

工學碩士 學位論文

항만물류업체간 전략적 제휴 요인에 관한 연구

A Study on Selection Criteria for Strategic Alliance of  
Logistics Companies

指導教授 郭圭錫

2003年 2月

韓國海洋大學校 大學院

物流시스템工學科

延 呈 欽

本 論 文 을 延 呈 欽 의 工 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

委員長 工學博士 南 奇 燦



委員 工學博士 辛 昌 勳



委員 工學博士 郭 圭 錫



2002年 12月

韓國海洋大學校 大學院

物流시스템工學科

延 呈 欽

# A Study on Selection Criteria for Strategic Alliance of Logistics Companies

Jeong-Hum, Yeon

Department of Logistics Engineering

Graduate School of Korea Maritime University

## Abstract

The changing of the environment, such as the globalization of economic activities, the development of information communication techniques, restriction mitigation and so forth, triggered competition between companies and subsequently extended a broaden market range to the world.

Companies could no longer depend on activities taking place within their own countries. They needed partners with market experience and construction of an international network that would allow them to enter the global market.

Specially, companies incorporate all management strategies into globalization by means of utilizing undertaking, M&A and strategic alliances.

Along with the demand for company management strategies, the world's logistics companies have implemented M&A in order to build strategic alliances for logistic strategy purposes and worldwide network expansion as a result of these changes.

In comparison to other foreign logistics companies, although our level of domestic logistics is considered to be at a substandard level, existing domestic logistics companies endeavor to become a 3PL or 4PL as they supply total or partial service.

Therefore, the purpose of this study is to understand the factors under consideration, which will lead to an effective interaction with logistics companies for effective strategic alliances.

Consequently, the result of this study will be utilized as research material in the event that workers of this logistic line will be in need of strategic alliances.

# 목 차

## 제 1 장 서 론

1. 연구의 배경 및 목적 .....	1
2. 연구의 방법 및 구성 .....	3

## 제 2 장 이론적 배경

1. 해운·항만물류업계의 변화 .....	4
1.1 컨테이너정기선사의 변화 .....	5
1.2 항만운영회사의 변화 .....	9
1.3 포워더 및 운송·물류업체의 변화 .....	13
2. 전략적 제휴, 물류전문업체의 개요 .....	15
2.1 전략적 제휴의 개요 .....	15
2.2 물류전문업체의 개요 .....	27
3. 항만물류업계의 전략적 제휴시 고려요인에 관한 연구 .....	35
3.1 전략적 제휴시 고려요인에 관한 연구 .....	35
3.2 물류전문업체와의 전략적 제휴시 고려요인에 관한 연구 .....	36
3.3 각 전략적 제휴시 고려요인 연구의 비교분석 .....	39
3.4 전략적 제휴시 고려요인과 성과에 관한 연구 .....	41

## 제 3 장 실증분석

1. 조사방법 및 내용 .....	42
1.1 조사방법 .....	42
1.2 조사내용 .....	42
2. 분석의 방법과 절차 .....	44
3. 표본특성 .....	45
4. 전략적 제휴에 대한 일반적인 분석 .....	46
5. 전략적 제휴시 고려요인에 관한 실증분석 .....	49
5.1 신뢰성 및 타당성 분석 .....	49
5.2 전략적 제휴시 고려요인과 효과와의 인과관계 분석 .....	51

## 제 4 장 결론

1. 연구의 요약 .....	53
2. 연구의 한계 및 추후 연구방향 .....	54

참고 문헌 .....	55
-------------	----

# 표 목 차

<표 2-1> 근대 기업의 성장과 정책의 발전과정 .....	5
<표 2-2> 컨테이너정기선사의 전략적 제휴의 발전방향 .....	5
<표 2-3> 글로벌제휴그룹 및 선사별 선박보유현황 .....	6
<표 2-4> 주요 글로벌제휴그룹 및 선사의 기타 전략적 제휴의 현황 .....	7
<표 2-5> NYK Logistics사의 해외물류거점 현황 .....	8
<표 2-6> MOL Logistics Japan이 제공하는 서비스 종류 .....	9
<표 2-7> 세계 5대 항만운영사업자의 지역별 진출현황 .....	11
<표 2-8> PSA의 자회사 현황 .....	12
<표 2-9> PSA사의 해외 항만운영사업 .....	13
<표 2-10> 유럽 및 북미 10대 전문물류업체 현황 .....	15
<표 2-11> 전략적 제휴의 개념에 사용되는 용어 .....	16
<표 2-12> Gardner의 로지스틱스 제휴관계의 주요 요소 .....	20
<표 2-13> 전략적 제휴의 주요 연구이론 .....	21
<표 2-14> 목적에 따른 전략적 제휴의 유형 분류 .....	27
<표 2-15> 물류전문업자에 대한 정의 .....	29
<표 2-16> 물류아웃소싱과 물류전문업자의 비교 .....	30
<표 2-17> 지역별·산업별 물류관련 주요 제휴의 동기 .....	32
<표 2-18> 화주와 물류전문업체간 공급체인 구축을 통해 이익 .....	33
<표 2-19> 물류전문업체의 이용효과 .....	34
<표 2-20> Deloitte & Touche 컨설팅사의 제3자 물류전문업체의 선정요인 .....	37
<표 2-21> 전략적 제휴시 고려요인에 대한 기존 연구 .....	38
<표 2-22> 전략적 제휴시 고려요인의 비교분석 .....	40
<표 2-23> 성과에 관한 기존 연구 .....	41
<표 3-1> 설문지의 구성 .....	43
<표 3-2> 전략적 제휴시 세부적인 고려요인 .....	43
<표 3-3> 조사업체의 업종별 구성 .....	45
<표 3-4> 조사업체의 매출액 및 종사자별 구성 .....	45
<표 3-5> 물류전문업체의 인지도 .....	46
<표 3-6> 제휴시 전략의 우선순위 .....	46
<표 3-7> 전략적 제휴를 고려할 때 선택하는 업종 .....	47
<표 3-8> 제휴시 업체의 우선순위 .....	47
<표 3-9> 전략적 제휴의 주도업체 .....	48
<표 3-10> 전략적 제휴의 형태 .....	49
<표 3-11> 전략적 제휴의 기간 .....	49
<표 3-12> 전략적 제휴시 세부적인 고려항목의 신뢰도 및 타당성 분석 .....	50
<표 3-13> 전략적 제휴시 세부적인 고려항목의 확인적 요인분석 .....	51
<표 3-14> 전략적 제휴시 고려요인과 성과와의 인과관계 분석 .....	52

## 그림 목 차

<그림 2-1> 국제경제 및 물류환경 변화에 따른 국제복합운송 수요확대 과정	14
<그림 2-2> 전략적 제휴 선택의 기준 .....	18
<그림 2-3> 전략적 제휴의 일반관리 모형 .....	24
<그림 2-4> Pecker & Allio의 전략적 제휴의 4단계 .....	25
<그림 2-5> 물류전문업체의 등장 배경 .....	31
<그림 3-1> 분석의 절차 및 분석기법 .....	44

# 제 1 장 서 론

## 1. 연구의 배경 및 목적

1970년대 경제 및 무역활동의 글로벌화에 의한 기업활동의 세계화는 기업간 치열한 경쟁을 유발하였고, 이에 기업은 경쟁에서의 우위를 점하기 위하여 자산의 축적 및 새로운 생산시설과 해외 네트워크의 구축 등으로 내부성장의 단계를 거쳤다. 1980년대 들어서는 비즈니스 리엔지니어링의 영향으로 많은 기업들이 핵심업무를 제외한 업무들을 아웃소싱하기 시작했으며, 기업간 인수·합병을 통하여 효율화를 추구하였다. 1990년대에는 기존의 형태를 유지하면서 상호간의 긴밀한 계약이나 협조 체제를 바탕으로 전략적 제휴를 구축하여 기업의 성장 또는 활동의 영역을 넓혀가기 시작하였다.

이러한 기업의 환경 변화는 물류관리방식에 다양한 영향을 주었다. 1970년대까지 기업의 물류관리는 내부의 조직에 의하여 이루어지는 이른바 자사물류관리였으나, 1980년대는 자사에 속해있던 물류내부조직을 분사시켜, 물류자회사를 설립하였다. 자회사는 모기업의 전반적인 물류업무를 담당하였다. 그러나 모기업과의 특정관계와 물량확보의 어려움, 물류효율화의 한계 등으로 인해 모기업에서 독립하여 아웃소싱을 전문으로 하는 회사도 생겨났다. 1990년대는 물류자회사와 물류아웃소싱의 개념을 탈피한 보다 전문성을 지닌 3PL이 등장하였다. 이러한 3PL은 기업과의 일시적이거나 장기적인 관계를 통해 물류채널 내에서 그 역할을 대행하였다. 기존 거래관계에서 전략적인 제휴의 관계로 전환되면서 물류전략, 계획의 제한, 통합물류서비스 등을 기업에게 제공하였다. 1990년대 말에는 고객기업의 요구가 다양화되고 3PL의 비용절감효과가 일정수준 이상 발생하지 않게 되자, 물류경로상의 모든 물류서비스제공자를 통합하는 4PL이 등장하게 되었다. 4PL은 제조·유통업체와 같은 주고객기업과 물류업체간에 합작 또는 제휴의 형태로 고객기업의 자산, 조직, 인원 등을 제공받아 물류경로상의 모든 활동을 전담하고 있다.

최근 물류시장에서는 전략적 제휴를 통한 3PL이나 4PL 등 물류전문업체의 등장에 의해 업체간 경쟁이 심화되고 있으며, 물류업체는 화주의 요구에 적절히 대응하기 위한 수단으로 국제네트워크의 구축 및 통합물류서비스에 높은 관심을 두고 있다. 이러한 물류부문의 변화는 항만물류에도 그 영향을 미치고 있다. 미국의 경우 대규모 운송업자가 고객기업과는 전략적 제휴를 맺고 물류경로내의 모든 서비스 제공자를 통합하여 종합적인 물류서비스를 제공하고 있다. 유럽의 경우는 대형 프레이트 포워드업자가 운송업자, 창고업자 등 단일물류제공자를 흡수·합병하여 물류전문업자라 표방하며, 포워딩 업무뿐만 아니라 해상 및 항공수송, 내륙운송, 계약물류, 보관, NVO 서비스 등 종합 SCM 물류서비스를 제공하고 있다. 대형 선사들은 자사

의 자원으로 물류전문업체를 설립하여, 지역간 글로벌 물류네트워크를 구축하고 해상운송뿐만 아니라 포워딩, 해륙공 복합운송서비스, 국제 택배서비스, 혼재화물수·배송서비스, 통관, SCM, 물류컨설팅 등의 서비스를 제공하고 있다. 이러한 변화는 항만운영회사에도 영향을 미치고 있는데, 항만운영회사가 항만, 공항, 물류센터, 컨설팅 등 다양한 부문의 자회사를 보유하고 육해공을 넘나드는 광범위한 서비스를 제공하고 있다.

현재 국내 물류의 수준은 자사물류와 자회사물류 단계에 머물러 있으며, 기존 물류업체가 물류전문업체로의 변화를 꾀하고 있는 중이다. 특히 대규모 물류업체가 물류전문업체를 표방하며 통합적인 물류서비스의 제공을 준비하고 있거나 일부서비스를 수행 중에 있다. 특히 항만물류업체의 경우는 대형선사가 속해있는 그룹을 중심으로 기존의 운송회사나 택배회사가 물류전문업체로의 변화를 꾀하고 있으며, 이외의 항만물류업체는 단일 기능을 위주로 하는 서비스만을 수행하고 있는 실정이다. 현재는 물류전문업체의 비중이 미약하지만 향후 지속적으로 증가할 것으로 예상되고 있다.

물류에서의 이러한 변화로 미루어 볼 때, 국제적인 네트워크의 구축과 통합물류서비스를 제공할 수 있는 업체로 항만물류업체의 중요성이 증가하고 있음을 알 수 있다. 또한 물류에서 전문업체의 성장에 의한 물류서비스의 전문화 및 고도화에 대응하기 위해 항만물류업체 스스로 전문업체로의 성장을 꾀하여야 하며, 이러한 방법으로 항만물류업체간 전략적 제휴를 들 수 있으며, 이를 통해 경쟁력과 서비스의 향상을 도모해야 할 것이다.

기존의 전략적 제휴의 연구는 글로벌 제조기업간 제휴에 한정하고 있으며, 물류업체간 전략적 제휴에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 물류업체에 관한 유사연구로는 주로 로지스틱스제휴이론에 의하여 물류전문업자를 대상으로 하는 연구들이 주를 이루고 있다. 그러나 물류전문업체에 대한 기존 연구의 초점은 화주가 물류부문을 아웃소싱할 시, 그 대상이 되는 물류부문의 선택에 관한 문제와 물류전문업체를 선정할 시 평가하는 요인, 화주가 요구하는 물류전문업자의 각종 서비스의 품질 수준, 물류전문업자를 통해 얻을 수 있는 화주기업의 만족도 및 성과 등에 한정하고 있다. 또한 물류업자의 범위에 있어서도 운송업체, 보관업체 등 일부 육상운송업체에 한정하고 있어 포워더, 선박회사, 컨테이너터미널운영사, 복합운송업체, 물류정보업체 등 물류부문에서 중요한 위치를 점하고 있으며, 향후 물류전문업자로 발전할 가능성이 높은 업체들을 간과하고 있다.

이에 본 연구에서는 국내 항만물류업체를 대상으로, 전략적 제휴에 관한 업체의 의도, 형태, 대상 업종, 제휴기간 등 일반적인 사항과 전략적 제휴시 대상업체에 대한 세부적인 고려요인의 선정, 전략적 제휴 후 발생할 것으로 예상되는 효과와 고려요인간의 인과관계를 도출하는 것을 목적으로 한다.



## 2. 연구의 방법 및 구성

항만물류업체간 전략적 제휴에 대한 연구에서의 기본 개념과 특성은 일반적인 기업의 제휴와 전략적 제휴에 관련된 각종 논문과 문헌을 이용하여 파악한다. 또한 항만물류업체의 특성은 물류업체의 속성을 대다수 반영하고 있다고 보고, 항만물류업체간 전략적 제휴에 관련된 요인들을 일반 기업의 전략적 제휴시 고려요인과 물류전문업체의 고려요인에 대한 연구들을 비교·분석하여 도출하고자 한다. 선정된 요인을 검증하기 위하여 항만물류업체를 대상으로 설문을 통한 실증분석을 수행한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다.

제2장에서는 항만물류업체의 변화를 살펴보고, 전략적 제휴, 물류전문업체에 관련된 이론의 고찰을 통해 그 개념과 특성, 영향을 파악하며, 전략적 제휴시 고려요인을 일반기업과 물류전문업체 측면에서 비교·분석하여 항만물류업체의 특성에 맞는 요인을 선정한다. 제3장에서는 실증분석을 위한 설문문의 구성과 분석의 방법을 수립하고, 설문조사를 통해 수집된 자료를 바탕으로 항만물류업체의 전략적 제휴에 대한 여러 특성의 분석과 선정된 요인의 타당성 및 신뢰성분석, 제휴시 예상되는 효과와 선정요인과의 인과관계 분석을 수행한다. 제4장에서는 본 연구의 결과를 요약하고 연구의 한계점을 도출한다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 1. 해운·항만물류업계의 변화

물류업계의 변화는 기업의 환경변화와 전략의 발전과정에서 유사한 점을 찾을 수 있다. 경제활동의 세계화와 정보통신기술의 발전, 규제 완화 등의 환경변화는 기업간 경쟁을 심화시키고 시장의 범위를 확대하였다. 기업은 더 이상 자국내 시장에서의 활동에만 의존할 수 없었으며, 세계시장으로 진출하기 위해 국제적인 네트워크의 구축과 시장경험이 있는 파트너를 필요로 하게 되었다. 특히 기업은 모든 경영활동을 광역화 또는 글로벌화하고 있으며, 그 수단으로 인수·합병(M&A)과 전략적 제휴(Strategic Alliance)를 이용하고 있다.

1970년대 기업은 자체 능력과 성장가능성을 높이기 위해 내부적인 성장에 주력하여, 기업 규모에 대한 투자와 지속적인 확장을 하였으며, 관리하는 모든 분야에서 강력한 통제력을 유지할 수 있었다. 그러나 기업내부로부터의 성장은 오랜 기간과 막대한 투자가 소요되며, 위험을 분산할 수 있는 방법이 충분하지 못하였다. 또한 기업이 갖춘 노하우를 경영능력의 제고 수단으로 사용하지 못하였다.

1980년대는 기업의 확장을 위한 방법으로 타 기업이 지닌 우수성을 인수·합병(M&A)으로 획득하기 시작하였다. 조직의 통합과 상호적응이 성공적으로 이루어질 경우, 제품, 서비스, 고객관계에서 완전한 통제력을 가질 수 있었다. 그러나 막대한 자본과 투자가 수반되고 조직통합과 적응에서 혼란과 복잡성이 발생하였다.

1990년대에 들어서 동종 또는 이종의 업체간 개별기업의 형태를 유지하면서 상호 긴밀한 협조체제를 구축하는 전략적 제휴(Strategic Alliance)가 기업의 확장 방법으로 이용되었다. 이는 자산 및 자원의 공유, 시장 확대, 내부 능력의 상호보완, 투자비용 감소, 위험공유 등의 효과로 인해 많은 기업에서 경영전략의 하나로 채택하고 있다.

<표 2-1> 근대 기업의 성장과 정책의 발전과정

구분	내부성장 (Internal Development)	흡수합병 (Merger & Acquisition)	전략적 제휴 (Strategic Alliance)
시기	1970년대	1980년대	1990년대
장점	- 조직통합 및 적응 유리 - 고객과 직접관계 - 완전한 통제력	- 고객과 직접관계 - 조직 통합 및 적응으로 완전 통제 가능 - 기업독자성 유지	- 신속한 기업성장 및 팽창 - 최소 투자 및 비용 - 위험분산효과 - 외부능력 및 자원동원 가능
단점	- 저속성장/팽창 - 막대한 투자 및 비용 - 위험분산 불가능 - 외부능력 및 자원 동원 불가능	- 막대한 투자 및 비용 - 위험분산 불가능 - 통합 및 적응상 문제 - 내부혁신 및 변화부진	- 조직 및 관리의 복잡성 - 대고객관계 악화 - 경영단계 및 분야별 완전한 통제가 불가능

자료 : Lorange, P. and Ross, J., Strategic Alliance : Formation, Implement and Evaluation, Blackwell Business, 1992.A

## 1.1 컨테이너정기선사의 변화

### 1.1.1 컨테이너정기선사간 제휴의 변화

해상운송에서 컨테이너화가 확산된 이후로, 현재까지 선사간 다양한 형태의 제휴가 이루어져 왔다. 초창기에는 단기적인 기간에 타선사가 운항하고 있는 선박이나 선대의 선박을 임차(space chartering)하거나, 새로운 선대를 구성하여 선복교환사용(space sharing) 등의 형태로 공동운항이라는 비교적 단순한 형태의 제휴관계를 이루었다.

이후 항로, 영역, 형태, 기간 등 제휴관계의 대상이 확대되면서 보다 장기적이며 다양한 형태의 제휴관계를 형성하였다. 주요 기간항로와 피더 항로까지 포함하여, 가능한 모든 항로에서 서비스를 제공하였으며, 해상운송이외에 터미널, 장비, 내륙운송, 지원업무, 영업, 마케팅 등으로 점차 확대하였다. 이러한 제휴의 형태는 비용의 공동관리, 자산의 공동보유, 공동투자에 의해 설립된 법인을 이용하는 공동관리 등으로 발전하였다.

<표 2-2> 컨테이너정기선사의 전략적 제휴의 발전방향

구분	발전방향(초기단계→최종단계)
항로	1개 기간항로→1개 기간 및 피더→2~3개 기간 및 피더항로→모든 항로
영역	선박→터미널→장비/내륙운송→지원업무→영업/마케팅
형태	선복임차/교환→공동배송
기간	단기(임시투입/용선선박)→3년~4년→5년~10년→무기한

자료 : 최종희, 정기선해운의 전략적 제휴 발전과정, KMI, 2001.

선사에서의 구체적인 글로벌 제휴는 1995년에 APL, MOL 및 Nedlloyd사가 글로벌얼라이언스 그룹을 결성하고, MISC사가 일부 항로에 참여함으로써 처음으로 세계 정기선 해운시장에서 시작되었다. 이듬해인 1996년에는 Hapag-Lloyd, NOL 및 NYK사가 그랜드얼라이언스를 결성하고 OOCL사가 글로벌얼라이언스 그룹에 참여하였다. Maersk사와 Sea-Land사는 주요 항로서비스에서 다양하게 실시하던 단순한 제휴관계를 통합하여 글로벌제휴관계로 확대 개편하였다. 그러나 초기의 3개 그룹에 의한 글로벌제휴체제는 지속되는 선복량 증가와 해상물동량 증가세의 둔화에 따른 세계 정기선해운시장의 수익성 악화로 충분한 효과를 내지는 못했다.

1996년 하반기에 주요 선사들은, 관리조직의 중복성, 조직통제의 복잡성 등 전략적 제휴체제에 의하여 해결할 수 없는 불필요한 경영비용의 절감의 방안으로 경쟁 또는 협력선사와의 인수와 합병(M&A: Merge and Acquisition)을 추진하기 시작했다.

1998년 의무존속기간이 만료되어 기존 글로벌제휴그룹의 재편과 새로운 그룹의 형성으로 뉴월드얼라이언스, 그랜드얼라이언스 및 유나이티드얼라이언스 등 3개의 글로벌제휴그룹과 Maersk-Sealand 및 Evergreen사 등과 같은 초거대선사, COSCO사와 K-LINE, Yangming사의 공동운항서비스에 의한 글로벌서비스체제가 유지되었다.

<표 2-3> 글로벌제휴그룹 및 선사별 선박보유현황

제휴그룹명	참여선사	선박수(척)	선복량(TEU)
New World Alliance	APL, HMM, MOL	192	511,000
United Alliance	Hanjin, Senator, USAC	159	382,000
Grand Alliance	Hapag-Lloyd, MISC, NYK OOCL, P&O Nedlloyd	313	811,000
Maersk-Sealand	-	257	678,000
Evergreen/LT	-	149	370,000
COSCO, K-Line, Yangming	-	232	465,000

자료 : 김종태, 초대형선 출현시대의 한진해운의 전략, 해운업의 구조적 변화와 항만의 미래, 제2회 광양항 국제포럼 및 해운학회 창립20주년기념 국제학술대회 발표논문집, 2002. 4.

2000년 이후부터는 주요 선사들이 기존의 글로벌제휴관계를 유지하면서도 타선사 및 그룹과 별도의 전략적 제휴관계를 지속적으로 확대하고 있다. 이러한 전략적 제휴의 목적은 주로 선복의 교환과 공동운항이며, 독자적인 글로벌 서비스망의 구축이나 글로벌 제휴그룹의 결성을 추진하기보다는 타선사 및 그룹과의 다양한 전략적 제휴를 실시하여 유연성을 얻고자 하는 것이다. 그러나 이는 개별선사 및 글로벌제휴그룹의 글로벌서비스 능력을 크게 향상시키지만, 반면에 외관상으로 기존 글로벌제휴체제가 약화되고 심지어는 글로벌제휴 그룹내 선사간 경쟁관계를 형성하기도

한다.

<표 2-4> 주요 글로벌제휴그룹 및 선사의 기타 전략적 제휴의 현황

구 분	실시시기	항로	제휴형태
CSCL/ZIM	2000. 2.	아시아/북미서안	선복교환
CSCL/ CMA-CGM/ P&ON	2000. 4.	아시아/북미서안	공동운항
CSCL/ OOCL/ ZIM	2000. 5.	아시아/호주	공동운항
CSOCO/ ZIM	2000. 5.	지중해/북미동안	선복교환
COSCO/ ZIM	2000. 8.	아시아/지중해	선복교환
COSCO/ MOL/ NYK/ P&ON	2001. 2.	아시아/뉴질랜드	선복교환
COSCO/ Evergreen/ K-Line/ MISC	2001. 3.	인도/구주	공동운항
COSCO/ Evergreen	2001. 4.	동남아/홍해	공동운항
DNA/ K-Line/ AIL/ MCI	2001. 6.	극동/남아시아	공동운항
Evergreen/ TNWA	2001. 5.	아시아/북미	선복교환
Maersk-Sealand/ TNWA	2001. 7.	북미동안/구주	공동운항
CP Ships/ TGA	2000. 7.	북미동안/구주	공동운항
Hapag-Lloyd/ P&ON/ ZIM	2001. 2.	지중해/북미동안	공동운항
K-Line/ Hanjin	2001. 3.	아시아/구주	선복교환

자료 : 최중희, 정기선해운의 전략적 제휴 변천 연구, 한국해양수산개발원, 2001.

컨테이너정기선사의 글로벌제휴체제의 발생원인은 1970년대 이후 산업계에서 활발히 진행되어온 인수·합병에 의한 선사간 구조관계의 변화와 글로벌제휴그룹 내에서의 개별 선사의 차별적인 선대확충계획 및 경영실적 등에 의한 영향력의 변동이다. 또한, 글로벌제휴체제에서 전략적인 제휴체제로의 변화 원인은 보유선대 및 경영실적이 우수한 개별선사들이 이러한 장점을 적극 활용하기 위하여 글로벌제휴그룹을 벗어나 다양한 항로서비스를 개발하고, 타선사 및 그룹과의 전략적 제휴를 과감히 추진함으로써 경영의 향상과 서비스의 글로벌화를 실현하고자 하기 때문이다.

### 1.1.2 통합적인 물류서비스 제공

컨테이너정기선사들은 외부적으로는 글로벌제휴체제로 시장에서의 안정성과 경쟁성을 확보하고 있으며, 내부적으로는 단독투자나 합작투자에 의한 물류전문업체를 설립하거나 인수·합병을 통하여 보다 통합적인 물류서비스를 제공하고 있다. 통합물류서비스 제공의 대표적인 경우가 NOL사의 APL Logistics의 설립과 A.P. Moller(Maersk Sealand)사의 Maersk Logistics의 설립이다. 이러한 물류전문업체의 자회사설립은 선사들이 물류전문회사를 직접 운영하여 이윤증대를 도모할 수 있기 때문에 나타나고 있는 현상이다. 또한 세계 대부분의 대형선사들이 물류전문업체를 자사내에 설립하여 서비스를 제공할 것으로 예상되는데, 이것은 선박회사로부터 선복을 구매하는 프레이트 포워드와의 경쟁을 초래할 것으로 보인다.

Maersk-Sealand는 자회사인 Maersk Logistics를 통하여 통합 SCM, 창고 및 유통, 해상운송 및 항공운송, 통관서비스 등을 제공하는 종합물류서비스제공자를 지향하고 있다. 또한 2001년에 글로벌 물류업체인 DSL(Distribution Services Limited)을 인수하여 아시아/북미항로와 관련된 화주에 대한 서비스를 강화하고 북미의 환적 및 창고운영서비스를 강화하였다. 이러한 결과로 IBM사와 3년간 해외 포워딩 서비스의 제공계약을 체결하였고, Canon사와는 유럽 4개국에 분산된 유통거점체계를 하나로 통합하는 중앙집중식의 창고 및 유통서비스의 제공계약을 체결하였다.

NOL사는 APL Logistics사를 설립, 물류부문을 전담하게 하여 혼재 및 공급자 서비스, 창고 및 유통, 국제화물관리, 제조업지원, 자산관리, IT솔루션 등의 서비스를 제공하고 있으며, 현재 APL Logistics의 매출액은 그룹 전체 매출액의 약 14%를 차지하고 있다.

또한 APL Logistics는 미국의 대형 창고관리업체인 GATX Logistics사를 인수하여, 도·소매업체의 전자상거래 솔루션을 제공하고 있으며, 독일의 Mare Logistics와 가전 및 소비재 유통업체인 FSG를 인수하여 서비스 체제를 강화시키고 있다.

일본의 NYK사는 그룹내 글로벌 물류네트워크를 구축하고 자국내 물류시장에 적극 참여하기 위하여 개별적으로 운영되던 포워딩, 통관, 창고 및 항만터미널, 연안수송, 냉동 및 냉장 수송, 컨테이너 내륙수송 등에 관련된 자회사를 모두 통합하여 NYK Logistics사를 설립하였다. NYK Logistics사는 글로벌 물류, 포워딩, 물류센터 운영과 컨테이너수송, 연안수송, 항만 하역, 이사화물 및 트렁크화물 수송 등을 담당하고 있으며, 현재 종업원은 2,800명이고, 해외물류거점은 22개국 91개 지역에 설치되어 있다. 또한 WINS, Griffin, GIMS, KICS 등과 같은 IT시스템을 구축하여 신속한 고객서비스 기반을 마련하였으며 다른 물류업체와 서비스 차별화를 추진하고 있다.

한편, NYK사는 최근 중국의 COSCO사와 물류부문의 업무제휴를 맺고 중국 시장을 공략하고 있다. 1991년에 북경에 사무소를 개설하면서 중국에 진출한 후 선적예약, 집화, 창고보관 등 컨테이너 물류서비스를 제공하는 NYK Logistics(China)를 상해에 전액 출자하여 설립했다. 현재 홍콩을 포함하여 6개의 현지법인과 5개의 지점, 17개의 주재원 사무소 등의 영업망을 구축하고 있으며, 내륙운송인프라의 구축과 정보기술서비스의 강화 등에 주력하고 있다.

<표 2-5> NYK Logistics사의 해외물류거점 현황

지역	국가수	거점수	물류센터 면적(m <sup>2</sup> )
아시아, 오세아니아	10	40	550,000
북미	2	16	270,000
유럽	10	35	410,000
합계	22	91	1,230,000

자료 : NYK 홈페이지(www.nyk.com).

MOL사는 MOL Logistics Japan을 설립하여 이미지강화 및 글로벌 네트워크 구축과 종합물류서비스 제공자로 기능을 부여하고, 수출입 항공화물 수송, 해륙공 복합운송서비스, 국제택배서비스, 혼재화물수송, 해운항공 포워딩, 수·배송서비스, 통관, SCM, 3PL 등의 서비스를 제공하고 있다.

<표 2-6> MOL Logistics Japan이 제공하는 서비스 종류

서비스	서비스내역
수출입 국제항공수송	해외 각지로부터 잡화, 해상과 항공수송 수배, 통관과 배송 등의 문전수송서비스
해륙공 복합운송	일본-LA-유럽, 남미, 아프리카행 서비스 일본-싱가포르-호주·중국행 서비스 제공
국제택배 서비스	MAI-Express를 통한 서류송달서비스
이사화물 서비스	해외이사화물처리
수·배송 서비스	수출입 화물의 보관, 수배송 서비스, 창고내 재고관리

자료 : MOL Logistics Japan 홈페이지(www.mol-logistics.co.jp).

## 1.2 항만운영회사의 변화

항만운영에 가장 큰 변화를 준 것은 해운부문에서의 컨테이너선의 대형화와 선사간 인수·합병(M&A)을 통한 경영의 글로벌화라 볼 수 있다.

컨테이너선의 대형화는 Sealand사가 뉴욕-구주항로에 처음으로 컨테이너선을 투입한 이후 대형선사들을 중심으로 이루어졌다. 1980년대 후반 4,000 TEU의 post-panamax급 선박이 등장하였으며, 그 뒤 1998년에 6,690 TEU급 초대형 컨테이너선이 취항하는 등 선박대형화가 급속하게 진행 중이다. 이러한 변화에 의하여 항만은 시설의 유지·보수, 개발과 기항지 축소에 의한 물량의 확보를 위해 마케팅 활동 등을 수행하고 있다. 또한 각국 항만은 기간항로상에서 중심항이 되기 위하여 치열한 경쟁을 벌이고 있다.

선사경영의 글로벌화는 기업경영을 세계화 및 현지화하여 초국적(transnational) 내지 무국적(stateless)의 경영체제로 발전시키고 있으며, 이를 위해 범세계적인 서비스망의 확충과 경제블록화에 대비한 영업 및 운항기능의 현지화를 추진하고 있다. 선사는 경영의 효율성을 위하여 기존보다 높은 서비스 수준과 더욱 낮은 요금 수준을 요구하여, 항만경영의 어려움을 초래하고 있다. 이러한 변화에 의해 항만운영업체들은 새로운 경영전략을 수립하여야 하는 상황에 직면하게 되었다.

세계 주요 항만운영업체들은 경영의 글로벌화와 사업의 다각화를 경영전략으로 추진하고 있으며, 복합운송, 보관, 물류분야 등 관련사업으로 영역을 점차 확대하고 있다. 사업의 다각화는 사업영역으로 항만운영만을 추진할 경우에 따르는 위험 회피와 함께 시너지 효과를 창출하기 위한 전략이다.

### 1.2.1 항만운영업체의 글로벌화 전략

항만운영업체의 글로벌화 전략에 의한 해외항만사업은 1991년에 영국의 Felixstowe항을 HIT(HongKong International Terminals)사를 보유하고 있는 세계 거대기업인 Hutchison Whampoa그룹이 매수하면서부터 시작되었다. 그 뒤 PSA, P&O Port, ICTSI 등의 항만운영업체가 적극적으로 참여하기 시작했다.

이러한 항만운영업체들이 해외항만사업에 진출하는 이유는 자국내 시장과 환경이 상이하기 때문에 위험요소가 동반되기는 하지만 대다수가 독점적 시장 특성을 지니고 있어 참여시 높은 수익을 올릴 수 있기 때문이다. 또한 자국내 항만운영사업을 수행하고 있기 때문에 부두운영에 대한 노하우, 전문인력, 자원, 여러 상황에 대한 경험들이 풍부하여 이용하는 선사에게 보다 나은 서비스와 유리한 이용조건을 제공할 수 있으며, 자사측면에서는 사업영역의 확대, 국제네트워크의 구축, 자국내 사업에 한정될 때 따르는 리스크를 분산시킬 수 있다.



<표 2-7> 세계 5대 항만운영사업자의 지역별 진출현황

지역	HPH	P&O Ports	ICTSI	SSA	PSA	계
아시아	Hong Kong Shanghai Yantian Gaolan Jiuzhou Nanhai Jiangmen Shantou Xiamen Jakarta Yangon(미)	Manila Batangas(필) Dhekou Tianjin Qingdao Bangkok Laem Chabang Surabaya(인) Vostochiny(러)	Manila Cebu	Ho Chi Min(베) Singapore	Singapore Dalian Fuzhou Muara(브) Inchon	27개 지역
유럽	Felixstowe Thamesport Harwich Rotterdam	Southampton Tilbury(영) Genoa Naples Cagliari(이) Antwerp			Genoa Venice Sines(포)	12개 지역
북미	Freeport (Bahama)	미동안 및 걸프 지역 23개항 뉴욕항 New Orleans		60여개 항만		80여개 지역
중남미	Cristobal(파) Balboa(파)	Buenos Aires	Buenos Aires Rosario(아) Veracruz Ensenada	Colon(파) Manzanillo(멕) San Antonio(칠) San Vicente(칠)		10개 지역
중동/ 서남아		Colombo Port Qasim Nhava Sheva	Karachi Dammam	EI Sokhna(이집트) Kakinada(인) Dhamra(인) Chittagong(방) Dhaka(방)	Aden(예멘) Tuticorin Pipavav(인)	13개 지역
호주/ 뉴질랜드		Brisbane Fremantle Melbourne Sydney		Auckland(뉴)		5개 지역
아프리카		Maputo (모잠비크)		Durban(남아공)		2개 지역

자료 : 한국해양수산개발원, 항만사업의 해외진출기반구축 방안 연구, 2000.

주 : SSA사의 경우 하역사업 포함.

### 1.2.2 항만운영업체의 사업 다각화 전략

선사의 요구 증대와 더불어 국제물류수요의 증대와 물류거점의 센터화, 공동 수·배송의 확대, 물류정보의 공유와 네트워크의 구축, 복합일관운송체제의 구축, 운송수단 전환의 추진 등의 물류환경변화가 항만운영에 많은 영향을 주고 있다.

항만운영업체들은 화물의 적·양하, 이송 등 단순하역의 단편적이고 전통적인 역할과 기능을 벗어나, 공급체인상에서 복합적인 기능을 제공하는 종합물류서비스를

통하여 경쟁력을 확보하려 하고 있다. 항만경영의 글로벌화를 통하여 사업의 다각화 기반을 마련하고 있으며 보관, 복합운송, 물류정보, 컨설팅 등 사업영역을 확대하고 있다. 이러한 사업영역 확대의 방법으로 기존의 물류센터, 공·항만, 창고업체 등과의 전략적 제휴나 물류자회사를 설립하고 있다.

이러한 예는 싱가포르 항만운영공사(PSA Corporation Ltd)의 사업현황을 보면 알 수 있다.

PSA는 국영에서 민영화된 세계 최대의 컨테이너터미널 운영업체이며, 조직은 전략사업그룹과 전략개발사업의 2개 핵심으로 구성되어 있다. 특히 전략을 중요한 부문으로 간주하여 전략사업그룹을 물류부와 컨테이너터미널부, 국제사업부 등으로 구분하고 있다.

현재 PSA는 항만, 공항, 물류, 컨설팅 등 다양한 자회사를 보유하고 있으며, 서비스질과 가격 측면에서 최고의 경쟁력을 갖춘 세계 초일류의 종합물류업체로 도약하기 위해 글로벌 항만물류 네트워크 구축에 주력하고 있다.

1996년에 중국의 대련항에 진출한 것을 시작으로 브루나이, 인도, 이탈리아, 포르투갈, 예멘, 한국 등 7개국 10개항만의 개발 및 운영사업에 참여하고 있으며, PSA 그룹 총 수입의 1/3이 해외사업을 통해 획득될 수 있도록 지속적으로 해외투자를 할 계획인 것으로 알려져 있다.

<표 2-8> PSA의 자회사 현황

자회사	주요업무
Changi International Airport Services	공항의 기내식 공급 및 공항화물처리
PSA Container Depot Pte Ltd.	컨테이너 보관, 수리, 운송
PSA Insurance Pte Ltd.	자회사들의 위험관리를 위한 보험업무
PSA International Pte Ltd.	항만관리운영과 정보기술, 투자 등에 관한 컨설팅 업무
PSA Marine Pte Ltd.	해양 관련 서비스
PSA-Mosolf Autonotive Pte Ltd.	자동차 물류사업
PSA Exhibition Pte Ltd.	전시, 세미나, 회의, 각종 이벤트를 기획하고 조직하는 업무
Singapore Logistics Services Pte Ltd.	투자지주회사
SPECS Consultants Pte Ltd.	항만, 해양, 연안 관련 엔지니어링 및 컨설팅 서비스
Suzue-PSA Cold Storage Pte Ltd.	냉동보관시설 및 관련 서비스
PSA Properties Pte Ltd.	자산 지주회사
PSA Vista Pte Ltd.	자산 지주회사
PSA Reality Pte Ltd.	자산 지주회사
PSA Tanjong Pagqr Complex Pte Ltd	자산 지주회사

자료 : PSA 홈페이지(www.psa.com.sg).

<표 2-9> PSA사의 해외 항만운영사업

구분		사업내용	참여지분	처리실적 (천TEU)	처리실적 (천TEU)
중국	Dalian	Dalian CT 운영		700	1,500
	Fuzhou	Qingzhou, Taijiang, Minjiang지역에 복주 항만국과 합작		240.5	340
예멘	Aden	1997년 Yeminvest 지분합작	49%	80	500
이탈리아	Genoa	1998년 Sinport 지분 60% 획득을 통해 Voltri CT 운영	95%	495	87099
	Venice	Sinport 지분 60% 획득을 통해 Venice CT 운영	53%	192.5	300
포르투갈	Sines	1999년 Sines CT 운영 30년 계약			1,400
인도	Tuticorin	1998년 Tuticorin CT 30년간 운영관리		11	200
	Pipavav	1998년 Gujarata Pipavav Port Ltd. 합작			200
브루나이	Muara	1999년 Muara CT 개발관리 PSA 최초 동남아 프로젝트			220
한국	인천남항	1999년 삼성물산과 합작 2003년 3개 선석 개발			600

자료 : PSA 홈페이지(www.psa.com.sg).

또한 PSA는 물류부분에 있어서는 싱가포르에서 최대의 규모(60만m<sup>2</sup>)를 가진 창고운영업자로, 통합된 물류사업을 개발하기 위해 창고업과 재고관리에 전문성을 확립하고 있으며, Pasir Pangjung과 Sembawang 부두에 물류센터화 전략을 수행하고 있다.

그리고 홍콩의 CMH(China Merchant Holding)사와 중국에 물류전문업체를 설립했는데, 이는 PSA의 자회사인 PSA-China Logistics와 CMH의 계열사인 China Merchants International Freight & Forwarding사의 합병에 의한 것이다. 이 물류전문업체의 사업영역은 상해를 비롯한 중국 일원에 산재해 있는 물류센터를 이용하여 제품관리와 배송 등의 광범위한 물류서비스의 제공이다.

### 1.3 포워드 및 운송·물류업체의 변화

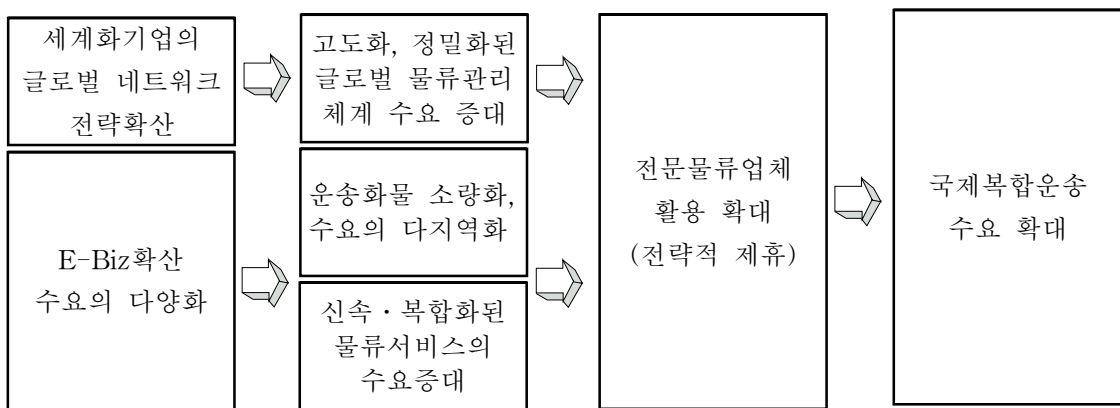
기업활동영역의 글로벌화와 전략적 제휴에 의한 핵심역량의 집중화 등의 외부적인 요인과 물류부분의 규제완화, 정보화 기술의 발전 등의 내부요인에 의해서 운송·물류부분의 아웃소싱이 확산되었으며, 아웃소싱 시, 기업은 보다 국제적인 네트워크와 업무능력을 지닌 전문업자를 선호하였다. 이러한 물류서비스에 대한 고객들

의 요구수준의 고도화에 의해 운송·물류시장에 많은 물류업자들이 등장하였으며 경쟁이 심화되었다.

유럽과 미국에서는 기업의 글로벌화 전략에 대한 글로벌 네트워크의 구축과 다양하고 고도화된 물류서비스를 제공하기 위하여 포워더, 운송업체, 물류업체간 인수·합병 또는 전략적 제휴를 추진하고, 물류전문업자(3PL, 4PL 등)나 종합물류서비스 제공자를 지향하고 있다. 과거에는 업종 또는 지역별로 구분하여 운영되었지만 점차 그 구분이 불명확해지고 모호해져서 국제물류에 관련되는 모든 서비스업체가 종합물류서비스 제공자의 지위를 확보하기 위해 다양한 전략을 추진하고 있다.

유럽의 경우에는 우편서비스 제공자들이 포워더나 운송·물류업체 등과 경쟁체제를 구축하기 위해서 적극적인 제휴관계를 구축하거나 인수합병을 추진하고 있다. 가장 먼저 민영화된 네덜란드 우편은 호주의 TNT사를 매수하였으며, 1998년에 민영화를 추진한 TPG는 스위스 우편과 일본의 특송업체와 제휴관계를 구축하였다. Deutsche Post World Net은 다양한 업종과 지역에 대하여 가장 적극적으로 인수·합병을 추진하여 왔는데, 스위스의 포워더인 Danzas를 매수하여 유럽지역내의 육상수송망을 구축함은 물론 미국의 항공포워더인 AEI와 통합특송업체인 DHL까지 매수하여 미국시장에 진출하였다.

미국은 1990년대부터 화주의 물류에 대한 요구가 강하였기 때문에 3PL시장이 활성화되어 있었다. 미국의 경우는 Ryder, Penske, Eagle 등의 운송회사가 물류부문의 포워딩과 운송업체를 인수·합병하여 3PL이나 4PL로 발전되었다. 2000년 현재 시장규모는 500억 달러이며 1천여 개의 물류전문업체가 활동 중이며 분야는 창고업, 운송업, 주선업, 제조 및 유통업, 금융 등 다양한 것으로 파악되고 있다.



<그림 2-1> 국제경제 및 물류환경 변화에 따른 국제복합운송 수요확대 과정

자료 : 우종균, 국제복합운송체계의 변화·확대에 대응한 우리나라의 국제복합운송거점화 전략, 월간해양수산 통권 제210호, 2002. 3.

<표 2-10> 유럽 및 북미 10대 전문물류업체 현황

구분	유럽지역 활동 전문물류기업			북미지역 활동 전문물류기업		
	기업명	국적	총매출액 (백만마르크)	기업명	국적	총매출액 (백만달러)
1	Deutsche Bahn	독일	7,200	Danzas/AEI	미국	11,180
2	NFO/Exel	영국	6,700	Ryder	미국	2,150
3	Schenker	독일	6,500	Exel Americas	미국	2,287
4	SCETA/Geodis	프랑스	6,300	Penske Logistics	미국	2,212
5	Kuhne & Nagel	스위스	5,900	Schneider Dedicated	미국	1,035
6	Danzas	스위스	5,800	North American	미국	845
7	Maersk-Moller	덴마크	5,600	UPS Logistics	미국	1,021
8	TNT Post Group	네덜란드	5,500	T&B	미국	766
9	Panalpina	스위스	5,300	EGL	미국	1,861
10	DHL Worldwide	미국	4,500	APL	미국	782

자료 : Die "Top 100" der Logistik, Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik(GVB)와 Armstrong's Guide to Third Party Services Providers, 1999.

## 2. 전략적 제휴, 물류전문업체의 개요

### 2.1 전략적 제휴의 개요

전략적 제휴(Strategic Alliance)란 기업이 설정한 특정한 목표의 달성을 위하여, 자신이 가진 경쟁우위 요소를 기반으로 다른 기업과 상호협력적인 관계를 통하여 시장에서의 경쟁우위를 확보하기 위한 경영전략이다[Hergert & Morris(1998)].

많은 연구자들이 다양한 관점에 따라 전략적 제휴의 개념을 설명하고 있는데, 대표적인 관점은 전략적 목표, 협력적인 파트너관계 및 계약, 제휴의 발생원인 등이다.

전략적 목표를 기준으로 Jorde & Teece(1989)는 전략적 제휴를 합작투자와 기타 협력적인 관계를 위한 경영, 생산 기술, 노하우, 자원 등의 교환, 조인트 R&D, 보완적인 자산결합 등을 포함하는 쌍무적인 관계로 정의하였다.

Harrigan(1988)은 전략적 제휴를 합작투자와 기타 협력적인 계약을 포괄하는 형태라 보고, 이러한 개념을 특정 목적을 달성하기 위하여 기업들간에 맺어지는 파트너쉽으로 개념지었다. 유사한 관점으로, Buckley(1992)는 "전략적 제휴는 상호 기업이 설정한 목표를 수행하기 위해 경제적 비용을 지불하면서 맺는 기업 간의 협력"이라고 정의하면서 제휴의 4가지 특징을 설명하였다. 제휴는 기업상호간 계약이며, 파트너에게 자원을 제공함으로써 맺는 협력적인 관계임과 동시에, 그 범위는 동일 지역뿐만 아니라 세계의 각 지역까지 포괄하는 경제적 시간 및 공간을 의미하며,

그 목적이 특정한 목표의 달성이지만 그 목표가 반드시 동일한 관점을 가질 필요는 없다는 것이다.

한편, 전략적 제휴가 발생한 직접적인 원인을 기업활동의 글로벌화에 의한 국제적 연계와 협력 등으로 제시하면서, 전략적 제휴의 개념을 유사한 용어를 사용하여 정의하기도 한다. Auster(1987)는 전략적 제휴에 있어 국제적 기업연계(International Corporate Linkage)라는 개념의 중요성을 강조하면서, 동시에 “연계”라는 개념은 제휴나 연합, 협력관계 등의 개념보다 중립적인 것이라고 주장한다.

Porter(1996)는 전략적인 제휴관계를 기업 간의 정형적이며 장기적인 연합(Coalition)이라는 개념으로 설명하고 있는데, 이러한 개념은 합병의 형태가 아닌 여러 부문간의 제휴를 의미한다는 것이다. 즉, 전통적인 기업의 전략은 비경쟁업체들과의 거래관계 형성을 기초로 하였으나, 글로벌화된 기업의 전략은 주요 경쟁업체들과의 연합으로 기업의 경쟁력을 향상시킨다는 것이다.

전략적 제휴에 대한 개념은 연구자의 관점에 따라 다양하지만, 결국 전략적 제휴가 양자간 추구하는 목적에 의한 다양한 상호협력관계를 포함하고 있다는 데는 큰 차이가 없다.

<표 2-11> 전략적 제휴의 개념에 사용되는 용어

유사개념	연구자	핵심내용
Strategic Partnership	Speckman(1988) 등	안정된 관계
New forms of investment	Oman 등	해외직접투자
Coalition	Porter 등	장기적인 협정
International Corporate Linkages	Auster(1987) 등	중립적인 목적

## 2.1.2 전략적 제휴 생성의 주요 연구이론

### 1) 거래비용이론

거래비용이론은 전략적 제휴를 경제학적 관점으로 분석하는 이론으로, 제휴의 참여 여부와 형태 등에 관한 기업의 의사결정기준을 거래로 보며, 기업간 거래시 발생하는 비용의 최소화가 목적이다.

전략적 제휴를 거래비용이론에서 분석한 대표적인 연구자인 Williamson(1975)은 생산비용이 생산설비의 규모와 지식의 수준에 의해 달라진다고 가정하면서, 기업은 생산비용과 거래비용의 최소화에 의해 거래방법을 선택한다고 주장하였다. 거래비용이란 계약서의 작성과 거래의 추진, 협상의 과정에서 발생하는 비용과 거래상대와의 관계를 안정화시키고 거래를 관리하는 데 소요되는 제반비용을 말한다. 그는 기업의 경제성분석에서 그 단위를 거래로 정의하고, 거래 시 발생하는 비용의 최소화에 의한 경제성 원칙에 의해 전략적 제휴가 발생한다고 주장하였다. 거래의 형태

의 경우는 시장에서의 조달과 내부에서의 조달로 구분하여 두 형태에서 일어날 수 있는 의사결정문제를 거래비용으로 보았으며, 거래의 속성을 투자의 지속성, 불확실성, 거래의 빈도, 거래의 계측성으로 정의하고, 투자의 지속성과 빈도를 결합시켜 특정상황에 적합한 구조를 제시하였다.

당사자수가 적은 경우의 거래의 특성이 자산의 특유성(Asset specificity)에 의해 발생한다고 보았으며, 이러한 자산의 특유성은 자산 가치를 하락시키지 않는 범위에서, 타 활동에도 사용 가능한지의 여부가 향후 거래결정에 중요한 영향을 준다고 주장하였다. 또한 그는 전략적 제휴를 거래비용이론의 관점에서 시장과 기업내부의 중간에 위치한 혼합형(Hybrid)의 거래형태로 보았으며, 자산의 특유성이 중간정도이며 거래의 빈도가 크고 거래방식이 표준화된 경우에는 효율성의 관점에서 평가하는 것이 적합하다고 주장하였다.

이러한 거래비용이론은 제휴파트너의 선정과도 밀접한 관련이 있다. 경제적인 합리성에 의한 의사결정을 통하여 잠재적인 파트너 중 가장 적은 거래비용으로 가장 높은 성과를 기대할 수 있는 파트너가 제휴파트너로 선정되기 때문이다.

## 2) 경쟁전략적이론

경쟁전략적이론은 기업의 전략적 행위가 경쟁적 지위에 미치는 영향을 연구하는 것이며, 제휴에 대해서는 기업간 우월한 경쟁위치를 점하기 위한 전략적 대안으로 간주한다. 즉, 경쟁전략적이론의 관점에서 전략적 제휴는 경쟁자간의 제휴를 통해 시장을 과점화하거나 수직적 통합을 통해 상류와 하류에서 경쟁자를 제압할 수 있는 파워를 가지거나 또는 신규진입자의 시장진입을 막는 등의 역할을 한다고 보고 있다[Vickers(1985)].

Berg & Friedmann(1980)은 시장에서 영향력이 있는 기술을 잠재적인 파트너가 소유하고 있을 때, 경쟁전략을 목표로 하는 제휴의 필요성이 더욱 커진다고 설명하면서, 경쟁전략이라는 요소가 제휴에 있어 가장 중요하다고 설명하고 있다.

Kogut(1988)는 잠재적으로, 수직적 통합을 설명하는 불완전 경쟁의 모든 모형들을 합작투자를 비롯한 전략적 제휴에 적용할 수 있다고 주장하였다. 다시 말하면, 필요한 원자재를 확보하거나, 유통업자와의 연계를 통하여 경쟁에서 우위를 점하거나 과점상태를 유지하는 등의 수직적 통합을 설명할 수 있는 모형들은 전략적 제휴를 부분적으로 설명할 수 있는 근거가 될 수 있다는 것이다.

경쟁전략적이론에서는 제휴를 상대 기업에 대해 경쟁적 위치를 강화함으로써 이윤을 극대화하는 전략대안의 하나로 설명하기 때문에 거래비용이론과 유사한 면이 많이 있는 것으로 볼 수도 있다. 그러나 거래비용이론이 생산량과 거래비용을 최소화하는 경제성원칙에 의한 최적거래유형으로 전략적 제휴를 설명하는 반면, 경쟁전략적이론은 경쟁구조의 관계에서 경쟁위치를 선점하기 위한 대안으로 전략적 제휴를 설명하고 있기 때문에 서로 다른 시각에서 보고 있다고 할 수 있다.

### 3) 자원의존이론

자원의존이론은 기업을 자원과 자산을 가진 집단으로 간주하며, 기업이 가진 자원과 역량에서 경쟁우위가 발생한다고 본다. 자원의존이론에서 기업은 경쟁우위의 확보를 위해 자원과 역량을 지속적으로 획득하여야 하며, 전략적 제휴는 이러한 자원과 역량을 획득하는 수단으로 이용된다는 것이다. 자원의존이론은 Penrose(1959)의 “기업 내부의 사용하지 않고 있는 자원을 탐색하여 유용하게 활용할 때, 기업이 성장 및 확장할 수 있다”는 연구 결과를 기초로 하고 있으며, 1980년대 들어 처음으로 Wernerfelt(1984)가 자원의존이론의 관점에서 기업의 자원이 생존 및 성장에 영향을 미친다고 강조하면서 시작되었다.

1990년대부터는 경쟁우위의 수단으로 이용할 수 있는 자원이나 기타 요소를 핵심역량(Core Competence)으로 인식하기 시작하였으며, 기업 경영자의 역할이 경쟁우위를 점하기 위한 핵심역량의 파악 및 활용으로 전환하여야 한다고 주장한다 [Hamel & Prahalad(1990)].

Grant(1991)는 기업의 경쟁우위는 보유자원과 핵심역량의 검토 및 수익성의 평가를 통하여 전략적 대안을 구축할 때, 경쟁우위를 확보할 수 있다고 역설하였다. 보유자원과 핵심역량의 검토와 수익성 평가는 기업이 보유한 자원과 역량의 차를 파악할 수 있으며, 부족한 자원과 역량을 획득하는 수단으로 전략적 제휴를 거론하였다. Faulkner(1995)는 자원 및 역량의 획득에 관련된 의사결정과정을 기업이 수행하는 활동의 전략적 중요성과 보유역량 수준과의 매트릭스로 제시하였다.

Alliance	Invest & Make	Make	High	Strategic Importance Activity
Alliance	Alliance	Make	Medium	
Buy	Buy	Buy	Low	
Low	Medium	High	Competence Compared with the best in the industry	

<그림 2-2> 전략적 제휴 선택의 기준

자료 : Faulkner, D., International Strategic Alliances, Mcgraw-hill book company Europe, 1995.



#### 4) 조직학습이론

조직학습이론은 전략적 제휴를 포함하는 상호기업간 관계를 설명하는 이론적 관점들 중 현재 가장 큰 관심을 끌고 있는 이론이며, 거래비용이론과 전략적 행동관점에 전혀 의존하지 않는 이론이다.

Sakakibara(1997)는 협력적 연구개발에 관한 연구에서 전략적 제휴의 학습기능을 강조하였다. 학습에 기초한 주장으로, 협력적 연구개발의 목적이 협력당사자들에게 보완적인 기술과 이러한 기술의 공유를 제공한다는 것이다. 추가로 보완적 기술이란 여러 기술이 합해질수록 더 나은 결과를 가져오게 된다고 설명하였으며, 지식의 공유를 통한 전략적 제휴는 투입요소시장의 실패를 사전에 방지할 수 있다고 역설하였다. 예로 공동연구개발에 있어 연구인력이나 이전 연구결과 등 연구개발 투입요소를 구매할 경우에는 투입요소 자체가 불안정해질 수 있으며 정보의 비대칭이나 기회주의가 생겨날 수 있는 반면, 협력적 연구개발에서는 투입요소의 불안정성을 어느 정도 해결하며, 정보의 비대칭성과 기회주의를 방지하여 시장실패를 피할 수 있다는 것이다.

즉, 조직학습이론에서는 기업간 전략적 제휴시 각 조직이 소유한 지식이나 기술의 이전에 따른 학습에 의하여 시장에서 발생할 수 있는 위험과 비용을 감소시킬 수 있다고 본다.

#### 5) 로지스틱스제휴이론

경제활동의 세계화와 기업의 글로벌화에 의하여 시장경제의 범위가 무너지면서, 기업은 전 세계를 대상으로 물류네트워크를 구축해야 하는 부담을 가져야 했다. 제조기업은 생산부문에 이어 물류부문까지는 담당하기 힘들었으며, 1980년대에는 자사물류를 대행해 주는 물류전문업체가 등장하게 되었다. 이러한 기업의 환경변화에 의해 1990년대부터는 제조기업과 전문물류업체간 제휴관계가 형성되면서 로지스틱스제휴이론이 등장하게 되었다. 로지스틱스제휴이론의 주요 연구대상은 로지스틱스 경로관계에서 제조업체와 물류업체간의 제휴관계, 파트너쉽, 요금 및 서비스에 관한 요인을 분석하는 것이다.

로지스틱스제휴와 일반적인 협조체제의 차이는 역할, 규칙, 가치, 제휴 목적을 유지하면서 파트너의 장점을 최대한 활용하는 기업조직으로 경영활동을 수행하여, 차후에는 보다 광범위한 네트워크를 형성하게 된다는 것과 제휴의 연속성에 의해 긴밀한 협조체제와 신뢰관계가 형성되며, 로지스틱스 서비스 제공자들이 자신의 경쟁우위를 강화하기 위하여 자신들의 경영자원을 결합시킨다는 것이다[Bowersox(1990)].

La Londe & Cooper(1989)는 로지스틱스 경로관계상에서 파트너쉽은 서로에게 차별화를 제공하는 요소이며, 장기간에 걸쳐 상호간 이익을 주는 관계로 정의하였다. 제조업체, 운송회사, 창고업체를 대상으로 한 연구에서 파트너쉽은 업무성과에 대한 기대감에 중요한 영향을 미치며, 화주와 물류전문업체간 서비스 요인은 정보의 정

확성, 적시성, 이용가능성이라고 발표했으며, 마지막으로 파트너쉽은 보다 진보된 관계로서 지속적인 관계를 구축하게 한다고 주장하였다.

Gardner & Johnson(1994)은 로지스틱스 제휴관계를 나타내는 요소로 제휴관계의 지속성, 운영정보와의 연결, 운영관리, 이익 및 부담의 공유, 운영계획 등 5가지 요인으로 제시하였다.

<표 2-12> Gardner의 로지스틱스 제휴관계의 주요 요소

요 인	내 용
제휴관계의 지속성 (Extendedness)	- 장기적 제휴관계에 대한 기대 - 고객에 대한 높은 충성심에 의한 관계의 연장
운영정보의 교환 (Operational Information Exchange)	- 제휴당사자간 직접적인 정보교환 HW/SW의 연결 - 운영정보 교환이 자유로움
운영관리 (Operating Controls)	- 화주에 대한 화물추적정보의 제공 - 운송장비 상황에 대한 정보 제공
이익 및 부담의 공유 (Sharing of Benefits and Burdens)	- 위험 상황시 상호간 위험분담 - 협상에 의한 예외적인 상황에 대한 대처
운영계획(Planing)	- 공동위원회 및 전략 팀의 운영 - 기술정보 교환과 계획 및 운영상황 파악

자료 : Gardner, John T.; Cooper, Martha C.; Noordewier, Tom, "Understanding Shipper-Carrier and Shipper-Warehouser Relationships Revisited", *Journal of Business Logistics*, 1994.

## 6) 네트워크이론

네트워크이론에서는 전략적 제휴가 기업간 네트워크상에서 특정기업이 차지하는 위치와 형태 등의 요소들이 다른 기업에게 미치는 영향에 의해 발생한다고 보는 이론이다. 네트워크이론 상에서 대다수의 기업은 이미 다양한 제휴관계를 형성하고 있으며, 기존의 네트워크 구조가 정보의 흐름과 파트너의 범위를 통제하여 새로운 제휴에 참여하려는 기업의 의사결정에 영향을 미친다는 것이다. 그러므로 기존의 네트워크를 검토함으로써, 현재의 파트너와 연계하거나 잠재적인 신규 파트너와의 새로운 제휴와 범위의 타당성을 평가할 수 있다[Gulati(1993)].

네트워크를 기업내부와 외부의 경계로 구분하여 전략적 제휴를 파악하기도 한다 [Rockart & Short(1991)]. 기업내부의 네트워크를 가치사슬선상에서 각 가치활동을 특정한 과제나 목표를 중심으로 전문화하면서 동시에 전체적으로 통합시키는 개념으로 보고, 기업외부의 네트워크는 기업간 전략적 제휴로 파악한다. 이러한 개념은 분산되어 있는 기업이 내·외부의 자원을 통합하여, 제휴하고 있는 기업의 시너지 효과를 증대시킴으로써 서로의 경쟁력을 강화한다는 것이다.

Brass & Burkhardt(1992)는 기업간 전략적 제휴의 구조를 네트워크상에서의 위치(Position), 연관(Link), 정도(Degree), 유사정도(Betweenness), 근접성(Closeness), 파워(Power), 중심점(Centrality) 등의 요인으로 평가하였으며, Burt(1992)는 네트워

크이론이 자원의존이론의 경우처럼 기업들의 전략적 제휴에 대한 의사결정과정에서 있어서 재무나 인적자원들의 효과를 무시하지 않으며, 전략적 제휴를 설명하는 데 있어서는 기업의 사회적 구조(Social Structure)에 더 큰 비중을 두고 있다고 주장하였다.

<표 2-13> 전략적 제휴의 주요 연구이론

연구이론	목적	연구자
거래비용이론	거래비용의 최소화	Williamson(1975), Hennart(1988) 등
자원의존이론	자산축적, 불확실성의 감소	Wernerfelt(1984), Coyne(1986) 등
경쟁전략적이론	산업내 경쟁우위 확보	Duncan & Freeman(1982) Kogut(1988), Grant(1991) 등
조직학습이론	시장에서의 위험요소 감소	Westney(1988), Sakakibara(1997) 등
로지스틱스제휴이론	물류부문의 전략적 제휴	La Londe & Cooper(1989) Bowersox(1990) Gardner & Johnson(1994) 등
네트워크이론	네트워크 형성 및 확장	Gulati(1993), Burt(1992) Gomes & Casseres(1994) 등

Gomes & Casseres(1994)는 전략적 제휴는 더 이상 2개 기업 간의 합작이나 마케팅 협력이 아니며, 공동의 목적을 위해 기업들이 그룹을 형성하여 연결되는 형태라고 주장하였다. 기업들의 세계적인 경쟁 형태를 그룹 대 그룹(Group vs Group)으로 보았다. 네트워크, 기업집단, 가상기업 등으로 불리는 이러한 그룹들은 대규모 형태로 구성되며, 그룹내 기업들은 서로 특정한 역할을 수행한다고 설명하였다.

### 2.1.3 전략적 제휴의 동기 및 목적

다양한 전략적 제휴의 동기와 목적이 규명되고 있으며, 일부의 동기에 대해서는 서로 중복되고 있다. 대표적인 동기와 목적으로는 제휴업체간 위험분담, 생산의 합리화와 규모의 경제로서의 수단, 상호 보완적인 기술의 이전과 보유하고 있는 특허권의 교환, 시장에서의 경쟁구조의 형성, 국제적인 확장을 위한 신규시장의 진입과 입지의 확보 등을 들 수 있다.

#### 1) 위험분담

전략적 제휴는 기업 활동에 대해서 전체 비용과 위험을 한쪽 기업에서만 감수하지 않는다는 점에서 매우 매력적인 수단이다[Porter & Fuller(1986)]. 즉, 전략적 제휴가 이루어졌을 때, 파트너 중 한쪽 당사자는 경영에 대한 책임을 지고, 다른 당사자는 자본을 조달하면서 실패에 대한 위험과 부담을 서로 갖게 된다[Mariti & Smiley(1983)].

Contractor & Lorange(1988)은 전략적 제휴시 파트너 서로에게 발생할 수 있는 위험에 대한 4가지의 감소방법을 제시하였다. 첫째, 대형 프로젝트에서 하나 이상의

기업에 위험을 분산하고 둘째, 단일 제품에 의존한 시장에서의 위험은 제품을 다각화하여 감소시켜야 하며, 셋째, 투자에 대한 회수 기간이 길어지는 위험에 대해서는 진입하는 속도를 신속히 하여 피할 수 있으며, 넷째, 제휴를 통한 파트너십에 의하여 독자적으로 투자하는 편보다 투자비용을 감소시킬 수 있다고 제시하였다.

## 2) 생산의 합리화와 규모의 경제

동일한 산업 내에서 기업간 제휴는 제품의 합리화를 달성할 수 있게 하며, 완전한 형태의 합병은 불확실성과 어려움을 제거시키며, 규모의 경제나 학습효과에 의하여 전반적인 비용을 낮출 수 있다[Mariti & Smiley(1993)].

또한 파트너가 가지고 있는 생산과 규모를 비교우위의 척도로 보고 비용을 절감할 수 있다[Contractor & Lorange(1988)]. 일례로 부품이 각 파트너가 있는 지역에서 생산될 경우 비용의 차이는 발생하지만, 제휴를 통하여 낮은 비용으로 생산할 수 있는 지역으로 생산시설을 이전하면, 비용의 비교우위에 의해 조달비용을 감소시킬 수 있다. 즉 생산비용에 있어 비교우위를 지닌 지역에 생산규모를 증대시킨다면, 규모의 경제에 의하여 단위당 생산비를 낮출 수 있다.

## 3) 상호보완적 기술의 이전과 특허권의 교환

제휴는 상대업체간 보유하고 있는 기술, 시너지 등을 이전하기 때문에 기업에게 전략적인 이익을 제공한다[Harrigan(1985)]. 또한 제휴는 기업상호간 보유 기술의 이전이라는 의미 이상이며, 특히 기술계약은 생산에 필요한 시설이나 기존에 보유하지 않은 유통망을 상대 기업에서 기술이전의 개념으로 제공하는 것이 일반적이다.

Contractor & Lorange(1988)는 제휴는 하이테크산업에서 상호 기업간 보유하지 않은 기술이나 능력을 획득하기 위해 이용된다고 주장했다. 또한 기업에서의 혁신은 상호보완적인 기술이 융합됨으로써 발생한다고 보았다. 특히 교환의 경우는 파트너가 시장에 진입하는 속도를 신속하게 해주며, 그에 따른 권리뿐만 아니라 제품영역까지의 관리를 활용할 수 있어 더욱 광범위한 혜택이 증가한다고 설명하였다.

## 4) 경쟁구조의 형성

제휴는 경쟁이라는 측면에서 기업에 주는 효과가 크다[Porter & Fuller(1986)]. 예를 들어 합작투자는 경쟁관계에 있는 두 기업을 연결하여, 상대기업의 경쟁력을 약화시킬 수가 있다.

그러나 Harrigan(1985)은 합작투자 방식의 제휴가 기업의 경쟁력에 있어 부정적인 측면을 야기하는 것으로 보았다. 그는 합작투자는 기존 경쟁자의 전략적 위치를 약화시키는 장점이 있지만, 다양한 기업의 내적 자원의 결합으로 인해 더욱 강력한 경쟁자를 낳을 수 있다고 주장하였다. 그러므로 제휴는 잠재적이거나 현존하는 경

쟁업체의 경쟁력을 약화시켜 방어적 수단으로 활용할 수 있으며, 시장점유율과 수익에 따르는 압박을 경쟁자의 제휴를 통해 방어적인 전략수단으로 활용할 수가 있다[Contractor & Lorange(1998)].

#### 5) 국제적 확장

전략적 제휴는 새로운 산업, 혹은 지역 및 시장으로의 진입을 용이하게 해준다. 특정 산업의 진출에 필요한 기술, 능력, 제품들을 개발하는 데 소요되는 높은 비용과 시간을 절감할 수 있어, 기업으로 하여금 새로운 산업, 지역 및 시장으로의 진입을 용이하게 한다[Kogut(1998)].

Hill(1990)은 기업이 새로운 시장으로 진출하려고 할 때, 전략, 환경, 비용 등 다양한 변수들에 의해 최적의 진입형태를 선택하는 것이 가장 어려운 과제라고 주장하였다. Contractor & Lorange(1988)는 이러한 어려움을 극복하는 데 유용한 방법은 전략적 제휴라고 주장했다. 즉, 뛰어난 생산능력을 갖추고 있지만, 해외시장에 대한 지식이 부족할 시, 전략적 제휴를 통해 그 문제를 해결할 수 있다는 것이다. 해외시장에 자사의 조직과 지식을 갖추기 위해서는 많은 비용과 시간이 들며, 이러한 관점에서 제휴는 더욱 큰 의미를 지닌다. 또한 해외시장에 보다 신속히 진입하여 시장 점유율과 가격에서 우위를 가질 수도 있다.

Young(1998)은 대다수의 기업은 해외시장에 진출하는데 있어, 단독보다는 제휴를 통한 연계를 이용하는 것으로 보았다. 이러한 주장에 Hill(1990)은 라이선싱, 프랜차이징, 합자투자, 완전자회사의 설립 등을 그 모델로 제시하였으며, 각각의 형태는 기업의 수행 통제, 자원 몰입, 위험회피 등의 요인에 의해 서로 다른 의미를 지닌다고 설명하였다. 각각의 요인에 대해, 통제의 경우에는 라이선싱에서 가장 낮고, 완전 자회사로 진입하는 경우가 가장 높으며, 합작투자의 경우에는 중간에 위치하는 것으로 보았다. 자원 몰입은 라이선싱에서 가장 높으며, 완전 자회사의 경우는 낮게 위치한다고 설명하였다.

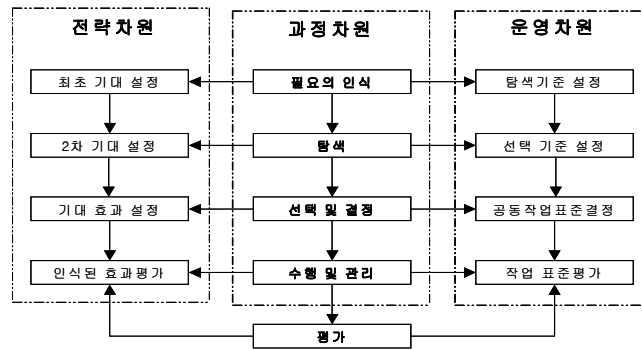
#### 2.1.4 전략적 제휴의 추진과정

전략적 제휴의 추진과정이란 기업이 전략적 제휴를 구축하고 성공적으로 제휴목표를 달성하기 위해서 거치는 기업의 의사결정을 말하며, 많은 연구자들이 다양한 과정을 제시하고 있다.

Lorange & Roos(1992)는 전략적 제휴의 추진과정으로 제휴모색 및 평가단계, 이해관계자 동의단계, 전략계획 단계, 내부협조 및 확립단계, 제휴성과측정방법의 확립단계로 5가지 단계를 제시했다. Murray & Mahon(1993)은 전략적 제휴가 형성(Formation), 발전(Development), 지속(Maintenance), 분리(Dissolution)라는 4단계의 라이프 사이클(Life Cycle)을 가진다고 보고, 시간적 흐름과 자원투입수준으로 구애(Courtship), 협상(Negotiation), 시작(Start-up), 지속(Maintenance), 종료의 단계로

구분하였다.

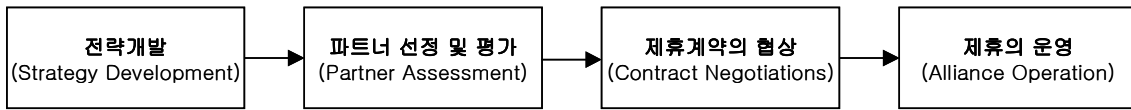
Schmitz(1994)는 제휴의 과정을 필요인식, 파트너 및 제휴형태 탐색, 선택 및 결정, 수행 및 관리, 평가라는 5가지 단계를 제시하였다. 또한 각 단계의 평가기준과 운영내용으로 전략적 차원과 과정상 차원, 운영차원으로 구분하였다. 이러한 모형은 물류부문의 전략적 제휴를 가정하면서 제안한 것이지만, 타 형태의 제휴에서도 적용이 가능하여 일반제휴모형으로 많이 쓰이고 있다. 전략적 차원은 전략적 기대 및 성과 평가를 단계적으로 설명한 것이며, 과정차원은 전략적 제휴의 시계열적인 순서를 나타낸다. 운영차원은 제휴상 실무적인 운영활동을 나타내는 것이다. 특히, 제휴의 평가라는 과정을 두어 장기적인 피드백(Feed-back)효과로 이론과 현실의 차이를 극복하였다. 그러나 단계가 너무 세분화되어 있으며, 제휴기간이 끝난 후 동일한 제휴의 지속이나 새로운 제휴의 형성에 대한 요인에 대해서는 그 설명력이 약하다고 볼 수도 있다.



<그림 2-3> 전략적 제휴의 일반관리 모형

자료 : 송우용, “국제 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 연구”, 충남대학교 박사학위논문, 1996.

Peckar & Allio(1994)는 파트너 기업과의 전략적 제휴를 하나의 전략 방안으로 채택한 후, 파트너 기업과의 관계유지를 위해 거치는 과정을 4단계로 제시하였다. 첫째 전략개발 단계에서는 제휴의 실행가능성, 목적, 근본적 이유 등을 연구하는 단계로 제품, 기술, 인적자원 등의 요인과 문제점 파악에 중점을 둔다. 전략적 제휴의 목적과 전반적인 기업전략을 조정하는 단계라고 볼 수 있다. 두 번째 단계는 제휴 파트너의 선정 및 평가 단계로, 가능한 제휴 대상 파트너를 탐색하고, 강점과 약점을 분석하여 선택기준을 마련한다. 세 번째 단계는 제휴 계약의 협상단계로 협상팀을 구성하고 각 파트너의 공헌도와 보상, 독점적 지식에 대한 보호 등을 정의한다. 제휴의 종결, 성과부족에 대한 보상규정 등이 명백하게 제시되어야 한다. 마지막 단계는 제휴의 운영단계로 제휴를 체결한 후 실무적인 운영을 실행하는 단계이다. 각 파트너의 제휴에 공헌하는 자원의 수준이 가장 중요한 문제가 되며, 전략적 우위와 예산, 자원 등의 연계와 성과에 대한 측정과 보상이 중요한 요소가 된다.



<그림 2-4> Pecker & Allio의 전략적 제휴의 4단계

자료 : Pecker, Jr. and Allio, Robert, "Marking Alliances Work-Guidelines for Success", Long Range Planning, 1994, Vol. 27, No. 4.

### 2.1.5 전략적 제휴의 유형

전략적 제휴의 유형도 다양하게 제시되고 있으나, 기본 형태는 기업간 특정 활동과 목적을 위해 보다 나은 제휴의 형태로 이루어진다고 보고 있다.

Ghemawat(1986)는 가치사슬내의 활동을 기준으로 하여 전략적 제휴를 수직적 연합(Vertical Coalitions)과 수평적 연합(Horizontal Coalitions)으로 구분하였다. 수직적 연합이란 가치사슬상에서 서로 다른 가치활동을 수행하는 기업간에 일어나는 연합을 말하며, 수평적 연합은 가치사슬상에서 동일한 가치활동을 수행하는 기업간에 일어나는 연합이다.

이와 유사한 방법으로, Porter & Fuller(1986)도 연합(Coalition)이란 개념을 이용하여 가치사슬내의 기업활동과 지리적 범위에 의해 6가지의 유형을 제시하였다. 연합의 개념을 기업의 협력적 관계라 정의하면서, 기술측면, 운영 및 물류측면, 마케팅 등 판매측면, 복합적인 측면, 기업활동의 우위에 관한 측면, 지리적 범위 측면 등 5가지 측면으로 분류하였다. 첫 번째 연합의 유형은 기술개발연합(Technology Development Coalition)으로 연합하는 기업간 서로에게 발생하는 기술개발비용을 절감하며, 지식 및 기술을 공유하여 연구개발의 경제적인 규모를 줄이는 것이다. 두 번째 연합은 운영 및 물류연합(Operations and Logistics Coalitions)으로, 생산과 물류에 관련된 활동을 연합하는 것이다. 이는 각기 생산과 물류에 역량을 가진 기업들이 자사의 역량을 서로 제공하여 경쟁 우위를 점하는 유형이다. 세 번째 연합은 마케팅, 판매, 서비스 연합(Marketing, Sales, and Service Coalitions)유형으로 제품의 판매에 관련된 활동들을 연합하는 형태이다. 네 번째 연합유형은 복수활동연합(Multi-Activity Coalitions)으로 앞서 설명한 세 가지 연합들 중 둘 이상의 연합을 수행하는 형태이다. 다섯 번째 유형은 연합의 형태를 X 유형, Y 유형으로 구분하여 실시하는 것을 말한다. X 유형 연합은 특정 활동을 수행하기 전이나 수행 후 다음 단계의 활동에서 연합을 구축하는 형태이며, Y 유형 연합은 동일한 활동들에 대하여 연합을 구축하는 것이다. 마지막 유형은 지리적 범위를 국가로 보고 단일국가내 연합(Single Country Coalition)과 복수국가 연합(Multi-Country Coalition)으로 구분하였다.

Contractor & Lorange(1988)은 제휴의 형태를 계약의 유형으로 보고, 이를 조직간의 의존도와 파트너간 통제수준으로 분류하였다. 즉, 조직간 의존도가 없는 경우

의 계약형태는 기술연수나 창업원조계약 등 일회성의 계약유형이 되며, 점차 의존도가 높아지는 경우에는 이윤획득의 수단으로 생산계약, 조립계약, 재판매 계약 등으로 나타나게 된다는 것이다.

Pucik(1988)은 급진적인 기술변화에서 우위와 급속하게 증가하고 있는 세계시장의 경쟁에 기업의 목표를 두고 기술변화를 위한 제휴, 공동생산 및 OEM 계약, 판매와 유통의 연계를 위한 제휴, 합작에 의한 제품개발, 합작투자의 5가지 유형으로 분류하였다.

Kanter(1989)는 제휴를 세 가지의 기본적인 유형으로 분류하였다. 첫째는 연구개발 등을 위한 다수업체의 서비스 컨소시엄, 둘째는 합작투자와 같이 특정한 상황에서 우위를 획득하기 위한 기회주의적 제휴, 셋째는 활동분야가 다른 분야간 제휴를 맺는 이해관계자간 제휴이다.

Garrette & Dussauge(1990)은 Ghemawat의 개념과 유사한 수평적 전략적 제휴(Vertical Strategic Alliance)와 수직적 전략적 제휴(Horizontal Strategic Alliance)의 형태로 구분하였다. 수평적 전략적 제휴는 동일산업에서 일어나는 기업간 제휴로서, 경쟁자와의 제휴를 통하여 경쟁을 약화시키는 제휴형태이다. 수직적 전략적 제휴는 각기 다른 산업에서 기업간 제휴를 의미하며, 가격의 불확실성을 제거함과 동시에 가격구조의 효율적인 규제에 의하여 발생하는 잠재적 희생가능성을 제거하는 것을 목표로 하는 제휴형태이다.

Faulkner(1995)는 전략적 제휴의 유형을 세 가지 축으로 분류하였다. 첫 번째 축은 집중과 복합의 축으로 제휴관계의 형성이 특정한 방법에 의해 명확히 정의된 조건에서 이루어지는 건지, 아니면 광범위한 활동에 대해서 일어나는지 구분하였다. 두 번째 축은 새로운 형태나 실체의 설립 여부로, 합자투자와 융통성 있는 협력적 관계를 구분하였다. 세 번째 축은 제휴와 컨소시엄을 구분하기 위해, 제휴에 참여하는 파트너의 수와 관련하여 8가지로 구분하고 있다.

국내의 경우, KOTIS(1999)에서 전략적 제휴의 유형을 제휴목적에 따라 수평적 분업형, 수직적 분업형, 관련 산업 다각화형, 국책 및 민간 연합형으로 구분하고 있다. 수평적 분업형이란 상호 대등한 입장에서 취약부문을 보완하고, 위험분산을 도모하는 형태이며, 수직적 분업형은 선·후발업체간 다소 종속적인 입장에서 기술 및 생산능력 등의 자산을 상호 교환하는 형태이다. 관련 산업 다각형은 제3국 기업에 상호 출자하여 전후방 또는 관련 산업의 안정성을 확보하는 형태이며, 마지막으로 국책, 민간 연합형은 국가, 민간기업의 전략차원에서 국가적 이익증진을 목적으로 공동으로 제휴하는 국책 또는 민간연합이라 설명하고 있다.



<표 2-14> 목적에 따른 전략적 제휴의 유형 분류

유형		전략 목적	사례
수평적 분업	보완형	선발기업간 대등한 입장에서 취약부문을 보완(기술, 제품, 생산, 판매력)	도시바의 메모리기술과 모토롤라의 마이크로 프로세서 기술교환
	위험분 산형	선발업체간 기술, 제품 개발에 따른 위험경감(기술개발, 시설투자)	Hitachi와 TI사의 DRAM 공동개발
수직적 분업	생산성 제고형	선발업체는 생산시설 투자부담을 감소, 후발업체는 생산성 도모	TI사와 현대간의 DRAM OEM생산 및 공급계약
	팀워킹 성형	선발업체는 자사기술의 시장점유율확대, 후발업체는 기술습득	Intel사의 Mitsubishi사에 대한 마이크로 프로세서 기술 공여
관련 산업 다각화		해당산업의 전후방 관련 산업 및 이업종간의 제휴	TI사와 대만의 ACER사와의 DRAM 및 ASIC 반도체 합작 생산업체 설립
국책 또는 민간연합		국가전략 차원의 관민합동, 민간전략차원의 컨소시엄을 통한 위험분산	SEMATECH(미국), JESSI(유럽), TRON(일본)

자료 : KOTIS, 무역조사보고서: 전략적 제휴의 실태와 활용방안, 1999.12.

## 2.2 물류전문업체의 개요

### 2.2.1 물류전문업체의 개념 및 특징

물류전문업체란 제조업체로부터 물류부문을 위탁받아 전문적으로 수행하는 업체를 말한다. 이러한 물류전문업체의 정확한 의미를 파악하기 위해서는 물류관리의 발전과정에서 그 맥락을 짚어볼 필요가 있다.

1970년대까지의 물류는 제조업체 내부에서 관리하였다. 이러한 방식을 자사물류(1PL; First Party Logistics)라 하며, 회사내부의 물류조직에 의해서 물류관리가 수행되었다. 자사물류는 물류시설 확충, 자동화 및 정보화, 전문 인력의 확보 등의 고정투자비 부담이 매우 컸으며, 경기변동과 수요계절성에 의한 물량의 불안정, 구조조정에 따른 물류경로의 변화에 신속하게 대응하지 못한다는 단점이 있었다[최인규(1999)]. 1980년대까지는 이러한 자사물류의 한계를 극복하기 위하여 내부 물류조직을 별도로 분리하여, 자회사로 독립시켰다. 자회사는 모기업의 물류부문을 위탁받아 수행하였으며, 실제로 이때부터가 물류부문 외주의 시작이라 볼 수 있다. 이러한 관리방식을 자회사물류(2PL; Second Party Logistics)라 하였으며, 정확한 물류비의 산출에 의한 절감요소 파악, 전문인력의 확보용이, 경제적인 투자 등의 이점이 있었다. 그러나 모기업의 물류효율화 추진 시, 자회사의 수익이 감소하여 일정 수준 이상의 물류효율화는 기대하기 힘들게 되었으며, 또한 모기업 인력퇴출의 장소 및 모기업의 경영간섭에 의한 자율경영의 어려움, 자체적인 물량확보의 어려움 등으로 인해 그 폐해가 짙어 갔다. 이러한 과정속에서 도태되는 물류자회사가 생겨났으며, 또 다른 방향으로 보나 나은 발전을 위해 물류전문업체를 표방하며 모기업으로부터

터 독립하는 회사도 생겨났다.

1980년대에 들어서 산업전반에 물류개념의 도입이 확대되고, 기업의 경쟁력의 중요한 요소로 물류가 부각되었으며, 물류부문의 규제완화에 의하여, 물류업무를 기업 경쟁력의 요소로 인식하여 물류활동을 전문적으로 수행하는 제3자 물류(3PL; Third Party Logistics)업체가 등장하게 되었다[Damme & Amstel(1996)]. 그러나 제3자 물류에서도 비용절감의 한시성, 화주기업에 대한 동시적인 공급사슬 서비스를 제공하기 위한 높은 수준의 전략적 기술 및 운영 부족 등의 문제점들이 발생하였다.

1990년대에는 다양해지는 화주의 요구에 대응하여, 공급사슬상에서 최상의 물류서비스를 제공하는 업체를 파트너로 참여시켜, 각 기능에 대해서 최적의 서비스를 제공함과 동시에 원활한 정보공유를 통하여 공급사슬 전반의 운영 및 관리를 하는 제4자 물류(4PL; Fourth Party Logistics)업체가 등장하였다[김현지(2001)].

이러한 물류관리의 발전에서 볼 때, 물류전문업체란 단순히 모기업의 물류기능을 수행하는 자회사물류(2PL) 단계 이후에 발생한 제3자 및 제4자 물류업체라 볼 수 있다. 이 연구에서는 이러한 물류전문업체의 특성을 제3자 물류를 중심으로 본다. 이는 물류에 있어서 제4자 물류는 아직 태동단계에 있기 때문이다.

#### 1) 제3자 물류의 개념

제3자 물류(TPL; Thrid Party Logistics)란 용어는 1988년 미국의 물류관리협회(CLM; Council of Logistics Management)가 화주를 대상으로 물류서비스를 조사하면서 처음으로 사용하였다. CLM은 제3자를 물류채널내의 다른 주체와의 일시적이거나 장기적인 관계를 가지고 있는 물류채널내의 대행자 또는 매개자를 의미하며, 화주와 단일 혹은 복수의 제3자간에 일정 기간동안 일정 비용으로 일정서비스를 상호합의 하에 수행하는 과정을 제3자 물류 또는 계약물류(contract logistics)라고 정의하고 있다. 이러한 개념은 기업이 사내에서 수행하던 물류기능을 아웃소싱(outsourcing)한다는 의미로 통용되었으며, 하주기업이 고객서비스 향상, 물류비 절감 등 물류활동을 효율화할 수 있도록 공급체인상의 기능 전체 혹은 일부를 대행하는 업종으로 볼 수 있다[McGinnis(1996)].

그 뒤 제3자 물류는 아웃소싱, 계약물류 등 유사한 의미로 사용되었지만[Lieb & Randall(1996)], 기존의 물류 아웃소싱과 다른 점은 하주기업과 물류기업간의 관계가 거래기반 관계에서 전략적 제휴관계로 전환되고, 이에 따라 서비스 내용에 있어서도 운송, 보관 등 부분적 물류 기능을 대체, 제공하는 정도를 넘어서 효율적인 물류전략, 계획의 제안, 통합 물류서비스의 제공 등 보다 긴밀한 관계에서 가능한 서비스까지 제공된다는 특징이 있다.

즉, 제3자 물류는 화주기업이 고객서비스의 향상, 물류비 절감 등 물류활동을 효율화하기 위해서 공급체인상의 기능 전체 또는 일부를 제3자에게 대행할 시, 그 물류활동을 수행하는 업종으로 정의할 수 있다. 여기서의 제3자라는 용어는 기업에

의해 수행되지 않는 기능을 공급하는 외부 당사자를 의미한다. 이들은 하역과 같은 기능에 이르기까지 운송인, 창고관리인, 은행, 중개인, 공급업자 등을 포함할 수 있다.

따라서 제3자는 물류채널 내의 다른 주체와 일시적 또는 장기적인 관계를 갖고 있는 물류채널내의 물류대행자 또는 매개자 역할을 수행하는 물류전문업자를 의미한다[김종철(1997)].

## 2) 제4자 물류의 개념

제4자 물류의 개념은 앤더슨 컨설팅사에 의하여 제창되었다. 제4자 물류란 하주 기업에게 포괄적인 공급사슬 솔루션을 제공하기 위해, 물류 서비스 제공 기업이 자기 회사의 부족한 점을 보완할 수 있는 타사의 경영 자원, 능력 및 기술과 연계하여 보다 완전한 공급사슬 솔루션을 제공하는 공급사슬 통합자를 말한다[이충열(2001)].

<표 2-15> 물류전문업자에 대한 정의

	연구자	물류전문업자의 정의 내용
제3자 물류	CLM(1988)	하주와 단일 혹은 복수의 제3자간에 일정기간 동안 일정비용으로 일정서비스를 상호합의하에 수행하는 과정
	La Londe 등(1989)	물류 경로상 다른 당사자와 단기적 또는 장기적인 관계를 구축하는 물류 경로내의 대리중개자
	Lieb 등(1993)	전통적으로 기업의 한 조직내에서 수행하여 오던 물류기능을 전체 물류과정 혹은 그 과정 중의 일부 물류활동을 제3자에게 수행토록 하는 것
	McGinnis(1994)	화주기업의 고객서비스의 향상, 물류비용절감, 운영효율을 목적으로 공급체인의 전체 혹은 일부를 특정 물류전문업자에게 위탁하는 것
제4자 물류	앤더슨 컨설팅(1998)	하주에게 포괄적인 공급사슬 솔루션을 제공하기 위해 자사와 타사의 자원, 능력, 기술을 연계하여 보다 완전한 공급사슬 솔루션을 제공하는 공급사슬통합자

4PL은 대개 제조·유통업체와 같은 주 고객기업과 물류업체간에 합작 또는 제휴의 형태로 설립된다. 이러한 경우에 제조·유통업체는 두 가지 역할 즉, 4PL의 출자자인 동시에 4PL의 고객 기업이 되며, 주 고객기업은 자금만 출자하는 것이 아니라 자산이나 인원 등 물류 및 구매 조직 일체를 4PL에 제공하기도 한다. 4PL은 그 대가로 고객 기업의 공급사슬상 물류서비스 및 조달 기능에 대한 모든 책임을 지며, 독립된 기업으로서 물류서비스를 소수의 고객에게 제공하기 시작하여 점차 동종업계로 서비스를 확대한다. 구미 선진국에서는 이러한 4PL이 부가가치가 매우 높은 첨단 물류업으로 부각되고 있다.

## 3) 물류아웃소싱과 물류전문업체와의 비교

아웃소싱은 핵심사업부문만 모기업에서 수행하고 나머지 부분은 외부업체에게 의

존하는 것이다[Hoplin & Hsieh(1993)]. 국내의 개념에서는 외부화, 외주, 위탁, 하청 등의 개념으로 해석되고 있다. 기업이 아웃소싱을 도입하는 이유는 물류관련 자산 비용의 부담을 줄이며, 전문물류서비스의 활용을 통해 고객서비스를 향상시킬 뿐만 아니라 자사의 핵심부문에 집중하여 전반적인 기업경쟁력을 제고할 수 있기 때문이다.

이러한 개념에 의해, 물류아웃소싱과 물류전문업자를 동일한 개념으로 파악하기도 하는데, 이것은 서로 구분되어야 한다. 이는 아웃소싱의 궁극적인 목적이 거래측면과 운영측면에서 원가절감효과의 확대에 초점을 두고 있는 반면, 물류전문업자는 전략적인 관점에서 화주기업과 물류기업간의 거래관계를 넘어 전략적 제휴관계(Strategic Alliance)에 초점을 두고 있기 때문이다. 제공하는 서비스의 내용에 있어서는 아웃소싱이 운송, 보관 등의 부분적이고 한정적인 물류기능의 대행 또는 제공을 하고 있는 반면, 물류전문업자는 효율적인 물류관리전략, 계획의 제안, 통합물류서비스, 컨설팅 등을 광범위하게 포함하고 있다[김종철(1997)].

<표 2-16> 물류아웃소싱과 물류전문업자의 비교

비교항목	물류아웃소싱	물류전문업체
운영기간	단기, 일시적	중장기 위주
관계내용	느슨, 일시관계	밀접, 협력관계
신서비스제공	수동적(수주형)	능동적, 적극적(제안형)
개입범위	주로 운영	운영, 관리, 전략
계약방식	수의계약	경쟁계약
의사결정자	중간관리층	최고경영층
자산특성	자산소유 필수	무자산형가능
관리형태	분산관리형	통합관리형
화주와의 관계	상하계약관계	협력관계
서비스 범위	기능별서비스(운송, 보관 등)	종합물류지향

자료 : 정종석, 물류고도화를 위한 제3자 물류 발전방안, 대한상공회의소, 1998.

## 2.2.2 물류전문업체의 발생배경

물류전문업체의 발생배경으로 다음의 4가지로 그 이유를 설명하고 있다.

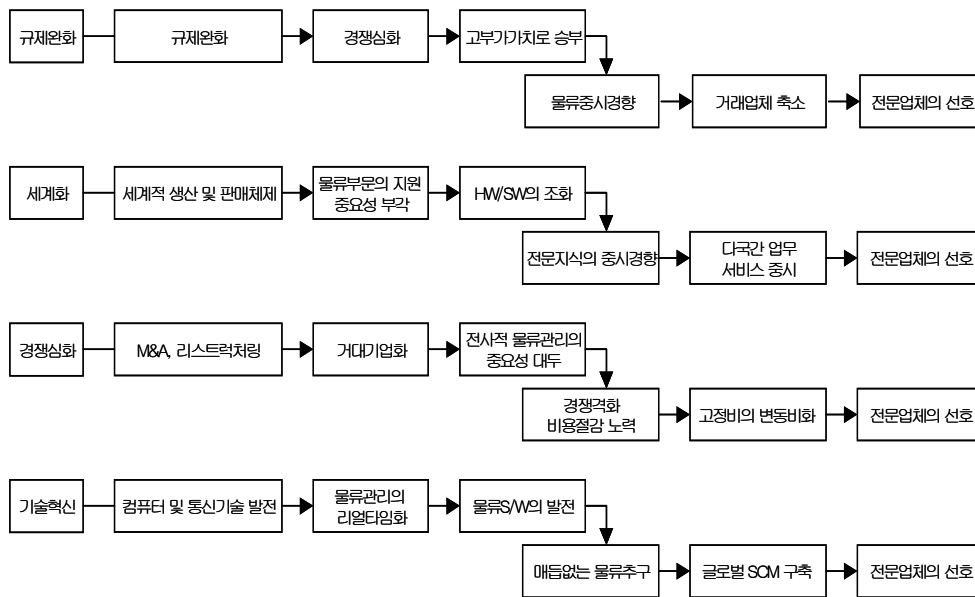
첫째, 물류업계에서의 규제의 완화이다[Toby B. Gooley(1997)]. 육상운송 및 해운업, 항공업 등의 부문에서의 기존 법규의 완화와 새로운 법규의 제정으로 인해 물류시장이 확대되었으며, 업체간 경쟁이 심화되었다. 이러한 경쟁의 심화에 의하여 기업은 핵심역량 부문에만 집중적인 투자를 하여, 경쟁우위를 실천하였으며, 물류부문은 전문업체를 통한 아웃소싱으로 실현하였다.

둘째, 경제 및 기업의 활동범위가 전세계로 확대되었기 때문이다[Foster & Muller(1990)]. 각 기업은 세계적인 생산 및 판매체제를 갖추어야 했고, 자사의 유통망을 전세계로 확장하기 위해서는 보다 전문적인 물류체계의 구축이 필요하였다.

이와 같이 기업 활동의 범위가 확대됨으로써 기존의 자사나 자회사를 이용한 물류는 한계를 가지게 되었으며, 물류에 대한 보다 전문적인 지식과 능력을 가진 업체가 필요하게 된 것이다.

또한 이러한 세계화로 인해, 공급망의 구조가 더욱 복잡해졌으며, 국제 물류 체계에서 수배송을 포함한 물류관리의 효율적인 운영이 요구되게 되었다.

셋째, 산업부문에서의 경쟁이 더욱 심화되었다[Y. Sheffi(1990)]. 1980년대는 산업구조 및 시장 집중화가 거세게 일어난 시기였다. 특히 기업간 인수합병(M&A)이 거세게 일어났으며, 그 결과 살아남은 기업은 거대 기업화되거나 소규모화되었다. 물류전략이 정반대의 양극화 양상을 띄게 된 것은 이러한 화주기업의 변화를 반영하는 것이다. 합병을 통해 대규모화된 기업은 전사적으로 물류업무를 통합해서 상승효과를 거두려 했으며, 소규모 기업은 각각의 시장영역에 적응해서 물류의 자율성을 확보하려고 하였다. 이러한 기업들의 성공요인으로 물류전략과 물류경쟁력이 대두되게 되었다.



<그림 2-5> 물류전문업체의 등장 배경

자료 : 조찬혁, 제3차 물류업의 성장에 따른 우리나라 물류기업의 정보화 기반 구축에 관한 연구, 물류학회지 제10호 제2권, 2000.8.

넷째는 컴퓨터 및 정보통신기술의 발전[Waters(1999)]과 물류업체의 전문화[Maltz(1994)]이다. 컴퓨터 및 통신시스템을 비롯한 정보전달 및 처리기술의 급속한 발전은 전산업영역에 정보혁명을 일으켰으며, 물류발전에도 지대한 영향을 미쳤다. 특히 운송부문에 있어서는 각 운송루트의 설정, 재고계획 및 운송일정, 화물추적, 장비주문, 운송 후 서류 및 회계 처리까지 수작업을 벗어나 컴퓨터를 이용하여 저렴한 비용으로 실시간에 해결할 수 있게 되었다.

### 2.2.3 제휴동기 및 제휴 후 기대효과

물류전문업체와의 동기에 대하여, Frankel & Whipple(1995)은 지역별, 산업별로 기업을 분류하여 그 동기와 중요도를 분석하였다. 그 결과, 지역과 산업의 분류에 상관없는 공통적인 항목은 경쟁우위의 확보, 품질개선, 리드타임의 개선, 재고감축이었다. 산업별 중요도의 우선순위는 북미, 유럽의 경우가 태평양지역에 비해 매우 뚜렷한 양상의 차이를 보였는데 이것은 물류서비스 사용자와 제공자의 목적이 다른 경우에 발생하는 것이라 주장하였다. 이러한 파트너간의 동기가 다를 경우에 제휴를 통한 Win-Win 관계를 형성하기 위해서 상대방의 동기와 적절히 조화하는 과정의 수행이 필요하다고 언급하였다.

<표 2-17> 지역별·산업별 물류관련 주요 제휴의 동기

구분	제조업체	유통업체	서비스제공업체
북미 지역	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경쟁우위의 확보</li> <li>- 품질의 향상</li> <li>- 리드타임의 개선</li> <li>- 재고감축</li> <li>- 고객참여의 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경쟁우위의 확보</li> <li>- 품질의 향상</li> <li>- 재고감축</li> <li>- 리드타임의 개선</li> <li>- 고객참여의 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경쟁우위의 확보</li> <li>- 품질의 향상</li> <li>- 기술적 진보</li> <li>- 고객참여의 향상</li> <li>- 핵심사업의 경쟁력 강화</li> </ul>
유럽 지역	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경쟁우위의 확보</li> <li>- 리드타임의 개선</li> <li>- 품질의 향상</li> <li>- 재고감축</li> <li>- 고객참여의 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 리드타임의 개선</li> <li>- 경쟁우위의 확보</li> <li>- 재고감축</li> <li>- 품질의 향상</li> <li>- 고객참여의 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경쟁우위의 확보</li> <li>- 품질의 향상</li> <li>- 리드타임의 개선</li> <li>- 재고감축</li> <li>- 고객참여의 향상</li> </ul>
태평양 지역	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 리드타임의 개선</li> <li>- 품질의 향상</li> <li>- 경쟁우위의 확보</li> <li>- 수요·공급의 안정성</li> <li>- 재고감축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 리드타임의 개선</li> <li>- 재고감축</li> <li>- 품질의 향상</li> <li>- 경쟁우위의 확보</li> <li>- 수요·공급의 안정성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 리드타임의 개선</li> <li>- 품질의 향상</li> <li>- 경쟁우위의 확보</li> <li>- 수요·공급의 안정성</li> <li>- 재고감축</li> </ul>

자료 : Frankel & Whipple, Alliance Formation Motive: Comparison of International Perspectives, The International Journal of Logistics Management, Vol. 7, No. 2, 1996.

주 : 지역별 조사대상국가; 북미(미국, 캐나다), 유럽(네덜란드, 노르웨이, 독일, 스웨덴, 영국, 프랑스), 태평양(일본, 한국, 호주)

일반적으로 물류전문업자를 이용하면 보다 신속하고 우월한 고객서비스를 통해 고객기업에게 경쟁우위를 제공하여 수익성 향상을 가져오게 한다. 이에 따라 기존의 전통적인 수직적 통합에서 탈피하여 물류기능을 전문업자에게 아웃소싱하는 방법이 점차 강력한 대안으로 부각되고 있다.

Ellram & Cooper(1990)는 화주기업과 물류전문업체간 SCM을 목적으로 파트너십을 구축하였을 시, 당사자간 연계 되는 이익을 경제적, 관리적, 전략적인 차원에서 분석하여 제시하였다.

<표 2-18> 화주와 물류전문업체간 공급체인 구축을 통해 이익

구분	화 주	물류전문업체(3PL)
경제적	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 장비 및 설비관련 재무위험의 전가</li> <li>- 비용절감/품질향상</li> <li>- 규칙적인 거래</li> <li>- 제3자의 전문성 이용</li> <li>- 정보시스템 개발비용 분담</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 장비 및 설비의 이용효율향상</li> <li>- 소수화주와의 관계를 통한 운영 절차 감소로 운영효율향상</li> </ul>
관리적	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 핵심역량에 집중</li> <li>- 소수업체와의 체인구축을 통한 관리용이</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 소수의 화주에게 전문능력 집중</li> <li>- 소수화주와의 체인구축을 통한 관리상의 용이</li> </ul>
전략적	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경쟁우위획득</li> <li>- 상호 정보교환을 통한 전략적 재고 배치</li> <li>- 소수운송업체 통한 적절한 배송스케줄로 고객서비스 충족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 장기계획을 통한 투자범주</li> <li>- 핵심서비스에만 집중하여 전문영역 개발 및 연마</li> </ul>

자료 : Ellram L.M. and M.C. Cooper, Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper-Third Party Relationship, The International Journal of Logistics Management, Vol. 1, No.2, 1990.

Ravinovich & Windle, Corsi(1999)는 제3자 물류업체의 이용효과에 대한 연구에서 다섯 가지의 효과항목을 제시하였다.

첫 번째는 신규사업확장에 따른 투자비용의 절감효과로, 3자 물류서비스를 활용할 경우 현재 새로운 설비, 장비, 정보기술, 인력 등에 대한 투자를 줄일 수 있다. 두 번째는 새로운 시장이나 기술의 변화에 대한 유연성의 향상으로, 물류부문을 전문업자에게 위탁하면 시장 및 기술의 변화에 대한 적응이 보다 유연해진다는 것이다. 세 번째는 물류운영비의 감소로서, 일반적으로 물류전문업체의 활용을 통한 운영비용은 물류활동을 자체적으로 수행할 때의 비용보다 적게 든다. 이는 물류활동의 수행에 있어서 전문적인 노하우를 갖고 있기 때문이다. 네 번째는 재고감소에 관한 효과로, 아웃소싱은 신속한 전달, 문서작업의 감소 등을 통해 재고를 감소하고, 재고회전율을 높일 수 있다. 즉 정보기술을 적극 활용하는 물류전문업체를 활용하게 되면 이들의 전문성을 바탕으로 재고의 감소효과를 얻을 수 있다. 다섯 번째는 마케팅, 생산, 유통 등의 변화에 보다 신속하게 반응할 수 있게 해주고, 정시배달률을 개선하는 데 도움을 준다. 즉 제3자 물류서비스의 활용은 고정자산에 대한 투자를 줄여 반응성을 제고해 줄 수 있으며, 빈번한 배송이 가능한 외부 물류업체를 활용함으로써 정시배달의 비율을 높일 수 있다. 여섯 번째는 수익에 관련된 것으로, 기업이 보다 자신의 핵심역량에 집중할 수 있게 해주어 투자 수익률을 높일 수 있다. 이것은 한 기업이 모든 활동을 수행하는 것이 아니라 기업간 네트워크를 형성하고 각자의 핵심적인 부분에 초점을 맞추어 기업을 운영할 경우 얻게 되는 이점이라 할 수 있다.

이외에도 외부 전문성의 확보, 집화서비스의 제공, 고객서비스 만족개선, 물류과정의 단순화, 자본기술의 회피, 제공업체의 물류정보시스템 활용, 생산성 증가 등이

있다.

Lieb & Randall(1996)은 제3자 물류서비스를 이용하고 있는 미국의 제조업체들을 분석하였는데, 물류비용 절감, 인력전문성 및 시장지식의 향상, 운영효율의 개선, 고객서비스의 개선 순으로 그 효과가 측정되었다. 또한 물류전문업체를 통해 자사물류관련 인력의 절감에 대한 항목에서는 조사업체의 약 48%가 감소시킨 것으로 나타났다.

그 뒤 1998년 Peters와의 연구에서 유럽의 제조업체를 대상으로 물류전문업체 이용효과를 분석한 결과, 물류비용 절감, 유연성 향상, 운영효율성의 개선, 핵심사업에 대한 집중력 강화, 고객서비스의 개선 등의 순서로 나타났다.

<표 2-19> 물류전문업체의 이용효과

효과	미국(1995)	유럽(1996)
비용절감	38%	56%
인력전문성 및 시장지식 향상	24%	29%
운영효율성의 개선	11%	53%
고객서비스의 개선	9%	49%
핵심사업에 대한 집중력 강화	7%	51%
유연성의 향상	5%	55%

자료 : Lieb & Randall(1996), Peter, Lieb & Randall(1998).



### 3. 항만물류업체의 전략적 제휴시 고려요인에 관한 연구

#### 3.1 전략적 제휴시 고려요인에 관한 연구

##### 3.1.1 파트너 기업의 특성

파트너 기업의 특성에 속하는 항목은 경영, 품질, 재무 상태 등이며, 제휴에 관련된 연구에서는 평판(Reputation)이라는 개념으로 이용되기도 한다[Saxton(1997)]. Barney(1991)는 자원의존이론에서 긍정적인 파트너 기업의 특성은 경쟁우위를 지속하는 무형적 자산으로 간주하였다. 또한 Weigelt & Camerer(1988)는 거래비용이론에서 기업의 좋은 특성은 탐색과 감시비용을 줄일 수 있으며, 그 결과 전체적으로 거래비용을 감소시킨다고 주장했다.

##### 3.1.2 과거 협력 관계

파트너간 상호 신뢰에 관한 연구가 많이 이루어지면서, 과거에 어떠한 형태의 제휴를 체결했는지에 많은 초점을 두고 있다. Gulati(1995)는 기업간 제휴가 급증하는 데도 불구하고, 조직간 협력관계가 매우 위험스러운 것으로 생각되는 경향이 있는데, 이것은 파트너의 기회주의적 행동의 가능성이 높은 것이라고 주장하면서 파트너의 과거 협력관계를 중요시하였다.

Mohr & Speckman(1994)은 새로운 제휴 기업을 선정할 때, 상대방의 신뢰를 파악하는 요인으로 과거의 협력관계를 제시하였으며, 신뢰성 있는 기업과의 과거 협력관계는 많은 위험을 제거하여, 제휴의 만족에 많은 영향을 미칠 것으로 기대하였다.

##### 3.1.3 유사성

전략적 제휴에서 조직간의 유사성은 많은 이점을 창출하며, 파트너의 선정에도 주요한 영향을 미친다[Penning(1994)].

Hedlund(1994)는 파트너간의 유사성을 조직학습이론에서 암묵적인 지식으로 활용할 경우 성과에 긍정적인 반응을 가져온다고 주장한다. 이는 조직에서 잠재적인 학습이 가능하기 위해서는 서로 동일하거나 공유되는 전달과정이 있어야 하기 때문이다. 그러므로 이러한 유사성은 신뢰를 증진시키며, 조직내 잠재되어 있는 지식을 활용하게 되어 성과에 지대한 영향을 미치게 된다.

Jemison & Sitkin(1996)은 종업원수에 관련된 연구에서 조직 정합성(Organizational Fit)을 거론하였고, 제휴 전에 각 조직간 조화의 가능성을 강조하였다. 또한 전략적 정합성(Strategic Fit), 기술, 제품, 시장의 관점에서 평가하는 조직

간 유사성을 조직, 문화, 인사정책, 경영 관점에서 평가하는 유사성과 반드시 구별해야 한다고 주장하였다. 이것은 기업이라는 조직이 시너지 효과를 창출하기 위해서는, 전략적 의사결정이 유사한 조직과 접근방식이 같아야 한다는 것이다.

### 3.1.4 경쟁관계

Yoshino & Rangan(1995)은 최근 제휴의 형태가 경쟁적인 업체와의 관계로 증가하고 있으며, 제휴라는 개념 자체에는 경쟁요소와 협력요소가 모두 포함되어 있기 때문에 제휴를 원하는 기업은 갈등과 협력을 함께 겪는다고 주장하였다. 즉 경쟁전략과 협력전략을 모두 구사하는 기업에 많은 어려움이 있다는 것이다.

Hamel(1991)은 상호학습을 증진시키는 방안으로 경쟁자와의 제휴를 주장했다. 이러한 개념은 두 기업은 유사한 환경에서 서로 경쟁하기 때문에, 동일한 어려움에 직면하는 경우가 많아, 이를 해결할 수 있는 경영방법을 학습할 수 있다는 것이다.

### 3.1.5 의사소통

Anderson & Narus(1984)는 의사소통을 기업 간 적절한 정보의 공유로 정의하였으며, 양보다는 교환에 의한 효과에 중점을 두었다. 특히 참여적 의사소통을 전략적 제휴에서의 이익 획득을 위한 필수요소로 보고, 이를 통해 파트너간 제휴에 대한 목표 설정과 기회주의를 감소시킬 수 있다고 주장하였다.

Kanter(1994)는 개방적인 환경에서 의사소통은 성공적인 제휴관계를 만들어 낸다고 보고, 의사소통을 교환된 정보의 공유와 제휴의 연속성에 기여하는 주요 요인이라 주장했다. 이러한 요인의 분석은 의사소통의 수준, 정보의 공유, 참여라는 세 가지 차원에서 논의될 수 있다고 설명하였다. 또한 기업의 목표, 기술적 자료, 갈등, 기업의 문제점, 상황의 변화에 관한 정보 등 제휴에 관련된 주요 정보를 교환할 시 성공적인 제휴관계가 형성된다고 보았다.

## 3.2 물류전문업체와의 전략적 제휴시 고려요인에 관한 연구

물류산업에서의 전략적 제휴는 경쟁적 대안간의 상대적인 비용우위라는 측면에서 접근하고 있다. 즉 기업이 물류서비스 제공자를 선택하는 이유는 원가의 절감이다 [Cavinato(1989), Lieb & Randall(1996)]. 이러한 개념에 의해 Porter(1980)는 수직적 통합에 대한 의사결정이 원가요인에 의해 발생한다고 주장하였다.

수송업자의 선택에 있어서는 McGinnis(1979)가 시간과 신뢰성, 손실, 재고, 운임, 시장의 경쟁정도, 기업전략과 고객의 영향, 외부시장의 영향 등 7가지 요인을 제시하였다. 그 뒤 1989년에 제3자 물류업체 선정과 관련하여 낮은 비용(Lowest prices), 정시배송(On-time shipment and delivery), 손실률(Superior error rates), 재무상태(Financial stability), 참신한 경영(Creative management), 계약이행력(Meet or exceed promise), 최고경영자와의 접촉가능도(Availability of top management),

돌발사태에 대한 대응력(Responsiveness to unforeseen problem), 제3자의 품질 우선적인 자세(Meet performance and quality requirement) 등의 9가지 요인을 제시하였다.

<표 2-20> Deloitte & Touche 컨설팅사의 제3자 물류업체의 선정요인

평가 분야	평가 항목
물류서비스에 대한 전문적인 지식과 경험	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제공하는 서비스의 범위</li> <li>- 서비스의 제공 경험</li> <li>- 서비스의 하청여부</li> <li>- 새로운 물류기술의 적용</li> <li>- 업무의 특이성에 대한 올바른 이해</li> <li>- 자사의 경영환경에 대한 이해</li> </ul>
안정성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 재무상태의 안정성</li> <li>- 인적자원의 안정성(분규, 이직 등)</li> </ul>
기존의 업무 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 요구사항의 이행정도</li> <li>- 현재 재원하는 고객들의 만족도</li> </ul>
파트너십의 관리를 위한 하부구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직내 책임자의 직위</li> <li>- 업무협조에 필요한 접촉점의 수</li> <li>- 자원의 할당방법(공유 여부)</li> <li>- 자사의 운영부문과의 원활한 연계</li> </ul>
품질에 대한 관심도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 품질에 대한 관심(ISO 9000 획득)</li> <li>- 비용보다는 품질이 우선하는 정도</li> </ul>
파트너에 대한 배려	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고객기업의 외주만족도 평가절차</li> <li>- 고객기업의 이익과 이미지 제고 노력</li> <li>- 총체적인 비용절감을 위한 노력</li> <li>- 보상과 위험의 공유</li> </ul>
유연성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수량, 품질 등 요구변화의 대처능력</li> <li>- 계약 조건의 유연성</li> </ul>
기업간 호환성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 파트너간 비전과 전략의 일치성</li> <li>- 올바른 조직문화와 가치의 소유</li> <li>- 관리팀간의 호흡 일치</li> <li>- 정보시스템간의 호환성</li> </ul>

자료 : 황인수, 제3자 로지스틱스에 대한 고찰, 유통연구, 제2권 제1호, 1998.

Lieb & Randall(1996)은 미국의 제3자 물류업체를 대상으로 한 연구에서 제휴대상 선정요인을 전문지식, 업계내의 명성, 보유한 정보시스템의 능력, 재무상태, 국제적인 네트워크의 보유여부로 발표하였다.

Damme & Amstel(1996)은 서비스 제공자의 품질수준, 서비스 품질관리 시스템의 구축여부, 현대화된 시설의 보유여부 등 가격보다는 서비스 품질에 대한 요인을 더 중요하게 보았다. 이외에도 처리율, 신뢰성, 유연성, 정보화 서비스, 제휴업체간 정보교환, 물류 및 유통망의 여부 등을 선정요인으로 삼을 수 있다고 주장하였다.

Stank & Roath(1998)는 복합운송서비스 사용자를 대상으로 한 연구에서 복합운송을 이용하는 대부분의 기업들이 원가 및 고객서비스 요인에 대해 신중히 고려하

고 있음을 보였다.

Deloitte & Touche 컨설팅 그룹(1997)은 전문지식과 경험, 안정성, 업무성과, 하부 관리구조, 품질의 관심도, 파트너에 대한 배려, 유연성, 호환성 등 8가지의 분야를 두고 세부적인 평가항목을 제시하였다.

<표 2-21> 전략적 제휴시 고려요인에 대한 기존 연구

연구자	고려요인
McGinnis(1979)	시간, 신뢰성, 손실, 재고, 운임. 시장경쟁정도, 기업전략과 고객의 영향, 외부시장의 변화
McGinnis(1989)	저비용, 정시배송, 손실율, 재무상태, 참신한 경영, 계약이행력, 최고경영자와의 접촉가능도, 돌발사태 대응력, 품질 우선자세,
Lieb & Randall(1996)	전문지식, 업계내의 명성, 보유한 정보시스템의 능력, 재무상태, 국제적인 네트워크의 보유여부
Damme & Amstel(1996)	품질수준, 품질관리시스템, 현대화된 시설, 처리율, 신뢰성, 유연성, 정보화서비스, 정보교환, 물류 및 유통망
Stank & Roath(1998)	원가, 고객서비스
Doloitte & Touche(1997)	전문지식과 경험, 안정성, 업무성과, 하부관리구조, 품질의 관심도, 파트너에 대한 배려, 유연성, 호환성
Menon 등(1998)	가격, 적시배송, 업무처리상의 오류, 재무적 안정성, 창의적 서비스, 약속의 준수, 최고경영자의 활용가능성, 예측하지 못한 상황에 대한 대처능력, 성과 및 품질
Narasimhan 등(1998)	총품질, 차별성 및 고객만족 지향, 전통적인 구매문제, 환경 및 조직적 문제
Razzaque(1998)	물류정보처리능력, 사무처리능력, 회계처리능력, 경험, 요구에 대한 대응력, 기술호환성, 재무적 안정성, 업무의 표준화, 위치, 경영구조, 장기 제휴 가능성, 가격, 신뢰성, 명성, 서비스품질, 처리속도, 공인자격증, 자산 및 정보시스템보유능력, 유연성
Bhatnagar(1999)	서비스 품질, 업체의 명성, 서비스의 범위, 과거의 실적

Menon & McGinnis, Ackerman(1998)은 제3자 물류 이용자를 대상으로 공급자의 선택기준을 분석하였는데, 가격, 적시배송, 업무처리상의 오류, 재무적 안정성, 창의적 서비스, 약속의 준수, 최고경영자의 활용가능성, 예측하지 못한 상황에 대한 대처능력, 성과 및 품질이라는 항목을 이용하였다. 그 결과 저렴한 가격에 대한 요구가 가장 적었고, 기타 서비스 및 기업의 능력에 대해서는 높았다. 이러한 결과는 제3자 물류의 선택에는 원가보다는 서비스 등의 요인이 중요함을 보여준다.

최근에 요금과 서비스의 요인보다는 기업의 전략에 관련하여 기업특유의 성향과 관련지어 연구하고 있다. Narasimhan & Carter(1998)는 물류아웃소싱 전략을 아웃소싱을 포함하여 8개의 분류로 나누고, 특정기업이 지향하는 전략을 총품질, 차별성 및 고객만족 지향, 전통적인 구매문제, 환경 및 조직적 문제라는 4가지 고려요인에 대하여 우선순위를 어디에 두는가에 따라 달라진다고 주장하면서 아웃소싱의사결정에 우선성이라는 무형적 요인이 매우 중요하다고 말하였다.

Bhatnagar(1999)는 제3자 물류업체 선정에 영향을 미치는 요소로 서비스 품질, 업체의 명성, 서비스의 범위, 과거의 실적 등으로 평가했으며, Razzaque(1998)는 선정 기준을 물류정보처리능력, 사무처리능력, 회계처리능력, 경험, 요구에 대한 대응력, 기술 호환성, 재무적 안정성, 업무의 표준화, 위치, 경영구조, 장기 제휴 가능성, 가격, 신뢰성, 명성, 서비스 품질, 처리속도, 공인자격증, 자산 및 정보시스템보유능력, 유연성 등 19가지로 정리하였다.

### 3.3 각 전략적 제휴시 고려요인 연구의 비교분석

앞서 고찰한 전략적 제휴에서의 일반적인 고려요인과 물류전문업체 선정시 고려요인을 비교분석하면 상호 중복되는 요인은 다음 <표 2-22>과 같다. 전략적 요인을 고찰한 14가지의 연구에서 가장 많이 연구된 요인은 서비스, 연계성, 전문성, 요금, 시장지배력, 업체의 규모, 정보화수준, 장비와 시설이었다. 이 결과를 바탕으로 항만물류업체의 전략적 제휴요인으로 업체의 규모, 장비 및 시설, 시장지배력, 요금, 제휴시 연계성, 물류전문성, 서비스 수준, 정보화 수준 등의 요인으로 측정할 수가 있다.

업체의 규모는 전략적 제휴에 있어서 파트너 기업의 특성에 해당하는 것으로 경영, 품질, 재무 상태 등의 유형적인 자산 등이 포함되며, 시장경쟁력은 현재 상대업체의 시장에서의 위치와 평판, 범위 등으로 해석할 수 있는데 이는 상대 기업간 평가시 중요한 요소가 된다.

장비 및 시설의 경우는 업체의 규모와 상당히 유사하나 현재 기업의 소유하고 있는 물류관련 장비와 시설로 한정하며 물류 기능별, 기능간 또는 거점별 제휴시 분석의 요인이 된다.

요금수준과 서비스수준은 물류업체를 평가하는 가장 기본적인 요인으로 외주시 물류업체의 선정에 가장 많이 사용되고 있다. 요금에 관련된 연구는 Robert(1965)에 의해 처음으로 사용되었으며, 요금에는 수송비용, 운임, 비수송비용 등 다양한 비용항목과 제휴시 적용되는 할인을 등이 포함된다. 서비스는 제공하는 물류서비스의 수준을 말하며, 1980년대 이후로 요금과 비교하는 연구가 많이 이루어져 왔다. 근래의 연구에서는 요금보다는 서비스를 위주로 하고 있다.

물류전문성은 물류활동 수행시 정확성과 신뢰성 등의 특성이 포함되며, 신기술도입에 대한 긍정적인 태도와 현재 가지고 있는 물류의 노하우 수준 등이 평가의 대상이 되는 요인이다.

제휴시 연계성은 상대업체와의 전략적 제휴시 업무 및 의사의 원활한 소통을 말하며, 평가대상으로 과거의 거래 관계 또는 과거의 타 업체와의 제휴관계 등도 포함된다.

정보화 수준은 최근에 주로 연구되는 항목으로 IT를 기반으로 하는 물류서비스와 인터넷상의 WEB 기반 물류서비스, 제휴시 상대업체와의 정보교환의 수준 등이 포

함되며 하드웨어적으로는 현재 업체에서 보유하고 있는 물류정보시스템 등을 평가할 수가 있다.

<표 2-22> 전략적 제휴시 고려요인의 비교분석

연구자	업체의 규모	장비 및 시설	시장 지배력	요금 수준	제휴시 연계성	물류 전문성	서비스 수준	정보화 수준
Dollinger 등	○						○	
Gulati					○			
Mohr 등					○			
Jemison 등	○		○		○			
Anderson					○	○		
McGinnis			○	○		○	○	
Lieb 등	○	○	○			○	○	○
Damme 등		○	○			○		○
Stank 등				○			○	
Deloitte 등	○			○	○	○	○	
Menon 등	○			○	○	○	○	
Narasimhan 등	○						○	
Razzaque	○	○		○	○	○	○	○
Bhatnagar			○				○	

### 3.4 전략적 제휴시 고려요인과 성과에 관한 연구

제휴에 관련된 성과 측정의 어려움과 자료수집상의 논리적 문제에 의해 현재까지 제휴에 있어서 성과에 관련된 연구는 많이 이루어지지 않고 있다. 보다 구체적으로 설명하면 성과의 측정은 재무 등의 유형적인 측면뿐만 아니라 잠재적인 효과 등의 무형적인 측면이 상존하므로 명확한 측정 또한 어렵다.

Harrigan(1986)은 일반적으로 제휴의 성과를 높이기 위해서는 제휴 관리에 있어서의 유연성, 파트너와의 신뢰 구축, 제휴기업간의 위험관리, 정보교환, 요구에 대한 효과적인 관리 등의 활동을 중요시 하였다.

La Londe & Maltz(1992)는 제3자 물류의 동기를 물류전문가와 정보기술의 필요성, 원가절감, 유연성의 확보, 품질 및 서비스에 대한 필요성, 핵심사업에 대한 집중, 자산활용의 다섯 가지로 분류하였다. 이러한 변수들 원가절감과 품질 및 서비스에 대한 필요성이 가장 중요하며, 특히 서비스의 필요성이 가장 큰 영향을 미친다고 주장하였다.

Lieb & Randall(1996)은 제3자 물류를 이용하였을 시 고객이 느끼는 효과 중 가장 큰 효과를 비용의 절감으로 확인하였다. 다음으로 전문지식의 습득, 운영효율의 향상, 유연성의 증가 등을 들고 있다. 즉 물류업체와의 제휴를 선택하는 가장 큰 이유는 비용절감인 것이다.

Frankel & Whipple(1996)은 생산자, 유통업자, 물류서비스제공자들을 대상으로 물류관련 제휴에 대한 설문조사를 실시한 결과, 품질의 향상, 리드 타임의 단축, 재고

의 감소 등을 통하여 궁극적으로 고객에 대한 서비스의 향상과 총체적인 비용의 절감에 목표를 두고 있다고 발표하였다.

Sink & Langley(1997)은 물류활동을 외주함으로써 얻게 되는 편익을 조사하였다. 편익은 외주비용의 절감, 유연성의 향상, 물류서비스 수준의 향상, 인력절감, 핵심부문에 대한 집중력 강화, 물류관련 자본비용의 절감 등의 순으로 나타났다. 이전까지 비용과 서비스에 한정된 제휴상대 선정요인에 관한 연구가 주를 이루었으나, 이 연구에서는 비용 다음으로 제휴를 통한 업무활동 및 물류활동의 유연성이 중요한 요인으로 부각되었다.

이러한 제휴 상대의 선정요인에서의 변화는 비용과 서비스보다는 보다 긴밀한 협조를 이루기 위한 전략적 제휴로의 변화를 의미한다.

<표 2-23> 성과에 관한 기존 연구

연구자	성과
Harrigan(1986)	제휴관리의 유연성, 파트너와의 신뢰구축, 제휴기업간의 위험관리, 정보교환, 요구의 효과적 관리
Lieb & Randall(1996)	비용의 절감, 전문지식의 습득, 운영효율의 향상, 유연성의 증가
Frankel 등(1996)	고객 서비스 향상, 총체적인 비용절감
Sink & Langley(1997)	외주비용의 절감, 유연성의 향상, 물류서비스의 수준향상, 인력절감, 핵심부문에 대한 집중력 강화, 물류관련 자본비용의 절감

## 제 3 장 실증분석

### 1. 조사방법 및 내용

#### 1.1 조사방법

본 연구에서는 항만물류업체간 거래현황, 향후 전략적 제휴 여부, 전략적 제휴의 장애요인, 전략적 제휴시 고려요인 등의 분석에 필요한 자료의 수집방법으로 설문조사수집방법을 채택하였으며, 모집단의 선정은 선박회사, 프레이트 포워드, 컨테이너터미널 운영회사, 컨테이너 운송회사로 한정하였다.

선박회사의 경우는 해운기업·육근해기사 명부(2002)<sup>1)</sup>에 수록된 한국선주협회 명부를 활용하였으며, 프레이트 포워드는 카고저널<sup>2)</sup>의 포워드 리스트를 이용하였다. 컨테이너터미널 운영사는 부산지역에 위치한 컨테이너터미널의 운영회사<sup>3)</sup>를 조사대상으로 하였으며, 운송회사의 경우는 컨테이너를 운송하고 있는 회사를 대상<sup>4)</sup>으로 하였다.

선정된 총 120개의 업체 중 선박회사 15개 업체, 프레이트 포워드 12개 업체의 설문지가 회수되었으며, 컨테이너터미널 운영회사 8개 업체와 컨테이너 운송회사는 각각 16개 업체에서 회신하였다. 회수된 51부(42.5%)의 설문지 중 분석이 불가능한 7부를 제외하고 44부(33.7%)가 분석에 사용되었다.

자료의 수집방법으로 방문조사, 팩스조사, E-Mail조사를 이용하였으며, 조사기간은 2002년 9월 23일부터 9월 30일까지였다.

#### 1.2 조사내용

설문의 안정성을 높이기 위하여, 전략적 제휴 및 3PL, 4PL과 관련한 연구를 비교·분석하여 항만물류업체의 전략적 제휴시 고려요인을 도출하였다. 설문지는 크게 5가지 부분으로, 업체의 일반적 사항, 기존의 거래 관련 사항, 향후 전략적 제휴 여부, 전략적 제휴시 고려요인, 전략적 제휴를 체결한 후 기대되는 효과로 구성되어 있다. 일반적인 사항에 관련된 항목들을 제외한 요인 및 효과 등에 관한 항목들은 Likert 5점 척도로 평가하였다.

1) 한국해기사협회, 2002 해운기업·육근해기사 명부, 2002.

2) 카고저널, [www.cargojournal.co.kr](http://www.cargojournal.co.kr).

3) 한국컨테이너부두공단, 2001년도 컨테이너화물 유통추이 및 분석, 2001.

4) 부산광역시, 부산지역 해운·항만업체 총조사보고서, 제3권 업체현황, 2000.



<표 3-1> 설문지의 구성

구 분	내 용	문항수
업체의 환경 관련사항	업종, 매출액, 종업원 수	3
기존 거래 관련사항	거래업종, 업체수, 요인별 만족수준	8
향후 제휴 관련사항	제휴부문, 목적, 기간, 형태, 우선순위 등	10
제휴시 고려요인 관련사항	전략적 제휴시 중요 항목	36
효과 관련사항	전략적 제휴시 기대되는 효과항목	3

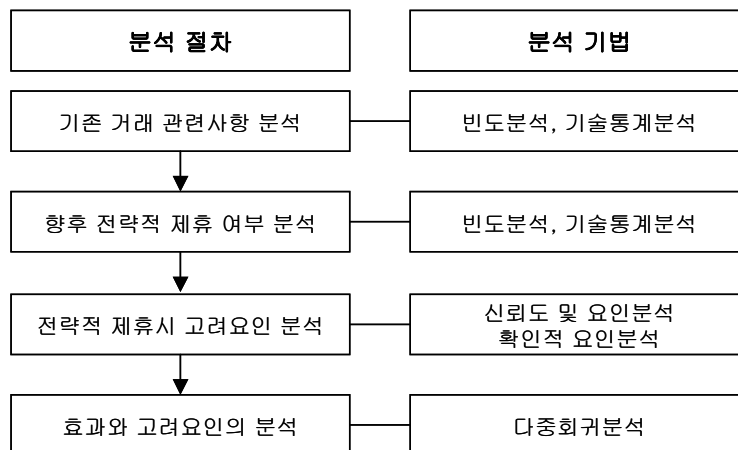
<표 3-2> 전략적 제휴시 세부적인 고려요인

항 목	변수명	구체적인 고려 요인
업체의 규모	h1	매출액
	h2	업체의 규모
	h3	재무의 안정성
	h4	확장(발전)가능성
	h5	업체의 운영형태
장비 및 시설	h6	장치 및 보관시설의 면적
	h7	장비의 수 및 규모
	h8	장비의 자동화 및 현대화 여부
	h9	시설 및 장비의 가용성 및 유연성
	h10	배후수송수단과의 연계시설
시장지배력	h11	고정 화주 및 고객의 수
	h12	제휴대상업체의 시장지배력
	h13	현재 취급 물동량
	h14	영업능력
요금	h15	요금의 수준
	h16	기타 이용 요금 수준
	h17	제휴에 대한 할인율
	h18	요금변화에 따른 유연성 및 대응성
제휴시 연계성	h19	기존 거래 관계
	h20	과거 타 업체와의 제휴 여부
	h21	제휴 시 기업간 정보 보호의 신뢰성
	h22	제휴업체간 업무의 연계성
물류전문성	h23	제휴업체가 가지고 있는 물류 Know-How 수준
	h24	새로운 물류기술 도입에 대한 유연성
	h25	제휴기업간 신속한 물류정보 교환(EDI 등)
	h26	물류관련업무의 정확성
서비스 수준	h27	정보화서비스(화물추적 등)의 제공여부
	h28	물류서비스(하역, 수송 등)의 신속성 및 안정성
	h29	통관서비스 수준
	h30	고객관리서비스 수준
정보화수준	h31	수·배송 관련 정보시스템 보유 여부
	h32	운영중인 정보시스템의 수준
	h33	각종 정보시스템의 아웃소싱 여부
	h34	물류정보화 관련 보유기술 여부
	h35	물류정보시스템 담당 직원의 수
	h36	웹기반 정보서비스를 위한 홈페이지 구축여부

## 2. 분석의 방법과 절차

수집된 설문지로부터 얻어진 자료는 Excel을 이용하여 코딩 후, SAS(The SAS System for Windows V8)와 LISREL(Ver. 8.12a: SSI Scientific Software, 1998)을 이용하여 분석하였으며, 각 분석의 방법과 절차는 다음과 같다.

첫째, 기존의 거래 관련 사항에 대한 분석에서는 현재 거래하고 있는 업종, 업체 수, 불만족 수준을 검토하기 위해 빈도분석과 기술통계분석을 사용하였으며, 둘째, 향후 전략적 제휴 여부에 대한 분석에서는 전략적 제휴시 선호 부문 및 우선업체의 파악, 전략적 제휴의 목적, 전략적 제휴의 기간, 부문별 전략적 제휴의 형태, 전략적인 제휴를 주도하는 업체에 대해서는 빈도분석과 기술통계분석을 이용하였다. 셋째, 전략적 제휴시 세부적인 고려요인은 각 항목들과 변수들간의 내적 일관성을 통한 신뢰도를 확인하기 위하여 신뢰성 계수(Cronbach's alpha)를 이용한 신뢰도 분석을 수행하였으며, 타당성 검증은 요인분석(Factor analysis)과 상관분석(Correlation Analysis)을 실시하였다. 세부적인 고려요인의 분석에서는 요인별 단일차원성(Unidimensionality)을 저해시키는 항목을 검토하기 위해 확인적 요인분석을 하였다. 마지막으로 세부적인 고려요인을 통해 전략적 제휴를 수행하였을 시, 기대되는 효과(시장지배력, 서비스의 품질, 업무의 효율성)와 고려 요인간의 인과관계를 파악하기 위하여 다중회귀분석(Multiple regression)을 하였다.



<그림 3-1> 분석의 절차 및 분석기법

### 3. 표본특성

분석에 이용된 자료의 업종별 구성은 육상운송업체가 15개 업체(34.1%), 선박회사 12개 업체(27.3%), 프레이트 포워드 10개 업체(22.7%), 컨테이너터미널 운영사 7개 업체(15.9%)로 이루어져 있다.

<표 3-3> 조사업체의 업종별 구성

업종	빈도	비율(%)
선박회사	12	27.3
육상운송업체	15	34.1
프레이트 포워드	10	22.7
컨테이너 터미널 운영사	7	15.9
합 계	44	100.0

조사업체의 매출액 구성비를 보면 100억 원에서 500억 원 미만이 19개 업체(43.2%)를 차지하여 가장 많았다. 다음으로 100억 원 미만이 9개 업체(20.5%), 100억 원 이상에서 2000억 원 미만이 7개 업체(15.9%), 500억 원 이상에서 1000억 원 미만의 기업이 6개 업체(13.6%), 2000억 이상의 매출액을 올리는 업체는 3개 업체(6.8%)였다.

<표 3-4> 조사업체의 매출액 및 종사자별 구성

매출액	빈도	비율(%)	종사자수	빈도	비율(%)
100억 미만	9	20.5	50명 미만	10	22.7
100억~500억 미만	19	43.2	50명~100 미만	12	27.3
500억~1000억 미만	6	13.6	100명~200미만	11	25.0
1000억~2000억 미만	7	15.9	200명~500미만	7	15.9
2000억 이상	3	6.8	500 이상	4	9.1
합 계	44	100.0	합 계	44	100.0

종업원 수를 보면, 50명 이상에서 100명 미만이 12개 업체(27.3%)로 가장 많았으며, 100명 이상에서 200명 미만은 12개 업체(25.0%), 50명 미만의 업체는 10개 업체(22.7%), 200명 이상에서 500명 미만은 7개 업체(15.9%)였으며, 마지막으로 500명 이상의 종업원이 종사하는 업체는 4개 업체(9.1%)였다.

물류전문업체에 관한 인지도를 묻는 물음에 44개의 업체 중 37개 업체(84.1%)가 알고 있으며, 7개 업체(15.9%)가 모르는 것으로 답하여, 항만물류업체 중 대다수의 업체에서 물류전문업체의 존재를 알고 있는 것으로 나타났다.

<표 3-5> 물류전문업체의 인지도

인지 여부	빈도	비율(%)
알고 있음	37	84.1
모르고 있음	7	15.9
합 계	44	100.0

#### 4. 전략적 제휴에 대한 일반적인 분석

제휴의 전략적 목적을 묻는 질문에서는 서비스우위전략(4.43)이 가장 중요한 요인으로 선정되었으며, 다음으로 경쟁우위전략(4.11), 비용우위전략(3.72), 기타전략(2.20)이었다. 각 전략에 대하여 4점(중요함) 이상을 선택한 경우는 서비스우위전략이 41개 업체, 경쟁우위전략이 33개 업체, 비용우위전략을 선택한 업체는 30개 업체였다.

Sink & Langley(1997)가 물류부문의 외주시 발생하는 편익의 연구에서 외주의 목적이 비용에서 서비스로 이전되고 있으며, 경쟁적인 목적의 비중이 확대되고 있다고 주장하였다. 이러한 개념에 의하면 <표 3-6>의 국내 항만물류업체의 전략적 제휴의 우선순위의 경향이 Sink & Langley의 물류외주 목적과 비슷하게 나타나고 있음을 알 수 있다.

<표 3-6> 제휴시 전략의 우선순위

제휴시 전략	평균값	표준편차	빈도>=4
비용우위전략	3.72727	0.94901	30
서비스우위전략	4.43181	0.69542	41
경쟁우위전략	4.11363	0.89484	33
기타전략	2.20454	1.11187	0

전략적 제휴를 고려할 때 선택하는 업종을 묻는 질문에 동종 항만물류업체를 선택하는 경우는 10개 업체(22.7%)였으며, 이종 항만물류업체를 선택하는 경우는 13개 업체(29.6%), 동종 및 이종 업체 모두를 선택하는 경우가 21개 업체(47.7%)에 달하였다.

동종 및 이종 항만물류업체를 선정하는 비율이 높은 것은 동종 업체와의 전략적 제휴를 경쟁우위를 점하기 위한 목적으로 이종업체와의 전략적 제휴를 비용의 절감 효과를 얻기 위한 것으로 이해할 수 있다.

<표 3-7> 전략적 제휴를 고려할 때 선택하는 업종

업종	빈도	비율(%)
동종 항만물류업체	10	22.7
이종 항만물류업체	13	29.6
동종 및 이종	21	47.7
합계	44	100.0

전략적 제휴를 고려할 때 업체 선정에 대한 우선순위를 묻은 항목에서 1순위로 선박회사에 20개 업체가 답하여 가장 높은 비중을 보였으며, 다음으로 컨테이너터미널 운영사에 8개 업체, 물류정보서비스업체에 6개 업체, 육상운송업체와 프레이트포워더에 각각 4개 업체가 답하였다. 2순위에 해당하는 업체를 보면 육상운송업체에 15개 업체가 답하여 가장 높았으며, 컨테이너터미널 운영사 11개 업체, 물류정보서비스업체 6개 업체였다. 3순위의 경우에는 2순위와 마찬가지로 육상운송업체를 11개 업체가 선택하여 가장 높았으며, 컨테이너터미널 운영사에 9개 업체, 관세사와 창고 및 보관업체에 각각 6개 업체가 선택하였다. 마지막 순위 업체에서는 컨테이너터미널 운영사와 창고 및 보관업체에 각각 8개 업체가 답하였다.

이러한 결과에 각 순위별로 각각 4점, 3점, 2점, 1점을 부여하여 총점을 계산한 결과, 항만운송업체간 전략적 제휴를 고려할 때 우선적으로 선정하는 업체로 1순위 업체에 선박회사(총점 95점)이며, 2순위 업체에 컨테이너터미널 운영사(총점 91점), 3순위 업체에 육상운송업체(총점 86점), 4순위 업체는 물류정보서비스업체(총점 60점)가 될 것으로 예상되었다.

<표 3-8> 제휴시 업체의 우선순위

업종	1순위	점수	2순위	점수	3순위	점수	4순위	점수	총점	순위
선박회사	20	80	3	9	1	2	4	4	95	1
육상운송업체	4	16	15	45	11	22	3	3	86	3
프레이트 포워더	4	16	5	15	4	8	4	4	59	5
컨테이너터미널 운영사	8	32	11	33	9	18	8	8	91	2
관세사	0	0	0	0	6	12	4	4	16	8
물류컨설팅회사	1	4	3	9	3	6	2	2	21	7
창고 및 보관업체	1	4	1	3	6	12	8	8	27	6
포장전문회사	0	0	0	0	0	0	1	1	1	9
물류정보서비스업체	6	24	6	18	4	8	10	10	60	4
합계	44	-	44	-	44	-	44	-	-	-

1순위 업체로 선박회사를 선택하는 것은 선박회사가 국제적인 제휴(해운동맹)를 통해 많은 물량과 국제네트워크를 보유하고 있으며, 타 항만물류업체보다 규모가

크며, 항만물류가 전적으로 의존하는 해상수송을 담당하기 때문에 전략적 제휴시 비용절감 및 서비스수준의 향상, 경쟁우위의 획득 등의 효과를 기대할 수 있기 때문인 것으로 보인다.

2순위 업체로 컨테이너터미널 운영사를 선택하려는 것은 항만물류의 특성이 항만을 중심으로 하는 물류활동이므로, 매우 중요한 제휴대상으로 고려하기 때문인 것으로 보인다.

3순위 업체로 육상운송업체를 선택하는 것은 내륙과 항만간 수송을 담당하는 네트워크 및 시설을 보유하고 있고 화주와의 직접적인 접근이 가능하여 고객수준에 맞는 서비스를 기대할 수 있기 때문인 것으로 보인다.

전략적 제휴를 주도할 수 있는 업체에 대한 응답에서는 선박회사가 25개 업체(35.2%)로 가장 많았으며, 다음으로 컨테이너터미널 운영사 23개 업체(32.4%), 프레임트 파워더 14개 업체(19.7%), 육상운송업체 6개 업체(8.5%), 기타 3개 업체(4.2%)의 순서를 보였다. 선박회사와 컨테이너터미널 운영사가 제휴를 주도할 것으로 보는 것은 규모, 기존의 물량과 보유 시설 및 장비, 정보화의 수준 등이 타 업체보다 훨씬 우위에 있기 때문인 것으로 보인다.

<표 3-9> 전략적 제휴의 주도업체

주도업체	빈도	비율(%)
선박회사	25	35.2
육상운송업체	6	8.5
프레임트 파워더	14	19.7
컨테이너터미널 운영사	23	32.4
기타 업체	3	4.2
합 계	71	100.0

주 : 1. 복수응답 문항임.

2. 기타 업체의 항목에서는 모두 물류정보서비스업체였음.

전략적 제휴의 형태에 대한 문항에서는 먼저 동종업체간에 있어서는 대규모 업체와 기능간 제휴를 하고자 하는 업체가 24개 업체(54.6%)로 가장 많았으며, 다음으로 소규모 업체간 기능별 제휴가 10개 업체(22.7%), 소규모 업체간 연합의 형태가 8개 업체(18.2%), 대규모 업체에 합병은 2개 업체(4.6%)를 보였다. 동종업체간에는 합병이나 연합 등에 의한 흡수보다는 기능간 또는 기능별로 제휴를 맺기 원하는 것으로 파악되었다.

이종업체에 있어서는 대규모 업체와의 기능간 제휴에 27개 업체(61.4%)가 응답하여 그 비중이 가장 높았으며, 소규모 업체간 기능별 제휴에 11개 업체(25.0%), 소규모 업체간 연합이 5개 업체(11.4%), 대규모 업체에 합병이 1개 업체(2.3%)를 차지하였다. 이종업체와의 전략적 제휴 형태 또한 기능의 제휴에 관해서 높은 응답을 보

인 반면 연합이나 합병은 적은 것으로 나타났다.

<표 3-10> 전략적 제휴의 형태

부 문	형 태	빈 도	비 율(%)
동종 업체간	소규모 업체간 기능별 제휴	10	22.7
	소규모 업체간 연합	8	18.2
	대규모 업체와 기능간 제휴	24	54.6
	대규모 업체에 합병	2	4.6
	합 계	44	100.0
이종 업체간	소규모 업체간 기능별 제휴	11	25.0
	소규모 업체간 연합	5	11.4
	대규모 업체와 기능간 제휴	27	61.4
	대규모 업체에 합병	1	2.3
	합 계	44	100.0

항만물류업체들이 선택한 전략적 제휴의 기간은 3년~5년이 20개 업체(45.5%)로 가장 높았으며, 다음으로 1년~3년이 14개 업체(31.8%), 5년~7년이 7개 업체(15.9%)였으며, 1년 미만과 7년~9년이 각각 4.6%, 2.3%로 낮게 나타났다. 제휴의 기간에 대해서는 1년에서 5년 사이를 적정한 기간으로 보고 있음을 알 수 있다.

<표 3-11> 전략적 제휴의 기간

전략적 제휴 기간	빈도	비율(%)
1년 미만	2	4.6
1년 ~ 3년	14	31.8
3년 ~ 5년	20	45.5
5년 ~ 7년	7	15.9
7년 ~ 9년	1	2.3
10년 이상	0	0
합 계	44	100.0

## 5. 전략적 제휴시 고려요인에 관한 실증분석

### 5.1 신뢰성 및 타당성 분석

항만물류업체간 전략적 제휴를 고려할 때, 상대 업체를 고려하는 36개의 항목에 대해 요인분석을 실시하였다. 분석은 주성분 분석(principal axis)과 변수들의 요인적재량이 한 요인에만 높게 나오도록 직각회전(varimax rotation)방법을 사용하였다.

고유값(Eigen Value)은 1.3이상, 요인적재량은 0.4 이상, 신뢰성 계수는 0.7이상으

로 제한하였다. 그 결과 요인적재량과 신뢰성 계수에 의하여 2개의 항목이 삭제되었다[업체의 규모(h5), 물류정보화 수준(h36)].

<표 3-12> 전략적 제휴시 세부적인 고려항목의 신뢰도 및 타당성 분석

변수		Fact1	Fact2	Fact3	Fact4	Fact5	Fact6	Fact7	Fact8	신뢰성계수
업체의 규모	h1	0.281	-0.026	0.031	-0.125	-0.169	0.077	-0.275	0.715	0.732721
	h2	0.018	0.006	-0.023	0.056	0.053	0.037	0.056	0.871	
	h3	0.495	0.250	-0.052	0.324	0.420	-0.002	0.035	0.446	
	h4	0.098	0.410	0.404	-0.186	-0.146	0.129	-0.119	0.565	
장비 및 시설	h6	-0.083	0.473	-0.148	0.285	-0.062	0.112	0.621	-0.012	0.767398
	h7	0.278	0.066	-0.067	-0.049	-0.019	0.126	0.831	0.063	
	h8	-0.249	0.040	0.311	-0.091	-0.130	0.137	0.749	-0.178	
	h9	-0.017	0.117	0.169	0.144	-0.270	0.030	0.599	-0.401	
제휴시 연계성	h19	-0.009	-0.115	0.634	0.272	0.081	0.454	-0.022	0.255	0.760474
	h20	0.278	-0.011	0.305	0.245	0.113	0.621	-0.173	0.092	
	h21	0.095	0.037	0.174	0.160	0.083	0.765	0.187	-0.015	
	h22	0.006	-0.059	-0.120	0.026	0.030	0.757	0.172	0.027	
시장지배력	h11	0.639	0.089	-0.020	0.179	0.477	-0.150	-0.182	0.199	0.736576
	h12	0.083	-0.079	0.259	0.215	0.781	0.115	-0.029	0.055	
	h13	0.086	-0.113	-0.339	-0.330	0.674	0.194	-0.101	-0.119	
	h14	0.066	0.152	0.124	-0.124	0.783	-0.005	-0.108	-0.094	
서비스수준	h27	0.083	-0.025	-0.084	0.804	-0.120	-0.009	-0.001	-0.042	0.749445
	h28	0.155	0.091	-0.356	0.505	0.122	0.215	0.027	-0.371	
	h29	0.013	0.187	-0.014	0.751	-0.041	0.111	0.163	0.024	
	h30	0.212	0.329	-0.113	0.565	0.187	0.313	-0.201	-0.042	
물류전문성	h23	0.195	0.029	0.629	-0.286	-0.005	0.168	-0.212	-0.245	0.733668
	h24	-0.229	0.246	0.743	0.009	0.056	0.018	0.251	0.085	
	h25	0.045	0.031	0.782	-0.121	0.149	-0.034	0.113	-0.006	
	h26	0.068	0.181	0.472	-0.280	-0.137	0.499	-0.037	0.077	
정보화수준	h31	0.078	0.762	0.161	0.048	0.209	0.294	0.123	-0.051	0.840071
	h32	0.096	0.866	-0.001	0.163	-0.116	-0.031	0.089	-0.092	
	h33	-0.453	0.555	0.229	-0.027	0.272	-0.239	0.275	-0.014	
	h34	-0.228	0.700	0.107	0.277	0.015	-0.434	0.085	0.006	
	h35	-0.338	0.719	0.050	-0.088	-0.053	0.032	0.028	0.308	
요금수준	h15	0.874	-0.073	0.059	0.190	0.103	0.100	0.028	0.016	0.836452
	h16	0.784	-0.001	-0.081	0.133	-0.279	0.165	0.017	0.146	
	h17	0.775	-0.280	0.134	-0.029	0.086	0.029	0.085	0.123	
	h18	0.725	0.092	-0.081	-0.234	0.360	0.162	0.026	-0.151	
아이겐 값		4.074	3.731	3.113	2.912	2.835	2.761	2.744	1.535	-



신뢰성과 타당성 분석을 거친 측정 항목들에 대해 연구척도별로 확인적 요인분석을 실시하였다. 이 분석과정에서 단일차원성(Unidimensionality)을 저해시키는 항목은 발견되지 않았다. 일반적으로 항목구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도 평가 기준<sup>5)</sup>을 이용하여 모형을 평가하였다. 각 연구 척도들을 구성하는 측정 항목들에 대한 확인적 요인분석의 결과는 <표 3-13>과 같다. 전략적 제휴시 고려요인은 각 요인별로 적합도 기준을 충분히 만족시키는 것으로 나타났다.

<표 3-13> 전략적 제휴시 세부적인 고려항목의 확인적 요인분석

요 인	초기항목	최종항목	GFI	AGFI	RMSR	NFI	$\chi^2$
업체의 규모	5	4	0.986	0.930	0.033	0.969	38.388
장비 및 시설	5	5	0.946	0.834	0.049	0.930	96.519
제휴시 연계성	4	4	0.965	0.824	0.051	0.929	45.731
시장지배력	4	4	0.962	0.811	0.052	0.914	39.169
서비스수준	4	4	0.951	0.857	0.047	0.929	60.829
물류전문성	4	4	0.970	0.849	0.058	0.942	48.056
정보시스템수준	6	5	0.930	0.889	0.054	0.889	89.281
요금수준	5	5	0.981	0.908	0.030	0.976	73.626

## 5.2 전략적 제휴시 고려요인과 효과와의 인과관계 분석

앞서 이론적 배경에서 전략적 제휴시 고려요인과 제휴 후 기대하는 효과와의 인과관계를 설명하였듯이, 본 연구에서의 최종종속변수는 요금수준에 의한 시장경쟁력 향상, 물류서비스품질 향상, 제휴에 의한 업무의 효율성 향상이다. 이러한 최종종속변수와 전략적 제휴시 8가지 고려요인을 대상으로 다중회귀분석의 Stepwise 방법을 이용하여 인과관계를 분석하였다.

분석의 결과는 <표 3-14>에서 보는 바와 같이, 요금수준에 의한 시장경쟁력 향상의 성과에 있어서는 8가지 요인 중에 시장지배력이 가장 중요한 요인으로 나타났다. 이러한 결과는 전략적 제휴를 통해, 요금수준에 의한 시장경쟁력 향상을 추구하고자 하는 항만물류업체는 대상업체의 시장지배력에 관련된 요인과 요금수준에 관련된 사항을 중요하게 평가한다고 볼 수 있다.

전략적 제휴를 통한 물류서비스품질 향상의 성과에서는 8가지 변수 중 장비 및 시설이 가장 중요한 요인으로 평가되었다. 즉 물류서비스품질 향상이 목적인 항만물류업체는 상대기업의 장비와 시설, 물류에 대한 전문성을 높게 평가하여 제휴에 대한 결정을 한다는 것이다. 다음으로 중요한 요인으로 물류의 전문성이 선택되었다. 이는 물류활동에 대한 전문성을 갖춘 업체를 전략적 제휴의 대상으로 선택할

5) 일반적인 적합도 기준 : GFI(Goodness-of-Fit Index;  $\geq 0.9$ 이 바람직), AGFI(Adjusted Good-of-Fit Index;  $\geq 0.9$ 이 바람직), RMSR(Root Mean Squared Residual;  $\leq 0.05$ 이 바람직), NFI(Normal Fit Index;  $\geq 0.9$ 이 바람직), (Chi-Square; 작을수록 바람직), 에 대한 P값( $\geq 0.05$ 이 바람직)

때, 물류서비스 품질을 향상시킬 수 있는 것으로 본다는 것이다.

제휴에 의한 업무의 효율성 향상에 대한 성과에서는 장비 및 시설과 정보시스템의 수준으로 나타났다. 업무의 효율성을 높이기 위해서는 물류업무대상이 되는 물류관련 장비와 시설, 사무처리 및 정보교환에 필요한 정보시스템의 수준을 중요하게 평가한다고 볼 수 있다.

<표 3-14> 전략적 제휴시 고려요인과 성과와의 인과관계 분석

종속변수	독립변수	Parameter Estimate	F Value	Pr>F	$R^2$
요금수준에 의한 시장경쟁력 향상	시장지배력	0.67363	11.02	0.0019	0.2161
	요금수준	0.30017	2.55	0.1182	
물류서비스품질 향상	장비 및 시설	0.58762	14.95	0.0004	0.4072
	물류전문성	0.58354	16.16	0.0002	
제휴에 의한 업무의 효율성 향상	장비 및 시설	0.73229	13.70	0.0006	0.2573
	정보시스템수준	0.38150	5.41	0.0251	

## 제 4 장 결론

### 1. 연구의 요약

기업의 경영전략은 물류관리방식을 자사물류에 의한 관리방식에서 물류자회사에 의한 관리방식, 마지막으로 3PL이나 4PL 등의 물류전문업자에 의한 관리방식으로 변화시켰다. 특히 물류전문업자들의 등장으로 기존의 화주와 물류업체간 거래관계는 전략적인 제휴의 관계로 전환되었으며, 물류계획의 제안, 물류전략수립, 통합물류서비스 등 제공하는 서비스 또한 화주기업의 경쟁력 향상을 위한 전략의 형태로 바뀌게 되었다. 물류경로상에서는 모든 물류서비스제공자를 통합하고, 고객기업의 자산, 조직, 인원 등을 제공받아 물류활동을 전담하고 있다.

물류부문에서의 물류전문업자의 등장은 항만물류에도 그 영향을 미치고 있다.

컨테이너정기선사, 항만운영회사, 포워더, 육상운송업체들은 타 업체와의 전략적 제휴관계나 전문물류자회사의 설립 또는 3PL, 4PL 등과의 제휴를 통하여 국제적인 네트워크 구축 및 물량을 확보하고 있으며, 현재 수행 중인 기본적인 물류활동뿐만 아니라 포워딩 업무, 해상 및 항공수송, 내륙운송, 계약물류, 보관, NVO 서비스 등 종합 SCM 물류서비스를 제공하고 있다.

항만물류에서의 이러한 변화는 전략적 제휴를 통한 국제네트워크 구축과 통합 물류서비스를 제공할 수 있는 제휴대상업체로 항만물류업체의 중요성이 더욱 증가하기 때문에 일어나고 있다.

따라서 본 연구는 국내 항만물류업체의 전략적 제휴와 그 요인에 대한 실증적이고 현실적인 분석을 수행하였으며, 그 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전략적 제휴에 대한 일반적인 분석에서 물류전문업체에 대한 인지도의 항목에서 84.1%가 답하여 대다수의 업체에서 물류전문업체의 존재에 대해서 아는 것으로 나타났다.

둘째, 제휴시 전략의 목적에 대해서 조사한 결과 서비스 우위(4.43), 경쟁우위(4.11), 비용우위(3.73), 기타(2.20)의 순서로 조사되었으며, 이는 Sink가 주장하는 물류업체의 아웃소싱 목적이 비용우위전략에서 서비스우위전략과 경쟁우위전략으로의 변화하고 있다는 것과 일치함을 알 수 있다.

셋째, 제휴시 선택하는 업종에 대해서는 동종 및 이종(47.7%), 이종(29.6%), 동종(22.7%)의 순으로 파악되었으며, 제휴의 형태에 대해서는 동종과 이종에 있어서 대규모 업체와의 기능간 제휴의 형태(각각 54.6%, 61.4%)를 선호하는 것으로 나타나, 인수·합병보다는 전략적 제휴를 선호하는 것으로 나타났다.

넷째, 제휴시 구체적인 업체의 우선순위에 대해서는 1순위 업체에는 선박회사를

선택되었고, 2순위 업체는 컨테이너터미널 운영사, 3순위 업체는 육상운송업체가 선택되었다. 이러한 결과는 선박회사의 경우는 국제적인 제휴를 통한 많은 물량과 국제네트워크를 보유하고 있으며, 타 항만물류업체보다 규모가 크며, 항만물류가 전적으로 의존하는 해상수송을 담당하기 때문에 전략적 제휴시 비용절감 및 서비스수준의 향상, 경쟁우위의 획득 등의 효과를 기대할 수 있기 때문이며, 컨테이너터미널 운영사를 선택하려는 것은 항만물류의 특성이 항만을 중심으로 하는 물류활동이므로, 이를 중요한 제휴대상으로 고려하기 때문인 것으로 보인다.

다섯째, 항만물류업체는 타 업체를 전략적 제휴의 대상으로 선정할 때, 업체의 규모, 정비 및 시설, 제휴시 연계성, 시장지배력, 서비스 수준, 물류전문성, 정보화 수준, 요금 수준 등 8가지 항목을 주요 고려요인으로 보고 있는 것으로 파악되었다.

여섯째, 전략적 제휴 후 기대되는 효과를 요금수준에 의한 시장경쟁력 향상, 전략적 제휴를 통한 물류서비스 품질의 향상, 제휴에 의한 업무의 효율성 향상 등 3가지를 제시하고 고려요인과의 인과관계를 분석한 결과, 요금수준에 의한 시장경쟁력 향상의 성과에 있어서는 8가지 변수 중에 시장지배력과 요금수준이 가장 중요한 요인으로 선택되었다. 다음으로 물류서비스품질 향상의 성과에서는 장비 및 시설과 물류전문성이 중요한 요인으로 평가되었다. 끝으로 제휴에 의한 업무의 효율성 향상에 대한 성과에서는 장비 및 시설과 물류정보시스템의 수준으로 나타났다.

향후, 국내 항만물류업체에도 미국 및 유럽 등의 선진국에서와 같이 물류업체간 전략적인 제휴에 의해 업체가 보유하고 있는 기능 및 자원의 공유를 통하여 물류효율성을 높일 것으로 예상된다. 그러므로 본 연구의 결과인 전략적 제휴시 8가지의 고려요인과 효과를 통해 보다 합리적인 전략적 제휴를 체결할 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 한계 및 추후 연구방향

본 연구는 국내 항만물류업체간 전략적 제휴시 고려요인에 대한 연구로서 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 한계의 극복은 추후 연구과제가 될 것이다.

첫째, 항만물류업종 중 일부 업종을 선택하여 전략적 제휴시 고려 요인을 파악함으로써 항만물류 전체를 반영하는 데는 한계가 있다.

둘째, 선택된 업종의 특성을 면밀히 검토하였으나, 업체 특성에 맞는 세부적이 요인이 간과되어, 실제 선택된 요인이 특정 기업에는 맞지 않을 수 있다.

셋째, 설문지의 회수 부수가 적기 때문에 정확하고 보편적인 결과를 도출해 내는데 어느 정도 한계가 있다.

## <참고문헌>

### 외국문헌

A Third party Perspective, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1989. pp6-9.

Anderson, E. and Narus, J. A., A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnership, Journal of Marketing, 1994.

Barney, J. B., Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 1991. pp. 99-120

Berg, S. V. & Friedmann, P., Corporate Courtship and Successful Joint Ventures, California Management Review, Spring, 1980, p.85.

Bowersox, Donald, The Strategic Benefits of Logistics Alliance, Harvard Business Review, 1990. Vol. 68, No. 4. pp38.

Buckley, P. J., Alliance, Technology and Market: Cautionary Tale, In Buckley, P. J. Studies in International Business, London: Macmillan, 1992.

Burt, Ronald S., Social Structure of Competition, In Nohria, N. & Eccles, R.(Eds), Network and Organizations: Structure, Form and Action, Boston: Harvard Business School Press, 1992.

Contractor, F. J. & P. Lorange, P.m Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, Lexington, MA, 1988.

Die "Top 100" der Logistik, Gesellschaft fur Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik(GVB), 1999.

Ellram, L. M. and Cooper, M. C., Supply Chain Management, Partnerships and the shipper Third Party Relationship, The International Journal of Logistics

Management, 1990. Vol. 1, No.2.

Faulkner, D., *International Strategic Alliance: Co-operating to Compete*, McGraw-hill book company Europe, 1995.

Faulkner, D., *International Strategic Alliance*, McGraw-hill book company Europe, 1995.

Frankel & Whipple, *Alliance Formation Motive: Comparison of International Perspectives*, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 7, No. 2, 1996.

Gardner, John T.; Cooper, Martha C.; Noordewier, Tom, "Understanding Shipper-Carrier and Shipper-Warehouser Relationships Revisited", *Journal of Business Logistics*, 1994.

Ghemawat, P., Porter, M. E. and Rawlinson, R. A., *Pattern of international coalition activity*, In M. Porter(ed), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1986. pp. 347-365.

Gomes-Cassers, B., *Group versus group: How alliance network compete*, *Harvard Business Review*, 1994. pp62-74.

Gulati, R., *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliance*, *Academy of Management Journal*, 1995. pp. 85-112.

Gulati, R., *The Dynamics of Alliance Formation*, Working Paper, Harvard Business School, 1993.

Hamel, G., *Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliance*, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 1991. pp.83-103

Harrigan, K.R., A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation, *Strategic Management Journal*, 1994.

Hedlund, G. H., A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation, *Strategic Management Journal*, 1994.

Hergert, M. and Morris, D., Trends in International Collaborative Implications for Transaction Cost Theory, *Academy of Management*, 1998.

Hill, C.W. L., Hwang, P. and Kim, C.W., An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, *Strategic Management Journal*, 1990.11, pp.117-128.

Hoplin, H. P. and Hsieh, G. S., Outsourcing/Rightsizing for the 1990s, *Industrial Management & DATA System*, 1993. Vol. 93.

Jemision, D. B. & Sitkin, S. B., Corporate Acquisitions: A Process Perspective, *Academy of Management Review*, 1986. pp. 145-163.

Jorde, Thomas M. and David J. Teece, Competition and Cooperation: Striking the Right Balance; *California Management Review*, Spring, 1989.

Kanter, R. M, The New Alliance: How Strategic Partnerships Are Reshaping American Business, In H. Sawyer, *Business in a Contemporary World*, University Press of America, N.Y. 1988, pp.59-82.

Kogut, B., Joint venture: Theoretical and empirical perspective, *Strategic Management Journal*, 1988.

La Londe, Bernard and Cooper, Martha C., Partnerships in Providing Customer Service: Gulati, R., The Dynamics of Alliance Formation, Working Paper, Harvard Business School, 1993.

Lorange, P. & Roos, J., Strategic Alliance-Formation, Implementation and Evolution, Blackwell Publishers, 1992.

Mariti, P. and Smiley, R. H., Co-operative Agreement and the Organization of Industry, *The Journal of Industrial Economics*, 1983. pp437-451.

McGinnis, M. A. and Kochunny, C. M. and Ackerman, B., Third Party Logistics Choices, *The International Journal of Logistics Management*, 1995.

Mohr, J. and Speckman, R., Characteristics of Partnership Success: Partner Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management*, 1994. pp. 135-152.

Murray, Jr. and Mahon, John, *Strategic Alliance: Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell Business, 1993. pp. 102-111.

Peckar, Jr. and Allio, Robert, *Making Alliance Work-Guidelines for Success*, Long Range Planning, 1994. pp. 54-65.

Pennings, J. M., Barkema, H., & Douma, S., Organizational Learnings and Diversification, *Academy of Management Journal*, 1994. pp. 227-268.

Peters, Melvyn; Cooper, James; Lieb, R. C.; Randall Hugh L., *The Third-Party Logistics Industry in Europe: Provider Perspectives on the Industry's Current Status and Future Prospects*, *International Journal of Logistics*, 1998.

Porter, M. E. & Fuller, M. B., Coalition and Global Strategy, In Porter, M. E.(Ed), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press: Boston, MA, 1986, pp. 315-344.

Rockart, J. F. & Short, J. E., The Networked Organization and The Management of Interdependence, In *The Corporation of The 1990's*, New York: Oxford University Press, 1991, pp 189-219.

Sakakibara, M, Heterogeneity of firm capability and cooperative research and development: An empirical examination of motives, *Strategic Management Journal*, 1997, 18, pp.143-164.



Saxtion, T., The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes, *Academy of Management Journal*, 1997. pp. 443-461.

Wernerfelf, B., A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 1984, 5, pp.171-180.

Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press. 1975.

Yoshino, M. Y. & Rangan, U. S., *Strategic Alliance: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press, 1995.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. and Davies, J. R., *International Market Entry and Development, Strategies and Management*, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1989.

국내문헌

김중태, 초대형선 출현시대의 한진해운의 전략, 해운업의 구조적 변화와 항만의 미래, 제2회 광양항 국제포럼 및 해운학회 창립20주년기념 국제학술대회 발표논문집, 2002.4.

대한상공회의소, 제3자 물류업체의 경영실태조사, 1999.

박진수, 아웃소싱 활성화를 위한 정책과제, 산업연구원, 2002.

박태원, 중국 COSCO그룹, 종합물류서비스에 핵심역량 집중, 해양수산동향 제1060호, 2002.

박태원, PSA의 글로벌 항만물류전략, 해양수산동향 제1011호, 2002.

백일태, TPL 서비스품질측정에 관한 연구, 한국해양대학교 박사학위논문, 2002.

송우용, “국제 전략적 제휴의 성공결정요인에 관한 연구”, 충남대학교 박사학위논문

문, 1996.

오택섭, 사회과학 데이터 분석법, 나남출판, 1994.

임종원, 마케팅조사 이렇게, 법문사, 1997.

정종석, 물류고도화를 위한 제3자 물류 발전방안, 대한상공회의소, 1998.

조찬혁, 제3자 물류업의 성장에 따른 우리나라 물류기업의 정보화 기반 구축에 관한 연구, 물류학회지 제10호 제2권, 2000.8.

진형인, 정홍주, 국제물류의 이해, 전영사, 2002.

최중희, 정기선해운의 전략적 제휴 변천 연구, 월간 해양수산 통권 제203호, 2001.

KOTIS, 무역조사보고서: 전략적 제휴의 실태와 활용방안, 1999.12.

한국로지스틱스학회, 로지스틱스 21세기, 2002.

한국컨테이너부두공단, 2001년도 컨테이너화물 유통추이 및 분석, 2001.

한국해양수산개발원, 항만사업의 해외진출기반구축 방안 연구, 2000.

한주환, 해상운송의 제3자 물류도입방안, 한국무역협회, 1998.

한철환, 글로벌 물류기업의 M&A 동향과 시사점, 제1056호, 2002.

해양수산부, 해운산업 중장기 발전계획, 2001.

허문구, 수출입 기업의 제3자 물류서비스 활용에 관한 실증적 연구, 한국해양대학교 박사학위논문, 2001.6.