

## 한국 배합사료 공급에 있어서 기능적, 기술적 서비스와 고객 만족 및 충성도에 관한 연구

장대성\*, 차상협\*\*, 신충섭\*\*\*

### A Study of the Relation between Functional and Technical Services and Customer's Satisfaction and Loyalty in Korea Feeding Industry

Daesung Chang\*, Sang-Hyup Cha\*\*, Chung-sub Shin\*\*\*

#### 요 약

본 연구는 배합사료업체와 고객기업(축산농가) 간의 거래관계에서 고객만족과 계속 재구매 의도(충성도)에 영향을 미치는 공급서비스 관행을 규명하였다. 공급서비스 관행들을 선행연구 고찰결과에 따라 기술적 품질의 공급서비스와 기능적 품질의 공급서비스로 분류하고 이들 각각이 고객만족과 계속 재구매 의도(충성도)에 어떠한 영향을 주는가를 실증분석을 하였다. 실증 분석한 결과 한국의 배합사료공급에 있어서 기술적 품질의 공급 서비스는 고객충성도에 긍정적 영향을 주고 기능적 품질의 공급서비스는 고객만족과 고객충성도 모두에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다.

#### Abstract

The purpose of this study is to present SCM as an innovative alternative to domestic feed industry, which seems in urgent need of introducing SCM to get competitive advantages. To fulfill the purpose this study tried to find whether the supply services of Korean feed industry are high contact service or low contact service. The results of this study are summarized as follows. It appeared that the functional quality supply service quality influenced positively not only on customer satisfaction but also on customer loyalty. That is, it is necessary to improve the functional service quality of supply practices in order to increase customer satisfaction and loyalty. But this study showed that the customer satisfaction did not influence the customer loyalty. And technical quality supply service had a positive effect on customer loyalty but it didn't influence customer satisfaction bur customer loyalty. As the results of this study it is identified that the services of supply

• 제1저자 : 장대성      • 교신저자 : 차상협

• 접수일 : 2007.3.15, 심사일 : 2007.4.17, 심사완료일 : 2007. 5.16.

\* 경기대학교 서비스경영전문대학원·경영학부 교수, \*\* 한국냉장(주) 회장

\*\*\* 경기대학교 경영학부 강사

practices of the Korean feed industry are tend to be high contact services rather than low contact services. Thus, the Korean feeding firms have to plan the supply strategy for converting the supply service from low contact services to high contact services gradually to get competitive advantages.

▶ Keyword : SCM, low contact services, high contact services

## I. 서 론

의환위기 이후 한국의 사료업계와 축산업계는 생존을 위하여 많은 구조변화를 겪어 왔다. 이러한 구조변화 중 한국 사료산업 전체 축산업의 가치사슬 안에서 고객기업(축산농가)에게 단순히 사료 공급자가 아닌 사업동반자라는 것을 인식하고 있는 것이다. 이러한 환경 변화 속에서 「사료의 생산수탁 서비스」(FMS: feed manufacturing service)는<sup>2)</sup> 급후 한국 사료업계의 성장을 이끌어갈 새로운 사업모델로 새롭게 인식되고 있다. FMS가 지속적으로 발전하기 위해서는 SCM(supply chain management: 공급체인관리)의 이해가 필요하며, SCM을 어떻게 구축해 나가는가가 FMS를 성공시키는 중요요인이 될 것이다. FMS를 성공시키기 위한 또 하나의 주요 포인트는 SCM의 틀 안에서 FMS 품질 향상을 통한 고객만족과 고객충성도를 향상시키는 것이다.

이처럼 사료업계에서 FMS 성공에 SCM은 필수적인 관리망이다. 따라서 제품설계에서 생산, 배송까지 일관성을 갖고 추진해야 하는 FMS에 있어서 SCM을 어떻게 구축하는가는 FMS를 성공시키는 핵심요인이 될 것이다. FMS를 성공시키기 위해서 우선적으로 FMS의 기본 조건인 공급서비스 관행에서 고객 만족과 고객 충성도를 향상시켜야 한다. 본 연구는 FMS의 발전을 위해 SCM 도입이 시급하다고 할 수 있는 국내 사료산업의 국제 경쟁력 획득을 위한 대안으로 SCM의 효과를 소개한다. 그리고 SCM 도입의 구체적인 성공을 위하여 선행연구들에서 언급한 기능적 서비스 품질과 기술적 서비스 품질의 기준으로 공급서비스를 분류 제시하여 사료공급이 저점점 서비스인지 고점점 서비스를 규명하여 사료 SCM을 올바르게 시행하도록 하는 데 본 연구의 목적이 있다.

2) 사료의 생산수탁 서비스(FMS)란 일반적으로 사료를 필요로 하는 고객집단을 대신해서 제품설계, 시험생산, 본생산, 배송, 사후관리까지를 일괄해서 수행하는 사업모델이라고 정의할 수 있다. 전자업계에서는 이미 EMS(Electronic Manufacturing Service)의 형태로 세계적인 기업들이 SCM(Supply Chain Management)의 틀 속에서 활발하게 전개하고 있다.

이를 위해 본 연구에서는 이론적 고찰을 통하여 배합사료업체와 고객기업(축산농가) 간의 거래관계에서 고객만족과 재구매(충성도)에 영향을 미치는 공급서비스 관행을 규명하였다. 그리고 이들 공급서비스 관행들을 선행연구 고찰 결과에 따라 기술적 품질의 공급서비스와 기능적 품질의 공급서비스로 분류하고 이들 각각이 고객만족과 충성도에 어떠한 영향을 주는가를 실증분석을 통해 분석하여 사료공급의 서비스 성격을 규명하고 사료업체와 고객 기업에게 의미 있는 공급서비스의 전략적 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경 고찰

### 1. 배합사료에서 SCM

#### 1.1. SCM의 개념과 성과

공급사슬 관리라는 용어는 Oliver and Weber(1984)가 논문에 처음 사용한 이래 공급사슬 관리의 학계와 실무계에서 큰 주목을 받아왔다. 그러나 공급사슬관리의 정확한 개념과 정의에 대하여 많은 학자들 사이에서 다양하게 논의되어 왔다. 이들의 SCM에 대한 정의를 보면 <표 1>과 같다.

이와 같이 학자마다 SCM 개념의 정의에 대한 표현은 다르지만 김영민(2000)은 다음과 같은 공통적인 특성을 갖고 있다고 주장 한다. 첫째, 공급사슬관리는 가장 기본적인 원자재를 공급하는 공급사로부터 최종적인 소비자에 이르기까지 전 과정을 포괄한다는 것이다. 둘째, 공급사슬관리는 많은 개별 기업들이 대상이 되기 때문에 조직 내부는 물론 조직들 간의 관계를 관리하는 것이 절대적으로 중요하다. 셋째, 공급사슬관리는 제품정보 및 제품과 관련된 관리활동과 현장작업의 쌍방향적 흐름을 포함한다. 넷째, 공급사슬관리는 자원의 적절한 활용을 통하여 고객에게 높은 가치를 제공하고 경쟁우위를 달성하고자 한다.

SCM의 성과를 측정하는 지표에 관한 많은 연구 중에서 과거 가장 보편적으로 쓰여 졌던 지표는 1) 비용 2) 고객 반응에 관한 것이었다. 이러한 연구의(Cohen & Lee,

〈표 1〉 SCM의 정의  
Table. 1 define of SCM

연구자	정 의
Giunipero & Brand(1996)	전략적 경영기법의 하나로 기업의 경쟁성과 수익성을 높임으로써 전반적 고객의 만족도를 제고시키고자 한다.
Christopher (1997)	공급사와 유통기관 고객과의 상호적 및 하향적 관계를 관리하는 것으로써, 그 목적은 총비용은 더 절감하면서 더 높은 가치를 달성하고자 하는 것.
Maritti (1999)	공급사슬이란 링크(link: 물리적 연계)와 노드(node: 부가치 창출 장소)로 구성된 복잡한 네트워크이며 공급사슬이란 이들 모든 링크와 노드를 종합적으로 관리하는 것을 의미한다.
Tompkins (2000)	원자재 공급자로부터 최종소비자에게 이르기까지의 전체 과정에서 고객만족 프로세스를 지속적으로 증진시키는 과정이다. 즉, 규제 없는 기업 활동과 중단 없는 개선프로세스를 의미한다.

1989; Pyke & Cohen, 1994; Davis, 1993; Towill, 1992)한계는 정량적(quantitative)인 것과 정성적(qualitative)인 것 양면 모두를 포함하고 있어 성과에 대한 측정이 상당히 어려웠다는 점이다.

정성적 성과에 관한 측정에 관하여, Christopher(1994)는 고객만족, Nicoll(1994)는 정보의 흐름, Davis(1993)는 공급자 성과, Johnson & Randolph(1995)는 위험관리에 대해서 강조하였다. Lambert & Stock (1993)은 공급사슬 관리의 성과 측정에 있어서 양적인 평가요소와 질적인 평가요소를 모두 고려해야 한다고 하였다. 양적인 요소에는 비용과 제품의 비율을 중심으로 성과 측정 항목을 제시하였고, 질적인 요소로는 공급사슬 내 갈등 협력의 정도, 정보 이용 정도, 기능 수행력 등을 중심으로 성과 측정 항목을 제시하였다. 또한 유 성재와 윤 종원(2005)은 SCM의 성과 측정에 있어서 조직 내의 전략 목표 달성을 위해서는 고객지향 중심의 비재무적 성과지표를 선택하는 것이 더 높은 경영성과를 기대할 수 있다고 하여 비재무적 성과지표를 강조하고 있다.

따라서 본 연구의 대상인 배합사료업체의 구매업체들은 객관적인 회계자료를 제시하지 않고 있어 재무적 성과 등의 객관적인 SCM의 성과를 측정하는 데에 한계가 있었다. 그러나 비재무적 성과 지표 사용을 강조하는 선행연구(유 성재와 윤 종원, 2005)도 있어 본 연구는 고객지향 중심의 주관적인 성과를 관리자들을 대상으로 측정하였다. 객관적인 수치에 근거하지 않은 이러한 측정에 대한 문제를 거론하기도 하지만, 의사결정 권한의 위치에 있는 관리자들은 조직 전반에 대한 이해와 지식을 가지고 있기 때문에 그들의 인지적 판단은 재무적 수치를 고려하기 때문에 상당히 타당성이 있다.

Dess(1987)에 의하면 실제로 관리자들의 개인적 의견과 재무적 성과 수치 간에는 일치성을 보였다는 결과가 정보시스템 관리자들을 대상으로 실시한 연구에서 발견할 수 있다고 한다.

일반적으로 SCM의 효과는 다음과 같다 (김선민 2000).

- 1) 재고의 감소, 2) 업무 처리시간의 단축 3) 생산성의 증가 4) 안정된 공급 5) 자금 흐름 개선 6) 수요자와 공급자의 상호 이익 증가

### 1.2. 배합 사료 SCM에 있어서 공급서비스 관행

배합사료의 공급자와 수요자 간의 거래만족과 생산 활동 향상을 위해서는 배합사료업체와 축산 농가 간에 실질적인 정보교류를 통한 제품의 공동개발과 공급이 가장 필요하다. 그러나 거래관계의 이상적 형태인 협력업체 상호 간의 네트워크는 물론 배합사료업체와의 정보통신기술 이용을 공유할 수 있는 적시 생산 시스템(Just-In-Time)의 구매 및 공급을 본 연구 대상인 배합사료업체와 그 구매자들에 적용하여 시행한 기존의 연구를 찾아 볼 수 없다. 따라서 본 연구는 JIT 공급 및 구매 시스템과 기타 주요 공급관행들을 먼저 고찰한 후 배합사료산업의 공급관행을 고찰한다.

#### 1.2.1. JIT 구매

JIT 구매·공급전략은 수요자와 공급자 간에 특수한 관계를 요구하고 있다. JIT 공급방식이 성공적으로 달성되려면 어떠한 특성들이 수요자와 공급자 간의 관계 속에 시행되어야 할 것인가를 고찰한다.

JIT 공급 시행 전에는 수요자와 공급자와의 전통적 관계는 수요자의 유리한 입장고수를 위해 공급자들의 경쟁을 조장시키는 관행으로 되어 있었다. 그러나 공급자들의 경쟁을 유발하는 입찰 구매 방식에 많은 문제들이 노출되어 수요자와 공급자와의 관계가 서로 혜택을 주고받는 동반자 관계가 될 수 있는 JIT 개념을 요구하게 되었다.

Deutsch(1973), Walton과 Dutton(1979)은 JIT 공급의 동반자 관계에 긍정적 영향을 미치는 변수로 공평성, 일치성, 신뢰성, 업무영역, 구매자와 공급자의 원활한 의사소통들을 제시하였다. Schermerhorn(1975)은 JIT 협력에 관한 연구에서 수요자와 공급자 간의 본질은 독립적이며

쌍방이 서로 협력해야만 효과를 기대할 수 있는 관계로 보았고 Ross와 Lusch(1985)는 수요자와 공급자의 동질성을 협력의 중요한 요인으로 보았다.

O'neal(1987)은 JIT 공급과 관련된 특징들에 대해 연구하였는데 그가 제시한 것들은 장기적 계약관계, 쌍방의 잦은 접촉, 고객의 지지, 공급업체 수의 제한, 수직적이면서도 빈번한 배달 등을 JIT 계약의 중요한 성공변수로 보았다. Pruitt(1981), Schurr와 Ozanne(1985)는 신뢰가 JIT 협력적 관계를 구축하는데 기본적인 요소라고 보았다.

많은 연구결과(Celley, Clegg, Smith and Vonderembse, 1986 ; Macbeth, 1987 ; Westbrook, 1988 ; Das and Goyal, 1989 ; Chang and Lee, 1996 ; 장대성, 한상도 및 이성진, 1999a)에 의하면 JIT 시행의 필수요소인 JIT 구매를 통한 협력업체 관리는 고품질, 인수검사의 간소화, 상호 협력적 설계 등 수 많은 잠재적 이익을 가져다 준다고 한다. JIT 공급 시행의 결과로써 긍정적인 효과를 발표한 논문들에 의하면 JIT 관계에서 상호이익을 달성하기 위해서는 상호 협력이 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

### 1.2.2. 기업 간 정보시스템의 활용

수요와 공급자 간 협력이 절실히 요구되며 날로 높아지는 경쟁으로 적시·적량·적소의 납품성과 향상이 절실히 되고 있다. 장대성 등(1999b) 연구에 의하면 적기조달은 물론 JIT 일정에 관한 정보를 공유하고 거래업체와 통합된 정보체계를 운영하면서 정보화된 다른 업체와의 거래가 많을 수록 적시, 적량, 적소의 배달은 물론 제품성고도 높아지는 결과를 얻었다. 수요자와 공급자 간의 정보공유가 납품성과를 높인다는 이들의 연구결과는 공급관계에 중요한 시사점을 주고 있다. 그러나 본 연구의 대상인 국내 사료산업의 1차 협력업체를 중심으로 JIT 일정 공유와 정보화 체계로 생산성 향상 및 진보적 결과를 도출하였다는 연구는 아직 보이지 않고 있다.

기업 활동의 업무처리는 서류와 문서로부터 시작되었고 그 과정에서 발생하는 서류처리 비용이나 소요시간의 과다로 인해 정보기술의 지원을 받을 수 있는 시스템 개발이 필요하게 되었다. 기업의 거래활동에 있어서 수요자와 공급자 간 거래 정보의 시스템화를 통해 생산리드타임의 단축, 수주 및 발주 처리와 생산관리의 효율화, 시장동향에 보다 유연한 대응, 공급자와 수요자 간의 생산계획의 정확하고 유연한 조정에 의한 재고감소, 정보전달의 정확도 향상 등의 결과를 갖고 왔다. 이제 사료산업에서도 사료의 발주업무나 출하, 납입관리에 데이터 통신이 본격적으로 이용되게 되었다.

### 1.2.3. 공급관계의 신뢰성

기존 연구에서 신뢰성은 조직 간 관계에 영향을 미치는 가장 핵심적인 요소 가운데 하나로 인식되고 있다. Moorman, Deshpande & Zaltman(1993)에 의하면 신뢰는 확신을 갖고 파트너와의 교환에 기꺼이 참여하는 것으로 정의하고 있다. Kumer(1996)은 공급사슬상 파트너들은 가급적 정보공유를 줄이고자 하기 때문에 신뢰는 파트너 간 정보교환이 어떻게 이루어질 것인가를 결정하는데 중요한 요인이 된다. 그러나 여러 연구에서 공급자와 구매자 사이의 성공적인 관계 속의 핵심적인 요소로서 상대방에 대한 신뢰의 중요성이 점점 증가하고 있음을 알 수 있다.

SCM에서 파트너 간 신뢰는 확신을 가지는 거래 파트너에게 기꺼이 의존하려는 의지라고 할 수 있으며 기존의 연구(김봉창, 2003)를 종합해 볼 때 신뢰는 다음의 세 가지로 접근된다. 첫째, 신뢰는 파트너의 전문성, 책임감 또는 의도성으로 비롯되는 거래파트너에 대한 믿음, 감정 또는 기대로 간주된다. 둘째, 신뢰는 파트너에 대한 의존을 반영하고 있고 파트너에 대한 믿음과 관련되는 의도적 행동으로 간주된다. 셋째, 신뢰는 조직간 관계의 질에 대한 특성 또는 양상으로 개념화된다.

### 1.2.4. 협력적 상호 의존성

Ganesan(1996)의 연구에서는 협력적 상호 의존성(cooperative interdependency)을 기업간 관계를 설명하는 주요 변수로 언급하고 있다. 또한 Petersen(1999)은 협력적 상호 의존성이란 목적한 바를 달성하는데 필요한 요소를 개별적으로 통제하는 공급사슬 파트너의 역할에 대한 능력 부족으로 정의하고 있다. 일반적으로 조직은 다른 조직과의 협력적 상호 의존성에 의하여 계약을 받으며, 상대방 조직의 행동이 불확실할 때 상호 의존적인 조직의 지속적 성공은 불확실하게 된다. 그러므로 조직은 외부와의 협력적 상호 의존성을 위한 관리활동을 하여 이러한 활동을 통하여 기업 환경에 적응하게 된다. 또한 조직은 생존과 성장에 필요한 자원을 공급하는 조직에 의존하며 자원을 공급하는 조직 역시 상대방 조직에게 의존할 자원이 있으면 상호의존 관계가 성립된다.

## 2. 배합사료 공급관행과 차별화된 부가서비스

### 2.1. 배합사료 공급관행

최근 국내 배합사료 공급의 주요 특징은 축산업의 기업화로 인한 거래단위의 대형화, 수송수단의 발달 등에 따른 비포장 실물거래가 가능함으로써 복잡다단한 거래의 유형을

가지는 것이 특징이다. 공급구조에 있어서 배합사료의 가격 체계는 일반 공산품과는 다르다. 즉, 배합사료의 가격은 소비자 가격이란 없고, 공장도 가격만 존재한다는 점이다. 실태 조사 자료(김대성, 2001)의 의하면 배합사료의 유통경로는 크게 2가지이며, 이를 세분하면 6개의 형태로 분류할 수 있다. 크게 2가지로 분류한 형태 중 하나는 일반배합사료의 거래형태인 공장도 가격에 사료회사에서 운반을 책임지는 체제이며, 다른 하나는 축협사료의 거래방법인 공장도 가격에 운송비를 축산가에게 전가하는 방법이다. 전자의 방법은 정해진 공장도 가격에 운반을 사료회사 또는 대리점에서 책임지며, 유통단계별 가격조건이 운반조건, 거리, 대금결제 등에 따라 다양하게 결정된다. 그리고 후자의 방법은 운반을 사료회사에서 책임지며, 공장가격에 운송비를 포함하여 축산가에게 판매하는 형태이다.

배합사료(일반, 농협)의 공급의 특징을 고찰하면, 첫째, 가장 단순한 형태의 하나로 배합사료 생산회사에서 생산된 배합사료를 축산가와 직접 거래하는 형태이다. 이것은 다시 말하면 배합사료 공장도 가격과 축산가 간의 직거래 형태로서 당사자 간의 계약에 따르는 경우가 많다. 둘째, 배합사료 회사나 농협이 대리점을 통하여 축산가에게 배합사료를 공급하는 경우이다. 셋째, 농협중앙회가 배합사료회사와 단위농협의 거래에 개입하여 배합사료를 알선하여 공급하는 유통형태이다. 이 경우에는 농협중앙회에서 일반사료회사에서 생산된 배합사료를 알선하는 경우와 농협에서 생산된 배합사료를 알선 공급하는 경우를 모두 포함한다. 넷째, 배합사료 생산회사나 축협과 축산농가 사이에서 세 번째의 경우와 같이 농협중앙회가 일괄 알선 공급하는 것이 아니라 농협중앙회를 배제하고 단위농협이 직접 양자와 계약하는 유통형태이다. 다섯째, 배합사료의 공급이 생산단계로부터 도·소매단계를 거쳐서 실수요자인 축산가에게 공급되는 유통형태이다. 여섯째, 사료공장을 소유하고 있는 축협과 비소유 축협과의 거래로서 그 공급관행은 넷째의 경우 중 농협사료공장과 단위농협의 거래와 같다.

이상과 같이 유형별 거래방식에 따라 배합사료의 유통은 회사마다 달라지고, 같은 지역에서 같은 종류의 사료라 할 지라도 구매단위, 거래관행, 포장방법 등에 따라 가격차가 발생하고 있다.

## 2.2. 차별화된 부가서비스

위의 여섯 가지 형태의 다양한 배합사료공급관행의 단점들을 극복하고 차별하기 위하여 한국에서 처음으로 H사료는 S우유조합의 축산농가에 대한 사료공급서비스를 다음과 같이 시행하였다. H사료는 1998년부터 S우유조합에 입찰

에 참가하면서부터 새로운 공급관행을 시작하였다. 외환위기가 막 시작했던 시기와 맞물려서 사료가격에 대한 조합원들의 관심이 최고조에 달하였던 당시 기존의 3개 농협이 사료를 공급하던 방식에서 단독 공급권을 획득한 H사료는 원가우위전략을 추구하면서 종래의 공급자들이 제공하지 않던 차별화된 부가서비스(배합 프로그램 작성 서비스, 조사료 사료성분 분석서비스, 유방염 조기 진단 및 간이 체세포 측정 서비스)를 사료업체에서 처음으로 시행하여 성과를 거두었다.

차별화된 부가서비스에 대해 자세히 살펴보면, 첫째, 배합 프로그램 작성 서비스는 목장에서 보유중인 조사료의 종류와 구입 가능한 원료를 이용하여 착유우의 요구량을 충족시켜 주는 범위 내에서 최소의 비용으로 최대의 효율을 올릴 수 있도록 현장에서 배합 프로그램을 활용 서비스하는 것을 말한다. 둘째, 조사료 사료성분 분석서비스는 농장에서 보유 중이거나 구입 가능한 원료를 분석하여 현장에서 배합 비율을 작성하는데 사용되는 기초 자료로써, 분석 항목은 수분, 단백질, 조섬유, 조회분, 칼슘, 인, NDF, ADF, ADL 등이다. 이 성분들을 이용하여 당사에서 제조한 배합사료와 혼합하여 프로그램을 작성해 준다. 그리고 일반 분석 이외에도 원료 중의 곰팡이 독소인 아프라톡신과 오르톡신 등 전이될 수 있는 독성 물질까지도 분석서비스를 한다. 셋째, 유방염 조기 진단 및 간이 체세포 측정 서비스는 현재 한국의 축산농가의 소들은 대부분 잠재성 유방염이 30% 이상 걸려있기 때문에 시작한 서비스이다. 농장에서 간이적으로 일주일에 1회 이상 CMT 검사기, 마스디텍 기기를 이용하여 간이측정해서 조기 예방하며 수치가 높으면 우유공장에 정밀 분석 의뢰하여 개체관리의 기초 자료로 제공해 준다.

## 3. 공급서비스 관행에 대한 서비스품질 유형

공급도 서비스수행 행위의 하나이다. 따라서 공급서비스 제공자와 공급받는 고객 간의 접촉정도에 따라 저접점 서비스와 고접점 서비스로 분류될 수 있다. 본 연구의 대상인 배합사료회사의 공급관행은 배합사료를 서울 우유협동조합을 통해 공급하는 것이 주목적이므로 공급서비스 제공자와 고객간의 인적 접촉은 제한되고 있다. 그러므로 배합사료 공급서비스는 저접점 서비스라 할 수 있으나 아직 그에 대한 학문적 연구를 통한 분석이 없어서 이에 대한 검증이 필요하다.

배합사료 공급도 주목적은 고객만족과 고객충성도의 향상에 있다. 고객만족은 기업의 목적을 추구하고, 마케팅을

실행하는데 있어서의 핵심개념이다. 신규고객을 만드는데 드는 비용이 기존고객을 유지하는데 필요한 비용의 5배가 소요된다는 그간의 마케팅 연구결과가 있고, 유성재 등(2005)에 의하면 고객만족은 기업들에게 미래의 수익을 보장해주는 중요한 개념이다. 그런데 고객만족이 반드시 재구매를 가져오는가에 대해서는 두 가지 이유 때문에 부정적이다. 첫째, 불만족한 고객도 다른 공급자로부터 지금보다 더 나은 서비스를 받기가 어려울 것이라는 의구심 때문에 현 공급자와 지속적으로 재구매를 할 수 있다. 둘째, 현 공급자에 만족하고 있는 고객도 다른 공급자로부터 지금보다 훨씬 만족스러운 결과를 희망하며 다른 공급자로 구매상을 바꾸기 때문이다.

이처럼 고객만족과 고객충성도 사이에 단절이 있을 수 있기 때문에 기업은 고객만족과 고객충성도간의 연관성에 대하여 깊은 이해가 필요하다. 선행연구(Babwari Mittal and Walfried M. Lassar, 1988)에 의하면 저접점(low contact) 서비스에 있어서 고객 만족을 향상시키려면 기술적 품질의 서비스를 먼저 향상시키고, 고객충성도는 고객만족과 기능적 품질의 서비스 향상으로 인하여 더 증가된다고 한다. 반대로 고접점(high contact) 서비스에 있어서는 고객만족을 향상시키려면 기능적 품질의 서비스를 먼저 향상시키고, 고객충성도는 고객만족과 기술적 품질의 서비스 향상으로 인하여 더욱 증가한다고 한다.

Grönross(1990)에 의하면 서비스 품질은 1)기술적 품질 2)기능적 품질로 구분할 수 있는데, 기술적 품질의 서비스는 수행 결과 자체를 뜻하고, 기능적 품질의 서비스는 제공자의 매너와 관심, 즉 어떻게 서비스가 수행되는지를 의미한다. 즉, 병원의 진단 및 치료 상태, 자동차 정비 상태, 호텔청소 상태 등은 기술적 품질의 서비스이고, 병원직원이 환자를 태우는 태도 등은 기능적 품질의 서비스라고 할 수 있다. 이 같은 이론적 배경으로부터 본 연구 대상인 배합사료 공급서비스도 기술적 품질의 서비스와 기능적 품질의 서비스로 구분될 수 있다. 공급관행들 중 JIT 공급, 정보공유, 신뢰와 정직, 상호 협력적 관계 등은 공급서비스 수행시 좋은 결과를 달성하기 위해서 공급자가 서비스를 어떻게 수행하는가("How" services are delivered)와 관련되어 있으므로 기능적 서비스품질의 공급관행이라 할 수 있다. 그리고 차별화된 부가 서비스는 공급자의 제공된 서비스 수행결과("What" services are delivered)가 중요하므로 기술적서비스 품질의 공급관행이라고 할 수 있다.

### III. 연구 조사 방법

#### 1 연구모형과 가설 설정

##### 1.1. 연구가설과 모형

본 연구는 국내 배합사료업체의 경쟁력 고취를 위해 축산농가들을 대상으로 연구를 실시하였다. 먼저 선행연구를 고찰한 결과 한국의 대부분의 사료업체와 축산농가의 공급관계 결과로써 발생하는 거래만족이나 충성도 향상을 위한 구체적인 실증적 연구를 찾아보기 어려웠다.

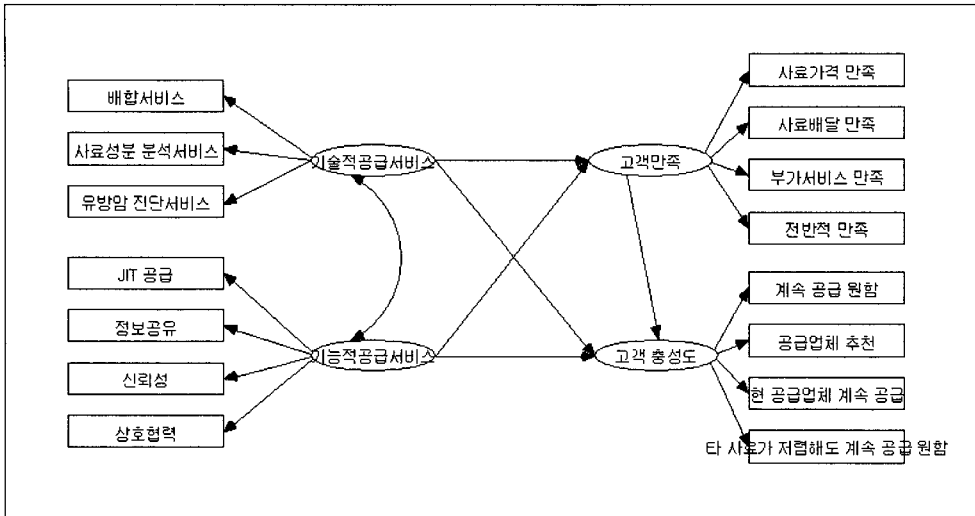
본 연구에서는 배합사료의 공급서비스도 서비스의 하나인 만큼 선행연구에 따라 서비스의 전통적인 분류 방법의 하나인 저접점 서비스와 고접점 서비스의 분류가 필요하다. 따라서 배합사료 공급서비스관행이 저접점 서비스인지 고접점 서비스인지를 규명하는 것이 본 연구의 목적 중의 하나이다. 저접점 서비스에서는 본 연구의 대상인 사료공급에서의 차별화된 부가서비스와 같은 기술적 품질의 공급서비스는 고객만족도와 직접적인 인과관계가 있다고 선행연구들은 밝히고 있다. 공급관행들 중 JIT 공급, 정보 공유, 신뢰와 정직 그리고 상호 협력적 관계는 기능적 품질의 공급서비스이다. 이들 기능적 품질의 서비스 품질은 선행연구(Babwari Mittal and Walfried M. Lassar, 1988)에 의하면 저접점 서비스에서 고객만족 후 고객 충성도에 영향을 준다고 한다.

위의 선행연구들에 의하면 고접점 서비스에 있어서는 기능적 품질의 서비스가 먼저 고객에게 만족에 영향을 주고 그 후 고객충성도에는 기술적 품질의 서비스가 영향을 준다고 선행연구가 밝히고 있다. 따라서 본 연구의 목적인 배합사료 공급서비스가 저접점 서비스인지 고접점 서비스인지를 규명하기 위해 다음과 같은 다섯 개의 연구 가설들이 설정되었다.

가설 1 : 한국의 배합사료 공급관계에서 기술적 품질의 공급서비스는 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다.

가설 2 : 한국의 배합사료 공급관계에서 기능적 품질의 공급서비스는 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다.

가설 3 : 한국의 배합사료 공급관계에서 기술적 품질의 공급서비스는 고객충성도에 긍정적인 영향을 미친다.



〈그림 1〉 연구모형  
Fig. 1 Research Model

가설 4 : 한국의 배합사료 공급관계에서 기능적 품질의 공급서비스는 고객충성도에 긍정적인 영향을 미친다.

가설 5 : 한국의 배합사료 공급관계에서 기능적 품질의 공급서비스나 기술적 품질의 공급서비스로부터 발생한 고객만족은 고객충성도에 긍정적인 영향을 미친다.

본 연구에서는 선행 연구들의 결과들을 기초로 하여 배합사료제조업체의 축산농가에 대한 공급서비스가 고객만족이나 고객충성도에 영향을 주고 그 고객만족은 고객충성도에 영향을 주는 〈그림 1〉의 연구모형을 구성하고 앞에서 언급한 바와 같은 가설들을 설정하였다.

## 2. 설문지 구성 및 측정 도구

### 2.1. 표본의 선정 및 조사 방법

본 연구 통계분석 대상 모집단은 한국 내에 있는 모든 사료공급업체와 그들에게 공급받는 목장들이다. 그리고 한 사료업체와 그로부터 공급받는 모든 목장들이 하나의 공급시스템이 되어 한 개의 표본이 된다. 그러므로 한국 내에 있는 모든 68개의 사료업체와 각각의 사료업체로부터 공급받는 목장들이 하나의 공급시스템이 되어 개개의 표본으로 구성되어야 한다. 이렇게 구성된 68개의 공급시스템이 모집단이다. 그러나 이러한 68개의 공급시스템들의 모집단으로부터 설문을 받아 조사한다는 것은 기술적으로 그리고 사회·문화적으로 불가능하다.

그러므로 본 연구에서는 한국의 가장 대표적 중견 사료제조회사(H사)를 선정하여 이 사료제조회사로부터 공급받는 다수의 목장들로부터 설문에 대한 자료를 수집하여 본 연구모형에 대한 가설을 검증하였다.

본 연구에서 선정된 사료회사는 약 36년간 배합사료를 생산하는 한국의 전형적인 중견 사료업체로 SCM과 차별화된 부가서비스를 시행하고 있으므로 비록 1개의 회사이지만 한국의 모든 사료회사의 공급관행을 대표한다고 할 수 있어 분석 및 연구 가설 검증에는 큰 문제가 없다고 할 수 있다.

이와 같은 이유에서 본 연구에서 선정된 한 중견 배합사료업체로부터 공급받는 축산농가들 중 경기지역에 소재한 축산 농가들을 대상으로 표본을 추출하였다. 본 연구의 조사 방법은 직접 조사방법을 사용하여 설문지를 회수하였다. 설문지의 회수기간은 2003년 6월 15일부터 2004년 3월 20일까지(9개월 정도)로 하였다. 설문지는 250개 축산농가에 배부하였으며 221부(회수율: 88%)의 설문지를 회수하였다.

〈표 2〉 설문지 배부 및 회수현황  
Table. 2 Description of Data Collection

설문지의 배부 수	250부
설문지의 회수	221부(88%)
이용 가능한 설문지의 수	196부(78%)

〈표 2〉에서 보는 바와 같이 회수된 설문지 221부 중 불성실하게 응답된 25부를 제외하고 실제로 분석에 사용된 설문지는 196부(실제 분석에 사용한 비율: 78%)를 분석에 사용하였다.

2.2. 설문지의 구성 및 통계분석 방법

2.1.1. 설문지의 구성

본 연구의 설문지는 선행연구를 기초로 하여 배합사료업체와 축산농가와의 공급서비스들 중 기능적 품질의 공급서비스와 기술적 품질의 공급서비스가 각각 고객 만족과 고객 충성도에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하기 위해 본 연구의 목적에 맞게 설문지를 구성하여 작성을 하였다.

이와 같은 문항들은 선행 연구를 기초로 해서 전문가들과 수차례 상의하여 본 연구에 맞게 약간의 수정과정을 거친 문항들로 구성되어 내용타당성이 확보되었다. 특히 배합사료업체의 공급서비스 관행과 관련하여서는 이론적 연구에서 언급한 바와 같이 공급서비스 관행의 수행정도를 측정하기 위해서 일반적 측정 방법을 이용하였다. 고객만족에 대해서는 일반적으로 크게 단일항목척도와 다항목 척도로 구분하여 사용되는데 본 연구에서는 보다 더 정확하게 표현하기 위해 다항목 척도를 이용하여 사용하였다.

배합사료업체와 축산농가와의 공급서비스 관행에 대한 요인은 독립관측변수로서 JIT 공급과 관련된 4개 문항, 정보공유와 관련된 7개 문항, 차별화된 부가서비스와 관련된 3개 문항, 신뢰성과 관련된 4개 문항, 상호협력과 관련된 3

개 문항 등으로 구성되었다. 또한 종속변수로서 고객만족과 관련된 4개 문항, 고객충성도와 관련된 4개 문항 등으로 구성되었다. 이상의 측정 항목에 대한 변수들의 평가 척도는 5점 척도법을 사용하였다. 변수 내용 측정은 다음과 같다. ① 전혀 아님 ② 아님 ③ 보통 ④ 그럼 ⑤ 매우 그럼 등으로 중앙값 3점을 중심으로 점수가 높을수록 긍정적이며 점수가 낮을수록 부정적인 반응을 의미한다.

일반적 특성으로는 성별, 연령, 목장 경영 활동 기간, 지도소명 등으로 구성되었다. 그리고 문항의 구성은 선행연구에서 설문지의 신뢰성과 타당성이 입증된 문항들을 기준으로 본 연구에 적합하도록 수정과정을 거쳐서 확정하였다.

3. 신뢰성과 타당성 분석

SPSS WIN 10을 이용하여 탐색요인분석하여 측정항목들로부터 추출된 요인은 <표 3>과 같다.

분석에서는 요인분석결과 도출된 기능적 품질의 공급서비스 요인들의 분산에 의한 총설명력이 66.783%이므로 이 요인분석은 적절하다고 볼 수 있다. 또한 기술적 서비스품질의 공급서비스 요인들에 분산에 의한 총설명력은 단일요인이며 본연구가 탐색연구임을 감안할 때 57.570%이므로 적절하다고 볼 수 있다.

<표 3> 독립관측변수에 대한 요인분석 결과  
Table. 3 Result of Factor Analysis

구분	요인	설문항목	요인 적재치	고유치	분산(%)	누적 설명 분산력(%)	신뢰성
기능적 품질 공급서비스	정보 공유	우유품질관리 지원 및 공유	.837	7.672	25.256	25.256	.89
		원가절감을 위한 정보 공유	.829				
		우유생산 및 투자 정보 공유	.791				
		목장경영에 필요한 정보 공유	.762				
		재고관리 지원 및 정보 공유	.662				
		거래관련 정보 지원	.546				
		거래활동 정보 지원	.521				
	JIT 공급	사전 주문	.867	1.887	14.717	39.973	.80
		적시 공급	.762				
		공급 스케줄의 유연성	.665				
		소량 구매 가능	.464				
	신뢰성	약속 잘 지킴	.669	1.400	17.077	54.050	.76
품질 신뢰		.668					
솔직한 거래		.608					
사료공급업체 직원의 신뢰		.589					
상호 협력	공급문제 협의	.774	1.062	12.077	66.783	.74	
	경영활동상 협의	.725					
	반품처리 협조	.696					
기술적 품질 공급서비스	차별화된 서비스	사료성분 분석서비스	.833	1.727	57.570	57.570	.60
		유방염 진단서비스	.738				
		배합 서비스	.698				



〈표 4〉 종속변수에 대한 요인분석  
Table. 4 Result of Factor Analysis

요인	설문항	요인 적재치	고유치	분산(%)	누적설명 분산력(%)	신뢰성
고객 만족	사료배달 만족	.847	3.722	32.684	32.684	.76
	사료가격 만족	.825				
	부가서비스 만족	.668				
	전반적 만족	.607				
고객 충성도	현 공급업체 계속 이용	.866	1.395	31.285	63.969	.79
	계속공급 원함	.742				
	공급업체 추천	.704				
	타 사료가 저렴해도 계속 공급 원함	.703				

또한 종속변수에 대한 요인분석을 실시한 결과 〈표 4〉과 같다. 도출된 종속변수 요인들의 분산에 의한 총설명력이 63.969% 이므로 요인분석은 적절하다고 볼 수 있다. 본 연구에서 탐색요인분석들의 결과로서 추출된 요인들에 대한 상관관계를 분석한 결과 요인들 간의 상관관계 지수가 모두 0.7이하이므로 각 요인들 간의 관계에서 상관관계가 없다고 할 수 있어 이들 요인들 간에는 판별타당성이 있다고 할 수 있다. 그리고 요인분석 결과 각 요인 내에 있는 항목들은 모두 그 항목들로 이루어진 요인과 상관관계가 높으므로 집중타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

위와 같이 측정항목들에 대해 집중 타당성과 판별 타당성이 확보되었으므로 측정항목들에 대해 개념 타당성이 확보되었다고 할 수 있다. 탐색적 연구에서는 알파 계수의 값을 0.5를 기준으로 신뢰성을 판단하며 일반적으로 알파 계수가 0.6~0.7 이상이면 척도의 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다. 〈표 3〉과 〈표 4〉의 신뢰성 분석결과 모든 요인들의 Cronbach's  $\alpha$ 가 모두 0.6 이상으로 각 요인에 속한 항목들의 신뢰성은 확보되었다.

4. 변수 선정 및 조작적 정의

본 연구에서 사용된 2개의 독립변수인 잠재요인들을 측정하는 측정변수들은 선행연구에서 밝혀진 JIT 공급, 정보공유, 신뢰성, 상호협력, 차별화된 부가서비스 등 5개 요인과 독립변수에 영향을 받는 종속변수들은 고객 만족과 고객 충성도 등 2개 요인이다. 각각의 요인과 변수들에 대한 조작적 정의는 선행연구에서 변수들에 대한 개념을 모두 설명하였기 때문에 여기서는 기능적 품질의 공급서비스란 잠재요인들에 대하여만 정의한다. 그리고 그 두 잠재요인들에 대한 그 관측변수들의 사용은 다음과 같이 하였다. Crosby Evans, and Cowles(1990)와 Reynolds and Beatty (1999)는 구조모형에 이용된 연구 개념들과 측정 항목들이 많을 때에 관측항목의 측정을 위해 다항목의 합의 평균을 이

용하여 경로 분석을 하였다. 따라서 본 연구의 구조모형에 있어서도 기능적 서비스 품질의 공급 서비스의 4개 관측변수들도 그 변수들을 포함하는 다항목들의 합의 평균값을 사용하였다.

4.1. 독립변수로 사용되는 잠재요인에 대한 조작적 정의

4.1.1. 기술적 품질의 공급서비스

선행연구에서 밝혀진 공급관행들 중 배합사료업체에서 공급서비스 관행은 5개 공급서비스 관행들로 구성되어 있다. 앞에서 언급한 바와 같이 5개의 관행들 중에서 차별화된 공급서비스(배합 프로그램 작성 서비스, 조사료 사료성분 분석서비스, 유방염 조기 진단 및 간이 체세포 측정 서비스)는 서비스 내용 자체가 중요하므로 기술적 품질의 공급서비스로 분류가 된다. 그러므로 이를 기술적 품질의 공급서비스란 잠재요인으로 정의하였다.

4.1.2. 기능적 품질의 공급서비스

선행연구에서 밝혀진 공급관행들 중 배합사료업체에서 공급서비스 관행 품질은 5개 공급서비스 관행들로 구성되어 있다. 5개의 관행들 중에서 JIT 공급, 정보공유, 신뢰성 및 상호협동 등의 4개 요인들은 서비스가 서비스 수행 태도나 어떻게 수행되느냐가 중요시 되므로 기능적 품질의 공급 서비스로 분류가 된다. 그러므로 이들로서 구성되는 공급서비스는 기능적 품질의 공급서비스란 잠재요인으로 정의하였다.

〈표 5〉 인구 통계적 특성  
Table. 5 Demographic Characteristics of the Sample

구분	구분	빈도	비율
성별	남	186	94.9%
	여	10	5.1%
	합계	196	100%
대표자 연령	20대	7	3.7%
	30대	43	22.0%
	40대	87	44.5%
	50대	53	27.6%
	60대	6	3.2%
	합계	196	100%
목장 경영활동 기간	5년 미만	8	4.0%
	5~10년	44	22.4%
	11~15년	102	52.0%
	16~20년	35	17.9%
	21년 이상	7	3.7%
	합계	196	100%
지도소명	남부지도소	26	13.3%
	동남부지도소	52	26.5%
	동부지도소	13	6.6%
	동북부지도소	16	8.2%
	북부지도소	21	10.7%
	서부지도소	16	8.2%
	안산지지도소	31	15.8%
	중부지도소	11	9.6%
	합계	196	100%
착유두수	남부지도소	1,050	17%
	동남부지도소	2,416	39%
	동부지도소	210	3%
	동북부지도소	440	7%
	북부지도소	704	11%
	서부지도소	456	7.7%
	안산지지도소	898	14%
	중부지도소	82	1.3%
	합계	6,256	100%
일일 납유량	남부지도소	26,710	14%
	동남부지도소	86,592	47%
	동부지도소	6,040	3%
	동북부지도소	12,120	7%
	북부지도소	15,160	8%
	서부지도소	12,870	7%
	안산지지도소	23,888	12%
	중부지도소	2,240	2%
	합계	185,620	100%

## IV. 실증 분석 결과

### 1. 표본의 일반적 특성

표본의 인구 통계적 특성을 분석결과는 〈표 5〉와 같으며 단순한 빈도분석이므로 그에 대한 설명은 생략한다.

## 2. 인과관계 분석

### 2.1. 확인요인분석

본 연구에서는 AMOS 4.0 패키지를 이용하여 탐색요인 분석에서 도출된 정보공유, JIT 공급, 상호협력, 신뢰성 등 4개의 관행들을 관측변수로 한 잠재요인 기능적 품질의 공급 서비스와 사료성분 분석서비스, 유방염 진단서비스, 배합 서비스를 관측 변수로 한 잠재요인 기술적 품질의 공급서비스에 대하여 확인요인분석을 각각 실시하였다. 따라서 〈표 6〉은 확인요인 분석 결과이다.

〈표 6〉 확인요인 분석 결과

Table. 6 Result of Confirmatory Factor Analysis

구분	결과치	
	기술적 품질의 공급서비스 요인	기능적 품질의 공급서비스 요인
Chi-square	-	3.940
자유도	-	2
p	-	0.139
RMSR	-	0.011
GFI	-	0.990
AGFI	-	0.948
CFI	-	0.993

〈표 4-2〉에 의하면 기술적 품질의 공급서비스 잠재 요인은 적합도(GFI)가 1로 수렴한 결과를 보였고, 기능적 품질의 공급서비스 잠재 요인은 Chi square는 3.940로 매우 양호하다. GFI는 0.990, AGFI는 0.948 으로서 적합 기준인 0.9 이상이므로 매우 양호하다고 할 수 있다. 그리고 RMSR은 0.011로 적정기준치인 0.05보다 0에 훨씬 더 근접하고 있어 확인요인분석의 적합도는 매우 만족할 만한 수준이라 할 수 있다.

설문지에서 배합사료업체의 기능적 품질 공급서비스란 잠재요인을 관측하기 위하여 제시된 4개의 공급관행들(JIT 공급, 정보공유, 신뢰성, 상호협력)과 기술적 품질의 공급서비스 잠재요인을 관측하기 위하여 제시된 3개의 공급관행들(배합서비스, 사료성분 분석서비스, 유방암 진단서비스)로서 구성되어 실시된 확인요인분석들은 적합하다.

2.2. 가설 검정 결과와 그 의미

2.2.1. 모형 적합도

본 연구에서는 위의 선행 연구들의 결과들을 기초로 하여 사료업체의 공급서비스 관행에서 분류된 기능적 품질의 공급서비스와 기술적 품질의 공급서비스가 각각 고객만족과 고객 충성도에 어떻게 영향을 주고 그 고객만족은 충성도에 어떻게 영향을 주는지를 인과관계분석으로서 규명하였다.

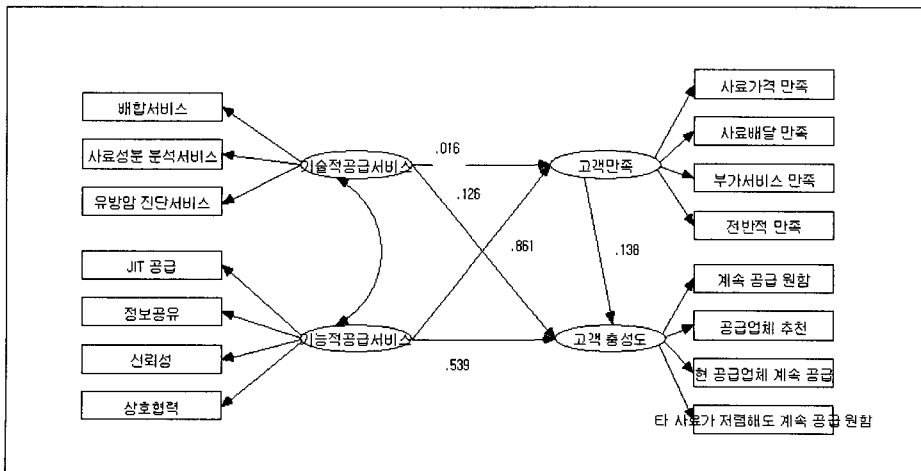
기능적 품질의 공급서비스(JIT 공급, 정보공유, 신뢰성, 상호협력으로 관측됨) 및 기술적 품질의 공급서비스(배합서비스, 사료성분 분석 서비스, 유방암 진단 서비스로 관측됨)와 고객만족 및 고객충성도의 개념들 간의 인과관계 연구모형 〈그림 1〉에 대한 전체적인 구조모형을 검정한 결과 모형 적합도는 〈표 7〉과 같이 도출되었다.

〈표 7〉 모형 적합도

Table. 7 Fit Measures

구분	결과치
Chi-square	225.266
자유도	82
p	0.000
RMSR	0.044
GFI	0.871
AGFI	0.811
CFI	0.893

여기서 〈그림 1〉의 전체적 구조모형에 대한 적합도는 Chi square는 유의하나 이는 앞서 언급한 바와 같이 표본수가 200개가 넘는 경우에 나타나는 일반적인 현상이므로



〈그림 2〉 연구모형의 분석 결과  
Fig. 2 Result of Research Model

〈표 8〉 경로분석 결과  
Table. 8 Results of Testing Hypotheses

개념간의 경로	계수	CR	P
기술적 품질 공급서비스 → 고객 만족	0.016	0.258	0.797
기능적 품질 공급서비스 → 고객 만족	0.861	7.960	0.000*
고객 만족 → 고객 충성도	0.138	0.798	0.425
기능적 품질 공급서비스 → 고객 충성도	0.539	3.032	0.002*
기술적 품질 공급서비스 → 고객 충성도	0.126	1.844	0.065**

\* p<.05, \*\* p<.10

별로 문제가 되지 않는다. GFI는 0.871, AGFI는 0.811 와 GFI가 구조모형에 대한 적합도 기준(.90)보다 약간 낮은 것으로 나타났으나 RMSR 0.044로 기준치인 0.05보다 매우 좋고 AGFI는 0.811로 기준치인 0.8 보다 양호하여 전체적으로 모형 적합도는 허용할 만한 수준이라 할 수 있다. 그리고 간명적합지수(225.266/82 = 2.747)는 2.7로 상당히 양호하여 본 연구가 탐험적 연구임을 감안하면 좋은 수준이라고 할 수 있다.

2.2.2. 연구가설의 검정

〈그림 2〉와 〈표 8〉는 본 연구의 가설 검정을 위한 구조 모형분석 결과이다.

〈그림 2〉과 〈표 7〉에서 보는 바와 같이 구조모형에서 제시된 관측변수들과 잠재요인 개념들 간의 관계가 적절함을 보여 주고 있다. 〈표 8〉를 보면 한국의 배합사료공급에 있어서 기술적 품질의 공급서비스는 고객충성도에만 긍정적 영향을 주고 기능적 품질의 공급서비스는 고객만족과 고객 충성도 모두에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 기능적 품질의 공급서비스로 형성된 고객 만족은 고객 충성도에 영향을 주지 못한다.

사료공급관계에서 기능적 품질의 공급서비스는 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 가설 2와 사료공급관계에서 기술적 품질의 공급서비스는 고객충성도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 가설 3에 대한 검정은 다음과 같은 내용으로 실시하였다. 본 논문은 한국의 사료공급에 관한 최초의 탐험적인 연구이므로 가설 검정에 있어서 보수적인 관점보다는 진보적인 관점에서 실시하였다. 기존의 선행연구에서 이미 많이 조사 분석된 주제와 관련되어서는 보수적인 관점에서 유의도 0.05를 기준으로 검정하나 탐험적인 연구에서는 유의도 0.1을 기준으로 검정하여도 실증분석 연구에서 허용되는 것이 통례이다. 이에 본 연구는 가설 검정을 유의도 0.1 수준에서 실시하였다.

구조모형분석 결과에서 기술적 품질의 공급서비스와 충성도간의 경로계수는 0.126이고 CR 값은 1.844이고 p값은 0.065이다. p값 0.065는 유의도 0.1 수준보다 작아 기술적 품질의 공급서비스가 고객 충성도에 영향을 미친다는 것은 유의하다고 할 수 있어 가설 3은 유의도 0.1 수준에서 채택되었다. 그리고 사료공급관계에서 기능적 품질의 공급서비스는 고객만족도(연구가설 2)와 고객충성도(연구가설 4)에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 가설 2와 4도 채택되었다. 한편 한국의 사료공급관계에서 기술적 품질의 공급서비스는 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 가설 1과 한국의 사료공급관계에서 기능적 품질의 공급서비스나 기술적 공급서비스로부터 발생한 고객만족은 고객충성도에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 가설 5는 기각이 되었다. 가설 검정결과를 요약하면 다음 〈표 9〉와 같다.

〈표 9〉 가설 검정 결과의 종합  
Table. 9 Results of Testing Hypotheses

가설	경로 계수	CR	p	채택 여부
연구가설 1	0.016	0.258	0.797	기각
연구가설 2	0.861	7.960	0.000	채택
연구가설 3	0.126	1.844	0.065	채택
연구가설 4	0.539	3.032	0.002	채택
연구가설 5	0.138	0.798	0.425	기각

저점점 서비스에서는 기술적 품질의 서비스가 만족도에 영향을 주고 기능적 서비스 품질이 고객충성도에 영향을 주며 고점점 서비스에서는 반대로 기능적 품질의 서비스가 만족도에 영향을 주고 기술적 품질의 서비스가 고객충성도에 영향을 미친다는 선행 연구의 내용을 참고하여 가설 검정결과를 해석하면 다음과 같다. 기능적 품질의 공급 서비스로부터 만족을 받으며 기술적

품질의 공급서비스가 충성도에 직접 영향을 준다는 가설 검정 결과의 의미는 한국의 배합사료 공급서비스 관행은 고

점점 서비스 지향적인 것으로 규명될 수 있다. 즉, 물론 기능적 품질의 공급서비스가 고객충성도에 영향을 직접 주고 있어 저점점 서비스의 성향도 아직 상당히 있다. 그러나 차별화된 고도의 서비스가 계속 발달되는 현대적 추세를 비추어 볼 때 사료공급서비스도 기능적 품질의 공급서비스가 먼저 만족에 영향을 주고 기술적 품질의 공급서비스가 고객충성도에 중요시되는 고점점 서비스지향으로 되어간다는 본 연구 분석결과가 의미하는 바는 크다.

### V. 결론

본 연구는 SCM을 도입하여 「사료의 생산 수탁서비스」(FMS)이라는 새로운 사업모델을 성공시키려는 한 증견 사료업체를 대상으로 배합사료 공급서비스를 기술적 품질의 공급서비스와 기능적 품질의 공급서비스로 분류하여 이들이 각각 고객만족과 고객충성도에 미치는 영향을 분석하여 배합 사료공급 서비스가 저점점 서비스인지 고점점 서비스인지를 규명하였다. 분석결과는 한국의 사료공급서비스가 저점점 서비스의 성향은 아직 남아 있으나 고객들은 고점점 서비스화를 원하고 있는 것으로 추측된다. 이 분석결과는 한국 배합사료 공급업체의 관행에 대한 서비스 전략수립의 중요한 기초를 다음과 같이 제공하고 있다.

공급서비스 관행들을 기술적 품질의 공급서비스와 기능적 품질의 공급서비스로 분류한 결과 차별화된 부가서비스 관행들(사료성분 분석서비스, 유통업 진단서비스, 배합서비스)은 기술적 품질의 공급서비스이며, JIT 공급, 정보공유, 신뢰와 정직, 상호협력관계의 관행들은 기능적 품질의 공급서비스로 분류되었다. 실증분석 결과에 의하면 기능적 품질의 공급서비스가 직접 고객만족에 영향을 미치고, 동시에 직접적으로 고객충성도에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 기술적 품질의 공급서비스가 고객만족에는 영향을 미치지 않으나 고객 충성도에는 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 사료공급서비스가 저점점 서비스의 성향은 아직 남아 있으나 고점점 서비스 지향으로 되어 간다는 것을 의미한다. 그러나 현재의 분석결과에 의하면 고객충성도가 기능적 품질의 공급서비스에 의해서도 영향을 받는 것으로 타나났기 때문에 고객충성도 향상을 위해서는 기능적 품질의 공급서비스와 기술적 품질의 공급서비스 모두를 강화시켜야 한다. 그러나 앞으로 고점점 서비스화와 고객충성도 향상에 대비하여 기술적 품질의 공급서비스인 차별화된 부가 서비스의 개발에 노력이 더 필요할 것이다.

### 참고문헌

- [1] 김대성(2001), "한국배합사료 산업의 구조분석 및 마케팅 전략에 관한 연구", 고려대학교 경영대학원 석사학위논문.
- [2] 김봉창(2003), "글로벌 경영전략에 있어서 정보기술을 활용한 SCM 도입 사례에 관한 연구", 대한경영학회지, 제16권 제2호, pp.361-377.
- [3] 김선민(2000), "국내기업의 공급체인관리 도입에 관한 연구", 생산성논집, 제13권 제4호, pp.44-47.
- [4] 김영민(2000), "한국기업의 공급체인 도입요인에 관한 연구", 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- [5] 유성재·윤종원(2005), "SCM과 BSC의 활용정도가 성과평가지표와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구", 대한경영학회지, 제18권 제3호, pp.1225-1246.
- [6] 장대성·한상도·이성진(1999a) "한국 자동차 부품 협력업체의 공급관계 만족도에 관한 연구", 한국생산관리학회지, 제10권 제2호, pp.55-86.
- [7] 장대성·한상도·이성진(1999b), "한국자동차 부품 협력업체를 위한 핵심공급관행에 관한 연구", 경영학연구, 제28권 2호, pp. 281-302.
- [9] Celley, A. F., W. H. Clegg, A. W. Smith, & M. A. Vonderembse(1986), "Implementation of JIT in the United States." *Journal of Purchasing & Materials Management*, Vol.22, No.4, Winter, pp.9-15.
- [10] Chang, D. S. and S. M. Lee(1996), "The Impact of Critical Success Factors of JIT Implementation on Organizational Performance," *Production Planning and Control*, Vol.7, No.3, pp.329-338.
- [11] Christopher, Martin(1994), *Logistics and Supply Chain Management*, Richard D. Irwin, Inc., Financial Times, New York, NY.
- [12] Christoper, M.(1997), *Logistics and Supply Chain Management - Strategies for Reducing Cost and Improving Services*, Pitman Publishing.
- [13] Cohen, M. A. and H. L. Lee(1989). "Resource Deployment Analysis of Global Manufacturing and Distribution Networks." *Journal of Manufacturing and Operations Management*, pp.81-104.
- [14] Crosby, Lawrence A., R. E. Kenneth, and Deborah Cowles(1990), "Relationship Quality in Services

- Selling: An Interpersonal Perspective," *Journal of Marketing*, Vol.54, July, pp.68-81.
- [15] Das, C., and S. K. Goyal(1989), "A Vender's View of the JIT Manufacturing System", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.8, No.2, Aug, pp.106-111.
- [16] Davis, T.(1993), "Effective Supply Chain Management," *Sloan Management Review*, Summer, Vol.34, pp.35-57.
- [17] Dess, G. G.(1987), "Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry." *Strategic Management Journal*, Vol.8, pp.259-277.
- [18] Deutsch, M.(1973). *The resolution of conflicts: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- [19] Ganesan, S.(1996), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship", *Journal of Marketing*, Vol.58, April, pp.1-19.
- [20] Giunipero, Lawrence C. and Richard R. Brand (1996), "Purchasing's Role in Supply Chain Management," *The International Journal of Logistics Management*, Vol.7, No.1, pp. 29-37.
- [21] Gronroos, G.(1990), *Service Management and Marketing : Managing the Truth in Service Competition*, Lexington Book Co., p.47.
- [22] Johnson, J. B. and S. Randolph (1995), "Brief: Making Alliances Work. Using a Computer-Based Management System to Integrate the Supply Chain," *Journal of Petroleum Technology*, Vol.47 No 6, pp.512-513.
- [23] Kumer, N.(1996), "The Power of trust in manufacturer-retailer relationships", *Harvard Business Review*, Vol.74, Nov.-Dec., pp.92-106.
- [24] Lambert, D., M. & J., R. Stock(1993), *Strategic Logistics Management*, Homwood, Ill, Irwin.
- [25] Macbeth, D. K.(1987), "Supplier Management in Support JIT Activity: A Research Agenda," *International Journal of Operations and Productions Management*, Vol.6, No.1, April, pp.53-63.
- [26] Maritti, John L.(1999), "The Trust Factor in Supply Chain Management," *Supply Chain Management Review*, Spring, pp.70-77.
- [27] Mittal B. and M. L. Walfried(1998), "Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty", *Journal of Services Marketing*, Vol.12, No.3, pp.177-194.
- [28] Moorman, C., R. Deshpande, and G. Zaltman(1993), "Factor affecting trust in market research relationships," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, pp.81-101.
- [29] Nicoll, Andrew D.(1994), "Integrating Logistics Strategies," Annual International Conference Proceedings. *American Production and Inventory Control Society*, pp. 590-594.
- [30] Oliver L. C., R. P. Weber(1984), "Chest pain in rubber chemical workers exposed to carbon disulphide and methaemoglobin formers." *Br J Ind Med*, Vol.41, No.3, pp.296-304.
- [31] O'Neal, C.(1987), "Long-term Relationships A Mandate for Just-In-Time Industrial Exchange Partners", AMA Educators' Proceedings.
- [32] Petersen, K. J.(1999), "The effect of information quality on supply chain performance: An interorganizational information system perspective Doctoral dissertation", Michigan State Univ.
- [33] Pruitt(1981), "Negotiation Behavior," Academic Press.
- [34] Pyke, D. F. and M. A. Cohen(1994), "Multi-Product Integrated Production-Distribution Systems," *European Journal of Operational Research*, Vol.74 No.1, pp.18-49.
- [35] Reynolds, Kristy E. and E. Batty. Sharon(1999), "Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing," *Journal of Retailing*, Vol.75, No.1, pp.11-32.
- [36] Ross, R. and R. Lusch(1985), "Similarities between Conflict and Cooperation in the Marketing Channel", *Journal of Business Research*, Vol.10, pp.237-250.
- [37] Schermerhorn, J.(1975), "Determinants of Interorganizational Cooperation", *Academy of Management Review*, Vol.18, pp.846-856.
- [38] Schurr, P. and J. Ozanne(1985), "Influences of exchanging processes: buyers' perceptions of

- sellers' trustworthiness and bargaining toughness", *Journal of Consumer Research*, Vol.11 pp.939-53.
- [39] Tompkins, Jim(2000), "Beyond Supply Chain Management," *Supply Chain Management Review*, March-April, pp.77-82.
- [40] Towill, D. R. (1991), "Supply Chain Dynamics," *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, Vol.4, No.4, pp.197-208.
- [41] Walton, R. and J. Dutton(1979), "The Management of Intertdepartmental Conflict-A Modeland Review", *Administrative Science Quartely*, March. Vol.5, No.2, pp.73-84.
- [42] Westbrook, R.(1988), "Time to Forget 'Just-In-Time' Observations on a Visit to Japan," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.7, No.1, Apr, pp.5-21.

## 저 자 소 개

### 장대성

한국외국어대학교 법학과 졸업  
미국 네버라스카주립대학교 경영학 석사 박사  
현재 경기대학교 경영학부 및 서빙스경영전문대학원 교수  
<관심분야> 서비스 품질, 서비스전략, 적시생산

### 차상협

연세대학교 역사학과 졸업  
대만사범대학교 경영학석사  
경기대학교 경영학박사 졸업  
현재 한국냉장주식회사 회장  
<관심분야> SCM

### 신충섭

청주대학교 경영학과 졸업  
경기대학교 경영학석사 경영학박사 졸업  
현재 경기대학교 경영학부 강사  
<관심분야> 서비스 품질