

수출비용절감을 위한 3PL업체의 통합조직능력에 관한 실증연구

이 상 옥*
이 문 규**
방 효 식***

-
- I. 서 론
 - II. 3PL업체의 통합조직과 서비스성과와의 관계
 - III. 연구모형 및 가설설정
 - IV. 분석결과
 - V. 요약 및 결론
-

주제어 : 통합조직능력, 서비스다양화우위, 서비스품질우위, 공급사슬관리

I. 서 론

산업전반에 걸쳐 정보기술발달에 힘입어 공급자측면의 인터넷 활용과 비즈니스 연계, 수요자측면의 니즈 변화가 시장환경을 급변하고 있고 이러한 상황

* 건국대학교 국제통상전공 교수(제1저자)
** 건국대학교 대학원 국제무역학과 박사수료(교신저자)
*** 건국대학교 대학원 국제무역학과 박사수료(공동저자)

에서 기업들은 지속적 성장을 위한 시장변화 대응능력과 전략적 유연성을 필요로 하고 있다. 이러한 변화에 따라 선진국을 중심으로 물류부문의 통합적 아웃소싱으로 3PL(third party logistics)이 일반화되고 있는 추세에 맞추어 물류관련 업계에서는 차별화된 서비스제공을 위한 물류 통합서비스 제공측면과 핵심역량강화를 위한 전략적 측면에서 부가가치 창출에 역점을 둔 경영활동을 수행하고 있다.

그러나 대한상공회의소 국내 물류서비스 시장 실태조사¹⁾에 의하면 상당수 국내업체들의 물류 아웃소싱 비율이 50%에 달하고 물류서비스 개선보다는 물류비 절감에 초점을 맞추고 있는 것으로 나타나고 있고 물류서비스를 제공하는 기업을 대상으로 화주가 위탁한 물량 중 평균 32.3% 가량을 재위탁하고 있는 것으로 나타났다. 국내기업의 43.8%가 아웃소싱을 업무에 활용하고 있으나 미국 및 EU기업(75.0%)에 비해 큰 격차를 보이며 대기업은 활발하게 아웃소싱을 이용하고 있으나 중소기업은 업체 간 불평등한 관계를 이유로 도입을 주저하고 있다. 또한 물류기업 84%가 물류시장의 수익성이 불안하며 단가하락, 높은 운영원가, 불평등 계약, 부족역량 순의 애로사항을 제시하고 있어 보다 선진화된 물류 아웃소싱부문인 보관 및 재고, 포장 및 유통가공, 물류정보 및 관리 영역에 대한 물류산업 고도화와 물류 서비스 개선 측면이 부각되고 있는 현실에서 3PL 기업의 노력이 상당히 요구되는 실정이다.

이와 같이, 물류서비스 및 효율 개선을 위한 연구가 진행되면서 기존 물류방식과 이를 확장한 공급사슬관리측면을 통합하는 차원과 내부 시스템을 활용하여 성과로 연결하는 다수의 연구가 수행되었다.²⁾ 여기에는 크게 상황이론과 자원근거이론에 기초를 두고 있다. 물류통합과 성과와의 관계에 대한 조사가 제시되고 있으나 대상업체의 실질적인 업무를 담당하고 있는 직원들의 조직지식적 지식경영측면에 대한 연구가 필요한 것이다.

1) 대한상공회의소, “국내 물류서비스 시장 실태조사”, 물류혁신팀, 2010.07.30.

2) Alexander E. Ellinger, Patricia J. Daugherty and Scott B. Keller, "The Relationship between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U. S. Manufacturing Firms: An Empirical Study", *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1, 2000, pp.1-22.; Diane Mollenkopf, Antony Gibson and Lucie Ozanne, "The Integration of Marketing and Logistics Functions: An Empirical Examination of New Zealand Firms", *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 2, 2000, pp.89-112.

따라서 본 연구에서는 국내 3PL업체를 대상으로 Shang(2009)의 연구모델³⁾을 참고하고 탐험적으로 적용으로서 연구에서 제시한 물류통합능력과 Snyder and Cummings(1998)의 조직학습 모델⁴⁾에서 제시하고 있는 조직지식을 각각 3PL 물류 서비스성과와 어떠한 관계가 있는지를 고찰하고 물류통합서비스 제공을 통한 기업의 역량강화를 도모하고자 한다.

이러한 연구목적을 수행하기 위해 II 이론적 고찰을 통해 통합능력, 조직지식, 그리고 서비스성과에 대한 문헌연구를 수행하고 III 연구모형 및 연구가설을 설정하고 IV 통합능력과 조직지식의 서비스성과와의 관계 검증을 위해 실증분석을 실시하고 이에 대한 결과를 고찰하고 결론을 통해 3PL 업체의 역량강화와 서비스 효율화를 도모하고자 한다.

II. 3PL업체의 통합조직과 서비스성과와의 관계

1. 통합능력

통합(integration)은 물류와 공급사슬관리에 있어 매우 중요한 논제이며 공급사슬 통합의 성과측면에서 강조되고 있다. Shang(2009)⁵⁾은 비즈니스 내부와 비즈니스간 통합(integration) 개념은 새로운 것이 아니지만 가치사슬상의 역할과 전통적 영역이 희미해진 델 컴퓨터의 가상 통합사례는 새로운 정보시대에 새로운 조직모델로 자리잡을 수 있음을 제시하고 경영관리 또는 조직학에서는 통합은 새로운 개념이 아니며 경영의 기능측면에서 하나인 조정(coordination)으로 정의하고 있다. 물류와 공급사슬관리차원에서 통합은 물

3) Kuo-Chung Shang, "Integration and organisational learning capabilities in third-party logistics providers", *The Service Industries Journal*, Vol. 29, No. 3, March 2009, pp.331-343.

4) William M. Snyder and Thomas G. Cummings, "Organization Learning Disorders: Conceptual Model and Intervention Hypotheses", *Human Relations*, Vol. 51, No. 7, 1998, pp.873-895.

5) Kuo-Chung Shang, op. cit., pp.332-334.

류의 중심이며 공급사슬관리의 주요 요소인 것으로 제시하고 있다.

통합은 1949년 Fayol에 의해 경영의 5가지 기능 중 하나로 제시되었고 이후 차별화와 통합은 조직구조 이해의 기본 원칙으로 한다. 물류와 공급사슬관리 분야에서 통합은 물류에 중심을 두며 공급사슬관리를 기조로 한다. 그럼에도 통합은 연구자들의 관점에 차이가 있어 여전히 모호한 실정이다. 1950년대 이전 물류는 기능적 측면으로 정의되었으나 1970년대 시스템 디자인 개념으로 물류통합이 제시되기도 하였다. 최근 연구에서 통합을 내부 부서적 또는 내부 업무기능적 분야로 범위를 확장하면서 물류와 마케팅부문, 정보기술부문, 또는 다른 부문 간의 기능적 통합에 초점을 두고 있다. 더구나 통합은 한 개 기업에서 시작하여 전체적 공급사슬인 정보공유, 내적 통합, 공급자측면의 외적 통합, 그리고 수요자측면의 외적 통합에 이르는 부문까지 확장되었다.

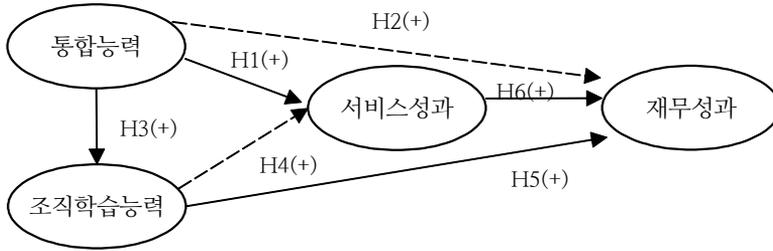
통합에 관한 개념으로 Kahn and Mentzer(1998)⁶⁾은 상호작용(interaction)과 협조(collaboration)라는 2개의 내부 부문적 통합의 특성으로 정의하고 있고 상호작용은 의사소통 측면(communication approach)과 정보 연결(information linkage)을 강조하는 반면, 협조는 협업, 상호이해, 공동의 비전, 자원공유, 그리고 공동의 목표달성이라는 개인적 태도(attitudinal approach)와 단체정신(esprit de corps) 결성 측면을 강조하고 있고 각 구성원들의 신뢰와 전문성에 있으나 2 개념간의 정확한 구분을 하자면 전자(前者)는 통신을 통한 정보의 흐름이며 의무적, 형식적이며 실체적이므로 쉽게 추적되는 된다. 그러나 후자(後者)는 공유된 목표하에 팀차원에서 협업하며 강압적이지 않으며, 잘 짜여졌으며, 또는 극단적인 형식성이 존재하므로 쉽게 모니터링되지 않는다는 점이다. 협조는 공급사슬 관계자들 간의 높은 수준의 신뢰와 몰입, 그리고 정보공유가 요구되는 것이다.

통합능력과 서비스성과와의 관계와 관련한 Shang(2009)의 연구모델⁷⁾은 다음

6) Kenneth B. Kahn and John T. Mentzer, "Logistics and Interdepartmental Integration", *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 8, 1996, pp.6-14.; Kenneth B. Kahn and John T. Mentzer, "Marketing's Integration with Other Departments", *Journal of Business Research*, Vol. 42, No. 1, May 1998, pp.53-62.

7) Kuo-Chung Shang, op. cit., p.332.

그림과 같다.



[그림 1] Shang(2009)의 연구모델

Shang(2009)는 가설검증을 위해 타이완의 361개 해상 운송업체와 650개 항공운송업체로 총 1011개 물류 서비스 제공업체 기업 최고경영진을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 검증결과 통합능력과 서비스성과와는 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 조직학습과 서비스성과와는 유의하지 않은 관계로 나타났다. 또한 통합능력은 재무성과와도 유의하지 않은 것으로 나타나 통합능력이 재무성과와는 부차적인 영향관계로 나타났다.

2. 조직지식

산업화시대에서 디지털시대로 급변하는 상황에서 기업의 경쟁력은 인재경쟁력이라는 인재양성 패러다임의 전환으로 학습능력이 곧 변화대응력이며 성과이면서 이것이 곧 기업 경쟁력으로 인지되고 있다. 또한 학습(learning)은 변화대응의 과정(process)로서 과제해결중심의 학습강화에 중점을 두면서 경영현장의 절박한 필요와 강한 실행의지가 결합되어 타율적인 교육(training)이 아니라, 자기주도적 과제해결형(problem solving) 학습으로 발전 가능하다.⁸⁾ 이러한 변화의 과정에서 유연한 창조인, 전문가로서의 학습인, 글로벌

8) Blended Learning은 학습효과 및 성과를 극대화하기 위하여 비용 효과적으로 2가지 이상

역량을 가진 세계인이며 인간미와 도덕성을 겸비한 사회인이라는 인재상이 요구되는 것이다.

이와 같이, 조직지식(Organization Knowledge)은 조직학습과 지식경영의 연결관계를 논의한 대표적 개념⁹⁾이며 조직의 설계되어야 학습과정의 효과적 설계를 통한 조직학습의 개선과 이러한 학습과정을 통해 자생적 향상여부를 제시하고 있다. 또한 지식경영적 관점에서의 학습과정적 추이에 초점을 두면서 전략적 연관성이 높은 조직지식의 효과적으로 배치방법과 조직 전체 흡수 사용가능성을 나타내고 있다.

지식경영, 인적자원관리, 그리고 전형적인 지식학습목적간의 관계 연구의 Brewer et al.(2010)는 조직의 지식경영주의, 인적자원관리 활동 간의 연계성과 학습목적의 계획과 평가를 위한 수정된 분류내용을 제시하고 있으며 조직은 경쟁적이며 목표지향적 환경에서 성공할 수 있는 지식업무자의 양성에 집중해야 하며 프로그램과 교육과정 개발은 지식, 기술, 그리고 인적 자산력을 향상하고 집중해야함을 지적하고 있다. 지식을 통한 지속가능한 경쟁우위 창출이 필수이며 지식기반 유지와 증대를 위해 평생교육적 조직형태를 제시하고 있다.¹⁰⁾

어떤 조직특성은 구조, 정보체계, 인사관리, 문화, 그리고 리더십과 같은 효과적인 학습과정을 향상시킬 수 있는데 이러한 많은 개입들은 조직이 보다 효과적인 학습역량을 갖도록 개발하는데 도움을 준다. 또한 조직학습 과정에서 작용하는 조직지식(organization knowledge)은 구성원들이 조직의 프로세스, 제품, 고객, 그리고 경쟁환경에 대해 인식하는 모든 것을 포함한다. 이러한 지식은 명시적이며 문서, 매뉴얼, 데이터베이스와 같이 코드화된 형태로 존재할 수 있으며 혹은 암묵적인 형태로 구성원들이 보유한 기억, 통찰, 기술능력에 의존하는 것이다. IT에서의 혁신에 기반으로 한 지식경영의 개입은 조직지식을 보다 집중적으로 코드화하여 쉽게 접근할 수 있고 조직과업에 적

의 다양한 학습전략과 학습방법 및 기술들을 결합하여 학습과 학습환경을 최적화하는 전략적 learning process를 말한다.

9) William M. Snyder and Thomas G. Cummings, op. cit., pp.876-877.

10) Peggy D. Brewer and Kristen L. Brewer, "Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model", *Journal of Education for Business*, Vol. 85, No. 6, July/August 2010, pp.330-335.

용할 수 있도록 유도하고 있다.

지식경영 개입은 조직개발에서 빠르게 성장하고 있으며, 다양한 범위의 전략과 방법을 포함하고 있다. 지식경영에 대한 변화과정들은 조직 내에서 지식을 창출하고, 조직하고 분배하는 필수적인 단계를 거친다. 단계별 내용을 간략하게 살펴보면, 다음과 같다.

지식창출에 있어 고객서비스를 강조하는 경쟁전략들은 고객의 욕구, 선호, 그리고 행동에 대한 지식에 우선적으로 강조점을 둔다. 경쟁전략을 위한 요구되는 지식이 확인되고 나면 조직은 그 지식을 획득하고 창출할 수 있는 기제들을 고안한다. 외부적으로 아웃소싱을 통해 회사인수, 컨설턴트나 전문교수와 같은 지식원천으로부터 차용하게 되고,¹¹⁾ 내부적으로 조직은 전문성을 공유하고 문제를 해결하는 유사한 일을 하는 직원들 사이의 비공식적인 네트워크인 실행공동체(communities of practice)를 촉진할 수 있다.¹²⁾ 또한 창의적 마찰이라는 과정을 통해 혁신적인 해결안들을 개발하기 위해 다양한 조망들이 서로 창의적으로 마찰을 일으키도록 함으로써 전통적인 사고의 틀을 부수도록 한다.¹³⁾

지식조직화는 가치있는 지식을 조직구성원들이 쉽게 사용할 수 있는 형태로 바꾸는 것을 포함하며 가치증대를 위하여 지식을 정제한다. 여기에는 코드화(codification)와 개인화(personalization)라는 큰 전략들을 구성하는 지식의 조직화방법과 도구들을 개발하는 것이다.

지식경영의 마지막 단계로 지식분배는 구성원들이 필요로 하는 지식에 접근할 수 있도록 해주는 기제를 만드는 것이다. 이것은 지식경영의 이전 단계와 중복되며, 사람들이 지식을 찾기 쉽도록 하는 것과 사용과 재사용을 권장하는 것을 포함한다. 지식경영의 실행자들은 일반적으로 자기지향적 분배

11) Vikas Anand, Charles C. Manz, and William H. Glick, "An Organizational Memory Approach to Information Management", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, October 1998, pp.796-809.

12) John Seely Brown and Paul Duguid, "Organizational Learning and Communities of Practice Towards a Unified View of Working, Learning, and Innovation", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, February 1991, pp.40-57.

13) Dorothy Leonard and Sylvia Sensiper, "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, Spring 1998, pp.112-132.

(self-distribution), 지식 서비스 및 네트워크(knowledge services and networks), 그리고 전달의 촉진(facilitated transfer)이라는 3가지 접근법으로 범주화될 수 있는 지식을 분배하기 위한 다양한 방법을 개발한다.¹⁴⁾

지식전달을 촉진하는 것은 전 조직에 걸쳐 지식을 활용하기 위한 구체적인 지원과 조직화된 채널들을 제공함으로써 지식 서비스 및 지식 네트워크가 가능하며 지식 네트워크는 조직구성원들이 지식을 공유하고 상호 학습할 수 있도록 하기 위한 연결을 만들어내는 것이다. 이러한 연결은 인트라넷, 채팅방, 그리고 토론 데이터베이스같은 전자방식일 수도 있고 대화실, 지식박람회 등의 개인적 것일 수도 있다. 이러한 조직 지식의 전달 촉진은 지식분배를 지원하고 장려하는 구체적인 사람들을 포함한다.

조직개발의 핵심역량에 관한 문헌들에서 효과적인 실행을 위해 개인의 특성, 경험, 지식 그리고 스킬 등이 필요하다.¹⁵⁾ 진단능력, 행동과학기법에 대한 기본 지식, 공감능력, 자기 전공분야의 이론과 기법에 관한 지식, 목표설정능력, 문제해결능력, 자기평가수행능력, 객관적 관찰능력, 상상력, 유연성, 정직성, 일관성 그리고 신뢰를 제시하고 있다.¹⁶⁾

또한, 미국경영학회 조직개발 및 변화분과에서 제시한 조직개발 프로그램의 과정개발을 위한 역량목록을 만들었는데, 기본역량(foundation competencies)은 현재의 시스템을 설명하는데 초점을 두고 조직행동 즉 심리학, 집단역학, 경영 및 조직이론, 연구방법론 그리고 경영관행 등에 대한 지식이 포함되며 핵심역량(core competencies)은 시간의 흐름에 따라 시스템을 변화시키는 방법에 대하여 초점을 두어 조직설계에 대한 지식, 시스템역학, 조직개발역사, 변화이론과 모델들에 대한 지식들이 포함되며, 컨설팅 과정의 관리, 시스템분석과 진단, 개입기법의 설계와 선택, 개발과정의 촉진, 고객의 변화관리 능력 함양, 조직변화의 평가 등에 대한 스킬들도 포함되어 있다.

14) Carla O'Dell and C. Jackson Grayson, "If Only We Knew: Identification and Transfer of Internal Best Practices", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, Spring 1998, pp.154-174.

15) Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, 김민수·김재구·이동명·이춘우·장재운 공역, 「조직개발과 변화 Organization Development & Change」, 8th edition, 한경사, 2007, p.64.

16) Kenneth O. Shepard and Anthony P. Raia, "The OD Training Challenge", *Training and Development Journal*, Vol. 35, April 1981, pp.90-96.

참여(participation), 역량강화(empowerment)모델은 조직개발의 가장 중요한 기초 중 하나다. 조직개발 프로그램에 대한 참여는 엘리트나 상층부의 사람들에게만 국한되는 것은 아니며 조직전체에 걸쳐 광범위하게 이루어진다. 참여와 역량강화를 확대시키는 일은 언제나 조직개발 부분의 중심목표이자 주요 가치였다. 조직개발 실천에 관련된 이러한 주축들의 타당성은 연구와 실천의 양면에서 입증되었다. 역량강화는 누군가에게 힘을 주는 것으로 개인에게 스스로 참여하고, 결정을 내리고, 자신의 아이디어를 제출하고, 영향력을 행사하고 책임과 권한을 위임하는 것이다. 바로 그런 이유 때문에 참여는 매우 효과적인 형태의 역량강화인 것이다. 참여는 역량강화를 가져오고, 이는 성과를 향상하며 개인의 복리를 증진시킨다. 역량강화를 통해 유연성을 획득하기 위한 처방으로 전원을 모든 일에 관여시키고, 자율관리 팀을 이용하고, 듣고, 칭찬하고, 인정하고, 채용에 아낌없는 시간을 투자하고, 교육하고 재교육하고, 전원에게 인센티브 급여를 지급하고, 고용을 보장하며, 구조를 단순화 및 축소화하고, 중간 관리자의 역할을 재인식하고, 관료주의적 규칙과 모욕적인 조건들을 제거하는 것이다. 이러한 조언은 강력하고, 현실적이며 설득력을 갖는다.¹⁷⁾

오현석(2007)는 역량의 개념이 단일차원에서 정의라기보다 다차원성에 기인하는 것으로, 역량에 대한 접근과 모형은 사람중심 관점에 입각한 행동역량모형과 직무중심 관점에 입각한 직무성과모형을 분류되며 객관적 정의로서 이론론적 인식론을 탈피하여 역량을 활동 및 직무 맥락과 통합된 지식, 기술, 태도 등 개인 속성의 특정조합으로 정의될 필요가 있음을 제시하고 있다. 또한, 직무와 개인의 행동특성, 성과가 통합적으로 접근되어야 하며 역량모형의 개발은 특정 직무의 성격, 조직의 맥락, 역량의 영역에 따라 선택적으로 접근하는 것이 바람직하다고 지적하고 있다.¹⁸⁾

이와 같이, 본 연구에서는 인적자원개발 및 관리라는 관점에서 논의가 가능한 지식경영요인으로서 조직지식(또는 핵심역량)이라는 개념을 발굴하였고,

17) Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., 정재창·곽원섭·김영진·박동건 공역, 「조직개발이론과 적용」, 박영사, 1998, p.119.

18) 오현석, “역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점분석”, 한국경영교육학회, 「경영교육논총」, 제47호, 2007, pp.191-213.

전술한 근거자료를 바탕으로 이 요인을 연구모형설정과 실증분석에 필요한 자료로 제시하는 것이다.

제3자 물류는 전적인 물류업무의 대행이라는 관점에서 기존 1, 2자 물류 수준을 벗어나 이루어지는 분야로서 변화하는 지식정보화시대에 적절하게 대응가능하고, 미래 기업가치를 배가하는데 위치비중이 중요하게 강조될 것으로 판단되기 때문이다.

3. 서비스성과

서비스성과에 관한 대표적 선행연구는 Fujun Lai et al.(2008)¹⁹⁾의 연구에서 경쟁우위의 광의의 표현으로 비용, 유연성, 품질 그리고 운송으로 보고 있고 Porter(1985)의 경쟁우위관점은 산업 에버리지 또는 차별화된 제품 및 서비스차원의 비용절감을 고려하는 것으로 본 연구에서는 물류서비스 제공업체가 보유하고 있는 비용우위(cost advantage), 서비스다양화우위(service variety advantage), 그리고 서비스품질우위(service quality advantage)로 구분하고자 한다. 그러나 이기웅은 서비스다양화우위와 서비스품질우위로 서비스성과로 나누고 있고 3PL 업체의 조직지식과 서비스성과간에는 유의한 관계가 있음을 제시하고 있다.²⁰⁾

3자 물류 기능에 대한 연구는 비용절감, 서비스 향상, 핵심역량 집중이라는 3가지 근본적 이유에서 연유되고 기존 3PL 연구들에서 보다 세부적인 원인을 찾는다면 자산감소(asset reduction), 인구감소(headcount reduction), 세계무역의 복잡성(complexities of global trade), 유용성증가와 기술향상(increased flexibility and technology improvements)을 제시하고 있다.²¹⁾

비용우위(cost advantage)는 Porter(1985)²²⁾가 제시한 경쟁우위이론을 근

19) Fujun Lai, Dahui Li, Qiang Wang, and Xiande Zhao, "The Information Technology Capability of Third-Party Logistics Providers: A resource-based View and Empirical Evidence from China", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44, No. 3, July 2008, pp.22-38. 中 p.28.

20) 이기웅·이문규·이명배, "국제물류통합에서의 3PL 인적자원관리에 관한 실증연구", 「통상정보연구」, 제12권 제1호, 2010.03, pp.327-352.

21) Michael J. Maloni and Craig R. Carter, "Opportunities for Research in Third-Party Logistics", *Transportation Journal*, Vol. 45, No. 2, Spring 2006, pp.23-38.

거하여 제품과 서비스 차별화를 통한 비용절감측면을 강조하는 경쟁우위를 나타낸다. 비용측면의 경쟁우위에 대한 연구를 살펴보면, Kathuria(2000)가 제시한 경쟁우위는 비용, 유연성, 품질과 운송으로 정의하고 있고,²³⁾ 수송업자 선택에 관한 연구 기반의 McGinnis(1989)²⁴⁾는 제3자 물류업체선정과 관련한 서비스경쟁요인을 낮은 비용, 정시배송, 손실률, 재무상태, 참신한 경영, 계약이행력, 최고경영자와의 접촉가능도, 돌발사태에 대한 대응력, 제3자의 품질 우선적인 자세가 기업의 경쟁력 및 외부환경과의 영향관계를 제시하고 있다.²⁵⁾ 둘째, 서비스다양화우위(service variety advantage)는 3자물류서비스업체의 다양한 3자물류 서비스와 제품의 맞춤화제공, 고객이 요구하는 특별한 서비스 응대를 말하고 있다. 셋째, 서비스품질우위(service quality advantage)는 제품과 서비스의 신속하고 신뢰있는 배송을 제공하는 능력, 우월적 주문정확성 유지능력, 그리고 고객요구, 불평, 그리고 클레임에 대한 응대능력을 제시하고 있다. 강기두(2007)²⁶⁾는 Kano 연구모형을 근거로 물류서비스 품질의 구성요소를 배송의 신뢰성, 운송상품의 품질, 리드타임에의 기여, 운송사고의 처리, 상품의 가시성 확보, 대고객 커뮤니케이션, 주문의 편리성, 물량처리능력, IT시스템 능력, 조직의 전문성, 조직의 견실성으로 구분하고 있다. Shang(2009)은 서비스성과를 경쟁, 고객만족도, 고객충성도로 나누고 있고²⁷⁾ 통합능력과는 유의한 관계이나 조직학습능력과는 부차적 관계를 제시하고 있다.

22) Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.

23) Ravi Kathuria, "Competitive Priorities and Managerial Performance: A Taxonomy of Small Manufacturers", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No. 6, 2000, pp.627-641.

24) Michael A. McGinnis, "A Comparative Evaluation of Freight Transportation Choice Models", *Transportation Journal*, Vol. 29, No. 2, Winter 1989, pp.36-46.

25) 박광태 · 최태선 · 김재욱, "제3자물류 활성화방안에 관한 실증연구", 「로지스틱스연구」, 제7권 제1호, 1999.06, pp.25-47.

26) 강기두 · 안승호 · 채명기, "물류서비스품질의 측정을 위한 척도개발에 관한 연구", 한국품질경영학회, 「품질경영학회지」, 제36권, 제2호, 2008, pp.45-58.

27) Kuo-Chung Shang, op. cit., p.336.

Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

1. 통합조직능력과 서비스성과

자원근거관점에서 기업운영능력은 가치있고 희귀하거나 모방하기 어려울 때 전략적 의미를 가지는데 통합과 조직학습능력은 부가가치 극대화와 비용 절감의 이익을 얻을 수 있게 하기 때문에 가치있는 것이다. 그러나 이 통합과 조직학습능력은 일시적 모호함 때문에 모방이 어렵거나 많은 비용이 들기도 한다. 통합능력과 서비스성과 간에는 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났고 통합능력은 조직학습과 기업의 성과를 배가하는데 중요한 역할을 한다. 또한 세부변수로 운영관리적 정보의 부서간 효과적 공유, 공급사슬 협조통합 운영관리적 유연적 증대, 정보공유 촉진위한 통합 데이터베이스와 접속유지, 겸임적 프로그램과 시행개발통합 고객 또는 공급자간 성공적 통합운영, 보상과 위협의 공유원칙하에 작용하는 공급자와 고객에 대한 공급사슬 배열, 그리고 선정된 공급자와 고객에 대한 외적인 운영정보의 효과적 공유를 제시하고 있다.²⁸⁾

Kim(2006)²⁹⁾은 공급사슬관리 실무, 경쟁능력, 공급사슬 통합 수준과 기업 성과와의 인과적 관계에 관한 연구에서 통합능력과 성과 간에는 (+)의 관계가 존재함을 공급사슬 통합과 호환성(compatibility) 간에 유의한 관계가 존재함을 나타내고 있다. 중소 제조기업을 대상으로 공급사슬의 효율적 통합은 지속가능한 성과 향상에 중요한 역할을 하지만 대기업의 경우 공급사슬관리 실무수준과 경쟁능력과는 밀접한 관계가 있는 것으로 나타나 시스템적인 공급사슬 통합이 중요한 것이며 이의 실행을 통해 실무와 경쟁능력에 집중할 수 있다는 점이다.

조직학습의 일반모델에서 조직학습(organization learning, OL)을 통한 신 지식 습득과 조직의 역량의 향상과 지식경영(knowledge management, KM)

28) Kuo-Chung Shang, op. cit., pp.339-340.

29) Soo Wook Kim, "Effects of Supply Chain Management Practices, Integration and Competition Capability on Performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, No. 3, 2006, pp.241-248.

은 이러한 지식 수행의 증진 위해 조직구성방법과 실행에 초점을 맞추고 있기 때문에 이 2가지가 전략수정의 원천이며 경쟁자에 비해 지식(정보기술)의 신속하고 효과적 습득과 적용가능 함으로써 경쟁우위를 갖도록 한다는 점이다³⁰⁾. 이러한 관점에서 조직지식과 성과 관계를 설정하게 되었다. 기업전략 수립과정에서 내부 개별능력만 고려하는 것이 아니라 물류업무 전체에 대한 능력을 고려하여 전략을 설계하고 수립해야 하며 이를 통해 기업의 성공을 지속적으로 유지할 수 있도록 어떤 역량이 중요한지를 파악하여 효과적으로 조합하여 한다.³¹⁾ 특히, 지식경영측면의 지식창출에 있어 고객서비스를 강조하는 경쟁전략들은 고객의 욕구, 선호, 그리고 행동에 대한 지식에 우선적으로 강조되며, 지식원천으로부터 차용하게 되고,³²⁾ 내부적으로 조직은 전문성 공유와 문제해결의 유사한 일을 하는 직원들간의 비공식적인 네트워크인 실행공동체(communities of practice)를 촉진할 수 있다.³³⁾ 또한 창의적 마찰이라는 과정을 통해 혁신적인 해결안들을 개발하기 위해 다양한 조망들이 서로 창의적으로 마찰을 일으키도록 함으로써 전통적인 사고의 틀을 부수도록 지원하기 때문이다.³⁴⁾ 박영근(1998)은 물류전략계획의 수립여부와 물류정보기술과의 관계를 제시하였다.³⁵⁾ 조직지식은 조직의 경쟁전략과 관련이 있고 효과적으로 적용된다면 조직성과에 기여하며 조직지식은 경쟁자들에 의해 쉽게

30) M. Crossan, H. Lane, and R. White, "An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution", *Academy of Management Review*, Vol. 24, 1999, pp.522-537. 中 pp.534-535.

31) 서창적·추동화·전희준, "제3자 물류기업의 협력업체와 물류기업과의 관계가 협력업체의 만족과 운영성과에 미치는 영향", 「경영학연구」, 제37권 제4호, 2008.08, pp.787-806.

32) V. Anand, C. Manz, and W. Glick, "An Organizational Memory Approach to Information Management", *Academy of Management Review*, Vol. 23, 1998, pp.796-809. 中 pp.806-807.

33) J. Brown and P. Duguid, "Organizational Learning and Communities of Practice Towards a Unified View of Working, Learning, and Innovation", *Organization Science*, Vol. 2, 1991, pp.40-57. 中 pp.53-54.

34) D. Leonard-narton and S. Sensiper, "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", *California Management Review*, Vol. 40, Spring 1998, pp.112-132. 中 pp.125-127.

35) 박영근·김경훈, "기업의 경쟁력강화를 위한 물류정보기술 수용에 관한 연구", 「마케팅과학연구」, 제1집, 1998, pp.210-235. 中 p.232.

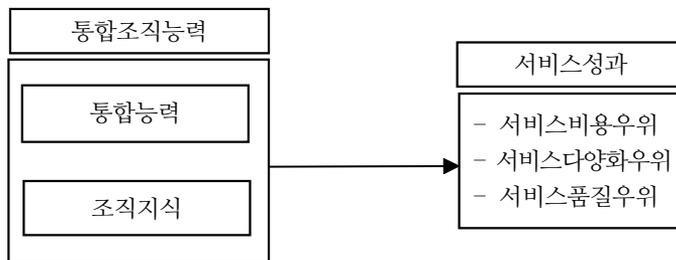
획득될 수 없고 독특할 때 가치 있는 것이 된다.³⁶⁾

기존 조직지식모형에서 기업의 조직지식 또는 핵심역량이 기업의 경영성과에 영향을 끼친다는 Tom Peters(1988)의 핵심역량강화와 조직개발이론과 적용에서 참여와 역량강화 관점에서 기술지향성과 관여한다는 가설설정이다. 기업전략적 차원의 정보기술과 관련한 능력배양과 개발에 보다 적극적으로 작용할 것으로 나타났다. 또한, 이기웅(2010)은 3PL 인적자원관리 연구에서 서비스성과를 서비스다양화와 서비스품질로 구분하고 조직지식과 각각의 서비스성과와의 관계를 검증한 결과 모두 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 기존의 연구들을 종합해볼 때, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

따라서 기존의 연구결과를 토대로, 통합조직능력과 서비스성과와의 가설을 다음과 같이 설정할 수 있다.

- H1: 통합조직능력은 서비스비용우위와 정(+)의 관계가 있다.
- H2: 통합조직능력은 서비스다양화우위와 정(+)의 관계가 있다.
- H3: 통합조직능력은 서비스품질우위와 정(+)의 관계가 있다.

본 연구의 연구모델은 Shang(2009)의 연구모델과 Synder & Cummings(1998)의 조직학습모델을 참고하여 구성하면 다음과 같다.



[그림 2] 본 연구 모델

36) Snyder and Cummings(1998), op. cit., p.876.

IV. 연구방법 및 조사방법

1. 표본 및 자료수집

본 연구에 사용된 표본은 2010년 12월에서 2011년 2월 3개월 간 서울과 경기지역 일대 한국물류협회 회원명부와 유관협회, 그리고 비자산형 물류업체 실무자를 대상으로 전자우편, 면대면 접촉을 통해 설문지를 배포 및 수거하였으며, 총 500부 중 168부가 수거되어 응답률은 33.6%로 나타났다. 이중 8부는 불성실한 응답이 많아 최종분석에는 제외되었고 160부가 이용되었다. 표본을 분석한 결과, 업체별로 볼 때 포워더가 가장 많고 항공특송, 택배 순으로 나타났으며 규모가 큰 대기업을 제외한 대부분이 포워더 및 항공특송분야의 중소규모 형태의 물류기업이 주류를 이루고 있다. 물류서비스 기능현황을 보면 비용절감과 서비스 향상이 가장 많이 나타나고 있어 서비스업종의 특성을 감안하고 기업생산성향상에 노력하고 있음으로 나타났다.

2. 변수의 측정

본 연구에서 5점 리커트 척도를 사용하였고, 변수를 측정하기 위한 측정항목은 기존의 연구를 이용하였다. Shang(2009)의 연구를 참고하여 서비스성과의 선행요인인 통합능력은 운영관리적 측면에서 각각 정보와 업무과정적 협조, 그리고 신뢰를 기반으로 한 공급사슬 배열을 의미로 측정하였다. 그리고 통합능력과 재무성과와는 유의하지 못한 관계로 나타나 재무성과는 성과 세부변수에서 제외하였다. 조직지식은 Snyder and Cummings(1998)의 정보시스템과 정보기술 적극 이용, 제품과 고객이해, 업무처리 이해로 측정하였다. 그리고 서비스성과는 Fujun Lai et al.(2009)의 연구와 연계하였고 서비스우위인 서비스 비용우위, 서비스 다양화우위, 그리고 서비스품질우위로 측정하였다.

V. 분석결과

1. 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에서는 SPSS 통계프로그램을 이용하여 변수의 검증과 정제를 통해 단일차원성 확인을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 설문 항목척도간의 신뢰성을 Cronbach's α 값을 이용하여 분석하였다.

<표 1>을 살펴보면 전체 16개 항목 모두를 이용했을 경우의 알파계수는 .9217이며 계수값이 .60이상으로 나타나 설문항목은 신뢰성을 확보한 것으로 판단된다.

<표 1> 신뢰도 분석결과

문항별	세부항목	Cronbach's Alpa
통합능력	운영관리적 정보공유	.9177
	운영관리적 업무 협조	.9195
	신뢰기반 공급사슬 배열	.9217
조직지식	정보시스템 이용	.9121
	정보기술 이용	.9185
	제품과 고객 이해	.9177
	처리업무 이해	.9133
비용우위	저렴한 물류원가	.9175
	저렴한 서비스요금	.9174
	저렴함 부대비용	.9145
다양화우위	다수 서비스 항목	.9149
	맞춤화 서비스	.9188
	응대서비스	.9175
품질우위	신속 신뢰배송	.9166
	고객요구 민감	.9167
	클레임 적극 대응	.9158
Reliability Coefficients	N of cases = 160 N of items = 16	.9217

〈표 2〉의 요인분석 결과에 의하면 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 .841로 요인분석에 의한 변수선정이 적당하고 요인분석모형의 적합성 여부를 나타내는 Barlett의 구형성 검정치는 1548.558이며 유의확률은 .000으로 나타나 공통요인이 존재한다고 판단가능하다. 추출된 요인의 각 변수 설명력을 말하는 공통성은 .50 이상으로 분석 진행에 문제가 없으며 고유값이 1 이상인 요인은 모두 3개 성분으로 나타났다. Kaiser 정규화의 배리맥스 방식으로 8회 반복회전하여 얻은 결과로 높게 적재된 변수들을 중심으로 〈표V-2〉의 내용은 주성분분석으로 회전된 성분행렬결과표를 참고하여 작성하였다. 높게 적재된 변수들은 모두 그 요인과의 상관관계가 높으므로 당연히 그 변수들 간의 상관관계도 높은 것으로 기대된다.

요인1은 응대서비스, 다수 서비스항목, 고객요구반응, 저렴한 부대비용, 업무처리 이해, 저렴한 물류원가, 저렴한 서비스요금의 7개 항목, 요인2는 신뢰기반 공급사슬 배열, 운영관리적 정보공유, 운영관리적 업무협조, 정보시스템 이용, 제품과 고객이해, 정보기술 이해의 6개 항목, 요인 3에는 맞춤형 서비스, 신속 신뢰배송, 클레임 적극 대응의 3개 항목이 높게 적재되는 것으로 나타났다. 따라서 3개의 성분을 각각 서비스다양화우위, 통합조직능력, 그리고 서비스품질우위 정도로 명명할 수 있다.

〈표 2〉 요인분석결과

항 목	성 분			공통성
	다양화우위	통합조직능력	품질우위	
응대 서비스	.840	3.883E-02	.168	.735
다수 서비스 항목	.783	.433	-7.06E-02	.805
고객요구 반응	.715	.108	.317	.624
저렴한 부대비용	.673	.257	.347	.639
업무처리 이해	.605	.498	.205	.656
저렴한 물류원가	.571	.236	.306	.576
저렴한 서비스요금	.553	.361	.186	.570
신뢰기반 공급사슬 배열	.247	.811	-.210	.762
운영관리적 정보공유	.187	.742	.198	.625
운영관리적 업무협조	2.659E-02	.672	.407	.618

항 목	성 분			공통성
	다양화우위	통합조직능력	품질우위	
정보시스템 이용	.411	.656	.349	.721
제품과 고객 이해	.311	.527	.306	.592
정보기술 이용	.178	.523	.433	.568
맞춤화 서비스	.207	.159	.842	.778
신속 신뢰 배송	.453	.174	.627	.629
클레임 적극 대응	.516	.217	.539	.604
KMO	.841			
구형성검정	1548.558			
유의확률	.000			

〈표 3〉은 탐색적 요인분석결과 명명한 3개의 요인에 대한 상관관계 행렬을 나타낸 것이다.

〈표 3〉 요인분석결과 토대로 한 상관분석결과

측정변수	평균	표준편차	1	2	3
1통합조직능력	3.7354	.5596	1		
			.		
2서비스다양화 우위	3.7643	.5483	.670**	1	
			.000	.	
3서비스품질 우위	3.7563	.6297	.575**	.671**	1
			.000	.000	.

주) **는 $p < .01$ (양측검증)에서 유의함.

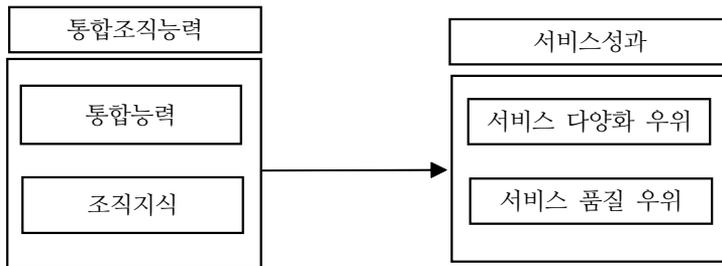
2. 연구모형의 가설검증 결과

〈표 3〉은 상관관계를 통해 각 구성개념간의 연관성을 분석한 결과이며 통

합조직능력, 서비스다양화우위, 서비스품질우위 간 모두 유의한 상관관계를 보이고 있다. 또한 상관계수 값이 모두 양(+)의 값을 보이고 있어, 본 연구의 가설과 방향성이 일치함으로 파악할 수 있다. 그러나 요인분석결과 서비스성과가 2개의 요인인 서비스다양화우위와 서비스품질우위로 그룹핑 되면서 가설1 통합조직능력과 서비스 비용우위에 대한 검증절차는 생략하게 되었고 가설2와 가설3에 대한 검증을 요인분석결과를 토대로 상관계수와 유의확률로 판단하고자 한다.

먼저 가설2 통합조직능력과 서비스다양화우위에 관한 검증 결과 상관계수 .670, 유의확률 .000으로 나타나 높은 두 측정변수 간에 정(+)의 높은 상관관계가 있는 것으로 판단되며 선행연구 결과를 지지한다. 가설 3 통합조직능력과 서비스품질우위에 관한 검증 결과 상관계수 .575, 유의확률 .000으로 나타나 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 가설 1을 제외한 가설2와 가설3이 채택되면서 선행연구결과를 모두 지지하는 것으로 통합조직능력이 높을수록 서비스성과는 높아질 것으로 판단된다. 따라서 3PL 업체들의 지속적인 물류조직의 지식경영적 접근방법으로 통합적인 조직지식 능력을 배가할 필요가 있는 것이다.

이와 같이 초기 설정한 연구모델을 분석결과를 토대로 재구성하면 다음과 같다.



[그림 3] 분석결과 토대로 재구성한 연구모델

VI. 요약 및 결론

1. 연구결과의 요약 및 향후 연구 방향

본 연구는 3PL 업체의 통합능력과 조직지식이 서비스성과와 어떤 관계가 있는지를 고찰한 연구로서 국내 3PL의 물류서비스 및 효율 개선을 위한 노력이 경주되고 있는 가운데 기존 물류방식을 확장한 공급사슬관리측면의 통합적 접근방법이 모색과 병행하여 실질적인 물류업무를 담당하고 있는 직원들의 조직지식과 통합능력을 강조하는 지식경영적 접근방법을 채택한 탐험적 연구이다.

국내 3PL업체를 대상으로 Shang(2009)을 선행연구모델의 축으로 삼고 이에 Snyder and Cummings(1998)의 조직지식과 3PL 물류 서비스성과를 탐험적으로 고찰하였다. 연구목적을 달성하기 위하여 설문조사방법을 이용하였고 160부가 실증분석에 사용되었다. 신뢰도분석결과 각 설문항목들에 대한 신뢰성을 확보하였고 요인분석결과 3개의 요인 통합조직능력, 서비스다양화우위, 서비스품질우위로 성분화되었고 이를 토대로 상관관계분석을 실시한 결과 통합조직능력과 서비스성과 간에는 정(+)의 상관관계로 나타나 선행연구결과를 지지하는 것으로 판단한다.

연구결과에 대한 시사점은 수출업체의 역량강화와 서비스효율화를 위한 노력이 지속적으로 연구 및 실행되어야 하며 물류비 절감이 우선적인 국내업체의 현실적 상황에서 효율적인 업무를 위한 역량을 고찰한 것이다. 조직지식과 서비스성과를 통해 통합에 따른 역량강화와 효율화적 관점에서 실무자의 전문성 충족만이 아닌 통합을 위한 인재상과 그에 따른 3PL기업의 나아갈 방향을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

향후 연구에 대한 한계와 제안으로 지속적인 조직지식 배양과 학습을 통해 고객이 인지하는 서비스가치를 향상시키기 위해서는 서비스의 다양화와 품질의 개선이 선행되어야 한다. 하지만 기존의 서비스품질의 모델에서 다루어져 왔던 서비스품질 차원은 시간의 선후관계를 고려하지 않고 있어 이에 따른 서비스성과에 대한 세부변인 발굴에 대한 연구가 필요하다. 요인의 성분화과정에서 다양화우위로 명명하였으나 여기에는 비용우위도 포함되었다는

점을 감안할 때 다양화를 단순히 서비스상품의 다양화가 아닌 가격경쟁력을 갖춘 서비스 다양화우위로 전개할 필요가 있는 것이다.

따라서 물류조직내의 다양한 커뮤니케이션의 채널의 확장과 정보공유에도 노력해야 할 것이며, 정책적으로 실질적인 지원과 물류기업의 끊임없는 네트워크서비스 등을 이용한 고객과의 커뮤니케이션 강화 및 혁신적 아이디어 공유를 위해 매진해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 강기두·안승호·채명기, “물류서비스품질의 측정을 위한 척도개발에 관한 연구”, 한국품질경영학회, 「품질경영학회지」, 제36권, 제2호, 2008, pp.45-58.
- 대한상공회의소, “국내 물류서비스 시장 실태조사”, 물류혁신팀, 2010.07.30.
- 박광태·최태선·김재욱, “제3자물류 활성화방안에 관한 실증연구”, 「로지스틱스연구」, 제7권 제1호, 1999.06, pp.25-47.
- 박영근·김경훈, “기업의 경쟁력강화를 위한 물류정보기술 수용에 관한 연구”, 「마케팅과학연구」, 제1집, 1998, pp.210~235. 中 p.232.
- 오헌석, “역량중심 인적자원개발의 비판과 쟁점분석”, 한국경영교육학회, 「경영교육논총」, 제47호, 2007, pp.191-213.
- 이기웅·이문규·이명배, “국제물류통합에서의 3PL 인적자원관리에 관한 실증 연구”, 「통상정보연구」, 제12권 제1호, 2010.03, pp.327-352.
- Alexander E. Ellinger, Patricia J. Daugherty and Scott B. Keller, "The Relationship between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U. S. Manufacturing Firms: An Empirical Study", *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1, 2000, pp.1-22.; Diane Mollenkopf, Antony Gibson and Lucie Ozanne, "The Integration of Marketing and Logistics Functions: An Empirical Examination of New Zealand Firms", *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 2, 2000, pp.89-112.
- Carla O'Dell and C. Jackson Grayson, "If Only We Knew: Identification and Transfer of Internal Best Practices", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, Spring 1998, pp.154-174.
- D. Leonard-narton and S. Sensiper, "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", *California Management Review*, Vol. 40, Spring 1998, pp.112-132.
- Dorothy Leonard and Sylvia Sensiper, "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", *California Management Review*, Vol. 40,

No. 3, Spring 1998, pp.112-132.

Fujun Lai, Dahui Li, Qiang Wang, and Xiande Zhao, "The Information Technology Capability of Third-Party Logistics Providers: A resource-based View and Empirical Evidence from China", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44, No. 3, July 2008, pp.22-38.

J. Brown and P. Duguid, "Organizational Learning and Communities of Practice Towards a Unified View of Working, Learning, and Innovation", *Organization Science*, Vol. 2, 1991, pp.40-57.

John Seely Brown and Paul Duguid, "Organizational Learning and Communities of Practice Towards a Unified View of Working, Learning, and Innovation", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, February 1991, pp.40-57.

Kenneth B. Kahn and John T. Mentzer, "Logistics and Interdepartmental Integration", *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 8, 1996, pp.6-14.; Kenneth B. Kahn and John T. Mentzer, "Marketing's Integration with Other Departments", *Journal of Business Research*, Vol. 42, No. 1, May 1998, pp.53-62.

Kenneth O. Shepard and Anthony P. Raia, "The OD Training Challenge", *Training and Development Journal*, Vol. 35, April 1981, pp.90-96.

Kuo-Chung Shang, "Integration and organisational learning capabilities in third-party logistics providers", *The Service Industries Journal*, Vol. 29, No. 3, March 2009, pp.331-343.

Kuo-Chung Shang, "Integration and organisational learning capabilities in third-party logistics providers", *The Service Industries Journal*, Vol. 29, No. 3, March 2009, pp.331-343.

M. Crossan, H. Lane, and R. White, "An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution", *Academy of Management Review*, Vol. 24, 1999, pp.522-537.

- Michael A. McGinnis, "A Comparative Evaluation of Freight Transportation Choice Models", *Transportation Journal*, Vol. 29, No. 2, Winter 1989, pp.36-46.
- Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- Michael J. Maloni and Craig R. Carter, "Opportunities for Research in Third-Party Logistics", *Transportation Journal*, Vol. 45, No. 2, Spring 2006, pp.23-38.
- Ravi Kathuria, "Competitive Priorities and Managerial Performance: A Taxonomy of Small Manufacturers", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No. 6, 2000, pp.627-641.
- Peggy D. Brewer and Kristen L. Brewer, "Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model", *Journal of Education for Business*, Vol. 85, No. 6, July/August 2010, pp.330-335.
- Soo Wook Kim, "Effects of Supply Chain Management Practices, Integration and Competition Capability on Performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, No. 3, 2006, pp.241-248.
- Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, 김민수·김재구·이동명·이춘우·장재윤 공역, 「조직개발과 변화 Organization Development & Change」, 8th edition, 한경사, 2007, p.64.
- V. Anand, C. Manz, and W. Glick, "An Organizational Memory Approach to Information Management", *Academy of Management Review*, Vol. 23, 1998, pp.796-809.
- Vikas Anand, Charles C. Manz, and William H. Glick, "An Organizational Memory Approach to Information Management", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, October 1998, pp.796-809.
- Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., 정재창·곽원섭·김영진·박동건 공역, 「조직개발이론과 적용」, 박영사, 1998, p.119.

William M. Snyder and Thomas G. Cummings, "Organization Learning Disorders: Conceptual Model and Intervention Hypotheses", *Human Relations*, Vol. 51, No. 7, 1998, pp.873-895.

ABSTRACT

An Empirical Study on the Integrated Organization Abilities in Third Party Logistics Korean Company for Reduction of Export Expense

Lee, Sang Ok

Lee, Moon Kyu

Bang, Hyo Sik

Third party logistics research is searching for increasing its logistics efficiency of organization. Perspective of resource-based theory, this study is to reveal the exploratory relation between integrated capabilities, organization knowledge, and service performance. To develop the relational model, this study conducted a theoretical survey on Shang(2009)'s 3PL service providers research model and Synder & Cumming(1998)'s learning of organization knowledge.

According to the result of correlation analysis, Integrated organization knowledge is positively correlated with service diversity advantage (correlation coefficient= .670, p-value= .000) and service quality advantage (correlation coefficient= .575, p-value= .000).

The thesis argued that Korean companies try to apply integrated organization abilities and service performance for cutting their export expense.

Key Words : Integrated Organization Abilities, Service Diversity, Service Quality, SCM
