

# 제3자 물류기업의 성공적인 물류관계성에 관한 연구

정 채 훈\* · 허 준\*\*

## The Study on Successful Logistical Relationships in Third-Party Provider

Chae Hoon Jung, Jun Her

### Abstract

It is very important for the logistics business success that Third-Party Provider maintains a successful logistical relationship with customers.

The important factors for the successful logistical relationship are customer orientation, service timeliness, reciprocal dependability, keeping long-term relationships, and logistics cost savings. Therefore, Third-Party Provider establishes the logistics strategy based on the reciprocal dependability with customers and the long-term of view. In addition, the logistics strategy provides the logistics services satisfying customers and saving logistics cost.

**keyword** Third-Party Provider, Logistical Relationships

## I. 서 론

제3자 물류기업들은 화주기업들의 니즈(Needs)를 정확히 파악하여 물류서비스를 제공하는 것이 중요하다. 특히 사업의 안정성을 유지하고 화주기업이 목적하고 있는 바를 달성하기 위해서는 화주기업과 원활한 관계성을 유지하는 것이 매우 중요하다. 그러한 의미에서 제3자 물류기업이 화주기업과 원활한 관계성을 유지하기 위하여 고려해야 할 요인들을 파악하는 것은 중요하다.

---

\* ELSLP 이사

\*\* ELSLP 대표이사

## II. 제3자 물류에 관한 고찰

### 1. 제3자 물류에 관한 이론적 고찰

#### 1) 제3자 물류의 정의 및 발전과정

제3자 물류의 등장배경은 화주기업들 측면에서 보면 시장경쟁의 격화로 핵심역량에 집중을 통한 기업 경쟁력의 강화를 위한 수단으로서 물류부문의 아웃소싱경향이 높아졌고, 물류기업의 측면에서 보면 운수 및 물류분야의 규제완화로 신규물류기업의 진입이 용이해졌고 시장의 경계가 희박하게 되어감에 따라 물류기업간 경쟁이 격화됨으로서 경쟁력 있는 새로운 물류서비스를 고객에게 제공할 필요성이 높아졌기 때문이다.

우리나라의 경우도 1990년대에 어려운 경제 환경을 극복하기 위해 아웃소싱이 기업구조 조정의 중요한 수단으로 사용되었다. 이러한 기업의 경쟁력강화를 위한 아웃소싱의 경향이 물류부문에 도 영향을 미쳐 물류부문 아웃소싱의 핵심역할을 하는 제3자 물류의 등장을 가져오게 되었다.

제3자 물류는 다양하게 정의되고 있는데 주요한 정의를 보면 다음과 같다.

CSCMP<sup>1)</sup>는 제3자 물류를 “물류채널내의 다른 주체와 일시적 또는 장기적인 관계를 가지고 있는 물류채널내의 대행자 또는 매개자를 의미하며, 화주와 단일

또는 복수의 제3자 간에 일정기간 동안 일정비용으로 일정서비스를 상호협의 하에 수행하는 과정을 제3자 물류 또는 계약물류”라고 정의하고 있다.

Murphy & Poist<sup>2)</sup>(2000)의 정의에 의하면 “화주와 밀접한 관계를 가지고 화주의 물류시스템에 직합하고 다양한 물류서비스를 장기적으로 상호이익을 얻을 수 있도록 제공하는 물류업자” 라고 정의 하고 있다.

일본의 종합물류시책대강(2001)에서는 “화주 기업에게 물류개선을 제안하고 포괄해서 물류업무를 수탁하는 것” 이라고 정의 하고 있다

菊池康也(2005)는 제3자 물류를 화주입장에서는 “물류업무를 전략적으로 아웃소싱 하는 것” 물류기업의 입장에서는 “최적의 물류시스템을 구축하고 그 업무를 일괄해서 수탁하는 것 “이리 정의하고 종래의 물류사업과 제3자 물류사업의 차이점을 <표2-1>과 같이 구분하였다.

1) www.cscmp.org

2) P. R. Murphy and R. F. Poist, "Third-Party Logistics : Some User versus Provider Perspectives", Journal of Business Logistics, Vol. 21, No. 1, 2000. p.121.

〈표 1〉 종래 물류사업과 제3자 물류사업 차이점

구 분	종래 물류사업	제3자 물류사업
계 약 형 태	복수업자와 개별계약	특정업자와 포괄계약
계 약 기 간	단기	장기
경 쟁 형 태	덤핑경쟁	기획경쟁
업 무 형 태	운영중심	전략기획에서 부터 운영까지 포함
업 무 범 위	세그먼트 단위 물류업무	복수 물류업무
의 사 소 통	일방적, 폐쇄적	쌍방, 개방적
비즈니스관계	일반영업	제안영업
화주와의 관계	하청관계	파트너십 관계
이 해 관 계	대립관계	상호이익 관계
비즈니스집단	계열기업	신뢰할 수 있는 특정기업

자료: 菊池康也, “3PL 入門”, 稅務經理協會, 2005.

결국 기존의 물류사업과 제3자 물류사업의 중요한 차이점은 화주기업과 제3자 물류기업이 상호이익을 위해 파트너십의 관계를 유지하면서 화주기업의 물류업무 전체를 전략적인 차원에서 기획하여 장기적인 관점에서 물류업무를 수행하는 것이라 할 수 있다.

제3자 물류정의는 “물류전문기업이 다양한 화주기업을 대상으로 화주기업의 다양한 물류기능을 총체적으로 위임받아 전략적 관점에서 장기적으로 정보시스템을 기반으로 보다 낮은 물류비용과 수준 높은 물류서비스를 제공하는 과정” 이라 정의 할 수 있으며, 이러한 물류서비스를 제공하는 물류전문기업을 제3자 물류기업이라 한다.

제3자 물류의 발전과정을 수행주체에 따라 구분하면 화주기업이 직접 물류업무를 수행하면서 개별 물류기능의 효율화에 중점을 두는 제1자 물류(First Party Logistics), 대기기업의 자회사 형태로서 기업내부 물류업무를 통합화에 중점을 두고 물류업무를 수행하는 제2자 물류(Second Party Logistics), 물류자회사가 모기업뿐만 아니라 타 기업의 물류업무를 수행하면서 물류업무를 수행범위를 확대해 가거나, 기존의 물류업체들이 물류서비스의 범위와 깊이를 확대하여 물류업무를 수행하는 제3자 물류(Third Party Logistics)라는 형태의 발전과정을 보여 주고 있다.

〈표 2〉 물류업무의 수행주체 측면

자사 물류 (First Party Logistics)	* 화주기업이 직접 물류업무 수행 * 개별 물류기능의 효율화에 중점	폐쇄적 수행
자회사 물류 (Second Party Logistics)	* 자회사 형태로 모기업 물류의 통합화에 중점 두고 물류 업무 수행.	중간단계 수행
제3자 물류 (Third Party Logistics)	* 물류전문기업에게 물류업무 전부나 일부기능을 아웃소 싱	개방적 수행

자료: 기존 자료를 정리

새로운 개념으로 등장한 제4자 물류는 “전체적인 공급연쇄 솔루션을 제공하는 서비스제 공자와 함께 기업의 경영자원, 능력, 기술을 관리하고 결합하는 공급연쇄 통합자” 라고 정의하고 있으며, 제4자 물류는 형태적인 측면에서는 첫째, 대부분 고객기업과 파트너기 업과의 조인트벤처나 제휴에 의해서 설립된다. 둘째, 고객기업은 여러 물류기업의 물류서 비스를 하나의 창구를 통해 제공받는다. 셋째, 제4자 물류는 고객기업의 SCM 전체를 관 리한다. 넷째, 제3자 물류기업은 현재 조직구조를 유지하면서 제4자 물류의 형태를 형성 한다.<sup>3)</sup> 등의 특징을 가지고 있다.

## 2) 제3자 물류의 필요성

기업은 경쟁력 확보를 위해서 고객서비스를 높이고 비용을 줄여야 한다. 이러한 관점에 서 볼 때 물류는 합리화를 통하여 비용을 줄이고 고객과 가장 가까이에 있다는 점을 살려 서 물류서비스를 차별화함으로써 기업경쟁력의 확보에 기여할 수 있는 부분이다. 이러한 물류부문의 활용을 통한 기업경쟁력 확보를 위해서 기업들은 제3자 물류기업에게 물류부 문을 아웃소싱 한다. 여기서는 물류부문을 제3자 물류기업에게 아웃소싱 하는 이유를 살 펴본다.

### (1) 새로운 경영기법의 도입

기업들은 변화하는 환경에 적응하기 위하여 새로운 경영기법을 지속적으로 도입하여 활 용한다. 특히 ERP, SCM, CRM등은 많은 기업들이 도입하고 있다. 특히 물류와 밀접한 관련이 있는 SCM의 경우는 물류업무를 각각이 수행하던 차원을 넘어서 모든 이해관련자

3) John Gattorna, "Strategic Supply Chain Alignment", Gower Publishing Limited, 1998. p.425.

들이 공동의 목적을 가지고 물류업무에 관한 전략수립, 실행 및 관리 등이 통합적으로 이루어진다. 기업들은 이렇게 통합적 관리를 통해 경쟁력을 확보하게 되는데 이러한 역할을 물류부문에서는 제3자 물류기업이 하게 된다.

결국 SCM에 참여하는 모든 기업들의 총 물류비용과 리드타임을 관리하는 것이 물류업무의 중요한 목표가 되며 이를 수행할 수 있는 제3자 물류기업이 필요한 것이다.

### (2) 기업의 자체수행의 한계 및 글로벌화

물류부문의 합리화를 위한 기업들의 물류부문에 관한 투자는 기업의 고정투자비용을 늘린다. 이러한 고정투자는 비효율을 발생시킨다. 왜냐하면 물류에 대한 고정투자가 효율성을 발휘하기 위해서는 일정수준의 물동량의 유지 및 증가가 필요하며 그렇지 못한 경우 오히려 물류비용의 증가를 유발하게 되기 때문이다.

이러한 한계성의 극복을 위하여 기업들은 고정투자비용을 늘리지 않으면서 자사의 물류부문을 효율적으로 관리해 낼 수 있는 방안으로 물류아웃소싱을 선택하게 되었고, 이를 추진할 수 있는 제3자 물류기업이 필요하게 되었다.

또한 기업의 글로벌화는 국제적인 상품흐름을 증가시키는데 이때 각 기업들은 물량의 기본단위의 부족, 운송수단 활용의 어려움, 제품흐름의 복잡성, 물류업무의 전문성부족 등의 원인으로 물류업무의 수행비용이 고비용 구조가 된다. 이러한 이유로 결국 글로벌 물류네트워크를 가진 제3자 물류기업 필요하게 된다.

### (3) 물류자회사의 한계

제조기업들은 물류자회사의 설립으로 고정투자의 감소, 물류 전문 인력의 육성, 정확한 물류비용의 파악과 개선 등의 부문에서 어느 정도 성과가 있었지만 기대했던 것만큼 성과를 내지 못하였다. 그 이유는 물류자회사의 입장에서 보면 모기업의 물류합리화를 통한 물류비용의 절감은 자사의 매출과 이익의 감소로 이어졌기 때문에 모기업에 대한 물류합리화의 노력이 줄어들 수밖에 없었다.

물류자회사에 대한 모기업의 물류시스템, 물류운영 방법, 사업영역 등에 대한 간섭은 물류자회사의 독자적인 경영을 어렵게 만들었고, 결국 물류자회사를 통한 물류부문의 효율화는 한계성을 드러내게 되었다.

결국 자회사들은 모기업의 물류부문으로 다시 편입되거나 모기업의 물류업무 뿐만 아니라 다른 기업의 물류업무를 위임받아 물류업무를 수행하는 제3자 물류기업화가 진전되었다.

결론적으로 기업의 새로운 경영기법의 도입에 따른 물류부문의 아웃소싱, 기업자체의

물류업무수행의 한계와 글로벌화에 의한 물류부문의 아웃소싱의 필요성, 물류자회사의 한계 등의 이유로 제3자 물류기업의 필요성은 증대 되었다.

## 2. 우리나라의 제3자 물류현황

우리나라 물류산업규모는 2004년에 GDP의 10.49%, 부가가치는 GDP의 4.6%정도며, 매출액대비 기업물류비의 비중은 2003년 9.9%로서 미국과 일본에 비하여 높은 수준이다.

또한 우리나라 물류산업의 문제점은 다음과 같다<sup>4)</sup>. 첫째, 화물운송체계가 취약하다. 둘째, 도로부문, 항공부문, 물류시설 부문에서 일본에 비하여 취약하고 항공분야에 있어서는 중국보다도 취약한 등 물류인프라가 취약하다.<sup>5)</sup> 셋째, 신뢰할 만한 물류전문기업이 많지 않다. 넷째, 물류전문 인력의 부족하다. 다섯째, 물류기업이 영세하다는 것이다.

한편 우리나라 제3자 물류기업의 발생형태는 다음의 3가지 형태로 구분 할 수 있다.

첫째, 기존의 물류업을 영위해 오던 물류기업들 이다. 기존의 물류대기업은 상대적으로 풍부한 인프라와 자금력, 인력 등을 보유하고 있어 물류사업의 영역을 확대 하면서 제3자 물류업에 진출했다.

단순한 수배송 업무와 창고사업이라는 물류기능에 한성된 부문에서 물류업무를 수행해 왔던 물류중소기업들도 물류사업영역의 확대 등을 통하여 제3자 물류기업으로 전환하고 있다.

둘째, 대기업들이 만든 물류자회사들이다. 특히 물류부문을 핵심역량으로 보유해야 했던 전기전자, 생활용품 등을 생산하는 업종의 기업들과 유통업을 중심으로 하는 기업들이 물류자회사를 적극적으로 설립하였다.

물류자회사에서 시작한 제3자 물류기업들은 양질의 인재와 자금력 면에서 상대적인 강점을 가지고 있다. 그러나 물류업무 수행능력 면에 있어서는 기존의 물류기업들에 비하여 상대적으로 떨어진다.

셋째, 물류업무를 핵심역량으로 보유하고 있는 상품을 구입하여 소매점에 납품을 하는 업종인 도매물류업도 보유하고 있는 물류부문의 역량과 인프라를 사업화하여 주로 유통기업을 대상으로 제3자 물류사업에 진출 하였다.

이러한 3가지 유형의 제3자 물류기업은 각기 특성을 가지고 화주기업들에게 물류서비스

4) 서상범 등, “물류산업 경쟁력강화를 위한 종합물류업 활성화 방안”, 교통개발연구원, 2004.

5) 신은경제연구소, “2000년 이후 국내산업의 구조변화와 발전전략”, 2006. 1.

를 제공하고 있는데 그 특징을 보면 다음과 같다.

기존의 물류대기업은 물류의 전 영역, 전 기능의 수행이 가능하고 전국적인 물류인프라와 네트워크를 보유하고 있으며, 부가가치 물류서비스 제공을 위한 투자가 활발하다. 반면 물류중소기업은 소수의 기업을 대상으로 한정된 물류영역의 단순 물류기능 서비스를 제공하고 있으며, 물류서비스 제공지역과 산업도 한정되어 있다.

한편 물류자회사들은 모기업의 물량을 중심으로 물류사업을 영위하고 있으며 모기업의 물류인프라와 시설을 이용하고 모기업과의 관계로 인한 제한사항이 많은 가운데 사업을 한다. 또한 도매물류기업들은 수도권 물류센터를 확보하여 유통기업 등에 납품을 하는 사업형태를 가지고 있다.

또한 우리나라 보다 물류부문이 선진화되어 있는 미국의 제3자 물류기업과 우리나라의 제3자 물류기업을 비교해 보면 다음과 같다. 우리나라의 제3자 물류기업의 경우는 고객층의 차별화에 의한 접근 전략의 미약, 물류기업간 전략적 파트너십 구축의 미약, 규모의 영세성, 업무적 관점 접근 방식에 의한 기업경영, 물류업무 오퍼레이션형, 인적자원 미약, 초기 정보기술 활용형, 노하우 부족, 제3자 물류기업의 글로벌화 미약 등의 특징이 있으나 미국의 제3자 물류의 경우는 고객층의 차별화를 통한 고객 접근전략, 물류기업간 활발한 전략적 파트너십 구축을 통한 상호보완, 규모의 대형화, 경영적 관점에서의 기업 경영과 전략 기획형, 문제 해결형 업무방식, 훈련되고 풍부한 인적자원, 물류업무에의 첨단 정보기술 활용, 물류업무 노하우 경험, 제3자 물류기업의 글로벌화 등의 특징을 가지고 있다.

〈표 3〉 우리나라와 미국의 제3자 물류기업 비교

우리나라	미 국
<ul style="list-style-type: none"> <li>* 고객층의 차별화에 의한 접근 전략 미약</li> <li>* 물류기업간 전략적 파트너십 구축 미약</li> <li>* 규모가 영세하다</li> <li>* 물류업무적 관점</li> <li>* 오퍼레이션형</li> <li>* 인적자원 약하다</li> <li>* 초기 정보기술 활용형</li> <li>* 노하우가 적다</li> <li>* 제3자 물류기업의 글로벌화 미약</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 고객층의 차별화에 의한 접근 전략</li> <li>* 물류기업간 전략적 파트너십 구축활발</li> <li>* 규모가 크다</li> <li>* 경영적 관점</li> <li>* 전략기획형, 문제해결형</li> <li>* 인적자원 좋다</li> <li>* 첨단 정보기술 활용형</li> <li>* 노하우가 많다</li> <li>* 제3자 물류기업의 글로벌화 활발</li> </ul>

자료: 菊池康也, “3PL 入門”, 稅務經理協會, 2005. p.133. 바탕으로 작성

### III. 제3자 물류기업과 화주기업의 관계성 연구

#### 1. 제3자 물류기업 관계성에 관한 연구

제3자 물류기업들이 화주기업과 성공적인 관계성을 유지하기 위하여 중점을 두어야 할 요인을 파악하기 위해서는 화주기업이 제3자 물류기업을 선정할 때 중요시하는 요인을 알아봄으로써 알 수 있다.

이러한 화주기업들이 제3자 물류기업을 선택할 때에 고려하는 선정요인에 대한 주요 연구를 보면 다음과 같다.

Mohammed Abdur Razzaque & Cheng Chen Sheng(1998)<sup>6)</sup> 등은 제3자 물류기업 선정요인으로 업계평판, 물류서비스의 품질, 낮은 비용, 재무적 안정성, 계약이행 능력, 장기직관계로의 발전가능성, 신속성, 사산 및 인적자원 활용능력, 창조적 경영, 정보 및 커뮤니케이션, 최고경영자 활용성 및 능력, 사업경험, 물류관련 자료제공 능력, 제공된 물류서비스의 다양성, 전문화된 장비의 사용, 낮은 배송오류 등에 의한 신뢰성, 정시배송, 돌발사태 해결능력, 향상된 품질관리 등을 제시 하였다.

Damme과 Amstel(1996)<sup>7)</sup> 은 중요한 선정기준으로 물류서비스 품질 수준이라 했으며 품질관리시스템 구축, 배송의 신뢰성, 유연성, 상호 의사소통, 물류기업의 재무상태, 보유 네트워크, 비용관리시스템 등을 제3자 물류기업의 중요한 선정요인으로 제시했다.

Menon, M. K. & M. A. McGinnis<sup>8)</sup> 는 제3자 물류기업의 선정에 중요한 영향을 미치는 요인으로 낮은 물류비용, 서비스와 정보의 적시성, 제품의 낮은 손실률 및 손상률, 서비스 제공자의 재정적 안정성, 창조적인 물류관리기법, 약속의 이행여부, 필요시 서비스 제공자의 최고경영층의 활용여부, 돌발상황에서의 문제대응 능력, 계약전 서비스제공자의 성과와 품질충족 가능여부 확인 등을 제시하였다.

또한 Boyson(1999)<sup>9)</sup> 등은 인사자원 정책, 타 기업보다 우선적인 관계성, 국제적 영역,

6) Mohammed Abdur Razzaque & Cheng Chen Sheng, "Outsourcing of Logistics Function: A Literature Survey", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 28, No. 2, 1998. p.98.

7) D. A. Van Damme and M. J. P. Van Amstel, "Outsourcing Logistics Management Activities", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 7, No. 2, 1996. pp.92-93.

8) M. K. Menon, and M. A. McGinnis, "Selection Criteria for Providers of Third-Party Logistics Services: An Exploratory Study", *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No. 1, 1998. p.124.

9) Sandor B., Corsi, T., Dresner, M., and Rabinovich, E., "Managing Effective Third Party Logistics



기업의 규모, 자산소유, 기업문화 적합성, 지속적인 개선평가, 평판, 정보체계와 기술적 수행능력, 창조적 문제해결 능력, 서비스가격, 고객에 대한 물류서비스 수행능력, 재무적 안정성 등을 제3자 물류기업의 중요한 선정요인으로 제시하고 있다.

유양호<sup>10)</sup>의 의류부문에 특화한 물류기업을 대상으로 한 연구에 의하면 물류인프라 보유, 물류인력 보유, 제공서비스 다양성 정도, 효율적 물류운영능력 등의 요인이 중요한 요인으로 나타났다.

한편 제조기업 및 유통기업 100개사를 대상으로 한 대한상공회의소(2005)<sup>11)</sup>의 설문조사에 의하면 가격수준, 서비스수준 및 범위, 재무안정성 및 신뢰성, 명성과 평판, 기업문화의 조화, 보유 전문인력 및 지식, 정보시스템 보유 순으로 기업들이 제3자 물류기업 선정시 중요하게 고려하는 것으로 나타났다.

결국 화주기업들이 제3자 물류기업을 선정하는 기준을 통하여 알 수 있는 제3자 물류기업들이 화주기업과의 성공적인 관계성을 유지하기 위해서 고려해야 하는 요인들은 물류업무 운영능력, 물류인프라, 물류비용, 물류전문성 정도, 물류기업의 경영건전성 등으로 요약 할 수 있다.

### 1) 제3자 물류기업의 관계성에 관한 실증연구

우리나라 제3자 물류기업의 화주기업과의 관계성에 관한 연구를 Steven E. Leahy가 수행한 항목을 가지고 분석하도록 한다. 분석대상 제3자 물류기업은 물류전문기관과 전문잡지 등에서 언급된 대표적인 제3자 물류기업 32개사를 선정 하였다.

설문의 내용은 기본적인 내용으로 설립연도, 자산소유 상태, 수행하고 있는 물류업무수준 등의 일반적 항목과 Steven E. Leahy등이 연구에 활용했던 25개 항목을 리커트 5점 척도로 조사를 실시하였다.

### 2) 제3자 물류기업의 관계성에 관한 분석결과

우리나라의 제3자 물류기업은 1980년대 이전에 설립된 기업(8개)들은 대부분 기존의 물류기업들이고 1980년대 후반부터 2000년대에 설립된 기업(24개)들은 대기업의 자회사 등이 많다. 1990년대 이후 설립된 기업이 많은데 이는 기업들이 물류에 대한 중요성을 인식하고 물류에 관심을 갖기 시작하고 물류가 중요한 산업으로 인식되기 시작한 시기라 할

Relationships; What does it take?", *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, 1999. p.85.

10) 유양호, "우리나라 의류기업의 제3자 물류기업선정에 관한 연구", *SCM학회지*, 2004. 12. p.103.

11) 대한상공회의소, "2005년 국내물류서비스 이용 실태조사", 2005. 5.

수 있다.

제3자 물류기업들은 자사가 소유하고 있는 물류자산을 활용하거나 또는 화주기업이 소유하고 있는 물류자산을 활용하여 화주기업에게 물류서비스를 제공한다. 또는 자사가 물류자산을 소유하고 있지 못하거나 화주기업의 자산도 활용을 하지 못할 경우 제3의 기업의 물류자산을 임대하여 물류서비스를 제공한다.

물류자산을 직접 소유하고 있는 제3자 물류기업은 주로 기존의 물류대기업이나 대기업을 물류자회사의 경우다. 그러나 물류중소기업 등은 물류자산을 직접 소유하고 있는 경우는 많지 않다고 할 수 있다. 이는 물류자산의 독유성 때문에 물류자산을 직접 소유하는 것은 위험부담이 있기 때문이다.

본 조사에 의하면 제3자 물류기업이 물류자산을 직접 소유하고 물류서비스를 제공하는 경우가 27.12%로 나타났고, 직접 자산을 전혀 소유하지 않고 타 물류회사 및 고객사의 물류자산을 활용하는 경우가 36.5%로 나타났다. 그리고 일반적인 형태인 자사 및 고객사 소유의 자산을 활용하여 물류업무를 수행하는 경우가 52%로 나타났다. 결국 제3자 물류기업이 자사소유의 비중이 낮고 고객사나 타사의 물류자산을 활용하는 경우가 많다는 것은 화주기업에게 만족 할만한 물류서비스를 제공하는데 한계가 있음을 예측 할 수 있다.

제3자 물류기업의 물류업무수탁 수준은 단순 개별작업 수준이 13.5%, 현장운영관리 및 물류관리 운영수준의 경우가 55.05%, 경영상에 영향을 미칠 정도의 수준 18.95%로 나타났다.

현장운영관리 및 물류관리 운영수준을 수탁 받는 경우가 55.05%로 제3자 물류기업들이 물류단순기능을 위탁받는 수준에서는 전체적으로 벗어나고 있다고 할 수 있지만 경영상에 영향을 미칠 정도의 수준을 수탁 받는 경우가 18.95%로 아직 전략적 차원에서 제3자 물류기업과 화주기업이 협력적 관계성을 가지고 협력 하는 정도까지는 활발치 않음을 알 수 있다.

우리나라 제3자 물류기업이 화주기업과의 관계성에 있어서 중요하다고 고려하고 있는 요인조사 결과에 의하면 매우 중요한 요인<sup>12)</sup>(평균 4.5 이상)으로는 고객 지향성, 서비스의 정확성, 상호 신뢰성, 장기적 관계 유지, 비용절감 등으로 조사 되었으며, 다음으로 중요한 요인(평균 4.0 이상 4.5미만)으로는 상호신뢰와 배려, 물류서비스 향상, 물류기업의 재정적 안정성, 서비스의 편리성, 상호 정보공유, 핵심역량 집중, 통제와 성과의 평가, 상호 목표의 공유, 상호 이익과 위험의 공유, 물류관리에 관한 전문기술, 통합적 채널관리,

12) 리커트 5점 척도로 조사하였다, 1:가장 중요치 않음, 5:가장 중요한

변화 지향성, 최근 기술에의 접근성, 분쟁해결을 위한 가이드라인의 존재, 전체조직의 참여 등으로 조사되었다.

마지막으로 중요성이 상대적으로 떨어지는 요인은(평균 3.5이상 4.0 미만) 시설과 인적 자원의 공유, 고객기업의 물류운영에 관한 지식, 제공되는 서비스의 다양성, 외부환경에 대한 공급자(물류기업)의 지식, 문제발생시 물류기업의 퇴출조항 존재 등으로 조사되었다.

Steven E. Leahy등의 연구결과와 비교해 보면 우리나라와 Steven E. Leahy등의 연구 모두에서 제3자 물류기업과 화주기업과의 성공적인 관계형성에서 고객지향성이 가장 중요한 요인으로 조사되었고 서비스의 정확성과 상호 신뢰성이 역시 공통적으로 중요한 요인으로 조사 되었다.

〈표 3-1〉 제3자 물류기업과 화주기업의 관계성 중요도(평균4.5이상)

구 분	평 균	중요도순위	Steven E. Leahy연구순위
비용절감	4.59	5	12
장기적 관계 유지	4.62	4	13
상호 신뢰성	4.69	3	2
서비스의 정확성	4.69	2	4
고객 지향성	4.75	1	1

〈표 3-2〉 제3자 물류기업과 화주기업의 관계성 중요도(평균4.0이상)

구 분	평 균	중요도순위	Steven E. Leahy연구순위
전체조직의 참여	4.00	20	10
분쟁해결을 위한 가이드라인의 존재	4.00	19	20
최근 기술에의 접근성	4.06	18	16
변화 지향성	4.13	17	3
통합적 채널관리	4.22	16	18
물류관리에 관한 전문기술	4.22	15	14
상호 이익과 위험의 공유	4.22	14	22

상호 목표의 공유	4.28	13	19
통제와 성과의 평가	4.28	12	6
핵심역량 집중	4.28	11	9
상호 정보공유	4.31	10	15
서비스의 편리성	4.38	9	5
물류기업의 재정적 안정성	4.41	8	17
물류서비스 향상	4.44	7	7
상호신뢰와 배려	4.47	6	8

〈표3-3〉 제3자 물류기업과 화주기업의 관계성 중요도(평균3.5이상)

구 분	평 균	중요도순위	Steven E. Leahy연구순위
문제발생시 물류기업의 퇴출조항 존재	3.69	25	24
외부환경에 대한 공급자(물류기업)의 지식	3.87	24	23
제공되는 서비스의 다양성	3.91	23	21
고객기업의 물류운영에 관한 지식	3.91	22	11
시설과 인적 자원의 공유	3.91	21	25

우리나라의 경우 장기적인 관계의 유지, 비용절감 요인이 매우 중요한 요인으로 조사되었지만 Steven E. Leahy 등의 연구에서는 중요도순위가 중간정도로 조사되어 서로 차이가 있음을 알 수 있다.

Steven E. Leahy 등의 연구보다 우리나라의 경우가 더 중요하다고 인식하고 있는 요인은 물류기업의 재정적 안정성, 상호정보 공유, 상호 목표공유, 상호 이익과 위험의 공유 등이었으며, 반대로 우리나라의 경우가 덜 중요하다고 인식하고 있는 요인은 서비스의 신뢰성, 통제와 성과의 평가, 변화지향성, 전체조직 참여, 고객기업이 물류운영에 관한 지식 등 이었다. 특히 변화지향성은 Steven E. Leahy 등의 연구에서는 매우 중요한 요인으로 조사되었으나 우리나라의 경우는 보통 정도로 조사되어 큰 차이를 나타냈다.

결국 장기적인 관계의 유지, 비용절감, 물류기업의 재정적 안정성, 통제와 성과의 평가, 변화지향성, 전체조직의 참여, 고객기업의 물류운영에 관한 지식 등의 항목 이외에는 거

의 유사한 중요성을 가지는 것으로 비교되었다.

## 2. 제3자 물류기업의 관계성 강화전략

관계성강화 전략을 가장 중요한 요인으로 조사된 다섯 가지의 요인에 대하여 제3자 물류기업들이 어떻게 대응을 해야 하는지 알아보기로 한다.

첫째, 조사항목 중에서 가장 중요한 요인으로 조사된 요인은 고객지향성이다. 고객지향성은 우선 고객을 정의하는 것이 필요한데 고객은 두가지 측면에서 정의 할 수 있다. 즉 제3자 물류기업의 입장에서 고객은 화주기업이 첫 번째 고객이고 두 번째 고객은 직접 물류서비스를 제공받는 최종고객이다. 이는 화주기업의 고객이기도 하다. 고객지향은 William C. Copacino가 제시한 물류전략<sup>13)</sup> 수립 시 고려해야 할 10가지의 요소들 가운데 가장 상위의 요소 언급한 것과 같이 고객지향성은 매우 중요하다고 할 수 있다.

그러나 고객지향성은 제3자 물류기업 단독의 노력으로 되는 것이 아니라 화주기업과의 긴밀한 협조에 의해서만이 가능하다. 특히 화주기업의 물류전략을 제3자 물류기업이 실행해 낼 수 있을 때 고객지향성은 성과를 발휘 할 수 있다. 결국 제3자 물류기업과 화주기업이 전략적 차원에서의 협력이 필요한 것이다.

둘째, 서비스의 정확성이다. 화주기업의 입장에서는 제3자 물류기업이 물류서비스를 원하는 수준으로 정확하게 제공받는 것이 중요하다 그러나 대한상공회의소<sup>14)</sup>의 물류업무 위탁 시 발생하는 문제점에 관한 조사에 의하면 서비스의 불확실성이 가장 큰 문제점으로 나타나고 있다. 결국 제3자 물류기업들이 제공 하는 물류서비스가 화주기업을 만족시키지 못하고 있는 것이다.

물류서비스의 정확성을 높이기 위해서는 화주기업의 물류프로세스를 정확히 이해하는 것이 우선 필요하며 이러한 프로세스를 기반으로 최적의 물류시스템을 구축해야 한다. 또한 구축된 물류시스템을 최적으로 운영하는 노하우가 필요하며 운영의 결과를 정확히 평가하고 이를 다시 피드백하는 시스템의 확립이 필요하다. 또한 물류자산을 직접 소유하고 물류서비스를 제공하는 비율을 늘려가야 할 것이다.

13) William C. Copacino, "Supply Chain Management", The St. Lucie Press/APICS Series on Resource Management, 1997. p.32

14) 대한상공회의소, "2003년 물류아웃소싱 실태조사", 2004. 12.

셋째, 상호 신뢰성의 문제이다. 제3자 물류기업과 화주기업간에 신뢰성이 없다면 물류 업무를 효율성 있게 운영하기가 어렵다. 특히 제3자 물류기업이 화주기업의 물류업무전체를 위임받아 수행하는 경우 상호 신뢰관계는 더욱 중요하다. 제3자 물류기업이 제공하는 물류서비스 수준이 화주기업의 기업경영상에 영향을 미치기 때문이다. 상호 신뢰성을 강화하기 위해서는 제3자 물류기업과 화주기업이 서로의 니스를 정확히 인식하고 협력과 보완을 위한 자세가 필요하다.

넷째, 장기적인 관계 유지의 필요성이다. 장기적 관계 유지는 장기적인 관점에서 물류계약이 이루어져야 하며 계약이 이루어지면 파트너십을 가지고 협력해야 함을 의미한다. 그러나 우리나라의 경우 대한상공회의소<sup>15)</sup>의 연구에 의하면 물류계약이 주로 1년 단위로 이루어지고 있어서 장기적인 관계의 유지가 잘 이루어지고 있지 않음을 알 수 있다. 이는 우리나라의 물류계약조건이 가격을 중요시하기 때문이다.

장기적 물류계약이 정착되기 위해서는 제3자 물류기업이 화주기업이 원하는 수준의 물류서비스를 제공하는 것도 중요하며 화주기업이 필요로 하는 물류인프라를 갖추고 물류서비스를 제공하는 것도 중요하다.

다섯째, 물류비용 절감의 문제이다. 물류비용절감은 화주기업이 안정적인 물류서비스 제공보다도 더 중요하게 생각하고 있는 문제라 할 수 있다. 물류비용은 고객지향과 시로 상충되는 개념이다. 결국 물류비용은 무조건 절감하는 것이 아니라 고객지향의 관점에서 전략적 서비스수준을 정하고 이에 맞는 적절한 물류비용을 산정하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

## IV. 결 론

제3자 물류기업이 화주기업과 성공적인 관계성을 유지하는 것은 물류사업의 성공을 위하여 매우 중요하다. 성공적인 관계유지를 위한 중요한 요인으로는 고객지향성, 서비스 정확성, 상호 신뢰성, 장기적 관계의 유지, 물류비용 절감으로 나타났다. 결국 제3자 물류

15) 대한상공회의소, “2005년 국내 물류서비스이용 실태조사”, 2005. 5.

대기업의 경우 79.5%, 중소기업의 경우 90.4% 제조업이 80.8%, 도소매업이 85.7%, 전체적으로는 81.8%가 1년 단위 물류계약을 하고 있음.

기업은 화주기업과 상호 신뢰성을 바탕으로 장기적인 관점에서 고객을 만족시키고 물류 비용을 절감 시킬 수 있는 물류서비스 제공을 위한 물류전략을 수립하는 것이 중요함을 알 수 있다.

## 참 고 문 헌

### [I] 국내문헌

- 1) 강병서, 김계수, “사회과학 통계분석.” 개정판, 데이터솔루션, 2005.
- 2) 대한상공회의소, “2003년 물류아웃소싱 실태조사”, 2004. 12.
- 3) 대한상공회의소, “2005년 국내물류서비스 이용 실태조사”, 2005. 5.
- 4) 백종실, “일본물류업체의 전략적 제휴”, 월간해양수산, 통권, 제214호, 2002. 7.
- 5) 산은경제연구소, “2000년 이후 국내산업의 구조변화와 발전전략”, 2006. 1.
- 6) 서상범 등, “물류산업 경쟁력강화를 위한 종합물류업 활성화 방안”, 교통개발연구원, 2004.
- 7) 오용식, “일본물류자회사의 경영구조와 전략영역”, 한국해운학회지, Vol. 36, 2002, 12.
- 8) 유양호, “우리나라 의류기업의 제3자 물류기업선정에 관한 연구”, SCM 학회지, 2004. 12.
- 9) 인천대학교 국제물류연구소, “물류전문인력에 대한 산업계의 수요분석“, 2003.
- 10) 임종관외, “세계 물류환경변화와 대응방안”, 한국해양수산개발원, 2004. 12.
- 11) 통계청, 운수업통계조사보고서, 2004. 2005.
- 12) 하현구 등, “우리나라 물류산업의 발전방안 연구”, 교통개발연구원, 2003. 10.

### [II] 외국문헌(영어문헌)

- 1) John Gattorna, “ Strategic Supply Chain Alignment”, Gower Publishing Limited, 1998. p.425.
- 2) John J. Coyle, Edward J. Bardi, C. John Langley Jr., “The Management of Business Logistics”, Thomson, 7th Edition, 2003.
- 3) Menon, M. K. and McGinnis, M. A., “Selection Criteria for Providers of Third-Party Logistics Services: An Exploratory Study”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No. 1, 1998.
- 4) Mohammed Abdur Razzaque & Cheng Chen Sheng, “Outsourcing of Logistics Function: A Literature Survey”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 28, No. 2, 1998.
- 5) Murphy P. R. and Poist, R. F. “Third-Party Logistics : Some User versus Provider Perspectives”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1, 2000. p.121.
- 6) Razzaque, M. A. and C. C. Sheng, “Outsourcing of Logistics Function: A Literature Survey”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28. No. 2, 1998.



- 7) Sandor B., Corsi, T., Dresner, M., and Rabinovich, E., “Managing Effective Third Party Logistics Relationships; What does it take?”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, 1999.
- 8) 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.
- 9) William C. Copacino, “Supply Chain Management“, The St. Lucie Press/APICS Series on Resource Management, 1997.

### [III] 외국문헌(일본어문헌)

- 1) 菊池康也, “3PL 入門”, 稅務經理協會, 2005.
- 2) 國土交通省, “日本の物流行政の現状と新たな課題”, 2004. 11.
- 3) 國土交通省綜合政策局, “日本における 3PLビジネスの育成に關する調査, 第3章 3PLに對する政策的支援”, 2004. 5.
- 4) 齊藤 實, “3PLビジネスとロジスティクス戰略,” 白桃書房, 2005.
- 5) 森田富士夫, “物流企業「勝ち組」へのキーワード,” プロスパー企劃, 2002.