

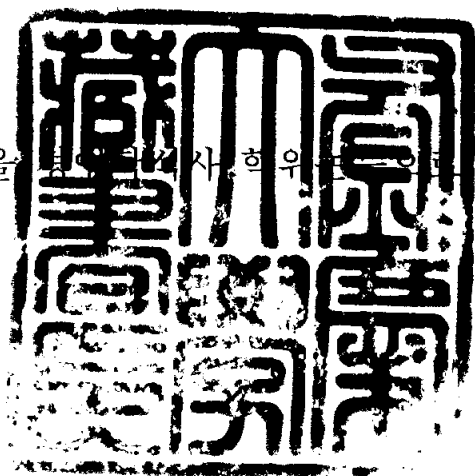
경영학석사 학위논문

호텔 식음료부문의 경영효율성 및 경쟁력이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 부산지역 호텔을 중심으로 -

지도교수 김 영 조

이 논문을



제출함

2004년 8월

부경대학교 경영대학원

경영학과(관광경영전공)

김 순 선

김순선의 경영학석사 학위논문을 인준함

2004년 6월 일

주 심 경영학박사 전 중 옥



위 원 경영학박사 홍 재 범



위 원 경영학박사 김 영 조



목 차

Abstract

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 구성	3
 제 2 장 연구의 이론적 고찰	5
제 1 절 호텔 식음료부문의 역할 및 특성	5
1. 호텔 기업의 목표	5
2. 식음료부문의 기능 및 역할	6
3. 식음료부문의 경영 특성	7
4. 식음료부문의 경영 조직	12
제 2 절 경영효율성	14
1. 호텔기업의 경영효율성	15
2. 경영효율성에 관한 선행연구	16
제 3 절 경쟁력	18
1. 식음료부문의 경쟁력	18
2. 경쟁우위 전략의 유형과 경쟁전략	21
제 4 절 경영성과	23
1. 경영성과의 의의	23
2. 경영성과에 관한 선행연구	25
 제 3 장 연구 설계	27
제 1 절 연구모형 설계 및 가설설정	27
1. 연구모형	27

2. 연구가설	28
제 2 절 연구방법	29
1. 연구의 표본	29
2. 변수의 정의 및 측정	31
3. 설문지의 구성	33
4. 타당성 및 신뢰성 검증	34
제 4 장 연구 결과	38
제 1 절 경영실태 분석 및 분산분석	38
1. 호텔 식음료부문의 경영실태	38
2. 식음료부문의 문제점	50
3. 호텔간 차이 검증 : 분산분석(ANOVA)	54
제 2 절 가설 검증	58
1. 경영관리 효율성과 경영성과	58
2. 경영관리 효율성과 경쟁력	59
3. 경쟁력과 경영성과	60
4. 경영관리 효율성과 경쟁력, 경영성과	61
제 5 장 요약 및 결론	63
제 1 절 연구의 요약 및 시사점	63
제 2 절 연구의 한계점 및 향후방향	64
참 고 문 헌	66
<부록 I> 설문지	70

표 목 차

<표2-1> 식음료 경영의 특성	12
<표2-2> 변수별 선행연구의 요약	18
<표2-3> 호텔산업의 경쟁수단	20
<표3-1> 응답자의 특성	30
<표3-2> 설문항목의 내용	33
<표3-3> 경영관리 효율성에 관한 요인분석	35
<표3-4> 경쟁력에 관한 요인분석	36
<표3-5> 경영성과에 관한 요인분석	37
<표4-1> 식음료부문의 경영실태 현황	38
<표4-2> 호텔 총매출액 대비 부문별 매출현황	40
<표4-3> 연회부분 매출현황	41
<표4-4> 호텔 식음료부문 인원현황 및 영업장 수	44
<표4-5> 호텔 총인원 대비 부서별 인원현황	45
<표4-6> C호텔의 2002년 식재료 원가 현황	46
<표4-7> 호텔 식음료부문의 인건비 현황	47
<표4-8> 패밀리 레스토랑의 매출액과 점포 수 비교	49
<표4-9> 호텔의 외식산업 진출현황	53
<표4-10> 경영관리 효율성에 대한 분산분석(ANOVA) 결과	55
<표4-11> 경쟁력에 대한 분산분석(ANOVA) 결과	56
<표4-12> 경영성과에 대한 분산분석(ANOVA) 결과	56
<표4-13> 경영관리 효율성과 경영성과 : 다중회귀분석 결과	58
<표4-14> 경영관리 효율성과 경쟁력 : 다중회귀 분석 결과	60
<표4-15> 경쟁력과 경영성과 : 단순회귀 분석 결과	61
<표4-16> 경영관리 효율성과 경쟁력, 경영성과 : 다중회귀분석 결과	62

그림목차

<그림2-1> 호텔 식음료부문의 공통적인 조직도	14
<그림3-1> 연구모형	27
<그림4-1> 호텔 식음료부문의 일반적 조직	42

호텔 식음료부문의 경영효율성 및 경쟁력이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

김 순 선

부경대학교 경영대학원
경영학과 관광경영전공

요 약 문

본 논문은 호텔 식음료부문의 경영효율성과 경쟁력이 경영성과에 미치는 영향에 대해 연구를 하였다.

연구의 목적은 호텔 식음료부문의 경영관리 효율성과 경쟁력, 경영성과간의 관계를 분석, 규명하여 호텔 식음료부문의 경영성과 제고를 위한 방안을 모색, 제시하는데 있다.

본 연구를 위하여 부산지역의 특급호텔 종사원을 대상으로 경영관리 효율성과 경쟁력 수준, 그리고 경영성과에 대한 설문조사를 실시하였다. 요인분석, 신뢰성 검증, 기술적 통계분석을 실시하였으며, 척도에 대한 신뢰성 검증결과 신뢰성(Cronbach's α)계수가 모두 높게 나타났다.

설문조사와 함께 본 연구의 객관성을 높이기 위해 부산지역 특급호텔 식음료부문의 경영실태 분석을 병행하였고, 설문조사 자료를 대상으로 분산분석(ANOVA)을 실시하여 경영관리 효율성, 경쟁력 수준, 경영성과에 대한 호텔 간 차이를 경영실태와 비교하여 검증하였다.

먼저 부산 지역 특급호텔 식음료부문의 경영실태조사 결과 대부분의 호텔에서는 객실 수와는 무관하게 12개 이상의 영업장을 보유하고 있으며, 식음료부문의 매출액은 호텔 전체 매출액의 35%~40%를 차지하는데 비해 식음료부문의 인원구성비는 호텔 전체 인원 대비 40%~50%를 차지하며, 인건비 또한 45% 이상으로 높게 차지하는 것으로 나타났다. 따라서 분석결과 호텔 식음료부문의 경영실태에서 몇 가지의 문제점이 도출 되었다.

첫째, 높은 원가로 인한 비용적 측면의 문제점이다.

둘째, 다양하고 방만한 영업장 운영으로 인한 조직적 측면의 문제점이다.

셋째, 호텔과 호텔간의 경쟁, 호텔과 전문 외식업체와의 경쟁 등 경쟁업체의 생성 및 성장으로 인한 경쟁적 측면의 문제점이다.

그리고 호텔간 차이 검증을 위한 분산분석(ANOVA)결과 부산지역 호텔간의 경영관리 효율성과 경쟁력 수준, 그리고 경영성과에 있어서 상위 그룹과 하위 그룹으로 나누어져 운영상의 차이가 있는 것으로 나타났다. 경영관리 효율성 요인들이 상위 그룹에 속한 호텔들이 경쟁력 수준도 높고, 경영성과도 높은 그룹으로 분류되었다. 따라서 호텔 식음료부문의 경쟁우위 확보를 위해서는 경영실태 분석에서 나타난 몇 가지의 문제점들을 효율적으로 관리할 수 있는 전략적 경영이 절실히 요구되어진다 할 수 있다.

다음으로 경영관리 효율성과 경영성과, 경영관리 효율성과 경쟁력, 경쟁력과 경영성과간의 관계에 대한 분석, 그리고 경영관리 효율성이 경영성과에 영향을 미침에 있어 경쟁력을 매개역할 하는가에 대한 분석 결과이다.

경영관리 효율성 요인을 조직 및 인사관리, 원가관리, 마케팅관리 등 네 가지로 나누고 경영성과 요인은 이미지 제고, 편의시설 제공, 수익창출 등 세 가지 요인으로 나누어 분석하였다. 먼저 경영성과 중 이미지 제고에 있어서는 경영관리 효율성 요인 중 조직관리, 원가관리, 마케팅관리가 유의적인 영향을 미치는 반면, 인사관리 요인은 이미지 제고에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 편의시설 제공에 있어서는 조직관리 및 인사관리 요인이 유의적인 영향을 미치며, 원가관리와 마케팅관리 요인은 유의하지 않는 것으로 나타났다. 수익창출의 경우 원가관리와 인사관리 요인이 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경쟁력에 있어서는 경영관리 효율성의 네 가지 요인 모두 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경쟁력과 경영성과간의 관계에 있어서는 경쟁력이 경영성과 요인 중 이미지 제고와 편의시설 제공에는 유의적인 영향을 미치지만 수익창출 요인에 있어서는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 마지막으로 경영관리 효율성이 경영성과에 영향을 미침에 있어 경쟁력을 매개로 간접적으로 영향을 미치기 보다는 경영성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 경영관리 효율성 요인 중 인사관리 요인이 경영성과의 세 가지 요인에 모두 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 인적의존도가 높은 식음료부문의 경영성과 제고를 위해서는 인사관리 요인의 효율적 관리가 무엇보다 중요한 것으로 분석되었다.

The Effects of the Managerial Efficiency and Competitiveness on the Organizational Effectiveness of the Food and Beverage Sector in the Hotels of the Busan City

Soon-Seon, Kim

*Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Pukyong National University*

Abstract

This paper studied on the effects of the managerial efficiency and competitiveness on the organizational effectiveness of the food and beverage sector in the hotels.

The purpose of this study is to analyze and clarify the effects of the managerial efficiency and competitiveness on the organizational effectiveness according to the increase of importance of the study on the managerial efficiency and strategic management and to figure out the plan to improve the performance of the food and beverage sector in the hotels.

For this study, this paper collected the data about the managerial efficiency, competitiveness, and the organizational effectiveness from employees of the first-graded hotels located in Busan City. This paper conducted a series of statistical analysis such as factor analysis, reliability test, analysis of variance (ANOVA), and regression analysis.

In addition to survey research, this paper analyzed the managerial state of the food and beverage sectors of the hotels to identify and

solve their problems.

First, the analysis on the actual managerial condition of the food and beverage sector in the first-graded hotels in Busan city show that most hotels have more than twelve bars and restaurants regardless of the number of the rooms. Second, while the revenue of the food and beverage sector occupied 35%~40% of the entire revenue of the hotel, the number of the employees in the food and beverage sector occupied 40%~50% of the entire number of employees of hotel and the labor cost of the food and beverage sector occupied more than 45%. Therefore, as a result of analysis, some problems were found in the managerial system of the food and beverage sector in the hotel.

First, in regard to the cost, high labor cost, high prime cost of food and beverage material, increase of the cost for facility management and maintenance, and increase of expense due to the policy to provide the customers with the superior quality and service are problems for the management of food & beverage sector.

Second, in regard to the management of organization, too many bars and restaurants regardless of scale of the hotel and too much subdivision of duty may be problems.

Third, in the aspect of competitive situation, the fierce competition among hotels and competition with specialized food-service companies, which recently make management of the food and beverage sector of the hotels difficult, have become big problems.

The result of ANOVA also showed that there were significant differences in managerial efficiency, competitiveness, and organizational effectiveness among hotels in Busan city, and they could be classified into superior group and inferior one. Hotels of which managerial efficiency belong to superior group had high competitiveness and organizational effectiveness, too. As a result, it can be said that in order to manage the organizational problems effectively it is required to gain and maintain the superior competitive advantage in the food and

beverage sector in the hotels.

Next, this paper analyzed the relationships among the managerial efficiency, corporate competitiveness, and organizational effectiveness. According to the factor analysis, the managerial efficiency were divided into four factors: organization management, personnel management, cost administration and marketing management. And the organizational effectiveness were divided into three factors: the promotion of organizational image, the provision of convenient facilities, and proper level of profitability. First, the organization management, cost administration, and marketing management had significant and positive influences on the promotion of organizational image, while personnel management had negative influences. Second, organization management and personnel management had significant and positive influences on the provision of convenience to the customers, whereas the cost administration and marketing management didn't have significant influences. Third, the cost administration and personnel management factors had significant influences on the profitability.

With regard to corporate competitiveness, all four factors of managerial efficiency had significant influences. In addition, competitiveness had significant influences on the promotion of hotel image and the provision of convenience to the customers, while it didn't have significant influences on the profitable management.

In sum, personnel administration turned out to have significant influences on all three factors of organizational effectiveness. Therefore, the results imply that the efficient personnel management is one of the most important factors to improve the organizational effectiveness of the food and beverage sector of the hotels.

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

관광산업은 정보통신산업, 환경산업과 더불어 21세기를 주도할 성장산업으로 경제적 측면에서 매우 가치 있는 산업이다. 또한 관광산업은 국제수지를 개선하고, 고용효과가 높은 고부가가치 산업이며, 지역경제를 발전시키는 중요한 수단이다. 관광산업의 핵심이라 할 수 있는 호텔산업 역시 국가와 지역의 경쟁력을 강화할 수 있는 중요한 산업으로 양적·질적 발전을 이루고 있으며, 향후에도 지속적인 발전이 있으리라 예견된다.

세계 주요 체인호텔에서는 더욱 치열해지고 있는 경쟁에서의 우위 확보와 더욱 세분화된 고객의 욕구를 충족시키기 위한 마케팅전략으로 가격과 서비스 면에서 차별화 시켜 고객들의 수준에 맞는 호텔을 부담 없이 선택하도록 하고 있다.

호텔기업에서 고객에게 제공하고 있는 주요 기능은 숙박과 식음료상품의 제공이다. 따라서 객실부문과 식음료부문을 호텔산업의 양대 수익발생부분이라고 한다. 호텔산업은 원래 숙박이 주요 기능이었으며, 식음료부문은 투숙객의 편의를 제공하기 위한 부대시설로서만 운영되었다. 따라서 호텔산업의 고유 기능인 객실 매출이 호텔 매출의 대부분을 차지하였으며, 호텔산업이 발달된 유럽이나 미국에서는 오늘날에도 객실위주의 영업이 이루어지고 있다.

우리나라의 경우 1980년을 전후로 롯데호텔, 신라호텔 등의 대형호텔들의 출현과 88년 서울 올림픽을 전후한 세계적 체인 호텔들의 개관과 함께 호텔부문의 조직이 영업위주의 조직으로 개편되어 대형호텔을 중심으로 식음료부문의 기능별 세분화가 이루어져 매출효율을 증가시켰다고 볼 수 있다(최주호, 1995). 따라서 오늘날 우리나라 호텔 식음료부문의 매출액이 객실부문보다 높거나 비슷하게 차지하면서 투숙객의 편의시설로서의 기능뿐

아니라 수익창출 및 지역에서의 이미지 제고 등의 다양한 기능을 수행하는 단계까지 발전하였다. 이는 우리나라 호텔산업의 발전초기와 비교한다면 객실부문에 비해 식음료부문의 중요성이 많이 증가되었음을 알 수 있다.

그러나 최근 국내외의 경기 침체, 전문 경쟁업체의 생성 및 성장, 고객니즈(needs)의 다양화, 식재료 및 인건비 등의 상승에 따른 원가부담의 증가 등 여러 가지 환경변화로 인해 관광산업 전반에 걸쳐 많은 어려움이 나타나고 있으며, 호텔 식음료부문 역시 경기침체를 비롯한 위의 여러 환경적 요인에 의해 어려움을 겪고 있다.

이러한 결과를 가져온 원인으로는 변화하는 환경에 능동적으로 대처하지 못하고, 효율적이지 못한 경영을 실시한 점이 중요한 원인이라 할 수 있다.

급변하는 환경에 생존하고 발전하기 위해서는 경영실태 및 성과를 신속하고 정확하게 파악하여 문제점을 즉시 개선하는 시스템적 경영이 필요하다. 하지만 호텔 식음료부문의 경영성과와 관련하여 경쟁력우위의 원천으로서 조직 내의 경영관리 효율성 및 전략적 경영관리에 관한 연구의 중요성이 증대됨에도 불구하고 국내에서 이에 관한 개념적 및 실증연구는 거의 없는 실정이다. 호텔 식음료부문의 경영전략에 관한 일부 연구가 이루어져 왔으나(나정기, 1996; 박재환·김경환, 2000), 식음료부문의 경영관리 효율성 요인이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구는 찾아보기 힘들다.

또한 기존 연구들은 대부분 호텔기업의 객실부문을 중심으로 이론적, 실증적 접근에 치중되어 있으며, 식음료부문과 같은 부대 사업장에 대한 심도 있고 체계적인 실증분석이 거의 없는 실정이다(고재용, 1996). 따라서 본 연구는 이러한 한계점을 파악하고 식음료부문의 중요성을 재조명함과 동시에 이제까지 호텔기업들의 경쟁력을 보장해 주었던 물적 유형자산보다 눈에 보이지 않는 무형자산의 중요성이 증대됨에 따라 호텔 식음료부문의 경영관리 효율성과 경쟁력 수준이 경영성과에 미치는 영향에 대해서 살펴보고자 한다. 식음료부문의 경영관리 효율성을 원가관리, 마케팅관리, 조직관리 및 인사관리의 네 가지 차원으로 구분하고, 이러한 네 가지 경영관리 활동의 효율성이 호텔 식음료부문의 경쟁력 수준과 경영성과에 어떠한 영향을 미치

는지, 그리고 경쟁력 수준에 따라서 경영성과가 어떠한 차이를 보이는지 살펴보고자 한다.

식음료부문의 성과가 어떻게 나타나는지 알아보기 위해 부산지역의 5개 특급 호텔을 중심으로 경영관리 효율성, 경쟁력 수준, 식음료부문의 경영성과간의 관계에 대해 실증 분석을 실시하였으며, 또한 부산지역을 중심으로 한 특급 호텔의 경영실태분석을 통한 경영성과를 살펴보고 경영관리 효율성과 경쟁력이 경영성과에 미치는 영향을 분석, 규명하여 호텔 식음료부문의 경영성과 제고를 위한 방안을 모색, 제시하고자 하였다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

본 논문에서는 호텔 식음료부문의 경영성과와 효과적인 전략적 경영을 도출하기 위해 문헌연구와 함께 호텔 식음료부문의 실태분석, 그리고 실증연구를 병행하였다. 국내·외의 논문 및 단행본, 기타 간행물 등의 문헌적 연구를 통해서 호텔 식음료부문의 역할 및 특성, 그리고 경영 효율성, 경쟁력, 경영성과에 관한 기존 연구들을 살펴보고, 부산지역의 특급 호텔을 대상으로 식음료부문의 매출현황, 조직 및 인원현황, 인건비현황, 원가현황 등의 경영실태를 분석하고 문제점을 살펴보았으며, 설문조사를 실시하여 실증분석을 하였다.

설문조사를 통해 수집한 데이터를 SAS 8.2 통계패키지를 사용하여 요인분석, 회귀분석을 통해 분석하였다. 개념간 구성 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였으며, 수집된 데이터의 내적 일치정도를 검증하기 위하여 Cronbach α 분석을 실시하였다. 그리고 조사 대상 호텔간의 경영관리 효율성, 경쟁력 수준, 식음료부문의 경영성과의 차이를 검증하기 위해 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

본 연구는

제 1 장에서 본 연구의 배경 및 목적, 그리고 연구의 범위 및 방법에 대해서 살펴보았으며,

제 2 장에서는 본 연구의 이론적 고찰로 호텔 식음료부문의 역할 및 특성, 호텔기업의 경영 효율성, 경쟁전략, 경영성과 등에 대해 정리하였다.

제 3 장에서는 이론적 연구를 토대로 실증연구를 위한 연구모형과 가설의 설정, 그리고 연구의 표본과 변수의 정의 및 측정, 타당성 및 신뢰성 검증으로 구성하였으며,

제 4 장에서는 호텔 식음료부문의 실태 분석 및 문제점을 정리하였으며, 분산분석(ANOVA)을 실시하여 경영관리 효율성 및 경쟁력 수준, 경영성과에 대한 호텔별 차이 분석과 가설을 검증하였다.

제 5 장에서는 연구의 요약 및 시사점, 그리고 한계점과 향후 연구 방향에 대해 논의하였다.

제 2 장 연구의 이론적 고찰

제 1 절 호텔 식음료부문의 역할 및 특성

1. 호텔 기업의 목표

호텔기업의 경영은 매출액의 극대화와 자금의 합리적 조달 운영과 배분, 그리고 비용의 최소화를 이루어 이윤을 많이 낼 수 있는냐가 중요하다(고재운, 김수윤, 1998). 이는 호텔기업의 안전과 성장을 지속적으로 이루게 하는 것으로 호텔기업이 영구히 존속 발전 할 수 있도록 이윤극대화를 추구해야 한다는 것이다. 따라서 호텔기업의 목표는 호텔 상품의 질이 세계적으로 일류 수준에 속하는 기업을 만드는데 있으며, 상품의 질이란 물적 서비스와 인적서비스를 포함한다. 이러한 상품의 질은 고객에 의해서만 평가되어질 수 있으며, 이는 곧 호텔기업의 목표는 고객만족과도 직결된다 할 수 있다.

이렇듯 고객만족의 평가에 따른 지속적인 성장을 위해서는 지속적으로 마케팅 활동과 서비스 수준을 차별화 하여 호텔기업의 매출액을 신장시켜야 하며 경쟁 호텔간의 시장점유율을 우선 확보하는 것이 중요하다. 호텔기업이 안정되게 기반을 구축하기 위해서는 재무구조를 튼튼히 해야 하고 사회 규범에 맞는 경영을 해야 한다. 호텔기업의 재무관리는 호텔기업이 필요로 하는 자금을 합리적으로 조달하고, 자금을 효율적으로 운영 관리하는 기능으로써 이는 호텔기업의 가치를 극대화하는 것이다. 조소운은 기업의 목표를 설정함에 있어 특히 2가지 재무 목표를 강조하였는데 첫째, 기업에 필요한 자금 원천의 결정, 둘째, 만족할만한 순이익을 위해 기업의 자산을 효과적으로 할당하는 문제이다(조소운, 1997).

호텔영업을 잘 운영함에도 불구하고 자금관리, 투자관리, 비용관리 등을 잘못하여 경영의 어려움에 직면하는 경우도 있다. 더욱이 호텔기업은 인적 의존도가 상당히 높은 특성을 지니고 있어 높은 인건비와 원가로 인해 비용

관리 측면에서 고비용 저효율의 요소를 나타내고 있다.

따라서 호텔기업의 목표는 철저한 재무관리를 통한 자금관리와 투자관리를 해야 하고 원가의 혁신적인 축소를 통해 고비용 저효율 요소를 제거하여 매출을 신장시키고 기업 이익을 추구함과 동시에 이를 고객만족과 직결시켜야 한다는 것이다.

2. 식음료부문의 기능 및 역할

호텔의 본원적 기능이 숙식 제공이라는 점은 호텔의 기능이 사회적으로나 문화적으로 크게 확대되고 있는 현대에 있어서도 큰 변화는 없다. 초기 호텔기업 경영에 있어서 식음료부문이 사업성이 아니라 주로 투숙객들의 식사 제공을 위한 편의를 도모하기 위한 봉사시설로서의 기능을 띠고 있었기 때문에 식음료부문이 차지하는 비중이 그다지 크지 않았고 중요하지도 않았다. 그러다가 20세기에 들어서서 호텔이 산업의 형태를 띠면서 식음료부문이 식당(restaurant)과 주상(bar), 연회장(banquet) 등의 시설을 갖추어 투숙객과 일반대중을 겨냥하여 영리를 목적으로 사업을 시작하였고, 객실부문과 더불어 호텔의 양대 수익발생부문으로 그 지위를 굳힘과 동시에 그 사회적 기능이 점차 강화되었다(김의근, 박대환 외 공저, 2001).

최근에는 식음료부문에 대한 적극적인 지원 및 활성화로 단순히 식음료와 휴식을 제공하는 기능에서 만남, 집회, 문화, 교육, 정보교환 등의 기능으로 확대되어 지역사회의 정치, 사회, 문화의 중심지 기능에서부터 건전한 외식문화의 선도자로서의 역할과 기능을 하면서 호텔 식음료부문의 이윤창출의 원천이 되고 있다(조현석, 2000).

식음료부문에서 근무하는 종사원들은 호텔에서 투숙하는 고객뿐만 아니라 호텔의 전반적인 경영에서 숙박과 동등하게 중요한 호텔시설을 이용하는 일반대중과도 직접적인 접촉을 가지기에 서비스 기능에서도 대단히 중요할 수 있다(오문환, 1997).

호텔의 기능은 숙박기능, 집회기능, 오락기능, 부가가치기능 등으로 나눌

수 있다. 식음료부문에 해당되는 사항은 식음료를 제공받을 수 있는 집회 및 오락적 기능과 그에 따른 부가가치기능을 들 수 있다. 즉 식음료부문을 이용하는 고객은 항상 쾌적한 환경에서 안락하고 편안한 휴식을 취함으로써 원기와 기력을 재충전시킬 수 있는 기회를 갖고자 한다. 식음료부문은 이러한 욕구를 가진 고객을 만족시킴으로써 그 대가를 받는 장소라고 할 수 있으며, 호텔기업 측면에서는 특정 장소에서 이러한 기능에 필요한 시설을 갖추어 인적·물적·환경적 서비스를 제공하고 그 대가를 목적으로 하는 사회적인 역할을 하는 것이다(김의근, 박대환 외 공저, 2001).

호텔 식음료부문의 중요한 역할을 요약한다면 다음 세 가지로 정리할 수 있다(조현석, 2000).

첫째, 호텔에서 고객의 필요와 요구에 알맞은 식사와 음료의 서비스를 제공한다.

둘째, 식음료의 생산 판매활동을 통하여 호텔기업의 적정이윤을 창조한다.

셋째, 지역사회의 생활을 보다 윤택하게 하는 호텔의 사회적 사명을 완수하는 것이다.

또한 호텔 식음료부문의 성공적인 운영은 보다 많은 호텔직원을 필요로 하기 때문에 그 지역주민에게 편용의 기회를 제공한다(이명자, 2000). 이렇듯 호텔에서의 식음료부문은 식음료 판매를 통한 수익창출, 투숙객의 편의 제공, 호텔의 이미지 제고 등과 같은 몇 가지의 목적을 가지고 있다. 그러나 우리나라 호텔경영에서 식음료부문은 수익창출로서의 역할이 다른 역할에 비하여 상대적으로 강조되어 식음료부문은 수익창출 부서라는 인식이 일반화되었다(나정기, 1996). 이러한 수익창출 부서로서의 일반화된 인식이 식음료부문의 역할로 가장 대두되면서 숙박산업이라 불리어 오던 호텔에 대한 정의가 수익성 측면에서 더 이상 숙박산업이 아님을 나타내고 있다.

3. 식음료부문의 경영 특성

20C 전반 호텔 식당경영의 목표는 손익 분기점의 유지 혹은 최소의 손실

에 두고 있었으므로 객실부문에 비해 상대적으로 덜 중요시되었다(조현석, 2000). 그러나 근대에 이르러 호텔산업의 성장과 양적 팽창으로 말미암아 이러한 인식은 급속도로 변화하기 시작하여 현대 호텔의 식음료부문은 호텔이 계속기업으로 존속할 수 있는 토대인 적정 이윤의 확보에 기여하고 있을 뿐만 아니라 호텔 투숙객들이 호텔에 대한 전반적인 평가가 대체로 식음료 서비스를 중심으로 이루어지고 있고, 호텔의 이미지에 미치는 영향이 매우 커 호텔의 가장 중요한 영업 부문이라고 할 수 있다(박재완, 2000).

양과 질에 있어서도 신속성이 강하고 가장 탄력성이 강한 상품으로 합리적인 경영여하에 따라 재창조 가능성이 무한한 상품으로 호텔 전체 수익에 있어서도 큰 영향을 미치고 있다. 호텔 식음료부문의 중요성을 수입과 비용 측면에서 다음과 같이 두 가지로 요약할 수 있다(박재완, 2000).

첫째, 수입과 원가 면에서의 중요성이다. 60-70년대 객실 위주의 영업하에서 식음료부문은 단지 고객의 편의를 제공하기 위한 부대영업장으로서의 인식에서 지금은 관광객의 증가 및 여가시간, 개인소득의 증가로 인한 이용객의 증가로 매출 면에서 객실의 매출을 능가하게 되었다.

둘째, 조직관리와 운영 면에서의 중요성이다. 식음료부문의 운영에서 요구되는 중요한 두 가지 기능은 생산과 판매이다. 생산과 판매부서의 조직은 영업장의 다양화와 고급화, 생산과 서비스 방식, 그리고 가격과 목표고객 등에 따라 세분화 정도가 각각 다르다. 호텔 식음료부문과 같이 다양화되고 고급화된 조직은 일반 레스토랑에 비해 더 세분화된 조직을 요구하게 되고, 더 많은 인력을 필요로 하게 된다. 식음료부문의 직원 수가 호텔 전체 인원의 45%~50%정도를 차지하고 있는 것을 감안할 때 식음료부문의 조직관리에 따라 호텔경영의 성패가 달려있다고 해도 과언이 아니다.

호텔 식음료부문은 경영상 많은 어려움과 나름대로의 특수성을 가지고 있다. 식음료부문의 효율적 관리와 운영을 위해서는 그 상품의 특성을 정확하게 이해하는 것 또한 중요하다고 할 수 있으며, 그 상품이 지닌 특성을 정확하게 이해해야 하는 까닭은 그것을 바탕으로 해당 상품을 생산하고 공급할 수 있기 때문이다.

정통적인 호텔에서 식음료부문은 투숙객들에게 식사와 음료를 생산 판매하는 것으로써 객실상품을 지원해 주는 역할이었으나, 우리나라의 경우 투숙객보다는 일반 고객의 의존도가 높은 특성을 가지고 있어 식음료부문의 수입이 객실 수입보다 상대적으로 높거나 비슷한 편이다.

그러나 식음료부문은 재료비, 인건비, 운영비등 비용 발생이 객실부문보다 통상 30%이상 크므로 호텔 내에서 경영효율화가 되지 않으면 이익률이 현저히 떨어지는 특성을 가지고 있다(고재운, 김수운, 1998).

식음료부문의 경영 특성을 보면 크게 생산관리 측면과 판매관리 측면으로 나누어 볼 수 있다(주종대, 이덕재, 최동열 공저, 2000).

가. 생산측면의 특성

첫째, 생산과 판매가 동시에 발생한다.

제조 상품은 생산이 이루어지면 다른 장소에서 판매가 따로 수행 되지만 식음료 상품은 생산이 되면 동시에 서비스를 제공하여 그 상품이 식당 내에서 판매가 되기 때문에 생산과 판매가 동시에 성립된다. 따라서 조리된 식음료 상품은 재고가 발생되지 않는다.

둘째, 주문 생산이다.

일반상품의 생산은 일정한 규격과 수요예측에 의하여 대량생산을 하지만 식음료 상품은 식당 내의 현장에서 고객 주문에 의해서만 상품이 생산된다. 따라서 다양한 메뉴를 갖추고 있어야 하고 다양한 식재료가 구비되어 있어야 함으로 원가상승의 요인이 되기도 한다.

셋째, 수요예측이 곤란하다.

고객의 주문에 의해서만 생산이 이루어지기 때문에 수요예측이 불가능하여 계획생산이 어렵다. 따라서 음식의 경우 주문에 의한 생산과 소비가 이루어지므로 언제나 다양한 요리의 제공을 위하여 적정한 식재료와 많은 다양한 조리시설 그리고 인원이 대기하여야 한다는 특성을 지니고 있다.

나. 판매측면의 특성

첫째, 장소의 제약성이다.

일반 상품들은 구매 고객의 요청에 따라 상품이 무제한으로 판매될 수 있지만 식음료 상품은 고객 스스로 식당까지 찾아와 구매행위를 하지 않으면 안 되고 판매는 장소의 범위 내, 식탁 수, 객석 수를 한도로 하여 이루어진다.

둘째, 식자재의 부패용이성이다.

타상품의 자재는 어느 정도 보존가능하나, 판매를 위하여 준비하여 놓은 식재료는 보존기간이 매우 짧다.

셋째, 시간의 제약성이다.

생산측면에 있어서는 고객의 주문이 있을 후 적절한 시간 내에 제공하는 시간적 제약이 있고 판매측면에서 보면 1일 3식이라는 한정된 식사로 인하여 판매시간의 제약이 있다. 따라서 단시간 내에 완전한 요리를 생산해야 하는 시간적인 제약을 받아 원재료의 구매나 인원의 계획에 어려움이 있다(조현석, 2000).

이러한 특성으로 인하여 종업원과 장비의 이용이 효율적으로 이루어지지 못하고 있으며, 투입되는 에너지와 최종적으로 생산된 음식과의 연관성에 대한 검토가 매우 부족하다(이정숙, 1993).

넷째, 인적 서비스의 의존성이다.

서비스 산업인 식음료부문은 기계화 또는 자동화의 완전한 적용이 어려운 부문으로 유니폼 서비스(uniformed service)라는 인적 서비스 영업의 체제를 벗어나기 어렵다.

그 외 메뉴에 의한 판매성과 현금판매의 원칙, 식당의 건물과 제반시설, 분위기 등의 영향도 판매측면의 한 특성이 될 수 있다. 이렇듯 호텔의 식음료부문은 인적 서비스를 통한 생산과 판매가 이루어지므로 대부분 제약성으로 나타나고 있다.

다. 긍정적 특성

호텔 식음료 부문이 이러한 제약적인 특성을 갖고 있는 반면, 객실부문과 비교하여 다음과 같은 긍정적인 특성들도 지니고 있다.(조현석, 2000).

첫째, 매출액이 탄력적이다.

호텔의 객실부문이 판매 가능한 객실 수가 한정되어 있는 반면, 식음료부문은 객실에 비해 공간적으로는 작지만 회전율을 높일 수 있는 이점을 가지고 있다.

둘째, 호텔 외부 판매가 가능하다.

오늘날은 출장연회(catering)를 통하여 호텔내의 식재료와 기물을 가지고 호텔외부의 다른 공간을 이용하여 매출을 올릴 수 있는 특징이 있다.

셋째, 호텔 홍보효과에 큰 영향을 미친다.

식음료부문은 불특정 다수 고객을 표적시장으로 하고 있기 때문에 일부 한정된 사람들에서만 이용 가능한 다른 부문의 영업과는 달리 홍보 효과를 기대할 수 있다.

넷째, 비수기 타개에 기여를 한다.

호텔 상품은 계절성 상품이라는 특징을 지니고 있는데 식음료부문은 비수기에 특별 이벤트를 기획하거나 패키지 상품을 개발하여 고객을 유인함으로써 호텔 비수기 타개에 상당한 기여를 하게 된다.

호텔 식음료부문은 이러한 특성을 고려하여 양질의 식음료 상품, 숙련된 서비스 등으로 동시에 고객에게 제공될 때 비로소 완전한 상품으로서의 가치를 발휘할 수 있는 것이다.

<표2-1> 식음료 경영의 특성

구 분	특 성
생산측면	·생산과 소비의 동시성 ·주문생산의 원칙 ·수요예측의 곤란성
판매측면	·장소적, 시간적 제약 ·상품의 부패성 ·인적서비스의 의존성 ·메뉴 의한 판매 ·식당구조와 시설의 분위기 영향 ·현금판매
긍정적 측면 (객실비교)	·매출의 탄력성 ·외부판매 가능 ·호텔의 홍보효과에 영향 ·비수기 타개 기여

4. 식음료부문의 경영 조직

현대사회를 조직사회, 현대인을 조직인 이라고 하는데 이는 조직과 인간의 불가분적 관계를 강조한 것으로서 인간은 조직을 자기실현의 장 또는 욕구충족의 수단으로 간주하며 조직은 인간을 통해 조직목표를 달성하고자 하는 것이다(최주호, 1995).

기업 경영활동을 합리적으로 수행하기 위하여 경영활동을 그 성질에 따라 정리하고 일정한 기준에 의하여 분류함으로써 각 담당자가 분장할 직무를 명확하게 하고 이들 각 직무간의 관계를 뚜렷이 하지 않으면 안 되는데 조직이란 이러한 각 담당자가 수행할 직무 및 각 직무 상호간의 관계를 규정한 것이라 하겠다(김재득, 2001). 즉, 목적달성에 필요한 기능을 정비하고 그 담당자에게 책임과 권한을 부여함으로써 직무를 분담하는 것이다.

호텔 조직은 관리의 영역, 위임과 같은 개념을 호텔의 경영과 특성에 맞

취서 호텔의 기업목적 달성을 위해서 만들어진 것이다. 호텔 식음료부문의 조직은 고객의 욕구에 따라 요리와 음료 및 서비스로 고객의 욕구를 충족시키며 각 구성원과 관리의 효율성을 추구하기 위한 유대관계 구조라 할 수 있다(채서득, 1994). 이러한 식음료부문의 조직구조는 경제성에 목적을 두고 목적의 달성에 필요한 각 구성원의 직무를 규정하는 일과 일정한 권한과 책임을 할당하여 직무의 상호관계를 정하여 업무의 능률을 높이고 경영활동을 촉진시키는데 그 의의가 있다(이명자, 2000).

어떤 특정 호텔의 조직은 호텔의 입지적 여건, 소비자의 형태, 제공하는 서비스, 호텔의 물리적 구조, 소유의 형태, 종업원의 인성능력, 배경 및 교육 등에 따라 달라질 수 있다(박호표, 1997).

일반적으로 호텔식당에 대한 고객들의 기대는 일반식당에 비해 높기 때문에 호텔식당은 일반식당과는 달리 차원 높고 질 좋은 서비스를 제공하지 않으면 안 된다. 따라서 식음료 부문의 조직은 경영조직의 기본 이념에 입각하여 조직의 형태가 이루어지는 것이므로 각 종업원의 업무가 할당되어야 하며 권한과 책임의 한계를 명확히 한 직무의 규정이 전개되어야 한다. 또한 식음료 서비스 조직의 구조는 단순, 창조적이고 독창적으로 업무를 수행할 수 있도록 권한의 하부 이양과 감독 기능을 적절히 조절 할 수 있어야 한다(김재득, 2001).

식음료부문 조직의 적정 규모는 서비스 테이블 수, 음식의 종류, 가격, 영업시간, 서비스 형태, 경영방침 등 다각적 분석에 의해 결정된다. 식음료부문의 서비스 조직은 규모에 따라 각 기능 간, 유기적 관련성의 정도가 다르며 일반적으로 호텔의 규모에 따라 대개 3~6개의 과로 나누어져 영업의 효율성을 기하고 있는데, 호텔 식음료부문의 조직은 크게 요리를 생산하는 조리부문과 음식 및 음료의 서비스를 담당하는 서비스부문으로 대별할 수가 있다.

서비스를 담당하는 부문으로서는 요리를 서비스하는 각종 레스토랑 및 연회장(banquet)이 있고, 음료를 서비스하는 바(bar) 또는 커피숍 등이 있다.

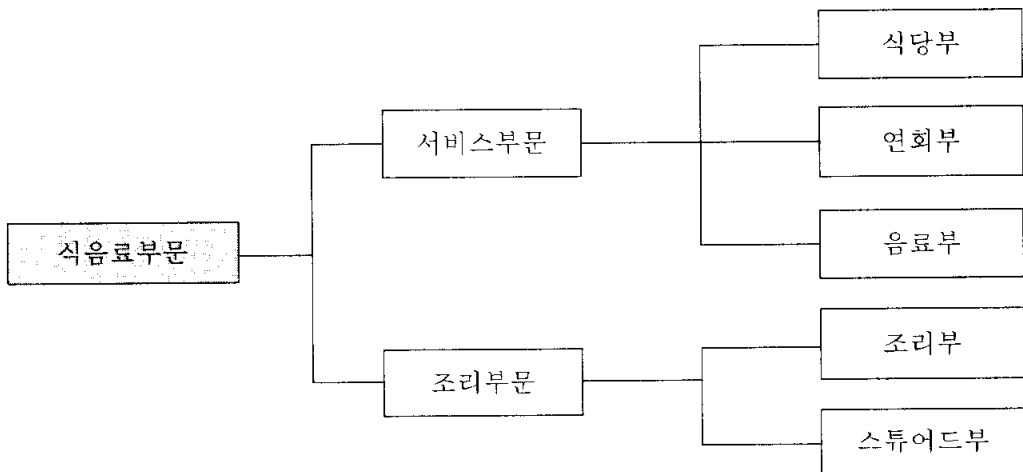
이렇듯 식음료부문의 조직은 서비스부문과 조리부문으로 이루어져 있으

며, 서비스부문은 다시 식당부분, 주장부분, 연회부분의 세 부분으로 나눌 수 있다.

식음료부문의 구성원칙은 음식 및 음료를 가장 효율적인 구성원의 서비스로서 가장 유효하게 고객에게 제공할 수 있는 조직이 되어야 한다는 것이다.

식음료부문의 일반적 조직도는 <그림2-1>과 같다.

<그림2-1> 호텔 식음료부문의 공통적인 조직도



자료 : 김진경, 호텔경영학(서울 : 대왕사, 1994), p. 299를 참고로 논자 재작성

제 2 절 경영효율성

호텔 식음료부문의 경영관리 효율성에 관한 연구의 중요성이 증대됨에도 불구하고 국내에서 이에 관한 개념적 및 실증연구는 거의 없는 실정이다.

본 연구에서는 변수로서 사용될 경영관리 효율성에 대한 접근을 기존 연구들의 이론적 바탕을 통해 접근하고자 한다.

1. 호텔기업의 경영효율성

일정기간 동안 경영의 결과로 나타나는 현상은 여러 가지 각도에서 해석되어질 수 있다. 주주의 입장에서 볼 때는 배당 내지는 주가의 상승이 될 수 있고, 종업원의 입장에서는 임금 내지는 복리후생의 정도가 될 수 있다.

효율성이라는 개념의 의미를 좁은 의미로 국한해 볼 때 투하된 생산요소에 대한 이익이라는 측면에서 '수익성'과 이러한 수익성을 장기적으로 유지하기 위한 '성장성'으로 집약할 수 있다. 종업원의 만족도, 리더십의 효율성, 조직 분위기 등 다른 조직유효성 지표가 이용되어 질 수도 있으나 환경과 대응하는 전략경영의 관점에서 볼 때 경영의 효율성은 결국 얼마만큼 성장하면서 수익성을 높이는 가로 집약되어지는 것이다(이운철, 1997).

호텔기업의 경영효율성 향상은 판매액을 증대시키거나 비용의 절감을 통해서 이루어지는데 판매액을 증대시키기 위해서는 판매단가를 높이거나, 이용객수를 증대시키거나, 이용객의 평균소비액을 높이는 방안을 강구해야 한다. 또한 비용절감을 위해서는 원가관리의 효율성 및 효과성이 높아야 한다(고재용, 1995).

일반적인 경제원칙에 있어 시장점유율과 총자산 순이익률은 거의 정비례하며, 규모의 경제, 시장지배력, 경영능력 등에 의해 시장점유율이 높은 기업이 경영효율성이 우수하다고 말하고 있다(Buzzel, 1975). 그러나 이러한 규모의 경제원칙이 호텔기업에서도 적용될 지는 정확히 단정 짓기는 어려운 특성을 지니고 있다. 호텔은 일반기업과 달리 단일 제품을 생산하는 것이 아닌 다양한 서비스를 제공하는 기업이므로 규모가 커질수록 비용이 많이 들 수 있으며, 호텔의 설비는 일반기업의 설비보다도 노후화가 빨라 과다한 시설 및 장비에의 투자는 규모의 경제효과를 상실할 수 있다. 또한 노동집약적이고 완전 기계화될 수 없는 호텔서비스의 특성상 규모의 경제효과는 최소화 될 수밖에 없기 때문이다(고재용, 1996).

호텔에서의 규모의 경제효과는 대부분 객실 수에 대한 총비용비율로 비교하며 대부분의 호텔 경영자들은 객실점유율이 호텔 이익에 많은 영향을 미

치는 요인으로 생각하고 있으며, 여러 연구에서도 객실점유율이 경영효율성의 대리지수로 계속 사용되고 있다.

2. 경영효율성에 관한 선행연구

미국의 경우, 서비스산업에서의 경영효율성에 대한 연구를 처음으로 한 메이요의 연구목적은 식당경영에서의 영향변수들을 분석하고 변수들의 상호관계와 생산성에 미치는 효과를 측정할 수 있는 모형을 개발하는 것이었다(Mayo, 1976). 그 후 반다이크(Vandyke, 1985)가 메이요의 연구에 의해서 개발된 방법론을 호텔경영에 적용하여 호텔운영상 본래의 설명변수들을 분석하고 경영효율성에 영향을 미치는 변수들의 상호관련성과 그 효과를 측정하여 어떠한 변수들이 경영효율성의 변화를 잘 나타내는가를 식별하는 것이었다. 국내의 경우 고재용이 호텔기업의 수익성 요인에 관한 연구의 목적으로 수익성에 미치는 영향요인들의 구조적 특성을 분석하였다(고재용, 1993).

콜트만(Coltman, 1979)은 객실점유율, 식음료원가, 인건비, 건축비, 호텔의 명성, 서비스의 수준, 상품의 질을 호텔경영의 성공요인으로 제시하였다.

허링(Herring, 1984)은 인건비 분석을 강조하면서 인건비를 변동적 인건비와 고정적 인건비로 분류하고 전통적인 인건비 관리개념은 변동적 인건비 관리를 의미하였으나, 현대에는 변동적 인건비와 더불어 고정적 인건비까지 관리해야 경영의 효율성을 향상시킬 수 있다고 보았다. 반다이크(Vandyke, 1985)는 중가격대의 40개 호텔과 모텔을 대상으로 한 통계분석을 통해 객실점유율, 인건비, 판매관리비, 객실매출액, 식음료원가 등이 영향변수임을 밝혔다. 움브레이트 등(Umbreit, Eder & McConnel, 1986)은 호텔경영자들이 연평균객실요금, 객실판매액 대비 인건비율, 식음료판매액 대비 인건비율을 성과측정기준으로 이용하고 있음을 밝혔으며, 카힐(Cahill, 1987)은 시장점유율 향상을 위한 경쟁자 분석에서 위치, 평균객실요금, 등급, 체인 여부, 고객 지향적 경영, 호텔의 연령, 객실 수, 연회장시설, 공표요금, 식음

료시설 등을 시장점유율을 향상시키는 요인으로 들고 있다. 시장점유율의 향상은 곧 경쟁력 강화와 직결되며 이의 목적은 결국 경영의 수익성 증대를 위한 것으로 볼 수 있다.

쉬드미갈(Schmidgall, 1998)이 500명의 총지배인을 대상으로 한 설문조사 보고에 의하면 총지배인들이 가장 많이 사용하는 재무비율은 객실점유율(월별, 일별), 인건비비율, 식음료원가비율, 일일평균객실요금, 판매액순이익율, 총판매액변동율, 매출채권회수기간, 점유객실당 청소비용, 객실판매액점유율, 점유객실당 인건비 순으로 나타났다. 이는 수익관련항목보다는 비용관련항목을 보다 중점적으로 관리해야 하며 호텔 경영의 효율성에 보다 직접적인 영향을 미친다는 것을 암시한다고 할 수 있다.

우즈 등(Woods & Arbel, 1991)은 호텔기업의 목표는 가격이 아니라 경영효율성 증대라고 하면서 가격인상이 반드시 높은 경영효율성을 가져오지는 않는다고 주장하였다. 경영효율성에 미치는 가격변동의 영향력은 무엇보다도 가격 및 소득탄력성, 대체효과 및 경쟁기업의 시장지위와 같은 공급환경요인에 따라 좌우되는 것으로 환경요인을 언급하였다. 그리고 고재용(1993)은 수익성 영향 요인의 구조적 특성을 연구한 결과 특1급은 재무요인이, 특2급은 비용요인이, 그 중에서도 공통적으로 고정자산 회전율과 객실점유율이 가장 큰 영향변수로 도출되었음을 제시하였으며, 1995년의 연구에서는 영업환경요인을 추가하여 분석한 결과 재무요인 외에 영업환경요인으로서 호텔의 등급이 영향력 있는 변수로 도출되었다.

대부분의 연구에서 호텔기업의 수익성은 식음료부문보다 객실부문이 선행요소가 되었다는 것을 알 수 있으며, 대체로 수익요인과 비용요인을 중심으로 연구를 하였다는 것을 알 수 있다. 그리고 근래에는 호텔 수익성 요인들에 환경요인이 추가로 선정되고 있어 호텔기업은 환경요인을 잘 분석하고 통제하여 경영의 효율성을 높이는 것이 중요함을 나타내고 있다.

본 연구에서는 이러한 선행연구의 한계점을 극복하고자 호텔기업 내부의

경영능력 요인을 중심으로 전반적인 관점에서 분석하여 현실성 있는 실증분석을 통해 호텔 식음료부문의 경영성과를 살펴보고자 하였다.

위의 연구자들의 결과를 요약하면 <표2-2>와 같다.

<표2-2> 변수별 선행연구의 요약

연구자	변수요소
Coltman (1979)	객실점유율, 식음료원가, 인건비, 건축비, 호텔의 명성, 서비스의 수준, 상품의 질
Herring (1984)	인건비
Vandyke (1985)	객실점유율, 인건비, 판매관리비, 객실매출액, 식음료원가
Umbreit (1986)	객실요금, 인건비
Cahill (1987)	위치, (평균)객실요금, 등급, 체인여부, 고객 지향적 경영, 호텔의 연령, 객실 수, 연회장시설, 식음료시설
Schmidgall (1998)	객실점유율, 식음료원가, (평균)객실요금, 판매액순이익율, 총판매액변동율, 매출채권회수기간, 점유객실당 청소비용, 인건비, 객실판매액점유율,
Woods & Arbel (1991)	공급 환경요인 (가격, 소득탄력성, 대체효과 및 경쟁기업의 시장지위)
고재용 (1993)	고정자산 회전율, 객실점유율, 환경요인(호텔등급)

제 3 절 경쟁력

1. 식음료부문의 경쟁력

경쟁(competiton)이란 외부의 제 3자(예를 들어 고객, 유통기구, 경영자,

소비자 등)에 의해 나타나는 조직 간의 경쟁상태를 의미한다. 경쟁상태 하에서의 조직은 조직의 목표선택을 일방적으로 할 수 없고, 자원이나 고객의 확보에 있어서 경쟁적 요소를 포함해야 한다(이수도, 정기억, 1996).

경쟁우위전략의 목적은 산업경쟁을 유발하는 경쟁요인에 대응해서 수익성과 경쟁할 수 있는 경쟁지위를 확보하는 것이다(강인숙, 2002). 따라서 경쟁전략을 선택하는 데에는 두 가지 과제가 있다(류진국, 1991).

첫째, 장기적인 수익성을 보장하는 산업의 매력과 그것을 결정하는 요인이고, 둘째, 해당산업에서의 상대적인 경쟁지위와 그것을 결정하는 요인인 것이다.

경쟁우위가 창출되려면 호텔기업이 보유하고 있는 경영자원이나 핵심기술이 다른 경쟁호텔에 비해서 독특한 것이어야 하고 또한 그런 경쟁우위는 현재 산업이 요구하는 주요 성공요인과 부합되는 것이어야 한다.

호텔기업이 경쟁으로부터 높은 수익률을 얻을 수 있는 가능성은 단순히 경쟁우위를 창출할 수 있는 능력에만 좌우되는 것이 아니라 얼마동안 경쟁우위를 유지할 수 있는가 하는 경쟁우위의 지속성, 경쟁우위를 창출하는 경영자원의 획득가능성, 경쟁기업의 모방능력에 달려 있다(장세진, 2002). 제품믹스, 다른 기업과의 연계, 고객화된 제품, 그리고 소비자 마케팅 등은 모방이 용이한 기반에 속하고, 모방하는데 비용이 많이 드는 제품차별화 기반으로서는 사업기능간의 연계, 적시성, 입지, 명성, 그리고 서비스와 지원 등을 들 수 있다(권구혁, 신진교 공저, 2000).

따라서 호텔의 위치, 브랜드의 가치, 경영진의 경영능력 등은 호텔기업의 중요한 경쟁수단이라고 할 수 있다(김경환, 2000).

Olsen(1995)의 호텔산업에서 활용되고 있는 경쟁수단들에는 단골고객우대프로그램, 전략적 제휴, 컴퓨터예약시스템, 부가서비스, 브랜드, 기술혁신 등이었으며, 그 후 1995년과 1996년 사이의 경쟁수단들로는 새로운 상품개발, 브랜드 리포지셔닝, 시장다변화, 데이터베이스 마케팅, 경영정보시스템 등을 파악하였고, Murthy(1994)의 경쟁수단들로는 서비스품질 리더십, 최신기술 리더십, Push전략-직접판매, Push전략-전략적 제휴, 비용통제, 단

체고객 확보, 다기능종사원의 개발 등이었다. 이는 무엇보다 미래의 중요한 경쟁수단으로는 우수한 인적자원(종사원)확보와 효율적인 고객관리가 경쟁우위를 점하기 위한 가장 중요한 전략적 속성이라는 것이다.

<표2-3> 호텔산업의 경쟁수단

연구자	경쟁수단
Olsen (1995~1996)	·단골고객우대프로그램 ·컴퓨터예약시스템 ·브랜드 ·새로운 상품개발 ·시장다변화 ·경영정보시스템 ·전략적 제휴 ·부가서비스 ·기술혁신 ·브랜드 리포지셔닝 ·데이터베이스 마케팅
Murthy (1994)	·서비스품질 리더십 ·Push전략-직접판매 ·비용통제 ·다기능종사원의 개발 ·최신기술 리더십 ·Push전략-전략적 제휴 ·단체고객 확보

고객관리를 위해서는 경쟁사가 제공하는 것보다 높은 가치를 제공하는 차별화 전략 또는 그 가치를 보다 낮은 가격에 공급함으로써 경쟁사보다 뛰어난 가격 대비 가치를 제공하는 저 원가 전략 등 두 가지 측면에서 만들어 낼 수 있다. 지속적으로 거래하는 고객에게 호텔에게 제공하는 수익 기여도에 따라 별도의 보상을 제공함으로써 고객과 증대된 수익을 나누어 갖는 파트너십 관계를 구축하는 최고의 기능적 가치, 정서적 가치, 부가적 보상 등이 이루어지지 않으면 진정한 고객관리 경쟁우위 확보는 불가능하다.

미국의 힐튼 호텔은 우량 고객 35만명을 대상으로 고객의 니즈(needs)를 찾아내는 설문조사를 실시하여 무료 숙박, 렌트카 할인 등 고객이 원하는 것을 보상해 주는 것으로 프로그램에 적용하는 힐튼 아너즈 프로그램(Hilton honors program)을 실시하여 회원 수를 1백만 명을 넘어섰고 객실판매률이 두 배 가까이 증가했다. 그리고 아메리칸 익스프레스와 제휴하

여 더블 포인트 프로그램을 실시하는 등 프로그램의 내용을 계속해서 변화시키고 범위를 확대시켜 오늘날 힐튼 호텔은 3백만 명 이상의 회원을 보유하고 있다. 이렇듯 호텔이 원가를 절감시키면서도 고객 가치를 하락시키지 않고 매출과 이윤을 증대시켜 지속적으로 성장하기 위한 소프트 경쟁력 강화의 핵심은 바로 고객관리 경쟁우위의 확보이다.

이렇듯 경쟁전략, 강력한 조직 구축 등 호텔 경영의 모든 것이 궁극적으로는 고객에게 최고의 기능적 가치를 제공하기 위한 방법으로 고객 제공가치의 근간이자 핵심이다.

2. 경쟁우위 전략의 유형과 경쟁전략

경쟁우위의 원천이 되는 경쟁전략은 포터에 의하면 세 가지가 있다. 포터(Porter, 1980)는 산업분석을 통하여 경쟁구조를 구성하고 있는 요소들로 산업 내 경쟁기업, 잠재적 진출기업, 공급자, 구매자, 대체품의 존재 등을 들었고 이를 바탕으로 한 경쟁전략으로는 비용우위(cost leadership)전략, 차별화(differentiation)전략, 집중(focus)전략 등 세 가지 전략 유형을 제시하였다. 이 중 두 가지 이상을 동시에 실현하고자 하는 것은 극히 어려운 일이다. 조직구성, 관리기법, 조직형태, 조직문화 등의 내부 모순이 생기기 때문이다. 그러나 이 세 가지 전략은 기본적인 경쟁우위의 구축수단이기 때문에 이 중에서 어느 것도 구축하지 못하는 기업은 궁지에 몰리는 경우가 많다. 경쟁 전략이 명확하지 않거나 일관성을 갖고 있지 않다면 기업문화도 애매해지고 사원 한 사람 한 사람의 구체적 행동규범이 부재상태가 되어버린다. 경영자는 기업이 갖고 있는 능력과 결점을 고려하여 채택하고자 하는 기본 전략을 결정해야 하는 것이다.

본 연구에서는 포터가 제시한 세 가지 전략 중 호텔 식음료부문은 불특정 다수 고객을 표적시장으로 하고 있기 때문에 집중(focus)전략의 적용은 경쟁력이 다소 부족하다고 여겨짐으로 호텔 식음료부문에 가장 적합한 전략이라고 여겨지는 두 가지 유형, 즉 비용우위(cost leadership)전략과 차별화

(differentiation)전략을 가지고 접근하고자 한다.

가. 비용우위(cost leadership)전략

낮은 비용은 경쟁우위의 중요한 원천의 하나이며, 비용우위전략에서는 비용 면에서 ‘경쟁사보다도 낮은 비용을 실현한다.’는 것이 기본 개념이 된다. 물론 낮은 비용이라고 해서 품질이나 서비스의 질적 저하를 초래해서는 안 되겠지만 기본적으로 비용을 중심으로 경쟁우위를 확립한다.

비용우위의 원천으로 가장 많이 인용되는 요인 중의 하나는 기업의 규모의 경제성으로서 제조, 마케팅, 유통, 서비스, 그리고 다른 사업기능들에서 규모의 경제가 존재할 때 보다 큰 규모의 기업이 작은 규모의 기업에 비해 원가우위를 지닌다(권구혁, 신진교 공저, 2000). 하지만 호텔기업은 일반기업과 달리 단일제품을 생산하는 것이 아닌 다양한 서비스를 제공하는 기업으로 노동집약적이고 완전 기계화될 수 없는 서비스의 특성상 규모가 커질수록 비용이 많이 들 수 있으며, 또한 규모의 경제효과는 최소화 될 수밖에 없다.

포터는 비용체계 분석에 의하면 비용의 움직임은 비용을 움직이게 하는 많은 구조적 요인에 의해 결정되는데 그 10가지 항목은 ①규모의 경제성, ②숙련도 및 그것을 자사 내에 가지고 있을 가능성, ③고정비용활용에 연결되는 용량 활용, ④연결 관계(가치사슬 및 기업을 초월한 가치시스템 내), ⑤상호관계(다른 사업 단위와의 가치 활동 협력), ⑥통합(수직 통합의 수준), ⑦시기(timing), ⑧자유재량으로 할 수 있는 정책(회사의 유형, 무형의 정책), ⑨위치, ⑩제도적 요인 등이다.

따라서 비용우위전략을 채택하는 사업단위는 비용에서의 경쟁적 우위를 얻기 위해 생산 공정에서의 비용절감을 위한 공정개발, 자동화, 조직관리에서의 효율성 등이 중시되어진다.(박중환, 1998)

나. 차별화(differentiation)전략

차별화 전략은 자사의 제품을 차별화하고 업계 내에서도 특이하다고 보여지는 무언가를 창조하고자 하는 전략이다. 그리고 그 특이성이 고객에게 가치로 인식되어야 하고, 또 그것이 간단하게 경쟁적으로 모방되어 판매되는 것이어서는 안 된다.

차별화를 위한 방법으로는 여러 가지 형태가 있다. 즉 브랜드 이미지에 의한 차별화, 기술에 의한 차별화, 제품(성능/디자인)에 의한 차별화, 고객 서비스에 의한 차별화, 판매채널에 의한 차별화 등이 있다.

차별화 전략은 비용우위 전략과 다른 두 가지 측면을 갖고 있는데 첫째, 시장점유율의 확대와 연결되지 않는 경우가 있다는 것이다. 차별화라는 것은 특이성을 호소하는 것이며, 그것이 극단화되면 고객 충성도를 끌어낼 수 있을지 모르지만, 다른 측면으로는 고객으로부터 받아들여지지 않을 가능성도 높다. 둘째, 저비용을 실현하는 것이 곤란하다는 점이다. 차별화 전략을 채택하는 사업단위는 경쟁의 강점을 다른 경쟁사들이 제공할 수 없는 고품질의 다양한 제품을 공급하는데 두고 있으므로 이를 위해 높은 연구개발투자를 통한 첨단제품의 개발과 고객의 욕구를 파악하고 충족시키기 위한 마케팅 능력을 갖추어야 하고(박중환, 1998) 고객에게 그러한 비용이상의 가치를 인식시켜야 한다.

제 4 절 경영성과

1. 경영성과의 의의

기업은 일정기간 동안 조직이 달성해야 할 다양한 목표를 가지고 있으며, 조직의 목표 달성 여부는 성과로서 표현될 수 있다.

일반적으로 성과란 생산성(productivity), 질(quality), 적시성(time), 대

응성(responsiveness), 효과성(effect) 등을 포함하는 개념으로 이해된다.

기업의 경영성과는 크게 경제적·재무적 성과와 심리적 성과로 구분할 수 있는데(Dalton, Porter, 1980), 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등은 경제적 성과의 대표적인 지표이고, 구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등은 심리적 성과의 대표적인 지표이다(위계점, 1993).

본 연구에서는 호텔 식음료부문의 역할을 얼마만큼 수행을 잘 하고 있는가를 측정하기 위해 경영성과를 수익창출, 편의시설 제공, 이미지 제공 등으로 분류하였다.

프레스톤(Prestone)은 기업성과에 대해 학문적 접근방법을 전개하여 광의의 기업성과 개념을 해명하였고(Prestone, 1977), 다까다와 니클리슈(Nicklish)는 경영성과에 관해 서로 동일한 개념을 주장하였는데 그들은 “경영성과는 자본성과와 노동성과의 합이다.”라고 주장하였다. 자본성과란 자기자본으로서 자기자본에 직·간접소득으로 귀속되는 경제량이며, 노동성과는 노동자에게 직·간접으로 귀속되는 경제량이다(Nicklish, Die Betriebsulirtschaft, 1932). 한편 레만(Lehman)은 이들의 주장을 한층 발전시켜 경영성과의 유사개념으로서 가치창조개념과 부가가치개념을 언급하였으며, 이러한 개념내용을 자본성과와 노동성과 및 사회성과로 나타내고 있다.

Venkatraman과 Ramanujam은 전반적으로 성과 측정자원을 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누고 비재무적 성과의 중요성을 강조하였으나, 성과 측정지표 선정의 곤란, 성과측정지표의 비객관성 및 측정시스템의 변화가능성 등의 이유로 인해 보편적으로 활용되지 못하고 있다(Nani, 1988).

이러한 여러 학자들의 주장에도 불구하고 경영성과의 개념이나 측정지표 선정 및 측정방법에 대해서는 많은 논란이 제기되고 있는데, 그 이유는 성과지표 및 기준, 평가 주체자, 성과연구에 적합한 조직의 특성 등이 상이하기 때문이다.

2. 경영성과에 관한 선행연구

호텔의 경영성과에 관한 연구들을 내용상으로 분류해 보면, 호텔간의 경영성과를 비교한 연구, 기업 환경이 호텔 경영성과에 미치는 영향을 연구한 논문과, 전략과 경영성과의 상관성에 관한 논문 등으로 나눌 수 있다.

호텔간의 경영성과를 비교한 논문으로서, 고재용(1989)과 김도희(1999)는 위탁경영 호텔과 비위탁경영 호텔의 재무비율분석을 실시하여 호텔간의 경영성과를 분석하였으며, 최용길(1994)은 서울지역 특1급 호텔의 6개년간의 재무비율 분석을 중심으로 경영성과를 비교 분석하여 경영관리상의 문제점을 파악하고 경영수지개선을 위한 방안을 제시하였다. 지찬규(1996)는 서울지역 특1급 호텔을 대상으로 각 호텔들의 주요 재무비율 비교, 자산자본의 구성과 손익상황을 통한 재무구조상황 그리고 수익성 변동요인과 결정요인을 통한 수익성 분석과 규모의 경제성, 시장집중도에 대해 살펴보았다.

기업 환경이 호텔경영 성과에 미치는 영향을 연구한 논문으로서 양대건의 “정부규제 완화가 관광호텔 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”에서 전국 주요도시의 특급호텔을 대상으로 정부의 규제완화 추진내용과 정부의 규제완화가 관광호텔의 경영성과에 미치는 영향에 관해 실증검증하고 그에 대한 방안을 제시하였다. 황병중(1999)은 관광호텔을 대상으로 일관적, 비일관적 전략유형에 따라 경영성과에 어떠한 차이가 있는지를 검증하고 일관성을 지니고 전략을 추구하는 것이 우수한 경영성과를 발휘할 수 있다고 제안하였다. 더 나아가 환경요인과 전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 김광근(1997)의 논문은 우리나라 관광호텔이 당면한 내·외부 환경요인과 기존 전략, 수정전략, 세부전략이 경영성과의 질적인 면에서는 생산성 향상, 수익성 증대, 고객만족과 서비스 향상이라는 면에서 영향을 끼치며, 수익성이라는 경영성과의 현실적인 면에서도 영향이 있다는 점을 검증하였다.

한편, 문주현(2000)은 서비스-이익 사슬 관련요인이 인과관계의 사슬구조로 재무적 성과에 미치는 영향을 밝히기 위해 서비스-이익 사슬 핵심 관련요인으로 내부적 서비스 품질, 종사원 만족, 서비스 가치, 고객만족을 재

무적 성과로 총자산순이익률을 선정하여 특1급 호텔을 대상으로 실증 분석을 하였다. 정중훈, 이창훈(1997)은 국내 특1급 호텔들을 대상으로 호텔기업의 전략적 특성은 호텔의 경영형태나 입지별로 어떠한 차이가 있는지를 실증적으로 규명하였다. 이학식 외(1999)는 국내 호텔산업을 대상으로 시장지향성과 사업성과간의 관계에서 직원만족, 서비스품질 및 고객만족의 매개적 역할을 구조적으로 조사하였으며, 기업의 시장지향성 노력이 궁극적으로 사업성과와 더불어 애호도 향상을 가져오는가를 조사하였다.

제 3 장 연구 설계

본 논문에서는 호텔의 경영관리 효율성, 경쟁력, 경영성과간의 관계를 살펴보기 위해 부산지역 특급호텔의 내부 자료를 이용한 식음료부문의 경영실태 조사와 종사원을 대상으로 한 설문조사를 실시하여 분석하였다.

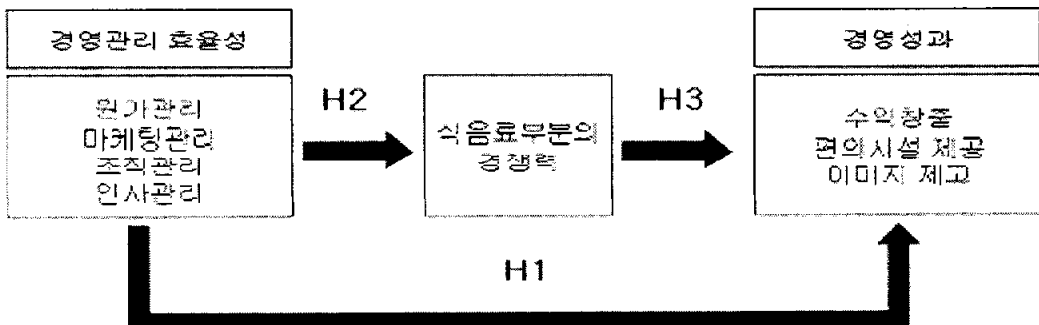
제 1 절 연구모형 설계 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구는 호텔 식음료부문의 경영성과에 영향을 미치는 요인을 밝히기 위한 것으로서 경영관리 효율성과 경쟁력이 경영성과에 미치는 영향에 대해서 연구하였다.

식음료부문의 경영관리 효율성을 조직관리, 인사관리, 원가관리 및 마케팅관리의 네 가지 차원에서 파악하였는데, 이러한 네 가지 경영관리 활동의 효율성이 호텔 식음료부문의 경쟁력과 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 경쟁력에 따라서 경영성과가 어떠한 차이를 보이는지 분석하고자 하였다. 경영관리 효율성의 요인과 경쟁력이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 연구하기 위해 <그림3-1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

<그림3-1> 연구모형



2. 연구가설

본 연구에서는 앞에서 제시한 이론적 배경과 연구모형에 기초하여 식음료 부문의 경영관리 효율성이 식음료부문의 경쟁력과 경영성과에 미치는 영향을 가설로써 제시하고자 한다.

먼저 식음료부문의 경영관리 효율성에 따라 식음료부문의 경영성과가 달라질 것이라는 추론을 근거로 <가설1>을 설정하고, 식음료부문의 경영관리 효율성이 식음료부문의 경쟁력에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 <가설2>, 그리고 식음료부문의 경쟁력은 식음료부문의 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 <가설3>을 설정하였다.

가설1. 식음료부문의 경영관리 효율성은 식음료부문의 경영성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

가설2. 식음료부문의 경영관리 효율성은 경쟁력에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

가설3. 식음료부문의 경쟁력은 식음료부문의 경영성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

그리고 식음료부문의 경영관리 효율성이 경쟁력 수준을 매개로 경영성과에 영향을 미치는지 확인해 보고자 한다. 즉, 식음료부문의 경영관리 효율성이 경영성과에 직접 영향을 미치는지, 아니면 경쟁력 수준을 매개로 간접적으로 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

제 2 절 연구방법

1. 연구의 표본

본 연구의 자료를 수집하기 위해 부산지역의 특급호텔을 대상으로 경영실태 조사와 설문조사를 실시하였다. 먼저 경영실태 조사는 부산지역에 있는 4개의 특급 호텔인 A호텔, B호텔, C호텔, D호텔의 2000년 ~ 2002년 동안의 매출현황, 조직 및 인원현황, 원가현황, 경쟁현황 등의 내부 자료를 수집하였다.

설문조사는 부산지역 5개의 특급호텔 종사원들을 대상으로 하여 호텔별로는 A호텔이 36부, B호텔이 50부, C호텔이 49부, D호텔이 49부, 마지막으로 E호텔이 40부로 총 224부를 수집하여 불성실한 응답 5부를 제외한 219부를 본 연구의 실증분석에 사용하였다.

호텔의 경영형태로는 3개의 호텔이 독립경영 형태를, 2개의 호텔이 체인경영 형태로 운영되고 있으며, 호텔의 입지는 3개의 호텔이 리조트권, 2개의 호텔이 상업도시권으로 입지해 있는 호텔을 대상으로 조사하였다.

<표3-1>은 설문조사에서 자료의 분석에 이용된 응답자의 속성을 인구통계학적 요인, 호텔과 관련한 일반적 사항으로 구분하여 살펴본 결과는 나타난 것이다.

첫째, 응답자의 특성으로서 응답자의 연령은 26세에서 30세가 67명(30.59%)으로 가장 많았으며, 다음이 25세 이하 51명(23.29%)과 31세에서 35세가 51명(23.29%)으로 나타났다. 학력으로는 전문대졸이 121명(55.25%)으로 가장 많았으며, 대졸이 71명(32.42%)으로 그 다음으로 나타났다. 둘째, 호텔과 관련된 일반적 사항에 대한 요인은 응답자의 직위, 소속 부서, 근속 년수, 그리고 응답자의 전공 분야에 관해 측정하였다.

응답자의 직위는 평사원이 63.47%로 가장 많았으며, 주임 및 대리가 26.94%로 다음을 이었다. 소속 부서는 식음 부서 소속이 26.94%, 객실부

서 소속이 23.74%, 주방 부서가 19.63%, 영업지원 부서가 19.18%, 기타 부서 소속이 10.50%로 나타났다. 근무 연수는 2년에서 5년이 35.62%로 가장 많았으며, 다음이 6년에서 10년으로 33.33%를 차지하였다. 응답자의 전공 분야는 관광관련 분야가 68.06%, 비관광분야가 31.94%로 나타났다.

<표3-1> 응답자의 특성

설문내용	설문 구성항목	빈 도	구성비(%)
연 령	25세 미만	51	23.29
	26-30세	67	30.59
	31-35세	51	23.29
	36-40세	28	12.79
	41-45세	16	7.31
	46세 이상	6	2.74
학 력	고졸	11	5.02
	전문대졸	121	55.25
	대졸	71	32.42
	대학원졸	16	7.31
호텔에서의 근속연수	2년미만	35	15.98
	2년-5년	78	35.62
	6년-10년	73	33.33
	11년-15년	18	8.22
	15년 이상	15	6.85
소속 부서	식음부서	59	26.94
	주방부서	43	19.63
	객실부서	52	23.74
	영업지원부서	42	19.18
	기타	23	10.50
현재 직위	평사원	139	63.47
	주임/대리	59	26.94
	과장	17	7.76
	차장 이상	4	1.83
응답자의 전공분야	관광관련분야	147	68.06
	비관광관련분야	69	31.94

2. 변수의 정의 및 측정

가. 경영관리 효율성

경영관리 효율성은 투하된 생산요소에 대한 산출의 비율을 의미한다. 호텔 식음료부문의 경우 투입물 대비 산출물의 비율에 중요한 영향을 미치는 요인들로서 조직관리, 인사관리, 원가관리, 마케팅관리 측면들을 들 수 있다.

(1) 원가관리

원가관리는 경영목적을 효과적으로 달성하기 위한 요인으로서 비용적 측면에 초점을 두는 것이다. 식음료부문의 생산과 판매에 요구되는 비용적 측면들이 원가수치로 나타내어진다.

본 연구에서는 Coltman(1979), Herring(1984), Vandyke(1985)의 연구에서 제시한 요인들을 본 연구의 실정에 맞게 수정하여 식음료원가, 인건비, 건축비 등의 정도를 측정하기 위해 5개 문항을 사용하였다.

(2) 마케팅관리

마케팅관리는 호텔기업의 목적 달성을 위하여 고객의 욕구에 맞는 서비스 및 식음료 상품의 제공, 판매를 위한 전략을 수립하고 실행하는 것이다

본 연구에서 사용한 마케팅관리 요인에 대한 측정은 Coltman(1979), Cahill(1987)의 연구에서 제시한 서비스의 수준, 그리고 고객 지향적 경영과 관련한 문항들을 본 연구에 맞게 수정하여 3개의 문항으로 측정하였다.

(3) 조직관리

조직관리는 식음료부문의 업무협조 체계가 잘 이루어질 수 있도록 조직

구성원 및 조직 구조를 합리적으로 관리하고 운용하는 것을 말한다.

본 연구에서 사용한 조직관리에 대한 측정은 Buzzel(1975)의 연구에서 제시한 규모의 경제와 경영 능력 요인을 호텔 식음료부문의 실정에 맞게 재구성한 것으로서 8개의 문항을 사용하였다.

(4) 인사관리

인사관리는 직원들에 대한 성과 평가와 보상 부분에서 합리적으로 관리하는 것으로 정의 하였다.

본 연구에서 사용한 인사관리에 대한 측정은 경영자의 입장이 아닌 종업원 입장에서 승진 및 임금, 복리후생이 얼마나 효율적으로 관리되고 있는지에 초점을 두었는데 총 5개의 문항을 사용하여 측정하였다.

나. 식음료부문의 경쟁력

호텔 식음료부문의 운영에 있어 경쟁우위를 확보하기 위한 가장 중요한 경쟁전략으로 본 연구에서는 비용우위전략과 차별화전략으로 구분하였다.

호텔산업의 경쟁전략에 관한 Olsen(1995, 1996), Murthy(1994)의 연구에서 사용된 총 27개 항목을 호텔 식음료부문의 상황에 맞게 수정하여 측정하였다.

다. 경영성과

식음료부문의 경영성과는 경제적 · 재무적 성과와 심리적 성과로 구분되어지는데 본 연구에서는 김광근(1997), 위계점(1993)의 연구에서 제시한 경영성과를 호텔 식음료부문에 맞게 수정하여 측정하였다. 재무적 성과로서 수익창출의 정도, 호텔 투숙객 및 일반고객에 대한 식사제공 및 비즈니스 공간, 문화 공간 등의 편의시설 제공, 그리고 호텔 및 식음료부문의 이미지

제고로서의 긍정적 역할이 수행된 정도로 정의하고 총 14개 항목으로 측정하였다.

3. 설문지의 구성

설문지는 크게 네 가지 범주로 나누어 볼 수 있는데 경영성과에 관한 문항, 경영관리 효율성에 관한 문항, 식음료부문의 경쟁력 수준에 대한 문항, 그리고 응답자의 인구통계 특성에 관한 문항들로 구성되었다. <표3-2>에서 보는 바와 같이 수익창출, 편의시설 제공, 이미지 제고 면에서의 경영성과를 측정하는 문항으로 14개 문항, 원가관리, 마케팅관리, 조직관리 및 인사관리 차원에서 경영관리의 효율성을 측정하는 문항으로서 21개 문항, 그리고 식음료부문의 경쟁력 수준을 측정하는 문항으로서 27개 문항과 응답자의 인구 통계적 변수를 측정하는 8개 문항으로 이루어졌다. 총70개 문항이며, 설문지는 <부록>에 첨부하였다.

<표3-2> 설문항목의 내용

변 수 명		구 분	설문	문항번호
경영성과	수익 창출		2문항	x1~x2
	편의시설 제공		4문항	x3~x6
	이미지 제고		8문항	x7~x14
경영관리 효율성	원가관리 요인		5문항	y1~y5
	마케팅관리 요인		3문항	y19~y21
	조직관리 요인		8문항	y6~y13
	인사관리 요인		5문항	y14~y18
경쟁력			27문항	z1~z27
인구통계학적 변수			8문항	d1~d8

4. 타당성 및 신뢰성 검증

측정 문항의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 이 때 기대되는 것처럼 각각의 요인에 대하여 각 변수의 항목들이 자신이 속하는 요인에 높은 적재치를 가지고 있어야만 변수가 타당성이 높다고 볼 수 있다. 요인분석은 정보의 손실을 최소화하면서 다수의 변수들을 소수의 요인으로 축소시켜 정보를 압축하는데 그 목적이 있다.

본 연구에서는 경영관리 효율성과 경쟁력, 그리고 종속변수로 사용된 경영성과에 대하여 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방법은 주성분 분석을 이용하였고, 고유값을 1.0을 기준으로 요인을 추출하여, Varimax 회전 방법에 따라 직교 회전을 하였다.

경영관리 효율성, 경쟁력, 그리고 경영성과에 관한 요인분석 결과는 <표 3-3>, <표 3-4>, <표 3-5>에 각각 나타나 있다.

<표 3-3>에서 보는 바와 같이 경영효율성에 대한 요인분석 결과 총 3개의 요인이 도출 되었다. <요인 1>은 호텔 기업의 조직관리 측면에 관한 변수들이 묶였고, <요인 2>는 인사관리의 효율성을 측정하는 문항들이 묶였으며, <요인 3>은 원가관리의 효율성을 측정하는 문항들이 묶였다. 한편, 마케팅관리의 효율성을 측정하는 문항들은 타당성을 저해하는 것으로 나타나 요인분석 결과에서 제외 되었다. 그렇지만 마케팅관리가 조직관리, 인사관리 및 원가관리와 개념적인 측면에서 명확하게 구분되며, 마케팅관리 요인을 측정하는 문항들에 대한 신뢰도 검증 결과 신뢰도(Cronbach's α)가 0.7275로서 만족스럽게 나왔기 때문에 가설검증을 위한 통계분석에서 마케팅관리 요인도 경영관리 효율성의 한 차원으로 포함시켰다. 따라서 경영관리 효율성 요인 중 조직관리, 인사관리, 원가관리의 요인 값이 유의적임을 알 수 있다.

<표 3-4>는 경쟁력에 대한 요인분석 결과를 나타낸다. 본래 본 연구에서는 경쟁력을 비용우위 차원과 차별화 차원의 두 차원으로 나누어 분석하고자 하였지만, 요인분석 결과 한 가지 요인으로 묶여 졌다. 따라서 본 연구

에서는 호텔 식음료부문의 경쟁력에 대한 분석을 하나의 요인으로 묶어서 실증분석에 사용하였다.

<표3-3> 경영관리 효율성에 관한 요인분석

변 수	요인 1 (조직관리)	요인 2 (인사관리)	요인 3 (원가관리)	Cronbach's α
부서간의 업무협조	0.71268	0.16853	0.21164	.9123
영업결과에 대한 정보 공유	0.68008	0.25358	0.04896	
영업장별 운영의 차별화	0.67576	0.33168	-0.07661	
종사원들의 스케줄 작성 및 관리	0.60948	0.32873	0.02988	
주방부서 리더의 관리능력	0.59510	0.35376	0.12308	
원만한 노사관계	0.57228	0.14733	0.30502	
종사원들의 효율적 교육방법	0.54665	0.45390	0.16189	
식재료 비용의 관리 통제	0.49347	0.18698	0.15861	
종사원 개발 및 교육 프로그램	0.43368	0.74658	0.01770	.9095
승진 및 인사적체 문제	0.40041	0.71401	0.09561	
공정한 성과평가와 보상체제	0.43948	0.68866	0.09310	
식음부서 리더의 관리능력	0.52426	0.56732	0.04462	
식음료부문의 개보수 비용	0.39801	0.46040	0.14303	
식음료부문의 영업장 수	0.22456	-0.07921	0.77260	.9178
매출액 대비 인건비율	0.15486	-0.12588	0.73212	
식음부서의 방만한 조직구조	-0.04733	0.30638	0.71825	
주방부서의 방만한 조직구조	-0.15016	0.49045	0.58347	
설비·도구의 관리 및 유지비용	0.29095	0.27577	0.51615	
고유치	8.2889	2.1426	1.0897	
분 산	4.6671	4.2571	2.5970	
· Extraction Method : Principal Component Analysis · Rotation Method : Varimax with Kaiser Normalization				

경쟁력에 대한 요인분석 결과 요인 값이 모두 0.5이상이므로 매우 유의적

으로 나타났다. 본 연구의 의도에서는 모두 27개의 변수를 사용하였으나 그 중 12개의 변수를 제외한 15개의 변수로만 묶여서 분석 되었다.

<표3-4> 경쟁력에 관한 요인분석

변 수	요인 1 (경쟁력)	Cronbach's α
종사원 개발 및 교육프로그램	0.77976	.9278
관리자의 리더십	0.77316	
내부마케팅	0.76518	
원가수준	0.75486	
종사원에 대한 권한위임	0.75169	
단골고객우대 프로그램	0.73744	
새로운 상품 및 서비스 개발	0.73298	
고품질의 서비스 제공	0.72115	
다양한 메뉴의 제공	0.72021	
관계마케팅	0.71749	
효율적 예약시스템의 구축	0.68419	
고객정보의 DB 구축	0.68369	
새로운 시장개발 및 고객유치 능력	0.67269	
선진 경영기법의 활용	0.64773	
가격경쟁력	0.51316	
고유치	7.6318	
분 산	7.6318	
· Extraction Method : Principal Component Analysis		

<표3-5>은 경영성과에 대한 요인분석 결과인데 이미지 제고요인과 편의 시설 제공 요인, 그리고 수익창출 요인의 세 가지 요인이 도출 되면서 경영 성과의 요인 값이 모두 유의적으로 나타났다. <요인 1>은 이미지 제고 요 인이고, <요인 2>는 편의시설 제공 요인, 그리고 <요인 3>은 수익창출 요

인을 나타낸다.

<표3-5> 경영성과에 관한 요인분석

변 수	요인 1 (이미지 제고)	요인 2 (편의시설 제공)	요인 (수익창출)	Cronbach's α
호텔 차별화에 기여	0.75892	0.28600	-0.00752	.8479
호텔 브랜드이미지 상승	0.74975	0.34892	-0.07771	
영업 이익	0.74035	-0.01846	0.27885	
호텔 수익성에 기여	0.71468	-0.02493	0.25841	
높은 1인당 생산성	0.69579	0.01936	0.11376	
잠재 고객 유인 역할	0.66062	0.42120	-0.08815	
호텔 명성 및 인지도	0.65703	0.46627	-0.11978	
영업장의 명성 및 인지도	0.59494	0.52298	-0.19537	
비즈니스 기능 공간	0.17248	0.73670	0.14463	.8561
친목 도모의 공간	0.04240	0.73149	0.18603	
문화 기능 공간	0.16268	0.67432	0.01250	
투숙객의 편의시설	0.11256	0.61160	0.25619	
고비용 저효율 구조	-0.01286	0.16945	0.80007	.8747
높은 매출	0.33012	0.26663	0.42874	
고유치	5.4220	1.6349	1.0747	
분 산	4.0829	2.8795	1.1691	
· Extraction Method : Principal Component Analysis				

다음으로 측정문항들의 내적 일관성을 파악하는 신뢰성 검증을 실시하였다. <표3-3>, <표3-4>, <표3-5>에서와 같이 조직관리, 인사관리, 원가관리 등 경영관리의 효율성을 측정하는 문항들의 신뢰성(Cronbach's α)은 모두 0.90이상으로 높게 나타났고, 경쟁력 요인도 .9278로 높게 나타났으며, 이미지 제고, 편의시설 제공과 수익창출 기능 등의 경영성과 차원들도 모두 .85수준으로서 만족스럽게 나타났다.

제 4 장 연구 결과

제 1 절 경영실태 분석

1. 호텔 식음료부문의 경영실태

호텔 식음료부문의 경영실태를 분석하기 위해 서울지역 4개의 특급호텔과 부산지역 4개의 특급호텔의 내부 자료 및 관련기관의 자료를 수집하였다.

시기별로 2000년~2002년 동안의 호텔 식음료부문의 매출현황, 조직 및 인원현황, 원가현황 그리고 경쟁현황 등을 조사하였고, 지역별로 서울과 부산지역에 위치한 호텔의 매출 실적에 관한 차이점을 분석하였다.

자료 수집 방법으로는 호텔의 사전방문과 실무자들과의 전화 및 인터넷 메일을 통한 자료협조를 의뢰하여 관련 자료를 수집하였다.

<표4-1> 식음료부문의 경영실태 현황

(단위 : 백만원,명)

호텔명	객실수 / 영업장수	식음료매출 / 총매출(%)	식음료인건비 / 총인건비(%)	식음료인원수 / 총인원수(%)
C	292 / 7	8,577 / 29,725 (28.9%)	2,910 / 6,635 (43.9%)	119 / 259 (46%)
P	521 / 14	20,702 / 54,077 (38.3%)	7,152 / 14,990 (47.7%)	241 / 450 (53.6%)
G	321 / 12	9,399 / 26,404 (35.6%)	3,265 / 8,507 (38.4%)	169 / 429 (39.4%)
L	806 / 16	32,559 / 87,872 (37.1%)	14,264 / 22,742 (62.7%)	414 / 1,032 (40.1%)

주) · 2002년 실적기준임.

· (%)은 대비율임.

자료 : 부산 지역 특급호텔의 내부 자료

<표4-1>은 2002년도 실적을 기준으로 한 부산지역 특급호텔 식음료부문의 총매출액, 인건비 등 호텔 식음료부문의 효율성을 비교 평가한 결과이다.

가. 매출 현황

<표4-2>는 서울지역과 부산지역의 8개 특급호텔의 연도별 총매출액 현황, 그리고 총매출액에서 객실 수입과 식음료부문 매출이 차지하는 비중, 그리고 식음료 매출의 증감률을 보여주고 있다.

<표4-2>에서 2000년에서 2002년까지 식음료부문의 매출액 성장률을 보면 대부분 아주 저조한 성장률을 나타내거나 마이너스 성장을 한 것으로 나타났다. 호텔의 지역별 특수성과 경영환경의 차이가 있기 때문에 부산지역 특급호텔의 식음료부문은 대체로 35%~40%를 차지하여 객실매출과 비슷한 비율을 나타내고 있는 반면, 서울지역 식음료부문은 대부분 총매출액의 50% 이상을 차지하여 객실부문의 매출보다 높은 비율을 나타내고 있다. 이러한 조사결과는 서울지역 호텔의 식음료부문이 부산지역 호텔보다 경쟁력이 높은 것을 의미한다고 할 수 있다. 2002년도 부산 지역의 호텔들은 월드컵과 부산 아시안게임 등 국제적인 행사 등의 호재에도 불구하고 전년 대비 낮은 성장세를 보였다. 특히 일본 단체관광객을 주 대상으로 하는 서울의 L호텔과 부산의 D호텔은 이러한 여건에도 불구하고 마이너스 성장률과 1%대의 아주 낮은 성장률을 나타냈으며, 부산지역의 특급호텔들은 대부분 전년대비 약 5% 정도의 성장률에 머물렀다.

식음료 매출의 낮은 성장은 호텔기업 입장에서 상당한 부담이 된다. 매출액의 성장은 저조한데 그에 따른 비용은 지속적으로 증가하고 있기 때문이다. 일반적으로 호텔 식음료부문의 매출액이 객실부문의 매출액 보다 조금 높거나 비슷한 양상을 나타내고 있지만 호텔의 수익성은 매출액으로만 평가되는 것이 아니기 때문에 호텔기업의 입장에서는 식음료부문의 수익 창출 성과에 대한 많은 과제를 안고 있다고 볼 수 있다.

<표4-2> 호텔 총매출액 대비 부문별 매출현황

(단위 : 백만원)

지역	호텔	식음료영업장 수 /총 객실 수	연도	총매출액	객실 매출	대비율 (%)	식음료 매출	대비율 (%)	식음료매출 증감률(%)
서울	L	25/1,318	2000년	114,001	63,320	55.5	44,940	39.4	-
			2001년	120,653	66,707	55.3	47,771	39.6	6.2
			2002년	119,609	66,645	55.7	46,171	38.6	-3.4
	S	10/508	2000년	85,621	33,107	38.7	46,407	54.2	-
			2001년	83,839	29,836	35.6	46,503	55.5	0.2
			2002년	88,985	33,280	37.4	47,689	53.6	2.6
	H	10/602	2000년	99,159	40,734	41.1	48,755	49.2	-
			2001년	93,399	36,778	39.4	48,319	51.7	-0.9
			2002년	99,295	38,838	39.1	51,498	51.9	6.6
부산	R	11/401	2000년	60,869	24,204	39.8	31,492	51.7	-
			2001년	58,507	23,222	39.7	29,762	50.9	-5.5
			2002년	61,416	24,050	39.2	31,709	54.2	6.5
	A	7/292	2000년	26,172	7,653	29.2	7,877	30.1	-
			2001년	28,279	8,662	30.6	8,400	29.7	6.6
			2002년	29,725	10,279	34.6	8,577	28.9	2.1
	B	14/521	2000년	42,031	15,598	37.1	17,064	40.6	-
			2001년	48,326	17,901	37.0	19,585	40.5	14.7
			2002년	54,077	21,053	38.9	20,702	38.3	5.7
	C	12/321	2000년	24,186	7,202	29.8	8,940	37.0	-
			2001년	25,294	8,116	32.1	8,956	35.4	0.2
			2002년	26,404	9,067	34.3	9,399	35.6	4.9
	D	16/806	2000년	74,445	22,411	30.1	30,673	41.2	-
			2001년	80,616	24,201	30.0	32,166	39.9	4.8
			2002년	87,872	25,559	29.1	32,559	37.1	1.2

자료 : 각 호텔 내부자료

<표4-2>의 식음료부문 매출에는 연회장의 수입이 포함되었는데 이러한 연회장 부분의 매출 증가가 식음료부문의 매출이 증가하는데 많은 영향을 준 것이다.

<표4-3>에서 나타나듯이 각 호텔들의 연회장 매출 성장률이 호텔 간에 다소의 차이는 있으나 전체 식음료부문의 성장률보다 높은 것을 알 수 있다. 연회장 부분의 매출이 이와 같이 증가한 것은 2001년 8월부터 허용된 특1급 호텔의 예식과 2002년의 월드컵과 아시안게임 같은 국제적인 행사에 따른 것이라 하겠다. 향후 식음료부문에서 연회장 매출의 비중이 점점 높아질 수 있는 주요한 요인이다.

<표4-3> 연회부분 매출현황

(단위 : 백만원)

호텔 년도	L	S	H	R	A	B	C	D
2000년	11,756	16,815	10,261	5,755	2,092	2,286	2,483	6,717
2001년	12,238	17,305	10,923	5,989	2,330	3,631	2,471	7,462
증감률(%)	4.1	2.9	6.5	4.1	11.4	58.8	-0.5	11.1
2002년	16,518	18,777	11,819	7,386	2,903	2,691	2,943	9,237
증감률(%)	34.9	8.5	8.2	23.3	24.6	-25.9	19.1	23.8

자료 : 각 호텔 자료

나. 조직 및 인력현황

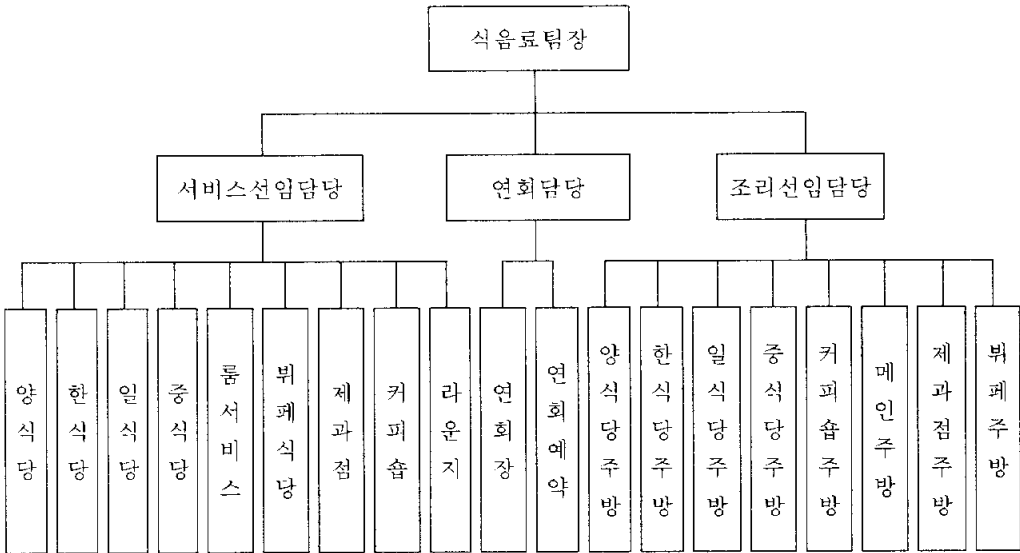
각각의 호텔마다 영업장을 분류하는 기준은 조금씩 상이하지만 대부분의 특급호텔은 객실 수와 크게 관계없이 식음료 영업장을 보통 10개 ~ 15개 정도 두고 있다. 서울과 부산지역 호텔들이 호텔 총매출 대비 식음료부문의 매출 비중 면에서 많은 차이를 보이고 있지만, 영업장 수는 거의 다르지 않

는 것을 알 수 있다. 대부분의 호텔 식음료부문의 기본적인 영업장 현황은 <그림4-1>과 같다.

많은 호텔들이 인력관리의 효율성을 높이기 위해 팀 제도를 도입하여 식음료팀이라 칭하고 팀장 하에 서비스 선임담당과 조리 선임담당을 두어 식음료 부서와 조리 부서를 통합하여 운영하고 있다.

서비스 선임담당은 영업장과 연회장의 영업 및 서비스를 책임지고, 조리 선임담당은 조리와 식당관리를 책임지고 운영하고 있다. 그리고 서비스 선임담당 밑에 각 영업장 지배인을 두고 있고, 조리 선임담당 밑에 각 영업장 주방장이 있어 단위 영업장을 책임지고 운영하고 있다.

<그림4-1> 호텔 식음료부문의 일반적 조직



자료 : 각 호텔 식음료부문의 조직기구표

대부분의 부산지역 특급호텔들은 대체로 일식당, 로비라운지, 커피숍, 제과점, 연회장 등의 영업장을 기본적으로 갖추고 있으나, 각 호텔마다 영업장의 수와 경영형태는 약간의 차이를 보이고 있다.

각 호텔들은 인적 의존도가 높은 식음료부문의 효율적인 인력관리를 위하

여 최근 상호 연관관계가 있는 영업장을 통·폐합하고 있다. 이는 인건비 지출을 최대한 억제하여 효율성 향상을 꾀하고자 하는 것이다.

<표4-4>의 부산의 각 호텔별 영업장 현황 및 인원 현황을 보여주고 있는데 C호텔은 총12개의 영업장 중 커피숍과 룸서비스, 로비라운지, 팝바, 가라오케 등 5개 영업장의 주방을 커피숍 주방에서 24시간 3교대조로 통합 운영하고 있으며, 스카이라운지(양식당)와 뷔페식당의 주방도 통합 운영하고 있다. B호텔도 C호텔과 거의 비슷하게 주방조직을 운영하고 있으며, 다른 호텔들도 근래 식음료부문을 축소 운영하는 양상을 나타내고 있다.

그리고 <표4-4>에서 식음료부문의 영업장 인력현황을 고찰해보면 호텔마다 영업 컨셉, 영업시간, 동선구조, 서비스방법, 메뉴내용, 영업전략 등에 따라서 인력 활용의 차이가 있지만, 일반적으로 커피숍이 다른 영업장보다 좌석 수에 비해 직원 수가 많은 것으로 나타났다. 이것은 커피숍의 영업시간이 대부분 오전 6시에서 오후 10시로 투숙객들의 아침 식사 제공이 커피숍에서 이루어지고 있으며, 어느 호텔이나 투숙객은 물론 일반고객들의 이용률이 가장 많은 영업장으로 좌석 회전율이 높고, 또한 점심과 저녁시간 사이에 영업을 하지 않는 전문 식당과 달리 계속적으로 영업을 이루어져 영업시간이 길고 매출도 높기 때문이다.

전문식당인 일식당도 인원이 많은 편인데 이는 일식당 영업의 특성상 스시카운터, 철판구이 코너, 개별 룸 등을 갖고 있고, 뷔페 레스토랑이 있는 경우 뷔페 레스토랑으로의 메뉴 조달을 해야 하며, 또한 서비스 방법에 있어서 인원을 많이 필요로 하기 때문이다.

연회장의 경우 매출액 대비 인원이 다른 영업장에 비해 높지 않은 편이다. 연회장은 같은 시간대에 대단위 단체고객에게 동시에 서비스를 제공하여야 하기 때문에 일시에 많은 직원을 필요로 하는 특성이 있다. 따라서 타 영업장 인력의 지원 또는 일용직의 활용 등 탄력적으로 인력을 활용하기 때문에 고정 인원이 상대적으로 적은 편이다.

최근 특급호텔들은 식음료부문의 인건비 부담이 가중되면서 인력관리의 효율성을 높이기 위해 계약직원 및 임시직원, 일용직을 활용 운영하는 등

다양한 조직 및 인력관리 방안을 모색하고 있다.

<표4-4> 호텔 식음료부문 인원현황 및 영업장 수

(단위 : 석, 개, 명)

호텔 영업장	A호텔			B호텔			C호텔			D호텔		
	좌석수	홀 인원	주방 인원	좌석수	홀 인원	주방 인원	좌석수	홀 인원	주방 인원	좌석수	홀 인원	주방 인원
양식당	110	10	4	48	8	7	-	-	-	121	10	11
뷔페식당				144	12	15	218	8	13	200	12	15
일식당	100	7	9	130	13	17	116	6	8	192	13	12
중식당	-	-	-	102	9	10	107	7	8	111	14	11
한식당	-	-	-	72	9	11	-	-	-	86	9	10
커피숍	-	-	-	90	9	11	210	16	14	150	30	13
팝바	177	10	4	179	14	7	148	8	-	150	14	-
룸서비스	-	8	-	-	13	-	-	8	-	-	12	12
로비라운지	88	9	-	128	9	-	41	1	-	134	15	-
가라오케	-	-	-	60	4	-	42	3	-	-	-	-
텔러숍	-	3	10	-	4	12	34	5	10	-	5	14
연회장	-	8	-	-	8	5	-	12	-	-	32	14
기타 (영업장수)	-	5	32	(2)	13	21	(2)	16	26	(4)	40	96
계	475	60	59	953	125	116	916	90	79	1,144	206	208
총 영업장수	6			14			12			16		

주) 2002년 12월말일 기준

자료 : 각 호텔의 영업장 및 인원현황 자료

부산지역 4개 특급호텔의 2002년 말 기준 호텔 전체 부서별 인원현황 대비 식음료부문의 인원현황을 살펴보면 <표4-5>와 같다.

<표4-5>호텔 총인원 대비 부서별 인원현황

(단위 : 명, %)

호텔 부서	A호텔		B호텔		C호텔		D호텔	
	직원수	비율(%)	직원수	비율(%)	직원수	비율(%)	직원수	비율(%)
총인원	259	100	450	100	429	100	1,032	100
객실부문	86	33.2	92	20.4	85	19.8	208	20.2
식음료부문	119	46	241	53.6	169	39.4	414	40.1
기타부문	54	20.8	117	26	175	40.8	410	39.7

주) 식음료부문의 인원에는 조리부서의 인원도 포함된 현황임.(2002년 12월 말 기준)

자료 : 각 호텔의 인원현황 자료

B호텔 식음료부문의 인원은 총인원 수의 53.6%로 객실부문 20.4%보다 훨씬 높게 나타나고 있으며, C호텔과 D호텔의 경우 역시 식음료부문의 인원비율이 객실부문보다 높다. 그리고 기타부문은 영업지원부서와 시설관련 부서, 그리고 각 호텔의 특성상 운영하고 있는 부서로서 C호텔과 D호텔은 기타부문의 인원비율이 타 호텔에 비해 높게 나타나고 있다. 이는 타 호텔에 비해 기타 부대시설을 많이 두고 있는 경영상의 특성 때문이다. C호텔의 경우 다양한 레저 부분의 영업장을 두고 있고, D호텔의 경우 극장식 공연을 하는 특수 영업장을 운영하는 등 타 호텔과의 차별화된 운영을 하고 있다.

이렇듯 각 호텔마다 식음료부문의 인원비율이 높다는 것은 식음료부문이 객실부문에 비해 인적서비스에 대한 의존도가 훨씬 높다는 것을 나타내는 것으로서 호텔 총매출액 대비 인건비 비중이 매우 높다는 것을 의미한다.

따라서 오늘날 각 호텔들은 고객 서비스의 질적 저하를 초래하지 않으면서 비용을 줄일 수 있는 조직 및 인력관리 방안을 마련해야 하는 시급한 과제를 안고 있다.

다. 원가 현황

재료비, 인건비, 경비 등을 원가의 3요소라 한다. 이 중 식음료부문의 원가에 가장 많은 영향을 미치는 요인은 식재료비와 인건비다. 식재료 원가에 영향을 미치는 요인은 메뉴, 소비자 구매성향, 계절적인 변화, 가격, 인적자원, 장비와 시설, 납품업자, 규격, 검수, 부패, 재고 및 재고 회전율, 식재료 취급방법, 생산일정, 조리 등 많은 요인들이 있다.

특히, 호텔 식음료 상품은 일반제품과는 달리 주문생산의 다양성, 생산판매의 단기성, 강한 부패성, 그리고 다양한 국적의 고객을 대상으로 한 다양한 메뉴와 재료 사용의 특수성 등으로 정확한 원가계산을 하기 힘들고 원가가 상당히 높은 특수한 원가 현황을 나타내고 있다.

<표4-6>에서 볼 수 있듯이 우리나라 호텔 식재료 원가는 보통 35%이상을 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표4-6> C호텔의 2002년 식재료 원가 현황

(단위 : 백만원)

구분	영업장수(개)	매출액	소모재료비	원가율(%)
식료	-	7,115	2,791	39.2
음료	-	2,284	526	23.0
계	12	9,399	3,317	35.3

주) 상기 금액은 세금, 봉사료 제외 금액임

자료 : C호텔 내부자료

위의 <표4-6>에서도 볼 수 있듯이 식료와 음료의 소모성재료비 중 식료의 경우 거의 40%에 가까우며, 음료는 23%로 식료의 원가보다 매우 낮게 나타났다. 따라서 음료의 판매율을 높이는 것도 식음료부문의 수익성에 공

정적 요소가 되므로 고객의 메뉴 주문 시 음료의 주문을 끌어낼 수 있는 종사원의 주문기법도 중요하다 할 수 있으며, 따라서 종사원의 훈련·교육이 절실히 필요하다고 할 수 있다.

인건비 또한 식음료부문의 원가를 높이는 요인으로 앞서 인원 현황에서도 알 수 있듯이 식음료부문의 인원이 전체 종업원 수의 40%~50%를 차지하고 있음으로 인해 실제적으로 높은 식재료비와 인건비가 호텔 내에서 식음료부문의 경쟁력을 떨어뜨리고 있는 요인이 되고 있다.

<표4-7> 호텔 식음료부문의 인건비 현황

(단위 : 백만원)

지역	호텔	식음료업장수 /총객실수	연도	총인건비	식음료부문	대비율 (%)	증감률 (%)
부산	A	7/292	2000년	5,994	2,521	42.1	-
			2001년	6,205	2,803	45.2	11.2
			2002년	6,635	2,910	43.9	3.8
	B	14/521	2000년	10,424	5,026	48.2	-
			2001년	13,074	6,066	46.4	20.7
			2002년	14,990	7,152	47.7	17.9
	C	12/321	2000년	7,694	2,884	37.5	-
			2001년	8,408	3,110	36.9	7.8
			2002년	8,507	3,265	38.4	4.9
	D	16/806	2000년	19,311	11,715	60.7	-
			2001년	21,052	13,018	61.9	11.1
			2002년	22,742	14,264	62.7	9.6

주) 상기 인건비에는 봉사료 지급이 제외된 금액임

자료 : 각 호텔의 인건비 자료

위의 <표4-7>에서와 같이 부산 지역의 특급호텔 식음료부문의 인건비 현황을 살펴보면 대부분의 호텔들이 호텔 총인건비의 40% 이상을 차지하고 있다.

A호텔과 B호텔은 총인건비의 42%~48%로 나타나며, C호텔은 37%~38%로 다른 호텔에 비해 다소 낮은 인건비율을 나타내고 있는데 이는 기타 부대사업장이 다른 호텔에 비해 많기 때문에 상대적으로 조금 낮게 나타났다. D호텔은 60%~62%로 상당히 높게 나타나고 있는데 D호텔의 경우 식음료 영업장의 수가 많고 규모가 크기 때문이라 할 수 있으며, 또한 다른 호텔과 달리 많은 고객을 유치할 수 있는 방대한 극장식의 영업장이 운영되고 있기 때문이라고 분석할 수 있다.

각 호텔에서는 연회행사가 많을시 일용직의 개념인 시간제 근무자(part timer)를 이용하여 탄력적인 인력활용을 하고 있는데 위의 인건비에는 이러한 일용직에 대한 비용은 포함시키지 않고 있다. 각 호텔마다 회계처리 방법은 조금씩 상이하지만 대부분의 호텔에서 일용직에게 지급되고 있는 비용은 잡급으로 별도 처리하고 있기 때문에 위의 인건비 외에 별도로 관리하고 있다. 이러한 일용직의 인건비까지 포함한다면 대부분의 호텔에서 식음료부문이 차지하는 인건비가 더 높아진다.

이러한 직접적 인건비 외에 복리후생비와 현물로 지급되는 식비 등 간접적 인건비 또한 호텔 측면에서는 많은 부담으로 가중되고 있다. 호텔에서 제공되는 유니폼과 최근에는 유니화까지 지급되고 있는 호텔들이 많아 이러한 비용도 간접적 원가로 분류할 수 있다.

식음료부문의 간접 원가를 제외하고도 소모성 재료비와 인건비 측면만 보더라도 원가가 벌써 70%를 상회하고 있다. 이러한 요소들로 인해 호텔의 식음료부문에서 영업이익이 발생하기는 결코 쉬운 일이 아니다.

라. 경쟁 현황

국내산업에서 서비스 산업이 차지하는 비율이 급속히 늘고 있는데 그 중

외식산업은 인간의 기본적인 욕구를 충족시켜 주는 대표적인 서비스 산업으로 경제 발전과 함께 그 규모와 시장성이 놀랍게 성장하고 있다.

소득수준의 향상, 여가시간의 증대, 맞벌이 부부의 증가, 여성의 사회진출 증가, 생활패턴의 변화는 외식소비자들의 수요를 급속히 증가시켰으며, 그 수요에 발맞춰 호텔업계의 외식시장으로의 진출 및 국내 대기업들과 국외 외식기업들, 그리고 기타 군소 업체들까지 경쟁에 뛰어들었으므로 경쟁이 매우 심화되었다(김정, 1998).

호텔 식음료부문의 경영에 가장 큰 위협요인으로 작용한 시장 변화는 패밀리 전문 레스토랑의 성장 및 증가라 할 수 있으며, 이는 실제적으로 호텔 식음료부문의 매출 감소의 직접적 요인이 되고 있다. <표4-8>에서 이러한 식음료업계의 경쟁현황을 잘 나타내고 있다.

<표4-8> 패밀리 레스토랑의 매출액과 점포 수 비교
(단위 : 억원, 개)

순 위		매출액(억원)				증가율(%)			점포수(개)			
		1999	2000	2001	2002	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
1	TGIF	388	600	750	850	55	25	13	12	17	19	20
2	베니건스	286	408	550	760	43	35	38	9	10	12	15
3	마르쉐	110	260	430	670	136	65	56	4	7	10	11
4	아웃백 스테이크	75	150	350	590	100	133	69	3	8	16	23
5	스카이락	215	300	350	550	40	17	57	18	21	22	45
6	빔 스	75	130	240	400	73	85	67	3	3	8	14
7	코코스	285	235	250	320	-18	6	28	31	26	25	32

자료 : 월간식당 2003. 8월호

위의 <표4-8>에서 나타나는 바와 같이 패밀리 레스토랑의 업체별 매출액과 점포 수의 지속적인 성장으로 매출액이 이제 500억~800억원대에 이

르고 있으며, 증가율은 적게는 20~30%, 많게는 130% 이상의 높은 성장을 보이고 있다. 그리고 이러한 지속적인 매출액 증가율은 향후 1,000억원대의 매출도 충분히 가능하다고 예상되어진다.

패밀리 레스토랑의 지속적인 성장으로 국내 외식시장이 점점 발달하고 확대되고 있는 반면, 호텔 식음료부문은 매출액 성장률이 떨어져 영업장을 점차 축소해야 하는 실정이어서 사뭇 대조적이다.

패밀리 레스토랑과 호텔 식음료 영업장과는 가격, 메뉴, 서비스, 분위기, 이용고객의 연령층 등에서 많은 차이점이 있긴 하지만, 이는 호텔 식음료부문의 운영에 많은 문제점이 있으며 따라서 많은 개선점을 안고 있다는 것을 나타내는 것이다. 이러한 패밀리 레스토랑의 성장은 앞으로도 호텔 식음료부문의 매출 및 수익성에 많은 영향을 줄 요인으로 호텔 기업에서는 이에 대한 대안 모색 또한 시급한 과제이다.

2. 식음료부문의 문제점

가. 비용적 측면

호텔경영에서 식음료부문을 수익창출 부서로서의 중요성을 부여하는 것은 식음료부문의 운영에서 얻어지는 순이익의 개념보다 총매출의 개념에 더 많은 중요도를 부여하기 때문이다.

순이익의 개념이 아닌 총매출의 관점에서 식음료부문을 조명하면 수익창출 부서로서의 기능을 충분히 수행하고 있다고 말할 수 있겠으나 식음료부문의 비용적 측면을 고려하면 결코 수익창출 부서로서의 역할을 충분히 수행하고 있다고 보기 어렵다.

첫째, 높은 인건비와 식재료 원가에 대한 부담이다.

합리적이고 구체적인 인사관리의 부재로 야기된 인사적체와 직위의 인플레이, 영업장의 성격과 직무의 성격에 관계없이 충원된 고학력의 인력, 식음료 영업장의 다종다수화와 고급화에서 야기된 방대한 조직 운영으로 인한 높은

인건비와 높은 수입 식재료 의존도 및 생산지향적인 메뉴관리, 경직된 생산 방식으로 인한 높은 식재료 원가는 식음료부문이 수익창출 부서로서 운영되는 데 부정적 요소로 작용하고 있다.

둘째, 시설관리 및 유지상의 문제이다.

호텔 이용객의 증가와 대중화로 호텔의 노후화가 빨라지고 유행과 패션의 주기가 빨라지고 있어 식음료 부대업장과 시설에 대한 개·보수의 주기는 과거에 비하여 짧아지고 있으며 따라서 개·보수에는 막대한 비용이 지출됨은 물론 영업 중단에 따른 영업수익을 크게 감소시켜 순이익의 감소를 초래한다.

가구, 집기, 각종설비, 도구, 조명, 음향, 실내장식 등의 시설 서비스는 초기 투자자본이 많이 들어가며 호텔에 따라 차별화, 고급화가 가능하므로 고급호텔 일수록 시설 서비스에서 차별화를 추구하여 경쟁의 우위를 지키기 위해 생산과 판매에 요구되는 각종 설비와 도구의 유지와 관리비용, 파손으로 인한 교체비용, 감가상각비 등도 과거에 비하여 훨씬 높아지고 있다. 뿐만 아니라 오늘날 환경 문제가 사회문제로 대두되면서 호텔에서는 환경개선 시설(쓰레기, 오물, 오폐수 처리시설)에 지출되는 비용도 크게 증가하였다.

셋째, 치열한 경쟁에서 파생된 차별화 정책의 결과로 인한 제비용 증가이다. 식음료 부서 종사원의 사내·외 교육의 강화, 지속적인 상품의 개발, 판촉·홍보활동의 강화, 시설과 서비스의 고급화 등으로 이어져 식음료부문이 순이익의 개념에서는 수익창출의 역할을 수행하는데 문제가 있음을 나타내고 있다.

나. 조직관리적 측면

오늘날 호텔 식음료부문이 다양화되고 고급화되면서 부대시설의 규모와 내용이 국제 수준에 맞도록 계획되어 단순한 식음료제공의 역할에서 벗어나 호텔 이용객들에게 즐거움과 만족을 주고 새로운 고객 창출이라는 역할로 수행하게 되었다. 다양한 고객에게 최고의 만족과 편의 제공을 위하여 다양

화된 영업장은 조직관리적 측면의 경영성과에서 다음과 같은 많은 문제점을 나타내고 있다.

첫째, 우리나라의 특급호텔의 경우 호텔규모에 비해 영업장 수가 너무 다양하고 방만하게 운영되어지고 있다. 수익성을 철저히 분석하지 않고 구색을 갖추기 위한 영업장 운영은 필연적으로 운영비용을 증가시켜 수익성을 악화시킴으로써 오늘날 식음료부문의 사업구조조정의 필요성을 초래했다.

둘째, 식음료부문은 호텔 내에서도 대표적인 서비스 분야로 인력 의존도가 높은 부서이다. 인력의 비효율적 운영은 인사적체와 직위의 인플레 현상으로 이어져 조직관리의 한계를 보이고 있으며, 이는 종업원의 사기를 떨어뜨려 근무의욕의 저하를 가져오고 또한 업무능률을 저하시킴으로써 생산성의 저하로 나타난다.

셋째, 호텔 식음료부문은 개인 레스토랑에 비하여 보다 공식적인 조직과 세부적인 관리절차가 요구되고 영업장의 특성에 맞게 직무의 세분화가 필요하게 된다. 이러한 현상은 직원의 일괄적인 교육훈련이 어렵고 많은 시간과 비용이 요구되어 인건비의 증가를 가져오게 하였다.

넷째, 인적 서비스의 비중이 높은 식음료 부문은 높은 인건비의 부담으로 인원감축과 계약직 및 임시직, 시간제 근무자(part timer)등을 확대시키는 등 최근 경기침체의 영향을 가장 민감하게 받고 있다. 이러한 인원감축 및 고용형태 변화의 노력은 비용측면에서는 일정부분 긍정적 결과를 나타내고 있으나 업무의 비효율성, 서비스 질의 저하 등 고객 만족도를 감소시키는 결과를 초래하기도 해 서비스 측면에서 재고되어야 할 과제이다.

다섯째, 호텔의 종사원들은 법으로 정한 모든 노동조건을 준수할 것을 요구하고 있으며 이러한 종사원들의 법적 권익을 보호하기 위해 노조가 설립되어 있다. 노조의 종사원 권익보호를 위한 지속적인 요구사항 제시와 종업원들의 노조를 통한 단체 행동의 증가, 회사의 각종 정책에 대한 노조의 개입 등은 사용자측의 부담을 더욱 가중시키고 있으며, 또한 회사의 각종 정책에 영향을 미치고 있다.

다. 경쟁적 측면

호텔 식음료부문의 경쟁상의 문제점은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있는데 그 첫째가 호텔과 호텔간의 경쟁이다. <표4-9>는 호텔 식음료부문의 외식산업 진출현황을 잘 나타내 주고 있다.

<표4-9> 호텔의 외식산업 진출현황

호텔	운영업장수	업종	사업개시연도
래디슨서울프라자	11	중식, 양식, 연회, 상설뷔페	1980. 4
호텔신라	11	일식, 중식, 뷔페, 한식, 양·중식, 우동	1984. 10
호텔롯데	3	일식, 뷔페	1994. 12
쉐라톤위커히호텔	2	한식, 중식	1994. 10
웨스틴조선호텔	7	한식, 중식, 일식, 양식 커피숍, 파레스토랑	1994. 10
홀리데이인서울	2	중식	1992. 3
세종호텔	8	커피숍, 한식, 양식, 연회 일식, 라운지, 한식·스넥	1994. 6
타워호텔	1	양식	1995. 6
힐튼호텔	4	일식, 중식, 이태리식 스카이라운지	1995. 8
아미가호텔	1	패밀리 레스토랑	1996
크라운호텔	1	양식	1996

주) 1999년 기준 현황임

자료원 : 박기용, 외식산업개론, pp239 - 240을 참고.

각 호텔마다 차별화를 통한 경쟁력 확보가 관건으로 다양한 경영전략과 경쟁전략을 채택하고 있는데 그 중 하나가 호텔의 경쟁력 강화와 자체 손익 구조 개선을 위한 호텔 밖의 호텔 레스토랑으로의 진출이다.

1980년 서울프라자 호텔의 외식산업의 진출을 계기로 하여 운영되어지고 있는 호텔 밖의 호텔 레스토랑 운영은 호텔과 동일한 재료로 만든 양질의 음식을 호텔보다 저렴한 가격으로 독특한 분위기에서 수준 높은 서비스를 제공받으며 즐길 수 있다는 장점으로 빠른 시간 내에 많은 고객을 확보해 가고 있다.

이는 호텔내의 식음료부문의 고객 이탈의 요인이 되면서 수익창출 부서로의 유지·운영에 부정적 요인이 되기도 한다.

둘째는 호텔과 전문 외식업체와의 경쟁이다.

오늘날 호텔과 호텔간의 경쟁뿐만 아니라 호텔과 전문 외식업체와의 경쟁으로 인해 호텔 식음료부문의 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 문화생활의 질적 향상과 핵가족 및 도시형 생활의 확대, 식생활의 서구화 등 많은 환경의 변화 등으로 지난 1995년부터 본격적인 시장을 형성하기 시작한 패밀리 레스토랑은 매년 매출과 점포 수에 있어 성장세를 거듭하고 있다.

지금까지 호텔이 독점해오던 케이터링 시장도 대기업과 선진 외국 브랜드의 참여로 호텔이 경쟁력을 잃어가고 있으며, 막강한 자금력과 조직력, 시설, 노하우를 가지고 있는 대기업 계열사의 외식업체 진출 또한 호텔 식음료부문 운영을 더욱 어렵게 하고 있다.

3. 호텔간 차이 검증 : 분산분석(ANOVA) 결과

경영실태 분석과 더불어 설문조사 자료를 이용하여 호텔별 경영관리 효율성, 경쟁력, 경영 성과간의 차이를 검증하기 위하여 ANOVA 검증을 실시하였다. 그리고 집단간 평균차이를 검증하는 던칸 검증(Duncan's Test)을 통해 사후검증을 실시하였다. <표4-10>, <표4-11>, <표4-12>은 결과를 요약한 것이다.

<표4-10> 경영관리 효율성에 대한 분산 분석(ANOVA) 결과

호텔	표본 수	조직관리	인사관리	원가관리	마케팅관리
		평균 / 표준편차	평균 / 표준편차	평균 / 표준편차	평균 / 표준편차
A	30	3.550 / 0.521	3.440 / 0.505	2.833 / 0.554	3.467 / 0.537
B	34	3.673 / 0.272	3.759 / 0.318	3.476 / 0.454	3.618 / 0.507
C	37	2.989 / 0.601	2.395 / 0.652	3.146 / 0.663	2.837 / 0.632
D	48	3.219 / 0.447	2.754 / 0.664	3.138 / 0.524	3.007 / 0.621
E	42	3.506 / 0.757	3.333 / 0.827	3.553 / 0.758	3.468 / 0.733
F(p)		9.36(p<0.001)	27.75(p<0.001)	7.74(p<0.001)	11.16(p<0.001)
Duncan's Test		B, A, E>C, D	B>A, E>C, D	E, B>C, D>A	B, E, A>D, C

연구 결과 경영관리 효율성에 있어서 본 연구에 사용된 5개의 호텔별 차이는 F값이 모두 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났으며, 부산지역 호텔별로 경영관리 효율성에서의 차이가 있는 것으로 나타났다.

먼저 조직관리 요인에서는 크게 두 분류의 호텔로 나누어졌는데 B호텔, A호텔, E호텔이 C호텔, D호텔보다 효율적 관리가 되고 있으며, 인사관리에서는 세 분류의 호텔로 나누어져 B호텔이 가장 효율적이며, C호텔, D호텔은 좀 더 효율적 관리가 이루어져야 되는 것으로 나타났다. 그리고 원가관리 요인은 세 분류로 나누어져 E호텔, B호텔이 가장 효율적인 관리가 되고 있는 것으로 나타났으며, A호텔이 원가관리 요인의 효율성이 가장 낮은 것으로 나타났다. 마케팅관리 요인은 두 분류의 호텔로 나누어져 B호텔, E호텔, A호텔이 D호텔, C호텔보다 효율적 관리가 되고 있는 것으로 나타났다.

다음 <표4-11>은 호텔간의 경쟁력에 대한 차이 분석 결과이다.

분석 결과 경쟁력 역시 F값이 20.75로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타나, 본 연구에서 사용된 부산지역 호텔간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 5개 호텔은 크게 B호텔, A호텔, E호텔과 C호텔, D호텔 2개의 그룹으로 나누어져 B호텔, A호텔, E호텔이 C호텔, D호텔에 비해 경쟁력이 높

은 것으로 나타났다.

<표4-11> 경쟁력에 대한 분산 분석(ANOVA) 결과

호텔	표본 수	경쟁력
		평균 / 표준편차
A	30	3.868 / 0.465
B	34	3.768 / 0.354
C	37	2.766 / 0.544
D	48	2.982 / 0.573
E	42	3.539 / 0.854
F(p)		20.75(p<0.001)
Duncan's Test		B, A, E>C, D

다음<표4-12>는 경영성과에 대한 호텔간의 차이를 나타낸 결과이다.

<표4-12> 경영 성과에 대한 분산 분석(ANOVA) 결과

호텔	표본 수	이미지 제고	편의시설 제공	수익 창출
		평균 / 표준편차	평균 / 표준편차	평균 / 표준편차
A	30	3.637 / 0.576	3.475 / 0.475	2.900 / 0.593
B	34	3.672 / 0.365	3.875 / 0.395	3.308 / 0.522
C	37	2.658 / 0.569	3.385 / 0.588	3.162 / 0.707
D	48	3.362 / 0.448	3.848 / 0.587	3.052 / 0.528
E	42	3.583 / 0.729	3.690 / 0.753	3.690 / 0.583
F(p)		21.14(p<0.001)	5.21(p<0.001)	10.17(p<0.001)
Duncan's Test		B, A, E>D, C	B, D, E>A, C	E>B, C, D>A

경영성과에 대한 분석 결과 이미지 제고, 편의시설 제공, 그리고 수익창출

모두 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 던칸 검증에서는 이미지 제고와 편의시설 제공 2개의 그룹으로, 수익창출이 3개의 그룹으로 묶여졌다. 먼저 이미지 제고에 있어서는 B호텔, A호텔, E호텔이 D호텔, C호텔보다 성과가 높은 것으로 나타났으며, 편의시설 제공에 있어서는 B호텔, D호텔, E호텔이 A호텔, C호텔보다 성과가 높은 것으로 나타났다. 그리고 수익창출에 있어서는 E호텔이 가장 성과가 높으며, A호텔이 성과가 낮은 것을 나타냈다. 검증 결과 부산지역에서는 B호텔, A호텔, E호텔이 대체적으로 경영관리 효율성과 경쟁력 수준에서 효율적 관리를 하고 있는 상위 그룹으로 나타났으며, 경영 성과도 높게 나타났다. 반면, 경영관리 효율성과 경쟁력 수준이 상위 그룹으로 나타난 A호텔이 경영성과 요인 중 수익창출 요인이 낮게 나타났는데 이는 A호텔 식음료 영업장의 대부분을 외주용역으로 전환하여 다른 호텔에 비해 현저히 적은 수익 영업장을 운영하고 있는 경영상의 특수성 때문인 것으로 분석된다.

이러한 분석의 결과는 경영 실태분석과도 비슷한 결과를 나타내는 것으로 실태분석 결과 B호텔 식음료부문의 매출액이 타 호텔에 비해 높은 수준으로 수익창출의 성과가 높게 나타났으며, 인건비 비율이 인원구성비에 비해 다소 낮은 것으로 나타나 인력관리의 효율성이 있는 것으로 나타났다. 또한 A호텔과 B호텔은 타 호텔에 비해 식음료부문의 인원 비율이 다소 높게 나타남으로서 고객만족과 직결될 수 있는 인적서비스의 질적 측면에서 고품질의 서비스 제공이 용이함으로 이미지 제고와 편의시설 제공에 긍정적 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 반면 C호텔은 다양한 영업장 수에 비해 식음료부문의 매출이 차지하는 비율이 38%로 타 호텔에 비해 낮게 나타나 수익창출을 위한 경영관리 효율성과 경쟁력 확보가 요구되며, 인원 비율 또한 낮아 이미지 제고와 편의시설 제공을 위한 고객 서비스 측면의 질적 수준을 고려해 볼 필요성이 있는 것으로 나타났다. D호텔은 인원수에 비해 인건비의 비율이 너무 높게 나타나 경영관리 효율성과 경쟁력 수준을 더욱 집중적으로 관리해야 할 필요가 있는 것으로 나타났다.

제 2 절 가설 검증

1. 경영관리 효율성과 경영성과

호텔 식음료부문의 경영효율성과 경쟁력, 그리고 경영성과 간의 관계를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 우선 경영관리 효율성이 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 <가설 1>을 검증하기 위하여 이미지 제고 요인, 편의시설 제공 요인, 그리고 수익창출 요인을 각각 종속변수로 지정하고 호텔 조직관리 요인, 인사관리 요인, 원가관리 요인, 그리고 마케팅 관리 요인을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표4-13> 경영관리 효율성과 경영성과 : 다중회귀분석 결과

독립 변수	종속 변수	β	t(p)	R^2	F(p)
조직관리 인사관리 원가관리 마케팅관리	이미지 제고	.4426 -.1873 .2666 .3470	6.02 (.001) -3.72 (.001) 4.60 (.001) 3.01 (.002)	.5115	53.73 (.0001)
조직관리 인사관리 원가관리 마케팅관리	편의시설 제공	.3204 .3889 .0238 -.0580	3.53 (.001) 6.26 (.001) 0.33 (.740) -0.41 (.684)	.2419	15.64 (.0001)
조직관리 인사관리 원가관리 마케팅관리	수익창출	-.1210 .3025 .2134 .1650	-1.27 (.207) 4.63 (.001) 2.83 (.005) 1.10 (.272)	.1743	10.34 (.0001)

이미지 제고에 대한 회귀분석 결과 조직 관리 요인, 원가 관리 요인, 마

케팅 관리 요인의 회귀계수(β)가 각각 0.4426, 0.2666, 0.3470으로 0.01의 유의수준에서 정(+)의 방향으로 유의한 것으로 나타난 반면, 인사 관리 요인은 부(-)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직관리, 원가관리, 마케팅관리를 효율적으로 할수록 호텔 식음료부문의 이미지 제고 기능이 효과적으로 이루어지는 반면, 인사관리의 효율성은 이미지 제고에 부정적 영향을 미친다는 것이다.

경영성과 중 편의시설 제공에 대한 회귀분석 결과, 조직 관리 및 인사 관리 요인이 정(+)의 방향으로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났으며, 원가 관리와 마케팅 관리 요인은 유의하지 않았다.

수익창출의 경우 원가 관리 요인의 회귀계수(β)가 0.2134로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났으며, 인사 관리 요인도 0.3025로 유의수준 0.01에서 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이미지 제고, 편의시설 제공 및 수익창출 성과에 대한 회귀분석 결과, <표 4-13>에서 보는 바와 같이 F값이 모두 유의적으로 나타남으로서 본 연구의 설명모형이 유의적인 것으로 밝혀졌다. 모형의 설명력(R^2)은 이미지 제고의 경우 .5115로 가장 높게 나타나고 있으며, 편의시설 제공과 수익창출은 각각 .2419와 .1743으로서 비교적 높은 수준을 나타내고 있다.

이와 같이 조직관리, 인사관리, 원가관리 및 마케팅관리의 효율성이 경영성과를 설명하는데 유의적인 것으로 나타남으로써 <가설1>은 지지되고 있음을 알 수 있다.

2. 경영관리 효율성과 경쟁력

다음은 호텔 식음료부문의 경영효율성이 경쟁력에 미치는 영향을 분석하였다. <가설 2>를 검증하기 위해서 경쟁력에 대해 조직관리, 인사관리, 원가관리, 마케팅관리의 효율성이 어떠한 영향을 미치는지 다중회귀분석을 실시하였다.

<표4-14> 경영관리 효율성과 경쟁력 : 다중회귀분석 결과

독립 변수	종속 변수	β	t(p)	R^2	F(p)
조직관리	경쟁력	.6428	13.44 (.001)	.7933	185.15 (.001)
인사관리		.0693	2.09 (.038)		
원가관리		.4007	10.73 (.001)		
마케팅관리		.2240	2.99 (.003)		

경영효율성 요인들인 조직관리, 인사관리, 원가관리 그리고 마케팅관리는 모두 경쟁력에 정(+)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델의 적합도인 F값은 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났으며, 모형의 설명력(R^2) 또한 0.79로 매우 높게 나타남으로서 본 연구에서 설정한 경영관리의 효율성이 기업의 경쟁력을 잘 설명해 주고 있다.

따라서 경영관리 효율성이 경쟁력에 정(+)의 영향을 미친다는 <가설 2>는 지지되고 있다.

3. 경쟁력과 경영성과

다음은 가설 3을 검증하였다. 호텔 식음료부문의 경쟁력 수준이 경영성과, 즉 이미지 제고, 편의시설 제공, 그리고 수익창출 각각에 어떠한 영향을 미치는지 단순회귀분석을 실시하였다.

호텔 식음료부문의 경쟁력은 경영성과 중 이미지 제고와 유의적인 관계를 갖는 것으로 나타났으며, 모형의 설명력(R^2)도 .3890으로 높은 수준을 보이고 있다.

경쟁력이 편의시설 제공 성과에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과 회귀계수($\beta=.3184$)가 유의적인 것으로 나타났지만 모형의 설명력(R^2)은 .0944로서 낮은 수준을 보이고 있다. 한편, 수익창출 성과에 대한 분석 결과, 회귀모형이 0.05의 유의수준에서 유의적이지 않은 것으로 나타났으며

모형의 설명력(R^2)도 .0102로 낮게 나타났다. 이는 호텔 식음료부문의 경쟁력 수준이 이미지 제고와 편의시설 제공이라는 경영성과에는 긍정적인 영향을 미치지만, 수익창출 효과에는 유의적인 영향을 미치지 않는다는 것을 의미한다.

따라서 <가설 3>은 부분적으로 지지되고 있다.

<표4-15> 경쟁력과 경영성과 : 단순회귀분석 결과

독립 변수	종속 변수	β	t(p)	R^2	F(p)
경쟁력	이미지 제고	.6307	11.40 (.001)	.3890	130.06 (.001)
	편의시설 제공	.3184	4.70 (.001)	.0944	22.05 (.001)
	수익창출	.1236	1.75 (.081)	.0102	3.08 (.081)

4. 경영관리 효율성과 경쟁력, 경영성과

마지막으로 식음료부문의 경영관리 효율성이 경쟁력 수준을 매개로 경영성과에 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 즉, 식음료부문의 경영관리 효율성이 경영성과에 직접 영향을 미치는지, 아니면 경쟁력 수준을 매개로 간접적으로 영향을 미치는지 분석하고자 한 것이다.

이를 검증하기 위해서 경영관리 효율성 요인인 조직관리 및 인사관리, 원가관리, 마케팅관리 요인과 경쟁력이 경영성과, 즉 이미지 제고, 편의시설 제공, 그리고 수익창출 각각에 어떠한 영향을 미치는지 다중회귀분석을 실시하였다.

이미지제고, 편의시설 제공 및 수익창출 성과에 대한 다중회귀분석 결과, <표4-16>에서 보는 바와 같이 이미지 제고의 F값이 40.72, 편의시설 제공의 F값이 13.55, 그리고 수익창출에 대한 F값이 7.84로 모두 유의수준

0.01에서 유의한 것으로 나타나 모델의 적합성은 높은 것으로 나타났다.

<표4-16> 경영관리 효율성과 경쟁력, 경영성과 : 다중회귀분석 결과

독립 변수	종속 변수	β	t(p)	R^2	F(p)
조직관리 인사관리 원가관리 마케팅관리 경쟁력	이미지 제고	0.31331 0.43840 -0.14637 0.09652 0.14038	3.18 (.001) 3.36 (.001) -2.59 (.010) 0.62 (.535) 1.22 (.223)	.5212	40.72 (.0001)
조직관리 인사관리 원가관리 마케팅관리 경쟁력	편의시설 제공	0.17562 -0.23290 0.30221 0.10353 0.28062	1.46 (.146) -1.46 (.145) 4.38 (.001) 0.55 (.586) 2.00 (.046)	.2660	13.55 (.0001)
조직관리 인사관리 원가관리 마케팅관리 경쟁력	수익창출	-0.17334 0.05388 0.34387 0.05203 0.11555	-1.35 (.177) 0.32 (.750) 4.69 (.001) 0.26 (.796) 0.78 (.439)	.1733	7.84 (.0001)

본 연구의 이미지 제고에 대한 다중회귀분석의 결과, 이미지 제고에는 조직관리와 인사관리가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 원가관리 요인은 부(-)의 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경영성과 중 편의시설 제공과 수익창출에 대한 다중회귀분석 결과, 원가관리만이 유의한 것으로 나타났다.

분석 결과, 식음료부문의 경영관리 효율성이 경쟁력 수준을 매개로 간접적으로 영향을 미치기보다 경영성과에 직접 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제 5 장 요약 및 결론

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 호텔 식음료부문의 경영성과를 높이고자 호텔 식음료부문의 경영관리 효율성과 경쟁력, 그리고 경영성과 간의 관계를 분석하였다. 자료의 분석은 부산지역의 특급호텔을 대상으로 호텔 식음료부문의 경영실태 조사와 경영관리 효율성, 경쟁력, 경영성과에 대해 설문조사를 실시하여 각 요인들 간의 관계에 대해 SAS 8.2를 이용하여 실증 분석하였다.

독립변수로 사용된 경영관리 효율성 요인은 조직관리, 인사관리, 원가관리, 마케팅관리로 나누어 측정하였으며, 매개변수인 경쟁력 요인, 그리고 종속변수로 사용된 경영성과는 호텔기업의 식음료부문이 제공하는 이미지 제고, 편의시설 제공, 수익 창출의 세 차원으로 나누어 측정하였다.

<가설 1>의 경영관리 효율성과 경영성과간의 관계에 있어서는 경영관리 효율성 요인은 이미지 제고에 모두 유의하게 영향을 미쳤으며, 편의시설 제공의 성과에는 조직 관리와 인사 관리 효율성만이 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 수익 창출에는 인사 관리와 원가 관리 효율성이 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 <가설 1>의 검증에서 경영관리 효율성 요인 중에서 인사 관리가 식음료부문의 경영성과인 세 가지 측면에 모두 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 호텔 기업의 식음료부문의 관리에 있어서 무엇보다도 인사 관리가 중요하다는 것을 시사하고 있다. 이는 실태분석에서도 매출대비 인건비가 아주 높게 나타남으로써 이를 뒷받침 하고 있다.

<가설 2>의 경영관리 효율성과 경쟁력과에 관계에 있어서는 경영관리 효율성의 네 가지 요인들은 모두 경쟁력에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호텔 식음료부문도 다른 종류의 기업과 같이 기업 내부 능력이 경쟁력에 양의 상관관계를 가지는 것으로 나타나 식음료부문의 경쟁력 강화

를 위해 내부 능력의 효율적인 관리가 유용하다는 것을 시사하고 있다.

<가설 3>의 경쟁력과 경영성과간의 관계에 있어서는 경쟁력은 호텔 식음료부문의 세 가지 차원의 경영성과에 모두 유의적인 관계를 가지는 것으로 나타났다.

그리고 식음료부문의 경영관리 효율성이 경쟁력 수준을 매개로 경영성과에 영향을 미치는지에 대해서는 경영관리 효율성이 경쟁력 수준을 매개로 간접적으로 영향을 미치기보다는 경영성과에 직접 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서는 실태분석 결과 지적된 비용적 측면, 조직적 측면, 경쟁적 측면의 문제점들이 모두 경영관리 효율성 요인과 부합되는 것으로 무엇보다 호텔 식음료부문의 경영성과 제고를 위해서는 경영관리 효율성 요인의 관리가 더욱 체계적이고 합리적으로 이루어져야 됨을 시사하고 있다.

또한 호텔 기업의 구성원들은 호텔 식음료부문에서의 경영관리 효율성 요인에 의한 경쟁력을 높이는 방안을 고려해야 하며, 이로 인해 식음료부문의 이미지 제고, 편의시설 제공, 수익창출의 경영성과가 높아지도록 효과적으로 관리해야 할 것을 시사한다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후방향

본 연구에서는 몇 가지의 한계점과 후속 연구를 위한 향후 연구 과제를 가지고 있다.

첫째, 경영관리 효율성, 경쟁력, 그리고 경영성과간의 측정을 부산 지역의 특급 호텔에 한정함으로써 지역의 한계성에 의한 일반화의 한계점이 있다. 향후 연구에서는 전국 호텔을 대상으로 광범위한 조사가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 설문지 법에 의한 실증척도에 활용된 척도들은 응답자인 호텔 종사원들의 주관적인 평가에 의해 측정되었기 때문에 그들의 실제적인 지각수준을 정확히 반영하였는지에 대한 판단의 어려움이 있다.

마지막으로 호텔 식음료부문의 경영관리 효율성과 경쟁력 수준, 그리고 경영성과간의 관계가 유의적으로 도출됨으로써 호텔기업들의 경영성과 제고를 위해서는 식음료부문에 대한 다양한 연구 표본을 대상으로 더욱 체계적인 연구가 필요한 것으로 보인다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

- 강성부(1998), “호텔 영업장의 서비스 품질에 관한 연구 : 서울시내 관광호텔의
식음료 영업장을 중심으로”, 고려대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 강인숙(2002), “호텔기업의 성공요인과 가치창출요소에 관한 연구”문화관광연구
제4권 제2호 .
- 고재용(1993), “호텔기업 수익성 영향요인의 구조적 특성에 관한 연구”, 세종대
학교대학원 박사학위 논문.
- 고재용(1996), “호텔의 경영효율성 증대를 위한 실증연구”, 관광학 연구.
- 관광호텔경영분석(1995), 한국관광협회
- 권구혁, 신진교 공저(2000), 「전략경영과 경쟁우위」, 서울:Σ시그마프레스.
- 김경환(2000), “경영전략에 대한 호텔종사원의 지각 분석”, 관광학 연구 제24권
제2호
- 김광근(1997), “한국관광호텔의 환경요인과 전략이 경영성과에 미치는 영향”,
경남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김도희(1999), “위탁 경영 호텔과 비위탁 경영 호텔의 경영성과에 관한 연구”,
세종대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김의근, 박대환 외 공저(2001), 「호텔경영학개론」, 백산출판사.
- 김재득(2001), “관광호텔 식음료부문의 인적자원 관리에 관한 연구”, 동국대학
교 경영대학원 석사논문.
- 김정(1998), “프랜차이즈 형태의 외식업 가맹점 결정요인에 관한 연구”.
- 김충호(1986), 「호텔인사관리」, 형설출판사.
- 나정기(1996), “21세기 호텔경영에서 식음료부문의 운영방안에 관한 연구”.
- 류진국(1991), “우리나라 기업의 경쟁요인 및 경쟁전략이 사업성과에 미치는 영
향에 관한 실증적 연구”, 홍익대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박재완(2000), “환경변화에 대응한 호텔 식음료부문 경영전략에 관한 연구”.
- 박중환(1998), 「현대 호텔 마케팅론」, 형설출판사.
- 손일락(1991), “호텔기업 식음료 상품의 포지셔닝 전략에 관한 연구”, 경기대학

교 박사학위 논문.

오문환(1997), 「호텔경영론」, 한울사.

우찬복(1996), “식음료운용환경의 관리에 관한 연구”, Tourism Research 제 10호.

위계점(1993), “민영화정책이 기업의 경영성과에 미치는 영향”, 한국외국어대학교 대학원 박사학위 논문

이명자(2000), “호텔기업의 식음료 상품의 만족도에 관한 연구”, 동아대학교 경영학 석사논문

이수도, 정기억(1996), 「경영조직론」, 문영사.

이승윤(1999), “한국관광호텔의 경영성과 측정에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위 논문.

이윤철(1997), “경영체제와 경영효율성에 대한 전략적 고찰”경영연구 논문지 Vol.3, No. 1.

이학식, 장경란, 이용기(1999), “호텔산업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구”, 경영학연구 제28권 제1호.

장세진(2002), 「글로벌경쟁시대의 경영전략」, 박영사.

정종훈, 이창훈(1997), “호텔 전략군 유형에 따른 경영성과에 관한 연구”, 관광정책학 제3권 제2호.

조현석(2000), 「호텔식음료 실무관리론」, 형설출판사.

주종대, 이덕재, 최동열 공저(2000), 「새호텔경영학」, 대왕사.

지찬규(1996), “한국 호텔기업의 경영성과에 관한 실증연구”, 세종대학교 대학원 석사학위 논문.

채서묵(1994), “관광서비스의 우월적 지위에 관한 연구”, 경기대학교 박사학위 논문.

최용길(1994), “우리나라 관광호텔의 경영성과 비교에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 석사학위 논문.

최주호(1995), “부산지역 특급호텔 식음료부문의 수지개선 방안에 관한 연구”, 동아대학교 경영대학원 논문.

황병증(1999), “관광호텔의 사업전략과 경영성과에 관한 연구”한양대학교 대학원 석사학위 논문.

<외국문헌>

- Andrews, K. R.(1980), *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd ed. New York, Dow Jones-Irwin.
- Arbel, Avner : Woods, Robert H.(1981), " Inflation & Hotels : The Cost of Following a Faulty Routine", *The Cornell H.R.A Quarterly*, Feb. : 68-75.
- Auliana Poon(1994), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford : Biddles Ltd.
- Buzzel, Robert D; Gale, Bradley T; Sutan, Ralph G. M.(1975), "MarketShare - A Key to profitabiliyt", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb : 87-105.
- Cahill, Michael(1987), "How to Improve Your Market Position : Analyze the Competition", *Lodging*, Feb. : 42-51.
- Cahill, Michael(1988), "How to Keep Track of Your Hotels Value", *Lodging*, Sept. : 77.
- Coltman, M.(1979), *Financial Management for the Hospitality Industry*, Boston : CBI Publishing Company Inc. : 89.
- Herring, Tom(1984), " How to assure Profitability", *Lodging*, Mar. : 51-2.
- L. E. Presto(1977), "Strategy-Structure-Performance : A Framework for Organization Environment Analysis", Indiana University Press. : 30-35.
- Lee, Daniel. R.(1984), "A Forecast of Lodging Supply & Demand", *The Cornel H.R.D. Quarterly*, AAug. : 36.
- Mayo, C.(1976), "Variables that affect productivity in school food service", *PH.D. dissertation*, Virginia Polytechnic Institute & State University: 6
- Murthy, B.(1994), "Measurement of the Strategy Construct in the Lodging Industry and the Strategy-Performance Relationship", *Unpublished Ph.D.diss*, Virginia Polytechnic Institute State University.
- Olsen, M. D.(1995), "Hotel Industry Performance and Competitive Methods" : A Decade in Review 1985~1994: In *Into the fly New Millennium-A White Paper on the Global Hospitality Industry*, International Hotel Association.

- Poter M.(1980), "Competitive Strategy", *Free Press*, New York.
- Schmidgall, Raymond S.(1988), "The 12 Financial Ration General Manager Use Most", *Lodging*, May. : 52-4.
- Umbreit. W.Terry; Eder, Robert W; McConnell, John P.(1986), "Performance Appraisals : Making Then Fair & Making Them Work", *The Cornell H.R.A Quarterly*, Feb. : 64.
- Vandyke, Thomas L.(1985), "An Exploratory Study of Key Variables Affecting profitability in the Lodging Industry", *H.D. Dissertation*, Virginia Politechnic Institute and State University. : 6-7.

<부록>

호텔 식음료부문의 경영실태에 관한 설문지

귀 호텔의 건승을 기원합니다.

먼저 바쁘신 중에도 본 조사에 참여해 주신 것을 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 현업에 종사하고 있는 호텔종사원들을 대상으로 “호텔 식음료부문의 경영관리 실태 및 경쟁력에 관한 연구”를 조사하기 위한 설문지입니다.

설문 응답은 귀 호텔의 객관적인 실태 또는 귀하의 의견과 부합되는 해당 번호에 체크하시면 됩니다. 그리고 모든 설문문항은 서로 연관되어 있으므로 한 문항도 빠뜨리지 말고 꼭 기입해 주시기를 부탁드립니다.

귀하께서 응답해 주신 자료는 본 연구를 성공적으로 수행하는데 많은 도움이 되오니 성의 있는 응답을 당부 드립니다.

귀하가 응답하시는 모든 내용은 연구목적으로만 사용되며, 특정 호텔이나 개인적 내용이 별도로 평가되지 않습니다.

바쁘신 업무 중에도 본 설문에 응답해 주신 데 대해 다시 한 번 깊이 감사 드립니다.

2004년 4월

부경대학교 경영대학원 경영학과

지도교수 : 김 영 조

연구자 : 김 순 선

Email : kss960@dreamwiz.com

I. 다음은 귀 호텔의 식음료부문의 성과를 파악하기 위한 문항입니다. 귀 호텔의 식음료부문의 성과에 부합된다고 생각되는 번호에 표시해 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다 ①	별로 그렇지 않다 ②	그저 그렇다 ③	대체로 그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 우리 호텔 식음료부문의 매출은 다른 부대 영업장에 비해 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 호텔 식음료부문은 고비용 저효율 구조의 문제를 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 호텔 식음료부문은 투숙객의 편의시설로서의 역할을 충분히 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 호텔 식음료부문은 상담이나 회의, 비즈니스 정보교환 등의 서비스기능을 위한 공간으로서의 역할을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 호텔의 식음료부문은 각종 모임이나 대화의 장소 등 친목을 위한 공간으로서의 역할을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 호텔 식음료부문은 공연이나 예술, 교육 등 문화 공간으로서의 역할을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 호텔 식음료부문은 호텔의 수익성 부분에 긍정적인 기여를 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 호텔 식음료부문은 적절한 수준의 영업 이익을 내고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 호텔 식음료부문의 1인당 생산성은 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 호텔 식음료부문은 명성 및 인지도가 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 호텔 식음료부문은 호텔의 브랜드 이미지를 상승시키는 요인으로 중요한 역할을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 우리 호텔 식음료부문은 호텔의 명성 및 인지도를 높이는 데 긍정적 역할을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리 호텔 식음료부문은 미래의 잠재 고객을 유인하기 위한 긍정적 브랜드 이미지를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리 호텔 식음료부문은 우리호텔이 타 호텔과 차별화 되는 데 중요한 역할을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음 문항들은 귀 호텔 식음료부문의 경영관리 효율성을 파악 하기 위한 것입니다. 현 실태에 부합된다고 생각되는 번호에 표시해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않다 ①	별로 그렇지 않다 ②	그저 그렇다 ③	대체로 그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1. 식음료부문의 매출액 대비 인건비율은 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
2. 생산과 판매에 요구되는 각종 설비와 도구의 관리·유지비용이 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
3. 식음료부문의 영업장 수는 호텔 규모에 비해 많은 편이다.	①	②	③	④	⑤
4. 주방부서(생산)는 방만한 조직구조를 갖고 있어서 조직 효율성이 낮은 편이다.	①	②	③	④	⑤
5. 식음부서(판매)는 방만한 조직구조를 갖고 있어서 조직 효율성이 낮은 편이다.	①	②	③	④	⑤
6. 주방과 식음부서간의 업무협조 체계가 잘 이루어져 있어 업무가 효율적이다.	①	②	③	④	⑤
7. 식음료부문의 영업결과에 대한 정보의 공유가 잘 이루어지고 있는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 호텔 식음료부문은 각 영업장별로 차별화 된 전략을 구사하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 식음료부문 종사원들의 스케줄 작성 및 관리가 효율적으로 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 주방부서 리더의 관리능력이 우수하다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 호텔은 노사관계가 원만한 편이다.	①	②	③	④	⑤
12. 종업원들의 교육비용을 절감하기 위해 효율적인 교육방법들이 모색되고 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 식음료부문의 식재료 비용은 잘 관리 통제 되어 적절한 수준을 유지하고 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 종사원개발 및 교육 프로그램이 잘 갖추어져 있다.	①	②	③	④	⑤
15. 승진관리가 합리적으로 이루어져 인사적체 문제가 적은 편이다.	①	②	③	④	⑤
16. 직원들에 대한 공정한 성과평가와 보상 체제가 수립되어 있다.	①	②	③	④	⑤
17. 식음부서 리더의 관리능력이 우수하다.	①	②	③	④	⑤
18. 식음료부문의 개보수 비용은 적절한 수준이다.	①	②	③	④	⑤
19. 생산 지향적 메뉴관리보다 판매 지향적 메뉴 관리가 되고 있다.	①	②	③	④	⑤
20. 식음료상품에 대한 홍보와 광고가 적극적으로 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
21. 우리 호텔 식음료부문은 고객서비스 면에서 차별화가 되어 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 타 호텔의 식음료부문과 비교했을 때 귀 호텔의 경쟁력 수준은 어느 정도인지 해당 번호에 표시해 주시기 바랍니다.

문 항	매우 낮음 ①	②	보통 ③	④	매우 높음 ⑤
1. 선진 경영기법의 활용	①	②	③	④	⑤
2. 호텔의 시설수준	①	②	③	④	⑤
3. 호텔의 입지	①	②	③	④	⑤
4. 부대업장별 운영 관리의 차별화	①	②	③	④	⑤
5. 외주용역(outsourcing) (예:레스토랑, 기물관리 등)	①	②	③	④	⑤
6. 관리자의 리더십	①	②	③	④	⑤
7. 우수한 인적자원(종사원) 확보	①	②	③	④	⑤
8. 종사원에 대한 권한위임	①	②	③	④	⑤
9. 내부마케팅(internal marketing) (예:보상, 복리후생)	①	②	③	④	⑤
10. 종사원 개발 및 교육프로그램	①	②	③	④	⑤
11. 원가 수준	①	②	③	④	⑤
12. 식자재 및 용품 관리	①	②	③	④	⑤
13. 식음료 상품의 품질	①	②	③	④	⑤
14. 호텔의 명성 및 브랜드 이미지	①	②	③	④	⑤
15. 광고 및 홍보 능력	①	②	③	④	⑤
16. 판매촉진활동	①	②	③	④	⑤
17. 시장 변화에 대한 신속한 대응 능력	①	②	③	④	⑤
18. 가격 경쟁력	①	②	③	④	⑤
19. 새로운 시장 개발 및 고객유치 능력	①	②	③	④	⑤
20. 고객정보의 DB 구축	①	②	③	④	⑤
21. 관계마케팅	①	②	③	④	⑤
22. 새로운 상품 및 서비스 개발	①	②	③	④	⑤
23. 다양한 메뉴의 제공	①	②	③	④	⑤
24. 고품질의 서비스 제공	①	②	③	④	⑤
25. 단골고객우대 프로그램	①	②	③	④	⑤
26. 효율적 예약시스템 구축	①	②	③	④	⑤
27. 재무구조의 건실성	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 일반 현황에 대한 문항들입니다. 해당되는 번호에 표시해 주시기 바랍니다.

1. 귀 호텔의 경영 형태는?

- ① 독립경영 ② 체인경영

2. 귀 호텔의 입지적 위치는?

- ① 상업도시권 ② 리조트권

3. 현재 귀하의 직위는?

- ① 평사원 ② 주임/대리 ③ 과장 ④ 차장 이상

4. 귀하의 소속 부서는?

- ① 식음부서 ② 주방부서 ③ 객실부서 ④ 영업지원부서
⑤ 기타

5. 귀하의 호텔 근속년수는?

- ① 2년 미만 ② 2년~5년 ③ 6년~10년 ④ 11년~15년
⑤ 15년 이상

6. 귀하의 학력은?

- ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸

7. 귀하의 연령은?

- ① 25세 이하 ② 26~30세 ③ 31~35세 ④ 36~40세
⑤ 41~45세 ⑥ 46세 이상

8. 귀하의 전공분야는?

- ① 관광관련전공 ② 비관광관련전공

☞ 끝까지 성의껏 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

감사의 글

학문적으로 많이 미숙한 제자에게 세심한 지도와 노력으로 학문의 흐름을 조금이나마 읽게 해주신 김영조 교수님께 진심어린 감사를 드립니다.

심사를 맡아 많은 도움을 주신 전중옥 교수님, 홍재범 교수님, 그리고 학문의 길을 열어 주신 영원한 스승이신 안재두 교수님과 이복자 교수님의 격려와 많은 관심에 감사를 표합니다.

나약한 의지가 흐트러지지 않도록 매일 같이 조그만 쪽지에 큰 힘을 실어 이모의 파이팅을 외쳐준 예정, 예라의 정신적 후원에 너무나 큰 사랑을 느끼며, 배움의 지혜를 나누고자 합니다.

본 결과를 얻기까지 많은 격려와 관심을 가져주신 주위의 많은 분들과 설문조사를 위해 수고를 해주신 많은 호텔리어 여러분들께 감사를 드리며, 이 노력의 결과를 무언의 큰 응원으로 지켜봐 주신 아버지, 어머니께 드립니다.