

# 인터넷쇼핑몰과 제 3자 물류업체간 전략적 제휴의 파트너십 결정요인과 성과에 관한 실증연구

## An Empirical Study on the Determinants of Partnership and Performance in the Strategic Alliance between Internet Shopping Mall and Third Party Logistics

장 명 희 (Myung-Hee Chang)

탐라대학교 사회과학부 경영학전공

이 동 만 (Dong-Man Lee)

경북대학교 경영학부

### 요 약

본 연구에서는 제휴의 전략적 특성, 투입자원의 특성, 의사소통 활동 등의 요인과 관련된 변수들 중 인터넷쇼핑몰과 제 3자 물류와의 전략적 제휴 파트너십(신뢰/몰입) 결정요인을 확인하고, 이러한 파트너십(신뢰/몰입)과 전략적 제휴 성과간의 관계를 규명하기 위하여 국내 인터넷쇼핑몰 중 제 3자 물류를 이용하고 있는 기업을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 본 연구의 결과를 종합해 보면, 국내 인터넷쇼핑몰업체와 제 3자 물류업체간의 파트너십(신뢰/몰입)에 영향을 미치는 변수로는 전략적 중요성, 자원의 보완성, 의사소통의 질, 정보공유정도 등으로 확인되었으며, 이러한 신뢰와 몰입으로 대변되는 파트너십은 전략적 제휴 성과에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

**키워드 :** 전략적 제휴, 파트너십, 전략적 제휴성과, 인터넷쇼핑몰, 제 3자 물류

## 1. 서 론

유무선 통신망의 급속한 확산에 힘입어 인터넷 이용자수가 급성장하고 있으며, 이에 따라 전자상거래 시장은 2003년 4월 현재 국내에서만 3,242개로 전년 동월에 비하여 37.1%가 증가하여 지속적인 증가세를 나타내고 있다(통계청, 2003). 전자상거래 시대에서 가장 두드러지게 성장하고 있는 부분이 전자상거래와 그에 따른 물류부문의 소화물 일관수송업(택배업)이라 할 수 있다.

최근에 와서는 기술, 경쟁환경, 국제화·개방화에 따른 기업전략의 급속한 변화에 따라 기업간 협력적 관계의 이용이 널리 확산되고 있다. 이러한 범세계적 환경의 변화로 인해 기업은 생존과 발전을 위

한 주요 전략적 수단으로서 전략적 제휴(Strategic Alliance)를 활발히 추진하고 있다. 특히 공급체인관리(SCM : Supply Chain Management)의 도입 및 확산으로 기업들은 가치체인 상에서 핵심적인 역할만 담당하고 그 외의 부문은 각 기능별로 가장 경쟁력 있는 기업을 선정, 전략적 제휴를 체결함으로써 동일한 제휴그룹이 여타 그룹에 대해 경쟁력 우위를 확보하고자 하는 시도가 자주 보이고 있다. 국내 전자상거래 업체의 대표적 형태인 인터넷쇼핑몰 실태를 보면 물류비가 상품전체의 가격에서 차지하는 비율이 5~10% 이상인데도 불구하고 물류서비스 수준은 그리 높지 못한 실정이다. 대부분의 인터넷쇼핑몰들은 배송부문을 물류 전문업체에 아웃소싱(Outsourcing)하고 있지만, 전략적인 목적과는 상관없이

단순히 비용절감을 위한 아웃소싱 개념에서 벗어나지 못하고 있어 전자상거래 핵심경쟁력 강화에 부족한 면을 보이고 있다. 따라서 인터넷쇼핑몰업체들도 점차 공급체인 일부로 편입되어 간다고 볼 때, 핵심기능의 하나인 물류서비스 확보를 위해서 경쟁력 우위의 물류기업체를 선정하여 전략적 제휴를 체결할 필요가 있다고 하겠다(Donald J. : 박양병·이호준 역, 1999). 이러한 전략적 제휴의 성과를 결정짓는 기본전제 요인이 되는 것이 파트너십의 구축이다. 조직간 관계의 한 형태인 파트너십은 서로의 위험과 이익을 공유하고, 한정된 범위의 관계가 아닌 필요하면 서로 도울 수 있는 관계이다(Henderson, 1990). 오늘날 조직간 관계를 형성하고 있는 기업들은 높은 상호의존성을 가지고 지속적인 상호작용을 하면서 제품, 서비스, 정보 등의 교환을 과거에 비해 장기적인 관계 하에서 행하고 있다.

지금까지의 전략적 제휴에 관한 여러 연구에서 전략적 제휴의 성공을 위한 파트너간의 상호작용, 즉 성공적인 파트너 관계관리에 대한 연구의 필요성을 제시하고 있다(Bleeke and Ernst, 1991; 1995; Lorange and Roos, 1992; Killing, 1983).

따라서 본 연구의 목적은 국내인터넷쇼핑몰들을 대상으로 인터넷쇼핑몰과 제 3자 물류업체간의 전략적 제휴의 파트너십 결정요인과 성과간의 관계를 실증연구를 통해 규명하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 제 3자 물류의 개념 및 선행연구

Leahy, Murphy and Poist(1995)는 초기 물류 아웃소싱은 전통적인 물류기능에 충실한 서비스를 제공하는 특징은 있었으나, 1990년대 들어서는 계약물류 핵심 속성들로 다수의 기능수행능력, 장기간 상호 유익한 관계 등을 강조하여 물류 아웃소싱 수행자로서 제 3자 물류를 언급하였다. 물류 아웃소싱을 특수 관계가 없는 물류서비스 공급자에게 위탁할 때

이를 제 3자 물류(3PL : Third Party Logistics)라고 말할 수 있다. 선진국에서는 제 3자로 하여금 기업 물류활동에 일부 또는 상당부분을 수행하게 하는 물류활동인 아웃소싱이 이제는 최고경영자가 관심을 갖는 전략적 이슈가 되고 있다. 최근 들어 우리나라에서도 제 3자 물류에 대한 관심이 높아지고 있는데, 특히 운송, 보관 등 부분적인 물류기능에 대한 아웃소싱은 널리 이루어져 왔다.

제 3자 물류의 전략적 제휴가 기존의 물류 아웃소싱과 다른 점은 화주기업과 물류기업간의 관계가 상하관계나 단순한 거래관계에 따른 부분적 대행차원이 아니라, 협력자로서 의식을 가지고 긴밀하게 운영된다는 것을 의미하며, 서비스 내용에 있어서도 운송, 보관 등 물류 전반에 걸친 효율적인 물류 전략과 계획의 제안, 통합물류서비스 등이 제공된다고 할 수 있다.

Bagchi and Virum(1998)에 따르면 “물류제휴(Logistics Alliance)란 화주를 위한 물류들의 모든 물류 활동 또는 일부활동을 지원하기 위한 화주들과 물류 공급자들 사이에 장기적인 공식적 또는 비공식적인 관계”를 의미한다. 즉, 장기를 근거로 제품들과 서비스들은 광범위한 또는 완전한 범주를 포함하고 있는 포괄적인 파트너십 협정을 물류제휴라 일컫는다.

황인수(1997)에 의하면 물류아웃소싱은 제로섬(Zero-Sum)게임이 아닌 윈윈(Win-Win)게임으로써 각 기업들은 이를 통하여 모두 전략적인 경쟁우위를 확보할 목적을 갖고 있다는 면에서 이를 물류 아웃소싱이라고 표현하지 않고 물류제휴라는 표현을 사용하고 있다고 밝혔다.

권오경(1999)은 파트너십과 제휴, 제 3자 물류, 계약물류, 전략적 파트너십/전략적 제휴의 의미를 구분하였는데, 파트너십에서 전략적 제휴로 갈수록 참여주체들이 중장기적인 상호편익을 추구하는 물류 채널관계 형태를 의미한다고 하였다.

Damme and Amstel(1996)은 공급자 측면, 생산자 측면, 유통업자 측면에서 각각 차별적인 아웃소싱 장점에 대해 언급하였다.

Randall(1994)은 아웃소싱으로 인한 효과로 운송 비용 절감, 자재관리 및 보관비용 절감, 재고수준 감소, 고객요구에 대한 응답시간 단축, 통계 향상 등을 들고 있다.

## 2.2 전략적 제휴의 파트너십과 성과

전략적 제휴는 “전략”과 “제휴”가 결합된 것으로 경쟁력 강화, 상호 기여 또는 보완 지속성 등 전략적 요소이며, 복수기업 참여, 경영자원 공유, 시장거래와 내부거래라는 연속선상에서 중간형태로 나타난다. 전략적인 제휴는 소수 업체와 거래하고, 장기적인 파트너십으로 발전시키며, 품질·속도·공급시간에 대한 지속적인 개선을 요구하며, 디자인과 신제품 개발의 초기에서부터 상호 협력하는 것을 그 특징으로 한다. 특히 선진국 시장에 있어서 소비자들은 정보통신 기술과 미디어 발달로 지리적 격차를 뛰어넘어 과거보다 훨씬 동질적인 특성을 나타낸다. 이런 특성 변화에도 불구하고 기업은 소비자의 모든 욕구를 충족시킬 수 있는 다양한 기술과 제품군을 동시에 확보할 수 없기 때문에 상호간 제품교환을 통한 시장확보를 목적으로 전략적 제휴가 최근 많이 이루어지고 있다(박기안 외, 2001).

Nakamura and Yamashita(1993)는 전략적 제휴를 “둘 이상의 파트너 기업들이 특정한 목적, 목표 및 그에 수반되는 위험을 공유하는 것에 합의하고 파트너 기업들이 상호간의 전사적 차원에서 전체적인 영향력의 실질적인 대등성을 확보하면서 파트너 상호간에 복수의 경영자원의 상호 교류관계를 구축하는 것” 이라고 정의하였다.

지금까지 연구된 조직간 관계에 대한 연구를 구분해 보면 크게 두 가지 형태로 구분할 수 있다. 즉, 거래적 형태(Transaction Style)와 파트너십 형태로 구분할 수 있다(Fitzgerald and Willcocks, 1994; Henderson, 1990). 거래적 형태의 관계는 조직 간의 관계에 대한 규칙이 잘 정의되어 있어서 문제가 발생할 때 계약내용을 기준으로 해결하고자 하는 공식적

계약관계를 말한다. 파트너십 형태의 관계는 서로의 위험과 이익을 공유하고, 한정된 범위의 관계가 아닌 필요하면 서로 도울 수 있는 관계를 말한다(Henderson, 1990). 이재남(1999)은 파트너십을 “공유된 목적과 상호신뢰에 기초한 기업들 간의 협동관계”로 정의하고 있다.

오늘날 조직간 관계를 형성하고 있는 기업들은 높은 상호의존성을 가지고 지속적인 상호작용을 하면서 제품, 서비스 그리고 정보 등의 교환을 과거에 비해 장기적인 관계 하에서 행하고 있다. 즉, 이산적, 단속적 거래형태에서 지속적, 장기적, 관계적 교환으로 변화하고 있다. 단속적 거래에서 관계적 거래로의 전환 목적은 특정한 거래파트너가 보유하고 있는 가치 있는 자원과 기술을 확보하기 위한 것이다(Dwyer, 1993).

전략적 제휴와 관련한 파트너십의 구축은 제휴의 계약을 체결한 파트너사이에 일정기간 동안의 상호작용으로 인하여 생성된 감정적인 친숙감 및 행위적인 특성을 의미하는 것이다(Henderson, 1990; 1991; Gardner et al., 1994; Elliam and Hendric, 1995; Mohr and Spekman, 1994). 파트너십은 파트너 간 상당기간 동안 호혜적인 상호작용을 통해서만 구축 또는 형성되는 것으로서 파트너십이 구축되었다는 것은 파트너에 대한 탐색, 감시비용이 소요되지 않고 호혜적인 협력이 가능함을 의미한다. 사회구조이론적 관점에서 볼 때 구축된 파트너십은 사회적 자본으로서 제휴관계가 종결되었을 경우에도 잠재적인 파트너로서의 가능성이 타 기업에 비해 높게 나타난다.

1990년대 이후 발표된 전략적 제휴와 관련된 실증연구들을 살펴보면 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 즉 경제학적 접근법과 사회학적 접근법으로 대별할 수 있다. 먼저, 경제학적 접근법에서는 주로 시장구조, 파트너 간 능력의 차이, 제휴유형 등의 독립변수와 제휴성공(매출액, 이익)간의 관계를 검증하는 것이 대부분이었다. 사회학적 접근법은 교환이론 패러다임에 근거하고, 마케팅 채널연구에서 주로 이

용된 바 있는 신뢰, 몰입, 힘 등의 변수와 파트너십, 제휴성과의 관계를 검증하고 있다.

본 연구와 관련된 파트너십과 전략적 제휴 성과에 관한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Mcgee, Dowling and Megginson(1995)은 통신장비, 전자부품, 사무 및 컴퓨터 장비, 전문가, 과학장비 등 첨단산업을 대상으로 파트너 간 능력 및 제휴 분야에 따른 제휴 성과에 대한 차이를 검증하였다. 전략적 제휴의 성과 결정요인으로 모형에 포함된 변수는 해당업종별 종사 연수, 평균자산, 협력분야, 과거 직능별 경험 및 협력분야와 과거 직능 경험에 상호작용 등이었다. 분석 결과 종사 연수가 길고 제조 경험이 많을수록 평균 매출액 성장률은 높았으며 마케팅 협력계약, R&D 협력계약, 제조협력계약 역시 매출액 성장과 유의한 관계가 존재하였다.

Dussauge and Garrette(1995)는 제휴 성과에 영향을 미치는 요인을 전략적 요인과 조직적 요인으로 구분하고 두 요인을 기준으로 하여 전략적 제휴를 분류한 다음 분류된 제휴 유형간 성과에 대한 차이를 비교함으로써 제휴 성과에 결정요인을 간접적으로 측정하고자 하였다. 이들 연구에서 제휴 성과는 기술적, 상업적, 재무적 성과 등 3가지로 측정되었다.

Bucklin and Sengupta(1993)는 수직적 제휴에 관한 연구는 많았지만 수평적 제휴를 대상으로 한 연구가 상대적으로 희소하였음을 지적하고, 공동마케팅의 성공에 영향을 미치는 요인을 검증하였다. 기업간 관계의 이론적 배경으로 조직교환 행위론은 기업간 상호이익이 되는 자원의 교환을 통해 불확실성을 줄이려는 동기에서 제휴가 발생된다고 본다. 분석결과, 힘의 불균형, 관리적 불균형 및 갈등이 클수록 제휴의 성공에 부정적인 영향을 미쳤으며, 프로젝트 이익, 조직적 양립성, 과거의 사업관계, 제휴길이, 기술변화율은 모두 파트너간 공동의 이익에 유의한 정의 관계를 보였다.

Mohr and Spekman(1994)은 파트너십을 양립 가능한 목표의 공유, 상호이익의 추구, 높은 수준의 상호의존성을 인정하는 독립된 두 기업간의 의도적인

전략적 관계로서 정의하고, 파트너십의 성공에 영향을 미치는 요인을 검증하였다. 분석대상 제휴관계는 컴퓨터산업에서 제조업자와 딜러간의 수직적 제휴를 대상으로 하였다. 분석결과 마케팅활동 지원에 대해 몰입, 조정, 의사소통의 질, 공동문제해결 등 4가지 변수가 유의한 결과를 보였다. 이익의 만족은 신뢰, 정보공유, 설득 및 강압적 문제해결 등 4가지 변수가 제휴의 성공과 유의한 관계를 가지고 있었으며, 공동판매량의 자연대수로 측정한 성공은 몰입, 조정, 정보공유 등과 유의한 정의 관계를 나타냈다. 전체적으로 볼 때 몰입과 조정이 전략적 제휴의 성공을 결정하는 변수로써 상대적인 중요성을 갖는 것으로 나타났다.

Zaheer and Venkatraman(1995)의 연구는 전략적 제휴의 성공을 직접적으로 측정하지는 않지만, 사회학적 변수인 신뢰와 거래비용이론 변수인 자산특이성, 불확실성, 특이적 투자가 관계적 지배구조에 미치는 영향을 검증함으로써 성공결정요인간의 관계에 대해 시사하는 바가 매우 큰 것으로 평가된다. 연구결과 첫째, 거래비용 관점에서 지배구조의 결정요인으로 자산특이성이 높을수록 준통합도가 높아졌으며 둘째, 교환의 사회적 요소로써 신뢰도가 높을수록 준통합도가 높아지는 것으로 나타났다. 셋째, 두 접근법의 보완적 방법으로써 경제적, 사회적 변수를 모두 고려하는 것이 경제적 변수만 고려하는 것보다 설명력이 높았다. 마지막으로 준통합도가 클수록 공동행동이 커졌으며, 이때에도 신뢰를 모형에 포함하는 것이 경제적 변수만을 고려하는 것보다 설명력이 높았다. 이들의 연구는 대부분의 연구가 사회학적 변수 혹은 경제적인 변수만을 각각 고려하는 것에 반해 두 가지 이론적 배경 하에서 고려되는 변수를 단일모형으로 통합했다는 점에서 큰 의의를 갖는다.

Cullen and Johnson(1995)은 일본기업과 외국기업과의 국제합작투자에서 양 파트너간 제휴의 몰입에 대한 영향요인으로써 통제, 전략적 중요성, 갈등, 성과에 대한 기대, 파트너에 대한 만족의 영향관계를

분석하였다. 이들은 지분비율, 관리자수, 경영자 수, 의사결정 권한, 전략적 중요성, 성과에 대한 기대, 파트너 만족감이 클수록 제휴에 대한 몰입도가 높고, 갈등이 작을수록 높은 몰입도를 보인다는 가설을 검증하였다. 분석결과 현지기업의 경우에는 전략적 중요성, 성과에 대한 기대, 파트너 만족감이 유의하게 나타났고, 일본기업은 갈등, 성과기대, 파트너 만족감이 유의하게 나타났다. 이러한 결과에서 알 수 있듯이 경제학적 관점에서 객관화된 변수는 몰입에 유의한 영향을 미치지 않지만, 기업간 관계에 대한 기대 및 관계특성과 같이 사회학적 배경을 갖는 인식변수는 유의한 결과를 보이고 있다.

Dyer and Singh(1998), Dyer and Noveoka(2000)는 파트너 사이에 신뢰의 존재가 그들 사이에 형성된 정보나 노하우를 구체화하고 공유하기 위해 학습되는 것을 더 쉽게 함으로써 파트너 간 동질적 지식을 공유할 수 있게 한다고 주장하였다. 그러므로 신뢰는 파트너십의 형성에 가장 기초가 되며 신뢰의 정도에 따라 지속적으로 파트너간 관계의 긴밀성을 증진시킴으로써 상대방의 관심분야와 운영스타일을 이해하고, 또 다른 호의와 신뢰의 개발이 촉진된다.

### 2.3 인터넷쇼핑몰에서 제 3물류업체와의 전략적 제휴

전자상거래의 대표적인 형태는 인터넷쇼핑몰이라 할 수 있다. 인터넷 쇼핑몰은 다양한 영역의 제품들을 포함한 온라인 상점들의 집합이다. 매장, 상품진열, 판매행위, 대금결제 등이 통신네트워크에 접속된 컴퓨터 내 가상공간에서 구현된다는 점이 실물공간의 기존 유통시스템과의 차이점이라 할 수 있다. 인터넷쇼핑은 향후 2~3년 내 통신네트워크 이용자가 급격히 증가하여 통신네트워크를 통한 상거래가 활성화될 경우 전통적인 유통사업과는 별도 유통채널로 자리 잡을 것이다. 기존 카탈로그 쇼핑·TV 홈쇼핑 등과 닮은 형태이나, 상점구축비용이 상대적으로 저렴하고, 상품정보 제공 채널이 다르고, 인터넷을 이용할 경우 글로벌 판매가 가능하다는 점

에서 향후 경쟁우위를 가질 수 있다.

통계청(2003, 4)에 따르면 2003년 4월 사이버쇼핑몰조사 결과, 사업체 수는 3,242개로 전월보다 54개(1.7%) 증가하였고, 전년 동월에 비해서는 877개(37.1%) 증가하여 지속적인 증가세를 나타내고 있다. 2003년 4월 사이버쇼핑몰 거래액은 5,598억원 중 B2C 규모는 4,807억원으로 전년 동월 거래액(4,629억원)에 비해서 970억원(20.9%) 증가한 것으로 나타났다. 국외의 경우, 미국은 인터넷에서의 기술 우위를 배경으로 전자상거래 관련 기술개발 및 이용에 가장 앞서가고 있다. 미국은 세계 인터넷 이용자의 약 80%, 인터넷 가상상점의 90%, 인터넷 콘텐츠의 90%를 장악하고 있다.

<표 2.1>에서 보는 바와 같이 2003년 4월 현재, 배송수단별 거래액 구성비를 살펴보면, 택배(84.5%)가 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 자체배송은 7.2%로 택배에 비해서 점차 감소추세에 있다(통계청, 2003, 4). 하지만 인터넷쇼핑몰의 운영비에서 물류비가 20% 이상의 큰 비중을 차지하고 있어 전략적 제휴를 통한 물류비용 절감 및 물류서비스 향상이 반드시 필요하다.

선진기업들이 업무재설계(BPR: Business Process Reengineering)과 공급체인관리로 물류관리를 전문물류업체에 제휴하는 경향이 확대되고 있는데 이는 소비자의 물류 요구가 고급화되고 FedEX, UPS, DHL과 같은 물류업체들의 전문성이 높아지고 있기 때문에 가능한 일이다. 국내에서도 전자상거래 활성화에 따라 이들 물류를 제휴하는 택배업체들이 증가하고 있으며, 점차 전략적 제휴단계로 발전하고 있다.

최근 국내 물류시장은 수송, 창고, 보관 등의 서비스를 묶어 통합서비스를 제공하는 제 3자 물류시장으로 전환이 이루어지고 있다. 전자상거래업체와 물류 전문업체의 전략적 제휴가 활성화되기 위해서는 기업간의 신뢰관계가 구축되어야 하고, 물류부문의 경쟁을 저해하는 각종 행정규제의 철폐가 필요하다. 또한 화물터미널, 집·배송단지 등의 물류관련 핵심 디지털기술 관련시설이 증설되어야 하며, 개인적인 연

〈표 2.1〉 배송수단별 거래액 구성비(통계청, 2003. 4)

(단위 : %)

구분	2002년	2003년			전월비 증감	전년동월비 증감
	4월	2월	3월	4월		
계	100.0	100.0	100.0	100.0		
자체배송	10.3	7.0	7.0	7.2	0.2	-3.1
택배	83.0	84.8	84.5	84.5	0.0	1.5
우편	2.9	2.8	2.8	3.0	0.2	0.1
offline 제휴 <sup>1)</sup>	2.7	3.4	3.8	3.6	-0.2	0.9
기타	1.0	1.9	1.9	1.7	-0.2	0.7

주: 1) 쇼핑몰 업체에서 제휴한 사업장(편의점, PC방, 주유소, 지하철등)에 까지만 배송하여 소비자가 직접 찾아가도록 하는 형태

분에 의한 폐쇄적 거래관계를 탈피하여야 할 것이다.

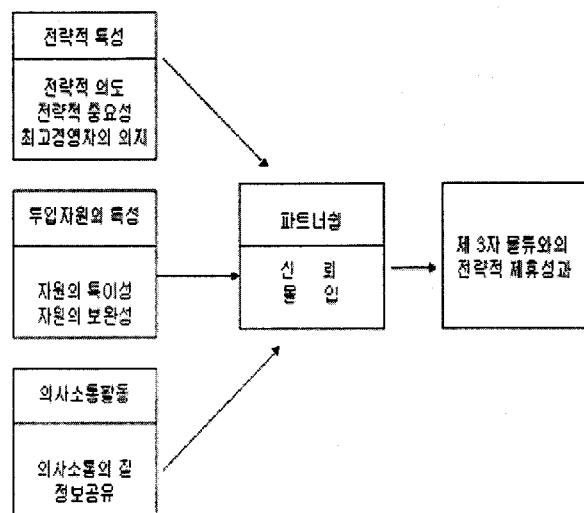
전자상거래에서 물류의 전략적 제휴 필요성을 살펴보면 다음과 같다(박득우, 1999). 첫째, 전자상거래시장은 신규진입 비용이 크지 않고 업체간 경쟁이 치열하므로 전문물류기업과의 전략적 제휴를 통해 물류 인하 및 서비스 우위를 확보함으로써 고객만족을 실현시키고 재 구매 욕구를 유발할 수 있다. 둘째, 전자상거래업체가 물류투자의 위험을 피함으로써 상품개발과 마케팅 등 핵심기능에 전념할 수 있으며, 상품의 생명주기 단축으로 인한 빠른 물동량 변화와 경기변동에 대한 유연성 확보를 할 수 있다. 셋째, 현실적으로 국내 전자상거래기업의 대부분이 물류기능의 일부 또는 전부를 물류 아웃소싱에 의존하고 있으므로, 지속적인 개선을 통한 경쟁력 우위를 확보해나가기 위해서는 전략적 제휴의 모색이 반드시 필요하다(황인수, 1998). 넷째, 정부가 첨단기능을 구비한 물류업체를 육성하고 화주기업과의 전략적 제휴 촉진을 통해 물류경쟁력을 향상시켜야만 심화되어 가는 국제 경쟁 속에서 국내 전자상거래업체의 경쟁력을 뒷받침 할 수 있을 것이다.

란 관계규범으로 볼 수 있는데, 기업간 성공적 관계의 핵심규범으로는 보편적으로 신뢰(Trust)와 몰입(Commitment)을 들 수 있다(Anderson and Narus, 1990; Frazier, Spekman and O'Neal, 1988). 기업간 관계에 있어서 신뢰란 상대방의 행동에 대한 믿음, 즉 상대방에게 자신을 맡기는 행동, 상대방이 의무에 충실할 것이라는 기대, 나아가서 자신에게 유리한 쪽으로 상대방을 이용할 수 있는 기회가 주어지더라도 자제할 수 있는 의지를 대변한다(Madhok, 1995; Hosmer, 1995). 한편, 몰입이란 관계를 유지 및 강화시키고자 하는 양측의 자발적 노력의 가시화로 볼 수 있다(Dant and Wilson, 1990; Morgan and Hunt, 1994).

### III. 연구모형 및 가설설정

#### 3.1 연구모형

상호 윈윈전략을 지향하기 위해서는 양측 파트너간 파트너십 구축이 필수조건이다. 파트너십이



〈그림 3.1〉 본 연구의 모형

본 연구에서는 전략적 특성, 투입자원의 특성, 의사소통활동 특성에 관한 요인들 중 인터넷쇼핑몰과 제 3자 물류업체간의 전략적 제휴의 파트너십에 영향을 미치는 요인을 확인하고, 이러한 파트너십과 성과간의 관계를 규명하기 위하여 <그림 3.1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

### 3.2 가설설정

#### 3.2.1 전략특성에 관한 가설

##### (1) 의도의 명확성

제 3자 물류를 기업의 전략적 제휴 차원에서 이용하려고 할 경우 전략적 제휴 목적을 명확히 해야 한다. 전략적 제휴는 제한된 범위에 대한 파트너와의 협력을 통하여 실질적인 가치를 창출해야 하는 위험한 사업으로써 공동 활동에 대한 자세하고 명시적인 것이 필요하며, 파트너 간 모호한 목적 및 관계는 제휴의 실패를 초래하게 된다(Littler and Leverick, 1995). 즉, 자기 현재능력과 문제점, 제휴로부터 얻어야 하는 자원에 대한 명확한 정의가 내려지지 않은 상황에서 제휴의 성공적 수행을 기대하기는 어렵다는 것이다(Bleeke and Ernst, 1995). 그러므로 제휴 수립 당시부터 기본적인 규칙을 제정하여 파트너 간 제휴 목적과 책임을 명확히 정의하여야 파트너 간 신뢰와 몰입의 파트너십을 구축할 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1-1 : 제 3자 물류를 기업의 전략적 제휴차원에서 이용할 때, 제휴에서 추구하는 의도의 명확성 정도는 제 3자 물류와의 파트너십(신뢰/몰입)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

##### (2) 전략적 중요성

제 3자 물류를 기업의 전략적 제휴 차원에서 이용할 때, 전략적 제휴가 전사적인 장기 전략계획에서 차지하는 중요성은 제휴마다 다를 것이다. 즉, 산

업특성이나 제휴형태에 따라서 제휴가 갖는 전략적 중요성에는 차이가 존재한다. 어떠한 기업, 산업 혹은 제휴형태라 할지라도 전사적 차원에서 제휴의 전략적 의의가 클수록 제휴에 몰입하게 되고, 파트너십이 구축되어, 제휴를 성공시키려는 강한 집념으로 이어지게 된다(Cullen and Johnson, 1995). 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1-2 : 제 3자 물류를 기업의 전략적 제휴차원에서 이용할 때 전사적인 차원에서 전략적 제휴가 갖는 중요성은 제 3자 물류와의 파트너십(신뢰/몰입)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

##### (3) 최고경영자의 의지

제 3자 물류를 기업의 전략적 제휴 차원에서 이용할 때, 최고경영자의 전략적 의도를 반영한 제휴는 최고경영자가 판단한 성공기준에 부합될 수 있으므로, 결국 기업이 전사적인 전략적 목적 달성을 위하여 협력활동에 참여하는 것이라 할 수 있다(McGee, Dowling and Megginson, 1995). 이러한 협력활동은 파트너 간에 파트너십을 구축하여 전략적 제휴의 성공으로 이어질 수 있을 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1-3 : 제 3자 물류를 기업의 전략적 제휴차원에서 이용할 때 최고경영자의 제휴에 대한 추진의지는 제 3자 물류와의 파트너십(신뢰/몰입)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2.2 투입자원의 특성에 관한 가설

##### (1) 자원의 특이성

자신이 보유하지 못한 자원을 확보하려는 의도는 기업이 전략적 제휴에 참여하게 되는 기본적인 동기요인이 된다. Spekman and Kirti(1990)는 기업간 협력관계에서 양 파트너가 상대방으로부터 퇴출비용이 크다고 인식할 때 균형이 이루어진다는 점을 발견하였다. 이러한 퇴출비용은 제휴 파트너들로 하여

금 제휴에서 부정적인 효과를 인식했다 하더라도 쉽사리 파트너와의 제휴관계를 종료시키지 못하게 하는데, 이는 과거 발생한 실질투자와 전환비용으로 인하여 발생하는 퇴출비용이 유지비용 보다 크다고 인식될 때 발생하며, 이때 각각의 파트너는 제휴에 집중하게 되는 현상을 보이게 되므로 파트너 간에는 파트너십이 구축될 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2-1 : 제 3자 물류를 기업의 전략적 제휴차원에서 이용할 때 파트너들이 보유하고 있는 자원의 특이성은 제 3자 물류와의 파트너십(신뢰/몰입)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 자원의 보완성

Kanter(1994)에 따르면 제휴에 참가하는 기업은 타 기업과 협력관계에 기여할 수 있는 강하고, 가치 있는 무엇인가를 보유해야 하며, 실제로 파트너 간의 기술 및 자원의 보완성이 존재할 때 파트너들은 이러한 자원을 능력으로 결집시킬 수 있음에 따라 파트너간 자원의 보완성은 양 파트너 능력을 강화하여 파트너십을 구축하게 되어 제휴에서 목적하는 바를 달성할 수 있게 한다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2-2 : 제 3자 물류를 기업의 전략적 제휴차원에서 이용할 때 파트너간 자원의 보완성은 제 3자 물류와의 파트너십(신뢰/몰입)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 의사소통활동에 관한 가설

(1) 의사소통의 질

MacNeil(1981)은 거래 파트너 간 밀접한 관계가 지속적으로 성장하기 위해서 의사소통의 중요성을 강조했다. 즉, 정확하고 적절한 의사소통은 제휴 파트너십을 높이고, 전략적 제휴 성과에 긍정적인 영

향을 준다는 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3-1 : 제 3자 물류를 기업의 전략적 제휴차원에서 이용할 때 파트너 간 의사소통의 질은 제 3자 물류와의 파트너십(신뢰/몰입)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 정보공유

Huber and Daft(1987)는 제휴기업간 밀접한 관계는 파트너간의 보다 빈번하고 보다 적절한 정보교환이라는 결과로 나타난다고 하였다. 정보에 대한 체계적인 이용가능성은 보다 효과적으로 임무를 완수할 수 있게 하며(Guetzkow, 1965), 만족의 수준을 증가시킨다(Suhuler, 1979). 또한 Kanter (1994)는 장 단기 목표, 기술적 자료, 갈등이나 문제점 또는 상황 변화에 관련된 정보를 비롯하여 제휴관계가 제 기능을 다하도록 하는데 요구되는 정보를 교환할 때 파트너십이 구축되어 성공적인 제휴관계가 이룩된다고 하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3-1 : 제 3자 물류를 기업의 전략적 제휴차원에서 이용할 때 파트너간 적절한 정보교환의 정도는 제 3자 물류와의 파트너십(신뢰/몰입)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 파트너십과 성과간의 가설

신뢰와 몰입으로 대변되는 파트너십은 파트너간 기회주의적 행동을 감시하는데 요구되는 안전장치를 통해 모든 상황을 통제하려는 불필요를 해소시켜 상호관계에 대해 더 높은 만족을 느끼게 할 것이며 (Peterson and Shimada, 1978; Madhok, 1995), 나아가서 전반적인 제휴목표 달성에도 긍정적으로 작용할 것이다. Cullen, Johnson and Sakano(1995)에 따르면, 일본기업과 외국기업과 전략적 제휴에서 상호 몰입도가 높을수록 파트너간의 만족도와 재무적성



〈표 3.1〉 변수의 조작적 정의 및 측정도구의 구성

변 수	변수의 조작적 정의 및 측정도구의 구성	설문번호	기존연구	
전략 특성	의도의 명확성	전략적 제휴로부터 획득되는 자원정의의 명확성 전략적 제휴에 대한 의도의 명확성 정도 파트너 상호간의 제휴목적에 대한 이해정도	II-1 II-2 II-3	Niederkofler(1991), Stiles(1994), Bleeke and Ernst(1995)
	전략적 중요성	제휴결과가 기업내 타사업 부분에 미치는 영향정도 제휴 성과가 우리기업의 경쟁력에 미치는 영향정도	II-4 II-5	Kanter(1994), Cullen and Johnson(1995)
	최고 경영자 의지	최고경영자가 3PL과의 제휴를 우리기업의 최적 물류전략으로 생각하고 추진하고 있는지 여부 최고경영자의 3PL에 대한 시각이 장기적인지 여부 3PL에 대한 최고경영자의 추진의지	II-6 II-7 II-8	Niederkofler(1991) McGee, Dowling and Megginson(1995)
투입 자원 특성	자원의 특이성	파트너가 제공한 자원의 개발과 관련된 소요비용 파트너간의 조화로운 운영을 위한 신기술 요청정도 3PL업체의 보유자원 활용을 위한 시간과 비용	III-1 III-2 III-3	Bucklin and Sngupta(1993), Heide and John(1992), Schmitz(1994), Kanter(1994)
	자원의 보완성	3PL업체의 자원보유정도 3PL업체 보유자원의 필수정도 3PL과의 전략적 제휴로 확보할 수 있는 경쟁력 정도 3PL업체가 갖고 있는 경쟁력정도	III-4 III-5 III-6 III-7	Kanter(1994), Geringer and Louis(1991)
의사 소통 활동	의사 소통의 질	의사소통의 적시성 정도 의사소통행위의 정확성 정도 충분한 의사소통행위 정도 의사소통행위에 대한 신뢰정도	IV-1 IV-2 IV-3 IV-4	Mohr and Spekman(1994)
	정보 공유	독점적 정보공유정도 3PL이용에 성공에 도움이 되는 정보공유의사 파트너 간에 미칠 행위나 변화에 대한 고지 자발적인 정보제공정도 구체화되어 있는 계약과 관련된 정보제공정도	IV-5 IV-6 IV-7 IV-8 IV-9	Huber and Daft(1987), Kanter(1994), Devlin and Bleackley(1988)
파트너쉽	신뢰	3PL에 대한 신뢰정도 3PL과의 합리적인 거래정도 3PL의 계약사항 이행정도 우리 기업의 3PL과의 계약사항 이행정도	V-1 V-2 V-3 V-4	Frazier , Spekman and O'Neal(1988), Niederkofler(1991), Mohr and Spekman(1994)
	몰입	3PL과의 서로에 대한 충성심정도 3PL이용 계약을 옳은 결정이라고 생각하는 정도 계약중인 3PL업체를 가장 적절한 파트너로 인식정도 파트너간에 성공을 위한 최선정도	V-5 V-6 V-7 V-8	Cullen and Johnson(1995), Cummings(1984), Shanghnessy(1995)
제 3자 물류와의 전략적 제휴성과	물류비용 절감정도 물류서비스 수준향상정도 핵심역량 집중정도 물류인력 감소 정도 투자비용 감소정도 물류서비스의 유연성	VI-1 VI-2 VI-3 VI-4 VI-5 VI-6	Anderson and Narus(1990), Parkhe(1993)	

과가 양호한 것으로 나타났다. 또한 자동차 부품산업에 있어서 미국과 일본기업간의 제휴에 있어 상호 신뢰가 높을수록 이익, 매출 등 제휴성과가 좋아지는 것으로 나타났다(Inkpen and Currall, 1997). 본 연구에서는 파트너쉽을 전략적 제휴성과의 전제조건으로 보고 구축된 파트너쉽이 전략적 제휴성과에

미치는 영향을 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 : 제 3자물류와의 전략적 제휴에서 구축된 파트너쉽(신뢰/몰입)의 수준은 전략적 제휴성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 연구에서 사용된 변수에 대한 조작적 정의와 측정도구들은 <표 3.1>과 같다. 각 변수들에 대한 측정도구들은 리커트 5점척도를 이용하여 측정되었다.

자료의 분석방법으로는 먼저, 표본에 대한 기술통계 분석을 시행한 후 측정개념에 대한 신뢰성을 검증하기 위하여 Cronbach's Alpha Test를 실시하였으며, 타당성 검증을 위하여 요인분석을 실시하였다. 타당성과 신뢰성이 검증된 자료들을 대상으로 가설검증을 실시하였다. 본 연구는 국내 인터넷쇼핑몰들을 대상으로 제 3자 물류와의 전략적 파트너십의 결정요인을 확인하고, 파트너십과 성과간의 관계를 규명하는 것이 목적이므로, 가설검증에는 다중회귀분석을 실시하였다. 본 연구에서 사용된 변수와 측정도구들은 <표 3.1>에서 보는 바와 같다. 각 변수들에 대한 측정도구들은 리커트 5점 척도를 이용하여 측정되었다.

## IV. 실증분석

### 4.1 연구표본의 특성

본 연구에서는 국내 인터넷쇼핑몰들 중 제 3자 물류를 이용하고 있는 업체를 대상으로 설문조사가 실시되었다. 모집단은 산업자원부 한국전자거래협회에서 발행한 「2001 전자상거래백서」에 수록되어 있는 1000여개의 인터넷 쇼핑몰 디렉토리를 대상으로

표본을 추출하였다. 그러나 규모가 지극히 소규모인 경우 제 3자 물류를 전략적으로 이용할 가능성이 희박한 관계로 조사대상에서 제외하였다. 또한 입점방식을 운영하는 인터넷 쇼핑몰의 경우 물류부문에 직접적인 관여를 하지 않기 때문에 조사대상에서 제외하였다. 이상의 과정을 통하여 최종적으로 선정된 설문대상 집단은 500여개 정도였다. 설문조사는 2003년 6월 초순부터 6월 말까지 약 4주에 걸쳐 실시되었으며, 인터넷쇼핑몰 상에서 연락처 및 E-mail 주소를 확인하였다. 다음으로 확인된 연락처를 대상으로 전화연락을 통하여 물류부문의 실행 및 담당부서의 실무담당자를 확인하였다.

설문조사 방법으로는 e-mail과 Fax를 이용하였고, 회수율을 높이기 위해 담당자와 일일이 전화통화를 시도하였으며, 확인메일을 재 발송하였다. 지속적인 확인 및 독촉에도 불구하고 발송된 500부의 설문지 중 회수된 것은 110부로서 22%의 다소 저조한 회수율을 보였다. 회수된 설문 가운데 응답내용이 부실한 응답이나 응답누락으로 이용이 부적합한 12부의 설문지를 제외한 98개 쇼핑몰업체를 대상으로 실증분석을 실시하였다. 자료수집결과, 설문에 응답한 쇼핑몰 업체들이 운영하는 사이트의 회원 수는 10,000명 미만이 50개(51%) 업체로 가장 많은 빈도를 보이고 있고, 10,000-50,000명 미만이 30개(30.6%)업체, 50,000-100,000명 미만이 4개(4.1%)업체, 100,000명 이상의 회원 수를 보유하고 있는 기업이 14개(14.3%)를 차지하고 있다. 쇼핑몰의 성격을 분석해 보면 전문쇼핑몰이 82개(83.7%), 종합쇼핑몰이

<표 4.1> 응답 인터넷쇼핑몰 제 3자 물류 이용 현황

구분	빈도(표본 수 : 98, 괄호안은 비율)						
	수·배출	보 관	하 역	포 장	물류정보	물류업무 진단 및 기획	물류관련 모든업무
물류업무 유형*	80(81.6)	12(12.2)	6(6.1)	10(10.2)	8(8.2)	2(2.0)	10(10.2)
물류계약 업체 수	1~2개		3~9개		10개 이상		
	78(79.6)		18(18.5)		2(2.0)		
계약기간	1년		1년~2년		2년 이상		
	80(81.6)		14(14.3)		4(4.1)		

\* : 복수응답 가능

16개(16.3%)로 나타났다. 매출액 규모는 1억-10억 미만이 50개(51.0%)업체, 1억 미만이 22개(22.4%)업체, 10억~50억 미만 18개(18.4%), 50억 이상이 8개(8.2%)를 차지하고 있다. 본 설문에 응답한 응답자의 직위를 보면 과장급이상이 약 80%를 차지하고 있다.

인터넷 쇼핑몰이 물류부분에서 제 3자 물류를 이용하고 있는 현황을 분석해 보면 <표 4.1>과 같다. 본 조사의 응답기업이 이용하고 있는 제 3자 물류유형을 살펴보면 <표 4.1>에서 보는 바와 같이 수·배송(81.6%)에 관한 물류서비스를 가장 많이 이용하고 있는 것으로 나타났다. 그 외에 보관서비스를 이용하고 있는 경우가 12개(12.2%)업체, 포장, 물류관련 모든 업무, 물류정보이용, 하역, 물류업무 진단 및 기획 등의 순으로 나타났다. 또한 제 3자 물류의 제휴대상업체로 1~2개 업체를 이용하고 있는 경우가 79.6%로 나타났으며, 10개 이상의 제휴업체를 가지고 있는 응답도 2개(2.0%)업체를 나타내고 있다. 계약기간의 경우는 1년 이하가 81.6%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

## 4.2 신뢰성과 타당성분석

사용된 측정도구의 개념타당성을 분석하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서 추출방법은 주성분분석(Principal Component Analysis)을 사용하였고, 요인회전에 있어서는 요인들 간의 상호독립성을 검증하는 데 유용한 직교회전(Varimax Rotation)을 사용하여 각 요소들 간의 독립성을 가정하고 있다. 변수간의 상관성을 설명하는데 필수적이고, 신뢰할 수 있으며 의미 있는 요인의 수를 선정하는 기준으로 eigen값이 1.0 이상인 요인을 선정하였다. 일반적으로 요인적재값(부하량)이 0.5 이상이면 의미가 있다고 보고 이에 따라 회전 후 각 요인행렬에 의미 있는 부하량을 가진 문항들의 구성내용을 고려하여 각 요인의 성격을 규명하였다.

요인간의 교차부하 되거나, 이론적 차원과는 다른 요인에 적재되거나, 적재치가 낮아 타당성을 저해하는

항목들은 모두 제거하였고, 동시에 다항목들에 대한 내적 일관성을 조사하기 위해서 Cronbach's  $\alpha$  계수에 의한 방법을 이용하여 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 신뢰성을 향상시켰다. 독립변수인 전략적 특성, 투입자원의 특성, 의사소통활동 특성에 대한 신뢰성 및 타당성분석 결과는 <표 4.2>에서 보는 바와 같다. <표 4.3>은 종속변수인 파트너쉽과 전략적 제휴 성과에 관한 신뢰성 및 타당성 분석 결과이다. <표 4.2>와 <표 4.3>에서 보는 바와 같이 독립변수와 종속변수들을 측정하기 위한 측정도구들은 신뢰도를 떨어뜨리는 항목을 제거한 후 Cronbach's 계수 값이 0.6이상으로 측정도구의 신뢰도는 만족할 만한 수준으로 나타났다. 또한, <표 4.2>와 <표 4.3>에서 보는 바와 같이 각 측정도구들의 타당성 확인을 위하여 요인분석을 실시한 결과, 각 특성에 관한 변수들은 의도한 바대로 적재되었다.

## 4.3 가설검증

### 4.3.1 파트너쉽 결정요인에 대한 가설검증

(1) 전략적 특성과 파트너쉽에 대한 가설 검증  
 전략적 특성이 인터넷쇼핑몰과 제 3자 물류업체간의 전략적 제휴의 파트너쉽에 영향을 미치는 요인들을 확인하기 위한 회귀분석 결과는 <표 4.4>에서 보는 바와 같다. <표 4.4>에서 보는 바와 같이 전략적 특성에 관한 회귀분석결과, 전략적 특성과 신뢰간의 회귀모형의 경우 결정계수가 0.111, 전략적 특성과 몰입간의 회귀모형의 경우 설명력은 0.175를 보이고 있으며, F값은  $p < 0.05$ ,  $p < 0.01$ 로 모형의 타당성을 보여주고 있다.

각 변수별 결과를 살펴보면, 전략적 중요성이 신뢰 및 몰입과  $p < 0.01$  수준에서 통계적으로 유의한 결과를 보이고 있다. 이와 같은 결과는 인터넷쇼핑몰과 제 3자 물류업체 간에 제휴가 전략적으로 중요성을 띠 경우 자연스럽게 신뢰와 몰입의 파트너쉽이 생성될 수 있음을 시사한다. 반

<표 4.2> 각 특성별 변수의 신뢰성과 타당성 분석결과

전략적 특성에 관한 요인분석 및 신뢰도 분석				
설문지 문항번호	요인1 (의도의 명확성)	요인2 (최고경영자 의지)	요인3 (전략적 중요성)	신뢰도 Cronbach's α값
II-1	0.863			0.8093
II-2	0.802			
II-3	0.748			
II-4			0.688	0.6298
II-5			0.927	
II-7		0.938		0.7137
II-8		0.742		
eigenvalues	3.019	1.256	1.061	
분산비(%)	43.275	17.939	15.158	
누적분산비(%)	43.275	61.214	76.372	
투입자원 특성에 관한 요인분석 및 신뢰도 분석				
설문지 문항번호	요인1 (자원의 보완성)	요인2 (자원의 특이성)		신뢰도 Cronbach's α값
III-1		0.870		0.6969
III-3		0.874		
III-4	0.777			0.6763
III-5	0.770			
III-6	0.786			
eigenvalues	1.887	1.554		
분산비(%)	37.738	31.071		
누적분산비(%)	37.738	68.809		
의사소통활동에 관한 요인분석 및 신뢰도 분석				
설문지 문항번호	요인1 (의사소통의 질)	요인2 (정보공유)		신뢰도 Cronbach's α값
IV-1	0.884			0.8738
IV-2	0.843			
IV-3	0.870			
IV-6		0.705		0.5733
IV-7		0.579		
IV-8		0.645		
IV-9		0.727		
eigenvalues	2.748	1.767		
분산비(%)	39.251	25.245		
누적분산비(%)	39.251	64.496		

<표 4.3> 파트너십과 전략적 제휴 성과에 관한 신뢰성 및 타당성 분석결과

파트너십에 관한 요인분석 및 신뢰도 분석			
설문지 문항번호	요인1(신뢰)	요인2(몰입)	신뢰도 Cronbach's $\alpha$ 값
V-1	0.868		0.8800
V-2	0.887		
V-3	0.859		
V-6		0.866	0.7508
V-7		0.708	
V-8		0.752	
eigenvalues	3.352	1.193	
분산비(%)	55.863	19.883	
누적분산비(%)	55.863	75.746	
전략적 제휴 성과에 관한 요인분석 및 신뢰도 분석			
설문지 문항번호	요인1 (전략적 제휴성과)		신뢰도 Cronbach's $\alpha$ 값
VI-1	0.720		0.8320
VI-2	0.783		
VI-3	0.824		
VI-4	0.716		
VI-5	0.712		
VI-6	0.674		
eigenvalues	3.284		
분산비(%)	54.729		
누적분산비(%)	54.729		

면, 의도의 명확성과 최고경영자의 의지 등의 변수들은 중역이상에서 주로 이루어지는 전략적 의사결정과 관련된 것이다. 본 연구는 인터넷쇼핑몰 물류담당자들의 e-mail 주소로 설문지를 송부하였고, 응답자인 이들 물류담당자들은 조직 내에서의 지위가 그다지 높지 않음으로 인해 응답자 중 60% 정도가 중역이하인 것으로 보인다. 따라서 국내 인터넷쇼핑몰이 제 3자 물류와의 전략적 제휴 시 전략적 제휴에 대한 명확한 의도나 최고경영자의 의지를 관리, 운영 통제 계층에는 널리 공유하고 있지 않음으로 인해 파트너십을 구축하기 어려운 것으로 판단된다.

- (2) 투입자원의 특성과 파트너십에 대한 가설검증
- 투입자원의 특성이 인터넷쇼핑몰과 제 3자 물류

업체간의 전략적 제휴의 파트너십에 영향을 미치는 요인들을 확인하기 위한 회귀분석 결과는 <표 4.5>에서 보는 바와 같다. <표 4.5>에서 보는 바와 같이 투입자원의 특성에 관한 회귀분석결과, 신뢰의 경우 결정계수가 0.289, 몰입의 경우 0.221의 설명력을 보이고 있으며, F값 또한  $p < 0.01$ 로 모형의 타당성을 보여주고 있다.

각 변수별 결과를 살펴보면, <표 4.5>에서 보는 바와 같이 투입자원의 특성에 관한 변수들 중에서는 자원의 보완성은 신뢰와 몰입과  $p < 0.01$  수준에서 통계적으로 유의한 결과를 보이고 있다. 자원의 보완성은 국내 인터넷쇼핑몰업체들이 제 3자 물류를 이용함으로써 기업이 가지고 있는 자원의 한계를 극복하거나, 부족한 자원을 보완하고자 하는 강한 의지가 양 파트너들로 하여금 신뢰를 갖고 제휴관계에

<표 4.4> 전략적 특성이 제 3자 물류와의 파트너십에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석결과

종속변수		독립변수		회귀계수	T값	R <sup>2</sup>	F값
파트너십	신뢰	전략 특성	의도의 명확성	0.176	1.554	0.111	3.924**
			전략적 중요성	0.343***	3.269		
			최고경영자의지	0.102	0.959		
	몰입	전략 특성	의도의 명확성	0.106	0.975	0.175	6.627***
			전략적 중요성	0.351***	3.468		
			최고경영자의지	0.047	0.457		

\*\* : p < 0.05 \*\*\* : p < 0.01

<표 4.5> 투입자원의 특성이 제 3자 물류와의 파트너십에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석결과

종속변수		독립변수		회귀계수	T값	R <sup>2</sup>	F값
파트너십	신뢰	투입자원 특성	자원의 특이성	0.143	1.650	0.289	19.290***
			자원의 보완성	0.527***	6.078		
	몰입	투입자원 특성	자원의 특이성	0.034	0.379	0.221	13.503***
			자원의 보완성	0.467***	5.150		

\*\*\* : p < 0.01

<표 4.6> 의사소통활동이 제 3자 물류와의 파트너십에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석결과

종속변수		독립변수		회귀계수	T값	R <sup>2</sup>	F값
파트너십	신뢰	의사소통 활동	의사소통의 질	0.608***	8.381	0.502	47.814***
			정보공유	0.333***	4.593		
	몰입	의사소통 활동	의사소통의 질	0.458***	5.048	0.220	13.430***
			정보공유	0.083	0.910		

\*\*\* : p < 0.01

몰입하여 파트너십을 구축하게 된 결과로 해석할 수 있다.

반면 자원의 특이성은 파트너십에 통계적으로 유의하지 못한 결과를 보이고 있는데,

Spekman and Kirti(1990)에 따르면, 기업간 협력 관계에서 양 파트너가 상대방으로부터 퇴출비용이 크다고 인식할 때 균형이 이루어진다. 그러나 본 연구에서는 인터넷쇼핑몰이 제 3자 물류업체가 제공하는 물류서비스(주로 수·배송)를 이용하기 위해서 특별한 기술이나 자원이 필요치 않고, 인터넷쇼핑몰 업체가 이미 갖고 있는 네트워크와의 연결을 통해서

제 3자 물류업체의 자원을 이용하고 있는 관계로 제 3자 물류서비스 협력관계에서 퇴출비용을 심각하게 고려하지 않고 있으며, 이러한 사고는 제휴 파트너 간의 파트너십에 영향을 미치지 않게 되는 것으로 해석될 수 있다.

(3) 의사소통활동과 파트너십에 대한 가설검증

의사소통활동이 인터넷쇼핑몰과 제 3자 물류업체 간의 전략적 제휴의 파트너십에 영향을 미치는 요인들을 확인하기 위한 회귀분석 결과는 <표 4.6>에서 보는 바와 같다. <표 4.6>에서 보는 바와 같이 의사

<표 4.7> 파트너십과 전략적 제휴 성과간의 회귀분석결과

종속변수	독립변수		회귀계수	T값	R <sup>2</sup>	F값
전략적 제휴 성과	파트너십	신뢰	0.145	1.574	0.387	30.043***
		몰입	0.538***	5.844		

\*\*\* : p < 0.01

소통활동에 관한 회귀분석결과, 의사소통활동과 신뢰간의 회귀모형에 대한 결정계수가 0.502, 의사소통활동과 몰입간의 회귀모형에 대한 결정계수가 0.220의 설명력을 보이고 있으며, F값 또한 p < 0.01로 모형의 타당성을 보여주고 있다.

각 변수별 결과를 살펴보면, 먼저, 의사소통의 질, 정보공유 정도가 신뢰에 미치는 영향에 대해서는 p < 0.01 수준에서 통계적으로 유의한 결과를 보이고 있다. 제 3자 물류업체와 인터넷 쇼핑몰업체간의 원활한 의사소통은 파트너간의 신뢰 구축에 긍정적인 영향을 미치며 독점적 정보를 공유하는 정도가 높을수록 제휴관계에 대해 더욱 신뢰를 가지는 것을 알 수 있다.

의사소통의 질, 정보공유가 몰입에 미치는 영향을 분석해 보면, 의사소통의 질은 p < 0.01 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 이러한 결과를 통해서 정확하게 충분한 의사소통이 이루어지고 있을 경우에 인터넷쇼핑몰과 제 3자 물류업체간의 제휴관계에서 제휴관계를 유지, 강화시키고자 하는 노력이 더욱 가시화되고 있는 것을 알 수 있다. 반면, 정보공유와 몰입은 통계적으로 유의하지 못한 결과를 보이고 있는데, 결과를 분석해 보면 제휴기업간 밀접한 관계는 파트너간의 보다 빈번하고 보다 적절한 정보교환의 결과로 나타나며, 중요한 정보공유를 통하여 제휴관계에 더욱 몰입하게 된다. 하지만, 국내 인터넷쇼핑몰업체와 제 3자 물류업체간의 관계에 있어서는 자사의 정보가 혹시나 경쟁업체에 유출될 수 있다는 불안감으로 인해 중요한 정보공유를 꺼려하고 있으며, 이로 인해 제휴관계에 몰입할 수 없는 것으로 해석된다.

#### 4.3.2 파트너십과 성과간의 가설검증

인터넷쇼핑몰과 제 3자 물류간의 전략적제휴의 파트너십과 전략적 제휴 성과간의 관계를 규명하기 위한 회귀분석 결과는 <표 4.7>에서 보는 바와 같다. <표 4.7>에서 보는 바와 같이 파트너십(신뢰/몰입)과 제휴 성과간의 회귀분석결과, 결정계수가 0.387의 설명력을 보이고 있으며, F값 또한 p < 0.01로 모형의 타당성을 보여주고 있다.

분석결과를 살펴보면 <표 4.7>에서 보는 바와 같이 파트너십 중 몰입과 전략적 제휴 성과간의 관계는 p < 0.01수준에서 통계적으로 유의한 관계를 보여주고 있다. 반면, 신뢰는 전략적 제휴 성과에 통계적으로 유의하지는 않지만 어느 정도 긍정적인 방향으로 나타났다. 이와 같은 결과를 통해 인터넷쇼핑몰과 제 3자 물류 업체들간의 전략적 제휴관계에서 대체적으로 파트너십의 수준이 높을수록 전략적 제휴 성과도 높아지는 것을 확인할 수 있다.

## V. 결 론

전자상거래 시대를 맞이하여 인터넷쇼핑몰업체들도 점차 공급체인의 일부로 편입되어 간다고 볼 때, 핵심기능의 하나인 물류서비스 확보를 위해서 경쟁력 우위의 물류업체를 선정하여 전략적 제휴를 체결할 필요가 있으며, 이러한 전략적 제휴의 성과를 결정짓는 기본전제 요인이 되는 것이 파트너십의 구축이다.

따라서, 본 연구에서는 제휴의 전략적 특성, 투입 자원의 특성, 의사소통 활동 등의 요인과 관련된 변수들 중 제 3자 물류와의 전략적 제휴 파트너십 결

정요인을 확인하고, 이러한 파트너쉽과 전략적 제휴 성과간의 관계를 규명하기 위하여 국내 인터넷쇼핑몰 중 제 3자 물류를 이용하고 있는 기업을 대상으로 실증분석을 실시하였다.

본 연구의 결과를 종합해 보면, 국내 인터넷쇼핑몰업체와 제 3자 물류업체간의 파트너쉽(신뢰/몰입)에 영향을 미치는 변수로는 전략적 중요성, 자원의 보완성, 의사소통의 질, 정보공유정도 등으로 확인되었으며, 이러한 신뢰와 몰입의 파트너쉽은 전략적 제휴 성과에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구는 국내 인터넷쇼핑몰들이 전략적인 차원에서 제 3자 물류를 이용하는 쪽으로 나아가고 있는 시점에서 다음과 같은 시사점을 제공한다. 첫째, 전략적 제휴에서 전략적 중요성, 자원의 보완성, 의사소통의 질, 정보공유정도가 파트너쉽(신뢰/몰입)을 결정하는 주요 요인임을 인식하고 전략적 제휴에 대한 의사결정시, 이러한 요인들이 심도 있게 고려되어야 할 것이다. 둘째, 전략적 제휴 운영과정상 구축되는 파트너쉽(신뢰/몰입)을 통하여 전략적 제휴에 대한 운영, 관리상의 중요성을 인식시키는 계기를 마련하였다. 셋째, 인터넷쇼핑몰의 소비자들이 가장 민감하게 반응하는 것 중에 하나인 물류서비스에 대한 전략적 제휴의 파트너쉽 결정요인과 성과간의 관계를 규명할 수 있는 모형을 제시하고 실증분석을 통해 계량화를 시도하였다는 점이다.

향후 연구에서는 전자상거래(인터넷쇼핑몰)와 제 3자 물류의 제휴 성과 측정을 위한 보다 구체적인 측정기준 변수를 마련하여야 할 것이다. 또한, 중장기적인 시각으로 연구모형을 구성하는 개념간의 관계를 정교화하여 구체화시키고, 표본에 대한 충분한 조사와 깊이 있는 설문조사를 통해 심도 있고 정확한 분석으로 실증적인 뒷받침이 이루어져야 하겠다.

### 참고문헌

권오경, “제 3자물류 : 정의, 적용추이와 향후 연구

방향”, 로지스틱스연구, 한국로지스틱스학회, 제 7권 제 1호, 1999, pp. 163-179.

이재남, “정보시스템 외주위탁에서 파트너쉽의 품질 : 사회적 이론 관점”, 한국과학기술원 박사학위 논문, 1999.

박기안 외, 국제경영론 무역경영사, 2001.

박득우, “전자상거래에 따른 물류의 전략적 제휴에 관한 연구”, 명지대학교 유통대학원석사학위논문, 1999.

박양병, 이호준 역, 21C 물류패러다임 물류성공전략과 사례, Donald J. : 문영각, 1999.

통계청, “2003년 4월 사이버쇼핑몰 통계조사결과”, 2003, 6.

황인수, “제3자 로지스틱스(TPL)에 대한 고찰”, 유통연구, 한국유통학회, 제2권, 제1호, 1997, pp. 197-213.

황인수, “로지스틱스 산업의 합리화와 국내기업들의 제 3자 로지스틱스에 관한 연구”, 로지스틱스연구, 한국로지스틱스학회, 제6권, 제1호, 1998, pp. 195-207.

Anderson, J. and J. Narus, “A Model of The Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 1990, pp. 42-58.

Angle, H. and J. Perry, “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, 1981, pp. 1-14.

Bagchi P. K., and H. Virum, “Logistical Alliance: Trends And Prospects In Intergrated Europe”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No. 1, 1998, pp. 191-213.

Bleeke, J. and D. Ernst, “The Way to Win in Cross-Border Alliance”, *Harvard Business Review*, Nov/Dec, 1991, pp. 127-135.

Bleeke J. and D. Ernst, “Is Your Strategic Alliance Really A Sale?”, *Harvard Business Review*, Jan/



- Feb 1995, pp. 97-105.
- Brouthers, K. D., L. E. Brouthers and T. J. Wiknson, "Strategic Alliances: Choose Your Partners", *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, 1995, pp. 18-25.
- Bucklin, S. P. and S. Sengupta, "Organizing Successful Marketing Alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 57, April 1993, pp. 32-46.
- Cummings, T., "Transorganizational Development", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, 1984, pp. 367-422.
- Cullen, J. B. and J. L. Johnson, "Japanese And Local Partner Commitment To IJVs: Psychological Consequences of Outcomes And Investments In The IJV Relationship", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 1, 1995, pp. 91-115.
- Daft, R. L. and R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science*, Vol. 32, No. 5, 1986, pp. 554-571.
- Damme, D. A. and M. J. P. Amstrl, "Outsourcing Logistics Management Activities", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 7, No. 2, 1996, pp. 89-102.
- Dant, S. P. and D. T. Wilson, "Uncertainty Reduction: A Rational for the Proliferation of Interorganizational Relationships", *The Proceedings of American Marketing Association*, 1990, pp. 140-152.
- Devlin, G. and M. Bleackley, "Strategic Alliances-Guidelines for Success", *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 5, 1998, pp. 18-23.
- Doz, Y. L., "Technology Partnership between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues", in Contractor, F. J. and P. Lorange(ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, 1988, pp. 317-338.
- Dwyer, R. F., "Soft and Hard Features of Interfirm Relationships: An Empirical Study of Bilateral Governance in Industrial Distribution", *Report*, Vol. 6, University Park. PA : Institute for the Study of Business Markets, 1993, pp. 1-26.
- Dussauge, P. and B. Garrette, "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence From The Global Aerospace Industry", *Journal of International Business Studies*, 1995, pp. 505-530.
- Dyer, J. and K. Nobeoka, "Creating and Managing a high Performance Knowledge Sharing Network: The Toyota case", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 2000, pp. 345-367.
- Dyer, J. and H. Singh, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 1998, pp. 660-679.
- Ellram, L. M. and T. E. Hendrick, "Partnering Characteristics: A Dynamic Perspective", *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, No. 1, 1995, pp. 41-64.
- Fitzgerald, G. and L. Willcocks, "Contract and Partnerships in the Outsourcing of IT", *Proceeding of the Fifteenth International Conference on Information Systems*, Vancouver, British Columbia, Canada, December 1994, pp. 91-98.
- Frazier, S., F. Spekman and O'Neil, "Just In Time Exchange Relationship In Industrial Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 52, 1988, pp. 52-67.
- Gardner, J. T., M. C. Cooper and T. Noordewier, "Understanding Shipper-Carrier and Shipper-Warehouser Relationships: Partnerships Revisited", *Journal of Business Logistics*, Vol. 15, No. 2, 1994, pp. 121-143.
- Geringer, J. M. and H. Louis, "Measuring Performance

- of International Joint Ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 2, 1991, pp. 249-263.
- Griesinger, D. W., “The Human Side of Economic Organization”, *Academy of Management Review*, Vol. 15, 1990, pp. 478-499.
- Guetzkow, H., *Communications in Organizations’ in Handbook of Organizations*, ed J. G. March, Rand McNally, Chicago, 1965.
- Hamel, G., Y. L. Doz and C. K. Prahalad, “Collaborate with Your Customers and Win”, *Harvard Business Review*, Vol. 8, 1989, pp. 133-140.
- Heide, J. B. and G. John, “Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, February 1990, pp. 24-36.
- Henderson, J. C., “Plugging into Strategic Partnerships : The Critical IS Connection”, *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 3, 1990, pp. 7-18.
- Hosmer, L. T., “Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, 1995, pp. 379-403.
- Huber, G. P. and R. L. Daft, “The Information Environments of Organizations”, In *Handbook of Organizational Communication*, ed. Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts, and Lyman W. Porter, Newbury Park, CA: Sage Publications, In., 1987.
- Inkpen, A. C. and S. C. Currall, “International Joint Venture Trust: An Empirical Examination”, in Beamish, P. W. and Killing, J. P.(eds.), *Cooperative Strategies*, San Francisco, The New Lexington Press, 1997.
- Kanter, M. R., “Collaborative Advantage: The Art of Alliances”, *Harvard Business Review*, July/August 1994, pp. 96-108.
- Killing, J., *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger, New York, 1983.
- Kogut, B., “Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspectives”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 319-332.
- Leahy S. E., P. R. Murphy and R. F. Poist, “Determinants of Successful Logistical Relationships: A Third-Party Provider Perspective”, *Transportation Journal*, Winter 1995, pp. 5-13.
- Littler, D. and F. Leverick, “Joint Ventures for Product Development: Learning from Experience”, *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, 1995, pp. 58-67.
- Lorange, P. and J. Roos, *Strategic Alliance: Formation Implementation*, Blackwell Business, 1992.
- MacNeil, I., “Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus”, *Northwestern University Law Review*, Vol. 75, 1981, pp. 1018-1063.
- Madhok, A., “Revisiting Multinational Firms Tolerance for Joint Venture: A Trust based Approach”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 1, 1995, pp. 117-147.
- McGee, J., and M. Dowling, “Using R&D Cooperative Arrangements to Leverage Managerial Experience”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, 1994, pp. 33-48.
- McGee, J., M. Dowling and W. Megginson, “Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 7, 1995, pp. 565-580.
- Mohr, J. and R. Spekman, “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15,

- 1994, pp. 135-152.
- Morgan, R. M. and S. E. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1994, pp. 20-38.
- Nakamura and Yamashita, 1993; 역사, 제휴의 경영 전략, 소프트경영연구원, 1994.
- Niederkofler, M., "The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for Managerial Influence", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, 1991, pp. 237-257.
- Parkhe, A., "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 1993, pp. 794-829.
- Peterson, R. B. and J. Y. Shimada, "Sources of Management Problems in Japanese-American Joint Ventures", *Academy Management Review*, October 1978, pp. 796-804.
- Pruitt, D. G., *Negotiation Behavior*, Academic Press, New York, 1981.
- Randall H. L., "Contract Logistics: Is Outsourcing Right For You", In *The Logistics Handbook*, J. F. Robeson, W. C. Capacino and R. E. Howe, The Free Press, 1994, pp. 508-516.
- Schmitz, J. M., "Design and Evaluation of a General Alliance Model: An Examination of Logistical Alliance between Manufacturers and Material", *Doctoral Dissertation*, Michigan State University, 1994.
- Shanghnessy, H., "International Joint Ventures: Managing Successful Collaborations", *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, 1995, pp. 10-17.
- Sink, H. L. and Jr., C. J. Langley, "A Managerial Framework for the Acquisition of Third Party Logistics Services", *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2, 1997, pp. 163-189.
- Spekman, R. E. and S. Kirti, *Toward Conceptualization of the Antecedents of Strategic Alliance*, Report No. 90-114, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 1990.
- Stiles, J., "Strategic Alliances: Making Them Work", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, 1994, pp. 133-137.
- Zaheer, A. and N. Venkatraman, "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 1995, pp. 373-392.

## **An Empirical Study on the Determinants of Partnership and Performance in the Strategic Alliance between Internet Shopping Mall and Third Party Logistics.**

Myung-Hee Chang\* · Dong-Man Lee\*\*

### **Abstract**

This study is intended to examine how strategic nature of the alliance, characteristics of input resource, communication activities will affect the strategic partnership(trust/ commitment) and performance in the strategic alliance between internet shopping mall and the third party logistics. The variables affecting the partnership(trust/ commitment) between internet shopping mall and the third party logistics produced the result to prove what I intend to suggest in this study, in verifying four hypotheses such as strategic importance, complementation of resource, quality of communication, share of information. It was found that the partnership have a significant positive influences on the performance of strategic alliance.

As most of the domestic Internet shopping malls employ the third party logistics strategically, the implications from this study are as following: First, this study attempts to find out factors influencing partnership(trust/commitment) and the performance of strategic alliances. Second, the results that strategic partnership can build up based on the long term thrust and commitment implies operation and management are important during operation of strategic alliance. Third, this study provides the model of determinants of partnership and performance in the strategic alliance for logistics services which is one of the factors consumers in the Internet shopping mall are most sensitively response to, and quantifies the model through the empirical analysis.

**Keywords :** *Third Party Logistics, Strategic Alliance, Internet Shopping Mall, Strategic Partnership, Performance of Strategic Alliance*

---

\* Department of Business Administration, Tamna University

\*\* Department of Business Administration, Kyungpuk National University

## ◎ 저 자 소개 ◎



**장 명 희(cmhee@tnu.ac.kr)**

대구가톨릭대학교 경영학과를 졸업하고 동 대학원 경영학과에서 경영학 석사학위를 취득하였으며, 경북대학교 대학원 경영학과에서 경영학 박사학위를 취득하였다. 현재 탐라대학교 사회과학부 경영학 전공 전임강사로 재직하고 있으며, 제주지방 중소기업정보화지원단원, 서귀포시 지역정보촉진협의회위원등으로 활동 중이다. 주요 관심 분야는 정보시스템 확보전략, e-business, 전자상거래에서 3PL과의 관계 등이다.



**이 동 만(dmlee@knu.ac.kr)**

고려대학교 경영학과를 졸업하였고 동 대학원 경영학과에서 경영학 박사학위를 취득하였다. 현재 경북대학교 경상대학 경영학부 교수로 재직하고 있으며, 경상대학장/경영대학원장을 역임하였다. 주요 관심 분야는 IT의 전략적 활용, B2B 전자상거래, e-business분야 등이다.