

물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향

김진수 * · 송상화 **

An Effect of Concreteness and Fairness of Service Contract on Performance of Service Provider in Logistics Outsourcing

JinSu Kim · Sanghwa Song

Abstract : Even though logistics service outsourcing becomes widespread in manufacturing and service industries, logistics service providers encounter fierce competition and lower profit. Decreased profit has negative impact on service providers' competitiveness, which in turn threatens successful relationship with shippers. In this paper, we investigate the factors which influence the performance of service providers. Factors related to service contract are examined and we test an effect of concreteness and fairness of service contract. PLS (Partial Least Square) modeling method is applied and validated using data from logistics service providing companies in Korea. In the model, service contract clauses are classified into two categories including cost and risk sharing terms. PLS analysis shows that partnership and performance of service relationship is improved when contract clauses are specified in detail. This study will contribute in providing an operational direction in effectively establishing a positive relationship between the logistics service provider and the shipper.

Key words : Logistics Contract, Logistics Outsourcing, Partnership, Logistics Performance, Fairness

▷ 논문접수: 2012.04.23 ▷ 심사완료: 2012.06.22 ▷ 게재확정: 2012.06.29

* 인천대학교 동북아 불류대학원 박사과정 (유니코로지스틱스(주) 차장), mark@unicologx.com, 02)3708-1562, 대표집필

** 인천대학교 동북아물류대학원 교수, songsh@incheon.ac.kr, 032)835-8120, 교신저자

I. 서론

물류아웃소싱 서비스가 활성화되고 있다. 이에 따라 국내의 경우에도 종합물류서비스 기업인증 등 물류기업의 역량을 향상시키기 위한 노력이 이루어져왔고, 이 부분에서 많은 성과가 있어 왔다(이종학, 2008). 그러나 이러한 물류기업들의 노력에도 불구하고 여전히 물류아웃소싱 서비스의 성과가 미흡하다고 느끼는 물류 및 화주기업들이 다수 존재 한다(권민택 외, 2011). 특히, 해외의 선진 물류아웃소싱 사례와 달리 국내의 경우 서비스계약이 명확하지 않고, 표준계약서의 부재 및 공정하지 않은 계약에 대한 우려 등이 문제점으로 제기되어 왔다(정경선, 2009). 이에 본 연구에서는 물류아웃소싱 서비스계약이 물류서비스의 품질 및 성과에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다. 특히, 계약의 구체성 및 공정성이 물류서비스 제공기업의 성과에 미치는 영향을 중심으로 분석하였다.

국내의 경우 2011년 6월 대한상공회의소에서 368개 물류기업을 대상으로 실시한 화주, 물류기업 거래관행에 관한 실태 조사에서 화주와 물류기업 간 거래에 따른 손해는 22.3%의 물류기업이 부담하는 것으로 나타났으며, 화주와의 부정적 관계가 될까 우려 (79%)하여 거래 관계에서 법률적인 대응으로 처리하는 비율이 3.8%로 낮은 것으로 나타났고, 물류기업에 불리한 계약관행과 거래관행의 개선이 필요하다고 주장을 하였으며, 물류기업과 화주기업 간을 상생관계로 만들기 위해서는 양자 간의 관계를 수직적 구조에서 수평적 구조로 바꾸는 것이 무엇보다 중요하다고 하였다.

이러한 맥락에서 화주기업과 물류기업 간 계약을 체결하는 주된 목적은 계약 당사자들 간의 관계를 정확하게 정의하고, 이러한 관계에 내재된 잠재된 어려움을 예측하여 이에 대비하는 것이며, 여기서 불확실성을 회피하기 위한 물류기업과 화주기업이 합의하는 요소가 계약의 유연성이다. Harris et al.(1998)은 계약유연성을 고려하였을 경우 더 나은 서비스와 만족도를 만들어 낼 수 있다고 주장 하였으며, Barber(2008)는 경제적 성과기반 계약은 물류서비스 향상과 직결되고 성과를 지속적으로 향상시킨다고 하였다.

이러한 배경 하에 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 파트너쉽과 물류성과에 영향을 미치는 물류계약 조항을 선행 연구에서 도출하고, 이러한 조항들이 화주기업과의 파트너쉽에 미치는 영향을 PLS (Partial Least Square)를 통하여 분석하고자 한다. 둘째, 파트너쉽과 물류성과에 영향을 미치는 요인으로 지금까지 연구되지 않았던 물류 계약 공정성 조항이 물류기업과 화주기업간의 파트너쉽에 미치는 영향을 연구 하고자 한다. 셋째, 물류기업과 화주기업 간의 파트너쉽이 물류기업의 성과에 영향을 미치는지에 대한 영향을 연구하고자 한다.

물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향

본 연구에서는 상기 목적을 바탕으로 가설을 도출하고 구조방정식모델의 한 형태인 PLS 분석방법을 통하여 실증을 한 후 분석 결과를 바탕으로 계약의 공정성 및 구체성이 물류서비스 기업의 성과에 미치는 영향에 대하여 학문적 시사점과 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 기존 연구와 차별화된 부분은 물류계약이 물류성과에 미치는 영향을 분석함에 있어 계약의 공정성과 구체성을 활용하였고, 물류기업 중심으로 연구가 이루어진 것이라 할 수 있다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설의 설정

1. 물류 계약 관련 연구

국내외 물류 계약과 관련한 기존의 연구 흐름을 살펴보면, 물류 계약의 종류, 물류 계약 형태, 물류 계약서가 화주기업의 물류 운영 성과에 미치는 영향, 그리고 파트너쉽 구축에 있어 물류 계약서의 영향 등 많은 선행 연구가 이루어 졌으나, 물류기업 관점에서 물류계약 조항과 공정성이 물류기업의 운영 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 이루어지지 않았다.

계약 종류에 관한 연구 문헌의 주요 연구내용을 살펴보면 Wang(2002)은 사례를 중심으로 계약서를 반품, 환매, 수량유연, 백업 계약 등으로 구분 하였고, Sclar(2000)은 계약 유형을 고전적 혹은 완전계약(Classical or complete contract), 불완전계약(incomplete contract) 그리고 관계계약 (Relational contracting)으로 구분하였으며, 김태현 외(2007)는 공급체인에서 반품 계약은 공급 체인의 성과 향상 시켜주며, 판매노력 존재 시 효과 더욱 커진다고 주장하였다. Tsay et al., (1999)은 공급계약의 종류를 바이백(buyback), 수익공유(revenue sharing), 수량유연성(quantity flexibility), 옵션(option) 계약 방식으로 구분하였고, Liu et al.,(2005)은 다양한 공급체인의 유형을 가격조정계약(PAC, Price Adjustment Contract)과 수량조정계약 (QAC, Quantity Adjustment Contract)으로 제시하였다.

계약 형태에 관한 연구자와 연구 내용을 살펴보면 정경선(2009)은 국내 물류 서비스계약 현황에 대한 실제 사례 조사하고 계약상호간 성과 도출 가능한 물류 서비스계약방식을 제안했고, Logan(2000)은 운송서비스에 있어 장기 신뢰 형성 위해 계약체결 시 요구사항, 상충 분야 확인 후 필요한 계약형태 제안했다. 그리고 Chen et al.,(2001)은 글로벌 3PL 기업의 보관 서비스계약에 대한 연구에서 수요패턴에 따라 참고면적 확정과 조정 옵션 제시 하였고, Alp et al.(2003)은 제조사와 운송사 계약체결 시 제조기업 총 비용 최소화하는 계약 요인 방법 제시를 하였으며 박정수 외(2010)는 고객사

에 대한 차별적인 서비스를 제공하기 위해 계약형태 및 고객사를 등급 별로 구분하여 계약형태 별 고려사항, 문제점, 유의점, 관리 포인트 정의하였다.

그리고 파트너쉽 구축에 계약서가 미치는 영향에 관한 선행 연구를 살펴보면 노홍승(2001)은 파트너쉽은 양측 모두 상생 위해 중요하며, 성공하기 위해 계약 전 좋은 파트너 선택, 계약과정에서 상호협력, 계약 후 관리 중요하다고 주장하였고 Fitzgerald(1994)는 파트너쉽 체결 당시의 계약사항도 파트너쉽 형성 요인에 많은 영향을 끼치므로 계약 명확성 확보를 위해 최소한의 위약금 조항, 미래 환경 변화 시 대응 안을 구체적으로 포함 할 것 제시할 것을 주장하였으며, Dianne Hofenk et al.,(2011)은 화주와 물류제공 기업 간 파트너쉽 형성에서 계약서 효과에 대해 계약서 형식이 파트너쉽 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

계약이 물류성과에 미치는 영향에 관한 연구자와 연구 내용을 살펴보면 Handfield et al.,(2002)은 구매자 관점에서 물류성과에 미치는 요인으로서,자산투자,신뢰,계약,인적자원,구매의존성을 다루었으며, 계약구체성이물류성과에 미치는 영향이 적음을 제시하였고 문성암 외(2009)는 한국 방위 사업청을 중심으로 공급 계약 유연성이 구매자의 물류성과 미치는 영향에 연구에서 구매자 관점에서 계약 유연성이 물류성과 영향 미침 제시하였고 김태현 외(2008)는 계약 속성을 구체성 유연성 구분하여 구매자 관점에서 계약 유연성은 파트너쉽을 매개로 화주기업 물류성과 영향 미친다고 주장하였다. 마지막으로 Closs et al.,(2005)은 제조업체와 유통업체에서의 물류 흐름과 조직에 대해 유연성을 가지도록 하는 것은 물류 운영 성과 도움이 됨을 제시 하였다.

2. 계약서 조항이 파트너쉽, 성과에 미치는 영향과 관련된 연구 및 가설의 설정

Harris et al.(1998)은 정보시스템(Information System)과 정보기술(Information Technology)분야에서 조직유연성과 계약유연성이 아웃소싱 계약에 미치는 영향에 관한 연구에서 아웃소싱의 유연성옵션이 아웃소싱 의사결정 후 좀 더 나은 서비스와 만족도를 만들어 낼 수 있다고 주장하고 있다. 여기서 고려된 계약의 유연성요소는 재협상(계약 기간 동안 계약의 일부 혹은 전체 변경), 가격(상황에 따라 가격 재협상), 계약기간(계약 당사자들이 단기계약과 장기 계약을 선택), 종료시점(계약의 조기 종료를 허락), 인센티브(서비스 이용 기업의 성과에 따라 지불되는 금액 차별) 등 5가지 조항을 강조하였고, Barber(2008)는 장기계약의 형태인 성과기반 계약에서 성과를 기반으로 한 인센티브조항이 물류서비스 향상과 직결되고 있다고 언급하였으며, 경제적 인센티브와 비경제적 인센티브(계약기간 연장, 명성 확보) 등에 초점을 맞춘 성과기반 계약은 서비스

물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향

이용을 통한 성과를 지속적으로 향상시킨다고 주장하였다. 그리고 Fitzgerald(1994)에 따르면 계약체결 당시의 계약사항도 파트너십 형성에 많은 영향을 미친다고 주장하고 계약의 명확성을 확보하기 위해 인센티브 조항, 위약금 조항, 미래 환경 변화 시 대응하는 구체적 조항, 조기 해약 규정을 포함 할 것을 제시 하였다. 또한 문성암 외(2009)에 따르면 공급 계약의 유연성은 구매자의 물류성과에 영향을 미쳤고 연구의 결과 제품 특성과 추구하는 목표에 따라 계약 유연성을 달리 적용해야 한다는 주장에서 제품(산업별)차별화를 계약서 반영 시 신뢰, 의사소통, 안정화, 만족도에 미친다는 가설 설정을 하였다.

선행 연구에서 도출된 계약 관련 항목을 분석해보면 계약 조항의 구체성 및 유연성 측면에서 전통적인 가격, 성과 등 비용 측면의 항목과 위약금, 재협상, 미래의 불확실한 변화에 대한 대응으로 분류할 수 있다. 그러나 세부적인 조항에 대한 정의가 명확히 되어있지 않아, 홍의 외(2011)가 중국진출 한국기업 물류관리자의 자격요건 그룹을 확정하기 위해 전문가의 의견에 기반을 두어 4개의 그룹(물류계획, 물류운영, 물류기술, 환경인식)으로 구분하는 데 적용한 전문가 의견 기반 항목 분류 방식을 적용하여, 선행 연구에서 도출된 항목들이 본 연구 분석에 적합한 그룹으로 분류하고, 분류된 항목들에 대해 파트너십과 물류성과에 미치는 요인을 도출하기 위해 3명의 전문가들(물류 및 SCM 전공 교수 3명)의 도움을 받아 2개의 요인 (비용발생조항, 위험관리조항)으로 분류하였으며, <표 1>에 이를 구체적으로 정리하였다.

파트너십과 물류성광에 영향을 미치는 계약 조항 관련 선행연구에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

H1_a : 비용발생 조항에 관하여 계약서 내 구체적 반영은 화주와의 신뢰 구축에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1_b : 비용발생 조항에 관하여 계약서 내 구체적 반영은 화주와의 의사소통에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2_a : 위험관리에 관하여 계약서 내 구체적 반영은 화주와의 신뢰 구축에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2_b : 위험관리에 관하여 계약서 내 구체적 반영은 화주와의 의사소통에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 1> 파트너십과 물류성과에 영향을 미치는 계약 조항

요 인	선행 연구에서 도출된 항목	연구자
비용발생	파손이나 분실 처리방법, 유가변동 물류비 연동, 제품의 계절성, 제품(산업별)차별화를 계약서 반영, 미래 환경 변화 시 대응하는 구체적 조항, 제품 가격 부피에 따른 운영비 차별화, 가격재협상, 인센티브 조항, 인센티브 설정	박정수 외 (2010), Harris et al.(1998), Fitzgerald (1994), 문성암 외 (2009)
위험관리	위약금 조항, 초기 물량 보장, 소송의 최소화, 현장인원운영고정, 서비스율 반영, 계약형태, 문제해결 기술, 계약재협상, 계약기간 재협상, 조기계약규정, 기대치에 대한 명확한 의사소통	박정수 외 (2010),Fitzgerald (1994),Handfield et al (2002), Harris et al.(1998)

3. 공정성과 관련된 연구 및 가설의 설정

지금까지 물류계약 공정성이 화주기업과 파트너십 구축과 물류기업 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 진행이 되지 않았으며, 물류 계약서에 대한 공정성 여부를 연구한 선행연구가 없었기에 본 연구에서는 심리학, 사회과학, 마케팅 분야에서 사용하는 공정성에 대한 정의를 통하여 물류계약서의 공정성에 대해 연구를 하고자 한다. 공정성 이론의 핵심은 투입(투입가치)과 가치(성과보장)의 비율을 나타내며, 화주와 물류기업과의 관계에서 물류기업의 투입요소는 자산, 시간, 노력이 될 수 있으며, 산출은 물류기업의 이윤, 성과 등이라 할 수 있겠다. 분배 공정성 (Distributive justice)은 자신에게 부과된 작업량, 작업 일정 계획, 책임의 범위 등이 공정하다고 인식하는 정도를 말하며, 절차 공정성(Procedural justice)은 직무 관련 의사 결정시 직원들을 참여시키고 이해심 있고, 친절하며 진실한 태도로 대하며, 결정된 의사결정에 대해 합당한 이유를 제시한다고 직원들이 인식하는 정도를 말한다(Puffer 1986).

공정성의 측정에 대한 문헌을 살펴보면 Price & Mueller(1986)는 분배 공정성의 4개 측정항목으로 일련 된 보상 (고과, 보상- 보상의 적절성, 정당한 보상, 경제적 보상, 고객 기대 한 보상, 승진)들을 자신의 투입과 비교할 때 공정하다고 인식하는 정도로 측정하였고, 절차 공정성으로서 공정, 신속, 처리 방식의 적절성, 공정한 문제처리(해결 정책), 정책과 절차의 반영정도로 측정을 하였다(조문식 외 2011).

심리학, 사회과학 분야의 선행 연구에서의 공정성 요인을 통하여 아래와 같은 가설 설정이 가능하다.

H3_a : 분배공정성은 화주와의 신뢰 구축에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3_b : 분배공정성은 화주와의 의사소통에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4_a : 절차공정성은 화주와의 신뢰 구축에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4_b : 절차공정성은 화주와의 의사소통에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 파트너십 관련된 연구 및 가설의 설정

Lloyd(1992)에 따르면 파트너십은 기업 간 협력 형태의 하나인 전략적 제휴의 일종으로서, 상호 연관성을 인식하고 공동의 목표를 달성하기 위해 쌍방향 업무 관계를 설정하는 것이라고 하였으며, 기업이 파트너십을 맺는 목적을 비용절감, 부가가치 수익창출, 기술의 향상을 위해서며(Lan Stuart et al., 2000), Anderson & Narus(1990)는 파트너십을 구성하는 요소로서 신뢰, 의사소통, 몰입, 결속, 조정 등 다양하며 이러한 구성 요소들은 기업들의 성과에도 영향을 미친다고 주장하였고, 본 연구에서는 파트너십을 구성하는 요소로서 선행 연구에서 사용된 여러 구성 요소 중에서 Anderson & Narus(1990)가 사용한 '신뢰'와 '의사소통'의 두 요소를 살펴보고자 한다. Delgado-Ballester et al.,(2001)은 물류서비스의 전반적인 만족도가 신뢰에 영향을 미치는 이유는 신뢰라는 개념은 하기로 한 약속을 완수하는데 있어서 일관성 그리고 서비스 제공자가 소비자의 안녕과 이익을 보호하고 잘 보살피 준다는 믿음으로 이해되기 때문이라고 주장하였으며, 선행 연구에 의하여 아래와 같은 가설 설정을 하였다.

H5 : 화주기업과의 신뢰구축은 물류기업의 운영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6 : 화주기업과의 원활한 의사소통은 운영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

신뢰와 의사소통에 대한 선행연구자와 측정방법을 살펴보면 신뢰를 측정하기 위해 Kumar et al.(1995)은 파트너의 정직(Honesty), 파트너의 상대 이익에 대한 배려(Benevolence)를 Gafen(2004)은 파트너에 대한 정직, 능력, 친절에 대한 믿음을 측정하였으며 김태현 외(2008)에서는 약속이행수준, 서비스제공자의 주장에 대한 신뢰, 정직 인식, 성실성을 사용하였고 Handfield et al(2002)은 공급자 성과와 역량 제한에 대한 구매자의 이해, 의사소통과 정보 교환의 향상, 예측 향상, 정보의 교환과 진행된 문제 해결, 거래 효율성을 측정하였다. 그리고 권민택 외(2011)는 물류서비스에 대한 신뢰, 서비스의 질적 수준, 성실한 기업, 정직성을 한상린(1996)은 인간적 신뢰감, 정보의 신뢰성을 사용하였다.

의사소통에 대하여 측정을 위한 선행 연구를 살펴보면 김태현 외(2008)는 시기적절성, 공식절차, 의사소통장벽, 완전성을 Tate(1996)는 원활한 의사소통, 정보의 공유, 사업목적의 이해를 Kumar(1996)는 정보전달의 정확성을 사용하였다.

5. 물류성과와 관련된 연구

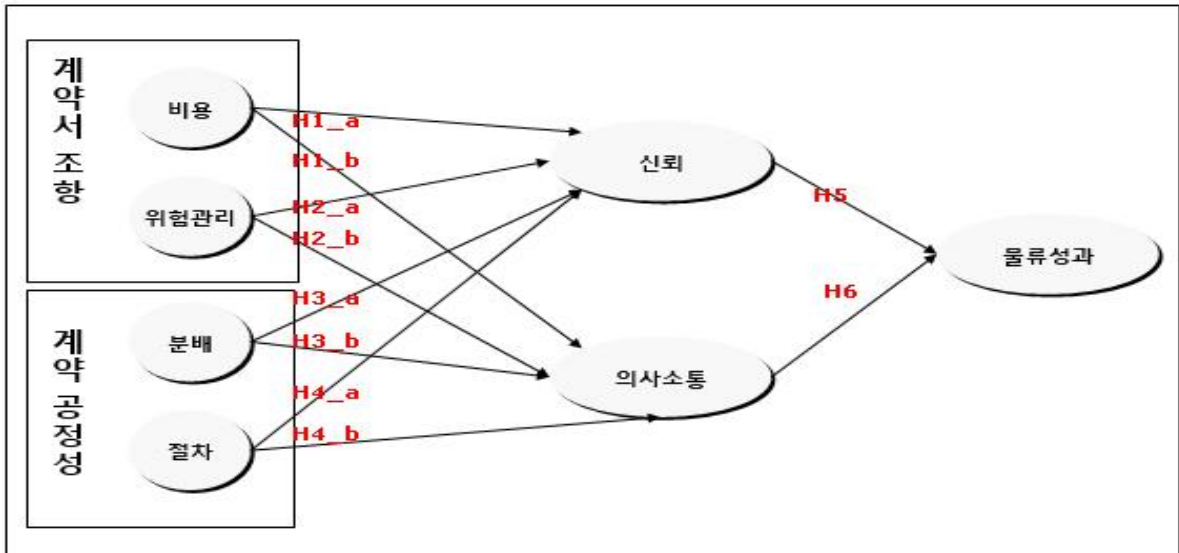
물류성과란 물류관리를 통한 업무의 효과성과 효율성이 증가되어, 비용의 이점과 고객서비스를 증가시킬 수 있는 물류활동 지표이고(Lambert et al., (2002), 물류산업에 있어 성과는 재무적 성과와 운영적 성과로 구분할 수 있다 (Stank et al. 2003). 양재훈(2006)은 물류성과를 운영적 성과와 전략적 성과로 구분하고, 운영적 성과 변수는 매출액, 수익률, 물류비용, 재고회전율, 제품의 멸실 및 손상 등으로 구분하였고, 전략적 성과의 변수로 시장점유율, 고객 접근성, 고객 대응성, 납기 처리속도, 고객만족, 물류정보 등으로 구분하였으며, 물류성과 측정에 관한 선행 연구자와 측정방법을 살펴보면 Hau and Seungjin(1999)는 원가구조의 정확한 파악, 인센티브 일치, 정보 공유로 측정하였고, Wheelwright and Bowen(1996)은 원가, 품질, 납기, 유연성, 고객서비스 만족, 대량고객화 달성, 경쟁력 개선을, Stuart and McCutcheon(2000)은 납품성과(납품 충족률, 주문 충족률), 유연성(소요시간), 대응성(소요시간), 물류비용(주문관리비, 자재 조달비, 재고유지비), 자산관리 능력(자금 회수 소요 시간)으로 측정하였다. 그리고 Handfield & Nichols(1999)는 제공되는 서비스, 납기, 반응성, 고객서비스, 매출, 원가로 Guthrie(2001)는 물류비용절감(수송비, 보관비, 하역비, 포장비, 유통가공비, 정보비용, 관리비용)과 물류서비스 향상 (납기준수율, 품질율, 오배송율)로 권민택 외(2011)는 배송 완수율 향상, 물류조직 효율성, 고객서비스 개선, 핵심역량 집중, 적시 배송능력 향상, 고정투자비 감소, 물류인력 감소, 재고회전율 향상으로 측정을 하였다.

Ⅲ. 연구모형

1. 연구 모형 및 구성

본 연구는 이론적 문헌 고찰을 통하여 추출된 물류계약 조항 요인과 물류공정성 요인이 물류기업의 관점에서 화주기업과의 파트너십 구축에 미치는 영향과 파트너십이 물류기업의 물류성과에 미치는 영향을 조사하는데 초점을 두고 있다. 따라서 본 연구 모형은 <그림 1>에 제시한 바와 같이 계약서 조항을 비용발생, 위험관리의 2가지 요인 구분하고 공정성 조항을 분배공정성, 절차공정성 2가지로 요인으로 구분하였다. 각각의 요인들은 화주기업과의 신뢰와 의사소통에 긍정적인 영향을 미치며, 화주기업과의 신뢰와 의사소통은 물류기업의 물류운영 성과에 긍정적인 영향을 미치는 관계로 설정하였다. 따라서 다음과 같은 연구 모형 <그림 1>을 구성 하였다.

<그림 1> 연구 모형



IV. 연구방법

1. 연구 가설을 위한 변수 설정

본 연구에서는 선행 연구를 통해 총 7개 변수를 선정하였으며 해당 변수들의 세부 측정 항목은 기존 문헌에서 비교적 중요도가 높다고 판단되는 23개 항목으로 도출이 되었다. 각각 요인에 따른 측정 변수와 요인 설명은 <표 2>와 같고 전부 5점 리커트 척도를 사용하였다.

2. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 물류기업의 관점에서 계약서의 조항과 공정성이 화주기업과의 파트너쉽 구축과 물류기업의 운영성과 미치는 영향을 연구하기 위함이며, 표본 설정 및 설문을 물류기업 대상으로 2011년 10월 3일부터 2012년 1월 10일까지 진행을 하였다.

설문방법은 응답률을 높이고 누락된 데이터를 최소화하기 위해 물류업체 리스트 확보는 Korea Shipping Gazette (www.ksg.co.kr)에 등재된 기업을 활용하여 진행 하였다. 설문응답의 객관성을 높이기 위해 해당 리스트에서 창고업, 운송업, 화물운송주선업,

수출입관련업,기타로 분류를 하였고, 전화통화를 하여 계약 업무를 담당하고 있는 관리자의 이름과 연락처를 확보하였다. 이렇게 확보된 450개 물류기업에 설문지를 발송 한 후, 가능하면 직접 통화를 하여 본 연구의 목적과 설문서의 문항을 설명하였다. 설문지가 발송 된 지 2주 간격으로 회신을 촉구하는 이메일을 다시 보내 회수율을 높이기 위해 노력하였으며, 그 결과 회수된 설문지는 145부로 회수율은 32.2%였다.

<표 2> 변수의 정의와 측정

연구변수		측정항목 (28개)	척도
계약서 조항	비용발생(4)	유가/환율 변동에 따른 비용 조정 조항 현황, 성수기 및 비수기 비용 할인, 할증 조항 현황, 외부환경 요인 발생 시 비용 조정 현황	5점
	위험관리(3)	정산 지연에 따른 조항, 물동량 공급 안정성 조항, 계약기간 불이행에 따른 배상 조건 조항	
계약서 공정성	분배공정성(2)	배분 조항(수익, 매출, 성과) 공정 현황, 재계약 공정 현황	
	절차공정성(3)	문제해결 절차, 사고비용 처리 절차, 계약 기간 불이행 처리 절차	
신뢰(3)		약속 이행 정도, 인간적 신뢰, 정직에 대한 인식 정도	
의사소통(4)		의사소통의 신속성, 공식적 절차 수준, 의사소통 장벽 정도, 정보공유의 정시성	
물류성과(4)		매출액 증가, 거래비용 감소, 고객만족도, 경쟁력 개선	

3. 분석 방법

본 연구에서는 계약의 구체적인 조항과 계약서의 공정성 조항이 물류성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 구조방정식모델의 한 형태인 PLS(Partial Least Square)분석 방법을 사용하였다. PLS분석방법은 LISREL, EQS, AMOS등의 구조 모델링 분석방법에 비해 상대적으로 적은 샘플 수에서도 복잡한 인과모형의 설명력을 나타낼 수 있을 뿐 아니라, 변수의 타당성을 측정하는 측정모형과 변수의 경로와 설명력을 나타내는 구조모형을 동시에 측정할 수 있는 장점을 가지고 있다(Chin, 1998). 그리고 타 도구보다 샘플 크기와 잔차 분포의 영향을 적게 받는다는 장점을 가지고 있다 (World, 1985). 본 연구에서는 LISREL이나 AMOS 등을 이용한 구조방정식 모형 분석을 실시하지 않고 PLS분석을 이용한 이유는 첫째, 본 연구의 변수 간 관계에 대한 탐험적인 성격의

목적에 LISREL보다 PLS가 적합하다고 판단하였다. LISREL은 전체 연구모형의 적합도만 제시하기 때문에 “물류 계약서 조항, 파트너쉽”, “파트너쉽과 물류성과”간 관계를 구분해서 적합도를 제시하는 PLS에 비해 개별 변수들 간 인과관계를 규명하고자 하는 본 연구의 목적을 덜 충족시킨다고 판단하였다. 둘째, 본 연구의 표본 수를 고려할 때 대규모 표본이 요구되는 LISREL 보다 본 연구에 적합하다고 판단되어 PLS분석방법을 활용하였다.

V. 실증 분석 및 검증

1. 표본의 특성

물류계약조항과 물류 계약 공정성 조항이 물류기업의 물류성과에 미치는 영향을 실증하기 위해 145개의 표본이 확보가 되었고, 실시한 설문조사에 응답한 업체의 종업원 수를 살펴보면 300명이상 1000명 미만인 기업이 37.9%로 가장 많았고, 그 다음은 100명이상 300명 미만인 기업이 29%, 100명 미만인 기업이 19.3%, 1000명이상 기업이 13.8%, 무응답이 2.1%로 나타났다. 표본 기업의 매출액 현황은 1,000억 이상이 가장 많은 41%, 100억~1,000억 미만이 35%, 50억~100억 미만 16%, 50억 미만이 8% 순이었다. 설문에 응답한 사람의 직책은 과장급이 37%로 가장 많았으며, 차/부장급 28%, 대리급 22%, 사원급 7%, 임원이상이 6% 순이었으며 본 연구에서 알아보하고자 하는 계약조항과 조항내의 공정성을 확인하기 위해 계약에 대한 경험정도가 필요한 부분이며 이러한 인지요인을 측정함에 있어 과장급 이상 관리자가 적합하며 응답비율이 71%를 차지하여 연구에 적합하게 분포 되어 있음을 알 수 있다. 본 연구의 실증을 위해 물류회사에서 화주기업으로 제공하는 서비스로서는 운송서비스가 37%, 화물운송주선업(포워딩)이 28%, 창고서비스 19%, 수출입관련 서비스가 10%, 기타 서비스가 6% 인 것으로 나타났다. 해당 화주와의 거래기간을 묻는 질문에서 물류기업과 해당 화주와의 거래기간이 1년~3년 사이가 가장 많은 27%를 차지하였으며, 5년 이상 10년 미만 거래를 하고 있는 기업이 다음을 차지하여 23%, 1년 미만 21%, 3년~5년 20%, 10년 이상 거래를 하는 화주는 9% 순이었다. 해당 화주와의 계약거래 기간으로서 63%의 화주와 1년~3년의 계약기간으로 계약서를 체결하는 것으로 나타났으며, 1년 미만이 21%, 3년~5년이 13%, 5년 이상 기간이 3%로 나타났다.

2. 신뢰성 및 타당성 검증

1) 신뢰성

신뢰성(Reliability)은 측정도구의 정확성이며, 반복 측정을 했을 때 측정값이 일치하는 정도를 말한다.

<표 3> 탐색적 요인 분석 결과

구분1	구분2	1	2	3	4	5	6	7	Comm	α
물류 성과	물류 성과2	.773	.076	.091	.119	.269	-.134	.080	0.66	0.82
	물류 성과4	.641	.239	.094	.175	.118	.129	.072		
	물류 성과3	.796	.232	-.041	.089	-.036	.155	.040		
	물류 성과1	.827	.276	.003	.076	-.077	.059	-.048		
의사	의사1	.126	.718	.115	.305	.060	-.067	.072	0.64	0.81
	의사2	.249	.681	.050	.082	.218	-.008	.233		
	의사3	.283	.757	.130	.158	.026	.048	.083		
	의사4	.251	.714	.186	.109	-.039	.137	-.008		
비용	비용1	.158	.221	.712	.052	.161	.122	-.047	0.59	0.77
	비용2	-.034	.042	.750	.275	-.068	-.089	.218		
	비용3	-.128	.110	.841	.100	-.063	-.041	.083		
	비용4	.187	.072	.646	.065	.253	.179	.041		
신뢰	신뢰1	.261	.165	.176	.710	.201	.131	-.116	0.65	0.73
	신뢰2	.077	.159	.168	.784	.175	.089	-.012		
	신뢰3	.133	.237	.100	.651	-.001	-.060	.141		
위험 관리	위험1	.060	-.010	-.067	.072	.799	.048	.065	0.61	0.69
	위험2	.024	.002	.175	.256	.686	.166	.102		
	위험3	.101	.242	.148	.006	.694	.274	-.094		
절차	절차1	.063	-.219	.010	.200	.060	.744	.043	0.57	0.68
	절차2	.152	.088	.028	-.225	.181	.724	.180		
	절차3	-.022	.246	.092	.116	.204	.767	.006		
분배	분배1	.075	.035	.083	.057	.034	.165	.877	0.81	0.78
	분배2	.022	.212	.130	-.021	.051	.016	.865		
Eigen값		5.910	2.318	2.177	1.700	1.249	1.127	1.090		
설명분산(%)		25.696	10.078	9.464	7.391	5.432	4.901	4.741		

물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향

본 연구에서는 사회과학 연구에서 대표적이고 널리 사용되는 신뢰성 검사 방법인 Chronbach's Alpha를 사용한다. α 계수는 내적일치성 (internal consistency)을 통해 신뢰성을 검사하는 계수이며 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 본다. 본 연구에서 제시되고 있는 요인들은 모두 0.6 이상을 보여주고 있고, 추출된 요인들에 의해서 각 변수가 얼마나 설명되는지를 나타내는 공통성(Communality)은 기준치 0.5이상인 경우 양호하다고 할 수 있는데 (이학식, 임지훈, 2009), 각각의 측정항목 공통성은 최소 0.57 (절차공정) 이상을 나타내고 있으므로 내적 일관성에는 문제가 없다고 판단된다.

2) 타당성

탐색적 요인분석을 시행하기 이전에 수집된 자료가 요인분석에 적합한지를 평가하기 위해 자료의 적합성 검증은 반드시 필요하다 (Meyers et al., 2006). 먼저 정량적 관점에서 요인구조를 도출하기 위해 요구되는 최소 표본수와 변수의 관계를 평가하였다. 일반적으로 사용되는 변수의 10배 이상이 되어야 연구자가 의도하는 요인구조를 도출할 수 있는데 (Hair et al., 2010), 본 연구에서 사용된 요인변수는 7개이며, 수집된 자료가 145개임을 감안한다면 기준을 충족하였다고 할 수 있다. 정성적 관점에서 일반적으로 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 Barlett의 구형성 검증을 통해 표본의 적절성을 평가한다(Meyers et al., 2006). 절대적인 기준은 없으나 연구자들의 경험적 기준에 의하면 KMO 값이 0.7 이상이면 표본은 적절하며 주요 요인 분석을 수행하는데 문제가 없다고 판단할 수 있다(Hair et al., 2010 ; Meyers et al., 2006).

검증 결과 KMO의 척도 역시 0.788로 0.7보다 높게 나타났으며 구형성 검증에서도 귀무가설이 유의확률 0.000으로 기각되었으므로 전체 상관관계 행렬이 요인분석에 적합하다고 할 수 있다. 요인분석이 적합성을 판단한 후 탐색적 요인분석을 실시하였다.

비회전 요인분석의 요인 부하량이 최소기준인 0.4이상으로 나타나면 해당 측정항목은 구성개념을 측정하는데 단일 차원성을 확보하고 있는 것으로 보고 있고, 0.5이상은 적절한 수준으로 판단되고 있다 (Hair et al., 2010). 본 연구에서는 최소 요인값이 0.646 (비용4)으로 단일 차원성을 확보되었으며 수렴타당성을 검사하였다. 다음으로 회전요인 분석을 통하여 요인을 추출하였다. 추출된 요인의 총설명력은 경험적 기준치인 60%를 상회하는 67.7%로 비교적 양호한 설명 수준을 보이고 있다 (Hair et al., 2010). 그리고 추출된 요인들에 의해서 각 변수가 얼마나 설명되는지를 나타내는 공통성 (Communality)은 기준치 0.5 이상인 경우 양호하다고 할 수 있는데 (이학식, 임지훈, 2009), 각각의 측정항목의 공통성은 최소 0.57 (절차공정) 이상을 나타내 판별타당성도 확보 되었다.

3) 확인적 요인분석

PLS를 실행하여 각 측정항목과 관련 변수간의 로딩값 및 크로스 로딩값을 조사한 결과 <표 4>와 같이 나타났다. 표시된 로딩값은 그 외의 값이 크로스 로딩값 보다 커야 하고 모두 0.7 이상이어야 측정 항목이 수렴 타당한 것으로 판단 할 수 있다. 단 신뢰의 3번째 값이 0.68이고, 위험의 1번째가 0.67,절차의 3번째가 0.558이지만, Yoo & Alavi,(2001)은 해당 항목을 빼고 측정한 결과와 타당성에서의 큰 차이가 없었고, 기본적으로 변수를 설명하는데 중요한 항목이면 0.5이상의 로딩값이 유효하다는 것으로 판단할 수 있다고 하였으며, 본 연구 결과 분석에서 제외시키지 않았다.

<표 4> 측정모형 결과 요약

변수		Cross Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Communality	R square
분배	분배1	0.862	0.815	0.898	0.781	0.815	
	분배2	0.941					
비용	비용1	0.797	0.587	0.850	0.769	0.587	
	비용2	0.760					
	비용3	0.769					
	비용4	0.738					
성과	성과1	0.767	0.655	0.884	0.824	0.655	0.314
	성과2	0.775					
	성과3	0.832					
	성과4	0.861					
신뢰	신뢰1	0.886	0.650	0.846	0.729	0.650	0.212
	신뢰2	0.836					
	신뢰3	0.682					
위험	위험1	0.674	0.612	0.824	0.688	0.612	
	위험2	0.818					
	위험3	0.843					
의사	의사1	0.760	0.641	0.877	0.813	0.641	0.198
	의사2	0.790					
	의사3	0.851					
	의사4	0.799					
절차	절차1	0.558	0.572	0.793	0.678	0.572	
	절차2	0.702					
	절차3	0.955					

다음으로 합성신뢰성(composite reliability)이라고 지칭되는 개념 신뢰성 (Construct

물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향

Reliability, C.R.)의 지표값이 0.7이상이어야 하고 AVE 값은 0.5이상이어야 한다(Fornell et al., 1981). 본 연구에서 7개의 변수들의 개념 신뢰성(C.R.)이 0.793에서 0.898로 모두 0.7 이상으로 나타나 측정 모델의 신뢰성은 검증되었고, AVE값 또한 0.5 이상을 상회하고 있어 측정 모델의 집중 타당성을 확인 했다.

<표 5> 판별타당성 분석

	분배	비용	성과	신뢰	위험관리	의사	절차
분배	0.903						
비용	0.233	0.766					
성과	0.139	0.191	0.810				
신뢰	0.092	0.394	0.382	0.807			
위험관리	0.130	0.279	0.233	0.332	0.782		
의사	0.283	0.360	0.541	0.462	0.256	0.801	
절차	0.404	0.357	-0.067	0.165	0.064	0.125	
AVE	0.815	0.587	0.655	0.650	0.612	0.641	0.572
C.R	0.898	0.850	0.884	0.847	0.824	0.877	0.793

판별타당성은 상관계수와 변수들의 AVE 제곱근 값을 비교하여 AVE 제곱근 값이 모든 변수들 간의 상관관계 값보다 클 경우 판별 타당성이 있는 것으로 해석한다(Compeau et al,1999). 본 연구에서 해당 변수의 상관계수 <표 5>를 살펴보면, 모두 AVE 값이 상대적으로 크다는 것을 알 수 있으므로, 해당변수의 판별타당성이 충족되었음을 알 수 있다. 다음으로 Communality 수치를 살펴보면 측정모형의 적합도를 판단하는 기준으로 최소 0.5이상이어야 하는 기준을 모든 변수에서 충족되었음을 알 수 있으며(<표 4>참조),이와 같이 분석 결과 판별타당성이 있음을 확인할 수 있다.

3. 연구 가설의 검증

본 연구의 목적은 물류계약서 조항과 물류공정성 조항이 화주기업의 파트너쉽에 미치는 영향과 파트너쉽이 물류기업의 물류성과에 미치는 영향에 대해 파악하고자 하였다. 분석결과에 따르면 <표 6>에 계약서 체결 시 미래에 발생할 수 있는 비용에 대한 처리의구체화를 계약서상에 반영하는 것은 화주기업과의 신뢰 구축에 있어 경로계수가 0.325이고 T값이 3.38(p<0.05)에서 긍정적인 영향을 미친다는 가설1_a 을 지지한다. 계

약서 체결 시 비용에 대한 구체화는 화주기업과의 의사소통에 미치는 영향에 있어 경로계수가 0.263이고 T값이 2.51($p < 0.05$)로 긍정적인 영향을 미친다는 가설1_b를 지지하는 것으로 나타났다.

계약서 조항에 물류기업과 화주기업간의 위험관리를 위한 계약 구체화가 화주기업과의 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 가설2_a 은 경로계수 0.219, T값 2.35($p < 0.05$)로서 지지가 되었으나, 의사소통에 긍정적인 영향을 미친다는 가설2_b는 지지되지 않았다는 점에서 시사 하는 바는 위험관리에 대한 계약서 내용을 구체화 한다는 의미는 불확실한 미래에 발생 할 수 있는 사항을 사전에 명시한다는 것으로서, 실제 발생이 되었을 경우 화주와 원만한 문제 해결을 할 수 있다는 신뢰는 영향을 주지만 이 조항이 의사소통에는 영향을 주지 않는다는 것을 의미한다.

<표 6> 전체모형 가설검증 분석 결과

가설	경로	경로계수	T값	검증결과
H1_a	비용 -> 신뢰	0.325202	3.376445 **	SUPPORT
H1_b	비용 -> 의사	0.263298	2.516521 **	SUPPORT
H2_a	위험관리 -> 신뢰	0.219465	2.350898 **	SUPPORT
H2_b	위험관리 -> 의사	0.125974	1.187956	NOT SUPPORT
H3_a	분배 -> 신뢰	-0.02239	0.247524	NOT SUPPORT
H3_b	분배 -> 의사	0.195354	2.119452 **	SUPPORT
H4_a	절차 -> 신뢰	0.06068	0.513816	NOT SUPPORT
H4_b	절차 -> 의사	0.074242	0.555068	NOT SUPPORT
H5	신뢰 -> 성과	0.167514	1.764814 *	SUPPORT
H6	의사 -> 성과	0.46322	6.255267 **	SUPPORT

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$

계약 공정성과 파트너십의 관계를 설명하고 있는 가설 3a~4b 에서 계약서의 분배의 공정성에 관련된 조항이 의사소통에 긍정적인 영향을 미친다는 가설만이 경로계수 0.195 T값 2.12($p < 0.05$)로 지지가 되었고, 이 결과가 시사 하는 의미는 성과에 대한 보상의 적절성과 정당한 보상 등이 화주기업과의 의사소통에 기여를 한다는 것을 의미하지만, 계약서 미래 어느 시점에서 취할 행위에 대한 당사자들 간의 약속이고 각자가 어떤 행동을 취하며, 한쪽이 다른 쪽에 어떠한 방식으로 얼마의 금액을 지불할 것인가에 대한 합의를 내포하고 있는 절차에 관련된 내용이므로 화주와의 의사소통과 신뢰소통

에는 영향을 주지 않는다는 것을 나타낸다.

화주기업과의 신뢰가 물류성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설(H5)에 대해 경로계수 0.1675, T값 1.76($p < 0.05$)유의수준 하에서는 지지되지 않았지만, 10% 유의수준 하에서 지지 되는 것으로 나타났다. 이는 일반적으로 신뢰구축은 물류기업의 물류성과에 긍정적인 영향을 미치지만 그 영향력은 높지 않다는 것을 의미한다. 마지막으로 의사소통이 물류성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설(H8)은 경로계수 0.4632, T값 6.25($p < 0.05$)로서 지지가 되었고 선행 연구의 파트너쉽은 물류성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 선행연구(Anderson & Narus, 1990, Lambert et al., 2002, Franceschini et al., 2003)와 일치하는 것으로 생각된다.

VI. 결 론

1. 연구 결과의 요약

본 연구의 목적은 화주기업과 물류기업 간 체결하는 물류계약서의 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향을 연구하기 위함이며, 이를 실증하기 위해 선행 연구를 배경으로 검토하고 가설을 설정하였으며, 선행 연구에서 밝혀진 물류계약서 조항들이 실제로 물류기업의 관점에서 화주기업과의 파트너쉽의 구축과 함께 물류기업의 성과에 영향을 미쳤는지를 검증하였다.

본 연구에서는 가설 검증 결과, 총 10개의 가설 중 6개의 가설이 채택 되었다. 요약해 보면 화주기업과의 물류계약 작성 시 비용발생 (유가/환율 변동에 따른 비용 조정을 조정할 수 있는 조항을 사용, 성수기와 비수기 비용에 대한 할인 및 할증 조항, 외부 환경 요인 발생 시 물류 운영비용 조정)에 대한 조항을 계약서에 구체화 할 경우, 실제로 화주기업과의 신뢰와 의사소통에 긍정적인 영향을 준다는 것으로 나타났다. 그리고 물류계약서에 위험관리 조항 (화주 기업에서의 정산 지연 시 처리 규정, 안정적인 계약 물동량 확정, 계약기간 불이행에 따른 배상 조건 강화)의 구체화는 물류기업이 화주기업과의 신뢰구축에는 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 계약서의 공정성 측면에서 분배 (수익, 매출, 성과에 대한 공정한 배분과 높은 성과 달성 시 재계약 조항)를 위한 조항의 구체화는 화주기업과의 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 화주기업과의 신뢰와 의사소통이 물류기업의 물류성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설은 선행 연구 (Anderson & Narus 1990, Delgado-Ballester et al., 2001)와 일치하는 것으로 나타났다.

반면 지지하지 않는 가설에 대한 이유를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 위험관리 조항의 구체성이 화주기업과의 의사소통에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설이 지지되지 않은 이유는 미래 발생 가능한 위험을 화주기업과 사전에 계약서를 통해 서로 약속하고, 실제 문제 발생 시 계약서 조항에 의거하여 해결이 될 수 있다는 믿음으로 물류기업은 화주기업을 신뢰하고, 안정적인 물류운업을 하는 역할은 하지만 실제 문제가 발생되었을 경우, 물류기업은 통상적으로 해당 문제를 처리하기 위해 계약서 조항 내에 위험관련 처리 조항의 포함 여부와 상관없이 문제의 발생원인, 귀책사유, 처리 방안 등을 정리하여 화주기업과 문제 해결을 위해 준비 및 시행하게 되므로 위험관리 조항의 구체성 자체가 화주기업과의 의사소통에 직접적으로 긍정적 영향을 주지 않는 것으로 추측 해 볼 수 있을 것이다.

둘째, 분배 공정성 조항이 화주기업과의 신뢰에 영향을 크게 미치지 않는 이유는 실질적인 거래 관계에서 화주기업의 목표 수익 달성, 목표 매출 달성에 대한 해당 물류서비스의 실제 기여도를 측정하는 것이 쉽지 않으며, 이러한 조항이 물류계약서에 구체화되어도 화주기업과의 신뢰 구축에는 큰 영향을 주지 않는 것으로 추측된다.

셋째, 절차 공정성 조항의 구체성이 화주기업과의 신뢰와 의사소통에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설이 지지되지 않은 이유는 일반적으로 계약이라고 함은 '미래의 어떤 시점에서 취할 행위에 관한 당사자들 간의 약속'을 말하며, 문제해결 절차, 사고비용 처리 절차, 계약 기간 불이행 처리 절차와 같은 절차공정성은 계약서에 반영이 되어져 있어 이러한 내용의 구체성이 화주기업과의 신뢰와 의사소통에 영향을 미치지 않는 것으로 추측된다.

2. 연구의 시사점

본 연구는 물류기업의 관점에서 물류기업과 화주기업과의 계약관계에서 물류기업의 물류성과 향상을 위하여 계약서 작성에 있어 계약서 조항에 구체화 되어져야 할 항목과 계약 공정성 측면에서 구체적 명시되어야 할 부분을 선행 연구를 배경으로 조사되었으며, 실증 연구 결과 시사 하는 바는 아래와 같다.

첫째, 물류기업에서는 화주기업과의 계약에서 다른 조항들에 비해 비용발생 가능성에 대하여(유가변동, 환율변동, 성수기할증, 비수기 할인, 외부환경요인에 인한 비용 발생) 구체적으로 작성되어지는 것을 가장 중요하게 생각하고 있다는 것이 실증적 분석을 통하여 증명되었다. 이는 2011년 6월 대한 상공 회의소에서 물류기업을 대상으로 실시한 화주, 물류기업 거래관행에 관한 실태 조사에서 발표가 된 바와 같이 현재 화주와 물류기업 간 거래에서 발생 되는 손해를 물류기업에서 부담하는 경우가 많으며, 홍승린 외 (2011)의 연구에서 밝힌 바와 같이 화주기업의 경우 일반적으로 물류기업에 비해

물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향

우월한 지위를 활용하여 계약을 자신에게 유리한 방향으로 이끌어 나감으로 인하여 물류기업은 상대적으로 자신들의 입장을 계약서에 반영을 하기 어려운 상황임을 증명하고 있다. 향후 물류계약 시 추가적인 비용 발생 위험에 대한 부담을 화주기업이 물류기업과 함께 공유를 하게 된다면, 물류기업은 높은 물류성과를 통하여 업무 효율성이 증가되어 그 결과 화주기업에 대한 서비스를 증가 시킬 수 있을 것이다 (Lambert et al. 2002). 따라서 국가의 물류 분야 정책 및 화주 기업의 물류 서비스 아웃소싱에서 물류계약의 구체성과 공정성을 확보할 수 있도록 하여야 한다. 이는 곧 물류기업의 성과를 향상시키고 물류아웃소싱의 만족도를 높여 화주기업과 물류기업이 상호 시너지를 창출하는데 도움이 될 것이다. 또한 물류산업의 경쟁력 확보를 통해 제조 및 서비스 기업의 수익 창출에 기여할 것으로 기대된다.

둘째, 선행 연구 문헌 (김태현 외, 2008)에서 화주기업의 관점에서 계약의 구체성이 기본적인 요소로서의 중요성이 있으나, 물류기업과의 신뢰와 의사소통의 질에 영향을 미치지 않는다는 연구결과는 본 연구결과와는 정확히 일치하지 않는 결과라고 할 수 있겠다. 이는 화주기업과 물류기업과의 관점차이를 나타내는 것으로서, 화주기업의 경우 일반적으로 물류기업에 비해 우월한 지위를 활용하여 유리한 방향으로 이끌어 갈 수 있으나, 2011년 대한 상공 회의소에서 발표한 화주-물류기업 거래관행에 관한 실태조사에서 발표된 바와 같이 물류기업은 화주와의 부정적인 관계가 되는 것을 꺼려하여 대부분 손해를 감수하고 있으며, 이를 방지하기 위하여 향후 계약서 작성에 반영되는 것이 바람직한 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구는 물류계약서에서의 공정성 조항을 구분하여 공정성 조항이 파트너쉽 구축에 미치는 영향을 분석함으로써 계약서에서 더욱 구체화 시켜야 할 부분에 대한 아이디어를 제공하였다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 구조방정식 모델의 한 형태인 PLS 분석방법을 활용하여 물류기업의 입장에서 물류성과에 영향을 미치는 계약서 조항에 대한 문헌 연구를 통하여 구체화 시켜야 될 조항에 대해 실증을 하였고, 계약서 내에서 공정성 조항을 추출하여 파트너쉽 구축과 물류성과에 미치는 영향을 최초로 분석하였다는 점에서 의의를 가지고 있지만 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 본 연구의 조사대상인 물류기업에 대해 충분한 양의 표본을 확보하는 일은 쉽지 않았다. 따라서 145개의 표본으로 분석 결과를 일반화하기에 다소 한계가 있을 수 있고, 145개 표본을 가지고 표본 수가 적을 때에도 사용할 수 있는 구조방정식 모델인

PLS를 통하여 가설 검증을 수행 하였다. 추후 보다 폭넓은 표본을 확보하여 연구의 신뢰성을 높이는 작업이 필요하다.

둘째, 본 연구의 관점이 물류기업에 한정되어 선행 연구자의 화주기업 관점의 결과와 비교를 하였고, 물류기업과 화주기업간의 물류계약에 대한 다각적인 분석을 시도하기 어려웠다. 이는 향후 연구에서 이루어질 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서 시행된 설문조사에서 Early response, late response간의 bias 검정을 통한 연구 결과에 대한 더 높은 신뢰성을 확보하지 않았으며, 향후 연구에서는 이러한 부분에 대한 반영을 통한 검증이 필요할 것이다.

향후 지속적인 표본 수집으로 다양한 각도의 조사가 가능하게 되면 물류기업의 업종별, 화주와의 거래 기간별, 계약서 조항 내의 반영 정도에 따른 파트너쉽 구축과 물류 성과에 대한 차이 분석을 더 포괄적이고 심도 깊은 실증 연구 수행이 기대된다.

참고문헌

- 권민택·권영식, “ 화주기업과 3PL 업체 간의 물류성과 요인에 관한 실증적 연구”, 『유통경제학회지』, 제14권, 2011, 121-142.
- 김태현·문성암·김원소, “삼자물류성과에 영향을 주는 계약 특성과 파트너쉽의 매개효과에 관한 연구”, 『로지스틱스 연구』 제 16권 제2호, 2008.12.
- 김태현·박정훈·최동현·김인후., “공급체인에서의 반품계약에 대한 시스템다이내믹스 접근”, 『한국 시스템다이내믹스 연구』, 제8권 제1호, 2007, 173-186.
- 남기찬·정태석, “정보시스템 아웃소싱의 계약 통제요인에 관한 연구”, 『경영논총』, 제10집, 1999, 49-72.
- 노홍승., “국내 기업 간 전략적 제휴의 핵심 성공요인에 관한 연구”, 『한국경영학회』, 2001, 76-79.
- 대한상공회의소, 「국내 물류서비스 시장 실태조사」, 2010.
- 문성암·최경환, “공급계약의 유연성이 구매자의 물류성과에 미치는 영향에 관한 연구 (한국 방위 사업청을 중심으로)”, 『한국 로지스틱스 학회』, 로지스틱스 연구, 17권, 1호, 2009, 113-128.
- 박정수·하현구·안영호, “물류대행 계약의 유형 및 고객사 평가에 따른 차별적 물류서비스 제공방안”, 『물류학회지』, Vol 20. No5, 2010., 127-147.
- 「쉬핑 가제트」, (Korea Shipping Gazette (www.ksg.co.kr))
- 이종학, “종합물류인증기업의 거래화주특성에 관한 실증연구”, 『해운물류연구(구 한국해운학회지)』, Vol.56, No.0, 2008, 134-149.
- 이준구, 「미시경제학」 제5판, 법문사, 2008, 645-646.
- 양재훈, “전자물류 역량의 활용이 기업 물류성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「중앙대학교」, 박사학위논문, 2006.
- 정경선, “물류 서비스 계약방식에 관한 사례연구”, 「인천대학교」, 석사학위논문, 2009.
- 조문식, 이상우, “ 호텔종사원의 서비스 회복 공정성이 재 구매 의도에 미치는 영향”, 『관광연구』 제 26권 제1호, 2011, 371-386.
- 한상린, “산업재 공급자와 조직구매자간의 관계요인에 관한 연구”, 『마케팅연구』 제13권 제 1호, 1996.6, 151-172.
- 홍승린·박호신, “물류기업의 거래형태에 관한 연구”, 『관세학회지』, 제 12권 3호, 2011, 223-241.
- 홍의·김진수, “중국진출 한국기업 물류관리자의 자격요건에 관한 연구”, 『한국통상정보학회』 제13권 제4호, 2011, 251-274.
- Alp, O., Erkip, N. K., Gullu, R., "Outsourcing Logistics: Designing Transportation Contracts Between a Manufacturer and a Transporter," *Transportation Science*,

Vol.37, No.1, 2003, 23-39.

- Anderson J.C and J.A. Narus, "A Model of Distribution firm and Manufacturer firm working partnership," *Journal of Marketing*, Vol.54, 1990, 42-48.
- Barber, E., "Incentive options for performance-based logistics contracts," *Australian Army Journal* Vol.5 No.1, 2008, 115-130.
- Chen, F. Y., Hum, S. H., Sun, J., "Analysis of third-party warehousing contracts with commitments," *European Journal of Operational Research*, Vol.131, 2001, 603-610.
- Chin, W.W., "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling," In G. A. Marcoulide (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, 1998, 295-336.
- Closs, D., Swink, M. and Nair, A., "The role of information Connectivity in Making Flexible Logistics Programs Successful," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(4), 2005, 258-277.
- Compeau, D.R., Higgins, C.A. and Huff, S., "Social Cognitive and Individual Reaction to Computing Technology," *MIS Quarterly*, 23(2), 1999, 145-158.
- Delgado-Ballester ,Elena and Jose Luis Munuera-Aleman, "Brand Trust in the Context of Consumer Loyalty," *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 2001, 1238-1258.
- Dianne Hofenk, Rinaldo Schipper, Janjaap Semeijn , Cees Gelderman, "The impact of contractual and relational aspects on the relationship effectiveness between LSPs and their clients and the influence of relationship type," *Journal of Purchasing and Supply Management* Volume 17, Issue 3, 2011.9, 167-175.
- Fitzgerald, G. and Wilcocks, L, "Contracts and Partnership in the Outsourcing of IT," *International conference on Information System*, 1994, 43-60.
- Fornell, C., and Lacker, D.F., "Evaluating structural equation models with observable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 1981, 39-50.
- Franceschini,F., Galett,M., Pignatelli, A . and Varetto, M., "Outsourcing :Guidelines for a structured approach," *Benchmarking : An International Journal*, 10(3), 2003, 246-260.
- Gafen, D., "What makes an ERP implementation relationship worthwhile linking trust mechanism and ERP usefulness," *Journal of Management Information System*, 21(1), 2004, 263-288.
- Guthrie, J., "The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital," *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 2001, 27-41.
- Hair, J.F., Jr. Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson ,R.E. "Multivariate Data Analysis," 7thed., *Upper Saddle River*, NJ, PrenticeHall, 2010.
- Handfield, R.B. and Christian Bechtel, "The role of trust and relationship structure in

- improving supply chain responsiveness”, *Industrial Marketing Management*, 2002, 367-382.
- Handfield, R.B. and E.L. Nichols, “Introduction to Supply Chain Management, Upper Saddle River,” *NJ, Prentice-Hall*, 1999..
- Harris, A., Giunipero, L. C., Hult, G. T. M., “Impact of Organizational and Contract Flexibility on Outsourcing Contracts,” *Industrial Marketing Management*, Vol.27, 1998, 373-384.
- Hau L. L. and Seungjin, W., “Decentralized Multi-Echelon Supply Chains: Incentives and Information,” *Management Science*, Vol. 45, 1999, 633-640.
- Kumar, N., Scheer, L.K. and steenkamp, J. -B.E.M., “The effects of perceived interdependence on dealer attitudes,” *Journal of Marketing Research*, 32, 1995, 348-58.
- Lambert D. M., J. R. Stock and L. M. Ellram, “Fundamentals of Logistics Management,” McGrawhill, 2002.
- Lan Stuart. F., David M. McChtcheon, “The Manager’s Guide to Supply Chain Management,” *Sloan Management Review*, 2000, 81-92.
- Liu, B., S.Liu and J.S. Chen, “Mean-variance analysis for supply chain coordination with the combined contract,” *Proceedings 2005 IEEE*, 2005, 650-655.
- Lloyd M. Rinehart, “Global logistics partnership negotiation,” *International Journal of physical distribution & Management*, Vol22, No.1, 1992, 27.
- Logan, M. S., “Using Agency Theory to Design Successful Outsourcing Relationships,” *International Journal of Logistics Management*, Vol.11, No.2, 2000, 21-32.
- Meyers, L.S., Gamst, G. and Guarino, A.J., “Applied Mulivariate Research : Design and Interpretation,” *SAGE Publications*, London, 2006.
- Price, J.L. and C.W. Mueller, “Absenteeism and Turnover of Hospital Employoyes,” *JAI Press*, Greenwich, CT., 1986.
- Pruth, M., “Kontrakt som Styremiddel ITPL Samarbeten-ex sisteranded Funktioner och Utveckling af Nye Principer,” *Akademisk avhandling, Goteborg Universitet*, Sverige, 2002, 68-93.
- Puffer, J.L. and C.W. Mueller, “Prosocial behavior, noncompliant behavior and work performance among commission salespeople,” *Journal of Applied Psychology*, Vol 72, 1986, 615-621.
- Scalar, E.D. “You don’t always get what you pay for : Economics of Privatization,” Ithaca : *Crmell university press*, 2000.
- Stank.T.P., Goldsby.T.J and Vickery. S.K., “Logistics Service Performance: Estimating Its Influence on Market Share,” *Journal of Business Logistics*,24, 2003, 27-55.

- Stuart, F.I. and McCutcheon, "The Manager's Guide to Supply Chain Management," *Business Horizons*, Vol. 43, No. 2, 2000, 36-43.
- Tate, Karen "The elements of a successful logistics partnership," *Inter-national Journal of Physical Distribution & Management*, Vol.25, 1996, 7-13.
- Tsay, A.A., S. Nahmias and N. Agrawal, "Modeling supply chain contract: a review," In: Tayur, s., Ganeshan, R. and Magazine, M.(eds.), *Quantitative Models for Supply Chain Management*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA. 1999, 299-336.
- Wang Charles X, "A general framework of supply chain contract models," *Supply Chain Management : An International Journal*, Vol.7, No5, 2002, 302-310.
- Wheelwright, S. C., H. K. Bowen. 1996. "The challenge of manufacturing advantage," *Production and Operations Management* 5(1), 59 - 77.
- Wold, H.(1985), "Partial Least Squares," In : Kotz, S and Johnson, M.L.(Eds.), *Encyclopedia of Statistical Sciences*, Vol.6. New York : Wiley ,pp. 581-591.
- You, Y.J., and Alavi, M. (2001), "Media and group cohesion : relative influence on social presence, task participation and group consensus," *MIS Quarterly*, 25(5), 371-390.

국문요약

물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향

김진수 · 송상화

물류 아웃소싱의 증가에 따른 화주기업과 물류기업과의 거래에서 파트너쉽 구축이 장기 거래에 영향을 미친다는 많은 연구와 노력들이 진행 되어 왔으며, 이러한 거래에서 상호 관계를 정확하게 이해하고 예상되어지는 어려움을 미리 예측하여 대비하기 위해 물류계약서를 사용하게 된다. 본 연구에서는 물류기업의 관점에서 물류계약서 조항과 공정성 조항의 구체성이 화주기업과의 파트너쉽 구축과 물류기업의 성과에 미치는 영향을 PLS (Partial Least Square) 모델링 기법을 이용하여 가설을 검증하였다. 연구 모형에서 계약 조항을 선행 연구 문헌으로부터 조작적 정의를 통하여 비용발생, 위험관리 2개 요인으로 구분하였고, 공정성 요인을 측정하기 마케팅, 심리학, 사회과학 분야에서 사용되어지고 있는 분배공정성, 절차공정성 2개 조항을 구분하였다. 실증 분석 결과 첫째, 비용발생 조항에 대한 계약서 구체화는 화주기업과의 파트너쉽(신뢰, 의사소통) 구축에 긍정적인 영향을 미친다는 것으로 나타났다. 둘째, 위험관리 조항에 대한 계약서 구체화는 화주기업과의 신뢰구축에는 영향을 주었으나 의사소통에는 크게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 분배공정성 조항에 대한 계약서 구체화는 화주기업과의 의사소통에는 긍정적인 영향을 미쳤으나, 신뢰에는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 넷째, 절차공정성에 대한 계약서 구체화는 화주기업과의 파트너쉽 구축에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 마지막으로 화주기업과의 파트너쉽은 물류기업의 물류성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 물류기업과 화주기업 간의 관계 구축의 위한 실무적 방향성을 제시하는데 기여를 할 것이다.

핵심주제어 : 물류계약, 물류아웃소싱, 파트너쉽, 물류성과, 공정성