

물류관리 지식으로 시장 경쟁력을 강화하라!

14차시

물류아웃소싱과 3자 물류

<1> 아웃소싱

[1] 물류 아웃소싱의 개념

- 물류 아웃소싱은 화주기업의 물류 제반 활동의 일부 또는 전체를 화주기업과 물류업체가 동등한 위치에서 계약을 통해 파트너십을 형성하고, 정보의 공유를 통해 물류에 관한 제반서비스를 중장기적으로 제공하는 활동이라고 정의할 수 있음
- 1980년대 대부분의 기업들은 여건과 인지가 성숙하지 않아 비용 절감과 인원감축 등의 용도로만 사용했으나 1990년대 들어서 기업 내 모든 부분을 스스로 효율적으로 할 수 없으며 지속적이고 경쟁력 있게 수행할 수 없다는 것을 깨닫고 핵심 사업분야가 아닌 부분에 대해서는 아웃소싱을 시작함
- 물류 아웃소싱이 기존 물류업과 차이를 갖는 이유는 물류의 각 기능인 수송, 보관, 하역, 포장, 정보 등 주요 프로세스별로 개별화된 서비스를 일시적 또는 단기간에 화주기업의 지시에 따라 수행하던 기존의 물류업과 달리 화주와 물류 전문 업체가 중장기적으로 전략적 제휴 또는 파트너십을 통해 상호협조체제를 가지고 제반 물류 활동을 수행하기 때문임
- 기존 물류업은 업체선정에 있어 화주업체의 일방적인 선택 또는 단순한 견적 비교에 의한 식으로 진행을 하여 운영 부실 및 전문성 결여 등으로 문제 발생 여지가 항상 존재했으나 물류 아웃소싱은 상세한 기준을 작성한 제안요청서를 통해 물류업체로부터 제안서와 견적을 받아 진행하기 때문에 화주업체에게 최적의 비용과 최상의 서비스를 제공하는 업체를 선정할 수 있음

[2] 아웃소싱과 하청의 차이

- 아웃소싱은 일체의 모든 행위를 위임하는 형태를 지니고 있는데 일체의 위임은 자유로운 행위가 아닌 일정 수준의 법 테두리 안에서 절차를 지켜나가고 좋은 결과를 이끌어내기까지 모든 과정을 스스로 이끌어가는 것을 요구함
- 아웃소싱은 모든 과정을 업체에서 스스로 하기 때문에 많은 동기부여와 이에 따른 보상이 있으나 작업이 실패할 경우 큰 리스크가 되며 하청은 일정 수준의 계약으로 실패의 부담은 적으나 하청된 부분 이상의 어떤 요구도 불가능함

구분	아웃소싱	외주	하청	업무대행	컨설팅	근로자파견
설계, 계획	○	X	X	X	○	X
운영	○	○	○	○	X	X

[3] 아웃소싱의 등장배경과 발전 과정

(1) 아웃소싱의 등장 배경

1) 시장 환경의 변화

- 기업의 핵심역량에 집중하면서 고정비용 절감을 통한 경쟁력을 확보하고 각종 운영 업무의 효율 제고의 필요성이 대두되었으며 새로운 도전과 기회에 대하여 더욱 생산적으로 변화에 대한 대응력을 향상해야 할 필요성이 커짐

2) 정보처리 업무의 변화

- 효율적인 정보의 수준에 대한 영향력이 증가하며 날로 확대되는 정보처리 업무에 있어 효율적 운영을 도모하는 방법을 모색하였고 이에 대한 결과가 아웃소싱임

3) 리엔지니어링과 아웃소싱의 새로운 융합

- 글로벌 시장 환경의 급격한 변화는 각 기업의 시장 경쟁력을 제고하기 위하여 기업의 운영에 있어 이전과는 전혀 다른 새로운 사고, 새로운 체제, 새로운 방식 등이 요구됨에 따라 아웃소싱을

조직의 전반적인 재정비 즉 리엔지니어링의 차원에서 접근하게 됨

(2) 물류 아웃소싱의 도입 이유

- 전문 물류 서비스의 활용을 통한 고객 서비스 향상, 물류관련 비용 절감을 통한 이윤의 극대화, 핵심산업 분야 집중으로 경쟁력 향상

(3) 물류 아웃소싱 발전 요인

1) 소비자들의 소비패턴 변화(대량소빈도 > 소량다빈도)

- 개별기업으로는 물류 효율화가 어려워져 이를 극복하기 위해 아웃소싱을 활용해 물류 서비스 제공 업체의 규모의 경제달성으로 자체 수행 시보다 낮은 비용으로 양질의 서비스 수행이 가능해짐

2) 기업 네트워크의 경쟁 가속화

- 기업 네트워크의 경쟁이 가속화되며 공급체인 활성화를 위한 전문적인 물류 서비스가 필요해지며 물류활동을 전문적으로 수행해주는 전문 물류업체의 중요성이 증가함

3) 기업 경쟁력 강화

- 기업의 경쟁력 강화를 위해 핵심역량을 강화하고 비핵심 분야에 대해서는 아웃소싱을 도입

4) 정보기술의 매우 빠른 발전

- 정보시스템은 물류의 핵심 요소 중 하나이나 개별기업이 급격하게 변화하는 정보기술에 대응하고 초기 투자 비용의 부담을 줄이기 위해 전문화되고 능력을 갖춘 아웃소싱 전문업체에 의존하게 됨

(4) 물류 아웃소싱의 발전 과정

1) 인소싱(Insourcing)

- 기업이나 조직의 서비스, 기능을 조직 내에서 총괄적으로 제공, 조달하는 방식
- 1980년대 이전까지는 글로벌 시장에서의 경쟁이 심화되지 않았기 때문에 기업들이 자체적으로 기획, 설계, 생산, 판매를 하는 일괄 시스템만으로 운영됨

2) 물류 자회사

- 구조조정의 한 방법으로 많이 이용되었으나 독립적인 의사결정 기능이 약하고 전문 인력 양성이 어려우며 규모의 경제를 실현하기 어렵다는 점이 있어 물류 효율화에는 한계가 존재함

3) 물류 아웃소싱 업무 수행 독립법인(3PL)

- 자국 내는 물론 세계적으로 주요 지역에 물류거점 및 대리점망을 확보하고 네트워크를 구축하여 운송, 보관 등 물류서비스를 제공함
- 고객들의 새로운 요구에 의해 고도의 지식이나 경험에 의한 화주기업의 물류전략을 기획하고 컨설팅할 수 있는 능력과 새로운 정보기술의 변화에 신속히 대응할 수 있는 능력이 중요함

[4] 물류 아웃소싱의 필요성 및 장단점

- 대한민국의 물류비 부담은 주요 선진국에 비해 높은 수준이며 그 증가속도도 상대적으로 빨라 선진국과의 격차가 계속 증가하고 있기 때문에 물류비를 절감하면서 서비스 수준을 향상시켜 물류의 효율화를 극대화하기 위해서는 물류 산업의 선진화가 필요하며 특히 고도의 기술이 요구되는 물류 아웃소싱 부분의 발전이 필요함
- 물류 아웃소싱 분야는 범위가 확대되면서 세분화되고 있음. 주요 서비스의 대상은 운송, 보관, 정보시스템, 수출입, 금융 등으로 서비스의 종류가 150여 가지를 넘는데 서비스의 대상이 확대 및 세분화되는 이유는 맞춤 물류서비스를 개발하고 제공하기 위해서는 전문화된 지식과 기술이 필요하기 때문임
- 물류 아웃소싱은 경제적 측면에서 인프라 투자의 제거, 세계적 수준의 프로세스/상품/서비스 또는 기술에 대한 접근, 비즈니스 환경 변화에 즉각적인 대응력 개선, 위험 분산, 개선된 현금흐름, 운영비 감소, 고정비의 변동비로의 전환, 자체 내 부족한 자원에 대한 접근이라는 장점을 가지고 있으며

운영적 측면에서는 유통비용 절감, 비즈니스 통제, 고객서비스와 만족도 개선, 내부조직 역량 보완 전문성 등의 장점을 가짐. 시설, 장비, 기술 등에 대해서도 취급하는 제품의 특성 및 첨단 정보시스템 등의 사용을 통한 물류관리의 복잡성 개선과 최적화된 물류 서비스를 제공할 수 있음

- 물류 아웃소싱을 꺼리는 요인으로는 통제력/가시성/물류관리 능력의 감소, 업무의 의존성 증가, 전문화된 우수 인력으로 빠르고 정확한 의사결정이 어려워지고 서비스 공급업체에 종속될 가능성 증가가 있으며 업무 잠재적 위험 요소로 숨겨진 비용, 민감한 정보의 유출, 의존성 등의 위험이 존재함

[5] 물류 아웃소싱의 유형

(1) 계약 물류서비스 제공 형태

- 계약 물류서비스가 제공되는 형태는 운영기반과 정보기반의 제3자 물류벤더로 분류할 수 있으며 서비스가 고도화되면서 이 분류체계는 자산형, 관리형, 통합형 벤더, 업무형으로 재분류가 가능해짐

1) 자산형

- 자사 소유의 자산을 이용해 전담 물류 서비스 제공

2) 관리형

- 물류서비스(물류 정보시스템 구축, 컨설팅 서비스 등) 제공

- 운송부서의 하청 계약부서 역할

- 고객 비즈니스의 일부 또는 모든 업무에 대한 서비스 제공

3) 통합형 벤더

- 보유한 자산으로 서비스 제공 또는 다른 물류기업이 보유한 자산을 이용한 서비스 제공

4) 업무형

- 업무관리 서비스(운임 지불 등) 제공

(2) 일반적인 물류 아웃소싱의 유형

1) 제1자 물류

- 물류서비스의 주체는 화주기업이며 자신의 물류 업무를 자사가 보유한 자원인 인력, 장비, 시설 등을 이용해 직접 수행함

2) 제2자 물류

- 물류서비스의 수행 주체는 화주기업인 자사나 제3자가 아닌 화주기업과 밀접한 연관성을 가진 자회사, 계열사, 손자회사 등

- 물류서비스 범위에 따라 분류하면 자사기반 물류서비스 업체이며 주로 선박, 항공기, 트럭 등을 소유, 리스 또는 임대해주는 선사, 항공업체를 의미함

3) 제3자 물류

- 운송, 보관 관련 어떠한 서비스 계약에도 적용 가능

- 단일 서비스(운송, 창고보관 등)와 포괄적인 서비스(공급사슬 전반 관리 등) 둘 다 가능

4) 제4자 물류

- 두 개 이상의 전문기업과 제휴하여 물류업무 수행

- 서비스의 내용이 다양하고 전문화된 물류서비스

- 필요에 따라 물류서비스업, 물류운송업, 물류시설업의 전문분야 등과 전략적 제휴 내지는 네트워킹 하여 공급사슬 상의 전체 물류업무를 수행

<2> 제3자 물류

[1] 제3자 물류의 개념과 등장 배경

(1) 제3자 물류의 개념

- 제3자 물류는 공급체인 상의 전체 물류기능 또는 일부분을 물류업체가 화주기업으로부터 위탁을

받아 대행하는 물류활동을 말하며 이를 수행하는 물류업을 제3자 물류업이라고 함

- 제3자 물류라는 용어가 널리 사용되기 시작한 시기는 1980년대 후반으로 물류활동의 일부를 외주 또는 계약을 통해 조달한다는 의미로 사용되기 시작함
- 제3자 물류업이 일반 물류업과 다른 점은 화주업체와 1년 이상 장기간의 계약에 의해 제휴관계를 맺고 복수의 물류기능을 하나로 묶어 통합 물류서비스를 제공한다는 것에 있음

구분	제3자 물류업	일반 물류업
화주와의 관계	계약기반 전략적 제휴	거래 기반 수발주 관계
관계 지속 기간	장기(1년 이상)	일시적 또는 수시
서비스 범위	종합물류 서비스	기능별 서비스(수송, 보관)
정보공유	필수	불필요
도입 결정권한	최고경영층	중간관리층
도입 방법	경쟁계약	수의계약

(2) 제3자 물류의 등장 배경

- 제3자 물류는 기업이 사내에서 수행하던 물류기능을 아웃소싱 한다는 의미로 사용되기 시작됐다고 볼 수 있음. 본래 제3자 물류는 80년대 후반부터 90년대 초반에 들어와 미국에서 활성화된 물류업계의 새로운 비즈니스이나 그 시작은 규제 완화 선진국인 영국이라고 할 수 있음
- 영국은 1968년 교통법에 의해 트럭운송업의 경쟁상의 규제 철폐 방침을 내세웠으며 그 후 1970년에 면허제도에 의한 양적참가규제를 폐지하고 운임규제가 철폐되어 운임이 자유화가 됨. 이러한 규제 완화가 빨리 이루어져 운송회사의 경쟁을 더해갔고 오퍼레이션 레벨에서는 비용 절감의 여지가 없었기에 외부의 전문업자를 이용해 전체 최적화를 도모하는 제3자 물류 비즈니스가 발달하게 됨
- 제3자 물류는 서비스의 깊이 측면에서 살펴보면 물류활동의 운영과 실행, 관리와 통제, 계획과 전략으로 발전 단계를 구분할 수 있으며 서비스의 폭 측면에서는 기능별 서비스, 기능 간 연계 및 통합 서비스, 기업 안 연계 및 통합 서비스의 발전과정을 거침
- 제3자 물류는 비용 절감의 목표를 달성하기 위하여 단순 물류기능의 외부 위탁부터 공급 체인상의 물류시스템 구축, 운영까지 범위가 매우 다양함
- 물류산업은 제3자물류업체가 크게 늘어나면서 운송업체, 창고업체 등의 전통적인 물류업체를 압도해 나가고 제조, 유통업체에서 분리, 독립한 물류업체들이 제3자 물류 시장을 선도해 나갈 가능성이 높으며, 기존의 물류업체와 신생 물류업체들 간의 치열한 경쟁 속에서 인수합병, 전략적 제휴 등을 통한 물류업체의 대형화나 전문화 등 물류산업의 구조조정을 통한 제3자 물류업체의 공급 기술의 전문화와 서비스의 다양화가 가속화될 것으로 전망됨

[2] 도입의 필요성

(1) 물류서비스 수요의 변화

- 물류산업의 물류서비스는 본질적으로 타 산업의 수요에 의해 발생하는 유발 수요의 특성을 보이고 있고 특히 고부가가치 산업, 첨단산업, 지식집약 산업 등을 중심으로 하는 산업구조 개편이 진행됨에 따라 물류서비스에 대한 수요는 그 양과 질에서 상당한 변화가 있을 것으로 예상됨

(2) 물류경로의 변화

- 물류경로는 제조업에서 유통업으로의 유통지배력이 이전되고 대형소매업의 비중확대, 신업태의 출현, 외국 대형유통업체의 진출확대 등 유통구조의 대변혁이 진행되고 있으며 소형소매업은 공동화 내지 집단화하는 방식으로 이에 대응하고 있음
- 유통산업의 발전과 유통구조의 변화에 따라 물류서비스의 질적/양적 변화가 필연적으로 수반될 것으로 전망되고, 고객과의 밀착도가 매우 높은 유통업의 경우 물류효율화에 의한 원가절감과

서비스 향상이 경쟁력 강화의 주요 수단이 될 것이며 제조업자와 유통업자간의 연계인 ECR, QR 등이 활성화되면 기존과는 다른 유통구조의 변화가 예상되며 도심과 도시 외곽지역 물류시설의 역할에 상당한 변화가 발생할 것으로 전망됨

(3) 물류 네트워크 간 경쟁 심화

- 물류 네트워크는 유럽과 미국의 물류시장의 경우 기존 기능별 내부경쟁체제에서 벗어나 물류관련 사업주체간 전략적 제휴, 합병 등을 통해 대규모 물류네트워크를 구축하고, 이를 통하여 전 방위로 경쟁하는 체제로 변화하고 있음

(4) 물류서비스 공급구조의 변화

- 정보통신기술의 급속한 발전으로 물류활동의 운영체제에 커다란 변화가 생기는 중임
- 단순히 제품을 지역적/공간적으로 이동시키는 운송서비스에 무선통신기술을 접목함으로써 현재보다 더욱 다양한 부가서비스 제공이 가능해지고 관리방식에도 큰 변화가 일어나고 있음
- 무선통신기술을 활용하여 얻을 수 있는 이익으로는 이동 중인 화물의 위치, 상태, 예상 도착시간 등의 실시간 파악, 관련 기업 간 정보 및 데이터베이스 공유 및 통합적 운영과 관리체계의 구축, 다양한 물류서비스의 개발 및 운영과 물류 수요자의 니즈에 적합한 서비스 제공, 소프트웨어 측면의 물류관리 기술 발전 등이 있음

(5) 물류서비스의 저가격/고품질화 요구 확대

- IMF 체제 이후 대한민국의 기업들은 구조조정을 통해 주력 사업이나 부문이 아니라면 과감히 정리해야만 했고 운영방식에서도 낮은 비용 운영체제로의 전환이 필요했으며 계열사 중 주력사업이 아닌 물류업을 매각/합병에 의하여 정리하거나 물류 부서를 물류자회사로 분리하거나, 그 기능을 외부의 물류전문업체에 아웃소싱하는 등의 변화가 지속적으로 이루어짐
- 제조기업들은 기존의 거래 관행에 의하여 물류사업자를 선정하던 방식보다 경쟁원리를 도입하여 저렴한 가격으로 고품질의 물류서비스를 제공할 수 있는 외부의 물류전문업체에 자사의 물류활동을 위탁하는 움직임이 확산됨
- 대부분의 기업들은 저비용/저가격에 대한 강한 압력을 행사하면서 물류서비스의 고품질/고품위를 요구하며 물류서비스업의 국내 시장 완전 개방으로 세계적인 외국 기업과 전방위로 무한 경쟁을 해야하는 상황에서 실시간 운송, 개품 단위 배송, 즉시/적시 배송 등에 대한 요구가 더욱 확대될 것임

(6) 자가 물류활동에 의한 물류효율화 한계

- 1990년대에 들어 물류가 경쟁력 강화를 위한 주요 개선 대상의 하나로 부각됨에 따라 물류효율화를 위한 기업의 투자와 노력은 계속 확대되어 왔는데 이러한 이유로 자가 물류의 의존도가 높아져 결과적으로는 물류시설 확충, 물류자동화/정보화, 물류전문 인력 충원 등에 대한 고정투자비 부담이 크게 증가하였고 이는 제3자 물류를 통하여 물류비가 차지하는 높은 고정비를 변동비화 할 수 있음
- 자가 물류활동은 물량의 불안정, 물류 경로의 변화 등에 효율적으로 대처하기 어렵고 적정 수준의 물량을 확보하지 못하면 투자비 회수가 어려워지고 구조개선의 걸림돌으로 작용할 수 있다는 문제점이 존재함

(7) 물류자회사에 의한 물류효율화 한계

- 물류자회사는 모기업의 물류업무를 수행 및 처리하기 위하여 모기업에서 법인을 출자하여 별도로 설립된 자회사로 업무 내용이나 영역에 따라 운송자회사, 창고자회사 등으로 구분 가능하나 보통은 물류관리 전반을 담당하는 회사를 지칭함
- 물류자회사는 물류비의 정확한 집계와 이에 따른 물류비 절감 요소의 파악, 전문 인력의 양성, 경제적인 투자결정 등의 이점도 있으나 태생적 제약으로 인한 구조적인 문제점이 존재하는데 모기업의 물류효율화 추진에 있어 물류자회사의 수입이 감소하는 이율배반적인 상황에 직면하는 것이 대표적으로 궁극적으로는 물류자회사는 모기업의 물류효율화에 소극적인 자세를 보이게 됨

[3] 아웃소싱과 제3자물류의 구분

- 아웃소싱과 3자물류는 그 큰 틀을 같이하나 3자 물류는 기존의 물류 아웃소싱과 다르게 하주기업과 물류기업간의 관계가 거래기반 관계에서 전략적 제휴관계로 전환되고, 이에 따라 서비스 내용에 있어서도 운송, 보관 등 부분적 물류기능을 대행/제공하는 정도를 넘어서 효율적인 물류전략/계획의 제안, 통합물류서비스의 제공 등 보다 긴밀한 관계에서나 가능한 서비스까지 제공된다는 특징이 존재함
- 3자물류와 물류 아웃소싱의 차이점들이 다소 모호하고 주관적이라는 이유 때문에 관련 업계에서는 단순히 1자물류, 2자물류, 3자물류의 분류체계에 근거하여 물류 아웃소싱을 3자물류로 간주하기도 하며 이러한 시각에서 본다면 전통적인 물류서비스도 모두 3자 물류의 범주에 속하는 것으로 볼 수 있음

구분	전통적 아웃소싱	새로운 아웃소싱
명칭	하청(Subcontracting) OEM	전략적 아웃소싱(Strategic Outsourcing) 프로세스 아웃소싱(Process Outsourcing)
등장시기	1950년대 말	1980년대 말
도입목적	인건비, 간접비 등의 비용 절감	기업의 조직과 자원을 핵심역량 중심으로 새롭게 재구축하여 경쟁우위 확보
수행역할	단순한 실행 기능	실행 기능뿐만 아니라 계획 및 기획 기능까지 포함
대상 분야	생산, 전산 홍보 등 단순 업무 및 간접지원부문 중심	간접지원 부문을 포함한 R&D, 마케팅, 판매, 인사, 물류 등의 기업 전 분야
공급업체와의 관계	단기적, 거래적	장기적, 동반자적(Win-Win)