



저작자표시-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



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](#)

경영학석사 학위논문

중국 상해지역 화주의 제3자
물류서비스품질이 파트너쉽에 미치는
영향



2009년 2월

부경대학교 대학원

국제통상물류학과

李 迪

경영학석사 학위논문

중국 상해지역 화주의 제3자
물류서비스품질이 파트너쉽에 미치는

영향

지도교수 조 찬 혁

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함

2009년 2월

부경대학교 대학원

국제통상물류학과

李 迪

李 迪의 경영학 석사 학위논문을
인준함.

2009년 2월



주심 경영학박사 이춘수 인

위원 경영학박사 오태형 인

위원 경영학박사 조찬혁 인

목 차

제 I 장 서론

제1절 연구배경	1
제2절 연구의의	3
제3절 본문의 구성과 내용	4

제 II 장 이론적 연구

제1절 제3자 물류	6
가. 제3자 물류의 정의	6
나. 제3자 물류서비스 내용과 역할	7
제2절 제3자 물류서비스품질에 관한 연구	10
가. 서비스품질	10
나. 제3자 물류서비스품질	12
제3절 물류아웃소싱 파트너십 이론	14
가. 물류아웃소싱 파트너십의 정의	14
나. 아웃소싱 파트너십에 관한 계층적 연구	16
다. 물류아웃소싱 파트너십에 대한 평가 연구	18
제4절 제3자 물류서비스품질과 아웃소싱 파트너십의 관계에 관한 연구	24
가. 서비스품질과 관계품질에 관한 연구	24
나. 제3자 물류서비스품질과 아웃소싱 파트너십에 관한 연구	25
제5절 연구결과	27
가. 기존 연구결과	27
나. 기존 연구의 한계점	28

제Ⅲ장 연구모형 설정 및 연구의 설계	
제1절 연구모형과 가설설정	30
가. 제3자 물류서비스품질의 세 가지 요소	30
나. 모형설정의 이론적 기초 및 변수의 선택	37
다. 서비스품질 3요소가 파트너십에 대한 영향	38
제IV장 연구 설계	
제1절 설문지의 설계	40
제2절 측정도구	42
제3절 통계분석방법	46
제V장 데이터분석 및 결론토론	
제1절 신뢰성 및 타당성 분석	53
제2절 확인적 요인분석	55
제3절 구조모형 분석 및 가설검정	57
제4절 수구조모형의 수정	59
제5절 수정모형 결과	
제VI장 결론 및 한계점	
제1절 주요 연구결과에 대한 종합	64
제2절 관리실천적 제의	65
제3절 구조모형 분석 및 가설검정	76

표 목차

<표 2-1>	제3자 물류서비스 내용 비율	8
<표 2-2>	가장 많이 사용하는 제3자 물류서비스의 내용	9
<표 4-1>	연구가설	43
<표 4-2>	측정지표이론의 출처	44
<표 4-3>	아웃소싱관계의 측정문항	45
<표 4-4>	영업액	49
<표 4-5>	기업성	49
<표 4-6>	협력역사	50
<표 4-7>	협력범위	50
<표 4-8>	협력한 물류기업의 종류	51
<표 5-1>	서비스품질 탐색적 요인 분석과 신뢰성 검증	54
<표 5-2>	파트너쉽간 탐색적 요인 분석과 신뢰성 검증	55
<표 5-3>	확인적 요인분석	56
<표 5-4>	잠재변수 간의 상관계수 및 그 α 계수값	57
<표 5-5>	검증결과 및 기준 값 비교	58
<표 5-6>	회귀경로분석결과	58
<표 5-7>	원 모형과 수정모형의 지표 비교	60
<표 5-8>	가설 검증 결과	63

그림 목차

<그림 2-1> IOS 파트너십의 계층도표 -----	16
<그림 2-2> 성공적인 파트너관계의 중요한 요소 -----	22
<그림 3-1> 고객가치실현 가설 -----	33
<그림 3-2> 3PL가치실현 가설 -----	34
<그림 3-3> 협동: 물류아웃소싱의 본질 -----	36
<그림 3-4> 협력친밀도 가설 -----	37
<그림 5-1> 수정 후 전체 모형 -----	60



A Study on The Effect Of The Third-party Logistics Service Quality
On The Partnership In Shang Hai

Li Di

Department of International Commerce and Logistics,
Graduated School, Pukyong National University

Abstract

Since 1990s, more and more enterprises outsource the logistics to reduce the cost and improve core competence, which bring the prosperity of 3PL, industry in China. However, some data shows that the service quality of 3PL is not good enough, there is only a few companies that can provide systematic service, and the satisfaction of the customer is very low. Besides, many enterprises choose 3PL service provider mainly based on the price.

Although there are many papers on the logistics service quality, they mainly research on single part, Studies on the relation between the service quality and the partnerships of outsourcing are scarce. Therefore, this study tries to research the service quality, partnership and the relationship between them in China's 3PL industry systematically.

On the foundation of the service quality and partnership theories by former researchers, taking present situation of China's 3PL industry into consideration, this paper constructs service quality and the partnership evaluation system and develops LSQ-PP model to examine the relation between the service quality and partnership. and then use the Structural Equation Model (SEM) to analysis the full sample of collected questionnaires.

Finally, the thesis summarizes the conclusion and offers suggestions for practice and future research.

Key words:3PL, Service Quality, Outsourcing, Partnership, SEM

제 I 장 서 론

제 1 절 연구배경

현대 과학 기술의 끊임없는 발전과 글로벌 경제의 일체화 과정의 가속화에 따라 제3자 물류는 일종의 선진적인 기업 경영 모델로서 각 산업의 관심을 집중시켰다. 많은 기업들은 물류를 물자 낭비를 줄이고 노동 생산성을 향상 시킨 후의 “제3 이익 원천”으로 받아 들였기에 제3자 물류는 급속도로 발전하기 시작하였으며 전반적인 시장 경제와 사회 발전에 더욱더 중요한 역할을 하였다. 제3자 물류 산업의 발전 과정에서 화주와 물류 기업들은 모두 물류 서비스 품질은 서비스 효과의 집중적인 반영이고 물류 기업의 생명이며 물류 기업이 시장 경쟁에 참여하여 브랜드 이미지를 형성하는 기본조건이라고 인정하고 있다. 그러므로 어떻게 하여야 제3자 물류기업의 서비스 품질을 높이고 양자 간에 가치를 실현하여 이익을 얻을 수 있는가 하는 점은 현실적인 의의를 가지고 있다.

중국은 현대물류산업을 발전시킬 수 있는 기본적인 조건들을 갖추었기에

제3자 물류기업들이 급속하게 발전하게 되었으며 "Bao Gong 물류(宝供物流)", "Haier물류(海爾物流)" 등 우수한 제3자 물류회사들이 출현하였다. 중국의 물류산업은 비록 최근 십여 년간 급속하게 발전하였지만 발전국가의 물류산업과 비교하여 보면 발전역사가 비교적 짧고 서비스품질도 낮아 화주의 특성화된 수요를 만족시킬 수 없을 뿐만 아니라 서비스수단과 방식이 너무 간단하고 고품질의 정보시스템이 부족한 등 문제점들이 존재한다. 이 밖에 물류기업과 아웃소싱업체의 파트너십은 불안정하며 비교적 낮은 수준에 머물러 있다. 많은 화주기업들은 제3자 물류기업이 제공하는 서비스에 대하여 불만족 하는데, 제6차 중국 창고관리협회의 물류시장공급과 수요에 관한 조사보고에 의하면 생산기업은 제3자 물류기업서비스에 대하여 만족하는 비율은 25%밖에 되지 않는다. 이는 1자 물류에 대하여 43% 만족하는 것과 미국에서 제3자 물류기업에 대하여 86% 만족하는 것과 비교하면 아주 큰 차이가 존재한다.

국외의 UPS, TNT, Maersk 등 훌륭한 기업들은 선진기술, 풍부한 자금, 뛰어난 실력으로 전 세계적 범위의 네트워크를 구축하였기에 국제물류시장에서 비교우위에 있다. 시장이 개방됨에 따라 그들은 점차적으로 중국 국내시장에 침투하였고 기술자금과 전 세계적인 네트워크의 우위를 이용하여 중국 국내의 물류시장을 독점하였다. 하지만 중국에는 이러한 기업들과 경쟁할 수 있는 기업들이 많지 않다. 앞으로 제3자 물류기업선택기준에 있어서 아웃소싱업체들은 더욱더 종합적인 실력을 중시하게 될 것이다. 그러므로 중국의 제3자 물류기업은 경쟁 속에서 발전을 이루기 위해서는 반드시 서비스품질을 대폭 향상시키고 아웃소싱업체와 장기적이고 안정적인 아웃소싱 파트너십을 건립하여야 한다.

제 2 절 연구의의

본 논문은 제3자 물류서비스품질 및 아웃소싱 파트너쉽과 관련된 이론과 적용에 관하여 서술하고, 이 기초 상에서 제3자 물류서비스품질이 아웃소싱 파트너쉽에 미치는 영향을 연구 분석하였는데 그 연구의의는 다음과 같다.

(1) 현실적 의의

현재 중국의 물류시장은 아직도 초기 개방경영단계에 머물러 있기에 초급수준의 물류서비스는 많지만 고급수준의 물류서비스가 적으며, 단순한 물류서비스는 많지만 전략적 물류서비스는 적다. 대부분 기업들은 여전히 지나치게 원가절감과 가격경쟁에만 초점을 맞추고 있기에 제공한 제품의 동질화가 심각하여 물류의 사회화 요구를 만족시킬 수 없다. 특히 중국 물류기업의 기점이 낮고 발전이 느리며 “작고, 흩어져 있고, 미흡한”현상이 아직 비교적 심각하다. 일부 선두 물류기업들은 제조업의 수요측면으로부터 출발하여 기업의 구매, 생산, 판매프로세스에 개입하여 자원을 공유하고 공동으로 위험을 부담하여 제조기업에 있어서 없어서는 안 될 협력파트너로 되었다. 하지만 전반적으로 볼 때 중국 물류기업은 공급사슬관리의 수요와 공급분석, 모델개혁, 실행과 관리 등 면에서 많이 부족하기에 상하 관련기업의 공급사슬서비스에 대한 요구를 만족시킬 수 없다. 본 논문은 바로 이러한 배경 하에서 제3자 물류서비스품질과 아웃소싱 파트너쉽 관계요인에 대해 분석하여 각기 평가체계를 건립하고 양자의 관계에 대해 연구함으로써 제3자 물류기업의 서비스품질관리에 대안을 제시하고 물류 아웃소싱업체의 아웃소싱 물류정책에 이론적 근거를 제시할 뿐만 아니라 협력

파트너 간 성공적인 아웃소싱 파트너십을 건립하는데 시사점을 제시하고자 한다.

(2) 이론적 의의

기존의 선행연구들을 종합해 보면 현재 제3자 물류서비스품질에 관한 연구는 주로 관계품질, 화주가치의 영향에 대한 연구에만 제한되어 있으며, 비록 많은 학자들이 물류서비스품질은 아웃소싱 파트너십에 영향을 미친다고 제기를 하였지만 이에 대한 실증연구는 많지 않다.

본 논문은 제3자 물류산업을 연구대상으로 하여 제3자 물류서비스 품질 체계와 아웃소싱 파트너십에 관한 연구를 진행하였는데, 다음과 같은 이론적 의의를 갖고 있다.

첫째, 제3자 물류서비스품질과 아웃소싱 파트너십의 속성 및 측정평가체계에 대한 분석과 실증연구를 통하여 기존의 연구 성과를 보완하였다.

둘째, 본 논문은 제3자 물류서비스품질이 아웃소싱 파트너십에 미치는 영향에 관한 연구모형을 설정하여 제3자 물류서비스품질이 쌍방의 가치 실현 및 파트너십에 미치는 영향에 대해 실증분석 하였기에 일정한 의미에서 기존 연구에 대한 확장이라고 할 수 있다.

제 3 절 본문의 구성과 내용

본 논문은 모두 6장으로 구성되었으며 그 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로서 주요 본 논문의 연구배경, 연구주제, 연구방향, 연구방법과 의의 등에 관하여 서술하였을 뿐만 아니라 기존 연구결과를 바탕으로

로 제3자 물류서비스품질이 아웃소싱 파트너십에 미치는 영향과 본 논문의 구성을 살펴보았다.

제2장은 제3자 물류서비스품질과 아웃소싱 파트너십의 이론에 대하여 비교적 구체적으로 서술하였는데 이는 본 장의 주요 구성부분이기도 하다.

제3장은 이론모델의 구성과 계량연구의 설계부분으로서 기존의 연구결과를 바탕으로 제3자 물류서비스품질과 아웃소싱 파트너십의 측정방법을 개발하여 이를 토대로 모형을 설정하고 연구가설을 제기하였다. 그 다음 설문지의 설계 및 회수에 관하여서도 비교적 구체적으로 묘사하였다.

제4장은 본 논문에서 사용하게 될 주요 데이터분석방법인 신뢰도분석, 타당성분석, 요인분석, 구조방정식모형 등을 소개하였는데 이는 제5장에서 계속 될 실증분석에 이론적 기초를 마련하였다. 그 다음 탐색적 요인분석과 기초통계분석도 사용하였다.

제5장은 데이터에 관한 실증분석부분이다. 우선 데이터의 정규분포를 검증하고 정규분포를 이룬다는 조건에서 구조방정식분석을 실시하였다. 초기의 분석결과를 근거로 모형을 보완하였고 수정모델의 분석결과를 토대로 연구가설을 검증하였으며 동시에 각 변수간의 관계를 구체적으로 규명하였다.

제6장은 본 논문의 결론부분으로서 본 연구의 내용을 종합하고 향후 연구방향을 제시하였다.

제 II 장 이론적 연구

제 1 절 제3자 물류

가. 제3자 물류의 정의

제3자 물류(The Third Party Logistics, 3PL 또는 TPL)의 어원은 관리학에서의 아웃소싱으로서 그 뜻은 기업이 동태적으로 자신과 기타 기업을 배치하는 기능과 서비스인데, 외부의 자원을 이용하여 기업내부의 생산경영을 돕는다. 아웃소싱을 물류관리영역에 도입하자 제3자 물류의 개념이 나타났다. 제3자 물류의 개념이 나타남에 따라 학자들은 이에 대하여 서로 다른 정의를 내렸다.

Robert(1993)¹⁾, 전통적으로 조직내부에서 완성하였던 물류기능을 외부회사를 이용하여 완성하는 것인데 이 기능에는 전반 물류기능과 부분 물류기능이 포함된다.

1) C. L. Robert(1993), "Third-party Logistics Service: A Comparison of Experienced American and European Manufacturers", *International Journal of Physica Distribution & Logistics Management*, Vol.23, No.6, pp.41-56.

David(2000)²⁾, 제3자 물류는 바로 한 외부회사를 이용하여 기업의 전반 또는 부분적인 자재관리와 제품배송기능을 완성하는 것으로서 제3자 물류는 진정한 전략연맹이며 전통적인 물류공급관계보다 더욱 복잡하다.

이상의 정의들을 종합하여 볼 때, 제3자 물류는 제3자 물류공급업자가 아웃소싱업체의 요구에 근거하여 운송, 창고보관, 시스템설계, 관리를 제공하는 것 등과 전면적이고 특성화된 일련의 물류서비스를 제공하는 것을 포함하는데, 이러한 물류서비스는 현대전자통신기술을 기초로 건립되며 물류공급업체와 아웃소싱업체 간에 아웃소싱 파트너십을 형성한다고 본다. 그리고 제3자 물류공급업자를 제3자 물류서비스기업(물류기업이라고 약칭)이라고 한다.

나. 제3자 물류서비스 내용과 역할

제3자 물류서비스의 내용이란 제3자 물류서비스 공급업자가 화주기업에 제공하는 물류서비스항목을 가리킨다. 제5차 중국물류시장의 수요와 공급의 상황에 대한 조사에 따르면 공업, 상업 기업이 제3자 물류기업에 업무를 아웃소싱 하는 것은 여전히 통상적인 항목이라는 결론을 얻었다. 통상적인 항목이란 규정된 시간 내에 품질을 보장하여 화주의 물건을 배송하기 위한 관련 서비스를 말하는데 이는 주로 현대물류시설에 의존하여 완성되고 자산과 노동밀집형서비스에 속하며 표준화된 특징을 가지고 있다. 흔히 보게 되는 이러한 물류서비스에는 운송, 배송 등이 포함된다. 생산기업과 상업기업의 통상적인 물류서비스항목 비율은 아래의 표에서 나타난 바와 같다.

2) S. L. David, and K. Philip(2000), "Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies", New York.

<표 2-1> 제3자 물류서비스 이용 비율

단위: %

제3자 물류기업 서비스내용	간선운송	시내배송	순보완	기타
제조기업	80	70	10	20
유통기업	55	73	36	11

자료출처: 제5차 중국물류시장 공급과 수요상황 조사보고.2006, 「物流技術與應用」

시장경제가 끊임없이 발전하면서 제조, 유통기업의 물류서비스에 대한 요구는 점점 높아져 제3자 물류기업이 제공하는 통상적인 물류서비스는 이미 화주의 수요를 만족시킬 수 없었다. 동시에 제3자 물류기업 간 치열한 경쟁도 제3자 물류기업으로 하여금 자체의 서비스내용을 풍부히 하고 서비스방식을 개선할 것을 강요하였다. 그러므로 제3자 물류기업의 서비스내용은 통상적인 서비스를 포함할 뿐만 아니라 부가가치서비스의 항목을 증가하게 되었다. 부가가치서비스란 화주의 수요에 근거하여 화주를 위하여 제공하는 비통상적인 서비스 또는 비통상적인 서비스방식으로 제공되는 서비스를 가리키는데 창의성, 비통상성(unconventionality), 화주의 특성화 요구를 만족시키는 특징이다. 그 내용은 정보서비스, 전반적인 기획과 기타 부가가치 서비스를 포함한다. 정보서비스는 주로 물류업무처리시스템, 운송과 정추적 등 서비스를 포함한다. 한마디로 정보기술은 제3자 물류서비스에 훌륭한 정보기반을 제공하여 제3자 물류기업의 고효율과 운영의 정확성을 확보하였다. 전반적인 기획은 고급단계에 속하는 부가가치 서비스형식으로 제3자 물류기업의 소프트웨어를 기초로 완성된다. 기타의 부가가치 서비스란 주로 연기처리, 공급업자 관리, 운송비 지급, 자문서비스, 애프터서비스 등을 가리키는 것으로 이는 기술과 지식밀집형 서비스이다.

Melvyn J. Peter ³⁾등이 서유럽 제3자 물류서비스를 사용하는 700개 기

3) J. Peter. Melvyn, Van. Laarhoven, "Third-Party Logistics by European Industry"

업을 상대로 진행한 조사와 1994년 Van Laarhoven이 제3자 물류 공급업자의 측면에서 미국의 51개 제3자 물류기업에 관한 조사에 따르면 제일 많이 사용되는 제3자 물류서비스의 이용비율은 아래의 표에서 나타난 바와 같다.

<표 2-2> 가장 많이 사용하는 제3자 물류서비스의 내용

단위: %

물류서비스내용	창고관리	공동배송	차량관리	주문이행	제품회수	운반선택	물류정보시스템	운임협상	제품설치	주문처리	재고보충	고객부품
서유럽	74	56	51	51	39	26	26	13	10	10	8	3
미국	54	49	30	24	3	19	30	16	8	3	5	3

위의 표에서 알 수 있듯이 국외의 제3자 물류서비스 범위와 내용은 이미 비교적 전면적이다. 즉 창고관리, 배송 등 통상적인 물류서비스를 포함할 뿐만 아니라 더욱 복잡한 물류정보시스템관리, 운송비 협상 등도 포함한다. 다시 말하면 미국의 제3자 물류서비스의 내용은 물류활동의 각 방면과 부분을 거의 포함하고 있기에 생산물류와 소비물류영역에서 모두 중요한 역할을 하고 있다.

이와 비교하여 볼 때 중국의 제3자 물류서비스의 내용은 비교적 단일하고 수준이 낮으므로 치열한 경쟁 속에서 살아남으려면 반드시 물류서비스의 내용을 풍부히 하고 품질을 제고시켜야만 한다.

많은 학자들은 물류를 전문적인 제3자 물류 서비스기업에 맡기면 아래와

같은 장점을 가질 수 있다는 것을 발견하였다.

첫째 물류기업의 규모의 효과를 통하여 물류관련 투자를 줄이고 물류 원가를 절감할 수 있다.

둘째 아웃소싱을 통하여 회사는 핵심적인 사업에만 집중할 수 있어 경쟁우위를 얻을 수 있다.

3PL을 통하여 공급 사슬을 새로 통합함으로써 해외시장으로의 확장을 준비할 수 있다.

이러한 성과들을 이룩할 수 있을지는 물류기업이 제공하는 서비스가 아웃소싱업체의 요구를 만족시킬 수 있는 여부에 달려있다.

제 2 절 제3자 물류서비스품질에 관한 연구

가. 서비스품질

70년대 말부터 일부 학자들은 서비스품질에 관한 연구를 진행하였다. 서로 다른 측면에서 연구를 하였기에 학자들은 이에 대하여 상이한 정의를 내리고 있는데 서비스품질에 관한 정의에는 주로 다음과 같은 것들이 있다.

Gronroos(1982)⁴⁾는 먼저 “지각된 서비스품질”(Perceived Service Quality)의 개념을 제기하면서 관리자는 마땅히 고객측면에서부터 서비스품질의 구성을 이해해야만 고객에게 만족을 가져다 줄 수 있다고 강조하였다. 그의

4) C. A. Gronroos(1982), "An Applied Service Marketing Theory", *European Journal*, Vol.16, No.7, pp30-41.

주장에 의하면 서비스품질은 소비자가 지각하는 주관적 범주에 속하며 기대서비스품질과 지각된 서비스품질의 비교에 의하여 결정된다고 하였다.

Lewis와 Booms⁵⁾(1982)는 서비스품을 기업 서비스수준이 고객의 기대를 만족시켜 줄 수 있을지 여부를 측정하는 도구로 정의하였다.

PZB(1988)⁶⁾는 서비스품을 서비스 공급업자와 고객간의 상호작용과정에서 발생한 서비스수준의 좋고 나쁨의 정도를 나타내는 것이라고 하였다.

Lehtinen⁷⁾(1991)의 주장에 의하면, 서비스품질이란 소비자가 지각할 수 있는 품질을 말하는데, 이는 주관성을 띠고 있는 것으로서 소비자들이 생각하는 서비스공급업자가 제공해야 하는 서비스와 그들이 실제로 지각하는 서비스와의 비교를 통하여 발생한다고 하였다.

ISO9000-1:1994에 의하면, 서비스를 일종의 제품으로 정의를 내린 후 품질의 개념을 더욱 명확히 서비스산업에 도입시켰다. 국제표준 ISO 8402:1994에서는 품질에 대하여 명확하게 정의를 하였는데, 즉 이는 뚜렷하거나 혹은 은폐된 수요를 만족시키는 실체의 능력을 반영하는 일반적인 의충칭이라고 하였다. 현재 더욱 유행하는 통속적인 정의로는 고객의 측면에서 입각하여 품질에 대해 정의를 내리는 것이다. 즉 품질은 고객이 제품 또는 서비스에 대한 만족정도라고 정의할 수 있는데, 여기에서의 품질은 더욱더 고객의 입장을 강조하였다.

5) R. C. Lewis, and B. H. Booms(1982), "The marketing aspects of service quality", *Emerging Perspective on Services Marketing*, Vol.3, No.1, pp.99-107.

6) A. Zeithaml, Parasuraman, and L. L. Berry(1988), "Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol.64, No.2, pp.12-40.

7) Helsinki. U. Lehtinen, and J. R. Lehtinen, (1998). "A study of quality dimensions", *Service Management Institute*, Vol.5, No.3, pp.25-32.

나. 제3자 물류서비스품질

물류서비스품질에 관한 연구는 서비스품질연구와 함께 발전되어 왔다. 많은 학자들은 물류서비스품질이란 바로 서비스품질이 물류산업에 반영된 것인데, 매 산업마다 모두 자체의 특성을 갖고 있는 것으로서 다른 산업에 비하여 물류산업도 자체특성을 갖고 있으며, 따라서 물류서비스품질도 상이한 특징을 나타낸다고 보았다. 그리고 전통적인 물류서비스모델이 물류 영역에 사용될 수 있는지 여부에 대하여 의문을 제기하였다.

(1) 물류서비스품질의 정의

물류서비스품질에 관하여 단독으로 정의한 것은 비교적 적다. 일부 학자들은 제3자 물류서비스란, 제3자 물류기업이 물류서비스공급을 통하여 서비스제품의 품질기준에 도달하고 화주의 요구를 만족시키는 데 관한 보증 정도를 말하며, 이는 또한 화주가 지각할 수 있는 물류서비스의 집합체로서 물류기업과 화주기업이 협력과정에서 상호작용하여 실현하는 것이라고 하였다.(金眞,2000)⁸⁾ 또 다른 학자는 제3자 물류서비스품질이란 바로 제3자 물류서비스의 고객만족도 즉 화주가 기업서비스에 대한 만족도라고 하였다.

(2) 물류서비스품질의 평가방법

외국 학자들은 물류서비스품질 평가지수를 구하기 위하여 많은 연구들을 진행하여 왔는데, 그중 Perreault와 Russ(1972)⁹⁾가 제기한 7RS이론은 가장

8) 金眞(2000), 「全面認識物流服務流通研究」.

9) W. D. Perreault and F. A. Russ(1974), "Physical distribution service: a neglected aspect of marketing management", *MSU Business Topics*, Vol.5, pp.37-45.

최초의 연구일 것이다. 가격, 정확한 상품정보, 배송적시율, 시간성, 물품 정확율, 물품완전성, 송달정확율 이 7개의 지표들은 바로 위의 이론을 기반으로 만들어 진 것이다. 7Rs는 이후에 진행될 물류서비스품질에 관한 연구에 아주 큰 영향을 주었으며 많은 연구들은 모두 그들의 이론에 기초하여 수립된 것이다.

Mentzes, Gomes와 Krapfe(1989)¹⁰⁾는 물류서비스품질에 관하여 진일보 연구를 진행하여 물류서비스는 반드시 고객판매서비스와 물리적 배송서비스(Physical Distribution Service, PDS라고 약칭)를 포함해야 한다고 주장하면서 26개의 지표가운데서 3개의요인 즉 화물가용성, 시간성과 품질을 선택하여 PDS를 측정하는 지표로 정하였다. 화주판매서비스란 기업이 화주를 하나의 단독 세분화된 시장으로 간주하면서 화주의 특정수요에 근거하여 시장판매조합을 진행함으로써 화주의 특정된 수요를 만족시키는 것이다.

Mentzer, Flint와 Hult¹¹⁾(Tennessee대학 2001년)는 물류서비스의 과정 및 시간성 그리고 이 9개 요소간의 상호관계를 연구하였을 뿐만 아니라 또한 이러한 변수들과 고객만족도의 관계를 연구함으로써 서로 다른 상품시장의 요소들이 물류서비스품질에 미치는 상이한 역할을 규명하였다. 이 물류서비스품질모형이 포함한 9개의 요인들은 각각 의사소통품질, 오차처리, 화물 완전정도, 화물품질, 화물정확율, 시간성, 주문품질, 제품주문 프로세스와 정보품질이다.

결론적으로 물류서비스품질의 연구 성과는 주로 3개 측면을 기초로 전개된다. 하나는 SERVQUAL척도에 기초하여 물류산업에서 이를 구체적으로

10) J. Mentzes, R. Gomes and J. E. Krapfel(1989),"Physical Distribution Service: A Fundamental Marketing Concept",*Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.17, No.1, pp.53-62.

11) T. J. Mentzer, J. D. Flint and H. T. Hult, *op. cit.*1974.

로 응용하는 것이다. 하지만 많은 학자들이 이 방법은 일부 산업에 적합하지 않다고 제기하였기에 이 방법에 대한 연구가 비교적 적다. 두 번째는 물류산업의 특징에 기초하여 설계한 물류서비스 품질지표와 평가이다. 그리고 세 번째는 PZB의 SERVQUAL척도를 참고로 하고 물류산업의 특징을 결합시킨 새로운 모형이다.

본 논문은 협력쌍방의 측면에서 출발하여 물류서비스 자체의 특성을 결합하고 SERVQUAL척도 중의 몇 가지 요소를 기초로 하면서, 또 Stank, Gold, Vickery(2003)¹²⁾Perreault¹³⁾와 Russ를 참고하여 물류서비스품질을 운영품질(신뢰성, 유형성), 관련품질(반응성, 보증성, 감정이입성), 원가품질로 구분하고 원가품을 단독적으로 나열하였는데 이는 7RS이론 중의 가격과 비슷한 점이 있다.

제 3 절 물류아웃소싱 파트너쉽 이론

가. 물류아웃소싱 파트너쉽의 정의

(1) 파트너쉽 및 공급사슬 파트너쉽

경제활동 중에서 기업 간의 조직관계는 일종의 경제관계로서 다방면적이고 다층 차적인 유형 또는 성질을 갖고 있다. 경제적인 의미에서 협력은

12) T. P. Stank, T. J. Goldsby, S. K. Vickery, K. Savitskie(2003), "Logistics service performance: Estimating its influence on market share", *Journal of Business Logistics*, Vol.34.

13) W. D. Perreault & F. A. Russ(1974), "Physical distribution service: a neglected aspects marketing management", *MSU Business Topics*, Vol.5, pp.37-45.

일종의 일치한 행위로서 주요 관련된 평등경제단위(조직 또는 개인)가 경제이익이 발생하는 과정에서 일정한 시장규칙에 따라 취하는 일치한 이익극대화 행위(甘華鳴, 姜欽華, 2000, p.16)를 가리킨다.

Maloni Benton,(1997)¹⁴⁾의 공급사슬 파트너십(Supply Chain Partnership)에 대한 정의에 따르면, 이는 모종의 특정한 목표 또는 이익을 실현하기 위하여 공급사슬 내부의 둘 또는 그 이상의 독립적인 구성원 간에 형성한 일종의 파트너십이다.

馬士華,(2000)¹⁵⁾는 공급사슬 파트너십이란 일정한 기간 내에 공급업체와 제조업체간 정보를 공유하고 위험을 공동부담하며 공동으로 이익을 얻는 계약관계로 정의할 수 있다고 하였다.

(2) 물류아웃소싱 파트너십

물류아웃소싱 파트너십은 공급사슬 파트너십 형식 중의 하나로서 화주기업과 제3자 물류기업 간에 특정한 목적과 이익을 얻기 위하여 형성한 일종의 관계를 가리킨다. 이러한 파트너십은 협력과 신임을 기초로 하는데, 그 형성원인은 일반적으로 원가를 절감하고 재고보유량을 줄이고 정보공유수준을 강화하고 상호 교류를 개선하고 파트너 간 작업의 일관성을 유지하고 더욱 큰 경쟁우위를 형성함으로써 기업의 재무상황, 제품품질, 생산량, 납품속도, 고객만족도 및 경영실적의 개선과 제고를 실현하기 위한 것이다.

위에서 알 수 있다시피 파트너십에 대한 정의는 모두 정보를 공유하고 위험을 분담하며 공동으로 이익을 얻는 것을 강조한다. 따라서 물류아웃소싱 파트너십을 종합적으로 연구 분석한 기초에서 본 논문은 이에 대하여 아래와 같이 정의한다. 즉, 물류아웃소싱 파트너십이란, 자원의 상호 보완

14) W. C. Maloni Benton,(1997),"supply chain partnership opportunities for operations research",*European Journal of operational Research*, Vol.101,pp.419-429.

15) 馬士華, 林勇和陳志祥(2000), "供應鏈管理", 「北京:机械工業出版社」.

적인 우세를 가진 두 개 또는 여러 개 기업 간에 기업의 전략목표를 실현하기 위하여 각종 협의와 계약을 통하여 달성한, 일정한 기간 내에 정보를 공유하고 사업을 분담하며 공동으로 이익을 얻는 계약관계를 가리킨다.

나. 아웃소싱 파트너십에 관한 계층적 연구

협력정도에 따라 파트너십을 서로 다른 단계로 나눌 수 있는데 학자들은 이에 대해 서로 다른 분류를 하고 있다. Lambert등(1996)¹⁶⁾은 공급사슬의 파트너십을 세 가지 유형으로 나누었다.

유형1. 협력쌍방은 모두 상대방을 자신의 협력파트너로 인정하고 제한된 기초 상에서 조정하고 계획하는데, 쌍방은 단기적으로 단지 하나의 영역 또는 부문에 대해 협력을 진행하는 것이다.

유형2. 협력쌍방은 여러 개 부문과 영역에서 협력을 진행하고 각 활동을 조정하여 활동통합의 목적에 도달하려고 하는데, 이러한 협력은 이미 장기적 협력의 추세를 갖추었다.

유형3. 쌍방은 고수준의 집성을 이루고 각 회사마다 모두 상대방을 자신의 연장이라고 여기고 있는데 이러한 파트너십은 종료일이 없고 영구적인 것이다.

Klepper과 Jones(1998)¹⁷⁾은 기업과 아웃소싱업체와의 파트너십을 세 가지 유형으로 나누었다. 즉 시장형파트너십, 중간형 파트너십과 파트너형 파트너십이다.

16) D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz and J. G. Ardner(1996),"Developing and Implementing Supply Chain Partnership",*The International Journal of Logistics Management*, Vol.2, pp.1-17.

17) R. Klepper, W. O. Jones(1998), "Outsourcing Information Technology Systems &Service", California: Prentice Hall PTR.

시장형파트너쉽이란, 기업이 수많은 실력 있는 아웃소싱업체들 가운데서 자유로이 협력대상을 선택하고 단기적인 아웃소싱계약을 체결하는 파트너쉽을 가리킨다. 이러한 파트너쉽은 비용이 적고 긴밀 정도가 낮으며 업무가 간단한 특징을 갖고 있어 이러한 관계를 결속지음으로써 쌍방에게 미치는 영향도 아주 적다. 중간형 파트너쉽은 시장형 파트너쉽과 파트너형 파트너쉽 사이의 유형으로서 기업과 아웃소싱업체 간에 일정한 협력성과 긴밀도를 유지하고 관련 협력업무는 시장형파트너쉽에 비하여 더욱 복잡하며, 관리비용도 시장형파트너쉽에 비해 더욱 높다. 파트너형 파트너쉽은 기업과 어느 한 아웃소싱업체가 장기적인 협력계약을 체결하여 형성된 일종의 장기적이고 안정적인 밀접한 파트너쉽을 가리키는데, 이러한 관계를 형성하는 데 드는 비용은 제일 많을 뿐만 아니라 업무도 제일 복잡하다.

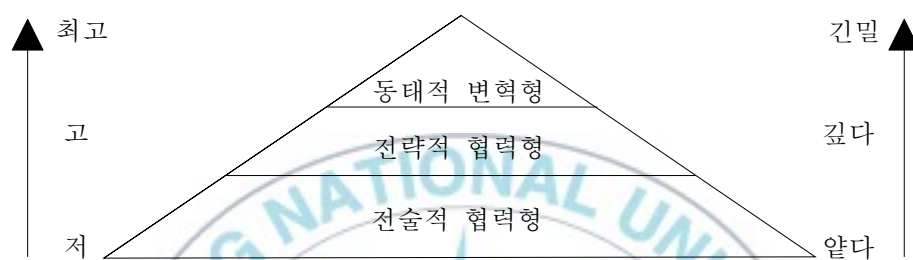
위의 세 가지 분류에 근거하여 Klepper과 Jones(1998)¹⁸⁾는 기업들로 하여금 협력형식을 선택할 때, 아웃소싱 업무와 관련된 자산의 전문사용성, 아웃소싱 협력기간의 불확정성과 아웃소싱계약의 체결빈도 등 세 가지 요소를 결정기준으로 할 것을 건의하였다. 만약 자산의 전문사용성이 아주 높고 불확정성도 높을 뿐만 아니라 체결빈도도 비교적 높다면 반드시 파트너형 파트너쉽을 선택해야 하며, 이와 반대일 경우 시장형 협력파트너를 선택해야 한다.

王佐(2006)¹⁹⁾는 물류아웃소싱은 세 개의 단계로 나눈다고 본다. 사무적 아웃소싱-상호간에 장기적인 계약과 연계가 없다. 전술적 아웃소싱-장기 계약과 일체화된 IT시스템을 기초로 함으로써 정보의 자유로운 이동과 공급사슬 가치 도를 향상시키는데 유리하다. 전략적 아웃소싱-예전의 성공적인 협력 기초 상에서 건립된 장기적인 파트너쉽일 뿐만 아니라 3PL은

18) R. Klepper and W. O. Jones *op. cit.*1998.

19) 王佐(2006), "物流外包决策的依据", 「中外物流」, Vol. 1, pp. 12-13.

기업공급사슬관리의 파트너이며 운영과정의 각 부분은 모두 투명하다. Kedia와 Somnath(2007)²⁰⁾는 국제서비스 아웃소싱(International outsourcing of service) 파트너십에 대한 연구를 진행하여 아웃소싱서비스의 파트너십을 세 가지 유형, 즉 전술적 파트너십, 전략적 파트너십, 동태 변혁형 파트너십으로 나누었는데 구체적으로 다음과 같다.



<그림 2-1> IOS 파트너십의 계층도표

다. 물류아웃소싱 파트너십에 대한 평가 연구

(1) 관계품질

앞부분에서는 아웃소싱 파트너십과 전통적인 거래관계와의 차이점에 대하여 소개하였는데, 관계에 대한 평가와 아웃소싱 파트너십에 대한 평가는 비슷한 점이 있다. 따라서 본 논문에서는 관계의 평가와 관련된 문헌에 대하여 간단하게 설명하려고 한다. 기존의 이론 성과에서는 일반적으로 관계에 대한 평가로써 관계품질에 대한 평가를 사용하였다.

(가) 관계품질의 의미

관계품질(Relationship Quality)은 관계마케팅이론의 핵심적인 개념 중의 하나인데, 주로 전체 관계의 배경 하에서 기업이 그 기대, 예상, 목표와 염

20) B. L. Kedia & L. Somnath(2007), "International outsourcing of vices: A partnership model", *Journal of International Management*, Vol. 13, No.1, pp.22-37.

원을 실현하는 데 대한 고객의 감지(感知)를 묘사한다. 연구자들은 관계품질에 대하여 서로 다른 개념을 사용하고 있다. 많은 학자들이 관계품질에 대하여 정의를 내렸는데 본 논문에서는 일부 비교적 대표적인 관점을 이용하였다. Crosby, Evans와 Cowles(1990)²¹⁾는 고객의 관점에서 관계품을 정의하였는데, 관계품질은 고객과 판매원과의 관계강도 및 고객이 판매원의 과거태도가 그의 수요와 기대를 만족시킨 정도에 기초한 전반적인 평가를 가리킨다고 하였다. 만약 판매원의 과거태도에 항상 만족하였다면 고객은 그들이 성실하다고 믿고 따라서 판매원의 미래태도에 대해서도 신뢰감을 갖게 된다. Smith(1998)²²⁾의 주장에 의하면 관계품질은 하나의 여러 가지 정면관계결과를 포함한 높은 단계의 구조로서 관계의 전체적인 강도 및 관계자가 수요와 기대 상에서 얻는 만족정도를 나타낸다고 하였다. 중국 국내에서도 일부 학자들은 관계품질에 대하여 정의를 내렸는데, 관계품질은 매매 쌍방의 만족감과 신뢰감이라고 하였다. 汪純孝, 劉人怀와 姚作为²³⁾ 등의 주장에 의하면, 관계품질은 관계주체가 일정한 기준에 근거하여 관계가 각자의 수요를 만족시키는 정도에 대한 공동의 인식과 평가라고 하였는데, 그 본질은 바로 기업이 제공하는 물건의 가치를 증가하고 관계쌍방의 신뢰와 승낙을 강화하며 장기적인 관계를 유지하는 하나의 무형이익을 가리키는 것이다.

(나) 관계품질의 측정

관계품을 평가함에 있어서 Kumar, Scheer와 Steenkamp(1995)²⁴⁾의 주

21) L. A. Crosby, K. R. Evans & D. Cowles(1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.3, pp.68-81.

22) B. Smith.(1998),"Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management, and Sex-Type", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol.15, pp.76-102.

23) 汪纯孝, 刘人怀, 姚作为等(1999), "顾客满意程度模型研究." 『中山大学学报』 Vol. 9, No. 5, pp. 92-98.

24) N. Kumar, L. K. Scheer & E. M. Steenkamp(1995),"The Effects of Supplier

장에 의하면 관계품질은 신뢰, 승낙, 충돌, 지속적인 희망 및 투자의 의도를 반영하는 개념이라고 하였다. Smith(1998)²⁵⁾의 주장에 의하면 관계품질은 적어도 만족, 신뢰 및 승낙 이 세 가지 측면을 포함해야 한다고 하였다. 劉人怀와 姚作为(2005)²⁶⁾는 그 어떤 산업배경 하에서도 신뢰, 만족과 승낙은 관계품질의 주요한 차원라고 지적하였고, 이 밖에 기타 일부 학자들도 관계품질의 차원에 관하여 연구를 하였다.

(2) 파트너십에 대한 총체적인 평가

파트너십 품질은 관계품질에서 발전한 것이지만 관계품질과 동일하지는 않으며, 이는 파트너십을 평가하는 데 사용할 수 있다. 많은 선행연구를 바탕으로 본 논문에서는 파트너십을 평가하는 데 사용되는 몇 가지 모형을 아래와 같이 종합하였다.

(가) Mohr과 Spekman의 파트너십 평가모형

Mohr과 Spekman(1994)²⁷⁾은 객관적 지표(예를 들면 판매액 등)와 주관적 지표(예를 들면 어느 한 일방이 상대방에 대한 만족도)를 사용하였는데, 객관적 지표는 파트너십에 대한 기대(회사의 경쟁력을 향상)에서부터 나타났고, 주관적 지표는 협력관계가 기대하는 정도를 실현할 수 있는가 하는 여부를 평가하는 관점에 의해 결정된다. 그들은 통계적인 방법으로 실증분석을 진행하여 이 모형의 유효성을 검증하였다. 그 모형은 후에 Tuten과 Urban(2001)²⁸⁾에 의해 발전되었는데, 그들은 실증연구를 통하여 모든 업무

Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, Vol.3, pp.54-65.

25) Smith *op. cit.* 1998.

26) 劉人怀, 姚作为(2005), "关系质量研究评述", 「外国经济与管理」, Vol.27, No.1, pp.27-33

27) K. R. Moore, W. A. Cunningham(1999), "Social Exchange Behavior in logistics relationships: A Shipper Perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.7, No.2, pp.103-117.

영역에서 협력파트너관계를 건립하는 것은 결코 적합하지 않다고 지적하였으며, 성공적인 파트너관계는 견고한 관계, 의사소통과 예상 업무성과에 도달할 수 있는지 여부에 기초하여 평가해야 한다는 결론은 얻었다. 그들은 연구결과에 근거하여 성공적인 파트너쉽의 특징을 종합하였는데 다음과 같다. 즉 ① 원활한 의사소통을 형성하고 빈도(頻次), 정확성을 포함하여 정보 등을 공유하기를 원한다. ② 강한 관계를 만족시키는 특징: 신뢰, 의지, 성실, 공정. ③ 실적지표에 대한 만족, 판매, 시장점유율, 이윤 등이 그들의 기대에 부합된다.

(나) Neil Rackham의 파트너쉽모형

Neil Rackham(1998)²⁹⁾등이 저술한 "경쟁협력의 대미래"에서는 파트너쉽의 중요한 요소에 대하여 구체적으로 묘사하였다.

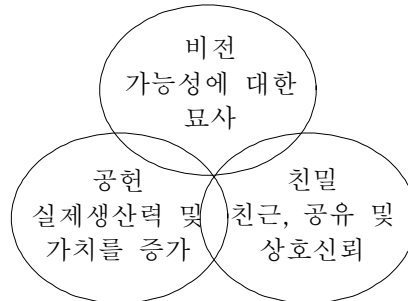
기여도(Impact), 파트너 사이에 구체적이고 효과적인 성과를 창조할 수 있다고 묘사하는데 사용되며, 성공적인 파트너쉽은 생산력, 부가가치와 이윤율을 제고시킬 수 있고 따라서 기여는 성공적인 파트너쉽이 존재하는 이유이다.

친밀감(Intimacy), 성공적인 파트너쉽은 거래관계를 초월하여 상당히 친밀한 정도에 도달하는데 이러한 친밀감은 기존의 관계를 훨씬 초월한다.

비전(Vision), 위의 두 가지만을 실현하였다고 해서 결코 진실한 파트너관계를 이루었다고 할 수 없다. 반드시 장기적인 안목으로 파트너쉽을 분석해야 하는데 따라서 성공적인 파트너쉽은 반드시 비전이 있어야 한다. 다시 말하면 파트너관계가 가져다주는 목표와 이에 도달하는 방법에 대해 반드시 상상해야 한다. 이와 관련된 협력모형은 아래의 그림과 같다.

28) T. L. Tuten & D. J. Urban(2001),"An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success", *Industrial Marketing Management*

29) Neil Rackham(1998)苏怡仲译."合作竞争大未来",北京:经济管理出版社.



<그림 2-2> 성공적인 파트너관계의 중요한 요소

Rackham(2001)³⁰⁾은 그 당시 파트너십의 실패율이 높은 상황에 대비하여 3보조(步驟)모형을 재차 강조하여 파트너십의 성공을 보장하고자 하였다.

① 협력당사자는 반드시 하나의 뚜렷한 비전을 갖고 있어야 한다. 이 비전은 당사자에게 어느 방향으로 나아가야 하는 지를 알려주고 파트너십의 좋고 나쁨을 평가하는데, 하나의 구체적이고 특정된 비전은 성공적인 파트너십의 하나의 특징이다. ② 친밀해야 한다. 이것은 고객확보전략과 데이터품질에 의해 결정된다. ③ 파트너십을 유지하는 과정에서 반드시 파트너십에 대해 기여를 해야 한다.

(다) Lambert 등의 파트너십 구축과 평가

Lambert 등(1996)³¹⁾은 3요소모형을 제시하였는데 이는 촉진요소, 지지요소, 구성요소로 구성되어 있다. 그 이후 두 차례(1999년, 2004년)에 걸쳐 그 모형의 유효성을 증명하였을 뿐만 아니라 이 모형이 기업운영에서 성공적인 파트너십을 건립하는 구체적인 흐름을 서술하였다. 더욱 명확한 것은

30) M. A. Rackham & C. C. Sheng(1998), "Outsourcing of logistics functions: a literature survey", *Journal of Physical Distribute and Logistics Management*, Vol.28, No.2, pp.89-107.

31) D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz & J. T. Gardner(1996), "Developing and Implementing Supply Chain Partnership", *The International Journal of Logistics Management*, Vol.2, pp.1-17.

Kedia와 somnath(2007)³²⁾가 제기한 국제아웃소싱 업무 105파트너쉽모형인데, 이 모형은 협력계층(層次)이 파트너쉽에 대한 촉진요인을 결합하여 분석하였고 파트너쉽을 조정하는 요인도 포함하였는데, 이 모형은 국제아웃소싱산업 파트너쉽에 대한 협력평가를 건립하는 데 대해 아주 큰 도움이 되었다.

(라) Parent와 James의 파트너쉽 평가모형

Parent와 James(1996)³³⁾는 마케팅 측면에 입각하여 Anderson, weits, Williams³⁴⁾, Dwyer등³⁵⁾의 모형을 기초로 하여 기업간 양호한 파트너쉽을 건립하는 하나의 모형을 발전시켰다. 이들은 판매자와 구매자 두 측면으로부터 개개의 영향요인에 대하여 분석하였을 뿐만 아니라 의사소통측면도 도입하였으며, 평가결과에서는 장기평가(감정지표)와 단기평가(경제지표)를 상호 결합하는 방법을 사용하여 기존 모형에서 단순히 기업 간 협력의 현재 효율만 반영하는 경제지표만을 사용했던 문제를 해결하였다.

32) B. L. Kedia&L. Somnath(2007),"International outsourcing of services: A partnership model", *Journal of International Management*, Vol.13, No.1, pp.22-37.

33) M. W. Parent&T. S. James(1996),"A dynamic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results", *Journal of Business&Industrial Marketing*, Vol.3, pp.63-79.

34) J. C Williams(1998),"Integrated Arterial and Freeway Operation Control Strategies for IVHS Advanced Traffic Management Systems^Summary", pp.97-98.

35) Dwyer, F. Robert, P. H. Shurr and Oh. Sejo(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.51, April, pp.11-27.

제 4 절 제3자 물류서비스품질과 아웃소싱 파트너십의 관계에 관한 연구

가. 서비스품질과 관계품질에 관한 연구

많은 학자들은 서비스품질과 거래관계품질간의 관계를 연구하였는데, Thurauf와 Klee(1997)³⁶⁾의 주장에 의하면, 거래관계는 서비스와 제품의 거래를 기초로 건립되는 것으로서 고객의 수요를 만족시킬 수 있는 제품과 서비스를 제공하는 것은 관계품을 향상시킴에 있어서의 필수조건이라고 하였다. Crosby, Evans, Cowles(1990)³⁷⁾는 판매원의 전문능력은 관계품질에 정의 영향을 미친다고 생각하였다. 즉 고객이 지각하는 서비스의 품질은 관계품질에 정의 영향을 미친다는 것이다. Lagace(1991)³⁸⁾는 약품에 관한 연구를 통하여 판매원의 도덕행위는 고객의 신뢰와 만족에 아주 큰 영향을 미칠 뿐만 아니라 양자의 관계가 발전할 수 있는 근본적인 요소임을 발견하였다. Smith(1998)는 서비스업자의 전문지식이 신뢰와 만족에 큰 영향을 미친다는 것을 증명하였다.韓小芸과 Wang 汪純孝³⁹⁾의 연구는 서비스 품질이 고객신뢰도, 고객만족도와 충성도에 영향을 주는 중요한 요소임을

36) T. Hennig-Thurau, A. Klee(1997),"The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development", Vol.14, pp.737-764.

37) L. A. Crosby ,K. R. Evans&D. Cowles(1990),"Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective",*Journal of Marketing*, Vol.3, pp.68-81

38) Lagace: R. Robert. D & Jule. B. gassen heimer(1991),"The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry", *Journal of Personal Selling c& Sales Management*, pp.39-48.

39) 韓小芸,汪純孝."服務性企業顧客滿意感与忠誠感關係",「清華大學出版社」.

밝혔다. 이상의 관련 연구결과로부터 알 수 있듯이 서비스품질은 거래 관계에 큰 영향을 준다.

나. 제3차 물류서비스품질과 아웃소싱 파트너십에 관한 연구

물류아웃소싱 협력파트너의 선택기준에 관한 부분에서 언급하였듯이 서비스품질은 아주 많은 기업들이 아웃소싱 물류업무에서 제3자 물류회사를 선택하는 기준이다. (Razzaque와 Sheng, 1998; Thompson. 1996; Langley 등, 2002; Stock등, 1998).

서비스품질이 아웃소싱 파트너십에 미치는 영향에 관한 연구에서 Graver등(1996)은 서비스 품질을 아웃소싱 정도와 성공적인 아웃소싱에 영향을 주는 변수로 설정하여 실증분석을 한 결과 서비스 품질이 성공적인 아웃소싱에 아주 큰 영향을 미친다는 것을 증명하였다. Ackerman(1996)⁴⁰⁾은 물류서비스 파트너십이 실패하는 중요한 원인은 악렬한 물류서비스 품질이라고 인정하였다.

물류서비스 품질과 아웃소싱 파트너십에 관한 직접적인 연구는 많지 않지만 관련 연구는 비교적 많다. 예를 들면 Daugherty, Stank, Ellinger(1998)⁴¹⁾ 및 Innis와 Londe (1994)⁴²⁾ 등은 물류 서비스 품질이 향상됨에 따라 화주의 만족도가 높아짐을 증명하였고 Mentzer와 Williams(2001)⁴³⁾는

40) K. B. Ackerman(1996), "Pitfalls in logistics partnerships", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.26, No.3, pp.35-37.

41) P. J. Daugherty, Stank, & Ellinger(1998), A. E. "Leveraging logistics/distribution capabilities: The effect of logistics service on market share", *Journal of Business Logistics*, Vol.19, No.2, pp.35-51.

42) D. E. Innis & L. Londe(1994), "Customer service: The key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share", *Journal of Business Logistics*, Vol.1, pp.1-27.

43) J. Mohr & R. E. Spelanan(1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership

DELL, 연방택배 등 회사에 대한 연구를 통하여 물류표현은 수입과 이윤에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다. Suzuki와 Tyworth (1998)⁴⁴⁾는 자산형(資産型) 제3자 물류서비스품질과 그 시장점유율 사이의 관계를 연구하였다. Leslie Hansen Harps는 의사소통, 서비스능력, 독창성, 통합능력, 특성화 서비스, 생산력, 관계관리, 기술능력, 대응능력, 부가가치능력은 화주기업과 제3자 물류회사간의 성공적인 협상을 결정하는 중요한 요인들이라고 밝혔다. (王金云, 2003)⁴⁵⁾

이 주제와 관련된 중국 국내연구들은 주로 정성(定性)연구에 기초한다. Hui Yu Rong(2006)⁴⁶⁾은 제3자 물류기업과 화주관계에 영향을 미치는 요인들은 다음과 같다고 주장하였다. 즉, 제3자 물류기업 서비스수준, 전략적 목표와 기업문화의 융합정도, 분업의 명확성, 이익균등문제, 의사소통수준, 정보투명도 등이 있다.

容建華, 賈娟⁴⁷⁾은 훌륭한 아웃소싱 파트너쉽은 상호 신뢰, 상호 존중의 기초 위에서 건립되는 것이라고 하였다. 훌륭하고 호혜적인 장기 파트너쉽을 건립하고 물류아웃소싱의 만족도를 높이기 위해서는 공급업체와 수요업체의 공동노력이 필요하며, 공급업체인 제3자 물류회사는 화주기업이 서비스에 대한 만족도를 향상시키기 위하여 서비스품질을 높이고 양호한 의사소통경로를 건립하며 화주업무를 명확히 하고 부가가치서비스 등을 제공해야 한다.

Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution", *Techniques Strategic Management Journal*, Vol.7, No.15, pp.135-152.

44) L. Sanjay & S. Ravi(2007), "Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach", *Omega*, Vol.35, No.3, pp.274-289.

45) 王金云(2003), "第三方物流選擇評價體系的研究", 「遼寧財專學報」, Vol.35, pp.35-37

46) 惠玉蓉 (2006), "第三方物流企業的客戶關係管理策略", 「長安大學學報」, Vol.8, No.4, pp.6-10.

47) 容建華, 賈娟(2007), "物流外包滿意度影響因素分析與對策", 「經濟師」, pp.14-15.

제 5 절 연구결과

가. 기존 연구결과

(1) 제3자 물류서비스품질에 관한 연구결과

서비스품질에 대한 연구와 관련하여 많은 학자들은 서비스품질의 영향요인과 평가방법에 대해 많은 연구들을 진행하여 왔다. 중국학자들은 외국의 성과가 중국 각 산업에서의 적용 및 실증연구만을 비교적 중요시하였기에 창의적인 성과가 비교적 적다.

서비스품질특성 상에서 비교적 영향력이 있는 것은 북유럽학파인 핀란드 학자Gronroos⁴⁸⁾교수가 제기한 지각(感知)품질모형, 북미학과 PZB가 제기한 서비스차이모형 및 Rust와 Oliver⁴⁹⁾이 제기한 3성분모형 등이 있는데 많은 학자들은 이러한 모형들에 대하여 실증연구와 수정을 하였다.

현재 비교적 광범위하게 사용되고 있는 서비스품질의 평가방법에는 PZB가 제기한 SRVRQUAL척도와 Cronin과 Taylor(1992)⁵⁰⁾가 제기한 SERVPERF방법 및 Brown Churchill과 Peter⁵¹⁾가 제기한 무차별분수측정 평가방법이 있는데, 이 세 가지 방법에 대해 비교적 큰 논쟁이 존재한다. 또 일 부 학자들은 산업과 지역문화를 특징으로 한 서비스품질 평가방법을

48) C. A. Gronroos(1982), "An Applied Service Marketing Theory", *European Journal of Marketing*, Vol.1, pp.30-41.

49) R. I. Rust. & R. L. Oliver(1994), "Service Quality: New Directions in Theory and Practice", Sage, London.

50) J. J. Cronin & A. S. Taylor(1992), "Measuring service quality: a reexamination and extension ", *Journal of Marketing*, Vol.56, No.3, pp.55-68.

51) T. J. Brown, G. A. Churchill, & J. P. Petter(1993), " Research note: Improving the measurement of service quality", *Journal of Retailing*, Vol.1, No.69, pp.127-139.

제시하기도 하였다.

제3자 물류서비스품질에 관한 연구에서 학자들은 서로 다른 분류방법을 제기하였는데 그 중 비교적 영향력이 있는 것은 Tennessee대학 2001년의 연구 성과로서 이에 제기된 LSQ모형은 비교적 광범위하게 이용되고 있다. 이 외에도 Stank Gold와 Vickery(2003)가 제기한 비교적 많은 학자들이 이용하고 있는 물류서비스품질-시장점유율모형이 있다. 중국 국내의 많은 학자들도 이와 관련한 연구를 진행하였지만 그 성과는 높지 않았으며 대부분 실제평가에 사용되는 지표에 대한 토론에만 초점을 맞추었다.

(2) 아웃소싱 파트너십에 관한 연구

아웃소싱 파트너십에 관한 연구에서 많은 학자들은 협력파트너관계의 선택기준 및 제3자 물류서비스공급업체의 선택기준에 대해 연구를 진행한 결과 서비스품질, 원가, 재무품질, 호환성은 제3자 물류서비스공급업체를 선택하는 아주 중요한 기준이라고 인정하였으며, 협력파트너 평가에 있어서 주로 AHP, ANP, DEA방법을 정책수립의 방법으로 채택하였다.

파트너십의 평가에 있어서 주로 Lambert(1996)⁵²⁾의 파트너십구축모형, Mohr과 Spekman(1998)⁵³⁾이 제기한 3차원모형, Parent과 James(1996)이 제기한 관계마케팅 파트너십모형, Rackham(1998)⁵⁴⁾이 제기한 협력구조모형이 있다.

52) D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz & J. T. Gardner(1996), "Developing and Implementing Supply Chain Partnership", *The International Journal of Logistics Management*, Vol.2, pp.1-17.

53) J. Mohr & R. E. Spekman(1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.15, pp.135-152.

54) K. J. Rackham and C. Watkins, "The Ecological History of European Forests", pp.1-24.

나. 기존 연구의 한계점

본 논문은 두 개 영역을 포함하는데, 바로 제3자 물류서비스품질과 아웃소싱 파트너십에 대한 연구이다. 따라서 물류서비스품질과 아웃소싱 파트너십의 한계점에 대해 종합해 보면 다음과 같다.

(1) 제3자 물류서비스품질에 대한 연구의 한계

앞에서 서술하였듯이 물류서비스품질에 대한 연구들은 이미 비교적 큰 성과를 거두었다. 그러나 또한 다음과 같은 한계점들을 갖고 있다.

(가) 물류서비스가 제공한 서비스품질에 대한 연구가 비교적 적고 현재 많은 물류기업들이 공급하는 서비스내용은 전면적이지 못하다. 따라서 과학적인 단일 서비스항목 측정에 대한 측정평가기준을 위해서는 단일 서비스에 대한 서비스품질 지표체계를 건립해야 한다.

(나) 현재 서비스품질에 대한 고객의 만족도, 충성도에 대한 연구는 비교적 많지만 아웃소싱 파트너십의 영향에 관한 연구는 비교적 적다.

(2) 아웃소싱 파트너십에 대한 연구의 한계점

앞에서 언급한 바와 같이 많은 연구들은 주로 파트너십의 정의와 파트너십의 개발모형에 집중되어 있다. 그러나 기존의 연구 성과에는 일부 한계점들이 존재하고 있는데, 이러한 한계점들은 파트너십 연구모형이 향후 연구에서 발전되고 기업이 이를 운용하는 것을 제한하고 있다. 이러한 한계점들은 주로 아래와 같은 측면에서 표현된다.

(가) 이러한 모형들의 유효성을 검증할 수 있는 메커니즘이 부족하고, 그 다음단계의 파트너십에 대한 연구는 시계열자료에 대한 수집을 통하여 장기적인 파트너십의 발전을 분석해야 할 것이다.

(나) 파트너십에 관한 연구들은 지나치게 고정적인 설문지조사에 의존하며 일반적으로 한 부분만 연구대상으로 결정하였기에 협력쌍방에 대한 연구가 부족하다.

(다) 국제상의 서로 다른 국가 및 지역의 문화와 차이에 관한 연구가 아주 드물다.

(라) 물류아웃소싱 파트너십에 관한 연구를 살펴보면 서로 다른 기업특성, 지역문화, 및 지역산업요소를 결합한 연구 성과들이 비교적 적다. 제3자 물류서비스품질이 고객만족도와 충성도에 미치는 영향에 관한 연구들은 많이 있지만 물류서비스품질과 아웃소싱 파트너십 사이의 관계에 대한 연구는 너무 적다.



제 III 장 연구모형 설정 및 연구의 설계

본 장에서는 앞에서 토론한 이론을 기초로 본 논문의 연구모형을 구축하고 모형 중의 중요한 잠재변수에 대해 검토하며 연구가설을 설정한다.

제 1 절 연구모형과 가설설정

가. 제3자 물류서비스 품질의 세 가지 요소

제2장의 결론에서 언급하였듯이 제3자 물류서비스품질에 대한 측정방법에는 세 가지가 있다.

첫째 제3자 물류산업의 특징을 결합하고 PZB의 SERVQUAL척도 중의 신뢰성, 반응성, 유형성, 공감성을 사용하여 물류서비스품질에 대한 연구를 실시한다. 이러한 방법은 많은 학자들에 의해 한계성이 있다는 것이 증명되었다.

둘째 제3자 물류산업 자체특징에 따라 제기한 LSQ품질모형, 그리고 서비스능력, 서비스과정, 서비스성으로 구성된 3차원모형 및 많은 학자들이 구축한 지표체계에 근거하여 측정한다.

셋째 PZB가 제기한 5요소모형을 토대로 물류산업의 특징에 근거하여 변수를 다시 분류하여 제기한 측정모형을 이용한다. 예를 들면 비교적 대

표적인 것들로는 Stank, Gold, Vickery(2003)⁵⁵⁾가 제기한 물류서비스품질 3요소모형인데 8개 지표로 확대하였다.

본 논문은 제3자 물류서비스품질 요소의 선택에 있어서 Stank Gold와 Vickery(2003⁵⁶⁾)의 모형을 참조하여 아래와 같이 수정하였다.

첫째 측정평가지표의 관련 품질을 상호작용품질로 수정하였는데 이는 주로 Brady와 Cronin⁵⁷⁾을 참고하였다.

둘째 3차원모형 중의 상호작용품질 요소를 제거하고 그 지표를 보완함으로써 측정체계로 하여금 더욱 전면적으로 제3자 물류서비스품을 측정해 낼 수 있도록 하였다.

셋째 LSQ등 모형의 9개 측정요소를 참고하여 본 논문의 이론모형 중의 운영품질과 원가차원의 측정평가지표를 보강 하였다.

상호작용품질: 주로 제3자 물류기업 종사자가 화주에 대한 서비스태도, 화주에 대한 관심, 전문성 등 방면의 요소를 포함한다. Cronin 등(2001)⁵⁸⁾의 서비스 품질모형 중의 상호작용품질에는 태도, 행위, 전문지식이 포함되지 만 Stank, Gold, Vickery(2003)⁵⁹⁾가 제기한 관련 품질요소에는 화주의 수요에 대한 이해, 조정, 화주에 대한 건의 등 지표를 포함한다. 본 논문은 물류산업의 특징과 결합하여 지표에 대해 확장을 시도하되 이에 포함되는 변수에는 화주의 수요에 대한 이해, 화주와의 협조, 전문성, 서비스태도, 화주에 대한 관심 등 다섯 개의 변수가 있다.

55) P. T. Stank, J. T. Goldsby & K. S. Vickery(2003), Logistics service performance: Estimating its influence on market share", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.5, No.5, pp.21-39.

56) Stank, Gold, Vickery *op. cit* 2003.

57) M. K. Brady & J. J. Cronin(2001), "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach", *Journal of Marketing*, Vol.6, pp.34-49

58) Cronin *op. cit.* 2001.

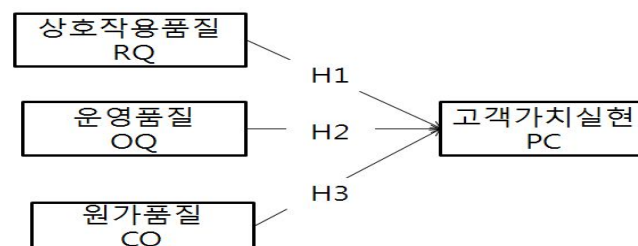
59) Stank, Gold, Vickery *op. cit.* 2003.

운영품질: 구체적인 조작과정에서 화주의 수요에 따라 운영되었는가 하는 여부를 가리키는데, 예를 들면 정시에 화주의 운송임무를 완성했는지 여부, 화물의 완전성을 보장했는지 여부 등이 있다. Stank, Gold, Vickery(2003)⁶⁰⁾가 제기한 운영품질요소에는 적시, 안전, 정확 세 가지 지표가 포함된다. 본 논문은 이를 기초로 LSQ의 모형과 결합시켜 지표를 보완하는데, 본 논문의 운영품질지표에는 적시성, 신뢰성, 서비스범위, 정확성, 문제해결능력이 포함된다.

원가품질: 화주가 물류기업의 서비스비용과 운영비용에 대한 태도를 말하는데 그 지표에는 절대가격, 상대가격, 운영비용 등이 포함된다. 서비스태도, 화주의 수요에 대한 이해 정도, 전문지식 등 요소가 물류기업이 제공하는 서비스형식에 아주 큰 영향을 미치기 때문에 만약 전문지식이 높고 화주의 수요에 대해 아주 잘 이해하고 있으면 아웃소싱업체의 수요에 따라 원가와 운영방식에 대해 전반적으로 최적의 방식을 채택할 수 있다.

나. 모형설정의 이론적 기초 및 변수의 선택

(1) Stank, Gold와 Vickery(2003)⁶¹⁾의 서비스품질 3요소가 고객만족도에 대한 모형에 근거하여 아래와 같은 가설을 제기한다.



<그림 3-1> 고객가치실현 가설

60) Stank, Gold, Vickery *op. cit.* 2003.

61) Stank, Gold, Vickery *op. cit.* 2003.

다. 서비스품질 3요소가 파트너십에 대한 영향

고객가치실현: 아웃소싱 파트너십이 물류아웃소싱업체에게 가져다 준 기여를 의미한다. 아주 많은 파트너십 평가모형에서는 모두 협력목표 또는 관계의 기여도에 대해 언급하고 있다. 기업의 물류아웃소싱은 일정한 목적이 있고 그들은 아웃소싱을 통하여 여러 가지 이익을 얻기를 원한다. 예를 들면 물류아웃소싱 이후에 원가를 절감하고 경쟁력이 향상되기를 바란다. 본 논문에서는 중국 기업 물류아웃소싱의 주요 목적에 근거하여 종합적으로 4개의 지표를 설계하였다. 즉, 원가, 효율, 위험, 물류서비스능력 등 4개 지표로 고객가치의 실현을 반영하였다.

원가: 물류아웃소싱을 통하여 아웃소싱업체의 물류운영원가에 미치는 영향.

효율: 물류아웃소싱을 통하여 아웃소싱업체의 물류운영효율이 제고 되었는지 여부, 즉 아웃소싱업체가 물류업무를 처리하는데 소요되는 시간이다.

위험: 물류아웃소싱이 아웃소싱업체 물류시스템에 미친 위험 영향.

물류서비스능력: 아웃소싱업체가 수요에 대응하는 물류운영능력.

H1: 제3자 물류서비스 상호작용품질은 고객가치실현에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

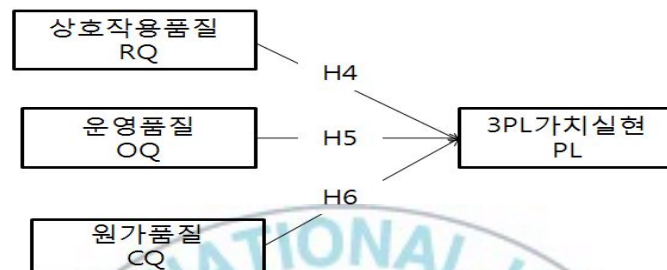
H2: 제3자 물류서비스 운영품질은 고객가치실현에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3: 제3자 물류서비스 원가품질은 고객가치실현에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) Mentzer 과 Williams (2001)⁶²⁾의 결론에서 알 수 있다시피 기업

62) J. T. Menzer & L. R. Williams(2001),"The role of Logistics Leverage in

(연방택배 등 물류회사)의 물류표현(서비스품질은 그 중의 일부분)은 수입과 이윤에 긍정적인 영향을 미친다. 또 일부 연구자의 결론에 의하면, TPL의 서비스품질은 시장점유율에 영향을 미치고 서비스품질의 3요소는 제3자 물류기업의 가치를 실현한다.



<그림 3-2> 3PL가치실현 가설

3PL가치실현: 아웃소싱 파트너십이 제3자 물류기업에 대한 기여이다. 중국 제3자 물류기업은 주로 다음과 같은 몇 가지 지표들을 중요시한다. 즉 업무량, 자금효율, 이윤, 인지도인데 이 4개 지표를 3PL가치실현의 측정지표로 한다.

업무량: 협력과정에서 물류기업이 물류아웃소싱의 업무량을 제고하는지 여부.

자금효율: 화주가 제때에 물류비용을 지불하는지 여부, 만약 제때에 지불하면 자금의 회전율을 제고하게 된다.

이윤: 협력과정에서 화주가 제3자 물류회사에 가져다 준 이윤의 크기.

인지도: 화주에게 물류업무를 제공하는 것을 통하여 제3자 물류회사의 브랜드홍보에 대한 영향.

H4: 제3자 물류서비스 상호작용품질은 3PL가치실현에 정(+)의 영향을 미

marketing strategy", *Journal of Marketing of Channels*, Vol.8, No.4, pp.29-48.

칠 것 이다.

H5: 제3자 물류서비스 운영품질은 3PL가치실현에 정(+)의 영향을 미칠 것 이다.

H6: 제3자 물류서비스 원가품질은 3PL가치실현에 정(+)의 영향을 미칠 것 이다.

(3) 아웃소싱 파트너십 측정평가모형의 구축

본 논문은 아웃소싱 협력모형을 구축함에 있어서 주로 두 가지 절차를 통하여 진행하였는바, 우선 물류아웃소싱의 본질을 분석하고 그 다음 아웃소싱 파트너십의 평가와 관련된 성과를 결합하여 본 논문의 아웃소싱 파트너십 측정평가모형을 설정하였다.

Goldbrough (1992)⁶³⁾는 물류아웃소싱의 근본은 쌍방 협력효과에 도달하는 것, 즉 쌍방은 협력을 통하여 자원의 통합, 핵심경쟁력의 향상 등 목적을 실현하는 것으로 보았는데 아래와 같이 모형을 구축하였다.



<그림 3-3> 협동: 물류아웃소싱의 본질

Pfohl(2000)⁶⁴⁾은 물류가치를 평가함에 있어서 고객만족도, 고객가치의 증가, 원가분석, 전략적 영리형식 등 각 방면에서 평가를 진행 할 수 있다고

63) W. Goldsbrough(1992),"Global logistics management: gaining a competitive edge through integrated systems",*Business Intelligence Program*, SRI.

64) H-Chr. Pfohl(2000),"Supply chain management: Konzern, Trends",pp.1-4.

하였다.

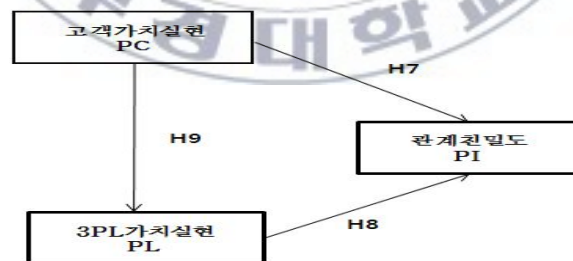
앞에서 제기한 몇 가지 파트너십 평가모형과 결합하여 물류아웃소싱의 본질에 대한 분류를 통하여 물류아웃소싱 파트너십의 평가는 아래의 세 가지 방안을 포함해야 한다.

(가) 성공적인 파트너십의 특징을 만족하는지 여부, 협력쌍방이 충분한 자신감이 있는지 여부, 승낙이 있었는지 여부, 미래에 대해 충분한 희망을 가지고 있는지 여부, 쌍방의 의존정도 및 관계에 대한 만족도.

(나) 협력목표의 실현, 마치 아웃소싱의 본질처럼 물류기업과 아웃소싱업체가 자체의 목표를 실현하는 정도, 조정효과를 실현하는 여부.

(다) 관계의 지속성을 고려하여 파트너십이 미래에 발전공간을 얻을 수 있는지 여부.

그러나 실증의 기초 상에서 많은 학자들이 제기한 모형은 대부분 협력의 전반 목표의 실현에 기초하여 실증연구를 진행하였다. 본 논문은 제3자 물류기업과 그 고객(아웃소싱업체)의 쌍방 가치실현의 각도에서 연구를 진행하는데 이에 근거하여 본 논문은 아래와 같은 파트너십 평가모형을 제기한다.



<그림 3-4> 협력친밀도 가설

관계친밀도: 주로 협력쌍방의 파트너십 감성지표를 측정한다. 이는 Rackham⁶⁵⁾의 협력모형 중의 비전, 친근요소, 그리고 Mohr와 Spekman⁶⁶⁾의

65) Rackham. *op. cit.*

이 제기한 모형 중의 협력관계 특정차원, Lambert⁶⁷⁾ 등의 모형에서 제기한 구성요소차원 등과 비슷하다. 이외에 여기서 주로 관계마케팅이론 중의 관계품질차원을 참고하였고, 측정변수를 종합하여 제일 중요한 다섯 가지 변수를 결정하였다. 즉 만족, 승낙, 신뢰, 비전, 의존인데 아래에 이들 지표에 대해 상세하게 해석하겠다.

관계만족: Smith와 Barclay(1997)⁶⁸⁾는 관계만족을 매매관계의 제일 중요한 산물이라고 하였다. 일반적으로 만족은 한 회사가 다른 한 회사 업무관계의 각 측면에 대한 긍정적인 감정상태에 대한 평가에서 기원한다고 정의된다. 본 논문은 관계만족을 아웃소싱업체와 제3자 물류회사가 쌍방의 파트너쉽에 대한 만족정도로 정의한다.

승낙: Morgan와 Hunt(1994)⁶⁹⁾는 승낙을 쌍방의 상호관계의 결과로 보았는데, 본 논문에서는 관계승낙을 쌍방이 기존의 관계를 지속적으로 유지하려는 염원으로 정의한다.

신뢰: Crosby등(1990)⁷⁰⁾은 보험업을 예로 들어, 판매원이 장기적인 이익을 돌볼 것이라는 데 대한 고객의 강한 신뢰라고 하였다. 본 논문에서는 이를 물류아웃소싱 파트너쉽이 미래에 이익을 가져다 줄 것에 대한 협력쌍방의 확신으로 정의한다.

66) D. M. Lambert, M. A. Knemeyer & J. T. Gadner(2004), "Supply Chain Partnerships: Model Validation And Implementation", *Journal of Business Logistics*, Vol.25, No.2, pp.21-42.

67) J. Mohr & R. E. Spelanan (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp.135-152.

68) B. Smith(1998), "Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management, and Sex-Type", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, p.151.

69) R. M. Morgan and S. D. Hunt(1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, July, pp.20-38.

70) L. A. Crosby, K. R. Evans & D. Cowles(1993), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, pp.68-81.

비전: Rickman(2001)⁷¹⁾의 정의에 따르면 비전은 협력 쌍방이 미래에 실현할 목표와 그 목표에 도달하는 방법에 대한 아주 좋은 상상이라고 하었는데, 본 논문에서는 비전을 협력쌍방이 미래의 협력목표에 대한 명확한 정도로 본다.

의존: 이 지표는 주로 협력쌍방이 상대방에 대한 의존정도를 측정한다.

관계마케팅이론에 의하면, 오직 고객가치를 향상시키고 실현시켜야만 고객을 만족시킬 수 있고, 따라서 단골고객을 유지하고 더욱 많은 새로운 고객을 유인하며, 이외에 오직 쌍방의 가치가 모두 실현될 때만이 이러한 파트너쉽이 장기적인 발전을 얻을 수 있다.

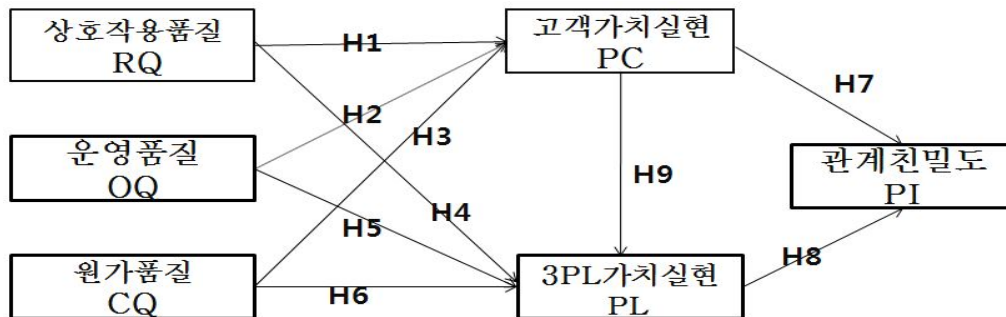
H7: 고객가치의 실현은 제3자 물류가치의 실현에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H8: 고객가치의 실현은 협력친밀도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H9: 제3자 물류가치의 실현은 협력친밀도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

이모형의 좌측은 제3자 물류서비스 품질모형이고 우측은 파트너쉽모형이다. 상술한 바와 같이 제3자 물류기업서비스품질은 아웃소싱의 성공, 고객만족도, 3PL업무량의 증가에 대해 모두 아주 큰 영향을 갖고 있다. 이에 근거하여 제3자 물류서비스 품질이 아웃소싱 파트너쉽에 영향을 주는 모형을 구축한다. 물류서비스 품질모형과 파트너쉽 측정평가모형을 결합하여 본 논문은 아래와 같은 모형을 설정하였다.

71) B. H. Rickman, L. E. Craig and M. H. Goldschmidt(2001), "Piloleiomyosarcoma in Seven Ferrets", *American College of Veterinary Pathologists*.



<그림 3-5> 연구가설



제 IV 장 연구 설계

본 장에서는 먼저 설문지의 설계과정과 설문지의 최종구성을 논술하고 각 잠재변수의 측정문항 및 그 출처에 대해 상세하게 분석한다. 그 다음 본 논문에서 사용하는 연구분석방법인 구조방정식(structural equation)에 대해 소개하고 제일 마지막에는 설문지의 배부와 회수한 이후의 샘플의 일부 기본특징에 대해 분석을 진행한다.

제 1 절 설문지의 설계

본 논문에서는 주로 설문방식으로 데이터를 수집하는데, 본 논문의 연구 대상에 대한 정의에 따라서 적합한 대상을 선택하여 설문지를 배부함으로써 설문지의 유효성을 높인다.

가. 설문지의 구성

본 논문에서 파악해야 할 연구의 잠재변수를 어떤 구체적인 항목(Item)으로 측정할 것인가를 결정하고 또 측정의 구체적 차원을 결정함에 있어서, 본 연구에서는 이론적 탐구와 문헌연구를 통하여 기존 연구자들이 사용한 설문지 중에서 본 연구에 필요한, 그리고 양호한 신뢰도(Reliability),

유효성(Validity)을 갖고 있는 것들을 연구의 측정항목에 포함시켰다.

최종적으로 확정된 설문지는 본 논문에 포함된 잠재변수(Construct)를 포함한다. (예를 들면, 상호작용품질, 운영품질, 원가품질, 고객가치실현, 3PL가치실현, 협력친밀도, 설문지 참조)

전체 설문지는 크게 3개 부분으로 나눈다.

제1부분은 조사대상의 기업배경에 대한 조사이다. 여기에는 설문응답자의 직장, 부서 및 직위, 기업성질, 규모, 물류아웃소싱 범위, 물류기업과의 협력시간, 물류기업성질 등이 포함되는데, 그 중에서 물류아웃소싱 범위와 물류기업의 성질은 여러 문항의 선택이고 기타 문제는 모두 단일한 문항선택이다. 왜냐하면 기업물류 아웃소싱에 여러 물류기업을 선택할 수 있기 때문이다. 이러한 기본 자료에 대한 조사를 통하여 조사대상의 기본상황을 이해할 수 있고 설문조사의 유효성을 제고할 수 있다.

제2부분은 물류아웃소싱 업체의 제3자 물류서비스 품질에 대한 평가이다. 이 부분은 모두 13개 문제로 나누는데 그 중에서 제14번 문제는 응답자가 성실하게 응답하였는지를 확인하기 위한 반대 질문이다. 제1번~제5번 문제는 상호작용품질에 대한 평가이고, 제6번~제10번 문제는 물류기업의 운영품질에 대한 평가이며, 제11번~제13번 문제는 물류회사 원가품질의 측정에 관한 문제이다.

제3부분은 아웃소싱업체가 아웃소싱 파트너쉽에 대한 평가이다. 이 부분은 총 13개 문제인데, 그중에서 제1번~제4번 문제는 아웃소싱업체가 자신의 가치실현에 대한 평가이고 제5번~제8번 문제는 3PL가치실현에 대해 측정하고 제9번~제13번 문제는 협력친밀도에 대해 평가한다.

본 논문의 최종 설문지는 모두 3개 부분을 포함하는데 측정해 본 결과 완성하는데 15분~20분정도 걸린다. 측정척도는 7 point Likert scales의 형식을 사용하였다. 매개 변수의 측정문항은 최소 3개 제목으로 응답자의 인

식 또는 태도에 대해 기술하였다. 응답자들은 그와 그가 속한 기업을 묘사하는 매 항목의 부합정도를 판단해야 한다. 응답자의 습관에 맞추기 위해 순차적 채점방법을 사용하였는데 1점은 전혀 동의하지 않는 것이며 7점은 완전동의를 대표한다.

제 2 절 측정도구

본 연구에서 사용하는 설문지는 총 34개 문항을 포함하는데 그 중에서 26개 문제는 연구 중의 중요한 잠재변수의 구성을 측정하는데 사용하고 기타는 기업, 응답자의 기본정보와 통제변수에 관한 정보이다.

우선 본 연구의 몇 가지 중요한 연구 잠재변수의 구성 및 출처, 설문지 중의 문항을 종합하면 다음과 같다.

<표 4-1> 측정지표이론의 출처

차원	구조변수	측정변수	참고문헌
제 3 자 물류서비스품질	상호작용품질 (RQ)	화주수요 파악(RQ_1)	Stank, Gold와 Vickery, 1999
		협력도(RQ_2)	Stank, Gold와 Vickery, 2003
		전문분야 지식(RQ_3)	Brady와 Cronin, 2001
		서비스태도(RQ_4)	Mentzer, Flint와 Hult, 2001
		화주 배려(RQ_5)	
	운영품질 (OQ)	적시성(OQ_1)	Mentzer, Flint와 Kent, 1999
		신뢰성(OQ_2)	Mentzer, Flint와 Hult, 2001
		서비스범위(OQ_3)	Perreault와 Rust, 1972
		정확성(OQ_4)	Stank, Gold와 Vickery, 2003
		문제해결능력(OQ_5)	
	원가품질 (CQ)	절대가격(CQ_1)	Stank, Gold와 Vickery, 2003
		상대가격(CQ_2)	Perreault와 Rust, 1972
		운영원가(CQ_3)	Zhu Jun, Liu Ren Kui 2003
아웃소싱파트너쉽 측정	고객가치실현 (PC)	물류효율(PC_1)	Goldbough, 1992; Prater, 1999
		원가(PC_2)	Parent와 James, 1996
		서비스능력(PC_3)	Lambert 등, 2004
		위험(PC_4)	Rackham, 1998; Kedia 등, 2007
	3PL가치실현 (PT)	업무량(PT_1)	Parent와 James, 1996
		자금효율(PT_2)	Lambert 등, 2004; Rackham,1998
		이윤(PT_3)	Goldbough, 1992; Prater, 1999
		지명도(PT_4)	Rackham, 1998;Kedia 등, 2007
	관계친밀도 (PI)	만족(PI_1)	Smih와Bareley,1997;Kuamr등,1995
		승낙(PI_2)	Mohr와 Spekman,1994
		신뢰(PI_3)	Tuten와Urban,2001;Lambert등2004
		비전(PI_4)	Rackham,1998;Parent와James,1996

(1) 서비스품질의 측정

<표 4-2> 서비스품질의 측정문항

차원	구조변수	측정변수	측정변수의 합의
제 3 자 물 류 서 비 스 품 질	상호작용품질 (RQ)	화주수요파악(RQ_1)	화주의 물류수요에 대해 파악한 정도
		협력도(RQ_2)	화주를 협조하여 관련 업무를 잘 해나가 는지 여부
		전문분야에 관한 지식(RQ_3)	물류기업 직원이 갖고 있는 전문분야에 관한 지식
		서비스태도(RQ_4)	물류기업 직원이 화주에 대한 열정과 열 심정도
		화주 배려(RQ_5)	화주의 입장에서 문제를 사고하고 기업 에 진심으로 서비스하는 행위
	운영품질(OQ)	적시성(OQ_1)	화물이 기한내에 정한 지점에 도달하는 지 여부
		신뢰성(OQ_2)	화물의 완전정도
		서비스범위(OQ_3)	물류기업이 화주의 수요를 만족시킬 수 있는 정도
		정확성(OQ_4)	실제 배송한 상품과 주문서에 기재된 상 품의 일치한 정도
		문제해결능력(OQ_5)	물류기업이 적시에 조치를 취하여 문제 를 처리하는 능력
	원가품질(CQ)	절대가격(CQ_1)	제공하는 서비스에 비해 당해 회사가 받 는 비용의 합리적인지의 여부
		상대가격(CQ_2)	기타 회사에 비해 당해 회사의 서비스비 용이 합리한 정도
		운영원가(CQ_3)	물류기업 운영원가의 크기

(2) 아웃소싱관계의 측정

<표 4-3> 아웃소싱관계의 측정문항

차원	구조변수	측정변수	측정변수의 함의
아웃소싱파트너쉽 측정	고객가치실현 (PC)	물류효율(PC_1)	아웃소싱업체 물류유통효율을 제고시킨 여부
		원가(PC_2)	아웃소싱업체 물류시스템원가에 대한 영향
		서비스능력(PC_3)	아웃소싱업체 물류시스템 능력에 대한 영향
		위험(PC_4)	물류시스템의 운영위험
	3PL가치실현 (PT)	업무량(PT_1)	협력이 3PL기업에 가져다 준 업무량의 크기
		자금효율(PT_2)	아웃소싱업체가 제3자 물류업체에게 서비스비용을 위해 지불되는 시간
		이윤(PT_3)	협력이 제3자 물류회사에 창출한 이윤의 크기
		지명도(PT_4)	아웃소싱업체와의 협력이 3PL기업 브랜드홍보에 대한 영향
	관계친밀도 (PI)	만족(PI_1)	쌍방이 파트너쉽에 대한 만족도
		승낙(PI_2)	쌍방이 미래 협력에 대해 승낙이 있었는지 여부
		신뢰(PI_3)	쌍방 간의 상호신뢰
		비전(PI_4)	미래의 협력에 대한 기대정도

제 3 절 통계분석방법

통상적 연구에서 비교적 보편적으로 사용하는 데이터분석방법은 다중회귀분석법인데 이 방법은 두 가지 약점을 가지고 있다.⁷²⁾

(1) 관리연구 중에서 일부 직접적으로 관측하기 어려운 변수를 피하기 어려운데, 다중회귀의 종속변수와 독립변수는 모두 측정이 가능해야 회귀계수를 도출해 낼 수 있다. 예를 들면 본 논문 중의 운영품질은 정확성, 신뢰성, 적시성 등으로 서술해야 한다.

(2) 회귀분석은 다중공선성(multicollinearity)문제를 해결하기 어렵다. 독립변수가 많거나 또는 독립변수의 상호 관계가 복잡한 경우, 사람들은 다중회귀분석의 기초 위에서 새로운 분석방법을 탐색해야 한다.

현재 연구 중에서 특히 설문식의 방식으로 데이터를 수집한 상황에서 구조방정식모형(SEM)은 상술한 회귀분석의 약점에 대비하여 개발해낸, 이미 비교적 광범위하게 응용되고 있는 통계분석방법이다.

구조방정식모형(SEM)이 광범하게 사용되고 있는 원인은 주로 일반적인 회귀분석에서 언급되는 많은 변수는 직접적이고 정확하게 측정할 수 없기 때문인데, 이러한 변수들을 잠재변수(Latent Variable, LV로 약칭)라고 부른다. 연구자는 일부 측정할 수 있는 변수를 찾아서 이러한 잠재변수의 “지표”(Indicators)로 활용할 수 있으며 나아가서 간접적으로 잠재변수의 성질을 연구할 수 있다. 본 논문의 모형에 여러 개 변수가 있고 또 변수 간에 관계가 존재하기 때문에 본 논문에서는 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)과 구조방정식(structural equation) 분석방법을 사용하였다.

72) 李懷祖(2004).“管理研究方法論”,「西安交通大學出版社」.

본 논문에서 사용하게 될 통계분석방법으로는 상관관계분석, 다중회귀분석, 주성분분석 등이 있으며, 통계프로그램은 SPSS 16 및 구조방정식에 사용하는 AMOS 7.0 통계프로그램을 사용하였다.

제 4 절 표본에 대한 연구

가. 설문지 배부 및 유효성 통제

물류기업의 서비스품질 및 쌍방 간의 파트너십에 대해 비교적 과학적인 평가를 하기 위하여 본 논문에서는 설문지의 응답대상에 대해 제한을 두었다. 오직 물류업무를 책임진 전문가만이 설문지를 응답하게 하였다. 기업들은 상이한 조직구조를 갖고 있기 때문에 설문지의 배부대상은 주로 물류부, 구매부, 무역부, 업무부 등 몇 개 부문에 집중되어 있고 또 상응한 책임자(예를 들면 물류매니저, 물류엔지니어, 구매부매니저)가 설문지를 응답하도록 요구하였다. 유효한 설문지를 더욱 많이 회수하기 위하여 파일로 된 설문지와 종이로 된 설문지 두 가지로 배부한다. 이외에 답례로서 일부 전자서적들을 보냄으로써 설문 응답자가 설문에 성심껏 응답하도록 하였다.

그 중에서 설문지의 유효성에 대한 판단에 있어서 본 논문은 아래의 몇 가지 기준을 선택하였다.

첫째, 만약 많은 답안에 대해 동일한 점수를 선택했다면 이러한 설문지는 열심히 응답하지 않는 것으로 보고 연구에서 제외시켰다.

둘째, 설문지 중에 대량의 결측치가 있을 경우 무효로 한다. 이는 일반적으

로 응답하기를 원하지 않거나 어떻게 해야 할지 모르는 것으로서 보고 표본에서 제외하였다.

셋째, 설문지조사의 설계원칙에 근거하여 일부 함정문제를 넣었는데 이는 분석과정에서 무효응답 설문지를 제거하는데 유리하다.

상술한 방법과 원칙에 근거하여 본 연구는 총 198부의 설문지를 회수하였고 그 중 유효한 설문지는 146부이다.

회수한 146부의 유효설문지에 대해 연구 분석을 진행하기 전에 샘플수량이 분석을 진행하는 기본요구에 도달하는지 여부를 고려해야 한다. 일반적으로 구조방정식에 필요한 샘플의 수량은 200개 내외인데 만약 설문지의 질이 높을 경우 100개 내외도 가능하다. 따라서 본 논문의 유효설문지 146개는 기본요구에 부합되는 것으로 볼 수 있다.

다. 표본기업 특징에 대한 묘사

146부의 유효 설문지에 대한 통계를 통하여 설문지 응답자의 소속부서와 직책의 특징 및 기업의 특성을 도출하였다.

(1) 기업규모 및 인원분포

일반적으로 기업의 규모는 주로 아래 두 가지 방면에서 가늠해 볼 수 있다. ① 연간매출액, ② 조직인원수. 본 논문의 조사표본의 연간매출액분포는 아래와 같다.

〈표 4-4〉 영업액 (단위: 위안)

영업액	Frequency	Percent
500만 이하	69	47.3%
500—1000만	49	33.6%
1000—2000만	23	15.8%
2000—3000만	4	2.7%
3000만 이상	1	0.7%
Total	146	100.0%

조사하는 기업의 규모로 볼 때, 이번 조사 중에서 연간매출액이 1000만 이하인 중소형 기업이 비교적 많다. 왜냐하면, 대기업은 자체의 물류회사를 건립하여 서비스품질을 보장할 수 있는 경제력이 있지만 아웃소싱을 선택하는 기업들은 대부분 경제적인 각도에서 고려하기 때문에 중소형 기업이 상대적으로 많다. 이것도 본 논문의 결과에 편의를 가져 올 수 있다.

(2) 기업성질분포

본 논문의 표본기업의 소유권분포는 아래의 〈표 4-5〉에 나와 있다. 이로부터 알 수 있듯이 조사된 기업들은 절반 이상이 민영기업인데 이것도 현재 중국경제의 기본상황에 부합된다. 이들의 분포를 보면 표본기업은 어느 한 가지 소유제구조의 기업유형으로 뚜렷하게 기울어지지 않았다. 이는 샘플은 일정한 대표성을 갖고 있다는 것을 설명한다.

〈표 4-5〉 기업성

기업성	Frequency	Percent
국유기업	13	8.9%
민영기업	77	52.7%
중외합자기업	31	21.2%
외국인독자기업	17	11.6%
기타	8	5.5%
Total	146	100.0%

(3) 협력역사와 범위

물류아웃소싱 시간은 장기적인 협력관계를 판단하는 하나의 기준으로서 아웃소싱시간은 설문지 응답자가 서비스품질에 대한 평가의 정확성에 영향을 준다. 협력시간이 길수록 상대방이 제공하는 서비스품질 및 쌍방의 협력 상태에 대해 더욱 정확한 평가를 할 수 있다. 본 연구는 회수한 설문지에 대해 아웃소싱시간을 통하여 조사하였는데, 그 결과 본 연구조사 대상의 협력시간은 대부분 1년 이상이고 단지 일부만 1년 미만이었는데 이러한 시간구조는 데이터의 질을 보장하였다. 이밖에 또 다른 한 측면에서 기업은 일반적으로 물류서비스 공급업자인 물류기업을 쉽게 바꾸지 않는다는 것도 반영하였다. 구체적인 결과는 아래의 표에 제시되어 있다.

<표 4-6> 협력역사

협력역사	Frequency	Percent
협력시간<1년	14	9.6%
1년≤협력시간≤3년	40	27.4%
3년<협력시간≤5년	60	41.1%
5년 이상	32	21.9%
Total	146	100.0%

<표 4-7> 협력의 시간적 범위

구분	Frequency	Percent
물자운송	89	61.0%
통관수속 대리	65	44.5%
화물보관	113	77.4%
재고관리	21	14.4%
포장가공	13	8.9%
정보활동과 주문처리	20	13.7%
물류시스템 계획	36	24.7%
기타	3	2.1%

(4) 협력한 물류기업의 종류

<표 4-8> 협력한 물류기업의 종류

종류	Frequency	Percent
외자와 합자	48	32.9%
민영	61	41.8%
국유	23	15.8%
잘 모름	26	17.8%

위 표의 결과에 나와 있듯이 기업 중에서 민영기업은 61개, 외국투자기업 및 중외합자기업은 48개, 국유기업은 23개이다. 중국창고협회의 제6차 중국물류시장 공급과 수요의 상황에 대한 조사보고에 따르면 민영기업은 38%를 차지하고 외국투자기업과 합자기업은 15%내외를 차지한다고 하였다. 이는 한 방면으로 이번에 수집한 샘플이 비교적 대표성을 갖고 있다는 것을 반영하며, 동시에 중국에서 물류아웃소싱을 하는 기업 중에 민영기업이 비교적 많고, 외국투자기업은 향후 물류회사가 중요시해야 할 대상이며, 국유기업의 물류아웃소싱이 비교적 적다는 것을 설명한다.

제V장 실증분석 및 가설의 검증

본 장은 주로 실증분석과 가설검증 부분인데 분석방법은 주로 인구통계학적 분석과 AMOS 통계프로그램으로 구조방정식모델을 분석하였다.

측정모형의 검증은 주로 Cronbach's alpha의 신뢰성계수 및 잠재변수의 종합적 신뢰성(Composite Reliability; CR)을 통하여 측정 잠재변수의 내적 일관성을 판단하였다.

타당성 분석은 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 사용하였다. 각 잠재변수에 대한 집중타당성 (Convergent validity) 과 판별타당 (Discriminant validity) 을 검증하여 잠재변수의 유효성을 분석하였다.

구조방정식모델 (Structural Equations Modeling) 분석에 있어서 측정모형의 신뢰성, 타당성을 확인한 뒤 변수간의 상관관계를 분석하였다. 그 다음 연구 모형의 적합 도를 판단하고 가설검증을 실시하였다. AMOS 7.0 통계프로그램으로 구조방정식모델 분석을 실시하여 경로관계와 경로계수를 측정하여 요인간의 인과관계가 어떠한 지를 분석하였다.

제 1 절 신뢰성 및 타당성 분석

내적 일관성의 측정방법은 SPSS 16을 이용하였고 신뢰도분석은 내적 일관성을 이용한 Cronbach's alphas 계수를 이용하는데, 일반적으로 탐색

적인 연구에서는 알파 값이 0.6 이상이면 충분하고, 기초연구 분야에서는 0.8 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서는 0.9 이상이면 신뢰도가 있다고 판단한다. Cronbach Alpha 값은 구조방정식모델의 매 측정항목 사이 상관관계를 고려하지 않았기에 이에 관한 많은 비판들이 존재한다. 왜냐하면 이는 모든 변수의 중요도가 같다고 보기 때문이다. 그러므로 Cronbach Alpha계수값에 기초하여 본 연구에서는 또한 Composite Reliability도 같이 분석하였다. 논문에서는 타당성을 측정하기 위해 이용되는 여러 방법 중 가장 보편적으로 사용되는 요인분석(Factor analysis)을 실시하였다. 본 연구에서는 Fornell and Larcker (1981)⁷³⁾의 연구를 참고하여 CR값으로 모형의 내적 일관성을 분석하였다. Hair et al.(1998)의 주장에 의하면 잠재변수의 종합적 신뢰성 (Composite Reliability; CR)값은 적어도 0.6이상이어야 한다. 이 값이 높을수록 내적 일관성이 높다는 것을 나타낸다. 요인 분석은 측정의 타당성을 저해하는 요인들을 추출하는데 사용한다. 각 변수들의 탐색적 요인 분석과 신뢰성 검증을 살펴보면 다음과 같다.

73) Fornell and Larcker (1981), "Structural equation models with unobservable variables and measurement error : algebra and statistics", Ross School of Business.

<표 5-1> 서비스품질 탐색적 요인 분석과 신뢰성 검증

	성 분		
	1	2	3
RQ1	.726	.315	.175
RQ2	.818	.207	.182
RQ3	.709	.186	.246
RQ4	.732	.217	.191
RQ5	.627	.085	.081
OQ1	.312	.739	.031
OQ2	.268	.796	-.027
OQ3	.301	.688	.171
OQ4	-.308	.741	.388
OQ5	.128	.671	.172
CQ1	.245	.125	.725
CQ2	.250	.179	.776
CQ3	.138	.118	.846
고유값	41.241	11.586	10.342
누적분산	41.241	52.827	63.170
Eigenvalues	5.361	1.506	1.344
Cronbach Alpha	0.834	0.770	0.824
Composite Reliability	0.883	0.870	0.873

위의 표를 보면 잠재변수의 Cronbach alpha 계수값들이 모두 0.6보다 크기에 내적일관성이 확보되었음을 알 수 있다.

본 논문에서 CR값이 모두 0.8이상이기때 그 기준인 0.7보다 크다. 구체적인 측정결과는 <표 5-1><표 5-2>에 표시된 바와 같으며 이는 본 연구에서 사용되는 데이터가 충분한 신뢰성을 가지고 있음을 설명한다.

<표 5-2> 파트너쉽간 탐색적 요인 분석과 신뢰성 검증

	성 분		
	1	2	3
PC1	.808	.066	.095
PC2	.677	.199	.042
PC3	.656	.261	.351
PC4	.751	.109	.086
PT1	.073	.832	.182
PT2	.292	.786	.159
PT3	.162	.812	.108
PT4	.110	.739	.113
PI1	.085	.130	.775
PI2	.300	.003	.748
PI3	-.038	.196	.814
PI4	.150	.205	.731
고유값	37.067	14.049	12.837
누적분산	37.067	51.117	63.954
Eigenvalues	4.448	1.686	1.540
Cronbach Alpha	0.756	0.839	0.797
Composite Reliability	0.893	0.844	0.870

위의 표를 보면 잠재변수의 Cronbach alpha 계수값들이 모두 0.7보다 크기에 내적일관성이 확보되었음을 알 수 있다.

제 2 절 확인적 요인분석

본 논문은 AMOS7.0 통계프로그램을 이용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 아래의 표는 변수의 측정기준 표준적재량과 측정치를 보여주고 있다.

<표 5-3> 확인적 요인분석

요인	설문 항목	요인 적재값	C.R.	P
상호작용품질	RQ1	.781		
	RQ2	.851	10.020	***
	RQ3	.685	8.136	***
	RQ4	.732	8.736	***
	RQ5	.489	5.651	***
운영품질	OQ1	.745		
	OQ2	.784	8.450	***
	OQ3	.709	7.783	***
	OQ4	.673	7.407	***
	OQ5	.587	6.484	***
원가품질	CQ1	.628		
	CQ2	.758	6.504	***
	CQ3	.816	6.385	***
고객가치실현	PC1	.728		
	PC2	.555	5.489	***
	PC3	.709	6.463	***
	PC4	.650	6.191	***
3PL가치실현	PT1	.793		
	PT2	.816	9.521	***
	PT3	.768	9.075	***
	PT4	.641	7.500	***
관계친밀도	PI1	.665		
	PI2	.688	7.117	***
	PI3	.795	7.869	***
	PI4	.787	7.779	***

* : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

판별타당성은(discriminate validity) 서로 상이한 개념을 동일한 측정방법으로 측정할 경우 결과 값들 간에 상관관계가 낮아야 한다는 것을 의미한다.

Gaski(1986)⁷⁴⁾는 연구에서 임의의 두 변수 간의 상관계수가 개별변수의

74) J. F. Gaski, (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of

α 값보다 낮을 때, 변수 간에 양호한 판별타당성을 가지고 있다고 주장하였다. 아래의 표에서 보여주듯이 잠재변수와 관련된 행렬 중 각 잠재변수 간의 상관계수와 각 잠재변수 α 값을 비교해 보면 연구모형 중 임의의 두 개 변수 간의 상관계수는 모두 각 잠재변수의 α 값보다 낮다. 이는 측정변수들이 판별타당성을 가지고 있음을 설명해주고 있다.

<표 5-4> 잠재변수 간의 상관계수 및 그 α 계수값

	CQ	OQ	PC	PI	PT	RQ
CQ	0.770					
OQ	0.4557	0.824				
PC	0.4669	0.5732	0.755			
PI	0.2941	0.2540	0.4320	0.797		
PT	0.3969	0.3469	0.4729	0.3641	0.839	
RQ	0.4872	0.4609	0.3691	0.3114	0.3593	0.834

제 3 절 구조모형 분석 및 가설검정

이 부분에서는 각 잠재변수 간 경로분석(Path Analysis)을 실시하여 각 변수 간의 인과관계 및 가설검증을 실시하였다.

<표 5-5> 검증결과 및 기준 값 비교

적합도지수	관측치	기준값	학자
χ^2/df	2.0	<3.00	Carmines and MacIver(1981)
GFI	0.791	>0.80	Joreskog and Sorbom (1988)
AGFI	0.744	>0.80	Joreskog and Sorbom (1988)
NFI	0.722	>0.90	Hair et al. (1998)
CFI	0.835	>0.90	Bentler (1988)
RMSEA	0.083	< 0.10	Browne and Cudeck(1993)

<표5-5>과 <표5-6>는 각각 원 구조모형의 전체 적합도 검증결과와 회귀경로분석결과이다. <표5-1>의 검증결과에서 볼 수 있듯이 모형의 전체 적합 도는 요구에 부합되므로 받아들일 수 있다. 그러나 원 모형의 적합도 지들이 기준치보다 낮으므로 원 모형을 수정 할 필요성이 있음을 알 수 있다.

<표 5-6> 회귀경로분석결과

			표준화계수	비표준화계수	C. R.	P
PC	<---	RQ	0.003	0.102	0.033	0.974
PC	<---	OQ	0.406	0.15	2.712	0.007
PC	<---	CQ	0.26	0.088	2.97	0.003
PT	<---	RQ	0.129	0.098	1.306	0.191
PT	<---	OQ	-0.15	0.147	-1.022	0.307
PT	<---	PC	0.405	0.143	2.829	0.005
PT	<---	CQ	0.125	0.089	1.402	0.161
PI	<---	PT	0.255	0.122	2.102	0.036
PI	<---	PC	0.365	0.126	2.903	0.004

표 <5-6>를 보면 관계품질이 화주가치실현 및 물류회사가치실현에 대한 영향, 운영품질이 물류회사가치실현에 대한 영향, 원가품질이 물류회사가치

실현에 대한 영향은 통계적으로 유의하지 하지 않다. 이는 원 모형에 대한 수정이 필요함을 설명하고 있으며 수정을 통하여 적합도가 비교적 높은 모형을 얻을 수 있는지 여부를 점차적으로 검증할 수 있다. 구조모형의 회귀 계수표를 보면 연구가설 중의 H1, H4, H5, H6은 모두 기각됨을 알 수 있다. 따라서 수정모형에서 이를 제거해야 한다.

제 4 절 구조모형의 수정

구조모형 분석의 경우 수정은 constructs간의 경로를 추가로 설정하거나 비유의적으로 나타난 경로를 제거하는 것이다. 먼저, 비유의적으로 나타난 경로를 제거하면 적합도가 향상될 가능성이 크다. 다음으로, 어떤 경로를 추가할 것인가를 결정하기 위해서는 수정지수를 보면 된다. 수정지수는 어떤 두 constructs를 연결시키면 Chi square 값이 적어도 얼마나 작아질 것인가를 보여준다. 이에 따라 최소한 한 개의 경로를 추가할 수 있다. 이때 수정지수가 적어도 3.84이상이어야 하는데, 연구자가 처음에 설정한 모형을 가급적 많이 변경하지 않고자 한다면 보다 큰 값, 예를 들어 10.0 혹은 더 큰 값을 기준으로 사용할 수 있다. 수정지수가 두 개 이상의 경로를 추가할 것을 제시할 때에는 수정지수 값이 큰 순서대로 한 개씩 추가하여 분석한다. 이는 한 경로의 추가에 따라 처음에 제시된 다른 경로의 수정지수 값이 달라질 수 있기 때문이다. 참고로 수정지수가 어떤 두 constructs를

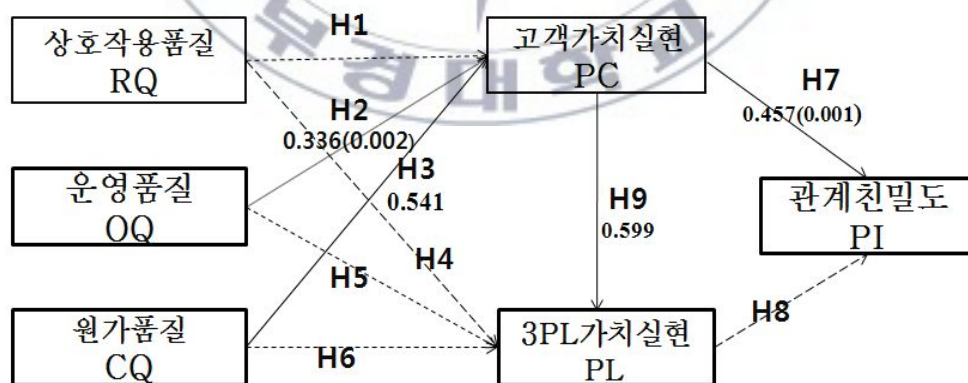
추가할 것을 제시하는 경우 그 두 constructs를 측정하는 변수들 간의 표준화 잔차값도 크다.

이는 변수 간 측정효과가 있음을 나타내므로 수정모형에서는 이 두 관계도 포함시켰다. 결과 수정모형과 원 모형의 매개변수를 비교하면 다음의 표에서 제시한 것과 같은데 이는 수정모형이 적합하다는 것을 의미한다.

<표 5-7> 원 모형과 수정모형의 지표 비교

적합도 지수	원 모형	수정모형	기준값
χ^2/df	2.0	1.48	<3.00
GFI	0.791	0.837	>0.80
AGFI	0.744	0.794	>0.80
CFI	0.835	0.923	>0.90
RMSEA	0.083	0.058	<0.10

수정 후 전체 모형에 대한 추정값은 아래 표에서 제시하는 바와 같다. 이를 살펴보면 본래의 경로 PT PI는 유의하지 않은 것으로 나타났으므로 연구가설 H8은 기각되었다. 하지만 다른 회귀계수 값들은 통계적으로 유의한 결과를 나타내고 있다.



<그림 5-1> 수정 후 전체 모형

제 5 절 수정모형 결과

본 논문의 “서비스품질”과 “아웃소싱관계”에 대한 가설에 근거하여 경로관계를 묘사하면 아래와 같다.

가. 제3자 물류서비스 상호작용품질이 고객가치에 대한 영향

제3자 물류서비스 상호작용품질이 고객가치에 미치는 영향에 관한 실증 분석결과 통계적으로 유의한 값을 나타내지 않으므로($P=0.97$) 가설1은 기각되었다. 왜냐하면 설문지표본에 대한 분석에서 알 수 있는 바와 같이 중국 대부분 화주기업과 물류기업 간의 협력은 낮은 단계에 속하며 그 상호작용 수준도 제일 낮은 차원의 상호 이해 및 서비스태도에 속할 뿐이다. 그러므로 상호작용품질은 화주기업이 물류아웃소싱을 통하여 원가를 절감하고 경쟁력을 향상시키는 데 큰 영향을 미치지 못한다.

나. 제3자 물류 상호작용품질, 운영품질, 원가품질이 3PL가치의 실현에 미치는 영향

제3자 물류 상호작용품질, 운영품질, 원가품질이 3PL가치의 실현에 미치는 영향을 분석한 결과 P-value 값들이 모두 통계적으로 유의한 값을 나타내지 않으므로 가설 4, 가설 5, 가설 6은 모두 기각되었다(각기 $P=0.191$, $P=0.307$, $P=0.161$). 그 주요한 원인은 제3자 물류가치의 실현, 예를 들면 이윤, 지명도 등은 결코 한 회사에 의해 결정되는 것이 아니다. 물류회사의

업무는 아주 많은데 그 가치는 서로 부동한 회사로부터 얻게 되므로 어느 한 화주기업의 그 가치실현에 대한 영향은 극히 제한되어 있다. 이외에 샘플에 편이가 발생할 수 있는데 이는 응답자 중 제3자 물류를 이용하는 기업의 직원들이 비교적 많아 이러한 관계를 잘 반영하지 못하였을 수도 있다.

다. 제3자 물류가치의 실현이 관계친밀도에 대한 영향

제3자 물류가치의 실현이 관계친밀도에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 8은 p-value 값이 0.539로서 통계적으로 유의하지 않으므로 기각되었다. 그 주요한 원인은 현재 물류회사와 화주기업 간 협력은 아직도 초급단계에 처해 있고 협력의 결정권을 화주기업이 장악하고 있기에 쌍방의 파트너쉽결정요인도 기업고객의 가치실현에 달려 있다. 비록 품질요인이 기업고객가치의 실현에 영향을 미치지만 이는 운영품질과 원가품질(H2, H3)에만 제한되어 있다. 이 밖에 쌍방의 협력기간은 대부분 5년 이하인데 이것도 제3자 물류가치와 관계친밀도의 관계에 영향을 미칠 수 있다. 협력의 역사가 길지 않기에 쌍방은 부단히 전략을 개선하여 친밀한 관계를 건립해야 한다.

라. 제3자 물류서비스 운영품질, 원가품질이 고객가치실현에 미치는 영향

제3자 물류서비스 운영품질, 원가품질이 고객가치실현에 대한 영향을 분석한 결과 가설2, 가설3은 통계적으로 유의한 값을 나타내 보이므로 채택되었다. 이는 아웃소싱이 기업물류가치실현에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 제3자 물류의 싸고 좋은 서비스는 원가를 절감하고 효율을 높이는데 긍정적인 영향을 미친다.

마. 고객가치의 실현이 3PL의 가치 및 협력친밀도에 대한 영향

가설 중 고객가치의 실현이 3PL의 가치 및 협력친밀도에 미치는 영향 (H7, H9)을 분석한 결과 모두 통계적으로 유의한 값을 나타내 보이고 있다. 이는 기업은 여전히 아웃소싱관계에서 주도적 지위를 차지하고 있으며 그 가치실현의 여부는 물류회사와의 협력여부 및 그 협력정도를 결정하기 때문에 가치실현이 높을수록 물류회사와의 협력을 더욱 원할 뿐만 아니라 물류회사의 가치에도 도움이 되며 따라서 쌍방의 친밀도도 더욱 높아지게 된다는 것을 설명하고 있다.

마지막으로, 본 논문의 연구가설 중 H1, H4, H5, H6, H8은 통계적으로 유의하지 않아 기각 되었고 나머지 가설들은 채택되었다.

<표 5-8> 가설 검증 결과

가설	가설내용	검증결과
H1	제3자 물류서비스 상호작용품질은 고객가치실현에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각
H2	제3자 물류서비스 운영품질은 고객가치실현에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	제3자 물류서비스 원가품질은 고객가치실현에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4	제3자 물류서비스 상호작용품질은 3PL가치실현에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각
H5	제3자 물류서비스 운영품질은 3PL가치실현에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각
H6	제3자 물류서비스 원가품질은 3PL가치실현에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각
H7	고객가치실현은 관계친밀도에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택
H8	제3자 물류가치의 실현은 관계친밀도에 정의 영향을 미칠 것이다.	기각
H9	고객가치실현은 제3자 물류가치의 실현에 정의 영향을 미칠 것이다.	채택

제VI장 결론 및 한계점

제 1 절 주요 연구결과에 대한 종합

본 논문은 우선 중국의 제3자물류산업의 발전현황 및 존재하는 문제점들을 체계적으로 종합한 기초에서 중국의 제3자 물류산업의 서비스 품질 수준이 비교적 낮고, 화주의 만족도도 비교적 낮으므로 협력관계가 향상되어야 한다는 결론을 내렸다.

다음으로 국내외 많은 선행연구들을 바탕으로 제3자 물류서비스품질과 아웃소싱 파트너십에 관련된 연구 성과들을 종합적으로 서술하였을 뿐만 아니라 기존 연구의 한계점에 대해서도 분석하였다.

마지막으로 LSQ모형 및 Stank등⁷⁵⁾이 제기한 물류서비스품질의 3차원 평가모형을 토대로 상호작용품질, 운영품질, 원가품을 기초로 한 제3자 물류서비스품질 평가모형을 구축하였고 아웃소싱 파트너십을 측정함에 있어서 Rackham⁷⁶⁾, Lambent등⁷⁷⁾의 파트너십 평가모형과 Goldbrouhugh⁷⁸⁾의 모형을 결합시켰다. 이를 통해 물류 아웃소싱의 실제모형에 관한 쌍방의 가치실현, 관계친밀도가 향후 협력에 중요한 영향을 미친다는 것을 밝혀내고 고객의 가치실현, 3PL가치실현, 관계친밀도 3차원으로 아웃소싱

75) Stank *op. cit.*2003

76) Rackham *op. cit.*

77) Lambent *op. cit.*2004

78) Goldbrouhugh *op. cit.*1992

파트너십을 평가하는 모형을 설정하였다. 종합물류서비스품질과 아웃소싱 파트너십 평가모형과 고객만족도를 함께 결부시켜, 관계품질이론의 기초에서 이론적 모형을 확정하였다. 제3자 물류서비스품질이 아웃소싱 파트너십에 미치는 영향에 관한 모형은 설문조사를 통하여 데이터를 수집함으로써 모형에 대한 실증분석을 실시하였다.

제 2 절 관리실천적 제의

본 논문의 연구 가치는 제3자 물류기업의 서비스 품질을 향상시키고 화주 기업과의 성공적인 아웃소싱 관계를 위해 이론적 및 실무적 측면에서 시사점을 제공할 뿐만 아니라 동시에 물류 아웃소싱업체의 제3자 물류회사 선택, 성공적인 아웃소싱의 실시에 관해서도 시사점을 제시하려고 하였다. 본 논문은 제3자 물류기업과 물류 아웃소싱업체를 대상으로 각각 시사점을 도출하였다.

가. 제3자 물류기업에 대한 시사점

본 논문의 제1장에서 서술한 바와 같이 현재 중국 물류산업발전은 아주 빠르지만 미성숙단계이며 물류기업의 서비스품질이 높지 못하다. 따라서 전반적인 물류업계의 발전수준은 초급적인 경쟁단계에 처하여 있다. 이러한 현황과 본 논문의 연구결과를 결부하여 본 연구에서는 다음과 같이 시사점을 제기한다.

첫째, 서비스품질의 중요성을 높여야 한다. 제3자 물류기업은 매 한

가지 서비스를 제공할 때 동시에 2개 이상의 서비스대상을 상대로 하기 때문에 그 중 어느 일방이 불만족하여도 가능하게 이중 고객(잠재고객도 포함함) 심지어 하나의 네트워크상의 고객유실을 초래할 수 있다.

둘째, 서비스품질을 전면적으로 관리해야 한다. 본 논문의 연구결과를 통해 알 수 있듯이 성공적으로 고객과의 장기적인 파트너십을 수립하려면 저가에만 의존하여서는 안된다. 서비스품질의 3가지 요인들이(상호작용품질, 운영품질 및 원가품질) 모두 파트너십에 영향을 미치기 때문에 물류기업은 아래와 같은 점에 주의해야 한다. ① 직원들의 전문성을 높여야 한다. 제3자 물류의 성공적인 운영은 물류인재를 떠날 수 없다; 화주와의 의사소통을 강화하여 화주의 수요를 더욱 잘 이해하여야 한다. ② 역량을 확대하고 선진적인 물류시설에 투자를 증대하여 운영품질을 향상시키고 물류운영실수를 줄여야 한다. ③ 최선을 다해 물류운영의 원가를 절감시켜 화주에게 경쟁력 있는 가격을 제공하여 진정으로 협력 윈-윈을 실현해야 한다. ④ 부가가치서비스 제공능력을 강화하고 정제화 된 물류서비스를 제공해야 하는데 이는 고 부가가치 서비스 내용의 증가는 화주가 물류업체를 선택하는 중요한 기준이다. 한마디로 물류기업은 반드시 전면적으로 서비스 품질을 향상시키고 새로운 서비스를 창조하여 화주에게 가치를 창조하는 동시에 자기가치를 실현하여야만 윈-윈의 목표를 달성할 수 있다.

나. 물류 아웃소싱업체에 대한 시사점

첫째, 장기 발전의 전략적 측면을 고려하여 제3자 물류기업을 선택하여야 하지 단순히 가격에만 의존하여 선택하는 방식을 바꿔야 한다. 현재 화주기업은 아웃소싱을 맡길 때 주로 가격을 기준으로 하는데 이는 기업의 아웃소싱은 아직도 전략적 단계에 있음을 설명한다. 만약 지나치게 가격만

을 강조하고 물류기업의 운영품질, 상호작용품질 등을 중요시하지 않는다면 오히려 아웃소싱의 실패를 초래할 수 있다. 그러므로 화주기업은 반드시 자신의 실제적인 물류수요에 근거하여 가장 적합한 제3자 물류기업을 협력업체로 선택하여 진정한 물류 아웃소싱의 목적을 실현하여야 한다.

둘째, 훌륭한 물류회사와 장기적인 아웃소싱 파트너십을 수립하여야 한다. 물류아웃소싱은 윈-윈의 협력관계에 기초한 것이다. 오직 자신의 가치를 실현하는 동시에 또한 물류기업에 가치를 창조해야만 지속적인 아웃소싱 파트너십을 유지할 수 있다. 양호한 협력파트너십은 당사자 모두가 수익을 얻게 할 수 있지만 이와 반대인 경우 쌍방은 모두 손해를 보게 한다.

제 3 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 논문은 전반 연구과정에서 객관성, 과학성, 엄밀성을 추구하였지만 시간적 제한 등 객관적인 원인으로 일정한 한계점도 갖고 있다. 이에 기초하여 본 논문의 향후 연구방향을 다음과 같이 제시한다.

첫째, 아웃소싱 협력쌍방으로부터 데이터를 수집하여 본 논문의 연구주제를 분석함에 있어서 폴링방법으로 실증분석을 진행할 것이다. 하지만 이런 방식으로 설문지를 수집하는데 어려움이 많았기에 이번 연구에서는 이와 같은 방법을 사용하여 설문지를 회수하지 못하였다.

둘째, 지역, 문화적 차이 등 요소를 추가하여 본 논문의 연구주제에 대하여 연구를 진행한다면 부동한 지역이 물류서비스품질과 파트너십에 부동한 평가기준을 가지고 있기 때문에 서로 다른 국가에서의 영향력 계수는 부동한 특성을 나타낼 수 있을 것이다.

셋째, 무작위로 뽑는 샘플과 더 많은 표본량은 중국 제3자 물류서비스와 아웃소싱 파트너십에 관한 연구결과의 객관성과 정확성을 더욱 보장할 수 있다. 하지만 본 연구에서 회수한 설문지는 대부분이 장강삼각주, 주강삼각주에 집중되었기에 지역과 산업 대표성이 부족하며 연구결과에 편이가 생길 수 있다.

넷째, 부동한 특성의 물류 아웃소싱업체들을 대상으로 연구를 진행하였지만 표본수집의 객관적인 제한 때문에 회수된 설문지샘플이 적어 분류 연구를 진행할 수 없었다.

다섯째, 아웃소싱 파트너십의 쌍방 가치실현을 평가할 때 더욱 객관적인 데이터 수집을 통하여 고객가치실현과 3PL가치실현 2가지 요인에 대하여 분석을 진행할 것이다. 예를 들면 물류 아웃소싱 업체의 재무제표, 아웃소싱 업체(화주)의 협력기간내의 물류원가변동, 아웃소싱의 업무량 등 객관적인 데이터를 가지고 연구를 실시한다면 진일보 객관적이고 설득력 있는 결과들을 얻을 수 있을 것이다. 하지만 이러한 유형의 데이터 수집에 어려움이 많았기에 본 논문은 설문조사방법을 사용하여 실증연구를 진행하였다.

제3자 물류서비스품질이 파트너쉽에 미치는 영향에 관한 연구 설문지

안녕하십니까!

우선 먼저 바쁘신 와중에도 시간을 내 주셔서 설문에 응답해주신 데 대해 진심으로 감사드립니다. 본 설문지는 주로 제3자 물류서비스품질이 파트너쉽에 대한 영향에 관하여 실증연구를 하고자 진행하는 설문조사입니다. 연구결과의 과학성, 합리성을 확보하기 위하여 전문가가 응답해주시면 감사하겠습니다.

본 설문지에서 얻은 데이터는 다만 학술연구로만 사용될 것이니 객관적으로 답해주시길 바랍니다. 귀하의 허락 없이 설문지의 정보는 절대로 그 어떤 상업적인 용도로 사용되지 않을 것이며 제3자에게 누설되지 않을 것입니다.

귀하의 의견은 저희 연구에 있어서 아주 중요하오니 성의껏 응답해주시기를 바랍니다. 대단히 감사합니다.!

만사형통하시고 사업 번창하시기를 기원합니다!

부경대학교 국제통상학과 물류전공

연계인: 이적(Li Di, 李迪) 전화: +82 010 8697 7818

Email: angela_8429@hotmail.com

설문지 응답에 관한 설명:

1. 설문지 제1부분은 실제상황에 근거하여 상응한 항목의 문자에 “√”표기 또는 관련 내용을 적으시면 됩니다.
2. 귀하의 관점에 근거하여 각 요인의 평가점수에 “√”를 표기해주세요.
3. 만약 귀하가 파일로 된 설문지를 응답하신다면 상응한 숫자에 선명한 표시(빨간 색 글자체 또는 밑줄)를 해주시고, 만약 귀하가 종이로 된 설문지를 응답하신다면 상응한 숫자 앞에 “√”로 표기해 주세요.
4. 설문지의 조사대상: 기업물류업무의 주요 책임자

제1부분: 배경자료

1.기업명칭:

2.귀하가 속한 부서:

직책:

3.기업특성: ()

A. 국유기업 B.민영기업 C.중외합자기업 D.외국인독자기업 E.기타

4.귀사의 지난해 영업 액은 ()인민폐.

A.500만 이하 B.500-1000만 C.1000-2000만 D.2000 3000만 E.3000만 이상

5.귀사의 주요 업무가 속한 산업유형은 ()

A.기계 B.전자 C.경공업 D.화학공업 E.방직
F.자동차 G.건자재 H.식품 I.기타

6.귀사와 제3자 물류기업의 업무협력범위는()(다항선택 가능)

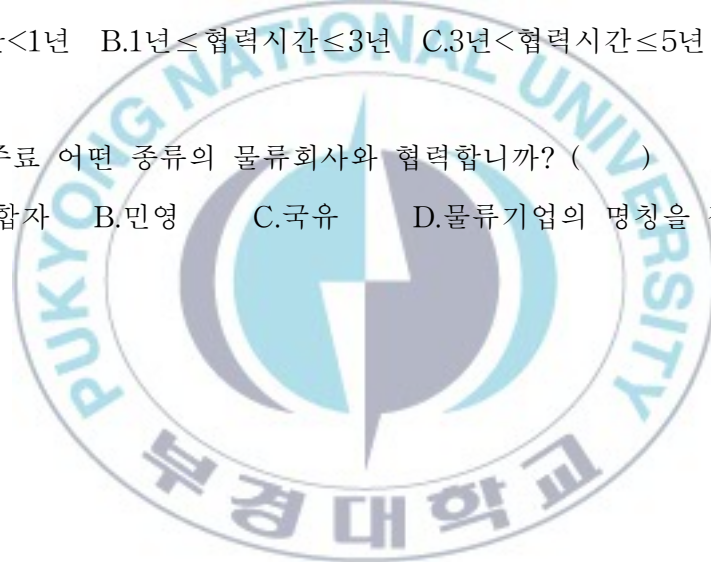
A.물자운수 B.통관수속 대리 C.화물저장 D.재고관리
E.포장가공 F.정보활동과 주문처리 G.물류시스템계획 참여 H.기타

7.귀사와 제3자 물류회사의 과거 협력시간()

A.협력시간<1년 B.1년≤협력시간≤3년 C.3년<협력시간≤5년 D.5년 이상

8.귀사는 주로 어떤 종류의 물류회사와 협력합니까? ()

A.외자와 합자 B.민영 C.국유 D.물류기업의 명칭을 잘 모름



제2부분: 물류서비스품질과 파트너십의 조사

현재 귀사와 협력을 제일 많이 하는 한 기업을 평가대상으로 선택하여 아래의 문제를 답해 주세요.

점수 분포: 1=전혀 그렇지 않다 2=별로 그렇지 않다 3=조금 그렇지 않다 4=보통 5=조금 그렇다 6=비교적 그렇다 7=매우 그렇다

다음의 문제는 귀하의 물류기업 서비스품질에 대한 평가입니다.

번호	조사문제	전혀 그렇지 않다—매우 그렇다						
1	물류기업은 우리 회사의 구체적인 물류수요를 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
2	물류기업은 우리 회사의 직원과 협력하여 관련 업무를 잘 처리하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3	물류기업의 직원은 물류업무에 아주 익숙하며 전문성을 갖고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
4	물류기업 직원의 서비스태도가 비교적 좋다.	1	2	3	4	5	6	7
5	물류기업의 직원은 우리 회사의 물류운영에 아주 많은 제안을 해주고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
6	물류기업은 우리의 시간적 요구에 따라 제때에 위탁한 업무를 완성한다.	1	2	3	4	5	6	7
7	물류기업이 서비스를 제공하는 과정에서 화물이 훼손되거나 유실되는 등 현상이 아주 드물다.	1	2	3	4	5	6	7
8	물류기업은 필요한 서비스를 대부분 제공한다.	1	2	3	4	5	6	7
9	당해 물류기업은 우리가 제기한 수량요구에 따라 작업할 수 있으며 화물량이 맞지 않은 경우가 아주 드물다.	1	2	3	4	5	6	7
10	문제가 발생했을 때 당해 회사는 제일 빠른 속도로 문제를 해결할 수 있다.	1	2	3	4	5	6	7

11	당해 기업의 비용은 비교적 합리하다.	1	2	3	4	5	6	7
12	기타 기업에 비해 당해 기업의 비용은 비교적 경쟁력이 있다.	1	2	3	4	5	6	7
13	당해 기업의 전체적인 물류운영원가는 비교적 낮다.	1	2	3	4	5	6	7
14	총체적으로 말할 때 당해 물류기업의 비용기준은 아주 불합리하다.	1	2	3	4	5	6	7



아래의 문제는 귀사와 당해 물류기업의 파트너십 상황에 관한 질문들입니다.

번호	조사문제	전혀 동의하지 않음— 완전히 동의함						
		1	2	3	4	5	6	7
1	물류아웃소싱을 통하여 우리 회사의 물류운영효율을 아주 크게 제고시켰다.	1	2	3	4	5	6	7
2	물류아웃소싱을 통하여 전체적인 물류시스템의 원가를 현저히 절감하였다.	1	2	3	4	5	6	7
3	물류아웃소싱을 통하여 회사물류시스템의 서비스능력을 향상시켰다.	1	2	3	4	5	6	7
4	물류아웃소싱 이전과 비교할 때 우리 회사의 물류운영위험이 아주 크게 개선되었다.	1	2	3	4	5	6	7
5	우리 회사는 매년 당해 물류기업에게 아주 많은 업무량을 제공하였다.	1	2	3	4	5	6	7
6	물류기업의 효과적인 운영을 위하여 나는 제일 빠른 속도로 서비스비용을 지급한다.	1	2	3	4	5	6	7
7	협력기간 우리 회사는 물류기업으로 하여금 적지 않은 이윤을 얻도록 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
8	우리 회사와의 협력을 통하여 당해 물류기업의 지명도가 높아졌다.	1	2	3	4	5	6	7
9	협력쌍방은 현재의 파트너십에 대해 아주 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
10	협력쌍방 고층관리인원들은 협력목표에 대해 명확히 승낙한 적이 있다.	1	2	3	4	5	6	7
11	협력쌍방은 상호 신뢰를 하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
12	협력쌍방은 모두 향후 협력방향에 대하여 잘 알고 있으며 향후에는 더욱 잘 협력할 것이라고 굳게 믿고 있다.	1	2	3	4	5	6	7

第三方物流服務質量對合作關係的影響 調查問卷

尊敬的女士/先生：

您好！

首先感謝您在百忙之中抽出時間填寫本問卷，本問卷主要針對第三方物流服務質量對合作關係的影響的實証研究，所以特進行此問卷調查。爲使研究結論更具科學性与合理性，本問卷最好由專業人員回答。

本問卷所得數據純作學術研究之用，請您不必有任何顧慮，客觀回答，未經您的允許該問卷信息不會作任何商業用途或透露給第三方。

您的意見對我們的研究非常重要，懇請您認真填寫本問卷，非常感謝！

敬祝：

工作順利，事業發達！

釜慶大學國際通商學部物流專業

聯系人:李迪 電話:+82-010-8697-7818

Email:angela_8429@hotmail.com

問卷填寫說明：

- 1.問卷第一部分，根據實際情況，在相應項目的字母上打“√”或填寫相關內容。
- 2.請根據您的真實觀點，在各要素的分值評價行中打“√”
- 3.如果您填寫的是電子版問卷，請對相應的數字做醒目標志(紅色字体或者下劃線);如果您填寫的是紙質問卷，請在相應的數字上打“√”。
- 4.問卷的調查對象:企業物流工作主要負責人

一、背景資料

1.企業名称:

2.您所在部門: 職務:

3.企業性質: ()

A.國有或國有控股 B.民營企業 C.中外合資企業 D.外商獨資企業 E.其他

4.貴公司的企業去年營業額 () 人民幣

A.500萬以下 B.500—1000萬 C.1000—2000萬 D.2000—3000萬 E.3000萬以上

5.貴公司主營業務所在行業類型()

A. 機械 B.電子 C.輕工 D. 化工 E.紡織 D.汽車 E.建材 F.食品 E.其他

6.貴公司與第三方物流企業業務合作的範圍:() (可多選)

A. 物資運輸 B.代理報關 C.貨物倉儲 D.庫存管理

E.包裝加工 F.信息活動與訂單處理 G.參與物流系統規劃 H.其他

7.貴公司與第三方物流公司已有的合作歷史()

A.合作時間<1年 B.1≤合作時間≤3年 C.3<合作時間≤5年 D.5年以上

8.貴公司主要都跟哪類物流企業合作()

A.外資和合資 B.民營 C.國有 D.不清楚 物流企業名称

請選擇一個目前與你合作最多的企業作為評價對象，根據題目內容進行打分，
分數分布：1=完全不同意2=比較不同意3=有一點不同意4=無意見5=有一點同意
6=比較同意7=非常同意

此部分題目是關於您對物流企業的服務質量的評價

題號	調查問題	完全不同意—完全同意						
1	該物流企業對我公司的物流具體需求非常了解	1	2	3	4	5	6	7
2	該物流企業盡力配合我公司工作人員把相關工作做好	1	2	3	4	5	6	7
3	該物流企業的人員很熟悉物流工作，具有較高的專業素質	1	2	3	4	5	6	7
4	該物流企業的工作人員的服務態度比較好	1	2	3	4	5	6	7
5	該物流企業的工作人員為我公司物流運作提供很多優秀建議	1	2	3	4	5	6	7
6	該物流企業能夠按照我的時間要求準時完成委託的工作	1	2	3	4	5	6	7
7	在物流企業服務過程中，很少發生貨物損壞、丟失等現象	1	2	3	4	5	6	7
8	該物流企業基本上能提供我所需要的服務	1	2	3	4	5	6	7
9	該物流企業基本上能夠按照我提出的單據數量要求進行操作，很少發生貨物數量不對的情況	1	2	3	4	5	6	7
10	出現問題時，該公司能以最快的速度解決問題	1	2	3	4	5	6	7
11	該公司的收費是比較合理的	1	2	3	4	5	6	7
12	相比其他公司，該企業的收費是比較有競爭力的	1	2	3	4	5	6	7
13	該公司整體物流運作成本是比較低的	1	2	3	4	5	6	7
14	總體來說，該物流公司的收費標準非常不合理	1	2	3	4	5	6	7

此部分題目涉及到您對貴公司與該物流企業合作關係狀態的評價

題號	調查問卷	完全不同意—完全同意						
1	通過外包物流，很大程度的提高了我公司的物流運作效率	1	2	3	4	5	6	7
2	通過外包物流，明顯降低整個物流系統的成本	1	2	3	4	5	6	7
3	通過外包物流，提高了公司物流系統的服務能力	1	2	3	4	5	6	7
4	相比外包物流前，我公司的物流運作風險得到很大的優化	1	2	3	4	5	6	7
5	我公司每年給該物流公司貢獻了很大的業務量	1	2	3	4	5	6	7
6	為保證物流公司良好的運作，我會以最快的速度支付服務費用	1	2	3	4	5	6	7
7	在合作期間，我給物流公司貢獻了不少的利潤	1	2	3	4	5	6	7
8	與我公司合作，提高了該物流公司的知名度	1	2	3	4	5	6	7
9	合作雙方對當前的合作關係都非常滿意	1	2	3	4	5	6	7
10	合作雙方高層管理對合作目標有過明確的承諾	1	2	3	4	5	6	7
11	合作雙方是互相信任的	1	2	3	4	5	6	7
12	合作雙方都明確將來合作方向，深信將來合作会更好	1	2	3	4	5	6	7

再次感謝您的幫助 祝您生活愉快

참고문헌

- Ackerman, K. B.(1996),"Pitfalls in logistics partnerships",*International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.26,No.3,pp.35-3.
- Brady, M. K. & Cronin, J. J."Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach", *Journal of Marketing*, Vol.65, No.7, pp.34-49.
- Brown, T. J., Churchil, G. A. & PetterJ. P. (1993), Research note: "Improving the measurement of service quality",*Journal of Retailing*,Vol.1,No.69,pp.127-139
- Crosby, L. A., Evans, K. R. & Cowles, D.(1993), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspectives",*Journal of Marketing*, pp.68-81.
- Cronin, I. J.&Taylor, A. S.(1998), "Measuring service quality: a reexamination and extension",*Journal of Marketing*, Vol.56,No.3,pp.55-68.
- David, S. L. Philip, K. & Edith, L.(2000)."Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies".New York: Mc Graw-Hill Publication.
- Daugherty, P. J., Stank, T. P. & Ellinger, A. E.(1998), "Leveraging logistics/ distribution capabilities: The effect of logistics service on market share", *Journal of Business Logistics*, Vol.19, No.2, pp.35-51.
- Globalsbrough, W. G.(1992),"logistics management: gaining a competitive edge through integrated systems."*Business Intelligence pronger, competitive systems, Business Intelligence program, SRI*.
- Gronroos, C. A.(1982),"An Applied Service Marketing Theory",*European Journal*, Vol.16,No.7, pp.30-41.
- Gaski, J. F.(1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of

Distribution ", *Journal of Marketing*, Vol.48(Summer), pp.9-29.

Innis, D. E. & Londe, L.(1994),"Customer service: The key to customer share", *Journal of Business Logistics*, Vol.1, pp.1-27.

Klepper, R. & Jones, W. O.(2007),"Outsourcing Information technology systems &service".

Kedia, B. L. & Somnath, L., "International outsourcing of services: A partnership model", *Journal of International Management*, Vol. 1, No.3,pp. 22-37.

Kumar, N.,cheer, L. K. & Steenkamp, E. M.(1995),"The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, Vol.3, pp.54-65.

Kedia., B. L. & Somnath, L.(2007),"International outsourcing of services: A partnership model", *Journal of International Management*, Vol.13,No.1,pp.22-37.

Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A. & Gardner, J. T. (1999) " Building successful Logistics partnerships", *Journal of Business Logistics*, Vol.1, pp.165-180.

Lambert, D. M.(1996), "Developing and Implementing Supply Chain Partnership", *The International Journal of Logistics Management*, Vol.2,pp.1-17.

Lewis, R. C. & Booms, B. H.(1982), "The marketing aspects of service quality".Emerging Perspective on Services Marketing",Vol.3,No.1,pp.99-107.

Lehtinen, U. & Lehtinen, J. R.(1982), Service quality:"A study of quality immersions", *Service Management Institute*, Vol.5, No.3, pp.25-32.

Lagace; R, Robert, D. & Gassenheimer, B.(1991),"The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry", *Journal of Personal, Selling & Sales Management*, Vol.1, pp.39-48.

- MaloniBenton, W. C.(1997), "supply chain partnership opportunities for operations research", *European Journal of operational*
- Mentzer, J. T., Gomes, R. & Krapfel, J. E.(1989),"Physical Distribution Service: A Fundamental Marketing Concept",*Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.17, pp.53-62.
- Mentzer, T. J., Flint, J. D. & Hult, H. T.(2001),"logistics quality as segment-customize process",*Journal of Marketing*; pp.82-100.
- Moore, K. R. & Cunningham, W. A.(1997), "Social Exchange Behavior in logistics relationships: Shipper Perspective",*International Journal of Distribution &Logistics Management*, Vol.7, No.2, pp.103-117.
- Moore, M. A. & Sheng, C. C."Outsourcing of logistics functions: a literature survey" ,*International Management*.
- Mohr, J. & Spelman, R. E. (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques",*Strategic Management Journal*, Vol.7, No.15,pp.135-152.
- Melvyn, J. Peter., Laarhoven, Van,,"Third-Party Logistics by European Industry" ,*Transport Logistics*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L.(1988),"Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality",*Journal of Marketing*, Vol.64, No.2, pp.12-40.
- Perreault, W. D.&Russ, F. A. (1974)"Physical distribution service: a neglected aspect marketing management", *MSU Business Topics*, Vol.5, pp.37-45.
- Parent, M. W. & James, T. S.(1996),"A dynamic model of relationships in organize buying: a synthesis of research results",*Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.11, No.3, pp.63-79.

- Pfohl, H-Chr.(2000), "Supply chain management: Konzern, Trends", pp.1-42.
- Robert, C. L.(1993),"Third-party Logistics Service: A Comparison of Experienced American and European Manufacturers",*International Journal of Physical distribution & Logistics Management*, Vol.23, No.6, pp.41-56.
- Rackham. M. A. & Sheng. C. C. (1998),"Outsourcing of logistics functions: a literature survey.",*Journal of Physical Distribute and Logistics Management*, Vol.28, No.2, p.89.
- Smith, B.(1998),"Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management and Sex-Type",*Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol.15, No.1, pp.76-102.
- Sanjay, L. & Ravi, S.(2007),"Selection of logistics service provider: An analytic net process (ANP) approach",*Omega*, Vol.35, No.3, pp.274-289.
- Shemwell, D. J. & Yavas, U.(2006), Measuring service quality in hospitals: Scale applications",*Journal of Marketing Theory and development and managerial Practice*, Vol.7, pp.65-75.
- Somnath(2007),"International outsourcing of vices: Amodel",*Journal of International Management*, Vol. 13,No.1,pp.22-37.
- Stank. P. T., Goldsby, J. T. & Vickery, K. S.(2003), "Logistics service performance: Estimating its influence on market share",*International Journal of Service Industry Management*, Vol.5, No.5, pp.21-39.
- Tuten, T .L.&Urban, D. J.(2001)"An Expanded Partnership Formation and Success",*Industrial Model of Business-to-Business Marketing Man*, pp.149-164.
- 李克特, "七点量表Likert 7-point scales".
- 波弗尔(2000),"对企业价值贡献",「物流运用与技术」.
- 蔡双立,蔡春红(2006),"第三方物流企业顾客价值需求满足模式研究",「北京工商

大学学报-社会科学版」.

范秀成(1999),"服务质量管理:交互过程与交互质量",「南开管理评论」

菲利普·科特勒著(2003),梅清豪译."服务营销",第11版,[上海:上海人民出版社].

金 真(2000),"全面认识物流服务",「流通研究」.

刘人怀,姚作为(2005),"关系质量研究评述",「外国经济与管理」.

马庆国(2004),"管理科学研究方法与研究生学位论文的评判参考标准管理统计·数据获取统计原理SPSS工具与应用研究",第一版.

马士华,林勇和陈志祥(2000),"供应链管理",「北京:机械工业出版社」.

孟祥茹(2000),"基于交易费用的物流外包研究".「商业研究」.

尼尔·瑞克曼(Neil Rackham)等(1998),苏怡仲译."合作竞争大未来"「北京:经济管理出版社」.

汪纯孝,岑成德,王卫东等 (1999) ,"顾客满意程度模型研究",「中山大学学报-社会科学版」.

王佐(2006), "流外包决策的依据",「中外物流」,Vol. 1, pp. 12-13.