

## 전자상거래업체의 물류아웃소싱 영향요인

박영근\* · 김창완\*\*

### 〈요 약〉

최근 전자상거래시장에서의 매출이 급속히 늘고 있고, 이를 이용하는 고객들도 단순한 배달서비스에서 고품질의 물류서비스를 요구하는 경향이 늘고 있다. 이러한 전자상거래환경에 맞는 물류전략을 개발함으로써 전자상거래업체들은 기업의 비용절감과 고객서비스부분을 강화하여야 한다. 따라서, 전자상거래업체들은 물류아웃소싱을 통해 기업의 유연성을 높이고, 효율적인 삼자물류업체들의 선택 및 이들의 집중적인 관리체제를 통하여 고객서비스를 높여야 한다.

본 연구에서는 물류아웃소싱 및 삼자물류에 대한 선행연구들을 토대로 물류아웃소싱 의사결정에 영향을 미치는 영향변수들, 삼자물류선택요인들과 물류아웃소싱강도와와의 관계들을 연구한다. 또한, 물류아웃소싱강도와 사이버 물류성과 그리고, 삼자물류선택요인들과 사이버 물류성과의 관계를 연구하여 전자상거래업체들의 물류효율성을 높이는데 기여하고자 한다. 또한, 전자상거래업체들이 삼자물류를 선택하거나 평가하는 효율적인 수단과 방법들을 연구하여 전자상거래업체의 적극적인 삼자물류 활용의 필요성을 제시하고자 한다.

## I. 서 론

최근 인터넷의 발달로 전자상거래를 통한 원거리 고객의 주문이 늘어남에 따라 기업의 제3의 이윤원인 물류서비스부분이 중요시되고 있다. 전자상거래는 기존의 상품구매 과정과는 달리 원거리에서 인터넷을 통하여 고객이 상품을 주문하고, 공급자는 주문 받은 상품을 여러 창고에서부터 여러 배송경로를 통하여 고객에게 상품을 전달해야하기 때문에 물류의 역할이 더욱 중요시되고 있다. 고객의 욕구도 유통의 단순한 수송 및 보관에서 신속, 정확하고 안전한 수송서비스 같은 고품질 물류서비스를 요구하는 경향이 점차로 늘어나게 되었다. 따라서 공급자는 경쟁전략으로 전자상거래환경에 맞는 물류와 배달서비스를 새로운 차원에서 관리해야 할 것이다(이재규, 최형립 1999).

기업들은 대내·외 경쟁력강화를 위해 물류비용절감 방법에 많은 노력을 기울여 왔으며, 제3의 이윤원으로써 물류의 효율화를 지속적으로 추진하면서 기존의 물적 유통(physical distribution)의 개념을 넘어 조달·생산·판매 기타 정보활동 등을 포함하

\* 국립창원대학교 경상대학 경영학과 조교수

\*\* 가야대학교 경영학부 겸임교수

는 물류(logistics)개념으로 확대·발전하고 있다. 물류의 중요성이 강조되면서 제조업체, 유통업체 등의 사용자와 서비스 공급자간의 제휴라는 형태로 나타난 것이 바로 삼자물류(Third-Party Logistics, TPL 혹은 3PL)이다.

2000년대 들어와서 더욱 기업간 경쟁이 치열해짐에 따라 원가우위, 품질, 유연성, 물류서비스 등 여러 요인에서 상대적인 경쟁우위를 확보하기 위한 전략변화가 급속히 진행되고 있는데, 이러한 상황하에서 신속한 제품수송과 고객지향적인 물류활동은 경쟁우위를 확보하기 위하여 기업의 필수 불가결한 요소가 되었다. 또한, 기업의 전략이 물류아웃소싱(logistics outsourcing)과 이를 통한 삼자물류업체의 전략적 제휴로 바뀌어 갔다. 물류부분에 핵심역량을 가진 삼자물류선택을 통한 물류자원의 조달과 공유는 기업의 성패를 좌우하는 중요한 요인이 되고 있다.

미국과 유럽의 선진우량기업의 경우 물류아웃소싱이 90년대에 들어 급격히 확산되고 있다. 물류아웃소싱의 범위도 전통적인 간접부분 중심에서 점차 직접부분으로까지 확대되고 있다. 이와 같이 물류아웃소싱이 물류관리분야에서 핵심과제로 떠오르고 있다. 특히 지역제조업체들의 물류비절감과 대 고객 서비스 등 경쟁력 강화를 위해서는 물류아웃소싱의 확충이 시급한 것으로 나타나고 있다(매일신문 2000.8.8).

최근 전자상거래업체의 매출이 급속히 늘고 있어 기업의 전략적 차원에서 물류아웃소싱을 통한 삼자물류업체의 선택이 주요관심사로 떠오르고 있다. 전자상거래업체는 기업의 강점화 할 수 있는 분야에 경영을 집중하여 서비스와 제품을 차별화하고, 더욱 저렴한 가격으로 서비스와 제품을 제공할 수 있어야 한다. 이에 대한 전략으로 기업의 물류부분을 아웃소싱하고, 효율적인 방법으로 삼자물류업체들을 선택하여 이들의 집중적인 관리체제를 통해서 기업간 경쟁우위를 높일 수 있도록 하여야 한다.

본 연구에서는 아래와 같은 질문에 초점을 두고 연구를 진행하고자 한다.

첫째, “물류아웃소싱과 삼자물류란 무엇인가?”이다. 선행연구들을 토대로 정확한 물류아웃소싱과 삼자물류의 정의를 연구한다.

둘째, “많은 기업들이 왜 물류아웃소싱을 하느냐?”이다. 이러한 질문과 관련해 기업들의 물류아웃소싱결정에 따른 기업의 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 찾는다. 선행연구들은 간단한 결정요인과 물류아웃소싱의 활동 범위에 대해서만 연구가 진행되었다. 본 논문에서는 전자상거래업체들의 의사결정에 영향을 미치는 여러 가지 의사결정요인들 중에서도 “물류아웃소싱과 관련해 조직적 의사결정에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가?”에 대해서 전자상거래업체들을 대상으로 연구한다.

셋째, “전자상거래업체들의 삼자물류 선택요인들에는 어떤 것들이 있고, 이러한 삼자물류선택요인들이 물류아웃소싱강도에 어떤 영향을 미치는가?”이다. 또한 전자상거래업체들의 삼자물류선택의 범위 및 적절한 평가기준도 살펴본다.

넷째, “물류아웃소싱강도는 물류성과에 어떤 영향을 미치는가?”인데, 물류아웃소싱

강도가 전자상거래업체들의 사이버 물류성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해서 연구한다.

마지막으로 “삼자물류 선택요인들은 물류성과에 어떤 영향을 미치는가?” 이다. 삼자물류 선택요인들이 전자상거래업체들의 사이버 물류성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해서 연구한다.

지금까지 경쟁적 이점 확보를 위한 물류아웃소싱에 대한 이론적 연구는 있었으나 경험적인 연구는 거의 없었다. 따라서, 본 연구에서는 전자상거래업체의 물류아웃소싱 및 삼자물류선택에 관한 선행연구들을 토대로 기업에 의사결정에 영향을 미치는 물류아웃소싱의 영향요인들과 물류아웃소싱강도와와의 관계, 삼자물류 선택요인들과 물류아웃소싱강도와와의 관계 그리고, 물류아웃소싱강도에 따른 사이버 물류성과, 삼자물류선택요인들은 사이버 물류성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 실증연구를 통한 연구의 틀을 제시하고자 한다. 또한, 실무적으로는 물류지식이 부족한 전자상거래업체들이 물류아웃소싱의 효율적인 선택을 통해 기업의 유연성을 높일 수 있도록 하고, 적절한 삼자물류선택을 위한 평가기준을 마련하여 전자상거래업체의 적극적인 삼자물류의 활용방법을 제시하는데 본 연구의 목적이 있다.

## II. 이론적 고찰 및 영향변수

### 1. 전자상거래업체의 물류중요성

전자상거래시장에서는 가상공간에서 구매의사 결정, 계약체결, 대금의 지급 후에 판매자에게서 구매자에게로 제품과 서비스의 이동이 이루어짐으로서 거래관계가 종료된다. 전자상거래는 유통단계에서 중간대리점 또는 도매상이 불필요해지거나 생산자가 중간유통단계를 거치지 않고 사이버공간상에서 소비자에게 직접 판매하므로 고객과 직접 대면하지 않고, 고객과의 신뢰를 기반으로 매매계약이 성립된다. 이런 비대면성 때문에 물류부분의 중요성은 더욱 증가하고 있다.

정보체제의 구축으로 인해 전자상거래를 원하는 소비자들은 전자매체를 통해 빛의 속도로 상거래를 하고 있다. 그러나, 물류부분은 단시일내에 수송이 불가능하므로, 지속적인 물류인프라에 대한 투자와 물류정보화 및 타 업체와의 전략적 제휴를 통해서 개선해 나가야한다. 또한 전자상거래의 주요 품목들의 가격구성에서 물류비 비중이 크기 때문에 물류비 관리능력은 곧 가격경쟁력으로 이어진다. 따라서 물류의 서비스 능력 및 가격경쟁력 확보가 전자상거래업체의 경쟁력을 좌우하게 되며, 경쟁력우위를 확보하는 주요 전략으로 인식되고 있다.

한편, 전자상거래와 관련하여 사이버 물류환경도 급속히 변화하고 있다. 사이버 물류확산으로 인해 인터넷 EDI(Electronic Data Interchange, 전자문서교환) 사용이 확대되어 화물추적시스템 및 차량위치 추적시스템(GPS, Global Positioning System)이 활용되고 있고, 택배물류 및 국제특송시장이 급성장하고 있다. 또한, 유통업체가 제조업체 또는 물류업체와 전략적 제휴관계를 형성하고 전자적 정보통합서비스로 연계하여 하나의 가상기업(VE, Virtual Enterprise)을 구축하는 경우가 증가하고 있다. 따라서 유통단계가 축소되어 제품가격이 낮아지고, 배송이 빨라지므로 고객서비스가 향상되는 것이다.

기업이 e-비즈니스 환경으로 바뀌면서 물류시스템도 변화를 겪고 있는데, 기존의 물류관리시스템도 변형하지 않으면 21세기의 새로운 환경에서 기업은 존속하기 어렵다. 최근, 기존 대기업은 물론 중소기업에서도 물류수요가 계속 증가하고 있는데, e-비즈니스의 활성화의 관건은 강력한 수익모델을 갖추는 것이고, 그것에 대한 기반이 최적의 물류기반을 갖추는 것이다(매일경제 2000.10.9).

우리나라는 선진국에 비해 전문물류업체의 육성 등 물류산업이 제대로 발달되지 못하였고, 기업문화의 개방성 부족으로 아웃소싱에 대한 인식 또한 널리 확산되지 못하였다. 그러나, 점차 물류 및 유통환경이 변화되고 기업구조가 개편되면서 물류서비스 부분의 아웃소싱에 대한 관심이 확대되고 있다(물류와 경영 2000.7).

## 2. 물류아웃소싱

### 1) 물류아웃소싱의 정의

Harrigan(1984)은 현대적 수직적 통합이론(vertical integration)으로 기업내부에서 어떤 활동들이 수행되어야 하는가? 제품이 조립되기 위해서 어떻게 이동되어야 하는가? 이들과 관련해 기업은 어떻게 행동하여야 하는가? 하는 것들과 대해 네 단계로 연구결과를 나누어 제시하였다. 첫째 단계는 기업내부에서 제품을 완성하기 위한 활동들을 선택하고, 둘째 단계는 원재료들을 제품을 생산하기 위해서 생산에 필요한 단계적 활동들을 찾는다. 셋째 단계는 미완성된 제품들을 완성하기 위해 내, 외부로 이동하는 단계, 마지막 단계에서는 제품을 조립 및 생산하여 완성하는 단계로 설명하였다. 이렇게 함으로써 동적인 환경에 대처할 수 있고 조직을 통한 정보흐름(information flowing)을 줄일 수 있을 뿐 아니라 거래 비용(transaction cost)도 줄일 수 있다(Williamson 1979). 이것은 전통적 수직통합이론과는 상반된 이론이다. 그러나, 이러한 차원에서 아웃소싱의 정의를 Kotabe(1992)는 “독립된 공급업자에 의해 기업에 공급되는 부품 혹은 완제품들의 범위”라고 정의하였고, Lei와 Hitt(1995)는 아웃소싱을 “제조부품과 그 밖의 부가가치 활동들(value-adding activities)을 위한 외부자원에 의

존”이라고 정의하였다. 또한, Quinn(1992)는 아웃소싱을 “절대적으로 낮은 비용으로 기업의 활동에 적절한 공급업자를 확보하여서 보다 효율적인 방법으로 가장 좋은 외부 공급업자에게 기업의 각각의 활동을 제공 및 투자하는 것이다”고 하였다.

그러나, 단순 조달활동으로만 아웃소싱개념의 복잡한 개념을 찾기는 어렵다. 아웃소싱은 기업의 간단한 구매의사결정이 아니고, 기업은 운영에 필요한 것들을 외부로부터 조달하려고 한다. 오히려 기업의 내부화(internalization)를 거부하는 기본적인 의사결정이라고 나타낼 수가 있다. 그래서 Gilley(1997)는 아웃소싱을 두 가지 방법으로 정의하였다. 첫째는 아웃소싱을 “내부활동을 위한 외부로의 대체품(substitution)구입”이라고 정의하였다. 이것은 제품생산 혹은 서비스 같은 내부 생산을 중단하고, 외부 공급업자들로부터의 조달(procurement)로 보는 견해이다. 둘째는 아웃소싱을 외부이전(abstention)으로 보는 견해이다. 아웃소싱은 외부 공급자들에게 제품과 서비스가 이동하는 것을 제한하지 않고, 기업의 관리적 또는 재정적인 수행능력범위 내에서 기업활동과 관련된 내부화가 잘 진행된다면, 조직의 외부로부터 기업이 제품과 서비스를 필요로 할 때 아웃소싱이 발생하는 것으로 보는 견해이다. 예를 들어 나이키는 기업내부에서 신발을 디자인해서 생산한다. 그러나, 나이키는 의식적인 의사결정을 통해서 내부적 생산은 지양하고, 장기적인 생존문제(long-run survival)와 관련된 필수적인 곳에 기업의 초점을 둔다.

위의 아웃소싱정의를 토대로 물류아웃소싱(logistics outsourcing)의 정의를 살펴보면, Arnold와 Lisa(1997)는 물류아웃소싱을 운송, 창고관리, 그리고 주문처리 같은 물류기능들을 아웃소싱하는 것이라고 하였다. 일반적으로 물류아웃소싱이란 기업이 사내에서 수행하던 물류업무를 물류전문업체에 위탁하는 것이라고 할 수 있다(이상열, 1999). 결론적으로 물류아웃소싱이란 적절한 물류전문업자들을 선택하여 가장 효율적인 방법으로 기업의 물류기능들을 아웃소싱하고, 자사에 효율화된 물류기능들을 제공하여 타사보다 경쟁적인 이점을 확보하는 것이라고 정의한다. 이렇게 함으로써 기업은 주요활동에 집중하여 경쟁적 위상을 증가시키는데 물류아웃소싱의 목적이 있다.

## 2) 물류아웃소싱에 관한 선행연구

미국에서는 물류아웃소싱에 관한 집중적인 연구가 있었다. Bowersox, Daugherty, Droge, Rogers 그리고 Warldlow(1989)의 연구에서는 아웃소싱의 비용관리적 측면, 그리고 외부공급자들의 물류서비스의 인지도에 대해서 연구하였고, 지속적이고 성공적인 물류 제휴(logistics alliance)에 대해 연구하였고, Sheffi(1990)는 점차로 증가되는 경쟁적 압박, 서비스기대의 높은 수준, 세계적 환경의 비규칙성에 관한 물류아웃소싱의 개발에 대한 주요 변수들의 개념화를 연구하였다. 또한 Leahy, Murphy, 그리고 Poist(1995)는 37개의 삼자물류제공자들을 조사하여 성공적인 물류아웃소싱관계들에

영향을 미치는 변수들을 찾고자 노력하였는데, 그의 연구에서 성공적 아웃소싱관계에 있어서 가장 중요한 요인들로 고객지향성(customer orientation)과 의존할 수 능력(dependability)을 들고 있다.

한편, Bardy와 Tracey(1991) 그리고 Lieb과 Randall(1995)은 그들이 물류아웃소싱에 사용하는 서비스 범위를 결정하기 위하여 물류아웃소싱서비스를 사용하는 기업들을 조사하였다. 일반적으로 이들의 조사에 대한 결과는 다음과 같았다: (1) 물류아웃소싱의 기능들은 점차로 일반화되어가고 있다. (2) 비용절감과 고객서비스개선은 물류아웃소싱의 의사결정에 중요사항이 되었고, (3) 또한, 두려움과 통제실패, 그리고 삼자물류제공자들에 의해서 제공되어지는 서비스 수준에 대한 불확실성 등도 물류아웃소싱에 대한 주요 사항들이 되었다. (4) 그러나, 기업들은 대부분 물류아웃소싱에서 오는 개선된 결과들에 만족하였다.

또한, Sink와 Langley(1997)는 해외 운송, 운임지불/회계감사, 그리고 창고운영 등은 조사응답자들에 의해서 일반적으로 수행되는 물류아웃소싱기능들이고 정보체계들, 그리고 운송관리/상선관리들은 미래의 보다 많이 아웃소싱과 관련된 기능들이라고 하였다. 조사응답자들의 다수는 삼자물류회사들에 의해서 제공되어지는 서비스에 만족하는 것으로 나타났고, 미래의 삼자물류제공자들에 대해서 기업들은 통합된 물류기능들을 아웃소싱하여야 함을 인식한다고 하였다.

Sandor, Thomas, Martin 그리고 Elliot(1999)의 연구에서는 미국의 제조, 도매, 소매, 서비스산업, 공공기관을 대상으로 1000여개업체의 물류아웃소싱범위에 대해서 조사하였다. 결과로는 운임지불과 회계감사(57%), 창고운영(28.9%), 운송업체선정 및 운임협상(23.8%), 정보시스템들(19.7%), 운송계획(17.5), 차량 및 상선관리(16.8%), 라벨 부착 및 포장(15.3%), 제품반송처리(15.1%), 주문처리 및 수행(10.4%), 모든 공급체인 기능(9.9%), 재고관리(8.0%)로 나타났다. 또한 미래에 있어서의 실행할 물류아웃소싱 기능들로는 정보체계(13.4%)와 창고운영(11.4%) 등의 순서로 나타났다. 그들의 연구에서 응답자들은 그들의 물류기능들에 있어서 상당한 경험을 가지고 있는 것으로 보였고, 평균적인 아웃소싱경험은 5.76년이였다. 더군다나 정보체계 같은 경험을 요하는 부분들은 4.4년으로 비교적 짧은 것으로 나타났고, 기초적인 창고운영 같은 기능들에는 8.6년으로 물류아웃소싱경험이 많은 것으로 나타났다. 마지막으로 응답자들은 삼자물류를 선택함으로써 기업의 전체적으로 물류비용을 절감한 것으로 나타났고, 개별기능을 물류아웃소싱하는 것보다 전체적인 공급체인기능들을 물류아웃소싱을 했을 때 유의성은 커졌고, 절약비용과 연도별 물류아웃소싱에 대한 회귀분석결과 유의한 것( $p < 0.01$ )으로 나타났다. 또한 물류아웃소싱은 첫 해에 비용절감이 컸고, 개별적인 기능들을 물류아웃소싱하는 것보다 전체적인 공급체인기능들을 물류아웃소싱하였을 때 그 효과가 더욱 큰 것으로 나타났다. 그리고, 비용절감은 첫해에 21.3%로 크게 나타났

고, 2년, 3년 그리고 4년에 한 해 평균 15.1%로 나타났다.

### 3) 물류아웃소싱의 영향요인

물류아웃소싱 의사결정에 영향을 미치는 변수로 환경적인 배경, 산업관련적배경 그리고 조직적 요인들에 대해서 연구가 이루어진다면 경제적이고도 합리적인 의사결정 관점에서 이익 최대화에 대한 이해를 보다 높일 수 있을 것이다. Gilley(1997)의 연구에 의하면 아웃소싱에 영향을 미치게 되는 영향변수로서 환경적ダイナ미즘, 최고경영진, 기업사전성과 경험, 경영자의 전략유형을 들고 있다. 따라서 본 논문에서는 이러한 물류아웃소싱의 영향요인들은 물류아웃소싱강도에 영향을 미칠 것이라고 제안한다. 물류아웃소싱강도는 기업의 아웃소싱범위(breadth)에 따른 아웃소싱깊이(depth)를 의미한다. 아웃소싱범위로는 운임결제, 창고관리, 주문처리 및 이행, 정보체계의 운용, 운송계획, 포장, 제품반송처리, 재고 관리 등이 있으며, 아웃소싱깊이는 아웃소싱된 기능들의 활용정도 의미한다.

**P<sub>1</sub> : 물류아웃소싱의 영향요인들은 물류아웃소싱강도에 영향을 미칠 것이다.**

#### (1) 환경적 다이내미즘

지난 30년 동안 환경적 다이내미즘(environmental dynamism)이 조직전략, 과정 그리고 성과에 미치는 영향에 대해 많은 연구가 있었다(Dess & Beard 1984; Fredrickson 1984; Hitt, Ireland & Palia 1982; Hrebieni ak & Joyce 1985; Hauch & Craft 1986; koberg & Ungson 1987; McCabe 1990; Milli ken 1987; Prescott 1986;). D'Aveni와 Ravenscraft(1994)는 산업수요가 불확실할 때 조정과 정보처리 비용 결과로 인해 높은 관리적 비용과 낮은 이윤이 발생한다고 주장하였다. 또한, 수요에 관한 불확실성을 공급기업에 장비나 중요설비들 구입에 따른 많은 위험성을 이전시키기 때문에 물류아웃소싱에 대한 매력도가 발생한다고 하였다. 그러나, 환경적 다이내미즘과 물류아웃소싱전략간에는 연구가 부족하다.

Harrigan(1983)은 안정적인 환경에서 조직의 과업이 이상적이 된다고 하였다. 기업의 외부환경과 관련된 다이내미즘은 물류아웃소싱집중에 중요한 영향을 미칠 수 있다(Gilley 1997). 가치가 있는 조직적 기술들도 큰 환경적 다이내미즘으로 인해 갑자기 무용지물이 되어 버린다. 높은 환경적 다이내미즘시기 동안에 물류아웃소싱에 대한 기업의 의존성을 높임으로써 관리자들과는 기술적 능력을 지닌 공급자들에게 변화를 이 전시킴으로써 관리자들과는 유연성을 가질 수가 있을 것이다.

따라서, 본 논문에서는 환경적 다이내미즘이 증가할 때 물류아웃소싱은 보다 훨씬 가치 있게 되어서 높은 환경적 다이내미즘에 있는 기업들은 안정적인 환경에서의 기

업 보다 강도 있는 물류아웃소싱전략들을 추구하게 된다고 제안한다.

**P<sub>1-1</sub> : 환경적ダイ나미즘은 물류아웃소싱강도에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>**

(2) 최고 경영진의 위험성 회피정도.

Gupta's(1984)는 최고경영진특성이 기업전략과 성과에 관련이 있다고 제시하였다. Thomas, Litschert 그리고 Ramaswamy(1991)는 최고 경영자의 전략과 그의 경력 사이에 높은 관련이 있을 때, 기업은 보다 높은 성과를 얻을 수 있다는 것을 발견하였다. 또, 최고경영진의 특성은 통합적 전략의 변화 가능성과 관련이 있음을 발견하였다(Wiersema & Bantat 1992). 또한 Rasheed, Priem 그리고 Gray(1995)는 최고경영진 특성들은 내, 외부적 선행요인들과 법률적 행위와 관련이 있는 조직적 의사결정 사이에 관계를 조정할 수 있다고 제시하였으며, 최고경영진특성들은 조직에 중요한 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 따라서 물류아웃소싱에 관한 결정은 기업의 최고 경영진(TMT, Top Management Team Characteristics)에 의해서 이루어지는 조직적 수준(organization level decision)의 의사결정이다. 따라서 물류아웃소싱에 관한 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 변수로서 최고 경영진의 특성을 도입하는 것이 타당하다(Gilley 1997).

Quinn(1992)은 제품과 서비스를 외부 공급자에 의존함으로써 기업은 새로운 기술적인 분야에 많은 양의 자금 투자 없이도 신기술을 이용할 수 있다고 하였다. 이와 유사하게 Harrigan(1984)은 아웃소싱을 통해 기업 내부화의 조직자원 중 가장 위험도가 높은 곳에 아웃소싱을 둔다고 하였다. 아웃소싱은 최고 경영자들에 의해서 위험을 감소시켜주는 도구로서 사용될 수도 있다. 그러나, 아웃소싱으로 인해 기업의 내부화가 위험회피와 관련해 매력적이지 못하면 최고경영자들에게는 위험을 가져다 줄 수도 있다. 더군다나 위험회피형 최고경영진이 있는 기업들은 물류아웃소싱 전략을 추구하게 된다(Gilley 1997). 따라서 본 논문에서는 기업의 최고경영진의 위험회피성이 물류아웃소싱강도에 영향을 미친다는 것을 제시한다.

**P<sub>1-2</sub> : 최고경영진의 위험성 회피정도는 물류아웃소싱강도에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>**

(3) 기업의 사전성과경험

기업성과는 오랫동안 전략관리연구에서 우선적인 종속변수였다. 그러나, 기업의 사전성과경험(previous firms performance)은 단순히 조직과 환경의 상호작용에 따른 결과만으로 볼 수는 없다. 오히려, 관리적 의사결정에 중요한 투입요소로서 간주되어야



한다. 그 결과 기업의 성과는 아웃소싱전략을 포함한 많은 관리적 의사결정에 영향을 미치는 중요한 독립변수라고 할 수 있다(Gilley 1997). Child(1974)는 독립변수로서 기업의 중요한 성과를 제시하였는데, 조직에 의해서 얻어지는 성과 수준은 관리자들에게 생명력이 있는 정보를 제공하고, 또한 그들을 고무시켜서 정책과 운영을 조정한다고 하였다.

한편, 기업 성과가 감소될 때 기업들은 자산의 재개발을 통하여 기업운영의 재구성(restructure)을 찾게 된다(Harrigan 1980). 조직의 자산을 재개발하는 한 방법이 외부 공급자들과의 아웃소싱을 통해 자산을 재개발하는 것이다. Bettis(1992) 등은 보다 개선된 성과에 대한 압박(pressure for improved returns)으로 종종 관리자가 그들 기업의 비효율성을 위해 빠르게 고치는(quick fix) 방법으로 아웃소싱을 하게 한다고 주장하였다. 이것은 장기적 기술 우월성에 반대되는 것으로서 단기적인 비용감축에 초점을 두는 결과로 보여진다고 Hayes와 Abernathy(1980)가 주장하였다. 보다 빠른 수준의 내부화는 문제 조정에서 비효율성을 일으키기 때문에 관리자들은 보다 높은 아웃소싱을 성과감소시기에 사용하려고 한다. 그래서 Loh와 Venkatraman(1992)은 사전의 낮은 성과 경험을 가진 기업들은 보다 집중된 아웃소싱 전략을 선택할 것이라고 주장하였다. 따라서 본 논문에서는 기업의 낮은 사전성과경험(previous firms performance)은 경영자가 선택하는 물류아웃소싱 전략의 강도에 영향을 미친다고 제안한다.

**P<sub>1-3</sub> : 기업의 낮은 사전성과경험은 물류아웃소싱강도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.**

#### (4) 경영자의 전략유형

기업의 전략 수준은 물류아웃소싱 선택강도에 중요한 영향을 미칠 수 있을 것이다. Porter(1980)는 기업이 경쟁적 이점을 확보하기 위해서 일반적인 전략을 강조했다. 우선 비용절감형 리더쉽(cost leadership) 전략은 산업에서 가장 낮은 비용을 가지기 위한 조직 노력에 의해서 차별화 된다. 이것의 우선적인 목표는 효율성 증가에 따른 전체 비용을 줄이는 것이다. 또한, 비용절감형 리더쉽전략은 비용최소화와 직결되는 생산과 유통성과에 의해서 특징지어진다고 하였다. 제품의 보다 향상된 표준화와 생산이 진행되면 될수록 기업은 비용절약형 리더쉽을 강조한다. 경제적 규모의 이점(advantage of economies scale)을 가지기 위해서 낮은 비용전략을 추구하기 때문이다(Gilley, 1997). 따라서 비용절약형 경영자는 단지 그들의 내부활동에서 타 업체보다 절대적 비용 이점을 보유하기 위해서 집중적인 물류아웃소싱전략을 추구할 것이다. 본 논문에서는 비용절약형 경영자는 공급자들의 보다 집중적인 물류아웃소싱을 통해서 전체 비용을 줄이기를 시도할 것이라고 제안한다.

**P<sub>1-4</sub> : 비용절약형 경영자는 그렇지 못한 경영자 보다 집중적인 물류아웃소싱 전략을 추구 할 것이다.**

반대로 차별화전략(differentiation strategy)을 추구하는 기업들은 유일무이한 제품과 서비스를 제공함으로써 그들 스스로 다른 기업과 차별화 되도록 노력한다. 차별화 전략추구자(differentiators)에게도 비용억제(cost containment)는 중요하다. 그러나 Porter(1980)는 차별화전략은 제품품질, 이미지, 제품인지도 등과 같은 비가격적인 제품기여도에 의해 특성화된다고 하였다. Miller(1986)는 최소 두 가지 차별화된 전략이 있다고 제시하면서 마케팅차별화와 혁신적인 차별화를 들고 있다. 첫째는 마케팅 노력을 통한 이미지 관리에 초점을 두고, 둘째는 가장 매력적인 제품을 창조하는데 노력하는 차별화이다.

차별화 전략을 추구하는 경영자는 그들의 차별화된 자원을 통제유지하기 위해서는 비교적 덜 집중화된 아웃소싱전략을 추구하여야 할 것이다(Gilley 1997). Harrigan(1984)은 차별화 전략의 관리자는 기업의 차별화를 유도하기 위해서 복잡한 조직적 변화를 이해하여야 하고, 그러한 전략적 활동을 내부적으로 보유하여야 한다고 하였다. 그래서 많은 내부 생산활동을 외부 공급업자들에게 이전시킬 때 일어나는 비용 이점에도 불구하고, 차별화 전략의 경영자들은 그들의 차별화를 강화하기 위한 내부적 이동의 통제(differentiation enhancing internal transfer)를 위해 보다 높은 수준의 내부화(보다 낮은 수준의 물류아웃소싱 강도)를 유지한다(Barney 1997)고 제안한다.

**P<sub>1-5</sub> : 차별화전략을 추구하는 경영자는 그렇지 못한 경영자보다 덜 집중적인 물류아웃소싱전략을 추구할 것이다.**

### 3. 삼자물류

#### 1) 삼자물류의 정의 및 현황

##### (1) 정의

1988년 미국 물류관리협회(National Council of Logistics Management: CLM)가 화주를 대상으로 한 물류서비스 조사에서 제3자 제공자(third-party providers)라는 용어를 최초로 사용하였다. CLM의 정의에 따르면 삼자(third-party)란 물류채널내의 다른 주체와의 일시적 혹은 장기적인 관계를 가지고 있는 물류채널내의 대행자 또는 매개자를 의미하며, 화주와 단일 혹은 복수의 제3자간에 일정기간동안 일정 비용으로 일정서비스를 상호합의하에 수행하는 과정을 삼자물류 또는 계약물류(contract logistics)

라고 정의하고 있다(CLM 1989).

또한, Lieb와 Randall(1996)에 의하면 삼자물류개념은 조직 내에서 행하여지는 물류아웃소싱활동을 포함하고, 그 기능은 물류의 전체과정과 일반적인 과정 혹은 기타 활동들을 포함하는 것이라고 하였다. Sink와 Gibson(1996)은 삼자물류는 외부 업체가 복합적인 유통기능을 수행하는 것을 말한다고 하였다. 따라서 삼자물류는 기업의 물류의 전부 혹은 일부기능을 아웃소싱하여 제3자의 물류전문업체와 일정기간동안 상호협력하에 물류를 수행하는 과정이라고 정의 할 수 있다.

92) 삼자물류업체의 현황

삼자물류업이 성장하게 된 배경은 기업간의 경쟁이 심화되고 재고가 누적됨에 따라 기업들은 물류에 관심을 가지게 되었고, 동시에 기업을 둘러싼 환경변화는 기업으로 하여금 수평적, 수직적 통합보다는 핵심사업에 더욱 집중하게 만들었으며, 기업내부에서 이루어졌던 물류활동이 계약에 의한 물류활동으로 대체되었다(Sheffi and Yosef 1996).

미국의 제3자 물류시장은 1996년 \$250억에서 2000년에는 \$470~\$500억로 두 배 이상의 신장이 예측된다(Harrington 1998). <표 1>에서는 미국(1995년)과 유럽(1996년)의 기업전체비용 중에서 삼자물류에 지불된 비용의 비중이 나타나고 있는데, 유럽에서 삼자물류비중이 높은 것으로 나타나고 있다. 그러나, 현재 포천지에는 미국내 500개 회사 중에서 약 60%의 회사가 최소한 삼자물류제공자들과 접촉하고 있는 것으로 나타났다(Sandor, Thomas, Martin & Elliot 1999).

<표 1> 기업 전체물류비용 중에서 삼자물류에 지불된 비중 및 삼자물류 사용빈도

◆ 기업 전체물류비용중 삼자물류에 지불된 비중(%)		
비용비중(%)	미국(1995)	유럽(1996)
0 - 20%	87	27
21 - 40%	10	24
41 - 60%	-	14
61 - 80%	4	15
81 - 100%	-	22
◆ 삼자물류 사용빈도(%)		
운송	41	60
창고관리	55	52
상선,차량관리/운영	32	52
제품반송처리	32	44
운송업자선정	32	43

재라벨링/재포장	30	39
물류정보시스템	50	30
고객주문이행	25	24
제품조립/장치설치	2	23
운임협상	41	19
재고관리	7	15
주문과정(발주)	11	13
제품시험	7	9
기타	0	9

자료원; Lieb, R.C., and Randall H.L.(1996), "A Comparison of The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers, 1991, 1994, and 1995," *Journal of Business Logistics*, 17(1)., Toby B. Gooley(1997), "The State of third-party logistics in Europe." *Logistics Management*(Jan), 36(1).

일본의 경우 최근 통산성 산업정책국에서 발표한 자료에 따르면 삼자물류업의 매출액이 2,121억엔으로 파악되고 있으며, 이는 현재 일본 물류업계의 매출액 20조엔의 1%에 불과한 수준이나 향후 시장규모는 5~6배인 1~1.2조엔 정도로 성장가능 할 것이다(대한상의 2000.7).

그러나, 21세기 신경제의 원동력인 인터넷이 물류시장에 대변혁을 예고하고 있는데도 불구하고, 국내 기업의 물류비 부담은 매출액 대비 12%로 유럽이나 미국, 일본의 6~8%수준과 비교하면 물류경쟁력이 낮은 수준이다(매일경제 2000.11.3). 국내에서는 지난 90년 초반부터 제조·유통기업들이 물류효율화의 중요성을 인식하고 적극 투자에 나섰으나 기존 물류산업이 수요산업의 니즈(needs)를 충족시킬 수 있는 능력을 갖추지 못했기 때문에 이들 하주업체들은 자가물류체제를 도입, 확충하는데 주력했다. 그 결과 국내의 삼자물류시장은 미국, 유럽 등 물류선진국에 비해 이제 태동기(1998년~2001년)에 진입한 상태라고 볼 수 있다(대한상의 2000.7). <표 2>는 화물업체와 물류전문업체(삼자물류)들의 영업기간을 나타내고 있다(2000.6.1~26일 조사).

<표 2> 영업기간(조사응답업체수: 화물운송업체 27개, 물류전문업체 23개, )

구분	화물운송업체	물류전문업체(삼자물류)
평균영업기간	27년 1.7개월	4년 1.7개월

자료원; 대한상의, 제3자 물류업체의 경영실태조사(2000.7)

1980년대에는 기업내 물류기능간 통합관리를 강조한 통합물류관리(integrated logistics management)가 중시되었고, 1990년대 이후는 기업간 물류기능의 통합을 통해 물류효율성을 재고하기 위한 공급체인관리(SCM, Supply Chain Management)의 개념이 본격적으로 확산되고 있다. 이와 관련된 눈부신 정보 기술의 발전은 기존의 경영환경을 근본적으로 변화시키고 있다. 이러한 환경변화는 21세기 정보화시대를 맞아 전자상거래업체의 삼자물류업체와의 제휴로 이어져 새로운 물류시대의 황금기를 예고하고 있다.

국내 전자상거래업체는 스스로 강력한 오프라인을 갖추고 물류를 해결해나가거나 물류거점으로 활용될 수 있는 슈퍼마켓이나 서점, 편의점과 같은 기존 오프라인과의 제휴를 통해 물류문제를 해결하고 있다(물류와 경영 2000.7). 그러나, 물류선진국들은 아웃소싱을 통한 삼자물류선택을 하여 물류비용을 절감하고 있다. 우리 나라에서도 전자상거래업체의 비용절감과 주요사업강화를 위해 삼자물류의 육성은 시급하다. 전자상거래업체의 대표주자격인 한솔CSN은 97년부터 사이버 쇼핑사업을 시작해 2년만에 2000억이라는 연매출을 달성해 100%의 매출성장을 기록했고(매일경제 1999.8.1), 2000년 상반기 중 750억의 매출을 기록, 7억원 순이익을 기록했다(인터넷 신문, 2000.8.21). 또한 물류사업의 호조로 자사 물류사이트인 로지스클럽을 통해 매출이 약 800억원에 이를 전망이다(전자신문 2000.11.6). 전자상거래업체와 삼자물류업체들간의 제휴현황은 <표 3>과 같다.

<표 3> 전자상거래업체와 제휴물류업체현황

전자상거래업체	제휴물류업체	제휴물류업체들의 차별화 전략
한솔CSN	한솔 로지스클럽	고객밀착형 서비스, 문제해결 개념
삼성물	삼성 HTH	심야·휴일 배송서비스, 실시간 배송서비스
메타랜드	로지스테크	실시간으로 생산된 물류자료를 웹을 통해전송
바이엔조이	수도권; 자체해결 수도권 외;한진택배	수도권 6시간 배달서비스, 책임배송, 연중무휴서비스
인터파크	대한통운	다각적인 제휴형식을 통한 물류비용절감, 책 한권이라도 무료로 배송, 스피디한 배송

## 2) 삼자물류의 선택요인에 관한 선행연구

Sandor, Thomas, Martin 그리고 Elliot(1999)의 연구에서 삼자물류업체의 선택을 평가하기 위해서 Likert 5점 척도(1=가장중요, 5=가장중요하지 않음)를 사용하여 선택요인들을 평가하였다. 결과는 재무적 안정성(1.29), 고객서비스 수행능력(1.32), 서비스가

격(1.36), 문제해결에 대한 창조성(1.48), 정보체계와 기술적 수행능력(1.56), 일반적인 평판(1.60), 지속적인 개선 평가(1.64), 기업문화의 적합성(1.76), 자산 소유(2.26), 회사 규모(2.29), 국제적 영역(2.48), 우선적인 관계성(2.53), 인사자원관리정책(2.60) 순서로 나타났다. 이것을 통해서 기업에서는 재무적인 안정성을 갖추면서, 강력한 고객서비스 수행능력을 가지고, 낮은 서비스가격을 제공하는 삼자물류회사를 선택한다는 것을 알 수 있다. 그리고, 삼자물류업체의 계약규약에서도 위와 같은 방법으로 측정을 하여 서비스비용(1.23), 서비스수행도(1.53), 업무결과(1.60), 직무기술(1.63), 보험/책임할당(1.69), 계약기간(1.76), 지불방법(1.77), 논쟁에 대한 장치(1.81), 불이행에 대한 보상(1.90), 기술적/지적자산(2.06), 이윤분배(2.23), 인적자원관리(2.57) 순서로 중요하다고 나타났다. 이 결과로 서비스비용과 지속적인 책임이행을 계약규약에 포함시키는 것이 중요하다고 나타났다. 또한, 삼자물류제공자를 평가하는 가장 좋은 방법으로 Likert 5점 척도(1=가장 효율적, 5=가장 비효율적)를 이용하여 업무수행도(1.37), 공동연구를 위한 미팅(1.48), 고객만족도 조사(1.93), 정보체계 운용성(2.01) 등을 들고 있다.

한편, Lieb과 Randall(1996)의 연구에 의하면 미국의 500대 제조업체들은 삼자물류서비스의 사용을 계속하고 있으며, 1995년의 조사 결과 삼자물류서비스를 이용하고 있다고 응답한 업체가 60%로, 1991년의 37%, 1994년의 38%에 비해 크게 증가한 것을 나타내어 이들의 사용 범위를 더욱 확대시켜 오고 있음을 알 수 있다. 또한 업체들은 삼자물류의 이용효과로 물류비용절감(38%), 인력전문성/시장지식향상(24%), 운영효율성의개선(11%), 고객서비스의 개선(9%) 등의 순으로 나타났다. 이들의 연구를 발전시켜서 Dapirran, Lieb, Millen 그리고 Sohal(1996)은 삼자물류사용 범위, 삼자물류공급자와의 계약동기 및 사용편의과 장애요인, 고객만족도 그리고 향후 사용계획 등에 대하여 조사하였다. 연구 결과는 Lieb과 Randall(1996)의 연구와 많은 부분에서 일치하고 있음을 보이고 있는데, 대기업일수록 물류전문가를 통한 삼자물류를 많이 사용하고 있었으며, 응답자중 94%가 삼자물류선택이 긍정적인 것으로 나타났다.

또한, Sink, 그리고 Langley(1997)는 포괄적인 문헌연구를 수행했다. 11명의 물류관리자들과 심층면접법을 수행했고, 미국과 유럽에서 116명의 물류관리자들을 조사했다. 이들은 물류아웃소싱에는 물류아웃소싱기업과 삼자물류제공자사이에는 높은 수준의 의사소통과 상호작용을 필요로 한다는 것을 발견하였다. 또한 물류기능들과 관련된 물류아웃소싱이 효율적인 수행을 유지하기 위해서는 지속적인 삼자물류서비스평가가 중요하다는 것을 확인하였다.

선행연구에서 보듯이 삼자물류의 특성과 수행능력에 관한 이해가 삼자물류선택에 매우 중요하다. 효율적인 선택이 되기 위해서는 삼자물류업체들을 종합적으로 평가하고 검토해야한다. 따라서 삼자물류업체의 특성과 물류운용능력의 측정이 필요하다(Foster, 1994). 성공적인 삼자물류선택을 위한 주요 요인들에 대한 선행연구는 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 삼자물류선택요인에 관한 선행연구 요약

삼자물류 선택요인	연구자들
운송기간 혹은 자료처리능력	Bradley,1994; Cuthbertson,1995; Maltz,1995; Sandor at al(1999)
비즈니스 협약(인센티브 등)	Bradley,1994; Sandor at al(1999)
비즈니스 개발(수입 혹은 손실에 대해서)	Bradley,1994
경험(물류경험, 운영관리력, 업무의 품질)	Bradley,1994; Harrington,1994
수행능력/경쟁성	Bradley,1994; Harrington,1994; Maltz,1995; Sandor at al(1999)
물류기술과 기업요구에 따른 적합성	Harrington,1994
재정적인 안정성/재정적인 힘	Bradley,1994; Cavinato,1991, Maltz,1995; Minahan,1995; Sandor at al(1999)
평균이상의 높은 개선점	Bradley,1994; Sandor at al(1999)
위치성(제조시설과 인접성)	Bradley,1994
관리 구조	Cavinato,1991
장기적인 관계개발을 위한 기회들/창조성	Maltz,1995; Sandor at al(1999)
가격	Bradley,1994; Maltz,1995; Sandor at al(1999)
신뢰성	Bradley,1994
평판	Maltz,1995; Sandor at al(1999)
서비스 품질	Bradley,1993; Maltz,1995; Sandor at al(1999)
스피드	Bradley,1994; Cooke,1994
공급자 증명서	Gibson,1995
지원서비스(인적자원, 정보, 의사소통 체계)	Bradley,1994; Sandor at al(1999)
시스템의 유연성과 수행능력/우선적 관계	Maltz,1995; Sandor at al(1999)
회사문화와 철학적 적합성	Sandor at al(1999)

물류아웃소싱 의사결정과 조직적 노력 그리고 삼자물류 선택범위 및 선택요인들에 대해서는 선행연구대해서 연구가 다소 논의되어 왔으나 삼자물류 선택요인들과 물류아웃소싱의 강도에 관한 연구는 거의 없었다. 따라서 본 연구에서는 삼자물류 선택요인들이 물류아웃소싱강도에 영향을 미친다고 제안한다.

**P2: 삼자물류 선택요인은 물류아웃소싱강도에 영향을 미칠 것이다.**

## 4. 사이버 물류성과

물류아웃소싱 의사결정에 관한 조직적 노력들은 선행 연구에서 널리 논의되어 왔으나 이들 성과에 대한 현재 연구는 미약한 편이다. Lieb, Millen 그리고 Van Wassenhove(1993)은 일부기업들은 물류아웃소싱을 통해 규칙적으로 30%에서 40%까지의 물류비용절감을 하였고, 세계의 많은 물류아웃소싱과정들을 크게 향상시켰다고 보고하였다. Randall(1994년)의 연구결과에 의하면 물류아웃소싱의 효과로 운송비용의 절감, 자재관리 및 보관비용의 절감, 재고수준의 감소, 고객요구에 대한 응답시간의 단축, 그리고 유통채널에 대한 통제의 향상 등을 들고 있다. Lieb과 Randall(1996) 그리고 그들의 동료들은 미국의 대기업들의 물류아웃소싱이 가져다주는 물류성과에 대해서 연구하였다. 응답자들은 삼자물류서비스를 사용함으로써 많은 이점을 가진다고 하였는데, 56%는 비용절감, 또 다른 55%는 보다 큰 유연성을 53%가진다고 하였고, 51%는 아웃소싱을 통해서 그들의 핵심분야에서 집중할 수 있게 되었다는 점을 들었고, 49%는 그들의 고객서비스가 개선되었다고 하였다(응답자들은 다항 응답이기 때문에 100%를 초과할 수 있음). 그 중 가장 중요한 요인은 비용절감으로 각 기업들이 물류활동의 일부 또는 전부를 아웃소싱함으로써 물류전문성을 갖고 있는 삼자업체가 누리는 규모의 경제효과를 공유하게 된다는 것이다.

Damme와 Amstel(1996년)은 아웃소싱의 장점을 생산자측면과 삼자물류업체측면에서 연구하였다. 생산자 측면에서는 삼자물류선택으로 인해 물적 흐름에 필요한 자본재의 투입감소와 제품의 저장위치를 보다 유연하게 선정할 수 있고, 물류관리비용이 명확히 드러남에 따른 물류비용의 할당이 용이한 점을 강조하였고, 삼자물류업체측면에서는 규모의 경제를 이용한 물류효율성의 증대와 제품 포트폴리오를 구성함으로써 제품간의 수요변동의 완화 및 서비스의 질과 유연성의 향상에 따른 고객서비스의 향상을 강조하였다.

Sterling과 Lambert(1985)는 물류시스템을 평가하기 위한 기준으로 비용과 고객서비스 두 가지를 제시하였다. 고객서비스란 물류서비스를 통해 고객요구를 만족시키는 것을 말한다. 고객서비스는 고객요구에 대한 만족도를 나타내는 것으로 서비스상태 및 관리를 위한 지표로서 중요하며, 기업의 시장점유율과 물류비용에 영향을 미치며 궁극적으로 수익성(profitability)에도 영향을 미친다고 하였다. 또한, 비용은 달성하고자 하는 수준의 고객서비스를 최소의 비용으로 이룩하려는 것이라고 하였다. 한편, Bowersox(1989)는 물류성과 측정기준을 자산관리, 비용, 생산성, 고객 서비스 그리고 품질의 5가지 분야로 나누어 제시하였는데 첫째, 자산관리는 자산이 일정기간동안 어떻게 능률적으로 활용되는지를 말하는 것으로 법인세 차감 후 순이익을 총 자산으로 나눈 순자산수익률, 법인세 차감 후 순이익을 순 투자액으로 나눈 투자수익률, 그리고 상품판매비를 재고량으로 나눈 재고회전률 등이 대표적인 예이다(Solomon and



Pringle, 1983). 둘째, 물류비용은 수송비, 창고비, 주문처리비, 단위당비용 그리고 품질로 인한 판매 손실비 등으로 측정되는데 물류비용의 측정은 고객서비스와의 트레이드오프 분석(trade-off analysis)시에 많이 이용된다(Lekashman and Stolle, 1987). 셋째, 생산성은 산출물을 투입물로 나눈 것으로서 물류관련 생산성측정지표에는 종업원당 단위적송량과 단위당 노무비도 포함된다(Chew, 1988). 넷째, 고객서비스의 주요 구성요소로는 고객 만족도, 품질, 즉시배달 그리고 이월주문량 등을 제시하고 있다(Lalonde and Zinszer, 1976). 마지막 기준으로 품질을 제시하고 있는데 물류품질과 관련된 성과측정의 지표로는 파손빈도, 파손액 그리고 고객반품 수를 들고 있다(Bowersox, 1986). 품질은 고객에게 제공되는 서비스의 질과 연결되기 때문에 기업은 물류품질의 향상을 통해 경쟁자와 차별화를 시도할 수 있다.

전자상거래업체의 물류활동의 최대 목적은 물류시설에 대한 투자감소와 비용절감이다. 전자상거래업체들은 물류아웃소싱을 통하여 비용을 줄이고, 삼자물류업체를 통해 유연성을 확보함으로써 환경적 다이나미즘에 신속하게 대응할 수 있을 것이다. 또한 전자상거래업체들은 핵심역량과 부가가치가 높은 부문에 기업의 노력을 집중함으로써 경쟁우위를 확보하고 높은 수익성을 기대할 수 있을 것이다.

따라서 본 논문에서는 전자상거래업체들의 물류성과를 사이버 물류성과라고 규정하고, 물류아웃소싱강도는 전자상거래업체의 사이버 물류성과에 영향을 미칠 것이라고 제안한다. 또한, 삼자물류 선택요인들도 전자상거래업체의 사이버 물류성과에 영향을 미칠 것이라고 제안한다.

**P<sub>3</sub> : 물류아웃소싱강도는 사이버 물류성과에 영향을 미칠 것이다.**

**P<sub>3-1</sub> : 물류아웃소싱강도는 비용절감에 영향을 미칠 것이다.**

**P<sub>3-2</sub> : 물류아웃소싱강도는 고객 서비스에 영향을 미칠 것이다.**

**P<sub>4</sub> : 삼자물류 선택요인은 사이버 물류성과에 영향을 미칠 것이다.**

**P<sub>4-1</sub> : 삼자물류 선택요인은 비용절감 효과에 영향을 미칠 것이다.**

**P<sub>4-2</sub> : 삼자물류 선택요인은 고객 서비스에 영향을 미칠 것이다.**

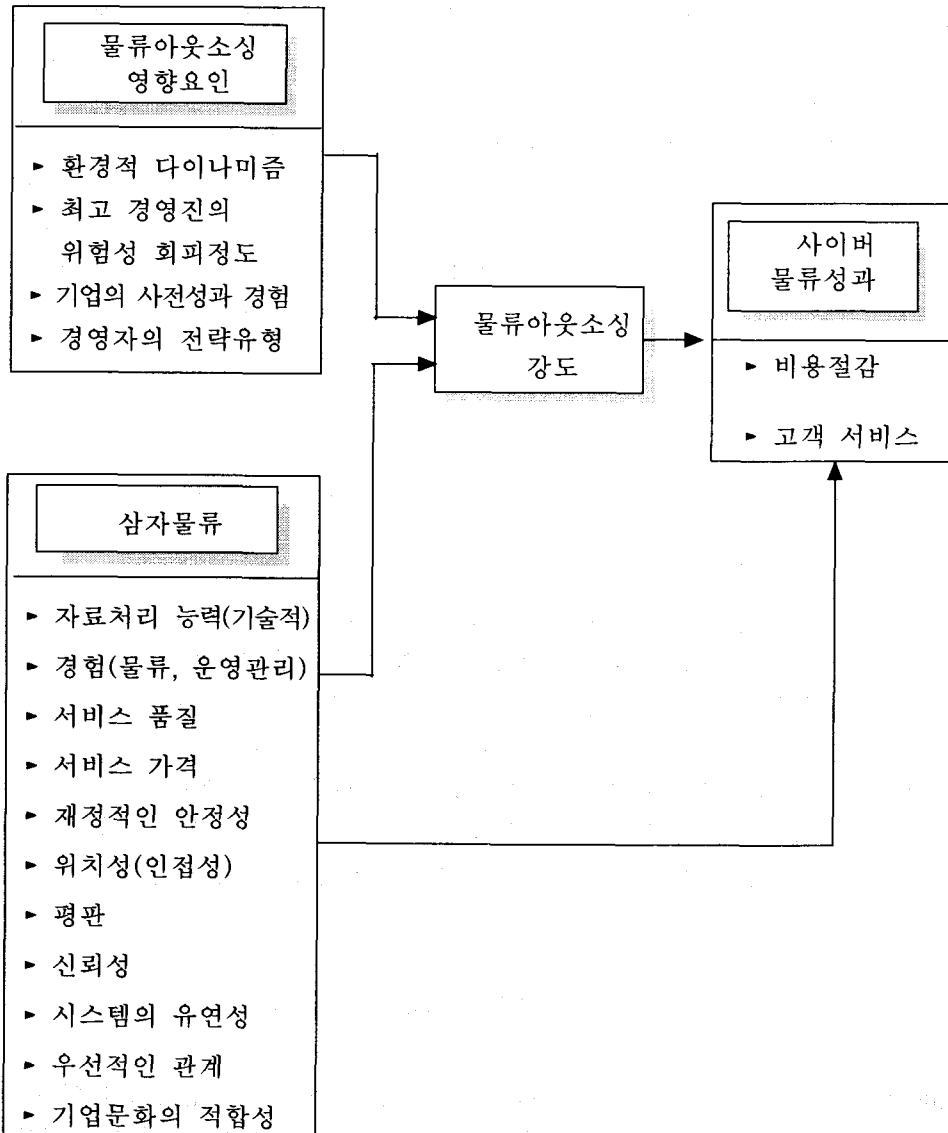
### Ⅲ. 실증연구의 개념적인 틀

Gilley(1997)는 아웃소싱에 영향을 미치게 되는 영향변수로서 환경적 다이나미즘, 최고경영진, 기업사건성과 경험, 경영자의 전략유형들을 강조하고, 기업의 외부환경과 관련된 다이나미즘은 아웃소싱 집중에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 그리고,

위험회피형 최고경영진이 있는 기업들은 물류아웃소싱 전략을 추구한다고 하였다.

또한, Loh와 Venkatraman(1992)은 사전의 낮은 성과경험을 가진 기업들은 보다 집중된 아웃소싱 전략을 선택할 것이라고 주장하였고, Porter(1980)는 기업이 경쟁적 이점을 확보하기 위한 전략으로 비용절감형전략과 차별화전략을 강조했다.

〈그림 1〉 개념적 틀



Sandor, Thomas, Martin 그리고 Elliot(1999)의 연구에서 삼자물류업체의 선택을 평가하기 위해서 Likert 5점 척도(1=가장중요, 5=가장중요하지 않음)를 사용하여 삼자물류선택요인을 평가한 결과 재무적 안정성(1.29), 고객서비스 수행능력(1.32), 서비스가격(1.36), 문제해결에 대한 창조성(1.48), 정보체계와 기술적 수행능력(1.56), 일반적인 평판(1.60), 지속적인 개선 평가(1.64), 기업문화 적합성(1.76), 자산 소유(2.26), 회사규모(2.29) 등의 순서로 나타났다. 재무적인 안정성을 가지면서, 강력한 고객서비스 수행능력을 가지고, 낮은 서비스가격을 제공하는 삼자물류회사를 선택한다는 것을 알 수 있다.

따라서, 본 연구에서 앞서 고찰한 관련된 선행연구들의 결과를 토대로 <그림 1>과 같은 실증적 연구를 위한 개념적 틀을 제시하였다. 물류아웃소싱 영향요인들 즉, 환경적 다이내미즘, 최고경영자의 위험성 회피정도, 기업의 사전성과 경험, 경영자의 전략 유형은 물류아웃소싱강도에 영향을 미칠 것이라고 제안하고, 삼자물류 선택요인들 또한 물류아웃소싱강도에 영향을 미칠 것이라고 제안한다. 그리고, 물류아웃소싱강도는 사이버 물류성과에 영향을 미칠 것이고 제안하고, 삼자물류 선택요인들도 사이버 물류성과에 영향을 미친다고 제안한다.

#### IV. 결 론

최근 전자상거래매출이 급속히 늘고 있고, 이를 이용하는 고객들도 단순한 배달서비스에서 고품질의 물류서비스를 요구하고 있다. 전자상거래업체들은 이러한 전자상거래환경에 맞는 새로운 물류전략을 선택함으로써 비용절감과 고객서비스부분을 강화하여야 한다. 이러한 물류서비스의 개선을 위해 전자상거래업체들은 물류아웃소싱을 통해 기업의 비용절감 및 유연성을 높이고, 효율적인 삼자물류업체들의 선택 및 이들의 집중적인 관리체제를 통하여 고객서비스를 개선하여야 한다.

본 연구를 통해 다음과 같이 이론적인 기대효과와 실무적인 기대효과를 얻을 수 있을 것이다. 이론적인 기대효과로는 첫째, 물류아웃소싱과 삼자물류에 대한 여러 학자들의 정의를 토대로 개념정립을 하였고, 둘째, 물류아웃소싱의 영향요인들은 무엇이며 물류아웃소싱 영향요인들이 물류아웃소싱강도에 영향을 미치는지를 보기 위해 문헌연구를 통해 상호 관련성을 고찰해 보았다. 셋째, 삼자물류 선택요인들은 무엇이며 이들 요인들이 물류아웃소싱강도에 영향을 미치는지를 알아보기 위해 삼자물류 선택요인에 관한 선행연구를 통해 이들 요인들을 도출해 보았다. 넷째, 물류아웃소싱강도와 삼자물류 선택요인들이 전자상거래업체들의 사이버 물류성과에 영향을 미치는지를 보기 위한 개념적 틀을 제시해 보았다.

본 연구의 실무적인 기대효과로는 첫째, 전자상거래업체의 아웃소싱범위를 제시하

여 이의 활용성을 제기해 보았다. 둘째, 삼자물류선택시 고려하는 평가기준을 검토하여 물류서비스 능력이 부족한 전자상거래업체들이 적절한 삼자물류업체를 평가하거나 선택하기 위한 요인을 도입케 함으로서 전자상거래업체들이 그들 기업의 물류서비스 질을 높이고 유연성을 향상시켜, 물류경쟁적 이점을 확보케 하여 그들 고유의 솔루션 역량에 집중하는데 도움을 줄 것이다.

### 참 고 문 헌

- Achrol, Ravi S. and Louis W. Stern(1988), "Environmental Determints of Decision", Making Uncertainty in Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, 25(2).
- Andaleeb, Syed Saad(1996), "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence", *Journal of Retailing*, 72(1).
- Barney, J. B.(1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Addison Wesley.
- Bowersox, D. J.(1989), "Logistics In The Integrated Enterprise". *Paper Presented at the Annual Conference of the Council of Logistics Management, St. Louis, MO*.
- Bradley, Bettis R. S., and Hamel, G.(1992), Outsourcing and Industrial Decline. *Academy of Management Executive*, 6(1), 7-22.
- Brock, Smith J. and Donald W. Barclay(1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on The Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, 61.
- Chew, B. W.(1988), "No-Nonsense Guide to Measuring Productivity", *Harvard Business Review*, 66, Jan-Feb.
- Child, J.(1974), What Determines Organizational Performance: The Universals Versus the It-All-Depends. *Organizational Dynamics*, Summer: 2-18.
- Cooke, James Aaron(1996), "3PLs look toward more Realistic Growth", *Logistics Management* 29.
- Daugherty, Patricia J. Theodore P. Stank and Alexander E. Ellinger(1998), "Leveraging Logistics/Distribution Capabilities: The Effect of Logistics Service on Market Share", *Journal of Business Logistics*, 19(2).

- D'Aveni, R., and Ravenscraft, D.(1994), Economies of Integration Versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance? *Academy of Management Journal*, 37(5), 1167-1206.
- Dess, G. G., and Beard, D. W.(1984), "Dimensions of Organizational Task Environment," *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Doney, Patricia M and Joseph P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 61.
- Doucette, William R. and Joseph B. Wiederholt(1996), "Contextual Factors and the Cooperativeness of Conflict Resolution Strategies in Interfirm Relationships", *Journal of Marketing Channels*, 5(2).
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh(1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies", *Journal of Marketing*, 52(April), 21-34
- Emerson, Carol J. and Curtis M. Grlmm(1998), "The Relative Importance of Logistics and Marketing Customer Ervice: A Strategic Perspective", *Journal of Business Logistics*, 19(1).
- Ganesan, Sankar(1994). "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 58(4).
- Garver, Michael S. and John T. Mentzer(1999), "Logistics research methods: Employing Structural Equation Modeling to Test for Construct Valjdity", *Journal of business Logistics*, 20(1).
- Gilley, Kenneth Matthew(1997), "An Analysis of the Determinants and Performance Implications of Outsourcing Decisions", Doctor of Philosophy in Business Administration, The University of Texas at Arlington, August.
- Toby B. Gooley(1997), "The State of Third-Party Logistics in Europe," *Logistics Management*, 36(1).
- Gundlach, Achrol and Mentzer(1995), "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*(Jan).
- Gupta, Y. P., and Chin, D. C. W.(1994), Organizational Life Cycle: A Review and Proposed Directions for Research. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 30(3), 286-294.
- Hale, Bernard J.(1999), "Logistics Perspectives for the New Millennium", *Journal of Business Logistics*, 20(1).
- Hallen, Lars, Johanson Jan and Nazeem Seyed-Mohamed(1991), "Interfirm

- Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, 55(4).
- Harrigan, K. R. 1980. *Strategies for Declining Business*. Lexington: Lexington Books.
- Harrigan, K. R.(1984), Formulating Vertical Integration Strategies. *Academy of Management Review*, 9(4), 638-652.
- Hayes, R., and Abernathy, W.(1980), "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review*, July-August: 67-77.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Palia, K. A.(1982), "Industrial Firms' Grand Strategy and Functional Importance: Moderating Effects of Technology and Uncertainty," *Academy of Management Journal*, 25, 265-298.
- LaLonde, B. J. and Zinszer(1976), "Customer Service : Meaning and Measurement", *Chicago, IL : National Council of Physical Distribution Management*.
- Kent, John L. Jr. and Daniel J. Flint(1997), "Perspectives on the Evolution of Logistics Thought," *Journal of Business Logistics*, 18(2).
- Koberg, C. S., and Ungson, G. R.(1987), "The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study," *Journal of Management*. 13, 725-737.
- Kotabe, M.(1992), *Global Sourcing Strategy: R&D, Manufacturing, and Marketing Interfaces*. New York: Quorum.
- Lambert, D. M. and J. T. Mentzer(1980), "Is Integrated Physical Distribution Management a Reality?", *Journal of Business Logistics*.
- Leahy, S. E., P.R. Murphy. and Richard F. Poist(1995), "Determinants of Successful Logistical Relationships: A Third-Party Provider Perspective," *Transportation Journal*.
- Lei, D., and Hitt, M.(1995), "Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities," *Journal of Management*, 21(5), 835-859.
- Lieb, R.C., and Randall H.L.(1996), "A Comparison of The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers, 1991, 1994, and 1995," *Journal of Business Logistics*, 17(1).
- Lekashman, R. and Stolle, J. F(1987), "The Total Cost Approach to Distribution", *Business Horizons*, 44, winter(1965), :
- Loh, L., and Venkatraman, N.(1992), "Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis. *Journal of Management*

- Information Systems*, 9(1), 7-24.
- Maltz, Arnold and Elliot Maltz(1998), "Customer Service in The Distributor Channel Empirical Findings", *Journal of Business Logistics*, 19(2).
- Maneesh, Chandra B. Tech(1999)., "Strategic Outsourcing of Services: A Decision and Procedural Framework", The University of Texas at Austin, Doctor of Philosophy Dissertation, May.
- McCabe, D. L.(1990), "The Assessment of Perceived Environmental Uncertainty and Economic Performance'" *Human Relations*, 43, 1203-1218.
- Mentzer, John T., Daniel J. Flint and John L. Kent(1999), "Developing A Logistics Service Quality Scale", *Journal of Business Logistics*, 20(1).
- Miller, D. 1986. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, 217-231.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*(July).
- Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Prescott, J. E.(1986), "Environments as Moderators of the Relationships between Strategy and Performance'" *Academy of Management Journal*, 29, 329-346.
- Quinn, J. B.(1992), *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press.
- Razzaque, Mohammed Abdur and Chang Chen Sheng(1998) "Outsourcing of Logistics Functions: a Literature Survey," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2).
- Ricketts, Philip M(1999)., "Modeling The 'Make-or-Buy' Logistics Decision: An Empirical Analysis of The Logistic Decision Drivers for Suppliers and Manufacturers in Vendor Managed Inventory Relationships" Doctor of Philosophy, University of North Texas, August.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide(1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications", *Journal of Marketing*, 10.
- Sandor Boyason, Thomas Corsl, Martin Dresner and Elliot Rabinovich(1999), "Managing Effective Third Party Logistics Relationships: What does it take?", *Journal of Business of Logistics*, 20(1).
- Sink, Harry L., and C. John Langley(1997). "Managerial Framework for The Acquisition of Third-Party Logistics Services". *Journal of Business*

*Logistics*, 18(2).

Solomon, E. and J. Pringle(1980), *An Introduction to Financial Management*, Santa Monica, CA: Goodyear Publishing(1980).; Schall, L. D. & C. W. Haley, *Introduction to Financial Management*, New York : McGraw-Hill Book Company(1983).

Thomas, A. S., Litschert, R. J., and K. Ramaswamy(1991), "The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination. *Strategic Management Journal*, 12, 509-522.

Van Damme, D.A. and Van Amstel M.J.P.(1996), "Outsourcing Logistics Management Activities," *The International Journal of Logistics Management*, 7.

Williamson, O. E.(1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Jornal of Law and Economics*, 22, 233-261.