

호텔 식음료부문의 공동브랜딩 도입에 관한 연구

김영규 · 최영준*

계명대학교 관광경영학과, 영산대학교 호텔관광학부*

(2005년 2월 25일 접수)

Implication of Co-Branding in Hotel Foodservice Department

Kim, Youngkyu and Choi, Youngjoon*

Department of Tourism Management, Keimyung University,
School of Hotel and Tourism Management, Youngsan University*

(Received February 25, 2005)

Abstract

It is the aim of this study to identify and develop improved management practice and competitive edge through co-branding which has been adopted extensively in the States. There is no universally accepted definition of co-branding. The term has been used interchangeably with labels such as brand alliance and composite branding. This study is exploratory in nature and at best a pilot study as few academic research are found dealing with actual cases between hotels and restaurant companies in Korea. Through related literatures reviews and research findings, this study will provide valuable insight as to the methods and activities of co-branding and a framework to help industry professions identify co-branding opportunities to enhance the productivity.

Key Words : Hotel F&B, Co-Branding, Restaurant companies

I. 서론

호텔 식음료부문은 경영상 많은 제약과 환경변화로 어려운 상황에 처해있다. 우선 인적자원의 의존도가 높으며, 아무리 훌륭한 유형적인 시설이나 상품을 제공해도 고객접점에서의 수준높은 무형적 서비스가 존재하지 않는다면 결과적으로 고객에게 좋은 상품으로 인식될 수 없기때문이다. 또한 식음료상품은 주문에 의해서만 생산이 이루어지는 생산과 소비의 동시성에 의하여 식음료상품 측면에서 예측이 불가능하고 계획생산을 할 수 없는 제약과 요리 제조 시 짧은 시간에 많은 인원이 투입되어야만 하는

어려움이 있다. 뿐만 아니라 다양한 메뉴를 제공하는 호텔식당은 여러 식재료를 구매해야 하고, 이를 장기간 보관해야 하는 어려운 문제와 주문생산에 의한 소비와 언제나 다양한 요리의 제공을 위해 적정한 식재료와 다양한 조리시설 그리고 전문자격을 갖춘 많은 고급인원이 항상 대기하여야 한다는 특징이 있다¹⁾. 이러한 식음료경영의 여러 가지 제약 및 특징과 더불어 선진화되고 품질 측면에서 고급화된 외식업의 성장, 국제화에 따른 경쟁자로서 다양한 다국적 레스토랑기업의 호텔 식음료시장 진입, 지속적인 경기침체 등의 경영외적인 요인과 인건비, 자재비, 재료비, 기타경비 등 고비용 발생의 경영내

적인 요인으로 어려운 상황이 가중되고 있다. Taylor는 호텔투숙객의 80%정도가 호텔내부가 아닌 호텔 외부에서 식사하기를 원하며 가장 큰 이유로 호텔직영 레스토랑의 품질대비 고가격, 전문레스토랑기업에 비해 평범한 trade dress, 그저 그런 음식 맛에 기인한 호텔 식음료부문의 매력상실 등을 제시한 것에서 오늘날 호텔식음료부문의 어려운 상황을 잘 대변해 주고 있다²⁾.

부산지역 특급호텔의 식음료경영 상황도 예외는 아니다. 지난 수 년 동안 특급호텔의 식음료 업장은 어려운 경영상황에 처해 왔으며, 시장전망또한 밝지 않다. 물론 이를 극복하기 위해 다각적인 전력수립 즉, 다양한 식음료 상품개발, 저수익업장의 축소 및 폐쇄, 다른 업장으로의 전환 혹은 외부인에게 식음료업장의 임대 등 다양한 전략이 기획 또는 시행되고 있지만, 그럼에도 불구하고 식음료부문의 경영환경은 좀처럼 호전되지 않고 있는 실정이다.

본 연구는 어려운 호텔식음료경영의 한 대안책으로 아웃소싱의 한 범주로서 현재 미국에서 시도되어 점차적으로 활성화되고 있는 공동브랜딩 사례를 호텔기업을 대상으로 분석하여 호텔내부의 경비감축과 동시에 지속적인 수익성 확보를 통한 호텔 식음료경영의 호전과 경쟁적 우위를 찾자 한다. 연구방법은 문헌연구와 관련 실무자들과의 면담을 통한 실증분석을 병행 하였는데 문헌연구를 위해 국내외 전문서적과 선행연구를 검토하였으며, 실무자들과의 전문가집단면담은 부산지역 6개 특급호텔의 식음료지배인, 주방장, 관리자, 기타 매니저급 관련자 및 전문가로 구성하여 실시하였다.

II. 이론적 배경

1. 공동브랜딩 개념

공동브랜딩(Co-Branding)은 소비재산업에서 브랜드전략의 하나로 소개된 이후 브랜드연합(Brand alliance³⁾), 브랜드 확장(Brand extension⁴⁾), 마케팅 파트너쉽 또는 전략적 제휴 등 다양하게 정의되어 사용되어오고 있다⁵⁾. Grossman은 광고, 생산, 배송, 및 상품판매와 같은 마케팅범주에서 두개 이상의 브랜드가 짝을 이루는 것이라 하였고⁶⁾, Park et al.

은 두개 이상의 브랜드 구성을 통해 별도의 독특한 브랜드를 형성하는 것으로 새로운 소비재상품을 출시하는데 사용되는 전략의 하나라고 정의하고 있다⁷⁾. 공동브랜딩은 현재 호스피탈리티 산업에서도 널리 이용되고 있는 개념으로서 Khan은 한 지붕 아래 두개 이상의 알려진 브랜드의 조화를 의미하는 것으로 정의하고⁸⁾, Schroeder는 기업 본래의 브랜드와 이미지를 상호 유지하며 파트너쉽 혹은 라이선스 약정을 통해 제휴한 다른 기업의 상품과 같이 판매라고 정의하고 있다⁹⁾. 공동브랜딩의 형태를 살펴보면 한 가지 상품에 같은 회사 또는 각기 다른 회사의 상품이 결합하는 형태로 Dupont의 Teflon과 Intel의 microprocessor를 들 수 있고 서로 다른 두개의 독립 업체의 연합, Circle K와 76 주유소, Carl's Jr 레스토랑과 Green Burrito 레스토랑의 결합과 같은 형태를 들 수 있다¹⁰⁾.

2. 국내외 선행연구

유통분야에서 Vaidyanathan & Aggarwal은 그들의 연구에서 공동브랜딩을 통해 지명도가 없는 유통업체의 브랜드와 전국적인 지명도가 있는 제조업체의 브랜드가 결합했을 때 소비자의 지각된 품질과 선호도가 상승한다는 연구결과를 발표하였다¹¹⁾. Washburn et al.은 저가치 브랜드의 고가치 브랜드 기업과의 공동브랜딩은 고가치 브랜드에 대한 인식에 악영향을 미치지 않으며 저가치 브랜드는 공동브랜딩을 통해 고가치 브랜드로부터의 긍정적인 파급효과를 기대할 수 있다는 연구결과를 발표했다¹²⁾. 이와 유사한 연구결과를 발표한 논문으로 Park et al.¹³⁾, Shocker¹⁴⁾, Simonin & Ruth¹⁵⁾ 등 다수의 연구를 들 수 있다. 공동브랜딩의 브랜드효과에 대한 학자들의 연구결과를 종합해보면 아래와 같은 연구결과를 도출할 수 있다. 첫째, 공동브랜딩은 각각의 브랜드기업의 두드러진 특징을 부각함으로써 공동브랜딩이 매력적인 대안으로 인식되는데 도움을 주게 된다. 둘째, 덜 알려진 브랜드는 전국적인지도가 있는 브랜드와의 공동브랜딩을 통한 긍정적 파급효과를 기대할 수 있다. 셋째, 높은 인지도의 브랜드는 상대적 저인지도 브랜드와의 공동브랜딩이 반드시 부정적 영향을 가져오지는 않는다는 것이다. 넷째, 공동브랜딩을 통해 전통적으로 접근할 수 없었

던 공동브랜딩 제휴기업의 고객층에 어필할 수 있게 된다. 그러나 공동브랜딩의 실무분야에 적용사례가 증가하고 있지만 관련 연구논문은 공동브랜딩을 통한 실제사례에 심층적인 분석연구보다는 가상의 상품이나 상품개념에 대한 실증연구가 대부분을 차지하고 있는 실정이다¹⁶⁾.

호텔과 레스토랑 기업간에 공동브랜딩은 1930년대 Trader Vic's를 시작으로 다양한 방식으로 운영되어 왔는데, 최근 들어 호텔경영의 전략적인 관점에서 경영자 측면에서 보다 적극적으로 고찰되고 있는 추세이다¹⁷⁾. 미국의 호텔사례를 살펴보면, 호텔경영의 여러 환경변화에 따라 호텔직영 레스토랑은 재경비도 충당할 수 없을 정도로 수익성이 갈수록 악화되는 것이 호텔 식음료부문의 추세였다. 1995년 신규 개업한 452개의 호텔 중 레스토랑을 직영하는 호텔들은 단 4개뿐 일 정도로 호텔기업주들은 호텔직영 레스토랑의 운영을 기피하는 현상이 두드러지게 발생하게 되었다¹⁸⁾. Coopers & Lybrand 컨설팅의 1992년 보고서에 의하면 호텔직영 레스토랑의 종사원 임금관련 제비용이 매출의 40%에 육박하는 반면 전문 레스토랑기업은 30%를 약간 웃도는 것으로 밝혀졌다¹⁹⁾. 이러한 배경에는 호텔기업의 운영상의 문제점을 들 수 있다. 호텔기업의 레스토랑 운영방식은 일반 외식업체와는 달리 전통적으로 3식을 제공하는 형태이다. 이러한 형태는 레스토랑운영에 초점을 맞춘 것도 있지만 호텔투숙객을 위한 고객서비스차원의 의미도 지니는데, 이를 위해 전문레스토랑기업보다 더 많은 경리부직원과 관리직원이 필요하게 되며 결국 식음료경영의 유연성에서 탄력적이지 못하고 인건비 및 유지비용의 상승을 초래하게 된다고 하였다²⁰⁾. 90년대에 걸쳐 호텔직영 레스토랑의 실적에 대한 우려는 다음과 같은 크게 두 가지 경향으로 더욱 두드러지게 되었다. 첫째, 전문레스토랑기업은 그동안 축적된 노하우를 통해 상당한 경쟁우위 수준에 이르게 되었으며 보다 더 혁신적이고 창조적인 레스토랑 컨셉을 통해 시장의 욕구를 충족시키는데 주안을 두게 되었다²¹⁾. 반면 호텔레스토랑은 경쟁에 뒤처지게 되었고 고객들과 보조를 맞추는데 실패하는 결과를 초래하게 되었다²²⁾. 결국 호텔레스토랑은 상당수의 호텔투숙객들에게 더 이상 매력적인 외식장소가 아니며 투숙객들은 그들이 보다 더 신뢰하고 믿을 수 있는

호텔 외부의 전문 레스토랑을 찾게 된 것이다²³⁾²⁴⁾. 둘째, 1990년 초의 경제침체는 현금유동성의 중요성을 제차 강조하게 되었으며, 호텔 내 공간 당 수익성에 대한 세밀한 분석을 통해 호텔레스토랑의 비효율성과 형편없는 경제적 성과에 대한 우려를 자아내게 되어 호텔레스토랑의 수익성문제에 대한 관심이 점차 증가하게 되었다²⁵⁾. 이러한 문제를 해결하기 위한 방안으로 조직축소, 식음료부문 운영중지, 장소의 임대 그리고 전문레스토랑과의 프랜차이즈 계약체결 및 공동브랜딩 등 다양한 전략이 제시되어 왔다²⁶⁾²⁷⁾²⁸⁾. 이러한 운영형태의 전략변화에는 호텔 측면뿐만 아니라 외식업 측면의 기업 환경의 변화도 야기되었기 때문이다. Halverson은 그의 연구에서 미국 내 외식시장도 포화상태에 이르게 되어 외식 프랜차이즈 기업들은 전통적으로 고려되지 않던 할인점, 편의점, 주유소 및 호텔과 같은 장소에 새로운 매장을 오픈 하는 추세에 있다고 하였다²⁹⁾. Metrodedia Steakhouse Co의 대표이사인 Frank Steed는 호텔과 레스토랑기업은 모두 호스피탈리티 산업의 일원으로 유사한 고객층을 대상으로 운영하기 때문에 호텔과의 공동브랜딩을 통해 레스토랑기업들은 보다 비용 효율적인 방법으로 고객에게 다가가고 사업을 확장시킬 수 있다고 하였다. 이러한 형태의 대표적인 사례들을 살펴보면 호텔브랜드 Radisson Hotel과 패밀리 레스토랑인 TGI Friday's를 소유하고 있는 Carlson Hospitality Worldwide는 한 지붕 아래 3개의 브랜드를 혼합하는 공동브랜딩의 일환으로 Country Kitchen 레스토랑과 Italianni's 레스토랑을 자사의 또 다른 호텔브랜드인 Country Inn & Suites Hotel에서 운영하고 있다. Carlson Hospitality Worldwide의 CEO인 Norlander에 의하면 공동브랜딩은 객실점유율과 ADR이 인상되는 효과를 발생시킨다고 했는데 그들의 조사에서 고객들이 호텔을 선택한 이유로 전국적으로 알려진 TGI Friday's와 같은 레스토랑이 호텔 내에 위치하였기 때문이라는 것을 알게 되었다³⁰⁾. 한편 Holiday Inn Worldwide는 상당수의 Holiday Inn호텔에 TGI Friday's와 공동브랜딩을 운영하기로 합의하였는데 이를 통해 Holiday Inn은 호텔의 핵심부문인 객실판매에 치중하며 TGI는 호텔고객을 위한 식음료서비스를 제공하게 된다³¹⁾.

기타 호텔의 공동브랜딩에 관한 국외 선행연구에

<Table 1> Pros and Cons of Co-Branding

	호텔체인	레스토랑 기업
혜택사항	<ul style="list-style-type: none"> · 고객들의 브랜드 선호 · 영업, 연구조사 및 개발의 효율성 	<ul style="list-style-type: none"> · 유리한 위치를 점하고 있는 호텔 체인 입점을 통한 매장네트워크 확장 · 지역민에 추가로 호텔투숙객 확보
장해요인	<ul style="list-style-type: none"> · 통제수단의 결여 및 각종제한사항(무형서비스자산-유니폼, 내부 장식, 메뉴 등의 trade dress로서 지적재산권이 걸려있지는 않지만 독특한 무형적 서비스이미지) · 호텔의 부가서비스(아침, 연회, 룸서비스)와의 융합에 어려움 · 호텔상황에 적합하지 않는 비현실적인 목표매출 	<ul style="list-style-type: none"> · 레스토랑기업의 브랜드 컨셉에 맞춘 투자에 대해 소극적인 호텔소유주의 자세 · 호텔 내에 레스토랑의 별도 공간마련에 어려움 · 호텔운영진의 독립매장에 대한 운영 경험 및 인식부족

자료 : Boone, J. (1997). Hotel-restaurant co branding - a preliminary study. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 10, 34-43.

서는 Young, Hoggatt & Paswan³²⁾, Hemmington & King³³⁾, Strate & Rappole³⁴⁾, Boone³⁵⁾, Hallam & Baum³⁶⁾, Goldman & Eyster³⁷⁾, Brennan³⁸⁾ 등의 연구를 들 수 있다. 대표적으로 Hemmington & King은 아웃소싱과 공동브랜딩을 유사한 개념으로 간주하는 접근방식으로 호텔 식음료서비스의 핵심부문 아웃소싱에 관한 연구에서 핵심 역량(Core Competency), 조직문화(Organizational Culture), 브랜드 호환성(Brand Compatability), 운영상의 갈등(Operational Tension), 평가 및 관리(Evaluation and Control)의 5가지로 파악되는 호텔기업과 아웃소싱 운영업체와의 관계를 제시하였다³⁹⁾. Strate & Rappole은 그들의 연구에서 공동브랜딩을 전략적 연합(Strategic Alliance)이라 정의하며, 이러한 전략적 연합의 배경으로 다음과 같은 5가지 이유인 재무적 이익창출, 고객가치증대, 기업의 전반적 이미지 증대, 경쟁적 위치확보, 각종 운영상 편익제공을 들고 있다⁴⁰⁾. 그들은 연구에서 39개 호텔을 소유하거나 운영하고 있는 Bristol Hotel Company와 17개의 레스토랑을 운영하고 있는 Good Eats Grill사의 전략적 연합의 사례조사를 하여 공동브랜딩을 고려하기 위한 사전작업, 핵심고려사항 및 계약체결까지의 과정을 정량적 분석과 함께 자세히 제시하였다. Boone은 그의 연구에서 호텔체인과 전문레스토랑 기업간에 독립적으로 운영될 때에 비해 공동브랜딩을 통해 정성적 및 정량적 가치의 창출을 확립하고자 했다⁴¹⁾. 연구방법으로 문헌연구와 공동브랜딩을 실시하고 있는 기업을 대상으로 면접 및 설문조사를 실시하였다. 설문에 참여한 총 20개 기업 중 정량적

연구를 위한 설문 자료제공에 협조한 기업은 5개였고 정성적 연구를 위한 설문자료를 제공한 기업은 모두 9개로 결과에 대한 통계적 유의성을 논하기에 우리가 다르지만 공동브랜딩에 대한 정량적 연구를 최초로 시도하여 추후 연구에 기초 자료를 제공할 것에 의의를 둘 수 있을 것이다. 정성적 연구결과로 공동브랜딩 도입을 통한 호텔체인과 레스토랑기업의 장단점에 대해 아래와 같이 비교하였다.

국내에서 공동브랜딩에 관한 선행연구를 살펴보면 미국에서 공동브랜딩에 관한 연구와 실무적용이 활발히 일어난 시기가 90년 중반이후부터이기 때문에 아직까지 실질적이고 체계적인 연구보다는 탐험적 혹은 탐색적 연구가 주를 이루고 있다. 손효경⁴²⁾, 정규업·손효경⁴³⁾, 김관식⁴⁴⁾은 호텔과 레스토랑 기업간의 공동브랜딩을 통한 브랜드파워향상과 이에 따른 경비절감 및 매출향상방안에 관한 연구를 Boone⁴⁵⁾과 Strate & Rappole⁴⁶⁾의 연구결과에 대한 인용위주의 논문으로 발표하였는데, 특히 김관식은 롯데호텔과 TGI Friday's 간의 공동브랜딩을 통한 호텔 식음료업계의 새로운 혁신에 대한 가능성을 제시하였다. 함성필·전재균은 '외식사업에서 공동브랜딩을 이용한 프랜차이즈 전략'이라는 논문을 통해 외식기업체의 프랜차이즈 전략에 있어서 공동브랜딩 전략에 투자한 그룹과 나중에 투자한 그룹간의 차이를 분석하였으며⁴⁷⁾, 박헌진·원철석⁴⁸⁾ 및 함성필⁴⁹⁾은 공동브랜딩을 4가지 유형 즉, Multiple quick service restaurant, Gas station/CVS과 QSR, QSR과 대형할인점, 그리고 호텔과 레스토랑의 4가지로 분류하여 각각에 대한 사례를 제시하였다.

다양한 선행연구를 통해 종합적인 결론을 내려보면 공동브랜드는 호텔체인과 전문레스토랑기업 모두에게 매출, 이익, 고객충성도 및 운영의 효율성을 신장시킬 수 있는 좋은 기회를 제공한다고 보며, 점점 많은 수의 호텔체인과 레스토랑기업이 공동브랜드에 관심을 보이고 있는 이 시점에 국내에서도 공동브랜드를 통한 성과에 대한 심도 있는 추가연구가 필요한 것으로 사료된다.

III. 공동브랜드 사례분석

1. 미국호텔의 공동브랜드 사례

많은 수의 미국 호텔기업들이 호텔직영 레스토랑의 수익성악화에 고민해오고 있는 것이 사실이다. 이러한 문제점을 해결해 줄 수 있는 방안으로 제시된 공동브랜드는 제한적 서비스를 제공하는 호텔기업뿐 아니라 풀 서비스를 제공하는 호텔기업에서도 경제적 타당성을 높여주는 전략의 하나로서 기대되고 있다. 미국 서부의 샌프란시스코를 기반으로 하고 있는 Kimpton Group은 지역에서 상당한 인지도를 가지고 있는 레스토랑브랜드와 유럽풍의 고급스러운 호텔과의 공동브랜드를 통해, 효율적이고 검증된 경영방식을 표방하고 있는 전문 레스토랑브랜드

<Table 2> Summary of Co-Branding's Short Term Financial Impact

항 목	평균 인상률
평균 초기 투자비용 -\$ 1,290,000	
ADR의 평균인상률	13%
객실점유율의 평균인상률	6%
호텔 순이익	3.4%
레스토랑 매출	57%
호텔입점 레스토랑과 체인레스토랑의 연간 매출비교	-27%
레스토랑기업과 공동브랜드 후 레스토랑 순이익	220%

자료 : Boone, J. (1997). Hotel-restaurant co branding - a preliminary study. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 10, 34-43.

에게 호텔의 식음료운영을 맡기고 호텔은 핵심역량을 객실판매와 서비스에 집중하도록 하고 있다. Kimpton Group은 현재 미국서부의 주요 도시에 20개의 호텔과 19개의 레스토랑을 이러한 방식으로 운영하고 있다⁵⁰⁾.

Boone은 공동브랜드를 실질적으로 운영하고 있는 호텔기업을 대상으로 설문을 하여 다음과 같은 연구결과를 얻게 되었다⁵¹⁾. 앞에서 언급했던 것처럼 표본크기가 너무 적어 통계적 유의함을 발견할 수는 없지만 공동브랜드를 고려하는 기업에 기초 자료로서 의의를 둘 수 있을 것이다.

<Table 3> Profit Loss Comparison - Before and After the Co-Branding

공동브랜드 이전 Grand Cargo Cafe		항 목	공동브랜드 이후 Good Eats Grill	
1995년 실적	%		%	1997 예상실적
831,519	70.5	레스토랑수입 ¹⁾	59.8	1,269,455
199,920	16.9	연회장수입	28.4	601,000
148,072	12.6	기타 수입 ²⁾	11.8	251,430
1,179,511	100	총 수입	100	2,121,885
405,354	34.4	식재료 비용	26.4	561,137
52,634	44.5	급여 및 재비용 ³⁾	43.2	917,621
43,561	3.7	기타 비용	7.1	148,532
974,555	82.6	총 비용	76.7	1,627,289
204,956	17.4	이익금		494,596
		매출대비 이익률	23.3	

자료 : Strate, R. and Rappole, C. Strategic alliances between hotels and restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 7, pp.50-61. 1997.

¹⁾ 룸서비스 매출 포함

²⁾ 연회장 임대수입, 봉사료의 일부(회사수입 분), 기타 연회장관련 수입

³⁾ 종업원복지 및 급여 포함

<Table 4> Operation Result Before and After the Co-Branding

항 목	1996	1997
객실 점유율	72 %	85 %
ADR	\$49	\$60
식료 이익률	5 %	25 %
음료 이익률	50 %	60 %

자료 : Strate, R. and Rappole, C. Strategic alliances between hotels and restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 7, pp.50-61. 1997.

호텔과 전문레스토랑기업의 공동브랜딩 사례를 연구한 Strate & Rappole은 그들은 연구에서 39개 호텔을 소유하거나 운영하고 있는 Bristol Hotel Company와 17개의 레스토랑을 운영하고 있는 Good Eats Grill사의 Houston Holiday Inn에서의 전략적 연합에 대해 조사하였다⁵²⁾. Bristol Hotel Company는 Holiday Inn의 positioning을 재정립하기 위해 호텔 내 직영 레스토랑인 Grand Cargo Cafe를 자체개발한 독자브랜드 레스토랑인 Bristol Bar & Grill, Scoops Diner 그리고 Remmington's 중 하나로 변신을 기획하였다. 그러나 이러한 레스토랑의 이미지는 Houston Holiday Inn의 포지셔닝 재정립에 도움을 줄 수 없다는 자체분석을 통해 Texas주의 여러 대도시에서 상당한 브랜드인지도를 가지고 있는 Good Eats Grill과의 공동브랜딩을 고려하게 되었다. 특이한 것은 Bristol Hotel Company에서 Good Eats Grill의 프랜차이즈 운영권을 구입한 경영방식인 것이다. Bristol은 호텔건물 앞에 Good Eats Grill을 건축함으로써 두개의 별개 브랜드가 앞뒤에 있는 것과 같지

만 호텔과 로비를 공유하며 호텔의 한 부분으로서 운영되도록 하였다. 공동브랜딩 이전과 이후의 레스토랑 손익계산서는 다음과 같이 그들의 연구에서 제시되고 있다.

제시된 자료의 한계로 인해 정확한 분석에는 다소 무리가 있겠지만 Good Eats Grill과의 공동브랜딩은 지역고객층과 호텔투숙객모두에게 긍정적인 인식을 주고 있음을 알 수 있다. 특히 연회장 수입의 증가에 대한 이유로 Scarpa⁵³⁾도 언급한 것과 같이 Good Eats Grill과 같은 전문 레스토랑기업이 연회장 음식을 담당함으로써 그저 그런 평범한 호텔음식에 식상해 있던 사람들에게 Houston Holiday Inn에서 연회를 하여야 하는 동기를 제공해주는 것을 들 수 있을 것이다.

Strate & Rappole⁵⁴⁾은 최종분석을 통해 Good Eats Grill을 통한 포지셔닝 재정립에 성공한 Houston Holiday Inn의 간략한 재무성과를 <Table 4>에 제시하고 있다. <Table 5>에서는 미국의 대표적인 호텔체인과 전문레스토랑기업간의 공동브랜딩 사례를 종합한 것이다.

공동브랜딩에 대한 선행연구에서 제시된 것과 같이 호텔기업들과 전문레스토랑기업간에 공동브랜딩을 통해 얻을 수 있는 여러 가지 긍정적 효과도 있지만 운영상의 문제점과 완전한 관리 및 통제에 이유를 들어 공동브랜딩의 한 유형으로 호텔기업들의 독자적인 고유브랜드(proprietary restaurant brand) 개발이 병행되고 있다. 특이한 사항은 독자 브랜드 개발은 제한적 서비스를 제공하는 호텔기업보다는 중·상급 풀 서비스를 제공하는 호텔기업들이 대다

<Table 5> Hotel and Restaurant Company Strategic Alliances

호텔체인	레스토랑기업
Holiday Inn Worldwide	Damon's, Denny's, Ruth's Chris Steakhouse, TGI Friday's, Convenience Courts
Doubletree Hotel Corp.	New York Restaurant Group
Marriott Hotels	Ruth's Chris Steakhouse, Benihana, Pizza Hut, Trader Vic's
Hilton Hotels	Trader Vic's, Benihana, Ruth's Chris Steakhouse, Damon's
Four Seasons	Bice Ristorante
Choice Hotels	Picks Food Courts, Pizza Hut
Promus Corporation	Grace Services, TGI Friday's, Olive Garden, Pizza Huts
Sheraton	Starbucks, Vie de France
Hospitality Franchise System(HFS)	Pizza Hut, Country Kitchen

자료 : 선행연구 논자 재정리

<Table 6> Hotel Companies' Proprietary Restaurant Brands

호텔체인	독자 브랜드
Holiday Inn Worldwide	HI Convenience Court
Hyatt	Ciao Mein(Italian/Chinese theme), Stetson's(Steak) Hemmingways(Seafood), Sarah's Pantry(Coffee shop)
Marriott Hotels	JW Steakhouse, Allies All American Grill gourmet Bean, Courtyard After 5 Quick Bites
Hilton Hotels	Intermezzo(Self service restaurant - light menu)
Westin Hotels	Prego Intalian(Cafe restaurant), Compass Rose(Coffee shop)
Choice Hotels	Choice Pick Fod Courts
Sheraton	Sheraton Cuisine

자료 : 선행연구 논자 재정리

수로서 미국전역과 세계적인 브랜드인지도를 가지고 있는 호텔의 이미지를 이용하여 타 업체개발 브랜드와의 공동브랜딩 보다는 자체개발 독자브랜드를 통한 공동브랜딩 효과를 얻고자하는 것을 알 수 있다⁵⁵⁾.

2. 부산지역 특급호텔의 공동브랜딩 현황 조사 및 시사점

부산지역 특급호텔 관계자 및 전문가를 대상으로 각 호텔의 식음료조리부문 공동브랜딩 현황과 인식 및 문제점, 차후 도입여건 등에 대해 토론과 면담을 병행하여 이론적으로 치우치기 쉬운 현황을 조사하였다. 우선 조사대상자는 부산지역 특1급 호텔 5곳과 특 2급 호텔 1곳 등 6개 특급호텔의 식음료지배인 16명, 주방관리자 9명, 기타 매니저급이상 호텔관련자 5명, 교수 및 외식관련 전문가 5명 등 총 35명이 참가하였다. 그들의 실무경력은 최소 10년 이상 최고 30여 년 정도였고, 연령별로 보면 30대가 6명 40대가 24명 50대가 5명 이었다. 조사는 2004년 4월에서 5월까지 4차례에 걸쳐 특정장소에서 이루어졌다. 특정장소에 참석하지 못한 사람은 개별방문이나 전화를 통하여 조사하였으며, 조사는 연구자가 직접

수행하였다.

조사내용은 첫째, 전반적인 영업성과에 대한 3문항으로서, 각 호텔별 전체 영업성과 및 식음료조리 관련 영업성과에 대해 2문항과 차후 식음료 영업전망에 대한 1문항이었다. 둘째, 식음료영업의 어려움을 타개하기 위한 개선책에 대한 4문항으로서 현재 아웃소싱 도입현황 및 활용이유에 대한 2문항과 식음료조리부문의 아웃소싱 성과 및 개선점과 차후 전망에 대한 2문항이었다. 셋째, 공동브랜딩에 대한 전반적인 조사로서 공동브랜딩의 의미에 대한 1문항과 도입목적 및 배경, 규모, 활용 시의 장?단점을 중심으로 외국의 사례소개와 이에 대한 의견 2문항과 국내 호텔별 식음료부문을 비롯하여 기타 부문의 공동브랜딩 전망을 자유토론형식으로 조사하였다.

우선, 부산지역 특급호텔의 경영상황은 조사대상자 모두 시기적으로 조금의 차이는 있지만 2000년도 하반기부터 전체 및 식음료 매출액은 하향 추세였다. 이유로는 사회 환경적인 요건인 사스, 이라크 전쟁, 국내 경기침체, 일본 경제침체에 의한 일본관광객 감소, 외국인 비율 저하 등이 주요 요인이었다. 특히 식음료업장의 경영상황은 연회장의 결혼식에 의한 매출증대에도 불구하고 다른 식음료업장의 영업부진은 면치 못하고 있었고, 또한 고품질의 외

<Table 7> Contents of Questionnaire

	설문지 내용	문항수
개인적인 특성	호텔명, 부서, 직위, 연령, 실무경력	3
영업성과 및 전망	호텔별 영업성과, 식음료 영업성과, 차후 영업전망	3
식음료영업개선책	아웃소싱 도입현황, 아웃소싱 활용이유, 식음료조리부문의 아웃소싱 성과 및 개선점, 차후 전망	4
공동브랜딩	공동브랜딩 의미, 외국 사례소개 후 이에 대한 의견, 국내 호텔식음료부문 도입가능성, 공동브랜딩 차후 발전전망	4

식산업의 성장과 호텔자체의 지속적인 경비상승이 주요 요인으로 작용하고 있다고 응답하였다. 이러한 어려운 식음료경영환경을 극복하기 위해 다양한 식음료상품 개발, 저수익업장의 축소 및 폐쇄, 다른 업장으로의 전환 혹은 외부인에게 식음료업장의 임대 등 다각적인 전력을 구사해 오고 있다. 그럼에도 불구하고 식음료부문의 경영환경은 좀처럼 호전되지 않고 있는 실정이다. 이러한 상황은 특별한 외부적인 경기부양 및 경제성장 등 외부환경이 변화하지 않는 한 당분간 지속될 것으로 전망하고 있어 미래 호텔의 식음료분야의 전망에 관해 어둡다는 의견에는 이견을 보이는 조사자는 없었다.

호텔 식음료조리부문의 아웃소싱은 IMF상황을 기점으로 점차적으로 도입되기 시작하였는데, 구조조정에 의한 업무의 공백을 제거하기 위한 방책이었다고 응답했다. 조사대상 호텔 모두 도입범위는 차이가 있었지만 아웃소싱을 활용하고 있었는데, 경비측면에서는 조사대상자 모두 긍정적인 효과가 있었다고 응답하였지만, 현재 진행되고 있는 아웃소싱 형태는 인력형 아웃소싱으로서 경쟁력강화를 위한 핵심역량강화 차원보다는 인건비 절감에 의한 경영수지의 개선에 치중하고 있다고 하였다. 그러나 이러한 비용절감형 아웃소싱은 서비스품질 저하와 직원간의 갈등이 야기된다는 문제점이 있다고 지적하고, 특히 고객접점의 인력 아웃소싱은 서비스품질 저하로 인하여 장기적으로는 호텔 이미지에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 대답하였다. 따라서 고객과 접하지 않는 부분, 즉 보이지 않는 부분에서의 아웃소싱이 강구되어야 한다고 제시했다.

공동브랜딩과 관련된 질문에서는 응답자 모두 호텔관계자들은 외국 사례에서 현재까지 긍정적인 평가를 받고 있는 공동브랜딩에 많은 관심을 나타냈지만 공동브랜딩에 대해서는 조사대상자 모두 현재 호텔 각 부서에서 지배인 이상의 직위를 가지고 오랜 동안 호텔에서 종사했음에도 불구하고 공동브랜딩이라는 용어를 사전에 인지하고 있는 사람은 없었다. 외국의 공동브랜딩에 대한 사례소개 후 공동브랜딩에 대한 의견을 종합하면 현 한국적인 호텔 기업 정서에서의 국내도입은 전문가 3명을 제외하고는 아직 시기상조라고 모두 응답하였다. 특히 외국 체인호텔 종사자보다는 국내 브랜드호텔의 관계자들은 공동브랜딩에 대해 부정적인 시각이 두드러

졌는데, 주요 이유로는 특급호텔의 기본적인 고급 이미지와 고급서비스 저하 및 노조와의 대립 그리고 호텔 레스토랑에 견줄 수 있는 파트너 선택 및 호텔과 호텔업점 업체와의 공동협력의 어려움 즉, 국내 특급호텔 수준의 인지도에 견줄 수 있는 외식업체의 존재가 미비하다는 점 등이었다. 따라서 현재 의견으로서는 공동브랜딩 도입이 아닌 지속적으로 다양하고 특별한 식음료상품 및 이벤트개발, 업장축소 쪽이 지배적인 의견이었다. 만약 현 상황에서 공동브랜딩 도입이 가능하려면 그들의 오랜 호텔경험으로 비추어 볼 때 대도시 특급호텔보다는 두 브랜드간의 브랜드 이미지 수준을 고려한 미국의 패밀리 레스토랑과 대도시 중저가 호텔이나 혹은 지방호텔을 중심으로 도입이 훨씬 용이하리라 대답하였다. 결과적으로 국내 호텔에 공동브랜딩이 도입되기 위해서는 아직은 많은 어려움이 산재되어 있는 것으로 나타났다. 외국과 같이 고품질의 이미지를 가진 전문레스토랑의 존재, 종사자의 인식변화 등이 우선되어야 한다고 사료된다. 그러나 Wahsburn et al.과 여러 다른 학자들의 연구결과에서 저가치 브랜드와 고가치 브랜드의 통합은 저가치 브랜드의 고가치 브랜드를 통한 긍정적 파급효과를 가져오는 것으로 지적되었음을 볼 때 이 부분에 대해서는 차후에 지속적인 연구가 필요하리라 사료된다. 그리고 조사과정 중 한 가지 중요한 점은 공동브랜딩이라는 용어는 인지하고 있지는 않았지만, 조사대상 호텔 중 4곳이 최고경영자 중심으로 타 브랜드의 호텔식음료업점에 대해 즉, 공동브랜딩 도입에 관해 이미 커피숍, 베이커리, 레스토랑을 중심으로 논의가 있었던 것으로 나타났다.

IV. 결 론

본 연구는 부산지역 호텔경영에 있어 어려운 식음료경영의 타개를 위한 한 전략으로서 현재 외국 호텔업계를 중심으로 도입 활성화되고 있는 공동브랜딩 사례를 통해 호텔내부의 경비감축과 동시에 식음료경영 호전 및 경쟁적 우위를 위한 시사점을 찾고자 하였다. 현재 국내 호텔업계나 학계에 있어 식음료부문의 공동브랜딩은 아직은 생소한 개념이며, 이에 대한 연구는 미진한 실정이다. 그러나 외

국 사례를 살펴보면 호텔과 레스토랑 기업간에 공동브랜딩은 1930년대 Trader Vic's를 시작으로 다양한 방식으로 운영되어 왔는데, 최근 들어 호텔경영의 전략적인 관점에서 경영자 측면에서 보다 적극적으로 고찰되고 있는 추세이다. 이러한 이유는 많은 수의 미국 호텔기업들이 호텔직영 레스토랑의 수익성악화에 고민해오고 있었으며 이러한 문제점을 해결해 줄 수 있는 방안으로 제시된 공동브랜딩은 제한적 서비스를 제공하는 호텔기업뿐 아니라 풀 서비스를 제공하는 호텔기업에서도 경제적 타당성을 높여주는 전략의 하나로써 기대되었기 때문이다. 다양한 선행연구를 통해 종합적인 결론을 내려 보면 공동브랜딩은 호텔체인과 전문레스토랑기업 모두에게 매출, 이익, 고객충성도 및 운영의 효율성을 신장시킬 수 있는 좋은 기회를 제공한다고 보며, 점점 많은 수의 호텔체인과 레스토랑기업이 공동브랜딩에 관심을 보이고 있는 이 시점에 국내에서도 공동브랜딩을 통한 성과에 대한 심도 있는 추가연구가 필요한 것으로 사료된다. 본 연구에서 중요한 결과는 현재 부산지역 특급호텔은 식음료부문의 경영호전을 위해 다각적인 전략을 강구하고 있었는데, 그 중 공동브랜딩에 대한 개념정립은 정확히 되어 있지는 않았지만, 외식업체와의 전략적인 제휴차원에서 몇몇 식음료업장을 중심으로 공동브랜딩에 대한 인식이 호텔업계를 중심으로 점차적으로 대두되고 있다는 점이다. 또한 현 시점에서 대도시 특급호텔에 있어 공동브랜딩 도입을 위한 중요한 전제로 호텔 식음료업장과 견줄 수 있는 브랜드의 존재로 나타났다. 따라서 현 상황에서의 특급호텔의 공동브랜딩 도입은 시기상조라고 판단되며 국내 호텔산업의 여건에 비취볼 때 공동브랜딩 도입은 부산과 같은 대도시 특급 호텔과 브랜드 레스토랑간의 공동브랜딩보다는 중소규모의 호텔이나 상대적으로 식음료경영의 어려움이 심한 지방호텔을 대상으로 도입 타당성에 대한 연구가 차후 필요하리라 사료된다.

본 연구는 탐색적인 형태로 이루어졌는데, 이러한 배경에는 본 연구의 주제인 공동브랜딩을 아웃소싱 범주에 포함시킬 때 식음료부문의 아웃소싱과 관련하여 김동일·이수범⁵⁶⁾, 김경환·강상목⁵⁷⁾의 연구에서 지적하였듯이 국내 선행연구는 아직 미진하고, 특히 공동브랜딩에 대한 국내 호텔대상 연구는

거의 이루어진 것이 없기 때문이다. 따라서 연구의 방법이나 흐름에 있어 다른 의견이 제기될 수 있는 한계점이 있다. 그러나 기존의 선행연구와는 달리 식음료부문의 경영합리화를 위해 새로운 전략으로 대두되는 공동브랜딩을 중심으로 접근을 시도한 것에 그 의의를 두고자 한다. 차후의 연구는 연구의 결과에서 나타났듯이 국내 대도시의 특급호텔보다는 중소도시의 호텔들을 중심으로 공동브랜딩 도입의 타당성에 대한 연구와 이에 맞는 실증분석이 이루어져야 하고, 한편으로는 선행연구에서 나타났듯이 호텔기업들의 독자적인 고유브랜드(proprietary restaurant brand)개발에 관해서 다각적인 분석이 필요할 것으로 사료된다.

■참고문헌

- 1) Choi YJ. *Principle of Hotel Food & Beverage Service*. Kimoon Publishing Co. 2000.
- 2) Taylor, S. Food For Thought. *Lodging Hospitality*, 53(12): 45, 1997
- 3) Rao, A. and Ruckert, R. Brand Alliances as Signals of Product Quality. *Sloan Management Review*, 36(1): 87-97, 1994
- 4) Aaker, D. and Keller, K. Consumer Evaluation of Brand Extension. *Journal of Marketing*, 54(1): 27-41, 1990
- 5) Hahm, S. P. *Co Branding as a Market Driven Strategic Financial Investment Option in the Hospitality Industry*. Doctoral Dissertation. The Virginia Polytechnic Institute and State University, 2001
- 6) Grossman, R. Co-Branding in Advertising: Developing Effective Associations. *Journal of Product & Brand Management*, 6(3): 191-201, 1997
- 7) Park, C., Jun, S. and Shocker, A. Composite Branding Alliance: An Investigation of Extension and Feedback Effect. *Journal of Marketing Research*, 33, November: 453-466, 1996
- 8) Khan, M. A. *Restaurant Franchising*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold, 1991
- 9) Schroeder, Guenter *Lexikon der Tourismuswirtschaft*, FVW Int'l, 1991
- 10) Leuthesser, L., Kohli, C. and Suri, R. 2+2=5? A

- Framework for Using Co-branding to Leverage a Brand. *Brand Management*, 11(1): 35-47, 2003
- 11) Vaidyanathan, R and Aggarwal, P. Strategic Brand Alliance: Implications of Ingradient Branding for National and Private Label Brands. *Journal of Product and Brand Management*, 9(4): 214-228, 2000
 - 12) Washburn, J., Till, B. and Priluck, R. Co-Branding: Brand Equity and Trial Effects. *The Journal of Consumer Marketing*, 17(7): 591-690, 2000
 - 13) Park, C., Jun, S. and Shocker, A. ref 7 above.
 - 14) Shocker, A. Positive and Negative Effects of Brand Extension and Co-branding. *Advances in Consumer Research*, 22: 432-434, 1995
 - 15) Simonin, B. and Ruth. J. Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 30. May: 204-219, 1998
 - 16) Leuthesser, L., Kohli, C. and Suri, R. ref 10 above.
 - 17) Brennan, D. Reinventing Hotel Food Service. *Restaurant Business*, 86: 208, 1987
 - 18) Pamela, P. Branding Offers Hotels Opportunity to Increase Food Sales. *Nation's Restaurant News*, 30(23): 96, 1996
 - 19) Chaudhry, R. Casual Dining Checks In. *Restaurant and Institutions*. November 1: 18-32, 1993
 - 20) Rowe, M. If You Can't Beatém, Joiném. *Lodging Hospitality*, August: 67-69, 1993
 - 21) Casper, C. Confirmed Reservation. *Restaurant Business*, 94(17): 109-18, 1995
 - 22) Hallam, G and Baum, T. Contracting out food and beverage operations in hotels: a comparative study of practice in North America and the United Kingdom. *International Journal of Hospitality Management*, 15(1): 41-50, 1996
 - 23) Rowe, M. ref. 20 above.
 - 24) Wexler, M. Who Does the Cooking. *Hotels*. May: 69-72, 1993
 - 25) Wexler, M. ref. 24 above.
 - 26) Giovanetti, T. Hotels Team up with F&B Brands. *Hotel Business*, September 21-October 6: 1-10, 1995
 - 27) Littman, M. Hotels Try to Holdém In. *Restaurant & Institutions*, 7(5): 44-47, 1996
 - 28) Walkup, C. Carlson Launches Triple Branded Hotel Restaurant Complex. *Nation's Restaurant News*, 29(39): 7, 1995a
 - 29) Halverson, R. Fast Food Giant Go With The Traffic Flow. *Discount Store News*, 34(21): 7, 1995
 - 30) Walkup, C. Restaurants Check into Hotel. *Nation's Restaurant News*, 29(4): 31, 1995b
 - 31) Sheridan, M. Room To Grow. *Restaurant & Institutions*, 108: 58-75, 1998
 - 32) Young, J., Hoggatt, C. and Paswan, A. Food Service Franchisors and Their Co Branding Methods. *Journal of Product and Brand Management*, 10(4): 218-227, 1997
 - 33) Hemmington, N. and King, C. Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4): 256-261, 2000
 - 34) Strate, R. and Rappole, C. Strategic alliances between hotels and restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 7: 50-61, 1997
 - 35) Boone, J. Hotel-restaurant co branding - a preliminary study. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 10: 34-43, 1997
 - 36) Hallam, G and Baum, T. ref. 22 above.
 - 37) Goldman, K. and Eyster, J. Hotel F&B Lease: the view from the restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(5): 72-83, 1992
 - 38) Brennan, D. ref. 17 above.
 - 39) Hemmington, N. and King, C. ref. 33 above.
 - 40) Strate, R. and Rappole, C. ref. 34 above.
 - 41) Boone, J. ref. 35 above.
 - 42) Son HK. A Study on the Co - Branding between Korean Tourist Hotels and Foreign Branded Restaurants. Sejong University Master Degree Thesis. 1997
 - 43) Chung KY, Son HK. The Co - Branding between Korean Tourist Hotels and Foreign Branded Restaurants. *Korean Journal of Hospitality Administration*. 7(2): 157-173, 1998
 - 44) Kim KS. A Study of Co-branding Between Dining Restaurant and Hotel for the effective management

- of Hotel Food and Beverage Outlets. *Korean Journal of Tourism Information*. 12: 259-280, 2002
- 45) Boone, J. ref. 35 above.
- 46) Strate, R. and Rappole, C. ref. 34 above.
- 47) Hahm SP, Jun JK. Co Branding as an Alternative Franchising Strategy in the Restaurant Industry. *Journal of Tourism and Leisure Research*. 14(3), 2002
- 48) Park HJ, Won CS. An Exploratory Study on Co-Branding in Food Service Industry. *Research Bulletin. Youngsan University*, 2003
- 49) Hahm SP. An Exploratory Study of the Co-branding Franchisees in the Foodservice Industry. *Korean Journal of Food Service Management*. 6(3): 75-87, 2003
- 50) Scarpa, J. Restaurant / Hotel Branding. *Restaurant Business*, New York. 1997. Brand Power, 38,1997
- 51) Boone, J. ref. 35 above.
- 52) Strate, R. and Rappole, C. ref. 34 above.
- 53) Scarpa, J. ref. 47 above.
- 54) Strate, R. and Rappole, C. ref. 34 above.
- 55) Boone, J. ref. 35 above.
- 56) Kim DI and Lee SB. Exploratory Study on the Potential Availability of Outsourcing in Cuisine Preparation at Domestic Hotels - Focusing on the Five star Hotels in Seoul. *Journal of Food Service Management*. 6(3): 7-28, 2003
- 57) Kim KH and Kang SM. Critical Success Factors in Outsourcing for the Hotel Industry: A Case Study. *Korea Journal of Tourism Research*. 26(4): 203-221, 2003