

박사학위논문

제3자 물류기업 통합이 물류 서비스
품질 및 운영성과에 미치는 영향

-관계촉진요인을 중심으로-

2021년

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

전 우 한

박사학위논문
지도교수 최강화

제3자 물류기업 통합이 물류 서비스
품질 및 운영성과에 미치는 영향

-관계촉진요인을 중심으로-

The Impact of Integrated Third-party Logistics
Companies on Logistics Service Quality and Operational
Performance

-Focused on the Promoting Factors-

2020년 12월 일

한성대학교 대학원

경영학과

서비스운영관리전공

전우한

박사학위논문
지도교수 최강화

제3자 물류기업 통합이 물류 서비스
품질 및 운영성과에 미치는 영향

-관계촉진요인을 중심으로-

The Impact of Integrated Third-party Logistics
Companies on Logistics Service Quality and Operational
Performance

-Focused on the Promoting Factors-

위 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2020년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

전 우 한

전우한의 경영학 박사학위 논문을 인준함

2020년 12월 일

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

제3자 물류기업 통합이 물류 서비스 품질 및 운영성과에 미치는 영향

-관계촉진요인을 중심으로-

한 성 대 학 교 대 학 원
경 영 학 과
서 비 스 운 영 관 리 전 공
전 우 한

최근 몇 년 동안 물류 서비스는 기업 비즈니스의 성공에 대한 전략적인 요인으로 주목 받고 있다(Mentzer et al., 2001). 대부분 기업에 있어서 물류는 중요한 부서이고 원가에 대한 중요한 요인이 된다. 업계의 발전에 따라 물류 기업이 많아지고 있으며, 단일한 물류서비스는 이미 고객을 만족시킬 수 없게 되었으며 물류서비스에 대한 요구가 높아지고 있다. 따라서 물류기업들은 자신의 창의적 의식을 제고하여 더 큰 도전에 맞서는 것이 시급하다. 최근에 물류기업은 자원의 제약, 고객 요구, 경쟁의 심화의 다양화 등 경영 환경의 급격한 변화에 따라 개별의 기업은 경쟁력만으로는 성장하기 어렵기 때문에 개별 기업의 핵심 역량을 결합해 통합 관계를 형성하고 전체적인 협력의 관점에서 통합과 최적화라는 목표를 달성하고 경쟁우위를 확보하기 위하여 계속 노력해야 한다.

경쟁 우위, 규모 확대의 달성을 위한 전략적인 수단으로 기업의 핵심 역량에 대한 기업 내부 프로세스를 최적화, 비용 절감, 경쟁력 강화, 고객의

요구 변화에 맞추어 물류 전문기업인 제3자 물류기업과 제휴를 선택하는 기업이 많아지고 있다.

물류기업과 제3자 물류기업은 계약을 기반으로 관리 및 통제가 공동의 시스템 하에서 업무를 추진하며, 이러한 관계 하에서 제3자 물류기업은 지속적으로 서비스를 개선하고 물류체계의 효율화를 촉진하며, 궁극적으로 물류 계획 및 전략을 물류기업과 공동으로 수행하는 통합관계를 형성할 수 있게 된다.

물류기업은 제3자 물류기업과의 관계형성 및 강화에서 축적되는 관계 자산이 경쟁우위를 창출하고 기업의 운영성과를 증가시키는 주요한 원천이 될 수 있으며, 물류서비스를 받는 화주기업은 고유한 서비스 특성으로 서비스 제공자와 지속적인 관계를 형성되는 것이다. 이러한 장기적으로 지속적인 관계의 유지는 기업의 운영성과를 향상시킬 수 있다. 기업이 여러 가지 방법을 모색하여 지속적인 가능한 경쟁 우위에 도달할 때, 물류기업과 화주기업의 발전 관계는 공급사슬에서 점점 더 중요해진다. 자원기반 이론에 따르면, '자원조합'의 발전에 있어서, 기업은 통합관계를 이용하여 자기 내부에 어떤 능력을 수립하여 궁극적으로 시장에서의 우위를 달성할 수 있다 (Moller, 2003). 물류기업은 제3자 물류기업과의 신뢰와 관계몰입이라는 관계요인을 기업 전체의 자원으로 전환하여 기업의 경쟁에서 운영성과를 향상시킬 것이다.

제3자 물류 통합의 형성요인이 관계촉진요인에 미치는 영향과 물류 서비스 품질과 운영성과에 미치는 영향 등의 인과관계를 검증하기 위해 중국의 산동성에서 제3자 물류기업을 활용하고 있는 물류기업들에게 설문조사를 실시하였고, 설문조사를 통하여 수집된 데이터는 총 311부를 중심으로 하여 신뢰도분석, 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 상관관계분석, 가설검증을 위한 경로분석을 수행하였다. 따라서 본 연구에서는 제시한 연구가설에 대한 결론을 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 설문에 응답한 물류기업들의 인구통계학적 특성은 살펴보면 응답자는 민영물류기업은 가장 많이 나타나고 종업원인수로 보면 기업 규모가 중형 기업의 비중이 가장 큰 것을 나타냈다. 이는 WTO 가입

이후 중국은 서비스업은 전반적으로 대외 개방을 되었으며 동시에 물류업도 대외 개방이 되었다. 이는 중국 물류업의 발전을 한 전환점이 되었다. 중국 물류업의 급속한 성장함으로써 물류시장의 규모가 빠른 속도로 확대하는 것으로 볼 수 있으며, 중국 국내에 민영물류기업도 늘고 있다.

요인분석을 통하여 제3자 물류통합에 독립변수에 사용된 20개 설문문항은 네 가지 요인으로 추출되었고 종속과 매개변수에 사용된 27개 설문문항은 다섯 가지 요인으로 추출되었다. 본 연구에서 추출한 요인은 정보공유, 전략적 운영협력, 양립가능성, 상호이익, 신뢰, 약속, 관계몰입, 물류 서비스 품질, 운영성과 등이다.

둘째, 본 연구의 분석결과에 따르면, 신뢰는 제3자 물류통합에 영향을 미치는 중요한 요인이며, 제3자 물류통합을 개선하는데 중요한 영향을 미친다고 한다. 신뢰가 제3자 물류통합의 형성요인은 정보공유, 전략적 운영협력과 양립가능성에 긍정적인 영향을 미치지만 상호이익에는 긍정적인 영향을 미치지 않다는 것으로 검증하였다. 이는 제3자 물류기업의 특성과 배경 때문으로 보인다. 기업이 신뢰 관계를 구축하는 과정에서 인적관계도 중시해야 하며, 제3자 물류 통합에서 상호 신뢰 관계가 빠르게 형성될 수 있고, 또한 본 연구에서는 신뢰가 상호이익에 미치는 영향이 기각되는 것이 나타났다. 기업의 질서와 규칙이 보완되어야 함을 시사한다.

셋째, 본 연구의 분석결과에 따르면, 관계몰입은 제3자 물류통합에 영향을 미치는 중요한 요인이며, 제3자 물류통합을 개선하는데 중요한 영향을 미친다고 한다. 관계몰입이 제3자 물류통합의 형성요인은 전략적 운영협력, 양립가능성과 상호이익에 긍정적인 영향을 미치지만 정보공유에는 긍정적인 영향을 미치지 않는다는 것으로 검증하였다. 그렇다고 해서 협력기업 간의 관계몰입이 중요하지 않다는 뜻은 아니라 본 연구에서는 관계몰입은 물류 서비스품질에 대한 긍정적인 영향을 미친다는 것으로 발견하였기 때문이다.

넷째, 본 연구의 분석결과에 따르면, 약속은 제3자 물류 통합에 중요한 영향을 미친다. 약속이 제3자 물류 통합의 형성요인은 정보 공유, 전략적 운영 협력, 양립가능성과 상호이익에 대한 긍정적 영향을 미친다는 것으로 검증하였다. 협력관계에서 기업 쌍방 간 계약 체결하는 것은 운영관리에서

매우 중요한 일을 보여주는 것이다.

다섯째, 본 연구의 분석결과에 따르면, 신뢰, 관계몰입과 약속은 물류서비스 품질에 긍정적인 영향을 미친다. 이는 신뢰, 관계 몰입과 약속이 물류기업의 서비스 품질을 향상시킬 수 있다는 것을 보여준다. 신뢰, 관계몰입과 약속은 물류기업의 서비스품질을 개선을 촉진할 수 있지만, 본 연구에서는 물류 서비스품질 개선을 통하여 물류기업의 운영성과를 향상시키지 못하였다.

여섯째, 본 연구의 분석결과에 따르면, 신뢰와 약속은 운영 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 관계몰입은 운영 성과에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 검증하였다. Craig et al. (2002)의 연구에 따라서 비슷한 결과를 얻었으며 관계몰입은 기업 운영성과에 대한 큰 도움이 되지 않는 것으로 나타났다. 관계몰입은 기업운영성과에 직접적으로 작용하지 않지만 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에서 부분 요인은 관계몰입을 매개효과를 통해 기업운영성과에 대한 간접적으로 영향을 미칠 수 있다는 연구결과가 나타났다.

일곱째, 본 연구의 분석 결과에 따르면, 물류 서비스 품질은 운영 성과에 긍정적인 영향을 미치지 않다는 것으로 검증하였다. 물류기업의 높은 서비스 수준이 반드시 기업의 운영성과를 향상시킬 수 있는 것은 아니라 그 이유는 통합 과정에서 좋은 물류 설비와 높은 수준의 물류 서비스가 외부 우위로서 물류기업의 물류능력이 부족한 것을 보완할 수 있지만, 이러한 외부 우위가 물류 기업의 운영성과를 직접적으로 개선할 수 없기 때문이다. 특정한 조건 하에서, 물류 기업은 제3자 물류 기업의 서비스 우위에 힘입어 자신의 운영 활동 수준을 높여야 하며, 나아가 자신 기업의 운영성과를 개선하는 것도 도움이 된다.

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경	1
제 2 절 연구의 목적	5
제 3 절 연구의 구성 및 방법	7
제 2 장 이론적 배경	10
제 1 절 제3자 물류의 정의	10
제 2 절 제3자 물류 통합	23
제 3 절 정보공유와 전략적 운영협력	36
제 4 절 양립가능성과 상호이익	44
제 5 절 제3자 물류 통합관계에서 촉진요인에 대한 선행연구	49
제 6 절 성과	62
제 3 장 연구모형 및 가설	74
제 1 절 연구모형	74
제 2 절 연구의 가설	86
제 4 장 연구방법	104
제 1 절 변수의 조작적 정의 및 측정	104
제 2 절 자료수집 및 표본특성	110
제 3 절 타당성 및 신뢰성 분석	114

제 4 절 상관분석	127
제 5 절 구조방정식 모형 검증 및 가설 검증	128
제 5 장 결 론	140
제 1 절 연구의 요약	140
제 2 절 연구의 시사점	143
제 3 절 연구의 한계점 및 향후 연구 방향	145
참 고 문 헌	147
부 록	185
ABSTRACT	196

표 목 차

[표 1-1] 논문의 구성	8
[표 2-1] 전통적인 운송 서비스와 제3자 물류 서비스의 차이점	12
[표 2-2] 제3자 물류의 정의	13
[표 2-3] 중국은 WTO가입이후 물류업무의 내용	14
[표 2-4] 글로벌 물류 경쟁력 순위(부품)	15
[표 2-5] 제3자 물류의 특징	19
[표 2-6] 제3자 물류통합에 대한 선행연구	34
[표 2-7] 신뢰에 관한 주요연구	52
[표 2-8] 관계몰입에 관한 주요연구	57
[표 2-9] 물류서비스 계약관련 연구현황	61
[표 2-10] 서비스 품질의 5차원	63
[표 2-11] 물류 서비스 품질 연구 결과	66
[표 2-12] 중국 물류 서비스 품질 연구 결과	66
[표 2-13] 물류 서비스 품질의 선행연구	69
[표 3-1] 통합관련 이론 요약	84
[표 3-2] 연구의 가설	103
[표 4-1] 변수의 조작적 정의 및 측정	108
[표 4-2] 표본의 인구 통계적 특성	112
[표 4-3] 신뢰도 분석결과	115
[표 4-4] 독립변수의 요인분석결과	116
[표 4-5] 매개/종속변수의 요인분석결과	118
[표 4-6] 외생변수에 대한 측정모형의 분석 결과	121
[표 4-7] 내생변수에 대한 확인적 요인분석 결과	123
[표 4-8] 측정모형의 적합도 지수	125
[표 4-9] 판별 타당도 분석결과	126
[표 4-10] 기본모형과 CMB모형의 적합도 비교	127
[표 4-11] 상관관계	128

[표 4-12] 모형검증에 대한 요인 적재량	130
[표 4-13] 연구모형의 적합도 지수	132

그림 목 차

[그림 2-1] 2010-2018년 전국물류총액	16
[그림 2-2] 2014-2018년 중국 물류업 수익	17
[그림 3-1] 연구모형	85
[그림 4-1] 외생변수에 대한 측정모형	122
[그림 4-2] 내생변수에 대한 확인적 요인분석 결과	124
[그림 4-3] 연구모형의 경로분석	131

제1장 서론

제1절 연구의 배경

최근 몇 년 동안 물류 서비스는 기업 비즈니스의 성공에 대해 전략적인 의미를 가지고 있어 주목을 받고 있다(Mentzer et al., 2001). 물류는 대부분의 기업에 있어 중요한 부서이며 제품의 원가에 중요한 요인을 차지한다. 한 회사의 물류비용은 통상적으로 회사 매출액의 약 5%~15%를 차지하며, 소비재 기업의 경우 물류비용이 회사 매출액의 약 34%를 차지한다(Laura, 1995). 물류는 고객 서비스 차별화를 통해 기업의 경쟁 우위를 높일 수 있는 중요한 원천으로 취급되고 있다. 특히 응답시간과 제품품목의 다양화, 고객의 욕구가 많은 시장에서 신뢰성 있는 배송과 맞춤형 고객서비스가 기업의 차별화를 형성하는 데 주요한 요인이 되고 있다(Fuller et al., 1993). 이에 따라 물류는 피동적이고 비용을 소모시키는 특징을 지닌 서포트 역할에서 경쟁 우위에 있어 차별화 되는 주요 역할로 전환되었다(Christopher, 1993; Wang et al., 2006).

기업 경영의 패러다임 변화와 경영환경의 급격한 변화는 기업이 경쟁우위를 확보하려는 전략적인 방법에 대해 많은 변화를 초래하고 있다(박이수, 2008). 글로벌 경쟁 시대에서 개별 기업의 경쟁력만으로는 성장하기 어렵기 때문에 개별 기업의 핵심 역량을 결합해 공급 사슬을 형성해 전체 최적화를 지향하고 있다(김재전 외, 2003).

물류업체는 최근 중국에서 가장 빠르게 발전하고 있는 산업 중 하나이다. 2004년에 물류산업은 8459억 위안의 가치증가를 창출하여 GDP의 6%를 차지하였고, 서비스업체 분야의 총 가치 창출에서는 19.5%를 차지하였다(欧新黔, 2006; Tian et al., 2008). 2007년 중국의 물류업체는 1조7000억 위안의 가치를 창출하여 서비스업체에서 17.6%를 차지하였으며, 연 성장률은 20.3%이 되었다(中国物流与采购联合会)¹⁾.

1) 中国物流与采购联合会(China Federation of Logistics & Purchasing: CFLP)는 중국 최초의 물류 및 구매업체로 구성되는 조직이다. 주로 중국 물류업체의 발전을 촉진하는 것이다. 아태 물류연맹과 국제구매연맹의 중국 대표로 여러 나라의 동업자와 광범위하게

2013년 중국 물류시장의 규모가 미국을 추월하고 처음으로 세계 1위에 올랐다(国家统计局, National Bureau of Statistics)²⁾. 2012~2018년 중국의 도로화물 수송량은 해마다 증가했다. 2016년 중국의 화물수송량은 440억 톤이 되며 도로화물수송량, 철도화물수송량, 항만물동량, 택배 배송수량이 300억 건을 돌파하며 세계 1위에 올랐다. 2017년 전국 물류 총액은 252억8000만 위안이며 전국 도로 화물 수송량은 368억6900만 톤에 이르렀다. 철도화물 발송량, 철도화물 수송량, 도로화물 수송량, 항만물동량, 컨테이너 수송량, 택배를 배송 수량이 모두 세계 1위, 민항수송량은 세계 2위를 차지했다 (中国物流与采购联合会). 2018년 중국 전국 화물 수송량은 2017년보다 7.29% 늘어났고 화물수송량은 395억9700만 톤을 달성하였다. 2019년 전국 도로 수송량은 343억5000만 톤이 되었다(中国物流与采购联合会).

1990년대 제3자 물류는 새로운 사업형태로서 빠르게 발전되었으며 학자와 기업의 주목을 끌었다. 제3자 물류기업이 제공하는 양질적인 물류서비스는 고객의 다양한 욕구를 만족시킬 수 있으며, 경제 및 사회의 발전을 촉진할 수 있다.

비록 최근 몇 년 동안 중국의 제3자 물류 시장이 급속한 발전을 이뤘다 하더라도, 전체적으로 보면 선진국에 비하여 중국의 제3자 물류 산업은 아직 초보 단계에 있다. 박약한 물류 인프라, 바쁜 항구와 공업용로, 물류 관리 인재의 결핍, 번잡한 운영수속 등 다양한 요인에 의한 물류 효율의 저하, 물류비용의 증가 원인이 되었다. 2002년에 중국의 물류 총지출은 국민총생산(GNP)의 21.5%, 미국 물류총지출은 국민총생산(GNP)의 9.3%에 불과하였다(Wang, 2006; Zhou et al., 2008). 공급사슬의 중요한 구성요인으로 물류비용이 효율적으로 통제되지 않으면 중국의 저비용 우위가 낮아지고 중국이 부상하고 있는 경제적 지위가 위협받는다(Zhou et al., 2008). 이 문제의 효율적 해결 방법은 정책과 인프라 구축 등 거시적인 측면에서 국가와 지방 정부의 지지가 필요할 뿐만 아니라 물류 이용자기업과 물류기업들의 자체적인 노력이 요구된다.

연계되어 있다.

2) 国家统计局(National Bureau of Statistics)은 중국 국무원이 전국적으로 통계와 국민 경제 계산을 주관하는 부부급(副部长级) 직속 기관이다.

1980년대 이후 제3자 물류는 한 단계의 발전을 이뤄냈다. 유럽에서 특히 영국의 경우 제3자 물류 발전은 이미 매우 성숙된 단계에 이르렀다. 영국의 물류 기업은 그 업무 형식에 따라 자산 기반과 무자산, 두 가지 유형으로 나눌 수 있다. 자산 기반은 주로 운송과 창고 저장 업무에 종사하고, 무자산은 주로 화물 운송대행과 자문 업무에 종사한다. 전체적으로 자산 기반 기업의 비중이 크며, 유럽은 76%, 미국은 67%, 일본은 80%를 차지하고 있다. 유럽 및 미국에서 제3자 물류를 이용하지 않는 기업은 제3자 물류 서비스 이용을 적극적으로 고려하고 있으며, 유럽에서 62%의 기업과 미국에서 72%의 기업은 제3자 물류서비스를 사용하려는 계획을 가지고 있다. 업계 전문가들은 미국 제3자 물류기업의 시장 규모를 4200억 달러로 추산하고 있으며 유럽의 경우 9500억 달러로 추산하고 있다(Morgan, 2001). 이에 따라 일본, 미국 및 유럽의 시각에서 볼 때 해외 제3자 물류 서비스는 잠재력이 크고 높은 성장률을 자랑한다.

2009년부터 2011년까지 중국 물류 산업은 고속적인 성장 추세를 보였으며 2012년부터 꾸준한 상승 단계에 들어섰다. 이는 중국 물류 산업이 꾸준하고 질서 있게 발전했음을 나타낸다. 중국 물류 시장의 세 번째 및 네 번째 조사 보고서에 따르면 생산기업과 기업은 물류 서비스품질에 대한 높은 표준을 가지고 있다. 다만 제3자 물류기업의 서비스 품질 수준은 생산기업과 상업기업의 요구사항을 충족하지 못하고 있다. 제5차 중국 물류 시장의 수요 공급 실태 조사와 3,800여 개의 연합 물류기업에 대한 제조기업과 상업무역기업의 조사결과에 따르면 제3자 물류에 대한 제조기업의 만족도가 63%로 나타났다. 그러나 상업무역기업이 만족도는 25%에 불과하였다(中国物流与采购联合会). 즉 제3자 물류 기업은 서비스 품질에 대한 꾸준한 관심에도 불구하고 별 효과를 거두지 못하고 있는 것이다.

제3자 물류에 대한 대부분의 연구는 주로 기업과 기업들 사이의 네트워크 차원에 집중되어 있다. Selviaridis & Spring(2007)에 의한 관련 문헌 114편의 연구에 따르면, 대부분의 제3자 물류에 관한 연구는 기업차원에 집중되어 있다. 물류이용자 기업이나 물류기업의 시각에 기초하여 물류 아웃소싱 의사결정, 물류기업의 선택기준 등 단일기업차원의 문제를 고찰하고 있

다. 물류 아웃소싱이 점점 보급됨에 따라, 학자의 관점은 아웃소싱 여부를 결정하는 것에서 어떻게 제3자 물류와 협력 관계를 더 잘 관리할 것인가로 바뀌기 시작하였다. 제3자 물류 관계의 차원 연구에서는 많은 연구가 제3자 물류 협력 관계의 형성과 진전, 관계 발전의 단계, 관계 유형, 협력 관계의 성공 요인 및 운영 과정에서 양측의 기업이 구체적인 문제에 부딪히는 해결 경로 등에 집중되어 있다(Selviaridis & Spring, 2007). 물류 이용자 기업이 고객 욕구와 물류업무가 갈수록 복잡해지는 추세에 대처하기 위해선 물류기업과 긴밀한 관계를 구축해야 한다는 견해가 늘고 있다. 하지만 물류 이용자기업과 물류 기업의 협력 관계 구축 이후 협력 행위에 관한 연구는 아직 드물다(Hofer et al., 2009). Marasco(2008)는 이 연구 분야의 중요성을 인식하고, 학술연구에서 식별과 해석에 주력하여 협력 관계를 강화하는 과정에 힘써야 한다고 호소하였다.

또한 많은 연구자들은 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 통합이 필요하다는 인식을 갖고 있다. 통합은 기업의 규모를 키우고, 원가를 절감하며, 서비스품질과 운영 성과를 높이는 효과를 지니고 있기 때문이다.

물류 기업과 제3자 물류 기업의 통합에 관한 연구는 이러한 실천과 연구 추세의 요구에 순응하였다. 그러나 물류 기업의 단순 창고와 운송에 대한 전통적인 직업의 영향으로 학술계의 제3자 물류 통합에 대한 연구는 아직 탐색적 단계에 있으며, 제3자 물류 통합의 중요성에 주목하는 학자들도 있지만 문헌에는 이러한 과제에 관한 실증연구와 개념적, 묘사적 탐구가 많지 않다. 또한 중국의 정책에 따라 민영, 외자기업은 국유기업의 구조 조정 참여를 독려한다. 국유 물류기업의 발전에도 민영 물류기업의 참여가 필요하다. 인수합병, 통합과 구조 조정 등을 통해 규모의 우위를 점하고, 제3자 물류기업의 마케팅 네트워크, 창고시설을 직접 활용하여 물류운송속도를 향상시키고 원가절감을 할 수 있으며, 이를 통해 물류기업의 전반적으로 수익과 경쟁력을 높일 수 있다. 하지만 전체적으로 보면 물류기업에서 제3자 물류 기업의 역할 분담에 대한 학자들의 인식은 대체로 일치하지 않고 있으며 기업계의 시각에서도 엇갈리고 있다. 이러한 관점에서의 불일치는 제3자 물류 통합의 작용을 실증분석으로 검사할 필요가 있음을 반증한다.

제2절 연구의 목적

공급사슬에 관한 기존 연구들을 살펴보면 제3자 물류 통합의 필요성이 점차 인정되고 있지만, 제3자 통합을 어떻게 효율적으로 관리하고 촉진할 것인지에 대한 연구는 아직 미미하다. 통합은 협력관계가 고급단계에 진입한 후의 긴밀한 협력행위를 뜻한다. 때문에 이 단계에서의 협력 목표는 쌍방의 관계를 유지하고 안정시키는 것이며 긴밀한 연계를 통해 윈-윈 하는 것이다 (Knemeyer, 2000). 따라서 좋은 협력관계는 제3자 물류 통합을 촉진하는 중요한 요인이다. 기업 협력 관계에 영향을 미치는 많은 요인들 중에서 신뢰와 관계 몰입의 핵심적 역할은 여러 조직의 협력 연구를 통해 검증되었다. Morgan & Hunt(1994)의 몰입-신뢰이론은 신뢰와 관계 몰입이 기업 간의 협력에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 것을 보여준다. 신뢰는 관계 몰입에 영향을 주고, 관계 몰입은 파트너 간의 협력을 초래한다. 공급사슬 통합과 관련된 연구 분야의 일부 연구에서도 이미 증명되었듯이, 협력 쌍방의 신뢰와 관계 몰입은 통합과 성과에 긍정적인 영향을 끼친다(Zhao et al., 2007; Yeung et al., 2009; Kwon & Suh, 2005).

Beth et al., (2003)은 공급사슬 파트너 간의 가치 실현 및 경쟁력 향상을 목표로 하는 시너지 촉진을 위하여 신뢰와 관계몰입은 '공급사슬 통합'의 최우선 순위로 두어야 한다. 제3자 물류 연구 분야에서도 신뢰와 관계 몰입이 물류기업 간의 협력관계에 있어 중요한 역할을 한다는 점에 주목하는 학자들이 늘고 있다. Moore & Cunningham(1999)은 물류동맹과 동맹하지 않은 기업 간의 행위요인 구별을 검토하였다. 이들의 연구는 신뢰와 몰입이 물류동맹의 거래관계와 행동특성에 있어 차별화되는 주요 요인이라는 사실을 밝혀냈다. 신뢰와 관계 몰입이 물류 협력관계에서 중요한 역할을 하는 것은 이미 주목받기 시작했지만 신뢰와 관계 몰입이 제3자 물류 통합과 성과에 미치는 영향에 대해 살펴보는 연구는 드물고, 이런 영향에 대한 실증적 검증은 더욱 드물다.

Klein(1996)은 정식 계약의 조항을 통해 기업이 자신의 행위를 단속하는 작용을 강화할 수 있기 때문에, 양측은 공급 측면에서 상호 보완 관계에 있

다. Macneil(1978)의 연구에서도 같은 주장을 확인할 수 있다. Poppo & Zenger(2002)는 조사 데이터를 이용한 계량적 분석을 통해 상호 보완적 관점을 입증하였다. Lazzarini, Miller & Zenger(2004)도 비슷한 견해를 제시하였다. Woodruff(2002)는 기본모델을 구축하여 계약 이행 메커니즘의 관계를 심층 분석하였으며 대체관계와 보완관계 모두 존재하지만 고려의 각도는 다르다고 분석하였다.

Jap et al.(1999)은 관계는 기업의 성과를 높이는 데 공헌한다는 점에서 중요하다는 것이다. 공급 사슬에서 관계는 공급 사슬의 통합과 효과성에 있어 중요한 역할을 하는데, 이는 공급사슬관리가 경쟁적 우위를 위해 기간, 조직 간의 동등한 관계를 강조하기 때문이다(Tan et al., 1998; Payne et al., 1999; Ballou et al., 2000). 공급사슬에서 양측 당사자 간의 밀접한 관계가 공급사슬의 성과를 더욱 높일 수 있다고 밝혀졌다(Panayides & So, 2005). Payne et al.(1999)은 기업 간 공급사슬에서 경쟁력과 효과성을 달성할 수 있는 관계를 연구하는 것과 민감한 정보 공유 문제에 대한 양 당사자 간의 관계를 연구하는 것이 중요하다고 하였다.

본 연구에서는 물류기업과 제3자 물류기업 간의 통합관계가 물류 서비스 품질과 기업운영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하여 관계요인을 통해 통합이 물류 서비스품질과 기업운영성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 파악하고자 한다. 본 연구의 목적은 제3자 물류 서비스를 이용하고 있는 물류기업에 전략적인 시사점을 제시하는 것이며, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 중국 제3자 물류시장의 현황을 파악함으로써, 물류기업과 제3자 물류기업의 통합관계에 대한 형성 요인, 협력 관계를 촉진하기 위하여 관계요인 및 물류 서비스품질과 운영성과를 관련된 선행연구를 고찰하여 변수들의 개념을 이론적으로 재정립하였다.

둘째, 중국 물류기업들과 제3자 물류기업 간의 통합이라는 특수한 관계를 분석함으로써, 일반적인 통합 형성요인이 아닌 물류영역에 특화된 협력 측면을 참가하여 분석한다. 제3자 물류 통합관계 형성에 따른 성과를 기존의 연구에서는 관계요인을 중심으로 분석하였다. 한편, 본 연구에서는 거래비용이

론과 자원의존이론 및 사회교환이론을 바탕으로 경제학, 사회학 두 가지 측면에서 상관관계에 대한 강력한 해석을 제공한다. 이들은 본 연구의 개념 모델을 구축하고, 가설을 제시를 하는 데 충분한 이론적 기반을 제공하였다.

셋째, 실증 분석을 통하여 물류기업과 제3자 물류기업 간의 신뢰, 관계몰입과 약속이 존재의 관계와 제3자 물류통합에 어떠한 영향을 미치는지 파악해본다. 또한 물류 기업의 성과 관계에 어떠한 영향을 미치는지 알아본다.

마지막으로, 제3자 물류통합의 형성요인들과 관계요인들의 개념을 통합하여 물류 서비스품질과 운영성과를 설명하는 통합 모형을 검증한다. 향후 중국 물류환경에서 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 시사점을 제공한다.

제3절 연구의 구성 및 방법

1. 연구의 방법

본 연구는 중국 물류환경에서 물류기업의 서비스품질과 운영성과를 향상시키기 위하여 물류기업에 관련되는 제반 요인들의 관계를 검토하여 독립변수와 매개변수, 종속변수 세 가지 범위의 측면에서 논한다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 국내, 국외의 자료 및 관련문헌을 기초로 하여 본 연구의 중요성에 대한 이론적 근거를 제시하며 이들의 관계를 검증하기 위하여 중국 물류시장에서 현재 제3자 물류기업을 활용하고 있는 물류기업을 대상으로 실증분석을 병행하였다.

첫째, 문헌 연구 방법으로서 이론적 기반과 현황을 분석하기 위하여 국내와 국외의 서적, 간행물, 논문 등을 참고하여 본 연구에서는 물류기업과 제3자 물류기업 간의 관계 관리와 통합 관리를 검토하였다. 물류기업을 선정하는 이유는 물류기업이 통합관계에서 주도적인 위치를 차지하고, 위험을 많이 부담하기 때문이다. 따라서 제3자의 물류 통합과 협력에 대한 신뢰, 관계 몰입과 약속은 더욱 중요한 의미를 갖는다. 본 연구는 문헌 연구를 바탕으로 연구 모형을 설정하고 모형 검증을 위하여 실증분석을 실시하였다.

둘째, 실증적 연구방법으로 중국 제3자 물류기업을 이용하는 물류기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문 조사한 자료에 대한 분석은 SPSS 22.0과 AMOS 23.0통계 프로그램을 활용하였으며, 기술 통계분석, 빈도분석, 신뢰도분석과 탐색적 요인분석 및 상관관계분석을 실시하였고, 가설검정은 구조방정식모형 분석을 통하여 실시하였다.

2. 논문의 구성

본 연구 논문은 모두 5장으로 구성하였다. 본 논문의 구성을 요약하면<표 1-1>과 같이 나타난다.

<표 1-1> 논문의 구성

구분		내용	
1장	서론	1절	연구의 배경
		2절	연구의 목적
		3절	연구의 구성 및 방법
2장	이론적 배경	1절	제3자 물류의 정의
		2절	제3자 물류 통합
		3절	정보 공유와 전략적 운영협력
		4절	양립가능성과 상호이익
		5절	제3자 물류통합 관계에서 촉진요인에 대한 선행연구
		6절	성과
3장	연구모형 및 가설	1절	연구 모형
		2절	연구의 가설
4장	연구방법	1절	편수의 조작적 정의 및 측정
		2절	자료수집 및 표본특성
		3절	타당성 및 신뢰성 분석
		4절	상관분석
		5절	구조방정식 모형 검증 및 가설 검증
5장	결론	1절	연구의 요약
		2절	연구의 시사점
		3절	연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 논문의 내용은 요약하면 다음과 같이 나타난다.

첫째, 제1장에서는 주로 연구의 배경과 연구의 문제, 연구의 목적을 제시하였으며, 논문의 연구 방법 및 논문의 구성을 기술하였다.

둘째, 제2장에서는 이론적 배경의 기반을 토대로 제3차 물류 통합, 신뢰, 관계 몰입, 약속, 물류 서비스 품질, 운영성과 및 그들의 상관관계에 관한 연구를 중심으로 기술하였다.

셋째, 제3장에서는 개념 모델과 연구가설을 제시하였다. 연구방법으로 제시한 이론적 배경을 근거로 실증분석을 위한 개념 모델을 구축하여 설문 구성과 분석방법에 대해 기술하였다.

넷째, 제4장에서는 설문조사로 수집한 자료에 대하여 신뢰도 분석, 탐색적과 확인적 요인 분석, 상관관계 분석 등 통계적 검증을 거쳐 모델 타당성을 검증하였다. 이어서 설문조사를 통해 얻은 데이터를 통계분석을 통해 가설 검증을 실시하였고, 본 연구의 개념모델과 연구가설에 대한 실증검증을 실시하며 물류기업의 특성을 중심으로 물류서비스 품질과 운영성과에 대한 영향을 미치는 요인들을 집중적으로 분석을 하였다.

다섯째, 제5장에서는 본 연구의 결론 부분으로 연구의 내용을 요약하였다. 연구내용을 바탕으로 시사점을 제시하였고, 연구의 한계점을 기술하며, 향후 연구 과제를 제시하는 것으로 논문을 구성하였다.

제2장 선행연구에 대한 이론적 고찰

제1절 제3자 물류

1. 제3자 물류의 정의

물류란 물적 유통(物的流通)의 줄임말로써 1912년 미국의 마케팅 개척자인 A. W. Shaw 교수가 물류란 용어를 처음 사용 하였다(이문규, 2011). 이후 1922년 Clark교수에 의해 교환기능, 물적 공급 기능, 보조적 및 조성 기능을 분류하면서 물적 공급기능을 교환 기능에 대응하는 유통의 기본적인 기능으로 정리하였다(곽현, 2008).

제3자 물류(Third Party Logistics: TPL, 3PL)라는 용어가 1980년대에 본격적으로 사용되기 시작하였다. 1988년 미국의 물류 관리학회(Council of Logistics Management)가 화주를 대상으로 한 물류 서비스 조사에서 제3자 제공자라는 용어가 최초로 사용된 이후 산업계에 급속한 관심을 받기 시작하였다. 제3자 물류는 물류용역의 공급자, 수요자 외의 제3자가 물류서비스를 수행하는 방식을 말한다. 제3자 물류 방식을 통해 브랜드, 품질 및 판매와 같이 생산업체나 판매업체가 핵심 업무에 집중할 수 있도록 할 뿐만 아니라, 전문 물류업체의 규모 효과를 활용하여 원가 절감을 달성할 수 있다. '제3자 물류'라는 용어는 '서비스 제공자와의 전략적 연대'를 기술하는데 사용되며, 특히 '물류 서비스 제공자'를 의미한다. 제3자 물류 기업은 고도로 발달된 정보 기술 기반 위에 건설되어, 물류 자원이 보다 넓은 범위와 대규모로 통합되었다.

제3자 물류는 화주 기업이 고객 서비스의 향상, 물류비 절감 등 물류 활동의 효율화를 위해 공급사슬(supply chain)상의 기능 전체 또는 일부를 외주(Outsourcing)의 형태로 제3자(third party)에게 대행시키는 업종으로 정의 할 수 있다(오문갑, 2013). 여기서 「제3자」라는 용어는 기업에 의해 수행되지 않는 기능 (functions)을 공급하는 외부 당사자를 의미한다(오문갑, 2007). 즉 제3자 물류는 포장에서부터 하역(stevedores)에 이르기까지 운송

인, 창고 관리인, 은행, 중개인, 공급업자 등을 포함한다(Elrarn & Martha, 1990). 1996년에 일본정부가 완성한 「경제구조의 변혁과 창조를 위한 프로그램」에서는, 제3자 물류를 '하주에게 물류개혁을 제안하고, 포괄하여 물류업무를 위탁받는(受託)업무'라고 정의하였다. 많은 학자들은 제3자 물류의 정의에 대해 각자 다른 태도를 가지고 있다.

Lieb(1992)는 제3자 물류란 "외부 회사를 사용하여 전통적으로 조직 내에서 수행된 물류 기능을 수행할 수 있으며, 이러한 기능은 전체 물류 프로세스 또는 물류 프로세스에서 선별된 활동을 포함할 수 있다"고 정의했다. Coyle et al.(2003)은 제3자 물류가 "회사의 전체 또는 일부 물류 기능을 수행하는" 외부 조직에 관련되어 있다고 생각했다. 이상의 정의는 제3자 물류가 "기업 내부"에서 수행된 물류 활동의 아웃소싱 형태를 말았다고 생각되며, 또한 제3자 물류의 정의는 일부 특정한 물류 활동이나 관리 기능을 강조한다. 예를 들어 Berglund et al.(1999)은 제3자 물류는 물류 서비스 공급자가 물류 사용자를 대표하여 수행하는 활동이며, 운송과 창고 저장의 관리와 집행, 또 재고관리, 정보관련 활동(추적과 같이), 부가가치활동(이차조립과 제품설치와 같이), 공급사슬관리를 포함하고 있다고 주장했다. 따라서 업무 활동 외에도 관리 지원이 필요하며, 관리 지원의 범위는 간단한 재고 관리에서 공급사슬관리까지 이르는 고급 컨설팅이 가능하다.

물류 기능 간의 통합 관리 형태를 통하여 물류 효율성을 증대하기 위해 제조업체와 유통 업체 간의 제휴 형태로 나타나는 것이 신속 반응(Quick Response) 전략 또는 ECR(Efficient Consumer Response)이라고 한다면, 화주와 물류 서비스 제공업체 간의 전략적 제휴 형태로 나타나는 것은 제 3자 물류 서비스라고 할 수 있다(吳纹甲, 2006).

王自勤(2002)은 제3자 물류를 현대 물류 관리에서 공급자(또는 발송인)와 수요자(또는 수취인) 이외의 물류 업체를 위해 물류 서비스를 제공하는 비즈니스 모델로 정의하였다. 吳杰 et al.(2011)은 제3자 물류가 시장 요구에 대한 대응 목표를 달성하기 위해 주요 비즈니스 기업에 대한 초점을 생각하며, 전문 물류 회사에 위탁한 계약의 형태로 본래의 물류 활동과의 거래를 달성하기 위해 정보 시스템과 물류 서비스 기업을 통해 동시에 긴밀한 연락

모델을 유지한다고 주장했다.

宋华(2000)는 제3자 물류는 화물소유자와 운송업체 간의 중간조직이며 특정 가격에 따라 일정기간 이내 이용자에게 제공하는 일련의 특성화된 물류서비스로 현대 전자정보기술을 기반으로 하고 있다고 보았다.

전통적인 제3자 물류는 운송과 창고 두 분야에 집중되어 있다. 경쟁이 심화되고 고객 수요의 다양성과 역동적인 변화로 인해 물류 업무의 복잡도가 나날이 강화됨에 따라, 점점 더 많은 기업들이 일부 또는 전체 물류 업무를 아웃소싱하기 시작했다. 아웃소싱의 성장은 제3자 물류업계의 전문화된 발전을 촉진하고, 전문화된 발전의 진행에서 물류회사가 부가가치 서비스를 제공할 수 있는 범위와 능력이 향상되어 물류 서비스 이용하는 기업들에게 보다 나은 서비스를 제공할 수 있게 되었다. 이는 더 많은 기업들이 물류업무를 아웃소싱 하도록 만들었고, 이로 인해 제3자 물류 업계의 발전이 양성적이고 빠른 발전의 궤도로 진입하게 되었다. 지금의 제3자 물류는 독자적인 수송이나 창고 저장 기능뿐만이 아니라, 다양한 패키지 서비스에 관련되어 있다 (Selviaridis & Spring, 2007; Leahy et al., 1995). 전통적인 물류 서비스와는 다르게 제3자 물류는 단순히 구매만 하는 것이 아니라 정식 계약에 기초하는 것이다. 다음은 <표2-1>은 전통적인 운송 서비스와 제3자 물류 서비스의 차이점을 보여준다.

<표2-1>전통적인 운송 서비스와 제3자 물류 서비스의 차이점

운송 서비스	제3자 물류 서비스
비정형적	정형적
단일 차원(예: 운송 또는 창고)	다차원도, 운송, 창고, 재고 관리 시스템 포함
탁송인의 목적은 계약을 통해 운송비용을 낮춤.	목적은 총 원가를 낮추고, 더 나은 서비스와 더 많은 유연성을 제공함
1년에서 2년의 계약	장기적인 계약우주·고위 관리자의 다년간의 협상
전문적인 요구(예: 포장된 자재의 운송)	폭넓은 물류범위와 분석 기능이 필요
최소의 계약협상	오랜 기간의 계약 협상을 필요
간단한 배치와 낮은 전환비용	복잡한 배치로 인해 높은 전환비용

자료 원: Yuen(2006)

<표2-2> 제3자 물류의 정의

구분	발표기관/연구자	정 의
미국	Jeckel(1988)	전체 물류 프로세스를 포함하는 공급사슬에서 물류 니즈를 만족하기 위해 제3자에 의해 제공되는 물류서비스 패키지
	CLM(1989)	화주와 단일 혹은 복수의 제3자 간에 일정기간 동안 일정 비용으로 일정 서비스를 제공하는 과정
	Sink,Langley& Gibson(1996)	화주기업에 의해 제공되거나 관리되는 것이 바람직하지 않은 기능을 수행하기 위해 재고에 대한 소유권을 행사하지 않으면서 외부인에 의해 제공되는 복잡한 유통활동
	LaLonde& Cooper(1989)	로지스틱스 경로상 다른 당사자와 단기적 또는 정기적인 관계를 구축하는 로지스틱스 경로내의 대리중개자
	JonAfrick& Kearney(1996)	단일 물류서비스 공급자가 계약에 기초하여 복잡한 물류서비스를 제공하는 것
	Lieb et al., (1993)	조직내부에서 수행해왔던 물류기능을 수행하기 위해 외부의 물류기업을 이용하는 것
일본	일본국토교통성 (1997)	화주에 대해서 물류개혁을 제안하고 포괄적으로 물류업무를 수탁하는 업무
한국	한국산업연구원 (1998)	기업 고객서비스 향상, 물류비의 절감 그리고 물류활동의 운영효율 향상 등을 목적으로 공급사슬 상의 물류기능을 특정 물류기업에게 위탁하는 것
	한국종합물류업자 인 증 규 정 (2006)	특수 관계인을 제외한 화주기업 또는 다른 물류기업과 1년 이상의 기간 동안 계약을 체결하여 수행하는 물류활동
중국	中國物流与採購聯合會(2006)	화주기업과 물류전문기업이 화주기업의 물류업무 전부 또는 일부에 대하여 중장기 계약기간동안 아웃소싱을 행하며 화주기업의 물류전략 및 컨설팅을 제공하는 광의의 물류서비스
	中國倉儲協會 (2006)	화주기업이 고객서비스의 향상,물류 관련 비용의 절감 그리고 물류활동에 대한 운송효율의 향상 등을 목적으로 공급사슬의 전체 혹은 일부를 특정의 전문 물류업자에게 위탁하는 것

자료 원: 郭華 (2014) '중국 화주기업의 특성이 제3자 물류기업 선정에 미치는 영향에 관한 연구', 박사학위논문, P.8

2. 중국 제3자 물류의 발전현황 및 문제점

1) 중국 제3자 물류의 발전현황

1990년대 중반부터 제3자 물류의 개념이 중국에 도입되기 시작하게 되면서 그것은 운송 및 창고 저장과 같은 기초 서비스산업의 중요한 발전이 되었다. 1999년부터 2001년까지 '중국 창고업 협회'(中国仓储协会: China Warehousing Association)의 물류 시장의 공급 및 수요 상태에 대한 3가지 샘플 설문 조사에 따르면 완제품 판매 물류산업에서 제3자 물류의 비율은 각각 9.1%, 16.1% 및 21%로 크게 증가했었다. 글로벌 제3자 물류업계는 이미 발전하면서 수준이 높아지고 현대물류산업의 주도적 위치를 차지하고 있다.

2001년에 중국은 WTO에 가입하였고 2005년 이후부터 물류와 관련 분야의 본격적인 개방으로 외국에 있는 물류 대기업들이 중국에 진출하기 시작했다. 외국 기업들은 자금, 경험, 인재와 기술이 중국에서 급속히 발전함에 따라 국내 물류기업들 간에 경쟁이 치열해지며 합병, 구조조정, 심지어 낙오까지 하는 추세를 보이고 있다.

<표2-3> 중국은 WTO가입이후 물류업무의 내용

물류업무	내용
도로화물운송 창고업 화물하역업	·외국기업의 Minority에 의한 파트너기업만 설립가능 ·2002년 내에 외국기업의 Majority에 따라 설립가능 ·2004년 내에 외국기업의 100% 출자기업을 설립가능
철도운송	·상동
내항 해운	·외국무역항으로 지정된 접안 항구에 한한다.
해운 대리점	·외국기업의 투자율이 75% 미만의 파트너기업 설립가능
통관업· 컨테이너 터미널 포워딩	·외국기업의 Minority에 따르면 합자기업만 설립가능 ·2005년 내에 외국기업의 100% 투자에 의한 기업설

	립 가능 ·최소 자본금이 100만 달러이며 경영기간은 원칙적으로 20년 이내
NVOCC	·보증금 80만 위안(지점·영업소 1개 소당 20만 위안 추가) ·운송비 신고

주:1)Minority Company:외국기업의 투자율이 50% 이하

2)Majority Company:외국기업의 투자율이 50% 이상

자료 원: 중국 WTO 가입 문서

<표2-4> 2014년에 세계뱅크가 발표한 보고서에 따르면, 글로벌 물류산업 경쟁력 차트(Logistics Performance Index)에서, 유럽 물류업의 경쟁력이 가장 뛰어나고, 상위 20위 중 60%가 넘는 기업이 유럽에서 왔다. 아시아 유통업계에 가장 뛰어난 경쟁력을 지닌 국가는 일본이다. 다음으로 홍콩과 대만이며, 중국 대륙은 전 세계에서 28위에 불과하다.

<표2-4> 글로벌 물류 경쟁력 순위 (부품)

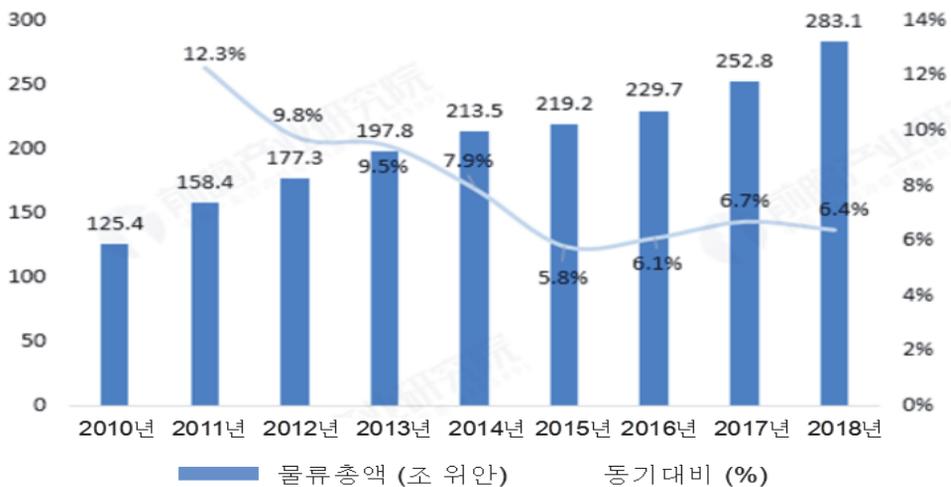
국가	순위	점수	국가	순위	점수
독일	1	100	프랑스	13	91.2
영국	4	96.6	홍콩	15	90.5
싱가포르	5	96.2	호주	16	90
스웨덴	6	94.9	한국	21	85.4
미국	9	93.5	말레이시아	25	83
일본	10	93.4	중국	28	81.1
캐나다	12	91.5	터키	30	80.1

자료 원: 세계뱅크

중국의 물류산업은 지속적인 가속화로 벌크 상품 운송, 원자재 및 반제품의 산업 생산에 대한 수요가 증가하고 있으며 꾸준히 개선되고 있다. 2010년부터 2018년까지 전국 물류의 총량은 계속 증가되었다. '중국 물류 및 구

매연합회'(中国物流与采购联合会)의 데이터에 따르면, 일정한 가격으로 계산된 283.1조 위안은 동기 대비는 6.4%로 증가했었다. 그중 공업 제품 물류총액은 256.8 조원으로 동기 대비는 6.2%로 증가했고, 수출입 물류총액은 14.1 조위 안으로 동기 대비는 3.7%로 증가했다. 중미 무역 마찰과 수출입 물류비용의 감소에 따라 성장률은 5% 포인트를 감소했고, 농산물의 물류총액은 3.9조 위안으로 동기 대비는 3.5%로 증가했다. 일상용품의 물류총액은 7조 위안으로 동기 대비는 22.8%로 증가한 것으로 볼 수 있다. 다음은 <그림2-1>과 같이 나타난다.

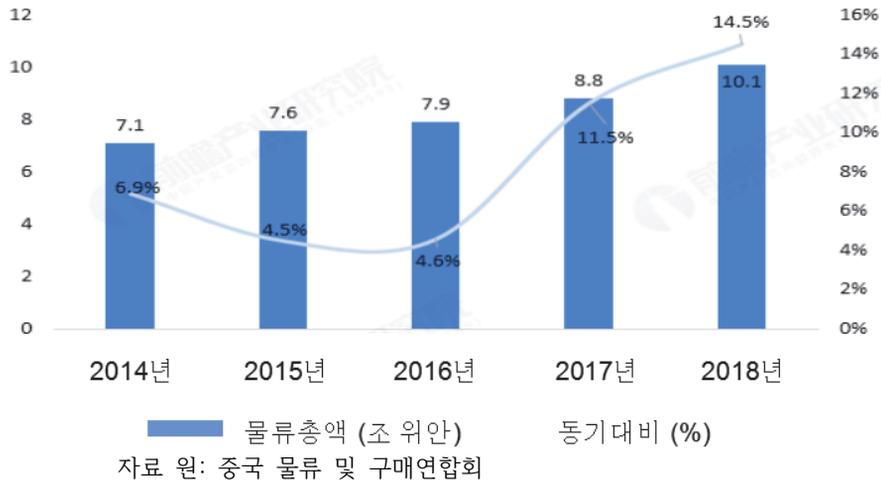
<그림2-1> 2010-2018년 전국물류총액 (단위: 조 위안, %)



자료 원: 중국 물류 및 구매연합회

중국의 물류총액이 지속적으로 확장됨에 따라 물류 산업의 수익은 급격히 증가하는 추세를 보였다. '중국 물류 및 구매연합회'의 데이터에 따르면, 2018년 중국의 물류총액은 13.3조 위안으로 동기 대비는 6.4%로 증가했으며, 물류 산업의 총 매출은 10.1 조 위안으로 동기 대비는 14.5%로 증가했다. 성장률은 2017년 보다 3%을 증가하였다. 다음은 <그림2>과 같이 나타난다.

<그림2-2> 2014-2018년 중국 물류업 수익 (단위: 조 위안, %)



중국 국가 표준(GB/T19680-2005)《물류 기업 분류 및 평가 지수》(《物流企业分类与评估指标》)에 따르면 현재 중국의 제3자 물류기업은 전통적인 창고 및 운송업체가 변환을 통해 만든 기업, 관리시스템이 잘 갖춰진 국유 물류기업, 관리비용이 싸고 유연한 민간 물류기업 등 크게 세 가지 형태를 띠고 있다. 첫 번째는 전통적인 창고 및 운송업체가 변환을 통해 만든 기업이다. 이들은 큰 시장 점유율을 차지한다. 예를 들면, 중원 국제운송회사(中远国际货运公司), 중국대외무역운송회사(中国对外贸易运输总公司) 및 중국저장회사(中国储运总公司) 등 물류 회사는 원래 물류업무의 기반과 각 방면의 이점을 바탕으로, 다른 물류 서비스를 계속 확대하여 현대 물류 기업으로 점차 전환하고 있다. 두 번째는 관리시스템이 잘 갖춰진 국유 물류기업이다. 현대 기업 개혁의 산물로서, 관리 메커니즘이 완벽하고 발전이 빠르다는 특징을 가지고 있다. 예를 들어, 1993년 1월에 설립된 중해물류회사(中海物流公司)는 창고부터 물류 업무를 발전시켜, 현재 국제 대형 다국적기업이자 창고, 운송, 배송, 통관을 포함한 다목적 물류서비스를 제공하는 제3자 물류기업으로 발전하였다. 세 번째는 관리비용이 싸고 유연한 민간 물류기업으로, 중국 물류 산업에서 가장 활발한 제3자 물류기업이다. 예를 들어, 광주의 바오로 물류기업(宝供物流集团)은 1992년 철도화물터미널을 시작으로 1994년 광동보급저장회사(宝供储运公司)를 설립하여 세계에서 가장 큰 일용

소비재 생산업체 미국 바오젠의 중국시장 물류 업무를 수주하며 성장하였다. 몇 년 동안의 개척과 혁신을 거쳐, 호주, 태국, 홍콩 및 국내 주요 도시에 40여 개의 지사와 사무소를 둔 다국적기업이자 일부 중국 국내기업에 국제적인 물류서비스를 제공하는 물류그룹회사를 되었다. 위의 세 가지 형식 외에도 외자 물류 기업이 있다. 고유 고객인 다국적 기업을 상대로 중국 시장에 진출할 수 있도록 확장된 서비스를 제공하는 기업이다. 외자 물류 기업들은 비즈니스 철학, 비즈니스 모델 및 품질 서비스를 사용하여 중국 기업을 유치하고 물류 시장에 침투한다. 예를 들어, Danish Favorable Logistics Company는 주로 Maersk Line과 화주기업에게 물류 서비스를 제공하고, 심천(深圳)에 있는 Japan Kintetsu Logistics Company는 주로 중국에 있는 일본 기업의 서비스를 제공한다(中国物流信息中心, 2016).

2) 중국 제3자 물류의 특징

제3자 물류 서비스의 전형적인 분류는 Rao et al.(1993)의 분류이다. 그들은 물류 서비스를 다섯 가지 카테고리로 구분한다. 1) 단일 서비스(Single Services) : 운반, 운송 또는 창고 저장 중 하나의 서비스만 제공. 2) 독립 서비스(Separated Services) : 운송 및 창고 저장 둘 중 하나를 위한 서비스 제공. 3) 집적 서비스(Integrated Services) : 운송 및 창고 통합 서비스 제공. 4) 종합 서비스(Combined Services) : 공급, 창고 저장, 운송 기능 이외에 추가적인 서비스를 제공. 예를 들어 비즈니스 경영과 기획 서비스 등의 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 5) 조합 서비스(Complex Combined Services) : 계획, 공급, 하역, 창고 관리 창고 경영 정보 및 운송과 같은 서로 다른 서비스로 구성된 서비스 집합 제공.

제3자 물류 비즈니스의 핵심적인 특성을 종합하여 제3자 물류의 개념을 다음 같이 정리한다. Murphy(1998)는 3PL을 “더욱 맞춤형 서비스 제공과 확장된 서비스 기능을 포함 한다”라고 정의하면서 맞춤형 서비스라는 개념으로 기존의 물류서비스와의 차이점을 강조하기도 하였다. Industry Canada(2002)에서는 3PL을 “고객의 니즈와 특성에 맞게 맞추어진 종합물

물류서비스를 제공하며, 이들이 공급사슬관리 체계 내에서 모든 물류기능을 통합하여 서비스를 제공하는 것”으로 정의하고 있다. Jeckel (1998)은 SCM 이 진전됨에 따라 공급사슬(Supply Chain) 전체의 관점에서 “3PL은 아웃소싱한 물류기능 또는 전체 물류 프로세스를 포함하는 공급사슬에서 하나 또는 그 이상의 조직의 물류 니즈를 충족하기 위해 제3자에 의해 제공되는 물류서비스 패키지”라고 정의한 바 있다.

제3자 물류는 시대, 상황에 따라 다양한 접근이 이루어지며, 다양한 정의가 내려지고 있는데, 이에 대한 핵심적인 특징을 종합하면 아래의 <표 2-5>와 같이 나타난다.

<표2-5> 제3자 물류의 특징

연구자/발표기관	제3자 물류 특징
L.M. (1989); Lieb (1993); Virum (1993); 종합물류업자인증규칙 (2006)	장기간의 계약에 의한 물류아웃소싱
Jeckel (1998)	광범위한 서비스 기능을 제공
Murphy & Poist (1998); Industry & Canada (2002)	소비자 맞춤형 서비스 제공
대한상공회의소 (1999); 일본 국토교통성 (1997)	비용절감 및 물류 개선의 목적을 가짐
종합물류업자인증규칙 (2006); 물류정책기본법 (2007)	특수 관계인은 제외됨

자료원: 이재울, 박영재, 박찬익, 이재원, (2007) “3PL기업의 핵심성공요인이 3PL서비스만족에 미치는 영향”, 한국물류학회, 「한국물류학회지」, p.37.

제3자 물류의 정의 및 발전의 현황을 보며, 중국의 제3자 물류는 다음과 같은 몇 가지 특징을 가지고 있다.

(1) 외부 연맹

물류 서비스를 이용한 기업과 물류 서비스를 제공한 기업 이외의 제3자가 물류기능을 담당하며, 쌍방이 협력 연맹 관계에 있어, 이익의 공유와 위험도를 함께 부담한다.

(2) 서비스 전문화

제3자 물류 회사는 전문 물류 서비스를 제공한다. 물류설계부터 운영 프로세스, 물류 기술도구, 물류시설, 물류관리까지 전문화 및 전문가 수준으로 제공해야 한다. 이것은 물류 서비스가 이용한 기업의 요구뿐만 아니라 제3자 물류 자체 개발의 기본 요구 사항도 반영할 수 있다.

(3) 계약식 관계

제3자 물류는 공급자와 물류업체 사이에 계약을 체결함으로써 이루어진다. 물류 기업은 체결된 계약서에 나와 있는 요구사항에 따라 공급자와 물류업체에 완전한 일체화 서비스를 제공한다. 또한 계약을 매개로 모든 물류 활동을 관리 서비스를 제공한다.

(4) 고객을 위한 특화된 서비스 제공

제3자 물류의 본질은 서비스이며, 그 수익 수준은 서비스 수준, 판매 수준과 정비례한다. 제3자 물류는 고객의 요구에 따라 개성화된 물류 서비스를 제공해야 하는데, 이는 제3자 물류가 사회에 아웃소싱 서비스를 제공하는 것에서 기업에 개성적인 서비스를 제공하는 것으로의 전환이며, 치열한 시장경쟁에 적응해 자신의 경쟁력을 끌어올리는 시대이기도 하다.

(5) 정보기술 네트워크

정보기술은 제3자 물류 발전의 기반이 되는 것으로 물류정보의 상품화, 휴대전화에서의 물류정보 데이터화와 코드화, 물류정보 처리의 전자화와 자동화, 물류정보 전달의 표준화와 실시간화, 물류정보 저장의 데이터화 등 구체적으로 표현된다. 물류서비스의 과정에서, 정보 기술의 발전에 따라 정보 실시간 공유를 실현하고, 과학적 관리방식을 촉진함으로써, 물류 효율을 적극적으로 향상시켰다.

(6) 시스템 관리

물류기능 시스템은 제3자 물류의 발전을 위한 기본 요구사항이며, 제3자 물류는 관리 시스템을 구축하여 운영의 기본 요구사항을 충족해야 한다.

3) 중국 제3자 물류의 문제점

현재, 중국의 물류 산업의 발전은 아직 초기 단계에 있으며, 세계의 선진국과 비교했을 때 여전히 큰 격차가 있다. 통계에 따르면 독일의 물류비용은 GDP의 약 10%로, 일본은 6.5%로 감소했다. 반면에 중국의 물류비용은 GDP의 약 30%이상을 차지한다. 그리고 중국 물류업체에서 제3자 물류의 비중은 현저히 낮은 편이다. '중국 창고업 협회' (中国仓储协会)가 2000년 3~4월 전국 수요공급 실태를 조사한 결과를 보면 생산업체의 원자재 물류 중 제3자 물류기업의 부담 비율은 18%에 그쳤지만 상업업체 물류의 경우 제3자 물류기업이 더 적게 부담하여 전체의 5.9%에 그쳤다.

본 연구는 중국 제3자 물류의 다음과 같은 문제를 정리하였다. 첫 번째는 물류산업의 전반적인 혁신 능력이 약하다. 물류기업의 혁신 동력이 부족하며, 연구개발을 투자가 낮다. 그리고 비즈니스 모델 혁신, 조직 혁신, 기술 혁신 및 관리 혁신도 뒤쳐져 있다. 아직 혁신에 의한 새로운 개발 단계에 들어가지 않았다. 국내 물류기업이 기존의 물류서비스 시스템을 최적화하려는 의지가 강하지 않다. 또한, 국내 물류기업의 이노베이션은 다국적기업의 압력과 기술 의존과 같은 기업 자체가 지닌 이노베이션에 대한 저해에 직면했다. 이러한 문제들은 물류 기업의 혁신적인 발전을 심각하게 방해하였다.

두 번째는 규범적이고 질서 있는 물류시장이 아직 형성되지 않았다. 많은 물류 회사는 불규칙한 운영, 약한 서비스 인식, 약한 법적 인식 및 성실성의 부족을 가지고 있다. 공정한 경쟁, 표준화되고 질서 있는 물류 시장이 형성되지 않았다. 일부 지역에서는 물류기업에 대한 벌금 문제가 두드러졌다. 신용 시스템의 구축이 지연되고 있으며 물류산업 인사의 질이 더 향상되어야 한다. 다국적 물류 회사는 토지 사용 및 과세 측면에서 지방 정부로부터 많은 우선적 대우를 받았으며, 우대를 즐기고 있다. 경쟁규정에는 기본적으로 통일된 법규가 없으며 효과적인 외부 규제가 부재하며 부당 경쟁행위를 피하기 어렵다.

세 번째는 물류성과가 재고되어야 한다. 물류성과가 높지 않은 원인은 다방면에서, 다음과 같이 나타나고 있다.

(1) 물류 인프라의 개선이 필요

중국의 제3자 물류 회사는 늦게 시작하여 규모가 작으며 많은 인프라를 완벽하게 갖추지 못했다. 또한 물류 정보 네트워크는 많은 기업이 정체되어 해당 정보를 완전히 제어하기 어렵게 한다. 이로 인해 시장 방향을 판단하기가 어려워지고 기업의 발전에 영향을 미친다.

(2) 물류관리 인재의 부족

최근 몇 년 동안 급속히 경제가 발전하면서 전자 상거래의 증가로 기업은 높은 수준의 물류관리 인재가 필요하기 시작했다. 그런데 중국에는 물류관리를 위해 개설된 학교가 많지 않다. 물류업계는 아직 걸음마 단계이고 고등교육과 직업교육이 따라오지 않아 인재가 부족하고 자질이 높지 않다. 중국 물류의 가장 발달지역인 상하이시와 미국러시아주 물류인력 구조대비 연구를 통하여 조사한 결과는 중국의 물류 종사자들은 여전히 전형적인 노동집약적 특징을 보이는 반면 미국은 기술집약적 특징을 보이고 있다.

(3) 기업 규모가 크지 않지만 그에 비해 정보화 정도는 낮은 편이다

시작이 늦고 개발 속도가 고르지 않기 때문에 물류 회사가 시장을 작게 세분화했다는 사실과 함께 기업자금이 충분하지 않다. 많은 물류 회사가 주로 정보 수집, 자동화 된 창고 및 물류 추적 기술과 같은 대부분의 첨단 작업을 달성하기는 어렵다. 자금의 한계로 인해 다양한 기업의 홍보 플랫폼 구축이 느리고 기업 간의 정보를 효율적으로 공유하지 못하므로 기업과 고객 간의 신뢰가 낮아지고 물류 기업에 대한 고객의 불만이 다시 심화된다.

(4) 개선되어야 할 서비스 수준

제3자 물류는 공급망을 연결하는 중요한 다리이므로 높은 수준의 서비스가 필요하다. 최근 몇 년 동안 약간의 개선이 있었지만, 관리 수준, 정보 완성, 고객만족 등의 측면에서 여전히 몇 가지 문제가 있다. '중국 창고업 협회'(中国仓储协会)가 2001년 초에서 실시한 설문 조사에 따르면 23%의 제조기업과 7%의 상업기업이 제3자 물류 서비스에 불만을 가지고 있다고 한다.

(5) 자영업 물류업체의 증가

물류가 큰 이익을 가져다 줄 것이라는 오해가 있기 때문에 많은 생산업

및 상업기업들은 구매 및 판매에 대한 통제력을 잃는 것과 다른 회사가 추가 이익을 얻는 것을 두려워하고 있다. 많은 물류기업은 스스로 물류시스템을 건설하여, 물류서비스를 외부에서 구하려고 하지 않는다. 2001년 '중국창고업 협회'(中国仓储协会)의 2,000 개 기업에 대한 조사에 따르면, 제3자 물류 사업은 생산업 및 상업기업의 21%와 13%에 불과했다. 따라서 제3자 물류기업은 중국에서 발전이 매우 느리고, 운영체제와 메커니즘이 아직 강화되지 못하였으므로 더 빠른 속도로 발전하여야 한다고 볼 수 있다(溫平川, 2016).

제2절 제3자 물류 통합

1. 제3자 물류통합의 정의 및 역할

일반적으로 제3자 물류 통합은 물류 사용자 기업과 제3자 물류 기업의 공급 사슬 통합, 제3자 물류기업이 전체 공급사슬의 물류관리 정보 공유와 전략적 운영 협력 관리에 참여하는 정도로 정의되고 있다. 공급사슬관리에서의 역할은 매우 중요하며, 현재 제3자 물류 통합에 대한 연구는 주로 두 가지 측면으로 구분되고 있다. 첫 번째는 제3자 물류 통합과 기업의 성과와의 관계를 연구하는 것이며(中國軟科學, 2012), 본 연구에서는 제3자 물류 통합이 관계요인을 통하여 기업의 성과를 향상시킬 수 있고, 기업이 경쟁우위를 얻을 수 있도록 도울 수 있다고 생각한다. 두 번째는 제3자 물류 통합의 전치 요인을 검토하는 것이다. 문헌에서는 의존 관계, 신뢰와 관계몰입 모두 공급사슬통합의 중요한 전치 요인으로 지적하고 있다(數理統計與管理, 2014).

많은 공급 사슬에서, 물류 서비스 공급회사는 공급 사슬 상의 파트너로 간주되지 않았다. 이것은 운송 서비스가 상품으로 여겨지고 일부가 최소화되어야 할 원가로 인식되었기 때문이다(Mortensen & Lemoine, 2008; Potter & Lalwani, 2005; Naim et al., 2006). Lemoine & Skjoett-Larsen (2004)은 제조업체와 고객기업 및 공급업체 간의 통합으로

인해 제조업체와 물류 서비스 공급기업 간의 통합 부재는 더욱 분명해졌다 (Lemoine & Skjoett-Larsen, 2004; Mortensen & Lemoine, 2008). 통합 부재의 한 가지 중요한 원인은, 사람들이 제3자 물류 통합에 대해 아직 충분한 인지가 부족하다는 점이다. Holweg et al.(2005)이 지적했듯이, 기업 간의 통합이 부족한 이유는 사람들이 협동의 실천에 대한 이해가 부족하기 때문이다. 따라서 이론과 실무의 요구에 맞게 제3자 물류 통합이라는 협력 행위에 대한 탐구는 본문의 가장 핵심적인 연구목적이 되었다.

공급 사슬과 관련된 문헌에서 협업, 통합 및 구매자-공급자 관계라는 용어는 흔히 동의어로 사용된다(Cannon & Perreault, 1999; Das et al., 2006). 협업은 운영 및 공급 사슬과 관련된 문헌에서 모두 주목을 받았다 (Matopoulos et al., 2007; Nyaga et al., 2010). 협업을 통합의 구성요소로 개념화할 수 있다(Kahn & Mentzer, 1996; Stank et al., 2001; Pagell, 2004; Sanders, 2007; Wiengarten et al., 2010). 통합은 부서간 상호 작용과 협업의 과정으로 정의될 수 있으며, 부서를 통합하여 응집력 있는 조직을 형성할 수 있다(Kahn & Mentzer, 1996).

통합이란 두 개 또는 두 개 이상의 요소를 동일한 점 혹은 상이점의 효과적인 조합을 통해 융합 공생할 때까지 재구성하여 기존의 공유 리소스를 양성 조합의 최적화 상태로 만든다. 즉 동적 통합을 통해 시스템을 보다 완전하고 조화롭게 만드는 것을 말한다. 통합의 개념은 시스템에 대한 연구에서 유래하며, 시스템에 대한 통합의 주요 목적은 어떤 방법으로 연구된 시스템을 조직하거나 통제함으로써 무질서에서 질서정연하게 전환하여 전체 시스템이 협동 상태에 이르게 하는 것이다. 시스템의 통합 정도가 높을수록 출력 효용이 커질 수 있고 결과적으로 가치가 오를 수 있다. 일반적으로, 통합이 필요한 시스템은 종종 약간의 상호 모순과 상충되는 서브시스템 또는 각 목표에 대한 서로 다른 평가 기준을 가진 참여자를 포함한다. 이러한 시스템에 대해서는, 통합이나 협상을 통해 각종 충돌이나 갈등을 적절하게 처리하지 못하거나 일종의 기본적 공감대를 형성하거나 각 측이 납득할 수 있는 절충안을 도출하지 못하면 그 시스템의 총체적인 기능은 시스템 거시적 구조의 불균형으로 인하여 정 방향적인 결과를 얻지 못할 것이고 마이너스

효과도 나타날 것이다. 즉 시스템의 전체 기능이 각 부분의 서브시스템 기능의 합보다 작다고 나타난다(刘瑞涵, 2008; 顾培亮, 1998; 罗力, 2010).

조직 간 협력의 배경에서 본질적으로 통합은 높은 차원의 협력 행위로, 두 개의 서로 다른 조직 시스템이 여러 측면에서 서로 침투하고 상호 통합되는 것을 의미한다. 통합을 위해서는 조직 경계에 침투성이 있어야 하며, 즉 정보, 작업, 자원과 인원이 조직 간에 유동적이어야 한다(Brown, 1983; Ashenbaum, 2006). 이러한 기업 간 경계의 침투성은 기업 간 통합을 정의하는 기반이 되며 경계의 침투성이 강할수록 통합의 잠재력이 크다. 더 "깊은" 통합 정도는 경계를 넘나드는 정보, 리소스, 작업과 인원의 흐름이 더 많고 더 쉽다는 것을 나타낸다(Ashenbaum, 2006).

현재 통합에 대한 정의는 통일된 기준이 없으며, 대부분의 학자들이 그들의 연구시각과 수요에 기초를 두고 있다. Frohlich & Westbrook (2001)은 통합이 공급업체, 제조업체와 고객 간에 배송되는 전향 물류(forward physical flow)와 고객에서 공급업체로의 정보 기술과 데이터 흐름을 포함하는 백워드 코덱(backward coordination)을 포함한다고 생각했다. 통합은 기업과 다른 공급 사슬 파트너 간에 정보, 제품, 자금과 서비스에서 조직 내부와 조직 간의 업무 흐름을 조율하고 관리함으로써 효율성이 높은 결과를 낳았다(Levary, 2000). Stank et al. (2001)은 공급 사슬 통합에 고객통합, 내부통합, 기술과 계획 및 공급업체 통합, 관계통합, 그리고 양적통합이 포함된다. Narasimhan & Kim(2002)은 통합을 내부 통합과 외부 통합으로 나누고, 그 중에서도 외부 통합을 고객 통합과 공급업체 통합으로 나누었다. Dorge et al.(2004)는 공급사슬 통합 실천을 외부 전략설계통합과 내부 설계프로세스 통합으로 구분했다. 통합이란 기업이 파트너간의 전략적 협력을 통해 기업 내부와 외부의 프로세스를 동시에 관리함으로써 제품, 서비스, 정보, 자금이 최고의 수익을 얻을 수 있도록 고객에게 저비용 및 고효율의 최대가치화로 창출하는 것으로 정의했다.

Swink et al.(2007)은 통합의 가치사슬 관점에서 전략통합, 프로세스통합, 공급업체통합과 고객통합의 네 가지 유형으로 분석하면서 지식공유, 리소스 상호보완적 전략관리를 강조했다. Kahn & Mentzer (1996)는 통합을 서로

다른 부서 간의 통합 또는 협업 과정으로 인식하고, 각 부서가 하나의 긴밀한 조직으로 통합되는 촉진과정을 간주할 수 있다고 생각했다. Maloni & Benton (1997)은 통합이 협력업체들이 고객에게 더욱 높은 가치를 제공하고 경쟁 우위를 높이기 위한 높은 수준의 협업 관리를 만들어낸다고 보았다. Mentzer (2000)는 통합을 공급사슬 관리 과정에서 기업 내부와 파트너 업체 간의 관계된 협동과 협력으로 보았으며, 구체적으로는 기업자체의 행위통합, 공급사슬 네트워크의 프로세스 통합, 정보통합, 서로의 위험 분담 및 운영협력을 포함한다고 보았다.

문화통합, 정보통합, 기능 구조조정 및 전략적 자원 재편과 같은 프로세스를 통해 협력 기업 간의 틈새 없는 연결을 실현함으로써 공급사슬의 경쟁력을 높일 수 있다. 공급사슬이 통합된 관계의 유형은 두 가지로 나눌 수 있는데, 하나는 계약 관계이며 기업 구성원들은 신뢰와 관계 투입, 계약 관계 수립을 통해 서로 이익을 조화시키는 유형이고, 또 다른 하나는 파트너십이다. Swink et al., (2007)은 회사 전략통합, 제품/공정 연구개발 통합, 고객통합, 공급업체 통합의 네 가지 측면에서 공급 사슬 통합을 검토했다. 邓龙安 & 徐玖平 (2008)은 통합을 기업이 업무 단원을 분해·구축하는 과정으로 말했다. 李新然 & 孙晓静 (2009)은 통합이 핵심기업을 중심으로 업계의 공급사슬에 관련된 조직행위, 프로세스 및 기업 관리를 최적화하여 핵심기업 및 공급사슬에 있는 다른 기업의 성과 향상을 위한 경영관리 활동으로 보았다. 통합은 공급사슬 관리 발전의 최고 차원이며, 공급사슬 통합을 통해서만 각 기업의 핵심 경쟁력을 충분히 활용하고, 공급사슬의 실적 효과를 극대화하고, 각 공급사슬 활동이 시너지를 최적화할 수 있다.

통합의 차원은 정보통합, 이벤트와 프로세스 통합, 그리고 기능통합으로 나눌 수 있다(倪文斌 & 张怀修, 2010). Flynn et al.(2010)는 통합이란 기업과 그 공급 사슬 파트너가 전략적으로 협력하여 기업 내부와 외부의 다양한 프로세스를 공동으로 관리하고 효율적인 제품 또는 서비스, 정보, 재무와 의사결정 흐름을 위한 관리를 수행하는 것이라고 보았다. 이상의 학자들의 통합에 관한 정의를 종합하면, 통합은 다음과 같은 세 가지 의미를 가지고 있다. (1) 공급사슬 관리의 핵심이자 중요한 형식이다. (2) 구성원 간의 전략

적 협력 동반자 관계 강조한다. (3) 정보공유와 프로세스 관리의 중요성을 강조한다.

공급사슬이 단일 기업을 대신하여 시장경쟁의 주체가 되도록 최적화됨에 따라, 점점 더 많은 기업들이 공급사슬 통합을 중시하고 시행하고 있다. 즉, 공급 사슬의 각 프로세스에 대한 협업관리를 통해 고객 가치를 창출하고 공급사슬 구성원의 협업강화를 이룬다(陈建华 & 马世华, 2006). 대량의 실증 연구는 공급사슬통합이 자원 상호보완, 커뮤니케이션 강화 등을 통해 기업의 시장경쟁력 증강을 돕고 기업성과를 높일 수 있다는 것을 보이고 있다. 최근 몇 년 동안 제3자 물류의 성장과 물류 아웃소싱이 성행함에 따라 제3자 물류 기업이 공급 사슬에서 중요한 고리가 되어, 공급사슬통합에서 중요한 역할을 담당하게 되었다. 이에 맞게 제3자 물류 통합에 대한 연구가 시작되었다(储昭昉 & 邓蕾, 2015).

연구자들은 제3자 물류 통합(Third-party logistics Integration)에 대한 다음과 같이 세 가지 관점을 가지고 있다. 첫 번째 관점으로 통합은 일련의 인터랙티브와 커뮤니케이션 활동(Interaction)이다. 효과적인 통합은 더 많은 회의와 정보의 교류를 의미하며, 통합의 초점은 협력 쌍방의 효과적인 커뮤니케이션과 정보 교환에 있다. 두 번째 관점은 통합을 어떤 협동 행동(Collaboration)으로 보는 것이다. 효과적인 통합은 협력 쌍방의 팀워크, 자원 공유, 공동의 목표를 의미하며, 통합은 공동의 비전과 목표를 일치시키는데 중점을 둔다. 세 번째 관점에서, 통합은 인터랙티브와 시너지의 두 가지 측면을 포괄한다. 효과적인 통합은 상호소통과 협업 활동의 균형에서 나온다(Kahn & Mentzer, 1996; Stank, Keller & Daugherty, 2001).

제3자 물류의 급속한 발전으로 화주기업과 물류기업간의 협력이 심화됨에 따라, 물류기업의 공급 사슬에서의 역할이 점차 드러나고 있다. 일부 문헌에서 물류기업은 화주기업이 지닌 공급 사슬에서의 역할(Fabbe-Cost)에 대해 관심을 기울이고 있다. 이들 문헌은 성과를 묘사할 때 아직 탐색적 연구 위주로 되어 있다. 하지만 결과는 제3자 물류 협력의 범위와 깊이 확장에 따라 제3자 물류 관계 협력의 고급 또는 성숙 단계에서 협력 행위로서 제3자 물류 통합의 중요성이 점차 높아지고 있음을 보여준다.

본 연구에서는 제3자 물류 통합을 "물류기업이 정보, 서비스, 자금과 의사결정의 효율적인 흐름을 촉진하기 위해 가장 빠른 속도와 가장 낮은 원가로 고객에게 가치를 최대화하고 공동의 목표를 위해 전략적으로 협력하고 조직을 관리하는 행위"로 정의한다. 기업 간의 통합은 최종 사용자의 요구를 충족하기 위해 서로 다른 기업이 한 기업처럼 작동해야 한다는 것을 의미한다.

본 연구의 제3자 물류 통합에 대한 역할은 다음과 같이 나온다.

- (1) 제3자 물류 통합의 주요 내용은 쌍방이 정보공유 (Information Sharing, 전력적 운영협력 (Strategic operation collaboration, 양립가능성(Compatibility) 및 상호이익(Mutual benefit)이 있다.
- (2) 제3자 물류 통합은 쌍방이 경쟁력을 유지하기 위해 합작을 모색하는 협력행위이며, 협력의 유효성을 보장하는 중요한 기반은 협력 쌍방이 공통의 목표를 가지고 있으며, 공통의 목표를 위해 일치된 노력을 할 의사가 있다는 것이다.
- (3) 제3자 물류 통합의 주요 목표는 낮은 비용과 높은 효율성으로 고객에게 최대의 가치를 제공하는 것이다. 즉, 제3자 물류 통합은 고객을 가이드로 하는 통합이다.

2. 제3자 물류통합의 영향 및 범위

물류 수요 증가에 대한 기업의 아웃소싱 활동이 지속적으로 증가함에 따라 물류 기업은 사용자의 경영 활동에서 점점 더 중요한 역할을 수행하고 있다. 전통적인 공급 사슬 통합에 비해 제3자 물류 통합의 특수성은 다음과 같다. 물류 아웃소싱 과정에서 제품의 소유권 이전이 발생하지 않으며, 게다가 물류 서비스를 체험하는 것은 물류 아웃소싱 업체만이 아니라 고객 또는 공급업체를 포함할 수 있다. 이러한 특수성은 물류 아웃소싱 업체도 물류 서비스의 품질을 평가하기 어렵게 만들기 때문에 물류 아웃소싱 계약만으로는 효과적인 협업이 보장되지 않는 한편, 제3자 물류는, 서비스 과정에서 복수의 공급 사슬 구성원(아웃소싱 업체, 공급업체나 고객기업 등)과 폭넓게

접촉해, 공급 사슬의 커뮤니케이션 가교이자 정보 센터가 되었다. 이러한 특수성은 제3자 물류 통합의 중요성을 부각시키는 동시에 일반적인 공급 사슬 통합 이론은 물류 아웃소싱의 배경에서 더욱 검증되어야 한다는 것을 설명한다. 제3자 물류 통합의 역할을 강조하는 소량의 문헌에도 불구하고, 그에 따른 실증 연구는 충분하지 않다. 특히, 공급사슬 통합(제3자 물류 통합 포함)은 성과의 정 방향으로 영향에 대한 많은 실증적 연구가 뒷받침되고 있지만, 여전히 상관관계의 조절효과와 매개효과에 대한 연구가 부족하다.

제3자 물류 통합의 역할은 공급 사슬 통합을 지원하는 시각에서 분석할 수 있다. 물류 아웃소싱의 추세가 발전함에 따라, 기업은 점점 더 많은 물류 업무를 물류기업에게 아웃소싱하고 있다. 아웃소싱의 내용은 전통적인 운송과 창고의 운영뿐만 아니라 물류와 관련된 일부 관리 활동과 일정한 생산 활동을 포함한다. 이와 더불어 물류 업계의 발전에 따라 물류업체들이 보다 광범위한 서비스를 제공하고 있으며, 특정 고객을 위한 솔루션을 제공할 수 있는 능력도 계속해서 커지고 있다. 따라서 많은 기업에서, 공급 사슬의 주요 부분은 회사 범위 밖에 설치되고, 많은 공급 사슬 활동은 더 이상 회사 자체에 의해 수행되지 않는다(Fabbe-Costes et al., 2009).

물류회사는 상호 보완적인 회사와의 통합을 통해 전문지식과 기능을 더 잘 활용할 수 있도록 하여 물류관리 수준을 높이고 효율성과 생산성을 높일 수 있다. 물류업체는 통합을 통해 사용자의 니즈를 보다 깊이 이해함으로써 자신의 서비스 수준과 능력을 보다 맞춤형으로 향상시킬 수 있다. Stuart & McCutcheon (2000)은 관계 수립의 목적에 따라 협력관계의 유형은 전략적 관계, 경쟁적 관계, 협력적 관계로 구분하였다. Ellram & Hendrick (1995); La Londe & Cooper(1989); Bhote (1987)의 연구를 응용해 제조업체와 공급업체의 공급사슬 협력관계의 유형을 체계화하였다. Casseres (1994)는 통합을 협력 및 네트워크라는 개념을 사용하였는데, 협력과 네트워크가 공급사슬관리 발전을 위한 필수조건으로써 그룹 대 그룹 간 경쟁이라는 새로운 형태의 경쟁 환경에서 경쟁적 지위를 확보하는데 필요한 잠재력을 제공한다고 하였다(송우용 & 조대우, 2001; 이병주, 2007 재인용). Bakos & Brynjolffson (1993)는 기업은 이제 경쟁을 통해 많은 공급업체가

협상력을 강화하거나 기업의 이익을 극대화하기 보다는 소수의 합작기업들과의 긴밀한 연계를 통해 얻을 수 있는 이익이 더 크다는 것을 인식해야 한다고 주장했다. 연구문헌에서 물류 통합과 효율성과 생산성 향상 사이의 관계를 보여준다(Fabbe-Costes et.al., 2009).

제3자 물류 통합은 기업 간의 경영 운영에 관한 정보 공유, 전략적 운영 협력, 기업 문화가 잘 어울릴 수 있는지 여부를 반영하는 양립 가능성, 그리고 양쪽의 이익을 다룬다. 구체적으로 제3자 물류 통합에는 다음과 같은 주요 내용이 포함된다.

1) 정보공유

제3자 물류 통합의 한 가지 중점은 협력 쌍방이 정보의 공유에 임하는 것이다. 통합은 양측의 정보의 공개와 교환에 협력해야 하며, 그것은 "데이터, 운영 계획, 그리고 일부 재무 정보의 공유"를 필요로 한다(Stank, Keller & Daugherty, 2001; Quinn, 1999). 정보공유는 협력 쌍방을 연계시키는 접착제로서, 공유된 정보는 전략적 계획부터 운영 세부까지 다양한 측면을 포괄하며, 완전한 정보공유는 사용자와 서비스 공급자가 협동적으로 작동하도록 보장하는 기초가 된다(Moore, 1998).

2) 전략적 운영협력

전략적 운영 협력은 전략적 협업(Strategic Collaboration)과 운영협력(Operational Collaboration)의 두 가지 측면으로 이루어진다. 전략적인 측면에서 제3자 물류 통합은 서로 다른 분야의 물류기업 간의 전략적 협업을 다루고 있다. 전략적 협업은 파트너 간에 상호 공통의 전략적 목표를 달성하기 위한 장기적인 협력 형태이며, 전략적 협업은 특히 제3자 물류 통합에 있어 더 많은 신뢰, 더 오래 지속되는 계약, 더 효과적인 충돌 해결, 더 투명한 정보 공유 및 더 나은 위험 공유와 수익 공유의 촉진을 위해 필요하다(Huo, 2007; Ellram, 1990). 운영 측면에서 보면, 제3자 물류 통합은 서로 다른 분야의 물류기업이 운영의 협력을 다루고 있다. 프로세스는 운영 관리의 핵심이며, 운영의 협력은 물류 회사 간의 조직 횡단적인 프로세스의 협동을 통해 이루어지며, 조직 횡단적인 프로세스 관리는 제3자 물류 협력 쌍방의 운영상의 조화성과 연결성의 중요한 보증이다. 운영의 협력은 일반적

인 경영 방식에 대한 중대한 변혁을 요구하며, 기업의 조직 횡단적인 프로세스를 새롭고 횡단적인 시각으로 보고 관리할 것이다.

3) 양립가능성

통합 적합성에 있어서 양립가능성도 중요한 요인이다. 양립가능성이란 협력 관계에 있어서 쌍방이 서로 조화할 여지가 있는 것을 말한다. 조직 구조, 경영 방침, 관리 방식 등 조직 문화를 매우 중시한다. 조직문화가 이질적일수록 양측의 갈등과 긴장도가 높아 상호 조화를 이루기가 어려우며, 이는 결국 양측의 대립을 야기하고 상호 신뢰구축에 부정적인 영향을 미친다 (Meschi & Roger 1994). 한편, 조직 문화가 비슷할수록 상호 이전을 용이하게 하여 통합 구축에도 도움이 된다.

4) 상호이익

상호이익은 협력기업들 간의 유형이나 무형의 자원으로 공유함으로써 자사와 상대방의 이익을 도모하는 공조, 공생의 과정이다. 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에서는 이익과 부담의 공평한 배분을 통한 공동이익의 공유하는 것이다. 만일 한쪽 기업이 자기의 이익만 추구하고 상대기업을 배려하지 않는다면 신뢰 구축과 몰입의 기대에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 것이다.

위의 네 가지 측면의 통합은 상호 연계하여 서로 보완하는 것이다. 전략적 협업의 협력 쌍방은 미래의 성과에 초점을 맞추고, 장기적인 경쟁 우위의 향상, 전략적 협업 과정에서의 협력 목표, 방향과 구도의 확정, 그리고 쌍방의 공동의 의사결정과 책임의 경계가 작동 협동과 정보 공유의 두 가지 측면에 있다. 운영 협력은 현재의 운영 효율성과 운영 시스템의 유용성에 더 주목하며, 전략적 협업의 세밀화 구현이며, 제3자 물류 통합의 가장 실질적인 부분이자 전략적 협업의 기초이다. 정보공유 서비스는 전략적 협업과 운영협력의 필요에 의해 전략적 협업과 운영협력 과정에서 필요한 정보가 쌍방 간에 원활하게 이동하도록 한다. 양쪽 기업이 기초적인 시장 수요, 생산과 재고 계획과 같은 정보를 공유하지 못한다면 양쪽 모두 운영의 시너지를 달성하기 어려울 것이다. 양측이 운영의 시너지를 통해 효율성을 높이고, 단기적인 운영 우위를 형성하고, 나아가 장기적 전략 목표를 달성하지

못하면 전략적 협력에 차질을 빚을 수 있다.

이밖에도 양립가능성에 포함된 기업문화, 가치관, 경영방침 등에서 두 기업 간의 협력을 더욱 원활하게 추진하여 긴밀한 협조와 이해를 바탕으로 한 기업이 거래를 수행하는 것처럼 장기간에 걸친 영업을 할 수 있도록 하는 것이다. 기업 문화의 융합과 이익과 부담의 공유를 통해 기업 간 지속적인 거래에 이르게 되었다. 지속적 거래의 의미는 정상적인 거래 관계에서 단속적이고 단기적인 거래관계가 아니라 당사자 간의 합의나 의견 교환을 통해 상호 이익을 바탕으로 장기간에 걸쳐 거래가 이루어지는 것이다.

3. 제3자 물류통합의 선행연구

제3자 물류 통합에 영향을 미치는 요인은 매우 많으며, 전체적으로는 크게 외부 환경 요인, 사내 요인, 그리고 협력 관계 요인 등 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 이러한 영향 요인에 대한 이해는 우리가 제3자 물류 통합을 보다 효과적으로 관리하는 데 도움이 될 것이다(罗力, 2010). 1) 외부 환경 요소이며, 제3자 물류 통합에 영향을 미치는 외부 환경 요인에는 문화적 배경, 물류 업계의 발전과 경쟁 상황, 그리고 통합을 지원하는 정보와 통신 기술의 발전 등 여러 가지가 있다. 2) 내부 환경 요인, 제3자 물류 통합에 영향을 미치는 가장 직접적인 내부 환경 요인은 합작기업의 기업 전략, 아웃소싱 의사결정, 그리고 물류기업이 공급 사슬에서 담당하는 역할이다. 이 세 가지 요소는 서로 연관되어 있고 상호 영향을 미친다. 3) 협력 관계 요소이며, 물류기업 간의 협력 관계는 제3자 물류 통합에 영향을 미치는 중요한 요소이다.

협력관계가 제3자 물류 통합에 미치는 영향은 협력관계의 발전단계, 유형, 그리고 요소의 세 가지 밀접한 측면으로 분석할 수 있다. 우선, 제3자 물류 통합은 협력관계 발전단계의 영향을 받는다. 협력관계의 발전은 점진적이며, 관계 발전의 시기에 따라 서로 다른 통합 수준을 채택하는 것이 적절하다(Lambert et al, 1999; Lambert et al, 1996). 다음으로, 제3자 물류 통합은 협력 관계의 유형과 밀접하게 관련되어 있으며, 서로 다른 유형

의 협력 관계에서 협력의 긴밀함이 다르다. 마지막으로, 제3자 물류 통합은 물류기업 간의 다양한 관계 요소와도 긴밀하게 연관되어 있다. Lambert & 다른 학자들(1999)은 제3자 물류 협력관계 형성의 주요 드라이브 요소(예: 자산/원가 효익), 촉진 요소(예를 들어, 문화의 상용성), 주요 관리 요소(예를 들어, 합동 계획과 통제, 신뢰와 관계몰입)의 관계 개선을 중점적으로 검토하였다. 문헌에는 내부 통합과 외부 통합을 물류의 관점에서 고찰하는 연구가 많다(Gimenez, 2006; Stank, Goldsby & Vickery, 1999; Stank, Daugerty & Ellinger, 1999; Ellinger et al., 2000; Scannell et al., 2000; Stank, Keller & Closs, 2001). 내부 통합은 기업 내 물류와 기타 기능 영역의 조화, 협동과 통합을 의미하는 반면, 외부 통합은 기업의 경계를 넘는 물류 활동의 통합을 의미한다(Stock et al., 1998).

Michelle (2005)는 제3자 물류의 물류 네트워크 설계와 응용문제를 검토하였는데, 그는 세 가지 네트워크 최적화 모델을 고려했다: 첫째는 운송경로를 최적화하는 물류 네트워크 설계, 둘째는 가격할인이 가능한 물류 네트워크 설계, 셋째는 통합 센터를 이용한 통합 물류 네트워크 설계이다. 고현정(2003)은 제3자 물류에 대한 물류 일체화 네트워크 시설 배치 문제를 연구하여 동적 비전 모델을 수립하였으며, 현존하는 문제를 해결하기 위해 유전 알고리즘과 정수계획을 혼합한 계발식인 방법을 제안했다.

이 외에도 <표 1>에서 제시한 바와 같이, 제3자 물류의 중요성에 대한 많은 연구가 이루어졌다. Mortensen & Lemoine (2008)공급 사슬의 시각으로 관리하고 7개 제조업체와 제3자 물류업체 간의 통합을 다사례 연구 방법으로 검토했다. 그들의 연구에서 일반적으로 인정되는 8개의 공급 사슬 프로세스 중 3개의 프로세스는 제조업체와 물류기업이 시너지를 가진 분야이며, 이 세 가지 프로세스는 고객 서비스 관리, 주문 완료 관리, 반품 관리이다. Anderson & Narus (1990)는 고객의 욕구를 만족시키기 위해 합작기업 간의 상호 의존하는 관계가 있다고 하였다. Narasimhan & Kim (2001)은 공급사슬통합의 단계로 각 기능의 독립된 운영과 내부통합, 외부통합, 기능통합의 네 단계를 제시하였다. 그들은 공급사슬통합이 기능통합부터 외부통합까지 연속적으로 이루어져야 한다고 주장했다. Kanter (1994)의 연구에

서는 협동에 참가하는 기업은 타 기업과 협력 관계에 기여할 수 있는 강하고, 가치 있는 무엇인가를 보유해야한다고 강조하였다. 실제로 기업 간의 자원 및 기술의 보완성이 존재할 때 합작기업들은 이러한 자원을 능력으로 결합시킬 수 있음에 따라 기업 간 자원의 보완성이 양측 기업 능력을 강화하여 통합을 구축할 수 있게 한다고 주장 하였다. 김태우 (2006)는 물류 합작기업들에 대한 연구에서 미국 등 선진국에 비해 제3자 물류기업 활용이 부진한 핵심적 이유가 합작기업의 부재라고 하면서 합작기업의 중요성을 강조하였다.

<표2-6> 제3자 물류통합에 대한 선행 연구

연구자	핵심내용
Mortensen & Lemoine (2008)	제조업체와 제3자 물류업체 간의 통합을 다 사례 연구 방법으로 검토
Anderson & Narus(1990)	합작기업 간의 상호 의존하는 관계가 있다
Narasimhan & Kim (2001)	공급사슬통합이 기능통합부터 외부통합까지 연속적으로 이루어져야 한다고 주장
Kanter (1994)	보완성이 존재할 때 통합을 구축할 수 있게 한다고 주장
김태우 (2006)	물류 부문에서 협력의 중요성 강조

본 연구 에서는 제3자 물류통합의 필요성은 다음 두 가지 측면에서 분석할 수 있다.

① 효율적 작동

효율적 작동이란 기존의 자원을 통합함으로써 종업원의 조작능력과 인공 효율을 높이고, 일상적인 작동에 소요되는 비용을 낮추며, 수행과정에서 발생하는 손실을 절감하며, 예를 들어 인력, 물력, 자원, 기업의 수출 포트와 최종 고객에게 더 큰 이익을 가져다주는 것이다. 통합 과정에서 외부 환경

변화에 대한 의존도가 지나치게 높아서는 안 되며, 통합에는 자체 모니터링과 순환 능력이 필요하며, 외부 환경의 변화로 인해 운영과 실행에 어려움이 초래되어서는 안 된다. 효율적인 물류 통합을 통한 기업의 효율적인 운영 실현 가능하며, 통합의 중요한 점은 이행 효율을 높여 관련 관리 제도를 보완할 것인가를 둘러싸고, 물류 모듈간의 합리적인 분업과 유효적인 협업을 통한 효율적인 작동과 통합 관리의 목적을 달성하는 것이다. 물류 통합을 위해서는 기업의 틀과 제도 측면에서 관계를 잘 정리하고, 기존의 분산된 작업 모듈의 균형을 깨며, 자원 손실이나 효율성 향상 부족을 해소하고, 지속적으로 부서 간의 다양한 자원의 유용성과 합리성을 조정하고 개선해야 한다. 기업 내 물류 자원의 효율적인 통합을 위해서는 운영 과정 전반에 걸친 물류 자원의 재배치가 필요하며, 기업 내부의 현 상황을 타파하고, 기업의 운영 모델을 자원의 효율적인 배치를 가능하게 하는 운영 모델의 상태로 끌어올려야 한다.

② 집중화 관리

집중화 관리의 정의는 물류 네트워크를 통합하고 집적화하려는 것이다. 제3자 물류 네트워크에 있어서의 창고의 저장, 운송, 포장 등의 중요한 물류 고리를 집중적으로 관리하는 것은 중요한 의미를 갖는다. 중국의 현재 화물 운송은 수송능력이 부족하다는 것을 보이고 계획성과 시효성이 저하, 화물 운송 시간도 정확하게 통제할 수 없지만, 수송 효율은 크게 향상될 여지를 보여주고 있다. 운송의 통합으로 집중화 관리가 가능하다. 집중화 관리는 운송 과정에 존재하는 운송 능력, 시장 경쟁력, 안전 통제, 투자, 인력 구조와 같은 일련의 문제를 해결할 수 있다. 일반적으로, 기업 특히 제조업체들은 원재료와 완제품의 저장과 회전을 위해 하나 또는 몇 개의 창고를 가지고 있다. 창고에 저장되는 자원의 통합은, 회사가 하나의 창고나 아웃소싱 창고만을 설립하고 회사가 일괄적으로 집중화하여 관리하는 것을 의미한다. 창고를 여러 개 갖고 있고, 각 창고는 대등한 관계이며, 회사의 자재 재고 저장과 관리를 공동으로 담당하고 있다. 창고의 통합으로, 집중화 관리방식이 실현되어, 자재·창고시설·조작설비 등의 자원을 공유하고, 자재 재고량을 낮추는 동시에, 창고의 면적을 줄일 수 있으며, 자원의 최적화된 배치와 자재

의 집중관리에 도움이 된다. 제조업체 중 점점 더 많은 기업이 점차적으로 패키지 통합과 동일한 관리를 실현하고 있다. 포장은 고정된 사이즈의 포장 기구와 재활용 가능한 순환방식으로 자재를 창고와 운송과정에서 일괄적으로 관리함으로써 조작성의 편리성을 보장하고 재활용을 가능하게 하여 작업의 효율을 높인다. 포장 통합이란 기업에서 필요한 제품의 포장 방식을 통합함으로써 기업 사용자에게 완전한 포장 솔루션을 제공하는 것이다. 패키지의 집중화된 관리를 통합하여 엔지니어링, 마케팅 패키지와 아트 디자인 종합 운용을 포함한다.

제3자 물류의 통합과 최적화는 필연적으로 일정한 비용 투입으로 연결되기 때문에 최적화의 투자 원가가 높을수록 최적화의 가능성은 낮아진다. 따라서 제3자 물류 통합과 최적화 작업을 하는 과정에서 기업이 신중하게 집행해야 하며, 그렇지 않을 경우 투입원가가 너무 높아 이를 수용하지 못하고 통합에 실패하는 원인이 될 수 있다.

이러한 연구들은 물류 협력의 성패를 결정하는 요소들이 제3자 물류 통합의 내용과 밀접하게 연관되어 있기 때문에, 제3자 물류 통합이 물류 협력에서 매우 중요한 요소임을 보여준다.

제3절 정보 공유와 전략적 운영협력

1. 정보공유(Information Sharing)

정보 공유(Information Sharing)가 제3자 물류 통합관계의 형성에 있어 한 가지 중요한 요인으로 제기되고 있다. 효과적인 정보 공유는 정보를 물류 협력업체들 사이에서 원활하게 이동시킬 수 있어야 하며, 동시에 정보는 획득할 수 있는 관련된 정확하고 시기적절한, 그리고 전달 가능한 것이어야 한다(C. Langley et al., 2010). 문헌에서 알 수 있듯이, 틀에 박힌 기본 형태에서, 협업은 어떤 형태의 정보공유를 포함하는 것으로 보이며, 이는 조직 간의 교류로 이어질 수 있다(Paulraj et al., 2008). 효과적인 커뮤니케이션은 의미 있고 시기적절한 정보를 파트너 간에 공식 또는 비공식적으로 공유

함으로써 서비스 품질에 대한 고객의 감지를 향상시킨다. Carr & Kaynak (2007)은 공급자와 고객이 정보공유라는 효과적인 커뮤니케이션 방법을 통해 서비스 품질을 개선할 수 있다는 것을 발견하였다. Simatupang & Sridharan (2005)의 연구에 따르면 정보공유는 기업의 의사결정자가 공급사슬 운영 계획을 수립 및 통제하는 차원에서 정보를 적시에 수집하여 공유하는 활동으로 정의하고 있다. 이경훈 (2007)은 공급 업체와의 정보공유에 기반한 통합은 재무시장 성과, 고객만족 성과, 생산성과에 유의한 영향을 미친다고 하였다. Simatupang & Sridharan (2005)는 개념화된 정보공유는 정책결정자들이 공급사슬의 운영을 계획하고 통제할 수 있도록 시기적절하고 관련성이 있는 정보를 포착하고 전파하는 행위라고 하였다.

정보 공유는 기업 간 협력관계 구축에 필수적인 핵심 요소로, 기업성과를 높이기 위해 통합에 참여하는 기업 간 다양한 정보 공유가 이뤄져야 한다고 주장했다. 기업 간 정보공유는 통합 관계에 있는 기업들의 경쟁력을 향상시키는 동시에 전체의 효율을 향상시킬 수 있다(Mentzer et al., 2001). 통합 관계에 있는 기업들은 핵심기술 공유를 통해 기술적 선도 기업의 연구개발에 대해 투자를 적극적으로 지원함으로써 핵심 기술 공유의 중요성을 강조해야 한다고 하였다(전민석, 2012). 기업 간의 정보공유 능력은 정보기술을 통해 얻는 것이 상당하며, 양쪽 정보시스템의 호환성과 연계성은 정보공유의 중요한 보장이다. 통합하는 기업들은 인터넷을 통해 전자적으로 접속할 수 있다. 정보공유의 예는 한쪽 기업이 다른 쪽 기업의 정보시스템에 들어가 출하를 볼 수 있는 시점에 스케줄을 포함하고 있으며, 이에 따라 제품이 고객에게 배달되는 대략적인 시간을 추산하고, 양쪽 업체가 예측, 판매, 재고 및 배송 정보를 공유할 수 있도록 물류업체는 물류 수송 과정에서 마주치는 상황에 맞춰 인력과 물력을 조기에 배치할 수 있도록 했다.

정보의 공유 없이는 서로의 이익에만 급급할 수 있고 서로에게 기회비용이 발생하여 성공적인 통합을 형성할 수 없다는 것이다(Chung, 1996). Anderson (1990)는 "과거의 경쟁관계보다 파트너십은 협력 관계의 개념이며, 서로의 정보, 자원을 공유함으로써 공동 이익을 실현하는 개념"이라고 정의했다. Cooper & Gardner (1988)는 기업 간 용이하고 신속한 관리정보

의 흐름을 통하여 공급사슬 내 위험을 감소시킬 수 있다고 하였다(김창봉, 2002, 재인용). Mohr (1994)의 연구에서는 정보 공유를 각기 지니고 있는 정보를 서로의 협력기업 간에 의사소통하는 것으로 정의하고 있다. 원활한 의사소통을 위해서 적시적정기회의, 의사소통, 개방형 커뮤니케이션 구조, 정기적 성과평가 등을 가져야 한다고 주장하였다. 즉, 파트너십의 형성을 위해서는 핵심지식이나 파트너십의 상호신뢰를 추구하고 커뮤니케이션을 할 필요가 있다(Karen, 1996). 쌍방향 의사소통 구조가 얼마나 개방형인가하는 문제도 성공적인 협력구축을 위한 중요 요인이다. 협력 관계에 있어서 원활한 의사소통은 중요한 정보에 대한 시의 적절한 공유가 가능하여 양측의 오해와 잘못된 기대를 사전에 방지 해 상호 유대감 및 신뢰감 구축에 일조하며, 나아가 상호작용과 이해를 촉진시켜 기업 간 관계 몰입과 결속도 촉진된다. 협력 기업들 간에 재고계획, 시장정보를 공유해야 하며, 정보 공유를 통하여 기업의 의사결정에 도움이 되고 고객 만족도를 향상할 수 있다고 하였다(임세헌, 2006). Shore & Venkatachalam (2003)의 연구는 공급사슬 상의 기업 간에 정보의 공유를 지원하는 협력적인 관계가 존재한다고 주장하였다. 거래 기업 간에 적절한 정보 시스템이 구축되어 있다면 원활한 정보공유가 가능하기 때문에 혁신적인 정보기술과 이를 바탕으로 한 거래 기업 간의 협력이 정보공유 역량에 영향을 미치는 주요 요인임을 제시하고 있다.

Seidmann & Sundararajan (1998)의 연구는 정보공유의 수준을 4단계로 구분하여 설명하였다. 첫 번째는 정보기술을 통해서 거래 관련 정보를 공유하는 것이고 두 번째는 계량적인 운영적 정보를 공유하는 것이다. 세 번째는 전략적 정보를 공유하는 것이고 네 번째 단계는 전략적이면서 경쟁적 가치를 지닌 정보를 공유하는 것이라고 하였다. 기업 간 정보공유를 통해 수요와 공급에서 파생되는 불확실성을 줄여 공급사슬의 모든 구성원들이 이익을 획득할 수 있음을 제시하였다(Prekumar, 2000).

Mentzeretal (2000)은 기업 간 정보공유를 운영적 정보와 전략적 정보로 구분하였고, 기업의 성과 극대화를 목적으로 모든 정보의 공유가 이루어져야 한다고 주장하였다.

물류 네트워크의 통합으로, 기업 자원 계획 기반과 포괄적인 물류 운영 정보 시스템을 구축할 수 있으며, 기업은 경영활동에서 고객의 주문 접수부터 최종 완제품 출력에 이르기까지, 그에 관련된 다양한 물류기능 모듈을 추적·장착하여 물류효율을 높이고, 원가절감과 재고저감의 목적을 달성할 수 있다. 제조업체의 물류는 자재 배송, 구매, 포장 간에 직접 커뮤니케이션 할 수 있어 물류 조직의 성과 평가 명령과 출력 포트를 발생시켜 크게 향상시킬 수 있으며 불필요한 물류 원가의 출력과 낭비를 줄일 수 있다.

송장근 외 (2010)은 정보공유는 시장의 여러 가지 정보를 얻을 수 있기 때문에, 거래 기업이 내부 및 외부 조건에 더욱 효과적으로 대응할 수 있게 한다. 또한 정보공유는 거래업체 간 운영 및 전략 차원의 정보이용 및 공유에 대한 호혜적인 의지 정도로 정의 할 수 있고, 정보공유는 기업 간 거래에 영향을 미치는 정보교환 정도 등으로 정의할 수 있다(홍관수 & 정기웅, 2004). 김팔술 외 (2004)은 기업 간의 정보공유를 통해 공급사슬관리의 핵심 문제로 고려되는 채찍효과³⁾(bullwhip effect)에 효과적으로 대응할 수 있다고 주장하였다. 정보 공유는 공급사슬의 조화를 이루는 기반이다. 공급사슬의 조화로운 운영은 각 기업의 고품질 정보 전달과 공유의 기초에서 세워졌다. 정보 공유가 부족한 것은 공급사슬 문제의 근본적 원인이고, 채찍효과³⁾의 주요 원인이다.

또한 제3자 물류기업은 매매 쌍방의 정보자원과 공유하므로, 기업이 정보 누설 위험에 노출되는 것을 피하기 위하여, 제3자 물류기업은 양호한 성실성과 철저한 비밀유지 체제를 갖추어야만, 매매 쌍방과 안정적인 장기적인 협력관계를 유지할 수 있다. 기업들은 치열한 경쟁 환경에서 글로벌화와 아웃소싱의 확대 등으로 인해 기업의 의사결정 과정에서 많은 불확실성이 야기되고 있으나 기업 간 정보공유를 바탕으로 외부 경영 환경에 기인한 불확실성을 감소시킬 수 있다(Bensaou, 1997). Monczka et al., (1998)은 기업의 재무정보, 성장성, 부채상황 등 내부정보에 대한 정보공유는 거래기업의 의사결정 및 계획에 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. 이러한 정보공유는

3) 공급사슬은 공급자, 제조사, 소매상, 최종 소비자로 구성되다. 소비자는 공급사슬의 하류인데, 하류의 수요 신호는 공급사슬에 따라 아래에서 위로 점점 커져서 정보의 왜곡을 일으킬 수 있다. 이런 현상을 공급사슬의 '채찍효과'라고 한다.

거래 기업 간 원활한 비즈니스 전개, 의사결정 및 상호 조정을 지원하여 협력관계를 강화할 수 있는 핵심변수로 제시하였다.

Kocoglu et al., (2011)의 연구에 따르면 공급사슬상의 기업 간 정보공유를 통해 정보왜곡을 초래하는 재찍효과와 감소할 수 있으며 기업의 성과 달성에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다. 정보는 공급사슬 상에서 다양한 형태로 공유와 활용이 이루어진다.

원재료, 중간재부터 제품 생산까지 운영되는 정보를 공급사슬에서 기업과 공유할 수 있다. 거래업체와의 협력관계를 구축하기 위해 생산계획, 마케팅, 전략 등 정책 결정과 전략적 목표 달성에 도움이 되는 전략 정보를 공급사슬에서 공유할 수 있다. 정보를 사용하는 공급사슬 주체는 경쟁 우위를 확보하고 기업 성과를 높이기 위해 거래업체와 파트너십을 맺을 때 정보를 공유할 수 있다. 제품 및 서비스에 대한 정보를 공유하면, 가치 있는 정보를 적절한 시기에 공식적, 비공식적으로 공유하여 거래 기업에게 유용한 정보를 제공할 수 있는 장점이 있다(김채복 외, 2013). 정보공유는 환경적 제약과 불확실성 속에서 기업의 공급사슬 통합을 촉진시키는 요인이며 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 운영과 전략적 차원의 정보공유는 기업 간 협력적 관계 구축을 위한 필수 요소이다(김현중 & 이충배, 2020).

2. 전략적 운영협력(Strategic operational cooperation)

공급사슬 통합에는 주로 정보 공유와 전략적 운영 협력(Stank & Daugherty, 1999)이 포함된다. 정보 공유는 전략적 운영 협력 과정에서의 정보 전달을 보장한다(管理評論, 2013). 전략적 운영 협력은 양사의 협력 성과에 주목하면서, 양사의 공통 전략 목표를 실현하기 위한 장기적인 협력 형태를 취함으로써, 신뢰·지속적 협력, 충돌 해결, 정보투명, 리스크 공임과 수익 공유를 가능하게 한다(Huo & Selen, 2011). 전략적 협력은 신뢰도를 높이고, 장기적인 계약관계를 유지하며 갈등을 효과적으로 해결하고, 정보 공유의 정도를 높이고, 위험과 수익을 합리적으로 공유하기 때문에 공급사슬 파트너십에 대한 매우 중요한 의미가 있다(Huo, 2007).

새로운 시장 환경 속에서 기업 쌍방은 여러 측면에서 이음매 없이 한 기업처럼 협동하여 운영할 필요가 있다. Min (2005)은 파트너는 문제를 공동으로 해결해야 하며, 통상적인 각 직능 분야를 대표하는 직원들로 구성된 '동맹팀'이 공동으로 문제를 해결하고, 동맹팀은 정기적인 회의를 통해 품질 관리와 유통 운영 문제를 해결해야 한다. 타 조직 협력은 전략적인 협력뿐만 아니라 운영적인 협력도 포함한다(Mentzer 등, 2000). 본 연구에서 전략적 운영협력은 전략적 협력과 운영적 협력의 두 부분으로 구성된다.

1) 전략적 협력에 대한 고찰

전략적 협력(Strategic Collaboration): 전략적인 측면에서 본 연구의 제3자 물류 통합은 물류기업과 제3자 물류기업 간의 전략적 협력을 다룬다. 전략적 협력은 기업 쌍방이 공통으로 전략적 목표를 실현하기 위해 취하는 장기적인 합작 형식이다. 전략적 협력은 제3자 물류 통합에 있어서 특히 중요한데, 이는 더 많은 신뢰, 더 오래 지속되는 계약, 더 효과적인 충돌 해결, 더 투명한 정보 공유 및 더 나은 위험 공유와 수익 공유를 촉진하기 때문이다(Huo, 2007; Ellram, 1990).

제3자 물류 통합은 수준이 높은 협력으로 전략적인 차원에서 협력에 충실해야 한다. 전략적 협력은 기업 쌍방의 전략적 배합에 관한 것이며, 이것은 기업 쌍방이 공통적이고 장기적인 전략 목표를 대승적으로 설정하고 전략 계획과 배정의 조화를 유지하며, 의사결정에 관한 공동 제정과 결과에 대한 공동부담을 요구한다. 따라서 전략목표의 일치성과 전략계획의 조정성에 기초한 공동 의사결정과 공동책임이 제3자 물류통합을 효율적으로 실행하는 관건이 된다.

전략적 목표의 일치성은 기업 쌍방이 공동의 목표를 실현하기 위해 노력할 것을 요구한다. 현대 통합 기업의 관계는 상호 신뢰, 투명화, 위험 공유 및 이익 공유를 바탕으로 구축된 비즈니스 관계이며, 이런 관계를 통해 기업의 성과나 협력관계가 부족하더라도 공동의 목표를 달성하기 위해 협력해야 한다(李华焯, 2000). 전략적 목표의 일치성의 중요한 측면 중 하나는 물류 운영 목표의 일치성이다. 예를 들어 물류 운영은 원가 절감에 전념해야 하는지, 아니면 고객 서비스 수준 개선에 주력해야 하는지를 물류 기업이 직면

한 가장 기본적인 전략의 양립 문제이며, 양 당사자가 이 기본 전략적 문제에 대해 의견의 일치를 볼 필요가 있다. 만약 물류기업의 운영목표가 고객에게 양질의 서비스를 제공하는 것이라면, 제3자 물류기업은 원가절감에만 관심을 갖는다면 전략적인 불일치는 물류 서비스의 질에 큰 피해가 될 수 있고, 많은 충돌과 갈등을 초래할 수 있다. Sheu et al., (2006)은 공급사슬 협력은 두개 또는 두개 이상의 기업이 자발적으로 긴밀히 협력하여 공동의 목표와 이익을 위해 공급 사슬을 운영하는 것이라고 제시하였다. 또한 공급사슬 협력은 공동결정, 자원공유, 목표일치, 정보공유, 정책지원으로 나눌 수 있다.

전략적 계획의 조정성은 기업 쌍방이 전략적 계획 방면에 있어서 충분한 소통과 상호 협력에 관계된다. 예를 들어 물류 회사의 정책 변경은 지역별 제품의 배송 수요를 변화시킬 수 있으며, 물류 배송 계획 및 제3자 물류 기업의 지역별 물류 시설과 인력 배치에 큰 영향을 줄 수 있으므로, 전략 계획의 사전 조율이 필요하다. 공동 의사 결정은 제3자 물류 기업이 어떤 방식으로 물류 회사에 기본적인 물류 서비스와 부가 서비스를 제공할 것인지, 어떤 경로로 전체적인 비용 효과와 시장 응답도를 향상시킬 것인지, 정보 공유의 내용 및 정보 시스템의 실현 방식을 공동으로 정하는 것이다.

공동 책임이란 통합된 결과에 대한 책임을 공유하는 것을 의미하며, 성과 평가 기준을 공동으로 정해야 한다. 또한 전략적 협력의 초기에 기업 쌍방의 협력 중의 책임과 의무를 명확하게 규정하였다. Manthou et al., (2004)의 연구에 따르면 공급사슬 파트너십의 성공 요건은 파트너들이 손실과 수익을 공평하게 공유하는 것이며, 협력의 참여한 기업들은 결과가 유익하게 작용하는 것으로 나타났다.

주목할 점은 전략적 협력의 기초는 공동의 목표에 장기적인 가이드라인으로서 협력자가 다음과 같이 생각하면 전략적 협력이 비로소 가능해진다. (1) 회사의 장기적인 전략은 협력 기업과 양호하고 건강한 협력 관계를 유지하는 것이다; (2)협력 기업과의 관계는 중요한 것이다; (3)협력 기업과의 긴밀한 협력 관계는 업계에서 경쟁 우위를 유지하기 위해 매우 필요하다 (Mentzer et al., 2000). 또 물류기업과 제3의 물류기업 간의 전략적 협력

은 기업 쌍방의 총체적 경영전략과 운영전략의 지도에서 이루어진다. 따라서 전략적 협력을 시작하기 전에 협력사의 경영전략과 운영전략에 대한 기본적인 이해가 있어야 한다(罗力, 2010).

2) 운영적 협력에 대한 고찰

본 연구에서는 운영적 협력(Operational Collaboration)이 물류기업과 제3자 물류기업 간의 조직 내부 프로세스 간 협력을 통해 중요한 업무 프로세스에 대한 통합적 운영을 실현하는 협력 형태를 말한다. 운영 관리의 핵심이 프로세스이고 운영의 협동은 물류기업과 제3자 물류기업 간의 조직내부 프로세스 간 협업을 통해 이루어지는데, 조직의 프로세스 관리는 제3자 물류 기업의 합작 쌍방이 운영할 때 조정성과 연결성을 중요하게 보증하는 것이다. 운영의 협동은 기존의 경영방식에 대한 변화를 요구하면서 기업의 프로세스를 새로운 시각으로 바라보고 관리를 한다. 조직 간의 '장벽'을 제거하는 것은 프로세스 관리의 목적이다. 서비스, 제품, 자금과 정보를 조직 간에 효율적으로 흐르도록 하고 중요한 업무 프로세스에 대한 통합적 운영을 실현하는 것이다. 따라서 고객에게 빠른 배송속도와 저렴한 운송비용 그리고 더 좋은 서비스를 제공할 수 있다.

기업의 공급사슬관리 프로세스는 다음과 같이 8가지 요소를 포함한다. 즉 고객 서비스 관리, 고객 관계 관리, 주문충족, 조달 및 공급자관계관리, 제조흐름관리, 수요관리, 반품관리와 제품개발 및 상업화로 구분하였다(Mortensen & Lemoine, 2008). 7개 기업의 사례 연구 결과에 따르면 물류 기업과의 많은 협력 활동은 고객 서비스 관리, 주문충족 및 반품 관리라는 세 가지 중요한 프로세스에 집중되어 있다(Mortensen & Lemoine, 2008).

Cao, M et al., (2011)은 공동계획은 주문배치, 주문만족 및 재고보충을 포함한 운영 의사결정을 하기 위하여 사용되는 것이다. Lambert et al., (1999)는 운영적 협력 과정 중에 공동 계획은 파트너십 성공의 중요한 요소 중 하나이다.

Holweg et al., (2005)은 기업 간 운영적 협력을 계획협동 및 재고관리 협동의 2차원으로 나누었다. 협업된 계획, 예측 및 재고보충은 오늘날의 많은 기업의 협동 범위를 실천하고 해석하는 좋은 예로서, 파트너는 독립적인 예측에 의존하지 않고, 장기적인 수요 예측 메커니즘을 공동으로 수립해야 한다. 예측은 실제적인 수요와 시장 변화에 기초한 끊임없는 갱신에 의해, 그 결과는 사실적이고 근거가 있는 예측을 통해 공급과 수요 사이의 최적 배합에 도달한다(Stank , Keller & Daugherty , 2001; Stank , Daugherty & Chad, 1999).

공동계획은 정보공유와 밀접하게 연계돼 정보공유에 의존한다. 그리고 정보는 파트너 기업 간의 공동사업 계획으로 시작한 협력을 촉진한다고 주장하였다(Min, S et al., 2005).

Bowersox는 파트너 관계 형성을 위해서는 제3자 물류업체가 갑작스런 질문에 대응할 수 있을 정도로 업무이해가 필요하다고 지적하였다.

제4절 양립가능성과 상호이익

1. 양립가능성(Compatability)에 대한 고찰

기업 간 협력 관계에 있어서 양립가능성 (compatibility)도 중요한 요인이다. 양립 가능성이란 협력 관계에서 서로 조화를 이룰 수 있는 여지를 나타내는 것으로서, 특히 관리 기법, 경영 철학, 가치관 등의 조직 문화 양립성이 중요시된다(蘇淳厚, 2004). 양립가능성은 경영철학, 기업문화 및 경영기법, 가치관등 협력기업조직 간의 유사성을 의미하며 유사성이 높을수록 상호 간 기회주의적인 행위를 억제시킴으로써 관계증진의 효과를 얻을 수 있다(Bucklin & Sengupta, 1993).

기업문화는 기업이 오랜 기간 발전하면서 형성된 것으로, 기업 구성원이 인정하고 준수하는 가치체계와 행동규범 등을 합친 것이다. 기업마다 창업주의 관념과 발전 경로 그리고 환경의 차이 때문에 서로 다른 기업문화를 계승할 것이다. 서로 다른 문화적 배경은 기업 간 협력의 복잡성과 다변성

을 증가시켰다. 이것은 많은 학자들이 문화 양립성이 기업 협력의 중요성을 강조하는 이유다.

물류기업과 제3자 물류기업의 협력 관계에서 기업의 가치관, 경영 방침, 근무 분위기, 그리고 종업원의 정신 상태 등은 모두 협력업체의 운영 효율성과 품질에 중요한 영향을 미치기 때문에, 협력 기업 양측은 어떤 협력 메커니즘을 통해 이러한 문화적 차이를 좁히고 공통적인 목표를 달성하기 위해 노력해야 한다. 조직문화가 이질적 일수록 협력 기업 쌍방의 갈등과 긴장도가 높아져 상호조율이 어려워지고, 이는 결국 대립으로 이어져 신뢰 구축에 부정적 영향을 미친다(Meschi & Roger, 1994). 반면, 조직문화가 비슷할수록 서로가 쉽게 옮겨갈 수 있어서 파트너십 구축에 도움이 된다.

David Fauckner (2005)은 파트너 선택에 영향을 미치는 기본적 요소는 전략적 운영협력과 문화 융합이라고 생각되며 파트너 선택에 대한 연구는 아직 정성적 연구로 한정이 있다. Bchini (2005)는 파트너십 간 협력의 성공 경력 및 조직문화의 유사성이 제휴업체 구성의 안정성에 영향을 미쳐 기업 성과에 영향을 미친다고 지적하였다.

제 3 자 물류의 활용 목적은 화주의 업종에 따라 차이가 있으나 대부분이 전략적 물류 관리의 필요성 증대, 물류비용의 절감, 공급사슬관리 전략의 추진 등으로 나타났다(蘇淳厚, 2004).

曹兴 & 龙凤珍 (2013)은 다른 학자들이 제시한 이론의 기반에서 혁신은 '1S-3C' 요소를 제시하였다. 즉 양립성(compatibility), 능력(capability), 약속(commitment) 및 공유 정도(sharing)이다. 사회 시스템 학파에서는 양립성이 기업의 파트너 선택에 중요한 전략적 고려이며, 기업이 강력한 시장 경쟁에서 파트너를 선택하는 데 있어서 우선 양립성 문제를 고려해야 한다(Besen&Farrell , 1994).

조직 양립성은 기업 내부의 기술과 발전 전략의 두 가지 기점으로 파트너와 함께 설계하고 발전시키는 것이다. 조직 구성원 간의 양립성이 서로의 협력과 교류를 강화하여 효과적으로 충돌을 피할 수 있다(Geringer , 1991 ; Hudlund , 1994 ; 李健 & 金占明 , 2007).

Achrol 등 (1990)은 조직적 양립성의 개념을 제안하였으며, 이들은 조직

적 양립성의 범주에 전략적 양립성과 문화적 양립성을 포함하고 있다(蘇淳厚, 2004). 조직적 양립성의 협력 쌍방은 적합성으로 조작화하여 유사한 관리방식 및 기업문화로 정의하였다(Bucklin & Sengupta, 1993).

조직적 양립성은 협력 기업 간 운영철학 및 상호보완성과 기업문화의 유사성을 반영한다. 따라서 물류기업과 제3자 물류의 협력 관계에서 독립적인 인간주체 간의 조직적, 양립성이 존재할수록 공동운영 과정에서 파트너 간의 기회주의적 표현을 억제하고 몰입도를 높여 관계를 증진시키는 효과를 거둘 수 있다(Ruekert & Walker, 1987; Van De Ven & Ferry, 1980; Bucklin & Sengupta, 1993; 蘇淳厚, 2004).

문화적 양립성은 기업문화, 경영이념, 관리방식 등에서 파트너 간의 유사성이나 서로를 인정하는 수준이다. 문화 양립성의 중요한 전제는 기본적 가치 관념의 인정이다. 또 기업 간의 비슷한 가치 관념은 협력 효과가 향상시킬 수 있다. 비슷한 문화적 배경에서 파트너 간의 기업 가치와 의사 결정 방식을 더 쉽게 공감하고, 협력자 간의 자원 공유에 유리함으로써 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있다. 그러나 기업마다 조직문화가 달라지고, 문화적인 차이가 기업 간의 협력과 소통에 지장을 주고 기업 간의 상호 신뢰에 영향을 미친다.

기업의 협력 관계에서 기업 쌍방의 문화, 전략, 규모, 권력 등 방면의 양립성이 기업성과에 중요한 영향을 미치고 있다(曹兴 & 龙凤珍, 2013; 喻金田 & 胡春华, 2015). 조직적 양립성과 문화적 양립성이 잘 융합되면 협력 쌍방 서로 업무를 전개하는 데 유리하며, 조직의 개인적 자원의 이용성을 강화하여 기업의 성과 향상을 촉진시킬 수 있다고 한다.

기업문화 또는 사업목표를 잘 융합하며 협력 기업은 협력 과정 중의 충돌 문제를 효과적으로 감소시킬 수 있고, 기업의 합작 생산과 발전의 공동 비전에 대해 일치 이해하면, 서로 간의 협력 관계를 공고히 하고, 발생할 수 있는 충돌을 해소하며, 서로 간에 각종 관계성 자산을 투자하도록 고무시켜 협력 시스템의 안정성을 유지하는 데 도움이 된다. 조직 구성원 간의 전략과 문화적 유사성이 낮을 때 협력적으로 목표 달성하기의 성공 기회는 적다(Fey & Beamish, 2000; 柳春锋, 2008). 본 연구에서는 파트너 간의

문화적 양립성은 조직의 발전에 긍정적인 영향을 미치며, 기업 간 신뢰를 증진시키고, 기업이 적극적인 협력의식을 갖게 하며, 협력 관계의 안정성을 유지하며, 협력 조직의 경쟁 우위를 제고할 수 있다고 한다.

2. 상호이익(Mutual benefit)에 대한고찰

협력 기업에 대한 중요한 것은 경영진이 자신들이 상대방의 입장에 서서 생각할 수 있는 능력이다. 이런 능력들은 통상적으로 공동의 목표를 세우고 민감한 정보를 공유하며 장기적인 관점을 수용하겠다는 의지를 나타낸다고 설명했다. 기업 간 협력관계에서는 상호 이익은 파트너의 선택권과 관련된 제품 성능, 고객 만족, 제품의 수익성 등의 유형이나 무형의 경제적 이익을 의미한다. 따라서 상호이익이란 공통의 목표 아래 주어지는 이익의 공유와 위험보상, 상호의존, 상호보완성 등을 포함하는 것을 말한다(이병주, 2007).

기업 간의 상호이익의 목표를 달성하기 위해 파트너십의 협력적 관계를 강화하는 것은 서로 다른 파트너에 의존하는 것을 인정하는 것이다(Cook, 1977). 따라서 파트너는 상호 의존성을 갖추고 보완적인 자산과 기술을 보유해야 한다.

Kanter (1994)는 협력 기업 간에는 협력관계에 기여할 수 있는 강력하고 가치 있는 것이 있어야 한다. 상호 보완성은 성공적인 협력 관계의 가장 중요한 요소 중 하나로 볼 수 있다고 하였다(Brouthers, K.B., Brouthers, L.E. & Wilkinson, 1995).

제3자 물류 통합의 관계에 있어 협력관계를 형성하는 중요한 동기 중 하나는 자신이 갖지 못한 자원을 확보하는 것이다. 양측 기업은 필요한 모든 자원과 능력을 갖추면 굳이 협력 관계를 할 필요가 없다. 협력관계로 인해 양측 기업 간의 자원과 능력이 상호보완적인 관계일수록 시너지 효과 등의 파트너십의 이점을 창출하기 때문에 양측 기업이 협력에 대해 더 높은 관심을 보이게 된다(Sakar et al., 1997). 또한 자원과 능력의 상호보완적 관계는 상호의존성과 직결되며, 신뢰와 투입을 증진시키는 파트너십에도 긍정적인 영향을 미친다(김태우, 2005).

기업 간 상호 의존은 필수적이며 지리적 영역을 뛰어넘어 순환시간 및 생산비를 감소시킬 수 있는 기업 운영 능력을 향상시킬 수 있다고 말했다(Sun & Debo, 2014; Subramaniam & Watson, 2006; Dyer, 1997).

제3자 물류 기업의 통합에서 조직 구성원의 이익을 얻는 능력은 자신의 경제 행위와 다른 조직 구성원과의 교호 관계에 의해 결정되며, 이는 조직 구성원들이 자신의 경제적 이익뿐 아니라 타인의 이익에까지 관심을 갖게 함으로써 자신의 이익을 최대화하게 된다. Loch & Wu (2008)의 연구에 따르면 공급 사슬에서 구성원들이 서로 이익을 취하는 행위가 기업의 의사 결정과 성과에 대해 영향을 미친다. 상호 이익이 공급 사슬 구성원의 협력, 수익, 그리고 체계적인 효율성을 촉진한다는 것을 발견하였다.

그러나 기업들이 협력기업의 자원에 의존하면 기업의 자주성이 손실되기 때문에 상호 의존하는 능력과 통제가 필요하다(Gulati & sytch 2007; Dyer, 1997).

공정한 수익 공유(share gains equitably)는 공급사슬 협력기업들이 부담하는 리스크와 투자 정도에 지지를 받는 것이라고 제시하였다(Lee & Whang, 2010). Simatupang & Sridharan (2005)의 연구에 따르면 손익 공유는 공급사슬 비용과 위험을 함께 부담하고 이익 공유를 실현하는 과정이라고 주장하였다.

Lambert et al., (1999)은 파트너 간의 상호 이익은 서로의 위험을 공유함은 상호 보상에 이르기까지의 단기적인 관계보다 장기적인 거래 관계에서 파트너 간의 협력적 관계가 강화되어 공평한 상호 의존으로 잘 나타난다고 하였다.

기업은 공급사슬 관리에 있어서 장기적인 상호 관계를 유지함으로써, 파트너들 간의 상호 이익을 강화할 수 있다(Song & Dang., 2008). 파트너 기업 간 전략적 파트너십 수준이 장기적으로 형성되면 공급사슬 구성원들 간에 신뢰가 형성되고 상호 보완적인 균형, 상호 이익, 조화와 의존으로 발전한다(권승하, 정순남 & 김화경, 2014).

제5절 제3자 물류통합 관계에서 촉진요인에 대한 선행연구

1. 제3자 물류통합 관계에서 촉진요인의 개념

기업과 기업 간의 윈-윈 전략을 실현하기 위해서는 협력 기업 간의 파트너십 구축이 필수적이다. 기업 간 성공관계의 핵심 규범이 대부분 문헌에서 신뢰와 몰입을 들고 있다(권영철, 2001). 물류 서비스를 제공하는 과정에서, 제3자 물류 기업은 공급 사슬의 구성원들과 광범위하게 상호 작용해야 하며, 물류 기업들과 제3자 물류 기업의 관계는 매우 중요해 보인다(王强 et al., 2012).

파트너십은 상호 신뢰, 위험 분담, 이익 공유를 기초로 구축되는 비즈니스 관계로서, 이러한 비즈니스 관계는 경쟁 우위를 창출하여 단일 회사가 달성할 수 있는 것보다 더 큰 성과를 낼 수 있다(Maloni, 1993; Herzog, 2001). 협력 관계에 있어 파트너십의 핵심적인 영향 요인은 상호 신뢰, 원활한 소통, 약속을 실행으로 구성되며, 이러한 구성요소는 파트너 간의 기회주의 행위에 대비하거나 최대한 용인할 수 있다고 하였다(Gulati, 1995; Doloi, 2009).

촉진 요인과 형성 요인은 파트너십의 성과를 이끌어내는 매개 혹은 관계 요인이 것이다(원동환, 2013). 촉진요인은 운영과정에서 발생할 수 있는 문제를 제거하거나 약화시키지 않게 하기 위해 상호 관계를 더욱 공고히 하는 요소이며, 많은 학자들이 제3자 물류 통합의 관계에서는 관계발전의 단계, 관계유형 및 운영과정에서 기업 쌍방 서로 문제해결의 영역에 집중 연구되어 있다(Selviaridis & Spring, 2007). 따라서 본 연구는 제3자 물류의 통합 관계에서 촉진 요인을 신뢰, 관계 몰입 및 계약 등 세 가지 부분으로 구분되었다.

2. 관계 촉진요인에 대한 고찰

가. 신뢰(Trust)

신뢰는 협력 쌍방은 한쪽이 다른 한쪽의 성실성에 대해 충분히 신뢰하는 것이며, 다른 쪽이 감독받지 않는 조건에서 특정 목표를 달성할 것으로 기대하는 행위다. 신뢰는 파트너 상호 간에 상대방의 약속을 믿고 각자가 맡은 바 의무를 완수할 수 있는 신뢰감을 말하며, 이는 기업 간 협력하려는 의도와 깊은 관련이 있다(Pruitt, 1981). 기업 간의 협력관계 형성원인이 자원 상호보완을 도모하고, 양측의 자원공유를 실현하며, 기업의 경쟁력을 지속적으로 강화하고, 급변하는 시장 환경에 빠르게 적응하기 때문이다.

신뢰는 조직 행위의 범주에서 신뢰의 의제와 토론은 커뮤니케이션, 리더, 목표 관리, 협동 협력, 경기 이론, 성과 평가, 직원 관계 관리 및 자기 관리 팀의 실시 등으로 가득 차며, 아울러 이러한 주제에서 상당히 광범위한 토론을 일으킨다(Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Deutsch (1958)는 신뢰는 양쪽기업이 한쪽의 신뢰라고 해서 다른 한쪽을 걱정하지 않으며, Deutsch (1962)는 신뢰는 세 가지 종류를 포함하는 행위로 처리되었다. 즉 (1) 자신의 세력(vulnerability)에 속하는 상황의 통제력을 강화시키다; (2) 상대방의 행위는 더 이상 자신의 통제를 받지 않는다; (3) 상대방이 우세를 남용하여 얻은 불이익은 우세를 남용하지 않게 얻은 불이익이 보다 크게 보인다. Ring & Van De Ven (1992)은 신뢰는 다음과 같은 두 가지 정의가 포함된다고 하였다. (1) 신뢰는 타인에게 선의적인 믿음을 주는 것이다; (2) 신뢰는 다른 사람의 기대를 신뢰할 수 있으며, 거래 구조 모델에 있어서 중요한 요소라고 본다.

협력 기업 간의 신뢰란 자신의 거래 파트너를 믿고 의존하려는 의지라는 뜻이다(Moorman, Deshpande & Zaltman, 1993). 파트너 간에 서로 신뢰할 수 있는 메커니즘이 없다면, 서로의 우세한 자원을 과도하게 보호하고 정보의 유통을 저해할 수 있으며, 궁극적으로 공동의 목표 실현에 영향을 미칠 수 있다. Anderson & Narus (1990)는 한 기업이 다른 기업을 신뢰

한다면 다른 기업이 적극적으로 움직여 좋은 결과를 가져올 수 있다고 자신하고, 자기 기업에 불리한 행위를 하지 않고 회사에 손해를 끼치지 않는다고 지적한 바 있다.

높은 신뢰도는 기회주의적 행위를 없애고 협력관계를 장기적으로 안정시키며 서로 자원을 공유하는 데 유리하며, 기업의 원가를 낮춤으로써 기업의 재무적 성과를 개선하고 기업 간 협력경쟁 성과를 높일 수 있다. Morgan & Hunt (1994)는 신뢰가 몰입과 협력을 증가시키고 기능적 갈등과 불확실성의 감소에 기여한다고 하였다.

신뢰는 거래상대방의 전문지식과 능력에 대해 기대함으로써 상대방의 의무수행과 약속실현의 능력이 있다는 것을 신뢰한다. 고객에 대한 신뢰는 고객과 기업이 만나는 과정에 걸쳐 있으며, 거래 전 기업의 전문 기술력에 대한 믿음과 그 행위에 대한 선의적인 믿음, 거래 중이나 거래 후 나타날 수 있는 문제가 해결에 대한 기대를 담고 있다. 따라서 우리는 제3자 물류 회사에 대한 기업의 신뢰는 제3자 물류 회사가 기업의 물류 통제권을 존중하고 고객의 이익을 최우선으로 하여 기업이 맡긴 물류 임무를 요구에 따라 완수할 수 있다고 믿으며, 각종 상황에서 발생하는 문제를 정확하고 적시에 처리할 수 있는 능력이 있다. 신뢰는 공급사슬의 존재의 기반이며, 비즈니스 프로세스의 각 거래처가 서로 연결되는 중요한 부분이다(La Londe, 2002). Schurr & Qzanne (1985)는 구매자와 공급자 간의 협상에서 신뢰가 문제 해결 및 건설적인 대화의 핵심이라는 사실을 알게 되었다.

기업 간의 협력 관계에서 신뢰란 상대방의 행위에 대한 믿음으로써, 상대방이 의무에 충실할 것이라는 기대, 상대방에서 자신에 맡기는 행동, 자신에게 유리한 쪽이 상대방을 이용할 수 있는 기회를 주더라도 자제할 수 있다는 의지를 나타낸다(Hosmer, 1995). 이런 신뢰가 형성되면 기업조직은 자신의 이익을 위해 개별적 행위보다 공동 노력으로 얻는 결과가 훨씬 크다는 것을 알게 된다(Anderson & Narus, 1994).

한편 신뢰는 파트너의 기회주의적 행위를 감소시킬 수 있고 협력 기업의 구성원들 간의 충돌을 해소하며, 기업 간 협력의 효과를 최대화할 수 있다. 하지만 신뢰를 얻는 것은 쉽지 않다. 기업은 파트너의 신용 등급과 협력의

성의를 평가하여, 상대방의 상업 사기 및 투기 행위를 예방하고, 협력의 위험을 낮추어, 예상적인 협력 경쟁 전략의 성과를 제고할 수 있다.

신뢰는 파트너의 기회주의적 행동 위험을 줄일 뿐 아니라 몰입의 주요 결정요소라고 하였다(Morgan & Hunt, 1994; Ganesan, 1994; 정형식 & 김영심, 2003; Ganesan & Hess, 1997). Anderson & Narus (1990)는 신뢰의 몰입에 대한 연구결과를 보고한 바 있으며, Palmer (1995)는 신뢰의 훼손으로 몰입이 부족해질 수 있다며 신뢰의 관계의 질 형성에 신뢰의 중요성을 보고했다(이병주, 2007).

신뢰는 매매 쌍방의 협력의식에 대해 기초한 관계이다(김창봉, 2010). 매매 관계에서 구매자의 파트너 기업에 대한 신뢰는 공동 협력을 촉진할 수 있는 경향에 있으며, 신뢰를 바탕으로 거래 관계를 지속하는 데 정확한 정보를 제공하여 공급사슬에서 발생할 수 있는 문제를 해결할 수 있는 능력과 협력 계획에 대한 적절한 능력에 있다(김창봉, 2010).

마케팅 채널에 존재하는 기업 간 관계에서 신뢰는 여러 상황에서 관계 성공을 위한 중요한 요인이라고 밝혔다(Geysken, Steenkamp & Kumar, 1998). 또한, 많은 실증연구를 통해 상호신뢰에 대한 상호관계만족감을 얻음으로써 성공적인 기업간 협력의 핵심요소를 규명하였다(Mohr & Spekman, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Kanter, 1994; Spekman et al., 1998). Winston (1994)의 연구에서는 Prisoner's Dilemma를 예로 들며 협력의 초기에는 상호 신뢰가 가장 중요하다고 설명하였다.

제3자 물류 분야에서도 파트너 간의 신뢰 관계가 점차 중시되고 있다. Marasco (2008)는 의존, 신뢰, 공평, 약속과 충돌이 제3자 물류 기업관계에 영향을 미치는 환경 요소라고 하였다. Tian et al., (2008)의 연구에 따르면 신뢰는 물류기업이 제3자 물류 기업의 협력 관계를 장기간 유지하려는 의지를 증진시킬 수 있다는 것을 발견하였다. Lai et al., (2012)은 신뢰는 불확실한 환경에서 협력하는 기회주의적 행위를 감소시키는 데 효과적이다.

본 연구에서는 신뢰에 대한 관점을 명확하기 위하여, <표2-7>를 정리하며 신뢰에 관한 주요연구를 제시하였다.

<표2-7> 신뢰에 관한 주요연구

연구자	연구내용
Pruitt(1981)	▷상대방의 약속을 믿음; ▷기업 간 협력하려는 의도와 깊은 관련이 있음.
Deutsch(1962)	▷자신의 세력(vulnerability)에 속하는 상황의 통제력이 강화시키다; ▷상대방의 행위는 더 이상 자신의 통제를 받지 않는다; ▷상대방이 우세를 남용하여 얻은 불이익은 우세를 남용하지 않게 얻은 불이익이 보다 크다.
Ring & Van De Ven(1992)	▷타인에게 선의적인 믿음 준다; ▷다른 사람의 기대를 신뢰할 수 있음.
Moorman, Deshpande & Zaltman(1993)	▷파트너를 믿고 의존하려는 의지가 있음.
Anderson & Narus(1990)	▷상대방 기업이 자사에 불리한 성과를 가져오는 행동을 취하지 않고, 유리한 성과를 가져 온 행동만 할 것이라는 믿음.
Hosmer(1995)	▷상대방이 의무에 충실할 것이라는 기대, 상대방에서 자신에 맡기는 행동, 자신에게 유리한 쪽이 상대방을 이용할 수 있는 기회를 주더라도 자제할 수 있다는 의지를 나타냄.
Morgan & Hunt(1994)	▷ 신뢰는 몰입을 증가 시키며, 불확실성, 기능적 갈등에 영향을 미치고 협력을 증가.
김창봉(2010)	▷매매 쌍방의 협력의식에 대해 기초한 관계이다
Mayer, Davis & Schoorman(1995)	▷상대방의 행동 때문에 열세에 놓이기를 원하는 이유가 상대방의 특정한 행동이 자기에 대한 중요하기 때문이다.

나. 관계몰입(Relationship Commitment)

협력 기업 양측의 자발적인 노력은 몰입 관계를 유지하고 강화하는 데서도 나타난다. (Morgan & Hunt, 1994). 몰입이란 관계유지를 위해 최대한 노력한다고 믿는 것으로 관련 기업과의 관계를 장기적으로 유지하기 위해

전력을 다하는 자발적 의도로 가치 있는 관계를 지속하고자 하는 욕구로 정의할 수 있다(Morgan & Hunt, 1994, Moorman et al., 1993; Lewin & Johnston, 1997; 蘇淳厚, 2004). 몰입은 미래지향적이고 관계가 장기화되는 정도를 나타내는 변수이며 몰입 정도가 낮은 조직은 이런 관계에 대한 응집력이 약해 거래 관계가 끝날 가능성이 높다고 볼 수 있다(김태우, 2005).

몰입은 기업 쌍방 간의 관계 결속을 강화하는 주요 요소 중의 하나이다. 조직 수준에서도 몰입이 발생한다(Beamish, 1985; Anderson & Weitz, 1992). 이런 조직적 차원에서는 몰입은 조직 간의 관계를 지속하려는 욕구로 정의할 수 있다. 관계에 대한 몰입은 의미 있는 관계를 유지하고 욕구를 참기 위한 것이라고 정의하였다(Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992). 이는 기업들이 장기적 관계를 원하고 유지하기 위해 지속적으로 노력해야 한다는 뜻이다(蘇淳厚, 2004). 관계몰입의 관점에서 몰입은 관계 마케팅의 기본요소로서 제시하고 있으며, 구매자행동, 조직행동 등 기타 관련 분야에서도 관계결속의 주요요소로서 몰입을 고려하고 있다(Morgan & Hunt, 1994).

몰입에 대한 연구는, 대부분은 조직 몰입에 착안하며, 그것은 심리적으로 조직에 대한 정향적인 감각이며(潘文安 & 张红, 2006), 최근에 관계 몰입은 협력 쌍방의 정신적 합의를 지향하는 연구가 있다. 예를 들어, Dahlstrom & Gassenheimer (1991)는 매매 쌍방은 판매직원에게 대한 신뢰감을 생기게 하며, 서로 교환 관계에 대한 만족감을 가지고 있다는 것은 관계몰입이라고 하였다. Moorman, Zaltman & Deshpande (1992)는 관계 몰입이 미래에 가치가 있는 관계와 관련되는 경향이 있다고 하였다.

Baker, Simpson & Sigauw (1999)는 관계몰입은 안정적인 관계를 발전시켜야 한다는 경향을 갖고 있으며, 장기적인 관계를 유지하기 위해 단기간에 이익을 희생할 용의가 있으며, 관계안정에 대한 자신감이 있다고 하였다. Mentzer, Min & Zacharia (2000) 및 Goodman & Dion (2001)는 관계몰입은 협력 양측이 관계의 유지를 원하려고 자원을 투입하여 관계를 강화하려는 것을 의미한다. 공급사슬의 협력 과정에서 관계몰입은 파트너십 간에 관계유지를 위해 최대한 노력하는 의지로 볼 수 있다(潘文安, 张红, 2006;

Moorman et al, 1992; Shemwell et al, 1994).

관계몰입은 협력하는 쌍방이 가치가 있는 관계를 유지하려는 지속적인 희망이며, 쌍방이 자원을 투입하여 협력관계를 강화하는 과정에서 장기적인 협력의 뜻을 전달하는 행동이며, 주로 태도와 행동의 두 가지 요소를 포함하고 있다(Mowday et al., 1979). 많은 학자들이 관계에 대한 태도 몰입도 장기적 가이드라인이라고 보는 시각이 있으며(Morgan & Hunt, 1994; Anderson & Weitz, 1992), 협력 관계에 있는 한쪽의 자원을 투입하겠다는 의사를 말한다(Morgan & Hunt, 1994; Dion et al., 1992).

관계몰입은 장기적인 관계를 유지의 필수 요소로 주로 조직행동, 마케팅, 사회심리학 등의 분야에서 연구되고 있다. 특히 구매자 관계 연구에서는 가장 보편적인 변수로 볼 수 있으며, 성공적인 관계 구축의 정도를 대표하는 관계몰입의 연구는 관계 마케팅의 연구와 함께 여러 연구자에 의해 활발히 진행되었다(박준철, 2003).

Morgan & Hunt (1994) 는 몰입이란 거래에서는 진행 중인 관계가 중요하다고 믿고 최대한의 노력을 기울여 관계를 유지하려고 한다. 즉 몰입은 한 쪽이 관계를 가치가 있다고 믿으며 무기한 지속할 수 있도록 할 것이다. Moorman et al., (1992)는 관계몰입은 가치가 있는 관계를 유지하기 위한 오래된 소망이며, Anderson & Weitz (1992)는 관계몰입은 안정적인 관계를 발전시키고자 하는 바람, 관계를 유지하기 위해 단기간에 희생하려는 의지, 그리고 관계의 안정성에 대한 믿음으로 정의하였다.

많은 연구에서 관계 몰입에 대한 두 가지 단계로 나누었다. 즉 인적몰입과 조직몰입이다. 인적몰입은 한 사람이 자신의 많은 시간과 업무, 에너지를 다른 사람에게 기여하는 것을 가리킨다(Hornby , 1995). 조직몰입은 내부 조직 몰입과 조직 간의 몰입(Inter-organizational Relationship Commitment)으로 나뉜다. 내부조직몰입은 조직의 목표와 가치관에 대한 공감과 수용, 그리고 바람직한 결과를 얻기 위해 조직에 상당한 노력을 기울이겠다는 의지의 표현이다(Mowday et al., 1982). 조직 간의 몰입은 조직의 핵심이 유리한 결과에 기초하여 파트너와의 관계에서 투자하는 의사를 가리킨다(Cheng et al., 2004). 본 연구에서 고찰한 관계 몰입은 조직 간의

몰입이 속하는 것으로, 우리가 주목하는 것은 물류기업과 제3의 물류기업 간의 통합에 있어서의 관계 몰입이다.

Mathieu & Zajac (1990)과 Penley & Gould (1988)는 관계몰입의 두 가지 유형을 구분하였다. 즉 감정적 몰입과 계산적 몰입이다. 감정적 몰입은 한쪽의 목표와 가치관에 대한 공감과 감정의존, 그리고 이러한 관계를 확보하기 위한 의사로 정의할 수 있다(Morgan & Hunt, 1994; Wetzels 등, 1998). 감정 몰입은 즐거움을 위해 관계를 지속하는 소망이라고 하며 (Buchanan, 1974), 공통의 선호(Konovsky & Cropanzano, 1991)와 파트너에 대한 충성과 소속(Porter 등, 1974)을 바탕으로 볼 수 있다. 계산적 몰입은 한쪽의 관계교환에 대한 이익과 원가이며, 그 수요를 충족시키기 위한 관계유지의 의사로 볼 수 있다(Geyskens et al., 1996).

그 밖에 Brown et al., (1995)은 관계몰입의 다른 두 가지 유형을 제시하였다. 즉 규범적 관계몰입(Normative Relationship Commitment)과 도구적 관계몰입(Instrumental Relationship Commitment)이다. 규범적 관계몰입은 쌍방의 목표와 가치관에 대한 공감과 감정적 의존으로 인해 이러한 관계를 확보하려는 의사로 정의할 수 있다(Morgan & Hunt, 1994; Wetzels et al, 1998). 이러한 유형의 몰입은 조직 구성원 간의 공통 준칙과 가치관에 대한 공감과 내재화를 바탕으로 한 것이기 때문이다(Brown et al, 1995). 도구적 관계몰입은 외부적인 인센티브 또는 처벌에 의해 구동된다 (Brown et al., 1995). Zhao et al., (2008)은 공급사슬에서의 권력·관계 몰입이 공급사슬 통합에 미치는 영향에 대한 연구에서 관계몰입에 대해서도 규범적 관계몰입과 도구적 관계몰입이라는 분류 방식을 채택하고 있다. Zhao et al., (2008)은 규범적 관계몰입은 감정적인 관계몰입과 비슷하고 도구적 관계몰입은 계산적 관계몰입과 유사하다고 하였다.

물류연구 분야에서도 신뢰와 관계몰입이 물류협력 관계의 요소로서 주목받고 있다. Moore (1998)는 물류 아웃소싱 관계에서의 관계몰입은 장기적 관점을 특징으로 하는 것으로 뚜렷한 종착점이 없다고 지적하고, 협력사들은 현재의 거래보다 장래의 거래에 더 관심을 기울이고 있다. 물류관계에 대한 연구에서, Lalonde & Coope (1989)는 대부분 업계에서 제3자와 구매

자의 관계가 거래에서 계약으로 구동되는 관계를 전환하였다. 구매자와 제3자의 신뢰가 강화되면서 일부 관계가 협력과 연맹의 관계로 발전했다는 것은 구매자와 제3자가 보다 긴밀한 장기적 관계를 맺겠다는 몰입을 하고 있다는 것을 의미한다.

Berry & Parasuraman (1991)은 관계가 공동 몰입의 기초에 세워진 것이라고 주장하였다. 정형식 & 김영심 (2003년)의 연구에 따르면 거래 기업에 대한 신뢰도가 높더라도 거래 관계에 몰입하지 않으면 지속적인 거래 의사에 직접적인 영향을 미치지 않는다고 하여 몰입의 매개역할의 중요성을 나타낸다. 장기적인 몰입은 거래상대방의 연속성을 보장하는 것으로 장기적 관계의 성공에 필수적인 요소다. 관계 몰입이 늘어남에 따라 기업 간의 관계가 더욱 긴밀해지고 협력 관계에 있어 보다 높은 유연성과 포용성을 보여 줌으로써 전략적, 운영적, 일상적 상호 통합이 원활해질 것이다.

이상 학자들의 연구에 따르면 관계 몰입의 내용은 장기적인 안목에서 서로의 관계를 바라보며 협력 기업의 장기적인 파트너십을 이끌어 내겠다는 점을 강조한 것으로 볼 수 있다. 위 학자들이 제시한 관점은 <표2-8>와 같이 정리한다.

<표2-8>관계몰입에 관한 주요연구

연수자	연구내용
Anderson & Weitz (1992)	관계안정성에 대한 확신, 관계유지를 위한 단기간 희생감수 의도
김태우 (2005)	몰입 낮은 조직은 응집력이 약해, 거래 관계가 끝날 가능성이 높음
Moorman, Zaltman & Deshpande (1992)	안정적 관계유지에 대한 욕망
Dahlstrom & Gassenheimer (1991)	관계유지를 위한 당사자들의 의도
Moorman, Zaltman & Deshpande (1992)	관계 몰입이 미래에 가치가 있는 관계와 관련되는 경향이 있음
Mathieu & Zajac (1990)	1)감정적 몰입 2)계산적 몰입
Brown et al., (1995)	1)규범적 관계몰입 2)도구적 관계몰입
Baker, Simpson & Siguaw (1999)	장기적이고 안정적인 관계의 개발과 유지에 관해 지속되고 있는 의도

다. 약속(Contract)

약속은 파트너 간의 조화 요인이다. 제3자 물류 통합에서 파트너는 원활한 운영을 유지하기 위해 모든 당사자의 이익을 조정하는 수단을 취할 것이다. 협력 쌍방의 목표와 태도는 조화롭게 운영될 수 있다는 보증이다. 6세기는 비잔티움 로마 제국에서 Justinian는 편저한「유스티니아누스 법전」은 '계약'을 '양쪽의 뜻에 따라 서로 법률관계를 맺는 약속'으로 해석하여 계약사상의 기초를 다지었다. 그 이후의 법학 시스템은 이와 같은 사상을 받아들여 계약은 법적 효력을 갖는 쌍방 또는 다자 당사자의 합의라고 판단했다. 다만 대륙법과 영미법에서 약속에 대한 이해는 차이가 있다. 전자는 약속은 협의의 뜻을 갖으며 채무의 발생, 변경, 종료관계에 관한 법률행위라고, 후자는 약속을 계약의 의미로서 법으로 집행할 수 있는 약속이라고 간주할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 약속이라는 것은 계약(contract)이라고 할 수 있다.

현대 경제학에서 계약의 개념은 법률에서 사용하는 계약 개념보다 범위가 넓다. 법적인 효력이 있는 계약뿐만 아니라 일부 암묵계약도 포함된다. 현대 경제학에서의 계약 개념은 모든 시장거래(장기적이든 단기적이든, 현성이든 잠성이든)를 계약관계로 볼 수 있고 이를 경제 분석할 때 기본적인 요소라고 할 수 있다.

공급사슬 약속은 공급사슬 계약이라고도 한다. 협력 쌍방이 일정한 조건 하에서 상대방에 상품이나 서비스를 제공하기로 약속하고, 계약의 규정에 따라 상대방이 일정량의 보수나 기타 상품 또는 서비스를 지불하는 것을 말한다(陈祥锋 & 朱道立, 2002). 공급사슬 계약의 내용과 형식은 정가와 발주량의 두 가지로 구분할 수 있으며, 구체적으로 규제결정권, 가격결정권, 최소구매약정, 유연구매, 환매, 할당규칙, 발주전시간과 품질약정으로 여덟 가지로 나눌 수 있다(Tsay, 2001).

공급사슬 계약은 경제학에서 연구한 일반 계약의 개념과 연관이 있고 구별도 있다. 공급사슬 계약은 주로 독립적인 기업 간의 거래 관계를 연구하는 것으로, 인센티브의 도입을 통해 공급사슬에서는 기업 간의 협력에 관한

문제를 해결하는 것이다. 공급사슬 계약은 공급사슬에 있는 기업이 인센티브를 조정하고, 공급사슬의 성과지표를 개선하며, 이익을 공유하며, 위험을 함께 떠안게 한다. 우선 협력 관계에서 집중적인 통제에 의해 공급사슬의 이익은 최대화시킬 수 있다. 그러나 부분적 협력 관계에서는 의사결정이 어느 정도의 분산이 되고 기업 목표와 인센티브가 달라질 수 있으니까 공급사슬의 효율이 전체적으로 떨어진다. 따라서 계약은 공급사슬의 운영성과를 향상시키는 역할을 가지고 있다고 할 수 있다.

분산된 의사결정 성과를 집중적인 의사결정의 최선의 이익에 근접하게 할 수 있다. 마케팅 관리에서 채널 관리 목표라고 한다. 채널 조화를 하려면, 우선 공급 사슬의 저효율을 일으키는 공급 사슬 내부의 동적 요소를 확정하고, 공급 사슬의 관계 구조를 수정하여 개인의 동기 부여와 공급 사슬의 최적 목표를 일치시켜야 한다. 다음에는, 공급사슬 계약은 기업 간의 위험 공유를 보장할 수 있다. 판매 가격, 납기, 운송 정확도 등 시장 불확실성에 대한 협력 기업들이 공동적으로 대응해야 한다. 이런 불확실성은 주문, 재고, 판매의 불확실성으로 이어져 가고 이익의 손실과 원가의 증가로 이어진다. 특히 발주 과정에서 인위적 요소에 의한 정보 확대, 원인 없이 주문 취소 및 수요 예측 정보를 고의로 확대 등 행위를 규제하며, 채찍 효과로 인한 손실을 줄일 수 있다.

조정(Coordination)은 더 많은 공식 관계와 공동 사명을 갖는 합의를 의미하며, 계획의 수립, 역할의 구분과 교류의 채널 등에 엄격한 정의를 가지고 있으며, 자원 배치를 상호 인정받으며, 위험과 수익을 공유하거나 보상할 수 있으며, 의사결정권은 여전히 각자의 조직에 남아 있다(Mattessich, 2001). 조정은 기업들은 공동의 행위와 운전을 야기할 수 있는 과정으로 여겨지거나, 조화로운 방식으로 공동적인 행동을 하는 것으로 간주할 수 있다고 하였다(Merriam-Webster, 2003).

공급사슬 계약과 조정의 의미에 따라 공급사슬 조정계약은 시스템 전체와 구성원의 이익을 최대화하기 위해 거래상대방의 의사결정권을 독립적으로 유지한 채 거래상대방이 상품이나 서비스의 구체적인 조항에 합의한 것으로, 이들 조항은 한 쪽이 제공하기로 약속한 상품이나 서비스의 구체적인

조건과 다른 쪽에서 약속한 보수 지급 조항이다. 공급사슬 조정계약의 목적에 근거하여, 공급사슬 조정계약은 아래의 설계원칙에 따라야 한다(吳庆, 2008).

① 개별 합리성 제약(Individual Rationality Constraint), 즉 거래 관계에 있는 아무 쪽이 계약에서 얻는 기대이익은 계약을 수락하지 않을 때 얻을 수 있는 최대 기대이익보다 작을 수 없다는 것이다;

② 인센티브 규정 준수 제약(Incentive Compliancy Constraint), 이는 역선택이나 모럴해저드(도덕적 해이)를 방지, 감소시킬 수 있다;

③ 의사결정 분산화, 즉 거래 쌍방이 의사결정의 독립성을 유지하고 자신의 이익 최대화를 추구하다;

④ 파레토 개선 원칙(Pareto Improvement Principle), 즉 조정계약 조항의 구속 하에 거래하는 당사자가 얻은 이익은 원래의 조건 하에서 얻은 이익보다 크다;

⑤ 기업의 이익 증가, 즉 조정계약 조항의 구속으로 기업이 얻는 이익은 원래의 조건하에서 얻은 이익보다 클 것이다.

한편, Cachon (2003)은 공급사슬 조정계약의 우열을 평가하는 기준을 제시하였다. 즉 분산식 시스템 조화의 유효성, 계약체결 쌍방의 이익분배 조정의 유연성, 관리실천에서의 타당성 등 다항목표를 포함하였다. 이를 바탕으로 陈豪雅 (2003)는 이익 배분의 공정성을 증가시켰다.

약속은 체결 당시의 계약 사항으로 협력 관계의 형성에 대한 영향을 미친다. Fitzgerald & Wilcocks (1994)의 연구에 따르면 계약의 명확성을 확보하기 위하여 최소한으로 위약금 조항, 미래의 환경을 변화에 따라 대응하는 구체적 조항, 예정된 기한은 미달로 해약하는 규정 등을 포함한다고 제시하였다.

일반적으로 당사자들 간의 거래에 관한 공식적인 원칙은 물류계약서의 내용이다. 계약의 목적, 계약의 기간, 수량 등의 기본 계약 조건들 외에 발생하는 수익과 위험에 대해 구성원들 간에 현명한 의사결정을 할 수 있도록 여러 가지 형태의 인센티브로 사용된다(Pruth, 2002 ; Ilaria & Pierpaolo, 2002).

일반적으로 계약물류(Contract Logistics)라 불리는 부가가치 창고 및 유통(VAWD: Value Added Warehousing & Distribution)의 제공이 물류기업에게 수익을 주는 것인지 아닌지에 대해서 논란이 되었다(Armstrong & Associates, 2009). 특히, 글로벌 3PL기업인 FedEx와 UPS, DHL 등과 글로벌 공급사슬 관리자의 상반되는 경영전략을 비교하면서 부가가치 창고 및 유통에 대한 수익성 논란을 다루고 있다(金眞守, 2012).

물류 아웃소싱에서 계약을 체결하는 주요 목적은 거래 당사자들 간의 거래의 잠재적 위험을 예측하고 상호관계를 정확하게 정의하여 거래를 지원하며, 불확실성과 다양한 변화에 대처하기 위해서이다(Brandon & Halvey, 1990 ; Tsay et al., 1999 ; Croker & Masten, 1991). 물류아웃소싱 계약에 관한 연구는 <표 2-9>에서 볼 수 있는 것처럼 2000년에 3건, 2001년과 2003년에 각각 1 건씩 총 5건의 연구만이 검색되었다(정경선 & 김태복, 2009).

<표2-9>물류서비스 계약관련 연구현황

연구자(년도)	주요 연구 내용
Lim(2000)	3PL계약에서 진실을 유도하는 보상 시스템 구축(폭로원칙, 게임이론 활용)
Chen et al.,(2001)	사전 사용량 계약을 통한 3PL 보관서비스 계약 효과분석
van Hoek(2000)	부가서비스의 통제관리 방법과 구매
Logan(2000)	대리인 이론을 사용한 성공적인 아웃소싱관계 구축 방법
Barber(2008)	성과기반 물류계약을 위한 인센티브 옵션
Alp et al.,(2003)	운송업자와 제조업자간의 운송계약 설계에 관한 연구

자료 원: 정경선&김태복, (2009) '물류서비스 계약의 결정요인에 관한 연구' 한국항만경제학회지, 제25집, 제3호.

이론적으로는 장기적이고 지속적인 거래관계를 확립해야 하고 통합적인 공급사슬 관리 및 물류서비스가 가능하지만 위탁 기업 입장에서는 전환비용

이 높은 위험이 숨어 있다. 구체적인 물류 운영과 관리는 제3자가 대행하는 경우가 많기 때문에 고객이 업무에 대한 불만이 생기고 더 좋은 운영성과를 낼 수 있는 물류기업을 찾으려면 이런 계약은 위탁기업의 가장 큰 걸림돌이 될 수 있다.

제6절 성과

Gleason & Barnum (1986)은 성과에는 유효성(Effectiveness)과 효율성(Efficiency)의 두 가지를 포함된다고 하였다. 이들은 유효성을 '목표달성 정도', 효율성을 '자원이 경제적으로 이용되는 정도'로 정의하였다. 즉 효율성은 '일을 제대로 하는 것', 유효성은 '올바른 일을 하는 것'이다. Sink (1984)와 그의 동료들은 성과에 대한 7개 차원으로 표현을 하였다. 즉 유효성, 효율성, 품질, 생산성, 작업 생활의 품질, 혁신 및 영리 능력이 포함된다.

성과 개선은 제3자 물류 통합관계 형성의 주요 동기이다. 본 연구에서는 연구 대상은 물류기업이며, 물류기업이 주로 서비스 공급업체로서 기업특성을 고려하여 물류기업의 성과에 대한 서비스 성과와 현재 문헌에서 많이 사용하는 운영성과를 채택하고 있다. 따라서 본 연구에서는 성과에 대한 이론적 부분을 물류서비스 품질과 운영성과 두 가지를 고찰한다.

1. 물류 서비스품질의 개념

1980년대 중반 이후 서비스품질이 시장과 물류 연구의 우선주제가 되면서 품질, 품질 관리와 만족도가 기업계에서도 주목을 받으라고 하였다 (Richey et al., 2007). Lewis & Booms(1983)는 서비스품질이란 기업의 서비스 수준이 고객의 기대에 대한 얼마나 만족할 수 있는지를 판단하는 도구로 정의하였다.

Gronroos (1982)는 서비스품질은 고객이 서비스에 대한 기대와 서비스를 접수 후의 실제적 인지, 서비스품질은 주관적인 범주라는 관점에서 고객은

서비스에 대한 기대와 실제 감지 사이의 비교에 달려 있으며, 이런 서비스 품질에 대한 정의는 향후 품질감지 모델 구축의 토대를 마련하였다. Parasurman, Zeithaml & Berry(1985, 1988)는 서비스품질은 소비자들이 서비스를 받은 후 지각되는 것과 서비스에 대해 기대하는 것을 비교하여 느끼는 것이라고 한다. 즉 소비자들이 지각한 서비스와 기대한 서비스 간의 비교라고 할 수 있다. 서비스 전달 과정에서 서비스 제공자와 소비자가 느끼는 서비스 수준과 기대 수준의 차이이며, 서비스 품질은 소비자가 평가한다. Parasurman et al., (1988)는 서비스 품질의 개념을 정의한 후, 측정할 도구로서 SERVQUAL이라고 불리는 다 항목 척도를 처음으로 개발하였으며, 초기에는 서비스 품질의 구성요인을 10개 차원(97개 항목)으로 도출하였으나 이후 5개 차원(22개 항목)으로 축약하였다(김연성 외, 2002; 송광석, 2007). 서비스 품질이 다음<표 2-10>과 같은 5차원을 제시하였다.

<표 2-10> 서비스 품질의 5차원

차원	의미
신뢰성 (Reliability)	약속된 서비스를 신뢰하고 정확하게 제공하는 능력
대응성 (Responsiveness)	자발적으로 고객을 돕고 시기적절한 서비스를 제공하는 능력
확인성 (Assurance)	직원의 지식과 예의, 그리고 신뢰와 믿음을 전달하는 능력
공감성 (Empathy)	고객에게 관심과 친절, 개인적인 배려를 제공하는 능력
유형성 (Tangibles)	물리적 시설과 설비, 인원과 커뮤니케이션 도구를 제공하는 능력

북유럽 학파의 대표자 Gronroos (1982)는 지각된 서비스품질(Perceived Service Quality) 3차원을 제시하였다. 즉 전면적 서비스품질(Total Service Quality)을 기업 이미지(Corporate Image), 기술적 품질(Technical Quality)과 기능적 품질(Functional Quality)로 구성하였다. 이 서비스 품질 구조 모델은 서비스품질의 분야에서는 가치가 있는 연구 성과로서, 이후의 서비스 품질 모델은 대부분 그의 기초에서 발전된 성과이다.

Gronroos (1984)는 3차원 모델을 수정하여 지각된 서비스품질 2차원 모델을 제시하였으며, 전면적 서비스 품질은 기술적 품질과 기능적 품질을 포함한다고 하였다. 기술적 품질은 서비스 생산 과정에서 결과로 이루어지기 때문에 서비스 관리에서는 결과품질(Outcome Quality)이라고도 하며, 고객이 서비스 과정을 마친 후 얻은 소득(What)이며, 기능적 품질은 고객이 서비스에 대해 어떻게 받았는지(How)를 의미하며, 서비스 제공 과정을 표시하기 때문에 프로세스 품질(Process Quality)이라고도 한다. Gronroos (1984)는 서비스 공급업체가 서비스 제공하는 과정과 고객이 서비스를 소비하는 과정에서 고객이 서비스 품질에 대한 감지는 서비스 결과뿐만 아니라 그가 서비스를 제공하는 방식, 방법, 태도 등을 포함하는 것으로 보고 있다.

미국물류관리협회(council of logistics management: CLM)는 물류(logistics)의 개념을 "용역 및 관련 정보의 효율적이고 효과적인 흐름 및 저장을 계획, 실행 및 통제하는 과정, 고객의 요구에 부합할 목적으로 발생지점에서 소비지점까지 재화이다"라고 정의하였다. 이와 함께 물류서비스품질(logistics service quality: LSQ)은 고객의 기대와 요구에 부응하는 것이며, '고객의 니즈를 충족시키는 것', '고객의 요구에 부합하는 것', '언제나 고객을 충족시키는 것', 또는 '무결점 서비스를 제공하는 것'로 정의하였다(박이수, 2008).

문헌에서 물류 서비스품질이라는 개념은 객관적인 품질과 주관적인 품질이라는 시각에서 분석할 수 있다. 객관적 품질방법은 품질관리를 서비스 제공에 필요한 모든 단계와 운영과정에 대한 정확한 평가로 보고, 서비스 제공과정을 제품의 제조과정과 비교하여, 서비스를 관찰하고 평가할 수 있는 속성을 가진 실제 대상으로 본다(Saura et al., 2008). 두 번째 방법은 고객의 품질 평가, 즉 주관적인 품질을 채용하는 것이다. Gronroos (1982)는 인지심리학의 기본 논리에 따라 지각된 서비스품질의 개념을 제시하며, 이는 고객이 기대한 품질과 실제에 지각한 품질을 비교하는 것이다.

Lehtinen et al., (1982)은 서비스품질은 고객이 지각한 품질이라는 주관성을 가지고 있으며, 고객이 서비스 공급업체가 제공해야 할 서비스와 그들이 실제로 감지해야 하는 서비스에 대한 비교를 통해 발생한 것이며, 결과

품질과 프로세스 품질의 개념에 대해 제시함으로써 서비스품질과 제품품질(결과 품질에만 관심이 있음)을 본질적으로 구별하였다. 이런 시각에서, 서비스품질은 "양질적인 서비스의 본질에 관한 전면적으로 판단이나 견해"이다(Saura et al., 2008; Parasuraman et al., 1988).

물류 서비스품질에 대한 객관적 관점은 고객의 시각이 아니고 물류 기업의 시각에서 제시한 것이다. 기본 가설은 물류 기업이 고객을 위해 창조한 가치를 어떻게 계량화해야 한다고 생각하는 것이지, 고객이 물류기업을 위해 어떤 가치를 창출한 것은 아니다(Novak et al, 1995). 반면, 기업과 고객은 품질에 대한 이해, 고객의 수요와 느낌은 차이가 있을 수 있다. 따라서 물류업체가 자체 서비스에 대해 평가하는 것은 객관성이 부족하고 고객 관점에서 물류 서비스 품질을 평가해야 한다. 물류에 관련 있는 문헌에서 고객의 관점에서 물류 서비스를 이해하는 중요성을 부각하고 있다(Mentzer et al, 2001; Stank, Thomas & Shawnee et al., 2003).

소비자의 시각에서 물류 서비스 품질을 평가하며, 물류 서비스 품질의 측정 은 운영에서 고객으로 유도하는 변화를 나타낸다. 이는 서비스가 소비자를 지향하는 큰 흐름과 부합한다. 이러한 변화는 물류 서비스 품질의 심각한 변화를 초래하였다. 과거 오프라인 배송에만 치중했던 성과가 고객 서비스 등을 포함한 콘텐츠로 확대되면서 물류 서비스 품질의 함의가 더욱 풍성해졌다. 연구에 따르면, 본 연구에서는 물류 서비스 품질을 '물류기업이 품질, 유연성, 정시 납품 등의 측면에서 고객에게 서비스를 제공하는 것'이라고 정의하고 있다.

물류 서비스는 고객 만족을 목적으로 고객의 주문접수부터 고객에게 물품을 전달하기까지 조직화 시스템에 전사적인 과정을 포함하여, 물류 활동의 전부를 의미한다고 보았다(김병식 & 최영랑, 1996). 물류 서비스는 주어진 비용 내에서 다양한 상호작용하는 모든 요소와 물류 서비스 구성요소를 조직적으로 통합하고 관리하는 것이라고 하였다(Lalonde & Zinszer, 1976). 王瑶瑶 (2019)는 해외와 중국의 물류서비스 품질 연구를 정리하였는데, <표 2-11>과 <표 2-12>과 같이 나타난다. <표 2-11>는 국외 물류서비스 품질 연구, <표 2-12>는 중국의 물류서비스 품질 연구이다.

<표2-11>물류 서비스 품질 연구 결과

연구원	물류 서비스 품질 차원
SERVQUAL(1988)	신뢰성, 지각, 반응, 보장, 공감
Neven Working Group(1989)	배송 시간, 배송 유연성, 재고 수준
Huiskonen & Pirrttila(1998)	예상 서비스 품질, 단일 서비스 품질, 매력적인 서비스 품질
America Tennessee University (2001)	인사 커뮤니케이션, 주문 릴리스, 정보, 주문 프로세스, 상품 정확도, 상품 건전성, 상품 품질, 오류 처리, 시간
Bowersox, D(2002)	비용, 고객 서비스, 생산성 지표, 자산 측정, 품질, 최상의 구현 벤치마크에 대한 고객 인식
Stank, Goldsby & Vickey (2003)	신뢰성, 유형, 영향, 보증, 양도, 비용
Bienstock(2008)	아이디어 표현 이분법

<표2-12>중국 물류 서비스 품질 연구 결과

연구원	물류 서비스 품질 차원
Ma Shihua(2005)	응답시간, 물류비용, 시간 엄수 및 신뢰성
Xu Jian(2006)	서비스 프로세스, 서비스 기능, 서비스 성능
Wei Guochen(2008)	관리 시스템, 물류기술
“Requirements for service quality of third-party logistics”(2009)	계획 설계, 정보 서비스, 운영 서비스, 위험 관리, 불만 처리
Li Yumin(2010)	서비스 인력 품질, 관리 수단 및 방법, 서비스 태도, 정보 처리 기술, 서비스 적시성, 관리 시스템

차료 원: Yaoyao Wang, (2019) "Academic Journal of Engineering and Technology Science"; ISSN 2616-5767 Vol. 2, Issue 3: 66-72.

2. 물류 서비스품질의 선행연구

학술계의 물류 서비스 품질에 관한 연구는 시장 연구 분야의 서비스 품질에 관한 연구를 기초로 한다. 물류 서비스는 공업 서비스로서, 대다수의 마케팅 분야의 서비스 품질 연구와 비교하면, 독특한 특징이 있다. 물류 활동

에서도 물류 서비스에 대한 인식은 기업마다 다르다. 이는 기업이 업종과 조직구성원 및 처한 상황 등과 다르기 때문이다(김종칠 & 권오경, 2003; 박정희, 2005). 한편, 물류서비스는 고객서비스에 포함된 하위개념으로 볼 수 있으며, 소멸성, 비분리성, 이질성, 무형성의 기본적 특성을 가지고 있다(박이숙, 2008). LaLonde & Zinszer (1976)의 연구에 제시한 물류서비스 정의는 현재 가장 많이 사용되어지고 있다. 그들은 물류 서비스를 거래 전 요소, 거래 중 요소, 거래 후 요소로 구분 하였다(박정식, 2006).

물류 서비스를 "사전 정해진 비용과 서비스간 상호작용하는 모든 요소를 통합하여 관리하는 기업철학"으로 정의하며(LaLonde & Zinszer(1976), Christorper (1992)은 물류 서비스를 장기적인 기준에서 고객의 욕구를 만족하는 목적으로 주문접수와 상품접수 사이의 시간을 지속적으로 연결하는 조직된 시스템이라고 정의했다.

Parasuraman et al.(1988), Bienstock et al.(1997) 및 Mentzer et al.(1999)의 연구 모형에 근거하여 서비스 품질이 물류 서비스 분야에서 어떻게 적용되는지 알아보고 서비스품질 척도에 물류의 개념도 포함시켰다. 연구 결과에 따르면 물류 서비스품질은 주문절차(ordering procedures), 정보품질(information quality), 주문정확성(order accuracy), 서비스접점품질(personnel contact quality), 적시성(timeliness), 주문방출량(ordering release quantities), 주문품질(order quality), 주문불일치처리(order discrepancy handling), 주문 상태(order condition)의 9가지 요소로 구성되었다. 그들은 적시성, 가용성과 완전성이 고객은 물류 서비스 품질을 감지하는 데 가장 주요한 측면이며, 전통적인 서비스 품질 연구와 일치한다고, 물류 서비스 품질에는 인적 소통 품질, 정보 서비스 품질, 주문 처리 등 서비스 과정과 관련이 있는 서비스 품질의 측정이 포함한다고 하였다(Mentzer et al, 1999). 이후에는 Mentzer et al.(2001)은 물류서비스 품질의 9가지 구성요소를 주문수령과정(order receipt)과 주문접수과정(order placement)으로 분류하며 물류서비스 품질 과정이 고객 만족에 미치는 영향 관계를 분석하였다.

물류 서비스 품질의 고전적 정의는 물류 서비스 품질이 시간과 장소의 효

용을 창출하는 데 기여하며, 일반적으로 기업 제품/서비스 마케팅 제공물의 속성을 나타내는 7R's 개념을 채택하여 고객이 요구하는 적절한 장소에, 적절한 시간에, 적절한 상태로, 적절한 제품을 가지고, 적절한 정보 제공, 적절한 양을 제공하는 능력과 적절한 가격으로서 물류 서비스 품질을 설명하였다(Coyle et al, 1992). Mentzer et al. (1989)은 이러한 정의는 제품 가치의 일부가 물류 서비스를 통해 창출될 수 있음을 시사하며, 그 측정은 정시 주문 인도 비율, 무사고 품목 인도 비율, 재고 품목 비율 등과 같은 방법으로 이루어진다.

품질 관련 서비스, 사후 서비스, 물류서비스 품질로 주문 관련 서비스 등 3가지 요인을 제시하고, 이 요인들이 고객 만족에 큰 영향을 미친다고 밝혔다(김재욱 외, 2000). 이민호와 박광태 (2002)는 인터넷쇼핑몰에 대한 연구가 물류 서비스품질 측면에서 다루어진 연구가 부족한 것이라고 인식하고, 고객만족에 미치는 영향을 분석하여 SERVQUAL의 5가지 측면(대응성, 유형성, 신뢰성, 공감성, 정확성)을 물류서비스 품질에 적용하였다.

Manetzer et al. (1989)은 물류서비스의 통합구조모형을 제시하였으며, 물류서비스 품질을 통해 고객만족감을 창출할 때 물적 유통서비스와 마케팅 고객서비스의 두 가지 요소가 가지는 보완적 역할에 주목해야 한다고 하였다. 이런 관점은 물류 서비스를 마케팅 활동과 물류 활동의 통합으로 보는 학문적 기반이 되고 있다. 이처럼 물류 서비스품질 개념에 대한 접근은 실제 고객이 전달받은 서비스와 고객의 지각 간의 차이로부터 고객만족을 이해하려는 시도로 볼 수 있다.

또한 안운석 외 (2004)는 고객 만족, 관계 품질, 재 구매의도 및 물류서비스 품질에 관한 연구에서 물류서비스 품질을 주문 품질, 고객 서비스, 배송 가격, 배송 품질 등 4가지 요인으로 분류하고, 이러한 요인과 관계 품질, 고객 만족, 연관성과 재 구매의도의 관련성에 대하여 실증분석을 하였다.

Mortensen & Lemoine (2008)은 7개 제조업체와 물류업체를 통합한 사례의 연구결과를 따르면 제조업체와 물류기업이 협력한 주요 목적은 운송과 분배 서비스를 개선을 시키고 원가를 절감하는 것이 나타난다. 따라서 서비스 품질을 향상시킬 수 있는가, 저비용의 물류 서비스를 제공할 수 있는지

여부는 이용자가 물류기업의 서비스 품질에 대한 고찰하는 중요한 측면을 살펴보는 것이다. 또한, 제3자 물류의 급속한 발전과 시장 경쟁의 심화, 그리고 고객 수요의 끊임없는 변화에 따라, 물류기업은 시장변화에 대한 유연성도 고객이 물류 서비스 품질을 고찰하는 데 중요한 요소가 되었다. <표 2-13>은 물류 서비스품질에 관한 선행연구를 정리한 것이다.

<표 2-13> 물류 서비스품질의 선행연구

연구자	측정요인	연구내용
박이숙(2008)	소멸성, 비분리성, 이질성, 무형성	물류서비스는 고객서비스에 포함됨
Mentzer et al., (1999)	주문절차, 정보품질, 주문정확성, 서비스접점품질, 적시성, 주문방출량, 주문품질, 주문불일치처리, 주문 상태	물류 서비스 품질을 9가지 구성요인을 분류하고 이를 측정하기 위한 척도를 개발함
Coyle et al., (1992)	적절한 장소에, 적절한 시간에, 적절한 상태로, 적절한 제품을 가지고, 적절한 정보 제공, 적절한 양을 제공하는 능력과 적절한 가격	물류 서비스 품질이 시간과 장소의 효용을 창출하는 데 기여하며, 7R's 개념을 채택함
이민호 & 박광태 (2002)	유형성, 대응성, 신뢰성, 확산성, 공감성	전자상거래에서 물류 서비스 품질과 고객만족에 관하여 연구함
김재욱 등(2000)	주문 서비스, 품질 서비스, 사후 서비스	기업의 물류 서비스 품질 수준이 물류비용과 고객만족에 미치는 영향을 연구함
Mortensen & Lemoine(2008)	서비스 품질을 향상시킨, 저비용의 물류 서비스	제조업체와 물류기업이 협력관계에서 운송과 분배 서비스를 개선을 시키고 원가를 절감에 관한 연구함
안운석 등(2004)	주문 품질, 고객 서비스, 배송 가격, 배송 품질	전자상거래 물류서비스가 고객만족과 관계품질에 미치는 영향에 관하여 연구함

3. 운영 성과에 대한 고찰

운영성과이란 회사가 품질, 유연성, 정시납품 등은 고객에게 서비스를 제공하는 표현을 말한다(Huo et al, 2008). Stank, Daugherty & Ellinger (1999)는 물류 서비스의 두 가지 핵심적인 차원을 알아보았으며, 운영 성과와 관계성과를 파악하고 산업 서비스에서의 물류 서비스 성과에 대한 일반적인 개념을 제시하였다. Subramani(2004)는 공급사슬 관리 시스템 도입에서는 경쟁 우위, 전략적 이익, 운영적 이익을 성과 측정 지표로 제시한 공급사슬 관리 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 하였다. 많이 연구에서 주목한 것은 운영성과이며, 원가, 품질, 유연성 및 배송 등 4가지 요인을 인정을 받고 적용하였다.

Huo et al., (2008)은 이 4가지 요인을 원가성과와 서비스성과 두 부분으로 분류할 수 있으며, 원가성과는 회사가 서비스에서 경쟁자에 비해 원가와 가격을 책정하는 것을 의미하며, 서비스성과는 서비스에서 경쟁자에 비해 현재의 차별화를 매긴 것을 의미하며, 고객을 위하여 운영 성과를 측정하는데 사용되며, 서비스 품질, 배송 속도, 서비스 신뢰성 및 서비스 유연성을 포함한다고 하였다. 이와 같이 Parasuraman et al., (1985)은 운영성과는 가격과 신뢰성 두 가지 주요 부분을 포함시켰다. 가격은 원가성과, 신뢰성은 서비스 성과를 가리킨다.

경쟁이 심화됨에 따라, 새로운 경쟁 환경에서 원가와 품질은 이미 기업의 주문자격 요소가 되었으며, 기업은 더 빠르고 믿을 수 있는 배송, 더 높은 유연성, 더 나은 고객서비스로 고객의 변화하는 요구를 만족시켜야 한다고 하였다(徐学军, 1997).

Caceres et al., (2007)은 미국 제3자 물류 통합과 기업 운영 성과 간의 상관관계를 연구하여, 그들은 제3자 물류 통합이 물류 운영 원가에 대한 어느 정도를 절감하고, 제3자 물류 통합으로 업계의 규모화 경영을 실현했기 때문에, 기업 경영 성과를 향상 시킨다고 판단하였다. Chenet (2010)은 연구 성과를 다르게 나타냈다. 제3자 물류 통합은 물류 원가 절감으로 기업 성과에 영향을 미칠 뿐 아니라 제3자 물류 통합이 물류 업계의 집중도를 높

여지고 업계 전면적인 운영 효율성을 높일 수 있으며, 그리고 제3자 물류의 아웃소싱 서비스도 물류 이용자 기업의 시간과 인력비용절감을 도울 수 있다는 것이다.

謝琍 등 (2014)의 연구에 따라 중국의 공급사슬 관리에서의 제3자 물류 통합이 분석하였으며, 제3자 물류 통합이 공급 사슬의 운영 효율을 높이는 데 유리하다고, 기업성과를 향상시킬 수 있다. 戴军 등(2015)은 제3자 물류 통합에 따른 물류 서비스 품질, 기업 운영 성과와 파트너십의 분석을 통해 제3자 물류 통합이 물류 서비스 품질을 향상시킬 수 있고 장기적인 협력 관계 형성을 통해 기업의 성과 향상을 촉진할 수 있다고 밝혔다.

더 많은 구매자-공급자 관계를 갖는 것이 우수한 성과를 달성하기 위한 수단으로 여겨지고 있다(Handley & Benton, 2009). 이전의 연구에서는 기업들 간의 정보공유를 통한 협업, 조정 및 통합이 기업 성과를 향상시킬 수 있다고 밝혔다(Lee et al., 1997; Chen et al., 2004; Vereeke & Muylle, 2006). Devaraj et al. (2007)은 공급사슬에 있는 기업들의 통합은 비용, 품질, 유연성 및 납품성과의 측면에서 운영 회사의 성과에 크게 기여하지만 고객 통합은 그렇지 않다는 것을 확인하였다. 또 Vickery et al., (2003)은 종합 공급사슬 전략이 고객 서비스 및 재무성과에 미치는 영향에 대한 시험을 하였다.

이상의 관점을 종합하면, 본 연구에서 물류기업의 시각으로 제3자 물류기업이 좋은 물류 서비스 품질을 제공하여 기업의 욕구를 만족시킬 수 있다고 원하며, 물류서비스 과정에서 물류기업은 제3자 물류기업과의 관계를 처리하여 기업성과를 향상시키는 목표를 달성할 수 있는 것이다. 제3자 물류와 밀접하게 관련된 운영성과에는 다음의 세 가지가 포함된다(罗力, 2004).

① 배송

배송은 납품의 속도와 납품의 신뢰성이라는 두 가지 측면에서 이루어지며, 이 두 가지 성과는 항상 상호연계가 된다(Slack & Lewis, 2003). 납품의 속도는 시장에 대한 기업의 반응 능력을 나타내는데, 어떤 유형의 시장에서는 기업이 납품하는 속도가 경쟁의 최우선 조건이다. 납품의 신뢰성은 납품과 관련된 모든 업무활동을 수행할 수 있는 능력을 구현하며, 기업이

물류 이용자에게 물류 운영과 물류 상태 등에 관한 중요한 정보를 제공하는 문제도 있다. 화물의 가용성 외에도, 납품의 신뢰성은 아래와 같은 특징을 나타내고 있다. 즉 완전무결한 도착, 결제가 정확하고 착오가 없는 것이다, 물품이 목적지에 정확하게 도착하고, 도착 화물의 수량이 주문서의 요구에 완전히 부합하는 등을 포함한다.

② 고객서비스

고객서비스는 기업이 고객에게 좋은 서비스를 제공할 수 있는 능력에 관한 것이다. 고객서비스는 물류시스템의 산물이자 마케팅과 물류의 핵심 인터페이스로서, 고객서비스는 고객충성 및 고객만족은 지속적으로 하기 위한 중요한 역할을 가지고 있다(Lambert et al., 2009). 좋은 고객 서비스는 고객을 우호적이고 선의로 대하며, 고객에게 빠르고 편리하게, 믿을 수 있는 서비스를 제공하고, 고객의 욕구에 대해 즉시 응답하고, 애프터서비스를 잘 제공하는 것이 포함한다. 제품에 비해서는 만족스러운 서비스는 경쟁사에 의해 복제되기 어렵고, 뛰어난 고객 서비스를 통해 물류는 조직의 경쟁 우위를 크게 높일 수 있다고 하였다(Lambert et al., 2009).

③ 유연성

유연성은 기업이 특수한 상황에 대한 대처와 예상하지 못하는 고객의 욕구를 만족시킬 능력을 갖추고 있는지 여부이며, 즉 기업이 경쟁력을 갖출 수 있을지는 여러 가지 돌발 상황에 유연하게 대처할 수 있는지 여부에 달려 있다고 말한다(Ballsocks et al., 2002). 만약 한 기업이 다른 기업보다 더 많은 일을 할 수 있고, 광범위한 능력을 보인다면, 이 기업은 더 큰 유연성을 가지고 있다고 할 수 있다. 예를 들어, 만들어 낼 수 있는 제품이나 서비스의 품목을 모두 갖추거나 서로 다른 생산수준에서 운영할 수 있다. 이를 범위유연성이라고 하는데, 한 기업이 바꿀 수 있는 운영 범위가 얼마나 되는가를 가리킨다(Slack & Lewis, 2003). 이밖에도 유연성은 몇 가지 가능한 상태 간에 전환하기 어려운 정도를 나타내기도 한다. 한 기업이 다른 기업보다 더 빠르고, 원활하고, 저비용으로 다른 일로 전환할 수 있다면 그 기업은 다른 기업보다 유연성이 크다고 할 수 있다. 이런 유연성은 응답 유연성으로 불리며 기업이 얼마나 빨리 변할 수 있는지를 가늠하는 데 사용

한다(Slack & Lewis2003).

Slack & Lewis(2003)는 다음과 같이 유연성은 기업의 운영 유연성을 측정할 수 있다고 하였다. 즉 (a) 제품 또는 서비스 유연성: 신제품이나 서비스를 도입하고 창조하는 능력, 또는 기존 제품이나 서비스를 개선하는 능력, (b) 조합 유연성: 운영기관이 창출하는 제품이나 서비스의 종류를 정해진 기간 내에 변경하는 능력, (c) 생산량 유연성: 운영기구의 총 산출량 수준 변경 능력, (d) 교부 유연성: 계획된 교부 날짜 변경 능력을 말한다.

제3장 연구 설계

본 장에서는 선행연구의 결과를 바탕으로 중국 제3자 물류기업간의 통합에 영향을 미치는 요인을 실증분석하기 위한 연구모형을 설정하고, 연구모형을 구성하는 변수 간의 관련성을 파악하기 위한 가설을 설정하고, 이들 변수를 측정하기 위해 조작적인 정의를 내리고 측정항목을 제시하고 있다.

제1절 연구모형

1. 연구모형에 대한 이론적 고찰

본 연구의 목적은 신뢰, 관계몰입 그리고 계약과 제3자 물류 통합과 성과 사이의 구조적 관계를 조사하는 것이다. 거래비용이론과 자원의존이론 및 사회교환이론은 우리가 신뢰, 약속과 관계몰입이 제3자 물류 통합과 성과에 미치는 영향에 대한 세 가지 상호보완적인 방법을 연구하는 데 도움을 준다. 세 가지 이론은 각각의 강점과 한계를 가지고 있으며, 경제학과 사회학의 두 학문 간의 상호 침투와 상호 보완은 제3자 물류 통합이라는 중요한 문제에 대한 이해에 도움을 줄 수 있다.

1) 거래비용이론(Transaction cost Theory)

거래비용(Transaction Cost)은 1937년 영국 경제학자 Ronald H. Coase에 의해 그 중요한 논문인 "기업의 본질"에 제시되었다. 그는 시장운영과정에서, 각 조직의 거래에는 거래비용이 존재하며, 그것은 '운영가격 메커니즘의 원가'로서, 다음과 같이 두 가지 사항을 포함한다. (1) 시장 정보를 얻는 비용; (2) 담판과 계약 이행의 비용, 그러나 그는 거래비용의 개념을 구체화하지 않았다. 따라서 신제도경제학파에서는, 거래비용의 개념이 출현하는 빈도가 높음에도 불구하고, 그러나 정확한 개념이 여전히 일치된 의견을 얻지 못하고 있다. Williamson은 1996년에 출판된 <통치 메커니즘>이라는 책에서 거래비용의 경제학 개념을 정식으로 제시하고, 거래비용에 관한 이론과 그 발전을 체계적으로 논술했다. 거래비용을 거래비용경제학의 기본분석단

위로 볼 수 있다. 거래비용은 쌍방이 만족할 만한 합의비용, 예기치 못한 우발사건에 대한 합의시행비용, 적응비용, 시장정보취득비용, 합의종료비용, 충돌을 피하기 위한 협상을 위한 법적 지급비용을 포함한다. 이로써 거래비용의 개념은 조직 분석에 중요한 도구가 되었다.

Williamson (1985)은 거래비용이 기업의 시장 정상운영에 따른 비용을 보장하기 위한 것이라고 생각하는데, 거래비용에 영향을 미치는 요인은 주로 다음과 같다. (1) 불확실성(Uncertainty)은, 조직은 외부 환경에 대한 예측하기 어렵고 협력자의 불확실성은 거래 위험을 증가를 시킨다; (2) 기회주의(Opportunism)는, 거래 쌍방이 서로 숨기거나 자신의 사사로운 이익을 위해 수단과 방법을 가리지 않는 행위로 인해, 거래에 대한 신뢰의 기반이 결여되었다; (3) 비대칭정보(Information Asymmetric)는, 거래 정보가 소수에 의해 파악되어 제대로 전달되지 않으며, 다른 거래자가 더 많은 정보를 얻으려면 비용을 지불함으로써 획득하며 이렇게 해서 거래 시장이 소수에 의해 통제되고, 그로 인해 거래 대상이 크게 줄어들며, 기회주의 행위가 발생하게 되었다; (4) 분위기(Atmosphere)는, 거래 쌍방이 서로 불신하게 되면, 거래의 코스트가 크게 증가하게 되고, 거래자가 쾌적하고 즐거운 분위기에서 거래를 할 수 있다면, 거래는 훨씬 더 원활해질 것이다.

거래비용이론은 계약체결과 관련된 각종 원가가 동일하게 중시되어야 한다는 논리이다. 거래과정은 당사자들이 에너지와 시간을 투입하고 정보비용과 기타 모든 지출을 지불해야 하기 때문에, 시장의 거래는 대가를 치러야 하고, 이 대가는 바로 거래비용이다(张培刚, 1997). 거래비용이론에서 거래는 경제 분석의 기본 단위이며, 계약과 거래는 자생적이어서 계약의 각 고리에 거래비용이 있기 때문에 많은 신제도경제학과 학자들이 계약과정으로부터 거래비용을 설명하고 있으며, Dahlman(1979)과 Williamson(1985)의 설명이 대표적이다(贺卫&伍山林, 2003; 罗力, 2010). Dahlman(1979)은 계약 과정을 보면, 거래비용은 이해와 정보비용, 흥정과 결정비용, 그리고 실행과 통제비용을 포함한다. Williamson(2007)은 거래비용을 계약체결 이전의 거래비용과 계약체결 이후의 거래비용을 두 부분으로 나누고, 계약체결 전 거래비용은 계약내용의 초안 작성, 협상 및 계약수행을 위해 발생하

는 원가를 확보한다. 계약체결 이후의 사후비용은 다음을 포함한다. 1) 부적응비용, 즉 거래행위가 점차 협력방향에서 벗어나 거래 쌍방이 서로 적응하지 못하는 비용을 초래하였다; 2) 흥정의 비용, 즉 거래 쌍방이 사후에 비협조적인 현상을 시정하려면, 흥정으로 인한 비용이 필요하다; 3) 가동 및 운전비용, 즉 계약분쟁 해결을 위한 지배구조를 수립하고 작동을 유지하는데도 비용을 지불해야 한다; 4) 보증비용, 즉 계약에서의 각종 약속이 이행될 수 있도록 하기 위해 드는 그 비용의 일부를 확보하는 것이다.

거래 비용은 시스템 운영에 드는 비용(the cost of running the system)으로 정의하기도 한다(John, 1984). 거래 파트너의 교체로 인한 교체 비용도 여기에 포함되며, 특히 공산품 거래는 납기, 품질, 가격 등이 중요하기 때문에 소비재에 비해 상대적으로 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다(전인수, 1992).

Walker & David(1984)는 서비스 제공 인력을 '내부 조달 (make)하는 것이 가치가 있는지, 외부 조달 (buy)하는 것이 가치가 있는지 여부'는 거래 비용 이론의 기본적인 관심이다. 이러한 이론을 인적자원 관리에 적용하면 기업의 인력을 내부적으로 보호하고 육성할 것인지, 아니면 필요에 따라 외부조달과 해고를 반복할 것인지에 대한 원칙을 세울 수 있다. 서비스 제공 인원의 내부화나 아웃소싱 결정으로 제공되는 서비스의 품질은 달라질 것이며, 그 결과는 필연적으로 고객 만족과 긍정적 또는 부정적으로 연결될 것이다. 뿐만 아니라 서비스 제공 인력의 내부화나 아웃소싱이 결정되면 그 결정은 계약과 채용을 수반하며 상당 기간 기업의 적응력을 제한할 것이다. 이런 주장은 거래비용이론이 기본이다. 따라서 아웃소싱에 관한 이론적 기반은 거래비용분석(transaction cost analysis: TCA)에 있다.

거래 비용의 접근법은, 제휴의 생성 및 이행에서 발생하는 비용에 대한 설명 능력은 뛰어나지만, 지나친 경제성, 합리성 및 주의는 효율성만을 강조하기 때문에 전략적 의사결정, 실무적 경영자의 의사결정 기준은 단점을 간과 같이 동일할 수 있다(Hirsch et al, 1990). 실제로 협력의 선택은 거래원가 이론의 원가 최적화 이론과 상반되는 전략적 행동을 반영할 수 있다.

경제 발전과 제도 변화는 밀접하게 연관되어 있으며, 제도 변화는 거래비

용에 큰 영향을 미친다. 경제가 성장함에 따라 시장 규모가 커지고 교환 행위가 증가할 것으로 예상됨에 따라 대량의 자원, 즉 거래 비용을 투입하여 제도를 변경하도록 요구하는 것이다. 따라서 거래 비용의 추계는 경제 발전과 제도 사이의 관계를 밝히는 데 매우 유용한 자료를 제공할 것이다. 그 거래의 비용을 실제로 추산하는 것은 매우 어려운 일이다. 그 이유를 따져 보면, 거래 비용을 더한 정확한 개념을 파악하기가 쉽지 않을 뿐만 아니라, 기존의 통계 자료를 가지고 거래 비용을 정확히 파악하기도 어렵다(North, 1990).

거래비용이론은 거래는 서로 다른 방식으로 형성되는 반면, 지배구조별 선택은 각종 거래의 성격에 달려 있으며, 거래의 성격으로 인해 거래비용이 다르다고 보았다. Williamson (2007)은 여러 거래를 구별하는 열쇠는 자산 전용성이고 거래의 불확실성과 거래 발생 빈도라는 세 가지 기본적인 위도가 있다고 했다. 이 세 가지 기본적인 위도 중에서, Williamson은 특히 자산 전용성의 요건이 거래비용과 지배구조에 미치는 영향을 중요하게 여기며, 자산의 전용성은 거래비용이론이 경제조직과 다른 이론의 구별될 수 있는 가장 중요한 특징이라고 보았다. 그는 이 세 가지 요소가 기회주의 행위에 미치는 영향, 지배구조의 선택, 그리고 비용의 보상 등에서 간접적으로 거래유도와 거래원가의 수량과의 관계를 논술하였다. 자산 전용성의 존재로 인해 사후 기회주의적 행위가 잠재적으로 가능성이 있고 자산 전용성의 정도가 높을수록 사후에 '협박'당할 가능성이 높다고 보았다. 환경의 불확실성은 결정이 반드시 유연성이어야 한다는 것을 의미하며, 과정적, 관계적 계약 형식은 거래 비용을 절감할 수 있기 때문에 선택되었다. 지배구조의 확립과 운영은 모두 비용이 있으며, 이러한 비용의 보상은 거래가 발생하는 빈도에 달려 있으며, 자주 발생하는 거래는 한꺼번에 발생하는 거래보다 비용을 보상하기 더 쉽다(贺卫 & 伍山林, 2003; 罗力, 2010).

시장 거래 비용이 기업 내부 거래 비용보다 높을 때, 거래 비용을 줄이기 위해, 자영물류 모델을 선택하는 기업이 있지만, 이는 기업의 실제 거래비용을 증가시키고 자신의 이익을 심각하게 손상시킨다. 반면 제3자 물류기업과 장기 계약을 맺으면 화주기업은 매번 협상과 계약 비용을 줄일 수 있을 뿐

아니라 더 높은 품질의 물류 서비스도 얻을 수 있다. 또한 기업은 제3자 물류기업과 계약을 체결하고 정보 비대칭과 시장 실링의 영향을 줄여 거래비용을 절감할 수 있다. 이러한 관점에서 제3자 물류는 위에 서술한 거래 비용을 줄이고 자영 물류의 부족한 부분을 극복함으로써 자체 경쟁력을 증대시킬 수 있다.

2) 자원의존이론(Resource dependency theory)

기업이 시장진입의 동기를 경쟁력 확보, 전략적 자산 확보, 자원 확보로 규정한다. 기업의 경쟁우위가 기업이 보유하고 있는 다양한 자원에 있다는 것을 인식하고, 기업의 개별적인 능력에 더하여, 자원의존이론에서 협동정신의 생성은 외부적 의존성으로 인한 불확실성을 제거하기 위한 노력의 결과로 해석될 수 있다. 통합 형성에서 파트너 선정은 핵심 과제이며 일반적으로 파트너가 상호 의존성이 강한 기업 간에 발생하는 경우가 많다. 따라서 자원의존이론은 조직 간의 상호의존성을 위한 논리적 근거를 제공하며, 파트너 선택에 있어 상대적으로 높은 설명 능력을 가지고 있다(Pfeffer & Nowak, 1976). 자원의존이론의 배경에는, 조직 간의 파트너십을 구축하기 위한 연구가 다양하게 전개되어 왔다.

자원 의존 이론에 따르면 환경은 조직을 통제한다. 동시에 조직은 생존을 위해 환경에 대한 합리적인 적응을 해야 한다. 환경에 대한 기업의 의존도가 높은 상황에서 기업들이 환경에 간단히 반응하기보다는 전략적으로 주변 환경을 창출할 수 있다고 가정하자. 기업 외부 환경의 변화로 인해 자원 조달이 어려워지고 있다고 가정한다. 자원의존이론에 따르면 이 경우 기업은 조직구조를 조정하고 새로운 경영전략을 수립하여 새로운 자원을 찾는다. 기업들은 새로운 상황에 대응하고, 자원 획득에 유리한 환경을 찾고, 활동을 전개하고, 새로운 수요를 창출하고, 새로운 제도를 도입하며, 정부가 기업의 생존에 유익한 도움을 제공하도록 유도한다. 기업들은 주변 환경 변화에 적응하는 경영 활동을 통해 기업의 생존에 필수적인 자원을 안정적으로 얻기를 바라고 있다(Pfeffer & Salancik, 1978). Oliver의 연구에서는 보완적 직원 보유의 어려움을 보완함으로써 조직 간의 협력이 증명되었고, Burt의

연구에서는 시장 제약을 줄이기 위한 기업 간 협력관계가 생겨났다.

자원 의존 이론의 관점에서, 그들은 조직이 성공하기 위해서는 권리를 최대한화할 수 있어야 한다(Pfeffer, 1981). 그러나 어떤 조직도 자기만족적일 수 없다(Scott, 1981: 188). 즉 조직은 생존을 위해 환경의 끊임없는 상호작용과 결합한다. 예를 들어, 기업은 주변의 다른 조직들을 환경으로 간주할 수 있으며, 원료와 중간재를 제공하는 많은 다른 기업들, 그리고 자금 출처인 금융 기관, 감독하고 통제하는 다양한 정부 기관들을 포함할 수 있다. 어떤 조직도 필요한 리소스를 자체적으로 조달할 수 없기 때문에 조직은 필요한 리소스와 서비스를 환경 내 요소와 끊임없이 거래되는 상황에 두어야 한다(박길성 외, 2004). 마지막으로 조직은 다른 조직에만 의존할 수 있다(Pfeffer & Salancik, 1978). 이러한 관점은 조직이 직면한 여러 가지 문제와 이슈에서 제한된 선택을 할 필요가 있는지 잘 설명한다(Friedland & Alford, 1987; Meyer et al., 1983; Pfeffer & Salancik, 1978). 자원 의존 이론은 내, 외 그룹과 상호의존 할 것을 권고한다. 조직에 필요한 외부 리소스를 획득한다는 것은 부족한 내부 리소스를 보충할 수 있도록 내부 역량을 강화할 수 있다는 것을 의미한다. Selznick(1949)은 조직이 외부 행위자로부터 자원을 가져오거나 흡수해야 한다고 언급했다. 조직이 외부 자원을 흡수할 수 있으면 조직의 외부 의존성이 낮아지고 내부 자원이 커진다. 이러한 조직과 외부 환경과의 상호작용 수준은 자원 의존성 수준을 결정한다(Pfeffer & Salancik, 1978; 송낙길, 2014).

외부 환경의 변화에 따라 자원 의존 이론이 자원의 안정적인 확보를 위한 조직의 전략적 선택(Ginsberg & Buchholtz, 1990)이라면 외부 환경에 대한 합리적인 생존 방식의 발생이 이론의 근거가 될 수 있다. 조직 외부의 환경변화에 따른 자원수급문제가 발생할 경우 대응방식으로서 조직구조개편과 변화전략을 수립해야 한다.

자원의존이론적인 관점에서 보면, 통합은 경영자가 시장의 수요에 부응하기 위해 새로운 자원을 획득하는 다양한 활동 중 하나로 파악되고 있다. 통합을 통해 화주 기업과의 관계를 개선하고 기업의 생존과 발전에 필요한 자본을 안정적으로 획득한다. 이 때 적절한 경영 확대, 서비스 품질 향상, 원

가 절감이 필요한 기업이라면 통합을 통한 자원 획득을 선호할 수도 있다. 즉, 기업은 전략적 제휴를 통해 외부 자원을 확보하는 수단으로 통합을 전개한다(Pfeffer & Nowak, 1976).

자원 의존성 이론에 따르면, 통합의 형성과 종결을 설명하는 논리적 배경은 매우 분명하다. 조직 간 관계에서, 외부 상호 의존성을 변경하는 적응 수단으로서, 자원의 상호 의존성이 시간이 지남에 따라 감소하면, 제휴가 발생하고 종료된다. 따라서 통합을 설명하고 합작관계를 형성 할 수 있다. 그러나 자원 의존성 이론에는 다음과 같은 문제가 있다(송우용, 1996, 김태우, 2004).

첫째, 그것은 회사 간의 관계가 형성 될 때 자원 의존 관계에 기초하며, 초기 표준의 변경으로 인해 회사 간의 관계가 끊어진다.

둘째, 자원 의존성에 근거하여, 이것은 항상 적절한 파트너와 관계를 구축 할 수 있는 고립 된 섬이 아니며, 잠재적 파트너가 그들의 의도에 좋은 관심을 가지고 있다는 보장은 없다.

셋째, 관계를 형성할 때의 환경조건은 효율적인 해석의 역사적 과정을 거쳐 하나의 독단적인 조직적 해법을 제공한다고 가정하여 외부적 의존성의 변화에 따라 조직간 협력 또는 해체를 형성한다.

3) 사회교환이론(Social Exchange Theory)

사회교환이론(Social Exchange Theory)의 개념은 사회학자인 George Homans가 1958년에 발표한 논문“교환으로서의 사회적 행동”을 통해서 처음 제시되었다. Homans는 개인 차원을 대표하는 인물이고, 그가 제시한 교환이론은 행동주의교환이론의 대표이다. 점차적으로 연구의 방향은 조직을 이해하는 행동으로 발전했다(Blau, 1964). Hommans는 교환이론이 먼저 얼굴을 마주보고 인터랙션을 강조해야 하며, 주로 개체들 간의 직접적인 교환에 주목해야 하며, 개체들의 행동이 사회적 구조를 창조하고 유지했음을 인식해야 한다고 생각하였다. 사회교환이론의 기본 사상에 대해, Homans (1958)는 사회적 행동은 상품이며 물질적 상품과 비물질적 상품(찬성 또는 평판)의 교환을 포함한다고 하였다. 사람들은 많이 줄수록 더 많이 받고 싶

지만, 다른 사람에게 받을수록 스트레스를 더 많이 받는다. 이러한 영향의 과정은 교환에서 하나의 평형에 도달하는 경향이 있다. 교환 중인 개인에게 그의 지불은 그에게는 원가였고, 그가 받은 것이 대가였듯이, 원가와 보수 사이의 차이인 이익인 성향이 최대화되었을 때 행동은 좀처럼 바뀌지 않았다.

Hommanns는 교환 원리를 "공리"형식으로 표현하고 대가와 보수의 관점에서 한조의 행동을 제시하는 명제는 Hommanns의 사회교환논리의 기본 사상을 보여준다. 그중에 이성적 명제는 Hommanns가 해석 체계를 구축할 때 중요한 의미를 지니며, 나타내는 관계는 <공식 3-1>과 같이 나타낼 수 있다.

<공식 3-1>

$$\text{행동} = \text{가치} * \text{가능성}$$

Hommanns는 사람들은 이런 의미에서 이성적으로, 즉 다양한 선택들 앞에서, 그들은 등식 오른쪽의 가치를 최대화하는 행동을 초래하는 경향이 있다(Turner, 2008). 사회교환이론은 사람들의 상호작용의 원천이 호혜성에 있다고 보고 보상과 비용이라는 개념으로 인간관계를 분석하고, 타인과의 관계에서 보상이 비용보다 많으면 관계를 지속하고, 비용이 많이 들면 그러한 관계를 종결시킨다(김미정, 2013). 사회적 교환에서, 비용은 특정 상황을 선택함으로써 잃는 지위, 시간, 노력, 돈의 관계 등으로 정의된다(Kim, 1990). 비용은 감지적인 금전적 비용과 서비스를 사용할 때 드는 비금전적 비용(노력, 시간 비용)으로 구분되며, 이러한 비용은 서비스 품질과 감지 가치의 중요한 변수라고 한다(Minas, 2005). 소비자는 자신이 지불하는 비용을 양과 품질의 측면에서 편리함과 비교하여 서비스 품질을 평가하며, 감지된 비용은 금전적 비용뿐만 아니라 개인적 노력과 시간적 비용도 포함한다(김판영 & 김문성, 2010).

Adam Smith는 1776년 발표한<The Wealth of Nations>에서, 교환은 예전부터 지금까지 모든 사람이 가지고 있는 사회적 현상으로, 사람들이 서

로 교환하기를 원하는 것은 이것으로부터 인센티브와 보수를 얻기를 바라는 것이다. Adam Smith의 전통에 기초하여 고전 경제학자들은 사람을 이성적인 사람으로 간주하고, 그들은 자유와 경쟁적인 시장에서 타인과 거래하거나 교환할 때 항상 물질적인 이익이나 효용의 극대화를 모색한다. 그들이 가져올 것으로 기대되고 이익에 의해 동기부여가 되는 개인의 자발적 행동은 사실 다른 사람에게 가져온다(Blau, 1964). 사람들은 시장에서 자유롭게 필요한 정보를 얻을 수 있고, 모든 대안적 선택을 고려할 수 있고, 물질적 이익을 최대화 할 수 있는 행동을 이성적으로 선택한다. 이러한 이성적인 고려는 각 대체품의 구매에 대한 원가를 포함하여 산정하고, 이러한 원가와 물질적 수익을 저울질하여 어떤 옵션이 영리 또는 이익을 극대화할 수 있는지를 결정하기 위해 노력하였다(Turner, 2008). 이러한 초기의 공리주의적 견해는 편협한 것이다. 그러나 사회학자들은 사람들이 거래에서 물질적 목적을 좇는다는 것이 분명하고, 또한 비물질적인 자원을 동원하고 교환한다. 비물질적인 자원은 감정, 서비스 그리고 기호 등으로 가리킨다(Turner, 2008). 사회적 교환은 외적인 보수의 순수한 계산과 내재된 감정의 순수한 표현 사이의 중간 상황에 있다(Blau, 2008).

Blau는 사회구조의 원칙에서 사람 간의 교환과정을 고찰하기 때문에 구조주의적인 교환이론 사상을 대표한다. 그는 사회적 교환에서의 교환은 신뢰에 기초를 둔 것이며, Blau의 사회 교환 이론의 핵심 사상은 저작에 내재된 한 조의 기본적인 교환 원리를 통해 묘사될 수 있으며, 이성 원리, 공정 원리, 호혜 원리, 불균형 원리를 포함하고 가장 핵심적인 것은 호혜의 원리다. 호혜의 원리는, 사람들 사이에 교환의 보수가 많을수록 호혜적 의무를 발생시켜 그 후의 사람들의 교환을 지배할 가능성이 있으며, 교환 관계에서의 호혜적 원리를 위반할수록, 박탈당한 사람들은 규범에 어긋나는 사람들을 벌하는 쪽으로 기울일 것이라고 생각한다(Turner, 2008).

Blau는 조직화된 집단이 모두 동일한 교환과정이 존재한다고 생각하다: 1) 사회적 유인; 2) 교환보수; 3) 권력에 대한 경쟁; 4)분화; 5)통합의 경향; 6) 대립하는 경향. Homans도 연역 해석의 의미에 있어서 교환의 기본 원리나 원칙은 다양한 유형의 인간 조직을 해석할 수 있다고 지적했다

(Turner, 2008).

Blau의 교환 이론이 내포하고 있는 한 가지 기본적인 가설은 사람들이 사회활동에 종사하는 이유는 그들이 보수를 받을 수 있다는 것을 알기 때문이다. Blau는 이러한 인지를 사회적 흡인(Social Attraction)이라고 하며 여기에 이러한 그리고 거기에 이러한 유치가 포함되지 않는 한, 교환 관계가 아니라고 가정한다. 참여하는 쌍방은 하나의 교환관계가 매력적이라고 생각하는 경우에만, 상대방과의 인터랙션을 계속할 것이다. Blau는 네 가지 일반적인 등급의 보수를 요약했다: 돈, 사회적 찬동, 존중 또는 존경 그리고 복종이 있다. 그는 사회교환에서의 두 가지 보수를 구분했다: 내적 보수와 외적 보수는, 외적 보수가 서로 다른 교제에 대해 비교하고 그 중에서 선택하는 기준이 된다고 생각되는 반면, 내적 보수가 있는 교제에 대해서는 이러한 독립적인 비교 기준이 존재하지 않는다(Blau, 2008).

연구조직 간의 상호작용에 대한 중요한 이론으로서, 사회교환 이론은 사회적 관계와 그 부속규범이 관계적 교환에 대해 갖는 중요성을 강조한다. 인적 교환과 조직 교환에 대한 사회 교환 이론의 해석 능력 때문에, 이미 조직 내부와 조직 간의 인적 교환을 연구하는 중요한 방법이 되었고, 마케팅 채널과 공급 사슬 관리 등의 분야에서 많은 조직적 관계와 협력에 관한 연구가 사회 교환 이론을 채택하였다(Morgan&Hunt , 1994 ; Zhao et al., 2008).

<표 3-1> 통합 관련 이론 요약

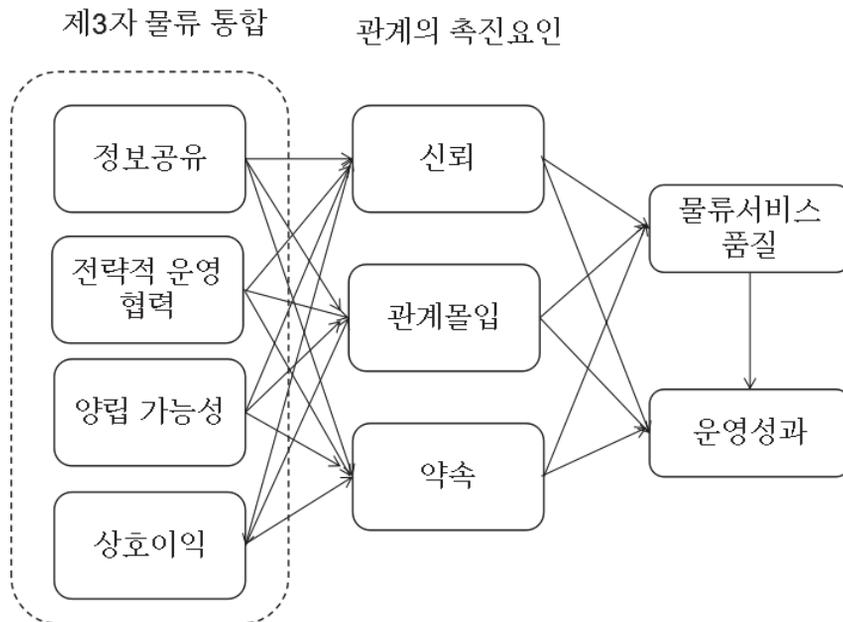
구분	연구자	주요내용
거래비용이론	Williamson (1985)	- 거래비용 및 생산비용의 절감 효과.
	Walker(1984)	- 내부 조달 및 외부 조달하는 것이 가치가 있는지 여부.
	North(1990)	- 제도 변화는 거래비용에 큰 영향을 미친다.
자원의존이론	Oliver(1990)	- 조직 간의 협력이 발생함.
	Preffer(1976)	- 조직 간의 상호의존성을 위한 논리적 근거.
	박길성(2004)	- 조직은 필요한 리소스와 서비스를 끊임없이 거래되는 상황에 둔다.
	Ginsberg (1990)	- 외부 환경의 변화에 따라 합리적인 생존 방식의 발생.
사회교환이론	Homans (1958)	- 행동은 상품이며 물질적 상품과 비물질적 상품의 교환을 포함. - 타인과의 관계에서 보상이 비용보다 많으면 관계를 지속하고 비용이 많이 들면 관계를 종결시킨다.
	Smith(1776)	- 예전부터 지금까지 가지고 있는 사회적 현상으로, 서로 교환을 원하기부터 인센티브와 보수를 얻기 바람.
	Blau(2008)	- 신뢰는 교환의 기초 - 호혜원리에 따라 보수가 많을수록 호혜적 행위가 생김. 규범을 위반하면 그 관계가 파괴된다.

2. 연구모형

거래비용이론과 자원의존이론 및 사회교환이론의 제3자 물류 통합에서의 응용은 제3자 물류 기업의 시너지를 높이고 제3자 물류 기업 간의 협력을 촉진하며 기업의 효율성을 증진할 것이다. 교환은 게임 이론으로 간주될 수 있으며, 그 안에서 합작기업들은 어떤 공통의 이익도 가지고 있고 어떤 충돌의 이익도 있다(Blau, 2008).

본 연구는 신뢰와 약속 및 관계몰입이 통합관계에 있는 세 가지 중요한 요소라는 것을 도출한다. 연구모형은 9가지 요소로 구성된다: 제3자 물류 통합(3PL Integration)---공급 사슬의 각 고리 사이의 정보공유 (Information Sharing), 전략적 운영협력(Strategic Collaboration), 양립 가능성(Compatibility) 및 상호이익(Mutual benefit); 제3자 물류 기업에 대한 물류 기업의 신뢰(Trust); 물류 기업의 제3자 물류 기업에 대한 관계몰입, 통합관계에 있는 협력기업들이 규칙을 잘 지킬 수 있는 약속; 성과에 대한 두 가지 차원은 물류기업의 운영 성과(Operational Performance), 그리고 물류기업이 감지하는 제3자 물류기업의 물류 서비스 품질 (Perceived Logistics Service Quality). 모형은 제3자 물류 통합 및 관계 촉진요인(신뢰, 관계몰입 및 약속) 그리고 관계촉진요인과 기업성과에 영향을 미칠 것이며, 이는 물류기업의 운영 성과 및 물류 서비스품질의 영향을 미치는 것으로 가정 하였다. 연구모형은 <그림3-1>과 같이 제시 하였다.

<그림 3-1> 연구 모형



제2절 연구의 가설

연구모형에서 볼 수 있듯이, 제3자 물류 통합은 주로 정보 공유, 양립 가능성, 전략적 운영 협력과 상호이익의 네 부분을 통해 관계의 촉진요인으로 신뢰와 관계몰입 및 약속에 영향을 미친다. 서비스 품질 향상은 소비자와 기업 고객의 신뢰를 얻어 기업의 시장점유율을 높이는 데 유리하며, 마찬가지로, 서비스 품질의 향상은 기업의 운영 효율성을 높이고 결과적으로 기업 수익성 향상에 기여할 수 있다는 공급 사슬의 각 세션 참여자들의 신뢰와 약속 및 관계몰입을 얻는 데도 도움이 된다. 이런 관점은 가지고 본 연구에서 연구 가설을 다음과 같이 설정하였다.

1. 신뢰와 제3자 물류 통합

협력 기업 간의 신뢰는 협력 한쪽과 상대방의 신뢰성과 정직성에 대해 어느 정도 신뢰하는지를 의미한다(Morgan & Hunt, 1994). 신뢰는 높은 목표나 사람 간의 감정적인 토대에서 오는 거며, 상대방에 대한 성의, 좋은 의도, 그리고 진실한 믿음에 기초한다(Ganesan, 1994). 통합관계에서 합작 한방이 상대방에게 공정하게 거래하고 상대방의 이익에 관심을 갖는 평판이 있는지 여부에 주목하며, 합작 한방이 상대방의 이런 명성을 알고 있다면, 상대방이 기회주의적 행동을 하지 않고 협력할 것이라고 믿을 것이다(Das & Kumar, 2011). 신뢰는 협력의 이익을 판단하는 이성적인 동기에서 나오는데, 이는 상대방이 관련 작업을 수행할 능력이 있다는 믿음에 기초이며, 상대방이 그 직책을 수행할 수 있을 거라는 기대에 대한 것이다(Ganesan, 1994).

Anderson & Narus (1990)에 따르면, 신뢰는 거래 상대방이 거래 당사자에게 긍정적인 성과를 가져다주는 행동을 할 것이며, 부정적인 결과를 초래하는 예기치 않은 행동을 하지 않을 것이라는 믿음으로 정의하고 있다. Anderson & Weitz (1992)는 거래 상대자끼리의 신뢰는 두 조직 간의 장기 관계 형성에 매우 중요한 역할을 한다고 주장하였다. 즉, 신뢰는 파트너에

대한 믿음을 기반으로 상대방에 기꺼이 의존하겠다는 것으로 상대방이 의무에 충실 할 것이라는 기대이다(Madhok, 1995; 蘇淳厚, 2004). 제3자 물류 통합의 관계에서 합작동반은 외부 환경의 불확실성 및 정보의 비대칭성 등으로 인해 협력은 기회주의적 행위의 리스크에 직면하게 된다. 그러나 물류 서비스 수요 기업이 물류 서비스 제공 기업이 공평한 협력과 상대방의 이익에 관심이 있다는 평판을 알게 되면 서비스 수요자는 상대방이 성실하게 협력하고 기회주의적 행위를 하지 않을 것이라고 믿고 협력의 수준을 높일 수 있다. 물류서비스 수요기업은 물류서비스 제공기업에 대한 신뢰가 상대방의 가치관과 행위규범을 보다 쉽게 공감하고 유사한 가치관을 형성하도록 하는데, 이러한 공통의 가치관은 합작 쌍방의 의사소통을 개선하고 상호 이해를 증진시킬 수 있으며, 동시에 호혜적 규범과 공동 가치관의 제약에서 조직 간의 교환 행위는 공동 이익을 얻는 방향으로 발전할 것이다. 이러한 행위는 쌍방이 중복 거래를 하면서 장기적이고 심도 있는 협력 관계를 형성하는데 도움이 된다. 따라서 본 연구에서는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

H1: 제3자 물류 통합은 신뢰와 정(+)²의 관계가 있다.

기업 간의 상호 신뢰 구축은 협력관계의 성공에 미치는 가장 중요한 요인이다(Monczka et al, 1998). Davenport & Prusak (1998)은 조직구성원 간의 신뢰 부족이 지식 공유의 저항의 원인이 하나로 여기고, 신뢰는 지식의 교환과 공유를 촉진하는 중요한 요소라고 하였다(Senge, 1996 ; Davenport & Prusak, 1998).

Mentzer et al., (2001)은 이론적 연구를 통해 몰입, 의존도, 신뢰를 기업 간 정보 공유와 협력의 주요 선행 요인으로 꼽고, 파트너십의 주요 동기 중의 하나가 되었으며 파트너 간의 정보 공유는 상호 신뢰에 기반을 두었다(Mowery, Oxley & Silverman, 1996). 신뢰는 운영정보 뿐만 아니라 전략적 정보까지 공유하게 함으로써 기업 간 정보 공유는 상호신뢰에 영향을 주며 공급 사슬 성과에 중요한 영향을 미칠 수 있다(Klein et al., 2007).

많은 학자들은 신뢰가 지식 공유와 협력의지를 촉진시키는 요인이라고 하

였다(Kim & Mauborgne, 1998). 신뢰 관계가 지속적으로 성장할 때, 정보 공유 및 경험공유도 지속적으로 증가한다는 것을 발견하였다(Lewicki & Bunker, 1996 ; McAllister, 1995). 이러한 선행 연구들의 결과의 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H1-1: 정보공유는 신뢰와 정(+)²의 관계가 있다.

신뢰는 정의가 다양한데, 또한 관계 유지의 주요 수단이다. Pruitt (1981)는 신뢰는 양측 당사자 간의 약속을 믿고 각자의 의무를 다할 수 있다는 믿음으로서 기업 간의 협력적 행동과 관련이 있다고 보았다. Schurr & Ozanne (1985)은 이러한 신뢰가 협력관계의 수준을 높이며 거래 상대방 간의 상호작용의 질을 높이고 성과를 향상시킬 수 있다고 밝혔다.

Moorman, Deshpande & Zaltman (1993)은 협력 기업 간의 신뢰란 자신의 거래 파트너를 의존하고 믿으려는 의지를 뜻한다. 상호 신뢰를 바탕으로 협력 기업들 간의 관계는 한층 강화되며(Fichman & Levinthal, 1991), 이는 협력적 활동으로 구체화된다(이병주, 2007).

많은 선행 연구에서는 신뢰와 협력은 인과 관계가 있다고 가정하였다(Anderson & Narus, 1984 ; Dwyer, Schurr, & Oh, 1987 ; Morgan & Hunt, 1994). 또한 많은 실증적 연구를 통해 신뢰가 성공적 기업 간 협력의 핵심 요인임이 규명되었으며 상호 관계 만족도 생성시켰다(Morgan & Hunt, 1994; Mohr & Spekman, 1994; Spekman et al., 1998). 이러한 선행 연구들의 결과의 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H1-2: 전략적 운영협력은 신뢰와 정(+)²의 관계가 있다.

신뢰가 몰입과 더불어 협력을 증가 시키며, 기능적 갈등과 불확실성 감소에 기여한다고 하였다(Morgan과 Hunt, 1994). 공급사슬 파트너십에서 공동운영 과정에서 파트너간의 기회주의적 표현을 억제하고 독립적인 주체간의 조직적 양립성이 존재할수록 몰입도를 높여 관계의 효과성을 중요하게

만든다(Ruekert & Walker, 1987; Bucklin & Sengupta, 1993).

또한 Meschi & Roger (1994)는 조직문화가 이질화될수록 긴장도 및 갈등이 높아져 상호 조화가 어려워지고, 이는 결국 협력 쌍방이 대립을 유발시켜 신뢰 구축에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1-3: 양립 가능성은 신뢰와 정(+)의 관계가 있다.

Rackham, Fridman & Ruff (1995)은 협력 양측이 단독 경영 방식을 바꾸기로 합의하고, 자원 통합을 통하여, 서로가 공유하는 기업체제의 어떤 부분을 통제하고, 이익과 위험을 공유하면 파트너십이 형성이 될 수 있다. LaLonde & Cooper (1989)은 파트너십은 양측 기업의 실체에 존재하는 관계이며, 이 관계에 있는 구성원들은 일정 기간 내 서로 이익을 공유하고 위험을 부담하는 것이다. 따라서 이익과 위험을 함께 공유할 수 있다는 것은 공급자 관계에서 상당히 중요한 요인이 된다.

Sarkar et al., (1997)은 공급사슬관리에서 파트너 간의 자원과 능력에서 보완적 관계를 가질수록 시너지 효과 등 경쟁 우위의 창출에 대한 기대가 있기 때문에 파트너십 형성에 더욱 높은 관심을 갖게 되었다. 파트너 간의 자원과 능력의 상호보완적 관계는 상호의존도와 직결되며, 신뢰와 몰입에도 긍정적인 영향을 미친다(Lorange & Roos, 1992; Pfeffer & Salancik, 1978).

협력 쌍방이 한 측이 자기 이익만 추구하고 상대방에게 혜택을 주지 못한다면 몰입은 기대와 상호 신뢰를 구축하기 어렵다. 기업 간 관계가 상호 존중의 호혜 정신에 입각해야 한다는 의미가 있다. 사실에 상호이익이 뒷받침되지 않으면 공급사슬 파트너십의 협력 관계가 장기간 지속될 수 없는 것이다(Oliver, 1990). Uzzi (1997)는 파트너십이 상호 신뢰, 자원의 교환, 공동 문제 해결 등 세 가지 특성을 갖고 있다고 보았다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1-4: 상호이익은 신뢰와 정(+)의 관계가 있다.

2. 관계몰입과 제3자 물류 통합

Joshi & Stump (1999)는 효율적인 관리 관계가 높은 몰입 수준과 낮은 기회주의를 특징으로 한다고 하였다. 즉 협력하는 쌍방의 관계가 좋을수록 현존하는 관계를 유지하기 위해 노력할 것이며 단기적인 이익을 위해 관계를 손상시킬 가능성이 줄어들 것이다. Williamson (1985)은 상호이익 또는 몰입은 안정적이고 장기적인 관계를 가져오며, 이러한 관계 속에서 기회주의적 행위가 감소할 수 있다고 보았다. 관계몰입은 거래하는 쌍방의 의사소통과 정보공유를 통한 상호 이해의사를 갖게 함으로써 기회주의적 행위를 감소시키는 것이다. 제3자 물류 통합은 관계에 대한 시간 및 기타 자원의 투자가 필요하기 때문에 제3자 물류 통합하기 전에 협력 관계에 대한 약속이 필요하다.

사회교환이론은 기업의 거래 행위가 경제적 교환으로만 설명될 수 없고, 중복 거래와 미래의 의무, 그리고 각 당사자에 대한 장기적 의무를 이행하는 신념으로 해석될 수 있다(Blau, 2008). 이러한 관계를 형성하는데 영향을 미치는 요인은 조직 간의 협력에 대한 신뢰와 몰입이다(Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992; Morgan & Hunt, 1994; Lambert et al., 1999). 거래는 경제적 교환일 뿐만 아니라 사회적 교환의 행위이기도 한다. 교환행위는 규범과 가치관의 통제를 받고, 협력은 조직 간의 공통된 가치관에 의해 통제되는데, 개인 간에 기본적으로 교환하는 '대인 매력'에서 거시적 차원에 이르면 가치관 공유로 대체된다. 이러한 가치관은 '사회 교환의 매개'로 요약할 수 있다고 하였다(Blau, 2008; Turner, 2008). Blau의 관점에 따르면 조직 간 복잡한 교환 환경의 속에서 가치관을 공유하는 것(Shared Value)의 중요성이 높아지고 이런 가치관을 통해서 조직 간의 간접적인 교환을 매개로 한 것이다(Turner, 2008).

몰입은 장기적 관계에서는 중복적 거래와 미래의 의무 확보 및 이탈의사를 줄이는 것으로 공통의 가치관을 바탕으로 한다. 관계 몰입은 협력하는

한쪽이 다른 쪽에 공통의 가치관이 있기 때문에 관계에 대한 장기적인 가이드라인을 갖는 것을 선호할 수 있고, 공통의 가치관이 제공하는 유도와 규범 때문에 제3자 물류 통합의 저해와 충돌은 덜할 수 있다. 상호작용과 이해를 촉진시킴으로 기업 간의 결속도와 관계몰입은 증진된다(Mohr & Nevin, 1990; Anderson & Narus, 1990). 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H2: 제3자 물류 통합은 관계몰입과 정(+)²의 관계가 있다.

관계몰입이 장기적인 협력관계 구축의 중요한 요인이다. Moberg 외(2002)는 몰입이 전략적 정보교환에 대한 유의한 영향을 미치는 변수로서 정보교환의 선행요인에 관한 연구를 하였다. 몰입, 의존도, 신뢰를 기업 간의 협력과 정보공유에 미치는 주요 선행 요인이라고 하였다(Mentzer 외, 2001).

관계몰입은 장기적인 안목에서 관계를 바라보며 기업이 서로 신뢰할 수 있도록 기회주의적인 행위가 발생하지 않도록 하며, Morgan & Shelby(1994)의 연구를 따르면, 관계몰입이 파트너 간의 협력에 대한 도움이 될 것으로 보고, 이런 협력 관계에서는 기업 간의 정보 공유도 포함된다고 밝혔다. 반대로 관계몰입이 줄어들면 파트너 간의 장기협작을 포기하고 싶은 마음이 생길 수 있다고 하였다(Sharma & Patterson, 1999). 따라서 관계몰입의 감소는 파트너 간의 정보 공유 수준에도 영향을 미칠 것으로 보인다.

Zhao et al (2008)의 연구에 따르면 공급사슬에서 고객 통합은 정보공유의 내용을 다루었다. 반대로 Lagace et al (1991)의 실증연구에 따라서, 공급사슬에서 파트너 간의 관계몰입이 정보공유에 대한 영향을 미치지 않을 것이라고 알 수 있다. 이러한 선행 연구들의 결과의 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H2-1: 정보공유는 관계몰입과 정(+)의 관계가 있다.

협력 기업 간의 관계에서 높은 수준의 관계 몰입은 두 파트너가 개인적인 및 공동의 목적을 달성할 수 있는 상황을 제공할 것(Cummings, 1984, 1984)이며, Lewin & Johnston (1997)는 협력 기업 간의 관계 몰입은 직접적으로 관계 참여를 유도시켜 협력을 유발하게 된다고 정의하였으며, 높은 수준의 공유가치를 유지하는 것은 훌륭한 편익과 자원을 제공함으로써 보다 협력 기업들의 교환관계에서 비교우위를 취하게 된다고 하였다.

Morgan & Hunt (1994)는 협력은 기업 간 관계 성공을 위해서 촉진시키는 핵심요소라고 주장하며, 투자를 많이 할수록 파트너와의 거래에 몰입되어야 하여 새로운 파트너를 바꾸기 위한 탈출비용이 많아지기 때문에 새로운 파트너를 바꾸기가 어렵게 되었다(이병주, 2007). Anderson & Narus (1990)는 기업 간 관계 내에서 전면적 협력의 결정 요인은 몰입관계이라고 보며, 관계몰입은 당사자가 모두 관계의 혜택을 누릴 수 있도록 협력 관계를 허용하는 협조적 행위를 가져 오게 된다는 것이다. 이러한 선행 연구에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2-2: 전략적 운영 협력은 관계몰입과 정(+)의 관계가 있다.

몰입은 협력 기업 간 거래관계의 강화와 유지에 영향을 미치는 주요 변수이다(김팔술 외, 2004). 蘇淳厚 (2004)은 공급사슬관리에서는 파트너 간의 양립가능성이 높을수록 관계몰입 및 신뢰의 정도가 높게 나타나는 것을 실증연구 하였다. 또한 공통의 가치관은 조직 간의 사회적 교환을 유도하고 규범화하는 의미가 있는 것이다. 협력 쌍방의 제3자 물류 통합의 저항력과 충돌은 줄어들 것이다. 따라서 물류기업 간의 관계 몰입은 쌍방의 제3자 물류 통합에 대한 도움이 된다. 이러한 선행 연구들의 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H2-3: 양립 가능성은 관계몰입과 정(+)의 관계가 있다.

관계몰입은 거래비용이론에서 이성적으로 볼 수 있는 시각으로 보며 제조사와 공급자 그리고 고객 간의 협력 관계를 순수한 경제 교환으로 볼 수 있다고 하였다(Williamson, 1985, 1975, 1996).

일반적으로 파트너 간에 상호이익의 잠재력이 인식되면 양측 기업은 제휴에 몰입하게 된다고 하였다(Buckley & Casson, 1988). La Londe & Masters (1994)는 기업 간 목표 공유가 기회주의적 행동을 차단할 수 있다고 하였다. 파트너 간의 목표에 대한 상호간 합의는 상호 신뢰와 이해를 도모해 주고, 공동업무를 수행하는 방향을 제시하는 것이다(Rai et al., 1996). Wathne & Heide (2000)는 이질적인 기업들이 동일한 방향으로 자원을 통합하고 효율적으로 활용할 수 있도록 하는 것이다.

H2-4: 상호이익은 관계몰입과 정(+)의 관계가 있다.

3. 약속과 제3자 물류 통합

효율적인 계약은 제3자 물류기업과 고객기업이 공동으로 물류비용 절감에 노력하도록 장려함으로써 상호 윈-윈 할 수 있는 좋은 제도를 제공할 수 있다. 하지만 효율적인 아웃소싱 계약을 어떻게 설계할 것인지에 대해서는 도전성이 있다(Davis, 2004). 일반적으로 물류 아웃소싱 계약은 비조정적 계약으로 제3자 물류기업과 고객기업 간의 이익 충돌을 유효적인 조정할 수 없다. 吳庆 (2008)의 연구에 따르면 계약 공유를 통한 제3자 물류기업과 고객기업이 물류비용 절감에 대한 이익충돌을 감소시키는 것은 효과적으로 조정하도록 노력하며, 상호 윈-윈 을 실현할 수 있다는 것을 밝혔다.

물류 서비스는 다른 일반 서비스와 다르게 계약을 체결한 고객뿐만 아니라 고객의 공급업체나 고객에게도 서비스 영향을 끼친다고 한다.

Fitzgerald(1994)는 유연성 있는 계약 조건은 성공적인 물류 아웃소싱의

요소이며 성공적인 아웃소싱과 파트너십을 위해서는 계약서를 통해 위험과 보상을 공유해야 한다고 주장하였다. 김태현 외(2008)는 계약의 속성을 유연성과 구체성으로 구분하고, 계약의 유연성과 구체성을 파트너십을 매개로 화주기업의 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과에 따르면 계약의 유연성을 반영하면 파트너십을 매개로 하여 화주기업의 물류 성과에 긍정적인 영향을 미치고, 고객의 요구사항 대응 프로세스, 수요급증 또는 긴급 상황 처리의 계약 반영, 게다가 변화하는 고객 요구에 대한 계약 반영을 통해 유연성을 증가시킨다.

거래비용이론에 따르면, 거래 쌍방은 잠재적인 기회가 있을 때 특정 자산 투자나 기타 경제적인 제약 형식을 통해 파트너십의 신뢰성과 예측가능성을 증가시킬 수 있으며, 신뢰 구축을 통한 기회주의적 행동을 낮출 수 있고 파트너와 장기적인 협력 관계를 형성하면, 단기 협력 관계에서 잠재적인 기회가 취합되거나 배신되는 것을 피할 수 있다고 주장하였다(Williamson, 1985). 반대로 Bernheim & Winston(1998)의 연구에서 구축한 모델은 거래 관계자들이 모두 법으로 계약을 이행하기를 원할 때 관계를 유지하는 것을 중요한 일로 여기지 않는다고 하였다.

서비스 수행 결과를 측정하는 기준을 명확히 해야 하는 원인이 상호 분쟁 요인을 사전에 제거하기 위해서 하는 것이며, 서비스 수준에 대한 상세한 설명과 정의가 병행되어야 한다. 실제로 조사기업의 일부가 세부적인 서비스 수준 합의서(Service Level Agreements)가 포함된 계약을 체결하고 있는 것으로 확인할 수 있고, 서비스 제공자와 사용자 간의 계약이 상호 비용을 줄이는 동시에 위험에 대비하는 효과가 있음이 확인되었다(정경선 & 김태복, 2009). 물론 국내 물류시장은 아직까지는 이러한 세부계약 체결 여부가 서비스 이용자의 요구에만 해당된다는 인식이 강하지만 역할 및 책임 규정에 대한 중요성이 강조되고 있는 상황에 대해서는 대부분 동의하고 있었다(정경선 & 김태복, 2009). 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H3: 제3자 물류 통합은 약속과 정(+)의 관계가 있다.

약속은 공급사슬에서는 파트너 간에 안정적이고 지속적인 협력 관계를 형성하는 중요한 요인이다. 정보 공유를 통해 창고 공간, 수송 네트워크, 물류 운영 프로세스를 최적화함으로써 창고 공간 절약, 운송비용 절감, 물류비용 절감을 달성할 수 있다. 이는 협력 관계에 있는 기업들이 내부 정보의 공개를 요구하며, 파트너 기업의 운영에 대한 위험을 증대시킬 것이다. 계약은 쌍방 기업의 행위를 구속하는 특징이 있어서 기회주의적 행위의 발생을 감소시킬 수 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3-1: 정보공유는 약속과 정(+)의 관계가 있다.

게임 이론적 모델을 통해 제3자 물류기업의 계약을 체결함에 있어서 제3자 물류기업이 본인들의 서비스 사용능력과 비용의 진실을 말할 수 있도록 유도하는 수리적 연구 모델을 구축하였다(Lim, 2000). 이는 계약 상황에서 상대방이 진실을 말할 수 있는 경우 상호 계약관계의 성과(가격, 품질)를 최대화한다는 점을 검증하기 위한 기폭원칙(Revelation Principle)을 채택하고 최적계약에서의 인센티브를 상설계하는 것이다. 결론적으로 제시된 최적 계약은 서비스 구매자가 계약 단계에서 서비스 공급업체가 제시한 그들의 비용 구조와 능력에 대한 사전적 신뢰의 영향을 받는다는 것을 증명한다고 하였다(정경선& 김태복, 2009). 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3-2: 전략적 운영협력은 약속과 정(+)의 관계가 있다.

Grief (1994, 1997)는 역사제도주의에 연구의 기반에서 서로 다른 문화적 전통과 사회구조가 계약 이행의 체계적인 진화에 뚜렷한 경로 의존 현상을 일으킨다는 사실을 발견하였다. 기본적으로 개인적주의 사회에서는 집단적주의 문화보다 법제도 형성이 더 빠르다고 하였다. 즉 제3자 물류 통합의

관계에서 기업문화의 융합과 기업관리 방식이 쌍방 기업은 계약의 체결과 집행에 영향을 미친다. Li (2003)는 서로 다른 계약을 집행하는 메커니즘의 원가 특징에 관계를 기초로 하는 메커니즘과 법률에 기초로 하는 메커니즘이 각각의 유효한 거래 범위가 있다고 하며, 즉 이전 메커니즘에서 이후 메커니즘으로 전환되는 거래 범위 확장 임계점이 있다는 것을 분석하였다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H3-3: 양립 가능성은 약속과 정(+)²의 관계가 있다.

Wu et al (2015)는 소매상과 제3자 물류 기업이 구성하는 2차 공급 사슬의 조정 문제를 연구하였으며, 공급 사슬이 소매상이 주도하는 것은, 제3자 물류기업이 주도하는 것과 소매상과 제3자 물류 기업의 공동적 주도하는 세 가지 권력구조가 공급사슬 계약의 설계, 기업 의사결정 및 채널 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 새로운 격려 제도 두 가지를 개발 설계하였다. 즉 수익과 원가를 함께 부담하고 가격 할인과 재고위험을 함께 부담하며, 이 두 가지 계약이 모든 채널을 조정할 수 있으며 윈-윈 실현할 수 있다는 것을 실증 분석을 하였다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H3-4: 상호이익은 약속과 정(+)²의 관계가 있다.

4. 관계촉진요인과 물류 서비스품질

洪志生 외 (2012)의 연구에 따라 고객은 지각된 서비스 품질이란 실제로 지각하는 서비스 품질과 기대되는 서비스 품질의 차이를 말하며, 기능적 품질과 기술적 품질이 공동으로 실제 지각하는 서비스 품질을 결정하고, 고객의 특징 및 심리적 메커니즘이 기대되는 서비스품질에 대한 영향을 미침과 동시에 고객이 서비스 과정에서의 기능적 품질 지각에 대한 영향도 미친다고 하였다. 기업 간 관계 연구에서 서비스품질과 이용자의 유실 감소, 고객

충성도 등의 결과가 정향적인 영향이 있다. 물류 서비스품질은 고객의 물류 및 관련 수요를 만족시킬 수 있는 능력을 가리키며 일반적으로 시간과 고객 만족도 등으로 물류서비스의 품질을 표시한다.

고객의 시각으로 보면 고객은 가치를 감지할 때 제공되는 제품이나 서비스 외에 상호간의 관계에도 관심을 가지며, 고객의 가치는 핵심 제품이나 서비스뿐만 아니라 관계유지까지 포함하여, 양호하고 지속적인 고객관계를 통해 가치를 창출할 수 있다(Gronroos, 1996).

Mentzer, Comes & Krapfe (1989)는 물류서비스는 마케팅 서비스와 오프라인 배송서비스의 두 가지 측면을 포함하여 물류서비스의 품질구성과 평가연구에 대한 이론적 토대를 마련하였으며, 기존 연구에서는 일반적으로 제3자 물류기업의 시각에 기초하여 물류서비스의 품질을 평가하였으나 고객의 욕구를 충분히 고려하지 않게 객관성이 결여되었다(郑兵 외, 2007). 본 연구에서는 물류 서비스 품질은 물류기업의 시각으로 물류기업이 제3자 물류기업은 제공하는 서비스품질에 대한 지각하는 것에 따라 제3자 물류기업의 물류서비스 품질을 평가한다.

높은 수준의 서비스는 기업 간의 관계를 강화하기 위한 필수 조건이다. 서비스품질은 고객 태도의 변화를 초래하는 가능성이 있다. Cacers& Pappas(2007)는 서비스 품질에 대한 고객의 지각과 관계의 차원(신뢰와 관계몰입)이 관련이 있다고 밝혔다. Cho& Hu (2009)의 연구에서도 서비스 환경에 따라 서비스품질이 고객의 신뢰와 관계몰입에 대한 정향적인 영향을 미친다는 것을 실증하였다. Gronroos (1996)는 실증분석을 통해 서비스 품질을 아웃소싱의 성과에 대한 영향을 미치는 변수로서 밝혔다. 따라서 제3자 물류기업의 서비스 품질이 모든 물류 이용자 기업의 지속적인 협력하는 중요한 이유 중 하나라고 할 수 있다.

미국 국방부가 성과를 기반으로 물류계약이 군수 공급사슬 전반에 걸쳐 최적의 결과를 얻었듯이, 일반전인 물류거래에서도 성과기반 물류계약의 중요성을 언급하였다. 성과기반 물류계약의 가장 중요한 경제적 보상, 즉 인센티브의 형태로는 비용에 상여금 추가(CPAF: Cost Plus Award Fee), 비용에 성과별 보상요금 추가(CPIF: Cost Plus Incentive Fee), 비용에 고정된

요금 추가(CPFF: Cost Plus for Fixed Fee)가 있어 비경제적 인센티브와 경제적 인센티브 등에 중점을 두는 성과기반 계약은 서비스 이용을 통해 지속적으로 성과를 향상시키기 때문에, 앞으로도 서비스 품질과 성과기반 계약에 관한 연구는 계속 될 것이라고 말하였다(정경선 & 김태복, 2009). Barber (2008)는 장기계약 형태의 성과기반 계약에서 성과를 기반으로 인센티브 조항은 물류서비스 향상과 직결된다고 밝혔다.

서비스 품질을 통해 물류기업의 능력에 대한 더 많은 인식과 정확한 평가를 가지고 있으며, 고객은 물류기업이 신뢰성, 반응성과 안전성 등의 특징을 가지고 있다고 판단될 경우 물류기업에 대한 믿음을 가지고 있다고 신뢰도가 높아지게 된다고 하였다(Morgan & Hunt, 1994). 또한 물류기업과 지속적으로 협력하기를 원할 것이다. 서비스품질은 물류기업이 제3자 물류기업에 대한 신뢰와 관계몰입에 영향을 미치는 요인이다. 본 연구에서는 오랜 협력관계를 구축하는 것은 물류기업과 제3자 물류기업 간에 공동으로 추구하는 목표다. 제3자 물류기업이 높은 수준의 서비스 품질이 제공이 되면 물류기업과 제3자 물류기업의 수익을 제고할 수 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4: 신뢰는 물류 서비스품질과 정(+)의 관계가 있다.

H5: 관계몰입은 물류 서비스품질과 정(+)의 관계가 있다.

H6: 약속은 물류 서비스품질과 정(+)의 관계가 있다.

5. 관계촉진요인과 운영성과

신뢰와 관계몰입은 기업 간 관계를 구성하는 중요한 요인이다. Dwyer (1987)는 신뢰와 관계몰입은 매매관계에 있는 핵심적 요인이며, 신뢰는 관계수립의 중추를 의미하며, 관계몰입은 유대관계의 지속성을 나타낸다.

신뢰는 장기적인 매매관계를 유지하기 위해 필수한 부분이며, 파트너의 협력 의지가 반영된 것이다. 파트너의 신뢰성과 완전성에 대한 믿음이 있을 때 신뢰가 존재할 것이다. 신뢰는 불확실성과 기회주의 행위의 가능성을 줄

여주기 때문에 신뢰를 통해 장기적인 협력관계를 키울 수 있다. 신뢰는 불필요한 인센티브와 감독을 줄일 수 있으며 기업 간의 거래원가를 절감하고, 공급사슬 전반의 반응능력과 반응수준을 향상시킬 수 있다고 하였다 (Handfield & Bechtel, 2002).

기업 간 상호신뢰가 기업성과에 대해 촉진시키는 것은 다음과 같이 나타난다. 첫째, 기업 간 상호신뢰는 불필요한 인센티브와 감독을 줄일 수 있으며 기업 간의 거래원가를 절감하며(Handfield & Bechtel, 2002); 둘째, 기업 간 상호신뢰는 전반적 대응능력을 향상시킬 수 있다(Xu & Ma, 2002); 셋째, 기업 간 신뢰는 상호의 정보를 얻는 데 필수적이며 기업의 상호 신뢰 수준이 높을수록 기업 간 정보 공유 수준이 높아지며 정보공유 수준의 향상은 채찍 효과를 줄이는 데 도움이 되기 때문에 기업 간 상호신뢰는 기업 운영 성과에 영향을 미치게 된다(叶飞 & 徐学军, 2009). Handfield & Robert (2002)의 연구에 의하면 기업 간의 신뢰가 공급사슬의 반응수준에 대한 영향을 미친다고 보여주었다. Craig et al (2002)는 구매상은 공급업체에 대한 신뢰가 거래 쌍방의 협력에 대한 도움이 되고 공급업체의 기업성과에 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 潘文安 & 张红(2006)은 가전, 방직, IT 등 업종에 대한 공급사슬 파트너 기업을 대상으로 실증분석을 하였으며, 공급사슬 파트너 간 신뢰와 관계몰입이 협력성과에 미치는 영향에 대해 검토하였고, 결과는 조직적 신뢰와 개인적 신뢰 및 협력성과에 정의 영향이 있음을 나타냈으며, 조직 신뢰는 관계몰입을 통해 협력 성과에 대한 간접적 영향이 직접적 영향보다 현저하게 높았으며, 개인적 신뢰는 관계몰입을 통해 협력 성과에 대한 간접적인 영향보다 직접적인 영향이 긍정적으로 나타났다.

관계몰입은 공급사슬 파트너 간에 안정적이고 지속적인 협력관계를 맺는 중요한 요인이다. 관계몰입은 변수로서 관계를 지속하거나 틀어지지를 식별할 수 있는 의미가 있다(Wilson & Vlosky, 1998). 공급사슬 파트너 간의 지속적인 거래는 관계몰입이 필요하며, 관계 몰입은 구성원들 간의 긴밀한 협력관계를 이끌어냄으로써 공동목표를 달성하며 경쟁우위를 확보하게 될 수 있다. Brown & Lusch (1995)은 물류기업에 대한 몰입이 기업성과를 촉

진시킬 수 있다고 제시하였다. 협력 기업 간의 몰입은 기업의 성과에 대한 기대치 실현의 관건이며 기업성과에 정향적인 영향을 미친다.(Prahinski & Benton, 2004).

물류연구 분야에서도 신뢰, 몰입과 약속이 물류협력 관계의 요인으로서 주목받고 있다. Moore (1998)는 물류 아웃소싱 관계에서의 몰입은 장기적 관점을 특징으로 하는 것으로 뚜렷한 종착점이 없다고 지적하고, 협력 기업들은 현재의 거래보다 장래의 거래에 더 관심을 기울이고 있다. 물류관계에 대한 연구에서, Lalonde & Cooper(1989)는 대다수 업종에서 제3자와 구매자의 관계가 거래에서 계약으로 구동되는 관계를 밝혔다. 구매자와 제3자의 신뢰가 강화되면서 일부의 관계가 협력과 연맹의 관계로 발전했다는 것은 구매자와 제3자가 몰입보다 더 긴밀한 장기관계를 맺고 있다는 것을 의미한다.

Harris et al. (1998)은 계약유연성 측정 항목에 대해 계약기간, 가격, 종료기간, 인센티브, 재협상을 사용하여 계약의 유연성이 아웃소싱 계약의 만족도에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였다. 계약서의 각종 조항들은 물류 성과에 영향을 미친다는 가설을 설정하기 위한 선행연구들로서(金眞守, 2012), 박정수 외 (2010)에 물류전문기업은 물류시장에서 고객기업 간 차별적인 물류 서비스를 제공하는 계약형태에 관한 연구를 진행하였고, 물류기업은 화주기업의 산업군 특성이나 계약방법의 장단점 등을 면밀하게 분석하거나 이해할 수 없는 경우에서 매출을 달성하기 위해 계약을 체결하여 운영상 금전적인 손실을 발생한다고 주장하였다. 또한 피해를 막기 위해 계약방식을 자유롭게 선택할 것을 권장하고 물류계약서 조항에는 물동량 변동, 유가 변동, 파손시의 구체적인 변상비용 처리이나 제품 분실, 계절적 물량이 폭발적으로 증가할 경우의 서비스 대응 등과 같은 항목을 명시해야 한다고 제안하였다(金眞守, 2012). 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H7: 신뢰는 물류기업의 운영성과와 정(+의 관계가 있다.

H8: 약속은 물류기업의 운영성과와 정(+의 관계가 있다.

H9: 관계몰입은 물류기업의 운영성과와 정(+의 관계가 있다.

6. 물류 서비스품질과 운영성과

운영성과란 물류 서비스 이용자가 품질, 유연성, 정시납품 등의 측면에서 고객에게 서비스를 제공하는 것을 가리킨다(Huo et al., 2008). 물류 서비스품질은 고객임이 지각되는 물류기업의 서비스 품질을 가리키며, 물류기업이 품질, 유연성, 정시납품 등의 측면에서 고객임에게 서비스를 제공하는 것으로 물류기업의 서비스품질의 평가표준을 고객임의 시각으로 측정하는 것이다.

화주기업은 제3자 물류를 활용함으로써 외주 비용을 절감하고, 물류서비스 수준을 향상시키며, 인력을 절감하며, 유연성을 향상시키고, 핵심부문에 대한 집중력을 강화할 수 있다(Lieb & Randall, 1996). 제3자 물류기업과 화주기업 간 공급사슬 협력관계의 구축은 품질이 향상과 비용 절감을 가져올 수 있다(Ellram & Cooper1990). 특히 물류분야에서 성과 향상은 고품질의 물류서비스에 의해 결정된다고 한다(Panayies & So, 2005). 이러한 관점에 따라 제3자 물류기업이 제공하는 물류서비스가 중요하다고 할 수 있다.

일반적으로 기업의 물류 활동은 내부물류와 외부물류의 두 가지 유형으로 구분할 수 있다. 내부물류는 원자재를 받아 저장하고 필요에 따라 제조절차로 보내는 과정이고, 외부물류는 완제품의 창고와 배송을 말하는 것이다 (Porter, 2003). 물류기업이 제3자 물류기업에 제공하는 물류활동은 내부물류와 외부물류를 구분할 수 있으며, 그중 하나에 국한할 수도 있다. 내부물류서비스 제공하는 경우가 물류기업이 원재료의 운송과 창고관리 등에 관한 서비스를 제공하고 물류기업은 고객임의 생산운영 활동을 지원하기 때문에 서비스품질은 고객임의 생산운영 활동에 직접적인 영향을 미친다. 예를

들어 원재료의 재고관리와 적시 배송의 생산원가수준과 생산과정의 순차적 진행에 직결된다. 외부 물류 서비스를 제공하는 경우는 물류기업은 최종 고객에 대한 재고 관리 등 고객 서비스를 지원하는 것이다. 예를 들면, 제품을 고객이 지정한 장소에 배송하고, 고객을 위해 최종 고객에 대한 재고를 관리하는 것이다. 이러한 상황에서, 제3자 물류기업은 서비스 전달자의 역할을 담당하며, 고객임이 최종 고객에게 서비스를 제공하는 과정에서 매우 중요한 서비스 전달 역할을 하며, 고객임을 대표하여 서비스를 제공할 수도 있다. 이런 상황에서 물류기업이 제공하는 서비스의 신뢰성, 유연성, 안전성 등은 고객기업의 운영 성과와 고객 만족도에 직접적인 영향을 미친다. 많은 연구가 서비스품질이 고객 만족도를 증가시키는 중요한 요인으로 실증하였다(Zessmann et al., 2009).

물류기업은 부가 서비스를 제공하는 것을 통해 고객임을 도울 수 있고, 물류기업들은 고객들이 귀찮거나 감당하기 힘든 업무를 맡으면서 혁신적이고 고객에게 유익한 전문 기술을 습득하는 전문가로 거듭나고 있다. 예를 들어, 고객에게 분류, 서열, 기본 물품 및 판촉물의 포장, 재포장, 가격 책정, 라벨 부착 등의 서비스를 제공하는 것이다(Ballsocks et al., 1999년). 이런 서비스는 고객기업의 효율성을 제고할 수 있으며 한편 최종 고객에 대한 서비스도 원활히 할 수 있도록 돕는다. 이에 따라 내부 물류서비스든지 외부 물류서비스든지 혹은 부가서비스가 제공하든지 물류기업이 비용, 신뢰성, 유연성 등 모든 측면에서 좋은 서비스품질이 고객기업의 운영성과에 대한 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 물류기업이 고객기업에게 제공할 수 있는 서비스품질 수준이 높을수록, 고객기업이 더 좋은 운영성과를 실현할 수 있다. Rhea & Schrock (1987)은 고객 서비스 제공에서 공급업체의 마케팅 믹스 프로그램 중 물류 활동이라는 것은 가장 중요한 부분이라고 주장하며 물류 관련 고객 서비스 활동이 기업 성과와 고객 만족에 영향을 미친다고 밝혔다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H10: 물류 서비스품질은 물류기업의 운영성과와 정(+)²의 관계가 있다.

따라서 가설의 설정 다음<표 3-2>과 같이 나타난다.

<표 3-2> 연구의 가설

가설	연구가설의 내용
H1	제3자 물류 통합은 신뢰와 정(+) ² 의 관계가 있다.
H1-1	정보공유는 신뢰와 정(+) ² 의 관계가 있다.
H1-2	전략적 운영협력은 신뢰와 정(+) ² 의 관계가 있다.
H1-3	양립 가능성은 신뢰와 정(+) ² 의 관계가 있다.
H1-4	상호이익은 신뢰와 정(+) ² 의 관계가 있다.
H2	제3자 물류 통합은 관계몰입과 정(+) ² 의 관계가 있다.
H2-1	정보공유는 관계몰입과 정(+) ² 의 관계가 있다.
H2-2	전략적 운영협력은 관계몰입과 정(+) ² 의 관계가 있다.
H2-3	양립 가능성은 관계몰입과 정(+) ² 의 관계가 있다.
H2-4	상호이익은 관계몰입과 정(+) ² 의 관계가 있다.
H3	제3자 물류 통합은 약속과 정(+) ² 의 관계가 있다.
H3-1	정보공유는 약속과 정(+) ² 의 관계가 있다.
H3-2	전략적 운영협력은 약속과 정(+) ² 의 관계가 있다.
H3-3	양립 가능성은 약속과 정(+) ² 의 관계가 있다.
H3-4	상호이익은 약속과 정(+) ² 의 관계가 있다.
H4	신뢰는 물류 서비스품질과 정(+) ² 의 관계가 있다.
H5	관계몰입은 물류 서비스품질과 정(+) ² 의 관계가 있다.
H6	약속은 물류 서비스품질과 정(+) ² 의 관계가 있다.
H7	신뢰는 물류기업의 운영성과와 정(+) ² 의 관계가 있다.
H8	약속은 물류기업의 운영성과와 정(+) ² 의 관계가 있다.
H9	관계몰입은 물류기업의 운영성과와 정(+) ² 의 관계가 있다.
H10	물류 서비스품질은 물류기업의 운영성과와 정(+) ² 의 관계가 있다.

제4장 연구방법

조작적 정의(operational definition)란 사전 표현이 되고 추상적인 구성 개념을 실제 현상을 관찰할 수 있는 형태이다. 본 연구에서 물류환경에 적합하게 기존 항목을 조정하여 사용하였으며, 구성개념들의 사용 및 측정은 기본 선행연구에서 신뢰도와 타당도가 검증되는 측정항목을 사용하는 것을 원칙으로 하였다.

본장에서는 제3자 물류통합의 요인들, 관계촉진요인들, 물류 서비스품질과 운영성과의 조작적 정의에 대하여 알아보고 실증연구의 수행결과를 제시한다.

제1절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. 제3자 물류 통합

가. 정보공유

정보 공유는 상호 신뢰를 바탕으로 보안이 필요한 중요정보를 협력기업이 이용할 수 있는 행위라고 정의한다. Narasimhan & Kim(2002)의 연구를 기초로 공급사슬 통합이 다원화(Diversification)와 회사의 경쟁적 성과 간의 관계에 미치는 영향을 고찰에서 21 개의 문제를 채택하여 내부 통합, 기업과 공급기업 간의 통합 및 기업고객 간의 통합 등 세 가지 측면에서 공급사슬 통합을 측정하였다. 따라서 본 연구의 목적에 따라 항목을 수정하여 리커트 5 점으로 여섯 가지 항목을 척도를 측정하였다.

자발적 정보제공의 정도, 중요한 정보의 공유정도, 정보공유를 위한 의사결정 과정의 참여, 정보공유 시스템의 보유정도 등에 대한 내용을 측정하였다. 물류기업과 제 3 자 물류기업과의 통합 관계에서 정보 공유의 내용이 많을수록 평가 점수가 높게 나타난다.

나. 전략적 운영협력

전략적 운영협력은 협력기업 간의 공동 목표를 달성하기 위한 전략적 제휴와 조직의 프로세스를 협력적으로 관리하는 행위로 정의하였다. Stank, Daugherty & Ellinger (1999)는 마케팅과 물류부문간의 통합과 기업성과에 대한 연구에 따라서 행동과 협력의 시각으로 부문 간의 통합을 고찰하며, 정보공유, 공동목표달성, 팀워크, 공동계획 등 7개 항목으로 물류통합을 측정하였다. 따라서 본 연구의 목적에 적합하도록 수정하여 다섯 가지 항목을 리커트 5점으로 척도를 측정하였다.

공동의 목표를 달성하기 위한 협력, 상호이익을 얻기 위한 협력 정도, 문제를 해결하기 위한 협력 정도, 거래관계 유지하기 위한 협력정도 등을 측정하였다. 물류기업과 제 3자 물류기업과의 통합 관계에서 전략적 운영협력을 하고 있다고 평가 점수가 높게 나타난다.

다. 양립가능성

양립가능성은 협력기업 간의 적합성으로 정의한다. Lambert, Emmelhainz, Gardner & 문희철 (1999)의 연구를 기초로 본 연구의 목적에 적합하도록 수정하여 넷 가지 항목을 리커트 5점으로 척도를 측정하였다.

조직문화와 사업목표의 융합도, 경영이념과 관리방식의 유사정도 등을 측정하였다. 제 3자 물류기업과의 관계에서 양립가능성이 적합할수록 점수가 높게 나타난다.

라. 상호이익

상호이익은 협력기업 간에 유형과 무형의 자원을 공유하고 자사와 상대방의 이익을 도모하는 공생·공조의 과정으로 정의하였다. Oliver(1990), Mohr & Spekman(1994), Kanter(1994), Sarkar et al (1997), Lambert et al (1999), Brouthers et al (1995) 등의 연구를 기초로 본 연구의 목적에 적합하도록 수정하여 다섯 가지 항목을 리커트 5점으로 척도를 측정하였다.

파트너의 인정과 보유자원에 대한 인식 정도, 상호 보완 및 능력의 정도,

상호 필요성, 이익과 위험에 대한 공유 정도 등을 측정하였다. 제 3자 물류기업과의 관계에서 상호 이익이 크다고 평가할수록 점수가 높게 나타난다(이병주, 2007).

2. 관계 촉진 요인

가. 신뢰

신뢰는 상호의존적이고 위험이 생길 수 있는 전제로 협력하는 한쪽은 상대방이 능력을 가지고 맡긴 책임과 의무를 기꺼이 떠맡겠다는 믿음이라고 정의하였다. Moberg & Speh (2003)는 공급사슬의 관계 강도에 대한 연구에서 8개의 항목을 적용하여 공급사슬 파트너 간의 신뢰를 측정하였다. Kwon & Suh (2004)는 공급사슬 관계에서 신뢰와 몰입에 영향을 미치는 요인을 연구하고, 10개 항목으로 공급사슬 파트너 간의 신뢰를 측정하였다. 5개 항목은 파트너의 성실(Honest), 진실성(Truthful), 신뢰성(Reliable) 정도를 측정하며, 5개 항목은 조사한 회사들이 파트너십에 대해 얼마나 믿음(Belief)인지를 측정하였다. 따라서 본 연구의 목적에 적합하도록 수정하여 일곱 가지 항목을 리커트 5점으로 척도를 측정하였다.

상대방에 대한 신뢰의 정도, 상대방에 대한 신뢰 지속가능성, 상대방의 수행능력에 대한 신뢰의 정도, 상대방의 정보에 대한 신뢰의 정도, 상호 신뢰의 정도 등을 측정하였다. 제 3자 물류기업과의 관계에서 점수가 높게 나오면 신뢰도가 높음을 나타낸다.

나. 관계몰입

관계몰입은 현재의 협력관계가 중요하기 때문에 관계를 지속하기 위하여 전력을 다하는 의지로 정의하였다. Zhao et al (2008)은 권력과 관계몰입이 제조기업과 고객사이의 공급사슬 통합에 미치는 영향을 살펴보고, 이 연구는 Brown et al (1995)의 항목을 참고하여 중국 문화배경에서 제조기업의 고객에 대한 관계몰입도를 측정하였다. 또한 제조-유통업체 관계에서 사용한 네 가지 항목(Anderson & Weitz, 1992)을 본 연구의

목적에 적합하도록 수정하여 네 가지 항목을 리커트 5 점으로 척도를 측정하였다.

관계를 유지하기 위한 노력, 문제를 해결하기 위한 적극적인 의지, 관계를 지속하기 위한 지원정도 등을 측정하였다. 제 3자 물류기업과의 관계에서 몰입하면 할수록 평가 점수가 높게 나타난다.

라. 약속

약속은 협력 관계에서 기업쌍방의 손실을 방지하기 위해 계약방식을 선택하는 것이다. Fitzgerald (1994), Harris et al (1998), 문성암 외 (2009), 김태현 외 (2008), 박정수 외 (2010) 등의 연구를 기초로 본 연구의 목적에 적합하도록 수정하여 다섯 가지 항목을 리커트 5 점으로 척도를 측정하였다.

물류환경에 따라 계약 사항 재협상의 포함 정도, 위약금 조항의 포함 정도, 인센티브 조항의 포함 정도, 파손이나 분실 처리방법 조항의 포함 정도, 계약기간 재협상의 포함 정도 등을 측정하였다.

3. 성과

가. 물류서비스 품질

물류 서비스품질이란 물류기업이 품질, 유연성, 적시성 등의 측면에서 고객에게 서비스를 제공하는 표현으로 정의한다. Stanley & Wisner(2001)의 연구에 따라 공급사슬 안의 세 가지 서비스 품질을 측정하였는데, 이는 구매 부문의 내부 고객에 대한 서비스 품질, 구매 부문에 대한 내부 공급업체의 서비스 품질과 외부 고객에 대한 기업의 서비스 품질이 포함된다. 또한 Stank, Thomas & Shawnee (2003) 등의 연구를 바탕으로 본 연구의 목적에 적합하도록 수정하여 다섯 가지 항목을 리커트 5 점으로 척도를 측정하였다.

주문절차, 배송 적시성, 주문정확성, 주문불일치처리 등을 측정하였다. 제 3자 물류기업과의 관계에서 물류 서비스 품질을 평가할수록 점수가 높게 나타난다.

나. 운영성과

운영성과란 물류기업과 제 3자 물류기업 간에 통합을 함으로써 얻어지는 혜택으로 정의한다. 운영성과는 기업이 품질, 유연성과 정시에 물건을 인도 등의 측면에서 고객에게 서비스를 제공하는 것을 가리킨다(Huo et al., 2008). Hayes& Wheelwright (1984)는 원가, 품질, 신뢰성 및 유연성을 운영의 기본 경쟁 요인으로 제시한다. 고객 요구의 다양화 및 경쟁의 세계화 등의 다양한 요인에 의해 기업들이 제품 양산, 제품 조합 등 다방면의 유연성이 중요하며, 신속한 납품에 필요한 고객이 많아지면서 유연성과 배송이 새로운 운영의 중점으로 주목을 받고 있다고 하였다(徐学军, 1997). 좋은 고객 서비스는 치열한 시장 경쟁 속에서도 중요해지고 있다(Huo et al., 2008). 따라서 본 연구의 목적에 적합하도록 수정하여 다섯 가지 항목을 리커트 5점으로 척도를 측정하였다.

배송 성과에 대한 만족도, 경쟁력 향상 정도, 배송시간 단축 정도 등을 측정하였다. 제 3자 물류기업과의 관계에서 운영성과를 얻고 평가할수록 점수가 높게 나타난다.

따라서 본 연구는 각 설문의 항목 ‘매우 그렇다’를 5점으로 ‘전혀 그렇지 않다’를 1점으로 하는 리커트 5점으로 척도를 사용하여 각 항목을 측정하였다. 연구모델에 관련 변수의 선행연구와 조작적 정의를 통한 측정변수는 <표 4-1>에 제시하였다.

<표 4-1> 변수의 조작적 정의 및 측정

구분	변수명	설문항목	출처
제 3자 물류 통합	정보 공유	1. 자발적 정보제공의 정도	Narasimhan& Kim (2002); Mohr& Spekman, 1994
		2. 중요한 정보의 공유정도	
		3. 정보공유를 위한 의사결정 과정 참여	
		4. 정보공유 시스템의 보유 정도	
		5. 정보공유를 위한 정기회의	
		6. 정보공유의 양	
전략적 운영 협력	전략적 운영 협력	1. 공동의 목표달성을 위한 협력	Stank, Daugherty& Ellinger (1999)
		2. 상호이익을 위한 협력 정도	
		3. 문제 해결을 위한 협력 정도	
		4. 거래관계 유지를 위한 협력정도	

관계 촉진 요인	양립 가능성	5. 협력자로서의 신뢰 정도	Lambert, Emmelhainz, Gardner & 문희철 (1999)
		1. 조직문화와 사업목표의 융합도	
		2. 경영이념과 관리방식의 유사정도	
		3. 경영철학과 기법의 유사성	
	상호 이익	4. 기업문화와 가치관의 융합정도	Oliver (1990); Lambert et al., (1999); Mohr & Spekman (1994); Kanter (1994); Sarkar et al., (1997); Brouthers et al., (1995);
		1.파트너의 인정과 보유자원에 대한 인식 정도	
		2.상호 보완 및 능력의 정도	
		3.상호 필요성	
		4.이익과 위험에 대한 공유 정도	
	신뢰	5. 협력 기업과의 관계가 제공할 경쟁력 가능성	Kwon & Suh (2004); Moberg & Speh (2003)
		1. 상대방에 대한 신뢰의 정도	
		2. 상대방에 대한 신뢰 지속가능성	
		3. 상대방의 수행능력에 대한 신뢰의 정도	
		4. 상대방의 정보에 대한 신뢰의 정도	
		5. 상호 신뢰의 정도	
6. 협력기업에 대한 신뢰 지속가능성			
7. 협력기업과의 약속이행 정도			
관계 몰입	1. 관계의 유지를 위한 노력	Anderson & Weitz (1992); Brown et al., (1995); Zhao et al., (2008)	
	2. 문제해결을 위한 적극적 노력 의지		
	3. 관계의 지속을 위한 지원정도		
	4. 문제발생을 감수한 관계지속의지		
약속	1.계약 사항 재협상의 포함 정도	Fitzgerald (1994); Harris et al., (1998); 김태현 외 (2008); 박정수 외 (2010); 문성암 외 (2009)	
	2.위약금 조항의 포함 정도		
	3.인센티브 조항의 포함 정도		
	4. 파손이나 분실 처리방법조항의 포함 정도		
	5. 계약기간 재협상의 포함 정도		
성 과	물류 서비스 품질	1. 주문절차	Stank, Thomas & Shawnee (2003); Stanley & Wisner (2001)
		2. 배송 적시성	
		3. 주문정확성	
		4. 주문불일치처리	
	운영 성과	1. 배송 성과에 대한 만족도	Huo et al., (2008)
		2. 경쟁력 향상 정도	
		3. 배송시간 단축 정도	
		4. 핵심 업무 집중도	

제2절 자료수집 및 표본특성

1. 자료의 수집 방법

본 연구에서는 중국 산둥성에 있는 실제로 제3자 물류기업을 이용하고 있는 물류기업이 대상자로 구조화되는 설문지를 활용하여 자료를 수집하고 조사를 하였다. 물류기업과 제3자 물류기업간의 자원통합과 관계촉진요인 그리고 성과로 나누어 변수들에 대한 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 한다.

설문조사를 시작하기 전에 설문지의 개념 타당성을 확인하기 위해 업계 관계자들을 대상으로 사전 설문조사를 실시하였다. 그 결과 몇몇 항목들은 타당성을 높이기 위해 일부 문제를 삭제하거나 수정, 보완하였다. 설문지의 응답자들은 물류관리부서의 실무 담당자들 위주로 설문조사를 하면서 결과를 수집했다.

선정된 응답자들에게는 이메일 및 위챗이라는 앱으로 설문지를 발송하거나 개별적으로 방문하여 전달하였으며, 설문조사는 2020년 7월 중순부터 8월 말까지 약40일 동안 진행했다. 설문지는 1차에는 109개의 설문지가 회수되었다. 회수되는 설문 가운데 응답내용이 부실한 것 및 중복이 많은 항목이 누락된 17부를 제외한 92부가 이용되었으며, 2차에는 267개의 설문지가 회수되었다. 회수되는 설문 가운데 응답내용이 부실한 것 및 중복이 많은 항목이 누락된 48부를 제외한 219부가 이용되었다. 최종적으로 311(회수율 82.7%)부가 본 연구의 분석에 사용되었다.

수집된 자료는 SPSS 22.0로 기본적 통계분석을 시행하였다. 연구모델을 검증하기 위해 구조방정식모델(Structural Equation Modeling: SEM)을 AMOS 23.0 프로그램을 활용하여 확인적 모델 적합도 검증 각 변수 간의 분석 및 요인분석을 실시하였다. 구체적인 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하여 조사대상의 일반적인 특성을 파악하였다.

둘째, SPSS 22.0을 이용해서 탐색적 요인분석으로 주성분 분석을 하였

다. 요인분석은 측정도구의 타당도를 판정하는 것이기 때문에 이를 타당도 검정이라고도 한다. 신뢰도는 측정변수의 예측가능성이나 정확성 등을 살펴본다. 측정변수의 신뢰도와 타당성을 검증하기 위하여 내적일관성을 나타내는 alpha 계수를 활용하였다. AMOS 23.0을 이용해서 측정모형의 타당도를 평가하기 위해 확인적 요인 분석을 실시하였다.

셋째, 정보공유, 전략적 운영협력, 양립가능성, 상호이익, 신뢰, 관계몰입, 약속에 대한 물류 서비스품질과 운영성과 간의 관계를 살펴보기 위하여 상관 관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

마지막으로 수집되는 자료가 전체적으로 분석하는 것과 본 연구 모델의 경로가 유의 여부 및 모형의 타당도를 확인하기 위해 모형의 적합도를 평가하기 위하여 AMOS 23.0을 활용하여 구조 방정식 모형을 검증하였다.

2. 표본의 특정 분석

1) 인구통계학적 특성 분석

응답기업의 현황과 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다.

조사기업의 회사종류 현황은 보면 민영물류회사가 41.5%로 가장 많았으며, 국영물류회사는 24.1%, 중외합자물류회사는 18.6%, 외자독자물류회사는 15.8%순서로 나타났다.

조사기업의 종업원 수 현황을 살펴보면 100~300명과 500~1000명 기업 수는 같이 25.4%로 가장 높은 비율을 차지하였다. 그 다음으로 50~100명 기업은 18.6%이고, 50명 미만 기업 15.8%, 300~500명 기업 14.8%순으로 나타났다. 기업의 규모에 따라 2019년에 매출규모는 1000만~4999만 위안 기업은 27.3%로 제일 높은 비중을 차지하였다. 그 다음으로 500만~900만 위안은 22.8%, 5000만~1억 위안은 19.9%, 1억 위안 이상은 16.7%, 499만 위안 미만은 13.2%의 비율로 나타났다.

물류기업을 중심으로 제3자 물류기업의 업무범위를 선택할 경우 물자운수가 전체의 65.6%를 차지하고 있고, 화물저장을 17.7%, 통관 수속대리를

5.5%, 재고관리를 5.1%, 포장가공 및 정보활동과 주문처리가 상대적으로 적었다고 2.3%, 기타는 1.6%로 나타났다. 계약상황을 살펴보면 대부분의 기업이 계약을 맺어 조사기업 전체의 94.9%를 차지하였다. 미체결 기업이 5.1%로 나타났다.

제3자 물류 기업과 협력 기간 현황은 보면 제3자 물류 서비스를 이용하는 기간이 5년 이상의 기업이 41.2%로 가장 많이 비율을 차지하였다. 3년~5년이 31.5%, 1년~3년의 기업은 24.4%, 1년 미만의 기업이 2.9% 순으로 나타났다.

조사대상 인원의 직위 현황을 보면 대리급의 직원은 89명으로 28.6%를 차지하고 있고 일반사원수는 77명으로 24.8%, 부장급 이상의 직원은 74명으로 23.8%, 과장급의 직원은 71명으로 22.8%의 순으로 나타났다. 조사대상 인원의 직위 비율이 거의 같은 것으로 나타났다. 조사대상 인원의 연령별 분포는 30~40대가 44.1%로 가장 많았으며, 40~50대가 20.3%, 50~60대가 18.6%, 20~30대가 14.1%, 60대 이상이 2.9%순으로 나타났고, 학력별 분포는 대졸이 60.5%, 전문대졸 22.2%, 고졸 9.3%, 대학원졸 8%로 나타났다. 조사 결과에 따라 중국 물류 업계의 고학력 인재가 부족한 것도 반영하였다.

따라서 분석에 사용된 설문 응답자의 기업현황과 인구 통계학적 특성을 분석한 결과는 다음 <표 4-2>과 같이 나타난다.

<표 4-2> 표본의 인구 통계적 특성

구분		빈도수(명)	구성비율(%)
회사종류	국영물류회사	75	24.1
	민영물류회사	129	41.5
	외자독자물류회사	49	15.8
	중외합자물류회사	58	18.6
종업원수	50인 이하	49	15.8
	50-100인	58	18.6
	100-300인	79	25.4
	300-500인	46	14.8

	500-1000인	79	25.4
연매출액	499만 위안이하	41	13.2
	500-900만 위안	71	22.8
	1000-4999만 위안	85	27.3
	5000만 위안-1억 위안	62	19.9
	1억 위안 이상	52	16.7
업무범위	물자운수	204	65.6
	통관수속 대리	17	5.5
	화물저장	55	17.7
	재고관리	16	5.1
	포장가공	7	2.3
	정보활동과 주문처리	7	2.3
	기타	5	1.6
계약체결여부	체결	295	94.9
	미체결	16	5.1
협력기간	협력기간<1년	9	2.9
	1년≤협력기간≤3년	76	24.4
	3년<협력기간≤5년	98	31.5
	5년 이상	128	41.2
직위	사원	77	24.8
	대리	89	28.6
	과장	71	22.8
	부장 이상	74	23.8
연령	20~30대	44	14.1
	30~40대	137	44.1
	40~50대	63	20.3
	50~60대	58	18.6
	60대 이상	9	2.9
학력	고졸	29	9.3
	전문대졸	69	22.2
	대졸	188	60.5
	대학원졸	25	8.0
합계		311	100

제3절 타당성 및 신뢰성 분석

사회과학 분야에서 사용되는 측정 도구를 이용하여 유의하는 분석 결과를 얻으려면 기본적으로 신뢰성과 타당성 분석을 실시하였다. 신뢰성(reliability)은 측정대상자를 얼마나 정확하게 측정하는가의 정도를 나타낸다. 타당성(validity)은 측정도구 자체가 측정하려는 개념이나 속성을 어느 정도로 정확하게 측정하였는가를 나타낸다(소순후, 2004). 따라서 본 절에서는 연구의 신뢰성과 타당성에 대한 분석을 실시하였다.

1. 신뢰성 검토

신뢰성 분석은 측정하고자 하는 개념이 일관되고 정확하게 측정되었는가를 확인하는 것을 가리킨다. 즉, 동일한 개념은 측정을 반복하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말하는 것이다. 신뢰성 분석은 일반적인 요인분석을 실행 후에 몇 가지 하위요인으로 추출하고 각각의 하위요인들이 동질적인 변수로 구성되어 있는가를 확인할 때 이용하는 것이다. 신뢰성 분석의 결과는 일반적으로 Cronbach's α (알파)의 값이 기준으로 판단한다.

신뢰의 척도를 평가할 때는 대안 항목 신뢰성 (Alternative from Reliability), 반복 측정 신뢰성 (Test- Retest Reliability), 내적 일관성 (Internal Consistency)의 방법이 있다. 이 중에 가장 널리 사용하고 있는 방법은 내적 일관성이다(蘇淳厚, 2004).

본 연구에서는 Cronbach's α 를 사용하여 각 잠재적 변수의 신뢰성을 평가하였다. 연구 과정에서 사용되는 개념들을 측정하기 위하여 각 항목을 활용하였으므로 이들 항목 간의 평균관계를 살펴보는 Cronbach's α 계수에 근거하여 내적 일관성분석을 실시하였다. 신뢰성 분석에서는 Cronbach's α 계수는 하나의 개념에 대하여 여러 항목으로 구성된 척도를 사용할 때 해당 문항에 따라 가능한 모든 분산 신뢰성을 구하고 이들의 평균을 산출한다(노형진, 2011).

신뢰도 α 값이 두개 이상의 변수가 집합에 대하여 신뢰도를 측정하며 0~1

의 사이에 있으며 높은 값일수록 신뢰성이 높다고 할 수 있으며, 대개 0.8~0.9 사이에서는 신뢰성이 매우 높게 나타나고, 0.7이상이면 바람직하며, 0.6이상은 수용한 것으로 평가된다. 일반적인 사회과학 연구에서는 측정 대상이 집단일 경우 Cronbach's a 계수가 0.6보다 크면 신뢰성이 높다고 하였다(Zeller & Camines, 1980).

본 연구의 신뢰성 분석 결과는 다음의 <표 4-3>에서와 같이 나타났다. <표 4-3>를 보면, Cronbach's α 계수를 구한 결과가 전체적으로 0.8이상 이 높게 나타나고 조직인 연구에서 요구되는 신뢰성 수준을 충족시킬 수 있다.

<표 4-3> 신뢰도 분석결과

범주	연구변수	측정항목 수	신뢰성계수 (cronbach's Alpha)
제3자 물류통합	정보공유	6	.859
	전략적운영협력	5	.833
	양립가능성	4	.832
	상호이익	5	.838
관계요인	신뢰	7	.883
	관계몰입	4	.800
	약속	5	.826
성과	물류서비스품질	5	.820
	운영성과	5	.815

2. 타당성 분석

타당성 분석은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확히 측정하였는가를(왕효화, 2017) 파악하는 것으로 의미한다. 요인분석(Factor analysis)은 같은 개념을 측정하며 많은 변수들을 동질요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다. 이것은 측정 도구의 타당도를 판정하는 것이기 때문에 타당성 검정이라고도(김진현, 2019) 할 수 있다.

요인분석은 최대우도법(Maximumlikelihood method), 주축 인자법(Principal

factor method), 주성분 분석방법(Principal component method)으로 나누었다.

탐색적 요인 분석(EFA)은 연구의 방향을 파악하기 위하여 탐색적인 목적을 가진 분석 방법을 뜻한다. 확인적 요인 분석(CFA)은 잠재변수와 확인적 요인분석을 측정하는 변수들 간의 관계에 초점을 두고 있는 것을 말한다. 즉 확인적 요인 분석은 요인을 주로 확인하는 데 이용되고, 탐색적 요인 분석은 요인을 주로 탐색하는 데 이용하는 것이다.

따라서 본 연구에서는 측정 변수들 간의 타당도를 분석하기 위해 확인적 요인분석과 탐색적 요인분석을 수행하였다.

1) 탐색적 요인분석 (Exploratory Factor Analysis)

본 연구에서는 탐색적 요인을 분석하기 위해 SPSS 22.0프로그램을 사용하였다. 본 연구에서는 제3자 물류 통합, 관계 요인 그리고 성과에 대한 탐색적 요인분석으로 검정하였다. 측정변수의 구성요인을 추출하기 위해서 주성분분석방식(principal components analysis)의 요인추출방법을 이용하였다. 이론적인 차원을 고려하여 요인수의 결정은 고유치가 1이상으로 요인만을 추출하여 요인행렬의 회전은 베리맥스 방식을 채택하였다.

독립변수에 대한 탐색적 요인분석의 결과는 본 연구에서 <표 4-4>와 같이 나타났다. 독립변수의 탐색적 요인분석에서 문항들이 요인별로 잘 묶인다고 보였다.

<표 4-4> 독립변수의 요인분석결과

성분	요인			
	1	2	3	4
정보5	.764	.114	.091	.150
정보4	.762	-.026	.085	.050
정보3	.761	.095	.099	.049
정보6	.754	.091	.185	.140
정보2	.721	.171	.137	.057
정보1	.658	.136	.211	.331

이익1	.069	.842	-.004	.118
이익2	.086	.759	.087	.077
이익5	.153	.758	.129	.182
이익3	.062	.725	.215	.077
이익4	.125	.684	.196	.187
전략1	.053	.081	.777	.145
전략4	.158	.068	.759	.081
전략2	.197	.116	.757	.119
전략3	.126	.117	.717	.079
전략5	.160	.222	.702	.083
양립4	.126	.158	.003	.834
양립1	.139	.065	.125	.805
양립3	.208	.228	.111	.760
양립2	.084	.173	.313	.693
고유값	6.388	2.354	2.005	1.725
%분산	17.572	15.563	15.589	13.546
%누적	17.572	33.225	48.814	62.360
KMO값	.886			
Bartlett값	2644.729			
자유도	190			
유의확률	.000			

탐색적인 요인분석을 실시할 때, 표본의 적합성 지수 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 크기에 대한 문제항목 간의 요인분석 적합성을 판단한다. KMO 통계량 값이 0.90이상이면 상당히 좋은 것이고, 0.80~0.89이면 꽤 좋은 편, 0.70~0.79이면 적당한 편, 0.60~0.69이면 평범한 편, 0.50~0.59 바람직하지 못한 편, 0.50미만이면 받아들일 수 없는 수치로 판단하다(Kaiser, 1974). 독립변수의 탐색적 요인분석 결과에 나타는 KMO의 값이 0.886로 높은 수치로서 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋은 편으로 나타나고 있다.

요인적재량이 0.45~0.55이면 평범한 편, 0.55~0.63이면 적당한 편, 0.63~0.71이면 좋은 편, 0.71이상이면 상당히 좋은 편으로 판단한다(Comrey&

Lee, 1992). Hair et al. (1998)는 요인적재량 평가기준이 주로 표본의 크기에 따라 결정되며 표본이 100개일 때는 0.55이상의 값을 가진다면 의미가 있는 요인으로 간주된다; 표본이 120개일 때는 0.50이상의 값을 가진다면 의미가 있는 요인으로 간주된다; 표본이 150개일 때는 0.45이상의 값을 가진다면 의미가 있는 요인으로 간주된다; 표본이 200개일 때는 0.40이상의 값을 가진다면 의미가 있는 요인으로 간주되었다. 따라서 본 연구에서는 독립변수의 요인 적재치는 0.6이상인 경우를 유의한 것으로 판단하는 것이다.

고유치는 그 요인이 설명하는 분산량을 나타내는 것으로 이 값이 중요한 요인이라는 것을 의미한다. 추출된 4개의 요인의 각각의 고유치는 6.388, 2.354, 2.005, 1.725로 나왔으며 이것은 요인추출 기준으로 고유치 1이상인 요인만 추출 되었다(모민길, 2014). 각 요인의 분산은 정보공유는 17.572%, 상호이익은 15.563%, 전략적 운영협력은 15.589%, 양립가능성은 13.546%를 설명함으로써 전체 62.27%를 설명하고 있다.

매개변수와 종속변수를 함께 투입하였으며 요인분석을 실시한 결과를 <표 4-5>에서 보여준다. 매개변수와 종속변수의 탐색적 요인분석 결과에서 대부분의 문항들이 요인별로 잘 묶인다고 보였다. 운영성과요인에서 측정항목(운영1)이 요인적재치가 낮아서 제거되었다.

<표 4-5> 매개·종속변수의 요인분석결과

성분	요인				
	1	2	3	4	5
신뢰5	.754	.062	.137	.098	.111
신뢰6	.750	.085	.189	.134	.198
신뢰3	.737	.145	.177	.110	.174
신뢰4	.674	.265	.164	.056	.124
신뢰1	.672	.152	.196	.064	.112
신뢰7	.658	.183	.062	.322	.193
신뢰2	.637	.239	.346	.185	.094
약속5	.074	.731	.200	.176	.042
약속3	.170	.731	.095	.200	.041
약속4	.191	.729	.034	.081	.133
약속2	.153	.723	.195	.130	.086
약속1	.224	.663	.156	.117	.184

품질3	.122	.178	.748	.135	.065
품질4	.213	.033	.728	.117	.117
품질2	.182	.141	.707	.097	.216
품질5	.193	.129	.687	.119	.148
품질1	.204	.182	.663	.062	.073
운영2	.201	.117	.129	.825	.069
운영4	.202	.155	.132	.794	.083
운영3	.113	.120	.074	.721	.157
운영5	.069	.296	.172	.606	.089
관몰1	.221	.023	.133	.111	.793
관몰2	.114	.131	.066	.112	.782
관몰4	.138	.124	.159	.088	.726
관몰3	.289	.164	.239	.099	.637
고유값	8.472	2.018	1.669	1.587	1.513
%분산	15.994	12.316	12.245	10.373	10.109
%누적	15.994	28.310	40.555	50.928	61.037
KMO값	.918				
Bartlett값	3341.588				
자유도	300				
유의확률	.000				

요인분석의 적합성을 KMO의 표준 적합도로 검정하는 지수로서 최대1의 값을 가진다. 0.5 이하인 경우에는 일반적으로 요인분석이 적합하지 않은 수치로 나타내며 매개·종속변수의 탐색적 요인분석 결과 <표 4-5>에 나타는 KMO는 0.90이상 함으로써 상당히 좋은 것으로 나타나고 탐색적 요인분석은 적합하다고 판단하였다. 본 연구에서는 매개·종속변수의 요인 적재치는 0.6이상인 경우를 유의한 것으로 판단하는 것이다.

추출된 5개의 요인의 각각 고유치는 8.472, 2.018, 1.669, 1.587, 1.513로 나왔으며 이것은 요인추출의 기준으로 고유치가 1이상으로 요인만 추출되었다. 고유치는 그 요인이 설명하는 분산의 양을 나타내는 것으로 이 값이 큰 요인의 중요한 요인이 된다(모민길, 2014). 각 요인의 분산은 신뢰는 15.994%, 약속은 12.316%, 물류 서비스품질은 12.245%, 운영 성과는 10.373%, 관계몰입은 10.109%를 설명함으로써 전체 61.037%를 설명하고 있다.

2) 확인적 요인분석 (Confirmatory factor analysis)

인과관계 연구에서 확인적 요인분석(CFA)은 자료의 타당성을 증명하고 활용하는 것이다. 확인적 요인분석(CFA)은 잠재 변수와 측정변수들 간의 관계의 초점을 두고 있는 것이다. 개념은 하나의 대한 그것을 구성하는 측정 변수와 잠재변수는 선행이론에 근거하고, 확인적인 요인분석은 선행 이론을 재검증하며 이용되는 것이다.

Bagozzi & Yi(1988)의 연구를 따르며, 일반적으로 측정모형을 평가하기 위하여 평균분산추출(Average Variance Extracted: AVE), 개념 신뢰도(Composite Reliability), 내적일관성(Cronbach's Alpha)이 세 가지가 필요하다고 한다.

확인적 요인분석 결과 <표4-6>을 살펴보면, 표준화된 계수, 검증통계량(C.R.)값 등이 나타난다. 표준화된 계수는 확인적 요인분석에서 요인 부하량(factor loading, λ)과 비슷한 의미로 사용되어진다. 일반적으로 변수에 대한 표준화계수가 1에 가까울수록 영향력이 높다는 것을 의미한다. 표준화의 적재치는 0.5 이상이며 문제가 없는 것으로 나타났다. C.R. 값은 회귀분석의 t값과 동일한 의미며, 그러므로 ± 1.96 이상일 때 통계적으로 유의하다는 것으로 의미한다.

측정모형 분석으로서 측정모델의 집중 타당성을 검정하기 위한 개념 신뢰도의 값은 기준으로 평가한다. 판별 타당성을 평가하기 위하여 평균분산추출(AVE)값이 기준으로 하는 것이다. 이론적으로 개념 신뢰도의 값은 0.7이상이며 평균분산추출(AVE)값은 0.5이상일 때 수용 가능하다고 한다. 개념 신뢰도와 평균분산추출(AVE) 값을 계산하는 공식이 다음과 같다.

$$\text{개념신뢰도} = \frac{(\sum \text{표준화추정치})^2}{(\sum \text{표준화추정치})^2 + \sum \text{측정오차}}$$

$$\text{AVE} = \frac{(\sum \text{표준화추정치})^2}{(\sum \text{표준화추정치})^2 + \sum \text{측정오차}}$$

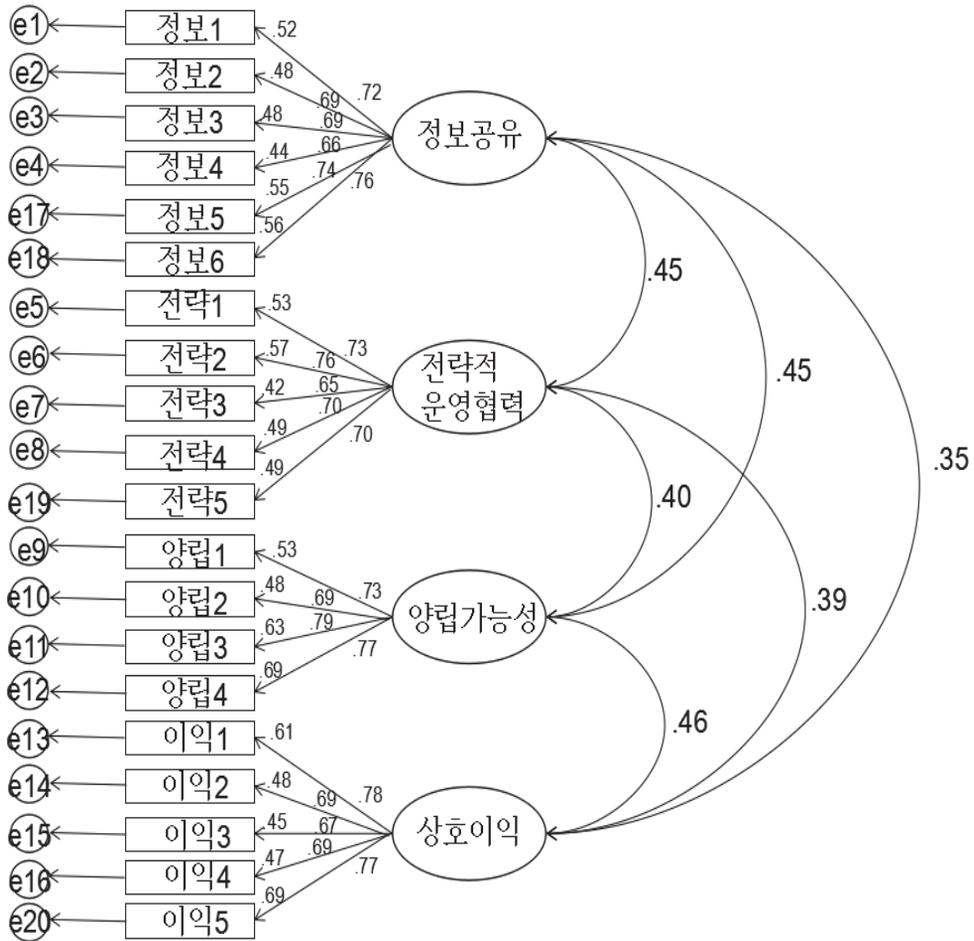
본 연구의 연구단위는 외생변수와 내생변수로 분류되며, 외생변수로는 정보공유, 전략적 운영협력, 양립가능성, 상호이익으로 총 4개의 외생변수가 있다. 외생변수로부터 영향을 받는 내생변수들로는 신뢰, 관계몰입, 약속, 물류 서비스품질, 운영성과로 총 5개로 구성되어 있다. 외생변수에 대한 요인분석 결과를 <그림 4-1>과 <표4-6>로 나타냈으며, 통계적 유의성(C.R.) 값이 모두 1.96이상이므로 모든 요인 부하량은 통계적으로 유의하다고 할 수 있다.

<표 4-6> 외생변수에 대한 측정모형의 분석 결과

항 목	표준화 적재량	C.R.	P	개념 신뢰도	AVE
정보1<--- 정보공유	.722	-	-	0.906	0.651
정보2<--- 정보공유	.690	11.252	0.000		
정보3<--- 정보공유	.694	11.316	0.000		
정보4<--- 정보공유	.660	10.768	0.000		
정보5<--- 정보공유	.739	12.014	0.000		
정보6<--- 정보공유	.758	12.295	0.000		
전략1<---전략적 운영협력	.726	-	-	0.919	0.695
전략2<---전략적 운영협력	.756	11.897	0.000		
전략3<---전략적 운영협력	.652	10.400	0.000		
전략4<---전략적 운영협력	.703	11.164	0.000		
전략5<---전략적 운영협력	.697	11.078	0.000		
양립1<---양립가능성	.728	-	-	0.914	0.727
양립2<---양립가능성	.692	11.067	0.000		
양립3<---양립가능성	.793	12.433	0.000		
양립4<---양립가능성	.765	12.102	0.000		
상호1<---상호이익	.781	-	-	0.917	0.689
상호2<---상호이익	.690	11,794	0.000		
상호3<---상호이익	.670	11.422	0.000		
상호4<---상호이익	.687	11.729	0.000		
상호5<---상호이익	.766	13.119	0.000		

본 연구에서 사용된 외생변수에 대한 측정 모형의 경로도 값을 <그림 4-1>로 제시하였다.

<그림 4-1> 외생변수에 대한 측정모형



내생변수에 대한 확인적 요인분석 결과는 <표 4-7>와 같이 나타나며 통계적 유의성(C.R.) 값이 모두 1.96이상이므로 모든 요인 부하량은 통계적으로 유의하다고 할 수 있다.

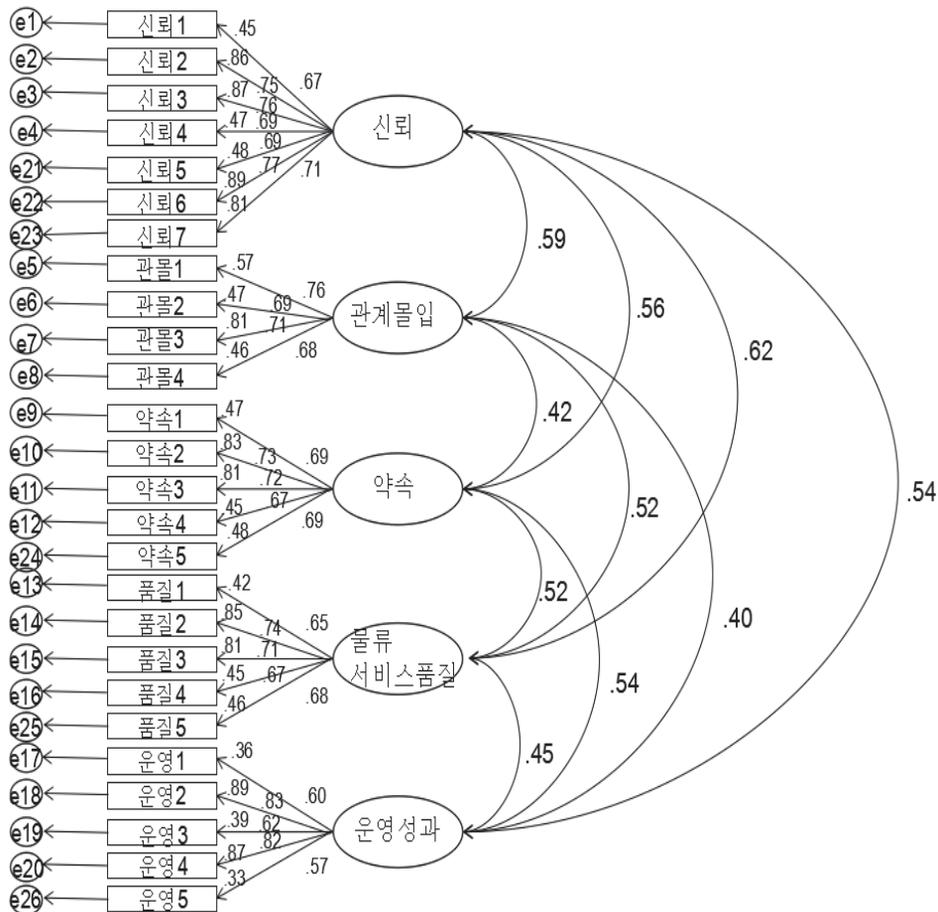
<표 4-7> 내생변수에 대한 확인적 요인분석 결과

항 목	표준화 회귀계수	C.R.	P	개념 신뢰도	AVE
신뢰1<---신뢰	.671	-	-	0.944	0.706
신뢰2<---신뢰	.752	11.640	0.000		
신뢰3<---신뢰	.758	11.726	0.000		
신뢰4<---신뢰	.689	10.793	0.000		
신뢰5<---신뢰	.694	10.869	0.000		
신뢰6<---신뢰	.765	11.819	0.000		
신뢰7<---신뢰	.714	11.132	0.000		
관계1<---관계몰입	.757	-	-	0.889	0.667
관계2<---관계몰입	.687	10.903	0.000		
관계3<---관계몰입	.712	11.249	0.000		
관계4<---관계몰입	.678	10.764	0.000		
약1<---약속	.688	-	-	0.921	0.700
약2<---약속	.727	10.959	0.000		
약3<---약속	.715	10.811	0.000		
약4<---약속	.670	10.235	0.000		
약5<---약속	.692	10.517	0.000		
물류1<---물류 서비스품질	.648	-	-	0.914	0.680
물류2<---물류 서비스품질	.739	10.459	0.000		
물류3<---물류 서비스품질	.714	10.202	0.000		
물류4<---물류 서비스품질	.674	9.761	0.000		
물류5<---물류 서비스품질	.680	9.830	0.000		
운영1<---운영성과	.597	-	-	0.920	0.702
운영2<---운영성과	.833	10.565	0.000		
운영3<---운영성과	.624	8.795	0.000		
운영4<---운영성과	.818	10.480	0.000		
운영5<---운영성과	.570	8.218	0.000		

<표4-7>를 살펴보면 수렴 타당성을 검토하기 위하여서는 분산추출지수(AVE)의 값을 0.5이상을 나타내며, C.R. 값이 1.96 이상을 높게 나타나고 있어 수렴 타당성 역시 충분히 확보되었다고 판단할 수 있다. 또한, 각 개념의 신뢰도 값이 판단 기준인 0.7이상으로 나타나며, 내적 타당성 또는 수렴 타당성 역시 확보되었다고 판단할 수 있다. 한편, 각 측정항목의 요인적재치의 경우 모든 최저0.570 (운영5 ← 운영성과) 이상으로 나타나고 있어 표준화의 적재치는 0.5이상이며 개념 타당성은 충족시키고 있어 확보되었다고 할 수 있다.

본 연구에서는 이상의 결과를 토대로 <그림 4-2>에서 내생변수에 대한 측정모델의 경로도 값을 제시하였다.

<그림 4-2> 내생변수에 대한 확인요인분석 결과



본 연구에서는 각 구성개념 중의 가설적 관계를 분석하기에 각 측정변수의 단일차원성을 검증하였다. 확인적 요인분석(CFA) 방법이 탐색적 요인분석(EFA) 방법보다 단일 차원성 검증에 대해 더 바람직하기 때문에 측정변수가 확인적 요인분석을 실시하였다.

위의 내용을 토대로, 모형의 적합도지수를 정리하며 <표 4-8>과 같다. 전반적으로 적합도 지수에서 엄격한 기준 수치를 만족시키고 있으며 잠재변수의 측정모형은 경험적 자료에 부합하다는 판단할 수 있다.

<표 4-8> 측정모형의 적합도 지수

변수	χ^2	GFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA
독립변수	276.715 (DF=164 P=.000)	.922	.955	.948	.956	.047
매개·종속 변수	378.110 (DF=289 P=.000)	.915	.973	.969	.973	.032

3) 판별 타당도

판별타당성이란 서로 다른 변수들 간에는 그 측정치에도 분명한 차이가 나와야한다는 것을 의미한다(이재식, 2017). 판별타당성은 일반적으로 평균분산추출(AVE)값을 기준으로 평가하는 방법을 사용한다. 모형은 관측변수를 설명할 수 없으므로 결과적으로 적합도가 저하될 것이다. 따라서 적합도가 원시상관 계수(0이 아닌 경우)의 통계적 유의성 또는 이러한 계수의 부호와 거의 관련이 없다. 또한, 교차상관의 통일성은 필요하지 않으며 균일해야 하는 교차 상관 쌍의 곱이다(Fornell, C., & Larcker, D. F., 1981). 한 변수와 다른 변수 사이의 상관관계가 낮아야 되며 판별타당성을 확보할 수 있다. 즉 두 요인 사이에 구한 분산추출지수가 각 요인 간 상관계수의 제곱(r^2)보다 크면 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

판별타당성 분석의 결과는 <표 4-9>에서 알 수 있는 듯이, 관측변수가 하나의 잠재적 변수에만 적재하고 각 변수의 오차가 서로 독립적인지를 관찰함으로써 단차원적인 존재여부를 분석함으로써 판별 타당성은 어느 정도가 확보되었다고 볼 수 있다. <표4-9>를 살펴보면 가장 높은 수치의 상관계

수 제공의 값은 0.383이 가장 낮은 AVE값이 정보공유의 0.651이다. 결과에 따라 상관계수의 제공 값은 모두 AVE값을 상회하지 않다고 할 수 있으므로 판별 타당성은 충분히 확보하였다고 평가할 수 있다.

<표 4-9> 판별 타당도 분석결과

변수명	정보 공유	전략적 운영 협력	양립 가능성	상호 이익	신뢰	관계 몰입	약속	물류 서비스 품질	운영 성과
정보공유	0.651								
전략적 운영협력	0.206	0.695							
양립가능성	0.205	0.157	0.727						
상호이익	0.123	0.151	0.211	0.689					
신뢰	0.201	0.268	0.308	0.141	0.706				
관계몰입	0.144	0.170	0.294	0.255	0.346	0.667			
약속	0.182	0.219	0.205	0.182	0.315	0.182	0.700		
물류 서비스품질	0.216	0.143	0.190	0.178	0.383	0.271	0.266	0.680	
운영성과	0.121	0.275	0.130	0.112	0.288	0.164	0.289	0.203	0.702

5) 동일방법편의(Common Method Bias)

동일방법편의(CMB)는 실증연구에서 데이터를 수집할 때, 독립변수와 종속 변수를 동일한 방법으로 측정할 경우 발생할 수 있는 체계적 오류를 지칭한다(Hye & Sung, 2016). 동일방법편의를 고려하지 않은 채 연구를 수행 보고한다면 그 결과의 내적타당성에 심각한 모순이 발생할 수 있다(박원우 외, 2007). 이러한 동일방법편의가 발생하게 되면 실제의 상관계수를 부풀리게 되는 효과가 발생하는데 이를 통해 일반적으로 통계상으로 유의미 하지 않은 관계를 유의하게 만들 수 있다(백상용, 2012).

동일방법편의의 검증방법은 다양하게 제시되고 있지만 본 연구에서는 제일 많이 활용한 SPSS에서 Harman의 단일요인검증(Single Factor Test)을

실시하였다. 그 결과는 하나의 요인이 전체 분산의 27.95%를 차지하여 일반적인 기준이 50%보다 작은 것으로 확인돼 CMB문제는 우려할 만한 수준이 아닌 것으로 판단되었다.

제4절 상관분석 (Correlation analysis)

본 절에서 변수 사이의 상관관계를 알아보기 위하여 상관관계 분석을 실시한다. 두 개 이상의 변수가 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 상관관계라고(이현주, 2013) 함으로써, 부분 상관관계 (partial correlation), 다중 상관관계 (multiple correlation) 그리고 단순 상관계수 (simple correlation coefficient)의 세 가지 종류가 구분할 수 있다. 상관계수분석에서 피어슨 상관계수(pearson)로 분석을 실시하여 변수 사이의 관련성을 분석한 결과는 아래의 <표4-11>와 같이 나타났다.

상관관계는 두 변수 간의 일차적인 관계가 얼마나 강한지를 나타내는 지수로써, 변수 사이의 관련 정도를 나타낸다. 상관관계의 정도는 0에서 ± 1 사이로 나타나며, ± 1 에 가까울수록 상관관계는 높아지고 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다(한기향, 2012). 일반적으로 ± 0.9 이상의 경우는 매우 높은 상관관계, $\pm 0.7 \sim \pm 0.9$ 미만의 경우는 높은 상관관계, $\pm 0.4 \sim \pm 0.7$ 미만의 경우는 다소 높은 상관관계, $\pm 0.2 \sim \pm 0.4$ 의 경우는 낮은 상관관계, ± 0.2 미만의 경우는 상관관계가 거의 없음으로 해석된다.

상관관계의 결과<표 4-10>를 보면 상관계수는 모두 0.271~0.528으로 나타나므로 측정변수들은 0.7 이상으로 나오지 않는다면 전체적으로 다중공선성을 발생하지 않는다고 볼 수 있다. 모든 상관계수의 수치는 통계적으로 유의수준에서 1보다 낮게 나타나 기준 타당성이 있는 것으로 보인다. 모든 변수들 간 정 (+)의 관계를 보이고 있고 상관계수는 0.01 유의수준 하에서 유의한 관계에 있다고 판단할 수 있다.

<표 4-11> 상관관계

요인	평균	표준 편차	정보 공유	전략적 운영 협력	양립가능성	상호 이익	신뢰	관계 몰입	약속	물류 서비스 품질	운영성과
정보공유	4.0204	.51426	1								
전략적운영 협력	4.0463	.52096	.376**	1							
양립가능성	3.9646	.55934	.369**	.344**	1						
상호이익	3.9068	.55433	.293**	.334**	.383**	1					
신뢰	4.0000	.51852	.385**	.443**	.475**	.326**	1				
관계몰입	3.9092	.56224	.308**	.341**	.439**	.415**	.491**	1			
약속	4.1048	.49299	.353**	.385**	.372**	.356**	.482**	.352**	1		
물류서비스 품질	4.1068	.50359	.390**	.312**	.355**	.351**	.528**	.420**	.424**	1	
운영성과	4.1402	.47887	.316**	.461**	.325**	.271**	.481**	.348**	.484**	.391**	1

*p<0.05, ** p<0.01에서 유의함

제5절 구조방정식 모형 검증 및 가설 검증

1. 연구모형의 검정

본 연구는 제3자 물류통합이 관계요인에 미치는 영향, 관계요인과 물류 서비스품질 및 운영성과에 미치는 영향에 대한 구조모형의 타당성을 확인하기 위하여 AMOS 23.0을 활용하여 구조방정식 모형을 검정하였다. 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling, SEM)은 측정모형과 구조모형으로 구성되어 있다. 구조모형의 경우 잠재변수 간의 인과관계를 나타내는 반

면, 측정모형의 경우 잠재변수와 이를 측정해주는 관측변수 간의 관계를 나타내는 모형이라고 할 수 있다(吳紋甲, 2006).

본 연구에서는 제시된 모형의 적합도를 평가하기 위하여 다음과 같이 적합도 지수를 사용하였으며, 이들은 RMSEA(근사평균오차제곱근: Root Mean Square Error of Approximation), GFI(모형 설명력 적합지수: Goodness of Fit Index), CFI(비교적합지수: Comparative Fit Index), IFI(증분적합지수: Incremental Fit Index), TLI(비표준적합지수: Tucker Lewis Index)등이다. 적합도 지수에 대한 절대적인 기준이 없지만 RMSEA은 0.05보다 작을 때 적합도가 좋다고 0.1보다 큰 경우에 모델을 적합하지 않은 편으로 볼 수 있다. 절대부합지수인GFI, AGFI는 일반적으로 회귀분석의 R²와 관련이 있으며 0.8이상의 값을 통하여 모형의 적합도를 판단한다(김계수, 2011; 우종필, 2012; 서영수, 2013). 이론적으로 RMSEA을 제외한 다른 지수들은 0.90을 초과하는 것이 바람직하다.

다만 구조방정식모델의 적합도가 평가하는 기준이 있지만, 반드시 따라야만 하는 특별한 기준치가 없고 여러 가지 적합도 지수가 종합적으로 고려하여 평가하여야 한다(김팔술 외, 2004). 즉, 일부 적합도 지수가 유의하지 않게 나오더라도 전반적으로 적합하다고 여겨질 수 있으면 모형은 적합하다고 할 수 있다(이병주, 2007).

본 연구에서는 제3자 물류통합의 형성 요인, 관계촉진요인 및 물류 서비스품질과 기업운영성과를 미치는 영향에 대한 연구모델을 설정하였다. 모델이 조사대상자들에게 어느 정도 적합인지를 확인하기 위하여 구조방정식 모형 검정을 실시하였다.

<표 4-13>에 제시된 연모형의 전반적 적합도가 살펴보면, $\chi^2=1320.367$ (DF=964, $p=0.000$), GFI=0.847, CFI=0.942, IFI=0.942, TLI=0.937, RMSEA=0.035을 보였으며, <그림 4-3>에 제시한 것과 같은 경로계수를 얻었다. RMSEA은 0.05이하로 나타나고, GFI는 0.8이상로 적합하였고, 다른 지수들은 0.90을 초과하고 있으나 χ^2 값이 크게 나왔으며 모형을 적합하지 않다는 결론이 도출되는데, 이것은 모형을 채택할 필요조건이지 충분조건이 아니라서 다른 적합도지수를 참조하여 판단해야 한다.

본 연구에서는 모델에 대한 구조 방정식 모델의 경로분석결과와 모수 추정치, C.R. 및 P-Value의 값이 등의 결과는 아래 <표 4-12>와 같이 나타났다.

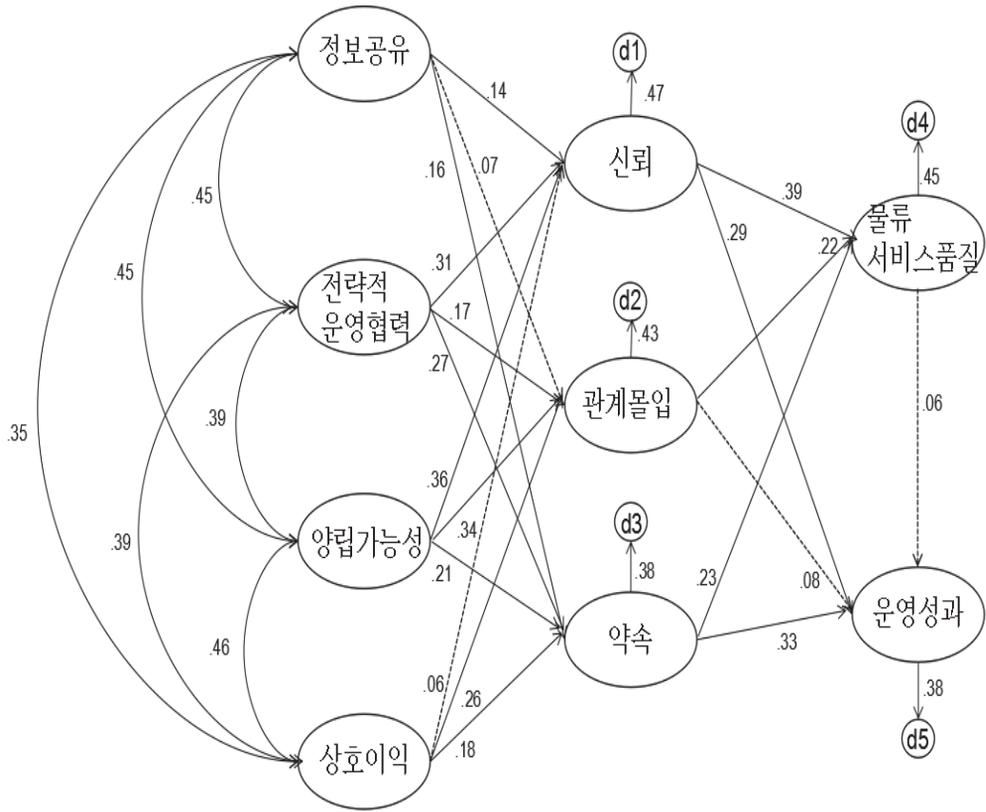
<표 4-12> 모형 검증에 대한 요인 적재량

가설	경로	표준화 계수	비표준화 계수	C.R.	P	가설 검증
H1-1	신뢰<---정보공유	.137	.137	2.084	.037	채택
H1-2	신뢰<---전략적 운영협력	.311	.243	4.464	***	채택
H1-3	신뢰<---양립가능성	.365	.305	4.919	***	채택
H1-4	신뢰<---상호이익	.060	.037	.943	.346	기각
H2-1	관계몰입<---정보공유	.069	.085	.961	.337	기각
H2-2	관계몰입<---전략적 운영협력	.166	.161	2.309	.021	채택
H2-3	관계몰입<---양립가능성	.345	.358	4.406	***	채택
H2-4	관계몰입<---상호이익	.263	.199	3.651	***	채택
H3-1	약속<---정보공유	.161	.153	2.223	.026	채택
H3-2	약속<---전략적 운영협력	.271	.202	3.645	***	채택
H3-3	약속<---양립가능성	.209	.167	2.763	.006	채택
H3-4	약속<---상호이익	.180	.104	2.535	.011	채택
H4	물류 서비스품질<---신뢰	.392	.389	5.184	***	채택
H5	물류 서비스품질<---관계몰입	.221	.177	3.129	.002	채택
H6	물류 서비스품질<---약속	.232	.242	3.311	***	채택
H7	운영성과<---신뢰	.291	.279	3.620	***	채택
H8	운영성과<---약속	.084	.332	4.235	***	채택
H9	운영성과<---관계몰입	.332	.065	1.170	.242	기각
H10	운영성과<---물류 서비스품질	.063	.061	.752	.452	기각

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05에서 유의함

연구모형의 경로계수를 보여주는 것이 <그림 4-3>과 같이 나타났다.

<그림 4-3> 연모형의 경로분석



경로계수는 표준화된 경로계수 ***p<.000

연구모형에 대한 검정 결과를<표 4-13>로 요약하여 다음과 같이 나타냈다.

<표 4-13> 연구모형의 적합도 지수

모형	χ^2	GFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA
평가 기준	0.00에 가까울수록 양호	≥ 0.80 적합 ≥ 0.90 우수	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.05 좋다 ≤ 0.1 수용가능
모형	1320.367 (DF=964 P=.000)	.847	.942	.937	.942	.035

2. 연구가설의 검증 결과

<표 4-12>에서 제3자 경로분석 결과를 바탕으로 모형 적합도가 측정하는 결과에 따라, 본 연구모델은 전반적인 적합도가 수용 가능한 수준으로 평가할 수 있다. 이제 제3자 물류통합, 관계촉진요인 및 성과요인 간의 인과관계를 구체적으로 파악하기 위하여 각 가설에 대한 검정을 실시하였다. 가설 검정결과는 다음과 같다.

(1) 가설1: 제3자 물류 통합은 신뢰와 정(+)의 관계가 있다.

가설1-1: 이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.137, 비표준화 경로계수=0.137, C.R.값=2.084 (>1.96)로, $p=0.037(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 신뢰의 정도가 높을수록 정보공유의 수준도 높아지는 것을 나타내고 가설은 채택되었다.

가설1-2: 이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.311, 비표준화 경로계수=0.243, C.R.값=4.464 (>1.96)로, $p=0.000(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 신뢰의 정도가 높을수록 전략적 운영협력 정도도 높아지는 것을 나타내고 가설은 채택되었다.

가설1-3: 이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.365, 비표준화 경로계수=0.305, C.R.값=4.919 (>1.96)로, $p=0.000(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 신뢰의 정도가 높을수록 양립가능성도 높아지는 것을 나타내고 가설은 채택되었다.

가설1-4: 이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.060, 비표준화 경로계수=0.037, C.R.값=0.943 (<1.96)로, $p=0.346(p>0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 판단해서 역시 가설은 기각되었다. 상호이익의 뒷받침되지 않고서는 파트너십이 장기적으로 지속될 수 없고 기업 간의 신뢰관계가 구축되기 어렵다고 하던 Emerson(1962년), Oliver(1990) 등의 주장과 다르게 나타났다.

본 연구에서 물류기업과 제3자 물류기업 간의 상호이익은 신뢰에 직접적인 영향을 미치지 않다는 것으로 나타났다.

물류기업과 제3의 물류기업 사이의 적절한 의사소통은 상호 간의 이해를 폭을 넓혀 의견 일치를 이루어서 갈등을 효과적으로 감소시킬 수 있으며 신뢰가 형성된다. 또한 정확한 의사소통은 업무의 효율성을 향상시킬 수 있다. 따라서 물류기업과 제3자 물류기업은 다양하게 적절한 의사소통을 해야 할 것이다.

본 연구는 중국 산둥지역의 물류 환경에서 물류 파트너 기업 사이의 상호 이익과 신뢰 관계를 유의하지 않다는 것이 나타났다($p > 0.05$). 즉, 가설 H1-4가 지지를 받지 못하면 이는 중국의 현재 상황이 관계(Relationship)형 사회여서 개인적인 만남이나 조직적인 비즈니스 활동에서 인간관계가 중요함으로써 사회생활에서도 중요한 위치를 차지한다고 말할 수 있다(Fu et al., 2006). Han & Xi (2001)는 개인관계가 중국의 비즈니스 활동에서 중요한 역할이 분명하다고 보았다. 따라서 이런 관계 취향의 사회에서는 파트너 간의 신뢰가 복잡한 네트워크에 구축되는 것이 보편적이다. 기업 쌍방의 관리자가 인맥을 맺을 때, 파트너는 서로에 대한 신뢰의 구축을 더 쉽게 할 수 있는 것이다. 이는 기업의 경영자들이 인적 네트워크 구축을 중시하고, 인적 네트워크의 폭과 깊이를 넓혀 기업 간의 역압적인 단기 행위를 효과적으로 억제할 수 있다는 것을 의미한다.

중국의 대다수 기업에 대해 기업 간 상호 신뢰의 수준이 아직 높지 않다. Xu (2002)는 중국 기업 간의 불신임이 장기적으로 협력할 생각이 없는 것, 협력 기간이 짧으며, 실력으로 거래 과정에서 상대방을 협박하는 것, 협력 기업의 신뢰를 이용하는 것, 한쪽의 기업의 기밀한 정보를 다른 기업에게 누설하여 단기 이익을 도모하는 것, 상대방에 대하여 정보를 봉쇄하여 단기 이익을 도모하는 행위 등으로 구체적으로 드러났다고 하였다. 이러한 불신임이 행위가 기업 간의 협력관계의 발전을 가로막고 기업의 운영 효율성을 떨어뜨릴 것이다.

(2) 가설 2: 제3자 물류 통합은 관계몰입과 정(+)의 관계가 있다.

가설2-1: 이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석

에서 표준화된 경로계수=0.069, 비표준화 경로계수=0.085, C.R.값=0.961 (<1.96)로, $p=0.337(p>0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 판단해서 가설은 기각되었다.

가설2-2: 이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.166, 비표준화 경로계수=0.161, C.R.값=2.309 (>1.96)로, $p=0.021(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 관계몰입의 정도가 높을수록 전략적 운영협력 정도도 높아지는 것으로 나타나고 가설은 채택되었다.

가설2-3: 이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.345, 비표준화 경로계수=0.358, C.R.값=4.406 (>1.96)로, $p=0.000(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 관계몰입의 정도가 높을수록 양립가능성도 높아지는 것으로 나타나고 가설은 채택되었다.

가설 2-4: 이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.263, 비표준화 경로계수=0.199, C.R.값=3.651 (>1.96)로, $p=0.000(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 관계몰입의 정도가 높을수록 상호이익도 높아지는 것으로 나타나고 가설은 채택되었다.

제3자 물류 통합은 물류 기업과 제3자 물류 기업이 쌍방의 전략, 운영 등 여러 측면에서의 긴밀하게 협력이 있으며, 이는 매우 복잡한 것이며 위험과 수익을 병존하는 시스템 프로젝트이며, 쌍방의 관계에 대한 투자를 떠나면 통합은 공론이 될 수밖에 없다. 몰입은 관계를 발전하기 위해 기꺼이 노력하겠다는 의미이며, 몰입은 파트너의 가치관에 대한 공감대가 필요하여 또는 외적 보수의 구동, 몰입되는 구동요인에 대한 효율적 운용으로 효과적인 제3자의 물류 통합을 촉진할 수 있다.

협력 기업 간의 상호이익은 신뢰에 대한 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다는데, 물류기업과 제3자 물류기업의 관계는 기업 간의 이익과 위험을 공생, 서로 돕는 관계임을 인식해야 하는 것이다. 시장의 급격한 변화와 불확실한 외부 환경에 유연하게 대응하기 위해서는 협력기업 간의 상호 이익

과 위험을 공유를 통해 상호간 신뢰할 수 있는 파트너를 확인시키는 노력과 함께 '윈-윈'에 대한 인식 전환이 필요한 것이다.

Morgan(1994), Sharma, et al(1999) 등 학자들은 관계몰입이 파트너 간의 정보 공유를 높이는 데 도움이 될 것으로 보고 있다. 그러나 본 연구에서 중국 산동지역의 물류 환경에서 물류 파트너 기업 간의 정보공유와 관계몰입은 서로 관계가 유의하지 않다는 것으로 나타났다($p > 0.05$). 즉, 가설 H2-1이 지지를 받지 못했다고 하는 것이다. 물류 파트너 기업 간의 정보 공유의 관계 몰입이 서로 관계에 대해 유의하지 않다고 판단되는 이유는 정보 공유의 내용과 관련이 있을 수 있다. 본 연구에서 검토한 정보공유 내용은 주로 업무분야의 정보에 중점을 두고, 예를 들면 주문 처리정보, 전략계획, 상호교류정보 등이 있으며 전략적인 정보와 재무정보에 비해서 이러한 업무차원의 정보는 협력 초기 단계의 정보에 속하며, 일반적으로 이러한 협력 초기 단계의 정보는 관계가 가장 긴밀한 전략적 파트너와 공유하는 것뿐만 아니라 신뢰할 수 있는 다른 거래 파트너도 공유할 수 있는 것이다. 따라서 협력기업 간에 이러한 업무 차원의 정보를 공유할 때 장기적인 협력 관계를 강요하지 않게 관계몰입의 정도가 낮을 수도 있다. 기업이 파트너와 전략적인 정보나 재산 정보 등 보다 더 높은 단계의 정보를 공유하기를 원한다면, 기업이 파트너와 더 긴밀한 협력 관계를 맺어야 하며, 이러한 긴밀한 협력 관계의 수립은 기업과 파트너의 더 높은 정도의 관계몰입이 필요하다.

(3) 가설3: 제3자 물류 통합은 약속과 정(+의 관계가 있다.

가설3-1: 이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.161, 비표준화 경로계수=0.153, C.R.값=2.223 (>1.96)로 $p=0.026$ ($p < 0.05$)유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 약속은 정보공유의 수준을 촉진시켜주는 선행변수로 밝히는 것으로 나타나고 가설은 채택되었다.

가설3-2: 이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.271, 비표준화 경로계수=0.202, C.R.값=3.645 (>1.96)로, $p=0.000$ ($p < 0.05$)유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단

해서 약속은 전략적 운영협력의 정도를 촉진시켜주는 선행변수로 밝히는 것으로 나타나고 가설은 채택되었다.

가설3-3: 이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.209, 비표준화 경로계수=0.167, C.R.값=2.763 (>1.96)로, $p=0.006(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 약속은 양립가능성을 촉진시켜주는 선행변수로 밝히는 것으로 나타나고 가설은 채택되었다.

가설3-4: 이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.180, 비표준화 경로계수=0.104, C.R.값=2.535 (>1.96)로, $p=0.011(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 약속은 상호이익을 촉진시켜주는 선행변수로 밝히는 것으로 나타나고 가설은 채택되었다.

<그림 4-4>와 <표 4-14>를 살펴보면 통합관계의 형성 요인들은 모두 약속에 영향을 미치고 있고, 약속은 물류서비스 품질과 운영성과에도 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 약속이 파트너 간의 중요한 조정 요인임을 알 수 있다. 제3자 물류 통합에서 파트너는 모든 당사자의 이익을 조정하는 수단을 취함으로써 원활한 운영을 유지할 수 있는 것이다. 협력하는 쌍방의 목표와 태도는 조화롭게 운영될 수 있는 보증이 되었다. 따라서 제3자 물류기업의 통합 관계에서 약속이 얼마나 중요한 요인인지를 알 수 있다.

(4) 가설4: 신뢰는 물류 서비스품질과 정(+)의 관계가 있다.

이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.392, 비표준화 경로계수=0.389, C.R.값=5.184(>1.96)로 $p=0.000(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 신뢰의 정도가 높을수록 물류 서비스품질의 수준도 향상시킬 수 있는 것을 나타나고 가설은 채택되었다.

(5) 가설5: 관계몰입은 물류 서비스품질과 정(+)의 관계가 있다.

이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.221, 비표준화 경로계수=0.177, C.R.값=3.129(>1.96)로 $p=0.002(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 관계

몰입의 정도가 높을수록 물류 서비스품질의 수준도 향상시킬 수 있는 것을 나타나고 가설은 채택되었다.

(6) 가설6: 약속은 물류 서비스품질과 정(+)의 관계가 있다.

이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.232, 비표준화 경로계수=0.242, C.R.값=3.311(>1.96)로 $p=0.000(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 약속은 물류 서비스품질의 수준을 향상시켜주는 선행변수로 밝히는 것을 나타나고 가설은 채택되었다.

(7) 가설7: 신뢰는 물류기업의 운영성과와 정(+)의 관계가 있다.

이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.291, 비표준화 경로계수=0.279, C.R.값=3.129(>1.96)로 $p=0.000(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 신뢰의 정도가 높을수록 운영성과도 향상시킬 수 있는 것을 나타나고 가설은 채택되었다.

(8) 가설8: 약속은 물류기업의 운영성과와 정(+)의 관계가 있다.

이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.084, 비표준화 경로계수=0.332, C.R.값=4.235(>1.96)로 $p=0.000(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 판단해서 약속은 운영성과가 향상시켜주는 선행변수로 밝히는 것을 나타나고 가설은 채택되었다.

(9) 가설9: 관계몰입은 물류기업의 운영성과와 정(+)의 관계가 있다.

이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.332, 비표준화 경로계수=0.065, C.R.값=1.170(>1.96)로 $p=0.242(p<0.05)$ 유의수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 판단해서 가설은 기각되었다.

많은 학자들이 신뢰와 성과 간의 관계를 검증하였고, 협력 쌍방의 신뢰도를 향상에 따라 성과도 높아질 수 있으며, 결국으로 기업 쌍방의 경쟁력을 높일 수 있고 거래원가를 줄일 수 있게 되었다. 潘文安 & 张红 (2006)의 연구에도 협력 기업 간의 신뢰가 성과를 높이는 데 도움이 된다는 실증분석

을 하였다. 다른 학술과 구별할 수 있게 본 연구는 신뢰, 관계몰입, 약속을 매개로 물류서비스 품질과 기업 운영성과와의 관계를 연구하는 것이다. <그림 4-3>와 <표 4-12>를 보면, 물류 협력 기업 간 신뢰, 약속과 물류 서비스품질과 운영성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다($p < 0.001$). 즉, 본 연구에서는 가설4, 가설6, 가설7, 가설8이 모두 지지를 받았다고 하였다. 이는 제3자 물류 통합에 있어서 협력 기업 간 서로 신뢰 구축과 이익 조정에 대한 약속의 중요성을 볼 수 있다.

마찬가지로 관계몰입과 성과와의 관계도 국내와 국외 학자들의 관심을 끌었고, 이들의 연구 결과도 완전히 일치하지 않았다고 나타났다. 본 연구에서 관계몰입은 물류기업의 서비스품질에 긍정적인 영향을 미치고 있다($p < 0.05$). 즉, 가설5가 지지를 받는다고 하였다. 하지만 관계몰입이 기업 운영성과에 긍정적인 영향을 미치지 않다는 것으로 나타났다. Craig et al(2002)의 연구에서 관계몰입이 기업의 협력성과에 영향을 미치지 않다는 연구결과와 일치하였다. 물류기업은 제3자 물류기업과의 관계몰입을 강화함으로써 상호간에 긴밀한 협력관계를 구축하고 물류서비스 품질에 유의적으로 영향을 미칠 수 있다.

(10) 가설10: 물류 서비스품질은 물류기업의 운영성과와 정(+의 관계가 있다.

이 가설은 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에 대한 모형의 관계분석에서 표준화된 경로계수=0.063, 비표준화 경로계수=0.061, C.R.값=0.752 (<1.96)로 $p=0.452$ ($p > 0.05$)유의수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 판단해서 가설은 기각되었다.

기업 간에 협력하는 방식을 통해 상호보완적 자원을 확보함으로써 원가절감과 위험분산, 경쟁력 향상이라는 목적을 달성할 수 있다. 시장의 요구가 급격히 변화할 때, 물류 서비스품질이 높으면 고객의 요구에 대해 빠르게 반응하여 물류 고객 기업의 재고 적체로 인한 재무 손실을 감소시키고 물류기업에 제3자 물류 기업에 대한 높은 신뢰를 갖게 함으로써 물류 운영성과의 개선을 촉진할 수 있다. 그런데 본 연구에서 물류 서비스 품질은 운영성과에 긍정적인 영향을 미치지 않다는 것으로 나타났다. 즉 가설10은 지지하

지 못하는 것이다. 이는 중국에서 대다수 기업이 통합을 통하여 서로 필요한 정보와 자원을 교환하고 있기 때문이다. 성공적인 기업 통합을 통해 거래 비용을 절감하고, 거래 환경의 불확실성과 복잡성에 대처하는 유리한 도구로서, 기업 성과 개선이 간과할 수 없는 요인이다. 호혜적이고 장기적인 협력관계 구축을 통해 제3자 물류기업의 높은 수준의 물류 서비스 능력을 자체 운영능력으로 전환하여야 물류기업의 운영성과도 안정적으로 성장할 수 있다.

이상의 결과를 종합하여 보면, 물류시장 환경에서 물류기업과 제3자 물류기업의 협력관계에서 통합의 형성요인(정보공유, 전략적 운영협력, 양립가능성과 상호이익)과 관계촉진요인(신뢰, 관계몰입 및 약속)이 물류 서비스품질과 운영성과에 간접적으로 유의하는 영향을 미친 것으로 나타났다. 그러나 신뢰와 상호이익, 관계몰입과 정보공유, 관계몰입과 운영성과 및 물류 서비스품질과 운영성과가 직접적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

제5장 결론

본 장에서는 연구결과를 전반적으로 살펴보고 이를 바탕으로 학술적 및 실무적인 유의한 시사점을 제시한다. 마지막으로 본 연구 수행 과정에서 나타난 한계점과 향후 연구 방향을 논의한다.

제1절 연구의 요약

업계의 발전에 따라 물류 기업이 많아지고 있어, 단일한 물류서비스는 이미 고객을 만족시킬 수 없게 되었으며 물류서비스에 대한 요구가 높아지고 있다. 따라서 물류기업들은 자신의 창의적 의식을 제고하여 더 큰 도전에 맞서는 것이 시급하다. 최근에 물류기업은 자원의 제약, 고객 요구, 경쟁의 심화의 다양화 등 경영 환경의 급격한 변화에 따라 개별의 기업은 경쟁력만으로는 성장하기 어렵기 때문에 개별 기업의 핵심 역량을 결합해 통합 관계를 형성하고 전체적인 협력의 관점에서 통합과 최적화라는 목표를 달성하고 경쟁우위를 확보하기 위하여 계속 노력해야 한다.

경쟁 우위, 규모 확대의 달성을 위한 전략적인 수단으로 기업의 핵심 역량에 대한 기업 내부 프로세스를 최적화, 비용 절감, 경쟁력 강화, 고객의 요구 변화에 맞추어 물류 전문기업인 제3자 물류기업과 제휴를 선택하는 기업이 많아지고 있다.

물류기업과 제3자 물류기업은 계약을 기반으로 관리 및 통제가 공동의 시스템 하에서 업무를 추진하며, 이러한 관계 하에서 제3자 물류기업은 지속적으로 서비스를 개선하고 물류체계의 효율화를 촉진하며, 궁극적으로 물류 계획 및 전략을 물류기업과 공동으로 수행하는 통합관계를 형성할 수 있게 된다.

물류기업은 제3자 물류기업과의 관계형성 및 강화에서 축적되는 관계 자산이 경쟁우위를 창출하고 기업의 운영성과를 증가시키는 주요한 원천이 될 수 있으며, 물류서비스를 받는 화주기업은 고유한 서비스 특성으로 서비스 제공자와 지속적인 관계가 형성되는 것이다. 이러한 장기적으로 지속적인

관계의 유지는 기업의 운영성과를 향상시킬 수 있다. 기업이 여러 가지 방법을 모색하여 지속적인 가능한 경쟁 우위에 도달할 때, 물류기업과 화주기업의 발전 관계는 공급사슬에서 점점 더 중요해진다. 자원기반 이론에 따르면, '자원조합'의 발전에 있어서, 기업은 통합관계를 이용하여 자기 내부에 어떤 능력을 수립하여 궁극적으로 시장에서의 우위를 달성할 수 있다 (Moller, 2003). 물류기업은 제3자 물류기업과의 신뢰와 관계몰입이라는 관계요인을 기업 전체의 자원으로 전환하여 기업의 경쟁에서 운영성과를 향상시킬 것이다.

제3자 물류 통합의 형성요인이 관계촉진 요인에 미치는 영향과 물류 서비스품질과 운영성과에 미치는 영향 등의 인과관계를 검증하기 위해 중국의 산동성에서 제3자 물류기업을 활용하고 있는 물류기업들에게 설문조사를 실시하였고, 설문조사를 통하여 수립된 데이터는 총 311부를 중심으로 하여 신뢰도분석, 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 상관관계분석, 가설검증을 위한 경로분석을 수행하였다. 따라서 본 연구에서 제시한 연구가설에 대한 결론을 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 설문에 응답한 물류기업들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 응답자는 민영물류기업이 가장 많이 나타나고 종업원인수로 보면 기업 규모가 중형 기업의 비중이 가장 큰 것을 나타냈다. 이는 WTO 가입 이후 중국은 서비스업은 전반적으로 대외 개방을 되었으며 동시에 물류업도 대외 개방이 되었다. 이는 중국 물류업의 발전을 한 전환점이 되었다. 중국 물류업의 급속히 성장함으로써 물류시장의 규모가 빠른 속도로 확대하는 것으로 볼 수 있으며, 중국 국내에 민영물류기업도 늘고 있다.

요인분석을 통하여 제3자 물류통합에 독립변수에 사용된 20개 설문문항은 네 가지 요인으로 추출되었고 종속과 매개변수에 사용된 27개 설문문항은 다섯 가지 요인으로 추출되었다. 본 연구에서 추출한 요인은 정보공유, 전략적 운영협력, 양립가능성, 상호이익, 신뢰, 약속, 관계몰입, 물류 서비스품질, 운영성과 등이다.

둘째, 본 연구의 분석결과에 따르면, 신뢰는 제3자 물류통합에 영향을 미치는 중요한 요인이며, 제3자 물류통합을 개선하는데 중요한 영향을 미친다

고 한다. 신뢰가 제3자 물류통합의 형성요인은 정보공유, 전략적 운영협력과 양립가능성에 긍정적인 영향을 미치지만 상호이익에는 긍정적인 영향을 미치지 않다는 것으로 검증하였다. 이는 제3자 물류기업의 특성과 배경 때문으로 보인다. 기업이 신뢰 관계를 구축하는 과정에서 인적관계도 중시해야 하며, 제3자 물류 통합에서 상호 신뢰 관계가 빠르게 형성될 수 있고, 또한 본 연구에서는 신뢰가 상호이익에 미치는 영향이 기각되는 것이 나타났다으며 기업의 질서와 규칙이 보완되어야 함을 시사한다.

셋째, 본 연구의 분석결과에 따르면, 관계몰입은 제3자 물류통합에 영향을 미치는 중요한 요인이며, 제3자 물류통합을 개선하는데 중요한 영향을 미친다고 한다. 관계몰입이 제3자 물류통합의 형성요인은 전략적 운영협력, 양립가능성과 상호이익에 긍정적인 영향을 미치지만 정보공유에는 긍정적인 영향을 미치지 않는다는 것으로 검증하였다. 그렇다고 해서 협력기업 간의 관계몰입이 중요하지 않다는 뜻은 아니라 본 연구에서는 관계몰입은 물류서비스품질에 대한 긍정적인 영향을 미친다는 것으로 발견하였기 때문이다.

넷째, 본 연구의 분석결과에 따르면, 약속은 제3자 물류 통합에 중요한 영향을 미친다. 약속이 제3자 물류 통합의 형성요인은 정보 공유, 전략적 운영 협력, 양립가능성과 상호이익에 대한 긍정적 영향을 미친다는 것으로 검증하였다. 협력관계에서 기업 쌍방 간 계약 체결하는 것은 운영관리에서 매우 중요한 일을 보여주는 것이다.

다섯째, 본 연구의 분석결과에 따르면, 신뢰, 관계몰입과 약속은 물류서비스 품질에 긍정적인 영향을 미친다. 이는 신뢰, 관계 몰입과 약속이 물류기업의 서비스 품질을 향상시킬 수 있다는 것을 보여준다. 신뢰, 관계몰입과 약속은 물류기업의 서비스품질의 개선을 촉진할 수 있지만, 본 연구에서는 물류 서비스품질 개선을 통하여 물류기업의 운영성과를 향상시키지 못하였다.

여섯째, 본 연구의 분석결과에 따르면, 신뢰와 약속은 운영 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 관계몰입은 운영 성과에 긍정적인 영향을 미치지 않는 것으로 검증하였다. Craig et al, (2002)의 연구에 따라서 비슷한 결과를 얻었으며 관계몰입은 기업 운영성과에 대한 큰 도움이 되지 않는 것으로 나

타났다. 관계몰입은 기업운영성과에 직접적으로 작용하지 않지만 물류기업과 제3자 물류기업의 통합에서 부분 요인은 관계몰입을 매개효과를 통해 기업운영성과에 대한 간접적으로 영향을 미칠 수 있다는 연구결과가 나타났다.

일곱째, 본 연구의 분석 결과에 따르면, 물류 서비스 품질은 운영 성과에 긍정적인 영향을 미치지 않다는 것으로 검증하였다. 물류기업의 높은 서비스 수준이 반드시 기업의 운영성과를 향상시킬 수 있는 것은 아니고 그 이유는 통합 과정에서 좋은 물류 설비와 높은 수준의 물류 서비스가 외부 우위로서 물류기업의 물류능력이 부족한 것을 보완할 수 있지만, 이러한 외부 우위가 물류 기업의 운영성과를 직접적으로 개선할 수 없기 때문이다. 특정한 조건 하에서, 물류 기업은 제3자 물류 기업의 서비스 우위에 힘입어 자신의 운영 활동 수준을 높여야 하며, 나아가 자신 기업의 운영성과를 개선하는 것도 도움이 된다.

제2절 연구의 시사점

물류기업과 제3자 물류기업 간의 통합이 신뢰, 관계몰입과 약속이 성과에 대한 개념 모델을 구축하고 실증적으로 검증하였다. 이 관계 모델의 수립과 검증은 다양한 학문 분야의 개념과 지식을 통합함으로써 제3자 물류 통합이라는 중요한 과제에 대한 연구를 다각도로 진행할 수 있도록 하였으며, 제3자 물류와 관계 관리의 이론적 체계를 풍부하게 심화하였다.

제3자 물류는 급속하게 발전하는 단계에 있으며, 물류 아웃소싱은 이미 필연적인 추세가 되어 물류기업과 제3자 물류기업 간의 협력과 관계 관리의 중요성이 날이 갈수록 부각되고 있다. 본 연구는 관리자가 어떻게 파트너와의 신뢰와 관계 몰입을 통해 상호 간의 통합을 촉진할 수 있는지 참고와 지도를 제공할 수 있으며, 또한 계약 체결도 기업 쌍방의 협력에 긍정적으로 작용하고 있다고 하였다. 중국 국내 제3자 물류 관리 실천에 중요한 의미를 가지고 있다. 따라서 본 연구 결과를 통해서 나타난 시사점을 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 제3자 물류 통합은 물류기업과 제3자 물류기업의 상호 간의 성과의 향상을 촉진할 수 있고, 물류기업과 제3자 물류기업은 전략과 운영 등 다차원적 통합을 강화하여 동반성장을 촉진해야 한다. 인지의 한계로 인하여 많은 물류기업과 제3자 물류서비스 기업들이 제3자 물류를 간단한 창고와 운송 기능의 수행으로 간주하고 물류 기업은 제3자 물류기업의 중요한 역할에 대해 중시하지 못하여 제3자 물류 통합의 동력이 부족하다. 본 연구의 실증적인 분석결과에 따르면 제3자 물류 통합이 물류 기업의 서비스 품질이 직접적으로 개선하는 것이며, 한편 물류 기업의 운영성과도 개선할 수 있다는 것이다. 이는 제3자 물류 통합이 협력기업 간의 성과 향상에 도움이 된다는 것으로 보인다. 물류기업은 제3자 물류기업과의 통합을 통해 기업 운영성과를 향상시키는 중요한 통로로 활용해야 하고, 물류기업도 제3자 물류기업과의 통합을 적극적으로 추진하여 통합을 통하여 물류 서비스 품질을 제고할 수 있고, 궁극적으로 자신의 시장 경쟁력을 향상시킬 수 있다.

둘째, 중국 산둥(山東)지역의 물류기업에 대한 실증적 분석결과에 따르면 신뢰, 관계몰입과 약속이 매개변수로 사용하여 제3자 물류통합과 물류서비스 품질 및 운영성과에 대한 긍정적인 영향을 미치고 있다. 본 연구는 중국 전국지역의 물류 기업에 대해서는 실증 조사를 실시하지 않았으며 산둥성에 있는 물류 기업에 국한되지만, 서로 다른 문화배경 속에서 물류기업과 제3자 물류기업의 협력 관계에 대한 시사 역할을 했으며, 이러한 문화적 배경의 차이가 관계관리 요인에 미치는 영향을 중시해야 하는 것이다.

셋째, 물류기업과 제3자 물류기업 간의 신뢰와 관계몰입은 제3자 물류통합을 촉진하고 물류기업의 서비스 품질과 운영성과를 향상시킬 수 있으며, 인구통계의 분석 결과를 통한 대부분의 물류 기업은 제3자 물류 업체와 계약을 체결하였으며, 계약 체결의 필요성을 볼 수 있어서 제3자 물류 통합에 대해 유리하다. 따라서 물류기업과 제3자 물류기업은 상호 간의 신뢰와 관계몰입을 개선 및 계약 체결을 통하여 제3자 물류통합을 촉진하고 기업의 규모 확대 및 경쟁력을 향상시킬 수 있다.

제3절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구에서는 기업이 경쟁 우위를 획득하기 위하여 제3자 물류기업을 이 용함에 따라 물류기업과 제3자 물류기업 간의 통합 관계에서 신뢰와 관계 몰입, 약속, 물류 서비스 품질, 운영 성과 간의 영향 관계를 인식하여 의미 가 있는 시사점을 제공한 결과들을 도출한다. 그럼에도 본 연구의 한계점 및 향후 연구의 방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 설문 조사를 통해 수집한 데이터를 이용하여 모형을 검증하였는데, 이러한 데이터는 기업의 대표적인 정적 단면 데이터로서, 어느 시점에서의 제3자 물류 통합과 신뢰, 관계 몰입, 약속 및 성과 간의 관 계를 살펴보았다. 본 연구에서는 중국 산둥지역의 물류기업과 제3자 물류기 업 간의 통합이 신뢰, 관계몰입과 약속에 미치는 영향만 고찰하였다. 향후 연구는 서로 다른 문화와 기업의 배경 하에서 신뢰와 관계 몰입, 약속이 기 업 간 통합에 미치는 영향을 살펴보는 것은 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 물류기업의 시각을 채용하였는데, 물류기업이 제3자 물 류기업에 대한 통합이 신뢰, 관계몰입 및 약속과 기업성과에 미치는 영향만 고려했다. 제3자 물류기업이 물류기업에 대한 통합이 신뢰, 관계몰입 및 기업성과에 미치는 영향에 대해서는 고려하지 않았다. 향후 연구는 제3자 물류 기업의 시각을 채용하거나 양자의 결합을 채용할 수 있다. 예를 들어 두 시각이 결합하여 물류기업과 제3자 물류기업의 파트너십에 대한 신뢰와 관계몰입을 동시에 살펴본다면, 이러한 연구방법은 더욱 과학적이고 엄격하 다. 또한 협력 관계에 있는 기업 한쪽의 신뢰와 약속이 다른 쪽에 미치는 신뢰와 약속의 영향과 그들 간의 관계를 살펴볼 수 있다.

셋째, 본 연구는 제3자 물류 통합에 있어서 약속(계약)은 매개변수로서 기 업 쌍방은 통합의 형성 요인과 성과 요인에 대한 긍정적 영향을 제시하였지 만, 물류 전문가를 통해 계약 자체를 중심으로 설문조사를 하지 않았으며 제3자 물류 통합에 관한 표준계약서 등을 분석해 도출되는 계약항목은 없 다. 향후 연구는 물류기업이 서비스 계약의 현황 및 사례에 관한 자료가 충 분한 상태에서 주요 물류기업이 조사를 통해 새로운 연구기반 자료를 제정

하여 연구를 진행할 수 있다.

넷째, 본 연구는 주로 물류기업과 제3자 물류기업의 서비스 품질 현황, 문제 등의 방면에 대해 검토하였는데, 데이터의 제한으로 인해 연구에도 한계가 있었으며, 서비스 품질의 향상에 따른 재무성과 등은 실제적이고 구체적인 문제는 다루지 않았으며, 이는 제3자 물류 기업이 향후 연구에서 물류 서비스 품질을 제고하는 과정에서 반드시 고려해야 하는 사항이다.

다섯째, 본 연구는 신뢰, 관계몰입과 약속을 매개변수로서 제3자 물류통합에 대한 미치는 영향만 고찰하였으며, 기타 요인들은 예를 들면 전용자산 투자, 권력, 의존 등은 관계몰입과 제3자 물류통합에 영향을 미칠 수 있으며, 향후의 연구는 제3자 물류통합에 대한 구동적인 요인을 더 많이 식별하고 그들이 제3자 물류통합에 미치는 영향을 고찰해야 한다. 파트너십 발전의 단계별로 신뢰와 관계몰입이 서로 다른 특징을 가질 수 있고, 제3자 물류통합에 미치는 영향도 다를 수 있으며, 향후 연구는 파트너십 발전의 단계별로 신뢰와 관계몰입이 제3자 물류통합에 미치는 영향을 살펴볼 수 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 고현정 (2003). Optimization modeling for the design and operation of dynamic facility networks for 3PLS. 박사학위논문, University of Louisville, 1-278.
- 곽현 (2008). 국제 물류 운송론. 보명 Books, 3.
- 곽화 (郭華) (2014). 중국 화주기업의 특성이 제3자 물류기업 선정에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 중앙대학교 대학원, 8.
- 권승하, 정순남, 김화경 (2014). 우리나라 수출입 제조기업의 파트너십 수준 및 파트너십 프로세스와 공급체인 성과 간의 관계 연구, 한국물류학회지 24권5호, 27-52.
- 권영철 (2001). 국제 합작 제휴의 패 파트너십 결정 요인과 성과에 관한 실증 연구. 경영 지널, 제 2 권, 2-3.
- 김태우 (2005). 우리나라 화주기업과 제3자 물류기업간 파트너십 결정요인과 성과에 관한 실증연구. 박사학위논문, 57-62.
- 김태우 (2006). 물류파트너십 결정에 따른 성과에 관한 실증연구-화주기업과 제3자 물류기업을 중심으로. 해운물류연구, 한국해운학회지, Vol.48. 47-71.
- 김미정 (2014). 항공사 e-서비스품질과 지각된 가치가 행동의도에 미치는 영향. 박사학위논문, 경기대학교, 1-128.
- 김판영, 김문성 (2010). 여행서비스에 있어 고객의 지각가치와 만족, 행위의도와의 연관성. 대한관광경영학회, 25(1), 263-282.
- 김창봉 (2002). 글로벌SCM 도입 요인의 인식에 관한 연구: 전기. 전자 기업 중심으로. 박사학위논문, 중앙대학교, 1-130.
- 김창봉 (2010). 식품산업의 Outsourcing 수준, 파트너십 관계, 안전성 및 사업성과의 관계연구. 유통경영학회지, 제13권, 제5호, 133~152.

- 김팔술, 홍관수, 이병찬 (2004). 공급사슬관리를 위한 기업 간 정보공유의 선행요인과 관계효과성에 관한 연구, 경영연구, 19(4), 273-307.
- 김현중, 이충배 (2020). 기업 간 정보공유수준이 공급사슬통합과 기업성장에 미치는 영향에 관한 실증연구. 한국항만경제학회, 141-163.
- 김채복, 서문식, 박찬권 (2013). 공급사슬에서 통합선행요인과 공급사슬통합 및 경영성과에 관한 연구: 마케팅 부서를 중심으로. 로지스틱스연구, 21(2), 1-27.
- 김진수 (金眞守) (2012). 물류아웃소싱 계약서 조항의 구조적 특성이 기업의 성과에 미치는 영향. 박사학위논문, 인천대학교, 1-156.
- 김연성, 박영택, 서영호, 유왕진, 유한주, 이동규 (2002). 서비스경영: 전략. 시스템. 사례. 법문사, 408-416.
- 김병식, 최영량 (1996). 물류서비스 질의 평가에 관한 연구. 경기대학교 한국산업경영경제연구소논문집, 제7권 제1호, 75-88.
- 김종철, 권오경 (2003). 물류관리형태가 물류서비스 및 물류성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 국제상학, 18(4), 56.
- 김재욱, 박광태, 이성근, 최지호 (2000). SCM이 물류서비스와 물류성과에 미치는 영향. 로지스틱스연구, 제8권, 제1호, 51-63.
- 김태현, 문성암, 김원소 (2008). 삼자물류성과에 영향을 주는 계약 특성과 파트너십의 매개효과에 관한 연구. 한국 로지스틱스 학회, 제16권, 제2호, 5-26.
- 김진현 (2019). 1인 가구 주거만족도 결정요인 및 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 상명대학교, 1-163.
- 김재전, 박형호, 유일, 소순후 (2003). 성공적인 SCM을 위한 공급사슬 파트너십의 구조적 관계 모형에 관한 연구, 한국정보전략학회지, 제6권, 제1호, 61-82.
- 노형진 (2011). SPSS/Excel을 활용한 알기쉬운 시계열분석. 학현사, 353.
- 모민길 (2014). 확장된 기술수용모형을 활용한 성과기대 및 전환의도에 관한 한·중간 비교연구, 박사학위논문, 한성대학교, 82-120.
- 문성암, 최경환 (2009). 공급계약의 유연성이 구매자의 물류성과에 미치는

- 영향에 관한 연구(한국 방위 사업청을 중심으로). 한국 로지스틱스 학회, 제17권, 1호, 113-128.
- 박정수, 하헌구, 안영호 (2010). 물류대행 계약의 유형 및 고객사 평가에 따른 차별적 물류서비스 제공방안, 한국물류학회, 제20권, 제5호, 127-147.
- 박정희 (2005). 물류서비스 품질 구성요소 간 인과관계 및 이들 요소가 결과변수에 주는 영향. 박사학위논문, 경북대학교, 1-133.
- 박이숙 (2008). 3PL기업의 물류서비스 품질과 관계지향성이 공급사슬성과에 미치는 연구. 박사학위논문, 전남대학교, 1-146.
- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만 (2007). 동일방법편의 (Common Method Bias) 의 원인과 해결방안. 인사.조직연구, 제15권 1호, 89~133.
- 박정식 (2006). 인터넷 쇼핑몰 물류서비스 품질과 고객만족, 고객로열티간의 구조관계, 박사학위논문, 명지대학교, 1-160.
- 박길성, 이택면 (2004). 효율성, 권력, 그리고 ‘기업사회학’: 거래비용이론과 자원의존이론의 대화. 한국사회학, 38(6): 133-162.
- 송우용 (1996). 국제 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 연구. 박사학위논문, 충남대학교, 41-43.
- 송우용, 조대우 (2001). SCM에서 구매자-공급자 파트너십의 관계특성. 국제 무역연구, Vol.7, No.2, 115-142.
- 송낙길 (2014). 지방문화원 지속가능성에 대한 연구: 자원의존이론 (resources dependency theory)을 중심으로. 국정관리연구, 제9권 제2호: 225-252.
- 송장근, 김광석 (2010). 공급사슬내의 정보공유가 ERP 도입에 미치는 영향 : 자동차기업 사례를 바탕으로 산업혁신연구. 26(4), 산업개발연구소, 경성대학교, 147-173.
- 송광석 (2007). 서비스품질일관성지수의 개발 및 측정에 관한 연구, 박사학위논문, 송실대학교, 289.
- 수순후 (蘇淳厚) (2004). 공급사슬 파트너십의 構造的 關係模型에 대한 實證的 研究, 박사학위논문, 26-28.

- 오문갑 (吳文甲) (2007). 중국의 화주기업과 제3자 물류기업간 파트너십 형성에 관한 실증연구, 박사학위논문, 청주대학교, 6.
- 오문갑 (2013). 중국의 물류 정책 발전방향에 관한 실증 연구. 통상정보 연구, 379-401.
- 안운석 (2004). 물류서비스품질, 고객만족, 관계품질 및 재구매의도에 관한 연구. 품질경영학회지, 제32권, 제4호, pp.30-47.
- 왕효화 (2017). 기업이 지향성이 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향. 석사학위논문, 부산대학교, 1-60.
- 원동환 (2013). 공급사슬 파트너십 형성요인 및 관계요인이 경영성과에 미치는 영향: 우리나라 원자재 수입 중소기업을 중심으로. 관세학회지, 14(1), 319-340.
- 이재율, 박영재, 박찬익, 이재원 (2007). 3PL기업의 핵심성공요인이 3PL서비스만족에 미치는 영향. 한국물류학회, 한국물류학회지, 37.
- 이병주 (2007). SCM을 위한 공급사슬 파트너십에 관한 연구. 박사학위논문, 이화여자대학교, 26-27.
- 이민호, 박광태 (2002). 전자상거래에서 물류서비스품질과 고객만족에 관한 연구. 경영정보학연구, 제12권, 제4호, 238-253.
- 임세헌 (2006). 파트너십 관점에서 SCM 성공요인과 성과와의 관계[J]. 유통경영학회지, Vol.9, No.1, 67~88.
- 이문규 (2012). 3PL 조직개발이 국제물류 서비스 경쟁력 강화에 미치는 영향. 건국대학교, 박사학위논문, 1-167.
- 이재석 (2017). 기술금융이 중소기업의 기술혁신역량과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 고려대학교, 1-136.
- 정경선, 김태복 (2009). 물류서비스 계약의 결정요인에 관한 연구. 한국항만경제학회지, 제25집, 제3호, 96.
- 전인수, 소비재 (1992). 거래에 있어서의 거래 비용 이론의 적용에 관한 연구, 경영학 연구, 제 22 권 제 1 호, 11, 173-192.
- 정형식, 김영심 (2003). 공급업체-유통업체 관계: 조직의 저항에 따른 관계마케팅이 아웃소싱전략에 미치는 영향. 한국유통학회 추계학술대회

- 발표논문집 -지방 유통산업의 균형적 발전, 295-322.
- 정석순 (2012). 축제서비스품질, 축제성과, 고객기반 도시브랜드자산 및 지역에 호도의 관계에 관한 연구. 동국대학교, 박사학위논문, 1-187.
- 홍관수, 정기웅 (2004). 환경변화속도, 정보공유, 그리고 협력이 공급사슬의 성과에 미치는 영향. 중소기업연구, vol.26, no.2, 77-100.
- 한기향 (2012). 트윈세대의 패션브랜드 소비태도 : 브랜드 충성도에 미치는 영향을 중심으로. 박사학위논문, 건국대학교, 1-121.
- Lambert D. M., Emmelhainz M. A., Gardner, J. T., 문희철 (1999). 공급사슬 파트너십 모형에 관한 연구. 국제무역연구, 제5권 제2호, 173-296.

2. 국외문헌

- 储昭昉, 邓蕾. 第三方物流整合对绩效影响: 企业特征的调节效应的实证研究. 数理统计与管理, 2015, 581~589.
- 陈建华, 马士华. 供应链整合管理的实现机制与技术解决方案[J]. 工业工程与管理, 2006, 23-31.
- 宋华, 陈金亮, 服务供应链中服务集成商竞争优势影响因素的案例研究[J]. 中国软科学杂志, 2009, 296-300
- 曹兴, 龙凤珍. 技术联盟伙伴选择因素与联盟绩效的关系研究[J]. 软科学, 2013, 53-58.
- 陈祥锋, 朱道立. Markovi模型在供应链合同管理中的应用[J]. 科研管理, 2002, 94-99.
- 陈豪雅. 一类短生命周期产品的供应链协调[D]. 清华大学博士论文, 2003, 12.
- 戴君, 谢琍, 王强. 第三方物流整合对物流服务质量、伙伴关系及企业运营绩效的影响研究 [J]. 管理评论, 2015, 27.
- 邓龙安, 徐玖平. 供应链整合下的企业网络创新绩效管理研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2008, 86-90.
- 顾培亮. 系统分析与协调[M]. 天津大学出版社, 1998.
- 贺卫, 伍山林. 制度经济学[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003.
- 洪志生, 苏强, 霍佳震. 服务质量管理研究的回顾与现状探析[J]. 管理评论, 2012, 152-163.
- 利丰研究中心. 供应链管理: 香港利丰集团的实践 (第二版) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.
- 罗力. 信任和关系承诺对第三方物流整合与绩效的影响. 博士学位论文, 2010, 17-22.
- 李新然, 孙晓静. 基于SCM的企业绩效影响模型[J]. 科研管理, 2009, 117-123.
- 刘瑞涵. 北京地产鲜果供应链整合模式研究[D]. 北京: 中国农业科学院,

- 2008.
- 李华焰.基于供应链管理的合作伙伴选择问题初探,物流技术,第3期,2000,27~30.
- 李健,金占明.战略联盟伙伴选择、竞合关系与联盟绩效研究[J].科学学与科学技术管理,2007,161-166.
- 柳春锋.旅游联盟成员兼容性研究[J].企业活力,2008,24-25.
- 倪文斌,张怀修.供应链整合研究综述[J].商业经济,2010,68-70.
- 欧新黔."加快现代物流业发展步伐,"国家发展和改革委员会,http://www.gov.cn/ztl/2006-03/20/content_231130.htm.
- 潘文安,张红.供应链伙伴间的信任、承诺对合作绩效的影响[J].心理科学,2006,1502-1506.
- 宋华,胡左浩.现代物流与供应链管理[M].经济管理出版社,2000,199.
- 孙国强,范建红.网络组织治理绩效影响因素的实证研究[J].数学统计与管理,2012,296-306.
- 王强,储昭昉.依赖、信任和承诺对第三方物流整合及其绩效的影响:基于中国的实证研究[J].中国软科学,2012,133-145.
- 王自勤.现代物流管理[M].北京:电子工业出版社,2002,25.
- 温平川.第三方物流企业顾客满意度测评体系研究.市场营销,第27期,2016,181-193.
- 吴庆.第三方物流服务提供商与客户企业的协调合同研究.重庆大学,博士学位论文,2008.
- 吴杰,王继光,杨晓宁.医药物流人才需求调查报告分析.《才智》第28期,2011,298-299.
- 谢琍,戴君.基于供应链关系管理的中国第三方物流整合实证研究[J].数理统计与管理,2014,93-105.
- 徐学军.生产运营战略研究评述[J].决策与决策支持系统,1997,92-99.
- 郑兵,金玉芳,董大海,刘瑞明.中国本土物流服务质量测评指标创建及其实证检验[J].管理评论,2007,49-55.

- 叶飞,徐学军.供应链伙伴关系间信任与关系承诺对信息共享与运营绩效的影响.系统工程理论与实践,2009.
- 喻金田,胡春华.技术联盟协同创新的合作伙伴选择研究[J].科学管理研究,2015,13-16.
- 中国物流与采购联合会, <http://www.chinawuliu.com.cn/>.
- 中国物流信息中心, <http://www.clic.org.cn/>.
- 中国仓储协会, www.cad.org.cn/index.php/index/index1.html.
- 张培刚.微观经济学的产生和发展[M].湖南:湖南人民出版社,1997.
- Armstrong & Associates, Inc."Is Contract logistics a dog?".January, 2009.
- Avner G. "Cultural Beliefs and the Organization of Society: A Historical and Theoretical Reflection on Collectivist and Individualist Societies" Journal of Political Economy Vol, 102, Number 5, 1994.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach" Psychological Bulletin, Vol. 103 No. 3, 1988, 411-23.
- Anderson J. C., & Narus J. A. "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnership," Journal of Marketing, Vol.54, 1994, 42~58.
- Ballsocks D. J., David J. Krauss. Logistics Management: Integration of Supply Chain Processes[M]. Lin Guolong, Song Bai, Sha Mei. Beijing: China Machinery Industry Press, 1999.
- Barber E., "Incentive options for performance-based logistics contracts", Australian Army Journal, Vol.5 No.1, 2008, 115-130.
- Bagozzi R, P., & Yi, Y. On the evaluation of structural equation models, Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 1988, 74-94.

- Ballou R. H., Gilbert S. M., Mukherjee A. "New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities," *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 2000, 7~18.
- Bakos J. Y., Brynjolfsson E. Information technology, incentive and the optimal number of suppliers. *Journal of Management Information System* , Fall, Vol.10, 1993, 37-53.
- Beth S., Burt D. N., Copacino W. Supply chain challenges: building relationship[J]. *Harvard Business Review*, 2003,64-73.
- Beamish P. W. "The Characteristics of Joint Venture in Developed and Developing Countries." *Columbia Journal of World Business*, 1985, 12-19.
- Berglund M. V., Laarhoven P., Sharman G., Third-party logistics: Is there a future?[J]. *The International Journal of Logistics Management*, 1999, 59-70.
- Bernheim B. D., Whinston M. D. Incomplete Contracts and Strategic Ambiguity[J]. *American Economic Review* , 1998. 902-932.
- Besen S. M., Joseph F. "Choosing How to Compete: Strategies and Tactics in Standardization." *Journal of Economic Perspectives*, 1994, 117-131.
- Bensaou M. 'Inter-organizational Cooperation: The Role of Information Technology an Empirical Comparison of US and Japanese Supplier Relations, *Information Systems Research*', 1997, 107-124.
- Berry, Parasuraman A. *Marketing service*[M]. New York: The Free Press, 1991.
- Bhote K. R. *Supply chain management*, New York : AMACOM. 1987.
- Bienstock C. C., Mentzer J. T., Bird M. "Measuring Physical Distribution Service Quality," *Journal of the Academy of*

- Marketing Science, Vol. 25, No. 1, 1997, pp.31~44.
- Brown L. D. Managing conflict at organizational interfaces[M]. MA: Addison-Wesley, 1983.
- Brown J. R., Lusch R. F., Nicholson C. Y. Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance[J]. Journal of Retailing, 1995, 363-392.
- Brouthers K. B., Brouthers L. E., Wilkinson, T. J. Strategic alliances : Choose your partners. Long Range Planning, Vol.28, No.3, 1995, 18-25.
- Brandon G., Halvey J. K. "Data Processing Contract: Structure, Contexts and Negotiation", 3rd Ed., New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.
- Bucklin L. P., Sengupta S., "Organizing Successful Co-Marketing Alliance," Journal of Marketing, 1993, 32-46.
- Buchanan B. Building Organizational Commitment: The socialization of managers in work organization[J]. Administrative Science Quarterly, 1974, 533-546.
- Buckley P., Casson M. A theory of cooperation in International, 1988.
- Bowersox D. J. Logisticsal Excellence, Digital Press, Burlington, MA, 1997, 12.
- Burt R. S., Chrstman K. P., Kilbun C. "Testing a structural theory of corporate co-operation Interorganizational directorate ties as a strategy for avoiding market constraints on profits," American Sociological Review, Vol.45, 1980, pp.821-841.
- Cannon J. P., Perreault, W. D. "Buyer-seller relationships in business markets", Journal of Marketing Research, Vol. 36 No. 4, 1999. 439-60.
- Carr A. S., Kaynak H. Communication Methods. Information

- Sharing, Supplier Development and Performance: An Empirical Study of Their Relationships[J]. *International Journal of Operations and Production Management*, 2007, 346-370.
- Cao M., Zhang Q. "Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance," *Journal of Operations Management*, Vol.29, 2011, 163~180.
- Cachon G. P. Chapter6: Supply chain coordination with contracts. *Handbooks in Operations Research and Management Science: Supply Chain Management*[M]. Amsterdam: North Holland Publishers, 2003.
- Caceres R. C., Paparoidamis N. G. Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment, and Business-to-Business Loyalty[J]. *European Journal of Marketing*, 2007, 836-867.
- Cheong L. F., Michelle, "New Models in Logistics Network Design and Implications for 3PL Companies", The Dissertation of the degree of Doctor of Philosophy, Singapore: In *Innovations In Manufacturing and Systems Technology at the Singapore-MIT Alliance*, 2005, 1-191.
- Child J., Faulkner D., Tallman S. *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*[J]. OUP Catalogue, 2005.
- Cheng W. L., Li H., et al. Strategic alliances: a model for establishing long-term commitment to inter-organizational relations in construction[J]. *Building and Environment*, 2004, 459-468.
- Christopher M. "Logistics and Supply Chain Management", London, Pitman Publishing, 1992, 16-20.
- Christopher M. *Logistics and competitive strategy*[J]. *European*

- Management Journal, 1993, 258-261.
- Chenet P., Dagger T. S., O'Sullivan D. Service Quality, Trust, Commitment and Service Differentiation in Business Relation-ships [J] . Journal of Services Marketing , 2010, 336-346.
- Chen I. J., Paulraj A., Lado A. A. "Strategic purchasing, supply management, and firm performance", Journal of Operations Management, Vol. 22 No. 5, 2004, 505-23.
- Cho J. E., Hu H. The Effect of Service Quality on Trust and Commitment Varying across Generations [J] . International Journal of Consumer Studies , 2009, 468-476.
- Chung Y. S. , An Empirical Study of Success Factors Influencing the Implementation of Information Systems Outsourcing, Ph. D. Thesis, University of Nebraska. 1996, 45-60.
- Crocker K. J., Masten S. E. "Pricing ex Machina Prices and Process in Long-Term Contracts", Journal of Law and Economics, Vol.34, 1991, 69-99.
- Coyle J. J., Edward J., Bardi, John C., Langley Jr, "The Management of Business Logistics", 5th ed, St, Paul : West, 1992, 458.
- Comrey A. L., Lee H. B. A First Course in Factor Analysis[M]. 2nd. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- Cummings T. Trans organizational development. Research in Organizational Behavior, No.6, 1984, 367-422.
- Craig R., Marianne M. Social responsibility and supply chain relationships[J]. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 2002, 37-52.
- Das A., Narasimhan R., Talluri S. "Supplier integration - finding an optimal configuration", Journal of Operations Management, Vol. 24 No. 5. 2006, 563-82.

- Das T.,Kumar R. Regulatory focus and opportunism in the alliance development process [J]. *Journal of Marketing*,2011, 682-708.
- Dahlman C. J. The problem of externality[J]. *Journal Legal Studies*, 1979, 141-162.
- Davenport T. H., Prusak, L. *Working Knowledge-How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, 1998.
- Deutsch M., "Trust and Suspicion," *Journal of Conflict Resolution*, 1958, 265-279.
- Deutsch M., "Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes," *Industrial Relations*, 1962, 1-27.
- Devaraj S., Krajewski L., Wei J. C. "Impact of e-business technologies on operational performance: the role of production information integration in the supply chain", *Journal of Operations Management*, Vol.25, No.6, 2007, 1199-216.
- Droge C., Jayaram J., Vickery S. K. The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance[J]. *Journal of Operations Management*, 2004, 557-573.
- Dion P., Banting P., Picard S., et al. JIT implementation: a growth opportunity for purchasing[J]. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 1992, 32-38.
- Donald J., Ballsocks, David J., Claus, Bixby Cooper. *Supply chain logistics management*[M]. Ma Shihua et al. Beijing: China Machinery Industry Press, 2002.
- Doloi H. Relational partnerships: the importance of communication, trust and confidence and joint risk management in achieving

- project success. *Construction Management and Economics* Vol 27, 2009, 1099-1109.
- Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S. Developing Buyer-Seller Relationships [J] *Journal of Marketing* , 1987 , 11-27.
- Dyer J. H. "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, 1997, 39-50.
- Ellram L. The supplier selection decision in strategic partnerships [J]. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 1990, 8-14. Ellram L. M., Hendrick T. E. Partnering characteristics :A dyadic perspective. *Journal of Business Logistics*, Vol.6, No.1, 1995, 41-64.
- Ellinger A. E., Taylor J. C., Daugherty P.J. Automatic replenishment programs and level of involvement: performance implications [J]. *International Journal of Logistics Management*, 2000, 29-40.
- Emerson R. M. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 1976, 31-41.
- Fabbe-Costes N., Jahre M., Roussat C. Supply Chain Integration: The Role of Logistics Service Providers [J] . *International Journal of Productivity and Performance Management* , 2009, 71-91.
- Fey C. F., Paul W. B. "Joint venture conflict: The case of Russian international joint ventures" *International Business Review*, 2000, 139-162.
- Flynn B. B., Huo B., Zhao X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach [J]. *Journal of Operations Management*, 2010, 58-71.
- Fitzgerald G., Wilcocks L. "Contracts and Partnership in the

- Outsourcing of IT," International conference on Information System, 1994, 43-60.
- Frohlich M T, Westbrook R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies[J]. *Journal of Operations Management*, 2001, 185-200.
- Friedland R., Alford, R. R. Bringing society back in: Symbiosis, structures and institutional contradiction. Paper presented at Conference on Institutional Change, Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences, Stanford, CA, May, 1987, 15-16.
- Fuller J. B., O'Connor J., Rawlinson R. Tailored Logistics: the next advantage[J]. *Harvard Business Review*, 1993, 87-97.
- Fu P., Tsui A S., Dess A. The dynamics of Guanxi in Chinese high-tech firms: Implications for knowledge management and decision making[J]. *Management International Review*, 2006, 227-305.
- Ganesan S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships [J]. *Journal of Marketing*, 1994, 1-19.
- Ganesan S., Hess R. Dimensions and levels of trust : Implications for commitment to a relationships. *Marketing Letters* , Vol.8, No.4, 1997, 439-448.
- Geyskens I., Steenkamp E. M., Scheer L. K., et al. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 1996, 303-317.
- Geyskens I., Steenkamp, J. E. M., Kumar, N. Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, Vol.15, No.2, 1998, 223-248.

- Gerinfer J. M. Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures [J]. *Journal of International Business Studies*, 1991, 41-62.
- Giannoccaro I., Pierpaolo P. "Supply chain coordination by revenue sharing contracts", *International Journal of Production Economics*. 2002, 131-139.
- Ginsberg A., Bucholtz. Converting to For-Profit Status: Corporate Responsiveness to Radical Change. *Academy of Management Journal*. 1990, 445-477.
- Gimenez C. Logistics integration processes in the food industry[J]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2006, 231-249.
- Gronroos R . A . The Value Concept and Relationship Marketing [J] . *European Journal of Marketing* , 1996 , 19-30.
- Gronroos C. An applied service marketing theory[J]. *European Journal of Marketing*, 1982, 30-41.
- Gronroos C. A. Service quality model and its marketing implication [J]. *European Journal of Marketing*, 1984, 36-44.
- Gleason J. M., Barnum D. T. Toward Valid Measures of Public Sector Productivity: Performance Measures in Urban Transit[J]. *Management Science*, 1986, 379-386.
- Goodman L. E., Dion P A. The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship[J]. *Industrial Marketing Management*, 2001, 287-300.
- Gulati R., Sytch M. "Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships," *Administrative Science Quarterly*, Vol.52, No.3, 2007, 32-69.

- Gulati R., "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis" *Administrative Science Quarterly* Vol. 40, No. 4. 1995, 619-652.
- Han W., Xi Y. M. Is Guanxi a model of China's business?[[]. *Journal of Northwest University(Philosophy and Social Sciences Edition)*, 2001, 43-47.
- Hair J. F., Anderson R. E., Tatham R. L., et al. *Multivariate data analysis*[M]. 5th Ed. UK: Prentice Hall International, 1998.
- Handley S.M., Benton, W.C. Jr. "Unlocking the business outsourcing process model", *Journal of Operations Management*, Vol. 27 No. 5, 2009, 344-61.
- Hayes R. H., Wheelwright S. C. *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*[M]. New York: Wiley, 1984
- Harris A., Giunipero L. C., Hult G. T. M. "Impact of Organizational and Contract Flexibility on Outsourcing Contracts",*Industrial Marketing Management*, Vol.27, 1998, 373-384.
- Handfield R., Bechtel C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness[[]. *Industrial Marketing Management*, 2002, 367-382.
- Herzog V. L. "Trust building on corporate collaborative project teams", *Project Management Journal*, 2001, 28-37.
- Hirsch M. P., Friedamn R., Mitchell P. K. "Collaboration or paradigm shift? : Caveat emptor and the risk of romance with economic models for strategy and policy research," *Organization Science*, Vol.1, 1990, 87-97.
- Hofer A., Knemeyer A., Dresner M. Antecedents and Dimensions of Customer Partnering Behavior in Logistics Outsourcing Relationships [[]. *Journal of Business Logistics*, 2009,

141-161.

- Hornby A. S. Oxford advanced learner's dictionary[M]. 5th. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- Homans G. C. Social behavior as exchange[J]. American Journal of Sociology, 1958, 597-606.
- Holweg M., Disney S., Holmström J., et al. Supply chain collaboration: making sense of the strategy continuum[J]. European Management Journal, 2005, 170-181.
- Hosmer L. T. Trust : The connecting link between organizational theory and philosophical ethics, "Academy of Management Review, Vol.20, No.2. 1995, 379-403.
- Hudlund G. A. model of knowledge management and the N-form corporation[J]. Strategic Management Journal, 1994, 73-90.
- Huo B. An Exploratory Study of Power, Relationship Commitment, Supply Chain Integration and Performance[D], Hong Kong: The Chinese University of Hong Kong, 2007.
- Hye Y. J., Kang S. M. Research Trends and Methodological Reviews in an e-Commerce Area of Korea, E-Trade Review, Vol.14, No.2, 2016, 25-51.
- Industry C., Logistics Supply Chain Management: Overview and Prospects, 2002, 6~7.
- Jap S. D., Manolis, C., Weitz B. A. "Relationship Quality and Buyer-seller Interactions in Channels of Distribution," Journal of Business Research, Vol. 46, 1999, 303~313.
- Jeckel O., Peters M., "The Day of the Mega - carrier", Logistics Europe, June 1998, 16-25.
- John G., "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel", Journal of Marketing Research, Vol.21, 1984, 278-286.

- Jonathan H. Turner. The structure of sociological theory [M]. 2008.
- Joshi A. W., Stump R. L. Determinants of commitment and opportunism: Integrating insights from transaction cost analysis and relational exchange theory[J]. Canadian Journal of Administrative Sciences, 1999, 334-352.
- Karen S. C. Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations. The Sociological Quarterly Vol.18, 1977, 62-82.
- Kanter M. R. Collaborative advantage : The art of alliances. Harvard Business Review , July-August, 1994, 96-108.
- Karen T. "The elements of a successful logistics partnership," International Journal of Physical Distribution & Logistics Management , Vol.26, No.3, 1996, 7-13.
- Kahn K. B., Mentzer, J. T. "Logistics and interdepartmental integration", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 26 No. 8, 1996, 6-14.
- Kaiser H. F. An index of factorial simplicity[J]. Psychometrika, 1974, 31-36.
- Kim W. C., Mauborgne R. A., Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. Strategic Management Journal, 19, 1998, 323-338.
- Kim M. C. 'Choice, exchange perspective in family research'. The Korean Home Economics Association. 1990, 147-160.
- Klein B. Why Hold-Ups Occur: The Self-Enforcing Range of Contractual Relationships[J]. Economic Inquiry, Oxford University Press, 1996, 444-463.
- Kocoglu I., Imamoglu S. Z., Ince H., Keskin H. The Effect of Supply Chain Integration on Information Sharing: Enhancing the Supply Chain Performance.Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 2011, 1630-1649.

- Konovsky A. M., Cropanzano R. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 698-707.
- Knemeyer A. M. Logistics outsourcing relationships: An examination of interorganizational trust over the life of the relationship[D]. Maryland: The University of Maryland, 2000.
- Kwon I. G., Suh T. Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationship[J]. *Journal of Supply Chain Management*, 2004, 4-14.
- Kwon I. G., Suh T. Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis [J]. *Supply Chain Management*, 2005, 26-33.
- LaLonde J. B., Paul H., Zinszer "Customer Service : Meaning and Measurement", Chicago : Nationa Council of Physical Distribution Management, 1976, 278.
- Lagace R., Dahlstrom R., Gassenheimer J. B. The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: The pharmaceutical industry[J]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1991, 39-47.
- Lai F., Tian Y., Huo B. Relational governance and opportunism in logistics outsourcing relationships: Empirical evidence from China[J]. *International Journal of Production Research*, 2012, 2501 - 2514.
- La Londe B. J., Cooper M. C. Partnerships in Providing Customer Service: A Third-Party Perspective[M]. Oak brook, IL: Council of Logistics Management, 1989.
- La Londe B. J., Masters, J. M. Emerging logistics strategies: Blueprints for the next century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.24, No.7,

- 1994, 35-47.
- Londe L. B. "Who Can You Trust These Days?," Supply Chain Management Review: 2002, 9-10.
- Laura R. K. Logistics partnership and supply chain restructuring [D]. California: Stanford University, 1995.
- Lambert D. M., Emmelhainz M. A., Gardner J. T. Developing and implementing supply chain partnerships[J]. The International Journal of Logistics Management, 1996,1-17.
- Lambert S. E. Logistics management[M]. Zhang Wenjie, Ye Long, Liu Binglian. Beijing: Publishing House of Electronics Industry, 2009.
- Lambert D. M., Emmelhainz M. A., Gardner J. T. "Building successful logistics partnerships[J]," Journal of Business Logistics, Vol.20, No.1. 1999, 165~182.
- Langley C. J., John J., Coyle., Brian J. G., etc. Supply Chain Management: Logistics Perspective [M]. Song Hua. Beijing: Electronic Industry Press, 2010.
- Lehtinen U., Lehtinen J. R. A Study of Quality Dimensions[J]. Service Management Institute, 1982, 25-32.
- Lee H. L., Padmanabhan V., Whang S. "Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect",Management Science, Vol. 43 No. 4, 1997, 546-58.
- Lee H. L., Whang S. "Information sharing in a supply chain," International Journal of Manufacturing Technology and Management, Vol.2, No.1, 2010, 79-93.
- Leahy S. E., Murphy P. R., Poist R. F. Determinants of successful logistical relationships: a third party provider perspective[J]. Transportation Journal, 1995, 5-13.
- Lewicki R. J., Bunker B. B. Developing and Maintaining Trust in

- Work Relationships. In Kramer R. M., Tyler T. R. (Eds.), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996, 114-139.
- Lewis R. C, Booms B. H. The Marketing Aspects of Service Quality [J]. Emerging perspective On Services. 1983, 99-107.
- Lewin J. E., Johnston, W. J. Relationship marketing theory in practice : A case study. Journal of Business Research , Vol.39, No.1. 1997.
- Levary R. R. Better supply chains through information technology[J]. Industrial Management, 2000, 24-30.
- Lieb R. C. and Randall, H. L. "A Comparison of the Use of Third Party Logistics Service by Large American Manufactures, 1991, 1994, and 1995," Journal of Business Logistics, Vol. 17, No. 1, 1996, 305~320.
- Lim W. S. "A lemon market? An incentive scheme to induce truth-telling in third party logistics providers", European Journal of Operational Research, Vol. 125, 2000, 519-525.
- Lisa E., Martha C. C., "Supply Chain Management, Partnerships and the Shipper- Third Party Relationship", The International Journal of Logistics anagement, 1990, 1.
- Loch C. H., Wu Y. "Social preferces and supply chain performance: An experimental study[J]. Management Science", 2008, 1835-1849.
- Lorange P., Roos J. Strategic alliances, formation, evolution and implementation. London : Basil Blackwell. 1992.
- Mani R. S., How Do Suppliers Benefit From Information Technology Use in Supply Chain Relationships? MIS Quarterly. 2004, 45-73.
- Marasco A. Third-party logistics: A literature review[J].

- International Journal of Production Economics, 2008, 127-147.
- Matopoulos A., Vlachopoulou M., Manthou V., Manos B. "A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 12 No. 3, 2007, 177-86.
- Mathieu J. E., Zajac D. M. A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment[J]. Psychology Bulletin, 1990, 171-194.
- Madhok A. "Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-Based Approach."Journal of International Business Studies, Vol.26, 1995, 117-138.
- Macneil I. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neo-classical and relational contract law[J]. Northwestern University Law Review, 1978, 854-905.
- Mattessich P. W. Muray-Close M , Monsey B R . Collaboration: What makes it works[M] . Amherst H Wilder Foundation , 2001.
- Manthou V., Vlachopoulou M., Folinas D. "Virtual e-Chain (VeC) model for supply chain collaboration," International journal of production Economics, Vol.87, No.3, 2004, 214-250.
- Mayer R. C., Davis H., Schoorman F. D., "An integrative model of organizational trust," Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, 1995, 709-734.
- Merriam-Webster. Collegiate Dictionary[Z] . Merriam-Webster , 2003.
- Mentzer J. T., Flint D. J., Hult G. T. M. Logistics service quality as a segment-customized process[J]. Journal of Marketing, 2001, 82-104.
- Meschi P. X., Roger R. M., "Cultural context and social

- effectiveness in international joint ventures," *Management International Review*, Vol.34. 1994, 197-215.
- Meyer J. W., Scott W. R., Deal, T. E. Institutional and technical sources of organizational structure: Explaining the structure of educational organizations. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*: 45-67. Beverly Hills, CA: Sage. 1983.
- Mentzer J. T. Roger G., Robert E. Krapfel Jr "Physical Distribution Service : A Fundamental Marketing Concept?", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.17(Winter), 1989, 53-62.
- Mentzer J. T., Flint D. J., Kent J. L. Developing a Logistics Service Quality Scale[J]. *Journal of Business Logistics*, 1999, 9-32.
- Mentzer J. T, Foggin J. H, Golicic S. G. Supply chain collaboration: Enablers, impediments, and benefits[J]. *Supply Chain Management Review*, 2000, 52-58.
- Mentzer S M, Zacharia Z G. The nature of interfirm partnering in supply chain management[J]. *Journal of Retailing*, 2000, 549-568.
- McAllister D. J. "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations" *Academy of Management Journal*, 38, 1995, 24-59.
- Mentzer J. T., Gomes R., Krapfel R. E. *Physical Distribution Service:A Fundamental Marketing Concept*, 1989.
- Michael P. *Competitive Strategy*[M]. Chen Xiaoyue. Beijing: Huaxia Publishing House, 2003.
- Min S., Roath, A., Daugherty P. J., Genchev S.E., Chen H., Arndt A. D. "Supply chain collaboration: what's happening?," *International Journal of Logistics Management*,

Vol.16, No.2, 2005, 237~256.

- Minas R. Administration poverty-studies of intake organization and social assistance in Sweden. Stockholm Social Studies of Social work-21, Stockholm University. 2005.
- Moller M. M., Johansen J., Boer H. Managing Buyer-Supplier Relationships and Inter-Organizational Competence Development[J]. Integrated Manufacturing Systems, 2003, 369-379.
- Mortensen L. W. Integration between manufacturers and third party logistics providers?[J]. International Journal of Operations & Production Management, 2008, 331 - 359.
- Moore K. R. Trust and relationship commitment in logistics alliances: A buyer perspective[J]. International Journal of Purchasing and Materials Management, 1998, 24-38.
- Morgan R. M., Shelby D. H. The commitment-trust theory of relationship marketing[J]. Journal of Marketing, 1994, 20-38.
- Morgan S., China Logistics Report, Morgan Stanley Equity Research, Asia/Pacific [J], 2001: 2-12.
- Monczka R. M., Trent R. J., Purchasing and supply management: Trends and changes throughout the 1990s[J]. International Journal of Purchasing and Materials Management, 1998, 2-12.
- Moberg C. R., Speh T. W. Evaluating the relationship between questionable business practices and the strength of supply chain relationships[J]. Journal of Business Logistics, 2003, 1.
- Moberg C., Culter B., Gross A., Speh T. Identifying antecedents of information exchange within supply chains. International Journal of Physical Distribution and Logistics

- Management , Vol.32, No.9, 2002, 755-770.
- Mohr J., John R. N. "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective" Journal of Marketing. 1990.
- Mohr J., Speckman R. "Characteristics of partnership success: Partnership attribute, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," Strategic Management Journal, Vol.15, 1994, 135-152.
- Morgan R. M., Shelby D. H. The commitment-trust theory of relationship marketing[J]. Journal of Marketing, 1994, 20-38.
- Morgan R. M., Hunt S. D. "The commitment-trust theory of relationship marketing," Journal of Marketing, Vol.58, No.3, 1994, 20-22.
- Monczka R. M., Peterson K. J., Handfield R. B. Success factors in strategic supplier alliances : The buying company perspective. Decision Sciences , Vol.29, No.3, 1998, 553-576.
- Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. Relationships between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations[J]. Journal of Marketing Research, 1992, 314-329.
- Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. Factors affecting trust in market research relationships. Journal of Marketing , Vol.57, No.1, 1993, 81-101.
- Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. "Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organization," Journal of Marketing Research Vol. 29. 1992, 214-490.
- Mowery D. C., Oxley J. E., Silverman B. S. Strategic alliances and

- inter-firm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, Vol.17, 1996, 77-92.
- Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W. The measurement of organizational commitment[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 224-247.
- Mowday R. T., Porter L. W. Steers Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover[M]. New York: Academic Press, 1982.
- Naim M. M., Potter A. T., Mason R. J., et al. The role of transport flexibility in logistics provision[J]. *The International Journal of Logistics Management*, 2006, 159-176.
- Narasimhan R., Kim S. W. "Information System Utilization Strategy for Supply Chain Integration", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 No. 2, 2001, 51-75.
- Narasimhan R., Kim S. W. Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms[J]. *Journal of Operations Management*, 2002, 303-323.
- Neil R., Fridman L., Ruff R. *Getting Partnering Right: How Market Leaders Are Creating Long-term Competitive Advantage*, McGraw-Hill Press, N.Y., 1995.
- Novak R. A., Langley J. C., *Creating Logistics Value: Themes for the Future*[M]. IL: Council of Logistics Management, 1995.
- North D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.
- Nyaga G. N., Whipple J. M., Lynch D. F. "Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?", *Journal of Operations Management*, Vol. 28 No. 2, 2010, 101-14.

- Oliver C., "Determination of inter-organizational relationships : Integration and future directions," *Academy of Management Journal*, Vol.15, 1990, 241 -250.
- Paul R., Murphy, Richard F. P., "Third-party Logistics Usage: An Assessment of Propositions Based on Previous Research", *Transportation Journal*, Vol.37,No.4, Summer 1998, pp.26 ~ 35.
- Paul R. Murphy, Richard F. P., "Third-Party Logistics: Some User Versus Provider Perspectives", *Journal of Business Logistics*, Vol.21,No.1,2000, 121 ~ 133.
- Palmer A. Measuring and managing buyer-seller relationship life cycles. *Management Research news* , Vol.18, 1995, 25-31.
- Pagell M. "Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics", *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 5. 2004, 459-87.
- Parasuraman A., Valerie A. Z., Leonard L. B. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research[J]. *Journal of Marketing*, 1985, 41-50.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality[J]. *Journal of Retailing*, 1988, 2-40.
- Panayides P. M., "Logistics Service Provider-Client Relationships," *Transportation Research Part E*, Vol. 41. 2005, 179-200.
- Paulraj A., Lado A. A., Chen I. J. "Inter-organizational communication as a relational competence: antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships", *Journal of Operations Management*, Vol. 26 No. 1, 2008, 45-64.
- Payne A., Christopher, M., Peck, H., and Clark, M. *Relationship Marketing, Strategy and Implementation*,"

- Butterworth-Heinemann, London. 1999.
- Penley L. E., Gould S. Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1988, 43-59.
- Peter M. Blau. *Exchange and Power in Social Life* [M]. 1964.
- Peter M. Blau. *Exchange and power in social life* [M]. 2008.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Lee J. Y., Podsakoff N. P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*. 2003, 879-903.
- Poppo L., Zenger T. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements[J]. *Strategic Management Journal*, 2002, 707-725.
- Potter A., Lalwani C. Supply chain dynamics and transport management: a review [R]. CUIMRC Working Paper Series: Cardiff Business School, 2005.
- Porter L., Steers R., Mowday R., et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 603-609.
- Preffer J., P. Nowak, "Joint venture and interorganizational interdependence," *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, 1976, 398-418.
- Premkumar G. 'Interorganization Systems and Supply Chain Management: An Information Processing Perspective' *Information Systems Management*, Volume 17, 2000, 56-69.
- Pruth M. "Kontrakt som Styremiddel ITPL Samarbeten-existerandede Funktioner och Utveckling af Nye Principer", Akademisk avhandling, Goteborg Universitet, Sverige,

2002. 68-93.

- Prahinski C., Benton W. Supplier Evaluations: Communication Strategies to Improve Supplier Performance[J]. *Journal of Operations Management* , 2004, 39-62.
- Pruitt D. G. Negotiation behavior, academic press, New York relationship: A preliminary conceptualization. *Industrial Marketing and Purchasing* , Vol.1, No.3, 1981, 44-58.
- Pfeffer J. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in organizational behavior*, Tan, Bhing-Leet. 1981.
- Pfeffer J., Salancik G. R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper&Row. 1978.
- Quinn F. J. Cooperation and Collaboration: The keys to supply success[J]. *Logistics Management and Distribution*, 1999, 35.
- Rao K., Young R. R., Novick J. A. Third party services in the logistics of global firms [J]. *Logistics and Transportation Review*, 1993, 363-370.
- Richey R. G., Daugherty P., Roath A. Firm technological readiness and complementarity: capabilities impacting logistics service competency and performance[J]. *Journal of Business Logistics*, 2007, 195-228.
- Robert W., Ruekert, Orville C., Walker, Jr. "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", Vol 51, Issue 1, 1987.
- Ronald H. C. "The Nature of the Firm" *Economic* 1937, 386-405.
- Rhea M. J., Schrock D. L. "Physical Distribution Implementation Effectiveness: The Customer Perspective,"

- Transportation Journal, Vol. 27, Issue. 1. 1987, 36~42.
- Sakar M., Cavusgil S. T., Evirgen C. "A Commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance,"in Beamish, P.W. and Killing, JP. Cooperative Strategies, 1997, 34-36.
- Sanders N. R. "An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance", Journal of Operations Management, Vol. 25 No. 6, 2007, 1332-47.
- Sarkar M., Cacusgil S., Evigen C. A. commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance, in beamish and Killing, cooperative strategies. San Francisco, The New Lexington Press. 1997.
- Saura I. G., Blasco M. F., Contrí G. B., et al. Logistics service quality: a new way to loyalty[J]. Industrial Management and Data Systems, 2008, 650-669.
- Scott R. W. Organizations : Rational, Natural, and Open Systems. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall. 1981.
- Schemwell D. J., Cronin J. J., Bullard W. R. Relational exchange in services: An empirical investigation of ongoing customer/service provider relationships[J]. International Journal of Service Industry Management, 1994, 57-68.
- Schurr P. H. Qzanne J. L. Influences on exchange processes: buyer's preconception s of a seller's trust worthiness and bargaining toughness. Journal of Consumer Research , Vol.11, No.4, 1985, 939- 953.
- Scannell T. V., Vickery S. K., Droge C. L. Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry[J]. Journal of Business Logistics, 2000,

23-48.

- Senge P., *Leading Learning Organizations*, Training & Development, 50 (12), 1996, 36-38.
- Selznick P. *TVA and the grass roots*. Berkeley, CA: University of California Press. 1949.
- Selviaridis K., Spring M. Third party logistics: a literature review and research agenda[J]. *The International Journal of Logistics Management*, 2007, 125-150.
- Sérgio G. L., Gary J. M., Todd R. Z.. Order with Some Law: Complementarity versus Substitution of Formal and Informal Arrangements[J]. *The Journal of Law, Economics, and Organization*. 2004, 261-298.
- Seidmann A., Sundararajan A. "Sharing Logistics Information Across Organizations: Technology, Competition and Contracting," Chris F. Kemerer (Ed.), *Information Technology and Industrial Competitiveness : How IT Shapes Competition*, 1998, 107-136.
- Shore B., Venkatachalam A. R. 'Evaluating the information sharing capabilities of supply chain partners: A fuzzy logic model' *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 No. 9, 2003. 804-824.
- Selviaridis K., Spring M. Third party logistics: a literature review and research agenda[J]. *The International Journal of Logistics Management*, 2007, 125-150.
- Sharma N., Patterson P. G. The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services[J]. *Journal of Services Marketing*, 1999, 151-170.
- Sheu C., Yen H. R., Chae D. "Model of trust in online

- relationship bank-ing,” The International Journal of Bank Marketing, Vol.113, No.1, 2006, 107-124.
- Sink D. S., Tuttle T. C., Devries S. J. Productivity Measurement and Evaluation: What Is Available?[J]. National Productivity Review, 1984, 265-387.
- Simatupang T. M., Sridharan R. “The collaboration index: a measure for supply chain collaboration”, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 35 No. 1, 2005, 44-62.
- Simatupang T. M., Sridharan R. “An Integrative framework for supply chain collaboration in supply chains: gearing for partner-enabled market knowledge creation,” MIS Quarterly, Vol.29, No.1. 2005, 154~187.
- Slack N., Lewis M. Operations Strategy[M]. Financial Times/Prentice Hall, 2003.
- Stanley L. L., Wisner J. D. Service quality along the supply chain: implications for purchasing[J]. Journal of Operations Management, 2001, 287-306.
- Spekman R. E., Kamauff J. W., Myhr N. An empirical investigation into supply chain management: A perspective on partnerships. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management ,Vol.28, No.8. 1998, 630-650.
- Stank T. P., Goldsby T. J., Vickery S. K. Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry[J]. Journal of Operations Management, 1999, 429-447.
- Stank T. P., Daugherty P. J., Ellinger A. E. Marketing/logistics integration and firm performance[J]. International Journal of

- Logistics Management, 1999, 11-24.
- Stank T. P., Daugherty P. J., Chad W. A. Collaborative planning: Supporting automatic replenishment programs[J]. Supply Chain Management, 1999, 75-85.
- Stank T. P., Keller S. B., Closs D. J. Performance benefits of supply chain logistical integration[J]. Transportation Journal, 2001, 32-46.
- Stank T. P., Thomas J. G., Shawnee K. V., et al. Logistics Service Performance: Estimating It's Influence on Market Share[J]. Journal of Business Logistics, 2003, 27-56.
- Stank T. P., Keller S. B., Daugherty P. J. "Supply chain collaboration and logistical service performance", Journal of Business Logistics, Vol. 22 No. 1, 2001, 29-48.
- Stuart F. I., Cutcheon M., The manager's guide to supply chain management. Business Horizons, March-April, 2000, 36-43.
- Stock G. N., Greis N. P., Kasarda J. D. Logistics, strategy and structure: a conceptual framework[J]. International Journal of Operations & Production Management, 1998, 37-52.
- Su Q., Y., Song T., Li Z., Dang J. X. "The impact of supply chain relationship quality on cooperative strategy," Journal of Purchasing & Supply management, Vol.14, No.4. 2008, 263-272.
- Sun J., Debo L. "Sustaining long-term supply chain partnerships using price-only contracts," European Journal of Operational Research, Vol.233, No.3. 2014, 557-565.
- Subramaniam M., Watson S. "How interdependence affects subsidiary performance," Journal of Business Research, Vol.59, No.8. 2006, 916-924.

- Swink M., Narasimhan R., Wang C. Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance[J]. *Journal of Operations Management*, 2007, 148-164.
- Tan K. C., Kannan V. R., Handfield R. B. "Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34, No. 3, 1998, 2~9.
- Tian Y., Lai F., Daniel F. An examination of the nature of trust in logistics outsourcing relationship: Empirical evidence from China[J]. *Industrial Management & Data Systems*, 2008, 346-367.
- Thomas B., Simpson P. M., Siguaw J. A. The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs[J]. *Academy of Marketing Science Journal*, 1999, 50-57.
- Tsay A. A. "The quantity flexibility contract and supplier-customer incentives", *Management Science*, Vol.45, No.10, 1999, 1339-1358.
- Tsay A. A. "Management retailer channel overstock: markdown money and return policies"[J]. *Journal of Retailing*, 2001, 451-492 .
- Uzzi B. "Social structure and competition in interfirm networks : The paradox of embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, 1997, 35-67.
- van D. P., Mortensen O., Lemoine O. W. "Integration between manufacturers and third party logistics providers?[J]," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.28, No.4, 2008, 331~359.

- Vereecke A., Muylle S. "Performance improvement through supply chain collaboration in Europe", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 No. 11. 2006, 1176-98.
- Vickery S.K., Jayaram J., Droege C., Calantone R. "The effects of integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships", *Journal of Operations Management*, Vol. 21 No. 5, 2003, 523-39.
- Wang Q., Zantow K., Lai F., et al. Strategic postures of third-party logistics providers in mainland China[J]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2006, 793-819.
- Wathne K. H., Heide J. B. Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes and solutions. *Journal of Marketing* , Vol.64, No.4. 2000, 36-51.
- Walker Gordon and David Weber, "A Transaction cost Approach in Make or Buy Decisions," *Administrative Science Quarterly*, Vol.29(september), 1984, 373-391.
- Wallenhurg C.M. Innovation in Logistics Outsourcing Relationships: Proactive Improvement by Logistics Service Providers as a Driver of Customer Loyalty[J]. *Journal of Supply Chain Management* , 2009, 75-93.
- Wang Y. Y. *Academic Journal of Engineering and Technology Science*; ISSN 2616-5767 Vol. 2, 2019, 66-72.
- Wetzels M., Ruyter K. D., Birgelen M. V. Marketing service relationships: the role of commitment[J]. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, 406-423.
- Wu J., Chen J., Quality management overview of third-party

- logistics [A]. Logistics technology. 2011, 118-120.
- WU Q., MU Y., FENG Y. Coordinating contracts for freshproduct outsourcing logistics channels with power structures[J]. International journal of production economics, 2015, 94-105.
- Wiengarten F., Humphreys P., Cao G., Fynes B., McKittrick A. “Collaborative supply chain practices and performance: exploring the key role of information quality”, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 15 No. 6. 2010, 463-73.
- Wilson D. T., Vlosky R. P. Inter-Organizational Information System Technology and Buyer-Seller Relationships[J]. Journal of Business and Industrial Marketing, 1998, 215-234.
- Williamson O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting [M]. New York : The Free Press. 1985.
- Williamson O. E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications[M]. New York: The Free Press, 1975.
- Williamson O. E. The Mechanisms of Governance [M]. New York: The Free Press, 1996.
- Williamson O. E. ‘Capitalist Economic System’ [M]. Duan Yicai, Wang Wei. Beijing: Commercial Press, 2007.
- Winston W. L. Operation research: Applications and algorithms, 3edition. Duxbury Press, Belmont, California. 1994.
- Woodruff C. Establishing Confidence in Business Partners: Courts, Networks, and Relationships as Pillars of Support[W]. Working Paper. 2002.
- Xu S. J., Ma S. H. A study on trust crisis between inter-firm in Supply chain in China[J]. Computer Integrated Manufacturing

- Systems, 2002, 51-53.
- Yuen S. M. Performance Measurement and Management of Third Party Logistics: An Organizational Theory Approach[D]. Hong Kong: Hong Kong Baptist University, 2006.
- Zeller R. A., Carmines E. G. Measurement in the Social Sciences: The Link between Theory and Data. Cambridge University Press, New York. 1980.
- Zessmann B. G. Service Marketing[M]. Zhang Jincheng, Bai Chang hong, etc. Beijing: Machinery Industry Publishing House, 2009.
- Zhao X., Huo B., Flynn B. B., et al. The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain[J]. Journal of Operations Management, 2008, 368-388.
- Zhao X., Huo B., Selen W., et al. The impact of internal integration and relationship commitment on external integration[J]. Journal of Operations Management, 2011, 17-32.
- Zhao X., Flynn B. B., Roth A. V. Decision Sciences Research in China: Current Status, Opportunities, and Propositions for Research in Supply Chain Management, Logistics, and Quality Management[J]. Decision Sciences, 2007, 39-81.
- Zhou G., Min H., Xu C., et al. Evaluating the comparative efficiency of Chinese third-party logistics providers using data envelopment analysis[J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2008, 262-279.

부록

관계요인이 제3자 물류통합과 물류 서비스 품질 및 기업운영성과에 미치는 영향

안녕하십니까?

여러 가지 업무로 인해 바쁘신 중에 귀중한 시간을 내주셔서 대단히 감사합니다.

저는 한국 한성대학교 대학원 경영학과 박사과정에서 서비스 운영관리를 전공하고 있는 전우한입니다. 저는 지금 '제3자 물류기업 통합이 물류 서비스 품질 및 운영성과에 미치는 영향'라는 제목 하에 박사학위 논문을 준비하고 있으며, 그 목적은 우리나라 물류기업과 제3자 물류기업의 연동 발전 및 성과를 알아보기 위한 것입니다. 설문지는 박사 논문의 일부로서 연구 결과의 가치 여부를 결정하는 데 가장 귀중한 자료가 될 것이며, 귀하께 드리는 설문지에 평소 느낀 점을 솔직하게 대답해 주시면 많은 도움이 될 것입니다.

본 조사는 무기명으로 실시되며 응답하여 주신 내용은 물류기업을 대상으로 통계 처리되며 연구 목적 이외의 다른 목적에는 절대 활용되지 않을 것을 약속드립니다. 회사 및 응답자의 비밀은 철저히 보장됩니다. 내용이나 용도에 대해 의문사항이 있으시면 아래의 연락처로 연락하여 주시기 바랍니다. 본 연구의 조사 결과를 원하신다면 귀하의 성함과 이메일 주소를 설문지 끝에 남겨주시면 빠른 답변을 드리겠습니다.

끝으로 귀하의 일이 잘 되기를 바랍니다. 다시 한 번 귀하의 답변을 부탁드립니다. 귀중한 시간을 내주셔서 감사드립니다.

한성대학교 대학원

지도교수: 최강화

연구자: 전우한

연락처; +82)10-7795-8606

이메일: tianyuhan86@163.com

2020 년 7월

설문지

A. 귀하 및 귀사에 대한 일반적 사항

A1.다음은 귀사의 일반적인 사항에 관한 질문입니다.

1) 귀사는 어떤 종류의 물류회사에 속합니까?

- ① 국영물류회사 ② 민영물류회사 ③ 외자독자물류회사 ④ 중외합자물류회사

2) 귀사의 종업원 수는 어느 정도입니까?

- ① 50인 이하 ② 50 ~100인 ③ 100~300인 ④ 300~500인
⑤ 500-1000인 이상

3) 귀사의 연간매출액은 얼마입니까?

- ① 499만 위안이하 ② 500~999만 위안 ③ 1000~4999만 위안
④ 5000만~1억 위안 ⑤ 1억 위안이상

4) 귀사가 제3자 물류(3PL) 업무 활용 범위는 무엇입니까?

- ① 물자운수 ② 통관수속 대리 ③ 화물저장 ④ 재고관리 ⑤ 포장가공
⑥ 정보활동과 주문처리 ⑦ 기타

5) 귀사는 주요 합작 물류기업과 관련 서비스 계약을 체결했습니까?

- ① 그러다 ② 아니다

6) 귀사와 제3자 물류회사의 과거 협력기간이 얼마나 됩니까?

- ① 협력기간<1년 ② 1년≤협력기간≤3년
③ 3년<협력기간≤5년 ④ 5년 이상

A2.다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문입니다.

1) 귀하의 현 직급은?

- ① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 부장 이상

2) 귀하의 나이는?

- ① 20~30대 ② 30~40대 ③ 40~50대 ④ 50~60대 ⑤ 60대 이상

3) 귀하의 학력은?

- ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸

B. 제3자 물류통합, 관계요인, 기업성과에 관련 설문조사

B1. 다음은 귀사와 주요 제3자 물류기업 간의 통합 상황에 관련 질문입니다.
해당되는 번호에 √ 표시해 주십시오.

제3자 물류통합	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
정보공유					
1. 귀사는 제3자 물류기업과 서로의 생각이나 정보 및 자원을 공유하고 있다.					
2. 귀사는 제3자 물류기업과 전략 계획에 대한 정보를 공유한다.					
3. 귀사는 제3자 물류기업과 제공된 물류 서비스에 대한 수요 예측이 정보를 공유한다.					
4. 귀사는 제3자 물류기업과 화물 운송 상황을 추적하기 위해 정보 시스템을 공유한다.					
5. 귀사와 제3자 물류기업 간의 커뮤니케이션 구조가 잘 향상되어 있다.					
6. 귀사와 제3자 물류기업 간에 문제가 발생할 경우 의사소통을 통해 조정한다.					
전략적 운영협력					
1. 귀사는 제3자 물류 기업의 물류 서비스 품질의 제고를 위해 장기적인 인센티브 프로그램을 가지고 있다.					
2. 귀사와 제3자 물류 기업은 공동 시장 개발과 협력적 문제해결을 통한 장기적인 이익을 실현한다.					
3. 귀사와 제3자 물류 기업은 예기치 못한 물류 환경 변화가 발생할 경우에서 이를 개선하기 위해 함께 노력할 것이다.					
4. 귀사와 제3자 물류기업은 전략적으로 협력하여 업무 완성도를 높이고 있다.					
5. 귀사와 제3자 물류 기업은 전반적인 원가 수익을 높이기 위해 공동 의사결정을 한다.					

양립가능성				
1. 귀사와 제3자 물류기업간의 조직문화와 사업 목표는 잘 융합하고 있다.				
2. 귀사와 제3자 물류기업은 중요한 의사결정시에 공평하게 서로의 입장을 고려한다.				
3. 귀사는 제3자 물류기업의 운영 의사결정과 관리방법을 존중한다.				
4. 귀사가 제3자 물류기업의 문화적 환경에 친밀감을 가지도록 노력한다.				
상호이익				
1. 귀사는 제3자 물류 기업과의 거래에서 손해를 있어도 감수할 것이다.				
2. 귀사는 제3자 물류기업과 필요한 자원을 보유하고 있다.				
3. 귀사는 제3자 물류기업과 효율적 의사소통을 통해 이익과 부담을 공평하게 부담한다.				
4. 귀사는 제3자 물류기업과 신뢰구축 프로그램을 운영하고 있으며, 협력 방안에 대해 만족하고 있다.				
5. 귀사가 제3자 물류기업과 협업, 결속 그리고 신뢰를 통한 상호이익 증진을 위해 서로 노력하고 있다.				

B2. 다음은 귀사와 주요 제3자 물류기업의 관계촉진요인에 관한 질문입니다.
 해당되는 번호에 √ 표시해 주십시오.

관계촉진요인	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
신뢰					
1. 제3자 물류 기업은 수행 능력이 뛰어나다.					
2. 제3자 물류 기업은 장기적인 거래에 대한 의지가 강하다.					
3. 제3자 물류 기업은 풍부한 물류 관리 지식을 가지고 있다.					
4. 제3자 물류 기업은 귀사의 물류 서비스 수요를 만족할 수 있는 능력을 갖추고 있다.					
5. 제3자 물류 기업은 귀사가 문제에 봉착했을 때 이를 도와주고 해결할 수 있다.					
6. 제3자 물류 기업은 자신만의 이익을 위해 기회주의적 행동을 취하지는 않을 것이다.					
7. 제3자 물류 기업이 귀사에게 제공하는 조언은 항상 도움이 된다.					
관계몰입					
1. 귀사는 다른 사람에게 제3자 물류 기업의 고객임을 자랑스럽게 이야기할 것이다.					
2. 귀사는 다른 사람에게 제3자 물류 기업의 우수성에 대해 이야기할 것이다.					
3. 귀사는 제3자 물류 기업과의 전략적 협력관계에 만족하고 있다.					
4. 귀사와 제3자 물류 기업과의 협력 정도는 상호 이익의 발생정도에 따라 달라질 것이다.					
약속					
1. 귀사와 제3자 물류 기업은 물류 환경변화에 따른 계약조정사항에 대한 규정이 있다.					
2. 귀사와 제3자 물류 기업이 체결한 계약에는 파손이나 분실 처리방법조항이 포함되어 있다.					
3. 귀사와 제3자 물류 기업이 체결한 계약에는 위약금 조항이 포함되어 있다.					

4. 귀사와 제3자 물류 기업이 체결한 계약에는 인센티브 조항이 포함되어 있다.					
5. 귀사와 제3자 물류 기업이 체결한 계약에는 계약기간에 대한 명확한 설명이 있다.					

B3. 다음은 기업성과에 관련 질문입니다.

해당되는 번호에 √ 표시해 주십시오.

기업성과	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
물류 서비스품질					
1. 귀사와 제3자 물류기업간의 전략적 제휴를 통해 보다 빠른 배송서비스가 가능해지고 있다.					
2. 귀사와 제3자 물류기업간의 전략적 제휴를 통해 귀사의 오배송률이 감소되었다.					
3. 귀사와 제3자 물류기업간의 전략적 제휴를 통해 운송과정에서 화물의 분실되거나 파손될 확률이 낮아졌다.					
4. 귀사와 제3자 물류기업간의 전략적 제휴를 통해 귀사의 고객의 만족도가 증가하였다.					
5. 귀사와 제3자 물류기업간의 전략적 제휴를 통해 귀사 고객의 재이용률이 증가하였다.					
운영성과					
1. 귀사와 제3자 물류기업간의 전략적 제휴를 통해 물류서비스에 대한 고객의 요구에 빠른 응대가 가능해지고 있다.					
2. 귀사와 제3자 물류기업간의 전략적 제휴를 통해 물류 경쟁력이 강화되었다.					
3. 귀사와 제3자 물류기업간의 전략적 제휴를 통해 물류 원가가 낮아졌다.					
4. 귀사와 제3자 물류기업간의 전략적 제휴를 통해 서비스의 유연성에 만족하고 있다.					
5. 귀사와 제3자 물류기업간의 전략적 제휴를 통해 물류 배송기간(시간)이 단축되었다.					

调查问卷

尊敬的领导:

您好!首先,对您在百忙之中抽出宝贵的时间来完成此问卷,表示衷心的感谢.

我是在韩国汉城大学研究生院经营学系攻读博士课程的服务运营管理专业的田雨邗,我的论文题目是《第三方物流企业整合与物流服务质量及企业绩效的影响》,其目的是为了了解我国物流企业与第三方物流企业的联动发展以及成果.本问卷作为本人博士论文的一部分,因此大家的意见将是决定本研究结果是否有价值的最为宝贵的材料.

此外,调查问卷的结果将做匿名处理,您及所属公司的情况绝对不外泄露.调查的结果将只用于本文论文统计分析处理,不用于除本研究之外的用途.如对上述及卷容有任何疑问的话,请通过以下方式系本人.如果您希望得到一份调查结果,请把您的姓名和邮箱地址留在问卷的最后,我会尽快给您答复.

最后,祝您工作顺利,并再次感谢您抽出宝贵的时间来帮助我完成论文.

韩国汉城大学 大学院

指授教授: Choi Kang Hwa

研究生: 田雨邗

联系方式: +82)10-7795-8606

E-mail: tianyuhan86@163.com

2020 年 7 月

问卷填写说明

问卷A部分, 请根据实际情况, 在相应项目前的字幕上打“√”或填写相关内容.问卷B部分请根据真实观点, 根据题目内容进行打分,分值分布:1="非常不同意" 2="不同意" 3="一般" 4="同意" 5="非常同意". 如果填写的是电子版问卷,请对相应的数字做醒目标志(红色字体或者√ 等均可);如果填写的是纸质问卷,请在相应的数字上打“√”.

问卷的调查对象: 物流企业

A部分 以下是贵公司以及阁下的概况问题.

A1. 以下是贵公司的概况问题.

1) 贵公司属于哪种性质的物流公司()?

- ① 国营物流企业 ② 民营物流企业 ③ 外商独资物流企业 ④ 中外合资物流企

2) 贵公司现在职员数:()名?

- ① 50人以下 ② 50-100人 ③ 100-300人 ④ 300-500人
⑤ 500-1000人 ⑥ 1000人以上

3) 贵公司的年营业额是()元?

- ① 499万元以下 ② 500~900万元 ③ 1000~4999万元
④ 5000万~一亿元 ⑤ 1亿元以上

4) 贵公司与第三方物流企业业务合作的范围:()?

- 物资运输 ② 代理报关 ③ 货物仓储 ④ 库存管理 ⑤ 包装加工
⑥ 信息活动与订单处理 ⑦ 其他()

5) 贵公司是否与合作的物流公司签订了相关的服务合同?

- ① 有 ② 没有

6) 贵公司与合作物流公司已有的合作历史().

- ① 合作时间<1年 ② 1≤合作时间≤3年 ③ 3≤合作时间<5年
④ 5年以上

A2. 以下是关于阁下的概况问题.

1) 阁下的现职位是()

- ① 职员 ② 代理 ③ 科长 ④ 部长以上

2) 阁下的年龄是()

- ① 20~30岁 ② 30~40岁 ③ 40~50岁 ④ 50~60岁 ⑤ 60岁以上

3) 阁下的学历是()

- ① 高中毕业 ② 专科毕业 ③ 大学毕业 ④ 大学院毕业

B部分 对于第三方物流整合、关系因素、企业绩效的问卷

B1.下面是关于贵公司和有主要往来的第三方物流企业的整合状况.请对以下陈述表明您的看法.

第三方物流整合	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
情报共享	①	②	③	④	⑤
1.贵公司与第三方物流企业共享彼此的想法,信息及资源.					
2.贵公司和第三方物流企业共享有关战略计划的信息.					
3.贵公司和第三方物流企业共享所提供物流服务的需求预测信息.					
4.贵公司和第三方物流企业共享信息系统来追踪货运状况.					
5.贵公司建立和第三方物流企业的对话机制.					
6.贵公司与第三方物流企业问题发生时通过对话交流来解决问题.					
战略性运营协作	①	②	③	④	⑤
1.贵公司和第三方物流企业有长期激励计划,旨在提高服务质量.					
2.贵公司和第三方物流企业通过市场开发和联合解决问题实现共同的长期利益.					
3.贵公司和第三方物流企业将共同努力,在物流环境出现意想不到的变化时加以改善.					
4.贵公司与第三方物流企业通过战略合作,提高业务完成度.					
5.贵公司和第三方物流企业共同做决策来提高总体的成本收益.					
可两立性	①	②	③	④	⑤
1.贵公司很好地融合了第三方物流企业的组织文化和工作目标.					
2.贵公司决定主要议程时,公平地考虑彼此的立场.					
3.贵公司尊重第三方物流企业的决策和管理方法.					
4.贵公司努力接近第三方物流企业的文化环境.					
相互利益	①	②	③	④	⑤
1.贵公司在与第三方物流企业的交易中就算损失也会					

甘心接受.					
2.贵公司有第三方物流企业所需要的资源.					
3.贵公司通过沟通将第三方物流企业的利益和负担公平分配.					
4.贵公司对运营中的信任构造程序和合作方案满足.					
5.贵公司正与第三方物流企业通过加强合作、团结和信任,为增进互利合作而努力.					

B2 下面是关于贵公司和有主要往来的第三方物流企业关系因素的状况.请对以下陈述表明您的看法.

关系因素	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
信任	①	②	③	④	⑤
1.第三方物流企业的执行能力强.					
2.第三方物流企业对于长期交易的意愿强.					
3.第三方物流企业有丰富的物流管理知识.					
4.第三方物流企业有能力满足贵公司的物流服务需求.					
5.第三方物流企业在贵公司遇到问题时能够给予解决.					
6.第三方物流企业不会为了自己的利益而采取机会主义行动.					
7.第三方物流企业提供给贵公司的建议总是有帮助的.					
关系投入	①	②	③	④	⑤
1.贵公司会骄傲地告诉别人是这个第三方物流企业的客户.					
2.贵公司会向朋友和熟人谈论第三方物流企业的优秀之处.					
3.贵公司对于和第三方物流企业的战略合作关系感到满意.					
4.贵公司和第三方物流企业的合作程度随着贵公司能得到多少报酬而发生变化.					
契约	①	②	③	④	⑤
1.贵公司和第三方物流企业根据物流环境变化,有关于合同调整事项的规定.					
2.贵公司和第三方物流企业签订的合同中包含损坏或遗失处理方法的条款.					
3.贵公司和第三方物流企业签订的合同中详细的说明了违约金条款的涵盖程度.					

4. 贵公司和第三方物流企业签订的合同中包含关于激励的条款.					
5. 贵公司和第三方物流企业签订的合同中对于合约期限有明确的说明.					

B3 下面是关于贵公司和有主要往来的第三方物流企业绩效的状况.请对以下陈述表明您的看法.

绩效	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
	①	②	③	④	⑤
物流服务管理					
1. 通过贵公司与第三方物流企业之间的战略合作, 可以提供更快的配送服务.					
2. 通过贵公司与第三方物流企业之间的战略合作, 贵公司的误发货率减少了.					
3. 通过贵公司与第三方物流企业之间的战略合作, 货物在运输过程中丢失或破损的概率降低.					
4. 通过贵公司与第三方物流企业之间的战略合作, 贵公司客户满意度增加.					
5. 通过贵公司与第三方物流企业之间的战略合作, 贵公司客户的再利用率增加.					
运营绩效					
1. 通过贵公司与第三方物流企业之间的战略合作, 对客户需求的响应速度快了.					
2. 通过贵公司与第三方物流企业之间的战略合作, 竞争力变强了.					
3. 通过贵公司与第三方物流企业之间的战略合作, 路线成本降低了.					
4. 通过贵公司与第三方物流企业之间的战略合作, 对服务的灵活性感到满意.					
5. 通过贵公司与第三方物流企业之间的战略合作, 物流配送时间缩短了.					

ABSTRACT

The Impact of Integrated Third-party Logistics Companies on Logistics Service Quality and Operational Performance

–Focused on the Promoting Factors–

Tian, Yu-Han

Major in Service Operations Management

Dec. of Business Administration

The Graduate School

Hansung University

In recent years, logistics services have attracted attention with strategic implications for the success of corporate business (Mentzer et al., 2001). For most companies, logistics is an important department and an important factor in cost. As the number of logistics companies is increasing with the development of the industry, a single logistics service has already been unable to satisfy customers, and the demand for logistics services is increasing. Therefore, it is urgent for logistics companies to face bigger challenges by raising their creative consciousness. In recent years, logistics companies have formed an integrated relationship by combining the core competencies of individual companies because it is difficult for individual companies to grow due to rapid changes in the management environment such as resource

constraints, customer demands, and intensification of competition. From the perspective of overall cooperation, we must continue to strive to achieve the goals of integration and optimization and secure a competitive advantage.

A company that optimizes the internal process of the company's core competencies as a strategic means to achieve competitive advantage and scale-up, reduces costs, strengthens competitiveness, and chooses to partner with a third-party logistics company that is specialized in logistics to meet changes in customer needs. There are many.

Logistics companies and third-party logistics companies promote work under a common system of management and control based on contracts, and under this relationship, third-party logistics companies continuously improve services and promote the efficiency of the logistics system. As a result, it is possible to form an integrated relationship that jointly executes logistics plans and strategies with logistics companies.

For logistics companies, the related assets accumulated in the formation and reinforcement of relationships with third-party logistics companies can be a major source of creating a competitive advantage and increasing the operational performance of the company, and shippers receiving logistics services have unique service characteristics. As a result, a lasting relationship is formed with the service provider. Maintaining these long-term, lasting relationships can improve a company's operational performance. As enterprises seek different ways to reach a sustainable competitive advantage, the development relationship between logistics and shipper enterprises becomes increasingly important in the supply chain. According to the resource-based

theory, in the development of 'resource cooperatives', companies can ultimately achieve market dominance by establishing certain abilities within themselves by using integrated relationships (Moller, 2003). Logistics companies will improve operational performance in corporate competition by converting the relationship factors of trust and relationship commitment with third-party logistics companies into resources of the entire company.

Logistics companies using third-party logistics companies in Shandong, China to verify the causal relationship, such as the effect of the factors forming third-party logistics integration on the factors for promoting relationship and the effects of logistics service quality and operational performance. A questionnaire survey was carried out to people, and for the data established through the survey, reliability analysis, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, correlation analysis, and path analysis for hypothesis verification were performed, focusing on a total of 311 copies. Therefore, the summary of the conclusions on the research hypothesis presented in this study is as follows.

First, in this study, when looking at the demographic characteristics of the logistics companies responding to the questionnaire, the respondents showed the largest number of private logistics companies, and in terms of the number of employees, it was found that the proportion of medium-sized companies was the largest. After joining the WTO, the service industry in China was generally open to the outside, and at the same time, the logistics industry was also open to the outside. This marked a turning point in the development of the Chinese logistics industry. With the rapid growth of the Chinese logistics industry, it can be seen that the scale of the logistics market is

expanding rapidly, and private logistics companies are also increasing in China.

Through factor analysis, the 20 questionnaire questions used as independent variables for third-party logistics integration were extracted as four factors, and the 27 questionnaire questions used for the dependent and parameter were extracted as five factors. Factors extracted from this study are information sharing, strategic operational cooperation, compatibility, mutual benefit, trust, promise, relationship commitment, logistics service quality, and operational performance.

Second, according to the analysis results of this study, it is said that trust is an important factor influencing third-party logistics integration, and has an important effect on improving third-party logistics integration. It was verified that trust has a positive effect on information sharing, strategic operation cooperation, and compatibility, but it does not positively affect mutual benefits. This seems to be due to the characteristics and background of third-party logistics companies. In the process of establishing a trust relationship by a company, human relationships should also be emphasized, and mutual trust relationships can be quickly formed in third-party logistics integration, and this study also showed that the effect of trust on mutual benefits was rejected. This suggests that corporate order and rules should be supplemented.

Third, according to the analysis results of this study, relationship commitment is an important factor influencing third-party logistics integration, and it is said that it has an important effect on improving third-party logistics integration. It was verified that the factors forming the third-party logistics

integration positively influenced strategic operational cooperation, compatibility and mutual benefit, but did not positively affect information sharing. This does not mean that relationship commitment between partner companies is not important, but because this study found that relationship commitment has a positive effect on logistics service quality.

Fourth, according to the analysis results of this study, promises have an important influence on third-party logistics integration. It was verified that the factors forming the third-party logistics integration of the promise have a positive effect on information sharing, strategic operation cooperation, compatibility and mutual benefit. Signing a contract between the two sides of a business in a cooperative relationship shows a very important task in operational management.

Fifth, according to the analysis results of this study, trust, relationship commitment and promise positively affect the quality of logistics services. This shows that trust, relationship commitment and commitment can improve the service quality of logistics companies. Trust, commitment to relationship, and promise can promote the improvement of service quality of logistics companies, but this study did not improve operational performance of logistics companies through improvement of logistics service quality.

Sixth, according to the analysis results of this study, trust and commitment have a positive effect on operational performance. It was verified that relationship commitment did not have a positive effect on operational performance. According to the study of Craig et al, (2002), similar results were obtained, and relationship commitment was not found to be of great help to business

performance. Relationship commitment does not directly affect business performance, but research results show that partial factors in the integration of logistics companies and third-party logistics companies can indirectly affect business performance through mediating effects of relationship commitment.

Seventh, according to the analysis results of this study, it was verified that the quality of logistics service did not have a positive effect on operational performance. The high service level of a logistics company does not necessarily improve the operational performance of the company, but the reason is that good logistics facilities and high-level logistics services can compensate for the lack of logistics capabilities of the logistics company as external advantages in the integration process. This is because this external advantage cannot directly improve the operational performance of logistics companies. Under certain conditions, logistics companies need to raise their level of operational activity thanks to the service advantage of third-party logistics companies, and it is also helpful to improve the operational performance of their own companies.