

토랑에 향후 많은 지각 변동을 일으킬 것이다. 즉 빈익빈 부익부라는 대명사로서 표현되는 향후 치열한 자본주의 시장에서 자신만의 독특한 브랜드를 차별화 시키지 못하는 레스토랑은 결국 사라진다는 사실은 자명한 진실로서 받아들여진다. 1997년에 시작된 IMF로 많은 레스토랑이 점포 축소 또는 점포 정리의 아픔을 감수하였으며 이로 인해 외식시장의 판도가 재편되었다. 현재의 한국 경제의 상황은 2002 월드컵 개최라는 장미빛 시나리오가 앞에 있지만 일부에서는 IMF체제로부터의 완전한 탈출로 보기 어렵다는 견해가 지배적이다. 더욱이 2002년 월드컵을 겨냥하여 외국의 브랜드들이 한국시장에 들어올 준비를 하고 있으며 국내 대기업들도 앞을 다투어 외식시장으로 진출하고 있는 추세이다. 즉 수요와 공급의 균형이 무너질 가능성이 존재하며 향후 고객의 기준은 더욱 높아진다는 사실이 외식시장을 바라보는 객관적인 시각일 수 있다.

따라서 외식 경영자나 마케터(Marketer)들은 이제까지의 고객만족 창출이라는 한계공식에서 벗어나 충성 고객(Loyal Customer)의 확보와 그들과의 지속적인 관계 유지를 통해서 한 명의 고객을 소중히 생각하는 경영적 자세로 사업을 하고 나아가 현재 자신의 브랜드를 고객이 어떻게 평가하고 있으며 고객이 평가하는 브랜드의 약점을 신속히 보완해 나가는 과학적이고 고객 지향적인 접근방법으로 사고를 전환하여야 한다.

본 연구는 더욱 치열하게 진행될 외식업체간의 생존 경쟁에서 경영자와 마케터들이 중요하게 고려해야 할 고객의 레스토랑 선택속성을 규명하고 현재까지 진행되어 온 브랜드 차별화의 성과를 분석하는 것을 목적으로 하며, 향후 외식경영자들이 단기적 이익창출이 아니라 장기적인 사업 성공을 위한 연구 자료로서 의의를 가진다.

## 2. 연구의 개념적 틀과 조사 설계

본 연구는 서울의 체인 패밀리 레스토랑을 방문한 경험이 있는 고객들을 대상으로 전화설문조사를 실시하였으며 지역의 편중으로 인한 조사 결과의 왜곡을 피하기 위해 강남, 강서, 강동, 강북으로 구획을 정해 각각 25%내외의 지역 시민에 대해 조사를 실

시하였다. 이러한 방법으로 수집된 자료를 토대로 인구통계학적 변수와 주 이용 레스토랑별로 고객이 레스토랑을 선택할 때 고려하는 속성에 대하여 규명하였으며, 나아가 주 이용 레스토랑의 고객 만족도 및 향후 이용 의도를 분석함으로써 연구대상 레스토랑의 브랜드 포지션의 성과를 평가하며 브랜드 차별화의 과제를 제시하고자 하였다. 궁극적으로 본 연구에서는 이와 같은 분석을 통해 시사점을 도출함으로써 향후 레스토랑 경영자들이 경영성과를 배가시키는데 도움을 줄 수 있는 유용한 자료를 제시하고자 한다.

본 연구의 목적을 토대로 연구 가설을 제시하면 다음과 같다.

가설: 레스토랑의 브랜드 포지셔닝(Positioning)은 고객들의 브랜드에 대한 차별적 인식에 영향을 줄 것이다.

이와 같은 연구가설을 검증하기 위하여, 본 연구에서는 다음의 <표 I-1>에 제시된 바와 같은 조사 설계를 통하여 표본 표출을 추출하고 자료를 수집하였다.

<표 I-1> 모집단의 규명 및 조사 표본

연구 대상	- 서울지역 거주자로서 체인 패밀리 레스토랑을 이용하고 있는 20대 및 30대 남,여 ⇒ 판별력을 고려하여 20대 및 30대로 모집단을 특화 하였다.
조사 범위	- 서울지역 체인 패밀리 레스토랑 - T.G.I. Friday, Coco's, Bennigan's, Skylark ⇒ 설문조사 결과 표본이 매우 적은 레스토랑은 제외시켰음.
조사 기간	- 1999년 11월 1일부터 11월 10일
설문 조사	- 총 접수 설문지 수: 245부, 코딩 분석된 설문지 수: 200부

여기서 기존 직접 설문방식 대신 전화 설문을 실시한 이유는 마케팅 조사방법에 있어서 다음과 같은 장점을 활용하기 위해서였다.(Tull & Hawkins, 1993)

1. 직접 설문 조사방법은 설문 요청자(요청업체)가 간접적으로 답변자에게 심리적 영향을 주기 때문에 객관적인 판단을 하는데 방해를 줄 수 있으나 전화설문은 이를 극복할 수 있다.
2. 직접 설문 조사방법에 비해 상대적으로 비용이 저렴하며 설문 관리가 용이하다.
3. 데이터 수집이 매우 빠르다.

## II. 이론적 개념 고찰

### 1. 레스토랑의 선택 속성

선행연구들을 살펴보면 크게 음식, 서비스, 메뉴, 장소 및 분위기, 가격등의 5가지의 선택 범주가 있음을 발견하였다. 먼저, Shroeder(1985)의 레스토랑 비평가들에 의한 연구에서는 음식의 질(Quality)나 서비스의 질(Quality), 가격, 메뉴의 다양성, 위생 및 청결도, 분위기, 건물의 외양, 음식의 영양(Nutrition) 및 양(Quantity)등 9가지를 지적하였으며 Swinyard & Struman(1986)의 연구에서는 음식의 질(Quality)은 물론 매 방문 때마다 변하지 않는 음식의 일관성(Consistency), 서비스의 친절함(Friendliness), 서비스의 신속성(Attentiveness & Promptness), 가격의 타당성(Reasonable Price)등을 크게 강조하였다. 한편, Cadotte & Turgeon(1988)의 연구에서는 2개의 연구에서 지적된 선택속성 외에도 메뉴의 다양성 및 레스토랑의 청결도, 건물 입지의 접근성 및 편리성 등을 추가하였다.

또한, 레스토랑의 방문 목적에 따라 선택속성에 차이가 있음을 밝혀내는 연구가 활발히 진행되었다. Dube, Renaghan & Miller(1994)는 레스토랑의 방문 목적을 즐거움을 위한 외식(Pleasure Occasions)와 사업상을 위한 외식(Business Occasions)의 2가지로 구분하여 방문목적에 따른 선택속성의 차이를 규명하였다. 요약하면 즐거움을 위한 외식의 목적을 가진 고객은 메뉴선택의 다양성 및 친절한 서비스, 음식의 맛을

중요한 요소로 선택했으며, 사업상의 모임을 목적으로 하는 고객은 좌석을 기다리는 시간(Waiting Time), 분위기, 음식의 일관성, 서비스의 신속성 등에 높은 비중을 부여했다. 이러한 외식 동기에 따른 선택 속성의 차이는 김홍범, 허창(1998)에 의한 연구에서 다음과 같은 몇 가지 시사점을 제시하고 있다. 외식을 하는 동기나 목적이 사업상의 손님을 접대하거나 친지나 동료들의 모임장소로써 이용하기 위해서, 또는 독특한 분위기나 여흥을 위해서 레스토랑을 찾는 고객들에게 건물의 외양이나 레스토랑의 주위환경, 평판 등이 레스토랑의 선택에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났으며 일상적으로 가정에서는 맛볼 수 없는 요리나 독특한 요리를 즐기는 고객들은 음식의 맛이나 영양, 품질(Quality) 등을 중요한 속성으로 여긴다는 연구 규명이 있었다.

마지막으로 박정준(1998)은 인구통계학적 변수에 의해 레스토랑의 선택속성의 차이를 규명하였다. 이 연구에서 여성이 남성보다 음식의 양(Quantity)과 질(Quality)을 포함하는 상품 요인에 더욱 민감하여 성별에 따라서 식당 평가의 차이를 보였으며 직업에 있어서도 가정 주부는 서비스 요인, 비즈니스맨은 레스토랑의 분위기를 포함하는 이미지 요인에 중요성을 부여하였다.

결론적으로 선행연구의 결과에서 시사하는 점은 레스토랑의 선택 속성은 획일화된 기준에 의해 판단할 수 없으며 다양한 변수들에 의해 선택 속성은 변화할 수 있다는 사실을 보여주고 있다.

## 2. 브랜드 포지셔닝(Positioning)

Kotler(1998)에 의하면 “상품의 포지션은 특정의 상품이 고객의 마음속에 차지하는 위치”라는 정의에서 보듯이 브랜드 포지셔닝(Positioning)은 상품의 속성에 대한 고객의 인식이다. Dev, Morgan & Shoemaker(1995)은 호텔산업에서 브랜드가 제공하는 것을 끊임없는 노력을 통해서 고객에게 알리고 또한 다른 브랜드와의 차별성을 부각하는 것이 매우 중요하다고 강조하고 궁극적으로 브랜드의 포지션은 고객에 의해 결정됨을 연구 결과로서 도출하였고 브랜드가 의도한 포지션이 명확히 차별화 되지 못했을 때 고객에 의해 가치 중립적으로 비추어질 수 있음을 밝혔다.

Siguaw, Mattila and Austin(1999)은 퀵 서비스(Quick-service) 레스토랑, 캐주얼다이닝(Casual-dinning) 레스토랑, 업스케일(Up-scale) 레스토랑의 3부류의 레스토랑 9개의 브랜드를 선택하여 이들 브랜드가 고객에게 주는 차별성을 연구한 결과 이들 사이에 커다란 차이가 없음을 밝히고 레스토랑 경영자들이 마케팅 수단, 음식과 서비스 등에서 브랜드 차별화의 가능성이 많음을 주장하였다.

결론적으로 선행연구의 결과에서 경영자들이 생각하는 만큼 브랜드의 차별화가 고객에게 인식되어지기가 쉽지 않음을 알 수 있다.

### 3. 브랜드 차별화의 개념과 방법

최근 외식시장의 경쟁이 치열하게 진행되면서 많은 경영자들이 가격 경쟁에 치중하고 있으며 다른 브랜드가 제공하는 상품과의 차별화가 매우 어렵다고 호소하고 있다. 그러나 다른 브랜드와의 차별화에 성공한다면 최근의 치열한 가격경쟁을 효과적으로 극복할 수 있는 가능성이 매우 높아진다. 많은 외식브랜드들은 음식과 서비스 그리고 그들이 제공하는 분위기와 이미지에 있어서 경쟁브랜드와의 차별화를 적극적으로 시도하고 있다. 따라서 브랜드의 차별화는 레스토랑이 고객에게 제공하는 모든 물리적, 심리적 요소를 통해서 다양하게 표현될 수 있을 것이다.

#### 1) 물리적 환경의 차별화

“레스토랑이나 호텔 등이 외부 및 내부의 인테리어를 독특하게 디자인하여 고객들에게 다른 경쟁 브랜드들이 제공하지 못하는 독특한 분위기를 창출함으로써 브랜드를 차별화하고 있다.”(Kotler, 1998) 이러한 물리적 환경의 차별화는 경쟁 브랜드들이 쉽게 모방하지 못한다는 장점이 있다.

#### 2) 서비스의 차별화

레스토랑은 다양한 형태로 자신이 고객에게 제공하는 서비스를 차별화할 수 있다. 많은 체인 패밀리 레스토랑은 예약 시스템을 통해 고객이 기다리지 않고 서비스를 신

속하게 받을 수 있도록 하고 있으며 웨라톤 호텔의 경우 객실에서 체크아웃을 할 수 있도록 배려하고 있다. 또한 일부의 레스토랑에서는 보상시스템을 운영하여 방문 고객이 만족스러운 서비스를 제공받지 못하였을 경우 지불금액을 전액 보상하거나 할인 혜택을 주고 있다. 따라서 레스토랑은 자신만의 서비스 전달방법(Service Delivery System)으로 다양한 형태로 차별화를 시도할 수 있다.

### 3) 서비스 요원의 차별화

레스토랑은 우수한 직원의 신중한 채용 및 아낌없는 교육 투자를 통해 경쟁업체와의 인적 자원의 차별화를 가질 수 있다. 다른 차별화 요소와는 달리 직원의 정신과 열정은 쉽게 모방할 수 없기 때문에 매우 중요한 차별적 가치를 지닌다.(Harvard Business School, 1993) 이러한 서비스 요원의 차별화는 직원들이 고객들에게 더욱 친절하고 정확한 서비스를 제공하며 나아가 그들이 고객과 명확히 커뮤니케이션(Communication)함으로써 고객의 요구나 불만사항에 신속히 대응할 수 있다는 장점을 제공한다.

### III. 연구 분석

#### 1. 인구 통계적 변수에 의한 선택속성분석

앞서 제시한 조사설계를 통하여 수집된 자료를 토대로 먼저 인구통계학적 사항에 대한 분석 결과를 정리하면 다음과 같다.

응답자의 성별 분포에서는 남자가 71명(35.5%), 여자가 129명(64.5%)으로 나타났으며, 연령별 분포에서는 20대가 131명(65.5%), 30대가 69명(34.5%), 이 두 가지 변수를 종합한 성별/연령별 분포에서는 남자 20대가 41명(20.5%), 남자 30대가 30명(15%), 여자 20대가 90명(45%), 여자 30대가 39명(19.5%)으로 나타났다. 또한 직업은 사무 및 관리직이 79명(39.5%)로 가장 많았고 주부 및 학생이 각각 40명(20%), 36명(18%)로 다음을 차지하였다.

##### 1) 주 이용 레스토랑

이들 응답자의 주 이용 레스토랑은 <표 III-1>에서 보여주듯이 티지아이 프라이데이(TGI Friday)가 57명(28.5%)으로 가장 많았으며 코코스(Coco's), 베니건스(Bennigan's), 스카이라크(Skylark) 순으로 각각 55명(27.5%), 30명(15%), 26명(13%)으로 나타났다.

이와 같은 통계 결과에서 20대는 티지아이 프라이데이를 30대는 코코스의 이용 빈도가 매우 높음을 알 수 있고 베니건스와 스카이라크는 20대, 30대 모두의 고른 이용 빈도를 나타내고 있다. 또한 사무 및 관리직의 직장인들은 티지아이 프라이데이와 가격이 상대적으로 저렴한 코코스를 많이 이용하며 특히, 메뉴가격이 높은 외국 체인 레스토랑보다 코코스 와 스카이라크를 이용하는 경제적인 주부들이 많음을 알 수 있다.

<표 III-1> 인구 통계적 변수별 주 이용 레스토랑

	전체	성 별		연령별		직 업 별			
		남자	여자	20대	30대	사무직	주부	학생	기타
N	(200)	(71)	(129)	(131)	(69)	(79)	(40)	(36)	(45)
티지아이	28.5	26.8	29.5	34.4	17.4	35.4	20.0	33.3	20.0
코코스	27.5	36.6	22.5	19.1	43.5	27.8	32.5	19.4	28.9
베니건스	15.0	12.7	16.3	15.3	14.5	12.7	12.5	25.0	13.3
스카이락	13.0	11.3	14.0	13.7	11.6	7.6	15.0	11.1	22.2
기타	16.0	12.6	17.7	17.5	13.0	16.5	20.0	11.2	15.6
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

## 2) 주 이용 레스토랑의 만족도 평가

주 이용 고객의 만족도 평가는 리커드 5점 척도에 의해 평가되었는데 기존의 연구를 토대로 6가지의 선택속성들을 사용하였다. <표 III-2>는 성별, 연령별, 직업별의 인구 통계적 변수에 따른 조사대상의 주 이용 레스토랑 만족도 평가를 나타낸다.

이상의 6가지 선택속성에서 대부분의 인구 통계적 변수들은 고른 분포를 보였다. 그러나 가격에 대한 만족도는 나머지 선택속성과 비교하였을 때 매우 낮게 나타났으며 전체 응답자의 35%가 불만족 또는 매우 불만족하다는 평가를 보여주고 있다. 특히 직업별 구분에서 사무직과 주부들이 가격의 타당성에 대해 가장 부정적인 평가를 내렸다. 가격의 개념에서 해석한다면 고객들이 지불한 금액의 가치와 그들이 제공받은 상품사이에 많은 괴리를 느끼고 있다는 해석이 가능하다. 따라서 체인 패밀리 레스토랑은 고객이 기꺼이 지불할 수 있도록 고객에게 제공되는 재화 및 용역의 가치를 향상시키는 노력이 필요할 것이다.

또한, 음식의 맛에 대한 만족도는 성별에 있어서 남자 고객, 연령별로는 30대, 직업별로는 주부들의 만족도가 낮게 나타나고 있다. 즉 체인 패밀리 레스토랑의 음식과

메뉴 구성이 상대적으로 20대 여성과 학생, 사무직 종사자들에게 긍정적인 평가를 받고 있다고 해석된다.

<표 III-2>인구 통계적 변수에 의한 만족도 평가

	전체	성별		연령별		직업별			
		남자	여자	20대	30대	사무직	주부	학생	기타
사례수(N)	N=200	71	129	131	69	79	40	36	45
다양한 메뉴제공									
② 불만족	1.5	2.8	.8	.8	2.9	1.3	.0	2.8	2.2
③ 보통	30.5	23.9	34.1	29.8	31.9	29.1	42.5	25.0	26.7
④ 만족	51.5	53.5	50.4	52.7	49.3	51.9	45.0	55.6	53.3
⑤ 매우 만족	16.5	19.7	14.7	16.8	15.9	17.7	12.5	16.7	17.8
점원의 서비스									
② 불만족	2.0	2.8	1.6	2.3	1.4	2.5	.0	2.8	2.2
③ 보통	13.5	12.7	14.0	9.9	20.3	16.5	15.0	5.6	13.3
④ 만족	57.5	57.7	57.4	58.8	55.1	65.8	55.0	50.0	51.1
⑤ 매우 만족	27.0	26.8	27.1	29.0	23.2	15.2	30.0	41.7	33.3
이용의 용이성									
② 불만족	3.0	4.2	2.3	3.1	2.9	6.3	.0	2.8	.0
③ 보통	28.5	33.8	25.6	30.5	24.6	34.2	32.5	22.2	20.0
④ 만족	40.5	38.0	41.9	42.7	36.2	39.2	30.0	41.7	51.1
⑤ 매우 만족	28.0	23.9	30.2	23.7	36.2	20.3	37.5	33.3	28.9
음식의 맛									
① 매우 불만족	1.5	2.8	.8	1.5	1.4	1.3	2.5	2.8	.0
② 불만족	7.0	7.0	7.0	5.3	10.1	7.6	10.0	5.6	4.4
③ 보통	31.5	35.2	29.5	29.0	36.2	30.4	35.0	27.8	33.3
④ 만족	47.5	42.3	50.4	50.4	42.0	51.9	40.0	55.6	40.0
⑤ 매우 만족	12.5	12.7	12.4	13.7	10.1	8.9	12.5	8.3	22.2

브랜드 차별화 마케팅 성과에 관한 연구

	전체	성별		연령별		직업별			
		남자	여자	20대	30대	사무직	주부	학생	기타
사례수(N)	N=200	71	129	131	69	79	40	36	45
가격									
① 매우 불만족	5.5	7.0	4.7	3.1	10.1	1.3	7.5	5.6	11.1
② 불만족	29.5	28.2	30.2	28.2	31.9	34.2	37.5	22.2	20.0
③ 보통	38.5	43.7	35.7	38.9	37.7	40.5	35.0	38.9	37.8
④ 만족	20.0	15.5	22.5	19.8	20.3	12.7	20.0	27.8	26.7
⑤ 매우 만족	6.5	5.6	7.0	9.9	.0	11.4	.0	5.6	4.4
점내 분위기									
① 매우 불만족	.5	1.4	.0	.0	1.4	.0	.0	.0	2.2
② 불만족	5.5	4.2	6.2	6.9	2.9	6.3	5.0	2.8	6.7
③ 보통	27.5	23.9	29.5	26.0	30.4	27.8	37.5	25.0	20.0
④ 만족	51.0	50.7	51.2	52.7	47.8	50.6	50.0	55.6	48.9
⑤ 매우 만족	15.5	19.7	13.2	14.5	17.4	15.2	7.5	16.7	22.2

3) 패밀리 레스토랑의 향후 이용 이유

조사대상을 상대로 향후에 레스토랑의 선택 결정과정에서 영향을 미치는 요소를 밝혀내기 위한 조사를 실시한 결과 인구통계학적 변수에 의해 레스토랑의 선택속성이 차이가 있음을 확인하였다. <표 III-3>에서 확인할 수 있듯이 조사 대상은 향후 레스토랑 이용에 있어서 점내 분위기를 가장 지배적인 선택 이유로 꼽았다. 따라서 레스토랑 경영자는 내부 인테리어, 직원 유니폼, 음악, 조명, 온도 등의 물리적 환경 (Physical Environment)과 직원들의 미소와 활달함 등의 심리적 환경을 개선함으로써 영업의 성과를 높일 수 있다는 사실을 입증한다. 또한 여성 고객은 음식의 맛 과 메뉴의 다양성을 선택 이유에 있어 매우 중요한 변수로 간주하고 있으며, 연령별로 20대는 음식의 맛, 30대는 이용의 편리성을 중요한 선택 변수로 간주하고 있다.

직업별 분석에서는 사무직이 다른 직업군에 비해 점내의 분위기, 음식의 맛, 점원의 서비스에 상대적인 중요성을 부여하고 있음을 알 수 있다. 이는 주로 비즈니스 모임이나 회식 등의 이유로 방문하는 이들의 선택속성을 잘 반영해주고 있으며 Dube, Renaghan & Miller(1994)의 선행연구를 실증적으로 뒷받침해주고 있다. 한편 주부는

이용의 편리성과 메뉴의 다양성을 매우 중요하게 생각하며, 학생은 다른 직업군에 비해 상대적으로 점원의 서비스를 그들의 레스토랑 선택이유로 중요하게 생각하고 있음을 보여준다.

결론적으로 레스토랑의 경영자는 이러한 계층별 고객의 주요 선택속성과 현재 영업 중에 있는 레스토랑들의 고객 만족도 수준을 이해함으로써 경영자가 의도하는 목표고객에 효과적인 마케팅을 수행할 수 있을 것이다. 향후 경쟁의 심화는 시장의 세분화를 더욱 작은 범주로 나누길 요구하기 때문에 이러한 세분화된 계층의 속성을 이해하는 것은 매우 중요하다.

<표 III-3> 인구 통계별 향후 패밀리 레스토랑 선택 속성

	전체	성별		연령별		직업별			
		남자	여자	20대	30대	사무직	주부	학생	기타
사례수(N)	N=200	71	129	131	69	79	40	36	45
점내의 분위기	27.1	35.7	22.5	29.8	22.1	30.8	25.0	38.9	13.3
음식의 맛	21.1	17.1	23.3	26.0	11.8	23.1	12.5	19.4	26.7
이용의 편리성	16.6	17.1	16.3	11.5	26.5	17.9	20.0	11.1	15.6
메뉴의 다양성	10.1	4.3	13.2	9.2	11.8	9.0	15.0	2.8	13.3
점원의 서비스	6.0	5.7	6.2	6.1	5.9	5.1	2.5	11.1	6.7
가격의 적절성	3.0	4.3	2.3	2.3	4.4	2.6	2.5	2.8	4.4

## 2. 레스토랑의 브랜드 마케팅 성과 분석

우리 나라의 체인 패밀리 레스토랑은 공통적으로 서구 양식당의 서비스 컨셉(Concept)을 도입함으로써 기존 호텔 식음료에 한정되어 있었던 “외식문화의 고급화”를 대중화시키는데 주도적 역할을 수행해오고 있다. 현대 사회의 인간의 외식 문화에 대한 욕구(Need)는 훨씬 고급화된 음식과 환경, 서비스를 요구하게 되었으며 서구식 체인 패밀리 레스토랑은 이러한 고객들의 외식 문화의 향상을 주도하고 있다고 볼 수 있겠다. 이러한 체인 패밀리 레스토랑은 그들의 목표고객에 있어서 약간의 차이는 보이지만 기본적으로 외식문화를 주도하고 있는 20대, 30대의 고객을 핵심 시장으로 간주하고 있다. 20대와 30대는 기존 상위 세대와는 달리 추구하는 가치가 명확하며 개인의 이익을 중요하게 생각하는 세대로서 다양한 선택의 폭을 갖고 있다고 볼 수 있다.(Kotler 1991) 따라서, 외식 시장에서도 음식 및 서비스의 질 나아가 분위기를 높은 수준에서 평가하기 때문에 체인 패밀리 레스토랑들은 그들의 높은 기준에 부합하지 않을 경우 영업성과에 있어서 어려움을 면하기 어려운 환경에 처해있다.

조사대상의 레스토랑은 각각 그들만의 차별화된 높은 수준의 서비스를 제공하기 위해 브랜드 차별화 노력을 꾸준히 진행하고 있으며 다른 레스토랑과 비교한 그들 레스토랑의 차별화 결과가 고객들의 인식에 명확히 자리잡을 수 있도록 전사적인 마케팅 노력에 심혈을 기울이고 있는 것이다. 따라서 조사대상의 브랜드 차별화 마케팅의 전략적인 개념을 검토하고 이들의 개념이 영업성과에 의해 고객에게 바람직하게 자리잡고 있는지를 평가하는 것은 매우 의미가 있다고 할 수 있다.

### 1) 체인 레스토랑별 브랜드 차별화 마케팅 분석

1991년 한국에 상륙한 티지아이 프라이데이(TGI Friday's)는 “환상체험 레스토랑”이라는 강력한 브랜드 컨셉(Concept)으로 외식문화의 고급화의 선두에 있다고 할 수 있다. 1999년 홍콩 상하이 뱅크(HSBC)에 지분이 매각되어 회사의 명칭을 (주)푸드스타로 변경한 이들은 “우수한 인재들이 독특한 분위기 속에서 즐거움도 곁들인 친절한 서비스로 고품질의 다양한 음식과 음료를 제공하여, 고객의 환희를 창출함으로써 한

국 제일의 외식기업이 된다”는 회사목표(www.tgif.co.kr)를 가지고 2000년 5월 현재 14개의 점포를 운영하고 있다. 그들의 브랜드 컨셉(Concept)과 회사목표에서 볼 수 있듯이 티지아이는 환상적이고 환희를 창출할 수 있는 분위기를 주요한 브랜드 차별화 요소로 강조하고 있고 그들의 강렬한 적색 스트라이프(Stripe) 테이블クロス(Cloth)와 옥외 어닝(Awning)은 이러한 그들의 이미지를 대변하고 있다.

1988년 우리 나라 최초의 서구식 체인 패밀리 레스토랑으로 출범한 코코스(Coco's)는 외식문화 변화에 주도적 역할을 담당해왔다. 그러나 후발 체인 레스토랑들의 출범으로 인해 경쟁이 치열해지고 외식문화의 고급화라는 시장 변화에 신속히 대응하지 못함으로써 IMF를 계기로 전국 40여 개를 거느린 최대의 다점포 회사에서 현재는 그 절반인 23개의 점포를 운영하기에 이르렀다. 코코스는 “부담없고 경제적인 가격대를 지향하고 다양한 메뉴 구성으로 폭넓은 연령층이 즐길 수 있다”(www.cocos.co.kr)는 브랜드 마케팅을 채택하고 있다. 즉 가격에 민감한 중산층을 목표 고객으로 양식뿐만 아니라 한식 메뉴도 판매하는 중저가 브랜드로서 자리를 굳히기 위해 노력하고 있다.

한편, 1995년 1호점을 오픈한 베니건스(Bennigan's)는 “아일랜드풍의 정이 넘치는 서비스와 다양하고 고급스러운 아메리칸 요리를 제공한다”(www.bennigans.com)는 미국의 브랜드 마케팅 컨셉(Concept)을 바탕으로 “전설적인 레스토랑”과 “미국 대도시 투어”라는 독자적인 마케팅 컨셉을 도입하여 짧은 기간에 괄목할 만한 성장을 해왔다. 특히 1998년 그들의 마케팅 컨셉은 “생각만 해도 맛있습니다”(www.bennigans.co.kr)라는 음식의 맛과 질에 있어서의 선도 기업을 표방하여 고객에게 브랜드의 이미지를 굳혀나가고 있다. 따라서 베니건스는 음식의 맛과 질에서 그들 브랜드를 타 브랜드와 차별화하기 위해 노력하고 있다.

마지막으로, 스카이라크(Skylark)은 코코스와 마찬가지로 패밀리 레스토랑 시장에서 중저가 브랜드로서 포지션(Position)되고 있으며 밝은 핑크와 그린톤의 조화로 고객들에게 신선하고 쾌적한 분위기를 제공하고 있다. “한사람이라도 많은 손님에게 싸고 맛있는 기분 좋은 서비스로 청결한 점포에서 맛보게 하는 것”(www.skylark.co.kr)이라는 브랜드 컨셉(Concept)에서 확인할 수 있듯이 고객에게 부담없는 가격으로 쾌적한 분위기에서 식사를 제공함으로써 그들만의 가치를 높이고자 노력하고 있다.

이상의 4개의 체인 패밀리 레스토랑의 주요 브랜드 차별화 마케팅 전략을 요약하면 <표 III-4>와 같다.

<표 III-4 > 브랜드 차별화 마케팅 전략

	주요 브랜드 차별화 마케팅 전략
TGI Friday's	환상적이고 이국적인 분위기 제공, 즐거움을 창조하는 서비스
Coco's	부담없는 가격, 다양한 다국적 메뉴
Bennigan's	음식의 맛, 가족처럼 여기는 친절한 서비스
Skylark	부담없는 가격, 산뜻하고 쾌적한 분위기

## 2) 주 이용 레스토랑의 만족도 평가

주 이용 고객의 만족도 평가는 리커트 5점 척도에 의해 평가되었는데 기존 연구를 토대로 6가지의 선택속성들을 사용하였다. <표 III-5>는 조사대상인 4개의 체인 패밀리 레스토랑의 만족도 평가를 보여준다.

다양한 메뉴제공에 있어서는 모든 레스토랑이 커다란 편차가 없이 메뉴가 비교적 다양하다는 평가를 받았다. 이들 레스토랑은 적게는 40개에서 많게는 80여 개의 다양한 메뉴를 고객에게 제공하고 있다. 그러나 코코스(Coco's)의 경우 한식, 중식, 일식, 양식 스타일의 다양한 다국적 메뉴를 제공한다는 주요 차별화 전략에도 불구하고 전체 평균과 비교할 때 고객들에게 상대적으로 낮은 평가를 받고 있어 그들의 브랜드 차별화 전략에 취약점을 나타내는 것으로 해석된다.

점원의 서비스 만족도 항목에서는 티지아이 프라이데이스, 베니건스, 스카이라크 등이 4점 이상의 만족도 비율이 85% 이상을 상회하고 있는데 비하여 코코스의 경우 70% 수준을 유지하고 있어 고객의 서비스 만족도 역시 상대적으로 취약하게 나타났다.

이용의 용이성 항목에서는 일차적으로 이들 레스토랑이 보유한 점포의 수와 이 항목의 만족도가 유사하게 나타나고 있음을 보여준다. 티지아이 프라이데이스 14개, 스카이라크 19개에 비해 8개의 점포를 보유하고 있는 베니건스가 이용의 용이성 측면에서

상대적으로 낮은 평가를 받았다. 또한 가장 오랜 영업 기간과 많은 점포를 보유한 코코스의 경우 고객들의 평가가 상대적으로 낮게 평가되어 향후 점포개발 시 입점 위치 및 교통 등 고객의 이용 편의성을 확보할 수 있도록 경영자의 주의가 요구된다.

음식의 맛에 대한 고객 만족도 평가 결과 베니건스와 티지아이 프라이데이스가 상대적으로 높게 평가되었다. 이들 레스토랑은 코코스나 스카이라에 비해 고가(高價) 및 질이 높은 식재료를 사용하여 메뉴 가격을 높게 받고 있다. 특히 코코스와 스카이라의 경우 불만족 및 매우 불만족으로 평가한 고객이 15%를 상회하고 있어 메뉴 가격이 낮은 이들 레스토랑의 사용 식재료 및 조리방법이 음식의 맛과 질에서 고객을 충족시키지 못하고 있음을 입증하고 있다. 또한 베니건스는 그들의 주요 마케팅 차별화 전략인 “음식의 맛”에서 높은 만족도 점수를 나타내고 있어 그들의 컨셉(Concept)이 비교적 성공적으로 정착되고 있음을 보여준다.

가격 만족도의 결과를 분석하면 스카이라의 4점 이상 만족도 비율이 61.5%로서 가장 높게 나타난 반면 티지아이 프라이데이스의 2점 이하 불만족 비율이 54.4%로서 상반된 결과를 보여주고 있다. 이는 “고객이 지불하는 가격과 그들이 실제로 제공받는 서비스의 내용에서의 편차를 통해 가격의 적절성을 평가한다”(Kotler 1998)는 가치의 개념으로 보았을 때 고객들은 티지아이 프라이데이스의 가격이 비싸고 스카이라의 가격은 적절하다고 평가하고 있음을 나타낸다. 따라서 티지아이 프라이데이스의 주 이용 고객들은 가격보다 다른 비교우위의 선택속성에 의해 해당 레스토랑을 방문함을 알 수 있고 스카이라의 경우 주요 차별화 요소인 가격의 경제성이 고객들에게 주요 선택속성으로 자리잡고 있음을 보여준다. 그러나 스카이라와 마찬가지로 가격의 경제성을 주요 브랜드 마케팅 차별화 전략으로 강조하고 있는 코코스는 고객들에게 이를 뚜렷하게 차별화 시키지 못하고 있음을 알 수 있다.

분위기에 대한 만족도 평가에서는 베니건스가 상대적으로 주 이용 고객들에게 높은 만족도를 얻었으며 나머지 레스토랑들은 비슷한 만족도 분포를 보여주고 있다. 그러나 청결하고 신선한 분위기를 강조하고 있는 스카이라의 경우 2점 이하의 불만족 고객 비율이 15%를 상회함으로써 브랜드 차별화 전략에 문제가 있음을 나타내고 있다.

결론적으로 브랜드별로 제시하고 있는 마케팅 차별화 전략은 비교적 고객의 인식

브랜드 차별화 마케팅 성과에 관한 연구

에 긍정적으로 자리잡히고 있다고 보여진다. 그러나 코코스의 경우 가격의 경제성 및 메뉴의 다양성이라는 차별화 요소를 고객이 인지하지 못함으로서 향후 경영자의 구체적인 노력이 요구된다.

<표 III-5> 주 이용 레스토랑별 항목별 만족도 평가

	전체	TGI Friday	코코스	베니건스	스카이라	기타
사례수(N)	N=(200)	(57)	(55)	(30)	(26)	(32)
다양한 메뉴제공						
② 불만족	1.5	1.8	1.8	.0	3.8	.0
③ 보통	30.5	29.8	36.4	30.0	38.5	15.6
④ 만족	51.5	52.6	47.3	56.7	46.2	56.3
⑤ 매우 만족	16.5	15.8	14.5	13.3	11.5	28.1
점원의 서비스						
② 불만족	2.0	3.5	.0	.0	3.8	3.1
③ 보통	13.5	3.5	29.1	13.3	7.7	9.4
④ 만족	57.5	49.1	61.8	66.7	65.4	50.0
⑤ 매우 만족	27.0	43.9	9.1	20.0	23.1	37.5
이용의 용이성						
② 불만족	3.0	.0	3.6	6.7	.0	6.3
③ 보통	28.5	28.1	34.5	26.7	15.4	31.3
④ 만족	40.5	43.9	40.0	36.7	50.0	31.3
⑤ 매우 만족	28.0	28.1	21.8	30.0	34.6	31.3
음식의 맛						
① 매우 불만족	1.5	.0	3.6	.0	3.8	.0
② 불만족	7.0	5.3	12.7	.0	11.5	3.1
③ 보통	31.5	26.3	34.5	30.0	30.8	37.5
④ 만족	47.5	47.4	45.5	50.0	53.8	43.8
⑤ 매우 만족	12.5	21.1	3.6	20.0	.0	15.6

	전체	TGI Friday	코코스	베니건스	스카이라크	기타
사례수(N)	N=(200)	(57)	(55)	(30)	(26)	(32)
가격						
① 매우 불만족	5.5	7.0	9.1	.0	3.8	3.1
② 불만족	29.5	47.4	23.6	26.7	11.5	25.0
③ 보통	38.5	31.6	43.6	46.7	23.1	46.9
④ 만족	20.0	12.3	16.4	20.0	50.0	15.6
⑤ 매우 만족	6.5	1.8	7.3	6.7	11.5	9.4
분위기						
① 매우 불만족	.5	.0	.0	.0	3.8	.0
② 불만족	5.5	5.3	1.8	3.3	11.5	9.4
③ 보통	27.5	28.1	38.2	20.0	26.9	15.6
④ 만족	51.0	49.1	50.9	63.3	46.2	46.9
⑤ 매우 만족	15.5	17.5	9.1	13.3	11.5	28.1

### 3) 패밀리 레스토랑의 브랜드 차별화 마케팅 성과

조사대상을 상대로 체인 패밀리 레스토랑의 주 이용 이유를 조사한 결과, 이들 4개의 체인 패밀리 레스토랑이 강조하고 있는 브랜드 마케팅의 내용이 성공적으로 고객의 선택결정에 영향을 주고 있음을 발견할 수 있다. <표 III-6>에서 확인할 수 있듯이 전체적으로 이용의 편리성 때문에 고객들이 해당 레스토랑을 주로 이용하고 있음을 보여준다. 레스토랑별로 분석해보면 티지아이 프라이데이스의 경우 상대적으로 점내의 분위기 및 점원의 서비스가 주된 선택속성으로 나타나 이들이 차별화하고 있는 환상적이고 모험적인 분위기와 즐거움을 제공하는 서비스라는 브랜드 마케팅 전략이 주 이용 고객들에게 인식되고 있음을 보여주고 있다. 한편 베니건스는 음식의 맛이 33.3%로서 가장 중요한 이용 이유로 나타나 이들의 음식의 맛에 대한 차별화 노력이 고객에게 높게 인식되고 있으며 브랜드 마케팅의 성공적인 정착으로 평가될 수 있다. 스카이라크의 경우도 가격의 적절성이 다른 레스토랑에 비해 압도적으로 높은 비율을 차지하여 회사가 추구하는 중저가 브랜드로서의 시장점유를 성공적으로 유지하고 있

음을 보여준다. 반면에 코코스의 경우 방문 고객들이 메뉴의 다양성 및 가격의 적절성에 대해 커다란 잇점을 나타내고 있지 않음으로서 회사의 브랜드를 차별화 시키는 데 한계점을 보여주고 있다.

<표 III-6 > 패밀리 레스토랑의 주 이용 이유

	전체	TGI Friday	코코스	베니건스	스카이라크	기타
사례수(N)	N=(200)	(57)	(55)	(30)	(26)	(32)
이용의 편리성	30.5	29.8	34.5	23.3	42.3	
점내의 분위기	20.5	21.1	29.1	16.7	11.5	
음식의 맛	15.0	15.8	7.3	33.3	7.7	
메뉴의 다양성	10.0	10.5	9.1	3.3	7.7	
가격의 적절성	8.0	1.8	7.3	3.3	26.9	
점원의 서비스	4.5	12.3	.0	3.3	.0	

한편, 조사대상을 상대로 체인 패밀리 레스토랑의 향후 이용 의도와 이유를 조사한 결과 현재 이용도와와의 편차를 발견할 수 있었으며, 이들 4개의 체인 패밀리 레스토랑이 강조하고 있는 브랜드 마케팅의 내용이 고객들의 인식에 긍정적으로 반영되고 있음을 발견할 수 있다. 이는 구전의 효과(Word of Mouth Effect) 및 고객의 이용 경험에 의한 해당 레스토랑의 포지션이라고 해석할 수 있을 것이다. <표 IV-7>에서 확인할 수 있듯이 코코스와 스카이라크의 현재 이용도인 각각 27.5%, 13%와 향후 이용 의도 각각 13%, 18%를 비교하였을 때 크게 줄어드는 모습을 발견하였으며 이는 브랜드 마케팅의 차별화 요소가 고객들의 마음에 깊이 자리잡지 못하였음을 반증하고 있다. 나아가 고객들의 취향이 가격의 경제성 보다 상호작용에 의한 가치성에 비중이 실립으로서 이들이 강조하는 저렴한 가격만으로는 고객에게 매력적인 요소로 작용할 수 없음을 보여준다.

반면에 티지아이 프라이데이스와 베니건스는 향후에도 높은 이용 의도를 유지함으

로서 이들의 브랜드 차별화 전략이 고객들에게 매력적인 요소로서 작용하고 있음을 보여준다. 즉 티지아이 프라이데이스는 점내의 분위기 및 점원의 서비스, 베니건스는 음식의 맛과 점내의 분위기가 고객들이 생각하는 상대적인 매력 요소로 나타났다.

그러나, 레스토랑의 가장 중요한 선택속성인 점원의 서비스와 가격의 적절성에 있어서는 각각 6%와 3%의 비율에서 보여지듯이 레스토랑별로 편차는 보이지만 대부분의 레스토랑이 보다 개선해야 할 항목으로 평가된다.

<표 III-7 > 패밀리 레스토랑의 향후 이용 의도와 이유

	전체	TGI Friday	베니건스	코코스	스카이라크	기타
사례수(N)	N=(200)	(51)	(32)	(26)	(18)	(73)
점내의 분위기	27.1	37.3	28.1	42.3	5.6	
음식의 맛	21.1	15.7	25.0	15.4	38.9	
이용의 편리성	16.6	15.7	21.9	23.1	22.2	
메뉴의 다양성	10.1	3.9	6.3	11.5	.0	
점원의 서비스	6.0	11.8	3.1	3.8	.0	
가격의 적절성	3.0	2.0	.0	3.8	16.7	

## IV. 결론

레스토랑 브랜드의 차별화는 경쟁이 심화될수록 브랜드의 생존에 결정적인 변수로 작용할 것으로 생각되며 본 연구는 최초로 체인 패밀리 레스토랑의 브랜드 차별화 성과를 비교 분석함으로써 향후 레스토랑의 경영자들이 마케팅 지표로서 가치를 인식하도록 의도하였다. 본 연구의 분석에서 조사대상의 레스토랑들은 목표시장에서 그들의 상품을 차별화 시킴으로서 일정한 성과를 보여주었으나 향후 더욱 선명한 차별화 요소를 개발, 홍보, 운영해 나아가는 노력이 필요하다는 사실을 발견하였다. 레스토랑별로 차별화의 기회요소가 상당히 존재하며 이를 경영자들이 다양한 운영 노하우(Know-How)와 마케팅 전략을 통해 고객의 마음에 각인 시키는 노력이 필요할 것이다.

조사대상 레스토랑의 공통된 취약점인 점원의 서비스나 가격의 적절성은 단순한 경영자의 선언적인 의지로 향상될 수 없으며 서비스 전달시스템의 개선 및 훌륭한 내부마케팅(Internal Marketing)의 실행 등의 중장기적인 전략 수립과 그에 대한 투자에 의해 상당 부분 개선될 수 있고 무엇보다도 경영자의 브랜드 차별화에 대한 헌신적인 노력이 필수적이라고 하겠다. 또한 다양하고 고객의 입맛에 맞는 메뉴의 적극적인 개발을 위해 꾸준한 내부의 연구 개발 및 과감한 외부 기관의 활용을 검토함으로써 메뉴의 차별화 성과를 높일 수 있다.

본 연구는 브랜드 마케팅 차별화 성과를 측정하는데 어느 정도 한계를 갖고 있다. 그 중에 브랜드 차별화 마케팅의 결과를 단편적인 선택속성으로 평가함으로써 차별화 성과를 폭넓게 해석할 수 없다는 문제 제기가 가능할 것이다. 이러한 한계점들은 향후 마케팅 차별화에 대한 보다 심도 있는 실증적인 연구를 통해 해소될 것이라 사료된다.

## 참고 문헌

### 1. 서적

- Boston: Harvard Business School Management Productions, "Mobilizing People for Breakthrough Service", 1993
- Donald S. Tull and Del I. Hawkins, Marketing Research Measurement and Method, 6th ed, 1993
- Philip Kotler, John Bowen, James Makens, Marketing For Hospitality and Tourism. 1998.
- Philip Kotler, Gary Armstrong, Principle of Marketing, 1991

### 2. 논문

- 김홍범, 허창, 고객의 외식동기에 따른 레스토랑 선택속성의 차이, 관광학연구 제21권 제 2호, 1998, pp205-221
- 박정준, 레스토랑 고객의 식당선택 기준에 관한 실증적 연구, 대한관광경영학회, 제 10권 1998, pp61-88
- Cadotte, Ernest R. and Norman Turgeon, "Key Factor in Guest Satisfaction", The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol.28, No.4(February), 1988: pp45-56
- Chekitan S. Dev, Michael S. Morgan and Stowe Shoemaker, "A Positioning Analysis of Hotel Brands", The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol.36,(December), 1995: pp48-55
- Laurette Dube, Leo M. Renaghan, and Jane M. Miller, "Measuring Customer Satisfaction for Strategic Management", The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol.35, No.1(February), 1994: pp39-47
- Schroeder, John J. "Restaurant Critics Respond: We're Doing Our Job." The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol.25, No.4(February), 1985: pp57-63

Judy A. Siguaw, Anna Mattila, and Jon R. Austin, "The Brand Personality Scale: An Application for Restaurants", The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol.40, No.3(June), 1999: pp48-55

Swinyard, William R. and Kenneth D. Struman, "Market Segmentation: Finding the Heart of Your Restaurant Market", The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol.27, No.1 (May), 1986: pp89-96

3. 인터넷 자료

[www.bennigans.com](http://www.bennigans.com)

[www.tgif.co.kr](http://www.tgif.co.kr)

[www.bennigans.co.kr](http://www.bennigans.co.kr)

[www.cocos.co.kr](http://www.cocos.co.kr)

[www.skylark.co.kr](http://www.skylark.co.kr)

ABSTRACT

**A Study on Performances of Brand  
Differentiation Marketing**  
(Focus on the Investigation of Multi-Chain  
Family Restaurants in Seoul)

Choi, Sookeun. Chun, Byunggil

This study aims at providing restaurant marketers and decision-makers both the brand differentiation information and the useful clues to achieve the high market share through the various brand differentiation opportunities in multi-chain family restaurants. Sample surveys were conducted to 245 persons who had frequent using multi-chain family restaurants in Seoul. Method of survey used are telephone interviewing.

The result of analysis was shown the marketer's performances on differentiation marketing, but that there were a lot of opportunities of differentiating the brand from others. Therefore, restaurant marketers and decision-makers should try to differentiate their brand along the lines of physical attributes, service, food quality, personnel, location, or image, in order to win the guest and then get the succession of their business.

3인 익명 심사 필

2000년 3월 31일

최 종 접 수

2000년 5월 10일

최 종 심 사