KOREAN J. FOOD COOKERY SCI.
Vol. 23, No. 6, (P.1003~1014) DEC, 2007

호텔레스토랑의 식음료생산전략, 서비스시스템, 경영성과와의 관계연구

강석우† · 김덕희
대구보건대학 호텔조리음료계열

Research on the Structural Relationships Between Hotel Restaurant F&B Production Strategies, Service System, and Business Performance

Seok-Woo Kang†, Duk-Hee Kim
Dept. of Hotel Culinary Art, Wine, and Coffee, Daegu Health College, Daegu 702-722, Korea

Abstract

This research aimed to assess the relationships between restaurant production strategies, service systems, and business performance. The sample included 202 questionnaires collected from exclusive high-end hotels located in the Seoul area of Korea. The questionnaires were analyzed using SPSS 12.0. The hypotheses were verified by applying frequency analysis, reliability analysis, factor analysis, correlation analysis, and regression analysis. The results are summarized as follows. First, it was found that the F&B production strategies of the hotel restaurants had a positive (+) effect on business performance. Second, the F&B production strategies positively influenced the service system, and the service system had an effect on business performance.

Key words : hotel restaurant, service system, business performance, food & beverage production strategy

I. 서 론

환대산업(hospitality industry)은 경제규모의 성장과 개인의 가처분소득의 증대에 따라 지속적으로 성장하고 있다. 인간의 가장 기본적인 욕구를 충족시켜주고 국민경제발전에 기여하는 대표적인 서비스 산업은 레스토랑산업이다(Khan AM 1987). 레스토랑산업 중 호텔레스토랑은 전통적으로 식음료(food & beverage)서비스 품질 수준이 가장 높은 곳으로 평가받고 있다. 이것은 호텔레스토랑의 서비스인카운터(service encounter) 구성 요소가 경쟁우위에 있다는 것을 의미한다. 서비스인카운터는 고객이 서비스의 물적 환경 및 종사원과 접촉하는 순간에 갖게 되는 인지된 품질(Ahn KH와 Yoon JW 1999)로서 서비스과업, 서비스전달시스템, 서비스표준 등의 요소로 구성되어 있고, 관련된 요소들은 상호 영향을 받는다(Schmenner RW 1996). 서비스과업은 자원을 이용하여 기업이 달성하고자 하는 목표이며, 서비스전달시스템은 서비스나 상품이 생산되는 방법을 의미한다. 서비스 표준은 서비스생산 활동을 통제, 관리하는 기능을 한다(Ahn KH와 Yoon JW 1999).

호텔레스토랑에서 서비스전달시스템은 생산과 서비스가 생성되어 고객에게 전달되는 구조로(Pickworth JR 1988)식음료의 생산과 고객서비스로 구분된다. 식음료 생산은 식재료를 조달하여 메뉴를 생산하는 것이며 고객서비스는 기업의 물적 자원이나 종사원에 의한 서비스를 의미한다. 두 요소는 서비스인카운터에서 무형의 경험을 생성하여 고객충성도 및 고객가치에 영향을 준다(Lee HR 등 2003). 이와 관련하여 Peter J와 Alan H (1990)는 호텔레스토랑의 음식생산시스템의 단계를 storage, preparation, production(cooking), holding으로 구분하였고, 음식서비스시스템은 service, dinning, clearing,

Corresponding author : Soak-Woo Kang, Dept. of Hotel Culinary Art, Wine, and Coffee, Daegu Health College, Daegu 702-722, Korea
Tel : 825.320.1458
Fax : 825.320.1490
Email : sarang0529@daum.net

dishwash 등으로 분류하였다. 이 흐름은 식재료가 레스토랑 주방에 반입되어 식음료가 생산되고 거의 동시에 고객에게 서비스되는 과정이다. 이와 같은 과정을 Pickworth JR(1988)은 서비스시스템(service delivery system)이라고 했으며, 서비스시스템은 식음료의 생산방식과 서비스 유형에 따라 넓게 사용된다고 하였다. 식음료생산과 고객서비스는, 서비스시스템의 유형의 구분에서 front stage와 back stage, front line과 back room, front office와 back office 등의 의미로도 사용된다(Leonieke GZ와 Jan DV 2007). 전방은 고객접촉이 장시간 발생하는 영역인 동시에 고객들이 직접 서비스를 경험하는 공간이며, 후방은 고객들로부터 떨어져 있어 경험이 제약받게 되는 공간이다(Shostack GL 1982, Grove SJ와 Fisk RP 1992, Johnston R와 Clark G 2005). 서비스시스템의 유형구분과 관련하여 Chase RB(1978)은 고객과 서비스 종사원의 복잡성과 다양성에 따라 고접촉서비스시스템과 저접촉서비스시스템으로 구분하였으며, Cook 등(1999)은 마케팅지향과 생산지향으로 구분하였다.

이러한 서비스시스템과 연관된 호텔레스토랑의 식음료생산전략은 레스토랑의 경영환경을 고려하여 경쟁우위를 가질 수 있는 경쟁요인 즉, 원가, 품질, 유연성, 납기를 바탕으로 자원을 효율적으로 배분하는 것이다(Kang SW 2005). 즉 식음료 생산과 관련된 식자재의 구매, 조리공정, 작업동선, 기기배치, 메뉴전략, 인원배치 등을 고려하여 경쟁요인을 효율적으로 분배하는 호텔기업전략의 하위전략이라 할 수 있다. 기존의 연구에서 생산전략의 관점은 본원적인 경쟁전략과 연계되어 있으며 생산기능은 기업의 경쟁우위의 자원이다(Hayes RH와 Wheelright SC 1984). 특히 생산전략은 기업의 과업과 경영환경의 적합성(fitness)이 높을 때 성과가 향상에 기여한다고 했다(Grant RM 2002, Skinner W 1998). 생산전략의 경쟁요인은 생산전략의 경쟁차원이나 본원적인 경쟁능력을 의미하는 것으로 원가, 품질, 유연성, 납기를 포함한다(Garvin DA 1987, Roth AV와 Miller JG 1992). 원가는 식음료 생산 공정의 효율성과 제조원가의 절감으로 가격경쟁력을 강화하는 것이며, 품질은 식음료상품이나 제품의 측면에서 경쟁사와 차별화함으로써 가격경쟁에서 우위를 선점하는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 또 유연성은 고객이나 시장의 요구에 신속히 반응하는 것을 의미하며, 납기는 고객의 주문요구를 충실히 충족시키는 능력인 납기의 신뢰성과 주문한 식음료상품을 신속히 인도하는데 걸리는 시간이다.

레스토랑과 관련된 기존연구에서 식음료생산전략의 경쟁요인으로 원가측면, 생산운영측면, 재무측면, 메뉴품질측면, 주방설계측면, 정보측면을 제시하였다(Nettles M 등 1997).

식음료생산전략과 서비스시스템은 기업의 성과와도 관련이 있는데, 기존연구에 의하면 전방(front of the house)의 서비스 능력과 후방(back of the house)의 생산전략 사이의 적합성이 성과에 영향을 미치는 것으로 조사되었다(Safizadeh MH 등 2003). 여기서 성과라 함은 생산성, 질, 적시성, 대응성, 효과성 등을 포함하는 개념으로 이해되며, 의미적으로는 실행, 이행, 성과, 업적 등의 의미가 있다(Kang SW 2005). 따라서 성과는 경영활동의 결과이다. 호텔레스토랑 성과측정 모형에 관한 기존의 연구를 중심으로 그 특징을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, Kaplan RS와 Norton DP 등(1996)은 전통적인 성과측정 방법이 갖는 단점 요인을 비판하면서, 기업의 전략적인 목표를 일련의 성과지표로 전환할 수 있는 도구로 균형성과표(balanced scorecard: BSC)를 주장하였다. 균형성과 표는 기업의 전략과 목표를 구성하는 주요성과영역(key performance areas), 각 성과영역 내에서의 핵심성공요소(critical success factors) 및 핵심성과요소의 목표량을 통제할 수 있는 주요성과지표(key performance indicators), 그리고 각 행동지표의 목표수준을 설정함으로서 완성된다. 무엇보다도 균형성과 표를 구성하는 성과영역, 성공요소, 성과지표들은 인과관계로 설정되어야 한다. 균형성과표의 성과영역은 일반적으로 재무관점, 고객관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장 관점으로 구성되어져 있다. 둘째, Heskett JL 등(1994)이 제안한 서비스-수익체인(service-profit chain)은 고객이 지불비용을 초과하는 서비스품질을 서비스가치로 정의하고 이를 고객 만족의 결정요인으로 간주하는 모델을 제안하였다. 이는 종업원의 만족도, 충성도 등이 서비스가치를 창출하는 동인이 되고, 서비스가치는 고객만족을 달성하고 고객만족은 서비스기업의 충성도와 연결되어 이익에도 영향을 미친다는 논리를 제시하고 있다. 셋째, 호텔산업의 성과측정을 위해 Phillps PA(1999)은 다각적인 분석이 가능한 모형을 시스템의 차원에서 접근하였다. 투입은 인적 물적 자원의 활용이며 이때 차별화, 원가우위의 경쟁전략에 따라 자원의

투입정도는 차이가 난다. 과정은 운영관리, 판매이고, 산출은 서비스 및 메뉴를 의미하며 성과는 Kaplan RS와 Norton DP(1996)의 성과 요인을 접목하여 제시하였다.

이와 같은 선행연구를 바탕으로 본 연구는 호텔레스토랑의 식음료생산전략의 경쟁요인, 서비스시스템, 경영성과간의 관계를 파악 하고자 한다. 특히 호텔레스토랑을 대상으로 식음료생산전략의 경쟁요인을 추출하여 서비스시스템, 성과와 관련된 변수들과의 인과관계를 추적하는 것은 기존 연구들이 직접적으로 밝히지 못한 부분으로 연구의 가치가 크다고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 다음과 같은 문제를 해결하려고 한다. 첫째, 모집단을 서울지역 특 1급 호텔레스토랑으로 제한하여 식음료생산전략의 결정요인을 파악하는데 있으며 둘째, 성과요인을 기업의 마케팅성과와 생산운영성과로 추출하고자 한다. 셋째, 서비스시스템의 두 유형을 선정하여 호텔레스토랑의 식음료생산전략과 경영성과 변수와의 영향 관계를 제시하고자 한다. 마지막으로 연구결과를 제시하며 연구의 시사점과 향후 연구방향에 관해 제언하고자 한다.

II. 연구방법

1. 조사대상

본 연구를 효율적으로 수행하기 위하여 설계된 예비설문지를 서울지역의 특급호텔의 식음료부서 사원 50명을 대상으로 사전조사가 이루어 졌다. 이를 통하여 재가공 된 설문지를 이용하여 본 조사를 수행하였다. 연구의 공간적 범위는 서울지역의 특 1급 12개 호텔레스토랑의 키친 및 서비스영역이며, 표본추출 방법으로는 편의추출방법으로 실시하였다. 자료는 2005년도 6월 1일부터 동년 6월15일 까지 15일 동안 이루어졌으며, 설문지는 총 250부가 배포되어 215부가 회수되었다. 이 중 부적절한 설문지를 제외하고 202부를 실증분석에 이용하였다.

2. 조사방법

본 연구에서 식음료생산전략은 '호텔레스토랑의 경영전략과 연동하여 수행하는 하위적인 전략으로 품질을 바탕으로 생산성 및 유연성 증가, 원가절감, 납기(서비스속도) 향상을 위한 경쟁전략'으로 개념적 정의를 하며, Kotha S와 Orne D(1989)의 연구를 참고하여 관련된 문항을 추출하여 측정하였다. 즉, '생산된 메뉴의 정시 공급', '식음료 생산시설 투자에 따른 원가절감', '식음료 메뉴계획 시 수명주기고려', ' 수요 및 공급 대응능력', '생산과정 연계로 품질향상', '식음료 메뉴의 품질향상', '식음료 식자재의 유통경로 개선', '식음료 시설의 유연한 시설배치 능력' 등 17문항으로 구성되었다.

서비스시스템의 개념적 정의는 '호텔레스토랑 서비스 환경에서 식음료가 생산된 후 고객에게 전달되는 전 과정으로 고객과 종사원의 접촉 정도' 라고 정의한다. 고객과 종사원의 접촉 정도에 따라, 고접촉서비스시스템과 저접촉서비스시스템으로 구분하였다(Chase RB 1978).

식음료생산전략과 서비스시스템과 관련된 경영성과의 개념적 정의는 '호텔레스토랑의 일정 기간 동안의 경영의 결과' 로 정의한다. 이와 관련된 문항은 Golden BR(1992), Harrison SP와 Poole M(1997)의 연구를 참고하여 설계하였다. 즉 마케팅 성과와 관련하여 '지난 3년간 매출액 성장률', '지난 3년간 투자수익률', '지난 3년간 순이익 증가율' 등 3 문항을 구성되었으며, 또한 식음료 생산 · 운영 성과와 관련하여 '식음료생산 및 서비스 과정과 품질 개선', '식음료 생산 및 서비스의 유연성 증가', '식음료 생산 및 서비스 질의 표준화 향상', '식음료 생산 및 서비스의 원가절감' 등 4문항으로 구성 되었다. 모든 문항 항목은 7점 리커트 척도(1점: 전혀 강조하지 않는다. / 전혀 개선되지 않았다.~ 7점: 매우 강조 한다. / 매우 개선되었다.)로 측정되었다.

3. 연구모형

기업전략 수준으로 본 다면 호텔레스토랑의 후방영역(back of the house)은 기능적인 생산전략을 수행하는 전략적 사업부라고 할 수 있다. 기업이 경쟁시장에서 경쟁우위를 선점하기 위한 생산전략의 경쟁요인으로 품질, 납기, 원가, 유연성, 혁신(Noble MA 1995)이며, 이것은 기업의 본원적인 전략과 연계되어 있다(Kotha S와 Orne D 1989). 생산전략의 경쟁요인과 성과와의 관계에서 제품의 품질, 정시 납기, 유연성, 원가와 같은 변수들이 기업의 매출액증가율, 고객만족, 신제품의 이익, ROA에 긍정적인 영향을 준다(Resenzweig ED 등 2003). 이와 관련하여 또 다른 연구에서는 경쟁전략과

서비스시스템, 경영성과(매출액순이익률, ROA, ROE)와의 관계를 규명했다(Ahn KH와 Yoon JW 1999, Mayer KJ 등 2003, Kumar R와 Kummer U 2004). 또한 전방(back of the house)의 서비스 능력과 후방(front of the house)의 생산전략 사이의 적합성이 성과에 영향을 미친다(Safizadeh MH 등 2003). 레스토랑과 관련된 연구에서 식음료 생산전략의 고려변수인 운영적 요인, 재무적 요인, 자본구조, 식음료 품질, 수익성, 지리적 제약, 경쟁전략 등도 경영성과와 인과관계가 있다는 것을 제시 하였다(Rodgers S 2005).

서비스시스템과 성과와의 기존 연구(Jeffrey JD 등 1997)에서, 서비스시스템은 서비스 조직요소와 상호작용하고 전체 운영환경 안에 존재한다고 하였다. 특히, 서비스시스템에서 성과측정은 운영적인 측정변수와 전략적인 측정 변수로 분류하였는데, 운영적인 측정은 서비스효율성, 효과성, 유연성, 가치, 고객수이고, 전략적인 측정요소는 시장점유율, 투자수익률, 수익성, 전략적인 효과성, 경쟁적 위치라고 하였다.

서비스수익체인(service profit chain)에서는 내부 서비스 품질은 종업원 만족 그리고 외부 고객가치는 고객만족, 충성도, 이익과 연계된다(Heskett JL 등 1994). 이는 서비스품질 수준이 높으면 고객관계, 고객충성도, 고객유지가 강화되어 조직의 수익성에 기여(Loveman GW 1998)한다.

본 연구에서는 이와 같은 선행연구를 바탕으로 Fig. 1과 같이 호텔레스토랑의 식음료생산전략, 서비스시스템, 경영성과 변수와의 유의적인 관계 모형과 가설을 설계하였다.

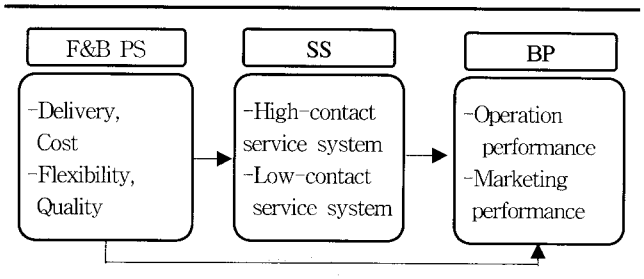

Fig. 1. Study model

가설 1. 호텔레스토랑의 식음료생산전략은 서비스시스템에 정(+)의 영향력을 미칠 것이다.

가설 2: 호텔레스토랑의 식음료생산전략은 경영성과에 정(+)의 영향력을 미칠 것이다

가설 3: 호텔레스토랑의 서비스시스템은 경영성과에 정(+)의 영향력을 미칠 것이다.

4. 분석방법

수집된 자료는 SPSS 12.0 Window 통계 프로그램을 이용하여 분석하였다. 자료의 처리방법은 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였고, 결과분석에 앞서 자료의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위하여 신뢰도분석, 요인분석을 실시하였다. 신뢰성은 크론바하 알파(cronbach's alpha)에 의해 입증되며, 식음료생산전략, 마케팅성과, 생산운영성과와 관련된 측정도구의 적합성은 KMO의 표본적합도와 바틀렛(bartlett) 검정에 의해 검증되었다. 또한 가설검증에 앞서 피어슨의 상관관계분석을 실시하였으며 가설검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 독립변수들 간의 다중공선성 문제를 검토하기 위해 공차한계량과 분산팽창률(VIF)을 제시하였다. 분석절차는 다음과 같다.

응답자의 인구통계학적인 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 호텔레스토랑의 식음료생산전략에 관한 17문항, 마케팅성과에 관한 3문항, 운영성과에 관한 4문항을 요인분석을 통해 공통요인을 추출하였으며, 이것을 토대로 상관관계분석을 실시하였다. 셋째, 추출된 요인점수를 이용하여 다중회귀분석을 실시하였다.

III. 실증분석

1. 조사대상의 특징

응답자의 인구통계학적인 분포는 Table 1에 제시되었다. 응답자 중 남성 138명(68.3%), 여성 64명(31.7%)로 구성되었으며, 학력은 고졸이 14명(6.9%), 전문대졸 94명(46.6%), 대졸 80명(39.6%), 석사이상이 14명(6.9%)으로 나타났다. 직급별 빈도분석에서는 사원 132명(65.3%), 중간관리자 37명(18.3%), 매니저 32명(15.9%) 디렉터 1명(0.5%)으로 나타났다. 레스토랑의 주방 생산형태를 보면 고객의 개별주문에 따라 즉시 생산하여 서비스하는 주문생산(job shop production)형태가 140(69.3%), 일정량씩 반복 생산하는 방식인 묶음생산(batch production) 4(2.0%), 수요예측과 예약에 따라 주문생산과 재고생산의 결합 형태인 조립생산(assembly production)형태가 20(9.9%), 대량의 동일한 식음료 메뉴

를 반복 생산하는 연속생산(continuous production) 형태가 38(18.8%)로 나타났다. 서비스 생산방식은 테이블서비스가 155(76.7%)이며, 테이블서비스, 셀프서비스, 카운터서비스 등의 혼합서비스가 47(23.3%)로 나타났다.

2. 신뢰도 및 타당성 검증

본 연구는 항목에 대한 타당성과 신뢰도를 분석하기 위하여 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석은 주성분분석을 통하여 직교회전의 배리맥스(varimax)방법을 사용하였으며 요인추출은 고유 값(eigen value)이 1.0이상인 요인과 요인적재량(factor loading)이 0.4이상인 항목을 그룹화 하였다. 또한 지표의 내적일관성을 측정하기 위해 cronbach's alpha 계수를 사용하여 신뢰도를 평가하였으며, 요인모델의 적합도 측정을 위해 KMO검증을 실시하였다.

Table 1. Demographic characteristics of respondents

Characteristic		Frequency	%
Gender	Male	138	68.3
	Female	64	31.7
Education level	High school	14	6.9
	Junior college	94	46.6
	University	80	39.6
	Graduate	14	6.9
Position	Regular employee	132	65.3
	Assistant manager	37	18.3
	Manager	32	15.9
	Director	1	0.5
Production Type	Job shop production	140	69.3
	Batch production	4	2.0
	Assembly production	20	9.9
	Continuous production	38	18.8
Service type	Table service	155	76.7
	Mixed service	47	23.3

1) 식음료생산전략에 관한 요인분석

식음료생산전략에 관한 요인분석은 Table 2에 제시되었다. 전체 17개 항목을 분석하였으나 '학습조직화로 식음료메뉴의 원가절감'은 요인적재량이 분산되어 연구자의 의도에 따라 삭제되었다. 분석결과 '생산된 메뉴의 정시 서비스', '메뉴의 신속한 서비스', '리드타임 감소', '식재료의 원가절감', '식음료생산 시설투자에 따른 원가절감', '메뉴계획 시 메뉴수명주기 고려', '조리공정분석을 통한 원가절감' 등의 변수를 '식음료 원가 및 납기요인'으로 명명하였다. '식음료생산 과정의 연계를 통한 메뉴품질향상', '식음료 생산시설 개선을 통한 메뉴품질 향상', '메뉴품질 향상', '식음료 생산과정의 지속적인 개선', '식음료 생산계획 시 수요 및 공

Table 2. Factor analysis as to f&b production strategy

Factor	Variable	Factor loading	
		1	2
1 Cost, Delivery	Flexible f&b facility arrangement transformation capability	.852	
	Timely supply of production menu	.833	
	Foodstuff cost reduction	.667	
	Produced menu's service speed	.660	
	Lead time reduction	.454	
	Menu PLC consideration at the time menu planning	.440	
	Cost Reduction due to f&b Production Process Facility Investment	.491	
	Cost reduction through cooking process analysis	189	
2 Quality, Flexibility	Quality enhancement through f&b production procedure network		.812
	F&B quality and flexibility		.717
	Menu quality enhancement		.699
	Continued improvement of f&b production process		.675
	Improvement of f&b material distribution channel		.492
	Demand/supply countermeasure capability at the time of production planning		.478
	Flexibility of menu development		.469
	Flexible f&b facility arrangement transformation capability		.412
	Cronbach's α	.889	.898
	Eigen value	9.001	1.223
	Rate of variation	52.949	7.194
	Rate of accumulated variance	52.949	60.143

KMO = .931, Bartlett's Test of Sphericity =1933.332, p<.000

급 대응능력', '메뉴개발의 유연성' '유연한 식음료시설 배치전환 능력', '지속적인 식음료생산과정의 개선' 등의 변수들은 '식음료 품질 및 유연성 요인'으로 명명하였다. 이와 같은 분류는 기존연구(Kotha S와 Orne D 1989)에서 기업의 생산전략을 품질, 원가, 유연성, 납기로 분류한 것과 유사한 것이다. 총분산은 60.143%로 나타났으며, 각 요인에 대한 설명 분산 값은 식음료 원가 및 납기요인이 52.949%, 식음료 품질 및 유연성 요인이 7.194%로 나타났다. 또한 요인분석의 적합도의 결과인 KMO=.931, Bartlett's Test of Sphericity = 1933.332 (p<.000)도 우수한 것으로 나타나 사후분석에 문제가 없는 것으로 판단되었다. 내적일관성을 조사하는 신뢰도 검증에서 식음료 원가 및 납기요인이 .889, 식음료 품질 및 유연성 요인이 .898로 나타나 신뢰도가 높은 것으로 확인되었다.

2) 마케팅성과에 관한 요인분석

호텔레스토랑의 마케팅성과에 요인분석은 Table 3에 제시되었다. Table 3에서 보는 바와 같이, '지난 3년평균의 투자수익률', '매출액 증가율', '순이익증가율' 등의 변수를 호텔레스토랑의 '마케팅성과 요인'이라고 명명하였다. 이러한 결과는 Ahn KH와 Yoon JW(1999)의 성과 선행연구에서 평균매출성장률, 평균매출이익률, 평균투자수익률을 사용한 것과 유사한 분류이다. 총 분산은 78.974%로 나타났다. 또한 지표의 내적일관성을 측정하기 위해 cronbach's alpha계수를 사용하여 신뢰도를 평가하였다. 일반적으로 cronbach's alpha계수의 값이 0.7 이상을 충족시키면 비교적 신뢰도가 높다고 할 수 있다. 마케팅성과 요인의 신뢰도 계수는 .867로 나타나 모든 변수가 내적일관성을 보였다. 모델의 적합도 결과인 KMO=.719, Bartlett's Test of Sphericity=294.219 (p<.000)도 우수한 것으로 나타나 사후분석에 문제가 없는 것으로 판단되었다.

3) 식음료생산 · 운영성과에 관한 요인분석

호텔레스토랑의 생산 · 운영성과에 관한 요인분석은 Table 4에 제시되었다. 생산 운영성과와 관련된 변수들은 '식음료생산 및 서비스 과정과 품질 개선', '식음료생산 및 서비스의 유연성증가', '식음료 생산 및 서비스 질의 표준화 향상', '식음료 생산 및 서비스의 원가절감' 등으로, 본 연구에선 식음료 '생산 · 운영 성과요인'으로 명명하였다. 이는 산출과 투입을 비교하는 생산성 측정요소인 효율성(efficiency)과 산출과 목표치와의 비교를 측정하는 효과성(effectiveness)으로 성과를 분류한 기존연구(Clark BH 1999)와 유사한 분류이다. 식음료 생산 · 운영성과 변수의 총 분산은 68.539%로

Table 3. Factor analysis as to marketing performance

Factor	Variables	Factor loading
Marketing performance	Return on assets (ROA) for the past 3 years	.917
	Growth rate of sales for the past 3 years	.883
	Growth rate of net income for the past 3 years	.865
	Cronbach's α	.867
	Eigen value	2.369
	Rate of variance	78.974
	Rate of accumulated variance	78.974

KMO: .719, Barlett's Test of Sphericity; 294.219, p<.000

Table 4. Factor analysis as to operation performance

Factor	Variables	Factor loading
Operation performance	Process & Quality improvement of f&b production & service	.693
	Increased flexibility of f&b production & service	.693
	Planning standardization of f&b production & service	.681
	Production cost reduction of f&b production & service	.672
	Cronbach's α	.847
	Eigen value	2.742
	Rate of variance	68.539
	Rate of accumulated variance	68.539

KMO: .816, Barlett's Test of Sphericity; 314.458, p<.000

나타났다. 또한 요인들의 신뢰도 계수가 .847로 나타났으며 모델의 적합도 결과인 KMO=.816 Bartlett's Test of Sphericity = 314.458(p<.000)도 우수한 것으로 나타났다.

3. 식음료생산전략, 서비스시스템, 경영성과간의 관계분석

Table 5는 가설검증에 앞서 측정 변수에 대해 피어슨의 상관관계분석을 실시하였다. 이 결과를 보면, 식음료 원가 · 납기요인은 식음료 마케팅성과, 식음료 생산 · 운영성과, 고접촉서비스시스템에서 보통의 상관관계를 보이고 있으며, 저접촉서비스시스템에서는 약한 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 유연성은 고첩촉서비스시스템에서 보통의 상관관계를 나타내며 마케팅성과, 생산 · 운영성과, 저접촉서비스시스템에서는 약한 상관관계를 가지는 것으로 분석되었다. 마케팅성과는 생산 · 운영 성과, 고접촉서비스시스템, 저접촉서비스시스템에 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 상관계수로 본다면, 생산 · 운영성과는 서비스시스템에 약한 상관관계를 나타나며, 서비스시스템 간에는 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

1) 식음료생산전략과 서비스시스템과의 관계분석

가설 1을 검증하기 위해 식음료생산전략요인과 서비스시스템간의 관계를 다중회귀분석을 실시하였다. Table 6은 식음료생산전략 요인을 독립변수로, 고접촉서비스시스템을 기준변수로 하여 분석한 결과이다. 회귀 식에서 잔차(residuals)는 연관성의 정도를 검증하는데, 더빗 왓슨 검증(durbin-watson test)결과가 1.926으로 나타나 적합한 모형이라 할 수 있다. 더불어 변수간의 상관관계의 문제인 다중공선성(multi-collinearity)분석결과, 분산팽창계수(variance inflation factor: VIF)값이 1.000, 공차한계량이 1.000으로 나타나 다중공선성은 없는 것으로 나타났다. 이 회귀모형의 설명력은 32.8%로 나타났으며 회귀식도 유의(F=44.369, p<.000)한 것으로 분석되었다. 분산분석의 F값, 결정계수의 값으로 볼 때 모형의 적합성은 통계적으로 문제가 없는 것으로 나타났다. 식음료생산전략은 원가 및 납기요인(t=.6.813, p<.01), 유연성 및 품질요인(t=6.505, p<.01)에서 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Table 7은 식음료 생산전략과 저접촉서비스시템 간의 관계를 파악하기 위해 다중회귀분석을 제시한 것이다. 더빗 왓슨 검증결과, 1.753을 나타나 적합한 모형을 나타내며 독립변수간의 상관관계인 다중공선성은 VIF값이 1.001, 공차한계량이 .999로 다중공선성이 존재하지 않는 것으로 나타났다. 이 회귀모형의 설명력은 12.3% 나타났으며 회귀식도 유의(F=12.007, p<.000)한 것으로 분석되었다. 식음료생산전략과 저접촉시스템 간에는 유연성 및 품질요인은 정(+)의 영향관계(t=4.791 p<.01)가 있는 것으로 나타났으며 원가 및 납기는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 통계적으로 유의하며 부분적으로 채택되었다. 이러한 연구결과는 성과를 다차원적으로 평가한 Phillps PA(1999)의 연구결과를 지지하는 결과이다.

2) 식음료생산전략과 경영성과와의 관계분석

Table 8은 식음료생산전략을 독립변수로 하고 경영성

Table 5. Correlation between variables

Category	Cost · Delivery	Flexibility · Quality	Marketing performance	Operation performance	High-contact service system	Low-contact service system
Cost · Delivery	1.000					
Flexibility · Quality	.000 1.000	1.000				
Marketing performance	.432** .000	.396** .000	1.000			
Operation performance	.467** .000	.392** .000	.745** .000	1.000		
High-contact service system	.419** .000	.400** .000	.258** .000	.335** .000	1.000	
Low-contact service system	.077 .337	.361** .000	.269** .000	.190* .012	.126 .096	1.000

*: p<.05 **: p<.01

과 중 마케팅성과를 기준변수로 하여 다중회귀분석 한 결과를 제시하였다. 다중공선성 검사에서 VIF값이 1.000, 공차한계량이 1.000으로 나타나 예측변수 간에 다중공선성은 존재하지 않는 것으로 나타났다. 이 회귀모형의 설명력은 33.7%로 나타났으며 회귀식도 유의(F=45.676, p<.000)한 것으로 분석되어 모형 적합성이 있다고 할 수 있다. 식음료생산전략은 경영성과와의 관계에서 원가 및 납기요인에서 정(+)의 영향(t=7.057, p<.01)관계가 존재하며, 유연성 및 품질요인도 유의(t=6.462, p<.01)한 것으로 나타났다.

Table 9는 식음료생산전략과 경영성과 중 생산·운영성과와의 영향 관계를 제시하였다. 독립변수간의 상관성을 나타내는 다중공선성 검증에 VIF값이 1.000, 공차한계량이 1.000으로 다중공선성은 존재하지 않는 것으로 나타났다. 이 회귀모형의 설명력은 32.8%로 나타났으며 회귀식도 유의(F=50.777, p<.000)한 것으로 분석되었다. 식음료생산전략은 생산·운영성과와의 관계에서 원가 및 납기요인에서 정(+)의 영향(t=7.690, p<.01)관계가 존재하며, 유연성 및 품질요인도 유의(t=6.429, p<.01)한 것으로 나타났다. 그러므로 가설 2는 채택되었다. 이러한 결과는 경쟁전략의 유형에 따라 생산전략의 경쟁요인을 선택해야만 성과와 연결되어져 있다는 연구결과(Kotha S와 Orne D 1989)와 기업의 전략, 서비스전달시스템, 성과와는 선형의 인과관계가 존재한다는 결과를 부분적으로 지지하고 있다(Ahn KH와 Yoon JW 1999, Mayer KJ 등 2003, Kumar R와 Kummer U 2004).

Table 6 . F&B production strategy and its multiple regression analysis with high-contact service system

Independent Variables	Dependent Variables: High-contact service system							
	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	t	p	Tol	VIF	Durbin-Watson
	B	S. D.	B					
Constant	5.246	.080		65.583				
Cost · Delivery	.546	.080	.419	6.813	.000***	1.000	1.000	1.926
Flexibility · Quality	.522	.080	.400	6.505	.000***	1.000	1.000	
R^2: .335, ad. R^2, .328 df1:2, df2:176, F(p): 44.369 (.000)								

*** p<.01

Table 7. F&B production strategy and its multiple regression analysis with low-contact service system

Independent Variables	Dependent Variables: Low-contact service system							
	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	t	p	Tol	VIF	Durbin-Watson
	B	S. D.	B					
Constant	4.354	.093		47.049				
Cost · Delivery	.079	.092	.064	.851	.396	.999	1.001	1.753
Flexibility · Quality	.430	.090	.358	4.791	.000***	.999	1.001	
R^2: .134, ad. R^2.123, .328 df1: 2, df2: 155, F(p): 12.007 (.000)								

*** p<.01

Table 8. F&B production strategy and its multiple regression analysis with marketing performance

Independent Variables	Dependent Variables: Marketing performance							
	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	t	p	Tol	VIF	Durbin-Watson
	B	S. D.	B					
Constant	-.021	.062		-.345				
Cost · Delivery	.439	.062	.433	7.057	.000***	1.000	1.000	2.081
Flexibility · Quality	.403	.062	.397	6.462	.000***	1.000	1.000	
R^2: .344, ad. R^2, .337, df1: 2, df2: 174, F(p): 45.676 (.000)								

*** p<.01

3) 서비스시스템과 경영성과와의 관계

서비스시스템과 마케팅성과간의 영향관계는 Table 10에 제시되었다. 고접촉서비스시스템과 저접촉 시스템은 각각 t=3.285, p<.01, t=3.304, p<.01로 유의적인 영향관계가 있는 것으로 파악되며, 영향력을 설명하는 결정계수(R^2)는 12.8%로 나타나 영향정도는 크지 않는 것으로 분석되었다. 이 회귀모형 적합성은 F=12.379, p<.000에서 유의한 것으로 분석되었으며 다중공선성 문제(공차한계량과 VIF값도 각각, 1.015, 1.015)도 없는 것으로 파악되었다. DW값도 1.734로 나타나 적합한 모형인 것으로 나타났다.

Table 11은 독립변수 서비스시스템과 종속변수 식음료생산 · 운영서비스간의 관계를 분석한 결과를 제시하였다. 고접촉서비스시스템과 저접촉서비스시스템 각각, t=5.089, p<.01, t값=2.016, p,<.01에서 유의한 값을 가지는 것으로 나타났다. 이 회귀식의 설명력(R^2)은 16.2%로 낮게 설명되었지만 모형은 F=16.654, p<.000에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 채택되었다. 이와 같은 검증결과는 서비스가치를 제시하면서 종사원의 태도가 고객의 만족, 충성도, 매출액증가 등과 연결되어 있다는 서비스수익체인 연구결과(Heskett JL 등 1994)와 기업의 내부적인 자원 활동은 재무적, 비재무적인 성과에 영향을 미친다는 연구(Kaplan RS와 Norton DP 1996)와 유사한 결과이다.

V. 결 론

본 연구는 호텔레스토랑의 생산 · 운영기능이 중요함

Table 9. F&B production strategy and its multiple regression analysis with operation performance

Independent Variables	Dependent Variables: Operation performance							
	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	t	p	Tol	VIF	Durbin-Watson
	B	S. D.	B					
Constant	-.004	.062		-.071				
Cost · Delivery	.480	.062	.463	7.690	.000***	1.000	1.000	1.799
Flexibility · Quality	.396	.062	.387	6.429	.000***	1.000	1.000	
R^2: .369, ad. R^2.361, .328 df1: 2, df2: 174, F(p): 50.777 (.000)								

*** p<.01

Table 10. Service system and its multiple regression analysis with marketing performance

Independent Variables	Dependent Variables: Marketing performance							
	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	t	p	Tol	VIF	Durbin-Watson
	B	S. D.	B					
Constant	-1.912	.380		-5.036	.000			
High-contact service system	.191	.058	.238	3.285	.001***	.985	1.015	1.734
Low-contact service system	.194	.059	.239	3.304	.001***	.985	1.015	
R^2: .357, ad. R^2.128, df1:2, df2:169, F(p): 12.379 (.000)								

*** p<.01

Table 11. Service system and its multiple regression analysis with operation performance

Independent Variables	Dependent Variables: Operation performance							
	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	t	p	Tol	VIF	Durbin-Watson
	B	S. D.	B					
Constant	-1.977	.362		-5.468	.000			
High-contact service system	.280	.055	.358	5.089	.001***	.982	1.018	1.719
Low-contact service system	.116	.058	.142	2.016	.001***	.982	1.018	
R^2: .162, ad. R^2 .162, df1:2, df2:172, F(p):16.654(.000)								

*** p<.01

에도 불구하고 식음료생산전략, 서비스시스템, 경영성과와의 관계를 실증적으로 분석한 연구가 없었다. 다만, 생산영역에서는 식음료 메뉴와 관련된 연구가 있으며, 서비스시스템의 경우도 서비스품질, 서비스 환경과 관련된 실증연구가 진행되어 왔을 뿐 두 변수 사이의 인과관계를 분석한 연구는 미진하였다. 따라서 본 연구에서는 식음료 생산전략, 서비스시스템, 성과와의 관계를 분석하여 레스토랑 생산운영전략에 응용하고자 연구가 수행되었다. 이와 관련된 측정도구는 Kotha S와 Orne D(1989), Chase RB(1978), Golden BR(1992), Harrison SP와 Poole M(1997)의 연구에서 추출하였다. 호텔레스토랑의 식음료생산전략, 서비스시스템, 경영성과간의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 표본을 수집하여 항목의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과 고유 값이 1이상인 요인과 요인적재량이 0.4이상 요인을 대상으로 식음료생산전략과 경영성과에 관한 요인으로 그룹화 하였다. 식음료생산전략은 원가 및 납기요인, 유연성 및 품질 등 2개 요인으로 분류 되었으며, 총 분산은 60.143%로 나타났다. 요인분석의 적합도 결과인 KMO=.931, Bartlett's Test of Sphericity= 1933.332 (p<.000)도 우수한 것으로 나타났다. 마케팅성과 관련 변수에서는 1개의 요인이 추출 되었으며, 총 분산은 78.974%로 나타났다. 요인분석의 적합도 결과인 KMO=.719, Bartlett's Test of Sphericity = 294.219(p<.000)도 우수한 것으로 나타났다. 생산·운영성과 관련 변수에서는 1개의 요인이 추출 되었으며, 총 분산은 68.539%로 나타났다. KMO=.816 Bartlett's Test of Sphericity = 314.458(p<.000)도 우수한 것으로 나타났다. 또한 항목의 신뢰성을 분석하였으며 검증방법으로 크론바하 알파값(cronbach α)을 이용하여 항목간의 내적일관성을 검증하였다. 검증결과, 구성개념의 신뢰도가 0.7이상으로 내적일관성이 양호 한 것으로 나타났다. 피어슨의 상관관계분석에서는 대부분의 변수들이 약한 정(+)의 상관관계를 나타났고 생산·운영성과와 서비스시스템 간에는 상관관계가 없는 것으로 나타났다.
2. 호텔레스토랑의 식음료생산전략은 레스토랑의 서비스시스템에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 식음료생산전략 요인을 독립변수로, 서비스시스템을 기준변수로 하여 분석한 결과, 변수간의 상관관계의 문제인 다중공선성(multi-collinearity)은 분산팽창계수(variance inflation factor: VIF)값이 1.000, 공차한계량이 1.000으로 나타나 다중공선성은 없는 것으로 나타났다. 원가 및 납기요인(t= .6.813, p<.01), 유연성 및 품질요인(t=6.505, p<.01)은 고접촉서비스시스템에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또 식음료생산전략과 저접촉서비스시스템간의 분석에서도 다중공선성은 VIF값이 1.001, 공차한계량이 .999로 다중공선성이 존재하지 않았으며, 유연성 및 품질요인은 정(+)의 영향관계(t=4.791 p<.01)가 있는 것으로 나타났다. 하지만 원가 및 납기는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 통계적으로 유의하며 부분적으로 채택되었다. 이러한 연구결과는 호텔레스토랑의 식음료생산전략의 경쟁요인인 유연성 및 품질, 원가 및 납기전략을 고객과 종사원의 접촉 정도에 따라 선별적으로 구사해야 한다는 것을 의미한다.
3. 호텔레스토랑의 식음료생산전략은 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 식음료생산전략과 마케팅성과와의 다중회귀분석 한 결과, 다중공선성 검사에서 VIF값이 1.000, 공차한계량이 1.000으로 나타나 예측변수 간에 다중공선성은 존재하지 않는 것으로 나타났다. 식음료생산전략은 마케팅성과와의 관계에서 원가 및 납기요인에서 정(+)의 영향(t= 7.057, p<.01)관계가 존재하며, 유연성 및 품질요인도 유의(t=6.462, p<.01)한 것으로 나타났다. 식음료생산전략과 생산·운영성과 간에는 원가 및 납기요인에서 정(+)의 영향(t=7.690, p<.01)관계가 존재하며, 유연성 및 품질요인도 유의(t=6.429, p<.01)한 것으로 나타났다. 특히 마케팅성과 보다는 생산·운영성과에 더 기여하는 것으로 분석되었다. 그러므로 가설 2는 채택되었다. 이와 같은 결과는 식음료생산전략의 경쟁요인들이 레스토랑의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과이다. 따라서 식음료 생산 관련 매니저들은 호텔기업의 전략적 비전과 목표시장을 고려하여 자사에 적합한 식음료생산전략을 경쟁요인으로 선택해야 한다는 것을 제시하고 있다.
4. 호텔레스토랑의 서비스시스템은 레스토랑의 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.
서비스시스템과 마케팅성과와의 관계분석에서, 독립변수 간에 다중공선성은 존재하지 않는 것으로 파

악되었으며, 각각 t=3.285, p<.01, t=3.304, p<.01에서 유의적인 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 회귀식의 영향력을 설명하는 결정계수(R^2)는 12.8%로 나타나 영향 정도는 크지 않았지만, F값의 유의성을 볼 때 통계적으로 적합한 모형이라 할 수 있다. 또한 독립변수 서비스시스템과 종속변수 식음료생산 · 운영성과간의 관계를 분석한 결과, 고접촉서비스시스템과 저접촉서비스시스템은 각각, t=5.089, p<.01, t값 =2.016, p,<.01에서 유의한 값을 가지는 것으로 나타났다. 이 회귀식의 설명력(R^2)은 16.2%로 낮게 설명되었지만, 모형은 F=16.654, p<.000에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 채택되었다. 이러한 결과는 호텔레스토랑의 서비스시스템이 고객의 충성도, 재방문, 추천구매, 브랜드인지도 향상, 수익 등의 마케팅성과에 긍정적인 영향을 주고, 또한 서비스품질, 서비스생산성, 서비스속도 향상과 같은 생산 · 운영 성과와도 관계가 있다는 것을 암시하는 것이다. 따라서 식음료생산 매니저들은 서비스인카운터 설계 시 세분시장에 적합한 서비스시스템을 구축해야 할 것으로 판단된다. 이것은 또한 종사원의 생산 · 운영성과와도 관계가 있으므로 서비스인카운터 설계 시 접객 종사원의 서비스수준, 인원, 동선 등도 고려해야 할 것이다.

본 연구의 한계점으로는 식음료생산전략, 서비스시스템, 경영성과에 관한 분석이 표본의 인식수준에 그쳐 객관적인 자료로 가설을 검증하지 못했다는 한계점이 있다. 이는 추후 연구에서 경영실적자료와 비교 검토하는 연구가 필요할 것으로 사료된다. 또한 본 연구에서는 서비스시스템의 변수를 선택하는데 있어서 선행연구를 참고로 하여 분석하였다. 하지만 요인 타당성을 완전히 확보했다고는 볼 수 없는 조건이므로, 향후 연구에서는 서비스시스템과 관련된 문항을 개발하여 요인분석을 해야 할 것으로 사료된다.

참고문헌

Ahn KH, Yoon JW. 1999. Empirical analysis of the effect of fitness between competitive strategy and service delivery system on the marketing performance. J Korea Marketing 1(2):36-54

Chase RB. 1978. Where does the customer fit in a service operation?. Harvard Business Review 56(4):42-46

Clark BH 1999. Marketing performance measures: history and interrelationships. J Marketing Management 15:711-732

Cook DP, Goh C, Chung CH. 1999. Service typology: a state of the art survey. J Production and Operation Management 8(2):318-338

Garvin DA. 1987. Competing on the eight dimensions of quality. Harvard Business Review Nov-Dec:101-109

Golden BR. 1992. SBU Strategy and performance: the moderating effects of the corporate-sub relationship. Strategic Management J 13(2):145-158

Grant RM. 2002. Contemporary strategy analysis. Blackwell Publishers. Oxford, UK. pp 14-15

Grove SJ, Fisk RP. 1992. The service experience as theater. Advances in Consumer Research 19: 455-461

Hayes RH, Wheelwright SC. 1984. Restoring our competitive edge: competing through manufacturing. John Wiley & Sons. N. Y., U. S. A. pp 3-24

Heskett JL, Jones TO, Loveman GW, Sasser WE, Schlesinger LA. 1994. Putting the service profit chain to work. Harvard Business Review March-April:164-174

Harrison SP, Poole M. 1997. Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research note. Accounting. Organizations and Society 22(6):557-572

Jeffrey JD, Mahomod MY, Andrew JC. 1997. Application of root cause analysis in a service delivery operational environment: a framework for implementation. I J Service Industry Management 8(4):268-289

Johnston R, Clark G. 2005. Service operations management: from the roots up. I J Operations & Production Management 25(12):1298-1308

Kang SW. 2005. The effects of the fit of the manufacturing strategy and service delivery system of foodservice firms on their financial performance. Doctorate thesis. The Graduate School of Kyonggi University. pp 57-58

Kaplan RS, Norton DP. (1996) Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. January-February:75-85

Kotha S, Orne D. 1989. Manufacturing strategies: a conceptual synthesis. Strategic Management J 10:211-231

Khan AM. 1987. Concept of f&b service Operation and Management. Van Nostrand Reinhold, New York, U. S. A. pp 2-3

Kumar R, Kummer U. 2004. A conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial system and products. J Business & Industrial Marketing 19(5):310-319

Lee HR, Wang S, Kim TG. 2003. The effect of the perceived service quality by physical environment of the hotel western restaurant on customer satisfaction. Korea Academic Society of Tourism Management 17(2):177-197

Leonieke GZ, Jan DV. 2007. Structuring front office and back

office work in service delivery systems: an empirical study of three design decision. International J Operation & Production Management 27(1):108-131

Loveman GW. 1998. Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance. J Service Research 1(1):18-31

Mayer KJ, Bowen JT, Moulton MR. 2003. A propose model of the description of service process. J Marketing 17(6):621-639

Nettles M, Gregorie M, Canter D. 1997. Analysis of the decision to select a conventional or cook chill system for hospital food service. J American Dietetic Association 97(6): 626-631

Noble MA. 1995. Manufacturing strategy: testing the cumulative model in multiple country context. Decision Sciences 26(5):693-721

Peter J. Alan H. 1990. Thinking about catering system. International J Production and Operation Management 10(8):42-52

Phillps PA. 1999. Performance measurement system and hotels: a new conceptual framework. J Hospitality Management 18:177-182

Pickworth JR. 1988. Service delivery system in the f&b service industry. International J Hospitality Management 7(1):43-62

Rodgers S. 2005. Selecting a f&b service system: a review. International J Contemporary Hospitality 17(2):157-169

Roth AV, Miller JG. 1992. Sucess factors in manufacturing. Business Horizones 35(4):71-83

Resenzweig ED, Roth AV, Dean Jr JW. 2003. The influence of an integration strategy on competitive capabilities and performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. J Operations Management 21:437-456

Safizadeh MH, Field JM, Ritzman LP. 2003. An empirical analysis of financial service process with a front-office or back-office orientation. J Operation Management 21(5): 557-576

Schmenner RW. 1996. How can service business survive and prosper?. Sloan Management Review 27(3):21-31

Shostack GL. 1982. How to design a service. European J Marketing. 16(1):49-63

Skinner W. 1998. Manufacturing strategy. Chapman & Hall. London, U. K. pp 13-26

(2007년 10월 15일 접수, 2007년 12월 21일 채택)