

# 중소규모 패밀리 레스토랑의 틈새마케팅전략에 관한 탐색적 연구

권금택\*

## 〈목 차〉

I. 서론	1. 틈새마케팅전략 전개를 위한 고려사항
II. 중소기업 FR의 틈새마케팅전략의 필요성	2. 틈새마케팅전략의 전개방향
III. 중소기업 FR의 마케팅의 실태	V. 결론
1. 중소기업 FR의 마케팅 현황	참고문헌
2. 중소기업 FR의 마케팅 과제	Abstract
IV. 중소기업 FR의 틈새마케팅전략 전개방향	

## I. 서 론

오늘날 중소기업 FR은 시장개방으로 국내외적인 경쟁심화와 계속되는 경기불황의 경제여건 속에서 패밀리 레스토랑(Family Restaurant; 이하 FR로 지칭함)이 장기적으로 생존하고 성장하기 위해서는 환경변화에 적극적이고 능동적으로 대응해야 한다.

1988년에 일본 코코스사와 기술을 제휴한 미도파의 코코스(CoCo's)가 우리나라 FR의 효시로서 이후 많은 외국브랜드명과 국내의 자생 FR들이 등장하였지만 폐업하는 사태가 발생 등 경영상 많은 문제를 발생시키고 있다. 특히, 1988년 이후 중소기업 FR업계는 급격한 환경의 변화 속에서 4개의 대형FR 뿐만 아니라 인접 외식업체와의 치열한 경쟁을 하면서 생존을 위한 일대 전환점을 맞이하고 있다.

따라서 특유의 경쟁우위를 갖지 못한 중소기업 FR은 일반적으로 빈약한 경영자

\* 영산대학교 외식경영학과 교수

원과 대형FR를 능가할 수 있는 능력부족에서 살아남기 위해서는 경쟁력 확보가 시급한 과제가 아닐 수 없다. 이를 위해 중소기업 FR는 가장 잘하고 경쟁력있는 사업영역에서 성장틈새시장을 개척해야하며, 성장가능성이 없는 사업영역을 과감하게 중단해야 한다. 새로운 시장상황의 변화는 시장점유율 경쟁측면에서 중소기업 FR에게는 새로운 마케팅스타일이 요구되고 있으며, 시대적 요청에 부응하기 위해 중소기업 FR는 시장에서 대형FR과 차별화시킬 수 있는 마케팅을 전개해야 한다.

본 논문에서는 9개 기업형 업체를 기준으로 대형FR의 개념은 점포수 30개 이상, 매출액 1000억원 이상으로 설정하고, 그 이하는 중소기업 FR로 정의한다.

중소규모 FR은 대형FR들이 시장규모, 채산성 등의 이유로 무시해 온 시장이나 많은 FR이 진출해 있을지라도 아직 충족시키지 못한 고객의 욕구가 있는 이러한 특정 목표시장을 발견하여 집중 겨냥하는 틈새전략을 전개할 필요가 있다. 비록 한 지역 내에서 목표시장의 규모는 작다하더라도 확실한 경쟁우위를 바탕으로 틈새시장을 공략할 때 전체시장 규모는 결코 작지 않을 것이다.

작은 FR규모라 할지라도 특정 목표시장 내에서는 지배적 위치를 차지하는 차별화된 영역 즉 고객, 지역, 상품에 대한 리더가 될 수 있는 것이다. 따라서 본 논문에서는 국내에서 경쟁하고 있는 FR업체 중 지난 몇 년간 FR상위 4개를 제외한 5개의 중소기업 FR이 대형FR과의 정면대결을 회피하면서 특화된 세분시장에서 경쟁우위를 확보할 수 있는 전략방안을 제시하는데 목적을 두고 있다.

## II. 중소기업 FR의 틈새마케팅전략의 필요성

중소규모 FR는 대형FR에 비해 상대적으로 제한된 자원으로 경영을 해 나가기 때문에 오히려 혁신적이고 창조적인 마케팅 활동을 전개해 나가야 한다. 왜냐하면 중소기업 FR이 제한된 자원으로 대형FR과 같이 전체시장을 대상으로 마케팅 활동을 전개하거나 동일한 마케팅 활동을 할 경우는 극심한 경쟁을 해야 하기 때문이다. 따라서 중소기업 FR는 세분시장을 대상으로 마케팅 활동을 수행하는 틈새마케팅 전략의 활용이 필요하며 틈새마케팅의 목표는 FR의 자분을 가장 수익성과 성장이 기대되는 극소수의 시장에 초점을 맞추어 집중시켜야 한다.

틈새시장은 종래의 시장세분화 개념보다 더 세분화된 개념으로 세분시장 중에서도 특수하게 형성된 보다 작은 세분시장이다. 세분시장은 많은 경쟁자가 있는 반면에 틈새시장은 보통 극소수의 경쟁자가 존재하며, 따라서 이상적으로 틈새마케팅을 전개하는 FR이라면 그 틈새시장을 상대하는 유일한 FR이어야 한다.

중소규모 FR는 자본이 부족하기도 하지만 대규모 경쟁자와의 전면전을 지속적으로 치를 수 있는 힘이 부족하기 때문에 대형FR과 정면으로 경쟁하기 보다는 대형FR에게 아직 알려져 있지 않거나 그 규모가 작아서 공격하지 않고 있는 틈새시장을 찾아내어 경쟁사들보다 고객의 욕구를 잘 알고 이들의 욕구를 충족시켜줄 수 있다면 적은 투자로도 고수익을 실현시킬 수 있기 때문이다.

이상적인 틈새시장은 적정수준의 수익성을 보장할 수 있는 충분한 시장규모와 구매력이 있어야 하며, 장기적인 시장잠재력과 중요경쟁자들의 관심 밖이어야 한다. 그리고 FR측면에서는 시장의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 능력과 충분한 자원을 보유하고 있어야 하며 자신들이 고객으로부터 확립해 놓은 명성 즉 소비자 관계를 통해서 주요 경쟁자들의 공격을 방어할 수 있어야 한다.<sup>1)</sup>

따라서 중소기업 FR는 자기혁신을 통해서 창조적인 사고로 새롭고 이상적인 틈새시장을 부단히 찾아내어 전문화하는 틈새마케팅 활동을 통해 지속적인 성장을 도모해야 한다. 또한 중소기업 FR는 수요를 창출하는 시장유인형으로 나가야 하며 세분화된 부분시장인 틈새시장을 잘 포착하고 특정고객, 상품개발로 높은 시장진입장벽을 구축하여 시장점유율을 높임으로써 높은 이익을 얻을 수 있어야 한다. 틈새시장전략은 비차별화 시장과 차별화된 시장보다 더 전문화된 시장을 대상으로 하는 마케팅전략이다.

비용은 비차별적인 시장에 비해서는 많이 들고 차별적 시장보다는 적게 들지만 마케팅관리 측면에는 전문화되어 있기 때문에 특정시장에 집중적인 노력을 기울일 수 있으며 통일된 이미지를 형성할 수 있다. 이러한 전략은 FR의 경영철학과 마케팅의 장기적인 계획에 의해 신중히 검토되어야 한다. 그리고 틈새마케팅전략은 고객관계관리를 전제로 해서 전개되어야 한다.

이와 같이 틈새마케팅 전략의 실시 필요성은 많은 중소기업 FR이 규모가 큰 대형FR의 취급상품, 판매방식, 동일 층, 동일범위의 고객, 지역을 상대로 경쟁해서 살아남기란 참으로 어렵기 때문이다. 대형FR는 규모의 경제, 규모의 이익전략을 계속 실시해 나갈 것이고 이에 많은 중소기업 FR 또는 신설FR는 한 종목이나 두 종목 또는 틈새시장, 틈새고객, 틈새수요를 마케팅의 주 대상으로 삼아 생존전략을 짜야하며 마케팅전략의 구조를 조정해 나가야 할 것이다.

1) Kotler, P., Marketing Management, 7th ed., Englewood Cliffs.: Prentice-Hall, 1991, pp.436~438

### Ⅲ. FR의 마케팅 실태분석

#### 1. FR의 마케팅 현황

FR업계는 지금까지 경기변화의 영향을 덜 받으며 꾸준한 성장을 유지하여 왔다. 이러한 현상은 2006년 FR업계의 목표에도 영향을 미쳐 9천억원대의 시장규모로 42.3%의 성장률을 나타낼 것으로 예측되고 있다. 따라서 출점 경쟁 역시 어느 때 보다 치열할 것으로 예상된다. 또한 국제화전략의 일환으로 프랜차이즈 사업 전개를 공표한 카후나빌의 중국진출을 시작으로 한식FR 한국 역시 해외진출을 준비하고 있다.

그리고 FR업체들은 올해 미취학 아동을 동반한 주부 및 가족, 20대에서 30대 초반의 젊은 여성층 등 고객층 확대를 위한 다양한 전략을 계획하고 있으며 신규브랜드 개발을 통한 수익구조 개선에도 주력할 방침이다. 따라서 FR시장은 더욱 커지는 반면 치열한 경쟁으로 인해 업체간 차지할 수 있는 시장점유율은 더욱 작아질 것으로 예상됨에 따라 각 업체마다의 강점 및 차별화전략을 전개해야 할 것이다.

〈표 1〉 FR업계의 매출액(2001년~2006년)

브랜드명	매출액(억원)						매출 증감률(%)				
	01	02	03	04	05	06	01:02	02:03	03:04	04:05	05:06
아웃백	350	600	920	1600	2200	2700	71.4	53.3	74.0	37.5	22.7
빽스	240	365	550	710	1300	2500	52.1	50.7	29.1	83.1	92.3
TGIF	750	750	800	1000	1100	1700	0.0	6.7	25.0	10.0	54.5
베니건스	550	700	760	826	991	1200	27.3	8.6	8.7	19.9	21.1
마르쉐	430	600	400	300	300	310	39.5	-34.0	-25.0	0	3.3
씨즐러	98	120	140	180	202	240	22.4	16.7	28.6	12.2	18.8
토니로마스	130	133	137	146	155	180	2.3	3.1	6.6	6.1	16.1
카후나빌	-	-	34	38	53	110	-	-	11.8	39.5	107.6
블랙앵거스	-	-	-	-	8	38	-	-	-	-	375.0
계	2,548	3,268	3,741	4,800	6,309	8,978	28.3	14.5	28.3	31.4	42.3

자료 : 월간 식당, pp. 139~144, 2006. 2.

〈표 1〉에서 보듯이 FR업계(9개 기업형 업체 기준)의 총매출액 성장률은 2003년도 대비 2004년도 28.3%, 2004년도 대비 2005년도 31.4%, 2005년도 대비 2006

년도 42.3%로 매년 급속한 증가를 계속하고 있다. 특히 빅4(아웃백, 뽀빠리, TGIF, 베니건스)의 2004년도의 시장점유율이 86.8%(4136억원), 2005년도 89%(5591억원), 2006년도 예상치 90%(8100억원)에 달하고 있다. 이와 같이 대형 FR업체의 시장점유율은 점점 높아지고, 반면에 중소기업 또는 신설 FR는 시장 진입의 어려움과 점유율 감소 등이 나타나고 있다.

그리고 <표 2>에서 보듯이 FR업체 상위 9개의 점포확장은 2003년도 대비 2004년도 27.1%, 2004년도 대비 2005년도 35.3%, 2005년도 대비 2006년도 40~50% (추정치)로 매년 급속한 증가를 계속하고 있다. 그리고 빅4(아웃백, 뽀빠리, TGIF, 베니건스)의 2004년도의 점포점유율이 83%(125개), 2005년도 87%(176개)에 달하고 있다. 대형 FR의 성장 근거는 최근 3년간 2003~2005년도 사이의 FR업체의 주요 내용에서 살펴보면, 성장의 동력으로 점포확장을 통한 외형성장과 가격할인/경쟁을 활용하고 있는 것으로 나타나고 있다.

이러한 현상은 상대적으로 규모가 작은 중소기업 FR들의 경쟁력약화와 차별성의 상실로 중소기업 FR들의 시장점유율의 감소로 나타나고 있다. 이는 양적 성장을 주도하는 대형FR들의 경쟁력이 중소기업 FR들을 압도하여 가는 반면에 중소기업 FR들은 그동안 질적 성장의 차별적인 전략을 구사하지 못한 결과로 볼 수 있다.

<표 2> FR업체의 점포수 증감율(2001년~2006년)

브랜드명	점포수(개)					
	01	02	03	04	05	06(년)
아웃백	16	23	33	50	70	90
뽀빠리	8	11	15	22	41	70
TGIF	19	20	25	33	39	-
베니건스	12	15	19	20	26	32
마르쉐	10	11	11	9	9	11
씨즐러	3	4	5	6	7	9
토니로마스	5	6	7	7	7	8
카후나빌	-	-	3	3	3	7
블랙앵거스	-	-	-	-	1	2~3
계	73	90	118	150	203	229~230

자료 : 월간 식당, pp.139~144, 2006. 2.

따라서 중소기업 FR들은 시장에서 대내외적으로 경쟁력을 가질 수 있는 자발적인 전략적 적응을 위해 적극적인 전략의 수립과 집행이 요구되고 있다. 즉 FR의 과당경쟁은 필연적으로 적자생존의 원리가 적용되는 시점을 맞이하였으며, 중소기업

FR 입장에서는 대형 FR들의 마케팅전략을 그대로 답습하지 말고 중소기업 FR의 여건 및 강점을 최대한 발휘할 수 있는 독자적인 마케팅전략을 수립하고 실천하여야 한다.

그리고 폐업하는 대부분의 중소기업 FR들은 성장위주의 정책에 의한 과도한 사업비의 사용으로 인한 적자가 누적되어 경쟁시장에서 가장 기본적인 경쟁력요소인 재무안정성을 상실하고 있기 때문이다. 따라서 중소기업 FR 입장에서는 매출액 증대도 중요하지만 매출액 일변도의 경영방식에서 벗어나 외형과 내실이 잘 조화될 수 있는 손익관리를 해야 한다.

## 2. 중소기업 FR의 마케팅과제

중소기업 FR에 있어서 대형FR과 비교할 때 기본적으로 고려해야 할 사항은 외식 본래의 효율화관점에서 저렴한 가격과 소비자가 희망하는 외식상품을 공급하고 있는가와 중소기업 FR의 경영적 관점에서 안정성, 경쟁력(시장점유율), 효율화 등을 고려해야 한다.

이와 같은 기준에 의해 대형4개 FR업체보다 상대적으로 조건이 미흡한 중소기업 FR는 무한경쟁시대에 대형FR과 동일한 형태의 경쟁과 가격경쟁이 주도할 시장구조에서는 기존방식의 상품개발 및 서비스방식으로는 경험과 자금의 부족으로 살아남기가 어렵다. 결국 중소기업 FR는 독자적인 상품개발과 서비스방법을 통해 고부가가치화된 자사만의 독특한 상품을 개발하고 시장세분화를 통한 적정한 표적시장선정과 적절한 서비스방법으로 업체이미지 제고 및 독창적인 고객서비스를 개발하여 소비자의 욕구를 가장 잘 만족시키는 업체가 되어야 한다.

그리고 외식사업에는 규모의 경제가 있고 세부적으로는 중소기업 FR들에게도 규모의 경제가 존재하기 때문에 최소 경제규모의 도달은 FR의 경쟁력에 필수적 요소가 되며 FR 전략적 측면에서 핵심고려사항이 된다. 중소기업 FR들이 현재 영업규모가 상당한 수준에 도달하였지만 아직도 매출액의 감소를 보이고 있는 것은 중소기업 FR들이 아직도 최소경제규모에 도달하지 못하였거나 최소경제규모에는 도달하였음에도 불구하고 대형화의 경제성을 활용하지 못하거나 대형FR에 비하여 경영의 비효율성이 존재하기 때문이다. 이에 중소기업 FR들은 최소경제규모에 도달하지 못한 경우에는 현재의 경제규모를 가지고 최적 활동을 할 수 있는 시장변화에 따른 전략적 혁신 특히 틈새마케팅전략을 추진해야 한다. 목표시장을 전체시장이 아닌 특정지역, 특정계층에 집중함으로써 시장틈새에 전문화를 통한 경쟁력을 이용하는 특화전략을 전개해야 한다는 것이다.

지금까지 대부분의 중소기업 FR들은 충분하지 못한 자본금을 가지고 다양한 상품을 광범위한 지역을 대상으로 점포의 직영조직을 활용하여 판매하는 성장위주의 전략을 추구하여 왔다. 이러한 전략은 짧은 기간에 최소 경제규모를 달성하고자 하는 노력으로 이해할 수 있으나 FR은 발전단계별로 그에 적합한 형태와 규모를 유지, 발전시켜야 한다. 그러나 중소기업 FR들은 성숙기에 있는 대형FR의 점포조직 골격을 그대로 사용하는 것은 여러 가지 문제를 야기시키는 원인이 되고 있다.

이에 중소기업 FR는 자사고유의 특화된 상품을 판매함으로써 상품경쟁력 확보 및 외식가격 경쟁력의 확보가 필요하며, 지금까지의 단순한 일반 소비자시장 공략을 지양하고 특정시장 소비자를 대상으로 하는 시장차별화 전략을 추구하여 소비자에 대한 업체이미지를 높이고 중소기업 FR만의 독특한 경험을 축적해야 한다.

#### IV. 중소기업 FR의 틈새마케팅전략 전개방향

FR의 활동영역측면에서 특정한 유형의 고객이나 상품 또는 지역에 집중하는 틈새마케팅전략은 FR의 정보처리 부담을 경감할 수 있고 특화된 분야에 깊은 지식을 축적할 수 있다는 이점이 있다. 특히 경쟁 FR의 급증이라는 위협상황에서 신규고객의 방문을 유도하고 고정고객/충성고객을 확보하는 것이다.

중소규모 FR는 미약한 자본능력으로 인하여 시장전체를 포괄하는 전략보다 가용자본이 가장 큰 가치를 가질 수 있는 곳에 집중투자하는 틈새마케팅 전략이 추천되고 있는데, 이는 대형FR들이 갖는 일반적인 마케팅전략 유형을 따라가는 것이 아니라 중소기업 FR이 처한 경영환경의 특성에 따라 전략내용을 달리하는 것이다. 마케팅의 목표는 FR과 소비자의 이익을 동시에 달성하는 것이지만 이를 보다 실행적으로 표현하면 매출액, 시장점유율, 이익의 증대 등이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 구체적인 행동전략으로서 틈새마케팅전략 전개방향을 제시 해 보고자 한다.

##### 1. 틈새마케팅전략 전개를 위한 고려사항

틈새마케팅전략은 집중적 성장전략으로서 이는 상품-시장분석을 통해 4가지 기본적 전략대안을 고려해야 한다.

① 현재의 시장에서 기존의 상품판매를 증대하려는 시장침투전략 ② 현재의 상품을 새로운 시장에서 판매증대시키려는 시장개척전략 ③ 현재의 시장에서 신상품이

나 개량상품으로 성장을 도모하려는 상품개발전략 ④ 새로운 상품으로 신시장에 접근하는 다각화 전략 등이다.<sup>2)</sup>

틈새마케팅전략 개발을 위해서는 새로운 시장을 개척하거나, 상품-시장분석으로 발견된 현재의 세분화된 시장을 더욱 세분화하여 미확인된 틈새시장을 발견하는 것이다. 이미 발견되었으나 주요 경쟁FR들이 관심을 갖고 있지 않은 틈새시장을 새롭게 인식할 수도 있다. 이때 중소기업 FR은 각 틈새시장에 대해서 더 많은 정보를 확보해야 하며 이는 틈새시장의 잠재적 가치를 보다 정확히 평가하여 더 가치를 높일 수 있기 때문이다. 중소기업 FR이 시장에서 틈새시장을 명확히 파악하는 데는 두 가지의 효과적인 접근 방법이 있다. 첫째, 현재수요자와 잠재수요자의 뚜렷한 관심사를 분석하거나 또는 대다수의 사람을 대상으로 표본조사를 하여 그들의 행동요인을 분석하고 그 결과를 토대로 신상품을 생산할 것인지, 아니면 기존상품의 서비스전략을 변경하여 새로운 틈새시장을 창출할 것인지를 결정하는 것이다. 둘째, 어떠한 추세를 파악하기 위한 것이 아니라 기존 상품의 판매를 효과적으로 하고 현재의 소비자 집단을 보다 적절하게 구분시키는 방법을 찾기 위하여 특정시장에서 현재의 소비자를 계속적으로 조사하는 것이다.

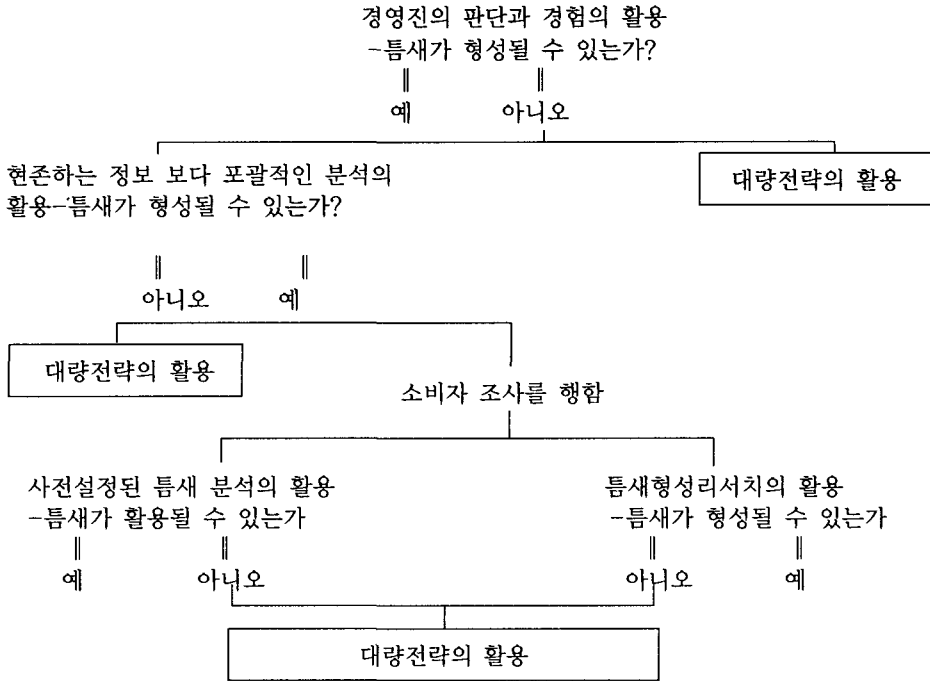
상품-시장에서 틈새시장을 형성하기 위해 활용하는 방법의 선택은 상품-시장구조의 복잡성, 경쟁상황, 그리고 기타의 고려사항들과 같은 요인들에 영향을 받는다. 이에 대해 크레이븐스(Cravens)가 제시한 <표 3>과 같은 분석의 모형<sup>3)</sup>에서는 무엇보다도 먼저 상품-시장에서 경영진의 지식과 경험에 바탕을 둔 의사결정을 행하는 것을 그 출발점으로 하고 있다. 각 단계의 하부로 내려갈수록 틈새시장을 파악하기 위한 비용이 점차 증가하게 된다. 따라서 중소기업 FR의 수준에서는 현재의 활용가능한 정보를 분석 결합하여 경영진의 지식과 경험을 최대한으로 활용하는 방안이 가장 중요하다. 많은 경우 이 수준에서는 틈새시장에 대한 충분한 정보를 제공해 줄 수 있다.

2) 권금택 · 임상규, 외식마케팅, 도서출판 대명, 2006. 2, pp.135~141.

3) D.W. Cravens, Strategic Marketing, Homewood, ILL. : Richard D. Irwin, 1982, pp.181~183.



〈표 3〉 틈새시장의 분석모형



## 2. 틈새시장평가

틈새마케팅전략 개발의 첫 단계는 각 틈새시장을 분석하고 평가하는 것이다. 틈새시장을 평가할 때는 각 틈새시장의 매력도와 사업장점에 대한 평가와 예상이익 평가를 행하는 것이 중요하다. 첫 번째 평가는 각 틈새시장의 매력도와 사업장점에 대한 평가로서 이것은 시장과 경쟁에 대한 전체적 상황을 이해하는 데 유용하다. 이때 평가의 기초가 되는 것은 상품-시장이라기보다는 틈새시장 그 자체가 된다는 점에 주의할 필요가 있다. 이 경우를 평가하기 위해서는 ① 각 틈새시장의 규모와 성장잠재력 ② 틈새시장의 구조적 매력성 ③ FR의 목표와 자원 등 세 요인을 분석해야한다.

### 2.1 틈새시장의 규모와 성장성

틈새시장의 규모가 개척하기에 충분한 최적의 규모인가를 파악하는 것이다. 이는 상대적인 문제인데, 규모가 크다고 해서 반드시 걱정하지 않은 것은 아니다. 성장

성이 높은 틈새시장에서는 판매나 수익성도 높아지나 반면 경쟁FR의 시장진입이 이루어지기 쉽다.

## 2.2 틈새시장의 구조적 매력성

적정규모와 성장가능성이 좋은 세분시장 중에서도 수익성의 관점에서 구조적 매력성이 있는 것이 표적시장으로 적합하다. 틈새시장의 수익성은 경쟁의 강도, 신규 FR의 위협, 대체상품의 존재 등에 대한 분석을 통해 결정하며, 목표에 따른 각 시장의 수익성 분석결과는 세분화전략의 지침을 제공해 준다. 틈새시장 수익성분석은 현재 세분시장과 고려되는 새로운 세분시장사이에 시너지효과가 있는 경우와 FR의 잠재적 시장규모가 큰 경우에 그 가치가 정당화된다.

## 2.3 FR의 목적과 자원

틈새시장에 주력하는 FR의 목적과 자원은 틈새시장의 적당한 규모, 성장성, 구조적 매력성에 적합해야 한다.

두 번째 평가는 수익, 비용 그리고 경영진의 기획영역에서의 틈새시장의 예상이익의 정도로 구성된다. 이는 주로 재무분석을 통해 이루어지며 재무분석의 목적은 관심을 갖는 각 틈새시장에 대한 매출액과 비용 등을 평가하는 것이다. 이 정보를 활용하여 틈새시장의 추정이익공헌이 결정되며 또한 틈새시장 지위평가와 재무적 예측을 활용하여 틈새시장기회의 활용에 있어서 관련된 위험과 수익들이 고려되어야 한다.

## 3. 표적시장의 선정

표적시장전략의 대안은 전체시장을 대상으로 하는 대량전략의 대안과 각 틈새시장마다 차별적인 전략을 사용하여 하나 또는 그 이상의 틈새시장을 대상으로 하는 틈새전략대안을 구축하고 결정해야 한다.<sup>4)</sup> 일반적으로 틈새전략에서 FR는 그의 표적시장으로서 하나 이상의 보다 많은 세분시장에 자원을 배분하기에는 자원이 부족한 경우에 단지 하나의 세분시장에 마케팅을 집중할 가치가 있을 때 적절하다. 이때 FR는 각 세분시장에 마케팅믹스 요소들을 가지고 독특한 조합을 형성 활용하는데 일단 틈새시장이 형성되면, FR는 정말 틈새마케팅전략이 대량마케팅전략보다 우

4) Barry Berman and Joel R.Evans, Reading in Marketing-A Management Strategic Perspective, 1984, p.69.

수한 것인지 결정해야 한다. 그리고 틈새시장을 표적시장으로서 선택하거나 대량전략을 활용하려고 할 때 이 의사결정에 영향을 미치는 다수의 요인들을 고려해야 한다.

〈표 4〉 틈새마케팅전략의선택에영향을미치는요인들

	상품시장		FR시장점유율	FR의 자원능력	경쟁의 강도	생산·마케팅의 규모의 경제
	규모	구조				
대량 전략 영역	소	단순	고	고	저	유
중간 영역						
틈새 전략 영역	대	복합	저	저	고	무

자료 : D. W. Cravens, Strategic Marketing, Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, 1982, p.189.

각 요인의 상대적 중요성은 FR의 상황에 따라 차이가 있으며 표적시장전략방향에는 확실한 예외가 있다는 점을 고려해야 한다. 중소기업 FR는 효과적인 틈새마케팅전략을 활용하여 높은 시장점유율을 달성할 수 있을 것이다. 다만 대형FR는 대량전략을 활용하여야만 하고 중소기업 FR는 틈새마케팅전략을 활용하여야만 한다는 것을 의미하지는 않는다. 그보다도 목표는 각 요인의 가치가 표적시장에 대한 의사결정에 있어 유효한가를 밝히는 것이다.

#### 4. 중소기업 FR의 전문화전략과 마케팅믹스전략

##### 4.1 중소기업 FR의 전문화전략

중소기업 FR는 틈새시장을 선정한 후 구체적인 마케팅 목표달성을 위해 전문화전략과 마케팅믹스전략을 수행한다. 틈새마케팅전략은 특정시장에서 전문가로서의 역할을 수행하기 위하여 시장이나 상품계열의 일부에 집중하는 전문화전략이다. 따라서 자원이 한정된 중소기업 FR들이 지속적 경쟁우위를 획득하기 위한 전략대안으로 활용해야 한다.

전문화 전략의 유형에 따라 마케팅믹스전략은 어느 정도 상이하거나 동일하게 전개해야 한다.

### ① 상품계열집중화

상품계열집중화는 상품믹스내의 상품군 즉 상품계열의 수를 하나 혹은 몇 개의 상품으로 축소함으로써 FR의 마케팅 자원 및 능력을 집중화하려는 전략이다. 이 전략을 수행하면 상품의 경쟁력우위를 확보할 수 있다.

### ② 세분시장집중화

특정의 고객층이 지니고 있는 상이한 여러 욕구의 충족에만 집중하는 전략이다. 잠재시장을 여러 세분시장으로 나누어서 그 중에 특정 세분시장에만 집중하는 것도 매우 유리한 전략이다.

### ③ 지역시장집중화

특정지역에 집중하는 전략은 세분시장집중전략 및 상품계열집중전략과도 관계되지만, 제공되는 상품을 특정한 지리적 특성에 맞게 차별화할 수 있을 때 효과적이다. 지리적 집중화의 다른 이점은 일정한 시장영역에서만 마케팅 활동을 전개하여 원가우위를 얻을 수 있다. 가장 단순한 경우는 지역별 특성을 살린 단일시장을 선택하여 마케팅 노력을 집중하는 것이다.

## 4.2 중소기업 FR의 마케팅믹스전략

### ① 상품전략

틈새전략은 상품이나 시장, 고객 등의 특화를 기초로 한 전문화로써 경쟁우위를 확보할 수 있다. 따라서 중소기업 FR이 시장수요의 다양화, 개성화 욕구에 초점을 맞추어 어떤 방법으로 특화하느냐 하는 것은 매우 중요하다.

외식상품이란 고객과 중소기업 FR를 연결시켜주는 마케팅활동의 가장 중요한 요소로서 어떠한 상품을 개발, 판매하느냐에 따라 가격, 촉진 등 마케팅프로그램의 요소들이 결정되며 상품믹스의 내용은 중소기업 FR의 수익성, 안정성을 좌우하게 된다. 이제는 FR간의 치열한 경쟁을 극복하기 위해서는 외식상품도 과거의 형식적인 상품과는 달리 철저히 특화되고 세분화되어야 한다. 중소기업 FR은 외식소비자가 만족하는 상품의 개발과 고객의 수요를 적절히 공략한 아이디어에 착안한 새로운 외식상품을 끊임없이 개발하고 새로운 기법으로 경쟁우위를 확보해야 한다.

이러한 시장특화 전략의 성공요건은 시장요소에 적용할 수 있는 상품을 신속하게 공급하고 시장환경변화에 탄력적으로 대응하는 것이다. 중소기업 FR는 지속적으로 고객의 요구에 부응하거나 미리 앞서 고객의 욕구를 자극하는 상품개발과 수요 창출하는 시장유인형 외식상품을 개발해야한다.

## ② 가격전략

외식상품의 가격은 경쟁수단으로 활용하고 있다. 가격전략은 FR이 신상품을 개발하거나 새로운 경로 또는 새로운 지역에 상품을 도입할 때 당면하게 되는 문제이다. 특히 중소기업 FR이 가격에 의한 특화를 할 때는 상황은 더욱 복잡해진다. 가격에 의한 특화란 동일한 상품이나 서비스를 원가의 차이에 의한 가격결정이 아니라 서비스수준의 질에 따른 특정한 사회의 목표를 성취하기 위해서 여러 가지 가격을 책정하는 것을 의미한다. 따라서 가격전략에서 최근 들어 중요한 변수로 작용하는 것이 비가격경쟁부문이다. 즉, FR 이미지, 신속한 애프터서비스의 수행 등은 틈새시장에 진입한 후 주요 경쟁자의 공격을 방어할 수 있는 중요한 수단이 될 수 있으므로 이 부문에 대한 경쟁전략도 수립해야 한다. 그리고 경영의 자율화가 확대되고 전산부문의 발전으로 정보화가 빠른 속도로 진전됨에 따라 소비자에게 좋은 인식을 줄 수 있는 다양한 정보 특히 가격에 관한 정보를 개발·공급하는 것도 효과적인 전략이 될 수 있다.

## ③ 경로전략

중소규모 FR이 최적의 경로를 설정하기 위해서는 자사의 특성과 FR규모, 재무적 능력, 상품믹스, 종합적 마케팅전략 등 FR의 내적 변수를 고려하여야 한다. 그리고 환경변수 중에서 고객의 수, 지리적 분포, 구매빈도 및 평균구매액 등 고객의 특성은 경로전략에 결정적인 영향을 미치며, 중소기업 FR이 효율적인 경로전략을 수행해 나가기 위해서는 전문화 전략의 유형, 상품의 특성 등을 고려하여 최적의 경로 선정을 하여야 한다.

특히 중소기업 FR는 고객들을 위한 서비스의 유용성과 편의성을 증대시키기 위해 종업원의 적절한 배치와 생산성향상에 주력해야 하며, FR의 이미지 제고에도 능동적으로 동참해야 한다. 이때 종업원은 고객이탈률 제로화운동을 전개해야 한다. 중소기업 FR는 이탈률 제로화를 목표로 세우고 이를 추진하기 위해서는 중소기업 FR과의 거래를 단절했거나 단절하려는 고객에 대한 정보를 정기적으로 수집하고 확인할 수 있는 장치가 필요하다. 이들 중 일부를 표본으로 추출하여 그들이 설명하는 이탈의 주관적 이유를 즉 경쟁상품 때문인지 또는 서비스에 불만이 있어서 그

런 것인지를 수집·분석해야 한다.

이렇게 수집된 정보는 고객 중 어떤 사람들이 어떤 이유에서 거래를 단절했는지를 알 수 있게 해줄 것이며, 무엇을 어떻게 개선해야 하는가에 대한 판단자료를 제공한다. 또한 이런 정보는 어떤 고객들에게 어떤 시기에, 어떤 조치를 취할 필요가 있는가를 알려줌으로써 지속적인 고객관리를 할 수 있는 전략적 정보를 제공해 준다.

#### ④ 커뮤니케이션 전략

중소규모 FR의 경쟁력 원천이라고 할 수 있는 전문화에 바탕을 둔 차별적 우위성도 중요하지만 급변하는 시장환경에 대한 감시, 즉 소비자와의 관계개선을 위해 끊임없이 노력하는 마케팅 커뮤니케이션전략의 수립이 필요하다. 과거에는 어느 정도 세분화된 불특정다수집단을 대상으로 광고 등의 촉진활동을 하였으나 정보혁명이 심화되면서 정보의 효율적인 수집이 가능하게 되고 이러한 정보를 기초로 개별 고객에 대한 마케팅 대응이 가능하게 되었다. 즉, 개인에 대한 정보를 기반으로 차별화된 커뮤니케이션 전략을 수행해야 한다.

이러한 개인별 다이렉트 마케팅은 대중광고 위주의 매스마케팅보다 개인소비자 시대에서는 보다 효과가 크기 때문이다. 커뮤니케이션 메시지 작성에 있어서 지역 시장집중화전략을 수행하는 중소기업은 특정지역의 문화나 기질을 이용한 커뮤니케이션전략을 개발하는 것이 바람직하다.

이를 위해 중소기업은 장기적인 커뮤니케이션전략을 수립하고, 시장 및 이미지도 조사로 시장세분화를 하고, 표적소비자의 행동과 구매관행을 파악해서 중소기업 FR 및 상품에 대한 이미지 구축개선 및 시장에서의 경쟁력을 제고를 위한 고객감동의 커뮤니케이션전략을 전개해 나가야 한다. 그리고 제한된 시장에서 마케팅 활동을 수행하는 중소기업이 커뮤니케이션전략의 효과를 높이기 위해서는 판매촉진, 인적판매, 홍보, 광고와 같은 다른 커뮤니케이션 수단과의 최적의 결합이 이루어져야 하며, 각 수단별 예산도 적절히 배분이 되어야 한다. 소상공의 특성을 가진 외식산업에 있어 중소기업은 틈새시장을 공략하고 잠재적 수요를 발굴하기 위해 FR의 일방적인 정보전달보다는 고객과의 상호 커뮤니케이션을 전개하는 것이 필요하다.

## V. 결 론

가격경쟁과 점포확장을 통한 외형성장을 중심으로 경쟁하고 있는 한국의 FR업계는 과다경쟁으로 적자생존의 원리가 적용되는 시점을 맞이하고 있다. 특히 생존의 기로에 서있는 중소규모 FR의 입장에서는 대형FR의 마케팅전략을 그대로 답습하고 있고 중소규모 FR의 여건 및 특성을 최대한 발휘 못하고 있다.

일반적으로 마케팅전략의 기본원리는 FR의 규모에 관계없이 적용될 수 있는 분야이기 때문에 환경에 대한 올바른 인식과 FR의 내적자원의 평가를 통해 표적시장을 선정하는 등 체계적인 마케팅전략의 수립 및 수행이 필요하다. 따라서 특정시장에서 충족되지 않은 소비자들의 욕구를 찾아내거나 채산성, 시장규모 등의 이유로 대형FR들이 관심을 두지 않거나 소홀히 하는 틈새시장을 발견하여 경영자원이 빈약한 중소규모 FR이 대형FR과 정면대결을 회피하면서 특정시장에서 전문가로서의 역할을 수행할 수 있는 틈새마케팅전략을 전개해야 한다. 틈새마케팅전략은 고객관계관리를 전제로 하고 있다. 이러한 문제의식에 따라 연구된 지금까지의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인수 및 합병이 진행되고 있는 FR업계에서 중소규모 FR는 독자적인 마케팅전략의 수립과 수행이 필요하다. 변화하는 외부환경을 분석하고 FR내부자원을 평가하여 최적의 시장을 선정하는 것을 비롯하여 체계적인 마케팅전략을 구사한다면 제한된 자원으로라도 치열한 경쟁에서 살아남을 수 있다.

둘째, 틈새마케팅 전략은 차별화된 시장보다 더 전문화된 시장을 대상으로 하는 FR의 자분을 가장 수익성과 성장이 기대되는 극소수의 시장에 초점을 맞추어 집중하는 전략으로 중소규모 FR는 이 전략을 활용하여 틈새시장, 틈새고객, 틈새수요를 마케팅의 주 대상으로 삼아 생존전략을 수립하여 안정된 시장을 구축해야 한다.

셋째, 틈새시장을 파악하고 발견하기 위해서는 현재 세분된 시장을 더욱 정교하게 세분화하여 미확인된 틈새시장을 발견하며 이미 발견되었으나 주요 경쟁자들이 관심을 나타내지 않고 있는 틈새시장을 새롭게 인식해야 한다. 이러한 틈새시장을 발견하기 위한 접근방법으로는 소비자행동요인을 통한 상품-시장분석에서 출발하는데 이때 중소규모 FR는 각 틈새시장에 대하여 더 많은 정보를 확보해야하며 틈새시장의 잠재적 가치를 보다 정확히 평가하여 더 가치를 높일 수 있는지를 판단해야 한다.

넷째, 틈새마케팅전략은 틈새시장을 분석하고 평가하는 데에서 시작해야 한다. 틈새시장평가에서는 틈새시장의 규모가 개척하기에 충분한 최적의 규모와 수익성의

관점에서 구조적 매력성의 유무를 판단해야 한다. 그리고 어떤 틈새시장이 적당한 규모와 성장성이 있고 구조적 매력성을 가졌다 하더라도 그 틈새시장에 진출하려는 FR의 목적과 자원에 적합해야 한다.

다섯째, 시장평가를 토대로 하여 표적시장을 선정하는 단계에서는 FR자원에 대한 평가, 상품의 동질성, 상품수명주기 등을 고려해야하며, 차별화의 여지가 많은 상품의 선정이 적절하다. 특히 중소기업 FR는 상품수명주기상으로는 성숙기로 접어들면 소비자의 욕구가 다양해지면서 틈새시장이 형성될 수 있는데 이때 수요를 창출하는 시장유인형 외식상품을 개발해야 한다.

여섯째, 성공적인 틈새마케팅활동을 전개하기 위해서는 마케팅요소를 잘 결합해야 하며 그중에서도 조직의 체계화와 최상의 종업원을 선발해야 한다. 이때 판매원은 수익증대와 생산성 향상을 위해 고객이탈률 제로화운동을 전개해야 한다. 이탈률 제로화를 목표로 세우고 추진하기 위해서는 고객이 설명하는 이탈의 주관적 이유를 수집·분석해야하며 이를 통해 지속적인 고객관리를 할 수 있는 전략적 정보를 확보하도록 해야 한다.

일곱째, 중소기업 FR는 가장 잘하고 경쟁력 있는 사업영역에서 성장틈새시장을 개척해야 하며 성장가능성이 없는 사업영역은 과감하게 중단해야 한다.

그리고 중소기업 FR이 틈새전략을 추구할 때에는 다른 경쟁 FR이 현재의 틈새시장으로 진입하려고 할 때쯤이면 이미 새로운 틈새에 진출할 준비가 되어 있어야 한다.

끝으로 본 연구는 탐색적 연구로서 기업형 FR의 마케팅전략에 관한 연구를 좀 더 확장하기 위한 시도이다. 본 연구의 가장 큰 한계점은 정성적인 방법을 통한 가설 도출이나 정량적인 가설 검증없이 일반 기업을 중심으로 한 기존의 전략과 방향들을 탐색적으로 살펴보고 틈새마케팅전략의 전개방향을 논자의 의도대로 결론을 도출한데 있다. 따라서 이런 탐색적인 연구의 추후과제로서 중소기업 FR에서는 이런 전략 및 방향등에 대해 어떻게 느끼고 있는지 등에 대해 현실적인 분석이 수행되어야 한다.



## 참고문헌

1. 권금택(2005), 전략적 고객관계관리, 도서출판 대명
2. 권금택·임상규(2006), 외식마케팅, 도서출판 대명
3. 김태희(2002), 패밀리 레스토랑 고객특성에 따른 영양과 건강메뉴에 대한 태도 연구, *korean Journal of Food Culture*, 17(5).
4. 장미향·정대철(2005), 패밀리 레스토랑의 수익관리를 위한 테이블믹스 모델에 관한 연구, *관광연구*, 20(1).
5. 전병길·노영만(2005), 레스토랑의 물리적 환경지각이 고객태도형성에 미치는 영향, *한국식생활문화학회지*, 20(4).
6. 정진우·박현진(2005), 양식레스토랑의 판매전략과 판매촉진이 고객만족에 미치는 영향, *외식경영연구*, 8(2).
7. 최만용(2000), 호텔 & 레스토랑, 패밀리 레스토랑 운영방안에 관한 연구, *culinary research*, 제5권 1호, 한국조리학회
8. 월간 식당, 2006. 2., pp.137~162.
9. Aaker, D. A.(1988), *Strategic Market Management*, 2nd ed., John Wiley & Sons.
10. Berman, Barry and Joel R. Evans(1984), *Reading in Marketing Management - A Strategic Perspective*.
11. Black, K. JR. and Skipper, H.D(1994), *Life Insurance*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
12. Cravens, D. W.(1982), *Strategic Marketing*, Homewood, ILL.: Richard D. Irwin.
13. Kotler, P.(1991), *Marketing Management*, 7th ed., Englewood cliffs,: Prentice-Hall.
14. Raffio Rallph(1991), *Market Segment Report: Family Restaurant Business*, Vol.90: 185-200,
15. Rumore, N., Zhu, Z., Tanner, J., & Scheuermann, L.(1999), Effectiveness of Competitive Strategic in Fast Food Markets: An Analysis of customers Preference, *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 3(3/4), 40.
16. <http://www.foodservice.co.kr>

## Abstract

### A Preliminary Study on Niche Marketing Strategy for the Medium-small Size Family Restaurant

Kwon, Kum-tack

The main findings of this study are summarized as follows;

- 1) For medium-small size Family Restaurant(FR) in the FR market, nowadays, survival is the key issue.  
If the medium-small size FR is to survive and continue to grow under this competitive environment, it must pursue the efficiency of management with niche marketing strategy.
- 2) This study is to describe the niche marketing strategy for medium-small size FR.  
Strategic niche marketing must be based on the target market, market positioning and strategic marketing mix.
- 3) Medium-small size FR needs to develop the marketing mix factors for the niche marketing strategy. It needs to make customers understand what the FR differs from current and potential competitors.  
Essentially the medium-small size FR must take a competitive advantage. Hence it will appeal to a substantial number of the segments customers.
- 4) In using niche marketing strategy, a medium-small size FR must establish the objectives, select the tools, develop the decisions on product differentiation, market segmentation and positioning under various strategic niche marketing factors
- 5) By carrying out the niche marketing strategy on the target market, customer's desire can be further fulfilled.  
When management efficiency is improved, we can better cope with changing environment.