

外食産業의 環境變化에 따른 마케팅戰略에 관한 研究

김 미 자* 정지원**

目 次

I. 序 論

1. 문제의 제기
2. 연구의 목적과 범위

II. 外食産業의 理論的 背景

1. 한국식문화의 형성과정
2. 외식산업의 개념
3. 외식산업의 특성
4. 외식산업의 성장배경 및 과정
5. 메뉴수명주기에 관한 이론

III. 外食産業 마케팅 環境의 一般研究

1. 환경연구의 동향
2. 마케팅 환경
3. 외식산업의 마케팅 믹스
4. 외식산업의 마케팅 전략

IV. 最近의 外食産業의 環境變化

1. 외식산업의 외부적 환경변화
2. 외식산업 소비자 개념의 변화
3. 국내 외식산업의 최근의 동향
4. 현황 및 문제점

V. 外食産業의 環境變化에 對應한 戰略

1. 외식산업의 질적분석 전략
2. 환경변화에 대응한 전략
3. MLC를 고려한 메뉴開發戰略

VI. 結 論

參考文獻

ABSTRACT

* 경기대학교 박사과정, 배재대학교 강사.

** 경기대학교 사회교육원 강사

1. 序 論

1. 문제의 제기

IMF의 긴급자금이 지원되지 않으면 국가경제가 파산할 수 밖에 없다는 위기상황과 IMF의 구제금융을 받기 위한 협상과정에서의 치욕, 그리고 어떻게 우리경제가 이렇게까지 되었는가 하는 좌절 등이 한데 엉켜 우리외식업계 뿐 아니라 경제전체를 경직시키고 있다. 국민생활 역시 70년대 이후 연평균 8.6%의 고도성장을 기록했던 경제성장률이 2.5%로 하향조정되어 내년에는 1백 20만 명의 실업자가 생겨나고 부가세, 교통세, 특소세 등이 인상됨으로 인해 국민들에게 큰 부담으로 다가온다.

외식업계도 예외는 아니다. 1년중 가장 호황을 맞이할 시기임에도 불구하고 업체마다 비상다. 평상시보다 오히려 고객이 줄고 연말임에도 단체예약이 거의 없다는 것이 대부분 업체들의 공통된 실정이다. 실상 최근 대형 외식업체들의 주차장에는 저녁시간에도 썰렁할 정도로 한산하다.¹⁾ 96년말 현재 보건복지부가 발표한 외식업체수는 52만 6천 9백 56개로 국민 85명당 1개 꼴이다.²⁾ 외식업체수는 급증하고 외식산업의 성장폭은 낮아져 '적자생존의 원칙'이 지배하는 치열한 격전장으로 변모하고 있다. 외식업소의 난립과 외식경영전문인력양성의 부족, 급변하는 환경에의 적응력부족등으로 외식업소의 40%정도가 1년을 기준으로 휴업·폐업·양수·종사이직 등의 고질적인 경영상의 문제로 어려움을 겪고 있다.³⁾ 이와같이 외식업소가 지속적으로 발전하지 못하고 일과성에 흐르고 마는 것은 인기가 하락하는 메뉴를 적절한 시기에 교체해 주지 못하고, 변화하는 고객의 입맛과 기호에 맞는 새로운 메뉴를 끊임없이 창출해 내지 못하기 때문으로 풀이된다. 따라서 특정메뉴를 교환할 시기를 판단할수 있는 근거에 관한 연구가 절실히 요청된다.

이러한 관점에서 본 연구는 메뉴의 수요공급에도 일정한 규칙 또는 주기가 있다는 인식아래 제품수명주기(Product Life Cycle)를 응용하여 메뉴수명주기에 따른 메뉴전략수립과 메뉴교체시기의 판단기준으로 삼는 방안을 연구하였다.

한국의 외식산업이 2000년대 30조원의 시장규모(한국식품개발연구원 전망)로 성장할 것이라고 전망되는 시점에서 해외브랜드의 국내진출이 급증하는 가운데 전통음식의 대외경쟁력 약화현상이 문제점으로 떠오르고 있다. 또한 양적 성장위주의 시장형태를 갖고 있는 국내외식업계는 GNP의 7%이상을 차지하는 거대산업으로 성장하면서 제도적·구조적 문제점을 들어내고 있으며 외식업의 산업화·기업화 단계7에 이르지 못하고 전반적으로 전근대적인 과정에 머물고 있다.

신세대의 식생활 패턴이 서구화 되어 가고 있으며 해외 브랜드의 국내진출이 미국, 일본중심에서 제3세계에 이르기까지 다양해져 각국의 민속요리가 국내시장에 뿌리를 내리고 있다. 한마디로 소비자의 외식행태는 다양화·個性化되어가고 있으며 새로운 컨셉의 신업태 출현이 가속화 되고 있다.

1) 외식경제신문, 1997년 12월 8일

2) 월간식당, 한국외식정보, 1996. 12. p 110

3) 최대웅, 외식사업경영론, 백산출판사, 1992. p 1

우성, 건영, 한보, 삼미 등 한국경제의 중심에 섰던 대기업들이 부도로 침몰하는 것과 비슷한 시기에 최근들어 거대외식업체의 침몰도 두드러지고 있다. 남강기든, 중국성, 테니스 등 외식업에 있어서도 업체에 관계없이 파산하고 있어 더욱 심각한 양상을 보이고 있다.

이러한 외식산업의 환경변화를 인식하고 문제점에 대한 대안을 수립해 보고자 한다.

2. 연구의 목적과 범위

80년대 경제의 고도성장에 힘입어 국민소득의 증가와 식생활 패턴의 변화로 외식에 대한 국민 소비지출이 1975-1984년 까지 무려14.2배 까지의 수요 증가를 보이고 있다.⁴⁾ 그러나 이러한 양적팽창은 91년도 하반기 부터 서서히 하향곡선을 그리기 시작하여 92년 말 부터는 불황에 처한 실정이다. 외식업계의 불황중 하나는 경기침체로 인한 가계경제의 심각성, 불황을 맞은 기업의 접대비, 회식비의 감소, 금융실명제실시, 부동산 경기와 증권시장의 침체등 경제,사회적인 요인과 외식 산업의 변화라는 일대 전환기를 맞고 있다. 이러한 전환기에 국내외식산업의 불황을 타개하고 고객의 만족도를 향상시키며, 지속적인 재방문을 유도하여 매출신장을 기하기 위해서는 이에 적합한 대응방안을 모색해야 한다. 이에 따라서 본 연구는 II에서는 외식산업 전반에 관한 이론적인 고찰을 통하여 현대에 이르기까지의 상황을 분석하고, III에서는 국외, 국내브랜드의 외식시장과 산업체의 현황을 조명하였다. IV에서는 외식산업환경변화에 대응하는 MLC대응전략과 효과적인 대안을 제시하고자 하였으며 V는 결론으로 구성하였다.

II. 外食産業의 理論的 背景

1. 한국 식문화의 형성과정

제 1단계는 고조선에서 삼국시대로서 생존을 위한 식사가 이루어졌다.

제 2단계는 통일신라시대부터 고려시대로서 사회적으로 숭불사상에 영향을 받아 채소음식과 한과류, 다류등의 조리법이 발달하였다.

제 3단계는 조선시대로서 유교사상을 근본으로 공동체 의식과 함께 대가족 제도가 사회적으로 정착하였다.

제 4단계는 일제 식민지 시대로서 탄압과 통제속에 공동체 의식이 차츰 줄어들면서 식품의 소비형태도 극도로 침체화 되었다.

제 5단계는 해방이후부터 현대를 가르키며 1960년대까지는 전쟁의 영향으로 극심한 기아와 영양실조의 상태가 계속 되어 왔으며, 군부 정권의 탄생과 강력한 통치로 경제가 대동하기 시작하였고, 분식의 장려 운동을 정책화 하였다.

4) 경제기획원, 한국통계월보, 1984

4 外食産業の環境變化에 따른 마케팅戰略에 관한 研究

또한 이 시기에 한국에 주둔해 있던 미군과 외교관들에 의해 서구식 음식이 처음으로 선보였으나, 일반인에게 보급될수 있는 상황은 아니였다. 1960년대에서 1970년대 에는 급속한 경제 발전과 핵 가족화로 인하여 식생활 수준이 과거와 비교할 수 없으리 만큼 향상 되었으며, 영양가와 맛을 추구하기 시작 하였다.

1980년대에 들어서는 음식에 대한 가치관이 변화하기 시작하여 가공식품과 인스턴트 식품이 범람하였으며 1988년 올림픽을 계기로 식문화도 국제화, 외식화로 진행하여 오늘에 이르게 되었다.

2. 외식산업의 개념

본래 외식산업은 지난 1940년대와 50년대에 이미 산업화단계에 진입한 미국에서는 'Dining-out industry', 또는 "Foodservice industry" 등으로 불리워 졌다.⁵⁾ 이 용어를 1970년대 후반 일본의 유력한 전문지 '마스코미'에서 처음으로 번역하여 사용한 사례가 발견되며⁶⁾ 뒤이어 발간된 1978년도 일본의 경제백서 및 산업구조심의회 의 산업구조의 장기비전에서 외식산업의 놀라운 성장성에 관한 보고가 포함되기에 이른다.

외식산업이라는 표현이 한국에 등장한 시기도 대체로 이 시기로 추정되는데 1979년 10월 25일, 한국 최초의 외국브랜드 외식전문점으로 패스트푸드(fast food)계열의 롯데리아가 개점하였고, 이 시기를 전후하여 외식산업에 관한 사회적 관심이 확산되면서 MBC등에서 이 용어를 사용하기 시작한것으로 전해진다.⁷⁾

3. 외식산업의 특성

스즈키는 식당경영의 특징에 대하여 일반소매점과 대비적인 관점에서 생산측면과 판매측면으로 나누어 다음과 같이 설명하고 있다.⁸⁾ 즉, 생산 측면의 특성으로는 생산과 판매의 겸업, 개별적 주문생산의 원칙, 수요예측의 곤란성, 영업이익의 폭이 크다는 점이 있다.

반면, 판매측면의 특성으로는 시간적 제약, 장소적 제약, 상품의 빠른 부패성, 인적서비스에의 의존성, 캐달로 그로서의 메뉴사용, 건물, 설비, 분위기의 영향이 큰점 등을 지적할수 있다. 외식 산업은 불특정 다수의 사람들이 식사를 즐기는 장소를 제공함으로써 소비자 자신의 가치관과 생활 양식인 라이프 스타일을 연출하는 공간을 제공하는 역할을 하는 곳이라 할수있다.

다음으로 산업의 성격상 특성으로는 첫째 점포 위치를 우선으로 하는 입지산업이며 둘째 인간과 인간관계를 중심으로 고감도 연출을 요구하는 인재산업이다. 셋째는 표준화(Standardization), 단순화(Simplification), 전문화(Specialization)의 3S system구축을 전제로 하는 메뉴얼 산업이며, 넷째는 직영점이나 자가 운영의 경험과 기술 축적을 바탕으로 차후 가맹사업 및 다점포 전개로 연계 가능한 프랜차이즈 산업이다. 다섯째는 식품,유통,식자재, 호텔,급식,건설(부동산)산업의 최종결정품인 종합 예술성 산업으로 특정 지을수 있다.

5) 손일락, 미래의 식당경영, 형설출판사, 1993, p 13

6) 김현희, 외식서비스산업, 한국마케팅 연구회, 1990, p 30

7) 손일락, "외식산업의 개념과 범주에 관한 탐색적 고찰", 청주대, 산업경영 연구회, 제 13권 2호

8) 손일락, 상계서, 1993, p 22

이와 더불어 현대적 의미의 외식 서비스 산업이 되기 위해서는 외식 산업이 가지고 있는 무형성, 이질성, 비분리성, 소멸성이라는 특성들을 어떠한 방법으로 효율적인 부가가치를 창출하여 소비자의 까다로운 욕구를 충족시킬 것인가를 연구해야 하는 산업이다. 이와같은 판단을 근거로 할 경우, 현대적 의미의 외식서비스산업은 외식서비스 자체가 갖는 서비스 측면에 관한 인식을 새롭게 하지 않으면 외식서비스산업의 본질을 이해했다고 할 수 없다. 즉, 현재까지 '외식업'이라 하면 주로 식사나 음료가 주상품이라고 생각하여 왔고 일반소비자들도 외식서비스산업을 식품제조업과 동일시하는 경향이 많았다.⁹⁾ 이와 같은 관점으로 볼 때 외식산업은 식사를 조리해서 제공하는 식품제조업, 소비자에게 직접 판매하는 소매업, 서비스가 중추를 이루는 서비스 산업적 성격이 강한 복합산업으로 볼 수 있다.¹⁰⁾

4. 한국외식산업의 성장배경 및 과정

국민소득이 2,000불 이상에서 외식비용이 증가하기 시작하면서, 지금 한국의 국민소득이 10,000불에 이르러 외식산업을 전망한다면 상당히 희망적이라 할 수 있다. 특히 우리나라는 1979년도에 롯데리아가 등장하므로써 외국의 맥도날드를 비롯하여 외국체인의 외식업체가 우후죽순으로 유입되고 있는 실정이다. 따라서 한국인의 식성이 서구화되어 간다는 문제점과 아울러 외화유출이 해마다 증가하여 경제적, 사회적 문제가 심각하다. 그러나 외식산업이 점점 기업화 내지 대규모화 되므로, 이에 따라 기술 개발, 국민 위생과 건강 및 경영합리화를 고려하여 국내성장보다도 이제 우리나라도 외국으로 진출하여 외화획득은 물론, 한국의 음식문화를 세계화시켜야 할 시기라고 생각한다.

그리고 이와같은 한국외식산업 성장배경의 요인은 크게 4가지 요인으로 사회적 요인, 문화적 요인, 경제적 요인, 기술적 요인으로 나누어 볼 수 있다.

1) 경제적 요인

경제적 요인으로서 경제성장과 아울러 국민소득의 증대, 수입 자유화 및 세계화, 대내·외 경쟁력 강화(UR)등의 요인이 크게 작용했다. 국가 경제의 발전으로 국민의 소득수준이 향상되면 각 개인의 가치분 소득이 늘어나는 것은 곧 여가시간을 가지려는 욕구를 부추긴다. 아울러 자연스럽게 변화하고 있는 국민의 식생활 소비형태는 경제적 여유로 말미암아 안락하고, 분위기가 좋고, 맛이 좋고, 가격이 저렴한 곳을 따라 형성하게 된다. 따라서 이는 외식산업 발전의 원동력이 되어 더욱 가속화 될 것이다.

2) 사회적 요인

사회적 요인으로는 대량생산과 대량판매에 따른 대량소비형태의 변화로 주민의 생활양식 변화 등 가치관의 변화가 함께 하고 있다. 여성의 사회진출 증가 및 맞벌이 부부의 확산, 건강레저여가의 관심고조 및 노동의 균등화, 신세대 및 뉴패밀리층의 출현, 핵가족화 및 도시형 생활의 확대, 새로운 가치관의 대두, 고령화, 마이카 붐 등의 요인이 외식의 동기 유발을 촉진시키고 있는 것이다.

9) 상공회의소, 외식서비스 산업실태와 경영개선에 관한 조사연구, 1994, p 5

10) 임경인, 식당경영원론, 대왕사, 1994 p 47

3) 문화적 요인

문화적 요인으로는 문화적인 의식향상, 식생활의 서구화 및 서구 음식문화의 도입, 신속 간편·단순화 추이 및 자기만족적인 의식구조, 전통 민속음식의 관심고조에 따른 음식 상품화 등을 주요 원인으로 들 수 있다. 이와같이 간편식 식생활 패턴의 서구화가 대량소비사회에 정착되고 있으며, 모터라이제이션(Motorization)되어 가고 있다. 그리고 인구의 도시집중화 현상과 도시인의 교외탈출 현상이 서로 맞물려 돌아가면서 상대적으로 외식의 소비 행태가 다양화 되고 소비자의 이동이 빈번해지고 있는 것이다.

식당이 단지 먹고 마시는 장소가 아니라 대화와 여가의 장소로 또는 사교의 장소로 식단의 의미가 변하고 있기 때문에 고객의 욕구에 따라 식당 겸 휴게실로써의 편의시설로도 확대되어 가고 있다.

4) 기술적 요인

기술적요인으로는 포장기술의 발달, 고속조리기구 및 설비의 발달, 해외 유명브랜드와 기술 제휴, Chain System의 보급 및 확산, 과학화 및 전산화 등 컴퓨터시스템의 도입이 외식산업 성장의 주요배경으로 볼 수 있다. 따라서 외식 서비스산업의 상품은 구성에 따라 다양하게 입지(Location), 시설(Facility), 서비스(Service), 이미지(Image), 가격(Price)으로 구성되어 있다.

입지형태의 변화와 첨단산업과의 기술적인 접목으로 다양한 서비스를 창출하고 있는 외식기업은 외식의 소비 욕구를 촉진함과 동시에 발전의 기반이 되어 가고 있다.

5. 메뉴수명주기에 관한 이론

상품수명주기를 나타내는 곡선은 대체로 S형으로 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기의 4단계로 구분되며 어떤 제품이 제품수명주기를 가진다는 것은 다음과 같은 사실을 뜻한다.¹¹⁾

첫째, 상품은 유한한 수명을 갖는다.

둘째, 상품판매는 기업이 다르게 대응해야 할 명확한 단계를 거쳐 변화한다.

셋째, 이익은 각 단계마다 다르게 증감한다.

넷째, 각 단계마다 다른 기업전략(마케팅, 재무, 제조, 구매 및 인사)이 필요하다.

상품수명의 주기는 이외에도 주기-재주기 형태의 낙타등형, 연속형 PLC로 파장성장형등이 있다. 또한 국제제품수명주기(International PLC)라는 것이 있는데 이는 제품의 수용은 상이한 비율로 세계전역에서 일어난다. 외식산업에서는 상품수명주기에서 비롯한 메뉴수명주기(Menu Life Cycle)에 대해 관심이 집중되고 있다.

메뉴수명주기의 단계에 따라서 대응방안도 달라져야 하는데 대체로 제품수명주기의 단계별 마케팅 전략과 유사하나 서비스인 경우 도입기가 짧고 벤치마킹이 용이하기 때문에 항상 고객의 반응에 지속적으로 관심을 갖고 새로운 아이টে이나 새로운 식자재의 활용, 새로운 향신료(Herb and spice)의 사용 등 연구와 개발을 게을리해서는 안된다.

11) 김원수, 마케팅관리론, 경문사, 1993, p 526

1) 導入期

도입기에는 고객의 반응과 코멘트를 상세히 수집분석하여 일회성 또는 시험용메뉴로 탈락하지 않고 빠른 시일내에 성장기로 진입할 수 있도록 촉진에 많은 노력을 기울여야 한다. 요리경연대회, 신메뉴발표회, 무료시식회 등을 개최하여 새로운 메뉴가 나왔음을 인식시키고 메뉴개발에 고객의 참여를 유도하여 고객이 평가와 충고를 바탕으로 고객의 입맛에 맞는 새로운 메뉴개발을 위해 끊임없이 노력하고 있다는것을 홍보하여 顧客第一主義의 경영을 실천하고 있음을 강조한다.

2) 成長期

성장기에 있는 메뉴는 새로운 목표시장을 추구하고 口傳에 의해 더 많은 고객을 확보할 수 있도록 고객에게 좋은 이미지를 심어주고 촉진을 일정하게 유지한다. 처음에는 성인용으로 개발되었던 메뉴일지라도 매운맛의 향신료사용량을 줄이고 예쁘게 장식을 더하여 여성과 어린이를 새로운 고객으로 확보하거나, 가족용패키지메뉴 또는 전채와 디저트를 추가하여 세트(Set Menu)로 묶어서 판매하는 방안등을 고려해 볼 수 있다.

3) 成熟期

성숙기에 있는 메뉴에 대해서는 非利用者를 이용자로 만들거나 또는 사용량을 늘리거나 빈도를 늘리는 방안을 강구한다. 常用고객에 대해 우대권 또는 VIP 회원권을 교부하여 할인혜택제공, 신메뉴개발시 시식회초청, 특별행사우선초대 등의 특혜를 제공하거나, 일정회수 이상 이용시 일회무료시식권제공 또는 일정한 인원 이상(예를 들면 5인 이상) 이용시 일인분 무료제공 등의 전략을 세워 구매의 빈도와 구매량을 늘이도록 유도한다. 새로운 식자재의 활용이나 새로운 조리법의 이용, 새로운 양념이나 향신료의 사용, 맛의 변화, 색상, 기물 등에 변화를 주어 메뉴수명주기를 연장시킬 수 있도록 하여야 한다.

4) 衰退期

쇠퇴기에 있는 메뉴에 대해서는 신중을 기하여야 한다. 스탠튼(Stanton)의 말처럼 서비스제품을 새로 개발하는 것도 중요하지만 수익성이 없거나 전망이 없는 서비스를 언제 어떻게 서비스제품믹스에서 탈락시켜 제거하느냐도 매우 중요한 전략이다.¹²⁾ 만약 수익성도 낮고 인기가 없는 메뉴를 계속메뉴에 등재시켜 놓으면 그로인해 원가(Cost)용인은 높아지고, 그 레스토랑의 이미지에도 손상을 가져오게 된다. 특정지역에서의 메뉴수명주기가 다하였다고 판단되면 보다 개발정도가 낮은 타지역으로(예를 들면, 대도시에서 소도시나 지방으로) 판매지역을 변경하거나 국제적 수명주기를 고려해서 조금 후진국으로 체인망을 확장하거나 후진국에 기술전수를 통해 로얄티를 받을 수 있는 방법 등을 고려해 볼 수 있다.

12) 최덕철, 서비스마케팅, 학문사, 1995, p 196-197

13) Jauch, R, Lawrence, R. N. Osborn and W. F. Glueck, Shoot Trem Financial Success in Large Business Organization : The Enviroment Strategy Connection, Strategic Management Journal, Vol. 1, 1980, p 49-63

III. 外食産業 마케팅 環境의 一般研究

1. 環境 연구의 동향

일반적으로 환경연구는 주로 기업전략과 관련하여 조직론적 관점과 마케팅 분야에서 전략의 상황요인으로 주목받아 오고 있다. 그러나 각 연구에서 도입된 환경변수는 연구상황마다 상이한 환경변수를 도입하고 있어서 일반화된 환경변수의 분류를 하기는 매우 어려운 상태이다. 환경연구에 대한 공통적 인식은 기업의 최고 경영자가 인지하는 환경의 불확실성에 따라 환경의 대응방식이 다른 것으로 보고 있으며¹³⁾ 기업의 외부환경은 기업의 상위 시스템으로서 기업체와 상호작용 하면서 기업체의 성과에 많은 영향을 주게 되므로 기업의 전략형성의 매우 주용한 분석대상이 되고 있다. 특히 전후 급격한 경제 발전과 국제관계의 복잡성이 증가함에 따라 기업의 전략 경영과정에서 환경분석의 중요성은 더욱 강조되고 있다. 조직론적 관점에서의 환경은 조직활동의 제약인 동시에 기업성장의 자원 또는 조직의 활동과 생존에 중요한 영향을 미치는 요소로서 조직의 전략과 구조를 변화시키는 결정적 변수로 도입되어 많은 실증연구가 진행되어 왔다.¹⁴⁾

환경차원을 최초로 구분한 에머리와 트리스트(Emery and Trist)¹⁵⁾는 환경의 특성을 안정성(stability), 집중성(concentration), 격변성(turbulence)등의 차원으로 분류하였으며 보르게오이스(Bourgeois)¹⁶⁾는 환경의 변화정도에 따라 그 특성을 파악하였다. 한편 환경을 의사결정자가 어떻게 인지하고 있는가를 규명하는 환경인지연구에서는 객관적 환경보다는 경영자가 인식하고 있는 주관적 환경이 기업의 행위에 직접적으로 더 많은 영향을 미치는 것으로 분석하고 있다.¹⁷⁾ 조직론적 관점에서의 과업환경연구에 대한 이상의 결과를 종합해 보면 결과적으로 각 연구분야에 따라 개념의 차이는 있으나 기업은 그들이 처한 환경특성과 기업내부 트경과의 쌍방적 상호작용을 통해 전략을 수립해야 함을 시사하고 있다.

2. 마케팅 환경

어떤 기업이든 성과는 어느 한 요소에 의해서 결정되지 않으며 기업이 처한 환경, 경영전략, 내부조직 등 다양한 요소들이 통합적으로 작용하여서 나타나는 결과¹⁸⁾라는 말에서 알수 있듯이 기업이 처한 외부환경과 기업내부

14) 金汎鍾, "동태적 시장변화에 대한 전략적대응이 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 고려대학교 대학원 박사학위논문, 1990, p 9

15) F.E. Emery and E.L. Trist, "The Casual Texture of Organizational Environment", Human Relations, Vol. 18, 1965, p 21-32

16) L.J.Bourgeois, "Strategic Goals, Perceived Uncertainty and Economic Performance in volatile Environments, Academy of Management Journal, Vol. 29, 1985, p 548-573

17) R.E.Miles, C.C.Snow and J.P.Feffer, Organization Environment : Concepts and Issues, Industrial Relations, Vol. 13, 1974, p 244-264

18) Grinyer, "strategy Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 UK Companies, Academy of Management Journal, Vol. 23, 1980, p 194

의 과업환경은 경영의 중요요건이 되고 있다. 환경은 기업전략의 상황적 관계성을 연구하는데 주요대상이 되어 왔으며 특히 마케팅분야에서는 그 중요성이 더욱 강조되고 있다.

일반적으로 환경연구는 주로 기업전략과 관련하여 조직론적 관점과 마케팅분야에서 전략의 상황요인으로 주목받아오고 있다. 그러나 각 연구에서 도입된 환경변수는 연구 상황마다 상이한 환경변수를 도입하고 있어서 일반화된 환경변수의 분류를 하기는 매우 어려운 상태이다. 환경연구에 대한 공통적 인식은 기업의 최고 경영자가 인지하는 환경의 불확실성에 따라 환경의 대응방식이 다른 것으로 보고 있으며 기업의 외부환경은 기업의 상위 시스템으로써 기업체와 상호작용하면서 기업체의 성과에 많은 영향을 주게 되므로 기업의 전략형성의 매우 중요한 분석대상이 되고 있다. 특히 전후 급격한 경제발전과 국제관계의 복잡성이 증가함에 따라 기업의 전략경영 과정에서 환경분석의 중요성은 더욱 강조되고 있다. 조직론적 관점에서의 환경은 조직활동의 제약인 동시에 기업성장의 자원, 또는 조직의 활동과 생존의 중요한 영향을 미치는 요소로써 조직의 전략과 구조를 변화시키는 결정적 변수로 도입되어 많은 실증연구가 진행되어 왔다.

그러나 고전적 산업조직론에서는 기업행위가 산업성장률, 산업집중도 등 산업구조의 특성에 따라 좌우된다고 보고 있으며 기업의 성과도 산업구조에 의해 결정된다고 보고 있다. 이러한 조직의 환경은 일반환경과 과업환경으로 나뉘어지며 일반환경은 기술, 법률, 정치, 경제, 인구통계, 생태, 문화환경 등의 다양한 요소로 구성되어 있다.

〈표 1〉 중요환경분석 및 예측측면

- 기술환경 : 기존 기술의 수명주기
 새로운 기술개발 현황, 가능성 및 그 형태
 새로운 기술의 충격: 그 속도와 영향
- 경제환경 : 경제전망
 하부구조의 안정과 전망
- 정치환경 : 법규의 변화와 그 영향
 새법규정 등 기업에 대한 인센티브
 정부정책에 대한 협조 가능성 : 그 효과와 위험성
- 사회·문화환경 : 가치관, 태도, 행동경향의 변화
 생활양식과 소비태도·행동의 변화
 연령구성과 소득계층구성의 변화

자료 : 이학중, 전략경영론 (서울 : 박영사, 1994), p. 149.

일반환경은 일정한 환경하에서 모든 조직이 동일하게 처해 있는 환경으로 광범위한 영역에 걸쳐 있어 조직의 과업수행에 간접적으로 영향을 미치고, 이러한 일반환경을 거시환경이라고도 하며, 이 환경은 全社의 차원에 영향을 미친다.

〈표 2〉 스코트의 3단계 조직구조설

	1단계	2단계	3단계
전략	지역적 확장	수직적 통합	제품/지역다각화
조직구조	단위조직구조	기능적조직구조	사업조직구조

자료 : B. R. Scott, "The Industrial State : Old Myths and New Realities," Harvard Business Review, 1973, p.133.

마케팅 환경에는 외부환경과 내부환경으로 크게 나누어지며 외부환경은 5가지 요소들로 세분화된다.

첫째, 정치환경.

이는 정부나 기관에서 수립한 정책, 법률 및 법규, 각종 규칙이 포함되며, 기업경영진의 입장에서 정치환경은 통제하기가 매우 힘들고 다만 주어진 여건에서 대부분 거의 수동적으로 지시에 따르게 마련이다.

둘째, 경제환경.

경제환경이란 인플레이션, 국민 총생산, 무역, 시장개방, 소득중 자금 공급 등이 포함되며 이것 역시 기업으로선 통제하기가 매우 어렵다.

셋째, 기술환경.

기술환경에는 유형기술과 무형기술로 나누어지며, 유형기술에는 각종 시설장비, 식당내부의 장식, 주방기구 등이 포함되며, 무형기술에는 종업원이 가지고 있는 인력자원, 기술, 지식, Know-how를 포함한다.

넷째, 사회·문화 환경

인구증가, 사망률, 연령분포, 의식구조, 풍습 및 관습 등이 이 범주에 속한다.

다섯째, 생태환경.

공기오염 방지, 수질오염 방지, 재활용, 자원보존 등이 있으며, 기업경영진은 시설물 설치 및 장비 구입시 준수해야 할 제반사항들은 자세히 검토해야 한다.

상기한 바와 같이 외적환경은 경영자의 입장에서 스스로 통제하기가 힘이 들고 다만 주어진 여건에서 외적환경에서 오는 영향을 최소화하고 능동적으로 대처하면 경영을 보다 효율적으로 할 수 있는 기회를 가지게 된다.

내부환경은 기업내부에서 현존하는 각종 조직, 경영활동 등을 말하며, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 판촉부에서 하는 판매 및 기업 PR, 선전, 판촉기획 등이 내적환경에 속한다.

둘째, 재정 및 재무(Finance)가 내적환경에 포함되며, 기업내의 자산, 자본, 채무, 손익, 매출상황이 여기에 속한다.

셋째, 인사관리가 있다. 직원의 고용, 직급조정, 임금, 복지후생이 포함된다.

넷째, 기술개발이 내적환경에 속하게 된다.

다섯째, 운영이 있다. 이 범주에 물품의 구매과정, 시설물, 장비설치, 재고관리 등이 포함되며, 식당경영에 매우 중요한 부분을 차지한다.

여섯째, 관리 혹은 경영이 마지막으로 내적환경에 포함된다. 기업경영에 필요한 제반 정책수립 및 기획, 경영전반을 총괄하는 기능 등이 이에 속한다.

상기 서술한 바와 같이 내부환경은 경영진이 통제하기가 외부환경에 비하여 수월하다. 외부환경과 내부환경의 중간과정에서 경영진이 반드시 인식해야 할 또 한가지 환경으로 임무환경이 있다. 경영자의 효율적인 기업경영을 위해서는 물품을 공급해 주는 생산업자, 고객, 경쟁업체 등 세가지 임무환경을 효율적으로 통제할 수 있어야 한다. 기업의 외부와 내부의 환경을 조사 또는 탐구하여 환경의 변화 및 상태에 대응할 조직의 여건 및 능력을 비교분석하면 그 다음 단계인 전략 기획을 수립하여야 한다.

3. 외식산업의 마케팅믹스(Marketing Mix)

1) 상품(Product Mix)

점포는 고객에게 상품을 제시, 판매하는 곳으로 점포의 핵심은 상품이다. 외식산업에 있어 상품이란 메뉴와 서어비스로 고객의 생리적, 심리적, 사회적 필요와 욕구를 충족시키므로써 그들의 생활을 유지·향상시키는 필수 생화학원이라고 할 수 있다. 소비자의 이러한 상품에 대한 바램은 참으로 다양하며 상황(situation)에 따라 달라질 수도 있기 때문에 표적시장 소비자의 기호와 욕망에 맞는 상품의 개념을 파악하여 개발해야 하고 상품의 종류도 판매액과 이익기여도에 따라 주력상품, 보조상품, 향시상품, 계절상품, 전략상품 등으로 세분화함으로써 보다 효과적으로 판매할 수 있도록 해야 한다. 구체적으로 포함되어야 할 상품의 내용을 보면 품질, 양(portion), 특징, 스타일, 서어비스, 선택권(option), 포장 등이 있다.

2) 가격(Price Mix)

가격이란 판매한 상품이나 서어비스의 대가로 구매자가 판매자에게 지불하는 금전적 가치를 말한다. 이러한 가격은 업소에 있어서는 판매액을 형성하고, 원가를 보상하며 영업경비를 메꾸어 줌으로써 이익을 창출하지만 구매자 입장에서는 가격은 그상품이나 서어비스의 구매가 유리한지 아닌지를 결정하여 주는 절대적 조건이다.

3) 촉진(Promotion Mix)

점포의 입지나 건물 및 내장이나 전시·진열 등과 같은 구매환경, 상품화, 가격설정활동등이 합리적으로 수행되었다 하더라도 내점율이 낮으면 점포의 판매목표는 달성될 수 없다. 지역상권내의 거주자와 통근·통학자의 내점율을 높이고 이들을 실제적인 구매고객으로 하기 위해서는 사전판매(pre-selling)활동인 정보제공이 이루어지지 않으면 안된다. 이와 같은 업소가 목표고객을 대상으로 특정상품이 특정장소에서 특정가격에 판매되고 있다는 정보제공활동을 하는 것을 바로 촉진(promotion)이라고 한다. 촉진활동의 수단은 크게 인적판매(personal selling), 홍보(publicity), 광고(advertising) 및 판매촉진(sales promotion)으로 나누어 진다.

4) 입지(Place Mix)

점포입지란 점포라는 물리적 시설이 자리잡게 될 일정한 지표상의 공간적 범위를 말하는 것으로 엄밀히는 점포가 자리잡게 될 지구를 의미한다. 입지는 외식사업성패의 반이상을 좌우하는 중요한 요인으로 교통사정, 도로계획, 인구가동 및 경쟁업소와 각종 상업시설의 신규잔출 등에 의해 그 조건이 계속 변화한다.

외식산업은 입지산업으로 점포입지는 업소성공에 중요한 전략적 결정요인이다.

입지선정시 고려해야 할 구체적 요인으로는 보행량, 차량통행량, 대중교통수단의 이용의 용이성, 점포면적, 주차면적, 점유조건, 인접상권 등이 있다.

5) 메뉴와 서어비스의 조화(Product-Service Mix)

이것은 외식산업 고유상품인 메뉴와 부수적인 인적 및 물적 서어비스의 결합을 통해 얻어질 수 있는 상품판매력으로, 외식산업의 특성상 서어비스 부문이 상품력의 중요한 부분으로 떠오른다. 다른 대량생산 업계와는 달리 식자재의 준비부터 고객접대까지의 전과정에서 사람의 손길이 마노이 요구되어 시간당 생산량과 매출에 한계가 있기 때문에 메뉴와 서어비스의 양적 및 질적향상을 통해 매출 증대를 성취하려는 이 판매믹스는 사실 외식업계에 가장 적합하고 영향력있는 전략이라고 말할 수 있을 것이다.

6) 연출효과(Presentation Mix)

외식업의 유형의 상품들 - 입지, 메뉴, 색채와 조명 음악 등을 통한 실내의 분위기, 가격, 직원들의 근무자세 - 은 여타의 산업분야의 상품들과 달리 시각적 연출효과를 충분히 살릴수 있는 것들로 이러한 장점을 최대한 이용하면 지역상권내의 고객흡입율을 상당히 높일 수 있다.

7) 의사유통(Communication Mix)

외식업은 서어비스 산업으로써 고객과의 밀착도가 높아 업소와 고객간의 원활한 의사소통이 매우 중요한 산업분야다. 기존에는 광고나 판촉활동을 통한 업소에서 잠재고객으로의 일원적 커뮤니케이션(one-way communication)이 대부분이었으나 시장여건의 급속한 변화로 인한 경쟁력제고의 필요성으로 시장조사 같은 이원적 커뮤니케이션(two-way communication)수단이 관심을 끌고 있다. 소비자의 자사상품에 대한 반응과 요구사항들을 수렴하지 않은 상품은 지교구매에 길들여진 소비자들의 외면을 받는 것을 예상가능한 일이기 때문이다

4 . 외식산업의 마케팅 전략

외식산업에서 협의의 마케팅 전략은 메뉴마케팅, 머천다이징과 상품개발 두가지이며, 또 광의로는 판매촉진계획, CI(Corporate Image 기업 이미지)전략, 커뮤니티 릴레이션 세가지 항목(이것을 에리어 마케팅이라고도 부른다)을 합쳐서 광의의 마케팅 전략이라 한다.

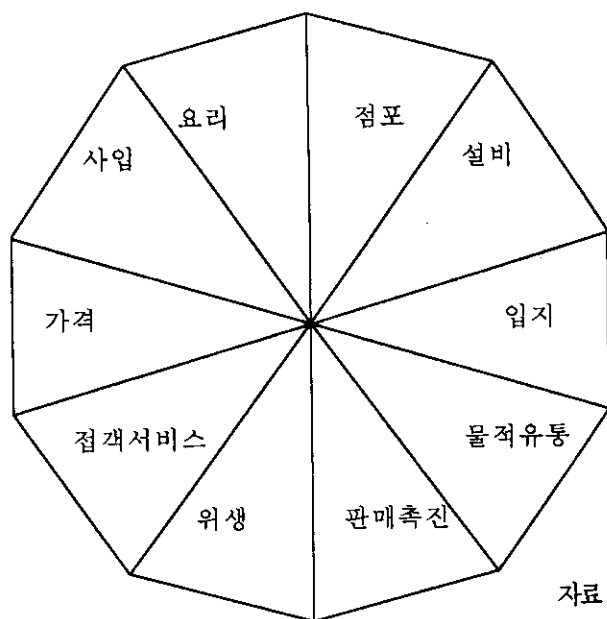
메뉴마케팅은 외식산업 경영자에게 있어서는 가장 흥미 있는 부분이다. 현재 어떤 메뉴가 고객으로부터 지지를 받고 있는가, 어느 정도 객단가의 메뉴가 이상적인가, 또 자기 점포의 입지, 대상 고객층으로 봐서 어떤 메뉴가 좋은가 등등, 외식산업 경영자가 가장 신경쓰는 항목이다. 이 메뉴마케팅, 메뉴컨셉이야말로 기업이 시대의 흐름에서 도태되느냐 마느냐, 시류를 타고 고객으로부터 항상 지지를 받아 번성을 유지하느냐의 갈림길이므로 이 점을 철저히 추구하는 것이 중요하다.

메뉴컨셉이 결정되면 다음에는 메뉴의 상품 하나하나를 어떻게 조립·조합해야 하는가. 레시피를 작성하고 식자재의 납품부터 사전준비, 본조리, 그릇에 담기, 제공까지의 흐름 안에서 상품을 생각한다. 따라서 식자재의 생산지까지 가서 식자재 하나하나에 대한 성질을 충분히 공부하고 어떻게 하면 이들 식자재를 이용하여 고객이 맛있다고 칭찬하면서 지지해 주는 요리를 만들 것인가를 숙고해야 한다 또 적어도 1년에 한두 가지 신상품을 개발하여 판매하여 고객의 반응을 냉정하게 주시하며, 적어도 2년에 한가지 정도 히트상품을 내는 일이 시대의 흐름에 뒤지지 않는 지점의 컨셉을 유지하면서 번성을 계속하는 원동력이 되는 것이다

이상과 같이 판매할 태세가 갖춰지면, 바로 고객에게 자점이 좋은 점포임을 알리기 위해서 판매촉진 기획으로 들어간다. 판촉을 거듭하면서 적중하면 번성은 보다 확실해진다. 단, 기업의 현장레벨, 즉 Q.S.C가 항상 높은 상태를 유지하여야 판촉이 활기를 띠는 것은 두말 할나위가 없다.

점포가 번성하여 점포수가 늘어가 기업규모가 커짐에 따라 자사의 이미지, 자사의 기업태양을 명확히 하는 것이 중요해진다. 이것을 CI라고 한다. 이 CI를 명확히 내세움으로써 자사의 이미지나 위신, 명성 등을 보다 높여, 고객의 신뢰는 말할 것도 없고 거래선이나, 또 자사의 종업원으로부터도 높은 신뢰와 긍지를 얻게 되는 것이다. 그리고 나아가서는 자사가 위치한 지역사회에서도 대단히 높은 신뢰와 칭찬을 받아 그 지역에서는 없어서는 안 될 존재가 되는 것이다. 이렇게 되면 기업 당초의 목표인 '지역사회에 공헌하고, 고객의 신뢰를 얻고, 함께 일하는 조연을 기쁘게 하면서, 또한 충분한 이윤을 얻는다'가 가능해진다

〈그림 1〉 외식산업의 마케팅믹스



자료 : 외식비즈니스, 한국산업훈련연구소, p 60

1) 전략 기획(Strategic Planning)

상기 서술한 바와 같이 전략 기획이란 기업의 외부환경에서 기획 및 위협요인을 분석하고, 기업이 가지고 있는 내부환경이 주는 장점 및 단점을 외부환경과 결부시켜 그에 상응하는 미래지향적인 기획을 수립하는 것을 말한다. Planning을 Formulation(형성)이라고도 하는데, 경영진은 이 단계에서 현재 판매하고 있는 상품, 서비스, 시장 등을 계속 지속할 것인지 아니면 중단할 것인지를 결정해야 하며, 기업이 가지고 있는 자원을 어떻게 적절히 배치 또는 안배할 것인가도 결정행 하고, 조직의 재구성도 효과적인 전략 수행에 맞게 이루어져야 한다. 다시 말해서, 이 단계에서는 (1) 기업의 사명(Mission Statement), (2) 목표 설정(Objectives), (3) 전략 개발 (Strategy Development), (4) 정책 및 방침 설정(Policies & Procedures)이 이루어지게 된다. 구체적으로 기업 경

영의 이념 및 사명이 설정되고, 구체적인 목표가 제시되어지고, 그에 따른 전략이 개발되어야 한다. 예를 들면, 가격 파괴, 상품 차별화, 특정지역 및 고객 집중 공략 등이 제시되어야 하며, 전략에 순응하여 보다 구체적인 경영자로서 지도적 원리(신념, 이상)를 제시하여야 한다

2) 전략 이행(Strategic Implementation)

전략 이행이란, 개발된 전략을 Programs, Budgets, Procedures 등을 통하여 실제 행동에 옮기는 것을 말한다. Programs는 판촉부에서 실행하고 있는 Salea, 광고, PR 등이 있으며 예산은 Program의 실행에 필요한 경비를 말한다. 방침이란 상품생산에 필요한 단계적인 집행방법 및 고객에게 서비스를 제공하는데 필요한 제반 지침 등을 뜻한다. 이 단계에서는 구체적인 Action plan이 집행자의 직책과 실행기간이 함께 제시되어야 하며, 그에 따른 통제 시스템, 조직의 재정비, 보상 프로그램, 작업환경 등이 명시되어야 한다. 또한 보다 빠르고 원활한 작업 수행을 위해 정보 전달 및 대화 systems이 구축되어야 한다.

Management By Objectives(MBO), Total Quality Management(TQM), Reengineering 등이 Action plan과 수반되어 집행되어야 한다. 그리하여, 고객에게 보다 나은 양질의 상품과 서비스를 제공할 수가 있고 매출의 증대와 더불어 생산 단가의 단축을 도모할 수가 있다.

3) 평가 및 통제(Evaluation and Control)

평가 및 통제란 전략 수행이 계획대로 실천되고 있는지 monitor 및 월별 또는 분기별 업무실적을 분석하는 것을 뜻한다.

실적분석은 (1)예상치와 실제의 수입, 지출, 순이익을 비교하는 방법이 있고, (2)전년도 대비, (3) 경쟁사 대비, (4)동정업계 평균치 비교 등이 있다.

식당 경영에서는 좌석회전을 및 Menu Engineering을 통하여 업무실적을 분석할 수가 있다. 경쟁사는 이것을 토대로 전략 경영의 기획, 이행에서 발생된 문제점 및 기업의 약한 부분을 보완하여 기업이 추구하는 경영목적 즉 (1)고객에게 만족을 주고, (2)매출의 신장을 꾀하고, (3)비용을 절감할 수 있다.

IV. 最近의 外食産業의 環境變化

1. 외식산업의 외부적 환경변화

한보, 기아, 쌍방울 부도, 97년을 접어들면서 경기 불황을 예상했지만 더욱더 혹독한 한파가 몰아닥치고 있다. 외식업계도 예외는 아니다. 데니스, 코코스, 케니로저스, 중국성 등 거대 브랜드 등이 속속 쓰러졌다. 식당을 하면 망하지 않는다는 것도 모두 옛말이 되어 버렸다. 경기침체란 거물이 업종을 가리지 않고 삼키고 있다. 흔히 경기침체기에는 인건비를 절감하거나 광고 판촉경비를 축소하는 경향이 짙다. 그러나 적극적인 프로모션으로 경기침체기를 오히려 슬기롭게 극복한 예도 많다. 경기침체기를 적극적인 판촉으로 극복해 보는 것도 한 방법일 것이다. 특히 외식업체는 고객과 대면하는 업종이므로 최상의 상품과 서비스 뿐 아니라 재미요소까지 곁들이면서 매출상승의 큰 효과를 볼 수 있다.

그러면 성공적인 마케팅이란 무엇인가

목표와 타겟층에 따라 다르겠지만 궁극적으로는 비용대비 매출향상이나 이미지 쇄신이라고 볼 수 있다. 국내 외식산업에 마케팅 개념이 도입된 것은 불과 얼마전의 일로 외국계 체인 레스토랑이 시초라고 보면 된다. 이들의 영향으로 마케팅 방법이 하나둘 소개되면서 기존의 외식업체들도 매출향상이나 이미지 쇄신에 마케팅 기법을 도입해 응용하고 있으나 그 수준은 미미하다. 외식업체에서 주로 사용하는 마케팅 기법은 세일즈 프로모션이다. 상품, 가격, 이외의 수단으로 매출을 증가시키려는 방법을 말하는데 주로 사은품, 경품, 할인쿠폰 증정, 이벤트 등이 주를 이룬다. 1백개 이상의 체인을 보유하고 있는 점포를 제외하고는 거시적인 광고보다 세일즈 프로모션이나 로컬 스토어 마케팅을 시도하는게 효과적이라 볼 수 있다.

2. 외식산업 소비자 개념의 변화

소비자의 개념이 확장되고 사회전체의 개념으로서 포괄적인 내용을 담고 있다. 또한 단일상품의 고객에서 다수의 상품을 조합시켜 라이프스타일을 창조해 나가는 생활의 주체로서 파악되고 있으며 복잡한 욕구, 가치, 태도, 생활목표에 의해서 영향을 받는다.

생활관도 수동적이고 소극적인 틀에 박힌 동조형 라이프스타일에서 능동적이고 주체적으로 생활설계를 주도하는 창조적 개념으로 변해 간다. 따라서 기업측에 수동적으로 의존하던 상태에서 기업활동에 영향을 두고 평가하는 능동적인 주체로서 변해가고 있다. 또한 독자적인 생활논리 레저에 바탕을 둔 사고에 의해서 영향을 받고 있다.

다시 말해서 과거처럼 기업이 조정하고 통제할 수 있었던 소비자가 능동적인 개념으로 변해가소 있으며 소비자의 주권과 권리를 통해 기업환경의 변화에 영향을 미치고 있다. 이같은 소비자의 개념변화는 기업활동에 절대적인 영향을 미치는 요소로써 작용하게 된다.

요즘 고객은 아침 저녁으로 달라질 만큼 개성이 강하고 변화하기를 주저하지 않으며 그러면서도 주변환경에 영향을 받는다. 따라서 경영주는 고객이 무엇을 원하는지 고객의 속성을 사전에 파악을 하여 적절히 대처해 나가야 할 것이다.

또한 고객이 찾는 식당도 단지 먹기 위한 장소가 아니라 대화와 여가의 장으로 그 의미가 변해가고 있으며 편안하고 안락한 분위기에 가치를 부여받을 수 있는 차원으로 받아들이고 있음을 주목해야 할 것이다.

3. 국내 외식산업의 최근의 동향

최근 들어 국내외식업체들 대부분은 두드러진 하향세를 기록하고 있다. 한식의 경우 96년 대비 평균 25-30%의 매출하락을 보이고 있다. 심지어는 50% 이상의 매출하락을 기록하는 업체도 있어 많은 업체들이 위기상황에 놓여 있다.

1) 매출의 하향세 및 객단가 둔화 현상

전반적인 매출하향세의 가장 큰 원인은 경기침체이며 경기침체는 외식인구를 축소시키는 한편 이용객들

의 객단가를 낮추는 결과를 가져오고 있다. 내집객수가 증가한 업체인 경우에도 매출액이 축소되는 업체가 많다. 이는 곧 고객의 객단가가 둔화현상을 보이고 있기 때문이다.

2) 외식업체수의 급증

계속되는 불황속에서도 명·조퇴자들의 창업열기가 뜨거워지면서 식품관련접객업소가 크게 증가하고 있는 것으로 나타났다. 보건복지부 통계연감에 의하면 96년말 현재 전국의 허가받은 식품접객업소는 58만 2천 2백 63개로 집계됐다. 이는 95년말의 52만 4천 3백 56개보다 무려 11%나 증가한 것으로 94년말 대비 95년의 증가율인 9%보다 2%가량 더 높은 것으로 조사됐다. 일반 음식점의 경우 95년말 41만 7천 6백 29개에서 96년말 46만 7천 6백 32개로 11.9%로 증가하여 외식산업 시장규모는 여전히 높은 증가율을 보이는 것으로 분석됐다. 지난 90년도에는 일반음식점수가 총 23만 2천 5백 28개에서 6년이 지난 96년말에는 무려 46만 7천 6백 32개로 늘어나 100%의 비약적인 증가를 가져왔다.

3) 업종, 업태의 다각화

80년대 이후 경제성장과 국민의 문화수준 향상으로 인해 외식인구가 크게 증가하고 있다. 이와 함께 해외 여행 자유화 이후 세계각국을 여행한 이들로부터 다양한 식문화가 도입되었고 '88 서울 올림픽 이후 해외의 외식브랜드가 몰밀듯 상륙하면서 외식업종은 더욱 다양화 되고 있는 실정이다. 이러한 현상은 최근 들어 더욱 두드러져 다양한 업종·업태가 생겨나고 있으며 앞으로 더욱 심화될 전망이다.

4) 고객의 선호도 변화

최근들어 고객의 기호는 빠르게 변하고 있으며 또 짧아지고 있는 것이 특징이다. 전자제품이나 컴퓨터 제품이 한달이 다르게 구형이 되듯 외식업도 메뉴나 분위기 등의 라이프 싸이클이 매우 짧아지고 있는 실정이다.

5) 대기업의 참여

80년대 말부터 무섭게 성장세를 보여온 외식산업은 대기업으로 하여금 참여하게 하였다. 지난 79년 롯데 그룹의 롯데리아를 시초로 최근에는 거의 대부분의 대기업이 외식업에 참여하고 있는 실정이다. 최근에는 효성그룹과 경원세기, 극동건설 등 전혀 외식산업과는 관계가 없는 그룹마저도 참여하고 있다. 하지만 테니스, 플래닛힐리우드 등 세계적인 브랜드마저도 무너지리만큼 쉽지 않은 산업이다. 하지만 앞으로도 더욱 많은 대기업이 외식산업에 참여할 예정이며 현재도 참여할 뜻을 보인 기업도 많이 있다.

6) 정부규제의 강화

경제가 성장하고 선진국수준에 이르면 외식산업에 관한 정부규제는 강화될 수 밖에 없다. 위생정책이며 세무행정 그리고 환경문제에 이르기까지 외식업경영에 장애가 될 수 밖에 없다. 외식업경영에 해결하고 신경써야 할 부분이 많아짐을 의미한다.

4. 현황 및 문제점

본 조사는 국내외식산업의 실태와 현황 분석을 통하여 구조적인 특성을 이해하고 문제점을 발굴하여 국가 기간산업으로서 외식산업이 국민경제에 기여할 수 있는 바람직한 발전방안을 제시하는데 그 목적이 있다.

한국은행이 발표한 '94년도 경제통계연보에 의하면 '94년 현재 국내 회식시장은 19조 5천억원의 시장 규모를 갖고 있으며 이는 전년('93년)대비 12%성장한 것으로 나타났다.

국내 GNP성장률은 한자리수('93년 5.6%)에 머물렀는데 비하여 외식시장은 두자리수('93년 20.0%)의 높은 성장률을 기록하고 있어 성장 잠재력이 높은 미래의 유망산업으로 기대를 모으고 있다. 하지만 아직도 외식산업에 관련된 법규나 제도 및 의식이 전근대적인 상태에 머무르고 있어 국내외식산업의 활성화라는 문제에 접근하는데 큰 장애요인이 되고 있다.

특히 정부는 외식산업을 소비성 향락산업으로 보면서 여신규제를 포함한 각종 규제를 일삼고 있으며 편향적인 시각으로 일관하고 있어 해외브랜드의 국내진출에 따른 대외 경쟁력 제고 및 전통음식의 산업화가 기대에 못미치고 있는 실정이다.

'95년 9월말 현재 전국의 외식업체수(회원기준)는 335,092개소로 서울지역에 73,085개소, 사·도·군에 262,007개소로 분포되어 있으며 업체별로는 한식 167,839개소, 일식 9,452개소, 양식 20,272개소, 중식 21,427개소, 분식 28,961개소이다.

외식산업의 실태를 지역별·업체별로 비교 분석해 본 결과 대다수의 업체들이 30명 이하의 규모에 89.7%가 남의 건물에 입주해 있는 임차업체인 것으로 드러나 소규모 영세 형태가 주류를 이루고 있다. 객석수도 20개 이하의 업소가 52.5%를 차지하고 있으며 95.7%가 단체나 법인형태가 아닌 순수 개인 단위의 업체로 나타났다.

또한 현행법규나 행정제도가 경영주들에게는 타당하지 못한 것으로 나타나 정부차원에서 바람직한 법규 및 제도 개선을 통한 대외 경쟁력 제고에 관심을 기울여 나가야 할 것으로 보인다.

특히 외식시장 개방이후 다국적 해외외식업체의 국내 상륙이 늘고 있으며 로얄티의 과다 지출이 사회 문제화 되고 있는 시점에서 불필요한 규제나 지나친 간섭은 외식산업의 성장에 장애 요인이 되고 있어 소비성 향락산업으로 바라보는 정부와 사회의 그릇된 시각부터 달라져야 할 것이다.

또한 현재의 음식가격이 식재료 구입비나 인건비 및 기타 사업 경비에 비추어 볼 때 적정하지 못한 것으로 드러나 원활한 식재료의 유통체계 확립과 인력공급체계를 마련하여 원가 상승의 요인이 되고 있으며 이러한 불필요한 요인을 바로 잡아나가야 할 것이다.

현재의 외식업에 대해서 경영주들은 전망이 불투명한 것으로 보고 있는데 이는 외식산업이 급성장해 나가는 추세와는 대조적인 것으로 해외외식업체의 증가와 대기업의 외식시장 참여, 대자본의 유입으로 기존 개인 단위의 업체가 경영압박을 받고 있는 것으로 보여 앞으로 경영노하우의 개발 및 마케팅 전략 등 경영 환경을 개선해 나가야 할 과제를 안고 있다 할 것이다.

이같은 현상은 현재의 경영전략에서도 잘 나타나고 있는데 대다수의 업체들은 음식가격이나 시설 환경, 고객 서비스에는 많은 관심을 두면서 실내장식이나 음식제공시간, 영양가치, 주위의 평판에는 중요성을 두지 않고 있어 고객 만족을 위한 다양한 전략이 결여되어 있음을 보게 한다.

고객의 가치창조, 고객만족 경영을 실현하기 위해서는 세심한 분야에까지 관심을 갖는 경영 자세가 요구된다. 업소운영에 큰 장애요인으로는 원가상승, 인력난, 각종규제로 드러나 정부차원의 합리적 정책 개선과 유통체계 확립, 인력공급기관 등의 설립을 통한 지원이 뒤따라야 할 것으로 보인다.

또한 해외 브랜드의 국내 진출로 인하여 큰 타격을 받고 있는것으로 나타나 해외 외식업체와 경쟁에서 살아 남을 수있는 경영기법 도입과 사회경제적으로 문제되고 있는 구조개선을 통하여 국내외식산업을 선진화시키고 대외경쟁력을 제고시킬 수 있는 방안이 마련되어야 할 것으로 보인다.

이상이 실태분석을 토대로 국내외식업계를 선진화 시키기 위해서는 경영노하우(know-how)개발, 전문인력 양성, 식자재 유통체계 확립, 인력공급 센타설립, 법규 및 행정제도의 보완 및 개선, 주변산업의 육성을 통한 산업 기반 정립, 마케팅 전략 구축, 경영주의 의식개혁 및 종사원의 직업의식 확립, 전통음식의 산업화 추진 및 해외 진출 등 현안 문제를 해결해 나가야 할 것이다.

V. 外食産業의 環境變化에 對應한 戰略

1. 외식산업의 집적 분석 전략

1) 환경요인 분석

80년대의 비약적인 성장을 거친 국내 외식산업은 90년대 들어 여타 산업에 비해 신장율은 다소 높았으나 외식산업을 둘러싸고 있는 제한경은 급격한 성장에도 불구하고 채산성측면에서는 난관과 과제가 외식업 전부분에 산재한 실정이다.

특히 대외적으로는 UR, GR, NAFTA, OECD 등 개방과 불력경제가 고조되고 있으며 대내적으로 정부는 세계화 전략과 성장전략을 추구하고 있으며 기업은 생존전략을 통해 경쟁력을 제고하고 있지만 침체국면에서 회복될 기미를 보이지 않고 있다.¹⁹⁾

97년 현재, IMF의 긴급자금이 지원되지 않으면 국가경제가 파산할 수 밖에 없다는 위기상황과 IMF의 구제금융을 받기 위한 협상과정에서의 치욕, 그리고 어떻게 우리경제가 이렇게까지 되었는가 하는 좌절 등이 한데 엉켜 우리외식업체 뿐 아니라 경제전체를 경직시키고 있다. 국민생활 역시 70년대 이후 연평균 8.6%의 고도성장을 기록했던 경제성장률이 2.5%로 하향조정되므로 내년에는 1백 20만 명의 실업자가 생겨나고 부가세, 교통세, 특소세 등이 인상되므로 인해 국민들에게 큰 부담으로 다가온다.

외식업체도 예외는 아니다. 1년중 가장 호황을 맞이할 시기임에도 불구하고 업체마다 난리다. 평상시보다 오히려 고객이 줄고 연말임에도 단체예약이 거의 없다는 것이 대부분 업체들의 공통된 실정이다. 실제로 최근 대형외식업체들의 주차장에는 저녁시간에도 썰렁할 정도로 한산하다.

이러한 환경속에서 외식업체에서도 위기관리(crisis mangement)가 요청되고 있으며 적자생존의 원리가 뚜렷하게 나타나고 있다. 이제까지는 고성장을 지향해 오면서 매출 외형위주의 성장을 추구하여 왔으나 이제부터는 내실추구 및 위기관리의 경영이 되어야 한다.

19) 오정환, 외식사업의 신규창업분석과 계획의 실제, 호텔·외식경영학연구, 1997, p 65

즉, reengineering, bench-marking, restructuring이 강조되고 있다. 또한 기존의 규모에서 질, 나아가 가치지향으로 가치의 극대화가 강조되면서 창조사회 혹은 창조강화사회로 진입할 것으로 예상되고 있으며 질과 가치, 고객만족, 고객감동으로 전략적인 성장과 내실을 추구하게 될 것이다.

2) 점포 Image 분석

소비자가 점포에 대해 갖는 인상으로 특정점포를 특징지워주는 의미와 관계성의 복합체(a complex of meanings and relationships)를 말한다.

점포 이미지를 결정하는 요인에는

첫째, 상품 : 선별, 구색, 스타일, 패션, 보증, 가격

둘째, 서비스 : 일반적 서비스, 판매원 서비스, 반품의 용이성, 배달서비스, 신용정책

셋째, 고객층 : 사회계층, 지아 이미지와의 합치성

넷째, 물리적 시설 : 엘리베이터, 조명, 화장실, 점포배치, 통로의 위치 및 넓이, 바닥시설 기타 건축물

다섯째, 편리성 : 일반적 편리성, 위치적 편리성, 주차시설

여섯째, 촉진 : 판매촉진, 광고, 진열, 거래 스탬프, 심플, 색상

일곱째, 점포 분위기 : 친근감, 편안함, 온화한 느낌

여덟째, 구조적 요인 : 보수적 또는 현대적 경향, 신뢰성

아홉째, 구매후 만족 : 상품의 사용, 반품, 조정과 구매후 만족감

소비자가 점포에 대하여 지각하는 상품의 구색, 건물의 외양과 색상, 점포의 디자인과 배치, 시설 및 설비와 같은 유형적인 속성과 점포의 분위기가 같은 무형적인 속성의 결합으로 형성되며 개개 이미지 속성의 합이상의 총체적인 인상(total impression)을 말한다.

3) MENU분석

(1) 메뉴의 역할

메뉴는 식당이 추구하는 영업행위의 본질을 말해주는 동시에 고객에게는 안내자로서의 역할을 한다. 다시 말해서 식당영업의 진행상황을 식당과 고객을 연결시켜 줌으로써 가능케 한다. 음식점 경영에 있어서 메뉴의 역할은

첫째, 메뉴는 식당의 얼굴이며 상징이다.

외식업 경영은 메뉴를 개발하고 세분화하여 시장 차별화전략을 통하여 고객의 욕구를 충족시키고 이윤을 창출하는 마케팅 행위이다. 외식업의 운영상태는 메뉴를 보면 알 수 있다.

둘째, 메뉴의 사명은 음식점 기업의 근원이다.

메뉴는 무언의 판매자이며 판매도구이다. 또한 식당은 메뉴로 통하듯이 메뉴는 간판이며 상징체계로서의 의미를 갖는다.

셋째, 메뉴는 그 식당의 개성과 분위기를 말해 준다.

넷째, 메뉴는 실내장식과도 조화를 이루어야 한다.

메뉴의 형태, 색채, 문자구성 등에서 조화를 이루어야 한다.

(2) 메뉴계획시 고려할 사항

첫째, 식당의 입지성을 고려한다.

둘째, 메뉴로서 경쟁력을 갖는 메뉴인지에 대한 시장성 조사가 이루어져야 한다.

셋째, 경제성을 고려한다. 즉 원가와 수익성 관계를 고려한다.

넷째, 생산방법이나 조리시설에 대한 여건을 고려한다.

다섯째, 조리나 서비스에 소요되는 노동력을 파악한다.

여섯째, 주고객층에 대한 사전조사가 이루어져야 한다.

(3) 메뉴관리의 장점

첫째, 매일 새로 준비된 음식을 고객에게 빠르게 제공할 수가 있다.

둘째, 식재의 사용에 있어 저장식재를 낭비하지 않고 판매할 수가 있다.

셋째, 고객의 메뉴선택을 쉽게 해주는 역할을 한다.

넷째, 매출액 증가에 기여한다.

4) 생산성 분석

생산요소의 투입고(input)와 생산고(output)와의 관계분석으로 노동생산성과 자본생산성으로 대별할수 있다.

(1) 노동생산성

외식업의 노동생산성은 첫째, 종사원 1인당 매출액 둘째, 종사원 1인당 순이익으로 나누어 볼 수 있다.

(2) 자본생산성

외식업의 자본 생산성은 첫째, 건물 평당 매출액 둘째, 테이블 매출액 셋째, 고객 1인당 매출액 넷째, 종사원 1인당 매출액 다섯째, 종사원 1인당 고객수 여섯째, 종사원 1인당 인건비 일곱째, 종사원 1인당 유형고정자산 으로 분석해 볼 수 있다.

5) 서비스 분석

(1) 서비스 상품의 생산과정 분석

서비스 상품의 생산과정이란 고객의 서비스 창출 활동에 참여하여 서비스를 전달받는 과정으로서 서비스의 질과 고객의 욕구충족, 만족수준에 영향을 미친다.

외식업에서의 예를 들면 안내를 받아 좌석에 앉는 일에서부터 음식이 준비되어 값을 지불하고 점포를 떠날 때까지의 종사원의 유형·무형의 서비스가 고객의 욕구충족에 기여하게 된다. 따라서 서비스의 흐름이 원활하게 이루어지도록 하기 위해서는 종사원의 교육에서부터 체계적인 업무분석, 전체적인 서비스의 생산과정과 소비과정에 대한 통제가 필요하다.

(2) 서비스 과업환경 분석

과업환경이란 서비스가 이루어지는 장소와 서비스 커뮤니케이션 및 서비스 상품의 산출을 위해 존재하는 모든 유형물로서 이는 서비스 상품이 생산되고 판매되는 장소의 환경을 말한다.

외식업 과업환경은 건물의 실내장식, 시설, 주방설비, 조명, 테이블, 악세서리 등 유형적 근거가 되는 환경을 의미한다. 또 점포내부의 온도, 습도, 환기와 같은 공기의 질과 소음, 냄새, 청결도 등이 이에 포함된다.

6) 외식사업 경영자의 인식에 대한 분석

외식사업을 인식할 수 있다함은 새로운 환경이나 이슈들에 대해 대처할 수 있거나 활용할 수 있는 능력을 가지고 있다라고 할 수 있다. 그러한 대처나 활용능력은 외식사업체 경영전략의 형성을 위한 능력이 된다. 즉 이것은 외식사업의 환경분석, 문제형성 및 해결을 을 함에 있어서 불가결한 능력이다. 인식능력이란 용어에는 문제형성 및 해결, 전략·전술 형성에 직접적으로 유용한 형성으로서의 경영할 수 있는 조건의 의미가 내포되어 있다.

2. 환경변화에 대응한 전략

고객의 선호도는 더욱 다양해지고 다각화 되어 가고 있다. 현재 영업이 잘되고 있다고 해서 결코 방심해서는 안된다. 시대적 변화를 읽을 수 있어야 한다. 지난 수년간 그리고 지금도 영업이 잘되고 있다고 방심한다면 어느날 갑자기 추락하게 될지 모른다는 사실을 지적하고 싶다. 고객욕구의 변화, 식자재의 변화, 판촉전략의 다양화등 변화는 수없이 많다. 이에 대한 대응자세가 되어 있어야 한다.

1) 인적구성의 재조정

현재 외식업체 대부분의 인적 구성이 잘못되었음을 지적할 수 있다. 식자재 원가를 줄일 수 있는 방법은 매우 다양하며 동시에 경영주가 조금만 노력하면 충분히 가능하다. 하지만 인건비를 축소하는 일은 쉽지 않다. 이를 해결하기 위한 방법으로 인적 구성의 재조정이 필요하다. 즉 인시매출액을 높일 수 있는 방법을 모색해야 한다.

◆ $인시매출액 = 일일매출액 \div 총노동시간$

으로 인시매출액이 낮은 경우 검토사항으로는 첫째, 직원수는 적당한가 둘째, 근무업태는 적당한가 셋째, 작업량비는 없는가 등을 검토해 봐야 한다.

2) 고품질 저단가 전략

고품질 저단가 전략은 불황을 타개하는 외식업 경영의 가장 좋은 방법이다. 경기가 침체되고 이로 인해 외식인의 소비행태가 축소되는 결과를 낳게 된다. 하지만 고객의 수준은 이미 고급화되었다. 이런 고급화를 맞본 이들은 자신이 지불하는 금액을 생각하지 않고 과거의 고급화를 지향한다. 즉 지불하는 수준은 낮아졌음에도 불구하고 선택하는 수준은 전과 동일함을 요구하는 것이 최근 고객의 욕구라 할 수 있다. 이런 고객의 욕구에 충족하기 위한 경영전략이 바로 고품질 저단가 전략이다. 이를 위해서는 첫째, 양질의 식자재를 저가로 매입 둘째, 식자재의 적절한 사용 등을 들 수 있다.

3) 독특한 매력을 지닐 것

다른 점포에는 없는 매력을 지녀야 한다. 매력이라 함은 한마디로 말하면 고객이 기대하는 그 무언가를 말한다. 그것은 예를 들면 매일 변하는 권장 메뉴라든가 취향을 고집하는 이벤트 등이다. 그러한 변화, 즉 점포가 살아 있다는 사실이 고객의 내점동기를 고양시키며 빈번하게 그 점포를 들락거리게 하는 파위가 된다.

4) 추가주문을 유발시키는 방법

가격은 그대로 싸다고 인식하면서 객단가를 높이는 방법이 바로 추가주문이다. 권장판매는 가격인상에 비해 훨씬 리스크가 적다. 단 권장판매에 있어 무리를 동반하는 강제판매는 금물이다.

5) 테이크 아웃으로 영업효율 향상

모든 외식업의 공통적 고민거리인 객석수에 한계가 있다는 사실이다. 게다가 고객의 내점은 점포가 바쁜 시간대에 집중하게 되기 때문에 더욱 그러하다.

6) 기후 마케팅 전략

대부분의 외식업체는 비가 오는 날이면 매출이 줄어들기 마련이다. 이를 해결하기 위해 만들어진 것이 바로 기후 마케팅이다. 예를들어 눈이나 비가 오는 날은 음식값의 10%를 할인해 주는 전략을 활용하기도 한다.

7) 그린 마케팅 전략

환경에 대한 관심이 증폭되면서 더욱 중요성이 일고 있는 판촉이다. 머스터피자는 패밀리카드이름을 그린 카드로 정해 환경에 대한 관심을 보이고 있고 환경콘서트에 협찬을 하는 프로모션을 하고 있다.

8) 스포츠 마케팅 전략

2002년 월드컵과 박찬호 열풍이 외식업계를 뜨겁게 달구고 있는 상황에서 외식업소는 스포츠를 매개로 하는 마케팅을 실시해 좋은 반응을 얻고 있다. 엘에이팝스는 박찬호의 인기를 반영해 찬호박이란 메뉴를 선보였다. 서울 신촌의 대형맥주전문점과 갈비집을 운영주인 형제갈비는 지난 9월 28일 일본전에서 우리팀이 1골을 더 드릴 때마다 공짜 맥주 1병씩을 제공했으며 지난달 4일 아랍에미레이트전에서는 맥주집에서만 무료 맥주를 제공했다.

9) 체리티 판촉 전략

체리티 행사는 브랜드의 이미지를 상승시킬 수 있는 도구로 미디어에 게재될 경우 더욱 좋은 효과를 볼 수 있다. 아웃백은 등촌점과 강남점 오픈에 지역과 밀착된 체리티 행사를 실시해 좋은 반응을 얻었다. 피자헛은 지난 93년도부터 발행하기 시작한 패밀리카드를 통해 체리티행사를 꾸준히 실시하고 있다. 11월부터 3월까지 '사랑의 축제'기간에 패밀리카드를 판매해 그 판매기금으로 20세 이하의 시각장애인을 위해 무료시술을 받을 수 있는 기부금을 전달하는 등 사회공익사업에 전액을 투자해오고 있다.

3. MLC를 고려한 메뉴開發戰略

1) 메뉴수명주기를 고려하여 전략을 수립

신메뉴개발이나 도입기에는 신중을 기해서 Test를 하고 상품화하여 성장기에 있는 메뉴는 적극적으로 홍보를 하고 성숙기에 있는 메뉴는 조리법이나, 향신료, 부재료의 변화 또는 형태, 색상의 변화, 향신료의 교체 등을 통해 고객에게 새로운 면모를 보여줌으로써 메뉴수명주기를 연장할 수 있도록 하며 쇠퇴기에 있는 메뉴는 새로운 용도의 개발이나 가격인하 또는 새로운 고객층을 확보하거나 그렇지 못할 경우에는 언제 서비스제품믹스에서 제거(철폐)할 것인지를 결정하여야 한다.

2) 무공해메뉴(Green Menu)개발

21세기는 그린 르네상스(Green Renaissance)시대²⁰⁾라고 할 만큼 환경·공해문제가 심각하기 때문에 음식쓰레기배출량을 최소화하고 가능한한 가공단계를 줄여서 천연재료가 가진 고유의 색깔을 살리고 에너지의 과소비나 쓰레기의 배출을 줄일 수 있는 조리법을 사용하여야 한다.

3) 전문화와 집약화

사회가 고도로 발달할 수록 모든 분야에 전문화·분업화가 촉진된다. 소비자의 식생활이 해가 지남에 따라 다양화되고 그에 대응하여 각 외식에도 한식·양식·중식·일식 등의 분야에 한하지 않고 보다 세분화된 메뉴에 의한 전문체인화를 펼치고 있다.²¹⁾

4) 가족메뉴와 포장판매(Family Menu & Take Out Menu)

핵가족화, 여성의 사회진출확대와 경제활동증가, 맞벌이부부증가, 고령화사회로의 이행 등으로 말미암아 여성의 시간비용(Time Cost)이 높아지기 때문에 매일 집에서 식사를 준비하는 것보다 외식을 하는 편이 비용도 적게 들고 시간도 절약되며, 더 맛있게 먹을 수 있기 때문에 가족단위의 외식이 늘고 바쁜 샐러리맨들을 위한 포장판매도 증가할 것이기 때문에 어린이와 노약자를 위한 부드럽고 소화가 잘되며, 영양가 풍부한 메뉴의 개발과 함께 포장판매에 용이한 메뉴의 개발이 요구된다.

V. 結 論

이러한 작금의 외식산업 환경은 외식기업 경영에 있어서 위기관리능력을 발휘해야 할 정도로 심각하다 아니 할 수 없다. 하지만 이러한 불황속에서도 소수의 업체들은 성장을 보이고 있다. 불황일수록 더욱 능동적이고 차별화된 전략을 수행하여 목표달성을 하는 기업들에게서 그 예를 찾아볼 수 있다. 이는 한마디로 표현한다면 내·외부의 마케팅 환경에 능동적이고 유연하게 대처하는 전략이라 볼 수 있을 것이다. 무엇보다도 현상을 정확히 파악하는 것이 가장 중요하다 할 수 있다. 외식산업 마케팅 환경을 정확히 분석하고 예측하여 그 대안을 수립할 수 있어야 한다.

20) 중앙일보, 1995, 6, 1

21) 김성혁, 서비스경영론, 대왕사, 1993, p 366

參 考 文 獻

1. 김성혁. 서비스경영론. 대왕사, 1993
2. 김현희. 식당창업 이렇게 하면 성공한다. 한국의식정보, 1997.
3. 이연택. 관광기업환경론. 범문사, 1993.
4. 이학중. 전략경영론. 박영사, 1994
5. 임경인. 식당 경영원론. 대왕사, 1994
6. 최대웅. 외식사업경영론. 백산출판사, 1992.
7. 최덕철. 서비스마케팅. 학문사, 1995.
8. 손일락. 미래의 식당경영. 형설출판사, 1993
9. 김기영. 소비자 행태변화에 따른 외식산업에 관한 연구. Tourism Research, 제5호, 1991.
10. 김기영. 강종현. 외식산업의 미래 인식론적체계분석에 관한 연구. 한국관광경영학회 창간호, 1997.
11. 오정환. 한국외식산업 발전사. 「한국의식산업 연감」, 1996.
12. 이선희. "The Cultural Approach to Tourism System" Korea Association of General Travel Agents Seminar, May 1995.
13. 조구현. "우리나라 외식산업의 국제경쟁력 강화 방안에 관한 연구." 「식음료경영연구」, 제6집, 1996. 8.
14. 진양호. "호텔·레스토랑 메뉴엔지니어링에 관한 연구." 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1997.
15. 경제기획원. 한국통계월보, 1984.
16. 상공회의소. 외식서비스 산업실태와 경영 개선에 관한 조사연구, 1994.
17. 월간식당. 한국의식정보, 1996. 12. / 1997. 11.
18. Grinyer. "Strategy Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 UK Companies," Academy of Management Journal, Vol. 23, 1980.
19. Khan, Mahmood A. Foodservice Operation. AVI Publishing Co., 1987.
20. Nancy Scalon. Restaurant Management. VNR, 1993.

ABSTRACT

The purpose of this study is marketing strategy of foodservice industry.

Recently foodservice industry marketing environment changes rapidly and the qualitic change of demand is accelerated from high growth phase to low growth on industrial environment.

To actively competely with the foreign brands that runs with the developed management skills and enough fund, the domestic should classify the customers first and develop the menu.

To introduce the modern management technique to pursue the management utility by establishing the market segmentation focusing the target market and discriminating strategy of menu and service.

The method of this study is focused on the changes of foodservice industrial environment and alternatives.