

# 호텔 식음료업장의 구조조정에 관한 연구

- A호텔의 식음료업장을 중심으로 -

박정화<sup>1)</sup>

## 목 차

### I. 서론

### II. A호텔 식음료업장 구조조정 전의 현황 분석

1. 영업현황 분석
2. 식음료업장의 메뉴분석 매트릭스와 메뉴 엔지니어링
3. 식음료업장의 고객만족도에 관한 연구

### III. A 호텔 식음료업장 구조조정 후의 현황분석

1. 식음료업장의 메뉴분석 매트릭스와 메뉴 엔지니어링
2. 영업현황 분석

### IV. 결론

## 참고문헌

## ABSTRACT

---

1) 호텔 경영학 박사.

## I. 서론

호텔의 식음료 영업은 88년부터 지속적인 성장을 가져왔으나 90년대부터 쇠퇴기에 접어들었고 97년 12월부터 IMF라는 국가외환 위기를 맞으면서 급격한 매출감소를 초래하였다. 이러한 IMF 위기속에서 기업의 구조조정은 호텔업계에도 가시화되고 있으며, 방만한 조직규모와 재정 규모를 축소하기 위하여 고정운영비중 인건비를 삭감하고 살아남은 호텔기업은 생존 전략과 더불어 고통의 분담을 하는 최악의 경영악화에 있다.

특히 객실 상품보다는 식음료 상품의 판매는 외환위기로 인한 관광호텔식당 매출액의 급감, 식재료 가격의 상승, 이익률 하락, 금융비용부담의 증가, 치열한 경쟁등으로 인하여 경영난이 가중되고 있는 실정이며, 수익성의 재고는 당면과제이다. 그러므로 관광호텔 식당경영의 수익성 제공측면에서 실질적이고 체계적인 식당부분의 운영현황들을 검토하고 그에 대한 현실적인 문제점과 시장환경변화에 대응한 관광호텔 식당의 혁신적인 경영방안이 요구되고 있다.

이와 같은 상황에서 본 논문은 A호텔 식음료 업장의 구조조정을 사례로 연구하였다. A 호텔은 대한민국 특2급호텔로서 약 200개의 객실과 연회팀, 커피숍 팀(룸 서비스, 양식당, 제과점), 중식당, 일식당, 한식당등 8개의 식음료 영업장과 각종 부대시설을 갖추고 있다. 영업장 중 우동전문점은 80년대 초반부터 영업을 하여 특유의 우동 국물맛으로 성장을 계속하여 왔으나 90년대에 이르러 새로운 우동전문점과 많은 패스트푸드의 등장과 함께 계속적인 고객감소를 가져왔고 지속적인 적자영업장으로 흑자전환을 하기 위해 많은 마케팅활동을 하였으나 실패하여 왔다.

따라서 본 논문은 90년대 이후 계속 매출액 대비 손익이 마이너스를 계속하고 있는 A호텔 식음료 업장을 사례연구의 대상으로 구조조정 전의 영업 현황과 메뉴를 과학적으로 분석하며, 고객만족을 조사하여 문제점을 도출하고 그 대안으로 우동전문식당을 폐업하고 우동전문식당의 주요 메뉴들을 한식당으로 가져가는 것을 대안으로 제시하였으며 구조조정 후의 주요 메뉴들의 메뉴 매트릭스와 메뉴엔지니어링에서의 위치를 살펴보면 A 호텔 식음료 업장의 구조조정 후의 성과를 살펴봄으로써 IMF라는 국가외환 위기를 맞이하는 관광호텔 식당경영의 수익성 제공측면에서 시장환경변화에 대응한 관광호텔 식당의 혁신적인 경영방안을 제안하고자 하였다.

## II. A호텔 식음료업장 구조조정 전의 현황분석

### 1. 영업현황 분석

<표 1>은 1996년도, 1997년도 A호텔의 손익계산서이며 이는 A 호텔 식음료 업장 영업수입의 각 연도를

100으로 기준하였을 때 각 항목들을 %로 나타낸 것이다. <표 1>에서 나타난 바와 같이 영업수익에 비하여 비교적 높은 판매비 및 일반관리비, 영업외 비용, 등으로 호텔경영의 총체적 위기를 맞고 있음을 알 수 있다. 더욱 심각한 것은 외환위기로 인한 소비시장의 위축 등으로 이러한 상황이 앞으로도 장기화 될 것이라는 데 있다. A호텔은 매출액의 급격한 감소, 가격의 상승, 이익률 하락, 금융비용부담의 증가, 치열한 경쟁 등으로 경영난이 가중되고 있다.

〈표 1〉 호텔 식음료업장의 손익계산서

과 목	1997년	1998년	전년대비
	구 성 비(%)	구 성 비(%)	증 감 비(%)
I. 영업수입	100.00	100.00	5.35
1. 호텔영업수입	86.33	86.22	5.21
2. 부대시설수입	12.27	12.39	6.44
3. 임대료 수입	1.41	1.39	4.27
II. 재 료 비	18.07	16.50	3.82
III. 매 출 총 이 익	81.93	83.50	7.38
IV. 판. 일반관리비	81.99	83.00	6.65
1. 인건비	45.27	44.36	3.24
2. 복리후생비	4.30	3.90	4.48
3. 기타경비	32.42	34.74	12.89
V. 영 업 이 익	- 0.06	0.50	923.75
VI. 영업외 수익	2.23	1.95	- 7.98
1. 수입이자	1.25	0.89	- 24.62
2. 수입배당금	0.00	0.00	0.00
3. 잡수입	0.98	1.05	13.16
VII. 영업외 비용	6.05	8.58	49.52
1. 지급이자	5.95	8.38	48.42
2. 기부금	0.09	0.16	87.50
3. 잡손실	0.01	0.04	359.77
VIII. 경상이익	- 3.88	- 6.14	- 66.56
IX. 특별이익	0.00	0.00	0.00
X. 특별손실	0.16	0.51	230.04
XI. 법인세전 이익	- 4.05	- 6.65	- 73.16
XII. 법인세, 등	0.00	0.00	0.00
XIII. 당기순이익	- 4.05	- 6.65	- 73.16

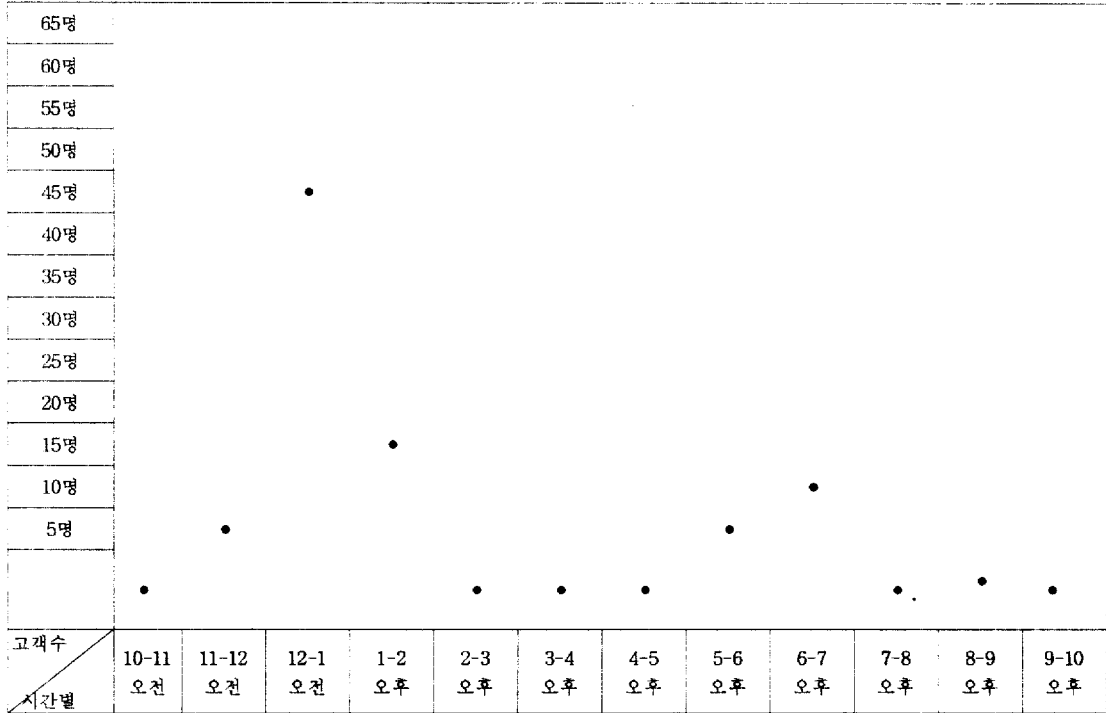
<표 2>는 팀별 매출실적 분석표이다. 7개의 식음료 업장중 연회, 커피숲 겸 채과점 양식당, 룸서비스와 현재 독립적으로 영업하고 있는 중식당, 한식당, 일식우동전문점 3개의 식당을 일매출액, 일 고객수, 객 단가, 평수, 평당 매출, 직원수, 직원매출, 좌석수, 좌석회전율등을 각 항목별로 비교한 것이다. 한식당은 최근에 개보수하여 다시 개장하였다는 점을 감안하더라도, <표 2>와 같이 우동 전문식당은 객단가와 직원당 매출액이 현재 독립적으로 영업하고 있는 타식당에 비하여 현저히 적다.

<표 2> A호텔 식음료업장별 매출실적 분석

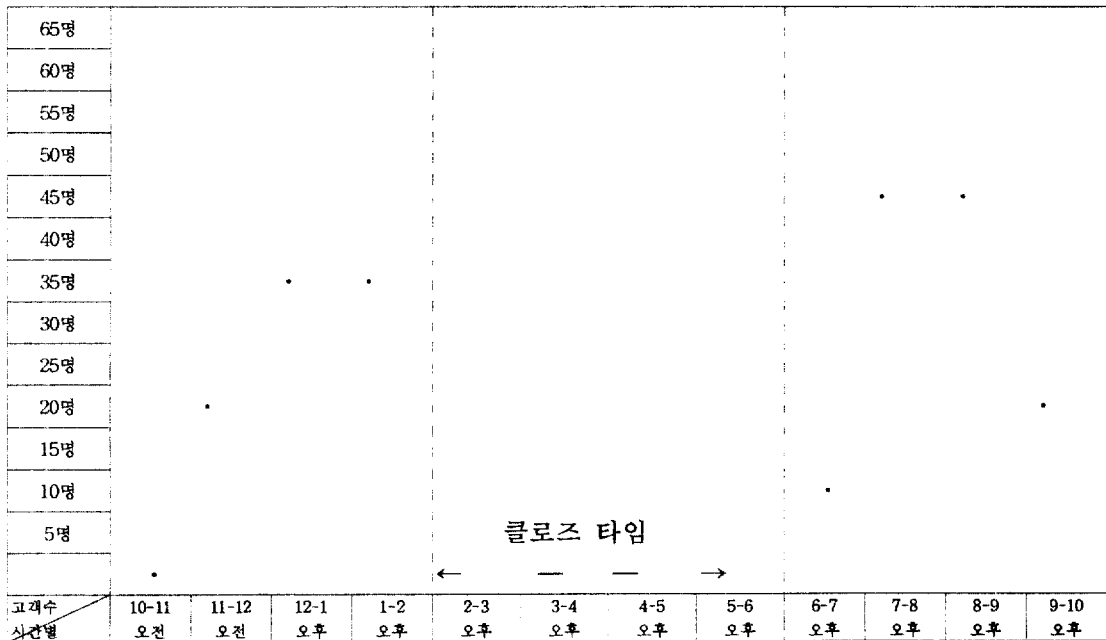
	단위	연회팀	중식당	한식당	우동전문점	커피숲 및 양식당	룸서비스
일매출액	천	12,919	4,772	4,491	1,111	4,490	391
일 고객수	명	460	133	202	85	615	38
객단가	원	28,072	35,878	22,237	13,071	9,343	10,291
평수	평	372	203.38	218.00	29	139	
평당매출	천	1,077	728	639	1,188	939	
직원수	명	40	25	27	10	32	2
직원매출	천	10,012	5,918	5,157	3,446	4,011	3,741
좌석수	석	484	130	192	70	150	
좌석회전율	회	0.95	1.02	1.05	1.21	3.42	

또한 일반적으로 우동은 점심으로는 가능하지만 객 단가가 높은 저녁메뉴로는 부적합하다고 생각하여, <표 3>의 표와 같이 우동전문식당의 영업시간을 아침 10시부터 오후 10시까지로 석식이용객은 중식이용객의 절반에도 못비치고 있고 점심 시간에 편중된 고객들로 인하여 질 높은 서비스와 영업장 직원들의 효율적인 관리에 어려움이 있다하겠다.

〈표 3〉 A호텔 우동전문식당 고객수의 시간적 변화



〈표 4〉 A호텔 한식당 고객수의 시간적 변화



이런 어려움으로 우동전문점은 90년대 들어 매출액 대비 손익은 마이너스를 가져왔으며 적자금액은 대동소이한 특색을 보이고 있다. 적자금액을 상쇄시키는 방법으로 매출액을 성장시켜 비용부문을 최소화하는 방법이 가장 좋은 전략이나 매출액 성장에는 낮은 객단가, 식식보다는 중식에 적합한 메뉴의 특성상 한계가 있었다.

한편 한식당은 객 단가가 우동전문점에 비하여 비교적 높은 편이며, <표 4>와 같이 직원매출도 높은 편이다. 또한 오전 10시부터 저녁 10시 사이의 영업시간 중 클로즈(close times)타임 오후 2시부터 6시까지를 제외한 영업시간에서 오후 시간대에 고객의 수가 많다는 것을 알 수 있다.

## 2. 식음료 업장의 메뉴 분석 매트릭스와 메뉴 엔지니어링

식음료시설 경영은 모든 것이 메뉴로 시작된다<sup>2)</sup>고 할 만큼 관광호텔의 식음료 시설에 있어서도 메뉴는 중요한 요소이다. 메뉴는 크게 메뉴판을 뜻하는 경우와 메뉴판에 제시되는 각 메뉴항목을 가리키는 경우도 있다. 메뉴의 중요성에 대하여 찰스 레빈슨(Charles Levinson)<sup>3)</sup>은 경영자들이 메뉴계획을 비교적 중요하지 않는 것으로 여겨왔으나 사실상 메뉴는 식당의 중요한 경영도구(managerial tool)라고 강조하고 있다. '현재판매하는 음식의 가격을 얼마가 적당할까?', '메뉴의 식재료 비율(food cost percentage)은 얼마가 적당할까?', '이윤을 극대화할 수 있는 음식가격과 메뉴 판매량은 어느 정도인가?', '현재 메뉴 중 가격변경, 삭제등의 조치가 필요한 것은 없는가?', 메뉴를 바꾼 후 성공여부를 어떻게 예측 할 수 있을 것인가?', '특선요리(daily special)의 가격은 얼마로 할 것인가?'등의 이와 같은 내용들은 급식 관리자나 레스토랑 경영주들이 메뉴에 대해 끊임없이 제기하는 의문이다. 이러한 의문에 대해 경영의사 결정에 도움을 주는 도구가 메뉴 엔지니어링(menu-engineering)이다.<sup>4)</sup>

### 1) 연구의 범위

연구자료는 A호텔 우동전문식당의 메뉴품목을 분석하여 메뉴들이 어떻게 분류되는 지 알아보고 동시에 분류된 메뉴품목군이 각각 판매수량, 공헌이익에 영향을 미치는 지를 알아보고자 한다. 메뉴를 분석하기 위하여 1998년 1월부터 3월까지 총 3개월 동안을 자료분석기간으로 선정하였으며, 이 메뉴를 고찰하기 위해서 업장의 판매에 있어 개별적이고 전체적인 수익성의 맥락에서 고려한 3가지의 분석방법 즉 선호도(popularity)와 공헌이익(contribution margin)을 평가변수로 선정한 카사바나 & 스미스 분석방법, 선호도(popularity)와 식료원가비율(food-cost percentage)을 평가변수로 선정한 밀러분석방법<sup>5)</sup>, 그리고 가중공헌이익(weighted contribution margin)과 식료원가비율(food-cost percentage)을 평가변수로 제시한 파베직<sup>6)</sup> 분석방법 중 판매

2) 나정기, '메뉴분석에 관한 연구', 한국관광학회, 관광학연구, 제 16호, 1992, p.77.

3) Charles Levinson, Food and Beverage Operation, Prentice-Hall, Inc., 1976, p.199.

4) Kreck, Lothar A. Menus-analysis and planning, N.Y.:CBI Book, 1975.

5) Jack Miller, Menu Pricing and Strategy, (Boston: CBI, 1980), pp.77-78.

6) David V. Pavescic, 'Cost-Margin Analysis: A Third Approach to Menu Pricing and Design', International Journal of Hospitality Management, Vol2, No.3(1988), pp.127-134.

수량, 공헌이익에 미치는 영향을 알아보고자 카사바나 & 스미스 분석방법<sup>7)</sup>으로 분석하여 메뉴들이 어떻게 분류되는지 알아보고 문제점과 시사점을 제시하고자 한다.

카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)의 메뉴분석 프로그램

카사바나(Kasavana & Smith)에 의한 메뉴분석은 12단계로 구성되어 있다.

- ① 먼저 메뉴상의 모든 품목을 나열한다.
- ② 일정기간 동안에 판매된 수량을 기록한다.
- ③ 판매된 각 품목과 전체 수량을 기록한다.
- ④ 평균값을 구해서 평균값보다 높으면 High, 낮으면 Low로 표시하며 이것은 인기를 나타낸다.  
여기서 인기도의 기준값은 1/품목갯수 × 70%을 구한다.
- ⑤ 각 품목의 가격을 표시한다.
- ⑥ 표준원가를 기록한다.
- ⑦ 공헌이익(CM)을 계산한다.(판매가격-원가-CM)
- ⑧ CM을 기준으로 하여 평균 CM보다 높은 수치는 high로 표시하고 평균CM보다 낮은 수치는 Low로 표시한다.

$$\text{평균 CM} = \text{전체 CM} \times \text{전체 품목의 수}$$

- ⑨ 메뉴 품목을 기준에 따라 평가한다.

카사바나와 스미스(Kasavana & Smith)의 분석 방식에서는 높은 공헌이익(contribution margin), <판매가 - 직접원가>과

판매량이 많은 아이템, 즉 선호도는 높으나 원가가 낮은 아이템을 최고의 아이템이라고 주장한다.

메뉴 품목	인기도	마진율	분류	조치사항
A	high	low	plowhorse	가격재조정
B	high	high	star	그대로 유지
C	low	high	puzzle	메뉴상의 위치변경
D	low	low	dog	다른품목으로교체

- ⑩ 이 단계에서 품목 하나 하나를 검토하여야 한다.

7) Kasavana, Michael L. Computer System for Food Service Operations, N.Y.:Van Nostrand Reinhold, 1984; Idem, 'Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis', Revised Edition, Hospitality Publication, 1990.

2) 우동전문식당의 메뉴분석

(1) 자료분석방법

메뉴분석에 앞서 준비되어야 할 자료는 각 메뉴별 직접원가(원재료비)자료가 있어야 되나, 각 식당의 메뉴별 원재료비에 대한 자료가 부족하여, 각 메뉴별 원 재료비의 자료로 “'97년, '98년도 K 호텔경영 계획서”에서 나타난 '97, '98년도 우동전문식당의 식음 재료비 비율의 평균을 내서 계산한 바,

우동전문식당의 식재료비 비율은 36.8%로 하여 각 메뉴에 일률적으로 적용하였으며, 메뉴 분석을 위하여 메뉴 매출 수익 레포트(ITEM SALES REVENUE REPORT)를 기초자료로 이용하였다.

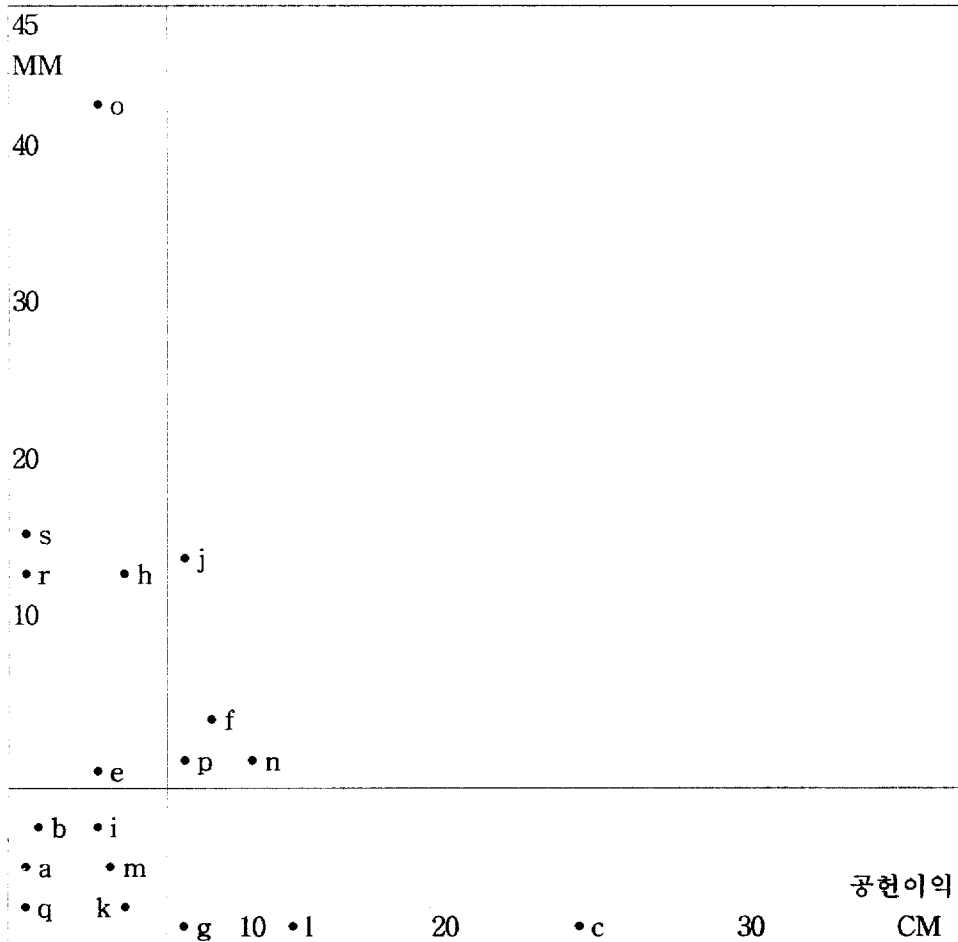
우동전문식당의 메뉴분석결과 Star군단에 속하는 메뉴에는 자연송이 우동, J식당 정식, 텀뿌라 우동, 자연송이 덮밥, Puzzles 군단에 속하는 메뉴에는 장어구이(대, 소), 전복죽, 새우 튀김, Dogs 군단에 속하는 메뉴에는 김치, 매화우동, 쇠고기 덮밥, 우동사리, 밥, 모듬 튀김, Plowhorses 군단에 속하는 메뉴에는 돌솥 우동, 김치 우동, A우동으로 분류되었다.

〈표 5〉 우동전문식당의 메뉴분석 매트릭스

Plowhorses(판매량 H, 공헌이익 L)	Stars( 판매량 H, 공헌이익 H)
e.돌솥 우동, h.김치우동 o.A 우동, r.고기튀김 s.장어덮밥	f.자연송이 우동, j. A 식당정식 n.텀뿌라 우동, p.자연송이 덮밥
Dogs(판매량 L, 공헌이익 L)	Puzzles(판매량 L, 공헌이익 H)
a. 김치, b. 밥 m.쇠고기 덮밥, q. 우동사리 k. 모듬 튀김 I. 매화우동	c.장어 구이 , g.전복죽 L.새우튀김



〈표 6〉 우동전문식당의 메뉴 분석 엔지니어링



우동전문식당의 전반적인 메뉴의 특성은 낮은 객단가로 특징 지워질 수 있다. 낮은 객단가를 보완하기 위하여 우동전문식당은 객단가가 비교적 높은 A식당정식, 장어구이, 새우튀김, 자연송이 덮밥, 자연송이 우동등의 메뉴를 개발하였으나 계속 기대에 못미치는 저조한 판매량을 유지하고 있다. 우동전문식당의 메뉴분석결과 Stars 군단에 속하는 메뉴는 자연송이 우동, A식당 정식, 탬뿌라 우동, 자연송이 덮밥이나 이들 메뉴들은 Puzzles 군단의 메뉴와 Dogs 군단의 메뉴등에 오는 적자를 상쇄하기에는 Stars 군단에는 객단가·판매량이 뛰어난 메뉴가 없다는 점이 아쉽다. Plowhorses 군단의 메뉴중 A우동은 매우 많은 판매량을 가졌으나 공현 이익이 비교적 적다는 단점이 아쉬움으로 남는다.

### 3. 우동 전문식당의 고객만족도에 관한 연구

#### 1) 연구의 목적

식당 서비스에 대한 고객만족/불만족은 식당 서비스 품질과 같은 개념으로 ① 재구매와 구전효과 ② 차별화 기능 ③ 매출 및 이미지 효과를 가져 올 수 있다. 고객만족이란 고객이 식음료 상품에 대해 사전에 기대했던 것을 이용하고 난 후에 내리는 주관적인 평가이다. 그러므로 고객만족 경영이란 고객에게 상품 및 서비스에 대한 만족을 주기 위하여 고객의 만족도를 정략적, 정기적으로 측정하고 그 결과에 따라 상품, 서비스 관리를 조직적이고 지속적으로 개선해 나가는 경영활동으로 지금까지의 회사중심 경영에서 탈피하여 고객만족을 경영의 최우선적인 가치 기준으로 하여 모든 경영활동을 실행하는 것을 의미한다. 그러므로 본 논문에서는 식당 서비스 품질을 평가하는 요인들을 도출하여 고객들의 평가를 받아 봄으로써 식당서비스에 대한 고객만족 향상 노력에 조금이나 기여하고자 한다.

#### 2) 실증적 조사설계와 자료모집

연구의 범위는 A호텔 식음료업장 중에서 우동전문식당으로 한정하였으며, 오전 10시부터 오후 10시까지가 영업시간인 이 업장의 영업시간중 고객이 가장 많은 오전 11시부터 오후 2시까지 우동전문식당에서 식사를 하는 고객을 연구 대상으로 선정하였다.

#### 3) 변수의 선정과 분석방법

본 연구의 척도개발 단계는 서비스 및 고객만족의 선행연구(Swinyard, Hart, Cassearly, Stuman, Horran)<sup>8)</sup>와 파라슈라만, 제스멀 그리고 베리 (Parasuraman, Zeithamal and Berry)<sup>9)</sup>에 의해 제안된 유형성, 신뢰성, 응답성, 확실성, 공감성 등 5가지 차원을 기초로 하여 기존의 조선포텔, 힐튼호텔, 신라호텔의 고객만족 설문지와 기존 은행서비스 설문지, 공항관리공단에서 사용하고 있는 고객만족 설문지를 참조 하여 A호텔 우동전문식당의 고객만족 설문지를 작성하였다.

그 고객만족 측정 변수의 내용은 다음과 같다.

- 종업원의 친절 서비스 태도, 신속한 서비스, 내부 인테리어, 청결성, 실내온도, 시식하신 음식의 맛, 가격, 식당에 대한 전반적인 만족도

응답자를 측정하는 기법은 응답자가 가진 태도를 측정하여 응답자에게 점수를 부여하는 기법이다. 이에 따른 고객만족도는 5개 척도에 따라 평가하도록 요구하였다. 표본은 영업장임을 고려하여 5분안에 응답할 수 있도록 설문지를 설계하였으며, 설문지 배포시 심각한 대화를 나누고 있는 고객에게는 설문 부탁을 삼가고 혼자 식사를 하거나 식사중 혹은 후 가벼운 대화를 나누는 분위기의 고객에게 설문조사를 부탁함으로써 편이표본 추출방법과 판단표본추출방법을 사용하였다. 총 설문지는 80부를 배포하여 76부를 회수하였다.

8) Swinyard, William R. & Struman, Kenneth D. "Market Segmentation : Finding and Heart of Your Restaurant's Market", The Cornell HRA Quarterly, Vol 27, No.1., 1986.

9) Parasuraman, A, Zeithamal, V.A. and Berry L.L., "The Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research," Journal of Marketing, Vol. 49, Fall, 1985.

자료로 이용된 76부는 SPSS(statistical package for the social science)를 사용하여 T-검증과 교차분리분석을 통한 카이스퀘어 테스트로 검증하였다.

#### 4) 실증분석의 결과

응답장의 일반적인 특성을 파악하기 위하여 빈도분석의 결과, 응답자의 성별은 남자가 전체 응답자의 60%, 여자가 40%를 차지하고 있으며, 연령을 40대가 38%로 가장 많고 각 연령별 20대, 30대, 50대, 60대이상 등 고른 분포를 보이고 있다. 직업은 전문직과 자영업이 각각 27.5%를 나타내고 있으며 응답자의 약 15%가 투숙객이다. 설문대상자의 국적은 약 82%가 내국인이고 일본 및 아시아계가 15%, 기타가 3%를 차지하고 있다. 일본 우동전문점을 방문하신 횟수는 3회가 64%로 가장 많고 2회가 17%, 4회가 10%를 차지하고 있다.

일본 우동전문점을 찾으시게 된 동기로는 음식의 맛이 약 40%를 차지하며, 주차시설의 편리성 및 편리한 위치(17%), 업장의 분위기(12%), 주위의 권유 순이다.

고객만족도는 5점은 매우만족, 4점은 만족, 3점은 보통, 2점은 불만, 1점은 매우불만 에 이르는 5개 척도에 따라 설문지가 구성되어 있으며 응답자 76명이 각 문항에 대한 평균값은 다음과 같다.

<표 7> 전체응답자의 일본식 우동전문식당의 평가

설 문 내 용	평 균 값	표 준 편 차
종업원의 친절한 서비스 태도	4.02	0.70
신속한 서비스	3.61	0.71
일본우동 전문점의 인테리어	3.63	0.68
내부와 집지의 청결성	3.95	0.72
실내온도	4.17	0.68
시식하신 음식의 맛	4.51	0.69
가 격	3.83	0.75
일본우동 전문식당에 대한 전반적인 만족도	3.92	0.70

위의 표와 같이 응답자 76명은 일본우동전문점에 대하여 <표 7>과 같이 비교적 만족하고 있으며, 모든 서비스 문항에서 비교적 만족을 표시하고 있다.

서비스의 신속성에 대한 평가 항목을 보면 메뉴의 특성상 중식에 많은 고객이 물리고 집중적인 시간에 물리므로 종업원의 친절한 서비스 태도 점수에 비하여 신속한 서비스점수는 떨어진다고 해석할 수 있다.

<표 8>과 같이 성별에 따른 분류를 보면 남성이 여성보다 전항에 대하여 호의적인 태도를 가지고 있다.

투숙여부에 따른 분석을 보면 투숙객이 아닌 고객이 투숙객보다 더 호의적인 태도를 가지고 있다. 일본우

동전문점에 대한 고객들은 대부분은 투숙객이 아닌외부 고객으로 우동맛에 대단히 호의적인 태도가진 3회 이상 이용하신 고객들로 메뉴에 대한 높은 충성도를 갖고 있는 단골고객임을 알 수 있다.

이는 좋게 평가하면 고객의 대부분이 단골고객이라고 평가할 수 있으나 다르게 해석하면 새로운 고객창출이 안되고 있다고 할 수 있다.

<표 8> 성별우동전문식당에 대한 평가

(척도: 평균, 표준편차)

설 문 내 용	성 별		f-값 p-값
	남 (n=45)	여 (n=20)	
종업원의 친절한 서비스	4.12 (.53)	3.94 (.68)	4.33 (.00)
신속한 서비스	3.67 (.60)	3.51 (.51)	3.04 (.00)
일본우동 전문점의 인테리어	3.66 (.67)	3.45 (.69)	4.28 (.02)
내부와 집기의 청결성	4.01 (.82)	3.71 (.71)	6.42 (.00)
실내온도	4.19 (.72)	4.20 (.73)	3.42 (.00)
시식하신 음식의 맛	4.52 (.76)	4.42 (.82)	5.64 (.00)
가격	3.82 (.78)	3.83 (.81)	6.10 (.00)
일본우동 전문식당에 대한 전반적인 만족도	4.00 (.56)	3.87 (.63)	3.88 (.00)

국가별 분석에 의하면 이제까지 동남아권 특히 한국의 식음료 가격이 다른 동남아권보다 비싸다는 연구결과가 있고 이로인하여 관광지로서의 가격 경쟁력이 떨어진다는 평이 있어 외국인이 한국을 기피하는 경향이 있었는데, 본 연구조사결과 IMF이후 환율과 달러화의 가치상승으로 일어난고객이 한국권 고객들보다 가격에 만족을 표시하고 있다.

### Ⅲ. A호텔 식음료 영업장 구조조정 후의 현황분석

#### 1. 식음료 업장의 메뉴분석 매트릭스와 메뉴 엔지니어링

A호텔은 영업수익에 비하여 비교적 높은 판매비 및 일반관리비, 영업의 비용 등으로 호텔경영의 총체적인 위기를 맞고 있음을 알 수 있다. 더욱이 외환위기로 인한 관광호텔식당 매출액의 급감, 식재료 가격의 상승, 이익률의 하락, 금융비용부담의 증가, 치열한 경쟁등으로 인하여 경영난이 가중되고 있는 실정이며, 수익성 제고는 당면과제이다. 그러므로 관광호텔 식당경영의 수익성 제공측면에서 실질적이고 체계적인 식당부문의 운영현황을 검토하고 그에 대한 현실적인 문제점과 시장환경변화에 대응한 관광호텔 식당의 혁신적인 경영방안이 요구된다.

8개의 식음료영업장 중 현재 독립적으로 영업되고 있는 중식당, 한식당, 우동전문식당 3개 식당의 일매출액, 일고객수, 객단가, 평수, 평당 매출, 직원수, 직원매출, 좌석수, 좌석회전율등을 각 항목별로 비교하였을 때 우동전문식당의 객단가와 직원당 매출액이 타식당에 비하여 현저히 적다. 또한 고객들이 점심시간에 편중되어 석식이용객의 절반에도 못미친다.

우동전문식당의 전메뉴를 과학적으로 분석한 결과 Star 군단에 속하는 메뉴중 객단가와 판매량을 비교하여 볼 때 뛰어난 Star 군단이 없다는 것이 특색이다. 또한 Plowhorse 군단의 메뉴중 K우동은 판매량이 뛰어나게 많아 메뉴 충성도가 높은 단골 고객이 많다는 장점이 있는데 이는 공헌이익이 적다는 단점을 상쇄하기에 충분하다. 이 우동전문점의 고객을 타 식당으로 유인한다면 타 식당의 새로운 고객을 창출할 수 있는 기회가 될 것이다.

우동의 메뉴의 특성상 주로 점심시간에 고객이 많다는 것과 그에 따라 객 단가가 낮다는 것을 보완하기 위하여 정식 세트, 텀뿌라 우동 등 다수의 객단가가 높은 메뉴를 개발하였으나 그다지 성공을 하지 못하였다고 할 수 있다. 위 영업장은 80년대에 상당한 호황을 보였으나 많은 우동전문점과 패스트 푸드의 등장으로 모방 혹은 유사 국수류가 등장하여 90년대에 들어서는 많은 마케팅 노력에도 불구하고 계속 매출액 대비 손익은 마이너스를 가져오고 있으며, 새로운 고객 창출에 어려움을 겪고 있다고 할 수 있다.

고객만족도 조사에서 고객들은 특정우동에 대하여 매우 높은 메뉴 충성도를 가지고 있으며 서비스의 신속성에는 낮은 점수를 주고 있다. 이는 중식에는 많은 고객이 몰리는 반면 석식에는 중식 고객수의 절반에도 못미치는 고객이 있다는 점 때문에 종사원의 업무 스케줄에 문제가 생길 수 있다. 또한 이의 단점을 보완하기 위하여 아르바이트생을 채용한다고 하더라도 숙련된 일반 직원과는 차이가 있을 수 있으므로 서비스에 문제가 생길 수도 있다 하겠다.

A호텔의 우동전문점의 문제점은 급격한 환경이 변화로 계속되는 매출액 대비 손익의 마이너스라고 할 수 있다. 이에 객단가가 높은 메뉴개발, 영업장 개보수 등 많은 마케팅 노력을 하였으나, 90년대 이르러 새로운 우동전문점과 많은 패스트푸드의 등장등 국수시장의 다변화와 많은 경쟁자들로 인하여 지속적인 마이너스 성

장을 하고 있다고 하겠다. 그러므로 본 논문에서는 A호텔 식음료 부서의 효율적인 운영을 위하여 우동 전문점을 과감이 정리하여 폐업을 시키고 위 우동 전문식당의 메뉴중 고객들이 높은 메뉴 충성도를 가진 star 군단의 메뉴와 plowhorses 군단의 A우동을 새로 개보수하여 아직 충분한 고객이 확보되지 못한 한식당으로 가져가는 것이 바람직하다. 중식당으로 우동전문점 메뉴의 일부를 가져간다면 중식당의 우동과 겹치는 경우도 있으므로 한식당으로 가져가는 것이 바람직하다.

우동전문식당을 폐업하고 메뉴의 일부를 한식당으로 가져감으로 오는 장점은 역시 영업부진으로 새로 개보수하여 아직 고객이 충분히 확보가 안된 한식당

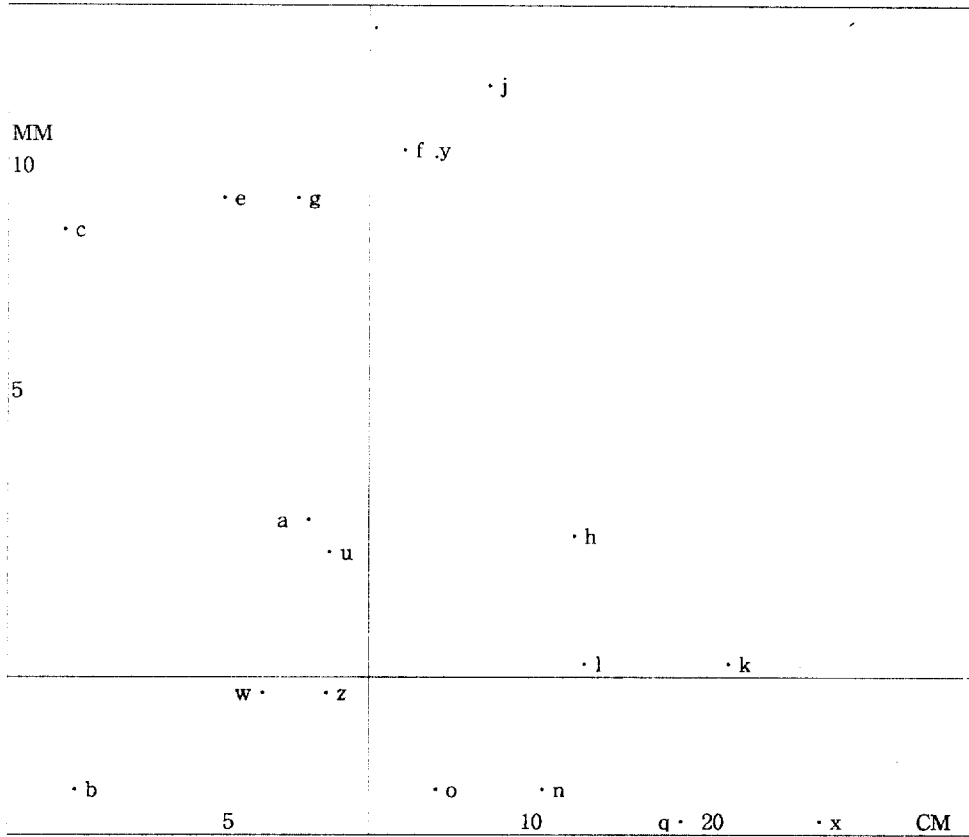
메뉴를 우동의 높은 충성도를 가진 고객들에게 선보일 수 있어 새로운 고객을 창출할 수 있으며, 또한 입장 시간별 고객수가 균등하게 됨으로써 호텔 측에서는 효율적인 종사원 관리를 할 수 있으며, 이로 인하여 품질 높은 인적 서비스를 제공할 수 있다고 하겠다.

<표 9> A 호텔 식음료 영업장 구조조정후의 메뉴분석 매트릭스이다. 구조 조정 후의 한식당 메뉴분석 매트릭스(Item Analysis Matrix)를 보면 판매량이 높고, 공헌이익도 높은 스타군단(stars)군단의 메뉴에는 불고기, 갈비구이, 등심구이, A호텔 한식당 세트,불고기 세트, A 우동등이 있으며, 판매량이 높고, 공헌이익이 낮은 프로홀스(plowhorse) 군단의 메뉴에는 냉면, 밥, 탕장, 갈비탕, 돌솥비빔밥, 김치우동이 있으며, 판매량도 적고, 공헌이익도 적은 덩(dogs) 군단에는 냉면사리, 녹두전, 추어탕, 해물파전 등이 있으며, 판매량이적고, 공헌이익이 높은 퍼즐(puzzles)군단에는 우설, 양지, 옥돔구이 종류, 추어찜 등의 메뉴가 있다. 메뉴에서 나타났듯이 우동전문점의 메뉴중 스타(star)군단의 자연송이 우동과 프로홀스(plowhorses) 군단의 A우동과 김치우동을 한식당으로 가지고 갔다. 이후 나타난 현상은 판매량면에서 단연 두각을 나타냈던 A우동이 한식당에서 스타(stars)군단로 두각을 나타냈고, 이전 우동전문점에서 보다 한식당에서 더 많은 판매량을 나타냈으며 프로홀스(plowhorses)군단의 메뉴인 김치우동은 그 나름대로 판매량과 공헌이익을 유지하여 주었으나, 우동전문점에서 스타(stars) 군단이었던 자연송이 우동은 오히려 판매량이 줄어들고 있음을 알 수 있다.

<표 9> A 호텔 식음료영업장 구조조정 후 한식당의 메뉴 매트릭스

plowhorses(판매량 H, 공헌이익L)		stars(판매량 H, 공헌이익 H)	
c. 밥	g. 갈비탕	f. A 우동	I. 등심구이
e. 갈비탕	e. 된장찌게	k. A호텔 한식당세트	j. 불고기
u. 김치우동	a. 돌솥비빔밥	h. 갈비구이	y. 불고기 세트
dogs(판매량 L, 공헌이익 L)		puzzles(판매량 L, 공헌이익 H)	
b. 냉면사리	w. 녹두전	o. 우설구이	q. 옥돔구이
z. 추어탕		n. 양지구이	x. 추어찜

〈표 10〉 구조조정 후 한식당 메뉴분석 엔지니어링 그래프



## 2. 영업현황 분석

〈표 11〉 한식당 구조조정 전·후의 매출 분석 비교표

구 분	단 위	구조조정 전	구조조정 후
일매출액	천	4,491	6,000
일고객수	명	202	273
객단가	원	22,237	21,978
평 수	평	218.00	218.00
평당매출	천	639	707
직원수	명	27	30
직원매출	천	5,157	5,200
좌석수	석	192	192
좌석회전율	회	1.05	1.52

〈표 11〉과 같이 구조조정 전과 후의 매출액을 비교하여 본 결과 일 매출액, 직원매출 및 좌석 회전율에서 구조조정 전 보다 매출액이 늘었음을 알 수 있다.

## IV. 결론

호텔사업은 공간을 임대하는 것이다. 이러한 공간이 매력적으로 보이게 하기 위해서 호텔은 식음료 서비스를 제공해야 한다. 몇몇 예외를 제외하고 호텔은 식음료를 제공하지 않고는 객실을 채울 수 없으며, 케터링 서비스 없이 연회 공간을 임대하기란 어렵다. 일부 업장들은 호텔 지배인들의 노력에도 불구하고 지속적인 적자영업장이 되고 있다.<sup>10)</sup>

호텔의 식음료 영업은 88년부터 지속적인 성장을 가져왔으나 90년대부터 쇠퇴기에 접어들었고 97년 12월부터 IMF라는 국가 외환위기를 맞으면서 급격한 매출감소를 초래하였다. 그러므로 관광호텔 식당경영의 수익성 제공 측면서 실질적이고 체계적인 식당부문의 운영현황에 검토하고 그에 대한 현실적인 문제점과 시장환경변

10) Schmidt, Arno, Food and Beverage Management in Hotels, A CBI Book, 1987.



화에 대응한 관광호텔 식당의 혁신적인 경영방안이 요구되고 있다. 이에 본 논문 A호텔 식음료 업장을 사례 연구대상으로하여 여러 식음료 업장중 90년대 이후 지속적인 고객감소를 가져왔고 지속적인 적자영업장인 우동전문식당의 현황을 분석한 결과 메뉴분석에서 뛰어난 스타(star) 군단의 메뉴가 없다는 것이 특생이다. 또한 프로홀스(plowhorse)군단의 메뉴중 A우동은 판매량이 뛰어나게 많아 메뉴 충성도가 높은 단골이 많다는 장점이 있다. 우동의 메뉴 특성상 주로 점심시간에 고객이 많다는 것과 그에 따라 객 단가가 낮다는 것을 보완하기 위하여 다수의 객단가가 높은 메뉴를 개발하였으나 그다지 성공을 하지 못하였다고 할 수 있다. 90년대에 들어서서는 많은 마케팅 노력에도 불구하고 계속 매출액 대비 손익은 마이너스를 가져오고 있으며 새로운 고객 창출에 어려움을 겪고 있다고 할 수 있다. 그러므로 본 논문에서는 우동전문점을 폐업하고 이 식당의 일부메뉴를 새로 개보수하여 아직 충분한 고객이 확보되지 못한 한식당으로 가져가는 것이 바람직하다고 제안하였다.

구조조정 후 한식당의 메뉴 분석 엔지니어링에서 나타난 상황은 판매량이 높고, 공헌이익도 높은 스타군단에 우동전문점 메뉴인 A우동이 포함되어 있으며, 판매량이 높고 공헌이익이 낮은 프로홀스(plowhorse)군단의 메뉴에는 김치우동이 있으며 판매량이 적고 공헌이익이 높은 퍼즐(puzzles)군단에는 우동전문점에서 스타(stars)군단이었던 자연송이 우동은 포함되어 있어 오히려 자연송이 우동은 판매량이 줄어들고 있음을 알 수 있다. 또한 구조조정 전과 후의 매출액을 비교하여 본 결과 일 매출액, 직원매출 및 좌석회전율에서 구조조정 전 보다 매출액이 늘었음을 알 수 있다.

## 참 고 문 헌

### 국내문헌

1. 김재민, 신현주, 신호텔경영론, 대왕사, 1996.
2. 조문수, “호텔 고객의 메뉴 선택행동과 메뉴기획”, 박사학위논문, 한양대학교 대학원, 1995.
3. 김기영, ‘한국 관광호텔 식음료시설의 고객만족 분석’, Culinay Research, 1995.
4. 나정기, ‘메뉴분석에 관한 연구’, 한국관광학회, 관광학연구, 제 16회, 1992.

### 외국문헌

1. Cadotte, E. R. and N. Turgeon(1988), "Key Factors in Guest in Satisfaction", The Cornell H. R. A. Quarterly: 45-51
2. Hart J. L., Heskett and W. E. Sasser, The Profitable Art of Service Recovery, Harvard Business Review, Vol. 68, July, Aug. 1990.
3. Kasavana, Michael L. Computer System for Food Service Operations, N.Y.: Van Nostrand Reinhold, 1984. : Idem, 'Menu Engineering : A Practical Guide to Menu Analysis', Revised Edition, Hospitality Publication, 1990.
4. Kreck, Lothar A. Menus-analysis and planning. N.Y.: CBI Book, 1975.
5. Lewis, Robert C., "The Positioning Statement for Hotels," The Cornell H.R. A. Quarterly, May, 1984.
6. Lewis. Robert C., 'Isolating Differences in Hotel Attributes', The Cornell H.R.A. Quarterly.1984.
7. Martin, W. B., 'Defining What Quality Service is for You', The Cornell H.R.A., Quarterly: 36., 1986.
8. Naver J. C. and Stater S. F. " The Effect of Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, Vol. 54. Oct., 1990.
9. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry. L.L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Resarch," Journal of Marketing, Vol.49, Fall 1985.
10. ---, SERVQUAL : A multiple-Item Scale for measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, 64(Spring), 1988.
11. ---, Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, Journal of Retailing, 67, 1991.
12. Stokes, John W. How to Manage a Restaurant. W.C. : Brown Co., 1982.
13. Swinyard, William R. & Struman, Kenneth D. "Market Segmentation : Finding the Heart of Your Restaurant's Market", The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol.27. No.1., 1986.

## ABSTRACT

### Application of new management solutions in Food & Beverage Divisions of the A hotel

Park, Jung-Hwa

In the present situation of national economy crisis, known as IMF, the hotel and tourist industry are undergoing financial difficulties. Particularly the hotel food and beverage business has experienced a significant reduction in sales.

The results of the case study of the wheat noodle restaurant of the A hotel prompt for a change in business style and management. After researching menu, business records and other factors, it was recommended to open a new korean style restaurant in place of the current one. It was also recommended to include noodle dishes into menu in order to keep old customers. Besides, these changes, considering the fact that the noodle restaurant typically has a peak hour at lunch time, and the Korean one at dinner, will be quite practically useful in proper personal management in the service aspect.