

海外進出 호텔企業의 經營戰略에 관한 實證的 研究

—러시아 極東地域 호텔 F/B部門 메뉴 開發方向을 中心으로—

指導教授 吳 文 煥

이 論文을 碩士學位 論文으로 提出함.

1997년 12월 일

慶州大學校 大學院

觀光經營學科 호텔經營專攻

金 相 哲

金相哲의 碩士學位論文을 認准함.

審査委員長 _____ ①인

審査委員 _____ ①인

審査委員 _____ ①인

1997년 12월 일

慶州大學校 大學院

차 례

I. 序 論	1
1. 問題의 提起	1
2. 研究의 目的	3
3. 研究의 方法과 範圍	5
II. 理論的 背景	8
1. 海外進出의 現狀의 背景	8
1) 海外 進出의 意味	8
2) 호텔 企業의 國際化와 社會主義	20
2. 食飲料 先行研究 體系	30
1) 概 況	30
2) 메뉴 디자인(Design)	32
3) 메뉴 分析	40
3. 메뉴의 理論的 考察	44
1) 메뉴 概況	44
2) 메뉴 開發	51
3) 아이탬의 選定	63
III. 研究 地域의 特性과 概觀	66
1. 研究 地域의 特性	66
1) 地理的 條件과 環境	66
2) 歷史的 背景	70
3) 政治的 變化와 開放	71

4) 行政 區域 및 民族 構成	73
5) 經濟的 特性 및 天然資源	73
6) 觀光 特性	76
2. 研究 地域의 現況	77
1) 接近性 分析	77
2) 觀光 名所	80
3) 主要 都市 現況	81
4) 一般 與件 分析(SWOT분석으로 접근)	81
5) 호텔 및 레스토랑 現況	82
6) 메뉴 比較 및 分析	84
IV. 實證 調查 分析 및 解析	89
1. 研究分析 節次 및 假說設定	89
1) 研究分析 節次 및 方法	89
2) 假說의 設定	90
2. 實證 調查의 設計와 分析 方法	90
1) 對象 標本의 設計	90
2) 설문지의 構成과 測定 도구	93
3. 標本의 特性 分析	94
1) 人口統計學的 特性	94
2) 一般的 特性	97
3) 特性 分析	100
4. 研究 構成 및 妥當性 檢證	106
1) 研究의 構成 妥當性 檢證	106
2) 메뉴에 관한 특성별 差異檢證	109

V. 結論 및 向後對策	114
1. 結 論	114
2. 向後對策	115
參考文獻	117
(國文 설문지)	123
(러文 설문지)	127
부 록	131
ABSTRACT	135

表 차 례

<표 2-1> 우루과이라운드(UR) 협정의 주요내용	10
<표 2-2> 기업의 해외 진출동기	12
<표 2-3> Dunning의 절충모형에서 본 다국적기업의 해외진출 결정변수	13
<표 2-4> 세계 30대 체인호텔 기업현황	21
<표 2-5> HY그룹의 러시아 진출호텔 요약표	27
<표 2-6> D그룹의 베트남 진출 호텔 요약표	28
<표 2-7> D그룹의 중국 연변호텔 진출 요약표	28
<표 2-8> 매트릭스(Matrix) 圖表상의 선호도 및 수익성	42
<표 2-9> Menu Engineering Chart	43
<표 2-10> 메뉴가 지닌 役割	47
<표 2-11> 식당의 컨셉에 따른 메뉴의 전개방향	59
<표 2-12> 메뉴 計劃시의 체크리스트	62
<표 2-13> 메뉴 아이템(Item)의 範疇	64
<표 3-1> 극동지방의 대외 交역 현황	74
<표 3-2> 극동지방 交易 對象	75
<표 3-3> 극동지방 외국자본 참여기업의 對外交易	75
<표 3-4> 국제 및 국내 항공편	79
<표 3-5> 주요 관광 명소	80
<표 3-6> 주요 도시 현황	81
<표 3-7> 현지호텔 現況	82
<표 3-8> 조사대상 레스토랑의 概況	84
<표 3-9> 표준 레스토랑 메뉴 分析	86
<표 3-10> 메뉴에 대한 문제점 도출	88

<표 4-1> 탐색조사에 사용된 호텔선택시의 影響要因	91
<표 4-2> 탐색조사에 사용된 메뉴 선정시의 關聯要因	92
<표 4-3> 설문지 수거율 및 표본수	93
<표 4-4> 설문지의 구성	94
<표 4-5> 응답자의 인구통계학적 분석	94
<표 4-6> 응답자의 식당 이용과 관련된 표본 특성의 분석	97
<표 4-7> 호텔 선택시에 影響을 끼치는 變數	103
<표 4-8> 메뉴 선정과 관련된 음식의 選擇 變數	106
<표 4-9> 메뉴선정관련 변수에 대한 요인 분석	107
<표 4-10> 요인별 신뢰성 분석	108
<표 4-11> 메뉴의 質的 서비스 屬性에 관한 특성별 차이 검증	110
<표 4-12> 메뉴 체계성에 관한 특성별 차이 검증	112
<표 4-13> 메뉴의 외형적 속성에 관한 특성별 차이 검증	113

그림 차례

<그림 1-1> 研究의 過程과 節次	7
<그림 2-1> 經營前略 過程	19
<그림 2-2> 메뉴 포맷(Menu Format)의 형태	36
<그림 2-3> 메뉴 레이아웃(Menu Layout)	38
<그림 2-4> Ninemeier의 메뉴계획 模型	56
<그림 2-5> 메뉴계획시의 考慮要因	57
<그림 2-6> 음식에 대한 慣習·受容 및 選好에 影響을 미치는 要因	61
<그림 3-1> 극동지방의 지형적 위치	68
<그림 3-2> 현지 호텔 位置圖	83
<그림 4-1> 研究分析 節次	89

I. 序 論

1. 問題의 提起

미래학자 허만칸(Herman Kahn)박사는 '관광산업은 미래에 세계 최대산업의 하나가 될 것'이라는 豫見을 하였고 세계여행 및 관광협회(WTTC)는 "여행 및 관광산업은 경제적인 성장·투자, 그리고 외국 무역을 가능케하는 세계에서 가장 큰 산업인 동시에 가장 많은 직종을 유발시키는 산업이다."¹⁾라고 하였다.

이처럼 질적·양적인 팽창을 하고 있는 관광산업은 90년대에 연평균 3.5%의 신장세를 기록하고 있으며 생활의 한 영역에 자리잡아 그 의미와 중요성은 더욱 강조되고 있는 실정이며²⁾ 관광산업은 향후 세계경제뿐만 아니라 국제사회 체제내에서도 국제관광이 차지하는 비중을 예상할 수 있다.³⁾

이러한 추세와 연관되어 부가가치가 높은 3차산업인 관광 및 호텔산업은 부존자원이 빈약한 우리나라의 경우 戰略産業의 하나로 강력히 추진되어 외화획득으로 인한 국제수지 적자의 해소, 신규사업 진출에 따른 고용 창출등으로 지금의 어려운 경제적 난국을 극복해야 하는 시대적인 사명을 띠고 있다.

최근 사회주의 국가에서의 일련의 변화로 말미암은 구사회주의 체제의 붕괴에 따른 개방화의 물결에 따른 자본주의 사조의 생성, 투자 분위기의 고조, 그

1) WTTC(World Travel and Tourism Association), Travel and Tourism's Economic Perspective, 1995, p.1.

2) 박상수, 국제관광원론, 형설출판사, 1996, p.3.

3) 최승이, 국제관광의 발전요인과 장애요인에 관한 연구, 경기대학교 대학원 논문 제 10집, p.49.

리고 지역화에서의 세계화(Globalization)로의 변화와 맥락을 같이하여 우리에게 던져주는 시사점이 지대하다고 할 수 있다.

개방과 변화의 빠른 속도에 있어서 서방 자본주의 국가들은 상대적으로 개발의 여지가 많은 사회주의 국가에 미리 눈을 돌려서 세계적으로 이미 많은 기업이 동구권의 구 사회주의 국가뿐만 아니라 아시아권의 중국, 베트남 등지에 활발한 투자를 전개하고 있으며 수년이 경과한 지금에 이르러 그 성과 또한 간과할 수 없는 상황에 이르렀다. 이와 동시에 일부 대기업에서는 국내호텔 기업의 해외진출에 즈음하여 국가적 차원에서 시장다변화 전략으로서 대안이 절실하게 필요한 시기라고 판단된다.

이런 상황과 관련하여 오랫동안 폐쇄와 침묵에서 일관하다가 최근의 개방이후 '제2의 홍콩'으로 상대적으로 부각되고 있는 러시아 극동지방에 대한 연구의 필요성과 진출은 이 시점에서 한층 더 의미가 있을 뿐더러, 해외 진출, 투자에 대한 전략구상 및 향후 발전관계 모색의 필요성이 대두된다.

그러나 지금까지의 선행연구不在, 선행적 연구의 어려움, 연구지역 대상에 대한 기초적 자료의 부재 등으로 인하여 많은 어려움과 시행착오를 겪고 있는 중이며 사업적 성패 또한 不透明하기 때문에 이에 대한 방법론적 대안의 설정이 절실하게 필요하다.

전통적으로 호텔분야는 객실과 식음료를 주수입원으로 하고 있을 뿐만 아니라 최근에 들어서 우리나라의 경우 수입과 경상이익면에서 식음료 부문이 객실부문에 비하여 상대적인 매출우위를 占有함에 따라⁴⁾ 고객유치를 위한 중요인으로서의 역할이 지대하므로 본격적인 연구가 필요하다고 판단된다.

1994년을 기점으로하여 개방된 극동의 항구도시 블라디보스톡은 잠재적인

4) 조문수, 호텔고객의 메뉴 선택행동과 메뉴기획, 한양대학교대학원 박사학위논문, 1995, p.1.

가능성과 호기심으로하여 환동해권 지역을 중심으로 하는 일부 국가들에게는 관심의 대상이었다. 그러나 방문하는 관광객 혹은 사업자들은 열악한 사회 기반 시설과 서비스 성향이 부족한 호텔이나 식당에서 만족스런 경험을 못하고 가는 것이 현실임을 감안할 때, 대안을 제시하고 최소한의 고객 편의 위주의 서비스와 음식을 제공함은 현지의 호텔기업과 레스토랑이 해야할 최소의 義務라고 볼 수 있다.

그러므로 이 논문에서는 문제의 發端을 세가지 측면에서 나누어 생각하여 첫째, 호텔기업의 해외 진출, 특히 특정 국가에로의 진출이 빈번해짐에 따른 우리의 대안이 절실히 필요한 까닭이고, 둘째는 식음부문의 경영적인 측면에서의 새로운 환경분석에 따른 전략에 관한 것이고, 셋째는 식음부문의 核이라고 할 수 있는 메뉴에 대한 이론적인 접근과 현상에 대비한 메뉴개발에 근거한다.

그러므로 본 연구에서는 러시아 극동지방의 제반 환경을 분석하여 식음 시장을 표적으로한 메뉴개발에 초점을 두고서 현지에서의 호텔 레스토랑의 활로 모색으로 競爭力을 倍加하는데 그 의미를 맞춘다.

2. 研究의 目的

경제적인 추세의 변화, 가치분 소득 및 성향의 변화와 더불어 식사 문화에 대한 개념의 변화로 우리나라의 경우도 예외는 아니어서 외식의 경향이 옛날의 단순한 배고픔의 해소 차원에서 지금은 하나의 사업군을 형성하고 있으며 앞으로 외식 시장은 거대한 잠재력을 가지고 있는 성장성이 가장 큰 사업임에는 틀림이 없다.

하지만 식음 부서는 고정자산을 파는 객실 부문과는 달리 식재료의 원가와

인건비가 주종이 되기 때문에 상당히 과학적인 분석을 통하여 접근을 하지 않으면 아니된다.

그러나 구라파나 미국의 경우, 부대시설의 개념으로 식음료를 운영하는 체제와 마찬가지로 극동지방의 식음료 시설 또한 숙박의 보조 기능 이상을 수행하지 못하는 것이 현실임을 감안 할 때 호텔기업에서 궁극적으로 식음 부문에 그 성패를 가릴 수밖에 없는 상황이다.

호텔기업과 식당이 살아 남기 위한 자구책은 메뉴에 의한 음식 서비스의 양과 질, 그리고 면밀한 분석 나아가 궁극적으로 고객만족에 역점을 둘 수 밖에 없다. 이러한 어려움을 가지고 있는 식음 부문을 제한된 극동 시장에서 기존의 레스토랑과 경쟁적으로 판매한다는 것은 쉬운 일은 아니다.

식음부서 또한 여러 요인에 의하여 매출에 영향을 받지만 그 중에서도 메뉴에 대한 학제적 접근은 최근에 이르러서 더욱 중요성을 띠고 있다. 최근 까지 우리나라는 외국 체인에 의하여 성장한 국내 호텔업계의 한계를 극복하고 우리자신의 기술 및 노하우를 바탕으로하여 국외로 진출하는 시점에 있어서 상대적으로 미개척 분야인 호텔업의 활성화와 점차 부각되고 있는 식음분야에 대한 매출증대 차원에서의 식음 부서의 영업활성화를 위하여 메뉴의 비교, 분석을 통한 마케팅 개념을 적용하여 매출 증대에 이바지하고자 한다.

메뉴가 가격과 가짓수 그리고 항목을 설명하던 단순한 기능의 역할 수행에서 이제는 레스토랑과 고객을 연결하여 주는 의사소통의 道具이며, 마케팅 수단으로⁵⁾ 자리메김함에 따라서 상대적으로 식음 부문이 미진한 극동의 블라디보스톡 지역의 식음 시장 활성화에 그 목표를 두고서 본 연구에서는 다음과 같이 목적을 설정한다.

5) 조문수, 호텔고객의 메뉴 선택행동과 메뉴기획, 한양대학교 대학원 박사학위 논문, 1995, p.140.

첫째, 우리나라 호텔기업이 지난 수십년 동안 축적된 노하우를 가지고 사회주의 국가에서 식음시장 환경분석을 통하여 시장을 진입할 수 있는 체제를 개발하여 호텔기업 및 식당의 戰略的인 경영 방침을 설정케하고,

둘째, 지금 영업중인 현지소재 기존 호텔 레스토랑당의 메뉴 분석을 통하여 식음 부문의 적용할 바를 학문적인 방법으로 類推해보며,

마지막으로, 이를 토대로하여 식당에 적용 가능한 여러 가지 식음 및 마케팅 정책을 개발하여 궁극적으로는 메뉴개발의 방향을 제시하므로써 지역 내수 시장의 식음 부분 先占에 그 목표를 둔다.

3. 研究의 方法과 範圍

본 연구의 연구 방법으로서는 그 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증 조사를 병행하여 시행하였다. 구체적인 방법은 다음과 같다.

첫째, 국제 進入 및 投資에 대한 접근을 용이하게 하기 위하여 우리나라에서 간행된 서적을 중심으로 이론적인 틀을 세우고 극동에 관한 자료는 현지에서 면담 및 기록을 발췌하여 관련 자료로 활용하였다.

둘째, 메뉴에 대한 이론적 체계의 확립을 위하여 식당과 주방에 관련되는 각종 서적과 외식사업 관련, 원가 관련, 메뉴기획 및 집행, 그리고 분석과 연관된 서적과 논문에 대한 학제적 접근 방식과 문헌 연구법을 채택하였다.

셋째, 메뉴에 대한 실제 분석을 위하여 메뉴에 있어서의 러시아 극동지방의 州都(블라디보스톡시) 소재 특급 호텔 식당을 기준으로 하였다. 블라디보스톡시 소재 특급 호텔 3개소의 식당을 대상으로 하여 방문하는 고객들을 대상으로 설문지를 작성케하여 주어진 결과치를 가지고 분석수행 과정을 수행한다.

연구의 범위에 있어서 첫째, 時間的인 범위에 있어서 메뉴에 대한 자료는 1997년도를 기준으로 하였고 부대적으로 연구지역의 특성과 현황, 즉 극동 지방의 정치, 경제 그리고 사회적인 측면의 범위는 개방 전후로 확대하여 적용한다.

둘째, 地域 및 空間的 範圍에 있어서 러시아의 극동지방의 주도 블라디보스톡(Vladivostok)시를 그 범위로 설정하였다. 그외에 하바로프스크(Khabarovsk) 및 나홋카(Nahotka) 등의 주요도시도 범위에 포함하였다.

셋째, 內容的 範圍로서는 전체적인 구성은 5장으로 나누었다. 제1장은 서론으로 본 연구를 하게된 동기와 목적, 범위와 방법, 논문의 구성과 흐름에 대하여 이야기 하였고,

제2장은 3개의 단락으로 나누어 첫째 해외진출의 이론적 고찰, 둘째, 메뉴의 이론적 고찰, 셋째 메뉴의 선행 연구 체계에 대한 이론적 체계를 중심으로 그에 대한 배경을 설명하였다.

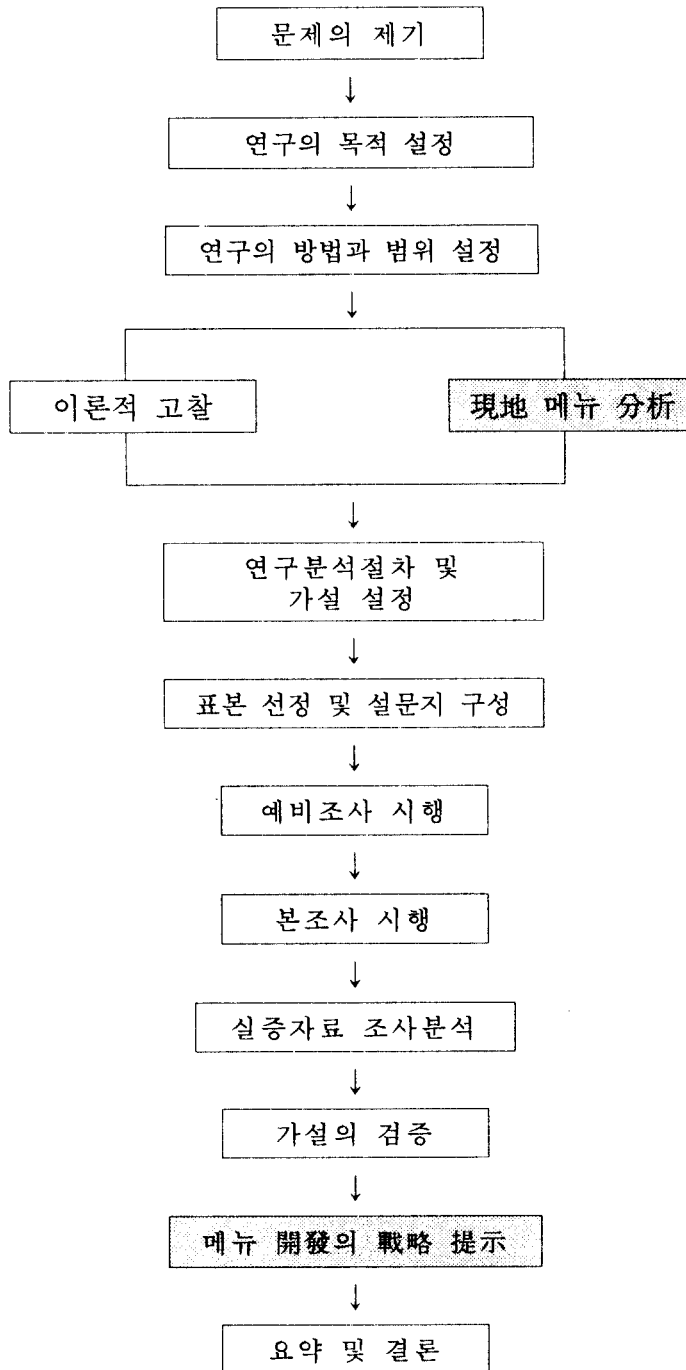
제3장에서는 연구지역에 대한 일반적인 특성으로서 우리에게 그다지 잘 알려져 있지 않는 극동지방에 대한 일반적인 개황에 관한 것으로서 지역개황, 정치적 특성, 경제적 특성, 사회적 특성 및 현지의 관광관련 정보, 서비스, 호텔 및 레스토랑에 대한 자료와 실태에 대하여 기술하였으며,

제4장에서는 실증조사 분석으로서 설문지를 통하여 나타난 자료를 가지고 SPSS PACKAGE를 이용하여 통계 자료화하여 그 결과를 가지고 적절한 분석 기법을 이용하여 가설을 수립, 검증하고 마지막으로 논자에 의하여 解析되어진다.

마지막으로 제5장에서는 요약 및 결론으로서 극동지역에 대한 향후 연구의 방향과 방법을 제시하였다.

한편 본 연구를 진행하는 過程과 節次는 (그림 1-1)과 같다.

(그림 1-1) 研究의 過程과 節次



II. 理論的 背景

1. 海外進出의 現狀的 背景

1) 海外 進出의 意味

(1) 概念의 定立

지구촌이 하나의 울타리 없는 경제구역으로 되어가는 세계화(Globalization)의 개념은 기업의 국제화(Internationalism)가 더욱 진행되어 기업의 국적이 특정 국가에 속한다는 인식이 없고, 각국 시장을 분리된 개별 시장으로 보는 것이 아니라 전세계 시장을 하나의 통합된 단일 시장으로 파악하고, 기업 활동을 최적 입지에서 수행하는 것을 의미하고 있다.⁶⁾

세계화, 국제화라는 용어는 이전의 과거에도 무역이나 예술 등을 통한 교역이 없었던 것은 아니지만 교통망의 발달, 정보의 확산, 시장의 개방 등으로 인해서 인위적인 국경의 의미는 점차 퇴색하고 대신 세계가 하나의 마을 같이 되어간다는 것이다. 과거에는 각국마다 국경이 있고 무역질서가 있고 단일한 법률하의 제한된 틀속에서의 환경이었다고 하면 이제는 울타리 없는 국경이 되어 모든 면에 있어서의 확산이 급속히 전개되는 시대에 도달하였다.

이전의 자국 내에서의 제한된 자원과 기술력을 가지고 수출에 의존하던 단계에서 점차로 교통, 통신 및 정보의 발전 등에 따라서 한정된 제자원을 가지고 시행하던 단계를 탈피하여 세계경제의 글로벌화는 역사적인 오랜 과정의 하나로 출발하였지만 이것을 주도한 무역이 오늘날과 같이 본격적인 국제경영 활동의 하나로 활발하게 이루어지기 시작한 것은 GATT체제가 출범했던 제2

6) 어윤대 외, 국제경영, 학현사, 1996, p.24.

차 세계대전 직후부터라고 할 수 있다.⁷⁾ 이어 무역을 중심으로 이루어지기 시작한 각국 경제의 국제화는 바로 시장의 국제화와 생산의 국제화를 통해 기업의 국제화를 가져왔다. 즉, 높은 수준의 자산적 지식을 보유하고 있던 거대 기업들은 이러한 지식을 최대한 활용하여 이익을 극대화하기 위해 해외에 진출하기 시작하였고 과학기술 및 운송, 통신수단의 급속한 발달은 이들 기업의 해외 진출을 용이하게 하였을 뿐만 아니라 해외 지역에 있는 자회사들을 성공적으로 관리할 수 있게 되었다.

아울러 GATT의 8번째 다자간 협상인 우루과이 라운드(UR)는 기존의 교역이 제조업부분의 교역확대에 초점을 맞추어 왔던데 비해 '80년대 이후 국제교역에서 차지하고 있는 비중이 커지고 있는 서비스, 무역관련 투자 조치, 지적재산권 등 신분야를 포함시켰을 뿐만 아니라 미국이 주도가 되어 세력의 場이 된 이 협상에서 상대적으로 70년대 이후 세계시장에서 일본과 독일 등에 뒤지기 시작한 미국의 서비스 산업에 대한 경쟁력을 회복하고 해외진출을 꾀하려는 근본 의도에서 시작된 것이다.⁸⁾ (표 2-1)은 우루과이 라운드의 주요 내용이다.

海外進出이라는 용어에 대한 일반적인 의미의 뜻은 정치, 경제, 사회, 문화, 예술, 스포츠 등의 제분야에 걸쳐서 자국의 유무형의 재화, 용역 및 기술등이 타국으로 이전되는 것을 말하는데 비하여 여기에서는 경제적인 측면에서, 진출하려고 하는 나라의 시장을 대상으로 한 해외시장 진입(Entrance to overseas market)으로 대신할 수 있다. 따라서 여기에서는 진출과 진입은 능동적인 면과 수동적인 측면의 두 가지 관점에서 볼 수 있는데 편의상 같은 의미로 해석하기로 한다.

7) 강태구, 국제경영학, 박영사, 1997, p.3.

8) 이균우, UR 타결에 따른 한국 관광시장 개발의 영향과 대응방안, 식음료 경영연구 제3호, 1994. 8, p.9, 논자 재정리.

(표 2-1) 우루과이라운드 협정의 주요내용

구 분	내 용
1. WTO 설립협정	· 무역관련 협의와 협정의 수행, 관리, 운영을 위한 기구설립
2. 다자간 무역협정	1) 상품무역 <ul style="list-style-type: none"> · 관세 : 관세의 철폐, 인하, 관세 양허범위 확대 · 섬유류 : 섬유류 교역의 GATT체제에의 통합 및 교역 자유화 · 농산물 : 수입장벽 및 보조금 조치 등의 완화, 농산물교역 자유화 · GATT 조문해석 : 규정 중 7개 조문의 재검토 · 긴급수입제한조치 : 대상범위, 발동기준, 발동기간 등의 개선 · 보조금, 상계관세 : 보조금 및 상계관세제도의 개선 · 반덤핑 : 반덤핑 제도의 개선 · 기술장벽 : 포장, 표시, 등급 등의 기술규정과 표준제도 개선 · 수입허가절차 : 수입관련 행정제도 및 절차 개선 · 원산지규정 : 원산지 판정, 표시 등의 규범 마련 · 선적전 검사 : 동 제도의 무역왜곡 효과 시정을 위한 규범 마련 · 위생 및 검역 : 농·축산물 등의 위생 및 검역제도의 규범 마련 · 무역관련 투자조치 : 상품무역과 직접 관련된 투자의 자율화 2) 서비스무역 <ul style="list-style-type: none"> · 서비스무역의 자유화를 위한 다자간 규범 마련 3) 지적재산권 <ul style="list-style-type: none"> · 국제무역사의 지적재산권 침해 방지를 위한 규범마련
3. 제도에 관한 협정	1) 분쟁해결제도 <ul style="list-style-type: none"> · 신속하고 강력한 분쟁해결제도로의 개선 2) 무역정책 검토제도 <ul style="list-style-type: none"> · 무역정책 주기검토로 명료성 강화, 이해증대
4. 복수국간 무역협정	· 일부국가만 서명한 정부조달, 항공기, 낙농, 우육분야 협정

資料 : 어윤대 외, 국제경영, 학현사, p.194.

학문적인 입장에서 해외 진입은 세 가지의 대안적인 범주로 고려할 수 있다. 즉 본국에서 재화와 서비스를 생산하여 해외시장으로 수출하는 범주이고, 또 한가지는 자본과 기술 등의 자원을 현지 국가로 이전시켜 현지국

의 자원과 결합시켜 제품과 서비스를 생산하여 현지국 및 제 삼국의 소비자에게 직접 판매하는 투자의 범주를 생각할 수 있다. 다음은 직접적인 자본 투자 없이 해외시장에 진입하는 방식인 계약의 방식을 들수 있다. 이는 기업이 소유하고 있는 기술이나 지식을 외국의 기업에게 이전시키는 대가의 일정의 수수료를 보장받는 장기적 계약체결을 통해 해외시장에 진출하는 방식이다.⁹⁾

해외진출은 해외시장 진입으로 포괄적으로 해석할 수 있다고 했는데 여기서 호텔기업의 해외시장 진입은 호텔기업의 제품, 기술, 경영관리 및 그 밖의 재자원을 해외시장에 개입하게 하는 하나의 제도적 장치인 것이다.¹⁰⁾ 따라서 호텔기업의 해외진출은 다음과 같이 정의하기로 한다.

“호텔기업의 海外進出이라 함은 목적을 가진 기업이 自國外的 특정 지역에 일정한 자본을 투하하여 해외 경영에 직접, 간접으로 참여하거나 혹은 경영능력, 기술력, 브랜드 등의 생산 요소를 가지고서 해외에서 영업 활동을 하는 행위이다.”

(2) 海外進出의 動機 및 效果

해외시장의 개척 및 확보가 기업의 국제화와 범세계적인 성장에 관건이 된다고 할 때, 그 중요성의 재언의 여지가 없다고 하겠다.¹¹⁾ 그러나 해외진출 및 투자가 해외 시장 개척 및 확보의 동기에 의해서만 이루어지는 것이 아니라 그 외에도 관세 및 비관세와 같은 무역장벽 회피, 기존 시장 보호, 현지국의 투자 유인, 원자재의 확보, 저임 노동력의 확보, 경영의 확대 등과 같은 수많은 동기가 작용하게 된다.¹²⁾ (표 2-2)는 기업의 해외진출 동기이다.

9) 김홍철, 앞의 논문, p.10

10) 프랭클린루트, 김홍철, 앞의 논문, p.20, 논자 재인용.

11) 강태구, 앞의 책, p.274.

12) 강태구, 앞의 책, p.274.

(표 2-2) 기업의 해외 진출동기

구 분	대 용 적	반 응 적
조직내부	<ul style="list-style-type: none"> · 경영상의 추진 · 성장 및 이익추구 · 규모의 경제성 · 독특한 상품의 제공 · 서비스의 연장 	<ul style="list-style-type: none"> · 위협의 분산
조직외부	<ul style="list-style-type: none"> · 해외시장의 기회 · 변화를 통한 조직의 활성화 · 경쟁의 유발 	<ul style="list-style-type: none"> · 국내시장의 협소 및 쇠퇴 · 경쟁에 대응

資料 : 김홍철, 앞의 논문, p.18, 論者 再引用

순수관광지에의 호텔투자는 영업 성과를 주 목표로하여 진출하는 경우라고 볼 수 있으나 여타 지역 즉, 비 순수관광지에의 경우는 기업이 장차 이 지역에서 시장 선점 및 독점적 지위 확보의 경우로 나타날 수 있다. 이는 호텔 기업을 통하여 장차 타 산업에의 연관 효과를 나타낼 수 있으며 아울러 호텔 건립과 관련된 시설 및 건설자재의 수출효과도 나타낸다. 총체적인 동기는 다음과 같이 분류될 수 있다.

첫째, 전략적 동기로서 사업의 확대, 공동사업의 추진으로 인한 상호 협력체 제 구축등이 있고 둘째, 시장관련 동기로서 시장의 확보 및 개척 그리고 시장 정보의 수집, 셋째 기술개발 및 제공 관련되는 정보의 수집, 넷째 자원개발 및 자원의 안정적인 공급과 저렴한 원료의 이용 등의 자원관련 동기와, 다섯째 부동산의 취득, 투자수익 등의 재무관련 동기, 원료비, 수송비 등의 원가절감 효과 등으로 구별할 수 있다.

호텔기업에서 구체적으로 추구하려는 동기는, 첫째 자국브랜드(상표)의 사용 및 연관 호텔관련 제품의 수출로 인한 대외 이미지 확보 및 직접 수출효과, 둘째 대기업의 연관 타부문 수출 효과 달성 및 정보 수집 및 모임과 교류센터

로서의 역할 기대, 셋째 브랜드 로열티의 수수로 인한 대외 무역의 수지의 효과 발생, 넷째 기술 및 노하우의 전수로 인한 국내 호텔업의 장기적인 발전 기반의 구축 및 서비스업의 파급으로 인한 지역경제의 활성화, 다섯째 미개척된 지역에서의 해외진출 기반 구축 및 국제화의 발판 마련, 여섯째 수지개선 효과로 인한 관광지출의 국내 환류, 마지막으로 자국 관련 음식점의 개설과 홍보로 인한 문화적인 전파 등을 들 수가 있다. 예를 들어 현지에서의 우리나라 한식당의 개설은 민족의 맛과 멋을 알리는 자긍심이 될 뿐아니라 민간외교 차원에서의 한국 문화의 국제화에 이바지할 수가 있는 것이다. (표 2-3)은 다국적 호텔기업의 해외진출 결정 변수이다.

(표 2-3) Dunning의 절충모형에서 본 다국적 호텔기업의 해외진출 결정변수

우 위 요 인	주 요 변 수
소유 우위요인	<ul style="list-style-type: none"> · 상표명 (Brand Image) · 새로운 시장 진입 능력 · 운영기술 · 품질향상과 설계에 대한 낮은 한계비용 · 전문 스태프의 충원 능력 · 조직과 운영면에서의 전문성
내부화 우위요인	<ul style="list-style-type: none"> · 교육훈련 · 정보 수집 비용의 절감 · 마케팅 비용의 절감 · 예약 및 리퍼럴 시스템의 활용 · 공동 공급을 통한 규모의 경제
입지적 우위요인	<ul style="list-style-type: none"> · 진출국의 관과의 규모와 성장율 · 정부의 정책 · 관광기반 시설의 수준 · 인적자원의 이용가능성과 수준 · 수입불가능한 투입 요소의 공급 적합성

資料 : 김홍철, 앞의 논문, p.46, 論者 再引用

(3) 海外進出의 方式 및 체인호텔(Chain Hotel)

대부분의 기업들은 국내시장 지향의 단계에서 출발하여 수출을 통한 해외시장 지향단계를 거치고 마지막에는 이러한 과정에서 축적된 경험과 지식으로 세계시장 지향적인 기업으로 성장·발전하여 간다.¹³⁾ 해외시장 진입을 위한 평가 과정에서 주요한 의사결정 과제는 진입전략의 목표, 새로운 시장환경의 변수, 기업의 가치관, 해외시장 진입방식의 선택 등 네가지라 할 수 있다.

기업의 해외진입 방식은 수출방식인가, 계약방식인가, 그리고 투자 방식인가에 따라서 다음과 같이 분류될 수 있다.¹⁴⁾ 첫째 수출방식에 의한 진출은 간접수출, 자사대리점 및 유통업자 통한 수출, 자사지점 및 자회사를 통한 수출 등이 있고, 둘째 계약방식에 의한 해외진출은 라이선싱, 프랜차이징, 기술계약, 서비스계약, 관리계약, 건설/턴키계약, 계약생산, 공동계약생산 등이 있고 직접투자방식에 의한 해외진출에는 단독투자(신설 및 취득), 합작투자 등이 있다.

호텔기업이 해외에 진출할 수 있는 방안은 라이선싱방식¹⁵⁾과 직접투자 방식이 가능한데 라이선싱방식은 다시 경영계약과 프랜차이징 방식으로 나누어 생각할 수 있고, 직접 투자방식도 단독투자와 합작투자 방식으로 생각할 수 있다.¹⁶⁾

그러나 여기에서는 해외투자의 형태를 다시 세분화하여 직접 소유 직영방식(Company Owned), 임차방식(Lease), 관리운영위탁방식(Management Contract), 프랜차이즈방식(Franchise), 업무제휴방식, 리퍼럴(Referrel)방식 등으로 구분한다.

일반적으로 호텔기업의 해외진입은 체인화라는 용어를 줄곧 사용하는 경향이 있다. 복수의 숙박시설이 하나의 그룹을 형성하고 운영될 때 그것을 체인(Chan)시설이라 부른다.¹⁷⁾ 그러나 아직까지 몇 개 이상의 호텔을 체인이라고 부르는가에 대한 해답은 명쾌하게 나와 있지는 아니하나 우리나라에 진입하여

13) 어윤대 외, 앞의 책, p.275.

14) 강태구, 앞의 책, pp.9~10.

15) 김시경, 국제기업경영론 제3판, 삼영사, 1996, p.361.

16) 김홍철, 앞의 논문, p.11.

17) 김운섭, 관광학원론, 대왕사, 1994, p.345.

있는 호텔은 통상적으로 체인이라고 부르는 경향이 있는데 다시 구분하면 다음과 같다.¹⁸⁾

① 소유직영방식

소유직영 방식은 사업을 확대할 경우 새시설을 소유하고 직접 경영하는 형태를 가리킨다. 따라서 체인호텔의 확대는 그 호텔에 있어서는 새호텔이 늘어난다는 것을 의미한다. 이 방식은 체인확대를 도모하는 가장 자연스러운 방식으로 인정할 수 있으나, 오늘날 호텔기업으로서는 적극적인 체인전개를 의도할 경우에는 거의 이 방식을 채용하고 있지 않다. 그 이유는 경영의 3요소라 할 수 있는 자금·토지·인재면에 있어서 충분한 조건을 가지고 있는 기업이 별로 없는데다 다른 두 조건이 성숙되어 있다 하더라도 나머지 조건이 결핍되는 경우가 많기 때문이다. 따라서 이 방식을 채용하는 것은 호텔투자를 단순한 부동산투자로서 파악하고, 체인이라고는 하나 단순한 그룹의 명칭에 지나지 않는 경우, 또한 프랜차이즈 방식에 따른 체인 전개에 앞서서 자기 호텔의 노하우를 축적 내지, 과시할 경우, 그리고 고급 호텔의 일부에서 볼수 있는 바와 같이 모든 것을 자기 호텔에서 총당하는 것이 경쟁력을 키워 나가는데 있어서 불가결의 조건이라고 할 경우에 한한다.

② 임차방식

임차방식이란 토지 및 건물의 투자에 대한 자금 조달 능력을 충분히 갖추고 있지 않은 호텔기업이 제3자의 건물을 계약에 의하여 임차함으로써 호텔사업을 영위할 경우를 말한다.

임대차계약의 기본적인 형태로서는 건물의 내장·가구·비품에 대한 투자는 경영주체인 호텔회사가 부담하고, 임차료는 사전에 결정된 일정액을 소유자에게 지불하는 내용으로 되어 있다.

18) 박상수, 국제관광원론, 형설출판사, p.283.

이 방식에 따르면 호텔경영의 성패에 양쪽이 직접 관여하게 되어 그 점에서 공동사업을 경영한다는 성격이 농후하게 나타난다.

③ 관리운영위탁방식

관리운영수탁 혹은 위탁방식이라고도 하며 매니지먼트 컨트랙트(management contract)라고 부르고 있다. 이 방식은 앞의 임차 방식과 마찬가지로 고정자산에 대한 투자를 제3자가 부담하는 것인데, 호텔회사는 리스방식의 경우에 있어서와 같이 경영주체가 되지 않고, 그 시설의 관리 운영만을 계약에 의해서 수탁하는 것이다. 따라서 소유와 경영의 양주체를 제3자에게서 찾게되는 것이다. 리스방식과는 달라서 건물의 내장 등 일체를 경영주체가 부담하고, 호텔회사가 조달할 자금은 운전 자금만 있으면 족하다.

그리고 기업주체는 경영주체로서의 호텔회사에서 관리운영의 대가로서 수탁료(royalty 혹은 management fee)를 지불하면 되는데, 그 계산 방법은 매상액 또는 금리·상각·임차료 지불전 이익 등에 대한 일정한 비율로 한다. 힐튼과 하이얏트 체인에서 채용하고 있다.

④ 프랜차이즈방식

프랜차이즈(franchise) 방식이란 관리운영위탁 방식과 여러 가지 면에서 유사한데, 위탁방식이 체인본부로서의 호텔회사가 스스로 경영을 담당하고 있는데 반하여, 프랜차이즈 방식에서는 본부는 기술지도를 하는데 그친다.

따라서 이 방식에서는 각 호텔의 총지배인을 비롯하여 중요 스텝진이 본부로부터 파견되어 경영을 담당하는데 반하여, 프랜차이즈 방식에서는 총지배인을 포함하여 모든 종업원의 채용은 경영주체의 권한으로 된다.

프랜차이즈 방식과 관리운영 위탁방식은 모두 체인 본부와 개개의 체인 호텔은 별개 회사이고, 본부는 체인내부의 직영 호텔로부터의 수입과 상기한 방식에 따른 로열티 수입에 의해서 유지된다.

⑤ 업무제휴방식

업무제휴 방식이란 본부가 되는 호텔회사가 공동 선전과 예약업무 등의 분야에서 몇 개의 단독호텔과 업무제휴를 맺어 하나의 체인을 구성하는 경우를 말한다.

⑥ 리퍼럴방식(referral)방식

리퍼럴방식이란 소매점에서 말하는 자발적인 체인이고, 미국에서 프랜차이즈 방식에 따른 모텔체인이 급성장해 가는 것을 보고 단독 모텔군이 단결하여 이에 대항하기 위해 조직한 체인이다. 체인본부는 비영리단체로서 회원 모텔이 내는 일정의 회비로 운영된다.

호텔기업의 해외진출시, 위에서 언급된 여러 가지 형태의 하나가 될 수 있겠지만 엄밀하게 말해서는 어느 하나의 정형의 체인 틀을 가지고 고수하는 것이 아니고 계약 쌍방의 합의와 조건 등에 따라서 다양한 방법이 서로 믹스되어 체인화하는 것이 현대 체인화의 특징이라고 할 수 있다. 왜냐하면 라이선싱 방식에 의한 조건이든 직접 투자 방식이든 여러 가지가 복합적으로 연결되어 정확한 선의 구분이 모호하기 때문이다.

호텔기업의 해외진출시 체인화하는 경향은 일반적인데 그에 대한 장점이 많은 관계로 선호하고 있으며 다만 유형과 쌍방 계약당사간의 합의에 따라서 운영하는 형태가 조금씩 다르나 크게 이 범주를 벗어나지 않고 있다.

우리나라의 경우에도 숙박산업의 역사가 일천한 나머지 20세기 초창기에는 단독경영보다는 체인의 형태로 외국의 자본과 기술이 들어왔다. 그 대표적인 예가 웨라톤 워커힐과 조선포텔인데 이 두 호텔은 빈약한 우리나라의 호텔산업에 외국의 기술이 참여한 최초의 예가 되고 있다.

호텔경영의 20세기 발전은 체인운영방식이 도입되었으며 그 대표적인 것이 힐튼과 웨라톤을 들 수 있다.¹⁹⁾

19) 김재민, 관광경영론, 일신사, p.190.

(3) 經營戰略과 海外進出

근래에 와서 우리 나라를 포함한 전세계의 기업환경은 급격히 변화하고 있고, 이 변화는 시간이 경과할수록 더욱 심해지고 있다.²⁰⁾ 이러한 기업환경의 변화는 기업의 기존 사업에 위협을 주는 동시에 새로운 사업의 기회를 제공하고 있다. 따라서 다변화 환경에 적절하게 적응하는 기업전략은 기업의 장기성장을 결정하는 중요한 요소로 작용한다. 경영전략은 학자에 의해서 전략경영으로 달리 표현되는 경우가 있는데 여기에서는 편의상 같은 의미로 이해를 한다.

이학중교수는 “전략경영이란 조직체의 목적을 달성하기 위한 수단으로서 조직체 내부의 모든 기능과 활동을 통합한 종합적인 계획을 의한다.”²¹⁾라고 하고, 김남현교수는 “조직의 목표 달성을 위해 조직활동의 내용과 방향을 결정하기 위한 지침이 될 수 있는 포괄적이고 종합적인 틀이다.”²²⁾라고 했으며, 김시경교수는 “기업이 추구하고자 하는 목표를 달성하기 위하여 외부환경에서 주어지는 절호의 기회나 피해야할 위협에 대하여 어떠한 방법으로 내부 경영자원의 강점과 취약점을 결합시킬 것인가에 관한 일련의 의사결정 유형”²³⁾이라 했다. 결국 經營戰略이란 “조직체가 목적 달성을 위한 수단으로서 제기능과 활동을 포함하는 계획, 시행, 평가, 그리고 분석과 환원을 통한 일련의 총체적인 과정을 포함하는 활동”이라고 할 수 있다. 다음의 (그림 2-1)은 경영전략 과정에 대한 것이다.

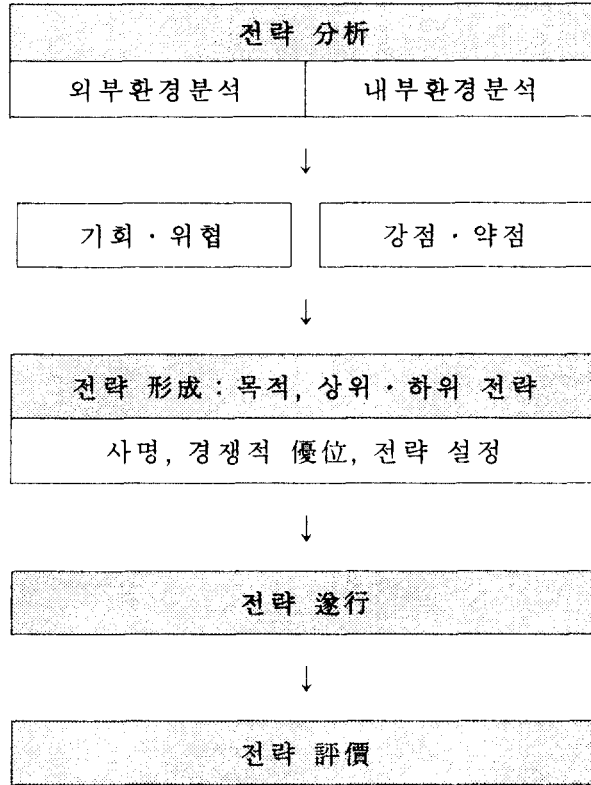
20) 이학중, 전략경영, 박영사, 1994, p.5.

21) 이학중, 앞의 책, p.34.

22) 김남현, 신경영학원론, 경문사, 1994. p.39.

23) 김시경, 국제기업경영론, 삼영사, 1996. p.218.

(그림 2-1) 經營戰略 過程²⁴⁾



경영전략은 조직체의 장기방향과 장기성과에 작용하는 결정적인 요인으로서 조직체의 외부 환경이 복잡해지고 내부의 자원 조건이 제한되어 있을수록 그 중요성은 더욱 커진다.²⁵⁾ 국제관광기업의 비교적 순탄한 발전에도 불구하고, 국제기업환경은 여러 가지 부정적인 요인도 함께 가짐으로 인해 국제관광을 저해하기도 한다.²⁶⁾ 특히 호텔기업의 해외진출은 국제관광의 領域에 속해있으므로 해당국의 경제, 정치, 사회, 문화, 정치적인 요소와 특히 최근에 부각되고 있는 환경적인 요소의 고려 등이 수반되어야 한다.

24) 이학중, 앞의 책, p.42.

25) 이학중, 앞의 책, p.74.

26) 박상수, 국제관광기업, 형설출판사, p. 1996. p.242.

2) 호텔 企業의 國際化와 社會主義

(1) 國際化의 概念 定立

최근에 자주 등장하는 영어의 “Globalization”를 유장희는 “범세계화, 또는 지구촌화”라고 풀이하고 있고,²⁷⁾ 어윤대는 “국가간의 자원이동에 있어서장벽이 점차 낮아지고, 국가간의 상호 의존도가 높아지는 현상”이라고 하고 강태구는 “세계경제가 국내의 경제의 구분이 없이 하나의 거대시장이 됨.”이라고 定義하고 있다.

반면에, “Internationalism”은 국제주의 혹은 국제성, 세계성으로 풀이되는데 이 두가지 개념에 대한 통합적인 차원에서 여기에서는 지구화, 세계화, 국제화를 동일한 의미로 사용하기로 한다.

엄밀한 의미에서 국제화는 이전부터 있어 온 단어임에 반해서 세계화, 지구촌화는 비교적 최근에 나오는 시사적인 용어이므로 “Globalization”을 편의적으로 국제화라 지칭하기로 한다.

세계경제가 하나의 국경없는 블록으로 인정되기 시작하면서 전세계가 교통, 통신 그리고 정보의 확산 등으로 말미암아 지구화 추세가 가속되는 이유는 통신 및 대중매체의 발달, 무역장벽 및 외환규제의 완화, 다국적 기업들의 사업 형태 자체가 세계경제 상호 의존도를 증가 시키는 측면에서 볼 수 있다.

(2) 호텔 企業의 國際化 過程과 方向

기업경영 측면에서 國際化 현상이란 한마디로 기업체가 자국외로 시장영역을 확대해가는 과정이라고 볼수가 있다. 국제 기업 경영의 분야에 있어서 용역의 거래에 국한시킨다면 그 내용은 관광 시설물 및 호텔의 건립을 포함한 건설, 호텔경영, 관광, 자문 및 도소매의 범위에 들수가 있다.

27) 유장희, 기업경제, 1995년 12월, 현대경제사회 연구원.

(표 2-4) 세계 30대 체인호텔 기업현황

순위	호 텔 명	본 부	객 실 수	호 텔 수
1	Hospitality Franchise Systems	미 국	384,452	3,790
2	Holiday Inn Worldwide	미 국	340,881	1,795
3	Best Westin International	미 국	272,743	3,308
4	Accor	프랑스	250,319	2,182
5	Choice Hotel International	미 국	229,784	2,607
6	Mariott International	미 국	173,048	782
7	ITT Sherton	미 국	129,714	407
8	Hilton Hotel	미 국	94,952	237
9	Forte Plc	영 국	78,691	855
10	Promus Cos	미 국	78,309	509
11	Hyatt Hotel/Hyatt Int'l	미 국	76,057	165
12	Carlson/Radison/Colony	미 국	75,986	341
13	Club Nedetermaee SA	프랑스	65,128	262
14	New World/Renaissance	홍 콩	55,591	145
15	Hilton Int'l	영 국	52,930	159
16	Inter Continental	영 국	48,510	121
17	Sol Group	스페인	43,178	165
18	Weston & Resorts	미 국	38,021	76
19	La Quinta Inns	미 국	27,960	218
20	Societe du Louvre	프랑스	27,906	437
21	Tokyo Hotel Group	일 본	23,500	106
22	Red Roof Inns	미 국	23,432	210
23	Hospitality Int'l	미 국	23,000	368
24	Prince Hotel	일 본	22,243	77
25	Doubletree Hotel	미 국	21,415	84
26	Knight Loading System	미 국	19,765	183
27	Husa Hotel Group	스페인	19,000	72
28	Hotel & Compagnie	프랑스	18,939	362
29	Meridien Hotels	프랑스	18,236	58
30	Scandic Hotels AB	스웨덴	17,190	122

資料 : HOTELS, 1994.

국제화에 의한 경영 즉, 국제 경영의 주체를 국제기업이라고 할 때, 기업의 국제화(Internationalization of corporation)는 일국 혹은 특정 국가에 본부를 두고 있는 기업이 대상시장 또는 영업활동의 범위를 대외적으로 확대시켜 나가는 과정을 의미하는 개념으로 이해되고 있다. 그런데 아직은 기업의 국제화에 대하여 일반화된 정의가 내려져 있지 아니한 실정에서 볼 때 국제화에 대한 특성은 첫째, 국경을 넘어선 국제 거래라는 사실로서 인력·기술·재화·자본 등의 자원 이동상에 있어서의 제약이다. 둘째, 시장과 자원을 상대적으로 범세계적으로 사고하고 계획하고 행동할 수 있는 재원과 능력을 가지고 있다. 셋째, 다양한 통화의 개입으로 통화가치의 변동으로 인한 위험성을 내포한다. 넷째, 이질적이고 개인 많은 해외시장국들을 충족시키는데 따르는 어려움을 내포하고 있다. 다섯째, 국제기업 경영은 거리상·시간상의 제약으로서 국제기업에 위험·비용부담 및 불확실성을 가져다 준다. 여섯째, 본국 및 현지국에서의 가격고정 및 탈세 등의 금융적인 문제를 포함할 수 있으며 마지막으로 본국과 현지 취업 주민간의 문화적, 사고적인 이질감을 생성시킬 수도 있다.²⁸⁾

호텔기업의 국제화는 일반적으로 체인이라는 형태로 국제화가 전개되는데 호텔체인이 처음으로 등장하게 된 것은 1930년대 후반으로 스타틀러(Ellsworth M. Starter)가 객실을 보다 기능적으로 만든 몇 개의 호텔들을 건축, 이들을 하나의 체인으로 통합하여 중앙집중적, 체계적으로 운영함으로써, 체인운영의 역사가 시작되었다.²⁹⁾ 이런 체인의 시발은 호텔의 개념이 단순한 숙박의 장소에서 사교장, 국제교류를 위한 접촉의 장소로서 그 기능면에서의 변화를 가져오게 되면서부터 호텔은 대규모화되고 고급화되기 시작했다. 그후 1950년대에 들어, 콘라드 힐튼(Conrad N. Hilton)은 힐튼과 스타틀러의 합병을 통해 현대적인 호텔로서는 처음으로 체인운영을 시도하기에 이르렀다.³⁰⁾ 또한 헨더슨(Ernest

28) 김시경, 앞의 책, p.32.

29) 박상수, 국제관광원론, 1996, p.274.

30) 박상수, 앞의 책, p.274.

Henderson)은 셰라톤(Sheraton)의 창시자로서 1956년에 체인망을 구축하였고, 같은 시기에 인터 콘티넨탈(Inter Continental)도 해외진출의 움직임을 보이기 시작했는데, 이는 팬암(Pan Am)의 운영노선을 따라 체인호텔을 확보하는 방식을 취한 것이었다.³¹⁾ 그후 1970년대부터 현재까지 호텔산업의 국제화추세는 북미의 영향력하에서 주도되었으며 190년도에 들어서서 미국기업의 영향력이 약화되고 일본, 영국, 프랑스 그리고 새로운 기업의 호텔진입으로 인해 호텔 소유권에 있어서 일대 지각 변동이 일어났고 진출방식도 인수나 합병, 그리고 직접투자와 같은 다각적인 형태로 진행되었다.³²⁾

최근의 기업의 다국적화는 호텔산업에서 살펴볼때 우리나라의 경우에는 상당히 발전되어 포화된 느낌이다. 1997년 현재 세계의 우수 체인치고 우리나라에 체인을 개설하지아니한 호텔 기업은 거의 없다고 해도 과언이 아니다. 지난 수십년 동안 외국 체인호텔이 우리나라에 끼친 공로 또한 적지 않을뿐더러 그 파급효과도 엄청난 것이 사실이다. 하지만 그 성장과 변영의 그늘 속에는 값비싼 로열티의 지출, 무분별하고 그릇된 사치성 호텔 문화의 유입, 고소득층과 저소득층의 갈등, 외국인에 대한 맹종 및 불신 그리고 외화벌이를 목적으로한 그릇된 호텔의 악습 등이 문제시가 되었다. 하지만 호텔의 여러분야에서의 축적된 오랜 경험과 기술을 바탕으로 이제는 더 이상 식민지 관습적 호텔 운영에 만족하여서는 아니될 것이다.

“호텔기업은 제조업과는 달리 인적, 물적 서비스를 동반하는 제3차 산업으로서 수입유발 효과가 적고 외화획득, 자원소비, 취업유발 면에서 타 산업보다 유리하며, 관세 장벽과 수입제한이 없는 점으로 볼 때 국가 전략산업으로서의 특성을 가지고 있다.”³³⁾라고 생각할 때 부존자원이 부족한 우리나라의 입장에

31) 일례로 우리 나라의 HJ 그룹도 자사기가 취향하는 곳에 따라서 체인망을 구축하였다. 그 장소는 국내로서는 제주도, 국외로서는 미국의 로스엔젤스, 앵커리지, 와이키키 등이 있다.

32) 김홍철, 앞의 논문, pp.54~55.

33) 송성인 외 최신포털경영론, 백산출판사, 1996.

서는 이러한 호텔기업의 체인화와 나아가 세계 경영은 우리가 방향을 잡아야 할 필연적인 방향이라고 생각된다.

이러한 역사에도 불구하고 우리나라의 경우를 살펴보면 86년 아시안 게임과 88년 서울올림픽을 도화선으로하여 해외의 많은 유명 체인 호텔이 급증한 것을 보면 외국의 호텔 체인의 한국 시장 내에서의 선점으로 인한 독점적 지위 확보와 시장 선점의 싸움터라고 생각할 수가 있을 것이다.

(3) 社會主義에 대한 背景 過程

사회주의(Socialism)에 대한 접근은 정치학, 사회학, 철학 그리고 세계문화사 등 연관되는 학문을 포괄적으로 함유하고 있는 정의를 내리기 어려운 용어로 1832년 프랑스에서 발간된 정기간행물인 글로브(Le Globe)誌였다.³⁴⁾ 이 용어는 의식적으로 만들어진 용어라기 보다는 19세기의 특정의 태도와 사회적인 개혁을 묘사하는 방향으로 많이 사용되었는데 영향을 직접적으로 끼친 사람들은 프랑스의 생시몽과 푸리에 영국의 오웬이었는데 후일 그들의 사상을 모두 공상적 사회주의(Utopian Socialism)라고 명명하였는데 마르크스와 엥겔스가 '공산당 선언(Communist Manifesto)'에서 인용함으로써 그들에 대하여 영구적인 것이 되었다.³⁵⁾ 그리하여 협동의 기반위에서 인간사를 집단적으로 조장하는 것을 의미하였는데, 협동기반은 목표로서 간주된 모든 인간의 복지와 행복에 관련되고 부의 생산과 분배에 대한 강조와, 협동적인 사회적 태도와 신념으로서 시민의 평생교육을 사회적으로 만듦에 있었다.³⁶⁾ 그 후 유럽을 중심으로 사회주의 학자들의 이론의 전개 및 사상의 진화 속에서 마르크스와 엥겔스에 의해서 이론이

34) G. D. H. 코울(이방석 역), 사회주의 사상사, 신서원, 1992, p.14.

35) G. D. H. 코울, 앞의 책, pp.14~15.

36) 1980년대부터 본격적으로 거론된 공산주의는 '공산당선언'을 준비했던 마르크스와 엥겔스에 의하여 채택되었는데 사회주의에 반하여 보다 투쟁적인 의미와 공동 생산, 소유 및 분배, 계급투쟁사상, 유물론 등과 같은 관념들이 확고해 졌다.(G. D. H. 코울, 앞의 책, p.20.)

완성되어 러시아에서는 마르크스주의를 신봉하는 레닌에 의해서 러시아 혁명이 전개되었으며 이후 1917년 세계최초의 사회주의 혁명으로 전개되고 러시아를 중심으로 인근국가로 사회주의의 세력이 확산되었다. 그 후 세계는 구 소련·중국을 중심으로 한 사회주의 공산진영과 유럽 및 미국을 중심으로 하는 이원적 체계가 지속되고 소련과 미국은 세계를 움직이는 양대세력으로 한동안 존속하다가 1980년대 말부터 불어닥친 탈 사회주의화 및 사회주의 국가의 독립 그리고 경제적·정치적인 필요성에 의한 개방 등으로 연결이 되었다.

(4) 現況과 事例分析(社會主義 地域을 中心으로)

냉전시대의 종식에 따른 일련의 사회주의 국가의 개방은 세계의 정치 및 경제질서에 있어서 대변혁을 가져왔다. 특히 우리의 주변에 인접하고 있는 러시아, 중국 그리고 베트남의 개방과 발전은 동북아 지역의 경제 질서 개편에 앞으로 큰 변화가 예견될 수 있는 상황을 부여하는 동시에 경제발전을 모토로 한 이들국가와 미개척된 사회주의 국가의 진입은 서로가 원하는 상태에서 맞물려 떨어진 결과라고 볼수가 있다.

특히 80년대 초부터 개방의 가속화에 속도를 늦추지 아니한 중국의 경우에는 일본, 대만, 싱가포르 그리고 한국을 중심축으로 하는 아세안 국가(ASEAN)의 기술력과 자국의 천연자원, 노동력을 결합하여 상호보완적인 협력 관계를 추진하는 것이 특징이다.³⁷⁾

'80년대초의 중국의 심천, 주해, 선두 그리고 하문을 중심으로 하는 경제 특구의 선포와 그 성공적인 결과, 베트남의 '86년의 경제개혁과 문호개방 개방, 1992년의 러시아 극동 블라디보스톡의 개방, 북한의 1991년 말 나진선봉 지구의 자유무역경제지대 선포, UNDP의 주도하에 시행된 1995년말의 두만강 지역개발사업(TRADP)개시 등으로 인하여 가까이는 러시아, 북한, 중국과 멀리

37) 신영석, 동북아 경제협력과 평화모색, 통일경제, 1996년 7월

베트남 등의 인프라(Infrastructure) 확충을 근간으로 하는 일련의 경제개발 계획 발표는 관광 및 호텔산업에의 시금석이 되기에 충분하였다.

국내의 대기업들이 주축이 된 사회주의 국가의 해외 호텔 투자 붐은 그 경향에 있어서 조직적, 체계적, 대규모적이기 보다는 다분히 점진적, 소규모적, 간헐적이라고 할수 있는데 특히 법률, 세무, 인허가 등과 관련하여 지연이 되지 않았는가 하는 것으로 생각할 수 있다.

'92년 개방 이전에 이 그룹의 총수는 몇번 러시아 극동지역에 대한 남다른 관심과 화 애착을 가지고 방문을 하였다. 불모지나 다름없었던 시베리아 지역과 흑한의 극동은 별다른 가치가 없는 것처럼 보이나 이 지역은 천연가스 및 석유, 석탄을 비롯한 풍부한 지하자원과 원시의 삼림자원 그리고 동북아 지역의 태평양에 연접한 물류기지로서의 가치가 장기적인 포석하에서 크다는 판단하에 블라디보스톡시와 연계하여 비즈니스 센타 건립을 추진하였다.

아울러 북한의 나진, 선봉지구 개발 및 중국의 훈춘 및 핫산 지역의 두만강 개발계획은 장차 북한이 개방의 필연적인 순환을 겪을 것이라는 예측하에 민간차원 베이스 상태의 합작투자회사를 설립하였다. 이는 순수한 관광지 개발 및 합작투자호텔의 건립보다는 무한정의 자원 및 향후 동북아 경제 질서에 대한 예견으로부터 시작한 것이었다.

하지만 그렇게 순조롭지만 않았다. 그 이유는 만성적인 사회주의 관료체제의 비능률성과 비생산성, 까다로운 법규 및 세무 문제, 만성적인 물자의 부족과 흑한, 그리고 부족한 사회간접 시설의 부재 등이 우선적으로 해결해야 하는 난제였다. 그럼에도 불구하고 이 기업의 文化인 “推進力”은 이 지역에 새로운 경제적인 약동의 시초가 됨에는 부인의 여지가 없다.

일반적으로 우리나라의 해외 진출하는 호텔 및 관광투자가 전문가 집단 및 대단위 체인업체에 의한 것임이 주종인데 반하여 이 기업은 다분히 전략적 경영 차원에서의 시도를 한 것으로 볼수 있다. (표 2-5)는 HY 그룹의 러시아 진출 호텔에 대한 개략적인 내용이다.

(표 2-5) HY 그룹의 러시아 호텔 진출현황 요약표

진 출 국	러시아 연방공화국
호 텔 명	블라디보스톡 비즈니스 센터(Vladivostok Business Center)
위 치	러시아 연해주 블라디보스토크시 세베노브스카야가 29번지
영업개시일	1997년 7월 25일
사 업 형 태	합작투자(70:30)/러시아 파트너는 기존 건물 철거 및 토지만 제공
자 본 금	97,186(萬 US\$)
객 실 규 모	250室(오피스텔 및 오피스 일부 포함)
기 타 시 설	식당가(한식당, 양식당, 커피숍, 바, 연회장) 및 레포츠 시설, 상가, 비즈니스센터
직 원 현 황	330명('97년 9월 현재)
객실점유율	50%('97년 9월 현재)
이용객현황	러시아인(70%), 기타 한국인, 일본인, 미국 및 유럽인이 다수차지
마케팅전략	한국 본사와 연계하여 패키지 개발 및 경영노하우 전수
계 약 기 간	50년(그룹 산하 K개발이 20년간 위탁경영)

資料 : 論者作成

둘째, D그룹의 베트남 하노이호텔 및 연변 대연호텔로 세계경영으로 기치를 날리는 국내 굴지의 D그룹의 총수는 재계에서 가장 바쁜 사람중의 한 사람으로 인식되고 있다.

최근에 들어서 사회주의 국가에 대한 투자와 인수 등에 있어서는 국내의 타 굴지의 그룹보다도 행보가 빠르는데 경영주가 호텔업에 대한 감각과 남다른 애정을 가지고 있고 그 운영은 전체적으로 그룹 계열회사인 D개발이 책임을 지고 있다. 다음의 (2-6), (2-7)은 베트남에 투자된 호텔 요약표이다.

(표 2-6) D 그룹의 베트남 호텔 진출현황 요약표

진출국	베트남
호텔명	대하비즈니스센터(DAEHA Business Center)
위치	베트남 하노이시 한가이街(호안키엠 호수주변)
영업개시일	1996년 10월
사업형태	합작투자(75 : 25)/러시아 파트너는 하넬사로 토지(현물) 제공
컨셉	힐튼호텔의 종속이 아닌 그룹의 이미지 해외 부각, 체인 계속 확장예정
기타시설	호텔자체는 식당가(중식당, 커피숍, 바, 연회장) 및 레포츠 시설, 상가, 비즈니스센터 등으로 구성되며 주변에 컴플렉스 건물(백화점+오피스+아파트)로 구성
직원현황	480명('96년 8월)
평균임금	50-200(US\$)이며 평균임금은 70불선('96년 8월 자료)
인원구성	한국 직원은 책임자급만 파견하고 호텔영업관련 6명 핵심부서 파견, 조시장 일부 말레이시아 등에서 채용
마케팅전략	본사가 기본적으로 관리, 패키지 개발 및 할인정책 시행
계약기간	38년

資料 : 現地 面談後 論者作成

(표 2-7) D 그룹의 중국 연변호텔 진출현황 요약표

진출국	중국 사회주의 인민 공화국
호텔명	대연호텔
위치	중국 연변 길림省 연길市(조선족자치구내)
영업개시일	1996년 7월
사업형태	합작투자(60:40)
자본금	30,000,000(US\$)
컨셉	HI호텔의 종속이 아닌 그룹의 이미지 해외 부각, 체인 계속 확장예정
기타시설	식당가 및 부대시설,
객실현황	269실
평균임금	50,000(원)('96년 7월 현재)
인원구성	- 한국 직원은 책임자급만 파견 - 간부가 출신수범하는 자세를 확립시켜 교육 시행
마케팅전략	백두산 관광객을 기본으로 흡수, 패키지 개발 및 할인정책 시행
진출동기	해외 시장개척 및 정보수집, 체인 사업의 일환(관광호텔)

資料 : 現地 面談後 論者作成

현재 중국 북경에 독일 루프트한자사와 대우그룹이 합작 투자한 켐펜스키호텔과 알제리의 호텔을 운영하고 있으며, 또한 길림, 서안의 호텔을 인수 추진 중에 있으며 폴란드, 모로코, 나이지리아, 베네주엘라 및 아프리카에 있는 기존 호텔의 인수작업을 추진 내지는 시장조사에 나서고 있고 자체브랜드로 2010년까지 30여개의 해외 호텔 체인망을 구축한다는 계획을 세워놓고 있다.³⁸⁾ 불가리아의 국영 호텔인 소피아 웨라톤을 최근 인수하여 자사가 내세우는 세계경영에 걸맞는 경제 활동을 하고 있는 중이다.

호텔에 필요한 물품의 구매에 있어서 외산수입분을 많이 사용하였는데 별도의 프로젝트팀이 없이 홍콩의 물품 에이전시(Agency)를 활용하여 인건비 절감을 유도했으며 사회주의에 물든 현지간부들을 서울 및 경주 에서 집중 교육을 시켰으며 교육을 수료한 사람들은 5년간 의무 근무 단서를 붙였다.

인테리어는 미국에서 설계하고 시공은 한국의 업자가 하였으며 주요한 시설 자재는 수입에 전량 의존하였다. 일년내내 더우므로 난방시설에 대한 투자는 필요없었으며 지하층은 아예 기본설계에서부터 넣지 않았다. (표 2-1)과 (표 2-2)는 최근에 진출한 베트남과 중국의 호텔에 대한 개략적인 요약이다. 세나라의 조건과 환경이 각기 다르므로 각기 다른 방향에서의 전략과 전술을 세워서 접근을 해야할 것이다.

그외, 기존의 HJ그룹이 자사기의 주요한 취향 노선별로 항공과 숙박에 대한 통합적인 서비스를 구축하는 등 본격적인 마케팅 활동을 펼치고 있고 국내의 K호텔이 미국의 로스엔젤레스에 월셔 플라자 호텔을 프랜차이즈방식으로 운영하고 있으며 C 호텔이 호주의 시드니에 기존 호텔의 매입 후 경영에 나서고 있다.

그러나 엄밀한 의미에서 이들 투자 회사간의 성격과 진출방향에는 차이가 나는바, HY 및 D그룹은 세계화의 맥락에서 해외 전초기지 역할 수행, 개방된 사회주의 국가에서의 투자 시행 등 전략적이고 장기적인 측면에서 진출함을 엿볼

38) Hotel & Restaurant, 1996년 9.

수 있는 반면에 여타 기업들은 서비스의 연장 혹은 사업 다각화, 부동산의 취득 및 비교적 경영 환경이 양호한 지역에 투자를 하는 경향이 있는 것처럼 보인다.

특기할 사항은 이들 국내 굴지의 그룹들은 해외 진출시 고려했던 점은 현지인 위주의 운영으로 비교적 저렴한 노동력을 운용하면서 체인 연계망의 구축으로 비교적 경제적인 성장세가 빠르거나 개발할 여지가 많은 사회주의 투자에 집중하고 있다.

2. 食飲料 先行 研究 體系

1) 概 況

“호텔사업은 경제적으로 지불 능력이 있는 불특정 고객에게 영리를 목적으로 적합한 숙박과 식음료 시설을 갖추고 무형의 인적 서비스 상품을 바탕으로 공익 개념의 휴식과 오락 등, 여가를 즐길수 있는 문화적 공간을 제공하는 기업”³⁹⁾이라 하였는 바, 호텔의 本源의 機能이 宿食의 提供에 있다는 점은 호텔의 기능이 사회적·문화적으로 크게 확대되고 있는 현재에 있어서도 크게 다를 바 없다.⁴⁰⁾

호텔의 식음부문(Food and Beverage Department)은 종래의 호텔 객실 부문의 보조적인 역할에서 벗어나, 수입과 경상수익면에서 식음료 부문이 차지하는 비중이 큼에도 불구하고⁴¹⁾ 객실에 비하여 더 많은 중요도를 부과하여야 하며 호텔경영에서 더 이상 必要惡의 次元에서가 아니라 收益을 創出하는 센타로서의 役割을 遂行하여야 한다.⁴²⁾

호텔 식음부문은 食, 즉 飲食(Food)과 飲料(Beverage)를 생산하여 고객에게 일정한 대가를 받고 서비스하는 식당, 주장, 연회장을 總括하는 部署를 말한

39) 송성인, 호텔산업 정책론, 백산출판사, 1994, p.22.

40) 이항구, 국제 관광학, 탐구당, 1987, p.105.

41) 관협자료 95-4, 한국관광협회, 1995, pp.8~13.

42) 나정기, 메뉴관리론, 백산출판사, 1995, p.307.

다.⁴³⁾ 최근에 이르러서 객실과 더불어 식음료 부문이 호텔 기업의 양대 收益 部門으로서의 지위를 점차로 굳혀감에 따라서 식음료 경영에 대한 보다 적극적인 研究와 努力이 필요한 바, 호텔기업의 지속적인 발전을 위한 利潤 創出 口으로서 그 역할을 수행해야하는 시대적인 상황에 접하게 되었다.

그러나 식음 환경을 둘러 싸고 있는 여러 문제는 쉽게 우리가 풀수 있는 그러한 것들이 아니며, 특히 주변의 경쟁업소들이 출현, 원가 및 인건비의 상승, 다양해진 고객의 욕구와 기대 수준의 향상, 소비에 대한 가치관의 변화 등으로 인하여 내·외적 요인 들이 호텔경영자들의 앞날을 어둡게 만들고 있는 것도 사실이다.

크게는 호텔, 작게는 식음부문의 운영적, 관리적 측면에 있어서 있어서 聯關 되는 要因은 무수히 많다. 일례를 들면 구매, 원가, 메뉴, 인원관리, 설비, 인테리어, 서비스, 위생, 교육 등의 하부 요소가 있는데 이 모든 것들이 하나의 조화로운 시스템(System)⁴⁴⁾이 될 때 조직이 원하는 目的을 달성할 수 있는 필요충분 조건이 될 것이다.

여기에서는 식음 부문의 가장 중요한 요소인 메뉴에 대한 기존의 국·내외 학자의 연구를 중심으로 先行 研究에 대한 이론적인 展開를 하고자 한다. 메뉴의 범위는 메뉴의 일반적인 進行 段階인 메뉴의 企劃⁴⁵⁾ 및 設計과 메뉴 디

43) 송재호, 호텔 F&B 상품의 시장 전략에 관한 논의, 식음료경영연구회 p.41.

44) 시스템(system)이라는 용어가 자주 등장하고 있다. 크게는 관광에 있어서 시스템이라 함은 상호 긴밀한 관계를 유지하고 있는 많은 부분들로 구성되어 있다고 보는 것이 중요하다. (中略) 관광시스템은 관광시장, 여행, 관광목적지 그리고 마케팅의 네부분으로 구성된다.(정의준역, 관광학 원론강의 제2판, 시그마프레스, 1994, 序文 中에서) 식음부문도 하나의 소단위 시스템이라고 보면 연관되는 부문의 해석에 있어서 상호 유기적, 보완적, 그리고 체계적인 학문의 정립에 유리하다. 즉, 구매에서부터 시작하여 저장, 생산, 판매, 분석 등의 한 사이클을 형성하여 다시 각 과정에서 피드백(feed back)될 수 있다.

45) 메뉴와 관련하여 여러 학자에 따라서 다양하게 정의되고 있는데 메뉴계획(menu plan), 메뉴작성(menu making), 메뉴개발(menu development), 메뉴관리(menu management)과 관련한 여러 개념들이 사용되고 있는데... (中略) 메뉴 기획은 動的인 개념의 하나의 연속된 과정이라는 맥락하에 위에서 언급된 개념들의 상위 개념이라고 한다.(조문수, 호텔고객의 메뉴 선택행동과 메뉴기획, 한양대학교 대학원 박사학위 논문, p.56.)

자인, 그리고 마지막의 評價와 分析으로 구성한다.

2) 메뉴 디자인(design)

(1) 메뉴 디자인의 意義

아무리 메뉴가 계획되고 가격 책정이 되었다 아무리 잘 되었다 하더라도 적절히 잘 배열되어 고객이 빨리 理解하여 만족스런 販賣로의 轉換으로 되어야 한다.⁴⁶⁾ 메뉴의 궁극적인 目的은 커뮤니케이션(communication)과 판매인데 메뉴 디자인은 메뉴 계획 과정에서 선정된 아이টে를 메뉴 판에 옮기는 過程이라고 定義할 수 있다.⁴⁷⁾

메뉴 아이টে를 가장 경제적이고 효과적으로 고객에게 알리기 위해서는 “단순한 리스트”가 아닌 마케팅(marketing) 도구로, 또는 광고의 도구로 정의하여 디자인되어야 한다. 이러한 메뉴판은 메뉴판의 글씨, 메뉴의 배열 방법, 사용되는 색채와 질의 종류에 따라 업소의 성격을 나타낼 수 있으므로 好感이 가도록⁴⁸⁾ 하여야 함은 물론이거니와 잘 계획된 메뉴는 식당의 테마(theme)를 補完해주며, 인테리어와 調和되며, 메뉴를 판매하는데 도움이 된다.⁴⁹⁾

한편, 디자인에 앞서서 메뉴가 가져야 하는 몇 가지 기본적인 條件이 있는데 이는 柔軟性(flexibility), 耐久性(durability)⁵⁰⁾ 그리고 明確性(definiteness)이라 할 수 있다.

첫째, 유연성이란 메뉴의 교체가 요구되면 가장 경제적으로 쉽고, 신속하게 메뉴를 交替할 수 있는 可能性의 程度를 말하고, 둘째 내구성이란 메뉴의 교체가 요구되어도 현재의 메뉴판을 修正·補完하여 오래 사용할 수 있는 經濟

46) Lendal H. Kotschevar, 앞의 책, p.150.

47) 나정기, 앞의 책, p.83.

48) 신재영, 선동규, 김의근, 앞의 책, p.64.

49) Jack D. Ninemeier, 앞의 책, p.119.

50) 나정기, 앞의 책, p.83.

性 정도를 말하고⁵¹⁾, 셋째 명확성이란 내용을 잘 解説하여 고객이 좋아하여 주문하는 메뉴가 잘 이해되어 서로의 커뮤니케이션이 정확하게 相互 交換되는 정도를 말한다.

여기에 한가지 더 덧붙인다면 이는 메뉴의 單純性(simplicity)인데 왜냐하면 식음 관련 혹은 호텔관련 학교를 이수하였거나, 외국에서 오랫동안 거주를 하였거나, 미식가가 아니면 호텔의 양식당 메뉴를 잘 理解하기 힘든 부분이 있다. 따라서 좀 더 고객이 이해하기 쉽고 접근하기 쉬운 메뉴가 要求되어 진다.⁵²⁾

잘 디자인된 메뉴란 메뉴계획자가 의도한대로, 배열(layout), 설명(menu copy), 활자, 메뉴의 크기, 모양, 칼라(color), 등이 레스토랑의 전체적인 概念 및 主題와 조화를 잘 이루고, 機能的으로 메뉴의 役割을 잘 修行할 수 있도록 디자인된 메뉴를 말한다.⁵³⁾

(2) 메뉴 材質과 位置

메뉴라고 하면 고급 양식당에서 사용하고 있는 고급의 두꺼운 가죽에 싸인 활자로 인쇄가 된 형태의 메뉴를 연상하기가 쉬운데 이것이 메뉴의 전부는 아니다. 메뉴는 내부·외부 조경에도 불구하고 상업적인 식당에서는 고객들이 기대할 수 있는 식당의 운영 형태 및 서비스를 전달하고 있다.⁵⁴⁾ 대부분의 메뉴가 종이에 활자로 인쇄된 형태로 고객에게 전달되고 있지만 일부에서는 다

51) 柔軟性和 耐久性の 長點을 살린 형태는 삽지 형태로 하면 좋다. 이는 표지(cover)는 그대로 두고 내부 속지를 삽입하는 형태로 제작하여 메뉴가 변경될 때 마다 그 내용을 인쇄하여 삽입만 하면 되는데 필요한 부분을 낱장으로 인쇄하여 넣기만 하면 된다. 과거의 방식은 메뉴 전체를 교체하는 것으로 되었으나 이렇게 하면 속지만 교체하면 되므로 비용상의 節減을 가져올 수 있다.

52) 메뉴 계획시 서울 특급호텔의 불란서 식당이나 양식당의 경우 품위와 격식을 위하여 가끔 프랑스어를 고집하는 경우가 있는데 과연 몇 명이 정확하게 프랑스어를 해독하여 주문을 할지가 의심스럽다. 그러므로 고객에게 부담이 가는 어려운 용어는 가급적 자제를 하여야 할 것이다.

53) 나정기, 앞의 논문, p.19.

54) Lendal H. Kotschevar, 앞의 책, p.150.

른 방법으로도 충분히 의사전달을 잘 하고 있다. 일부 호텔에서는 객실내의 텔레비전에 자막을 넣어서 메뉴를 전달하고 있고(폐쇄회로 텔레비전), 도로가의 네온사인에 메뉴를 써 붙인 것, 형광등으로 불을 밝히는 아크릴판 보드, 목판에 새긴 것 등이 있다.

모양으로는 두루마리로 만들어서 펼쳐볼 수 있도록 한 것, 퍼즐식이나 동물의 모양, 혹은 셀룰로이드 받침에 기재한 것, 와인의 경우에는 술병 모양으로 한 것, 해물을 표시하는 메뉴는 게나 바닷가재로 한 것 등으로 어린애들의 호기심을 끄는 것이 있는가 하면 메뉴의 내용을 나타내는 것들이 있는데, 하지만 형태는 일반 고객들에게 분명하게 인식될 수 있는 그러한 것들이 있는데, 하지만 형태는 일반 고객들에게 분명하게 인식될 수 있는 그러한 것들이어야 한다.⁵⁵⁾

주지할 사실은 어떻게 전달하는가는 큰 문제가 아니고 고객과의 원만한 커뮤니케이션만 된다면 문제시 될 것은 없다고 본다. 다만, 경제성과 효과의 측면에서 비용과 보관상의 문제, 운영적 측면에서의 처리 등만 해결되면 큰 무리는 없다.

메뉴에 사용되는 材質을 한정한다는 것은 무리이다. 크게는 종이, 가죽, 나무, 아크릴판, 금속 등 어느 것이라도 큰 무리는 없으나 내구성, 견고성이 있도록 할 것이며 대부분의 호텔이나 특급 레스토랑에서는 종이를 많이 사용한다.

고급 레스토랑에서는 메뉴를 일정한 장소에 보관하고 있다가 고객이 메뉴를 선택할 시 제시하는 것이 일반적인데 이에 반하여 카페테리아(cafeteria)나 스탠드(stand)⁵⁶⁾의 메뉴는 입구의 보드판 혹은 카운터의 뒤쪽 벽에 부착하기도 한다.

최근의 패밀리레스토랑이나 일반 외식업소 또는 단체급식소 같은 곳에서는 아예 메뉴판은 없고 와이드 칼라(wide color)를 이용하거나 손님이 잘 보이는

55) Lendal H. Kotschevar, 앞의 책, pp.166~167.

56) 스탠드(stand) 혹은 리프레시먼트 스탠드(refreshment stand)란 주로 경양식이나 만들어 놓은 간단한 식사를 진열해 놓고 판매하여 고객은 즉석에서 사서 먹을 수 있는 식당으로서 시간이 없는 바쁜 고객들이 간단히 이용할 수 있는 식당이다.(경주 관광교육원, 식음료서비스, 1984, p.5)

곳에 부착하여 個性的이고 獨創的인 방법으로 視覺的인 접근을 하고 있는데 이런 방법도 연구의 대상이 될 것이다.

(3) 메뉴의 構成과 포맷(format)

메뉴판을 만드는데 있어서 사진, 도형, 문자 등을 일정한 공간에 구성·배열하는 것을 構成이라 한다.⁵⁷⁾ 특별한 경우에 있어서 디자이너 자신이 레스토랑의 경영주 일수도 있겠지만 대부분의 경우에 있어서는 그렇지 아니다. 따라서 혼자서 메뉴를 구성하고 카피(copy)를 하는 작업은 결코 쉬운일이 아니다.

아이템과 판매가격 그리고 예산 등의 문제가 해결되었으면 메뉴 디자인 작업으로 전환되어야 하는데 대부분의 우리나라 호텔 메뉴 기획자들은 이 부분에서 취약한 것이 사실이다. 그렇기 때문에 경험이 있는 디자이너의 도움을 받아서 메뉴를 고객에게 선보일 메뉴판 작업을 하는 즉, 메뉴를 상품화하는 과정에 신경을 쓰야 한다.

메뉴는 레스토랑의 영업에 중요하기 때문에 많은 독립적이 경영주들은 광고회사나 디자이너의 도움을 요청한다.⁵⁸⁾ 이때 메뉴 기획자는 고객, 레스토랑의 디자인, 메뉴 아이템의 숫자와 내용, 메뉴의 교체시기, 메뉴가 추구하는 것, 예산 등에 대하여 이야기를 해 주어야 한다.

포맷은 메뉴의 크기, 형태, 그리고 일반적인 꾸밈(make-up)을 뜻하는데⁵⁹⁾ 포맷은 일정한 규칙은 없고 다만, 레스토랑의 운영에 적절한 것을 채택하여야 하는데 너무 크서도 또는 작아서도 안된다.

메뉴의 크기와 포맷을 작성함에 있어서 만일 메뉴의 가짓수가 너무 많다면 몇가지 대안이 있다. 첫째, 메뉴의 아이템 수사를 줄일 것, 둘째 (메뉴의) 묘사(혹은 설명)하는 부분을 줄일 것, 셋째 보충의 설명을 뺄 것, 나머지 더 많은

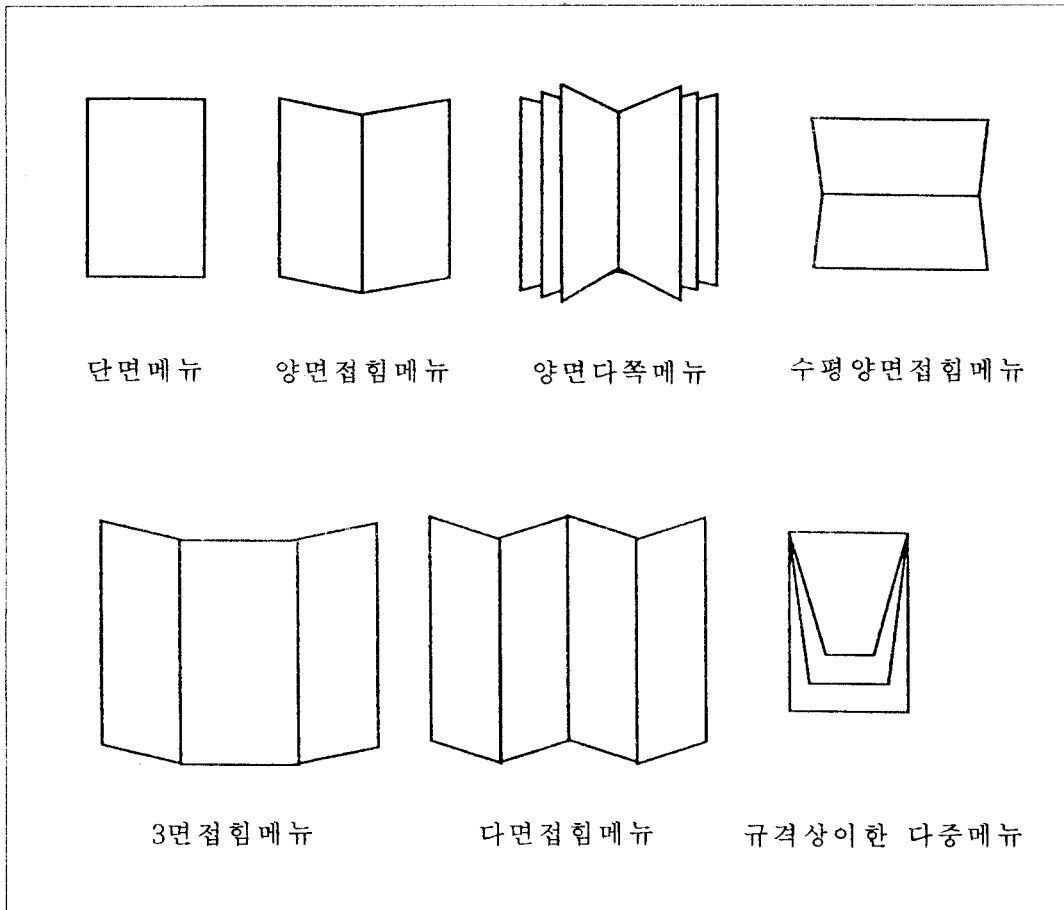
57) 나정기, 앞의 책, p.89.

58) Jack D. Ninemeier, 앞의 책, p.118

59) Jack D. Ninemeier, 앞의 책, p.123

여백을 필요로 하는 포맷을 찾을 것 등이다. 아울러 공간을 메울 메뉴의 아이템이 부족하다면 첫째, 메뉴를 더 삽입할 것, 둘째 아트워크(artwork)⁶⁰나 빈 여백의 공간을 이용할 것, 셋째 다른 포맷을 찾을 것 등이다.

(그림 2-2) 메뉴 포맷의 형태



資料 : Restaurant Business, Menu Planning and Foods Merchandising, ITT Educational Service, p.67.

60) 아트워크(artwork)란 흥미나 주의를 끌거나 운영의 이미지를 강화하기 위하여 사용되는 삽화, 사진, 장식적인 무늬 등을 말한다. 만일 아트워크가 메뉴에 삽입된다면 인테리어 디자인이나 전체적인 레스토랑의 계획과 부합되어야 한다. 주의 할 점은 많거나 복잡하게 구성되어 고객이 압도당하거나 메뉴를 읽기에 어려움이 없어야 한다.

(4) 메뉴의 位置 表記

메뉴판의 구성이란 메뉴판을 만드는데 있어서 사진, 도형, 문자 등을 일정한 공간에 구성, 배열하는 것을 말한다.⁶¹⁾ 일반적으로 메뉴의 아이템과 삽입하고자 하는 사진 및 도형 등이 많을수록 배치가 어렵다.

메뉴디자인의 목적은 레스토랑에서 많이 팔기를 원하는 아이템에 고객의 시선을 집중시켜 그러한 아이템을 고객이 선택하도록 만드는데 있다.⁶²⁾

단면메뉴인 경우, 점선부분이 일반적으로 고객이 메뉴를 선정하기 위하여 초점이 모아지는 곳이다. 양면의 접는 메뉴 혹은 삽입하는 형식의 경우, 고객이 일반적으로 우측의 페이지에 머물면서 첫장의 왼쪽 상단 모서리에서 두 번째 장 오른쪽 하단 모서리의 1/4쯤 위를 대각으로 가로질러 자른 선을 기준으로 위부분이 초점이라 말했다.⁶³⁾ 세 번으로 접혀진 메뉴(threefold menu)⁶⁴⁾에 있어서의 눈의 운동은 초점이 가운데 부분으로서 먼저 중앙을 보고 오른쪽 상단, 왼쪽 상단, 왼쪽 하단, 가운데를 가로질러 오른쪽 상단으로 다시 가서 오른쪽 하단 그리고 가운데를 다시 가로질러 오른쪽 상단으로 시선이 이동한다.

아이템의 배열은 일반적으로 전채로부터 시작하여 수프, 생선, 주요리, 샐러드의 순으로 진행하는것이 일반적인데 여기에서도 이론이 적용한다. 대부분의 메뉴는 가격이 오름차순 혹은 내림차순으로 아이템을 배열하는데, 이것은 이와 같은 이론을 무시한 배열이다.⁶⁵⁾

61) 나정기, 앞의 논문, p.22.

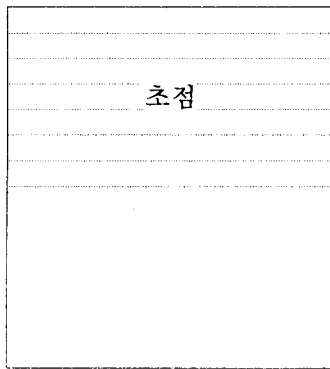
62) Diane Kochilas, Making a Menu, Restaurant Business, Nov 20 1991, p. 96, 나정기, 앞의 논문, p.22, 논자 재인용.

63) 나정기, 앞의 논문, p.23.

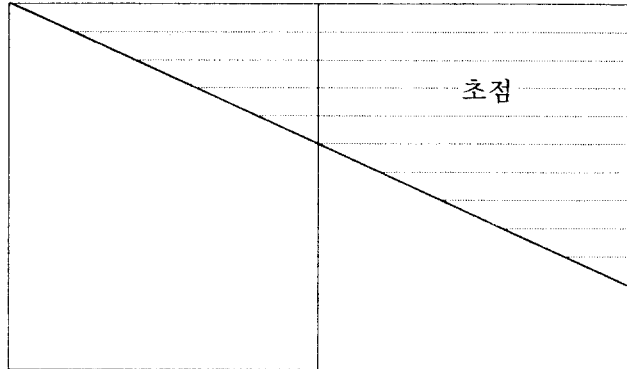
64) 왼쪽과 오른쪽의 패널의 합친 크기가 가운데 패널과 같은 메뉴를 말함.

65) 나정기, 앞의 논문, p. 25.

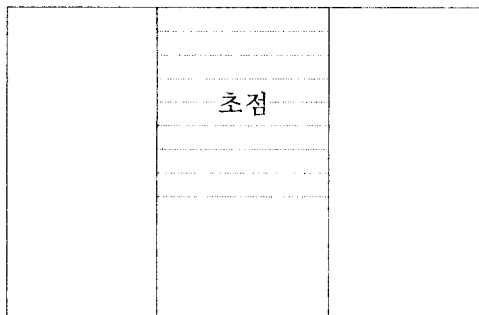
(그림 2-3) 메뉴 레이아웃(Menu Layout)^{66), 67)}



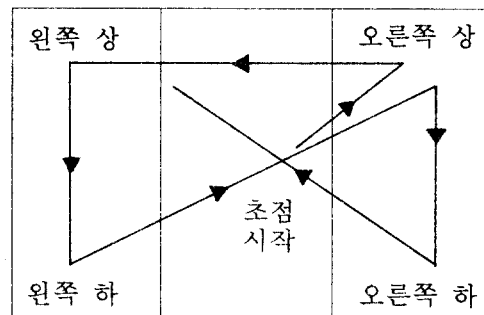
단면(Single Panel)메뉴



양면(Two Panel Folded Menu)메뉴



3면(Three Panel Folded Menu)메뉴



3면메뉴의 시각이동 순서

資料 : 나정기, 메뉴계획과 디자인의 평가에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위 논문, p.24./Bernard Davis, Food and Beverage Management, William Heinemann Ltd., 1985, p. 104./Miller Jack, Menu Pricing and Strategy, CBI Publishing, 1980, p.1, .Robert D. Reid, 앞의 책, p.184.

가격의 배치에 있어서도 논자가 고객과의 相談에서 이끌어낸 결론은 한 그룹 내의 메뉴⁶⁸⁾에 있어서 일반적으로 고객은 고단가도 아니고 저단가도 아닌

66) Bernard Davis, Food and Beverage Management, William Heinemann Ltd., 1985, 104.

67) Miller Jack, Menu Pricing and Strategy, CBI Publishing, 1980, p.1, .Robert D. Reid, 앞의 책, p.184, 논자 재인용.

68) 여기서 그룹이란 합은 식사의 코스 중 전체, 수프, 생선요리 등의 식사를 하는 순서를 의미한다.

중간의 가격대 혹은 중간에서 약간 상회하는 가격대의 메뉴를 선택한다는 사실을 발견했다.⁶⁹⁾ 이러한 가격대의 선정은 다분히 심리적인 선택으로 작용하는 바, 특히 내림차순 혹은 올림차순의 가격으로 메뉴가에 표기되어 있을 때에는 더욱 그러했다.

그 이유는 너무 비싼 음식을 선택하지 못하는 경우는 주머니 사정도 그렇지만 고객들은 자기가 먹어본 음식에 대해서 확신만 할 뿐이지 먹어보지 못한 고가 음식에 대해서는 저항감과 불신감을 가지는 경향이 있으며, 반대로 비교적 값이 싼 음식에 대해서는 종업원이 저가메뉴를 주문함에 있어서 고객 자신의 지위나 경제 능력들을 의심하여 그러한 취급을 받지 아니할까라는 일종의 불안감과 음식에 대한 일종의 불신감(싸구려 재료의 처리 등)이 있다고 했다.⁷⁰⁾

특별히 선호하는 아이템을 찾지 못할 때에는 가격을 기준으로 삼아 아이템을 선택한다고 한다.⁷¹⁾ 나정기는 이에 대하여 메뉴 배치순서의 위치는 “첫번 째와 두 번째, 그리고 마지막에 위치한 아이тем들이 선택되어지는 빈도가 높은 것으로 나타났다. (중략) 고객은 본인이 선호하는 아이тем이 사전에 결정되어 지지 않은 상황에서는, 그리고 아이тем의 수량이 많은 많은 경우에는 첫 번째와 두 번째에 위치한 아이тем이 선택되는 빈도가 높은 것으로 판명되었다.”⁷²⁾

69) 이에 대한 논문으로서 JoAnn Carmin은 “어떤 고객들은 부가가치 혹은 품위의 표시로서 더 높은 가격대의 음식을 인지하고 있다. 높은 품질의 상품 혹은 품위있는 상품을 얻음으로서 만족을 추구하는 그러한 사람들은 가격에 크게 민감하지 않다. 결과적으로, 어떤 고객들은 염가품에 매력을 느끼고 또 나머지 다른 사람들은 높은 가격대의 상품이 더 큰 보상이 된다는 것을 추구한다.” Pricing Strategies for Menus, The Cornell Quarterey, Nov. 1990, p.47.

70) 고객중에서 비교적 솔직하게 답변을 할 수 있는 안면이 많은 단골 손님을 기준으로 논자 상담, 직업은 개인 자영업자, 의사, 변호사등 비교적 고급 직종의 고객을 대상으로 함.

71) 나정기, 앞의 논문, p.25.

72) 나정기, 앞의 책, p.127.

3) 메뉴 分析

(1) 分析 概要

메뉴 아이템이 選定되어 價格이 活化된 이후에 메뉴의 시행이전까지는 완전하게 되었다고 판단할 수 없다.⁷³⁾

메뉴가 계획되어 가격이 매겨지고 고객에게 제시된 형태로 정해지기 전까지는 다음의 사항 즉, 첫째 메뉴의 종류와 가격에 있어서 고객의 요구를 충족시켰는지와, 둘째 레스토랑이 원하는 목표와 아울러 적절하게 이윤이 발생할 수 있는 관점에서 운영적 요구를 충족하는지에 관해서 분석이 되어야 한다. 만일 메뉴 아이템이 매출을 크게 발생시키지 못한다면 삭제되어야하고 또 그 반대이면 활성화시켜야함이 당연하다.

이상적인 메뉴의 평가와 분석방법은 각 레스토랑의 특성에 알맞는 평가 기준을 정하여 그 기준을 측정할 수 있는 방법을 발전시키면 된다.⁷⁴⁾

메뉴 분석에 있어서 포트폴리오(portofolio)방식이 1980년 Jack Miller에 의해 연구된 후에 많은 학자에 의해서 수용되어져 왔는데 그중에서도 가장 많이 사용되고 있는 것으로는 보스턴 컨설팅 그룹(BCG)의 성장/점유율 매트릭스를 각자의 방식으로 재구성하여 사용한 형태이다.⁷⁵⁾

(2) 분석방법

분석의 흐름에는 아이템의 선호도와 수익성에 관한 분석과 매가의 분석과 포지션에 관한 분석이 있다. 아이템의 선호도와 수익성 분석에 있어서 첫째, 카사노바와 스미스의 분석 기법(Menu Engineering)은 각 아이템의 공헌 마진, 판매량(수요), 그리고 전체 판매량에서 각 아이템이 팔린 수량(메뉴 믹스)을

73) Lendal H. Kotschevar, 앞의 책, p.172.

74) 나정기, 앞의 책, p.121

75) 조문수, 앞의 논문, p.30.

기준으로 수익성과 선호도를 분석하고 있다. 다음의 절차와 방법에 의해서 분석된다.

- ① 메뉴상에 있는 아이템을 기록한다.(A)
- ② 일정기간 동안에 각 아이템이 팔린 수량을 기록한다.(B)
- ③ 총 매출액 중에서 각 아이템이 차지하는 비율을 계산하여 기입한다.(C)
- ④ 식재료의 원가를 기재한다.(D)
- ⑤ 각 아이템의 판매가격을 기록한다.(E)
- ⑥ 각 아이템의 기여마진(CM)을 계산한다.(F)
- ⑦ 일정기간 동안 팔린 특정 아이템에 대한 총원가를 계산하여 기재한다.(G)
- ⑧ 일정기간 동안 특정 아이템에 대한 총수입을 계산한다.(H)
- ⑨ 일정기간 동안 팔린 특정 아이템에 대한 총 공헌마진을 계산하여 기재한다.(L)
- ⑩ 전체 아이템에 대한 원가를 계산한다.(I)
- ⑪ 전체 아이템에 대한 수입을 계산하여 기록한다.(J)
- ⑫ 전체 아이템에 대한 공헌 마진을 계산하여 기록한다.(M)
- ⑬ 수익성에 대한 분석의 결과를 기록한다.(P)
- ⑭ 선호도에 대한 분석의 결과를 기록한다.(R)
- ⑮ 분석결과를 기록한다.(S)

메뉴공학은 메뉴의 내용, 가격책정, 메뉴의 설계 등의 결정을 할 수 있는 주요한 정보를 경영자에게 제공해주기 위한 도구과학이라 할 수 있는데, 그 기본적인 목적은 고객 수요의 증대와 각 메뉴의 공헌 이익도(Contribution Margin)를 극대화함으로써 메뉴의 총이익을 향상시키는데 있다.⁷⁶⁾ 그러나 초창기에는 학계와 업계로부터 많은 호응을 받았으나 다음의 단점을 내포하고 있다.⁷⁷⁾

76) 신재영 외, 앞의 책, p.85.

77) 나정기, 앞의 책, p.218.

첫째, 선호도의 기준을 정하기 위해서 '1/N *0.70'이라는 공식을 사용하였는데, 이 기준에 대한 객관적인 근거를 제시하지 못하였다. 둘째, 선호도의 수익성이 단순 산술 산술평균에 의해서 산출된다. 셋째, 식자재의 원가를 제외한 다른 비용이 고려되지 않았다. 넷째, 분석 대상이 되는 아이템의 수가 많을 때만 의미가 있는 분석이 이루어진다. 마지막으로 판매 촉진, Up Selling 등과 같은 외적인 변수는 고려되지 않았다.

그러나 업계와 학계에 공헌한 점은 인정이 된다. 분석에 의거하여 다음의 표로 구성할 수 있다.

(표 2-8) 매트릭스 圖表상의 선호도 및 수익성

<p>PLOWHORSE 선호도는 높으나 수익성이 낮은 아이TEM 예 : 2, 4, 8, 10 메뉴의 경우</p>	<p>STAR 선호도도 높고 수익성도 높은 아이TEM 예 : 6, 7 메뉴의 경우</p>
<p>DOG 선호도도 낮고 수익성도 낮은 아이TEM 예 : 1, 3 메뉴의 경우</p>	<p>PUZZLE 선호도는 낮으나 수익성이 높은 아이TEM 예 : 5, 9 메뉴의 경우</p>

분석결과에 의거하여 모든 메뉴는 Star, Plawhorse, Puzzle, Dog로 구분되는데 첫째, 스타급은 선호도도 높고 수익성도 높으므로 계속 현재의 위치에 포지셔닝하기 위해서는 현재의 품질을 엄격히 준수, 가격의 인상 시도, 메뉴상의 최상의 위치에 배열하는 등의 조치를 취할수 있다.

특히 선호도와 수익성이 현저하게 높은 품목을 슈퍼스타(Superstar)급으로 부른다. 둘째, 플로우홀스(쟁기끄는 말)의 그룹은 선호도는 높으나 수익성이 낮으므로 판매가인상 시도, 원가를 줄여서 수익성을 높이는 방법과 매가는 그대로 유지하면서 공헌마진을 높힐 수 있는 방향으로 유도, 양을 약간 줄이는 방법 등이 시도될 수 있다. 셋째, 퍼즐(Puzzle)은 수익성은 높지만 선호도가 낮은 아이TEM군으로 메뉴에서의 삭제, 메뉴상 최상의 위치에 배열, 아이TEM의 이

를 변경, 매가의 인하 추진 등의 조치가 가능하고 네 번째, 독(Dog)그룹은 수익성도 없고 선호성도 낮으므로 메뉴에서 삭제하거나 매가를 인상하여 퍼즐군으로 만든다.

(표 2-9) Menu Engineering chart

A	B	C(%)	D	E	F(E-D)	G(D*B)	H(E*B)	L(F*B)	P	R	S
①	210	7	4.90	7.95	3.05	1,029.00	1,669.50	640.50	L	H	PH
②	420	14	2.21	4.95	2.74	928.20	2,079.00	1,150.80	L	H	PH
③	90	3	1.95	4.50	2.55	175.50	405.00	229.50	L	L	D
④	600	20	4.95	7.95	3.00	2,970.00	4,770.00	1,800.00	L	H	PH
⑤	60	2	5.65	9.95	4.30	339.00	597.00	258.00	H	L	PZ
⑥	360	12	4.50	8.50	4.00	1,620.00	3,060.00	1,440.00	H	H	S
⑦	510	17	4.30	7.95	3.65	2,193.00	4,054.50	1,861.50	H	H	S
⑧	240	8	3.95	6.95	3.00	948.00	1,668.00	720.00	L	H	PH
⑨	150	5	4.95	9.50	4.55	742.50	1,425.00	682.50	H	L	PZ
⑩	360	12	4.00	6.45	2.45	1,440.00	2,322.00	882.00	L	H	PH
계	N					I	J	M			
	3,000					12,385.5	22,050	9,664.8			
①-⑩은 아이템 명						K=I/J		O=M/N	Q=(100%/items) (70%)		
						56.17%		\$ 3.22	7%		

A. 아이템명	K : 원가율(%)
B. 각 아이템의 판매량	L : 각 아이템 마진(\$)
C. 전체 매출량에서 차지하는 비율	M : 총 마진(\$)
D. 원가(\$)	N : 각 아이템의 팔린 총량
E. 각 아이템의 판매가(\$)	O : 각 아이템에 대한 공헌 마진(\$)
F. 각 아이템의 마진(\$)	P : 수익성 분석결과
G. 각 아이템의 총원가(\$)	Q : 선호도 기준 계산 공식
H. 각 아이템의 총수입(\$)	R : 선호도에 대한 분석결과
I. 전체 아이템에 대한 총원가(\$)	S : 최종분석결과
J. 전체 아이템에 대한 총수입(\$)	

자료 : Michael L. Kasanova and Donald I. Smith, 1990, Menu Engineering : A Practical Guide to Menu Analysis, Revised edition.

둘째, 데이비드(David K. Hayes)와 린(Lynn Huffman)의 분석은 카사노바와 스미스의 모순점을 지적하고 원가율, 공헌마진, 그리고 선호도를 이용하여 분석하는 기법인데 순수익을 기준으로 아이টে에 대한 수익성을 평가했기 때문에 원가뿐만 아니라 고정비용, 변동비용도 고려되었다.⁷⁸⁾ 셋째, 데이비드(David V. Pavesic) 등의 방법은 CMA(Cost Margin Analysis)라고 불리는데 식료원가율과 선호도로 측정된 공헌 마진(contribution margin)을 혼합한 분석 방법을 제시하였다. 그외 고객 호응도 분석을 통한 선호도 평가, 선호도 지수를 이용한 평가, 판매지수와 제공지수를 이용한 선호도 분석 등이 있다.

수익성과 마진을 이용하는 분석외에 매가의 분석과 포지션 평가는 고객이 원하는 가격과 레스토랑이 원하는 가격이 일치될 때 가격 결정이 성공적이었다고 할 수 있으므로 이러한 근거에 기반을 두고서 행해지는 분석 기법이다.

3. 메뉴의 理論的 考察

1) 메뉴 概況

(1) 메뉴의 語源 및 定議

메뉴라는 단어는 프랑스어에서 나왔는데 “줄이다.” “감소하다.”뜻의 의미인 라틴어의 “Minutus”에서 유래되었다.⁷⁹⁾ 우리나라 말로서 “차림표” 혹은 “식단”이라는 뜻으로 쓰이고 있는데⁸⁰⁾ 일반적으로 사용되고 있는 메뉴라는 용어는 ‘식단목록표(bill of fare)’의 다른 말로⁸¹⁾ 현재 세계 공용어로 사용되고 있지만, 나라별로 보면 영국의 ‘Bill of Fare’, 독일의 ‘Speisekarte’, 불란서의 ‘Carte’, 일본의 獻立表, 중국의 菜單子, 스페인의 ‘Minuta’ 등으로 다양하게 불

78) 나정기, 앞의 책, p.224.

79) Lendal H. Kotschevar, Managgement by Menu, A NIFI Textbook, 1987, p48.

80) 원용희, 외식산업론, 대왕사, 1994, p.227.

81) 신재영 외, 외식사업경영론, 한국외식산업연구소, 1995, p.52.

리어 지고 있다.⁸²⁾

메뉴라는 말 자체가 서양어이기 때문에 우리나라에서는 주로 외국학자들의 정의를 번역 및 해석하는 수준에서 정의를 내리고 있으나 최근들어 나정기교수는 단순한 “차림표”의 개념이 삭제된 강력한 “내부적인 통제 도구일 뿐만 아니라 판매, 광고, 판매촉진을 포함하는 마케팅 도구(marketing tools)”로 정의하고 있고.⁸³⁾ 조문수교수는 “식당에서 유무형의 서비스를 고객에게 효과적으로 제공하기 위하여 제품의 품목과 가격을 체계적으로 작성한 목록표”라고 정의를 내리고 있다.⁸⁴⁾ 또한 이종순교수는 “메뉴란 고객이 알기 쉽고 보기 쉽도록 식음료의 품목과 가격을 작성, 기록하여 고객이 식음료를 주문하는데 필요한 정보를 제공하여 고객과 호텔간의 식음료 제공을 약속하는 차림표”⁸⁵⁾라고 하며 손일락교수는 “메뉴란 음식점이 취급하는 상품을 가르키며, 메뉴판은 그 상품의 목록인 동시에 카탈로그이다.”⁸⁶⁾라고 정의하고 있다.

외국 학자들의 견해를 보면 약간씩은 상이하나 “메뉴는 전체적인 식음료 운영이 포함하는 총체적인 경영문서”⁸⁷⁾라고 하고 “음식점 운영에 있어서 메뉴는 매우 중요한 마케팅 도구이며 식당과 고객의 커뮤니케이션을 촉진시킨다.”⁸⁸⁾라고 한다. “메뉴는 운영의 회전축이며 총체적 레스토랑 운영 및 개념의 내부, 중심, 그리고 초점.”⁸⁹⁾이라고 설명하고 있으며 그외, 각기 중추적인 역할을 하는 관리도구, 판매도구, 마케팅도구, 정보의 제공자, 커뮤니케이션의 도구 등⁹⁰⁾

82) 박병렬 외, 외식사업 주방관리론, 대왕사, 1995, p.148.

83) 나정기, 메뉴관리론, 벽산출판사, 1995, pp.17~18.

84) 나정기, 호텔고객의 메뉴선택 행동과 메뉴기획, 한양대학교 대학원 박사학위 논문, 1995, p.28

85) 이형우, 관광호텔 제과, 제빵용 후식메뉴의 기본모델 설정에 대한 연구, Tourism Resaerch, 제9호 1995, pp.421~422.

86) 손일락, 미래의 식당경영, 형설출판사, 1995, p.165.

87) Lendal H. Kotschevar, 1987, 앞의 책, p.49.

88) Robert D. Reid, Food Service and Restaurant Marketing, VNR, 1983, p.167.

89) Donald E. Lundberg, The Restaurant(from concept to operation), John Wiley & Sons, 1985, p.43.

90) 나정기, 앞의 책, 논자 재정리 p.19.

으로 중요성을 부각시키고 있음을 알 수 있다.

결국 메뉴란 식음료 사업경영에서 협의로는 한 부분으로 볼 수 있지만 넓은 의미에서는 모든 식음 사업은 메뉴에서 출발된다는 메뉴 本位論的인 입장에서 보면 물적인 설비 및 시설, 인테리어, 디자인 등과 경영적인 인적관리, 원가관리, 구매 및 창고 관리, 마케팅 등의 제요소를 가미하면 종합적으로 “메뉴는 식음 사업 경영의 始發的 요소로서 시작하여 물품의 구입, 저장, 생산, 판매, 서비스, 원가 등 일련의 경영적인 사이클을 포함하는 管理 및 統制的인 도구인 동시에 廣告 및 弘報 그리고 販促을 포함하는 마케팅 도구”라고 정의를 내릴 수 있다.

(2) 메뉴의 役割

음식점 경영에 있어서 “모든 것은 메뉴로부터 시작한다.”라는 믿음이 있는 데⁹¹⁾ 메뉴는 주방장이 고객의 기호에 어느 음식이 잘맞을 것이라고 기대하면서 준비하는 단순한 목록표 이상의 의미를 가져야 하며⁹²⁾ 어떠한 형태의 식당을 불문하고 가장 공통성이 있으면서도 중요한 요소는 메뉴인데 이는 마케팅, 재정적인 측면, 케이터링(catering)의 연장 이상의 정책을 포함하여야 하며⁹³⁾ 잘 짜여진 메뉴는 점포의 이윤과 직결되어⁹⁴⁾ 매출을 증대시킬 뿐만 아니라 고객을 유인할 수 있는 포인트가 된다.

메뉴는 음식제공의 목록표로, 제공상품의 가격과 품목의 목록표로, 제공되는 품목과 형태를 체계적으로 짜놓은 차림표로, 수익성있는 경영성과를 위한 전제조건으로, 시장점유의 수단으로, 마케팅 수단으로⁹⁵⁾의, 식음료 경영에 있어서 다양하면서 중차대한 역할과 기능을 수행하고 있다.

91) Jack D. Ninemeier, Management of Food & Beverage Operation 2nd edi., AH&MA, p.103.

92) Joseph Brodner, Profitable Food and Beverage Operation, Ahrens Publishing Co, Inc, 1962, p.28.

93) Davis Bernard, Food and Beverage Management, William Heinemann Ltd. 1885, p.81.

94) 원용희, 1994, 앞의 책, p.229.

95) 조문수, 호텔고객의 메뉴 선택행동과 메뉴기획, 한양대학교 대학원 박사학위 논문, 1995, p.28.

정리하면 메뉴가 지닌 역할은 개략적으로 다음과 같이 정리될 수 있다.

(표 2-10) 메뉴가 지닌 役割

구 분	내 용	비 고
經營的 側面	<ul style="list-style-type: none"> -음식점의 의지 및 업주의 사회적인 인식 및 참여 -음식점의 운영 정도, 상태 및 품위를 나타냄 -판매를 도와주는 도구(메뉴를 보고서 고객의 기호 및 조건에 적절한 음식을 주문) -고객과 기업주를 잇는 커뮤니케이션의 역할 수행(대화의 창구) 	<ul style="list-style-type: none"> -사명, 마케팅, 재정, 인사, 구매, 생산 및 판매와 관련 -음식의 생산 및 판매에 있어서 계획, 실행, 분석 등의 일련의 경영적인 순환을 보조.
設備的 側面	<ul style="list-style-type: none"> -판매하는 메뉴에 따라서 주방 및 식품 영업장의 동선 설계 및 설비와 장비가 상이 	<ul style="list-style-type: none"> -식당 및 주방의 면적, 형태, 구성 등의 변화가 발생
인테리어側面	<ul style="list-style-type: none"> -메뉴의 색상, 형태, 디자인 등이 인테리어와 조합하여 식당의 분위기를 고조 	

資料 : 論者作成

(3) 메뉴의 分類

메뉴는 기능, 계절, 시간, 가격, 구성 형태, 레스토랑의 종류에 따라서 다양하게 분류되는데⁹⁶⁾ 메뉴의 분류에 대한 학제적인 정확한 분류는 아직 미미한 실정이다.⁹⁷⁾

96) 주문수, 앞의 논문, p.28.

97) 지금까지의 메뉴 분류 방법은 나열 방법과 가격에 따른 정식요리와 일품요리 그리고 선택폭 및 메뉴의 고정성 여부, 시간대별 분류 등에 대한 구분이 지배적이나 식음료 메뉴의 중요성에 감안하여 차후의 연구에 있어서는 시간대별 분류에만 있어서도 하루를 24시간으로 구분하여 주로 호텔이나 고급 레스토랑에서 제공하는 한정된 시간대의 식사(time limited menu)와 전일 가능식사(full time menu)로 나눌수가 있고 전자의 경우에는, 조식(breakfast), 브런치(brunch), 디너(dinner), 서퍼(supper) 혹은 야참(night menu) 후자의 경우에는, 특화된 메뉴를 가지고 전시 시간대에 지속적으로 영업하는 경우로 구분될수 있을 것이다. 그외 국적에 의한 분류, 서비스에 의한 분류, 내용 구성상의 분류, 연령별·성별·나이별 등의 인구 통계학적 접근도 가능하다.

신재영교수의 경우, 품목 변화 정도에 의한 분류와 서비스 방법에 의한 분류로 규정되었고, 오승일교수와 박병렬교수는 식사시간에 의한 분류와 내용적인 분류에 의한 방법을 채택하였다. 또한 서비스 운영 방법에 따라서 메뉴는 여러 다양한 종류가 있는데 모든 메뉴는 메뉴 아이템이 어떻게 나열되고 가격이 매겨지는가에 따라서 따블 도뜨(Table d'hote), 알라 까르트(A la carte), 콤비네이션 따블 도뜨/알라 까르트(Combination table d'hote/a la carte)의 세 가지 기본 카타고리로 구성되며 아울러 얼마나 자주 메뉴가 사용되어 지느냐에 따라서 고정메뉴(fixed menu)와 순환메뉴(cycle menu)로 구성된다.⁹⁸⁾

따블 도뜨(Table d'hote)를 우리나라 말로는 定式料理 메뉴라고 하는데 코스별로 몇가지의 메뉴를 합하여 단일화시켜서 한 가격으로 제공하는 메뉴이다. 숙박을 제공하는 시설과 함께 탄생했다고 볼 수 있는 것으로 원시적이던 옛 여인숙에서는 행상인이나 여행객들이 본인이 지참한 식량을 가지고 숙박하였으나 교통왕래의 빈번함과 숙박자의 편의 도모 및 여인숙의 영업적인 면을 고려하여 숙박에 식사를 곁들여 제공하는 풀 뺑시옹(full pension)에서 정식이 생겨났다고 볼 수 있다.⁹⁹⁾

저급 레스토랑에서 아직도 많이 이용되고 있으며 이 메뉴에서는 가장 중심이 되는 것이 주요리(main dish=entree)인데 고객의 욕구에 따라서 야채와 소스 등이 변경되는 추세이므로 본래의 의미가 퇴색되는 경향이 있다.

정식의 차림표는 한끼분의 식사로 구성되며 미각·영양·분량의 균형을 참작하여야 하고 요금도 한끼분으로 표시되어 있으므로 그 차림표의 가격을 용이하게 이해하는 잇점이 있다. 또한 이 정식의 메뉴는 매일 작성되는 경우도 있을 수 있으나 계절과 재료의 한계성 등이 있으므로 반복되는 경우가 있으며 자주 오는 고객에 대한 배려로 구성상에 변화를 주어 고객의 기대 및 호기심을 자극하기도 한다.

98) Jack D. Ninemeier, 앞의 책, pp.103~104.

99) 경주관광교육원, 메뉴해설, 1984, p.3.

이 메뉴는 시간대별 제공에 있어서 아침, 점심, 저녁 등에 구애를 받지 않고 어느때든지 사용할 수 있으며 정해진 메뉴로 주방 및 서비스 요원이 쉽게 이해하여 신속한 서비스로 좌석 회전율을 높힐 수 있고 비교적 저렴한 가격대를 형성하고 있다.

그 외 장점으로서 고객의 입장에서 메뉴에 대한 사전 지식이 없어도 주문하기가 쉬우며 레스토랑의 입장에서는 원가절감, 메뉴 관리의 용이성 등을 꼽을 수 있다. 정식메뉴의 단점으로서 가격의 변화에 時宜性있게 대처할 수 있는 柔軟性이 결핍되며, 고객의 입장에서 선택의 폭이 협소하여 메뉴에 대한 다양성¹⁰⁰⁾이 없다.

정식 메뉴의 구성되는 코스는 전채요리, 수프, 생선 혹은 갑각류요리, 샐러드, 주요리(주로 고기류), 후식, 음료 등의 일곱가지 순서로 구성되는 것이 일반적이나 가격, 고객의 질 그리고 여건에 따라서 두가지를 뺀 다섯가지 혹은 샤페트와 초콜렛 등을 포함하여 아홉가지로 구성하기도 한다. 현재는 주로 연회에서 가격대별로 구성하여 단체고객에게 판매를 목적으로 사용하는 경향이 있다.

정식요리와 구분된 또 다른 하나는 일품요리(一品料理=a la carte)로서 표준차림표(standard)라고도 일컬을 만큼 식당에서 제공되는 메뉴 요리의 품목은 가격과 함께 전부 표시하게 된다. 개인의 기호를 충분히 살린 것으로서 정식메뉴에서 자기가 좋아하는 메뉴 아이템도 있을수 있으나 그렇지 못한 경우도 있기 때문에 자기에 맞는 음식만 주문하면 되는 것으로서 식당에서 주되는

100) 메뉴의 다양성은 호텔의 입장에서 보면 불리한 점이 많다. 최근의 식음료 사업 특히, 외식업소의 번성에 따라서 특정한 메뉴 아이템 한두가지를 가지고 고객에게 승부를 거는 경향이 강하다. 예를 들어, 한식당의 경우 갈비와 냉면 전문점, 탕요리 전문점, 죽 전문점 등의 식당에서는 단일 품목에 대한 맛의 개발, 광고, 전문 주방장의 기용, 재료관리, 대량생산에 따른 가격 파괴 등의 잇점을 살릴 수 있으나 특급 호텔의 경우, 메뉴의 다양성 때문에 여러 가지 메뉴를 개설하는 것이 현실이고 보면 일반 전문 식당에 비하여 경쟁력 측면에서 불리한 점이 있다.

차림표로서 그 구성은 가장 정통적인 정식의 순서에 입각하여 구성된 것으로서 각 그룹마다 몇 가지씩의 요리 품목을 명시한다.

① 첫째, 전채(appetizer)로서 여기에서는 차가운 것과 더운 것이 혼합되어 나가는 경우가 많다. ② 수프(soup), ③ 생선 및 갑각류 요리 ④ 주요리로서 쇠고기류(송아지고기 포함), 돼지고기, 양고기, 가금류(닭, 칠면조, 거위, 야생조류 등)가 있고 ⑤ 샐러드류 ⑥ 후식 ⑦ 음료의 순이 일반적이다. 그 외 레스토랑의 특성 및 메뉴 기획자의 의도에 따라서 건강식 등이 추가되기도 한다.

이 메뉴는 한 번 작성되면 단기간내에 다시 변경 작성되는 일이 거의 없고 연중 계속 사용되는 메뉴(all year round menu)로써 간혹 변하는 경우라도 계절에 따른 일부분이라든지 별도의 메뉴판을 이용하여 고객에게 접근하고 있다.¹⁰¹⁾

이러한 메뉴의 고정성은 요리사나 구매부서에 있어서 재료구입이나 계획, 요리 준비 등에 있어서 매일 같은 일을 반복하게 되므로 업무의 단순화, 표준화, 능숙화의 잇점은 있으나 강력한 메뉴의 개발이 없는 한 보다 나은 양질의 메뉴를 제공하기에는 힘이 든다.

또 메뉴가 고정되어 있으므로 계절에 따른 재료값의 변화에 따른 신속성 있는 메뉴 변경이 불가하므로 이익 보장에 있어서 어려울 수가 있으며 아울러, 여러 종류의 요리 품목에 대한 품질 유지 및 재료 구입 등의 문제가 남아 있다.

아무리 주의 깊게 작성된 메뉴라 할지라도 고객이 여러번 맛보게 되면 자연스럽게 그메뉴에 대한 신선한 매력을 점점 잊게 되어 고객에게 구태의연한 감을

101) 각 호텔의 레스토랑은 매출 촉진 요인으로서 프로모션(promotion)과 웨스티발(festival)을 계획하여 시행한다. 식당별, 계절별로 약간씩 상이하나 커피숍의 경우, 아이스크림, 커피, 생즙주스(fresh squeezed juices), 전통차, 스투르델(sturdel), 스테이크, 샐러드 부페 등 굉장히 다양하다.

이런 경우에 있어서의 메뉴 사용은 테이블에 세우는 tent card, 테이블 바닥에 까는 mat card, 식당의 입구에 세우는 pop menu board 등을 사용하여 일품요리 메뉴는 그냥둔 채 별도의 인쇄물을 제작하여 홍보를 한다.

주게 되므로¹⁰²⁾ 이러한 문제점에 대한 해결책도 아울러 가지고 있어야 할 것이다. 본 논문의 주제인 메뉴개발을 위한 계획에 있어서 이러한 점이 중요시 여겨야 할 것이다.

2) 메뉴 開發

(1) 메뉴 開發의 意義 및 마케팅적 思考의 導入

어떤 형태의 식음 비즈니스이든 달성해야 할 목표가 있기 마련이다. 영리를 목적으로 하는 호텔(혹은 레스토랑)의 경우 조직의 목표는 고객의 욕구와 필요를 충족시켜 원하는 이윤을 창출하는 것이다.¹⁰³⁾

메뉴 개발은 레스토랑의 개념 설정과 더불어 같이 진행된다.¹⁰⁴⁾ 메뉴가 결정되면, 시장 상황이 변화함에 따라서 정밀한 조사와 검토가 수행되어야 하며 메뉴를 만들때 계획은 필수적이며 각각의 과정에서 원칙에 입각한 세심한 기획과 주의가 요망된다.¹⁰⁵⁾ 식음 부서는 음식과 서비스를 무기로하여 고객에게 판매하는 부서이기 때문에 메뉴가 근간이 됨은 재론의 여지가 없거니와 오늘날 가장 중요하게 인식되는 분야이다.¹⁰⁶⁾

메뉴개발의 기본틀은 또한 마케팅적 사고관점에서 조명될 필요성이 있는데 메뉴에서의 마케팅 기능을 수행하기 위한 전략적 접근으로서 이에 대한 네가지 하부기능, ① 제품의 계획 및 관리 ② 가격의 결정 ③ 촉진 ④ 유통을 말한다.¹⁰⁷⁾

102) 경주관광교육원, 앞의 책, p.6.

103) 나정기, 앞의 논문, 1994, p.7.

104) Donald D. Reid, 앞의 책, p.43.

105) 조문수, 주영환, 호텔 메뉴 계획에 있어서 마케팅 개념 적용 방안에 관한 연구, 원주전문대학 제 19집 별책, 1993, p.78.

106) 송성인, 신재영, 최신호텔경영론, 백산출판사, 1996, p.141, 논자 재구성.

107) 이우용, 정구현, 마케팅 원론, 형설출판사, 1994, p.33.

첫째, 제품 기능은 메뉴 자체에 대한 상품성을 말하는 것으로서 특정 소비자 집단의 기호화 욕망에 일치할 수 있는 어떤 것이어야 하는데 이는 레스토랑에서 추구하는 식당의 유형과도 맥락을 같이 할 수 있다. 만일 레스토랑이 비즈니스맨을 중심으로 하는 식당의 형태라면 우선 조용하고 안락한 분위기가 필요할 것이다.¹⁰⁸⁾ 역설적으로 이야기한다면, 이 단계에서는 결론적으로 팔릴 수 있는 메뉴를 선정하는 것인데 이에 대한 제품의 설정은 연구 방향에서 지적될 전문가 집단에 의하여 기획되는 것이다.

둘째, 가격 기능에 대한 것으로 가격(price)이란 판매한 제품 혹은 서비스의 대가로서 사는 사람이 파는 사람에게 지불하는 금전적인 가치이다.¹⁰⁹⁾ 그러나 가격에 관한한 사는 사람과 파는 사람과의 생각이 전혀 다를 수가 있으며 일반적으로 사는 사람은 가급적이면 저가에, 파는 사람은 가능한 한 높은 가격에 판매되기를 원한다. 메뉴 역시 부가가치¹¹⁰⁾가 많이 생성되면 고가에 판매할 수 있지만 그렇지 못한 경우에는 주변의 타 식당과의 가격 경쟁력도 고려하여야 하는 것이다.

셋째, 촉진 기능으로서 촉진이란 기업이 소비자, 중간 구매자 또는 기타 이해관계가 있는 대중에게 제품 또는 기업에 관해서 정보를 전달(communication)하는 기능을 말한다. 촉진의 전형적이고 중요한 대상은 최종 소비자이다.¹¹¹⁾ 촉진을 상식의 수준에서 대중소비자에게 광고 등으로 좁혀서 보는 경향이 있으나 이는 하나의 수단일 뿐이고 주된 것은 대중매체(mass media)이다. 여기에는

108) ITT Educational Service, Menu Planning and Food Merchandising, Restaurant Business Inc., 1971, p.17.

109) 이우용, 정구현, 앞의 책, pp.34.~35.

110) 메뉴에 대한 부가가치는 그 메뉴의 난이도를 생각할 수 있다. 일례를 들면 커피숍의 경우 빠른 서비스, 간편한 음식 및 비교적 저단가의 전략을 펴기 때문에 난이도가 낮다고 할 수 있고, 고급 양식당이나 파인 다이닝(fine dining)의 경우에는 고급 식자재, 좀 더 숙련된 기술, 조리시의 시간 등에 의해서 부가가치가 높은 음식을 생산한다고 생각할 수 있다.

111) 이우용, 정구현, 앞의 책, p.35.

단기 및 장기적인 관점하에서의 방법이 있는데 특히 레스토랑 영업에서 중요시 될 것은 구전(word-mouth advertising)에 의한 광고이다. 식당의 이용에 관한 자연스런 방법으로서 친구, 친척이나 업계 동료들의 권유나 충고에 의존할 수 밖에 없다.¹¹²⁾

마지막으로, 유통기능인데 아무리 훌륭한 제품이라 할지라도 고객이 원하는 시간과 장소에 배달되지 아니하면 아무런 가치가 없다. 유통경로란 특정제품이나 서비스의 흐름을 돕기 위하여 참여하는 일련의 중간 상인 및 매개인으로 이루어 지는 유기체적 통로인데,

메뉴의 원천인 식재료의 경우 재료의 수급, 이동, 납품, 검수 및 수령, 저장, 불출 등의 과정으로 이루어 질 수 있는데, 김동승은 구매의 외부 환경 중 교환기능, 정보, 일반적인 영업 외에 실질적인 물품 공급을 넣고 있다.¹¹³⁾

마케팅의 기본적인 이론인 맥카시(E. Jerome McCarthy)의 4P외에 접근 방법을 다음의 몇가지 점에서 모색되어야 한다.¹¹⁴⁾

첫째, 마케팅 믹스의 문제로서 제품, 가격, 유통, 촉진의 네가지 믹스, 이른바 4Ps를 나타내는 것으로 되어 있으나 관광 마케팅 믹스의 경우 다른 믹스를 추가해야 한다는 견해가 있다. 즉, people이나 packaging을 마케팅 믹스로 보아야 한다는 견해 같은 것이다. 덧붙이자면 크게는 관광 작게는 호텔 및 레스토랑에 이르러 서비스를 주된 업종으로 하는 이들 영업장은 사람의 힘을 빌린 서비스가 추가되어도 무방하다는 견해이다.

둘째, 언급된 구전 광고로서 긍정적인 구전의 정보는 성공적인 경영에 결정적

112) 최태광, 관광마케팅, 백산출판사, 1995, pp.26~27.

113) 레스토랑에서의 유통 기능은 이것 외에 주방에서 음식 생산을 위한 보조적인 물품에 대한 공급, 예를 들어, 주방 및 영업장의 소도구 및 소모품의 공급도 이 범주에 놓을 수 있다. 즉, 메뉴의 생산에 필요한 부수적인 물품의 전체에 대한 공급자의 배달을 칭할 수 있다.

114) Alastair M. Morrison, pp.37~41, 최태광, 앞의 책, p.26, 논자 재인용.

인 영향을 주게 된다. 셋째, 판촉 활동에 있어서 감성적인 訴求를 더 많이 사용한다는 점이다. 호텔이나 식당 체인 등을 고객에게 어필(appeal)시키자면 어떤 객관적인 사실로만은 충분하지 못할 경우가 있다. 색깔이나 개성이 덧붙여져야 하는데 예를 들어, 러시아 극동 지방의 호텔이나 레스토랑을 선전할 때에는 지역의 특산물 위주나 사회주의 국가에서 경험하지 못할 실례들, 이를테면 알래스카 왕게나 러시아에서의 한국적인 서비스를 어필할 수 있겠다. 서비스 상품은 모방되기 쉽기 때문에 항상 새로운 컨셉을 부단히 시험해야 한다.

마지막으로, 보완적인 업체와의 협력적인 관계성이 중요하다는 이야기다. 호텔이나 식당에서의 좋은 서비스와 훌륭한 음식도 중요하지만 최초의 영점 관문인 공항에서의 까다로운 절차, 언어의 불소통, 시설의 열악함 등은 관광객들의 만족에 나쁜 영향을 끼칠 수 있음을 인식하여야 한다.

(2) 메뉴 計劃의 方向과 模型(model) 設定

메뉴가 잘 계획되었을 때는 업무가 순조롭게 진행되고, 고객들이 효과적으로 서비스를 받게 되며, 이익이 더 증대될 것이고, 반면에 그렇지 못할 경우에는 반대의 경우가 발생할 것이다.¹¹⁵⁾ 이전의 메뉴 계획 방향이 메뉴계획자들에 의한 새로운 기획이라기 보다는 과거의 메뉴를 수정·보완하거나, 또는 모방하는 정도에 그쳤다.¹¹⁶⁾ 과거 고객의 욕구와 필요, 경쟁, 제비용, 특히나 인건비가 크게 중요시 되지 않았을 때 좋은 재료를 사용하여 좋은 음식을 만드는 것이 주방 부서 책임자들의 가장 큰 역할이었다.¹¹⁷⁾

하지만 모든 레스토랑이 무한 경쟁시대가 되고 메뉴가 관리, 통제 및 마케팅 도구로서의 사고 및 인식의 전환이 이루어지는 입장에 있어서는 경영 원리인 최저의 비용으로 고객에게 최고의 만족을 주는 동시에 기업으로서는 최대

115) Jack D. Ninemeier, 앞의 책, p.113.

116) 나정기, 앞의 책, p.38.

117) 나정기, 앞의 책, p.38.

의 이윤을 보장 받아야 하는 새 국면에 접어들었다.

식음 부서의 시작과 끝은 메뉴를 중심으로 이루어지기 때문에 실제적으로 이러한 메뉴에 의해서 구매의 경우, 어디서 얼마나 그리고 어떻게 해야 하는가가 시작되고 인원은 어떻게 얼마나, 언제 투입해야 하는가가 결정이 되고, 경리적인 측면에서는 공급자에게 언제 어떤 방식으로 대금을 지불해야 하는가 및 얼마나 어떤 메뉴가 고이윤인지를 파악하여 분석해야 하며 이에 대한 결과로, 고객의 메뉴 성향 분석 및 판매 계획 및 단가의 조정 등이 일어나게 된다. 즉, 다시 메뉴는 조리부, 식음료부, 구매부, 경리부, 마케팅부 등 모든 관련 부서를 움직이게 하는 핵심 역할을 수행하는 것이다.

메뉴는 고객의 입장에서 우선 고려되어야 하기 때문에 발표된 메뉴계획에 관한 모형 중 가장 적합한 모형이라고 평가된 Mahmood의 이론은, 메뉴를 보는 관점을 고객의 관점 그리고 관리자의 관점으로 나누어서 첫째, 전자는 음식의 특성과 감각적 속성, 음식의 습관과 선호 그리고 영양적 요구를 나타내고 있고, 후자는 조직의 목표와 목적, 식자재의 공급 시장 조건, 예산, 시설과 장비, 종사원의 기능, 생산 형태와 서비스 시스템을 들고 있다.¹¹⁸⁾

Ninemeier는 메뉴 개발시의 이론적인 기본 모형은 첫째, 고객을 알고 둘째, 자기의 영업장의 상황을 알고 마지막으로 메뉴를 선정하는 과정을 서술하고 있다.¹¹⁹⁾

그에 의하면 메뉴 계획자는 우선 고객의 측면¹²⁰⁾에서 8개의 변수를 생각하

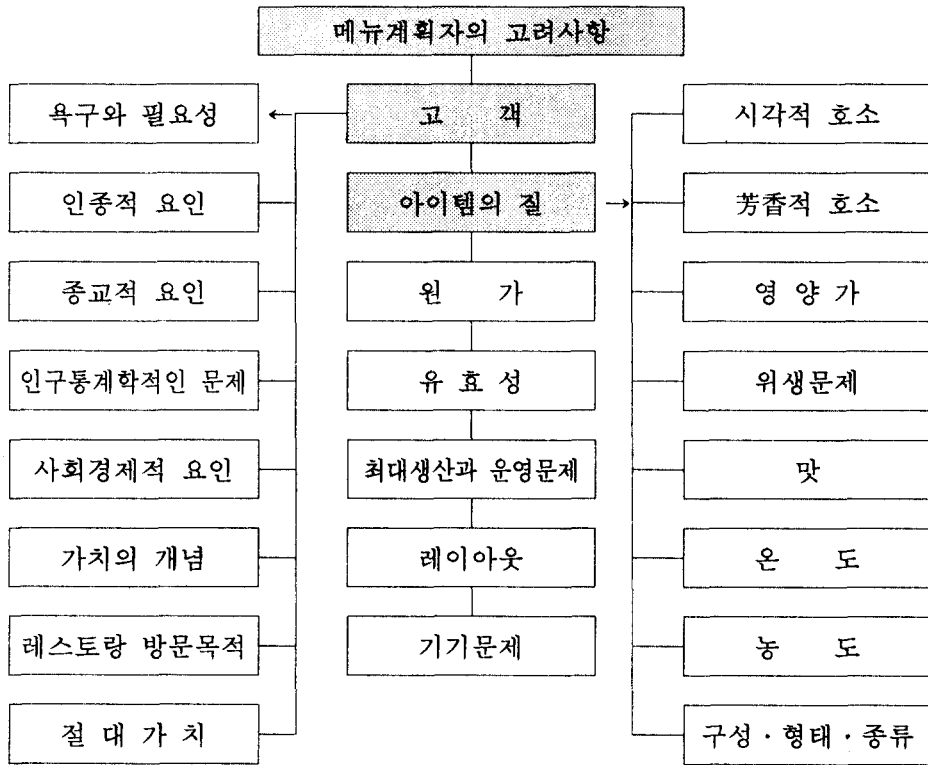
118) 나정기, 앞의 책, pp.44~45.

119) Jack D. Ninemerer, Principles of Food and Beverage Operation, AH&MA, p.115.

120) 러시아의 식문화는 아직까지 우리에게 잘알려지지 않았을 뿐더러 인구 통계학적인 자료가 거의 전무한 실정이다. 하지만 여기서 주목할 것은 먹는 관습인데 주로 고지방식과 단 것을 좋아하며 파티문화를 굉장히 선호하고茶文化 역시 발달되어 있다. 주식류에 있어서는 감자와 쇠고기류가 거의 빠지는 날이 없으며 유제품으로 만든 것들이 비교적 발달되어 있으며 음식의 질보다는 양에 집착을 많이 하며 우리나라의 경우에 비교하면 음식을 굉장히 짜게 먹는 것이 특징이다. 특히 겨울철의 흑한이 길기 때문에 생선이나 고기를 소금 등에 절이거나 소세지나 햄으로 만들어 먹는다. 음식을 먹는 곳, 차를 마시는 곳, 술을 먹는 곳 등으로 비교적 세분화되어 있는 것이 우리나라의 특징이라면 이곳에서는 음식, 술, 차, 춤 등을 한곳에서 다 처리하는 종합적인 레스토랑이 이곳의 개념에 부합된다.

고 있는데 요구와 필요, 인종적인 요인, 종교적 요인, 인구 통계학적인 문제, 사회·경제적 요인, 가치의 개념, 레스토랑의 방문 목적, 절대 가치를 두고 있고 음식 자체의 측면에 관해서는 시각적 어필, 아로마틱 어필, 영양가, 위생, 맛, 온도, 농도 및 구성·형태·종류를 들고 있고 메뉴 계획 과정에서 고객, 아이탬의 질, 원가, 유효성, 최대 생산과 운영 문제, 설계 및 기기(장비)를 중심축에 두고 있다.

(그림 2-4) Ninemeier의 메뉴계획 模型

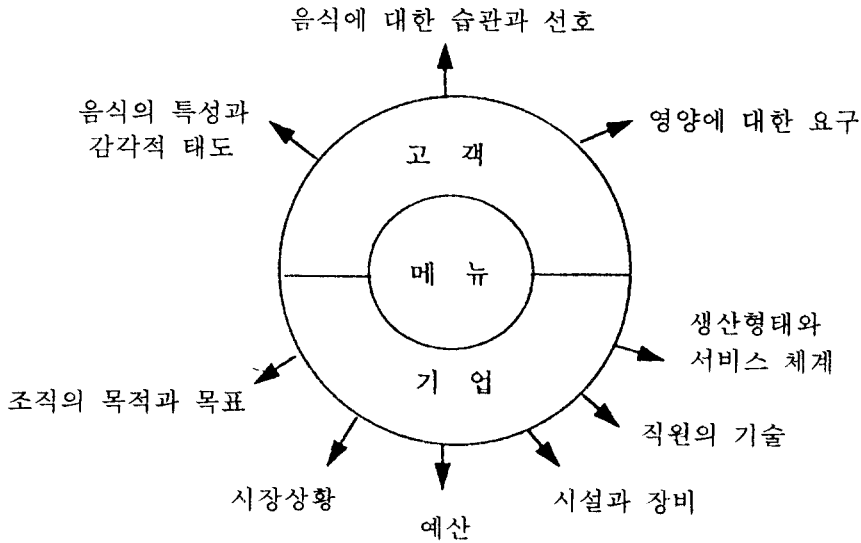


資料 : 조문수, 호텔고객의 메뉴 선택행동과 메뉴기획, 한양대학교 대학원 박사학위 논문, p.58, 재인용.)

이와는 달리 국내 학자들의 접근은 보다 더 구체적인 메뉴 구성상의 체계를 서술한 것으로 손일락교수는 메뉴계획의 진행과정을 점포의 경영 컨셉의 확인

부터 시작하여 목표고객의 욕구 파악, 메뉴 개발의 아이디어 수집, 시식회, 메뉴 시안의 결정, 고객의 평가 수집 및 검토, 일반 고객의 평가 예상, 메뉴 보완, 시험 판매, 수정·보완 및 최종 메뉴의 결정으로 진행시키고 있다.¹²¹⁾

(그림 2-5) 메뉴계획의 考慮要因



資料 : Mahmood A. Khan, Food Service Operation, 1987, p.42.

박병렬교수는 메뉴 정책의 결정, 메뉴 그룹의 분화, 그룹의 재분화, 재분화에 대한 특별한 구체적인 방향으로 접근하고 있다.¹²²⁾

메뉴는 식당의 영업품목, 판매방법, 조건을 고객에게 제시하여 고객의 구매 행위를 불러 일으키는 연결작용을 한다.¹²³⁾ 어떠한 종류와 어떤 고객을 대상으로 하느냐에 따라서 주변 환경과의 경쟁력과 원가 절감 차원에서 충분한 시장 조사를 통해야 한다. 이는 식당의 입지성, 시장성의 파악, 경제성의 고려,

121) 손일락, 앞의 책, p.169.

122) 박병렬, 임봉영, 앞의 책, p.151.

123) 손일락, 앞의 책, p.151.

구입 시장의 상황 파악, 생산방법과 조리 시설에 대한 여건의 고려, 조리나 서비스에 소요되는 노동력의 파악, 적정 판매가의 고려, 주고객층에 대한 시장 조사 즉, 인구통계학적인 차원에서의 사전 조사, 고객의 영양적 측면에서의 고려 등을 들고 있다.

메뉴 계획에 대한 모델 설정은 다분히 행동연구적인 관점에서 접근을 할 필요성이 있는데 영양학적인 관점에서 고객의 메뉴 선택시 중요시하는 요소는 상류층은 영양가가 풍부하고 품위를 확장시키며 몸에 좋은 음식을 선호하고, 중류층은 영양학적인 관점도 중요시하나 매출은 주로 식당의 위치에 의존하는 경향이 있으며 가볍게 먹으면서 건강에 좋은 식당을 선호하고 있고, 패스트푸드점에서는 영양가 있는 음식이 매우 적은 비율을 차지하고 있는 것으로 나타났다.¹²⁴⁾

결국 메뉴란 시장성을 고려하여 고객의 측면에서는 顧客 志向적인 메뉴를 作成하여 구매한 메뉴에 대한 最大 滿足의 방향으로, 管理的 측면에서 最大 利潤의 맥락에서 수익성있는 아이템의 판매로 雙方이 滿足하는 메뉴의 開發이 메뉴 작성시 大前提라고 할 수 있다.

(3) 메뉴 計劃時 考慮 要因

메뉴 계획에서 고려되어야 할 가장 중요한 사항들이 무엇이냐고 질문하면 대부분의 레스토랑 관리자들은 원가, 인건비, 그리고 다양성이라고 응답한다고 한다.¹²⁵⁾ 운영의 형태는 어떠한 메뉴 아이템이 적절한지를 결정하는데 도움이 된다.¹²⁶⁾ 그는 운영시 최소한 다섯가지의 요소가 어떠한 종류의 메뉴 아이템이 제공되는가에 대한 직접적인 영향을 끼치고 있다고 한다.

124) Beth L. Carlson, Meeting consumer needs-basis for successful marketing of nutrition in food service, Hospitality Management Vol.5 No 4, pp.167~168, 논자 재정리

125) 나정기, 앞의 논문, p.9.

126) Jack D. Ninemeier, 앞의 책, p.114.

① 主題(theme) 혹은 料理로서 어떠한 종류의 메뉴가 적절한지를 결정하는데 도움을 준다. 이는 레스토랑의 컨셉¹²⁷⁾과 관련이 있는 것으로 첫째, 미식을 위한 고전적인 레스토랑 (gourmet or classical restaurant)으로서 근원이 유럽적인 전통에 바탕을 주는 것으로서 이러한 식당은 분위기가 세련되고 우아하며 서비스는 느린 편이며 메뉴는 이익이 날수 있는 그러한 아이টে으로 구성되어 있다.

둘째, 현대적인 개념의 레스토랑으로서 사회적인 통념으로 개방적인 분위기이다. 편리한 장소, 평상적인 분위기, 우호적 서비스를 근간으로 하고 있기 때문에 메뉴들은 기본적인 미국 음식의 범주에 머물고 있으며 서비스는 우호적이고 가벼운 편이다. 시대상을 반영하고 있기 때문에 수명이 5년에서 10년 사이이다.

운영의 형태 및 개념 설정은 모든 식당 영업의 기본이 된다고 함은 가장 중요한 시발점이기 때문에 Wittenberg의 다음의 표처럼 요약할 수 있다.

(표 2-11) 식당의 컨셉에 의한 메뉴의 전개방향

식당형태	서비스형태	단 가	회 전 율	주 력 매 뉴
Courmet	테이블서비스	매우높음	느 림	특별식, 이국적인 특별식제공
Personnelity	테이블서비스	높 음	적 절	국적특성을 자랑하는 일반요리+특별식
Reliability	플레이트+셀프서비스	적 정	비교적빠름	패스트푸드 점에서 취급할수 있는 종류의 메뉴
feeding	셀프서비스	낮 음	매우 빠름	영양담당자가 작성하는 메뉴 (계절별, 주별)

資料 : 論者構成

127) Restaurant Business, 앞의 책, pp.7~10.

② 장비로서 메뉴기획자는 주방의 장비가 자기가 작성하려는 메뉴와 가능한지를 타진해보아야 한다. 이는 신축의 경우와 업태 전환과 관련되어 있는데 신축의 경우에는 영업자의 컨셉이 결정되면 장비도 이에 맞추어야 할 것이다.

업태 전환의 경우에는 메뉴계획시 불리한 점이 많은데 이같은 경우 두 가지의 대안이 있다. 하나는 기존의 장비에 메뉴를 최대한 맞추어 정리하는 것이고 다른 하나는 주방 장비의 신규 사입 및 보강이 불가피하다. 장비 역시 여기에서 설명할 예산의 범주에 속한다고 볼 수 있다.

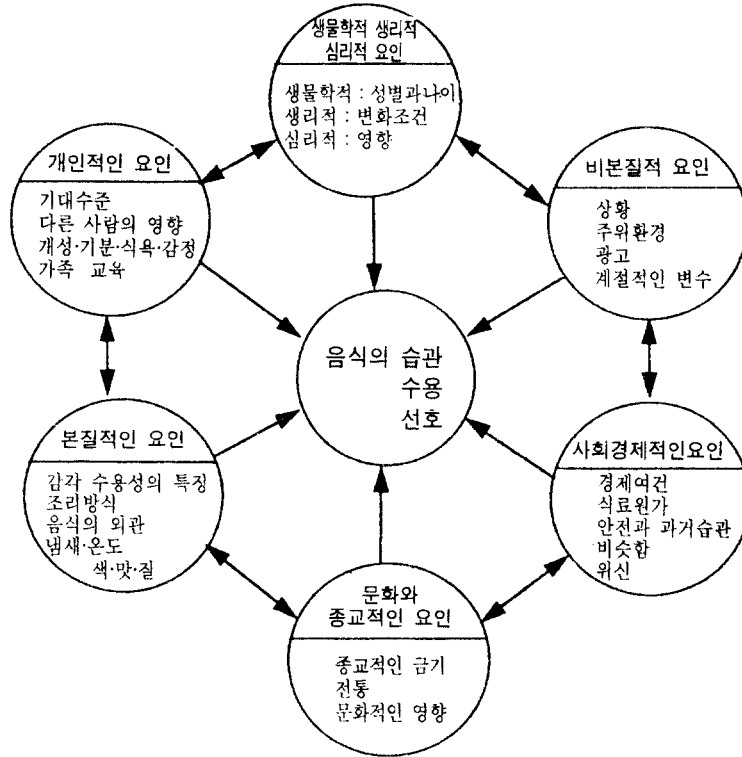
여기서 주목할 것은 개별 장비에 고른 負荷가 분배되어야 한다. 튀김기가 하나밖에 없는 경우에 튀김 요리를 많이 선정하면 잘못된 메뉴 계획이라고 할 수 있다.

③ 작업을 할 수 있는 인원(manpower)의 숫자 및 기술력으로서 시간이 많이 소요되거나 할 수 없는 요리를 내어서는 아니된다. 유능한 메뉴 계획자는 아울러 모든 요원에게 고루 일을 할 수 있는 메뉴 선정이 중요하다.

④ 모든 메뉴는 음식이 특성을 지닐수 있도록 표준화 및 품질(특성)을 유지하는 것이 중요하다.

⑤ 마지막으로 주어진 예산의 범위내에서 모든 메뉴를 작성하여야 한다. 비용의 과다 발생은 업주가 바라는 방향이 아니기 때문이다. 즉, 기업이나 개인이 영업을 시작하는 목적인 이윤의 창출에 염두를 두어야 할 것이다.

(그림 2-6) 음식에 대한 慣習, 受容 및 選好에 影響을 미치는 要因



資料 : Mahmood A. Khan, Food Service Operation, 1987, p.55.

나정기교수는 메뉴계획에 고려되는 기본적인 변수를 외국 학자¹²⁸⁾의 문헌에 기초하여 디자인을 중심으로 하는 완벽에 가까운 모델 설정을 유도하였으며

128) Mahmood A. Kahn, Jack D. Ninemeier 그리고 Lothar A. Kreck의 모델을 각기 이용하였는데 학제적 접근에 있어서 수용할 수 있는 가장 광범위하고 포괄적인 접근이라 할 수 있다.

관점에 의거하여 관리자 및 고객의 관점에서 고찰하고 음식에 대한 습관, 수용, 선호에 있어서 본질적, 비본질적, 생리적, 물리적, 심리적인 요인과 개인적, 문화와 종교적인 요인, 음식자체의 특성 측면에서 접근하였으며 마지막으로, 經營學의 기본 原理인 投入, 過程, 產出, 標準 및 피드백의 模型으로 거의 완벽에 가까운 모델 설정을 하였다.

조문수교수는 좀 더 본질적인 접근으로 선택행동의 측면에서 메뉴에 대한 접근을 하고 있다.

(표 2-12) 메뉴 計劃시의 체크리스트

區 分	체 크 리 슷 트
人 員	<ul style="list-style-type: none"> · 메뉴는 고객의 기대를 충족 혹은 능가하는 전략을 전달하여야 한다. · 메뉴의 이미지는 외관, 일기쉬움, 명쾌함과 가격전략에 바탕을 두고서 평가되어야 한다. · 생산요원에 대한 기술수준이 평가되어야 한다.(조리사의 기술수준) · 서비스 요원의 기술 수준이 평가되어야 한다.(서비스 요원의 기술수준) · 식재료 공급자는 메뉴 준비와 판매되는 제품에 대한 것을 요청받아야 한다.(구입 가능한 식품) · 위생, 품질, 원가 통제의 표준이 유지되어야 한다. · 서비스요원은 메뉴에 대한 용어의 의미를 숙지하여야 한다.
裝 備	<ul style="list-style-type: none"> · 장비는 최초비용, 능력, 에너지원의 이용성, 운영비용, 유지비용, 그리고 종업원의 기술정도에 바탕을 두고서 선정되어야 한다. · 장비는 청결 및 위생적인 청소가 손쉬워야 한다. · 장비의 디자인, 설계, 그리고 장착은 주방과 서비스 구역에 있어서 생산 동선(production movement)과 종업원동선(employee movement) 양쪽을 용이하게 하여야 한다. · 특별 행사, 연회, 그리고 룸서비스의 메뉴는 운영장비의 자원에 따라서 현실적으로 계획되어야 한다.
메뉴項目	<ul style="list-style-type: none"> · 메뉴는 업체(레스토랑)의 재정적인 목적을 달성하여야 한다. · 모든 메뉴 항목에 대한 판매, 인기도 등의 기록이 유지되어야 한다. · 메뉴 계획시 다른 통제 부문에 대한 메뉴의 영향이 고려되어야 한다. · 적절한 곳에서는 고품질의 편의음식이 평가되어 이용되어야 한다. · 메뉴는 이성적으로 계획되어야 하고 식재료는 상호 이용되어야 한다. · 메뉴제공은 표적 시장에 기반을 둔 것이라야 한다.
設 備	<ul style="list-style-type: none"> · 주방과 영업장 내에서의 움직임의 흐름(traffic flow)이 고려되어야 하고 필요시에는 디자인과 설계가 변경될 수 있어야 한다. · 설비의 조건이 메뉴와 합당하여야 하고 목표시장과 부합하여야 한다. · 특별 행사나 연회는 업체 설비의 한계와 고려되어야 한다. · 설비는 깨끗하고 위생적으로 유지되어야 한다.
메뉴의眞僞	<ul style="list-style-type: none"> · 재료와 완성된 음식에 대한 정확한 표현이 기재되어야 한다. · 메뉴의 품질과 등급에 대한 진술이 사실적이어야 한다. · 메뉴상의 크기, 무게, 그리고 가짓수가 정확하여야 한다. · 냉동 혹은 통조림용 메뉴가 신선한 것처럼 작성되어서는 않된다. · 조리기술(방법)이 정확하게 제시되어야 한다. · 여분의 서비스에 대한 추가적 요금이 메뉴상에 명시되어야 한다. · 메뉴상의 사진이나 그림은 제공되는 음식물과 달라서는 않된다.

資料 : Ronald. F. Cichy, Sanitation Management Strategies for Success, AH & MA, 1984. pp.191~194.

하지만 모든 요인을 포함할 수 있는 이론적인 메뉴의 존재는 기대하기가 어렵다. 음식도 패션이나 유행의 범주에 속할 수가 있는데 제 요인이 고려된 메뉴를 작성한다는 것은 거의 불가능한 일이므로 음식의 선택시 직접적으로 영향을 끼치는 본질적 요인¹²⁹⁾에 우선 바탕을 두어 비본질적 요인¹³⁰⁾을 고려하면서 독립적이라기 보다는 相互 複合的으로 영향을 끼치는 개인적 요인, 생물적·심리적·생리적 요인, 사회·경제적 요인, 문화 및 종교적 요인을 考慮하여야 한다.¹³¹⁾

3) 아이템의 選定

명백하게도 가장 수익성 있는 방법은 한가지 혹은 소수의 메뉴를 가지 고서 많이 만들어 내는 것이다.¹³²⁾ 가장 중요성이 있는, 가령 스파게티, 닭고기, 로스트 비프 등. 하지만 호텔의 식당이나 고급 레스토랑에서는 이러한 원칙을 알고 있으면서도 판매하지 못하고 있는 이유는 메뉴의 다양성이라는 법칙에 위반되기 때문이다. (표 2-1)은 메뉴 아이টে을 정하는 일반적인 기준으로서 레스토랑이나 호텔에 따라서 조금씩은 상이하다. 표 처럼 샌드위치를 하나의 범주로 생각하는 곳도 있고 그렇지 아니하는 곳도 있으나 이것은 레스토랑이 추구하고자 하는 환경을 분석한후 식당별로 고려하여야 할 사항이다.

129) 본질적 요인은 조리방법, 감각적 특성, 요리의 외형 및 짜임새, 온도, 색깔, 냄새 등이다.

130) 비본질적 요인이란 환경적 요인(분위기), 상황적 요인, 광고, 시간과 계절적 요인 등이다.

131) 조문수, 앞의 논문, p.38, 논자 재구성.

132) Donald E. Lundberg, 앞의 책, pp.43~44.

(표 2-13) 메뉴 아이템의 範疇

Food	Beverage
<ul style="list-style-type: none"> - Appetizer(식욕촉진제) - Soup(수프) - Salad(샐러드) - Entree(주요리) - Sandwich(샌드위치) - Speciality Items(특별식) - Dessert(후식) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nonalcoholic(비알콜성 음료) - Cocktails(카테일) - Beers(맥주) - wine(와인) - After-Dinner Drinks(식후음료)

資料 : Robert D. Reid, Food Service and Restaurant Marketing, A CVI Book, p.171.

가장 적절한 숫자의 아이템을 가지고 수익성, 원가, 인원, 장비, 그리고 다양성을 제공한다는 것은 보통 쉬운 일이 아니다. 그래서 제공할려는 아이템을 몇 개의 범주로 구분하여 숫자를 정하는 방식이 보편적인데, 메뉴상에 있는 아이템은 다음의 範疇로 분류될 수 있다.¹³³⁾ 전채, 샐러드, 주요리, 전분성 음식, 야채, 디저트 및 후식이다. 좀더 구체적인 분류를 들자면 음식과 마실 것으로 나누어서 정리될 수 있다.

미국의 경우 전문 잡지에서는 인구 통계학적인 측면과 식당 운영의 형태에 의한 메뉴센서스를 실시해 주고 있는 데 이것은 아주 훌륭한 자료가 된다. 즉, 그룹별로 잘 팔리는 메뉴, 메뉴 상에 많이 등장하는 메뉴 등의 형태로 서비스를 제공해 주고 있다.¹³⁴⁾

아이템의 숫자 선정에도 앞에서 논의한 제조조건이 포함되는데, 고객이 추종하는 메뉴에 있어서 어떠한 公式이 있을 수는 없다.¹³⁵⁾ 점심 정식 메뉴에 있어서 전채는 6가지 혹은 그 이하, 수프 종류는 3개 이상하지 말 것, 주요리는

133) Jack D. Ninemeier, 앞의 책, p.115.

134) Robert D. Reid, 앞의 책, p.171. 논자 재정리

135) Restaurant Business, 앞의 책, pp.30~31.

8개면 충분하고, 샐러드류는 3개, 식후 디저트는 8개, 음료류는 4가지 혹은 이상으로 하되 이것은 단지 제안에 불과하다. 그러나 이러한 시작은 메뉴 아이템에 대한 출발점의 개념으로서 이해하면 되는 것이다. 위의 가짓수를 종합하면 음료를 제외하고 28 가지로 우리나라 특급 호텔의 양식당의 가짓수와 크게 틀리지는 아니한다.

전략화된 메뉴 아이템을 선택하는 것은 몇 단계를 거치는 것이 유리하다.¹³⁶⁾ 이러한 단계적 작업에 있어서 첫째, 고객의 요구에 부응하는 모든 아이템을 선정한 다음, 둘째 문제가 될 소지가 있는 아이템을 정리하고, 셋째 메뉴 아이템의 한계수를 결정한 다음, 넷째 표준화된 양목표, 원가표, 조리방법을 결정한 다음 마지막으로 메뉴 아이템을 選定한다.¹³⁷⁾

그러면 “몇 개의 아이템이 최적일까?”라는 질문에는 해답이 없다. 해답이 있다하더라도 그것은 현업에 종사하는 사람들에 의해서 논란의 대상이 될 여지가 많기 때문이다.

과거의 메뉴는 질보다는 양을, 그리고 기능보다는 미가 메뉴의 계획과 디자인에 고려되는 주요한 변수였다.¹³⁸⁾ 하지만 오늘날의 메뉴는 양보다는 질을, 그리고 미보다는 기능을 중요시하는 추세임을 감안할 때 아이템의 수는 마케팅적인 측면에서 적절하게 제한하고 대신에 다양성에 대한 방법은 형태상으로는 클립 온(clip-on) 메뉴, 테이블 텐트카드 메뉴(table tent-card menu), 보드 메뉴(board menu), 휘장 등으로 대신할 수 있고 내용상으로는 스페셜(special) 메뉴, 프로모션(promotion) 및 웨스티발(festival) 메뉴로 전환하여 고객에게 접근하는 방법이 좋다고 판단된다.

136) Nancy L. Scanlon, Marketing by Menu, 1985, pp.37~41, 조문수, 앞의 논문, p. 58, 논자 재인용.

137) 조문수, 앞의 논문, pp.58~59.

138) 나정기, 메뉴관리론, p.72.

Ⅲ. 研究 地域의 特性과 概觀

1. 研究地域의 特性

1) 地理的 條件과 環境

세계에서 가장 넓은 나라인 러시아 공화국은 동서로 동경 20도에서 서경 170도까지 11,000km, 남북은 북위 80도에서 35도까지 5,000km의 길이를 가지고 있으며 그 면적에 있어서 22,400,000km² 로 전세계의 1/3을 차지하고 있으며 우리나라의 약 226배로 유럽과 아시아에 걸쳐 있는 세계 최대의 국가이다.¹³⁹⁾ 국경을 접하고 있는 나라는 노르웨이·핀란드·폴란드·체코슬로바키아·헝가리·루마니아·터키·이란·아프가니스탄·중국·몽고·북한 등 12개국에 이르고 있다.

지형적인 환경에 있어서 러시아 북부는 일조시간이 짧은 관계로 영구동토와 침엽수림 지대를 이루고 있고 남부는 강우량이 적은 사막지대여서 농경지는 온대스텝(초원)에 속하는 곡창지대라고 일컬어지는 우크라이나의 흑토지대와 중앙 아시아를 중심으로 전국토의 약 10퍼센트에 지나지 않는다.

우랄산맥은 러시아의 동서를 경계짓는 대분수령인데 서쪽의 코카서스 지방 이외에는 평탄하며 비교적 지형의 변화가 적은 편이다.

남부의 흑해 연안을 제외하면 모두 대륙성 기후이며, 특히 겨울에는 기온이 영하로 내려가는 날이 모스크바의 경우에는 연간 140일, 오데사에서는 90여일이 된다. 러시아의 북부는 빙하의 영향으로 호수가 많다.

러시아에는 넓은 영토를 가지고 있는 관계로 호수와 습지가 많은데 바이칼 호수는 담수호로서 세계에서 가장 투명하다. 중앙아시아 지방 역시 러시아에

139) 중앙일보사, 해외여행안내(러시아), 1995, p.22.

점령당한 식민지로서 우리나라의 약 40배로서 기후가 러시아 내에서는 비교적 따뜻한 편이며 옛날부터 강 유역을 중심으로 곡류와 면직 농업이 발달되었다. 남부는 산악 지대이며 옛날의 유목 민족의 이동생활에서 지금은 정착농업을 하고 있다.

우랄산맥의 동쪽은 넓게 나누어 시베리아(Siberia)는 (시베리아는 다시 나누어 서시베리아, 동시베리아, 극동의 세곳으로 나누어진다.)와 중앙아시아로 구분된다. 시베리아의 면적은 흑한과 영구 동토의 지역으로서 인구 밀도가 거의 없는 편이다.

시베리아 지역은 재정러시아가 정복한 식민지로서 오랫동안 군사적 가치로 이용되다가 최근에 이르러 천연가스 및 석유 등과 같은 경제적인 가치를 느끼는 곳이다. 또한 이곳은 세계에서 가장 추운 곳으로 동시베리아의 야쿠트 자치공화국 북부에 있는 베로안스크는 최저 영하 67.8°C의 기록과 최고 33.2°C의 기록을 각각 가지고 있으므로 그 일교차가 101°C에 이르는 대단한 기록을 가지고 있는 곳이다. 이곳의 겨울 평균 기온은 25°C로서 1년의 절반이 겨울이다.

극동지방이란 원래 경제계의 필요에 따라 구분한 광역 경제구역의 하나일 뿐 행정상의 단위는 아니다.¹⁴⁰⁾ 이 지역은 유라시아 대륙의 亞大陸으로서 위로 북극양과 아래로는 태평양에 면하고 있다. 이러한 지리적 위치는 그 광대함과 복잡한 지형으로 인해 기후와 토양 등에 있어서 독특한 양상을 보이고 있다.

(표 3-1)에서 보는 바와 같이 극동지방은 위치상으로는 우랄산맥의 우측, 동쪽에 접한 광역 경제 구역의 하나로 주도인 블라디보스톡과 수도인 모스크바와는 거리가 9,302km 떨어져 있다. 이 지역은 러시아에서 중앙과는 가장 멀리 떨어진 변방구역으로 면적은, 6,200,000km로 러시아 전체 영토의 36.4%를 점유하고 있으며¹⁴¹⁾ 러시아 경제 광역 구역 중 가장 넓은 곳일 뿐만 아니라 한반

140) 정한구, 극동지방, 변방 창구에서 동방의 창구로?, 세종연구소, 1995, p. 8.

141) Pavel A. Minikir, The Russian Far East, M.E. Sharpe, 1994. p.요약중에서.

도의 28배 그리고 미국의 2/3에 해당하는 지역이기도 하다.¹⁴²⁾ 지형지세는 기본적으로 산악지대이며 상대적으로 하천 또한 많이 분포되어 있다.

(그림 3-1) 극동지방의 지형적 위치



資料 : 세종연구소, 러시아 극동지방 : 開放과 發展展望, 1995, p.6.

광대한 면적, 다양한 지형지세 그리고 대륙과 대양의 접점이라는 조건하에

142) 정한구, 앞의 책, p.8.

서 지역에 따라서 많은 차이를 보이고 있다. 이곳의 기후는 대륙성 기후와 몬순형 기후의 두가지 구별된 양상을 보이고 있는데 전자는 일교차와 연교차가 심하며 겨울에는 혹한을 동반하고 강우량도 전반적으로 적은 편이다. 후자는 여름에는 태평양에서 불어오는 계절풍의 영향으로 고온다습하며 겨울에는 시베리아 고기압의 영향으로 한랭건조하다. 연해주와 하바로프스크주가 이 기후에 해당되며 강우량의 많은 부분이 여름에 집중된다.

연해주는 러시아공화국 극동쪽의 동해에 위치하며 북한과 중국과 접경을 이루고 있고 이 지역은 1860년 북경조약에 의거하여 중국으로부터 강제 합병한 지역인데 현재 세계적으로 가장 역동성이 있는 지역으로 각광을 받고 있는 곳이기도 하다.

접경하는 국가는 북한, 중국이 있으며 일본 및 미국의 알래스카와는 불과 몇 십 킬로 떨어져 있지 않을 뿐더러 중국과는 2,200km의 접경을 이루고 있다.

기후는 북위 42도에서 49도 사이에 펼쳐져 있고 겨울에는 한랭·건조·맑은 날이 많고 여름에는 온난·다습하며 흐린 날과 운무가 계속되는 몬순기후대에 속해 있다.

면적은 165,000평방 km이며 25개의 행정지구로 구성되어 있다. 지형으로서 산지가 80% 이상이며 시호테알린 산맥이 해안과 평행으로 달리고 있고 북코레이시스키 산맥이 있다.

큰 하천으로서는 레냐강과 중국과 러시아의 국경지역을 흐르는 아무르강(Amur)이 있는데 아무르강은 전장 4,480km중 2,800km가 극동지방을 관통하고 있다. 이외 20여개의 하천들이 분포되어 있는데 절반이 전장 천 km가 넘는 것들이다.

큰 호수로서는 한카(Khanka)가 있는데 면적이 4,190평방 km이며 그외 늪지대 및 저습지대가 발달되어 있는데 주변에는 농경지가 발달하여 있다.

극동지방은 지진활동이 활발한 지역으로서 상당 지역이 진도5.0을 기록하고 있으며, 특히 캄차카주의 동부지역과 아무르주의 서북단을 잇는 지역은 진도

8.0의 지진대를 구성하고 있다.

주도인 블라디보스톡(Vladivostok)시는 소련 극동 동남단의 동해에서 들어간 표트르(Pyotr) 만에 접한 아무리스크(Amurskiy) 반도 끝에 북위 43도에 위치하고 있다. 수많은 소구릉으로 되어 있으며 바다에서 먼 내륙으로 들어갈수록 구릉이 발달된 구릉도시이다.

겨울철에는 한랭건조하고 여름철에는 온난하고 습한 전형적인 몬순기후로서 일교차가 비교적 심하다. 이 도시는 내륙의 하바로프스크시(Khabarovsk)와 쌍벽을 이루면서 전형적인 항구도시 및 군사도시로서의 역할을 수행하며 인구 85만명에¹⁴³⁾ 면적은 562평방 km로 면적에 있어서 우리나라의 대전시 크기 정도이며 고려인이 약 8,500명 거주하고 있는 곳이다. 또한 이곳은 시베리아 대륙횡단 철도의 종착역으로서 92년 1월에 개방되었다.

2) 歷史的 背景

극동지방은 지리적 위치로 보아서 환태평양의 특정 지역에 속하여 있으면서 내부로는 시베리아 지역과 러시아내륙, 중국 및 북한으로 접할 수 있는 여건이 되고 외부로는 일본, 한국(남한), 뉴질랜드, 오스트레일리아, 캐나다와도 접할 수 있는 좋은 위치를 가진 곳이다.

기후나 자연조건은 예나 지금이나 개발의 장애로 되고 있기는 마찬가지이지만¹⁴⁴⁾ 그럼에도 불구하고 이 지역이 러시아의 변방으로 자리매김한 것은 역사적 측면에서 보아서 그럴만한 사정이 있었다.

고구려는 7세기에 이르기까지 연해주 일대를 지배했으며 그 뒤 10세기 초반까지 韓族이 창건한 발해가 이곳을 통치하고 있었다.¹⁴⁵⁾ 17세기에 이르러 러시아인이 이 지방으로 진출(東進)하기 시작했는데 이때부터 중국의 청조와 영

143) 1997년 8월 현재 수치임.

144) 정한구, 앞의 논문, p.18.

145) 정한구, 앞의 논문, pp.18~19.

토분쟁이 끊이지 않았다. 그 후 19세기 중엽부터 재진출하기 시작하여 아이훈(Aigun)조약, 北京조약 등을 체결하면서 중국의 東進이 사실상 차단되고 아무르강 일대의 비옥한 토지와 연해주를 획득하게 된 것이다. 이 시점부터 연해주는 러시아의 한 변방에 歸屬하게 되었는데 이것은 국제세계로의 발판 및 진출 마감을 뜻하는 의미를 가진다.

러시아로 귀속된 연해주는 중앙정부의 우선 정책에 밀려서 변방으로서의 전략적 가치 및 원료 공급지 이상의 큰 의미를 부여받지 못했으며 이러한 왜곡은 스탈린 시대에 이르러 심화되어 중국인의 축출과 조선인의 중앙아시아 강제이주 등 지역발전의 원동력인 인적 자원을 분쇄시키는 기형적인 상황으로 변모시켰다.

3) 政治的 變化와 開放

40여년에 걸친 냉전 시대의 終熄은 국제사회에 있어서 새로운 질서 개편을 가져왔다. "Post-Cold War Era"를 "탈냉전시대" 혹은 "후기냉전시대"로 표기한다.¹⁴⁶⁾ 탈냉전 시대의 특징은 공산주의 체제의 終末 및 그 活動의 終了를 의미하는데 그 본질은 미·소(러) 화해와 협력으로 이루어진 동서간의 긴장 완화와 평화적인 세계의 화합이다.

그러나 양대 세력인 미국과 소련간의 데탕트(detant) 분위기는 한동안 협력적인 체제를 보이다가 체코슬로바키아의 자유화 운동에 대한 소련의 무력 침공, 베트남의 내전 지원, 아프리카 및 아시아 신흥국가의 친소정권 수립, 중·소 국경분쟁 등으로 다시 對西方關係는 악화되었다.

이러한 일련의 진행과 더불어 사회주의 세계 체제는 약진한 반면, 소련은 점차 경제에 적신호를 나타내면서 사회의 정체와 부패에 뚜렷한 징후를 보이기 시작했다.¹⁴⁷⁾ 당서기장이 된 고르바초프는 글라스노스트(개방)과 페레스트

146) 김유남, 두 개의 한국과 주변국들, 훈민정음, p.31.

로이카(개혁)을 주창하면서 당의 공식 방침으로 하고 경제제도의 민주화와 시장요소의 도입에 역설하였다. 이후 보수파와 개혁파로 양분된 소련은 지루한 이념 투쟁으로 변모되면서 수면아래의 빙산처럼 잠복해 있었다.

1990년대 말부터 쿠데타의 가능성이 비춰지기 시작하여 비상대권이 고르바초프에게 부여되고, 민족분리 운동이 격화되고 식량문제가 발생하면서 경제적인 문제의 심도가 더욱 심화되었다. 1990년에는 산업생산이 1920년 이후 처음으로 마이너스 성정을 기록했고 구 체제의 파괴가 가속화되면서 반면에 새로운 체제는 형성을 하지 못한채 공화국간, 지역간, 기업간의 협력 체제가 붕괴되면서 원료 및 자재의 유통·공급 시스템이 단절되고 예전의 사회주의 국가체제의 획일적, 관료적인 체제에 대한 비판 및 거부의 목소리와 한층 더 거세졌다.¹⁴⁸⁾

그 후 고르바초프는 대통령에 엘친은 최고회의 의장에 당선되면서 이중 권력 상태가 유지되다가 이후의 일련의 변화, 즉 개방에 있어서의 다른 見解, 발트 3국의 독립운동, 악화되는 경제난, 민족 분쟁 등에 의해서 고르비는 실각되고 소비에트 연방구성 15개 공화국은 모두 독립국각가 되었고, 그중 11개국으로 유라시아 대륙북부에 독립국가공동체(CIS)가 생겨났다. 이로서 소련은 10월 혁명후 74년만에 붕괴되었다.

한때 미국과 대등한 나라로서 세계를 좌우하던 나라 소련은 사회적인 평등과 높은 문화에 대한 자부심으로 있었으나 개방 이후 급작스런 민주화와 개방화의 물결속에서 빈부격차, 대량실업, 경제의 파탄과 생활의 궁핍 등으로 지금 어려움을 겪고 있다.

그러나 많은 시간이 지나지 않는 한은 앞으로도 새로운 여러 가지 어려움이 그들을 기다리고 있을 것이며, 특히 사회주의의 오래된 틀속에서 새로운 자본주의로의 체제 전환에서 발생하는 문제점은 알에서 새생명이 부화되는 어려움

147) 이무열, 러시아사 100장면, 가람, pp.429~441.

148) 이무열, 앞의 책, pp.468~469.

이상으로 난관이 많은 바, 이 분제는 그들 자신이 스스로 슬기롭게 忍耐하면서 解決하는 일일것이라고 생각한다.

4) 行政 區域 및 民族 構成

러시아 공화국은 주(oblast), 변방주(krai), 도시, 자치주, 지치구 등 모두 89개 연방구성체 내에 거주하고 있는데¹⁴⁹⁾ 인구의 약 절반은 러시아인이고, 거기에 우크라이나인과 벨라루시인을 합친 슬라브계가 약 70%이다.¹⁵⁰⁾ 연방을 구성하는 15개 공화국은 원칙적으로 민족 단위의 공화국이고 연방구성 공화국 안에도 20개의 민족 단위 자치공화국이 있다.

종족 구성은 러시아인이 81.5%로 러시아는 15개의 공화국으로 구성된 극동 지역에 있어서 러시아 연방공화국에 의한 현 행정 구역은 사하주, 유태인 자치주, 연해주, 하바로프스크주, 아무르주, 캄차카주, 마가단주 및 사할린주로 구성되어 있다.¹⁵¹⁾

연해주의 경우, 25개의 행정구역으로 분할되어 있으며 인구는 약 300만에 민족 구성은 85퍼센트 이상의 러시아인과 10퍼센트의 우크라이나인 그리고 소수민족인 타타르인과 조선족으로 구성되어 있다.

5) 經濟的 特性 및 天然資源

러시아 극동지방은 러시아내 경제지역 중에서 가장 넓은 면적을 차지하고 있으나, 인구는 8백만 정도 밖에 안되어 인구밀도는 평방 킬로미터 당 1.3명에 불과하다.¹⁵²⁾ 그러나 냉전이 종식되고 구소련이 붕괴된 후 러시아가 민주주의

149) 정은숙, 러시아 지방의 무정형성, 세종연구소, p.156.

150) 이무열, 앞의 책 p.461.

151) Pavel & Gregory, 앞의 책, p.4.

152) 이창재, 러시아 극동지방의 경제와 우리의 경제협력방안, 극동 경제정책연구원, 1993, p.17.

와 시장경제 체제로의 전환을 모색하게 됨으로써¹⁵³⁾ 자원과 경제적인 발전의 모색에 대한 관심은 더욱 고조 되었다.

1993년 극동 지방의 대외 교역은 29억 7천 6백90만 달러에 달해 전년대비, 9.4% 증가하였으며, 수출은 17억7천9백60만 달러를 기록하여 전년대비 16.1% 증가하였다. 1993년 중 연해주는 수출이 증가한데 비하여 수입은 감소하였으며 같은 해에 러시아 전체와 비교하여볼 때, 대외교역은 12% 하락하고 수출은 1.4% 증가한 것으로 나타났다.

극동지방에서 연해주와 하바로프스크주가 대외 교역면에서 가장 중요한데, 1993년에는 전년도의 연주를 제치고 하바로프스크주가 극동지방 최대의 교역량을 자랑했다.

(표 3-1) 극동지방의 대외 교역 현황

단위 : 백만달러(US\$)

極東地方	對外交易	輸出	輸入
	2,976.9 (9.6)	1,779.6 (16.1)	1,197.3 (0.7)

자료 : Russia Far East Update, June 1994, p.9 ; 日本 貿易振興會, ロシア極東 における 外國貿易の現状, 1993, p.41.

아래의 표는 극동지방의 교역 대상을 나타낸 것인데 국경을 접하고 있는 중국이 극동지방 교역의 37.9%를 차지하여 제1의 교역국으로 부상하였고 그 다음으로 일본(34.4%), 한국(9.3%), 미국(3.4%)의 순으로 되어 있다.

수출대상국으로서는 일본이 수위를 차지하고 있고 다음이 중국, 기타, 한국, 미국의 순이며, 수입대상국으로서는 중국이 반에 가까운 47.9%, 다음이 일본, 한국, 기타의 순으로 되어 있다. 수출 및 수입에 있어서 일본, 중국, 한국이 가장 중요한 국가군이며 반면에 북한은 아주 미미한 것으로 나타나 있다.¹⁵⁴⁾

153) 이창재, 극동지방의 자원과 아시아·태평양경제, 세종연구소, 1995, p.79.

154) 이창재, 앞의 논문, p.105.

(표 3-2) 극동지방 交易 對象

교역상대국	대 외 교 역		수 출		수 입	
전 체	2,572.1	100.0	1,395.8	100.0	1,176.3	100.0
중 국	975.9	37.9	412.4	29.5	563.5	47.9
일 본	885.8	34.4	658.3	47.2	227.6	19.3
한 국	238.3	9.3	92.5	6.6	145.8	12.4
미 국	86.4	3.4	43.4	3.1	43.0	3.7
베 트 남	41.8	1.6	38.7	2.8	3.1	0.3
기 타	343.9	13.4	150.5	10.8	193.3	16.4

資料 : 日本 貿易振興會, 앞의 책, 1992年, p.41.

아래 표는 극동지방 내 외국 자본 참여 기업의 1992년도 대외교역 상황을 상대구 별로 보여주고 있다. 또한 이들 합작기업의 주요 교역 상대국은 일본과 한국이며 중국과의 교역량은 상대적으로 적은 것으로 나타난다.

(표 3-3) 극동지방 외국 자본 참여 기업의 對外交易

1992년 현재

	대 외 교 역		수 출		수 입	
	교역액 (백만달러)	국별비중 (%)	수출액 (백만달러)	국별비중 (%)	수입액 (백만달러)	국별비중 (%)
전 체	602.7	100.0	386.9	100.0	215.8	100.0
일 본	264.1	43.8	213.0	55.1	51.1	23.7
한 국	169.1	28.1	50.0	12.9	19.2	55.2
중 국	32.1	5.3	17.1	4.4	15.0	7.0
미 국	45.5	7.5	37.2	9.6	8.3	3.9
기 타	91.8	15.3	69.7	18.0	22.2	10.3

資料 : Russian Far East Update, Nov. 1993, p.9.

극동지방은 다양한 부존자원을 가지고 있으며, 이와 같이 풍부한 자원 때문에 개발의 여지가 매우 많다고 할 수 있다. 확인된 바에 의하면 석유의 경우 매장량이 3억3천만톤에 달한다.¹⁵⁵⁾ 2만 4천 평방킬로미터에 달하는 북사할린 盤層에 약 50개의 석유 및 가스전이 위치해있다. 천연가스의 경우에는 1조8천억 입방미터에 달하는 거대한 매장량이 있는 것으로 추정되고¹⁵⁶⁾ 극동지방은 다량의 코코스용 점결탄을 포함한 역청탄 및 갈탄을 보유하고 있으며, 매장량은 2백40억톤으로 추정되고 있다.

이외 철광자원으로서 약 70개의 광물 자원을 보유하고 있는데 금, 은, 백금 등 귀금속과 주석, 텅스텐, 납, 아연, 안티몬 등 비철금속 다이아몬드 및 철강공업과 화학공업의 원광들이 많이 매장되어 있다.

산림자원의 경우 산림지는 2억7천5백만 헥타르에 달하고 총재목 보유량은 2백8억 입방미터에 이르는 것으로 추정된다.¹⁵⁷⁾ 극동지방의 재목 보유량은 러시아 전체의 29%를 차지한다.

마지막으로 수산자원의 경우, 태평양연안 200해리 수역 내 바닷가 보유하고 있는 생물자원 즉, 어류와 해산물은 2천6백만톤에 달하는 것으로 추정된다.

6) 觀光 特性

(1) 사회주의 국가에서의 서비스 개념

경제가 발전하면서 국가경제에서 자본·노동·소득이 차지하는 비중은 제1차 산업에서 제2차 산업으로, 제2차 산업에서 제3차 산업으로 옮겨간다는 사회법칙은 각국의 국민소득 혹은 노동력 통계에서 입증되고 있다.¹⁵⁸⁾

이 논문에서 방향을 잡고 있는 관광 산업 즉 호텔산업은 노동집약적 성격의

155) Pocket Handbook of the Russian Far East: A Reference Guide, Russian Far East Update p.110.

156) 이창재, 앞의 논문, p.85.

157) 이창재, 앞의 논문, p.91.

158) 원용희, 앞의 책, p.173.

기업으로서 생산·제공되는 상품의 특성으로 볼 때 규격화와 자동화에는 한계가 있으므로 인적 자원에 대한 의존도가 타기업에 비해 상대적으로 크다고 할 수 있다.¹⁵⁹⁾ 결국 넓게는 호텔산업 좁게는 외식산업의 상품이 판매될 때 소비자의 태도를 결정하는 주요 사항은 서비스에 의해서 결정된다고 할 수 있다.

그러나 통념상 평등사상을 강조하는 사회주의 체제에 있어서 남을 위하여 봉사하는 서비스는 찾아보기가 힘들다. 자유민주주의 진영의 경우 기업체간의 경쟁이 격화되고 차별화, 특성화에 의한 마케팅 전략의 일환으로서 서비스가 강조되지만 사회주의 국가에 있어서 서비스란 사회주의 국가에 서비스는 업무의 하나로서 관공서에서 사무적인 업무를 수행하는 그런 초보 단계의 서비스라 할 수 있다.

(2) 관광객 現況

연해주의 관광객은 러시아인의 해외 관광객수는 년 30만명이며 그 중 한국 방문객수는 년간 6만명 선이다. 외국인의 연해주 방문객수는 연간 7~8만명 선이며 그 중 중국인이 3만명, 일본인과 미국인이 만 2천명에서 만 5천명, 한국인이 6천명선, 캐나다인이 6백명선, 그리고 나머지가 만 명에서 만 2천명 정도로 구성되어 있다¹⁶⁰⁾

2. 研究地域의 現況

1) 接近性 分析

(1) 육상교통

블라디보스톡은 시베리아 횡단 철도의 종착역으로서 기차로의 접근성은 양호한 편이다. 92년 이전 미개방되었을 시에는 외국인은 하바로프스크에서 승차를 해야 했으나 이제는 그럴 필요성이 없다. 하바로프스크에서 출발하는 기

159) 송성인, 호텔산업 정책론, 백산출판사, 1994, pp.34~35.

160) 자료는 연해주 관광위원회의 면담 결과 이루어짐.

차는 시베리아 철도(Trans. Siberian railway)라고 부리우는데 19세기 말에 11년에 걸쳐서 완성된 총길이 9,297km로 세계에서 가장 긴 철도이다. 종착역은 하바로프스크이고 시발역은 모스크바이다. 예외적으로 철도의 수송에 있어서는 잘 발달되어 있는데 장거리를 운행하므로 야간열차의 패턴이 많으므로 객차의 경우에는 거의 침대차를 운행한다.

시간은 모스크바의 경우 6박 7일이 소요되며 하바로프스크까지는 12시간, 인근의 나홋카는 3시간내에 연결된다. 러시아호의 시속은 평균 60km 정도이다.

우리나라에서는 북한 때문에 도로나 철로를 통하여 곧바로 갈수 있는 길은 없으나 북한의 경우에는 나진에서 블라디보스톡까지 철로가 개설되어 있다. 따라서 남북통일만되면 서울에서 블라디보스톡 뿐만아니라 러시아 내부 대륙까지 진입하는 것은 큰 무리가 없을 것이다.

(2) 항공교통

블라디보스톡은 국제공항이기는 하나 인근의 하바로프스크에 비하여 제반 조건에 있어서 열악한 면이 많다. 하바로프스크의 경우에는 모스크바 뿐만아니라 소련의 여러 중소도시에 갈 수 있는 비행편로가 비교적 많은데 블라디보스톡은 개방한지 얼마 안될 뿐더러 연결되는 교통 체제망에 있어서 미흡하다.

국제편에 있어서 운항지로는 한국, 일본 등이 있고 러시아 내에서는 하바로프스크, 사할린, 모스크바 등이 있다.

첫째, 블라디보스톡에서 한국으로 오는 비행기는 서울과 부산 두 지역이 있는데 서울은 주 3회, 부산은 주 1회이다. 시간은 3시간 30분 정도 걸리며 아직까지 북한의 상공이 국제적으로 개방되지 않았기 때문에 서울(혹은 부산)에서 포항쪽으로 와서 일본의 니카다 항을 거쳐서 공해상으로 빠져나간 다음 블라디보스톡에 도착한다.

둘째, 일본의 경우에는 니카타 사이에 주 2회 운항하고 있으며 4시간 30분 정도가 소요된다. 한국과 일본 외에는 아직 공식적으로 블라디보스톡과 항공

편을 개설한 국가는 없다. 만일 호주나 뉴질랜드 등에서 입국할 경우 일본이나 한국으로 경유하는 코스를 택해야 한다.

최근 북한의 움직임이 자국의 상공을 개방하는 방향으로 흐르고 있으므로 이럴 경우에는 약 30분이 단축될 전망이다.

기종은 대부분 러시아제이며 국제선에는 일류신 62·86 등이 사용되며 국내선에는 시플레트154 및 프로펠러기인 안토노프 등을 사용하고 있고 기종은 대부분 오래된 것들이 많다.¹⁶¹⁾

자국내의 항공편으로는 하바로프스크, 사할린, 모스크바 등이 있는데 하바로프스크는 약 2시간 정도가 소요되며 일 6회 개설되어 있고 사할린은 주도 유지노사할린스크까지 약 4시간이 소요되며 주 1회 개설되어 있다. 러시아의 수도 모스크바는 일 2회로 약 9시간이 소요된다.

(표 3-4) 국제 및 국내 항공편

구 간	거 리(KM)	소 요 시 간	비 고
VVO-서울	1,400	3시간 30분	KE, XF
VVO-부산	1,400	3시간 30분	XF
VVO-일본	660	2시간 15분	XF
VVO-사할린		3시간	
VVO-하바로프스크	800	1시간 30분~2시간	
VVO-모스크바	9,297	9시간	

資料 : 論者作成, 1997年 9月 現在/KE : 대한항공, XF : 블라디보스톡항공

(3) 해상교통

블라디보스톡은 외항에 접해있는 러시아 최대의 不凍港으로서 국제선의 경우, 이웃의 한국, 일본, 뉴질랜드, 캐나다, 등이 주종이고 특히 일본 북해도(하코다데)와 본토(아오모리, 요코하마)사이에는 정기 여객선이 운항한다. 무역항의 기능은 나홋카에서 관찰하고 있는데 이곳에서 나홋카까지는 해상 60해리로

161) 중앙일보사, 앞의 책, p.61.

연결되고 하절기에는 나훗카와 일본의 요코하마간에 정기여객선이 운행되는데 54시간이 소요된다.

승객, 어업 등의 목적으로서는 블라디보스톡항에서 담당한다, 국내선으로는 사할린, 오 호츠크 연안, 캄차카반도, 추코트반도에 승객 및 화물을 운송한다.

한국의 경우에는 인천과 부산에서 정기적, 부정기적으로 운항하는 배들이 있다. 최근 교역량이 많아지면서 선박을 이용하는 경우가 많은데 그 외 승객 및 화물로서 주 1회 부산에서 정기적으로 블라디보스톡항까지 페리선이 운항한다.

2) 觀光 名所

블라디보스톡과 하바로프스크에는 다음의 관광명소가 있다. 극동지방을 장기적으로 '제2의 홍콩'계획을 수립하고 있는바 주요 명소는 (표 3-5)과 같다.

(표 3-5) 주요 관광명소

구 분	블라디보스톡	하바로프스크
관광지 및 상품	시베리아철도 경유지(역사) 전쟁기념관 잠수함 전시장 근해유람선 고리키극장 시민광장 박물관(미술, 역사, 생물 등) 수족관 사마라 해수욕장 호텔카지노 노천디스코장 알래스카대게 시식	레닌광장 아무르강 유람선 전망대 볼세비키 혁명 성화 하바로프 기념탑 뮤지컬 코메디 극장 콤소몰 광장 호텔 카지노 등
식 당	호텔내 식당 한식당(모란봉, 코리아하우스) 일식당(사쿠라, 나가사끼) 기타 식당 다수	호텔내 식당 한식당(레센트;북한인 경영) 일식당(삿포로, 유니함 등) 기타식당 다수

資料 : 論者作成, 1997年 9月 現在.

3) 主要 都市 現況

주요 도시로서는 연해주의 수도인 블라디보스톡시를 비롯하여 하바로프스크의 주도인 하바로프스크, 우스리스크, 아르쎌, 나훗카, 아르세니예프 등이 있는데 그 현황은 (표 3-6)과 같다.

(표 3-6) 주요 도시 현황

도 시 명	현 황
블라디보스톡	(구)극동함대사령부, 연해주의 수도, 항구 및 무역도시
하바로프스크	극동 제2의 도시, 역사, 교육, 군사도시
우스리스크	연해주 제2의 도시, 농업 및 교역 도시, 중국과 접경
아 르 쎌	탄광지대, 경공업, 국제공항
나 호 트 카	대아시아·태평양 무역항, 북한의 영사관, 극동지역 경제특구지정(1990)
아르세니예프	농업도시, 병기공장

資料：論者作成

4) 一般 與件 分析(SWOT분석으로 접근)

러시아 극동지방에 대한 접근은 우선 이 지역이 가지고 있는 환경적인 분석이 필요한바, 첫째, 장점으로서는 ① 풍부한 노동력과 고학력 ② 풍부한 자원 및 개발의 가능성 ③ 개방이후 관광객 증가 추세 등이 있고 둘째, 약점으로서는 ① 사회간접기반 시설(Infrastructure)의 부족 ② 불합리하고 까다로운 러시아 법령 ③ 영어사용이 극히 제한 ④ 서비스 마인드의 부재 및 관련 전문교육기관의 부재 등이다. 셋째, 기회요인으로서는 ① 밝은 외국 투자 전망 ② 주변 관광 및 레저 개발의 가능성 존재 등이고 넷째, 위협요인으로서는 ① 만성적인 재정부족 ② 정치 환경의 불안정성 항시 존재 ③ 긴 겨울 및 혹한 등이 있다.

5) 호텔 및 레스토랑 現況

블라디보스톡시에는 총 9개의 호텔이 있는데 비교적 시설과 설비가 적절하고 외국어가 어느정도 통하며 기본적인 서비스가 제공되는 호텔은 아래의 (표 4-1)과 같이 5개소가 있다. 주로 외국과의 合作을 통한 호텔이 많은데 일본, 캐나다, 대한민국이 주종이다.

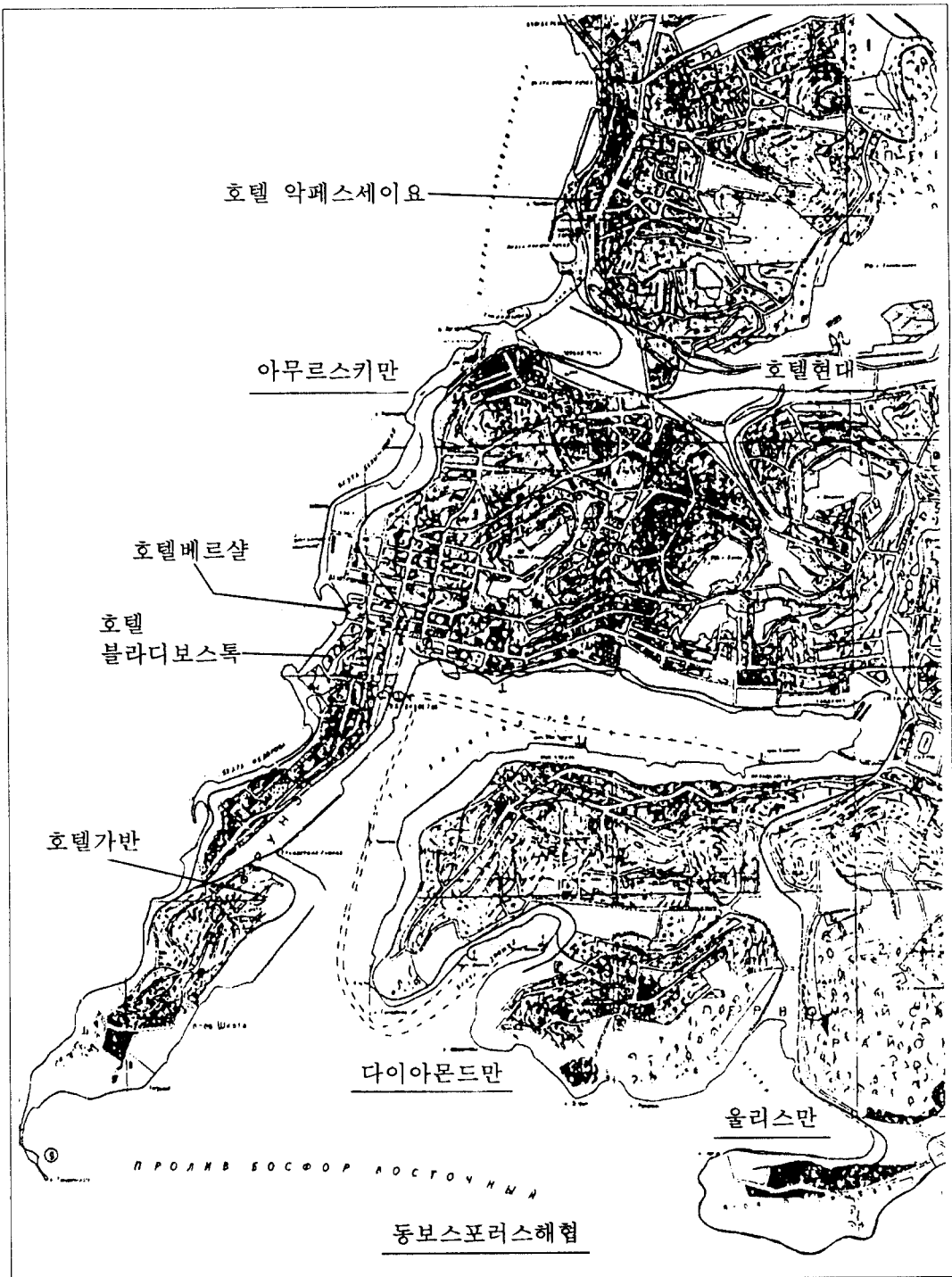
객실수는 40실에서 500실까지 다양한데 다섯 번째의 블라디보스톡 호텔은 구 소련 당시의 초대소 개념의 호텔이다. 식당의 경우에 있어서 우리나라처럼 다양한 국적을 가진 식당은 없고 주로 양식이나 커피숍, 카페 형태의 식당을 운영하고 있고 식음료가 수익창출 센타라기 보다는 부대영업장의 성격을 탈피하지 못하고 있다. 다만, 새롭게 신설된 H호텔은 한국의 개념과 같이 한식당, 바, 커피숍, 양식당 등을 골고루 갖추고 있다. 부대시설 또한 그렇게 다양하지 못하고 우리나라의 일반적인 호텔 수준에서 머무르고 있다. (표 3-1)은 본 연구에서 대상이 된 호텔의 위치를 나타낸 것이고 (표 3-1)은 호텔의 현황을 나타낸 것이다.

(표 3-7) 현지 호텔 現況

호텔명	개관	객실수	시설	직원	운영형태	투숙 율	매출액(년간, US , 1996년 기준)
GAVAN	93. 9.	58(6F)	바,식당,기념품점, 수영장,사우나	120	-러·일합작 -모스크바 사보 이 자매호텔	60	2,201,680
VERSAILLES	93.10.	42(4F)	바,식당,카지노, 기념품점	150	-러·일합작	85	3,672,000
ACFES-SEIYO	93. 8.	44(5F)	바,식당,기념품점	80	-러·일합작	50	1,697,040
VLAD NOTOR INN	93.12.	70(2F)	테라스가든,테니스 코트,식당,미팅룸	71	-캐나다	75	3,874,475
VLADIVOSTOK	75.10.	457(11F)	바,식당,카페	180	-정부 초대소 에서 민영화	75	-
HYUNDAI	97. 8.	250(12F)	바,식당,카페,수영 장,헬스클럽,사우나 ,비즈니스센터 외	330	-한·러합작	40	5,841,856 ('97년기준)

資料 : 論者作成, 1996年 5月, 단 H호텔은 97年 8月 資料.

(그림 3-2) 현지 호텔 位置圖



조사 대상이 된 호텔내의 식당의 공식 명칭은 없었다. 일반적으로 우리나라에서는 호텔내의 식당에도 브랜드 이미지(Brand Image)의 차원에서 C.I(Corporate Identity) 및 로고타입(Logotype)을 사용하는 것이 일반적이거나 여기에서는 그러한 흔적이 거의 없었다. 다만 새로 개관한 H호텔의 양식당 실루엣(Silhouette)에서는 유일하게 그런 컨셉을 가지고 식당 영업을 하고 있었다. 그 외 일반적으로 분석할 수 있는 坪當매출, 人當매출, 席當매출 등의 자료분석은 자료의 부재와 획득이 어려웠으므로 분석하지 못하였다.

(표 3-8) 조사대상 레스토랑의 概況

식 당 명	면적(평) /좌석수	영업시간	종업원수 (서비스+주방요원)	메뉴가짓수 (음료제외)	특 성
악페스세이요	90/ 65	11:00~23:00	16	63(일식포함)	러·일 합작
현대호텔 실루엣	142/120	12:00~23:00	15	32	현대호텔 내 식당
블라드 모토 인	115/ 90	11:30~23:30	12	46	러·캐나다 합작
베르사이유	120/ 80	12:00~24:00	11	66	베르살호텔 내 식당
가반	80/ 60	12:00~22:00	8	38	가반호텔 내 식당

資料：論者作成, 1997年 5月

6) 메뉴 比較 및 分析

(1) 메뉴판 分析

개설된 5개 호텔의 식당의 메뉴 포맷은 2판형 여러장(two panel-multi page menu)의 메뉴를 사용하고 있었고 색도는 실루엣을 제외한 나머지는 단색의 활자였다. 이는 비교적 최근에 개관한 이유로 메뉴판에 있어서 차별화를 모색하려는 의도인 것 같았다.

표기언어는 전부 러시아어와 영어를 사용하고 있었으며 카바(외지)와 속지(내지)는 3개 호텔이 표지를 가족으로 하였다. 교체주기에 있어서 1년에 1회가

주종이었으며 그 이상도 있었다. 특기할 만한 것은 일본과의 합작회사가 많은 관계로 양식당의 메뉴에 일식요리를 포함하여 제공하고 있었던바 이것은 국내의 1급호텔 등에서 양식당을 특별히 분리하지 않고 커피숍과 같이 혼합하여 운영하는 혼합식당의 메뉴를 제시하고 있는데 그 이유는 일개의 호텔에 1개 식당이 주종인 관계로 불가피하다고 판단된다.

인쇄활자의 경우 일부 식당에서는 개인용 컴퓨터로 활자화하여 개설한 곳도 있었다. 이는 우리나라처럼 인쇄소에 맡길 경우 고비용이 발생하기 때문에 자체적으로 제작한 경우라고 여겨진다.

교체주기에 있어서 면담을 한 경우 일정한 틀은 없고 다만 가격 때문에 변경을 하는 경우가 많았다. 평균적으로 1년에 2회꼴인데 이는 러시아 루블화(Rubles)에 대한 가치하락에 따른 손실방비 차원때문이었다.

메뉴상의 기재에 있어서도 식욕촉진제 혹은 전채라고 불리우는 첫 코스를 정확하게 Appetizer라고 표기하지 아니한 곳이 많았으며 그 대신 영어상의 Hot Snack, Cold Snack으로 표기 한곳이 많았다. 마찬가지로 그 다음 순서인 수프나 샐러드의 메인요리의 일반적인 순서를 지키지 아니하고 Hot First Course 등의 규정에 의거한 표기가 3개소 식당 밖에 없었다.

(2) 아이탬수의 분석

실루엣 식당을 제외하고는 전반적으로 가짓수가 우리나라의 평균치인 35~40가지¹⁶²⁾를 훨씬 상회하는 47-54가지였으며 여기에 일식메뉴 등을 삽입하면 무려 57~64 가짓수나 되었다. 평균하여 48가지가 제공되었는데 이는 비교적 최근에 개관한 실루엣 식당이 표준적인 메뉴 가짓수를 고수한데에서 수량이 감소되었고 양식당내에 일식이나 기타 메뉴를 삽입하지 않았기 때문이라고 분석된다.

162) 조문수 교수의 논문에 의하면 서울 소재 우리나라 특1급 호텔의 양식당(불란서)의 메뉴 가짓수는 점심, 디저트, 샐러드, 메뉴를 제외하고 34가지가 나왔다.(조문수, 앞의 논문, p.88.)

(3) 판매가격의 분석

각 코스별로 가격 구성에 있어서 천차만별이었는데 가장 심한 편차가 나타나는 곳이 주요리의 해산물로서 무려 5.1의 수치를 나타내고 있다. 가장 싼 곳은 가반 호텔의 튀김오징어로서 7불이었고 가장 비싼 곳은 실루엣식당의 바닷가재요리로서 36불이었다. 이는 실루엣을 제외한 다른 식당의 경우에는 우리나라에서 일반적으로 볼수 있는 바닷가재요리가 전연 없었으며 실루엣 식당 또한 전량 캐나다 혹은 호주에서 직수입하였기 때문에 높은 수입단가가 그 원인이라고 추정된다.¹⁶³⁾

(표 3-1)에서 보는 바와 같이 표준식단의 메뉴가격에 대한 편차가 이렇게 나는 것은 해당 호텔식당의 메뉴가 자국산인가 아니면 수입산인가에 따라서 일차적인 이유가 되고 두 번째는 러시아 본국에서의 생산 유·무에 따라서 이차적으로 차이가 나고 마지막으로 얼마나 다양하게 조리가 되었느냐에 따라서 차이가 나는 것으로 판명이 되었다.

(표 3-9) 표준 레스토랑 메뉴 分析

표 기 언 어	표지/내지	교 체 주 기	비 고
러시아어/영어	가죽/종이	1.5년/1회	일식메뉴 별도

163) 러시아의 식자재 수입은 번거롭고 시간이 많이 소요된다. 자국에서 나지 않는 제품을 수입하는 경우에는 우리나라의 경우처럼 외화획득용 수입식자재에 대한 관세의 혜택이 있는 것이 아니고 개별 호텔에서 수입허가증을 취득한 다음에 수입국의 원산지증명서를 발부 받아 모스크바 국립검역소에서 검사를 마친다음 허가를 득해서 소정의 관세를 물고 수입할 수 있는데 같은 품목의 경우라도 한국에 비하여 물류비, 세금, 허가비 등을 합산하면 약 130~150%가 된다. 그러므로 수입식자재의 비율이 높으면 높을수록 원가가 높아지는데, 식음료 영업의 관건은 이런 식자재를 러시아산으로 대체하는 것이 가장 이상적인데 불행하게도 대체 식자재가 극히 빈약한 상태이다.

코스명	아이템수	최저가	최고가	평균가격	가격편차	
전채	9.4	5	22	10.1	4.4	
수프	5.0	3	8	5.1	2.7	
샐러드	7.8	3	12	6.7	4.0	
메인	해산물 6.2	20.0	7	36	18.8	5.1
	가금류 4.0		6	25	14.1	4.2
	육류 6.6		10	37	20.5	3.7
	파스타 3.6		5	20	9.9	5.0
후식	5.3	2	11	5.1	5.5	
총계	47.5				4.3	

資料：論者作成

(4) 분석종합

결론적으로 메뉴에 대한 이론적인 분석이나 접근이 거의 되지 않은 식당이 태반이 넘었다. 그 이유로서는 첫 번째, 메뉴의 시각적인 디자인이나 포지션에 대한 접근이 없었고 둘째, 메뉴의 가짓수에 있어서 평균 50개의 메뉴를 구성하여 다양성은 인정이 되나 식재료의 관리, 메뉴의 품질보전, 소품목 다수의성의 원칙에 대한 배려가 없었고, 셋째, 가격구성에 있어서 최소가격 및 최대가격의 편차가 잘 지켜지지 않았으며 넷째, 일반적으로 우리나라에서 시행하고 있는 점심특선, 음료메뉴, 후식메뉴에 대한 별도의 메뉴판 없이 하나의 판에 모든 것을 기재하여 효율성이 없게 하였다. 그외 자세한 것은 (표 3-10)에 있다.

(표 3-10) 메뉴에 대한 문제점 도출

부 문	내 용
교체주기	환율의 변동에 따른 가격 인상의 시점에서 교체하는 상황임
별도(보조)메뉴	없음(점심, 특선, 후식, 음료 등의 별도 메뉴없이 한가지로만 구성)
메뉴판 및 활자	메뉴카바에 로고, 문양 등이 없이 투박, 활자는 일부호텔에서는 P/C 프린터인쇄 출력물 사용, 일부식당은 여백무시 및 사전식메뉴 구성, 내지는 여러장으로 구성
아이템수	평균 50가지 이상으로 혼선 초래
메뉴가격구성	편차 간격이 많음
메뉴구성	아이템의 수가 많음에도 불구하고 사용하는 재료가 극히 제한됨

資料：論者作成

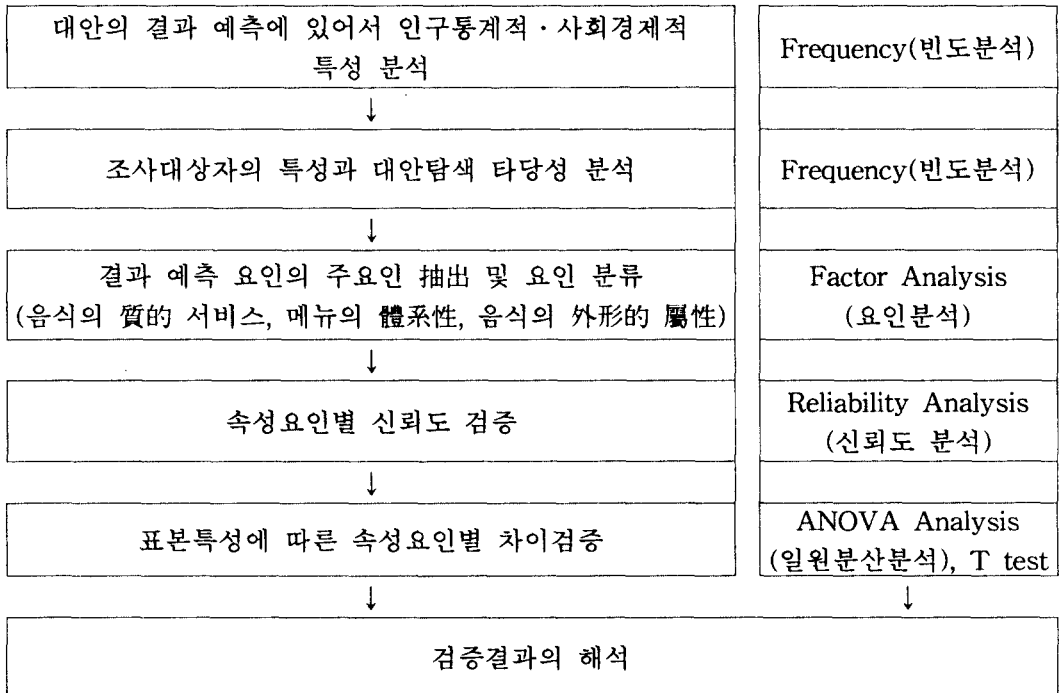
IV. 實證調查 分析 및 解析

1. 研究分析 節次 및 假設設定

1) 研究分析 節次 및 方法

현재까지 사회주의 국가에 진출한 호텔기업의 경영전략에 관한 별도의 연구 그 중에서도 F/B 부문의 메뉴를 중심으로 하는 연구는 어떠한 차원에서도 전무하였다. 이 연구에서는 우리나라 호텔 기업이 사회주의 국가에 진출함에 전략적인 차원에서의 식음료 부문 메뉴연구와 개발을 위하여 이론적 검토와 변수를 실증조사를 통해 검증하기 위하여 (그림 4-1)과 같이 자료분석 절차 및 방법을 설정하였다.

(그림 4-1) 研究分析 節次



2) 假說의 設定

앞의 연구 모형에 의거하여 실증 분석을 하기 위한 연구 가설은 다음과 같이 설정한다.

가설 1 : 음식의 質的 서비스와 표본 특성 변수간 차이가 있을 것이다.

가설 2 : 메뉴의 體系성과 표본 특성 변수간 차이가 있을 것이다.

가설 3 : 음식의 외형적 屬性과 표본 특성 변수간 차이가 있을 것이다.

2. 實證調查의 設計와 分析方法

1) 對象 標本의 設計

이 연구를 함에 있어서 최초에는 모집단을 극동지방을 방문하는 외국인들 중심으로 각 개인이 느끼는 레스토랑의 메뉴 및 매뉴와 연관된 사항을 조사하려고 하였다. 그러나 연구과정에 있어서 다음의 문제에 逢着하였다.

첫째, 방문하는 고객들의 國籍이 서로 相異하며 사용하는 언어가 다르므로 모집단에 대한 설문지의 구성을 함에 있어서 모든 방문하는 사람에 따른 언어를 이용하여 자국어로 번역하는 작업이 불가능했다.

둘째, 극동지방을 방문하는 고객들의 국적별 입국 자료가 불충분하거나 통계치가 있다 하더라도 선별하여 분배 및 수거가 불가능했다.

따라서 위의 두 가지 문제에 대한 적절한 解法이 없었으므로 러시아 자국민만을 대상으로 하는 설문지의 구성과 배포를 생각하게 되었다. 그리고 一貫性을 유지하게 하기 위하여 대상을 한정할 필요성에 의거 일반 호텔의 레스토랑이 아닌 3성급 이상 호텔을 선정하였다.

본 연구에 있어서 설문문의 구성은 3문항으로 구성되어 있다. 그 구성 내용을 살펴보면 첫째, 호텔 선택시에 영향을 끼치는 요인 14가지, 둘째 메뉴선정과 관련하여 고려하는 요인 즉 메뉴와 관련된 요인 14가지, 마지막으로 식당 이용과 관련된 표본 특성 14문항인 총 42문항으로 구성되어 있다.

자료 수집에 있어서 2단계로 시행되었는데 첫째, 본조사를 시행하기 이전에 조사자가 근무하는 호텔의 식당 지배인급 15명과 주방장급 15명 그리고 관리팀 10명을 대상으로 탐색조사(pilot survey)를 실시하여 이 중에서 회수된 설문지 32매를 중심으로 재구성하였다.

탐색조사에 사용된 문항은 (표 4-1)에서 보는 바와 같이 20문항으로 구성되었다. 그러나 조사결과 선택빈도가 낮거나 문장의 구성상 바람직하지 못한 6문항은 제외되었다. 그 내용은 15번의 자국어의 소통, 16번의 일상생활과의 연계성 17번의 건물의 디자인, 18번의 종업원의 재치, 19번의 식당의 영업시간 그리고 20번의 할인의 유무와 융통성 등이다.

(표 4-1) 탐색조사에 사용된 호텔 선택시의 影響 要因

1. 식당의 접근성	11. 주차시설
2. 호텔의 명성	12. 프라이버시 보장
3. 주위의 경관	13. 광고 및 홍보활동
4. 부대시설의 다양성	14. 설비 및 시설의 훌륭함
5. 종사원의 서비스	15. 자국어의 소통
6. 지불방법의 다양성	16. 일상생활과의 연계성
7. 식당의 분위기	17. 건물의 디자인
8. 식당의 다양성	18. 종업원의 재치
9. 예약의 편리함	19. 식당의 영업시간
10. 보안상의 문제	20. 할인의 유무와 융통성

16번의 일상생활과의 연계성 및 20번의 할인의 유무와 융통성은 러시아 실정에 비추어 보아 타당하지 않았으며 17번의 건물의 디자인은 주위의 경관과 실내분위기로 대체하였으며 18번의 종업원의 재치는 종사원의 서비스로 대치, 19번의 식당의 영업시간은 교통의 문제로 대부분의 식당이 11시 이전에 영업을 종료하는 관계로 삭제하였다.

탐색조사에서 메뉴 선정과 관련 요인으로 제시된 문항은 총 18개로 (표 4-2)과 같다. 변형되거나 수정된 근거는 위의 표와 동일하다. 제외된 15번의 메뉴상의 모국어 유무는 러시아인을 대상으로 하기 때문에 필요성이 없었고 16번의 메뉴디자인은 현지에서 조사한 결과 비용 및 개념상의 문제로 우리나라에서 사용하고 있는 일반적인 형태의 메뉴판이 전연 부재했기 때문에 필요가 없었고, 17번의 음식의 데코레이션 및 모양은 우리나라의 입장에서는 중요시되나 현지의 사정상 필요성이 없었다. 18번의 음식의 재료는 실질적으로 일부의 자재를 제외하고는 거의 수입에 의존하는 관계로 신뢰성에 문제가 있어서 삭제되었다.

(표 4-2) 탐색조사에 사용된 메뉴 선정시의 關聯要因

1. 음식의 가격	10. 특별식의 유무
2. 음식의 질	11. 서빙시간
3. 음식의 양	12. 메뉴의 사진삽입
4. 음식의 숫자	13. 건강식의 유무
5. 음식의 청결성	14. 메뉴의 교체시기
6. 요리의 명칭	15. 메뉴상의 모국어 유무
7. 메뉴에 대한 해설	16. 메뉴디자인
8. 메뉴판의 깔끔함	17. 음식의 데코레이션 및 모양
9. 사용기물의 다양함	18. 음식의 재료

둘째, 본 조사는 7개 호텔 식당 중 본 연구의 취지에 동의하는 5개소의 호텔 식당에서 이루어 졌으며 1997년 7월 1일부터 7월 25일까지 25일에 걸쳐서 이루어 졌고 350매의 설문지를 배부하여 305매가 수거되었는데(회수율 87%) 이중 답변이 불성실한 40매가 제외된 총 265매가 유효 표본으로 최종 분석되었다.

(표 4-3) 설문지 수거율 및 표본수

설문지 배포	350매
설문지 수거	305매
회 수 율	87%
이용 불가능한 표본	40매
유효표본수	265매
유효표본율	87%

2) 설문지의 構成과 測定 도구

독립변수와 종속변수로 나누어서 첫째, 독립변수는 성별, 연령, 방문횟수, 체재기간, 도시 방문 목적, 월수입, 타국 여행경험, 블라디보스톡시 재방문 의사, 식당 추천자, 식당 방문 목적, 가족구성 형태, 직업 등으로 나누었고 둘째, 종속변수로 영향요인과 고려요인으로 나누었다.

설문지는 응답자가 한 가지 질문에 대하여 여러 가지 응답을 선택하는 한정식 설문기법(closed-end questionnaire)과 개방식 설문기법(open-end questionnaire)을 병행하여 사용하였으며, 설문 문항은 리커드(Likert)의 5점 척도법으로서 속성에 따라서 전혀 중요하지 않다가 1점으로부터 시작하여 마지막 매우 중요하다가 5점으로하여 측정하였다. 설문은 사실에 대한 설문(fact question)과 의견 및 태도 측정설문(opinion and attitude question)으로 나누어서 구분하였다.

(표 4-4) 설문지의 구성

구 분	내 용	척 도
독립 변수	성별 연령 방문횟수 도시방문 목적 월수입 타국여행경험 도시 재방문 의사 식당 추천자 식당의 방문 목적 가족구성형태 직업	명목척도
종속 변수	영향요인	5점척도
	고려요인	5점척도

3. 標本의 特性分析

1) 人口統計學的 特性

각 항목별 분석에 이전하여 표본의 인구통계학적 요소인 성별, 연령, 월수입, 가족구성형태, 직업 등의 5개 항목으로 구성하여 아래의 (표 4-5)과 같다.

(표 4-5) 응답자의 인구통계학적인 분석

요 인	구 분	빈 도	백분율(%)
성 별	남	139	51.9
	여	126	47.3
	합 계	265	100.0

총응답자 265명에 있어서 남성은 139명으로 51.9%이고 여성은 126명으로 47.3%로 차지하여 거의 반반씩 이루고 있어 객관적인 분석이 가능하도록 분포되어 있다.

요 인	내 용	빈 도	백분율(%)
연 령	20~29	122	46.0
	30~39	76	28.5
	40~49	43	16.3
	50~59	19	7.2
	60~80	5	2.0

연령별 구분에 있어서 비율 척도로 응답을 구하였으며 20대에서부터 60대 이상까지 5개의 연령층으로 구분하였는데 특히, 20대와 30대의 호텔 이용빈도가 75%를 점유하고 있어 호텔의 주고객층이 젊은 층이 많이 분포되어 있는 현상을 보이는데 이는 경영전략상 시사하는 바가 매우 크다고 할 수 있다.

요 인	구 분	빈 도	백분율(%)
월수입(US\$)	200 이하	51	19.2
	201~300	42	15.8
	301~400	31	11.7
	401~500	23	8.7
	501~600	26	9.8
	601이상	92	34.7

월수입에 있어서 편의상 美貨로 환산하였으며 100불 단위로 기준을 설정했다. 200불 이하가 51명(19.2%), 201불에서 300불 사이가 42명(15.8%), 301불에서 400불 사이가 31명(11.7%), 401불에서 500불 사이가 23명(9.8%), 601불 이상이 가장 많은 92명으로 집계되었다. 여기에서 특히 주목할 것은 300불 이하가 35%, 동시에 600불 이상이 약 35%로 거의 同數를 구성하고 있는바 이는

사회주의 국가의 특정 단면을 노출시켜 주는 것으로 소득의 불균형을 이루고 있고 또한 600불 이상의 고액층이 많다는 것은 고소득층의 잠재고객이 많은 것으로 판단되어 표적시장의 주고객층으로 차후에 연결될 수가 있다.

요 인	구 분	빈 도	백분율(%)
가족구성형태	미 혼	43	16.2
	기 혼	86	32.5
	독 신	100	37.7
	기 타	26	9.8

가족 구성형태에 있어서 미혼 43명(16.2%), 기혼 86명(32.5%), 독신이 100명(37.7%), 그리고 기타가 26명(9.8%)을 나타내고 있다. 여기에서 독신과 기타의 구분은 전자의 경우 이혼, 독신주의 상태인 반면에 기타는 사별, 별거 등에 의한 것을 의미한다. 여기에서 미혼의 경우에는 수입이 비교적 적어서 소비성향 및 지불능력이 비교적 약한 것으로 추정되며 기혼 및 독신은 70.2%를 점유하는 바 이는 맞벌이, 연금 그리고 위자료 등에 의한 지불능력이 미혼에 비하여 높다는 것을 시사하고 있다.

요 인	구 분	빈 도	백분율(%)
직업구성	회사경영	30	7.3
	공무원	50	18.9
	전문기술직	22	8.3
	회사원	29	10.9
	판매 및 서비스직	18	6.8
	전업주부	116	43.8

직업별 구성에 있어서 회사경영 30명(7.3%), 공무원 50명(18.9%), 전문기술직 22명(8.3%), 회사원 29명(10.9%), 판매 및 서비스직 18명(6.8%), 그리고 전업주부가 가장 많은 116명인 43.8%를 나타내고 있다. 여기에서 43.8%의 수치

를 보여주는 전업주부의 경우에는 남편과 같이 동반자적 차원에서 외식을 하는 성향이며 공무원의 비율이 18.9%로 비교적 높은 것은 공산당 시절의 고위 간부급의 이용성향이 아직도 빈번하게 발생한다는 것을 암시하고 있다.

2) 一般的 特性

본 연구에서 抽出된 식당 이용과 관련된 표본의 특성에 따른 구성비는 레스토랑의 방문 횟수, 도시에서의 체재기간, 도시 방문목적, 타국 여행경험, 도시 재방문 의사, 식당 권유자, 레스토랑의 방문목적 등으로 구분하였다. 여기에서 타국여행경험과 도시 재방문 의사는 긍정 혹은 부정 중 하나만을 선택하여 응답하게 하였다.

(표 4-6) 응답자의 식당 이용과 관련된 표본 특성의 분석

요 인	내 용	빈 도	백분율(%)
방 문 횟 수	1회	86	32.1
	2회	32	12.1
	3회	20	7.5
	4회	23	8.7
	5회 이상	106	39.6

호텔 식당의 방문횟수는 1회가 86명(32.13%), 2회가 32명(12.1%), 3회가 20명(7.5%), 4회가 23명(8.7%), 그리고 5회 이상이 가장 많은 106명으로 39.6%를 나타내고 있다. 여기에서 시사하는 점은 1회 이하의 고객에게는 상대적으로 호텔 식당의 이용빈도수를 늘게 하는 호텔식당의 이미지 부각과 판촉전략을 구사할 수 있는 조건이 되며 상대적으로 이용 빈도수가 많은 5회 이상의 고객에게는 음식에 대한 차별화 및 특성화 전략으로 구매력을 상향시키는 전략이 요구되어진다.

요 인	내 용	빈 도	백분율(%)
체 재 기 간	당일	88	32.8
	1박2일	44	16.6
	2박3일	24	9.1
	3박4일	12	4.5
	4박5일 이상	98	36.6

도시 여행객의 도시내 체재기간은 당일이 88명(32.8%), 1박2일이 44명(16.6%), 2박3일이 24명(9.1%), 3박4일이 12명(4.5%), 그리고 4박5일 이상이 가장 많은 98명으로(36.6%)나타나고 있다.

주목할 것은 체재기간 4박 5일 이상이 98명으로 매우 높은 비율을 보여 사회주의 호텔의 수익성은 장기투숙객에 대한 특별한 패키지와 프로그램이 필요하다고 판단되며, 식음 분야에 있어서 다양한 방법의 프로모션이나 할인정책 등으로 이들 고객을 단골화하는 방법으로 고려되어야 한다.

요 인	구 분	빈 도	백분율(%)
방문목적	비즈니스	98	36.1
	관광	57	20.5
	집회, 회의	6	2.3
	학술연구	19	7.2
	파견, 부임	19	9.1
	기타	63	22.8

비즈니스 98(36.1%), 관광 57(20.5%), 집회 및 회의 6(2.3%), 학술연구 19(7.2%), 파견 및 부임 19(9.1%), 그리고 기타가 63명인 22.8%를 나타내고 있다.

경제적인 측면에 있어서 비즈니스와 관광객의 비율이 높다는 것은 이 지역에 대한 앞날의 전망을 예측해줄 수 있는 판단의 근거가 될 수 있으며 아울러 호텔의 입장에서는 관광마케팅 전략상 비즈니스맨과 관광객을 대상으로하는

식품 부문의 개발과 호텔 상품의 판매에 대한 전략을 구사할 수가 있다.

요 인	구 분	빈 도	백 분 율
타국여행경험	예	192	72.5
	아니오	73	27.5

타국 여행 경험에 있어서 여행 경험이 있는 사람이 192명(72.5%)으로 나타났고 그러지 아니한 사람은 73(27.5%)로 나타났다. 극동 지방이 개방된 이후로 내국인 및 외국인의 방문객이 꾸준히 증가하였으며 이는 호텔식당을 이용하는 고객층은 외국을 많이 여행한 경험이 있는 사람으로 판단되며 따라서 향후 대응전략은 사회주의식 탈피의 음식과 서비스를 연계하여 고려할 수 있다.

요 인	구 분	빈 도	백 분 율
재방문 의사	예	191	71.7
	아니오	75	28.3

블라디보스톡시의 재방문 의사에 있어서 191(71.7%)가 재방문 의사가 있고 반면에 75(28.3%)는 재방문 의사 및 기회가 없는 것으로 나타났다. 상당수의 응답자가 연구 지역의 도시 재방문 의사가 있다는 것은 앞으로의 호텔식당 이용도가 증가할 수 있다는 것을 암시하고 있다. 이는 영업의 활성화를 위하여 매우 고무적인 것으로 판단되며 아울러 부정적인 응답자에 대한 여러 가지 대안적인 회귀 방법을 강구하는 것이 관건이라고 판단된다.

요 인	구 분	빈 도	백분율(%)
식당권유자	이 웃	80	30.2
	광 고	42	15.8
	가 족	17	6.4
	동 료	41	15.5
	기 타	63	32.1

레스토랑에 온 연유에 있어서 이웃의 권고가 80(30.2%), 광고를 보고서가 42(15.8%), 가족의 추천이 17(6.4%), 동료의 권유가 41(15.5%), 그리고 기타가 63(32.1%)로 나타나고 있다. 기타를 제외하고 이웃의 권고자가 30.2%로 압도적으로 많이 차지하고 있는데 방문한 고객에 대한 서비스의 연출 및 음식으로서 구전에 의한 전파력이 상당히 크다는 것을 암시하고 있다. 아울러 자본주의식 사고에 의거한 광고에 의한 효과는 아직까지는 미미한 것으로 나타나고 있는데 이에 대한 별도의 조치가 강구된다.

요 인	내 용	빈 도	백분율(%)
레스토랑 방문목적	비즈니스	37	14.0
	외 식	123	46.4
	접 대	22	8.3
	공 무	17	6.4
	기 타	66	24.9

레스토랑 방문 목적은 비즈니스 37(14.0%), 외식 123(46.4%), 접대 22(8.3%), 공무 17(6.4%) 그리고 기타 66(24.9%)명으로 나타나고 있다. 외식의 경우가 가장 많은데 이것은 자국민의 외식에 대한 앞으로의 전략설정시 주고객층으로 분류되어 이에 대한 고객 유인책으로의 활용도가 있다. 아울러 공무 역시 적지 아니한 것으로 나타났는데 우리나라와 비교하여 성이한 것으로 판단된다. 이에 대한 안으로는 지역정부 및 공공단체와의 연계성도 꾸준히 접촉하여 좋은 관계를 유지할 필요성이 있다고 판단된다.

3) 特性 分析(호텔 선택시의 영향요인과 메뉴 선정과 관련요인)

(1) 호텔 선택시의 영향 요인

고객들이 호텔 선택시의 觀點에서 어떤 주변적인 환경이 영향을 끼치는가가

이 설문지의 중점이 되어 있다. 아래의 표는 5점 등간척도에 의한 평균값의 결과는 (표 4-7)과 같다.

여기에서 가장 중요시 여기는 속성은 '종사원의 서비스'로 평균값은 4.333이다. 특히 사회주의 국가에서 서비스에 대한 인식이 별로 중요하지 않을 것이라고 판단되었는데 결과를 보면 의외로 서비스에 대한 높은 점수를 기록하였다. 이는 호텔의 목표전략 설정에 있어서 매우 중요한 것을 시사하고 있는데 사회주의 국가에 있어서 만민평등, 전원 국가공무원, 서비스 마인드의 부족이라는 사고하에서 종사원의 서비스가 가장 중요시된다는 것은 고객들의 노출되지 않은 潛在的 慾求라고 볼수가 있다. 이것은 음식에 대한 양질의 서비스는 고객의 기분전환과 지불한 상품에 대한 당연한 요구라고 볼 수가 있을 것이다.

그 다음 중요하게 생각하는 속성은 '식당의 분위기'로 평균값은 4.196을 기록하였는데 여기서 식당의 분위기는 '음악 공연의 유무', '쾌적하고 안락한 분위기' 등을 말하는 바 이것은 일반적인 현상을 나타내는 공통적인 속성을 의미하고 있다.

셋째는 '설비 및 시설의 훌륭함'으로 연구지역의 기존 시설 및 설비가 비교적 열악하므로 하드웨어적인 시설에 대하여 매우 민감하게 반영한다고 추정된다. 실질적으로 연구지역의 건물중에는 지은지가 백년 이상되는 건물이 상당수 있을뿐더러 구 내부 시설이 改修 및 補修 등으로 운영·유지되고 있는 실정이다.

식당의 경우 쾌적한 식사를 할 수 있는 분위기인 온도 유지에 있어서 여름과 겨울의 일교차가 심하므로(혹한의 1월 평균 기온이 영하 13도 정도, 8월 여름의 경우에는 영상 27도) 연교차가 40도를 상회한다. 그러나 냉방 및 난방 등에 대한 기본적인 배려와 특히 겨울철의 잦은 정전은 식당의 시설 및 설비에 있어서 상당히 중요한 요인으로 작용할 수 있는 것이다.

네 번째는 '주차시설'로 4.019를 나타내고 있는데 이는 연구지역이 광대하여 이동시 자동차가 필수적인 요소로 되어 있고 교통수단의 미분화로 인한 자가

용의 이용이 당연시된다. 아울러 재산보존 개념으로서의 자동차의 중요성도 있으며 절대적인 부품의 부족과 잦은 도난 등으로 인하여 주차시설은 필수불가결한 시설이라고 추정된다.

부정적인 요인으로 나타나는 요인은 하위그룹의 '광고 및 홍보활동', '주위의 경관', '식당의 접근성', '호텔의 명성' 등이 있다. 그 내용에 있어서 호텔의 명성은 평균치가 2.799로서 그리 낮지 않은 점수임에도 불구하고 14위로 랭킹되었다. 이는 명성 및 이미지(image)가 구매와 직접적·간접적으로 영향을 많이 끼치는 우리나라와 비교를 할 때 상당히 異例的인 것으로 아직까지 판매 및 마케팅 정책에 의거한 광고 및 홍보 활동에 대한 중요성에 대하여 감각을 느끼지 못하는 바 차후 이에 대한 대안적 전략설정이 중요 관건이라고 하겠다.

여기에서 외형적인 요인들에 대한 인식의 가치판단이 맹목적인 브랜드 선호도가 높은 우리나라와 비교하여 볼 때 호텔 수용에 있어서 가치 판단이 자기의 주관에 뚜렷하게 부각되는 바 실질적, 합리적, 개인적인 판단과 행동을 하는 동양의 서구인이라는 점을 감안할 때 충분히 이해가 가는 부분이기도 하다.

차하위인 '식당의 접근성' 역시 중요하게 여기지 아니하는 부분으로 나타났는데 이는 호텔의 선정시 자동차에 의한 이동으로 거리감에 대한 장애가 없고 연구지역의 도시 및 주변지역 고객들에 의한 설문이므로 주로 호텔을 주말에 이용한다는 것과 주 5일제 근무시스템이므로 교통 수단에 의한 이동을 선호한다고 판단된다.

'주위의 경관' 역시 하위 수치로 나타났으며, 마지막으로 '광고 및 홍보활동'은 평균치가 3.279로서 자본주의적 개념과는 不一致되는 현상으로 이는 인구 통계학적 요인의 식당 권유자에 있어서 광고에 의한 빈도 백분율이 비교적 하위치인 15.5%와 비교하여 볼 때 상호 관련성이 있는 것으로 주목된다. 아래의 (표 4-7)은 호텔 선택시의 영향을 끼치는 요인이다.

(표 4-7) 호텔 선택시의 影響을 끼치는 變數

변 수	평균(mean)	중요도	순위	표준편차	
X1	식당의 접근성	2.838		13	1.203
X2	호텔의 명성	2.799		14	1.117
X3	주위의 경관	3.177	*	12	1.090
X4	부대시설의 다양성	3.670	**	6	0.915
X5	종사원의 서비스	4.333	***	1	0.815
X6	지불방법의 다양성	3.449	*	9	1.076
X7	식당의 분위기	4.196	***	2	0.797
X8	식당의 종류(구색)	3.341	*	10	1.063
X9	예약의 편리함	3.536	**	8	1.022
X10	보안상의 문제	3.894	**	5	1.002
X11	주차시설	4.019	***	4	0.855
X12	프라이버시보장	3.555	**	7	1.269
X13	광고 및 홍보활동	3.279	*	11	1.089
X14	설비 및 시설의 훌륭함	4.177	***	3	0.740

(2) 메뉴 선정과 관련 요인

고객들이 메뉴를 선택할 때의 고려하는 요인에 대한 분석결과는 (표 4-8)과 같다. 메뉴를 선정할 때 가장 영향을 많이 받는 것은 '음식의 질'로 평균치는 4.468이다. 두 번째는 '음식의 청결성'으로 4.441이며 세 번째는 '건강식의 유무', 그 다음으로는 '음식의 숫자(구색)', '서빙시간'이 평균치 4.000 이상으로서 중시하는 것을 볼 수가 있다.

'음식의 질'의 경우 일반적인 관점에서 단순히 외식이 공복감의 해소 차원에서 이제는 '먹는 권리' 및 '음식문화의 享有'라고 인식할 때 나타날 수 있는 당연한 결과이다. 호텔의 식당에서 식사를 한다는 것은 호텔투숙객이나 일부 고소득자임을 고려할 때 '질' 위주의 선택은 당연하다고 추정한다.

두 번째는 ‘음식의 청결성’으로서 현지에서의 위생적인 단면을 암시하고 있다. 연구지역의 풍토와 비교할 때, 실질적으로 우리나라처럼 메뉴의 선택권이 절대적으로 호텔측에 있다는 것은 매우 다행한 일이라고 생각한다. 이곳에서는 ‘메뉴신고제’로 되어 있기 때문에 일일이 許可를 득해야 한다. 지방 위생국에서 정하는 일련의 형식에 따라서 칼로리 계산, 음식의 질감, 색상, 원가, 가격 등을 각 메뉴 아이템마다 통제를 받기 때문에 恣意的으로 하지 못한다. 특히 주방 설비와 기구의 구성 및 배치에 있어서도 위생국의 허가를 받아서 검증된 제품의 사용과 지정해주는 곳에 설치를 해야 하기 때문에 어려움이 가중되고 있다. 그러므로 위생적인 측면에서의 ‘음식의 청결성’에 대한 사고의 인식이 뿌리깊게 배여 있는 것으로 추정된다. 아울러 세 번째의 ‘건강식의 유무’ 역시 위생과 무관하지는 않다고 판단된다.

네 번째는 ‘음식의 숫자(구색)’으로 나타났는데 이는 각 실증조사에서 분석된 호텔식당의 가짓수가 최근에 개관한 HY그룹의 ‘실루엣식당’을 제외하고 평균 60여가지가 되는 것을 감안한다는 사실과도 符合되는 것으로 추정된다.

다섯 번째는 ‘서빙(serving)시간’으로 나타났는데 여기서 주목할 점은 연구지역의 음식서비스에 문제점이 많다는 것이다. 예를 들어, 음식을 주문하고 기다리는 시간은 고객에게는 더할 나위없이 지루한 시간인데 우리나라의 경우에는 동반되는 술이나 음료수를 권고한다든지 빵 등을 제공하여 음식이 서비스될 시점까지 고객을 관리하는데 여기에서는 그러한 배려가 없다. 그리고 먼저 주문한 고객에게 음식이 먼저 서비스되어야 함이 마땅한데 실질적으로 나중에 주문한 고객에게 음식이 먼저 서비스 되는 경우가 왕왕있다. 이러한 현상을 분석할 때 고객의 심리적인 욕구는 서비스의 질보다는 서비스의 시간에 潛在的 慾求가 있다는 것으로 추정된다.

하위의 점수를 기록한 것으로는 ‘요리명칭’, ‘음식의 가격’, ‘메뉴의 사진삽입’ 등인데 이 중에서 ‘요리명칭’과 ‘메뉴의 사진삽입’은 外形的 要因임을

생각할 때 본질적인 요인보다도 비중이 큰 敏感性의 정도가 弱하다는 것으로 추정된다.

첫 번째의 '요리명칭'은 음식의 메뉴 구성에 있어서 각 아이টে임을 설명하는 語句選定에 있어서 未分化가 되었음을 의미한다. 실례로 햄버거(hamburger)가 서구 및 우리나라 사회에서는 대중화된 음식으로 청소년층을 중심으로 각광을 받고 있지만 연구지역에서는 불과 몇해전까지 '자본주의적 산물'이라고하여 엄격하게 통제하였던 아이টে임이다. 그런데 이러한 아이টে임의 도입 결과 폭발적인 인기를 누리고 있음을 고려할 때 이러한 부류의 음식이 요리의 하나로서 위치 설정이 안되었다는 것을 시사하고 있다. 이것뿐만 아니라 각 코스별 음식의 설명에 있어서도 전채와 샐러드 그리고 주요리에 대한 구분 감각이 미흡하여 코스에 민감한 우리와 비교해볼 때 선정에 혼선을 초래하고 있는 실정이다. 따라서 '요리명칭'에 대한 자세한 해설과 코스별 구분이 연구지역에서의 시급한 당면과제라고 볼 수가 있다.

두 번째의 '음식의 가격'에 대한 중요성이 낮은 것은 고소득층이 많기 때문에 앞의 '음식의 질'을 중요시하는 하는 것과 동일한 맥락을 이루고 있다.

세 번째의 '메뉴의 사진삽입'에 대한 낮은 점수대는 사진삽입의 메뉴가 전연 없기 때문에 감각과 개념 설정이 안되어 있을 것으로 추정된다.

비교적 하위의 평균치를 얻은 11위의 '메뉴의 교체시기', 12위의 '메뉴의 사진삽입', 13위의 '음식의 가격', 14위의 '요리의 명칭'등도 평균치가 3.034에서 3.389를 나타내고 있다. 상대적으로 하위를 점유하고 있지만 절대적인 수치에 있어서는 결코 낮은 수치는 아니다.

本質的 要因에 있어서 '음식의 가격'이 유일하게 저순위이고 나머지는 외형적인 요인에 비하여 비교적 높다. 특히 메뉴의 디자인과 관련된 '요리 명칭', '메뉴의 해설' 등은 중요시하지 않는 결과를 나타내고 있다.

(표 4-8) 메뉴 선정과 관련된 음식의 選擇 變數

문항	요 인 명	변 수 명	평균(mean)	중요도	순위	표준편차
Y1	本質的 要因	음식의 가격	3.177	*	13	1.198
Y2		음식의 질	4.468	***	1	0.812
Y3		음식의 양	3.672	**	7	1.008
Y4		음식의 숫자	4.162	***	4	0.875
Y5		음식 청결성	4.441	***	2	0.831
Y6	外形的 要因	요리 명칭	3.034	*	14	1.031
Y7		메뉴의 해설	3.543	**	9	0.912
Y8		메뉴판의 깔끔함	3.649	**	8	0.962
Y9		기물의 다양성	3.534	**	10	1.028
Y10		특별식 유무	3.713	**	6	1.052
Y11		서빙시간	4.038	***	5	0.941
Y12		메뉴의 사진삽입	3.189	*	12	1.149
Y13		건강식의 유무	4.294	***	3	1.873
Y14		메뉴 교체시기	3.389	**	11	1.126

4. 研究構成 및 妥當性 檢證

1) 研究의 構成 妥當性 檢證

(1) 메뉴 選定 關聯 變數에 관한 要因 分析

메뉴 선정과 관련한 요인, 즉 음식의 질적 서비스, 메뉴의 체계성 그리고 음식의 외형적 속성에 대한 결과에 있어서 14개 요인을 요인분석(factor analysis)한 결과 3가지 요인군으로 묶였다.

‘메뉴의 질적 서비스’는 음식의 질, 건강식의 유무, 음식의 숫자, 음식의 청결성 그리고 서비스 시간 등으로 5개의 변수군으로 묶었다 ‘메뉴의 체계성’은 아래의 표와 같이 요리명칭, 메뉴판의 모양, 메뉴교체시기, 메뉴해설 등으로 4개의 변수군으로 묶었다. ‘음식의 외형적 속성’은 아래의 표와 같이 음식가격, 음식의 양, 음식사진 삽입 등으로 3의 변수군으로 묶었다

요인적재량에 대한 일반적인 기준은 보수적인 경향에 있어서 ± 0.4 이상이고 ± 0.5 이상인 경우에는 매우 높은 유의성을 가진 것으로 본다. 1이상인 경우에는 이 요인들에 대한 설명력이 충분하므로 당연히 이 변수들을 포함한다. 요인 분석 결과중 고유치(eigen value) 1을 기준으로 살펴보면 (표 4-9)에서 보는 바와 같이 요인 1은 2.90756, 요인 2는 1.75320, 요인 3은 1.50021로 요인으로 채택될 수 있다. 총분산은 44.0%로 설명력을 갖는 4개의 요인으로 적재되었다.

(표 4-9) 메뉴 선정 관련 변수에 관한 요인 분석

요인명		요인변수	요인적재량	분산율(%)	누적분산율(%)	고유치
F1	메뉴의 質的 서비스	음식의 질	0.80348	20.8	20.8	2.90756
		건강식유무	0.71311			
		음식의 숫자	0.70200			
		음식의 청결성	0.67168			
		서비스 시간	0.59094			
F2	메뉴의 체계성	요리명칭	0.64838	12.5	33.3	1.75320
		메뉴판의 모양	0.57556			
		메뉴교체시기	0.52971			
		메뉴해설	0.51869			
F3	메뉴의 외형적 속성	음식가격	0.75654	10.7	44.0	1.50021
		음식의 양	0.67856			
		음식사진 삽입	0.55640			

(2) 요인별 신뢰도 분석

信賴度(realbility)란 일관성, 예측 가능성 등으로 표현될 수 있는 개념으로 동일한 개념에 대하여 같거나 비교 가능한 측정 도구를 사용하여 측정할 경우 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도를 말한다.

이 연구에서는 신뢰성 검증의 한 방법으로 측정 항목간의 내적 일관성을 잘 측정해주는 Cronbach's alaph 계수를 이용하였다. 일반적으로 신뢰계수가 0.60 이상이면 통계적으로 적당하다고 인정되며 기준 연구의 바람직한 계수 수준은 0.80 이상으로 되고 있으나 탐색적인 연구에서는 0.50-0.60 이상이면 충분한 것으로 평가한다. 이와같은 항목 분석을 기초로하여 메뉴선정에 대한 신뢰도 분석을 한 결과 각 요인별 α 값이 각각 F1 이 0.7524, F2가 0.5036, F3가 0.5810으로 본 연구 분석에 있어서 충분한 신뢰도가 확보되며 분석에 대한 타당성이 입증되었다.

(표 4-10) 요인별 신뢰도 분석

요 인	요인변수	신뢰도값(항목제거전)	크론바 α 값
F1	Y11	0.7611	0.7524
	Y13	0.7099	
	Y2	0.6580	
	Y4	0.6912	
	Y5	0.7170	
F2	Y14	0.4516	0.5036
	Y6	0.3507	
	Y7	0.4854	
	Y9	0.4619	
F3	Y1	0.4112	0.5810
	Y3	0.4318	
	Y12	0.4665	

2) 메뉴에 관한 특성별 差異 檢證

두 집단간의 평균을 비교하는 분석방법 중 두 모집단의 분산을 알고 있는 경우는 극히 드물기 때문에 t-검정(t-test)을 사용하게 된다. 원리는 각 표본의 분산과 두 표본을 합한 전체 집단의 분산을 이용하여 평균의 차이가 어느 정도 有意한가를 검정하는 것이다. 분산분석(ANOVA)은 두 표본 이상의 평균치 차이를 검정하는 통계적 기법으로 이것을 이용하여 표본들이 동일한 평균을 가진 모집단에서 추출된 것인지의 여부를 추론할 수 있다.

(1) 메뉴의 질적서비스 속성에 관한 特性別 差異檢證

메뉴의 질적서비스 속성에 관한 특성별 차이검증에 있어서 독립변수는 직업, 방문횟수, 체재기간, 도시 방문목적 그리고 연령이며 종속변수는 메뉴의 질적 서비스인데 그 요인은 음식의 질, 건강식 메뉴의 유·무, 음식의 숫자, 음식의 청결성, 그리고 서비스시간 등으로 나타났으며 구성 타당도 분석에 의하여 추출된 메뉴의 속성요인(F1, F2, F3)과 일반적 특성변수와 차이검정을 한 결과 有意한 결과치가 아래 분석에 의해 도출되었다.

(표 4-11)에서 보는 바와 같이 속성요인 F1(메뉴의 질적 서비스)과 재방문의사간의 차이검증 결과 t값이 0.26으로 나타났으며 P값은 0.036으로 나타나 有意한 것으로 판명되었으며 따라서 메뉴의 질적 서비스에 따른 재방문의사는 차이가 있는 것으로 판명되었다.

직업별 변수는 6개로 ANOVA 검증결과 F값이 1.9639으로 나타났으며 P값은 0.0544(*)로 나타나므로 따라서 두 요인간에는 차이가 있는 것으로 판명되었다.

방문횟수의 P값은 유의수준 $P < 0.001$ 내에서 0.0033(***)으로 매우 유의한 것으로 나타났다.

특히, 1회 방문의 표준편차가 0.7190으로 가장 높고 다음이 4회 방문으로 수치가 0.7158로 처음 방문하는 고객 및 4회 이상의 방문고객이 절대적인 고객

인 바 이것은 외부로 부터의 처음 방문객은 음식에 대한 질을 우선적으로 고객이 원하는 아이টে를 적절한 시간내에 제공함을 우선적으로 하여야 할것으로 판단되며 아울러 4회 이상의 고정고객에게는 지속적인 고객 보존의 입장에서 좀더 세밀한 메뉴의 접근이 필요한 것으로 판명된다.

체재기간의 P값은 유의수준 $P < 0.001$ 내에서 0.0000(***)으로서 매우 유의하며 1박2일과 3박4일의 고객을 위하여 특별한 프로그램이 필요함을 입증하는 것으로 나타났다.

연구지역 방문목적은 P값이 유의수준 $P < 0.001$ 내에서 0.002(***)으로서 역시 매우 유의하며, 마지막으로 연령에 있어서 P값은 0.0431(**)이므로 유의 정도가 비교적 높은 것으로 나타났다.

결과적으로 방문횟수, 체재기간, 연구지역의 방문목적은 유의수준이 매우 높으므로 이에 대한 새로운 시각에서 호텔의 획기적인 전략적 대응방안이 모색되어져야 된다고 판단된다.

(표 4-11) 메뉴의 質的 서비스 屬性에 관한 특성별 차이 검증

특성	내용	평균	표준편차	t값, F값	유의수준 (P값)
재방문의사	예	4.2739	0.584	t=0.26	P=0.036(**)
	아니오	4.2960	0.704		
직업	회사경영	4.2533	0.8068	F=1.9639	P=0.0544(*)
	공무원	4.2560	0.4933		
	전문기술직	4.1364	0.6184		
	회사원	4.5448	0.2923		
	판매·서비스직	4.4632	0.7946		
	전업주부	4.2157	0.6179		
방문횟수	1회	4.0905	0.7190	F=4.0628	P=0.0033(***)
	2회	4.5152	0.3933		
	3회	4.2800	0.4786		
	4회	4.1826	0.7158		
	5회 이상	4.3733	0.5400		

체재기간	당일	4.3056	0.5753	F=7.0726	P=0.0000(***)
	1박2일	4.0744	0.7105		
	2박3일	4.2167	0.3953		
	3박4일	3.6667	1.0066		
	4박5일 이상	4.4645	0.4909		
블라디보스톡시 방문목적	비즈니스	4.1916	0.6594	F=5.8824	P=0.002(***)
	관광	4.4947	0.4393		
	집회 및 회의	4.0667	1.4459		
	학술연구	3.9789	0.6460		
	파견 및 부임	4.4818	0.5712		
연령	10-20	4.1000		F=2.5005	P=0.0431(**)
	21-30	4.2988			
	31-40	4.3595			
	41-50	4.1000			
	51-60	3.9692			

※ 註: **는 $P < 0.05$, ***는 $P < 0.001$ 의 유의수준에서 각각 유의한 것을 나타냄.

(2) 메뉴 체계성에 관한 特性別 差異檢定

독립변수는 메뉴의 체계성으로 이에 대한 요인변수는 요리명칭, 메뉴판의 모양, 메뉴교체시기, 그리고 메뉴에 대한 해설로 나타났고 종속변수는 연령, 월수입, 가족구성형태 등으로 나타났다.

(표 4-12)에서 보는 바와 같이, 속성요인 F2(메뉴의 체계성)와 재방문 의사간의 차이검증 결과, 연령에 있어서 유의수준 $P < 0.001$ 에서 P값은 0.0425(**)으로 유의정도가 비교적 높으며, 월수입은 0.0004(***)로서 매우 유의한 것으로 나타났으며 가족구성형태는 P값이 0.0098(**)으로서 유의정도가 비교적 높은 것으로 판명되었다.

그러므로 월수입과 재방문에 유의정도가 높음에 따라서 이에 대한 대안이 요구된다.

(표 4-12) 메뉴 체제성에 관한 특성별 차이 검증

특 성	내 용	평 균	표준편차	t값, F값	유의수준 (P값)
연 령	10~20	3.3650	0.5056	F=2.5083	P=0.0425(**)
	21~30	3.3853	0.6427		
	31~40	3.5236	0.6789		
	41~50	3.1071	0.7458		
	51~60	3.4231	0.6323		
월 수 입	200이하	3.0204	0.5815	F=4.6934	P=0.0004(***)
	201~300	3.3690	0.5556		
	301~400	3.3871	0.6734		
	401~500	3.4348	0.8830		
	501~600	3.3482	0.5500		
	601이상	3.5577	0.6192		
가족구성형태	미 혼	3.4489	0.7579	F=3.8758	P=0.0098(**)
	기 혼	3.5407	0.6253		
	독 신	3.2875	0.6076		
	기 타	3.1300	0.6460		

※ 註 : **는 $P < 0.05$, ***는 $P < 0.001$ 의 유의수준에서 각각 유의한 것을 나타냄.

(3) 메뉴의 外形的 屬性에 관한 特性別 差異檢定

메뉴의 외형적 속성에 대한 요인변수는 음식의 가격, 음식의 양, 음식의 사진삽입등으로 나타났다. (표 4-13)에서 보는 바와 같이 속성요인 F3(메뉴의 외형적 속성)와 재방문 의사간의 차이검증 결과 t값이 0.76으로 나타났으며 P값은 0.054으로 나타나 有意수준이 비교적 낮다.

체재기간에 있어서 유의수준 $P < 0.05$ 에서 P값은 0.0109(**)으로 유의정도가 비교적 높으며, 연구지역 방문목적은 유의수준 ***는 $P < 0.001$ 에서 P값은 0.054(***)으로 매우 차이가 있으며, 식당의 방문목적은 P값은 0.070(**)으로서 두 요인 동일하게 유의정도가 비교적 높은 것으로 판명되었다. 마지막으로 가족구성형태는 P값은 0.0611(*)으로서 유의관계가 낮은 것으로 판명되었다.

(표 4-13) 메뉴의 외형적 속성에 관한 특성별 차이 검증

특 성	내 용	평 균	표준편차	t-값, F값	P-값
재방문의사	예	3.3424	0.806	t=0.76	P=0.054(*)
	아니오	3.2622	0.687		
체재기간	당일	3.4569	0.7149	F=3.3425	P=0.0109(**)
	1박2일	3.5736	0.9007		
	2박3일	3.2500	1.0036		
	3박4일	3.0556	0.8144		
	4박5일 이상	3.1577	0.6586		
블라디보스톡시 방문목적	비즈니스	3.3018	0.8180	F=3.4075	P=0.054(**)
	관광	3.4561	0.7497		
	집회 및 회의	2.3333	0.5164		
	학술연구	3.5965	0.9660		
	파견 및 부임	3.0606	0.8076		
	기타	3.3770	0.6220		
식당 방문목적	비즈니스	3.5833	0.7144	F=3.6070	P=0.070(**)
	외식	3.3441	0.7848		
	접대	3.6061	1.0268		
	공무	2.8235	0.8984		
	기타	3.2677	0.6276		
가족구성형태	미혼	3.4148	0.9297	F=2.4863	P=0.0611(*)
	기혼	3.1860	0.7473		
	독신	3.4267	0.7507		
	기타	3.0933	0.4861		

※ 註 : **는 P<0.05, ***는 P<0.001의 유의수준에서 각각 유의한 것을 나타냄.

V. 結論 및 向後對策

1. 結 論

이 연구에서는 개방화, 세계화의 흐름속에서 우리나라 호텔기업의 러시아 극동지방으로의 해외 진출에 관한 經營戰略에 관한 연구에 있어서 호텔 식음료 부문의 메뉴를 중심으로 당면하고 있는 문제점을 지적하고 그 해결 대안을 提示하였다. 분석결과에 의한 가설검정에 따른 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 고객은 메뉴 선정시 ‘음식의 質’을 가장 중요시하는 것으로 판명되었다. ‘공복의 해소’ 차원에서가 아니라 ‘식문화의 즐거움’ 차원으로 상향된 결과치인데 이는 식음 환경이 열악한 이 지역의 메뉴개발과 밀접하게 상호 연관성이 있는 것으로 나타난다. 이는 메뉴가 가지고 있는 外形的 요인이 아니라 本質的 요인을 상대적으로 더 중요시하는 것으로 판명되었다.

둘째, 고객은 메뉴와 연관하여 ‘음식의 청결함’을 중요하게 여기고 있는 것으로 나타났다. 이는 사회주의 체제가 기초과학적인 측면에 상당히 비중을 둔 결과로 이해되는데 실질적으로 “衛生”에 대한 지방자치단체나 행정부의 역할이 상당히 작용하고 있으며 까다롭기가 그지없다. 식품의 안전성에 대한 측면은 외식사업 수행에 가히 편파적이라고 할 만큼 간섭이 심한데 이는 식품 뿐만 아니라 뿐만 아니라 넓게는 설비, 개인위생 등까지도 광범위하게 내포하고 있다.

셋째, 메뉴에 관한 특성별 차이 검증에 따른 결과치로서 메뉴의 질적서비스, 메뉴의 체계성 그리고 음식의 외형적인 속성은 표본특성 변수와 差異가 있는 것으로 나타나 이에 대한 실질적 代案이 절실히 필요한 것으로 판명되었다.

넷째, 메뉴와 연관된 외형적인 요안보다는 본질적인 요인에 있어서 중시하는 경향으로 ‘서비스’를 가장 수위로 손꼽고 있는데 통상적으로 서방세계에서

생각하고 있는 사회주의의 고질적인 근성인 만민평등주의, 서비스 산업에 대한 인식 및 이해의 부재, 기본적 서비스 마인드의不在 등에 대한 일반적인 사고를 변화시키는 것으로 고객에 대한 자본주의적 서비스의 시행을 要求하고 있다.

이러한 결과를 토대로, 현지인들이 생각하는 고객지향적인 사고의 換氣와 환경분석을 통한 메뉴는 전략적인 경영 차원에서의 대안을 가져오고 따라서 이 지역에 궁극적으로 식음 시장에 대한 活性化와 市場先占이라는 결과를 가져올 것으로 판단한다.

메뉴의 선택은 음식의 질에 가장 초점이 맞추어져 있으므로 지역민의 입맛에 맞는 다채로운 요리의 개발이 급선무다. 우리의 호텔 문화가 미국 및 일본에서 건너온 것이므로 음식 또한 이들의 매뉴얼에 많이 초점을 두고 있으나 이 지역에서는 자국민의 입맛에 적절한 메뉴를 근간으로 하되 궁극적으로는 이를 토대로 새로운 메뉴가 定立되어야 한다.

메뉴는 레스토랑과 고객을 서로 이어주는 마케팅 도구인 동시에 커뮤니케이션의 수단이다. 식음 영업에 있어서 메뉴의 개발 문제는 식음 관리자가 우선하여야 할 가장 중요한 것이다. 메뉴가 궁극적으로 고객의 입장에서 고객의 필요와 욕구를 만족시키고 조직의 입장에서 조직의 목표를 달성할 수 있도록 계획·관리·조정되어야 한다.

2. 向後對策

이 연구는 우리나라 최초로 사회주의 국가에 진출한 호텔 및 레스토랑 운영에 대한 연구이므로 先行的인 자료와 정보가 부족한 상태에서 시작된 試驗的·探索的인 연구의 한계성을 부인할 수가 없다. 따라서 향후의 방향을 提示하여 이에 대한 정형적인 모델의 설정과 차후 정립화된 이론이 나올 것을 기대한다.

첫째, 우리나라의 외국 체인호텔의 도입으로 말미암은 외화유출, 민족갈등 그리고 호텔문화의 종속 차원에서 탈피하여 이제는 自生的인 호텔 및 레스토랑 컨셉을 가지고 海外進出의 발판을 摸索하여야 한다. 이렇게 함으로써 외화 획득, 국위선양, 시장선점, 그리고 무한한 잠재력을 가지고 있는 러시아 극동 지방으로 대한민국의 경제영역을 점차로 옮겨야할 시점에 다달았다.

둘째, 러시아가 중국과 더불어 사회주의의 종주국이라는 하나, 나라마다 각기 다른 문화와 사고를 가지고 있고 우리나라가 사회주의 국가에 대한 진출 정보가 비교적 빈약하기 때문에 이러한 결과치를 러시아 타지역 및 여타 사회주의 국가의 호텔 레스토랑까지 확대하여 적용하기에는 아직까지는 무리라고 생각한다. 따라서 다른 사회주의 국가에 대한 구체적인 資料의 蒐集과 調査가 필요하다.

셋째, 메뉴개발은 기본적으로 이론적인 근거를 가지고 출발하되 러시아 극동지방의 경우, 침투적, 고객친화적인 메뉴의 개발이 우선 시행되어야 한다. 메뉴의 원래 목적이 고객만족과 동시에 기업 이윤의 확보차원이기는 하지만 아직도 식음문화가 미성숙된 이들 국가에 있어서 자본주의적인 이론 및 사고의 주입이 急進的이기 보다는 漸進的으로 되어야 한다고 판단되기 때문이다.

參 考 文 獻

1. 국내문헌

1. 저서

- 강태구, “국제경영학”, (박영사, 1997)
- 김시경, “국제기업경영론”, (삼영사, 1996)
- 김유남, “두개의 한국과 주변국들”, (훈민정음, 1996)
- 김진섭, “관광학원론”, (대왕사, 1994)
- 나정기, “메뉴관리론”, (백산출판사, 1995)
- 박병렬·임봉영, “외식사업 주방관리론”, (대왕사, 1995)
- 박상수, “국제관광원론”, (형설출판사, 1996)
- 손일락, “미래의 식당경영”, (형설출판사, 1995)
- 송성인, “호텔산업정책론”, (백산출판사, 1994)
- 송성인·신재영, “최신호텔 경영론”, (백산출판사, 1996)
- 어윤대 외, “국제경영”, (학현사, 1996)
- 이상흡·김영환 공저, “관광행정법”, (백산출판사, 1996)
- 오문환, 하현국 편저, “호텔경영론”, (한울출판사, 1995)
- 원용희, “외식산업론”, (대왕사, 1994)
- _____, “호텔계획개발론”, (대왕사, 1994)
- 이연택, “관광기업 환경론”, (법문사, 1993)
- 이우용·정구현, “마케팅원론”, (형설출판사, 1994)
- 이학중, “전략경영론”, (박영사, 1994)
- 정의중 역, “관광학원론강의 제2판”, (시그마프레스, 1994)
- 정한구(편), “러시아 극동지방:개방과 발전 전망”, (세종연구소, 1995)
- 최태광, “관광마케팅”, (백산출판사, 1995)
- 한국외식산업연구소, “외식사업 경영론”, (백산출판사, 1995)

2. 국내논문 및 자료

1) 논문

- 고재윤, “호텔 F&B부문 서비스 전략에 관한 연구”, (관광개발논총 창간호, 1992)
- 구문희·송재호, “관광의 세계화 정책개발 연구”, (한국여행학회 제2호, 1995)
- 김동승, “한국의 식음료 분야 개선을 위한 제언”, (한국식음료경영연구회 특집호, 1994)
- 김미경·이정실, “우리나라 외식산업의 현황 및 발전방향에 관한 연구”, (한국관광레저학회 제7호, 1995)
- 김병문·장삼환, “한중간의 국제관광개발 조성에 관한 연구(환동해지역을 중심으로)”, 한국관광개발학회, 1994)
- 김상무, “관광산업이 지역사회 경제에 미치는 영향”, (대한관광경영학회 제5집, 1995)
- 김홍철, “한국 호텔기업의 해외진출 결정요인에 관한 연구”, 박사학위논문 (한양대학교 대학원, 1995)
- 김형섭, “호텔기업의 상품화 과정에 관한 연구”, (대한관광경영학회 제5집, 1995)
- 김창수, “북한의 나진·선봉지구 관광개발사업 투자환경 및 진출방안”, (한국관광학회 제2호, 1995)
- 김충호, “외식사업의 효과적인 경영정책”, (한국관광산업학회 TOURISM RESEARCH 제9호, 1995)
- 나정기, “메뉴계획과 디자인의 평가에 관한 연구”, 박사학위논문 (경기대학교 대학원, 1994)
- 나영선, “관광호텔 주방의 효율적인 운영 관리에 관한 연구”, 석사학위논문 (경희대학교 경영대학원, 1993)
- 남상무, “호텔 이미지가 소비자행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문 (경희대학교 경영대학원, 1992)

- 문주현, “호텔식음료 가격결정에 관한 연구”, (세종대학교 관광산업연구원 제11집, 1996)
- 박선부, “한국관광산업의 국제기업화에 관한 연구”, (한국관광학회 제3호, 1979)
- 송성인, “우리나라 관광호텔업 육성을 위한 실증조사연구”, (대한관광경영학회 제5집, 1995)
- 송재호, “호텔 F&B상품의 시장전략에 관한 논의(고객만족을 중심으로)”, (한국식음료경영연구회 제3집, 1994)
- 오문환, “호텔 이용객의 호텔 선택에 있어서 가격과 서비스가 미치는 영향에 관한 연구”, (한국관광학회 관광학 연구 제15호, 1991)
- 조문수, “호텔고객의 메뉴 선택행동과 메뉴기획”, 박사학위논문 (한양대학교 대학원, 1995)
- 조문수 · 주영환, “호텔메뉴 계획에 있어서 마케팅 개념 적용 방안에 관한 연구”, (원주전문대학 학술논총 제19집, 1993)
- 최돈화, “극동지역 무역환경의 재조명”, (관광품질시스템 연구 제1권 제1호, 1995)
- 한진수 · 최정길, “World Hotel Industry-Its Size, Scope and Economic Impact”, (한국관광레저학회 제8권 2호, 1996)
- 한국관광공사 경주관광교육원, “호텔경영논총”, (제7집 1권, 1984)
- _____, “호텔경영논총”, (제9집 1권, 1986)
- _____, “호텔경영정보”, (제19집 2권, 1996)

2) 자료

- 경주관광교육원, 호텔경영정보, (삼양문화사, 1996. 12월)
- _____, 세계를 간다. 해외여행 가이드(러시아), (중앙일보사, 1995)
- _____, H호텔 매출신장 및 경영활성화 연구, (세종경영연구원, 1996)
- _____, VBC ,H호텔 사업계획서, (블라디보스톡 비즈니스센터, 1995)

- 현대경제사회연구원, 기업경제, (서울컴퓨터인쇄사, 1996. 2월호)
- _____, 통일, (서울컴퓨터인쇄사, 1995. 12월호, 1996. 1, 3, 7, 9월호)
- _____, 북한경제의 오늘과 내일, (서울컴퓨터인쇄사, 1996. 1월호)
- 월간 HOTEL AND RESTAURANT, (에이치알/주, 1996. 6, 8, 9, 10, 1997. 5월호)

II. 외국문헌

1. 저서

- Arno Schmidt, *Food and Beverage Management in Hotel*, N.Y: VNR, 1987.
- Bobbs-Merill, *Menu Planning and Food Merchandsing*, Restaurant Business, 1971.
- David Sl. Edgell, Sr, *International Tourism Policy*, N.Y: VNR, 1990.
- Denney G. Ruthreford, *Hotel Management and Operation*, N.Y: VNR, 1990.
- _____, *Doing Business in Russia*, Moscow: Ernst & Young Int'l. 1994.
- Donald E. Llundberg, *The Restaurant From Concept to Operation*, N.Y. : John Wiilly and Sons, 1985.
- Jack D. Ninemeier, *Management of Food and Beverage Operation*, 2nd. ed., Michigan, AH&MA, 1990.
- Kim Hakjoon, *Korea's Relation with her neighbors in a Chinging World*, 2nd. ed., N.J. : Hollym Int'l., 1995.
- Lendal H. Kotschevar, *Management by Menu*, 2nd. ed., Wm. C. Brown Publishers, 1987.
- _____, *Restaurant Business in Russia*, Moscow:Ernst & Young, 1994.

- Mahmood A. Kahn, *Foodservice Operation*, N.Y. : VNR, 1987.
- Michael D. Olsen, *Strategic Management in the Hospitality Industry*, N.Y. : VNR, 1992.
- Pavel A. Minakir, *The Russian Far East*, Spf&Ier, 1994.
- Philip Kotter, *Marketing for Hospitality Industry*, N.Y. : Prentice Hall, 1996.
- Robert C. Mill, *Managing for Productivity in the Hospitality Industry*, N.Y. : VNR, 1989.
- Robert R. Reid, *Food Service and Service Marketing*, N.Y : VNR, 1983.
- Robert W. McIntosh, *Tourism*, 7th. ed., John Willy & Sons, 1995.
- William J. Morgan Jr., *Supervision and Management of Quality Food Preparation*, 2nd. ed., Mccutchan Publishing, 1981.
- Wttc, *Travel and Tourism's Economic Perspective*, 1995.

2. 논문 및 자료

1) 논문

- David W. Taylor, "Strategic Planning Russian Style", The Cornell H.R.A. Quartely Vol. 35, No.1, 1994.
- Jerome J. Vallen and Charles Levinson "The New Soviet Tourism", The Cornell H.R.A. Quarterly Vol. 29, No.4, 1989.

2) 자료

- Alexander Ivanchikov, "지역간 교역의 최근 변화:국가간·지역간의 상호의존도", (포항상공회의소 포항국제심포지움 '94종합보고서, 1994)
- Hidetoshi Taga, "국제사회속의 사회집단으로서의 환동해지역", (포항상공회의소 포항국제심포지움 '94종합보고서, 1994)

- G. Oleynikova, "Vladivostok" (Vladivostok: Ussury Publishing, 1992.)
- M. Nemtsov, "The Primorye Tourism Business" (Vladivostok: Ussury Books, 1996.)
- Kuhyun Jung · Masaharu Hishida, "Foreign Direct Investment and Cross Cultural Management in Northwest Asia, (Tokyo: 1995.)
- S. Bils kaya, "Vladivostok" (Vladivostok: Ussury Books, 1995.)
- S. Ostropoltsev, "Report on Market Research and Project Economic Analysis", (Vladivostok: Asso Consulting, 1996.)
- Victor Miskov, "Back to The Future", (Vladivostok: Pacific Page.)
- Victor Serebryakov, "Vladivostok:
- The Edge of Russia", (Vladivostok: Voron Publishing, 1996.)

社會主義 國家에 進出한 호텔 企業의 經營戰略에 관한 實證的 研究

—극동지역 호텔 F/B 部門 메뉴 開發을 中心으로—

일련번호

--	--	--

삼가 인사드립니다.

多忙하신 業務중에서도 심려를 끼치게 된 점에 대하여 사과말씀 드립니다. 本人은 러시아 블라디보스톡 市廳과 한국의 現代그룹이 공동출자하여 合作한 企業 VLADIVOSTOK BUSINESS CENTER의 食음료 부문에 근무하는 사람입니다.

이 조사는 블라디보스톡시 所在 食堂 고객을 대상으로하여 食음료, 특히 메뉴 開發에 관한 의견을 수집하기 위하여 작성된 것으로 귀하의 솔직한 의견은 블라디보스톡시 食飲料 發展 및 나아가서 시 소재 호텔 및 食堂의 이미지 및 매출을 向上시키는데 도움이 될 것으로 믿어마지 않습니다.

귀하의 응답 자료는 무기명으로 처리되어 純粹 統計資料로만 이용되며 타 목적으로는 사용되지 아니함을 알려드립니다. 이 설문에 정성껏 仁해 주시면 여러분이 방문하는 도시는 이전보다 食음 시장에 대한 더 나은 變化가 일어날 것으로 믿습니다.

다시 한 번 즐거운 食사가 되기를 진심으로 祈願하면서 仁답에 感謝의 뜻을 전합니다.

1997. 7.

지도교수 : 대한민국 경주시 경주대학교 대학원 관광경영학과
경영학박사 오문환

조 사 자 : 경주대학교 대학원 관광경영학과(호텔경영전공)
석사과정 김상철

I. 호텔 선택시의 영향 요인

다음은 귀하께서 식사하시는 식당과 관련된 사항입니다. 식당을 선택하실 때 어떠한 요인을 가장 중요하게 여기십니까? 느끼신 대로 해당되는 곳에 V표를 해주십시오.

<중요성이 전혀 없는 경우에는 1, 매우 중요한 경우에는 5, 중간인 경우에는 3을 기준으로 한곳에만 V표를 하여주시기 바랍니다.>

번호	내 용	전혀 중요하지 않다	중요하지 않다	보통/중간	중요하다	매우중요 하다
1	식당의 접근성	1	2	3	4	5
2	호텔의 명성	1	2	3	4	5
3	주위의 경관	1	2	3	4	5
4	부대시설의 다양성	1	2	3	4	5
5	종사원의 서비스	1	2	3	4	5
6	지불방법의 다양성	1	2	3	4	5
7	식당의 분위기	1	2	3	4	5
8	식당의 종류	1	2	3	4	5
9	예약의 편리함	1	2	3	4	5
10	보안상의 문제	1	2	3	4	5
11	주차시설	1	2	3	4	5
12	프라이버시 보장	1	2	3	4	5
13	광고 및 홍보활동	1	2	3	4	5
14	설비 및 시설의 훌륭함	1	2	3	4	5

II. 메뉴 선정 관련 요인

다음은 귀하께서 메뉴와 관련된 사항입니다. 메뉴를 선택하실 때 어떤 요인들을 가장 중요하게 여기십니까?. 느끼신 대로 해당되는 곳에 V표를 해주십시오.

<중요성이 전혀 없는 경우에는 1, 매우 중요한 경우에는 5, 중간인 경우에는 3을 기준으로 한곳에만 V표를 하여주시기 바랍니다.>

번호	내용	전혀 중요하지 않다	중요하지 않다	보통/중간	중요하다	매우중요 하다
1	음식의 가격	1	2	3	4	5
2	음식의 질	1	2	3	4	5
3	음식의 양	1	2	3	4	5
4	음식의 숫자(구색)	1	2	3	4	5
5	음식의 청결성	1	2	3	4	5
6	요리의 (메뉴)명칭	1	2	3	4	5
7	메뉴에 대한 해설	1	2	3	4	5
8	메뉴판의 깔끔함	1	2	3	4	5
9	사용되는 기물의 다양함	1	2	3	4	5
10	특별식의 유무	1	2	3	4	5
11	서빙시간	1	2	3	4	5
12	메뉴의 사진삽입	1	2	3	4	5
13	건강식의 유무	1	2	3	4	5
14	메뉴의 교체시기	1	2	3	4	5

ИССЛЕДОВАНИЕ НАПРАВЛЕННОЕ НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ.
В ОСНОВЕ РАЗНООБРАЗНОЕ МЕНЮ (ЕВРОПЕЙСКАЯ И КОРЕЙСКАЯ КУХНИ) ВЛАДИВОСТОКСКОГО ОТЕЛЯ ХЕНДЭ. —

серийный номер

--	--	--	--

ПРЕДИСЛОВИЕ

Благодарю Вас за то, что Вы уделите время данной работе. Я являюсь сотрудником совместного предприятия (Республика Корея и Владивосток) Владивостокского Бизнес Центра отдела питания.

Объектом этого исследования являются российские граждане и иностранцы, посещающие город Владивосток. Данная анкета составлена для того, чтобы узнать Ваше мнение о питании и меню в ресторанах, а также повысить имидж нашего отеля.

Данные ответы будут использованы только в целях статистического материала. И я надеюсь, что эта анкета принесет большой вклад в развитие туризма и рынка питания.

Желаю Вам приятного путешествия, вкусной еды и еще раз благодарю за Вашу работу.

1997.7

руководитель: Республика Корея аспирантура Института Кеңджу доктор экономических наук
факультета экономики и туризма О Мун Хан

исследователь: Республика Корея аспирантура Института Кеңджу будущий магистр факультета
экономики и туризма Ким Сан Чоль

I. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ ПРИ ВЫБОРЕ РЕСТОРАНА.

Нижеследующие пункты имеют отношение к ресторанам. Какие факторы Вы считаете самыми главными при выборе ресторана? Ответы пометьте V.

< При ответе совсем не имеет значения - 1, самое важное - 5, нечто среднее - 3 >

№	с о д е р ж а н и е	совсем не имеет значения	неважно	нечто среднее	важно	самое важное
1	местонахождение ресторана	1	2	3	4	5
2	название ресторана	1	2	3	4	5
3	ландшафт	1	2	3	4	5
4	разнообразие оборудования	1	2	3	4	5
5	обслуживание	1	2	3	4	5
6	методы оплаты	1	2	3	4	5
7	атмосфера	1	2	3	4	5
8	виды ресторанов	1	2	3	4	5
9	удобства бронирования	1	2	3	4	5
10	охрана	1	2	3	4	5
11	стоянка	1	2	3	4	5
12	конфиденциальность	1	2	3	4	5
13	реклама	1	2	3	4	5
14	качество оборудования	1	2	3	4	5
15	общение на родном языке	1	2	3	4	5

II. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ ПРИ ВЫБОРЕ МЕНЮ.

Нижеследующие пункты имеют отношение к меню. Какие факторы Вы считаете самыми главными при выборе меню? Ответы пометьте V.

< При ответе совсем не имеет значения - 1, самое важное - 5, нечто среднее - 3 >

№	с о д е р ж а н и е	совсем не имеет значения	неважно	нечто среднее	важно	самое важное
1	стоимость блюда	1	2	3	4	5
2	качество блюда	1	2	3	4	5
3	количество	1	2	3	4	5
4	ассортимент блюд	1	2	3	4	5
5	санитария блюд	1	2	3	4	5
6	название блюд	1	2	3	4	5
7	пояснение блюд	1	2	3	4	5
8	меню на родном языке	1	2	3	4	5
9	разновидность посуды	1	2	3	4	5
10	специфические блюда	1	2	3	4	5
11	время обслуживания	1	2	3	4	5
12	фотографии к меню	1	2	3	4	5
13	здоровая пища	1	2	3	4	5
14	смена меню	1	2	3	4	5

III. ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ИМЕЮЩИЕ ОТНОШЕНИЕ К ТУРИЗМУ.

- 1) Пол (1)муж 2)жен.)
- 2) Гражданство (1)Россия 2)Япония 3)Корея 4)Китай 5)Америка 6)Европа 7) 8)прочие
В случае 6) 7), 8) укажите гражданство.
- 3) Возраст ().
- 4) Количество посещений (1)впервые 2)второй, 3)третий, 4)четвертый, 5)много раз)
- 5) Период времени (1)один день, 2)два дня, 3)три дня, 4)четыре дня, 5)пять дней и больше)
- 6) Цель приезда (1)бизнес, 2)туризм, 3)конференция, 4)культура, 5)повышение по службе, 6)прочие)
- 7) Месячный доход(\$) (1)до 200, 2)201-300, 3)401-500, 4)501-600, 5)601-700, 7)больше 700)
- 8) Зарубежные поездки (1)да, 2)нет)
- 9) Повторный визит в г.Владивосток ? (1)да, 2)нет)
Причина визита :
- 10) По чьей рекомендации Вы пришли в ресторан : 1)приглашение, 2)реклама(газета, журнал),
3)семья, 4)коллеги, 5)прочие.
- 11) Цель посещения:(1)бизнес, 2)пообедать, 3)прием, 4)работа, 5)прочие)
- 12) Семейное положение:(1)в разводе, 2)женат, замужем, 3)неженат, незамужем, 4)прочие).
- 13) Специализация:(1)управление, 2)государственный служащий, 3)технический специалист,
4)услуги по продаже, 5)главный специалист, 6)прочие).
- 14) Ваши пожелания для улучшения ресторана:
- 15) Напишите пункты, которые бы Вы хотели внести в меню.

Благодарю Вас за ответы. Данная информация используется для исследования ресторанного рынка.

附 錄

〈부 록〉

1. 조사대상 5개 양식당 메뉴 分析

1) 악페스 세이오 식당의 메뉴 分析

표기언어	표지/내지	교체주기	비 고
러시아어/영어	가죽/종이	1.5년/1회	일식메뉴 별도

코스명	아이템수	최저가	최고가	평균가격	가격편차	
전 채	11	7	14	9.4	2.0	
수 프	4	3	7	4.5	2.3	
샐 러 드	11	3	10	6.7	3.3*	
메인	해산물 9	22	8	16	12.2	2.0
	가금류 4		6	9	8.0	1.5
	육 류 6		10	37	17.7	3.7*
	파스타 3		5	11	7.7	2.2
후 식	6	2	6	3.5	3.0*	
총 계	54				2.5	

※ 일식메뉴 8종 除外, 以下 메뉴가격에 대한 환율은 1US\$당 5600루블로 환산하였음.
1997년 9월 기준

2) 실루엣 식당의 메뉴 分析

표기언어	표지/내지	교체주기	비 고
러시아어/영어	종이/종이	1년/1회(계획)	set menu 별도

코스명	아이템수	최저가	최고가	평균가격	가격편차	
전 채	5	9	12	9.9	1.3	
수 프	4	5	7	5.8	1.4	
샐 러 드	4	5	8	7.0	1.6	
메인	해산물 4	13	24	36	27.6	1.5
	가금류 2		19	25	23.8	1.3
	육류 6		24	34	26.1	1.4
	파스타 3		11	14	9.0	1.3
후 식	5	6	11	7.2	1.5	
총 계	33				1.4	

3) 베르살 식당의 메뉴 分析

표기언어	표지/내지	교체주기	비고
러시아어/영어	가죽/종이	1년/1-2회	일식메뉴 별도(12)

코스명	아이템수	최저가	최고가	평균가격	가격편차		
전 채	11	6	22	11.4	3.7*		
수 프	5	3	8	4.8	2.7		
샐 러 드	10	5	9	7.0	1.8		
메인	해산물	6	27	15	25	19.0	1.7
	가금류	7		8	20	14.6	2.5
	육류	8		12	20	16.0	1.7
	파스타	6		10	20	13.8	2.0
후 식	-	-	-	-	-		
총 계	53				2.3		

※ 일식메뉴 12종 제외

4) 블라드 모토 인 식당의 메뉴 分析

표기언어	표지/내지	교체주기	비고
러시아어/영어	가죽/종이	1년/1회	

코스명	아이템수	최저가	최고가	평균가격	가격편차		
전 채	9	8	15	11.4	1.9		
수 프	7	4	8	6.2	2.0		
샐 러 드	5	5	12	6.5	2.4		
메인	해산물	5	21	12	22	22.1	1.8
	가금류	4		15	18	16.5	1.2
	육류	8		16	28	24.5	1.8
	파스타	4		10	14	11.8	1.4
후 식	5	4	8	6.2	2.0		
총 계	47				1.8		

※ 일식메뉴 12종 제외

5) 가반 식당의 메뉴 分析)

표기언어	표지/내지	교체주기	비고
러시아어/영어	종이/종이	1년/1회(계획)	

코스명	아이템수	최저가	최고가	평균가격	가격편차		
전 채	11	5	13	8.5	2.6		
수 프	5	3	6	4.3	2.0		
셀 러 드	9	4	9	6.5	2.3		
메인	해산물	7	17	7	14	13.0	2.0
	가금류	3		6	9	7.5	1.5
	육류	5		12	25	18.4	2.1
	파스타	2		5	8	7.1	1.6
후 식	5	3	5	3.3	1.7		
총 계	47				2.0		

※ 일식 · 중식메뉴 13종 除外

2. 한국업체 進出現況

회사명	주력업종	회사명	주력업종
건영상선	화물운송 및 일반무역	LG상사	일반무역 및 전자제품
고합물산	농업합작	EAST ASIA	일반무역
남성조선	선박 및 선박부속취급	장미상사	일반무역
뉴멕스어패럴	의류	J&C LTD.	일반무역
대림수산	수산물 수송 및 무역	조지페인트	페인트 취급
(주)대우	일반 무역	KODAK	사진관련 업무
대우전자	전자제품 판매	KOREA HOUSE	식당
대하산업	일반무역, 식자재공급	KOS STAR	일반무역
대한항공	항공업무	KOTRA	대한무역진흥공사
동신중공업	중고선박 및 자재	PANAX	전자제품
동주선박	선박 수리 및 자재취급	한라자원개발	자원개발 및 중공업
동호	일반무역	현대건설	건설업무
SOFCO	전자제품, 컴퓨터 관련	현대미포조선	선박수리 및 부품
삼성전자	전자제품 판매	현대상선	화물운송
아리랑	식재료 취급	현대종합상사	일반무역
우진 SHIPPING	일반무역 및 화물운송	현대호텔	호텔 및 서비스업

資料：論者作成, 1996年 5月 現在

3. 연해주 진출전략(플랜트 및 서비스 산업을 中心으로)

구 분 번호	내 용
진출目的	<ol style="list-style-type: none"> 1. 풍부한 천연자원에 대한 진출 교두보 확보 2. 지형상 비교적 가까운 거리에 위치함으로 인한 인적, 물적 자원의 공급유리 3. 환태평양 지역의 경제블록 형성이 되어 21세기의 거대 시장 예상
진출戰略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 석유 및 천연가스의 겨우 막대한 투자비용과 실패에 따른 위험부담 분산의 차원에서 일본, 미국, 캐나다 등과 콘소시움 등 공동 개발 및 신디케이트 Loan 형성 2. 도로, 항만, 교량, 발전설비 등의 부족으로 사회간접 시설이 낙후되어 있으므로 금융주선, BOT 방식등 개발 투자자로서 참여하는 적극적인 방법으로 프로젝트 시행 3. 현지의 장비 및 기술 수준은 비교적 높은 편이며 사유화에 따른 유휴 건설 기자재 생산공장이 많은 바, 현지 합작회사를 설립하여 운영시 인력, 장비, 하청조직, 현지 가용 자재를 최대한 활용할 수 있음. 따라서 현지화를 극대화하여 시장 침투 4. 대금 회수 방안은 선투자 건설 후 시설물의 운영을 통하여 자이회수하거나 수익성 사업에 재투자함.(예를 들어 현지 산업항 신규확장 공사 참여를 통한 항만, 부두, 운영권, Cargo Handling 권리 취득 등) 5. 건축의 경우, 중·소 규모의 신규 건물 신축에 참여한 후 실정 파악 뒤 대형 건물 수주 등의 방법
약점分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 정치적 불안정성(잡은 법률 변동 외) 2. 자체 자금 부족에 따른 해외 Credit 필요시 당해 국가기관 및 기업의 보증 능력 결여(현재 계류중인 수정 외국인 투자 유치법안에 외국인 투자보증 기금 조성법안 마련 중임) 3. 사회주의의 관습인 저생산성, 저능률성, 4. 언어와 관습의 상이함에서 오는 커뮤니케이션의 불통 5. 행정 기관 위주의 관행처리 및 주 5일제 근무로 업무 처리속도 지연 및 단절 6. 치안의 부재(이권 사업인 마약, 매춘, 밀수 등에 마피아 세력의 개입) 7. 긴 동절기 및 혹한(난방비, 피복비 및 공사 지연의 원인) 8. 서비스 마인드의 부재 및 관광관련 교육기관 부재 9. 서비스 사업체(호텔)에 대한 전문 경영능력 부재
외국업체 動向	<ol style="list-style-type: none"> 1. 중국업체가 숫적으로 가장 많고 투자도 활발함(노동력 진출 및 소액의 호텔, 상가, 복합건물 공동 투자개발 형태임) 2. 일본의 우수 종합상사 및 중소기업 약 30개가 지사가 시내에 진출하여 있으며, 주로 기존 건물을 개·보수하여 중·소 규모 호텔 및 식당 운영에 참여 러·일 경험자금을 이용하여 항만개발 및 하역장비 등을 공급하고 플랜트 3. 공사 거의 독점 상태임. 이태리의 2개 업체가 진출하여 공항, 기차역사, 여객선 터미널 신축공사등을 수행(BOT 방식 및 공사대금 재투자) 4. 나훗카 경제 특구(1990. 10월 연방 자유경제 지역으로 선포)에는 현재 미,러 및 한,러 공단 설립 中(토지개발공사 부지조성 계획 중)

資料：論者作成

ABSTRACT

A Empirical Study On Management Strategy as Hotel Corporation Advanced into Overseas Market Entry.

-Focused on the direction of menu development of hotel
F/B Department in Russian Far East-

Kim Sang Chul
Department of Hotel Management
Graduate School of
Kyungju University

Such hotels which is doing business in overseas country are under difficult environmental conditions compared with doing in its native country. It is necessary to have strategy and alternatives because its economic, political, social and other conditions are different countries to countries.

This study was conducted to develop the direction of menu of Russian Far East in hotel F/B department for its prosperity in terms of globalization and internationalism as hotel and restaurant operations begin to start in this area.

So we need, first of all, to know the accurate analysis of managerial environments to become market leader in F/B department.

A survey was conducted in five major restaurants in Vladivostok Russian Far East area. Collected data were analyzed by SPSSWIN package and the results are as follows;

First, what is most important factor in menu selecting is 'the quality of cuisine'. It is, needless to say, really the truth in all ages and countries. and so we should bear in mind both in planning menu and preparing foods. Second,

'the cleanness of cuisine' is ranked second important factor. In Socialist state, sanitation is regarded traditionally as primary factor in restaurant business and also severe and strict in regulations.

Third, the results of survey shows that 'the quality service of menu', 'the systematic characters of menu' and 'the attributes of menu' are much related with variables of sample characters.

Forth, 'service of employees' is also primary factor when serving foods to patrons, accordingly training program and menu education for employees should be enforced.

Menu is a strong marketing and communication tools connecting customers and operations. Spite menu play great role in F/B department, nowadays the importance of menu is not recognized widely among related personnels unfortunately.

We not only remember the truths that "restaurants starts with menu." but take into considerations many other factors when planning menu.

No matter how well planned, it must properly understood by customers and lead to successful sales tools. Properly planned menu is really enhance restaurant image, sales volume and thus advance the purpose of operations.

I hope this study can be used as a useful materials for the direction of menu development strategy in hotel and restaurant business and I also think study on menu should be more active and F/B-related personnel should regard the menu as basic policy in F/B operations afterwards.