
제조업체의 유통업체 물류창고 활용 결정 요인에 관한 연구

이상현
삼육대학교

A Study on Determining Factors for Manufacturers to Distributors Warehouse in Supply Chain

Sang-Hyun Lee
Sahmyook University

요약 본 연구는 대형유통업체와 거래 관계에 있는 제조업체가 대형유통업체가 보유한 물류창고를 활용하는 데 따른 물류비용의 효율성을 측정하기 위한 요인들을 도출하는데 목적을 두고 있다. 대형유통업체와 거래를 하고 있는 제조업체가 물류 방식을 결정할 때 대형유통업체의 물류창고를 이용하거나 혹은 제조업체가 보유한 자체 물류창고 및 이미 활용하고 있는 외주 물류창고를 이용할 수가 있다. 이 때 제조업체가 어떠한 물류창고를 이용하는가에 따라 물류비용의 효율성은 달라질 것이다. 또한 제조업체가 이용할 물류창고를 결정하게 하는 다양한 요인들이 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 제조업체가 이용할 물류창고 결정 요인으로 제조업체와 유통업체 간의 시장지배력과 같은 영향력 변수로써 사업 환경의 불확실성의 정도, 제조업체가 보유한 역량, 제조업체와 대형유통업체의 거래 특성 요인들을 도출하였으며, 이들 요인은 물류창고 비용효율성을 측정할 수 있는 지표로 활용할 수 있을 것이다.

• **주제어** : 제조사역량, 환경불확실성, 거래특성, 거래비용관점, 유통업체

Abstract This study aims to determine factors related for manufacturers to use distributors storehouse and its cost efficiency in Supply Chain. When manufacturers which have relationships with Big distributors determine the way of their logistics, they can use their own warehouse, or the distributors', or outsource its function. In which case the manufacturers face the cost efficiency of using warehouse will be different, therefore, the driven factors will exist internally or externally. The findings of this study are that internal factors (brand value, product portfolio, and technological capabilities), external factors (technological characteristics, demands fluctuations, and munificence), and transaction characteristics (transaction experiences, dependency) would be driven factor between manufacturer and distributors in supply chain. These driven factors effects manufacturers transactions power on their distributors..

• **Key Words** : Manufacturer Competencies, Environmental Uncertainty, Transaction Characteristics, Transaction, Cost View, Supply Chain

1. 서론

공급사슬 상에서 대형 유통업체와 협력 관계를 맺고

있는 제조업체들은 자사에서 생산한 제품을 유통업체에 납품하는 과정에서 물류창고를 활용하는데 대한 비용 효

*교신저자 : 이상현(yoyojana@gmail.com)

접수일 2013년 4월 21일 수정일 2013년 5월 23일 게재확정일 2013년 5월 24일

율성 확보에 관심이 많을 것이다. 규모가 큰 제조업체는 자사가 소유한 물류창고를 직접 활용할 수 있을 것이며, 상대적으로 규모가 작은 제조업체는 물류창고를 보유하는데 오는 비용의 부담을 감소시키기 위해 자사의 물류창고 기능을 외부로 아웃소싱하거나, 자사와 거래하고 있는 유통업체가 보유한 물류창고를 활용할 수도 있을 것이다. 이 때 제조업체가 어떤 형태의 물류창고 시스템을 운영하는가에 따라 물류비용의 효율성은 달라질 것이다. 하지만 제조업체가 어떤 형태의 물류창고를 운영할 것인지를 스스로 결정할 수도 있겠지만, 대형 유통업체와의 거래관계에서 오는 특성에 의하여 물류창고 운영 형태를 대형 유통업체의 의도에 따라 선택하게 될 수도 있을 것이다. 본 연구는 대형 유통업체와 공급사슬 관계를 맺고 있는 제조업체들이 자사의 물류창고 운영 방식을 선택하는데 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들을 탐색하는데 목적을 두고 있다. 나아가 이러한 요인들은 물류창고 운영 방식에 따른 비용 효율성을 측정하는 지표로도 활용할 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 제조업체의 물류창고 운영 방식의 결정요인으로 사업 환경의 불확실성의 정도, 제조업체가 보유한 역량, 제조업체와 대형유통업체의 거래 특성에 따른 요인들을 도출하였다.

2. 이론적 배경 및 물류창고 결정 요인

공급사슬관리 및 마케팅 분야에서 제조업체와 유통업체 간의 관계 구축의 결정요인들에 관한 기존 연구들에서는 다음과 같은 요인들이 관계에 영향을 미치는 것으로 제안하고 있다. 공급사슬관리 분야 연구에서는 업무 기술, 재무적 역량, 계약능력, 의사소통능력, 팀워크, 문제해결능력, 매뉴얼화 능력(Briscoe 등, 2001), 기업문화, 신뢰, 계약, 의존성, 거래특유자산 및 인적특유자산(Handfield와 Bechtel, 2002) 등이 공급사슬에서의 기업간 협력 성과의 핵심 선행요인으로 제시하고 있다.

마케팅 분야의 경우 Mentzer et al.(2000)는 협력 업체간 관계 형성의 선행요인으로서 상호의존성, 갈등, 신뢰, 몰입, 조직적 양립가능성, 최고경영층의 비전 등을 개념적으로 제시하고 있다. Ganesan(1994)는 신뢰, 의존성, 환경적 다양성, 거래특유자산, 평판, 과거의 거래만족 등을 실증적으로 제시하고 있으며, Saxton(1997)은 협력 파트너의 평판, 사전 친밀성, 공유된 의사결정, 문화적 유사성 등을 성공적 관계를 위한 요인으로 제시하고 있다.

Provan(1993)의 연구에서는 기회주의가 기업간 관계형성에 부정적인 영향을 미치는 요인임을 알 수 있다.

본 연구에서는 유통업체와 제조업체 간의 관계 형성에 있어 채널 파워를 결정할 수 있는 요인들로서 환경의 불확실성(기술적 특성, 최종 소비자의 수요 변동성, 수요의 풍족성), 제조업체의 역량(자사 브랜드의 가치, 제품 포트폴리오, 보유하고 있는 기술적 역량), 거래 특성(유통업체와 제조업체간의 거래 회수, 거래 기간, 거래액, 유통업체에 대한 제조업체의 의존도)을 고려하고자 한다.

2.1 환경 불확실성

환경 불확실성은 채널 갈등, 조정, 힘의 균형 뿐만 아니라 마케팅 채널 환경 분석의 틀에서 언급되고 있는 수직적 통합 연구에서의 핵심 변수라고 할 수 있다(Achrol과 Stern, 1988). 환경 불확실성이란 미래를 정확히 예측할 수 없는 정도를 의미한다(Pfeffer와 Salancik, 2003, 67). 마케팅에서는 환경 불확실성을 교환을 둘러싸고 있는 상황에서 예상하기 힘든 변화라고 정의하고 있다(Noordewier 등, 1990). 이러한 환경적 불확실성은 제품 자체, 제품 제조 공정, R&D 등에 대한 기술적인 특성과 소비자 수요의 변동성, 수요의 풍족성에 따라 그 정도가 변화한다고 할 수 있다. 환경 불확실성은 구매자-공급자 관계에서 상호간의 관계 몰입에 긍정적인 영향을 미치기도 하며(한상린, 2003), 환경 불확실성이 높을수록 유통업체에 지급하는 신제품 입점지원비(slotting allowances)규모를 커지게 만드는 역할을 하기도 한다(임채운 등, 2005).

환경적 불확실성에 영향을 미칠 수 있는 요인들로 기술적 특성, 소비자의 수요 변동성, 환경 풍족성의 세 가지 요인에 대해 살펴보고자 한다.

2.1.1 기술적 특성

환경의 복잡성을 높이는 요인으로는 기업의 주력 제품이 가진 기술적 특성을 들 수 있다. 제품 제조에 기술적인 어려움이 존재하거나 혁신적인 신기술 역량이 필요할 때, 기업은 복잡성이 높은 기술을 획득하기 위해 노력하게 된다. 이 경우, 기업은 높은 수준의 기술력을 보유한 기업과 협력을 맺거나 네트워크에 참여하여 자사가 직면한 기술적 환경의 복잡성을 낮추게 된다. 특히, Ragatz 등(1997)은 기업 간의 기술협력이 더욱 빈번하게 이루어지는 동인으로 고난이도 기술, 복잡한 기술, 혹은 혁신적

기술이 요구되거나, 제조 기술의 변화 속도가 매우 빠른 경우 등을 지적하고 있다. 기술 환경의 변화가 빠른 경우 제조업체는 기술변화의 속도를 따라 잡기 위해 유연한 조직구조를 가지려고 하는 경향이 증가하게 되며, 유통업체에게 고착되거나 의존하는 정도를 낮추는 것이 바람직하다. 이처럼 기술적 불확실성이 높은 환경적 상황에 처해 있다면 제조업체는 협력 유통업체의 물류센터의 이용 정도를 낮추어 협력 파트너에 대한 의존도를 낮추는 방향으로 관계를 설정하는 것이 유리할 것이다.

2.1.2 소비자의 수요변동성

수요변동성(demand volatility)이란 수요의 변화 정도가 빠르게 진행되는 정도를 나타내는 것으로 고객수요의 오르내림(fluctuation)의 정도를 의미한다(Ganesan, 1994). 수요 변동성이 높으면 거래 관계의 지속성에 대한 기대가 높아지게 되고(Heide와 John, 1990), 수요의 변동 가능성이 높을 경우에는 기업들은 통합하려는 경향을 보이며(Lieberman, 1991), 이는 제조업체와 유통업체간 불공정 거래 정도에 긍정적인 영향을 준다(임채운, 2001). 또한 수출 기업과 해외 시장 중간상과의 관계에서 시장 변동성이 상호간의 유연성에 부정적인 영향을 주기도 한다(Bello와 Gilliland, 1997). 수요변동성은 경로집중도에 긍정적인 영향을 주기도 한다(편해수와 임채운, 2005). 수요변동성이 높은 제품일수록 제조업체에 대한 유통업체의 채널 파워는 증가하게 될 것으로 판단된다. 수요변동성에 대한 불확실성이 증가하는 상황이라면 제조업체는 유통업체의 물류센터를 이용하는 것이 비용효율성 측면에서 유리하게 작용할 수 있을 것이다.

2.1.3 환경 풍족성

환경의 풍요성(munificence)은 핵심자원의 가용성 혹은 부족성으로 정의할 수 있으며(Pfeffer와 Salancik, 2003, 68). 환경에서 얻을 수 있는 자원의 상대적 수준이라고 말할 수 있다(Boyd, 1990). 수요 측면에서 환경의 풍요성은 풍요로운 지역시장, 좋은 시장 전망과 높은 소비수준을 의미하며(김상덕과 오세조, 2005), 공급 측면에서는 과업 달성을 위한 인적자원, 기술자원, 재무자원의 획득의 용이성이라고 할 수 있다. 환경 풍족성의 정도가 높은 상황에서의 협력관계는 낮은 공식화, 마케팅 의사결정의 참여, 중앙 집중화된 공급업자의 권위의 완화와 같은 특성을 갖게 된다(Dywer와 Oh, 1987). 수요부문 환

경이 풍요로울수록 제조업체에 대한 유통업체의 관계 마케팅 변수인 만족, 신뢰, 결속은 강하게 나타나는 경향이 있다(김상덕과 오세조, 2005). 수요 풍족성에 대한 불확실성이 증가하는 상황에서는 협력관계를 맺고 있는 유통업체의 물류센터를 이용하는 것이 제조업체에게는 더욱 유리할 것으로 판단된다.

2.2 제조업체의 역량

2.2.1 제조업체의 브랜드 가치

브랜드 가치는 제품명과 관련한 소비자의 품질지각을 의미하는 것으로(Aaker와 Keller, 1990), 기업의 지속적 인 경쟁우위로서 브랜드가치가 중요한 마케팅 자산인 것이다. 잘 알려진 브랜드명이나 해당 브랜드가 가진 소비자의 신뢰는 제품 구매 시 인지부조화를 줄이고 만족감과 관계없이 제품에 대한 선호나 선택률을 높이는 역할을 한다(Keller, 1993). 제조업체가 가진 브랜드 가치는 제조업자가 시장에서 가지고 있는 파워를 의미하는 것으로, 제조업자와 협력관계를 맺고 있는 유통업체는 제조업자의 브랜드 가치를 통해 제조업자 제품의 예상판매수량을 예측하기가 용이해진다. 이처럼 제조업체의 브랜드 가치가 높은 상황이라면 협력 유통업체에 대한 제조업체의 채널 파워는 증가하게 되어 협력 파트너의 물류센터 이용 정도는 낮아지는 방향으로 이동할 것이다.

2.2.2 제조업체의 제품포트폴리오 역량

제조업체의 제품포트폴리오가 다양하다는 것은 다양화된 제품라인을 통해 이질적인 소비자의 니즈를 만족시킬 수 있고(Qurlich와 Kenny, 1994), 새로운 경쟁자가 시장에 진입하는 것을 막을 수 있으며(Bananno 1987), 높은 가격전략을 유지할 수 있다는 것을 의미한다(Putsis, 1997). 제품의 포트폴리오가 다양하다는 것은 더 높은 시장점유율과 생산성을 보유할 가능성이 그만큼 높다는 것을 의미하며(Kehre와 Srinivasan, 1990), 제품다양성을 확보할 수 있는 플랫폼을 사용하여 시장경쟁력과 기업의 수익성을 확보할 수 있음을 의미한다(Kim, 2005). 제조업체 제품포트폴리오의 역량이 높을수록 유통업체에 대한 의존도는 낮아지게 되어 유통업체의 물류센터를 이용하는 정도역시 낮아지게 될 것이다.

2.2.3 제조업체의 기술역량

기술역량이란 제조업체가 과업수행, 용역제공, 제품생

산 등을 가능하게 하는 지식이나 정보를 의미한다. 제조업체가 자체적으로 연구 및 개발이 가능한 기술역량을 보유하고 있어 다양한 제품라인 개발이 가능하고, 한 제품이 실패하더라도 다른 제품 개발과 개선을 통하여 충분히 시장 변화와 경쟁에 대응할 수 있는 역량을 보유하고 있다면, 유통업체의 입장에서는 제조업체의 기술역량이 시장의 불확실성에 대한 대응능력을 확보하고 있거나, 미래의 수요예측이 쉬울 것이다. 또한 제조업체의 보유 기술역량이 높아 기술의 변화와 같은 환경변화에 대응할 수 있는 역량이 높을수록 구매자인 유통업체는 제조업체에 대한 만족의 수준과 신뢰의 정도가 높아질 것이다. 유통업체들은 이러한 제조업체와의 공급계약을 장기적으로 가져갈 것을 선호하게 될 것이며, 구매자와 공급자의 거래 관계에서 유통업체보다 제조업체의 거래 지배력이 더욱 강해질 것이다. 즉, 제조업체의 기술역량이 높을수록 유통업체에 대한 채널 파워가 높아지게 되어 유통업체의 물류센터를 이용하는 정도는 낮아지게 되는 것이다.

2.3 거래특성

2.3.1 거래경험

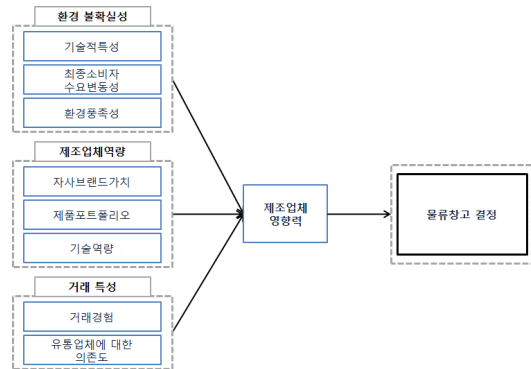
과거의 거래에 대한 만족스러운 경험은 미래의 협력 관계의 성과에 대하여 성공적인 기대감을 형성하게 한다 (Ganesan, 1994). 이와 반대로 과거의 불만족스러웠던 협력관계를 경험한 경우 장기적 협력관계 보다는 단기적인 성과를 지향하게 된다는 연구결과도 있다(Corfmann과 Lehmann, 1987). 즉 과거의 만족스러운 거래경험은 제조업체와 유통업체간의 돈독한 신뢰 형성에 긍정적인 역할을 하며, 협력 관계는 장기 지향적이게 된다. 제조업체와 유통업체의 성공적 거래경험은 제조업체와 유통업체간의 관계를 긍정적인 파트너십의 차원에서 설정하도록 유도하여 채널 파워에 의해 유통업체의 물류센터를 비의도적으로 이용하게 되는 정도는 낮아지게 될 것이다.

2.3.2 상호의존성

마케팅 채널에서 의존성은 파트너가 가치 있는 자산(다른 공급대안이 거의 없는)을 제공하는 정도로 정의하고 있다. 최근의 연구들은 단지 한쪽의 의존성에 초점을 두기 보다는 총의존성과 상대적의존성의 측면에서 협력 파트너 상호간의 의존성에 초점을 두고 있다. Hibbard 등(2001)은 총의존성이 증가하면 채널구성원 모두는 관계에 더욱 고착하게 되며, 다른 대안이 있더라도 가급적

현재의 관계를 유지하게 된다고 주장하고 있다. 협력파트너에 대한 상대적 의존성이 높은 구성원은 그들의 목표를 달성하기 위해서 관계를 유지하고 개선하고자 노력하게 되는 것이다. 제조업체와 유통업체의 상호의존성이 높을수록 유통업체의 물류센터를 이용하는 정도는 낮아지게 된다.

3. 물류창고 결정요인



[Fig. 1] Determinants of the manufacturer's warehouse

그림 1에서 보는 것과 같이 제조업체의 대형 유통업체에 대한 영향력을 결정할 수 있는 요인들은 크게 환경의 불확실성, 제조업체의 역량, 거래 특성으로 분류할 수 있다.

4. 결론

본 연구는 공급사슬 상의 제조업체와 대형 유통업체와의 관계에서 대형 유통업체가 보유한 물류창고를 제조업체가 활용할 때 발생하는 거래비용에 대하여 제조업체와 대형 유통업체의 채널 파워에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 도출하는데 그 목적을 두고 있다. 이에 대형 유통업체와 거래 및 협력 관계를 유지하고 있는 제조업체가 물류창고를 활용하는 방법을 결정함에 있어 제조업체의 자체적 역량에 의한 결정이 가능할 수 있는가의 여부와 협력 관계에서의 채널 파워에 따라 유통업체에 의한 간접적인 의사결정이 이루어질 수 있음에 따라 이에 영향을 미치는 요인들을 도출하였다.

이런 요인들은 기업 외부의 환경 측면에서의 요인들과 기업 내부의 역량 측면의 요인, 그리고 제조기업과 유통업체 간 협력 관계적 측면에서 파생된 특성들이다. 이

런 요소들은 공급사슬 상의 관계에서 제조업체와 대형 유통업체간의 관계에도 중요한 영향을 미칠 수 있는 요인들이다. 제조업체를 둘러싼 기술적 환경, 수요의 변동성, 풍족성의 요인들은 제조업체의 내부적 역량에도 영향을 미칠 수 있는 요인들이다. 또한 환경 불확실성 요인들은 제조업체의 내부역량 요인들과 함께 유통업체의 관계에 영향을 미치는 거래 특성 요인들에도 영향을 미치게 될 것이다.

나아가 본 연구에서 제시한 요인들은 제조기업이 물류기능에 관한 전략적 의사결정을 함에 있어 비용효율성을 측정하는 기준으로 활용될 수 있을 것이다. 이를 통하여 제조기업은 물류기능을 내부화 할 것인지 외부화할 것인지의 여부를 자사의 비용 측면에서뿐만 아니라 협력 파트너와의 관계에서 비롯되는 거래비용 측면에서도 평가할 수 있을 것이다.

향후 연구에서는 본 연구에서 도출한 요인들을 기반으로 제조업체와 대형 유통업체의 협력관계에서 물류창고를 결정에서의 비용효율성을 측정할 수 있는 변수를 도입할 수 있을 것이다. 그로인하여 본 연구에서 도출한 요인들과 함께 제조업체와 대형 유통업체의 협력관계에서 물류창고 활용에 관한 의사결정에 도움이 될 수 있을 것이다.

REFERENCES

[1] Kim, S. and S. Oh, "The Effects of Output Sector Munificence and Dynamism on Distribution Channel Performances: Moderating Effects of Integration", *Journal of Channel and Retailing*, Vol. 11, No. 1, pp. 1-20, 2005.

[2] Lim, C., S. Ji and E. Park, "Slotting Allowances: Antecedents and Consequences," *Journal of Channel and Retailing*, Vol. 10, No. 4, pp. 41-66, 2005.

[3] Pyun. H. and C. Lim, "Antecedents and Consequences of Manufacturer's Degree of Channel Concentration," *Journal of Channel and Retailing*, Vol. 11, No. 1, pp. 69-97, 2005.

[4] Han. S. "Antecedents of Buyer-Supplier Relationships and Relational Performance in the

Industrial Markets," Journal of Channel and Retailing, Vol. 8, No. 1, pp. 1-19, 2003.

[5] Aaker, D. A. and Keller, K. L. "Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 1, pp. 27-41, 1990.

[6] Achrol R. S., and L. W. Stern, "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, pp. 36-50, 1998.

[7] Bananno, G., "Location Choice, Product Proliferation and Entry Deterrence," *Review of Economic Studies*, Vol. 54, No. 1, pp. 37-45. 1987.

[8] Boyd, B, "Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 419-430, 1990

[9] Bello, D. C. and D. I. Gilliland, "The Effects of Output Control, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance," *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 22-38, 1997.

[10] Dywer, F. R and S. Oh, "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 347-358, 1987.

[11] Ganesan, S., "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-19, 1994.

[12] Heide, J. B. and George, J, "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 24-36, 1990.

[13] Kekre, S. and K. Srinivasan, "Broader Product Line: A Necessity to Achieve Success," *Management Science*, Vol. 36, No. 10, pp. 1216 - 1231, 1990.

[14] Kim, J. K., "Product Variety Strategy for Improving New Product Development Proficiencies," *Technovation*, Vol. 25, No.9, pp. 1001-1015, 2005.

[15] Lieberman, M. B., "Determinants of Vertical Integration: An Empirical Test," *The Journal of*

- Industrial Economics, Vol. 39, No. 5, pp. 451-466, 1991.
- [16] Noordewier, T. G., George John, and John R. Nevin, "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vender Relationships," Journal of Marketing, Vol. 54, pp. 80-93, 1990.
- [17] Pfeffer, J. and G. R. Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, Stanford University Press, 2003.
- [18] Quelch, J. A. and D. Kenny, "Extend Profits, Not Product Lines," Harvard Business Review, Vol. 72, No. 3, pp. 153-60, 1994.
- [19] Ragatz, G. L., R. B. Handfield and T. V. Scannell, "Success factors for integrating suppliers into new product development." Journal of Product Innovation Management, Vol. 14, No. 3, pp. 190-202, 1997.

저자소개

이 상 현(Sang-Hyun Lee)

[정회원]



- 2005년 8월 : 서강대학교 일반대학원 경영학과(경영학석사)
- 2011년 2월 : 서강대학교 일반대학원 경영학과(경영학박사)
- 2011년 2월 ~ 2013년 6월 : 서강대학교 기술경영전문대학원 연구교수
- 2013년 7월 ~ 현재 : 삼육대학교 경영학과 연구교수
<관심분야> : 생산전략, 기술경영, 지배적 디자인, 와해성 기술, 범용기술 등