



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

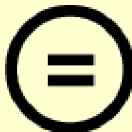
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학박사 학위논문

컨테이너장치장 운영기업의
기업역량에 미치는 영향에 관한 연구
-CY운영기업과 정기선사의
관계특성에 대한 경로분석을
중심으로-

2012년 8월

부경대학교 일반대학원

국제통상물류학과

박 동 기

경영학박사 학위논문

컨테이너장치장 운영기업의
기업역량에 미치는 영향에 관한 연구
-CY운영기업과 정기선사의
관계특성에 대한 경로분석을
중심으로-

지도교수 조 찬 혁

이 논문을 경영학박사 학위논문으로 제출함

2012년 8월

부경대학교 일반대학원

국제통상물류학과

박 동 기

박동기의 경영학박사 학위논문을 인준함

2012년 8월

주 심 경영학박사 윤 광 운

(인)

부 심 경영학박사 김 중 칠

(인)

부 심 경제학박사 하 명 신

(인)

부 심 지리학박사 이 정 윤

(인)

부 심 경영학박사 조 찬 혁

(인)



< 목 차 >

표 목차	iv
그림목차.....	v
Abstract.....	vi
제 I 장 서 론.....	1
제1절 문제의 제기 및 목적.....	1
제2절 연구의 방법 및 구성.....	4
제 II 장 CY운영업체와 정기선사.....	6
제1절 CY운영업체와 정기선사의 업무.....	6
제2절 일반적계약내용과 물류정보시스템.....	9
제III장 이론적 배경.....	15
제1절 경로구조에 관한 문헌연구.....	15
1. 자원준거이론.....	15
2. 자원의존이론.....	18
3. 거래비용이론.....	21
4. 시장지배력이론.....	23
제2절 경로관계에 관한 문헌연구.....	26

1. 경로갈등.....	26
2. 경로집중도.....	28
3. 경로환경.....	30

제Ⅳ장 연구모형 및 방법 34

제1절 연구모형의 설정.....	34
-------------------	----

제2절 연구가설의 설정.....	34
-------------------	----

제3절 변수의 조작적 정의.....	46
---------------------	----

1. 자산의 특수성.....	46
-----------------	----

2. 상대적 의존성.....	46
-----------------	----

3. 거래의 불공정성.....	47
------------------	----

4. 시장의 불확실성.....	47
------------------	----

5. 기회주의.....	48
--------------	----

6. 장기지향성.....	48
---------------	----

7. 업체 간 경쟁.....	48
-----------------	----

8. 영업역량.....	49
--------------	----

9. 제휴역량.....	49
--------------	----

10. 협력사 영향전략.....	49
-------------------	----

제4절 자료수집 및 분석방법.....	52
----------------------	----

제Ⅴ장 분석결과 및 가설검증 56

제1절 표본의 특성.....	56
-----------------	----

제2절 통계분석 및 결과.....	58
--------------------	----

1. 신뢰성 및 타당성 검증.....	58
----------------------	----

2. 상관관계 검증.....	62
-----------------	----

3. 설정변수의 집단 간 차이분석.....	63
제3절 가설의 검증 결과.....	66
1. 터미널의 보유 여부 집단별 가설검증 결과.....	67
2. 계열선사의 보유 여부 집단별 가설검증 결과.....	69
3. 전체집단 가설검증 결과.....	74
4. 매개효과분석.....	87
5. 판별분석.....	91
 제VI장 결 론.....	 95
제1절 연구의 요약.....	95
1. 경로구조에 대한 연구의 요약.....	95
2. 집단 간 기업역량의 차이에 대한 연구의 요약.....	101
제2절 연구의 시사점.....	103
1. 연구의 학문적 시사점.....	103
2. 연구의 실무적 시사점.....	104
제3절 연구의 한계 및 향후 과제.....	108
 참 고 문 헌.....	 111
부록 : 설문지.....	118

<표 목 차>

[표-1] CY업체와 선박회사 간 일반적 계약내용.....	10
[표-2] CY업체의 물류정보시스템의 구성.....	11
[표-3] 컨테이너 운송선사별 터미널 및 계약CY현황.....	13
[표-4] 현대적 자원준거관점의 역사적 전개.....	17
[표-5] 자원의존이론 연구의 요약.....	20
[표-6] 거래비용이론 연구의 요약.....	23
[표-7] 시장지배이론 연구의 요약.....	25
[표-8] 경로갈등이론 연구의 요약.....	28
[표-9] 경로집중도 연구의 요약.....	30
[표-10] 경로환경 연구의 요약.....	33
[표-11] 설문지 구성.....	50
[표-12] 조사대상 기업현황.....	52
[표-13] 조사대상의 일반현황.....	56
[표-14] 외생변수에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과.....	58
[표-15] 내생변수에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과.....	59
[표-16] 외생변수에 대한 확인적 요인분석 결과.....	60
[표-17] 내생변수에 대한 확인적 요인분석 결과.....	61
[표-18] 상관관계 분석결과.....	62
[표-19] 집단통계량(터미널 보유여부).....	63
[표-20] 독립표본 검증결과(터미널 보유여부).....	63
[표-21] 집단통계량(계열선사 보유여부).....	64
[표-22] 독립표본 검증결과(계열선사 보유여부).....	65
[표-23] 터미널 보유 여부 집단별 가설검증 결과.....	69

[표-24] 계열선사 보유 여부 집단별 가설검증 결과.....	73
[표-25] 전체집단에 대한 가설검증 결과.....	74
[표-26] 매개효과분석(자산의 특수성).....	87
[표-27] 매개효과분석(상대적 의존성).....	88
[표-28] 매개효과분석(거래의 불공정).....	89
[표-29] 매개효과분석(시장의 불확실성).....	90
[표-30] 관별분석결과 (터미널 보유여부).....	92
[표-31] 관별식 분류결과 (터미널 보유여부).....	92
[표-32] 관별분석결과 (계열선사 보유여부).....	93
[표-33] 관별식분류결과 (계열선사 보유여부).....	94

<그림목차>

<그림-1> 수입 컨테이너 관리 업무(ON Dock).....	7
<그림-2> 수입 컨테이너 관리 업무(OFF Dock).....	8
<그림-3> 수출 컨테이너 관리 업무(터미널 내).....	9
<그림-4> 거래비용이론에서 시장실패의 분석체계.....	22
<그림-5> 경로분석의 정치경제 패러다임.....	32
<그림-6> 연구모형.....	34
<그림-7> 경로분석 다이어그램.....	87

Abstract

Determinants of Corporate Competency in CY Operating Companies -Structural Equation Modeling of Dynamic Relationship between CY Operating Companies and Liner shipping Companies-

The partnerships in maritime industry are being made in many different forms. The business relationship between CY operating companies and liners, Includes a variety of logistics services. All container cargos must go through CY and it's hard to achieve, management of moving all containers in the inland by only liner. Operating CY business by only liner is quite inefficient. Actually, all most Liners have been outsourcing an administration of their containers in the inland, by contracting with CY operating companies.

Normally, it is very hard to enter the CY operating market. More than all, Securing a location, equipment and facility for operating CY need a big capital and established companies through the formed oligopoly market.

The purpose of this study is to help understanding the relationship between CY operating companies and Liners, and Suggesting implications that affect the involved companies and maritime industry through the various phenomena derived from the relationship. To ensure this study, we Re-formulate the arranged variables from the precedent studies for appropriating real business through the interview of seniors in the field.

For this study, a research is done on domestic CY operating companies and Liners in and outside the country to get the real situation of the market. Later the detail of the CY surveyed is investigated, and the respondent in the light of a position or career is set up.

The results of study are listed below:

First, In case the CY operating Companies have been unfairly treated by the

Liners; The unfair treatment has an Influence on opportunism of CY operating Companies, and the business capability, alliance capability and competition among companies in the same line of business have been negatively affected by the opportunism.

Second, The relative dependent and uncertainty of market, have an Influence on a long term orientation. The business capability, alliance capability and competition among companies in the same line of business have been positively affected by the long term orientation.

Third, The competition among CY operating Companies has an Influence on targeting Influence Strategies to collaborating companies.

Fourth, There is discrepancy in the business capability depending on a secure terminal or not, and There is discrepancy in the alliance capability depending on a secure shipping subsidiary or not.

The container transport has a higher rate within the domestic maritime industry. The Collaboration relationship between CY operating Companies and Liners has major effect on the maritime market, and thus need sufficient understanding and analysis.

The implications through the result of this study are as follows.

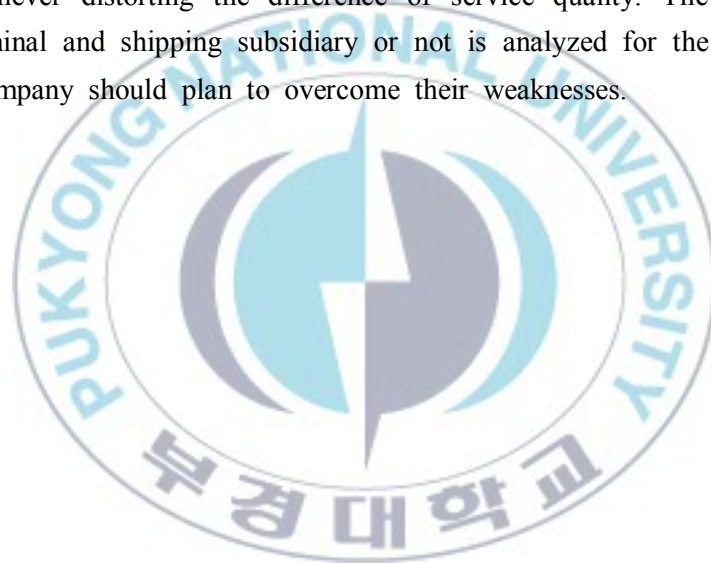
First, Marking a concrete and definite contract is needed to prevent the unfair treatment by the Liners when making new contract or renewal of the contract. To achieve this, we need to record and analyze the issued problems while on duty.

Second, The purpose of long term orientation is a stable management. But if CY operating Company highly depends on a Liner, it makes a vertical

relationship. This relationship is difficult to continue and has a high rate of opportunism; therefore, we need to change it to horizontal.

Third, CY operating Companies should focus on management and business about an inland transportation. We need to launch new transportation company which is just in charge of the right function about inland transportation.

Fourth, The difference of business and alliance capability depending on a secure terminal and shipping subsidiary or not is understood such as capability level and never distorting the difference of service quality. The situation of secure terminal and shipping subsidiary or not is analyzed for the competition, and the company should plan to overcome their weaknesses.



제 I 장 서 론

제1절 문제의 제기 및 목적

한국의 해운산업은 격변하는 시대의 흐름 속에서 조금씩 발전해 나아가고 있다. 특히 컨테이너를 이용한 운송은 1920년대 미국의 철도화물운송에서 처음 등장한 이래로 현재는 국제 운송에서 중요한 수단으로 그 위치를 이어오고 있다. 세계경기의 예측하기 어려운 변화의 흐름 속에서 해운기업들은 합리적인 운영을 위한 협력과 경쟁을 동시에 추구하고 있다.

글로벌 금융위기 당시 축소되었던 정기선시장은 완만한 해운 시장의 회복세와 함께 조심스러운 선대의 확장이 이루어지고 있다. 그뿐만 아니라 선박 대형화와 선사 간 해운동맹구조 변화는 해운시장의 새로운 흐름을 암시하고 있다. 해운항만산업에서 가장 큰 영향력을 행사하는 것이 선박회사인 만큼 관련 업계는 이러한 변화와 불확실한 환경에 대비하기 위하여 다차원적인 노력을 기울이고 있다.

해운물류업계는 변화하는 시장 상황을 대비하기 위해 다양한 형태로 기업경영의 합리화를 모색하고 있다. 항만산업의 특성상 한곳의 물류기업이 화주가 의뢰한 운송을 총괄적으로 처리하는 경우는 보기 어렵다. 하나의 컨테이너 운송을 위해서도 육상운송과 해상운송 통관, 검수, 검량, 보관, 하역 등 다양한 절차를 거쳐 운송이 이루어지며 대부분은 부분별로 특화된 사업을 영위하고 있는 기업을 통해 작업이 이루어진다. 모든 운송절차가 문제없이 이루어지기 위해서는 각 위치의 기업들은 상호 간의 유기적인 관계 형성이 요구된다.

해운산업에서 제휴관계는 여러 가지 형태로 이루어지고 있다. 그중 CY 운영기업과 선박회사 간의 제휴는 다양한 형태의 물류서비스 제공을 포함하고 있다. 모든 수출입 컨테이너는 반드시 CY를 거치게 되어있으며 육상에서 이루어지는 컨테이너의 움직임 전체를 선박회사에서 일괄적으로 관리

하는 경우는 찾아보기 어렵다. 선사가 직접 CY 운영사업을 진행하는 것은 현실적으로 매우 비효율적이며 실제로 대부분 선박회사는 육상에서 발생하는 자사 컨테이너의 관리를 제휴관계에 있는 CY 운영기업에 위탁하여 처리하고 있다. CY 운영시장의 신규진입은 현실적으로 여러 가지 어려움이 있다. 무엇보다도 부지의 확보나 장비 및 관련 시설의 확보에는 큰 자본이 필요하며 뿐만 아니라 이미 주요기업에 의한 과점시장이 이미 형성되어 있기 때문이다.

실제로 선박회사와 CY 운영기업은 대부분은 제휴를 통해 장기적인 관계를 형성하고 있는 것이 업계의 실정이다. 국내에 기항하여 해상운송서비스를 제공하는 선사는 대부분 외국적 선박회사이고 이들은 국내에서 해운대리점 또는 해운중개업 등과 같이 다양한 형태로 운영되고 있다. 국적선사는 자사와 계약관계의 CY 운영사가 같은 그룹에 포함되어 있더라도 엄격한 의미로는 별개로 구분된 기업이며 상호 간 계약을 통해 제휴관계가 성립되어 있다.¹⁾

CY 운영업체와 선박회사 간의 계약은 대개는 장기간동안 이루어지며 컨테이너 운송에 수반하는 많은 물류서비스의 제공을 포함하고 있다. 또한, 거래의 규모가 큰 경우가 많으므로 계약의 파기나 철회가 쉽지 않고 거래에 따라 관련 협력업체와 신규시설투자가 발생하기 때문에 CY 운영업체와 선박회사 간의 제휴관계는 항만산업에 적지 않은 영향을 미치게 된다. 따라서 이들 기업 간의 관계에 관한 분석은 항만산업 내의 관계와 흐름을 이해하는 데 큰 도움을 줄 것이다.

해운항만에 관한 다양한 연구 중 관련 기업 간의 제휴에 관한 다양한 연구가 진행되고 있다. 그러나 대부분 정기선 운항과 관련된 내용을 선박회사, 항만터미널과의 관계 그리고 화주와 관련 물류기업 간의 관계에 대한 연구는 다수 발견할 수 있으나 CY(Container Yard) 운영업체에 관련된 연구는 찾아보기가 어렵다.

1) 현대상선(주)은 현대로지엠(주)과 CY 및 운송계약을 맺고 있으며 한진해운도 (주)한진과 마찬가지로의 형태로 각각 분리된 사업자의 형태로 서비스 계약을 통한 제휴관계를 형성하고 있다.

따라서 본 연구는 CY 운영사와 선박회사 간의 제휴에 관한 연구를 통하여 항만업계에서 중요한 역할을 담당하고 있는 두 기업 간의 관계특성 및 파급영향을 파악하여 시사점을 도출하는데 목적을 두고 있다.

연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫 번째, CY 운영사와 정기선사 간의 협력관계에 영향을 미치는 변수에 대하여 파악하고자 하며 효과적인 관계구조를 개발하고자 한다.

두 번째, CY 운영사와 정기선사 간 협력관계의 상태를 두 가지 경우로 구분하여 CY 운영사의 역량에 미치는 각각의 영향을 파악하여 가장 효과적인 경로구조를 모색하고자 한다.

세 번째, CY 운영사와 정기선사 간 협력관계의 상태가 CY 기업 간에 경쟁과 협력사에 이르는 영향구조를 규명하여 육상컨테이너 물류시장에 대한 효율적인 개선방안을 도출하고자 한다.

마지막으로, 연구결과를 토대로 해운시장 내의 기업 간 관계와 시장의 특수성에 대한 실증적 해석을 통하여 발전적인 제휴관계에 대해 제언을 하고자 하였다. 또한, 국내 항만시장의 구조에 대한 개선안을 제시하고 나아가 국가 물류산업의 경쟁력 확보에 이바지하고자 한다.

제2절 연구의 방법 및 구성

본 연구의 실증분석에 앞서 관련 선행연구에 대한 문헌연구를 시행하였다. 4개의 외생변수와 3개의 내생변수를 도출하여 연구모형을 설정하였으며 이를 바탕으로 현재 기업에서 근무하고 있는 실무자를 대상으로 면접조사를 통하여 실제로 CY 운영기업의 기업실정에 맞도록 작성하였다. 설문 문항을 사전조사를 하여 효과적인 설문을 수행할 수 있도록 설문지를 구성하였다.

선행연구를 바탕으로 연구모형에서 제시된 변수에 대한 개념적 정의와 이에 따른 조작적 정의를 설정하였으며 현장중심의 연구가 이루어질 수 있도록 선행연구를 참고하여 응답문항을 설정한 뒤 실무에 맞도록 수정하여 분석을 시행하였다. 수집된 자료를 분석하기 위하여 구조방정식 모형을 사용하였으며 수집된 자료의 분석을 위해 SPSS12와 AMOS18을 사용하였다.

본 연구는 6개의 장으로 구성되어 있다.

제1장에서는 연구의 배경 및 목적 그리고 범위와 방법에 관하여 기술하였다.

제2장에서는 CY 업체와 선박회사 간의 제휴에 관한 구체적인 계약의 내용과 전반적인 업무사항에 관하여 기술하였다.

제3장에서는 기업 간 경로구조와 경쟁에 관한 선행연구 및 문헌조사를 통하여 이론적 배경을 정리하고 제시하였다.

제4장에서는 문헌연구를 통하여 작성된 연구모형 및 연구 방법에 관한 내용으로서 연구가설의 설정, 연구모형에 포함된 변수들의 조작적 정의 및 표본의 선정과 자료수집의 방법을 소개하였다.

제5장에서는 가설에 대한 검증과 분석 결과에 관하여 기술하였으며, 구체적인 통계분석방법을 이용하여 연구가설에 대해 실증분석을 하였다.

제6장에서는 본 연구결과를 종합하여 연구결과의 의의와 시사점에 대하여 설명하였으며 연구의 한계와 앞으로 연구 과제에 대하여 제시하였다.



제Ⅱ장 CY운영업체와 정기선사

제1절 CY운영업체와 정기선사의 업무

CY(Container Yard)는 컨테이너의 수도 및 보관을 하는 모든 장소를 의미하며 컨테이너 터미널 내에 있는 경우 ON-Dock CY로 터미널 밖에 있는 경우 OFF-Dock CY라고 한다.²⁾ CY는 항만 내에서뿐만 아니라 다양한 형태로 운영되고 있다. 2012년부터 모든 OFF-DOCK CY의 영업허가를 연장하기가 어려울 것으로 파악되고 있으나 관련 업체는 자유무역지역 내에 있는 CY는 영업을 계속할 수 있도록 해줄 것을 정부에 요청하고 있다.³⁾

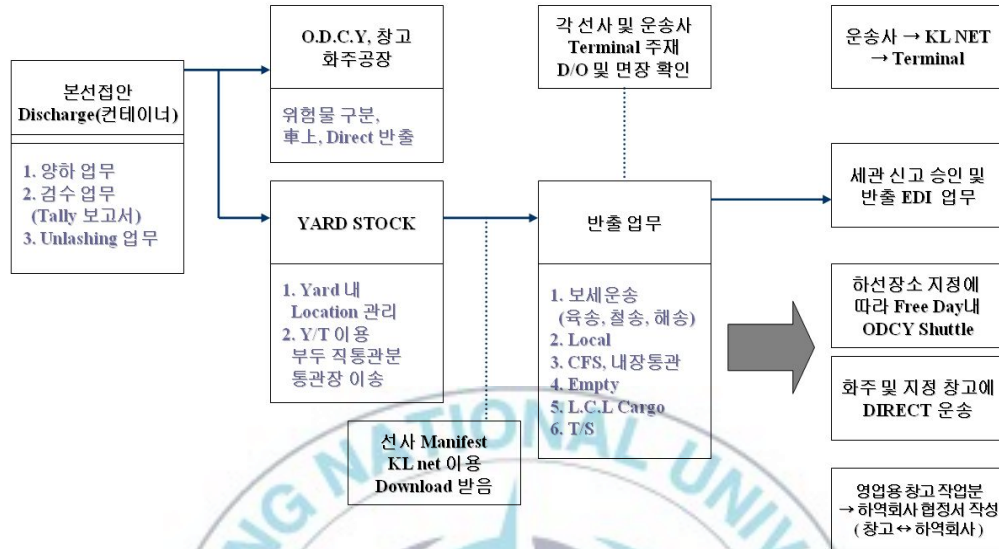
CY 운영기업은 컨테이너의 보관·하역업무 이외에도 컨테이너운송 및 CFS를 보유한 경우 LCL화물의 처리 등 내륙에서 발생하는 다양한 물류서비스를 제공하고 있으며 항만 근처에 있는 CY뿐만 아니라 전국의 주요 거점 지역에 있는 DEPOT은 해당 지역의 운송거점으로써 구실을 한다. 컨테이너운송은 일반화물과 달리 공 컨테이너의 반입과 반출이 반드시 일어나기 때문에 컨테이너를 관리하기 위한 장치장의 역할이 매우 중요하다.

<그림-1>과 <그림-2>는 ON-Dock과 OFF-Dock에서 CY 업체가 수입 컨테이너를 처리하는 과정을 나타내고 있다. ON-Dock은 터미널 내에서 컨테이너 하역 후 그대로 장치되거나 다른 장소로 이동하여 화주가 원하는 위치까지 이동하는 동안 다양한 업무들이 발생함을 알 수 있다. 컨테이너의 이동상황은 해당 컨테이너를 취급하는 CY 업체에 의하여 관리되며 관련 정보가 기록되어 진다. CY에 보관된 컨테이너의 반출을 위해 필요한 서류절차 및 일련의 과정을 관리하기 위해서는 CY 업체가 보유하고 있는 물류정보시스템의 역할이 매우 중요함을 알 수 있다.

2) 경운범·이신규, 「운송 물류론」, 형설출판사, 2003, p.329.

3) 2011년 4월 20일 CY 운영사 C社 대상, 인터뷰 내용.

<그림-1> 수입컨테이너관리 업무 - (ON Dock)

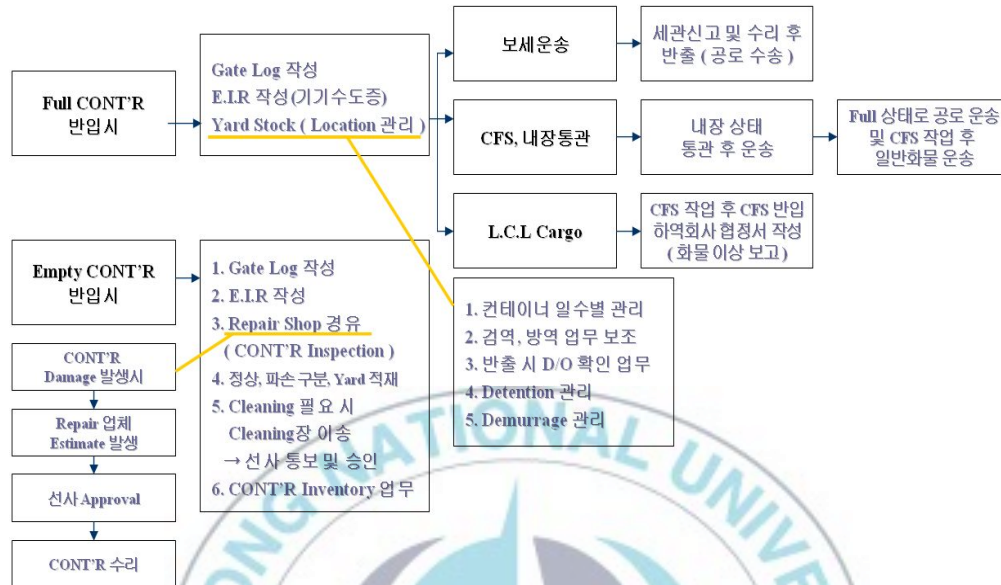


*C社 내부 자료를 이용하여 직접작성

이러한 일련의 절차를 관리하고 컨테이너의 통관절차를 진행하기 위해 많은 인력과 장비가 필요하다. 특별한 경우를 제외하고 일반적으로 CY 업체는 자사와 계약관계를 맺고 있는 선박회사 소유의 컨테이너에 대한 이력만을 기록하고 관리하며 일반적으로 계약관계의 선사와 물류정보시스템을 통해 컨테이너의 이력 정보를 공유하게 되어있다.

수입 컨테이너 화물은 통관의 형식이나 제품에 따라 세관검사의 형식에 차이가 있다. CY 업체는 수입 후 발생 가능한 여러 경우를 취급하기 위한 노하우를 보유하고 있으며 이를 처리하는 데 필요한 면허가 있어야 한다. 기본적으로 CY 업체가 컨테이너 화물을 취급하기 위해서는 일반화물자동차 운송사업, 운송주선사업에 보세운송을 위한 일반보세, 일반간이보세, 특별간이보세운송업자에 대한 면허가 필요하며 CY를 운영하기 위해서는 보유하고 있는 CY에 대한 보세구역설영 특허장, 자율관리, 보세지역으로 지정이 필요하다.

<그림-2> 수입컨테이너관리 업무 - (OFF Dock)



*C社 내부 자료를 이용하여 직접작성

수출컨테이너의 취급관리에 관한 내용은 <그림-3>을 통해 알 수 있다. 수출컨테이너 작업은 공 컨테이너의 관리가 매우 중요하다. CY 업체는 대부분은 컨테이너 운송사업을 겸하고 있다. 따라서 CY 업체가 관리하는 화주는 곧 계약관계의 선사에도 공통의 고객이 된다. 수출화물을 취급하는 경우에 화주기업의 작업환경, 기간별로 소요되는 공 컨테이너의 회전율에 대한 파악과 관리 또한, CY 업체의 중요한 업무 중 하나이다. 선사는 국내에 들어와 있는 공 컨테이너 관리의 많은 부분을 CY 업체에 위탁하여 관리하고 있다. 수출컨테이너는 선적스케줄에 맞추어 작업이 끝난 컨테이너를 보관해야 하는 경우가 발생한다. 선박의 고장이나 급유가 늦어지는 경우 또는 출항 선박이 변경되는 등 다양한 상황이 연출될 수 있으며 내륙에서 이를 관리하는 업무 또한, CY 업체의 역할이다.

<그림-3> 수출컨테이너관리 업무 - <터미널 내>



*C社 내부 자료를 이용하여 직접작성

모든 수입, 수출은 CY에서 다른 CY 및 터미널로 이송을 위해서는 반입과 반출 전송이 필요하며 이는 CY Gate에서 기록되어 진다. 엄청난 양의 컨테이너 이력을 선사에서 관리하는 것은 어려운 일이다. 선박스케줄에 맞추어 정해진 기간 내에 정확하게 업무를 처리해야 하므로 전문적인 관리가 요구됨을 알 수 있다.

제2절 일반적계약내용과 물류정보시스템

CY 업체와 선박회사 간의 업무는 앞서 설명한 바와 같이 다양한 형태의 물류서비스를 포함하고 있으며 컨테이너의 장치가 이루어지기 때문에 구체적인 계약을 통해 이루어진다. [표-1]은 일반적인 CY 업체와 선박회사 간 계약 내용을 표로 정리한 것이다. CY 업체는 내륙에서 발생하는 컨테이너 보관 및 운송에 관한 전반적인 사항을 관리하고 계약 관계 선사의 1차 운송권 및 CFS를 확보한 때도 작업의 우선권을 가진다. CY 업체와 선박회사

는 같은 화주에게 연관관계의 다른 물류서비스를 제공하는 각각 사업자이기 때문에 CY 업체가 제공하는 대(對) 화주 서비스역량은 선사에도 매우 중요함을 알 수 있다.⁴⁾

[표-1] CY 업체와 선박회사 간 일반적 계약내용

C.Y SHUTTLE/HANDLING 선사의 입출항 대기 컨테이너를 장치된 ODCY(OFF DOCK Container Yard)에서 터미널까지 운송(본선작업) 및 CY 내의 상하차 작업을 의미하여 규격과 FULL, EMPTY 별로 계약금액을 정함.
ON-OFF HIRE 선사의 요청으로 계약선사의 컨테이너가 아닌 타사의 컨테이너를 자사의 CY가 아닌 다른 업체의 CY에서 가져오는 경우 이를 ON-HIRE 라 하며, 타사 컨테이너를 사용 후 다른 업체의 CY에 반납하는 것을 OFF-HIRE라 함. 이러한 경우의 대표적 사례로 계약선사의 EMPTY 컨테이너 부족 탓에 컨테이너 업체에서 대여하기로 한 경우 발생하는 작업이 있음.
LIFT ON/OFF 본선작업을 제외하고 선사의 요청으로 CY 내에서 상하차 작업이 발생하는 경우를 의미함. 일반적으로 화주가 선사에 자가 운송을 신청하여 타 운송업체에서 컨테이너를 운송하는 경우 발생함.
TRANSSHIPMENT 환적 작업이 있는 경우 부두 간 운송을 의미하며 이는 본선작업과 구분되는 개념이며 광양항에서 반출하여 부산항으로 반입시키는 경우를 예로 들 수 있으며 부두별로 운송요율이 결정됨.
C. F. S CHARGE CY 업체가 CFS를 보유하고 있는 경우 선사의 LCL 화물에 대한 작업 권을 우선으로 가짐. R/TON 단위로 계약함.
EMPTY POSITIONING 선사의 EMPTY 컨테이너를 전국의 CY로 이송하는 경우 발생하는 비용을 의미함. 전국에 있는 CY로 EMPTY 컨테이너를 배분하기 위함이며 이는 부산의 제외한 경기, 전라, 충청 등 여러 곳의 화주가 선사의 컨테이너를 쉽게 사용하기 위하여 EMPTY 컨테이너를 주요 거점에 준비하기 위한 작업으로서 지역별로 운송요율이 결정됨.

4) 박동기·조찬혁, “CY 운영업체의 운영능력이 컨테이너 정기선사의 물류 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 『국제상학』, 제25권 제2호, 한국국제상학회, 2010, p.23.

특수컨테이너

냉동컨테이너(Refrigerated Container)의 장치를 위한 전기료, 보관료 및 검사료,
Flat Rack의 Bundle 이송(공 컨테이너 다단적재 운송)

출처: 박동기·조찬혁, "CY운영업체의 운영능력이 컨테이너 정기선사의 물류성과에 미치는 영향에 관한 실증연구", 「국제상학」, 제25권 제2호, 한국국제상학회, 2010, p.23.

CY 업체와 선박회사 간의 일반적인 계약 내용은 화물운송과 보관 하역에 관한 사항을 포함하고 있으며 일반화물의 운송과 달리 국제운송을 진행하는 데 필요한 정보관리에 관한 사항을 포함하고 있다. 앞서 설명한 CY 업체의 업무를 처리하기 위해서는 물류정보를 효율적으로 관리하기 위한 정보시스템의 구축이 필요하다. [표-2]는 CY 업체가 사용하는 물류정보시스템의 구성을 나타낸 것이다.

[표-2] CY 업체의 물류정보시스템의 구성

물량정보관리
수/출입 물량관리, 보세운송관리, 선사별 기타 Order 관리, Shuttle 물량관리, 통관 및 검색기 Order 관리로 구성되어 있음, 컨테이너운송 Order 현황 종류별 정보를 파악할 수 있도록 함.
CFS 정보관리
수/출입 화물관리, 세관 전송 관련 정보, 보고서 출력 관리로 구성되며 시스템을 이용하여 LCL/FCL 화물의 반·출입 정보 배정 및 세관 시스템과의 연계를 통해 화물의 정보를 전송할 수 있게 구성되어 있음.
청구정산관리
컨테이너 운송사의 주요 고객인 화주와 계약 선박회사로 나누어 관리하며 운송사의 전체적인 청구 실적 및 정산을 관리할 수 있음. 특정 화주나 선박회사의 개별적 자료 및 기간별 자료의 조회 및 출력을 할 수 있도록 구성되어 있음.
외상매출금관리
수익 및 외상매출 기장, 미수 관리, 수익계정 및 집계로 구성되며 전반적인 재무관리가 가능한 구성으로 되어 있음. 협력사와의 상계 처리, 악성 미수 화주 관리, 수익계정별 실적 관리 등 전반적인 기업 재무관리가 가능하도록 함.
배차정보관리
육송배차관리, 철송배차관리, Shuttle 배차관리로 구성되며 각 구성별 배차 지시가 가능하도록 구성되어 있음. 육송은 자사의 관리차 및 협력용차업체 차량으로 나누어 배차 지시 현

황을 파악할 수 있으며 차량의 작업 상황을 TRS(Trunked Radio System)를 통해 확인하여 사용자가 입력하도록 함.

CY 정보관리

GATE 관리, INVENTORY 두 가지 대표적인 업무로 구성 되어 있으며 CY 반/출입 관리 반출 통고 전송 재고 사항 등을 파악 할 수 있음. INVENTORY는 회사가 보유하고 있는 CY 별 계약 선박회사별 STOCK 사항이 파악 가능하며 사시 관리 또한, 이 메뉴에서 이루어짐.

운송실적관리

여비 정산 관리, 운송실적 관리로 구성되며 회사 관리에 있는 승무원들의 여비, 근무태도기록, 가불금, 통행카드 수불의 관리가 이루어짐. 또한, 차량별 운송실적 지역별 운송실적, LOCAL, 장거리운송 실적 등 이용자가 원하는 계정별 실적을 파악할 수 있게 구성되어있음.

출처: 박동기·황상원·조찬혁, “컨테이너 CY 운영업체의 정보시스템과 운영성과에 관한 실증연구”, 「국제상학」, 제24권 제2호, 한국국제상학회, 2009, p.109.

CY 업체가 사용하는 물류정보시스템은 제조기업에서 사용하는 시스템과는 많은 차이가 있다. 물류정보는 실시간으로 기록되고 관리되어야 하므로 물류정보시스템의 관리에 많은 인력과 비용이 발생한다. CY 업체는 선박회사의 컨테이너를 자사의 CY에 보관하여 Inventory를 대부분 전담하여 관리하며 정확한 정보의 제공을 통해 선박회사의 컨테이너관리에 많은 도움을 주게 된다. 국제운송에서 발생하는 다양한 서류절차와 화물정보의 제공은 정해진 동안 정확하게 진행되어야 한다.⁵⁾

컨테이너를 이용한 국제운송은 내륙에서 발생하는 업무들은 다양한 형태로 이루어지며 CY 업체와 선박회사 간의 관계가 상호 간에 매우 중요함을 알 수 있다. 그러나 CY 업체와 선박회사 간의 계약은 선박회사가 국내에서 처리하는 물량의 규모에 맞게 물류서비스 내용을 설정하여 체결하게 된다. [표-3]은 선사별 터미널 및 CY 업체의 제휴관계를 나타낸 것이다. 선박회사는 입출항이 발생하는 터미널 이외의 계약CY 업체에도 자사의 컨테이너를 장치하며 상호 간 성립된 계약관계는 쉽게 변하지 않는 특징을 가지고 있다.

5) 박동기·황상원·조찬혁, “컨테이너 CY 운영업체의 정보시스템과 운영성과에 관한 실증연구”, 「국제상학」, 제24권 제2호, 한국국제상학회, 2009, pp.121-123.

[표-3] 컨테이너 운송선사별 터미널 및 계약CY현황 (2010.10.13.기준)

구분	선사	터미널	계약CY운송사	비고
북 항	남성해운	KBCT	대한통운	
	동영해운	KBCT	인터지스, 대한통운	
	동진상선	인터지스 CY	인터지스	
	마리아나익스프레스	인터지스 CY	인터지스	
	시노트란스	BICT	한진	
	시노트란스	인터지스 CY	인터지스	
	시노트란스	인터지스 감만터미널	인터지스	
	양밍	BICT	세방	
	양해해운	KBCT	케이에스물류	
	장금상선	인터지스 CY	인터지스	
	장금상선	천일 CY	천일	
	장금상선	KCTC 우암 CY	KCTC	
	천경해운	HBCT	천경	
	천경해운	DPCT	천경	
	천경해운	인터지스 감만터미널	천경	
	천경해운	UTC	천경	
	천경해운	KBCT	천경	
	태영상선	인터지스 감만터미널	인터지스	
	한성라인	인터지스 CY	인터지스	
	한진해운	BICT	한진	
	한진해운	HBCT	한진	
	한진해운	UTC	한진	
	현대상선	HBCT	현대로지엠	
	홍아해운	UTC	국보	
	홍아해운	인터지스 감만터미널	국보	
	홍아해운	HBCT	국보	
	ANL CONTAINER LINE	DPCT	동부	CMA 계열
	ANL EAST WEST EXPRESS	KBCT	동부	
	ANL EAST WEST EXPRESS	HBCT	동부	
	APL	BICT	세방, 국보, ACE, 코레일로지스	
	APL	KBCT	세방, 국보, ACE, 코레일로지스	
	CAMELLIA	고려해리1부두 CY	KCTC	
	CAMELLIA	KBCT	KCTC	
	CCL LINE	KBCT	KCTC	
	CCNI	BICT	세방	
	CHINA SHIPPING	DPCT	대한통운	
	CMA CGM	HBCT	인터지스, 성우(부곡)	
	CNC	DPCT	동부	CMA 계열
	COSCO	BICT	대한통운	
	EAS	DPCT	동부, 대우통운(부곡)	
	EMIRATE SHIPPING	천경 5물양장	천경	
	EVERGREEN	DPCT	동부, 세방	
	HAMBURG SUD	BICT	동부	
	HAMBURG SUD	KBCT	동부	
	HAPAG LLOYD	BICT	세방	
	K LINE	BICT	삼익물류	
	K LINE	KBCT	삼익물류	

	K LINE	DPCT	삼익물류	
	KMTC	HBCT	KCTC	
	KMTC	UTC	KCTC	
	MISC	KBCT	KCTC	
	MOL	부산 협성용당 CY	양양	
	NYK	KBCT	KCTC	
	OOCL	KBCT	한영종합운수, 태영종합물류	
	OOCL	DPCT	한영종합운수, 태영종합물류	
	PAN CON	인터지스 감만터미널	양양, 인터지스	
	PIL	BICT	세방	
	RCL	DPCT	동부	
	SCI	BICT	세방	인도 국영선사
	SITC	BICT	동부	
	STX	BICT	세방	
	STX	HBCT	세방	
	STX	DPCT	세방	
	STX	UTC	세방	
	STX	KBCT	세방	
	STX	인터지스 감만터미널	세방	
	TS LINE	DPCT	동부	
	WANHAI	DPCT	천일	
신 항	시노트란스	한진신항만터미널	한진	
	양밍	한진신항만터미널	세방	
	김라인	부산신항만터미널	대한통운	
	한진해운	부산신항만터미널	한진	
	한진해운	한진신항만터미널	한진	
	현대상선	현대신항만터미널	현대로지엠	
	홍아해운	부산신항만터미널	국보	
	ANL EAST WEST EXPRESS	부산신항만터미널	동부	
	APL	현대신항만터미널	세방, 국보, ACE, 코레일로지스	
	APL	부산신항만터미널	세방, 국보, ACE, 코레일로지스	
	CMA CGM	부산신항만터미널	인터지스, 성우(부곡)	
	COHEUNG	한진신항만터미널	대한통운, 동부	
	COSCO	한진신항만터미널	대한통운	
	CSAV	부산신항만터미널	세방	
	HAMBURG SUD	부산신항만터미널	동부	
	HAPAG LLOYD	한진신항만터미널	세방	
	K LINE	부산신항만터미널	삼익물류	
	MAERSK	부산신항만터미널	대한통운	
	MOL	부산신항만터미널	양양	
	MSC	부산신항만터미널	천일	
	OOCL	부산신항만터미널	한영종합운수, 태영종합물류	
	OOCL	현대신항만터미널	한영종합운수, 태영종합물류	
	STX	한진신항만터미널	세방	
	UASC	한진신항만터미널	코리아브이	
	UASC	현대신항만터미널	코리아브이	
	UASC	부산신항만터미널	코리아브이	

출처: CY운송사업자협의회(Container Transportation & CY operator Association)
내부자료. 2011. 5.

제Ⅲ장 이론적 배경

제1절 경로구조에 관한 문헌연구

1. 자원준거이론

자원준거이론(Resource Based Theory)은 기업이 내부적으로 확보한 자원을 경쟁력의 원천으로 기업전략의 형성과 의사결정의 핵심을 산업보다 기업 자체에 있다고 본다. 자원준거이론의 명칭은 관련 국내연구에서 자원 기반이론으로 혼용되어 표기되기도 한다. 사전적 의미에서 준거(標準)와 기반(基盤)은 엄격하게 다른 의미이지만 선행연구에서 기술되고 있는 명칭의 기본적 정의에는 큰 차이를 보이지 않는다. Barney(1991)는 기업자원과 역량에 따라 기업성과의 차이가 발생하며 기업이 확보한 경영자원은 희귀성(Rare), 가치(Valuable), 모방 불가능(Imperfectly Imitable), 대체 불가능(Non Substitutable)한 요소를 가지고 있어야 경쟁우위를 유지할 수 있다고 하였다. 그리고 이러한 자원은 기업에 의하여 통제되는 자산, 능력, 조직과정, 정보, 지식, 기업특성을 포함하며 기업이 전략을 실행할 수 있게 하는 것을 자원이라고 하였다.⁶⁾ 또한, Prahalad, Hamel(1990)은 기업역량은 종업원의 역할이 매우 중요하며 기술과 경험 그리고 기업 전반의 가치사슬에 기초를 두어야 하고 최고경영자는 미래의 핵심역량과 그것을 구성하는 기술의 도출을 통하여 기업의 미래를 위한 전략적 구조를 구축해야 한다고 하였다. 이들은 무형적 자원의 중요성을 강조하였으며 공동학습(Collective Learning)을 통하여 기업은 변화하는 기회에 신속하게 적응한다고 하였다.⁷⁾ 기업이 보유하고 있는 능력은 전략을 구성하는 리더의 계획에 따른 선택과 실천으로 개발된다.⁸⁾ 또한, 기업이 확보한 자원과 능력은

6) J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17 No.1, 1991, pp.99-120.

7) C. K. Prahalad & G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol.38 No.3, 1990, pp.79-91.

8) A. A. Labo., "A Competency-Based Model of SCA : Toward a Conceptual Integration," *Journal of Management*, Vol.18 No.1, 1992, pp.77-91.

모두 수익성의 확보를 목적으로 하므로 모든 산업에서 기본적인 혁신의 요인은 비슷한 성질을 가지고 있다. 기업이 보유하고 있는 자원은 기업의 다각화를 진행하기 위해 사용되며,⁹⁾ Hitt(1997)는 국제적 확장의 내부화, 소유권선택, 현지화, 지리적 다각화의 분석까지 자원준거관점을 도입하였으며 기업은 확보한 자원을 이용하여 규모의 경제와 생산의 합리화, 학습효과를 통한 이익의 확대를 달성하기 위해 국제시장으로 확장을 시도한다고 하였다.¹⁰⁾ 기업 특성화에 대한 다른 연구로써 Barney & Arikan(2001)은 경쟁 시장에서 기업의 자원이 거래되는 것을 불가능하게 하는 요인으로써 시간 압축 비경제성(Time Compression), 자산규모 효율성(Asset Mass Efficiencies), 상호연계 된 자산재고(Interconnected Asset Stocks), 자산 침식(Asset Erosion), 인과적 모호성(Causal Ambiguity)이 있다고 하였다.¹¹⁾

자원준거관점과 관련한 국내 연구로써 지영호(2007)는 자원준거변수로써 가치성, 회소성, 모방 가능성, 조직화로 4개의 변수를 설정하여 물류 성과에 미치는 영향에 대한 분석을 시행한 결과 기업의 규모와 관계없이 회소성이 유의한 관계가 있다고 하였다.¹²⁾ 반혜정(2008)의 연구에서는 자원준거적 관점에서 마케팅, 기술적, 재무적 자원과 관리유산의 각 변수를 가지고 국제화와 기업성과에 미치는 영향에 대하여 분석하였으며 기업이 보유하고 있는 내부자원은 국제화 전략의 동인이 될 수 있으며 국제화가 높을수록 기업성과 또한, 양호하게 나타난다고 하였다.¹³⁾ 광수환 · 최석봉

9) C. A. Montgomery & B. Wernerfelt, "Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q," *RAND Journal of Economics*, Vol.9 No.4, 1988, pp.623-632.

10) M. A. Hitt, R. E. Hoskisson & H. Kim, "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms," *The Academy of Management Journal*, Vol.40 NO.4, 1997, pp.767-798.

11) J. B. Barney & A. M. Arikan, The Resource based View: Origins and Implications, In M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison(Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell Publishers, 2001, pp.124-188.

12) 지영호·이상원·이성호, "의약품 산업의 자원준거변수가 물류 성과에 미치는 영향", 「유통경영학회지」, 제10권 제4호, 한국유통경영학회, 2007. 12, pp.115-121.

13) 반혜정, "기업 내부자원이 국제화 전략에 미치는 영향 -자원준거관점을 중심으로-", 「무역학회지」, 제33권 제2호, 한국무역학회, 2008. 4, pp.369-377.

(2009)은 제조업의 혁신에 영향을 미치는 변수를 이용하여 서비스업의 혁신에도 기본적인 혁신이론을 적용할 수 있으며 기업의 매출액, R&D 비용이 중요한 변수로 작용한다고 하였다. 또한, 기업의 혁신추구 방향에 따라 산업 내의 경쟁강도, R&D의 규모, 정부의 지원제도 또한, 선별적으로 중요한 변수로 작용한다고 하였다.¹⁴⁾ 김정수(2000)의 연구에서는 기업이 보유하고 있는 자원 자체가 경쟁우위의 원천이 아니며 특유의 기업자원을 경쟁사보다 차별적으로 이용 가능한 것을 강조하였으며 기업의 능력으로 핵심 능력, 조직능력, 관리유산 3개의 변수를 설정하였다.¹⁵⁾ 권기환(2006)은 현대적 자원준거관점을 경영자원 개념을 바탕으로 한 연구를 시행하였으며 현대적 자원준거관점은 두 차례에 걸쳐 이론 체계의 확장을 성취하였다고 하였다. 그리고 자원준거관점의 연구 흐름을 1세대에서 3세대까지 발전단계를 구분하였다. 현대적 자원준거관점의 역사적 전개에 대하여 [표-4]와 같이 정리하였다.

[표-4] 현대적 자원준거관점의 역사적 전개

	제1세대 MRBV	제2세대 MRBV	제3세대 MRBV
연구 주제	왜 기업은 서로 다른가?	왜 성공하는 기업은 다른가?	왜 지속적으로 성공하는 기업은 다른가?
주요 연구자	· Wernerfelt(1984) · Rumelt(1984) · Barney(1986) · Rumelt(1987)	· Dierickx & Cool(1989) · Wernerfelt(1989) · Prahalad&Hamel(1990) · Barney(1991) · Grant(1991) · Leonard-Barton(1992) · Mahoney&Pendian(1992) · Peteraf(1993) · Amit&Schoemaker(1993) · Nonaka(1994)	· Collis(1994) · Mahoney(1995) · Grant(1996a, 1996b) · Teece, Pisano, & Shuen(1997) · Eisenhardt & Martin(2000) · Makadok(2001)
핵심 주장	· 기업은 자원의 결합체임 · 성과 차이는 기업 간	· 두 가지 성과 결정 요인: 자원의 소유 vs. 자원의 활용	· 자원과 역량에 대한 학습을 가능하도록 만드는

14) 박수환·최석봉, “국내 서비스산업의 기술혁신 결정요인: 자원준거론 및 산업조직론 관점에서”, 「서비스경영학회지」, 제10권 제2호, 한국서비스경영학회, 2009, pp.15-19.

15) 김정수·황세옥, “자원준거관점의 경쟁우위에 관한 실증연구”, 「생산성논집」, 제14권 제2호, 한국생산성학회, 2000. 9, pp.227-228.

	자원의 상이함에 기인 · 기업 간 보유 자원의 차이는 전략적 요소 시장의 불완전성에 기인	· 기업은 자원과 역량의 결합체임 · 자원의 부정적인 영향 · 자원이나 역량은 해당 기업의 조직적 특성을 반영	지식 창출이나 동태적 역량이 중요함 · 기업은 역량을 변환시키는 시스템 · 경영환경의 급격한 변화에 대응한 최고경영자의 전략적 역할이 자원관리 과정의 핵심임
이론적 공헌	· 자원을 정의 · 자원 유형화를 시도 · 자원의 특성을 구명 · 시대 개념을 통해 자원의 효과를 설명 · 자원 구축 방안에 관한 초기관심 표명 · 경제학적인 접근을 시도	· 역량을 정의 · 자원 유형의 세분화 · 보완, 연결 등과 같은 자원의 결합 방식에 초점 · 경제적 시대 개념의 확장 · 경영자, 경영환경과의 상호작용에 부분적인 관심 · 지식준거관점의 등장: 경영자로서 지식의 중요성을 인식	· 동태적 역량을 정의 · 자원 / 역량의 개선 / 변화 방안에 관심 · 동태적역량과 지식 창출간의 관계를 탐색 · 조정쟁적인 경영환경의 중요성을 인식 · 자원 관리에 있어서 경영자가 수행해야 하는 역할을 재조명

출처: 권기환, “현대적 자원준거관점에 관한 이론적 고찰: 개념적 진화를 중심으로”, 『경영교육연구』, 제9권 제2호, 한국경영학회, 2006. 2, p.229.

2. 자원의존이론

자원의존이론(Resource Dependence Theory)은 기업 간에 이루어지는 힘은 기업이 의존하고 있는 핵심자원에 의해 통제되는 것을 의미한다. Scott(1981)는 자원의존이론은 기본적으로 기업은 자급자족할 수 없다는 전제에서 시작한다. 기업은 수많은 자원을 필요로 하며 이러한 자원이 지속해서 공급되어야 하고 수많은 조직이 속해있는 환경 내에서 스스로 필요한 모든 자원을 스스로 조달할 수 없다. 그리고 한 기업의 다른 기업에 대한 의존과 권력은 반대되는 성질을 가진다고 하였다.¹⁶⁾ 그리고 두 조직 간에 자원의존에 정도를 결정하는 것은 자원에 대한 중요성(Importance), 통제

16) R. W. Scott, Organizations : Rational, Natural, and Open Systems, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1981, pp.116-188.

와 재량(Control & Discretion) 그리고 대체(Substitutability) 세 가지로 구분할 수 있다.¹⁷⁾ Pfeffer & Salancik(1978)는 기업이 보유한 자원에 대한 통제에 따라 조직의 힘은 다르게 나타나며 이를 통해 자원과 조직구조 사이에 발생하는 연계성을 찾는 것이며 환경차원의 상호작용으로 조직구조와 활동에 영향을 미치는 환경 불확실성이 발생한다고 하였다. 그리고 이러한 불확실성은 경로구성원 간의 갈등과 상호의존성에 영향을 미친다고 하였다. 그러나 조직은 주어진 환경에 수동적이지 않고 환경과 상호작용하며 생존을 위해 불가피한 외부제약과 통제를 감내하게 된다. 조직은 자신이 보유한 자원의 중요성에 따라 영향력을 행사하거나 통제를 받는 준시장의 성격을 가지게 된다.¹⁸⁾ 자원의존이론의 특징은 조직 간의 자원획득을 위한 관계 내에서 자사의 의존성을 최소화하거나 다른 조직이 자사에 의존하는 정도를 극대화하여 상호 간의 관계 의존성을 바꾸기 위하여 노력한다. 이 과정에서 조직 간에 상대방에 대한 의존성의 감소와 증가가 발생하게 된다. 이처럼 조직 사이에는 상호의존의 변화에 대한 적응을 위해서 조직 간에 제휴가 발생하며 상호의존의 정도가 감소하는 경우 형성된 제휴관계는 종료된다.¹⁹⁾

자원의존이론에 관한 연구 중 기업과 기업 사이뿐만 아니라 기업 내부에 있는 본사와 계열사의 관계에서도 발견할 수 있다. 권기대(1999)는 기업본부와 계열사 간의 관계에서 계열사의 핵심역량은 지속적인 경쟁우위를 달성하고자 하는 과정과 계열사의 핵심역량과 마케팅전략 간의 상호작용으로 기업본부와 계열사 간의 분권화에 영향을 미친다고 하였다.²⁰⁾ 또한, 박준용(2001)은 제휴는 조직에 필요한 자원을 획득하기 위해 상호의존적 관계

17) J. Pfeffer, Organizations and Organizational Theory, Boston : Pitman, 1982, p.195.

18) Jefferey. Pfeffer & Gerald R. Salancik, The External Control of Organizations, New York: Harper & Row Publishers, Inc, 1978.

19) Jefferey. Pfeffer & P. Nowak, "Joint Venture and Interorganizational Interdependence," *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, 1976, pp.398-400.

20) 권기대·박재림, "마케팅전략과 기업의 핵심역량이 마케팅전략 실행에 있어서의 분권화에 미치는 영향: 자원기반관점에서", 「한국경제통상학회 논집」, 제17권 제1호, 한국경제통상학회, 1999. 6, p.191.

를 형성하며 영향력을 가진 조직과의 연계를 통해 환경적 불확실성에 대한 효율적인 관리가 이루어진다고 하였다.²¹⁾ 그러나 자원의존이론에 대한 한계점으로 박길성(2004)은 기업의 존재는 개별 기업과 그 기업에 자원을 공급하는 개별 공급자 사이의 권력관계에 의해 설명되는 것을 자원의존이론으로부터 논리적 함의를 추론할 수 있으나 자원의존이론은 관할비용의 크기와 결정요인에 대한 것을 거의 무시한다. 이런 때 권력관계 때문에 발생하는 불가피한 순응에 대하여 관할구조 선정의 메커니즘으로 간주하기 때문에 단기적 설명이 유효하나 장기적인 균형의 예측 이론적 도구로는 적당하지 않다고 하였다.²²⁾ 또한, 권오경(2008)은 자원의존이론으로 설명되는 제휴는 경쟁자에 의한 불확실성이 제휴관계를 형성하며 이는 방어적 수단으로 이루어지는 것이라고 하였다. 자원의존이론은 제휴의 형성과 종료가 자원의존성의 단편적 사실에만 근거하기 때문에 제휴기업 간의 특성을 설명하는데 한계가 발생한다고 하였다.²³⁾ 자원의존이론은 이러한 한계점을 가지고 있지만, 환경의 불확실성과 수많은 상호 경쟁적 이해관계 속에서 지속적인 재해석과 협상의 영속적 구조로서 조직을 조명하는 일관성을 가진다.

[표-5] 자원의존이론 연구의 요약

연구자	연구내용
Scott(1981)	한기업의 다른 기업에 대한 의존과 권력은 반대되는 성질을 가짐
Pfeffer&Salancik(1978)	기업이 보유한 자원에 대한 통제에 따라 조직의 힘이 달리 나타남, 환경 불확실성은 경로구성원간의 갈등과 상호의존성에 영향을 미침
권기대(1999)	계열사의 핵심역량 & 마케팅 전략 간의 상호작용은 분권화에 영향을 미침
박준용(2001)	영향력을 가진 조직과의 연계를 통한 환경적 불확실성의 대한 관리

21) 박준용, “벤처기업의 제휴 지배구조 선택과 성과간의 관계”, 한양대학교 대학원, 박사학위 논문, 2001, p.28.

22) 박길성·이택면, “효율성, 권력 그리고 기업사회학 거래비용이론과 자원의존이론의 대화”, 「한국사회학」, 제38집 제6호, 한국사회학회, 2004, pp.153-154.

23) 권오경, “물류기업 간 제휴의 관계지속성과 BSC를 활용한 성과관리에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원, 박사학위 논문, 2001, p.28.

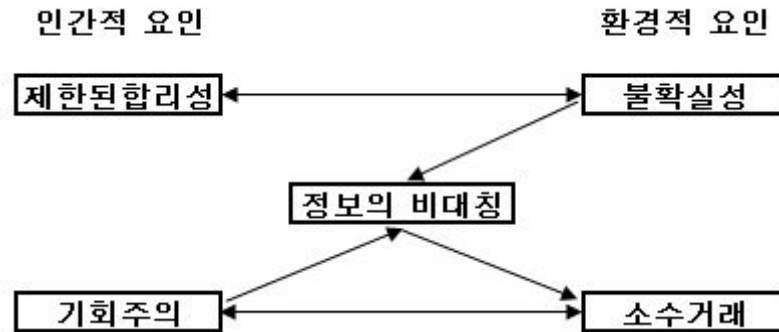
박길성(2004)	자원의존이론은 단기적 설명은 유효, 장기적 균형의 예측에는 적합하지 않음
권오경(2008)	제휴는 경쟁자에 의한 불확실성이 제휴관계를 형성, 방어적 수단

3. 거래비용이론

거래비용이론(Transaction Cost Theory)은 기업은 경제적인 거래를 위해 가장 효율적인 거래구조를 형성하고 효율적으로 거래비용을 최소화할 수 있는 조직단위의 형성된 거래구조에 대한 설명을 의미한다.

Williamson(1983)은 기회비용을 설명하기 위해 조직에 대한 일반적 접근을 다음과 같이 설명하였다. 첫 번째, 시장과 기업은 거래집합을 완성하는 대체적인 수단이다. 두 번째, 시장에서 이루어지는 거래 또는 기업 내부에서 이루어지는 거래는 상대적인 효율성에 의해 결정된다. 세 번째, 시장 내에서 발생하는 복잡한 거래를 실행하고 작성하는 데 필요한 비용은 거래당사자와 시장의 객관적 특성에 따라 차이가 있다. 네 번째, 기업의 교환에 방해되는 인간적, 환경적 요인은 기업 내부에서 다른 모습형태를 가지고 있더라도 동일하게 적용이 가능하다. 비교분석을 위해 시장구조가 시장거래의 유효성 평가에 중요하듯 내부조직평가 또한, 내부구조가 중요함이 기본으로 전제되어야 한다고 하였다. 이러한 거래비용 이론은 시장실패의 원인을 인적요인, 환경적 요인 두 가지로 나누고 있으며 시장 내에 존재하는 기회주의(Opportunism)와 불확실성(Uncertainty)으로부터 가장 효율적이고 경제적인 거래를 위해 일정한 범위의 거래를 기업조직 경계 내의 내부화가 가장 효율적이라고 판단하는 것이다. <그림-4>는 거래비용에서 시장실패의 분석체계를 나타내고 있다. 거래비용에서는 인간적 요인으로 제한된 합리성(Bounded Rationality)과 기회주의(Opportunism) 그리고 환경적 요인으로 불확실성(Uncertainty)과 소수거래(Small-Number Exchange) 각각 두 가지 가정을 하고 있으며 각 요인의 특성이 결합하는 과정에서 시장의 실패가 발생한다고 말하고 있다. 각 요인은 정보단절의 문제(Information Impacted-ness Problem)가 발생할 때 정보 비대칭성과 연관된다고 하였다.²⁴⁾

<그림-4> 거래비용이론에서 시장실패의 분석체계



출처: Oliver. E. Williamson, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York, Free Press, 1983.

거래비용이론과 관련하여 김적교(1997)의 연구에서 North의 연구를 인용하여 거래비용에는 정보수집비용, 집행비용, 감시비용, 소유권 보호를 위한 법적 비용이 있으며 정보수집비용은 교환 또는 거래를 위해 파트너의 속성 파악을 위한 비용과 물품구매는 위치, 형태, 구조, 가격 등에 대한 정보를 수집하는 데 필요한 비용을 의미한다고 하였다. 집행, 감시비용은 일반적으로 계약을 통해 이루어지며 계약의 합의사항에 대한 집행과 감시를 위해 필요한 비용을 의미한다. 법적 보호비용은 교환에는 소유권 이전이 동반되며 이를 법적으로 보호하는 데 필요한 비용을 의미한다고 하였다.²⁵⁾

김진숙(2005)은 거래비용이론을 통해서 협상력을 제고 할 수 있는 요소로써 3가지를 제시하였다. 첫 번째, 특이한 상황에서 투자되는, 특정투자과 Lock-in Effect, 두 번째, 비대칭적인 비즈니스 파트너 간 정보 분배, 세 번째, Fundamental Transformation으로 나타내며 거래비용이론에 의한 거래비용의 종류로서 준비비용, 협상비용, 통제비용, 적응비용이 있다고 하였다. 그리고 자동차산업 내의 본청과 하청의 관계에서는 계약서 체결 이전

24) Oliver. E. Williamson, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York, Free Press, 1983, pp.5-286.

25) 김적교, “거래비용의 거시적 추계”, 「국제경제연구」, 제3권 제3호, 한국국제경제학회, 1997, pp.122-124.

비용은 근본적으로 본정보다 하청업체가 적고 계약체결 시 본청은 강한 협상력이 사라지게 되고 하청업체가 그들의 목적관철을 위한 수단으로 이용된다고 하였다. 그리고 이러한 관계에 대한 평가결과는 계약체결기간을 통해 알 수 있다고 하였다.²⁶⁾ 이처럼 거래비용이론은 다양한 조직 간의 관계에 대한 연구들에서 이용됐으며 거래비용이론은 기업의 본질이 고용주와 피고용자의 권력관계라고 정의하였으며 거래비용이론은 시장과 같은 권력이 존재하지 않는 상태에서 권력관계가 발생하는지에 대하여 분명하게 설명하고 있다고 하였으며 거래비용이론이 권력을 설명대상으로 다루지 않았다는 과거 이론의 비판은 정당하지 못하다고 하였다.²⁷⁾

[표-6] 거래비용이론 연구의 요약

연구자	연구내용
Williamson (1983)	시장실패의 원인을 두 가지로 구분 함 시장 내의 기회주의, 불확실성으로부터 효율적, 경제적 거래를 위한 범위를 설정함.
김적교(1997)	거래비용에는 정보수집비용, 집행비용, 감시비용, 소유권 보호를 위함. 법적 비용이 있음.
김진숙(2005)	거래비용이론을 통하여 특정투자, Lock-in Effect, 정보 분배, Fundamental Transformation 3가지 협상력 제고 요소를 제시.
박길성(2004)	기업의 본질이 고용주와 피고용자의 권력관계로 정의함. 거래비용이론은 권력관계의 발생을 분명히 설명한다고 주장함.

4. 시장지배력이론

시장 내에서 이루어지는 교환은 힘(Power)으로 조직관계의 균형이 좌우되며 불균형적인 힘은 조직 간 관계결속에 부정적인 영향의 원인이 된다.²⁸⁾ 이러한 힘은 시장을 지배하는 영향력을 의미하며 이러한 시장지배력은 지속적으로 유지 되는 상당한 정도의 시장력(Market Power)을 의미한다.²⁹⁾ 이러한 시장 내에서 우위를 점하는 데 필요한 힘은 조직 간의 관계

26) 김진숙, “자동차산업분야에서 본청업체와 하청업체간의 비즈니스관계에 관한 연구: 거래비용이론을 중심으로”, 「국제경영리뷰」, 제9권 제2호, 한국국제경영관리학회, 2005, pp.122-124.

27) 전계논문, 박길성, 2004, p.151.

28) Gary. L. Frazier, “Organizing and Managing Channels of Distribution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27 No.2, 1999, pp.226-240.

29) 이광훈, “이동통신시장의 시장지배력 평가”, 「산업조직연구」, 제13권 제1호, 한국산업조직학회,

에 영향을 미칠 수 있는 능력을 의미하며 이는 반드시 조직 간의 관계 내에서만 작용한다. Frazier(1983)의 연구에서는 힘을 행사하는 기업의 역할 성과에 대하여 상대방이 높다고 인식할 때 거래를 유지하기 위해 노력하며 역할성과가 높은 만큼 대체 할 수 있는 대상을 찾기가 어려워진다고 하였다.³⁰⁾ 또한, Tse, Hui & Chan(2001)의 연구에서 시장지배력이 높은 기업일수록 고품질의 서비스, 다양한 제품의 형태와 자원을 통해 시장에서 강한 영향력을 바탕으로 유통업자에게 우월한 입장에서 권한을 행사할 수 있다고 하였다.³¹⁾ 시장에서 발생하는 힘과 의존에 관하여 Emerson(1962)은 A와 B 간에 목표달성과 만족의 성취를 위해 B가 우월적 위치에 있는 경우 A는 B에 의존하게 된다. 이처럼 힘은 의존으로 성립되며 이와 관련하여 두 가지 경우를 제시하였다. 첫 번째, 의존의 정도는 우월한 입장이 가진 목표에 대해 상대방이 가진 투자 동기(Motivational Investment)에 비례하고 상호 간 관계 이외는 의존하는 자의 대체 가능성에 반비례한다. 두 번째, 의존하는 자가 상대방에게 저항하기 위하여 가지는 반발 잠재력을 의미하며 관계에서 발생하는 힘은 모두 합법적(Legitimized Power)이어야 한다고 하였다.³²⁾ Burgers(1993)는 시장지배력을 유지하고 강화하기 위해서는 불확실성의 감소가 필요하며 경쟁기업 간에도 제휴를 통한 협력이 가능하다고 하였다. 또한, 수요와 환경의 불확실성은 경쟁기업에 제휴형성의 촉매로써 작용하며 협력을 통한 시장지배력 향상을 도모할 수 있다고 하였다. 이러한 경쟁사 간 협력은 과점시장 내에서 공통의 경쟁자에 대항할 수 있게 하며 경쟁이 극심한 상황에서 시장의 진입장벽으로 이용될 수 있다. 그리고 협력을 통해 강화된 시장지배력은 산업 내의 경쟁수준을 완화하는 효과가 있다고 하였다.³³⁾

2005, pp.86-119.

30) Gary. L. Frazier, "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, Vol.20 No.2, 1983, pp.158-166.

31) Y. C. Raymond, C. M. Hui & C. H. K. Chan, "On the Competitive Land Market: Evidence From Hong Kong," *The Applied Regional Science Conference*, Vol.13 No.1, 2001, pp.1-16.

32) Richard. M. Emerson, "Power Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol.27, 1962, pp.31-41.

편해수(2006)는 시장지배력 이론과 거래비용이론에 대하여 거래비용이론은 거래비용 감소를 통하여 효율적인 경로관계의 구축을 목적으로 하는 경우이며 시장지배력 이론은 시장 내에서 지배적 사업자의 시장지배력의 크기에 따라 주요 유통업자를 중심으로 하여 소수거래 또는 광범위하게 거래를 분산하는 현상을 설명할 수 있다고 하였다.³⁴⁾ 김상덕(2003)은 제조업체와 소매업체 간의 관계에 관한 연구에서 유통경로 내의 구성원 간 힘이 비대칭적일 경우 초기 단계에서 관계 형성에 부정적 영향을 미치지만, 관계 형성이 완료된 후에는 관계를 강화하는 데 도움이 되며 이들 간의 균형적인 힘과 결합한 힘이 컸을 때 상호 간 의존성이 커지며 이를 통해 관계결속이 강화된다고 하였다.³⁵⁾

[표-7] 시장지배이론 연구의 요약

연구자	연구내용
Frazier (1983, 1999)	시장 내의 교환은 힘으로 조직관계의 균형이 좌우되며 상대기업의 역할성도가 높을수록 대체 대상을 찾기가 어려움.
이광훈(2005)	시장지배력이란 지속해서 유지되는 Market Power를 의미함.
Tse, Hui & Chan(2001)	시장지배력이 높은 기업일수록 강한 권한을 가짐.
Emerson (1962)	거래 상호 간의 목표달성과 만족의 성취를 위해 힘을 가진 대상에 의존하게 됨.
Burgers (1993)	시장지배력의 유지와 강화를 위해서는 불확실성의 감소가 필요함 또한, 경쟁기업 간의 제휴를 통한 협력으로도 가능함.
편해수(2006)	시장지배력 이론은 시장 내에서 지배적 사업자의 시장지배력의 크기에 따라 유통업자를 중심으로 거래가 분산되는 현상을 설명할 수 있음.

33) W. P. Burgers, C. W. L. Hill & W. C. Kim, "A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of The Global Auto Industry." *Strategic Management Journal*, Vol.14 No.6, 1993, pp.419-432.

34) 편해수·임채운, "제조업자의 경로집중도 선행요인과 결과요인", 「유통연구」, 제11권 제1호, 한국유통학회, 2006, pp.71.

35) 김상덕·오세조, "수요부문 환경 불확실성이 제조업체와 소매업체 간 관계특성과 관계의 질에 미치는 영향", 「경영학연구」, 제34권 제1호, 한국경영학회, 2005, pp.27-56.

제2절 경로관계에 관한 문헌연구

1. 경로갈등

조직 간의 유통경로 내에서 발생하는 갈등은 실제로 발생하거나 상호 간에 원하는 반응이 다른 경우 발생하는 둘 이상의 사회적 개인과 집단 그리고 조직 간의 긴장상태로 정의되며,³⁶⁾ 상호의존적 관계에서 자신의 목표 그리고 효율적 성과달성에 상대방이 걸림돌이 되거나 문제를 일으키는 경우 스스로 느끼는 욕구불만의 상태로도 정의된다.³⁷⁾

김완민(2005)은 유통경로에서 갈등은 여러 가지 형태로 발생하게 되며 Palamountain에 의하면 갈등의 당사자가 어떤 단계 위치했는지에 따라 수평적 갈등(Horizontal Conflict), 형태 간 갈등(Intertype Conflict) 마지막으로 수직적 갈등(Vertical Conflict) 세 가지로 구분된다고 하였다. 수평적 갈등은 경로 내에서 동일한 계층 간에 발생하며 경쟁(Competition)으로 발생한다고 하였다. 미시경제학에서 주로 취급된다. 업체 간 갈등은 내의 동일한 계층이지만 서로 다른 업체의 중간상들 간의 경쟁에서 발생하는 갈등이다. 수직적 갈등은 경로 내에서 서로 다른 수준에 있는 조직 간의 갈등을 의미하며 유통 관련 연구에서 제조업체와 유통업체 간의 관계와 같이 선박회사와 CY 업체도 유사한 경우이다.³⁸⁾

Stem & Gorman(1969)은 유통경로에서 발생하는 갈등의 요인으로 첫 번째 경로구성원 간의 목표 불일치로 말미암은 이해의 대립, 두 번째 위치, 역할, 영역의 불균형, 세 번째 의사소통의 장애, 네 번째 현상에 대한 다른 해석 때문에 발생하는 지각의 차이, 다섯 번째 자원의 부족 탓에 자원 분배에 대한 구성원 간 불만, 여섯 번째, 미래의 행동에 대한 기대의 차이 때문

36) Bertram H. Raven & Arie W. Kruglanski, "Conflict and Power," *In The Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed., New York: Academic Press, 1970, pp.69-109

37) Bert. Rosenbloom, "Conflict and Channel Efficiency Some Conceptual Models for the Decision Maker," *Journal of Marketing*, Vol.37, 1973, pp.26-30.

38) 김완민·배상욱·이주형, "유통경로 상에서 관계마케팅이 갈등 및 경로성파에 미치는 영향에 관한 실증연구 -유통업자를 중심으로-", 「마케팅관리연구」, 제10권 제1호, 한국마케팅관리학회, 2005, pp.100-101.

에 갈등이 발생할 수 있다고 하였다.³⁹⁾

이처럼 경로 내에서 발생하는 조직 간 갈등은 매우 다양한 환경에서 다르게 나타난다. 김상덕(2009)은 문제해결전략은 관계 해지 의도를 약화시키며 공격, 순응, 타협전략은 해지 의도를 강화시킨다고 하였다. 이러한 결과에 대하여 조직이 가진 힘-의존관계에 따라 차이가 발생할 수 있으며 갈등의 관리를 위해서는 힘-의존관계를 고려해야 한다고 하였다.⁴⁰⁾ 이처럼 힘과 의존의 관계는 상호의존성과 깊은 연관이 있으며 이와 관련한 연구로써 김종근(2006)은 상호의존성의 총합이 증가할수록 권고, 정보교환, 요구와 같은 비강압적 영향전략을 많이 사용한다고 하였으며 이는 거래관계의 지속을 위해서 상대방의 이익도모와 협력적 관계 형성을 위해 비강압적 영향전략을 사용한다고 하였다. 또한, 상대적으로 힘의 우위에 있는 경우 강압적 영향전략을 덜 사용하게 되며 거래관계의 발전을 위해서는 강압적 영향전략의 사용을 자제하는 것이 필요하다고 하였다.⁴¹⁾

이러한 경로구성원 간의 갈등을 통해 적극적인 영향을 도출해 낼 수 있다는 주장 또한, 제시되고 있다. Koza & Dant(2007)는 경로 내에서 발생한 갈등은 성과에 어떤 영향을 미치는지 통합적인 연구가 필요하며 이 때문에 발생한 효과는 무엇이 있는지 이해해야 한다고 하였다.⁴²⁾ Schwenk(1990)은 경로구성원 간에 발생하는 갈등은 유용하고 생산적이며 건강한 정조로 인식하여 이를 통해 건설적인 방향으로 나아가도록 추구할 수 있도록 갈등의 장점을 활용하기 위해서는 경로구성원 간의 갈등을 유발할 필요하다고 하였다.⁴³⁾

39) Louis W. Stern & Ronald H. Gorman, "Conflict in Distribution Channels: An Exploration," *Distributor Channels: Behavioral Dimensions*, Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 1969, pp.157-161.

40) 김상덕, "유통경로의 통제메커니즘, 갈등해결전략, 그리고 해지의도에 관한 연구", 「대한경영학회지」, 제22권 제4호, 대한경영학회, 2009, pp.1891-1914.

41) 김종근·김용순, "상호의존적 유통경로에서 영향전략이 갈등에 미치는 영향", 「유통경영학회지」, 제9권 제3호, 한국유통경영학회, 2006, pp.5-24.

42) K. L. Koza & R. P. Dant, "Effects of Relationship Climate, Control Mechanism and Communications on Conflict Resolution Behavior and Performance Outcomes," *Journal of Retailing*, Vol.83 NO.3, 2007, pp.279-296.

[표-8] 경로갈등이론 연구의 요약

연구자	연구내용
Raven & Kruglanski (1970)	경로 내에서 발생하는 갈등은 실제 발생하는 경우 또는 상호 간 목적하는 반응의 차이가 있는 경우 발생함.
김완민(2005)	수직적 갈등과 수평적 갈등으로 구분되며 경로구성원의 계층 간 상이한 수준에 따라 나누어짐.
Stem&Gorman(1969)	갈등의 요인을 목표 불일치, 위치와 역할 불균형, 의사소통의 장애 등 여섯 가지 요인을 제시함.
김상덕(2009)	갈등의 관리를 위해서는 힘-의존관계를 고려해야 함.
김종근(2006)	거래관계의 발전을 위해서는 강압적인 영향전략의 사용을 자제하는 것이 필요함.
Schwenk (1990)	경로 내에서 발생하는 갈등은 유용하고 생산적 정조로 인식하고 갈등을 통한 건설적 방향으로 나아가도록 추구해야 함.

2. 경로집중도

시장에서 발생하는 집중과 분산은 기업이 목표하는 바에 따라 좌우된다. 그리고 시장집중은 시장점유율의 확보를 목적으로 선택된 시장에 자원을 투자하는 것이며 전문화, 지식의 확보, 규모의 경제, 통제력의 강화와 같은 이점을 확보할 수 있다. 시장분산은 시장 다수에 자원을 나누어 위험을 줄이고 유통성을 확보하기 위함이며 시장에 대한 높은 유연성, 특정 시장에 대한 의존성과 위험을 감소시키는 장점을 가지고 있다.⁴⁴⁾

경로의 집중과 분산의 원인은 다양하게 나타난다. Ganesan(1994)은 시장 내에서 제품사용자, 공급자, 경쟁자가 많은 경우 불확실성의 원인이 다양한 것이며 특정된 시장의 세분화와 소비자의 정보를 유연하게 이용하는 것이 매우 중요하다고 하였다.⁴⁵⁾ 또한, 경로 내에서 힘의 불균형으로 인하

43) C. R. Shwenk, "Conflict in Organizational Decision Making: An Exploratory Study of Its Effects in for-profit and not-for-profit Organizations," *Management Science*, Vol.36 NO.4, 1990, pp.436-448.

44) N. Piercy, *Export Strategy: Markets and Competition*, George Allen & Unwin, London, 1982.

45) Ganesan & Shankar, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.58, April, 1994, pp.1-19.

여 경로구조가 변화할 수 있다. Frazier & Rody(1991)는 제조업체와 유통업체 간의 힘의 차이에 따른 상대적 의존성을 설명하였다. 제조업체가 주거래 유통업체의 대체를 위해 발생하는 시간과 비용이 많이 들면 유통업체의 요구를 쉽게 반영할 것이며 반대로 대체 가능성이 높은 경우에는 요구를 쉽게 수용하지 않는다고 하였다.⁴⁶⁾ 이러한 결과는 편해수(2009)의 연구에서도 찾아볼 수 있다. 경로구성원 간의 의존성은 관계 해지의 의도와 거래관계의 유지에 영향을 미치며 거래 당사자 사이에 발생하는 거래 특유 투자는 기회주의성향을 발전시켜 상대방으로 하여금 새로운 거래대상을 찾으려는 의도를 높인다고 하였다. 또한, 기회주의와 경로집중 간의 관계에 영향을 미치는 요인에 대하여 연구가 필요하며 대표적으로 주거래 업체의 규모를 고려한 종합적인 연구가 필요하다고 하였다.⁴⁷⁾

경로집중과 관련하여 긍정적인 요소를 나타내기도 한다. Morgan & Hunt(1994)의 연구에서는 경로관계에서 발생하는 신뢰는 상대방의 신뢰성과 정직에 대해 확신을 하는 경우 발생하며 거래대상에 대한 몰입과 신뢰는 경로관계를 특별하게 유지할 수 있도록 하며 단기적인 이익보다 현재의 관계 유지를 통한 지속적 이익에 대한 기대감을 크게 한다고 하였다. 이러한 경로 내에서 상대방에 대한 몰입과 신뢰는 효율적이고 생산적인 관계에 긍정적인 요소가 된다고 하였다.⁴⁸⁾ 제조업체는 주거래 유통업체와의 경로관계에서 집중을 통한 장기적 협력관계를 통해 매출액, 영업이익, 순이익에 긍정적인 영향을 가질 수 있으며 이는 경로집중은 경제적 성과에 이익과 암묵적, 명시적인 약속을 통해 관계지속의도를 통한 결속의 증가와 관계성과를 거둘 수 있음을 알 수 있다.⁴⁹⁾

46) Gary. L. Frazier & C. Rody. Raymond, "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, Vol.55, January, 1991, pp.52-69.

47) 편해수·권오영, "유통업체와의 거래관계 특성이 제조업체의 경로집중에 미치는 영향에 관한 연구", 「대한경영학회지」, 제22권 제6호, 대한경영학회, 2009, pp.3733-3737.

48) Robert M. Morgan & Shelby. D. Hunt, "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, July, 1994, pp.20-38.

49) 편해수, "제조업체의 경로집중이 관계적 성과와 경제적 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 「대상품학연구」, 제28권 제6호, 한국상품학회, 2010, pp.85-87.

이처럼 경로의 집중과 분산은 각각의 특징을 가지고 있으며 집중의 경우 경로에 대한 높은 지식, 통제와 관계결속, 상대방의 거래 특유 투자, 부가 가치적인 노력과 같은 효과를 획득할 수 있으나 경로환경의 유연성이 작아진다. 분산의 경우 시장의 범위를 넓게 획득할 수 있고 특정 경로에 대한 의존을 낮추어 시장 환경에 대한 유연성을 확보할 수 있지만, 주거래 업체의 투자나 가치의 노력이 낮아지게 됨을 알 수 있다.⁵⁰⁾

[표-9] 경로집중도 연구의 요약

연구자	연구내용
Piercy(1982)	시장 내의 집중과 분산은 기업의 목표에 좌우되며 시장점유율 확보를 목적으로 선택된 시장에 자원을 투자하는 것임.
Ganesan (1994)	시장 내의 구성원이 많은 경우 불확실성의 원인이 다양하게 되며 특정한 시장세분화와 소비자정보의 유연한 이용이 필요함.
Frazier & Rody(1991)	주 거래업체의 대체에 소요되는 시간과 비용이 많이 들수록 주 거래업체의 요구에 순응하게 됨.
편해수 (2009, 2010)	경로구성원 간의 의존성에 따라 관계해지의 의도, 거래관계의 유지에 영향을 미침. 경로집중은 경제적 상과에 이익과 암묵적, 명시적 약속을 통해 결속의 증가 및 관계성과를 거둘 수 있음.
Morgan & Hunt(1994)	경로 내의 구성원 간의 신뢰와 몰입은 효율적이고 생산적인 관계에 긍정적 요소로 작용함.
Frazier(1999)	경로의 집중과 분산은 각각의 특징과 장점 및 단점을 가지고 있음.

3. 경로환경

시장 환경은 경로관계 내부의 구성원에 많은 영향을 미친다. 환경의 변화는 다양한 형태로 나타나는데 환경의 희소성, 수요의 변동성, 경로 간 경쟁, 기술수준의 변화와 같은 여러 가지 환경적 요인에 영향을 받는다. 수요의 불안정은 경로구성원들의 위험에 대한 자각을 높이며 이러면 경로를 이끄는 자의 중요성이 커지게 된다.⁵¹⁾ Achrol & Stem(1983)은 수요환경의 변화에 따라 경로구성원의 영향력 배분에 차이가 있을 수 있으며 경로 내

50) Gary. L. Frazier, op.cit., pp.226-240.

51) Michael. Etgar, "Channel Environment and Channel Leadership," *Journal of Marketing Research*, Vol.14, February, 1977, pp.69-76.

부에서 지배적 위치의 기업에서 영향력이 분산되는 경우 비지배적 기업은 집중화된 거래를 취소할 동기가 마련된다고 하였다.⁵²⁾

이처럼 환경의 변화에 따라 경로구성원들의 관계는 많은 영향을 받기도 하며 반대의 경우로 새로운 경로구성의 원인이 되기도 한다. 김용식(2004)은 급변하는 경영환경 속에서 기업이 경쟁우위를 점하고 유지하기 위해서는 수많은 경영자원이 필요하며 이를 위해 기업은 다른 기업과의 유기적인 네트워크 형성을 하게 된다고 하였다.⁵³⁾

산업조직 이론적 측면에서는 수요의 변화, 정부정책, 기술변화와 같은 형태의 환경변화에 대응하기 위하여 제휴가 형성되며 이는 경쟁의 통제와 완화를 위한 수단으로서 환경변화에 대한 수동적인 대처방안이다. 산업조직이론에서는 외부의 환경적 조건이 제휴형성의 요인으로 적용되며 기업 간에 제휴하더라도 핵심역량을 보호하고 기본적으로 경쟁적 관계를 유지한다. 그리고 환경적 불확실성이 통제 가능한 경우 형성되었던 제휴관계는 끝나게 된다.⁵⁴⁾ 박진용(2011)은 경로구성원 간 영향전략의 선택은 수요환경의 변화에 따라 확인이 필요하며 비강압적, 연성적 영향전략은 안정적인 수요환경에서는 강화된다고 하였다. 그리고 합리적인 영향전략은 상황적 요소에 영향을 받지 않는 점으로 미루어 보아 경로구성원 간의 합리적인 영향전략 개발이 다른 영향전략보다 중요하다고 하였다.⁵⁵⁾

Stern & Reve(1980)는 유통경로를 외부·내부경제, 사회정치, 구조와 과정으로 구분하였으며 경로 간의 관계에 대하여 내부정치경제와 외부정치경제로 나누었다. <그림-5>는 내부정치경제와 외부정치경제 간의 상호작용을 나타낸 것이다. 외부정치경제는 외부정치와 경제는 상호작용하며 외부활동의 구성원 간 힘의 분배와 사용에 따라 경로환경을 결정하게 된다. 내부

52) R. S. Achrol, T. Reve & L. W. Stem, "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.47, Fall, 1983, pp.55-67.

53) 김용식·윤수걸, "제휴의 성과 결정요인에 관한 고찰", 「POSRI경영연구」, 제4권 제2호, 포스코 경영연구소, 2004, pp.116-139.

54) 권오경, 전제논문, pp.41-43.

55) 박진용, "수요환경의 변화와 경로구성원의 상호 영향전략", 「대한경영학회지」, 제24권 제2호, 대한경영학회, 2011, pp.1107-1109.

경제구조는 경로구성원 간의 형성되는 거래형태를 의미하며 내부정치구조는 경로구성원 간의 힘-의존관계로 정의된다. 내부정치경제는 외부정치경제의 상호작용으로 결정된 경로환경에 영향을 받게 되며 이는 내부와 외부는 독립적이지 않고 상호작용관계에 있음을 알 수 있다. 이들은 핵심경로관계의 경우 경제적, 사회정치적 힘에 의해 영향을 받는다고 하였다.⁵⁶⁾

<그림-5> 경로분석의 정치경제 패러다임



출처:Lounis. W. Stern & Torger. Reve, "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis,"Journal of Marketing, Vol.44, 1980.

56) Lounis. W. Stern & Torger. Reve, "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis,"Journal of Marketing, Vol.44, 1980, pp.52-64.

[표-10] 경로환경 연구의 요약

연구자	연구내용
Etgar(1977)	수요의 불안정은 경로구성원들의 위협에 대한 자각을 높이며 경로 리더의 중요성이 커지게 됨.
Achrol & Stem (1983)	수요환경의 변화에 따라 경로구성원의 영향력 배분에 차이가 있음.
김용식, 윤수걸(2004)	급변하는 경영환경 속에서 필요한 경영자원의 획득을 위해 기업 간 유기적인 네트워크 형성이 필요함.
권오경(2001)	외부 환경적 조건이 제휴형성의 요인으로 적용됨, 제휴가 이루어지더라도 기본적인 경쟁적 관계는 계속 유지하게 됨.
박진용(2011)	경로구성원 간의 영향전략의 선택은 수요환경의 변화에 따라 확인이 필요함.
Stern & Reve(1980)	유통경로 내의 내부정치경제는 외부정치경제의 상호작용으로 결정된 경로환경에 영향을 받음.



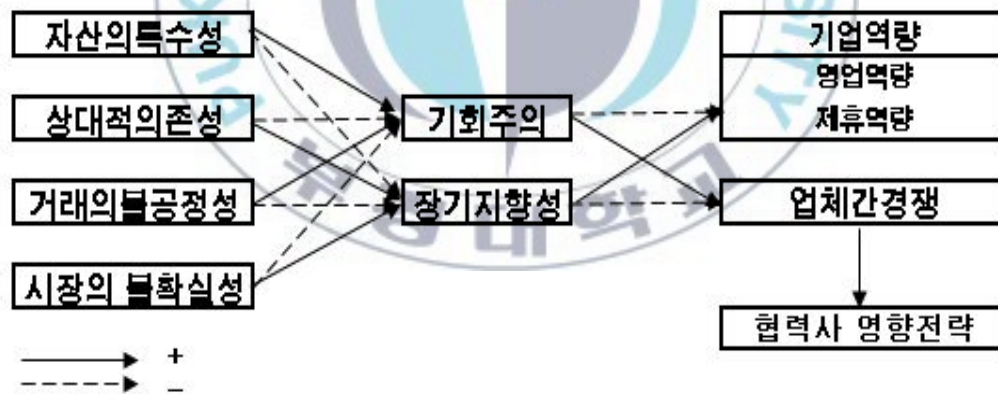
제 IV 장 연구모형 및 방법

제1절 연구모형의 설정

본 연구는 국내 CY 운영업체와 컨테이너 해상운송 선박회사 간의 관계를 파악하기 위한 연구이다. 본 연구의 외생변수로서 자산의 특수성, 상대적 의존성, 거래의 불공정성, 수요의 불확실성으로 설정하였으며 각 변수가 기회주의와 장기지향성에 미치는 영향을 파악하고 업체 간 경쟁과의 관계를 탐색하고자 하였다.

연구의 진행을 위하여 설정한 연구모형은 다음과 같다.

<그림-6> 연구모형



제2절 연구가설의 설정

자원준거적 관점에서 기업이 가지고 있는 자산의 효과적인 사용은 기업의 효과적인 전략운영에 중요한 역할을 한다. Williamson(1975)의 연구에서 특정거래를 위해 투자된 자산은 상대방과의 거래가 끝나면 다른 대상과

의 거래에 사용하기 어렵거나 처분이 곤란함으로 거래상대방에 대한 의존성을 높이게 되며 자산의 특수성이 높은 거래는 수직통합은 상대방에 대한 기회주의를 감소시키고 규모의 경제를 실현할 수 있다고 하였다.⁵⁷⁾ 권영철(2001)은 기업이 확보하고 있는 자원의 활용에 대하여 두 가지 대안을 제시하였다. 첫 번째, 기업이 직접 구축한 소유자원의 활용을 통한 경쟁, 두 번째, 다른 기업의 자원을 이용하는 경쟁이 있으며 두 번째의 경우에 기업 간의 협력이 주요한 수단이라고 하였다.⁵⁸⁾ 항만산업에서 기업이 확보하고 있는 자산에 따라 협력 관계를 구축하여 업무를 진행하는 경우가 대부분이다. 조찬혁(2005)은 기업 제휴의 동인으로 자사의 장비 또는 능력으로는 제공할 수 없는 특정 효용 및 서비스는 전문기업의 특징과 장점을 통하여 자사가 가지고 있는 한계를 극복하고 기술적 약점을 극복하고자 하는 경우 제휴의 중요한 동기가 된다고 하였다.⁵⁹⁾

항만분야에서 발생하는 컨테이너 운송은 단일기업 내에서 모든 업무가 진행되지 이루어지지 않으며 각 부분의 전문기업 간의 제휴를 통해 운송이 이루어진다. 이는 한 기업이 독자적으로 작동할 수 없는 항만업계의 특수성을 잘 반영하고 있으며 항만사업의 특성상 고비용의 투자가 필요함으로 기업들 간 계약을 통한 물류서비스를 화주에게 관련 기업 간 연계를 통하여 제공한다.⁶⁰⁾ 앞서 밝힌 바와 같이 국내에 기항하는 대부분의 컨테이너 정기선사는 선박대리점 또는 지점의 형태로 운영되며 국내선사의 경우에도 대부분 CY 업체와의 계약을 통하여 보관, 하역, 운송 등 내륙에서 발생하는 업무를 처리한다. 이는 기업이 가지고 있는 자원의 특징을 제휴를 통하여 효율적으로 활용하기 위함이다. 신한원(2005)은 조직간 합리적인 경로 구축이나 효율적인 경영자원의 활용을 통한 기업 간 협력은 비용절감과 고

57) Oliver. E. Williamson, op.cit., pp.5-286.

58) 권영철, “기업 간 경쟁과 협력의 논리와 규범”, 「경영학연구」, 제30권 제3호, 한국경영학회, 2001, p.701.

59) 조찬혁, “물류제휴연구: CY 업체-한국철도공사 간 컨테이너의 운송문제를 중심으로”, 「국제상학」, 제20권 제4호, 한국국제상학회, 2005, p.7.

60) 전계논문, 박동기·조찬혁, 2010, pp.24-25.

객서비스향상에 매우 중요한 요소이며 협력관계 구축을 통한 통합서비스의 제공과 경영자원의 공동이용을 통한 효율성의 제고가 필요하며 해운기업도 기업 간 제휴를 통하여 신규시장 진입과 경쟁우위 확보를 위한 전략이 필요하다고 하였으며 지각된 규모와 서비스제공능력이 선박회사의 신뢰와 장기협력관계에 영향을 미칠 것이라고 연구모형을 구성하였다. 61) 해운산업의 특성상 기업이 확보한 자원은 기업의 성격을 잘 반영하게 되며 이는 제휴관계의 이중기업에도 많은 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 이러한 선행연구를 바탕으로 CY 업체가 확보한 자산의 특수성은 기회주의와 장기지향성에 각각 다른 영향을 미칠 것으로 판단하여 가설 1-1과 1-2를 다음과 같이 설정하였다.

H-1-1)

자산의 특수성은 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H-1-2)

자산의 특수성은 장기지향성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

자원의존적 관점에서 해운시장에서 단일 기업이 화주에게 물류서비스를 제공하는 데 필요한 모든 자원을 보유하는 것은 현실적으로 매우 어려운 일이며 효율성 측면에서도 다른 기업과의 관계에 의존하여 업무를 진행하는 것이 합리적이다. Gundlach & Cadotte(1994)는 기업들은 각 기업 간의 관계 속에서 존재하며 시장 내의 존재와 성장을 위해서 필요한 희소한 자원의 획득을 위해서 의존적 관계 형성이 필요하다고 하였다. 상대기업에 대한 의존성은 경로구성원의 목표달성을 위한 관계유지를 위해 필요한 개념이라고 하였다.⁶²⁾ 조만영(2001)은 정기선사와 국제운송주선 간의 장기적

61) 신한원·최영로·김성국, “해운시장에 있어서 관계마케팅에 관한 일고찰”, 「해양비즈니스」, 제5호, 한국해양비즈니스학회, 2005, pp.41-45.

62) Gregory T. Gundlach & Ernest R. Cadotte, "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting," *Journal of Marketing Research*, Vol.31, November, 1994, pp.516-532.

거래관계에서 선박회사가 제공하는 해운서비스 품질이 낮아지더라도 운송주선인에게 필요한 궁극적인 운송서비스를 충족시킬 수 있는 선박회사가 제한되어 있으므로 쉽사리 계약을 파기할 수 없으며 운송화물의 특성상 선박회사에 의존해야 한다고 하였다. 이는 기업이 필요한 조건을 만족하게 할 수 있는 거래상대방에 제한된 경우 거래비용이 발생할 가능성이 크다고 하였다.⁶³⁾

경로구조 내에서 한 기업이 다른 기업에 대한 경로집중이 강한 경우 장기적인 결속관계를 유지하려는 경향을 띠게 된다. 이 경우 두 기업 간 결속은 높아지게 되지만 다른 경로에 대한 유연성은 낮아지게 된다. 또한, 한 기업의 경로과위가 강할수록 상대기업에 대한 경로집중은 낮아지게 된다.⁶⁴⁾ 해운시장에서 선박회사와 CY 업체의 관계는 전통적으로 수직적 관계가 보편적이다. CY 업체는 계약 선사의 컨테이너에 대한 1차적 운송권과 보관 하역을 전담하고 있으며 이는 매출에 큰 부분을 차지할 뿐만 아니라 화주에게 물류서비스를 제공하기 위한 중요한 요소로 작용하기 때문이다. 따라서 선행연구에서 나타난 운송주선인과 선박회사의 관계와 같이 쉽게 기존 거래관계를 대체 할 상대방을 찾기가 어렵다. 따라서 앞선 선행연구에 비추어 볼 때 선박회사는 경로 내에서 강한 힘을 가지고 있는 반면 CY 업체는 선박회사에 대한 강한 경로집중을 가지는 것이 업계의 실정이다. 그러나 국내의 CY 업체 수는 제한적이고 선박회사의 입장에서는 쉽게 대체 할 수 없으며 두 기업 간의 계약은 많은 하부 계약사항을 포함하고 대규모로 이루어지기 때문에 쉽게 파기할 수 없는 특징을 가지고 있다. ⁶⁵⁾ 이러한 선행연구를 바탕으로 CY 업체와 선박회사 간의 관계에서 상대적 의존성은 기회주의와 장기지향성에 각각 다른 영향을 미칠 것으로 판단하여 가설 2-1과 2-2를 다음과 같이 설정하였다.

63) 조만영, “해상화물 운송주선인의 거래특성에 따른 관계결속이 협상전략에 미치는 영향”, 해양대학교 대학원 박사학위논문, 2001, pp.13-14.

64) 전계논문, 편해수·임채운, 2006, pp.87-89.

65) 전계논문, 박동기·조찬혁, 2010, pp.22-37.

H-2-1)

상대적 의존성은 기회주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H-2-2)

상대적 의존성은 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Frazier & Summers(1984)의 연구에서 경로 내에서 힘의 우위에 있는 기업이 상대방에게 사용하는 강압적 영향전략에 대하여 약속(Promise), 위협(Threat), 법적 호소(Legalistic Plea)로 구분하였다. 약속은 상대방에게 제시한 요구에 응할 경우, 이에 상응하는 보상을 제공하는 것을 협의하는 것을 의미하고 위협은 요구에 응하지 않을 때 상응하는 부정적 결과에 대하여 통보하는 것이다. 마지막으로 법적 호소는 법률적 계약 또는 구속력이 있는 비공식적 합의 사항을 통한 요구를 의미한다고 하였다⁶⁶⁾. 경로 내에서 힘의 불균형이 존재하는 경우 이러한 강압적인 영향전략이 나타나게 되며 거래상의 불공정성이 발생할 소지가 생긴다.

거래상의 불공정성은 기업이 이윤을 추구하기 위하여 상대방에게 일방적으로 부당한 요구를 하는 것을 의미하며 이러한 불공정성은 상호 관계에 부정적인 영향을 미친다. 함도훈(2004)은 거래관계가 형성된 후에는 독단적인 이익추구를 위하여 상대방을 기만하는 행위를 삼가야 하며 상대방의 이익을 고려하는 태도를 취해야 한다고 하였다.⁶⁷⁾

편해수(2007)는 유통업체와 제조업체 간의 관계에서 발생하는 불공정 행위에 대하여 두 가지 관점을 제시하였다. 첫 번째, 시장 지배적 관점에서 지배적 위치의 사업자가 시장지배력 확대와 독점이윤을 추구하기 위하여 상대방에게 불공정한 거래를 요구하는 것이며, 두 번째, 시장 효율성 관점에서 불공정하고 제한적인 거래조건은 불확실한 시장환경 내에서는 상대방

66) Gary. L. Frazier & John. O. Summers, "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, Vol.48, Summer, 1984, pp.43-55.

67) 함도훈·이수동·김주영·김구성, "유통경로 상에서 경로구성원 쌍방의 비대칭 신뢰에 관한 연구", 「유통연구」, 제9권 제3호, 한국유통학회, 2004, pp.69-96.

에게 거래관계를 안전하게 이행하도록 하는 장치로서 거래비용을 감소시키는 효과가 있다고 하였다⁶⁸⁾. 조현진(2003)은 기업의 거래관계 내에서 발생하는 불공정행위는 상대방으로 하여금 불만을 가지게 하고 상호 간의 목표, 가치관에 차이를 발생시킨다. 또한, 거래현상에 대한 인식의 차이를 크게 만들며 상대방에 대한 신뢰를 감소시키게 된다고 하였다.⁶⁹⁾ 김상덕(2009)의 연구에서는 힘의 불균형이 컸을 때 관료적 통제를 가하는 입장에서 명성, 통제력 유지를 목적으로 관료적인 통제, 즉 비강압적 통제가 이루어질 수 있으며 힘의 우열이 분명한 관계일수록 거래 당사자 사이에 공정성이 중요하다고 하였다.⁷⁰⁾ 편해수(2009)는 불공정 거래 행위는 거래 당사자 간의 관계 질에 부정적인 영향을 미치며 시장지배력을 남용한 불공정행위는 단기적으로 힘의 우위에 있는 기업에 긍정적인 영향을 줄 수 있지만, 장기적으로 관계 질을 악화시킴으로써 신뢰와 결속과 같은 장기적 협력에서 창출되는 성과를 감소시켜 지속가능한 경쟁우위나 평판에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 하였다.⁷¹⁾

CY 업체와 선박회사의 관계 또한, 불공정성으로 인하여 거래관계에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예측해 볼 수 있다. CY 업체는 전반적인 물류업무가 선박회사에 의존적인 형태를 보이고 있으므로 선박회사의 불공정한 행위가 있는 경우 여러 가지 방안을 강구 할 것이다. 일반적인 제조업체와 유통업체와의 관계와는 달리 CY 운영기업은 선박회사에 의존적이지만 선박회사의 입장에서든 쉽게 대체 할 수 없으므로 기업 간의 불공정행위에서 발생하는 영향에 대하여 선행연구를 바탕으로 가설 3-1과 3-2를 다음과 같이 설정하였다.

68) 편해수·안광훈·임채운, “유통업체의 사후 납품가 인하 행위의 선행요인에 관한연구 -대형마트를 중심으로”, 「유통연구」, 제12권 제3호, 한국유통학회, 2007, pp.91-109.

69) 조현진, “공급업체와 유통업체의 관계특성이 갈등에 미치는 영향에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 박사학위논문, 2001, pp.60-76.

70) 전계논문, 김상덕, 2009, pp.1894-1895.

71) 편해수, “유통업체의 불공정 거래 행위가 경로성공에 미치는 영향에 관한 연구”, 「상품학연구」, 제27권 제2호, 한국상품학회, 2009, pp.15-19.

H-3-1)

거래의 불공정성은 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H-3-2)

거래의 불공정성은 장기지향성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

거래비용이론은 기업이 관계를 맺고 있는 상대방과의 관계에서 발생하는 위험과 불확실성에 대한 대처를 위하여 거래의 내부화를 통한 거래비용의 절감이 필요하다고 제시하고 있다. 편해수(2005)는 복수유통경로 상에서 다양한 측면을 고려할 필요가 있으며 거래비용이론을 두 가지 방향에서 고려해야 한다고 하였다. 첫 번째, 수요의 변동성이 높은 상황에서 기업이 단일기업과의 관계에 집중할 경우 상대방의 기회주의를 발생시켜 거래비용을 증가시킬 수 있으므로 다수 거래관계로 분산하는 것이다. 두 번째, 같은 상황에서 다수 거래관계를 형성하는 경우 발생하는 거래형성과 관리를 위한 비용 또한, 포함해야 하므로 거래관계를 집중하여 단순화시키는 것이 효율적인 거래구조를 형성할 수 있다는 입장이라고 하였다.⁷²⁾

기업은 불확실한 환경을 극복하기 위해 다양한 노력이 요구된다. 금융위기 이후 해운시장은 느린 회복세를 보이고 있지만, 여전히 불안정한 상황에 노출된 상황이다. 해운물류기업은 생존을 위해 기업 간 협력과 이해가 필요한 상황이다. 박동기·조찬혁(2011)은 정기선사와 국제물류주선업체의 장기계약을 통해 획득할 수 있는 이점을 파악해야 하며 불안정한 환경에서 국제물류주선업체는 안정적인 운송서비스 제공을 위해, 정기선사는 안정적인 선복확보를 위해서 지속적인 관계 유지가 필요하다고 하였다.⁷³⁾ 이창수(2010)는 환경 불확실성이 높을수록 기업의 물류관리시스템에 대한 정교성 수준은 높게 나타나며 생존과 성과향상을 위해 시스템의 정교성을 유지해야 한다고 하였다.⁷⁴⁾ CY운영업체의 경우 이러한 정보시스템의 역할이

72) 편해수, “복수유통경로를 활용하는 제조업자의 경로집중도 선행요인과 결과요인”, 서강대학교 대학원 박사학위논문, 2005, pp.32-53.

73) 박동기·조찬혁, “국제물류주선업체와 정기선사간 장기지향성과 물류성가에 관한 실증적 연구”, 「물류학회지」, 제21권 제1호, 한국물류학회, 2011, pp.5-26.

매우 중요하며 선박회사의 내륙에서 컨테이너 운영 및 수급현황, Inventory 관리는 대부분은 계약 CY 업체에서 위임하여 운영되고 있으므로 불확실성에 대비한 정보시스템적인 부분에서 또한, 깊은 연관이 있음을 파악해 볼 수 있다.⁷⁵⁾

이충배, 김재철(2010)은 국제물류 환경변화 요인으로 기업경영의 글로벌화, 물류기업의 대응전략, 소비자 니즈의 고도화, 제품수요의 불확실성, 환경, 안전, 보안 규제강화, 정보통신 기술발전을 제안하였으며 물류기업들은 이러한 환경요인들을 공급사슬협업 강화, 성과향상을 위한 기회 요인으로 인식하여 적극적 대응이 요구된다고 하였다.⁷⁶⁾ 김종훈, 신상철(2000)은 불확실성이 클수록 이를 해결하기 위해 기업 간 장기적 계약을 통한 지속적인 거래를 유지하여 수요예측의 불확실성을 제거해야 한다고 하였다.⁷⁷⁾ 수요의 불확실성에 대한 선행연구를 바탕으로 CY 업체와 선박회사 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 시장의 불확실성에 대하여 가설 4-1과 4-2를 다음과 같이 설정하였다.

H-4-1)

시장의 불확실성은 기회주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H-4-2)

시장의 불확실성은 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

기업 간 발생하는 경쟁이란 한 기업의 상대기업에 대한 공격적인 행위와 그 행위에 반응하는 상대방의 행동이며 이러한 관계는 행동과 반응으로 단순화할 수 있다.⁷⁸⁾ 유재욱(2011)은 경쟁역학의 분야 중 경쟁상황 내에서

74) 이창수, “환경불확실성과 물류관리시스템 정교성 수준이 물류성과에 미치는 영향”, 「물류학회지」, 제20권 제3호, 한국물류학회, 2010, pp.133-154.

75) 전계논문, 박동기·황상원·조찬혁, 2009, pp.105-124.

76) 이충배·김재철, “국제물류 환경변화 요인이 공급사슬협업 및 성과에 미치는 영향 -화주기업과 물류기업 간 협업을 중심으로-”, 「물류학회지」, 제20권 제3호, 한국물류학회, 2011, pp.5-32.

77) 김종훈·신상철, “수출유통경로 지배구조 결정요인에 관한 연구”, 「국제경영연구」, 제11권 제2호, 한국국제경영학회, 2000, pp.343-368.

협력과 경쟁이 동시 발생하는 것을 협조적 경쟁이라고 하였으며 핵심역량이 되는 주요 활동부문에서는 치열한 경쟁이 이루어지지만, 보조 활동 부분에서는 협력적 네트워크를 구축한다고 하였다.⁷⁹⁾ 노윤진(2005)은 컨테이너 터미널 운영사간의 협력적 경쟁인 코피티션(Co-opetition)에 관한 연구에서 구조적, 경쟁적, 수요적 동기로 인하여 코피티션을 형성하는 주요요인으로 작용한다고 하였다.⁸⁰⁾ Thomas & Pollock(1999)는 같은 전략군 내의 기업 간 경쟁은 자본, 원재료, 고객과 같은 유사한 자원을 차지하기 위한 경쟁이 이루어지며 같은 경쟁전략을 추구한다고 하였다.⁸¹⁾

설도원(2007)은 환경의 동태성에 관한 연구에서 한 기업이 다른 기업에 대한 감시를 강화하면 상대기업의 기회주의가 강해지게 되며 이는 감시로 인한 불신과 불편 때문에 자유로운 자기이익 추구하고 불분명한 미래상황과 대안의 부재로 인한 불안감이 원인이라고 하였다. 그리고 안정적인 거래를 위한 기업의 참여화는 상대기업의 기회주의를 감소시킨다고 하였다. 장기적인 거래관점에서 의사결정과정에서 상대기업의 참여를 통한 기회주의의 감소를 추구해야 한다고 하였다.⁸²⁾ 김영신, 김언수(2005)는 경쟁 시장의 지배력 분포가 상호영역일 경우 비 상호영역의 경우보다 공격이나 반응 행동의 영향이 다양하게 나타나며 유사한 전략을 가진 상대방의 기업에 대하여 직접적 경쟁자로 인식한다고 하였다. 또한, 유사한 자원을 가진 경우에도 기업이 경쟁적 행위를 하려는 강한 동기를 가진다고 하였다.⁸³⁾

78) M-J. Chen & I. C. MacMillan, "Non response and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility," *Academy of Management Journal*, Vol.35, 1992, pp.539-570.

79) 유재욱, "경쟁행위 요인과 기업성과 간의 관계에 대한 실증적연구", 「인터넷전자상거래연구」, 제11권 제1호, 한국인터넷전자상거래학회, 2011, pp.127-142.

80) 노윤진, "컨테이너 터미널 운영업체의 코피티션 형성요인과 효과에 관한 실증연구", 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 2005, pp.24-178.

81) H. Tomas & T. Pollock, "From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence -Base Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy," *British Journal of Management*, Vol.10, 1999, pp.127-140.

82) 설도원, "환경의 동태성이 통제 메커니즘과 관료적 구조화를 매개로 기회주의에 미치는 영향에 관한 연구", 연세대학교 대학원 박사학위 논문, 2007, pp101-116.

83) 김영신·김언수, "다점경쟁 기업의 경쟁적 행동과 반응에 대한 연구 - 생활용품 및 화장품 시장에서의 복수사례연구-", 「한국전략경영학회 2005년도 춘계학술대회발표논문집」, 한국전략경영학

국내의 운송 CY 업체 간의 경쟁 관계는 협력적 경쟁 관계로 인식할 수 있다. 이들의 같은 시장 내에서 일반적인 컨테이너 운송서비스뿐만 아니라 다양한 형태의 물류서비스를 제공하며 보관 하역과 화물운송에 필요한 자원을 확보하고 있다. 또한, 선박회사와의 계약 관계를 맺고 있으며 같은 물류서비스를 선박회사에 제공하고 있다. CY 운영 기업의 수가 제한적이며 막대한 자본이 요구되는 사업의 특성상 시장진입이 어렵다. 또한, 대부분 자본이나 규모에서 큰 차이가 나타나지 않음으로 동등한 입장에서 운영이 이루어지고 있음을 파악해 볼 수 있다. 따라서 선박회사와 CY 운영업체 사이에서 나타나는 기회주의, 장기지향성은 이들 기업 간의 경쟁에 유의한 영향을 미칠 것으로 예상해 볼 수 있으며 선행연구를 참고하여 가설 5-1과 5-2를 다음과 같이 설정하였다.

H-5-1)

기회주의는 업체 간 경쟁에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H-5-2)

장기지향성은 업체 간 경쟁에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

신규고객의 창출과 기존고객에 대한 관리는 기업이 가진 고유의 역량에 따라 가늠된다. 역량의 사전적 의미는 매우 포괄적이며 기업의 측면에서 기업이 가진 다양한 역량에 대한 세분화가 필요하다. 영업적 측면에서 역량은 많은 연구를 통하여 다양하게 정의하여 왔다. Powell(2001)은 영업사원의 역할은 영업성장에 많은 영향을 미치며 영업훈련이 필요하다고 하였다. 또한, 기업차원에서의 보상과 조직구조에 관한 관심이 필요하며 영업역량의 지표로써 영업사원을 기업역량에 중요한 요인으로 보았다.⁸⁴⁾ 최영로(2005)의 연구에서 또한, 선박회사의 영업사원과 국제물류주선업체 간의

회, 2005, pp.228-253.

84) G. V. Powell, "Competency-based advanced sales training is needed," *National Underwriter Life & Health-Financial Service Edition*, Vol.105 No.46, Nov. 2001, pp.63-65.

관계에 대하여 기업차원의 관리와 영업사원차원의 관리가 쌍방향으로 이루어져야 하며 고객과의 접점에서 활동하는 영업사원의 전문성과 권한의 정도, 고객 지향성 등이 매우 중요하다고 하였다.⁸⁵⁾ 손상기외(1999)의 연구에서는 국제물류주선업체의 영업역량에 관한 내용을 다루고 있다. 이들의 연구에서는 서비스 차별성에 관한 요인문항으로 리베이트, 개인적 친분관계 등과 같은 내용을 포함하고 있다.⁸⁶⁾

그리고 기업 간 제휴의 역량에 관하여 Kogut(1988)은 제휴를 통한 지식의 학습과 계속된 역량보유가 필요하며 제휴역량을 통한 성과의 향상을 기대할 수 있다고 하였다.⁸⁷⁾ 박동기외(2011)의 연구에서는 국내의 외국적 해운물류기업을 대상으로 파트너십 관계에 있는 기업 간에 지식이전과 긍정적인 갈등은 상호 간의 커뮤니케이션에 긍정적인 역할을 하며 이는 물류성과에도 영향을 미친다고 하였다.⁸⁸⁾ 또한, 방희석외(2008)는 물류기업 간의 제휴형성 이후 협력적 관계유지가 기업학습과 혁신 그리고 고객 만족의 관점에서 긍정적으로 작용한다고 하였다.⁸⁹⁾ CY 업체와 선박회사도 제휴관계에서 발생하는 역량으로 기업의 성과에 유의한 영향을 가질 수 있음을 예측해 볼 수 있다. 선행연구를 참고하여 가설 6-1과 6-2를 다음과 같이 설정하였다.

H-6-1-1)

기회주의는 영업역량에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

85) 최영로, “해운서비스시장에 있어서 관계 질에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구: 정기선사와 운송주선인간의 관계를 중심으로”, 한국해양대학교, 박사학위논문, 2005, pp.100-109.

86) 손상기·이정세, “복합운송주선업의 영업성과에 미치는 영향요인”, 「국제상학」, 제14권 제2호, 한국국제상학회, 1999, pp.30-35.

87) B. Kogut. "A Study of the Life Cycle of Joint Ventures," *Cooperative Strategies in International Business*, Vol.6, 1988, pp.39-52.

88) 박동기·조찬혁, “국내 외국적 해운물류기업의 물류성과에 관한 실증연구 -모기업과 해외자회사의 관계를 중심으로”, 「국제상학」, 제26권 제1호, 한국국제상학회, 2011, pp.117-132.

89) 방희석·권오경, “물류기업 간 제휴의 관계지속성과 BSC를 활용한 성과관리에 관한 연구”, 「국제상학」, 제23권 제3호, 한국국제상학회, 2008, pp.18-22.

H-6-1-2)

장기지향성은 영업역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H-6-2-1)

기회주의는 제휴역량에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H-6-2-2)

장기지향성은 제휴역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

산업 내의 경로구조는 공급자와 공급받는 자의 관계가 단계적으로 구성되어 있으며 운송 CY 업체와 선박회사의 관계와 이어지는 운송 CY 업체와 협력사 간의 관계 또한, 고려되어야 한다. 이는 1차 단계의 선사와 CY 업체 간의 관계가 2차 단계인 CY 업체와 협력사 간의 관계에 미치는 영향에 대하여 파악해 볼 필요가 있다. 김상덕(2010)은 강력한 힘을 가진 소매업체의 경우 공급업체에 강압적인 영향력을 행사하지만, 이는 특수한 상황에 따라 달라질 수 있으며 경로 상에서 선도역량에 따라 이러한 차이가 발생할 수 있다고 하였다.⁹⁰⁾ 노원희(2010)는 영향전략은 경로구성원 간의 이해관계에 대한 조정이나 갈등관리 등을 위한 의사소통의 도구로써 사용되며 파트너의 기회주의 성향을 통제하기 위해 신뢰의 구축 정도에 따라 달라져야 한다고 하였다.⁹¹⁾ CY 업체도 컨테이너의 운송, 야드 내 작업, 포장, 검수 등 다양한 작업을 협력사와의 관계수립을 통하여 운영되고 있으며 파트너십 관계가 이루어져 있기 때문에 영향전략 또한, 시행되고 있다. 선행연구의 경우 효과적인 영향전략의 수립에 대부분 초점을 맞추고 있지만, 영향전략에 영향을 미치는 변수에 대한 구체적인 내용에 대하여는 구체적으로 언급되어 있지 않다. 따라서 산업 내 대형 기업 간 경쟁 관계가 협력사에 대한 영향전략에 영향을 미칠 것으로 예상하였으며 가설 7을 다음과 같

90) 김상덕·정연승·성민, “국내 유통산업에 있어서 소매업체와 공급업체간 협력에 관한 연구”, 「산업경제연구」, 제23권 제2호, 한국산업경제학회, 2010, pp.697-725.

91) 노원희·오세조, “유통업체의 영향전략이 소매업체의 기회주의 성향에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과를 중심으로”, 「마케팅연구」, 제25권 제2호, 한국마케팅학회, 2010, pp.41-63.

이 설정하였다.

H-7)

업체 간 경쟁은 협력사 영향전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제3절 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 운송 CY 기업과 선박회사 간의 경로구조를 파악하기 위한 변수로써 자산의 특수성, 상대적 의존성, 거래의 불공정성, 수요의 불확실성, 기회주의, 장기지향성 그리고 마지막으로 업체 간 경쟁으로 설정하였다. 각각의 변수들은 선행연구를 바탕으로 연구의 목적에 맞도록 조작적 정의와 개념을 설명하였다.

1. 자산의 특수성

자산의 특수성은 Barney(1991)가 제시한 기업 경영자원이 가지고 있어야 하는 역량과 권영철(2001)의 연구에서 기업자원의 활용에 관한 내용과 박동기·조찬혁(2010)의 연구에서 사용한 설문문항을 연구의 목적에 맞도록 구성하였다. 자산의 특수성이란 CY 업체가 제공하는 물류서비스를 이행하기 위하여 보유하고 있는 고유한 자산의 특징, 규모, 지역적 위치로 정의되며 DEPOT의 위치, CY의 규모, 컨테이너취급 장비의 규모, 컨테이너 운송 차량의 규모, CFS의 보유로 모두 5개의 문항을 구성하였으며 5점 리커트 척도로 측정하였다.

2. 상대적 의존성

상대적 의존성에 관하여 Frazier(1983, 1999)의 연구에서 경로 내부에서 상대기업의 역할성과에 관한 내용과 Pfeffer & Salancik(1978)의 연구에서 언급한 기업보유자원의 통제와 힘의 역할 그리고 박준용(2001)의 조

직 간 상호의존적 관계에 관한 연구와 조만영(2001)의 연구에서 언급한 해운산업 내에서의 선박회사의 위치와 역할을 참고하였다. CY 업체가 기업 운영의 전반적인 측면에서 선박회사에 의존하고 있는 정도로 정의하였으며 자사의 기본적 운영, 타선사와의 계약의 신규계약, 경쟁력 확보, 영업활동, 경쟁사로 선사의 이전을 막기 위한 노력으로 모두 5개의 문항을 구성하였으며 5점 리커트 척도로 측정하였다.

3. 거래의 불공정성

거래의 불공정성은 거래 당사자 간의 관계에서 부당한 요구나 행위에 대한 경험으로 정의하였으며 Frazier & Summers(1984)의 연구에서 제시한 강압적 전략의 구분과 편해수(2007, 2009)의 불공정행위의 관점에 관한 연구 내용을 참고하여 현업에서 CY 업체와 선박회사 간에 발생하고 있는 상황에 맞도록 문항을 구성하였다. 요율협상, 업무협의를, 이기적인 협상자세, 업무상 문제와 실수의 목인, 재계약을 위한 손해의 감수로 모두 5개 문항을 구성하였으며 5점 리커트 척도로 측정하였다.

4. 시장의 불확실성

거래비용이론에 의하면 상대방과의 관계는 불확실성으로부터 회피하기 위해 내부화를 추구한다고 하였다. 시장의 불확실성은 CY 운영기업이 속하여 있는 전반적인 시장상황과 수요에 대한 예측이 어려운 상황으로 정의하였다. Williamson(1983)의 연구에서 나타낸 환경의 불확실성에 관한 내용과 이창수(2010)의 환경 불확실성에 관한 내용 그리고 편해수(2005)의 시장 수요의 변동성에 관한 내용을 참고하였으며 현업의 시장상황에 맞도록 문항을 새롭게 구성하였다. 화주운송수요, 선사운송수요, 운송경로의 변화, 유가의 변동, 컨테이너 운송시황으로 모두 5개 문항을 구성하였으며 5점 리커트 척도로 측정하였다.

5. 기회주의

기회주의는 CY 업체가 자사의 이익을 추구하기 위하여 선박회사와의 관계를 유지하는 가운데 묵시적 또는 명시적으로 이루어지는 행위로 정의하였다. 조만영(2001)의 정기선사와 운송주선인 간의 관계에 관한 연구와 설도원(2007)의 할인점과 공급업체 간의 관계에서 발생하는 공급업체의 기회주의에 요인을 참고하여 설문문항으로 새롭게 구성하였으며 제한된 자사의 정보제공, 선사요청의 의도적 지연행위, 왜곡된 정보의 제공, 계약의 파기 가능성, 계약사항의 수정으로 5개의 문항을 구성하였으며 5점 리커트 척도로 측정하였다.

6. 장기지향성

장기지향성은 기업 간 거래 관계를 장기적인 협력과 지속적인 관계유지를 위한 노력으로 정의하였으며 편해수(2010)의 연구에서 집중적 경로관계 내의 집중과 장기적 협력관계에 관한 내용과 박동기·조찬혁(2010, 2011)의 CY 업체와 정기선사의 관계에 관한 내용과 선박회사와 국제물류주선업체 사이의 장기지향성에 관한 연구에서 사용한 내용을 참고하여 설문문항을 구성하였다. 장기지향성을 측정하기 위한 항목으로 장기적 이익관계, 협력적 관계의 유지, 장기거래 선사의 운송우선권, 장기거래 선사의 컨테이너 우선취급권, 장기거래 선사 이용화주에 대한 운임할인으로 5개의 문항을 구성하였으며 5점 리커트 척도로 측정하였다.

7. 업체 간 경쟁

업체 간 경쟁이란 같은 종목군 내의 다른 기업에 대한 자사의 이익확대를 위한 공격적 행위와 상대방이 자사에 가하는 공격적 행위에 대한 반응으로 정의하였다. Thomas&Pollock(1999)의 같은 전략군 내의 기업 간 경쟁에 관한 내용과 김영신·김언수(2005)의 경쟁시장 내의 지배분포가 상호영역일 때 발생하는 경쟁반응과 행위에 관한 내용을 참고하여 실제 CY 운

영기업의 경쟁상황에 맞도록 문항을 새롭게 구성하였다. 화주유치경쟁, 운임할인경쟁, 선사유치경쟁, 관련 사업 유치경쟁, 거점 확보 경쟁으로 5개의 문항을 구성하였으며 5점 리커트 척도로 측정하였다.

8. 영업역량

본 연구에서 영업역량은 CY 업체가 고객에게 자사의 이익을 위한 신규고객의 창출과 기존 고객의 관리 측면에서 요구되는 본위의 힘으로 정의하였다. Powell(2001)과 최영로(2005)의 연구에서 영업역량에 관한 내용 중 영업사원의 역할과 중요성에 대한 사항과 손상기·이정세(1999)의 연구에 나와 있는 서비스 차별성에 관한 요인문항을 참고하여 설문문항을 구성하였으며 숙련된 영업사원, 영업부서의 규모, 시장동향정보의 제공, 리베이트, 영업사원에 대한 업무교육 5개의 문항을 구성하였으며 5점 리커트 척도로 측정하였다.

9. 제휴역량

제휴역량은 CY 업체와 선박회사 간의 제휴관계를 통해 발생할 수 있는 기업 활동의 이점과 경쟁력에 영향을 미치는 힘으로 정의하였다. Kogut(1988)의 연구에서 제휴역량을 통한 성과의 향상에 관한 내용과 박동기·조찬혁(2011)의 파트너십관계에서 발생할 수 있는 요인 그리고 방희석·권오경(2008)의 연구에서 물류기업 간의 협력적 관계로 말미암은 유의한 성과에 관한 사항들을 참고하여 설문문항을 구성하였으며 화주정보획득, 편리한 이용, 사업의 확장, 운임할인제공, 독점적 위치의 확보 5개의 문항을 구성하였으며 5점 리커트 척도로 측정하였다.

10. 협력사 영향전략

협력사에 대한 영향전략은 협력기업의 협력을 이끌어 내기 위한 영향력 행사에 사용되는 행위로 정의하였다. 노원희·오세조(2010)의 연구에서 나

타내고 있는 영향전략에 관한 정보교환, 요청, 권고, 약속, 위협에 대한 정의를 이용하여 설문문항을 작성하는데 참고 하였으며 사업과 운영에 관한 토론, 이익사안에 대한 제안, 필요행위에 대한 권고, 보상의 약속, 불이행에 대한 불이익의 통보 5개의 문항으로 구성하였으며 5점 리커트 척도로 측정하였다.

설문문항의 구성을 위하여 2011년 5월 10일부터 6월 20일까지 CY 업체를 전화, 방문, E-MAIL을 이용하여 실무자 면접을 통해 관련 변수에 관한 실무를 반영하는 설문문항을 개발하였다. 면접자는 CY 업계에서 10년 이상 근무한 자 또는 관리직급에서 3년 이상 근무한 자로 제한하여 인터뷰를 실시하였다.

[표-11] 설문의 구성

변수	설문항목	관련연구
자산의 특수성	① 주요거점별 지역 Depot는 CY 업체의 강점 또는 경쟁력이 된다.	Barney(1991), 권영철(2001), 박동기,조찬혁(2010)
	② CY의 규모는 CY 업체의 강점 또는 경쟁력이 된다.	
	③ 컨테이너 취급장비능력은 CY 업체의 강점 또는 경쟁력이 된다.	
	④ 컨테이너 운송차량능력은 CY 업체의 강점 또는 경쟁력이 된다.	
	⑤ CFS는 CY 업체의 강점 또는 경쟁력이 된다.	
상대적 의존성	① 거래선사는 자사의 기본적 운영을 위해 반드시 필요하다.	Frazier(1983, 1999), Pfeffer & Salancik (1978), 박준용(2001), 조만영(2001)
	② 거래선사 정도 규모의 다른 선사와의 신규계약은 어렵다.	
	③ 거래선사는 자사의 경쟁력 확보에 반드시 필요하다.	
	④ 거래선사는 자사의 영업활동에 반드시 필요하다.	
	⑤ 거래선사를 경쟁사에 빼앗기지 않기 위해 노력한다.	
거래의 불공정성	① 선사와 요율협상은 다소 불공정하더라도 수용해야 한다.	Frazier & Summers (1984), 편해수(2007, 2009)
	② 선사와 업무협회는 다소 불공정하더라도 수용해야 한다.	
	③ 선사의 이기적인 협상자세를 수용해야 하는 경우가 있다.	
	④ 선사의 업무실수나 문제를 묵인해야 하는 경우가 있다.	
	⑤ 선사와 재계약을 위해 손해를 감수해야 하는 경우가 있다.	
시장의 불확실성	① 화주운송 수요는 다소 예측하기 어렵다.	Williamson(1983), 이창수(2010), 편해수(2005)
	② 선사운송 수요는 다소 예측하기 어렵다.	

	③ 지역별 운송경로의 변화는 다소 예측하기 어렵다.	
	④ 유가의 변동은 다소 예측하기 어렵다.	
	⑤ 컨테이너 운송시황은 다소 예측하기 어렵다.	
기회주의	① 필요에 따라 선사에게 제한된 자사의 정보를 제공한다.	조만영(2001), 설도원(2007)
	② 필요한 경우 선사의 요청을 의도적으로 지연시킬 수 있다.	
	③ 자사에 이득이 될 경우 선사에게 왜곡된 정보를 제공할 수 있다.	
	④ 자사에 더 나은 계약을 맺을 수 있는 경우 계약은 파기할 수 있다.	
	⑤ 자사에 이득이 될 경우 선사와의 계약사항을 수정할 수 있다.	
장기 지향성	① 선사와의 거래는 장기적일수록 이익이다.	편해수(2010), 박동기·조찬혁 (2010, 2011)
	② 장기거래 선사와 협력적 관계유지를 위해 노력한다.	
	③ 장기거래 선사의 컨테이너운송은 우선적으로 취급한다.	
	④ 장기거래 선사의 컨테이너는 우선적으로 취급한다. (보관, INVENTORY)	
	⑤ 장기거래 선사이용 화주는 가급적 운임할인을 적용한다.	
업체 간 경쟁	① 동종업체와 화주유치 경쟁은 매우 중요하다.	Thomas & Pollock (1999), 김영신·김언수(2005)
	② 동종업체간 운임할인 경쟁은 매우 중요하다.	
	③ 동종업체간 선사유치 경쟁은 매우 중요하다.	
	④ 동종업체간 관련 사업 유치 경쟁은 매우 중요하다.	
	⑤ 동종업체간 배후부지 및 지역거점 확보 경쟁은 매우 중요하다.	
영업역량	① 영업관리를 위해 숙련된 영업사원이 필요하다.	Powell(2001), 최영로(2005), 손상기·이정세(1999)
	② 영업관리를 위해 일정규모 이상의 영업부서가 필요하다.	
	③ 영업관리를 위해 수출입시장 동향정보 제공이 필요하다.	
	④ 영업관리를 위해 적정비율의 리베이트 제공이 필요하다.	
	⑤ 영업관리를 위해 지속적인 영업사원의 업무교육이 필요하다.	
제휴역량	① 계약선사와 거래 중인 화주에 대한 정보획득은 용이하다.	Kogut(1988), 박동기·조찬혁(2011), 방희석·권오경(2008)
	② 계약선사의 컨테이너는 상대적으로 편리하게 이용할 수 있다.	
	③ 계약선사와 관계를 이용하면 관련 사업의 확장이 가능하다.	
	④ 계약선사를 이용하는 화주에게는 운임할인을 제공할 수 있다.	
	⑤ 계약선사의 특수컨테이너에 대한 독점운송 및 관리가 가능하다.	
협력사 영향전략	① 협력업체와 일반적 사업내용과 운영절차에 대해 서로 토론한다.	노원희·오세조(2010)
	② 협력업체에 양사 모두에 이익이 되는 사안을 제안한다.	
	③ 협력업체에 자사에 필요한 행위를 구체적으로 권고한다.	
	④ 협력업체에 자사의 요청을 충실이 이행 할 경우 보상을 약속한다.	
	⑤ 협력업체에 자사의 요청을 불이행할 경우 불이익을 있음을 알린다.	

제4절 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 실증분석을 위하여 설문지법을 사용하였다. CY 운송사업자 협의회에 등록되어있는 15개사가 운영하고 있는 전국의 CY에 근무하고 있는 10년 이상 또는 관리직급에서 3년 이상 근무한 자를 대상으로 조사하였다. 2012년 01월 파일럿 서베이를 실시하여 설문의 문항을 1차적으로 보완하였으며 조사기간은 2012년 2월부터 2012년 3월까지 약 2개월에 걸쳐 전화, FAX, E-mail, 방문을 통하여 설문지를 배포하였다. [표-12]는 연구에 사용된 업체와 대상 CY의 현황이며 현업의 보안을 고려하여 연락처 및 응답자의 신상에 관한 내용은 삭제하였다. 설문응답 데이터의 분석은 통계 분석 패키지 SPSS 12.0과 AMOS 7.0을 사용하였다.

[표-12] 조사대상 기업현황

상호	지역	형태	계열정기선사	터미널
천일정기화물자동차	부산	용당 1CY	X	X
	부산	용당 2CY		
	부산	PECT		
	부산	차성대 CY		
	부산	신항 철송장		
	부곡	CY		
	옥천	DEPOT		
	구미	DEPOT		
	충주	DEPOT		
	청주	DEPOT		
	울산	DEPOT		
	군산	DEPOT		
	광양	DEPOT		
	인천	DEPOT		
대한통운	인천	CY터미널	X	O
	광양	CY터미널		
	마산	CY터미널		
	부산	CY터미널		
	군산	CY터미널		
	동해항	CY터미널		
	의왕	ICD		
	양산	ICD		
	장성	ICD		

	중부	ICD		
인터지스	부산	7부두 CY	X	O
	부산	감만 CY		
	양산	양산 ICD		
	의왕	경인 ICD		
	인천	인천 CY		
	울산	울산 DEPOT		
	부산	PECT CY		
국보	부산	우암터미널 CY	O 홍아해운	O
	양산	CY		
	부산	우암CY		
	부곡	부곡 CY		
	인천	인천 CY		
	약목	약목 CY		
	청주	청주 CY		
	울산	울산 CY		
	대야	대야 CY		
	광주	광주 CY		
동방	부산	용당 CY	X	X
	양산	양산 ICD		
	울산	울산 CY		
	광양	광양 CY		
	부산	PECT CY		
삼익물류	부산	CY	X	X
	울산	CY		
	구미	CY		
	청원	CY		
	익산	CY		
	광주	CY		
	광양	CY		
	의왕	CY		
	삼교	CY		
	인천	CY		
동부익스프레스	부산	감만 터미널 CY	X	O
	의왕	의왕 터미널 CY		
	양산	양산 ICD		
	영남지사	6부두 CY		
	중부	부강CY		
	전북	오식도CY		
세방	부산	우암CY	X	O
	부산	철도 CY		
	부산	신항 공컨테이너 장치장		
	부산	SBCT CY		
	부산	신항 다목적 부두		
	양산	ICD		

	구미	DEPOT		
	의왕	ICD		
	광주	철도 DEPOT		
	전주	철도 DEPOT		
	매포	철도 DEPOT		
천경	양산	ICD	O 천경해운	X
	부산	5물량장 CY		
	부곡	CY		
협성컨테이너터미널	부산	용당 CY	O 범주해운	X
	양산	ICD		
한진	부산	터미널 CY 1-1 단계	O 한진해운	O
	부산	터미널 CY 2-1 단계		
	의왕	ICD		
	조치원	DEPOT		
	구미	DEPOT		
	임곡	DEPOT		
	부산	재송 CY		
	부산	감만CY		
	양산	양산 CY		
	인천	터미널 3부두		
	인천	공용 CY		
	평택	터미널 CY		
현대로지스틱스	부산	부산신항터미널 CY	O 현대상선	O
	양산	ICD		
	광양	CY		
	군산	DEPOT		
	의왕	ICD		
	인천	DEPOT		
	천안	DEPOT		
	아산	DEPOT		
DTC	부산	부산진역 CY	X	X
	부산	감만 CY		
	인천	CY		
	천안	CY		
	의왕	ICD		
	구미	DEPOT		
	양산	ICD		
	광양	DEPOT		
	평택	DEPOT		
KCTC	부산	우암CY	O 고려해운 (KMTC)	O *우암터미널 지분 60%
	부산	용당 CY		
	부산	신전대 CY		
	부산	1부두 CY		
	부산	부산진 ICD		
	인천	CY		
	의왕	ICD		

	양산	ICD		
	구미	DEPOT		
	울산	DEPOT		
	청주	DEPOT		
	천안	DEPOT		
	군산	DEPOT		
	광양	DEPOT		
	광주	DEPOT		
	부산	부산진		
코레일로지스	부산	신항 철송장	X	X
	인천	DEPOT		
	구미	DEPOT		
	광양	DEPOT		
	청주	DEPOT		
	삼교	DEPOT		
	온산	DEPOT		
	홍곡사	DEPOT		
	군산	DEPOT		
	서광주	DEPOT		

*2012년 2월 기준으로 작성 됨.



제 V 장 분석결과 및 가설검증

제1절 표본의 특성

본 연구를 위한 설문지는 150부를 배포하였으며 140부를 회수하였고 그 중 134부를 설정하여 최종분석에 이용하였다. 회수 설문지의 채택률이 높은 이유는 연구의 특성상 대상 표본이 매우 한정적이므로 각각의 설문 응답률의 신뢰성을 높이기 위하여 조사대상을 될 수 있으면 일일이 확인한 후 면접시간을 가지기 위해 노력하였다. 1차적으로 대상의 기업과 근무 중인 CY 및 근무기간을 확인하였고 연구목적을 명확하고 객관적으로 설명하여 성실한 응답이 되도록 유도하였다.

표본에 대한 일반적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 시행하였다. [표-13]은 조사대상의 일반현황으로써 운송거점은 부산신항이 46.82%로 가장 높은 빈도를 보였으며 부산항이 그다음을 차지하였다. 직급은 과장급이 49.25%로 전체응답의 절반에 해당하였으며 부서는 운송관리담당이 46.27%와 야드 관리담당이 40.3%로 전체 조사대상의 대부분을 차지하였다. 차량보유는 60대 이상을 보유한 기업이 85.82%로 가장 높게 나타났다. 계열사 중 선박회사를 포함하고 있는 경우와 터미널을 확보한 기업군은 해당 기업의 홈페이지 및 인터뷰를 통하여 터미널 및 계열선박회사의 보유현황을 파악하였으며 전체 134개의 조사대상 중 선박회사 및 터미널을 모두 보유하지 않고 있는 업체의 빈도가 49개로 가장 높았다.

[표-13] 조사대상의 일반현황

문항		빈도	퍼센트
운송거점	부산항	48	35.82
	부산신항	62	46.27
	광양항	4	2.99
	인천항	3	2.24
	기타	17	12.69
	합계	134	100.00

직급	대리급	36	26.87
	과장급	66	49.25
	차장급	14	10.45
	부장급	5	3.73
	팀장/소장급	13	9.70
	합계	134	100.00
부서	운송관리	62	46.27
	야드관리	54	40.30
	물류정보관리	1	0.75
	영업관리	13	9.70
	기타	4	2.99
	합계	134	100.00
차량보유	10~20대미만	2	1.49
	20~40대미만	3	2.24
	40~60대미만	14	10.45
	60대 이상	115	85.82
	합계	134	100.00

계열사중 선박회사만을 보유한 기업

업체	빈도
(주)천경	3
협성컨테이너터미널(주)	2
계	5

터미널만을 보유한 기업

대한통운(주)	10
인터지스(주)	7
동부익스프레스(주)	6
(주)세방	11
계	34

계열 정기선사와 터미널의 모두 보유한 기업

국보(주)	11
(주)한진	12
현대로지엠(주)	8
KCTC(주)	15
계	46

선박회사, 터미널 모두 보유하지 않은 기업

천일정기화물자동차(주)	14
(주)동방	5
삼익물류(주)	10
DTC(주)	9

코레일로지스(주)	11
계	49
총계	134

*2012년 2월 기준 계열 컨테이너 운항선사 및 전용 터미널의 보유현황

제2절 통계분석 및 결과

1. 신뢰성 및 타당성 검증

국제물류주선업체와 협력업체 간 관계에 관한 외생변수의 신뢰도를 검증하기 위하여 Cronbach's α 값을 측정하였다. 최초에 작성한 문항 중 거래의 불공정성에 포함되었던 선사와 요율 협상의 불공정에 관한 내용과 자산의 특수성에 포함되었던 주요 거점별 DEPOT에 관한 문항은 연구의 높은 신뢰성 확보를 위하여 삭제하였다. 제거 후 신뢰성 검증 결과 각 변수 모두 0.7 이상을 나타내 분석을 진행하는데 큰 문제가 없는 것으로 판단하였다. 따라서 각각의 변수들은 내적 일관성을 충분히 가진 것으로 판단되었다. 외생변수에 대한 타당성 검증을 위하여 요인분석(Factor Analysis)을 하였으며 요인추출방법으로 주성분 분석을 사용하였다. 요인행렬의 회전 방법은 직각회전 방식(Varimax)을 사용하여 모두 4개의 성분이 추출되었다.

[표-14] 외생변수에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

항목	상대적의존성	시장의불확실성	거래의불공정성	자산의특수성	Cronbach α
경쟁력 확보	0.908	0.010	-0.042	0.076	.821
기본적 운영	0.826	0.171	0.156	0.031	
경쟁사로의 이탈	0.773	0.252	0.036	0.055	
영업활동	0.768	0.140	0.055	0.395	
타 선사 신규계약	0.525	0.385	0.044	0.087	
컨테이너운송시황	0.109	0.820	0.174	0.223	.827
선사수요	0.145	0.800	0.239	0.232	
운송경로변화	0.102	0.731	0.317	0.051	
화주운송수요	0.334	0.638	-0.358	-0.085	
유가의 변동	0.396	0.618	-0.334	0.285	
이기적 협상자세	-0.003	0.054	0.873	-0.130	.832
실수문제의 묵인	0.020	0.148	0.854	0.124	

계계약의 감수	0.089	0.020	0.827	-0.244	.829
업무협의불공정	0.208	0.459	0.554	-0.136	
CFS	-0.045	-0.022	-0.020	0.838	
취급장비규모	0.142	0.339	-0.112	0.775	
CY규모	0.136	0.310	-0.270	0.746	
운송차량규모	0.415	-0.017	0.002	0.710	
고유치(EigenValue)	5.792	3.396	1.945	1.629	
분산%	19.703	18.582	16.821	15.792	
누적%	19.703	38.286	55.107	70.899	

본 연구의 내생변수의 타당성 검증을 위하여 마찬가지로 요인분석(Factor Analysis)을 하였으며 요인추출방법으로 주성분 분석을 사용하였다. 내생변수는 제휴역량에 대한 문항 중 화주대상 운임할인, 계약선사의 특수컨테이너의 독점권에 대한 2문항과 영업역량에 대한 문항 중 숙련된 영업사원, 리베이트 제공에 대한 2문항, 기회주의에 대한 문항 중 제한적인 정보의 제공, 선박회사 계약사항의 수정에 대한 2문항, 업체 간 경쟁에 대한 문항 중 화주유치경쟁, 배후부지 및 지역거점 확보경쟁에 관한 2문항 마지막으로 협력사 영향전략에 대한 문항 중 일반적 사업내용과 운영절차에 관한 토론, 이익 사안의 제안에 대한 2문항을 연구의 신뢰성 확보를 위하여 제거하였다. 요인행렬의 회전 방법은 직각회전 방식(Varimax)을 사용하여 모두 6개의 성분이 추출되었으며 신뢰도 또한, 모두 0.7 이상을 나타내어 연구를 진행하는 데 문제가 없는 것으로 나타났다.

[표-15] 내생변수에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

항목	장기 지향성	제휴역량	영업역량	기회주의	업체 간 경쟁	협력사 영향전략	Cronbach α
우선적 취급	0.862	0.259	0.148	-0.040	-0.001	-0.019	.851
우선적 운송	0.837	0.200	0.110	-0.056	0.050	-0.046	
운임할인	0.736	-0.011	0.237	-0.058	0.037	0.202	
협력관계유지	0.716	-0.221	0.152	0.134	0.063	0.031	
장기적 이익	0.676	0.227	-0.171	-0.011	0.366	0.334	
정보획득	0.008	0.832	0.098	0.042	0.055	0.076	.792
편리한 이용	0.184	0.804	0.041	-0.140	0.221	0.213	
사업확장	0.093	0.571	0.226	-0.118	0.433	0.404	.800
영업부규모	0.151	0.008	0.892	0.068	0.111	-0.028	

동향정보	0.264	0.264	0.798	-0.008	0.152	0.035	
업무교육	0.171	0.545	0.578	0.264	-0.073	0.124	
계약파기	-0.116	-0.133	-0.036	0.910	-0.078	0.081	
왜곡된정보제공	0.093	0.002	0.014	0.826	-0.142	-0.151	.767
의도적지연	-0.034	0.138	0.211	0.657	0.166	-0.356	
운임할인경쟁	0.179	-0.056	0.096	0.092	0.871	0.141	
선사유치경쟁	-0.151	0.260	0.067	-0.338	0.683	0.107	.743
사업유치	0.288	0.417	0.214	-0.022	0.661	0.141	
행위권고	0.156	0.286	0.022	-0.120	0.234	0.778	
보상약속	0.032	0.165	-0.042	-0.077	0.047	0.742	.680
불이익통보	0.091	-0.067	0.515	-0.121	0.199	0.631	
고유치(Eigen Value)	5.945	2.825	2.103	1.459	1.360	1.219	
분산%	16.566	13.175	11.718	11.179	11.172	10.739	
누적%	16.566	29.740	41.459	52.638	63.811	74.550	

[표-16]은 외생변수에 대한 확인적 요인분석 결과로써 Chi-square 값이 67.020, 자유도가 52, p값은 .076로 나타나 적합한 연구모형으로 판단되었다. 절대적합지수는 RMR=.019, GFI=.951, AGFI=.838로 나타났으며, 증분적합지수는 NFI=.962, CFI=.991로 나타났다. 적합도 통계량인 RMSEA 또한, .047로 나타나 대부분에서 적합한 것으로 판단된다. 경로계수의 유의성을 나타내는 t값 또한, 모두 ± 1.96 보다 큰 것으로 나타나 각 요인의 관측변수들은 요인의 개념을 효과적으로 설명하고 있는 것으로 나타났다. 표준화된 회귀계수는 모든 문항이 .5 이상 나타나 전반적인 타당성을 확보한 것으로 판단하였다.

[표-16] 외생변수에 대한 확인적 요인분석 결과

	항목	Estimate	S.E	t	P	표준화된회귀계수
상대적 의존성	경쟁력확보	1.000				.858
	기본적 운영	1.174	.168	7.007	***	.772
	경쟁사로 이탈	1.054	.113	9.297	***	.729
	영업활동	1.387	.188	7.393	***	.862
	타 선사 신규계약	1.851	.416	4.449	***	.722
시장의 불확실성	컨테이너운송시황	1.000				.849
	선사수요	1.283	.116	11.053	***	.868
	운송경로변화	.880	.197	4.476	***	.617
	화주운송수요	.787	.282	2.785	.005	.527
	유가의 변동	.894	.136	6.595	***	.508
	이기적 협상자세	1.000				.864

거래의 불공정성	실수문제의 목인	.903	.089	10.186	***	.781
	재계약의 감수	1.272	.108	11.827	***	.821
	업무협의를불공정	.527	.073	7.226	***	.572
자산의 특수성	CFS	1.000				.508
	취급장비규모	1.874	.272	6.887	***	.999
	CY규모	1.280	.194	6.606	***	.736
	운송차량규모	.874	.134	6.502	***	.541
Chi-square=67.020 Df=52, P=.079						
RMR = .019, GFI = .951, AGFI = .838						
NFI = .962, CFI = .991, RMSEA = .047						

[표-17]은 내생변수에 대한 확인적 요인분석 결과로써 Chi-square 값이 102.992, 자유도가 81, p값은 .050으로 나타나 적합한 연구모형으로 판단되었다. 절대적합지수는 RMR=.024, GFI=.931, AGFI=.821로 나타났으며, 증분적합지수는 NFI=.945, CFI=.987로 나타났다. 적합도 통계량인 RMSEA 또한, .045로 나타나 대부분에서 적합한 것으로 판단되었으며, 경로계수의 유의성을 나타내는 t값 또한, 모두 ± 1.96 보다 큰 것으로 나타나 각 요인의 관측변수들은 요인의 개념을 효과적으로 설명하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 표준화된 회귀계수는 모두 .5이상으로 나타나 대체로 개념의 타당성을 확보한 것으로 판단하였다.

[표-17] 내생변수에 대한 확인적 요인분석 결과

	항목	Estimate	S.E	t	P	표준화된회귀계수
장기지향성	우선적 취급	1.000				.802
	우선적 운송	.963	.056	17.256	***	.779
	운임할인	.883	.152	5.799	***	.768
	협력관계유지	.664	.160	4.136	***	.543
	장기적 이익	.960	.220	4.359	***	.667
기회주의	왜곡된정보제공	1.000				.711
	계약파기	1.410	.173	8.174	***	.901
	의도적지연	.681	.093	7.325	***	.602
영업역량	영업부규모	1.000				.700
	동향정보	1.483	.119	12.513	***	.999
	업무교육	1.335	.236	5.660	***	.735
제휴역량	정보획득	1.000				.582
	편리한 이용	.901	.138	6.525	***	.824
	사업확장	1.026	.176	5.826	***	.878

업체간경쟁	운임할인경쟁	1.000				.673
	선사유치경쟁	.956	.218	4.387	***	.572
	사업유치	1.487	.216	6.878	***	.982
협력사 영향전략	행위권고	1.000				.916
	보상약속	.782	.120	6.543	***	.549
	불이익통보	.463	.079	5.824	***	.544
Chi-square = 102.992, Df = 81, P = .050						
RMR = .024, GFI = .931, AGFI = .821						
NFI = .945, CFI = .987, RMSEA = .045						

2. 상관관계 검증

상관계수(Correlation coefficient)는 두 변수 간 선형연관의 정도를 측정하는 지표로써 한 변수의 증감에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지를 나타낸다. 본 연구의 상관관계 분석결과는 [표-18]과 같다. 분석결과 각 변수 간의 상관관계가 높지 않아서 분석과정에서 다중공선성문제의 소지가 없는 것으로 판단하였다.

[표-18] 상관관계 분석결과

	자산의 특수성	상대적 의존성	거래의 불공정성	시장의 불확실성	기회주의	장기 지향성	영업 역량	제휴 역량	업체간 경쟁	협력사 영향전략
자산의 특수성	1									
상대적 의존성	.361**	1								
거래의 불공정성	-.171 *	.164	1							
시장의 불확실성	.405**	.545**	.145	1						
기회 주의	-.177 *	.093	.537**	.080	1					
장기 지향성	.207*	.577**	.057	.336**	-.050	1				
영업 역량	.404**	.364**	-.064	.084	.147	.372**	1			
제휴 역량	.569**	.494**	-.351**	.440**	-.126	.284**	.447* *	1		
업체간 경쟁	.265**	.160	-.314**	.092	-.173*	.304**	.303* *	.499* *	1	
협력사 영향전략	.337**	.335**	-.300**	.274**	-.239**	.286**	.253* *	.419* *	.432**	1

유의확률수준 : **P<0.01, *P<0.05

3. 설정변수의 집단 간 차이 분석

연구가설을 검증하기 이전에 CY 업체 간 특징을 구분하기 위하여 두 가지 기준을 설정하였다. 첫 번째는 터미널을 보유여부, 두 번째는 계열선박 회사의 보유여부로 구분하였다.

[표-19] 집단통계량(터미널 보유여부)

	터미널	N	평균	표준편차
자산의특수성	보유	80	1.534	0.433
	미보유	54	1.657	0.486
상대적의존성	보유	80	1.405	0.505
	미보유	54	1.526	0.383
거래의불공정성	보유	80	2.450	0.693
	미보유	54	2.102	0.328
수요의불확실성	보유	80	2.233	0.555
	미보유	54	2.385	0.500
기회주의	보유	80	3.225	0.580
	미보유	54	2.537	0.436
장기지향성	보유	80	1.755	0.475
	미보유	54	1.878	0.387
영업역량	보유	80	1.821	0.440
	미보유	54	1.568	0.442
제휴역량	보유	80	1.746	0.579
	미보유	54	1.833	0.529
업체간경쟁	보유	80	1.350	0.393
	미보유	54	1.642	0.462
협력사영향전략	보유	80	1.696	0.387
	미보유	54	2.105	0.419

[표-20] 독립표본 검증결과(터미널 보유여부)

터미널		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정		
		F	유의확률	t	자유도	유의확률
자산의 특수성	등분산이 가정됨	0.065	0.799	-1.534	132.000	0.127
	등분산이 가정되지 않음			-1.500	104.847	0.137
상대적 의존성	등분산이 가정됨	0.351	0.555	-1.492	132.000	0.138
	등분산이 가정되지 않음			-1.573	130.132	0.118
거래의 불공정성	등분산이 가정됨	25.493	0.000	3.439	132.000	0.001***
	등분산이 가정되지 않음			3.895	120.330	0.000***
수요의 불확실성	등분산이 가정됨	1.506	0.222	-1.624	132.000	0.107
	등분산이 가정되지 않음			-1.657	121.440	0.100
기회주의	등분산이 가정됨	5.306	0.023	7.407	132.000	0.000***
	등분산이 가정되지 않음			7.821	130.405	0.000***

장기 지향성	등분산이 가정됨	4.105	0.045	-1.577	132.000	0.117
	등분산이 가정되지 않음			-1.640	127.261	0.103
영업역량	등분산이 가정됨	0.570	0.451	3.256	132.000	0.001***
	등분산이 가정되지 않음			3.253	113.574	0.002***
제휴역량	등분산이 가정됨	1.647	0.202	-0.888	132.000	0.376
	등분산이 가정되지 않음			-0.904	120.521	0.368
업체간 경쟁	등분산이 가정됨	4.973	0.027	-3.929	132.000	0.000***
	등분산이 가정되지 않음			-3.808	101.255	0.000***
협력사 영향전략	등분산이 가정됨	0.119	0.730	-5.808	132.000	0.000***
	등분산이 가정되지 않음			-5.719	107.670	0.000***

유의확률수준 : ***P<0.01, **P<0.05, *P<0.1

[표-19],[표-20]은 터미널의 보유 여부로 두 집단을 구분하여 가설검증에 설정된 각 변수의 집단 간 차이를 파악하기 위하여 시행된 T-test 결과이다. 검증결과 거래의 불공정, 기회주의, 영업역량, 업체 간 경쟁, 협력사 영향전략 5가지 변수에서 집단 간 차이가 있는 것으로 나타났다.

거래불공정성, 기회주의, 영업역량은 터미널의 보유하지 않은 기업이 상대적으로 강하게 반응하는 것을 알 수 있다. 터미널을 보유하지 못한 CY 업체는 거래 선사와 관계에서 입지가 낮음으로 불공정한 상황이나 기회주의에 터미널을 확보한 기업에 비하여 강하게 반응하며 자사의 본위의 영업역량을 통한 자생력 확보에 또한, 주력하는 것으로 판단할 수 있다.

반면에 업체 간 경쟁, 협력사 영향전략은 터미널을 보유하고 있는 기업이 상대적으로 강하게 반응하고 있음을 알 수 있다. 터미널은 막대한 운영비용이 소요되기 때문에 터미널을 소유하고 있는 기업군 간의 경쟁상황이 미보유 기업에 비하여 강하게 나타나는 것으로 짐작해 볼 수 있다. 그리고 터미널은 점차 On-Dock System으로 전환되는 국내 CY 사업시장의 흐름상 터미널을 보유한 기업은 협력사에 우월한 입지를 이용한 영향전략이 상대적으로 강하게 나타나는 것으로 파악해 볼 수 있다.

[표-21] 집단통계량(계열선사 보유여부)

	계열선박회사	N	평균	표준편차
자산의특수성	보유	51	1.397	0.325

	미보유	83	1.699	0.490
상대적의존성	보유	51	1.361	0.557
	미보유	83	1.511	0.385
거래의불 공정성	보유	51	2.667	0.558
	미보유	83	2.090	0.511
수요의불 확실성	보유	51	2.161	0.508
	미보유	83	2.376	0.541
기회주의	보유	51	3.444	0.363
	미보유	83	2.643	0.553
장기지향성	보유	51	1.678	0.410
	미보유	83	1.882	0.449
영업역량	보유	51	1.758	0.453
	미보유	83	1.695	0.460
제휴역량	보유	51	1.647	0.616
	미보유	83	1.863	0.507
업체 간 경쟁	보유	51	1.425	0.448
	미보유	83	1.494	0.443
협력사 영향전략	보유	51	1.621	0.432
	미보유	83	2.008	0.389

[표-22] 독립표본 검증결과(계열선사 보유여부)

계열선박회사		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정		
		F	유의확률	t	자유도	유의확률
자산의 특수성	등분산이 가정됨	8.283	0.005	-3.898	132.000	0.000***
	등분산이 가정되지 않음			-4.282	131.210	0.000***
상대적 의존성	등분산이 가정됨	1.039	0.310	-1.841	132.000	0.068*
	등분산이 가정되지 않음			-1.691	79.532	0.095*
거래의 불공정성	등분산이 가정됨	3.414	0.067	6.115	132.000	0.000***
	등분산이 가정되지 않음			5.988	98.836	0.000***
수요의 불확실성	등분산이 가정됨	3.401	0.067	-2.286	132.000	0.024**
	등분산이 가정되지 않음			-2.322	111.199	0.022**
기회주의	등분산이 가정됨	7.026	0.009	9.203	132.000	0.000***
	등분산이 가정되지 않음			10.129	131.366	0.000***
장기지향성	등분산이 가정됨	0.237	0.627	-2.630	132.000	0.010**
	등분산이 가정되지 않음			-2.688	113.390	0.008***
영업역량	등분산이 가정됨	0.105	0.747	0.779	132.000	0.437
	등분산이 가정되지 않음			0.782	107.341	0.436
제휴역량	등분산이 가정됨	11.283	0.001	-2.207	132.000	0.029***
	등분산이 가정되지 않음			-2.107	90.760	0.038***
업체간 경쟁	등분산이 가정됨	0.199	0.656	-0.874	132.000	0.384
	등분산이 가정되지 않음			-0.872	105.058	0.385
협력사 영향전략	등분산이 가정됨	6.638	0.011	-5.357	132.000	0.000***
	등분산이 가정되지 않음			-5.225	97.549	0.000***

유의확률수준 : ***P<0.01, **P<0.05, *P<0.1

[표-21],[표-22]는 계열선사의 보유 여부로 두 집단을 구분하여 가설검정에 설정된 각 변수의 집단 간 차이를 파악하기 위하여 시행된 T-test 결과이다. 자산의 특수성, 상대적 의존성, 거래의 불공정성, 수요의 불확실성, 기회주의, 장기지향성, 제휴역량, 협력사 영향전략 8가지 변수에서 집단 간 차이가 있는 것으로 나타났다.

자산의 특수성, 상대적 의존성, 수요의 불확실성, 장기지향성, 제휴역량, 협력사 영향전략은 선사를 보유하고 있는 기업이 상대적으로 강하게 반응하는 것을 알 수 있다. 이러한 결과를 통하여 동일 그룹 내에 계열선사와 CY 업체 간의 관계가 매우 유기적임을 알 수 있다. 계열선사는 주거래 대상이며 이러한 관계는 반영구적으로 존속될 가능성이 매우 크기 때문으로 이해할 수 있다. 또한, 계열선사의 물량에 대한 우선 협상자의 입장을 가지고 있기 때문에 협력사에 대한 영향전략이 강하게 나타나는 것으로 판단할 수 있다.

반면에 거래의 불공정성과 기회주의는 계열선사를 보유하지 못한 기업이 강하게 반응하는 것을 알 수 있다. 계열사 관계가 아닌 계약을 통하여 선사와 관계를 유지하고 있는 CY 업체는 거래를 유지하기 위하여 다소 불합리 하더라도 이를 수용해야 하는 위치에 있으며 이 때문에 상대적으로 강한 기회주의적 태도를 나타내는 것으로 판단할 수 있다.

제3절 가설의 검증결과

본 연구의 가설검증을 위하여 AMOS 7.0을 이용하여 구조방정식 모형분석을 시행하였으며 앞선 집단 간 분석 결과를 토대로 터미널과 계열선사의 보유 여부로 집단으로 구분한 경우와 전체 집단을 대상으로 연구모형을 적용하여 연구 가설을 검증하고자 하였다.

1. 터미널의 보유 여부 집단별 가설검증 결과

터미널 보유 여부로 구분한 가설검증결과는 [표-23]과 같다. 연구모형에 대한 적합도는 Chi-square 값이 22.272, 자유도가 14, p값은 .073으로 나타났으며, 절대적합지수는 RMR=.018, GFI= .970, AGFI=.766으로 나타났으며, 증분적합지수는 NFI=.971, CFI=.988로 나타났다. 적합도 통계량인 RMSEA 또한, .067로 나타나 모델의 적합도가 대부분에서 양호한 것으로 판단하였다.

터미널 보유 여부에 따른 경로분석 검증결과는 다음과 같다.

첫 번째, 자산의 특수성은 장기지향성에 터미널 미보유 기업은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 터미널 미보유 기업은 자사 고유의 특수한 자산을 이용하여 수익을 추구하기 때문으로 판단할 수 있다. 미보유기업군은 SCM 사업이나 일반화물, 철도운송 등 컨테이너 운송사업 이외에 다양한 형태의 물류사업을 진행하는 것을 알 수 있다.

두 번째, 상대적 의존성은 장기지향성에 두 집단 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 터미널을 보유하지 않은 기업은 보유한 기업에 비하여 경로계수가 조금 더 높게 나타났으며 집단 간 큰 차이는 없는 것을 알 수 있다.

세 번째, 거래 불공정의 경우 기회주의에 두 집단 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 터미널을 보유하지 않은 기업은 미미하게 높은 정도의 경로계수를 나타내고 있으나 집단 간 큰 차이는 없는 것으로 나타났다.

네 번째, 기회주의는 업체 간 경쟁에 터미널을 보유한 기업은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 터미널을 보유한 CY 업체는 선사와 협업적 관계가 상대적으로 강하게 작용하기 때문에 기회주의로 인한 불안정한 상황이 이어질 경우 동종 기업 간 경쟁에 적극 참여하기 어려울 것으로 판단할 수 있다.

다섯 번째, 장기지향성은 업체 간 경쟁에 터미널을 보유한 기업은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 네 번째와 반대의 경우로서 장기적으로 안정적인 관계를 통하여 동종 기업 간 경쟁에 적극 참여할 수 있는 것으로 판단할 수 있다.

여섯 번째, 기회주의는 영업역량에 터미널을 보유한 기업은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 터미널을 보유한 CY는 기업의 역량이 컨테이너 물류에 특화되어 있으므로 자체적인 역량 발휘에 선사와의 관계가 많은 영향을 미치기 때문으로 이러한 결과를 짐작해 볼 수 있다.

일곱 번째, 장기지향성은 영업역량에 터미널을 보유한 기업은 정(+)의 영향을 미치지만, 터미널을 보유하지 않은 기업은 반대로 부(-)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 본 연구에서 터미널은 컨테이너 전용부두를 의미한다. 터미널을 보유한 기업은 컨테이너 물류에 집중하는 반면 터미널이 없는 CY 업체는 3PL사업이나 BULK화물 등 다양한 형태의 수익을 추구하기 때문에 장기적인 관계가 기업 본원적 영업역량에는 다소 부정적인 영향을 미칠 수 있는 것으로 판단할 수 있다.

여덟 번째, 기회주의는 제휴역량에 두 집단 모두 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제휴역량은 CY 업체와 선사간의 관계에서 비롯되는 것이므로 기회주의적 태도가 지속하거나 강하게 작용하는 경우에는 거래관계에 부정적인 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다.

아홉 번째, 장기지향성은 제휴역량에 터미널을 보유한 기업은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 앞선 결과와 마찬가지로 터미널은 컨테이너 선박의 입출항을 위하여 만들어진 것이며 막대한 자본이 소요된 만큼 기업의 역량이 컨테이너 물류에 집중되어 있다. 따라서 선사와 장기적 관계는 수익의 안정성을 확보에 중요한 요인으로서 작용하는 것으로 판단할 수 있다.

열 번째, 업체 간 경쟁은 협력사 영향전략에 터미널을 보유한 기업은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 집단 간 분석 결과와 마찬가지로 부산 신항만의 개장 이후 점차 On-Dock System으로 변화하고 있기 때문에 선사의 물량에 대한 우선권을 차지하고 있기 때문에 업체 간 경쟁이 심화 될 때 협력사에 대한 영향전략의 정도 또한, 강하게 나타나는 것으로 판단할 수 있다.

[표-23] 터미널 보유 여부 집단별 가설검증 결과

구분	집단	방향성	경로계수	S.E	t	P	검증 결과
가설 1-1. 자산의특수성 ->기회주의	터미널 보유	(-)	-.049	.308	-.161	.872	기각
	터미널 미보유	(+)	0.362	0.71	0.511	0.609	기각
가설 1-2. 자산의특수성 ->장기지향성	터미널 보유	(+)	.331	.309	1.071	.284	기각
	터미널 미보유	(-)	-0.909	0.141	-6.471	***	유의
가설 2-1. 상대적의존성 ->기회주의	터미널 보유	(+)	.205	.156	1.316	.188	기각
	터미널 미보유	(+)	0.087	0.165	0.528	0.597	기각
가설 2-2. 상대적의존성 ->장기지향성	터미널 보유	(+)	.317	.132	2.399	.016**	유의
	터미널 미보유	(+)	0.405	0.133	3.035	0.002***	유의
가설 3-1. 거래의불공정 -> 기회주의	터미널 보유	(+)	.364	.088	4.116	***	유의
	터미널 미보유	(+)	0.375	0.121	3.093	0.002***	유의
가설 3-2. 거래의불공정 -> 장기지향성	터미널 보유	(+)	.047	.083	.561	.575	기각
	터미널 미보유	(+)	0.124	0.113	1.097	0.273	기각
가설4-1.시장의불확실성 -> 기회주의	터미널 보유	(+)	0.001	0.126	0.006	0.995	기각
	터미널 미보유	(-)	-0.097	0.098	-0.991	0.322	기각
가설 4-2.시장의불확실성 -> 장기지향성	터미널 보유	(-)	-.004	.119	-.033	.973	기각
	터미널 미보유	(+)	0.094	0.09	1.048	0.295	기각
가설 5-1. 기회주의-> 업체 간 경쟁	터미널 보유	(-)	-0.605	0.184	-3.28	0.001***	유의
	터미널 미보유	(-)	-0.327	0.249	-1.311	0.19	기각
가설 5-2. 장기지향성 -> 업체 간 경쟁	터미널 보유	(+)	0.516	0.131	3.953	***	유의
	터미널 미보유	(+)	0.361	0.257	1.403	0.161	기각
가설 6-1-1. 기회주의 -> 영업역량	터미널 보유	(-)	-2.542	0.405	-6.279	***	유의
	터미널 미보유	(-)	-0.719	0.503	-1.431	0.152	기각
가설 6-1-2. 장기지향성 -> 영업역량	터미널 보유	(+)	1.983	0.409	4.852	***	유의
	터미널 미보유	(-)	-3.132	0.661	-4.739	***	유의
가설 6-2-1. 기회주의 -> 제휴역량	터미널 보유	(-)	-1.331	0.362	-3.673	***	유의
	터미널 미보유	(-)	-1.591	0.583	-2.729	0.006***	유의
가설 6-2-2. 장기지향성 -> 제휴역량	터미널 보유	(+)	2.215	0.381	5.821	***	유의
	터미널 미보유	(+)	0.817	0.664	1.23	0.219	기각
가설 7. 업체 간 경쟁-> 협력사영향전략	터미널 보유	(+)	0.294	0.089	3.315	***	유의
	터미널 미보유	(+)	0.178	0.119	1.496	0.135	기각
Chi-square = 22.272, df = 14, P = .073							
RMR = .018, GFI = .970, AGFI = .766							
NFI = .971, CFI = .988, RMSEA = .067							

유의확률수준 : ***P<0.01, **P<0.05, *P<0.1

2. 계열선사의 보유 여부 집단별 가설검증결과

계열선사의 보유 여부로 구분한 가설검증결과는 [표-24]와 같다. 연구모형에 대한 적합도는 Chi-square 값이 16.414, 자유도가 10, p값은 .088로 나타났으

며, 절대적합지수는 $RMR=.010$, $GFI=.977$, $AGFI=.746$ 으로 나타났으며, 증분적합지수는 $NFI=.982$, $CFI=.992$ 로 나타났다. 적합도 통계량인 $RMSEA$ 또한, $.070$ 으로 나타나 모델의 적합도가 대부분에서 양호한 것으로 판단하였다.

터미널 보유 여부에 따른 경로분석 검증결과는 다음과 같다.

첫 번째, 자산의 특수성은 장기지향성에 계열선사를 보유한 업체는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 계열선사를 확보한 CY 업체는 컨테이너 장치 사업 범위 내의 자산은 반영구적 주거래 업체인 계열선사와 관계를 우선으로 고려하기 때문에 이러한 결과가 나타나는 것으로 판단할 수 있다.

두 번째, 상대적 의존성의 경우 기회주의에 계열선사를 보유한 업체는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 집단 간 분석결과에서 나타난 바와 같이 계열선사를 보유하고 있는 CY 업체는 선사에 대한 상대적 의존성이 강하게 작용하는 것을 알 수 있다. 따라서 의존성이 강한 경우 거래관계에 부정적인 영향을 미치는 기회주의가 감소하는 것으로 판단할 수 있다.

세 번째, 거래 불공정의 경우 기회주의에 계열선사를 보유하지 않은 업체는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. CY 업체와 선사가 계열사 관계가 아닌 경우 필요에 의하여 물류서비스의 위·수탁관계가 형성되기 때문에 어느 일방의 불공정한 행위가 발생하는 경우 이에 대한 반응으로 기회주의적 태도가 발생하는 것으로 판단할 수 있다.

네 번째, 시장의 불확실성은 기회주의에 계열선사를 보유한 업체는 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 계열사 간 기회주의에는 계약의 파기와 같은 극단적인 상황연출이 이루어지는 것이 거의 불가능하다. 따라서 계열선사가 있는 CY 업체는 기회주의적 태도는 상대기업에 대한 대응의 의미가 아닌 자사의 필요에 의하여 이루어지는 것으로 판단할 수 있다.

다섯 번째, 시장의 불확실성은 장기지향성에 계열선사를 보유한 경우에는 부(-)의 영향을 미치며 계열선사를 보유하지 못하였으면 정(+)의 영향을 미치는 것으로 상반된 영향을 미치는 것으로 나타났다. 계열선사를 보유한 업체는 계열선사의 경우 계약의 파기나 물량의 우선권과 같은 문제에서 상대적으로 자

유롭기 때문에 새로운 거래 상대를 찾아야 한다. 이 과정에서 주력 선사와의 관계에 집중도는 떨어질 수 있는 반면 계열선사를 확보하지 못하였으면 시장상황이 불안정할 경우 기존 계약의 파기나 물량의 우선권을 방어해야 한다. 새로운 신규 거래 선을 발굴하는 것보다 기존 거래 선을 유지하는 것이 불안정한 상황에서는 효과적이기 때문으로 판단할 수 있다.

여섯 번째, 기회주의는 업체 간 경쟁에 계열선사를 보유한 업체는 정(+)의 영향을 미치며 계열선사를 보유하지 않은 업체는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기회주의적 태도가 계열선사의 보유 여부에 따라 다르게 나타나기 때문으로 생각해 볼 수 있다. 계열선사를 상대로 발생하는 기회주의는 자사의 필요에 의하여 발생하기 때문에 동종 업체 간 경쟁상황에 긍정적으로 작용 할 수 있지만, 비(非)계열선사를 상대하는 경우에는 불공정성으로 인하여 기회주의가 작용하는 것을 알 수 있다. 따라서 계열선사를 확보하지 못한 업체가 선사에 불공정한 행위에 대한 기회주의가 발생하는 경우 전반적인 운영이 원활하지 못함으로 인하여 동종 업체 간 경쟁상황에 적극 참여하기 어려운 것으로 판단할 수 있다.

일곱 번째, 장기지향성은 업체 간 경쟁에 계열사를 보유하지 않은 업체의 경우 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상호 간 필요에 의하여 성립된 계약관계는 신뢰관계형성에 일정기간 이상의 관계유지가 필수적이다. 따라서 비(非)계열선사와 장기적 관계형성은 원활한 운영상황을 의미하여 동종업체 간 경쟁참여에 또한, 긍정적인 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다.

여덟 번째, 기회주의는 영업역량에 계열선사를 보유한 경우 정(+)의 영향을 미치며, 계열선사를 보유하지 않으면 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 동일 그룹사 내의 CY 업체 계열선사 간의 관계는 우선권이 한쪽에 치우는 경향이 상대적으로 낮다. 이는 상대적 불공정성에 대한 집단 간 평균비교를 통해서도 알 수 있었다. 반면에 비(非)계열선사 집단에서는 불공정한 상황이 기회주의에 유의하게 작용하는 것을 알 수 있다. 따라서 계열선사를 보유한 경우 발생하는 기회주의는 자사에 유리하게 작용하기 위하여 발생하는 것이지만 계

열선사를 보유하지 않은 경우에는 기존의 선사의 불공정한 행위에 대응하기 위함으로 운영상황이 원활하지 못한 경우로 인식할 수 있다. 따라서 기업 본래의 영업역량에 부정적인 역할을 미치는 것으로 판단할 수 있다.

아홉 번째, 장기지향성은 영업역량에 두 집단 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 두 집단 모두 선사와 관계를 바탕으로 연관 사업을 진행하는 만큼 지속적인 거래관계 유지는 기업자체의 역량 발휘에 긍정적인 요인으로 작용함을 알 수 있다.

열 번째, 기회주의는 제휴역량에 계열선사를 보유한 경우 정(+)의 영향을 미치며, 계열선사를 보유하지 않은 경우 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 앞서 밝힌 바와 같이 계열 관계의 기업 간에 발생하는 기회주의는 자사의 필요에 의하여 발생할 수 있기 때문에 제휴역량에 유리하게 작용하는 것으로 판단할 수 있으며 비(非)계열선사는 불공정한 행위에 대한 대응으로써 발생하기 때문에 제휴역량에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다. 집단 간 분석결과에서 나타난 바와 같이 계열선사의 보유 여부에 따라 기회주의에 대한 인식에 큰 차이가 있는 것을 알 수 있다.

열한 번째, 장기지향성은 제휴역량에 두 집단 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제휴관계에서 발생하는 기업역량은 장기간 거래 경험을 바탕으로 이루어지는 것이다. 장기적인 관계형성의 의지는 거래관계의 신뢰도를 높일 수 있고 다양한 형태의 이점을 확보할 수 있음을 알 수 있다. 분석결과에서는 계열사를 보유하지 않은 업체에서 조금 강한 경로계수를 보이고 있는데 이는 안정적인 거래관계에 대한 의지가 상대적으로 강하게 나타나기 때문으로 판단할 수 있다.

열두 번째, 업체 간 경쟁은 협력사 영향전략에 두 집단 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분석결과 동종 업체 간 경쟁의 가속화는 협력사에게 다양한 형태로 영향을 미치는 것을 알 수 있다. CY 업체는 대형 운송 사업을 대부분 겸하고 있다. 육상운송시장에서 주도적 위치를 이용하여 필요에 따라 협력사에 대한 영향전략이 이루어지는 것으로 판단할 수 있다. 분석결과에

서는 계열선사를 확보한 집단에서 조금 더 강한 경로계수 값을 나타내는 것을 볼 수 있다. 터미널 보유집단과 마찬가지로 계열선사 물량에 대한 우선권이 이미 확보된 상황이기 때문에 이러한 이점을 활용하는 것을 알 수 있다.

[표-24] 계열선사 보유 여부 집단별 가설검증 결과

구분	집단	방향성	경로계수	S.E	t	P	검증 결과
가설 1-1. 자산의특수성 ->기회주의	계열선사 보유	(+)	0.104	0.114	0.906	0.365	기각
	계열선사 미보유	(-)	-0.109	0.071	-1.526	0.127	기각
가설 1-2. 자산의특수성 ->장기지향성	계열선사 보유	(+)	0.45	0.216	2.083	0.037**	유의
	계열선사 미보유	(+)	0.13	0.211	0.617	0.537	기각
가설 2-1. 상대적의존성 ->기회주의	계열선사 보유	(-)	-0.417	0.161	-2.585	0.01**	유의
	계열선사 미보유	(+)	0.136	0.177	0.772	0.44	기각
가설 2-2. 상대적의존성 ->장기지향성	계열선사 보유	(+)	0.413	0.304	1.359	0.174	기각
	계열선사 미보유	(-)	-1.076	1.077	-0.999	0.318	기각
가설 3-1. 거래의불공정 -> 기회주의	계열선사 보유	(-)	-0.031	0.053	-0.575	0.566	기각
	계열선사 미보유	(+)	0.392	0.107	3.673	***	유의
가설 3-2. 거래의불공정 -> 장기지향성	계열선사 보유	(+)	0.073	0.108	0.672	0.501	기각
	계열선사 미보유	(-)	-0.518	0.835	-0.621	0.535	기각
가설 4-1. 시장의불확실성 -> 기회주의	계열선사 보유	(+)	0.6	0.149	4.027	***	유의
	계열선사 미보유	(+)	0.019	0.054	0.349	0.727	기각
가설 4-2. 시장의불확실성 -> 장기지향성	계열선사 보유	(-)	-0.464	0.272	-1.707	0.088*	유의
	계열선사 미보유	(+)	0.768	0.383	2.003	0.045**	유의
가설 5-1. 기회주의->업체 간 경쟁	계열선사 보유	(+)	0.885	0.485	1.823	0.068*	유의
	계열선사 미보유	(-)	-1.36	0.602	-2.259	0.024**	유의
가설 5-2. 장기지향성 -> 업체 간 경쟁	계열선사 보유	(-)	-0.287	0.349	-0.822	0.411	기각
	계열선사 미보유	(+)	1.11	0.421	2.637	0.008***	유의
가설 6-1-1. 기회주의 -> 영업역량	계열선사 보유	(+)	0.552	0.209	2.637	0.008***	유의
	계열선사 미보유	(-)	-2.6	1.121	-2.319	0.02**	유의
가설 6-1-2. 장기지향성 -> 영업역량	계열선사 보유	(+)	0.844	0.079	10.676	***	유의
	계열선사 미보유	(+)	1.299	0.684	1.898	0.058*	유의
가설 6-2-1. 기회주의 -> 제휴역량	계열선사 보유	(+)	2.369	0.27	8.769	***	유의
	계열선사 미보유	(-)	-2.144	0.846	-2.534	0.011**	유의
가설 6-2-2. 장기지향성 -> 제휴역량	계열선사 보유	(+)	1.356	0.201	6.753	***	유의
	계열선사 미보유	(+)	1.715	0.638	2.689	0.007***	유의
가설 7. 업체 간 경쟁->협력사영향전략	계열선사 보유	(+)	0.74	0.091	8.11	***	유의
	계열선사 미보유	(+)	0.265	0.116	2.285	0.022**	유의
Chi-square = 16.414, df = 10, P = .088							
RMR = .010, GFI = .977, AGFI = .746							
NFI = .982, CFI = .992, RMSEA = .070							

유의확률수준 : ***P<0.01, **P<0.05, *P<0.1

3. 전체집단 가설검증결과

전체집단에 대한 가설검증결과는 [표-25]와 같다. 연구모형에 대한 적합도는 Chi-square 값이 14.928, 자유도가 11, p값은 .186로 나타났으며, 절대적합지수는 RMR=.014, GFI= .978, AGFI=.891로 나타났으며, 증분적합지수는 NFI=.970, CFI=.991로 나타났다. 적합도 통계량인 RMSEA 또한, .052로 나타나 모델의 적합도가 전반에 걸쳐 양호한 것으로 판단하였다.

[표-25] 전체집단에 대한 가설검증결과

구분	방향성	경로계수	S.E	t	P	검증 결과
가설 1-1. 자산의특수성-> 기회주의	(-)	-.344	.701	-.491	.624	기각
가설 1-2. 자산의특수성-> 장기지향성	(+)	.041	.060	.693	.488	기각
가설 2-1. 상대적의존성-> 기회주의	(+)	.147	.186	.787	.431	기각
가설 2-2. 상대적의존성-> 장기지향성	(+)	.456	.076	6.010	***	채택
가설 3-1. 거래의불공정-> 기회주의	(+)	.459	.103	4.460	***	채택
가설 3-2. 거래의불공정-> 장기지향성	(+)	.002	.050	.047	.963	기각
가설 4-1. 시장의불확실성-> 기회주의	(-)	-.009	.208	-.044	.965	기각
가설 4-2. 시장의불확실성-> 장기지향성	(+)	.100	.050	1.990	.047**	채택
가설 5-1. 기회주의-> 업체 간 경쟁	(-)	-.481	.125	-3.855	***	채택
가설 5-2. 장기지향성-> 업체 간 경쟁	(+)	.329	.080	4.120	***	채택
가설 6-1-1. 기회주의-> 영업역량	(-)	-1.086	.388	-2.804	.005**	채택
가설 6-1-2. 장기지향성-> 영업역량	(+)	.305	.084	3.624	***	채택
가설 6-2-1. 기회주의-> 제휴역량	(-)	-.851	.212	-4.014	***	채택
가설 6-2-2. 장기지향성-> 제휴역량	(+)	1.302	.227	5.729	***	채택
가설 7. 업체 간 경쟁-> 협력사영향전략	(+)	.286	.081	3.530	***	채택
Chi-square = 14.928, df = 11, P = .186						
RMR = .014, GFI = .978, AGFI = .891						
NFI = .970, CFI = .991, RMSEA = .052						

유의확률수준 : ***P<0.01, **P<0.05

H-1-1)

자산의 특수성은 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1의 경우 P값이 .624로 나타나 채택되지 못하였다. 이는 운송 CY 업체가 가지고 있는 보관 하역, 화물운송의 순기능적 부분과 기본적으로 제공되는 물류서비스 부분에서 업체 간에 특별한 차이가 없기 때문으로 판단된다. CY 업체가 확보하고 있는 장치장과 컨테이너 취급 장비, 운송을 위한 트럭과 트레일러 등 여러 가지 장비들은 위치적 기술적 차이가 크게 발생하지 않는다. CY나 CFS의 규모는 계약 선사의 요청이나 필요가 있는 경우 임대를 통하여 물량을 소화할 수 있고 운송차량도 컨테이너운송시장의 특성상 용차시장을 이용하는 경우가 많기 때문에 보관과 운송에 소요되는 자산의 경우 유연하게 대응할 수 있기 때문으로 이해된다. 따라서 CY 업체가 보유하고 있는 자산의 특수성만으로 기회주의적 태도의 동인이 되는 것은 어렵다고 판단할 수 있다.

H-1-2)

자산의 특수성은 장기지향성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2의 경우 마찬가지로 P값이 .488로 나타났으며 가설은 채택되지 못하였다. 이는 가설 1-1과 마찬가지로 CY 업체 간의 유형 자산으로 인한 서비스의 차이가 업체 간에 크지 않고 확보하고 있는 CY의 규모에 맞게 이송 장비와 차량, 부대시설이 이미 적정하게 보유되어 있기 때문에 비율적 측면에서 유형 자산의 특징이 가지는 효과가 크다고 하기 어렵기 때문으로 이해할 수 있다. 또한, 각 업체별로 이미 계약관계가 성립된 선박회사의 요구에 대응할 수 있게 맞추어져 있고 시장의 관행상 주요 고객인 대형선박 회사와 CY 업체 간의 계약관계는 오래전부터 이미 성립되어 있기 때문에 자산의 특수성만으로 장기지향성에 대한 유의성을 찾기는 어려운 것으로 판단된다.

H-2-1)

상대적 의존성은 기회주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-1 또한, P값이 .431로 나타나 채택되지 못하였다. 이는 상대적 의존성의 여부 자체가 기회주의와는 무관한 것으로 이해할 수 있다. 기회주의는 이익을 목적으로 발생하지만, 의존성은 상호 간의 관계 내부의 위치적, 역할적 의미로 정의하였다. 따라서 자사의 이익추구를 이유로 발생하는 행위인 기회주의에는 영향을 미치지 않는 것으로 이해할 수 있다. 또한, CY 업체별로 계열사를 확보한 CY 업체는 상대적 의존성에 대한 정도가 계열사를 보유하지 못한 CY 업체와 차이가 있을 수 있다. 그러나 계열사를 보유하지 않은 CY 업체의 경우 거래 선사의 수가 상대적으로 많은 것을 알 수 있다. 각 업체는 자사가 가지고 있는 특징에 맞게 선박회사와 관계가 형성되어 있으므로 상대적 의존성의 본질적인 의미는 왜곡되지 않는다. 규모가 큰 선사는 CY 업체를 복수로 선정하여 계약을 맺는 경우도 있기 때문에 본 연구에서 정의하는 상대적 의존성의 명제가 성립할 수 있다. 경로관계 내에서 선사의 CY 업체에 대한 영향력이 작아지거나 필요조건이 약화되는 경우 선사를 대상으로 기회주의를 통한 이익을 추구하는 것은 효율적인 선택이 아닐 뿐만 아니라 선사와 신규거래관계 형성이 어렵기 때문에 상대적 의존성은 기회주의에 영향을 미치지 않는 것으로 판단할 수 있다.

H-2-2)

상대적 의존성은 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2는 정(+)의 방향으로 나타났으며 경로계수는 .456, t값이 6.010으로 유의한 결과를 나타내었다. 거래 선박회사에 대한 의존의 정도가 강할수록 장기 지향적 관계 유지에 영향을 미치는 것은 당연한 결과로 이해할 수 있다. 장기 지향적 관계를 추구하는 목적은 안정적인 운영을 위하여 지속적인 협력관계를 유지하기 위함이다. 이는 이익추구의 목적을 위한 성격보다 기업운영의 측면에서 이해되어야 한다. 더욱이 기본적으로 CY의 운영을 위해서는 컨테이너를 보유한 선박회사는 절대적 고객이며 상호

간 관계가 전제된 후에 다른 영업활동을 실행 할 수 있기 때문에 이는 선박회사에 대한 의존의 정도에 따라 장기지향성에 유의한 영향을 가지는 이유로 설명할 수 있다.

거래 선사가 많거나 적은 경우에도 이러한 결과는 달라지지 않는다. 선박회사에 대한 의존의 정도가 커지는 것은 다양한 이유로 발생할 수 있고 이는 특정선사에 대한 상대적 의존성으로 작용하기 때문이다. 선박회사에 대한 매출비중이 커질 수도 있지만 그렇지 않더라도 선박회사를 이용하는 화주의 물량이 많은 경우 계약관계를 이용하여 우선으로 육상운송이나 연관 물류서비스를 제공할 수 있다. 특정선사와 계약관계를 맺고 있는 경우에는 자사의 CY를 이용하기 때문에 공 컨테이너의 인·수도가 용이하고 자가운송 신청과 관리비 납부 절차가 발생하지 않는다. 이는 선박회사가 요청하는 운송물량이 작은 경우라도 해당 선사를 이용하는 화주기업을 대상으로 영업 활동에 큰 우위를 점할 수 있기 때문에 선박회사에 대한 상대적 의존성이 커지는 한 가지 경우로 설명할 수 있다. 선박회사와의 관계는 1차적 단계에서 서비스의 공급을 통한 수익창출 이외에 제휴관계에서 파생되는 영업 활동을 안정적으로 유지하고자 한다. 따라서 특정선사에 대한 상대적 의존성이 커지면 당 선사와 장기 지향적 관계를 지속하고자 하는 것으로 판단할 수 있다.

H-3-1)

거래의 불공정성은 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-1은 정(+)의 방향성을 나타내었으며 경로계수는 .459, t값이 4.460으로 유의한 결과를 나타내었다. 선박회사와 CY 업체 간의 관계는 쉽게 성립되지 않으며 또한, 쉽게 파기되거나 수정되지 않는다. 따라서 수직적 관계에서 상위에 있는 선박회사의 불공정한 태도에 대하여 CY 업체는 강력하게 반응하기 어렵다. 또한, CY 업체의 입장에서 선사는 대체성이 낮

은 거래대상이며 대부분의 계약이 1년 단위로 이루어지고 어느 일방의 파기 의사가 없는 경우 자동으로 계약이 갱신된다.

계약의 지속적인 갱신을 위해서는 다소 불공정한 태도를 수용해야 하는 경우가 빈번하며 이러한 상대방의 태도에 대한 기회주의적 태도가 나타나는 것을 알 수 있다. 이는 기회주의의 정의가 앞서 정의한 바와 같이 거래 당사자 간의 관계 속에서 발생하기 때문이고 일반 제조협력과 달리 CY 업체가 제공하는 보관, 하역, 운송 등 다양한 물류서비스의 형태가 발생하는 특수한 시장 환경 속에서 이를 감시하고 실제 진행의 진위에 대한 정확한 검증은 현실적으로 이루어지기 어렵다. 예를 들어 운송의 경우 의뢰한 컨테이너가 목적지까지 운행을 하는 데 있어 자세한 운송경로나 방식에 대하여 현장 확인을 하는 것은 사실상 소모적이고 이미 주문목적이 달성되었기 때문에 이는 어려운 일이다. 선박회사와 CY 업체 간의 관계처럼 다양한 형태의 서비스가 제공되는 경우 기회주의적 행동 가능성의 여지 또한, 크다. 따라서 상호관계 속에서 발생한 거래의 불공정성은 기회주의를 발생시킬 의도를 만들고 불공정으로 말미암은 손해를 대체 할 기회주의적 행위의 발생에 유의한 영향을 가지는 것을 알 수 있다.

H-3-2)

거래의 불공정성은 장기지향성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-2는 P값이 .963으로 나타나 채택되지 못하였다. 거래 불공정성의 행위가 장기지향성에 유의미한 영향을 미치지 못함은 업계의 관행상 전통적으로 선박회사와 CY 업체 간 계약관계의 파기나 변동이 쉽게 일어나지 않는 업계 고유의 특성이 영향을 미치기 때문으로 이해된다. 이는 전체 가설에서 장기지향성에 부(-)의 영향을 미치는 가설이 모두 채택되지 못함을 근거로 할 수 있다. 선박회사의 존재는 CY 업체에 절대적이지만 불공정한 행위가 발생하면 기회주의적 태도를 보일 수 있는 환경이 조성되어 있으므로 선박회사의 불공정한 태도가 발생하는 경우 극단적으로 음성적인

형태의 대응이 이루어질 수 있기 때문으로 이해할 수 있다. 무엇보다도 이미 형성되어 있는 거래관계 속에서 대체성이 매우 낮은 고객인 선박회사의 불합리한 태도는 적정부분 감수하고 있는 것이 현업의 상황이며 이러한 결과의 원인으로 판단할 수 있을 것이다.

H-4-1)

시장의 불확실성은 기회주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설4-1은 P값이 .965로 나타나 채택되지 못하였다. 해운시장 환경의 변화는 특정 기업이나 업체에만 영향을 미치는 것이 아니라 연관 기업군에 공통으로 영향을 미친다. 시장의 불확실성이 커지는 것은 CY 업체와 계약 관계를 맺고 있는 선박회사에도 마찬가지로 영향을 미친다. 기회주의는 정보의 비대칭성으로 인해 발생하는 성향을 가지고 있다. CY 업체와 선박회사는 상호 간에도 갑과 을의 관계가 이루어지는 동시에 공통의 화주에게 각각의 다른 물류서비스를 제공하고 비용을 지불받는다. 따라서 시장의 불확실성과 같은 환경적 요인으로 인하여 어느 일방에 부정적이거나 긍정적인 효과를 줄 수 있는 정보의 비대칭성이 발생할 가능성이 적다. 따라서 시장의 불확실성은 CY 업체가 선박회사를 대상으로 기회주의적 행위를 하는데 큰 영향을 미치지 않는 것으로 판단된다.

H-4-2)

시장의 불확실성은 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설4-2는 정(+)의 방향성을 나타내었으며 경로계수는 .100, t값이 1.990으로 유의한 결과를 나타내었다. 상대적 의존성과 마찬가지로 시장 환경이 불확실한 경우 제후관계 성립의 요인이 되는 선행연구의 결과와 함께 환경의 불확실성에 기인하는 경로 내부의 거래관계 변화는 CY 업체와

선박회사와의 관계에서 또한, 마찬가지로 결과를 나타내는 것을 알 수 있다.

2007년 시작된 세계금융위기 이후 세계경제상황의 악화와 경기침체 그리고 컨테이너물동량의 급감으로 해운시장상황이 냉각기에 접어든 후 현재까지 큰 폭의 회복세를 보이지 못하고 있다. 또한, 유럽발 경제위기로 인해 여전히 불안정한 시장상황은 이어지고 있다. 이런 환경 속에서 주목할 것은 CY 업체와 계약관계를 맺어온 주요 선박회사의 관계 변화를 찾아보기 어렵다는 것이다. 연구결과에서 나타난 것과 같이 불확실한 시장 환경은 선박회사와 장기 지향적 관계 수립에 유의한 영향을 미치는 것과 같다. 불안정한 상황 속에서 주요고객사인 선박회사의 이탈은 CY 업체에 큰 타격을 줄 수 있으며 CY 업체의 수가 한정적인 시장고유의 성질로 인하여 경쟁사의 강력한 기회로 작용할 소지가 충분하다. 또한, 계약 선박회사의 이탈은 해당 선사를 이용하는 화주의 이탈로 이어지기 때문에 시장상황이 예측이 어려울수록 기존 거래관계를 공고히 하는 것이 매우 중요하다고 판단할 수 있다.

H-5-1)

기회주의는 업체 간 경쟁에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설5-1은 부(-)의 방향성을 나타내었으며 경로계수는 -0.481 , t 값이 -3.855 로 유의한 결과를 나타내었다. 선박회사와 CY 업체 간의 관계에서 발생하는 CY 업체의 선박회사에 대한 기회주의적 행동은 두 기업 간에 업무진행상황이 원활하지 못하거나 불공정한 상태임을 나타낸다. 기본적으로 CY 업체가 제공하는 물류서비스는 계약관계에 있는 선사의 컨테이너를 이용하여 이루어지며 화주에게 제공하는 물류서비스 또한, 선박회사와의 거래관계를 바탕으로 이루어진다. 따라서 선사와의 관계는 내부 안정화의 한 부분으로 이해되어야 한다. 선사 대한 기회주의적 행위는 경로관계 내에서 독단적인 이익을 얻기 위한 목적으로 이루어짐으로 이러한 행위가 발생할 때

에는 관계가 불안정한 상태임을 알 수 있다.

CY 업체 간 경쟁은 자사의 내부적 상황이 안정적으로 구축 될수록 가속화되는 것을 짐작할 수 있다. 동종업체 간의 경쟁을 위해서는 경쟁상황을 발생시킬만한 여력이 필요하다. 이는 앞선 선행연구에서 나타난 공격적 경쟁과 협조적 경쟁 두 가지 경우 모두에 요구되는 필요충분조건으로 이해될 수 있다. 동종업체 간의 경쟁관계가 성립되기 이전에 기본적인 운영과 직접적인 연관이 있는 선사와의 관계 내부에서 기회주의적 행위가 발생하는 것은 내부거래가 불안정적임을 나타낸다. 그리고 이러한 상황은 동종시장에서 경쟁행위에 부정적인 영향을 미치게 되는 것으로 판단할 수 있다.

H-5-2)

장기지향성은 업체 간 경쟁에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설5-2는 정(+)의 방향성을 나타내었으며 경로계수는 .329, t값이 4.120으로 유의한 결과를 나타내었다. 장기지향적 관계가 이어지고 있음은 안정적으로 거래 당사자 간의 관계가 유지되고 있는 것으로 이해할 수 있다. 앞선 가설 5-1의 결과에서 밝힌 바와 같이 거래선사와 불안정한 관계는 경쟁에 부정적인 영향을 주는 것과 반대로 안정적으로 장기지향적인 관계를 유지하고 있는 경우에는 동종업체와 시장 내에서의 경쟁 활동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

장기지향적인 관계형성은 CY 업체의 경영상황이 효율적으로 운영할 수 있는 밑거름이 되며 이를 통한 동종업체 간의 경쟁을 가속하는 것을 알 수 있다. 가설5-1, 2의 결과는 CY 업체와 선박회사와의 관계가 CY 업체에 중요한 의미가 있음을 나타내고 있다. 동종업체 간의 경쟁은 경쟁할 수 있는 기업의 여건이 먼저 성립된 후에 발생하며 이는 시장자체가 가진 환경적 문제와는 다른 이해가 필요하다. 경쟁은 어떠한 환경에서든 발생할 수 있으며 본 연구결과는 CY 업체가 경쟁하기 위한 사전 단계에서 계약 선사

와의 관계가 미치는 영향에 대한 해석과 이해가 필요하다.

H-6-1-1)

기회주의는 영업역량에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설6-1-1은 부(-)의 방향성을 나타내었으며 경로계수는 -1.086 , t 값이 -2.804 로 유의한 결과를 나타냈다. 영업역량은 본 연구에서 정의 한 바와 같이 고객의 창출과 관리에 필요한 본위의 역량을 의미한다. 화물운송 부분의 경우 영업부서의 역할은 매우 중요하다. 숙련된 관리자와 영업과 관련된 물류정보를 취합하고 관리하며 시장동향의 파악부터 컨테이너운송 관련 사업에 필요한 음성적 관행에 이르기까지 다양한 상황에 대한 업무를 진행한다. 선사의 불공정한 행위로 인해 발생한 기회주의적 태도가 발생하는 경우 영업역량 본래의 기능이 왜곡될 수 있다. 수직적 관계가 이미 형성되어 있는 상황에서 선택의 우선권을 가지고 있는 선박회사를 대상으로 기회주의적 행위를 취하기 위해서는 단기적 이해득실을 따지기 위하여 영업부서가 이용될 수 있기 때문이다.

기본적으로 CY 업체와 선사 간에 일정부분의 정보시스템 공유가 이루어져 있는 상황이기 때문에 자료를 왜곡하기 위해서는 CY 업체 각 부서 간의 공조가 필요하며 이는 고객영업에 필요한 시간적, 업무적 역량이 선사를 대상으로 한 기회주의적 태도에 소요되는 비효율적인 상황이 연출될 수 있다. CY 업체가 제공하는 물류서비스의 최종소비자는 화주이며 이는 거래 선사 또한, 마찬가지다. CY 업체와 선사는 경쟁관계가 아니고 화주로부터 요청받은 운송을 공동으로 수행하는 관계이다. 따라서 같은 최종소비자에게 물류서비스를 제공하는 서로 다른 기업 간에 기회주의적 행위가 발생할 경우 이는 화주에 대한 영업적 행위에 부정적인 요인으로 작용 하는 것으로 판단할 수 있다.

H-6-1-2)

장기지향성은 영업역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설6-1-2는 정(+)의 방향성을 나타내었으며 경로계수는 .305, t값이 3.624로 유의하게 나타났다. 거래 선사의 물량에 대한 보관 하역, 화물운송에 대하여 CY 업체는 우선권을 가진다. 장기지향적인 관계가 이어지는 경우 기본적으로 필요한 안정적 물량확보가 되기 때문에 이를 바탕으로 한 비계약선사를 이용하는 화주의 물량영업에 힘을 더할 수 있다. 또한, 계약 선사의 컨테이너를 이용하는 화주의 물량을 타운송사가 차지하고 있는 경우에는 이를 쟁취하기 위하여 공격적 영업활동 펼치는데 계약선사와 장기적 관계가 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

CY 운영사업은 고정비가 매우 높은 사업으로 일정 수준 이상의 운영물량이 반드시 필요하다. 선박회사의 직접적인 거래는 상대적으로 수익성이 낮더라도 고정물량을 일정량 확보할 수 있는 장점을 가지고 있다. 또한, 장기적 관계가 지속해서 유지 될 때 선박회사가 가지고 있는 고유의 특징들을 충분하게 파악할 수 있으며 해당 선박회사를 이용하는 화주 화물의 특징, 환적화물의 물동량 변화, 수출입 화물의 비율 등과 같은 다양한 정보를 획득할 수 있다. 특정 거래관계에서 전략적 제휴관계를 공고히 유지하기 위해서는 장기간 거래관계 형성을 통한 정보와 노하우가 충분히 쌓여 있는 경우에 가능할 수 있다.

주거래 선사의 특징을 충분히 파악하고 있는 경우 CY 업체는 이에 맞추어 영업전략을 수립할 수 있고 자사의 강점과 약점에 대한 분석이 가능하게 된다. 이는 CY 업체에 가장 중요한 협력사이자 고객사는 선박회사와의 거래관계가 우선적이므로 장기적인 거래관계가 형성되어 있는 경우 거래 선사를 제외한 화주 또는 다른 선박회사에 대한 안정적이고 경쟁력 있는 영업활동이 가능한 것으로 판단할 수 있다.

H-6-2-1)

기회주의는 제휴역량에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설6-2-1은 부(-)의 방향성을 나타내었으며 경로계수는 -0.851 , t 값이 -4.014 로 유의하게 나타났다. CY 업체가 선박회사와의 거래를 통하여 얻을 수 있는 가장 큰 이점은 거래 선사를 이용하는 화주의 육상운송에 대한 우선권과 정보의 획득 그리고 운송단가에 대한 상대적 운송원가 우위 등 상호 간 관계 형성으로 인하여 발생하는 경쟁력의 확보이다. 그러나 선사의 불공정한 행위로 인하여 CY 업체가 기회주의적 태도를 취하면 양측 모두에게 부정적인 영향을 미칠 수 있다. CY 업체와 선박회사는 대부분 육상업무가 연계되어 있기 때문에 실시간 컨테이너 운송정보와 기간별 실적 자료에 대한 정보획득이 가능하다. 이러한 컨테이너 운송실적이나 계약 선박회사의 컨테이너의 수급현황을 바탕으로 신규 사업소의 설립이나 연관사업 확장을 가늠할 수 있게 된다.

그러나 선박회사의 불공정한 태도로 인하여 운송정보의 왜곡과 의도적 지연과 같은 기회주의적 행위가 발생하는 경우 상호 간 업무정보의 오류에 대한 문제가 발생할 수 있다. CY 업체와 선박회사는 업무의 특성상 컨테이너의 운송, 보관 및 관련 정보가 공유된 상황으로 인해 CY 업체가 정보를 왜곡하는 경우 이를 수정하지 못하고 그대로 축적될 수 있으며 CY 업체가 이를 구분하기 위해 이중으로 정보를 보관하고자 하면 업무의 능률이 떨어지게 된다. 또한, 의도된 지연은 선박회사와 거래관계의 신뢰성에 악영향을 미치게 되며 반복될 경우 선박회사는 업무의 확인절차를 추가로 요구할 수 있다. 이는 업무상 절차를 늘어나게 하여 양 기업의 제휴로 인해 발생하는 유연한 관계에 부정적인 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다.

H-6-2-2)

장기지향성은 제휴역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설6-2-2은 정(+)의 방향성을 나타내었으며 경로계수는 1.302, t값이 5.729로 유의하게 나타났다. 앞선 가설검증 결과에서 기회주의가 부(-)의 영향을 미친 것과는 반대로 장기지향성의 경우 채휴역량에 긍정적인 요인으로 작용함을 알 수 있다. 장기지향적인 관계의 성립은 거래 파트너에 대한 우선적 대우와 협조적 환경을 구축하는 것을 의미한다. 기본적인 업무교류를 위한 운송정보의 교류 상황이 장기적으로 유지되는 것은 지속적인 관계 개선과 효율적인 업무를 위한 공동의 발전을 추구하게 된다. 일반적으로 선박회사와 CY 업체의 계약은 1년을 기본으로 하되 자동으로 갱신되는 형태를 띠고 있다. 거래기간이 길어질수록 운송료와 같은 비용부분 외에 신규작업의 형태나 구간과 같은 운송 및 보관의 세부적인 사항에 대한 합의와 구체적인 정의가 이루어지게 된다. 견고하게 구축된 거래관계는 쉽사리 파괴되지 않는다.

공 컨테이너 사용은 부산과 경기지역으로 나누어 장치되며 공 컨테이너의 위치이동은 선사의 요청으로 결정된다. CY 업체의 입장에서는 여러 지역의 화주를 영업하기 위하여 원활한 공 컨테이너의 수배가 필수적이다. CY 업체가 필요한 지역에 공 컨테이너의 수도와 반납이 쉽게 이루어지기 위해서는 선박회사의 협조가 필요하다. 장기지향적 관계가 형성되어 있는 경우에 선박회사는 자사를 이용하는 화주의 육상운송서비스에 관하여 CY 업체에 업무를 위탁하여 처리한다. 따라서 공 컨테이너의 지역이나 대형화주의 컨테이너 회전율과 같은 사안을 처리하는 경우 지속해서 거래를 이어온 CY 업체의 의견이 적극 반영될 수 있다. 이처럼 CY 업체의 선박회사에 대한 장기지향적 태도는 양 기업의 채휴관계로 인해 발생하는 역량에 긍정적인 영향을 주는 것으로 판단할 수 있다. 앞서 밝힌 바와 같이 CY 업체와 선박회사와의 관계는 일반적으로 수직적이다. 그러나 장기지향적 관계를 지속하는 경우에는 일방의 요구가 아닌 협력을 통한 수평적 관계로 전환과 상호 간 이익을 배려하는 것이 가능하게 되며 이는 CY 업체와 선박회사의 관계에서 비롯되는 이점을 극대화할 수 있다.

H-7)

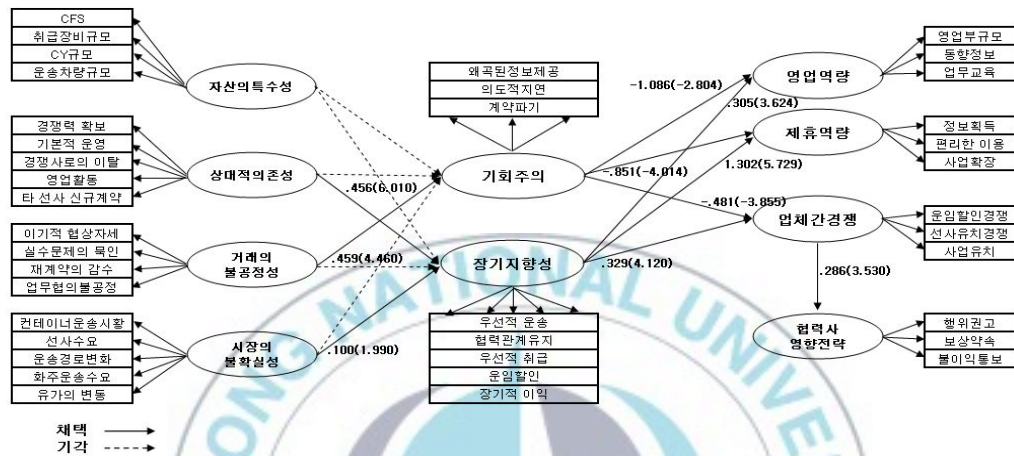
업체 간 경쟁은 협력사 영향전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설7은 정(+)의 방향성을 나타내었으며 경로계수는 .286, t값이 3.530으로 유의한 결과를 나타내었다. 컨테이너운송시장에서 CY 업체들은 자사차량의 비중을 최소화하고 있다. 화물연대 파업 이후 자사차량의 비중을 줄이고 중소운송사와 운송계약을 체결하여 물량을 소화하고 있다. 지속적인 경기 불안정과 세계경제상황의 악화로 인하여 해운 시장의 불안정성이 커짐에 따라 유연한 대처를 위하여 용차시장을 적극 활용하고 있다. CY 업체와 협력운송사는 운송계약을 맺고 운송을 진행한다. 현재 용차시장 또한, 과열경쟁 때문에 운송단가의 과도한 인하, 지입사기 등과 같은 여러 가지 문제를 안고 있기 때문에 컨테이너 운송시장에서 가장 큰 영향력을 가진 선박회사와 계약을 맺고 있는 CY 업체의 요구를 적정한 한도 내에서는 수용해야 하는 것이 일반적인 현업의 상황이다. CY 업체와 선박회사의 원활한 관계가 형성되어있는 경우 CY 업체는 안정적인 운영환경을 바탕으로 CY 업체 간 경쟁이 심화하는 것을 알 수 있었다. CY 업체 간 경쟁은 보관 하역 부분과 화물운송 부분으로 나눌 수 있다. 보관 하역의 경우 CY 관리에 필요한 내용이 유동적이지 않기 때문에 대부분의 CY 업체가 자사의 장비와 인력을 이용함으로써 연관 업무를 협력사에 의뢰하는 비율이 상대적으로 낮다. 반면 CY 업체가 화주 또는 선박회사에 제공하는 화물운송서비스는 협력사를 이용하는 경우가 많다.

화주와 선박회사와의 거래관계에도 컨테이너의 장치나 하역과 관련된 부분보다 운송과 관련된 사항들이 많고 화물운송이 매출에서 차지하는 비중이 높다. 화물운송에서 가장 중요한 것은 차량의 효율적인 공급이다. 컨테이너 화물운송 수요는 유동성이 높아서 직영차량이나 관리차량을 제한적으로 보유하고 있는 CY 운송시장에서는 협력사의 역할비중이 높은 편이다. 이러한 내용을 종합하여 볼 때 CY 업체와 선박회사와의 관계가 장기적으로 원만하게 이루어지는 경우 이를 바탕으로 한 동종기업 간의 경쟁은 가속되며 기업들은 경쟁력 확보를

위해서 협력사의 협조가 반드시 필요하다. 따라서 경쟁상황이 가속될수록 CY 업체의 협력사에 대한 영향전략 또한, 증가 되는 것으로 판단할 수 있다.

<그림-7> 경로분석 다이어그램



4. 매개효과분석

다음은 기회주의와 장기지향성 두 가지 변수를 통하여 외생변수가 기업 역량 변수에 미치는 매개효과를 측정하고자 하였다. 매개변수란 종속변수에 영향을 미치기 위하여 독립변수가 작용하는 시점과 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 시점의 중간에 나타나는 변수이다. 조절변수는 독립변수와 종속변수 사이에 강하면서 불확정적인 영향을 미치지만 매개변수는 독립변수의 영향을 종속변수로 전달하는 역할을 한다.

[표-26] 매개효과분석(자산의 특수성)

구분	방향성	경로계수	S.E	t	P	검증 결과
가설 1-1. 자산의특수성->기회주의	(-)	-0.496	0.909	-0.545	0.586	기각
가설 1-2. 자산의특수성->장기지향성	(-)	-0.042	0.079	-0.532	0.595	기각
가설 2-1. 상대적의존성->기회주의	(+)	0.166	0.232	0.713	0.476	기각
가설 2-2. 상대적의존성->장기지향성	(+)	0.486	0.079	6.114	***	채택
가설 3-1. 거래의불공정-> 기회주의	(+)	0.481	0.118	4.072	***	채택

가설 3-2. 거래의불공정-> 장기지향성	(-)	-0.04	0.057	-0.706	0.48	기각
가설 4-1. 시장의불확실성-> 기회주의	(+)	0.083	0.279	0.297	0.766	기각
가설 4-2. 시장의불확실성-> 장기지향성	(+)	0.12	0.053	2.272	0.023**	채택
가설 5-1. 기회주의-> 업체 간 경쟁	(-)	-0.466	0.121	-3.845	***	채택
가설 5-2. 장기지향성-> 업체 간 경쟁	(+)	0.335	0.081	4.143	***	채택
가설 6-1-1. 기회주의-> 영업역량	(-)	-0.746	0.438	-1.703	0.089*	채택
가설 6-1-2. 장기지향성-> 영업역량	(+)	0.291	0.085	3.422	***	채택
가설 6-2-1. 기회주의-> 제휴역량	(-)	-0.625	0.194	-3.219	0.001***	채택
가설 6-2-2. 장기지향성-> 제휴역량	(+)	1.097	0.225	4.873	***	채택
가설 7. 업체 간 경쟁-> 협력사영향전략	(+)	0.275	0.085	3.242	0.001***	채택
자산의특수성-> 영업역량	(+)	0.193	0.137	1.405	0.16	기각
자산의특수성-> 제휴역량	(+)	0.269	0.134	2.014	0.044**	채택
Chi-square = 11.470, df = 9 , P = .245						
RMR = 0.014, GFI = 0.983, AGFI = 0.897						
NFI = 0.977, CFI = 0.995, RMSEA = 0.045						

유의확률수준 : ***P<0.01, **P<0.05

[표-26]은 자산의 특수성은 기업역량 변수에 미치는 영향을 장기지향성과 기회주의를 매개변수로 설정하였을 경우의 결과이다. 자산의 특수성은 기회주의, 장기지향성에 어떠한 영향도 미치지 않지만, 제휴역량에는 직접적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 자산의 특수성은 특별한 매개효과가 나타나지 않는 것으로 판단하였다.

[표-27] 매개효과분석(상대적 의존성)

구분	방향성	경로계수	S.E	t	P	검증 결과
가설 1-1. 자산의특수성->기회주의	(-)	-0.117	0.807	-0.144	0.885	기각
가설 1-2. 자산의특수성->장기지향성	(+)	0.031	0.025	1.222	0.222	기각
가설 2-1. 상대적의존성->기회주의	(+)	0.036	0.216	0.167	0.868	기각
가설 2-2. 상대적의존성->장기지향성	(+)	0.521	0.069	7.549	***	채택
가설 3-1. 거래의불공정-> 기회주의	(+)	0.502	0.116	4.345	***	채택
가설 3-2. 거래의불공정-> 장기지향성	(-)	-0.012	0.037	-0.309	0.758	기각
가설 4-1. 시장의불확실성-> 기회주의	(+)	0.04	0.017	2.387	0.017**	채택
가설 4-2. 시장의불확실성-> 장기지향성	(+)	0.001	0.236	0.006	0.995	기각
가설 5-1. 기회주의-> 업체 간 경쟁	(-)	-0.476	0.123	-3.874	***	채택

가설 5-2. 장기지향성-> 업체 간 경쟁	(+)	0.327	0.081	4.031	***	채택
가설 6-1-1. 기회주의-> 영업역량	(-)	-1.038	0.402	-2.581	0.01**	채택
가설 6-1-2. 장기지향성-> 영업역량	(+)	0.303	0.086	3.526	***	채택
가설 6-2-1. 기회주의-> 제휴역량	(-)	-0.633	0.431	-1.47	0.142	기각
가설 6-2-2. 장기지향성-> 제휴역량	(+)	5.496	0.975	5.634	***	채택
가설 7. 업체 간 경쟁-> 협력사업영향전략	(+)	0.299	0.082	3.641	***	채택
상대적의존성-> 영업역량	(+)	0.164	0.22	0.746	0.456	기각
상대적의존성-> 제휴역량	(-)	-2.396	0.666	-3.594	***	채택
Chi-square = 10.585, df = 9 , P = .305						
RMR = 0.014, GFI = 0.984, AGFI = 0.905						
NFI = 0.979, CFI = 0.996, RMSEA = 0.036						

유의확률수준 : ***P<0.01, **P<0.05

[표-27]은 상대적 의존성을 외생변수로 측정하였으며 장기지향성을 통하여 기업 간 제휴역량에 정의 영향을 미치지만, 상대적 의존성이 직접적으로는 제휴역량에 부의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 이는 거래관계에서 어느 일방의 의존성의 크기가 커지는 경우 제휴관계에 악영향을 미치지만, 장기적 관계형성을 통하여 반대의 결과를 나타내는 것으로 파악할 수 있다. 매개효과를 측정하는 단계에서 본래의 가설검증결과와 달리 기회주의가 제휴역량에 유의하지 못한 것으로 나타났으나 방향성의 결과가 (-)음의 부호를 나타내고 있어 본래의 결과를 크게 왜곡하지 않는 것으로 판단하였으며 구조방정식의 설정 변화로 인하여 변수 간 상관관계 또한, 영향을 받아 변화한 것으로 판단하였다.

[표-28] 매개효과분석(거래의 불공정)

구분	방향성	경로계수	S.E	t	P	검증 결과
가설 1-1. 자산의특수성->기회주의	(-)	-0.108	0.352	-0.307	0.759	기각
가설 1-2. 자산의특수성->장기지향성	(-)	-0.043	0.075	-0.575	0.565	기각
가설 2-1. 상대적의존성->기회주의	(+)	0.092	0.117	0.78	0.435	기각
가설 2-2. 상대적의존성->장기지향성	(+)	0.53	0.085	6.211	***	채택
가설 3-1. 거래의불공정-> 기회주의	(+)	0.528	0.086	6.129	***	채택
가설 3-2. 거래의불공정-> 장기지향성	(-)	-0.04	0.055	-0.717	0.474	기각

가설 4-1. 시장의불확실성-> 기회주의	(+)	0.071	0.068	1.049	0.294	기각
가설 4-2. 시장의불확실성-> 장기지향성	(+)	-0.05	0.105	-0.475	0.635	기각
가설 5-1. 기회주의-> 업체 간 경쟁	(-)	-0.464	0.122	-3.81	***	채택
가설 5-2. 장기지향성-> 업체 간 경쟁	(+)	0.333	0.079	4.209	***	채택
가설 6-1-1. 기회주의-> 영업역량	(-)	-2.306	1.603	-1.438	0.15	기각
가설 6-1-2. 장기지향성-> 영업역량	(+)	0.301	0.085	3.531	***	채택
가설 6-2-1. 기회주의-> 제휴역량	(-)	-2.452	1.473	-1.664	0.096*	채택
가설 6-2-2. 장기지향성-> 제휴역량	(+)	1.301	0.327	3.98	***	채택
가설 7. 업체 간 경쟁-> 협력사영향전략	(+)	0.286	0.079	3.645	***	채택
거래의불공정성-> 영업역량	(+)	0.739	0.905	0.816	0.414	기각
거래의불공정성-> 제휴역량	(+)	0.969	0.833	1.163	0.245	기각
Chi-square = 10.094, df = 9 , P = .343						
RMR = 0.014, GFI = 0.985, AGFI = 0.909						
NFI = 0.980, CFI = 0.998, RMSEA = 0.030						

유의확률수준 : ***P<0.01, **P<0.05

[표-28]은 거래의 불공정성은 기회주의의 발생으로 인하여 기업역량에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통하여 CY의 기회주의적 태도로 인하여 기업역량에 부정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 앞선 결과와 마찬가지로 본래의 가설검증결과와 달리 기회주의와 영업역량 간 관계가 유의하지 않은 것으로 나타났으나 정(+)의 방향성을 나타내고 있어 본래의 결과를 크게 왜곡하지 않는 것으로 판단하였다.

[표-29] 매개효과분석(시장의 불확실성)

구분	방향성	경로계수	S.E	t	P	검증 결과
가설 1-1. 자산의특수성->기회주의	(-)	-0.358	0.707	-0.507	0.612	기각
가설 1-2. 자산의특수성->장기지향성	(+)	0.04	0.067	0.593	0.553	기각
가설 2-1. 상대적의존성->기회주의	(+)	0.094	0.192	0.488	0.625	기각
가설 2-2. 상대적의존성->장기지향성	(+)	0.528	0.085	6.23	***	채택
가설 3-1. 거래의불공정-> 기회주의	(+)	0.459	0.104	4.438	***	채택
가설 3-2. 거래의불공정-> 장기지향성	(-)	-0.006	0.051	-0.113	0.91	기각
가설 4-1. 시장의불확실성-> 기회주의	(+)	0.017	0.072	0.241	0.81	기각
가설 4-2. 시장의불확실성-> 장기지향성	(+)	0.082	0.215	0.384	0.701	기각
가설 5-1. 기회주의-> 업체 간 경쟁	(-)	-0.479	0.124	-3.872	***	채택

가설 5-2. 장기지향성-> 업체 간 경쟁	(+)	0.331	0.081	4.069	***	채택
가설 6-1-1. 기회주의-> 영업역량	(-)	-0.996	0.341	-2.919	0.004***	채택
가설 6-1-2. 장기지향성-> 영업역량	(+)	0.3	0.086	3.5	***	채택
가설 6-2-1. 기회주의-> 제휴역량	(-)	-0.832	0.187	-4.437	***	채택
가설 6-2-2. 장기지향성-> 제휴역량	(+)	0.959	0.258	3.715	***	채택
가설 7. 업체 간 경쟁-> 협력사영향전략	(+)	0.286	0.081	3.526	***	채택
시장의불확실성-> 영업역량	(+)	0.094	0.119	0.795	0.427	기각
시장의불확실성-> 제휴역량	(+)	0.244	0.118	2.078	0.038**	채택
Chi-square = 11.477, df = 9 , P = .244						
RMR = 0.014, GFI = 0.983, AGFI = 0.898						
NFI = 0.977, CFI = 0.994, RMSEA = 0.045						

[표-29]는 시장의 불확실성은 제휴역량과 직접 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 측정결과 값이 본래의 결과와 달리 시장의 불확실성이 장기지향성에 유의하지 않는 것으로 나타났으나 정(+)의 방향성을 나타내고 있고 장기지향성과 제휴역량 간의 경로계수가 시장의 불확실성과 제휴역량과 직접적인 관계보다 높은 것을 확인할 수 있다. 이러한 결과를 미루어 볼 때 시장의 불확실성을 외생변수로 설정한 경우 CY 업체와 선사 간의 장기지향적인 태도가 제휴역량에 긍정적인 역할을 하는 것을 생각해 볼 수 있다.

5. 판별분석

기업의 역량에 변수에 대한 판별분석을 시행하였다. 분석에 사용된 변수는 영업역량과 제휴역량으로 설정하였으며 Step wise 방법을 적용하였다. [표-30],[표-31]에서 나타나듯이 정준상관계수는 0.352로 다소 낮게 나타났다으나 유의수준은 .000으로 통계적으로 유의한 것으로 판단하였다. 터미널의 보유 여부에 따른 집단을 구분하는 데 있어 영업역량이 가장 큰 영향을 주는 것을 알 수 있다. 판별식의 Hit Rate는 67.9%로 나타났으며 최대 우 연 기 준 $(67 \div 134) \times 100 = 50\%$, 최 대 비 율 우 연 기 준 $(80 \div 134)^2 + (54 \div 134)^2 \times 100 = 51.88\%$ 보다 높은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 다음과 같이 해석될 수 있다. 터미널을 보유하고 있는 경우

ON-DOCK 서비스가 가능함으로 OFF-DOCK에서 발생하는 SHUTTLE이 발생하지 않는다. 이는 수입과 수출운송에서 시간적, 비용적 측면에서 이점을 가진다. 터미널은 CY 업체가 보유하고 있는 고유자산 임으로 기업이 스스로 발휘하는 영업역량은 터미널의 보유 여부에 따라 차이가 있는 것으로 판단할 수 있다. 컨테이너 터미널 운영은 막대한 비용과 정부의 허가와 절차가 매우 까다로움으로 터미널을 보유한 CY 업체는 화주나 선사유치에 강점을 가지지만 막대한 운영비용이 소요된다. 국내 컨테이너항만 간 심각한 경쟁으로 인하여 컨테이너 하역비가 상당히 낮게 시장에 형성되어 있는 문제 또한, 함께 가지고 있다. 제휴역량은 이미 성립된 선박회사와의 관계에서 비롯되는 역량이므로 후순위로 선택된 것으로 생각해 볼 수 있다.

[표-30] 판별분석결과 (터미널 보유여부)

판별함수	고유값	정준상관계수	Wilks' Lambda	카이제곱	자유도	유의도
1	0.141	0.352	0.876	17.325	2	.000***
요인	표준화정준판별함수계수	Wilks' Lambda	공차한계	F	유의도	판별순위
영업역량	1.122	0.926	0.761	10.600	0.001***	1
제휴역량	-0.753	0.876	0.761	9.261	0.000***	2

유의확률수준 : ***P<0.01, **P<0.05

[표-31] 판별식 분류결과 (터미널 보유여부)

실제집단	빈도	터미널 보유	터미널 미 보유
터미널 보유	80	67(83.75%)	13(16.25%)
터미널 미보유	54	30(55.56%)	24(44.44%)
원래의 집단 케이스 중 67.9%이(가) 올바르게 분류되었습니다.			

[표-32],[표-33]에서는 정준상관계수가 0.254로 마찬가지로 낮게 나타났으나 유의수준은 0.013으로 통계적으로 유의한 것으로 판단하였다. 계열선사의 보유 여부에 따른 집단을 구분하는데 있어서는 앞선 결과와 다르게 제휴역량이 가장 큰 영향을 주는 것을 알 수 있다. 판별식의 Hit Rate는 67.2%로 나타났으며 최대우연기준($78 \div 134 \times 100 = 58.2\%$), 최대비율우연기준($(51 \div 134)^2 + (83 \div 134)^2 \times 100 = 52.85\%$)보다 높은 것으로 나타났다.

따라서 계열선사의 보유 여부의 경우에는 제휴역량에 따라 집단 간 차이가 있는 것으로 나타났다. 계열사 중 선박회사를 포함하는 기업은 계열사 간 관계이므로 그룹사의 소속감에 대한 근무자의 의식에 차이가 있을 수 있다. 일반적으로 계약을 통한 서비스공급자와 공급받는 자의 관계와 달리 동일 그룹의 계열사 간 관계는 계약의 파기나 종료에 대한 위험이 적고 거래관계에 대한 이해관계가 공고하게 이루어져 있다. 또한, 동일 그룹사의 경우 물류정보 시스템의 공유에 큰 이점을 가질 수 있다. 다른 시스템을 사용하고 있던 물류기업 간의 호환을 위해서는 기술적으로 다양한 문제를 해결해야 한다. 또한, 비계열사의 경우와 계열사는 상호 간 정보공유의 제약에 차이가 발생할 수 있다. 이러한 조직 간 연관관계와 정보시스템 공유와 같은 문제들로 인하여 계열선사의 보유 여부에 따른 제휴 때문에 가질 수 있는 역량에 차이가 있는 것으로 판단하였다. 본 연구에서 영업역량은 CY 업체가 가지는 독단적 역량으로 정의하였다. 기본적으로 CY 업체와 선박회사 사이에 계약으로 얻을 수 있는 우선적 지위나 협상력에는 큰 차이가 없기 때문이다. 규모나 화물의 물동량과 같은 차이는 선사의 특징과 시기에 따라 차이가 있을 수 있으나 기능적 측면에서 계열사와 비계열사에 따른 영업역량은 차이는 없는 것으로 판단할 수 있다.

[표-32] 판별분석결과 (계열선사 보유여부)

판별함수	고유값	정준상관계수	Wilks' Lambda	카이제곱	자유도	유의도
1	0.069	0.254	0.936	8.732	2	.013**
요인	표준화정준판별함수 계수	Wilks' Lambda	공차한계	F	유의도	판별순위
제휴역량	1.094	0.964	.779	4.869	.029**	1
영업역량	-0.772	0.936	.779	4.515	.013**	2

유의확률수준 : ***P<0.01, **P<0.05

[표-33] 판별식 분류결과 (계열선사 보유여부)

실제집단	빈도	계열선사 보유	계열선사 미 보유
계열선사 보유	51	12(23.5%)	39(76.5%)
계열선사 미보유	83	5(6.0%)	78(94.0%)
원래의 집단 케이스 중 67.2%이(가) 올바르게 분류되었습니다.			

판별분석의 결과를 통하여 앞선 집단 간 차이 검증결과와 마찬가지로 영업역량의 경우 터미널의 보유 여부를, 제휴역량의 경우 계열선사의 보유 여부에 따른 각각의 집단을 구분하는데 유의함을 알 수 있다.



제 VI 장 결 론

제1절 연구의 요약

1. 경로구조에 대한 연구의 요약

본 연구는 국내 운송 CY 업체와 선박회사 간 경로구조가 관계특성과 동종기업 간 경쟁에 미치는 영향에 대하여 파악하고자 하였다. CY 업체와 선박회사가 맺고 있는 관계에 대하여 사회과학이론을 적용하여 경로관계에서 발생하는 현상이 기업의 역량과 경쟁관계 그리고 이러한 경쟁상황이 하위 단계의 경로관계에 이르는 현상에 대하여 파악하기 위하여 실증분석을 시행하였다. 연구를 진행하기 위하여 관련 선행연구를 조사하였으며 연구대상 CY 업체 및 선박회사를 직접 방문하여 실무상황에 대한 파악이 이루어진 후에 연구에 필요한 변수를 설정하였다. 그리고 조사 CY 업체의 일반사항과 조사대상자의 경력과 직급을 고려하여 연구대상을 설정하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫 번째, 선박회사의 CY 업체에 대한 불공정한 태도는 CY 업체의 기회주의에 유의한 영향을 미치며 이러한 기회주의는 CY 업체의 영업역량과 제휴역량 그리고 업체 간 경쟁에 부정적인 효과를 주는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 국내 해운시장의 현실을 잘 반영하고 있다. 기회주의적 태도는 선박회사에 대한 불이익을 보상받기 위하여 발생하는 이기적인 행위이다. 그러나 CY 업체는 선박회사 소유의 컨테이너를 야드에 장치하고 취급하며 계약 선박회사를 이용하는 화주의 육상운송 우선권을 가진다. 또한, CY 업체에 장치되어있는 컨테이너를 타사에서 자가운송을 신청하는 경우에도 관리비를 징수할 수 있는 권리를 가지고 있다. 이처럼 선박회사로부터 요청받는 직접적인 화물운송이나 보관 하역작업 등과 같은 계약사항에 대

한 물류서비스의 제공 이외에도 화주대상 서비스제공에 대한 우선적 위치를 점할 수 있으며 이는 CY 업체가 가지는 큰 특징 중 하나이다.

선박회사 및 화주의 운송요청 두 가지는 공통으로 CY 업체가 선박회사에 대한 업무정보의 전송과 보고의 의무를 지고 있다. 이는 일반 제조기업과 유통기업 간에 이루어지는 물건의 주문과 납품과는 다른 차원의 경로관계를 이루고 있으며 훨씬 다양하고 복잡한 구조로 되어 있다. CY 업체는 자사가 취급하는 모든 컨테이너의 이력을 관리해야 하며 이는 기록으로 보존되어야 한다. 또한, 선사와 화주의 요청은 일방에 대한 개별적 서비스공급이 아닌 연관관계를 이루고 있어 어느 한 쪽에 대한 편향적 우선순위를 매기기 어렵다. 화주의 수출입 화물운송과 CFS작업요청이 완료되면 선박회사는 작업이 완료되거나 시작하기 위하여 부두 간 또는 각 지역에 있는 ICD, Depot로 움직여야 한다. 따라서 서비스 요청의 주체가 다를지라도 궁극적으로는 일관운송의 부분으로 나뉘어 있을 뿐 각 부분의 서비스를 개별적으로 취급할 수 없다.

선박회사에 대한 기회주의적 태도는 광범위하게 형성되어 있는 네트워크의 어느 부분에 대한 왜곡을 의미한다. 기회주의는 상호 구성원 간에 발생하는 것임으로 상대방에 대한 이익의 추구를 의미하기 때문이다. CY 업체가 선박회사의 불공정한 행위를 용인할 수 없는 경우 발생하는 기회주의적 태도는 양 기업이 형성하고 있는 네트워크에 오류를 일으킬 수 있다. 이렇게 발생한 오류는 제휴관계로 파생되거나 기업 본래의 역량에 문제를 일으키게 된다. 이는 앞서 설명한 CY 업체의 운영이 선박회사와 분리하기 어려운 특수하고 복잡한 경로구조에 기인하고 있기 때문이며 기회주의로 인해 형성된 오류는 정보 공유가 이미 이루어진 상황에서 의도적으로 이루어졌기 때문에 다시 수정되기 어려운 특징을 가지고 있기 때문이다.

기회주의적 행위는 오류의 체증으로 인하여 정보의 왜곡을 가져오게 된다. 기업 간 공유된 물류정보는 실적과 참고자료 등과 같은 형태로 각 기업 경영목표의 수립과 운영을 위하여 활용된다. 이 과정에서 기회주의로 인하

여 체증된 오류는 결국에는 자사의 역량에 부정적인 영향을 미치게 됨을 알 수 있다. 또한, 기회주의의 증가로 인하여 안정적 기업 환경이 조성되기 어렵게 되며 타사와의 경쟁 활성화에 부정적 영향을 미치게 된다.

두 번째, 상대적 의존성과 시장의 불확실성은 장기지향성에 유의한 영향을 미치며 이는 CY 업체의 영업역량, 제휴영향과 업체 간 경쟁에 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기회주의 태도와는 반대의 결과를 나타냄을 알 수 있다. 거래 선사에 대한 의존의 정도는 다양한 원인으로 나타날 수 있다. 일반적으로 CY 업체의 수익구조는 화주와 선박회사 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 앞서 밝힌 바와 같이 CY 업체는 계약 선사를 이용하는 화주의 컨테이너 육상운송 및 보관 하역에 대한 우선적 취급권리를 가지고 있다. 국제물류주선업체 또는 대기업 물류도 계약 선사와 거래관계의 CY 업체에 관련 업무를 위탁하는 경우가 적지 않다. 비계약 선사를 이용하는 화주는 자체적으로 영업활동을 통하여 화주와 운송계약을 체결한다. 그러나 이런 화주는 영업 자체가 상당히 어렵고 운임경쟁으로 확보되는 경우가 많음으로 화주의 이탈 확률이 높다. 반면에 계약 선사를 이용하는 화주는 관리비나 보관 하역 부분에서 강점을 가지기 때문에 화주의 이탈방어가 쉽기 때문에 비계약 선사를 이용하는 화주에 비하여 안정적으로 유지할 수 있다. 그러나 계약 선사를 이용하는 화주는 선박회사와 계약관계가 종료되는 경우 이와 함께 거래가 끝날 가능성이 높다. 따라서 선박회사에 대한 의존성이 높은 경우에는 안정적인 운영을 위하여 장기지향적인 관계가 필요하다.

또한, 컨테이너 취급 수요에 대한 예측이 불확실하고 전반적인 시황이 나쁘거나 변동성이 큰 경우에 선박회사의 물량은 기본적인 운영에 큰 도움이 된다. 선박회사의 물량은 장기계약을 맺고 진행하기 때문에 수익률이 상대적으로 낮지만, 해당 선사의 국내 전체 물량에 대한 독점적 권한을 가지거나 특정 모선의 양하 또는 적하 분 컨테이너의 취급권을 확보하기 때문에 전체 수요가 불안정한 경우 큰 도움이 된다. CY 운영 사업은 고정비 비율

이 높아서 수익성이 다소 낮더라도 안정적인 운영을 위한 최소한의 물량 확보가 필수적이다.

장기지향성에 영향을 미치는 요인은 불확실성에 대한 대비와 안정적인 운영을 목적으로 한다. 이는 신규수익을 발생하기 위한 이전 단계로써 이해되어야 한다. CY 업체가 컨테이너를 장치하고 이 과정에서 발생하는 보관료나 상·하차 비용이 전체 수익에서 차지하는 부분은 제한적이다. 반면에 운송으로 인하여 획득되는 수입은 전체 매출액에서 상당한 부분을 차지한다. CY 업체는 장치장을 확보하고 있음으로 인하여 얻을 수 있는 선사의 국내 물량에 대한 우선권을 목적한다. CY 업체는 거래 선사 이용화주를 대상으로 영업활동을 펼치는 유리한 위치를 점하고 있으므로 이러한 제휴관계를 통하여 신규 거래선을 창출하는 데 활용하게 된다. 또한, 기존 선사와의 장기적인 관계는 기업이 확보한 노하우로써 취급되며 안정적인 관계형성은 신규선사를 유치하는데 장점으로 작용할 수 있다.

CY 업체의 거래 선사에 대한 장기 지향적 태도는 선사를 대상으로 한 단편적인 이윤추구가 아니다. 이들의 거래관계에서 파생되는 다양한 효과를 목적으로 하기 때문이다. 당사자 간 필요에 의하여 이루어진 계약은 일정기간의 적응과 신뢰를 쌓기 위한 노력이 필요하다. 거래관계가 장기 지향적으로 형성되어 있으면 제휴관계에서 비롯되는 역량과 기업분위의 역량에 긍정적인 요인으로 작용하는 것을 알 수 있으며 장기적인 관계를 통한 안정적인 운영기반을 통하여 동종 기업 간의 경쟁상황에 대한 측대로 작용하는 것을 알 수 있다. CY 운영사업은 막대한 비용이 소요되며 업체 간에 고객사에 제공하는 물류서비스 자체의 품질에는 큰 차이가 없어서 경쟁상황이 과열되는 경우 쉽사리 가격경쟁으로 발전될 소지가 크다. 이는 현재 컨테이너 운송시장에서 터미널 및 육상운송료 등 해운시장의 무분별한 덤핑이 문제 되고 있는 현상에 비추어 볼 수 있다. CY 업체 간 경쟁이 가속화되는 현상은 가격경쟁과 신규사업유치 경쟁으로 나눌 수 있다. 두 가지 경우 모두를 감당하기 위해서는 기본적으로 안정적인 운영기반이 확보되어야

한다. 이는 일반적으로 모든 기업이 경쟁상황을 감당하는 데 필요한 전제조건으로써 CY 업체와 선박회사는 서비스를 제공하고 대가를 지불받는 갑과 을의 관계 이상으로 이해할 수 있다. 그리고 이러한 관계는 CY 업체에는 전체적인 운영을 위하여 선행단계에서 이루어지는 것으로 설명될 수 있다.

세 번째, CY 업체 간 경쟁은 협력사를 대상으로 한 영향전략에 유의한 결과를 나타내었다. 연구결과에서 나타난 바와 같이 경쟁상황의 가속화는 선사와의 장기적 관계를 지향하는 경우에 발생하는 것을 알 수 있었다. CY 사업시장은 과점시장의 특징을 가지고 있다. 시장진입이 어렵고 전반에 걸쳐 가격의 변동이 작다. CY 업체의 업무는 보관 하역과 화물운송 두 가지 기능으로 분류할 수 있으며 일반적으로 CY 운영과 관련한 보관 하역의 기능을 바탕으로 화물운송사업을 진행하는 형식을 취하고 있다. 컨테이너 장치장에 대한 관리는 CY 업체 본연의 기능으로서 협력사에 대한 의존이 상대적으로 낮은 특징을 가지고 있다. 이는 컨테이너 야드의 운영에 필요한 장비나 인력은 고정적이며 변동성이 낮다. 화물운송은 업무를 진행하기 위하여 소요되는 트럭과 트레일러의 수요 변동성이 매우 크다. 이는 컨테이너 물동량 변화의 폭이 크기 때문이다. 이는 계절적 특징과 세계경제상황 그리고 FTA와 같은 국가 간 협상결과에서 개별 화주의 매출증감상황과 교역조건의 변화, 거래 선사의 기항지 및 선대의 변화, T/S화물수요 등에 이르는 다양한 이유로 인하여 운송 수요가 결정된다.

화물연대의 파업, 세계금융위기, 연이은 유럽발 경제위기와 같은 불안정한 상황을 겪어오면서 CY 업체들은 자사차량의 규모를 줄여나가기 시작했다. 이는 기존에 지입차량에 대한 감소로 이어져 현재는 CY 업체에 소속된 직영차량의 수를 최소한으로 제한하고 지입차량을 두거나 중소협력사에 위·수탁하여 물량을 소화하고 있다. 국내 컨테이너 운송시장은 CY 업체를 중심으로 중소형태의 컨테이너운송업체들이 형성되어 있으며 그 아래 개인사업자를 가진 컨테이너 운송기사들이 존재한다. CY 업체는 중소운송사와 운송계약을 체결하고 다양한 형태로 운송 업무를 위탁한다. 이러한 계약관

계는 단기적으로 이루어지며 일반적으로 수십 수백 곳의 협력운송사에 업무를 의뢰한다. 중소운송사의 수가 많기 때문인 경우도 있지만, CY를 확보하지 못한 중소운송사는 개별적으로 화주와 독점적 운송계약을 체결하더라도 물량 전체를 취급하는 것은 현실적으로 어렵다.

물량이 많거나 냉동컨테이너, OPEN TOP과 같은 수익성이 있는 화주의 물량에 대하여 CY 업체는 음성적 압력을 행사한다. 이는 다양한 형태로 이루어진다. 선박회사로부터 자가 운송 승인을 받아 내더라도 해당 선사와 계약을 맺고 있는 CY 업체에서 컨테이너의 인·수도가 이루어짐으로 작업 컨테이너의 상하차와 CY의 반출과 반입전송 절차를 해당 CY 업체에 받아야 한다. 화물운송에 필요한 일련의 과정에 CY 업체가 개입되어 있기 때문에 매끄러운 진행을 위해서는 업계의 관행을 따르는 것이 원활한 업무진행에 도움이 된다. 이런 경우 중소운송사는 자사가 획득한 물량 일부를 CY 업체에 의뢰하거나 화물을 나누어 운송하는 방식을 취하게 된다. 이 과정에서 CY 업체는 관련 운송요율에 대한 정보를 쉽게 획득할 수 있기 때문에 가격이나 서비스 면에서 자사의 강점을 이용한 공격적 영업을 개시할 수 있다. 이러한 영업활동에 직접 대응할 수 있지만 많은 경우 이미 형성되어 있는 컨테이너 운송시장의 관행을 거스르는 것은 현업에서 될 수 있으면 피하려는 것이 국내 해운시장의 특징이다.

중소운송사들은 CY 업체와 협력계약을 체결하여 상황을 유연하게 이끌고자 한다. 이는 강력한 영업력을 가지고 있는 CY 업체의 물량을 받을 수 있고 화주와 직접 운송계약을 맺은 경우에도 업무를 원활하게 진행할 수 있으며 협력관계가 형성되어 있는 경우 물량정보를 교환하여 공차율을 낮추는데도 도움이 된다. CY 업체 간 경쟁상황이 가열되는 경우 협력사의 역할은 매우 커지게 된다. 컨테이너 용차시장이 포화상태인 상황에서 중소운송사는 CY 업체에 자사의 요구사항을 충분하게 피력하기가 다소 어려운 것이 컨테이너 운수시장의 현재 상황이다. 따라서 CY 업체는 협력사에 대한 영향전략을 구사하는데 큰 제약을 받지 않으며 경쟁이 가속될수록 이러

한 현상은 비례하여 증가함을 알 수 있다.

2. 집단 간 기업역량의 차이에 대한 연구의 요약

터미널의 확보 여부에 따라 영업역량에 차이가 있으며 계열사 중 선박회사의 포함 여부에 따라 제휴역량에 차이가 있는 것으로 나타났다. 터미널은 CY와는 다른 개념의 시설이다. 컨테이너 터미널은 선박의 입항과 출항이 이루어지는 장소이며 CY는 컨테이너를 보관하는 장소로 이해되어야 한다. 터미널의 보유는 선박회사의 유치와 전체적 운송서비스에 다양한 이점을 가질 수 있다. ON DOCK 서비스가 가능함으로 인하여 일반 OFF DOCK CY 운영사에서 발생하는 CY-터미널 간 수송이 발생하지 않는 장점이 있을 수 있다. 또한, 선박회사를 유치하는데 다양한 여러 가지 이점을 확보할 수 있다. 반면에 막대한 비용이 소요되며 터미널 간 선사 유치 경쟁으로 인하여 터미널 운영 자체로 큰 수익을 기대하기 어렵다. CY 업체 자체가 확보하고 발휘하는 영업역량의 차이는 CY 업체가 제공하는 전반적인 서비스 품질의 차이로 이해되는 것은 다소 무리가 있다. 터미널을 확보하고 있는 경우와 그렇지 않은 CY는 분명히 다른 특징을 가지고 있기 때문이다. 예를 들어 코레일로지스는 터미널을 보유하고 있지 않지만, 철도운송의 독점사업자인 코레일의 자회사로써 국내 철송부분에 있어 강점이 있으며 내륙에 있는 Depot의 보유 수 등과 같은 다양한 요인들이 각각의 업체가 가지고 있는 특징과 장점으로 작용할 수 있기 때문이다. 터미널은 CY 업체가 확보한 고유의 자산이며 이는 각 업체가 가지고 있는 여러 가지 특징 중 하나이다. 터미널 보유 여부에 따른 영업역량의 차이는 제공하는 서비스의 특징에 차이가 있는 것으로 해석되어야 한다.

계열사 중 선박회사를 보유하고 있는 CY 업체는 주요 거래 선사의 이탈이나 계약의 파기 등과 같은 문제가 발생할 소지가 적다. 무엇보다 주목할 것은 이들의 계열선사는 외국적 선사 대리점 형태가 아닌 국적선사라는 것이다. 국내에 기항하는 대부분 정기선사가 대리점 형태로 운영되고 있다.

대리점이나 지사 형태로 운영되는 선사는 업무 중 발생하는 선택과 결정에 걸리는 시간이 길다. 이는 국적선사와 외국적선사의 대리점과 지점 형태에 따라 제휴역량에 차이가 있는 원인 중 한 가지로 판단할 수 있다.

동일한 그룹사에 소속된 계열사 간에 이루어지는 협력관계는 기업 자체의 근간이 같으므로 일반적으로 제휴의 성숙성이 높다. 이러한 현상은 때로는 시장 내에서 공정치 못한 경쟁상황을 발생시켜 사회적 문제를 일으키기도 하며 이미 많은 사례가 알려졌다. 그렇지만 한 그룹에 소속된 계열사 간의 공고한 협력관계에 대한 이견이 있을 수 없다. 이들은 그룹차원의 관리가 이루어지기 때문에 이미 상호 간 사업계획수립단계에서 협조적 논의가 이루어진다. 정보시스템의 연동이나 기업 문화적 차원에서 또한, 이질성이 낮아서 물류정보의 공유와 사용 그리고 업무상 유연한 관계가 쉽게 이루어질 수 있다. 일정 규모 이상의 선박회사는 국내에서 취급되는 컨테이너 물량을 소화하기 위하여 계열사 이외의 CY 업체와도 계약관계를 맺는다. 그러나 계열 CY 업체와 비계열 CY 업체의 요청에 대한 수렴과 이해의 정도에는 분명한 차이가 있으며 이러한 것들이 CY 업체의 제휴역량에 차이를 발생시키는 것으로 판단할 수 있다.

터미널과 계열사 중 선박회사의 보유 여부 두 가지의 요인으로 영업역량과 기업역량의 차이를 구분한 것은 각각의 요인들이 CY 업체별로 가지고 있는 고유의 특징에 따라 기업역량의 차이가 있음을 파악하고자 함이다. CY 업체가 가지고 있는 특징은 여러 가지로 구분될 수 있다. 그러나 터미널의 유치나 정기선 사업의 진출은 막대한 비용과 행정 절차상 문제 등과 같은 다양한 조건을 충족시켜야 한다. 또한, 본 연구에서 이러한 요인을 채택하여 기업역량의 차이를 파악하고자 한 것은 해운시장 내에 연관기업들이 업무상 필요로 CY 업체를 선택해야 할 때에 일반적으로 사용하는 기준이기 때문이다.

제2절 연구의 시사점

1. 연구의 학문적 시사점

국내 해운항만산업 내에서 컨테이너 운송이 차지하는 비율은 매우 높다. 이들 기업의 계약관계는 시장 전체에 큰 영향을 미치며 이에 대한 충분한 이해와 분석이 필요하다. 본 연구는 CY 업체와 선박회사의 관계구조에 대하여 파악하고자 하였으며 연구의 결과를 토대로 다음같이 학문적 시사점을 제공하고자 한다.

첫 번째, 본 연구는 CY 업체와 선박회사와의 관계에 대한 구체적인 사항을 기술하고 있으며 항만시장의 특수한 관계를 설명하고 있다. 해운물류분야에서 CY 업체에 대한 연구는 체계적으로 이루어진 바가 없다. 물류서비스는 일반적인 서비스용역과 달리 보관 하역, 화물운송에 이르는 다양한 물류영역을 포괄적으로 취급하고 있으며 이러한 항만시장 고유의 메커니즘에 대한 구체적인 이해가 필요하다.

두 번째, CY 업체를 터미널과 계열선사의 보유 여부 4가지 집단으로 구분하여 선사와 거래구조 내의 차이점과 기업역량에 각각의 특성이 있음을 알 수 있었다. 동종 기업군에서 기업 고유의 특징에 따라 같은 연구모형에서 다른 결과를 나타내는 것을 알 수 있었다. 따라서 모집단의 특성에 대한 충분한 이해와 이를 명확하게 구분할 수 있는 기준의 설정이 매우 중요하다.

세 번째, 특수 관계 및 특정 자산에 따라 기회주의가 기업역량에 미치는 영향의 방향성이 반대로 나타나는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구결과는 기회주의의 원인변수에 대한 탐구뿐 만 아니라 결과변수에 대한 다각적인 접근이 필요함을 나타내고 있다. 본 연구의 경우 국내 대기업의 물류시장 진출 및 항만 터미널 시장의 변화 등 항만물류산업에서 발생하는 다양한 현상 등을 이러한 변화의 원인으로 결과를 설명하고자 하였다. 따라서 연구결과의 광범위한 접근과 해석이 필요하다.

네 번째, 특정산업 내의 주요기업 간 관계는 연관기업 및 동종업체에 다양한 영향을 미친다. CY 업체와 선사 간의 관계가 동종기업의 경쟁과 협력사에 유의한 영향을 미치며 이를 통하여 경로구조 내의 관계특성에 따라 경쟁상황에 다르게 작용하는 것을 알 수 있었다. 뿐만 아니라 경쟁의 심화에 따라 협력사에 미치는 영향과 집단별 차이점을 설명할 수 있었다.

다섯 번째, 관계특성 변수와 기업역량 간의 관계에서 기회주의와 장기지향성 두 가지를 이용하여 매개효과를 설명하였다. 상대적 의존성의 경우 제휴역량에 직접 부(-)의 영향을 미치지만, 장기지향성을 통하여 정(+)의 영향으로 방향성이 변화하는 것을 알 수 있었으며 시장불확실성의 경우에도 장기지향성의 부분매개효과가 발생하는 것으로 생각해 볼 수 있었다. 이처럼 매개효과를 측정함으로써 연구모형에 대한 다양한 해석을 시도 하였다.

2. 연구의 실무적 시사점

본 연구를 통하여 다음과 같이 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

첫 번째, 기업 간 협력은 시장경제의 원리에 따라 거래 기업 간의 수직적 수평적 관계가 정해지게 된다. CY 업체와 선박회사의 관계 또한, 철저하게 시장논리에 의하여 정해진다. 현재 상황에서 선사의 불공정한 행위를 원인으로 발생하는 CY 업체의 기회주의적 행위는 결과적으로 자사에도 부정적 영향을 미치며 시장 활성화 측면의 경쟁상황에도 마찬가지로 영향을 나타내는 것을 알 수 있었다. 따라서 상대방의 위치적 이점을 이용한 이기적 행위에 대응할 수 있는 공식적이고 합리적인 문제해결방안을 찾아야 한다. 그러나 이는 시장의 특성 때문에 근본적으로 수용해야 하는 부분이기도 하며 계열선사의 보유 여부와 관계없이 시장 내에 존재하는 현상으로 이해되어야 한다.

그러나 이러한 문제는 체증되며 궁극적으로 상호 간 관계에 대한 부정적인 영향에 대한 인식을 선박회사에 설명해야 할 수 있어야 한다. 가장 현실적인 대안은 계약을 수립하는 단계에서 업무에 대한 지침을 구체적으로 명

확하게 정하도록 해야 한다. 불공정한 상황은 이미 성립된 계약의 내용을 적용하기 모호한 경우에 주로 발생하게 된다. 선박회사와 신규계약을 맺거나 기존 계약을 갱신하는 단계에서 구체적이고 명확한 계약 내용을 수립하는 것이 상대기업의 불합리한 태도를 방지하는 데 도움이 된다. 이를 위해서는 업무상 발생하는 문제에 대한 지속적인 기록과 체계적인 분석이 필요하다.

불규칙적으로 발생하는 상대기업의 이기적인 행위는 대부분은 초기 단계에서 묵인되며 이러한 과정이 반복되면서 음성적인 관행으로 굳어지게 된다. 현장에서 업무상 발생하는 문제는 실무 담당자의 권한에 의하여 결정된다. 예상치 못한 상황에서 당장 급한 문제를 해결하기 위하여 주먹구구식의 업무처리는 지양되어야 한다. 어떠한 상황에서도 담당자가 문제를 처리할 수 있도록 업무 지침서를 두어야 하며 이에 대한 명확한 보고체계의 설정과 문제 해결에 필요한 직급별 권한 설정이 필요하다.

두 번째, 선사에 대한 의존성이 크거나 시장 환경이 불확실한 경우 장기지향성이 증가함을 알 수 있었으며 이러한 장기지향성은 기업의 역량과 동종업체 간의 경쟁이 가속화되는 것을 알 수 있었다. CY 업체에 선사와 거래관계는 필수조건이다.

장기 지향적 관계 수립의 목적은 궁극적으로 안정적인 운영을 추구하기 때문이다. 그러나 어느 일방에 대한 의존성이 높은 경우 수직적 관계를 형성하게 되며 이러한 관계를 지속하는데 많은 어려움이 있다. 또한, 기회주의가 발생할 가능성이 높고 이는 앞서 밝힌 바와 같이 왜곡된 정보로 인한 업무역량을 약화시키는 요인으로 작용할 수 있다.

CY 업체와 선박회사는 동일한 화주에 대한 육상에서의 보관과 운송 그리고 해상운송서비스를 제공한다. 따라서 CY 업체가 창출한 신규고객은 선사의 고객이 될 수 있다. 본 연구에서 장기지향성은 영업역량과 제휴역량에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 장기지향성은 안정적으로 거래관계를 유지하는 것을 목적으로 한다. 안정적인 관계형성이 이루어질 경우

CY 업체의 영업활동은 활발하게 이루어질 수 있다. 화주기업을 대상으로 영업활동을 할 때 화주에게 제휴 선사를 이용하도록 유도 할 수 있다. 자사와 관계를 맺고 있는 선박회사로 화주기업을 유치하는 경우 CY 업체 입장에서 업무상 편의나 비용 우위를 점할 수 있기 때문에 합리적인 운임으로 높은 수준의 물류서비스를 제공할 수 있게 된다.

화주는 물류서비스를 이용하는 최종 소비자이다. CY 업체는 적극적인 영업활동과 전문적인 물류활동을 통하여 선사에 물량을 제공할 수 있는 역량을 개발하여야 한다. 이는 물류 사이클 내에서 최종 소비자 바로 전 단계의 위치를 점하는 것이다. 이는 기존의 국제물류주선기업의 역할과 유사하지만 육상에서 발생하는 컨테이너 취급 장비를 확보하고 있기 때문에 충분한 경쟁력과 가능성을 가질 수 있다. 이는 사업영역의 확대를 통하여 해운물류분야에 특화된 전문물류기업으로 변화를 추구해야 함을 의미한다. 전문물류기업의 육성은 정부가 추구하고 있는 정책과도 일치하고 있으며 이러한 전략적이고 적극적인 활동을 통하여 선박회사와 수직적 관계에서 수평적 동반자로 변화를 추구해야 할 것이다.

세 번째, 경쟁상황의 심화는 협력사에 대한 영향전략에 또한, 영향을 미침을 알 수 있었다. 이는 현재 CY 업체가 공급하는 서비스의 품질이 협력기업에 많은 영향을 받고 있는 것으로 파악할 수 있다. 현재 컨테이너 육상운송시장은 지입제와 주선·알선업 형태로 많은 업체가 영세하고 전문성을 기대하기 어려운 상황이다. 그러나 CY 업체의 입장에서 운송서비스를 위하여 자차의 비율을 늘리는 것 또한, 쉽지 않은 일이다. 이러한 상황에서 정부는 운송사업자의 직접화물운송 의무비율제와 위탁화물의 관리, 그리고 운송실적관리시스템제도 등과 같은 개정화물자동차운수사업법을 발표한 상태이다.

컨테이너 운송시장은 점차 전문화와 합리성을 구축하기 위한 변화를 시작하는 단계에 이르러 있다. 기존의 CY 업체와 협력사 간의 관계는 단편적으로 관련 업무의 위·수탁관계를 맺어 진행했다. 기업의 효율성을 고려 할

경우 자사차량을 쉽사리 증가시키는 것은 현실적으로 쉽지 않은 문제이며 자사차량의 확보와 관련하여 화물연대 사태를 이미 겪어본 CY 업체에 현재 정부가 노력하고 있는 수준 이상을 기대하는 것은 어려울 것이다. 따라서 기존의 용차시장에 대한 전문성 확보가 필요하다. 알선·주선형태의 운수사업자에 대한 제재를 강화하고 육상운수에 특화된 새로운 형태의 전문성을 갖춘 건전한 용차시장을 형성할 수 있도록 해야 한다. CY 업체가 컨테이너운송에 필요한 전반적인 운송계획의 수립, 컨테이너의 회전을 그리고 수급상황과 같은 거시적인 관리영역을 중점적으로 처리하도록 하여야 한다. 그리고 하위 용차시장의 경우 육상운송에 필요한 공차정보, 및 특수컨테이너 수송에 필요한 세시 관리와 같은 육상 컨테이너운송의 순기능적 역할을 수행하는 운수사업자의 출범이 필요하다.

CY 업체의 경쟁이 심화 될수록 협력사에 대한 영향전략 또한, 증가하는 현상은 CY 업체가 협력사에 의존하는 사업 부분이 화물운송영역임을 주목해야 한다. 그리고 컨테이너수송시장의 특징에 대한 이해와 정부 정책 방향과 일치하는 전략을 구상해야 할 것이다. 현재 화물자동차운송시장에 대한 정부의 방침은 환경 물류에너지관리 시스템의 도입과 관련한 정보화를 추구하는 것이며 이미 시행 준비단계가 완료되어 가고 있다. 정부의 이러한 정책제안은 대형물류사업자인 CY 업체를 대상으로 현재는 권고수준에서 진행되고 있지만, 점차 법 제도의 개편을 통한 의무화가 이루어질 것이며 이는 기존 경쟁에서 새로운 경쟁요인으로 작용할 것이다. 따라서 협력기업은 이러한 상황에 탄력적으로 대응할 수 있는 정보화를 바탕으로 운송 전문화를 지향해야 할 것이다.

네 번째, 터미널의 보유 여부에 따라 CY 업체의 영업역량에 차이가 있으며 제휴 선사의 보유 여부에 따라 제휴역량에 차이가 있는 것으로 나타났다. 터미널과 선박회사는 모두 막대한 비용이 소요되는 사업이며 반면에 이를 보유하지 못한 기업에 상대적으로 강한 경쟁력을 확보할 수 있다. 두 가지는 컨테이너 운송사업에 중요한 비중을 차지하는 요인이다. 그러나 CY

업체가 수익을 극대화할 수 있는 것은 화주에 대한 물류서비스의 제공 영역이다. 터미널을 이용한 주요고객은 선박회사이다. 국내 컨테이너항만 하역료는 중국항만의 성장과 국내항만의 난립과 경쟁으로 인하여 이미 바닥까지 내려온 상태이며 해상운송사업 영역 또한, 불안정한 세계경제상황으로 때문에 해운시황자체가 지지부진한 상황이다.

컨테이너를 이용하여 무역거래를 진행하는 화주기업은 해상에서 보다 육상에서의 직접적인 물류서비스를 체감하게 된다. 본 연구에서 터미널과 제휴 선사의 보유 여부에 따른 영업 및 제휴역량의 차이를 발견할 수 있었다. 이는 기업역량의 차이가 발생하는 것으로 이해되어야 하며 서비스 품질의 차이로 왜곡되어서는 안 된다. 이는 경쟁기업군의 분석 자료로 활용되어야 하며 타사가 가지고 있는 경쟁력과 이를 보완 할 수 있는 전략을 구상해야 한다. 두 가지 요인은 절대적인 우위를 점하는 요인이다. 이를 확보한 기업은 자사의 자산과 제휴관계를 적극 활용하는 전략을 구상하여야 하며 이를 확보하지 못한 기업은 이를 상쇄 할 수 있는 전문성을 확보하여야 한다. 지역기점의 추가적 확보, 철도운송, 공 컨테이너 임대사업, 특수컨테이너의 취급 등 다양한 영역으로 진출과 경쟁력 확보가 필요하며 이를 위하여 각 기업이 가지고 있는 특수한 상황에 대한 충분한 파악과 분석이 필요하다.

제3절 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구가 가지는 한계점과 향후 연구 과제는 다음과 같다.

첫 번째, 모집단의 특수성으로 인하여 구조방정식을 사용하지만 표본의 수가 적어 다양한 연구방법론을 적용하는데 다소 어려움이 있었다. 요인분석 시 전반적인 연구의 신뢰성을 확보하기 위하여 불가피하게 여러 문항이 제거되었다. 추후 연구에서는 CY 업체뿐만 아니라 연구대상의 범위를 폭넓게 적용하여 분석할 필요가 있다.

두 번째, 터미널 및 계열선사의 보유 여부를 통한 기업역량의 차이를 분석하였으나 모든 기업의 내부 자료와 운영상황에 대한 정확한 자료를 수집하는데 한계가 있어 세밀한 분석이 이루어지지 못하였다. 추후 연구에서는 기업별 Depot와 운영 장비 및 CY의 면적 등 다양한 변수를 통한 기업역량의 차이를 밝혀야 할 것이다.

세 번째, 선사와 CY 업체의 관계에 관한 내용을 주로 다루고 있으나 CY 업체와 협력사 간의 관계에 관한 내용을 심도 있게 다루지 못하였다. CY 업체가 협력사를 이용하는 사업영역에 대한 세분화와 관련 자료를 제시하고 추가적인 분석이 필요하며 선사와 CY 업체 그리고 협력사에 이르는 경로관계에 대한 포괄적으로 다루어져야 한다.

네 번째, 본 연구에서는 화주, 국제물류주선업체에 관한 내용이 포함되어 있지 않기 때문에 최종고객사인 화주와 화주의 대리인인 포워더에 이르는 관계에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 각 고객사는 비용을 지급하는 주체이며 특히 포워더와 화주기업에 제공하는 물류서비스와 성과 간의 관계가 아닌 CY 업체와 선사의 계약관계나 경로구조의 특징이 대상 기업별로 미치는 영향과 성과에 대한 새로운 시각의 연구가 필요하다.

다섯 번째, 본 연구는 CY 업체를 모집단으로 선정하여 연구가 진행되었다. 그러나 선박회사를 대상으로 CY 업체와의 경로구조에 대한 특징을 조사해 볼 필요가 있다. 선박회사를 모집단으로 할 경우 각 변수와 연구모형을 조사의 형식이나 특징에 맞추어 수정한 뒤 본 연구의 결과와 비교하여 분석될 수 있는 추가 연구가 필요하다.

여섯 번째, 가설검증단계에서 터미널, 계열선사로 구분하여 경로분석을 하였다. 구조방정식의 적합도가 적절하게 확보되었지만 설정된 표본의 수가

작아서 충분한 설명을 하는데 다소 명확하지 못한 부분이 있다. 본 연구에서는 집단 간 경로모형에 대한 차이에 관한 내용을 세밀하게 다루지 못하였으나 이러한 문제를 보완하여 집단 간의 차이를 명확하게 구분할 수 있는 추가연구가 필요하다.



참 고 문 헌

- 김완민·배상욱·이주형, “유통경로 상에서 관계마케팅이 갈등 및 경로성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 -유통 업자를 중심으로-”, 「마케팅관리연구」, 제10권 제1호, 한국마케팅관리학회, 2005.
- 김상덕·오세조, “수요부문 환경 불확실성이 제조업체와 소매업체간 관계특성과 관계의 질에 미치는 영향”, 「경영학연구」, 제34권 제1호, 한국경영학회, 2005.
- 김상덕, “유통경로의 통제메커니즘, 갈등해결전략, 그리고 해지의도에 관한 연구”, 「대한경영학회지」, 제22권 제4호, 대한경영학회, 2009.
- 김상덕·정연승·성민, “국내 유통산업에 있어서 소매업체와 공급업체간 협력에 관한 연구”, 「산업경제연구」, 제23권 제2호, 한국산업경제학회, 2010,
- 김용식·윤수걸, “제휴의 성과 결정요인에 관한 고찰”, 「POSRI경영연구」, 제4권 제2호, 포스코 경영연구소, 2004.
- 김영신·김언수, “다점경쟁 기업의 경쟁적 행동과 반응에 대한 연구 - 생활용품 및 화장품 시장에서의 복수사례연구-”, 「한국전략경영학회 2005년도 춘계학술대회발표논문집」, 한국전략경영학회, 2005.
- 김종근·김용순, “상호의존적 유통경로에서 영향전략이 갈등에 미치는 영향”, 「유통경영학회지」, 제9권 제3호, 한국유통경영학회, 2006.
- 김정수·황세옥, “자원준거관점의 경쟁우위에 관한 실증연구”, 「생산성논집」, 제14권 제2호, 한국생산성학회, 2000. 9.
- 김진숙, “자동차산업분야에서 본청업체와 하청업체간의 비즈니스관계에 관한 연구: 거래비용이론을 중심으로”, 「국제경영리뷰」, 제9권 제2호, 한국국제경영관리학회, 2005.
- 김종훈·신상철, “수출유통경로 지배구조 결정요인에 관한 연구”, 「국제경영연구」, 제11권 제2호, 한국국제경영학회, 2000.
- 김적교, “거래비용의 거시적 추계”, 「국제경제연구」, 제3권 제3호, 한국국제경제학회, 1997.

경윤범·이신규, 「운송물류론」, 형설출판사, 2003.

권기환, “현대적 자원준거관점에 관한 이론적 고찰: 개념적 진화를 중심으로”, 「경영교육연구」, 제9권 제2호, 한국경영학회, 2006.

권기대·박재림, “마케팅전략과 기업의 핵심역량이 마케팅전략 실행에 있어서의 분권화에 미치는 영향: 자원기반관점에서”, 「한국경제통상학회논집」, 제17권 제1호, 한국경제통상학회, 1999.

권영철, “기업 간 경쟁과 협력의 논리와 규범”, 「경영학연구」, 제30권 제3호, 한국경영학회, 2001.

권오경, “물류기업 간 제휴의 관계지속성과 BSC를 활용한 성과관리에 관한 연구”, 중앙대학교 대학원, 박사학위 논문, 2001.

곽수환·최석봉, “국내 서비스산업의 기술혁신 결정요인: 자원준거론 및 산업조직론 관점에서”, 「서비스경영학회지」, 제10권 제2호, 한국서비스경영학회, 2009.

노운진, “컨테이너 터미널 운영업체의 코퍼티션 형성요인과 효과에 관한 실증연구”, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 2005.

노원화·오세조, “유통업체의 영향전략이 소매업체의 기회주의 성향에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과를 중심으로”, 「마케팅연구」, 제25권 제2호, 한국마케팅학회, 2010.

반혜정, “기업 내부자원이 국제화 전략에 미치는 영향 -자원준거관점을 중심으로-”, 「무역학회지」, 제33권 제2호, 한국무역학회, 2008.

박길성·이택면, “효율성, 권력 그리고 기업사회학 거래비용이론과 자원의존이론의 대화”, 「한국사회학」, 제38집 제6호, 한국사회학회, 2004.

박동기·황상원·조찬혁, “컨테이너 CY운영업체의 정보시스템과 운영성과에 관한 실증연구”, 「국제상학」, 제24권 제2호, 한국국제상학회, 2009.

박동기·조찬혁, “CY운영업체의 운영능력이 컨테이너 정기선사의 물류성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 「국제상학」, 제25권 제2호, 한국국제상학회, 2010.

박동기·조찬혁, “국제물류주선업체와 정기선사간 장기지향성과 물류성과에 관한 실

- 증적 연구”, 「물류학회지」, 제21권 제1호, 한국물류학회, 2011.
- 박동기·조찬혁, “국내 외국적 해운물류기업의 물류성과에 관한 실증연구 -모기업과 해외자회사의 관계를 중심으로”, 「국제상학」, 제26권 제1호, 한국국제상학회, 2011.
- 박준용, “벤처기업의 제휴 지배구조 선택과 성과간의 관계”, 한양대학교 대학원, 박사학위 논문, 2001.
- 박진용, “수요환경의 변화와 경로구성원의 상호 영향전략”, 「대한경영학회지」, 제24권 제2호, 대한경영학회, 2011.
- 방희석·권오경, “물류기업 간 제휴의 관계지속성과 BSC를 활용한 성과관리에 관한 연구”, 「국제상학」, 제23권 제3호, 한국국제상학회, 2008.
- 신한원 · 최영로 · 김성국, “해운시장에 있어서 관계마케팅에 관한 일고찰”, 「해양비즈니스」, 제5호, 한국해양비즈니스학회, 2005.
- 설도원, “환경의 동태성이 통제 메커니즘과 관료적 구조화를 매개로 기회주의에 미치는 영향에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 박사학위 논문, 2007.
- 손상기·이정세, “복합운송주선업의 영업성과에 미치는 영향요인”, 「국제상학」, 제14권 제2호, 한국국제상학회, 1999.
- 이광훈, “이동통신시장의 시장지배력 평가”, 「산업조직연구」, 제13권 제1호, 한국산업조직학회, 2005.
- 이충배·김재철, “국제물류 환경변화 요인이 공급사슬협업 및 성과에 미치는 영향 -화주기업과 물류기업 간 협업을 중심으로-”, 「물류학회지」, 제20권 제3호, 한국물류학회, 2011.
- 유재욱, “경쟁행위 요인과 기업성과 간의 관계에 대한 실증적 연구”, 「인터넷전자상거래연구」, 제11권 제1호, 한국인터넷전자상거래학회, 2011.
- 지영호·이상원·이성호, “의약품 산업의 자원준거변수가 물류성과에 미치는 영향”, 「유통경영학회지」, 제10권 제4호, 한국유통경영학회, 2007.
- 조찬혁, “물류제휴연구: CY 업체-한국철도공사 간 컨테이너의 운송문제를 중심으로

- 로”, 「국제상학」, 제20권 제4호, 한국국제상학회, 2005.
- 조만영, “해상화물 운송주선인의 거래특성에 따른 관계결속이 협상전략에 미치는 영향”, 해양대학교 대학원 박사학위논문, 2001.
- 조현진, “공급업체와 유통업체의 관계특성이 갈등에 미치는 영향에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 박사학위논문. 2001.
- 최영로, “해운서비스시장에 있어서 관계 질에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구: 정기선사와 운송주선인간의 관계를 중심으로”, 한국해양대학교 대학원 박사학위 논문, 2005.
- 편해수·안광훈·임채운, “유통업체의 사후 납품가 인하 행위의 선행요인에 관한연구 -대형마트를 중심으로”, 「유통연구」, 제12권 제3호, 한국유통학회, 2007.
- 편해수·권오영, “유통업체와의 거래관계 특성이 제조업체의 경로집중에 미치는 영향에 관한 연구”, 「대한경영학회지」, 제22권 제6호, 대한경영학회, 2009.
- 편해수·임채운, “제조업자의 경로집중도 선행요인과 결과요인”, 「유통연구」, 제11권 제1호, 한국유통학회, 2006.
- 편해수, “제조업체의 경로집중이 관계적 성과와 경제적 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「대상품학연구」, 제28권 제6호, 한국상품학회, 2010.
- 편해수, “유통업체의 불공정 거래 행위가 경로성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「상품학연구」, 제27권 제2호, 한국상품학회, 2009.
- 편해수, “복수유통경로를 활용하는 제조업자의 경로집중도 선행요인과 결과요인”, 서강대학교 대학원 박사학위논문, 2005.
- 함도훈 · 이수동 · 김주영 · 김구성, “유통경로 상에서 경로구성원 쌍방의 비대칭 신뢰에 관한 연구”, 「유통연구」, 제9권 제3호, 한국유통학회, 2004.
- A. A. Labo., “A Competency-Based Model of SCA : Toward a Conceptual Integration,” *Journal of Management*, Vol.18 No.1, 1992.
- Bertram H. Raven & Arie W. Kruglanski, “Conflict and Power,” *In The Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed., New York: Academic Press, 1970.

- Bert. Rosenbloom, "Conflict and Channel Efficiency Some Conceptual Models for the Decision Maker," *Journal of Marketing*, Vol.37, 1973.
- B. Kogut. "A Study of the Life Cycle of Joint Ventures," *Cooperative Strategies in International Business*, Vol.6, 1988.
- C. A. Montgomery & B. Wernerfelt, "Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q," *RAND Journal of Economics*, Vol.9 No.4, 1988.
- C. K. Prahalad & G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol.38 No.3, 1990.
- C. R. Shwenk, "Conflict in Organizational Decision Making: An Exploratory Study of Its Effects in for-profit and not-for-profit Organizations," *Management Science*, Vol.36 NO.4, 1990.
- Gary. L. Frazier, "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27 No.2, 1999.
- Gary. L. Frazier, "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, Vol.20 No.2, 1983.
- Gary. L. Frazier & C. Rody. Raymond, "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, Vol.55, January, 1991.
- Gary. L. Frazier & John. O. Summers, "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, Vol.48, Summer, 1984.
- Ganesan & Shankar, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.58, April, 1994.
- Gregory T. Gundlach & Ernest. R. Cadotte, "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting," *Journal of Marketing Research*, Vol.31, November, 1994.
- G. V. Powell, "Competency-based advanced sales training is needed," *National*

Underwriter Life & Health—Financial Service Edition, Vol.105 No.46, Nov. 2001.

- H. Tomas & T. Pollock, "From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence -Base Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy," *British Journal of Management*, Vol.10, 1999.
- J. B. Barney & A. M. Arikan, The Resource based View: Origins and Implications, In M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison(Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell Publishers, 2001.
- J. Pfeffer, *Organizations and Organizational Theory*, Boston : Pitman, 1982.
- Jefferey. Pfeffer & Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row Publishers, Inc, 1978.
- Jefferey. Pfeffer & P. Nowak, "Joint Venture and Interorganizational Interdependence," *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, 1976.
- J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17 No.1, 1991.
- K. L. Koza & R. P. Dant, "Effects of Relationship Climate, Control Mechanism and Communications on Conflict Resolution Behavior and Performance Outcomes," *Journal of Retailing*, Vol.83 NO.3, 2007.
- Lounis. W. Stern & Torger. Reve, "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.44, 1980.
- Louis W. Stern & Ronald H. Gorman, "Conflict in Distribution Channels: An Exploration," *Distributor Channels: Behavioral Dimensions*, Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 1969.
- M. A. Hitt, R. E. Hoskisson & H. Kim, "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms," *The*

Academy of Management Journal, Vol.40 NO.4, 1997.

M-J. Chen & I. C. MacMillan, "Non response and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility," *Academy of Management Journal*, Vol.35, 1992.

Michael. Etgar, "Channel Environment and Channel Leadership," *Journal of Marketing Research*, Vol.14, February, 1977.

N. Piercy, *Export Strategy: Markets and Competition*, George Allen & Unwin, London, 1982.

Oliver. E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1983.

Robert M. Morgan & Shelby. D. Hunt, "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, July, 1994.

Richard. M. Emerson, "Power Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol.27, 1962.

R. S. Achrol, T. Reve & L. W. Stem, "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.47, Fall, 1983.

R. W. Scott, *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1981.

W. P. Burgers, C. W. L. Hill & W. C. Kim, " A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of The Global Auto Industry." *Strategic Management Journal*, Vol.14 No.6, 1993.

Y. C. Raymond, C. M. Hui & C. H. K. Chan, "On the Competitive Land Market: Evidence From Hong Kong," *The Applied Regional Science Conference*, Vol.13 No.1, 2001.

■부록 설문지

컨테이너 장치장 운영기업의 기업역량에 미치는 영향에 관한 연구
-CY운영기업과 정기선사의 관계특성에 대한 경로분석을 중심으로-

반갑습니다

본 설문지는 CY운영기업과 정기선사간 전략적 제휴 요인에 관한 실증연구로서 기업 간 관계를 파악하고자 작성된 것 입니다. 선사와 CY업계간의 관계는 항만업계에서 매우 중요한 위치를 점하고 있음에도 불구하고 관련연구가 상대적으로 부족한 실정입니다. 본 연구는 컨테이너운송사업에 대한 구체적이고 실증적인 분석을 통하여 보다 실무적이고 효과적인 대안을 제시 하고자 합니다.

귀하께서 답변하여 주시는 내용들은 향후 항만물류 분야의 발전을 위한 연구에 귀중한 자료로 이용 될 것입니다 아울러 모든 질문 사항은 연구의 목적과 수준을 높이는 데 중요한 관계를 가지고 있습니다 바쁘신 와중이지만 각각의 질문에 빠짐 없이 답하여 주시기를 부탁드립니다

본 설문지에 답하여 주신 내용은 무기명으로 처리 되며 연구이외의 목적으로는 사용 되지 않을 것을 약속드립니다

2012

부경대학교 국제통상물류학과

연구자 : 박 동 기

TEL: 010 5507 9549

E-mail : bananacobass@naver.com

1. 자산의 특수성	매우그렇다	그렇다	보통	그렇지않다	크역그렇지않다
① 주요거점별 지역 Depot는 CY업체의 강점 또는 경쟁력이 된다.	☐	☐	☐	☐	☐
② CY의 규모는 CY업체의 강점 또는 경쟁력이 된다.	☐	☐	☐	☐	☐
③ 컨테이너 취급장비규모는 CY업체의 강점 또는 경쟁력이 된다.	☐	☐	☐	☐	☐
④ 컨테이너 운송차량규모는 CY업체의 강점 또는 경쟁력이 된다.	☐	☐	☐	☐	☐
⑤ CFS는 CY업체의 강점 또는 경쟁력이 된다.	☐	☐	☐	☐	☐
2. 상대적 의존성	매우그렇다	그렇다	보통	그렇지않다	크역그렇지않다
① 거래선사는 자사의 기본적 운영을 위해 반드시 필요하다.	☐	☐	☐	☐	☐
② 거래선사 정도 규모의 다른 선사와의 신규계약은 어렵다.	☐	☐	☐	☐	☐
③ 거래선사는 자사의 경쟁력 확보에 반드시 필요하다.	☐	☐	☐	☐	☐
④ 거래선사는 자사의 영업활동에 반드시 필요하다.	☐	☐	☐	☐	☐
⑤ 거래선사를 경쟁사에 빼앗기지 않기 위해 노력한다.	☐	☐	☐	☐	☐
3. 거래의 불공정성	매우그렇다	그렇다	보통	그렇지않다	크역그렇지않다
① 선사와 요율협상은 다소 불공정하더라도 수용해야 한다.	☐	☐	☐	☐	☐
② 선사와 업무협약은 다소 불공정하더라도 수용해야 한다.	☐	☐	☐	☐	☐
③ 선사의 이기적인 협상자세를 수용해야 하는 경우가 있다.	☐	☐	☐	☐	☐
④ 선사의 업무실수나 문제를 묵인해야 하는 경우가 있다.	☐	☐	☐	☐	☐
⑤ 선사와 재계약을 위해 손해를 감수해야 하는 경우가 있다.	☐	☐	☐	☐	☐
4. 시장의 불확실성	매우그렇다	그렇다	보통	그렇지않다	크역그렇지않다
① 화주운송 수요는 다소 예측하기 어렵다.	☐	☐	☐	☐	☐
② 선사운송 수요는 다소 예측하기 어렵다.	☐	☐	☐	☐	☐
③ 지역별 운송경로의 변화는 다소 예측하기 어렵다.	☐	☐	☐	☐	☐
④ 유가의 변동은 다소 예측하기 어렵다.	☐	☐	☐	☐	☐
⑤ 컨테이너 운송시황은 다소 예측하기 어렵다.	☐	☐	☐	☐	☐

5. 기회주의	매우그렇다	그렇다	보통	그렇지않다	크역그렇지않다
① 필요에 따라 선사에게 자사의 정보를 제한적으로 제공한다.	☐	☐	☐	☐	☐
② 필요한 경우 선사의 요청을 의도적으로 지연시킬 수 있다.	☐	☐	☐	☐	☐
③ 자사에 이득이 될 경우 선사에게 왜곡된 정보를 제공 할 수 있다.	☐	☐	☐	☐	☐
④ 자사에 더 나은 계약을 맺을 수 있는 경우 계약은 파기 할 수 있다.	☐	☐	☐	☐	☐
⑤ 자사에 이득이 될 경우 선사와의 계약사항을 수정 할 수 있다.	☐	☐	☐	☐	☐
6. 장기지향성	매우그렇다	그렇다	보통	그렇지않다	크역그렇지않다
① 선사와의 거래는 장기적일 수록 이익이다.	☐	☐	☐	☐	☐
② 장기거래 선사와 협력적 관계유지를 위해 노력한다.	☐	☐	☐	☐	☐
③ 장기거래 선사의 컨테이너운송은 우선적으로 취급한다.	☐	☐	☐	☐	☐
④ 장기거래 선사의 컨테이너는 우선적으로 취급한다. (보관, INVENTORY)	☐	☐	☐	☐	☐
⑤ 장기거래 선사미용 화주는 가급적 운임할인을 적용한다.	☐	☐	☐	☐	☐
7. 업체간경쟁	매우그렇다	그렇다	보통	그렇지않다	크역그렇지않다
① 동종업체와 화주유치 경쟁은 치열하다.	☐	☐	☐	☐	☐
② 동종업체간 운임할인 경쟁은 치열하다.	☐	☐	☐	☐	☐
③ 동종업체간 선사유치 경쟁은 치열하다.	☐	☐	☐	☐	☐
④ 동종업체간 관련사업유치 경쟁은 치열하다.	☐	☐	☐	☐	☐
⑤ 동종업체간 배후부지 및 지역거점 확보 경쟁은 치열하다.	☐	☐	☐	☐	☐

8. 영업역량	매우그렇다	그렇다	보통	그렇지않다	크역그렇지않다
① 영업관리를 위해 숙련된 영업사원이 필요하다.	☐	☐	☐	☐	☐
② 영업관리를 위해 일정규모이상의 영업부서가 필요하다.	☐	☐	☐	☐	☐
③ 영업관리를 위해 수출입시장 동향정보 제공이 필요하다.	☐	☐	☐	☐	☐
④ 영업관리를 위해 적정비율의 리베이트 제공이 필요하다.	☐	☐	☐	☐	☐
⑤ 영업관리를 위해 지속적인 영업사원의 업무교육이 필요하다.	☐	☐	☐	☐	☐

9. 제휴역량	매우그렇다	그렇다	보통	그렇지않다	크역그렇지않다
① 계약선사와 거래 중인 화주에 대한 정보획득은 용이하다.	☐	☐	☐	☐	☐
② 계약선사의 컨테이너는 상대적으로 편리하게 이용 할 수 있다.	☐	☐	☐	☐	☐
③ 계약선사와 관계를 이용하면 관련 사업의 확장이 가능하다.	☐	☐	☐	☐	☐
④ 계약선사를 이용하는 화주에게는 운임할인을 제공 할 수 있다.	☐	☐	☐	☐	☐
⑤ 계약선사의 특수컨테이너에 대한 독점운송 및 관리가 가능하다.	☐	☐	☐	☐	☐

10. 협력사 영향전략	매우그렇다	그렇다	보통	그렇지않다	크역그렇지않다
① 협력업체와 일반적 사업내용과 운영절차에 대해 서로 토론했다.	☐	☐	☐	☐	☐
② 협력업체에 양사 모두에 이익이 되는 사안을 제안한다.	☐	☐	☐	☐	☐
③ 협력업체에 자사에 필요한 행위를 구체적으로 권고한다.	☐	☐	☐	☐	☐
④ 협력업체에 자사의 요청을 충실이 이행 할 경우 보상을 약속한다.	☐	☐	☐	☐	☐
⑤ 협력업체에 자사의 요청을 불이행 할 경우 불이익을 있음을 알린다.	☐	☐	☐	☐	☐

■ 설문 응답자의 일반 사항에 관한 질문입니다

① 귀사의 주요 운송거점은?

1)부산항	☐
2)부산신항	☐
3)광양항	☐
4)인천항	☐
5)기타	☐

② 귀하의 직급은?

1)대리급	☐
2)과장급	☐
3)차장급	☐
4)부장급	☐
5)팀장/소장급	☐
6)임원이상	☐

③ 귀하의 소속 부서는?

1)컨테이너운송관리	☐
2)컨테이너야드관리	☐
3)물류정보관리	☐
4)영업관리	☐
5)기타	☐

④귀사의 차량 보유대수는?
(관리차, 직영차량포함)

1)10대 미만	☐
2)10~20대	☐
3)20~40대	☐
4)40~60대	☐
5)60대 이상	☐

⑤ 귀사의 연관 계열사 (해당에 체크)

1)국제운송주선업	☐
2)통관사업	☐
3)BULK운송	☐
4)3자물류	☐
5)물류정보시스템사업	☐
6)포장업	☐
7)검수,검량사업	☐

설문에 응해 주셔서 감사합니다

*작성이 완료된 파일은 아래 주소로 회신을 부탁드립니다.
bananacobass@naver.com

Epilogue

직장을 그만두고 석 달째다. 학위논문심사와 보충으로 잊었던 불안감이 다시 가슴 속에서 고개를 든다. 하지만 이렇게 소감을 쓰고 있는 것을 보니 학위 논문이 마무리된 것이 실감이 난다. 논문을 준비하는 과정에서 참고 학위논문들의 소감들을 볼 때마다 고달픈 시간 속에 작은 마음의 위안을 얻곤 했는데 비로소 이렇게 소감을 적게 되어 감격스럽다.

2005년 물류관리강의를 개설한 직업훈련원에 들어갔다. 기숙사와 약간의 돈 때문에 시작한 물류에 첫 입문이었다. 그때까지도 아무것도 몰랐고 적성에 대한 자신도 스스로에 대한 기대도 없었지만, 그냥 주어진 것만 했다. 오전부터 오후 내내 직업훈련원에서 수업을 듣고 대학교 야간수업을 들었다. 어쭙잖은 노력이 가상했던지 그 해 운송회사에 관리부에서 근무할 수 있었다.

직장생활은 순탄했지만 우연하게 보게 된 직장 상사의 급여 명세표는 여러 가지 고민을 하게 만들었다. '192만 원, 9년 차 대리, 전업주부인 배우자와 두 명의 자녀 그리고 끝없는 야근과 휴일 근무, 그대로 남아 직장생활을 하면 10년 뒤에 어떻게 될지 눈이 흰하게 보였다. 하지만 할 수 있는 것이 별로 없었다. 어렵사리 들어간 직장을 포기하고 유학이나 어학연수는 생각 할 형편도 되지 못했고 어학에는 조금도 재능이 없어 보였다. 꽤 진지하게 오랫동안 고민했던 것 같다. 그렇게 결정한 것이 대학원이었다. 가방 끈이라도 길어야겠다고 생각했다. 여기가 아니라 어딜 가든 직장생활은 마찬가지고 무언가 강력하게 남을 만한 자기 개발이 필요했다.

공부를 잘하면 사는 데 문제가 없다. 하지만 '매우' 잘하지 않는 이상은 돈이 필요하다. 등록금도 내어야 하고 차가 없어도 버스는 타고 다녀야 한다. 수도권이나 좋은 대학원에 가서 졸업한들 무엇 하나 보장되는 것은 없다고 생각했다. 회사에 다녀야만 했다. 그렇다고 그것이 쉬운 일은 아니다. 직장인이 학교에 가는 것은 현실적인 문제가 가장 크다. 남들처럼 야근을

눈치껏 할 수도 없고 직장동료와 술잔 한번 기울이기 어렵다. 7시에 수업이 시작하지만, 시간을 맞추기 위해 6시 조금 넘은 시간에 퇴근이라고 할지라도 그 때 마다 느껴지는 상사들의 눈길을 애써 외면하기도 쉽지 않았다. 세상에 타인을 배려하는 사람은 많지 않다. 더욱이 하급 직원의 자기개발에 대한 사장과 과장의 생각은 분명히 달랐다. 그래도 해야만 했다. 대학원은 직장을 유지하면서 할 수 있는 최선이라고 생각했다. 미래에 무엇이 될 것이라는 막연한 목표도 없이 단지 이대로 살면 안 된다고 생각했다. 그렇게 4년간 학점을 취득하기 위해 수강했고 이후 1년 6개월간 박사학위 논문을 준비했다.

각설하고 그간 도움을 주신 많은 분을 소개하고자 한다. 그동안 많은 사람을 만났고 적지 않은 것들을 배울 수 있었다. 대학원 진학에 누구보다 큰 힘을 실어 주셨던 최재언 부장님, 한창호 소장님, 직장에서 가장 큰 벗이자 라이벌이었던 윤규 그리고 무엇이든 열심히 하고 무엇하나 부족함 없이 함께 노력해준 한길이, 사회에 첫발을 딛자마자 나에게 엄청나게 욕을 먹었지만, 지금은 나의 빈자리를 잘 채워주고 있는 형준이 그리고 나와 좋은 싫든 도움을 주셨던 천일정기화물자동차 직원들께 감사한다.

그리고 석사과정을 잘 이끌어주신 김상도, 권성호, 한재현 회장님, 매사 적극적인 선영누님, 그리고 항상 웃는 얼굴로 맞아 주시는 김순주 선생님, 누구보다 큰 도움과 격려를 아끼지 않으신 김정진 사장님 그리고 항상 밝고 활기찬 치훈 형님, 늘 노력하시는 순경회장님 바쁘지만, 설문에 군소리 없이 받아줬던 진희 그리고 성임씨, 정임씨, 미국에서 뭐 하고 사는지 모르겠지만 어디서든 성공할 지경이 형님, 이외에 너무 많은 분이 도움 주셨고 일일이 적지 못했지만 다른 모든 경영대학원 식구들에게 감사의 뜻을 표한다.

그리고 박사과정을 하면서 가장 큰 힘이 되었던 후배들, 일단 내가 가장 총애하고 유능한 상하! 어디서든 잘하리라 믿고 꼭 성공할 것이다. 그리고 누구보다 자유롭고 멋진 남자 지웅이! 학위논문 마지막에 큰 도움 준 똑똑

한 녀석 영찬이, 이들은 잊지 못할 후배들이다. 그리고 나의 저급한 영어 실력에도 항상 웃으면 맞아주던 소중한 친구 오마티(Thanks, my friend, You are my best!)와 그의 아름다운 아내분께 감사하다. 그리고 제대로 인사도 못해 마음이 미안한 양촌 그리고 가위, 볼 때마다 기분이 좋아지는 친구 조지, 잊을 만하면 꼭 만나는 귀여운 상속이, 어디서 뭐 하는지 모를 진영이, 웬지 모르게 뭐든 잘 할 것 같은 석창훈이, 항상 든든했던 잘생기고 멋진 나의 후배 건우, 프렌차이즈 업계에 큰 획을 그을 재한이, 고등영어 교육계의 큰 기둥 경호, 내가 가고 싶은 부산발전연구원의 아리따운 명수, 고향에서 잘 지내길 아담 몽, 충우화, 나이는 나보다 어리지만 늘 진지하게 이야기해주던 정미 그리고 대학원을 이끌어주시는 선배님들, 누구보다 큰 도움 주셨고 진취적인 삶을 사시는 최성광 박사님, 대학원생실에 큰 기둥과 같은 김상구 박사님, 늘 기분 좋게 인사 받아주시는 황상원 박사님, 냉동컨테이너 업계의 마이더스의 손 송영수 박사님, 매사에 긍정적이고 활기찬 성길용 박사님, 커리어 우먼의 전형을 보여주시는 추선애 박사님 그 외 많은 일반대학원 식구들도 고맙고 잊지 못할 분들이다.

무엇보다 국제통상학부의 여러 교수님 또한 존경해 마지않는다. 논문심사에 누구보다 큰 관심과 배려를 해주신 김은채 교수님, 김기수 교수님, 언제나 밝고 친절하신 최순권 교수님, 항상 진심 어린 독려와 응원을 보내주신 이춘수 교수님, 사람 사는 향기가 나는 최영봉 교수님, 날카로운 지적과 독려를 아끼지 않으시는 이병근 교수님, 오태형 교수님 그리고 마지막까지 박사학위논문의 완성도를 위해 뜻 깊은 조언을 아끼지 않으셨던 윤광운 교수님, 하명신 교수님, 무엇인가 부족함을 찾지 못하던 차에 날카로운 지적을 해주신 이정윤 교수님 그리고 박사 이후의 진로를 진심으로 걱정해주신 신라대학교 김종칠 교수님, 무엇하나 갖춰진 것이 없음에도 직장에 취직할 수 있도록 추천서를 적어주셨던 신군재 교수님, 마음이 갈피를 잡지 못할 때마다 깊이 있는 조언을 아끼지 않으신 장병기 교수님 모든 분 들게 깊은 감사의 마음을 전하고 싶다. 마지막으로 조찬혁 교수님께 사의(謝意)를 표하

고자 한다.

지도교수님은 한 마디로 은사(恩師)이시다. 한없이 모자란 나의 문장력으로 스승을 표현하는 수식어를 고민하는 것은 부끄러운 일이라고 생각한다. 많은 가르침과 기회를 주셨고 무엇보다 진중하지 못하고 어리석은 때마다 깊은 사려를 나타내셨다. 기대에 부응하지 못한 것이 항상 마음에 죄스럽고 송구할 따름이다. 학생에게 필요한 것은 스승에게 조건 없는 복종(服從)이다. 나는 그러지 못했지만, 후배들은 부디 스승을 따름에 부정한 세태에 휘둘러 알뜰한 사고로 스승의 깊은 뜻을 거스르는 우매한 짓을 하지 않기를 바란다.

한국은 학벌 중심의 사회라고 한다. 이런 것은 비단 우리나라에 국한되었다고 하기 어렵다. 하지만 고등교육을 받은 사람은 그만큼의 노력을 한 것이다. 하지만 자본주의 사회를 살아가는 이상 수요와 공급의 원칙을 벗어날 수 없는 것 또한 비켜 갈 수 없는 현실이다. 나는 지방 사립대학 학부를 졸업했고 지방 국공립대 대학원에서 박사학위를 받았다. 나는 돌아갈 수도 남을 수도 없는 몸이 되었다. 게다가 어느 회사든 나를 쉽게 받아 줄 것 같진 않아 보인다. 기업에서 이루어지는 대부분 업무들은 굳이 박사가 아니라고 할 수 있는 것들이다. 게다가 유창한 외국어 실력을 가지지도 못했고 필사적으로 어학성적에 매달리는 20대 초중반의 대학생들과 함께 경쟁할 수 있는 시기도 지나 버렸다. 그렇다고 하루에 수십 번씩 고개를 조아리며 10년 뒤에 숨이 찰 듯 말 듯한 급여를 받고 생계를 부담하는 것도 스스로나 가족에게도 만족스럽지 못한 일이다.

어렵פות하게 힘들게 되리라 알고 있었다. 비관해서는 안 되지만 대책 없이 낙관해서도 안 된다. 누가 하라고 한 것도 아니고 되레 말렸다. 그래도 지금까지 온 것이다. 어떻게든 해야 한다. 할 줄 아는 것은 참는 것밖에 없었다. 전에도 그랬고 지금도 그렇고 앞으로도 그럴 것이다. 할 수 있을 때 온 힘을 다해서 얻은 학위다. 이 글이 훗날 나에게 경종(警鐘)을 울려주길 바라며 염치없이 다급한 속내를 조금이나마 드러내 놓는다.

나와 같은 길을 뒤이어 걷고 있는 모든 이들에게 말하고 싶은 것은 시작했으면 일단 하라는 것이다. 스스로가 결정한 일이니 응당 책임을 져야 할 것이다. 출신을 따지면 끝이 없을 것이다. 무엇보다 일신의 영달(榮達)보다 학문의 즐거움을 얻기를 바란다. 연구(研究)는 학자가 누릴 소중한 기회이며 대학원은 본디 그렇기 위해 만들어진 곳이다. 학위를 받기 위해 주어진 커리큘럼(curriculum)을 소화하는 데 집중하는 것은 잘못된 것이다. 부디 후학(後學)들께서는 몽매한 나와 같이 궤변(詭辯)을 늘어놓지 않고 진정한 진리의 탐구에 깊은 뜻을 두기를 부탁한다. 고백건대 앞선 푸념은 학문의 즐거움을 제대로 알고 행하지 못한 나의 부주의에 의한 것임을 밝힌다.

불완전한 학위논문만큼이나 종결의 소감 또한 두서가 없다. 완전치 못한 실력이다 보니 우격다짐으로 박사(博士)가 된 탓이리라, 이제 그 부족함을 메워야 할 시작점에 서게 되었다. 중(重)한 호칭을 얻었으니 그에 책임을 져야 한다. 마지막으로 바라는 것 없이 묵묵히 곁을 지켜주는 아내에게 감사의 뜻을 표한다.

2012. 6. 20.