



저작자표시-변경금지 2.0 대한민국

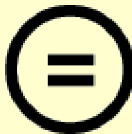
이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 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](#)

경영학석사학위논문

국내 외식업 산업의 공급자관계관리와
고객가치경영의 관계와 성과에
미치는 영향- 비 프랜차이즈 업체를 중심으로

**Impact of Supplier Relationship Management and
Customer Value Management on Performance and
their Inter-Relationship for Korean Restaurant
Industry- Studies of Non-Franchises**

2014년 1월

서울대학교 대학원
경영학과 생산관리전공
유 성 현

국내 외식업 산업의 공급자관계관리와
고객가치경영의 관계와 성과에
미치는 영향- 비 프랜차이즈 업체를 중심으로

지도교수 남 익 현

이 논문을 경영학석사학위논문으로 제출함
2014년 1월

서울대학교 대학원
경영학과 생산관리전공
유성현

유성현의 경영학석사 학위논문을 인준함
2014년 1월

<u>위원장</u>	<u>박 상 욱</u>	(인)
<u>부위원장</u>	<u>양 홍 석</u>	(인)
<u>위 원</u>	<u>남 익 현</u>	(인)

국문 초록

국내 외식업 산업의 공급자관계관리와 고객가치경영의 관계와 성과에 미치는 영향- 비 프랜차이즈 업체를 중심으로

유 성 현

경영학과 생산관리 전공

서울대학교 대학원

베이비붐 세대의 창업 열풍에 더불어 국내 외식업 산업은 빠른 속도로 창업과 폐업이 진행되고 있다. 창업자들이 외식업을 선호하는 이유는 타 산업에 비해서 진입장벽이 낮기 때문인데 이러한 낮은 진입 장벽은 외식업주들에게 양날의 칼이 되어 돌아온다. 외식산업의 많은 현 경영자들과 예비 창업자들은 성공의 중요한 열쇠로 입지 선정과 고객관계관리를 들고 있는 반면 공급자관계관리는 상대적으로 소홀히 여겨져 왔다.

본 논문에서는 국내 외식업 산업의 공급자관계관리 및 고객가치경영의 다양한 요소들이 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 이러한 연구를 통해 국내 외식업 산업에서 외식업체의 입지나 고객관리 등의 영업적 요소 보다는 이제까

지 덜 주시 되어왔던 공급자관계관리의 중요성을 인식할 수 있을 것이다. 공급자관계관리의 중요성을 입증하기 위해 본 연구에서는 공급자관계관리 요소와 고객가치경영의 요소들이 성과에 미치는 영향을 비교 분석하였으며 결과적으로 공급자관계관리 요소는 고객가치경영 요소보다 성과에 더 큰 영향력을 미친다고 판별 되었다.

본 논문에서는 공급자관계관리와 고객가치경영의 상관관계를 연구하였다. 결과에 나타난 상관관계를 바탕으로 고객에게 가치를 형성 할 수 있는 다양한 요소와 + 혹은 - 방향으로 유의미하게 함께 움직이는 공급자관계관리 요소를 선별하였다. 또한 성공적이거나 실패적인 성과를 나타내는 업체들을 선별하여 이러한 업체들의 공급자관계를 분석하였다. 이러한 분석을 통해 외식업 창업에 관심을 가지는 예비 창업자에게 실질적으로 도움이 될 수 있는 공급자관계를 제시하였다.

주요단어: 공급자관계관리, 고객가치경영, 성과, 외식업, 인과관계

학번: 2012-20496

목차

국문 초록-----	i
목차-----	iii
그림 목차-----	v
표 목차-----	v
제1장 서론-----	1
1절 연구 배경 및 목적-----	1
2절 공급사슬관리, 공급자관계관리 및 고객가치경영 정의-----	3
3절 국내 외식업 시장 분석-----	4
제2장 문헌연구-----	8
1절 공급자관계관리-----	8
1항 전략구매-----	10
2항 공급자관계관리와 경쟁우위-----	11
3항 국내 외식업의 SRM-----	12
2절 고객가치경영-----	13
1항 고객만족경영과 고객가치경영 -----	14
2항 고객가치사슬 -----	15
3항 서비스업의 경쟁 차별화를 위한 특징-----	17
3절 성과측정-----	19
제3장 연구모델-----	20
1절 연구모델-----	20
2절 연구방법 및 연구가설-----	22
제 4 장 설문조사 설계-----	26

1절 연구대상-----	26
제5장 결과분석-----	27
1절 영업 분석-----	27
2절 신뢰도 분석-----	29
3절 공급자관계관리와 고객가치경영의 성과 인과관계 분석-----	31
4절 공급자관계관리 및 고객가치경영의 성과 영향도 분석 -----	39
5절 공급자관계관리와 고객가치경영의 상관관계 분석 -----	42
1항 우수성과그룹 공급자관계관리 고객가치경영의 상관관계 분석-----	47
6절 그룹별 star diagram 및 분석-----	53
제6장 결론-----	56
1 절 결론-----	56
2 절 연구의 한계 및 발전방향-----	57
참고문헌-----	59
Abstract-----	63
설문조사-----	65

그림 및 표 목차

<그림1: 국내 대중 음식점의 서비스 청사진>-----	4
<그림2: 기업 응용 구조>-----	9
<그림3: 서비스 수익 체인> -----	17
<그림4: 연구모델 1>-----	20
<그림5: 연구모델 2>-----	21
<그림6: 성과와 유효한 공급자관계관리 및 고객가치경영 요소>---	39
<그림7: 투자 대비 순익률 그룹별 공급자 관계>-----	54
<그림8: 매출 대비 순익률 그룹별 공급자 관계>-----	54
<표 1: 프랜차이즈 점포에 대한 소비자 이용실태 조사>-----	5
<표 2: 연도별 외식업 창업 및 폐업 점포 수>-----	7
<표 3: 만족과 가치의 개념적 차이>-----	15
<표 4: 문헌연구 정리>-----	22
<표 5: 설문조사 응답업체 영업실적 분석>-----	27
<표 6: 설문조사 응답업체 기술 통계량>-----	28
<표 7: 재무적 성과에 따른 그룹 분류>-----	53

제 1장 서론

제 1 절 연구 배경 및 목적

외식업 산업의 주요 특성으로는 높은 입지 의존성과 식 자재의 부패 때문에 관리와 보존이 어려운 점, 그리고 타 산업과 비교하면 다품종 소량생산이 있다. 이제까지 국내 외식업에 대한 보편적인 인식은 입지가 좋은 상권에 업체를 입주 시켜 매출상승에 집중하는 것이 가장 많은 이익을 낼 수 있는 방법이라 생각되어 왔다. 창업자들은 보편적인 인식처럼 좋은 입지에 많은 투자와 마케팅 비용과 같은 부수적인 비용을 지출하는 것이 성공을 위한 최선의 방법인지 살펴 봐야 한다. 이를 위해 외식업 경영주들이 매출상승에 지나치게 집중한 나머지 실질적으로 이익률 상승에 도움이 될 수 있는 공급자관리의 부실로 이어지는 것이 아닌지 확인 해 봐야 할 것이다.

본 연구의 첫 번째 목적으로는 비 프랜차이즈 사업장의 공급자와의 관계를 알아보고, 공급자관계관리가 직접적으로 외식업체의 성과에 미치는 영향을 연구하는 것이다. 프랜차이즈 업체의 경우 프랜차이즈 본사에서 납품 받은 원재를 본사 규격대로 가공 및 제조하기 때문에 일반 외식업체들과 다른 획일화된 유통구조를 가지고 있다. 따라서 본 연구에서는 큰 의미를 갖지 않아 비 프랜차이즈 외식업 중심으로 연구를 진행한다.

본 연구의 두 번째 목적은 고객가치경영과 외식업체 성과의 인과관계를 연구하는 것으로써, 어떠한 고객가치 요소가 성과에 영향을 미치는지 연구 할

것이다. 이러한 연구는 외식업에서 고객의 가치를 만족시키는 여러 가지 요소가 업체의 성공에 있어 미치는 영향을 판단해 볼 수 있는 척도가 될 것이다.

본 연구의 세 번째 목적은 외식업의 공급자관계관리와 고객가치경영간의 상관관계를 분석하는 것이다. 또한 성공적인 외식업체의 공급자관계관리 및 고객가치경영 상관관계 및 공급자관계관리 와 고객가치경영 요소내의 상관관계를 연구 할 것이다.

마지막으로 성공적으로 운영되고 있는 외식업체의 공급자관계를 알아보기 위해 외식업 산업에서 중요시 여겨지는 공급자관계 관련 변수들을 탐색할 것이다. 이러한 변수들을 성공적으로 운영되고 있는 업체에서부터 가장 미진한 성과를 보이는 업체까지 비교 분석 하여 외식업산업 최선의 공급자관계를 탐색 할 것이다.

연구 목적 달성을 위해 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제를 제출하였다.

첫째, 외식업체의 공급자관계관리는 성과에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 외식업체의 고객가치경영은 성과에 어떠한 영향을 미치는가?

셋째, 외식업체의 공급자관계관리와 고객가치경영은 어떠한 상관관계가 있으며, 높은 성과를 달성하고 있는 외식업체의 경우는 어떠한가?

넷째, 성공적이거나 실패적인 성과의 외식업체는 대체적으로 어떠한 공급자관계 유형을 띄는가?

제 2 절 공급사슬관리, 공급자관계관리 및 고객가치경영의 정의

공급사슬관리(Supply Chain Management, SCM) 기업이 원재료를 획득하고, 이 원재료를 중간재나 최종재로 변환하고, 최종제품을 고객에게 유통시키기 위한 조직 및 비즈니스 프로세스의 네트워크다. 공급사슬은 제품 및 서비스를 원천에서 소비에 이르도록 공급하기 위해 공급업체, 제조공장, 유통센터, 소매할인점 및 고객을 연결하는 종합적인 네트워크다 (Krajewski et al., 2011).

공급자관계관리(Supplier Relationship Management, SRM)는 SCM의 구매부분이며 CRM(Customer Relationship Management)과 더불어 외부 파트너인 공급자 혹은 고객과의 관계를 개선하고 공급사슬을 확장 및 통합하여 공급망 전체의 효율을 높이는 활동이다. SRM은 기업의 수익률 향상에 영향을 줄 수 있는 공급자와의 관계를 개선하고 이를 통해 기업의 경쟁력을 높일 수 있는 과정과 방법이다. Herrmann 과 Hodgson(2001)은 SRM을 ‘현재 거래하는 공급자를 관리하고 새로운 공급자를 찾으며 원가를 절감하며 조달 계획을 세우고 구매 경험을 통합하며 공급자관계의 수혜를 추출하는 것’ 이라 정의 하였다.

기업들의 치열해진 경쟁환경 속에서 고객은 더 많은 선택권을 가지게 되었다. 이러한 경쟁에서 기업들이 살아남기 위해서는 이제까지 중요시 되어오던 고객만족을 뛰어넘는 고객가치를 창조하여야 한다. 고객만족경영의 핵심 모티브는 고객의 욕구를 충족시키며 불만을 최소화 하는데 있었고, 고객가치경영의 경우에는 타기업과 차별화된 가치를 발굴해 고객에게 제공하는 것이다. 이러한 고객가치경영은 결과적으로 기업의 성과를 촉진 시킬 수 있는

제 3 절 국내 외식업 시장 분석

식품 위생법에 따르면 국내 외식업은 휴게 음식점, 일반 음식점, 단란주점 및 유흥 주점으로 분류 된다. 이와 별개로 대중음식점은 분식 등을 포함한 대중적인 가격에 음식을 제공하는 음식점을 의미하며, 식품 위생법상의 휴게 음식점, 일반 음식점 그리고 단란 주점의 대부분이 여기에 포함된다. 전문 음식점은 대중 음식점 보다 높은 가격대의 음식을 판매하는 곳으로 그 예로 패밀리 레스토랑, 뷔페 등이 있다. 단란 주점과 유흥 주점은 주류를 전문으로 판매하는 업체로써 호프집과 나이트클럽 등이 있다

<그림1>은 국내 대중 음식점들의 기본적인 서비스 청사진이며, 이를 살펴 보면 여러 가지의 서비스 실패 지점이 존재한다. 이 중 공급자와의 관계 문제로 일어날 수 있는 가장 일반적인 사례로 식 재료 준비가 안되거나 문제가 생겨 고객에 제공 되지 못하는 경우이다. 이러한 문제들은 원활한 공급자관계관리만 이루어 사전에 예방 할 수 있을 것이다.



서비스 실패 포인트= 실패

< 그림1: 국내 대중 음식점의 서비스 청사진 >

강병오 한국창업포럼 회장에 따르면 아래와 같은 이유로 국내 외식업 산업의 중요성을 강조하였다.

1. 국가경제에서 차지하는 비중이 높다. 2011년 기준으로 외식산업 규모는 68조원 선이고, 여기에 식품산업을 합치면 133조원으로 국내총생산(GDP)의 10% 이상을 차지한다. 농림수산 식품부가 발표한 식품산업 주요 지표에 따르면⁴ 2011년 국내 식품·외식산업 시장 규모는 133조원으로 구체적인 규모는 식품시장 65조원, 외식업 68조원 이었다. 이는 10년 전인 2001년도에 비해 2배 가까이 성장한 것이다. 이러한 성장치를 좀 더 자세히 살펴보면 외식산업은 동기간에 97.3%, 음식료품 제조업은 81.4%, 그리고 농림어업은 34.7% 증가 한 것으로 나타났다.
2. 외식업은 많은 일자리를 창출한다. 현재 한국은 자영업자 비율이OECD에서도 두 번째로 높지만 다른 나라와는 다르게 회식문화 그리고 음주문화가 정착되어 있어 아직 더 많은 일자리가 만들어 질 수 있다.
3. 한국 외식업은 국내 산업에만 치우쳐 있는데 글로벌화를 통하여 미래 성장동력이 될 수 있으며 또한 문화를 전파할 수 있는 교두보가 된다.

외식업체를 이용할 때 고객들의 결정에 영향을 미치는 요소에 대해 알아보기 위해 2013년 대한상공회의소가 수도권 및 6대 광역시 소비자 500명을 대상으로 실시한 '프랜차이즈 점포에 대한 소비자 이용실태 조사'를 살펴보았다. 소비자들이 프랜차이즈 업체에서 외식을 할 때 가장 중요시 여기는 조건은 <표1>과 같다.

조건	위치	품질	가격	브랜드	상품종류	교통	위생
(%)	27.4	22.8	18.4	15.4	6.8	6.2	2.2

<표1: 프랜차이즈 점포에 대한 소비자 이용실태 조사>

외식업이라는 산업의 특성상 소비자들이 중요시 여기는 부분이 비 프랜차이즈 업체에도 비슷하게 적용된다고 가정하면 입지적 요건만큼이나 품질과 가격에 대한 요소는 고객의 결정에 중요시 되었다. 또한 브랜드 혹은 상품 종류 역시 소비자에게는 중요한 결정 요소로 여겨진다는 것을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서 살펴 볼 고객가치경영 요소 역시 품질, 가격, 브랜드 혹은 상품종류 등 소비자가 중요시 여기는 요소를 중심으로 살펴 볼 것이다.

외식업 산업에서의 양극화는 심각한 상황인데, 한국외식업중앙회에 따르면 2011년 중앙회에 가입된 42만 회원 업소 중 85%에 해당하는 35만여 업체가 연 평균매출 2억원 미만의 영세업자이다. 또한 개업 5년 내 폐업률은 80% 이상으로써 상당히 높은 위험성을 띄고 있다. 이와 같은 실정에도 불구하고 소자본으로 창업이 가능하며 기술과 특수 지식 등 특별한 진입 장벽이 없기 때문에 매년 많은 창업자들이 몰리고 있다. 프랜차이즈가 아닌 외식업체들의 경우 요리를 하는 개개인별의 실력 차이가 존재하고 소비자가 이를 민감하게 느끼고 체감 할 수 있다. 고객이 느끼는 가치가 스태프와 같은 요리사 개인에 의해 발생하는 경우 이들이 떠나고 마땅한 대체자가 없는 경우 곧바로 그 가치를 잃기 때문에 지속적인 가치 창출 방법이라 볼 수 없다. 이는 유명 헤어 디자이너를 보유한 미용실 혹은 실력이 출중한 성형외과의를 보유한 병원과 같은 이치이다. 외식업은 모방이 쉽다는 특징을 가지고 있는데 이 때문에 외식업에서 지속적인 경쟁 우위를 점하기는 상당히 어렵다. 만약 서비스가 쉽게 모방이 가능하다면 경쟁 우위는 곧 사라 질 것이므로 기업들은 모방이 가능한 혁신에 시간과 자본을 투자하지 않아야 한다. 그리고 이렇게 쉽게 모방이 가능한 역량은 경쟁자가 개발하도록 하여 최선의 아이디어만 착안해 사용하는 것이 기업에 있어 더 나은 선택이 될 것이다

한국외식업중앙회에 따르면 최근 베이비붐 세대 퇴직자 증가에 따라 외식업 창업자가 급증하였으나, 매년 창업하는 업체와 비슷한 수의 점포가 폐업하고 있어 총 외식업체의 수는 59 만개를 오르내린다.

년도	외식업 창업	외식업 폐업
2009	29,000	29,000
2010	56,000	47,000
2011	50,000+	50,000+

<표 2: 연도별 외식업 창업 및 폐업 점포수>

월간식당에서 외식업체들을 대상으로 진행한 설문조사에 의하면 업체의 폐업 및 운영난의 주요 원인으로는 원재료 비 상승 27.5%, 소비심리 위축 26.1%, 인력난 14.0% 높은 임대료 11.8%, 음식점간 과다경쟁 11.2% 순으로 나타났으며, 따라서 외식 업체들은 공급과 관련된 부분에서 가장 큰 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다. 경영주들은 이러한 위기를 탈출할 수 있는 방법으로 철저한 단골고객 관리 17.5%, 원재료비 축소 16.3%, 인건비 절감 15.1% 및 신메뉴 개발 11.2%을 최선택으로 선택하였다.

제 2 장 문헌연구

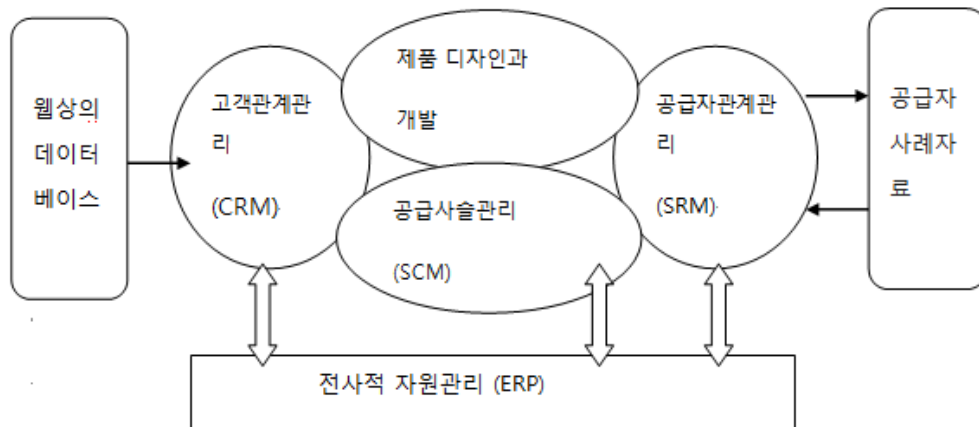
본 논문에서는 문헌 연구를 통해 모델을 제안하고 연구 가설을 제안 할 것이다.

제 1 절 공급자관계관리

전통적으로 구매업무는 기업에 있어 전략적으로 그다지 중요하지 않은 기능으로 취급되어 왔으며 (Reid and Plank, 2000) 전략적 우위의 원천으로도 인식되지 않았다(Kaufmann, 2002). 하지만 최근 들어서 구매는 기업간의 경쟁에 큰 영향력을 행사한다고 인식에 전환이 생겼다 (Carter and Narashiman, 1996). 이러한 현상으로 기업들은 기존 공급사슬관리만으로는 구매의 최적화를 달성하기 어려움을 판단하였으며, 따라서 구매 전문 프로세스의 필요성이 대두되었다. 이에 대응책으로 많은 기업들이 공급자관계관리 (SRM)이라는 구매 시스템을 구축해 자사의 구매를 최적화 시키려는 노력을 하고 있다.

SRM은 기존의 적대적인 구매자와 공급자의 관계를 상호간의 관계 지향적으로 전환 시켰다. SRM과 관련된 업무를 구체적으로 살펴보면 공급자 혹은 협력사를 물색하고 발굴해 계약하는 것부터 납품주기를 조절 하는 등의 구매와 관련된 업무의 최적화를 포괄적으로 실행한다. 초기의 SRM은 납기 혹은 품질 등에 문제가 있는 공급자를 선별하고 반대로 이러한 부분에 뛰어난 공급자를 추려내는 역할을 담당하는 등 내·외부에서 발생하는 직·간접적인 비용을 최소화 시키는데 이용되었다. 직·간접적 비용을 최소화하기 위해 SRM에서는 개인의 직관과 능력에 의존하던 전통적 구매를 ERP와 같은 시스템적 구매로 전환하였다. 현재까지도 SRM의 이러한 부분에서 중요한 역할을 맡고 있으며 최근에는 시스템적 구매로 인해 남는 인력을 공급자와의

공동적인 신상품개발, 공급자 양성 및 부품 최적화 체계 구축 등에 배치하고 있다. SRM은 공급자와 밀접한 관계를 지향하는데 여기서 밀접한 관계의 의미는 공급사슬 내의 기업들이 정보, 위험과 수익을 공유하고 서로 완전히 의지할 수 있으며 장기적인 관계를 유지하는 것을 의미한다 (Guimaraes et al., 2002). 이러한 밀접한 관계는 기업들이 서로 간의 신뢰를 두텁게 하고 (Ring et al. 1994) 공동으로 업무를 진행하며 정보 및 기술의 발전과 공유할 수 있는 (Nonaka et al., 1995) 기틀이 된다.



<그림2: 기업 응용 구조> 인용: K.L Choy, 2003

<그림2>를 통해서 알 수 있듯이 SRM과 CRM은 여러 가지 연관성과 공통점을 가지고 있다. SRM은 공급사슬상의 고객의 수요로부터 공급 정보까지의 흐름을 직·간접적인 조달과 대외구매 그리고 교환거래를 통해 원활하게 만든다. CRM과 SRM을 제품 개발 초기 단계에서부터 통합적으로 사용하면서 공급사슬관리에 ERP를 적절히 사용하면, SRM은 다음과 같은 3가지 영역에 가치를 부가함으로써 경쟁우위를 제공한다 (K.L Choy, 2003).

- 1) 막대한 원가 절감
- 2) 유동성 증가 및 고객 요구에 대한 반응속도 증가
- 3) 회전율 증가

일반적으로 쓰이는 CRM의 정의 (Reinartz, 2004)와 고객관계수명 사이클 (Dwyer, 1987)의 정의를 공급자측면으로 대입하면 아래와 같이 정의된다

‘SRM은 기존 공급자와의 관계를 발전시키고 안정시키며 용해시키는 프로세스이며 기존 공급자뿐만이 아닌 외부 업체를 주시하여 새로운 관계를 맺고 가치를 상승 시키는 것이다’ (S.Moeller et al., 2008)

1절 1항 전략구매

전략구매는 이제까지 정형화 되어있고 획일화 되어있는 구매업무에 각 공급자에 대한 분석을 진행하여 얻은 특성을 고려한 변수를 포함시킴으로써 공급의 유연성을 향상시킨다.

전략구매의 또 다른 핵심 업무는 공급자와 제품 설계 초기 단계에서부터의 협력이다. 제품의 원가는 제품개발 단계에서 상당부분 결정되기 때문에 공급자가 제품 설계 초기 단계부터 참여 하면 초기부터 원가를 절감하는 효과를 낳는다. 또한 이러한 관계를 바탕으로 공급자가 초기 제품 개발연구부터 기술을 습득할 수 있으므로 결과적으로 우수한 공급자 육성이 가능하다. 전략구매로 다져진 구매자와 공급자의 협력관계는 불필요한 재고를 줄여 주며 구매 에이전트를 없애는 등 여러 면에서 구매자에게 원가 절감을 가능하게 한다. 소수의 공급자와 밀접한 관계를 유지하는 전략구매의 추세를 따라 Boeing과 같은 대기업은 과거 3,800개에 달하던 주요 공급업자를 1,200개까지 줄였다 (Avery, 2006). 전략구매는 공급자의 반응성을 향상 시켜주며 (Chen et al., 2004) 고객에 대한 반응성 역시 향상 시켜 줌으로써 업체의 성과를 개선 시키는 역할을 한다 (Jayaram et al., 1999).

전략구매는 다음과 같은 행동을 통해 기업에 지속적인 경쟁우위를 가져다 준다.

1. 기존의 기업에 비해 적은 수의 공급자를 두어 더 밀접한 관계를 조성한다
2. 공급사슬상의 기업들이 열린 환경에서 소통을 하도록 촉진한다.
3. 공급자 구매자 상호 모두 이익을 취할 수 있도록 전략적 관계를 조성한다.

1절 2항 공급자관계관리와 경쟁우위

SRM은 다음과 같은 메커니즘으로 기업에 경쟁우위를 가져다 준다.

- 1) 공급사슬 전반의 업무 프로세스 향상을 도모한다
- 2) 기업간의 프로세스를 다룰 수 있는 차세대 설계를 구축한다
- 3) 제품 사이클과 신제품 도입의 빠른 변화를 촉진한다

위의 메커니즘을 통해 자재의 실비용 감소, 고객 수요 변화에 반응하는 유연성의 증가, 빠른 제품 회전을 통한 고객 만족도 및 시장점유율 인상이 가능해지며 이는 기업에 경쟁우위를 부여한다 (K.L Choy, 2004).

Akintoye (2000) 연구에 의하면 각 기업 간의 신뢰, 구체적으로는 공급의 안정성 및 정보의 공유 등을 공급사슬 성공의 요인으로 판단하였다. 외식업과 같이 경쟁이 치열한 환경일수록 공급자와 파트너쉽을 통해 얻을 수 있는 경쟁력은 더 높아진다. 예를 들어 서로의 정보를 공유 할 수 있기 때문에 혁신은 더 신속하게 이루어 질 수 있고 좀 더 개방된 프로세스를 통해 문제 해결을 함으로써 품질도 향상이 될 수 있다 (D.Boddy et al., 1998).

서비스 산업을 연구한 많은 문헌들에 의하면 고객과의 신뢰를 쌓는 것은 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 한다 (Nayyar 1992, Crosby et al., 1990). 신뢰는 서로간의 관계에 헌신하는 것과 정(+)적인 인과관계를 가진 것으로 나타났다 (Moorman et al., 1992).

공급자들과 더 개방되고 허물없는 연락체계를 사용하는 것은 암묵적인 지식의 개발 및 발전과 전략적 장점의 원천이 된다 (Nonaka, 1995)

Monczka (1989)의 연구에 따르면 공급자와 더 밀접한 관계를 조성하는 업체일수록 매출은 증가하고 비용은 절감된다고 한다. 또한 상대방이 자신만의 이익을 취할 수 있는 기회가 존재함에도 상호적인 이익을 인식하여 그러한 행동을 취하지 않을 때 기업간의 신뢰는 전략적인 가치가 발생한다. (Ring, 1994)

IT가 서비스 업체의 가치 사슬 전환에 잠재적인 영향을 미칠 수 있다는 점 때문에 지속적인 경쟁우위의 원천으로써의 IT의 중요성이 부각 된다 (Porter, 1990). IT는 다음과 같은 방법으로 기업에 지속적인 경쟁우위를 가져다 줄 수 있다. 1)기업이 경쟁자에 비해 비용을 절감하거나 차별화를 진행할 수 있는 기반이 된다 2)진입 장벽을 만들고, 전환비용을 발생 시킬 수 있으며 때로는 경쟁의 기본적인 틀을 완전히 뒤바꾼다 3) 완전히 새로운 산업과 비즈니스를 낳는다 (Porter & Millar, 1985).

1절 3항 국내 외식업의 공급자관계관리

국내 식·자재 유통시장의 94%를 중소형 유통업체들이 점유하고 있으며 이러한 유통 환경 때문에 기타 선진국보다 식·자재 보관 배송 등 물류 시스템 측면의 인프라가 현저히 부족한 실정이다. 또한 유통단계가 복잡하다 보니 유통되는 과정에서 중복적인 문제가 발생하고 이를 최종 소비자가 부담해야 하는 부담함이 존재한다 (권태영, 2005). 국내 식자재 시장의 후진적인 유통의 가장 큰 원인은 영세한 1 차 유통업자가 과하다는데 있다. 국내 산지 유통의 상당량을 영세한 유통업자가 담당하고 있으며 이들 중 78%가 유통을 전업이 아닌 부업의 개념으로 취급한다. 영세 유통업자에 의해 공급되는 주요 식품의 비중을 보면 당근 51%, 대파 74%, 양파 65%,

마를 70%에 이른다. 영세업자의 문제점은 규모가 워낙 작아서 생산량이나 공급에 있어 문제가 발생 될 시 시장을 안정 시킬 수 있는 힘이 없다는 것이다. 이러한 문제점 때문에 기업식 유통이 대다수인 해외 선진국에서 좀처럼 볼 수 없는 식품 값 대란이 국내에서는 빈번하게 발생하는 것이다. 1 차 식품 공급의 불안정성은 외식업체에게는 큰 부담으로 다가온다. 따라서 안정적인 공급자관계를 가진 외식업체는 그렇지 않은 업체에 비해 장기적이고 합리적인 가격을 책정해 고객의 신뢰를 받을 수 있다.

국내 외식업 시장은 너무나 치열한 환경 속에서 경쟁하고 있기 때문에 기업의 역량을 감안한 적절한 신상품 개발 전략을 수립하고 실행 함으로써 경쟁력을 확보해야 한다 (김운태& 임배균, 2005). 외식업과 같이 경쟁이 치열한 환경일수록 공급자와 파트너쉽을 통해 얻을 수 있는 경쟁력은 더 높아진다. 예를 들어 서로의 정보를 공유 할 수 있기 때문에 혁신은 더 신속하게 이루어 질 수 있고 좀 더 개방된 프로세스를 통해 문제 해결을 함으로써 품질도 향상이 될 수 있다 (D.Boddy et al., 1998).

제 2 절 고객가치경영

고객이 인식하는 가치에 대한 정의는 여러 가지가 존재하지만, 그 중 3가지 공통적 요소는 다음과 같다.

1. 가치의 여러 구성 요소
2. 주관적인 가치인식
3. 경쟁의 중요성

첫째로, 고객이 인식하는 가치에 대한 대부분의 연구들은 고객이 기업으로부터 제공받는 제품/서비스를 통한 이익과 손해의 트레이드-오프로

정의된다(Zeithama, 1988). 고객이 인식하는 가치는 물리적 속성, 서비스 속성 및 특정한 환경에서 사용하기 위한 기술적 지원이 있다 (Monroe, 1990). 반면 고객이 인지하는 손해의 경우 금전적인 관점으로 설명되는 경우가 많다 (Anderson et al., 1993). Monroe(1990)는 고객은 손해를 줄이는 것을 이익을 늘리는 것 보다 더 가치 있게 평가한다고 설명하였다. 둘째로, 가치는 주관적으로 구성되며, 고객 세분화를 통한 다른 그룹은 같은 제품에 있어서도 가치를 다르게 인식한다(Kortge & Okonkwo, 1993). 마지막으로, 가치는 경쟁과 관련이 있는데, 경쟁자보다 더 많은 이익을 제공하고 더 작은 손해를 안겨줌으로써 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있다.

2 절 1 항 고객만족경영과 고객가치경영

고객만족과 관련된 많은 연구들은 기대 불일치 패러다임에 영향을 받았다 (Parasuraman et al., 1988). 이 패러다임에 의하면 “고객이 만족을 느끼는가?”에 대한 결과는 실제로 행해진 프로세스와 한 개 이상의 비교대상과의 비교 프로세스를 통해 이루어진다. 만약 고객이 기대하던 만큼 실제 제품 혹은 서비스가 이루어 졌을 때 고객은 만족하며 이는 고객의 기대치와 일치하는 결과이다. 만약 실제 제품/서비스가 기대치 이상일 경우 고객은 매우 만족하며 고객의 기대치와는 긍정적 불일치 한다. 하지만 만약 제품/서비스가 고객 기대치 미만일 경우 고객은 불만족스러울 것이며 고객의 기대치와는 부정적으로 불일치할 것이다. Parasuraman (1997)에 의하면 고객만족과 고객가치의 모호함을 감소시키고 상호관계를 알기 위해서는 이론적과 경험적 연구가 동반되어야 된다고 한다. <표3>을 통하여 고객만족과 고객가치의 차이점을 살펴 볼 것이다.

측정요소	고객만족	고객이 느끼는 가치
모델구조	정서적 구조	인지적 구조
인지시기	구매 후	구매 전, 후
대상고객	현재고객	현재 및 미래고객
측정대상	공급자의제품/서비스	공급자 및 경쟁자의제품/서비스

<표3: 만족과 가치의 개념적 차이> 인용: A. Egger, 2002

고객만족이 기업의 매출 및 수익성의 증가 혹은 기업가치의 상승으로 연결될 때 기업은 고객만족경영을 위한 동기가 부여된다. 따라서 고객만족과 기업성과와의 직접적인 관계를 밝히는 것은 매우 중요하다(이유재, 2007). 고객만족과 성과를 다루는 연구들을 살펴보면 고객 만족도가 높을수록 영업이익률(Rust et al., 1995), 투자 대비 순이익률(Anderson et al., 1994), 매출 및 자산 대비 순이익률이 높다고 제시하였다(Nelson et al., 1992). 한편 고객만족이 기업의 성과에 별 다른 영향을 미치지 않는다는 연구결과 역시 여러 문헌들에 의해 제시 되었다. 박상준과 김현철(2002) 은 국내 여러 산업군을 선별하여 고객만족과 시장점유율간의 관계를 분석하였지만 대부분의 분석결과가 유의하지 않는 것으로 나타났다. 또한 Tornow (1991)의 연구에 의하면 고객만족과 기업의 성과지표는 모두 부정적인 관계가 있다고 제시하였다. 따라서 연구결과를 종합적으로 살펴보면 고객만족경영은 기업의 성과에 항상 긍정적인 영향을 미치는 것이 아니다. 따라서 고객만족경영과 매우 유사한 성질을 지닌 고객가치경영 역시 기업의 성과에 항상 긍정적인 영향을 미치는 것이 아니라고 판단 할 수 있다.

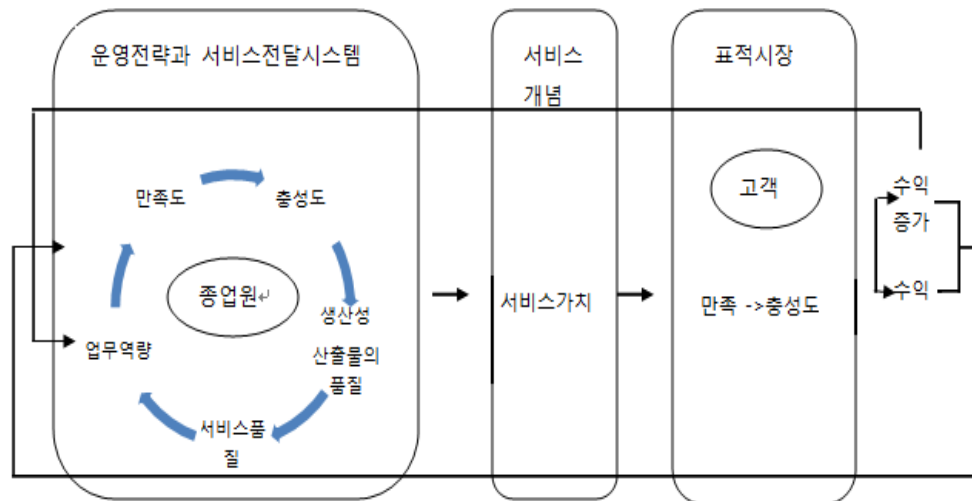
2절 2항 고객가치사슬

가치의 생성, 전달, 발전단계별측정

기업이 제공하는 서비스에 대해 고객이 인지하는 가치는 기업에서 생성한 서비스에 대해 고객이 어떤 가치를 주며 (가치의 생성), 실제로 서비스를 제공받을 때 고객은 어떠한 가치를 느끼며 (가치의 전달), 그리고 가치가 전달된 뒤에 어떠한 감정을 느끼는지(가치의 유지 및 발전)를 측정함으로써 파악이 가능하다. 따라서 많은 기업들이 고객가치의 생성, 전달, 발전의 각 단계별로 기업활동 성과를 측정하고 관리함으로써 성과를 높이려고 한다.

가치 생성과정에 대해서는 고객경험지수(Customer Experience Index, CEI)를 사용하는데, 이는 서비스 접점에서의 경험이 고객에게 얼마나 긍정적으로 혹은 부정적으로 작용하는지를 측정한다. 가치 전달의 경우 고객가치지수를 (Customer Value Index, CVI) 사용하는 기업들이 늘고 있으며 이는 기업이 제공하는 서비스의 혜택 중 어떤 요소가 고객의 가치형성에 얼마나 영향을 미치는지를 측정하는 모델이다. 가치의 유지 및 발전과 관련해서는 고객추천지수를 활용하는 기업이 많다. 고객추천지수는 기업을 추천할 의향의 집단규모와 비추천 의향의 집단규모를 비교 분석하는 것이다. 추천집단의 경우 기업 추천 이유를, 비추천 경우 비추천 이유를 분석하는 것이다.

기업에 있어 고객에게 가치가 생성되고 발전하며 유지되는 과정을 측정한다면 기업 활동의 효율 역시 측정이 가능할 것이다. <그림3>은 기업이 제공하는 서비스에 대한 고객이 인지하는 가치 프로세스이며, 이는 기업의 운영전략과 서비스 전달 시스템으로 인해 발생된다. 서비스에 대한 가치는 고객의 만족도와 충성도 더 나아가 기업의 수익에 까지 영향을 미친다.



<그림3: 서비스 수익 체인> 인용: 한국능률협회컨설팅 2009

고객의 가치 구조를 이해하기 위해서는 고객가치사슬을 이해할 필요가 있다. 고객가치사슬은 속성, 혜택, 그리고 가치의 구조를 갖추고 있다. 속성이란 기업이 고객에게 제공하는 서비스 속성을 의미하는 것이며, 혜택은 기업이 제공하는 서비스를 통해 고객이 경험하게 되는 편익을 의미하는 것이다. 그리고 가치란 고객에게 제공된 혜택을 통해 고객이 형성하게 되는 가치관등을 의미한다.

2절 3항 서비스업의 경쟁 차별화를 위한 특징

모든 비즈니스는 ‘구조적’인 특징이 있으며, 이 특징으로 경쟁자와 차별을 하고 경쟁을 하는 것이다. 구조적 차이는 완전한 우연에 의해 발생된 것일 수도 있으며, 서비스 우위를 통해 경쟁자를 앞서기 위해 전략적으로 선택

한 것일 수 도 있다. 이러한 구조적 특징은 아래에 나열된 4가지를 기초로 나누어진다.

1. 크기와 깊이의 차이
2. 지리적 차이
3. 기업적 특징
4. 업무적 특징

기업들은 위의 4가지 구조적 특징을 차별화 하여 지속적인 가치를 창출하여야 한다. 따라서 기업들은 서비스 혁신을 진행할 때 고객이 어떠한 부분을 가장 가치 있게 판단하는가와 기업의 특징을 잘 살릴 수 있는 분야로 진행하여야 한다.

제조업과 같은 이치로, 서비스 기업은 자신들의 서비스 전략을 자사의 기능을 기반으로 쉽게 모방하지 못하게 만든다면 지속적인 우위를 구축 할 수 있다. 이러한 경쟁 우위를 가지기 위해서 서비스 기업은 1) 본질적으로 일관적인 실행이 어려운 서비스에 최초로 서비스의 일관성을 구축해 초기 시장을 장악하는 방법과 2) 기업의 ‘구조적’인 특징이나 상황을 잘살려 경쟁자들과 차별화하는 방법이 있다(Kevin P. Coyne, 1993). 이러한 2가지 방법 중 하나만을 선택해 집중적으로 투자하고 그 역량을 강화 시키는 것이 기업에 있어서는 성공의 열쇠가 된다. 두 가지 방법 모두 산업 내에서 최상의 경쟁력을 갖지 못하고 평균 정도만 유지한다면 서비스 자체의 질도 개선되지 않고 별다른 경쟁 우위도 제공하지 않는다. 고객에게 좋은 서비스를 동일한 품질로 제공하는 것은 상당히 어려운데 이러한 동일한 품질의 서비스를 제공할 수 있는 것 만으로 기업은 지속적인 경쟁 이점을 가질 수 있게 된다(Kevin P. Coyne, 1993).

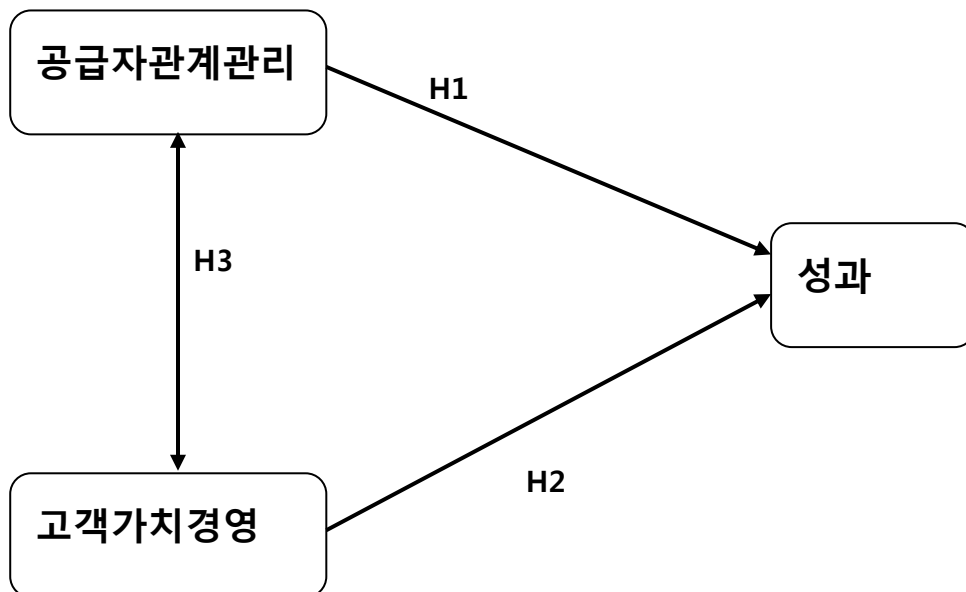
제 3 절 성과측정

기업의 성과측정을 하는데 널리 쓰이는 방법 중 하나로 밸런스 스코어카드(Balanced Scorecard)를 이용하는 방법이 있다. 밸런스 스코어카드는 기업 성과의 전반적인 평가를 하는 방법으로 1990년대 Harvard Business Review를 통해 소개된 개념이다. 밸런스 스코어카드는 기존에 가장 널리 쓰이던 재무 지표에 구성원들의 만족도와 고객 만족도 등 다양한 측면에서 기업의 성과를 측정하여 이를 통합적으로 살펴보는 것이다. 이러한 밸런스 스코어카드는 기존의 재무제표 외에 다른 성과 지표를 활용함으로써 기업의 성과를 다각적인 방향에서 살펴 볼 수 있다는 장점이 있지만 아직까지도 대부분의 기업들은 재무적인 성과를 가장 유용하게 사용하고 있다. 이는 재무적 성과측정이 전통적으로 쓰여왔던 방법이자 관련 자료를 얻기 가장 쉬운 방법이고 또한 재무성과를 바탕으로 기업가치를 평가하는 경향이 있기 때문이다. 위와 같은 이유에 있어서 본 논문에서는 성과 측정 방법으로 투자대비 수익률(Return on Total Investment)과 매출 수익률(Return on Sales) 및 영업기간을 사용할 것이다. 본 논문에는 중소형 업체 위주인 외식업체의 특징을 고려하여 자산 대비 이익률(Return on Total Assets) 대한 평가 보다는 일반적인 창업자나 투자자들이 쉽게 알 수 있는 총 투자 금액 대비 이익률을 살펴보기로 하였다. 또한 외식업체 창업 5년 후 생존률이 20% 안팎에 불과하다는 점을 착안해 오랜 기간 동안 영업한 업체가 대체적으로 더 나은 운영능력을 가지고 있다고 판단하고 이를 성과 측정에 사용한다.

제 3 장 연구모델

제 1 절 연구모델

- 1) 외식업체의 공급자관계관리는 성과에 어떠한 영향을 미치는가?
- 2) 외식업체의 고객가치경영은 성과에 어떠한 영향을 미치는가?
- 3) 외식업체의 공급자관계관리와 고객가치경영은 어떠한 상관관계가 있으며 높은 성과를 달성하고 있는 외식업체의 경우는 어떠한가?
- 4) 성공적이거나 실패적인 성과의 외식업체는 대체적으로 어떠한 공급자관계 유형을 띄는가?

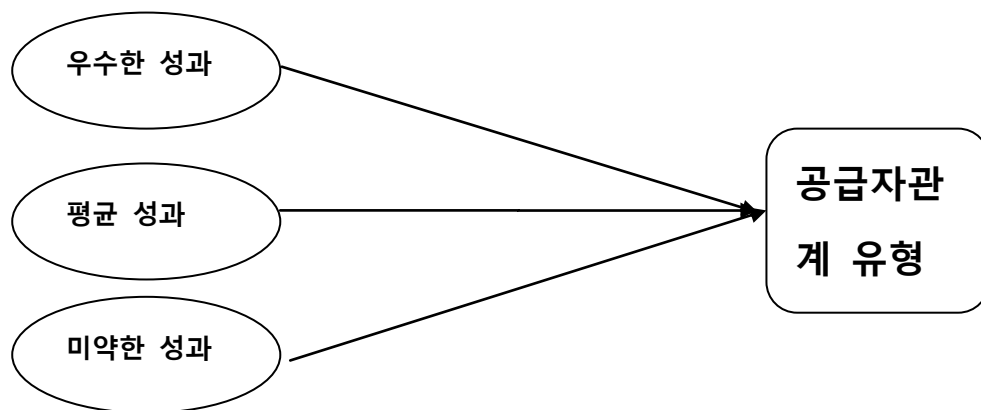


<그림4: 연구모델 1>

<연구모델1>의 첫 번째 연구문제는 공급자관계관리와 성과의 직접적인 인과관계를 알아보는 것이다. 이는 상대적으로 더 나은 공급자관계관리를 실행하고 있는 외식업체들이 성과에 있어서도 더 뛰어난 것인지 알아 볼 수 있는

기회가 될 것이다. 두 번째 연구문제는 외식업체의 고객가치경영이 성과에 미치는 영향력을 알아보는 것이다. 외식업체가 고객에 가치를 창출 할 수 있는 여러 요소들을 도출하여 과연 이러한 요소들이 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지 연구 할 것이다. 앞서 연구한 문헌들을 종합적으로 살펴보면 공급자관계관리를 적극적으로 실행하면 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 또한 고객에게 가치를 줄 수 있는 요소들을 보유한 업체는 경쟁우위를 가지게 됨으로 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 공급자관계관리 및 고객가치경영 요소들에 대한 설문과 요인분석을 통해 성과와의 인과관계를 설명할 수 있을 것이다.

세 번째 연구문제는 외식업체의 공급자관계관리와 고객가치경영의 상관관계를 분석하는 것이다. 이러한 분석을 통하여 고객가치의 부분적인 요소들과 + 혹은 - 방향으로 유의미하게 함께 움직이는지 공급자관계관리 요소들을 파악해 볼 수 있다. 또한 이러한 연구와 별개로 성공적으로 운영되고 있는 외식업체들의 공급자관계관리와 고객가치경영의 상관관계, 그리고 공급자관계관리 및 고객가치경영 요소내의 상관관계를 연구할 것이다.



<그림5: 연구모델 2>

두 번째 연구모델은 ‘성공적이거나 실패적인 성과의 외식업체의 공급자관

계의 유형'을 분석하기 위해 외식업체성장에 따른 공급자관계 유형의 차이점들을 살펴볼 것이다.

2절 연구방법 및 연구가설

항목	참고문헌
공급자관계관리와 재무적 성과	K.L Choy et al., 2004 Ring et al., 1994 Akintoye et al., 2000 D.Boddy et al., 1998 Nonaka, 1995 Chen et al., 2004 K.L Choy, 2003 Landeros et al., 1989 Nonaka, 1995 Nayyar, 1992 Akintoye, 2000
고객가치경영과 재무적 성과	Rust et al., 1995 Anderson et al., 1994 Tornow, 1991 이유재, 2007

<표4: 문헌연구 정리>

H1: 공급자관계관리를 효과적으로 잘하는 업체일수록 성과가 뛰어나다

첫 번째 연구가설을 통해 외식업에서 공급자관계관리가 외식업체의 성과에 미치는 긍정적인 영향을 연구한다. 우선 설문조사를 통해 얻은 외식업체의 성과를 투자대비 수익률(Return on Total Investment), 매출 수익률(Return on Sales) 및 영업기간으로 나타낼 것이다. 이러한 세 가지 성과지표와 공급자관계관리의 인과관계를 분석할 것이다. 분석 결과를 통해 공급자관계관리의 어떠한 부분이 성과에 영향을 미치는지 알 수 있다. 가설 H1을

아래와 같은 세부적인 가설 (H1a~H1f)로 나누어 검증 할 것이다.

H1a: 공급자에 대한 신뢰가 높은 업체일수록 성과가 뛰어나다

H1b: 안정적인 공급을 받고 있는 업체일수록 성과가 뛰어나다

H1c: 공급자로부터 원가 공개 등 납품 자재에 대한 정보를 공유 받는 업체일수록 성과가 뛰어나다

H1d: 구매를 전문적으로 담당하는 직원이 존재하는 업체일수록 재무적 성과가 뛰어나다

H1e: 전략적으로 (대량 혹은 제철 구매) 구매를 실행하는 업체일수록 성과가 뛰어나다

H1f: 재료 구매 및 영업을 위해 IT를 사용하는 업체일수록 성과가 뛰어나다

H2: 고객에게 높은 가치를 제공하는 업체는 그렇지 않은 업체에 비해 성과가 뛰어나다

두 번째 연구가설인 외식업체의 고객가치경영과 성과의 인과관계를 알아 보기 위해 첫 번째 연구문제와 같은 투자대비 수익률, 매출 수익률 및 영업기간으로 사용할 것이다. 아래의 세부 가설 (H2a~H2f)을 통해 어떠한 고객가치경영이 외식업체의 성과에 직접적인 영향을 미치는지 연구 할 것이다.

H2a: 경쟁업체 대비 가격대에 비해 많은 양의 음식을 제공할 수록 성과가

뛰어나다

H2b: 경쟁업체 대비 가격대에 비해 품질 높은 음식을 제공할 수록 성과가 뛰어나다

H2c: 계절적인 구매를 통해 새로운 계절메뉴 혹은 반찬류 등을 제공하는 업체일수록 성과가 뛰어나다

H2d: 많은 종류의 메뉴를 제공하는 업체일수록 성과가 뛰어나다

H2e: 특별한 재료를 사용하는 업체일수록 성과가 뛰어나다

H2f: 특허 혹은 독창적인 조리방법을 보유한 업체일수록 성과가 뛰어나다

H3: 공급자관계관리와 고객가치경영은 상관계수가 존재한다

세 번째 연구가설의 증명은 세부가설을 (H3a~H3f) 통해 실행 할 것이다. 이러한 분석을 토대로 특정한 고객가치 요소와 상관계수가 존재하는 공급자 관계관리 요소를 알아 볼 것이다. 또한 높은 성과를 보이는 외식업체의 공급자관계관리와 고객가치경영의 상관계수 분석 및 공급자관계관리와 고객가치경영 요소내의 상관계수 분석을 실행 할 것이다. 우수한 성과 업체의 공급자관계관리 및 고객가치경영 요소의 내외부적인 관계 연구를 통해 이러한 업체들의 영업적인 특징을 밝혀낼 수 있을 것이다.

H3a: 신뢰도와 고객가치 요소는 유의미한 상관계수가 존재한다

H3b: 안정적인 공급과 고객가치 요소는 유의미한 상관관계가 존재한다

H3c: 공급자와의 정보공유와 고객가치 요소는 유의미한 상관관계가 존재한다

H3d: 구매담당 직원의 여부와 고객가치 요소는 유의미한 상관관계가 존재한다

H3e: 대량구매 혹은 제철구매와 같은 전략적인 구매와 고객가치 요소는 유의미한 상관관계가 존재한다

H3f: IT사용과 고객가치 요소는 유의미한 상관관계가 존재한다

네 번째 연구문제 '공급자관계의 유형이 외식업체의 성과에 미치는 영향'을 연구하기 위해 첫 번째 연구 모델에 제시한 재무적 성과측정 지표, 즉 투자 대비 수익률과 매출 수익률을 3가지 그룹으로 분류 할 것이다. 각 성과지표를 최고 성과그룹, 평균 성과그룹, 그리고 최하 성과그룹으로 나누어 각 그룹 별로 현재 업체의 공급자관계관리 상태를 알아봄으로써 상관관계를 도출할 수 있을 것이다. 각 성과 그룹별로 대표적인 공급자관계와 방법을 빈도순으로 조사해 Star diagram으로 나타낼 것이다.

4 장 설문조사 설계

제 1 절 연구대상

본 연구의 목적 달성을 위하여 <부록1>과 같은 설문조사를 실행하였다. 설문조사의 표본으로는 수도권과 충청지역 그리고 경남 지역에 위치한 비 프랜차이즈 외식업체 200개를 임의적으로 선택하여 진행하였으며 이중 유의한 결과 167개를 얻었다. 업체의 프랜차이즈 가입 여부현황은 불필요한 설문을 차선에 방지하기 위해 설문에 포함 시키지 않았으며, 각 업체 방문 시 구두로 질문을 하고 설문을 진행하였다. 업체의 특성에 따른 차이를 최소화 하기 위해 한식을 제공하는 대중음식점 만을 대상으로 진행 하였다.

설문의 전반적인 신뢰도를 높이기 위해 일반직원이 아닌 업체의 운영자 혹은 최소 관리자급의 직원들을 대상으로 설문을 진행하였다. 설문조사는 2013년 11월 18일부터 11월 24일 사이에 설문요원과 논문저자 본인이 외식업체를 방문해 설문조사를 진행하였다.

제 5 장 결과분석

제 1 절 영업 분석

외식업체들의 성과지표 결과를 분석 해 보면 설문조사 표본들의 대략적인 영업 상태를 알 수 있다. <표5>는 설문조사 대상 외식업체들의 각 성과측정 지표 별 평균값, 중앙값 그리고 최빈값을 나타낸다. 설문조사 대상들 중 월 매출 2억원 이상의 업체의 수가 4 곳으로 집계되었고 이러한 업체들로 인해 평균값의 큰 변화가 생기기에 이를 제외시킨 평균과 포함시킨 평균값을 (괄 호 안에 따로 표기) 모두 나타내었다.

성과측정지표	평균값	중앙값	최빈값
월 평균매출 (단위: 만원)	2250 (3,140)	1000~2000	1000~2000
월 평균 이익 (단위: 만원)	500 (630)	200~500	200~500
평균원가 (단위: %)	33 (33)	30~35	35~40
시설투자 비용 (단위: 만원)	7500 (8,870)	5000~1억원	2000~5000
부동산관련 비용 (단위: 만원)	8000 (11,100)	5000~1억원	5000~1억원
영업기간 (단위: 년)	3.6	2년 이상~3년 미만	3년 이상~5년 미만
전년비 매출 성장률 (단위: %)	4.3	0~5	0~5

<표5: 설문조사 응답업체 영업실적 분석>

<표5>를 살펴보면 한국외식업중앙회의 통계와 상당히 비슷한 구조를 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 현상은 월 평균 이익 및 시설 관련 투자액 등 모든 지표에서 골고루 나타난다. 이 표를 통해서 눈 여겨 봐야 할 점은 부동산 및 시설 투자액의 평균값, 중앙값 그리고 최빈값은 비슷하게 측정

되었으나 평균매출액 및 평균 이익은 중앙값과 최빈값이 평균값과 다르다는 점에서 외식업체들의 양극화가 뚜렷하게 존재한다는 점이다. 이는 외식업에서 가장 중요시 여겨지는 입지 선택비용만큼 이나 공급자관계등과 같은 부분들이 매출 및 이익에 영향을 준다는 것을 알 수 있다.

기술통계량

	평균	표준편차	N
<공급자관계관리 항목>			
신뢰도	3.85	1.51	167
안정적 공급	2.81	1.32	167
원가 공개	3.40	1.40	167
구매 전문 직원 여부	3.85	2.11	167
대량제철구매실행	3.57	2.15	167
IT사용	4.60	2.14	167
<고객가치경영 항목>			
많은 양의 음식 제공	2.71	1.11	167
좋은 품질	2.32	.95	167
새로운 계절메뉴	3.00	1.48	167
많은 종류의 메뉴	3.17	1.53	167
특별한 재료	3.26	1.20	167
독창적인 조리/특허	3.60	1.55	167
<성과측정 항목>			
투자/순익(투자비 회수기간 /월)	4.05	1.986	167
매출/순익	3.92	1.899	167
영업기간(년)	2.70	1.692	167

<표6: 설문조사 응답업체 기술 통계량>

기술통계량은 공급자관계관리 요소인 신뢰도부터 고객가치경영의 요소인 독창적인 조리/특허까지의 평균값 (리커트 척도 1~7까지 사용, 1에 가까울 수록 공급자관계관리를 잘하며, 고객에 가치를 줄 수 있는 경영을 실행)과 표준편차를 나타낸다. 기술통계량을 큰 틀로 살펴보면 외식업체들은 공급자 관계관리 설문 중 안정적인 공급을 받고 있는 반면 IT를 구매에 적극적으로 이용하지는 않았다. 또한 외식업체들은 대체적으로 경쟁자 대비 많은 양의 음식과 좋은 품질의 식품을 사용하고 있으나 독창적인 조리 혹은 특허에 있어서는 경쟁자와 큰 차별을 두지 못한다고 조사되었다. 특히 경쟁자 대비 많은 양과 좋은 품질의 제품을 사용하는 요소에 있어서는 표준편차가 아주 낮다는 점에서 많은 업체들이 이러한 경영을 실행한다고 자체적으로 판단하고 있다.

제 2 절 신뢰도 분석

케이스 처리 요약

	N	%
유효	167	100.0
케이스 제외됨 ^a	0	.0
합계	167	100.0

a. 목록별 삭제는 프로시저의 모든 변수를 기준으로 합니다.

신뢰도 통계량

Cronbach의 알파	항목 수
.797	12

항목 총계 통계량

	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목- 전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
신뢰도	35.53	87.901	.485	.780
안정적 공급	37.32	95.027	.588	.771
원가 공개	36.73	97.849	.437	.783
구매전문직원여 부	36.28	84.734	.584	.767
대량제철구매실 행	36.55	92.012	.501	.776
IT 사용	36.72	93.651	.546	.765
많은 양 제공	36.53	95.118	.479	.779
질 높은 메뉴	37.81	102.393	.448	.786
새로운 계절메뉴	37.13	96.452	.456	.781
많은 종류의 메뉴	36.96	95.059	.486	.778
특별한 재료	36.87	102.207	.342	.791
독창적인 조리	36.91	97.236	.385	.787

Cronbach Alpha 값은 0.797로 높게 나타났고, Alpha if Item Deleted 값은 모두 이 보다 낮은 것으로 보인다. 따라서 신뢰수준을 저해하는 항목이 없는 것이 나타나, 모든 항목을 분석에 이용한다.

제 3 절 공급자관계관리와 고객가치경영의 성과 인과관계 분석

H1: 공급자관계관리를 효과적으로 잘하는 업체일수록 성과가 뛰어나다

원재료 공급자와의 관계가 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 결과를 알아보았다.

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
투자/순익	상수	.529	—	9.167	.000	
	신뢰도	.108	.048	.581	.562	.775
	안정적인 공급	.146	.374	3.841	.000	.553
	공급자와의 정보공유	.126	-.040	-.445	.657	.665
	구매 전문 직원 여부	.089	-.050	-.524	.601	.588
	대량채철구매 실행	.079	-.047	-.549	.584	.726
	IT 사용	.078	.249	2.960	.004	.741
	R=.399, R ² =.159, 수정된 R ² =.128, F=5.050, P=.000, Durbin-Watson=1.436					

성과측정의 여러 요소 중 우선, 업체의 투자/순익에 대한 검정결과를 살펴보니 안정적인 공급을 받고, 재료 공급을 위해 IT를 사용하는 것이 투자/순익에 미치는 영향은 유의확률이 각각 .000, .004로 나타나 채택되었다. 그러나 나머지 독립변수들은 기각되었다. 즉, 공급자가 안정적인 공급을 하고, 재료 공급을 위해 IT를 사용하는 것이 투자/순익과 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 P=.000 에서 5.050의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²=.159으로 15.9%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.436로 기준 값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
매출/순익	상수	.517	-	4.766	.000	
	신뢰도	.106	.064	.767	.444	.775
	안정적인 공급	.143	.121	1.213	.027	.553
	공급자와의 정보공유	.123	.229	2.527	.012	.665
	구매 전문 직원 여부	.087	.071	.739	.461	.588
	대량제철구매 실행	.077	.001	.008	.994	.726
	IT 사용	.076	-.118	-1.376	.171	.741
	$R=.353$, $R^2=.124$, 수정된 $R^2=.091$, $F=3.786$, $P=.001$, Durbin-Watson=1.810					

업체의 매출/순익에 대한 검정결과를 살펴보니 안정적인 공급을 받고, 원가 공개 등 납품 자재에 대한 정보를 확실히 공유하는 것이 매출/순익에 미치는 영향은 유의확률이 각각 .027, .012로 나타나 채택되었다. 그러나 나머지 독립변수들은 기각되었다. 즉, 안정적인 공급을 받고, 원가 공개 등 납품 자재에 대한 정보를 확실히 공유하는 것이 매출/순익과 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 $P=.001$ 에서 3.786의 수치를 보이고 있으며, 회귀 식에 대한 $R^2=.124$ 로 12.4%의 설명력을 보이고 있다.

Durbin-Watson는 1.810로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
영업기간	상수	.465	-	6.743	.000	
	신뢰도	.083	-.092	-1.027	.267	.775
	안정적인 공급	.093	.237	3.438	.005	.553
	공급자와의 정보 공유	.088	-.131	-1.683	.065	.665
	구매 전문 직원 여부	.072	-.031	-.231	.923	.588
	대량제철구매 실행	.058	.034	.033	.912	.726
	IT 사용	.061	.075	1.152	.234	.741
	$R=.325$, $R^2=.106$, 수정된 $R^2=.078$, $F=3.430$, $P=.002$, Durbin-Watson=2.112					

업체의 영업기간에 대한 검정결과를 살펴보니 안정적인 공급을 받는 것이 영업기간에 미치는 영향은 유의확률이 .005로 나타나 채택되었다. 그러나 나머지 독립변수들은 기각되었다. 안정적인 공급을 받는 업소는 영업기간과 정 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 $P=.002$ 에서 3.430의 수치를 보이고 있으며, 회귀 식에 대한 $R^2=.106$ 으로 10.6%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 2.112로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

원인분석

공급자관계관리 항목 중 안정적인 공급, 공급자와의 정보 공유 그리고 IT사용은 각종 성과 측정 지표와 유의한 결과가 나왔으며, 따라서 가설 H1b, H1c, H1f는 부분적으로 채택되었다. 하지만 공급자 신뢰도를 비롯하여 특별한 재료를 사용하거나 구매 담당 직원의 현황은 유의확률이 0.05미만으로 나타나 외식업체의 성과와 별다른 인과관계를 갖지 않는 것으로 나타났으며, 가설 H1a, H1d, H1e는 모두 기각되었다.

안정적인 공급을 받는 공급자관계관리 항목은 모든 성과지표와 유의한 인과

관계가 나왔으므로 안정적인 공급은 외식업체의 성공을 위해 필수적인 요소로 분석된다. 외식업체들은 안정적인 공급을 통해 <그림 1>에서 살펴본 서비스 실패 포인트를 최소화 시킬 수 있으며, 공급단가 안정화를 통해 고객이 불만을 나타낼 수 있는 가격변동과 같은 요소 역시 최소화 시킬 수 있다. 앞서 Kevin P. Coyne(2007)의 연구에서 동일한 품질의 서비스를 제공할 수 있는 것만으로 기업은 지속적인 경쟁 이점을 가질 수 있게 된다는 점을 바탕으로, 외식업 산업에서의 안정적인 공급은 동일한 품질의 서비스를 제공하는데 중요한 영향을 미친다고 판단된다.

두 번째로 공급자와 정보공유를 하면 적절한 원가 유지와 식재료에 관한 지식을 쉽게 얻을 수 있다. 이를 통해 외식 업체는 원가를 절감하고 적절한 품질 유지 및 제품 개발을 통해 고객 만족을 향상시키고 순익을 높일 수 있다. 그리고 마지막으로 IT를 적극적으로 사용하는 업체일수록 투자 대비 순익률이 높다는 결과의 원인을 살펴보면 IT사용이 많은 종류의 고객가치경영의 원천이 된다는데 있다. IT 사용은 계절적인 메뉴를 개발하여 상품화 하거나, 타 업체에서 쉽게 볼 수 없는 특별한 재료를 사용하거나 혹은 독창적인 조리법과 특허를 취득하는데 영향을 미치며, 결과적으로 고객의 만족도를 높여주며 또한 고부가가치를 창출할 수 있는 기반이 될 수 있다.

H2: 고객에게 높은 가치를 제공하는 업체는 그렇지 않은 업체에 비해 성과가 뛰어나다

고객가치경영이 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설의 결과를 알아보았다.

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
투자/순익	상수	.587	-	7.299	.000	
	많은 양 제공	.149	-.024	-.283	.778	.839
	질 높은 메뉴	.182	-.151	-1.731	.085	.763
	계절 메뉴	.122	.000	-.002	.998	.706
	많은 종류의 메뉴	.117	-.204	-2.268	.025	.715
	특별한 재료	.147	.178	2.009	.046	.741
	독창적인조리/특허	.113	.106	1.206	.230	.753
	R=.399, R ² =.159, 수정된 R ² =.128, F=5.050, P=.000, Durbin-Watson=1.436					

성과측정의 여러 요소 중 우선, 업소의 투자/순익에 대한 검정결과를 살펴보니 많은 종류의 메뉴를 제공하는 업소와, 타 업소에서 쉽게 볼 수 없는 특별한 재료를 사용하는 업소 일수록 투자/순익에 미치는 영향은 유의확률이 각각 .025, .046으로 나타나 채택되었다. 그러나 나머지 독립변수들은 기각되었다. 즉, 많은 종류의 메뉴를 제공하는 업소일수록 투자/순익에 부(-)의 영향을 미치고, 타 업소에서 쉽게 볼 수 없는 특별한 재료를 사용하는 업소일수록 투자/순익에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 P=.000 에서 5.050의 수치를 보이고 있으며, 회귀 식에 대한 R²=.159로 15.9%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.436으로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
매출/순익	상수	.564	-	7.330	.000	
	많은 양 제공	.143	.079	.940	.349	.839
	질 높은 메뉴	.175	-.213	-2.436	.016	.763
	계절 메뉴	.117	-.062	-.686	.494	.706
	많은 종류의 메뉴	.112	-.089	-.979	.329	.715
	특별한 재료	.141	.177	1.993	.048	.741
	독창적인조리/ 특허	.108	.018	.201	.841	.753
	R=.353, R ² =.124, 수정된 R ² =.091, F=3.786, P=.001, Durbin-Watson=1.810					

업소의 매출/순익에 대한 검정결과를 살펴보니 타 업소에서 쉽게 볼 수 없는 특별한 재료를 사용하는 업소일수록 매출/순익에 미치는 영향은 유의확률이 .048로 나타나 채택되었다. 그러나 나머지 독립변수들은 기각되었다. 즉, 타 업소에서 쉽게 볼 수 없는 특별한 재료를 사용하는 업소일수록 매출/순익에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 P=.001에서 3.786의 수치를 보이고 있으며, 회귀 식에 대한 R²=.124로 12.4%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.810로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
영업기간	상수	.500	-	2.768	.006	
	많은 양 제공	.127	-.030	-.365	.715	.839
	질 높은 메뉴	.155	.139	1.590	.114	.763
	계절 메뉴	.103	-.087	-.964	.336	.706
	많은 종류의 메뉴	.099	.064	.706	.481	.715
	특별한 재료	.125	.178	2.016	.045	.741
	독창적인조리/ 특허	.096	.033	.371	.711	.753
	R=.325, R ² =.106, 수정된 R ² =.078, F=3.430, P=.002, Durbin-Watson=2.112					

업소의 영업기간에 대한 검정결과를 살펴보니 타 업소에서 쉽게 볼 수 없는 특별한 재료를 사용하는 업소일수록 영업기간에 미치는 영향은 유의확률이 .045로 나타나 채택되었다. 그러나 나머지 독립변수들은 기각되었다. 즉, 타 업소에서 쉽게 볼 수 없는 특별한 재료를 사용하는 업소일수록 영업기간에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형은 F값이 $P=.002$ 에서 3.430의 수치를 보이고 있으며, 회귀 식에 대한 $R^2=.106$ 으로 10.6%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 2.112로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

원인분석

많은 종류의 메뉴를 제공하는 고객 가치 요소는 투자 대비 순익률과 역의 인과관계를 형성하였다. 외식업의 특성상 다품종 소량생산이 필수 적이지만 과하게 많은 메뉴 종류를 보유하고 있다면 불 필요한 재고를 가지고 있는 상태로 영업을 해야 한다. 불필요하게 많은 재고는 유통기한이 지나는 등 품질 저하로 인해 폐기 되어야 한다. 따라서 많은 종류의 메뉴는 외식업체의 성과를 저하 시킬 수 있으나, 공급자와의 납품 주기를 줄이고 필요에 따라 소량만 납품 받는 방식을 적절히 사용한다면 불필요한 폐기는 줄어 들고 고객 만족도는 향상 시킬 수 있을 것이다.

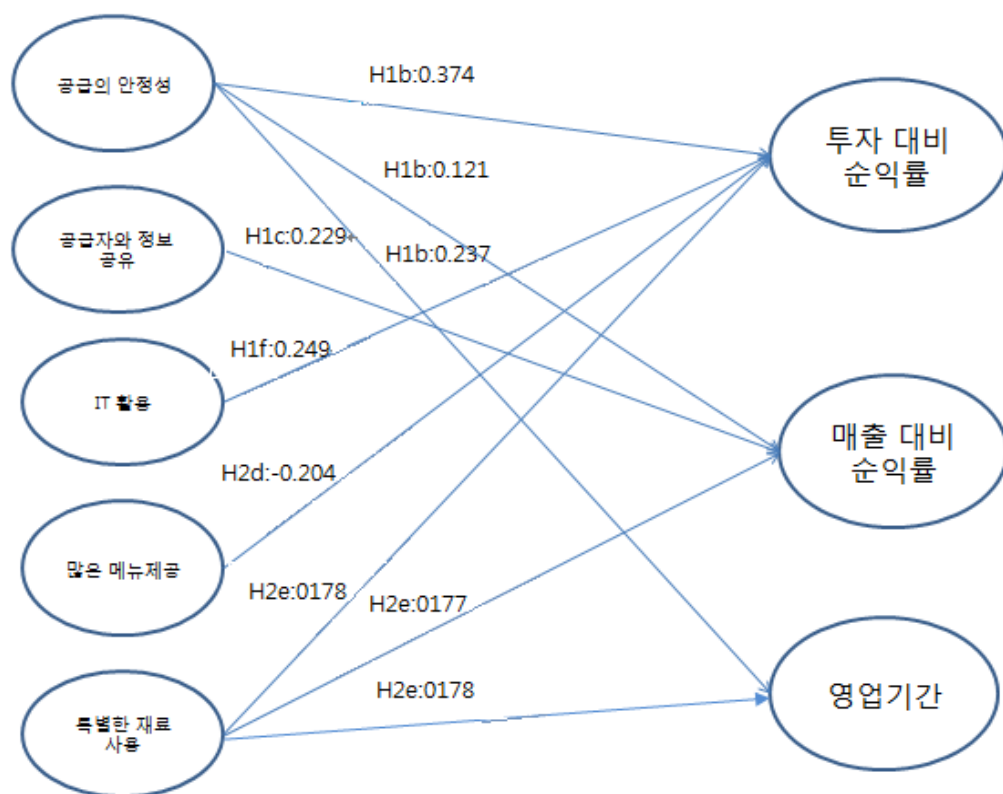
타 업체에서 볼 수 없는 특별한 재료를 사용하는 역량은 연구에 사용된 모든 성과지표와 인과관계가 존재하였다. 이는 소량 생산되는 유기농 제품, 국내에 특별 주문 수입된 해외 제품, 타 업체에서 쉽게 다루지 못하는 식재료 등과 같은 타 업체에서 쉽게 볼 수 없는 특별한 재료를 사용함으로써 고객 만족을 높이며 충성심 높은 고객을 유치하는데 도움이 되기 때문이다. 특별한 재료를 통해 고객이 느끼는 가치는 경쟁자들의 제품에 대비해 높아 질 것이며 이는 비슷한 제품을 높은 가격으로 판매할 수 있는 계기가 된다.

결과적으로 외식산업에서 고객에게 가치를 전달할 수 있는 많은 요소들 중 특별한 재료만 성과를 향상시켰으며, 다른 많은 요소들은 성과에 영향력이 존재하지 않았다. 또한 많은 종류의 메뉴를 제공하는 가치 요소는 오히려 성과에 부정적인 영향을 미친다. 이러한 결과는 앞서 문헌 연구의 고객가치경영 및 고객만족경영이 성과에 미치는 영향을 잘 나타낸다.

제 4 절 공급자관계관리 및 고객가치경영의 성과

영향도 분석

공급자관계관리와 고객가치경영이 각 성과지표에 미치는 영향을 영향도 분석을 통해 살펴보았다 <그림6>은 가설 H1및 H2의 세부가설들 중 성과와 유의한 결과만을 종합적으로 나타내었다.



<그림6: 성과와 유의한 공급자관계관리 및 고객가치경영 요소>

영향도 분석1- 투자대비 순익률

	항목별 영향력	성 과에 대한 영향력
공급자관계관리	H1b: 0.374, H1f: 0.249	61.7%
고객가치경영	H2d: -0.204, H2e: 0.178	38.3%

투자대비 순익률의 경우 공급자관계관리 요소인 공급의 안정성이 높아지고 IT를 적극적으로 사용할수록, 그리고 고객가치경영 요소 중 특별한 재료를 사용하고 적은 수의 메뉴를 제공할 수록 외식업체의 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 투자대비 순익률은 본 논문에 사용된 두 가지 경영 기법 중, 공급자 관계관리에 61.7%, 고객가치경영에 38.3%의 영향을 받는 것으로 나타났다.

영향도 분석2- 매출대비 순익률

	항목별 영향력	성 과에 대한 영향력
공급자관계관리	H1b: 0.121, H1c: 0.229	66.4%
고객가치경영	H2e: 0.177	33.6%

매출대비 순익률은 공급자관계관리 요소인 공급의 안정성이 높아지고 공급자와 적극적으로 정보를 공유할수록, 그리고 고객가치경영 요소 중 특별한 재료를 사용할수록 성과에 긍정적인 영향을 받았다. 매출대비 순익률은 본 논문에 사용된 두 가지 경영 기법 중, 공급자관계관리에 66.4%, 고객가치경영에 33.6%의 영향을 받는 것으로 나타났다.

영향도 분석3- 영업기간

	항목별 영향력	성 과에 대한 영향력
공급자관계관리	H1b: 0.237	57.1%
고객가치경영	H2e: 0.178	42.9%

영업기간의 경우 공급자관계관리 요소인 공급의 안정성이 높아지고 고객가치경영 요소 중 특별한 재료의 사용에 영향을 받았다. 영업기간은 본 논문에서 사용된 두 가지 경영 기법 중, 공급자관계관리에 57.1%, 고객가치경영에 42.9%의 영향을 받는 것으로 나타났다.

공급자관계관리 및 고객가치경영의 성과 영향도 분석을 종합해보면 본 논문에서 사용된 3가지 성과 측정 지표 모두에서 공급자관계관리 요소는 고객가치경영 요소에 비해 성과에 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연구 결과에 따르면 외식업체들이 고객가치경영적 요소보다는 공급자관계관리에 기업의 역량을 사용하는 편이 성과 향상에 더 긍정적인 영향을 미친다.

공급자관계관리적 측면에서 재무적 성과를 향상시키기 위해 외식업체들은 안정적인 공급을 받으며, 공급자와 원활한 정보 공유를 실행하고, IT를 적극적으로 사용하여야 된다. 반면 고객가치경영적 측면에서 성과를 향상시키기 위해서는 특별한 재료를 사용하는 것이 가장 중요하며 너무 많은 종류의 메뉴는 오히려 성과에 부정적인 영향을 미쳤다.

제 5 절 공급자관계관리와 고객가치경영의 상관관계 분석

H3: 공급자관계관리와 고객가치경영은 상관관계가 존재한다

H3a: 신뢰도와 고객가치 요소는 유의미한 상관관계가 존재한다

	많은 양 제공	질 높은 메뉴	계절 메뉴	많은 종류의 메뉴	특별한 재료	독창적인 조리
신뢰도	0.053 (0.499) 기각	0.138 (0.075) 기각	0.065 (0.407) 기각	0.115 (0.139) 기각	0.095 (0.224) 기각	0.077 (0.321) 기각

신뢰도는 0.05 수준(양쪽)에서 유의하지 않다. ‘신뢰도와 고객가치 요소는 유의미한 상관관계가 존재한다’ 는 가설은 모두 기각되었으며, 따라서 신뢰도는 고객 가치 요소 사이에는 + 혹은 - 방향으로 함께 움직이는 상관관계는 존재하지 않았다.

H3b: 안정적인 공급과 고객가치 요소는 유의미한 상관관계가 존재한다

	많은 양 제공	질 높은 메뉴	계절 메뉴	많은 종류의 메뉴	특별한 재료	독창적인 조리
안정적 공급	0.298 (0.000) 채택	0.379 (0.000) 채택	0.231 (0.003) 채택	0.290 (0.000) 채택	0.127 (0.103) 기각	0.260 (0.001) 채택

안정적인 공급은 0.05 수준(양쪽)에서 특별한 재료를 제외한 나머지는 모두 유의하며 그 중에서도, 안정적인 공급과 질 높은 메뉴 제공이 가장 높은 상관관계를 보였다. 따라서 안정적인 공급은 외식업체의 고객 가치 요소는 전반적으로 정(+)적인 상관관계가 존재하며, 특히 높은 품질을 경우 안정적인 공급과 높은 상관관계가 존재하였다. 외식업의 경우 신선도와 품질은 깊은 연관성이 있다. 외식업체는 안정적인 공급을 받는다면 적절한 신선도 유지를 통해 품질을 관리할 수 있을 것이다. 따라서 품질을 중요시 여기는 외식업체의 경우 안정적인 공급을 받기 위해 노력하여야 할 것이다. 또한 안정적인 공급은 영세 유통업자로 인해 가격 변동이 심한 식재료 가격 변동을 감소시킨다. 가격변동의 감소로 인해 외식업체는 가격변동의 위험성으로 인해 경쟁업체에서 많은 양을 제공하지 못하는 음식을 더 많이 제공 할 수 있을 것이다.

H3c: 공급자와의 정보 공유는 고객가치 요소는 유의미한 상관관계가 존재한다

	많은 양 제공	질 높은 메뉴	계절 메뉴	많은 종류의 메뉴	특별한 재료	독창적인 조리
정보공유	0.053 (0.497)	0.207 (0.007)	0.099 (0.205)	0.171 (0.028)	0.028 (0.721)	0.261 (0.001)
	기각	채택	기각	채택	기각	채택

공급자와의 정보 공유는 0.05 수준(양쪽)에서 질 높은 메뉴 제공과, 많은 종류의 메뉴, 그리고 독창적인 조리 항목이 유의하며, 독창적인 조리과 가장 높은 상관관계를 보였다. 이러한 상관관계는 외식업체 운영자가 공급자와의 정보공유를 통해 각종 새로운 조리 방법이나 재료의 색다른 사용법을 공급자

를 통해 간접적으로 체험할 수 있고 습득할 수 있는 기회가 될 수 있기 때문이라 판단된다.

H3d: 구매담당 직원의 여부와 고객가치 요소는 유의미한 상관관계가

존재한다

	많은 양 제공	질 높은 메뉴	계절 메뉴	많은 종류의 메뉴	특별한 재료	독창적인 조리
구매담당 직원여부	0.133 (0.087) 기각	0.315 (0.000) 채택	0.270 (0.000) 채택	0.386 (0.000) 채택	0.056 (0.474) 기각	0.225 (0.003) 채택

구매담당직원의 여부는 0.05 수준(양쪽)에서 많은 양 제공과, 특별한 재료를 제외한 나머지는 모두 유의하다. 그 중에서도, 구매담당직원의 여부는 많은 종류의 메뉴가 가장 높은 상관관계를 보였다. 구매를 전문적으로 담당하는 직원이 존재하는 것은 새로운 재료를 물색하고 새로운 공급자와 협조하는 등의 전문적인 구매 업무를 통하여 고객들이 만족할 수 있는 메뉴를 구성하는 것에 도움이 될 것이다. 따라서 규모가 큰 외식업체의 경우에는 전문 구매 인원을 두는 것이, 그리고 규모가 작은 경우에는 시간을 따로 할당 해서라도 구매에 집중하는 편이 업체의 전체적인 고객 가치 요소 형성에 도움이 된다고 판단된다.

H3e: 대량구매 혹은 제철구매와 같은 전략적인 구매와 고객가치 요소는

유의미한 상관관계가 존재한다

	많은 양 제공	질 높은 메뉴	계절 메뉴	많은 종류의 메뉴	특별한 재료	독창적인 조리
전략적인 구매	0.079 (0.312) 기각	0.187 (0.015) 채택	0.415 (0.000) 채택	0.311 (0.000) 채택	0.183 (0.018) 채택	0.309 (0.000) 채택

대량구매 혹은 계절 구매실행은 0.05 수준(양쪽)에서 많은 양 제공을 제외한 나머지는 모두 유의하다. 그 중에서도, 대량 계절 구매실행과 새로운 계절 메뉴가 가장 높은 상관관계를 보였다. 계절 구매와 같은 전략적 구매가 계절의 식재료를 구매 함으로써 구매 단가 절감과 고객 만족을 높일 수 있는 계절 메뉴 준비도 가능하게 한다. 계절 구매를 적극적으로 실행하는 업체의 경우 극 소량으로 생산되는 원재료의 산지에 찾아가는 방법 등을 통해 구매 함으로써 고객에게 만족을 줄 수 있는 특별한 재료를 구매 할 수 있다

H3f: IT 사용과 고객가치 요소는 유의미한 상관관계가 존재한다

	많은 양 제공	질 높은 메뉴	계절 메뉴	많은 종류의 메뉴	특별한 재료	독창적인 조리
IT 사용	0.168 (0.030) 채택	0.246 (0.001) 채택	0.285 (0.000) 채택	0.238 (0.003) 채택	0.243 (0.002) 채택	0.345 (0.000) 채택

IT사용은 0.05 수준(양쪽)에서 모두 유의하다. 그러므로 가설은 모두 채택되었다. 그 중에서도, IT 사용과 독창적인 조리가 가장 높은 상관관계를 보였다. 이러한 상관관계를 분석해보면 IT를 적극적으로 사용하는 업체 일수

록 적극적인 벤치마킹이 가능하고, 벤치마킹을 통해 자신들만의 조리 과정과 조리 특허 등을 개발 할 수 있는 가능성이 높아지기 때문이다. 또한 IT를 이용하면 지리적으로 떨어져 있는 공급자로부터 제철 구매를 실행 할 수 있으므로 제철 메뉴 구성이 쉬워졌을 것으로 분석된다.

공급자관계관리(SRM)와 고객가치경영(CVM)의 상관관계 분석

CVM \ SRM	많은 양을 제공	질 좋은 음식 제공	계절 메뉴	많은 종류의 메뉴	특별한 재료	독창적인 조리/ 특허
신뢰도	-	-	-	-	-	-
안정성	0.298	0.379	0.231	0.290	-	0.260
정보공유	-	0.207	-	0.171	-	0.261
구매직원	-	0.315	0.270	0.386	-	0.225
전략적인 구매	-	0.187	0.415	0.311	0.183	0.309
IT사용	0.168	0.246	0.285	0.238	0.243	0.345

공급자관계관리(SRM)와 고객가치경영(CVM)의 상관관계 분석표를 통하여 각각의 고객가치경영 요소에 + 혹은 - 방향으로 유의미하게 움직이는 공급자관계관리 요소를 살펴볼 수 있다. 많은 양을 제공하는 고객 가치의 경우 공급의 안정성과 가장 높은 상관관계가 있었으며 IT사용과도 상관관계가 존재하였다. 질 좋은 음식을 제공하는 고객 가치 요소는 공급자관계관리의 여러 요소들과 상관관계가 있었으며 그 중 안정성 및 구매 전문 담당직원과 가

장 높은 상관관계가 있었다. 계절메뉴의 경우 제철구매와 대량구매 같은 전략적인 구매와 가장 높은 상관관계를 나타내었다. 많은 종류의 메뉴를 제공하는 고객가치 요소의 경우 신뢰도를 제외한 5가지 공급자관계관리 요소와 모두 유효한 상관관계를 보였는데, 그 중 구매 전문 담당 직원의 여부와 전략적인 구매가 가장 높은 상관계수를 나타내었다. 특별한 재료의 경우 전략적인 구매와 IT사용만 상관관계가 있었다. 마지막 고객가치 요소인 독창적인 조리 및 특허의 경우 신뢰도를 제외한 모든 공급자관계관리 요소와 상관관계가 존재하였고, 그 중 IT사용과 전략적인 구매와 가장 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 상관관계를 바탕으로 외식업체 운영자는 영업을 위해 고객에게 필수적으로 제공하여야 될 자사의 가치를 가장 상관관계가 높은 공급자관계관리를 관리함으로써 경쟁자보다 뛰어나게 구축 할 수 있는 기반을 다질 수 있을 것이다.

5 절 1 항 우수성과그룹의 공급자관계관리와 고객가치경영의

상관관계 분석

<표7>의 우수한 성과그룹(19개 업체)의 공급자관계관리와 고객가치경영의 요소간의 상관관계 분석을 진행하였다. 또한 우수한 성과그룹을 대상으로 공급자관계관리와 고객가치경영 요소내의 상관관계 분석을 진행하였다.

본 분석에는 아래와 같은 유의확률과 19개의 우수한 성과 샘플을 사용하였다

**. 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

*. 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.

우선 공급자관계관리와 고객가치경영의 요소간의 상관관계 분석을 살펴볼 것

이다

1) 투자대비 순익률 상위그룹

		많은 양 제공	질 높은 메뉴	계절 메뉴	많은 종류의 메뉴	특별한 재료	독창적 인 조리
신뢰도	상관계수	-.217	-.115	-.052	-.318	-.016	-.150
	(유의확률)	(.287)	(.576)	(.802)	(.113)	(.937)	(.464)
안정적 공급	상관계수	-.163	.046	-.129	-.251	-.324	-.136
	(유의확률)	(.425)	(.824)	(.529)	(.217)	(.106)	(.507)
정보공유	상관계수	-.367	-.043	.078	.046	-.289	-.012
	(유의확률)	(.065)	(.835)	(.704)	(.822)	(.152)	(.953)
구매담당 직원여부	상관계수	-.223	.030	.222	.073	-.349	-.015
	(유의확률)	(.272)	(.885)	(.276)	(.724)	(.081)	(.941)
대량제철 구매실행	상관계수	-.266	-.060	.237	.230	.117	.206
	(유의확률)	(.190)	(.771)	(.244)	(.258)	(.570)	(.312)
IT사용	상관계수	.034	.022	.219	.348	.061	.206
	(유의확률)	(.870)	(.914)	(.282)	(.081)	(.767)	(.313)

2) 매출대비 순익률 상위그룹

		많은 양 제공	질 높은 메뉴	계절 메뉴	많은 종류의 메뉴	특별한 재료	독창적 인 조리
신뢰도	상관계수	.039	-.293	-.190	-.045	-.001	.060
	(유의확률)	(.873)	(.223)	(.437)	(.855)	(.996)	(.806)
안정적 공급	상관계수	-.195	-.388	-.300	-.357	-.371	-.067
	(유의확률)	(.424)	(.100)	(.212)	(.134)	(.118)	(.785)
정보공유	상관계수	-.373	-.109	-.175	-.276	-.080	.154
	(유의확률)	(.116)	(.656)	(.475)	(.252)	(.746)	(.530)
구매담당 직원여부	상관계수	.085	-.253	.120	.094	-.321	-.030
	(유의확률)	(.731)	(.295)	(.624)	(.703)	(.180)	(.904)
대량제철 구매실행	상관계수	.144	-.602	.200	.060	-.181	.236
	(유의확률)	(.556)	(.010)	(.412)	(.808)	(.458)	(.331)
IT사용	상관계수	.167	-.088	.385	.135	.054	.042
	(유의확률)	(.495)	(.720)	(.104)	(.583)	(.826)	(.865)

투자대비 순익률 및 매출대비 순익률 상위그룹의 경우 공급자관계관리와 고객가치경영은 유의미한 상관관계가 존재하지 않았다. 이는 우수한 성과그룹의 경우 공급자관계관리 및 고객가치경영의 변수들이 + 혹은 - 방향으로 유의미하게 함께 움직이지는 않았다고 결론 내릴 수 있음을 말한다.

다음으로 우수한 성과그룹의 공급자관계관리 요소내의 상관관계를 살펴볼 것이다.

3) 투자 대비 순익률 상위그룹

		신뢰도	안정적 공급	정보공 유	구매담당 직원여부	대량제철 구매	IT 사용
신뢰도	상관계수	1	.706**	.433*	.289	.245	-.064
	(유의확률)		(.000)	(.027)	(.153)	(.227)	(.755)
안정적 공급	상관계수	1	.534**	.406*	.454*		.055
	(유의확률)		(.005)	(.040)	(.020)		(.790)
정보공유	상관계수		1	.351	.370		.234
	(유의확률)			(.078)	(.063)		(.250)
구매담당 직원여부	상관계수			1	.367		.441*
	(유의확률)				(.065)		(.024)
대량제철 구매	상관계수				1		.412*
	(유의확률)						(.036)
IT사용	상관계수						1
	(유의확률)						

4) 매출 대비 순익률 상위그룹

		신뢰도	안정적 공급	정보공 유	구매담당 직원여부	대량제철 구매	IT사용
신뢰도	상관계수	1	.744**	.325	.482*	.155	.046
	(유의확률)		(.000)	(.174)	(.037)	(.527)	(.851)
안정적 공급	상관계수	1	.515*	.448	.330	.073	.073
	(유의확률)		(.024)	(.054)	(.168)	(.767)	(.767)
정보공유	상관계수	1	1	.081	-.004	.091	.091
	(유의확률)			(.742)	(.988)	(.710)	(.710)
구매담당 직원여부	상관계수	1		1	.509*	.220	.220
	(유의확률)				(.026)	(.364)	(.364)
대량제철 구매	상관계수	1			1	.376	.376
	(유의확률)					(.112)	(.112)
IT사용	상관계수	1				1	1
	(유의확률)						

투자대비 순익률 및 매출대비 순익률 상위그룹의 공급자관계관리 요소간의 상관관계를 분석한 결과 두 지표에서 공통적으로 안정적인 공급은 신뢰도 및 정보공유와 상당히 높은 상관관계가 존재하였다. 이러한 상관관계는 타 산업군의 SRM 관련 여러 문헌들을 통해 이미 검정되었으며, 따라서 국내외식업 산업에서도 이와 같은 관계의 실체가 본 연구를 통해 검정되었다고 결론 내릴 수 있다.

다음으로 우수한 성과그룹의 고객가치경영 요소내의 상관관계를 살펴볼 것이다.

5) 투자 대비 순익률 상위그룹

		많은 양 제공	질 높은 메뉴	계절 메뉴	많은 종류의 메뉴	특별한 재료	독창적인 조리
많은 양 제공	상관계수 (유의확률)	1	.486* (.012)	-.099 (.632)	.021 (.918)	.002 (.992)	.195 (.340)
질 높은 메뉴	상관계수 (유의확률)		1	.386 (.051)	.187 (.360)	.108 (.601)	.362 (.069)
계절메뉴	상관계수 (유의확률)			1	.400* (.043)	.431* (.028)	.403* (.041)
많은 종류의 메뉴	상관계수 (유의확률)				1	.107 (.603)	.061 (.769)
특별한 재료	상관계수 (유의확률)					1	.485* (.012)
독창적인 조리	상관계수 (양쪽)						1

6) 매출 대비 순익률 상위그룹

		많은 양 제공	질 높은 메뉴	계절메 뉴	많은 종류의 메뉴	특별한 재료	독창적인 조리
많은 양 제공	상관계수 (유의확률)	1	.433 (.064)	.279 (.247)	.684** (.001)	.400 (.090)	.373 (.115)
질 높은 메뉴	상관계수 (유의확률)		1	.333 (.163)	.395 (.094)	.268 (.267)	.063 (.797)
계절메뉴	상관계수 (유의확률)			1	.494* (.032)	.228 (.347)	.343 (.151)
많은 종류의 메뉴	상관계수 (유의확률)				1	.440 (.060)	.202 (.408)
특별한 재료	상관계수 (유의확률)					1	.426 (.069)
독창적인 조리	상관계수 (유의확률)						1

투자대비 순익률 및 매출대비 순익률 상위그룹의 고객가치경영 요소간의 상관관계를 분석한 결과 두 지표에서 공통적으로 계절적인 메뉴와 많은 종류의 메뉴만이 상관관계가 존재하였다. 그 이외의 유의한 상관관계로는 많은 양 제공과 많은 종류의 메뉴, 계절적인 메뉴와 특별한 재료 및 독창적인 조리 그리고 특별한 재료와 독창적인 조리가 있었으며 특이한 결과로는 많은 양 제공과 질 높은 음식의 유의미한 관계가 존재한다.

제 6 절 그룹별 star diagram 분석

재무적 성과에 따른 그룹 분류

<표7>은 투자 대비 수익률 (순익/(부동산+시설 투자금)), 매출 대비 순 이익률 (순익/매출), 을 기준으로 상위권, 중위권, 그리고 하위권 업체들을 정렬해 만든 그룹의 재무 성과지표이다.

성과지표	우수 업체 (19개) 평균	보통 업체 (17개) 평균	미약 업체 (16개) 평균
투자대비 수익률 (%)	8.63%	2.28%	0.45%
매출대비 이익률 (%)	43.9%	23.3%	6.7%

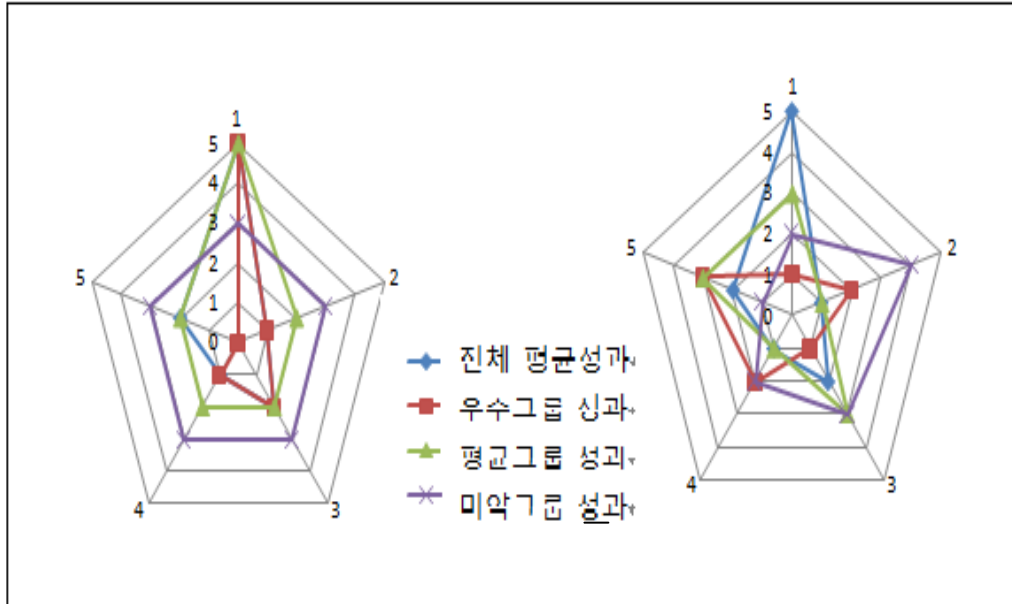
<표7: 재무적 성과에 따른 그룹 분류>

<표7>에 분류된 그룹에 따라 성과가 우수하거나 평균적이거나 미약한 업체들의 공급자관계와 관리 현황을 Star diagram으로 나타내었다. 이를 종합적으로 분석해 외식업체를 새롭게 창업하는 업주들이 취할 수 있는 가장 효과적이고 성공적인 공급자관계관리 모델을 연구하였다. 주거래 업체와의 거래연차, 주재료 납품주기, 주재료 납품업체 수, 시세 확인 주기, 가격협상 주기 및 원재료 납품업체 및 납품시기를 공급자와 관련된 변수로 두고 우수한 성과 그룹부터 미흡한 성과그룹에 이르기 까지 공급자 관계를 비교 분석하였다.

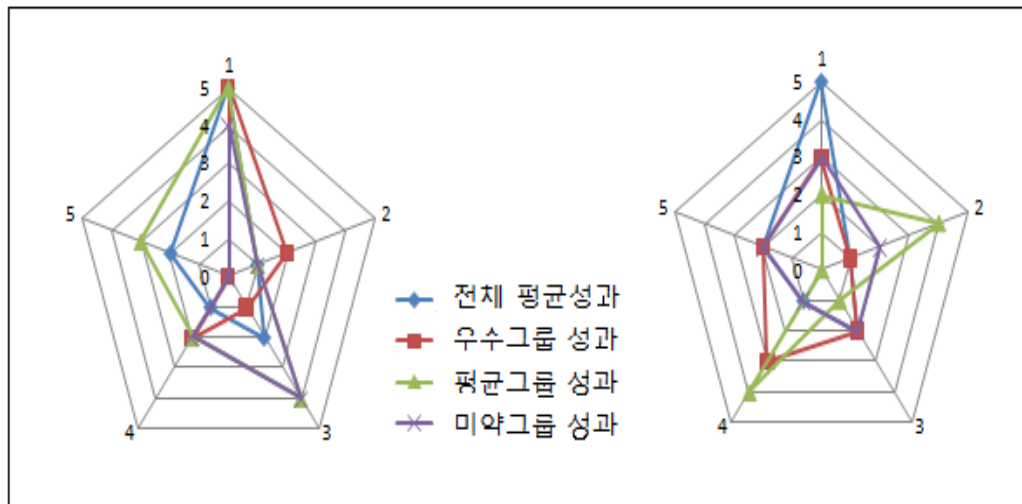
<그림7>과<그림8>의 변수는 다음과 같다.

1. 주거래 업체와의 거래연차 (년)
2. 주재료 납품주기 (일)
3. 주재료 납품업체 수 (개)
4. 원재료 시세 확인 주기 (월)

5. 원재료가격협상 주기(월)



<그림7: 투자 대비 수익률 그룹별 공급자 관계 (최빈값 및 두 번째 빈값)>



<그림8: 매출 대비 순이익률 그룹별 공급자 관계 (최빈값 및 두 번째 빈값)>

<그림7>과<그림8>을 살펴보면 우수한 성과 그룹은 대체적으로 짧은 납품

주기와 적은 수의 주재료 납품업체와 거래하고 있었다. 이러한 공급자관계가 성공적일 수 있는 이유는 적은 수의 주거래 업체로부터 선택적으로 공급을 받음으로써 정보를 공유하는 등의 행위를 통해 공급자와의 관계를 보다 협력적이고 신뢰할 수 있는 관계로 발전 시킬 수 있기 때문이다. 또한 1~2일의 짧은 공급주기를 갖는 업체가 더 나은 재무적 성과를 나타내는 이유로는 짧은 납품 주기를 통해 보다 신선한 원재를 사용할 수 있으므로 이는 외식업체의 전반적인 품질 개선 효과로 이어질 수 있기 때문이다.

공급자와의 거래연차 및 공급단가에 대한 시세확인과 공급자와의 가격협상 부분에 있어서는 두 성과 그룹간의 차이가 크지 않다는 점에서 이러한 점들은 외식업체의 성과에 그다지 큰 영향을 준다고 볼 수 없다.

성과 그룹별 주요 공급자를 살펴보면 우수 성과업체의 경우 소형 납품업체와 대형 농수산물 시장 순으로 많은 거래를 하고 있으며 평균성과 업체는 대형 농수산물 시장, 소형 납품업체 그리고 미약그룹은 대형 농수산물 시장과 동네 시장의 순서였다. 그리고 공급자를 선택한 주요 사유를 살펴보면 우수 성과업체의 경우 지리적 편리함과 품질 순이라고 하였고 평균성과 업체와 미약그룹은 품질과 낮은 가격의 순서였다.

제 6 장 결론

제 1 절 결론

본 논문의 결론은 제5장의 결과분석을 토대로 작성되었다. 제 3 절 외식업체의 영업성과와 공급자관계관리의 인과관계 분석을 살펴보면 외식업체의 성과는 공급자의 안정성 및 IT사용 그리고 공급자와의 정보공유에 영향을 받는 것으로 연구되었다. 공급자관계관리 요소 중 특히 안정적인 공급은 모든 성과지표들에 영향을 미치는 것으로 연구되었다. 따라서 외식업체 운영자들은 다른 어떠한 공급자 요소 보다 안정적인 공급에 집중하는 것이 업체의 성과 및 경쟁 우위를 위해서 필요하다고 분석된다. 외식업체의 고객가치경영과 성과의 인과관계를 분석을 살펴보면 특별한 재료를 사용하는 것이 외식업체의 성과에 가장 큰 영향력을 가지고 있는 것으로 연구되었다. 반면 많은 종류의 메뉴를 제공하는 가치의 경우 성과에 부정적인 영향을 미쳤다. 이러한 연구결과를 토대로 고객에게 가치를 창출할 수 있는 요소들이 외식업체의 성과에는 반드시 긍정적인 영향을 미친다고는 판단할 수 없을 것이다.

4절의 영향도 분석결과 모든 성과지표에 있어서 공급자관계관리 요소들은 고객가치경영 요소들보다 평균 6:4의 비율로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 외식업체들은 성과 향상을 위해 공급자관계관리 요소에 더 많은 기업 역량을 투입하여야 한다.

5절의 주요 결과를 살펴보면, 우선 외식업체의 고객가치경영의 여러 요소와 상관관계를 보이는 공급자관계관리 요소로는 안정적인 공급과 IT사용 그리고 대량 및 제철 구매가 있다. 우수한 성과 업체의 경우 공급자관계관리와 고객가치경영 요소간의 유의미한 상관관계가 존재하지 않았다. 반면 공급자관계관리 요소내의 상관관계는 대부분 안정적인 공급과 유의미한 결과가 존

재하였고, 고객가치경영 요소내의 상관관계 분석 결과 대부분이 계절메뉴와 유의미한 상관관계가 있었다.

6 절에 나타난 결과를 살펴보면 재무적 성과가 뛰어난 업체는 상대적으로 적은 수의 납품업체(1~2개)와 거래하고 납품 주기가 짧은 (매일~2일) 것으로 나타났다. 우수한 성과의 업체들은 소형 납품업체와 대형 농수산물을 주요 공급자로 선택하였으며 지리적으로 편리한 것을 가장 중요한 거래사유로 선택하였다. 이와 같은 결과를 분석해보면 성과가 뛰어난 업체일수록 전략구매를 실행한다고 할 수 있다. 우수한 성과의 업체들은 적은 수의 공급자와 관계를 맺고 있으며, 이는 공급자와 밀접한 관계를 유지하고 협력할 수 있는 기반이 된다. 또한 소형 납품업체와 가장 많은 거래를 함으로써 다른 납품업체와는 다르게 더 긴밀하고 유기적인 협조를 할 수 있게 된다.

제 2 절 연구의 한계 및 발전방향

본 연구에는 설문의 공정성을 최대한 높이기 위해서 많은 지역에서 설문을 진행하였으며 같은 지역권 내에서도 여러 상권을 선정하여 조사 함으로써 객관적인 자료를 얻기 위해 노력하였다. 하지만 여전히 설문조사를 진행함에 있어 여러 가지 문제점이 존재하였다. 이는 상대적으로 규모가 큰 업소일수록 운영주의 부재 비율이 높았으며 또한 여러 업체들이 매출 및 이익률 노출에 민감한 반응을 보여 신뢰성에 문제가 있을 수 있다는 것이다.

외식업체의 고객가치경영 설문을 문헌 연구를 위주로 설계하였는데 추가적으로 전문가들의 의견을 참고하였다면 더욱 정확한 설문 조사를 설계할 수 있었을 것이다. 고객가치 요소 여부를 업주들의 의견을 바탕으로 입증하였기 때문에 주관성이 매우 높으며 이에 따라 현실적으로 고객이 느끼는 관점과는 다를 가능성이 매우 높다. 추후 연구에서는 외식업장의 고객을 상대로

고객이 느끼는 업체의 고객가치경영 요소에 대하여 설문한다면 보다 객관적인 연구를 진행할 수 있을 것이다. 설문조사의 또 다른 연구 한계점으로 리커트 척도 사용이 있다. 리커트 척도는 척도별로 절대적인 기준이 없고, 각 척도의 등급이 비례적이지 않다는 이유 때문에 태생적 연구의 한계가 존재한다

또 다른 연구 한계점으로, 본 연구에서는 창업한 외식업체의 80% 정도가 5년 내 폐업한다는 점에 착안해 영업기간이 긴 업체일수록 성과측정 측면에서 보다 성공적인 업체로 판단하였다. 하지만 영업기간이 짧은 업체 역시 성공 적으로 운영을 하고 있을 수 있으며 또한 반대의 경우도 있을 수 있으므로 이러한 오류를 최대한 줄이기 위해서 결과 값을 살펴 볼 때 영업기간은 타 성과 지표보다는 덜 중요하게 고려하여야 할 것이다.

본 연구에서는 외식업 성공에 가장 중요한 요소로 여겨지는 입지를 고려하지 않고 성과에 관련된 연구를 진행하였다. 하지만 실제 외식업체를 운영하는데 있어서 입지요건은 성과에 큰 영향을 미침으로 추후 연구에서는 입지적 요건을 추가적인 변수로 설정한다면 보다 흥미로운 연구결과가 도출 될 것이다

제 7 장 참고문헌

국내문헌

권태영, & 오수록. 2005. 외식업체 식 자재 유통경로 통합의 결정요인에 관한 연구. *한물경상연구*, 16(2), 185-209.

김윤태, & 임배균. 2005. 국내 외식업체의 신상품 개발 전략 및 성과 분석에 관한 연구. *한국조리학회지*, 11(3), 18-39

농림수산식품부. 2011. *농림수산물 주요통계*

대한상공회의소. 2011. *프랜차이즈점포에 대한 소비자 이용 실태조사*

박상준, & 김현철. 2003. 고객만족지수와 기업성과. *마케팅연구*, 18(3), 19-50.

이유재, & 이청림. 2007. 고객만족이 기업성과에 미치는 영향에 있어서 고객충성도 변수의 역할. *한국마케팅학회, 제9권*, (1), 81-102.

해외문헌

Eggert, A., & Ulaga, W. 2002. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?. *Journal of Business & industrial marketing*, 17(2/3), 107-118.

Akintoye, A., McIntosh, G., & Fitzgerald, E. 2000. A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(3), 159-168.

A, Susan. 2006. Suppliers are global partners at Boeing. *Purchasing Reed Business Information* 135.1 : 59.

Anderson., Eugene, W., Claes, F., Roland T., & Rust. 1997. Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. *Marketing Science*, 16(2),129-145

Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. 1993. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 12(2), 125-143.

Boddy, D., Cahill, C., Charles, M., Fraser-Kraus, H., & Macbeth, D. 1998. Success and failure in implementing supply chain partnering: an empirical study. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 4(2), 143-151.

Carter, J. R., & Narasimhan, R. 1996. Is purchasing really strategic?. *Journal of Supply Chain Management*, 32(1), 20-28.

Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. 2004. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505-523.

Choy, K.L., Lee, W.B. & Lo,V. 2003. Design of an intelligent supplier relationship management system: a hybrid case based neural network approach. *Expert Systems with Applications* 24.2 : 225-237.

Choy, K. L., Lee, W. B., Lau, H., Lu, D., & Lo, V. 2004. Design of an intelligent supplier relationship management system for new product development. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 17(8), 692-715

Coyne, K.P. 1993. Achieving A Sustainable Service Advantage. *Journal of Business Strategy*, 3-10.

Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. 1990. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *The journal of marketing*, 68-81.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. 1987. Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.

Eggert, A., & Ulaga, W. 2002. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?. *Journal of Business & industrial marketing*, 17(2/3), 107-118.

Guimaraes, T., Cook, D., & Natarajan, N. 2002. Exploring the Importance of Business Clockspeed as a Moderator for Determinants of Supplier Network Performance*.

Decision Sciences, 33(4), 629-644.

Jayaram, J., Vickery, S. K., & Droge, C. 1999. An empirical study of time-based competition in the North American automotive supplier industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(10), 1010-1034.

Herrmann, J. W., & Hodgson, B. 2001, October. SRM: leveraging the supply base for competitive advantage. In *Proceedings of the SMTA International Conference*.

Kaufmann, L. 2002. Purchasing and supply management-a conceptual framework. *Handbuch industrielles beschaffungsmanagement*, 2, 3-33.

Kortge, G. D., & Okonkwo, P. A. 1993. Perceived value approach to pricing. *Industrial Marketing Management*, 22(2), 133-140.

Krajewski. 2011. *Operations management*. New York: McGraw-Hill

Moeller, S. 2008. Customer integration—A key to an implementation perspective of service provision.. *Journal of Service Research* 11.2 : 197-210.

Monczka, R., & Landeros, R. 1989. Buyer/Seller Relationship and the Firms Competitive Posture. *Journal of Purchasing & Materials Management* 25.3

Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. 1992. Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust. *Journal of marketing research*, 29, 314-28.

Monroe, K. B. 1990, *Pricing-Making profitable decisions*. McGraw-Hill, New York, NY.

Nayyar, P.R. 1992. Performance effects of three foci in service firms. *Academy of Management Journal* 35.5 : 985-1009.

Nelson, E. C., Rust, R. T., Zahorik, A., Rose, R. L., Batalden, P., & Siemanski, B. A. 1992. Do patient perceptions of quality relate to hospital financial performance?. *Journal of Health Care Marketing*, 12(4), 6-13.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1996. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592.

Parasuraman, A., Valarie, A., Zeithaml, A., Leonard, L., & Berry. 1988. Servqual. *Journal of retailing* 64.1 : 12-40.

- Parasuraman, A., & Anathan, A., 1997. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the academy of marketing science* 25.2: 154-161.
- Parasuraman, A. 1997. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 154-161.
- Porter, M.E. 1990. New global strategies for competitive advantage. *Strategy and Leadership* 18.3: 4-14.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. 1985. How information gives you competitive advantage.
- Reid, D. A., & Plank, R. E. 2000. Business marketing comes of age: A comprehensive review of the literature. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 7(2-3), 9-186.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. 2004. The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 293-305.
- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. 1993. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of retailing*, 69(2), 193-215.
- Tornow, W. W., & Wiley, J. W. 1991. Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. *Human Resource Planning*, 14(2), 105-115.
- Zeithaml., Valarie, A., Mary J.B .1996. *Services Marketing*. McGraw-Hill. New York. NY

Abstract

Impact of Supplier Relationship Management and Customer Value Management on Performance and their Inter-Relationship for Korean Restaurant Industry- Studies of Non-Franchises

Sunghyun Yu

Operations Management

The Graduate School

Seoul National University

Korea's restaurant industry is currently facing rapid turnovers as there are baby boomers who just retired from work and start up their own businesses in restaurant industry, on the other hand, increasing numbers of restaurants are closing down due to more tough competition. The main reason for starting up their business in restaurant industry is that the entry barrier for the industry is comparably low. Low entry barrier can be double edged sword for startups as it can also threat them soon or later.

In Korea most of entrepreneurs analyze that key to success in restaurant industry is to choose right geographical location and keeping customers loyal to your restaurant. However there is not much attention to supplier

relationship management as restaurant owners puts their effort in other areas. The research investigated on how does supplier relationship management and customer value management affect financial and non-financial performance of restaurants. The research aims to change restaurant's owner's perception on supplier relationship management as the result suggested that factors of supplier relationship was more influencing on performance than customer value factors.

Meanwhile we investigated on how does factor of supplier relationship correlated to customer value factors. There are further investigations on high performance group's internal correlation for the supplier relationship management and customer value management.

Key words: Supplier relationship management, Customer value management, Performance, Restaurants, causal relationship

Student number: 2012-20496

부록 설문조사

국내 외식업 산업의 공급자관계관리와 고객가치경영의 관계와 성과에 미치는 영향

안녕하십니까?

저는 서울대학교 경영대학원에서 생산관리를 전공하는 석사과정 학생입니다.
본 설문지는 국내 비(非)프랜차이즈 외식업체의 공급자관계관리와 고객가치
경영 요소의 관계 및 이들이 재무적 성과에 미치는 영향에 관해 연구하고자
작성되었습니다.

본 설문조사는 서울대학교 경영대학(원)의 학술 연구 목적으로만 사용
될 것이며 업체의 정보 유출은 어떠한 경우에도 없을 것 입니다.

많은 도움 부탁드립니다

감사합니다

**현재 경영하시거나 관리하시는 업체의 재무 및 전반적인 정보에 대한 질문입니다.
해당되시는 답변을 선택해주세요.**

1. **업소의 월 평균 매출을 선택 해주세요?**

1000만원 미만 () 1000~2000만원 () 2000~3000만원 () 3000~5000만원 ()
5000만원 이상은 매출액을 기재 해주세요 ()

2. **업소의 월 평균 이익을 선택 해주세요?**

200만원 미만 () 200~500만원 () 500~800만원 () 800~1100만원 ()
1100만원 이상은 이익을 기재 해주세요 ()

3. **업소의 평균 재료(음식 재료비) 원가를 선택 해주세요?**

25%미만 () 25~30% () 30~35% () 35~40% ()
40%이상은 기재 해주세요 ()

4. **보증금, 권리금등 부동산관련 투자를 제외한 실질 매장 투자금을 선택 해주세요?**

2000만원 미만 () 2000~5000만원 () 5000~1억 () 1억~2억 ()
2억 이상은 기재 해주세요 ()

5. **업소의 보증금, 권리금등 부동산관련 투자금을 선택 해주세요?**

5천만원 미만 () 5000~1억원 () 1억~2억원 () 2억원~3억원 ()
3억원 이상은 기재 해주세요 ()

6. **현재까지 업소의 영업기간을 선택 해주세요?**

6개월 미만 () 1년 미만 () 2년 미만 () 3년 미만 () 5년 미만 ()
5년 이상은 기재 해주세요 ()

7. **전년대비 매출 성장률을 선택 해주세요**

0%미만 () 0~5% () 5~10% () 10~15% () 15~20% ()
20%이상은 기재 해주세요 ()

원재료 공급자에 관한 질문입니다. 해당되시는 답변을 선택해주세요.

1. **현재 거래하시는 업체의 신뢰도를 선택해주세요**

매우 신뢰한다/ 신뢰한다/ 다소 신뢰한다/ 보통이다/ 다소 불신한다/ 불신한다/ 완전 불신한다

2. **현재 거래하는 업체에서 안정적인 공급을 받고 있다**

매우 그렇다 / 그렇다 / 다소 그렇다 / 보통이다 / 다소 아니다 / 아니다 / 매우 아니다

3. 현재 거래하는 공급자가 원가 공개 등 납품 자재에 대한 정보를 확실히 공유한다
매우 그렇다 / 그렇다 / 다소 그렇다 / 보통이다 / 다소 아니다 / 아니다 / 매우 아니다

4. 구매를 전문적으로 담당하는 직원의 현황을 선택 해주세요
매우 그렇다 / 그렇다 / 다소 그렇다 / 보통이다 / 다소 아니다 / 아니다 / 매우 아니다

5. 우리 업소는 대량구매 혹은 제철구매를 전략적으로 (미리 계획하여) 실행한다.
매우 그렇다 / 그렇다 / 다소 그렇다 / 보통이다 / 다소 아니다 / 아니다 / 매우 아니다

6. 재료 공급 및 영업을 위해 IT를 사용하고 계십니까?
매우 그렇다 / 그렇다 / 다소 그렇다 / 보통이다 / 다소 아니다 / 아니다 / 매우 아니다

7. 현재 원재료를 공급받는 업체를 모두 선택 해주세요
동네시장 () 대형 농수산물시장 () 소형납품업체 () 대기업 납품업체 () 마트 ()
인터넷 직거래 () 지인,직접재배 () 기타 ()

8. 현재 거래하시는 공급자를 선택한 사유를 모두 선택 해주세요
낮은 가격 () 품질 () 지리적 편리함 () 지인 () 재료의 특소성 (희귀 재료) ()
공급 주기 ()

9. 주거래 업체와의 거래연차를 선택 해주세요
6개월미만 () 1년미만 () 1~2년 () 2~3년 () 3년 이상 ()

10. 주재료의 납품주기를 선택 해주세요
매일 () 2~3일 () 3~5일 () 5~7일 () 매주 ()

11. 주재료를 몇 개의 업체에서 납품 받으십니까?
1개 업체 () 2개 업체 () 3개 업체 () 4개 업체 이상 ()

12. 공급 단가나 현재 시세에 대해 얼마나 자주 확인 하십니까?
매주 () 매월 () 매분기 () 매분기 이상 () 하지않음 ()

13. 공급업자랑 얼마나 주기적으로 가격협상을 하고 계십니까?
매주 () 매월 () 매분기 () 매분기 이상 () 하지 않음 ()

고객가치경영에 관련된 질문입니다. 해당되시는 답변을 선택해주세요

1. 우리 업소는 타 업소 대비 가격대에 비해 많은 양을 제공한다

매우 그렇다 / 그렇다 / 다소 그렇다 / 보통이다 / 다소 아니다 / 아니다 / 매우 아니다

2. 우리 업소는 가격대에 비해 질 높은 메뉴를 제공한다

매우 그렇다 / 그렇다 / 다소 그렇다 / 보통이다 / 다소 아니다 / 아니다 / 매우 아니다

3. 우리업소는 계절적인 구매 (예를 들어 봄에는 죽순, 여름에 수박 등)를 통해 새로운 계절메뉴 혹은 반찬류 등을 준비한다

매우 그렇다 / 그렇다 / 다소 그렇다 / 보통이다 / 다소 아니다 / 아니다 / 매우 아니다

4. 우리업소는 많은 종류의 메뉴를 제공한다

매우 그렇다 / 그렇다 / 다소 그렇다 / 보통이다 / 다소 아니다 / 아니다 / 매우 아니다

5. 우리업소는 타 업소에서 쉽게 볼 수 없는 특별한 재료를 사용하고 있다

매우 그렇다 / 그렇다 / 다소 그렇다 / 보통이다 / 다소 아니다 / 아니다 / 매우 아니다

6. 우리업소는 타 업소가 쉽게 모방할 수 없는 음식에 관한 특허 혹은 독창적인조리/특허 면허 등을 보유하고 있다

매우 그렇다 / 그렇다 / 다소 그렇다 / 보통이다 / 다소 아니다 / 아니다 / 매우 아니다

설문에 참여해 주셔서 감사합니다