

물류아웃소싱 서비스에서 계약서 조항과 성과 간 관계에 대한 물류기업과 화주기업의 인식 비교 분석

Evaluating the perception of logistic firms and shipper on the relationship between contract term and service performance in logistics outsourcing service

김진수(Jin-Su Kim)

한솔로지스틱스(주), 물류학박사

목 차

I. 서론	V. 결론
II. 선행 연구와 사례연구	참고문헌
III. 연구방법	ABSTRACT
IV. 연구결과	

국문초록

본 연구는 공정성에 관한 선행 연구를 바탕으로 화주기업과 물류기업 간 거래상 지위로 인해 발생하는 불합리한 계약 관행을 예방하고 장기적인 관점에서 상호 이익실현을 위한 관계 구축과 긍정적인 파트너십 구축에 도움을 주고자 물류계약의 불공정 사례의 실제 사례를 통하여 문제점을 확인하였다. 물류기업과 화주기업을 대상으로 물류계약서 조항의 구체화와 파트너십 그리고 성과와의 관계에 대한 인식조사를 실시하고 인식조사의 결과 분석과 함께 연구자의 선행연구 결과와 비교 분석을 하였다. 인식조사의 분석결과, 물류기업은 물류계약서 조항 중 비용발생조항과 위험발생조항의 구체화는 화주기업과의 파트너십에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 인식으로 밝혀졌다. 반면에 화주기업은 비용발생 조항의 구체화는 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 인식을 가지고 있는 것을 알 수 있었다. 그리고 물류기업의 인식은 선행연구에서 실증 연구한 결과와 동일한 것으로 나타났으나 화주기업의 인식은 선행연구에서 이루어진 연구 결과와 일치 하지 않는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구결과는 화주기업의 인식 전환이 필요한 것을 나타내는 것으로, 본 연구의 결과와 선행연구의 결과의 비교를 통하여 향후 표준계약서 배포를 위한 정책마련에서 필수적으로 구체화 되어야 하는 조항과 선택적으로 구체화 되어져야 할 조항에 대한 정책적인 시사점을 제공할 수 있을 것으로 사료된다.

주제어 : 물류계약, 공정성, 불공정 사례, 인식차이, 표준계약서

I. 서론

오늘날 기업들은 공급사슬 간의 협업을 통한 생존전략 수립이 필수적이며, 이는 곧 독자적으로 경쟁에서 살아남기 힘든 환경이라 할 수 있겠다(Drucker, 1998 ; Lambert and Cooper, 2000). 공급사슬이 길어질수록 위험의 발생 가능성이 높아지고(Giunipero & Eltantawy, 2003), 기업들은 생존을 위하여 공급사슬 내의 구성원들 간 협업을 통해 경쟁우위를 확보하고 공급사슬 전반에 경쟁력을 확보 하고자 한다(Shemwell et al., 1998). 이러한 협업관계는 상호 신뢰를 기반으로 형성이 되며 장기적인 측면에서 우호적인 관계를 유지시키고 고객에 대한 서비스 품질 수준을 높이는데 기여하는 특징을 가지고 있다(Ganesan, 1994). 하지만 갈수록 글로벌화 되어가고 치열해지는 경쟁 환경 하에서 공급사슬 내의 불확실성은 점차 증가하는 추세에 있으며(Bensaou, 1997), 기업들이 운영 상 발생 가능한 위험을 사전에 예측하고 예방 및 제거하기 위해서는 파트너십 구축을 통한 공급사슬 관계 형성이 매우 중요하다고 하겠다(Zsidisin & Ellram, 2001 ; Lo and Yeung, 2006). 글로벌 기업 환경은 복잡한 공급사슬 구조로 연결되어져 있기 때문에 특정 부문에 취약한 구조를 가진 일부 구성원에 의해 시작된 위험이 연쇄적으로 다른 구성원들에게 전이되고 확산이 될 수 있다(한낙현 외, 2009). 이에 따라서 공급사슬에서 발생 가능한 위험을 구성원 간 사전에 공유하고 문서화함으로써 기업이 손실을 최소화할 수 있는 방안으로 공급사슬 내 계약의 중요성이 점차 강조되고 있다(Sinha, 2004 ; 김미형, 2008 ; 이충배·정석모, 2011 ; 허성오, 2012 ; 김진수·송상화, 2012 ; 김동정·이영재, 2014 ; 정승일, 2014 ; 윤국, 2016 ; Luo, 2002 ; Handley & Benton, 2012 ; Poppo & Zhou, 2013).

결국 기업의 생존 성패는 공급사슬 구성원 간의 파트너십 구축과 공정한 계약 체결을 통한 협력 관계 구축에 달려 있다 해도 과언이 아니라고 하겠지만(김진수·홍의, 2015), 국내의 물류 시장의 구조를 살펴보면 화주기업과 물류기업 간 거래상 지위로 인해 불합리한 계약 관행과 이로 인한 피해 사례가 다수 발생하여 왔으며, 상생 거래를 위한 적절한 가이드 라인이 없는 실정이다¹⁾. 대한상공회의소에서 물류전문가를 대상으로 조사한 2015년 물류시장 평가와 2016년 전망조사²⁾의 결과에서도 70%의 응답자가 2016년 물류시장 경기가 2015년과 비슷하거나 위축될 것이라는 응답을 하였고, 원자재를 포함한 세계 수출입 물동량 감소가 지속되며 물류경기가 쉽게 회복되지 않을 것이라고 전망했다. 그리고 2014년 물류기업 경영성

1) 국토해양부, “화주기업과 물류기업 간 표준계약서 보급추진” 보도자료, 2012년 12월 26일

2) 대한상공회의소, 「2015년 물류시장 평가와 2016년 전망조사」, 2016, pp.1~3.

과 및 경영환경 조사³⁾에서는 300개 조사대상의 물류기업의 75%는 경영성과가 보통이거나 나빠졌다고 응답을 했고, 수익성 악화의 원인으로 물동량감소, 공급과잉에 의한 출혈경쟁 등과 함께 화주와의 불공정 계약 관행을 꼽았다. 그리고 화주·물류기업 거래관행에 관한 실태 조사⁴⁾에서 물류기업은 화주기업과의 거래에 따른 문제 발생 시 손해를 감수하는 사례가 많은 것으로 조사되었으며, 화주기업과의 거래에서 발생하는 애로사항으로서는 기준이 없는 단가인하 관행, 물류기업에 불리한 계약관행, 대금지급 지연 등을 꼽았다.

국내 사례에서 살펴본 바와 같이 물류기업과 화주기업 간 불평등 계약이나 불합리한 거래 관행으로 인하여 물류기업의 이익은 감소하고, 화주기업은 서비스 품질에 대한 불만을 가지는 구조적인 문제점의 해결이 시급하다는 것을 알 수 있으며, 이러한 배경 하에 본 연구의 목적은 물류계약서 조항에 반드시 구체화 되어야 할 항목들과 상호 협의하여야 하는 항목들을 제시함으로써, 물류계약의 불공정한 계약관행을 없애고, 물류기업과 화주기업 모두 장기적인 관점에서 상호 이익실현 관계 구축과 긍정적인 파트너십 구축에 도움을 주고자 함이며, 이를 위해 다음과 같이 연구를 진행하였다.

첫째, 선행연구와 사례연구에서는 계약 공정성에 대한 개념과 관련 선행 연구, 물류기업 실무 담당자와의 인터뷰를 통해 계약서 조항이 구체화되지 않아 거래관계에서 문제가 발생하고, 갈등이 생겼을 때 물류기업에서 법적으로 대처하지 못하여 발생하는 비용과 손해를 일방적으로 감수하는 사례를 분석하였으며, 이를 바탕으로 물류시장의 구조적인 문제를 짚어 보고자 한다.

둘째, 물류기업과 화주기업을 대상으로 물류계약서 조항의 구체화와 파트너십 그리고 성과와의 관계에 대한 인식조사를 통하여 물류아웃소싱 계약관계가 물류기업과 화주기업 중 어느 한 쪽의 이익을 증진시키기 위함이 아닌, 상호간의 성과를 극대화시키기 위한 것이라는 시사점을 제공한다.

셋째, 본 연구의 선행연구에서 밝힌 물류계약서 구체화 및 공정성 관련 실증 연구 결과⁵⁾와 계약서 조항에 대한 실무담당자들의 인식을 상호 비교하고, 물류기업과 화주기업의 관점에서 상세히 분석하여 물류서비스 계약에 대한 인식 전환에 필요한 시사점을 제공한다.

상기 목적을 바탕으로 물류기업과 화주기업 간 긍정적인 파트너십 구축을 위한 시사점을 제시하고, 획일적이고 일방적인 계약서 작성이 아닌 장기적 파트너십 관계를 유지발전 시킬

3) 대한상공회의소, 「2014년 물류기업 경영성과 및 경영환경 조사」, 2015, pp.1-3.

4) 대한상공회의소, 「화주·물류기업 거래관행에 관한 실태조사」, 2011, pp.1-3.

5) 김진수·송상화, “물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향”, 「한국항만경제회지」, 2012

6) 김진수·송상화, “물류아웃소싱 계약의 특성이 물류성과에 미치는 영향 : 화주기업 중심으로”, 「물류학회지」, 2012

수 있는 공정한 물류 계약서의 구체적 조항 설계의 필요성을 강조하고자 한다.

기존 연구와 차별화된 부분은 첫째, 물류기업 실무 담당자와의 인터뷰를 통해 물류계약서의 구체화 미흡으로 인해 발생한 문제와 물류기업의 피해사례를 분석하고, 물류계약서의 구체화와 공정성 강화에 필요한 시사점을 실무적 예시를 바탕으로 제시하였다. 그리고 물류계약서의 구체화가 물류성과에 도움이 되는지에 대하여 물류기업과 화주기업을 대상으로 인식 조사를 실시하였으며, 이러한 인식과 선행 연구의 가설 검정 결과와의 차이에 대해 비교 분석을 실시하였다. 마지막으로 선행연구 결과와 본 연구의 결과를 종합하여 물류계약서에 필수적으로 반영이 되어야 하는 물류계약서 조항과 선택적으로 반영이 되어야 하는 계약서 조항을 제시함으로써, 향후 표준 계약서 반영을 위한 현실적 가이드라인을 제공하였다.

II. 선행 연구와 사례연구

1. 선행 연구

1) 공정성에 관한 선행연구

본 연구의 목적이 불공정한 물류아웃소싱 계약관행을 없애고, 물류기업과 화주기업 모두 장기적 관점에서 상호 이익실현 관계 구축과 긍정적 파트너십 구축에 도움을 주고자 하는 것으로써, 공정성에 대한 선행 연구를 살펴보고자 한다.

공정성은 투입(투입가치)과 가치(성과보장)의 거래 파트너간 분담 비율로 나타낼 수 있으며, 화주기업과 물류기업 간 거래 관계에서 물류기업의 투입요소는 자산, 시간, 노력이 될 수 있으며, 산출은 화주기업의 이윤, 성과 등이라 할 수 있겠다(Adams, 1965). Mccoll-Kennedy and Sparks(2003)에 의하면 고객은 불만족한 상황에서 공정성을 인지하게 되고 인지된 공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 형태로 구분된다고 하였다(Blodgett et al., 1997).

Kelly et al.(1993)은 분배공정성(Distributive Justice)을 특정 결과에 대한 공정성으로 서비스 실패에 대한 보상을 의미한다고 하였고, 자신에게 부과된 작업량, 작업 일정 계획, 책임의 범위 등이 공정하다고 인식하는 정도를 말한다(Puffer,1996). 고객에게 제공한 것이 무엇이고 제공된 보상을 공정하게 인지하는 정도를 말한다고 하였다.

Blodgett et al.(1997)은 절차공정성(Procedural Justice)에 대해 서비스 실패 이후의 과정에 대한

신속한 회복시스템을 수행하는데 적용되는 기준 혹은 절차를 말한다고 하였고 직무 관련 의사 결정 시 직원들을 참여시키고 결정된 의사결정에 대해 합당한 이유를 제시한다고 직원들이 인식하는 정도를 말한다고 하였다. 이에 대한 측정으로 업무공정, 신속한 처리 방식의 적절성, 공정한 문제처리(해결 정책), 정책과 절차의 반영정도를 조문식·이상우(2011)는 측정 하였다. 지금까지 공정성의 개념에 관한 선행 연구를 살펴보았고, 아래 <표 1>과 같이 정리하였다.

<표 1> 공정성의 개념과 측정항목에 대한 선행 연구

구분	연구자	주요 내용
공정성의 개념에 관한 선행 연구	Adams(1965)	공정성의 핵심은 투입과 가치의 비율이라 정의
	Kelly et al.(1993)	분배공정성은 서비스 실패에 대한 보상을 의미한다고 주장
	Puffer(1996)	분배공정성과 절차공정성에 대한 각각의 정의
	Blodgett et al.(1997)	공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분
	Mccoll-Kennedy and Sparks(2003)	공정성 이론은 심리학에서 서비스 회복을 위한 노력과 결과를 적용된 개념으로 고객의 만족수준과 행동 의도는 고객 서비스 실패 과정을 공정하게 인지하는 관계로 설명
공정성 측정에 관한 연구	Puffer(1996)	분배공정성 측정 항목 - 부과된 작업량, 작업 일정 계획, 책임의 범위, 보상과 패널티 등이 공정하다고 인식하는 정도
	조문식·이상우(2011)	절차공정성 측정 항목 - 업무의 공정, 신속한 문제 처리 방식의 적절성, 공정한 문제처리(해결 정책), 정책과 절차의 반영

2) 계약과 공정성에 관한 선행연구

Karen(1996)는 거래기업 간에 파트너십을 형성하기 위해서는 운영적인 측면에서 공정성이 뒷받침 되어야한다고 주장하였다. 왜냐하면 운영적인 부분에서 상호간의 입장이 공평하게 반영이 되지 않을 경우에는 갈등이 생길 우려가 있기 때문이다. 또한 경쟁기업과 파트너십을 형성하는 상황이라고 할 경우에는 특히 분배와 절차에 대한 공정성이 확보가 되어야 파트너십으로 발전할 수 있을 것이라고 주장하였다. 마찬가지로 중소기업과 대기업 간의 협력 관계 구축에서도 미력한 기업이 피해를 보지 않게 하기 위해서 운영적인 측면에서 공정한 파트너십 구축이 매우 중요하다고 하였다.

김진수·송상화(2012)는 물류계약서의 조항과 파트너십, 물류성과와의 관계에 대한 실증 분석을 통하여 물류계약서에 분배공정조항과 절차공정조항이 구체화되면 파트너십이 강화되어 물류기업과 화주기업의 물류성과가 증가한다고 주장하였으며, 거래 파트너가 불공정하다는 것을 인식한다면, 거래 상대방에 대한 신뢰가 감소하고 갈등이 야기된다고 Ragatz et al.(1997)은 주장 하였다. 소매업체들에게 공정하다는 평판을 얻게 되면, 그 결과 공급업체에 대한 소매업체

들의 신뢰가 증가할 것이며, 파트너십을 생성시키는데 긍정적인 영향을 준다고 Oliver(1989)는 주장하였다.

항공사 서비스 공정성이 만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 분배공정성과 상호작용 공정성은 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(조영신, 2008), 호텔을 대상으로 시나리오 기법을 활용하여 서비스 공정성과 만족에 대한 영향 관계를 검증한 결과 분배공정성이 만족에 유의한 영향을 준다고 주장하였고 공정성의 인식만으로도 구성원들이 협력적인 행동을 유발할 수 있다고 확인하였고, 공정성이 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 주장을 하였다(김태구, 2005).

Fisk et al.(1993)의 공정성 이론에 따르면 거래당사자들은 교환관계에서 상호 간 공정한 대우를 받고 있는지를 생각하게 되고, 공정한 대우를 받고 있다고 생각하면 거래에 대해 만족한다고 가정한다. 반대로 거래관계에서 불공정하다고 당사자가 인식하게 되면 제공받는 서비스나 제공하고 있는 서비스에 대해 불만을 가지게 된다(Cathy & Bronislaw 1989). 거래관계에 있어서 공정성과 영향력 간 관계에 대한 연구에서 서비스 제공자와 이용자 사이에서의 영향력은 균형을 이루기보다는 어느 한 방향으로 더 많이 치우치는 경향이 있으며, 이러한 영향력의 불균형이 상호간 거래에 많은 영향을 미치게 된다고 하였고, 거래관계에서 영향력의 균형이 이루어졌을 때, 상호 협력의 최대화로 높은 효과를 얻게 되고 상호 간의 수익을 높일 수 있다고 주장하였다(Benton and Maloni, 2005).

서비스 공급자와 고객과의 거래 관계에 관한 연구에서 공정한 관계라고 상호 인식하게 될 경우 신뢰와 만족으로 인하여 서비스 제공기업과 고객과의 장기거래 구축에 영향을 미친다고 Prince et al.(1999)은 주장하였다. 또한 거래관계에 있어 공정성은 신뢰구축에 긍정적인 관계가 있다는 것을 실증하였고, 성공적인 서비스 제공을 위해 신뢰와 몰입과 함께 공정성이 매우 중요하다고 하였다(Gronroos, 1998).

이와 같은 선행 연구에서 살펴보면 거래관계에 있어 공정성은 성공적인 관계구축에 매우 중요한 영향을 미친다는 것을 알 수 있으며, 아래 <표 2>와 같이 요약하였다.

〈표 2〉 계약(거래)과 공정성에 대한 주요 선행 연구

구분	연구자	주요 내용
계약과 공정성 에 대한 선행 연구	Fisk et al.(1993)	공정한 대우를 받는다고 인식하면 만족에 긍정적인 영향을 준다고 강조
	Oliver(1989)	공정하다는 인식을 갖게 되면 신뢰가 증가하여 파트너쉽 구축에 긍정적인 역할을 한다고 주장
	Cathy & Bronislaw (1989)	거래당사자가 불공정하다고 인식하면 서비스에 불만을 가지게 된다고 강조
	Tyler Land(1992)	공정성이 신뢰에 긍정적인 영향을 준다고 주장
	Ragatz et al.(1997)	거래상대가 불공정하다는 것을 인식하면 신뢰가 감소하고 갈등이 생긴다고 주장
	Gronroos(1998)	공정성은 신뢰구축에 긍정적인 관계가 있다고 실증
	Prince et al.(1999)	공정한 관계라고 인식하면 신뢰와 만족에 긍정적인 영향을 주게 되어 장기적인 거래관계가 구축된다고 주장
	Benton and Maloni(2005)	공정과 힘의 관계에서 상호간 힘의 균형이 이루어질 때, 상호간의 수익을 극대화 할 수 있다고 강조
	김태구(2005)	분배공정성이 만족에 유의한 영향을 미친다고 주장
	조영신(2008)	분배공정성과 상호작용 공정성은 만족에 긍정적인 영향을 준다고 강조
	김진수·송상화(2012) ⁷⁾	물류기업의 관점에서 계약서 내에 분배공정 조항의 구체화는 화주기업과의 의사소통의 질을 향상시켜 물류성과가 향상 된다고 주장
	김진수·송상화(2012) ⁸⁾	화주기업 관점에서 계약서 내에 분배공정과 절차공정 조항의 구체화는 물류기업과의 의사소통의 질의 향상시키고, 절차공정조항의 구체화는 물류기업과의 신뢰를 강화시켜 화주기업의 물류성과가 향상된다고 주장
김진수·송상화(2012) ⁹⁾	물류기업과 화주기업에서 생각하는 계약서 내의 분배공정의 구체화와 절차공정의 구체화에 대한 인식의 차이가 발생한다고 주장	

2. 계약 불공정 사례 연구

공정성에 대한 개념과 함께 공정한 계약에 관한 선행연구를 살펴보았다. 본 연구는 물류기업과 화주기업의 계약에 대한 공정한 인식에 대한 차이를 분석 연구하여 시사점을 제시하기 위한 것이다. 이러한 차원에서 본 연구의 필요성과 연구 주제의 중요성을 더욱 강조하기 위해 국내 물류시장의 구조적인 문제를 확인해 보고자 한다.

물류 아웃소싱이 항상 성공적이지 못한 이유 중 하나는 물류제공 기업의 능력과 고객의 기대수준이 일치하지 않기 때문이라고 할 수 있으며, 이러한 이유로 계약 당사자들 서로의

7) 김진수·송상화, “물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향”, 「한국항만경제회지」, 2012
 8) 김진수·송상화, “물류아웃소싱 계약의 특성이 물류성과에 미치는 영향 : 화주기업 중심으로”, 「물류학회지」, 2012
 9) 김진수·송상화, “화주기업과 물류기업의 물류계약 인식차이에 관한 연구”, 「통상정보연구」, 2012

능력과 기대수준을 완전히 이해하고 정의하는 것이 물류 아웃소싱의 성공적인 관계를 위해 매우 중요한 요인이라고 할 수 있다(Wilding and Juriado, 2004). Ciccotello and Hornyak(2004)는 물류 아웃소싱이 성공적인 못한 원인은 고객의 공급사슬에 대한 물류 서비스 제공기업의 이해가 충분하지 못한 경우나, 특수한 제품이나 시장에 대응하기 위한 물류기업의 전문성 부족, 비현실적인 고객의 기대치, 부적절한 서비스 수준, 물류비용에 대한 인지의 부족, 물류제공 기업의 혁신성의 부족, 유연성의 감소, 그리고 계약 비용의 증가를 들었다. 물류아웃소싱에 대한 상호 성공의 진정한 의미는 화주기업의 서비스 만족도와 서비스 제공기업의 수익성을 동시에 달성하려는 win-win 체제 구축에 있다.

신뢰를 배경으로 발생 가능한 리스크를 상호 공유함으로써 모두의 이익을 얻을 수 있는 긍정적 파트너십 관계가 형성될 경우, 상호 이익은 더욱 증가하게 되며, 신뢰의 형성을 위해 공식적 계약서 작성으로 계약기간 동안 발생할 수 있는 다양한 변화와 불확실성에 서로 대응할 수 있게 되는 것이다(Cachon and Lariviere, 2005).

본 장에서는 공정성 이론에 입각하여 물류기업과 화주기업과의 계약 거래에서 발생된 계약 불공정에 대한 사례와 불공정 거래의 사례를 살펴보고자 하며 물류기업에서 물류계약을 담당하고 있는 담당자와 인터뷰를 통하여 작성하게 되었으며, 인터뷰 기업에 대한 개요는 아래 <표 3>과 같다

<표 3> 물류 불공정 사례 인터뷰 기업의 개요

구분	"A" 사	"B" 사	"C" 사	"D" 사
회사 설립일	1989년	1994년	1973년	2001년
종업원 수	80명	320명	180명	250명
매출액	1,800억원	3,200억원	2,800억원	2,500억원
사업영역	보관, 운송	운송, 보관, 컨설팅, e-logistics, 항만하역	운송, 항만하역, 보관, 프로젝트, 국제운송주선, 택배서비스	운송, 국제운송주선, 보관, 프로젝트
네트워크현황	7개국 12개 지사	국내 3개지점, 18개 DC, 8개국 8개 법인	국내 6개 지사, 7개 영업소, 6개 DC	18개국 30개 법인 및 지사
사업장소재지	서울	서울	서울	서울

자료: 각 사 홈페이지 (15년 10월) 및 회사소개서 자료

1) "A"사 사례(창고 서비스)

부산 신항만에서 창고업을 하고 있는 "A"사는 러시아와 호주로부터 수입된 화주기업의 광물을 야적장에서 보관운영 하는 것에 대해 1년 단위로 계약서를 체결하였다. 계약서에 계약

기간을 1년 단위로 갱신되는 것으로 표시하였고, 계약기간 만료 1개월 전 까지 쌍방 간 별도의 서면 통지가 없을 경우에는 자동으로 연장이 된다는 조항과 함께 계약 요율은 계약 시점에 별도로 협의한다는 조항이 있었다. 하지만 계약 6개월 이후 “A”사의 경쟁 물류기업이 화주기업에게 현재 보다 낮은 가격을 제시하였고, 화주기업은 “A”사에게 운임 인하를 요청하였다. 계약서 조항에 물류비용을 계약이 갱신되는 시점에 상호 협의한다는 조항이 있었지만, 계약기간 중 물류비용의 재조정이 불가하다는 조항이 없다는 이유로 운임 인하를 요청한 것이다. 만약 운임인하를 하지 않을 경우 “A”사의 운영서비스에 대한 서비스 품질 저하를 이유로 운영사 변경을 고려하겠다고 하였으며, “A”사는 화주기업과의 장기적인 거래를 위해 운영요율을 인하해 주게 되었다.

2) "B"사 사례(화물운송주선 서비스)

“B”사는 TCR(Trans China Railway)을 통해 중앙아시아로 운송을 주선하고 있는 물류기업이다. 2011년 중국 국경과 카자흐스탄 국경에서 컨테이너 화물량의 증가로 중국에서 카자흐스탄 목적지까지 운송기간이 평균 25일 정도에서, 최대 4개월 이상 소요되는 상황이 발생하였다. 이로 인해 중국 연운항과 청도항에서의 장기 보관료가 예상보다 많이 발생하였고, 이를 화주기업과 해결하기 위해 노력하였으나, 물류계약서에 면책 조항 내용이 천재지변, 폭동, 전쟁상태, 파업 등 불가항력인 사태로 발생한 경우에는 물류기업이 책임 지지 않는다고 명시되어있으나, 화주기업 중 일부는 이와 같은 상황이 천재지변과 같은 불가항력이라고 판단할 수 없으며, 문제해결을 위한 구체적인 내용이 계약서에 반영되지 않았다고 주장하여, “B”사에서 장기간 발생한 보관료를 부담하였다.

3) “C”사 사례(택배 서비스)

택배영업소를 운영하는 “C”사는 화주기업과 B2C 택배 계약을 맺고 택배서비스를 실시하였다. 계약 기간은 1년 단위로, 쌍방 간 별도의 서면 통지가 없을 시 자동으로 연장되는 조건으로 작성되었다. 전체 거래 기간은 2년 6개월 이상 지속이 되었으며, 자동으로 계약이 연장된 기간 중 화주기업은 비용절감이라는 명목으로 일방적인 계약해지 통보를 하였다. “C”사는 화주기업에 택배가격을 경쟁사와 동일한 수준으로 진행을 하겠다고 하였으나, 서비스 질의 문제로 결국 계약을 해지 당하였고, 화주기업을 위해 투자한 장비에 대한 비용을 보상받지 못하였다.

4) “D”사 사례(창고 + 화물운송주선 서비스)

화주기업에 국내 창고 서비스와 수입화물에 대한 화물운송 서비스를 대행하던 “D”사는 2년 단위 계약을 체결하였다. 계약연장에 대한 조건으로서 1개월 전 쌍방의 별도 통지가 없을 경우 자동 연장되는 조항을 명시하였으며, 화주기업만을 위한 물류센터 내부에 시설투자를 진행하였다. 그리고 시설투자 부분에 대하여 화주기업은 “D”사에게 무상지원을 요청하였고, “D”사는 장기적인 거래를 목적으로 무상지원을 약속하였다. 하지만 계약서 조항에는 계약기간 이전에 어느 한 쪽의 사유로 계약이 해지되더라도 선투자 시설에 대하여 감가상각 잔여금액을 화주기업이 손해 배상하는 조건은 추가하지 않았고, 단지 구두 상 합의를 진행하여 서비스를 개시하였다. 화주기업은 계약기간 중 “D”사의 서비스 질의 저하를 명목으로 창고서비스 계약해지 통보하였고, “D”사는 화주기업에게 계약기간 중 물류업체를 변경하는 것이므로 선투자 시설에 대한 보상을 요구하였으나, 화주기업은 선투자에 대한 보상관련 조항이 계약서에 없으므로 불가하다는 통보하였다. 더불어 이를 계속 문제 삼을 경우, 화물운송주선 서비스 변경을 함께 진행할 수도 있다는 의사를 전달하였다. 이에 “D”사는 화물운송주선 서비스를 지속적으로 하기 위해 선투자한 시설에 대한 손해보상을 청구하지 못하였다.

5) 사례분석 요약

지금까지 물류기업과 화주기업 간 계약서 작성에서 계약서 조항이 구체화되지 않아 쌍방의 문제가 발생하였을 경우, 법적으로 대처하지 못하고 발생하는 비용과 손해를 물류기업에서 일방적으로 감수한 사례를 창고서비스, 화물운송주선 서비스, 택배서비스를 통해 살펴보았다. 이러한 사례들은 화주기업과 물류기업과의 관계가 주로 화주기업에 유리한 불평등한 관계로 이루어져 있고, 물류 계약서는 공정한 거래 관계를 구체적으로 반영하지 못하여 화주기업의 부당한 요구에 물류기업이 대응하기 어려운 상황에 있음을 보여주고 있다. 또한, 화주기업과 물류기업 간 문제 발생 시 물류기업은 화주기업과의 부정적 관계 형성을 우려하여 손해를 감수하는 불합리한 계약 관행을 보여준다고 할 수 있다. 이렇듯 물류기업의 관점에서는 물류계약서의 내용이 구체적이지 못하고, 불공정하다고 느끼고 있음을 알 수 있으며, 이러한 사례분석의 결과는 국내 물류시장에서 화주기업과 물류기업 간 거래상 지위, 물류기업의 영세성 등으로 인해 불합리한 계약관행과 분쟁 및 피해사례가 다수 발생하였다¹⁰⁾는 보도 자료를 뒷받침하고 있다.

10) 대한상공회의소, 「2014년 물류기업 경영성과 및 경영환경 조사」, 2015, pp.1~3.

III. 연구방법

1. 물류계약의 공정성에 대한 인식조사를 위한 측정 방법

장기적 관점에서 물류기업과 화주기업의 긍정적 파트너십 구축을 위해 물류계약서 조항에 반드시 구체화 되어야 할 항목들과 상호 협의하여야 하는 항목들을 제시하기 위해 본 연구자의 선행 연구¹¹⁾에서 사용한 측정변수(비용발생조항, 위험관리조항, 분배공정조항, 절차공정조항)¹²⁾를 기반으로 물류기업과 화주기업의 담당자가 인식하고 있는 물류계약서 조항과 파트너십 그리고 성과와의 관계에 대한 설문조사를 <표 4>과 같이 실시하였다.

<표 4> 변수의 측정

설문지 구분	측정항목 수	측정내용	척도
물류기업관점	5	1) 물류시장의 경쟁에 관한 인식 2) 비용발생조항의 구체화와 화주기업과의 신뢰 3) 위험관리조항의 구체화와 화주기업과의 신뢰 4) 분배공정조항의 구체화와 화주기업과의 신뢰 5) 절차공정조항의 구체화와 화주기업과의 신뢰	5점 척도
화주기업관점	3	1) 물류계약서 내용의 공정성 정도 2) 비용발생 조항의 구체화와 화주기업의 성과 3) 비용발생 조항의 구체화와 자사의 물류성과	

2. 물류기업 관점 연구를 위한 연구대상 및 자료 수집

물류기업의 관점에서 계약서의 구체화 정도와 화주기업과의 파트너십의 관계에 관한 인식을 분석하기 위하여, 물류기업 실무담당자를 대상으로 2011년 10월 3일부터 2012년 1월 10일 까지 설문조사를 진행하였고, 물류업체 리스트 확보는 Korea Shipping Gazette (www.ksg.co.kr)에 등재된 기업을 활용하였으며, 450개 물류기업에 설문지를 발송 한 후, 회수된 설문지는 145부로 회수율은 32.2%였다.

- 11) 선행연구에서 물류기업과 화주기업의 관점에서 계약서 조항이 파트너십의 매개로 물류성과에 미치는 실증 분석을 실시하였으며, 연구를 위해 측정된 물류계약서 조항의 그룹을 비용발생조항, 위험관리조항, 분배공정조항, 절차공정조항으로 구분하여 실증 분석 함.
- 12) 김진수·송상화(2012), “물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향”, 『한국항만경제학회지』, 제28집 제2호, p.138.

3. 화주기업 관점 연구를 위한 연구대상 및 자료 수집

화주기업 관점에서 계약서의 구체화 정도와 물류성과와의 관계에 관한 인식을 분석하기 위하여, 대한상공회의소 기업정보에 등록된 기업 중, 제조업 및 유통업을 영위하는 회사 리스트를 활용하여 2012년 3월 2일부터 6월 15일 까지 1,000부의 설문지를 이메일, 팩스, 방문을 통하여 배포하였고 그 결과 289(28.9%)부의 설문지가 회수되었고, 설문지의 답이 누락되거나 부적절한 응답을 포함한 13부를 제외한 276(27.6%)부를 본 연구에서 사용하였다.

IV. 연구결과

1. 표본의 특성

조사기간은 2012년 2월 2일부터 3월 31일간 진행이 되었으며 500부 중 185부(37%)가 회수되었으나 응답이 누락되거나 불성실한 응답을 한 7부를 제외한 178부(35%)를 본 조사의 분석을 위해 사용하였고 기업의 규모, 응답자의 직급이 고루 분포하였음을 알 수 있다.

1) 물류기업 표본의 특성

물류기업 관점의 인식조사를 위해 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 알아보고자 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 거래

기간이 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 계약 기간으로 계약서를 체결하는 것으로 나타났으며, 1년 미만이 21%, 3년~5년이 13%, 5년 이상 기간이 3%로 나타났다.

2) 화주기업 표본의 특성

화주기업 관점의 인식조사를 위해 실시한 기업의 업종을 살펴보면 소비재제조업 12%, 제약제조업 3%, IT제조업 7%, 산업재제조업 30%, 유통업 40%, 기타 8%의 분포를 차지하였고, 응답기업의 매출액 현황은 50억 미만이 16%, 50억~100억 12%, 100억~1,000억 33%, 1000억 이상이 39%였다. 응답기업의 종업원 현황은 100명 미만 15%, 100명이상~ 300명 미만 19%, 300명 이상~ 1,000명 미만 26%, 1,000명 이상이 40% 이었으며, 설문에 응답한 사람의 직책은 과장급이 34%로 가장 많았으며, 차/부장급 24%, 대리급 18%, 사원급 20%, 임원이상이 4% 순이었다. 본 연구에서 알아보고자 하는 계약조항과 조항내의 공정성을 확인하기 위해서는 계약에 대한 경험 정도가 필요한 부분이며 이러한 인지요인을 측정함에 있어 과장급 이상 관리자가 적합하며 응답비율의 62%를 차지하여 연구에 적합하게 분포 되어 있음을 알 수 있다. 본 연구의 실증을 위해 화주기업이 제공받는 서비스로서는 운송서비스가 13%, 화물운송주선업(포워딩)이 32%, 창고서비스 26%, 수출입관련 서비스가 21%, 기타 서비스가 8% 인 것으로 나타났다. 해당 물류기업과의 거래기간을 묻는 질문에서 거래기간이 3년~5년 사이가 가장 많은 42%를 차지하였으며, 1년~3년 미만 거래를 하고 있는 기업이 다음을 차지하여 25%, 1년 미만 5%, 5년~10년 15%, 10년 이상 거래를 하는 화주기업은 13% 순이었다. 해당 물류기업과의 계약 시 1회 계약 기간으로서 51%의 계약이 1년~3년으로 나타났으며, 1년 미만(22%), 3년~5년(24%), 5년 이상 기간이 3%로 나타났다.

<표 5> 설문조사 기업 현황

구분	표본 수	표본 특성	세부 사항
물류기업	145	종업원 수	100명미만(19.3%),100명~300명(29%),300명~1,000명(37.9%),1,000명이상인(13.8%),무응답이 (2.1%)
		매출액 현황	1,000억원 이상(41%), 100억원~1,000억원(35%), 50억원~100억원(16%), 50억원 미만(8%)
		응답자의 직급	사원급 (7%), 대리급 (22%), 과장급(37%), 차장·부장급(28%), 임원이상(6%)
		계약 기간	1년 미만(21%), 1년~3년(63%), 3년~5년(13%), 5년 이상 (3%)
화주기업	276	종업원 수	100명미만(15%),100명~300명(19%),300명~1,000명(26%),1,000명이상인(40%)
		매출액 현황	1,000억원 이상(39%), 100억원~1,000억원(33%), 50억원~100억원(12%), 50억원 미만(16%)
		응답자의 직급	사원급 (20%), 대리급 (18%), 과장급(34%), 차장·부장급(24%), 임원이상(4%)
		계약 기간	1년 미만(22%), 1년~3년(51%), 3년~5년(24%), 5년 이상 (3%)

2. 물류기업의 계약서 공정성 수준에 관한 인식조사 결과 요약

물류기업의 계약서 조항의 구체화 수준과 상호 파트너십 관계에 대한 설문 분석 결과 다음과 같은 항목이 도출되었다. 첫째, 화주기업과의 지속적 거래관계에 있어 수반되는 경쟁 정도에 대한 인식에 대해, 경쟁이 아주 심하다고 응답한 비율이 전체의 46%로 가장 높았고, 심하다고 응답한 응답자는 30%로 조사되었다. 연구를 위한 설문 조사에서 설문 응답자의 75% 이상은 현재의 화주기업과 거래지속을 위해 치열한 경쟁을 하고 있음을 알 수 있다.

<표 6> 물류 시장의 경쟁 정도에 대한 인식

구분	없다	조금 있다	보통이다	심하다	아주 심하다	계
응답자 수	2	9	25	43	66	145
%	1 %	6 %	17 %	30 %	46 %	

둘째, 물류계약서에, 계약 이후 유가 상승이나 환율 변동이 발생 할 경우 화주기업과의 비용변동에 대한 조정을 할 수 있는 내역을 구체화 할 경우, 화주기업을 더욱 신뢰를 할 수 있는지에 대한 인식을 조사하였고, 조사 내용에 대한 결과는 아래와 같다.

〈표 7〉 비용발생 조항의 구체화에 대한 물류기업의 인식

구분	전혀아닐 것이다	아닐 것이다	보통이다	그럴 것이다	매우 그럴 것이다.	계
응답자 수	3	12	30	63	37	145
%	2 %	8 %	21 %	43 %	26 %	

물류기업의 관점에서 물류계약서에 비용 발생 조항을 구체화 하게 될 경우, 70%의 응답자가 화주기업과의 신뢰 구축에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이라는 인식을 가지고 있는 것으로 조사가 되었다.

셋째, 계약서에 계약물량에 대한 보장과 함께 실제 물량이 계약 물량보다 부족 할 경우 보상내역을 구체화하고, 화주기업의 물류비용 정산이 지연될 경우 지연이자 지급을 구체적으로 명시 할 경우 물류기업이 화주기업을 더욱 신뢰를 할 수 있는지에 대한 인식을 조사하였고, 조사 내용에 대한 결과는 아래와 같다.

〈표 8〉 위험관리 조항의 구체화에 대한 물류기업의 인식

구분	전혀아닐 것이다	아닐 것이다	보통이다	그럴 것이다	매우 그럴 것이다.	계
응답자 수	2	11	23	69	40	145
%	1 %	8 %	16 %	48 %	28 %	

물류기업의 관점에서 물류계약서에 위험관리 조항을 보다 구체화 하게 될 경우, 75% 이상의 응답자가 화주기업과의 신뢰 구축에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이라는 인식을 가지고 있는 것으로 조사가 되었다.

넷째, 계약서에 생산계획이나 출하계획을 구체적으로 명시하고 서비스에 대한 상호 책임 및 권한의 범위를 더욱 구체적으로 명시할 경우 물류기업이 화주기업을 더욱 신뢰를 할 수 있는지에 대한 인식을 조사하였고, 조사 내용에 대한 결과는 아래와 같다.

〈표 9〉 분배공정 조항의 구체화에 대한 물류기업의 인식

구분	전혀아닐 것이다	아닐 것이다	보통이다	그럴 것이다	매우 그럴 것이다.	계
응답자 수	28	49	33	22	13	145
%	19 %	34 %	23 %	15 %	9 %	

물류기업의 관점에서 물류계약서에 분배공정에 대한 조항을 보다 구체화 하게 될 경우, 50% 이상의 응답자가 화주기업과의 신뢰 구축에 영향이 없을 것이라는 인식을 가지고 있는 것으로 조사가 되었다.

다섯째, 사고가 발생 될 경우, 보험을 통한 손해배상을 실시한다는 조항과 사고에 따른 귀책사유를 더욱 명확히 한다는 것을 계약서에 보다 구체적으로 명시 할 경우 물류기업이 화주기업을 더욱 신뢰를 할 수 있는지에 대한 인식을 조사하였고, 조사 내용에 대한 결과는 아래와 같다.

〈표 10〉 절차공정 조항의 구체화에 대한 물류기업의 인식

구분	전혀아닐 것이다	아닐 것이다	보통이다	그럴 것이다	매우 그럴 것이다.	계
응답자 수	59	38	26	212	10	145
%	41 %	26 %	18 %	8 %	7 %	

물류기업의 관점에서 물류계약서에 분배공정에 대한 조항을 보다 구체화 하게 될 경우, 65% 이상의 응답자가 화주기업과의 신뢰 구축에 영향이 없을 것이라는 인식을 가지고 있는 것으로 조사가 되었다.

물류기업 실무담당자들은 결과적으로 물류계약서를 보다 구체화하고 공정성에 대한 항목을 계약서에 명시함으로써 신뢰구축에 도움이 될 것으로 인식하는 것으로 분석되었다.

3. 화주기업의 계약서 공정성 수준에 관한 인식조사 결과 요약

화주기업의 계약서 조항 구체화 수준과 상호 파트너십 관계에 대한 설문 분석 결과 다음과 같은 항목이 도출되었다. 첫째, 화주기업의 물류계약서에 대한 인식을 조사하기 위해, 물류기업과 체결하고 있는 현재의 물류계약서 내용이 공정하게 체결이 되고 있는지에 대한 질문의 응답 비율은 아래와 같다. 전체 276개의 응답 기업 중 76% 이상의 화주기업의 계약 담당자들은 물류기업과 체결되고 있는 현재의 계약서가 공평한 수준이라고 응답을 하였고, 불공평하게 체결되고 있다고 응답한 비율은 10% 수준으로 조사가 되어졌다. 이러한 결과와 2010년 대한상공회의소에서 물류기업 100개를 대상으로 실시한 국내 물류서비스 시장실태조사의 결과에서 응답 기업들의 16.2%가 화주와의 불평등 계약이 여러 요인들 중에서 수익성을 악화시키는 가장 큰 원인이라고 밝힌 발표내용과 비교를 할 때, 물류기업과 화주기업의

인식의 차이가 있음을 알 수 있다. 왜냐하면 본 연구를 진행하기 위한 화주기업의 인식에 대해 계약서의 불평등 여부에 대한 질문의 문항이었고, 대한상공회의소의 조사에서의 발표 내용은 물류기업의 수익성 악화에 대한 여러 원인 중에서 가장 큰 원인이 화주와의 불평등 계약이라는 결과가 16.8%였다는 점을 미루어 짐작할 때, 물류계약서의 불평등 여부에 대해 동일하게 물류기업에게 조사를 하게 될 경우, 화주기업과의 인식차이는 확연하게 나타날 것이라는 것을 유추 할 수 있다.

〈표 11〉 물류 계약서의 공정성에 대한 인식 요약

구분	매우 불공평하다	불공평하다	보통이다	공평하다	매우 공평하다	무응답	계
응답자 수	11	17	62	124	58	4	276
%	4 %	6 %	22 %	45 %	21 %	1 %	

둘째, 물류 계약서를 구체화 할 경우, 화주기업의 물류 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것인가에 관한 인식 조사를 위해 설문 문항을 ‘물류계약서 내 발생 가능한 비용에 대한 조항(예 : 유가상승 시 비용 조정 조항, 성수기와 비수기에 비용 조정 조항)과 발생 가능한 위험이 있는 조항(예 : 물량 보장, 정산 지연 시 이자 지급)을 물류 계약서에 구체적으로 반영 할 경우 화주기업의 물류성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 생각 하는가’ 로 구성하였으며, 조사 결과 전체 응답자의 26%는 전혀 영향이 없을 것이라고 응답을 하였고, 34%의 응답자는 물류성과에 미치는 영향이 적을 것이라고 생각하는 것으로 조사가 되었다.

〈표 12〉 물류 계약서의 구체화와 성과의 변화에 대한 인식 요약

구분	전혀 영향이 없을 것이다	영향이 적을 것이다	보통이다	영향이 있을 것이다	매우 영향이 높을 것이다.	무응답	계
응답자 수	72	95	58	22	9	20	276
%	26 %	34 %	21 %	8 %	3 %	7 %	

화주기업의 80%이상이 물류계약서의 구체화가 물류 성과에 부정적인 영향을 미칠 것으로 인식하고 있으며, 이는 계약서 항목의 구체화화 성과간 실증 분석 결과에서 구체적 계약서 조항이 물류 성과에 긍정적 영향을 미쳤다는 기존의 실증분석 결과와 차이가 있다.

셋째, 물류 계약서를 구체화 할 경우, 자사의 물류 성과에 미치는 영향에 관한 인식을 조사하기 위해 설문 문항을 ‘물류계약서 내 발생 가능한 비용에 대한 조항(예 : 유가상승 시 비

용 조정 조항, 성수기와 비수기에 비용 조정 조항)과 발생 가능한 위험이 있는 조항(예 : 물량 보장, 정산 지연 시 이자 지급)을 물류 계약서에 구체적으로 반영 할 경우 귀사의 물류성과는 현재와 비교하여 어떻게 될 것으로 생각 하는가'로 구성하였으며, 설문 조사의 결과, 전체 화주기업 응답 대상자의 77%가 현재와 비교하여 물류성과가 나빠지거나 매우 나빠질 것이라 생각하는 것으로 조사가 된 반면, 현재 대비하여 좋아 질 것이라고 생각하는 응답자는 7% 수준에 머무르는 것으로 조사 되었다.

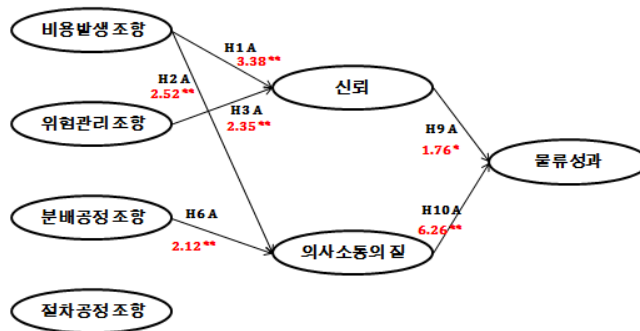
<표 13> 물류 계약서의 구체화가 성과에 미치는 영향에 관한 인식 요약

구분	매우 나빠질 것이다	나빠질 것이다	보통이다	좋아질 것이다	매우 좋아질 것이다	무응답	계
응답자 수	109	103	31	16	3	14	276
%	39 %	37 %	11 %	6 %	1 %	5 %	

4. 물류기업 인식조사와 선행연구 결과와의 비교

본 연구자의 선행연구(13)에서 물류기업 관점에서 물류계약서의 구체화와 공정성이 파트너쉽의 매개로 물류성과에 미치는 영향을 PLS로 분석한 가설 검정 결과를 요약하면 <그림1>과 같이 표현가능하며, 계약의 비용발생조항, 위험관리조항, 분배공정조항이 구체화될수록 신뢰와 의사소통의 품질이 강화되어 물류성과가 향상되는 것으로 분석되었다.

<그림 1> 물류기업관점에서 계약서 조항과 물류성과와의 관계에 관한 실증 분석 결과 요약(14)



- 13) 김진수·송상화(2012), “물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향”, 『한국항만경제학회지』, 제28집 제2호
- 14) 김진수·송상화(2012), “물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향”, 『한국항만경제학회지』에 대한 실증 분석 결과를 그림으로 요약 정리함.

선행연구의 실증분석 결과를 본 연구에서 설문 조사된 실무담당자의 인식과 비교해 보면 다음과 같이 정리된다. 첫째, 물류계약서에 비용발생 조항이 구체화 되면 화주기업과의 신뢰 구축에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 항목에 대해 실무담당자들의 인식과 선행연구의 검증 결과가 일치하는 것으로 나타났으며, 둘째, 물류계약서 조항에 위험관리 조항이 구체화 되면 화주기업과의 신뢰구축에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 항목에 대해 실무담당자들의 인식과 선행연구의 검증 결과가 역시 일치하는 것으로 나타났다. 마지막으로, 물류계약서에 분배공정 조항과 절차공정 조항의 구체화는 화주기업과의 신뢰구축에 도움이 되지 않을 것이라는 인식과 선행연구의 검증 결과와도 일치하는 것을 알 수 있으며, 물류기업 관점에서는 인식과 가설 검정의 결과는 대부분 일치하는 것으로 조사되었고 <표 14>과 같이 정리하였다.

<표 14> 물류계약서 구체화에 대한 인식과 선행연구 결과의 비교

No	내 용	비교 결과
1	물류계약서에 비용발생 조항을 구체화하면, 화주기업과의 신뢰 구축에 도움이 될 것이다.	일치
2	물류계약서에 위험관리 조항을 구체화하면, 화주기업과의 신뢰 구축에 도움이 될 것이다.	일치
3	물류계약서에 분배공정 조항을 구체화하더라도, 화주기업과의 신뢰 구축에는 도움이 되지 않을 것이다.	일치
4	물류계약서에 절차공정 조항을 구체화하더라도, 화주기업과의 신뢰 구축에는 도움이 되지 않을 것이다.	일치

5. 화주 기업 인식조사와 선행연구 결과와의 비교

본 연구자의 선행연구¹⁵⁾에서 화주기업 관점에서 물류계약서의 구체화와 공정성이 파트너십의 매개로 물류성과에 미치는 영향을 구조방정식으로 분석한 가설 검정 결과를 요약하면 그림2와 같이 표현가능하며, 계약의 비용발생조항, 위험관리조항, 분배공정조항, 절차공정조항이 구체화될수록 신뢰와 의사소통의 품질이 강화되어 물류성과가 향상되는 것으로 분석되었다.

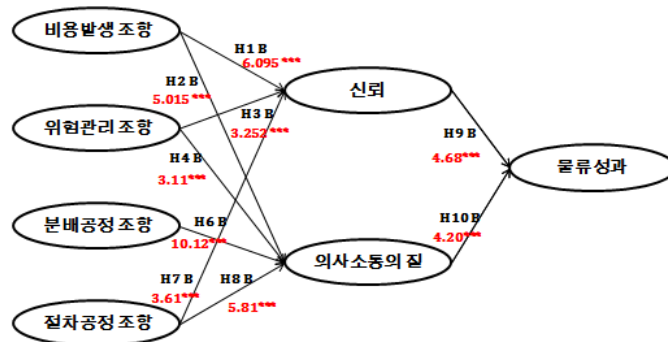
본 연구자의 선행연구¹⁶⁾에서 화주기업 관점에서 물류계약서의 구체화와 공정성이 파트너십의 매개로 물류성과에 미치는 영향을 구조방정식으로 분석한 가설 검정의 결과와 비교한 요약은 아래 <표 15>와 같다.

15) 김진수·송상화(2012), “물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향”, 『한국항만경제학회지』, 제28집 제2호
 16) 김진수·송상화(2012), “물류아웃소싱 계약의 특성이 물류성과에 미치는 영향 : 화주기업 중심으로”, 『물류학회지』, 제22집 제3호, 한국물류학회, pp.67-95.

물류기업과 달리 화주기업은 비용발생 및 위험관리 조항을 구체화하는 것이 화주기업의 물류성과에 부정적 영향을 미친다고 인식하고 있으나, 이는 선행연구의 가설검정 결과와 차이가 있는 것이다. 즉, 선행연구의 가설검정 결과 비용발생 및 위험관리 조항을 구체화하는 것이 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었으나, 화주기업의 실무담당자들은 관련 계약서 조항의 구체화가 자신들에게 불리하다고 인식하고 있는 것이다.

이러한 인식의 발생 원인은 화주기업의 경우, 여러 물류서비스 제공 기업 중에서 자사에게 가장 유리한 조건을 제시하는 서비스기업을 선택하게 될 것이고, 이러한 상황에서는 발생 가능한 위험을 서비스 제공기업이 부담하거나, 물류계약서에 명확하게 명시하지 않는 것이 자사의 이익에 보다 유리한 조건의 계약이라고 생각하는 것이 하나의 원인이라고 유추 할 수 있을 것이다.

〈그림 2〉 화주기업관점에서 계약서 조항과 물류성과와의 관계에 관한 실증 분석 결과 요약¹⁷⁾



〈표 15〉 물류계약서 구체화에 대한 인식과 가설검정 결과의 비교

No	내용	비교 결과
1	물류계약서에 조항 중 비용발생과 위험관리에 대한 조항을 구체화하더라도, 화주기업의 성과에는 영향을 미치지 않을 것이다.	불일치
2	물류계약서에 조항 중 비용발생과 위험관리에 대한 조항을 구체화하면, 화주기업의 성과는 더욱 나빠질 것이다.	불일치

이처럼 화주기업에서는 선행연구의 실증분석 결과에서 나타난 결과와는 다른 인식을 가지고 있음을 알 수 있었다. 이는 화주기업이 계약서 조항을 구체화 하게 되면 파트너십에 긍정

17) 김진수·송상화(2012), “물류아웃소싱 계약의 특성이 물류성과에 미치는 영향 : 화주기업 중심으로”, 『물류학회지』에 대한 실증 분석 결과를 그림으로 요약 정리함.

적인 영향을 준다는 인식의 변화가 필요함을 의미한다 하겠다. 설령 본 연구의 설문조사의 결과와 같이 물류계약서 조항을 구체화 할 경우, 화주기업의 입장에서 성과가 보다 나빠지는 등의 부정적인 영향이 있을 것이라고 생각을 하더라도 실증 분석에서는 오히려 반대의 결과가 나왔다는 점에서 화주기업의 인식변화가 필요하다는 부분을 명확하게 제시하는 의미 있는 연구 결과라 할 수 있겠다.

지금까지 물류기업과 화주기업의 설문담당자들을 통해 국내 물류시장의 경쟁 수준과 더불어 물류계약서에 대한 구체화와 성과에 대한 영향 등의 인식 수준을 살펴보았다. 본 연구에서는 연구자의 실증분석의 결과와 연구자의 선행연구¹⁸⁾에서 밝힌 물류기업과 화주기업 간의 물류계약서 현재 그리고 향후 수준에 대한 통계적 수준 차이와도 일치하는 연구의 결과라고 할 수 있겠다.

V. 결 론

1. 연구 결과

본 연구에서 설문으로 조사된 물류기업 담당자들의 물류계약서에 대한 인식을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 물류 시장의 경쟁에 대한 정도를 묻는 질문에서 75%이상의 응답자가 경쟁이 심하다고 인식하고 있음을 알 수 있었다. 이러한 인식 조사의 결과를 통해 물류기업이 화주기업과의 거래 관계에서 계약 성립을 위해 계약서의 조항이 불합리하더라도 거래를 위해 불리한 조건의 계약서를 체결 할 것이라는 것을 유추해 볼 수 있다. 둘째, 물류계약서에 비용발생 조항과 위험관리에 대한 조항을 보다 구체화할 경우, 물류기업의 입장에서는 70%~75% 이상의 응답자가 화주기업을 보다 신뢰하게 될 것이라는 인식이 조사되었다. 이러한 인식 조사의 결과를 통해 물류기업은 현재 수준보다 계약서에 비용발생 조항과 위험관리 조항이 강화되는 것을 선호함을 유추할 수 있다. 셋째, 물류계약서에 분배공정 조항과 절차공정 조항을 세부화 할 경우, 화주기업과의 신뢰구축에 미치게 될 인식 조사에서 50%~65% 이상의 응답자는 화주기업과의 신뢰구축에는 영향이 없을 것이라는 조사 결과를 얻게 되었다. 이러한 인식의 조사를 통해 물류기업에서는 분배공정의 조항과 절차공정의 조항의 구체화는 화주기업과의 관계에서 구속력이 강화 된다고 생각하는 것으로 유추할 수 있다.

18) 김진수·송상화(2012), “화주기업과 물류기업의 물류계약 인식차이에 관한연구”, 『통상정보연구』, 제14권 제3호, pp.281-306.

설문으로 조사된 화주기업 담당자들의 물류계약서에 대한 인식은 다음과 같다. 첫째, 현재 물류아웃소싱을 위한 계약서가 현재 공정하게 작성이 되고 있는지에 대한 설문 문항에 대해, 75%이상의 화주기업 담당자는 현재 계약서가 공정한 수준으로 작성이 되고 있다고 생각하는 것을 알 수 있었다. 둘째, 물류계약서와 성과와의 관계가 있을 것인가에 대한 설문 문항에 대해 60%의 이상의 응답자는 물류 계약과 물류성과와는 연관성이 없을 것이라고 생각하는 것으로 조사되었다. 셋째, 물류계약서가 구체화 될 경우, 화주기업의 성과가 현재보다 나아질 것이라고 생각하는지를 묻는 문항에 대해 75% 이상의 응답자는 계약서가 구체화 되면 현재보다 성과가 나빠질 것으로 생각하는 것으로 조사가 되었다.

2. 연구의 시사점

첫째, 본 연구의 선행연구에 대한 시사점으로써, 선행연구에서 공정성의 개념과 계약과 공정성에 관한 선행연구를 검토 하였고, 이를 기반으로 국내 물류기업과 화주기업 간 거래에서 발생된 불공정 거래관행의 사례를 보도 자료와 연구자의 인터뷰를 통해 제시하였고, 이러한 사례를 바탕으로 예측 가능한 위험 관리 조항과 비용발생 조항을 물류계약서 준비 단계에서부터 상호 충분히 협의하고 예상하지 못한 문제의 발생에 대비하여 처리절차와 방법에 대한 내용을 계약서에 구체적으로 반영하도록 할 수 있는 시사점을 제시하였다.

둘째, 물류기업의 인식의 조사에서 비용발생 조항과 위험관리 조항의 구체화는 파트너쉽 구축에 긍정적인 영향을 미칠 것 이라는 인식이 높았으나, 분배나 절차에 대한 조항의 구체화는 파트너쉽 구축에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 인식이 높은 것으로 조사가 되어졌다. 그리고 화주기업은 물류계약서의 구체화는 화주기업의 물류성과에 영향을 미치지 않을 것이라는 인식이 높은 것으로 조사가 되어졌으며, 물류계약서를 구체화 할 경우 화주기업의 물류 성과는 현재보다 오히려 나빠질 것이라는 인식을 많이 가지고 있음을 알 수 있었다. 이러한 인식 조사의 결과로 화주기업과 물류기업 모두 자사에 유리한 계약 부분만 받아들이고 나머지 항목은 성과에 불리하다고 인식하는 경향이 있다는 것을 알 수 있다.

셋째, 물류기업이 생각하는 물류계약서의 성과에 대한 인식과 가설검정의 결과는 일치하는 것으로 조사가 되었으며, 이러한 인식과 검정의 결과로 물류기업의 물류성과 향상을 위해서는 물류 효율화 등으로 성과 향상 등도 중요하지만, 계약서 작성에 있어서 획일적인 방식이 아니라 위험과 비용발생 조항을 보다 구체적으로 작성하기 위한 화주기업과의 긴밀한 계약 준비단계가 중요하다는 것을 알 수 있다. 이를 통하여 물류기업과 화주기업과의 구조적인 문

제로 인하여 발생된 손해를 물류기업에서 감수하는 관행을 없애도록 노력하여야 할 것이다.

넷째, 화주기업은 물류 운영에서 발생 가능한 위험요인을 물류계약서에 구체적으로 반영하는 것이 자사의 이익에 도움이 되지 않을 것이라는 인식에 반해 선행 연구의 결과의 실증분석에서는 물류계약서 조항의 구체성과 공정성 강화는 화주기업의 성과에 긍정적인 영향이 미치는 것으로 나타났으며, 이는 화주기업에는 물류계약서의 구체화와 공정성 강화가 자사의 이익에 도움이 된다는 인식의 전환이 필요 한 것을 알 수 있다.

다섯째, 본 연구는 특정한 산업군의 화주기업과 물류서비스 업종의 분석이 아니라 포괄적인 산업군과 제공서비스 업종으로 부더의 조사를 통하여 국내 물류시장에서 물류계약서가 가지는 인식과 실증분석의 일반적인 현황을 제시하였다.

마지막으로 물류계약서 작성에 있어서 필수적으로 명시되어야 할 조항과 선택적으로 표현을 해야 할 조항에 대한 가이드라인을 본 연구의 인식조사의 결과와 가설검증의 결과를 통하여 제시를 하면, 비용발생 조항 중에는 유가변동에 따른 운송요율 조정 조항, 환율변동에 따른 비용조정 조항, 성수기와 비수기 요금 차등 적용 조항, 그리고 특수상황 발생 시 별도의 가격 조정 조항을 서비스 특성에 맞추어 필수적으로 명시해야 하는 항목으로 정리할 수 있겠으며, 위험관리 조항 중에서는 정산지연 이자지급 조항과 물량보장에 관한 조항을 필수적으로 명시를 해야 하는 항목으로 지정할 수 있다. 그리고 선택적으로 표시해야할 조항으로는 위험발생 조항에서는 위약금 지급과 배상규정의 명확화를 들 수 있겠으며, 분배공정 조항(업무일정 공유에 대한 내용, 권한의 범위에 대한 보다 구체적인 정의)과 절차공정 조항(문제 공동해결, 귀책사유 문제해결, 보험의 처리)에 대해서는 물류기업과 화주기업과의 충분한 협의를 통하여 계약서에 선택적으로 결정을 해야 하는 항목으로 나눌 수 있다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구 결과가 갖는 실무적인 인식의 전환, 이론적인 의미가 있음에도 불구하고, 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 물류기업과 화주기업에서 물류계약서의 구체성과 공정성이 파트너쉽과 성과에 미칠 인식과 선행연구의 검증 결과를 비교하여 시사점을 제시하였으나, 인식의 차이의 원인과 해결 방안은 제시하지 않았으며 이는 향후 연구에서 더욱 심도 있는 연구가 이루어 질 필요가 있을 것이라 사료된다.

둘째, 물류기업과 화주기업의 설문조사를 통한 실증을 함에 있어, 쌍대비교를 위한 설문이

이루어지지 않았다. 향후 실제 물류제공기업과 제공을 받는 기업과의 1:1 설문을 통하여 상호간의 인식의 차이를 비교하고 해결 방안을 제시하는 연구가 지속 되어야 할 것이라 생각된다.

셋째, 사례연구에서 물류계약서의 불공정으로 인해 일방이 손해를 감수하는 사례를 물류기업을 중심으로 인터뷰를 실시함으로써 화주기업이 물류계약서가 공정하다고 생각하는 수준과 차이가 있을 것이라는 현상에 문제가 있음을 지적하였으나 화주기업의 입장에서 계약의 불공정에 대한 사례가 조사되지 않았으며 이는 향후 보다 폭넓은 현장 조사를 통해 반영 되어야 하는 부분이라 하겠다.

넷째, 본 연구에서는 물류기업과 화주기업과의 인식에 대한 비교를 분석하는 연구임에도 불구하고 실증분석한 결과표는 제시되지 않았고 설문조사의 내용을 요약하는 것으로 대신하였다. 반면에 기존의 선행연구자가 연구했던 실증분석의 결과의 연구들과 일치여부를 제시함으로써 기존 연구와의 차별성을 가졌고, 선행연구의 연구 결과와 본 연구의 결과의 내용이 일치한다는 점에서 선행연구들의 객관적으로 유의미한 연구 결과임을 재확인했다고 할 수 있겠다.

다섯째, 본 연구의 설문조사의 기간과 현재의 기간의 차이로 인하여 물류기업과 화주기업의 인식차이 변화가 어느 정도 반영이 있는지를 확인하는 절차가 없었고 이는 향후 연구에서 보다 심도있게 다루어져야 할 부분이라 하겠다.

참 고 문 헌

- 국토해양부, “화주기업과 물류기업 간 표준계약서 보급추진” 보도자료, 2012
- 김동정, 이영재, “공급사슬 위험평가 및 위험관리전략이 공급사슬 운영성과에 미치는 영향”, 「정보기술과 데이터베이스 저널」, 제21집, 제4호, 2014, pp.173-186.
- 김미형, “공급사슬 리스크 관리에 관한 고찰”, 대한산업공학회, 「한국경영과학회 춘계공동학술대회」, 2008, pp.1460-1465.
- 김진수, 송상화, “물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향”, 「한국환경경제학회지」, 제28집 제2호, 2012, pp.129-153.
- _____, “물류아웃소싱 계약의 특성이 물류성과에 미치는 영향 : 화주기업 중심으로”, 「물류학회지」, 제22집 제3호, 2012, pp.67-95.

- _____, “화주기업과 물류기업의 물류계약 인식차이에 관한 연구”, 「통상정보연구」제 14권 제3호, 2012, pp.281-306.
- _____, 홍의, “물류서비스 품질에 대한 물류기능별 기대수준과 인지수준에 대한 차이분석 연구”, 「통상정보연구」제17권 제2호, 2015, pp.253-284.
- 김태구, “시나리오 기법을 적용한 호텔의 서비스 회복에 대한 공정성 지각을 통한 관계의 질 이 재구매 의도에 미치는 영향”, 「호텔경영학연구」, 제14권 제2집, 2005, pp.89-110.
- 대한상공회의소, 국내물류기업의 최근 경영성과 및 전망조사, 2010, pp.1-3.
- 대한상공회의소, 국내 물류서비스 시장 실태조사, 2010, pp.1-2.
- 대한상공회의소(2011), 화주·물류기업 거래관행에 관한 실태조사, 2011, pp.1-3.
- 쉬핑 가제트 , www.ksg.co.kr
- 이충배, 정석모, “글로벌 식품공급사슬의 위험관리전략”, 「로지스틱스연구」, 제19권 제3호, 2011, pp.105-124.
- 윤국, “공급사슬위험관리(SCRM)가 기업의 단기성과와 중·장기성과에 미치는 영향에 관한 연구, 2016, 인천대학교 박사학위논문
- 조문식, 이상우, 호텔종사원의 서비스 회복 공정성이 재 구매 의도에 미치는 영향, 「한국호텔 관광학회, 제26권, 제1호, 2011, pp.371-386.
- 조영신, “공정성 지각을 통한 항공사 서비스 회복에 대한 만족이 대안의 매력도 및 전환의도에 미치는 영향”, 제22권 제4호, 「한국호텔관광학회」, 2008, pp.87-109.
- 정승일, “농산물 계약재배에서 계약특성이 성과 및 재계약 의도에 미치는 영향 : 채소류를 중심으로”, 인천대학교 박사학위논문
- 한낙현, 낙택삼, “공급체인위험 및 로지스틱스위험에 대한 대응방안”, 「물류학회지」, 제19권 제5집, 2009, pp.27-53.
- 허성오, “수요 불확실성하의 다단계 공급사슬 네트워크에서 계약 포트폴리오를 활용한 아웃소싱 서비스 조정 메카니즘”, 2012, 인천대학교 박사학위논문
- Adams, J.S., “Inequity in Social Exchange”, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, 1965, pp.126-143.
- Bensaou, M., “Inter-organization Cooperation and the Use IT : An Empirical Comparison of U.S. and Japaness Supplier Relations”, *Information Systems Research*, 1997, Vol.8, No.2, pp.107-124.

- Blodgett, J.G., Hill, D.J., & Tax, S.S., "The Effects of Distributive, Procedural and Interactional on Post-Complaint Behavior", *Journal of Retailing*, Vol.73, No.2, 1997, pp.185-210.
- Cachon, G. P. and Lariviere, M. A., "Supply chain coordination with revenue sharing contracts: Strengths and limitations", *Management Science*, Vol.51, No.1, 2005, pp.30-44.
- Ciccotello, C.S. and M. Hornyak, "Cooperation via contract: an analysis of research and development agreements," *Journal of Corporate Finance*, 2000, Vol.6, pp.1-24.
- Drucker, P.F., "Managements new paradigms", *Forbes*, October, 1998, pp. 152-77.
- Fisk, R.F., Brown, S.W. and Bitner, M.J., "Teaching the evolution of services marketing literature", *Journal of Retailing*, 1993, Vol. 69 No. 1, pp. 61-103.
- Ganesan, Shankar, " Determinant of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 1994, Vol.58, pp. 1-19.
- Giunipero L.C.& Eltantawy, R.K., "Securing the Upstream Supply Chain: A Risk Management Approach", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2003, Vol.34, No.9, pp.698-713.
- Cathy Good win and Bronislaw J. Verhage, "Role perceptions of services: A cross-cultural comparison with behavioral implications", 1989, Vol.10, No.4, pp.543-558.
- Gronroos, C., "Service Management and Marketing, A Customer Relationship Management Approach", Chichester John Wiley. 1998
- Karen, Tate, "The Elements of a Successful Logistics Partnership", *International of Journal of Physical Distribution & Management*, 1996, Vol.25, pp.7-13.
- Kelly, S.W., Hoffman, D.K., & Davis, M.A., " A Typology of Retail Failures and Recoveries", *Journal of Retailing*, 1993, Vol.69, pp.429-452.
- Lambert, D.M. and Cooper, M.C., "Issues in supply chain management", *Industrial Marketing Management*, 2000, Vol.29, pp.65-83.
- Laura Poppo and Kevin Zheng Zhou, "Managing Contracts for Fairness in Buyer-Supplier Exchanges", *Strategic Management Journal*, 2013
- McColl-Kennedy, J.R., & Sparks, B.A., "Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery", *Journal of Service Research*, 2003, Vol.5, No.3, pp.251-266
- Oliver, R.L. & Swan, J.E., "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions : A Field Survey Approach", *Journal of Marketing*, 1989, Vol.53, pp.21-35.

- Puffer, J.L. and C.W. Mueller, "Prosocial behavior, noncompliant behavior and work performance among commission salespeople", *Journal of Applied Psychology*, 1986, Vol.72, pp.615-621.
- Ragatz, G.L. Handfield, B. and Scannel, T.V., "Success Factors for Integrating Suppliers into Product Developments", *The Journal of Product Innovation Management*, 1997, Vol.14, No.3, pp.190-233.
- Sean M. Handleya, W.C. Benton Jr., "The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships", *Journal of Operations Management* Vol.30, 2012, pp.55-68.
- Shemwell, D.J., Yavas, U. and Bilgin, Z., "Customer-service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship oriented outcome", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, 1998, pp. 155-68.
- Sinha, P. R., Whitman, L.E. and Malzahn, D., "Methodology to Mitigate Supplier Risk in an Aerospace Supply Chain", *Supply ChainManagement: An International Journal*, 2004, Vol.9, No.2, pp.154-168.
- Tyler, T. and R.J. Bies, "Beyond Formal Procedures : The Interpersonal Context of Procedural Justice" in *Applied Social Psychology and Organizational Setting*, 1992, pp.77-98.
- Wilding, R. and R. Juriado, "Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 2004, Vol.34, No.8, pp.628-644.
- Yadong Luo, "CONTRACT, COOPERATION, AND PERFORMANCE IN INTERNATIONAL JOINT VENTURES", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 10, 2002, pp. 903-919.
- Zsidisin, G. A., Ellram, L.M., "Supply Risk Assessment Analysis, PRACTIX: Best Practices in Purchasing and Supply Management", 2001, Vol.2, No.4, 9-12.

ABSTRACT

Evaluating the perception of logistic firms and shipper on the relationship between contract term and service performance in logistics outsourcing service

Jin-Su Kim*

This study is based on precedent research on contract fairness to prevent irrational contract practices and enable long term mutual interests between logistic firms and shipper. Actual unjust contract examples were identified in order to help create this positive partnership. An analysis on the difference of perspective proved that while the logistics companies believed on the positive effects of the presence of additional expense clauses & potential risk clauses, the very same companies believed that the concretization of procedural & distributional equitability clauses will cause positive effects on the partnership between the logistics companies and the shipper.

On the other hand, concretization of the expense clauses brings about a negative effect for the shipper company. Also, the perspective of a logistics company appears that such results were identical to the empirical study which had a positive effect. However, the shipping company had a negative and a rather opposite point of view. These researches prove that there should be an alteration in perception for the shipper company. It is believed that the comparison of the results of this research and the leading researches may provide grounds for thought-provoking suggestions that must be concretized and also for those in need for further settlement for drafting the standardized logistics contract and its logistics.

Key Words : logistics contract, equitability, unfair case., difference of perspective, standardized contract

* Ph.D. Hansol Logistics Co., LTD