

관리자와 조리사가 인식하는 한식당 운영 관리에 대한 중요도와 수행도 평가

이나영¹ · 이주연² · 곽동경^{2*}

¹대전대학교 식품영양학과, ²연세대학교 식품영양학과

Evaluation of Importance and Performance for Operation Management by Managers and Chefs at Korean Restaurants

Na-Young Yi¹, Ju-Yeon Lee² and Tong-Kyung Kwak^{2*}

¹Dept. of Food & Nutrition, Daejeon University, Daejeon 300-761, Korea

²Dept. of Food & Nutrition, Yonsei University, Seoul 120-749, Korea

ABSTRACT

The purposes of this study were to investigate managers' and chefs' perception on importance and performance of operation management of Korean restaurants, and to examine Importance-Performance Analysis (IPA) for operation management. A total of 342 managers and chefs working at Korean restaurants in Seoul and Gyeonggi province were surveyed and 314 responses were returned. Excluding responses with missing data, 250 responses were used for data analysis. In terms of importance of operation management attributes, 'sanitation management (4.38)' category received the highest scores, followed by 'facility and equipment management (4.35)', 'service management (4.17)', 'production management (4.04)', 'inventory and financial management (4.04)' and 'marketing (3.25)'. In terms of performance, the highest operation management attribute was associated with 'sanitation management (4.00)', followed by 'facility and equipment management (3.80)', 'production management (3.69)', 'inventory and financial management (3.55)', 'service management (3.51)' and 'marketing (2.53)'. As the results of IPA, 'customer care and hospitality education for hall servers', 'training hall servers for menu explanation to customers', and 'neat appearances and clean uniforms of the hall servers' fell into the Quadrant II (concentrate here).

Key words : Korean restaurant, operation management, IPA analysis

서 론

국내 외식시장 규모는 1982년 2.6조 원에 대비해 2010년 67.6조 원으로 28년간 26배 급성장하였으며, 종사원수는 1,609,103명에 이른다(2013 한국외식연감, 2013). 2010년도 기준으로 우리나라 일반 음식점업 사업체 수는 317,908개이며, 이중 한식은 281,551개(88.5%), 중식 21,071개(6.6%), 양식 7,997개(2.5%), 일식 6,259개(1.9%), 기타 1,030개(0.3%)로 조사되었고, 한식업계는 매출 32.2조 원으로 전체 음식점업 사업체 매출액의 절반 정도를 차지하고 있다(2013 한국외식연감, 2013). 가구당 월평균 외식 지출비는 1982년 6,081원에서 2011년에는 월 306,159원으로 크게 증가하였으며, 이는 전체 식료품비의 약 47.3%에 해당되어 외식이 가계비에서 큰 비중을 차지하게 되었다(국가통계포털, 2012). 이처럼 외식산업은 양적으로 크게 성장하였지만, 질적인 성장은 이를 따라가지 못하고 있는 실정이다. 음식점업은 영세 자영업자가 차지하는 비율이 매

우 높고, 진입장벽이 낮아 전문경영의 노하우가 없이도 누구나 쉽게 시작할 수 있어 빈번한 폐업과 재창업이 반복되는 경우가 많다. 특히, 한식당의 경우에는 개인 업체로 운영되는 비율이 96.8%로 대부분을 차지하여(통계청, 2010), 생산·운영, 경영 및 관리적 측면에서 표준화 및 시스템화 되어 있지 못한 경우가 대부분이다. 따라서 영세 자영업 형태의 대다수 한식 음식점의 경쟁력 강화와 경영 안정을 위해서는 체계적인 생산 및 운영 관리를 위한 토대가 마련되어야 한다.

일반음식점 중 가장 높은 시장 점유율을 보인 한식당은 현재 생계형 식당에서부터 고가의 한정식 식당까지 다양한 유형으로 운영되고 있고, 다양한 업태의 출현으로 경쟁이 더욱 치열해지고 있다. 또한 한식당은 타 업종에 비해 영세한 규모로 운영되는 경우가 많아 운영 및 관리, 조직과 서비스 등 모든 측면에서 체계적인 시스템을 갖추지 못하여 경영에 많은 어려움이 있는 것으로 지적되고 있다(Choi IS 2001). 그러나 현재 국내 한식당 운영 관리에 대한 정확한 분석이 이루어지지 않고 있으며, 한식당 현장에서 적용 가능한 현장 운영 관리 방안의 개발 및 적용이 이루어지지 못한 실정이다. 그러므로 한식당은 치열한 경쟁에서 우위에 설 수 있고,

*Corresponding author : Tong-Kyung Kwak, Tel : +82-2-2123-3120, Fax : +82-2-2123-8127, Email: kwaktk@yonsei.ac.kr

다양한 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있으며, 양질의 음식과 서비스를 제공하면서도 수익성이 있는 한식당으로 성장·발전시킬 수 있는 새로운 관리방안이 요구된다.

한식은 식재료 및 구성, 조리 방법, 영양, 상차림과 식사문화에 있어 우수한 평가를 받고 있으며(Kim JS 2005), 최근 한류 열풍으로 한국문화에 대한 관심뿐 아니라, 한식에 대한 외국인들의 인지도 및 관심도가 크게 증가하고 있다(Riangkrul S 2004, Aphirak P 2006). 한식은 다양한 관심과 장점으로 세계인의 관심을 받고 있지만, 표준화된 운영 시스템의 미비로 아직까지 체계적인 해외 진출이 적극적으로 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 최근 한식의 세계화를 위하여, 국가 차원의 적극적인 방안 모색이 이뤄지고 있다. 한식의 세계화 전략 수립 및 해외 홍보, 한식 상품화 수출 및 한식당 활성화를 통하여, 장기적으로는 한식을 세계 5대 음식화하는 것을 목표로 노력하고 있다(Won HY 2007, Lee MA 2008). 2008년 한식 세계화 비전과 전략(농림수산식품부)에서는 2017년까지 한식을 세계 5대 음식의 하나로 만들고, 해외 한식당 수를 40,000개로 확대할 목표를 제시하였다. 이러한 목표 달성을 위해서는 국내에서 표준화된 운영시스템을 갖춘 브랜드 한식당의 수를 늘리고, 그 역량을 강화시키는 것이 우선되어야 한다. 기존의 직관적이고 경험적인 운영방식에서 벗어나, 보다 효율적이며 과학적인 시스템 도입이 요구되어지고 있다. 이를 위해서는 한식당의 운영적 측면에서 체계화된 관리방안이 요구된다.

한식당에 관한 연구는 주로 한식당 선택 속성(Jin EK *et al* 2014), 고객 충성도(Baek JO 2013), 서비스 품질에 관한 연구(Jung & Yoon 2011, Byun GI *et al* 2013), 내국인과 외국인의 한식 선호도와 인식(Chang HJ *et al* 2010, Park HY *et al* 2014), 한식당 서비스 품질에 따른 외국 유학생의 재방문의도(Moon & Song 2012), 해외 한식당 마케팅 커뮤니케이션 이용행태 분석(Yang IS *et al* 2011), 한식당 메뉴 가격(Cho BC *et al* 2009) 등이 진행되어 왔다. 이러한 연구들은 대부분 서비스 품질에 대한 한식당 이용 고객을 대상으로 한 연구이며, 한식당의 실질적인 관리자를 대상으로 한 한식당의 운영 관리 체계에 관한 연구는 거의 없는 실정이다. 그러나 한식당의 질적 수준 향상을 위한 품질 개선과 경쟁력 있는 운영 관리를 위해서는 한식당 관리자의 관점에서 한식당 현장에서 적용 가능한 현장 운영 관리 방안이 매우 중요하다고 사료된다. 따라서 한식당의 성공적인 운영 관리를 위해서는 관리자들이 집중 개선 관리해야 할 요인들에 대해 구체적으로 파악할 필요가 있다. 본 연구에서는 한식당 관리자와 조리사가 인식하고 있는 한식당 운영에 관한 중요도와 수행도를 조사하고, 각 운영 형태별 운영 관리 측면의 IPA 분석을 통하여 한식당에서 우선적으로 개선되어야 할 운영 관리 속성들

을 규명하고자 하였다.

연구 내용 및 방법

1. 조사 대상

한식당의 운영 관리에 대한 중요도와 수행도를 평가하기 위하여 서울, 경기 지역 한식당의 관리자와 조리사를 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 설문 조사 대상 한식당의 운영 형태는 한식 프랜차이즈 본사 직영점 60개 업소, 한식 프랜차이즈 가맹점 29개 업소, 개인운영 중대형 30개 업소, 개인운영 소형 131개 업소였다. 대상 업소를 직접 방문하여 총 342부를 배포하고, 314부를 회수하였다(회수율 91.8%). 회수된 설문지 중 불완전하게 응답된 설문지를 제외한 250부를 자료 분석에 이용하였다.

2. 조사 내용 및 방법

본 연구에서 사용한 설문 내용은 기존 문헌을 참고로 개발하였고, 그 내용을 한식당 관리자와 조리사 20명을 대상으로 pilot test를 실시하여 수정, 보완하였다. 설문지는 한식당 운영 관리에 대해 인식하고 있는 중요도, 수행도, 업장 및 개인 일반사항을 묻는 3개의 부분으로 구성하였다. 한식당 운영 관리에 대한 중요도(Importance)와 수행도(Performance) 수준을 평가하기 위하여 생산 관리(Kwak TK *et al* 2008) 4문항, 서비스 관리(Kim WG *et al* 2009) 3문항, 시설·설비 관리(Kwak TK *et al* 2008, Kim WG *et al* 2009) 4문항, 재고·재무 관리(Kwak TK *et al* 2007) 3문항, 위생 관리(Lee & Ryu 2004, Kim SJ *et al* 2008) 5문항, 마케팅(Kwak TK *et al* 2007, Yi & Lee 2009) 3문항, 총 22문항을 개발하였다. 한식당 운영 관리에 대한 중요도 평가(1: 전혀 중요하지 않다~5: 매우 중요하다)와 수행도 평가(1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)는 모두 5점 척도로 조사하였다. 업소의 일반사항에서는 주 제공 메뉴, 좌석 수, 종사자 수, 평균 메뉴 가격을 조사하였고, 개인 일반사항에서는 성별, 나이, 교육수준, 담당 업무에 대하여 조사하였다. 본 설문 조사는 연구원이 2인 1조로 서울과 경기 지역 한식당을 직접 방문하여 대상자에게 설문 작성 방법을 간단히 설명한 후 자가 기입하도록 하였다.

3. 자료 분석

수집된 자료는 SPSS 20.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 조사 대상자와 한식당의 일반적 특징은 빈도분석을 실시하였고, 운영 관리에 대한 중요도와 수행도 평가는 평균과 표준편차를 구하였다. 운영 관리 측정 항목들의 신뢰도와 타당성을 검증하기 위하여 신뢰도 검증과 요인 분석을 실시하였

다. 4가지 운영 형태별 업소에 따른 운영 관리의 수행도와 중요도 차이 분석을 위해 ANOVA를 실시하였으며, 사후 검정으로 LSD 다중비교를 실시하였다. 또한 운영 형태별 운영 관리 전략 방향을 제시해 줄 수 있는 IPA(Importance-Performance Analysis) 분석을 실시하였다.

결과 및 고찰

1. 조사 대상 외식업소의 일반사항

조사 대상 한식당의 일반사항을 Table 1에 제시하였다. 운영 형태는 한식 프랜차이즈 본사 직영점 60개 업소, 한식 프

랜차이즈 가맹점 29개 업소, 개인운영 중·대형 30개 업소, 개인운영 소형 131개 업소로 총 250개 업소였으며, 개인업소의 중·대형과 소형업소의 구분은 업소 면적을 기준으로 하였다(대형 : 300 m² 이상, 중형 : 300 m² 미만~148.8 m² 이상, 소형 : 148.8 m² 미만). 조사 대상 업소의 주메뉴는 고기 구이류가 전체 업소 중 57개 업소(22.6%)로 가장 많았으며, 한정식류 44개 업소(17.5%), 분식류 36개 업소(14.3%), 생선류 30개 업소(11.9%) 순으로 나타났다. 좌석 수는 전체 업소 중 88개 업소(34.9%)가 20석 이하였다. 프랜차이즈 직영업소는 101~200석의 업장의 비율이 36.7%(22개 업소)로 가장 높았고, 프랜차이즈 가맹업소는 21~50석 업장의 비율

Table 1. General characteristics of Korean restaurants

N(%)

Category	Managed by franchisor (n=60)	Managed by franchisee (n=29)	Self-managed large-medium scale (n=30)	Self-managed small scale (n=131)	Total	
Main menu	Barbecue (Gui)	23(38.3)	3(10.3)	7(23.3)	24(18.3)	57(22.6)
	Korean style set menu (Hanjeongsik)	6(10.0)	3(10.3)	4(13.3)	31(23.7)	44(17.5)
	Bunsik	3(5.0)	9(31.0)	6(20.0)	18(13.7)	36(14.3)
	Fish	10(16.7)	3(10.3)	7(23.3)	10(7.6)	30(11.9)
	Tang & Jjigae	6(10.0)	4(13.8)	3(10.0)	10(7.6)	23(9.1)
	Noodle	2(3.3)	1(3.4)	0(0.0)	15(11.5)	18(7.1)
	Meat (Bossam, dak-galbi)	6(10.0)	3(10.3)	3(10.0)	1(0.8)	13(5.2)
	Bibimbap	3(5.0)	0(0.0)	0(0.0)	8(6.1)	11(4.4)
	Others	1(1.7)	3(10.3)	0(0.0)	14(10.7)	18(7.1)
Number of seats	≤20	13(21.7)	7(24.1)	0(0.0)	68(51.9)	88(34.9)
	21 ~ 50	5(8.3)	10(34.5)	8(26.7)	48(36.6)	71(28.2)
	51 ~ 100	10(16.7)	9(31.1)	11(36.7)	15(11.5)	45(17.9)
	101 ~ 200	22(36.7)	3(10.3)	7(23.3)	0(0.0)	32(12.7)
	≥ 201	10(16.7)	0(0.0)	4(13.3)	0(0.0)	14(5.6)
Number of employees	≤ 5	15(25.0)	9(31.0)	12(40.0)	117(89.3)	153(60.7)
	6 ~ 10	8(13.3)	15(51.7)	8(26.7)	9(6.9)	40(15.9)
	11 ~ 15	11(18.3)	4(13.8)	3(10.0)	3(2.3)	21(8.3)
	16 ~ 20	8(13.3)	0(0.0)	4(13.3)	0(0.0)	12(4.8)
	≥ 21	18(30.0)	1(3.4)	3(10.0)	1(0.8)	23(9.1)
Average check (won)	<5,000	11(18.3)	3(10.3)	0(0.0)	30(22.9)	44(17.5)
	5,000 ~ <10,000	14(23.3)	14(48.3)	16(53.3)	65(49.6)	109(43.3)
	10,000 ~ <20,000	11(18.3)	10(34.5)	4(13.3)	26(19.8)	51(20.3)
	≥ 20,000	24(40.0)	2(6.9)	10(33.3)	10(7.6)	46(18.2)

이 34.5%(10개 업소)로 가장 높았다. 개인운영 중·대형 업소는 50~100석이 36.7%(11개 업소), 개인운영 소형 업소는 20석 이하가 51.9%(68개 업소)로 가장 높은 비율을 보였다. 종업원 수의 경우, 프랜차이즈 직영업소는 21명 이상의 종업원을 고용하고 있는 곳이 30%(18개 업소), 프랜차이즈 가맹업소는 6~10명이 51.7%(15개 업소), 개인운영 중·대형 업소는 5명 이하 40%(12개 업소), 개인운영 소규모 업소는 종업원 수가 5명 이하인 곳이 89.3%(117개 업소)로 조사되어 프랜차이즈 직영점이 대규모업소이면서 종업원의 수, 좌석 수도 많은 것으로 나타났다. 1인 기준의 메뉴 가격의 경우, 프랜차이즈 직영업소는 40%(24개 업소)가 20,000원 이상의 비율이 가장 높았고, 프랜차이즈 가맹업소의 48.3%(14개 업소), 개인운영 중·대형 업소 53.3%(16개 업소), 개인운영 소형 업소 49.6%(65개 업소)가 모두 5,000원 이상 10,000원 미만의 비율이 가장 높은 것으로 조사되었다.

2. 조사 대상 개인 일반사항

설문 조사에 응답한 관리자 및 조리사들의 일반사항은 Table 2에 제시하였다. 응답자의 55.6%가 여성이었고, 연령은 40대가 33.7%, 50대가 25.4%로 조사되었다. 학력의 경우는 고등학교 졸업 42.9%(108명), 전문대학/대학교 졸업이 42.1%(106명), 대학원 졸업이 3.6%(9명)으로 조사되었다. 응답자의 직책은 관리자가 87.2%(218명), 조리사(주방장급)가

2.7%(32명)로 조사되었다.

3. 운영 관리 속성에 대한 요인 분석

측정 도구 신뢰도 검증을 위하여 내적 일관성을 검증하는 방법인 Cronbach's alpha 계수를 산출하여 신뢰성을 검증한 결과, 0.84~0.89로 모두 0.8을 초과하여 내적 일관성이 높은 것을 알 수 있었다(Table 3). 따라서 측정 항목들은 신뢰성이 확보되었다. 22개 한식당 운영 관리 항목에 대하여 Varimax 회전을 적용하여 요인 분석을 실시하였고, 6개의 요인이 추출되었다. 요인 분석 결과, 요인 1은 '표준 레시피의 작성 및 활용', '일정한 1인분의 양 제공', '고객 수와 혼잡 시간을 예측한 식재료 구매 및 음식 생산', '작업 일정 계획에 따른 인력 배치' 4개의 항목들로 구성되었고, 이를 '생산 관리'라 명명하였다. 요인 2는 '홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육', '홀 서빙 종업원이 고객에게 메뉴 설명이 가능하도록 교육', '홀 서빙 종업원의 깨끗한 유니폼의 착용' 등 3개의 항목들로 구성되었고, 이를 '서비스 관리'라 명명하였다. 요인 3은 '주방과 식사 공간의 정기적 청소 및 청결 유지', '주방의 방충문 설치와 정기적인 청소 및 청결 유지', '정기적인 조리기기의 유지 및 관리', '주방과 식사 공간의 환기 시설 설치 및 관리' 등 4개의 항목으로 구성되었고, 이를 '시설·설비 관리'라 명명하였다. 요인 4는 '재고 관리를 위한 문서 작성', '정기적인 시장 조사를 통한 식품 원가 파악', '운

Table 2. General characteristics of managers and chefs at Korean restaurants

N(%)

Category		Managed by franchisor	Managed by franchisee	Self-managed large-medium scale	Self-managed small scale	Total
Gender	Male	30(50.0)	16(55.2)	13(43.3)	51(38.9)	110(43.7)
	Female	30(50.0)	13(44.8)	17(56.7)	80(61.1)	140(55.6)
Age	20~29 years	18(30.3)	3(10.3)	7(23.3)	7(5.3)	35(13.9)
	30~39 years	20(33.3)	7(24.1)	5(16.7)	18(13.7)	50(19.8)
	40~49 years	14(23.3)	10(34.5)	8(26.7)	53(40.5)	85(33.7)
	50~59 years	7(11.7)	5(17.2)	8(26.7)	44(33.6)	64(25.4)
	Above 60 years	1(1.7)	4(13.8)	2(6.7)	9(6.9)	16(6.3)
	Education background	Elementary school	0(0.0)	1(3.4)	0(0.0)	3(2.3)
Middle school	2(3.3)	1(3.4)	1(3.3)	17(13.0)	21(8.3)	
High school	18(30.0)	9(31.0)	14(46.7)	67(51.1)	108(42.9)	
College/university	36(60.0)	16(55.2)	13(43.3)	41(31.3)	106(42.1)	
Graduate school	4(6.7)	2(6.9)	1(3.3)	2(1.5)	9(3.6)	
Position	Manager (or owner)	45(75.0)	230(79.3)	28(93.3)	122(93.1)	218(87.2)
	Chef	15(25.0)	6(20.7)	2(6.7)	9(6.9)	32(12.8)
Total		60(24.0)	29(11.6)	30(12.0)	131(52.4)	250(100.0)

Table 3. Results of factor analysis and reliability of measurement for operation-management of Korean restaurants

Category	Contents	Factor loading	Cronbach's alpha
Production management	Development and use of standard recipes	0.760	0.844
	Serving accuracy amount of one portion size	0.813	
	Purchasing and providing the ingredients based on the forecasting of the number of customers and rush hour	0.601	
	The placement of personnel according to work schedules	0.494	
Service management	Customer care and hospitality education for hall servers	0.778	0.869
	Training hall servers for menu explanation to customers	0.749	
	Neat appearances and clean uniforms of the hall servers	0.758	
Facility & equipment management	Keeping the kitchen and dining area clean by regular cleaning	0.682	0.891
	Installation of the window screens and the regular pest control for kitchen	0.828	
	Maintenance of the cooking utensils	0.729	
	Installation and management of the kitchen ventilation system	0.749	
Inventory & financial management	Documentation for the inventory management	0.671	0.841
	Figuring out the food cost through the regular market research	0.722	
	Documentation and archiving of the cost for operation and sales	0.760	
Sanitation management	Hygiene education for culinary employees	0.664	0.886
	Accuracy in receiving and systematic records keeping	0.694	
	Holding the ingredients and cooked food at optimum temperature	0.790	
	Separate usage of knives and cutting boards	0.697	
	Implementing FIFO(First In First Out) policy	0.620	
Marketing	Utilizing various media for promotion	0.847	0.865
	Issuing coupons or mileage programs	0.855	
	Promoting the restaurant by tasting events	0.803	

영 및 매출 관련 비용 문서의 작성 및 보관'의 3개 항목으로 구성되었고, 이를 재고·재무 관리'라 명명하였다. 요인 5는 '조리 종사원을 대상으로 한 위생 교육', '올바른 검수와 관련된 서류 보관', '식재료 및 조리된 음식의 적온(냉장, 냉동)보관', '식재료에 따른 칼·도마의 구분 사용', '저장식품 이용 시 선입선출 원칙의 준수'의 5개 항목으로 구성되었고, 이를 '위생 관리'라 명명하였다. 요인 6은 '홍보를 위한 다양한 매체의 활용', '쿠폰이나 마일리지 제도의 시행', '시식 행사를 통한 업소홍보' 등 3개 항목으로 구성되었고, 이를 '마케팅'이라 명명하였다.

4. 한식당 운영 관리 속성에 대한 중요도

관리자와 조리사들이 인식하고 있는 한식당 운영 관리 항목의 중요도에 대한 결과를 Table 4에 제시하였다. 6개의 운

영 관리 요인에 대한 중요도 평균은 위생 관리(4.38)요인이 가장 높게 나타났으며, 시설·설비 관리(4.35), 서비스 관리(4.17), 생산 관리(4.04), 재고·재무 관리(4.04), 마케팅(3.25) 순으로 나타났다. 고객을 대상으로 한 구내식당 및 외부 식당의 서비스 품질 중요도를 평가한 Ko SH(2013)의 연구에서도 식당 이용 시 중요하다고 생각하는 서비스 품질의 항목 중 '위생(4.75/5점 만점)'이 가장 높은 점수를 보였다. 일본과 중국 유학생의 한식당 서비스 품질 평가에서도 '식기의 위생(4.62/5점 만점)'이 가장 높은 중요도를 보인 것으로 조사되었다(Seo & Shin 2006).

생산 관리($p<0.001$), 서비스 관리($p<0.001$), 시설·설비 관리($p<0.01$), 재고·재무 관리($p<0.01$), 위생 관리($p<0.001$), 마케팅($p<0.001$)의 6개 모든 요인에서 운영 형태에 따라 중요도 인식에 차이가 있는 것으로 나타났다. 모든 요인에서 한

Table 4. Importance level of operation-management for Korean restaurants

Category	Contents	Total (n=250)	Managed by franchisor (n=60)	Managed by franchisee (n=20)	Self-managed large-medium scale (n=30)	Self-managed small scale (n=130)	F value
Production management ¹⁾	Development and use of standard recipes	3.97 ²⁾ ±0.95	4.53±0.71 ^a	4.21±0.88 ^a	4.14±0.71 ^a	3.60±0.95 ^b	16.33 ^{***}
	Serving accuracy amount of one portion size	4.03±0.89	4.39±0.77 ^a	4.29±0.98 ^a	4.14±0.71 ^a	3.78±0.89 ^b	7.84 ^{***}
	Purchasing and providing the ingredients based on the forecasting of the number of customers and rush hour	4.13±0.75	4.53±0.57 ^a	4.32±0.72 ^a	4.18±0.67 ^{ab}	3.89±0.75 ^b	11.49 ^{***}
	The placement of personnel according to work schedules	4.06±0.84	4.45±0.69 ^a	4.21±0.77 ^a	4.18±0.82 ^a	3.81±0.86 ^b	8.52 ^{***}
	Mean	4.04±0.70	4.47±0.57 ^a	4.25±0.68 ^{ab}	4.16±0.59 ^b	3.77±0.68 ^c	17.03 ^{***}
Service management	Customer care and hospitality education for hall servers	4.18±0.79	4.59±0.63 ^a	4.36±0.68 ^{ab}	4.21±0.69 ^{bc}	3.94±0.82 ^c	10.19 ^{***}
	Training hall servers for menu explanation to customers	4.11±0.84	4.42±0.79 ^a	4.07±0.94 ^{ab}	4.32±0.67 ^a	3.92±0.83 ^b	5.32 ^{**}
	Neat appearances and clean uniforms of the hall servers	4.24±0.82	4.64±0.70 ^a	4.39±0.74 ^{ab}	4.36±0.68 ^a	3.99±0.83 ^c	9.72 ^{***}
	Mean	4.17±0.73	4.54±0.58 ^a	4.27±0.65 ^a	4.30±0.59 ^a	3.94±0.75 ^b	10.38 ^{***}
Facility & equipment management	Keeping the kitchen and dining area clean by regular cleaning	4.46±0.65	4.74±0.48 ^a	4.61±0.57 ^{ab}	4.43±0.63 ^{bc}	4.30±0.70 ^c	6.73 ^{***}
	Installation of the window screens and the regular pest control for kitchen	4.28±0.70	4.47±0.60	4.29±0.60	4.18±0.72	4.21±0.75	2.05
	Maintenance of the cooking utensils	4.31±0.69	4.54±0.60 ^a	4.36±0.62 ^{ab}	4.29±0.66 ^{ab}	4.19±0.72 ^b	3.52 [*]
	Installation and management of the kitchen ventilation system	4.37±0.67	4.66±0.55 ^a	4.39±0.63 ^{ab}	4.43±0.63 ^{ab}	4.21±0.69 ^b	6.16 ^{***}
Mean	4.35±0.59	4.60±0.46 ^a	4.41±0.51 ^a	4.33±0.56 ^b	4.22±0.63 ^b	5.79 ^{**}	
Inventory & financial management	Documentation for the inventory management	3.91±0.86	4.30±0.80 ^a	4.11±0.80 ^a	3.86±0.85 ^b	3.91±0.86 ^b	7.80 ^{***}
	Figuring out the food cost through the regular market research	4.10±0.80	4.35±0.86 ^a	4.18±0.55 ^{ab}	4.11±0.79 ^{ab}	3.97±0.80 ^{bc}	3.12 [*]
	Documentation and archiving of the cost for operation and sales	4.10±0.88	4.35±0.81 ^a	4.25±0.70 ^{ab}	4.18±0.77 ^{ab}	3.93±0.95 ^b	3.40 [*]
	Mean	4.04±0.74	4.33±0.74 ^a	4.17±0.56 ^a	4.04±0.71 ^{ab}	3.86±0.73 ^{bc}	6.05 ^{**}
Sanitation management	Hygiene education for culinary employees	4.37±0.72	4.71±0.53 ^a	4.54±0.58 ^{ab}	4.32±0.67 ^{bc}	4.18±0.77 ^c	8.31 ^{***}
	Accuracy in receiving and systematic records keeping	4.28±0.72	4.49±0.63 ^a	4.32±0.67 ^{ab}	4.29±0.66 ^{ab}	4.16±0.78 ^b	2.73 [*]
	Holding the ingredients and cooked food at optimum temperature	4.30±0.71	4.61±0.59 ^a	4.36±0.56 ^{ab}	4.21±0.79 ^{bc}	4.15±0.72 ^{bc}	6.06 ^{**}
	Separate usage of knives and cutting boards	4.46±0.66	4.70±0.50 ^a	4.63±0.57 ^{ab}	4.54±0.58 ^{ab}	4.28±0.72 ^b	3.71 [*]
	Implementing FIFO (First In First Out) policy	4.50±0.62	4.70±0.50 ^a	4.61±0.57 ^a	4.46±0.64 ^{ab}	4.39±0.65 ^b	6.58 ^{***}
Mean	4.38±0.57	4.64±0.43 ^a	4.48±0.45 ^{ab}	4.36±0.56 ^{bc}	4.23±0.61 ^c	7.60 ^{***}	

Table 4. Continued

Category	Contents	Total (n=250)	Managed by franchisor (n=60)	Managed by franchisee (n=20)	Self-managed large-medium scale (n=30)	Self-managed small scale (n=130)	F value
Marketing	Utilizing various media for promotion	3.50±1.10	4.04±1.06 ^a	3.32±0.86 ^b	3.61±1.10 ^{ab}	3.25±1.08 ^{bc}	7.37 ^{***}
	Issuing coupons or mileage programs	3.14±1.17	3.71±1.25 ^a	2.93±1.09 ^b	2.93±1.02 ^b	2.97±1.11 ^b	6.41 ^{***}
	Promoting the restaurant by tasting events	3.11±1.11	3.52±1.18 ^a	3.07±0.94 ^{ab}	3.04±0.96 ^{ab}	2.95±1.12 ^b	3.50 [*]
	Mean	3.25±1.00	3.76±1.06 ^a	3.11±0.78 ^b	3.19±0.79 ^b	3.05±0.99 ^b	7.08 ^{***}

¹⁾ A 5-point scale was used (1 : strongly disagree, 5 : strongly agree).

²⁾ Mean±S.D., * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

^{a-c} Means with different superscripts in the same row are significantly different by LSD multiple test.

식당 프랜차이즈 직영점의 가장 높은 중요도를 보였고, 개인 운영 소형 업소가 가장 낮은 중요도 인식을 가지고 있는 것으로 조사되었다. 위생 관리 요인은 모든 운영 형태에서 가장 높은 중요도를 보였으며, 마케팅 요인은 가장 낮은 중요도를 보였다. 본 연구 결과, 본사가 존재하지 않아, 식당의 전반적인 운영 관리에 대한 교육을 받을 기회가 상대적으로 적은 영세 개인 업소의 경우에는 효과적이고 효율적인 운영 관리에 대한 중요성을 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 프랜차이즈 본사에서는 직영점과 가맹점에 다양한 교육을 지원하고, 노하우와 마케팅 등 각종 다양한 지원을 함으로써 가맹점 사업의 위험을 줄이며, 많은 가맹점 확보를 통한 경쟁력의 기반을 마련하고자 한다(Jang HR 2014).

생산 관리 요인에서는 ‘고객 수와 혼잡 시간을 예측한 식재료 구매 및 음식 생산(4.13)’이 가장 높은 중요도를 보였으며, ‘작업 일정 계획에 따른 인력 배치(4.06)’, ‘일정한 1인분의 양 제공(4.03)’, ‘표준 레시피의 작성 및 활용(3.98)’순으로 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났다. 서비스 관리에서는 ‘홀 서빙 종업원의 단정한 깨끗한 유니폼의 착용 항목(4.24)’이 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났으며, ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객에게 메뉴 설명이 가능하도록 교육(4.18)’, ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육(4.11)’순으로 조사되었다. 한식당의 서비스 접점 요인과 신뢰, 평가, 행동 의도와 인과 관계 연구에서는 고객은 서비스 제공자인 직원으로부터 긍정적인 서비스 제공 받았다고 인지하는 호의적인 상호작용을 통해 해당 레스토랑에 대해 신뢰를 갖게 된다고 하였다(Jung & Yoon 2011). 한식당의 서비스 품질이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구에서는 인적 서비스는 고객만족에 영향을 미치는 것으로 나타나, 고객의 만족도를 높이기 위해서는 인적 서비스의 향상을 위한 다양한 전략 수립이 필요하다고 하였다(Jeon YM 2012). 시설·설비 관리에서는 ‘주방과 식사 공간의 정기적 청소 및 청결 유지(4.46)’가 가장 높은 중요도를 보였고, ‘주방과 식사 공간의 환기 시설 설치 및 관리(4.37)’, ‘정기적인

조리기기의 유지 및 관리(4.31)’, ‘주방의 방충문 설치와 정기적인 청소 및 청결 유지(4.31)’순으로 나타났다. 재고·재무 관리 요인에서는 ‘운영 및 매출 관련 비용 문서의 작성 및 보관(4.10)’, ‘정기적인 시장 조사를 통한 식품 원가 파악(4.10)’. ‘재고관리를 위한 문서 작성(3.91)’순으로 나타났다. 위생 관리 요인에서는 ‘저장식품 이용 시 선입선출입’이 4.50점으로 가장 높은 중요도를 보여 22개 모든 운영 관리 항목에서 가장 높은 중요도를 보였고, 그 다음 항목은 ‘식재료에 따른 칼·도마의 구분 사용(4.46)’, ‘조리 종사원을 대상으로 한 위생 교육(4.37)’, ‘식재료 및 조리된 음식의 적온 보관(4.30)’, ‘올바른 검수와 관련 서류 보관(4.28)’순으로 나타났다. Lee & Lyu (2012)의 외국인 고객을 대상으로 한식당 선택 시 중요도를 조사한 결과, ‘식탁의 청결(4.5/5점 만점)’, ‘식사 공간의 청결(4.45/5점 만점)’을 가장 중요하게 생각했으며, Lee & Chung (2009)의 외국인 한식당 선택 시 중요성을 조사한 연구에서도 ‘주방의 위생 및 청결’, ‘식당 내외부의 위생’이 가장 중요한 요소로 조사되었다. 이는 본 연구와 연구의 대상은 다르지만, 관리자 및 조리사와 고객 모두 한식당의 위생에 대한 중요성의 인식이 높은 것으로 나타났다. 마케팅 요인은 모든 요인 중에서 가장 낮은 중요도를 보였고 (3.25), ‘홍보를 위한 다양한 매체의 활용(3.50)’, ‘쿠폰이나 마일리지 제도의 시행(3.14)’, ‘시식 행사를 통한 업소 홍보(3.11)’순의 결과를 보였다.

운영 형태에 따른 중요도를 살펴보면, 프랜차이즈 본사 직영점의 경우, 위생 관리 요인의 중요도(4.64)가 가장 높았고, 다음으로는 시설·설비 관리(4.60), 서비스 관리(4.54), 생산 관리(4.47), 재고·재무 관리(4.33), 마케팅(3.76)순으로 나타났다. 프랜차이즈 가맹점은 위생 관리(4.48), 시설·설비 관리(4.41), 서비스 관리(4.27), 생산 관리(4.25), 재고·재무 관리(4.17), 마케팅(3.11)순으로 나타났다. 개인운영 중·대형 업소는 위생 관리(4.36), 시설·설비 관리(4.04), 서비스 관리(4.30), 생산 관리(4.16), 재고·재무 관리(4.04), 마케팅(3.19)순으로 조사되었다. 이처럼 프랜차이즈 본사, 가맹점, 개인운

영 중·대형 업소의 경우는 중요도 점수에는 차이가 있었으나, 인식하고 있는 중요도의 순서는 같은 것으로 조사되었다. 개인운영 소형 업소의 경우는 위생 요인에서 4.23의 가장 높은 중요도를 보였으며, 그 다음으로는 시설·설비 관리(4.22), 서비스 관리(3.94), 재고·재무 관리(3.86), 생산 관리(3.77), 마케팅(3.05)요인 순으로 나타나, 다른 운영 형태보다 재고·재무 관리를 생산 관리보다 우선하여 중요하게 인식하는 것으로 나타났다. 모든 항목에서 개인운영 소형 업소는 본사 직영점 및 가맹점, 개인운영 중·대형 업소에 비해 낮은 점수를 나타내었다. 개인운영 소형 업소는 다른 형태의 업소에 비해서 운영 관리체계의 필요성에 대한 인식이 부족하다는 것을 알 수 있다.

운영 형태별로 보면, 생산 관리, 서비스 관리, 위생 관리에서는 다른 운영 형태에 비하여 개인운영 소형 업소의 중요도가 각각 3.77점, 3.94점, 4.23점으로 유의적으로 가장 낮은 것으로 나타났다($p<0.001$). 시설·설비 관리에서는 프랜차이즈와 개인운영 업소간의 차이가 있는 것으로 나타났고, 프랜차이즈로 운영되는 업소의 중요도가 유의적으로 높았다($p<0.01$). 마케팅 측면에서는 프랜차이즈 직영점으로 운영되는 업소에서 가장 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다($p<0.001$).

5. 한식당 운영 관리 속성에 대한 수행도

관리자와 조리사들이 인식하고 있는 한식당 운영 관리 항목의 수행도에 대한 결과를 Table 5에 제시하였다. 6가지 운영 관리 요인에 대한 수행도 평균은 위생 관리(4.00)가 가장 높게 나타났으며, 시설·설비 관리(3.80), 생산 관리(3.69), 재고·재무 관리(3.55), 서비스 관리(3.51), 마케팅(2.53)순으로 나타났다. 생산 관리, 서비스 관리, 시설·설비 관리, 재고·재무 관리, 위생 관리, 마케팅 6개의 모든 요인에서 운영 형태에 따라 수행도 인식에 차이가 있는 것으로 나타났다($p<0.001$). 거의 모든 항목에서 프랜차이즈 직영업소가 가장 높은 수행도를 보였으며, 다음으로 프랜차이즈 가맹업소, 개인운영 중·대형 업소, 개인운영 소형 업소의 순으로 나타났다. Kim SJ et al(2008)의 한식당 운영 형태별 위생 관리 현황 평가 연구에서도 영세한 음식점에서 가장 낮은 평가를 받았다.

생산 관리 요인에서는 ‘고객 수와 혼잡 시간을 예측한 식재료 구매 및 음식 생산(3.79)’이 가장 높은 수행도를 나타냈으며, ‘일정한 1인분의 양 제공(3.78)’, ‘작업 일정 계획에 따른 인력 배치(3.67)’, ‘표준 레시피의 작성 및 활용(3.54)’순으로 나타났다. 서비스 관리에서는 ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객에게 메뉴 설명이 가능하도록 교육(3.56)’의 항목이 가장 높은 수행도를 보였고, ‘홀 서빙 종업원의 깨끗한 유니폼의 착용(3.50)’, ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육(3.46)’으로 조사되었다. 시설·설비 관리에

서는 ‘주방과 식사 공간의 정기적 청소 및 청결 유지(3.90)’가 가장 높은 수행도를 보였고, ‘주방과 식사공간의 환기 시설 설치 및 관리(3.85)’, ‘정기적인 조리기기의 유지 및 관리(3.84)’, ‘주방의 방충문 설치와 정기적인 청소 및 청결 유지(3.59)’ 순으로 나타났다. 재고·재무 관리 요인에서는 ‘운영 및 매출 관련 비용 문서의 작성 및 보관(3.75)’ 항목이 가장 높은 수행도를 보였고, ‘정기적인 시장조사를 통한 식품 원가 파악(3.68)’, ‘재고 관리를 위한 문서 작성(3.21)’순으로 나타났다. 위생 관리 요인에서는 ‘저장식품 이용 시 선입선출’이 4.16점으로 22개 모든 운영 관리 항목에서 가장 높은 수행도를 보였고, 중요도에서도 가장 높은 인식을 보인 항목이었다. 그 다음 항목은 ‘조리 종사원을 대상으로 한 위생 교육(4.15)’, ‘식재료 및 조리된 음식의 적온 보관(3.94)’, ‘식재료에 따른 칼·도마의 구분 사용(3.93)’, ‘올바른 검수와 관련 서류 보관(3.80)’순으로 나타났다. 마케팅 요인은 모두 2점대의 낮은 점수를 보였는데, ‘홍보를 위한 다양한 매체 활용(2.82)’, ‘쿠폰이나 마일리지 제도의 시행(2.49)’, ‘시식 행사를 통한 업소 홍보(2.28)’의 순으로 조사되었다.

운영 형태에 따라서는 프랜차이즈 직영점의 수행도는 다른 형태의 업소와 마찬가지로 역시 위생 관리(4.43)가 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 생산 관리(4.28), 시설·설비 관리(4.26), 서비스 관리(4.13), 재고·재무 관리(4.10), 마케팅(3.42)순으로 나타났다. 프랜차이즈 가맹점은 다른 형태의 업소들이 가장 높은 수행도를 보인 위생요인인 것에 비해 생산 관리(4.34)요인이 가장 높게 나타났고, 다음으로는 위생 관리(4.22), 시설·설비 관리(4.03), 서비스 관리(3.75), 재고·재무 관리(3.95), 마케팅(2.27) 순이었다. 개인운영 중·대형 업소 역시 위생 요인에서 4.01의 가장 높은 수행도를 보였으며, 그 다음으로는 시설·설비 관리(3.77), 생산 관리(3.64), 재고·재무 관리(3.50), 서비스 관리(3.47), 마케팅(2.42)순으로 나타났다. 개인운영 소형 업소 역시 개인운영 중·대형 업소와 같은 수행도 순위를 보였으나, 수행도의 수준에서는 차이가 있었다. 위생 요인에서 3.75의 가장 높은 수행도를 보였으며, 그 다음으로는 시설·설비 관리(3.53), 생산 관리(3.30), 재고·재무 관리(3.21), 서비스 관리(3.19), 마케팅(2.20)요인 순으로 나타나, 모든 항목에서 개인운영 중·대형 업소에 비해 낮은 수행도를 나타내고 있다.

운영 형태별로 보면, 생산 관리와 재고·재무 관리에서는 프랜차이즈에 비하여 개인운영 업소의 수행도가 유의적으로 낮은 것으로 나타났다($p<0.001$). 위생 관리 수행도에서는 프랜차이즈 직영점(4.43)이 가장 높은 중요도를 보였고, 개인운영 소형 업소(3.75)가 가장 낮은 중요도를 보였다. 개인 소형 업체에서 위생 수행 수준이 다른 운영 형태보다 미비한 것으로 나타났고, 개인 소형 한식당을 위한 위생 관리에 대한 기

Table 5. Performance level of operation-management for Korean restaurants

Category	Contents	Total (n=250)	Managed by franchisor (n=60)	Managed by franchisee (n=20)	Self-managed large-medium scale (n=30)	Self-managed small scale (n=130)	F value
Production management ¹⁾	Development and use of standard recipes	3.54 ²⁾ ±1.13	4.36±0.86 ^a	4.36±0.99 ^a	3.33±1.12 ^b	3.05±0.97 ^b	32.03 ^{***}
	Serving accuracy amount of one portion size	3.78±1.02	4.30±0.74 ^a	4.45±0.69 ^a	3.63±1.13 ^b	3.42±1.01 ^b	17.88 ^{***}
	Purchasing and providing the ingredients based on the forecasting of the number of customers and rush hour	3.79±0.87	4.29±0.74 ^a	4.36±0.73 ^a	3.83±0.83 ^b	3.44±0.78 ^c	22.26 ^{***}
	The placement of personnel according to work schedules	3.67±1.00	4.25±0.90 ^a	4.25±0.75 ^a	3.77±0.77 ^b	3.26±0.95 ^c	21.35 ^{***}
	Mean	3.69±0.86	4.28±0.70 ^a	4.34±0.62 ^a	3.64±0.73 ^b	3.30±0.75 ^b	34.86 ^{***}
Service management	Customer care and hospitality education for hall servers	3.46±1.05	4.10±1.02 ^a	3.61±0.99 ^b	3.30±1.02 ^{bc}	3.18±0.95 ^c	12.37 ^{***}
	Training hall servers for menu explanation to customers	3.56±0.10	4.14±0.93 ^a	3.79±0.10 ^a	3.40±0.93 ^b	3.28±0.93 ^c	11.95 ^{***}
	Neat appearances and clean uniforms of the hall servers	3.50±1.03	4.16±0.86 ^a	3.81±0.96 ^{ab}	3.70±1.02 ^b	3.11±0.93 ^c	18.63 ^{***}
	Mean	3.51±0.90	4.13±0.86 ^a	3.75±0.77 ^b	3.47±0.83 ^{bc}	3.19±0.80 ^c	18.60 ^{***}
Facility & equipment management	Keeping the kitchen and dining area clean by regular cleaning	3.90±0.84	4.32±0.79 ^a	4.21±0.73 ^a	3.90±0.80 ^{ab}	3.64±0.80 ^b	11.78 ^{***}
	Installation of the window screens and the regular pest control for kitchen	3.59±0.93	4.15±0.90 ^a	3.79±0.90 ^{ab}	3.47±0.94 ^b	3.32±0.84 ^b	13.30 ^{***}
	Maintenance of the cooking utensils	3.84±0.84	4.28±0.78 ^a	4.14±0.74 ^{ab}	3.93±0.79 ^b	3.56±0.80 ^c	13.56 ^{***}
	Installation and management of the kitchen ventilation system	3.85±0.88	4.31±0.77 ^a	4.00±0.80 ^{ab}	3.80±0.96 ^{bc}	3.63±0.84 ^c	9.27 ^{***}
Mean	3.80±0.76	4.26±0.72 ^a	4.03±0.64 ^{ab}	3.77±0.73 ^b	3.53±0.69 ^{bc}	16.72 ^{***}	
Inventory & financial management	Documentation for the inventory management	3.21±1.22	3.95±1.23 ^a	3.68±0.86 ^a	3.20±1.27 ^{ab}	2.76±1.07 ^{bc}	17.45 ^{***}
	Figuring out the food cost through the regular market research	3.68±0.95	3.98±0.91 ^a	3.86±0.93 ^a	3.50±1.04 ^{ab}	3.54±0.92 ^{ab}	3.78 [*]
	Documentation and archiving of the cost for operation and sales	3.75±1.11	4.38±0.99 ^a	4.31±0.85 ^{ab}	3.80±1.06 ^b	3.32±1.03 ^c	18.78 ^{***}
Mean	3.55±0.88	4.10±0.88 ^a	3.95±0.61 ^a	3.50±0.90 ^b	3.21±0.77 ^b	19.67 ^{***}	
Sanitation management	Hygiene education for culinary employees	4.15±0.88	4.60±0.64 ^a	4.50±0.69 ^a	4.10±0.86 ^{ab}	3.88±0.90 ^b	12.51 ^{***}
	Accuracy in receiving and systematic records keeping	3.80±0.99	4.30±0.89 ^a	3.89±1.07 ^{ab}	3.80±1.03 ^{bc}	3.55±0.92 ^c	8.73 ^{***}
	Holding the ingredients and cooked food at optimum temperature	3.94±0.97	4.38±0.78 ^a	4.17±0.81 ^{ab}	3.97±1.00 ^b	3.67±0.99 ^b	8.80 ^{***}
	Separate usage of knives and cutting boards	3.93±0.98	4.30±0.92 ^a	4.14±0.93 ^a	3.97±1.10 ^a	3.71±0.95 ^a	5.85 ^{**}
	Implementing FIFO (First In First Out) policy	4.16±0.87	4.57±0.67 ^a	4.38±0.68 ^a	4.20±0.85 ^a	3.92±0.92 ^{ab}	9.17 ^{***}
Mean	4.00±0.79	4.43±0.63 ^a	4.22±0.60 ^a	4.01±0.75 ^{ab}	3.75±0.81 ^b	12.47 ^{***}	

Table 5. Continued

Category	Contents	Total (n=250)	Managed by franchisor (n=60)	Managed by franchisee (n=20)	Self-managed large-medium scale (n=30)	Self-managed small scale (n=130)	F value
Marketing	Utilizing various media for promotion	2.82±1.26	3.63±1.30 ^a	2.86±0.97 ^b	2.90±1.26 ^b	2.42±1.12 ^{bc}	14.47***
	Issuing coupons or mileage programs	2.49±1.33	3.63±1.44 ^a	2.04±1.20 ^b	2.27±1.29 ^b	2.13±0.99 ^b	24.38***
	Promoting the restaurant by tasting events	2.28±1.18	3.02±1.43 ^a	1.93±0.94 ^b	2.13±1.04 ^b	2.28±1.18 ^b	11.46***
	Mean	2.53±1.07	3.42±1.21 ^a	2.27±0.76 ^b	2.42±0.91 ^b	2.20±0.86 ^b	23.24***

1) A 5-point scale was used (1 : strongly disagree, 5 : strongly agree).

2) Mean±S.D., * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

^{a~c} Means with different superscripts in the same row are significantly different by LSD multiple test.

본 설계 지침이 마련되어야 할 것으로 생각된다. 한식당의 위생 관리 현황 평가(Kim SJ *et al* 2008) 연구에서도 개인 영세 음식점의 위생 관리가 가장 낮은 평가 결과를 보였다. 마케팅에서는 전반적으로 모두 낮은 수행도를 보였고, 프랜차이즈 직영점으로 운영되는 업소에서만 3점대의 수행도 나타낸 것으로 조사되었고, 다른 운영 형태에서는 조사 항목 중 유일하게 마케팅 영역에서 2점대를 보였다.

6. 한식당 운영 관리 속성에 대한 IPA 분석

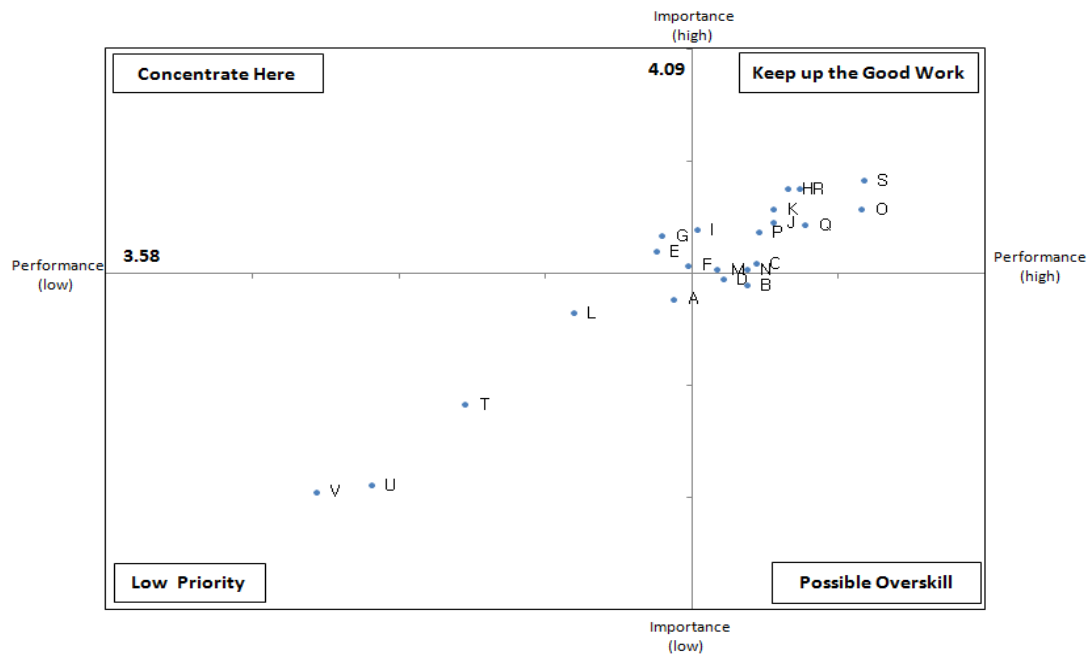
1) 전체 한식당 운영 관리 속성 IPA 분석

여러 가지 운영 여건이 어려운 한식당의 내외적인 환경을 극복하고, 운영 관리 수행수준을 높여 고객들의 만족을 높이기 위해서는 관리자와 조리사가 중요하게 인식하고 있는 운영 관리 속성과 인식된 수행도 수준을 분석하여, 한식당의 운영 관리 향상을 위한 전략과 개선 우선순위를 결정해야 한다. 우선순위 결정을 위해 운영 관리 속성에 대해 인식하고 있는 수행도와 중요도를 각각 X, Y축으로 구분하여 IPA 분석을 실시하였다. 본 연구에서는 평균값을 이용하여 집점을 중심축으로 선택하였다(Martillar & James 1977). 중요성과 수행도 평균점수가 모두 평균 이상인 1사분면(Keep up the good work), 수행도는 평균 이하이나 중요도가 평균 이상인 2사분면(Concentrate here), 중요성과 수행도 모두 평균 이하인 3사분면(Low priority), 수행도는 평균 이상이고 중요도는 평균 이하인 4사분면(Possible overkill)으로 구분하였다. 한식당의 관리자와 조리사가 인식한 한식당 운영 관리 속성의 중요도와 수행도에 관한 IPA 분석 결과를 Fig. 1에 제시하였다.

IPA 분석 결과, 1사분면(유지 관리 영역)에는 전체 22개 항목 중 11개의 항목이 속해 가장 많은 부분을 차지하고 있었다. 이는 관리자와 조리사들이 자신의 수행도를 다소 높게 평가하는 경향도 영향을 미친 것으로 판단된다. 1사분면의 유지 관리 영역에는 시설·설비 관리 4개 항목 모두(H, I, J,

K), 위생 관리 5개 항목 모두(O, P, Q, R, S), ‘고객 수와 혼잡 시간을 예측한 식재료 구매 및 음식 생산(C)’, ‘정기적인 시장 조사를 통한 식품 원가 파악(C)’이 위치하였다. 특히 위생과 관련한 항목들은 대체적으로 높은 중요도를 보였고, 수행도 역시 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 서울지역 특급호텔 한식당 이용 고객 선택 속성의 IPA 분석 연구(Park & Lee 2011)에서도 ‘음식의 맛’, ‘음식의 위생상태, 음식의 품질’, ‘음식의 신선도’, ‘레스토랑의 청결성’, ‘서비스 제공의 신속성’이 1사분면에 위치하는 것으로 나타나, 본 연구 결과에서 위생 관리 항목들을 중요하고 수행도가 높게 인식하고 있는 것과 비슷한 결과를 보였다. Seo & Shin(2006)의 일본과 중국 유학생의 한식당 서비스 품질 평가에서는 ‘위생’ 분야가 중요도와 만족도 간의 평균값의 차이가 가장 많이 나는 것으로 조사되었고, 집중관리 해야 할 항목에 포함되었다. 이는 관리자와 조리사가 평가한 본 연구와는 차이를 보이는 결과였다.

2사분면(집중 관리 영역)에 포함된 3개 항목 ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육(E)’, ‘홀 서빙 종업원이 고객에게 메뉴 설명이 가능하도록 교육(F)’, ‘홀 서빙 종업원의 깨끗한 유니폼의 착용(G)’은 모두 서비스 관리에 해당하는 항목으로 조사되었다. 2사분면에 포함된 항목은 관리자와 조리사 모두 중요하게 인식하고 있으나, 수행도는 부족한 항목으로 한식당 운영 관리에서 집중적으로 관리해야 할 사항들이다. 서울지역 특급호텔 한식당 이용 고객의 선택 속성의 IPA 분석 연구(Park & Lee 2011)에서는 ‘종업원의 서비스 태도’, ‘종업원의 용모’, ‘레스토랑의 분위기’가 집중 관리 영역에 위치하였다. 관리자를 대상으로 한 본 연구 결과와 고객들을 대상으로 한 연구에서 비슷한 결과를 보였다. Lee & Lyu(2012)의 외국인 고객을 대상으로 한 한식당 서비스 품질의 IPA 분석 결과에서는 ‘식사 공간의 청결’, ‘식탁의 청결’의 위생 관련 항목과 ‘종업원의 복장 청결’, ‘종업원의 친절’, ‘신속한 서비스 제공’ 등의 서비스 관리 항목 등이 유지



- A : Development and use of standard recipes
- B : Serving accuracy amount of one portion size
- C : Purchasing and providing the ingredients based on the forecasting of the number of customers and rush hour
- D : The placement of personnel according to work schedules
- E : Customer care and hospitality education for hall servers
- F : Training hall servers for menu explanation to customers
- G : Neat appearances and clean uniforms of the hall servers
- H : Keeping the kitchen and dining area clean by regular cleaning
- I : Installation of the window screens and the regular pest control for kitchen
- J : Maintenance of the cooking utensils
- K : Installation and management of the kitchen ventilation system
- L : Documentation for the inventory management
- M : Figuring out the food cost through the regular market research
- N : Documentation and archiving of the cost for operation and sales
- O : Hygiene education for culinary employees
- P : Accuracy in receiving and systematic records keeping
- Q : Holding the ingredients and cooked food at optimum temperature
- R : Separate usage of knives and cutting boards
- S : Implementing FIFO(First In First Out) policy
- T : Utilizing various media for promotion
- U : Issuing coupons or mileage programs
- V : Promoting the restaurant by tasting events

Fig. 1. IPA of operation-management for Korean restaurants

관리 영역에 포함되어 서비스 관리 항목만이 집중 관리해야 할 항목으로 조사된 본 연구와는 다소 차이가 있는 것으로 조사되었다. 종사원들의 서비스 교육을 통한 질 높은 서비스를 고객들에게 제공하는 것은 한식당 운영 관리를 위해 매우 중요한 요소이다. 고객을 대상으로 한 한식당의 선택 속성 연구에서도 종사원의 서비스가 고객들의 행동의도에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Jin EK et al 2014). 따라서 서비스 관리를 한식당 경영의 최우선 과제로 인식하고, 효율적이고 체계적인 운영 관리를 위해 노력해야 할 것이다.

3사분면(저순위 영역)에는 ‘표준 레시피의 작성 및 활용(A)’, ‘재고 관리를 위한 문서 작성(L)’, 마케팅 요인의 모든 항목(T, U, V)이 포함되었다. 최근 외식산업에서 표준 레시피나 마케팅에 대한 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고, 한식당의 관리자들은 이에 대한 중요성을 인식하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 한식은 조리법이 복잡하고 섬세한 기

술과 많은 노력이 필요하며, 조리의 대량화 및 간편성을 위한 과학화와 표준화가 어려운 점을 세계화의 걸림돌로 지적하고 있다(Shin SM 2008). 여러 연구에서 고객에게 항상 일정한 맛을 제공하기 위한 표준 레시피에 대한 중요성이 강조되고 있는 만큼, 이에 대한 한식당 관리자들의 인식의 전환이 필요한 것으로 생각된다.

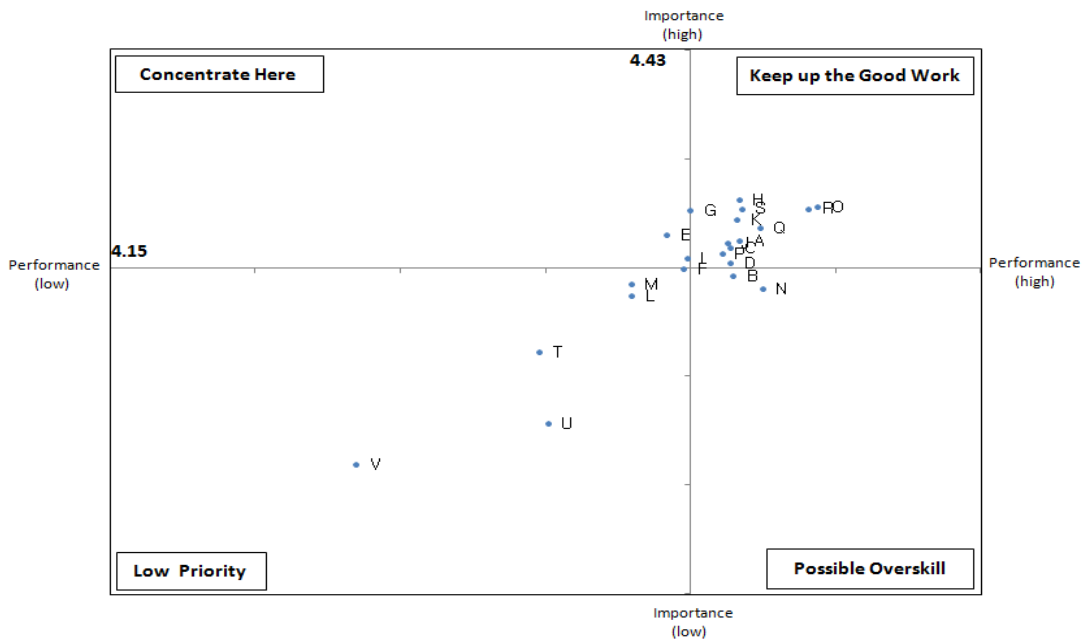
4사분면(과잉 영역)에 포함된 항목은 수행도에 비해 중요도가 낮은 영역으로 생산 관리 요인의 ‘일정한 1인분의 양 제공(B)’, ‘작업 일정 계획에 따른 인력 배치(D)’ 항목이 포함되어 있었다. 일반 외식업소에서 섭취하는 외식은 일반적으로 음식의 과잉 제공으로 인한 경제적 손실, 음식물 쓰레기로 인한 환경오염 문제, 음식 재사용에 따른 위생문제 등이 심각하다는 지적이 있다(Jung & Mun 2000, Seo & Na 2005). 따라서 관리자는 일정한 1인 분량 제공을 하지 않았을 때의 문제점을 인식하고, 표준 레시피 작성 및 활용을 통

한 일정한 1인 제공량을 수행했을 때의 장점을 인식하여 1사분면으로 진입할 수 있도록 노력할 필요가 있다.

2) 프랜차이즈 직영 업소의 운영 관리 IPA

한식당 프랜차이즈 직영업소의 관리자와 조리사가 인식한 운영 관리 속성의 중요도와 수행도에 관한 IPA 분석 결과를 Fig. 2에 제시하였다. 집중 관리 영역(2사분면)에 포함되어 있는 항목은 서비스 관리 요인인 ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육(E)’ 항목과 시설·설비 요인의 ‘주방의 방충문 설치와 정기적인 청소 및 청결 유지(I)’였다. 저순위 영역(3사분면)에는 서비스 관리 영역인 ‘홀 서빙 종업원이 고객에게 메뉴 설명이 가능하도록 교육(F)’, 재고·재무 관리 요인의 ‘재고 관리를 위한 문서 작성(L)’, ‘정기적인 시장조사를 통한 식품 원가 파악(M)’ 항목과 마케팅 요인의 모든 항목(T, U, V)이 포함되었다. 과잉 영역(4사분면)에는

생산 관리 요인의 ‘일정한 1인분의 양 제공(B)’, 재고·재무 관리 요인의 ‘운영 및 매출 관련 비용에 대한 문서 작성 및 보관(N)’이 포함되어 있었는데, 이는 운영 관리에 있어서 비교적 체계적인 매뉴얼을 적용하고 있는 프랜차이즈 직영업소의 특성상 수행도가 높게 나타난 것에 기인하며, 이 항목은 식당의 운영 관리에 있어서 중요한 부분이므로 과잉 영역에 속해 있다고 해서 관리를 소홀히 해서는 안 될 것이다. 위의 항목 외에 나머지 항목은 모두 높은 수행도와 높은 중요도를 보이는 1사분면(집중 관리 영역)에 포함되어 있었는데, 위생 관리 요인의 모든 항목(O, P, Q, R, S)과 시설·설비 관리의 ‘주방과 식사 공간의 정기적 청소 및 청결 유지(H)’, ‘정기적인 조리기기의 유지 및 관리(J)’, ‘주방과 식사 공간의 환기 시설 설치 및 관리(K)’, ‘표준 레시피의 작성 및 활용(A)’, ‘고객 수와 혼잡 시간을 예측한 식재료 구매 및 음식 생산’, ‘작업 일정 계획에 따른 인력 배치(D)’, ‘홀 서빙 종업



- A : Development and use of standard recipes
- B : Serving accuracy amount of one portion size
- C : Purchasing and providing the ingredients based on the forecasting of the number of customers and rush hour
- D : The placement of personnel according to work schedules
- E : Customer care and hospitality education for hall servers
- F : Training hall servers for menu explanation to customers
- G : Neat appearances and clean uniforms of the hall servers
- H : Keeping the kitchen and dining area clean by regular cleaning
- I : Installation of the window screens and the regular pest control for kitchen
- J : Maintenance of the cooking utensils
- K : Installation and management of the kitchen ventilation system
- L : Documentation for the inventory management
- M : Figuring out the food cost through the regular market research
- N : Documentation and archiving of the cost for operation and sales
- O : Hygiene education for culinary employees
- P : Accuracy in receiving and systematic records keeping
- Q : Holding the ingredients and cooked food at optimum temperature
- R : Separate usage of knives and cutting boards
- S : Implementing FIFO (First In First Out) policy
- T : Utilizing various media for promotion
- U : Issuing coupons or mileage programs
- V : Promoting the restaurant by tasting events

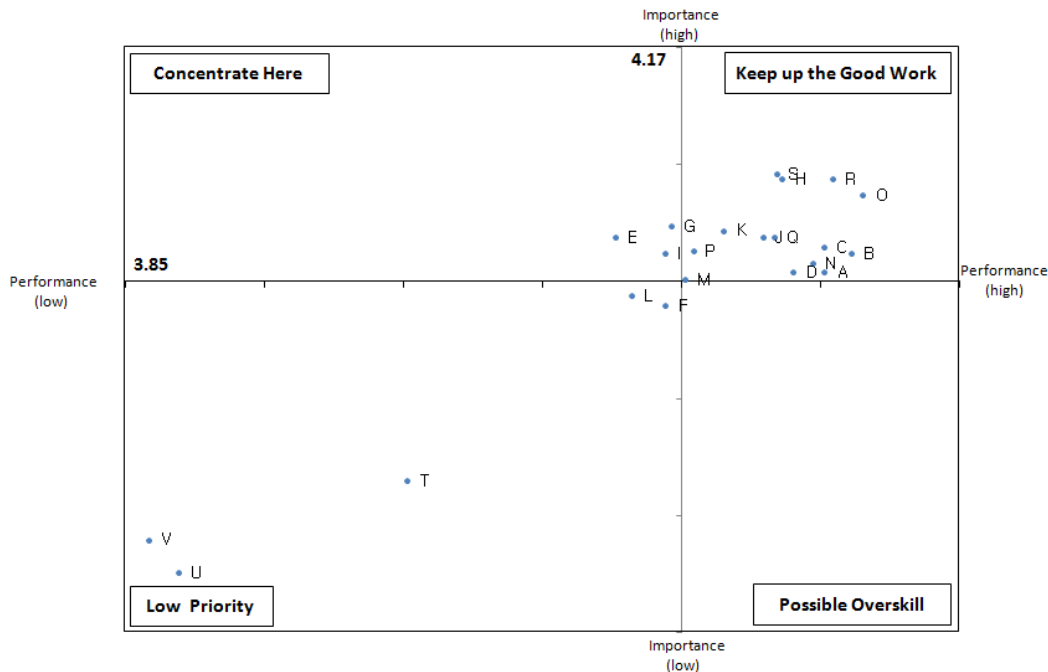
Fig. 2. IPA of operation-management for Korean restaurants of the managed by franchisor

원의 깨끗한 유니폼의 착용(G)'이 위치하고 있다.

3) 프랜차이즈 가맹 업체의 운영 관리 IPA

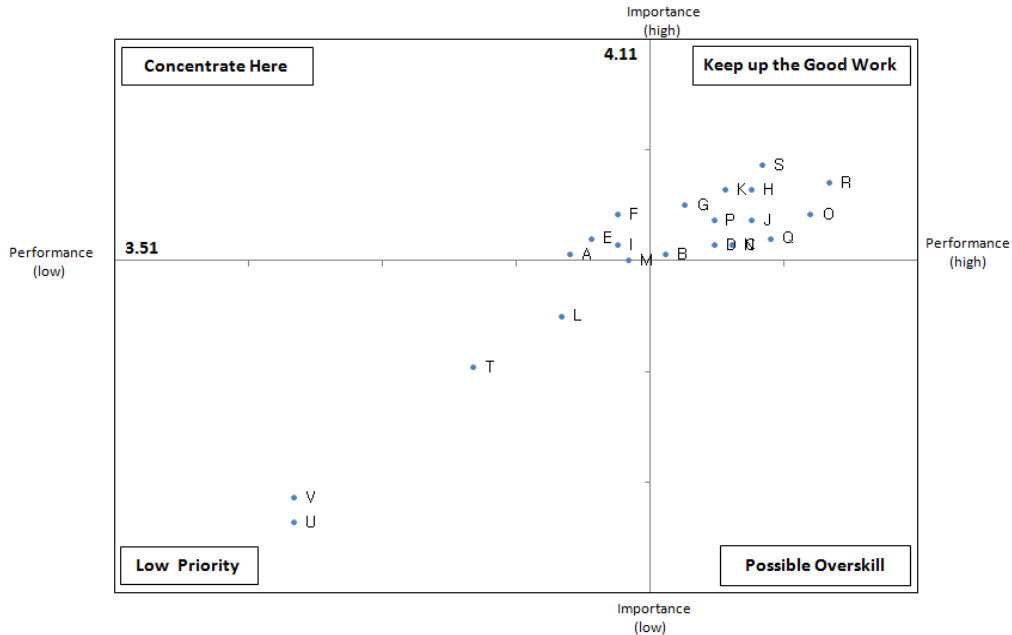
한식당 프랜차이즈 가맹업체의 관리자와 조리사가 인식한 운영 관리 속성의 중요도와 수행도에 관한 IPA 분석 결과를 Fig. 3에 제시하였다. 집중관리 영역(2사분면)에는 시설·설비 관리 요인의 '주방의 방충문 설치와 정기적인 청소 및 청결 유지(I)', 서비스 관리 요인의 '홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육(E)' 항목, '홀 서빙 종업원의 깨끗한 유니폼의 착용(G)' 항목이 포함되어 있었는데, 다른 운영 형태의 업소와 마찬가지로 서비스 관리 요인에서 특히, 수행도를 높이기 위한 노력이 필요하다고 판단된다. 국내 체류 외국인에게 인지된 한식당의 서비스 품질이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구에서도 인적 서비스가 고객 만족도에

가장 높은 효과를 보이는 것으로 조사되었다(Lee IS et al 2011). 저순위 영역(3사분면)에는 서비스 요인의 '홀 서빙 종업원이 고객에게 메뉴 설명이 가능하도록 교육(F)' 항목과 재고·재무 관리 요인의 '재고 관리를 위한 문서 작성(L)', 마케팅 요인의 모든 항목(T, U, V)이 속해 있었다. 특이한 점은 프랜차이즈 가맹 업소는 중요도는 낮으나, 수행도는 높은 과잉 영역(4사분면)에 어느 항목도 존재하지 않았는데, 이 결과는 개인운영 중·대형 업소와 같았다. 지속적인 노력이 필요한 유지 영역(1사분면)에는 다른 운영 형태의 업소와 마찬가지로 모든 위생 관리 요인의 모든 항목(O, P, Q, R, S)이 포함되어 있었고, 생산 관리 요인의 항목(A, B, C, D) 또한 모두 포함되어 있었으며, 시설·설비 관리 요인에서 집중 영역에 속했던 '주방의 방충문 설치와 정기적인 청소 및 청결 유지(I)' 항목을 제외한 나머지 모든 항목(H, J, K)도 모두 포



- A : Development and use of standard recipes
- B : Serving accuracy amount of one portion size
- C : Purchasing and providing the ingredients based on the forecasting of the number of customers and rush hour
- D : The placement of personnel according to work schedules
- E : Customer care and hospitality education for hall servers
- F : Training hall servers for menu explanation to customers
- G : Neat appearances and clean uniforms of the hall servers
- H : Keeping the kitchen and dining area clean by regular cleaning
- I : Installation of the window screens and the regular pest control for kitchen
- J : Maintenance of the cooking utensils
- K : Installation and management of the kitchen ventilation system
- L : Documentation for the inventory management
- M : Figuring out the food cost through the regular market research
- N : Documentation and archiving of the cost for operation and sales
- O : Hygiene education for culinary employees
- P : Accuracy in receiving and systematic records keeping
- Q : Holding the ingredients and cooked food at optimum temperature
- R : Separate usage of knives and cutting boards
- S : Implementing FIFO(First In First Out) policy
- T : Utilizing various media for promotion
- U : Issuing coupons or mileage programs
- V : Promoting the restaurant by tasting events

Fig. 3. IPA of operation-management for Korean restaurants of managed by franchisee



- A : Development and use of standard recipes
- B : Serving accuracy amount of one portion size
- C : Purchasing and providing the ingredients based on the forecasting of the number of customers and rush hour
- D : The placement of personnel according to work schedules
- E : Customer care and hospitality education for hall servers
- F : Training hall servers for menu explanation to customers
- G : Neat appearances and clean uniforms of the hall servers
- H : Keeping the kitchen and dining area clean by regular cleaning
- I : Installation of the window screens and the regular pest control for kitchen
- J : Maintenance of the cooking utensils
- K : Installation and management of the kitchen ventilation system
- L : Documentation for the inventory management
- M : Figuring out the food cost through the regular market research
- N : Documentation and archiving of the cost for operation and sales
- O : Hygiene education for culinary employees
- P : Accuracy in receiving and systematic records keeping
- Q : Holding the ingredients and cooked food at optimum temperature
- R : Separate usage of knives and cutting boards
- S : Implementing FIFO (First In First Out) policy
- T : Utilizing various media for promotion
- U : Issuing coupons or mileage programs
- V : Promoting the restaurant by tasting and promotional events through regional events

Fig. 4. IPA of operation-management for Korean restaurants of the self-managed large-medium scale

함되어 있었다.

4) 개인운영 중·대형 업소의 운영 관리 IPA

한식당 개인운영 중·대형 업소의 관리자와 조리사가 인식한 운영 관리 속성의 중요도와 수행도에 관한 IPA분석 결과를 Fig. 4에 제시하였다. 개인운영 중·대형 업소는 다른 운영 형태의 업소에 비해 집중 관리 영역에 가장 많은 4개 항목을 포함하고 있다. 집중 관리 영역(2사분면)에는 생산 관리 요인의 ‘표준 레시피의 작성 및 활용(A)’ 항목과 서비스 관리 요인의 ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육(E)’, ‘홀 서빙 종업원이 고객에게 메뉴에 대해 설명이 가능하도록 교육(F)’ 항목, 시설·설비 관리 요인의 ‘주방의 방충문 설치와 정기적인 청소 및 청결 유지(I)’의 항목이 위치하고 있다. 개인운영 중·대형 업소에의 분석 결과, 다른

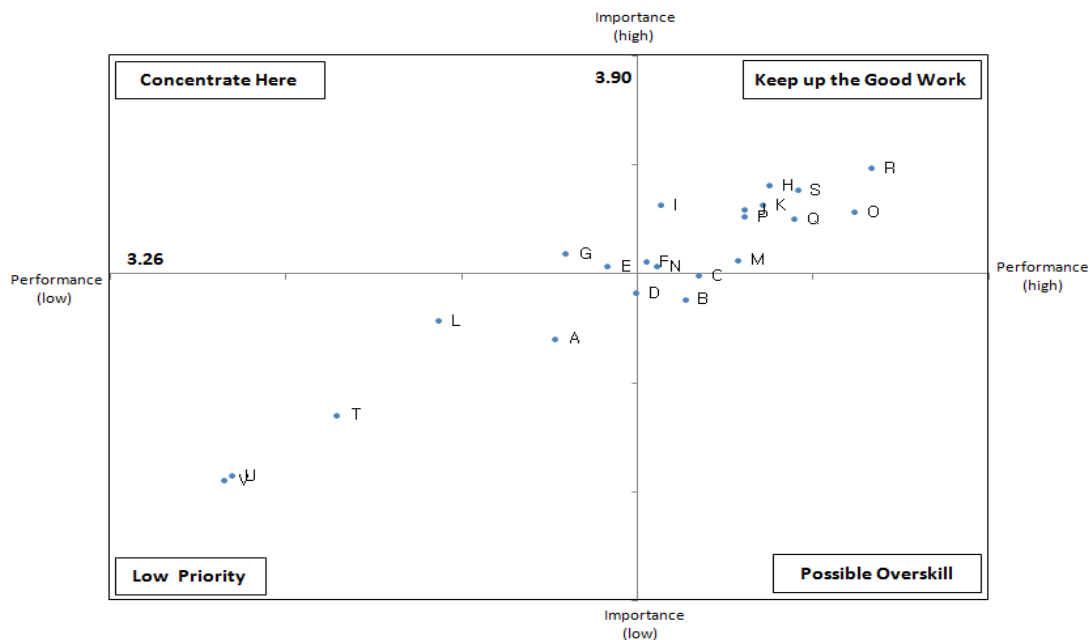
운영 형태와는 다르게, ‘표준 레시피의 작성 및 활용’에 대한 중요도 인식이 높는데, 수행이 여기에 미치지 못하고 있는 것으로 나타나, 중·대형 업소의 대량 생산에서 오는 과학화·표준화의 중요성을 인식하고 있는 것으로 나타났다. 표준 레시피 활용을 통한 품질 관리를 체계적으로 운영할 수 있는 방안에 노력을 기울여야 할 것이다. 개인운영 중·대형 업소는 ‘표준 레시피의 작성 및 활용’ 항목이 집중 영역에 포함된 것으로 보아, 수행도가 프랜차이즈에 비해 낮지만, 프랜차이즈 업소의 종사자들과 마찬가지로 이에 대한 중요성을 인식하고 있는 것으로 조사되었다. ‘홀 서빙 종업원이 고객에게 메뉴에 대해 설명이 가능하도록 교육(F)’ 항목은 중·대형 업소에서만 집중 영역에 포함되어 있다. 다른 운영 형태의 업소와 마찬가지로 저순위 영역(3사분면)에는 마케팅 요인의 모든 항목이 포함되어 있으며, 프랜차이즈 가맹 업소에 같이

과잉 영역에는 어느 항목도 포함되어 있지 않았다. 유지 관리 영역(1사분면)에는 위생 관리 요인의 모든 항목(O, P, Q, R, S)이 포함되어 있고, 집중 영역에 포함되어 있는 생산 관리 요인의 ‘표준 레시피의 작성 및 활용(A)’ 항목을 제외한 나머지 항목(B, C, D)이 속해 있다.

5) 개인운영 소형 업소의 운영 관리 IPA

한식당 개인운영 소형 업소의 관리자와 조리사가 인식한 운영 관리 속성의 중요도와 수행도에 관한 IPA 분석 결과를 Fig. 5에 제시하였다. 집중관리 영역(2사분면)에는 서비스 요인의 ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육(E)’ 항목과 ‘홀 서빙 종업원의 깨끗한 유니폼의 착용(G)’ 항목이 포함되어 있다. ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객응대 및 친절 교육(E)’ 항목은 모든 운영 형태에서 집중관리 영역에 속한 유일한 항목으로 고객 서비스의 중요성에 대한 인

식은 갖고 있으나, 수행은 이에 미치지 못하는 것으로 인식하고 있었다. Park JW(2010)의 소규모 식당 서비스 선택 속성에 대한 연구에서는 고객들은 청결과 관련 항목들을 집중 영역으로 종사원 서비스 관련 항목들을 과잉 영역에 포함하여 본 연구 결과와는 다소 다른 결과를 보였다. 이는 소규모 음식점을 선택할 때는 종업원의 서비스에 대한 중요도를 다른 요소에 비하여 높게 평가하지 않기 때문인 것으로 판단된다. 저순위 영역(3사분면)에 6개의 항목을 포함하고 있어, 다른 운영 형태의 업소에 비해 가장 많은 항목을 포함하고 있었다. 3사분면에 속한 항목은 마케팅 요인의 모든 항목(T, U, V)과 ‘재고 관리를 위한 문서 작성(L)’, ‘표준 레시피의 작성 및 활용(A)’이었다. 특히 생산 관리 요인의 ‘표준 레시피의 작성 및 활용(A)’ 항목은 프랜차이즈의 경우, 유지 관리 영역에 포함되어 있고, 개인운영 중·대형 업소의 경우는 집중 관리 영역에 속해 있는 것과는 달리, 개인운영 소형 업소는 저



- A : Development and use of standard recipes
- B : Serving accuracy amount of one portion size
- C : Purchasing and providing the ingredients based on the forecasting of the number of customers and rush hour
- D : The placement of personnel according to work schedules
- E : Customer care and hospitality education for hall servers
- F : Training hall servers for menu explanation to customers
- G : Neat appearances and clean uniforms of the hall servers
- H : Keeping the kitchen and dining area clean by regular cleaning
- I : Installation of the window screens and the regular pest control for kitchen
- J : Maintenance of the cooking utensils
- K : Installation and management of the kitchen ventilation system
- L : Documentation for the inventory management
- M : Figuring out the food cost through the regular market research
- N : Documentation and archiving of the cost for operation and sales
- O : Hygiene education for culinary employees
- P : Accuracy in receiving and systematic records keeping
- Q : Holding the ingredients and cooked food at optimum temperature
- R : Separate usage of knives and cutting boards
- S : Implementing FIFO (First In First Out) policy
- T : Utilizing various media for promotion
- U : Issuing coupons or mileage programs
- V : Promoting the restaurant by tasting events

Fig. 5. IPA of operation-management for Korean restaurants of the self-managed small scale

순위 영역에 포함되어 있는데, 이는 개인운영 소형 업소의 종사자들이 표준 레시피의 작성과 활용에 대한 인식이 상대적으로 매우 부족한 것으로 보인다. 한식당의 선택 속성 중 위생과 더불어 음식의 양과 일관된 맛, 그리고 일관에 음식 품질 유지에 대한 중요성이 부각되고 있는 만큼 이에 대한 중요도에 대한 인식을 높이는 것도 중요할 것으로 생각한다 (Jin EK *et al* 2014). 중요도는 낮으나 수행도는 높은 영역(4사분면)에서는 생산 관리 요인의 ‘일정한 1인분의 양 제공(B)’ 항목과 ‘고객 수와 혼잡 시간을 예측한 식재료 구매 및 음식 생산(C)’ 항목이 포함되어 과잉 영역(4사분면)에 어떠한 요인도 포함되지 않은 개인운영 중·대형 업소와 차이가 있는 것으로 나타났다. 소형 업소는 상대적으로 영세한 규모로 운영하고 있어 대형 업소에 비하여 수요 예측 및 음식생산이 더 용이하고, 따라서 중요성에 대한 인식도 낮아 이러한 결과를 보인 것으로 판단된다. 중요도와 수행도가 모두 높은 유지 관리 영역(1사분면)에는 모든 위생 요인(O, P, Q, R, S)이 포함되었고, 시설·설비 관리 요인(H, I, J, K), ‘작업 일정 계획에 따른 인력 배치(D)’, ‘홀 서빙 종업원이 고객에게 메뉴 설명이 가능하도록 교육(F)’, ‘정기적인 시장조사를 통한 식품 원가 파악(M)’, ‘운영 및 매출 관련 비용에 대한 문서 작성 및 보관(N)’이 포함되었다.

요약 및 결론

본 연구는 한식당 관리자를 대상으로 한식당 운영에 관한 중요도와 수행도를 조사하고, 각 운영 형태별로 우선적으로 개선되어야 할 한식당 운영 관리 속성들을 규명하고자 하였다. 서울, 경기 지역 한식당의 운영자와 조리사를 대상으로 설문을 실시하였으며, 회수된 설문지 중 불완전하게 응답된 설문지를 제외한 250부를 자료 분석에 이용하였다.

본 연구 결과에 대한 요약 및 결론은 다음과 같다.

전체 업소의 6가지 운영 관리 요인에 대한 중요도 평균은 위생 관리(4.38) 요인이 가장 높게 나타났으며, 시설·설비 관리(4.35), 서비스 관리(4.17), 생산 관리(4.40), 재고·재무 관리(4.40), 마케팅(3.25) 순으로 나타났다. 생산 관리($p<0.001$), 서비스 관리($p<0.001$), 시설·설비 관리($p<0.01$), 재고·재무 관리($p<0.01$), 위생 관리($p<0.001$), 마케팅($p<0.001$) 6개의 모든 요인에서 운영 형태에 따라 중요도 인식에 차이가 있는 것으로 나타났다. 모든 요인에서 한식당 프랜차이즈 직영점의 가장 높은 중요도를 보였고, 개인운영 소형 업소가 가장 낮은 중요도 인식을 가지고 있는 것으로 조사되었다.

전체 업소의 6가지 운영 관리 요인에 대한 수행도 평균은 위생 관리(4.00)가 가장 높게 나타났으며, 시설·설비 관리(3.80), 생산 관리(3.69), 재고·재무 관리(3.55), 서비스 관리

(3.51), 마케팅(2.53) 순으로 나타났다. 중요도의 순위와는 다소 차이가 있는 것으로 조사되었다. 생산 관리, 서비스 관리, 시설·설비 관리, 재고·재무 관리, 위생 관리, 마케팅 6개의 모든 요인에서 운영 형태에 따라 수행도 인식에 차이가 있는 것으로 나타났다($p<0.001$). 거의 모든 항목에서 프랜차이즈 직영업소가 가장 높은 수행도를 보였으며, 그 다음이 프랜차이즈 가맹업소, 개인운영 중·대형 업소, 개인운영 소형 업소의 순으로 나타난 것으로 보아, 개인운영 업소보다는 프랜차이즈 업소가 운영 관리 체계에 대한 수행도가 높은 것으로 나타났다.

IPA 분석 결과, 유지관리 영역(1사분면)에는 시설·설비 관리 4개 항목 모두, 위생 관리 5개 항목 모두와 ‘고객 수와 혼잡 시간을 예측한 식재료 구매 및 음식 생산’, ‘정기적인 시장 조사를 통한 식품 원가 파악’이 위치하였다. 집중관리 영역(2사분면)에 포함된 3개 항목 ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육’, ‘홀 서빙 종업원이 고객에게 메뉴 설명이 가능하도록 교육’, ‘홀 서빙 종업원의 깨끗한 유니폼의 착용’은 모두 서비스 관리에 해당하는 항목으로 조사되었다. 저순위 영역(3사분면)에는 ‘표준 레시피의 작성 및 활용(A)’, ‘재고 관리를 위한 문서 작성’, 마케팅 요인의 모든 항목이 포함되었다. 과잉 영역(4사분면)에 포함된 항목은 생산 관리 요인의 ‘일정한 1인분의 양 제공(B)’, ‘작업 일정 계획에 따른 인력 배치’ 항목이 포함되어 있었다.

한식당 프랜차이즈 직영업소는 집중관리 영역(2사분면)에 ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육’, ‘주방의 방충문 설치와 정기적인 청소 및 청결 유지’가 포함되었다. 한식당 프랜차이즈 가맹업소는 집중 영역에 ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육’, ‘주방의 방충문 설치와 정기적인 청소 및 청결 유지’, ‘홀 서빙 종업원의 깨끗한 유니폼의 착용’이 위치하였다. 한식당 개인운영 중·대형 업소는 집중관리 영역에 ‘표준 레시피의 작성 및 활용’ 항목과 서비스 관리 요인의 ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육’, ‘홀 서빙 종업원이 고객에게 메뉴에 대해 설명이 가능하도록 교육’ 항목, 시설·설비 관리 요인의 ‘주방의 방충문 설치와 정기적인 청소 및 청결 유지’의 항목을 포함하였다. 한식당 개인운영 소형업소는 집중 영역에 서비스 요인의 ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육’ 항목과 ‘홀 서빙 종업원의 깨끗한 유니폼의 착용’ 항목이 포함되어 있다.

이상의 결과로 볼 때, 관리자 및 조리사들은 모든 운영 관리 평가 항목에 대한 수행 수준을 중요도보다 낮게 평가하고 있는 것으로 나타났다. 또한 한식당의 많은 부분을 차지하고 있는 개인운영 소형업소의 중요도 인식 수준과 수행 수준이 다른 운영 형태에 비해 대부분 낮게 평가되고 있어, 이에 대

한 관리가 시급한 것으로 생각된다. 개인운영 소형 업소는 전문적인 수준을 갖추지 못하고 생계형으로 체계적인 계획 없이 창업한 경우가 많아, 실패의 확률 또한 높은 것으로 알려져 있다. 따라서 이러한 개인운영 소형 업소들도 위생교육과 더불어 기타 운영 관리의 전문성을 갖추 수 있도록 하는 교육 참여의 기회를 증가시켜 운영 관리에 대한 중요성을 인식하고, 전반적인 수행도를 개선 및 향상시킬 수 있는 노력이 요구되어진다. 중요도와 수행도에서 전체적으로 가장 낮은 점수를 보인 마케팅 요인은 프랜차이즈 직영과 다른 운영 형태와의 점수 차이가 큰 것으로 나타났다. 국내의 한식당 종사자들은 아직 마케팅에 대한 중요성을 인식하지 않고 있는 것으로 사료된다. 그러나 한식당의 역량 강화를 위해서는 한식당의 생산과 서비스와 관련된 운영뿐 아니라, 효과적인 홍보를 통한 다양한 매체의 개발과, 신규고객 유치 및 충성고객 증대를 위한 여러 가지 프로모션 등을 통해 업소의 인지도를 높이고, 더불어 한식당 이미지 개선을 위한 노력이 필요하다.

IPA 분석 결과, 한식당의 집중관리 영역에 포함된 ‘홀 서빙 종업원을 대상으로 한 고객 응대 및 친절 교육’, ‘홀 서빙 종업원이 고객에게 메뉴 설명이 가능하도록 교육’, ‘홀 서빙 종업원의 깨끗한 유니폼의 착용’과 관련한 서비스 관리 개선 방안을 모색해야 한다. 한식당의 운영 관리를 효율적으로 실시하고 방문객의 만족도를 높이기 위해서는 고객들의 불만 및 요구사항에 대한 개선 방안을 도출하고, 고객의 다양한 의견을 수렴하여 다양한 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 전 종업원의 고객 응대 및 친절 교육 및 종업원 관리가 체계적으로 시행될 수 있도록 해야 할 것이다. 운영 형태에 따른 운영 관리 항목의 IPA 분석을 한 결과, 4가지 운영 형태의 모든 업소에서 공통적으로 집중관리 영역에는 ‘홀 서빙 종업원들에게 고객에 대한 응대 방법 및 친절 교육’ 서비스 관리 항목이 포함되어 있었는데, 이는 모든 형태의 업소의 관리자들이 고객 응대와 친절성에 대한 중요성은 인식하고 있으나, 실제로는 고객에 대한 응대 방법 및 친절교육이 제대로 이루어지지 않고 있다는 것을 의미하였다. 외식업이 음식 자체뿐 아니라, 인적 서비스를 함께 제공하여 고객에게 만족을 준다는 점에서 종업원들에 대한 고객 서비스 교육은 더욱 강화되어야 할 것으로 판단된다.

한식당은 체계화되어 있지 않은 관리 시스템과 구조적인 경영상의 문제로 인하여 효율적인 운영 관리가 제대로 이루어지지 못하고 있는 곳이 많으며, 전문성의 편차 또한 큰 것이 현실이다. 또한 갈수록 다양화되고 까다로워지는 고객의 욕구를 충족시키기 위해서는 체계적인 운영 관리 시스템 구축이 이루어져야 할 것이다. 한식당의 역량 강화를 위해서는 한식당의 운영 관리에 대한 체계 분석을 통해 운영 형태와

업소 규모에 따른 한식당 운영 관리 매뉴얼을 개발하는 연구가 향후 필요하며, 이러한 연구는 국내 한식당의 수준을 높이는 동시에 해외에 한식당이 진출하는데 도움이 될 것이다.

감사의 글

본 연구는 연세대학교 2010년도 교내연구비 지원에 의해 수행되었습니다.

REFERENCES

- 국가통계포털 (2012). Available form: <http://kosis.kr/wntsearch/totalSearch.jsp> Accessed June 2, 2014.
- 통계청 (2010). Available form: <http://kostat.go.kr/wntsearch/search.jsp>. Accessed June 20, 2014.
- 한국외식정보(주) (2013). 2013 한국외식연감. 한국외식정보, 서울 pp 220.
- Aphirak P (2006). Thailand and the kitchen of the world project. The 41th International Korean Society of Food Culture Symposium. Hanrimwon. Seoul. pp 61-71.
- Baek JO (2013). Influence of relationship quality by service-scape of Korean restaurants on loyalty - Focusing on Busan city area -. *Korean J Culinary Res* 19: 87-99.
- Byun GI, Lee JY, Kim GJ (2013). A study on the service quality of Korean restaurants through revised IPA: Focused on Daegu. *J Foodservice Management Soc Korea* 5: 171-192.
- Chang HJ, Choi BR, Yi NY, Park BS, Kim HS (2010). Preference and product development opinions of Koreans and non-Koreans regarding commercialization of Korean foods. *Korean J Food Cookery Sci* 26: 458-468.
- Cho BC, Lee SH, Chae BS (2009). A study on the Korean restaurant menu prices affecting the customer service and the customer satisfaction. *J Foodservice Management Soc Korea* 12: 249-270.
- Choi IS (2001). A study on the management technique for Korean style restaurants. *J Foodservice Management Soc Korea* 4: 313-330.
- Jang HR (2014). Effect of the support characteristic on relationship commitment and relationship performance on the franchiser's in the franchise system of foodservice business. *Journal of Hospitality and Tourism Studies* 53: 420-445.
- Jeon YM (2012). The impact of Korean restaurant service quality on customer satisfaction and management perfor-

- mance -Focused on Ulsan metropolitan city-. *Korean J Culinary Res* 18: 199-212.
- Jin EK, Park YH, Lee JH (2014). The effect of attributes of selecting Korean restaurants pursuant to foodservice consumption propensity on behavioral intent. *Korean J Culinary Res* 20: 189-204.
- Jung HS, Yoon HH (2011). A comprehensive study of customers' perceived service quality of Korean restaurants II: the effects of perceived service quality in Korean restaurants upon customer satisfaction - the moderating effect of foreigners and Koreans. *J East Asian Soc Dietary Life* 21: 88-97.
- Jung MJ, Mun HS (2000). Study on effective method for reducing leftovers in the food service business and industry. *J Korean Community Nutr* 5: 92-99.
- Jung SY, Chung L (2013). Selection attributes of Korean restaurants based on the level of involvement using conjoint analysis. *Korean J Food Cookery Sci* 29: 554-562.
- Kim JS (2005). Universalizing Korean food. *Korean J Food Culture* 20: 499-507.
- Kim SJ, Yi NY, Kwak TK (2008). Current status of sanitation management performance in Korean-food restaurants and development of the sanitary training posters based risk factors. *Korean J Food Culture* 23: 582-594.
- Kim WG, Ng CYN, Kim YS (2009). Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction return intention, and word-of mouth. *International J Hospitality Management* 28: 10-17.
- Ko SH (2013). A survey on customers' importance-performance of service qualities when using an cafeteria and outside restaurant in some company cafeteria. *Korean J Food Cookery Sci* 29: 73-79.
- Kwak TK, Ryu ES, Lee HS, Choi SK (2008). Institutional Foodservice Operation. Shinkwang. Seoul.
- Kwak TK, Ryu ES, Lee HS, Hong WS, CHag HJ (2007). Foodservice Management. Shinkwang. Seoul. pp 297-313.
- Lee IS, Shin SJ, Shin WR, Yang YJ, Jung HS, Yoon HH (2011). The effects of service quality in Korean restaurants upon customers' utilitarian value, hedonic value and satisfaction of foreigners living in Korea. *J Foodservice Management Soc Korea* 14: 259-278.
- Lee KA, Lyu ES (2012). Importance and satisfaction of human and physical evidence service in Korean restaurants for foreigners living in Busan according to nationality. *J Korean Soc Food Sci Nutr* 41: 270-277.
- Lee KE, Ryu K (2004). Influence of school food service employees' food safety training on food safety knowledge and practice. *Korean J Community Nutr* 9: 297-605.
- Lee MA (2008). A study on the development of Korean food marketing. Report of Ministry for Food, Agriculture, Forestry and Fisheries. pp 17-42.
- Lee SM, Chung HY (2009). A study on revisiting, satisfaction and Korean restaurant selection of foreigners living in the Korea. *Foodservice Management Research* 12: 293-313.
- Martilla JA, James JC (1997). Importance-performance analysis. *J of Marketing* 41: 77-79.
- Moon SJ, Song JS (2012). Study on food quality of Korean restaurants, customer satisfaction, and revisit intentions in Chinese university or college students- Focused on different awareness of Korean food -. *Korean J Food Culture* 27: 285-293.
- Park HY, Ahn MW, Kim BW, Kim NA (2014). Study on preferences and perception of Koreans and non-Koreans regarding globalization of Korean foods. *J East Asian Soc Dietary Life* 24: 155-165.
- Park JH (2010). The importance performance analysis on small size restaurant service. *J Foodservice Management Soc Korea* 13: 195-216.
- Park JH, Lee AR (2011). Study on importance and achievement of selected attribute in Korean restaurants at five-star hotels in Seoul. *International J of Tourism and Hospitality Research* 25: 123-144.
- Riangkrul S (2004). The First International Foodservice Management and Culinary Symposium. Beaksan Publishing Company. Seoul. pp 77-81.
- Seo KH, Shin MJ (2006). Importance and satisfaction with the service of Korean restaurants for Japanese and Chinese students in Korea. *J East Asian Soc Dietary Life* 16: 753-762.
- Seo MS, Na YS (2005). Study for plans to reduce restaurant food waste at source based on an example of reduction operation. *Korean J Culinary Res* 11: 121-137.
- Shin SM (2008). A study on the development of a Korean traditional food data integration system. *Korean J Food & Nutr* 21: 515-522.
- Won HY (2007). A study on policy direction for globalization of Korean food in FTA environment. Report of Ministry for Food, Agriculture, Forestry and Fisheries. pp 133-152.

Yang IS, Ahn JH, Baek SH, Lee HY, Chung YS (2011). A comparative analysis of America, Chinese and Japanese consumers' usage behavior of marketing communication towards overseas Korean restaurants. *Korean J Food & Nutr* 24: 808-816.

Yi NY, Lee KE (2009). Requirements and self-evaluation of knowledge and skills necessary for effective nutrition teachers perceived by school foodservice dietitians. *Korean J*

Community Nutr 14: 190-205.

Yi NY, Lee KE, Park JH (2009). Evaluation of foodservice workers' food safety knowledge and practice at senior welfare centers. *Korean J Food Cookery Sci* 25: 677-699.

접 수: 2014년 7월 31일
최종수정: 2014년 10월 17일
채 택: 2014년 10월 20일