8> 제3자물류를 활용하지 않는 이유

구 분	화주기업	물류기업
1) 고객에 대한 서비스가 낮기 때문에	2.86	2.90
2) 고객 및 영업에 대한 정보가 노출되기 때문	3.23	3.71
3) 시장 요구에 적절히 대응하지 못하기 때문	3.20	3.15
4) 물류업체의 서비스가 만족스럽지 못하기 때문	2.94	3.26
5) 기존 물류부서의 반발이 예상되기 때문	2.81	3.47
6) 비용이 오히려 많이 들 것 같기 때문	3.06	2.69
7) 적당한 아웃소싱업체가 없어서	3.05	3.03
8) 아웃소싱의 필요성이 없기 때문	3.00	2.78

주 : 1 = 전혀 아니다. 3 = 보통. 5 = 매우 그렇다.

한편 화주기업의 경우에는 '시장 요구에 적절히 대응하지 못하기 때문'이 3.20점, '비용이 오히려 많이 들 것 같기 때문'이 3.06점, '적당한 아웃소싱업체가 없어서'가 3.05점, '아웃소싱의 필요성이 없기 때문'이 3.00점으로 높게 나타난 반면 '물류업체의 서비스가 만족스럽지 못하기 때문'이 2.94점, '고객에 대한 서비스가 낮기 때문'이 2.86점으로 제3자물류 기업의 서비스가 낮기 때문이라기보다는 제3자물류에 대한 정확한 인식이 부족하여 제3자물류를 활용하지 않는 것으로 나타났다.

이러한 조사결과는 국내 무역업체들이 현재 제3자물류를 활용하지 않는 이유로써 '3PL서비스 자체에 대한 지식과 정보부족' 40.0%, '실질적인 물류비 절감이 이루어지지 않을 것으로 판단'되기 때문이 16.2%¹⁵⁾ 등으로 제3자물류의 필요성과

15) 허문구, 앞의 책, p. 9. - 물류활동에 대한 직접적인 통제권의 상실우려 (2.3%), 기업내부 정보의 사외유출 가능성 (4.6%), 3PL업체의 전문성에 대한 검증 어려움 (6.5%), 물류업무를 아

장·단점 등에 대해 명확히 인식하지 못하고 있기 때문인 것과 같은 결과이다.

물류기업의 경우에는 정보의 유출 이외에 화주기업의 '기존 물류부서의 반발이 예상되기 때문'이 3.47점, '물류업체의 서비스가 만족스럽지 못하기 때문'이 3.26점, '시장 요구에 적절히 대응하지 못하기 때문'이 3.15점, '적당한 아웃소싱업체가 없어서'가 3.03점 등으로 오히려 물류기업 스스로가 자신들의 서비스 수준이 낮기 때문에 화주기업이 제3자물류 서비스를 활용하지 않는다고 생각하고 있는 것으로 나타났다.

7. 제3자물류 기업의 선정요인

화주기업들이 제3자 물류기업의 선정시 중요시하는 요인은 무엇인가를 파악하기 위해 화주기업에게 물류부문의 아웃소싱시 서비스 제공자를 선정하는 요인중 중요도에 대한 동의 정도에 대하여 물류기업에게는 화주들이 어떤 요인을 중요하게 고려한다고 생각하는지에 대하여 동의 정도를 설문하여 화주기업과 물류기업간의 선정요인에 대한 인식의 차이를 조사하였다. 그 결과는 <표 III-9>와 같다.

<표 III-9> 제3자물류 업체의 선정요인

구 분	화주기업		물류기업	
	2002년	1999년	2002년	1999년
1) 물류업체의 신뢰성 및 평판	3.87	4.2	4.12	4.3
2) 제시하는 물류서비스 비용	3.88	4.2	4.30	4.3
3) 서비스 품질	4.25	4.4	4.10	4.5
4) 물류업체의 서비스 제공능력	3.98	4.2	4.16	4.3
5) 서비스의 신속성	4.17	4.3	3.80	4.3
6) 정보시스템의 호환성 및 용량	3.77	3.6	4.01	4.0
7) 물류정보 서비스 제공 능력	3.78	3.7	3.90	3.9
8) 재무구조의 건전성	3.59	3.8	3.54	3.5
9) 물류업체의 전문성 및 직원의 자질	3.80	4.2	3.82	4.2
10) 물류업체의 규모(시설, 자본, 네트워크.)	3.79	3.9	4.06	4.0
11) 장기간 협력관계 유지 가능성	3.79	4.0	3.76	3.7

주.: 1 = 전혀 아니다. 3 = 보통. 5 = 매우 그렇다.

자료 : 한진물류연구원, 앞의 책, p. 88 참조.

아웃소싱함에 따른 구조조정의 두려움 (1.9%), 현행 자사물류나 물류자회사 서비스 이용에 만족 (14.6%), 해당사항 없음 (13.8%)

화주기업은 '서비스 품질' 4.25점, '서비스의 신속성' 4.17점, '물류업체의 서비스 제공능력' 3.98점 등 서비스에 대한 부분을 중요한 선정요인으로 평가하고 있으며, 물류정보시스템의 호환성 및 제공능력과 재무적 건전성의 중요도를 낮게 평가하고 있는 것으로 나타났다. 이 결과는 <표 III-10>과 같이 화주기업이 물류관리의 목표를 점차 '물류비용의 절감'에서 '물류서비스의 향상'을 더 중요시 인식하기 시작한 것과 같은 결과이다. 또한 1999년 한진물류연구원에서 조사한 결과와도 비슷하나 물류기업의 신뢰성 및 평판(4.20점에서 3.83점), 제시하는 물류서비스 비용(4.2점에서 3.80점) 등의 중요도가 낮아졌다는 점에서 점차 대고객 서비스를 중요시하는 선진국형의 물류아웃소싱을 선호하기 시작했음을 알 수 있다.

그러나 물류기업의 경우 화주기업들의 선정요인중 가장 중요시 생각하는 것이 '제시한 물류서비스 비용'(4.30점)이라고 응답하여 제3자 물류기업의 선정요인에 대하여 화주기업과의 인식 차가 크게 나타났다. 이외에 '물류서비스 제공능력' 4.16점, '물류업체의 신뢰성 및 평판' 4.12점, '서비스 품질' 4.10점 등으로 나타나 향후 물류기업이 제3자물류 서비스를 활용하려는 화주기업에 대한 마케팅 방법을 제고하여야 하겠다.

<표 III-10> 물류관리의 목표

구 분	물류서비스 향상	물류비용 절감	물류서비스향상 과 비용절감	기타(공급사슬, 재고관리 등)	합계
1997년	17.2%	73.3%	6.0%	3.5%	100.0%
1999년	25.1%	70.4%	2.2%	2.3%	100.0%
2001년	31.6%	63.5%	-	4.9%	100.0%

자료 : 대한상공회의소, 앞의 책, p. 24 참조.

특이한 것은 화주기업의 경우 '정보시스템의 호환성 및 용량'과 '물류정보 서비스 제공 능력'을 보통이상의(각각 3.77점, 3.78점) 중요성으로 보고 있는 반면 물류기업은 각각 4.01점, 3.90점으로 중요한 요소로 보고 있다는 점이다. 따라서 최근 제3자물류 기업들은 <표 II-3>과 <표 II-4>에서 보는 바와 같이 이 부분에 대한 투자를 집중적으로 실시하고 있다.

8. 제3자물류의 활용을 통한 비용절감 요소

화주기업에게는 일반적으로 물류아웃소싱의 주 목적이 '비용절감'이라고 전제한

다면 어떻게 비용절감을 하려하느냐를, 그리고 물류기업에게는 화주기업이 어떻게 비용절감을 하려한다고 생각하느냐는 설문을 통해 화주기업과 물류기업간에 물류비 절감 방법에 대한 인식차이를 조사한 결과 <표 Ⅲ-11>에서 보는 바와 같이 화주기업·물류기업 모두 운송비 등 직접비의 절감을 통해 물류비용의 절감을 하려 한다는 생각에 각각 3.69점과 4.30점으로 가장 높은 동의를 하였다. 그 다음으로 '핵심역량 집중에 따른 기회비용의 절감'이 각각 3.58점과 3.79점, '사내 물류인력의 감소'로 인한 비용절감이 각각 3.56점과 3.61점 등의 순으로 나타났다.

그러나 '운송비 등 직접비의 절감을 통한 물류비용의 절감'에 대한 동의 정도의 차이를 볼 때 물류기업은 화주기업이 제3자물류를 이용해 직접비의 절감만으로 물류비용을 절감하고자 한다고 생각하고 있음을 알 수 있다. 이 결과는 앞서서도 보았듯이 물류기업은 화주기업들이 제3자물류를 이용함으로써 비용절감 효과가 높다는 점을 매우 만족해 할 것(3.67점)이며, 제3자물류를 이용하는 동기도 '비용절감을 위해'(4.42점)서이며, 제3자 물류기업의 선정 요인중 '제시하는 물류서비스 비용'(4.30점)을 가장 중요시 하고 있다고 생각하는 것 등의 인식의 차이와도 같은 것이다.

이러한 차이는 일반적으로 화주기업의 경우 내부저항이나 산출이 어려운 경영자원의 재분배에 따른 효과보다는 손쉬운 운송료·보관료 등 직접비의 효율인하를 통해 물류비용 절감의 효과를 거두려고 하는 반면, 물류기업의 경우에는 효율의 인하가 매출과 손익에 직접적으로 영향을 주기 때문이다.

이러한 인식의 차이는 초기 제3자물류의 도입시 대형 물류기업들의 시장의 참여를 지연시켰고, 결국 전체적인 제3자 물류시장의 활성화에 가장 큰 저해요인이 되었다고 봐도 과언이 아니다.

<표 Ⅲ-11> 물류아웃소싱의 비용절감 요소

구 분	화주기업	물류기업
1) 물류비용의 절감(운송비 등 직접비의 절감)	3.69	4.30
2) 사내 물류인력의 감소	3.56	3.61
3) 핵심역량 집중에 따른 기회비용의 절감	3.58	3.79
4) 투자비용의 감소	3.50	3.60

주 : 1 = 전혀 아니다. 3 = 보통. 5 = 매우 그렇다.

IV. 제3자물류의 활성화 방안

국내 제3자 물류시장은 향후 급속히 성장할 전망이다. 그러나 이를 뒷받침할 물류시장의 환경은 여전히 후진성을 면치 못하고 있다.

화주기업은 제3자물류를 활용함으로써 경영자원을 핵심역량에 집중하여 비용을 절감하고, 물류서비스의 전문성을 가져올 수 있으므로 체계적인 물류업무를 통해 대고객 서비스를 강화하는 일석이조의 효과를 얻을 수 있음에도 불구하고 정보유출을 우려하여 이를 경영전략적인 측면에서 활용하지 않고 단순히 제3자물류를 이용해 손쉽게 직접물류비만을 절감하려 함에 따라 전문 물류기업들의 시장참여를 지연시켰다.

물류기업도 정부의 규제보호 안에 안주함으로써 물류시장의 환경변화에 대응하지 못하였으며, 경영환경의 변화에 따라 화주기업이 요구하는 신 물류서비스에 대한 제공능력을 육성 못함으로써 국내 제3자물류가 활성화되지 못하게 하였다.

설문조사 결과를 통해 본 화주기업과 물류기업간의 인식의 차이와 이에 따른 제3자물류 활성화의 문제점을 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 제3자물류를 활용하지 않는 이유에서 볼 수 있듯 경영전략으로써의 도입이 필요한 제3자물류에 대한 개념이 명확히 정립되지 않아 이에 대한 혼동과 함께 제3자 물류기업의 선정요인에서와 같이 이를 활용하고자 하는 화주기업과 서비스를 제공하는 물류기업간의 물류비용에 대한 인식의 차이가 활성화를 저해하고 있다.

둘째, 정보유출의 우려 등에 따른 낮은 제3자물류의 활용율(43.3%)에서도 볼 수 있듯이 과거부터 화주기업이 물류기업보다 상위에 있다는 의식이 화주기업과 물류기업간을 상하 종속관계로 인식시켜, 신뢰를 바탕으로 하는 장기적인 거래관계의 구축과 대등한 입장에서 교섭 및 필요한 정보를 공유하는 제3자물류의 파트너십을 저해하고 있다.

셋째, 물류기업의 19.7%가 물류 전부문에 대해 핵심역량을 가지고 있다고 하나, 화주기업의 물류기능별 아웃소싱 정도에서 볼 수 있듯이 그 동안 물류산업이 진입 및 가격에 대한 정부의 보호정책(규제) 안에서 단순히 물류기능별 서비스만을 제공함으로써 일관서비스에 대한 경쟁력을 상실하였으며, 또한 화주기업이 요구하는 다양한 형태의 물류서비스를 개발할 수 있는 역량을 육성하지 못하였다.

넷째, 미국과 일본의 제3자물류 활성화의 차이에서 볼 수 있듯이 미국의 경우 제3자 물류기업으로부터 많은 물류정보를 서비스 받아 제3자물류를 활성화 하고 있는 반면, 일본의 경우 물류업계의 정보인프라 투자부족이 제3자물류가 발달하지 않는 이유가 되고 있다. 국내에서도 제3자 물류기업의 선정요인에서와 같이 화주

기업이 물류기업과의 전략적 제휴에 필요한 물류정보 서비스 제공능력의 평가를 절하할 경우 물류기업의 물류정보 인프라의 개발 부족으로 제3자 물류서비스의 발달을 저해할 수 있다.

1. 화주기업 측면에서의 활성화 방안

선진국의 경우 물류관리를 최고관리자가 결정하는 중요한 분야로 인식하고 있는데 비해 우리나라는 다른 분야보다 우선순위가 낮으며, 심지어 물류전반을 책임지는 부서가 없는 경우도 많다. 따라서 향후 제3자물류를 적극 활용함에 있어 기업 전체의 정보에 기초하여 기업의 물류시스템을 재구축하는 경영전략으로써 검토되어야 하며, 이를 위해서 물류기업에 대한 신뢰가 밑바탕이 되어야 한다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 제3자물류를 단순히 물류비용을 절감하려는 수단으로써가 아니라, 화주기업의 핵심역량을 강화시켜 고객만족과 물류서비스의 수준 향상이라는 생존차원의 경영전략으로 인식되어야 한다.

이번 조사결과에서도 볼 수 있듯이 국내에서는 제3자물류의 활용(43.3%)보다는 자사물류(16.7%), 자사물류와 제3자물류의 혼합형(29.2%) 물류운영 형태가 높다. 이것은 화주기업들이 기업의 핵심역량 강화를 통해 세계기업과 경쟁해야 하는 기업환경의 변화에 대한 인식이 부족하고, 아직까지도 일정 규모이상의 시장에 대하여는 타인에게 양도하는 것 보다 본인이 직접 해야 한다는 생각이 비핵심부문인 물류를 직접 수행하거나 부분적인 단순 물류아웃소싱을 선호하게 하는 것으로 보인다.

이러한 현상은 대한상공회의소에서 발표한 '기업물류비 실태조사'¹⁶⁾ 결과에도 잘 나타났는데 물류비중 66.2%가 자가물류비이고, 위탁물류비는 33.8%에 불과했으며, 특히 위탁물류비는 1999년 조사 때보다 10.2%나 크게 감소했다는 점이다.

화주기업·물류기업 모두가 제3자물류의 이용동기가 '비용절감'에 있음을(화주기업 3.70점, 물류기업 4.42점) 충분히 인식하고 있다. 그러나 제3자물류의 활용을 통해 물류비용을 절감하는 방법에 있어서는 많은 인식의 차이가 있었다. 화주기업은 물류부문을 아웃소싱하면서 물류비도 절감하고, 대고객 물류서비스의 수준은 이전과 동일하거나 그 이상이 되기를 기대하고 있다. 그러나 물류기업에게 있어 이러한 물류비와 물류서비스는 고객에 대하여 물류서비스를 향상시키면 물류비가 증가하게 되는 서로 상충관계를 갖고 있다.

따라서 경영전략적인 차원에서 얼마만큼 고객을 만족시킬 것인가 하는 고객만족

16) 대한상공회의소, 앞의 책, pp. 4~5.

경영전략을 먼저 수립하고, 어느 수준까지 물류서비스를 제공할 것인가를 결정한 후, 이에 합당한 물류서비스를 제공할 능력 있는 물류기업을 어떠한 기준에 의해 선정하고 이에 맞는 비용을 지불할 것인가 하는 경영전략이 필요하다. 결국 고객 서비스 수준에 따른 비용과 수익의 상충관계에 따라 최소의 물류비를 투입하여 최대의 고객서비스를 제공하는 방안을 모색하여야 한다.

둘째, 내부저항에 대한 철저한 사전준비로 제3자물류의 도입에 따른 종업원의 거부감·저항감을 최소화시켜야 한다.

물류기업은 화주기업들이 제3자물류를 활용하지 않는 이유로 제3자 물류기업에 대한 신뢰부족(정보유출 3.71점)과 함께 화주기업의 기존 물류부서의 반발이 예상되기 때문(3.47점)에 화주기업이 적극 활용하지 않는다고 생각하고 있다. 제3자 물류기업에게 물류서비스를 아웃소싱 할 경우 물류부문에 종사하는 인력의 축소 또는 재배치가 불가피하기 때문이다.

제3자 물류기업이 화주기업의 물류부문을 아웃소싱 받아 업무를 인수할 경우 화주기업내의 기존 물류조직과 수행업무를 그대로 존속시키거나, 기존에 운영하던 물류기업을 인수하게 되는데 이는 기존 조직의 반발뿐만 아니라 기존 물류기업의 저항도 매우 심각하기 때문이다. 이러한 반발을 축소하기 위하여 화주기업의 기존 조직 또는 물류기업을 그대로 유지하고 업무를 수행하게 되는데 이때 제3자 물류기업은 단순히 중개자(알선업자)의 역할만을 하게 된다. 화주기업의 물류부서를 그대로 존속시키는 이유는 물류기업들의 복리후생이 화주기업보다 뒤떨어지기 때문이다.

따라서 선진국들과 같이 기존인력이 제3자물류 기업에 인수되지 않을 경우에는 종업원의 교육훈련을 통해 다른 부서로 전환 배치함으로써 종업원의 불안감을 해소하는 노력이 필요하다.

셋째 제3자물류의 활성화를 위해 물류정보시스템에 대한 평가를 높여야 한다.

화주기업의 경우 '정보시스템의 호환성 및 용량'과 '물류정보 서비스 제공 능력'의 중요성을 보통수준(각각 3.77점, 3.78점)으로 인식하고 있다.

이는 미국의 경우 많은 제조업체들이 제3자 물류기업으로부터 수송계획·최적화와 관련한 정보지원 기술서비스를 아웃소싱 함으로써 많은 이점을 얻고 있는 것과는 매우 상이한 결과이다.¹⁷⁾ 또한 일본에서는 제3자물류의 발달이 지연되게 된 가장 큰 이유가 '정보인프라의 부족'(21%) 때문인 것으로 인식하고 있다. 그 이유는 정보인프라 구축에 필요한 재정부담 즉 '정보인프라 구축에 필요한 투자비' 과다로 정보인프라를 구축하지 못하였기 때문으로 생각하고 있다.¹⁸⁾

17) 백종실(2002. 4), p. 46.

18) 백종실, 앞의 책, pp. 67~78.

앞서본 미국과 일본의 사례에서도 볼 수 있듯이 제3자물류는 화주기업과 물류기업의 전략적 제휴의 관계이다. 전략적 제휴를 성사시키는 매개체는 정보시스템이므로 정보화의 정도가 제3자물류 도입 속도와 성과에 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한 전략적 제휴는 정보의 공유를 기반으로 하기 때문에 두 조직간 정보시스템의 통합 또는 연계여부가 제3자물류의 도입여부를 결정한다고 할 수 있다. 이처럼 제3자물류가 활성화되기 위해서는 물류정보 인프라의 구축이 매우 중요하다.

그러나 우리나라도 일본과 같이 물류정보 인프라가 발달하지 못하였는데 그 이유는 국내 몇몇 대형 물류기업을 제외하고는 대부분의 물류기업이 영세하여 아이티도입에 따른 비용을 감당하기 어렵고, 대기업의 경우에도 자체운영을 목적으로 시스템을 개발하기 때문에 표준화가 되지 않아 화주기업과의 이디아이(EDI)등 정보의 연계가 어려운 실정이다.

물류정보시스템의 구축이 더욱 중요한 것은 물류산업의 표준화가 결국 산업전체의 표준화로 이어진다는 점에서 물류산업의 정보인프라는 매우 중요한 요소이다. 따라서 현재 화주기업들이 보통수준이하로 평가하는 물류정보 서비스의 제공 능력에 대한 평가를 높여야 제3자물류의 활성화뿐만 아니라 산업의 표준화를 이룰 수 있다.

2. 물류기업 측면에서의 활성화 방안

물류서비스 공급자인 물류기업들은 화주기업에게 제3자물류의 활용을 촉구하기에 앞서 화주기업으로부터 신뢰를 얻고 저가·고품질의 물류서비스를 제공할 수 있는 물류기업으로써의 기반을 구축하여야 한다. 따라서 물류기업들은 제3자 물류기업으로 발전하기 위해 다음과 같은 측면에서의 사업능력 확충을 위한 투자와 노력에 집중하여야 한다.

첫째, 제3자물류는 기존의 단순 물류서비스가 아니라 고객의 니즈에 맞춘 새로운 서비스임을 인식하고, 고객의 니즈를 충족시킬 수 있는 특화된 서비스 모델을 개발하여야 한다.

제3자물류를 화주기업들이 이용하는 목적은 '비용절감'(3.70점)이다. 그러나 화주기업들은 물류기업이 생각하는 것처럼 '제시하는 물류비용'(4.30점)만으로 물류기업을 선정하지 않는다. 화주기업은 제3자 물류기업의 선정요인으로 과거처럼 '물류업체의 신뢰성 및 평판'(3.87점), '제시하는 물류서비스 비용'(3.88점) 보다 시장에서의 경쟁력 향상을 위한 경영전략으로써 제3자물류를 인식하기 시작하여, '서비스품

질'(4.25점), '서비스의 신속성'(4.17점), '물류업체의 서비스 제공 능력'(3.98점) 등 물류서비스의 본질을 중요시하고 있음을 알 수 있다. 이는 과거 몇 년간 제3자물류가 활성화 되어오면서 겪은 시행착오를 통해 선진국형 제3자물류의 도입을 추진되고 있는 것을 의미한다.

또한 <표 III-3>과 같이 국내운송(49.5%)을 제외한 물류기능별 아웃소싱율이 낮은 것은 아직 물류산업이 기능별로 특화된 전문서비스를 제공하지 못하기 때문이다.

따라서 제3자 물류기업도 단순기능별 물류서비스를 제공하기 보다는 고객의 니즈에 맞춘 종합적이고 다양한 그리고 고도화되고 특화된 고부가치 서비스를 제공할 수 있도록 준비하여야만 성공할 수 있다. 기존의 물류서비스와의 상충을 피하고 물류아웃소싱을 전담할 내부조직체제의 재정비가 필요하다. 또한 조직내에서 제3자물류가 활성화되기 위해서는 이에 필요한 물류아웃소싱 전문가를 육성하고 외국기업의 제3자 물류서비스 성공사례를 벤치마킹하여 독자적이고 창조적인 아웃소싱 상품을 개발함과 동시에 단위부서간의 업무조정 및 연결고리의 역할을 할 아웃소싱 전담조직이 필요하다.

둘째, 컨설팅능력 제고, 물류서비스 차별화, 물류인프라 구축 등 특화된 물류서비스 전략이 필요하다.

제3자물류는 운송, 보관, 하역, 포장 등 단순한 기능별 물류아웃소싱을 하는 것이 아니라 장기계약에 기반을 두면서 정보공유를 통해 공통의 목표를 갖는 물류기업과 화주기업간의 관계이다. 이러한 관계를 화주기업은 이해를 하지 못하고 영업정보의 노출(3.23점), 적절한 서비스 대응부족(3.20점), 비용이 오히려 많이 들것 같아서(3.06점) 등을 두려워하여 제3자물류 도입을 주저하고 있다. 이러한 상황에서 물류기업은 화주기업에게 제3자물류 도입에 따른 장점과 편익을 충분히 이해할 수 있도록 설명하고, 화주기업이 운영하고 있는 물류관리체계의 문제점과 해결책을 제시할 수 있어야 한다. 또한 제3자물류의 단점으로 지적되는 사항에 대해서는 충분한 대비가 있다는 점을 이해시킬 수 있어야 한다. 따라서 이를 해결할 수 있는 물류컨설팅 능력을 제고하여야 한다.

또한 일반적으로 화주기업들이 제3자 물류기업을 선정할 때는 엄격한 선정과정을 거쳐 몇 개의 업체를 선별하고, 경쟁입찰과 우선협상을 통해 결정한다. 선정과정에서 제3자 물류기업은 자사의 경영능력과 화주기업의 물류개선사항을 분석한 제안서를 제출한다. 이러한 선정과정을 통해 최종적으로는 탁월한 기술과 지식을 확보하고 있는 업체가 선정된다.

따라서 제3자 물류기업은 저렴한 물류비용과 높은 물류서비스를 추구하는 화주의 니즈에 적극 대응할 수 있도록 저원가·고품질 서비스체제를 구축하고, 인터넷 및 아이티기술의 발전에 따라 화주기업의 e-비즈니스 체제의 확산에 대비한 시스템 등 차별화된 물류서비스 시스템을 구축해야 한다. 선진 물류기업의 경우 2001년부터 본격적으로 산하에 e-로지스틱스 기업을 별도로 설립, 분사 등을 통해 구축하고 있다.

또한 화주기업의 세계화에 맞춰 서비스의 국제화와 원스톱서비스를 제공하기 위해 전략적 제휴나 기업간 엠앤에이(M&A)를 통해 종합적인 서비스 제공능력을 강화하기 위한 물류네트워크 등 인프라를 구축하여야 한다.

셋째, 공급체인관리(SCM)을 관리할 수 있는 제4자물류(4PL) 기업으로의 전환을 위한 탁월한 물류정보시스템에 지속적으로 투자하여야 한다.

앞서 본 바와 같이 전략적 제휴를 성사시키는 매개체는 정보시스템이므로 제3자물류가 활성화되기 위해서는 물류정보인프라의 구축이 매우 중요하다.

선진국의 화주기업 중에는 자사의 물류활동에 대한 외주를 여러 제3자 물류기업을 활용하는 경우가 있다. 미국의 경우 2001년 포춘 500대기업의 제3자물류 활용 실태를 조사한 결과 1991년 다수의 제3자 물류기업을 이용하는 비율은 78%에서 1998년 40%까지 지속적으로 감소하였으나, 1999년 이후 다시 증가하기 시작하였고, 2001년에는 63%로 나타났다. 이것은 미국 제조업체들이 제3자 물류기업으로부터 원스톱서비스를 요구하고 있으나, 단일 제3자 물류기업이 제공하는 서비스의 범위가 제한적이기 때문에 다수의 제3자 물류기업을 이용하고 있음을 나타낸다.¹⁹⁾

이번 설문조사의 결과에서도 자가물류와 제3자물류를 동시에 이용하는 혼합형 물류의 운영형태가 29.2%나 되고 있다. 비록 제3자물류가 단순한 기능을 아수소싱 받고 있다고는 하나 이는 대형 제조·유통업의 경우 자가물류만으로는 자신의 물류 전부분을 처리하지 못하기 때문이다.

우리나라의 경우 제3자물류가 정착되지 않은 상태에서 제4자물류의 단계를 바란다는 것은 무리가 있으나 종합물류서비스를 제공하여 고객기업에 대한 만족을 극대화한다는 차원에서 물류기업간 제휴를 통한 물류서비스 네트워크를 구성할 필요가 있다. 물류서비스 네트워크를 구성하기 위해서는 물류기업간 정보의 공유를 지원할 수 있는 정보기술업체와 효율적으로 네트워크를 구성하고 관리할 수 있는 컨설팅업체의 참여가 필요하다.

19) Lieb, R. C., and Brandon Schwarz, *op. cit.*, p. 2.

V. 결 론

이번 조사결과에서도 볼 수 있듯이 제조업체·유통업체·전자상거래업체 등 모든 산업에서 물류부문에 대한 아웃소싱이 급속히 확산되고 있으며, 제3자물류는 이제 하나의 물류운영형태로 광범위하게 활용되고 있다.

그러나 국내 화주기업들은 아직까지 실질적인 제3자물류를 활용하기 보다는 단순 물류아웃소싱 단계를 더욱 선호하고 있으며, 물류기업들은 물류기능별 아웃소싱에서 물류 전부문에 대하여 핵심역량을 가지고 있다지만 화주기업들의 기능별 아웃소싱을 보면 국내운송부문의 활용율을 제외한 대부분 물류기능 활용율이 한자리수로 낮은 것을 볼 때 국내 제3자물류는 아직 초기단계에 있음을 알 수 있다.

또한 이번 조사결과에서 제3자물류에 대하여 화주기업과 물류기업은 많은 인식의 차이를 가지고 있는 것을 알 수 있었다. 그 원인은 화주기업·물류기업 모두 제3자물류에 대한 정확한 인식의 부족에서 비롯되고 있었으며, 또한 경영활동의 모든 부문을 자사가 직접 수행해야 한다는 국내 기업들의 전통적인 기업경영 성향을 그대로 반영하고 있는 것이다.

우리나라에서는 기업들이 서로를 신뢰하지 않고 있어 기업의 내부정보가 유출된다는 이유로 계약시 필요한 기업의 물류비 규모조차 확인할 수 없다. 국내 기업물류비 산정기준이 업체마다 상이하게 적용하고 있고 실제 물류비를 산출해보지 않은 기업도 많아 정확한 자료가 되지 못하기도 하지만, 화주기업·물류기업 모두 물류비를 산정할 수 있는 능력 또한 부족한 실정이다.

따라서 제3자물류 기업은 화주기업의 물류비용을 산정할 수 있는 전문인력을 양성하고 이를 통해 물류비의 산출과 절감을 위한 컨설팅을 제공하고, 화주기업은 신뢰속에서 모든 정보를 공개하고, 필요시 공동실사를 통해 물류비를 산정하고 이를 기준으로 절감하고자 하는 물류비의 목표와 서비스의 품질을 결정하며, 아울러 물류기업의 성과를 측정하기 위한 성과측정 방법과 평가기준을 상호협의 하에 결정하고, 목표지표를 분명히 하여 이를 초과달성할 경우 이익을 배분하는 윈-윈(WIN-WIN) 전략이 필요하다.

참 고 문 헌

1. 권오경, 『공급체인 아웃소싱 전략과 적용방안』, 대한상공회의소, 2001. 10.
2. 대한상공회의소, 『기업물류비 실태조사』, 2002. 11.

4. -----, 『2001년도 기업의 물류관리 실태』, 2001.12.
5. 물류와 경영, 『가까운 물류선진국 일본 3PL·택배 따라잡기』, 2002. 10.
6. 백종실, "일본의 아웃소싱 및 전문물류업(3PL)의 동향," 『월간 해양수산』 통권 제201호, 2001. 6, pp. 67-78.
7. -----, "2001년 미국 대형 제조업체의 3PL 이용 동향," 『월간 해양수산』 통권 제211호, 2002. 4, pp. 44-53.
8. 한진물류연구원, 『물류아웃소싱 현황분석 및 H사의 대응방안』, 1999. 11.
9. 허문구, 『무역업체의 3PL 이용실태 파악을 위한 설문조사 결과보고』, 하주사무국, 2002. 7.
10. La Londe, B. J., and M. C., Cooper, *Partner ships in Providing Customer Service : A Third Party Perspective*, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1989, pp. 6~9.
11. Lieb, R. C., and Brandon Schwarz, *The Use of Third Party Logistics Services by Large American Manufacturers, The 2001 Survey*, 2002.
12. <http://www.cjgls.co.kr>
13. <http://www.columbus.co.kr>
14. <http://www.hyundaiexpress.com>
15. <http://www.korcham.net>
16. <http://www.yongmalogis.co.kr> 등