

국내 물류 아웃소싱 사례분석을 통한 발전방향에 관한 연구

진현식 *

김민준 **

조중현 **

강경식 ***

1. 서론

1.1 연구의 배경

오늘날 시장의 환경은 정보화 사회의 진전과 기술혁신 그리고 고객 니즈의 급속한 변화 등으로 하루가 다르게 급변하고 있다. 이러한 환경속에서 국내의 각 회사들은 개별기업 혼자만의 역량으로는 살아남을 수 없다는 것을 파악하고 이러한 환경속에서 지속적인 경쟁우위를 점하고 성장하기 위하여서 새로운 경영혁신 방식의 도입을 서두르고 있다. 이에 따라 비효율적인 기업 자체적인 경영에서 벗어나 자사의 전문분야의 능력을 강화해 남보다 뛰어난 경쟁력을 확보하기 위해 파트너간의 제휴가 확산되어지고 있다. 기업들은 급속한 시장변화에 신속히 대응할 수 있는 능력과, 유연한 생산관리 전략을 필요로 하게 되었으며, 이러한 것들을 만족시킬 수 있도록 공급사슬관리 전략의 필요성이 대두되었다. 이미 상당수의 기업들은 이러한 공급사슬에 대해 관심을 보이며 공급사슬관리를 도입, 실행하고 있다.

과거 수요가 공급을 앞서던 시대에 있어서는 제조기업의 경영화두가 모두생산 효율화에만 집중이 되었고, 개별기업 내부의 기능별 최적화에 심혈을 기울이는 ERP 등 개별적인 정보시스템 구축에 역점을 두었다. 그러나 근래의 기업의 경쟁 환경은 더 이상 개별기업 내부의 능력만으로는 생존과 성장이 어려워져 아웃소싱전략에 대한 필요성이 증대되고 있다.

* 명지대학교 산업공학과 석사과정

** 명지대학교 산업공학과 박사과정

*** 명지대학교 안전경영연구소 소장

물류영역 역시 아웃소싱을 통하여 생산성 향상을 피하려는 변화를 보이고 있지만 국내에서의 물류아웃소싱을 통한 개선노력은 아직까지는 그리 활발하지가 못하다. 물류아웃소싱은 원가경제의 최후의 보루로서 제3의 이윤원인데도 불구하고 우리나라에서는 아직 인식이 부족하여 전략적 도구로 인식조차 되지 않고 있는 실정이다. 이러한 때에 물류 아웃소싱의 성공적인 도입사례들을 다루어 기업물류가 나아가야 할 방향을 다루어 보고자 한다.

1.2 연구의 목적

본 연구에서는 국내 기업물류에 대한 문제점을 파악해보고 전문물류 아웃소싱업체를 사례기업으로 선정하여 아웃소싱 프로세스를 연구제안하고자 한다. 본 연구의 목적은 우리나라에 그 개념이 명확히 정립되어 있지 않은 물류 아웃소싱 전략의 제반사항을 기존연구를 통하여 고찰해 보고, 전문 물류 아웃소싱 기업의 아웃소싱 적용사례를 연구하여 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 파악하여 앞으로의 기업물류 정책에 도움을 주고자 한다.

2. 이론적 고찰

2.1 물류 아웃소싱의 개념 및 활동

물류 아웃소싱은 물류활동의 일부 또는 전부를 외부물류 전문업자에게 위탁하여 수행하는 전략이다. 기존에는 제조업체나 유통업체가 물류업체에게 그들의 활동을 위탁할 때 장기적인 관점보다는 단기적·거래적 관계형태로 추진되어 왔다. 즉, 물류업체와 하주기업들의 상호관계는 제한된 서비스 범위 내에서 비용위주의 비교적 단기적인 거래관계로 이루어졌기 때문에 아웃소싱의 효과 역시 매우 미비하였다.

그러나 SCM, JIT, JIT-II, 정보통신기술의 발달 등과 같은 최근의 물류환경변화는 물류기능의 아웃소싱을 위한 접근방법을 파트너십에 입각한 전략적 차원으로 전환시키고 있다. 이러한 물류아웃소싱을 제3자물류, 물류제휴, 계약물류 등으로 불리어지고 있는데, 대체로 각각의 개념은 유사하다. 그러나 연구에 따라 물류아웃소싱의 범위와 제휴형태에 따라 이들을 달리 구별하기도 한다. Bonney(1993)는 물류아웃소싱을 '다른 회사의 자재관리나 제품분배의 전부또는 일부를 수행하기 위해 외부회사를 이용하는 것'이라고 정의하였다. Bagchi와Virum(1998)은 '물류제휴란 하주를 위한 물류활동들의 모든 활동 또는 일부 활동을 지원하기 위한 하주들과 물류공급자들 사이의 장기의 공식적 또는 비공식적관계를 의미한다. 하주들과 물류공급자들은 이 협정에서 장기적 파트너들로서 자기 자신들을 보며, 비록 이러한 제휴들은 한정된 범위의 활동들에서 시작할지 모르지만 단순조립, 조립, 재포장 그리고 공급체인 통합을 포함한 부가가치 서비스들이 보다 광범위해질 가능성이 있다. 반대로 하나 또는 단지 몇몇 제품들 또는

서비스들을 공급하는 공급업체와의 협정은 단순하게 아웃소싱이라고 일컫는다. 더 엄밀히 밝히자면 장기간의 제품들과 서비스들의 광범위한 또는 완전한 범주를 포함하고 있는 포괄적인 파트너십 협정을 물류제휴라 한다.'라고 하여 아웃소싱 및 제3자물류와 물류제휴를 구분하였다. 하지만 근래에는 물류아웃소싱과 제3자물류를 혼용하여 사용하고 있다. Lomas(1997)는 물류아웃소싱을 일반적으로 '계약 하에서 보수를 위해 기업의 물류활동들의 전체 또는 일부를 수행하기 위해 제3자물류를 선택하는 것'으로 정의하였다. 이상의 물류 아웃소싱의 개념들을 종합하여 정리한다면 다음과 같다.

물류 아웃소싱이란 적절한 물류 전문업자들을 선택하여 가장 효율적인 방법으로 기업의 물류기능들을 아웃소싱하고, 자사에 효율화된 물류 기능들을 제공하여 타사보다 경쟁적인 이점을 확보하는 것이다.

2.2 물류 아웃소싱의 형태

물류관리 개념의 발전단계에 비추어 볼 때, 공급체인 관련 주체간의 파트너십 또는 제휴의 형성이 제조업체와 유통업체간의 전략적 제휴라는 형태로 나타난 것이 QR(Quick Response), ECR(Efficient Customer Response)이라면, 제조업체간 또는 제조업체와 유통업체 등의 사용자와 서비스 제공자간의 제휴라는 형태로 나타난 것이 물류 아웃소싱이라고 할 수 있다.

이처럼 제3자물류는 기업이 사내에서 수행하던 물류기능을 아웃소싱 한다는 의미로 사용되기 시작하였다고 볼 수 있다. 제3자물류를 다른 방향에서 정의해보면, 다음과 같이 기업의 물류활동의 수행하는 주체가 누구인가에 따라 분류하는 방법을 다룰 수도 있다.

첫째는, 기업이 사내에 물류업무를 직접 수행하는 경우로 이를 자사물류(First-party logistics, 1PL)라고 하며, 둘째는, 기업이 사내의 물류조직을 별도로 분리하여 자회사로 독립시키는 경우로 이를 자회사 물류(Second-party logistics, 2PL)라고 한다.

셋째는, 외부의 전문 물류업체에게 물류업무를 아웃소싱하는 경우로 이를 제3자물류(Third-party logistics)라고 부를 수 있다.

최근 미국에서 쓰이고 있는 제3자물류에 대한 개념은 단순히 외부의 물류전문업자에게 로지스틱스 활동을 외주시키는 것에서 장기적 관계를 중요시 여기는 방향으로 전개되어 가고 있으며 현재 단순한 제3자물류업 뿐만 아니라 주문 충족, 조립, 제품반송, 재고관리와 같은 Value-added한 로지스틱스 서비스업까지 그 영역을 확대해 나가고 있다.

또한 최근 아웃소싱의 대상이 되는 전체 물류업무를 하나의 전문 물류업체에게 위탁하여 보다 완전한 전략적 제휴의 형태를 갖는 제3자물류를 제4자물류(Fourth-party logistics)라고 정의하려는 시도가 있다. Anderson Consulting의 Copacinos는 대부분의 제3자가 아직 공급체인관리를 위해 충분한 서비스를 제공하지 못하고 있으며 아웃소싱을 수행하고 있는 한정된 기능의 비용절감에만 초점을 두고 있다고 지적하면서, 연속적이고 시스템 전체적인 개선을 달성하기 위해서는 현재의 제3자물류가 한 단계 더 발전할 필요가 있다고 주장하고 있다. 이 경우 제4자 제공자(fourth-party providers)는 직접 혹은 제휴에 의해 고객에게 복합적인 물류서비스를 제공할 수 있어야 하고 고객

의 물류개선을 실현할 수 있는 경영기법에 대한 충분한 노하우를 가져야 하며, 특히, 정보시스템에 대한 역량을 가져야 한다고 지적하였다. 흔히 물류아웃소싱을 의미할 때 외주물류라는 용어가 사용되기도 한다. 그러나 외주물류와 제3자물류는 서로 구분되어 사용되어야 한다는 시각도 있다. 즉, 외주물류는 제3자물류로의 이행과정에 있는 중간 단계로 보아야 하며, 외주물류는 주로 운영측면에서 원가절감효과를 확대하는데 초점을 두고 있는 반면에 제3자물류는 전략적인 관점에서 서비스의 개선을 통한 경쟁우위의 획득과 원가절감 그 이상의 성과를 얻기 위한 것이라는 시각이다(<표 2-1>참조).

<표 2-1>외주물류와 제3자물류의 비교

	제3자물류	외주물류
운영기간	중장기 위주	단기, 일시적
관계내용	밀접, 협력관계	느슨, 일시적 관계
신서비스 제공	능동적, 적극적 : 제안형	수동형 : 수주형
개입범위	운영, 관리, 전략	운영
계약방식	경쟁계약	수의계약
의사결정점	최고경영층	중간관리층
자산특성	무자산형 가능	자산소유 필수
관리형태	통합관리형	분산관리형
하주와의 관계	협력관계	상하계약관계
서비스 범위	종합물류지향	기능별 서비스(수송, 보관)

출처 : 권오경, 1998.

한편 A. T. Kearneyconsultants의 Jon Africk(1998)은 전통적인 물류서비스와 계약 물류서비스를 <표2-2>과 같이 분류해 놓고 있다.

<표 2-2> 전통적인 운송서비스와 계약 운송서비스의 비교

	전통적 물류서비스	계약 물류서비스
서비스 특성	비맞춤화	맞춤화
서비스 제공범위	한 가지 서비스의 제공	운송과 연계한 서비스의 제공
외주동기	비용절감	비용절감, 서비스의 질 개선, 유동성 확보
계약기간	단기간	최고경영층 수준에서의 장기계약
전문성정도	제품의 운송에 대한 제한된 전문성	다양한 전문성과 분석기술 필요
협상기간	단기간	장기간
타 물류업체로의 전환비용	낮음	높음

출처 : Mohammed Abdur Razzaque and Chang Chen Sheng, 1998.1

제3자물류업체가 제공하는 서비스를 살펴보면 공동창고 보관관리가 제3자물류의 가장 오래된 형태이며 마케팅, 패키징, 수배송, 수출입 관리 등이 그 뒤에 출현한 제3자물류의 형태라고 할 수 있다. 사업이 고도화되고 경쟁이 격화됨에 따라서 제3자물류서비스의 형태도 다양해지고 있는데 그 대표적인 것이 전에는 기업의 중요한 기능으로서 역할을 하였던 조립, 품질 통제, 고객서비스와 같은 부가가치 활동 등이 그것이다. 어떤 provider는 상품수송에 전혀 관여하고 있지는 않지만 정보 시스템 소프트웨어를 팔거나 컨설팅을 제공하여 가장 적합한 수송 네트워크를 마련해 줄 수 있으며 단순한 운송 및 보관형태와 같은 물류 서비스를 제공할 수도 있다.

이와 같이 제3자물류서비스의 형태는 Muller(1990)의 주장에 의해 다음과같은 네 가지 형태로 분류할 수 있다.

① Asset-based vendors : 주로 트럭이나 창고 또는 이외 혼합과 같은 자산으로서 로지스틱스 서비스를 제공해 주는 형태의 물류형태이다. 이 형태는 보통 그 자산의 규모가 작은 것이 특징이다.

② Management-based vendors : 시스템 데이터베이스나 컨설팅 서비스를 통해서 로지스틱스 관리 서비스를 제공해 주며, 고객사업부문의 전부 혹은 일부의물류담당부서로서 활동을 한다. 이러한 기업은 수송이나 창고시설을 소유하지 않는다.

③ Integrated vendors : 이러한 형태의 기업은 트럭이나 창고 또는 둘의 혼합형태의 자산을 보유하며, 이 자산의 이용에 제한을 받지 않을 만큼 그 규모가 큰 형태의 물류 서비스 provider이다.

④ Administration-based vendors : 운송요금지불과 같은 경영관리 서비스를 제공하는 서비스 provider이다.

물류서비스 provider가 더 많은 수익을 올리기 위해서는 단순한 수송, 창고관리, 정보시스템만을 제공하는 것이 아니라 위의 네 가지 형태를 적절히 혼합하여 기업에게 더 높은 가치의 활동을 중심으로 물류서비스를 제공하는 방향으로 전개되어 가는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

3. 물류 아웃소싱의 성공사례 분석

3.1 물류 아웃소싱 성공사례 : 현대택배

현대택배의 경우 다양한 아이템에 대한 3PL서비스를 제공하고 있지만 그 중 가장 팔목할 만한 서비스를 제공하고 있는 상품은 의류택배 부문이다. 현대택배가 의류물류 사업에 본격적으로 진출하게 된 계기는 국내에 수입의류 시장이 증가함에 따라 다국적 기업들이 국내 물류업체에 창고 보관부터 유통가공, 운송서비스까지 위탁하는 사례가 늘어났기 때문이다. 이에 따라 현대택배는 수입의류 증가에 따른 다국적 기업들이 국내에 대거 진출함에 따라 의류물류시장 점유율이 크게 확대될 것으로 전망하고, 의

류택배 TFT팀을 발족해 경쟁력 강화에 심혈을 기울였으며, 이후 의류물류에 적합한 물류 프로세스 시스템 개발해 지속적인 투자를 해왔던 것이 성과를 나타내고 있는 것이다.

현대택배의 의류택배현황은 현재 약 400여개 의류업체에 서비스를 시행하고 있으며 대표적인 화주기업으로는 좋은사람들, 국제상사, 형지어페럴, 슈페리어, 지오다노, 에스콰이어패션, 에스콰이어컬렉션, 영에이지, 미스미스터 등이 있다. 매출규모는 지난해 약 200억 원이었으며 올해의 경우 예상 매출은 작년에 비해 25%가량이 늘어난 250억 원을 예상하고 있다. 매출 증가요인으로는 기존에 택배서비스를 제공해 왔던 의류업체들이 3자물류 서비스로 전환하고 있으며, 또한 수입의류가 증가함에 따라 다국적 기업들의 물류아웃소싱 의뢰가 급속도로 늘어나고 있기 때문이다. 특히 현대택배는 택배업계에서 유일하게 의류택배 전용 터미널인 경안의류터미널을 갖추고 장기적인 안목에서 창고관리 시스템 개발에 집중 투자해 오고 있다.

현대택배의 의류부문의 괄목할 만한 성과는 지난 2000년 10월에 경기도 광주에 의류택배물량을 전담하는 경안의류터미널을 개장한 이후 현재 전국적으로 40여 개의 의류전담 집배송 영업소를 운영하는 인프라 때문이다. 여기서 의류시장이 오프라인에서 온라인화하고 있는데 기인해 배송망을 강화한데 있다. 경안터미널 김용훈 소장은 "전체 의류물량에서 오프라인쪽 시장만을 한정하면 현대택배의 물량이 작지만 현 의류시장은 급격한 온라인화하고 있는 만큼 오프라인과 온라인 모두 도어투도어 서비스를 제공하고 있는 현대야 말로 고객의 니즈에 부합하는 서비스를 제공하고 있다는 점이 강점"이라고 말했다.

현재 경안의류터미널은 연면적 3,000여 평의 터미널로서 이 중 의류창고시설이 1,000여 평에 달한다. 의류물량이 수도권에 집중하는 점에 착안, 의류상품 특성에 맞는 보관 및 배송서비스를 소비자에게 편리하게 제공되도록 설계 운영되고 있다. 또한 전국에 운행하고있는 2,000여 대의 택배배송차량에 기본적으로 의류봉을 부착하고, 택배터미널마다 행거를 이용함으로써 배송상태 관리에 세심하게 신경을 쓰고 있어 고객 신뢰를 한몫에 받고 있다. 이와 함께 내년말 대전터미널이 완공되면 전국 200여개 영업망과 더불어 보다 신속하고 안정된 서비스를 갖출수 있을 것으로 기대하고 있다.

3.2 물류 아웃소싱 성공사례 : 대한통운

대한통운의 국내 물류시장에 대한 판단은 최근 3PL이 전체시장의 새로운 트렌드로 떠오르고 있다는 것이다. 이에 따라 대한통운은 이미 장기적인 안목을 가지고 지난 2001년 12월 국내 최초로 3자물류시스템인 글롭스(Glops : Global Logistics Providing System)개발, 온-오프라인을 연계한 서비스를 제공하고 있다. Glops란 대한통운과 LG CNS가 공동 개발한 3자물류 시스템으로 해상수출입, 항공수출입, 창고 재고관리 등의 물류 관련 처리업무를 웹을 통해 실시간으로 처리할 수 있는 새로운 개념의 물류처리 시스템이다. 또한 온라인을 통해 국내외 재고관리에서부터 수출입 화물의 이동경로를 미리 파악, 운송수단의 공차율을 최소화시켜 물류비를 크게 줄일 수 있는 장점이 있다.

이 시스템의 가장 큰 특징은 국내 최대 인프라망을 구축하고 있는 대한통운의 글로벌 네트워크를 활용했다는 것이다. 기존의 제3자 물류서비스는 국내 지역에만 국한됐으나 대한통운의 글로벌 네트워크를 통해 국내 지역은 물론 국외 지역의 수배송 현황, 창고 재고관리 등의 업무를 완벽하게 소화할 수 있다.

따라서 대한통운의 3PL시장은 국제적인 기업들이 주요 하주들로 대한필프에 연간 300억원 등을 비롯해 한글라스, 효성, 삼성전기, 이랜드, 두산식품 등 50여개의 대형기업에 3자물류서비스를 제공해 연간 1800억원의 매출을 올리고 있으며, 올해 3자물류 매출 목표는 1980억원이다.

대한통운의 경우 3PL전략은 기업은 원자재 및 제품의 적기 공급, 창고 등 자가 물류시설에 대한 투자비 절감이 가능하게 하며, 사업의 핵심인 생산분야에 모든 역량을 기울일 수 있어 최적의 경영활동을 기대할 수 있게 해야 한다는 것이다. 이와 함께 서비스 업체도 제휴된 업체와 함께 안정된 물량 확보를 통한 수익 향상을 꾀할 수 있어 하주기업과 상생의 경영을 펼칠 수 있어야 한다고 생각하고 있다.

대한통운의 3PL서비스의 대표적 사례는 제조업체인 LG다우폴리카보네이트로 이 기업은 우리나라의 LG와 미국의 다우폴리카보네이트社가 합작 투자해 설립한 제조업체다. 기존 제조업체와는 달리 LG다우는 물류부분에서 물류창고를 갖추고 있지 않고 있는데, 이 기업은 지난 2001년 말 국내에 영업을 개시하기 전, 전문 물류업체인 대한통운과 물류업무 전반에 관한 아웃소싱 계약을 체결하면서 자체적인 물류시설과 시스템을 갖추지 않고 혈혈단신 핵심 비니지스만을 가지고 업무를 시작해 별도 비용과 시간을 절약했다.

이에 따라 LG다우는 선진 물류기업인 3자물류를 사업개시 전부터 준비해 시행함으로써 제품생산에만 사업역량을 집중시킬 수 있게 됐을 뿐 아니라 시설투자비 감소, 고객서비스 개선, 제조, 판매 및 영업력 향상 등 부가적인 효과도 누리게 됐다.

또한 대한필프 역시 지난 2002년 말 빠르게 3자물류 계약을 체결하면서 원자재 구입, 창고관리, 배송 등 비 전문 분야인 물류 업무로부터 자유로워졌다. 이를 통해 대한필프는 시설투자비 감소, 고객서비스 개선, 제조, 판매 및 영업력 향상 등 업무 전반에 걸쳐 효율성 향상을 가져올 것으로 기대하고 있다. 이에 따라 이 회사는 연간 30여만 톤의 수입 및 국내 원료를 조달하고 있으며 1일 차량 210대분의 제품수송 등 적지 않은 물량을 취급하고 있다. 대한필프는 대한통운에 3자물류를 위탁함으로써 연간 40억원의 물류비 절감효과를 보고 있다.

앞서 언급한 것처럼 대한통운의 3PL저력은 글로벌한 네트워크와 전통적으로 쌓아온 다양한 산업군에 대한 서비스 노하우이다. 이와 같은 장점은 고객으로부터 신뢰를 이끌어낼 수 있는 특징이라고 할 수 있을 것이다.

이처럼 대한통운은 국내 첫 3PL시스템 그룹스를 개발, 운영하였고 온-오프라인 연계한 첨단 시스템과 글로벌 네트워크 통해 국내외 물류통합 서비스로 3자물류의 강자로 자리를 매김하고 있다.

3.3 물류 아웃소싱 성공사례 : 한진택배

한진택배의 경우 기업들을 위한 3PL 물류시설, 설비 및 정보화 현황과 Item별 전략에서 어느 기업보다 우수한 경쟁력을 갖추고 있다.

현재 구로, 부곡, 대전, 양산등 13개지역에 총 50,000평규모의 센터를 보유하고 있으며, 각 물류센터에는 물류자동화에 필요한 각종 시설 구비해 최근 대세를 이루고 있는 별도 창고에서의 일괄배송 시스템이 가능하다. 여기다 전문 3PL에 필수적인 시스템부분에서는 OMS(Order Management System : 주문관리시스템)과 DLS(Digital Logistics System)을 이미 2002년에 구축, 완료하고 오는 2005년까지 130억원을 투자 시스템 Upgrade 및 통합 정보관리 시스템 구축을 할 계획이다.

이밖에도 WMS를 2000년에 구축하고, 선발 주자답게 Handy/PDA 기기를 이용해 선진화된 서비스를 제공해 오고 있다. 특히 육상운송의 최고 인프라를 갖춘 업체로써 TMS(운송관리시스템)과 DLS(육운/하역/해운)을 2002년 완료해 자동배차시스템도 운영해 오고 있다.

한진택배의 경우 앞서 언급한 다양한 인프라와 시스템을 갖추고 있으면서도 그동안 기업의 경직성으로 유연성이 떨어져 이름에 걸 맞는 서비스를 제공해 오지 못해 왔던 게 사실이다. 하지만 최근 이원영 신임 대표이사 부임후 사내 별도의 3PL 영업팀을 구성하고 공격적인 시장확대를 계획하고 있어 경쟁사들을 긴장 시키고 있다. 한진의 경우 3PL시장에서 2003년 매출은 4,113억원을 나타냈으며, 올해의 경우 4,480억원(택배/여객/정비사업 제외)을 예상하고 있다

한진의 대표적인 3PL 서비스 고객기업으로는 국내 디지털 복사기 시장에서 50% 이상을 점유하고 있는 S사를 들 수 있다. S사는 복사기, 팩시밀리, 프린터 및 주변기기 등의 연구개발, 생산, 수출입, 판매에 있어 국제적인 리딩 기업로서의 입지를 굳히고 있는 회사로서, 세계시장으로의 목표시장 확대에 따른 ERP(Enterprise Resource Planning) 시스템 도입과 핵심역량강화 및 물류부문의 글로벌 최적화를 달성하기 위해 3PL 파트너쉽을 구축하고 있다.

한진의 3PL 서비스 전략은 최대 이점은 물류인프라와 노하우가 결합된 고품질 서비스를 고객에게 제공하는 것이다. 원자재의 공급에서부터 최종 소비자까지 물류흐름을 하나의 통합된 프로세스로 관리해 원자재 조달물류에서 유통가공, 보관, 하역, 입출고 및 재고 서비스까지 One-stop 서비스가 제공된다. 이로써 Cost 요인의 정확한 분석과 재고감축, 물류정보 공유가 가능해져 최종적으로 상품 경쟁력 확보와 고객 서비스 향상, 자산 회전을 제고라는 일석삼조의 결실을 맺게 된다. 따라서 S사는 수도권지역의 창고 통합과 차량감축으로 보관효율 31% 증대와 물류비 20% 절감의 효과를 거두고, 긴급 주문에 대한 대응능력과 납기의 정시성이 증대되어 재고관리 또한 효율적으로 이루어지고 있다.

한진의 3PL부문 강점은 표준화되어 있는 원가분석 및 운영개선을 통한 비용절감을 이룰 수 있다는 점이다. 즉 다양한 운송모드 및 전국 물류 네트워크를 통한 Total 물류 서비스 제공하고, 물류진단, 거점 합리화, 배송경로 최적화 등 물류 컨설팅을 제공함과

동시에 산업 및 지역전문가를 통한 최적화로 전문물류시스템을 통한 Visibility 확보하고 있다는 점이다.

특히 3PL 사업 강화를 위해 2004년 초 3PL 영업조직을 강화 했으며, 물류전문가 양성을 위해 사내 물류전문교육 과정을 개설해 물류전문가를 집중적으로 양성중이다. 특히 지역별 전문가 양성을 통한 Global 업체로 성장을 위해 미주, 일본, 중국지역에 파견하고, 간부 및 임원 능력개발을 위한 MBA과정 개설해 인재양성에도 주력하면서 전방위 3PL 시장을 적극적으로 공략하고 있다.

3.4 물류 아웃소싱 성공사례 : CJ GLS

CJ GLS는 98년 회사설립 때부터 3자물류 사업에 적극 진출해 국내 3자물류의 바람을 일으킨 회사로서 현재 택배, 포워딩, 3자물류 사업을 주축으로 2003년 3,800억 원의 매출을 목표로 하고 있다. CJ GLS는 2000년에 3,337억 원 매출 중 3자물류가 2,013억, 택배는 1,324 원의 매출을 올려 택배사업보다 3자물류시장 매출비중이 커 주위의 부러움을 사왔다. 매출액도 98년 637억원을 기록한 후 년 평균 40% 이상의 성장을 거듭하여 지난해 3,337억 원의 매출을 올렸다.

CJ GLS의 대표적인 사업인 3자물류 사업은 외국계 다국적기업이 가장 선호하는 국내 대표적인 비자산형 물류업체로 국내에서 가장 많은 220여 개의 3자물류 고객사를 확보하고 있으며 식품, 제약, 잡화 산업의 물류대행에 국내에서 확고한 우위를 가지고 있다.

특히 단순 배송뿐만 아니라 창고 관리, 유통 가공, 물류 정보 제공 등으로 물류 대행 영역을 확대하고 영역들을 네트워킹해 최소의 물류비로 최적의 서비스를 제공하고 있으며 크로스 도킹시스템을 도입하여 창고를 거치지 않고 바로 차량에서 차량으로 제품을 환적해 배송하는 고도의 물류기술을 보유하고 있다.

이밖에도 상온 제품은 물론 냉장 냉동 제품의 배송과 창고 보관을 위해 전국에 냉동 냉장 설비를 갖춘 저온 창고13개를 보유하고 있으며 이들 저온 창고는 창고 게이트에 밀착 장치를 장착해 상하차시에도 상온에 노출되지 않게 하는 등의 서비스 노하우를 갖추고 있다. 이런 역량을 바탕으로 지난해 케미칼산업과 의류산업 등의 고객산업군 확장에 노력한다는 전략으로 년 초부터 공격적인 마케팅의 결과 SK케미칼의 물량을 시작으로 2002년 해피랜드, 동광, 화승르카프 등 10개 의류 고객사를 확보해 성공적인 시장진입을 이루었다.

더 나아가 의류 물류대행사업은 11월 1일부터는 의류전담 물류조직과 센터, 차량을 갖추어 본격적인 의류물류 대행사업을 시작했다. 이밖에 3자물류사업의 글로벌화를 위해 작년 '국제화물추적시스템'을 도입해 수출입 물류사업에도 박차를 가해 (주)카스와 SK케미칼, 유니참의 수출입물류에 대해 국제적인 화물추적 서비스를 제공하고 있다.

CJ GLS의 3PL업적에서 가장 주목되는 것은 지난해 10월 웅진그룹의 토탈 물류 대행사로 선정되어 지금까지 물류아웃소싱 작업을 수행해 오고 있다는 점이다.

웅진그룹의 물류 아웃소싱은 국내 물류아웃소싱 사상 최초로 그룹 전체의 물류를

아웃소싱했다는 것과 웅진그룹의 물류비 규모가 년 500억을 넘는 대규모 프로젝트라는 데 있어서 물류역사상 의미가 크다 하겠다.

CJ GLS로서는 기존의 CJ(주)의 단일 고객사로는 가장 규모가 큰 업체를 수주했고 물류업체로서는 단일 기업으로만 이루어져 오던 물류아웃소싱이 그룹으로 커졌다는 데 있어서 그 성공여부에 관심을 기울이고 있다. CJ GLS는 웅진그룹의 물류아웃소싱에 있어서 가장 중점을 둔 것이 웅진 각 계열사간의 통합물류정보시스템이다.

그룹간의 원활한 물류정보의 교환은 물류를 아웃소싱하고서도 자사가 직접 수행하던 것 보다 더 가시성을 확보해 경영에 더욱 효율화를 기할 수 있게 하는 역할을 한다. 웅진그룹 수주 배경에는 다른 경쟁사보다 물류정보(IT)기술이 강했던 것이 주요했기 때문에 영업부서는 물론 운영부서, IT부서 등을 총 망라하는 최고의 전문인력들을 주축으로 각 물류센터의 운영 디자인 및 물류네트워크를 구축하고, 통합물류정보시스템을 구축하기 위해 각 센터마다 2~3명의 IT전담인력을 투입하여 시스템을 구축하고 테스트를 하고 있다. 앞으로 올 연말이면 모든 웅진그룹의 물류를 완전히 대행하며 그룹차원의 물류대행성공의 성과를 올릴 것으로 회사 관계자는 예상하고 있다.

한편 CJ GLS 3자물류의 강점은 첨단 창고 관리 시스템인 WMS를 도입해 창고 내에서 각 주소별로 제품을 관리하는 로케이션관리와 제품의 특성별로 보관과 출고, 입고를 하고 있으며 유통 기간 등과 같은 관리를 이 시스템을 통해 완벽하게 하고 있다.

여기다 디지털 운송시스템 개발을 통해 화물 위치 추적과 납품 결과 확인 등의 조회를 웹을 통해 할 수 있도록 했으며 공차 정보를 조회해 화물과 매칭시켜 빈 차로 돌아오는 차량의 숫자를 줄여 효율성을 높이는 등 경쟁사보다 한발 앞선 IT능력으로 고객사의 제품의 흐름을 한눈에 알아볼 수 있도록 물류정보를 제공하고 있다.

4. 결론 및 향후 연구과제

현대의 시장경제 체제하에서 물류분야는 기존 물류업체, 물류자회사, 공동물류업자, 도매배송업자 등 여러 사업자간 전방위 경쟁이 촉진됨에 따라 제3자물류의 잠재적 사업주체들은 경쟁력 강화를 위한 대안을 다각적으로 모색할 것이다. 경쟁력 강화를 위한 이들 사업자의 노력은 크게 세가지 방향으로 전개될 것이다.

첫째는 가격우위전략으로 저코스트운영(low-cost operation)체제를 강화하고 지나치게 비용이 많이 들어가는 서비스를 과감히 제외하거나 규모 및 범위의 경제효과를 반영하여 낮은 가격으로 서비스를 제공하고 이를 통하여 더 많은 수요를 확보하는데 주력하여야 한다.

둘째는 서비스차별화전략으로 부가가치가 높은 물류서비스(주문형 서비스 등)를 개발하여 고품질의 서비스로 경쟁해야 한다.

셋째는 집중화전략으로 영업대상품목, 서비스 종류, 하주기업의 특성, 지역 등을 기준으로 특화하여 물류서비스를 제공해야 한다.

이러한 경쟁전략을 성공적으로 전개하기 위하여 무엇보다 중요한 것은 서비스 개발·운영 등 모든 측면이 하주기업 중심(market-in)의 관점에서 전개되고, 또 관리체제도

이에 상응하는 방향으로 변해야 한다.

물류전문업체는 물류서비스의 경쟁력 향상에 도움이 되는 생산요소를 우선 확충하고, 그렇지 못한 생산요소는 과감히 축소하는 등 조직구조의 효율성 제고를 위한 노력을 가일층 확대할 것이다.

사업구조전략중 첫째는 규모확대 혹은 전문화전략으로 전략적 제휴 등을 통하여 관련 사업자와의 공동화·협업화가 확대될 것인 바, 이에선 대형화와 함께 부족한 경영자원을 추가로 보완하여 전문화를 실현할 수 있는 방향으로 추진한다..

둘째는 서비스의 다양화·영역확대전략으로 물류관련 모든 업무를 대행할 수 있는 체제로 전환되어야 하므로 통합물류서비스 전체로까지 서비스 범위를 확대하려고 할 것이다. 특히, 외국기업의 국내진출과 수출부문의 비중이 확대됨에 따라 국가간 물류거점을 연결하는 글로벌 물류네트워크의 구축과 이를 이용한 물류서비스(국제복합일관운송 등)의 제공이 물류전문업자가 갖추어야 할 주요 요소의 하나로 부각할 것이다.

셋째는 공동화전략으로 중소 물류업체(운송업체, 창고업체, 운송업체와 창고업체 등) 간 전략적 제휴에 의하여 전국적인 물류네트워크를 구축하여 대형 물류업체와의 경쟁에 대응한다.

본 연구에서는 대략적인 물류 아웃소싱(3자물류)의 성공사례들과 나아가야 할 방향을 살펴보았다. 하지만 자료수집상의 어려움 등으로 심층적 분석이 미흡하다. 따라서 추후 연구에서는 보다 심층적인 자료수집 등을 통하여 물류 아웃소싱에 대해 연구할 필요가 있고 특히 정성적인 결과보다 정량적인 데이터 등을 많이 수집하여 시물레이션을 통해 정량적인 결과를 추가하여야 할 것이다.

5. 참 고 문 헌

- [1] 경기도화물자동차운송사업조합, 『화물자동차운송사업법규집』, 1998.3
- [2] 권오경, 『해외 제3자물류 시장동향과 전망』, 제3자 물류방안 세미나자료, 1998.6, 대한상공회의소
- [3] 박현, 도시화물차량 관리방안 연구, 서울시정개발연구원. 1997
- [4] 오주원, 『주요국가의 국가, 기업물류비 비교』, 대한상공회의소, 1999.2
- [5] 윤장석, 『물류 아웃소싱 전략과 제3자물류』, 월간 물류매거진 1998.11, 12월호 1999년 1월호
- [6] 정임천, 『제3자물류 활성화를 위한 정부지원정책의 방향』, 98년도 추계 학술발표회 논문집, 한국로지스틱스학회, 1998.10
- [7] 장병만, 『제3자 물류에 의한 물류개선 효과』, 제3회 국제물류세미나자료, 한국물류협회, 1998.12
- [8] 정종석, 『물류산업 고도화를 위한 제3자물류 발전방안』, 제3자 물류방안 세미나자료, 1998.6, 대한상공회의소
- [9] <http://blog.naver.com/yohji22?Redirect=Log&logNo=80024907933>
- [10] 박종천, “중소제조기업의 물류비 절감을 위한 물류 아웃소싱 전략 사례연구”, 한양대학교 석사학위논문, 2006