

觀光호텔 食堂經營의 效率的 管理에 관한 研究

이지호* 최웅**

目 次

I. 序論

II. 研究의 理論的 背景

1. 食堂經營의 特性
2. 食堂經營의 現況 및 展望

III. 호텔食堂 經營에 관한 哲論分析

1. 調查設計
2. 調查結果

IV. 食堂 經營의 效率的 管理方法

V. 結論

參考文獻

ABSTRACT

* 신홍전문대학 조리과 교수

** (株)상의실업이사

I. 序論

生活水準이 向上되고 엘리트教育이 일반화하면서 사람들의 知的水準도 높아가 이제 消費者들은 더 이상 획일화를 원치 않고 있으며, 뭔가 특색이 있어야 하고 자기 생활과 생활철학을 지키기 위해 자기에게 불리하거나 적당치 않는 것은 단호히 거절하는 사람이 늘어나게 되었다. 이와 같은 성향은 과거 웬만한 品質에 값도 싸면 무조건 팔리던 시대는 끝나고 차별성을 중시하는 消費者가 많아지고 있으며, 多品種을 小量으로 만들어 팔기를 원하는 等 消費者의 개성화 시대가 되었기 때문이다.

따라서, 企業도 소비자의 요구와 욕구가 가변적이기 때문에 「전략·전술」이 환경에 따라 변화하지 않고서는 自社의 製品이 진부화·사양화되지 않는다는 보장이 없다.

오늘날의 제품은 의·식·주와 같은 소비목적의 「상품의 기능」에서 심미적 가치, 색상, 스타일, 디자인 등의 「형태의 기능」을 상호 교차시킨 이원화된 고도의 「감성지향적 제품」 즉, 美, 感, 遊, 創의 산업이 지배하는 시대이다.

기업은 먼저 그 자신을 소비자 만족의 물적전달에 종사하는 것이며, 이윤추구는 고객의 만족이 이루어진 후에 반복구매를 통해서 가능한 것이다.¹⁾

호텔식당의 궁극적 목표는 고객에게 보다 다양한 상품과 서비스를 제공함으로써 최대의 만족과 편안함을 주고 동시에 고정고객 창출과 이윤을 추구하는 것으로 볼 수 있다.

따라서 단순히 화려한 시설과 음식만 팔것이 아니라 고객이 무엇을 필요로 하며 또 무엇을 사려고 하는가를 연구해야 하는 것이다.

이에 본 연구는 경쟁시대에 직면한 호텔식당경영의 당면한 문제점과 전망을 先行研究를 통한 理論的 接近과 實證的 分析을 통하여 첫째, 觀光호텔 食堂經營의 展望을 살펴보고 둘째, 觀光호텔 食堂을選擇할 때 중요시하는 要因들은 무엇인가를 파악하고 셋째, 利用客들의 滿足度를 分析하여 食堂經營의 問題點을 探索함으로써 이용고객들의 要求·欲求에 맞는 서비스를 제공함과 동시에 고객의 만족도 提高와 효율적인 관리방안 및 마아케팅 전략수립을 위한 기초자료를 提供하고자 한다.

II. 研究의 理論的 背景

1. 食堂經營의 特性

1) 손대현, 관광론, 일신사, 1990, p.314.

2) Gerald W. Lattin, Modern Hotel and Motel Management, 3rd ed. 1977, pp.24~27.

現代 호텔經營에 있어서 食飲料事業은 客室經營과 함께 2大 收益發生部門이며,²⁾ 宿泊產業의 발전 초기와는 달리 객실경영에 비하여 그重要性이 점차 提高되는 경향이 있다.

1970年代 以前에는 대부분의 호텔경영인들은 호텔經營에 있어서 食飲料部門이 차지하는 비중에 대하여 그다지 관심을 두지 않았다. 따라서 호텔에서 食飲料部門의 重要度는 매우 낮게 占有되고 있었고, 食飲料部門의 經營目標를 損益分岐點의 維持 혹은 最小의 損失³⁾에 둔것이 고작이었으며 호텔경영의 중심은 호텔수입의 근원인 객실부문에 있었다. 객실을 채울 수 있는 한식음료부문에 대한 利益은 相對的으로서 중요시 하였다.

그러나 1970年代 以後 호텔의 성장과 擴大로 말미암아 이러한 認識은 급속도로 변화하기 시작했으며, 最近數年동안 호텔산업도 많은 발전을 가져와 식음료는 主商品이 되었으며 가장 彈力性이 強한상품으로 호텔의 收益에 있어서도 많은 공헌을 하고 있다. 즉, 호텔에서 食飲料 販賣活動은 호텔에서 고객의 필요와 요구에 알맞는 식사와 음료의 서비스를 提供하여 식음료의 生產과 販賣活動을 통한 호텔기업의 적정이윤을 창조한다는 것이다. 또한 고정고객 확보와 호텔의 이미지를 부각 시키며 지역사회의 생활을 보다 윤택하게 하는 호텔의 사회적 사명을 완수하고 있다.

따라서 식음료부문의 效率的 運營은 이의 창조의 根源이 되며 他호텔과의 경쟁에 있어서도 他的 주종을 불허하는 유리한 입장을明白히 해줄 뿐만 아니라 객실이용을 增大시키는 데에도 크게 기여하고 있는 것이다. 이러한 식음료부문의 效果的인 運營으로 그 호텔은 자연히 盛業을 이루게 될 것이며, 아울러 상당수의 종업원이 더 採用되어 질 수 있기 때문에 그 지역사회도 혜택을 보게 되는 것이다.

그러나 호텔의 食飲料事業은 아직도 大衆的이라기 보다는 중산층 이상의 고객을 대상으로 하고 있다. 이것은 현대 호텔경영자의 노력에도 불구하고 대중적인 인식이 이에 미치지 못하는 까닭 외에도, 호텔의 品位하락을 염려하는 대부분의 호텔경영진의 우려, 즉 호텔 자체의 고급성을 유지하려는 데에 기인된 것임을 부인할 수 없다.⁴⁾

〈표 1〉생산과 판매에서의 특성

생산측면	판매측면
1. 생산과 판매가 동시에 발생	1. 시간적, 장소적인 제약을 받는다.
2. 주문생산을 원칙으로 한다.	2. 상품의 부패성이 있다.
3. 수요의 예측이 곤란하다.	3. 人的 서비스의 의존도가 높다.
4. 이익의 폭이 크다.	4. 메뉴에 의하여 판매
	5. 식당의 구조와 시설 및 분위기 등에 영향을 많이 받는다.
	6. 현금판매

3) Gerald W. Lattin, Ibid, p.24.

4) 오정환, 호텔케이터링원론, (서울:기문사, 1989), p.52.

이러한 식음료경영에는 여러 가지 제약과 특성이 있는데 생산과 판매측면에서 살펴보면 <표 1>과 같다.

2. 食堂經營의 現況 및 展望

2-1. 食堂經營의 現況

호텔 식음료산업은 전통적으로 매우 유연하고 아무런 제약도 받지 않는 사업환경에서 長期間의 전망을 고려하지 않고 눈앞에 보이는 기회를 잡음으로써 이윤을 추구하는 事業家 기질을 고수해 왔다. 그러나 (표 2, 3, 4)와 같이 관광호텔 식당의 規模는 그 어느 때 보다 방만해져, 시장 점유율에 대한 경쟁이 불가피한 시점에 이르렀다.

(표 2) 主要호텔의 業場別 保有現況

區分	L/W HTL	L HTL	I HTL	R HTL	W HTL
洋食堂	1	2	2	2	2
韓食當	1	1	1	1	1
中食堂	1	1	1	1	1
日食堂	2	3	1	1	1
Bar	1	2	1	1	1
Buffet	1	1	1	1	
Coffee Shop	1	2	1	1	1
Lounge	1	1	1	1	1
Bakery	1	1	1	1	1
其他	4	6	6	5	4
Tota	114 개	20 개	16 개	15 개	13 개

(표 3) 業場別 規模(면적 :坪)

區分	L/W HTL	L HTL	I HTL	R HTL	W HTL
客室數	500	1,318	602	500	570
洋食堂	105	114	183	84	131
韓食堂	87	71	76	56	90
中食堂	84	91	185	87	178
日食堂	124	157	202	165	81
Bar	73	83	80	37	33
Buffet	173	126	287	145	153
Coffee Shop	106	233	143	144	130
Lounge	132	143	216	105	69
Bakery	17	12	4	19	10
Tota	1903坪	1,030坪	1,299坪	843坪	875坪

〈표 4〉 業場別 規模(座席數)

區分	L/W HTL	L HTL	I HTL	R HTL	W HTL
客室數	500	1,318	602	500	570
洋食堂	74	98	84	108	80
韓食堂	116	104	88	91	102
中食堂	90	110	130	116	174
日食堂	123	115	162	176	112
Bar	90	104	120	46	52
Buffet	194	148	300	193	200
Coffee Shop	184	300	154	214	210
Lounge	113	170	112	133	60

또한 최근들어 급속히 팽창하고 있는 外食事業體와 고급화된 一般 食堂들과의 경쟁에서 우위를 점하기 위한 호텔 식음료부문의 경영실태 및 영업 현황을 보면 (표 5)와 같이 6개 호텔의 식음료부문 및 연회 매출이 과거의 객실부문 매출이 주를 이루던 때와는 달리 호텔 수입원의 상당부분을 차지하고 있음을 알 수 있다.

L호텔의 경우 1994年度 總 賣出額이 101,728百萬원인데 식음료 및 연회부문 매출은 전체의 55.6%에 달하는 56,564 百萬원으로 객실 매출 41,347百萬원 보다 월등히 높게 나타남을 보여준다.

S호텔의 경우 總 賣出額 60,269百萬원에 대한 飲飲料,宴會部門이 차지하는 比率은 63.9%로 나타났고, I호텔의 경우에는 55.5%로 나타나고 있다. 이와같이 서울시내 소재 6개 특급호텔의 경우 식음료부문이 차지하는 比率이 50~60% 以上으로 나타났다.

〈표 5〉 '94年 主要호텔의 部門別賣出現況

(單位 : 百萬원)

區分	客室		食·飲料		宴會		其他		計	
	金額	百分率	金額	百分率	金額	百分率	金額	百分率	金額	百分率
L호텔	41,347	40.6	45,032	44.3	11,532	11.3	3,817	3.8	101,728	100
LW호텔	14,891	36.2	17,124	41.6	7,009	17	2,122	5.2	41,146	100
S호텔	19,203	31.8	24,269	40.3	14,212	23.6	2,585	4.3	60,269	100
I호텔	22,908	40.9	24,255	43.3	6,854	12.2	2,038	3.6	56,055	100
R호텔	16,798	41.7	17,517	43.6	4,279	10.6	1,666	4.1	40,261	100
H호텔	21,353	44.9	16,837	35.4	7,409	15.6	1,956	4.1	47,555	100

이러한 결과로 보아 客室部門은 매출이 限界가 있는 반면 飲飲料部門은 매출의 流動性이 높고 그 比重 또한 점차 增加하는 추세라 할 수 있다.

이러한 현상은 (표 6)과 같이 미국과 일본의 호텔에 있어서도 비슷한 양상을 보이고 있는데, 미국의 호텔에서는 아직도 객실 수입의 비중이 크게 나타나고 있는 반면에 일본의 경우에는 식음료 부문 수입이 월등히 높은 것으로 나타나고 있다.⁵⁾

이처럼 호텔에 있어서 식당이 차지하는 역할은 매우 크고 중요하다. 그러므로 모든 호텔식당별로 경영상 세심한 戰略樹立과 施設維持, 서비스의 質, 飲食의 맛과 價格, 雾匱氣 등에 각별한 배려가 요구된다.

특히 食堂에 따른 종사원의 적정배치 및 매출관리, 고객관리의 철저함을 통하여 人的·物的서비스에 만전을 기해야 한다.

〈표 6〉 食飲料部門의 比重

國別 收入別	미국의 호텔	일본의 호텔
객실 수입	52.7 %	23.7 %
식음료 수입	38.2 %	45.6 %
기타 수입	8.1 %	30.7 %

자료 : 김진섭, 호텔경영론, p. 226.

2-2. 食堂의 展望

1) 觀光市場의 動向

오늘날 經濟的·社會的 環境은 놀랄만한 속도로 변화하고 있다. 경제적인면으로는 고용수준의 변화, 자유재량소득의 증대, 태평양 지역국가로의 경제력의 이동등이 있으며, 사회적 변화로는 유급휴가제의 도입과 실시, 여가시간의 증대, 인구통계학적 변화(인구의 고령화, 직업여성의 증가, 가계수입의 倍加) 등이 있다.

이같은 변화에 힘입어 전 세계적으로 觀光은 미래의 有望產業으로 등장하였다. 항공교통의 놀라운 발전은 신속하면서 대량운송을 가능케 하였고, 통신·전자산업의 발전은 세계 여러 곳에서 일어나는 모든 변화상황을 현장에서 생생하게 전달하며, 모든 사람에게 여행에 대한 충동을 피부로 느끼게 하고 있다. 또한 소득의 증가로 인한 개인의 가치관 변화는 여가선용 차원에서 관광을 선호하게 되었다.

이러한 관광 선호 현상으로 관광산업의 발전에 대하여 최근 세계관광기구(WTO)의 로버터 벤틀리 회장은 마닐라에서 열린 동남아 국가연합 관광포럼에 낸 보고서를 통해 지난 91년은 세계의 관광산

5) 김진섭, 호텔경영론, 형설출판사, 1988, pp.225~226.

업이 후퇴한 해로 관광객은 1.4%감소를 보였으나, 90년대 전체를 통해서는 세계의 관광산업이 평균 3.7% 성장을 기록할 것이라고 예측했다.

WYO 역시 오는 2천년까지 전세계 관광객이 6억 5천만명에 이를 것으로 예상하고 있으며, 영국에서 발간되는 경제지 'The Economist Intelligence Unit' 紙가 발표한 「국제 관광전망 2천5년」이란 보고서에 따르면 89년부터 2005년까지의 세계관광증 국외여행은 연평균 4.2%의 성장을 한다는 것이다.

이와같은 관광시장의 변화와 전망을 (표 6)에서와 같이 국내외적으로 예상할 수 있는데, 한국 관광공사는 오는 2000년에는 외래관광객 700만명을 유치, 70억~100억 달러의 관광수지 흑자를 달성하여 세계 10대 관광국으로 부상하겠다는 것이 목표다.⁶⁾

〈표 6〉 觀光市場 變化 展望

	국 외	국 내
일 반 환 경	<ul style="list-style-type: none"> - 세계경제 연 3.3% 성장 - 탈이데올로기, 동서협력체제 구축 - 환태평양의 정치경제 블록화형성 - 고도정보화 및 복지사회 진입 	<ul style="list-style-type: none"> - 지방화, 민영화시대의 확립 - 임금상승, 근무시간 단축 등으로 생활의식 개편 지속 - 사회 간접자본 확충 및 생활환경개선에 관심 증대
관 광 환 경	<ul style="list-style-type: none"> - 세계관광산업의 비약적 성장으로 연간 총생산액 증가 <ul style="list-style-type: none"> : 연 평균 8.7% 성장을 유지예상 - 타산업보다 빠른속도로 미래의 성장을 위해 자본투자 증대 지속 <ul style="list-style-type: none"> : 연 평균 7% 성장을 유지예상 - 관광관련 종사원 고용지수 계속 증가 <ul style="list-style-type: none"> : 전세계 근로자 14명중 1명에 해당 농업, 전자, 섬유업, 자동차, 철강업보다 고용효과 월등 - 사업용과 공무관광여행 급속신장 <ul style="list-style-type: none"> (연평균 21.2% 성장) : 개별여행은 매년 8.8% 성장유지 - 아시아, 태평양지역 관광시장의 지속 성장 예상 	<ul style="list-style-type: none"> - 대중 관광여건 계속 성숙(소득, 시간, 교통, 문화환경, 가치관 변화 등) - 방한외래객 급증 <ul style="list-style-type: none"> : 300만명(89기준) → 700만명(2001전망) - 국민 국내관광객 지속증가 <ul style="list-style-type: none"> : 연인원 3.4억명(89기준) → 5.4억명(2001전망) - 관광권역별 관광 휴양시설 공급 - 불균형 지속: 특히 수도권 관광 애로현상 심화현상 - 관광산업의 중요성인식제고 및 지방화 진전에 따른 지역 관광개발 의욕 증가

2) 호텔 食堂產業의 展望

가) 국제 식문화 교류의 장소 역할

미래의 호텔식당은 과거의 외국인 접대나 지역사회의 사교장소로서의 역할과 기능뿐만 아니라 국제 식문화 교류의 중심역할을 맡아야 한다. 따라서 다양하고 복합적인 서비스를 제공하게 될 것이다.

나) 대중적 식당의 증가

6) 한국경제신문, 1995, 12/14, 12쪽.

대중의 생활형태가 변화함으로서 현대인들은 공식적이며 신분을 따지는 것 보다는 자유롭고 안락한 분위기를 찾을 것이며, 고전적이며 격식을 차리는 값비싼 고급식당은 점차 감소될 것으로 예측된다.

다) 경쟁의 심화 현상

회의 전용식당, 상품화된 특정 테마식당, 휴대용 음식제공 상점, 홈케이터링에 이르기까지 경쟁이 심화될 것이다.

라) 체인호텔식당의 확산

연쇄가맹(Franchising)은 연쇄가맹 회원(Franchisee)이 되는 호텔이거나 프랜차이지로 허가받은 식당과 함께 호텔레스토랑에 까지 확산될 것이다.

마) 식당별 고유한 특징 소유⁷⁾

현저한 상품유통 과정의 혁신과 더불어 식당 업계에서도 같은 요금으로 더욱 실질적이고 부담없이 출입할 수 있는 장소를 고객들이 선택하고 있는 구매심리를 고려해야 한다. 따라서 고객의 선택과 취향에 맞도록 호텔경영도 差別化 및 個別化 되어가고 있다.

바) 스포츠·헬스 및 레져시설 이용객의 증가

레져·헬스센타가 그 자체로서 재정적인 수지타산에 맞지는 않는다고 하더라도 그것을 적절하게 이용한다면 객실 점유율의 증대 뿐만 아니라 레스토랑과 빠의 이용율을 높이는데도 한몫을 하게 된다. 이러한 이용시설들의 품질에 대한 시장기대는 증가할 것이다.

사) 서어비스

높은 인건비의 부담으로 인원이 많이 필요치 않는 시설의 확보 등으로 인원을 감축할 것이며, 이러한 목적을 위해서 아마도 기술적인 발전을 꾀할 수도 있다. 그러나 높은 수준의 인적서비스를 제공하는 호텔에서는 기술적인 발전이 인원을 감축시킨다는 차원보다는 서비스의 개선을 위한 안전장치가 될 것이다.

많은 경우에 독립호텔의 가장 큰 마아케팅 자산은 경영주의 인적자원에 대한 관심과 유용성인데 이것은 계속될 것으로 보인다.

아) 상품세분화 현상

상품의 세분화는 가격, 제공물과 시설의 수준과 같은 것에 대해 일정한 기준에 따르게 함으로써 향후 급격한 발전이 예상된다. 또한 경쟁이 심화되고 상표화된 제품들에 대한 선택의 범위가 넓어짐으로 해서 상표집착(Brand Loyalty)이 사라질 것이다.

자) 마아케팅의 변화

호텔식음료 산업에 있어서 마아케팅은 급격하게 변화하는 과정에 있다. 인구통계학적, 사회적 발전

7) 원용희, 현대호텔 식당경영론, 대왕사, 1989. pp. 46-47.

은 유용한 시장, 고객의 프로파일(윤곽), 송출국과 송출지역 등에서 근본적인 변화를 보이고 있다.

경제적 성장과 기술의 발전은 호텔식당들의 기존 고객뿐만 아니라 앞으로 자기호텔을 선택할 수 있는 잠재고객들을 확보하는 방법에서도 근본적인 변화를 가져오게 할것이다.

III. 호텔食堂 經營에 관한 奧論分析

1. 調查設計

본 연구는 호텔식당 경영을 효율적으로 운영하기 위하여 호텔식당 이용자인 소비자를 대상으로 호텔식당을 선택하는 것과 만족을 느끼는 정도를 조사 하였다.

조사 대상은 서울시에 위치해 있는 특급호텔식당 이용자들을 대상으로 하였다.

본 연구의 조사방법으로 12개 문항의 설문과 별지 5개문으로 구성하였고, 다음과 같은 목적으로 작성하였다.

첫째, 호텔식당 이용자들의 이용을 파악하기 위한 질문

둘째, 호텔식당 이용을 결정할 때 고려하는 선택요인들의 파악을 위한 질문

셋째, 호텔식당 이용후 만족정도를 측정하기 위한 질문

넷째, 이용자들의 인구 통계적 특성을 알아보기 위한 문항들로 구성 하였다.

2. 調查結果

1) 표본의 特성분석

설문 實態를 파악하기 위하여 응답자의 인구 통계학적 특성에 관하여 자료를 정리하였다. 성별 구성을 비는 (표 7)에서 나타난 것과 같이 남자 59.3%, 여자 40.7%로 나타내고 있으며, 연령별로는 20대와 30대가 가장 많았고, 학력수준은 대졸이나 대학재학 중 61.7%, 대학원졸(재) 이상 15.9%로 학력수준은 높은 것으로 나타나고 있다.

〈표 7〉 표본의 인구통계학적 특성

(N=214)

항 목	구 分	응답자수 (N)	구성비 (%)	항 목	구 分	응답자수 (N)	구성비 (%)
성 별	남자	127	59.3	소득	50-100만원	44	20.6
	여자	87	40.7		101-150만원	68	31.8
연 령	20대	67	31.3		151-200만원	52	24.3
	30대	75	35.0		201-300만원	33	15.4
	40대	47	21.9		300만원 이상	17	7.9
	50대	21	9.8	직업	개인사업	38	17.8
	60대 이상	4	1.9		회사원	90	42.0
학 력	중졸이하	1	0.5		공무원	18	8.4
	고졸	47	21.9		자유업	38	17.8
	대학졸(재)	132	61.7		가정주부	21	9.8
	대학원졸(재)이상	34	15.9		학생	4	1.9
					기타	5	2.3

2) 문항별 여론분석

① 호텔식당 수준 평가분석

응답자들이 평가한 현재 우리나라 호텔식당 수준은 좋다 이상이 44.9%로 나타났으며, 나쁘다 이하로 평가한 사람은 전체 응답자 중 불과 15.0%를 차지하여 응답자들이 지각하고 있는 호텔식당 수준은 비교적 좋은편이었다. (표 8) 참조

〈표 8〉 호텔식당 평가분석

구 分	매우나쁨	나쁨	보통	좋다	매우좋다	관심없다	계
수 준	4 (1.9%)	28 (13.1%)	84 (39.3%)	74 (34.6%)	22 (10.3%)	2 (0.9%)	214 (100.0%)

② 호텔식당 이용실태 분석

호텔식당 방문목적을 분석해 본 결과(표 9)에서와 같이 사업상 이용이 35.5%, 여러가지 모임 때문에 30.4%로 나타나, 가장 많이 이용하고 있으며 방문시 동반여부에 관해서는 친구나 직장동료들과 같이 40.2%, 업무상 접대 29.0%로 전체 응답자의 69.2%를 차지하고 있었다.

또한 월간 이용횟수에서는 1-2회 이용이 36.4%로 가장 높고, 7-10회 10.8%, 10회 이상 11.2%로 나타나 응답자 대부분이 호텔식당을 자주 이용하고 있음을 알 수 있다.

계속이용 여부는 대체적으로 그렇다 이상이 86.0%로 나타나고 있어 한 번 이상 이용하였던 호텔식당을 계속 애용하는 경향이 높았다

자주 이용하는 식당의 종류는 일식당 24.8%, 커피숍 22.9%, 뷔페식당 21.4%, 중식당 12.6% 순으로 일식당과 뷔페식당을 선호하고 있었다. (표 10) 참조

〈표 9〉 호텔식당 방문목적 및 동반여부 분석

(N=214)

항 목	구 分	N	%	항 목	구 分	N	%
목 적	식도락을 위해	32	14.9	방문시 동반자	혼자	2	0.9
	배가고파 식사하러	14	6.5		친구, 직장동료	86	40.2
	사업	76	35.5		연인	24	11.2
	모임	65	30.4		가족, 친지	40	18.7
	가족식사	23	10.7		접대	62	29.0
	기타	4	1.9		기타	0	0

〈표 10〉 호텔식당 이용횟수 및 이용식당 종류분석

(N=214)

항 목	구 分	N	%	항 목	구 分	N	%
월간 이용횟수	1-2회	78	36.4	계속 이용 여부	그렇다	59	27.6
	3-4회	48	22.4		대체적으로	125	58.4
	5-6회	41	19.2		그렇다 아니다	30	14.0
	7-10회	23	10.8				
	10회 이상	24	11.2				

③ 동일호텔 재선택 요인분석

계속 이용 이유로는 입지(교통) 27.6%, 호텔 이미지 21.9%, 위생 및 청결 22.9%로 나타나고 있

어 한국 호텔식당에서는 입지 및 이미지 提高가 단골고객 확보에 중요한 요인임을 나타내고 있다.
 (표 11) 참조

〈표 11〉 동일호텔 재선택 요인분석

(N=214)

항 목	구 分	N	%	항 목	구 分	N	%
계속이용 이유	음식질과 가격	3	1.5	계속이용 이유	광고 및 판촉	1	0.5
	서비스	19	9.5		호텔이미지	47	23.6
	위생 및 청결	41	20.6		메뉴의 다양성	2	1.0
	주차시설	18	9.0		부대시설종류	9	4.5
	입지(교통)	59	29.6	* Valid Cases 199 Missing Cases 15			

④ 호텔식당 선택요인 분석

응답자들이 호텔식당을 선택할 때 중요시 하는 요인을 조사한 결과 (표 12)에서 나타난 것과 같이 위생 및 청결(52.3%), 음식의 맛과 질(51.4%), 입지(46.3%) 등을 특히 중요하게 생각하고 있었으며, 어린이놀이방 설치유무(16.8%), 기념일 특별서비스(10.3%) 등은 중시 안하는 것으로 나타났다.

한편 (표 12)의 선택요인 빈도 평가치를 토대로 중요도에 대한 순위 상관분석을 실시하여 상대적으로 중요도가 높은 중요요인 (평균 4.10 이상인 요인)과 중요도가 낮은 비중요 요인(평균 3.60 이하인 요인)을 구분하여 보면 (표 13)과 같다.

〈표 12〉 선택요인 분석

구 分	전혀 중시안함	중시안함	보통	중시함	매우 중시함	계
입지(교통)	3(1.4)	7(3.3)	39(18.2)	66(30.8)	99(46.3)	214(100)
호텔이미지	1(0.5)	8(3.7)	46(21.5)	75(35.0)	84(39.3)	214(100)
음식맛/질	5(2.3)	11(5.1)	25(11.7)	63(29.4)	110(51.4)	214(100)
메뉴의 다양성	11(5.1)	14(6.5)	42(19.6)	59(27.6)	88(41.1)	214(100)
위생/청결	1(0.5)	10(4.7)	38(17.8)	53(24.8)	112(52.3)	214(100)
가격	12(5.6)	24(11.2)	68(31.8)	58(27.1)	52(24.3)	214(100)
주차시설	4(1.9)	13(6.1)	42(19.6)	64(29.9)	91(42.5)	214(100)
취급신용카드	15(7.0)	30(14.0)	71(33.2)	40(18.7)	58(27.1)	214(100)
기념일서비스	22(10.3)	31(14.5)	63(29.4)	54(25.2)	44(20.6)	214(100)
예약의 편리함	5(2.3)	17(7.9)	38(17.8)	72(33.6)	82(38.3)	214(100)
어린이놀이방설치	36(16.8)	58(27.1)	73(34.1)	33(15.4)	14(6.5)	214(100)
부대시설종류	15(7.0)	30(14.0)	60(28.0)	67(31.3)	42(19.6)	214(100)
광고/판촉활동	7(3.3)	31(14.5)	72(33.6)	59(27.6)	45(21.0)	214(100)

〈표 13〉 호텔식당 선택시 중요요인과 비중요요인의 비교

상대적 중요요인			상대적 비중요인		
순	요인	Mean	순	요인	Mean
1	입지(교통)	4.92	1	어린이놀이방 설치	2.71
2	음식의 맛과 질	4.80	2	광고 및 판촉활동	2.99
3	위생 및 청결	4.71	3	기념일 특별서비스	3.12
4	호텔 이미지	4.65	4	가격	3.37
5	주차시설	4.48	5	취급하는신용카드의 다양성	3.53
6	예약의 편리함	4.36	6	부대시설 종류 및 근접성	5.58
7	메뉴의 다양성	4.25			

⑤ 호텔식당 만족요인 분석

이용자들이 호텔식당을 이용 후 지각하는 만족 수준을 조사한 결과 (표 14)에서와 같이 취급하는 신용카드의 다양성(40.2%), 위생 및 청결(36.5%), 호텔 이미지(36.0%) 등에서 매우 만족한다고 하였으며, 어린이 놀이방 설치 유무(19.1%), 입지(교통)(16.8%), 광고 및 판촉활동(12.6%), 주차시설(12.2%)에서는 매우 불만족 스럽게 느끼고 있는 것으로 나타났다.

한편 (표 15)는 호텔식당 이용 후 지각하는 만족수준을 순위 상관분석을 통하여, 상대적 만족요인(평균 3.80 이상)과 상대적 불만족 요인(평균 3.35미만)을 구분하여 알아보았다.

(표 14) 만족도 요인

구분	매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족	계
입지(교통)	36(16.8)	47(23.0)	64(29.9)	32(14.9)	35(16.4)	214(100)
호텔 이미지	2(0.9)	25(11.7)	52(24.3)	58(27.1)	77(36.0)	214(100)
음식맛/질	11(5.1)	26(12.2)	75(35.0)	46(21.5)	56(26.2)	214(100)
메뉴의 다양성	13(6.1)	29(13.6)	57(26.6)	63(29.4)	52(24.3)	214(100)
위생/청결	2(0.9)	18(8.4)	42(19.6)	74(34.6)	78(36.5)	214(100)
가격	23(10.8)	46(21.5)	77(36.0)	43(20.1)	25(11.7)	214(100)
주차시설	26(12.2)	39(18.2)	67(31.3)	48(22.4)	34(15.9)	214(100)
취급신용카드	3(1.4)	15(7.0)	59(27.6)	51(23.8)	86(40.2)	214(100)
기념일서비스	12(5.6)	24(11.2)	72(33.7)	70(32.7)	36(16.8)	214(100)
예약의 편리함	1(0.5)	29(13.6)	58(27.1)	66(30.8)	60(28.0)	214(100)
어린이놀이방설치	41(19.1)	52(24.3)	75(27.1)	34(15.9)	12(5.6)	214(100)
부대시설종류	11(5.1)	26(12.2)	59(27.6)	67(31.3)	51(23.8)	214(100)
광고/판촉활동	27(12.6)	46(21.5)	77(36.0)	41(19.2)	23(10.7)	214(100)

〈표 15〉 호텔식당 이용 후 지각하는 만족요인과 불만족요인의 비교

상대적 중요요인			상대적 비중요인		
순	요인	Mean	순	요인	Mean
1	취급하는 카드의 다양성	3.99	1	어린이놀이방설치 유무	2.68
2	위생 및 청결	3.99	2	입지(교통)	2.92
3	예약의 편리함	3.96	3	주차시설	2.97
4	메뉴의 다양성	3.87	4	광고 및 판촉활동	3.12
5	음식의 맛과 질	3.85	5	가격	3.22
6	호텔의 이미지	3.83	6	기념일의 특별서비스	3.31
7	부대시설의 종류 및 근접성	3.80			

IV. 食堂 經營의 效率的 管理方案

상품과 서비스의 흐름을 기준으로 볼 때 식당은 생산과 소비, 분위기, 서비스의 세부분으로 구성된다고 할 수 있다.

생산과 소비란 호텔식당의 특성상 생산과 소비가 동시에 발생하므로 상품과 서비스에 대한 형태상의 효용을 창조와 동시 소멸하는 기능이며, 서비스란 상품과 분위기의 이용에 의하여 소비자 욕구를 충족시켜주는 도구로서의 기능이라 할 수 있다. 이에 비하여 분위기란 생산과 소비 및 서비스를 연결시켜주는 장소로서, 시간적·공간적 효용을 창출하는 기능을 수행한다고 할 수 있다.

따라서 생산과 소비, 분위기, 서비스의 근원지로서의 식당의 기능이 원활히 수행되지 못한다면 궁극적으로 고객 만족도에 큰 영향을 가져오게 되는 것이다.

상품은 판매할 때 경제가 발달하지 못했던 대중 소비사회에서는 기능·성능·품질과 같은 物性만을 판매했지만 성숙사회에서는 경제적 의미보다 感性과 이미지 차원에 더 많은 관심을 기울이고 있다. 호텔식당에서는 벨트 콘베이어적 경제성이 있든가 대량 생산주의적 사고 방식으로, 즉 기능적으로 호텔식당을 운영하는 것만으로 더 이상 고객을 만족시킬 수 없다.⁸⁾ 그러므로 미래의 호텔식당을 성공적으로 경쟁하기 위해서 표준에 근거하여 보다 중요한 시장 기대 사항들을 고려하여야 하며, 사회적 패턴에 맞는 적절한 상품개발과 서비스의 제공, 신시장 개척 등 호텔식당 경영자들의 지속적 노력이 필요하리라 본다.

따라서 호텔식당을 효율적으로 관리, 발전시키기 위해서는 다음과 같은 전략을 세워야 한다.

첫째, 마아케팅 개념이 도입되어야 한다.

8) William R. Georgeand Hiram C.Barksdale, "Marketing Activities inthe Service Industries", Journal of Marketing(Oct. 1974), p.65.

호텔식당과 같은 서비스업체들은 제조업에 비해서 마아케팅 개념의 도입이 더딘 것으로 평가되고 있다. 그러나 많은 업종에서 경쟁이 치열해지고, 원가는 상승하며, 생산성은 향상되지 않음에 따라서, 이제 서비스업체들도 점차 마아케팅에 깊은 관심을 표명하고 있다.⁹⁾

따라서 호텔식당 경영자들은 그들의 잠재시장 기회를 알아야 하고 이윤을 얻을수 있는 그들의 상품에 적합한 시장을 선정해야 하며, 그리고 이러한 시장에 적합하도록 그들의 상품을 확보해야 한다. 그렇게 한 후에 적절히 마아케팅을 전개해 나가야 한다. 즉 현대적 마아케팅 관리능력을 배양해야 하는데 그 방법으로 마아케팅 전문요원 양성, 비수기 수요창출을 위한 팩키지(package)상품 개발능력 배양, 표면화되지 않은 미개발 시장 개척 등을 하여야 한다.

둘째, 이미지 관리를 해야 한다.

조사에 나타나고 있듯이 일반적인 호텔의 숙박기능 보다는 부대시설을 많이 이용하는 것으로 나타나 호텔의 기능이 점차 변화되어 가고 있음을 알 수 있으며, 우리의 시장 특성에 맞는 호텔문화의 정착과 견전한 문화와 사교의 장으로 호텔의 이미지를 관리해야 할 것이다. 앞으로 호텔식당은 미적인 고객의 편안함, 그리고 운영의 효율성이란 관점에서 보다 잘 설계되어야 한다. 환경적으로도 그 지역 사회와 조화를 이루어야 한다.

셋째, 효율적으로 인력관리를 해야 한다.

호텔은 인적 의존도가 높아 인건비의 지출이 과대하고 이직율이 높으므로 식당별 업무자동화 및 직무관리를 매뉴얼화 하여 임시직과 계약고용인을 투입, 누구나 어느곳에서나 근무할 수 있도록 하여 인건비 및 제경비를 절감하고 종사원의 기능개발을 위한 체계적인 교육과 훈련을 실시하여 一人多役을 할 수 있도록 조직을 운영해야 한다.

또한 고객과 한층 가까워지기 위해 정책결정 권한을 하부조직에 위임도 필요하며, 인력개발을 위한 과감한 투자가 병행되어야 한다.

넷째, 호텔식당 경영자들은 2P, 1M 전략을 기본으로 해야 한다.

가) Positioning - 고객에게 어떠한 형태의 식당인가를 명확히 제시

나) Personality - 이용 고객을 철저히 분석해야 한다.

다) Merchandising - 상품의 판촉 촉진전략은 고객에 대해 창조적으로 확대 되어야 한다.

다섯째, 원가절감과 상품향상을 동시에 추구하는 품질관리 개념을 도입하여야 한다.

저원가 전략은 한정된 몇 개의 메뉴품목을 염가로 제공하는 대규모 회사의 경우에 한하여 실효를 거둘 수 있다. 가격에 별로 신경쓰지 않는 소비자 고객들을 대상으로 하는 호텔식당 시장 계층에서는 지속적으로 경쟁적 우위를 확보하기 위해서 저원가 판매정책으로 시장점유율 확보를 추구하는 것은 바

9) 이우용, 정구현, 마아케팅 원론, 1987, p.468.

람직한 전략이라고 할 수 없다.¹⁰⁾

따라서 원가절감과 품질향상을 동시에 추구하는 품질관리 개념을 도입하는 것은, 곧 경영엔 효율성을 고객에겐 최대의 만족을 줄 수 있는 것이다.

여섯째, 광고 및 판촉촉진 기법을 개발해야 한다.

광고는 호텔에 있어서 가장 많이 이용되는 커뮤니케이션적 마아케팅 믹스이다. 그러나 그것은 간접 의사전달 방법 판매에 속하며 잠재고객에게 개별적이든 전체 판매 프로그램이든 기업의 판매상품에 대한 유용한 정보를 주어야 하는 것이 중요하다.¹¹⁾

일곱째, 메뉴관리를 철저히 해야 한다.

메뉴는 식음료 사업의 경영자와 수요자인 고객을 연결해 주는 역할을 수행함으로써 수익성 있는 경영성과를 위한 중요요소가 되었다. 그러므로 성공적인 메뉴란 경영조직체에 대해 이윤을 창출시킬 수 있는 방향으로 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 내용과 외양을 갖추어야 한다.¹²⁾ 성공적인 메뉴를 위해서 투입요소로 적정한 가격수준, 계절성, 레크레이션, 설비 및 배치, 상품의 공급능력 등이 있는데 이러한 제 요소를 고객의 욕구 충족과 호텔의 수익성 추구라는 양측면에서 고려하여 그 결과를 하나의 메뉴에 집합시킴으로써 훌륭한 메뉴가 될 수 있는 것이다.

여덟째, 감동을 주는 공간연출을 해야 한다.

특징없는 식당은 변화를 찾는 고객에게 더 이상 매력있는 장소 또는 상품으로 인식되지 못하기 때문에 경쟁적인 식당에 비해 특징 있는 곳으로 존재하려면 계속적인 창의력의 발휘가 필요하다.

아홉째, 서비스의 기법을 개발 해야 한다.

서비스의 2대 본질은 무형성(intangible), 상호작용성(interactire)¹³⁾인데, 서비스가 마음이요 情이랄 때 서비스의 내용, 질, 가치에 대한 평가는 사람에 따라 개인차가 있기 때문에 서비스엔 절대성이 있을 수 없고, 다만 상대적 속성이 있을 뿐이다. 먼저 주어야 받을 수 있다는 것이야 말로 인간사회의 황금률이므로 우선 주는 것부터 배워야 한다.

이것이 “서비스 정신”인데, 철저한 서비스철학정신의 무장은 아무리 강조해도 지나침이 없다.

V. 結論

10) Christopher W. L. Hartand Gergory D.Casserly, "QualityManagement : Acase fromthe Japanese Restaurant Industry" The Cornell hotel andRestaurant Administration Quarterly, 26, No. 4(February 1986), p.15.

11) 최태광, 관광마케팅론, 백산출판사, 1992, p. 225.

12) 손대현, 서비스와 호텔 그리고 관광산업을 어떻게 볼것인가, 한양대 관광연구논총 제1집, 1989, p. 31.

21세기는 경제적 번영뿐만 아니라 인구증가와 산업화로 여가시간이 증가하여 여행과 호텔이용, 그리고 외식 등에 크게 영향을 미치게 된다. 이러한 추세에 수반되는 변화는 소비자들이 여가시간의 이용을 어떻게 결정하며, 시장기대를 충족시키기 위해서 호텔 및 식음료산업은 어떠한 시설과 상품으로 고객의 욕구에 부응하는 서비스를 제공해야 하는가 등을 결정하여야 한다.

호텔식당의 궁극적 목표는 「재고객 창출을 통한 이윤 극대화」라고 보았을 때 고객의 만족은 호텔식당의 장기적인 발전을 위한 경영전략으로 인식하여 변화하는 고객욕구와 경영환경에 능동적인 대처를 위해 지속적으로 연구, 노력해야 할 것으로 기대한다.

〈参考文献〉

- * 김진섭, 호텔경영론, 형설출판사, 1988.
- * 손대현, 관광론, 일신사, 1990.
- * ———, 서비스와 호텔 그리고 관광산업을 어떻게 볼것인가, 한양대 관광연구논총 제1집, 1989.
- * 오정환, 호텔케이터링원론, (서울:기문사, 1989).
- * 원웅희, 현대호텔 식당경영론, 대왕사, 1989.
- * 이우용, 정구현, 마아케팅 원론, 1987.
- * 최태광, 관광마케팅론, 백산출판사, 1992.
- * 한국경제신문, 1995, 12/14.
- * George William R., and Barksdale Hiram C., "Marketing Activities in the Service Industries", Journal of Marketing (Oct. 1974).
- * Hart Christopher W. L., and Casserly Gergory D., "Quality Management : A case from the Japanese Restaurant Industry" The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 26, No.4(February 1986).
- * Lattin Gerald W., Modern Hotel and Motel Management, 3rd ed. 1977.

〈ABSTRACT〉

The following, based on this study, are suggested as the efficient ways of the hotel restaurant management.

Firstly, the introduction of the concept of marketing.

Secondly, the exhaustive image control.

Thirdly, the practical personal management.

Fourthly, 2P (Positioning, Personality) · 1M (Merchandising) as the basic strategies

Fifthly, an introduction of quality control.

Sixthly, the development of the advanced and updated technique of advertisement.

Seventhly, the through control of the menu, a bill of fare.

Eighthly, the impressive space production.

Ninthly, the development of sincere service skills.

As we have learned so far, the ultimate goal of hotel restaurants is undoubtedly the maximization of profit by enlarging the number of repeating guests and new comers, the ideal and alluring longrange management strategies should essentially be set up, and the unceasing study and effort are expected so that we can meet actively and positively at once the varying guests needs and the management surroundings.