

# AHP 기법을 활용한 외식산업의 발전 전략에 관한 연구: COVID-19 팬더믹 이후의 디지털, 비대면 전환에 대한 인식

이봉식  
서울과학기술대학교 경영학과 박사과정

박민재  
아주대학교 e-business 학과 부교수

## The Strategy Development of the Restaurant Industry through the AHP Analysis: Focusing on the Digital Conversion and Non-Contact Service after COVID-19 Pandemic

Bong-Shik Lee<sup>a</sup>, Min-Jae Park<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Seoul School of Integrated Science & Technologies, South Korea

<sup>b</sup>Department of e-business, Ajou University, South Korea

*Received 30 November 2021, Revised 20 December 2021, Accepted 23 December 2021*

### Abstract

**Purpose** - The purpose of this study is to identify the critical factors that restaurant management should consider strategically when making a decision after COVID-19 under the digital transformation and non-contact service expansions environment.

**Design/methodology/approach** - The thirty six experts and managers who have 5 years or more experience in restaurant industry in Korea participate this study. The Analytic Hierarchy Process (AHP) and SER-M were used to analyze the experts' opinion

**Findings** - As a result of the analysis, 'management environment' (0.313) showed the highest relative importance priority, followed by 'brand (0.263)', 'management characteristics (0.254)', and 'physical factors (0.17)'. And, as for the sub-factor value, 'lifestyle (0.087)', 'awareness (0.084)', 'consumer desire (0.075)', and 'loyalty (0.068)' were ranked highest among the 19 influencing critical factors.

**Research implications or Originality** - In the case of large restaurant enterprises, it is judged that the subject(CEO, Management) is actively pursuing a strategy to acquire the necessary resources for the given environment of digital transformation and customer demand for non-contact services. On the other hand, in the case of middle and small restaurant enterprises, it seems that they are fully aware of the demand for expansion of non-contact services and the digital transformation required in the post COVID-19 era, but information technology utilization ability, usage experience, technology acceptance ability, and education and training support for this are only available to large enterprises.

**Keywords:** AHP, Conversion, COVID-19, Digital Non-Contact SER-M Service,

**JEL Classifications:** C88, D81, L8

<sup>a</sup> First Author, E-mail: [chefbong@naver.com](mailto:chefbong@naver.com)

<sup>b</sup> Co-Auther Author, E-mail: [geglove@ajou.ac.kr](mailto:geglove@ajou.ac.kr)

© 2021 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

## I. Introduction

코로나 19 팬데믹은 세계를 유례없는 혼란에 빠뜨리며 실제 경제 활동에 심각한 영향을 미치고 있다. 이러한 부정적 영향은 코로나 19의 확산정도 및 사망률 등에 대한 정확한 정보공유 부재 그리고 해당 정부의 미온적인 정책 대응 때문이며, 더욱이 코로나 19로 인한 개인행동 변화에 대한 불확실성으로 인한 불안감이 고조되어가는 상황임에도 불구하고 이것의 실제 영향에 대한 정도도 파악하기 어려운 상황이다 (Ramelli and Wagner, 2020; 전창영, 송운강, 양희원, 2021). 특히, 국내 외식산업의 경우 코로나 19로 장기화된 사회적 거리두기로 개인의 외부·대면활동이 코로나 19 이전에 비해 급속히 위축됨에 따라 대면서비스를 위주로 하는 외식산업에도 매출이 현저히 감소하는 현상을 초래하며 전반적인 외식산업 운영에 대한 변화가 요구되고 있다(식품저널, 2020). 외식업계 전문가들은 코로나 19로 촉발된 외식시장의 비대면 서비스의 확대, 먹거리의 안전·안심 인식 강화, 배달 플랫폼 서비스 및 간편식 시장 성장, 서비스의 디지털 전환 등의 시장변화를 예상하고 있으며 이에 적극적으로 대응하지 못한 외식기업의 몰락은 시장 재편을 가속화 하게 될 것이라고 예상하고 있다(식품음료신문, 2020). 특히, 우리가 맞이하게 될 포스트 코로나 시대의 뉴노멀(New Normal)은 디지털 기반의 새로운 패러다임인 비대면 경제가 대세가 될 것으로 예상하고 있다. 현재, 지능형 주문 키오스크, 인공지능 서비스 로봇, 무인점포, O2O(Online to Offline) 서비스 등의 비대면 기술은 코로나 19 위기를 통한 소비자들의 요구 및 인식변화에 따라 더욱 빠른 속도로 확대 발전하고 있으며, 이러한 서비스에 대한 수용태도 또한 긍정적으로 변화하는 추세다 (김삼희, 2020; 민소라, 이슬기, 2021).

최근 코로나 19와 관련된 외식산업 분야 연구들은 안지영, 조미희 (2020)의 코로나 19 상황에서 레스토랑을 선택 할 때 중요하게 생각하는 선택 속성에 관한 연구와 코로나 19 상황 발생 전과 종식된 이후에 어떠한 차이가 있는지 살펴 본 이영주, 김기진 (2020)의 연구 그리고 김동준, 최현준, 조환기, 김광용 (2020)의 코로나 19 이후 관광산업 발전에 관한 연구와 허병선, 윤지민(2021)의 관광정책의 우선순위 분석 등이 있으나 전반적인 외식산업 발전과 관련한 코로나 19 이후의 외식경영자들의 디지털, 비대면 전환과 관련한 인식과 관련된 연구는 거의 없는 실정이다. 코로나 시대 외식기업들은 이러한 변화에 대한 현재 시점의 적극적인 대응도 필요로 하지만 불확실한 포스트 코로나 시대에 대비한 중장기적 관점의 실행전략도 필요하다. 포스트 코로나 시대의 불확실성에 대한 외식산업의 발전 전략을 수립하기 위해서는 실무적으로 참고할 수 있는 근거를 마련하고, 방향성을 제시하는 선제적인 연구가 요구되고 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해, 본 연구는 외식산업을 크게 호텔, 외식대기업, 가맹기업, 소상공인으로 구분하여 외식산업 각 부분의 경영자들이 포스트 코로나 시대에 필요한 생존전략을 수립하는데 있어 우선적으로 고려하는 주요 요인을 파악하고자 한다.

연구의 구성은 다음과 같다. 2장은 이론적 배경으로 현재 한국의 외식산업의 현황과 SER-M 프레임워크를 기반으로 외식산업의 성공 요인을 기존 문헌을 통해 살펴본다. 3장은 연구 방법론으로 AHP 기법을 통해 외식산업의 발전에 영향을 미치는 주요 요인들의 우선순위를 계량적으로 분석한다. 마지막 4장에서는 분석 결과를 바탕으로 본 연구의 경영학적 측면과 학문적 관점의 시사점을 제공한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 외식산업의 현황

코로나 19의 전 세계적 확산은 대외적으로 각 나라의 국경 통제와 여행제한 조치로 인한 해외관광객들의 유입 감소 및 국내 방역을 위한 사회적 거리 두기와 이에 따른 영업시간제한, 확진자 확산방지를 위한 마스크 착용 의무화 및 모임 제한에 따른 행사 축소 등으로 호텔, 외식대기업, 가맹기업, 소상공인 등 외식산업 전반에 심각한 타격을 입히며 사회적 위기로 인식되고 있다(김동준 외, 2020). 국내 확진자 발생 이후 농림축산식품부와 한국외식산업연구원의 '코로나 19 발생 이후 외식업체 영향 조사' 결과에

따르면 전국 외식업체 600곳 중 95.2%가 코로나 19 발생 이후 고객이 감소했다고 응답했다. 일평균 고객 감소율은 65.8%로 고객의 3분의 2 정도가 감소한 것으로 조사됐다. 또한, 한국농수산식품유통공사(aT)의 ‘외식산업 경기전망지수 보고서’ 따르면 2020년 4분기 외식업 경기는 코로나 19 3차 유행 여파로 관련 통계 집계 이후 최저인 59.99 로 메르스(중동호흡기증후군) 사태 때인 2015년 2분기 61.19보다도 낮은 것으로 나타났다(서울경제, 2021). 반면, 2021년 1분기 외식산업 경기지수는 67.26로 코로나 19 국내 발병 이후 가장 높은 수치로 지난 해 4분기 보다는 7.93 높으나 코로나 19 이전 수준인 2019년 4분기 71.44보다는 4.18 낮다. 이는 외식 경기가 다소 개선되기는 하였으나 여전히 이전 수준만큼의 회복이 되지 못했다는 것을 의미한다.

외식산업 경기지수는 전년 동기 대비 최근 3개월 간(현재)과 향후 3개월 간(미래)의 외식업계의 매출, 경기 체감 현황·전망을 조사해 지수화한 것이다. 이 지수가 100을 넘으면 경기 호전을, 100미만이면 그 반대를 의미한다(스카이데일리, 2021). 반면 2020년 1·3분기 비대면 서비스 기반의 ‘배달 외식’(1분기 17.8%, 3분기 18.2%)은 ‘방문 외식’에 비해 매출 감소가 상대적으로 적었고 방문 외식보다 포장 외식, 배달 외식을 선택했다는 응답이 많았다. 2020 닐슨리서치 보고서에 따르면 내식과 배달을 통한 음식소비(내식 62.0%, 배달 42.0%, 포장 37%)가 증가 한 것으로 조사되었으며 통계청 서비스업 동향조사의 음식 판매액지수 또한 2019년 동기 대비 내식(가정식)을 위한 식료품의 구매나 배달 외식의 지출액이 각각 43.0%, 78.3% 증가한 것으로 나타나 비대면 서비스 관련 시장 규모가 확대되고 있는 것으로 조사되었다(김삼희, 2020). 또한, 외식과 배달업을 통한 배달, 테이크 아웃을 포함하는 확장된 개념의 비대면 내식을 병행하는 외식소비 형태의 변화는 외식산업이 처해있는 어려운 경영상황을 어느 정도 해소 할 수 있는 대안으로 인식되고 있다(Al Amin et al., 2021).

전통적으로 외식산업은 설비 중심적 서비스가 아닌 고객 지향의 인적 중심 서비스를 핵심으로 하는 산업으로 대면 서비스의 의존도가 타 산업에 비해 높은 산업이나 코로나 19로 인한 소비자들의 안전에 대한 심리적 요구와 이에 따른 상황을 반영한 기존 서비스의 변화는 외식산업의 생존에 관련한 중요한 전략적 사안이 되었다(강희석, 허종국, 김효진, 2021). 많은 전문가들은 코로나 19 팬데믹 이전의 사회로 돌아가기는 어렵다고 지적하며 향후 포스트 코로나 시대는 이제까지 우리에게 익숙했던 라이프 스타일과 패턴, 비즈니스의 방식 등 우리 삶의 형태 변화가 불가피 할 것으로 예상하고 있다. 이에 따라 업계는 고객 안전과 매출 방어를 위한 소형매장(Small store), 애플리케이션(Application), 원거리(Far distance), 집콕외식(Eat out at home) 등을 일컫는 ‘S.A.F.E’ 서비스를 강화하며 안전한 외식에 초점을 맞춘 서비스를 통해 소비자의 불안감을 해소하고 새로운 활로를 찾는다는 계획이다(식품외식경제, 2020).

## 2.2 외식산업의 성공영향 요인 및 SER-M 프레임워크

공적인 외식기업의 성공영향요인과 관련한 대부분의 선행연구들은 창업성공요인에 관한 연구들로 경영자의 특성 및 자원의 특성 요인을 기반으로 연구되었다. 이와 관련된 연구로 권기준(2010)은 물리적 환경을 성공요인으로 보고 이를 주변요소, 디자인요소, 사회적요소로 세분화하여 분석하였다. 김상호, 박진환 (2010)은 외식산업에서의 창업성공 요인으로 점포환경요인, 상품요인, 서비스요인을 김미경, 이에주 (2015)는 외식창업의 성공요인으로 창업자 요인, 물리적 환경요인, 상품요인, 창업자원과 운영능력으로 분류하였다. 또한 김예주, 이형룡(2016)은 경영성과의 연관성 측면에서 경영자의 특성과 함께 성공요인으로 음식의 맛과 질, 접근 편의성, 서비스 품질, 물리적 환경 요인으로 구분하여 연구하였으며 이충수(2018)은 창업자 요인, 경영능력요인, 아이템요인, 점포요인 등으로 구분하였다. 송주완(2020)은 경영자특성, 경영환경 요인이 성공적인 경영성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석하였다. 창업자 및 경영자의 특성 중심의 성공영향 요인의 관점 외에 McMillan(1987)은 창업 성공요인은 팀의 특성, 서비스와 제품의 특성, 시장의 특성, 재무적 특성의 영향을 받는다고 하였다. 황정희, 정규석, 홍승표(2013)는 기존의 연구들을 종합적으로 분석한 결과 외식산업의 성공요인들은 창업자의 특성요인, 경영 및 물리적 환경요인 그리고 상품요인의 3가지 요인으로 크게 나누어 볼 수 있으며, 이것은 핵심 기업경영요소인 사람(People), 운영(Process), 상품(Product)의 3P 요소로 볼 수 있다고 주장하였다.

그러나 기존 연구의 이론적 프레임워크가 코로나 19 팬데믹 이라는 초유의 경영환경으로 인한 비대면

서비스의 확장과 이에 따른 디지털 전환 상황에서의 성공요인을 설명하기에는 한계가 있다. 따라서, 이러한 경영환경을 고려하여 전략적 의사결정을 위한 외식기업의 성공요인들을 설명할 수 있는 이론적 프레임워크가 필요하며 최근, 경영주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource)으로 구성된 세 가지 요소들이 상호작용하는 메커니즘(Mechanism)을 통하여 성공적인 경영성과를 창출하는 메커니즘기반관점(Mechanism based view)의 “SER-M” 프레임워크와 관련한 연구가 진행되어 왔다(김태중, 엄재근, 2020; 김형욱, 정승언, 2021). 메커니즘 기반 관점은 창업자, 경영자, 사람은 기업의 전략을 수립하고 실행하며 제한된 자원을 배분하고 관리 조정하는 의사결정을 수행하는 주체이며(Nauus. 1992), 주체는 경영자의 특성, 경력특성, 심리적 특성, 행위적 특성을 가지고 있다고 본다. 또한 환경은 기업의 외부에 존재하는 고도의 경쟁과 불확실성에 관련한 요인이며(구자원, 이윤철, 2009), 기업의 내부자원은 자산, 프로세스, 정보, 물리적 요인, 브랜드 등과 같은 타 기업과 구분되는 경쟁우위 요소이며 지속 가능한 경쟁요인으로 판단한다(Barney,1991; Daft, 1983). 이러한 관점에 기반한 이론적 모형은 주체, 환경, 자원이란 각각의 요인들을 상호 별개의 독립적인 요소들로 고려하지 않고 동태적인 결합을 통해 사물의 인과성을 파악하는 통합적인 이론으로 이전의 관점을 대체하여 설득력 있는 근거를 제시하는 제4의 경영패러다임이며, 메커니즘 요인인 선택(Selecting), 학습(Learning), 조정(Coordination)을 통해 설명한다(김형욱, 정승언, 2021). 또한 메커니즘은 조합(Combination), 순열(Permutation), 시간(Time)을 통해 다양성을 만들어내며 이 세 변수의 조절을 통해 원하는 메커니즘을 만들어 낼 수 있다. 이 중 순열은 주체, 환경, 자원의 각 요소의 우선순위를 결정하는 것으로 이를 통해 강력한 비전을 가진 주체가 친환경과 자원을 창출하는 환경창조 메커니즘(S-E-R), 자원창조 메커니즘(S-R-E), 주어진 조건 하에서 보유하고 있는 자원을 활용하여 환경을 적극적으로 혁신 하는 환경혁신 메커니즘(R-S-E), 주어진 환경 하에서 주체가 자원을 혁신하는 자원혁신 메커니즘(E-S-R), 기존 환경 하에서 주체가 자원을 소극적으로 활용하여 적응해 나아가는 환경적응 메커니즘(E-R-S), 기존의 자원을 주체가 주어진 환경에 소극적으로 활용해 나아가는 자원적응 메커니즘(R-E-S)의 6가지 메커니즘을 만들어 낼 수 있다(조동성, 2014). 본 연구에서는 <Table 1>과 같이 선행연구에서 도출된 주요 성공영향요인 경영자특성, 경영환경, 물리적으로인, 브랜드를 메커니즘 기반의 SER-M 프레임워크를 적용하여 외식산업의 운영 주체인 경영자의 특성을 경영주체(Subject)로 코로나 19를 대응하는 현 경영상황을 환경(Environment)으로 외식산업을 타 산업과 구분 짓는 유무형의 서비스 상품과 브랜드를 자원으로(Resource)로 정의하여 AHP 분석을 통해 외식산업의 성공영향 요인에 대한 우선순위와 중요도를 살펴보고 위와 같이 제시된 6가지 메커니즘에 반영하여 포스트 코로나 시대에 외식산업에 필요한 전략적 방향을 제시하고자 한다.

**Table 1.** SER\_M 모델 기반 외식산업 영향 주요 구성 요인

SER-M	측정항목	설명
주체 (Subject)	경영자특성	불확실한 외부환경 및 급속한 기술적 발전에 신속히 대응해야 하는 경영환경 하에서 경영자의 특성(성취욕구, 리더십, 문제해결능력 등)은 기업의 지속적 발전에 관련된 의사결정 과정에 매우 큰 영향을 준다.
환경 (Environmnet)	경영환경	기업의 경영환경은 고도의 경쟁과 불확실성, 다양한 소비자 요구, 제품의 라이프 사이클 단축 등 내·외부적 요인으로 끊임없이 변화하고 있으며 이에 기업은 지속가능성 확보를 위해 경영환경을 분석하고 이에 따른 경영전략 수립 및 경영활동을 수행해야 된다.
자원 (Resource)	물리적 요인	서비스가 제공되는 환경에서 소비자의 감성·감각적인 면에 영향을 주며 의사결정에도 영향을 미치는 서비스 제공자가 만들어낸 인공적이고 계획적인 서비스 환경을 말한다
	브랜드	브랜드는 기업이 자사의 제품이나 서비스를 경쟁기업과 구분하는 차별화된 수단이자 소비자로 하여금 자신의 정체성을 이를 통해 표출하도록 한다. 소비자의 브랜드에 대한 인지도가 높고 차별화된 이미지와 강력한 충성도를 가질수록 더 큰 경쟁력을 갖게 된다는 개념이다.

### 2.2.1 경영자특성

기업의 의사 결정 주체인 경영자와 관련한 연구는 창업자의 특성이나 산업 경험 등을 중심으로 하는 창업자로 보는 관점 그리고 CEO 위주로 보는 관점과 탑매니지먼트(Top Management)로 보는 관점 등이 존재하며, 경영자는 기업이 주어진 자원을 효과적으로 활용하고 환경에 적응하는 선택의 과정의 중심에 서 있다(구자원, 이윤철, 2009). 외식산업에 있어서 경영자의 성취욕구는 한발 앞서 시장변화에 적극적으로 참여하고 새로운 시장수요에 대응하려는 욕구로 높은 성취 욕구를 가진 경영자는 문제해결을 주도적으로 해결하려고 하고 목표를 달성하려는 성향을 가지고 있으며 성공적인 경영성과에 영향을 미친다는 연구결과가 선행연구에 의해 제시되고 있다 (박대섭, 신충섭, 2006; 하종률, 2017). 공통적으로 성공적인 경영자의 특성에는 성별, 연령, 학력, 경험, 성격, 심리학적 특성 등과 같은 다양한 특성들이 있으며 특히, 심리적 특성 요소에는 위험감수 의지, 불확실성의 감수 등과 같은 요소들이 있다(김미경, 이애주, 2015). 김희선, 김춘곤(2016)은 경영자의 특성을 조직원의 지휘 조정을 위한 리더쉽과 의사결정, 경영관리, 대인관계에서의 특성과 관련된 역량특성, 경영자의 성취욕구, 위험감수성향, 자기효능감 등의 요인으로 구분하였다. 또한 경영자의 핵심역량 및 경쟁우위의 원천인 경영자원에 대한 적절한 통제와 관리는 성공적인 경영성과에 영향을 미친다. 또한 경영목표를 달성하기 위하여 경영자원의 효율적인 배분 등과 같은 효과적인 경영관리와 전문성이 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(김의근, 배금연, 2010; 최용호, 신진교, 김승호, 2003). 따라서 본 연구에서는 선행연구를 통해 밝혀진 외식산업에 있어서 경영자의 특성을 SER-M의 주체(Subject)로 정의하고 이와 관련된 구성요소에 대한 정의 및 설명을 (Table 2)와 같이 제시하였다.

**Table 2. 경영자 특성 관점의 외식산업 영향 주요 세부 구성 요인**

측정항목	설명
성취욕구	경영자에게 중요한 동기요소이며 기업발전의 수준을 결정하는 경영자의 특성으로 도전적이며 명확한 목표를 수립하여 위험을 감수하고 결과에 대한 책임을 지며 어떠한 환경에서도 목표를 달성한다는 개념이다.
위험감수	의사결정과정에서 위험을 감수하더라도 목표를 달성하기 위한 경영자의 의지로 불확실한 경영환경에서 경영자의 행동을 결정짓는 중요한 요인이다.
리더쉽	직무에 있어 무엇이 중요한지 이해하고 경영목표를 명확히 함으로써 직원들로 하여금 조직목표에 몰입할 수 있도록 지적자극 및 권한이임 등을 통하여 창조적으로 생각하고 문제해결을 촉진케 하는 것이다.
경영관리	경영의 목적을 달성하기 위해 인력, 상품, 자본을 효과적이며 합리적으로 활용할 수 있도록 계획, 조직, 충원, 지휘, 통제하는 개념이다.
문제해결능력	경영자가 문제의 상황에 직면했을 때 효과적이고 적응적인 대처방안을 찾아내려는 개인의 인지적, 정서적, 행동적 능력을 말한다.

### 2.2.2 경영환경

복잡하고 예측이 어려운 기업의 외부 환경요소의 동태적 변화 정도를 말하는 환경 불확실성은 치열한 경쟁 시장 환경에서 기업 경영의 제약 요인으로 현재 시점의 경영 환경변화에 얼마나 잘 대처하느냐는 기업의 생존을 위한 중요한 문제로 인식되고 있다(이상무, 문병준, 2020). 기업을 경영하는데 있어 이러한 환경 불확실성에 능동적으로 대처하고 이를 통한 경쟁력 강화로 성공적인 기업 성과를 창출하는 것은 필수적인 기업 활동으로 간주되고 있다(오홍진, 홍수희, 2015) 특히, 외식산업의 경영환경은 시장 내의 초 경쟁구도와 급변하는 환경에 대한 불확실성의 확대, 소비자 욕구의 다양화, 제품의 빠른 라이프사이클 변화 등의 내·외부적 요인으로 인하여 끊임없이 변화하고 있으며 외식산업의 지속가능한 성장과 생존을 목표로 당면한 경영환경에 대한 명확한 분석에 기반한 경영전략을 수립하고 이에 따른 경영활동을 수행하

는 것이 필요하다(백규홍, 2017; 석문, 최정길, 2014; 송주완, 2020). 대면서비스를 위주로 하는 외식산업은 코로나 19 팬데믹과 같은 전염병 발생 시 타 업종에 비해 급격한 소비위축과 이에 기인한 경영악화를 겪게 된다. 코로나 19 팬데믹은 확진자 확산을 방지하기 위하여 실시한 상황별 사회적 거리두기로 인하여 외식업체의 대면서비스 이용율이 감소하고 배달이나 테이크아웃 서비스가 상대적으로 증가하였으며 집에서 체류하는 시간이 증가하고 외식이 내식으로 회귀하는 변화가 발생하였다. 이러한 변화들은 기존 서비스에 대한 새로운 형태의 제공방식의 필요성을 부각 시켰다(김옥현, 2020). 또한, 코로나 19에 기인한 외식산업의 경영악화로 산업 내 외식기업은 생존을 위해 노동시장의 효율성을 제고하기 시작했으며 인적자원의 의존도가 상대적으로 높은 외식산업에서 노동시장의 유연성 제고는 비대면 서비스의 확대, 푸드테크의 활성화, 최저임금의 인상 등과 함께 더욱 가속화 될 것이다(이정현, 2020). 따라서 앞서 제시된 선행연구를 토대로 포스트 코로나 시대에 대응하기 위한 SER-M의 환경(Environment)으로써의 경영환경의 구성요소를 <Table 3>과 같이 구분하였다.

**Table 3.** 경영 환경 관점의 외식산업 영향 주요 세부 구성 요인

측정항목	설명
소비자요구	코로나로 인한 대면서비스 수요 급감, 위생·안전 우선으로 인한 전통 식문화 붕괴, 일회용기 사용증가로 인한 환경오염, 배달 플랫폼 및 간편식 시장 성장, 서비스 디지털화 등을 반영하는 소비자의 인식, 가치관, 소비패턴, 기대 등의 변화를 말한다.
라이프스타일	소비자들이 가지게 되는 공통적이며 독특한 생활양식으로 사회, 문화적 그리고 환경적 요인을 통해 개인과 해당 집단의 가치관을 형성할 뿐만 아니라, 시장에서 독특한 소비자 행동양식으로 나타난다는 개념이다.
디지털전환	기존 기업의 비즈니스 활동을 효율적으로 수행하기 위한 방안으로 디지털 기술을 활용하여 수요와 공급 측면에서 혁신적인 비즈니스 및 개선된 성과를 창출해 낸다는 개념이다.
비대면	외식 서비스를 이용하는 소비자가 직원과 직접적으로 대면하지 않고, 비대면적인 방식으로 서비스를 구매할 수 있는 것을 의미하며, 대표적으로 O2O 서비스, 키오스크, 무인편의점, 배달 어플리케이션, 마켓플레이스, 소셜커머스, 모바일커머스, TV홈쇼핑 등의 플랫폼을 말한다.
고용환경	시대변화에 따른 기술 발전과 시장 내 초경쟁구도, 불확실한 경영상황을 반영한 고용계약 및 근로조건, 보상, 구조조정 등의 고용관계의 변화를 의미한다.

## 2.2.3 경영자원

경영자원은 크게 유형의 자원과 무형의 자원으로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 연구 대상인 외식업종에 맞게 물리적 요인과 브랜드로 나뉘어 그 세부 요인을 살펴본다.

### 2.2.3.1 물리적 요인

외식업체 방문 의사결정을 위해 고객은 업체의 접근성, 시설, 디자인, 메뉴, 가격, 청결 등 다양한 선택속성을 고려하게 되며 사전에 직접적인 체험이 어려운 외식상품의 무형적 특성으로 고객은 방문 결정 시 경험하게 될 상품을 추론할 수 있는 유형적 단서를 찾게 되는데 이를 물리적 요인이라고 한다. 또한 물리적 요인은 무형의 서비스를 시각화하여 고객의 최초 인상과 기대치를 형성하는 중요한 요인이다(권기준, 2010; 이종호, 2021). 본 연구에서는 물리적 요인으로써의 유형적 단서로 입지요인, 디자인요인, 상품요인, 서비스요인, 위생요인으로 나누어 구분하여 구성하였다. 물리적 요인 중 입지요인이란 일정한 공간적 단위로 외식업체의 물리적 시설이 위치하는 공간이며 외식산업에서의 중요한 성공요인이다(김상호, 박진환, 2010). 또한 입지에 따라 매출수준에 영향을 미치며 외식업체의 입지의 가시성(인지성), 근접성, 위치성, 접근용이성, 상권규모, 상권의 질, 교통과 통행량, 유동 인구 등이 주요 입지 요인으로 알려져 있다(박경주, 2010; 이무선, 2017). 물리적 요인 중 디자인 요인은 외식업체의 이미지 및 고객행동에 영향을 미치는 중요 요인으로 한 공간에서 주문, 조리, 서비스라는 유무형의 상품을 동시에 소비하는

외식산업의 특성 상 조명, 인테리어, 레이아웃과 같은 디자인 요인은 음식과 서비스를 포함하는 도털서비스의 구성요소로써 고객의 전체적인 만족도에 영향을 준다(Ryu and Han, 2010). 외식산업에서의 상품요인은 음식의 질, 메뉴의 다양성, 건강 지향성, 일관성 등으로 외식상품의 품질을 결정하고 고객의 구매결정에 영향을 주는 중요한 요인이며 외식업체의 성공 요인 중 하나이다(김상호, 2010). 인적서비스의 비중이 타 산업에 비해 높은 외식산업에서 인적자원에 의해 수행되는 서비스요인은 높은 전문성, 공감성, 반응성 등을 말하며 경쟁업체와 차별화할 수 있는 강력한 요인으로써, 서비스 품질 지각, 재방문 의사 등에도 영향을 미쳐 외식업체의 성공요인으로 인식되고 있다(김상호, 박진환, 2010). 마지막으로 위생요인은 코로나 19 상황에서 고객들이 우선적으로 고려하는 요인으로 외식업체의 청결, 위생환경, 종사원들의 건강 및 위생 상태, 거리두기에 맞는 식사 공간의 배치 등이 있으며 외식업체들은 코로나 예방 및 방지 전략의 실행을 위해 전에 없이 많은 관심을 이 요인들에 두고 있다(Lui and Lee, 2018; 안지영, 조미희, 2020). 위의 선행연구들을 통해서 물리적 요인의 세부 구성요소를 SER-M의 유형의 자원(Resource)으로 (Table 4)와 같이 구분하였다.

**Table 4.** 물리적 관점의 외식산업 영향 주요 세부 구성 요인

측정항목	설명
입지요인	입지는 점포라는 물리적 시설이 자리 잡게 될 일정한 공간적 단위이며, 사업 성패를 좌우하는 중요한 요인으로 교통 사정, 도로 계획, 인구이동 및 경쟁업소의 신규진출 등의 평가요인을 고려하여 선택한다.
디자인요인	고객이 분명하게 인지할 수 있는 가시적인 요소로써 건축미, 색상 등의 미적 요소와 레이 아웃, 안정성 등의 기능적 요소로 구분되며 인테리어, 익스테리어, 파사드(외부전경), 간판, 표식 및 상징물, 실내 장식물, 공간의 배치 등으로 구성 되어진다
상품요인	유/무형의 서비스가 결합된 상품으로 고객의 욕구를 만족시키고 인상적인 경험이 되도록 전달하여 고객의 재방문을 유도하며, 중요한 선택 요소로서 맛, 가격, 일관된 품질, 모양, 제공 시간 등이 있다.
서비스요인	직원이 제공하는 인적서비스로 직원의 친절도, 전문성 및 고객 응대 수준에 따른 서비스 품질의 차별성, 고객의 인지, 재방문의 의사결정에 결정적 영향을 준다
위생요인	안전성과 관련된 요인으로 레스토랑의 청결도, 식기, 식사 공간, 화장실의 청결도, 레스토랑에서 식사하는 사람들의 수, 종사원의 건강 상태 및 청결 상태 등이 중요한 속성이다.

**2.2.3.2 브랜드**

브랜드는 경쟁시장 내 타 브랜드와의 차별화 수단이며 고객의 정체성을 표출하는 수단이라고 하였다(Keller, 2003). 또한 고객의 인지도와 차별화된 이미지를 통한 강력한 충성도를 갖는 브랜드는 기업 경쟁력의 근간이 된다. 이와 같이 인지도, 이미지, 충성도 등과 같은 무형적 자산을 브랜드 자산이라 하며(김용일, 남장현, 2019), 브랜드 자산은 소비자와 브랜드간의 타 브랜드와의 차별적 장점을 연상 이미지, 충성도, 인지도, 지각된 품질 등으로 측정한다(Aaker, 1991). 이러한 브랜드 자산 중 연상 이미지는 고객이 브랜드에 가지는 전반적인 인상으로 브랜드와 관련하여 떠오르는 모든 기억이라고 정의할 수 있다(Aaker, 1996). 연상 이미지는 브랜드를 진단하고 관리 하는데 있어 필요한 기초적인 측정 수단이며 이를 통해 소비자의 브랜드에 대한 인식을 이해하는데 매우 중요하다(Hermderson et al., 1998). 브랜드 충성도는 브랜드가 소비자 욕구를 충족함과 동시에 해당 브랜드에 대한 애착을 갖게 함으로써 지속적으로 재구매 하려는 소비자의 행동의도를 말한다(김상미, 임현철, 2019). 고객은 브랜드의 긍정적 소비 경험을 통해 만족감을 느끼므로써 높은 충성도를 가지게 되며 제품이나 서비스의 비용에 대해 덜 민감하다. 또한 긍정적인 구전을 전파하여 기업의 장기적 수익 창출에 기여 한다(박지원, 이형룡, 2019). 다음으로 브랜드 인지도는 여러 브랜드 중에서 고객이 직·간접적으로 브랜드명, 로고, 슬로건, 광고 등에 지속적으로 노출되

면서 특정 브랜드를 분별할 수 있는 능력으로 높은 브랜드 인지도는 브랜드에 대한 신뢰, 태도 및 이미지 형성의 기반이 된다. 더불어 시장경쟁에서 우위를 점하기 위해서 높은 인지도 구축을 위한 지속적인 마케팅 활동은 기업에 있어 필수적이다(Keller, 2003; 박진표, 전해진, 2021). 지각된 품질은 경험한 제품 및 서비스에 대한 전반적인 우수성에 대한 기능, 이미지 및 성능에 관련한 고객들의 주관적인 판단이며 경험과 구전이 일치할 때 지각을 신뢰하게 된다 (김효정, 김판수, 2018). 따라서, 위의 선행연구들을 통해서 물리적 요인의 세부 구성요소를 SER-M의 무형의 자원(Resource)으로 <Table 5>와 같이 구분하였다.

**Table 5.** 브랜드 관점의 외식산업 영향 주요 세부 구성 요인

측정항목	설명
연상이미지	브랜드에 대한 소비자의 전반적인 인상을 브랜드 이미지라 하며, 소비자 머릿속에 브랜드와 관련해 총체적으로 떠오르는 생각과 느낌으로 파편적 이미지가 아닌 다양한 이미지가 결합된 차별화된 브랜드 연상을 가능하게 한다.
충성도	소비자가 선호하는 제품이나 서비스에 대해 지속적인 관계를 형성하려는 몰입 정도로 재방문, 재구매 등의 긍정적인 태도를 유도한다.
인지도	소비자의 경험과 정보를 토대로 경쟁 관계에 있는 다수의 브랜드 속에서 특정 브랜드를 상기하고 정확하게 분별할 수 있는 정서적 태도이며, 고객의 기억 속에 저장되어 있는 특정 브랜드의 정보를 신속하게 인출 하는 능력을 의미한다.
지각된 품질	브랜드에 대한 소비경험, 기업광고, 이미지 등에 의한 소비자의 주관적 지표로 평가되며, 브랜드가 소비자의 기대 수준을 얼마나 충족하였는지의 결과론적 성과를 의미한다.

### III. 연구방법론

#### 3.1 AHP 분석 방법

AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법은 의사결정 과정 시 고려되는 다양한 평가요소들을 계층 구조화하여 평가 요소 간 쌍대비교(Pairwise Comparison)을 통해 중요도와 선호도를 평가함으로써 의사 결정권자가 선택 가능한 대안들을 체계적으로 순위화하여 가중치를 비율적으로 도출하는 과학적 분석기법이다 (Satty, 1980; 권기준, 2010; 임채관, 이정실, 2007; 허병선, 윤지민, 2021). AHP의 특징은 단순성, 명확성, 간편성, 및 범용성으로 여러 분야의 다 기준(Multi Criteria) 의사결정에 응용 되어왔다(조근태, 조용곤, 강현수, 2003). AHP 분석 절차는 전문가들을 대상으로 한 브레인스토밍을 통해 해당 주제의 의사결정에 필요한 평가요소를 도출하고 의사결정요소의 계층구조와(Hierarchical Decomposition) 계층요인들에 대한 쌍대비교를 통한 응답자의 판단, 평가를 통한 가중치 추정 및 일관성 검증, 각 계층에서 도출된 가중치를 종합하여 요인들의 우선순위 결정 등으로 진행된다(정승훈, 김종남, 2019). 특히, 해당 주제에 관련하여 모든 응답에 대한 일관성 분석(Consistency Analysis)통해 일관성 비율(Consistency Ratio)값이 0.1 미만일 경우 요인별 쌍대 비교가 합리적 일관성을 갖는 것으로 판단하고 0.2 이내일 경우 용납 가능 수준이지만 그 이상일 경우 일관성이 부족한 것으로 판단한다(박혜빈, 황성욱, 김수미, 2018).

#### 3.2 데이터 수집

본 연구는 COVID 19 팬데믹 이후의 디지털, 비대면 전환에 대한 인식을 기반으로 외식 산업의 발전 전략에 대한 구성요소들의 전략적 우선순위 도출을 위하여 선행연구 및 문헌들을 분석하여 4개의 측정항목을 SER-M을 기반으로 도출하였다. 다음으로 분야별(호텔, 외식대기업, 가맹기업, 소상공인) 외식 전문가



를 대상으로 델파이 과정을 통해 추출된 측정항목의 타당성 검증을 실시하여 영향요인을 추출하였다. 각 요인들의 적절성과 정의에 대한 의견을 기반으로 수정을 거쳐 설문에 포함시킬 최종 요인들을 확정했다. 추출된 영향요인들로 구조화된 평가 틀을 <Table 6>와 같이 만들고 쌍대비교 설문을 실시 후 AHP 분석을 통해 최종 구성요인들에 대한 상대적 중요도 및 우선순위를 측정하였다.

**Table 6.** AHP 계층 연구 모형

계층 1 측정항목		계층 2 영향요인	세부 내용
주체	경영자 특성	성취욕구	목표달성, 재무적 성취
		위험감수	모험, 과감한 의사결정, 도전
		리더쉽	조직목표, 지적자극, 문제해결
		경영관리	통제력, 직원관리, 목표수립
환경	경영환경	문제해결능력	분석력, 판단력, 의사소통
		소비자요구	건강, 안전, 안심, 윤리
		라이프스타일	1인 가구, 혼밥, 가정간편식, 배달
		디지털전환	배달앱, 추천앱, 유튜브
		비대면	코로나팬데믹, 사회적거리두기
자원	물리적 요인	고용환경	제도변화, 직무특성의 변화, 정리해고
		입지요인	특급상권, 대형쇼핑몰
		디자인요인	조명, 색채, 개성
		상품요인	맛과 질, 가격, 일관성, 건강지향, 신선도,
	브랜드	서비스요인	직원의 친절도, 고객응대, 전문성, 용모
		위생요인	화장실, 위생장갑 착용, 소독, 칸막이
		연상이미지	전반적인 인상, 복합적 이미지
		충성도	지속적인 관계, 재방문, 긍정적인 구전,
		인지도	브랜드 분변력, 관계구축
		지각된품질	소비경험, 기업광고, 품질

설문에 참여한 응답자의 구성은 <Table 7>과 같다. 본 연구에서는 설문대상자 선정 시 호텔, 외식 대기업, 가맹기업, 소상공인으로 나누어 각 분야에서 5년 이상 근무하고 있는 경력자 및 경영진을 중심으로 진행하여 전문성을 높였으며 배부된 설문은 메일로 진행하였으며 응답자 총 36명 중 일관성 비율 0.2를 초과한 응답자가 없었으므로 회수된 36부 전체를 분석에 사용하였다 기간은 2021년 5월11일부터 2021년 5월18일까지 진행하였으며 설문 배포 시 응답자의 일관성 있는 평가를 위해 AHP 기법 소개와 설문 작성 방법에 대해 상세하게 설명하였다. 설문지는 Microsoft Excel 2010을 사용하여 분석을 실시 하였다.

**Table 7.** 표본의 인구 통계학적 특성

구분	응답수(n)	비율(%)	
성별	남	23	63.9
	여	13	36.1
연령	20대	4	11.1
	30대	12	33.3

	40대	12	33.3
	50대	8	22.2
	고졸	1	2.8
학력	전문대졸	2	5.6
	대졸	22	61.1
	석사	8	22.2
	박사	3	8.3
전공	경영학	13	36.1
	경제학	2	5.6
	공학	13	36.1
	기타	8	22.2
업종	호텔	12	33.3
	외식대기업	11	30.5
	가맹기업	7	19.4
	소상공인	6	16.7
경력	5~10년	17	47.2
	10 ~15년	3	0.08
	15년 이상	16	44.4

## IV. 실증분석 결과

### 4.1 AHP 분석결과

#### 4.1.1 전체 표본 대상 상대적 중요도 분석과 우선순위

계층 1의 분석결과 '경영환경'(0.313)이 가장 높은 중요도를 보였으며, 다음으로 '브랜드(0.263)', '경영자 특성(0.254)', '물리적 요인(0.17)' 순으로 나타났다. 이는 코로나 19 상황에 대한 위기의식의 반영으로 외식산업의 경영환경은 전에 없이 급속도로 변화하고 있다. 이에 따라 코로나 19 이후 외식산업의 발전을 위한 효과적인 대응을 위해서는 외부환경에 적극적으로 대응하여야 하며 더불어 사전에 환경에 대한 변화를 예측하고 대응하는 전략을 수립하는 것이 무엇보다도 중요하다고 인식하는 것으로 분석할 수 있다. 영향요인 계층 2의 분석 결과 경영자 특성의 영향요인에 대한 Local Weight 값은 '문제해결 능력(0.249)'이 가장 중요하게 나타났고, 다음으로 '경영관리(0.242)', '리더십(0.229)', '성취욕구(0.163)', '위험감수(0.117)'로 순으로 중요도가 분석되었다. 문제해결 능력이 경영자 특성에 있어 가장 우선되는 요인으로 분석된 것은 코로나 19로 인한 소비위축, 비대면 서비스 확대, 디지털 전환, 이로 인한 고용환경의 변화 등과 같은 외식산업 전반에 걸쳐 발생하는 불확실성의 증가에 따라 경영자는 민첩한 문제해결능력을 갖추어야 한다고 판단하는 것으로 사료된다. 경영환경의 영향요인에 대한 Local Weight 값은 '라이프 스타일(0.278)', '소비자 욕구(0.239)', '비대면(0.166)', '고용환경(0.141)', '디지털 전환(0.117)' 순으로 나타났다. 이것은 경영자들의 거시적인 경영환경 변화에 대한 관점으로 코로나 19로 인한 긍정적 또는 부정적 현상과 이에 따른 새로운 소비자 요구 및 소비 형태의 변화에 더 많은 관심을 갖는 것으로 나타났다.

물리적 요인의 영향요인에 대한 Local Weight 값은 '상품요인(0.290)'이 가장 중요하다고 나타났으며 그다음으로 '입지요인(0.220)', '위생요인(0.182)', '서비스요인(0.178)', '디자인요인(0.130)' 순으로 나타났다. 외식산업에 있어 메뉴(음식)가 가장 기본적이고 중요한 성공 요인 중에 하나이며 창업 성공요인과 관련한 선행연구에서도 이미 그 중요성을 밝힌 바 있으며 코로나 19 상황에서 그 중요성에 대해 더 많이 인식하는 것으로 나타났다. 브랜드의 영향요인에 대한 Local Weight 값은 '인지도(0.321)'가 가장 중요하며 '충성도(0.257)', '지각된 품질(0.218)', '연상 이미지(0.205)' 순으로 분석되었다. 외식산업 내 치열한 경쟁에서 브랜드 인지도를 높이기 위한 활동들은 생존을 위해 필수적이며 긍정적인 브랜드 인지도는 고객의 신뢰형성에 매우 중요한 요인이다. 특히, 코로나 19 상황에서 긍정적 브랜드 인지도는 고객의 선택에

있어 우선하기 때문에 포스트 코로나 시대에 대응을 위해선 필수적이라고 인식하는 것으로 나타났다. 최종적으로 계층 간의 가중치를 종합한 Global weight 값은 19개 영향요인 중 ‘라이프 스타일(0.087)’, ‘인지도(0.084)’, ‘소비자 욕구(0.075)’, ‘충성도(0.068)’가 상위 순위로 나타났으며, 최하위는 ‘디자인 요인(0.022)’으로 나타났다. 주로 경영환경의 영향요인(라이프 스타일, 소비자 욕구)과 브랜드 영향요인(인지도, 충성도)이 포스트 코로나 시대에 외식산업 발전 전략에 있어 중요한 요인으로 인식하는 것으로 나타났다. 반면 경영 환경 요인 중 ‘디지털 전환(0.037)’ 및 ‘비대면 요인(0.052)’은 상대적으로 덜 중요한 것으로 나타났다. 계층별 상대적 중요도와 우선순위의 분석 결과는 <Table 8>과 같다.

**Table 8.** AHP 분석 결과

측정항목	영향요인	Weight of Local Ranks	Weight of Global Ranks	Ranking (Local)	Ranking (Global)
경영자 특성 (0.254)	성취욕구	0.163	0.041	4	13
	위험감수	0.117	0.030	5	18
	리더십	0.229	0.058	3	7
	경영관리	0.242	0.061	2	6
	문제 해결 능력	0.249	0.063	1	5
					C.R = 0.0110
경영 환경 (0.313)	소비자 욕구	0.239	0.075	2	3
	라이프 스타일	0.278	0.087	1	1
	디지털 전환	0.117	0.037	5	15
	비대면	0.166	0.052	3	10
	고용 환경	0.141	0.044	4	12
					C.R = 0.0041
물리적 요인 (0.170)	입지 요인	0.220	0.037	2	14
	디자인 요인	0.130	0.022	5	19
	상품 요인	0.290	0.049	1	11
	서비스 요인	0.178	0.030	4	17
	위생 요인	0.182	0.031	3	16
					C.R = 0.0089
브랜드 (0.263)	연상 이미지	0.205	0.054	4	9
	충성도	0.257	0.068	2	4
	인지도	0.321	0.084	1	2
	지각된 품질	0.218	0.057	3	8
					C.R = 0.0052

C.R = 0.0019

#### 4.1.2 대기업 및 중소기업의 계층별 상대적 중요도와 우선순위

본 연구에서는 외식산업을 호텔, 외식 대기업, 가맹기업, 소상공인으로 크게 나누고 이를 다시 대기업군과 중소기업군으로 두 개 군으로 분리하여 계층별 상대적 중요도와 우선순위를 분석하였다. 즉, 호텔, 외식 대기업은 대기업군으로 분류했으며, 가맹기업, 소상공인은 중소기업군으로 분류해 AHP 분석을 통해 영향 요인의 우선순위에 대한 비교 분석을 수행하였다. 대기업군의 경우 <Table 9>와 같이 상위계층인 측정항목의 경우 ‘경영환경(0.347)’이 가장 중요한 것으로 나타났으며 다음으로 ‘경영자 특성(0.267)’, ‘브랜드(0.229)’, ‘물리적 요인(0.157)’ 순으로 나타났다. 대기업군에서도 마찬가지로 포스트 코로나 시대에 경영환경에 대한 적극적인 대응이 중요한 것으로 인식되고 있는 것으로 나타났다. 경영자 특성의 영향요인에 대한 Local Weight 값은 ‘경영관리(0.256)’, ‘문제해결 능력(0.225)’, ‘리더십(0.216)’, ‘성취욕구(0.174)’, ‘위험감수(0.129)’ 순으로 나타났다. 대기업의 특성 상 포스트 코로나 시대에 위험 감수 보다는

최고경영자의 경영관리에 따른 전문성이 중요한 요인으로 인식되는 것으로 나타났다. 경영환경의 영향요인에 대한 Local Weight 값은 '라이프 스타일(0.273)', '소비자 욕구(0.250)', '디지털 전환(0.18)', '비대면(0.159)', '고용환경(0.138)' 순으로 나타났다.

계층별 상대적 중요도와 우선순위의 Local Weight 값과 비교해 대기업군의 경우 디지털 전환을 비대면 및 고용환경보다 중요하게 인식하는 것으로 나타났다. 물리적 요인의 영향요인에 대한 Local Weight 값은 '상품요인(0.249)', '위생요인(0.246)', '서비스 요인(0.192)', '입지요인(0.189)', '디자인 요인(0.123)' 순으로 나타났다. 대기업군의 경우도 마찬가지로 상품요인에 대한 중요성에 대해 인식하고 있으며 특히, 포스트 코로나 시대에 있어 위생요인이 서비스요인이나 입지요인보다 중요한 것으로 나타났다. 브랜드 요인의 영향 요인에 대한 Local Weight 값은 '인지도(0.287)', '지각된 품질(0.246)', '충성도(0.236)', '연상 이미지(0.230)' 순으로 나타났다. 대기업의 경우 인지도의 중요성은 물론 고객이 인지하는 유무형의 상품에 대한 기대치의 충족 여부에 대해서도 중요하게 인식하는 것으로 나타났다.

**Table 9.** AHP 분석 결과 (대기업)

측정항목	영향요인	Weight of Local Ranks	Weight of Global Ranks	Ranking (Local)	Ranking (Global)
경영자 특성 (0.267)	성취욕구	0.174	0.046	4	13
	위험감수	0.129	0.034	5	16
	리더쉽	0.216	0.058	3	7
	경영관리	0.256	0.068	1	3
	문제 해결 능력	0.225	0.060	2	6
C.R = 0.0097					
경영 환경 (0.347)	소비자 욕구	0.250	0.087	2	2
	라이프 스타일	0.273	0.095	1	1
	디지털 전환	0.180	0.062	3	5
	비대면	0.159	0.055	4	9
	고용 환경	0.138	0.048	5	12
C.R = 0.0056					
물리적 요인 (0.157)	입지 요인	0.189	0.030	4	17
	디자인 요인	0.123	0.019	5	19
	상품 요인	0.249	0.039	1	15
	서비스 요인	0.192	0.030	3	18
	위생 요인	0.246	0.039	2	14
C.R = 0.0061					
브랜드 (0.229)	연상 이미지	0.230	0.053	4	11
	충성도	0.236	0.054	3	10
	인지도	0.287	0.066	1	4
	지각된 품질	0.246	0.056	2	8
C.R = 0.0059					

C.R = 0.0046

중소기업군의 경우 <Table 10>과 같이 상위계층인 측정항목의 경우 '브랜드(0.330)'가 가장 중요한

것으로 나타났으며 다음으로 ‘경영환경(0.254)’, ‘경영자 특성(0.226)’, ‘물리적 요인(0.157)’ 순으로 나타났다. 중소기업군에서는 경쟁상황에서 포스트 코로나 시대에 브랜드가 더 중요한 것으로 인식하는 것으로 분석되었다. 경영자 특성의 영향요인에 대한 Local Weight 값은 ‘문제해결 능력(0.294)’, ‘리더십(0.249)’, ‘경영관리(0.215)’, ‘성취욕구(0.143)’, ‘위험 감수(0.098)’ 순으로 나타났다. 경영자의 문제해결능력에 대한 중요성에 대한 인식은 동일하나 중소기업군의 경우 리더십의 중요성이 대기업 보다 우선하는 것은 중소기업 경영자의 대부분이 창업자인 경우로 개인의 리더십이 포스트 코로나 시대에 더욱 중요한 역량이라고 보는 인식이 있는 것으로 나타났다. 경영환경의 영향요인에 대한 Local Weight 값은 ‘라이프 스타일(0.282)’, ‘소비자 욕구(0.222)’, ‘비대면(0.179)’, ‘디지털 전환(0.172)’, ‘고용환경(0.144)’ 순으로 나타났다.

계층별 상대적 중요도와 우선순위의 Local Weight 값과 비교해 중소기업군의 경우 비대면이 디지털 전환보다 우선한 것으로 나타났다. 물리적 요인의 영향요인에 대한 Local Weight 값은 ‘상품요인(0.358)’, ‘입지요인(0.273)’, ‘서비스 요인(0.141)’, ‘디자인 요인(0.131)’, ‘위생 요인(0.097)’ 순으로 나타났다. 중소기업군의 경우 상품요인에 대한 중요성 인식은 동일하나 위생요인이 하위로 나타났다. 브랜드 요인의 영향 요인에 대한 Local Weight 값은 ‘인지도(0.376)’, ‘충성도(0.291)’, ‘지각된 품질(0.171)’, ‘연상 이미지(0.163)’ 순으로 나타났다. 계층별 상대적 중요도와 우선순위 결과 값과 동일하게 나타났으며 대기업군과는 지각된 품질에 대한 순위만의 차이가 있는 것으로 나타났다.

**Table 10.** AHP 분석 결과 (중소기업)

측정항목	영향요인	Weight of Local Ranks	Weight of Global Ranks	Ranking (Local)	Ranking (Global)
경영자 특성 (0.226)	성취욕구	0.143	0.032	4	15
	위험감수	0.098	0.022	5	18
	리더십	0.249	0.056	2	6
	경영관리	0.215	0.049	3	11
	문제 해결 능력	0.294	0.066	1	5
C.R = 0.0163					
경영 환경 (0.254)	소비자 욕구	0.222	0.056	2	7
	라이프 스타일	0.282	0.072	1	3
	디지털 전환	0.172	0.044	4	13
	비대면	0.179	0.045	3	12
	고용 환경	0.144	0.037	5	14
C.R = 0.0198					
물리적 요인 (0.190)	입지 요인	0.273	0.052	2	10
	디자인 요인	0.131	0.025	4	17
	상품 요인	0.358	0.068	1	4
	서비스 요인	0.141	0.027	3	16
	위생 요인	0.097	0.018	5	19
C.R = 0.0481					
브랜드 (0.330)	연상 이미지	0.163	0.054	4	9
	충성도	0.291	0.096	2	2
	인지도	0.376	0.124	1	1
	지각된 품질	0.171	0.056	3	8
C.R = 0.0182					

C.R = 0.0024

두 그룹 간의 Global Weight 값을 비교해 보면, 대기업군의 경우 ‘라이프 스타일(0.095)’, ‘소비자 욕구(0.087)’, ‘경영관리(0.068)’, ‘인지도(0.066)’, ‘디지털 전환(0.062)’ 순으로 상위 우선순위를 구성하고 있는 것으로 나타났고 중소기업 군의 경우 ‘인지도(0.124)’, ‘충성도(0.096)’, ‘라이프 스타일(0.072)’, ‘상품

요인(0.068), '문제해결능력(0.066)' 순으로 상위 우선순위를 형성하는 것으로 나타났다. 특이점은 포스트 코로나 시대에 우선적으로 고려해야 할 전략적 요인 중 비대면에 대한 두 그룹간의 차이는 있으나 전략적 우선 순위로 고려 되어 지지 않는 것으로 나타났으며 디지털 전환에 대한 두 그룹 간의 인식에는 큰 차이가 있는 것으로 나타났다.

## V. 결론

### 5.1 시사점

본 연구는 AHP 기법을 활용하여 코로나 19 팬데믹 이후의 디지털, 비대면 전환에 대한 외식산업 각 분야 경영자들의 인식 및 전반적인 외식산업 발전에 대한 전략적 중요도 및 우선순위에 대해 분석하였다. 결과의 해석에 대한 이론적 프레임 워크로 SER-M을 적용하여 경영자 특성(주체), 경영환경(환경), 물리적 요인(자원), 브랜드(자원)로 구분하고 각 요인별 영향요인에 대한 전체, 대기업군 및 중소기업군의 중요도 및 우선순위로 구분하여 결과를 도출하였다. SER-M은 각각의 구성요소들이 통합적으로 이해되어야 하며 조정, 학습, 선택 메커니즘을 통해 기업에 따라 별개의 메커니즘으로 진화하고 새로운 환경에 의해 선택된다. 또한 메커니즘의 구성 순서에 따라 환경 창조 메커니즘(S-E-R), 자원 창조 메커니즘(S-R-E), 환경 혁신 메커니즘(R-S-E), 자원 혁신 메커니즘(E-S-R), 환경 적응 메커니즘(E-R-S), 자원 적응 메커니즘(R-E-S)의 6가지 메커니즘으로 구분할 수 있다(조동성, 2014). 따라서 SER-M 프레임 워크를 통해 포스트 코로나 시대에 대한 각 분야별 경영자들의 의사결정에 있어 어떠한 전략적 접근을 하고 있는지 그리고 6가지 유형의 메커니즘 중 어떤 유형의 메커니즘에 해당 되는지 도출된 중요도와 우선순위에 따라 분석해 보고 실무적 시사점을 도출하고자 한다.

첫째, 호텔, 외식 대기업, 가맹기업, 소상공인을 포함한 외식산업 전체의 코로나 19 이후의 계층별 상대적 중요도와 우선순위에서 계층 1의 중요도 순서는 '경영환경', '브랜드', '경영자 특성', '물리적 요인'으로 이것은 주어진 환경에서 기업이 보유한 기존의 유무형의 자원으로 환경의 적응을 통해 성과를 창출하는 SER-M의 환경적응 메커니즘(E-R-S)의 경향을 보이고 있는 것으로 판단된다. 특히, 경영환경 중 계층 2의 비대면 및 디지털 전환에 대한 인식의 상대적 중요도와 우선순위가 낮은 것은 코로나 19로 인한 사회적 거리두기, 영업시간제한, 입장을 위한 QR 코드 체크인, 온도 측정, 마스크 착용의 일상화 등의 라이프 스타일의 변화와 이에 따른 소비자의 요구변화에 대한 인식이 더 크게 작용하였기 때문이며, 코로나 19 변이 바이러스로 인한 돌파감염자 증가 및 팬데믹 추가 확산에 대한 불안감으로 장기적 안목의 대응보다는 상황에 따라 대응하는 경향이 크기 때문인것으로 판단된다. 따라서, 브랜드 중 계층 2의 인지도, 충성도, 지각된 품질, 연상이미지와 같이 기존에 확보되었다고 판단되는 자원을 통해 코로나 19 상황을 단기적으로 극복해 보고자 노력하는 것으로 보여 진다. 김옥현(2020)의 주장처럼 실제로 코로나 19로 인해 방문외식 빈도가 줄고 배달 외식이 증가에 따라 많은 외식업체들이 테이크아웃이나 밀키트와 같은 상품을 늘리면서 소비자들은 배달 주문 시 자신에게 친숙한 브랜드에서 주문할 경향이 크다고 보고 브랜드력 확보에 주력해야 한다고 판단 할 수 있다. 환경적응 메커니즘의 하에서의 경영자의 특성은 이러한 변화에 신속하고 적극적으로 대응하고 문제를 주도적으로 해결하고자 주어진 상품과 입지, 위생, 서비스를 최대한 활용하고자 할 것으로 판단된다. 각 상위계층의 영향요인에 대한 Global Weight 값을 기준으로 한 중요도는 '라이프 스타일', '인지도', '소비자 욕구', '충성도', '문제해결 능력' 순으로 나타났으며 이 결과도 환경적응 메커니즘으로 포스트 코로나 시대 전반적인 외식산업의 분야별 경영자들은 코로나로 인한 경영환경 변화에 따라 기존에 보유하고 있는 브랜드 요인이나 물리적 요인과 같은 자원을 활용하는 전략을 우선하는 것으로 판단된다.

둘째, 대기업군의 경우 계층 1의 주요 측정항목에 대한 상대적 중요도와 우선순위는 '경영환경', '경영자 특성', '브랜드', '물리적 요인'의 순으로 나타났으며 이는 자원혁신 메커니즘(E-S-R)에 해당하는 것으로 주어진 환경에 대응하여 주체가 자원을 활용하여 혁신적인 변화를 추구하는 것이다. 따라서 포스트 코로나 시대에 대기업의 경영자들은 디지털전환 및 비대면 서비스에 대한 요구에 기존의 브랜드와 물리적 요인을

적극적으로 활용하여 새로운 성장 기회를 추구하는 것으로 판단된다. 이 유형에서도 마찬가지로 경영환경에 있어서 코로나 19 팬데믹에 기인한 소비자들의 라이프 스타일과 소비자 욕구의 변화를 우선 시 하며 이러한 요소들의 변화에 대한 대응방법으로 디지털 기술을 활용한 혁신적인 비즈니스 모델 및 성과를 창출하는 디지털 전환을 고려하는 것으로 판단된다. 또한 자원혁신 메커니즘에서의 경영자 특성은 주어진 경영자원을 효과적으로 배분하고 통제하는 경영관리 역량이 우선시 되며 이는 성공적인 경영성과에 영향을 미치게 된다는 김춘곤(2016)의 주장을 뒷받침 한다. 경영자는 경영자원이인 대기업의 브랜드 인지도를 최대한 활용하고 디지털 기술을 통한 차별화된 상품 요인을 구축하는 등 포스트 코로나 시대에 대응하는 전략을 추구할 것으로 판단된다. 계층 2의 Global Weight 값에 따른 중요도는 ‘라이프 스타일’, ‘소비자 욕구’, ‘경영관리’, ‘인지도’, ‘디지털전환’ 순으로 나타났으며 대기업의 경우 포스트 코로나 시대에 디지털 전환을 향후 고려해야할 중요한 요인으로 인식하는 것으로 판단된다.

셋째, 중소기업군의 경우 상위계층의 주요 측정항목에 대한 중요도는 ‘브랜드’, ‘경영환경’, ‘경영자 특성’, ‘물리적 요인’의 순으로 나타났으며 이는 내부에 보유하고 있는 자원을 최대한 활용하여 주어진 환경에서 최대의 성과를 창출하려는 자원 적응형 메커니즘(R-E-S)의 경향을 보이는 것으로 나타났으며 가맹기업의 경영자나 외식 소상공인들은 포스트 코로나 시대의 생존전략으로 디지털 전환이나 비대면 서비스에 대한 확대에 관련한 관심보다는 브랜드력 확보에 더 많은 관심을 가지고 있음을 시사하고 있다. 적응형 메커니즘에서 경영자는 구축된 브랜드의 인지도 및 고객들의 충성도를 최대한 활용하여 코로나 19 로 인한 라이프 스타일 및 소비자 욕구 변화에 대응하는 전략을 추구하는 것으로 판단된다. 특히, 경영환경의 계층 2의 요인 중 비대면의 중요도가 디지털 전환에 비해 다소 높은 것은 물리적 요인 중 상품요인의 경쟁력 및 입지요인의 중요도가 디자인, 서비스요인, 위생요인 보다 높은 것과 연관이 있다 예를 들어, 배달전문점, 테이크아웃 전문점, 키오스크, 무인편의점 등은 상품력과 입지가 중요한 대표적인 비대면 서비스에 해당한다. 따라서, 중소기업군의 경우는 디지털 전환보다는 비대면 서비스에 대한 인식이 다소 강한 것으로 판단된다. 계층2의 영향요인에 대한 Global Weight 값 기준으로 중소기업의 경영자들은 ‘인지도’, ‘충성도’, ‘라이프 스타일’, ‘상품요인’, ‘문제해결능력’의 순으로 중요하다고 판단하였으며 이는 자원 적응형 메커니즘의 경향을 보이는 것으로 브랜드 요인과 물리적 요인의 활용이 더 중요한 전략으로 보고 있는 것으로 사료된다.

SER-M 프레임 워크에서 메커니즘의 선순환 구조는 환경창조(S-E-R), 환경적응(E-R-S), 환경혁신(R-S-E), 환경창조(S-E-R)의 순이거나 자원창조(S-R-E), 자원적응(R-E-S), 자원혁신(E-S-R), 자원창조(S-R-E)의 순이다. 즉 주어진 환경이나 자원에 적응하는 전략 보다는 주체인 경영자가 주도하는 창조적 전략이 메커니즘 순열의 핵심이다. 그럼에도 불구하고 외식산업 전반의 포스트 코로나 시대의 전략적 대응은 매우 소극적으로 보인다. 다만, 대기업의 경우 디지털 전환 및 비대면 서비스에 대한 고객의 요구라는 주어진 환경에 대해 주체가 적극적으로 필요한 자원을 갖춰 나가려는 전략을 추구하는 것으로 판단된다. 반면, 중소기업의 경우 포스트 코로나 시대에 요구되는 디지털 전환이나 비대면 서비스의 확대에 대한 요구는 충분히 인지하고 있는 것으로 보이나 정보기술 활용 능력, 사용경험, 기술 수용 능력이나 이에 대한 교육 및 훈련지원이 대기업에 비해 현저히 낮아 이로 인한 대기업과 중소기업의 양극화가 초래될 수 있는 가능성이 존재한다. 따라서 정부차원에서의 지원과 대기업과 중소기업 간 함께 상생 할 수 있는 제도적 장치가 필요하다.

본 연구의 이론적 기여는 첫째, 포스트 코로나 시대에 요구되는 외식산업의 발전 전략에 대한 이전의 연구가 없었고 특히, AHP 기법을 적용하여 도출된 상대적 중요도와 우선순위를 설명할 수 있는 이론적 근거로 SER-M 프레임 워크를 사용하여 보다 과학적인 접근을 시도 했다는 것이다. 둘째, 외식산업의 각 분야별 경영자들이 포스트 코로나 시대의 전략적 의사결정 있어 판단의 기초적 근거를 마련하고 SER-M 프레임 워크에서 제안하는 메커니즘의 선순환 구조에 대한 인식을 통해 시장 내 경쟁우위를 확보할 수 있는 방향을 제시했다는 것이다.

## 5.2 연구의 한계 및 향후 연구

본 연구의 한계로는 첫째, 상위계층의 측정항목을 도출하는데 선정된 전문가 선정에 있어 이들의 객관성

및 대표성을 검증하는데 있어 한계점이 존재한다. 향후에는 Delphi-AHP가 결합된 방법을 통해, 이론적으로 도출된 항목들의 타당성을 높이기 위한 사전 분석 작업이 필요하다. 둘째, 외식산업을 호텔, 외식 대기업, 가맹기업, 소상공인으로 구분이 다소 주관적일 수 있다는 문제점이 제기될 수 있다. 따라서, 향후 이러한 한계점을 극복하고 SER-M 프레임워크를 활용한 사례연구 및 실증연구를 통해 객관성이 확보된 연구가 필요하다. 셋째, 방법론적인 측면에서 요인들 간의 상관관계를 간과하고 계층 구조로 되어있는 AHP 대신, 변수간의 연관 관계를 고려한 ANP 방법론을 향후 연구에서 활용해 분석할 필요가 있다.

## References

- 강희석, 허종국, 김호진 (2021), “외식산업의 언택트 마케팅 서비스가 서비스 품질과 고객 관계, 기업신뢰에 미치는 영향”, *Culinary Science & Hospitality Research*, 27(1), 15-28.
- 구자원, 이윤철 (2009), “기업성장단계별 경영성과 결정요인에 관한 연구: 주체, 환경, 자원, 메커니즘 요인을 중심으로”, *경영학연구*, 38(4), 991-1025.
- 권기준 (2010), “소규모 레스토랑의 성공창업 및 경영을 위한 물리적 환경의 상대적 중요도와 우선순위에 관한 연구: AHP 분석을 이용하여”, 세종대학교 박사학위논문.
- 김동준, 최현준, 조환기, 김광용 (2020), “코로나팬데믹 이후 관광산업 발전방안 연구”, *호텔경영학연구*, 29(4), 129-144.
- 김미경, 이애주 (2015), “계층화 분석기법 (AHP) 를 이용한 소규모 외식 창업 성공요인의 상대적 중요도와 우선순위에 관한 연구”, *외식경영연구*, 18, 105-126.
- 김삼희 (2020), “외식업체 생존, 비대면 서비스와 디지털 기술 수용에 달렸다”, *음식과 사람*, 20(12), 28-35.
- 김상미, 임현철 (2019), “국내 베이커리의 브랜드 이미지와 브랜드 충성도, 구매의도와의 관계 연구”, *관광연구*, 34(2), 43-62.
- 김상호 (2010), “외식서비스품질이 관계의 질과 브랜드 성도에 미치는 영향”, *호텔경영학연구*, 19(3), 193~218
- 김상호, 박진환 (2010), “외식산업 창업 성공 요인이 경영 성과에 미치는 영향”, *Culinary Science & Hospitality Research*, 16(2), 215-231.
- 김예주, 이형룡 (2016), “중소규모 외식업체 경영자특성 및 성공요인이 경영성과에 미치는 영향”, *외식경영연구*, 19(1), 431-455.
- 김옥현 (2020), “With COVID-19, 외식업의 길을 묻다”, *외식경영연구*, 23(4), 343-365.
- 김용일, 남장현 (2019), “캐주얼 레스토랑 브랜드 자산이 모기업 브랜드 친숙성 및 확장 브랜드 태도에 미치는 영향”, *호텔관광연구*, 21(1), 143-154.
- 김의근, 배금연 (2010), “외식 창업자의 심리적 특성, 창업환경 그리고 경영관리가 창업성과에 미치는 영향”, *관광레저연구*, 22(2), 303-322.
- 김태종, 엄재근 (2020), “ser-M 기반 프리미엄 가전 시장의 경영 전략 메커니즘에 관한 연구: LG 전자 사례를 중심으로”, *경영교육연구*, 35(6), 509-531.
- 김형욱, 정승언 (2021), “친환경 고부가가치 합성피혁 개발을 통한 해외진출: (주) 디케이앤디의 역할적 미션 -“ser-M” 모형을 활용한 메커니즘기반관점으로 분석”, *Korea Business Review*, 25(신년 특별호), 117-137.
- 김효정, 김관수 (2018), “외식 프랜차이즈 기업의 로하스 경영이 구매의도에 미치는 영향: 지각된 가치, 지각된 품질, 기업이미지의 매개효과 검증”, *관광연구*, 33(5), 19-41.
- 김희선, 김춘곤 (2016), “외식기업 경영자특성이 조직신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향”, *관광레저연구*, 28(7), 345-363.
- 민소라, 이슬기 (2021), “O2O 서비스 이용자의 공동가치창출의도에 관한 연구: 배달 앱을 중심으로”, *서비스경영학회지*, 22(2), 206-226.
- 박경주 (2010), “외식업의 입지결정요인이 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 창업유형의 조절효과를 중심으로”, *서비스경영학회지*, 11(2), 119-144.
- 박대섭, 신충섭 (2006), “외식 창업자의 특성이 창업성공 및 권유에 미치는 영향에 관한 연구”, *서비스경영학회지*,



7(1), 201-222.

- 박지원, 이형룡 (2019), “고객이 지각하는 외식기업의 CSV 활동이 브랜드 충성도에 미치는 영향: 브랜드 신뢰의 매개역할”, *관광연구저널*, 33(9), 191-206.
- 박진표, 전혜진 (2021), “외식프랜차이즈 기업의 브랜드 인지도와 브랜드 이미지가 HMR 제품 구매 의도에 미치는 영향”, *관광레저연구*, 33(3), 283-300.
- 박혜빈, 황성욱, 김수미 (2018), “문화예술 산업 큐레이터 인력 채용 AHP 평가 모형”, *사회과학연구*, 44(1), 51-77.
- 백규흠 (2017), “경영환경과 경영전략 및 경영혁신이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *전문경영인연구*, 20(3), pp.131-153.
- 서울경제(2021.02.15.), ‘코로나에 사라진 연말 호황...작년 4분기 외식경기’최악’, <https://www.sedaily.com/NewsView/22IJHPAQTl>
- 석문, 최정길 (2014), “시장환경 대응전략이 조직문화 및 경영혁신 활동에 미치는 영향 및 차이에 관한 연구”, *호텔경영학연구*, 23(5), 151-181.
- 성경식, 양일신, 장윤정 (2015), “사회적 외식기업에 대한 브랜드 연상이 관계품질 및 충성도에 미치는 영향: 윤리적 소비성향의 조절효과 분석”, *외식경영연구*, 18(5), 103-130.
- 송주완 (2020), “소규모 외식업체의 경영자 특성과 경영환경이 인지적 경영성과에 미치는 영향”, *한국외식산업학회지*, 16(1), 157-174.
- 스카이데일리(2021.04.29.), ‘영업제한 완화에 외식경기 회복세...’아직 멀었다’, [https://www.skyedaily.com/ews/ews\\_view.html?ID=129876](https://www.skyedaily.com/ews/ews_view.html?ID=129876)
- 식품외식경제(2020.09.25.), ‘포스트 코로나 시대, ‘S.A.F.E’ 서비스로 위기 돌파’, <http://www.foodbank.co.kr/ews/articleView.html?idxno=60340>
- 식품유통신문(2020.11.02.), ‘포스트 코로나 시대 식품·외식산업 대응 전략은?’, <http://www.thinkfood.co.kr/ews/articleView.html?idxno=89015>
- 식품저널(2020.03.06.) ‘코로나 19 이후 외식업계 고객 감소를 60% 육박’, <http://www.foodnews.co.kr/ews/articleView.html?idxno=73129>
- 안지영, 조미희 (2020), “코로나 팬데믹 상황에서 레스토랑 선택속성에 대한 중요도·만족도에 관한 연구: 연령별, 외식동반인 유형에 따른 차이 분석”, *호텔리조트연구*, 19(6), 201-218.
- 오홍진, 홍수희 (2015), “호텔 경영환경 변화가 식음료 (연회) 부서의 경영성과에 미치는 영향: 종사원의 인식을 중심으로”, *관광레저연구*, 27(6), 211-231.
- 이무선 (2017), “외식창업부동산점포의 입지요인이 경영성과에 미치는 영향: 창업만족도의 매개효과”, *벤처창업연구*, 12(2), 77-86.
- 이상무, 문병준 (2020), “기업 핵심역량 및 경쟁우위의 결정요인과 경영성과에 관한 연구: 중소·벤처기업을 중심으로”, *경영경제연구*, 42(4), 75-102.
- 이영주, 김기진 (2021), “Post-코로나의 식사행동 변화에 관한 탐색적 연구: 음식점 방문행동, 가정식사행동, 배달음식구매행동을 중심으로”, *Culinary Science & Hospitality Research*, 27(1), 133-142.
- 이정현 (2020), “외식기업이 고용환경변화가 종사원의 직무요구, 직무소진, 프리젠테즘 및 이직의도에 미치는 영향”, *경희대학교 박사학위논문*.
- 이정현, 이수범 (2021), 외식기업의 고용환경변화가 직무스트레스, 직무소진, 이직의도에 미치는 영향. *관광연구저널*, 35(5), 219-235.
- 이종호 (2021), “패밀리 레스토랑의 물리적 환경이 레스토랑 이미지와 재방문의도에 미치는 영향에 관한 연구: 레스토랑 이미지의 매개효과를 중심으로”, *Culinary Science & Hospitality Research*, 27(3), 50-60.
- 이충수 (2018), “외식창업 성공요인 분석”, *예술인문사회 융합 멀티미디어 논문지*, 8(11), 171-180.
- 임채관, 이정실 (2007), “AHP 를 이용한 CRM 성공요인의 우선순위 분석: 부산지역 특급호텔을 중심으로”, *서비스경영학회지*, 8(1), 137-159.
- 전창영, 송운강, 양희원. (2021). 코로나 19 위험인식에 따른 친사회적 관광행동의도 결정과정. *아태비즈니스연구*, 12, 145-159.
- 정승훈, 김중남 (2019), “AHP 분석을 활용한 제주도 크루즈 관광전략에 관한 우선순위 설정”, *관광연구*, 34(5), 137-156.
- 조근태, 조용곤, 강현수 (2003), “앞서가는 리더들의 계층분석적 의사결정”, *동현출판사*.

- 조동성(2014), “메커니즘기반 관점: 통합적 경영을 위한 새로운 전략 패러다임.”, 서울경제경영
- 최용호, 신진교, 김승호 (2003), “최고경영자, 전략 및 구조요인이 중소기업의 성과에 미치는 영향”, *중소기업연구*, 25(2), 103-125.
- 하종률 (2017), “현장 경험에 따른 독립경영 외식업 경영성과에 영향을 미치는 성공요인”, *순천향대학교 박사학위 논문*.
- 허병선, 윤지민 (2021), “포스트 코로나 시대 무장에 관광정책의 우선순위 분석: AHP 기법의 적용”, *관광연구논총*, 33(1), 43-68.
- 황정희, 정규석, 홍승표 (2013), “창업기업의 경영성과에 미치는 영향요인에 관한 연구: 외식산업을 중심으로”, *벤처창업연구*, 8(1), 51-59.
- Aaker, D. A. (1991), “Managing Brand Equity”, New York.
- Aaker, D. A.(1996), “Measuring brand equity across products and markets”, *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Al Amin, M., M. S. Arefin, M. R. Alam, T. Ahammad and M. R. Hoque (2021), “Using Mobile Food Delivery Applications during COVID-19 Pandemic: An Extended Model of Planned Behavior”, *Journal of Food Products Marketing*, 27(2), 105–126.
- Barney, Jay B.(1991), “Firm Resource and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17, 99-12.
- Daft, R.(1983), *Organization Theory and Design*, New York: West.
- Henderson, G.R.,D. Iacobucci and B.J. Calder(1998), “Brand diagnostics: Mapping branding effects using consumer associative networks”, *European Journal of Operational Research*, 111(2), 306-327.
- Keller, K.L. (2003), “Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge”, *Journal of consumer research*, 29(4), 595-600.
- Liu, P. and Y.M. Lee(2018), “An investigation of consumers’ perception of food safety in the restaurants”, *International Journal of Hospitality Management*, 73, 29-35.
- MacMillan, I. C., Zemann, L., & Subbanarasimha, P. N. (1987), “Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process”. *Journal of business venturing*, 2(2), 123-137.
- Nanus, B. (1992), *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc., San Francisco, CA.
- Ramelli, S. and A. F. Wagner(2020), “Feverish stock price reactions to COVID-19”, *The Review of Corporate Finance Studies*, 9(3), 622-655.
- Ryu, K. and H. Han (2010), “Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: Moderating role of perceived price”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), 310-329.
- Saaty, T.L. and L.G. Vargas (1980), “Hierarchical analysis of behavior in competition: Prediction in chess”, *Behavioral science*, 25(3), 180-191.