

외식산업의 환경지각과 전략적 선택에 대한 탐색적 연구

Exploratory Study of Environment Perceptions and Strategic
Choices on Food Service Industry

노영만*

【목 차】

I. 서론	IV. 결론
II. 이론적 고찰	Abstract
III. 연구내용 및 분석	참고문헌

I. 서론

환대조직(Hospitality Organization)의 환경은 정적(Static)이기 보다는 역동적(Dynamic)으로 이해해야 한다. 예를 들어, 고객 수요의 변화는 상품의 특성, 시설 그리고 서비스에 변화를 일으키게 된다. 또한 법이나 제도의 수정은 환대조직이 이 변화에 적응하도록 요구하게 된다. 이러한 변화에 적응을 하지 못할 경우, 환대조직들은 매출의 감소나 법의 심판을 감수해야 한다.

이러한 환경의 역동적인 본질은 환대산업의 경영자로 하여금 다가오는 미래를 전략적으로 계획하도록 요구하고 있다. 이를 위해 환경을 정의하고 이를 경영적 사고와 결합시키기 위한 노력들이 경영전략분야에서 꾸준히 시도되어 왔다. 환대산업의 경영자는 우선적으로 그들을 둘러싸고 있는 환경의 구성요소에 대해 가능한 많은 지식을 획득해야 한다. 따라서 기업경영의 가장 어려운 측면은 자신의 기업을 둘러싼 환경을 적절하게 정의

* 경기대학교 일반대학원 호텔경영학전공 박사과정
경기도 파주시 자원봉사단체협의회회장, E-mail: rym3600@hanmail.net

2 · 관광식음료경영연구

할 수 있는 능력을 보유하는 것이다. 즉, 기업의 환경 내에서 고객, 경쟁자, 공급자 그리고 법제정자 등의 변화를 정확하게 정의할 수 있다는 것은 쉬운 일이 아니지만 전략적인 계획에서는 매우 필수적이다.

그러나, 기업 경영자가 환경을 정의하는데 있어 직면하는 문제는 환경이 경영자들에 의해 지각되어야 한다는 점이다. 예를 들어, 고객 소비패턴의 변화와 경쟁자들의 행위의 변화를 경영자들이 지각한다면 문제가 없겠지만, 만약 그들이 이 변화를 지각하지 못한다면 이러한 환경의 변화들은 무시된다. 그러므로, 환경이 경영자에게 지각될 때만 해당 기업에 영향력을 미치게 된다. 따라서, 기업 경영자들은 그들 기업 환경의 구성요소 내에서 발생하는 환경변화에 대한 정확한 지각을 개발하기 위한 시도를 주요한 책임으로 갖게 된다.(Child; 1972 , Weick; 1969)

기업은 지각된 환경에 의해 자신의 사업 영역(Domain)을 결정하게 된다.(Miles, Snow & Pfeffer; 1974) 따라서 기업이 선택하는 사업의 영역-사업영역의 분포와 범위-은 경영자들이 환경을 어떻게 지각하고 지각능력을 개발하느냐에 좌우된다. 만일 경영자가 좁은 시야로 경영환경을 보면 사업영역은 한정될 것이며, 몇몇 기회와 위협들은 무시될 것이다. 따라서 경쟁이 심화되고 있는 현대기업의 경영자로 하여금 환경에 대한 적극적인 진단(Scanning)을 위한 물리적인 노력을 요구한다.

또한, 현대기업의 경영자들은 환경의 정확한 진단을 위해 환경의 차원(Dimension of Environment)을 이해해야 한다. 현대기업의 환경차원은 3가지로 분류될 수 있다.(Slattery & Olsen; 1984) 첫 번째는 환경의 다양성(Variability)이다. 즉, 이는 환경이 수반하는 변화의 빈도와 불확실성으로 이해할 수 있다. 두 번째 차원은 환경의 복잡성(Complexity)으로 변화의 범위 및 이질성으로 이해할 수 있으며, 세 번째 차원은 환경의 편협성(Illiberality)이다. 이는 외부적 요인으로부터의 위협의 정도를 나타낸다. 특히 현대기업 가운데 외식 기업의 경우 매우 높은 환경의 다양성의 정도에 직면하고 있다. 또한 환경의 편협성은 경제공황이나 IMF와 같은 경제적인 구속, 또는 정치적 불안정성 등에 의한 외식 소비수요의 위축 및 사업의 포기과 같은 상황에 외식 기업이 직면하게 되는 것을 말한다.

본 연구는 환경과 전략에 대한 기존의 이론적 고찰을 토대로 진행하며, Bates와 Eldredge(1980)가 제시한 거시적 환경의 요인모델을 사용하여 국내 외식산업에 영향을 주고 있는 환경변화의 동태를 분석하고, 나아가 이러한 환경의 변화에 적응할 수 있는 레스토랑 기업의 전략적 선택을 제시한다. 따라서 본 연구의 결과는 레스토랑을 경영하는 의사결정권자에게 그들이 직면하고 있는 환경에 대한 분석의 틀을 제공하고, 긍정적인 재무

적 성과(Financial Result)를 달성하기 위해 선택할 수 있는 전략에 대한 가이드라인을 제시할 것이다.

본 연구의 내용은 다음과 같다. 첫째, 외식기업의 시장과 상품의 영역(Domain)을 결정하는 거시적 환경(General Environment)의 요소를 규정하고, 이들 환경이 제공하는 기회와 위협요인을 분류한다. 둘째, 조직의 목표를 수행하는 과정에서 상호 작용하는 과업 환경(Task Environment) 및 조직 내의 기능별 환경(Functional Environment)에 대한 거시적 환경의 영향을 분석함으로써 통합된 형태로의 외식 기업환경분석의 틀을 제시한다. 셋째, 세 가지의 환경에 적응하기 위해 외식기업의 경영자가 취할 수 있는 전략적 선택을 제시한다.

II. 이론적 고찰

1. 환경의 영역(Domain of Environment)

많은 학자들은 환경을 분석하기 위하여 환경의 객관적인 특징으로 거시적 환경을 규정하였는데 이들은 기술, 법, 정치, 경제, 인구동태, 생태학, 문화와 같은 일련의 조건으로 구성된다.(Miles; 1980) 또한, 거시환경의 요인으로서 기술, 정치, 사회, 경제적 환경 변화에 주목할 필요가 있다.(Noble & Olsen; 1986)

환경 영역(Environmental Domain)은 기업과 환경 내에서 변화를 주도하는 요인 사이에 존재하는 상호관계의 형태를 반영한 것이다. 상호관계와 기업에 대한 영향을 평가하기 위해 경영자는 환경을 정의하고 적절한 개념적 틀을 활용해야 하며, 이러한 개념적 틀로서 거시적 환경(General Environment)을 가장 원격적인 환경으로서 통합된 틀 내에 가장 시초에 둔다. 거시적 환경을 경제적, 정치적, 사회/문화적, 기술적, 생태적 요소로 구분할 수 있으며, 각 요소에는 궁극적으로 변화를 추진하고 기업에게 기회와 위협을 제공하는 수많은 변수들이 포함된다.(Olsen, West & Tse; 1998)

환경의 또 다른 객관적인 특징으로 구체적인 환경(Specific Environment)을 제시하고, 현대산업의 범주에서 이들의 구성요소로 잠재적 고객, 공급자, 경쟁기업 그리고 법제정자(Regulatory Group)를 포함한다.(Miles; 1980) 이는 Thompson의 조직의 과업영역(Task Domain)의 분류와도 일치될 수 있다.(Thompson; 1967)

과업환경(Task Environment)은 대부분의 경영자에게 더욱 친숙한 환경이며, 그 영역은

4 · 관광식음료경영연구

쉽게 관찰하고 이해 될 수 있다. 그리고 대부분의 경영자들의 관심이 이들 분야에 집중되고 있지만 과업환경에서 발생하는 변화는 거시환경에서 발생된 행위의 직접적인 결과라는 것을 이해해야 한다.(Olsen, West & Tse; 1998)

한편, 기능별 환경(Functional Environment)은 재무관리, 마케팅, 인사관리, 운영, 경영관리 및 연구개발을 포함하는 대부분의 기업들이 일반적으로 수행하는 핵심활동으로 규정한다.(Olsen, West & Tse; 1998) 기업 내에서 특정기능의 개발이 기업에게 그 기능분야에서의 경쟁우위를 제공하며, 그 예로서 기업이 마케팅 기술분야에서 새로운 주도적인 능력을 개발하면 그렇지 못한 경쟁사를 뛰어넘는 경쟁우위(Competitive Advantage)를 차지할 수 있다. 따라서 기업의 경영자가 자신의 사업영역에서 기능별 환경을 관찰하는 행위가 중요하다는 것을 인지해야 한다.

2. Bates와 Eldredge의 거시적 환경요인

표 1 예서와 같이 기업의 거시환경을 기술적, 정치적, 사회적 그리고 경제적 요인으로 분류하고 과업환경에 해당하는 공급자, 소비자, 경쟁자 그리고 산업의 환경에 영향을 미칠 수 있는 거시적 환경변수들을 제시할 수 있다.(Bates & Eldredge; 1980) 또한, 이 이론적 모델이 환대산업의 경영자들이 환경을 분석하는데 유용한 기초를 제공할 수 있으며, 이들 기업이 직면한 환경에 대한 경영자의 인식을 확장시킬 수 있다.(Noble & Olsen; 1986)

〈표 1〉 거시적 환경분석 요인

1. 기술: 공급자, 경쟁자, 고객 그리고 산업 변수	
▶ 기술개발의 단계	▶ 생산부서의 미래 형태
▶ 미래의 원재료 형태	▶ 미래의 생산공정 기술
2. 정치적: 공급자, 경쟁자, 고객 그리고 산업 변수	
▶ 정치적 힘의 원천	▶ 정치적 힘을 행사하는 그룹
▶ 정치적 영향의 형태	
3. 사회적: 공급자, 경쟁자, 고객 그리고 산업 변수	
▶ 인구통태적 특성	▶ 가정에 대한 가치
a. 성별 및 연령 분포	a. 결혼에 대한 태도
b. 지리적 분포	b. 가족구성형태
c. 인구의 이동특성	c. 여성의 출산연령

- d. 교육 수준
 - ▶ 구매태도
 - a. 구매행위의 다양성 정도
 - b. 구매동기 및 선택의 폭
 - ▶ 직업에 대한 태도
 - a. 노동시장의 구조
 - b. 직업에 대한 행동
- 4. 경제적: 공급자, 경쟁자, 고객 그리고 산업 변수
 - ▶ 외생적 변수
 - a. 고용정책
 - b. 인플레이션 관리정책(금융정책)
 - c. 수출입 정책
 - ▶ 내생적 변수
 - a. 소비
 - b. 투자

Donald Bates and David I. Eldredge, Strategy and Policy, (Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Co., 1980), pp 69-70. 연구자에 의한 재구성

Ⅲ. 연구내용 및 분석

1. 거시적 환경으로서 기술적 요인

외식산업에 있어서 기술환경의 변화는 다른 산업과 비교하였을 때 - 특히, 기술 집약적 산업 - 상대적으로 기업 경영에 커다란 영향을 제공하는 요인은 아니다. 전반적으로 외식산업이 기술 집약적이기보다는 노동집약적인 산업의 특징을 가지기 때문이다. 하지만 기술환경의 변화는 우리가 생각하는 것보다 외식기업에게 상당히 중요한 기회와 위협요소를 제공한다. 외식기업이 경쟁기업에 대해 경쟁우위를 확보하기 위해서는 경영자가 기술적 환경이 제공하는 변화를 정확히 진단함으로써 기회를 선택하는 것이 필요하다. 또한 기술적 변화라는 거시적 환경변화는 외식기업의 과업환경과 기능별환경에 영향을 주게 되며 이들 환경에 대한 레스토랑 경영자의 지각정도에 따라 그들이 선택할 수 있는 전략이 결정된다. 표 2는 이러한 환경영역들과의 관계 및 변화의 결과로서의 전략적 선택의 관계를 보여준다.

〈표 2〉 기술적 요인: 환경과 전략과의 상호관계

거시적 환경요인	기 회	위 협
기술적 요인	1. 정보 기술의 진보 : 운영관리 소프트웨어의 진보 : 마케팅관련 정보기술의 진보 2. 구매시스템의 발전 3. 식재료개발 기술의 진보	1. 정보의 보편화 : 기업의 가격정보 노출 : 기업의 마케팅 정보 노출
과업환경	원자재 공급자 정보기술 공급자 소비자 구매행동 변화 경쟁사의 마케팅 행동	
기능별 환경	구매관리, 전산관리, 연구개발, 운영관리, 마케팅	
전략적 선택	- 식재료의 국산화를 통한 원가 절감 - 1차 가공식품의 개발에 의한 운영의 효율성 확보 - 차별화 마케팅전략 - 효율적 운영시스템 개발을 통한 원가절감 및 수용능력 극대화	

기술변화에 대한 역동적인 적응(Dynamic Adaptation)은 외식기업에게 다음과 같은 기회를 제공할 수 있다. 첫 번째, 운영관리의 효율성 증대, 두 번째, 제조 원가 및 인건비의 절감, 세 번째, 효과적인 마케팅 수행능력에 의한 고객유지 및 창출 등이다. 이러한 기회들은 레스토랑 기업의 재무적 가치(Financial Value)에 직접적으로 기여할 수 있는 핵심적인 요소이다.

특히, 효율적인 운영관리의 필요성은 레스토랑 정보기술의 발달을 가속화시키고 있다. 정보기술의 집합체로서 POS 시스템의 개발과 관련 소프트웨어의 개선은 외식기업의 경영자가 직면하고 있는 환경 변화의 예이다. POS시스템은 레스토랑으로 하여금 메뉴평가, 매출예측, 좌석회전을 관리, 재고 및 원가관리 등의 다양한 경영도구를 제공할 수 있다. 그러나 대다수의 외식기업들은 이 시스템이 제공하는 다양한 정보들을 경영활동에 충분히 활용하지 못하고 있다. 이러한 현상을 설명할 수 있는 몇 가지 이유로서 첫 번째 POS 시스템의 정보를 경영자의 분석 및 운영전략수립을 위해 효과적으로 편집할 수 있는 기술적 능력의 부족, 두 번째 경영자들의 운영관리에 대한 지식부족, 세 번째 정보기술에 대한 전반적인 지식 부족과 이를 극복하기 위한 인적, 물적 자원에 대한 소극적 투자자세 등이 있다.

또한 레스토랑 정보기술의 발달은 POS 시스템의 활용에 국한되지 않고 매우 다양한 시

시스템을 제공하고 있다. Ansel과 Dyer는 그들의 연구에서 레스토랑의 정보기술이 효율적인 운영관리를 위해 매우 가치 있는 정보와 기회를 제공한다고 역설하였다(Ansel & Dyer; 1998). 이들은 현재 선진 레스토랑에서 적용하고 있는 정보기술 시스템을 설명하고 이들을 통합한 정보기술 시스템 모델을 제시하였다. 이 연구에서 5가지의 진보된 시스템으로서 POS 시스템, 테이블 관리(Table-Management) 시스템, 주문-입력(Order-Entry) 시스템, 생산-지원(Production-Support) 시스템 그리고 기업-자원(Enterprise-Resource) 시스템이 제시되었다.

이러한 진보된 시스템은 레스토랑에게 다음과 같은 정보들을 추가로 제공한다.

- ▶ POS 시스템의 교육 및 활용을 용이하게 하는 진보된 그래픽 제공
- ▶ POS 시스템과 개인 컴퓨터 프로그램의 통합에 의해 경영자에게 경영분석 및 의사결정을 위한 자료 지원
- ▶ POS 시스템과 테이블 관리 시스템의 통합에 의해 서비스의 속도 및 좌석 회전율을 실시간으로 점검하고 관리할 수 있는 정보 제공
- ▶ 고객의 대기 시간을 줄일 수 있는 고객 직접주문 시스템 제공
- ▶ 생산-지원 시스템에 의한 매출 예측, 생산 계획, 직원 스케줄링, 메뉴 엔지니어링, 원가 회계, 가격 관리, 재고 및 구매관리 등의 기능 제공
- ▶ 기업-자원 시스템을 통한 재무관리, 인사관리, 구매관리 프로그램의 제공

이러한 레스토랑 정보기술의 진보적 변화는 외식 기업에게 도전적인 환경을 제공할 수 있으며, 이 환경변화에 역동적으로 적응하는 기업은 레스토랑 운영관리의 핵심인 원가절감, 수용능력 극대화를 통한 운영의 효율성의 기회를 차지할 수 있다.

기술의 진보는 외식기업의 구매시스템에도 원가절감의 효과를 가져오고 있다. 정보화 기술의 발달로 외식기업의 구매부서는 식자재 공급자들의 정보를 다양하게 수집하여 각자가 원하는 품질의 식자재를 저렴한 가격으로 구매할 수 있는 기반을 마련하고 있다(정영일·황수철; 2000) 또한 통합된 물류시스템의 개발은 유통비를 감소시키고 인터넷을 통한 구매절차의 간소화 등의 효과도 가져올 수 있기 때문에 식재료의 원가절감 및 구매인력의 감소를 통하여 외식기업에게 가격경쟁력을 제공할 수 있다. 요사이 많은 기업에서 도입하고 있는 기업간 상거래(Business to Business)의 활성화가 기업의 원가 절감에 크게 기여하고 있다는 사실과 동일한 맥락이다.

한편 외식기업이 극복해야 할 중요한 기술적 환경으로서 식재료의 국산화가 있다. 외식기업의 수입식자재 의존도가 매우 높다는 사실은 국내의 식자재 시장의 연구개발기술(R&D), 대량생산 및 포장 기술, 그리고 유통시스템의 후진성을 대변해 주고 있으며, 이러한 수입 의존도는 환율상승 시 외식기업들에게 상당한 원가상승요인을 제공하고 있다. 또한 1차 가공식품에 대한 연구개발 투자는 레스토랑 기업에게 생산공정의 단순화 및 표준화를 가속화시킴으로서 주방 인건비의 절감을 가능하게 하며, 생산시간축소로 인해 서비스의 속도가 향상되기 때문에 레스토랑의 수용능력을 증대(좌석회전을 증가)시킨다. 나아가 이러한 생산공정의 단순화 및 표준화는 주방의 장비 및 면적을 축소시킴으로서 고정투자비의 감소를 가능케 한다. 그 대표적인 예로서 Taco Bell의 K-minus 프로그램이 있다(Kotler et al., 1999: 122).

나아가 정보통신기술의 발달은 외식기업의 마케팅 능력을 확대하는 기회를 제공한다. 레스토랑은 보다 체계적인 고객정보의 관리를 통해 고객에게 효과적인 서비스를 제공할 수 있으며, 고객에 대한 효율적인 마케팅 활동을 실행할 수 있게 되었다. 이는 데이터베이스 마케팅의 형태로 외식기업의 마케팅 경쟁력을 높여주고 있다. 이러한 고객정보관리의 효과를 활용하는 사례로서 티지아이 프라이데이스(TGI Friday's), 마르쉴(Marche), 아웃백 스테이크 하우스(Outback Steak House), 토니 로마스(Toni Romas)의 빅 브라더스(Big Brother)가 있다. 이러한 외식기업 간의 전략적 제휴는 마케팅에서의 규모의 경제의 장점을 확보함으로써 외식산업 내 경쟁우위 확보를 가능케 한다. 또한, GIS와 같은 기술은 외식기업에게 효과적인 입지선정의 도구를 제공함으로써 판매경로관리를 가능하게 한다.

그러나 정보통신기술의 발달은 역으로 외식기업에게 위협적인 요소를 제공한다. Porter는 산업구조 내에서의 기업이 직면하는 5가지 기업환경 내의 경쟁적 요인을 밝혔다. 그는 경쟁적 요인으로서 구매자의 협상능력(Bargaining power of buyer)을 제시했는데, 이는 다음과 같은 현상을 설명한다. 즉 인터넷의 발달과 이를 통한 정보의 보편화로 인해 고객들의 경쟁사간 가격 비교가 가능해지면서 기업이 상품가격을 낮추게 되는 요인으로 작용하며, 따라서 기업 간의 가격 전쟁이 불가피해진다는 현상을 설명한다(Porter; 1980). 정보기술의 발달에 의한 또 다른 위협요인은 기업 간에 마케팅정보가 노출된다는 사실이다. 이는 기업의 마케팅 개발비용을 줄일 수 있는 기회를 제공하지만 기업들이 서로의 마케팅 행위를 쉽게 모방할 수 있게 만들기 때문이다. 요사이 외식기업이 인터넷을 통한 할인쿠폰의 경쟁적으로 사용하면서 음식과 서비스의 마진 감소를 경험하는 것도 이러한 이유로 설명될 수 있다. 따라서 외식기업은 마케팅에서의 우위를 확보하기 위해 보다 차별적인 마케팅

전략을 수립해야 한다.

2. 거시적 환경으로서 사회적 요인

거시적 환경으로서의 사회환경의 변화는 외식기업에게 매우 중요하다. 특히 외국계 체인기업은 컨셉 지향적이고 고객중심(Customer Oriented)의 경영을 특징으로 하기 때문에 사회환경의 영향으로 인한 고객의 가치, 구매태도, 고객의 특성 등에서의 변화는 이들 기업의 경영자가 신중하게 진단해야 할 대상이 된다. 또한 사회환경의 변화는 과업환경을 구성하는 영역 - 특히, 소비자와 공급자에 대한 사회환경에 대한 영향 - 들에 영향을 미치게 되며, 따라서 외식기업의 기능별 환경 가운데 연구개발, 마케팅, 매장관리 그리고 인사관리의 기능환경에 직접적인 영향을 주게 된다. 이러한 연관성은 표 3 에서와 같이 설명될 수 있다.

〈표 3〉 사회적 요인: 환경과 전략과의 상호관계

거시적 환경요인	기 회	위 협
사회적 요인	1. 여성의 사회진출 2. 가정에 대한 가치증가 3. 독신자의 증가 4. 교육 및 문화수준 향상 5. 노동시장의 유연성	1. 건강 및 위생에 대한 관심 2. 고객의 욕구 다변화 및 경험증가 3. 노동시장의 비유연성
과업환경	인력 공급자(노동시장) 소비자 구매행동 변화 소비자 시장의 확대	
기능별 환경	인사관리(Human Resource), 연구개발, 운영관리, 마케팅	
전략적 선택	- 패밀리 및 여성을 위한 상품개발/마케팅 전략 - 건강식품의 개발(다이어트 및 무공해 식품) - 차별화 서비스전략/내부 마케팅 강화(교육, 동기부여) - 유연성 있는 경영관리 전략(권한위임의 확대/단위매장의 자율화) - 시간제 종사원의 적극적 활용 전략	

기술환경의 변화와 마찬가지로 사회환경의 변화는 외식기업에게 상당히 중요한 기회와

위협요소를 제공하며, 외식기업이 경쟁기업에 대해 경쟁우위를 확보하고 재무적 가치를 달성하기 위해 경영자가 사회적 환경이 제공하는 변화를 정확히 진단함으로써 기회를 선점하는 전략적 선택(Strategic Choice)이 필요하다.

사회환경의 일반적인 구성요소로서 기업의 목표시장을 구성하고 있는 인구의 동태적 특성을 고려할 수 있다. 맞벌이 부부의 증가로 인해 여성의 사회진출이 늘어나고, 핵가족화 내지 독신자의 증가 등의 가정개념의 변화가 외식시장의 성장요인이 되고 있다.(임봉영·박상배, 1995) 특히 맞벌이 부부 및 독신자의 증가는 외식소비자의 가처분 소득을 증가시킴으로서 외식기업의 주요 매출증가요인이 된다.

기존의 가부장제적인 가정개념에서와는 달리 가정의 가치 변화는 여성과 어린이의 소비의사결정 권한을 강화시키고 있으며, 이러한 변화에 따라 상당수의 외식기업은 어린이 메뉴 및 여성을 위한 건강 메뉴 및 다이어트 메뉴를 개발하고 이를 마케팅화 하는데 주력하고 있다. 대표적인 사례로서 베니건스의 경우 어린이 메뉴를 별도로 구성하고 어린이 회원카드 발급과 같은 어린이 마케팅(Kid Marketing)을 적극적으로 시행하고 있으며, 어린이 고객 유치에 위해 주택가에 위치한 패밀리 레스토랑은 어린이를 위한 놀이방 시설을 제공하고 있다.

또한 교육수준의 향상은 건강식품 선호 및 위생 개념의 변화를 가져왔다. 이는 소비자의 소비패턴이 양 중심에서 질(Quality)적인 측면으로 이동하고 있음을 의미한다. 마르쉐의 경우는 청정 무공해 식품을 대표하는 풀무원과의 공동마케팅을 통해 소비자들의 건강증진에 대한 욕구에 적극적으로 대처하고 있다. 하지만 반대로 이러한 소비패턴의 변화는 수입소고기를 사용하고 있는 외국계 체인 레스토랑에 위협요인으로 작용하기도 한다. 광우병과 같은 수입소고기에 대한 부정적인 인식은 스테이크와 같은 특정 메뉴의 판매실적에 치명적인 영향을 주었다. 특히 아웃백 스테이크 하우스(Outback Steak House)와 같이 스테이크를 주메뉴로 하는 레스토랑은 놀라운 매출감소를 경험했었다. 이러한 교훈은 외식기업의 식재료 및 메뉴의 다각화 전략의 필요성을 제기하고 있다. 미국의 사례로서, 맥도날드가 햄버거 메뉴의 정크 푸드(Junk Food)화에 따른 경영상의 문제를 극복하고자 노력하였는데, 맥도날드는 메뉴 다각화의 노력으로 2000년도에 미국 내 제2의 치킨 브랜드인 Boston Chicken을 인수하여, 햄버거 단일품목에 의존해왔던 그룹 전체의 수익모델을 개선한 바가 있다.

한편, 비즈니스와 여가의 활용을 목적으로 하는 해외 여행의 증가는 성공적이고 빠른 성장을 구가하고 있는 해외 레스토랑 브랜드들에 대한 개발 도상국 여행객들의 경험을 가

능하게 하여 이들 레스토랑이 성공적으로 해외에 프랜차이즈사업을 할 수 있는 기반을 만들 수 있었다(Khan; 1999). 국내의 외국계 체인 레스토랑도 이러한 해외 여행객 및 해외유학생 등의 증가에 따른 해외문화에 대한 경험과 해외레스토랑 서비스문화를 흡수할 수 있는 기회증가로 성장의 기반을 구축하였으며, 이러한 요인은 외국계 체인 기업에게 지속적인 기회요인으로 간주되고 있다.

사회적 환경의 변화는 고객의 구매태도를 변화시켰다. 고객의 욕구 및 개성이 다양해지고 있으며, 이러한 변화는 외식기업들이 음식 및 서비스 품질에 대한 다양한 능력을 갖도록 요구하게 된다. 따라서 고객과 긴밀한 유대를 형성하고 고객의 욕구를 신속하게 받아들일 수 있는 관계마케팅이 요구되고 있다. 이는 외식기업에게 마케팅 및 연구개발비용의 상승압력을 주게 된다. 또한 고객의 외식경험증가는 외식기업의 경영자로부터 고객의 만족을 위해 보다 많은 노력을 요구하게 되는데, 외식경험 증가로 인한 고객 불만 증가를 해결할 수 있는 제도적 장치를 갖추는 노력이 따라야 할 것이다. 이러한 제도적 장치로서 직원교육의 강화, 서비스 절차의 향상, 서비스 불평처리 제도 등이 있으며 이는 레스토랑 기업에게 교육 및 관리비용을 증가시키도록 한다. 또한 이러한 고객욕구의 다양화의 추세는 레스토랑경영자로 하여금 새로운 관리능력을 요구하게 된다. 즉 관리의 유연성(Flexibility)을 강조하고 단위 조직이나 직원들에게 권한위임(Empowerment)을 강화시켜야 한다. 만약 레스토랑 기업 내의 단위 레스토랑이나 직원에게 과도한 관리(Over-management)를 적용한다면 일방적인 커뮤니케이션 시스템 하에서 다양한 고객의 욕구를 수렴하거나 고객문제에 유연하게 대처하지 못할 것이고, 따라서 이 외식기업은 고객욕구의 변화에 능동적으로 적용하지 못해 결국 경쟁우위를 상실할 것이다.

또 다른 고객의 구매태도의 변화는 고객의 레스토랑 방문동기의 다양화 추세이다. 많은 마케팅 조사의 결과에서 레스토랑 방문동기로서 음식의 맛, 서비스, 분위기, 메뉴의 다양성, 이용의 편리성 등을 제시하고 있으며, 음식의 맛을 기본으로 하여 레스토랑이 제공하는 서비스 및 분위기 등이 매우 중요한 방문동기로서 인식되고 있다. 특히 바쁜 현대인들은 외식을 중요한 여가활동으로 고려하기 때문에 배고픔이라는 생리적 욕구 차원을 넘어 외식활동을 통해 자기실현이나 사회적 욕구를 충족시키려고 한다. 따라서 외식기업들은 메뉴 및 서비스라는 외식의 핵심 서비스 이외에도 디자인 및 분위기 요소 등으로 구성되는 서비스환경(Servicescapes: Bitner, 1992)에 대한 차별화와 철저한 관리가 중요하다는 것을 지각해야 한다. 따라서 서비스 환경관리에서 경쟁기업과의 차별화를 위해 외식기업은 많은 비용을 마케팅, 연구개발 그리고 시설투자비 등에 투자해야 한다는 부담을 갖는다.

사회환경의 변화는 노동인력이 직업에 대해 갖는 태도를 변화시킨다. 일반적으로 국내의 노동인력은 평생직장에 집착하는 경향이 있다. 이러한 요인은 국내 노동시장 구조의 유연성(Flexibility)부족으로 나타나고 있으며 기업에게 풀타임 종사원을 활용하도록 압력을 가해온 요인이었다. 특히 고객의 수요패턴이 일정하지 않은 외식산업에 있어서 노동시장의 비유연성은 외식기업에게 비효율적 경영활동을 하도록 압박하고 있다. 그러나 향후 기업 생존을 위한 채용구조의 변화(기업의 사업태도 변화) 및 노동인력의 직업에 대한 태도 변화는 사회적으로 평생직장의 개념을 약화시킴으로서 노동시장을 유연한 방향으로 전개시킬 것이다. 이러한 환경변화에 역동적으로 적응해나가는 외식기업은 향후 인건비절감 및 생산성 증대를 통한 효율성 획득이라는 경쟁우위를 선점할 수 있을 것이다. 예를 들어, 아웃백은 다른 경쟁업체와 달리 전 직원을 시간제 종사원들로 활용하고 있는데, 이 외식기업은 경쟁업체들에 비해 상대적 인건비가 매우 낮아질 수 있다. 상당수 외식기업의 경우 사업초기에 최고의 서비스를 지향하려는 전략적 목적으로 직원의 대부분을 풀타임 종사원으로 활용했으나, 현재는 이러한 정책을 수정하여 시간급 종사원을 함께 활용하는 새로운 노동믹스(Labor Mix)를 도입하고 있다. 이를 위해 인사관리 부서의 새로운 인력수급 시스템 및 다양한 인적자원관리능력의 개발이 요구되고 있다. 결론적으로 이러한 과도기적인 노동시장의 환경에서 원가절감의 효과, 지속적인 서비스 품질유지, 그리고 고객만족을 동시에 확보해 나아가는 노력이 외식기업의 경영자가 직면한 도전적 과제일 것이다.

또한 사회환경의 변화는 종사원의 업무태도에도 영향을 주고 있다. 특히 다른 산업에 비해 이직율이 높은 외식산업에서 종사원의 업무동기를 충족시키는 것은 이직율 감소뿐만 아니라 훌륭한 직원을 보유하는데 필수조건이 된다. 종사원의 업무태도에 영향을 주는 동기부여 요인들은 시간의 변화, 문화의 차이, 산업간 특성의 차이에 따라 변화한다(Siu, Tsang & Wong; 1997). 선행 연구에서 레스토랑을 포함한 환대산업 종사원들은 제조업체 종사원의 동기부여요인과 차이가 있음을 보여주었으며 급여수준에 대한 관심보다 오히려 승진 및 지기개발의 기회, 조직 및 상사의 자신에 대한 신뢰 등이 보다 중요한 요인임을 밝혔다. 따라서 외식기업의 경영자들은 종사원의 업무성과를 극대화할 수 있도록 종사원의 태도변화를 관찰하고 그들이 원하는 동기부여조건을 제공하는 노력이 요구된다.

3. 거시적 환경으로서 경제 및 정치적 요인

외식기업에 있어서 경제적, 정치적 환경의 변화는 긍정적인 측면에서 환경의 풍부함

(Munificence)을 제공하지만 반대로 인색한(Illiberal)환경을 제공함으로써 시장에서 외식기업의 생존에 치명적인 영향을 주기도 한다. 즉 경제적 환경이 매우 풍부한 조건에서는 소비, 투자, 시장 등의 경제적 변수들이 기업에 유리하게 작용하므로 경영자가 다양한 전략적 선택을 할 수 있게 된다. 반면에 인색한 경제적 환경 조건에서는 경제적 변수들이 위축되고 기업에 불리하게 작용함으로써 기업 경영자들은 커다란 위협에 놓여지게 되며, 만약 경영자가 잘못된 전략을 선택한다면 기업의 환경은 이러한 실수를 용납하지 않을 것이다.

이러한 경제와 정치적 환경의 변화는 영향력이 구체적이기 때문에 경영자들이 비교적 많은 관심을 가지며, 따라서 다른 환경적 변화에 비해서 쉽게 진단될 수 있다는 특징을 가진다. 표 4 에서와 같이 이 두 가지 환경에서의 변화는 외식기업에 상당히 중요한 기회와 위협요소를 동시에 제공하며, 외식기업이 경쟁기업에 대해 경쟁우위를 확보하기 위해서 이들 환경이 제공하는 변화를 보다 정확히 진단함으로써 생존과 성장을 확보할 수 있다.

1) 경제적 환경

현재의 경제적 환경은 성공적으로 성장해온 외식기업들에게 상당한 경제적 구속(Economic Constraints)을 제공하고 있다. 이러한 구속은 이들 기업의 사업태도를 변화시킬 것을 요구한다. 초기 성장단계에서의 매출중심의 사업태도와는 달리 수익중심의 사업태도를 요구하고 있다. 지금까지 무차별한 판촉활동을 통한 기업 간의 매출경쟁에서의 우위를 중요한 경영의 성과로 인정함으로써 레스토랑의 상품가치 하락을 가져오는 결과를 초래했으며 기업의 많은 자원이 무분별한 마케팅에 집중되었다. 예를 들어, 맥도날드와 롯데리아의 가격할인전쟁이나 외국계 패밀리 레스토랑의 쿠폰마케팅은 소비자들에게 브랜드에 대한 저 가치(Low Value)화 및 쿠폰 중독증이라는 부정적인 결과를 초래하고 있다. 그러나 경제적 구속은 본질적으로 외식기업에게 보다 높은 수익과 가치를 창출하기 위한 효율적인 자원분배(Resource Allocation)를 요구한다. 이는 외식기업 내의 다양한 기능에서의 변화를 필요로 하며 기능별 환경 -인사관리, 재무관리, 연구개발, 운영관리, 구매관리, 마케팅 -에서 기업에게 가치를 제공할 수 있는 기회를 개발하고 서로 협력하는 것을 요구한다.

경제적 환경 내에는 다음과 같은 변수들이 있다. 첫 번째 금융환경의 변화이다. 국내은행의 금리하락은 외식기업에 새로운 환경을 제공한다. 대부분의 대형 외식기업들은 그 특성상 도심지의 중심상권에 입점하기 때문에 항상 높은 입지비용을 감수한다. 즉 높은 수준의 보증금과 월 임대료를 지불할 수밖에 없는 입지 의존적인 사업이다. 이러한 특성과

로 인해 외식기업은 은행금리의 하락으로 인해 이전과 비교하여 상대적으로 낮은 보증금과 반대로 상대적으로 높은 월 임대료를 지불하게 되었다. 건물 소유주가 은행금리의 하락으로 인한 손실을 세입자에게 전가하는 환경 변화가 일어나고 있는 것이다. 외식기업의 재무능력에 따라 이러한 변화는 기회 또는 위협으로 작용할 것이다. 또한 환율의 상승은 식자재, 시설 및 장비의 수입의존도가 높은 외식기업의 변동비 및 고정비 상승 요인으로 작용하여 경쟁우위에 장애요인이 된다.

〈표 4〉 경제 및 정치적 요인: 환경과 전략과의 상호관계

거시적 환경요인	기 회	위 험
경제 및 정치적 요인	1. 은행금리의 하락 2. 새로운 시장의 출현	1. 은행금리의 하락 2. 소비수준의 정체 3. 기업투자의 감소 4. 환율상승 5. 위생관련 법규의 강화 6. 노동관련 법규의 개정 7. 여성단체의 정치역량 강화
과업환경	원자재 및 노동력 공급자 소비자의 구매력	법제정자에 대한 압력 경쟁사의 출점(경쟁 정도의 증감)
기능별 환경	인사관리, 재무관리, 구매관리, 연구개발, 운영관리, 마케팅	
전략적 선택	<ul style="list-style-type: none"> - 식재료 및 장비의 국산화 전략 - 사업의 다각화를 통한 다양한 세분시장 개척 - 공격적인/방어적인 출점 및 투자전략 - 새로운 지역시장의 개척(지방 및 위성도시) - 시간제 종사원의 적극적 활용 	

두 번째 소비환경의 변화이다. 국내 경제의 침체로 인한 소비수준의 정체성은 외식기업으로 하여금 소극적인 출점전략을 유지하게 하고 있다. 또한 이러한 환경적 변화는 일부 외식기업에게 사업 다각화 시도를 유도하고 있다. 토니로마스, 마르쉐, 롯데리아, 그리고 비비큐의 경우 다양한 세분시장을 공략하기 위한 타 브랜드의 개발을 시도했다. 이들 타 브랜드 - 토니로마스의 스파게티아, 마르쉐의 아모제 및 앙클 윈스, 롯데리아의 T.G.I.F, 비비큐의 닭익는 마을 등 - 는 여러 세분시장을 공략함으로써 특정 시장의 소비감소로 인한

수익악화에 대한 완충역할을 할 것으로 기대된다.

세 번째 투자환경의 변화이다. 경제적 구속에 의해 투자환경도 매우 인색하다. 경제 주체들의 소극적인 투자는 산업 전반의 발전과 고용창출을 지연시킴으로서 소비자의 소비력을 약화시키고, 결과적으로 소비주체의 외식기회 축소에 따른 외식기업들의 수익악화를 초래하고 있다. 이러한 경제적 환경은 미래에 대한 불확실성(Uncertainty)을 증가시킴으로서 외식기업이 투자에 소극적인 자세를 취하도록 한다. 그러나 미래에 대한 정확한 예측이 가능할 경우 현재의 투자는 미래의 결정적인 경쟁우위를 차지하는 초석이 될 수 있다. 일부 대기업 - 동양제과의 베니건스, 롯데그룹의 T.G.I.F - 이나 미국의 직접투자회사인 아웃백 스테이크 하우스 등은 인색한 투자환경 가운데 공격적인 투자를 견지하고 있다.

네 번째, 새로운 시장의 출현이다. 일부 외식기업들은 서울을 중심으로 하는 시장에서 위성도시로의 출점과 지방진출을 시도하고 있다. 이는 시장환경의 변화를 진단하고 가능성 있는 새로운 시장의 개발을 통해 사업을 확대하여 해당 시장을 선점하고자 하는 전략이다. 위성도시의 경우 대규모의 주택단지가 조성됨으로서 패밀리 고객을 주요 목표시장으로 갖는 외식기업에게 긍정적인 기회를 제공하며, 지방 대도시 시장의 환경변화는 외식기업이 지방진출을 시도할 수 있는 새로운 기회를 제공하고 있다. 즉 지방 대도시의 외식문화 및 소비수준의 점진적인 향상은 새로운 외식 브랜드가 정착할 수 있는 환경을 제공하고 있다.

2) 정치적 환경

정치적 환경의 변화 또한 다른 환경변화와 마찬가지로 외식기업에게 다양한 영향을 준다. 우선적으로 국내의 정치적 환경은 북한과 인접하는 지정학적 위치로 인해 항상 불안정적이다. 또한 수출위주형 산업구조로 인해 이라크 전쟁과 같은 국제적인 정치이슈에 상당히 영향을 받게 된다. 이러한 국제적인 정치환경은 국내산업의 위축, 소비감소, 결과적으로 산업 전반에 대한 위기 등의 과정을 통해 외식산업에 타격을 준다. 그러나 서구문화에 대한 수용력이 높다는 점은 상대적으로 개발도상국이나 동구권과 같은 정치적 불안정 지역과 같이 정치적 환경이 편협하지 않다는 점도 있다. 이러한 점이 외국계 체인 레스토랑의 경우 한국시장에서 급속하게 확장될 수 있었던 이유이다. 그러나 본 연구에서는 국내외적인 포괄적 정치환경을 언급하지는 않겠다.

정치적 환경변화와 외식산업의 영향과의 관계를 설명하는 몇 가지 법제적 환경요인들이 있다. 우선 일부 관련법규의 제정이 외식기업을 위협할 수 있는 정치적 환경을 제공한

다. 첫 번째 위생법규의 강화로서, 외식기업으로 하여금 식품위생수준의 철저한 관리 및 종사원의 위생관리를 요구하고 있으며 이들 기업들은 이에 따른 제반 비용을 감수해야 할 것이다. 두 번째 노동법의 변화이다. 근로자의 권익실현을 위한 방향으로 정책이 변화하고 있으며 이는 근로자의 단체 교섭력의 강화라는 현상으로 나타난다. Porter는 공급자가 갖는 상거래의 힘(Bargaining power of supplier)이 기업의 환경을 압박하며 이 가운데 인적 공급자로서 근로자들의 단체교섭력 강화는 기업의 경영환경을 어렵게 만든다고 설명하였다.(Porter; 1980) 현재 노동계에서는 근로자의 주 5일 근무제 시행을 전면적으로 요구하고 있으며, 이 법안의 통과는 특히 노동집약적 산업인 환대산업 전체의 경쟁력에 매우 심각한 타격을 줄 것이다. 세 번째 여성들의 정치적 역량 강화이다. 여성의 정치적 교섭력이 강화되고 이에 따라 여성의 지위를 강화하는 법률의 제정됨으로서, 여성 종사원의 비율이 높은 외식기업에게 장기적인 위협요인을 제공한다. 또한 직장 내 성희롱에 관련된 문제가 경영적 이슈로서 제기되고 있으며, 여성의 출산휴가 및 여성보호 차원의 기업복지후생의 강화 등이 이에 해당한다. 이러한 정치적 환경의 변화는 레스토랑 기업에게 위협을 제공·비용상승 및 관리적 문제 발생-하는 외부적 요인(External Factor)으로 간주된다.

IV. 결 론

국내 외식기업은 지난 10여년 간 놀라운 성장을 이루어냈다. 국내 외식서비스의 선진화가 상당부분 진척되고 있으며 기존의 외식기업이 제공하지 못한 패션 지향적인 컨셉과 상품을 활용하여 고객들의 다양한 욕구에 부응하고 있다. 그러나 타 브랜드들의 끊임없는 시장진출로 외식산업 내 경쟁이 심화되고 있기 때문에 외식기업 경영자들로 하여금 타 브랜드에 대해 경쟁우위 확보의 필요성을 인식하고 다양한 경영전략을 수행할 수 있는 능력을 갖추도록 요구하고 있다. 이에 외식기업이 자신의 목표를 달성하기 위해서는 조직의 구조와 관리적 과정(Process)을 경영자가 선택한 전략수행을 위해 효과적으로 조화시켜 나가야 한다. 그러나 우선적으로 효과적인 전략선택이 전제될 때만이 기업의 목표 - 재무적 가치(Financial Value) -를 달성할 수 있다. 경영자들은 효과적인 전략을 선택하기 위해서는 우선적으로 환경을 올바르게 평가하고 지각할 수 있어야 하며, 이러한 환경이 제공하는 변화에 기업이 역동적으로 적응할 수 있는 전략을 선택해야한다는 사실을 인식해야 한다.

따라서 본 연구는 외식기업의 경영자의 경쟁적인 전략선택능력을 개발하기 위한 환경 분석의 기본적인 틀을 제공하고자 노력하였다. 이 연구의 중요한 관점은 해당 기업의 환경은 경영자 - 의사결정권자 - 의 환경지각에 대한 능력 및 노력에 따라 그 영역이 제한되며, 따라서 경영자에 지각된 환경의 범위 안에서 전략이 선택된다는 것이다. 이러한 관점으로부터 본 연구는 경영자가 환경을 거시적 환경, 과업환경, 그리고 기능별 환경 등을 종합적으로 분석할 수 있는 가이드라인을 제시하였다. 그러나 본 연구는 외식기업이 직면한 환경을 분석함에 있어서 연구자의 독자적이고 제한된 환경진단능력에 의존했다는 한계점을 갖는다. 그러나 본 연구는 제한된 형태의 가이드라인이며, 보다 폭넓은 환경분석이 외식기업의 경영자들에 의해 확장될 수 있을 것이다. 또한 향후의 폭넓은 환경에 대한 진단이 가능한 모든 외식기업의 경영전략계획에 조심스럽게 접목되어야 할 것이다.

ABSTRACT

Organizations should constantly modify and refine the mechanism by which they achieve their purposes- not only by scanning the environmental change and uncertainty, but also by choosing the right strategies. As scanning largely perceived environment, the management need to maintain a systemized perspective on their environment in order to make profitable decisions(strategic choice). Accordingly, this article presents a theoretical framework that top managers or managers of food service organizations can use to analyze their environment as an integrated and systemized whole - a model that take into account the interrelationships among domains of environment and strategic choice. Also, the results of this study will be a guideline for further expanded environmental scanning.

key words: 환경 진단, 거시적 환경, 과업환경, 기능별 환경, 전략적 선택

참고문헌

임봉영, 박상배(1995), 『외식사업개론』, 대왕사, p40-41.

- 정영일, 황수철(2000), 『외식산업정책 수립을 위한 기초 연구』, (사)농정연구포럼
- Ansel, D. and Dyer, C(1999), "A framework for restaurant information technology", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(June): 74-84.
- Bates, D and Eldredge, D. I(1980), *Strategy and Policy*, Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Co., pp 69-70.
- Bitner, Mary J. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, 56(April): 57-71.
- Child, J(1972), "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, 6(January):1-22.
- Khan, M. A(1999), *Restaurant Franchising*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc, p269-275.
- Kotler, Philip, Bowen, John, and Makens, James (1999), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, 2nd Ed.
- Miles, R. E(1980), *Macro Organisational Behaviour*, Goodyear, California.
- Miles, R. E., Snow, C. C. and Pfeffer, J(1974), "Organization-environment: concept and issues", *Industrial relations*, 13, p244-264.
- Muller, C and Woods, R. H(1994), "An Expanded restaurant typology", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(June): 27-37.
- Noble, A. F. and Olsen, M(1986), "The food service industry environment: market volatility analysis", *F.I.U. Hospitality Review*, 4(2): 89-100.
- Olsen, M., Tse, E. and West, J(1998), *Strategic Management in the Hospitality Industry*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc
- Porter, M. E(1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press
- Siu, Tsang and Wong(1997), "What motivates Hong Kong's hotel employees?", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(Oct): 44-49.
- Slattery P. and Olsen, M(1984), "Hospitality organization and their environment", *International Journal of Hospitality Management*, 3(3): 55-61.
- Thompson, J. D.(1967), *Organisation in Action*, McGraw Hill, New York.
- Weick, K. E(1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass: Addison-Wesley

<인터넷 자료>

www.bennigans.co.kr

www.tgif.co.kr

www.marche.co.kr

www.outback.co.kr

www.tonyromas.co.kr