

화주기업과 물류기업의 물류계약 인식차이에 관한 연구

Perceptual Difference of Logistics Service Contract between Shipper and
Logistics Service Provider

김진수(Jin-Su Kim)

제1저자, 유니코로지스틱스(주)

송상화(Sang-Hwa Song)

교신저자, 인천대학교 동북아물류대학원 교수

목 차

I. 서론	V. 결론
II. 이론적 고찰 및 가설의 설정	참고문헌
III. 연구방법	Abstract
IV. 조사방법 및 분석결과	

국문초록

글로벌 경쟁에서 화주기업은 자사의 물류 관련 투자를 줄이고, 핵심역량 집중을 통하여 고객 서비스 향상은 물론 자사 경쟁력을 높이기 수 있는 기대를 하게 되고, 물류기업은 화주기업의 만족과 성과 향상을 위하여 차별화된 물류 서비스 제공을 하기 위해 물류아웃소싱을 하여 물류서비스를 개선하려는 기업들이 점점 증가하고 있다. 하지만 거래의 불확실과 변화를 대비하기 위한 물류계약에 대한 불공평한 인식이 존재하고 있다. 따라서 본 연구는 연구자의 선행연구에서 도출된 물류성과에 영향을 미치는 물류계약 조항에 대해 물류기업과 화주기업을 대상으로 동일한 설문문을 구성하여 현재 물류계약서에 반영되고 있는 수준과 향후 반영되어지길 원하는 수준을 조사하였다. 두 개의 집단의 차이를 확인하기 위해 가설을 세우고, t-test와 IPA (Importance-Performance Analysis)를 실시하였으며, 연구결과 첫째, 현재수준의 물류계약서에 대하여 물류기업과 화주기업 간에는 인식의 차이가 확연하게 나타났으며, 둘째, 향후 물류계약서 요구수준 역시 물류 기업과 화주기업 간의 인식차이가 있음이 밝혀졌다. 그리고 물류기업의 현재수준과 요구수준 및 화주기업의 현재수준과 요구수준에 있어서도 차이를 보였으며, 본 연구의 결과는 물류기업과 화주기업의 물류계약서 조항의 인식에 대한 차이를 명확하게 제시하고 당사자 간 물류성과 향상을 위한 유용한 정보가 될 것이라고 사료된다.

주제어 : 물류계약, 물류기업, 화주기업, 인식차이, 공정성

I. 서론

물류관리의 일부 및 전부에 대해 아웃소싱을 하여 물류서비스를 개선하려는 기업들이 점점 증가하고 있다. 물류아웃소싱이란 화주기업이 사내에서 수행하던 물류기능(운송, 보관, 상품조립, 하역, 유통가공, 정보처리 등)의 일부 또는 전체를 외부의 물류전문기업과 일정 기간 계약관계를 맺는 것을 의미하다(문장실 외 2011)¹⁾. 글로벌 경쟁 환경 하에서 물류아웃소싱을 통해 화주기업은 자사의 물류 관련 투자를 줄이고 핵심역량 집중으로 고객 서비스 향상은 물론 자사의 경쟁력을 높일 수 있는 기대를 하게 되고, 물류기업은 화주기업의 만족 및 성과 향상을 위해 차별화된 물류 서비스 제공에 많은 노력을 기울이게 된다. 화주기업은 아웃소싱을 통하여 비용 지출이 발생하지만, 고정비의 투자 절감이 가능해진다. 그리고 고정적인 물류 자원에 대한 생산성 확보라는 관련 리스크를 낮춤으로 인해 결과적으로 이익을 얻게 된다. 물류기업 역시 아웃소싱과 관련된 물류 자원에 투자함에 따라 리스크를 떠안게 되지만, 다수의 화주기업을 유치함으로써 생산성 및 효율성을 확보하게 됨으로써 수익을 얻을 수 있게 된다. 오늘날 국내 물류아웃소싱은 점차 증가하는 추세에 있고, 비중은 2009년 48.2%로 2005년 35.6%, 2006년 38.8%, 2007년 42.2%에 비하여 지속적으로 증가하고 있다²⁾. 이러한 물류 아웃소싱이 신뢰에 바탕을 둔 긍정적 파트너십 관계가 형성될 경우 상호 이익은 더욱 증가하게 되는 이점을 지니고 있으며, 신뢰 형성을 위해 공식적 계약서 작성을 하게 되고, 물류계약서를 통해 운영상 발생할 수 있는 다양한 변화와 불확실성에 상호 대응할 수 있게 되는 것이다. 따라서 아웃소싱 계약을 통해 물류기업과 화주기업이 리스크를 공유하고 이익을 공평하게 배분할 수 가 있다(Cachon and Lariviere, 2005).

하지만 대한상공회의소에서 국내 물류기업 300개사를 대상으로 조사한 국내물류기업의 최근성과 및 전망조사³⁾의 결과에 의하면, 조사기업 10곳 중 8곳의 실적이 전년 동기과 비교해 비슷하거나 악화된 것으로 나타났으며, 100개 물류기업을 대상으로 실시한 국내 물류서비스 시장 실태조사⁴⁾에서는 화주기업이 물류기업에 10건의 물량을 위탁하면, 이중 3건(32.3%)은 다른 물류기업에 맡겨지고 있는 것으로 조사가 되어졌다. 조사대상의 물류기업의 83.8%는 물류시장의 수익성이 과거에 비해 나빠졌다고 응답을 했고, 수익성 악화의 원인으로 응답 기업들의 59.5%는 ‘다단계 시장구조 및 영세업체 난립으로 인한 단가하락’을 18.9%는 운영원가

1) 문장실·권민택, “물류아웃소싱 서비스 활용실태에 관한 연구”, 『물류학회지』제21권 제3호, 2011, p.116.

2) 한국무역협회, 『화주기업을 위한 제3자 물류 활용 매뉴얼』, 2009

3) 대한상공회의소, 『국내물류기업의 최근 경영성과 및 전망조사』, 2010, pp.1-3.

4) 대한상공회의소, 『국내 물류서비스 시장 실태조사』, 2010, pp.1-2.

상승, 16.2%는 화주와의 불평등 계약 그리고 역량부족이 4.1%인 것으로 조사되었다. 그리고 화주·물류기업 거래관행에 관한 실태조사⁵⁾에서는 368개 물류기업을 대상으로 조사를 실시하였으며, 조사대상의 22.3%의 물류기업은 화주기업과의 거래에 따른 문제 발생 시 손해를 감수한다고 대답을 하였다. 이러한 ‘손해 감수’라고 응답한 이유로는 79.5%의 기업들이 ‘화주와의 부정적 관계 형성 우려’를 꼽았고, 이어 15.9%는 ‘비용문제’, 4.9%가 ‘법적 대응인력 부족’을 꼽았으며, 특히 화주기업과의 거래에서 발생하는 애로사항으로서는 ‘기준 없는 단가인하 관행’(24.6%), ‘물류기업에 불리한 계약관행’(13.8%), ‘대금지급 지연’(13.5%) 등을 꼽았다. 국내 사례에서 살펴볼 수 있듯 물류아웃소싱은 지속적으로 증가하고 있으나, 아웃소싱을 통해 서로 이익이 되는 Win-Win 관계가 형성되기 보다는 물류기업이나 화주기업 모두 이익이 감소하고 서비스 품질에 대한 불만이 증가하는 구조적인 문제점을 안고 있다. 이에 아웃소싱을 통해 상호 이익이 되는 파트너십 관계 형성을 위한 연구가 활발히 이루어지고 있으며 (Lambert et al. 1999 ; Marthew 1999 ; Tsay et al. 1999 ; Boddy 2000 ; Mohr 1990 ; Wang & Kess 2006), 특히, 명확한 계약서를 통하여 아웃소싱 거래에 따른 리스크를 공유하고 수익을 창출하는 방안에 대한 연구가 최근 주목받고 있다 (Fitzgerald 1994 ; Dianne et al. 2001 ; Handfield et al. 2002 ; 문성암 외 2009 ; 김태현 외 2008 ; Closs et al. 2005). 물류계약과 관련한 연구에서는 계약서 구체성 및 명확성, 거래 유연성, 공정성, 위험공유 등이 반영된 계약을 체결함으로써 신뢰가 확보되고 아웃소싱의 성과가 향상되어, 물류기업과 화주기업 모두에 이익이 되는 것으로 알려져 왔다 (김진수 외 2012 ; Fitzgerald 1994 ; Dianne et al. 2001 ; Harris et al. 1998). 그러나 실제 현실에서는 화주기업의 경우 명시적 계약 보다는 문제가 발생할 때 상호 거래 관계에 기반 하여 처리하는 방식을 선호하고 명확한 계약서를 회피하는 경향이 있다. 물류기업 역시 명확한 계약서 작성을 통해 아웃소싱 성과를 향상시키려는 의도가 있음에도 불구하고 현실적 어려움을 고려하여 파트너십에 대한 긍정적 기대 속에 때로 유연하지 않고 공정하지 않은 계약을 체결하고 있다(Brandon & Halvey 1990 ; Pruth 2002 ; 박정수 외 2010). 따라서 화주기업과 물류기업이 물류 아웃소싱과 관련된 계약을 체결할 때 계약서 조항의 구체화에 대해 느끼는 인식을 조사하고 상호간의 차이를 분석하여 아웃소싱 계약에 대한 구체화 수준을 향상시키기 위한 연구가 필요하다. 이를 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 분석을 실시하여 화주기업과 물류기업에 모두 이익이 되는 실무적인 시사점을 제공하고자 한다.

첫째, 본 연구자의 선행연구⁶⁾에서 사용을 했던, 물류성과 향상과 관련이 있는 계약서 조항

5) 대한상공회의소, 『화주·물류기업 거래관행에 관한 실태조사』, 2011, pp.1~3.

6) 김진수·송상화, “물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향”, 『한국항만경제회지』제28집 제

들을 물류기업과 화주기업을 대상으로 한 설문 조사에서 사용을 한다. 둘째, 설문문항은 현재의 물류계약서에 각 조항들이 반영된 수준과 향후 재계약 혹은 다른 물류(화주)기업과의 신규 계약 시 반영되길 원하는 요구 수준을 조사한다. 셋째, 조사된 설문을 통하여 현재 수준에서 물류 계약서의 구체적인 조항이 반영 되고 있는 정도에 인식차이가 있는지를 살펴본다. 넷째, 향후 계약서 체결 시 각 계약서 항목별 원하는 수준에 대하여 물류기업과 화주 기업 간 인식차이가 있는지를 살펴본다. 다섯째, 물류기업의 관점에서 현재와 향후 요구수준에 대한 계약서 반영 정도가 차이가 있는지를 살펴본다. 여섯째, 화주기업의 관점에서 현재와 향후 요구수준에 대한 계약서 반영 수준에 대한 차이가 있는지를 살펴본다. 일곱 번째, 화주기업과 물류기업 각각의 관점에서 현재 물류계약서 수준(관리도)과 향후 요구수준(중요도)을 분석·비교한다.

상기 분석을 위하여 본 연구는 연구가설을 설계하고 t-test분석, IPA (Importance Performance Analysis)로 실증분석을 수행한 후 분석 결과를 바탕으로 물류기업과 화주기업의 물류계약서에 대한 인식차이에 대하여 학문적 시사점과 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

기존 연구와 차별화된 부분은 첫째, 화주기업과 물류기업의 계약 관련 담당자들이 느끼는 현재의 아웃소싱 계약서 수준과 향후 계약서 반영에 대한 비교·검토를 통하여 물류 아웃소싱 계약의 현실적용에 대한 다각적 분석이다. 선행연구에서는 아웃소싱 계약이 성과에 미치는 영향을 물류기업 혹은 화주기업을 중심으로 실증 분석하였지만, 물류기업과 화주기업 간 차이에 대한 종합 연구는 부족하다. 둘째, 선행연구를 통해 도출된 계약서 조항을 항목별로 현재수준과 향후수준을 물류기업과 화주기업 각각 조사하여 연구에 반영하였으며, 이러한 인식 차이의 인지를 통해 향후 물류계약 체결 시 상호 이익달성을 위한 도움을 줄 수 있을 것이다.

II. 이론적 고찰 및 가설의 설정

1. 물류계약의 정의

일반적으로 계약(Contract)이라 하면 미래의 어떤 시점에 취할 행위에 관한 당사자들 간의 약속을 말하며⁷⁾, 물류아웃소싱에서 계약을 맺는 주된 목적은 계약당사자간의 관계를 정확하

2호, 2012, pp.129-153.

계 정의하고 이러한 관계에 내재된 잠재적 어려움을 예측하며, 다양한 변화와 불확실성에 대처하기 위해서이다(Brandon & Halvey 1990 ; Tsay et al. 1999 ; Croker & Masten 1991). 계약은 둘 이상의 당사자의 의사표시가 합치함으로써 성립하고, 계약이 성립되고 그 해석을 통해 계약 내용이 구체적으로 확정되면 계약은 원칙적으로 효력을 가지게 되며, 계약은 상대방에게 신뢰를 부여하여 그에 기초한 상대방의 행위변화를 야기하였기 때문에 계약 당사자에게 구속력을 갖는다(최영후 2011)⁸⁾. 성공적인 물류아웃소싱을 위해서 화주기업과 물류기업과의 공식적인 물류계약서를 작성하는 것으로 시작이 된다(Webb and Laborde, 2005). 일반적으로 물류계약서의 내용은 당사자들 간의 거래에 대한 공식적인 원칙들을 다루며, 계약의 목적, 계약의 수량, 기간 등과 같은 기본적인 계약 조건들 외에도 발생하는 수익 및 위험에 대해 구성원들 간 현명한 의사결정을 내릴 수 있도록 하기 위해 다양한 형태의 인센티브가 사용된다(Pruth 2002 ; Ilaria & Pierpaolo 2002).

2. 물류계약의 목적과 정산방식에 관한 선행 연구

박정수 외(2010)는 물류대행 계약의 유형 및 고객사 평가에 따른 차별적 물류서비스 제공 방안에 대한 연구에서 물류서비스 계약 방법을 요금을 기준으로 박스 당 가격 정산방식, 매출대비 일정 물류비 정산방식, 출고량 대비 일정 물류비 정산방식, 그리고 보관량 대비 일정 물류비 정산방식을 구분하였고, 각 형태별 특징과 유의사항을 정리하였다⁹⁾.

Chen et al.(2001)의 글로벌 물류기업의 보관서비스 계약에 관한 연구에서 수요패턴 (Ordinary/ Divergent / Seasonal)에 따른 보관에 대한 계약 방식을, 창고사용량 확정과 그에 따른 옵션조건에 대해 각 조건 별 비용절감 효과를 분석하였고, 이기희(2007)는 물류서비스 제공자의 배상책임제한에 관한 연구에서 창고업체가 화주기업의 화물을 보관 및 취급 시 제품의 멸실 또는 훼손되는 경우에, 해외(미국, 캐나다, 일본 영국, 스위스)의 사례를 통하여 일정한 한도를 두고 그 한도 내에서 손해를 배상을 제한하도록 해야 한다는 주장을 하였다. 정경선 외 (2009)는 물류서비스 계약 방식에 대하여 국내 주요 3PL 기업 2개사를 선정하여 사례 연구를 진행하였으며, 비용공유계약, 수익공유 계약, 서비스능력 예약계약, 장기계약, 유연성 또는 옵션계약을 소개하였다. Webster and Weng(2000)의 경우, 바이백 계약은 판매자의 주문량을 증대시키고, 이에 따라 증가된 판매량의 영향으로 장기적인 공급량이 증가되기 때문에

7) 이준구, 『미시경제학』, 법문사, 제5판, 2008, p.645.

8) 최영후, “계약관계에 있어서 신뢰보호”, 『서울대학교 법학』, 제52권 제4호, 2011, p.116.

9) 박정수 · 하현구 · 안영효, “물류대행 계약의 유형 및 고객사 평가에 따른 차별적 물류서비스 제공방안”, 『물류학회지』, 제20권 제5호, 2010, p.133.

생산자의 이익이 증가될 수 있다고 주장하였으며, 구매자는 불확실한 고객의 수요에서 발생하게 되는 과다재고와 부족재고에 대한 위험을 공급자와 공유하게 되는 인센티브가 생기게 되고, 구매자에 대한 인센티브는 공급자도 더 많은 제품을 판매함으로써 반쯤되는 비용에 대한 위험을 상쇄시키고 이익을 증가 시킬 수 있게 된다고 하였다.

Cacahon and Lariviere (2005)는 수익공유(revenue sharing)의 방식에 대하여 공급사슬의 수익을 극대화 하고 발생한 수익을 기여 정도에 따라 공평하게 분배하게 되므로 참여한 기업 모두가 win-win 할 수 있는 계약 방법이라고 주장을 하였고, 박세호 외(2011)는 수익공유 모형에 제조 산업에서 많이 쓰는 바이백(buy-back)과 수량유연성(Quantity-Flexibility)계약을 적용시킨 계약 방법에서 수익공유에 수량유연성 계약을 적용하였을 경우와 수익공유에 바이백 계약을 적용 했을 때 모두 공급업체는 이득을 보지만 구매업체는 손해를 본다는 주장을 하였다. 그리고 Wong et al.(2009)은 공급사슬내의 성과 향상을 위하여 판매리베이트 계약을 VMI(Vendor Managed Inventory)에 접목하는 연구에서 주문량을 설정하고 모델을 분석하여 판매리베이트 계약의 장점을 설명하였다.

이와 같이 계약의 종류는 다양하며, 각 계약 방식에 따른 이익 증가 및 최적 계약 수량 등에 많은 연구들이 많이 이루어지고 있다.

3. 물류계약 불공정에 관한 연구 및 가설의 설정

대한상공회의소의 최근 보고 자료에 의하면 조사된 물류기업 10곳 중 8곳의 실적이 전년 동기과 비교해 비슷하거나 악화된 것으로 나타났으며¹⁰⁾, 수익성 악화의 원인 중에 화주와의 불평등 계약이 있는 것으로 조사되었다. 화주·물류기업 거래관행에 관한 실태조사¹¹⁾에서도 화주기업과의 거래에서 발생하는 애로사항으로서는 물류기업에 불리한 계약관행을 꼽았다. 이러한 배경아래 물류기업과 화주기업의 아웃소싱 거래에서 체결되는 물류계약서는 거래 당사자 간 인식의 차이가 있음을 추측 할 수 있다. 지금까지의 선행연구에서는 물류기업과 화주기업이 체결하는 계약서에 대한 인식의 차이가 있는지에 대한 실증적인 연구가 진행되지 않았다. 하지만, 물류기업과 화주기업과의 물류계약에 대한 인식의 차이가 있을 것이라는 본 연구목표를 달성하기 위해서, 김진수 외(2012)가 김태현 외(2008)의 연구조사 모델을 기본으로 물류기업 관점에서 물류계약서가 물류성과에 미치는 영향에 대한 분석을 실시하였으며, 분석 결과, 화주기업 관점에서 선행 연구된 결과(김태현 외 2008)와 물류기업 관점에서 후속

10) 대한상공회의소, 「국내 물류서비스 시장 실태조사」, 2010, pp.1-2.

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

연구 된 결과(김진수 외 2012)에서 관점차이가 있음을 알 수 있다. 실제 현실에서 물류 아웃소싱 계약이 제대로 정착하기 위해서는 물류기업과 화주기업이 계약을 바라보는 시각의 차이를 명확히 분석하여야 한다. 이를 위하여 물류계약과 관련하여 각각의 계약서 조항에 대한 현재 계약 관계에서의 반영 수준 (현재 수준; Performance), 그리고 향후 계약이 갱신되거나 새로운 기업과 신규 계약을 체결할 때 계약서 조항별 반영 요구 수준 (중요도; Importance)에 대한 물류기업과 화주기업 간 인식의 차이를 살펴보고자 한다. 또한, 물류기업과 화주기업 각각에 대하여 계약서 조항별 현재 수준과 향후 요구수준 간 차이에 대한 분석도 함께 병행하고자 한다. 이를 위하여 다음과 같이 가설을 설정하고 실증 분석을 실시한다.

- 가설 1) 현재 체결된 물류계약서의 계약조항별 반영 수준에 대하여 물류기업과 화주기업의 인식 수준은 동일 할 것이다.
- 가설 2) 향후 체결될 물류계약서의 계약조항별 중요성에 대한 물류기업과 화주기업의 요구수준은 동일 할 것이다.
- 가설 3) 물류기업은 현재 체결된 물류계약서 계약조항별 반영 수준과 향후 체결될 물류계약서 계약조항별 요구수준은 동일 할 것이다.
- 가설 4) 화주기업은 현재 체결된 물류계약서 계약조항별 반영수준과 향후 체결될 물류계약서 계약조항별 요구수준은 동일 할 것이다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 설문을 위한 변수 설정 및 설문지 구성

본 연구는 물류계약에 대하여 화주기업과 물류기업 간에 인식차이가 있는지에 대한 연구 조사로써 설문을 위한 변수의 설정은 선행연구¹²⁾에서 물류기업의 관점에서 물류계약의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향 분석에 사용된 변수로 구성이 되었다. 측정을 위한 변수는 선행 연구를 통해 도출을 하였고, 박진석 외(2010)의 연구와, 홍의 외(2011)¹³⁾의

12) 이춘의·김기평·전의천·김석민·최현주, “중국 물류시장 진출을 위한 물류전문인력 양성방안에 관한 연구”, 『조선대 지역개발연구』 제1권 제2호, 2006, pp.1-23.

13) 홍의·김진수, “중국진출 한국기업 물류관리자의 자격요건에 관한 연구”, 『통상정보연구』 제13권, 제4호 2011, p.256.

연구에서 다수의 요인들을 그룹으로 분류함으로써 요인들의 개념을 종합하고 단순화하였던 것처럼, 선행연구에서 도출된 항목들을 연구 분석에 적합한 그룹으로 분류하고, 분류된 항목들에 대해 3명의 관련 전문가들 (물류 및 SCM 전공 교수)의 도움을 받아 계약 구체성 조항을 2개요인(비용발생조항, 위험관리조항)으로 분류하였고, 계약 공정성 조항을 2개요인(분배공정성조항, 절차공정성조항)으로 정리하였다. 설문항목들의 내용 타당성(content validity) 확인을 위해 물류계약업무를 5년 이상 담당한 전문가 3명의 도움을 받아 설문문항을 사전 검토를 하게 하여 응답자들이 본 연구가 의도한 바에 따라 설문지가 구성이 되었는지 검토하였다. 이 과정에서 응답자들이 혼란해 하거나 명확하지 않은 일부 측정 항목들에 대해 내용을 수정하거나 제거를 하였다. 본 연구의 설문은 5점 척도로 측정 되도록 구성하였으며, 질문방법은 현재 물류기업과 화주기업이 각 질문 문항 별 계약서에 반영하고 있는 정도를 설문지에 표시하도록 하였고, 향후 신규 계약 진행 할 경우 물류 계약서에 반영되어져야 할 수준에 대해 표시하도록 하였으며, 측정항목은 <표1>과 같다.

<표 1> 변수의 측정

구분	요인	측정항목	연구자
계약 구체성	비용 발생 조항	유가상승에 따른 비용 조정, 환율변동에 따른 비용 조정, 성수기/비수기 비용 차등 조정, 특수한 외부 상황 변화에 따른 가격 재조정	김태현 외(2008) ; 문성암 외(2009) ; 박정수 외(2010) ; Harris et al.(1998) ; Fitzgerald (1994) ; 차정현 외(2008) ; Narayanan et al.(2000) ; Tsay et al. (1999) ; Ilaria et al. (2002)
	위험 관리 조항	정산지연에 대한 이자지급, 물량보장, 위약금지급, 배상규정	김태현 외(2008) ; 문성암 외(2009) ; 박정수 외(2010) ; Harris et al.(1998) ; Fitzgerald (1994)
계약 공정성	분배 공정 조항	업무일정공유, 권한의 범위, 처리기한(마감일정), 보상과 패널티	정경선 외(2009) ; Harris et al.(1998) ; Hau Lee (1999) ; Ganesan(1994) ; Ilaria et al. (2002) ; 이기희 (2007) ; Bowersox et al.(1989)
	절차 공정 조항	문제공동해결, 귀책사유에 대한 문제해결, 보험의 처리, 신속한 처리	정경선 외(2009) ; Harris et al.(1998) ; Hau Lee (1999) ; 이기희 (2007) ; Giunipero et al. (2005) ; 박정수 외(2010)

2. 표본의 설정 및 설문지 회수

본 연구는 물류계약서의 인식차이를 분석하는 연구로서, 국내의 물류기업과 화주기업을 대상으로 각각 표본을 설정하였고, 설문조사 기간은 2012년 5월 2일부터 6월 15일 까지 이메일, 팩스, 방문을 통하여 실시를 하였다. 물류업체 리스트 확보는 Korea Shipping Gazette¹⁴⁾에 등재된 기업을 활용하여 진행 하였고, 설문응답의 객관성을 높이기 위해 해당 리스트에서 창고업, 운송업, 화물운송주선업, 수출입관련업, 기타로 분류를 하였고, 전화 통화를 통하여 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 설명하여, 회수된 설문지는 145부로 회수율은 32.2%였다. 화주기업은 대한상공회의소¹⁵⁾ 기업정보에 등록된 기업 중, 제조업 및 유통업을 영위하는 회사를 활용하여 1,000부의 설문지를 발송 한 후 289(28.9%)부의 표본이 확보가 되었고, 설문의 답이 누락되거나 부적절한 응답을 포함한 13부를 제외한 276(27.6%)부를 본 연구에서 사용하였다.

3. 분석 방법

본 연구를 위해 수집된 표본은 SPSS (VER.18)을 이용하여 분석하였다. 먼저 화주기업과 물류기업 간 인식차이를 분석하기 위해 독립표본 t-test를 사용하였고, 물류기업, 화주기업의 각각에 대해 현재와 향후 수준의 차이 유무를 확인하기 위해 대응표본 t-test를 사용하였다. 마지막으로 물류기업과 화주기업이 각각 물류계약서의 현재 수준(관리도)과 향후 반영수준(중요도)을 확인하기 위해 IPA 분석을 활용하였다.

IV. 분석결과

1. 표본의 특성

본 연구를 위한 설문조사에 응답한 물류기업과 화주기업의 현황은 아래와 <표 2>와 같다.

14) www.ksg.co.kr

15) <http://www.korcham.net/>

〈표 2〉 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. 분석 결과

1) 신뢰성 분석

신뢰성(Reliability)은 측정도구의 정확성이며, 반복 측정을 했을 때 측정값이 일치하는 정도를 말한다. 신뢰도는 측정의 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등의 개념이 포함되어 있다. 이러한 신뢰성의 정도, 즉 신뢰도를 측정하는 방법에는 재측정 신뢰도(test-retest reliability), 반복신뢰도 (split-half reliability), 문항분석(item-total correlation), Chronbach's Alpha, 동등척도 신뢰도 (Alternative reliability), 평가자간 신뢰도 (inter-rater reliability) 등이 있다(김대업, 2008). 이러한 방법들 가운데 본 연구에서는 사회과학 연구에서 대표적이고 널리 사용되는 신뢰성 검사 방법인 Chronbach's Alpha를 사용한다. α 계수는 내적일치성 (internal consistency)을 통해 신뢰성을 검사하는 계수이며 0.7이상이면 신뢰성이 있다고 보며, 본 연구에서 제시되는 요인들은 모두 0.7 이상을 보여주고 있어 내적 일관성에는 문제가 없다고 판단이 되며 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 측정항목의 신뢰도 분석 요약

구분	요인	설문 조항	α			
			물류기업		화주기업	
			현재	향후	현재	향후
계약 구체성	비용발생조항	유가상승에 따른 비용 조정	.82	.74	.78	.89
		환율변동에 따른 비용 조정				
		성수기/비수기 비용 차등 조정				
		특수한 외부 상황 변화에 따른 가격 재조정				
	위험발생조항	정산지연에 대한 이자지급	.81	.78	.85	.83
		물량보장				
		위약금지급				
		배상규정				
계약 공정성	분배공정조항	업무일정공유	.77	.76	.82	.85
		권한의 범위				
		처리기한(마감일정)				
		보상과 패널티				
	절차공정조항	문제공동해결	.73	.80	.88	.88
		귀책사유에 대한 문제해결				
		보험의 처리				
		신속한 처리				

2) 독립표본 t- test

독립표본 t-test는 두 개의 집단이 존재할 때 두 집단의 평균이 같은지, 어떤 집단의 평균이 다른 집단의 평균보다 큰지 등을 검토할 때 적용된다¹⁶⁾.

본 연구에서는 화주기업과 물류기업 두 집단의 물류계약서 계약조항별 반영수준 및 향후 요구수준 (중요도)에 대한 인식의 차이가 있는지를 검정하는 것으로써, 첫째, 현재 수준의 물류계약서의 조항들에 대하여 물류기업과 화주기업 간에 차이가 있는지를 검토했고, 둘째, 향후 계약서 작성 할 경우 물류계약서의 조항들이 물류기업과 화주기업 간에 차이가 있는지를

16) 김원표, 『SPSS 통계분석강의』, 사회와 통계, 2011, p.142.

과약하였으며, 결과는 아래 <표 4>, <표 5>와 같다.

<표 4> 현재 수준의 물류계약서 조항의 반영 수준에 대한 인식차이 분석 요약

요인	설문 조항	물류기업			화주기업			t - 검정	
		표본수	평균	표준편차	표본수	평균	표준편차	t 값 (17)	유의확률
비용발생	유가상승비용 조정	145	2.12	1.16	276	2.91	1.14	-6.56	.000***
	환율변동비용 조정		1.84	0.96		2.80	1.12	-9.18*	.000***
	성수기/비수기차등		2.00	1.07		2.87	1.20	-7.54*	.000***
	특수상황 가격조정		2.51	1.21		2.95	1.14	-3.56*	.000***
위험발생	정산지연 이자지급		2.95	1.38		2.92	1.21	0.21*	.836
	물량보장		2.54	1.34		2.91	1.12	-2.79*	.006***
	위약금지급		2.27	1.19		2.74	1.19	-3.88	.000***
	배상규정		2.41	1.28		2.88	1.22	-3.72	.000***
분배공정	업무일정공유		2.05	1.11		3.09	1.02	-9.61	.000***
	권한의 범위		2.14	1.06		3.20	0.99	-10.20	.000***
	처리기한		1.95	1.03		3.23	1.03	-12.23	.000***
	보상과 패널티		1.84	.99		3.13	1.01	-12.57*	.000***
절차공정	문제공동해결		2.86	1.13		3.29	1.10	-3.82	.000***
	귀책사유 문제해결		2.76	1.08		3.45	1.07	-6.29	.000***
	보험의 처리	2.57	1.12	3.40	1.07	-7.45	.000***		
	신속한 처리	2.49	1.12	3.31	1.04	-7.45	.000***		

*** p < 0.01

먼저 물류기업과 화주기업이 현재 수준의 물류계약서 조항에 대하여 인식의 차이를 알아보는 검정결과에서 위험발생 조항에서 물류비 정산의 지연이 발생 될 경우 정산에 따른 추가 이자 지급에 대한 조항을 제외하고는 15개 조항에 대해 평균차이는 유의한 것으로 나타났으며, 서로 다른 두 표본의 평균값이 동일하여 차이가 없다는 영가설($H_0: \mu_1 = \mu_2$)은 기각되었고, 집단 간 평균차이는 유의수준 0.05% (95% 신뢰구간) 보다 낮은 것으로 분석 ($p\text{-value} < \alpha = 0.05$)되어 매우 유의적으로 나타났다. 이러한 결과는 물류기업과 화주기업에서 생각하는 현재 체결되어진 물류계약서 조항에 대한 확실한 인식차이를 나타내는 것으로 볼 수

17) * 표시는 Levene 등분산 검정이 충족되지 않은 경우 t값으로 분석함.

있겠다. 전반적으로 화주기업이 현재의 물류계약서 계약조항들이 잘 반영되어 있다고 보는 반면 물류기업들은 계약조항들이 적절히 반영되지 못하고 있다고 느끼는 것으로 나타났다. 물류기업은 계약조항들의 반영수준에 대하여 항목별로 평균 1.84 ~ 2.86점 수준이라고 응답하여 보통 수준이 3점 보다 낮게 응답되었다. 하지만, 화주기업들은 항목별로 평균 2.74 ~ 3.45점으로 보통 수준보다 다소 높게 응답되었다.

〈표 5〉 향후 수준의 물류계약서 조항의 요구수준(중요도)에 대한 인식차이 분석 요약

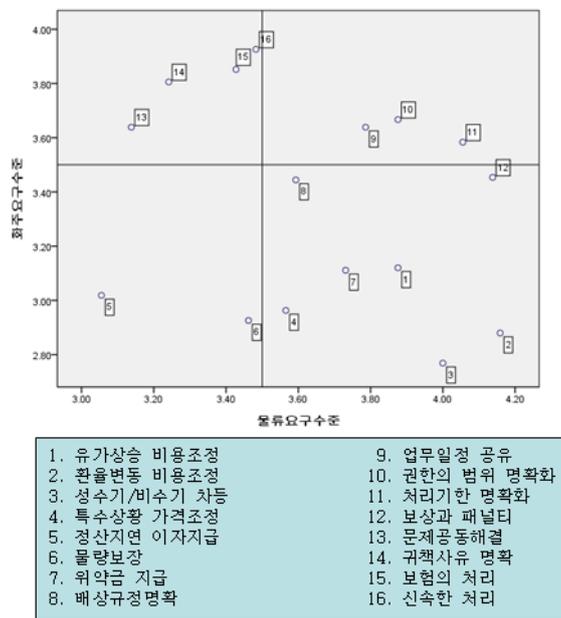
요인	설문 조항	물류기업			화주기업			t - 검정	
		표본수	평균	표준편차	표본수	평균	표준편차	t 값 ¹⁸⁾	유의확률
비용발생	유가상승비용 조정	145	3.88	1.17	.276	3.12	1.17	5.08	.000***
	환율변동비용 조정		4.16	0.95		2.88	1.13	9.76	.000***
	성수기/비수기차등		4.00	1.07		2.77	1.16	8.72	.000***
	특수상황 가격조정		3.57	1.17		2.96	1.09	4.21*	.000***
위험발생	정산지연 이자지급		3.06	1.38		3.02	1.23	0.22	.824
	물량보장		3.46	1.34		2.93	1.15	3.41*	.001***
	위약금지급		3.73	1.19		3.11	1.15	4.15	.000***
	배상규정		3.59	1.28		3.44	1.12	0.96	.337
분배공정	업무일정공유		3.78	1.23		3.64	0.88	1.11*	.268
	권한의 범위		3.88	1.11		3.67	0.89	1.67*	.097
	처리기한		4.06	1.03		3.59	0.95	3.73	.000***
	보상과 패널티		4.14	1.02		3.45	0.86	5.62	.000***
절차공정	문제공동해결		3.14	1.13		3.64	0.95	-3.72	.000***
	귀책사유 문제해결		3.24	1.08		3.81	0.92	-4.47*	.000***
	보험의 처리		3.43	1.12		3.85	0.89	-3.33*	.001***
	신속한 처리		3.48	1.13		3.93	0.89	-3.47*	.001***

*** p < 0.01

둘째, 향후 계약서에 반영될 수준을 물류기업과 화주기업으로 나누어 조사한 결과를 보면 위험발생요인에 2개 조항 (물류비 정산의 지연이 발생 될 경우 정산에 따른 추가 이자 지급, 업무과실로 인한 사고발생에 따른 배상규정의 명확화), 분배공정요인에 2개 조항(계약 당

18) * 표시는 Levene 등분산 검정이 충족되지 않은 경우 t값으로 분석함.

사자 간 사전의 충분한 업무 일정 공유에 대한 조항 명확화, 제공 서비스에 대한 상호 책임 및 권한의 범위에 대한 조항 명확화)은 인식차이가 없는 것으로 나타났고, 나머지 12개 조항은 유의수준 0.05에서 유의한 수준을 보였다. 특히 물류기업들은 전반적으로 물류계약서 관련 조항들이 더욱 강화되어야 한다고 보는 반면 화주기업들은 필요성을 물류기업보다 낮게 평가하고 있는 것으로 나타났다.



<그림 1> 물류기업과 화주기업의 요구수준 비교

물류기업과 화주기업 간의 요구수준에 대한 비교분석 <그림 1>을 보면 물류기업에서는 계약서 조항에 반영하기를 원하지만 상대적으로 화주기업에서는 계약서 조항에 반영되어지길 원하지 않은 항목들을 알 수 있으며, 조사항목 16가지 중 7개의 조항(유가상승 시 비용조정 내용의 강화, 환율 변동 시 비용 조정 내용의 강화, 성수기와 비수기의 비용 차등에 대한 내용 강화, 천재지변 이외의 특수 상황 발생한 경우 가격 재협상, 계약 기간 이전에 계약 종료에 따른 위약금 조항 강화, 업무 과실로 발생한 사고에 대한 배상 규정 명확화, 성과에 대한 보상과 패널티 조항의 구체화)에 대해 계약서 명시를 더욱 구체화 하는 것을 물류기업은 원하는 것으로 밝혀졌고, 절차공정성에 해당하는 4개의 조항의 경우 물류기업보다 화주기업에서 계약서 반영 시 더욱 구체화되기를 원하는 것으로 나타났다. 전반적으로 비용발생과 위험

발생에 관한 조항은 물류기업에서 보다 강하게 요구하는 반면, 절차공정성에 관한 조항은 화주기업에 강하게 요구를 하는 것을 알 수 있었으며, 분배공정에 관한 조항은 물류기업과 화주기업 모두 현재 수준과 대비하여 더욱 구체화 하는 것을 요구하였다.

3) 대응표본 t- test

대응표본 t-test는 일반적으로 동일한 집단에서 시점을 달리한 두 측정점수 간에 변화가 있는지를 분석하기 위해 사용된다. 사전-사후분석에서 주로 사용되는 이 분석에서는 동일한 표본의 사전과 사후시점의 점수를 비교하여 그것이 증가 혹은 감소되었다고 할 수 있는지를 통계적으로 검증하는 방법이다¹⁹⁾. 본 연구에서는 화주기업과 물류기업 두 집단 내에서 현재 물류계약의 수준과 향후 계약서 작성 시 반영되어야 하는 차이를 검증하는 것으로써, 첫째, 물류기업 관점에서 현재 수준의 물류계약서와 향후 물류 계약서 반영 희망 정도를 확인하고, 둘째, 화주기업 관점에서 현재 수준의 물류계약서와 향후 물류 계약서 반영 희망 정도를 파악하였으며, <표 6>과 <표 7>와 같다.

<표 6> 물류기업 관점의 계약서 사전-사후 분석 요약

요인	설문 조항	물류기업		t - 검정	
		평균(현재-향후)	표준편차	t 값	유의확률
비용발생	유가상승비용 조정	-1.75	2.33	-9.04	.000***
	환율변동비용 조정	-2.32	1.91	-14.60	.000***
	성수기/비수기차등	-2.00	2.18	-11.21	.000***
	특수상황 가격조정	-1.06	2.26	-5.622	.000***
위험발생	정산지연 이자지급	-.11	2.76	-.48	.631
	물량보장	-.92	2.67	-4.15	.000***
	위약금지급	-1.46	2.38	-7.38	.000***
	배상규정	-1.19	2.56	-5.56	.000***
분배공정	업무일정공유	-1.73	2.20	-9.50	.000***
	권한의 범위	-1.74	1.99	-10.48	.000***
	처리기한	-2.11	2.05	-12.38	.000***
	보상과 패널티	-2.29	2.00	-13.82	.000***
절차공정	문제공동해결	-.27	2.26	-1.46	.145
	귀책사유 문제해결	-.48	2.16	-2.68	.008***
	보험의 처리	-.86	2.24	-4.62	.000***
	신속한 처리	-.99	2.23	-5.34	.000***

*** p < 0.01

19) 김원표, 『SPSS 통계분석강의』, 사회와 통계, 2011, p.138.

물류기업 관점에서 물류계약서 조항이 현재 반영 수준과 향후 반영 희망수준을 비교한 검정 결과에서는 위험발생요인 1개 조항, 절차공정 1개조항을 제외한 14개의 조항들이 두 변수 간 차이가 없을 것이라는 귀무가설은 기각된다. 따라서 물류기업 관점에서 현재 물류계약서 조항과 향후 물류계약서 반영 조항 간에는 유의한 차이가 있는 것으로 볼 수 있겠다.

<표 7> 화주기업 관점의 계약서 사전-사후 분석 요약

요인	설문 조항	화주기업		t - 검정	
		평균(현재-향후)	표준편차	t 값	유의확률
비용발생	유가상승비용 조정	-.037	1.62	-.23	.813
	환율변동비용 조정	-.083	1.44	-.59	.551
	성수기/비수기차등	-.12	1.59	-.78	.436
	특수상황 가격조정	-.027	1.55	-.18	.853
위험발생	정산지연 이자지급	-.509	1.02	-5.15	.000***
	물량보장	-.259	.970	-2.77	.006***
	위약금지급	-.185	1.06	-1.80	.075
	배상규정	-.092	1.13	-.85	.397
분배공정	업무일정공유	-.675	1.31	-5.33	.000***
	권한의 범위	-.296	1.34	-2.29	.024**
	처리기한	-.351	1.46	-2.50	.014**
	보상과 패널티	-.509	1.25	-4.21	.000***
절차공정	문제공동해결	-.620	1.25	-5.15	.000***
	귀책사유 문제해결	-.379	1.01	-3.90	.000***
	보험의 처리	-.361	1.08	-3.47	.001***
	신속한 처리	-.425	1.05	-4.20	.000***

** p<0.05, *** p < 0.01

화주기업 관점에서 물류계약서 조항이 현재 반영 수준과 향후 반영 희망수준을 비교한 검정 결과에서는 <표 6>의 물류기업 관점의 결과와는 차이를 보이고 있다. 비용발생요인 4개 조항 모두 평균차이가 발생하지 않아, 두 변수 간 차이가 없을 것이라는 귀무가설은 채택된다. 위험발생요인 4개 중 2개 조항은 평균차이가 발생하지 않았으며, 분배공정요인 4개 조항, 절차공정요인 4개 조항은 모두 귀무가설이 기각되어 차이가 있는 것으로 나타났다. 검정 결

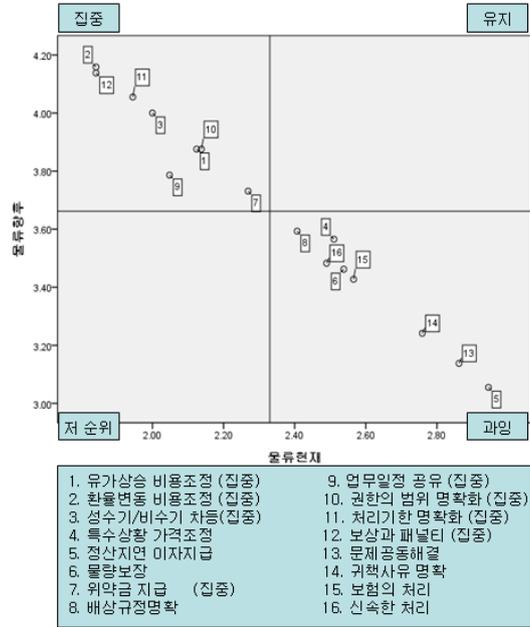
과를 통하여 회주기업은 물류서비스에서 발생하는 예측하지 못한 비용발생에 대하여 물류기업과의 공유, 불확실한 미래에 대해 물류기업과의 위험공유를 물류계약서에 반영하는 것을 꺼려한다는 것을 알 수 있다.

4) IPA 분석

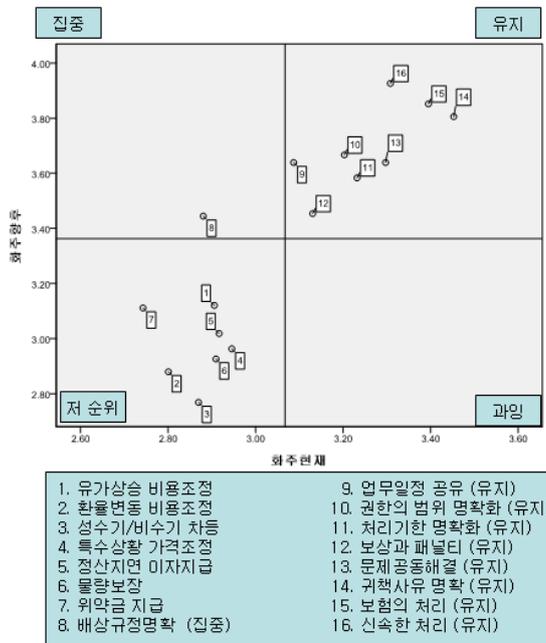
물류기업과 회주기업의 관점에서 물류계약서의 현재 수준(관리도)과 향후 반영 수준(중요도)에 대해 비교분석하기 위해 IPA분석을 실시하였다. IPA는 Martilla & James(1977)가 마케팅 연구 분야에 적용한 이래, 서비스 질의 측정, 교육, 건강보건 등 다양한 분야에서 활용되어왔다. IPA 매트릭스는 측정하고자 하는 항목의 중요도(I)를 수직축(Y축)에, 관리도(P)를 수평축(X축)에 표시하고, 그 위치에 따라 의미를 부여하게 된다. 중요도-관리도에서 수평축(X축)과 수직축(Y축)에 중간지점을 잡아 평가요소가 어느 영역에 속하게 될지 구분한다. 접점의 위치는 각 중요도와 성취도의 평균값 또는 중앙값을 사용하게 되는데, 이론상으로 각 항목 값에 규칙적 간격이 존재하지 않기 때문에 중앙값이 바람직하나, 이로 인해 해석에 있어 중요한 정보를 놓치게 될 경우 평균값을 사용하기도 하며,²⁰⁾ 각 요약 결과는 <그림 2>, <그림 3>과 같다.

물류기업 관점의 IPA 분석 결과에서 현재수준(관리도)과 향후 반영수준(중요도)를 살펴보면, 현재에는 반영이 잘 되지 않고 있으나 향후 계약서 작성 시 더욱 구체적으로 반영이 되어야 하는 영역(2사분면)과 현재 물류계약서 조항에는 구체적으로 반영이 되어져 있으나, 향후 계약서 작성에서는 구체적으로 반영되지 않아도 되는 영역(4사분면), 회주기업 관점의 IPA 분석 결과에서 현재수준(관리도)과 향후 반영수준(중요도)을 살펴보면, 중요도(향후반영수준)와 만족도(현재수준)가 모두 낮아 전체적으로 우선순위를 낮추어도 무방한 영역(3사분면)과 현재에도 충분히 잘 반영이 되어있고, 향후에도 현재와 비슷한 수준으로 반영이 되면 된다는(1사분면)으로 나누어진 것을 볼 수 있다. 지금까지 IPA 분석결과에서 물류기업과 회주기업간의 물류계약서 조항에 대한 인식차이를 확연하게 확인 할 수가 있다.

20) Martilla, J. A. & James, J. C. Importance-performance analysis. Journal of Marketing, January, 41(1), 1997, pp.77-79.



<그림 2> 물류기업 관점의 중요도 관리도 비교



<그림 3> 화주기업 관점의 중요도 관리도 비교

V. 결론

1. 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 화주기업과 물류기업 간의 물류서비스에서 체결되는 물류계약서의 조항에 대하여 화주기업과 물류기업 간에 인식차이가 있는지에 대해 실증하고, 물류기업과 화주기업 각각이 물류계약서에 조항에 대한 반영 수준에 차이가 있는지를 검증하기 위함이다. 이러한 연구 목적을 위해 본 연구자의 선행연구에서 도출된 물류계약서 조항을 사용하였으며, 연구결과는 아래와 같다.

첫째, 현재 물류계약서 수준에 대하여 물류기업과 화주기업의 인식의 차이는 확연하게 있음이 검증되었다. 4개의 요인(비용발생, 위험관리, 분배공정, 절차공정)의 항목들 16가지 중에 15가지에 대해 인식의 차이를 보였다.

둘째, 향후 물류계약서 반영에 대한 희망 수준 역시 물류기업과 화주기업 간 확연한 인식의 차이가 있음이 밝혀졌다. 위험관리조항 2개, 분배공정조항 2개를 제외한 항목에서 인식의 차이가 있는 것으로 조사되었으며, 차이가 발생하지 않은 위험관리 조항 중 물류비 정산지연에 따른 이자지급 조항의 경우, 물류기업에서는 현재 수준과 향후 반영 수준에 대한 차이가 거의 없었으며, 화주기업의 입장에서도 평균이하의 점수를 나타냈다.

셋째, 물류기업의 관점에서 현재 계약서 수준과 향후 계약서 반영 수준에 대한 조사에서 전체적으로 물류계약서 조항의 수준이 현재와 비교하여 더욱 구체적으로 반영이 되어져야 한다는 것으로 조사가 되어졌다.

넷째, 화주기업의 관점에서 현재 계약서 수준과 향후 계약서 반영 수준에 대한 조사에서는 전체적으로 물류계약서 조항이 현재수준으로 유지가 되거나, 더욱 완화되는 것을 원하는 것으로 조사가 되어졌다.

2. 연구의 시사점

이동욱(2009)²¹⁾의 연구에서 화주기업과 물류기업 간 아웃소싱 성공을 위한 요인에 대한 조사에서도 물류기업과 화주기업 간에 성공요인에 대한 인식의 차이가 있었으며, 정경선(200

21) 이동욱, "물류 아웃소싱 서비스에서 물류기업과 화주기업의 상호 성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구", 인천대학교 박사학위논문, 2009, p62.

9)²²⁾의 물류서비스 계약에 대한 물류기업과 화주기업의 만족도 조사에서도 인식차이가 있다고 밝혀진 것과 같이 본 연구에서도 화주기업과 물류기업 간에 인식차이가 있음이 밝혀졌다.

이러한 맥락에서 본 연구가 시사 하는 바는 아래와 같다.

첫째, 본 연구는 t-test와 IPA를 이용하여 물류기업과 화주기업과의 물류계약서 조항에 대한 인식차이를 본 연구자의 선행연구에서 도출된 요인(비용발생조항 4개, 위험관리조항 4개, 분배공정조항 4개, 절차공정조항 4개)으로 분석하여, 물류계약서 조항별로 물류기업과 화주기업과의 인식에 대해 현재수준과 요구수준 그리고 물류기업의 현재와 요구수준 그리고 화주기업의 현재와 요구수준에 대한 인식차이를 명확하게 제시를 하였으며, 상호 인식의 수준을 확인하게 되었다. 따라서 본 연구의 결과를 기초로 물류계약서 작성 시 상호 물류성과 향상을 위한 방안으로, 물류기업과 화주기업 간 충분한 협의를 통해 물류계약서가 체결이 될 수 있는 실무적인 시사점을 제시를 하였다.

둘째, 물류기업의 관점에서 현재의 계약서 수준은 불확실한 위험과 이슈사항에 대해 계약서 작성 이전에 화주기업과의 충분한 협의를 통해 서면으로 반영되지 않았다고 생각하고 있는 것을 알 수 있으며, 향후 계약서 작성 시 지금보다 더욱 구체적으로 계약서 내 반영이 되기를 원하는 반면, 화주기업은 현재 수준의 계약서는 예측가능한 문제점이나 업무 절차가 잘 반영이 되어져 있다고 생각하는 것을 알 수 있었다. 이는 물류기업 입장에서는 계약의 구체성과 공정성이 증가하게 될 경우 성과의 영향과 상관없이 안전장치 확보 측면에서 확실한 계약을 선호하는 반면, 화주기업들은 명확한 계약보다는 상황에 따라 판단하는 것을 더 선호하는 경향이 있다는 것을 반영해 주는 결과라 하겠다. 따라서 계약의 구체성과 공정성이 반영된 계약이 화주기업의 입장에서 바라본 물류성과에 긍정적인 영향을 미치는 구조적 특성이 밝혀진다면, 계약서 작성 이전에 충분한 상호 간 상호 협의 통하여 명확한 계약서가 작성되어 공정하고 신뢰할 수 있는 파트너십을 구축하는데 도움이 될 것이다.

셋째, 물류기업과 화주기업의 인식차이를 줄이고, 상호 물류성과 향상을 위한 향후 연구과제에 대한 방향을 제시하였다. 물류기업과 화주기업 각각의 관점에서 물류계약서 조항의 구체화가 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지에 대한 종합적인 연구를 통하여 상호 인식의 차이를 줄여 계약서에 반영 할 수 있는 계기가 될 것이다.

넷째, 선행 연구자의 물류계약서에 대하여 구체성과 유연성 측면에서의 정의를 통해 시사점을 제하고자 한다. 김태현 외(2008)²³⁾의 물류계약 구체성과 유연성이 파트너십의 매개로

22) 정경선, “물류서비스 계약방식에 관한 사례연구”, 인천대학교 석사학위논문, 2009, p.49.

23) 김태현·문성암·김원소(2008), “삼자물류성과에 영향을 주는 계약 특성과 파트너십의 매개효과에 관한 연구”, 『로지스틱스연구』, 제16권 제2호, 한국로지스틱스학회, pp.5~26.

화주기업 중심으로 성과에 미치는 영향을 분석에서, 계약의 구체성의 정의를 법적 관점에서 구체적으로 작성하는 것으로 설명하였고, 유연성을 계약 당사자 간 상황 변화에 유연하게 대응 할 것을 계약서에 반영하고자 하는 것 이라고 하였다. 그리고 Simchi-Levi et al., (2007)의 공급사슬의 설계와 관리를 위한 저서에서 공급 계약의 구체성에 대한 정의를 물류계약에서 가격과 수량을 명확히 하는 것이라고 하였고, 계약의 유연성을 위협을 회피하거나 수익 공유를 하기 위해 다양하게 체결되는 계약의 방법으로 설명하였다. 본 연구의 결과 물류기업에서는 선행연구에서 정의되어진 유연성에 대한 계약 조항을 더욱 구체화 할 것을 원하는 반면, 화주기업에서는 절차적인 문제를 명확하게 하기 위한 구체성이 더욱 구체화 되는 것을 원하는 것을 알 수 있다. 본 연구의 결과를 통하여 계약서 조항에 대해 물류기업에서 현재 수준과 대비하여 향후 요구수준과 화주기업에서 현재 수준과 대비하여 향후 요구수준을 확인을 하였으며, 이러한 결론이 시사하는 바는 현재 체결되고 있는 물류계약서는 제공하는 제품의 가격차이 혹은 높은 서비스 수준에 상관없이 획일화된 계약방식을 적용한다는 점을 시사 한다고 하겠다.

다섯째, 물류기업과 화주기업의 사전-사후 분석 요약의 결과와 같이 현재 수준과 대비하고 향후 요구수준은 물류기업과 화주기업에서 차이가 있다는 사실이 확인 되었고, 이는 물류계약서 작성 시 기본적으로 여러 계약 방식 중 상호 협의에 의해 자유롭게 선택하되 자사의 의지와 관련 없이 변동 될 수 있는 사항이나 불가항력의 경우에는 가능하면 어느 정도의 유연성을 반영하는 것에 대한 실무적인 방향 제시를 했다고 할 수 있겠다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 연구자의 선행연구에서 문헌들을 통하여 물류성과 향상을 위한 물류계약 조항들을 추출하고, 화주기업과 물류기업간의 동일한 계약서 조항이 물류계약서에 반영된 수준과 향후 수준을 파악하여 분명한 관점차이를 비교 및 제시하였다는 점에서 의의를 가지고 있지만 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 물류기업과 화주기업 간 물류계약서 인식에 대한 차이는 밝혔으나, 인식의 차이에 대한 원인과 이를 해결하기 위한 방안을 제시하지 못했다는 한계점을 가지고 있으며, 이는 향후 연구에서 보다 심도 있게 다루어질 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 물류기업과 화주기업의 계약조항에 대한 인식의 차이를 제시하였으나, 향후 수출입물류와 관련한 기업과 무역업체 혹은 물류정보 제공기업과 물류기업 등과 같이

쌍방의 거래관계에 대한 직접적인 조사를 통한 인식차이를 좁혀가는 것도 필요 할 것이라 사료된다.

셋째, 본 연구에서는 물류기업과 화주기업 간 물류계약서 인식차이를 비교 검증함에 있어, 업종에 따른 계약 특이사항을 반영하지 못했다는 한계를 가지고 있으며, 이는 향후 지속적인 표본 수집으로 다양한 각도의 조사가 필요 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김원표, 『SPSS 통계분석강의』, 사회와 통계, 2011
- 김진수, 송상화, “물류계약 조항의 구체성과 공정성이 물류기업의 성과에 미치는 영향”, 『한국항만경제회지』 제28집 제2호, 2012, pp.129-153.
- 김태현, 문성암, 김원소, “삼자물류성과에 영향을 주는 계약 특성과 파트너십의 매개효과에 관한 연구”, 『로지스틱스연구』, 제16권 제2호, 2008, pp.5-26.
- 대한상공회의소, 『국내물류기업의 최근 경영성과 및 전망조사』, 2010, pp.1-3.
- 대한상공회의소, 『국내 물류서비스 시장 실태조사』, 2010, pp.1-2.
- 대한상공회의소, 『화주·물류기업 거래관행에 관한 실태조사』, 2011, pp.1-3.
- 문성암·최경환, “공급계약의 유연성이 구매자의 물류성과에 미치는 영향에 관한 연구 (한국방위 사업 청을 중심으로)”, 『로지스틱스연구』, 제17권 제1호, 2009, pp.113-128.
- 문장실·권민택, “물류아웃소싱 서비스 활용실태에 관한 연구”, 『물류학회지』, 제21권 제3호, 2011, pp.113-132.
- 박세호·이영해, “공급사슬에서 수입공유를 위한 계약방법의 분석”, 『한국경영과학회』, 대한산업공학회 춘계공동학술대회 논문집, 2011, pp.1215-1221.
- 박정수·하현구·안영효, “물류대행 계약의 유형 및 고객사 평가에 따른 차별적 물류서비스 제공방안”, 『물류학회지』, 제20권 제5호, 2010, pp.127-147.
- 박진석·하현구, “물류전문인력 교육 수요분석: 역량모델의 적용”, 『물류학회지』, 제120권 제2호, 2010, pp.54-56.
- 이기희, “물류서비스 제공자의 배상책임제한에 관한 연구”, 『물류학회지』, 제17권 제4호, 2007, pp.51-74.
- 이동욱, “물류 아웃소싱 서비스에서 물류기업과 화주기업의 상호성공에 영향을 미치는 요인에

- 관한 연구” 『인천대학교』, 박사학위논문, 2009.
- 정경선, “물류서비스 계약방식에 관한 사례연구”, 『인천대학교』 석사학위논문, 2009.
- 정경선 · 김태복, “물류 서비스 계약의 결정요인에 관한 연구”, 『한국항만경제학회지』, 제25집 제3호, 2009, pp.92-116.
- 차정현 · 김수욱, “Buyer-Supplier간 품질보증계약 유형에 따른 투자 형태에 관한 연구”, 『경영학연구』, 제37권 제5호, 2008, pp.1153-1169.
- 최영후, “계약관계에 있어서 신뢰보호”, 서울대학교법학, 2011, 제52권 제4호, pp.215-278.
- 한국무역협회, 『화주기업을 위한 제3자 물류 활용 매뉴얼』, 2009.
- 홍의, 김진수, “중국진출 한국기업 물류관리자의 자격요건에 관한 연구”, 『통상정보연구』, 제13권 제4호, 2011, pp.251-274.
- Boddy, D., Douglas M., and Beverly, W., “Implementing collaboration between Organizations : An Empirical Study of Supply Chain Partnering,” *Journal of Management Study*, Vol.37, No.7, 2000, pp.1003-1018.
- Bowersox. D. J., Daugherty, P. J., Droge, C. L., Rogers, D. S., & Wardlow, D. L., “Leading Edge Logistics Competitive Positioning for the 1990’s,” *Council of Logistics Management*, Vol.1, 1989.
- Brandon, G. and J. K. Halvey, “Data Processing Contract : Structure, Contexts and Negotiation,” 3rd Ed., New York : Van Nostrand Reinhold, 1990.
- 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.
- Chen, F. Y., Hum, S. H., Sun, J., “Analysis of third-party warehousing contracts with commitments,” *European Journal of Operational Research*, Vol.131, 2001, pp.603-610.
- 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*, Vol.35, No.4, 2005, pp.258-277.
- Crocker, K. J. and S. E. Masten, “Pretia ex Machina Prices and Process in Long-Term Contracts,” *Journal of Law & Economics*, Vol. 34, 1991, pp.69-99.
- 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*, Vol.17,

- No.3, 2011. pp.167-175.
- Fitzgerald, G. and Wilcocks, L, "Contracts and Partnership in the Outsourcing of IT," International conference on Information System, 1994, pp.43-60.
- Ganesan, S., "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," Journal of Marketing, Vol.52, 1994, pp.52-67.
- Giunipero, L. C., Denslow, D., and Eltantawy, R., "Purchasing/supply Chain Management Flexibility : Moving to and Entrepreneurial Skill Set", Industrial Marketing Management, Vol.34, 2005, pp.602-613.
- Handfield, R. B. and Christian Bechtel, "The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness," Industrial Marketing Management, 2002, pp.367-382.
- Harris, A., Giunipero, L. C., Hult, G. T. M., "Impact of Organizational and Contract Flexibility on Outsourcing Contracts," Industrial Marketing Management, Vol.27, 1998, pp.373-384.
- Hau L. L. and Seungjin, W., "Decentralized Multi-Echelon Supply Chains: Incentives and Information," Management Science, Vol.45, 1999, pp.633-640.
- Iliara Giannoccaro and Pierpaolo, P., "Supply chain coordination by revenue sharing contracts," International Journal of Production Economics. 2002, pp.131-139.
- Lariviere, M. A., "Supply chain contracting and coordination with stochastic demand," in: S. Tayur, M. Magazine, R. Ganesan(eds.), Quantitative Models for Supply Chain Management, Kluwer, Boston, 1999, pp.233-268.
- Lambert, Douglas M., Margaret A. Emmelhainz, & John T. Gardner, "Building Successful Logistics Partnerships," Journal of Business Logistics, Vol.20, No.1, 1999, pp.165~181.
- Martilla, J. A. & James, J. C., "Importance-performance analysis," Journal of Marketing, January, Vol. 41, No.1, 1997, pp.77-79.
- Mohr, J. and Nevin, J. R., "Communication strategies in marketing channels : a theoretical perspective," Journal of Marketing, January, Vol. 54, No.3, 1990, pp.36-51.
- Narayanan, V. G. and Roman, A., "Aligning Incentive for Supply Chain Efficiency," Harvard Business School, Apr, 2000, pp.1-15.
- Pasternack, B. A., "Optimal pricing and return policies for perishable commodities", Marketing Science, Vol.4, No.2, 1985, pp.166-176.
- Pruth, M., "Kontrakt som Styremiddel ITPL Samarbeten-ex sisteranded Funktioner och

- Utveckling af Nye Principer,” Akademisk avhandling, Goteborg University, Sverige, 2002, pp.68-93.
- Tsay, A. A., “The quantity flexibility contract and supplier-customer incentives,” *Management Science*, Vol.45, No.10, 1999, pp.1339-1358.
- 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, pp.299-336.
- Wang, L. and Kess, P., “Partnering motives and partner selection : Case studies of Finnish distributor relationship in China,” *International Journal of Phisical Distribution & Logistics Management*, Vol.36, No.6, 2006, pp.466-478.
- Wong, W. K., QI, J. and Leung, S. Y. S., “Coordinating supply chains with sales rebate contracts and vendor-managed inventory,” *International Journal of Production Economics*, Vol.120, 2009, pp.151-161.

ABSTRACT

Perceptual Difference of Logistics Service Contract between Shipper and Logistics Service Provider

Jin-Su Kim* · Sang-Hwa Song**

Global competition has resulted in companies' expectations to heighten competitiveness and enhance customer service through ownership companies' reduced investment on logistics costs, in turn focusing on the development of core competence, in addition to logistics companies' increased tendencies to satisfy customers' needs and requirements through logistics outsourcing.

However, a partial perspective of the logistics contract exists due to its flexible characteristic in order to act accordingly in times of sudden changes and uncertainty. Therefore, this study is designed to test through a survey the standard of desired format of logistics contract in comparison to the currently existing format based on the results of researcher's previous study on the specific clauses in the logistics contract and its effect on the logistics outcome.

A hypothesis has been designed to test the differences of perspective between two test groups, and a t-test & IPA (Importance-Performance Analysis) was performed. As a result, firstly, there was a significant difference of perspective between the ownership companies and logistics companies when dealing with the logistics contract; secondly, a significant difference of perspective was also expressed between the two groups on how to guide and re-direct the present standard of logistics contract.

In addition, the two groups also showed a difference of expectations between the current and future service standard. Therefore, this study is designed to specify the difference of perspective and expectations between the ownership companies and the logistics companies in order to provide a gateway for the two groups in order to further develop and enhance the field of logistics.

Key Words : Logistics contract, Logistics Provider, Shipper, Perspective, Fairness

* Senior manager, Unico Logistics Co., LTD.

** Professor, Graduate School of Logistics in Northeast Asia, University of Incheon