

외식산업의 경영전략에 관한 연구

정찬희* 홍철희** 최혜경***

< 목 차 >

I. 서론	IV. 외식산업의 경영전략
II. 외식산업의 경영전략에 관한 이론적 고찰	V. 결론
III. 외식산업의 경영실태	참고문헌
	ABSTRACT

I. 서론

외식산업(foodservice industry)은 경제성장의 발달로 인한 소득수준의 향상, 그리고 핵가족화와 맞벌이 가구의 증대, 자가용의 보급, 해외여행 증가 등으로 문화생활의 중요한 부분을 차지하게 되었다.

또한 외식산업은 잠재적, 폭발적, 영구적, 미래지향적인 제3차 산업으로 산업화를 거치면서 생활기간산업으로 정착되어 가고 있으며, 또한 외식산업은 품질(quality), 서비스(services), 청결(cleanliness), 분위기(atmosphere), 타이밍(timing), 가치(value)를 바탕으로 한 고객지향을 추구하고 있으며, 또한 시스템(system)화, 메뉴(manual)화, 기술혁신(technological renovation)화를 통한 고객가치와 만족을 제공하는 고객밀착형 서비스이다.¹⁾

우리나라의 외식산업(foodservice industry)시장을 보면 1997년 하반기 IMF에

* 천안외국어대학 교수

** 순천 청암대학 교수

*** 경기대학원 석사졸업

1) 홍기운, 최신외식산업개론, 대왕사, 1999, p.123.

의하여 다소 침체된 분위기였으나 현재 다소 경제가 활성화되면서 소비심리가 되살아나고 있어 외식산업은 예전수준으로 돌아오고 있는 실정이다.

외식산업은 소비산업이며 소비자의 존재를 전제로 하는 산업임에 틀림없다. 그러나 그동안의 외식산업의 발전과정이나 시장동향을 분석해보면 업계측면에서 경영전략이나 계획적 경영방법으로 경영을 해왔다기보다는 소비자의 의식구조, 생활패턴의 변화, 국민소득의 증가에 따른 가처분소득의 증대, 소비자의 생활방식과 기호에 맞게 외식산업의 경영방법이 변천되어 왔음을 알 수 있다.²⁾

최근에는 대기업이 외식시장에 직접 참여하고 있으며 앞으로 미래의 유망산업으로 각광받을 것임은 틀림없는 사실이다. 또한 외식산업은 광고, 설비와 장비의 혁신, 특별한 서비스와 상품 그리고 폭넓은 메뉴를 강조하고 있다.³⁾

이처럼 경제성장의 발전과 함께 외식산업도 발전되어 왔으며, 또한 중요성이 대두되어 왔다. 외식산업 시장에서의 외형적인 발전 뿐만 아니라 내형적인 발전도 더불어 성장해야 한다. 그러나 아직까지 우리 외식산업시장에서는 다양한 경영전략이 경영에 활용되고 있지 않다.

그러므로 외식산업의 경영에 대한 전환기적 사고와 전략이 필요한 이시점에 외식산업의 경영전략에 대해 논하고자 한다. 그래서 본 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 우리나라 외식산업의 경영전략에 대한 이론적 고찰을 살펴보고,

둘째, 외식산업의 경영실태를 살펴 문제점을 살펴보고 이에 따른 개선점을 도출하였으며,

셋째, 문제점과 개선점을 토대로 외식산업의 이용객의 재방문을 유인하기 위해서는 다양한 경영전략방법이 필요함에 따라 마케팅전략, 경쟁자우위전략, 고객만족전략에 초점을 맞추어 연구하였다.

2) 임봉영·박상배, 외식사업개론, 대왕사, 1998, p.38.

3) Joseph J.West and Michael D.Olsen, Competitive Tactics in Food Service: "Are High Performers Different?," The Cornell Quarterly, Vol.30. No.1, 1989, May, p.71.

II. 외식산업의 경영전략에 관한 이론적 고찰

1. 외식산업의 개념과 특성

우리나라의 외식산업은 경제적인 성장을 토대로 식생활 습관의 변화와 여성의 사회적 진출에 따른 외식의 보편화 등 사회·경제적인 환경의 변화로 질적·양적인 면에서 크게 발달해왔다.⁴⁾

외식산업역사의 시작은 1950-1960년대 미국의 경제발전에 따른 식생활의 변화와 함께 미국에서 'Foodservice Industry'라는 용어로 정착되기 시작했으며 일본에서는 1970년대 '마스꼬미'라는 잡지에서 지금 우리가 사용되고 있는 '외식산업'이라는 용어를 처음 쓰기 시작하였다.⁵⁾

우리나라에서는 1979년 국내 롯데리아가 일본 롯데리아와 기술지원을 통해 도입되면서 1980년대 초 외식산업이란 용어를 사용하기 시작하여 기존의 요식업, 식당업, 음식업의 명칭이 외식산업으로 보편화되어왔다.⁶⁾

그 이후 우리나라 외식산업시장은 80년대의 성장을 지나 90년대로 접어들면서 국내 외식시장으로 햄버거시장, 피자시장, 패밀리 레스토랑시장, 치킨시장 그리고 단체급식시장 등으로 형성되고 있다. 최근에는 체인경영기법을 도입한 패밀리 레스토랑의 등장으로 외식산업의 새로운 시장을 형성하게 이르렀다.

국내 외식산업의 시장형성을 보면 다국적 외식기업의 진출형태는 주로 기술제휴였으나 지금은 합작투자 및 외국기업 전액출자 형식도 많이 나타나고 있다.

우리나라는 외식산업에 대한 인식이 뒤늦게 시작되었지만 외식산업의 시장형성은 발빠르게 발전 움직이고 있다. 여기에서 외식산업의 개념에 대하여 알아보기로 한다.

외식산업에 대한 개념 정의에 대한 선행연구자별로 보면 다음과 같다.

김기영·강중헌은 외식산업은 '외식자를 위하여 음식제공을 중심으로 한 여타 편의를 증진하기 위한 외식에 부수되는 시설을 갖추어 이를 이용하게 하는 업'으로 이러한 외식산업의 목적은 외식여건을 조성하고, 음식과 서비스를 개발하고, 음식서비스를 제공함으로써 외식행동의 편의를 증진시키는 것이다.⁷⁾

4) 임봉영·박상배, 전계서, p.23.

5) 신재영·박기용, 외식산업개론, 대왕사, 1999, p.34-35.

6) 홍기운, 전계서, p.23.

나정기는 외식산업의 개념에 대하여 동일한 또는 유사한 종류의 생산적인 경제 활동에 주로 종사하는 모든 생산단위의 집합이다.⁸⁾

임경인은 식사를 조리해서 제공하는 식품제조업, 소비자에게 직접 소매하는 소매업, 서비스가 중추를 이루는 서비스산업적 성격이 강한 복합산업이다.⁹⁾

임봉영·박상배는 외식산업은 가정 이외의 장소에서 요리나 음료수를 제공하고 그 대가를 받는 것과 이를 영업으로 하는 것을 지칭하며, 식사와 음료, 거기에 부수되는 인적 서비스, 연출되는 분위기 등의 세가지 상품내용을 본질로 하고 있다고 정의하였다.¹⁰⁾

신재영·박기용은 외식산업이란 식사와 관련된 음식·음료·주류 등을 제공할 수 있는 일정장소에서 직·간접적으로 생산 및 제조에 참여하여 특정한 또는 불특정다수에게 상업적 혹은 비상업적으로 판매 및 서비스 경영활동을 하는 모든 업소들의 군(群)이라 정의하였다.¹¹⁾

원유희는 외식산업은 식품제조업, 소매업, 서비스업의 세가지 산업적 성격을 합한 산업이라고 정의하였다.¹²⁾

외식산업에 대한 개념 정의에 대해서 여러 논의가 되어왔지만, 외식산업의 개념에 대한 연구자들의 개념범위를 광의의 개념과 협의의 개념으로 구별할 수 있다. 그러므로 외식산업은 광의의 개념으로 식품 또는 부자재를 중앙공급식에 의하여 공급받아 신속하고 저렴한 가격으로 음식을 제공하고, 셀프서비스(self-service)제의 도입으로 운영의 간소화를 기하며 메뉴의 통일, 대규모의 체인전개 등을 특징으로 하는 새로운 식품서비스산업을 뜻한다. 또한 협의의 개념으로 보면 음식을 만들어 제공하는 사업으로서 식사의 제공, 인적 서비스의 제공, 분위기의 연출, 식사에 관련된 편의제공 등을 상품으로 하는 산업¹³⁾으로 말 할 수 있다.

외식산업에 대한 개념에 대하여 외식산업이란 외식자를 위하여 부수되는 편의 시설을 제공하며 그 서비스에 대한 대가를 받는 업이라 정의하였다.

그러므로 외식산업이 새로운 경영형태로 잠재력이 있는 시장이므로 앞으로 더욱 발전 가능성이 있다. 또한 최근 경기가 회복됨에 따라 각 외식산업에서는 활발

7) 김기영·강중헌, “외식산업의 미래 인식론적 체계분석에 관한 효론,” 관광경영학연구, 1997, 8월호, p.5.

8) 나정기, 외식산업의 이해, 백산출판사, 1998, p.15-16.

9) 임경인, 식당경영론, 대왕사, 1994, p.35.

10) 임봉영·박상배, 전계서, p.23.

11) 신재영·박기용, 전계서, p.35.

12) 원유희, 외식산업론, 대왕사, 1997, p.20.

13) 임봉영·박상배, 전계서, p.24.

한 호황을 누리고 있는 실정이다.

외식산업의 특성을 보면 다음과 같다.

첫째, 서비스 지향적인 산업임과 동시에 인적자원의 의존도가 높다는 점이다. 고객에 대한 서비스에 따라 외식시장에서 생존자로 남느냐 그렇지 않느냐 평가될 수 있으며, 외식산업은 생산의 자동화 한계성을 내포하고 있어 인적 의존성이 높은 산업이다. 그러므로 외식산업은 서비스 산업의 특수성에 맞는 서비스기술 개발, 서비스질 향상, 서비스맨의 자질향상을 위한 투자와 연구가 있어야 한다.

둘째, 점포의 위치를 중시하는 입지산업이라는 것이다. 우선 사업성패를 좌우하는 입지는 효율적인 투자가 전제되어야 하기 때문에 규모의 경제와 경영관리 효율성에 역점을 두고 있는 실정이다.

셋째, 외식산업은 체인화가 용이한 산업이다. 상표인지도, 입지선정의 전문성, 유리한 자금조달, 경제적 구매의 실현, 강력한 중앙통제 및 정보체계의 장점이 있다.¹⁴⁾ 이는 어느 정도의 브랜드 이미지를 가지고 있는 상품일수록 고객들에게 안심과 신용을 주기 때문에 체인화가 유리하다고 할 수 있다. 또한 외식산업도 대형화, 대규모의 자본 등으로 시장 점유율을 높이고 있기 때문에 외식산업은 더욱더 체인경영에 초점을 맞추고 있다.

넷째, 소비자의 기호가 강하게 영향을 미치는 산업이다. 이는 새로운 메뉴개발에 민감한 문제이며, 소비자의 기호에 맞아야 성공할 수 있다. 그러므로 소비자의 기호를 파악하여 이에 맞는 메뉴를 개발해야 하며 또한 서비스도 같이 이루어져야 한다.

다섯째, 외식산업은 이직률이 높다는 것이다. 이는 업무의 특성상 타산업에 비해 높다는 것이다. 그러나 최근에는 대기업들과 호텔들이 앞다투어 외식산업에 진출하게 되면서 외식산업에 대한 인식이 경영자, 종업원, 고객들에게서 달라지고 있음을 알 수 있다.

다음은 외식산업과 소비관련 제조업과의 차이점을 나타낸 것이다.

14) Charles L. Naughn, Franchising, 2nd, Lexing Books, 1982, pp.1-2.

<표 II-1> 외식산업과 소비관련 제조업과의 차이점

특 징	외 식 산 업	소비관련제조산업
산 업 성	노동집약과 기술집약성 기계화나 생략화가 지연 단순노동에 의존	자본집약성 기계화·생략화가 진전 장치산업화
생산과 유통	생산과 판매의 직결, 1기업, 1사업장 내에서 생산과 판매	생산과 판매가 분리 전문화된 유통경로가 성립
생 산 구 성	다품목에 소량판매, 소비자가 필요에 의한 다종의 메뉴작성	소품목에 다량판매 다량판매
원 가 구 성	코스트가 낮다. 모방이 용이하다.	코스트가 높다. 연구개발원가가 다중이며, 모방이 곤란하다.
소비의 특성	순간적 소비, 생산과 소비가 동시에 이루어진다.	장기적 소비 생산과 소비가 분리된다.
입 지 성	과도한 입지의존	입지의존도가 낮다.

자료: 원용희, 외식산업론, 대왕사, 1997, p.32.

2. 외식산업과 경영전략과의 관계

성장위주의 한국외식산업은 양적인 팽창을 거듭하면서 생계유지형 경영형태가 지배하고 있는 전근대적인 구조와 체계를 갖고 있어 국경없는 무한경쟁시대에 대외 경쟁력을 높이고 산업화, 기업화해 나가는데 많은 경영전략이 필요하다.

국내 외식산업은 90년초 시장개방이 가시화 되면서 강력한 자본력과 마케팅 능력을 갖춘 유명 해외브랜드들이 외식시장에 대거 진출하고 있어 동일상권내에서 동일업종, 유사업종과의 다각화된 시장경쟁상태에 놓이게 되었다. 그러므로 이제는 무한시장경쟁에서 생존하기 위해서는 기존의 단순화, 전문화, 표준화의 개념이 앞으로는 다양화, 개성화, 차별화의 개념으로 그리고 이제는 리엔지니어링(reengineering), 이노베이션(innovation), 경영전략이 없이는 살아 남지 못하는 시대이다.¹⁵⁾

오늘날 외식산업은 마케팅, 생산성, 품질, 서비스, 고객만족이라는 6가지 요소에

15) 외식산업산업연구소, 외식사업경영론, 백산출판사, 1998, pp.31-32.

서 모두 앞서 있어야 한다. 이들 각 분야에서의 훌륭한 수행은 지속적인 시장진입에 성공하는 전제조건이다. 또한 가격에 제대로 된 품질의 상품을 생산하는 것도 중요한 일이다. 하지만 동일한 상품이 과잉공급되는 시장에서라면 고객들은 최고의 서비스를 제공하는 공급자를 찾는 것은 당연하다.

소비자의 외식형태의 다양화, 레저시대의 도래에 따라 외식산업은 성장산업으로 관심을 끌고 있다.¹⁶⁾ 그리고 더 나아가서 외식산업이 지속적으로 발전하기 위해서는 건전한 직업윤리, 도덕적 책무, 환경문제, 사회에 대한 의무, 즉 단지 경영자의 이익을 창출하는 역할만으로는 안된다는 것이다.

또한 국가간의 경계가 없어지고 있으며 거대한 자본력과 정보력으로 우리외식시장을 등장하고 있는 이때 다국적 기업과의 경쟁은 피할수 없는 상황이 되었다.

고객의 관점에서 보면 서비스에 대한 기대는 점점 더 높아가고, 예전에는 하지 않았던 비교를 하게되는 경향이 있다. 그러므로 수준높은 기준에 대응하기 위해서는 시공간적 범위를 넘어서 지속적으로 전략개발에 고심해야 한다.

또한 외식산업이 계속적이고 지속적인 성장과 함께 생존하기 위해서는 어떤 전략을 수립해야 할 것인가를 연구, 검토, 실행해야 할 전환기를 맞이하였다.¹⁷⁾

우리 주위를 둘러싸고 있는 환경변수를 완벽하게 통제할 수 없으며 외식산업시장은 좀더 경쟁적이고 공급이 포화상태에 이른 환경에서는 새로운 인력, 사고, 욕구 등을 종합하기가 어려워졌으며 이를 성취하기 위해서는 많은 시간과 노력이 투입되어야 할 것이다.

Ⅲ. 외식산업의 경영실태

1. 외식산업의 문제점

짧은 역사속에서 외식산업의 성장은 놀라울뿐만 아니라 앞으로 외식산업의 규모는 높은 증가율을 기록 유망산업으로 부각되어가고 있다. 이러한 상황은 외식시

16) 임봉영, "한국외식산업의 환경전략에 관한 연구," 관광품질시스템연구, 1998, 제4권 p.217.

17) 정오화, "한국 음식업의 전환기적 사고와 경영전략," 기술사, 1995, 8월 Vol.28.,No4 p.92.

장에 참가하는 대기업, 중소기업 등 많은 참가가 있다. 그러나 이러한 증가추세와 밝은 전망에도 불구하고 외식기업들의 경영실태가 모두 좋은 것은 아니다. 선행연구자들의 외식산업에 대한 경영실태의 공통된 문제점을 보면 다음과 같다.

첫째, 높은 부동산 가격이다. IMF로 인하여 부동산의 거품이 빠졌다고 할수 있으나 여전히 부동산 가격은 높다. 외식산업은 입지조건에 따라 경영이 좌우된다고 할수 있다. 이는 외식산업의 상품이 이동할수 없는 특징으로 입지조건에 따라 상품구성이나 생산성 등이 다를 수밖에 없고 입지의 우위성은 경쟁업체의 진입을 억제하는 효과도 가지고 있다.

둘째, 운영자금조달의 문제이다. 대부분의 외식업체는 운영이나 예산에 관하여 운영자금조달의 한계를 가지고 있으므로 체계적이고 과학적인 전개를 못하고 있다.

셋째, 외국브랜드의 과다한 사용수수료 지급 문제이다. 이는 국내브랜드 개발에 박차를 가하여 소기의 실적을 견고 있지만 아직도 미약하여 외국브랜드를 많이 도입하고 있는 실정이다. 이로 인하여 연간 매출액의 일부분을 사용수수료로 지급하고 있다. 그러므로 이는 외식산업 경영자에게는 가장 큰 부담이 되고 있는 것이다.

네째, 지나친 고급화로 인한 과투자이다. 이는 외식시설 그 자체가 상품화될 수 있는 특성이 있기 때문이다. 그리고 또한 소비자들도 좀 더 세련되고 깔끔한 장소에서 서비스 받기를 원하고 있기 때문에 시설에 대한 고급화에 투자하고 있다.

다섯째, 경영자의 마인드부족과 전문인력 양성의 어려움이다. 현재 외식업체의 의사결정이 전적으로 경영자에게 달려있는데 외식업체에 근무한 경력이 전문한 경영자들이 요직을 차지하고 있으므로 외식산업에 대한 know-how부족과 전문인력의 양성이 어려운 실정이다.

2. 외식산업의 개선점

위에서 논의한 어려움과 문제점에 대해 적극적으로 대처하여 장기적으로 외식산업이 성장할 수 있는 개선점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 입지의존성에 따라 좋은 입지선정을 위한 경쟁이다. 입지선정이 끝나야 메뉴를 선정할 수 있고 그 지역의 고객성향에 따라 시장전략을 구사할 수 있다. 알맞는 입지를 선정하기 위해서는 입지선정 주변의 인구통계적 특성과 소비형태, 라이프스타일 등 파악해야 한다. 둘째, 광고선전비용의 투자이다. 광고선전 비용에 많은 돈의 투자가 있어야 한다. 그러나 오늘날 체인화가 활성화되고 있어 어느 정도의 광고선전비를 절감 할 수 있는 방법이 생겼다.

셋째, 높은 수준의 서비스의 질, 청결함의 유지이다. 고객은 종사원들의 서비스 하는 태도, 말투, 복장, 인사방법, 전문적인 지식 등에서 그 기업의 서비스 수준을 느낄 수 있다. 그러므로 고객을 직접 대하는 종사원은 항상 자기의 몸가짐을 바르게 하여야 한다. 또한 주방시설이 불결하든가 조리시설이나 음식의 비위생성, 종사원의 불결성 등으로 인하여 문제가 발생하지 않도록 세심한 배려가 필요하다.

네째, 유능한 전문경영자의 필요성과 종업간의 파트너쉽이다. 기업이 대규모화, 복잡화, 경쟁의 치열화, 기술혁신의 급격화로 합리적이고 과학적으로 경영해 나갈 수 있는 유능한 전문경영자가 필요하다. 전문경영자는 종업간의 유기적인 의사소통과 파트너쉽을 중요시하여야 한다. 이는 종업원과의 원활한 의사소통이 이루어져야 고객에게 더 나은 서비스를 제공할 수 있을 것이며 현장에서 고객과 직접 부딪치고 있으므로 고객의 욕구를 확실히 파악할 수 있기 때문이다.

다섯째, 다양한 메뉴개발이다. 외식산업에서 중요한 부분이 고객이 원하는 바를 정확하게 알아 새롭고 다양한 메뉴개발이다. 이는 매출액에 즉시 반영되는 항목이라 말할 수 있다. 음식문화의 다양성과 점점 까다로운 고객의 입맛에 맞는 메뉴개발의 어려움과 중요성을 동시에 가지고 있다.

여섯째, 전문인력양성을 위한 교육프로그램개발과 실시이다. 경영지도를 위한 전문인력의 양성이 필요하며 또한 교육프로그램에 따른 교육실시가 중요하다. 이는 고객의 재창출로 인한 외식산업의 이윤에 가장 중요한 부분이기 때문이다.

IV. 외식산업의 경영전략

1. 마케팅전략

외식산업은 새로운 가치를 창출하려고 노력하고 있으며 이를 유지하기 위한 새로운 메뉴개발 마케팅전략이 이루어지고 있다.¹⁸⁾

마케팅전략(marketing strategy)은 고객중심적 경영이념과 전략적 사고를 접합시킨 것으로서 '시장경쟁에서 이길 수 있는 방책을 강구하는 일'이라고 정의할 수

18) Ralph Raffio, "Market Segment Report: Family," Restaurant Business, Vol.90, Oct.10. 1991, p.185.

있다.¹⁹⁾ 마케팅전략의 수립에 직접적으로 관련되는 당사자는 고객(customer), 자사(company), 경쟁회사(competitor)의 3c라 할 수 있다. 마케팅전략은 고객이 누구이며 어떤 이유로 구매하며 어떤 욕구를 가지고 있는지를 파악해야 한다. 고객을 선택하고 제공한 서비스를 창출하고 운영전략을 세우며 서비스 전달시스템을 디자인하는 서비스전략이 체계적으로 수립되어야 한다.²⁰⁾

외식활동을 하고 있는 고객에 대한 정보를 알기 위해서는 고객을 지리적, 인구통계적, 심리분석적, 행동분석적 기준에 따라 몇개의 동질적인 소비자집단으로 나누어 시장세분화를 해야하며 또한 시장세분화에서 어떤 고객층을 표적시장으로 선택해야할것인지를 결정하여야 한다. 표적고객이 선택되면 이를 고객에게 어떻게 경쟁사와 구별시켜 알리느냐하는 포지셔닝에 직면하게 된다. 이에 외식산업의 마케팅전략 내용을 좀더 자세히 설명하면 다음과 같다.

첫째, 고객들에게 외식산업에 대한 자사의 브랜드를 인식시키기 위한 포지셔닝 전략이 필요하다. 여기서 포지셔닝은 기업이 브랜드 및 상품이용상황의 경쟁적 우위의 특성을 부각시키기 위해 경쟁상표와 비교되게 소비자들의 구매심리에 위치를 차지하겠다는 기업의 의사표현이다.²¹⁾

포지셔닝전략에서는 소비자 선택을 정확히 이해하는 일이다. 표적시장에서 올바른 서비스 개념을 개발하려면 어떤 속성이 그 표적시장에서 중시되고 경쟁자보다 그런 속성을 잘 제공할 수 있는지를 알아야 한다. 서비스를 이용하는 목적이 무엇인지, 누가 서비스를 구매를 결정하는지, 서비스를 이용하는 시기는 언제인지, 서비스를 혼자 이용하는지 집단으로 이용하는지를 파악해야 한다. 따라서 소비자 선택에서 어떤 요인들이 차별화가 가능한 결정요인인지를 파악하는 것이 포지셔닝 전략에 중요한 전제가 된다.²²⁾

또한 외식산업은 무형상품이므로 경쟁자의 모방이 쉽고 소비자의 욕구도 변화가 많아 서비스의 포지션도 시시각각 변한다고 할 수 있다. 따라서 시장 환경변화에 따라 항상 재포지셔닝을 할 수 있어야 한다.²³⁾

“제품은 업소가 만들지만 고객은 브랜드를 보고 사는 것이다.”²⁴⁾라는 점을 유념하여 고객에게 우리의 브랜드가 어떻게 위치를 잡고 있는가를 파악하는 것이다. 이는 자사의 브랜드에 대해 긍정적인지 부정적인지 또는 무관심인지를 파악해야

19) 김정근, 호텔경영론, 대왕사, 1998, p.246.

20) 최동열, 관광서비스론, 기문사, 1995, p.103.

21) 서범석, 관광경영전략론, 기문사, 1999, p.133.

22) 최덕철, 서비스 마케팅, 학문사, p.128.

23) 최덕철, 전계서, p.130.

24) The Cornell H.R.A. Quarterly, 1994, p.30.

한다. 긍정적이거나 무관심일 경우에는 어느정도 수요를 이끌수 있으나 부정적이 라면 고객의 수요전략에 문제가 될 수 있다.

둘째, 경쟁업체와의 다른 차별화전략이 필요하다. 이는 고객들의 마음 속에서 경쟁적 우위를 확보하는 것이다. 기술수준의 발달로 상품의 hardware적인면은 모방이 쉬우므로 software적인면에서 차별화를 두어야 할 것이다. 고객과 종업원간의 유대관계, 질적인 서비스 증진, 고객의 데이터베이스 작업, 경품이라든지 보너스 제공, 무료시식 등 경쟁업체와의 차별화전략이 필요하다.

또한 건물이나 시설의 내용을 개선하고 종사원들의 서비스 질을 향상시킬 수 있는 방안을 강구해야 하며 광고를 통한 이미지 차별화도 필요하다.

셋째, 지속적인 광고홍보활동전략이 필요하다. 서비스산업에서 브랜드 인지도 및 상표충성도는 중요하다. 고객은 비슷한 품질이라고 고객에게 잘 알려지지 않은 업체의 상품보다 잘 알려진 상품을 더 높은 가격이라도 구매한다. 즉 고객이 알고 있는 브랜드에 신뢰성을 가지고 있는 것이다. 그러므로 지속적인 광고홍보활동이 중요하다고 말할 수 있다.

네째, 매장확대를 위한 체인화방식 도입이 필요하다. 외식산업의 경영에 있어 규모의 확대화, 전문화와 경영효율을 증진하기 위해 체인화방식 도입이 필요하다. 체인화방식은 고객들에게 높은 지명도를 형성할 수 있으며 공동예약시스템과 공동 판촉활동을 전개할 수 있는 이점이 있다. 또한 광고선전비용의 절감이라는 이점도 가지고 있다.

다섯째, 기업이미지 향상을 위한 경영자의 사회적 책임이 필요하다. 예전에 기업은 이윤이 최대 목표였으나 오늘날은 이윤 뿐만이 아니라 경영자의 사회적 책임 까지 포함되고 있다. 경영자의 사회적 책임은 기업의 유지·발전과 주주나 고객, 종업원, 정부, 거래선, 금융기관 등의 이해집단에 대한 책임도 필요하다. 그리고 기업이 익의 사회환원은 장기적 이익의 창출에도 긍정적 효과를 미친다고 할 수 있다.

2. 경쟁적 우위전략

외식산업을 둘러싸고 있는 환경에는 내부환경과 외부환경이 있으며, 이는 외식 산업이 성장·유지하기 위해서는 기업의 내부환경과 외부환경도 중요하다고 할 수 있다. 기업의 강점과 약점은 재원이나 기술수준, 상표인식과 서비스, 그리고 경영자들이 가지고 있는 동기와 욕구, 가치관은 기업의 통제가능한 내부환경이며 외부환경은 통제불가능한 정치·경제·사회·문화와 정부정책이나 사회적 관심

사, 사회적 변화 등 기업에 영향을 미치는 많은 요인들을 말한다.

SWOT는 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat)의 첫문자를 합친 것을 의미한다. SW는 기업의 내부요인이고 OT는 기업의 외부요인이다.²⁵⁾

기업의 내부경영에서 강점과 약점이 아무리 정확하게 평가되었다라도 경쟁업체와 비교·평가되지 않으면 아무런 전략적 의미를 지니지 못한다. 그러므로 기업체의 강·약점분석이 전략에 활용되려면 경쟁업체의 강점과 약점도 분석되어야 한다. 그러면 경쟁업체와의 비교분석을 통하여 기업체의 경쟁적 우위를 진단할 수 있다.

경쟁적 우위(competitive advantage)는 일시적인 우위가 아니라 장기적으로 유지가능한 경쟁적 우위를 의미하며 시장에서의 성공요인과 밀접한 관계를 맺고 있어야 하고 또 시장환경의 일시적인 변화나 경쟁업체의 활동으로부터 큰 영향을 받지 않는 장기적인 성격을 지니고 있어야 한다.²⁶⁾ 경쟁적 우위전략에는 차별화전략과 전문성을 강조하는 핵심능력전략이 있다.

경쟁업체와 비교 하였을때 제품이나 서비스에 대하여 월등한 차이를 가지고 있어야 기업이 계속적으로 성장이 가능한 것이다. 이를 위해서는 차별화전략이 필요하다.

외식산업의 메뉴에 대한 품질은 제품의 성패를 결정하는 가장 중요한 요인의 하나이다. 그러나 서비스 산업에서의 품질은 일반 제조업체와의 품질에 대한 평가가 다르다. 무형상품인 서비스상품의 품질은 고객의 주관적인 평가에 달려있다고 할 수 있다. 즉 객관적인 판단기준이나 근거가 없다는 것이다.

차별화전략의 또 하나의 중요측면은 고객에 대한 서비스이다. 서비스품질은 고객의 신뢰이며 경쟁적 우위를 확보하는 기본요소가 되는 것이다.²⁷⁾ 서비스 차이는 수준과 질에서 나타난다. 같은 제품이라도 서비스를 얼마나 어떻게 제공하느냐에 따라서 서비스 차별이 나타난다. 또한 고객들에게 수요를 끌어들이 수 있도록 샘플제공, 가격할인, 쿠폰, 보너스제, 사은품, 경품 등 다양한 이벤트가 있어야 할 것이다.

경쟁적 위위전략은 오랜 기간에 걸쳐서 개발한 기업의 독특한 핵심능력(Core

25) 서범석, 전계서, P.197.

26) 이학중, 전략경영, 박영사, 1997, p.197.

27) Leonafd L.Berry; Parasuraman, A;Zeithaml, Valarie, Adit, Dennis: "Improving service quality in America: Lessons learned; Executive Commentary," Academy of Management Executive, Vol.8. May, 1994, p.34.

competence)을 중심으로 경쟁업체와의 차이를 나타내고 있다. 여기서 핵심능력이란 기업의 경영성과에 크게 기여하고 있는 모든 기술의 총합을 의미한다.²⁸⁾ 기업의 핵심능력은 경영자들의 분석에 의하여 보다 정확하게 파악될 수 있다. 그러나 기업이 가지고 있는 핵심능력이 무엇인지를 파악하는 것은 쉬운 일이 아니다. '우리가 자신있게 잘 하는 일이나 기술이 무엇인가' 라는 근본적인 질문으로부터 시작하여 경영자들간의 분석·토의를 통하여 그들 자신이 동의하는 핵심능력에 대한 구체적인 목록을 작성해야 한다. 기업의 핵심능력은 기업의 기본가치와 문화 그리고 미래목표와 직접 관련되어 있는 만큼 경영자와 종업원의 적극적인 참여가 있어야 한다.²⁹⁾

그러나 여기서 주의해야 할 사항은 핵심능력의 논리가 '업종 전문화'의 논리가 아니라는 사실이다. 핵심능력 경영이란 상품이나 업종을 기준으로 하는 것이 아니라 기업의 근저에 흐르고 있는 핵심을 바탕으로 다각화를 추구하는 것을 의미한다. 가령 세계적인 초일류 항공사 중의 하나인 싱가포르 항공의 핵심능력은 고객을 접하는 최일선 직원들의 얼굴에서 활활 타오르는 고객지향적인 열정, 우리 직원들의 몸에 체화된 서비스, 그리고 타항공사보다 새로운 서비스와 제도를 먼저 도입하여 경쟁사보다 항상 한발씩 앞서가고 있다.³⁰⁾ 이것이 싱가포르 항공의 핵심능력인 것이다.

핵심능력의 효과는 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있으며 성장산업으로의 다각화를 추구할 수 있다는 점이다. 또한 기업의 업종 구조 개혁과 기업 전체적인 연계효과를 제고시킬 수 있으며 기업 체질의 개혁과 이를 통한 조직의 활성화를 추진할 수 있다.³¹⁾

경쟁은 지속 가능한 이점으로 전환될 것이다.

3. 고객만족전략

국내에 고객만족의 개념이 본격 도입된 것은 90년초 지금의 LG가 '고객을 위한 가치창조'라는 새 경영이념을 선포하면서 이는 '고객이 모든 사업의 기반이므로 고객의 요구에 맞는 가치를 창조, 제공함으로써 고객에게 도움을 주고 함께 발전한다'는 개념이다.³²⁾

28) 이학중, 상계서, p.207.

29) 이학중, 상계서, p.217.

30) 이광현, 핵심역량경영, 명진출판사, 1997, p.28.

31) 이광현, 상계서, pp.64-66.

고객만족은 기업내부의 효율적 경영이라기 보다는 기업에 다소 통제하기 곤란한 시장전략의 환경이 급속도로 변화했기³³⁾ 때문이며 고객을 적극적으로 만족시키지 못하면 기업의 지속적인 성장·유지가 어렵기 때문이다.

고객만족에 관심을 갖게 되는 등장 배경을 보면 기업이 재구매 및 구전효과의 중요성을 인식하였으며 치열한 경쟁적 환경에서 기업간 상품의 차별화 하기가 힘들 정도로 동질화되어 경쟁우위를 고객만족이라는 개념에서 찾기시작하였다는 점이다. 그리고 정보통신분야의 획기적 발달로 시장자료를 단시간에 처리할 수 있는 기술체계를 갖추었기 때문에 이것을 통하여 고객만족을 증가시키고 새로운 경쟁우위를 확보할 수 있다는 것을 경험하고 있기 때문이다.³⁴⁾

고객의 사전기대를 기준으로 고객이 느끼는 가치(Value)나 인식(Perception)여하에 따라 고객만족(Customer Satisfaction)이 결정된다.³⁵⁾ 그러므로 만족한 고객은 다시 재구매를 하며 주위 사람에게 이런 사실을 알리게되며 불만족한 고객은 거래를 하지 않을 것이다. 그러나 고객만족은 객관성이 없는 개인의 주관적인 판단이기 때문에 어려움이 있다. 고객만족은 고객의 사전기대가 크나 적으냐에 따라 결정된다고 볼 수 있다.

만족은 궁극적으로 고객만족과 직결되어 외식산업 경영에 있어서 가장 효율적인 전략방안이 될 수 있다.³⁶⁾

또한 고객의 기대수준 파악으로 인해 일정한 서비스수준에 대한 품질관리의 가이드라인을 정할 수가 있으며 외식산업을 이용한 고객의 만족과 불만족 수준을 파악하므로 만족요인에 대한 평가뿐만 아니라 불만족 요인에 대한 대처방안 수립이 용이하게 될것이다.

32) 배동주, "관광호텔 및 외식산업의 고객만족경영 요소에 관한 연구," 식음료경영연구, 1996, 8월호 6집, P.115.

33) 서범석, 전제서, p.189.

34) 서범석, 상계서, pp.191-193.

35) 유정남, "관광호텔 고객만족을 위한 제도개선에 관한 연구," 여행학연구 한국여행학회, 1997, p.134.

36) 김성혁·고호석, "패밀리레스토랑 이용객의 서비스품질 속성에 대한 기대와 만족 차이에 관한 연구," 1998, 한국관광학회, 여름호, p.79.

V. 결 론

경제적으로 성공한 대부분의 선진국들이 소득수준 상승과 함께 서비스산업의 하나인 외식산업이 발전했던 과정과 동일한 발전단계를 밟고 있는 것이다. 최근 외식산업의 발전과정은 대형화, 거대한 자본집중화, 다각화, 그리고 체인화 방안으로 성장 발전 유지해가고 있다.

이러한 외식산업의 문제점을 파악하고 개선점이 될 수 있도록 그리고 외식산업의 지속적인 성장·유지 그리고 발전하기 위해서는 마케팅전략, 경쟁우위전략, 고객만족전략의 연구가 필요하다.

외식산업의 경영전략의 방안으로는 첫째, 마케팅전략으로 고객에 대한 자사의 브랜드를 인식시키기 위한 포지셔닝전략이 필요하며, 이에 자사의 브랜드가 어떻게 위치를 잡고 있는가를 파악하여야 한다. 그리고 차별화전략이 필요하다. 이는 고객들의 마음 속에 경쟁적 위위를 확보하는 것이다.

둘째, 경쟁적 우위전략이 필요하다. 이는 오랜 기간동안 개발하고 연구한 기업의 독특한 핵심능력을 중심으로 상품이나 업종을 기준으로 하는 것이 아니라 기업의 핵심을 바탕으로 다각화를 추구하는 것이다.

셋째, 고객만족전략이 필요하다. 고객만족 없이는 외식산업의 지속적인 성장과 발전이 없을만큼 현대는 얼마만큼 고객을 만족시키느냐가 중요한 안건이 되었다. 그러므로 고객만족전략은 외식산업의 필수요건인 것이다.

또한 우리나라 외식산업이 발달하기 위해서는 먼저 전문인력 양성이 시급하고 운영에 필요한 전산화, 주방기구의 자동화, 경영전략의 활성화 등을 통하여 새로운 경영기법의 도입으로 선진 외식산업으로 전환이 이루어져야 한다.

외식산업이 경쟁력을 갖추기 위해서는 전문성, 경영노하우(know-how) 등과 함께 고품질과 차별화된 서비스를 통하여 고객만족 지향적으로 운영되어야만 한다. 특히 앞으로 다가올 2000년 아시아·유럽정상회의(ASEM), 2001년 한국방문의 해, 2002년 한·일 월드컵 개최 등을 계기로 국내 외식산업은 성장·발전할 것이다.

그리고 유명 외국 체인 외식산업이 국내 시장진입에 더욱더 활성화 될 것이며, 우리나라도 여기에 맞서 국내 외식사업만이 가질 수 있는 고유 브랜드로 해외시장 개척이 필요하다.

향후 이를 바탕으로 외식산업에 대한 체계적이고 지속적인 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

1. 김정근(1998), 호텔경영론, 대왕사
2. 나정기(1998), 외식산업의 이해, 백산출판사,
3. 신재영·박기용(1999), 외식산업개론, 대왕사
4. 서범석(1999), 관광경영전략론, 기문사
5. 임경인(1994), 식당경영론, 대왕사
6. 이광현(1997), 핵심역량경영, 명진출판사
7. 임봉영·박상배(1998), 외식사업개론, 대왕사
8. 외식산업산업연구소(1998), 외식사업경영론, 백산출판사
9. 원용희(1997), 외식산업론, 대왕사
10. 이학중(1997), 전략경영, 박영사
11. 최덕철(1997), 서비스 마케팅, 학문사
12. 최동열(1997), 관광서비스론, 기문사
13. 홍기운(1999), 최신외식산업개론, 대왕사
14. 김기영, 강종현(1997), “외식산업의 미래 인식론적 체계분석에 관한 토론,”
관광경영학연구, 8월호
15. 임봉영(1998), 한국외식산업의 환경전략에 관한 연구, 관광품질시스템연구, 제4권
16. 정오화(1995), 한국 음식업의 전환기적 사고와 경영전략, 기술사, 8월 vol
28.no4.
17. 유정남(1997), 관광호텔 고객만족을 위한 제도개선에 관한 연구, 여행학연구 한국
여행학회
18. 김성혁·고호석(1998), “패밀리레스토랑 이용객의 서비스품질 속성에 대한 기
대와 만족 차이에 관한 연구,” 한국관광학회, 여름호
19. 배동주(1996), “관광호텔 및 외식산업의 고객만족경영 요소에 관한 연구,” 식음
료경영연구, 8월호 6집
20. The Cornell H.R.A. Quarterly, 1994
21. Charles L. Naughn(1982), Franchising, 2nd, Lexing Books
22. Ralph Raffio(1991), “Market Segment Report: Family,” Restaurant Business,
Vol.90, Oct.10.
23. Leonafd L.Berry; Parasuraman, A;Zeithaml, Valarie, Adit, Dennis:(1994)

- "Improving service quality in America: Lessons learned; Executive Commentary," Academy of Management Executive, Vol.8. May.
24. Joseph J. West and Michael D. Olsen (1989), "Competitive Tactics in Food Service: Are High Performers Different?," The Cornell Quarterly, Vol.30. No.1, May.

ABSTRACT

**A Study on the Strategy Management
in the Foodservice Industry**

chan-hee, Chung cheul-hee, Hong hye-kyeong, Choi

In order to meet competitive power, foodservice should aim to satisfy customers through distinguished quality and service as well as speciality and know-how.

Especially, in coming 2000 year will be opened ASEM, 2001 will be the "Year to visit Korea", 2002 will be opened Korea-Japan Soccer World Cup, with these event as a momentum the domestic foodservice industry would be continuously increased and improved.

Foodservice industry is the tertiary industry with the potentiality, tremendous popularity, premanancy and future-orient, it is gradually taking root as a basic industry after going through the industrialization.

Furthermore, foodservice industry aim to satisfy customer based on quality, services, cleanliness, atmosphere, timing and value, besides, it is customer closeby service which to supply value and satisfaction through systemization, being manual, being technological renovation.

Strategic management of foodservice industry is as following:

Firstly, marketing strategy requires positing strategy to recongnize self-brand to the customer, thus requires to get hold how to take firm in customers' mind. And then distinguished strategy requires. So somehow it is important to secure competitive in customers' mind.

Secondarily, it requires strategy of competitive advantegy. It is not to improve unique core competence of industry which is developed and studies for a long time but to pursuit diversfication based on core of industry.

Thirdly, it requires strategy of customer satisfaction. I n these modern days

외식산업의 경영전략에 관한연구

it is important how much to satisfy customer, as it could be not expect continuous growth and development without strategy of customer satisfaction. Therefore strategy of customer satisfaction is a necessary condition for the foodservice industry.

3인 익명 심사 필

1999년 12월 5 일

논문 접수

1999년 12월 27일

최종심사