

# 제3자 물류의 올바른 이해

- 기고 박찬석 -

언제부터인가 제3자물류라는 단어가 낯설지 않게 사용되고 있다. 제3자물류(Third Party Logistics 이하 '3자물류'라 한다)란 단어 이외에도 3PL, Alliance Logistics(제휴물류), Contract logistics(계약물류), Strategic Logistics Outsourcing(전략적 물류 아웃소싱) 등으로도 불리우고 있다.

그러나 3자물류란 단어가 보편적으로 쓰이고 있는 현실만큼이나 과연 3자물류에 대한 명확한 정의가 내려져 있는가라는 물음에는 답변이 공색해진다.

지난 1988년 미국물류관리협회(CLM)의 화주대상 물류서비스 조사에서 제3자 제공자(Third Party Providers)라는 용어가 처음 사용되어졌다고 알려져 있다. 즉, '제 3자(Third Party)란 물류채널 내의 다른 주체와의 일시적이거나 장기적인 관계를 가지고 있는 물류채널 내의 대행자 또는 매개자를 의미하며, 화주와 단일 혹은 복수의 제3자간에 일정기간 동안, 일정비용으로, 일정서비스를 상호 합의하에 수행하는 과정을 제3자 물류 또는 계약물류'라고 정의하고 있다.

1996년 일본정부가 완성한 '경제구조의 변혁과 창조를 위한 프로그램'에서는 3자물류를 '화주에게 물류개혁을 제안하고, 포괄하여 물류업무를 부탁받은(受

託) 업무'라고 정의하고 있다.

미국과 일본의 3자물류에 대한 정의와 [표 1]에 나타난 3자물류와 관련된 용어들과 비교해 보면 3자물류에 대한 정의가 막연하고 불분명함을 느끼게 된다.

필자의 경우 3자물류업체 관계자들을 만나보면 대부분 3자물류에 대한 정의를 제대로 이해하고 있는 사람이 의외로 적다는 것을 느꼈다. 이는 3자물류용어에 대한 정의를 정부나 학계에서도 개념정의화 되어 있지 않기 때문이다.

이는 3자물류를 국내에 도입, 소개하는 과정에서 3자물류를 TPL이라는 단어와 외국에서 정의된 내용만을 수용했지, 3자물류가 전략적 Outsourcing의 측면에서 파생되고 발전되어온 과정에 대해서는 이해도가 낮아서 발생한 현상으로 보고 있다.

따라서, 3자물류의 정확한 정의와 개념은 Outsourcing의 개념, 다시 말해 전략적 Outsourcing의 이해에서부터 출발할 수 있다 하겠다.

## 3자물류는 전략적 물류 아웃소싱(SLO)이다

1980년대 이전의 많은 기업들이 대규모 M&A통해 기

[표1] 3자물류와 관련된 용어

1 자물류	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 자기물류</li> <li>▲ 화주기업 자체의 인력과 장비를 사용하여 물류업무를 수행하는 경우와 화주기업의 책임하에 외부업체에 위탁하는 경우로 구분</li> </ul>
2 자물류	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 물류자회사</li> <li>▲ 별도의 자회사를 설립하여 물류업무를 수행</li> </ul>
3 자물류	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 물류전문업체에 아웃소싱</li> <li>▲ 물류전문업체에 물류업무의 일부 또는 전부를 위탁 수행</li> </ul>
하청 (下請) (Sub Contract)	▲ 청부를 맡은 물류업무의 전부나 일부를 수행 (하도급)
외주 (外注) (Outside Order)	▲ 화주기업 자체에서 수행할 수 없는 물류업무를 외부업자에게 주문하여 수행
위탁 (委託) (Consignment)	▲ 외부인에게 물류업무의 처리를 맡기는 행위

[표2]아웃소싱의 개념 변화

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 경쟁우위를 확보
수행역할	단순한 실행 기능	실행 기능뿐만 아니라 계획 및 기획 기능까지도 포괄
대상분야	생산, 전산, 홍보 등 단순 업무 및 간접지원 부문 중심(전체 업무 프로세스 중 일부)	간접지원 부문을 포함한 R&D, 마케팅, 판매, 인사, 물류 등의 기업 전분야(해당 프로세스 전체)
공급업체와 관계	단기적, 거래적	장기적, 동반자적(Win-Win)

업의 덩치를 키워왔다. 그러나 80년대 중반이후 세계 경제체제 국면으로 접어들면서 선진우량기업들은 이를 극복하기 위해 본격적인 아웃소싱을 도입하게 됐다.

1980년대에 나타난 아웃소싱 개념은 일반적으로 사용되고 있는 아웃소싱(하청, 위탁, 도급 등)과 다른 '전략적 아웃소싱'으로서 기업이 수행하는 다양한 활동 중 전략적으로 중요하면서도 가장 잘 할 수 있는 분야나 핵심역량에 모든 역량을 집중시키고, 나머지 활동들의 기획에서부터 운영(실행)까지 일체를 해당 분야에서 가장 뛰어난 전문기업에게 아웃소싱함으로써 기업의 경쟁력을 제고시키는 것을 말한다.

따라서 3자물류는 아웃소싱이라는 큰 울타리 내에서 물류아웃소싱이다. 현재 우리가 쓰고 있는 물류 아웃소싱 3자물류는 전통적 아웃소싱 개념에서의 3자물류를 말하고 있다.

이는 분명히 틀린 개념이다.

진정한 의미의 3자물류는 [표2]에 나타난 바와 같이 물류업무의 단순 실행 기능만이 아닌 계획과 기획기능을 함께하는 전략적 물류아웃소싱(SLO: Strategic Logistics Outsourcing)으로 이해되어야 한다.

앞서 논의한 내용을 바탕으로 3자물류를 "기업이 수행하는 다양한 활동 중 전략적 중요성이 있는 분야나 핵심역량(Core Competency)을 가진 분야에 기업의 모든 자원을 집중시키고, 부가가치가 낮은 물류업무

를 외부 전문업체에게 물류업무의 설계, 기획 및 실행(운영)까지 위탁 시키는 것을 말한다"라고 정의 할 수 있겠다.

## 핵심역량 강화 차원의 3자물류

글로벌 경쟁의 격화, 저성장 경제, 고객욕구의 소프트화 등에 기업들이 적극적인 변신을 하지 않을 수 없는 현 상황에서 3자물류는 유효한 생존수단의 하나로 등장하고 있다.

여기서 주의해야 할 사항은 3자물류(전략적 물류아웃소싱)가 소기의 성과를 거두기 위해서는 물류비 절감이라는 단기적 성과에만 집착할 것이 아니라 반드시 자사의 핵심역량 강화와 더불어 활용되어야 한다. 물류서비스제공업체나 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 핵심역량을 강화하지 않은 채 3자물류에만 의존한다면 심각한 문제를 발생시킬 수 있기 때문이다.

3자물류를 전략적으로 활용할 수 있는 능력을 갖추는 것, 그것은 미래 초우량 기업의 기본조건이며 성공적인 네트워크 기업, 가상기업을 향한 첫걸음이다



<기고: 박찬석>

(주)한국NCR의 물류/SCM 컨설팅 파트너  
현 한국생산성본부와 능률협회 강사