

외식기업의 경쟁력 강화 요인에 관한 연구
— 외식기업 내부요인을 중심으로 —

유택용* · 박면애**

*서울보건대학 조리예술과, **현대지-네트 운영팀장

**Research about Competitive Power High Position of
Food-Service Industry**
— Laying Stress on Eating Out Company Interior Factor —

Taek-Yong Yoo* and Myun-Ae Park**

**Professor, Department of Culinary Art, Seoul Health College*

***Operation Management Team Manager, Hyundai G-net. Co. Ltd*

ABSTRACT

According to construction of global administration environment, all over the world was ended up in infinite competition period.

Because eating out company also competes with another company, it must enjoy competitive power high position to secure high position continuously, classified by formation constituent's individuation and two aspects of organic special quality by the factor. Individuation classified by formation constituent's business ability, personal relations, age factors of Information Technology, and organic special quality classifies by factor of formation culture and result that analyze eating out company's business condition competitive power reinforcement effect factor is same as following. First, was construed by company culture, personal relations, business ability period of ten days with family Restaurant, and Information Technology showed that do not influence. Competitive power reinforcement effect factor with special restaurant was construed by company culture, personal relations, business ability period of ten days, and fast food company culture and Information Technology factor with hotel restaurant company culture by competitive power reinforcement effect factor construe .

Key words : competitive high position, business ability, person interest, report technique, organization culture.

I. 서 론

1. 문제 제기

글로벌 경영환경이 구축됨으로써 급속한 변화를 거듭하고 있음은 물론 국가간 기업간 정보의 교류가 활발해져 기업 및 조직이 수용할 수 있는 정보는 한계를 넘어서 경영환경의 글로벌 조직화로 전 세계는 무한경쟁의 시대에 이르게 되었다. 이러한 경쟁력의 원천은 해당 조직의 핵심 역량을 지원해 주는 주어진 조직을 어떻게 파악하고, 개발하며, 얼마나 체계적으로 관리하는가에 달려 있다. 기업경영자들은 급속한 경영환경 변화에 대응하기 위해 기업 내부 전 구성원 차원에서의 다양한 혁신을 꾀하고 있는 것이 사실이다¹⁾. 외식기업의 경쟁력을 강화하기 위해서는 우선 종업원의 개인적인 요인으로서의 능력을 가지고 있어야 할 것이다. 개인적 능력이라는 것은 환경변화에 적응하는 것은 물론이거니와 끊임없이 변화하는 업무 수행 기기 혹은 도구들의 변화에도 발맞추어 나갈 수 있는 그러한 능력도 포함되는 것이라고 할 수 있을 것이다. 외식기업도 경영층으로서의 관리자의 능력만으로는 변화하는 환경에 적응해 나가기 어렵게 되었다. 즉 조직 구성원 개인으로서의 능력은 물론 조직적 차원에서의 변화에 대한 적응을 하여야 할 것이다. 또한 외식기업의 특성으로서 상품의 질로서 음식에 부가하여 서비스적인 면이 상당히 강조되고 있는 것도 사실이다. 서비스 상품의 질을 향상시키기 위해서는 조직 구성원의 능력적인 면뿐만 아니라 조직 문화로서의 조직 구성원의 전체적인 조화 및 협력도 강조되어야 할 것이다. 코이네(Coyne KP)는 업무 능력차를 지속적 경쟁 우위 요소로 들고 있고¹⁾, Rumelt R, Schendel D and Teece DJ (1991)는 지속적 경쟁 우위의 자원으로서 조직 문화를 강조하였다²⁾. 말론과 로커트(Malone TW & Rockart JF)는 정보기술이 경쟁 우위의 중요한 요인으로 작용한다고 하였다. 선행 연구를 바탕으로 외식기업의 경쟁력을 강화시키기 위한, 개인적 특성으로서의 조직 구성원의 업무능력, 대인관계 그리고 정보기술의 세 요인으로 분류하였으며, 조직 특성으로서 조직문화의 요인으로 선정하여 경쟁력 강화 요인을 분석하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적으로서는 크게 두 측면으로 구분하였으며, 첫째, 인구통계적 특성으로서 근무연수, 직위, 연령, 그리고 외식업태에 따라서 개인적 요인 및 조직적 요인 그리고 경쟁력 강화요인의 특성을 분석하였다. 둘째, 외식기업의 업태로서 패밀리 레스토랑, 패스트푸드, 전문 레스토랑 그리고 호텔 부대 사업장으로서의 외식기업으로 분류하여 외식기업의 내부 요인으로서 개인적 특성과 조직적 특성에 따라 경쟁력 강화에 어떻게 영향을 미치는가를 분석한 것이 본 연구의 목적이다.

3. 연구방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 표본으로서는 외식기업으로서 패밀리 레스토랑, 패스트푸드 그리고 전문 레스토랑과 관광호텔의 부대 사업장으로서의 외식 업태

를 선정하였으며, 표본을 수도권 지역으로 한정하여 설문지를 통하여 분석하였다. 조사방법은 직접 설문지를 배포하여 수거하는 방법으로 유효한 설문지 259부를 이용하여 분석하였다.

II. 이론적 배경

1. 경쟁력 우위의 개념

경쟁우위(competitive advantage)란 기업이 구매자를 위해 창출한 가치가 그것을 창출하기 위해 투입한 코스트를 초과하는 가치에서 생겨나는 것이다. 가치란 구매자가 대가를 지불하고자 원하는 것이며, 우세한 가치는 동일한 혜택을 경쟁자보다 저가로 공급할 수 있거나 고 가격을 상쇄하고도 남을 만한 특유의 혜택을 제공하는 데서 생기는 것이다.

아아커(Aaker, 1989)는 지속적 경쟁우위를 첫째, 진정한 차이를 낼 수 있는 실질적이고 충분할 것, 둘째, 환경변화나 경쟁자의 행동에 쉽게 영향을 받지 않는 지속적일 것, 셋째, 이러한 지속적 경쟁우위를 고객들에게 인식시킬 수 있어야 할 것이라는 속성을 지녀야 한다고 하였다. 경쟁우위는 환경변화에 대응하는 기업의 전략적 대응을 포함하고 있는 개념으로 최근의 기술의 변화, 시장의 글로벌화, 기업의 다국적화 현상 등이 급진전하면서 경쟁우위의 원천도 계속 변화하고 있다. 이에 따라 코곳(B Kogut)은 비교 우위와 경쟁우위의 결합에 의한 기업의 국제 경영 전략을 제시하고 있는데, 기업은 비교 우위에 입각하여 입지를 선택하고, 경쟁우위에 입각하여 경영 활동의 국제적 배분을 해야 한다는 것으로, 바꿔 말하면 비교 우위는 기업이 입지한 지역의 가격요소에 따라 결정되며, 경쟁우위는 규모의 경제, 학습, 범위의 경제, 실질 옵션에 의하여 결정되어진다고 하였다³⁾. 구마왓(Ghemawat, 1986)은 지속적 경쟁 우위를 규모의 혜택, 접근우위, 경쟁자 행동 제한의 세 가지로 나누어 설명하고 있다. 투입요소를 최대의 이익으로 제품과 서비스로 변형할 수 있는 능력의 기업간 차이로써의 우위를 말하는 것으로 기업 특유의 우위라고 한다. 사적 전유의 특성으로부터 나오는데 그 특성은 실제적인 비용과 불확실성 없이는 경쟁자에 의해 모방될 수 없는 것이다. 이러한 우위는 기업을 전체적으로 보아서는 이해되어질 수 없고 설계, 생산, 마케팅, 조달, 제품지원 등을 수행하는 기업의 개별활동으로부터 나타난다.⁴⁾

2. 경쟁력 강화의 유형

기업이 경쟁 우위를 누린다는 것은 경쟁에서 승리한다는 것, 다시 말해서 고객이 그 기업의 제품을 선택한다는 것을 의미한다. 이는 경쟁 우위 개념을 직접적으로 정의하지 않고 결과적으로 정의한 것이다⁵⁾.

경쟁 우위에는 두 가지 유형이 있는데 원가 우위(cost advantage)와 차별화 우위

(differentiation advantage)이다. 원가 우위란 경쟁기업과 비교한 상대적 원가(relative cost)이며, 차별화 우위란 고객이 지각하는 독특성(uniqueness)을 말한다.

두 가지의 기본적 경쟁우위는 다음 세 가지 본원적 전략으로 나뉘는데 원가 우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략이 그것이다⁶⁾.

원가 우위 전략과 차별화 전략은 산업의 광범위한 영역에서 경쟁우위를 추구하는 반면 집중전략은 다시 원가 집중 전략과 차별화 집중 전략으로 나눌 수 있다. 원가 우위 전략은 가장 명확한 전략이다. 이를 추구하는 기업은 산업 내에서 가장 낮은 원가를 실행하려 한다. 따라서 모든 원가 우위를 찾아야 하는데 경험 곡선 효과, 규모의 경제, 유리한 입지들이 그 내용 등이다. 원가 우위 기업은 경쟁기업과 비슷하거나 낮은 가격에서도 높은 수익을 얻을 수 있다. 두 번째 본원적 전략은 차별화 전략으로 이 전략을 추구하는 기업은 고객이 인식할 수 있는 광범위한 차원에서 차별화를 추구하게 된다. 차별화 방법은 산업마다 독특하며, 제품, 운송시스템, 마케팅, 그 밖의 광범위한 영역에서 이루어질 수 있다. 차별화의 내용은 실질적이어야 하며, 경쟁기업의 표준화된 제품에 비해 고객에게 더 많은 가치를 제공해 주어야 하며 차별성이 쉽게 모방되지 않고 지속될 수 있어야 한다. 집중화 전략은 산업내의 세분시장(segment)을 목표시장으로 정하고 여기에 적합한 전략을 수행함으로써 경쟁기업을 배제시키는 것을 목적으로 한다. 집중화 전략도 두 가지로 나뉘는데 원가 우위에 바탕을 둔 집중화 전략과 차별화 우위에 바탕을 둔 집중화 전략으로 나뉜다. 전자는 원가 집중 전략으로 세분산업의 원가 요인에 중점을 두는 한편, 후자는 차별화 집중 전략으로 고객의 독특한 욕구에 중점을 둔다. 기업은 이들 본원적 전략 중에서 하나를 선택해야 한다. 이는 이들 전략은 서로 비용이 수반되기 때문에 동시에 누리는 것은 쉽지가 않기 때문이다. 따라서 효과적이고 효율적인 방법을 사용하거나 새로운 기술을 채택함으로써 원가 절감과 동시에 차별화를 심화시킬 수 있을 것이다⁷⁾.

3. 외식기업의 경쟁 우위 전략

외식기업은 변화하는 시장환경과 고객의 요구에 대응할 수 있는 미래지향적 시각과 장기적 전략을 수립해야 한다. 외식기업이 경쟁기업에 우위를 확보하기 위해서는 기업이 보유하고 있는 자원이나 기술을 독특하게 만들고, 이러한 경쟁 우위가 그 기업이 소속된 시장에서 요구하는 성공요인과 동일하도록 하기 위해 외식기업은 산업의 구조를 이해하고 자사의 강점과 약점을 분석하여 경쟁 우위를 창출하고 유지하는 전략을 수립해야 한다. 기업의 최종 목표는 기업조직의 경쟁 우위를 통한 이윤 창출이며, 경쟁 우위 전략을 위한 외식기업의 성장 전략으로 시장 침투 전략, 시장 개발 전략, 제품 개발 전략, 다각화 전략으로 분류할 수 있다⁸⁾.

외식기업이 경영목적을 달성하기 위해서는 경쟁기업에 비해 경쟁 우위를 확보하고 있어야 한다. 경쟁기업에 비해 높은 수익을 얻기 위해서는 비용 우위와 차별화 우

위의 두 가지가 있다. 비용 우위 전략은 동일한 품질의 메뉴를 경쟁기업보다 낮은 비용에 생산하여 저렴하게 판매하여 비용상 우위를 달성하여 높은 시장 점유율과 수익을 달성하는 전략이다. 원가 우위 전략은 규모의 경제를 실현할 수 있는 설비, 경험에 의한 원가 절감, 원가와 총 경비의 엄격한 통제, 서비스, 광고, 인력 등에서 원가 최소화를 통하여 경쟁 우위를 달성한다. 맥도날드, 롯데리아, 피자헛, KFC 등 대부분의 패스트푸드 기업들은 센트럴 키친을 통한 생산, 대량의 식재료 구매, 광고 활동 등에서 원가 절감을 활용한 원가 우위 전략을 실행하고 있다.

차별화 우위 전략은 경쟁기업이 제공하지 못하는 독특한 제품이나 서비스 또는 모방하기 어려운 차별화 된 메뉴를 생산하여 경쟁 우위를 확보하려는 전략이다. 디자인 광고 등을 통하여 소비자에게 차별화 된 이미지를 구축하거나 높은 서비스와 품질을 제공함으로써 경쟁 우위를 획득한다. 대규모 레스토랑 또는 체인 레스토랑들은 점포수와 규모의 경제를 통한 원가 절감으로 수익을 실현하고 있지만, 대부분의 레스토랑에서는 제품과 서비스 차별화에 노력하고 있다. 마이클 포터는 기업이 경쟁기업과의 경쟁에서 우월한 경쟁 우위를 확보하기 위한 본원적 전략을 원가 우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략의 세 가지로 구분하였는데 기업은 그 중에서 한 가지만 선택함으로써 경쟁적 위치를 차지할 수 있다고 하였다.⁹⁾ 집중화 전략(focus strategy)은 제품이나 서비스를 세분시장에 집중하여 경쟁 우위를 갖는 전략으로 집중화 전략은 원가 우위 또는 차별화 전략을 토대로 실행할 수 있다. 원가 우위를 기반으로 저가의 세분시장 또는 고가의 세분시장을 목표로 할 수 있다. 상류층 지역에 살고 있는 높은 소비력을 지닌 고객을 대상으로 고가격의 음식과 분위기, 서비스로 집중화된 차별화 전략을 실행하는 레스토랑이 그 예이다. 외식 산업 시장에는 경쟁자가 존재하고, 선택 가능한 전략도 그 외식기업이 시장에서 차지하고 있는 포지션에 따라 다르다. 특정시장에서 경쟁하는 외식기업들은 규모와 자원, 시장 점유율, 장기적 이익 추구 등 기업의 목표와 자원에 따라 시장에서 수행하는 역할에 따라 선도적 전략, 도전적 전략, 추종적 전략, 적소적 역할에 기초하여 경쟁적 전략으로 분류할 수 있다.

Ⅲ. 실증분석

〈표 1〉은 본 설문에서 작성된 인구 통계적 특성부분을 빈도 분석한 것이다. 인구 통계적 특성으로서는 근무년수, 직위, 연령의 세 부분과 설문조사의 대상으로서 외식업태를 포함하여 서술하였다.

먼저 근무년수에서는 1~3년 미만 근무한 종사자의 수가 가장 많은 것으로 나타났으며, 근무년수가 올라갈수록 점점 그 숫자가 줄어드는 특성으로서 이는 경영 구조상으로서의 특성인 것으로 볼 수 있다. 그리고 5년 이상 근무한 종사자의 숫자가 상대적으로 통계 분석상 그 숫자가 적으나 경영층을 형성하는 것이기 때문에 어쩔 수

〈표 1〉 인구통계적 특성

	구 분	빈 도	퍼센트
근무년수	1~3년 미만	169	65.251
	3~5년 미만	62	23.938
	5~7년 미만	11	4.247
	7~10년 미만	10	3.861
	10년 이상	7	2.703
직 위	사원	226	87.261
	대리급	21	8.108
	과장급	9	3.472
	부장급 이상	3	1.158
연 령	20대	213	82.239
	30대	39	15.058
	40대	6	2.317
	50대 이상	1	0.386
외식업체	패밀리레스토랑	150	57.915
	전문레스토랑	30	11.583
	패스트푸드	54	20.849
	기타	25	9.653
	합계	259	100%

없는 상황으로 볼 수 있어 분석에 포함시키기로 하였다. 다음은 직위의 경우는 대리급 이하의 경우가 거의 95% 이상으로 나타나고 있음을 알 수 있고 역시 과장급 이상의 경우는 그 빈도수가 낮은 특성을 보이고 있음을 알 수 있다. 연령의 경우는 20, 30대가 가장 많은 비율을 보이고 있는 반면에 50대 이상의 경우는 1명의 표본이 나타남으로 인하여 이는 분석상 이 특성요인을 대표할 수 없기 때문에 분석에서는 제외하였다. 그리고 본 논문의 목표를 달성하기 위하여 설문지를 작성하여 배포하였는데 그 대상이 외식기업으로 한정하였다. 그 표본으로서 패밀리 레스토랑, 전문 레스토랑, 패스트푸드 그리고 기타의 네 부분으로 구분하였다. 기타 부분은 호텔 내에 소속해 있는 외식업을 포함하였다. 기술통계 분석한 결과를 보면 대부분 20여 업체에서 50여 업체의 균등하게 나타났으나 패밀리 레스토랑이 가장 많은 표본으로 나타났다.

〈표 2〉는 본 연구의 실증분석을 실시하기 이전에 응답한 설문내용의 각 항목내 변수간 내적 일치성이 있는지 살펴보는 것이다.

이를 위해서 변수간 내적 일치성이 존재하는지를 살펴보기 위해서는 크론바하 알파 분석(Chronbach's Alpha Analysis)을 실시하였다.

신뢰도 분석한 항목으로서 업무능력, 대인관계, 정보기술, 기업문화 그리고 경쟁력

〈표 2〉 신뢰도 분석

구 분	문항수	Chronbach's Alpha	비 고
업무능력	6	0.8086	
대인관계	7	0.7927	
정보기술	9	0.7930	
기업문화	7	0.7985	
경쟁력 강화	8	0.7271	

강화 요인으로서 총 다섯 개의 요인으로 구성하였다. 이 다섯 요인 중에서 업무능력의 경우는 6문항으로서, 신뢰도 계수가 0.8086, 그리고 대인 관계 요인은 7개의 항목으로서 0.7927로 나타났다. 이는 내적 일관성 분석에서 0.6 이상으로 나타날 경우에는 내적 일관성이 있는 것으로 볼 수 있기 때문에 이 두 요인의 경우도 내적 일관성이 있는 것으로 보면 될 것이다. 정보기술 요인은 9문항, 기업문화 7문항 그리고 경쟁력 강화가 8문항으로서 세 요인 공히 0.7 이상으로 나타남을 알 수 있다. 따라서 본 연구를 위한 설문 응답 내용 결과 각 변수간 응답치들의 내적 일관성이 존재하기 때문에 신뢰도가 있는 것으로 분석되었으며, 회수된 데이터를 토대로 하여 목적에 맞는 분석을 실시하여도 아무런 문제가 없는 것으로 판명되었다.

1. 기업 내부 요인 및 경쟁력 강화 차이 분석

본 연구에서 평균 차이 분석은 표본 특성에 따라서 경쟁력에 미치는 영향요인 그리고 그 결과 요인의 특성이 어떻게 차이가 나타나는지를 분석한 것이다. 여기에서 인구통계적 특성에서 근무 년수, 직위, 연령 그리고 외식업체의 네 부분과 경쟁력 강화를 위해서 미치는 영향 요인으로서 업무능력, 대인관계, 정보기술 그리고 기업문화의 네 부분과 경쟁력 강화 요인의 한 부분과의 평균관계를 통하여 분석한 것이다.

먼저 근무 년수별 평균 차이 분석 결과는 〈표 3〉에 나타나 있다. 여기서 나타난 결과를 보면 먼저 업무능력과 정보기술의 경우는 1% 이내에서 종업원들의 근무한 기간에 따라서 다르게 나타남을 알 수 있으며, 기업문화와 경쟁력 강화 요인의 경우에는 10% 범위 이내에서 근무 기간별 차이가 나타남을 알 수 있다.

그러나 대인 관계의 경우는 근무한 연수가 다름에 따라 경쟁력 요인은 물론 경쟁력에 미치는 영향 요인이 다르게 나타나지 않는 특성을 보이고 있다. 먼저 업무 능력의 경우는 근무한 기간이 오래 되면 오래될수록 업무능력은 높게 나타남을 알 수 있다. 이는 아직 우리나라 외식업계의 업무 능력은 경험이 중요한 요인이 되는 것으로 나타난다고 해석할 수 있을 것이다.

정보기술 측면에서는 오히려 근무 년수가 낮게 나타나는 종사원일수록 평균점수가 높게 나타나는 특성을 보이고 있으며, 상대적으로 근무 년수가 높게 나타나는 종

〈표 3〉 근무년수별 평균 차이 분석

구 분		업무능력	대인관계	정보기술	기업문화	경쟁력강화
1~3년 미만	평균	4.7919	4.6369	4.2078	4.6898	4.4238
	표준편차	0.9105	0.8446	0.7923	0.8850	0.7515
3~5년 미만	평균	5.3387	5.1452	4.2151	4.6797	4.4073
	표준편차	0.9652	1.1220	1.0802	1.0117	0.6637
5~7년 미만	평균	4.7727	5.0130	4.2424	4.5584	4.0909
	표준편차	0.6636	1.0565	1.1275	0.4843	0.6126
7~10년 미만	평균	5.7500	5.3000	4.0900	5.4571	5.0125
	표준편차	1.2478	0.8038	1.1292	0.9351	1.0466
10년 이상	평균	5.1429	5.7959	3.4365	4.3265	4.6964
	표준편차	0.7724	0.3943	0.6410	1.0423	0.7425
F값		5.9714	0.9964	3.9381	2.1006	2.3741
유의도		0.0001	0.4101	0.004	0.0812	0.0527

업무일수록 정보기술이 낮은 점수를 보이고 있으며 이는 또한 근무한 기간에 따라 통계적으로 유의하게 나타나는 것으로 분석되었다. 그리고 경쟁력 강화 요인으로서 근무 기간이 오래된 종사원일수록 더 높다고 응답하고 있으며 10%의 수준 이내에서 통계적으로 유의한 것으로 판명되었다. 다음은 직위별 평균 차이 분석을 실시한 것으로서 직위 부분은 사원, 대리급, 과장급 그리고 부장급 이상으로 구분하여 실시하였다. 여기에서 부장급의 경우 표본의 수가 부족하나, 실제 그 대상의 수가 적기 때문에 부득이하게 통계분석에 포함하였다.

분석 결과를 보면 업무 능력과 정보 기술의 경우가 1% 수준 이내에서 직위간 유의

〈표 4〉 직위별 평균 차이 분석

구 분		업무능력	대인관계	정보기술	기업문화	경쟁력강화
사 원	평균	4.9034	5.1337	4.1979	4.6695	4.4265
	표준편차	0.9278	0.9487	0.8737	0.9186	0.7242
대리급	평균	5.7698	5.3673	5.0423	5.0204	4.4524
	표준편차	0.9257	0.5935	1.0526	0.9403	0.9814
과장급	평균	3.4167	5.2857	3.6667	4.5714	4.1250
	표준편차	0.3536	0.4041	0.1571	0.0000	0.3536
부장급 이상	평균	5.4444	5.4762	4.7778	5.0476	5.2500
	표준편차	0.9179	0.5017	0.8389	0.8729	0.5449
F값		7.7628	0.5475	6.4546	1.0942	1.3249
유의도		0.0001	0.6502	0.0003	0.3521	0.2667

한 평균 차이가 있는 것으로 분석되었다. 반면에 경쟁력 강화 영향 요인에서는 대인관계, 기업문화의 경우, 그리고 경쟁력 강화 요인에서는 직위간 평균 차이가 나타나지 않는 특성을 보이고 있음을 알 수 있다.

업무능력과 정보기술의 경우는 대리급이 가장 높은 특성을 보이고 있는 것으로 분석되었음을 알 수 있다. 그리고 직위간 특성에서는 사원과 과장 그리고 부장급의 경우는 대인관계가 높은 특성을 보이고 있으며 반면에 대리급의 경우는 업무 능력이 높게 나타나는 것으로 분석되었다.

<표 5>는 연령별 평균 차이 분석을 한 것으로서 연령을 20대, 30대 그리고 40대와 50대의 네 부분으로 분류하였는데, 50대 이상의 경우는 그 표본이 1명으로 나타나 대표성이 부족한 관계로 분석에서 제외시켰다.

<표 5> 연령별 평균차이 분석

구분		업무능력	대인관계	정보기술	기업문화	경쟁력 강화
20대	평균	4.8576	5.0791	4.1857	4.6915	4.4302
	표준편차	0.9401	0.9533	0.8580	0.9368	0.7256
30대	평균	5.5641	5.4982	4.6268	4.7253	4.3558
	표준편차	0.9126	0.6388	1.1458	0.8661	0.8663
40대	평균	5.0556	5.6905	4.6852	4.8810	5.0833
	표준편차	0.7865	0.6541	0.4001	0.7635	0.3926
F값		6.3224	3.0764	3.7677	0.1020	1.7890
유의도		0.0004	0.0282	0.0113	0.9588	0.1497

분석 결과를 보면 업무 능력의 경우는 F값이 6.3224에서 1% 수준 이내에서, 정보기술과 대인관계의 경우는 5% 수준 이내에서 연령별 평균 차이가 통계적으로 유의하게 나타나는 것으로 분석되었다.

반면에 기업문화와 경쟁력 강화 요인의 경우 연령별 유의한 평균 차이가 나타나지 않는 것으로 분석되었다. 업무능력에서는 30대가 가장 높게 나타났으며 다음이 40대로 나타났고 20대가 가장 낮게 나타나는 특성을 보이고 있으며 이는 통계적으로 유의한 특성을 보이고 있다.

대인관계의 경우는 연령층이 높을수록 높은 평균점수를 보이고 있으며 이도 또한 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 정보기술 면에서는 30, 40대가 높게 나타난 특성을 보이고 있으며 20대가 낮게 나타남을 알 수 있다. 이는 실제 20대가 컴퓨터에 많이 적응하고 있는 세대이긴 하지만 실제 외식업체에서 사용하는 정보의 경우와는 사뭇 다른 특성이 있기 때문인 것으로 해석할 수 있을 것이다.

<표 6>은 외식업체 유형별 평균 차이를 분석한 것이다. 앞에서 서술한 것과 같이

외식업체의 유형을 크게 네 부분으로 구성하여 경쟁력 강화와 그 영향 요인과의 차이를 분석하였다.

〈표 6〉 외식업체 유형별 평균 차이 분석

구 분	업무능력	대인관계	정보기술	기업문화	경쟁력 강화	
패밀리레스토랑	평균	4.9233	5.0810	4.2941	4.7352	4.4683
	표준편차	1.0083	0.9432	0.8947	0.9183	0.7746
전문레스토랑	평균	5.2611	5.2429	3.8370	4.5762	4.5000
	표준편차	0.8585	0.4937	0.8551	0.8443	0.7706
패스트푸드	평균	4.8426	5.3175	4.3498	4.7884	4.3750
	표준편차	0.9205	1.0214	0.8989	0.9564	0.6304
기타	평균	5.1600	5.1714	4.4622	4.4629	4.2950
	표준편차	0.8214	0.9249	1.0337	0.9233	0.7954
F값	1.6885	0.9801	2.8388	0.9765	0.5816	
유의도	0.1699	0.4027	0.0385	0.4044	0.6276	

분석결과에서 정보기술 요인이 F값이 2.8388에서 1% 범위 이내에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타난 반면 업무능력, 대인관계 그리고 기업문화 및 경쟁력 강화 요인에서는 유의한 평균 차이가 나타나지 않는 것으로 분석되었다.

정보기술에서는 기타 요인 즉, 호텔 내에 포함되어 있는 외식업체가 가장 높은 것으로 분석되었다.

2. 외식기업 경쟁력 강화 영향분석

경쟁력 강화를 위하여 선행 연구된 영향요인으로서 외식업체 종사원의 업무능력, 대인관계 그리고 정보기술과 기업 문화 요인을 설문조사한 후 경쟁력 강화를 위하여 어떠한 요인이 어느 정도 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 또한 영향분석을 외식업체별로 구분하여 실시하였다.

그 결과를 살펴보면 먼저 패밀리 레스토랑의 경쟁력 강화를 위하여 미치는 영향요인을 분석한 것이 〈표 7〉이다.

전체 회귀모형에서는 t 값이 7.9989에서 1% 수준 이내에서 경쟁력 강화에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 그리고 회귀모형의 설명력이 40% 정도로 나타나 모형의 설명력도 높다는 것을 알 수 있다.

기업문화와 대인관계가 경쟁력에 미치는 영향에서는 1% 수준 이내에서, 그리고 업무능력의 경우는 10% 이내에서 경쟁력 강화에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었으며, 반면에 정보기술의 경우는 경쟁력 강화에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 패밀리레스토랑의 경쟁력 강화 영향분석

구 분	표준화 계수		비표준화 계수 B	t	유의확률
	베타	표준오차			
(상수)		0.3990	3.1916	7.9989	0.0000
업무능력	0.1750	0.0688	0.1344	1.9553	0.0525
대인관계	0.2930	0.0761	0.2406	3.1635	0.0019
정보기술	0.0672	0.0786	0.0582	0.7407	0.4601
기업문화	0.3975	0.0777	0.3353	4.3137	0.0000

$R=0.4492, R^2=0.4018, F=9.1627, p=0.0000.$

경쟁력 강화요인에 미치는 영향 정도를 보면 정보기술을 제외한 세 요인에서 기업 문화가 가장 높은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 다음이 대인관계로 나타났다.

전문 레스토랑의 경쟁력 강화 요인의 영향을 분석한 것으로서 그 결과는 〈표 8〉에 나타나 있다.

분석 결과를 살펴보면 정보기술을 제외한 나머지 세 요인은 경쟁력 강화에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전체 회귀모형의 적합도에서는 F값이 6.643에서 1% 수준 이내에서 경쟁력 강화에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었으며 모형의 설명력에서는 41%로 나타나 역시 높은 특징을 보이고 있음을 알 수 있다.

경쟁력 강화에 미치는 영향은 기업문화가 가장 높은 영향을 미치고 있음을 알 수 있으며 다음이 대인관계 그리고 업무 능력의 순으로 나타나 앞의 분석에서 나타난 패밀리 레스토랑의 경우와 같이 기업문화가 경쟁력 강화요인에 가장 많은 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

다음은 패스트푸드의 경쟁력 강화에 미치는 요인을 분석한 것으로서 그 결과는 〈표 9〉에 나타나 있다.

전체회귀모형의 적합도는 F값이 31.3678에서 1% 수준 이내에서 경쟁력 강화에 유

〈표 8〉 전문레스토랑의 경쟁력 강화 영향 분석

구 분	표준화 계수		비표준화 계수B	t	유의확률
	베타	표준오차			
(상수)		0.472	3.164	6.699	0.000
업무능력	0.182	0.081	0.140	1.741	0.085
대인관계	0.285	0.091	0.239	2.636	0.010
정보기술	0.056	0.092	0.049	0.528	0.598
기업문화	0.403	0.092	0.340	3.688	0.000

$R=0.449, R^2=0.412, F=6.643, p=0.000.$

〈표 9〉 패스트푸드의 경쟁력 강화 영향 분석

구 분	표준화 계수		비표준화 계수 B	t	유의확률
	베타	표준오차			
(상수)		0.3117	1.6901	5.4231	0.0000
업무능력	0.0716	0.0877	0.0491	0.5592	0.5786
대인관계	0.0872	0.0665	0.0538	0.8102	0.4217
정보기술	0.1926	0.0699	0.1351	1.9337	0.0589
기업문화	0.8305	0.0661	0.5474	8.2842	0.0000

$$R=0.8480, R^2=0.7192, F=31.3678, p=0.0000.$$

의한 영향을 미치고 있는 것으로 판명되었으며, 모형의 설명력도 약 72%로 나타나 높은 특성을 보이고 있어 적합한 회귀모형으로 볼 수 있다. 하위요인의 영향 정도의 분석에서는 기업문화의 경우는 1% 수준 이내에서 경쟁력 강화요인에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 다음으로 정보기술이 10% 수준 이내에서 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 반면에 업무능력과 대인관계의 경우는 위에서 분석한 패밀리 레스토랑과 전문 레스토랑과는 다르게 나타나고 있는 특성을 보이고 있으며 하위요인의 영향력의 분석에서는 역시 기업문화가 경쟁력 강화에 가장 높은 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

다음으로 기타 요인으로서 호텔 내에 포함되어 있는 외식업체로서 레스토랑의 경쟁력 강화에 미치는 영향요인을 분석한 것으로서 그 결과는 〈표 10〉에 나타나 있다.

〈표 10〉 기타 경쟁력 강화 영향 분석

구 분	표준화 계수		비표준화 계수 B	t	유의확률
	베타	표준오차			
(상수)		1.2523	3.2445	2.5909	0.0175
업무능력	0.2572	0.2462	0.2490	1.0114	0.3239
대인관계	0.3474	0.2206	0.2988	1.3542	0.1908
정보기술	-0.1047	0.1512	-0.0805	-0.5325	0.6003
기업문화	0.4344	0.1953	0.3742	1.9156	0.0698

$$R=0.4810, R^2=0.4414, F=1.5051, p=0.2385.$$

전체 회귀모형의 적합도에서 F값이 1.5051로 나타났고, 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

영향을 미치는 하위요인에서는 기업문화 요인만이 10% 정도 범위 내에서 경쟁력 강화요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

IV. 결 론

글로벌 경영 환경이 구축됨으로써 전 세계는 무한의 경쟁시대에 이르게 되었다. 이러한 경쟁력의 원천은 해당조직의 핵심 역량을 지원해 주는 주어진 조직을 어떻게 파악하고 개발하며, 체계적으로 관리하느냐의 여부에 달려 있다. 외식기업의 경쟁력을 강화하기 위해서는 개인적 능력 강화와 관리자의 능력만으로는 변화하는 환경에 적응해 나가기 어렵게 되었다. 따라서 조직 구성원의 개인적인 능력은 물론 조직적 차원에서의 변화에 대한 적응을 하여야 할 것이다. 외식기업의 특성으로서 서비스상품의 질을 향상시키기 위해서는 조직 구성원의 능력적인 면뿐만 아니라, 조직문화로서의 조직 구성원의 전체적인 조화와 협력도 강화되어야 할 것이다. 본 연구는 외식기업의 경쟁력을 향상시키기 위한 내부 요인으로서 조직 구성원의 개인적 특성과 조직적 특성의 두 가지 측면으로 분류하였다. 개인적 특성으로는 조직 구성원의 업무능력, 대인관계, 정보기술의 세 요인으로 분류하였고, 조직적 특성으로서 조직문화의 요인으로 분류하여 패밀리 레스토랑, 패스트푸드, 전문 레스토랑, 관광호텔 레스토랑을 대상으로 외식기업의 내부 요인으로서 개인적 특성과 조직적 특성에 따라 경쟁력 강화에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하였는데 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 근무년수별 평균 차이 분석을 한 것으로 업무 능력의 경우는 기간이 오래될수록 업무능력은 높게 나타나 경험이 중요한 요인이 되는 것으로 나타났다. 정보기술 측면에서는 근무년수가 낮게 나타나는 종업원일수록 평균점수가 높게 나타나는 특성을 보였고, 대인관계의 경우는 근무한 년수에 따라 영향 요인이 다르게 나타나지 않는 특성을 보였다. 경쟁력 강화 요인으로서 근무기간이 오래된 종업원일수록 더 높게 응답하였다.

둘째, 연령별 차이 분석 결과 업무능력, 정보기술, 대인관계의 경우는 통계적으로 유의하게 분석된 반면 기업문화와 경쟁력 강화 요인의 경우는 연령별과는 유의한 평균 차이가 나타나지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 외식업체 유형별, 패밀리 레스토랑, 전문 레스토랑, 패스트푸드, 호텔 레스토랑을 분석한 결과 정보기술 요인만이 통계적으로 유의한 차이를 나타내고 있는 것으로 나타났고, 호텔 레스토랑이 정보 기술 요인에서 가장 높은 것으로 분석되었다.

넷째, 업태별 패밀리 레스토랑의 경쟁력 강화 요인 영향 분석 결과로는 업무능력, 대인관계, 기업문화 요인이 영향을 미치는 것으로 나타난 반면 정보기술은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다섯째, 전문 레스토랑의 경쟁력 강화 요인으로는 기업문화가 가장 높은 영향을 미치고 있음을 알 수 있었으며, 다음이 대인관계, 업무능력의 순으로 나타나 패밀리 레스토랑의 경우와 같은 요인이 경쟁력 강화의 요인으로 분석되었다. 여섯째, 패스트푸드의 경쟁력 강화 영향 분석 결과로는 기업문화와 정보기술이 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 업무능력과 대인관계의 경우는 위에

서 분석한 패밀리 레스토랑과 전문 레스토랑과는 다르게 나타나는 특성을 보이고 있다. 그러나 전체 회귀모형의 적합도에서 통계적으로는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었고, 기업문화 요인만이 경쟁력 강화 요인에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 연구의 한계로는 연구대상 지역을 수도권으로 한정된 것과 횡단분석을 실시함에 따라서 변화를 설명하는데 어려움이 나타날 수 있다. 종단분석을 실시함으로써 이를 보완할 수 있을 것이다.

참고문헌

1. 나상익 역 (1988) : 지식경영, 서울 : 21세기북스.
2. Aaker DA (1989) : Managing assets and skills : The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*.
3. Kogut B (1985) : Designing global strategies comparative and competitive value-added chains. *Sloan Management Review*, Summer.
4. Ghemawat (1991) : Commitment: The Dynamic of Strategy (Free Press).
5. Hall R (1993) : *Op cit.*, 607-618.
6. 조동성 역 (1991) : 경쟁우위. 교보문고.
7. 어운대, 방호열 (1998) : 전략경영. 학현사.
8. Barney J (1991) : Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99-100.
9. Teece D, Pisano G, Shuen A : *Op. cit.*, pp. 90-92.
10. Kotler P, Amstrong G (1996) : Principle of marketing. 8th ed., Prentice-Hall.
11. Hoffer CW, Schendel DE (1978) : Strategic Management : A New View of Business of Business Policy and Planning. Little Brown & Company.
12. Porter ME (1980) : Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitive. New York: Free Press.
13. Dave U, Lake D (1991) : Organizational Capability: creating competitive advantage. *Academy of Management Executive* 5(1).
14. Itami H, Roehl TW (1987) : Mobilizing Invisible assets. Harvard University Press, Cambridge.
15. Coyne KP : *Op. cit.*, pp. 54-56.
16. Lado AA, Boyd NG, Wright P (1992) : Mason R, Dickel S (1989) : Strategic Management. 3rd ed., Addison Wesley, p. 162.