

물류관리 실패리다임 활용전략과 개선과제

조성제*

요 약

WTO출범과 전자상거래의 출현은 국내의 물류산업의 환경변화에 가장 큰 영향을 제공하고 있으며 국내의 경우 물류중심지 전략을 국가발전과제로 활용하면서 물류관리의 실패리다임의 도입과 활용방안이 적극 활용되고 있다. 특히 실패리다임으로 전개되는 물류관리는 기업에게 있어서 소비자의 욕구를 만족할 수 있는 제품을 생산 제조하여 이를 효과적으로 공급할 수 있는 능력으로 기업으로 하여금 물류아웃소싱의 적극적 활용을 촉진하고 있다. 이에 본 연구에서는 물류관리의 실패리다임인 물류아웃소싱이 경쟁력 요인임을 강조하고 국내의 물류아웃소싱을 개선하기 위한 활용전략과 과제를 제안하였다.

1. 서론

WTO체제하에서 물류산업 시장이 완전히 개방되면서 우리나라 물류산업은 가격과 서비스 경쟁이 심화되고 있으며 선진국의 물류전문업체가 국내시장으로 진출이 자유로워지면서 물류산업의 경쟁구조는 심화될 것이다. 특히 최근 동북아 경제중심지를 추구하기 위한 경제정책중 물류중심지 전략의 도입과 활용은 물류관리 방안의 새로운 과제가 추구하고 있다.

이러한 물류산업의 환경변화에 따라서 우리나라 기업의 물류활동에 대한 중요성이 강조되면서 새로운 물류관리방안에 대한 논의와 제도적 지원에 대한 활성화 방안이 지속적으로 대두되고 있다. 이에 전문적이고 종합적인 물류부문의 아웃소싱을 담당하는 제3자 물류가 태동하기 시작하였으며 제도적 지원방안이 마련되고 있는 것이다.

향후 물류산업은 수송·창고·보관 등 기능별

물류서비스를 제공하던 전통적인 물류시장에서 이들 서비스를 하나로 묶어 통합서비스를 제공하는 제3자 물류시장으로 전환될 가능성이 점점 확대 될것으로 전망되고 있으며 또한 기존의 물류업체가 제3자 물류업체로 변신하는 경우도 있겠지만 이보다는 물류자회사, 공동물류업체, 도매배송업체 등 최근 제조, 유통업체에서 분리 독립한 물류업체들이 제3자 물류시장을 선도할 가능성이 높은 것으로 여겨지고 있다.

이에 본 연구에서는 물류관리의 실패리다임인 물류아웃소싱을 중심으로 진행되고 있는 물류관리를 고찰하고 특히 물류아웃소싱의 가장 대표적인 형태인 제3자 물류관리 방안을 중심으로 물류환경변화의 동향과 추이를 살펴보고자 한다. 그리고 새로운 물류환경 변화에 맞추어 전문적인 물류서비스를 제공할 수 있는 물류관리 방안인 제3자 물류서비스업의 의미와 활성화방안을 제시하고자 한다.

* 세계농정연구원 연구위원(경영학박사)

II. 물류관리 환경변화와 물류아웃소싱

2.1. 물류환경 변화요인과 전개과정

2.1.1. 물류 및 물류산업의 구조적 접근

1) 물류의 개념적 이해

물적유통(이하 물류)의 개념이 국내에 정착되기 이전에는 물류란 수송이나 보관 같은 판매나 영업활동을 지원하는 개별 기능으로 주로 인식되어져 왔다. 그러나 물류란 단순한 재화나 상품의 이동이나 보관에 따른 제한적인 개념이 아닌 광범위하고 체계적인 활동의 개념으로 인식될 필요가 있다.

이에 물류라는 개념은 포괄적인 활동으로 그 개념을 정립할 수 있기에 설명하는 방법도 다양하게 진행되고 있는 것이다. 가장 대표적으로 사용되는 방법으로 물류의 주체적인 관점에서 설명하는 방법, 영역별로 정리하는 방법, 기능별로 기술하는 방법 등을 들 수 있다.¹⁾

특히 물류의 개념구분이 거시적인 경우는 국내적 또는 국제적인 관점에서 제품의 시간적·공간적 이동을 대상으로 하게 되므로 유통 및 물류에 관한 정부의 정책이나 제도, 물류노동력, 에너지, 환경보존 등에 관한 정책을 포함한 광범위

한 것을 의미하는데 비해 미시적인 관점에서는 개별기업이 생산·취급하는 상품에 한정되는 공간적·시간적 이동만을 대상으로 하게 되므로 주로 구체적인 고객 서비스의 향상과 물류비의 절감을 주된 목표로 하는 효율적인 물류시스템 또는 물류관리체제에 구축이 포함되고 있다.

이처럼 물류의 개념을 정의하기 위한 다양한 시각이 있지만 본 연구에서는 “물류란 물리적인 재화의 흐름에 관한 경제활동으로서 시간·공간 그리고 일부의 형질변경을 통한 효율창출이 주된 과제이며 생산된 재화를 수요자에게 이동시키는 과정과 관련된 운송·보관·포장·하역 및 이들 활동을 지원하는 정보, 사전·사후서비스 등의 모든 활동”으로 정의한다.

2) 물류산업의 특징 및 중요성

국내외 물류산업의 중요성의 인식은 각국마다 산업발전에 따라 상이하지만 우리나라의 경우 1990년이 후 많은 변화를 맞이하게 되었으며 선진국에 비해 상대적으로 물류구조에 대한 수준은 점차 개선되고 있다. 국제물류환경은 정보통신의 발달과 운송수단의 발달을 배경으로 인해 각국의 물류산업은 세계화·개방화 그리고 거래유형의 다양화로 인해 새로운 경제성장의 요인산업으로 인식이 확산됨에 따라 경쟁이 심화되고 있다.

물류산업의 특징을 살펴보면 다음과 같이 설명할 수 있다.

〈표 1〉 물류개념의 변화

시기	1990년 이전	1990년대	1990년대 이후
목적	물류부문의 효율화	기업내 물류효율화	공급사슬전체효율화
대상	수송, 보관, 하역, 포장	생산, 물류, 판매	공급자, 제조, 도매업자, 고객
핵심요소	효율화	물류비용 + 서비스 대항	다품종 소량, JIT, MRP

자료: 홍성욱, “한반도의 동북아물류중심의 가능성과 전략”, 「통일과 국토」, 한국토지공사, 2002, p.5.

1) 대한상공회의소, 「물류와 경쟁력」, 1995, pp.5~6.

첫째, 유발수요산업의 특징을 지니고 있다. 물류서비스에 대한 기본적인 수요는 물류산업의 그 자체라기보다는 물류가 지닌 특성인 부가가치 창출을 위한 생산 활동의 일부로 다른 산업의 요구 내지 니즈(Needs)에 의해서만 발생하는 유발수요의 특징을 지니고 있다. 즉, 물류수요는 제조업 또는 유통업과는 달리 영업활동에 의해 수요를 창출하는 촉출 수요와는 차이점을 지니고 있다.

둘째, 제조업·유통업 지원서비스업의 특징을 지니고 있다. 지원서비스 산업이란 자체 산업에 의해서 이루어지는 산업의 구조가 아니고 다른 산업의 보조 지원적 서비스를 제공함으로써 성장하는 산업을 의미한다. 물류산업은 다른 산업에 경제적인 비용으로 물류서비스를 제공함으로써 제공받은 기업들이 화물운송, 보관, 하역 등의 물류활동을 효율적으로 수행할 수 있도록 지원하는 산업의 특성을 지니고 있다.

셋째, 대체제가 풍부한 산업의 특징을 지니고 있다. 물류기업이 제공하는 서비스가 비효율적이거나 요구조건을 충족시키지 못할 경우 하주기업에서 이를 내부자원으로 자가 운영하는 물류활동의 내부화가 비교적 용이하다는 것이다. 물류산업은 다른 산업과는 달리 물류기업 및 업종간 경쟁뿐만 아니라 제조업, 유통업과도 경쟁을 하는 전방위 경쟁구조의 특징을 지니고 있다.

넷째, 영세산업의 특징을 지니고 있다. 국내 물류산업의 특징으로서 국내물류기업의 경영상태에 대한 각종 지표에 따르면 물류산업은 대표적인 영세산업으로 분류될 수 있다. 그러나 제공하는 서비스의 내용과 환경에 따라서 장치형 산업처럼 대규모 시설투자가 요구되는 산업의 양면성을 지니고 있다. 물류서비스를 제공하는데 있어서 반드시 대규모의 자본과 시설을 필요로 하는 것은 아니기 때문에 대형자본과 영세자본이 함께 병존할 수 있는 산업의 구조적 특징을 지니고 있다.

다섯째, 경쟁적 산업의 특징을 지니고 있다. 물류산업은 특송업, 종합물류업, 장치작업 등 일부 업종을 제외하고는 시장진입과 퇴출 비용이 작기 때문에 본질적으로 경쟁적 산업이 될 수밖에 없는 특징을 지니고 있다.

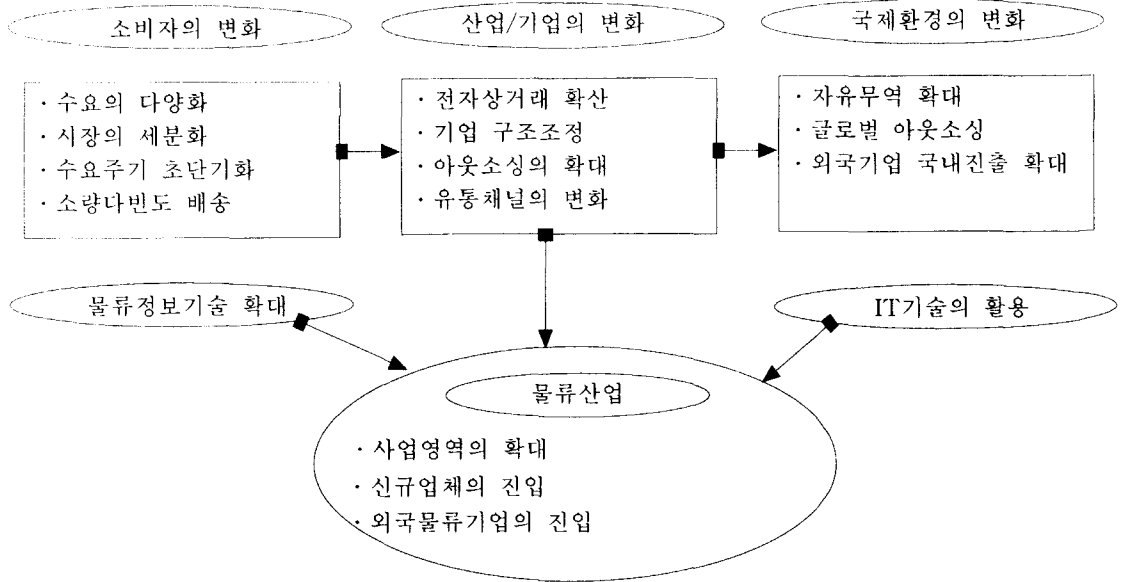
그러나 21세기에 진입하면서 물류산업의 중요성은 새로운 경쟁력의 요인으로 인식이 확산되고 있다. 물류산업의 중요성의 요인을 살펴보면 첫째, 물류산업이 해운 물류중심의 국제물류구조에서 항공을 비롯한 다양한 운송수단과 연계된 수송수요의 증대로 인한 물류산업의 다양성의 증가를 말할 수 있다. 둘째, 운송구간의 변화에서 세계간선항로상 대형성 위주의 해운운송이 블록경제권 내 고속선 위주의 역내 교역이 증가함에 따라 물류산업의 역할은 새로운 변화를 맞이하고 있다는 점이다. 셋째, 세계기업의 글로벌화 및 현지화 추진전략의 증가로 인해 다국적 기업의 해외투자 증가는 수요자 욕구 만족을 극대화하기 위한 방안으로 물류산업의 중요성이 증가하였다.

2.1.2. 물류관리 신패러다임의 환경요인

1) 기업경영환경 변화요인

오늘날 기업경영의 환경은 무한경쟁과 세계화 그리고 개방화의 시대를 맞이하면서 기업들은 생존전략의 일환으로 국제경쟁력 제고를 위한 자구책을 마련하고 있다. 즉, 국제시장에서의 수평적 분업화와 세계경제 블록화에 따라 다국적기업을 중심으로 자국이익의 경쟁우위 확보를 위한 치열한 경쟁을 하고 있다. 또한 세계시장의 글로벌화 진전으로 자원의 세계화가 이루어짐에 따라 개방화가 가속화되었으며 이에 따른 보관·운송 수단의 발달을 촉진하고 있는 것이다.

특히 다품종 소량생산의 시대와 사이버 거래의 활성화로 기업의 물류관리측면은 생산과 판매 과정의 효율적 운영 및 물류비용의 절감여부가



〈그림 1〉 물류관리의 환경변화 요인

자료: 필자작성

기업의 경쟁력 제고에 중요한 요소로 자리하게 되었으며 이에 합리적이고 효율적인 물류관리의 여부가 기업의 성공여부를 결정하는 요인으로 변화되어 가고 있다.

2) 기술적 환경변화요인

최근 정보통신기술의 발달과 인터넷의 활용은 기업의 물류관리활동에 큰 영향을 주고 있다. 특히 정보통신의 기술과 접목하여 인터넷을 통한 기업의 거래 증진은 기업의 물류관리 활동에 큰 변화를 가져오게 하였으며 단순한 물류기능의 차원을 벗어나 복잡적이고 다양한 기능을 수행할 수 있는 물류환경의 변화를 초래한 것이다.

단순히 제품을 지역적·공간적으로 이동시키는 운송의 기능에 정보통신기술의 활용과 접목을 통해 현재보다는 더 다양한 부가 서비스를 제공할 수 있는 여건으로 변화되었으며 관리방식에 있어서 기술적 진보와 더불어 상당한 발전을 이

루게 되었다. 운송도중에 있는 화물의 이동현황, 화물의 상태 등에 관한 정보를 실시간으로 제공될 수 있으며 기업간 또는 국가간 정보시스템의 구축과 연계화를 통해 관련거래 당사자간 생산·판매·재고에 이르는 일련의 활동을 정보로 공유할 수 있도록 변화한 것이다.

3) 물류서비스에 대한 수요의 변화요인

물류서비스에 대한 수요의 변화는 경제성장과 더불어 산업화가 진행되면서 더욱 가속화하고 있는 것이다. 즉, 물류서비스는 산업구조의 변화에 의한 고가화, 경량화, 소량화 등 품목구성의 변화, 경기변동에 의한 산업별 조업률의 변화 등에 신속하게 대처할 수 있는 유연성을 확보하는 것이 매우 중요해 지고 있다. 또한 물류산업의 서비스는 본질적으로 타산업의 수요에 의해 발생하는 유발수요의 성격을 지니고 있는 분야로서 고부가가치산업, 첨단산업, 지식집약산업 등을 중심

으로 하는 산업구조 개편이 진행됨에 따라 물류 서비스에 대한 수요는 그 양과 질에서 상당한 변화가 있을 것으로 보여진다.

기업의 수준에서 경영전략의 변화, 경쟁체제의 변화, 기업경영의 국제화 등에 따라 물류를 중요한 전략적 수단으로 인식하기 시작함에 따라 그만큼 물류서비스에 대한 수요도 고급화·다양화·개성화 된 방향으로 전개되고 있다.

4) 소비자환경의 변화요인

소비증대로 인해서 소비자의 욕구는 다양화, 고도화되고 있다. 소비면에서 생활행동의 광역화, 레저화 등으로 인해 지출증대와 함께 소비재 고급품 등에 대한 지출도 증대하여 풍부하고 다양한 상품을 요구하게 되고 동일종류의 상품에 있어서도 특색있는 상품을 구입하려는 행동을 취하게 된다. 이러한 소비 행태의 변화는 직·간접적으로 물류활동에 영향을 미치므로 배송단위의 소량화, 배송의 신속화, 배송과 관련된 서비스제고, 재고보관량의 증대, 폐기물의 증대에 따른 물류비의 상승요인에 대한 적절한 대응이 요구된다.

이러한 소비자의 환경변화로 인해 기업의 물류활동은 저비용방식을 선호하고 물류회사를 외부의 물류전문업체에 아웃소싱하는 변화가 나타나기 시작하였다.

2.2. 물류산업의 변화동향 및 물류 아웃소싱의 전개

2.2.1. 물류산업의 변화동향

1) 물류산업의 종합 및 전문화 기능전환

물류산업은 운송·보관·하역·포장 등의 물류서비스를 개별적으로 제공하는 물류기업이 대부분을 차지하고 있으며 이중 운송분야가 물류시장에서 차지하는 비중은 상당히 높은 편이다. 그

러나 1990년대 중반이 후 물류산업에 있어서 기존의 단조로운 사업방식을 탈피하고 종합물류서비스의 성격을 지닌 컨설팅 서비스, 물류공동화 서비스, 포워딩 서비스 등 다양한 물류서비스를 제공할 수 있는 전문적인 물류산업의 구조로 변화하기 시작하였다.

전문적인 성격의 물류산업의 구조로 변화하면서 기존의 기업들은 하주기업의 특성 및 거래관계에 따라 택배업, 공동물류업, 도매물류업 등 다양한 사업의 형태로 전화되기 시작하였으며 이는 물류산업의 기본적인 환경구조변화를 의미하기도 한다. 또한 물류산업에 있어 물류아웃소싱이 활발히 진행되면서 기업들이 기존 물류부서들을 분사하여 신규로 물류산업으로 진출하는 변화를 보여주었다. 우리 나라의 경우 제일제당이 운영하는 CJ GLS사와 삼성전자의 토로스, LG전자의 SLS, 삼성물산의 로지텍, 대우의 대우로지스틱스가 대표적인 사례로 설명할 수 있다.

또한 전자상거래의 확산과 활성화로 인해서 물류산업에 상당한 변화를 맞이하게 되었다. 특히 전자상거래 시장의 활성화로 물류업체의 신규 진출 분야는 증가하였으며 단순 배송기능을 벗어난 전문적인 형태의 물류서비스 제공기업으로 변화하고 있다.²⁾ 이러한 결과 물류부분의 선점이 전자상거래 시장의 선점으로 인식되기 시작하였으며 전문 물류기능을 수행할 수 있는 산업으로 물류산업의 변화를 맞이하고 있다.

2) 사이버 물류(e-logistics)의 전개 및 등장

최근 인터넷을 기반으로 한 전자상거래의 활성화로 인해서 물류영역에서는 물류정보의 실시간 제공, 물류관리의 효율화, 고객 맞춤 서비스 등을 내용으로 하는 사이버물류가 새로운 물류

2) 산업자원부, 「기업간전자상거래와 물류산업 육성방안」, 2001, 산업자원부, p.6.

〈표 2〉 SCM과 전통적인 접근방식과의 비교

요소	공급체인관리(SCM)	전통적 접근방식
재고관리 접근방식	경로재고에서 공동감소	독립적 노력
총비용 접근방식	광범위한 경로비용 효율성	기업비용 최소화
시간영역	장기적	단기적
정보공유와 감시의 정도	프로세스계획 및 통제의 요구	현 거래요구에 국한
경로내 다단계의 조정강도	기업, 경로수준간 다시간계약	쌍방의 경로간의 단일거래계약
공동계획	지속적임	거래에 기반을 둠
기업철학의 양립성	중요관계를 위한 최소한 양립	부적절
공급자 기반의 폭	조정의 증가로 작음	경쟁증가와 위험확대로 큼
경로의 리더쉽	조정을 위해 필요함	불필요함
위험과 보상의 정도	장기적 위험 및 보상공유	개별적
운영속도, 정보 및 재고의 흐름	유통센터 지향적	창고지향적

자료: Cooper, Martha C. and Lisa M. Ellram, Characteristic of supply chain management and implications for purchasing and logistics strategy, *International Journal of Logistics Management*, 4(2), 1993, p.16.

비즈니스로 형성되는 변화를 맞이하고 있다. 이에 많은 물류업체들이 기존에 온라인 방식으로 이루어지던 고객서비스를 온라인 방식으로 전환하고 있으며 이중 일부 업체들은 인터넷 쇼핑몰이나 기업간 전자상거래 시장에도 진출하고 있다.³⁾

e-logistics란 정보통신 네트워크를 기반으로 화주기업과 물류기업간 물류활동 중 상품의 실물적인 취급활동인 수배송, 보관, 하역 등의 활동을 제외한 물류서비스를 온라인에서 구현하여 비즈니스 활동을 효율적으로 지원하는 활동으로 말할 수 있다.

국내의 사이버 물류 서비스는 육운업체 위주로 전개되고 있으며 활동범위도 조회활동인 공차조회, 화물추적 조회 와 주문, 운송의뢰 서비스를 제공하고 있는데 아직은 실시간 정보를 공유하거나 활동하는 업체는 많지 않다. 한편 물류정보통신업체의 경우 기존 창고·운수업체를 실시간 네트워크로 조직화하여 운송·화물 중계서비스를 제공하고있으며 국가적인 차원에서도 종합물류정

보망이 구축되어 있으나 운송수선업체의 운송알선 관행, GPS단말기의 높은 가격, 화물운송업체의 참여저조로 효과에 있어서는 미비하다.

3) SCM(공급망관리) 도입과 확산

물류비와 서비스의 상충관계를 해소하기 위한 방안으로 도입하여 서비스의 질을 높이고 물류비를 절감할 수 있는 방법으로서 혁신적인 물류관리전략으로 도입하고 있다. 이는 물류비 절감을 위한 단순한 물류의 기능적 통합에서 기업내부의 상호조정을 통한 네트워크 구축을 거쳐 기업내부뿐만 아니라 공급자들의 외부 기업간 통합을 이루는 혁신적 방법이다.

SCM(공급망 관리체인: Supply Chain Management)은 물류의 확대된 개념인데 물류가 기업조직내의 자체의 흐름을 최적화하는데 비해서 SCM은 내부 통합 그 자체에 머무르지 않고 고객을 중심으로 통합의 범위를 기업의 경계 밖으로 확대하여 공급체인상의 모든 관련 당사자인 공급업체, 고객 등을 포함하여 하나의 목적 하에 일체화하는 것을 말한다. 점차 기업간 경쟁에 있

3) 권오경, "e-Logistics 전자상거래 시대의 로지스틱스 서비스 전략", 『물류와 경영』, 코리이쉬평거제트, 2001, p.59.

어서 가격이외에 품질을 비롯한 신속한 대응이 경쟁력 확보에 우위를 점할 수 있다는 사실을 인식하면서 SCM을 통한 효율적인 물류관리 시스템의 활용을 도입하고 확산하기 시작하였다.

이러한 물류관리의 새로운 방법론을 통해서 기업은 자산을 비롯한 재고관리를 효율적으로 수행할 수 있을 것이며 수직적 통합으로 인한 소유 및 경영상의 위험을 감소시킬 수 있다. 무엇보다도 SCM의 도입과 확산을 계기로 최종고객에 물류활동을 초점화할 수 있다는 점이며 기업은 고객서비스를 통해서 경쟁우위를 확보할 수 있다는 점이 부각되고 있기에 새로운 변화를 시도하고 있다.

2.2.2. 물류아웃소싱의 개념 및 전개

1) 물류아웃소싱의 개념

물류아웃소싱(Logistics Outsourcing)이란 기업이 경영활동중에서 물류부분을 외부물류전문업체에게 위탁하는 것이다. 물류기업과 화주기업간의 관계에 있어서 화주기업은 역량을 핵심부문에 집중하고 생산과 제조이외의 기업활동중에서 중요성이 부각되고 있는 물류부분중 수송·보관·하역 등의 비핵심적인 기능은 외부의 전문적인 물류서비스 업체에게 공급받는 것이다.

물류아웃소싱은 다양한 형태로 명명되고 있는데 제3자물류(Third-Party Logistics), 물류제휴(Logistics Alliance), 계약물류(Contracter Logistics) 등으로 불리우고 있으나 개념적으로 유사성을 지니고 있다. 기업에서 물류활동을 수행하는 기능을 기업의 조직내외에 조직화하는 과정에 의해서 구분되고 있다. 자사물류란 기업이 물류기능을 수행할 수 있는 조직은 기업의 내부에 조직화하여 운영하는 것으로서 기업내부화하는 것을 말한다. 거래관계에서 기업의 물류활동을 수행하는 기능을 내부화함으로써 비용을 감소할 수 있는

장점이 있으나 조직의 비대화를 비롯한 업무의 전문성이 떨어지는 경우도 있다. 또한 자회사물류는 제2자 물류라 할 수 있으며 이는 기업의 자회사로서 물류기능을 수행할 수 있는 기업을 설립 운영함으로써 기업의 물류활동을 관리하는 방식을 말한다. 자회사는 본사의 분사형태로서 형성된 기업으로서 물류활동에 대한 기능을 본사의 내부가 아닌 외부로 일정 정도 이전한 형태이지만 자사물류의 한계점을 지니고 있다고 볼 수 있다.

제3자 물류라고 명명되고 있는 것은 물류아웃소싱의 기능으로서 기업의 물류활동에 대한 부분을 전문적인 역할수행이 가능한 기업으로 이전함으로써 기업은 핵심적인 역할 수행만을 시행하는 것을 말한다. 이러한 경우 전문적인 물류활동 기능을 수행하는 기업에게 업무를 위탁함으로써 물류활동의 효율성을 추구하는 것이다.⁴⁾

대한상공회의소(1999)⁵⁾의 자료에 의하면 물류활동의 아웃소싱은 3단계로 구분하여 1단계는 운송·보관·하역·포장·정보처리·유통가공 등 일련의 공급체인(Supply Chain Management: SCM)에서 요구되는 물류의 각 기능을 부문별로 외부의 물류업체에게 아웃소싱하는 경우를 말하며 2단계는 운송·보관·하역 등 여러 물류기능을 일괄적으로 하나의 물류업체에게 아웃소싱하는 경우로 보고 있다. 3단계는 서비스 범위측면에서는 2단계와는 유사하지만 운영·관리 측면뿐만 아니라 물류전략·계획의 수립 부문까지 포괄적으로 수행하는 경우로 보고 있다.

2) 물류아웃소싱의 전개요인

기업이 수행하는 활동에 있어서 물류기능을 지원요소의 성격을 지닌 기능으로서 생산과 제조

4) 김기천·이중화, "우리나라 기업의 물류아웃소싱 활성화 방안에 관한 연구", 「영남대학교 경영대학원 논집」, 2000, pp.140~141.

5) 대한상공회의소, "제3자 물류업체의 경영실태조사", 1999, p.4

활동을 중시여기던 시대를 넘어 점차 상거래의 활성화와 거래구조의 다양성 그리고 경제환경의 글로벌화는 물류활동의 기능의 중요성과 전문성에 대한 논의가 계속 진행되고 있다.

이러한 환경변화에 따라 기업은 물류활동을 수행하기 위해 운영하던 자사물류와 자회사 물류의 운영은 비용과 시간 그리고 운영에 있어 비효율적인 면이 아웃소싱을 통해 운영하는 기법에 비해서 두드러지고 있음을 인식하게 되었다. 즉, 자사물류의 경우 본사가 물류활동을 수행하면서 지나친 고정비의 투자로 투자효율성이 떨어질 수 있으며 물류자회사를 통한 방법에서는 본사가 물류자회사를 지나치게 간섭과 본사의 물류효율화를 추구할 경우 물류자회사의 수익이 감소하는 등의 문제가 발생할 수 있다.

이에 물류관리 활동에 있어서 본사와 관련성이 낮으면서 전문성이 충족될 수 있는 새로운 물류업체로 아웃소싱하는 것이다.

Cantiz(1996)⁶⁾는 기업이 물류부분에 많은 투자를 하여도 투자의 효율성을 찾기 어렵다고 전제한 뒤 제3자 물류서비스 제공업체들이 제공하는 물류기능의 일부 혹은 전부를 활용하는 것이 최선의 선택이라고 하였다. 이는 기업의 물류기능을 수행하는데 있어서 기업조직을 이용하는 경우와 외부조직을 이용하는 것을 비교분석하였을 때 외부조직인 전문물류업체를 이용하는 것이 우선적으로 고려되어야 한다는 것을 의미한다.

거래비용 관점에서 거래비용이 높은 유통기능은 독립된 역할을 수행하는 중간 물류업체를 통해서 시장거래에 의존하는 방안이 최선의 방안을 보여주고 있으며 이는 아웃소싱을 통한 물류기능의 전문성은 거래비용을 절감할 수 있는 장점을 지니고 있음을 의미하는 것이다.

또한 Baghi & Virum(1998)⁷⁾는 기업이 물류아웃소싱을 하는 동기로 시장규모 축소, 국내외에 글로벌 경쟁의 증가, 제품수명주기의 단축, 비용의 과다, 신속하고 유연한 고객 서비스 제공의 필요성 증대, 마진의 감소등이라고 지적하였다. 결국 물류 아웃소싱을 하는 동기는 비용절감과 고객서비스의 제공을 동기화하여 진행되고 있는 기업의 경영전략의 하나라고 볼 수 있는 것이다. Londe & Maltz(1992)⁸⁾의 경우 물류아웃소싱을 하는 것은 물류비용의 절감을 위한 목적 보다는 서비스의 차별화를 위해 시도한 것으로서 고객서비스의 차별화를 통해 지속적인 성장과 발전을 도모하기 위한 전략으로 인식하였다.

III. 물류관리 신파러다임: 제3자 물류관리

3.1. 제3자 물류도입과 기대효과

3.1.1. 제3자 물류의 개념

제3자 물류(Third-Party Logistics)은 기업이 고객서비스 향상과 물류비 절감을 위해서 물류활동에 대한 효율적인 운영을 목적으로 공급체인 전부 혹은 일부를 특정 물류전문업체에게 위탁하는 것을 말한다. 물류의 기본적 기능은 운송·포장·하역 등 일련의 공급체인에서 요구되는 활동을 외부의 물류기능의 전문업체에게 위탁함으로써 기업이 스스로 운영관리하던 자사물류와 자회

6) Cantiz, H. C., How to find, evaluate, choose, and manage a third party logistics provider, *Annual Conference Proceeding, Council of Logistics Management*, 1996, pp.4~8.

7) Baghi, P. K. and Virum, H., Logistics alliances: Trend and prospects in integrated europe, *Journal of Business Logistics*, 19(1), 1998, pp.199~205.

8) La Londe, B. J and Maltz, A. B, Some proposition about outsourcing: The logistics function, *The International Journal of Logistics Management*, No.3, 1991, pp.1~11.

사 물류의 구조에 새로운 변화를 도모한 것이다.

미국물류관리협의회에 정의에 의하면 물류체널내의 다른 주체와 일시적이거나 장기적인 관계를 가지고 있는 대행자 혹은 매개자를 의미하며 제3자 물류란 하주와 단일 혹은 복수의 제3자간에 일정기간동안 일정비용으로 일정서비스를 상호합의하에 수행하는 과정이라고 정의하였다. 일본의 경우에는 제3자물류를 하주에 대하여 물류개혁을 제안하고 포괄적으로 물류업무를 수탁하는 업무라고 정의하면서 규제완화를 통한 경쟁적 환경을 바탕으로 다양화, 고도화하고 있는 물류 수요에 대응한 업태, 서비스로서 제3자물류를 육성해야 한다고 주장하고 있다.⁹⁾

이외에도 제3자물류는 물류활동의 아웃소싱의 기본적 구조로서 인식되면서 기업이 수행하는 물류 기능 및 활동을 제3자 혹은 전문적인 물류공급업체에게 위탁함으로써 비용절감과 기업경쟁력의 강화를 위한 기업의 선택적 활동의 구조를 지니고 있음을 제시한 연구결과들이 상당하다.

할 수 있다. 첫째, 고객의 물류업무 전체를 위탁 받아서 전체를 최적화 한다는 점이다. 이는 하나의 부분에서 물류효율화를 도모하여도 나머지 부분에서 업무가 증대하여서는 전사적으로 의미가 없다는 것으로 한 개부분에 의한 비용절감은 한계점이 있다는 것이다. 둘째, 고객과 이해관계를 함께 한다는 점이다. 고객의 물류효율화와 비용절감을 도모하는 것은 고객에게 이득이 되는 것이며 이는 제3자물류업체에게도 이득이 될 수 있다는 것이다. 셋째, 제3자물류 사업자와 고객은 물류비용 절감을 위해 도모하고 이익을 함께 배분하는 관계이다. 즉, 함께 성장하는 대등한 파트너쉽을 형성하고 있다는 점이다.

종래의 물류업은 고객과의 관계가 수직적인 관계를 형성하고 있었으나 제3자 물류업은 물류업무에 대한 전문적 지식과 노하우를 이용하여 기업에게 물류활동의 외주를 책임하는 기업으로서 수평적인 구조의 관계를 형성하고 있다고 볼 수 있다. 즉, 물류업체와 외주를 위탁하는 기업간

〈표 3〉 제3자 물류에 관한 정의

연구자 및 연구기관 (년도)	개념적 정의
미국물류관리협회(1996)	· 하주와 단일 혹은 복수의 제3자간에 일정기간동안 일정비용으로 일정서비스를 상호합의하에 수행하는 과정
John Africk/A. T. Kearney (1996)	· 단일 물류서비스 공급자가 계약에 기초하여 복합적인 물류서비스를 제공하는 것
La Londe, Cooper(1989)	· 로지스틱스 경로상 다른 당사자와 단기적 또는 장기적인 관계를 구축하는 로지스틱 경로내의 대리 중개자
Lieb, Millen Wassenhove (1993)	· 전통적으로 기업의 한 조직내에서 수행하여 오던 물류기능을 전체 물류과정 혹은 그 과정 중의 일부 물류활동을 제3자에 의해 수행도록 하는 것을 말한다.
Sink, Langley, G. ibson (1996)	· 하주기업에 의해 제공되거나 관리되는 것이 바람직하지 않는 기능을 수행하기 위해 재고에 대한 소유권을 행사하지 않으면서 외부인에 의해 제공되는 복합적인 유통활동

자료: 허문구·이태우, "수출입기업의 제3자물류서비스 도입 활성화 방안에 관한 연구", 「해상교통정책」, 제24호 1권, 2000, p.54.

3.1.2. 제3자 물류업의 특징과 유형

제3자물류의 특징은 세가지로 구분하여 설명

의 관계는 물류업무 부분에 있어 수평적인 관계를 유지하여야만 기업의 물류외주화에 대한 효과를 증진할 수 있다는 점이다.

9) 寺前秀一, “經濟構造改革と物流” 日通綜合研究所, 1997, p.63.

제3자 물류의 형태로는 공동창고 보관관리가 오래되었으며 그외에도 마케팅 분야, 수배송, 수출입관리 분야 등이 그 대상의 범주에 포함되었다.¹⁰⁾ 산업이 고도화되고 경쟁이 격화됨에 따라서 제3자 물류서비스의 형태도 다양해 지고 있으며 그 대표적인 성격을 지니고 있는 분야가 조립, 품질통제, 고객센터서비스와 같은 부가가치 활동이다.

Muller(1993)의 경우 제3자물류를 다음과 같이 3가지 측면으로 형태를 분류한바 있다.¹¹⁾ 첫째, asset-based vender로서 트럭이나 창고 또는 이의 혼잡과 같은 자산으로 로지스틱스 서비스를 제공하여 주는 물류형태를 말한다. 이러한 유형에서는 그 자산의 규모가 작은 것이 특징으로서 창고기능의 물류업무를 주로하고 있는 것이다. 둘째, Management-based Vender로서 시스템 데이터 베이스나 컨설팅 업무를 통해서 물류관리 서비스를 제공하여 주고 있으며 고객사업부분의 전부 혹은 일부의 물류담당부서로서 활동을 하는 유형이다. 이러한 기업은 수송이나 창고시설을 소유하지 않는다는 특징을 지니고 있다.

셋째, Integrated-based Vender로서 이러한 형태의 기업은 트럭이나 창고 또는 두가지의 혼합 형태의 자산을 보유하며 이 자산의 이용에 제한은 받지 않는 만큼 그 규모가 큰 형태의 물류서비스 공급자이다. 넷째, Administration-based Vender로서 운송요금 지불과 같은 경영관리 서비스를 제공하는 서비스 공급자이다. 물류서비스 공급자가 더 많은 수익을 올리기 위해서는 단순한 수송, 창고관리, 정보시스템만을 제공하는 것이 아니라 위의 네가지유형을 적절히 활용하여 기업에게 더 높은 가치의 활동을 중심으로 물류

서비스를 제공하는 방향으로 전개되는 것이 최근의 경향인 것이다.

3.1.3. 제3자 물류관리 현황과 문제점

1) 제3자 물류 관련법제도의 비체계적 구조

물류산업의 업종 중에서 제3자 물류산업으로 변화가 가능한 업종은 화물운송업체, 창고업체, 물류자회사, 공동물류업체 등이라고 할 수 있다. 그러나 제3자 물류산업으로 전환할 수 있는 업종과 관련된 법규를 살펴보면 체계적이고 통일적인 법규에 의해서 운영되는 것이 아니라 각각 규정되어 운영되고 있으며 매우 복잡하게 구성되어 있다.

물류관련의 화물유통촉진법을 비롯하여 유통산업 발전법, 유통단지 개발촉진법 등 이 비체계적인 구조를 지니고 있으며 연관 산업간의 관계를 적용한 법적인 연계성이 결부된 구조를 형성하고 있다는 점이다. 이는 물류 관련 법률이 관장하는 행정부처별로 법 적용이 상이하게 작용함에 따라서 이는 비효율적이고 규제요인이 되고 있다는 점이다.

이처럼 물류법규의 미정비와 체계적인 구조를 갖추지 못함으로써 종합물류 사업이나 제3자 물류업을 수행하려는 사업자는 여러 종류의 사업등록, 허가, 면허를 취득하여야 하는 행정적인 진입장벽을 맞이하게 된다. 법제도의 진입장벽은 제3자물류의 체계적 육성과 성장에 발전적 저해요소가 되고 있는 것이다.

2) 기업의 제3자 물류서비스에 대한 인식부족

기업에게 있어 물류관리라는 개념은 시간이 변천되면서 그 기능과 역할에 대한 의식의 변화가 많은 부분으로 알려져 있다. 이는 기존의 물류관리는 창고를 중심으로 한 단순한 기능의 관리 능력이었으나 경제환경의 변화와 거래의 변화를 맞이하며 기업의 물류관리 기능에 대한 변화

10) Richardson, H. L., *Outsourcing the power worksource*, Transportation and Distribution, 1992, pp.22~24.

11) 옥선종·최철수, "제3자 물류역할 수행의 국제항공택배 이용에 관한 연구", 「물류학회지」, 제10권 제2호, 한국물류학회, 2001, p.7.

〈표 4〉 물류관련 법률과 서비스의 범위

운송·운송관련업	물류시설 관련업	해운·항만관련업	운송관련업·기타
○화물자동차 운송업 -노선화물, 구역화물 -용달화물, 전국화물 -특수화물, 특송업 -컨테이너화물 -보세운송업 -국제특송업 ○철도운송업 -철도화물운송업 -철도소운송업 ○항공화물운송업	○창고보관업 -일반창고업 -냉동냉장창고업 -위험물 창고업 -보세창고 ○화물터미널운영업 ○컨테이너 야적장 ○내륙기차업	○해상운송업 -내항화물 -외항화물 ○항만하역업 ○항만운송업 ○경수, 경량, 감정업 ○항만용역업 ○도선사 ○예선업 ○항만부두운영업 ○해운대리점업	○화물차운송주선업 ○복합운송주선업 ○통관업(관세사) ○화물경비업 ○하역노동공급업 - 철도, 항만 ○물류정보업 ○컨테이너 임대업 ○도매배송업

자료: 정종석, “물류산업고도화를 위한 제3자물류 발전방안”, 대한상공회의소 세미나자료, 1998, p.14.

는 상당히 진전되고 있는 것이다. 그러나 이러한 인식의 변화는 한정적이며 최근 등장하고 있는 개념의 변화로서 아직은 미비한 점이 산재해 있다.

1990년대 이후 화주기업에 의해서 물류관리 혁신이 주도되기 시작하였으며 계속적으로 기업은 높은 물류비 절감을 위해서 물류시설의 확충과 물류자동화, 물류인프라 구축, 전문인력의 동원 등 지속적인 투자유인정책과 실천을 시도하고 있다. 그러나 이러한 투자에도 불구하고 물류개선효과는 미비하였으며 오히려 물류비 상승의 결과를 초래한 것이다.

이는 화주기업이 자가 중심의 물류구조를 해소하지 못하고 지속적으로 운용함으로써 그 원인을 찾을 수 있으며 이는 기업의 물류관리 구조에 부정적인 영향을 주고 있는 것으로 분석되고 있다. 기업이 제3자 물류의 활용이 떨어지는 것은 제3자물류서비스가 더 많은 물류비용을 발생시키고 고객서비스의 수준을 하락시킨다는 생각에 기인하고 있는 것이다.

제3자 물류서비스 발전을 위한 초석은 자사물류중심의 구조를 축소하고 외부 물류업체를 적극적으로 활용하려고 하는 기업의 의식적 변화가 중요하다.

3) 물류기업의 영세성 및 물류시설의 비효율적 운영

국내 물류산업은 특징중에 물류산업군의 영세성이라는 평가는 지속적으로 기록되고 있는 분야이다. 물류업체의 자본금 규모에 있어서도 외국 선진국과 비교시 상대적으로 약세를 지니고 있다. 또한 외국 선진국의 경우 규모가 대형화되고 있는 추세를 보이고 있으나 국내의 경우 상대적으로 영세성을 벗어나지 못하고 있는 것이다.

그리고 물류전문업체의 영업의 시작이 주로 운송주선업, 창고보관업으로 진행되고 있으며 그 물류서비스와 기업의 물류관리 의식이 낮은 관계로 성장의 한계를 맞이하고 있는 것이다. 이와 같이 물류업체의 영세성으로 인해서 고객에게 제공되는 물류서비스가 화물운송, 보관서비스, 하역 등과 같이 비교적 단순할 뿐만 아니라 화주기업의 다양한 욕구와 질 높은 서비스 수요에 부응하지 못하고 있는 실정이다.

또한 물류시설의 운영에 있어서 비효율적인 측면이 있다는 점이다. 최근 정보통신 기술을 응용한 물류산업의 개선에도 불구하고 물류체계화가 미흡한 실정이다. 물류시설에 대한 인식의 부족으로 인해서 물류활동의 기계화·자동화·일괄수송을 위한 시설의 운영 및 관리 상태가 미흡한

실정이며 선진국에 비하여 낙후되어 있다는 점이다.

4) 복잡한 유통구조와 제3자물류관리의 한계

선진국의 경우 물류비 절감과 물류서비스 향상을 위해 전문적인 물류업체와의 전략적 제휴를 통한 유통단계를 축소하고 있는 실정이다. 그러나 우리나라의 경우 물류사업자의 영세성, 기업간 정보공유의 거부와 한계점, 내부거래 등 제조업체가 창고시설, 수배송차량 관리까지 부담하는 후진적 유통구조를 지니고 있다는 점이다. 이러한 유통구조의 낙후와 복잡성으로 인해서 물류체계의 효율화를 극대화 할 수 없는 한계점을 지니고 있다.

또한 제3자 물류의 자체적인 한계점을 말할 수 있다. 자사에서 수행할 업무의 일부나 자사에 제공하지 못하는 고유의 서비스를 제3자에게 위탁할 경우 외부의 전문업체로부터 공급받음에 따라 많은 장점을 누릴 수 있는 것이 사실이다. 그러나 자사의 업무를 통제밖에 있는 제3자에게 완전히 위탁하는 것은 기업의 존립을 위협하기까지 하는 위험을 초래할 수 있다는 점이 제3자물류가 지닌 한계로 인해 제3자 물류관리 활용상의 문제점이 유발 될 수 있는 것이다.

3.2. 물류관리의 신패러디임 : 제3자 물류 발전 및 개선방안

제3자 물류산업의 발전은 화주기업들의 적극적인 참여와 물류산업의 재편, 제3자 물류업체의 사업확대 및 성장 등의 폭넓은 시장환경의 뒷받침을 통해 이룩될 수 있을 것이다. 국내의 물류환경하에서는 제3자 물류 자체가 성장하기 위한 기반을 조성하기에는 한계점이 존재하기에 정부의 주도적인 역할과 제도개선이 이루어져야 한다는 것이다.

3.2.1. 물류관련 법규의 정비개선

제3자 물류서비스는 고객에게 일괄물류서비스를 제공하는 종합물류라고 할 수 있다. 전통적인 형태로 물류업체가 각기 개별적으로 운영되던 수송·보관·하역·재고관리 등의 기능별 물류서비스가 이제 제3자 물류에서는 통합적으로 운영하여야 하는 속성을 가지고 있다.¹²⁾

현행 물류제도와 법규에 있어서 각종 물류업이 개별적으로 규정관리되고 있어 제3자 물류관리를 수행하기 위해서는 현행의 법제도가 한계점으로 작용할 수 있기에 제3자 물류의 시각에서 활성화를 저해할 가능성이 있는 제도 및 물류관련 법령간에 중복, 불일치 등의 문제점을 개선해야 할 것이다.

3.2.2. 제3자 물류업의 진입을 위한 규제개혁

제3자 물류업을 활성화하기 위해서 제약조건으로 지적되고 있는 것이 우리나라 물류법규의 한계점에서 비롯된 것이다. 선진국의 경우 물류관련 제도 및 규제완화를 통하여 물류업체들간의 자유로운 경쟁을 촉진하였으며 제3자 물류사업의 발전으로 이어져 왔다. 선진국의 경우에 있어서 도로, 철도, 소화물 운송업체, 창고업체 등에 대한 규제완화는 새로운 물류산업으로의 진입이 용이하게 되었고 이러한 규제철폐는 경쟁구조의 심화로 이어져 제3자 물류산업의 전환으로 이어졌다.

또한 물류기업들의 종합적 서비스 사업전략과 고객지향적 경영의 확산으로 물류수요기업인 화주의 욕구를 충족 시켜줄 수 있는 결과가 되었으며 제3자 물류산업으로 고도화를 추진할 수 있는 것이다.

12) 김종철, "한국기업의 제3자물류서비스 활용상 문제점 및 발전방향에 관한 연구", 『물류학회지』 제9호, 한국물류학회, 2000, p.87.

3.2.3. 물류업체의 통합화·대형화 유도과 정부지원확대

물류업체간 조직화를 제한하는 제도를 과감히 철폐, 세제 등 조직화를 제한하는 요소를 개선 경쟁을 제한하는 기업간 M&A는 엄격히 규제하고 물류산업자의 유석에 도움이 되는 인수합병을 유도하여 물류기업의 대형화·복합화를 추진하여야 한다.

또한 전국적인 물류거점 시설과 인력을 운용하고 있는 대규모 제조업체의 물류부문이 분사를 통해 원활하게 분리·독립할 수 있도록 정책적 차원의 촉진지원방안을 모색해야 한다. 또한 자가물류부문에 비해 물류사업자에게 불리하게 작용하는 각종 세제를 개선하여 보다 많은 수의 물류전문업체가 제3자 물류시장에 참여할 수 있도록 해야 할 것이다.

3.2.4. 정보화를 통한 물류시설의 확충과 지원

영세한 물류업체의 육성을 위해 절대부족한 화물터미널 및 물류센터 확충에 정부가 지원하여야 하며 또한 화물 추적시스템, 배차정보 시스템 등 물류정보화와 관련된 분야에 있어서도 정부지원이 확대되어야 한다. 또한 공급체인 관리 활성화를 통한 제3자 물류의 촉진에 추진하여야 한다.

IV. 요약 및 결론

최근 물류관리에 대한 환경변화를 맞이하여 우리나라 기업의 물류관리 방식에 있어 물류관리의 기본적 목표인 물류비 절감과 물류서비스의 향상을 달성하기 위한 전문적 물류업체와의 거래가 증진되고 있다.

따라서 우리나라의 경우 새로운 물류환경의

변화를 맞이하여 전략적 경쟁우위를 확보하기 위해서는 물류업이 제3자 물류산업의 형태로 진보해 나갈 수 있는 여건이 제공되어야 하며 이는 물류업의 새로운 전기를 마련하는 계기가 될 것으로 예측할 수 있다. 이에 제3자 물류업의 성장을 위한 방안들이 제공되어야 하며 법제도적 정비 이외에도 정보통신기술의 응용한 물류정보시스템의 구축을 통한 전문적 물류업체의 물류활동의 전문성을 추구할 수 있는 방안들이 계속적으로 추진되어야 할 것이다.

첫째, 물류관련 법규의 정비개선으로서 제3자 물류서비스는 고객에게 일괄물류서비스를 제공하는 종합물류체계를 구축하는 것이다. 현행 물류제도와 법규에 있어서 각종 물류업이 개별적으로 규정관리되고 있어 제3자 물류관리를 수행하기 위해서는 현행의 법제도가 한계점으로 작용할 수 있기에 제3자 물류의 시각에서 활성화를 저해할 가능성이 있는 제도 및 물류관련 법령간에 중복, 불일치 등의 문제점을 개선해야 할 것이다.

둘째, 물류기업들의 종합적 서비스 사업전략과 고객지향적 경영의 확산으로 물류수요기업인 화주의 욕구를 충족 시켜줄 수 있는 방안을 도입하여 국내물류산업의 고도화를 추진하여야 할 것이다.

셋째, 정보화를 통한 물류시설의 확충과 지원으로서 영세한 물류업체의 육성을 위해 절대부족한 화물터미널 및 물류센터 확충을 비롯하여 기반 구조를 개선하고 특히 정보화 수준을 향상하여 제3자 물류관리 방안이 적극적으로 도입될 수 있도록 한다.

참고문헌

건설교통부, 「물류산업발전방안」, 2001. 11.

- 건설교통부, 「국가물류기본 계획 2001~2020」, 2001. 1.
- 권방현, “전자상거래상의 다단계 분배체계의 물류공동화를 위한 비용구조에 관한 연구”, 『한국OA학회 논문집』, 제5권 제4호, 한국OA학회, 2000. 12.
- 권오경, “e-Logistics 전자상거래 시대의 로지스틱스 서비스 전략”, 『물류와 경영』, 코리아쉬핑가제트, 2001.
- 김기현 · 이종학, “우리나라기업의 물류아웃소싱 활성화방안에 관한 연구”, 『경영대학원 논총』.
- 김영민 · 이길남, “우리나라 물류시설 확충상의 문제점과 개선방안에 관한 연구”, 『물류학회지』, 제8호, 한국물류학회, 1999.
- 김종철, “한국기업의 제3자 물류서비스 활용상 문제점 및 발전방향에 관한 연구”, 『물류학회지』, 제9호, 한국물류학회.
- 김종철, “화주와 물류업체간의 제3자물류에 대한 관계설정 및 서비스전략에 관한 연구”, 『물류학회지』, 제11권 제1호, 한국물류학회.
- 김철민, “아웃소싱기법 적용을 통한 물류혁신방안”, 『산학연구』, 제18권, 제1호, 1998. 7.
- 대한상공회의소, 『물류와 경쟁력』, 1995
- 산업자원부 · 한국전자거래진흥원, “동북아 e-hub를 위한 전자거래기반 구축방안”, 2002전자상거래 활성화 워킹그룹 보고서(V)», 2003.
- 산업자원부, 「기업간전자상거래와 물류산업 육성방안」, 2001.
- 옥선중 · 최철수, “제3자 물류역할 수행의 국제항공택배 이용에 관한 연구”, 『물류학회지』, 제10권 제2호, 한국물류학회, 2001.
- 정종석, “물류산업고도화를 위한 제3자물류 발전방안”, 대한상공회의소 세미나자료, 1998.
- 전경련 동북아허브TF팀, 「동북아허브로 가자」, 전경련미디어, 2003.
- 홍성욱, “한반도의 동북아물류중심의 가능성과 전략”, 『통일과 국토』, 한국토지공사, 2002.
- 허문구 · 이태우, “수출입기업의 제3자물류서비스 도입 활성화 방안에 관한 연구”, 『해상교통정책』, 제24권 제1호, 2000.
- Baghi, P. K. and Virum, H., Logistics alliances : Trend and prospects in integrated europe, *Journal of Business Logistics*, 19(1), 1998, pp.199~205.
- Cantiz, H. C., How to find, evaluate, choose, and manage a third party logistics provider, *Annual Conference Proceeding, Council of Logistics Management*, 1996, pp.4~8.
- Edmund Lee Prater, *Essays on the globalization of supply chains and the financial drivers of logistics outsourcing*, Georgia Institute of Technology, 1999.
- Elliot Rabinovich, Robert Windle, Martin Dresner and thomas Corsi, Outsourcing of integrated logistics functions, *International Journal of Physical distribution and Logistics Management*, 29(6), 1999.
- Harry L. Sink, C. John Langlery Jr. and Brian J. Gibson, Buyer observations of the US third-party logistics market, *International Journal of Physical distribution & Logistics Management*, 26(3), 1996.
- Richardson, H. L., Outsourcing the power work-source, *Transportation and Distribution*, 1992, pp.22~24.
- 寺前秀一, “經濟構造改革と物流” 日通綜合研究所, 1997, p.63.

A Study on the New Paradigm of Logistics Strategy in Korea

Sung-Je Cho*

Abstract

The Understanding of The New Paradigm of Logistics Management is very important competitive factors. Especially, Logistics Outsourcing are receiving increased attention as means of becoming competitive in globally challenging environment So, This paper presents a in-depth analysis for New logistics management recently and suggest that third-party logistics and its implications for korea logistics strategy is most effectively new logistics management.

Key words : logistics, logistics strategy, logistics management