

패밀리 레스토랑 운영 방안에 관한 연구

최 만 용

((주) 코코스 점장)

< 목 차 >

I. 서론	IV. 결론
II. 패밀리 레스토랑의 이론적 고찰	참고문헌
III. 패밀리 레스토랑의 효율적인 운영방안	ABSTRACT

I. 서론

1. 문제의 제기

국내 외식산업은 1950년대를 기점으로 1990년대까지 경제 성장에 따른 소득증가와 소비지출증 외식비가 차지하는 비중이 커졌다. 가구와 세대구성은 핵가족 및 확대 가족화 되었고, 도시화 정도와 교육수준이 높아졌다. 자동차 보유대수와 노동시간의 감소로 인한 자유시간은 증가하였으며, 여성의 사회참여증가로 외식시장은 큰 장애가 없이 지속적인 성장을 하게 되었다.¹⁾ 1997년 하반기 국제통화기금(IMF) 경제 체제로 빠져들면서 실물경제의 어려움은 가계소비를 위축시켜 외식산업에도 적지않은 시련을 겪게 하였다. 대형 매장 위주의 고급식당인 패밀리레스토랑 업계는 IMF이후 '로얄티를 지불하는 해외 브랜드' 라는 명에로 인해 고사직전의 상황에 놓이는 등 최대의 위기를 맞았었다.

IMF직후인 지난 97년 12월과 지난 98년 1,2월에는 전년대비 매출액이 40~50%정도 하락 업체별로 사업성을 재검토하는 등 비상국면에 놓였었다. 그러나 지난해 3월부터 서서히 회복세를 보이며 꾸준히 성장 곡선을 그려 동일 점포만을 비교했을 경우 연말에는 거의 전년대비 70~80%까지 목표치를 달성했다. 특히 여름 성수기부터 매출이 급상승하기 시작해 하반기에는 거의 예년수준의 경기를 회복했다.

또한, 외식업체별로 회복이 엇갈렸는데 T.G.I프라이데이는 지난해 매출액이 3백40억원으로 전년대비 3백62억보다 6%가 감소했고 점포 수는 2개가 늘어나 10개를 운영하며, 코코스(Coco's)는 지난해 2백50억원의 매출을 달성, 전년대비 3백90억원보다 35.9%가 줄었고 점포 수는 36개에서 32개로 축소됐다. 베니건스(Bennigan's)는 지난해 1백96억원의 매출을 올려

1. 나정기, 외식산업의 이해, 백산출판사, 1998, p. 125.

전년대비 1백76억보다 11%상승했고 점포 수는 전년과 같은 6개다. 스카이라크(Sky Lark)은 전년대비 1백50억보다 8%가 증가한 1백62억원의 매출을 올렸고 점포 수는 1개점을 폐점하여 19개에서 18개로 줄었다. 까르네스테이션은 1백억 원의 매출을 달성해 전년 대비 1백2억원보다 2%가 줄었고 점포 수는 전년과 같은 5개다. 또한 시즐러(Sizzlea)는 전년대비 1백28억원보다 47.7%가 줄어든 67억원의 매출액을 기록했고 점포 수는 4개에서 2개로 감소했다. 마르체는 전년대비 74억원보다 5.4%가 늘어난 78억원을 달성했고, 점포 수는 전년도와 같은 2개다.²⁾

경제성장이 지속될 당시 자본이 있는 기업이나 돈이 많은 개인이 외식사업을 한다고 외국에서 브랜드만 들여와 레스토랑사업을 하던 시기의 외식사업이 I.M.F체제하에서는 성공하지 못하였거나 큰 시련을 겪었다. 이는 외식업체들이 급격한 환경 변화에 적응하지 못하였으며, 프랜차이저(franchisor)와 관련하여 사업이 어려울 경우 로열티 문제와 같은 계약사항, 손익관리가 체계화되지 않아 인건비 절감을 위하여 단순히 종사원을 감원하는 레스토랑 영업과 정상 운영의 문제, 무분별한 출점의 결과로 인한 부실점포 발생과 체인점포의 위기관리 능력인 점포력의 약화가 같은 레스토랑 체인의 문제가 원인이었다. 단순히 '21C의 외식산업의 꽃'으로만 생각하고 패밀리레스토랑(family restaurant) 사업을 전개하여, 시장경제속의 경쟁력과 외식사업의 수익성 등, 복잡한 경영환경에 능동적으로 대처하거나 지속적인 기업으로 성장 발전하는 기반을 만들지 못하였기 때문인 것이다. 외식기업이 계속 존속하기 위해서는 합리적인 경영체제의 확립이 절실한 현실이다.

2. 연구의 목적과 방법

국내 패밀리레스토랑(family restaurant)의 형성과정과 경제 성장과 풍요로운 사회의 소비패턴, 서구화되어 가는 식문화 과정중 외식기업으로 발전하기 위하여 필요로 하는 제반 요소들 즉, 프랜차이즈 계약의 타당성과 그에 따른 대응방안, 경영의 합리성, 기업의 다각화 방안 등을 연구하여 단순히 영업을 하는 단계에서 벗어나 경쟁력을 갖추고 올바른 식문화를 이끌어가는 기업으로 육성할 수 있도록 하는 것이 주된 연구의 목적 이다. 또한, 외식기업을 계속적 기업으로 존속시키기 위한 점포관리력 강화 방안을 연구하여 수익사업으로서 뿐만 아니라 고객에게 만족을 줄 수 있는 기업을 육성하는데 있다.

이러한 연구의 목적을 좀더 구체적으로 서술하면 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 패밀리레스토랑(family restaurant)에 관한 이론적 접근을 통하여 그 개념을 인식하도록 한다.

둘째, 현재 패밀리레스토랑(family restaurant)의 프랜차이즈 계약과 영업과정상 운영의 문제, 레스토랑 체인화의 문제점을 사례를 통하여 살펴본다.

셋째, 문제점 개선을 위한 방안을 강구하여 패밀리레스토랑의 경영을 효율적으로 할 수 있도록 하여 지속적인 기업을 위한 방법을 제시한다.

2. 월간식당, '외식업계 결산 및 전망' 1999.2, pp. 126-7.

본 연구는 외식산업의 분류중 양식 업체에서 레스토랑을 대상으로 하였으며 레스토랑에서도 외국 체인브랜드 와 국내 자생브랜드 패밀리레스토랑(family restaurant)으로 범위를 제한한다. 문헌연구의 경우 이론고찰은 1980년에서 최근의 자료로 제한하며, 통계자료는 1995년 이후의 자료로 연구의 범위를 정한다.

II. 패밀리 레스토랑의 이론적 고찰

1. 패밀리 레스토랑의 개념

패밀리레스토랑(family restaurant)은 세계적으로 가장 넓은 의미의 외식업소로 사용되는 대표적 명칭으로 보통 고객의 주문에 의하여 웨이터나 웨이츄리스가 음식을 제공하여 주는 테이블 서비스를 하며, 대중적인 음식과 중간정도의 식사가격, 정중한 서비스, 훌륭한 시설을 갖춘 외식업소를 말한다.³⁾

패밀리레스토랑(family restaurant)이란 패스트 후드(fast food)보다 가격이 높은 대신 여유 있는 테이블 서비스와 함께 식사를 즐길 수 있는 곳 ⁴⁾이다.

미국 The National Restaurant Association(N.R.A)과 Consumer Reports on Eating Share Trends(CREST)에서 레스토랑을 세 개의 세분시장 즉 퀵서비스(quick-service), 미드스케일(midscale), 업 스케일(upscale)로 분류했는데 패밀리레스토랑(family restaurant)의 뜻은 그 중 미드스케일 레스토랑이란 말과 같은 의미로 사용된다.⁵⁾

<표2-1>미국CREST의 레스토랑분류

QUICK-EWRVICE	MIDSCALE	UPSCALE
치킨, 도너츠, 아이스크림, 맥시칸,샌드위치, 시푸드	카페테리아, 캐주얼다이닝, 호텔,패밀리레스토랑, 스테이크하우스, 스페셜티(seafood, ethnic), 다양한 메뉴	캐주얼다이닝(고급), 호텔스페셜티(seafood, barbecue, ethnic), 다양한 메뉴

자료원: "The CREST Site Evaluation Report: An Analysis of consumer Demand and consumption."
" NPD/CREST, (November 1989)

3. 신재명·박기용, 외식산업개론, 대왕사, 1999, pp. 112-3.

4. 원용희, 외식산업론, 대왕사, 1994, p.74.

5. 이재우, '외식패턴의 고급화, 패밀리 레스토랑 시장확대', 월간식당, 1996.7, pp. 110-1.

2. 국내 패밀리 레스토랑의 성장 배경

패밀리레스토랑(family restaurant)의 발전은 외식산업의 성장과정중에서 나타난 업태로 국내의 외식산업이 어떻게 성장하여 왔는가를 분석함으로써 패밀리레스토랑(family restaurant)의 발전과정을 연구 하고자 한다

국내의 외식산업은 1950년대를 태동으로 식생활 및 가내주도형의 음식업이 1990년대에 이르러서는 패밀리레스토랑(family restaurant) 주도의 외식 근대화화 고감도의 신업태가 출현하게 되어 성장하여 왔다.

국내에서 패밀리레스토랑(family restaurant)이 시작된 것은 1980년대 초반이다. 이 레스토랑은 코코스(Coco's)를 시작으로 외국브랜드가 들어오기 시작했으며 문화생활이 변화하고 경제적 환경의 변화가 외식의 발전에 영향을 주는 본격적인 시점이라고 할 수 있다.

특히, 경제적 환경의 변화인 국민소득의 증가는 가처분소득의 증가를 통하여 소비유형의 변화를 이루었으며, 외식비의 증가가 패밀리 레스토랑의 발전의 토대가 되었다. 당시 경기성장은 외국을 오가는 사업가와 관광객, 유학생의 수의 증가로 새로운 식문화의 소개가 대중화되기 시작하는 시점이다. <표2-2>은 외식산업시장의 규모 및 성장률인데, 1980년대의 성장추세가 1989년에는 극에 달하는 모습이다.

<표2-2> 외식산업시장의 규모 및 성장률

(단위: 조원, %)

구분	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
매출액	4.1	4.6	5.7	6.5	8.5	10.7	12.3	15	16.5	18	20	23	25	17
증가율	11%	12%	24%	14%	31%	26%	15%	22%	10%	9%	11%	15%	8.7%	▼32%

자료원: 업계추정

3. 패밀리 레스토랑의 유형

패밀리레스토랑(family restaurant)의 유형으로는 남녀노소가 함께 식사를 할 수 있으며 가격이 패스트 후드보다는 다소 높고 풀 서비스를 받을 수 있는 패밀리 체인 레스토랑(Family chain restaurant)과 스테이크를 주메뉴로 하며 샐러드 바가 있어 고객으로 하여금 뷔페식 식사를 할 수 있도록 해주는 그릴-뷔페식 (Gril-buffets restaurant), 그리고 호텔과 같은 풀 서비스를 받고 메뉴의 다국적 화와 화려한 실내 분위기를 연출하는 디너 하우스(Dinner-house)가 있다.

1) 패밀리 체인 레스토랑

패밀리 체인 레스토랑은 Central Kitchen(C.K)을 갖고 일차 가공된 제품을 납품받아 패스트푸드와 같이 빠른 요리를 제공하며, 전국적인 체인화가 이루어져 어느 지역에서도 동일한 맛과 서비스를 제공 받을 수 있도록 운영되어진 레스토랑으로 '86년 외국브랜드로는 처음 개점하여 패밀리레스토랑의 발전의 기초가 된 코코스와 '94년 일본에서 수입된 스카이라크가 대표적인 패밀리 체인 레스토랑이다.

서비스 형태는 전형적인 테이블 서비스를 하며, 점포의 분위기는 환하고 깨끗한 이미지의 가정적 분위기로 30-40대의 가족고객이 주고객층이다. 객단가는 8,500원선의 저렴한 가격을 유지하고 동·서양의 100여종의 메뉴를 선보이고 있다.

2) 그릴-뷔페식 레스토랑

그릴-뷔페식 레스토랑의 대표적인 레스토랑은 '92년 개점한 판다로사와 '93년 개점한 시즐러가 있는데, 이들은 스테이크 전문점으로서 미국의 웨스턴 분위기에 고급스럽고 신선한 분위기로, 가격은 15,000-17,000원선의 총70여가 지의 메뉴를 선보이고, 셀프서비스 방식의 획기적인 샐러드 바를 만들어 고객에게 더많은 선택의 폭을 제공한다는 모토로 출발하였다.

다양한 메뉴와 신선한 샐러드 바가 압권인 스테이크 하우스로 주메뉴는 스테이크(티-본, 뉴욕스트립, 립아이, 씨로인등)와 씨푸드(씨푸드 플레트, 브로일드 셀먼, 후라이드 휘시등), 치킨(테리야키 치킨, 산타페 치킨, 바베큐 치킨 등), 콤비네이션(스테이크앤 랍스타, 스테이크앤 치킨)등이 선보이고 있으며 멕시코 전통요리 타코를 비롯하여 이태리식 스타게티와 파스타, 각종 샐러드와 과일, 수프, 아이스크림등 80여가지가 넘는 뷔페식 샐러드 바를 자랑하고 있다.

즐거 찾는 고객 층은 평일 낮에는 주고 모임장소로 주부들에게 많은 사랑을 받고 있는가 하면 20대의 젊은 여성고객들과 연인들에게도 많은 인기를 누리는 레스토랑이다.

3) 디너 하우스 레스토랑

디너 하우스의 대표적인 레스토랑은 '92년 개점한 TGI 와 '95년 개점한 베니건스로 이들의 특성은 다양하고 뛰어난 메뉴와 맛, 최상의 서비스를 가지고 고객을 만난다.

정통아메리칸, 메시칸, 이탈리아, 한식등 다양한 세계요리의 진수를 한눈에 볼 수 있는데, 스타터(애피타이저),샐러드, 수프, 샌드위치, 와퍼, 햄버거, 피자, 피자딜라, 파스타, 멕시칸, 오리엔탈, 스테이크, 립, 치킨, 씨푸드 80여 가지에 이르는 메뉴는 가족이 와서 다양한 음식을 접할 수 있는 기회를 제공하고 있다.

객단가는 20,000-25,000원으로 전체적인 점포 분위기는 테마를 설정하여 인테리어가 되어 있고, 주로 20-30대 가족과 연인, 외국인들이 주 고객 층이며 서비스가 호텔 수준으로 서비스 요금이 부가되어 있는 레스토랑들이다.

Ⅲ. 패밀리 레스토랑의 효율적인 운영방안

1. 패밀리 레스토랑의 현황

1) 국외 패밀리 레스토랑의 현황

(1) 미국

미국 레스토랑협회(NRA)의 통계에 의하면 미국 외식산업의 총매출액은 1997년 3,204억 달러, 1998년 3,519억 달러, 1999년에는 약 3,716억 달러로 예상되며, 전년에 비하여 5.6% 증가할 것으로 전망되고 있다. 전체외식산업 중 상업적 외식산업의 매출액은 1997년 약 2,889억달러, 전년대비 성장률은 4.3%였다. 상업적 외식산업 중 풀 서비스 레스토랑은 약1,044억 달러로 4.1% 성장하였다.⁶⁾

현재 미국 패밀리레스토랑(family restaurant)의 유형별 시장점유율은 패밀리 체인 레스토랑에서는 데니스가 1997년 매출 18.71억달러로 시장점유율이 21.20%로 1위를 차지하고 있으며, 쇼니즈가 매출 11.50억달러로 시장점유율이 13.02%로 2위, Cracker Barrel Old Country Store가 매출 8.63억달러로 시장점유율이 9.77%로 3위에 있다.

그릴-뷔페식 레스토랑에서는 Golden Corral이 시장점유율이28.49%로 1위, 판다로사가 시장점유율 24.28%로 2위, Ryan's 패밀리 스테이크하우스가 시장점유율 23.50%로 3위를 차지하고 있다.

디너하우스 레스토랑에서는 애플비가 매출액 18억달러로 시장점유율 15.37%로 1위, 레드 랍스타가 매출액 18억달러로 시장점유율 15.37%로 2위를 차지하고 있으며, 올리브 가든이 매출 13.75억달러로 시장점유율 11.74%로 3위에 있다.

(2) 일본

일본의 외식산업 동향은 부동산 가격의 하락으로 신규점포 개발이 활발하며 지방의 소상공 중심으로 출점 가속화 경향에 있으며,유기농 야채, 산지직송식재 등 고객의 건강식에 대한 관심이 높아지면서 이를 중심으로한 건강식 식당이 인기를 끌고 있다. 1996년 외식산업 시장규모는 28조 7천9백82엔으로 전년대비 2.5% 증가하였으며, 중식(中食)⁷⁾을 포함한 도소매 음식업 시장은 32조 8백7억엔으로 전년대비 2.7%증가하였다, 1975년이후 '96년까지 20년간 3.3배 규모의 성장을 나타내고 있다.⁸⁾

일본 패밀리레스토랑(family restaurant)은 지속적인 성장을 하고 있으며 1996년은 성장률

6. 신재영·박기용,전계서, p. 293.

7. 중식이란 : 외식(음식점에서 식사하는 것)과 내식(집에서 손수 만들어 식사하는 것)의 중간 식사형태로 점심식사만을 뜻하는 것이 아니라 도시락, 김밥, 반찬, 샌드위치등 조리된 식품을 구입해서 집이나 사무실 등에서 먹는 식사형태를 가리키며 패스트푸드점의 포장(take-out)이나 배달되는 음식도 포함된다. 단, 캔 음식이나 레토르트 식품과 같이 보존가능한 조리식품은 포함되지 않는다.

8. 월간식당, 1998.3, pp. 154-5.

이 다른 해에 비하여 크다.

일본의 패밀리레스토랑(family restaurant)중 대표적인 4개의 레스토랑인 스카이라, 로얄 호스트, 데니즈 저팬, 코코스 저팬의 '96년 상황을 분석하면 스카이라의 경우 2475.26억엔의 매출로 전년대비 11.6%의 신장율을 나타내 전년 외식업순위 3위에서 4위로 한 계단 밀렸다. 경상이익은 142.71억엔으로 전년대비 23.4%의 성과를 얻었다. 점포는 1,458개로 현재 스카이라 그룹과, 캐주얼 다이닝 스카이라 그릴로 업태전환을 추진중이다.

로얄그룹의 매출이 1346.09억엔으로 전년 순위8위에서 9위로 내려갔으며 6.5%의 매출 신장율을 올렸다. 점포 수는 350개로 일등급 입지로 11점포 출점하였다.

데니즈 저팬은 1010.77억엔의 매출로 전년순위 13위에서 14위고 한계단 내려가1.5%의 매출 신장율을 올렸다. 경상이익은 73.08억엔으로 전년비 15.9% 신장하고 점포 수는 현재 454점이다.

코코스 저팬은 510.56억엔의 매출로 전년순위 27위에서 29위로 2계단 내려갔으며, 매출신장율은 9.3%를 기록했다. 경상이익은 19.9억엔을 올려 전년대비 9.9%의 신장과 현재 220개의 점포를 운영 중이다. 코코스, 불고기집(야끼니꾸), 디너 레스토랑 다카라지마를 전개, 기간중 27개 점포가 증가 하였다.

2) 국내 패밀리 레스토랑의 현황

(1) 국내 진출한 외국 브랜드

1988년 처음으로 코코스가 일본에서 패밀리레스토랑(family restaurant)을 들여온 이후 대기업들이 거대 자금을 바탕으로 각기 해외 브랜드를 각기 다른 컨셉으로 도입하기 시작했다. 해외 브랜드의 도입은 국내 외식시장을 성장하게 하는데 선봉장으로 기여 하였으며, 외식 문화를 통해 외국의 문화까지 접할 수 있게 해주는 역할을 하였다.

아시안 스타는 T.G.I.를 도입하여 호텔 수준의 서비스와 맛으로 일반 패밀리레스토랑(family restaurant)과는 차별화된 영업정책으로 일대 혁신을 일으켰다. 한편 데니스는 과한 투자와 사업상의 어려움으로 제대로 영업을 해보지도 못하고 문을 닫고 말았다. 제일제당에서 도입한 스카이라의 코코스와 같은 컨셉으로 영업을 하고 있으며 독립적인 브랜드인 빙스를 설립, 영업을 하고 있다.

그후, '95년 베니건스, 시즐러, 토니로마스 등 디너 하우스 레스토랑이 도입되 국내에는 패밀리레스토랑(family restaurant)의 유형들인 패밀리 체인 레스토랑, 뷔페-그릴 식 레스토랑, 디너 하우스 레스토랑이 거의 다 도입된 상태이며, 외국으로 수출하는 외식업체까지 생기고 있다. 한편, 소득수준이 향상되고 맛 이외에 분위기와 인테리어가 음식점을 선택하는 기준으로 떠오르면서 테마로 볼거리를 제공하는 레스토랑이 생기고 있는데 하드락 카페와 같은 주제 레스토랑이 생기고 있다.

국내에 도입된 해외브랜드 현황은 <표3-1> 과 같다.

<표3-1> 해외브랜드 패밀리 레스토랑 현황

브랜드명	회사명	매출(억원)			매출 증가율 (%)	점포수(개)			점포 증가율 (%)	설립 년도
		1997	1998	1999		1997	1998	1999		
코코스	신동방	390	250	300	▼35.9	36	32		▼11.1	1988
TGI프라이데이즈	아시안스타	362	340	380	▼6	8	10	14	25	1992
스카이락	제일제당	150	162	200	8	19	18	23	▼5.3	1994
베니건스	동양제과	176	196	300	11	6	6	9	0	1995
까르네스테이션	신세계 푸드시스템	102	100	100	▼2	5	5	5	0	1995
시즐러	TS 엔터프라이즈	128	67	84	▼47.7	4	2	4	▼50	1995
마르쉐	덕우산업	74	78	90	5.4	2	2	4	0	1996
토니로마스	이오	65	54	60	▼16.9	3	3	4	0	1995
판다로사	신동방	57	50	60	▼12.8	3	3	4	0	1993
칠리스그릴&바	대한산업									1997
우노	코오롱고속		23	30		1	2	4	100	1997
아웃백 스테이크	그레이트 필드		45	50		1	2	3	100	1997
이탈리아니스	아시안스타									1997
토마토&오니온	영육농산									1996

자료 : 월간식당, 1998.2

(2) 국내 자생 브랜드 현황

국내 자생브랜드는 외국브랜드가 도입되기 전 강남역에 위치하던 ‘투모로우 타이거’가 원조 였으나 1988년 코코스가 도입되면서 경쟁력과 축적된 노-하우 부족, 자본력에서 열세로 결국은 문을 닫고 말았다. 그러나 그후 외국 브랜드에 비해 자본력과 서비스, 맛, 분위기는 뒤쳐지지만 비교적 성공하고 있는 것이 대구의 ‘마이 하우스’ 다.

또한, 양재동에 처음 개점한 ‘로그 하우스’는 독특한 스타일의 인테리어와 이미지로 좋은 반응을 받고 있다. 체계적인 매뉴얼이 없는 상태에서 체인을 가맹한다면 피해업체가 속출할 가능성도 있어, 단순한 분위기 위주의 모방보다는 맛·서비스·분위기가 조화된 시스템을 구축할 때 국내 자생브랜드의 자생력을 확보할 수 있다.9).

9. 신재영·박기용, 전개서, p. 220.

3. 패밀리 레스토랑 운영의 문제점

1) 프랜차이즈 계약의 문제점

(1) 가맹계약 내용의 문제점

프랜차이즈 계약의 문제점은 외국본사(프랜차이저)의 국내도입회사(프랜차이지)에 대한 우월적 지위의 남용, 부당한 구속에 의해 공정한 경쟁질서가 저해될 수 있는 경쟁제한의 문제점을 갖고 있다.

계약의 만료의 경우, 계약기간의 도래, 프랜차이즈 이전, 계약의 해지¹⁰⁾로 나눌 수 있는데 계약기간의 도래와 프랜차이즈 이전에 대한 만료는 당사자의 합의가 원활히 이루어져 문제가 크게 발생하지 않지만 해지는 일방적인 본사 권한이 많아 도입 사에게는 큰 부담이 되고 있다.

(2) 프랜차이즈 운영 형태의 문제점

프랜차이즈 관계의 핵심적인 내용은 본사의 상호·상표 등을 사용하고 그에 대한 댓가를 지급할 뿐만 아니라 본사로부터 일정한 지원·통제를 받는다는 것이다. 그러므로 어떤 측면에서 프랜차이즈 영업은 여타의 독립적인 영업보다 오히려 불편이 있을 수 있다. 본사에 가 지고 있는 문제로는 로얄티, 판매가격의 지정, 공급물품의 가격, 공급물품의 부족, 재고품의 반품처리, 불량품, 공급의 지연, 본사의 지원미비, 경쟁업체의 과다 출점, 결재조건 등이 있다.

2) 레스토랑 영업과정상 문제점

(1) 경영주의 마인드

우리 나라 외식산업 시장규모는 매우 크다. 또한 성공적인 그 어떤 산업보다 유망한 산업으로서 21세기의 미래산업이라 불릴 정도로 각광을 받고 있다. 우리 나라 외식산업은 짧은 시간동안에 놀랄 만한 양적 규모를 이루었다. 그러나 급속한 성장을 하다 보니 규모만 성장 하였지, 규모에 맞는 경영학적 사고의 도입은 아직도 미비하다. 그렇기에 외식사업이 주먹구구식 장사라는 말을 듣기도 한다.

(2) 레스토랑 영업의 문제점

① 매출관리의 문제

레스토랑의 가장 중요한 상품은 메뉴다. “메뉴는 내부적인 통제 도구일 뿐만 아니라 판매, 광고, 판매촉진을 포함하는 마케팅 도구(marketing tool)”¹¹⁾다. 따라서 메뉴개발이 되지

10. 계속적 계약관계에 있어서 계약의 효력을 장래에 향하여 소멸하게 하는 일방적 행위를 해지라 한다. 해지 권을 해제 권과 마찬가지로 법률의 규정 또는 당사자간의 계약에 의하여 발생한다.(민법 제 543조 1항)

않으면 레스토랑의 영업매출은 극히 저조할 수밖에 없다.

외식서비스의 마케팅은 고객 지향적이고, 마케팅 지향적이어야 하나, 실제 무형성이 강한 외식서비스 상품에서는 유형제품에 비해서 대단히 어려운 마케팅 문제를 안고 있다.

고객은 레스토랑 영업의 핵심으로 그들의 만족 도에 따라 매출은 영향을 크게 받는다. 그러나 영업을 어려울 경우는 '고객 제일' 이니 '고객은 왕이니' 하면서도 영업을 잘되면 그것을 잊어버린다. 고객이 즐기고, 늘고는 영업에 큰 영향이 되므로 지속적인 고객관리가 이루어져야 한다. 그러나 문제점은 외부고객인 손님에 대해서는 서비스, 맛, 분위기 등을 제공 하기 위해 노력하지만, 내부고객인 종사자에게는 소홀한 것이 문제점이다.

② 근무자 이직율

이직은 레스토랑을 운영하는데 있어서 사람을 상대하는 사업으로서 상당한 어려움을 갖게 하고 있다. 특히 매니저들의 이직률은 보통사원의 이직률보다 레스토랑사업에 더 큰 손해를 미치고 있다. 매니저의 이직의 이유로 두 가지 상관된 인수(요인)의 작용을 제시한다, 즉, '일의 만족도' 와 '조직에 대한 자기 책임의 정도' 를 말한다. 실제로도 50-60%가 이 두 가지 이유로 인해 이직을 하는 것으로 조사된다.¹²⁾

③ 관련 법규 및 행정제도

하나의 레스토랑이 제기 능을 하기 위해선 50여가지에 이르는 해당관청과 이와 관련된 각종 법규와 조례속에 연결되어 있다. 특히 식품 위생법 제22조 제3항 및 제31조 동법시행규칙 제42조 규정에 의거 식품접객영업자의 준수사항은 꼭 지켜야 하는데 행정처분의 기준이 자주 흔들려 어려움을 겪고 있다.

(3) 비용 관리의 문제점

① 인건비 관리의 문제점

레스토랑의 이익 확보와 서비스력을 향상시키는데 점포의 안정적인 인건비 및 수처리력 향상이 큰 과제다. 그러나 시스템에 의한 관리가 아닌 매출감소로 인한 인원의 감원과 같은 방법을 사용함으로써 지속적인 매출감소→인원감원→고객불만족→매출감소→인원감원의 문제를 낳는다. 예를 들어 고객이 돌아간 후에 테이블이 지저분하게 방치되고,接客태도 또한 무성의하여 업소의 존속마저 위협받게 된다. 프랜차이즈 체인의 경우에는 모든 체인점포에 이러한 악영향이 미치게 된다.

② 원가 관리의 문제점

원가관리는 레스토랑 P&L에서 가장 큰 부분을 차지하는 영역으로 프랜차이즈 레스토랑의 경우 구매전 단계(유통)와 구매후(식재의 흐름) 단계의 문제점을 갖고 있다.

구매전 단계에서 구매방식을 결정할 때 집중구매방식에 의한 업체선정과 분산구매 방식에 의한 업체선정 방식이 있는데 현재는 국내농산물 유통의 문제와 수입 문제로 대부분 집중구매 방식을 사용하고 있다.

식재가 납품되어 고객에게 서비스되기 까지의 단계는 이는 구매하고자 하는 물품은 고객에

11. 나정기, 『메뉴관리론』, 백산출판사, 1995, p.18.

12. James M. Mcfillen, Cari D. Riegel, and Cathy A. Enz, *Why Restaurant Managers Quit*, The Cornell H.R.A. Quarterly, November 1986, pp. 37-9

게 서비스 하기 위한 요리를 생산, 제공하는데 목적을 두고 있기 때문에 고객을 기준으로 시작하여 고객에서 끝나는 식재관리의 흐름을 제시 하였다. 식재관리의 흐름도에서 각 단계 별 관리의 미숙은 원가에 지대한 영향을 주고 있으며, 위생과 건강에 기여할 수 없을뿐 아니라 레스토랑의 영업에 큰 문제를 주고 있다.

3) 레스토랑 체인화의 문제점

(1) 매뉴얼 관리의 문제점

매뉴얼은 어디까지나 도구이고 수단이다. 매뉴얼로 상품판매를 할 수 있는 것은 아니다. 즉 매뉴얼은 연극에 있어서 대본, 음악에 있어서는 악보와 같은 것이다. 매뉴얼은 많은 실무경험과 공동작업에 의해 생산된 것이다. 매뉴얼은 모두 많은 사람이 반복해서 하는 작업을 성립시키고, 더욱 어떤 동일성을 효과적인 것으로 인식시키기 위해서는 불가피한 도구다. 매뉴얼 경영의 문제는 적절하게 만들어진 것이 아닌 매뉴얼, 매뉴얼 이용의 오류, 매뉴얼 작성의 착오, 또는 철저하지 못한 매뉴얼 관리라고 할 수 있다..

(2) 식음료 생산 제공의 문제점

음식과 음료가 생산되고 또 고객에게 제공되는 과정에서 생산단계와 제공단계의 구분이 분명하지 않다. 다시 말해 생산의 마지막 부분과 제공의 시작부분을 정확하게 구분하기 어려운데, 이것은 생산과 제공과정이 고정된 상태로 있는 것이 아니라 전체의 흐름에 연결되어 있기 때문이다.

단위 점포의 식음료 생산에 있어서는 생산시설의 투자가 부담이 되고 있다. 그 외 생산시설의 효율성이나 근무자의 효과적인 계획에 따른 연구와 비용, 식품위생법상의 안전기준, 청결과 식재의 보존문제 등을 안고 있다.

또한, 점포의 체인화를 위해서 필요한 다량의 식재 공급을 단위 점포에서는 할 수 없으며, 각 점포에 나누어져 있는 생산 시설의 중복 투자를 감수해야 한다.

체인화를 위해 다량의 식재를 공급할 수 있고, 위생문제를 해결할 수 있는 시스템인 중앙물류 시스템의 필요성을 갖게 하고 있다.

(3) 점포 개발의 문제점

점포의 전개를 하는데 있어, 단순히 임대업자가 건물이나 땅을 임대하기 위하여 먼저 방문하는 경우, 회사 소유의 건물 활용을 위한 경우, 부동산 소개업자의 소개를 받는 경우 등이 점포를 전개하는 지금의 방법이다.

레스토랑은 입지가 중요한데 부동산 가격이 상승하면 임대료가 상승하고, 결과적으로 고정비가 늘어나 투자의 비용을 상승시킨다. 또한 경쟁점과의 입지선점을 위한 경쟁으로 보증금과 임대조건이 악화되는 경우가 있다. 이와 같이 부동산의 임대와 가격은 점포를 개발하는데 제약을 주고 있으며 처음 투자되는 자금의 크기가 직접투자 비용인 부동산이기에 다른 사업의 투자에 비하여 상대적으로 부담을 주고 있다.

4. 패밀리 레스토랑의 효율적 운영방안

1) 프랜차이즈 계약의 효율적 운영방안

(1) 가맹계약 내용

외국본사(프랜차이저(franchisor))와 국내 도입회사(프랜차이지(franchisee))의 계약은 중요성은 프랜차이지(franchisee)에게는 사업의 성패가 달린 문제인데, 특히 외국회사와의 계약은 언어 해석과 의미전달에서 상당한 차이를 보이고, 특히 다음과 같은 사항을 검토 분석한다.

① 입점 영업의 기본적 소요비용

- 가맹비, 보증금, 초도 상품비

② 본사의 지원

교육지원 - 판매 기타 영업에 관한 충분한 지식·경험

점포운영지원 - 메뉴소개, 운영비 보조, 도입사 경영지도,

도입사 직원연수, 점포운영에 필요한 소프트웨어 지원

판매지원 - 도입사의 전체광고, 메뉴개발, 거래처알선, 시장조사, 정보제공, 판매전략 수립·제공, 판촉행사등

③ 실내장식과 기타 설비

- 실내장식과 기타설비의 시공 - 실내장식과 주방

④ 계속적 물품공급

- 공급물품의 품질 및 가격
- 물품 하자에 대한 처리 및 결제조건

⑤ 독점적 영업권과 로얄티

- 독점적 영업권의 인정여부
- 로얄티 지급방법 - 정액지급과 매출액의 일정비율 지급방법

⑥ 계약불이행

- 손해배상책임 면책조항 또는 일방적 해석조항

(2) 프랜차이즈의 운영

프랜차이즈를 효율적으로 운영 하는 방법은 프랜차이저에 대한 정보가 어느 정도 확보되어 있는가와 당사자 국가의 계약법이 어떻게 되어 있는가를 파악하여야 한다.

이것은 분쟁의 사고를 미리 예방하고 계약내용의 우월적 관계를 사전에 방지 당사국의 법률적 관계 속에서 보호 할 수 있는 사항을 미리 파악, 계약 체결시 첨부하는 것이다. 또한 계약서상의 합의가 과연 현실적으로 이행 가능한가와 그 이행의 불이행을 어떻게 해결 할 것인가를 이면 계약에 첨부하는 사전 자료의 수집이 관건이라 할 것이다.

2) 레스토랑 영업과정상 운영방안

(1) 사업주의 의식개혁

경영주는 성공적인 외식 사업을 위하여 근시안적인 생각과 시각에서 벗어나 다음과 같은 경영의 마인드를 갖추어야 한다.

① 경영자의 연구노력

경영주가 고객의 다양한 욕구를 충족시키기 위해서는 신속한 메뉴개발과 개성 있는 분위기를 연출할 수 있는 능력을 갖추어야 한다.

② 지역사회와의 유대관계

단지 상품을 판매하는 일방적 차원에서 벗어나 지역사회와 공존하고 있다는 긍정적인 인식을 심어 주는 노력이 필요하다.

③ 위기관리 능력

지금과 같은 경제 현실에서는 경영자의 위기관리 능력이 상당히 필요하다 구조조정을 통한 감원과 같이 시기에 맞는 관리 능력과 미래에 대한 인식을 모든 직원들에게 인식 시킬 수 있는 능력이 필요하다.

④ 직원의 만족경영

대면산업인 레스토랑 비즈니스에서 직원은 전쟁터의 전사들임을 잊어서는 안된다는 것을 경영자들은 다시금 생각해야 한다. 또한 그들도 한편으로는 고객이라는 생각으로 관리하고 생각해 그들의 만족을 통한 서비스 향상을 추구하여야 한다.

2) 레스토랑의 영업

(1) 매출관리 개선방안

① 메뉴개발

메뉴는 내용에 따라서 식재료의 구매, 저장, 재고관리, 음식의 조리, 서비스나 작업계획등 여러 가지 형태에서 메뉴관리의 내용이 결정되고 결과적으로 식음료 원가에 커다란 영향을 미치게 된다. 또한 메뉴의 내용과 범위에 따라서 주방에 필요한 설비와 배치가 결정된다. 즉 메뉴는 구매, 저장 등의 식음료 관리, 설비 및 장비의 배치 및 공간의 모든 분야에 영향을 미친다.¹³⁾

② 마케팅

레스토랑의 마케팅은 판촉행사에 그치는 경향이 많다. 최근에는 WIN-WIN 마케팅을 중점적 하고 있는데 상호 협조하여 업종이 다른 기업들이 서로를 광고하고 같이 이용을 하게끔 하고 있는데 그 역시도 판촉차원의 마케팅이라고 할 수 있다.

따라서 새로운 시장세분화된 마케팅 전략이 필요하다. 기업은 시장세분화를 통하여 첫째, 시장기회를 파악하고 비교할 수 있으므로 유리한 마케팅 전략을 전개할 수 있고,

13. Jack D. Ninemeier, *Management of Food and Beverage Operation Educational Institute*, 1990, p.104.

둘째, 판매업자는 그의 제품과 시장에 대한 욕구를 보다 적절하게 조절할 수 있으며,
셋째, 판매업자는 특정시장 부분의 반응적 특성이라는 뚜렷한 아이디어에 바탕한 마케팅 프로그램과 이에 소요되는 예산을 수립할 수 있는 잇점을 갖고 있는데 이러한 잇점을 살리기 위하여 외식업에도 연구를 많이 하여야 한다.

(2) 이직의 개선방안

이직을 하는 원인으로 여러 변수가 있지만 그 중에서 급여만을 단순히 이직의 가장 큰 원인으로 생각하는 것은 잘못된 생각이다. 급여외의 변수인 트레이닝 받는 것과 작업시간, 스케줄 그리고 관리인의 감독(기술), 조직의 정책 방침에 따라 실질적으로 이직을 하고 있다.

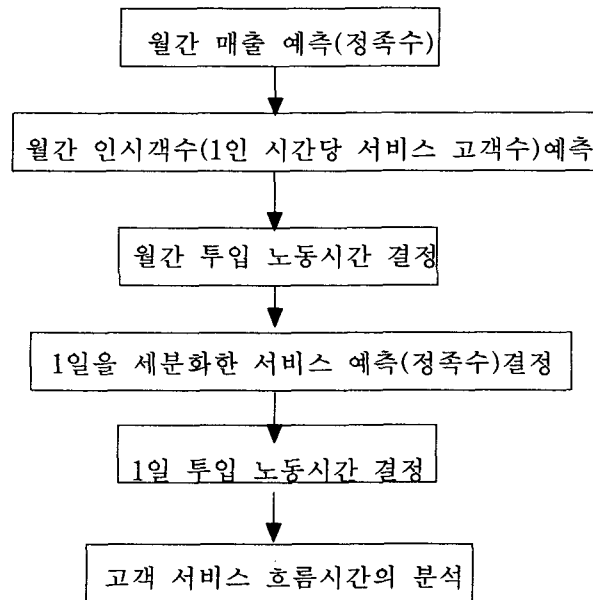
이직 원인이 되는 교육과 조직관리에서 교육은 부적당한 프로그램의 내용을 줄이고 행정적 관리적 기술 부분을 확대시키고, 교육의 일관성을 확립하기 위하여 트레이닝 방침에 있어서 명확한 표현을 사용한다. 옥내 교실수업의 대치 물을 개발하고,(예, 비디오 테이프)또한 스스로 공부하는 개별적인 자기교육을 허용하는 훈련을 소재로 개발한다.

3) 손익 관리

(1) 인건비 관리의 개선방안

인건비는 비용의 개념과 고객에 대한 서비스의 개념을 어떻게 조화를 시키는가? 의 문제를 해결하는 것으로, 인건비에 대한 관리 모형은 다음과 같다.

<그림4-1> 인건비 관리모형



자료원 : 일본 C 회사의 인건비 관리법

(2) 원가 관리의 개선방안

원가관리의 중요점은 높은 질의 상품을 고객에게 제공하면서 비용관리를 하는 것으로, 식재의 구매전과 구매후의 관리에 대한 방안은 다음과 같다.

구매전 단계에서 구매계획 수립시 우선 영업계획의 기본적 노선에 따라서 재고계획, 판매 계획의 내용도 잘 조정할 필요가 있다,

구입처의 경우 크게 두 가지를 고려하는데, 하나는 기술적인 능력으로 정당한 유통경로가 있는지 유무, 시설의 적절, 현재의 업무량, 과거의 성공적인 이행실적 및 경험을 조사한다. 다른 하나는 재정적 능력인데 흔히 유통비율을 빼보고 그것이 200%를 넘으면 능력이 있는 것으로 생각하고 있다.

구매후 단계는 식재의 경로를 말하는 것으로, 이 경로상의 문제를 제거하는 것이 원가관리의 기초가 된다. 따라서, 점포에 사업이 된 식재관리는, 재고조사 경우 과잉재고로 인한 인건비 상승을 미연에 방지하고, 매상실적이나 품목별실적에 따라 재고량을 파악한다. 식재의 보관은 라벨링을 필히 하여 상품보관의 주의를 요하여야 하며, 검수시에 전표의 확인과 납품 단가, 발주수량, 품질을 확인한다. 해동은 판매실적을 파악하여 작성한 양식표에 의거 해동을 실시하고, 요리는 메뉴얼에 의한 조리를 하는지 확인한다.

3. 레스토랑 체인화의 개선방안

1) 메뉴얼

메뉴얼은 단독 외식사업체인, 프랜차이즈(franchise) 외식사업체인, 또는 소규모이든 대규모이든 간에 작업의 효율성과 상품의 일관성을 유지하기 위해 반드시 필요한 도구이다. 그 중에서도 특히 프랜차이즈(franchise) 외식사업에서의 메뉴얼의 중요성은 단독외식사업에 비하여 월등히 중요하다. 하나의 조직체라면 명령과 지시에 따라 조직 전체를 직접적으로 움직일 수 있기 때문이다. 그러나 메뉴얼을 한 번 만들어서 그대로 반영구적으로 사용한다고 하면, 그 메뉴얼은 제대로 사용되지 않아 메뉴얼로서의 기능을 다하지 못하게 된다. 그러한 메뉴얼을 조직적·체계적인 의식 없이 계속 보강·개정을 하게되고 그 때마다 용지크기, 항목 정하는 방법, 분류방법, 사용기호 등이 달라 뒤죽박죽 되어 점점 사용하기 힘들어질 것이다. 따라서 메뉴얼은 상황과 시대변화에 따라 변하게 되므로 메뉴얼은 일상생활 내에서의 문제점이나 저해요인을 분석하여 그것을 해결해서 순조롭게 일을 해 나갈 수 있는 흐름을 만든다는 생각으로 작성해야 한다. 메뉴얼은 이용방법에 따라 크게 3가지로 구분할 수 있다. 첫째는 직원의 업무입문, 업무안내, 또는 직원의 마음가짐 등을 설명한 직원매뉴얼, 둘째는 조리·판매·구매 또는 회계업무 등과 같이 업무별로 작업순서 및 범위를 표준화한 절차매뉴얼, 셋째는 앞의 두 가지에 조직계획도, 직무설명서 등 조직에 관한 조직매뉴얼과 관리자가 업무상의 의사결정 또는 판단을 내릴 때 기준으로 해야 할 경영방침을 기술한 방침매뉴얼이 있다.

2) 식음료 생산 제공방안

시스템은 조직구조 내에서 각 부문의 요소 및 기능을 상호 유기적 연관성을 띤 전체로 파악하기 위하여 만든 것으로 조직 시스템은 투입(inputs), 변환(processes, transformation), 그리고 산출(outputs)로 구성된다.¹⁴⁾ 푸드 서비스 시스템의 모델은 <그림4-2>¹⁵⁾와 같다.

패밀리레스토랑(family restaurant)의 체인화를 위하여 필수적인 것은 커미사리의 중앙물류 시스템이다. 이것이 없으면 각 점포의 주방은 체인화를 해 갈수록 공간과 시설투자가 지속적으로 발생하여 비용문제와 체인화의 필수적인 같은 맛의 요리를 실행하는데 큰 과제를 갖게 한다. 따라서 체인화를 위해선 식재를 한 곳으로 집중시키고 그곳으로 부터 최상의 상태의 재료를 받는 중앙물류 시스템을 사용해야 한다.

기술적인 혁신과 정교한 푸드서비스의 기기 디자인은 커미사리 푸드서비스의 혁신과 발전을 가지고 왔다. Unklesbay et al.(1977)은 커미사리 푸드서비스를 멀리 떨어져 있는 많은 지역에 공급할 아이템을 생산하기 위해서 식재료를 집중 구매하여 마지막 준비와 서비스를 할 수 있는 상태로 준비한 후 분배할 수 있는 시설을 갖춘 곳이라고 설명하였다.¹⁶⁾ 일반적으로 커미사리 푸드서비스의 대부분은 메뉴 아이템이 뜨겁게 또는 차게 배달되어 즉시 서빙된다.

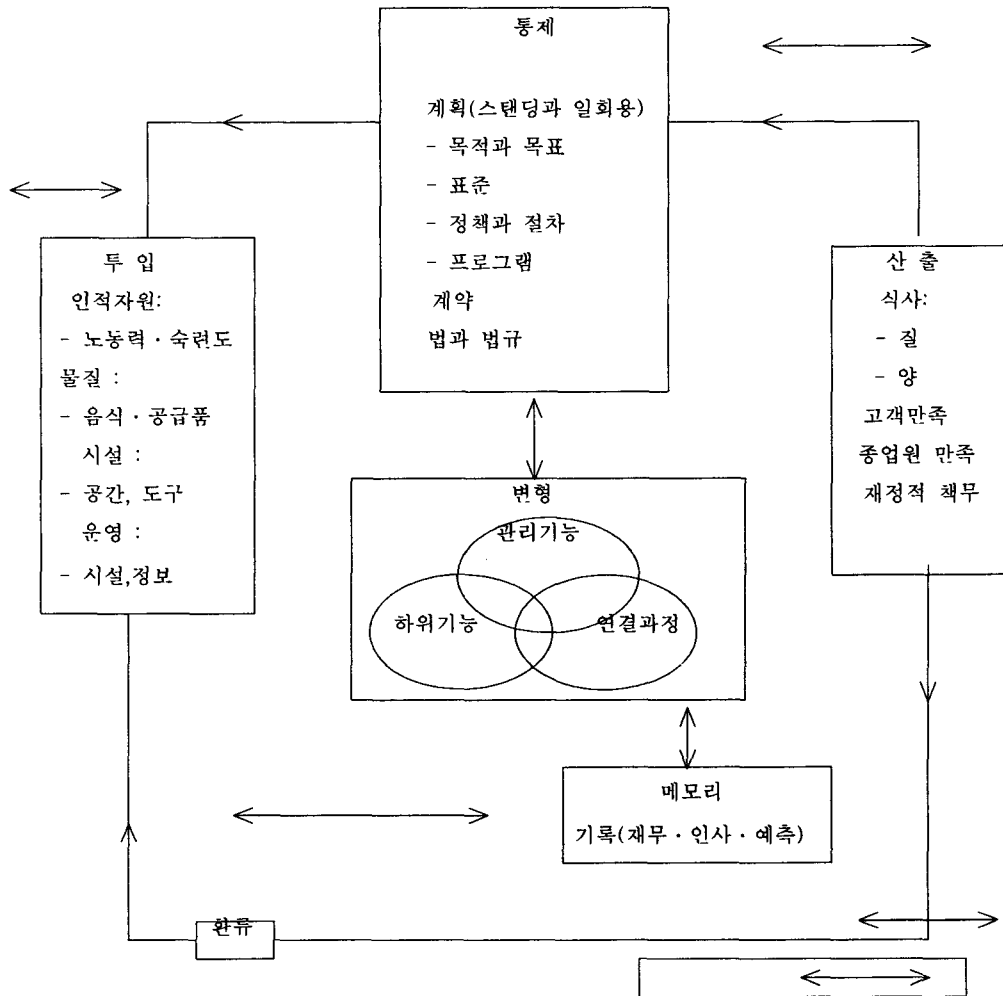
커미사리 푸드서비스에서는 약간 또는 거의 가공되지 않은 상태의 식재료를 다량 구매하여 적절한 저장장소에 보관한다. 대부분의 커미사리 푸드서비스의 메뉴 아이템은 중앙시설에서 완전히 가공되며 생산에 사용되는 기기도 대량생산용이기 때문에 전통적인 푸드서비스 업소의 주방 기기와는 상당한 차이가 있다, 또한 대량생산을 하기 때문에 생산방법과 레시피도 수정되기도 한다. 또한, 커미사리 푸드서비스는 대량 생산된 메뉴상의 아이템들은 냉동된 상태와 냉장된 상태 또는 가열된 상태(heated)로 위성서비스센터에 공급하기 위해서 많은 량으로 또는 개별 포션으로 일단 저장(strong)되기도 하고 보관(holding)되기도 한다.

14. 나정기, 전게서, 1998, p.375.

15. Marian C. Spears, Foodservice Organizations : A Managerial and Systems approach, 3rd ed, Prentice Hall, 1995, p.42.

16. 나정기, 전게서, pp.396-399.

<그림 4-2> 푸드서비스 시스템 모델

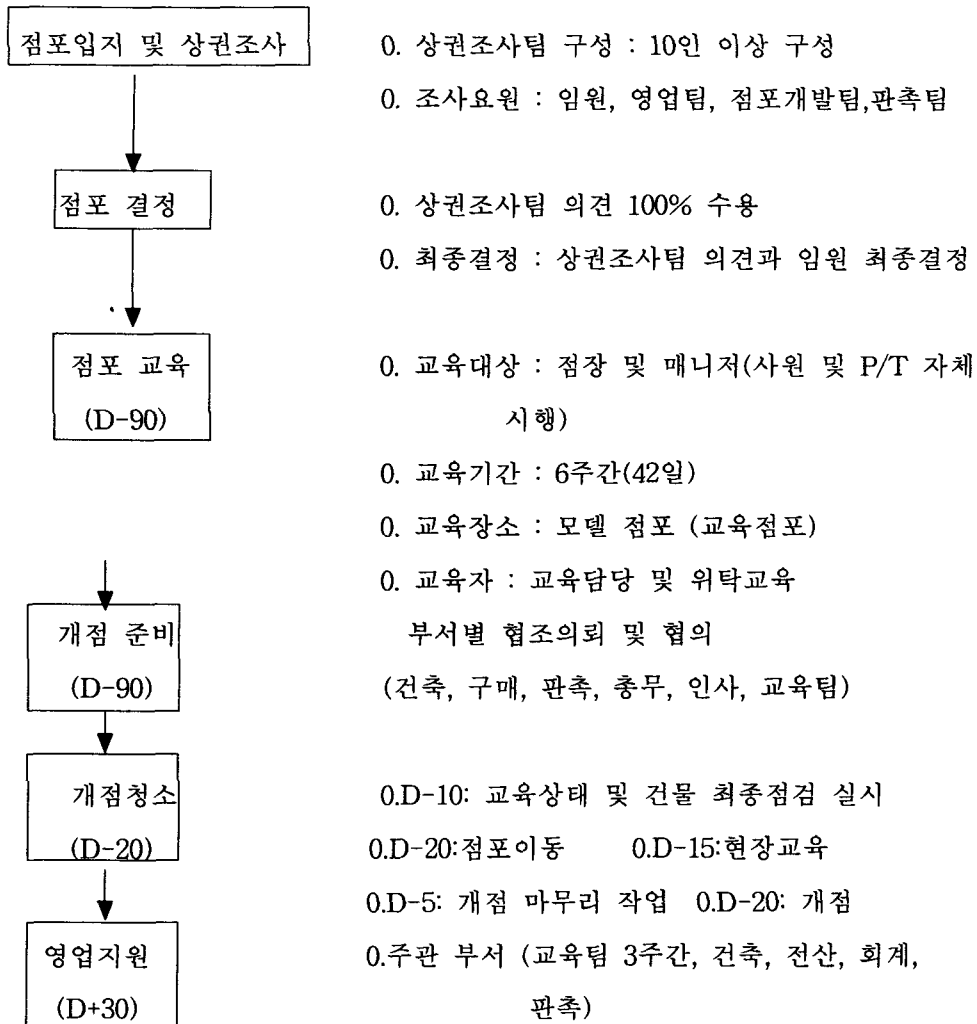


3) 점포 개발 프로그램 개발

(1) 점포개발 단계

점포개발을 하는데 있어 단계별로 필요한 일, 협조사항, 협의 부서를 미리 정함으로 일의 진행을 쉽게 하고 미비한 점을 서로 확인할 수 있는 시스템을 구축하기 위하여 다음과 같은 형식의 단계를 거쳐 점포를 개점한다.<그림4-3>

<그림4-3> 점포개발 단계



(2) 점포전개 방법

점포를 전개하는데 있어 기본적인 규칙을 가지고 점포전개를 해야한다. 그러나 현재는 시장 상황에 따라 경기가 좋으면 많이 나가고, 반면 경기가 나쁘면 점포전개를 하지 않는다. 이와 같은 상황에 따른 전개는 결국은 조직의 통제 불가능 상태가 오게 되 더 이상의 점포 전개를 어렵게 하고 있다. 그러한 점을 보완하기 위하여 3·7·17의 법칙을 이용한 전개의 필요성을 갖는다.¹⁷⁾<그림4-4>

<그림4-4> 3·7·17의 규칙

$$\begin{array}{l} \square\square\square + \blacksquare = 4 \\ \downarrow \\ \square\square\square + \blacksquare + \square\square\square = 7 \end{array}$$

17. 오쿠즈미 마사미치(1991), 상업경영, 응진출판사, p. 15-6.

점포를 전개 하는데 가장 중요한 것은 창업자의 마음과 창업자와 같은 능력을 가진 사람이 얼마나 빨리 배출되는가에 따라서 전개의 속도를 조절하는 것이다. 이 3·7·17 전개의 처음은 경영자가 1호점을 관리하고 우수한 인재가 있거나, 양성할 수만 있다면, 2호점은 경영자가 관리를 하고 1호점은 양성된 인재에게 인계한다. 다시 3호점까지는 2호점과 같은 방식으로 하고 3호점에서 ① 조직력이 있는가, ② 인재와 스태프가 있는가, ③ 체인화의 효율성이 3개 점포에 있는가의 3개 항목에 대하여 검토한다. 그후 다음 목표를 7개로 정한다.

4호점 부터는 7개 점포의 몫이 될 인사, 자금, 조직, 배송 등의 계획을 세운다. 이는 4개점포로 7개 점포의 경비를 충당해야 하기 때문이다. 그러나 5·6·7이라는 식으로 일곱 번째 점포에 접근함에 따라 매출의 상승에 반비례하여 경비율은 감소하여 일곱 번째 점포에서 수익성은 최고조에 다른다. 마찬가지로 여덟 번째의 점포 전개때는 17개 점포를 목표로 하고, 18번째는 27개로 47,87.....로 계속된다.

이과정중 신조직, 자금, 인력의 투자는 계속된다.

IV. 결론

본 연구의 목적은 패밀리레스토랑(family restaurant)의 이론적 접근을 통하여 개념의 문제를 정리 하려 하였고, 현재 패밀리레스토랑(family restaurant)의 운영상의 문제점을 파악하여 개선하며, 패밀리레스토랑(family restaurant) 체인화를 위한 방안을 제시 하려 하였다.

일단 프랜차이즈(franchise)의 문제점을 개선하기 위하여 계약내용의 분석을 위한 사례를 제시 하였고, 내용 분석을 위한 방법을 제시 하였다.

패밀리레스토랑(family restaurant)의 분류를 현재 케주얼 다이닝, 테마 레스토랑이니 하는 호칭을 패밀리의 세분화된 레스토랑으로 차후 나누고자 하며 기초적인 분류를 미국의 N.R.A 의 분류를 따라 패밀리 체인 레스토랑, 그릴-뷔페식 레스토랑, 디너 하우스로 구분하고 다음의 연구에 3가지의 분류에서 다시 세분화 하기를 바라고 있다.

레스토랑의 운영의 문제점을 사업주와 레스토랑 영업상 문제, 비용의 문제로 나누어 사업주는 경영혁신을 통해, 운영은 매출관리와 마케팅, 이직율관리로 나누어 개선안을 제시 하였고 이직율은 모형을 통하여 분석 하였다. 비용 관리는 원가와 인건비 관리로 해결 하려 하였다.

레스토랑의 체인화 문제점을 극복하기 위한 방법으로 매뉴얼과 식음료 생산 제공의 필요성, 점포 개발의 방법등을 분석, 매뉴얼에 대해선 매뉴얼의 성격과 작성시 관심 사항, 방법을 자료를 통하여 제시하였다.

식음료 생산 가공인 중앙물류 시스템의 커미서리 푸드서비스에 대한 기본적인 시스템을 소개 하고 그에 따른 효과를 제시 하였으며 점포의 체인화의 기초가 되는 점포개발의 단계와 전개의 모형을 자료를 통하여 제시함으로 분석하고자 하였다.

본 연구의 주안점은 패밀리레스토랑(family restaurant)의 현장의 문제점과 현재 외식 산업에서 차지하는 패밀리레스토랑(family restaurant)의 현실이 점포 전개가 아닌 축소로 가는 원인을 현장에 있는 점포와 관리 본부를 분석하여 조직 및 점포전개의 흐름의 문제점을 파악, 그에 부족하거나 문제가 무엇이었는가를 알수 있는 시각의 폭을 넓히고자 하는데 중점을 두었다.

즉, 구조적인 패밀리레스토랑(family restaurant)의 시스템의 문제를 폭 넓게 보는 계기가 되었으면 하는 것이다.

패밀리레스토랑(family restaurant)은 이제는 단순한 음식점에서 하나의 문화공간과 같은 개념으로 변화하고 있는데, 이는 음식문화와 예절 그리고 참여하거나 위락을 할 수 있는 다양한 형태의 레스토랑이 개점하고 있기 때문이다. 그렇기에 본 연구자는 레스토랑의 개념과 논자에 따라 달리 분류하는 패밀리레스토랑(family restaurant)을 다시금 재조명하고 체계적인 독립 연구 대상으로 지속적인 관심을 다음 연구자에게 부탁하고자 한다.

참고문헌

- 1) 나정기, 「외식산업의 이해」, 백산출판사, 1998
- 2) 나정기, 「메뉴관리론」, 백산출판사, 1995
- 3) 매일경제, 외식산업 창업과 경영강좌
- 4) 신재명·박기용, 「외식산업개론」, 대왕사, 1999
- 5) 엄서호, 「레저산업론」, 학현사, 1998
- 6) 유필화, 「현대마케팅론」, 박영사, 1990
- 7) 원용희, 「외식산업론」, 대왕사, 1994
- 8) 이정자, 「메뉴관리론」, 기문사, 1997
- 9) 이한검, 「인간행동론」, 형설출판사, 1994
- 10) 오쿠즈미 마사미치1991, 상업경영, 웅진출판사
- 11) 김영환, 국제 프랜차이즈에 관한 연구, 고려대학교 경영대학원 석사학위논문,1989
- 12) 나동균, 패스트푸드 프랜차이즈 시스템의 발전방안에 관한 연구, 경기대학교 경영대학원 석사학위논문, 1995
- 13) 박희경, 외국체인브랜드 레스토랑의 기업문화 구축에 관한 연구, 한양대학교 대학원 석사학위 논문, 1996
- 14) 서민교, 프랜차이즈의 불공정거래 행위기준 시정방안에 관한 연구, 서강대학교 경제대학원 석사학위논문, 1996
- 15) 원영숙, 패밀리레스토랑의 운영실태에 관한 연구, 세종대학교 대학원 석사학위논문, 1996
- 16) 전병후, 외식산업의 현황과 개선방안에 관한 연구, 서강대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1996
- 17) 한국법제연구원, 프랜차이즈 관행에 관한 연구, 1994,pp.31-33.
- 18) 월간식당, 외식업계 결산 및 전망 1992.2
- 19) 이재우, 외식패턴의 고급화 패밀리 레스토랑 시장확대, 월간식당110-1
- 20) 월간식당 프랜차이즈 스토아 실태조사 보고, 1987.8
- 21) 통계청, 1990-1997 도시가계연보

2. 국외문헌

- 1) Dan Steinhoff and John F. Burgess, *Small Business Management Fundamentals*, 5th ed, Magraw-hill, 1989
- 2) Halb.Pickle and Royce L. Abrahamson, *SmallBusiness Management* 55th ed, John Wiley & Sons, 1990
- 3) Jack D. Ninemeier, *Management of Food and Beverage Operation Educational Istitute*, 1990

- 4) James M. Mcfillen, Cari D. Riegel, and Cathy A. Enz, *Whe Restaurant Managers Quit*, The Cornell H.R.A.Quarterly, November 1986
- 5) June Payne-Palacio, *Introduction to Foodservice*, Macmillan, 1994
- 6) Louis W. .Stem and Adel EL-Ansary, *Marketing Chnnels*, Prantice -Hall, Inc, 1982
- 7) Marian C. Spears, *Foodservice Organaization : A Managerial and Systems approach*, 3rd ed, Prentice Hall, 1995
- 8) *Nation's Restaurant News*, June 22, 1998
- 9)"The CREST site Evaluation Report: An Analysis of consumer Demand and `consumption." NPD/CREST, (November 1989)
- 10) Wallage L. Rande, *Introduction to Professional Foodservice*, John Wiley & Sons, 1996

ABSTRACT

A Study on the Efficient Operational System of Family Restaurants in Korea

Choi Man-yong

The purpose of this was to solve conceptual problems of family restaurant through theoretical approach, to improve problems associated with managing restaurants, and to suggest plans for family restaurant chains.

First of all, in order to improve the problems of franchising, the contents of contract were analyzed by showing the examples, and the methods were illustrated to analyze the overall contents.

Hereafter, family restaurants will be categorized as either 'Casual Dining' or 'Theme Restaurant', some of the nicknames for family restaurant. However, the fundamental categories will be in accordance with the categories of NRA of the U.S.A. as 'Family Chain Restaurant', 'Grill-Bufferet Restaurant' and 'Dinner House'. It is hoped that the future study categorize these three in more details.

The problems of restaurant management were considered to be concerned with the owner and the managerial problems.

As a way to overcome the problems associated with restaurant chain concept, the importance of manual and food & beverage production, the analysis on different methods of store development, the characteristics of manual, the interested items when filling-out, and the methods were presented.

The basic systems of commissary food service were introduced and their effects were presented as well in this study. The stages of store development and the models of expansion were presented for an analysis.

The main focus of this study was to grasp the flow of organizational and store expansion by analyzing on-site stores and headquarters office hence find out the reason why the current portion of family restaurant is decreasing and not increasing among dining out industry. Therefore, it has brought a great opportunity to seize the problems of structural systems of family restaurant.

A family restaurant is no longer perceived as an ordinary restaurant, yet it represents a whole new cultural environment due to the unique characteristics of family restaurant

such as its food culture, protocol, and various shapes and sizes.

The researcher of this study extends his wish that the future study reinvestigates differently categorized family restaurant and gives much attention to a systematically independent research subject.

3인 익명심사 필
1999년 7월 10일 논문 접수
1999년 8월 10일 최종 심사