

## 외식기업 문화와 리더십이 경쟁 우위에 미치는 영향

유택용<sup>1</sup>, 허준\*

을지대학교 식품과학부 외식조리학전공, \*경기대학교 대학원 외식조리관리전공

### The Effect of Organization Culture and Leadership on Competitive Advantage in Food Service Companies

Taek Yong Yoo<sup>1</sup>, Jun Heo\*

Major in Food Service and Culinary Arts, Eulji University

\*Dept. of Foodservice Management, Kyonggi University

#### Abstract

In order to cope with the severe business environment and possess the competitive advantage in the food service industry, the effect of organization culture and leadership on competitive advantage in food service companies was investigated. The friendly culture was regarded as important in relation between corporate culture and leadership. And the tendency to participate was shown to be highly correlated to leadership. Leadership and competitive advantage were influenced by the tendency to participate, differentiation and competence. The corporate culture and competitive advantage were affected by the friendly culture, differentiation and competence. Especially, the organization culture was more important than leadership. Therefore, it is necessary to execute the tendency to participate, differentiate products, service and management, and attract customers. And the maintenance of competitive power is required to develop a new product, evaluate customer satisfaction, and improve decision making, problem solving and crisis management.

**Key words :** organization culture, leadership, competitive advantage, differentiation, competence.

#### I. 서론

한국의 외식산업은 1977년 4천억 원에서 2007년 40조원으로 약 80배의 비약적인 성장을 이루었다.

IMF 구제금융 위기를 겪으면서 국내 경기의 침체와 가계 소득과 소비 지출의 감소로 인한 영업 부진에 직면하게 된다. 그러나 이 시기에 다른 한편 외식산업은 양적인 성장 중심으로 성장 발전하여 더 이상 치열한 경쟁에서 살아 남을 수 없음을 지각하게 되었다.

특히 외식기업들은 인적 자원의 효율적 관리를 위한 직원의 교육과 훈련에 많은 노력을 기울이게 되었다. 인적 서비스에 크게 의존하는 외식업 특성과 외식업에 대한 일반의 사회적 가치가 매우 낮게 인식되어 이직률이 높은 현실을 타개하기 위해 기업은 유능한 인적 자원을 확보하고, 그 수준을 높이기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다. 구원일(2004)의 연구에 의하면 패밀리 레스토랑 5곳을 대상으로 한 경영 성과 분석에서 조사대상 기업은 1999년부터 2002년까지 기업 간 경쟁의 심화와 경기 불황 등으로 광고 선전비 및 판

매관리비의 증가에 따른 세후 순 영업이익의 감소한 것으로 나타나고 있어 경영 내실화를 통한 질적 성장의 필요성이 제기되고 있다. 2000년대 초반부터 외식업체 상하간의 격차가 더욱 벌어지는 양극화 현상이 가속화 되는 한편 선두기업들을 중심으로 대규모화, 다점포화와 더불어 다양한 해외시장으로의 진출이 본격화하고 있다(이용석 2005). 21세기 한국의 외식산업은 선진경제 및 소비자구조의 변화, 여성 경제활동 인구의 증가, 여가활동의 확대 등으로 외식시장은 더욱 확장될 것이고, 소비자의 다양한 욕구에 맞추어 다양한 업종, 업태의 출현과 퓨전화 양상과 경영기술의 고도화에 의한 원가 경쟁력의 극대화, 선진 경영 기법의 도입, 활발한 인수 합병이 계속될 것으로 보인다(박기용 2008). 기업이 보유하고 있는 가장 중요한 자원은 인력 자원이라 볼 때 기업의 성과는 인적 자원을 어떻게 효율적으로 활용하느냐에 달려 있다고 해도 과언이 아니다(송기옥·신인철 2007). 특히 외식기업의 경쟁은 날로 치열해지고 있기 때문에 경쟁에서 이기기 위해서는 외식산업의 인적 자원 관리가 중요하다고 할 수 있다. 이에 본 연구는 치열한 국내외 경쟁 환경에 대응하고 경쟁력 우위를 갖기 위한 조직 문화의 유형과 외식 경영자가 갖추어야 할 리더십 유형이 무엇인지를 알아내고, 기업 문화와 리더십이 경쟁 우위에 미치는 요인이 무엇인지 밝히는데 연구의 목적이 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 외식기업 문화

조직 문화란 특정 조직의 구성원들에게 공유되는 가치관 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 복잡한 개념으로서 조직 전체와 구성원의 각종 행위에 직접적, 지속적으로 영향을 주는 것이라 할 수 있다(김호정 2002). 조직 문화에 대해 宮田失八郎(2001)는 경영이론의 역사지도에서 조직 문화론은 내용적으로는 조

직론이지만 강조하고 있는 것은 가치관의 중요성, 즉 이념 영역이라는 커다란 틀로 보면 경영전략에 속한다고 주장하였고, Schein(1983)은 조직 문화를 내부에서 발생하는 문제들의 해결과 조직의 외부 환경에의 적응과정에서 창조적 기본요소로 보고, 외부 환경에의 적응 및 내부 통합 과정에서 만들어 내거나 발견하여 발전시킨 구성원들에 의해 타당하다고 간주되는 기본 전제로서, 조직구성원의 가치관과 사고방식 그리고 행동을 지배하는 근본요소로 파악했다. 근래에 있어 Robbins(2001)는 한 조직과 다른 조직을 구분해 주는 것으로 구성원들이 공유하는 의미 체계를 조직 문화라 정의하고 있다.

Goffee & Jones(1988)은 조직 문화는 사업의 성공에 있어 매우 중요하면서도 측정하기 어려운 개념이며, 업무에 미치는 영향은 느낌만으로만 알고 있을 뿐으로 조직 문화란 널리 공유되는 가치, 상징, 행위, 그리고 가정들로 구성되며, 간단히 말해서 그 조직 내에서 업무가 처리되는 방식을 의미한다라고 하였고, Fiol(1991)은 조직 문화적 관점에서 조직 문화의 중요성을 강조하고 있다. 지식 경영을 위해서는 조직 문화 형성이 필수적이고, 이를 지식 중심의 조직 문화라 하여 문화적 특성을 강조하였으며, 이러한 지식 중심의 문화를 형성하기 위해서 창조적 문화, 참여와 공유의 문화, 협력의 문화를 형성해야 된다고 하였다. Jelinek 등(1997)은 조직 문화는 조직구성원들의 지속적인 교육을 통한 능력의 개발뿐만 아니라 인간 존중의 기업 문화가 중요한 요소 중의 하나라고 하였다. Tepeci & Bartlett(2002)는 현대산업에서 개인의 가치와 조직 문화간의 적합성에 대한 종업원의 인식도가 문화에 대한 인식 자체보다 직무 만족, 이직 의사, 권유 의사에 대해 더 가변 조건적이며, 이상적으로 생각하는 조직 문화 유형의 영향력은 미미하다고 주장하였다. 이훈구·표성수(2000)는 호텔 기업에서 기업 문화에 대한 새로운 인식으로 종사원 참여적인 호텔 기업 문화 개발을 통해 조직의 유효성을 높이거나 조직 성

과를 기대할 수 있다고 하였다. 경쟁이 치열해지는 서비스 산업에서 시장 점유율 및 성과를 높이기 위한 기존의 서비스의 재설계 또는 새로운 서비스 도입이 현재 조직의 서비스 문화 상황 하에서 결정되어야 실효를 거둘 수 있다(오미숙 1993). 문형구·장용선(2001)은 리더십과 조직 문화의 관계를 다루고 있는 국내 연구를 분석하여 리더십과 조직 문화의 다양한 역동성을 찾으려는 노력이 요구된다고 지적하였다. 기업은 조직 내에서의 지식 공유뿐만 아니라 조직간 그리고 소비자, 공급자간 지식을 공유하는 환경의 변화를 맞고 있다. 이러한 환경 변화는 더욱 개방적이고 혁신적인 문화의 변화를 초래하게 된다. 본 연구에서는 일반적으로 조직 문화를 분류한 학자들의 주장을 이용하였다. 조직 문화는 상호관계 지향적이고, 집단 의식, 합의성이 강한 친화적 문화, 조직 행동에 대한 신념으로서 직무에의 도전, 모험, 융통성을 강조하는 진취적 문화, 조직구성원들의 행동 성향이 명확한 규칙, 임무의 표준화, 서열 의식이 명확한 문화로서 나타나는 유지적 문화, 그리고 일반적인 조직 관행이 실적, 결과, 효율성 등을 강조하는 합리적 문화(Wallach 1983)의 4가지 형태로 분류하여 조직 문화요인으로 설정하였다.

## 2. 리더십

인간은 고대나 현대를 막론하고 어떤 형태이든 조직을 이루어 살아 왔고, 그 조직은 리더에 의해서 이끌어 왔다. 인간의 창조적 사고력이나 지도력은 누구나 갖고 있는 것이지만 일상생활에서 유감없이 발휘되거나 실천되는 사람은 흔하지 않다. 이러한 창조적 지도력을 가진 사람을 리더라고 하고, 리더가 지도력을 발휘하는 유형을 리더스타일, 이때 발휘되는 리더의 특성이나 기능이나 역할을 리더십이라고 할 수 있다(배수진 등 1990). 리더십이란 “한 사람이 어떤 종류의 정보를 제공하고 다른 사람이 그에 따라 행동하면 그 효과가 개선될 것이라는 확신을 갖게 하는 사람들 간의 상호작용이다”(Jacobs 1970). 리더십은 어떤 사람

이 다른 사람의 행동에 영향을 미치는 행동의 과정을 의미하고, 그것에 의해 조직구성원이 발전하는 동기 부여의 원인이 된다. 이것은 명확한 권한이라든가 권력으로 복종시키는 행동과는 구별된다. 따라서 조직의 활동을 공동목표로 지향케 하는 행동이라 할 수 있다. Janda(1960)는 리더십이란 “집단의 한 구성원이 다른 집단구성원으로서의 활동에 관한 행동양식을 규정한 권리를 갖는다고 지각하는 것으로 특징지어지는 특수한 유형의 권력관계이다”라고 하였다. Drucker(1995)는 미래에 살아 남을 수 있는 조직 구조로 오케스트라형 조직을 들었고, 이에 필요한 오케스트라형 리더십이 관리자에게 필요하게 된다고 하였다. 하위 계층의 지식 또는 아이디어가 효과적으로 종합될 수 있는 오케스트라형 리더십이 필요하다고 주장하였다. 일반적으로 리더십 스타일의 연구 영역에서 리더십 행동과 태도를 지적하고 있는데, 하나는 전체적, 권위주의적, 과업지향적, 촉진적 형이라고 하였고, 다른 하나는 민주적, 평등주의적, 허용적, 집단지향적, 동정적 형으로 구분하고 있다. 배수진(1990) 등은 리더십 스타일을 독재·지시형과 민주·참여형, 방임·자율형과 과업·인간형 그리고 갈등·창조형과 유지·성취형으로 구분하여 설명하였다. 본 연구에서는 언급된 리더십 요인을 공통요인으로 포함하여 지시적, 지지적, 참여적 리더십으로 구분하였다. 외식업에 있어 종사원은 그들 자체가 외식 상품의 결정적 요소로 외식 서비스는 서비스 결과물보다는 어떻게 서비스가 전달되느냐는 과정이 중요하다. 외식업 관리자는 실력과 서비스 정신을 갖춘 종사원을 선발하여 그들의 숨은 장점을 발견하고 개발시키는 리더십을 갖추어야 한다. 아울러 인적 자원이야말로 외식산업에서 유일하게 발전을 위한 변화를 가져올 수 있는 자원인 것이다. 또한, 서비스 산업의 성공은 서비스 산업 리더의 가치관과 의식 구조, 통찰력과 역사관을 내포하는 리더십에 달려 있다고 말할 수 있다(김세리 2005). 더불어 사업 전체의 효율성과 신축성을 향상시키

기 위해 서비스 산업의 모든 부서, 모든 과정, 모든 시스템과 개인들의 질적 수준을 높이는 TQM (Total Quality Management)에 있어서의 핵심도 리더십이라고 주장하고 있다(홍성화 등 2000). 이와 같이 외식업에서의 리더십은 효과적인 서비스의 수행과 종사원과 고객의 동시 만족이라는 중요한 역할을 수행할 뿐 아니라, 어떤 유형 조직에서든 필수적인 요소가 되는 것이다.

### 3. 경쟁 우위

오늘날 기업들의 경쟁 우위 확보를 위한 노력은 치열하게 전개되고 있으며, 이는 개방화와 국제화에 따른 경쟁의 심화라는 측면과 산업의 동태적 성장과정에 수반되는 자연적 현상이라고 할 수 있다. Nonaka(1998)에 의하면 경쟁 우위는 조직계층, 직무 특성, 제품의 특성 등에 따라 서로 다른 인식 유형을 가지고 있다고 하였다. 경쟁 우위의 개념에서 전략적 경쟁 우위라는 개념을 제시하면서 다음과 같이 정의하고 있다. 그는 한 회사의 전략적 경쟁 우위란 그 회사가 갖고 있는 다른 경쟁자들에 비해 뛰어난 면을 가리킨다. 이는 고객이 중요하다고 생각하는 부문에서 강해야 하며, 기업이 갖추고 있는 우위를 고객들이 사실대로 인식해야 한다. 그리고 경쟁사가 모방할 수 없는 부문을 강화해야 한다(권구혁·신진교 등 2002).

경쟁 우위를 누린다는 것은 어떤 기업이 제품이나 서비스를 경쟁 기업의 제품이나 서비스에 비해 더 가치 있게 제공할 때 기업 가치를 창조함은 물론 경쟁에서 우위를 점할 수 있을 것이다. 외식기업 경쟁 우위는 경쟁을 위한 전략에서부터 시작된다고 볼 수 있다. 경쟁 기업보다 높은 성과를 얻기 위해서는 어떤 우월한 요인을 갖고 있어야 한다. 따라서 외식기업은 인적 서비스를 중심으로 한 서비스의 품질이 경쟁 우위를 위한 가장 훌륭한 무기로 간주하고 있다(조동성 2008).

이를 토대로 외식기업은 인적 서비스를 중심으로 한 제품을 생산하고 있으며, 상품의 생산과

판매가 동시에 발생하는 특성으로 말미암아 조직 구성원의 개인적 능력이 제품의 품질에 많은 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 이러한 요인이 외식기업 간 경쟁에 높은 영향을 미칠 수 있다. 경쟁 우위의 요소로는 많은 연구자들이 다양한 관점으로 연구하였는데, 문창권(2001)은 경쟁 우위를 가치 창조 관점과 능력차 관점으로 구분하였다. 가치 창조 관점으로서 의미있는 개인 혹은 팀 지식의 확산과 이용을 통한 신상품과 서비스를 창조하는 것과 현재 생산하고 있는 상품에 새로운 지식을 적용하는 것을 강조하고 있다. Rumelt 등(1991)은 영속적으로 유리한 자원으로서는 상품시장 포지션보다도 조직 능력을 강조하였고, Prahalad & Hamel(1990)은 조직 내부 능력에 관련된 조직의 핵심 능력의 개념들을 제시하였다. 박재현(1999)은 경쟁 우위 요인을 가치 창조, 차별화, 능력차, 지속성, 모방성, 대체성을 제시하였다. Barney 등(1984)은 지속적 경쟁 우위를 점하기 위한 기업 자원의 중요성에 대한 4가지 경험적인 지표인 가치, 희소성, 모방성과 대체성을 제시하였다. 이와 같이 경쟁 우위는 다양한 부분에서 일어날 수 있지만, 기업이 경쟁사와의 관계에서 우위를 차지하기 위한 전략으로서 외식기업에서의 차별화와 조직구성원 측면의 능력차는 Coyne (1986)가 주장하는 기능적 차이를 경쟁 우위의 한 요소로 설정하였다. 매출 또한 경쟁 우위의 중요한 요소 중의 하나이기 때문에 요인으로 선정하였다.

## Ⅲ. 조사설계

### 1. 조사방법

본 연구를 수행하기 위해 서울 시내 외식기업을 업체에 따른 분류를 중심으로 하였는데, 본 연구자가 약간 수정하여 호텔 레스토랑도 추가하여 대상으로 지정하였다. 이는 외식산업에서 호텔 레스토랑이 차지하는 비중이 높기 때문이다. 연구대상으로는 외식업체 중 매출액이 높은 패스트푸드 레스토랑 순으로 6개점과, 매출액이 높은

패밀리 레스토랑 순으로 6개를 선정하였다. 그리고 호텔 레스토랑은 특급 호텔 레스토랑으로 한정하여 체인 호텔을 중심으로 하였다. 스페셜 레스토랑은 한식, 양식, 일식, 중식의 전문 레스토랑을 조사대상 업체로 선정하였다. 조사방법은 선행 연구를 위해서 외식기업에 종사하는 전문가를 통하여 우선 면접을 실시하여 설문지를 작성하여 분석하였다. 이후 선행 연구에 나타난 오류를 최소한으로 줄여서 재 설문지를 작성하여 조사하였다.

자료 수집은 2005년 8월 2일부터 8월 21일까지 조사원이 직접 방문하여 호텔 레스토랑, 패밀리 레스토랑, 패스트푸드 레스토랑, 전문 레스토랑에 근무하는 종업원들을 대상으로 설문지 900부를 배포하여 답변이 불성실한 설문지 45부를 제외하고 최종적으로 733부(81.4%)가 분석되었다.

**2. 설문지의 구성 및 측정방법**

위의 선행 연구를 바탕으로 설문지를 구성하였는데, 설문지의 구체적 내용은 <표 1>과 같다.

Wallach(1983)의 연구를 바탕으로 외식기업 문화는 크게 유지적 문화 3문항, 친화적 문화 3문항, 합리적 문화 3문항, 진취적 문화 4문항의 요인으로 구분하였다. 리더십은 유택용(2005)의 연구를 바탕으로 지시적, 지지적, 참여적 리더십의 세 유형으로서 8개 문항으로 측정하였다. 경쟁 우위는 외식기업의 매출에 관한 2문항과 그리고 외식기업간의 비교를 통하여 조직구성원이 인식하고 있는 주관에 따른 능력의 차이(Coyne 1986) 4문항과 박재현(1999)의 연구를 바탕으로 경쟁 우위요인인 차별화 5문항으로 구성하였다. 본 연구의 측정 방법으로는 SPSS Version 10.0과 AMOS Version 4.0 통계 패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다. 먼저 신뢰도 분석으로서 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 분석을 통하여 변수들 간의 내적 일관성이 있는지를 검토하였다. 그리고 인구통계적 특성은 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다. 공분산구조 분석은 외식기업 문화요인과 리더십 요인 그리고 경쟁력 우위 요인의 관찰치

**<표 1> 설문지의 구성**

구분	설문문항	문항 수	비고	
외식기업 문화	유지적 문화	I-1, 8, 9	3	등간척도
	친화적 문화	I-2, 6, 11	3	등간척도
	합리적 문화	I-3, 5, 12	3	등간척도
	진취적 문화	I-4, 7, 10, 13	4	등간척도
리더십	참여적 리더십	II-2, 5	2	등간척도
	지지적 리더십	II-1, 3, 6	3	등간척도
	지시적 리더십	II-4, 7, 8	3	등간척도
경쟁 우위	차별화	III-3, 7, 10, 11	4	등간척도
	능력차	III-2, 4, 6, 8, 10	5	등간척도
	매출	III-1, 5	2	등간척도
인구통계적 변수	근무 년수	IV-1	1	명목척도
	성별	IV-2	1	명목척도
	연령	IV-3	1	명목척도
	학력	IV-4	1	명목척도
	직위	IV-5	1	명목척도
	고용 형태	IV-6	1	명목척도
	업태	IV-7	1	명목척도
계		49		

를 통하여 내재적 요인이 설정되었으며, 내재적 요인간의 영향 정도를 분석하였다.

#### IV. 실증 분석

##### 1. 연구표본의 특성

표본의 일반적 특성을 분석하였는데, 그 결과는 <표 2>에서 보는 바와 같다.

<표 2> 표본의 특성

	구분	빈도	퍼센트
근무 년수	1~3년 미만	433	59.1
	3~5년 미만	150	20.5
	5~7년 미만	68	9.3
	7~10년 미만	54	7.4
	10년 이상	28	3.8
성별	남	376	51.3
	여	357	48.7
연령	20대	468	63.8
	30대	208	28.4
	40대	53	7.2
	50대 이상	4	0.5
학력	고졸	203	27.7
	전문대졸	390	53.2
	대학교졸	124	16.9
	대학원 이상	15	2.0
직위	사원	552	75.3
	대리급, 주임급	137	18.7
	과장급	29	4.0
	부장급 이상	15	2.0
고용 형태	파트타이머	182	24.8
	일용직 사원	26	3.5
	계약직 사원	91	12.4
	정직 사원	430	58.7
업태	패밀리 레스토랑	210	28.6
	호텔 레스토랑	225	30.7
	패스트푸드	159	21.7
	전문 레스토랑	126	17.2
	기타	11	1.5
	합계	733	99.7

근무 년수에 있어서 80%가 5년 미만이고, 이중 약 60%가 3년 미만으로 나타나 서비스업의 근무 특성으로 연령층이 낮은 특성을 보이고 있으며, 또한 장기 근속을 하는 경우가 적은 것을 알 수 있다. 성별은 남성이 51.3%, 그리고 여성이 48.7%로 나타나 충분히 남성과 여성을 대표할 수 있는 표본의 특성을 보이고 있다. 연령의 경우는 50대 이상의 경우는 표본 수가 너무 적기 때문에 실제 분석에서는 제외하였다. 학력의 경우는 전문대졸 포함 대졸이 약 70% 정도를 보이고 있으며, 고졸의 경우는 27.7%, 그리고 대학원을 졸업한 경우는 약 2%로 나타났다. 직위의 경우는 외식업체들이 상이한 경우도 있기 때문에 사원, 대리/주임급, 과장급, 부장급 이상으로 구분하였는데, 표본의 분포의 경우도 경영 계층에 걸맞게 피라미드형으로 나타남을 알 수 있다. 고용 형태는 파트타이머가 가장 많은 것으로 나타났다.

업태의 경우는 패밀리 레스토랑, 호텔 레스토랑, 패스트푸드, 그리고 전문 레스토랑으로서 표본 수가 대체로 유사하게 나타났으며, 표본의 수도 충분하여 각 항목의 대표성이 있다고 할 수 있다.

##### 2. 신뢰도 분석

본 연구의 변수들의 내적 일관성 유무를 검증하기 위하여 신뢰도 분석을 하였다. 신뢰도는 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 검증을 하였는데, 크론바하 알파검증은 세 변수 이상인 경우에 실시하였고, 변수가 두 개인 경우는 상관계수를 통하여 하였다. 세 변수 이상의 경우는 0.6 이상이어야 하고, 상관계수인 경우는 0.4 이상인 경우를 신뢰도가 있는 것으로 일반적으로 판단한다. 따라서 분석 결과를 보면 외식기업 문화는 진취적 문화가 0.7 이상, 그리고 유지적 문화, 친화적 문화, 합리적 문화가 0.6 이상이어서 신뢰도가 있다고 볼 수 있다.

리더십의 경우 참여적 리더십과 지시적 리더십이 공히 0.7 이상 그리고 지지적 리더십은 두 변수의 상관계수가 0.5로 나타나 신뢰성이 있는

〈표 3〉 신뢰도 분석

구분		Cronbach의 알파	Cronbach's alpha based on standardized items	항목 수
외식기업 문화	유지적 문화	0.638	0.645	3
	친화적 문화	0.601	0.602	3
	합리적 문화	0.652	0.662	3
	진취적 문화	0.727	0.765	4
리더십	참여적 리더십	0.780	0.779	3
	지지적 리더십		0.534(상관계수)	2
	지시적 리더십	0.706	0.707	3
경쟁 우위	차별화	0.854	0.854	4
	능력차	0.867	0.868	5
	매출		0.425(상관계수)	2
계				

것으로 나타났다.

경쟁 우위의 경우도 차별화와 능력차는 모두 0.8 이상 내적 일관성이 높게 나타나는 것을 알 수 있으며, 매출은 0.4 이상이어서 신뢰도가 있다고 판단할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 신뢰도가 모든 요인에서 적합한 것으로 나타났다.

### 3. 리더십과 경쟁 우위와의 관계 분석

#### 1) 모형의 적합도 평가

구조방정식을 이용한 경로분석은 관찰 자료가 독립적이며 무작위적이어야 한다. 그리고 모든 변수들과의 관계는 선형관계를 보여야 한다. 모형의 적합성 평가는 공분산 구조모형이 가정에 얼마나 적합한가를 살펴보는 절차라고 할 수 있다. 모형의 적합성 평가에는 기본적으로 절대적합지수(Absolute Fit Measures), 증분적합지수(Incremental Fit Measures)의 두 내용을 평가한다.

절대적합지수는 모델의 전반적인 부합도를 평가하는 지수로서  $\chi^2$ 을 이용하는데  $\chi^2$ 은 이론을 근거하여 모형의 완전성, 모형이 모집단 자료에 완전하게 적합하다는 귀무가설을 검정한다(김계수 2002). 증분적합지수는 기초모형에 대한 제안 모형의 부합도 평가를 비표준적합지수(NNFI: Non-

Normed Fit Index), Turker-Lewis Measure(TL)와 표준적합지수(NFI: Normed Fit Index)를 이용한다.

비표준적합지수는 분자인 기초모형과 제안모형의 차이, 분모인 기초모형에서 1을 차감한 비율로 수치가 높을수록 잘 맞는 모형이라고 할 수 있다. 표준적합지수는 표준화시킨 부합치로 역시 크면 모형의 적합도에 만족한다고 할 수 있다.

〈표 4〉는 세부적 모형의 적합도로서 절대적합지수와 등분적합지수로 구분하였는데, 이를 살펴보면  $\chi^2$ 의 통계량은 40.32로 자유도에 비해 그 값이 상당히 크게 나타났으며, 절대적합지수에서의 기초적합지수(GFI)와 조정적합지수(AGFI)가 각각 0.983과 0.954로 나타나 0.9보다 높게 나타나 아주 적절한 모형으로 평가되었으며, 원소간 평균차이(RMR)가 0.03으로 적합하게 나타났다.

표준적합지수(NFI) 및 관계적합지수(RFI)가 각각 0.984, 0.97로 나타나 완전한 모형으로 볼 수 있다. 따라서 리더십과 경쟁 우위 모형에서 모두 적

〈표 4〉 모형의 적합도평가

$\chi^2$	절대적합지수		등분적합지수		
	GFI	RMR	AGFI	NFI	RFI
40.32	0.983	0.03	0.954	0.984	0.97

합한 것으로 나타났다.

2) 리더십과 경쟁 우위 관계 분석

〈표 5〉는 리더십과 경쟁 우위 경로계수를 나타낸 것이며, 〈그림 1〉은 리더십과 경쟁 우위 경로방정식을 통한 경로계수를 나타낸 것이다.

분석결과를 살펴보면, 리더십과 경쟁우위의 경로계수는 0.685로서 1% 수준 이내에서 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

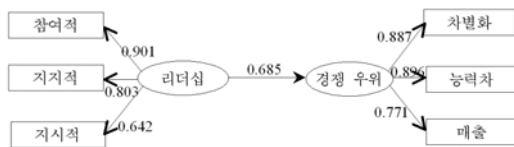
리더십에서는 참여적 리더십이 0.901, 지지적 리더십이 0.803 그리고 지시적 리더십이 0.642로 나타남에 따라 리더십이 경쟁 우위에 가장 많이 영향을 미치는 요인으로서는 참여적 리더십으로 나타났다.

따라서 외식기업의 경쟁 우위를 높이기 위한 리더십으로는 참여적 리더십을 강화시킴으로써 가능하다고 볼 때, 외식기업 관리자들의 리더 유형으로서 집단 토의와 자유로운 제안과 주장 그리고 조직구성원을 참여를 통한 리더십이 강화될 수 있을 것이다. 아울러 경쟁 외식기업보다 조직구성원들의 능력을 더욱 향상시킬 수 있는 근간을 마련할 수 있을 것으로 볼 수 있다.

〈표 5〉 리더십과 경쟁 우위 경로계수

구분	R. W	p	S.R.W
경쟁 우위 ← 리더십	0.672	***	0.685
참여적 리더십 ← 리더십	1.000		0.901
지지적 리더십 ← 리더십	0.977	***	0.803
지시적 리더십 ← 리더십	0.721	***	0.642
능력차 ← 경쟁 우위	1.013	***	0.896
차별화 ← 경쟁 우위	1.000		0.887
매출 ← 경쟁 우위	0.904	***	0.771

\*\*p>0.05, \*\*\*p>0.01.



〈그림 1〉 리더십과 경쟁 우위 경로방정식 모형.

4. 기업 문화와 경쟁 우위 관계분석

기업 문화를 친화적, 유지적, 합리적 그리고 진취적 문화의 네 문화로 구분하여 경쟁 우위에 어느 정도 영향을 미치는가를 분석한 것으로서 그 결과는 아래에 나타나 있다.

1) 모형의 적합도 평가

우선 모형의 적합도를 살펴보면,  $\chi^2$ 의 통계량은 98.528로 자유도에 비해 그 값이 상당히 크게 나타났으며, 절대적합지수에서의 기초적합지수(GFI)와 조정적합지수(AGFI)가 각각 0.966과 0.926으로 나타나 0.9보다 높게 나타나 아주 적절한 모형으로 평가되었다. 그리고 원소 간 평균차이(RMR)가 0.037로서 0.05보다 낮게 나타남으로서 적합하다고 볼 수 있다.

표준적합지수(NFI) 및 관계적합지수(RFI)가 각각 0.964, 0.943으로 나타나 완전한 모형으로 볼 수 있다. 따라서 리더십과 경쟁 우위 모형에서 모두 적합한 것으로 나타났다.

2) 기업 문화와 경쟁 우위 관계 분석

〈표 6〉은 기업 문화와 경쟁 우위의 경로계수

〈표 6〉 모형의 적합도 평가

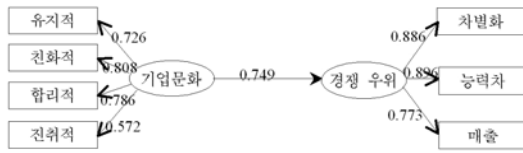
$\chi^2$	절대적합지수		등분적합지수		
	GFI	RMR	AGFI	NFI	RFI
98.528	0.966	0.037	0.926	0.964	0.943

〈표 7〉 기업 문화와 경쟁 우위 경로계수

구분	R. W	p	S. R. W
경쟁 우위 ← 기업 문화	0.837	***	0.749
친화적 문화 ← 기업 문화	0.97	***	0.808
유지적 문화 ← 기업 문화	1		0.726
합리적 문화 ← 기업 문화	0.882	***	0.786
진취적 문화 ← 기업 문화	0.797	***	0.572
능력차 ← 경쟁 우위	1.015	***	0.896
차별화 ← 경쟁 우위	1		0.886
매출 ← 경쟁 우위	0.908	***	0.773

\*\*p>0.05, \*\*\*p>0.01.





〈그림 2〉 기업 문화와 경쟁 우위 구조방정식모형.

를 나타낸 것이며, 〈그림 2〉는 기업 문화와 경쟁 우위에 대한 구조방정식 모형을 나타낸 것이다.

구조방정식의 모형에서 기업 문화와 경쟁 우위의 경로계수는 0.749로 나타나 1% 수준 이내에서 유의적인 영향관계를 나타내고 있는 것으로 분석되어 기업 문화는 경쟁 우위에 유의한 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

기업 문화에서 유지적 문화가 0.726, 친화적 문화가 0.808, 합리적 문화가 0.786, 그리고 진취적 문화가 0.572의 계수로 나타나, 외식기업의 기업 문화에서는 친화적 문화가 경쟁 우위에 가장 높은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

다음은 합리적 문화, 유지적 문화의 순으로 나타났다. 기업 문화와의 관계에서 경쟁 우위에서는 능력차가 가장 높은 영향을 받고 있으나, 차별화와 유사한 계수를 보이고 있으며 매출이 가장 낮은 것으로 구분되었다. 따라서 경쟁 우위를 갖기 위해서는 친화적 기업 문화를 만들고, 신제품 개발 능력과 의사 결정 능력, 문제 해결 능력 및 대처 능력을 키워나가야 할 것이다. 기업 문화에서 호텔 레스토랑은 친화적 문화가 가장 높게 나타남에 따라 개인적 사정을 인정하고, 직원들의 화합과 사기를 강조하고 개인의 업적보다는 팀워크를 중시하는 문화를 조성하는 것이 중요한 것으로 나타났다.

### 5. 기업 문화와 리더십 및 경쟁 우위 관계 분석

기업 문화와 리더십 그리고 경쟁 우위 관계에 대하여 확정요인분석을 하였다. 기업 문화의 네 요인, 리더십의 세 요인, 그리고 경쟁 우위의 세 요인간의 어떠한 관계가 있는지 분석하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

〈표 8〉 모형의 적합도 평가

Chi-square	절대적합지수		등분적합지수		
	GFI	RMR	AGFI	NFI	RFI
189.574	0.952	0.043	0.917	0.956	0.938

#### 1) 모형의 적합도 평가

모형의 적합도를 살펴보면,  $\chi^2$ 의 통계량은 189.574로 자유도에 비해 그 값이 상당히 크게 나타났다. 그리고 절대적합지수에서의 기초적합지수(GFI)와 조정적합지수(AGFI)가 각각 0.952와 0.917로 나타나 0.9보다 높게 나타나 아주 적절한 모형으로 평가되었다. 그리고 원소 간 평균 차이(RMR)가 0.043로서 0.05보다 낮게 나타남으로서 적합하다고 볼 수 있다.

표준적합지수(NFI) 및 관계적합지수(RFI)가 각각 0.956, 0.938로 나타나 완전한 모형으로 볼 수 있다. 따라서 리더십과 경쟁 우위 모형에서 모두 적합한 것으로 나타났다.

#### 2) 기업 문화와 리더십 및 경쟁 우위 관계 분석

〈표 9〉는 기업 문화, 리더십 그리고 경쟁 우위의 경로계수를 나타낸 것이며, 〈그림 3〉은 기업 문화, 리더십 및 경쟁 우위를 확정요인분석을 통하여 구조방정식 모형을 나타낸 것이다.

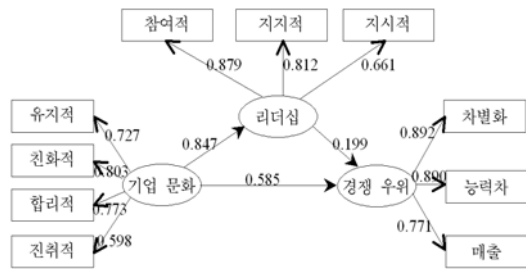
분석결과를 살펴보면 기업 문화와 리더십의 경로계수가 0.847, 리더십과 경쟁 우위의 경로계수가 0.199, 그리고 기업 문화와 경쟁 우위의 경로계수가 0.585로 나타났다.

그리고 기업 문화와 리더십과의 관계에서는 친화적 문화가 가장 많은 수치를 보이고 있고, 합리적 문화와 유지적 문화가 유사한 것으로 나타나 기업 문화와 리더십과의 관계에서는 친화적 문화가, 리더십에서는 참여적 리더십이 가장 높은 것으로 나타남을 알 수 있다. 리더십과 경쟁 우위에서는 참여적 리더십과 차별화 그리고 능력차가 높게 나타나는 것으로 분석되었다. 따라서 외식

〈표 9〉 기업 문화, 리더십 및 경쟁 우위 경로계수

구분		R.W	P	S.R.W
리더십	← 기업 문화	0.941	***	0.847
경쟁 우위	← 리더십	0.201	0.013	0.199
경쟁 우위	← 기업 문화	0.656	***	0.585
친화적 문화	← 기업 문화	0.961	***	0.803
유지적 문화	← 기업 문화	1		0.727
합리적 문화	← 기업 문화	0.866	***	0.773
진취적 문화	← 기업 문화	0.831	***	0.598
참여적 리더십	← 리더십	1		0.879
지지적 리더십	← 리더십	1.012	***	0.812
지시적 리더십	← 리더십	0.761	***	0.661
능력차	← 경쟁 우위	1.001	***	0.890
차별화	← 경쟁 우위	1		0.892
매출	← 경쟁 우위	0.899	***	0.771

\*\*\* $p > 0.01$ , \*\* $p > 0.05$ .



〈그림 3〉 기업 문화, 리더십 및 경쟁 우위 구조 방정식 모형.

기업은 참여적 리더십을 발휘하고, 제품 및 서비스 품질의 차별화와 차별화된 고객을 확보하고, 조직 관리 등을 차별화하여야 한다. 또, 신제품 개발 능력과 의사 결정 능력, 문제 해결 및 대처 능력을 향상시켜야 경쟁 우위에 설 수 있을 것이다.

기업 문화와 경쟁 우위에서는 친화적 기업 문화와 차별화와 능력차의 관계가 높은 것으로 분석되었다. 기업 문화와 리더십에서 경쟁 우위의 영향보다 기업 문화에서 경쟁 우위로 미치는 영향 정도의 경로계수가 더 높게 나타나는 것으로 분석되었다.

## V. 결론 및 시사점

21세기 한국의 외식산업은 다양한 업종, 업태의 출현과 퓨전화 향상과 경영기술의 고도화에 의한 원가 경쟁력의 극대화, 선진 경영 기법의 도입, 활발한 인수 합병 등으로 치열한 경쟁이 불가피하게 되었다. 이러한 치열한 국내외 경쟁 환경에 대응하고 경쟁력 우위를 갖기 위한 조직 문화와 리더십, 기업 문화와 리더십이 경쟁 우위에 미치는 영향을 조사한 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 외식기업의 리더십과 경쟁 우위와의 관계에서는 참여적 리더십이 가장 높게 나타남에 따라 외식기업에서는 참여적 리더십을 강화시켜야 할 것으로 사료되며, 외식기업 관리자들의 리더 유형으로서 집단 토의와 자유로운 제안과 주장, 조직구성원을 참여시킴으로써, 다른 외식기업보다 조직구성원들의 능력을 더욱 향상시킬 수 있는 근간을 마련할 수 있을 것으로 볼 수 있다.

오영섭(2008)의 외식업 조리종사자의 셀프 리더십이 직무 만족과 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서는 관리자의 셀프 리더십이 직무 만족에는 긍정적인 영향을 미치나, 조직 몰입에는 긍정적 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, 조리종사자의 수직적 관계 못지않게 동료 간의 수평적 관계도 중요함을 지적하였고, 종사원간 상호작용을 활성화하기 위한 다양한 방안을 모색하여 조직 몰입을 유도하여야 할 것이라 지적하였다.

둘째, 외식기업 문화와 경쟁 우위의 관계에서는 친화적 문화가 가장 높게 나타남에 따라 개인적 사정을 인정하고, 직원들의 화합과 사기 강조, 개인의 업적보다는 팀워크를 중시하는 조직 문화를 만들어 가는 것이 외식기업이 경쟁 우위를 가질 수 있을 것으로 본다. 이는 서비스 기업의 특성상 인적 서비스가 중요하기 때문에 직원간의 화합과 친목이 가장 중요한 것임을 입증한 것이라 할 수 있다.

셋째, 기업 문화와 리더십, 경쟁 우위와의 관계에서는 기업 문화와 리더십과의 관계에서는 친화

적 문화가 가장 많은 수치를 보이고 있고, 합리적 문화와 유지적 문화가 유사한 것으로 나타나 기업 문화와 리더십과의 관계에서는 친화적 문화가, 리더십에서는 참여적 리더십이 가장 높은 것으로 나타남을 알 수 있다. 리더십과 경쟁 우위에서는 참여적 리더십과 차별화 그리고 능력차가 높게 나타나는 것으로 분석되었다. 기업 문화와 경쟁 우위에서는 친화적 기업 문화와 차별화와 능력차의 관계가 높은 것으로 분석되었다. 기업 문화와 리더십에서 경쟁 우위의 영향보다 기업 문화에서 경쟁 우위로 미치는 영향 정도의 경로계수가 더 높게 나타나는 것으로 분석되었다. 따라서 외식기업은 참여적 리더십을 발휘하고 제품 및 서비스 품질의 차별화와 차별화된 고객을 확보하고, 조직 관리 등을 차별화하여야 한다. 또한, 신 메뉴의 개발과 기존 메뉴의 관리, 고객의 평가에 대한 관리와 서비스 개발 등과 의사 결정 능력, 문제 해결 및 대처 능력을 향상시켜야 경쟁 우위에 설 수 있을 것이다. 더불어 외식기업의 업태에 맞는 조직 문화를 형성하며, 할당된 과업을 수행하고, 방침과 규정을 중시하며, 직원들의 화합과 사기를 강조하고, 개인의 업적보다는 조직의 팀워크를 중시할 수 있는 리더십을 함양해야 하고, 새로운 지식의 창조를 위해서는 기존의 고정관념을 벗어나 참신한 발상을 하는 것이 지극히 중요함을 시사하고 있다. 그리고 향후 연구에서는 업태별, 업종별, 직종별로 보다 다양한 종사원을 대상으로 한 구체적인 연구가 행해져야 할 것으로 사료된다.

### 참고문헌

1. 권구혁·신진교 (2002) : 전략경영과 경쟁 우위. 시그마프레스, 267-281, 서울
2. 김세리 (2005) : 외식업의 리더십, 임파워먼트와 조직유효성 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
3. 김호정 (2002) : 행정조직 문화가 조직 몰입과

- 직무 만족에 미치는 영향. *한국행정학회지* 36(4): 87-106.
4. 구원일·정유경 (2004): 비상장 패밀리 레스토랑 기업의 경제적 부가가치(EVA)에 관한 연구. *한국관광학회 제56차 2004 단양 국제학술심포지움* 3-17.
5. 宮田失八郎 (2001) : 경영학의 100년 사상. 宮田失八郎. *經營學の100年思想* (김영철 역), 일빛, 91-105, 서울.
6. 문형구·장용선 (2001) : 리더십과 조직 문화 연구의 동향과 과제. *인사관리학회지* 24(2):41-70.
7. 문창권 (2001) : 경쟁 우위 요인과 조직학습에 관한 연구. 배재대학교 대학원 석사학위논문.
8. 배수진·김현수 등 (1990): 창조적 Leader의 유형 및 Leadership 계량의 개발검증에 관한 연구. *인사관리학회지* 14:247-284.
9. 박기용 (2008) : 외식산업경영학. 대왕사, 183-187, 서울.
10. 박재현 (1997) : 관광기업의 경쟁 우위를 위한 지식공유에 관한 연구. 동아대학교 대학원 박사학위논문.
11. 송기옥·신인철 (2007) : 호텔 부서장의 리더십이 신뢰 및 조기 성과에 미치는 영향. *한국조리학회지* 13(4):92-106.
12. 오미숙 (1993) : 한국 관광기업의 바람직한 기업 문화 개발전략에 관한 연구. *한국관광학회지* 17:211-228.
13. 오영섭 (2008) : 외식업 조리종사자의 참여적 작업시스템이 셀프 리더십, 직무 만족, 조직 몰입에 미치는 영향. *한국조리학회지* 14(2):193-204.
14. 유택용 (2005) : 외식기업 지식공유와 경쟁력 우위의 관계에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
15. 이용석 (2005) : 외식기업 해외시장 진출의 문화적 결정 요인에 관한 연구. 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문.
16. 이훈구·표성수 (2000) : 관광호텔의 기업 문

- 화와 조직유효성 및 조직성과 간의 관계. *관광품질시스템학회지* 6:1-22.
17. 조동성 (2008) : 마이클 포터의 경쟁 우위. 21세기북스, 78-91, 서울.
  18. 중앙일보 (1994) : 세계 초일류 기업이 되는 길, 고객만족 비전 공유해야, 1월 10일.
  19. 홍성화 · 손대현 (2000) : 한국 호텔 기업에 있어서 변혁적 리더십과 거래적 리더십간의 비교. *한국호텔경영학회지* 9(2):123-138.
  20. Barney J · Wernerfelt B (1984) : A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2):174-178.
  21. Coyne KP (1986) : Sustainable competitive advantage: What it is and what it isn't. *Business Horizons* 54.
  22. Drucker P (1995) : The information executives truly need. *Harvard Business Review* Jan-Feb: 54.
  23. Fiol CM (1991) : Managing culture as a competitive resource, an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management* 17:191-196.
  24. Goffee R · Jones G (1988) : The Character of a Corporation. Haper Business, Inc.
  25. Jacobs TO (1970) : Leadership and Exchange in Formal Organizations, Alexandria, Virginia: Human Resources Research Organization.
  26. Jand KF (1960) : Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power. Human Relation.
  27. Jelinek M (1997) : Technology, organizations and contingency. *Academy of Management Review* 2:17-26.
  28. Nonaka I · Konno N (1998) : The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* 40(7): 59-63.
  29. Prahalad CK · Hamel G (1990) : The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68(3):79-81.
  30. Robbins SP (2001) : Organizational Behavior Prentice-Hall.
  31. Rumelt R · Schendel D · Teech DJ (1991) : Strategic management and economics. *Strategic Management Journal* 12:5-9.
  32. Schein EH (1983) : The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dyanmics, sum* 13-28.
  33. Tepeci M · Bartlett ALB (2002) : The hospitality industry profile: A measure of individual values, organizational culture, and person organization fit aspredictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management* 21.
  34. Wallach EJ (1983) : Individuals and organizations. *The Cultural Match, Training and Development Journal* 37:29-31.
- 
- 2008년 11월 4일    접       수  
2008년 11월 23일   1차 논문수정  
2008년 11월 30일   2차 논문수정  
2008년 12월 2일    계 재 확 정